



护理管理人员岗位培训教材

卫生部医政司、卫生部护理中心

医院护理管理学

YI YUAN HU LI GUAN LI XUE

林菊英 主编

中央广播电视大学出版社

护理管理人员岗位培训教材

卫生部医政司 卫生部护理中心

医院护理管理学

林菊英 主编

中央广播电视大学出版社

图书在版编目(CIP)

医院护理管理学/林菊英主编. - 北京:中央广播电视大学出版社,2000.9

ISBN 7-304-01950-6

I. 医… II. 林… III. 护理-管理学-医学院校-教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51854 号

出版·发行/中央广播电视大学出版社

经销/全国新华书店

印刷/北京云浩印制厂

开本/32 印张/9.8

版本/2000 年 9 月第 1 版, 2000 年 9 月第 1 次印刷

印数/0001—10000

社址/北京市复兴门内大街 160 号 邮编/100031

电话/66069791 66057896 (本书如有缺页或倒装,本社负责退换)

书号:ISBN 7-304-01950-6/R·10

定价:14.00 元

版权所有,翻印必究。

前言

我国现已形成一支由护理部主任、科护士长、护士长组成的护理管理干部队伍,总人数已逾 10 万之多,主要担负着全国 1.5 万多所县和县以上医院的护理管理任务,在加强护理工作管理、提高护理质量等方面作出了积极的贡献。其中,多数护理人员是经各医院选拔出来的优秀护士代表,在广大护士中发挥着模范带头作用,是搞好医院管理的重要力量。

但是,一名合格的护理管理干部,不仅应具备良好的思想素质、医德医风、熟练的专业技术,还应有一定的管理学知识,掌握护理管理的特点和规律,才能更好地胜任本职工作。我国多年来护理教育停留在单一的中专水平,且课程设置又缺乏管理学的基本内容;高等护理教育恢复时间尚不长,培养能力十分有限;在职护士进修教育虽已陆续开展,但远不能满足客观需要,且学习的内容不够统一、适用和规范。加之未曾建立护士长以上人员的岗位培训制度,任职资格缺乏必要的管理学知识要求,致使护理工作长期处于经验型管理,不利于医院现代化建设与发展。

随着体制改革的深入,《医疗机构管理条例》、《护士管理办法》等相继颁发、实施;多层次护理教育体系逐步建立、

完善;以现代护理观为指导、以病人为中心的整体护理模式的试行、推广,以及社区护理面临全民保健需求日增的挑战等,都对护理提出了更高、更新的要求,进一步显示了开展护理管理干部岗位培训、提高护理管理水平的必要性和紧迫性。

为此,国家卫生部教育司根据《关于开展卫生管理干部岗位培训工作的意见》的要求,结合当前的实际需要,决定在全国范围逐步开展护理管理干部岗位培训工作,并就《卫生管理干部岗位培训规范》(试行稿)有关护理部主任、护士长培训内容要求的专业管理知识课程,组织编写了这套教材。

本套教材共五本。其中包括《医院护理管理学》(卫生部护理中心编写)、《护理伦理学概论》(北京医科大学编写)、《护理心理学》(中国医科大学编写)、《护理科研实践基础》(北京医科大学编写)、《现代护理学基础》(北京医科大学编写),作为各地护理部主任、护士长岗位培训的必修课指定教材。

由于本套教材组稿较早,有些内容已不能适应护理学科的飞速发展及知识更新的需要。因此,希望在使用过程中得到各有关方面和广大师生的理解与支持,以求在不断修正中日臻完善。

编写组

2000年7月

目 录

第一章	管理学的概念与发展史	(1)
第一节	管理学的概念	(1)
第二节	管理学的发展过程	(3)
第二章	管理的基本原理与职能	(19)
第一节	现代管理的基本原理	(19)
第二节	管理的基本职能	(23)
第三节	护理管理学与护士的关系	(31)
第三章	组织管理	(37)
第一节	组织结构与组织设计	(37)
第二节	我国的卫生组织系统	(49)
第三节	我国的护理组织系统	(53)
第四节	护士长的角色	(69)
第四章	护理人员的配备、分工 与考核	(81)
第一节	护理人员管理	(81)
第二节	护理人员素质要求	(84)

第三节	护理人员配置	(92)
第四节	护理人员分工方式与排班	(116)
第五节	护理人员考核与晋升	(125)
第五章	管理变革	(135)
第六章	医院护理单位的管理	(149)
第一节	门、急诊护理管理	(149)
第二节	病区管理	(154)
第三节	产科病房管理	(162)
第四节	重症监护病房的管理	(167)
第五节	手术室护理管理	(174)
第六节	消毒、供应室的管理	(181)
第七章	护理业务技术管理	(191)
第一节	护理业务技术管理的重要性	(191)
第二节	护理业务技术管理	(192)
第三节	护理业务技术资料档案的管理	(206)
第四节	护理差错及事故的管理	(210)
第八章	医院内感染的管理	(217)
第一节	防止医院感染的重要性	(217)
第二节	医院内感染的概念与来源	(219)
第三节	医院内感染的传播途径	(221)

第四节	医院内感染的诊断和分类标准	(225)
第五节	预防医院内感染的管理	(227)
第九章	护理质量标准和管理	(241)
第一节	护理质量标准的意义和重要性	(241)
第二节	制定多项护理质量标准的原则	(242)
第三节	护理质量标准的类别	(244)
第四节	护理质量标准化管理的方法	(252)
第五节	护理质量评价	(255)
第十章	护理人才的培养与教育	(263)
第一节	概述	(263)
第二节	护理人才管理	(269)
第三节	护理技术人员在职教育	(277)
第十一章	护理临床教学管理	(285)
第一节	概述	(285)
第二节	护理临床教学目标及组织领导	(288)
第三节	护理毕业实习的教学内容和方法	(298)
第四节	临床教学评价	(302)

第一章 管理学的概念与发展史

第一节 管理学的概念

一、什么是管理

管理是把人员组织起来朝着一个目标共同完成工作的过程。管理是为了有效地实现某项目标,通过计划、组织、指挥、控制等过程协调组织机构内人员及资源所进行的综合性活动。管理者要使人、物、事三者形成一个整体,有一定的工作规律与节奏,保持工作的动态平衡。

二、管理的性质

管理是科学,又是艺术。管理以科学知识为基础,而管理本身又是各种科学的基础。它有特殊的研究领域、特殊的客观规律,属于一门科学。而且它和许多科学相互交叉,具有边缘性、综合性的特征。任何管理都是与当时当地的科学水平相一致的。例如,在科学技术尚不发达的单位进行管理,不可能要求工作人员运用电脑。护理管理也是如此。过去的护理工作以手工操作为主,因此强调技术的规范化或标准化。现代护理学随着科学的进步发展很快,专业多且分工细,先进设备层出不穷,这就要求护理管理者掌握更渊博

的知识和信息,根据工作的繁简对不同技术水平的护理人员进行具体的分工和指导。

管理学是在自然科学和社会科学基础上发展起来的一门交叉学科。管理须按照自然规律办事,如在护理管理中保持各病房工作的协调,各项操作以科学知识与技术原则为指导,这些都属于自然科学的范畴;但管理又与社会密切相关,社会的进步与改革会影响到管理,所以它又属于社会科学范畴。

管理又是艺术。因管理工作中有一些东西是难以测量的,科学只能处理那些可以预测和衡量的部分,如果超越这个界限,则需要艺术。艺术是对某种情况的感知,对某些问题内在的觉察,这些问题往往是无法用理论分析来估计的。例如,我们谈到某个单位的士气如何,“士气”是无法衡量的,但它又确实存在而且影响管理效率。管理艺术一般与管理者的性格有关,但某些艺术是可以学习并随着经验的积累而影响管理者的性格的。如一位脾气急躁又不善辞令的人,在初入管理岗位时,可能因他的急躁情绪和缺乏语言技巧而遇到困难;但通过不断吸取管理工作的经验和学习,他会变得有耐心,而且会用交流技巧来调动职工的积极性;同时他也会感知职工的情绪,把问题消灭于萌芽状态。甚至在某些问题未完全暴露时,管理者已作出决策,果取措施。这就是艺术。但是,管理艺术也并非随心所欲,而是要建立在管理理论的基础上。如果管理者不顾客观规律,只凭个人主观判断办事,也会产生恶果。因此,可以说管理是科学、技巧、艺术的综合。

护理管理是以提高护理质量为主要目标的工作程序。护理管理的内容可分为行政管理、业务管理和教育管理三个部分。行政管理是指有关护理的组织结构、国家的卫生工作方针和本单位的任务等内容。业务管理是指在护理业务技术方面如何保持和提高质量,如各项护理工作的常规和质量标准;新业务、新技术的改进和推广,护理科研和写作的组织领导等。教育管理是指培养和提高护理人员的素质与业务水平,如对护士的教学安排,在职护士的培训等。

第二节 管理学的发展过程

管理学的研究对象是社会管理现象,因而管理学内容广泛,与自然科学、经济学、社会学、教育学、心理学等多种学科有联系,并综合应用这些学科的成果,建立起特殊的理论体系。由于管理学综合许多知识,于是人们从不同角度对它进行研究,从而也推动其发展。概括来看,对管理学的研究从开起到现在可分为三个阶段:①经验管理的研究;②人际关系(行为学派)的研究;③现代管理学的研究及发展趋向。

一、经验管理的研究

经验管理的研究分两个角度进行:一是从低层次的管理人员与工人的问题着手,代表人物是泰勒;二是从高层次的管理人员遇到的问题着手,代表人物是法约尔。

(一)泰勒和他的科学管理

泰勒(1865~1915)为美国人,原在大学读书,后因视力下降,退学至费城一家钢铁厂作徒工,以后逐步升为工人、

工长、总工程师。当时美国是个移民群集的国家,工人文化水平低,工作效率亦低,泰勒从工人成为工长,深感工作缺乏管理,工人的潜力未能发挥出来。他通过实践进行观察,发现工人用铁锹向货车搬运生铁时,由于所用的工具和每个人的方法不同,彼此工作效率差别很大。他认为管理应当根据“科学的语言——数字”,特别是时间来衡量。他用秒表测定不同工人每次搬运生铁的时间,再找出用最短时间完成工作的每一个动作,从而设计出最标准的动作以及标准化的工具,以后即加以推广。采用这套标准动作后,搬运生铁的工人人数减少,而每日运量却几倍地增加,提高了劳动生产率。泰勒继续钻研,于1911年发表《科学管理原理》一书。其主要内容有:

1. 科学管理的中心问题是提高劳动生产率

对工人来说,应当根据其动作和每道工序的时间把工作定额记录下来,并加以精炼,定出标准化动作,再选择能胜任此项工作的工人把其训练成熟练工。此后进一步发展成为“合理化三原则”(或三S化),即精简化(Simplifgy),标准化(Standardize),专门化(Specialize)。标准化除操作方法外,还包括标准的工具与作业环境。

2. 实行刺激性的报酬制度

泰勒反对不按工人完成的工作量而平均付酬。他创立计件工资制,提出工作要有定额,完成定额后的产品按较高计件率付酬,这样刺激了工人努力增产的积极性。

3. 把管理职能与执行职能分开

泰勒认为,工人只凭经验工作难以达到高水平,要由管

理部门承担对工作程序的研究调查,找出标准并进行调度。工人则须按照规定的操作方法并使用标准的工具,遵循指导来从事工作。

(二)法约尔和他的组织经营管理

法约尔(1841~1925)出生于法国,他担任法国一个采矿冶金公司的经理,这个公司因经营不善而濒临破产。法约尔任职后,靠其管理才能,把这所公司挽救过来,并使之成为一个先进的企业。他引退后,总结了他的管理经验,并于1925年出版了《产业及一般管理》一书,主要内容是强调领导的管理能力。他认为企业在经营管理中要抓住两个主要问题:①组织机构要规定一些管理原则;②管理工作的职能为计划、组织、指挥、协调与控制。这些管理理论有些至今仍被应用。

法约尔提出管理人员应掌握的14项原则为:

1. 合理分工,有效地使用劳动力

目的是减少浪费,增加产量。

2. 使权力与责任相适应

二者互为因果,有权力必然有责任。管理者有正式权力和个人权力,前者是由其职务式地位赋予的,后者则是由管理者的智慧、经验、道德品质、领导能力构成的。好的管理者应善于提高其个人权力,而不是依靠其职位权力。

3. 有严格的纪律

纪律是以尊重为基础,而不是由于畏惧。纪律松弛是领导不善的结果。

4. 有命令的统一性

双重命令会影响到权威、纪律和工作的稳定性。

5. 有指挥的统一性

对相同目标的活动只能有一个领导、一项计划。

6. 使个人利益服从集体利益

领导者要协调二者的关系,职工则要克服懒惰、自私等某些个人的不良素质。

7. 使职工获得合理的报酬

8. 集中权力

集权的程度可因不同情况而异,目的是最大限度地发挥职工能力。

9. 有等级制

它明确从领导到基层的上下级系列,也表示执行权力的路线和传递信息的渠道。

10. 使事、物均有秩序

每一事物都有固定的位置。

11. 秉公办事

12. 有稳定的人事组织

13. 有创新精神

14. 保持集体主义精神

团结合作,为统一目标而努力。

法约尔对领导者提出 8 项必备条件:

1. 掌握职工情况;
2. 对不能完成工作任务者可以解雇;
3. 了解企业与负责人之间的制约关系;
4. 起到表率作用;
5. 定期检查工作;

6. 召集统一指挥的会议；
7. 不被微小事物分散精力；
8. 能充分发挥职工的创造性、积极性与献身精神。

此外，法约尔对管理工作的职能加以分析。他认为在一般企业活动中有技术活动、营业、财务、安全、会计及管理 6 项，内容在管理职能中又分计划、组织、指挥、协调与控制。

经验管理的主要成就是把管理作为一门科学，指出管理是一切组织不可缺少的要素，为以后管理学的发展奠定了基础。

结合护理管理来看，我们目前在技术操作和病房管理方面仍然应用这些理论。比如，我们的基础护理操作技术要精炼、准确，同样也用时间作为衡量技术熟练程度的手段；在各项病房用物、设备上要求规格化、位置固定，以便随时备用。法约尔提出的管理原则也应用于护理管理中，如要求管理者职责相符、统一指挥、人事稳定及创新精神等，这些也提醒我们注意到今天管理工作上仍有不足之处。

二、人际关系(行为学派)的研究

由于管理是复杂的社会现象，一些学者从社会学、心理学及人类学等方面进行研究，这种综合的科学称为“行为科学”，并把它用于管理。对这方面的研究，也可分为两类：一类是从改善人际关系来激励职工努力工作，其研究成果称为人际关系学说；另一类是研究人的基本需求，并从领导艺术及领导方法上研究如何满足这些需求，从而调动职工的积极性，其研究成果称为行为科学理论。

(一)梅奥和他的人际关系学说

梅奥(1880~1949)原为澳大利亚人,后移居美国。他从事过哲学、医学、心理学等多方面的研究,对管理有两项重要实验。一项是霍桑工场实验:在芝加哥一所电器公司的霍桑工场进行,目的是探讨工作环境与产量的关系。开始工人反映灯光过暗影响产量,工场在接受工人意见增强光线后,产量增加;以后梅奥再逐渐降低灯光的亮度,而产量并未下降,这说明工作环境有时并非影响产量的主要因素,而采纳工人意见,改善劳资关系却起到主要作用。另一项是费城沙厂实验。此厂工作环境差,工作紧张,工人转业率高达25%。梅奥建议厂主在工作时间中让工人休息,使工人有交流机会,结果产量增加,转业率大幅度下降。他解释为工人如果单独地工作,没有时间交流,心理会产生压抑,情绪低落,影响产量;而有了休息与交流时间,个人成为社会群体中的一员,有了归属感后,就愿意工作,产量就会增加。由此,梅奥得出了三个主要论点:

1. 工人是“社会人”,不仅仅是“经济人”

过去,社会上流行的观点认为,工人只是“经济人”,只追求工资;而梅奥认为,工厂内职工不是单纯追求金钱的,他们还有一种社会和心理方面的追求,也就是说,他们需要友情、安全感、归属感等。因此,必须从社会、心理方面关心工人这些需求,不要单纯考虑金钱。

2. 企业内存在着“非正式组织”

他指出,人是社会中的群体,在共同工作时,必然发生相互关系,建立感情,进而构成一个非正式组织。特别当正式组织不能满足成员的需求时,非正式组织更显得重要。它

在一定程度上与正式组织相互依存,对提高劳动生产率有很大的影响。

3. 管理者要与被管理者保持良好的人际关系,注意提高职工的满足感

他认为,生产条件和劳动报酬固然与提高生产率有关,而最重要的是工人的共同态度即士气。工人的满足感越高,士气越高,劳动生产率也越高。工人的满足感要靠两个因素,一个是工人的个人情况,即个人经历及由家庭与社会影响形成的个人态度;另一个是工作场所的情况,即工人之间或工人与上级之间的人际关系。

根据以上三点,梅奥认为,作为管理者须同时具有专业技术、经济管理的技能和搞好人际关系的技巧,这样可以提高领导能力,有利于缓和及解决领导者与被领导者之间的矛盾,从而提高劳动生产率。

(二)行为科学的学说

在人际关系学说提出后,更多的社会学家、心理学家和人类学家对管理进行研究。这些流派众多,如需要层次论、双因素论、管理方格论等多达十几种,这些理论重点在以下四个领域中:

1. 关于人的需要、动机和激励的理论

马斯洛是美国一位心理学家,他把人的需要归纳为五类,并且按照发生的先后顺序和重要性排成一个需要的等级,如图1-1所示。基层为第一级的生理需要,它包括维持生活的各种必需物质,如空气、食物、水、排泄、睡眠等。第二级是安全的需要,其中包括身体和心理的安全,如生活有保