



全国医学高等教育专升本教材（供护理专业用）

QUANGUO YIXUE GAODENG JIAOYU ZHUANSHENGBEN JIAOCAI (GONG HULI ZHUANYE YONG)

护理管理学

主 编 姜凤兰 王惠珍 徐淑秀



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

• 全国医学高等教育专升本教材(供护理专业用) •

护 理 管 理 学

HULI GUANLIXUE

主 编 姜凤兰 王惠珍 徐淑秀

副主编 史瑞芬 侯占伟 曹枫林

编 者 (以姓氏笔画为序)

王惠珍 史瑞芬 李 峰 金 莉

侯占伟 姜凤兰 贾 愚 徐淑秀

曹枫林 曾 毅

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/娄凤兰,王惠珍,徐淑秀主编. —北京:人民军医出版社,2004.1

全国医学高等教育专升本教材(供护理专业用)

ISBN 7-80157-926-7

I. 护… II. ①娄…②王…③徐… III. 护理学:管理学—医学教育:高等教育—升学参考资料 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 042714 号

主 编:娄凤兰 王惠珍 徐淑秀

出 版 人:齐学进

策划编辑:丁金玉等

责任审读:李 晨

版式设计:赫英华

封面设计:龙 岩

出版发行:人民军医出版社

地址:北京市复兴路 22 号甲 3 号,邮编:100842,电话:(010)66882586

传真:(010)68222916,网址:www.pmmp.com.cn

印 刷:潮河印刷厂

装 订:春园装订厂

版 次:2004 年 1 月第 1 版,2004 年 1 月第 1 次印刷

开 本:787×1092mm 1/16

印 张:13.25

字 数:318 千字

印 数:0001~3500

定 价:20.00 元



(凡属质量问题请与本社联系,电话:(010)51927289、51927290)

编审委员会名单

主任委员

钟世镇 王春生 马建中

常务副主任委员

高体健 齐学进

副主任委员 (以姓氏笔画为序)

王仙园	王庸晋	田晓丽	白 琴	刘国强	刘爱国
孙 红	李铨万	李朝品	何 利	张文清	陈胜秋
范振华	和彦玲	郑木明	闻宏山	娄凤兰	洪先本
姚 磊	唐 军	黄伟灿	曹 凯	常兴哲	焦解歌

常务委员 (以姓氏笔画为序)

王志红	王丽莎	王培华	朱京慈	庄 平	刘冬焕
刘纯艳	李 砾	李治淮	汪初球	陈忠义	柳明洙
袁爱华	郭永洪	桑瑞兰			

委 员 (以姓氏笔画为序)

王亚峰	王庸晋	吕路线	伍素华	刘晓红	刘德纯
刘燕燕	安建钢	杨保胜	张改叶	张金钟	张翼翔
陈正跃	岳秀兰	赵 莉	姜安丽	徐 燕	郭明贤
黄正明	崔存德	雷 鹤			

*** **

总策划编辑	齐学进	陈琪福	姚 磊
编辑办公室	姚 磊	杨磊石	丁金玉
	秦素利	张 峥	

第一主编名单

1 人文社会医学概论	王亚峰
2 护理科研基本方法	徐 燕
3 护理伦理学	张金钟
4 护理心理学	刘晓红
5 护理管理学	娄凤兰
6 护理教育学	张改叶
7 护理美学	雷 鹤
8 遗传与生殖科学	杨保胜
9 临床解剖学	赵 莉
10 临床免疫学	李朝品
11 医院感染护理学	伍素华
12 临床营养学	安建钢
13 临床病理生理学	陈正跃
14 临床病理解剖学	刘德纯
15 预防医学	张翼翔
16 生物化学	岳秀兰
17 临床生理学	崔存德
18 临床药理学	黄正明
19 现代医学导论	高体健
20 护理学导论	姜安丽
21 健康教育学	郭明贤
22 现代护理实践技能	朱京慈
23 现代内科护理学	王仙园
24 现代外科护理学	袁爱华
25 危重症护理学	王庸晋
26 精神科护理学	吕路线
27 老年护理学	王志红
28 社区护理学	刘纯艳
29 康复护理学	王培华
30 健康评估	刘燕燕

前 言

护理管理学是一门研究护理管理活动基本规律与方法的科学,是管理科学在护理事业中的具体运用。学习与运用护理管理学的理论和方法,提高护理管理水平,已成为护理管理者非常紧迫的任务。护理管理学已成为护理专业中一门重要的专业课程。

本教材主要供全国医学高等教育护理学专业专升本的学生使用,全书共分 10 章,重点介绍了管理学的发展和基本原理,管理学的计划、组织、人员管理、领导及控制 5 项基本职能,以及护理质量管理、护理业务技术管理、管理的经济方法、护理管理与法律等内容。在编写中始终以强化素质教育为指导思想,以培养学生的创新精神和实践能力为重点,确保本科标准,突出成人教育特色。因此,在编写过程中删去了护士长角色的内容,新增加了管理的经济方法及护理管理与法律的内容。为便于学生理解和掌握,在各章节后增加了案例、复习题。各章节按其内在逻辑关系自成一體,又相互有机衔接,从而保证了全书的系统性、科学性、启发性和实用性。

参加本教材编写的主编、副主编和各位编者都是长期在教学第一线从事护理管理学的教学骨干。因而本书具有较强的科学性和实用性。但由于编写护理学专业专升本《护理管理学》教材是一项新的尝试,可供参考和借鉴的资料不多,加之我们的水平有限,存在一些缺点和不足是必然的,殷切希望使用本教材的广大师生和读者提出宝贵意见,以便在修订时加以改进,使该教材质量不断提高。

姜凤兰

2003 年 4 月

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理概述	(1)
第二节 管理思想的形成与发展	(3)
第三节 现代管理的基本原理、原则与职能	(9)
第四节 护理管理学概述	(13)
第二章 计划	(17)
第一节 概述	(17)
第二节 计划工作的步骤	(20)
第三节 决策	(24)
第四节 目标管理	(27)
第五节 时间管理	(31)
第三章 组织	(37)
第一节 概述	(37)
第二节 组织理论	(43)
第三节 组织设计与组织结构	(46)
第四节 我国医疗卫生组织管理系统	(51)
第四章 人员管理	(62)
第一节 概述	(62)
第二节 人力资源的规划与使用	(64)
第三节 人力资源的培训与发展	(79)
第五章 领导	(88)
第一节 概述	(88)
第二节 领导理论	(92)
第三节 激励理论及其应用	(98)
第四节 授权	(107)
第五节 沟通	(109)
第六节 人际关系	(115)
第七节 冲突的处理	(123)
第六章 控制	(131)
第一节 概述	(131)
第二节 控制的基本方式	(135)
第七章 护理质量管理	(145)
第一节 概述	(145)
第二节 护理质量管理的基本方法	(148)

第三节	护理质量考核评价·····	(150)
第四节	临床护理服务质量评价·····	(154)
第八章	护理业务技术管理·····	(158)
第一节	护理业务技术管理的重要性·····	(158)
第二节	护理业务技术管理的内容·····	(159)
第三节	护理信息管理·····	(172)
第九章	管理的经济方法·····	(175)
第一节	经济方法概述·····	(175)
第二节	薪酬制度·····	(177)
第三节	奖励制度·····	(180)
第四节	福利制度·····	(183)
第五节	经济方法在护理管理中的运用及应注意的问题·····	(186)
第十章	护理管理与法律·····	(190)
第一节	概 述·····	(190)
第二节	护理立法·····	(196)
第三节	护理工作中的守法、用法及潜在的问题 ·····	(200)

第一章 绪 论

第一节 管理概述

管理是人类的一种社会活动。如同科学技术是生产力一样,管理也是一种特定形态的生产力。一个国家、一个部门,管理的优劣直接关系到它的兴衰存亡,特别是现代社会发达的程度越高,管理就越重要。管理学作为一门科学,19世纪末发源于美国,以后推广到西欧、日本,现已受到各国重视。

一、管理的概念

各个时期不同的管理学派,对管理的理解各不相同。美国管理学派认为“管理是为了达到同一目标而协调集体所做努力的过程”;法国学者认为“管理是为实现要达到的目标而协调人力和财力的一种合理方法”;我国有的学者认为“管理是通过共同劳动加以组织指挥,以期达到最大效能的活动”。综合以上观点,现代管理学者提出“管理是指由一个人或更多的人来协调他人的活动,以便达到个人单独活动所不能达到的效果。”

二、管理对象

关于管理的对象,在科学管理时期,泰罗、法约尔等人提出管理对象“三要素”理论,他们认为管理对象是人、财、物这三个基本要素。后来随着管理实践的开展和管理理论的研究,管理学家认为管理过程中的时间和信息同人、财、物一样重要,发展出五要素理论,即认为管理对象包括“人、财、物、时间、信息”五个基本要素。

(一)人力

人力主要是指从事社会活动的劳动者,包括生产人员、管理人员和技术人员。从长远的发展来说,还应包括预备劳动力的培养教育。高效能的管理要使人尽其才、用人所长。

(二)财力

财力是指一个国家或一个组织在一定时期内所掌管和支配的物质资料的价值表现。对财力进行管理,就是要根据经济规律进行正确有效的管理,合理使用资金,以保证管理计划的完成。

(三)物力

物力的管理,主要是指对生产资料的管理,包括设备、材料、仪器、能源等。管理中要做到保证供应、物尽其用,防止积压和浪费。

(四)时间

时间是一种珍贵的资源,现代管理非常重视对时间的管理。一个有效的领导者,必须管好自己的时间,在尽可能少的时间里取得最大的效益。

(五)信息

信息是现代管理中不可缺少的要素,是管理工作的基本工具。在整个管理过程中,从预测、决策、拟订计划到组织实施、控制,都贯穿信息。所以,管理者要学会管理信息、利用信息。

三、管理的基本特征

(一)管理的二重性

管理的二重性,是指管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性是指管理所具有的有效指挥共同劳动、组织社会生产力的特性。反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求,是一系列科学活动的总结。它没有阶级性,是各类社会制度的国家所共有的。管理的社会属性是指管理所具有的监督劳动、维护生产关系的特性。它反映了一定社会形态中统治阶级的要求,受生产关系和经济基础的影响与制约,具有鲜明的阶级性。

(二)管理的科学性和艺术性

管理的科学性表现为,管理是在实践的推动下,形成了一套系统的,由许多概念、原理、基本原则组成的知识体系,它反映了管理过程的客观规律性,构成了管理学的基本框架;管理的艺术性表现在一切管理活动都应当具有创造性,它需要有一系列根据实际情况行事的经验、诀窍和方式、方法。管理的艺术性表明,管理没有一成不变的模式,在不同的环境中,管理者处理同样的问题必须采取不同的方法进行协调权衡,才能收到满意的效果,这种使消极后果减少到最小的协调能力,正是管理的艺术性的本质体现。

管理的科学性与艺术性是相辅相成的,只有真正精通管理的原理,把握管理理论实质,管理者才能在实践中得心应手地实现创造性的管理。

(三)管理的普遍性

管理的普遍性表现在管理活动涉及范围的广泛性,从人类为了生存而进行集体活动的分工与协作开始,到现代的社会活动、家庭活动以及各种组织活动等无不与管理息息相关,任何组织若无管理将一事无成。

(四)管理的共同性

管理的共同性主要体现在管理目标和管理任务的共同性。在组织活动中,不同层次的管理人员虽然所处地位不同,负有不同的权利、责任,但是管理的任务、基本职能和管理的目标是相同的,只是不同层次的管理者在执行职能时各有侧重。

四、管理方法

管理的方法就是为了使被管理系统的功效不断提高,在一系列活动中所采取的手段、措施、途径和方法,主要有以下几种:

(一)行政方法

行政方法是指行政机构和管理者运用权力,通过强制性的行政命令直接对管理对象发生影响,按照行政系统实施管理的方法。一般采用命令、指示、规定、指令性计划、规章制度等方式进行管理。行政管理方法具有权威性、强制性、稳定性、时效性、具体性、保密性和垂直性等

特点。

行政方法能使管理系统达到高度的集中统一,它可以通过行政层次、行政手段进行控制,充分发挥高层领导的决策、计划作用。行政管理方法也能较好的处理特殊问题和管理活动中出现的新情况,它可以在总目标之下,因时、因地、因人而采取比较灵活的手段。但行政方法也存在着横向沟通困难,信息传递迟缓等不利因素,需要管理者克服。

(二)法律方法

作为管理方法来使用的法律方法,不仅包括法律的制订和实施,还包括由国家的各级机构以及各个管理系统制定和实施的各种类似法律性质的社会规范,例如各种条例、规程、制度等。使用法律的方法,可以使管理系统中各个子系统明确自己的职责、权利和义务,使他们之间渠道畅通并能正常发挥各自的职能,使整个管理系统自动有效地运转。法律的方法具有一定的稳定性,这种稳定有利于管理系统的发展。法律方法适用社会管理的各个领域。

(三)思想教育方法

思想教育方法是运用马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”的重要思想,党的方针政策及光荣传统,去启发干部群众的觉悟,引导其树立正确的人生观、世界观、价值观,尽职尽责地做好工作。思想教育方法是做好各种管理的最基本的方法,也是最重要的保证。思想教育的基本原则是:①解决思想问题与解决实际问题相结合;②思想工作一定要渗透到各项工作和具体管理活动中;③思想政治工作和教育要经常保持,并与其他管理方法相结合;④既要有适当的表扬,又要有必要的批评和惩戒。

(四)经济方法

经济方法是指按照客观经济规律的要求,运用经济手段来管理的方法。在微观管理中采用经济方法就是把个人利益同他们本人工作成绩联系起来,经常使用的形式有工资、奖金、罚金等。经济方法虽是一个极为重要的、有效的方法,但绝不是万能的方法,使用中必须与其他方法有机地结合起来,充分发挥各种方法的综合效应。

(五)社会心理学方法

这种方法是将社会学、心理学研究的成果和方法运用到管理实践中去,以提高管理效率和调动人的积极性。例如行为科学中的人际关系理论、人类需要层次论、动机激励理论、领导行为理论等。这些理论和方法对人事管理、组织管理、业务技术管理、服务管理均有一定的促进作用。

第二节 管理思想的形成与发展

管理思想是随着历史的发展而不断演变的。人类进行有效管理的历史至少有 6 000 年,人类的生产技术不断地发展和进步,人类的管理活动在不断地改进和创新,作为文化环境的产物,管理思想及管理知识体系也在不断地演变和发展。

管理实践同人类社会一样古老。当人类告别动物界时,所面临的最大课题就是生存。为了生存,早期的人类不得成群结队地居住在一起进行共同劳动(打猎、采集等)。长期的共同劳动和群居生活,使得他们逐渐组成了家庭、民族、部落等最初形态的组织。而这类组织的形成,就为管理活动的出现创造了条件。如为了实现集体目标,必须有一个人或几个人负责解决意见分歧,决定战略和时机,以及使各种活动和关系符合集体的目标,经过公众推选或某种仪

式,在组织中深受爱戴的一个或几个人便成为该组织的首领,这一些人也就是人类历史上最早的管理者。随着农业的进一步发展,人们有了定居生活并产生了村庄,由于社区中的人逐渐增多,必须有人出面管理公共事务,最终则由那些有经验的、聪明的人来承担管理公共事务,这就是管理活动的起源。

一、古代管理阶段

(一)中国古代的管理思想

我国是一个伟大文明古国,在管理思想发展史上占有重要的地位。

1. 系统管理思想 系统工程是一种现代管理的方法,中国历史上许多杰出的管理实践活动,就在不同程度上反映了朴素的系统管理思想。如举世闻名的万里长城是人类历史上的一个奇迹,它最早在公元前7世纪动工,到明朝末年,先后经历了20个世纪。长城的修建是在当时生产力水平非常低的情况下进行的,组织得非常周密,据《春秋》记载,修建工程不仅计算了城墙的长、宽、高的土石方总量,而且连需要多少人工、材料,以及各地派来的人工往返的道路里程,需要的口粮以及各地区分担的修筑任务都计算得很准确,分配也很明确,还有严格的修建工程的质量标准。因此,长城经历了两千年的风风雨雨,依然屹立。

2. 以人为本的思想 人的问题是管理的关键问题,中国古代的思想家们提出了一系列用人原则。

(1)察能授官原则:这一原则是讲用人时要根据人的能力而委以相应职责。《墨子·尚贤》中提出“察其所能而慎与官”。《荀子·君道》也说“论德而定次,察能而授官,皆使人载其事而各得其所宜,上贤使之为三公,次贤使之为诸侯,下贤使之为士大夫,是所以显设之也。”《荀子·王制》中坚决主张“无能不官”。这些都是主张要考察人的能力,根据其能力的大小委以不同的责任。

(2)量功分禄的原则:这条原则指的是在选人的过程中如何对待立过功劳的人。《荀子·王制》中提出“无功不赏”,主张把功和赏对应。《墨子·尚贤》中主张“量功分禄”,对待有功的人多给荣誉与享受,而不是授之以官,应把官授予有才能的人。

(3)用人所长避其所短的原则:《晏子春秋·内问篇》上说“地不同生,而任之以一种,责其俱生不可得;人不同能,而任之以一事,不可责偏成……任人之长,不强其短;任人之工,不强其拙。此任人之大略也。”强是勉强之意。这句话的意思是:人各有所长,各有所短,应该任人之长,避其所短。这就要求任人者首先要了解别人的长处和不足,用长避短。这也是现代管理中应该加以借鉴的重要原则。

(4)职责明确的原则:韩非子在《韩非子·用人》中提出“明君使事不相干,故莫讼;使士不兼官,故技长;使人不同功,故莫争”是指任用人才时,要使各种官职的职责不要互相干涉,不然就会互相踢皮球,或者互相牵制对方,或者互相争权。

(5)奖惩原则:奖励和惩罚构成了对人的一种规则控制,它是管理中的重要环节,是对人的管理中不可缺少的部分。诸葛亮曾多次论及奖惩问题,他指出“赏以兴功,罚以禁奸,赏不可不平,罚不可不均”。“诛罚不避亲戚”,“赏赐不避仇怨”。运用奖惩方法实施控制和进行管理也是现代管理中常用的方法。

3. 决策思想 孙臆赛马是我国历史上有名的决策故事。齐威王要与田忌赛马,当时齐威王的马匹条件总的来说比田忌优越,田忌相对处于劣势。孙臆分析情况后,做出以田忌的下马

对齐威王的上马,以上马对齐威王的中马,以中马对齐威王的下马的决策。结果田忌以两胜一负赢了齐威王。这个故事体现了现代管理中的重要思想——决策思想。

(二)西方古代管理实践活动和管理思想

古埃及、古罗马等文明古国也有悠久的历史实践史。公元前 2800 年建造的古埃及金字塔,反映了古埃及人合理分工、精心规划的管理实践活动。古罗马帝国兴盛统治了几个世纪,归功于采用了分权的组织管理形式。15 世纪的威尼斯兵工厂,就已采用流水作业的生产和管理活动,并由领班和技术顾问全面管理生产,这是现代管理思想的雏形。

西方古代管理思想,在一些著作中可见到。例如《出埃及》一书中记载了希伯来人领袖摩西的岳父的三点建议:第一,制定法令,昭告民众;第二,建立等级,委托代理人;第三,责成管理人员分级管理,体现了管理的组织和程序思想。18 世纪中叶,英国著名经济学家亚当·斯密出版了《国富论》,书中提出了劳动分工将使组织和社会受益。

人类早期的管理实践及管理思想,由于受生产力发展水平的限制,带有自发性、零散性和依附性等特点,并没有形成系统的管理科学理论。

二、古典管理理论阶段

管理科学作为一门独立的学科体系产生,直接的原因是社会生产力发展的需要。19 世纪中叶,西方资本主义国家出现企业所有权与经营权分离的趋势,使管理成为一种专门的社会职业,出现了专职的管理人员。近代大工业出现之后,管理思想演变并开始形成系统的管理理论。由于近代大工业首先在西方诞生和发展,所以近代管理理论的诞生和发展也主要在西方。1911 年美国人弗雷德里克·泰罗(Frederick Winslow Tayloy)发表其著作《科学管理原理》,标志着管理科学的初步形成。

古典管理理论,是 19 世纪末到 20 世纪初在西方形成的较为系统的管理理论。它包括以泰罗为代表的“科学管理理论”;以亨利·法约尔(Henri Fayol)为代表的“管理过程理论”和以马克斯·韦伯(Max Weber)为代表的“行政组织理论”等学派。古典管理理论较系统地探讨了经济管理的理论和实践问题,对以后的管理理论的发展有着深远的影响。

(一)主要理论

1. 泰罗的科学管理理论 科学管理理论是 19 世纪末 20 世纪初在美国形成的管理理论,泰罗是该理论的创始人,被称为“科学管理之父”。

泰罗生于美国费城一个富裕的律师家庭,18 岁时因眼疾辍学,后干过学徒、技工、工长、总技师、总工程师,并获得斯蒂芬工艺学院的机械工程学位。在工作期间,泰罗注意到工人有意怠工的现象,工人们的实际产量远远少于他们力所能及的产量,于是,他着手通过科学方法的应用来改变局面。他以工厂管理为对象,以提高工人劳动生产率为目标进行了一系列科学实验,并在科学实验的基础上,于 1911 年出版了《科学管理原理》。泰罗所创立的管理理论有以下几个主要观点:①科学管理的根本目的是谋求最高工作效率。他认为,最高的工作效率是工厂和工人共同达到富裕的基础,它能使工厂得到较多的利润,工人得到较高的工资,这样可以促进生产的继续发展;②达到最高工作效率的重要手段,是用科学的管理方法代替旧的经验管理。在管理实践中,要建立各种明确的规定和制度,使管理科学化、制度化;③实施科学管理的核心问题,是管理人员和工人双方在思想上的一个彻底变革。他要求工人树立对工作、对雇主负责任的概念,也要求管理人员改变对工人的态度,达到友好合作,从而创造出比过去更加多

的盈利。

根据以上观点,泰罗提出了以下管理制度:①对工人提出科学的操作方法,以便合理利用工时,提高工效。他的做法是把工人的工作过程进行分解,并记录每个动作所消耗的时间,然后进行分析研究,肯定其中合理的部分,去掉和改进不合理的部分,制定出标准的操作方法和时间。②在工资制度上实行差别计件制,按定额发放工人的工资。③对工人进行科学的选择、培训和提高,使他们按照作业标准工作,大大提高了工作效率。④使管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能,把工人的劳动称为执行职能。

2. 法约尔的管理过程理论 亨利·法约尔,法国人,他从更广泛的角度研究可普遍适用于较高层次管理工作的原则,被称为“管理过程之父”。法约尔虽然同泰罗一样是工程师,但由于经历不同,导致他们研究问题的侧重面和观点不同。泰罗是作为普通工人进入工厂的,主要从事工程技术工作,着重研究生产过程中工人的劳动效率;而法约尔则从进入企业开始,参加了企业的管理集团,以后又担任一个大公司的最高领导,并在法国的多种机构中从事过管理和教学工作,所以,他的理论是从上层管理和全过程入手,着重研究一般管理原理。他的主要理论包含在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中。

(1) 法约尔的管理原则

①分工:劳动专业化是各个机构和组织前进和发展的必然手段。劳动分工使每一个工人掌握的工作内容缩小了,因而劳动分工可提高生产率。

②权利与责任:权利与责任必须相对应。

③纪律:纪律是管理所必需的,如没有纪律,任何团体、机构的工作都难做好。

④统一指挥:法约尔认为一个下级只能接受一位上级的指挥,如果双重或多头指挥,对于权力、纪律、秩序和稳定性都是一种威胁和损害。

⑤统一领导:凡具有同一目标的各种活动,只能在一个主管和一个计划下进行,这样才能集中力量采取统一的行动。

⑥个人利益服从整体利益:当个人的需求与整体利益发生冲突时,应将整体利益放于个人利益之上。

⑦人员的报酬:所付给的报酬必须公平合理。

⑧集权:任何组织结构必定有某种程度的集权化,集权的程度应视管理人员的性格、下级和公司的情况而定。

⑨等级链:从上到下进行联系的各层权力等级称为等级链。它能贯彻执行统一指挥原则,并可将信息有秩序地传递下去。

⑩秩序:法约尔把秩序的原则运用于公司的物质资源和人力资源管理,做到“物皆有位、人皆有位、人称其职”。

⑪公平:必须对每一个人都以同样的原则和态度处理问题,这样才能有公正和平等。

⑫人员保持稳定:法约尔注意到,生意兴隆的公司通常都有一批稳定的管理人员,一个经常变化的组织是创不出业绩来的。

⑬主动性:在组织中给人以发挥主动性的机会是一种强大的推动力量,必须大力提倡。

⑭集体精神:强调必须注意保持同一集体中成员之间的团结、协作和融洽的关系。

(2) 法约尔的管理能力论:法约尔在考虑管理职能的同时,特别重视管理人员的能力,他认为管理职能只有通过具备一定能力的人才能实现,这方面的内容构成了他的管理过程理论的

重要组成部分。他认为一个管理系统中,每一种基本的职能都需要一定的能力与之对应,他把组合各种能力的素质和知识元素归纳为六个方面:①身体:健康、体力旺盛、敏捷;②智力:理解和学习的能力、判断力、精力充沛、头脑灵活;③道德:有毅力、坚强、勇于负责任、有首创精神、忠诚、有自知之明、自尊;④一般文化:具有不限于从事职能范围的各个方面的知识;⑤专业知识:技术、商业、财务或管理等专业知识;⑥经验:是指从实践中获得的知识,是人们自己从行动中汲取教训的记忆。

3. 韦伯的行政组织理论 行政组织理论是德国古典管理学派韦伯在 19 世纪末 20 世纪初创立的,行政组织理论的中心内容是所谓理想的行政组织体系理论。因为韦伯创立了古典行政组织理论,所以有人称他为“组织理论之父”。

(1) 韦伯的理想的行政组织体系:韦伯认为,理想的行政组织体系结构主要分为三层:高层管理、中层管理和基层管理,应该是“金字塔”式的。高层是主要负责人,其职能是决策;中层是行政官员,主要职能是贯彻上级政策;下层是一般工作人员,主要职能是做实际工作。这种结构是现代管理中的高层决策、中层管理、基层执行这种常见结构的始祖。

(2) 韦伯和他的权力论:韦伯认为,所谓权力,就是一个人被别人反对的情况下人具有的某种左右他人行为的能力。他将人类的权力分为三种类型:传统型权力、个人魅力型权力、法理型权力。他认为法理型权力是一种综合的、既稳定又合乎理性的统治形式。

(二) 古典管理理论对管理实践的贡献

古典管理理论的主要贡献可归纳为三个方面:第一,指明了管理是有组织的社会的一个要素,他们把分散的、不成系统的管理思想发展为有系统的理论;第二,明确了管理的职能和原则,计划、组织和控制职能的明确,为训练管理人员提供了依据。当代的许多管理书籍和训练课程都是以这些职能为基础的;第三,为现代管理技术奠定了基础。如时间的动作分析,工作简化、刺激性工资制度,生产计划、人员考察和预算等许多现代管理技术都是从古典管理学派那里产生出来的。

三、行为科学管理阶段

行为科学理论是 20 世纪 20 年代在西方兴起的管理理论。所谓行为科学是指对企业职工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行研究的科学,它涉及人的需要、动机、内趋力、个性、情绪、思想、特别是人群之间的相互关系等。

行为科学的产生是资本主义社会矛盾日益加深的结果。资产阶级早期的经济学家和管理学家把人看成是“经济人”,即工人是为了工资,企业是为了利润,这样,工人和企业主常常发生矛盾。另外科学管理方法虽然强调管理的科学性、精密性,但忽视了人的因素,把工人看成是机器的附属品,从而引起工人的不满,特别是工会的反抗,再加上生产和科技的发展,使欧美等国的资产阶级感到单纯使用“科学管理”等古典管理方法不能适应新形势,行为科学理论就是在这样的背景下产生的。行为科学理论的主要代表人物有梅奥、马斯洛等。

(一) 主要理论

1. 人际关系学说 乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo, 1880~1949)是美国哈佛大学教授,从事教学与科学研究,他领导了著名的“霍桑试验”,并由此创建了“人际关系学说”。霍桑是美国一个城市的名字,1927 年至 1932 年以梅奥为首的一批学者,在美国西方电气公司所属的霍桑工厂进行了一系列的实验研究。试验分四个阶段,即照明试验、福利试验、谈话试

验、群体试验,这些试验是为了证实工作环境和福利待遇与生产效率的关系。通过研究发现,人们的生产率不能仅仅用一种原因来解释,它受社会、心理等多种因素的影响。在实验的基础上,1933年梅奥出版了《工业文明中人的问题》一书,提出了新的观点:

(1)职工是“社会人”,对他们来说,重要的是同别人的合作而不是无组织的人群中的互相竞争,所有的人是为保护其集体的利益而不是他们的自我利益而行动的。他们既有物质和经济上的需要,还有社会和心理的需要,所以必须从心理、社会因素来调动职工的积极性。

(2)生产效率的上升或下降主要取决于职工的士气和积极性。

(3)企业中除了正式组织,还存在着非正式组织。非正式组织与正式组织相互依存,对生产率的提高有很大影响。

(4)新型的有效领导应该提高员工的满足感,善于倾听和沟通员工的意见。

梅奥的人际关系学说揭示了人际关系和组织行为的意义,强调了人与人的关系,对管理实践产生了重要的影响。

2. 人性管理理论 美国心理学家麦格雷戈(McGregor)在1960年发表的《企业的人性方面》一书中阐明了人性管理理论(又称X-Y理论)。他认为,每个管理人员对下属都有一套假说作为管理的出发点。他将传统观点总结为X理论,其内容为:①人的进取心少;②人们往往不愿意工作;③不愿意负责任;④人往往是被动的,不愿意动脑,愿意接受别人的指挥;⑤人们工作的主要原因是解决最基本的安全和生理需要。

麦格雷戈从对X理论的否定和批驳出发,提出了与之对应的Y理论,他认为:①一般人都喜欢工作,不是先天厌恶工作,都是勤奋的;②人们愿意负责任,在适当条件下,一般人不仅会接受职责,而且还会主动寻求职责;③人们在执行任务中能够自我指导和自我控制,喜欢自己管理自己,自己做决定;④大多数人在解决问题时是能发挥出高度的想像力和创造性的;⑤现代社会中,人们的潜力没得到充分利用;⑥有自我满足和自我实现需求的人,往往以达到组织目标作为最大报酬。

X理论强调客观因素,认为只有管理严格才能出效益,必须利用权威作为指挥和控制的手段;Y理论强调主观因素,认为诱导与统一目标是管理的正确对策,因此,管理的任务不是监督或惩罚,而应是创造条件和方法,使人们的潜力充分发挥出来。

3. 团体动力学理论 德国心理学家卢因(Lewin)1944年提出团体动力学理论。该理论重点研究组织中的群体行为,其主要观点认为群体是一种非正式组织,是处在均衡状态的各种力的“力场”。所谓各种力处于均衡状态是相对的,进行不断地相互适应的过程是永恒的。此外,卢因还对团体内聚力的测定、影响因素、团体中行为分类等进行了广泛的研究,为管理活动因势利导,发挥非正式组织的协同和补充作用提供了依据。

4. 激励理论和领导行为理论 激励理论的代表理论有:人类需要层次理论、双因素理论、期望理论、强化理论等。领导行为理论的代表理论有:领导特征理论、领导行为理论、权变领导理论等。以上理论详见第五章。

(二)行为科学给管理理论带来的变化

主要有以下三方面的变化:

1. 行为科学强调以“人为中心”的管理思想,强调激发人的积极性。而传统的管理是以“事”、“物”、“技术”为中心的管理,只注重在金钱、物质条件上下工夫。

2. 行为科学注重行为研究,强调激发人的动机,通过动机诱导,把工人的行为纳入企业所

需要的轨道。而传统的管理全靠纪律强制,是监督管理,无视群体在生产中的作用。

3. 行为科学的管理重视分权制,强调“民主”、“参与”、“以人中心”的管理方法。而传统的管理是独裁式管理。

四、现代管理理论

第二次世界大战后,由于社会实践的需要和科学的发展,特别是系统论、控制论、信息论、运筹学、电子计算机的出现,促使现代管理科学逐渐形成。

(一)现代管理理论

1. 社会系统学派 社会系统学派的创始人是切斯特·巴纳德(Chester Barnard),其主要观点包括:①组织是一个协作系统,各级组织是一个有意识地加以协调的活动或效力的系统;②协作的意愿、共同的目标和信息联系是协作系统的三要素;③非正式组织同正式组织互相创造条件,在某些方面能对正式组织的目标产生积极的影响。

2. 决策理论学派 决策理论学派的主要代表人物是美国的西蒙(H. A. Simon)和马奇(J. G. March),他们认为:决策贯穿着管理的全过程,管理就是决策。决策的准则是以“令人满意”准则代替“最优化”准则,这样才能使决策者果断决策并在探索中不断完善。

3. 系统管理学派 系统管理学派用系统的观点来考察、管理企业,有助于提高企业的效率,更好地实现企业的总目标。主要代表人物是卡斯特(F. E. Kast)、罗森茨韦克(J. E. Rosenzweig)等人。

4. 经验主义学派 经验主义学派认为管理科学应从企业管理的实际出发,以管理实践为对象,以便在一定的情况下把管理实践加以概括和理论化,并把管理经验传授给从事管理工作和研究的人。此理论的主要代表人物是美国的杜拉克(P. Drucker)和戴尔(E. Dale)等人。

5. 权变理论学派 它的主要代表人物是伍德沃德(J. Woodward)和菲德勒(F. Fiedler)。该理论认为,在管理中要根据环境和内外条件随机应变,没有一成不变的普遍适用的“最好的”管理方法和理论。

(二)现代管理理论的特点

随着生产力的迅速发展,科学技术的不断进步,当今管理学的发展在深度和广度上都是前所未有的。各不同时期、不同学派的理论互相渗透、互相补充,使现代管理理论综合了现代管理科学体系中的各种理论、方法和技术,这就是现代管理理论的一个突出特点。

第三节 现代管理的基本原理、原则与职能

一、管理的基本原理

基本原理是指对事物的实质及其基本运动规律的表述。原则是根据对客观事物的基本原理的认识而引申出来的,要求人们共同遵守的行为规范。管理的基本原理和原则对于一切组织的有效管理是不可缺少的。

(一)系统原理

系统是由存在于环境中若干相互联系、相互作用的要素所构成的具有特定功能的有机整体。