



世纪高等教育精品大系

Shiji Gaodeng Jiaoyu Jingpin Da Xi

● 主编 姜丽萍

护理管理学

(供护理本科、专科、高职学生使用)

浙江科学技术出版社



世纪高等教育精品大系

Shiji Gaodeng Jiaoyu Jingpin Da Xi

浙江省高等教育重点教材

护理管理学

(供护理本科、专科、高职学生使用)

- 主 编 姜丽萍
- 副主编 陶月仙 裘兴梅
- 编 者 (以姓氏笔画为序)
 - 叶昌华 (浙江医学高等专科学校)
 - 沈 勤 (浙江中医药大学)
 - 陈 军 (温州医学院)
 - 周 瑾 (绍兴文理学院)
 - 姜丽萍 (温州医学院)
 - 贺彩芳 (温州医学院)
 - 陶月仙 (杭州师范学院)
 - 裘兴梅 (浙江中医药大学)
 - 蔡福满 (温州医学院)

浙江科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/姜丽萍主编. —杭州:浙江科学技术出版社, 2007. 2

(世纪高等教育精品大系·医学系列)

ISBN 978-7-5341-2995-7

I. 护... II. 姜... III. 护理学—管理学
—高等学校—教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 018152 号

丛 书 名 世纪高等教育精品大系·医学系列

书 名 护理管理学

主 编 姜丽萍

副 主 编 陶月仙 裘兴梅

出版发行 浙江科学技术出版社

杭州市体育场路 347 号 邮政编码:310006

联系电话:0571-85170300-61704

排 版 杭州天一图文制作有限公司

印 刷 浙江省良渚印刷厂

经 销 全国各地新华书店

开 本 787×1092 1/16 印张 15.5

字 数 362 000

版 次 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5341-2995-7 定价 26.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现倒装、缺页等印装质量问题,本社负责调换)

丛书策划 郑汉阳 责任编辑 宋 东

封面设计 孙 菁 责任校对 顾 均

前 言

《护理管理学》终于与读者见面了。本书作者们在多年从事护理管理教学工作的过程中,选用过多种不同教材,其中不乏经典之作,但是,随着护理管理的快速发展,我们深感编写一本适合护理本、专科院校需要的护理管理教材非常必要,以满足我国护理管理发展的需要。这是我们编写这本教材的初衷。本教材具有以下特点:

1. 教材内容和容量适合护理管理学课程教学要求。本教材是以护理管理实践为基础,结合管理理论内容编写而成的。涵盖了管理学发展、基本理论与原则、护理人力资源管理、护理质量管理、护理经营管理等,内容深入浅出,通篇体现了理论与实践相结合的原则,力求从实际出发,既有理论思考,又能指导护理临床工作,适合在校护理学生学习和在职护士的继续教育。本书的主要对象是医学院校护理专业的本专科学生,此外也可供各类护士及护理管理人员的学习使用。

2. 护理管理学是护理专业的专业基础课程。学生通过学习这门课程,了解管理的基本理论和基本原理,至于更深、更广的专业管理知识和技能将在今后相关的护理管理书中继续深入。本书注重理论联系实践,力求反映护理管理科学新动态和改革发展的前沿研究。在结构上以管理的职能为线索,结合我国护理工作特点,立足于护理管理的实际工作,反映了护理领域管理活动的特殊规律,探讨通过最佳护理服务,使医疗卫生保健需求与护理资源配置有机结合。在编写过程中,本书增加了护理经营管理与成本管理的内容。希望通过本书的学习,能领会管理学的基本思想,并将其理念应用在护理管理工作中。

本书是集体智慧的结晶,参考了大量相关参考书和资料,力求博取众家之长,体现护理管理较为前沿的思想、理论和方法。在编写过程中,我们得到浙江中医药大学副书记孙秋华教授的悉心指导,在此代表全体参编人员向孙秋华教授表示深深的崇敬和感谢!同时,谨向所有关心、帮助和支持本书出版的温州医学院领导、专家及护理同仁们表示衷心感谢!对在书中所引用资料的作者、译者也一一致谢!

由于水平有限,我们真诚地期待读者们和同行们的批评指正。

编 者

2006 年 12 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理与管理学概述.....	(1)
第二节 管理者与管理者素质.....	(6)
第三节 护理管理学概述.....	(9)
第二章 管理理论的发展与管理原理	(15)
第一节 管理思想的形成与发展	(15)
第二节 管理理论的发展	(16)
第三节 管理的基本原理与原则	(24)
第三章 公共政策和卫生组织体系	(30)
第一节 公共政策与方针	(30)
第二节 卫生服务体系	(34)
第三节 卫生保障体系	(44)
第四章 计划职能	(52)
第一节 计划概述	(52)
第二节 计划的编制过程	(57)
第三节 时间管理	(61)
第五章 目标管理与决策	(66)
第一节 目标管理	(66)
第二节 决策	(70)
第六章 组织职能	(80)
第一节 组织概述	(80)
第二节 组织设计与结构	(83)
第三节 卫生组织体系与护理组织结构	(89)
第七章 护理人力资源管理	(95)
第一节 人力资源管理概述	(95)
第二节 护理人力资源的选择与分工	(97)
第三节 护理人力资源配置.....	(101)
第四节 护理人力资源培训与考核.....	(113)
第五节 护理人力资源绩效考核.....	(120)
第八章 护理的领导职能	(125)
第一节 概述.....	(125)
第二节 领导理论.....	(129)
第三节 激励理论.....	(136)
第九章 医院文化建设	(148)
第一节 医院文化概述.....	(148)
第二节 创建医院文化的措施.....	(153)

第三节	护理文化·····	(153)
第四节	创建学习型医院·····	(157)
第十章	控制职能·····	(164)
第一节	控制概述·····	(164)
第二节	控制的基本过程·····	(169)
第三节	控制的基本原则和基本方法·····	(170)
第四节	护理人际关系与冲突·····	(172)
第五节	组织变革与更新·····	(178)
第十一章	质量管理·····	(182)
第一节	质量与质量管理·····	(182)
第二节	护理质量管理·····	(184)
第三节	护理质量管理模式·····	(186)
第四节	护理质量管理评价·····	(190)
第五节	护理业务技术管理·····	(193)
第十二章	医疗护理风险管理·····	(198)
第一节	医疗风险管理·····	(198)
第二节	护理风险管理·····	(203)
第三节	护理质量缺陷及防范·····	(205)
第四节	护理人员职业性损伤及防范·····	(211)
第五节	医院感染管理·····	(214)
第十三章	卫生经济与护理管理·····	(219)
第一节	卫生经济学概述·····	(219)
第二节	成本核算·····	(222)
第三节	护理成本分析·····	(227)
附录	·····	(234)
附录一	基础护理、分级、重危一级护理检查标准·····	(234)
附录二	护理文书质量考评标准·····	(235)
附录三	抢救物品检查标准·····	(236)
附录四	基础护理质量评分标准·····	(237)
附录五	手术室消毒隔离检查标准·····	(237)
附录六	供应室管理检查标准·····	(238)

第一章 绪 论

【学习目标】

1. 掌握管理与管理学的概念
2. 掌握管理的基本特征与基本职能
3. 熟悉管理者类型及要求
4. 熟悉护理管理学概念和研究范畴
5. 了解护理管理的发展趋势

第一节 管理与管理学概述

管理是人类最基本、最重要的活动之一。管理实践与管理思想几乎是与人类的历史一样悠久。管理伴随着人类的共同劳动而产生,是人类共同劳动的产物,并构成社会发展的一种内在机制。如果一项活动或一个目标需要通过群体活动才能完成,那么就需要有人通过一定形式、方法来协调群体内、群体间的人与人、活动与活动之间的各种关系。这种协调群体内个体、群体之间或各种活动之间关系的活动称为管理,而起着协调和管理作用的人就是管理者。随着经济的发展,分工越来越细,人类越来越依靠集体的努力来完成任务、达到目标,因而,管理的地位和作用也就越来越突出。

一、管理

管理作为一种社会活动,普遍存在于各个领域的各项工作之中,人们在不断的实践中认识到管理的重要性。

1. 管理的定义

关于“管理”的定义有多种不同的理解,这主要是由于管理活动的广泛性和各自研究管理活动的出发点和视角不同。有的从管理过程出发,有的从管理目的出发,有的从管理作用或功能出发,对管理概念进行解释,为了更好地理解什么是管理,有必要从不同角度比较“管理”的代表性定义。

从管理与被管理者的相互关系来看,对于管理的理解是“管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程”,也就是说管理“是通过他人完成工作,是通过一个或更多人来协调他人活动,以收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”。因此,管理可以理解为指导他人有效地完成工作从而实现组织目标的活动。

从管理职能的角度给“管理”下定义,“管理就是对一个组织所拥有的资源,包括人力、物力、信息等资源进行有效的计划、组织、领导和控制,用最有效的方法去实现组织目标”。这是目前较流行的、影响较深的观点之一,这种思想源自于亨利·法约尔对管理的理解。根据这类观点,我们可以将“管理”理解为通过管理的计划、组织、指挥、协调和控制五种职

能,整合组织各种资源,从而实现组织目标。

从管理活动的过程来给“管理”下定义。“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。这种思想来自于哈德罗·孔茨的管理学观点。他认为管理是一个过程,是让别人与自己一起去实现既定的目标,是一切有组织的集体活动所不可缺少的要素。这类观点是从组织和协调各种相关的人和活动以实现既定目标过程的角度定义管理,认为管理贯穿于实现群体目标的整个过程。

其他一些定义,如赫伯特·A·西蒙的“管理就是决策”;彼得·F·德鲁克认为“管理就是一种工作,有自己的技巧、工作和方法;管理是一种器官,赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门学科,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种变化”等。这些关于管理的解释和概念并不是矛盾的,而是从不同角度、不同侧面反应和强调了管理的某一个目的、特点、功能或作用,这些解释结合在一起,让我们更好地理解 and 认识管理的定义。

因此,上述关于“管理”的定义描述,有涉及管理的直接目的方面,也有关于重视管理的过程和途径描述方面,但忽略了管理的最终目的和成效。因此,本书对管理的定义是:“管理是在特定的环境和条件下,管理者通过管理活动有效地整合群体内个人的努力,去实现组织特定的目标,而且为组织长远目标及发展打下良好基础的过程”。这个定义强调了以下几点:

- (1)管理的主体是管理者。
- (2)管理的目的是要通过具体的管理活动来实现组织特定的目标。
- (3)管理者的责任是整合群体内个体的努力,协调个人或各个团体的活动。
- (4)管理活动受组织内外环境和条件的约束,只有重视环境、研究环境、适应环境、利用环境,才能达到预期目标。
- (5)管理的成效不仅取决于特定目标的实现度,而且还取决于该目标的实现对组织的长远目标或组织的发展产生了什么样的影响。

2. 管理的对象

管理的对象包括人、财、物、时间、信息。

(1)人:是指被管理的生产人员和下属管理人员。有效的管理要做到人尽其才、人尽其责,用人所长。

(2)财:主要是指经济管理,在管理中必须重视经济、财务的管理,提高经济效益。

(3)物:是指设备、材料、仪器、能源等。管理要做到物尽其用,保证需求,防止积压浪费和任意损坏。

(4)时间:时间反映为速度和效率,有效的管理系统,必须考虑充分利用时间,力争在尽可能短的时间内获得较好的效益。

(5)信息:指能够反应管理内容的可以传递和加工处理的文字、数据和资料。信息是管理的力量,只有对信息实行有效的管理,才能使其成为得心应手的工具。

其中最主要的是对人的管理,对其他各方面的管理都是通过对人的管理而实现的。护理管理有自己的特点和规律,管理工作必须遵循其特点和规律,并保证和促使其更好地发展。

二、管理学

所谓的管理学,顾名思义就是研究管理的科学。既研究人类的各种管理活动,从中找出使管理活动能够顺利进行,能够有效地提高管理效率,最大限度实现管理的预期目的的一般规律,从理论上加以分析、归纳、概括和抽象,形成揭示管理活动的基本规律和一般方法的基本概念、原理和方法等知识,并将这些管理的知识系统化,从而形成一门独立的学科。

管理学是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。随着社会生产力的不断发展,管理活动内容日益丰富,人们越来越认识到,在社会的各种组织中,管理活动都存在着一定的规律性。管理的一般原理、理论、方法和技术,构成了一般管理学,适用于各行业、各种不同的组织。管理学是自然科学和社会科学相互交叉产生的一门边缘学科,学习一般管理学是研究护理管理的基础。

管理学有以下的特点:

1. 管理学是一门综合性学科

由于人类管理活动的覆盖面广,对象涉及人、财、物、信息等,因此,管理学应以众多的学科为自己的基础,是一门综合性、交叉性、边缘性的学科。管理的重要任务就是协调组织中人与人、群体与群体之间的关系,使团队能够形成合力,这样需要以社会学、心理学等行为科学的相关知识为基础;管理必须追求最大的经济效益,而且所有的管理活动都是通过有效利用和整合各种资源来实现的,这需要经济学和科学决策等。总之,管理学是涉及多学科、多领域的一门综合性边缘学科。

2. 管理学是一门应用性学科

管理学研究的目的、使命和最终目标都是为了更好指导人们进行管理实践,提供一般性管理知识和方法。因此,管理学的研究不是纯理论的研究,是运用管理方法和技术将各种基础理论和科学技术成就转化为社会生产力和社会有效财富。管理理念、思想、原则和方法必须来自社会实践活动,同时又反过来指导人类的社会实践活动。因此,管理学是理论联系实际最紧密的学科之一,力求将人类的管理活动的规律上升到理论形态加以总结,应为管理者所掌握,以提高其管理活动的水平和效能。

3. 管理学是一门理论与实践相结合的学科

管理学的原理、概念、范畴等都是对管理实践活动规律的总结和描述。由于影响管理结果的因素很多,有些影响因素是无法预测的,因此即使在投入的人、财、物等资源是相同的情况下,运用的管理原理和方法相同,其产生的结果也可能不一样,有时甚至大相径庭或相反,所以组织或企业管理很难由已知的条件准确预测或推断出管理的结果。同时管理的投入还包括许多无法量化和判断的因素,如心理素质、品格特征、情感因素、工作作风等。因此管理往往称不精确的学科。

4. 管理学是一门科学与艺术相结合的学科

管理是研究管理活动规律的学科,理论体系严谨、知识规范,具有模式性、理论性、原则稳定性的特点,是人类管理实践经验的结晶,是一种知识体系。另外,管理工作有许多不确定的随机因素,必须根据具体情况及环境条件,用富于创造性的灵活方式将管理理论、原则、方法等知识运用于实践,根据具体条件和状况,在原则指导下巧妙地、灵活地处理各种关系、矛盾和冲突,这就属于管理艺术范畴。

管理科学与管理艺术之间的关系:科学是管理的内核,艺术是管理的表现形式,在丰富的管理实践中总结出管理科学的理论和知识,掌握并在实践中巧妙地加以运用,二者相互依存,相辅相成。

三、管理的职能与特征

1. 管理的职能

管理职能是“管理或管理人员所应该发挥的作用或承担的任务”,是管理者为了有效地管理必须具备的功能。

20 世纪初,法国工业管理学家亨利·法约尔,在 1916 年发表的《工业管理与一般管理》书中提出,所有的管理都应该履行着的管理职能有:计划、组织、指挥、协调和控制。到 20 世纪 50 年代中期,美国加利福尼亚大学的两位管理学教授哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈提出将计划、组织、人员配备、领导和控制五种职能作为管理教科书的框架,此后他们合著的《管理学原理》一书成为畅销量最大的管理教科书。人类的管理活动到底具有哪些职能,从最早对管理具体职能加以概括和系统论述至今,人们仍然沿用这种按照五种管理职能来进行管理的方法。后来有些人认为协调是管理的实质,其他各项职能均有协调作用,而不应该作为一项独立的管理职能,因此将管理的五个职能概括为四个基本职能,即:计划(planning)、组织(organizing)、领导(leading)和控制(controlling)。本书按照管理的计划、组织、领导、控制职能分类进行讨论。

(1)计划:是全部管理职能中最基本的一个职能,与其他几个职能有着密切的联系。计划是指在工作或行动之前为了减少盲目性,最大限度地避免损失和失败所开展的一系列工作,是一个包括研究环境,分析条件,预测未来,设立目标,选择方案的连续过程。一个具有指导意义的计划应该明确告诉管理者和执行者做什么(what)、为什么做(why)、谁来做(who)、什么时候做(when)、哪里做(where)、如何做(how),即应该包括 5W1H。

计划职能还应该包括选定组织目标责任制和实现目标责任制的途径。管理工作者根据计划目标责任制,从事组织工作、领导工作及控制工作等活动,以达到预定的目标,为使组织中活动能够有效地、协调地进行,必须有严密的统一的计划,包括为实现目标制订策略、政策、方案及程序。

(2)组织:为了实现组织目标,必须设计和维持合理的组织结构。组织是指为了将计划落实到行动中,并通过有效地分工和协作最终实现组织目标的一种组织结构划分、权力分布等。一个组织即使有了组织目标,又拥有实现目标的人力、财力和物力等各种必须资源,并不一定能保证组织目标的最终实现,因为组织目标的实现需要有效的整合各种资源。在组织结构中,为达到预定的目标,对各种业务活动进行组合分类,形成部门和岗位,把完成业务活动所必需的职权授予主管人员,并规定各种协调沟通关系,有效地实现目标,同时必要时还必须不断地对其结构进行调整。组织职能还应包括对组织结构所规定的不同岗位所需人员进行恰当而有效的选择、考评、培养和使用,其目的是配备合适的人选,以便能更好地胜任在组织机构中所规定的各项职务,而实现组织目标。

(3)领导:领导是指为了实现目标而运用激励等机制对组织成员施加影响,通过职权性影响力和非职权性影响力,统御和指引组织成员的活动。领导是从管理的各种活动中抽取出来的独立职能,为使各项管理职能部门有效地实施、并取得实效的统率,对组织中的全体人员辅以指导,建立沟通联络,运用各种手段和方式,施加领导的影响力,赋予全体

人员统一的意志,从而保证组织目标责任制的实现。领导工作涉及的是主管人员和下属之间的相互关系,这将与管理者的素质,领导行为与艺术,人际关系与沟通技巧,激励与处理冲突等方面密切相关。

(4)控制:是指管理者为保证计划的任务和目标转化为现实而采取的全部活动。根据既定目标和标准对组织的活动进行监督、检查,发现偏差时,采取纠正措施,使工作能按原定的计划进行,或适当的调整计划以达到预期的目的。控制工作是一个延续不断,反复进行的过程,目的就在于保证组织的实际活动及其成果同预期的目标相一致。

以上四个职能是统一的有机体,是一个系统的网络,每项职能之间是相互联系、相互交叉的循环过程。

中国台湾学者盛元清对部门经理的工作活动进行精辟概括,如表 1-1 所示。医院的管理往往是以科室部门为单位,相当于部门经理管理工作,该表内容有一定借鉴意义。

表 1-1 部门经理的工作活动

计划	组织	推动(领导)	控制
决定目标并说明	整体工作进行分解	鼓励有关决策或行动,参与计划	成果与一般比较
预测	将操作任务编成操作单位	领导及要求员工发挥最佳效力	以标准评估成绩
建立工作监督条件,选择并说明达成目标的任务	将职位编成相关管理单位,规定职位条件	部署符合工作标准,实现全部潜力	设计和公告有效衡量工作方法
设立整体任务计划,建立政策、标准、程序和方法	选定员工正确职位,应用职权,并监督正确使用职权	寻找更佳管理,注重创新,公正鉴赏及惩罚	将统计资料转化成比较表格,及时提出修改行动
预测未来可能出现问题,根据结果修改计划	提供人事辅助方法和其他资源,依据控制结果高速组织	绩优奖励,依据结果修改推动工作	根据结果调整控制

2. 管理的特征

管理的性质即管理二重性,是管理的基本特征,包括自然属性和社会属性。自然属性是从有效组织任何共同劳动和社会化大生产的规律出发,发挥管理工作职能部门作用及采取相应措施。社会属性是把管理作为人类的一种社会法则,体现社会中不同阶级的意志,为不同的阶级利益服务,因此必然受到不同的社会背景和阶级关系的制约。

管理是由许多人进行协作劳动而产生的,是有效组织共同劳动所必需的,具有同生产力和社会化大生产相联系的自然属性;另一方面,管理又体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志,因此,它又有同生产关系和社会制度相联系的社会属性。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点。它反映出管理的必要性和目的性。

四、管理的基本方法

管理的方法是指管理者为了贯彻管理思想、执行管理职能、实现管理目标所采取的一切措施和手段。护理部的工作方法与其他管理部门的工作方法有许多相似之处。主要有以下几种。

1. 行政方法

是护理管理的主要方式,是最基本的传统的管理方法。行政方法主要是依靠行政组织权威,通过行政的命令、指示、规定等手段指挥下属工作,实现组织目标。其特点是具有一定的强制性,是依靠组织的权力和权威来规定人们的行动,指挥下属的活动。行政方法可以使管理系统达到高度的统一,有利于对常规问题的处理,也可以灵活有效地解决各种例外问题;可以集中使用人、物、财和技术,保证各项护理工作的完成。在实际工作中,管理效果往往受决策者水平的限制;同时由于这种方法具有强制性,容易使行政管理人员出现不负责任的官僚主义的错误,不利于发挥基层单位的主动性。

2. 经济方法

经济方法就是以人们的物质利益的需要为基础,依据客观经济规律的要求,运用各种经济手段,特别是经济杠杆来调节国家、集体、个人之间的经济利益,实施管理的一种方法。经济方法的实质是贯彻按劳分配的原则,从物资利益方面调节各种经济关系,调动各方面的积极性,使人们从物质利益上主动关心组织的成效。虽然它具有多方面的积极意义,但也有一定的局限性,容易导致只顾经济利益,而忽视社会利益的倾向。

3. 法律方法

法律方法是通过制订和实施法律、法令、条规等进行管理的方法。俗话说“没有规矩,不成方圆”。任何组织中,除了遵守国家的法律外,还需要制订自己的规章制度、规范、常规、纪律等。护理管理必须遵循“以法治院”的方针,制订符合医院客观实际的、符合护理工作规律的、行之有效的管理制度和方法,来调整组织中的各种关系,以保证护理工作秩序的正常进行,使整个护理管理过程中做到有章可循、有据可依,从而提高管理效率和效益。

4. 教育方法

教育方法是提高管理效率、增强组织的凝聚力、调动员工工作积极性的一种重要方法。它是按照一定的目的、人的思想、行为活动的规律对受教育者从德、智、体等诸方面进行教育,使其改变行为的一种有计划的活动。管理者通过运用沟通、宣传、说服、激励等方式来预防问题、发现问题、解决问题,以调动人员的积极性、主动性和创造性,实现既定管理目标的方法。如思想政治工作、岗位培训、文化建设等。教育方法在运用中,必须从实际出发,寓教于乐。

5. 民主集中的方法

民主集中制是中国共产党的优良传统,是坚持集体领导、议事决策的方针。在护理管理中,当出现意见分歧、棘手的问题,难度较大时,可采用民主集中的方法。可在调查研究的基础上,召开护士长或护士代表会,让大家充分发表意见,畅所欲言,集中多数人正确的意见,对少数人的意见,应认真分析并做好说服解释工作。

此外,还有社会心理学方法、数量分析方法、目标管理法、ABC管理法、重点管理法、运筹学方法、无缺点管理法、网络技术、重视团队建设等管理方法。作为一个管理者,应正确地、综合运用上述管理方法,来调节人们的活动,实现组织目标,使管理活动正常进行。

第二节 管理者与管理者素质

随着生产社会化的程度越来越高,企业组织规模也越来越大,现代科学技术与生产进一步结合,经营管理的作用日益扩大,复杂性不断增强,仅精通专业技能的管理者已经难

以适应现代管理的要求,因此由拥有管理知识和管理专长的管理者来担任管理工作已显得非常重要,这就是企业管理的所有权和经营权分离,管理工作的专业化和管理人员的职业化。

一、管理者

1. 管理者概念

管理者是管理的主体,是一个组织的核心人物,或者说是组织的灵魂,每个组织都希望拥有适合本组织要求的高素质人才。管理者在组织中处于核心和主导地位。管理者应是在组织文化的设计中,在组织与外界的关系中,在组织行为和群体行为的模式形成过程中,在培养组织成员的向心力和凝聚力的过程中,发挥重要角色功能,甚至是起决定性作用。

管理者都是在组织中工作的。不管是什么样的组织架构,每个组织必定要有一定比例的人员担负组织、协调和管理责任。虽然他们统筹的地域范围、人员数量、资金各有不同,但是他们都属于组织的管理者,承担着计划、组织、协调、领导和控制职能,最大限度调动下属的工作积极性,激发下属的主观能动性,不仅使本部门中各个个体力量形成合力保证组织目标得以实现,而且与组织中其他部门的力量形成合力保证组织总体目标得以实现。

2. 管理者分类

(1)按管理者从事的工作性质和管理领域进行分类,一般分为两种类型:综合管理者和专业管理者。综合管理者负责组织全部活动和指挥,对组织活动的最终结果负责,如部门负责人、医院科室主任等。专业管理者负责组织中某一特定活动或特定工作范围,如医院里负责科研工作、负责技能训练、后勤管理者等。

(2)按管理者在组织中纵向结构中所处的位置,可以划分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。作为管理者,无论处在什么位置,所履行的职责和承担的管理职能是一样的,都包含计划、组织、协调、领导等职能。但是,管理角色的重要性随着管理者在组织中所处的层次不同而不同,组织中所处的层次越高,用于组织和计划职能的时间越多,而领导的职能相对较少。表 1-2 显示不同层次管理人员的工作特性。

表 1-2 不同层次管理人员的工作特性

工作特性 \ 管理层	高层管理人员	中层管理人员	基层管理人员
经营方针	重要	适当考虑	不重要
管理目标	适当考虑	重要	重要
考虑管理问题的时间范围	1~5 年	1 年	每日
工作活动范围	极为广泛	多项工作职能	单项工作职能
复杂程度	非常复杂,变量很多	不很复杂	简单易行
工作计量	困难	不困难	较易
工作内容	计划、政策、战略	按计划实施	最终活动
采用信息来源	组织外部为主	组织内部为主	组织内部
智力特征	创造性	有效性	业务性
人数	少数	适当人数	多数

例如,在医院的护理组织系统中,护士是基层管理者;病区、门诊等科室的护士长,则是中层管理者;正副护理部主任等属高层管理者。由于分别位于组织的不同层次,管理者对下一层次的人员有指挥职责,并对其工作负责。

二、管理者的素质

管理者是组织成员关注的中心,他们对组织成员有难以估量的影响力。在特定的条件下,管理者素质的高低、修养的好坏,决定着组织活动成效的大小。所谓管理者的素质是指通过学习、教育和实践的锻炼而形成的具有在组织活动中起重要作用的基本条件和内在要素。要成为一个优秀的管理者,就必须从各方面加强自己的素质修养。

(一)政治思想素质

政治思想素质是领导者在政治品德和思想作风方面应具备的基本条件。在我国,一个缺乏马克思主义理论修养,不具备正确的政治方向和坚定的意志、信念,不认真学习和掌握党在新时期的基本路线及方针政策,不善于运用正确的立场、观点、方法分析和解决护理工作面临的问题,不遵守国家的法令和制度的人,不可能成为合格的护理管理者。同时,作为一名护理领导应该是思想作风正派,严于律己,实事求是,善于集思广益,不主观武断,要平易近人,并且经常解剖自己,敢于承认自己工作上的缺点和错误,有勇于听取批评的勇气和胸怀。

(二)业务知识素质

业务知识素质体现领导者对所从事的工作熟悉程度和胜任程度。领导者的业务素质包括自然科学、社会科学的基本知识和本专业专业知识两方面。作为一名护理领导者应该具备“T”型知识结构,即在横向上应具备广博的护理专业相关学科的知识,比如社会学、管理学、心理学、伦理学、统计学、经济学、计算机学等;在纵向上应该具备精深的护理专业理论知识和娴熟的护理操作技术。

(三)管理能力素质

能力素质主要体现在:决策能力、组织能力、指挥能力、控制能力、协调内外关系能力、知人善任能力、创新能力。领导者要做到多谋善断,就是善于出好主意,做出正确决策。要有高超的组织才能,实施有效的控制,妥善处理好各种复杂的关系,密切注意组织内外关系的协调,为组织营造一个良好的外部环境与条件。要知人善任,做到人尽其才,才尽其用。要善于审时度势、观察形势、掌握信息,具有敏锐的洞察力。要有敢担风险、锐意创新的改革精神,要不断地分析形势,提出新思路 and 方案,开创工作的新局面。所以,作为一名护理领导应该具有决策控制理论和技术,综合分析以及解决护理有关问题的能力,合理选拔和任用护理人才的能力,在护理人员之间以及护理人员和医院乃至社会其他人员之间进行有效沟通和协调的能力,并在自己的管理工作过程中做出创新性成绩的能力。

(四)身心素质

身心素质包括身体素质和心理素质。身体素质主要是指领导者的体力素质,而心理素质是领导者在其领导行为中所表现出来的典型的心理品质或心理特征。护理领导工作是一种繁重复杂的精神劳动,只有在身体上和精神上保持良好的状态,才能保证领导工作的正常进行。因此,作为一名护理领导在身体素质方面应该要有健康的体魄,旺盛的精力,同时在心理素质方面除了要有坚韧的意志和毅力、百折不挠的精神以带领护士实现护理组织目标外,还要有良好的自我控制能力,包括要善于控制自己的感情,保持平稳心态,

既不盲目乐观,也不悲观失望,沉着冷静,脚踏实地的为实现护理组织目标而努力。

第三节 护理管理学概述

一、护理管理和护理管理学概念

护理管理(nursing management)是把提高护理服务质量作为主要目标的工作过程。**世界卫生组织(WHO)**对护理管理的定义为:护理管理是为了提高人们的健康水平,系统地利用护士的潜在能力和有关的其他人员或设备、环境,以及社会活动的过程。

美国护理管理学家 Swansburg 提出:护理管理是有效地利用人力和物力资源,以促进护理人员为患者提供高质量护理服务的过程。美国护理管理专家 Gillies 指出:护理管理是使护理人员为患者提供照顾、关怀和舒适的工作过程。并认为护理管理的任务是通过计划、组织以及对人力、物力、财力资源进行指导和控制,以达到为患者提供有效而经济的护理服务目的。

护理管理学则是研究护理管理活动中的普遍规律、基本原理、方法和技术的一门科学。其任务是研究护理工作的特点,找出其规律性,对护理工作的诸因素进行科学的管理,以提高护理工作的质量和效果,为社会提供优质的护理服务。

二、护理管理学研究范畴

随着医学模式的转变,现代护理学正由“以疾病为中心”的传统观念向“以患者为中心”的整体观念转变。这一观念的转变使护理功能不断扩展,护理管理的研究范畴随着护理概念的转变将不断更新、扩大。

管理活动是一项实践性很强的活动,传统经验管理常具有较多的感性色彩,往往靠管理者个人的悟性和探索,而现代管理则是在科学理论的指导下,运用先进的方法和手段进行的系统活动。护理管理是为了提高人们的健康水平,系统地利用护理人员的潜在能力和有关其他人员或设备、环境和社会活动的过程。护理工作的组织与管理,护理工作与其他方面工作的协调等,这些问题的正确解决,是护理管理工作面临的新挑战。

社会变革推动了护理学科的发展,护理管理研究范畴从经验型的单纯技术管理向科学理论指导下的全面发展,护理管理学研究范畴应该包括护理服务研究、护理管理研究、护理技术管理研究和护理安全研究 4 个方面。人、环境、健康、护理构成了护理理论的基本框架,护理、护理学、护士的角色功能,以及护理在伦理、法律方面的责任等研究,将对护理管理的发展和完善起到深远的意义。

三、护理管理的发展趋势

(一)国外护理管理的发展历程

护理管理学作为一门学科,虽然是从 19 世纪末才开始的,但护理管理的发展与护理事业是同步的。依护理管理发展的不同时期将其分为古代的护理管理、近代护理管理及现代护理管理三个部分。

1. 古代护理管理的发展

在古时期,由于医、药、护不分,护理管理也未形成,人们患了病,主要求助于宗教和亲

属的照料,家庭中母亲或妇女担当着护士角色,是母爱型的家族式护理。在当时的西方国家护理主要是以基督教会的宗教意识来进行护理的,她们出于宗教意识,为患者提供一些生活上的照顾和精神上的安慰,这可以看成是以宗教意识为主要思想的护理管理的最初阶段。中世纪时期,由于护理发展主要受宗教及战争的影响,护理管理的发展亦受教会式的医疗机构影响,遵循一定的护理管理原则,按照患者的病情轻重,将患者安排在不同的病房。这一时期,护理管理注意改善医疗环境,包括改变采光、通风及空间的安排等;重视护理人员的技术训练、对患者的关怀、工作划分及其他的方面。14世纪以来,当时由于文艺复兴、宗教改革及工业革命的影响,使护理专业进入了长达200年的黑暗时期,公元1576年,女会吏的复兴,才使护理事业重新燃起希望,护理管理也才逐渐恢复。由于慈善事业的发展,护理逐渐摆脱教会的束缚,成为一种独立的职业。

2. 近代护理管理的发展

近代护理学奠基人佛洛伦斯·南丁格尔,把从属于宗教的护理事业独立出来,首创了科学的护理事业和护理教育事业,可以说近代护理管理是从南丁格尔时期开始的。1853年,南丁格尔曾受聘担任伦敦一家看护所的管理者,1854年10月,被任命为“驻土耳其英国总医院妇女护士团团团长”。当英法等国与俄国爆发克里米亚战争时,南丁格尔率领38名护士奔赴前线,用自己的3万英镑为医院添置医疗设备和药物,并重新组织医院,改善伤员的修养条件和生活环境,整顿手术室、化验室、食堂等,由于她们卓越的管理、严密的组织及良好的效益,使伤员死亡率从42%迅速降到2%,创造了医院护理管理的奇迹,受到世人的称赞。她无论是在当时的看护所里,还是在战争救护伤员中,都用先进的技术加强护理,而且注意加强管理,在疾病的恢复中发挥了巨大作用。

南丁格尔将自己的整个精力贡献给了护理事业,使护理学在向科学化、正规化方向发展的同时,又使护理管理走上了独立发展的道路。南丁格尔对护理管理的主要贡献表现在:

(1)创立了一套护理管理制度:南丁格尔首先提出护理管理要采用系统化的管理方式,强调设立医院必须先确定相应的政策,使护理人员能担负起护理患者的责任;同时要适当授权,以充分发挥每位护理人员的潜能。在护理组织的设置上,要求每个医院必须设立护理部并由护理部主任来管理护理工作。各病区设有护士长,负责病房的护理行政及业务管理。

(2)提出了医院设备及环境方面的管理要求:要求重视改善病房环境,包括采光、照明、通风、供水、墙壁的颜色等,使患者有一个舒适、温暖的康复环境。强调医院的设备要满足护理工作的需要。

(3)努力提高护理工作效率及护理质量:要求护理人员认真做好患者的各项护理记录,及时地对患者护理情况进行统计。强调护理人员除了照顾患者的身体之外,必须重视患者的心理问题。注意改善护理人员的工作环境,医院内应设置护理人员宿舍,使其生活安定、方便工作及采取节省人力及物力资源的方法。要求病房的物品有条理的存放,注意各种护理用品的库存量,以保证正常供应。

(4)重视护理人员的训练及资历要求:南丁格尔建立了世界第一所护校,要求护理人员经过专门的培训,护理管理者应接受一定的管理训练。

后来世界各国都相继学习和使用南丁格尔式的护理管理模式,使得护理管理更加具体和实际,并逐渐发展。

3. 现代护理管理的发展

进入 20 世纪以后,随着现代护理学日趋完善,医院护理管理得到迅速发展。特别在近 30 年来,在一些发达国家,随着护理学哲理概念、护理模式的构成方面冲破旧的传统护理观念,护理管理也有了新的进展。护理管理要求更加具体及严格,如 1969 年,美国护理协会(ANA)对护理管理者有具体的资格及角色要求。它规定作为护理管理者应该做到以下几个方面:①参与整个医院及医疗卫生政策的制订,同时参与医院各项管理的开展及评价工作;②有责任及权利开展护理管理工作,其具体责任为规划、组织、协调及评价所管辖范围内的所有护理人员的各项护理活动;③了解护理保健服务的社会性、政治性及经济性特点;④护理管理者的最低学历要求为学士学位。

20 世纪 80 年代以后,美国等国家又提出护理行政人员应顺应时代的需求,要与护理教育、高品质护理和护理研究三大政策对应。追求高品位的护理质量仍是护理管理的重点,在护理队伍中,已形成“博士-硕士-学士”的较高层次知识体系,并且还要通过立法推行各种形式的继续教育。要求护理管理人员不仅要有护理管理学硕士学位,还要有工商管理、财经预算、经济学等方面的知识。重视护理及管理科学性的研究,以达优质、高效、低耗的工作效果,使现代护理管理的水平进一步提高。

(二)我国护理管理的发展

新中国建立后,我国护理有了较大发展。在 1952 年,医院推行《保护性医疗制度》,提出要抓病区环境管理;1953 年卫生部发布的《综合医院工作职责》对各类护理人员的职责作了明确规定;在护理业务和护理管理工作方面也有了长足的发展,1962 年总后勤卫生部出版了《医疗护理技术操作常规》,1963 年出版了《医院护理技术常规》,为护理技术管理提供了有力的依据和方法,促使护理管理由以往单纯依赖制度管理过渡到制度管理与技术管理有机结合的管理,护理工作逐步走上规范化。随着社会的发展,现代护理学日趋扩展,发展为一门独立学科。护理不再是个附属于医疗的技术性职业,而是一项和医生共同为人类健康服务的专业。

1979 年以后,国家卫生部提出“关于加强护理工作的意见”和“关于加强护理教育工作的意见”的通知,明确了护理是一门专门的学科,要加强护理管理体制,提高护理质量。这些重要文件对我国的护理工作及管理工作起到了巨大的指导和促进作用。各医院进一步充实和完善了以病区科学管理为主的全套管理制度,结合护理新技术、新专业的发展,在护理技术管理上增添了新内容。特别是 1986 年全国首届护理工作会议的召开,党和国家领导人充分肯定了护理工作的重要性。当时的全国政协主席周培源先生明确提出:“护理学是社会科学和自然科学理论指导下的一门综合性应用学科”,肯定了护理学科的科学性、系统性和重要性,使护理工作在新形势下得到发展和完善。综合近年我国护理事业的发展,主要表现在以下几方面。

1. 护理管理的体制不断完善

通过不断健全护理指挥系统,护理管理逐步完善,各医院相继恢复了护理部,初步形成了“护理部主任-科护士长-护士长”三级管理或“总护士长-护士长”两级管理的医院护理管理系统。1986 年卫生部印发了《关于加强护理工作领导,理顺管理体制的意见》,明确规定了护理部的职权范围是负责全院的护理工作,对全院护理人员的培训、考核、奖惩、调配、调入、调出、晋升、提级、任免及护校毕业生的院内分配,均有建议权。同时,护理部也掌握了一定的管理经验。至此,护理部形成了相对独立的组织系统,成为医院护理工作的