



21世纪全国成人高等医药院校规划教材

护理管理学



刘易旭 主编



中国科学技术出版社

21 世纪全国成人高等医药院校规划教材

护理管理学

主 编 刘易旭 刘家权
副主编 廖少玲
编 委 莫德生 艾 铨 赵欣慧 郑 娴
郑瑞明 刘伟修 黄 云 李燕锡
刘 耕 朱 莉 张 宏 孙翠英

中国科学技术出版社
· 北京 ·

21 世纪全国成人高等医药院校规划教材 丛书编委会

专 家 组：刘家权 郑伟清 杨绍珍 魏 玲 龚启梅 蔡 珍
梁观林 陈莉延 李明华 文 忠 宋燕丰 郭 祝
李 立 廖少玲 颜文贞 李春燕 邱锡坚 姜文平
韩晓杰 修 霞 于铁夫 聂亚玲 许堂林 万桃香

秘 书 处：陈露晓

责任编辑：许 慧 高立波

封面设计：张 磊

责任校对：刘红岩

责任印制：王 沛

图书在版编目 (CIP) 数据

护理管理学/刘易旭主编. —北京：中国科学技术出版社，2007.7

21 世纪全国成人高等医药院校规划教材

ISBN 978 - 7 - 5046 - 4730 - 6

I. 护... II. 刘... III. 护理学：管理学—成人教育：高等教育—教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 095784 号

自 2006 年 4 月起本社图书封面均贴有防伪标志，未贴防伪标志的为盗版图书。

出版发行：中国科学技术出版社

社 址：北京市海淀区中关村南大街 16 号

邮 编：100081

电 话：010 - 62103210 传真：010 - 62183872

印 刷：广州市锐先印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：12.75 字数：260 千字

版 次：2007 年 7 月第 1 版

印 次：2007 年 7 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5046 - 4730 - 6/R · 1276

定 价：21.50 元

前 言

随着科学技术的发展和管理手段的不断提高,人们迫切要求掌握适合于本学科的管理技术。护理管理学是管理学的一个分支,是护理专业的一门重要的必修课程。目前,护理专业的内涵和服务范围在不断的加深和拓展,许多在职护理人员感到中等护理教育的知识结构已经不能满足具体工作岗位的要求。为了适应医学教育模式的转变和学历教育的需要,我们组织一批专家和一些一线教师编写了本教材。

本书分别介绍了管理的基本原理和原则和管理职能的计划、组织、护理人力资源、领导、控制以及护理质量管理等知识。在本书的编写过程中,力求体现“断、精、深”的编写原则,将最新的国内外护理行政管理和领导的新理念、新知识、新方法融入其中,增设了经济管理中的相关内容相关法律知识的介绍。本书立足于临床护理管理实践,注重教材内容的科学性、系统性、实用性和前瞻性,体现护理学科的人文关怀,希望对广大的临床护理工作者和学生有所裨益。

本书可以作为全国高等医药院校专科、成人教育的学生使用教材。

由于编者理论水平和实践经验有限,书中不成熟之处在所难免,希望广大读者不吝指正,以待再版时修改。

编 者
2007 年 5 月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 概 述	(1)
第二节 管理理论的形成和发展	(7)
第三节 古典管理理论	(8)
第四节 现代管理理论	(10)
第五节 护理管理的发展趋势	(13)
第二章 管理的基本原理和原则	(17)
第一节 概 述	(17)
第二节 系统原理与原则	(20)
第三节 人本原理与原则	(23)
第四节 动态原理与原则	(25)
第五节 效益原理与原则	(26)
第三章 计 划	(29)
第一节 概 述	(29)
第二节 计划的步骤	(34)
第三节 目标管理	(36)
第四节 时间管理	(42)
第四章 组 织	(48)
第一节 概 述	(48)
第二节 组织设计	(50)
第三节 医院的组织机构	(57)
第四节 我国护理组织系统	(61)
第五节 护理组织文化	(66)
第五章 护理人力资源管理	(70)
第一节 概 述	(70)
第二节 护理人员的招聘和选择	(72)
第三节 医院护理人员编配	(76)
第四节 医院护理人员的排班	(81)
第五节 护理人员的培训与继续教育	(86)
第六节 护理人员的绩效评价	(92)

第六章 领 导	(99)
第一节 概 述	(99)
第二节 领导理论	(103)
第三节 决 策	(106)
第四节 激 励	(109)
第五节 人际关系与沟通	(115)
第七章 控 制	(123)
第一节 概 述	(123)
第二节 控制的基本方法	(126)
第三节 控制的类型	(127)
第四节 控制的基本程序	(130)
第八章 护理质量管理	(133)
第一节 概 述	(133)
第二节 护理管理制度	(139)
第三节 护理质量管理的基本方法	(141)
第四节 护理业务技术管理	(150)
第五节 医院感染管理	(154)
第六节 护理信息管理	(157)
附录一 护理管理各类标准	(162)
附录二 综合医院评审标准	(178)
附录三 医院、乡(镇)卫生院评审结论判定标准	(197)

第一章 绪 论

管理起源于人类的共同劳动过程,在共同活动中逐渐产生了管理思想,并随着社会的进步而日趋成熟。管理活动历史漫长,但管理作为一门学科却是在工业化过程发展到一定阶段才开始形成的。近百年的世界发展变化更进一步表明:有效的管理是一个组织、一个国家成功和兴旺发达的重要基础。管理学的理论来源于管理的实践活动,又反过来为管理实践服务。具体来讲,管理代表了人们在社会中所采取的有目的、有意义的活动,即通过群体的合作以达成某些共同的目标和任务。管理学研究的目的就在于探讨如何运用有限的组织资源获得最大的经济效益和社会效益。因此,管理是人类追求生存、进步和发展的一种途径和手段。

护理管理学是管理学的一个分支,是将管理学的原理和方法应用于护理领域的一门科学,是构成护理教育和指导护理实践的重要学科之一。护理管理在卫生事业管理中占有举足轻重的地位,护理管理的水平直接影响医疗护理质量、医院管理的水平以及卫生事业管理的发展。

第一节 概 述

一、管理的基本概念

(一)管理 管理是一切有组织的活动中不可少的组成部分。一般说来,任何组织的管理者在进行管理活动之前,都必须了解什么是管理,管理具有哪些基本性质,管理有哪些基本原理和原则,组织活动中有哪些管理职能,为什么要进行管理活动,如何才能有效进行管理。

管理(management)的概念有多种解释,不同的管理学派有不同的理解,至今没有统一的定义。著名专业学者对管理的论述有很多,如:泰勒“管理就是确切地知道你要别人干些什么,并注意他们用最好最经济的方法去干。”法约尔“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”小詹姆斯·H·康纳利“管理是社会组织中,为了实现预期目标,以人为中心的协调活动。”西蒙“管理就是决策。”托马斯·S·贝特曼“管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。”我国学者芮明杰“管理是对组织的资源进行有效的整合以达成组织既定目标与责任的动态的创造性活动。”

从汉语词义上来看,所谓管理,有“管辖”、“处理”、“控制”的含义;从广义上说,管理是人类的一种有意义的、有目的的行动,即人类的一种文化活动;从职能上说,管理就是计划、组织、人员配备、指导与领导以及控制;从功效而言,管理是通过一系列有效活动,提高系统功效的过程;从决策立场上说,管理就是决策;从资源利用来说,管理是有效分配和利用组织中的人力、物力、财力、时间、信息资源,以达到组织目标的过程。综合上述解释,管理是根据一定的内外环境条件,通过科学的预测来制定组织的目标,并运用计划、组织、领导、控制等职能,对人、财、物、时间、信息等资源优化组合、充分利用,从而高效益地实现组织目标的过程。

因此,管理是一切组织活动所不可缺少的要素。

(二)管理学 管理学是一门系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。从管理活动中概括出来的基本规律,包括一般的原理、理论、方法和技术,构成了一般管理学。它适用于各个行业、不同的组织。

管理学既涉及自然科学,又包含社会科学,是一门跨度大、对实践指导意义强的科学,具有广泛性、综合性、实践性的特点。它是建立在自然科学与社会科学之上的一门综合性的应用科学,包含了数学、经济学、心理学、行为科学、工程技术学等学科的成果,又利用信息论、控制论、运筹学、系统过程、电子计算机等最新成就。

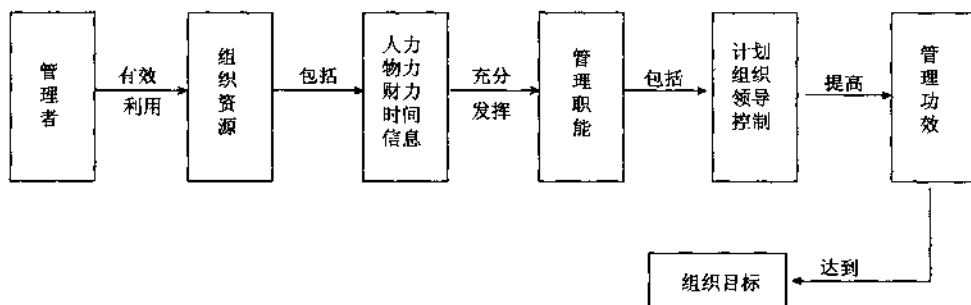


图 1-1 管理概念、功能与过程示意图

二、管理对象和管理方法

(一)管理对象 随着对管理认识的深入,人们对管理要素的认识也在不断拓宽。在科学管理阶段,美国著名的管理学家泰勒(Taylor)等提出管理对象三要素观点,包括“人、财、物”三个基本要素。随着管理实践及理论的发展,管理学家又提出了五要素观点,包括“人、财、物、时间、信息”五个基本要素。目前,管理者也把公共关系和技术视为管理对象。

1. 人 人是管理中最重要内容,是管理的核心。传统人的管理内容包括人员的选择、聘任、培养、考核、晋升等一系列活动,现在延伸到了人力资源的开发和利用,高效能的管理应该做到用人所长,人尽其才,才尽其用。

2. 财 包括经济和财务,是一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。对财力的管理应该按经济规律办事,对资金进行有效使用,保证管理计划的完成。

3. 物 物是指设备、材料、仪器、能源等。对物的管理要遵循保证供应、合理配置、物尽其用、检验维修、监督使用、资源共享的原则。目的是提高物的利用率,防止浪费、积压和任意损害。

4. 时间 时间是物质存在的一种客观形式,表现为速度、效率,由过去、现在、将来构成连绵不断的系统。高效能的管理应该考虑如何在尽可能短的时间内,做更多的事情,充分利用时间。

5. 信息 信息是重要的资源,是管理活动的媒介,是提高管理效能的关键。信息的管理包括广泛地收集信息,精确地加工和提取信息,快速准确地传递信息,利用和开发信息。保证信息精确、迅速、及时地传递及处理是管理的重要内容。

作为管理者,应具有系统收集、准确识别、处理和分析信息的能力,应保持对信息的敏感性,具有迅速作出反应的能力。

(二)管理方法 管理方法是指为执行管理职能和实现管理目标所采取的措施和手段,是开展管理工作必须具备的条件,包括管理体制、组织和管理法规。科学的体制和完善的组织结构是管理工作的基础,也是使管理对象构成系统的必要手段。管理的基本方法包括:

1. 行政方法 行政方法是指依靠行政组织权威,通过命令、指示、规定等手段指挥下属工作而实现管理目标的方法。其特点是依靠权力和权威来规定人们的行动,用强制性的手段指挥下属的活动。这是最基本的、传统的 management 方法。运用该方法有利于组织内部统一目标,统一行动,能迅速有力地贯彻上级的方针和政策,对全局活动实施有效控制。但行政方法应用不当

会影响员工的积极性,因此,运用行政方法必须要建立在客观规律的基础上,发扬民主,听取群众意见,减少和避免发生主观主义,以增强行政方法的科学性和合理性。

2. 经济方法 经济方法就是运用经济手段特别是经济杠杆如价格、工资、奖金等,来调节国家、集体、个人之间的经济利益,实施管理的一种方法。经济方法的实质是贯彻按劳分配的原则,从物质利益方面调节各种经济关系,调动各方面的积极性,使人们从物质利益上主动关心组织的成效。经济方法也有局限性,管理者在使用时要与教育方法有机结合起来,预防“一切向钱看”的错误倾向,并需不断完善公正与合理的经济分配制度。

3. 法律方法 法律方法是通过制定和实施法律、法令、条规来进行管理的方法,是宏观管理中需要加强和完善的方面。法律方法具有权威性、强制性、规范性、稳定性、公平性等特点。用法律的方法解决管理问题也是在有限的范围内发挥作用,在法律之外还有思想认识、思维模式、人际关系等问题,仍需要采用其他相应的方法来辅助解决。

4. 教育方法 教育方法是指管理者对人进行德、智、体、美等多方面实施有计划的、长期的系统管理工程,使受教育者改变行为,成为全面发展的劳动者。它是管理过程的中心环节,是做好管理工作的保证。

5. 社会心理学方法 社会心理学方法是指将社会学、心理学的研究成果和方法运用于管理实践,充分调动人的积极性,提高管理效益,例如激励理论、人的需要理论、人际关系理论的应用等。

此外,还有调查方法、数学管理方法、目标管理方法、重大管理方法、风险管理方法、无缺点管理方法、系统过程、网络技术等管理方法。

近年来,医院管理引入并应用了数理统计分析法、系统分析法、质量分析法、经济分析法等,随着科学技术的发展,在未来的管理中,将会产生更加科学化的管理方法。

三、管理的基本特征

(一)管理的二重性 管理具有自然属性和社会属性。学习和掌握管理的二重性,有利于深入认识管理的性质,借鉴国外先进的管理思想和方法,并结合实际,因地制宜地学习和应用。

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征。它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。这在任何时期、任何国家、任何阶级都是相同的,具有普遍性和共性。管理的社会属性,是指管理所具有的监督劳动,维护生产关系的特征。它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志,是为一定的经济基础服务的,受一定的社会制度和生产关系的影响和制约。

(二)管理的科学性和艺术性 管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系,反映了管理活动的科学性。管理的理论和原理可以指导具体的实践活动,因此,管理者运用管理的知识和方法可以解决管理中的实际问题。管理的艺术性体现在管理的实践性上,在实践中发挥管理人员的创造性,并因地制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是相辅相成的,对管理中可预测可衡量的内容,可用科学的方法去测量;而对于管理中某些只能感知的问题,无法用理论分析或逻辑推理来估计,但可通过管理艺术来评估。

(三)管理的普遍性与目的性 管理活动是协作活动,涉及人类社会每一个角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的,这就决定了管理的普遍性。管理是人类一项有意识、有目的的协作活动,是为实现组织既定的目标而进行的。管理的目的性通常表现为社会劳动或社会群体的共同目的,不是某个人或管理者单方面的目的。

四、管理的意义

1. 管理是促进生产力发展的关键因素 第二次世界大战后经济腾飞的日本认为他们是靠技术和管理两个车轮使经济腾飞的,美国人也自称“三分靠技术,七分靠管理”,说明管理可以促使科学技术与劳动者、劳动手段和劳动对象更好更快地结合起来,尽快投入生产,使生产力总体能力得以扩大和发展。

2. 管理是推动经济和各项事业发展的重要前提 随着社会生产力的发展,科学技术的日新月异,人类社会有组织的活动规模越来越大,协作的范围越来越广,管理作用也就更为突出和重要。

3. 管理是提高组织社会和经济效益的重要手段 管理的目的是以人力、物力、财力的最少消耗,取得最佳效益,包括社会效益和经济效益。目前我国某些方面在技术设备上与国外的基本一样,但经济效益和生产效率却相差很远,其主要原因就是我国的管理水平低。正如拉丁美洲流行的一句话“发展中国家并不是发展上落后,而是在管理上落后”。我国卫生工作强调以社会效益为最高准则,同时又要重视经济效益,关键就在于提高卫生事业的管理水平。

五、管理的基本职能

(一)管理职能的概念 管理的职能是管理过程中各项活动的基本功能,又称管理的要素,是管理原则、管理方法的具体体现。具体讲,管理职能是指管理的职责和功能,是指管理者通过充分利用及整合资源(人、事或组织等),是实现组织目标而必备的职责和功能,是管理者在管理活动中应当承担的职责和任务,是管理活动内容的理论概括。

(二)管理职能的划分 有许多学派,国外护理管理普遍将管理职能分为五项:计划、组织、人力资源管理、控制、指导与领导。

1. 计划职能(planning) 计划职能是管理的首要职能,其中心任务是确定组织的目标和实现目标的具体方案。计划职能是指科学地预测和制定未来目标的行动方案。计划职能包括对未来趋势的预测,并根据预测的结果建立目标、选择方案、决定策略等,以保证组织目标的实现。科学的计划工作,可以确定组织未来的发展方向,有效地利用现有资源,以获得最佳的经济效益和社会效益。如国民经济发展五年规划、医院年度工作计划、护理部新护士培训计划等。计划职能所强调的是选择适当的组织目标和能够实现组织目标的行动方案。管理者应明确:计划是一切组织活动的开始;计划为目标服务;计划是实现目标的依据;计划是进行控制的基础。

2. 组织职能(organizing) 组织职能是管理的重要职能,为了实现组织目标,必须设计和维持合理的组织结构。组织工作的主要内容是:①根据组织的规模和任务设计组织结构;②明确相应的职责、任务和权力;③为了保证工作顺利进行还要建立、健全各项规章制度等。组织职能一方面是指为实施计划而建立的机构;另一方面是指为实现计划目标所进行的组织过程。为保证计划的有效实施,必须落实到组织的每个环节和岗位,进行分工与合作,给予适当授权,建立良好的沟通渠道,营造能够使人们共同工作、和谐的组织环境,以实现计划目标。组织职能对完成计划具有保证作用。

3. 人力资源管理(staffing) 人力资源管理是管理的核心职能,主要对各岗位的人员进行选聘、教育和绩效考核以及人力资源的有效利用和开发。其目的是为了配备合适的人员去充实组织机构规定的各项职务,以保证组织活动的正常进行,进而实现组织既定目标。人力资源管理与管理其他四个职能——计划、组织、指导与领导以及控制,都有着密切的关系,直接影响到组织目标能否实现。

4. 控制职能(controlling) 控制职能是指为实现计划目标而进行的检查、监督和调整。

包括:根据计划来检查和监督各部门、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有效实现。控制职能强调建立准确的测评和监控系统,对组织目标的实现程度进行评价与校正。

5. 领导职能(directing) 领导职能是指用组织赋予的权利和自身素质去影响员工,为实现预期目标而共同努力的管理活动过程。领导职能要求管理者要研究人的需要、动机和行为;要对组织成员进行培养和训练;应用积极手段调动和挖掘组织成员的潜能,形成凝聚向上的团队。

六、管理学研究的对象

根据管理的二重性,可将管理学的研究对象从理论上概括为对三方面的研究:生产力、生产关系和上层建筑。

1. 生产力方面 研究如何合理组织生产力,包括如何合理分配和充分利用组织中的人、财、物、时间、信息,以适应组织目标及社会的需求,求得最佳经济效益和社会效益。

2. 生产关系方面 管理学主要研究如何正确处理组织中人与人的相互关系;研究如何适当进行调整管理者之间、上下级之间、职工之间的关系,创造一种适宜气氛,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性。研究如何完善组织机构与各种管理体制问题,研究组织与组织之间的关系,提供妥善处理的准则,为实现组织目标服务。

3. 上层建筑方面 研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应的问题,即如何使组织中各项规章制度、劳动纪律、文化氛围与社会的政治、经济、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。

七、护理管理

(一) 护理管理的概念 世界卫生组织(World Health Organization, WHO)给护理管理的定义是:“为了提高人民的健康水平,系统地利用护士的潜在能力和有关其他人员、设备、环境和社会活动的过程。”该定义强调了以下几个要素:①护理管理的最高目标是提高人民的健康水平;②护理管理的要素包括以护士为主的有关人力资源、物资设备资源、环境和社会资源。③护理管理是一个系统过程,管理的对象处于一个系统之中。

美国护理管理专家 Gillies 指出,护理管理是使护理人员为病人提供照顾、关怀和舒适的工作过程。她认为护理管理的任务是通过计划、组织以及对人力、物力、财力资源进行指导和控制,以达到为病人提供有效而经济的护理服务的目的。

我们给予护理管理的定义是:护理管理者运用管理学的原理和方法,通过计划、组织、人力资源管理、领导和控制的管理过程,协调人及其他资源,提高护理质量的工作过程。这是护理管理的宏观定义。

(二) 护理管理的特点

1. 广泛性 广泛性表现在护理管理范围的广泛和参与管理的护理人员的广泛。护理管理的范围包括组织管理、人员管理、业务管理、质量管理、病区环境管理、经济管理、物资管理、教学和科研管理等。参与护理管理的人员除了不同层次的护理管理者,如护理副院长、护理部主任、科护士长、护士长,各个部门、各个班次的护理人员也都参与护理管理。也就是说,不同层次的护理人员都担负一定的管理责任,这就要求广大护理人员都要学习护理管理知识,具备一定的管理能力。

2. 独特性 护理人员在工作中要综合应用自然科学和社会科学方面的知识,帮助、指导、照顾人们保持或重新获得身体内外环境的相对平衡,以达到身心健康。因此护理管理不仅涉

及护理部主任、护士长的工作和责任,更包括了护理人员在为病人提供护理过程中进行计划、组织、指导、解决问题、工作评价等内容。因此,作为管理学的一门分支,护理管理学又是一门有其独特性的独立学科。

值得注意的是,护理工作的连续性强、责任重大、班次不规律、技术操作多,且护理人员多为女性,护理管理工作应着重解决影响护理人员工作的问题,解除护理人员的后顾之忧,尽可能为护理人员营造宽松、舒适的工作氛围。

3. 综合性 护理管理是一门涉及多学科综合交叉的科学。包括管理学、医院管理学、护理学基础、护理学、临床医学、预防医学、社会医学、医学心理学、流行病学、卫生统计学和相关人文科学等。因此,要求从事护理管理的工作人员,必须熟练掌握上述有关学科的理论、方法和技术,并将其综合集成,应用于护理管理之中。

4. 科学性和服务性 现代护理理论和护理实践的发展,新技术新知识的引进,体现了护理工作的科学性。同时,护理工作的对象是人,因此护理工作有很强的服务性。在护理管理工作中,科学性和服务性应充分体现出来。

5. 实践性 护理是一个系统,又是医院的子系统。用科学的方法预测未来,并对意外事变进行前瞻性控制,创造性地开展工作,对医院的护理实践具有重要意义。护理管理是运用系统工程思想和系统分析方法指导护理工作,解决和处理实践问题的活动过程。护理管理重视人的因素和团队作用,注重与人的沟通和交流,并在实践中广泛、及时、准确地收集、传递、贮存、反馈、分析和使用护理管理信息。

(三) 护理管理的地位和作用

1. 护理管理在医院处于并列地位、重要地位、关键地位 并在病房管理方面处于主导地位。并列地位即在医院的行政、医务、科教、医技、后勤等职能部门中,护理管理组织处于与他们并列的地位;重要地位是指由于护理人员约占全院人员的 1/3,占卫生技术人员的 1/2,护理管理涉及的科室约占全院的 3/4,处于举足轻重的地位;关键地位是指如果没有护理管理,医院管理将是一句空话,护理管理就不能完成,直接关系到医院目标的实现和医疗质量的保证;主导地位尤其是指病房管理,在一定程度上反映了医院的整体管理水平,在病房护理管理中要组织实施辅助医疗、护理作业、行政管理、生活管理、病人管理、环境管理等。

2. 科学的护理是提高护理质量的保证 在提高护理质量方面,管理与技术是相辅相成的,两者缺一不可。仅有良好的技术,没有科学的管理,整个病区或医院的工作秩序就会出现混乱,各项措施就不能落实到位,提高护理质量就只是一句空话。精湛的护理技术加上科学的护理管理才能真正为病人提供高水平的护理服务。

(四) 护理管理的发展趋势 随着现代护理学和管理学的发展,护理管理学的发展趋势为:

1. 管理思想的现代化 护理管理注重以人为本的管理思想,这包括对护理人员的管理和对病人及其家属的管理两方面。对护理人员的管理上,充分地尊重护士,给予更多的机会使其参与管理,给予更多的自主权进行自我管理;重视对护理人才的培养、引进和使用;采取各种各样的措施充分调动护理人员的积极性和创造性。在对病人和家属的管理上,坚决落实“以病人为中心,以质量为核心”的管理理念。

2. 管理体制的合理化 管理体制应适应社会发展要求。不合理的管理体制必须改革,否则就会影响管理效率。在护理管理中,最为突出的是护理管理者权责利不统一,有职无权或权责不对等的现象较为普遍。护理管理者不同程度地缺乏人权、财权、决策权、奖惩权等,这必然制约着管理的效率和效果。护理管理中实行企业化的管理制度和独立的核算制度,将成为护

理管理发展的一种趋势。

3. 管理人员的专业化 管理人员在现代社会中的地位和作用越来越重要。国外的研究表明,管理人员在投资利润中发挥着重大作用。护理管理要走向科学管理的轨道,管理人员必须向专业化发展,既要求专业技术,又要求管理知识、技术和方法。随着护理专业分工的发展,护理管理人员也将成为一支专门的队伍,活跃在护理服务第一线上。将来的护理管理者,应既是临床护理专家,又是管理专家。

4. 管理方法科学化 护理管理者除了综合运用行政、经济、法律、社会心理、数学等管理方法外,还要结合专业特点,借鉴现代先进的管理方法,推进护理管理的科学化进程。

5. 管理手段的自动化 管理手段的自动化,可以使管理工作达到经济、准确、及时、高效的要求,为管理现代化提供了重要手段。在护理管理过程中实现办公自动化,是提高护理管理工作效率的途径。

6. 护理管理的内容趋向合理化 目前护理管理的范围以医院为主,对于社区护理的管理涉及较少。但是发展社区卫生服务,建立功能合理、方便群众的卫生服务网络,已经是卫生事业发展的趋势。

7. 经济效益合理化 护理服务的成本效益计算和分配将向进一步合理化的方向发展,持续地提供护理质量是现代护理管理的目标。

第二节 管理理论的形成和发展

管理发展成为一门科学,虽然是从 19 世纪末才开始,但管理活动与管理思想却是与人类社会历史一样悠久。人类共同劳动中的分工和协作,不仅是管理实践产生的根源,更重要的是管理思想产生的必要条件。人类进行有效的管理实践至今已有几千年的历史了,素以世界奇迹著称的古埃及金字塔、巴比伦古城堡以及中国的万里长城,其宏伟的建造规模足以生动地证明人类古老而伟大的管理实践活动,但该阶段还没出现系统阐述管理科学的理论。管理理论是在工业化进程中孕育、形成和发展起来的,就生产而言,早在出现商品交换之前,就有生产管理。然而,管理的真正意义源于生产上的分工和协作。

一、中国古代管理思想

中国古代的管理实践活动具有悠久的历史。公元前 300~250 年间,李冰父子修建都江堰水利枢纽工程时,融灌溉、蓄水、排洪、排沙于一体,从其结构和功能上均反映了我国古代伟大的系统管理实践活动。公元 1008~1016 年间,宋真宗时期大臣丁渭提出的“一举三得”的方案,用了 25 年修复被烧毁的皇宫,解决了就地取土、方便运输、清理废墟三个问题,为我国古代系统管理实践活动的典型代表。

丰富的管理实践活动体现了我国古代朴素的管理思想。在社会管理方面,《论语》、《周礼》等书籍中提倡“在其位,谋其政”,“其身正,不令而行;其身不正,虽令不行”;在用人管理方面提倡“知人善任”,“尊贤用士”,认识到“水能载舟,亦能覆舟”,体现了我国古代用人的管理思想;在战略管理方面,著名的《孙子兵法》十三篇,是包含着丰富的战略性决策与管理思想的巨著;在系统管理方面,《孟子》一书记载的关于万里长城的建造和管理,就有了朴素的整体化思想;在信息方面,关于旗、鼓、烽火等的使用就是早期的信息管理。

二、西方管理思想

(一)西方古代管理思想 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,昭告民从;第二,建立等级,委托代理人;第三,责成管理人分级管理。这些体现了管理的组织和程序的思想。18 世纪中叶,

英国著名经济学家亚当·斯密(Adam Smith, 1723~1790)的《国富论》一书,分析了劳动分工的经济效益和生产合理化的概念。19世纪下叶《美国铁路杂志》的编辑亨利·普尔(Henry Poor)提出了应该通过明确组织机构来进行管理,充分体现了先驱的系统管理思想。但是,这一切都只是作为某个人或某团体对某一活动的单一管理实践或管理思想的体现,并没有系统阐述管理科学理论。

(二)西方管理理论的发展阶段 西方管理理论的发展按时间可以划分为三个阶段:古典管理学阶段(19世纪末20世纪30年代)、行为科学阶段(20世纪40年代~60年代)、科学管理阶段(20世纪60年代后)。

第三节 古典管理理论

从19世纪末到20世纪20~30年代,随着产业革命后生产力和科学技术的飞速发展,管理理论开始蓬勃发展起来,以泰勒的科学管理理论、法约尔的管理过程理论以及韦伯的行政组织理论等为代表。

一、科学管理理论

(一)概述 科学管理理论的创始人泰勒(F. W. Taylor, 1856~1915)出生于美国的一个中产阶级家庭,早年考入哈佛学院,后因病18岁弃学从工。他在工作中深入了解当时工业界存在突出的劳动生产率低下的问题,遂进行了著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。“铁锹试验”对铁锹的动作标准、铁锹负载、铁锹规格、铁锹工作环境等进行了研究,出色提高了生产效率。他首次提出了科学管理的概念,并致力于研究科学管理的理论和方法,于1911年出版了《科学管理原理》一书,这标志着科学管理理论的形成,因此泰勒被公认为“科学管理之父”。

(二)主要内容 科学管理理论的基本出发点是提高劳动生产效率,其主要内容是:①通过分析操作步骤,找出最节约时间的操作方法,使工作方法、劳动工具、工作环境标准化;②挑选和培训工人,使之迅速掌握标准工作方法,以达到提高工作效率的目的;③经过测定,确定合理的工作量;④实行差别工资制,刺激工人主动提高生产率;⑤实行职能工长制,工长即专业管理人员,主要从事计划管理工作,发挥监督、指导作用,而工人主要是执行工作。

(三)科学管理理论对护理管理的指导作用 泰勒倡导的“科学管理理论”已经整整一个世纪,对社会发展和各行各业管理的科学化产生了重要影响,其理论思想对护理管理有着重要的指导作用,其中包括:①应用科学的研究方法探讨各项护理业务和管理工作的改进,使护理管理科学化;②不同层次的管理者要分工明确,定岗、定职、定责,护理人员要有固定角色与功能,精诚合作;③护士长负责本部门的业务管理、护理工作的统筹规划和质量控制;④护理人员要熟练掌握护理业务技术,护理工作要标准化、规范化;⑤护理管理人员要接受管理能力、领导能力、业务能力的培训和继续教育。

泰勒的科学管理对管理学科的理论发展的影响是广泛而深远的。该理论重视作业面的管理,强调分工与合作,极大地促进了生产。所以说,科学管理的贡献是世界性的。但泰勒的科学管理也有其局限性,忽视人的因素,视工人为“经济人”,忽视了人的积极性,忽视计划和执行两者的统一性,这是泰勒管理理论的不足。

二、管理过程理论

(一)概述 法国的亨利·法约尔(H. Fayol)是和美国的泰勒并驾齐驱的古典管理理论的创始人之一。与泰勒不同,法约尔一开始就参加了管理企业的最高决策层,尔后担任了企业的最高领导人。法约尔对组织管理进行了系统、独创地研究,特别是关于管理组织和管理过程的

职能划分理论,于1925年出版了《工业管理与一般管理》,该书阐述了他的管理过程理论。他所提出的“一般管理理论”(又称之为“管理过程理论”)对西方管理理论的发展具有重大的影响,成为后来管理过程学派的理论基础,也是以后西方各种管理理论和管理实践的重要依据之一,后人把他称为“管理过程之父”。

法约尔强调指出,管理的14条原则不是一成不变的,应注意各种可变因素的影响,应灵活掌握。此外,法约尔还认为管理能力可以通过教育来获得,他大力提倡在大学和专科学校中讲授管理学,这就是他把管理视为一门科学的思想。法约尔关于管理职能、原则和过程等方面的研究,从较高层次上弥补了泰勒科学管理思想的不足,为形成一般管理学作出了贡献。

(二)主要内容 法约尔的“管理过程理论”的主要观点大多包含在他1916年的著作《工业管理和一般管理》一书中,其主要内容可概括为三个方面:

(1)任何企业的经营都有六种基本活动,即管理活动、技术活动、商业活动、财务活动、会计活动以及安全活动。(2)管理活动处于六种基本活动的核心地位,它有别于其他活动,由五种管理职能组成,即计划、组织、指导、协调和控制。(3)成功的管理应遵循十四条原则,该十四条原则包括:①合理分工;②权利和责任的一致;③严明的纪律;④统一指挥;⑤统一领导;⑥个人利益服从集体利益;⑦个人报酬公平合理;⑧集权与分权相适应;⑨明确的等级制度;⑩良好的工作秩序;⑪公平公正的领导方法;⑫人员任用稳定;⑬鼓励员工的创造精神;⑭增强团体合作和协作精神。

(三)管理过程理论在护理管理上的应用 法约尔倡导的“管理过程理论”重视程序管理,主张管理者必须掌握管理的计划、组织、指挥、协调和控制等五大职能,提出的14项管理原则对护理管理具有以下指导作用:①护理管理者必须对本部门的护理工作进计划、组织、领导、协调和控制等;②设置护理管理组织系统,每一层管理组织都要有职、有责、权力与职责对等、分工明确。护理部主任是最高的护理主管,各级护理组织要与护理部目标一致,共同努力;③医院设立正式的护理管理组织系统,明确职责,分别设主管人员,护理部主任是最高护理主管,中层为科护士长,基层为护士长;④护理工作要强调团队精神,护理人员要形成团队,通力合作、积极进取;⑤护理工作要遵循管理程序有序开展;⑥护理部及有关部门要制定严格的奖惩制度,奖惩分明,注意留任措施,保证公平,保持管理队伍的相对稳定。

三、行政组织理论

(一)概述 韦伯(Max Weber, 1864~1920),德国社会学家,他在管理理论上的研究主要在组织理论上。在其代表作《社会组织与经济组织理论》中,他提出了“理想的行政组织体系”,认为行政组织是“对人群进行控制的最理性的、众所周知的手段”,只有高度结构的、正式的、理性化的理想行政组织体系,才是对员工进行强制性管理的最合理手段,才是达到目标、提高劳动效率最有效的形式,并且在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织形式,它能高度精确地计算出组织的领导人和成员的工作成果。

(二)主要内容 他认为,行政组织体系应以理性的、法律的权力为基础,其组织管理机构是最纯粹的应用法定权力的形态;理性的行政组织是建立在正式、合法和权威基础上的最好的管理制度。该理论的主要内容包括:

1. 实行职责分工 即把组织中为了实现目标所需要的全部活动都划分为各种基本作业,作为任务分配给组织中的各成员。组织中的每一个职位都有明文规定的权力和义务。

2. 合理地任用人员 即组织中人员的任用完全根据职务上的要求,通过正式考试或教育训练来实现。每个职位上的人员必须称职,同时,免职也不是任意的。

3. 自上而下的等级系统 即各种职务和职位按职权的等级原则组织起来,形成一个指挥体和阶层体系。每个下级接受他的上级的控制和监督,在对自己的行动负责的同时,还要对自己的下级的行动负责,对自己的下级拥有权力,能发出下级必须服从的命令。

4. 组织中人与人的关系 建立严格的、不受各种因素影响的规则和纪律,即管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。组织中人与人的关系是一种不受个人感情影响的完全以理性原则为指导的关系。组织要明确规定每个成员的职权范围和协作形式,避免感情用事,滥用职权,以便正确行使职权,减少摩擦和冲突。这种公正的态度,不仅适用于组织内部,而且也适用于组织同外界人员的关系。

5. 职业管理人员 即除了某些规定必须通过选举产生的公职外,管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度,是一种职业管理人员。他们对其管理的单位没有所有权,只是其中的工作人员。

(三)理想的行政体系的特点 理想的行政体系具有以下特点见图 1-2。

(四)行政组织理论对

护理管理的指导作用 以韦伯为代表的“行政组织理论”认为,理想的“行政组织体系”能提高工作效率,在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织体系。具体讲,该理论对护理管理有以下指导作用:
①护理部的组织架构多采用层次结构模式,结构合理,层次分明。其层次包括:护理部主任、副主任、护

士长、小组长等;②护理人员在晋升晋级时,除了考虑个人的学历、经历,也要参考过去工作表现和考查情况;③护理工作要通过科学管理,逐步提高工作效率;④护理人员必须严格遵守护理组织中规定的规则和纪律,要明确每个成员的职权范围和协作方式,避免感情用事,滥用职权,减少摩擦和冲突;⑤护理管理的奖惩制度及处理要有明确规定的程序。

从泰勒、法约尔、韦伯等人开始从事管理的实验和理论研究算起,距今已达一个世纪之久。他们的理论不但在当时对管理理论的形成起了重要作用,对以后管理理论的发展和管理学派的形成,也有深远的影响,其中许多原理、原则和方法至今仍被人们所重视和沿用。

第四节 现代管理理论

现代管理理论是 20 世纪 50 年代后发展起来的一个知识体系,即在第二次世界大战之后,随着现代科学技术日新月异的发展,生产社会化程度的日益提高,管理掀起了热潮。许多学者和管理学家从各自不同的背景、不同的角度、用不同的方法对现代管理问题进行研究,相继出现了各自的理论和新学说,并形成各种不同的学派,这些理论和学派,在历史渊源和内容上相互影响和联系,形成了盘根错节、争相竞荣的局面,美国管理学家孔茨(H. Koontz)在 1980 年把现代管理理论描述为“丛林”。

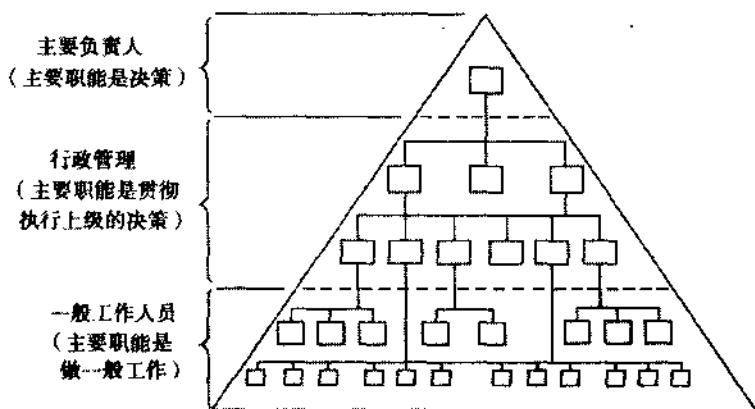


图 1-2 理想的行政体系

一、现代管理学派

1. 系统理论管理流派 该学派是运用系统科学的理论及一般原理,全面分析组织管理活动的理论,以卡斯特(Kast R. A.)和约翰逊(Johnson R. A.)为代表,它来源于一般系统理论和控制论。该学派认为,组织是由人们建立起来的相互联系并且共同工作着的要素构成的系统,这些要素被称为子系统。系统的运行效果是通过各个子系统相互作用的效果决定的。组织中任何子系统的变化都会影响其他子系统的变化,为了更好地把握组织的运行过程,就要研究这些子系统和它们之间的相互关系以及它们如何构成了一个完整的系统。任何组织都是一个开放的系统,系统通过和周围环境的相互作用,并通过内部和外部信息的反馈,不断进行自我调节,以适应自身发展的需要。

现代护理管理充分应用了系统理论的思想进行管理,例如在护理人员的派班、病房物品的管理、病历的整理、护理时数与工作人员的计算方面。系统管理和系统分析在管理中的应用,提高了管理人员对影响管理理论和实践的各种相互作用因素的洞察力。该理论在20世纪60年代最为盛行,但由于它在解决管理的具体问题时略显不足而稍有减弱,但仍然不失为一种重要的管理理论。

2. 经验主义学派 该学派又称案例学派,其代表人物是美国管理学家彼德·德鲁克(P. F. Drucker)和欧内斯特·戴尔(E. Dale)。德鲁克说:“管理学就是研究管理的经验,通过研究管理中的成功和失败,来理解管理中存在的问题,学会进行有效的管理。”这一学派的中心是强调管理的艺术性。他们认为,古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要,有关企业管理的科学应该从企业管理的实际出发,以大企业的管理经验为主要研究对象,加以概括和理论化,向企业管理人员提供实际的建议。他们主张通过案例研究经验,不必企图去确定一些原则,只要通过案例研究分析一些经理人员的成功经验和他们解决特殊问题的方法,便可以在相仿情况下进行有效的管理。

经验学派的主要观点是:①关于管理的任务,德鲁克认为,作为主要管理人员的经理,有两项别人无法替代的特殊任务:第一,必须造成一个“生产的统一体”,经理好比一个乐队的指挥,他要使企业的各种资源,特别是人力资源得到充分发挥。第二,经理在作出每一决策和果取每一行动时,要把当前利益和长远利益协调起来;②关于管理的性质,他们认为管理是管理人员的技巧,是一个特殊、独立的活动和知识领域;③提倡实行目标管理。

3. 权变理论管理流派 权变理论是20世纪70年代在经验主义学说基础上进一步发展起来的管理理论,以伍德沃德(Woodward)为代表。权变管理就是依据环境自变数和管理思想及管理技术的因变数之间的函数关系来确定一种最有效的管理方式。该学派认为组织和组织成员的行为是复杂的、不断变化的,这是一种面有的性质。而环境的复杂性又给有效的管理带来困难,所以没有一种理论和方法适合于所有的情况,管理方式应随情况的不同而改变。为使问题得到很好解决,必须进行大量调查和研究,然后把组织的情况进行分类,建立模式,据此选择适当的管理方法。

这一理论强调随机应变,要求具体情况具体分析,灵活应用过去各学派的特色,特别在科技经济飞速变革的社会以及护理队伍的构成、教育层次、文化水平、社会背景等不一的今天,权变管理理论有着相当的实用价值。

4. 社会系统学派 这一学派是以组织理论为研究重点,从社会学的角度来研究组织。这一学派的创始人是美国的管理学家切斯特·巴纳德(Chester Barnard, 1886~1961),他的代表作是1937年出版的《经理的职能》一书。其主要思想是:社会的各级组织均是一个协作系统,协作系统是由组织系统、物质系统、人的系统及社会系统构成的整体。管理人员是协作系统中