

普通高等教育“十二五”规划教材

· 医学教材系列 ·

护理管理学

HULI GUANLI XUE

褚青康◎主编

辽宁大学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

· 医学教材系列 ·

护理管理学

主 编 褚青康

副主编 邵聪文

编 者 (以姓氏笔画为序)

孙晓再(南阳医学高等专科学校)

苏芳静(南阳医学高等专科学校)

邵聪文(南阳医学高等专科学校第一附属医院)

褚青康(南阳医学高等专科学校)

辽宁大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学 / 褚青康主编. — 沈阳: 辽宁大学出版社, 2013. 10

普通高等教育“十二五”规划教材. 医学教材系列

ISBN 978-7-5610-7500-5

I. ①护… II. ①褚… III. ①护理学—管理学—医学
院校—教材 IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 248717 号

出 版 者: 辽宁大学出版社有限责任公司

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)

印 刷 者: 北京明兴印务有限公司

发 行 者: 辽宁大学出版社有限责任公司

幅面尺寸: 185mm×260mm

印 张: 15

字 数: 380 千字

出版时间: 2013 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2013 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 张琢石 黄 铮

封面设计: 可可工作室

责任校对: 齐 悦

书 号: ISBN 978-7-5610-7500-5

定 价: 32.00 元

联系电话: 86864613

邮购热线: 86830665

网 址: <http://WWW.lnupshop.com>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

前言

《护理管理学》是高等医学教育护理专业的必修课程之一,是一门在管理学原理的指导下,具有专业独特性、实践性、应用性的重要专业课。其内容广泛,主要研究护理管理活动中的普遍规律、基本原理、方法和技术,对专业教育及管理实践都有十分重要的意义。

本教材结合 21 世纪管理学发展的新理论、新观点及护理本科生培养目标编写的。教材的核心内容是从护理管理应用角度出发传授管理学理论及观点,讨论护理管理职能。教材修订主要依据:管理相关领域近年来所取得的研究进展;护理管理实践的改革变化和发展趋势。

本教材的编写的基本框架按照管理职能的主线展开,主要内容包括:管理概述、计划、组织、人力资源管理、领导、激励、控制、沟通与冲突、护理质量管理等。教材在吸收国内外关于管理理论发展与实践的基础上,结合我国护理本科人才培养要求和护理管理实践应用从理论到实践从内容进行了组织和编排。

教材首先强调管理的实践性。教材设有大量的管理案例,通过管理实战练习揭示管理内涵,促进理论与护理管理实践的结合。其次强调管理知识的可获取性。从学生角度出发,用词准确,阐述清楚,层次分明,利于学生理解和掌握,培养学生科学的管理思维。应用适当的图示、图表配合,保证知识的深入浅出,易于学生对管理知识的了解和应用。再次强调知识的迁移和拓展。编写内容有学习目标和课后练习等,提高学生的学习兴趣,增强自学能力。本书主要作为护理专业本科学生的教科书,也可作为各医院护理管理人员指导用书。

编者在写作过程中,参考和引用了国内外有关教材、研究成果、论著和文献中的管理理论、观点和方法,在此向各位作者表示诚挚的敬意和衷心的感谢!

由于编者水平有限和时间的仓促,如有不妥之处,敬请广大读者批评指正。

褚青康

2013 年 3 月



目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理及管理学概述	(1)
第二节 护理管理学概述	(8)
第三节 护理管理面临的挑战	(16)
第二章 管理理论和原理	(20)
第一节 古典管理理论	(21)
第二节 行为科学理论	(24)
第三节 现代管理理论	(28)
第四节 管理原理	(32)
第三章 计划	(38)
第一节 计划概述	(38)
第二节 目标和目标管理	(44)
第三节 时间管理	(49)
第四章 组织	(54)
第一节 概述	(54)
第二节 组织结构	(61)
第三节 组织的变革与发展	(65)
第四节 我国的医疗卫生组织系统	(71)
第五节 组织文化	(80)
第五章 人力资源管理	(88)
第一节 人力资源管理概述	(88)
第二节 护理人员招聘	(91)
第三节 医院护理人员配置及管理岗位设置	(94)
第四节 护理人员绩效评价	(99)
第五节 护理人员培训	(105)
第六节 护理人员职业生涯规划	(109)
第六章 领导	(115)
第一节 领导概述	(115)
第二节 领导理论	(122)
第三节 管理者的领导艺术	(128)
第四节 管理决策	(135)



第五节 项目管理与压力管理	(139)
第七章 护理管理中的激励	(144)
第一节 激励概述	(144)
第二节 激励理论	(146)
第八章 沟通与冲突	(156)
第一节 沟通	(156)
第二节 冲突	(167)
第九章 控制	(174)
第一节 控制概述	(174)
第二节 控制技术	(178)
第三节 控制在护理管理中的应用	(184)
第十章 护理质量管理	(190)
第一节 质量管理概述	(190)
第二节 护理质量管理	(192)
第十一章 护理信息管理	(207)
第一节 信息概述	(207)
第二节 护理信息管理	(210)
第十二章 护理管理与医疗卫生法律法规	(215)
第一节 与护理管理相关的法律法规	(215)
第二节 护理管理中常见的法律问题	(217)
附录 1: 实施 2009 年中国医院协会《患者安全目标》	(221)
附录 2: 技术操作评分标准——口腔护理	(224)
附录 3: 技术操作评分标准——简易呼吸器应用	(225)
附录 4: 住院患者护理服务满意度调查表	(226)
附录 5: 医院住院、出院患者满意度调查表	(227)
附录 6: 医院管理综合评价主要指标统计表	(228)
附录 7: 医院职工满意度调查	(229)
附录 8: 医务人员职业暴露处理流程图	(230)
附录 9①: 医务人员(血液、体液)职业暴露登记表	(231)
附录 9②: 医务人员(血液、体液)职业暴露登记表	(232)
附录 10: 医院门诊患者满意度调查表	(233)
参考文献	(234)



第一章 绪论



学习目标

1. 掌握管理、护理管理、护理管理学的概念。
2. 理解管理的基本特征和护理管理者的素质要求。
3. 了解管理学的形成和护理管理面临的挑战。
4. 能够将管理和管理学的特征与护理工作结合。

引言

管理(management)是人类有组织活动中必不可少的最基本、最重要的内容之一。它广泛地存在于现实生活中,是人类追求生存、进步和发展的一种途径和手段。随着科技的进步,管理的功能也日益突出,人们越来越迫切需要先进的管理经验和实践。中国古代儒家提出“修身、齐家、治国、平天下”的思想,既表明管理由远及近的层次,又反映了管理的范围,小到个人,大到国家,或全球,都需要管理。护理管理学(nursing management)是管理科学在护理事业中的具体应用。学习护理管理学就是要总结前人的管理经验,在管理学(science of management)原理指导下,通过对管理的涵义、内容、方式以及管理活动规律的系统研究,实现对医院护理工作的有效管理。合格的护理管理者必须掌握护理管理科学规律,了解当今国际先进的管理理论和方法,提高自己的管理能力和水平,在管理实践中不断探索和创新,建立并完善适合我国医院工作实际的护理管理理论和方法。



第一节 管理及管理学概述

管理活动是普遍存在的,但不同的组织的管理内容和管理方法不尽相同,从而形成了各具特色、专业性的各种管理学,而管理学是管理科学的基础。管理学作为一门系统研究管理过程的科学,对人们的生活和社会产生了巨大影响。护理管理学作为管理学的一个分支,是在系统研究和学习管理的基本理论、方法和技术的的基础上,结合护理工作的特点,进一步研究和阐明护理领域的管理现象。学习护理管理学,首先要理解管理及管理学的基本概念、基本特征、基本原理、基本职能和研究对象。

一、管理的内涵

(一)管理的概念

管理作为一种社会活动,普遍存在于各个领域的各项活动中。管即是管人、管财、管物、管



信息、管空间、管时间,理就是理体制、理关系,管 and 理密不可分。管理是一个含义丰富而又反映着时代创新理念的词义,它涉及内容是多维的,况且随着管理领域的不断拓展与管理内涵的不断深化,使管理的词性丰富而多变。许多中外学者从不同角度,对管理作出不同的解释。如“管理就是决策”;“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”;“管理就是对整个系统的运动、发展和变化有目的、有意义的控制行为”;“管理就是有效分配和利用组织中的人力、财力、物力、信息和时间,实现组织目标的过程”等等。

当前,国内外管理界对于管理的涵义公认的观点认为:管理是一个过程,即管理者带领被管理者与自己共同去实现组织既定目标的活动过程。

由此可见,管理是一切组织活动所不可缺少的要素。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。在任何管理过程中,管理者必须合理分配和协调利用组织管理所拥有的资源,包括人、财、物、信息、空间和时间六个方面,其中人是管理的主要对象,人际关系是管理的核心问题,时间是管理过程中最稀有、最特殊的资源。与被管理者通过计划、组织、人力资源调配、指导与领导、控制等职能,发挥、提高组织功效,以实现组织的既定目标,其过程如图 1-1 所示。

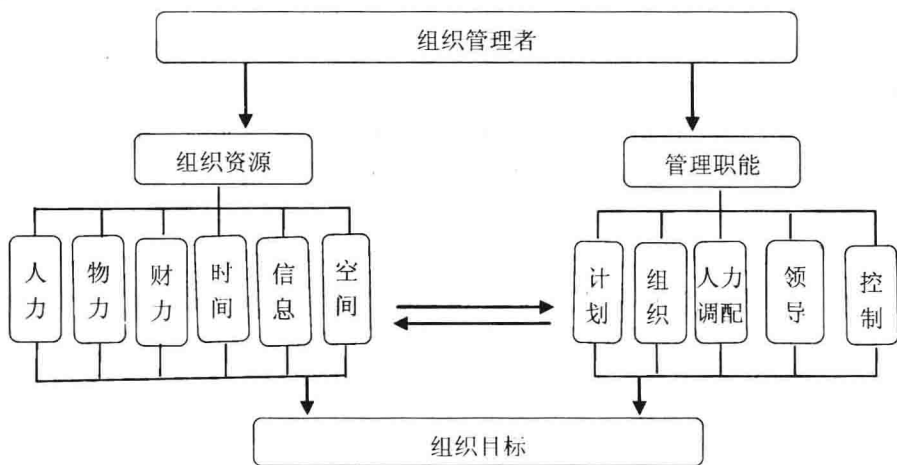


图 1-1 管理运行示意图

(二)管理的基本职能

管理职能(management functions)是“管理或管理人员所发挥的作用或承担的责任”,又称管理的基本要素或主要步骤,是管理原则、管理方法的具体体现,是管理活动内容的理论概括。人们对管理职能有多种不同的划分,目前,国内外管理界公认的是将管理职能划分为计划、组织、领导、人力资源管理、控制五项基本职能。

1. 计划 计划(planning)是为实现组织管理既定目标而对未来行动方案作出规划和安排的工作过程。计划可以确定组织在一定时期内的目标,并通过计划的编制、执行和监督,协调和合理安排组织中各方面的活动和资源,以顺利达到预期目标。虽然计划工作不可能完全准确地预测未来,但如果没有计划,组织管理活动就会陷入盲目状态,组织目标的实现就没有保障。好的计划可以促进和保证管理人员在工作中开展有效的管理,有助于将预期目标变成现实。

2. 组织 组织(organization)一词具有双重的词义,既能作名词使用又能作动词使用。作



名词时,主要是指机构(单位)的形态;作动词时,是指为实现既定的计划,对各种资源进行制度化安排的职能,也就是对完成目标的人员进行角色安排和任务分配的过程。其具体内容包括:①为实施计划而建立组织机构,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须的职权适当授予主管人员,并对人员进行责权分工、角色定位。②根据实现目标的要求,对组织机构进行分层、分权工作,理顺人员之间的工作关系,既分工又合作,营造良好的沟通渠道和和谐的工作环境,有利于计划的顺利完成。

3. 人力资源管理 人力资源管理(human resource management)是指管理者根据组织管理内部的人力资源供求状况所进行的人员选择、使用、评价、培训的活动过程,目的是保证组织任务的顺利完成。近年来,人力资源管理作为一项独立的管理职能,已得到越来越多的管理理论家和实际工作者的认同,并且把人员配备职能的含义扩展为选人、用人、评人、育人和留人等五个方面。随着管理理论研究和实践的不断深入,这一职能已经发展成为一个独立的管理科学分支——人力资源管理学。

4. 领导 领导(leading)是指导和督促机构成员去完成任务的行为进行引导和施加影响的过程。为各种职能的进行提供保证,对机构中的全体成员辅以指导、沟通、联络,运用各种手段和方式,施加领导者的影响力,赋予全体人员统一的意志,从而保证目标的顺利实现。领导工作成功的关键在于创造和保持一个良好的工作环境,激励下属努力工作,同心协力,提高工作效率。由于领导职能在管理工作中的重要作用,领导工作涉及的是主管人员与下属之间的相互关系,是一种行为活动,许多学者对领导内涵进行了大量研究和探讨,并逐渐形成了领导科学(science of leadership),形成管理科学一个新的分支。

5. 控制 控制是为实现计划目标而进行的检查、监督、判断、评价和调整的管理过程。控制的过程中包括: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的有效实现。控制职能强调建立准确的测评和监控系统,对目标的实现程度进行评价与校正。现代管理更强调全面的质量控制,并期望管理者提高预先控制的能力。

计划、组织、人力资源管理、领导、控制这五项职能是统一的有机整体,在具体的管理实践活动中的次序不是一成不变的,多项职能常同时进行。既相互联系、相互交叉、相互影响,又互为条件、共同发挥管理作用。

(三)管理的对象

管理对象,指管理过程中管理者所作用的对象,是管理的客体。管理对象包括组织中的所有资源,其中人是组织最重要的管理资源。

1. 人力资源 包括被管理者的生产人员、技术人员、下属管理人员及他们的体力、智力、道德素养等方面。人力资源是最主要的资源,一个组织的人力资源开发和利用如何,直接关系到该组织的生死存亡。人具有思维和创造性,是组织中最重要资源。如何使人的主动性、积极性、创造性得以充分发挥,提高组织劳动生产率,是管理者面临的管理挑战。另外,人具有感情,其工作效率和劳动积极性的发挥都受到感情因素的影响,从而增加了管理的复杂性。人力资源管理不仅仅是对人原有的知识和技能的简单运用,更重要的要强调以人为本,做到人尽其才,才尽其用,发挥员工的潜在创造力。同时还注重通过有效的人力资源开发和人员职业生涯规



划,达到提高组织人力资本价值的目的。

2. 财力资源 包括组织的经济和财务,是一个组织在一定时期内所掌握和能支配的物质资料的价值体现。一个组织对财力资源的运用效率直接决定着组织内其他资源使用的效率。任何组织都可以通过从财力资源有效运用的角度来达到提高管理水平与成效的目的。财力资源管理应遵循经济规律,通过管理者对组织财力资源的科学合理管理,做到财尽其用,用有限的财力资源为组织创造更大的社会效益和经济效益。

3. 物力资源 包括组织的设备、材料、能源、技术等,是组织的有形资产和无形资产的总称。对物力资源的管理要遵循事物发展的客观规律,合理开发和使用自然资源。根据组织管理目标和实际情况,对各种物力资源应进行最优配置和最佳的组合利用,注意开源节流,做到物尽其用,实现可持续发展。

4. 信息资源 主要包括管理活动中的各种数据、资料、情报等。信息管理就是根据实现组织目标的要求,建立有效的信息网络,保证各管理层次和环节互相沟通和联络,以及为组织活动提供必需和完整的信息,在组织内建立起合适的信息共享网络,为信息的传播、处理和利用提供条件。管理者应保持对信息的敏感性和具有对信息迅速作出反应的能力,并通过信息资源的管理提高管理的有效性。

5. 时间资源 时间是特殊的资源要素,是物质存在的一种客观形式,表现为速度和效率。由过去、现在和将来构成。对于时间管理要具有十分清晰的时间成本效益概念,具有严格控制有限时间的能力,善于管理和安排时间,做到在最短的时间内完成更多的事情,创造更多的价值。

6. 空间资源 指数字空间、网络空间、智能空间、思想空间、物理空间与宇宙空间等。是物质存在的一种客观形式。随着科学技术不断进步和发展,管理者要不断开发和利用越来越多的空间资源,为组织提供长远的发展空间。

(四)管理的方法

管理方法是指用来实现管理目的而进行的手段、方式、途径和程序的总和。包括行政、经济、教育及数量分析方法。

1. 行政方法 行政方法是指在一定的组织内部,以组织的行政权力为依据,运用行政手段,制定一定的组织规章制度,约束员工的行为,按照行政隶属关系来执行管理职能,实施管理的一种方法。采用命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等形式。

行政方法的特点:(1)具有一定的强制性。以组织的行政权力为基础,以下级服从上级为原则,因此,行政方法时效性很强,见效快。(2)具有明确的范围,即它只能在行政权力所能够管辖的范围内起作用。(3)具有不平等性。行政管理方法是以组织权力为基础,以服从为原则。上级对下级发出命令时,下级在执行中不能讨价还价。(4)行政方法的局限性。由于强制干预,容易引起被管理者的心理抵抗。

2. 经济方法 经济方法是指以人们的物质利益的需要为基础,按照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。常采用经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等形式。

经济方法的特点:(1)具有利益驱动性。经济方法主要利用人们对经济利益和物质利益的



需求来引导被管理者。(2)具有交换性。经济方法实际上是以一定的交换为前提的。管理者运用一定的报酬手段影响被管理者去完成所承担的任务。(3)具有关联性。经济方法使用的范围十分广泛,影响面宽,与各个方面都有着直接或者是间接的联系。(4)经济方法的局限性。经济方法虽然具有多方面的积极意义,但可能产生明显的负面影响。因为人们的需求不可能仅仅只有物质利益,决定人们行为积极性的也并非只有对经济利益的追求,管理者在具体的实践中要注意这一点。否则,会导致“一切向钱看”的倾向。

3. 教育方法 教育是按照一定的目的,要求对受教育者从德、智、体诸方面施加影响,使受教育者改变行为的一种有计划的活动。

教育方法的特点:(1)教育是一个缓慢的过程。教育以转变人的思想、价值观为特征,以提高人的素质为目的,是一个较缓慢的过程。(2)教育是一个互动过程。在教育的过程中,教育者和受教育者都在提高,是一个相互学习、相互影响的活动。教育要起作用,教育者必须为人师表、以身作则,身体力行。(3)教育形式的多样性。教育的具体方法很多,如思想政治工作、企业文化建设、工作岗位培训、对员工的感情投资等都是行之有效的教育方法。

管理发展史表明,虽然教育的方法不是万能的,但缺少教育的管理也是不行的。因为人们在任何一个社会组织中,除了谋求一定的物质利益、社会归属、自我价值的实现之外,还有自身成长,自我完善的需求。这些方面的要求是报酬、职位所不能满足的。对员工进行教育,是提高管理效率、增强组织凝聚力、调动员工积极性的重要方法。

4. 数量分析方法 数量分析方法是建立在现代系统论、信息论、控制论等科学基础上的一系列数量分析、决策方法。

数量分析方法的特点:(1)具有模型化。指在假定的前提条件下,运用一定的数理逻辑分析,针对需要解决的问题建立起一定的模型。(2)客观性强。在使用这些方法时,除了假定前提条件和选择分析的数量分析方法之外,在建立模型和进行推导过程中,基本上不受人为因素的影响,具有较强的客观性。

数量分析方法在现代管理中的运用越来越普遍。这种方法运用得当,可以提高管理的科学性、决策的准确性。数量分析方法在组织物力资源和财力资源管理中有广阔的运用空间,在人力资源管理中也有一定适用范围。

二、管理的性质

(一)管理的二重性

管理的二重性包括管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性是指对人、财、物、时间、信息等资源进行组合、协调和利用的管理过程,是客观存在的事物。不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律和特性。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化,只与生产力发展水平相关的属性,就是自然属性。

管理的社会属性是指人们在一定的生产关系条件下和一定的社会文化、政治、经济制度中必然要受到生产关系的制约和社会文化、政治、经济制度影响的特性。不同的生产关系、不同的社会文化和经济制度都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。



管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家管理经验提供了理论依据,使我们可以大胆地引进国外成熟的管理经验,以便迅速提高我国的管理水平。而管理的社会属性则告诉我们,不能全盘照搬国外做法,必须结合国情,建立有中国特色的管理科学体系。

(二)管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性 管理活动的科学性是指管理者遵循管理的原理原则,按照管理的客观规律解决管理中的实际问题的行为活动过程。主要表现在管理活动过程,可以通过管理活动的结果来衡量,同时具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析和解决问题。

2. 管理的艺术性 是管理者熟练地运用管理知识,针对不同的管理情景采用不同的管理方法和技能达到预期管理效果的管理行为。表现在管理实践中注重以人为本,采用随机性、灵活性、创新性和多样性的方法和技巧,发挥管理者和被管理者的能动性和创造性,因地制宜地采取措施,为有效的管理创造条件。

管理是科学性和艺术性的辩证统一。管理需要科学性的理论来指导,是管理的基础。管理的艺术性是对管理理论的合理发挥,是管理的升华。运用科学的方法和技术正确预测、衡量或评价管理活动及结果,使管理者能有效地运用管理艺术调动被管理者积极性,提高管理效率;管理的艺术性则可针对管理过程中的重点、难点以及那些只能感知且具有某种内在特性的问题,提醒管理者通过管理艺术来评估,采取相应措施,促进管理结构趋向于达到组织目标。

(三)管理的服务性

管理的服务性主要体现在管理工作服务于目标任务活动。为完成目标任务活动服务是管理工作的内在规定。管理的目的是保证组织的目标任务完成,完成任务最终要靠合适的人员进行有效的工作活动。不同层次的管理工作与目标任务的联系程度不同,管理者通过承担一定的工作任务,更好地了解目标任务的完成情况和对管理的要求,对做好管理工作有极大的帮助。

三、管理的基本特征

(一)管理的普遍性

表现在管理活动涉及范围的广泛性,管理涉及到人类社会的方方面面,与人们的各项社会活动、家庭活动以及各种组织活动都息息相关。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便应运而生。

(二)管理的目的性

管理同其他社会实践活动一样,都是有意识、有目的的活动,管理的一切活动都要为实现组织目标服务。正是因为有了共同的目标,不同的管理职能、管理活动才能成为一个整体,组织才能求得生存和发展。

(三)管理的一致性

一个组织中的所有成员,虽然不同类别、不同层次,所承担的职责不同,但基本职能和任务是相同的,总的目标只有一个,即设计和维持一种能够使集体中共同工作的成员施展才能、实现预定目标的环境。



(四)管理的层次性

管理的层次性是管理存在的普遍形式,任何一个有效的管理组织都按层次结构规律,形成从上至下分等级的权力结构。

四、科学管理的基本特征

(一)管理制度化

制度是一个组织要求成员共同遵守的办事规程及行动准则。管理的制度化就是在一个正式组织管理中制定、公布、推行成文的制度,形成人人在制度约束下工作,事事有制度规范的工作局面。保证组织工作的正常运转,明确组织成员权利、义务与职责,界定护理行为活动的范围。制度化管理的关键是制度面前人人平等,不允许个人擅自更改制度和规定,强化监督检查纠正违规错误。

(二)管理程序化

程序化是指事情进行要按照先后次序。管理的程序化是指对拟定完成的工作制定周密的程序,并按照程序进行操作的管理模式。程序化管理的重要作用是通过制定科学的程序,严格执行程序。保证每个环节的工作质量,从而保证预期的工作结果。程序化管理有助于对管理过程进行控制,防止权力滥用,保证合理分工提高管理效率。

(三)管理的数量化

管理的数量化是指在管理中普遍运用量化指标,对所承担工作的要求与标准予以说明,并以此作为对员工工作进行考核和奖惩的管理方法。量化指标体系是科学管理的重要标志。量化管理可以让员工准确把握工作的要求与标准,管理者能准确评价员工的贡献。

(四)管理的人性化

管理的人性化是指所有的管理活动要力求符合人性的要求,体现以人为本,尊重人性,有助于人的发展。人性化管理的实现包括:树立人格平等的管理理念,建立组织与成员共同发展的管理目标,使用有利于成员生理心理健康的管理模式。

美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为“管理就是通过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”。古今中外的管理实践证明,任何组织离开了实践的主体——人都是无法想象的。所以,无论从理论还是实践看,管理都应具有很强的人本性,处理好组织中人与人之间的关系;处理好人性化与制度化管理关系,“以钢铁般的纪律管理组织,用慈母般的爱心关怀员工”,组织才有很强的凝聚力,才能够长久地快速发展。

五、管理学及其研究内容

(一)管理学的概念

管理学是研究管理活动基本规律与方法的一个综合性应用科学。管理学发展到今天,已经形成一个庞大的管理学谱系,几乎每一个专门领域都已经形成了专门的管理学,如为企业经营要求形成的企业管理学以及为医院护理管理服务的护理管理学等。



(二) 管理学的特点

1. 实践性 管理学的理论直接来源于管理的实践活动,并且直接为管理实践活动提供指导。管理学是通过对众多的管理实践活动进行深入的分析、总结,并在此基础上形成理论的科学。

2. 综合性 人们的管理活动,除了受生产力、生产关系、上层建筑等因素的影响之外,还要受到自然、心理甚至感情等因素的影响。要做好管理工作,提高管理的效率,管理者必须考虑组织内外存在的各种影响因素,掌握多种学科的知识,如心理学、行为学、社会学、经济学、政治学等。同时,要综合运用现代自然科学、社会科学的理论和方法分析解决社会发展给管理活动带来的各种复杂性难题。

3. 社会性 管理学研究的是管理活动中的各种关系及其一般规律。在管理活动中,人既是管理的主体,也是管理的客体。人是社会群体的组成部分,组织是社会系统的子系统,组织中人际关系与管理活动有效性的关系是管理学研究的重点内容。这就决定了管理学必然带有很强的社会性特征。

(三) 管理学研究内容

管理的普遍性决定了管理学研究内容的广泛性。根据管理的性质和管理学的研究对象与特点,管理学研究的内容主要有以下几个方面。

1. 生产力 主要研究如何合理规划组织生产力,包括如何合理分配和充分利用组织中的人、财、物、时间、信息等资源,以适应组织目标及社会发展的需求,求得最佳经济效益和社会效益。

2. 生产关系 主要研究如何正确处理组织中的人际关系问题,研究如何适当调整管理者之间、上下级之间、职工的相互关系,有效地实施激励,创造一种适宜的氛围,从而最大限度地调动各方面积极性和创造性。研究如何完善组织机构和各种管理体制,实现组织目标。

3. 上层建筑 管理工作离不开政策、法律、管理体制、规章制度以及伦理道德和思想政治工作等,这些就构成了管理领域及上层建筑。所以管理学要研究如何使组织内部环境与外部环境相适应的问题,即如何使组织中各项管理体制、规章制度、职业道德、文化氛围与社会政治、经济、法律、道德等保持一致,从而维持正常的生产关系,促进生产力和经济社会的协调发展。

另外,管理学研究的内容还有:①从历史的角度出发研究管理思想及理论的形成、演变和发展。②从管理者出发研究管理过程,如从管理职能、各项管理职能涉及的要素、执行职能中应遵循的原理、采用的方法及程序和技术、执行职能过程遇到的障碍和阻力以及如何克服这些障碍和阻力等着手研究管理过程。

第二节 护理管理学概述

护理管理是护理科学、护理技术与管理艺术的综合集成,是运用管理原理和原则,研究护理工作的特点和规律,通过对护理工作的计划、组织、协调与控制,达到激发护理人员、控制护理系统、优化护理效应三个方面的统一,保证和提高护理工作质量,为社会提供优质的、全方位的护理服务的活动过程。联合国世界卫生组织医院和护理管理(WHO)护理专家委员会认为:“护理



管理是为提高人类健康水平,系统地发挥护士的潜在能力及有关人员或设备、环境及社会活动作用的过程”。护理管理的主要内容包括护理行政管理、护理业务管理和护理科研、护理教育几个方面。护理管理学是管理学的分支学科,是管理学在护理领域的具体应用,其任务是运用管理学的基本原理、方法和技术,研究护理工作的特点及其影响因素,找出其规律,并对护理工作的诸要素(如人员、设备、技术、时间、信息等)进行科学管理,以提高护理工作的效率和效果。

一、护理管理的发展变迁

护理管理的发展与护理事业的发展是同步的。早期的护理既不系统、也不规范,就更谈不上科学了。真正的科学护理管理是从近代护理学创始人弗罗伦斯·南丁格尔(Florence Nightingale)时期开始的。她首先提出医院管理要采用系统化方式、创立护理行政制度、注重护士技术操作的训练等。她无论是在伦敦的看护所还是在克里米亚战争中,都注重采光、给水、通风、清洁等环境对患者康复的影响。由于她的科学管理,奇迹般地降低了战地医院伤员的感染率,使伤员死亡率从50%降到2.2%。科学的护理管理是促进护理学科发展,提高护理质量的保证。二次世界大战后,各国护理管理者相继学习南丁格尔的护理管理模式,使护理管理学科有了较快发展。随着先进的管理思想和管理方法的渗透和引入,护理管理逐渐由经验管理走上科学管理的轨道。

美国护理专家吉利斯(Gillies)认为,护理管理者若能具备规划、组织、领导、控制的能力,对人力、财力、物力、时间能作最经济有效的运用,就能达到最高效率并收到最大效果。护理管理是以提高护理质量和工作效率为主要目的的活动过程。管理中要对护理工作的诸多要素进行科学的计划、组织、领导、控制、协调,以便使护理系统实现最优运转,为服务对象提供最优的护理服务。护理管理学是管理科学在护理管理工作中的具体应用,是在结合护理工作特点的基础上研究医院护理管理活动的基本规律与方法的一门科学,已经为越来越多的专家、学者和管理人员所接受,对医院护理管理实践具有积极的指导作用。

二、影响护理管理的因素

护理管理要提高管理效率,必须重视影响护理管理的各种因素。护理管理作为一个过程,受到医院内外政策、服务对象、护理人员和技术等多因素的影响,同时还要受到管理者本身条件的影响。

(一)护理管理的一般环境

这里所说的环境,是指医院和护理管理的外部环境,即是对医院和护理管理的绩效产生影响的外部条件和力量的总和。任何组织都处在一定的环境之中。环境一方面为组织活动提供了必要的条件,另一方面又对组织活动起制约作用。环境是医院生存和发展的土壤,从宏观讲,国家的路线、方针、政策、法规对医院有着直接的推动和制约作用。随着我国社会主义法律体系的日益完善,与医院和护理管理有关的法律越来越多,从外部环境的角度对医院和护理工作起到规范和导向作用,使医院护理管理的活动符合国家和社会的利益。同时,医院和护理管理人员必须对外环境的变化给予充分的关注,及时了解和预测外部变化对组织的要求,保持管理工作的主动性。国家的社会制度、发展计划、产业政策以及科学技术的进步等都会直接间接地影



响医院的运转以及利益的分配。医院的管理结构应随着外部环境因素以及内部各种因素的改变作出适当的调整。医院和护理管理成员都来自于社会,医院和护理管理的活动离不开社会,社会文化环境主要就是通过作用于医院和护理管理成员以及其他社会成员而对护理管理产生影响,在护理学领域上同样产生了重大影响。20 世纪中叶,系统理论的创立从理论上为医学提供了一个新的、科学的研究方法。人类从整体角度研究人的健康,提出了生物、心理、社会医学模式,护理工作开始将服务对象看成是整体的人。新的医学模式的建立对护理工作实践的影响使护理管理思维方式发生一系列变化:护理管理模式不断创新,建立了医院内的护理“垂直”指挥系统;健全了医院内的护理管理制度和护理质量标准。护士执业注册制度、护士继续教育制度等日趋完善。人事制度改革,改变了以往领导任命提拔护士长的传统做法,按照“民主、公开、平等、择优”的原则引入竞争机制,公开竞选护士长,变原来的“要我干”为“我要干”,为有护理管理才能者搭设一个施展才华的大舞台,逐步形成能者上、平者让、庸者下的竞争氛围。

(二) 医院护理管理组织结构

护理部是医院管理中的职能部门,在院长或主管护理的副院长领导下,负责组织和管理医院的护理工作。它与医务行政、教学、科研、后勤管理等职能部门并列,相互配合,共同完成医院各项工作。护理部在护理垂直领导体制中有指挥权,这对加强护理管理,提高指挥效能有重要意义。按照卫生部要求,目前我国大多数医院护理管理体制的设置情况如下:

1. 护理部主任 县和县级以上医院均设护理部,实行院长领导下的护理部主任负责制。

500 张以上床位的医院要求配备专职副院长,并兼任护理部主任,另设护理部副主任 2 人;300~500 张床位的医院,或虽不足 300 张,但医教研任务繁重的专科医院,设护理部主任 1 人,副主任 2 人;300 张床位以下的医院,设总护士长 1 人。

2. 科护士长 100 张床位或设有三个护理单元以上的科室,以及任务繁重的手术室、急诊科、门诊部设科护士长。科护士长在护理部主任的领导和科室主任的业务指导下,全面负责本科室的护理管理。

3. 护士长 护士长是医院病房和其他基层单位(门诊、急诊、手术室、供应室、产房、婴儿室、ICU 等)护理工作的管理者。病房护理管理实行护士长负责制。护士长在护理部主任(或总护士长)、科护士长领导和科主任业务指导下开展工作,护士长与科主任共同配合负责病房全面管理工作。

目前我国医院均已实行护理部主任、科护士长、护士长三级管理或总护士长、护士长两级管理体系。

(三) 护理宗旨和目标管理

宗旨是组织对其信仰和价值观的表述,宗旨回答一个组织是干什么的,应该干什么。护理工作的宗旨包括对护理活动、病人、护士三个方面问题的认识和观点。其中“护理活动”包括对护理理论、教育、实践、科研及护理行政和护理管理,以及护理在整个组织中的地位等问题的认识和观点;“护士”包括对护士的权益、护士的专业发展、职责、晋升标准等问题的认识和观点。明确组织宗旨是有效进行护理管理的基本前提。护理管理者明确宗旨目标,实行目标责任制管理,可帮助护理人员明确岗位责任;做好行动计划准备;利于激发护理人员自我实现意识,在护理管理过程有参与感,为职业发展做好规划。对管理者来说,明确目标宗旨可对管理活动做到



心中有数,预先知道下级要做的事情,并及时地制定工作计划及进度安排,调动护理人员的积极性。目标管理还能帮助管理者按照标准对护理工作进行绩效评价,客观地分析员工绩效以及目标和效果之间的差距,便于及时向上级汇报工作,并对下级给予指导和提出改进意见,确定新的奋斗目标。

(四)人员因素

拥有一支高素质的护理人才队伍是促进护理工作不断发展,提高组织人才竞争力的关键。护理管理人员在医院护理人才队伍建设中具有十分重要的地位,选择素质好、能力强的护理人员,对高质量、高效率完成医院护理工作,实现医院护理管理目标有着十分重要的意义。汉高祖刘邦驰骋疆场数十年,抗秦灭楚,身经百战,在谈及夺取天下的原因时,说道:“夫运筹帷幄之中,决胜千里之外,吾不如子房;镇国家,抚百姓,给饷馈,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之众,战必胜,攻必取,吾不如韩信。三者皆人杰,吾能用之,此吾所以得天下者。”由此可见合理用人对管理成功的重要作用。医院护理要长期兴旺发达就必须拥有优秀的护理人才队伍。管理者如何使每个人发挥积极性,提高工作效率,做到人尽其才,才尽其用,对于医院生存发展是至关重要的。在现实的护理管理活动中,管理人员的能力具体主要表现为处理各个方面问题的能力。优秀的护理管理者应该学会充分运用管理艺术来保证护理管理活动的高效率。在运用管理理论进行护理管理实践时,要善于用简练的语言表达自己的意图;善于做思想工作,理解护理人员的心理,调动人员工作积极性;管理者要具有敏捷的思维和准确的判断能力,及时发现问题,作出正确的决策;通过全体组织成员共同努力实现组织目标。

三、护理管理者的任务

我国的护理管理经过了 20 多年的磨炼,已取得一定成就,但距离国际先进管理水平仍有很大差距。从广义上讲,目前我国护理管理学面临的任务是总结我国护理管理的经验,研究并借鉴国外先进的护理管理模式和方法,创立适应我国的护理管理理论。具体内容包括:

完善护理服务内容体系;建立护理服务评估体系;实施护理项目成本核算,实现护理成本核算标准化、系统化、规范化的管理;探寻护理管理工作规律向人们提供高品质的护理服务。

从狭义上讲,按《美国护士会》(ANA)最新公布的护理程序,实践标准分为评估、诊断、明确结果、计划、实施和评价 6 个部分,每个部分中都规范了护理管理者的任务,其核心是建立、维持和评价护士完成护理程序各步骤的支持系统和程序,支持和帮助护士参与护理实践,提高管理效率。管理工作就是要设计和保持一种氛围,使所处其中的人们能够协调地开展工作,有效地实现组织的目标。一般而言,制定好计划后,就要进行组织设计和安排、实施领导。实现上述目标要做好以下工作。

(一)加强护理人员的素质管理

加强政治思想教育,树立正确的人生观和价值观,明确人的价值,正确对待苦与乐,得与失,奉献与索取,安心本职工作,爱岗敬业。加强职业道德教育,从事护理事业必须有良好的道德修养,必须增强服务意识和责任感,努力培养勤奋工作的态度,塑造认真细致、热情周到的职业形象。

加强业务素质的管理,既要重视规范化管理,又要加强基础知识的学习,培养护士终生的自