


高等学校创新教材
供本科护理学专业用

护理管理学

主编 娄凤兰

 人民卫生出版社

高等学校创新教材

供本科护理学专业用

护理管理学

主 编 娄凤兰

副主编 陈海英 刘彦慧 陈锦秀 何延政 李 明

编 委 (按姓氏笔画排序)

王建萍 (徐州医学院)

叶宝霞 (郟阳医学院)

任小红 (中南大学护理学院)

任海燕 (内蒙古医学院护理学院)

刘彦慧 (天津中医药大学护理系)

李 明 (山东大学护理学院)

何延政 (泸州医学院护理学院)

陈海英 (河北医科大学护理学院)

陈锦秀 (福建中医学院护理学系)

陈新霞 (山东大学护理学院)

娄凤兰 (山东大学护理学院)

贺 伟 (新疆医科大学护理学院)

人 民 卫 生 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/娄凤兰主编. —北京:人民卫生出版社,
2009. 3

ISBN 978-7-117-11092-1

I. 护… II. 娄… III. 护理学:管理学—医学院
校—教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 015813 号

护理管理学

主 编: 娄凤兰

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-67616688)

地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

邮 编: 100078

网 址: <http://www.pmph.com>

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

印 刷: 北京人卫印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 19.75

字 数: 507 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-11092-1/R·11093

定 价: 38.00 元

版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394

(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)

前 言

护理管理是决定整体护理水平和护理服务质量的重要因素,是现代医院管理的重要组成部分。适应现代医学科学的迅速发展,探讨如何合理配置护理资源,从而提供最佳护理服务,满足人民群众日益增长的卫生保健需求,是护理管理研究的目的。

本书在结构上以管理职能作为基本编写架构,结合我国护理管理工作实际,反映了护理领域管理活动的特殊规律。在内容上注重理论联系实际,力求将管理学、护理管理学的经典内容与当代护理管理发展的最新进展有机结合,在章节编排上注重内在的逻辑联系,根据管理实际需要和教学规律要求,对经典章节内容进行了合并、增删等处理;增设了医疗卫生组织体系、护理管理发展新趋势等章节,以及新型组织结构等内容;并在每章设置关键词、案例或拓展阅读材料,在全书末附有重点词汇中英文对照表,便于教师备课和学生自学。本书主要作为护理专业本科生的教科书,也可作为临床护理人员继续教育的教材和护理管理人员的参考用书。通过本书的学习,学习者能够掌握护理管理学的基本概念、基本原理和基本方法,培养科学、严谨的思维方式,学会运用管理学的基本理论认识,分析和解决护理工作实际中的问题。

本书在编写过程中参考了国内外大量专家学者的研究成果、相关论著和教材,在此特致以深深的敬意和谢意。在教材编写过程中,得到了参编院校的大力支持,在此一并致谢。

由于时间及作者水平所限,不妥之处,敬请读者批评指正。

娄凤兰

2008年12月16日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理与管理学概述	1
一、管理	1
二、管理学	7
三、管理者	9
第二节 护理管理概述	10
一、护理管理.....	10
二、护理管理学.....	12
第二章 管理基本理论与原理	15
第一节 管理理论的形成和发展	15
一、古典管理理论阶段.....	15
二、新古典组织理论.....	17
三、现代管理理论论丛.....	22
第二节 管理原理与原则	22
一、系统原理.....	23
二、人本原理.....	24
三、效益原理.....	25
四、动态原理.....	26
第三章 计划	27
第一节 计划概述	27
一、计划职能的含义.....	27
二、计划职能的性质.....	27
三、计划的作用.....	28
四、计划的内容.....	29
五、计划的类型.....	29
六、计划的表现形式.....	31
七、计划工作的步骤.....	32
第二节 目标管理	33
一、目标概述.....	33
二、目标管理.....	36
第三节 时间管理	42
一、时间概述.....	42
二、时间管理的过程.....	43

三、时间管理的方法	44
第四章 组织	47
第一节 组织概述	47
一、组织	47
二、组织结构与组织设计	48
第二节 组织设计理论	50
一、组织设计的基本原则	50
二、组织设计的权变影响因素	53
第三节 组织的基本结构形式	55
一、直线型组织结构	55
二、职能型组织结构	55
三、直线职能型组织结构	56
四、矩阵型组织结构	56
五、分部型组织结构	56
第四节 创新型组织结构	57
一、团队型组织	57
二、学习型组织	59
三、虚拟组织	62
第五节 组织文化	64
一、组织文化的概念与特征	64
二、组织文化的结构	65
三、组织文化的内容	65
四、组织文化的功能	66
五、组织文化的塑造	67
第六节 组织变革	68
一、组织变革的动力	68
二、组织变革的阻力	69
三、降低阻力的策略	70
四、组织变革的内容	70
五、组织变革的方式	72
第五章 控制	74
第一节 控制的基本概念	74
一、控制的含义和重要性	74
二、控制的目标与特点	75
三、控制的对象	76
第二节 控制的过程	77
一、确定标准	77
二、衡量绩效	79

第三节 控制的类型和原则	82
一、控制的类型	82
二、控制的原则	84
三、控制的方法	84
四、控制的有效性	85
第四节 控制在护理管理中的应用	86
一、护理风险管理	86
二、护理安全管理	87
第六章 护理人力资源管理	90
第一节 护理人力资源管理概述	90
一、人力资源的基本概念	90
二、人力资源管理	92
三、护理人力资源管理	94
第二节 医院护理人员配置	96
一、医院护理人员合理配置的意义	96
二、影响医院护理人员配置的因素	96
三、护理人员配置的基本原则	97
四、护理人员配置的依据和方法	98
五、护理人员工作方式及排班	107
第三节 护理人员招聘	111
一、护理人员招聘的目的	111
二、护理人力资源招聘与录用的基本原则	111
三、护理人力资源招聘与录用的程序	111
四、护理人力资源招聘与录用的途径	111
五、护理人力资源招聘与录用的方法	112
第四节 护理人员培训	115
一、护理人员培训的概念及意义	115
二、护理人员培训的原则和程序	116
三、护理人员培训的形式与方法	117
四、护理人员职业生涯规划	119
第五节 护理人员绩效评价	122
一、绩效评价的概念和意义	122
二、护理人员绩效评价的原则	123
三、护理人员绩效评价的方法	123
四、护理人员绩效评价的程序	125
第七章 领导	129
第一节 概述	129
一、领导的概念和特征	129

二、领导者的影响力	130
三、领导者的基本素质要求	132
四、领导效能	134
第二节 领导理论	136
一、领导特性理论	136
二、领导行为理论	137
三、权变领导理论	139
四、路径-目标理论	141
五、现代领导理论新观点	142
第三节 领导艺术	144
一、授权艺术	144
二、激励艺术	145
三、沟通艺术	146
四、冲突的处理艺术	150
第四节 领导决策	154
一、决策概述	154
二、决策的基本原则	156
三、决策的程序与方法	157
四、决策在管理中的地位和作用	159
五、护理管理过程中的决策	159
第八章 激励理论及其应用	163
第一节 激励概述	163
一、激励的概念	163
二、激励的过程	163
三、激励的作用	164
第二节 激励理论	165
一、内容型激励理论	165
二、行为改造型激励理论	173
三、过程型激励理论	176
第三节 激励策略	179
一、概述	179
二、激励的方式	180
三、激励的原则	182
第九章 护理质量管理	183
第一节 概述	183
一、基本概念	183
二、质量管理的发展	184
三、护理质量管理	186

第二节 护理质量管理方法	192
一、PDCA 循环	193
二、常用护理质量管理方法	194
第三节 护理质量评价	197
一、护理质量评价的内容	197
二、护理质量评价的形式	198
三、护理质量评价方法	199
四、质量评价应注意的问题	199
第四节 护理质量缺陷管理	200
一、护理质量缺陷的定义	200
二、护理质量缺陷的相关概念	200
三、护理质量缺陷的预防与处理	201
四、护理质量零缺陷管理理念及其意义	202
五、护理相关法律法规与常见法律问题	203
第十章 医疗卫生组织体系	207
第一节 卫生行政组织	207
一、公共行政组织	207
二、卫生行政组织	208
三、护理行政组织	209
第二节 卫生服务组织	210
一、医疗机构	210
二、疾病预防控制机构	212
三、妇幼保健机构	213
第三节 卫生第三方组织	214
一、中华护理学会	214
二、中华医学会	215
三、中国高等教育学会	215
四、国际护士会	215
第四节 医疗保障体系	215
一、概述	216
二、城镇医疗保障制度	217
三、新型农村合作医疗制度	218
四、商业医疗保险	220
五、医疗救助	220
第五节 国际卫生组织体系	220
一、各国医疗组织体系与特点	220
二、国际卫生组织	223

第十一章 信息管理	226
第一节 信息管理概述	226
一、信息	226
二、信息管理及发展	227
第二节 护理信息管理	230
一、护理信息	230
二、护理信息管理的内容	231
三、护理信息命令分类与收集方法	232
四、信息安全	233
五、护理信息管理系统	235
第十二章 护理管理发展新趋势	242
第一节 成本管理	242
一、成本管理概述	242
二、护理成本管理的概念及其意义	243
三、护理成本管理的内容	244
四、降低护理成本的途径	247
第二节 项目管理	250
一、项目管理的发展历程	250
二、项目管理的内容	252
三、项目管理的属性	253
四、项目策划	254
第三节 创新管理	256
一、创新	256
二、创新管理	259
三、知识经济时代的创新管理	262
附录	266
附录 1: 医疗事故处理条例	266
附录 2: 护士条例	274
附录 3: 突发公共卫生事件应急条例	278
附录 4: 医院管理评价指南(2008 年版)	283
附录 5: 《护理部信息管理系统》保密协议书(样本)	297
中英文名词对照表	299
参考文献	304

绪论

管理作为人类的一种实践活动,是伴随着人类社会的发展而产生和发展的。早在氏族社会初期,部落狩猎活动已经开始对参与者进行自觉的劳动分工,猎取的食物按照一定比例在部落成员间进行分配……人类社会这种有组织的劳动分工,是管理的最初萌芽。虽然原始社会时期的管理还处于自发状态,十分原始,但就其本质来说,与当今社会的管理是相同的。

随着社会的发展,分工更加精细,人们之间的协作进一步深入,范围也进一步扩大,管理随之渗透到了社会、经济生活的方方面面。就范围来说,有社会的管理,国家的管理,部队、学校和医院的管理,家庭的管理等;就时间来说,管理贯穿于人类活动的每一个阶段、个体生命的每一个时期。可以说,管理无处不在、无时不在。

那么,究竟什么是管理,它有哪些特征,具备哪些职能呢?本章将介绍管理、管理学、护理管理学的基本内容。

【本章关键词】管理 管理学 护理管理学

第一节 管理与管理学概述

管理(management)起源于人类的共同劳动,自古有之。而管理学则于20世纪初发展成为一门独立的学科。

一、管 理

(一) 管理的概念

管理活动历史悠久,但究竟什么是“管理”,在不同时期,人们从不同角度出发,对“管理”给出了不同的理解与解释。从词义来看,管理有“管辖”、“处理”的意思,即主其事为管,治其事为理。英文 management,系指管理、办理、经营等。长期以来,国内外学者对管理的定义有不同的见解。

科学管理奠基人泰勒于1911年提出,管理就是确切地了解你想工人们做什么,然后设法让他们用最好、最节约的方法完成它。法约尔于1916年首次提出了管理的5项基本职能,认为管理是由计划、组织、指挥、控制、协调等职能要素组成的活动过程。托尼布洛克特在《管理理论与原则》一书中提出,管理是筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。美国经验主义学派的代表人物、哈佛大学教授彼得·德鲁克认为,管理是一种以绩效责任为基础的专业职能。他认为,管理与所有权、地位或权利完全无关,管理是一种专业工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一门学科,也是一种文化;管理人员是一个专业的管理层;管理的基础是执行任务,其本质不在于“知”,而在于“行”。前苏联管理学家波波夫认为,管理是一定的组

织、经济、技术及工具的职能的总和,它要保证生产过程的顺利进行。

周三多教授认为“管理是社会组织中,为了实现预期的目标,以人为中心进行的协调活动”。而徐国华教授则将管理表述为“通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源,以期更好地达成组织目标的过程”。《世界大百科全书》的定义为:“管理就是对工商企业、政府机关、人民团体以及其他各种组织的一切活动的指导。它的目的是要使每一个行为或决策有助于实现既定目标。”还有学者认为,“管理就是生产力”,“管理就是效率”等。

分析上述观点,不难发现,每种表述实际上都是从不同的角度去认识管理的,有些是强调和反映了管理的某个侧面,有些则是同一种理解的不同表达方式。综合上述观点,我们将管理定义为:管理是指社会组织中,管理者在特定的环境下,通过对组织资源进行有效的计划、组织、领导和控制,使组织成员高效率地实现既定组织目标的社会活动。这个定义表明:

1. 管理者是管理的主体 这里的管理者包括各级、各类管理者。

2. 以人为中心的各种资源是管理的客体,即管理的对象 组织所拥有的各类资源,包括人、财、物、信息、时间、空间等有形和无形资源,都是管理的对象。其中,人是最主要的管理对象,信息管理是信息时代管理的核心,时间管理是最特殊的管理。管理的有效性体现在组织资源的投入、产出的比较上,因此,管理者必须把提高效益作为管理目标。营利性组织显然要讲究效益,追求效益最大化;非营利性组织,如事业单位、国家机关等,也应当争取用最少的资源投入完成预期目标,或以现有资源完成更多的工作。

3. 管理工作的过程是由一系列相互关联、连续进行的活动所构成的 这些活动包括计划、组织、领导、控制等,它们是实现组织目标的手段,构成管理的基本职能。

4. 管理的目的是为了预期实现组织目标 不论是营利性的工商企业,还是非营利性的组织,如政府机关、学校、军队等,其管理活动自始至终都是有意识、有目的的,是为实现组织目标服务的。

5. 管理的核心在于协调 管理功能的直接体现在于,让组织活动始终围绕既定目标进行,为此,要协调不同部门、不同发展阶段、不同利益群体、个体与集体等之间的矛盾,使有限的资源投入都以组织目标为指向。

6. 管理是在一定环境下进行的 从系统论的观点看,每一个组织都是一个系统,它存在于更大的系统当中。这个更大的系统就是环境,它对组织的生存和发展具有激励和约束的双重作用。环境可以分为两大类,一类是一般环境,其中包括自然环境和社会环境;另一类是特殊环境,主要指组织内部环境,又称为工作环境。组织必须在动态、开放的环境中谋求发展。任何一个管理者都不可能找到一个理想的环境,只能不断分析环境变化,并采取措施来适应这种变化。

(二) 管理的性质

马克思在《资本论》中写道:“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。自原始社会的共同劳动和集体生活至今,人们通过各种形式的社会活动结成越来越密切的群体,使得管理成为人类社会生活特有的一种现象,也成为人类得以生存和发展的重要条件之一。管理作为一种独特的人类实践活动,具有自己独特的性质。

1. 管理的自然属性和社会属性 管理的自然属性是同社会生产力联系在一起的属性,它具有组织共同劳动、协调生产过程的作用,是超越一切生产关系而存在的。管理在许多人共同劳动的协作过程中产生,在有组织的实践活动日益丰富的当代社会进一步凸显其重要性。管理是由生产力引起的,反映了人与自然的关系,与社会制度没有直接的关系。无论是资本主义

制度,还是社会主义制度,只要有共同劳动,有某种目标要实现而依靠个人力量又无法实现,就必然存在组织、指挥、协调等管理活动,由此产生的管理手段、管理方法等也是通用的、共性的,不因社会文化、社会制度的改变而变化。

在社会化大生产的当今时代,管理在人们日益深入的共同劳动中进一步发展,已成为现代化大生产的重要组成部分。经济学家早就发现,集体劳动会因分工协作而产生一种协作力,使得集体劳动的效率要远远大于个体劳动效率的综合,即 $1+1>2$ 。这种协作力的来源在哪里?答案就是管理。当今社会,管理已经成为与劳动力、劳动资料并列的生产力构成要素之一。

管理的自然属性表明,凡是共同劳动的协作过程都需要管理,它主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,而不取决于生产关系,体现了管理的共性,因而是管理的一般属性。

阅读材料:管理是现代生产力不可缺少的要素

综观当今世界经济发展迅速、生产力水平较高的国家,不难发现,它们除了拥有丰富的资源、先进的科学技术之外,另一个更重要的原因就是具有高超的管理水平。20世纪90年代初,瑞典发展研究院的一项研究惊奇地发现,新加坡——这个资源并不丰富、科技也不十分发达的国家,居然位列国际竞争力排名的第二位,超过了日本和欧洲许多老牌发达资本主义国家。这样的奇迹究竟是怎么产生的?进一步的研究发现,新加坡政府对经济具有高超的管理能力,从而大大提高了该国的综合竞争力,推动了经济的迅速发展。

管理的社会属性是同一定的社会生产关系联系在一起的,是由生产资料所有制的性质来决定的,也称为管理的生产关系属性或特殊性。管理是通过管理人员来执行功能的。在阶级社会里,他们总是某一阶级的成员,会自觉不自觉地维护和实现本阶级的利益。政治经济学证明,哪一个阶级是生产资料所有者,哪一个阶级就是社会的统治者、管理者,管理就是为哪个阶级服务的。在有阶级的社会里,管理的社会属性的核心是为一定阶级利益服务的,它是有阶级性的。也就是说,在一定生产关系下进行的社会生产,管理要体现生产资料所有者的意志,维护所有者的利益,为巩固和发展一定的生产关系服务,从而表现出它的社会属性。

管理的社会属性,主要取决于生产关系的性质,并随着生产关系的变化而变化。不同的社会制度、社会文化,决定并影响着管理体制建立的过程,并使管理思想、管理目的、管理方法带有一定的差别。

理解了管理的双重属性,也就更好地了解了管理的特性。一方面,管理的自然属性表明,发达国家的许多管理经验和方法,无论其社会制度如何,我们都可以大胆借鉴、为我所用;另一方面,管理的社会属性提示,任何管理都产生于一定的社会背景之下,与特定的生产关系紧密结合,不可能存在现成的、古今中外通用的管理模式。管理,必须结合具体的客观情况,因地、因时、因人制宜。

2. 管理的科学性与艺术性 管理是一门科学,是在许多学者和实业家总结管理活动的客观规律基础上形成,用以指导人们的管理实践的。管理的科学性是指管理活动中存在自身运动发展的客观规律,有其固有的基本理论和科学方法。人们在长期的管理实践和科学研究中,不断总结经验和教训,概括发展了管理活动的基本理论和一般方法,用以指导今后的管理实践,并在实践中进一步验证、修正、发展管理科学。1911年,美国著名的管理学家泰勒发表《科学管理原理》一书,标志着管理正式由经验转变为科学并创立管理学。从此以后,管理的理论研究和社会实践蓬勃发展,其在巩固生产关系、提高生产力当中的巨大作用被无数次的实践证明。像其他学科理论和知识一样,管理的基本理论和方法也开始在课堂中讲授,各类管理学

校、培训班应运而生,培养了大量的管理人才。

管理有着鲜明的科学性,但也有着强烈的艺术性。管理的艺术性体现在它的实践性,即尽管管理的理论和方法可以通过课堂讲授、阅读等学习得来,但仅凭书本上的管理知识并不能保证管理实践的成功。所有的管理工作都是围绕人进行的,而正如世界上没有两片完全相同的树叶,人与人之间也是千差万别的,不同个体的知识结构、兴趣爱好、能力特长、心理素质、行为方式、个性特征等各不相同,这就决定了管理者应当根据执行者的特点,灵活选择管理方法。另一方面,影响组织发展的内外部情境因素时刻处于动态变化过程中,还可能出现突发的、偶然的因素,要求管理者在牢固把握管理基本原则的基础上,做到具体情况具体分析,能够随机应变、灵活机动,从而追求最佳的管理效果。事实上,即使面对同样的下属人员、同样的组织情况,可以采取的管理措施永远不止一种选择,而如何选择并创造性地应用管理理论和方法则恰恰体现了管理的艺术性,体现了管理的魅力所在。

管理的科学性与艺术性是有机统一的。管理的科学性是艺术性的基础,它使管理者把握管理的本质和普遍规律,从而能够以不变应万变;管理的艺术性则进一步体现科学性,它使管理在抽象到具体、一般到特殊的转变过程中,实现原则与灵活的统一,让管理在丰富多彩的实践中焕发勃勃生机。

3. 管理活动的特殊性 从内容上看,组织中的所有活动可以归为两类,一类是作业活动,一类是管理活动。作业活动指的是具体的加工、生产、制造的活动,而管理活动则是为作业活动提供服务、保证作业过程有效运转的活动。管理活动从本质上不同于作业活动。一般情况下,作业活动由操作人员承担,而管理活动由管理人员承担。管理人员不亲自从事具体的作业活动,而是通过规划、设计、安排、协调、激励、控制等工作,来保证组织目标的实现。在现实工作中,很多刚从基层提拔的领导者,或从业务骨干中转到管理岗位者,属于“双肩挑”,即同时从事管理和业务工作。如一个大学的校长可能同时指导研究生或给学生上课,一所医院的院长定期看门诊等。这种情况下,一定要分出先后主次,拿出主要的精力和时间从事管理工作,才能成为一个有效的管理者。

管理除了具有自然属性和科学属性的二重性、科学性与艺术性、工作内容的特殊性之外,还具有普遍性、目的性、动态性、创新性、历史性、社会复杂性、层次性等性质。

(三) 管理的职能

在日常生活中,可以看到这样的现象,校长管理着学校的教学及相关活动,医院院长管理着所有的医疗护理活动,工厂厂长管理着生产经营活动等。尽管这些组织的目标不同,管理工作的具体形式也不同,但我们仍然可以发现,有许多工作是所有管理者都在从事的,而且具有一定的普遍规律,这就是管理的职能。管理职能,就是管理者为实现组织目标而承担的职责和任务,也就是在管理工作过程中,管理者应起的主要作用、做的主要工作。一项职能表示一类活动,管理的基本职能就是管理工作所包括的几类活动。管理究竟有多少职能?答案并不是唯一的。正如从不同角度理解管理的含义,可以有不同解释一样,对于管理职能,不同学派至今存在不同意见。最早提出管理职能的法国学者法约尔认为,管理具有计划、组织、协调、指挥和控制五大职能。美国管理学家孔茨提出,管理具有计划、组织、人员配备、指挥和领导、控制五项职能,强调了人力资源管理在管理工作中的重要性。而另外一位美国管理学家古利克则认为管理具有七项职能:计划、组织人事、指挥、协调、报告、预算。不难推测,随着管理实践和理论不断发展,人们对于管理职能的认识也必将进一步丰富。管理的基本职能包括以下四个。

1. 计划 计划是对未来活动如何进行的预先筹划和安排,它根据对未来趋势的预测结果确立目标、选择方案、决定策略等,以保证目标的实现。它强调选择恰当的目标和能够实现组织目标的行动方案,从而避免了行动之前的盲目性,最大限度地减少了失败和损失。一个清晰有效的计划应该明确告诉管理者和执行者做什么、为什么要做、谁来做、什么时候做、在哪里做、如何做,因而它对组织活动有直接的指导作用,可以促使组织活动有规则、有效率,并通过减少工作失误、实施有效控制等促进组织目标的最终实现。

2. 组织 组织有两方面的含义。从静态方面看,组织是指为实施工作计划、实现组织目标而建立的机构,它按照一定的规则和程序,把分散的人和事物编制在一起,形成一种权责角色机构。从动态方面看,组织是指为实现目标所进行的资源整合过程。组织有3个重要的行为过程:①组织设计,包括组织机构、结构的设置。机构设置就是在分解组织目标的基础上,分析为实现目标需要设立哪些岗位和职务,根据一定的标准将这些岗位和职务分类组合,形成部门。结构设计是根据组织活动的特点及其环境条件,规定不同部门在活动过程中的相互关系。②人员配备,即根据组织内各层次、各岗位的活动要求选配具有相应素质和技能的人员,包括人员编制、选配、权责规定、任务划分等,使适当的人从事适当的工作。③开动并监督组织运行,创造组织活动的必要环境条件,发布工作指令使组织开始运转,根据活动进展及内外环境的变化,研究并实施组织的变革与发展。

3. 领导 是指管理者利用组织赋予的权力和自身素质指挥并影响下属为实现组织目标而努力的管理活动过程。设立组织的发展目标,建立了合理的组织并将人员安置到岗位上以后,管理者还应当努力让组织成员以饱满的热情、高涨的士气投入到组织活动中去。这就要求发挥领导职能,包括研究人的需要、动机和行为并设法满足,开展培养和训练,调动和挖掘组织成员的潜能,形成具有凝聚力且目标一致的团队。

4. 控制 是指为了使组织活动按照计划运行,保证组织目标实现而采取的检查、监督和调整。包括根据计划标准,检查和监督各部门、各环节的工作,判断执行情况与标准是否存在偏差。如若存在偏差,要进一步分析偏差产生的原因,并在必要时制定纠偏措施,以确保计划的顺利进行和目标实现。控制职能的重点在于建立准确、灵敏的测评和监控系统,它不仅检查、监督和总结以前的组织活动,还可能对今后的工作做出局部甚至全局的调整,是贯穿整个管理过程的重要职能。

(四) 管理的基本方法

管理方法是指为行使管理职能、实现组织目标所采取的措施和手段。一般可分为基本方法和特殊方法两大类,基本方法适用于普遍的管理活动,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. 经济方法 是根据客观经济规律,运用各种物质利益手段调节不同经济利益之间的关系,以获得较高的经济效益和社会效益,实现组织目标的方法。经济方法最显著的特征是用经济手段,如价格、税收、信贷、工资、奖金、罚款等来调节员工的积极性,同时依靠审计、监察等手段来监督管理系统。目前许多组织普遍使用绩效与报酬挂钩的运营方式,即在基本工资的基础上,对员工为组织作出的额外贡献用货币形式发放奖金予以表彰和补偿,对于违反规章制度给单位造成危害的行为处以罚款以示惩戒,通过经济手段制约或收敛不恰当的行为,调动组织成员努力工作的积极性。管理中运用经济方法具有积极作用,也有一定的局限性。一方面,单纯使用经济方法,容易导致“一切向钱看”的错误倾向,另一方面,人们除了物质需要外,还有社会、心理等方面的需要。在现代社会,随着生产力的迅速发展和人们生活条件的改善,物质利

益的刺激作用将逐渐减小。因此,要在综合运用经济杠杆建立合理分配制度的基础上,有机结合教育等方法,促进组织目标的实现。

2. 行政方法 是按照行政隶属关系,以组织及上级的权威和下级对上级的服从为前提,运用命令、规定等来直接指挥下属的管理方法。其实质是行政组织权威,也就是行政组织中的职务、职位及对应的职权,具有权威性、强制性、层次性的特点。行政方法是组织中运用其他管理手段的必要中介,有利于组织内部统一目标和行动,能够迅速贯彻和执行上级的方针政策,有效控制全局活动。行政方法具有集中统一等优点,但若运用不当,容易影响下属的积极性。此外,由于来自横向同行政级别的指令往往无效,容易造成横向联系困难。

3. 法律方法 是运用法律、法规、条例、司法、仲裁等方式调整各种社会关系,实施管理的方法。法律方法具有以下特点:①严肃性:法律和法规一旦颁布施行,就具有相对的稳定性,不可因人而异、随意修改,并要通过严格的执法活动维护法律的严肃和尊严;②规范性:法律法规具有严格的、准确阐明的含义,并对适用范围内的所有组织和个人活动具有同等程度的约束力;③强制性:法律法规一旦颁布生效,就以国家强制力来保证实施。适用范围内的所有组织和个人必须毫无例外地遵守。法律方法明确了社会关系各方的权利和义务,为组织和个人的行为分别界定了可以做、必须做、不能做的范畴,通过公正、合理地调节各种社会关系,为实施有效管理创造良好的组织内外部环境。管理过程中应注意,组织内外部关系的复杂性决定了必须综合运用各种法律手段保护自身权益,并要注意到法律之外还有思想认识、思维方式、社会关系等仍需采用其他方法予以处理。

4. 教育方法 是管理者通过长期有计划地、系统地对员工进行德、智、体等多方面的教育,影响下属人员的思想及行为的管理方法。教育内容涉及影响人的素质的诸多方面:通过人生观、价值观教育使员工树立远大的理想和目标,自觉为国家和集体利益而努力奋斗;通过民主、法制和纪律教育,吸收员工通过各种合理合法的方式参与管理,自觉约束和规范自身行为;通过科学文化教育,及时更新员工的知识结构,提高下属队伍的业务素质和管理能力,适应现代化生产的需要。

此外,管理过程中还广泛应用调查方法、社会学与心理学方法等其他方法进行管理。近年来,随着实践发展和科技进步,采用现代化的信息技术,综合运用多种方法如数理统计分析法、系统分析法、质量分析法、经济分析法等进行管理的实践不断涌现,精确、细致的定量化管理方法也应用到高科技工程的管理中。可以预见,在未来的管理中,将会产生更多更加科学化的管理方法。

(五) 管理的要素

按照系统论的观点考察管理活动,任何管理都是一个完整的系统。在这个系统中,每一项管理活动都由以下几个基本要素组成:管理目标、管理主体、管理客体、组织环境。

1. 管理目标 目标是一个组织存在的基础和前提,是所有管理活动的出发点和最终归宿,也是指导和评价管理活动的基本依据。因此,管理活动的第一要务是确立目标,系统内所有活动都要围绕目标而建立和运行,都以实现管理目标为最终目的。

2. 管理主体 管理活动的主体是管理者。管理者拥有制度化的权力,并以此为基础行使一定的管理职能、指挥他人的行动。管理者的素质、能力、结构与水平,往往决定着—个组织的绩效,决定着组织目标能否实现。因此,要创造一流的业绩,就要有一流的管理者。

3. 管理客体 是指管理对象,即管理过程中管理者作用的对象。一般来说,管理对象由以下部分构成。

(1)人力资源:从生产力角度看,人力资源是重要的劳动要素。管理者可以通过合理组织实现各种劳动力资源在数量、质量、结构等方面的最佳配置,提高劳动效率和效益。另一方面,从生产关系角度看,人力资源既是管理者又是被管理者。要求管理者以科学的领导、适度的激励实现良好的人际互动,最大限度调动劳动者的积极性,促进组织目标的实现。人是一种活的要素,具有很大的潜力和创造力。同时,人具有丰富的感情,可能因此影响到工作热情、工作态度和工作效率。因而,人力资源是组织中管理难度最大、最体现管理艺术和管理水平的管理对象。人力资源已经成为现代管理研究和开发的重点,强调在人尽其才的基础上,努力使员工的才智、才能不断丰富和增长。

(2)财力资源:财力资源是各种经济资料的价值体现,又是具有一定独立性的特殊资源。资金、资本等财力资源在利用各种物质资料的基础上产生,反过来财力资源又影响着人力资源、物力资源等的合理利用。也就是,对组织财力资源的运用影响着对组织其他资料的运用。财力资源的运用水平和效率能够反映组织管理的成效。

(3)物力资源:物力资源是指组织的有形和无形资产,包括土地、矿物、能源、仪器、材料、技术等。充分开发和利用物力资源,是组织行使职能、实现目标的重要基础和保障。物力资源管理的关键是做到合理配置、开源节流,提高物质资料利用率。

(4)时间资源:时间是物质存在的客观形式,被认为是一种特殊形态的资源。管理过程中,应当树立时间成本效益的观念,掌握时间管理的基本原则和方法,科学设计和合理安排时间,尽可能用少的时间完成更多的事情。

(5)信息资源:信息是指具有价值的新知识、新消息。处在知识爆炸的当今时代,组织必须建立和维持高效的信息网络,保证组织内部以及组织与外部环境之间及时而准确的信息传递,才可能在激烈竞争中占有一席之地。

4. 组织环境 组织环境是影响管理过程的各种内外部条件的综合。为了向社会提供产品或服务,谋求社会效益和经济效益的最大化,组织需要从环境中获得信息、能源、原材料、劳动力等多方面的投入,然后把产出(包括产品、服务、信息,以及一些副产品,如次品、污染等)回报给环境。为了更好地研究组织所处的环境,通常将环境分为以下几类:①宏观环境:指在任何时期均能对所有组织产生影响的外部环境因素,包括经济环境因素、社会环境因素、政治法律环境因素、自然资源因素、技术环境因素。②微观环境:指那些能频繁对组织产生直接影响的外部环境因素,它们可能与组织目标的制定及实施直接相关,并影响到具体的计划、组织和决策过程。从企业角度来看,微观环境包括顾客、供应商、竞争者、战略同盟伙伴等。③组织内部环境:指组织内部的现行政策、人力、技术、资本等。环境是组织赖以生存的土壤,管理者应当准确分析、深刻认识组织所处的环境,适应环境变化,处理好内外环境平衡,从而谋求组织发展。

二、管 理 学

(一) 管理学的概念与特点

1. 管理学的概念 管理学是系统研究管理活动的基本原理、普遍规律和一般方法的应用性科学。管理学的产生和发展,对人类社会活动具有十分重要和深远的影响。在西方发达国家,对管理学的系统研究带来了深刻的管理实践变革,极大地推动了生产效率和效益。我国的管理实践源远流长,但对管理学的系统研究起步较晚。改革开放以后,我国的管理学研究迅速发展,迄今已形成了较为完善的中国式管理体系。