

全国高等学校专科起点本科学历教育(专升本)教材

护理管理

主编 李秋洁
副主编 李秀云

供护理学类专业用



人民卫生出版社

全国高等学校专科起点本科学历教育(专升本)教材
供护理学类专业用

护 理 管 理

主 编 李秋洁

副主编 李秀云

编 者(以姓氏笔画为序)

李秀云(武汉华中科技大学同济医学院)

李秋洁(哈尔滨医科大学护理学院)

李 峰(山东大学护理学院)

隋树杰(哈尔滨医科大学护理学院)

雷 鹤(第四军医大学)

磨 琨(广西医科大学第一临床医学院)

人 民 卫 生 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

护理管理/李秋洁主编. —北京:
人民卫生出版社, 2003. 7

ISBN 7-117-05667-3

I. 护… II. 李… III. 护理学:管理学—医学院
校—升学参考资料 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 059027 号

护 理 管 理

主 编: 李秋洁

出版发行: 人民卫生出版社 (中继线 67616688)

地 址: (100078) 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

网 址: <http://www.pmph.com>

E-mail: pmph@pmph.com

印 刷: 三河市宏达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/16 印张: 11.75

字 数: 273 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 7-117-05667-3/R·5668

定 价: 15.00 元

著作权所有, 请勿擅自用本书制作各类出版物, 违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)

全国高等学校护理学专业专科起点本科学历教育（专升本）

卫生部规划教材编写说明

成人护理学专业专科起点本科学历教育（专升本）是我国护理学专业教育的重要组成部分，近年来发展非常迅速。为了提高“专升本”教育的质量，规范“专升本”教育课程设置与教材内容，使学生真正达到护理学专业本科水平，卫生部教材办公室在充分听取广大学校教务处和护理学专业教师意见的基础上，决定编写一套适合我国成人护理学教育特点的“专升本”教材。卫生部教材办公室于2002年12月在河南省平顶山市召开了本套教材的主编人会议。在第二届护理学专业教材评审委员会专家的指导下，大会确定了“专升本”教材的编写思路 and 原则，讨论并通过了各本教材的编写大纲，遴选并确定了具有丰富“专升本”教学经验的专家和教师作为教材的主编和编者。

这套教材从我国护理学专业“专升本”教育的学生多数均来源于临床，具有丰富的临床经验，但理论知识相对缺乏、知识面有待扩大的实际出发，遵循“缺什么，补什么”的编写思路，本着“新、精、深”的编写原则，在编写框架上突破原有的系统模式，在编写内容上增加新知识、新技术、新进展以及实例分析等，力求使这套教材达到科学、创新、适用和实用的要求。

本套教材共14种，供护理学类专业使用。全套教材均由人民卫生出版社出版，于2003年秋季供全国高等学校使用。

卫生部教材办公室

2003年7月

第二届护理学专业教材评审委员会

- 顾问** 林菊英 (卫生部北京医院 南丁格尔奖获得者)
巩玉秀 (卫生部医政司护理处)
杨英华 (复旦大学护理学院)
- 主任委员** 沈 宁 (中国协和医科大学研究生院)
- 副主任委员** 尤黎明 (中山大学护理学院)
殷 磊 (四川大学华西护理学院)
左月燃 (中国人民解放军北京军医学院)
- 委员** 李秋洁 (哈尔滨医科大学护理学院 南丁格尔奖获得者)
郑修霞 (北京大学医学部护理学院)
姜安丽 (第二军医大学)
崔 焱 (南京医科大学护理学院)
李小妹 (西安交通大学医学院护理系)
李继平 (四川大学华西护理学院)
胡 雁 (复旦大学护理学院)
李小寒 (中国医科大学护理学院)
段志光 (山西医科大学)
汪婉南 (九江学院)
梅国建 (河南省平顶山卫生学校)
姜渭强 (江苏省苏州卫生学校)
熊云新 (广西壮族自治区柳州医学高等专科学校)

护理学专业专科起点本科学历教育 (专升本)

卫生部规划教材教材品种

- | | | |
|------------|---------|-------------------|
| 1 《内科护理》 | 主 编 范秀珍 | 山东大学护理学院 |
| | 副主编 李 红 | 福建医科大学省立临床学院 |
| 2 《外科护理》 | 主 编 李武平 | 第四军医大学西京医院 |
| | 副主编 韦 丽 | 吉林大学第二医院 |
| 3 《妇产科护理》 | 主 编 桑未心 | 上海第二医科大学 |
| | 副主编 王玉琼 | 四川大学华西第二医院 |
| 4 《儿科护理》 | 主 编 张国成 | 第四军医大学西京医院 |
| | 副主编 范 玲 | 中国医科大学附属二院 |
| 5 《急救护理》 | 主 编 陶 红 | 第二军医大学 |
| 6 《老年护理》 | 主 编 王艳梅 | 中国医科大学护理学院 |
| 7 《精神科护理》 | 主 编 李乐之 | 中南大学湘雅二医院 |
| 8 《健康评估》 | 主 编 卢人玉 | 武汉大学医学院中南医院 |
| | 副主编 冯建华 | 暨南大学医学附属三院 |
| 9 《护理研究》 | 主 编 赵光红 | 华中科技大学同济医学院附属协和医院 |
| 10 《护理管理》 | 主 编 李秋洁 | 哈尔滨医科大学护理学院 |
| | 副主编 李秀云 | 华中科技大学同济医学院附属同济医院 |
| 11 《护理教育学》 | 主 编 李小寒 | 中国医科大学护理学院 |
| 12 《护理心理学》 | 主 编 李映兰 | 中南大学湘雅医院 |
| 13 《护理理论》 | 主 编 李晓玲 | 四川大学华西护理学院 |
| 14 《临床营养》 | 主 编 张爱珍 | 浙江大学 |

前 言

护理管理是医院管理的重要组成部分。随着现代医学模式的建立、护理学科的发展和医院建设的现代化不断推进,护理管理将面临许多新的课题、机遇和挑战。为使护理管理工作更科学、系统、全面和有效,卫生部教材办公室规划并组织编写了护理学专业专科起点本科学历教育(专升本)教材《护理管理》。本教材主要适用于来源于临床的广大“专升本”教育的师生,同时也可作为各级护理管理人员、教学人员的参考用书。

全书共分九章,分别介绍了国内外管理学的进展及护理管理发展趋势;管理职能的计划、组织、护理人力资源、领导、护理质量管理;医院成本管理、护理信息管理以及护理管理与法等知识。在本书的编写过程中,编者力求体现“新、精、深”的编写原则,将最新的国内外护理行政管理和领导的新理念、新知识、新方法融入其中,如增加了经济管理学的相关内容以及护理管理中涉及的法律知识的介绍。本书在附录部分提供了部分护理管理质量评价标准、卫生法规,供学生参考。另外为培养学生的批判性思维和创造性思维,本书在每章前列出学习要点,每章后给出思考题和管理案例。本书立足临床护理管理实践,注重管理的学术性、指导性与实用性,体现护理学科的人文关怀,希望对广大的临床护理工作者和学生有所裨益。

本书得到了护理学专业教材评审委员会专家的审改,尤其是北京军医学院左月燃副教授的悉心指导。同时本书参考和引用了部分国内外有关的研究成果与文献,在此对所有关心本书并给予本书无私帮助的单位、专家和同行们表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,编写时间紧迫,书中难免存在不妥之处,敬请广大专家和读者指正。

编 者

2003年7月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 基本概念	1
一、管理概念	1
二、管理要素	2
三、管理职能	4
第二节 管理理念与管理创新	4
一、管理理念	4
二、管理创新	5
第三节 护理管理发展	6
一、概述	6
二、护理管理发展趋势	8
三、护理管理者的使命	9
第二章 计划	11
第一节 概述	11
一、计划的概念与职能	11
二、计划的目的	12
三、计划的类型	13
四、计划的范围	14
第二节 计划的过程	15
一、收集相关信息	15
二、设立目标	16
三、分析前提条件	16
四、确定备选方案	17
五、比较各项方案	17
六、确定方案	17
七、研究制定辅助计划	17
八、编制预算	17
九、设定评价表	18

十、评价	18
十一、执行	18
第三节 目标管理	18
一、目标管理概述	18
二、目标管理的构成与任务	19
三、目标管理的特性与作用	19
四、目标管理的程序	20
第四节 时间管理	21
一、时间管理的概念	22
二、时间管理的目的	22
三、时间管理的步骤	22
四、时间管理的方法	23
第三章 组织	27
第一节 概述	27
一、组织的概念与职能	27
二、组织的目的与原则	28
三、组织的要素	29
四、组织变革	30
第二节 组织理论	31
一、古典组织理论	31
二、新古典组织理论	33
三、现代组织理论	34
第三节 组织结构	35
一、组织的概念与特征	35
二、组织的类型	35
三、医院的组织结构	37
四、护理组织结构	40
第四节 组织关系	43
一、职位、职权与职责	43
二、集权与分权	44
三、授权	45
第四章 护理人力资源管理	49
第一节 概述	49
一、人力资源管理的相关概念	49
二、人力资源管理内容	50
三、人力资源管理的意义	51

第二节 岗位分析与人员规划	51
一、岗位分析的含义与作用	51
二、岗位分析的方法	52
三、人员规划的含义与目的	53
四、人员规划的程序	54
五、人力预测	54
第三节 人员编配与分工	56
一、人员编配	56
二、人员选聘	59
三、人员分工	60
第四节 人员培训、考评与发展	61
一、人员培训	61
二、人员考评	63
三、人员发展	64
第五章 领导	69
第一节 概述	69
一、领导的概念与领导的要素	69
二、领导的权力与权威	70
三、领导者素养与能力	72
第二节 领导理论	73
一、特征理论	73
二、行为理论	73
三、权变领导理论	75
四、激励理论	76
第三节 领导决策	79
一、领导决策的概念	79
二、领导决策的原则	79
三、领导决策的程序	80
四、群体决策	81
五、危机决策	82
第四节 团队领导	83
一、护理组织文化建设	83
二、创建学习型组织	84
第五节 护理领导艺术	85
一、用权艺术	85
二、用人艺术	85
三、沟通艺术	85

四、协调艺术	86
五、理事艺术	86
六、语言表达艺术	87
第六章 护理质量管理	89
第一节 质量管理与护理质量管理	89
一、质量管理的相关概念与重要性	89
二、质量管理的发展史	90
三、护理质量管理的概念与重要性	91
四、PDCA 循环	92
五、影响护理质量的因素	94
第二节 护理质量标准管理	95
一、护理质量标准的基本概念	95
二、护理质量标准的意义与重要性	95
三、护理质量标准化管理的原则	96
四、护理质量标准的分类	96
五、护理质量评价	98
第三节 护理业务技术管理	102
一、护理业务技术管理概念、意义与特点	102
二、护理业务技术管理的内容	103
第四节 医疗事故管理	109
一、医疗事故的概念与分级标准	109
二、导致医疗事故的因素与法律责任	110
三、医疗事故的预防与处置	110
第五节 医院感染的护理管理	112
一、医院感染的概念与分类	113
二、医院感染管理组织体系与职责	113
三、预防与控制医院感染的管理措施	114
第七章 医院成本管理	117
第一节 概述	117
一、成本与成本管理的概念	117
二、医院成本管理的重要性	118
第二节 护理成本管理的内容与程序	119
一、成本预测	119
二、成本计划	119
三、成本核算	119
四、成本控制	122

五、成本分析	123
六、成本考核	124
第三节 医院成本管理的组织与实施	124
一、成本管理的组织	124
二、成本管理专业培训	125
三、成本管理实施方法	125
第四节 医院成本管理的发展趋势	126
一、由宏观管理向微观管理发展	126
二、由不全成本核算向全额成本核算发展	126
三、由临床一线科室向后勤与管理部门发展	126
四、由成本比较计发奖金向成本控制与反馈分析发展	127
第八章 护理信息管理	129
第一节 概述	129
一、信息与信息系统	129
二、医院信息系统	131
三、护理信息系统	134
第二节 护理信息管理过程与方法	136
一、护理信息管理过程	136
二、护理信息管理方法	136
第三节 护理信息管理未来发展趋势	140
一、护理行政管理微机化	140
二、临床护理工作微机化	141
三、护理教育微机化	141
四、护理研究微机化	141
五、社区护理微机化	141
第九章 护理管理与法	144
第一节 概述	144
一、护理立法概况	144
二、护理法的种类与基本内容	145
三、护理立法的意义	145
四、医疗护理法规	146
第二节 护理管理中的法律关系	147
一、护患关系	147
二、护理人员与其他医务群体的关系	151
第三节 护理工作中相关的法律问题	152
第四节 强化法制观念、提高护理质量	154

一、从教育入手牢固树立法制观	154
二、从制度入手保障护理安全	155
三、从研究入手降低职业风险	156
 附录一 护理质量标准	 158
附录二 科护士长、护士长考核标准	160
附录三 护理质量管理评价标准	162
附录四 卫生法规目录	172

第一章

绪 论

【本章要点】

- 了解管理、管理理念的概念及含义
- 理解管理理念、管理创新
- 熟悉管理的基本方法
- 掌握管理对象的管理原则及管理创新的概念与内容

管理起源于人类的共同劳动过程,在共同活动中逐渐产生了管理思想,并随着社会的进步而日趋成熟。把管理作为一门学科进行系统研究,只有近一个世纪的历史。管理学在知识领域中占有十分重要的位置,并通过社会实践已得到证实。在长期的管理实践基础上,人类开始了对管理科学的系统研究,并应用于实际操作之中。同样,在人们从事了一定的管理实践之后,往往很自然地产生了对管理科学知识的深入需求,这种理论与实践的关联和互动,促进了管理学的发展,也促进了社会的繁荣与进步。管理学是一门源远流长的学科,也是一门不断发展创新的学科,迄今,管理已经扩展到社会活动的各个领域,护理管理也不例外。因此,无论任何领域、任何专业的管理,都必须以管理学的理论、方法和技术为基础,并在各自的专业领域中去证实、发展和创新。

第一节 基本概念

一、管理概念

管理,是一个含义丰富而又代表时代创新理念的词汇。一个多世纪以来,许多中外学者从不同研究角度出发,对管理做出了不同的解释。在此仅选择几种有代表性的观点供大家学习参考,并希望从中领悟到管理的概念与内涵。

著名专业学者对管理的论述有很多,如:法约尔:“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”西蒙:“管理就是决策。”小詹姆斯·H·唐纳利:“管理是社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心的协调活动。”托马斯·S·贝特曼:“管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。”我国学者芮明杰:“管理是对组织的资源进行有效的整合以

达成组织既定目标与责任的动态的创造性活动。”

美国学者哈比森和迈尔斯认为对管理的认识要从更广阔的范围着眼,应该把管理看成是:①一种经济资源;②一种职权系统(其历史演变为:最初的独裁——家长式——规章管理——民主和参与);③一个阶级或一批优秀人物,即哈比森和迈尔斯提出的一个认识管理的三重概念。

综合以上关于管理概念的解释,我们可以将管理的概念理解为:管理是根据一定的内外环境条件,通过科学的预测制定组织的目标,并运用计划、组织、领导、控制等职能,对人、财、物、时间、信息等资源优化组合、充分利用,从而高效益地实现组织目标的过程。对于众多的管理概念,管理者应理解含义、拓展思维、善于借鉴、结合实际、大胆创新才是最有意义与价值的。

在管理过程中,管理者应当注意把握以下四个方面:①管理的核心是人,这是管理者对动力资源的认识。②管理的重点是有有效利用和开发资源,这是管理者对资源进行整合的能力。③管理的目的是共同达到目标,这是管理者的行为宗旨。④管理发展必须要创新,这是对管理者创新意识的要求,也是学科发展的必然。

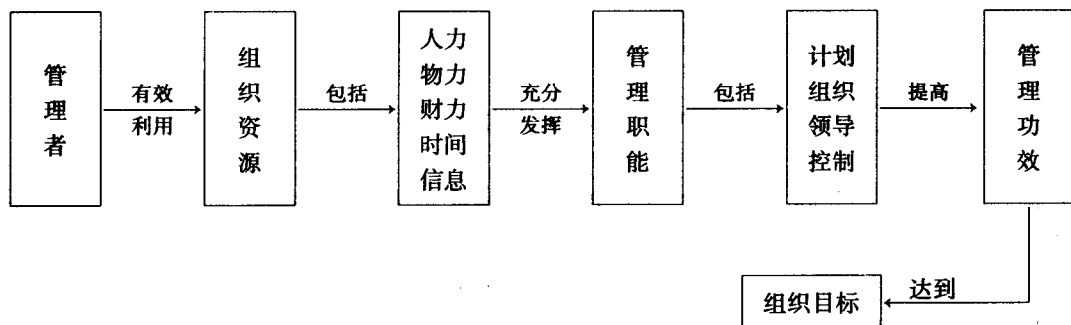


图 1-1 管理概念、功能与过程示意图

二、管理要素

现代管理的基本要素包括:管理者、管理对象和管理方法。

(一) 管理者 管理者是管理活动的主体,在现代管理中起主导作用,管理者拥有行使组织制度的权利,并以这些权利为基础指挥他人的活动。管理者具有以下特征:①拥有制度化的权力。②必须拥有一定的管理职能。③既可以是一定职位上的代表,又可以是组织权力和利益的化身。

(二) 管理对象及管理原则 管理对象是管理的客体,指的是管理过程中管理者所作用的对象。现代管理认为,管理对象除“人、财、物、时间、信息”外,其环境、无形资产(组织文化等)都应视为管理资源,因此,管理者首先要转变观念,将这些原来作为管理对象的内容视为“资源”。只有树立了这种理念,才能去利用、保护、开发资源。对象与资源的认识差别在于“管”和“用”上。视为对象时常常以“管”支配自己的管理行为;而视对象为资源时却以“用”来履行自己的管理行为。

1. 人力资源与管理原则 人力资源(人的体力、智力、技能、能力、潜力、协作力和道德素养)是最具有活性的资源。人力资源管理的原则是:把握好识人(招聘、考核、选拔等)、用人(配备、潜能、机制)、育人(培养、教育、发展)的各个环节,以达到用人所长、人尽其才、才尽所用的管理

效能。人力资源是现代管理研究和开发的重点,充分发挥人的创造力是人力资源管理的重要任务。

2. 财力资源与管理原则 财力资源是指组织对所掌握和支配的物质资料的管理,包括财务和成本管理以及资金使用与评价等,是考察和评价一个组织管理水平与绩效的重要指标。财力资源的管理原则是要遵循经济规律,实施有效管理,合理使用资金。

3. 物力资源与管理原则 物力资源是指组织的有形资产与无形资产,包括设备、材料、能源、技术等物质的管理。物力资源的管理原则是合理配置、开源节流、物尽其用、避免浪费,以提高其利用率。

4. 时间资源与管理原则 时间是物质存在的一种客观形式,是由过去、现在和未来构成连续不断的系统。时间被视为一种特殊的有价值的资源,其价值分别被誉为生命、效率、金钱、财富等。有效管理时间的基础是对时间资源的认识,其管理原则为:①树立时间成本效益的观念,科学地设计和利用时间;②培养定量运用时间的能力,在尽可能短的时间内去做更多的事情。

5. 信息资源与管理原则 信息资源是指具有价值的新消息、新知识。信息贯穿于管理的全过程,互联网为信息资源全球共享搭建了服务平台。其管理原则是保障信息网络沟通的无阻速度(收集、反馈)和准确度(可利用价值),同时在组织内建立信息共享网络,为信息传播、利用和分析提供条件,以适应信息社会化的发展。

(三) 管理的基本方法 管理方法是指为执行管理职能和实现管理目标所采取的措施和手段,是开展管理工作必须具备的条件,包括管理体制、组织和管理法规。科学的体制和完善的组织机构是管理工作的基础,也是使管理对象构成系统的必要手段。管理法规包括法律、法令、条例、工作制度与标准等。一般而言,管理方法可归纳为基本方法和特殊方法两大类,基本方法是适用于普遍的管理活动,并已构成一个完整的体系;而特殊方法则适用于具体的管理活动。管理的基本方法包括:

1. 行政方法 是按照行政系统的隶属关系,以指令性的管理手段及下级服从上级为原则的行政组织规则来执行管理职能。行政方法具有一定的强制性,有明确的管辖范围,运用该方法有利于组织内部统一目标,统一行动,能够迅速有力地贯彻上级的方针和政策,对全局活动实施有效控制。行政方法是行使管理手段的基础,但行政方法应用不当会影响员工的积极性。因此,运用行政方法必须要建立在客观规律的基础上,发扬民主、听取群众意见,减少和避免发生主观主义,以增强行政方法的科学性和合理性。

2. 经济方法 是依据客观经济规律的要求,运用各种物质利益手段来执行管理职能,实现管理目标的方法。其最显著的特征是以物质手段来调动人的积极性,如价格、工资、奖金等,即绩效与报酬挂钩的一种运营方式,同时还依靠审计、监察等手段对管理系统进行监督。经济方法在管理中具有积极的意义,也有一定的局限性,管理者在使用经济方法的同时要与教育方法有机结合,预防“一切向钱看”的错误倾向,并需不断完善公正与合理的经济分配制度。

3. 法律方法 法律方法是用法律、法规、条令等方式采取的一种制约手段,是宏观管理中需要加强和完善的方面。法律方法具有严肃性、规范性、强制性的特点。用法律的方法解决管理问题也是在有限的范围内发挥作用,在法律之外还有思想认识、思维模式、人际关系等仍需要采用其他相应的方法来辅助解决。

4. 教育方法 教育方法是指管理者对人进行德、智、体、美等多方面实施有计划的、长期的

系统管理工程,使受教育者改变行为,成为全面发展的劳动者。

5. 调查方法 调查方法是以事实为依据的循证方式,是管理者发现问题、校正偏差的有效手段。调查方法一般包括典型调查、重点调查和抽样调查等,调查过程要认真做好信息搜集、资料整理、分析处理,为决策与改进管理方法提供准确的依据。

6. 社会与心理学方法 社会与心理学方法是指将社会学、心理学的研究成果和方法运用于管理实践,充分调动人的积极性,提高管理效益。例如在管理实践中,广泛地应用“领导原理、激励理论以及管理心理学”等方面的研究,对人力资源管理、组织管理、业务技术管理等都起到了一定的促进作用。

近年来,医院管理引入并应用了数理统计分析法、系统分析法、质量分析法、经济分析法等。随着科学技术的发展,在未来的管理中,将会产生更加科学化的管理方法。

三、管理职能

管理职能是指管理者通过充分利用及整合资源(人、事或组织等),以实现组织目标而必备的职责和功能。管理的基本职能包括:

1. 计划职能 是指科学地预测和制定未来目标的行动方案。计划职能包括对未来趋势的预测,并根据预测的结果建立目标、选择方案、决定策略等,以保证组织目标的实现。如国民经济发展五年规划、医院年度工作计划、护理部新护士培训计划等。计划职能所强调的是选择适当的组织目标和能够实现组织目标的行动方案。管理者应明确计划是一切组织活动的开始;计划为目标服务;计划是实现目标的依据;计划是进行控制的基础。

2. 组织职能 组织职能一方面是指为实施计划而建立的机构;另一方面是指为实现计划目标所进行的组织过程。为保证计划的有效实施,必须落实到组织的每个环节和岗位,进行分工与合作,给予适当授权,建立良好的沟通渠道,营造能够使人们共同工作、和谐的组织环境,以实现计划目标。组织职能对完成计划具有保证作用。

3. 领导职能 是指用组织赋予的权利和自身素质去影响员工,为实现预期目标而共同努力的管理活动过程。领导职能要求管理者要研究人的需要、动机和行为;要对组织成员进行培养和训练;应用积极手段调动和挖掘组织成员的潜能,形成凝聚向上的团队。

4. 控制职能 是指对实现计划目标而进行的检查、监督和调整。包括:根据计划、检查和监督各部门、各环节的工作;判断工作结果与计划标准是否存在偏差;分析偏差原因,制定实施纠正偏差的措施并及时调整,以确保计划活动的顺利进行和计划目标有效实现。控制职能强调建立准确的测评和监控系统,对组织目标的实现程度进行评价与校正。

第二节 管理理念与管理创新

一、管理理念

理念是人们对事物深度认识的一种价值观与追求。管理的基本理念是人们对管理活动基本规律与原理的科学反映与体现。它是管理实践的基本指导思想,也是管理活动必须遵循的科学准则。在历史发展过程中,一些新的管理理念冲破了传统观念,并在实践中证实和培育着不断创