

医学高等院校护理学专科教材
中央广播电视大学医科大专推荐教材



现代护理管理学

(第二版)

编著 张培珺
主审 赵炳华

北京医科大学出版社

医学高等院校护理学专科教材
中央广播电视大学医科大专推荐教材

现代护理管理学

(第二版)

张培琚 编著
赵炳华 主审

北京医科大学出版社

XIANDAI HULI GUANLIXUE

图书在版编目 (CIP) 数据

现代护理管理学/张培珺编著. - 北京: 北京医科大学出版社, 2000.3
医学高等院校护理学专科教材 中央广播电视大学医科大
大专推荐教材
ISBN 7-81071-021-4

I. 现… II. 张… III. 护理学: 管理学 - 医学院校 - 教材
IV. R471

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 76873 号

北京医科大学出版社出版发行
(100083 北京学院路 38 号 北京医科大学院内)

责任编辑: 暴海燕

责任校对: 王怀玲

责任印制: 郭桂兰

山东省莱芜市印刷厂印刷 新华书店经销

* * *

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 14.5 字数: 368 千字

2000 年 3 月第 2 版 2000 年 3 月山东第 1 次印刷 印数: 1—10000 册

定价: 19.50 元

前 言

随着我国经济的迅速发展和医学模式的转变, 护理学已经发生了深刻的变革。由“以疾病为中心”的传统护理模式向“以人中心”的整体护理模式转化。无论是在护理教育方面的发展、学科基本理论的建设, 还是从理论转化为实践的应用研究, 均呈现出了蓬勃发展的趋势。

面临 21 世纪新时期的需要, 护理教育战线在经历着一场挑战。社会对高等护理教育人才需求量大、教学层次多、教学对象差异较大, 但学科体系发展尚未完善、教学手段和教学方法差距较大、适宜的教材也比较缺乏。护理管理学作为护理专业领域中的一项重要课程, 其学科建设的任务同样艰巨。

管理学是一门实践性、应用性很强的学科。近年来, 伴随改革开放和我国社会主义现代化建设从计划经济向市场经济体制的转轨, 许多从事管理的专家学者对现代管理学的引进和研究做了大量的工作, 发表了许多反映最新研究成果的论文和专著。医院管理和护理管理的理论研究和实践也发生了很大变化。护理管理学作为专业领域管理学, 既要反映护理领域管理活动的特殊规律, 也要以一般管理学的研究成果作指导。本教材就是以此为背景, 在原书《现代护理管理》(赵炳华主编 张培珺副主编)的基础上进行修订的。

全书写作的指导思想是: ①着重介绍管理学、组织行为学、护理领域管理的基本理论、基本技能及有关新进展。面向 21 世纪, 为高等护理教育本、专科生的培养目标服务; ②从理论的系统性出发, 基本上以管理过程方法 (Process approach) 中的管理职能 (计划、组织、领导、控制) 学说为线索, 同时吸收各管理学派之所长, 紧密结合护理管理实践形成整体框架; ③内容的选择立足于临床和基层的护理管理实际, 主要面对第一线的管理者。例如医院护理部主任 (总护士长), 科、室护士长, 护士等; ④管理的核心是对人的管理。考虑到在迅速而剧烈的变革时代, 护理工作更需要调动人的积极性, 提高人的主动参与精神, 本次修订增加了组织行为学 (organizational behavior, OB) 的相关内容, 以有利于改善基层管理者的人际技能 (human skills) 及计算机在护理管理中的应用, 以提高护理管理效率及质量; ⑤编写体例从有利于教学与训练的需要出发, 为方便教师及学生服务。同时与本书配套, 另辅有《学习指导》, 以提示学习的重点、难点及要点, 作为辅导材料。

全书共分 5 篇 24 章。第一篇绪论介绍一般管理学和护理管理学的基本概念、基础知识, 引导读者了解学习护理管理学与一般管理学的相关性及管理学的基本理论与发展; 第二篇至第五篇, 以管理的计划、组织、领导与控制四个基本职能来划分, 各章节结合护理管理的实际需要, 重点介绍相关基本理论与技能、技巧。

本书写作的初衷是为护理专业的本、专科学生提供一本可读性强的共用教材。使用时可一书多纲, 即根据教育层次的实际需要制订教学大纲, 取舍相关内容。各章之首的学习目标是以本科生教学水平为基础提出的教学重点和基本考核要求。在教学目标基础上拓宽的其它内容, 可供专业教师及其他学习者自由选用。鉴于全书坚持护理管理基础知识和基本技能, 内容既反映管理发展的新观点、新方法, 又注重贴近目前我国护理发展阶段和实际需要, 为促进护理从经验管理向科学管理和现代管理的转变服务, 本书也可作为对在岗护理管理人员

和广大护士的培训用书，相信能对临床护理管理起到一定的指导作用。

在修订过程中，作者参考了国内外许多有关管理、组织行为学及护理管理学等方面的书籍及资料，为本次修订提供了一些新的观点和丰富的内容。在全书形成过程中，还得到护理专家林菊英教授、北京医科大学卫生管理干部培训中心的老师们及许多临床护理管理者的指导与关怀，在此一并表示感谢！

编者

1999年10月

目 录

第一篇 绪 论

第一章 管理与管理学	(1)
第一节 概念、研究对象与内容	(1)
第二节 管理的基本特征与基本职能	(3)
第三节 管理思想的形成与发展	(4)
第二章 现代管理的基本原理与原则	(11)
第一节 现代管理的基本原理	(11)
第二节 现代管理原理相应的原则	(12)
第三章 护理管理学概述	(14)
第一节 概念与任务	(14)
第二节 护理管理的特点	(16)
第三节 护理管理的意义及研究方法	(17)

第二篇 计划职能

第四章 计划职能基本理论	(19)
第一节 概念、意义、计划的类型与原则	(19)
第二节 计划职能的一般步骤	(22)
第三节 评估内外环境	(25)
第四节 解决问题及其基本程序	(27)
第五节 决策	(29)
第五章 目标管理	(33)
第一节 目标管理的概念与特点	(33)
第二节 目标管理的基本过程	(34)
第三节 目标管理的必要性与局限性	(35)
第四节 目标管理在护理管理中的应用	(36)
第六章 护理规章制度管理	(38)
第一节 护理规章制度的重要性、特点及功能	(38)
第二节 常见护理规章制度的类别	(40)
第三节 制定护理规章制度的一般要求	(41)
第四节 护理规章制度贯彻实施的原则	(42)
第七章 时间管理	(44)
第一节 概念	(44)
第二节 时间管理目的与基本步骤	(45)

第三节	管理者对时间管理应具备的基本条件	(45)
第四节	时间管理的策略	(47)
第五节	时间管理的方法	(47)

第三篇 组织职能

第八章	组织结构与组织设计	(50)
第一节	组织与组织结构	(50)
第二节	组织设计	(54)
第九章	我国的卫生组织系统	(58)
第一节	我国卫生工作的奋斗目标和指导思想	(58)
第二节	我国的卫生组织分类	(60)
第三节	中华护理学会和卫生部护理中心	(61)
第四节	医院组织	(62)
第十章	我国的护理组织系统	(66)
第一节	各级卫生行政组织中的护理管理机构	(66)
第二节	医院内护理组织系统	(67)
第三节	医院护理单位的组成及管理要求	(71)
第四节	护士长角色模式及工作职责	(76)
第十一章	护理人员管理概述	(83)
第一节	护理人员管理概念及基本要求	(83)
第二节	护理人员素质要求和不同角色职责	(84)
第三节	现代护理工作范围的扩大和角色延伸	(88)
第十二章	护理人员的编设	(91)
第一节	人员编设的意义和原则	(91)
第二节	护理人员编配的计算方法	(93)
第三节	使用“病人分类系统”确定护理人员编配	(99)
第十三章	护理人员的选聘、分工与排班	(105)
第一节	护理人员的招聘、解聘与甄选	(105)
第二节	护理人员的任职条件与晋升	(107)
第三节	护理人员分工方式与排班	(112)
第十四章	护理人员的教育、训练与绩效考核	(120)
第一节	护理人员的教育与训练	(120)
第二节	护理人员的绩效考核	(123)

第四篇 领导职能

第十五章	领导基本理论及其应用	(128)
第一节	领导与领导的影响力	(128)
第二节	领导理论及应用	(131)
第三节	领导者的素质	(134)
第四节	领导者的才能	(136)

第五节	授权	(137)
第十六章	激励理论及其应用	(140)
第一节	激励及其过程	(140)
第二节	激励理论简介	(141)
第三节	护理管理中激励理论的应用	(149)
第十七章	管理沟通	(151)
第一节	概念及功能	(151)
第二节	沟通的形式和常用方法	(153)
第三节	护理管理者有效沟通的原则	(155)
第四节	组织角色与沟通技巧	(157)
第五节	管理信息系统在护理中的应用	(161)
第十八章	人际关系	(164)
第一节	人际关系的一般问题	(164)
第二节	影响人际关系的因素	(166)
第三节	管理系统中的人际关系	(167)
第四节	建立和改善人际关系的途径	(169)
第十九章	护理群体建设	(173)
第一节	群体的概念与分类	(173)
第二节	群体的建立与发展	(174)
第三节	角色、内聚力和士气	(175)
第四节	护理组织文化建设	(177)
第二十章	组织冲突的处理	(182)
第一节	组织冲突概述	(182)
第二节	冲突的过程	(183)
第三节	常见组织冲突的原因与处理方法	(186)
第二十一章	有计划的实行变革	(189)
第一节	变革的概述	(189)
第二节	有计划变革的过程	(191)
第三节	护理管理中有计划变革的应用	(194)
第四节	变革中应遵循的基本原则	(195)

第五篇 控制职能

第二十二章	控制职能基础	(197)
第一节	控制的概念、重要性及类型	(197)
第二节	控制工作的基本过程	(199)
第三节	控制工作的基本原则	(200)
第四节	全面质量管理	(201)
第二十三章	护理质量管理	(205)
第一节	概念、特点及意义	(205)
第二节	护理质量标准及标准化管理	(206)

第三节 护理质量管理基本方法 (211)

第二十四章 护理业务技术管理 (216)

 第一节 护理业务技术管理 (216)

 第二节 医院感染管理 (218)

第一篇 绪论

第一章 管理与管理学

【学习目标】学完本章后，学生应当能够：

1. 陈述管理与管理学的概念；
2. 区分管理者和操作者，列出护理工作中谁是管理者；
3. 解释管理的基本特征与基本职能；
4. 阐述管理思想的形成与发展过程；
5. 了解管理发展各阶段中主要代表性的人物、学说、主要贡献及其对护理的影响。

第一节 概念、研究对象与内容

护理管理学是管理学的分支学科，是属于领域管理学。学习护理管理学，首先应理解一般管理学的基本概念和研究内容。

一、基本概念

（一）管理

管理（Management）作为一种社会活动，普遍存在于各个领域的各项工作之中。各管理理论学派对管理均有不同的定义。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运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为”等等。

国内外管理学界目前公认的管理过程方法（Process approach）的观点认为：管理是管理人员与被管理者共同实现既定目标的活动过程，它是一切有组织活动的不可缺少的要素。

管理是在组织中同别人一起，或通过别人使完成各项工作的活动更有效率的过程。这里，过程的含义表示管理者发挥的职能或从事的主要活动。这些职能可概括地称为计划、组织、领导和控制。（以上职能将在本章第二节中详细阐述）

（二）管理者

管理者（Managers）都是在组织中工作的。组织的成员可以分为两种类型：操作者和管理者。操作者（Operatives）是直接从事某项工作或任务，不具有监督其他人工作的职责，如护理员、卫生员。相反，管理者是指指挥别人活动的人。他们位于操作者之上的组织层次中。假定作为一个管理者，一定要有下级。管理者也可能担任某些作业职责，例如病房里的护士长、护士组长，负责指挥护士的活动，也参与一定的护理操作。又如护士作为专业角色，位

于辅助护士（或护理员）之上的组织层次中，不仅指挥她们的工作，还管理病人及其家属等相关人员，她们虽是护理操作的执行者，也是最基层的护理管理者。

组织内的管理者，可以划分为基层管理者（First-line managers）、中层管理者（Middle-line managers）和高层管理者（Top-line managers）。例如医院的护理组织系统中，病房的护士长、护士是基层管理者；内、外、妇、儿门诊等科级护士长，则是中层管理者；而主管护理的副院长、正副护理部主任属高层管理者，由于分别位于组织的不同层次，而管理者对下一层次的人员有指挥职责，并对其工作负责。

（三）管理学

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。其基本规律，包括管理的一般原理、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（Science of management）是自然科学和社会科学相互交叉产生的一门边缘学科。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。学习一般管理学是研究护理管理的基础。

二、管理学的研究对象和内容

（一）管理学的研究对象

管理具有二重性。一方面是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效地组织共同劳动所必需的。因此，它具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性。另一方面，管理必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

根据管理的二重性，可以把管理学的研究对象从理论上概括为生产力、生产关系和上层建筑三个方面。

生产力：主要研究生产力诸要素之间的关系，即如何合理组织生产力，根据组织目标的要求，社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益。例如护理管理要研究在护理活动中，如何合理的组织具有一定理论与操作技术的护理人员与现有的仪器、设备、物资等劳动资料有效地结合，更好地服务于护理对象，以求得最佳的护理效果。

生产关系：主要研究如何正确地处理组织内部人与人之间的相互关系；建立和完善组织结构以及各种管理体制，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。例如护理管理要研究如何正确处理护理组织环境中护理管理者与护理人员之间、医护之间、护患之间以及护理群体与其他相关人员之间的关系；建立健全护理管理体制和组织结构，有利于护理工作的发展，调动护理人员、患者及相关人员的积极性等。

上层建筑：主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应，使组织的各项规章制度、劳动纪律与社会的政治、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，促进生产力的发展。例如护理管理要研究如何使护理组织内、外环境不断适应等问题；护理的各种规章制度、行为规范、价值观念等与社会道德要求、法律、经济发展等大环境保持一致，从而维持和促进护理工作发展。

（二）管理学的研究内容

管理学研究的内容比较广泛。有各种不同的分类方法。例如按照管理要素分类，研究的内容包括管理手段的结构、法和人三个要素和管理内容的人、财、物、信息和时间五个要素。根据管理活动过程的职能分类，研究内容包括计划工作（Planning）、组织工作（Organizing）、领导工作（Leading）、控制工作（Controlling）四项职能。

第二节 管理的基本特征与基本职能

一、管理的基本特征

特征一般是指一事物区别于他事物的特有的显著征象、标志。根据我们对管理概念的理解和管理活动的实际情况，一般认为，管理具有以下特征。

（一）管理的二重性

即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，发挥管理职能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活动，体现出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所制约。认识管理的二重性，有利于认识管理的特征，也有利于正确学习和借鉴其他国家的管理经验。

（二）管理的普遍性

在人类活动的领域内，管理是普遍的，与人们的社会活动和家庭以及各种组织都息息相关。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理就随之产生了。

（三）管理的目的性

管理是人类一种有意识、有目的的活动，任何一项管理活动，都是为实现一定的管理目的而进行的。管理的目的性一般表现为社会劳动和社会团体的共同目的，而不是某个成员或管理者的单方面的目的，否则就难以协作和进行有效的管理。在实际中，目的性往往具体表现在管理目标上。

（四）管理或管理人员任务的共同性

组织内的管理人员虽然可以分为主管领导者、行政人员以及基层管理者等不同等级，也因各自的工作不同而处于不同的地位，负有不同的责任，拥有不同的权力范围，担任不同的管理职务。但他们的任务具有共同性，他们的基本职能也是相同的。管理或管理人员的任务均为设计和维持一种体系，使全体工作人员能用尽可能少的支出（包括人力、财力、物力等），共同实现预期的目标。管理或管理人员的基本职能均包括计划工作、组织工作、领导工作、控制工作等。由于管理人员的层次不同，在执行职能时程度和重点不同。随着管理者在组织中的晋升，将从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。

（五）管理的科学性和艺术性

科学在于解释和揭示事物内在的规律，并能运用这些规律来分析和解决问题。管理同样如此。

艺术性强调管理的实践性，并在原则基础上的灵活性，在非常情况下的应变性，强调发挥管理人员的创造性，随机制宜地采取措施，为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是统一的，科学性是艺术性的基础，艺术性是科学性的发挥。实践证明，高超的管理艺术来自于丰富的实践经验和渊博的科学知识。

二、管理的基本职能

管理职能（Management functions）是“管理或管理人员所应发挥的作用或承担的任务”，是管理活动内容的理论概括。本世纪初期，法国管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）提出，所有的管理者都履行着五种管理职能：计划、组织、指挥、协调和控制。到了本世纪 50 年代中期，美国的两位管理学家：哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈（Harold Koontz and Cyril O’

Donnell), 采用计划、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, 直到 90 年代, 最普及的教科书则将五个职能精减为四个基本职能(计划、组织、领导和控制)来组织内容。

(一) 计划职能 (Planning)

是全部管理职能中最基本的一个职能, 与其它几个职能有着密切的联系。计划职能包括选定组织目标和实现目标的途径。管理者根据计划目标, 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。为使组织中的各种活动能够有效地、协调地进行, 必须有严密的统一的计划, 包括为实现目标制定策略、政策、方案及程序。

(二) 组织职能 (Organizing)

为了实现组织目标, 必须设计和维持合理的组织结构。在组织结构中, 为达到预订目标, 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, 为有效地实现目标, 必要时还须不断地对结构进行调整。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。

组织职能是管理的重要职能之一。计划职能在管理过程中是管理的基础, 组织职能则是进行领导、控制的前提。

(三) 领导职能 (Leading)

是使各项管理职能有效地实施、运转并取得实效的统率职能。为各种职能的进行提供保证, 对组织中的全体人员辅以指导, 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, 从而保证组织目标的实现。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。

领导工作是一种行为活动。已有许多学者专门予以研究和探讨, 并逐渐地形成了领导科学 (Science of Leadership), 成为管理科学一个新的分支。

(四) 控制职能 (Controlling)

是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, 目的在于保证组织实际的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整体, 是一个系统的网络, 每项职能之间是相互联系、相互交叉着的循环过程。

第三节 管理思想的形成与发展

管理思想的形成与发展经历了一个漫长的历史过程。这些历史知识能够帮助人们理解今天的管理理论和实践, 并能说明管理概念是如何反映组织和社会的变化要求而不断演进的。本节的目的还要表明护理管理及护理工作方式是如何伴随管理的演进不断发展变化的。

一、中国管理思想的形成与发展

中国是有悠久历史的文明古国, 有许多充分体现劳动人民智慧和高超管理技艺的光辉业

绩，记载了许多统治阶级治国安邦、发展经济的管理经验和思想。由于长达数千年的奴隶制和封建制的社会发展基本上是专制型、小生产式的管理，许多有价值的管理思想只是散记或体现在其它学科作品中，未形成相对独立的、系统的管理理论体系。

中国管理思想自形成到发展至今，经历了若干阶段。如先秦时期、秦汉时期、魏晋南北朝隋唐五代时期、宋元明清时期、近代及社会主义阶段。每一阶段均有极为丰富的管理思想形成，并对世界现代管理思想的形成和发展作出了巨大贡献。例如我国古代提出的“人为国本”思想，“人性思想”，“人和思想”，均是一些对人的管理原则，对现代行为科学中“人本主义”思想起了一定的奠基作用。

自 1840 年鸦片战争以来，从封建社会转变为半殖民地半封建社会；商品经济及民族资本主义开始发展，各种经济关系及社会矛盾复杂。当时提出了近代化、工业化道路，后期孙中山制定了中国近代化建设的蓝图——《实业计划》，主张用国家资本主义限制私人资本主义。对利用外资进行经济建设及人口管理方面提出了明确的管理原则，引进了西方科学管理理论和方法，如美国泰罗的《科学管理法》，讲究经营策略和重视人的因素等，使西方的科学管理与传统的道德教育相结合，成为中国近代企业家对“人”管理上的重要发展。

1949 年中华人民共和国建立以后，我国建立了社会主义的管理思想。这是在马列主义经济管理理论的基础上结合中国的管理实践不断发展起来的。党和国家领导人毛泽东、刘少奇、周恩来、陈云、邓小平等提出了一系列管理思想与论述。主要有：关于计划管理、经济管理体制的改革问题、思想政治工作是一切经济工作的生命线、人口理论、国民经济综合平衡的基本方法，经济效益是社会主义建设的核心问题以及加快改革步伐、建立社会主义市场经济等理论。这些管理思想是随着社会主义建设的不断深入逐步加深认识和发展起来的，虽然发展中走过一些弯路，但有很多成功的经验。

二、外国（主要是西方）管理思想的形成与发展及其对护理的影响

（一）历史背景

自远古开始，人类为了生存、发展，分工协作，共同劳动（活动），即有了管理活动。

古代社会由于生产力水平低下，人们不可能把管理活动当作自觉的有意识的行为。但古巴比伦、古埃及、古希腊及古罗马等国家在许多方面有很丰富的管理实践活动和管理思想，多散见在当时的哲学、军事、和经济学等著作中，甚至《圣经》中也提到管理的概念。例如动用 10 万人干了 20 年的埃及金字塔的建成，就是一次成功的管理活动。罗马天主教会今天的组织结构基本上是在公元 2 世纪建立的，说明组织的管理实践已存在了几千年。

到中世纪，随着管理实践的发展，管理思想有所深化，多包含在统治阶级思想家的政治主张之中。例如意大利文艺复兴时期的政治思想家、历史学家尼克罗·马基维利（Niccolo Machiavelli, 1469 ~ 1527）认为“共和国是最好的国家管理形式”的政治理想和他在《君主论》中提出的关于领导者素质的论述就是典型代表，对管理学的形成有重要影响。

在资本主义早期，英国古典政治经济学体系的重要创立者亚当·斯密（Adam Smith, 1723 ~ 1790），提出了劳动分工（Division of labor），即将工作分解成一些单一的和重复性的作业，使得因提高工人的技巧和熟练程度，提高了劳动生产率。从 18 世纪的英国开始的产业革命，又使机械力迅速取代了人力，使得大型、高效在工厂中生产成为可能，则更需要管理的计划、组织、领导和控制工作。这是 20 世纪前促进管理发展的重要背景。

早期的管理实践和管理思想，为系统的管理理论的形成做了充分的准备。

（二）多样化的时期

20 世纪的前半期是管理思想发展的多样化时期。不同的管理学家从不同背景和角度出发, 对管理加以研究, 形成了不同的管理理论和学说, 为我们理解管理作出了重要贡献。下面介绍四个方面的理论学说。

1. 科学管理 (Scientific management)

科学管理理论的创始人是弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor 1865 - 1915), 美国人。开始时他在钢铁厂做工人, 当体会到工人在生产中有很大学力时, 他开始研究, 当工人用铁锹向货车铲料及搬运铁块时, 他测定每次活动与停止的时间以及观察如何动作效率最高, 经过研究设计出有效的标准化动作、标准化工具, 使生产中使用最短时间和最精练的动作, 并予以推广, 提高了劳动生产率。其科学管理有三个基本出发点: ①谋求最高工作效率。科学管理的中心问题是提高劳动生产率; ②谋求取得最高效率的重要手段。使生产工具、机器、操作方法、作业环境等均标准化 (Standardize), 动作精简化 (Simplify) 和工作专门化 (Specialize), 即合理化三原则 (或三 S 化)。③要求劳资双方实行重大精神变革, 在工作中互相协作, 共同努力, 并把管理职能与执行职能分开。同时泰勒反对不按工作量平均付酬, 提出实行刺激性的报酬制度。他的著作《科学管理原理》1911 年出版, 标志着现代管理理论的诞生。泰勒的理论和研究活动, 确立了他作为科学管理之父的地位。

科学管理思想在当时被誉为第二次产业革命, 对资本主义社会的影响是划时代的, 对管理理论的形成起着里程碑的作用。

科学管理理论对护理也产生着深远的影响。例如护理工作中实行功能制分工方式, 使治疗性工作、临床生活护理、文字书写等工作分别由治疗班、护理班、主班等专门护士承担; 制定护理技术操作规程和标准, 并以此训练护士提高效率; 护理管理者与各班护理人员各有特定的职责, 护士长负责单位的计划、组织、控制等事宜; 以及建立奖惩制度和进行绩效考核等, 均是科学管理理论在护理中的应用。

2. 一般行政管理理论 (General administrative theorists)

与科学管理同时代的另一批思想家是从整个组织入手关注管理问题, 称为一般行政管理理论家。

(1) 法约尔的管理职能学说

法约尔 (Henri Fayol 1841 年 ~ 1925 年), 法国人。担任采矿冶金公司经理, 曾将濒临破产的公司改变为成功的企业。他提出在公司管理中有 14 项组织经营原则: ①合理分工, 有效使用劳动力。②权责相适应。③严格纪律。④统一命令。⑤统一领导。⑥个人服从集体, 领导人调谐关系。⑦个人报酬公平合理。⑧集中权力。⑨有等级制。⑩事物均有秩序。⑪公平。对下属亲切、友好、公正。⑫人事稳定。⑬有创新精神。⑭保持集体精神——团结合作。法约尔将企业活动按职能分为技术活动、营业活动、财务、安全、会计及管理。在管理职能中, 分为计划、组织、指挥、协调和控制。

(2) 韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯 (Max Weber 1864 年 ~ 1920 年), 德国人。在管理思想上提出了“理想的行政组织体系理论”。主要内容是:

①理想的行政组织: 是通过职务和职位按等级来进行管理的。并提出了一系列实施原则和方法。

②权力: 有各种不同的权力类别。任何一种组织都是以某种形式的权力为基础, 才能实现组织的目标。

③理想的行政组织的管理制度：韦伯认为管理就意味着以规则为依据来进行控制。在组织体系中，为实现目标，要把全部活动划分为各种基本作业分配给组织中的每个成员有一定的规章、规定和程序，奖惩制度等。管理制度要适应各种管理工作，有利于提高管理效率。

这些古典组织理论认为管理的原则和职能存在于社会之中，通过科学方法可以发现，也可以在课堂上传授，是管理工作的基础。对管理摆脱传统经验方法变成科学方法是一重大转变。

现在护理组织系统大多采用层级结构；护理部正副主任、科护士长、护士长、护士等每一职位均有相应职权；护理管理中岗位职责、操作规程、奖惩、各部门工作均有相应的规章制度以及各级护理管理者负起部门的计划、组织、指挥、协调、控制职能均是在行政管理理论的影响下形成的。

3. 人际关系 (Human relations) 和行为科学理论 (Behavioral science theories)

行为科学理论产生于 20 世纪 20~30 年代。早期被称为“人群关系”学说，40~50 年代被称为“行为科学理论”，60 年代中叶发展成“组织行为学”。它着重研究组织中的人的行为规律，注重人的因素，研究改善组织中人与人的关系和激励人的积极性，以提高劳动生产率。

行为科学管理阶段应用了心理学、社会学、人类学及其它相关科学，发现人类行为产生的原因及人的行为动机的发展变化规律，使管理者认识到，人不仅是“经济人”，而且是“社会人”。现将有代表性的理论学说简介如下。

(1) 梅奥及人群关系学说

乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayo 1880 年~1949 年)，曾担任美国哈佛大学工商管理研究室副教授，领导了著名的“霍桑试验”(Hawthorne studies)。

霍桑工厂虽条件很好，但生产效率不高，1924 年组织了专家小组，考察了此厂工作条件与生产效率之间的关系，寻求提高劳动生产率的途径。

此试验经过四个阶段，即：研究照明度与工作效率之间的关系；研究工作条件变换对生产率的影响；对工人进行广泛的访谈和试验计件奖金的作用。

经过试验，梅奥等人发现决定工人工作效率最重要的不是工作条件和奖励性计件工资，而是职工在集体中的融洽性(人际关系)和安全感。梅奥等人认为，研究结果表明“人”不只是“经济人”，而且是“社会人”。管理当局和工人之间以及工人相互之间的社会关系是影响劳动生产率最重要的条件，群体的社会准则或标准是决定工人个人行为的关键要素。于 1935 年，梅奥出版了《工业文明中人的问题》，提出了人群关系学说。

(2) 马斯洛的人类需要层次理论 (Hierarchy of needs theory)

在人际关系学说提出后，更多的社会、心理和人类学专家对管理进行研究。其中人类需要层次理论是美国心理学家和行为科学家马斯洛提出来的。

亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham H·Maslow 1908 年~1970 年)，提出人有五种需要，是依次要求、依次满足、递级上升的五个层次。主要是①生理的需要。②安全的需要。③社会交往(爱和所属)的需要。④自尊和受人尊重的需要。⑤自我实现的需要。当需要未被满足时，可以成为激励的起点。

马斯洛的人类需要层次论为研究人类行为的产生与发展规律奠定了基础，在国内外管理中得到了广泛的应用。但对马斯洛的观点也存在很多争议。(这一理论将在第十六章中具体介绍)

在马斯洛研究的基础上，以后又产生了很多学说，例如：奥尔德弗的《生存、关系、成长论》、赫茨伯格的《激励—保健双因素论》、麦克利兰的《成就需要论》等等。

(3) 麦格雷戈的 X—Y 理论 (Theory X and theory Y)

道格拉斯·麦格雷戈 (Douglas·Mc·Gregor 1906 年 ~ 1964 年)，是美国行为科学家。在 1960 年提出了 X—Y 理论，是关于人的特性的两套系统性假设。

他把传统的管理假设概括为“X”理论，把与 X 相对立的理论统称为“Y”理论。两种观点决定了管理者的管理行为和方式。

简要地说，X 理论基本上是一种关于人性的消极观点，它假设人们缺乏雄心壮志，不喜欢工作，总想回避责任，以及需要在严密地监督下才能有效地工作；另一方面，Y 理论提出了一种积极观点，它假设人们能够自我管理，愿意承担责任，以及把工作看作像休息和娱乐一样自然。麦格雷戈相信 Y 理论假设最恰当地抓住了工人的本质，相信成员能自我激励，强调启发内因，强调主观能动性和自我控制。

(4) 卢因的群体力学理论

库尔特·卢因 (Kurt Lewin 1890 ~ 1947 年)，德国心理学家，于 1944 年提出“群体力学”概念。重点研究组织中的群体行为。

其主要观点：①群体是一种非正式组织。是处于相对平衡状态的一种“力场”。群体行为就是各种相互影响的力的结合，这些力也修正个人行为。②群体形成有从属的目标。③群体的内聚力。即群体对每一成员的吸引程度。它可用每个成员对群体的忠诚、责任感、对外来攻击的防御、友谊和志趣相投等态度来说明。④群体有本身的规范。⑤群体的结构。在非正式群体中，包括正式成员、非正式成员、领导成员和孤立者。其中领导成员重视保持群体的团结及组织结构。⑥群体领导方式有三种，即专制的、民主的、自由放任的，各有不同的效果。⑦群体的领导者要创造条件促使参与者做出贡献。⑧群体中有团结、消除紧张、同意、提建议、确定方向、征求意见、不同意、造成紧张、对立等行为。⑨基本团体趋向于规模较小，以便成员间经常相互交往。

此外，卢因对群体内聚力的测定、影响团体内聚力的因素、内聚力与群体士气和生产率的关系等，都进行了有成效的试验研究。

(5) 关于领导理论的研究

组织行为学中关于领导理论的研究成果非常丰富。主要有关于领导者和被领导者相比有哪些特质的特质理论 (Trait theories of leadership)；有领导者表现在作风和工作方式的领导行为理论 (Behavioral theories of leadership)；有重视具体情境对领导有效性影响的权变理论 (Contingency approach)；还有综合各种领导理论，寻找共同点的最新的领导学说。在第十五章中将选择部分理论予以介绍。

行为科学理论的发展对护理也产生较大影响。例如在病房护理人员配置上推行小组制分工方式。即由护士组长领导一组护士对一组病人提供全面护理，有利于小组成员协作及增强满意度，并提高了护理质量。在日常管理中关心尊重护理人员、重视培训、满足心理需要；并采用参与式管理方式，重视人的因素和人力资源的开发和应用，调动了护理人员的工作积极性。

4. 定量方法 (Quantitative approach)

这种方法还被称为运筹学和管理科学。包括统计学的应用、最优化决策数学模型、信息处理模型和计算机的应用等。此理论应用的目的是减低不确定性，寻找管理的定量化。例如