

高等医药院校教材
供本科护理学类专业用

护理管理学

主 编 王斌全 张培莉



人民卫生出版社

高等医药院校教材

供本科护理学类专业用

护 理 管 理 学

主 编 王斌全 张培莉

编 者 丁永霞 王 倩 马丽和 金瑞华
杨 辉 商临萍 赵静萍 周 芸

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/王斌全等主编. —北京:人民卫生出版社,
2009.6

ISBN 978-7-117-11396-0

I. 护… II. 王… III. 护理学:管理学-高等学校-
教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 060342 号

门户网: www.pmph.com 出版物查询、网上书店

卫人网: www.hrhexam.com 执业护士、执业医师、

卫生资格考试培训

护理管理学

主 编: 王斌全 张培莉

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

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

印 刷: 北京市文林印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 16.5

字 数: 391 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-11396-0/R · 11397

定 价: 34.00 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

21 世纪是知识经济蓬勃发展、医学科学飞速进步的新世纪,在这个人类健康素质迅速提高的新时代,护理工作组织、经营、服务方向、服务范围均将发生重大变革,同时在这个充满挑战、需要创新的时代,管理理论也在发生着重大的变革。面对这场革命,如何用新的思维和新的管理方法做好护理服务工作,是每一位从事或将会从事管理工作的护理人员需要思考的问题。本版《护理管理学》就是我们结合“新”、“旧”管理理论,并结合护理本科生培养目标组织编写而成的,目的就是要在保留传统管理理论“精髓”的前提下,引进新的管理理论和方法、新的观念,指导学生将其运用于护理管理之中。

本书的基本结构与内容:

本书以管理的功能,即计划、组织、领导和控制为基本理论框架,原因是这几项功能基本上囊括了管理研究的范畴及现实中管理人员的基本特性。共编设了五篇十章的内容。

第一篇是护理管理学绪论,介绍了管理的基本理论及管理思想的演进。本书重点讲述了各阶段管理理论和原理及其对护理管理的影响,以及当代管理理论和现代护理管理的发展趋势,让读者从整体上把握管理与护理管理的发展脉络。

第二篇重点讨论护理管理的计划这一职能。本篇分三章分别讨论了计划、目标管理、管理决策的内容,紧密结合护理临床实践,对计划、目标管理、决策的概念、类型、方法和应用等问题进行介绍,实践性和操作性强,便于读者学习。

第三篇重点研究了护理组织流程问题,共两章内容。其中第六章护理组织将重点放在了组织设计和组织结构这两方面,在组织结构的论述中,对组织结构的传统形式进行了充分的论述,并将各种传统形式进行了比较。同时,结合组织结构发展趋势,介绍了一些新型的组织结构形式。第七章护理人力资源管理重点讲述了护理人力资源规划和分配,结合当前我国临床护理现状和我国对临床护理人员的配置要求,介绍了护理人员编配的几种方法,便于护理管理者根据不同的需要采用不同的编配方法。

第四篇研究了关于领导的问题,本篇在介绍领导理论的基础上,特别增加了有关领导理论的最新观点和当前领导实践中的最新问题,以便让学生了解最新的学术观点,比如性别与领导有效性的关系。后面逐步探讨了护理领导者对员工的激励问题,护理管理中沟通及对冲突的管理问题等,这些内容我们都强调了在护理管理实践中应用时应注意的问题,增强了本书的实践性。

第五篇着重探讨了护理管理的控制职能。为了更好地研究护理质量问题,我们将“护理质量管理”和“控制”这两章合二为一。将护理质量体系的建立、运行和护理质量的考核评价融合为护理质量管理的基本程序。在护理质量管理方法与模式中介质控圈、“十步”质量管理等前沿发展理论,以使读者更好地与护理管理实际发展接轨。

本书的特色:

为了使读者能更好地理解书中的内容,本书从以下几个方面进行了创新:

1. 结构安排上我们按照管理的四大基本职能分篇章,让学生对本书的基本脉络一目了然,同时更加突出了管理职能这一主线。

2. 内容编设上强调了知识的实践性。每一章我们都按照“学习目标”、“开篇案例”、“正文”、“小结与回顾”、“复习思考题”、“管理实践”、“网上学习”、“案例分析”这样的一种形式编写。其中“学习目标”便于学生在学习的过程中能了解每一章的基本内容和重点。“开篇案例”中给出一个护理管理案例并提出一个管理问题,这样让学生带着问题学习,提高学生学习兴趣和效率;而所提出的问题,在每章最后的“小结”中加以解决,从而提高了学生的实践能力;结尾的“小结”和“思考题”使学生能尽快掌握重要的概念内涵及外延,加强学生的记忆,并清楚自己还需要做哪些进一步的学习;“管理实践”和“案例分析”无疑增强了学生对知识的理解和运用,培养学生分析和解决实际问题的能力;“网上学习”和“参考文献”都便于课外阅读、补充知识。这些内容的安排都极大的增加了本书的实践性。

3. 语言组织上我们尽量采用科学而富有逻辑性的话语,让知识深入浅出,避免晦涩难懂。文中配有适当的图表,易于同学对知识的理解。

本教材适用于护理全日制本科生和临床护理管理者以及管理学爱好者阅读。本书的编写参考和吸取了国内外有关教材、论著和文献中的管理理论、观点和方法,在此,谨向有关作者表示敬意和感谢。在教材编写过程中,得到山西医科大学护理学院和第一临床医学院领导的大力支持,在此一并致谢。

由于作者的水平和时间的局限,不妥之处,敬请读者批评指正。

主 编

目 录

第一篇 护理管理学绪论

第一章 护理管理学绪论	1
学习目标	1
开篇案例	1
第一节 管理概述	2
一、管理的涵义	2
二、管理的要素	3
三、管理的性质	9
四、管理学的研究对象	9
第二节 护理管理概述	11
一、护理管理的概念和内容	11
二、护理管理的特点	12
第三节 管理理论及其在护理管理中的应用	14
一、早期的管理活动与管理思想	14
二、古典管理理论	17
三、行为科学理论	21
四、现代管理理论丛林	24
五、当代管理理论	29
六、护理管理的基本原理与原则	31
七、护理管理的新观念	40
小结与回顾	45
关键术语	46
思考题	46
管理实践:实战练习	46
网上学习	46
案例分析	47

第二篇 护理管理计划

第二章 护理计划	49
学习目标	49
开篇案例	49

第一节 计划概述	49
一、计划与目标	49
二、计划的涵义	50
三、计划的性质	52
四、计划的作用	53
五、计划与决策	53
第二节 计划的种类	53
一、战略计划	53
二、战术计划	54
三、运营计划	54
四、单用计划	55
五、常用计划	55
六、权变计划	56
七、学习型组织计划	57
第三节 计划过程	58
一、估量自身	58
二、设定目标	58
三、了解环境	59
四、拟定备选方案	59
五、选择方案	59
六、制定派生计划	60
七、编制预算	60
第四节 计划方法	60
一、甘特图	60
二、网络计划法	61
三、滚动计划法	62
小结与回顾	62
关键术语	62
思考题	62
管理实践	63
网上学习	63
案例分析	64
第三章 护理目标管理	71
学习目标	71
开篇案例	71
第一节 目标概述	71
一、目标	71
二、目标的性质	72

第二节 目标管理	75
一、目标管理的概念	75
二、目标管理的特点	76
三、目标管理过程	76
四、目标管理法的优缺点	78
五、实施目标管理计划的原则	79
小结与回顾	80
关键术语	81
思考题	81
管理实践	81
网上学习	82
案例分析	82
第四章 护理管理决策	85
学习目标	85
开篇案例	85
第一节 护理决策概述	86
一、对决策的理解	86
二、决策的涵义	87
三、决策条件	87
四、决策特征	88
五、决策类型	89
第二节 决策步骤	91
一、鉴别问题和定义问题	91
二、分析问题	92
三、拟定可供选择的方案	92
四、方案评价	92
五、选择最佳方案	93
六、执行决策	93
七、检查方案的有效性	93
第三节 决策方法	94
一、排队论	94
二、线性规划	94
三、博弈论	94
四、模拟技术	94
五、决策树法	95
六、德尔菲法	95
第四节 个人决策风格	96
一、命令式	96

二、分析式	96
三、概念式	96
四、行为式	96
第五节 提升决策的质量	96
一、头脑风暴法	97
二、唱反调的人	97
三、主张多元化	97
小结与回顾	97
关键术语	97
思考题	98
管理实践	98
网上学习	99
案例分析	99

第三篇 组织职能

第五章 护理组织	101
学习目标	101
开篇案例	101
第一节 护理组织概述	101
一、组织含义	101
二、组织类型	102
三、护理组织的构成要素	103
四、护理组织职能	104
第二节 护理组织设计	106
一、护理组织设计的思路	106
二、护理组织设计程序和内容	106
三、护理组织设计的基本原则	107
四、我国医院护理组织设计	109
第三节 护理组织结构	111
一、我国护理传统组织结构	111
二、新型组织结构	114
第四节 我国护理管理体制	117
一、我国的护理组织管理体制	117
二、我国护理组织管理体制的发展	119
小结与回顾	120
关键术语	120
思考题	120
管理实践	120

网上学习	121
案例分析	121
第六章 护理人力资源管理	124
学习目标	124
开篇案例	124
第一节 护理人力资源概述	125
一、基本概念	125
二、护理人力资源层次	125
三、护理人力资源的特点	126
四、我国护理人力资源现状	127
第二节 护理人力资源规划	128
一、护理人力资源规划的概念	128
二、护理人力资源规划的目的	128
三、护理人力资源规划的程序	129
第三节 护理人员的编配	130
一、护理人员编配的基本原则	130
二、影响护理人员编配的因素	130
三、护理人员编配方法	131
第四节 护理人员选聘	133
一、拟定招聘计划	133
二、招聘候选人和初步筛选	133
三、招聘考核和面试	134
四、录用体检和试用考察	135
五、录用决策及招聘工作评估	135
第五节 护理人员分工	136
一、按护理岗位职责设置分工	136
二、按技术职务分工	137
三、按护理工作模式分工	139
第六节 护理排班	140
一、排班的原则	140
二、影响排班的因素	141
三、排班类型	141
第七节 护理人员培训与绩效评价	141
一、护理人员培训	141
二、护理人员绩效评价	143
小结与回顾	146
关键术语	147
思考题	147

管理实践	147
网上学习	147
案例分析	147

第四篇 领导职能

第七章 护理管理中的领导	149
学习目标	149
开篇案例	149
第一节 领导概述	150
一、领导的内涵	150
二、领导的权力与影响力	152
三、领导的作用	156
第二节 领导理论	156
一、品质研究时期	156
二、行为研究时期	157
三、“权变”研究时期	160
四、有关领导理论的最新观点	164
五、有关领导的当前问题	167
小结与回顾	168
关键术语	169
思考题	169
管理实践	170
网上学习	170
案例分析	170
第八章 护理管理中的激励机制	172
学习目标	172
开篇案例	172
第一节 激励概述	172
一、激励的概念与过程	172
二、激励的作用	173
第二节 激励理论在护理管理中的应用	174
一、内容型激励理论	174
二、过程型激励理论	178
三、行为改造型激励理论	181
四、当代激励理论的整合	183
小结与回顾	184
关键术语	185

思考题.....	185
管理实践.....	185
网上学习.....	186
案例分析.....	186
第九章 护理管理中的沟通与冲突管理	187
学习目标.....	187
开篇案例.....	187
第一节 沟通	188
一、沟通概念	188
二、沟通的基本过程与要素	188
三、沟通的分类	189
四、沟通网络	191
五、沟通网络中的障碍	193
六、护理管理者有效沟通的原则与技巧	195
第二节 护理管理中的冲突管理	196
一、冲突的概念	197
二、冲突的过程	197
三、冲突与群体绩效的关系	198
四、冲突的类型	198
五、我国护理冲突产生的原因与特点	199
六、冲突的解决策略	199
七、护患冲突	201
小结与回顾.....	202
关键术语.....	203
思考题.....	203
管理实践.....	204
网上学习.....	205
案例分析.....	205

第五篇 护理管理的控制职能

第十章 质量控制基础	207
学习目标.....	207
开篇案例.....	207
第一节 控制概述	209
一、控制的涵义	209
二、控制的理论基础	209
三、控制的职能	209

四、控制与其他管理职能的联系	210
第二节 控制在护理管理中的应用	210
一、控制系统	210
二、控制的类型	212
三、控制过程	215
四、控制方法	220
五、有效控制系统的特征	223
六、控制中的权变因素	224
第三节 护理质量管理概述	224
一、质量概述	225
二、质量管理概述	225
三、护理质量与护理质量管理	227
四、护理质量管理的基本程序	229
五、护理质量管理工具和方法	232
六、护理质量缺陷管理	239
小结与回顾	242
关键术语	242
思考题	243
管理实践: 实战练习	243
网上学习	243
案例分析	244
参考文献	245
中英文索引	248

第一篇 护理管理学绪论

第一章

护理管理学绪论



学习目标

通过本章的学习,你应当能够:

1. 解释管理的概念。
2. 描述管理的要素。
3. 描述基本的管理职能和管理过程。
4. 识别管理者所扮演的角色。
5. 描述管理者所需的技能。
6. 解释研究管理的价值。
7. 解释护理管理学的概念和特点。
8. 说明研究管理史的意义。
9. 概述科学管理倡导者的贡献。
10. 描述一般行政管理理论的贡献。

开篇案例

新护士长上任之初

小李原来是一所“三乙”医院普外科的年轻护士,最近通过竞聘上岗,走上了护士长的岗位。

新护士长大都有“多做事,少说话”的自我要求。这种愿望不是坏事,但有时却往往事与愿违。才搬进新病房楼,又赶上创建“三甲”医院。小李在没有把握适应科室情况下,就凭想“干出个样来”的主观愿望,一整天不停的“忙碌”。输液卡没了,她要去领;窗帘坏了,她主动去修;肥皂没了,她要去库房取;科里护士病了,她得顶班……小李常常是去的最早的,走的最晚的。她甚至没有时间与科里同志交流,更没有时间与科主任和护理部主任沟通。

由于抓不住主要矛盾,工作思路不清晰,几个月后不仅自己很劳累,科里同志也不轻

松,效果并不理想,也没有得到领导和大多数同志的认可。小李感到很委屈,但又苦于无从下手解决当前的问题。

您认为新护士长小李面临哪些问题?如果您是小李,您会怎样做呢?

管理自古有之,是人类的重要活动,它存在于一切组织和有组织的活动中,是人类追求生存、发展和进步的一种途径和手段。有多少种不同的社会组织就会有多少种特殊的问题,也就会有多种解决这些特殊问题的管理原理和管理方法,由此,也就形成各种不同门类的管理学,如企业管理学、学校管理学、军队管理学、医院管理学等。这些专门管理学根据具体的研究对象还可以细分,如医院护理管理学就是医院管理学的一个分支学科。

虽然这些领域都有自己的具体对象,但在管理的含义上却有着共性,即都是为了本单位的既定目标,通过计划、组织、领导、控制等职能进行任务、资源、职责、权利和利益的分配,协调人们之间的相互关系。管理活动的这种共性就成了管理学的研究对象,即管理是以各种管理工作中普遍适用的原理和方法作为研究对象的。

第一节 管理概述

一、管理的涵义

管理是人类共同劳动的产物,是共同劳动顺利进行的必要条件。从字面上理解,管理有管辖、处理,管人、理事等意义,即对一定范围的人员及事务进行安排和处理。家庭主妇要管理家务,儿童要管理自己的零用钱,每个人都要管理自己的事务,这是广义的管理;更重要的领域是组织的管理,总统管理国家,将军管理军队,校长管理学校,厂长管理工厂,经理管理公司等,这是狭义的管理。

关于管理的定义,至今仍未得到公认和统一,中外学者从不同的研究角度对管理做出了不同的解释:

[美]哈罗德·孔茨(Koontz):管理就是设计和保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。

[美]赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon):管理即制定决策。

[美]弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor):管理就是确切了解希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法去完成它。

[法]亨利·法约尔(Henri Fayol):最早在一般意义上概括管理的含义,指出管理是经营活动中的一种活动,它包括计划、组织、指挥、协调和控制五个要素。

[美]斯蒂芬·P·罗宾斯(Stephen P. Robbins):管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。

[美]彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker):管理是一种工作,它有自己的技巧、工具和方法;管理是一种器官,是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官;管理是一门科学,一种系统化的并到处适用的知识;同时管理也是一种文化。

[中]芮明杰:管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。

[中]周三多:管理是指组织为了达到个人无法实现的目标,通过各项职能活动,合理分配、协调相关资源的过程。

上述定义对管理的众多解释之间并不矛盾。透过不同的解释,我们可以发现管理工作的许多基本的点,如管理的出发点、管理的目的、管理的职能及其重要性。这些基本的点各有特色,给人以有益的启示。借鉴前人的研究,结合新经济时代管理发展趋势,本书认为,管理(management)是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现既定的组织目标的过程。这一定义包含以下三方面:

第一,管理活动是在特定的组织内外环境约束下进行的,任何组织都存在于一定的内外环境之中,并受到环境的约束。

第二,管理是协调组织资源使组织成员更加高效率地达到组织目标的过程。

第三,管理最终要落实到计划、组织、领导和控制等一系列管理活动上,这四项活动也称为管理的四大基本职能。

二、管理的要素

管理是一项有组织的社会活动,它包括 5 个基本要素:管理主体、管理客体、管理目标、管理职能和管理手段。

(一) 管理主体

所谓管理主体即管理者。通常人们认为管理者是组织中这样的成员,他告诉别人该做什么以及怎样去做;而非管理者则直接从事一项工作和任务,并且没有人向他们报告。但是今天再这样简单地区分管理者和雇员就不行了。组织以及工作性质的变化模糊了管理者与非管理者之间的界限,许多传统的职位现在都包括了管理性的活动,特别是在团队中。例如,护理人员通常要制定护理计划,制定决策以及监督他们自己的绩效。正是由于这些非管理人员承担着过去是管理者的一部分职责,所以我们不能够再用过去的定义来描述今天的各种管理情景。

那么我们应该怎样定义管理者(manager)呢?管理者是这样的人,他通过协调其他人的活动达到与别人一起或者通过别人实现组织目标的目的。管理者的工作可能意味着协调一个科室的工作,也可能意味着监督几个单独的个人,还可能意味着协调一个医疗团队的活动。一个医疗团队是由来自不同科室的人甚至包括来自组织外部的人组成的,比如临时的雇员或者来自供应商的雇员组成的。

1. 管理者的类型 在有些组织里,特别是那些具有传统结构的组织里,大量的雇员是处于基层而不是上层(这样的组织往往被描绘成金字塔的形状),如图 1-1 所示。我们通常将这样的组织里的管理者分别称为基层管理者(first-line managers)、中层管理者(middle managers)和高层管理者(top managers)。

(1) 基层管理者:基层管理者是最低层次的管理人员。他们管辖的仅仅是作业人员,不涉及其他管理者。负责为所管辖的作业人员分派具体的工作,直接指挥、监督现场作业活动,保

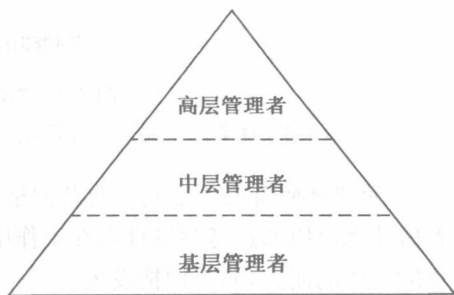


图 1-1 组织层次

证各项作业有效地完成,这样的管理者通常称为主管。基层管理者遍布在组织的各个部门,如医院中的各科护士长、临床科室主任等。

(2)中层管理者:中层管理者通常指处于高层管理者与基层管理者之间的管理人员。可能是一个管理层级,也可能是几个管理层级。负责贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,为所管辖的下级管理人员分派任务,并监督和协调下属完成他们的工作。中层管理者在组织管理活动中起着承上启下的作用,如医院的护理部主任、医务科主任等。

(3)高层管理者:高层管理者是指对整个组织或组织活动的某一方面负有全面责任的管理人员。负责制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大政方针,评价组织的活动绩效。在管理活动中,掌握着最高的制度权。在组织与外界交往过程中,他们往往是组织的代表。如医院的护理副院长、院长等。

2. 管理者的技能 管理者的职责是变化的和复杂的,管理者需要特定的技能来履行他的职责和活动。那么,管理者需要哪些类型的技能呢? 根据罗伯特·卡茨(Robert L. Katz)的研究,他发现管理者需要三种基本的技能或素质,即技术技能、人际技能和概念技能。技术技能(technical skills)是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识,如内科、外科、妇科、儿科、急救等。对于基层管理者来说这些技能是重要的,因为他们要直接处理员工所从事的工作。人际技能(human skills)也是很关键的,是指理解、改变、领导、控制其他个体与群体行为的技能。有效的管理者的突出特征之一就是其良好的沟通、协调能力,激励人们形成一个良好的团队,这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。最后是概念技能(conceptual skills),是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能,管理者必须能够将组织看做是一个整体,理解各部分之间的关系,想象组织如何适应它所处的广泛的环境。尤其对于高层管理者来说,这种技能是十分重要的。图 1-2 表示了这些技能与管理层次之间的关系。

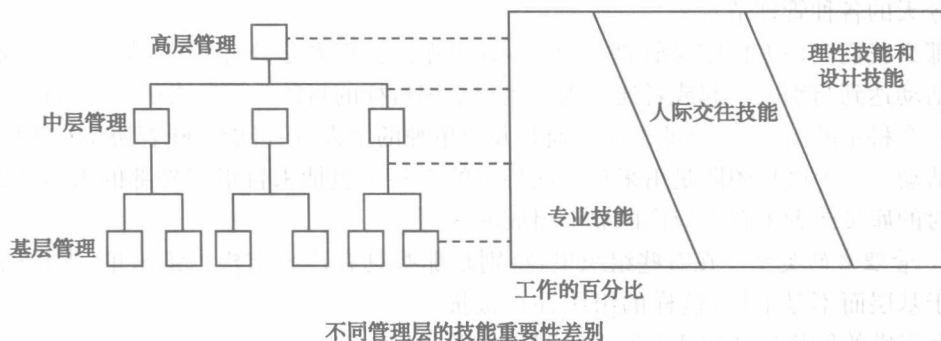


图 1-2 不同管理层次所需的技能

(资料来源:林菊英主编·医院管理学(护理管理分册).北京:人民卫生出版社,2003)

3. 管理者的角色 亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)这位杰出的管理研究者认为,管理者做什么可以通过考察管理者在工作中所扮演的角色来恰当地描述。根据他对管理者所从事的工作的研究,明茨伯格发展出了一个分类框架,这个框架定义了管理者在做什么。他得出结论,管理者实际上在扮演 10 种不同的但高度相关的角色。所谓管理角色(manage-