



教育部职业教育与成人教育司推荐教材
五年制高等职业教育护理专业教学用书

医院护理管理

YIYUAN HULI GUANLI

■ 主编：蒋冬梅

 湖南科学技术出版社

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
五年制高等职业教育护理专业教学用书

医院护理管理

主 编：蒋冬梅

编 者：（按姓氏笔画为序）

苏银利 梁银辉

蒋冬梅 雷巍娥

主 审：吴欣娟 刘均娥

湖南科学技术出版社



图书在版编目(CIP)数据

医院护理管理 / 蒋冬梅主编. —长沙: 湖南科学技术出版社, 2005. 7

教育部职业教育与成人教育司推荐教材. 五年制高等职业教育护理专业教学用书

ISBN 7-5357-3854-0

I. 医... II. 蒋... III. 护理学: 管理学—高等学校: 技术学校—教材 IV. R47

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第080066号

教育部职业教育与成人教育司推荐教材
五年制高等职业教育护理专业教学用书

医院护理管理

主 编: 蒋冬梅

责任编辑: 石 洪

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 长沙化勘印刷有限公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 长沙市青园路 4 号

邮 编: 410004

出版日期: 2005 年 7 月第 1 版第 1 次

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 8.75

字 数: 201000

书 号: ISBN 7-5357-3854-0/R·869

定 价: 11.40 元

(版权所有·翻印必究)

出版说明

众所周知,我国护理专业人才培养模式长期采用中等专业教育的形式。改革开放后,护理专业教育出现很大的变化,涌现出中等职业教育、高等职业教育、高等专科教育,高等本科教育乃至硕士研究生教育等多种形式。百花齐放的局面大大繁荣发展了护理教育事业,培养了大量各种层次水平、适应不同需要的护理专业人才。

2003年,教育部、卫生部在《关于我国护理人力资源状况和加强护理紧缺人才培养培训工作的建议》中指出:“积极发展初中后五年一贯制高等护理教育,促进高职护理的发展。”“实践证明,初中毕业后五年一贯制的护理教育具有明显的优势。建议在多年护理教学改革的基础上,利用五年制有效教学和训练时间长、教学容量大、较早接触临床的优势,进一步加强人文知识教育,强化整体护理观念,突出实际能力培养。要优化五年制护理教育的课程结构,制定五年制护理教育教学改革方案,并提高五年制高职护理教育的质量。”

2004年,教育部在组织制定《2004~2007年职业教育教材开发编写计划》时,按照现代服务业技能型紧缺人才培养培训教材要求安排“五年制高等职业教育护理专业教材”开发编写任务。

实践证明,护理专业五年制高等职业教育模式在适应全国改革开放大形势和满足护理事业发展需要两方面都具有独特的优势。

本套五年制高等职业教育护理专业教学用书吸收了以往中等专科和高等专科护理专业教材的经验和教训,力图突出五年制高等职业教育护理专业教育的特色。作为五年制高等职业教育教材,他强调高等职业教育培养高素质技能型人才的目标,力求适应高等职业教育生源面向和毕业去向多元化,办学模式和教学形式多样化的特点;作为新时期护理专业教材,他强调现代护理观和整体护理观,体现了护理服务对象由单纯的患者群体发展到整个社会人群,护理服务内容从单纯的医疗救治发展到包括保健、康复、健康的心理状态和行为方式的_{身体-心理-社会}各方面的全面照顾,护理工作领域由单纯的医院扩大到整个社区,护理职业已经从医生的助手转变为与医疗、药学、防疫等共同组成社会健康保障队伍平等一员。

本套五年制高等职业教育护理专业教学用书共29本,编写时坚持了以教育部高等职业教育护理专业教学计划与教学大纲为依据,结合国家执业护士资格

考试要求,构建知识框架,优化教学内容,贯彻“突出护理、注重整体、加强人文、强化技能”的指导思想。

诚然,教材建设需要长期的磨炼和积累。本套教材的编者多是来自于护理教学和护理临床一线的骨干教师、护士长,他们在教材编写过程中付出了艰辛的劳动,参阅了大量资料,广泛听取了意见,毕竟时间仓促,教材中难免存在缺点和不足。好在广大师生和读者与我们有着共同的愿望:“不断改进教材使之更加符合教学需要。”为此,衷心地期望各位师生、读者能将宝贵的意见和建议告诉我们,帮助我们把工作做得更好。

湖南科学技术出版社

2005年5月

前言

医院护理管理是医院管理的重要组成部分。护理管理是护理理论、护理技术和管理理论、管理艺术的综合集成。它运用管理学的基本原理,研究护理工作的特点和规律,并通过对护理工作的计划、组织、领导和控制,以提高护理质量,确保人们身心健康。护理管理水平的高低是衡量医院管理工作的重要标尺之一,护理管理工作的好坏直接关系到护理服务质量的高低。在人们日益关注健康的今天,护理和护理管理在医院工作中越来越起着举足轻重的作用。在这高科技、信息化迅猛发展的时代,现代护理管理知识和技能已成为护理人员所必备。

本教材是根据五年制高等职业教育护理专业教学大纲编写的,系统地阐述了管理学的一般原理及其在护理工作中的应用,旨在使学生能运用现代管理的基本原理、原则和方法,解决护理管理中的实际问题,能对护理工作中的人、财、物、时间、信息等要素进行科学的管理,为创造性地提高护理管理水平和护理质量打下坚实的基础。

全书内容包括绪论和第一章至第八章。一方面,它是在以人为中心的整体护理观念的指导下,引用国内外的新理论和新方法,阐明如何做好护理管理工作;另一方面,对新颁布的《医疗事故处理条例》、《中华人民共和国护士管理办法》等法规,也在书中进行了介绍,使学生对新的法规从护理管理的角度有所了解。

本书在编写过程中,特邀请北京协和医院护理部主任吴欣娟主任护师、首都医科大学护理学院副院长刘均娥副主任护师对本书进行审定,在此表示衷心的感谢!

由于编者水平所限,不足之处在所难免,敬请广大读者不吝赐教。

编者

2005年5月

目 录

绪 论

一、管理和护理管理	(1)	三、管理学	(5)
二、护理管理者	(4)	四、管理理论的形成和发展	(6)

第一章 管理的基本原理、原则和方法

第一节 管理原理	(11)	四、能级原则	(17)
一、系统原理	(11)	五、动力原则	(17)
二、人本原理	(12)	六、弹性原则	(18)
三、动态原理	(13)	第三节 管理方法	(18)
四、效益原理	(14)	一、行政方法	(18)
第二节 管理原则	(15)	二、经济方法	(19)
一、整分合原则	(15)	三、教育方法	(20)
二、开放封闭原则	(16)	四、法律方法	(20)
三、反馈原则	(16)		

第二章 护理管理的计划职能

第一节 计划	(22)	第二节 目标管理	(27)
一、计划的内容	(22)	一、目标	(27)
二、计划的特点	(23)	二、目标管理	(29)
三、计划的作用	(23)	第三节 时间管理	(32)
四、计划的分类	(24)	一、时间和时间管理概念	(32)
五、计划的形式	(24)	二、浪费时间的主要因素	(32)
六、计划的制定	(25)	三、有效利用时间的方法	(33)

第三章 护理管理的组织职能

第一节 组织概述	(35)	一、组织结构形式	(39)
一、组织的含义	(35)	二、医院组织结构	(41)
二、组织的功能	(36)	三、护理组织结构	(44)
三、组织的分类	(36)	第四节 护理组织文化	(45)
第二节 组织设计	(37)	一、护理组织文化的内涵	(45)
一、组织设计的原则	(37)	二、护理组织文化的内容	(46)
二、组织设计的内容	(39)	三、护理组织文化的建设	(48)
第三节 组织结构	(39)		

第四章 护理管理的领导职能

第一节 领导和领导者	(50)	三、决策的类型	(57)
一、领导	(50)	四、决策的原则	(57)
二、领导者	(51)	五、决策的步骤	(58)
第二节 领导理论	(53)	第四节 激励理论	(59)
一、特征理论	(53)	一、激励理论	(59)
二、行为理论	(53)	二、激励方式	(61)
三、权变理论	(55)	第五节 人际关系与沟通	(62)
第三节 管理决策	(56)	一、人际关系	(62)
一、决策的概念	(56)	二、沟通	(64)
二、决策的作用	(56)	三、组织冲突	(65)

第五章 护理管理的控制职能

第一节 控制的概念和原则	(67)	第二节 控制的过程和分类	(69)
一、控制的概念	(67)	一、控制的过程	(69)
二、控制的原则	(68)	二、控制的分类	(71)
三、控制的作用	(69)		

第六章 护理人力资源管理

第一节 护理人员的配备	(74)	二、护理人员的排班	(81)
一、护理人员配备的概念	(74)	第三节 护理人员的选聘	(82)
二、护理人员配备的作用	(74)	一、护理人员选聘的要求	(82)
三、护理人员配备的原则	(75)	二、护理人员选聘的程序	(83)
四、护理人员配备的方法	(75)	第四节 护理人员的培训	(83)
第二节 护理人员的工作模式及排班	(80)	一、护理人员培训的概念	(83)
一、护理人员的工作模式	(80)	二、护理人员培训的类型	(84)

三、护理人员培训的原则·····	(84)	二、护理人员考评的原则·····	(86)
四、护理人员培训的方式·····	(84)	三、护理人员考评的方式·····	(86)
第五节 护理人员的考评 ·····	(85)	四、护理人员考评的程序·····	(87)
一、护理人员考评的意义·····	(85)	五、护理人员的奖励·····	(87)

第七章 护理质量管理

第一节 概述 ·····	(89)	一、护理业务技术管理的重要性·····	(107)
一、质量与质量管理的概念·····	(89)	二、基本护理管理·····	(107)
二、护理质量与护理质量管理的概念·····	(90)	三、专科护理管理·····	(108)
三、护理质量管理的重要性·····	(91)	四、新业务与新技术管理·····	(108)
四、护理质量管理的原则·····	(91)	第五节 医院感染的管理 ·····	(109)
第二节 护理质量管理的方法 ·····	(92)	一、医院感染的概念·····	(109)
一、PDCA 循环·····	(92)	二、医院感染的因素·····	(109)
二、品管圈·····	(93)	三、预防和控制医院感染的措施·····	(110)
三、护理质量缺陷的控制·····	(94)	第六节 护理信息管理 ·····	(111)
四、常用图表绘制方法·····	(95)	一、护理信息管理的概念及作用·····	(111)
第三节 护理质量的标准化 ·····	(98)	二、护理信息的分类及传递方式·····	(112)
一、护理质量标准的概念·····	(98)	三、护理信息管理的措施·····	(112)
二、制定标准的要求与程序·····	(98)	第七节 护士长管理 ·····	(113)
三、常用护理质量标准举例·····	(99)	一、护士长角色·····	(113)
四、护理品质评价·····	(105)	二、护士长职责·····	(114)
第四节 护理业务技术管理 ·····	(107)	三、护士长的工作方法·····	(115)

第八章 护理法规管理

第一节 法规概述 ·····	(116)	二、医疗事故的鉴定与处理·····	(122)
一、法的含义与特征·····	(116)	三、医疗事故与法律责任·····	(123)
二、我国的卫生法体系·····	(117)	第四节 医学发展中新的法律问题 ·····	(124)
三、护理法规·····	(117)	一、器官移植·····	(124)
第二节 管理制度 ·····	(118)	二、试管婴儿·····	(124)
一、管理制度的含义与特征·····	(118)	三、克隆人·····	(125)
二、护理管理制度·····	(119)	四、脑死亡·····	(125)
第三节 医疗事故处理的法律规定 ·····	(121)	五、安乐死·····	(126)
一、医疗事故处理的法规·····	(121)		

实习指导

实习一 制定计划·····	(127)	实习三 临床护理质量统计与分析·····	(127)
实习二 排班方法·····	(127)		

绪 论

管理已经成为现代社会生活中最重要的内容之一。各级各类管理人员卓有成效的管理,保证了各类组织的有效运行和人们生活水平的稳步提高。虽然管理人员的工作环境各不相同,但他们所承担的任务和目标是相同的,即设计和维持一种能促使集体中共同工作的成员施展才能,去实现预定目标的环境。因此,各类管理工作的实质是相同的。护理管理者除了具有护理科学基本知识之外,还必须学习并掌握管理学的基本理论和管理方法,成为一个有效的管理者。

一、管理和护理管理

(一) 管理和护理管理的含义

管理作为一种人类社会活动,几乎与人类社会发展史一样源远流长。原始社会,生产力非常低下,单个的人不能取得生活所需的物质资料,人们狩猎或捕鱼都是依靠集体的力量。既然是集体活动,人与人之间就存在活动分工,就需要有人协调大家的活动,这种协调就是管理。美国管理学家詹姆士·穆尼列举了一个简单的例子来说明管理的内涵:某物体太重太大,一个人搬不动,必须两人以某种方式来共同努力。他们必须同时举起物体,往两人商定的方向搬动,又必须同时将这物体放在两人商定的地方。这个例子虽然简单,但它包含了管理的基本内涵。

随着人类社会进入奴隶社会、封建社会,人类生产活动越来越复杂,管理的内容也越来越复杂。资本主义社会化大生产将人类管理活动提高到了空前的高度。小到企业人、财、物的安排,原材料的供应,生产的组织,产品的销售,大到整个国民经济的供需平衡,都离不开管理。其他社会活动亦是如此。现代社会大大小小的系统能够有序地运行,都是管理的结果。可以毫不夸张地说,现代社会离开了管理,将陷入一片混乱,甚至导致瘫痪。

由于管理活动纷繁复杂,管理内容包罗万象,人们从不同的角度研究管理问题会有不同的认识,所以,有关管理的概念就有很多的表述。但综合各家的观点,可将管理定义为:在特定的环境条件下,一定组织中的管理者,通过计划、组织、领导、控制等手段来协调他人的活动,以充分利用各种资源,从而实现组织目标的过程。从这里,可以得出医院护理管理概念:医院护理管理就是护理科学、护理技术与管理科学、管理艺术的综合集成,是护理管理者运用管理的原理和原则,通过计划、组织、领导和控制等手段来协调其他护理人员的活动,充分利用各种资源,以保证和提高护理工作质量,为人们提供优质护理服务的过程。

(二) 管理和护理管理的特点

1. 普遍性和特殊性 管理是人类的一种普遍的社会活动。从时间上来讲,它贯穿于人类社会的各个阶段,起源于社会劳动或集体活动,社会劳动越复杂,规模越大,分工越细,就越需要管理。从范围上说,它涉及社会生活的各个方面、各个领域。管理无处不在,无时

不有，与人类社会共存，是人类社会生活永恒的内容。

管理又是一种特殊的社会活动。人类社会活动是多种多样的，如物质生产活动、社会政治活动、经济活动、宗教活动、社交活动等，这些活动都有自己的特定的范畴。管理活动则不同，它不能单独存在，而是依附于各种社会活动之中，并以其特有的地位和作用，保证各种社会活动正常有效地进行。

护理管理就是在对人的健康管理这样一个特定的范畴内，在护理科学领域运用一般管理理论加强护理工作，以达到维护人们的身心健康和促进护理学科发展的目的。

2. 科学性和艺术性 科学性就是指它以反映客观规律的管理理论为指导，有一整套分析问题、解决问题的科学的方法论。管理者如果掌握了系统的管理知识，就有可能对管理问题提出正确的、切实可行的解决方案；反之，只可能凭经验办事而不能很好地解决管理中的问题，甚至导致决策失误，给组织带来严重损失。所以，护理管理者必须既有护理科学知识，又要懂得一般管理理论。

艺术性有两层意思：第一，是指管理者能熟练运用管理知识，并通过一定的技巧达到目标；第二，管理科学并不能为管理者提供解决一切问题的标准答案，所以，它要求管理者以理论为基础，在实践中充分发挥积极性、主动性和创造性，从自身所处的客观条件出发，将管理理论与实践工作有机地结合起来，灵活、有效地解决问题，实现组织的目标。特别是在护理工作中，我们的服务对象是人，要以人为本，因此，要求在实际工作中讲究工作方法，注重工作的艺术性。

3. 双边性和权变性 管理是由管理者与被管理者构成的双边活动，它体现为领导与服从的关系，但两者又都具有能动作用。管理者的能动作用主要表现在组织才能、领导艺术、决策能力等方面，而被管理者的能动作用主要是指工作的积极性、主动性、创造性等方面。需要特别强调的是，在护理工作中，被管理者既有工作人员，又有患者及其家属，如何调动员工的工作积极性和患者及其家属战胜疾病的积极性，这是最值得我们思考的问题。

现代社会管理系统是开放的、复杂多变的系统，这就要求管理者必须把握系统的运动变化，随机应变，有效地处理问题，这就是管理的权变性。

4. 目标的一致性 任何组织的管理都是为了实现组织的目标，尽管不同的管理者所承担的职责不同，但总的目标只有一个，即设计和维持一种能够促使集体中共同工作的成员施展才能，去实现预定目标的环境，这就是目标的一致性。我们的护理工作无论采取何种护理措施，目的都是为了减轻患者的痛苦，维护人们的健康。

（三）管理和护理管理的性质

任何管理都具有两重性，都是自然属性和社会属性的结合。一方面，管理是社会化劳动的产物，是适应社会化劳动的需要而产生的，单个人的劳动不需要管理行为，而社会化劳动离开管理将不可能进行。管理的计划、组织、领导、控制等职能反映了社会化劳动的内在需要，是保证社会化劳动取得预定成果必不可少的手段。当然，随着社会化劳动的具体方式不同，管理的具体内容也会不同。在简单的社会劳动如原始社会集体狩猎、奴隶社会刀耕火种、封建社会畜牧种植生产之中，只需要简单的管理协调，而在资本主义发展起来的社会化大生产下，管理的内容才得到空前的发展，如机器生产过程需要原材料供应、生产组织、产品销售等过程，需要人员配备、资金筹措、物资管理等环节。事实上，管理科学正是在资本主义社会化大生产下才发展起来的，也只有在这种复杂的社会化大生产下人们才需要特别重

视管理。但不管管理的内容是简单还是复杂，它都是社会化劳动所必需的，这就是管理的自然属性。简单地说，管理的自然属性就是管理所具有的有效指挥劳动、组织社会生产力的特性，它反映了社会化大生产过程中协同劳动本身的要求。另一方面，任何社会化生产都是在特定生产关系下进行的，某种具体社会形态下的管理也是为特定生产关系服务的。原始社会集体狩猎下的管理是为了取得生活资料，保证集体成员的生活需要；奴隶社会生产劳动下的管理是为了更好地榨取奴隶的劳动，实现奴隶主的利益；资本主义社会化生产下的管理是为了取得更多的剩余价值，满足资本家的利益；社会主义社会化生产下的管理是有效地组织生产，提高生产效率，满足社会成员集体的利益。不同社会形态下的管理，虽然都是社会化大生产所要求的，但它实现的生产目标不同，这就是管理的社会属性。简单地说，管理的社会属性就是指管理所具有的监督劳动、维持生产关系的特性，它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志，是为一定的经济基础服务的。护理管理是管理原理在护理工作中的应用，是管理领域中的一个方面，同样具有管理的自然属性和社会属性。

（四）护理管理的内容

1. 人 人是社会的细胞，是一切财富的创造者，只有管好人，充分调动人的积极性、主动性、创造性，才能推动社会生产的发展，促进社会的进步。因此，科学地管好人，做到人尽其才，才尽其用，是管理活动的首要任务，是提高管理效益的关键一环。护理管理不同于其他的管理活动，它对人的管理不仅是健康的人，还包括身心有疾患者，如何加强对这一群体的管理，是护理管理的核心所在。

2. 财 合理地配置资源，有效地使用经费，达到财尽其用，提高经济效益，实现低投入、高产出，既有一定的经济效益，又有良好的社会效益，是护理管理的重要目标之一。

3. 物 包括护理工作中所涉及的设施、设备、工具、物资等。

4. 时间 时间是不可再生的资源。在护理工作中，时间就是生命，时间就是效益。对时间进行合理的安排，可以尽可能地减少患者的痛苦，挽救患者的生命，还可以减轻护理人员的劳动强度，降低成本，从而提高管理功效。

5. 信息 当今是信息时代，又处在市场经济条件下，信息是组织的一项至关重要的资源要素，对组织的影响日益加大。因此，及时了解和适应外部环境，使组织在激烈的竞争中得以生存和发展，就必须收集、处理和利用信息。

（五）护理管理的类型

管理的类型是依据一定的标准将管理方式进行归类划分的结果。依照的标准不同，管理的类型也就不同。目前比较普遍的分类方法有两种：

1. 依据管理者运用职权的特点，可分为

（1）独断型：管理者主张权力、威严至上，要求别人服从自己，依靠严格的规章制度和奖惩办法进行管理，决策时喜欢自作主张、自行安排、自负其责。

（2）放任型：管理者极少运用自己的权力，在他们的管理活动中，下属拥有很大的自主权。

（3）民主型：介于两者之间，管理者鼓励下属参与管理，在决策活动中充分听取其他成员的意见，善于集思广益。

在现实生活中，上述三种管理方式都存在，但比较有效的管理方式是第三种。

2. 依据管理者进行管理活动的重点，可分为

(1) 以工作为中心：管理者关心的是工作任务的完成、组织目标的实现、劳动生产率的提高，强调强制性、惩罚性的管理制度。

(2) 以人为中心：管理者关心的是如何建立和发展人际间的信赖、亲密关系，创造宽松、和谐的组织氛围，以优先考虑组织成员的感觉、态度以及为下属成员提供成长与发展的机会，来获取下属的支持与配合，共同实现组织的目标。

正确、有效的管理方式是关心人和关心工作的高度统一。关心人和关心工作是相辅相成、彼此促进的，关心人才会真正为每个人创造一个宽松、和谐的工作环境，调动人的积极性、主动性和创造性，从而更好地完成工作任务。

二、护理管理者

(一) 护理管理者的含义

护理管理者是指从事护理管理活动的人，即对其他护理人员的工作进行计划、组织、领导、控制，以期实现护理目标的人。组织中的管理者虽然都有共同的目的，但他们各自所做的工作不同，因而有着不同的责任。依据这一点，我们将管理者划分为三个不同的层次，即高层管理者、中层管理者和基层管理者，但这种分层只是相对的。

(二) 护理管理者的技能

管理职能执行的效果如何，管理者扮演的各种角色是否到位，与管理者自身所掌握的管理技能密切相关。概而言之，管理者必须具备的管理技能包括以下三种。

1. 观念技能 观念技能又称概括分析技能，主要是指管理者的综观全局的能力以及分析问题、解决问题的能力，即管理者应该把组织看成一个整体，一方面要认识整体的构成要素，另一方面又要认清整体各要素之间的关系以及整体各要素与周围环境之间的关系，因为决策对于组织的生存与发展至关重要，而观念技能又是决策能力与水平的决定性因素，所以，作为拥有决策权的管理者必须具备并不断提高自身的观念技能，增强概括、分析和解决问题的能力。在一个组织中，越是处于高层管理位置上的管理者，越应该具有较强的观念技能。

2. 人际关系技能 人际关系技能又称人际交往技能，是指与人共事的能力。具体地说，就是组织、协作以及创造一种使人感到安全并能自由发表意见的氛围的能力。人际关系技能是管理者必须具备的技能中十分重要的一种，对各层次的管理者具有同等重要的意义，是影响管理成效的重要因素。一般来说，管理者的人际关系技能越强，越可能取得良好的管理成效。这是因为，具有良好人际关系技能的人，既注意自己对别人和群体的态度，又关注别人对自己的看法。他不但能够虚心接受与自己不同的观点，而且善解人意，能够灵活地与不同的人交往，并在此期间恰如其分地表达自己的诚意。这种人致力于创造一种让人自由发表意见的氛围，鼓励人们参与计划制定过程。他对组织成员的需要和动态十分敏感，往往在采取行动之前首先考虑别人的感受。正因为如此，具有良好人际关系技能的管理者更容易取得人们的信任与支持，也容易有效地实施管理。

3. 业务技术技能 业务技术技能是指管理者在从事自己管理范围内的有关活动时，运用各种知识和方法的技能。这一技能与所从事的具体业务密切相关。如果说人际关系技能涉及与人共事的能力，业务技术技能则主要涉及过程或有形物体的工作。在管理者基本技能结构中，业务技术技能是绝大多数管理者应当具有的技能，但一般情况下，管理层次越低，越需要业务技术技能。

各种管理技能在组织的不同管理层次中的重要性有所不同。对高层管理者而言,观念技能尤为重要。这是因为,高层管理者的战略思想与决策关系到组织的发展方向和事业的成败。当然,人际关系技能对于这一层次的管理者也很重要,因为他所实施的任何管理,都不能不与人打交道,必须得到他人的积极配合与协作。相对而言,业务技能在高层管理者的技能构成中则处于次要地位,尤其是较大规模组织中的高层管理者,完全可以有效地利用下层的业务技术能力实施管理;对中层管理者而言,其观念技能可以低于高层管理者,但业务技术技能则要高于高层管理者,而人际关系技能对他们有效地处理与上级和同事的关系具有重要意义;在基层管理者这一层级上,最为重要的技能是业务技术技能,次要的技能是观念技能,人际关系技能与中层管理者同等重要,有了这种技能他们就可以较好地处理与上司以及其他同事的关系。

三、管理学

管理学是一门运用社会科学、自然科学和技术科学的理论与方法,系统地研究一定社会条件下管理活动的基本规律和一般方法的综合性学科。

把管理作为一门科学来研究始于近代。管理学作为一门学科的基本思想和体系,是由法国管理学家亨利·法约尔首先提出来的,到20世纪50年代正式形成,其代表作是美国管理学家孔茨和奥唐奈于1955年出版的《管理学原理》(Management Principle)。该书于1976年出版第6版时更名为《管理学》(Management)。

(一) 管理学的特点

1. 一般性 一般管理学是专门的管理学科如经济管理学、行政管理学、微观管理学和宏观管理学的共同基础,它所研究的是所有管理活动中的共性原理,属于基础理论,它统领各门专业管理学。以管理学与护理管理的关系而论,管理学中的原理和方法反映了护理管理的要求,护理管理方法是管理学原理在护理管理中的具体体现。

2. 综合性 管理学是一门综合性学科,它体现在内容上不分门类,从社会生活的各个领域、各个方面以及各种不同类型组织的管理实践中,概括和抽象出对各门具体的或专门的管理学科具有普遍指导意义的管理思想、原理和方法;体现在方法上,综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的成果,研究管理活动中普遍存在的基本规律和一般方法。

3. 边缘性 从管理学与许多学科的相互关系考察,它又是一门边缘学科。管理学的边缘性产生于管理活动影响因素的多样性。众所周知,管理活动是一种复杂的活动,影响管理活动的因素纷繁复杂,其中除了生产力和生产关系等基本因素外,还包括某些自然因素以及政治、法律、社会、心理等社会性因素。因此,对管理活动的规律及其方法的探讨,就必须考虑到组织内部和组织外部的各种错综复杂的因素,利用经济学、心理学、生理学、仿真学、社会学、运筹学以及数学、工程技术学、系统工程、信息论、控制论、电子计算机等相关研究成果,对管理活动进行定性的描述和定量的分析,以创造出科学的管理理论,并用以指导管理实践。

4. 实践性 管理学具有较强的实践性,因为它作为一门科学是适应管理实践的需要产生并发展起来的,是人类长期社会实践经验的总结,是管理实践活动在理论上的概括和反映,其目的是为管理者有效地从事管理活动提供必要的理论、原则和方法,即指导管理实践。管理理论与管理实践的结合,可以创造出更高的经济效益和社会效益。

5. 历史性 管理学是历史的产物,是前人管理实践经验和管理思想、管理理论的总结、扬弃与发展。漫长的管理历史发展进程以及前人对管理经验的理论概括,都为现代管理学理论体系的创建奠定了必要的基础。

(二) 管理学的研究对象

1. 广义的管理学研究对象 根据管理的两重性,可以将管理学的研究对象确定为三个不可分割的侧重点,即生产力、生产关系、上层建筑。在生产力方面,主要研究生产力的合理组织问题,即研究如何合理配置组织中的人力、财力、物力资源,使各要素充分发挥作用,以求得最佳经济效益和社会效益的问题;在生产关系方面,主要研究如何处理组织中人与人之间的相互关系,如何建立和完善组织机构以及各种管理体系等问题,研究如何激励组织成员,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性,更好地实现组织目标的问题;在上层建筑方面,研究如何贯彻执行国家政策、法令,使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致,从而维持正常的生产关系,促进生产力发展的问题。

2. 狭义的管理学研究对象

(1) 管理原理:管理学首先研究的是管理的基本规律,即研究适用于一切社会和个别社会形态的各种基本的管理规律,揭示管理的对象、核心、目的与原则。

(2) 管理职能:管理的各种职能既体现管理的基本任务,也反映了管理的全过程,并且是管理原理、管理原则发挥作用的载体。

(3) 管理方法、技术和手段:管理职能的执行,不能不依靠具体的管理方法、技术和手段,因此对必要的管理方法、技术与手段的研究,构成管理学的重要组成部分。

(4) 管理者:管理者是管理活动的主体,是能否有效实施管理的关键。现代管理学尤为重视对管理者素质、技能的研究。

(5) 管理历史:研究管理思想与管理实践的历史发展进程,是为了让人们更清楚地认识和理解今天的管理理论与实践,更好地继承和发展现代管理理论与方法。

四、管理理论的形成和发展

(一) 早期管理思想

在古埃及建造的金字塔的内壁上,有以动物图像记录的修建金字塔的民工数和食用的小麦和大蒜的数量,这是原始数据管理的反映。公元前 2000 年,古巴比伦国王颁布的《汉谟拉比法典》,可以说是古代管理法的一个范例,法典有 282 项条款,涉及工业、贸易、人的行为、人与人的关系、奖惩、报酬等诸多方面。

(二) 古典管理理论

从 19 世纪末到 20 世纪初所产生的各种管理理论统称为古典管理理论。主要有以下三位代表及三个理论学派。

1. 泰罗的科学管理理论 弗雷德里克·温斯洛·泰罗 (Frederick Winslow Taylor, 1858~1915) 出生于美国费城一个富裕的律师家庭。1875 年因故辍学,进入一家小机械厂当学徒工。1878 年转入费城米德维尔钢帖公司,先后当过车间勤杂工、机械工、技工、工长、设计室主任、总技师和总工程师。他的特殊经历使他有可能在生产第一线研究劳动组织和生产管理问题。1890 年他离开这家公司,从事顾问咨询工作,这为他将自己的管理思想推广到实际中提供了便利条件。1901 年以后,他用大部分的时间从事写作、讲演工作,代表作有

《计划工资》(1895年版)、《工场管理》(1903年版)、《科学管理原理》(1911年版)、《在美国国会的证词》(1912年版)等。

在工作中,他对当时企业中传统的经验型管理和家长式的行政领导进行认真的观察和分析,认识到正是这种管理方式造成了生产效率低、浪费大及工人消极怠工等现象,并认为一切管理措施都应通过科学试验和分析来确定。由此泰罗首次使用了“科学管理”的概念。为了改进管理,他进行了大量的试验,创立了科学管理理论体系,即“泰罗制”。其内容有:

(1) 工作定额原理:科学管理的中心问题是提高劳动生产率,为此,他选择合适的工人,把他们的每一项动作及每一道工序的时间记录下来,并把这些时间加起来,再加上必要的休息时间和延误时间,就得出完成这项工作所需要的总时间,从而制定出“合理的日工作量”。

(2) 标准化原理:对操作方法、使用的工具、劳动和休息时间的搭配、机器的安排、作业环境的布置等进行分析,形成一种最好的方法,以提高工作效率。

(3) 能力与工作相匹配的原理:认为人具有不同的能力,一个人完成某项工作是一流的,但他不一定适合做另一项工作。因此,应该为工作培养和配备“第一流的工人”。只要工作合适,每一个人都能成为第一流的工人,而培训工人成为“第一流的工人”是管理者的责任。

(4) 刺激性的差别计件工资制:如果工人达到或超过了定额,就按高工资率付酬,否则就按低工资率付酬。

(5) 计划职能与执行职能相分离原理:把以前工人分担的工作分成两部分,即计划职能和执行职能。计划职能归管理者,并设立专门的计划部门来承担,而现场的工人则从事执行职能。

(6) 职能工长制:为了有效地履行职责,把管理工作细分,即一个工长只承担一种职能。后来表明,一个工人同时接受几个工长的指挥,易造成混乱,因而未能推广。

(7) 例外原理:高层管理人员为了减轻繁杂事物的负担,把一般事务性的工作授权给下级管理人员,只保留对例行事物或重大事件的处理。

科学管理理论对20世纪初资本主义国家的企业管理产生了巨大的影响,很快得到了普遍的推广与应用。他所创立的这一套企业管理的制度和办法,被称为“泰罗制”,因此,他被誉为“科学管理之父”。科学管理理论的形成,在现代管理思想和理论发展史上占有十分重要的地位,它为管理科学的产生和发展奠定了坚实的基础。

2. 法约尔的一般管理理论 亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841~1925)出生于法国的一个小资产者家庭,1860年毕业于法国圣艾蒂安国立矿业学院,同年受聘于一家矿业公司,成为一名采矿工程师。1866年任矿经理,1888年任公司总经理。他与泰罗的经历不同,泰罗以普通工人的身份进厂工作,所研究的是车间的管理,关心的是企业的作业效率。而法约尔是一位高层管理者,他所关注的是管理的活动,研究的对象是企业的整体。他的管理理论不仅适用于工商企业,而且适用于政府、教会、军事组织以及其他各种事业。

1916年,他用法文发表了其代表作《工业管理和一般管理》,对企业管理的基本过程、管理职能、管理原则等进行了全面系统的阐述,其主要内容如下:①管理与经营是两个不同的概念。任何企业的经营活动都可分为六大类,管理是其中的一个组成部分。这六类活动包括:技术活动(生产、制造、加工),商业活动(采购、销售、交换),财务活动(资金的筹

集和运用),安全活动(维护设备和职工安全),会计活动(财产清点、资产负债表制作、成本核算、统计),管理活动(计划、组织、指挥、协调和控制)。^②管理具有五项职能,即计划、组织、指挥、协调、控制。^③确立管理的14条原则:劳动分工,权力与责任,纪律,统一指挥,统一领导,个人利益服从整体利益,报酬,集中,等级原则,秩序,公平,人员稳定,首创精神,团体意识。

法约尔的这些思想和理论,对西方资本主义企业的经营影响甚大,因此,他被誉为“现代经营管理之父”。需要指出的是,其《工业管理和一般管理》一书,在最初用法文发表时,影响并不很大,直到1949年该书以英文版在美国出版发行后,才引起了管理学界的普遍重视和巨大反响。

3. 韦伯的行政组织理论 马克斯·韦伯(Max Weber, 1864~1920)是德国著名的社会学家、经济学家。他对管理的重要贡献在于提出著名的“理想的行政组织理论”。因此,他是行政组织理论的创始人,被称为“组织理论之父”。他的主要观点有:①关于权力及其种类:任何组织都是以某种形式的权力为基础的,没有权力的指导,就不能消除混乱,也不能实现组织的目标。他把权力分为三种,一是理性的法定的权力,二是传统的世袭的权力,三是神授的超人的权力,其中,只有理性的法定的权力才是理想的行政组织的基础,因为这种权力能保证经营管理的连续性和合法性,能按照才干来选拔人才,按照法定的程序来行使权力。②关于理想的行政组织:行政组织是指执行日常事务的组织机构。他认为理想的行政组织是以合法的权力为基础的,具有以下特征:组织成员的权力职责有明确的分工;组织结构按权力形成自上而下的等级指挥系列;组织成员的关系遵循法律规定,不能掺入个人恩怨;组织成员的任免、升迁、薪水、培训等按规定办理,不受个人感情的影响。③理想的组织结构:组织结构必须是一层管一层,一个下级只服从一个上级的指挥。在韦伯设计的行政组织体系中,组织结构呈“△”形。上一层是高级管理人员组成的领导层,主要职责是进行决策;中间一层是中级管理人员组成的管理层,主要职责是执行领导层的决策并指挥基层工作;下面一层是由许多一般管理人员组成的执行层,具体实施管理层的指令。

实践证明,韦伯的组织结构能够适应各种管理工作,有利于提高管理效率,目前仍具有现实指导性。韦伯的行政组织理论为以后的行政学的创立和组织理论的发展奠定了基础。韦伯的主要著作有《社会学论文集》、《经济和社会》、《社会和经济组织理论》等。

(三) 行为科学理论

古典管理理论大多只注重生产过程、组织控制方面的研究,较多地强调科学性、精密性、纪律性,而忽视了对人这个关键因素的研究,甚至把人当作机器的附属物看待,其结果只能造成人与机器关系的扭曲、错位,不是人在使用机器,而是机器在使用人。古典管理理论的这种局限性使资本家们深切感受到,继续依靠传统的管理理论和方法不能有效地控制工人来达到提高劳动生产率、增加利润的目的。一些管理学家和心理学家也意识到社会化大生产的发展需要与之相适应的新的管理理论,于是他们开始从生理学、心理学、社会学等角度研究企业中人的问题,如人的工作动机、情绪、行为与工作环境之间的关系,试图找出影响的因素,进而创立了行为科学理论。从20世纪20年代至50年代为行为科学管理阶段,基本分为前期和后期,前期创立了人际关系学,后期建立了真正的行为科学理论。

1. 梅奥的人际关系学说 乔治·埃顿·梅奥(George Elton Mayol, 1880~1949)是澳大利亚籍美国行为学家,曾任哈佛大学商业管理研究院教授。1924~1932年,他带领一个研