



全国中医药行业高等教育“十三五”规划教材



全国高等中医药院校规划教材（第十版）

护理管理学

（新世纪第三版）

（供护理学专业用）

主 编 陈锦秀 全小明

全国百佳图书出版单位
中国中医药出版社

全国中医药行业高等教育“十三五”规划教材

全国高等中医药院校规划教材（第十版）

护理管理学

（新世纪第三版）

（供护理学专业用）

主 编

陈锦秀（福建中医药大学）

全小明（广州中医药大学）

副主编

刘彦慧（天津中医药大学）

柏亚妹（南京中医药大学）

邢彩珍（湖北中医药大学）

王佳琳（成都中医药大学）

张玉芳（山东中医药大学）

司建平（河南中医药大学）

编 委（以姓氏笔画为序）

王 洋（长春中医药大学）

……，……大学）

沈永红（上海中医药大学）

张 琪（福建中医药大学）

张春宇（黑龙江中医药大学）

邵芙蓉（安徽中医药大学）

林雪梅（广州中医药大学）

岳树锦（北京中医药大学）

孟艳君（山西中医学院）

彭荣翠（广西中医药大学）

中国中医药出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

护理管理学/陈锦秀,全小明主编. —3版. —北京:中国中医药出版社,2016.7

全国中医药行业高等教育“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5132-3423-8

I. ①护… II. ①陈… ②全… III. ①护理学-管理学-中医药院校-教材 IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 114419 号

请到“医开讲 & 医教在线”(网址: www.e-lesson.cn)
注册登录后,刮开封底“序列号”激活本教材数字化内容。



中国中医药出版社出版

北京市朝阳区北三环东路 28 号易亨大厦 16 层

邮政编码 100013

传真 010 64405750

三河市双峰印刷装订有限公司印刷

各地新华书店经销

开本 850 × 1168 1/16 印张 14.5 字数 349 千字

2016 年 7 月第 3 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5132-3423-8

定价 39.00 元

网址 www.cptcm.com

如有印装质量问题请与本社出版部调换

版权专有 侵权必究

社长热线 010 64405720

购书热线 010 64065415 010 64065413

微信服务号 zgzyycbs

书店网址 csln.net/qksd/

官方微博 <http://e.weibo.com/cptcm>

淘宝天猫网址 <http://zgzyycbs.tmall.com>

全国中医药行业高等教育“十三五”规划教材

全国高等中医药院校规划教材（第十版）

专家指导委员会

名誉主任委员

王国强（国家卫生计生委副主任、国家中医药管理局局长）

主任委员

王志勇（国家中医药管理局副局长）

副主任委员

王永炎（中国中医科学院名誉院长、中国工程院院士）

张伯礼（教育部高等学校中医学类专业教学指导委员会主任委员、

中国中医科学院院长、天津中医药大学校长、中国工程院院士）

卢国慧（国家中医药管理局人事教育司司长）

委员（以姓氏笔画为序）

马存根（山西中医学院院长）

王 键（安徽中医药大学校长）

王国辰（中国中医药出版社社长）

王省良（广州中医药大学校长）

方剑乔（浙江中医药大学校长）

孔祥骊（河北中医学院院长）

石学敏（天津中医药大学教授、中国工程院院士）

匡海学（教育部高等学校中药学类专业教学指导委员会主任委员、

黑龙江中医药大学教授）

吕文亮（湖北中医药大学校长）

刘振民（全国中医药高等教育学会顾问、北京中医药大学教授）

安冬青（新疆医科大学副校长）

许二平（河南中医药大学校长）
孙忠人（黑龙江中医药大学校长）
严世芸（上海中医药大学教授）
李秀明（中国中医药出版社副社长）
李金田（甘肃中医药大学校长）
杨 柱（贵阳中医学院院长）
杨关林（辽宁中医药大学校长）
杨金生（国家中医药管理局中医师资格认证中心主任）
宋柏林（长春中医药大学校长）
张欣霞（国家中医药管理局人事教育司师承继教处处长）
陈可冀（中国中医科学院研究员、中国科学院院士、国医大师）
陈立典（福建中医药大学校长）
陈明人（江西中医药大学校长）
武继彪（山东中医药大学校长）
林超岱（中国中医药出版社副社长）
周永学（陕西中医药大学校长）
周仲瑛（南京中医药大学教授、国医大师）
周景玉（国家中医药管理局人事教育司综合协调处副处长）
胡 刚（南京中医药大学校长）
洪 净（全国中医药高等教育学会理事长）
秦裕辉（湖南中医药大学校长）
徐安龙（北京中医药大学校长）
徐建光（上海中医药大学校长）
唐 农（广西中医药大学校长）
梁繁荣（成都中医药大学校长）
路志正（中国中医科学院研究员、国医大师）
熊 磊（云南中医学院院长）

秘 书 长

王 键（安徽中医药大学校长）
卢国慧（国家中医药管理局人事教育司司长）
王国辰（中国中医药出版社社长）

办公室主任

周景玉（国家中医药管理局人事教育司综合协调处副处长）
林超岱（中国中医药出版社副社长）
李秀明（中国中医药出版社副社长）

编审专家组

组 长

王国强（国家卫生计生委副主任、国家中医药管理局局长）

副组长

张伯礼（中国工程院院士、天津中医药大学教授）

王志勇（国家中医药管理局副局长）

组 员

卢国慧（国家中医药管理局人事教育司司长）

严世芸（上海中医药大学教授）

吴勉华（南京中医药大学教授）

王之虹（长春中医药大学教授）

匡海学（黑龙江中医药大学教授）

王 键（安徽中医药大学教授）

刘红宁（江西中医药大学教授）

翟双庆（北京中医药大学教授）

胡鸿毅（上海中医药大学教授）

余曙光（成都中医药大学教授）

周桂桐（天津中医药大学教授）

石 岩（辽宁中医药大学教授）

黄必胜（湖北中医药大学教授）

前言

为落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》《关于医教协同深化临床医学人才培养改革的意见》，适应新形势下我国中医药行业高等教育教学改革和中医药人才培养的需要，国家中医药管理局教材建设工作委员会办公室（以下简称“教材办”）、中国中医药出版社在国家中医药管理局领导下，在全国中医药行业高等教育规划教材专家指导委员会指导下，总结全国中医药行业历版教材特别是新世纪以来全国高等中医药院校规划教材建设的经验，制定了“‘十三五’中医药教材改革工作方案”和“‘十三五’中医药行业本科规划教材建设工作总体方案”，全面组织和规划了全国中医药行业高等教育“十三五”规划教材。鉴于由全国中医药行业主管部门主持编写的全国高等中医药院校规划教材目前已出版九版，为体现其系统性和传承性，本套教材在中国中医药教育史上称为第十版。

本套教材规划过程中，教材办认真听取了教育部中医学、中药学等专业教学指导委员会相关专家的意见，结合中医药教育教学一线教师的反馈意见，加强顶层设计和组织管理，在新世纪以来三版优秀教材的基础上，进一步明确了“正本清源，突出中医药特色，弘扬中医药优势，优化知识结构，做好基础课程和专业核心课程衔接”的建设目标，旨在适应新时期中医药教育事业发展和教学手段变革的需要，彰显现代中医药教育理念，在继承中创新，在发展中提高，打造符合中医药教育教学规律的经典教材。

本套教材建设过程中，教材办还聘请中医学、中药学、针灸推拿学三个专业德高望重的专家组成编审专家组，请他们参与主编确定，列席编写会议和定稿会议，对编写过程中遇到的问题提出指导性意见，参加教材间内容统筹、审读稿件等。

本套教材具有以下特点：

1. 加强顶层设计，强化中医经典地位

针对中医药人才成长的规律，正本清源，突出中医思维方式，体现中医药学科的人文特色和“读经典，做临床”的实践特点，突出中医理论在中医药教育教学和实践工作中的核心地位，与执业中医（药）师资格考试、中医住院医师规范化培训等工作对接，更具有针对性和实践性。

2. 精选编写队伍，汇集权威专家智慧

主编遴选严格按照程序进行，经过院校推荐、国家中医药管理局教材建设专家指导委员会专家评审、编审专家组认可后确定，确保公开、公平、公正。编委优先吸纳教学名师、学科带头人和一线优秀教师，集中了全国范围内各高等中医药院校的权威专家，确保了编写队伍的水平，体现了中医药行业规划教材的整体优势。

3. 突出精品意识，完善学科知识体系

结合教学实践环节的反馈意见，精心组织编写队伍进行编写大纲和样稿的讨论，要求每门

编写说明

《护理管理学》是全国中医药行业高等教育“十三五”规划教材之一。本次编写是根据行业人才需求和全国各高等中医药院校教育教学改革新发展,在国家中医药管理局教材建设工作委员会的组织下,由国家中医药管理局教材办公室、全国中医药高等教育学会教材建设研究会总结历版中医药行业教材建设经验基础上,进行统一规划编写的。

本次编写在保留上一版教材以管理职能为主线的经典结构前提下,对教材内容做了整合和补充,吸取国内外护理管理新理念、新知识和新方法,增加了我国卫生组织系统和品管圈活动两部分内容。同时,对一些概念和知识点,配合案例加以解释说明,提高了教材的实用性。

本教材数字化工作是在国家中医药管理局教育教学改革项目的支持下,由中国中医药出版社资助展开的,该项目(GJYJS16101)由编委会各成员负责编写章节所对应的数字化内容。

本教材第一章由邢彩珍编写;第二章由司建平编写;第三章第一节、第二节由李东雅编写,第三节、第四节由邵芙蓉编写;第四章第一节、第二节由孟艳君编写,第三节、第四节由王洋编写;第五章第一节、第二节由沈永红编写,第三节、第四节由彭荣翠编写,第五节由王佳琳编写;第六章由刘彦慧编写;第七章由张玉芳编写;第八章第一节、第二节由张春宇编写,第三节由林雪梅编写,第四节、第五节由全小明编写;第九章第一节、第二节、第三节由陈锦秀编写,第四节由张琪编写;第十章由柏亚妹编写;第十一章由岳树锦编写。

本教材立足于面向本科护理学专业学生及临床护理人员,既可以作为本科护理学专业学生的教科书,也可以作为临床护理人员提升专业能力的指导用书。

在本教材编写过程中,得到了有关专家的支持,参考并引用了国内外大量相关文献,在此一并致谢。对于本教材中不足之处,敬希读者提出宝贵意见,以便再版时修订提高。

《护理管理学》编委会

2016年6月

目 录

第一章 绪论	1	一、计划的概念	39
第一节 管理与管理学	2	二、计划的特性	39
一、管理	2	三、计划的类型	39
二、管理者	6	四、计划的程序	40
三、管理环境	10	第二节 目标管理	41
四、管理学	10	一、目标管理概述	42
第二节 管理的基本原理与原则	12	二、目标管理过程	43
一、系统原理及相应原则	12	三、目标管理的优点和局限性	45
二、人本原理及相应原则	14	第三节 决策管理	46
三、动态原理及相应原则	15	一、决策的概念	46
四、效益原理及相应原则	16	二、决策的类型	46
第三节 护理管理概述	17	三、决策的原则	47
一、护理管理的概念	17	四、决策的程序	48
二、护理管理的内容	17	五、决策的方法	49
三、护理管理的任务	17	第四节 时间管理	51
第二章 管理理论的演变与发展	20	一、时间管理概述	51
第一节 中国古代管理思想	20	二、时间管理的方法	51
一、儒家管理思想	21	第四章 组织职能	56
二、道家管理思想	21	第一节 概述	56
三、法家管理思想	22	一、组织的概念	57
四、墨家管理思想	24	二、组织的类型	57
五、兵家管理思想	24	三、组织的作用	58
第二节 西方管理理论的形成与发展	25	四、组织的环境	59
一、西方管理思想的萌芽	25	五、护理管理的组织原则	59
二、古典管理理论	27	第二节 组织结构与组织设计	61
三、行为科学理论	32	一、组织结构	61
四、现代管理理论	33	二、组织设计	65
五、管理理论新发展	35	第三节 我国卫生组织系统	67
第三章 计划职能	38	一、我国卫生组织系统的构成	68
第一节 概述	39	二、医院组织系统	69
一、计划的概念	39	三、护理行政管理组织系统	71
二、计划的特性	39	第四节 组织文化建设	73
三、计划的类型	39		
四、计划的程序	40		
第二节 目标管理	41		
一、目标管理概述	42		
二、目标管理过程	43		
三、目标管理的优点和局限性	45		
第三节 决策管理	46		
一、决策的概念	46		
二、决策的类型	46		
三、决策的原则	47		
四、决策的程序	48		
五、决策的方法	49		
第四节 时间管理	51		
一、时间管理概述	51		
二、时间管理的方法	51		

一、组织文化概述	73	三、领导和管理的区别	107
二、护理组织文化建设	76	四、领导的作用	108
第五节 护理团队建设	78	第二节 领导的权力	108
一、团队概述	78	一、领导权力的来源	108
二、团队型组织分类	78	二、权力的构成因素	110
三、团队对个体的作用 and 影响	79	第三节 领导理论	110
四、团队的发展过程	79	一、领导特质理论	110
五、高效护理团队的建设	80	二、领导行为和风格理论	112
第五章 护理人力资源	83	三、领导情景和权变理论	115
第一节 概述	84	第四节 领导理论的新发展	119
一、相关概念	84	一、交易型领导理论	119
二、护理人力资源管理的内容	84	二、转化型领导理论	120
第二节 护理人员的编设	85	第七章 领导的艺术	122
一、护理人员编设的依据和方法	85	第一节 激励	123
二、护理人员编设的影响因素	88	一、激励概述	123
三、护理人员编设的原则	88	二、激励理论	124
第三节 护理人员的招聘与使用	89	三、激励的形式	132
一、护理人员的招聘	89	第二节 沟通与冲突	133
二、护理人员的分工方式	91	一、沟通	133
三、护理人员的排班	93	二、冲突	139
第四节 护理人员的绩效评价	95	第三节 授权	143
一、绩效评价的作用	95	一、授权概述	143
二、绩效评价的内容	96	二、授权的程序和流程	144
三、绩效评价的原则	96	第八章 控制职能	148
四、绩效评价的方法	97	第一节 概述	148
五、绩效评价的程序	97	一、控制的概念	148
第五节 护理人员的培训	98	二、控制的目的与对象	149
一、护理人员培训的原则	98	三、控制的基本原则	150
二、护理人员培训的程序	99	四、控制的类型	151
三、护理人员培训的内容	100	第二节 控制的过程及方法	154
四、护理人员培训的形式及方法	101	一、控制的基本过程	154
第六节 护理人员职业生涯规划	102	二、控制的基本方法	157
一、职业生涯规划的相关概念	102	第三节 护理成本控制	158
二、护理人员职业生涯规划流程	102	一、基本概念	158
第六章 领导职能	105	二、护理成本核算方法	159
第一节 概述	106	三、护理成本控制的程序	159
一、领导的概念	106	四、降低护理成本的途径	160
二、领导的构成要素	106	第四节 护理安全管理	160

一、护理安全管理机构	160	第五节 护理质量评价	187
二、护理安全管理机制	161	一、护理质量评价的内容	187
三、护理安全管理的方法	161	二、护理质量评价的形式	188
四、护理安全事件报告系统	162	三、护理质量评价的方法	188
五、护理安全事件分析系统	162	第十章 管理创新	191
第五节 护理风险管理	163	第一节 概述	192
一、基本概念	163	一、管理创新的基本概念	192
二、医疗风险的基本要素	164	二、管理创新的原则	193
三、医疗风险管理步骤	165	第二节 管理创新的过程和组织	194
四、护理工作中的风险管理	166	一、管理创新的过程	194
第九章 护理质量管理	170	二、管理创新活动的组织	195
第一节 概述	170	第三节 管理创新的基本内容	196
一、基本概念	171	一、管理理念的创新	196
二、质量管理的发展	172	二、管理手段的创新	196
三、护理质量及其管理	174	三、管理方法的创新	198
第二节 PDCA 循环	177	第十一章 护理管理与法	202
一、PDCA 循环的概念	177	第一节 护理立法	202
二、PDCA 循环的特点	177	一、法的概述	202
三、PDCA 循环的四个阶段	178	二、护理立法相关问题	203
四、PDCA 循环的基本步骤	178	三、护理相关法律法规的种类和内容	204
第三节 质量管理工具	179	第二节 护理工作中常见法律问题及预防	205
一、分层法	179	一、护士执业注册	205
二、直方图	179	二、患者权利的保护	206
三、控制图	180	三、意外事件与护理过失的预防	207
四、因果图	181	四、护理纠纷与医疗事故的预防	208
五、排列图	181	中英文名词对照索引	211
六、散布图	182	参考文献	215
七、检查表	182		
第四节 品管圈	183		
一、品管圈与品管圈活动	183		
二、品管圈活动的精神与目的	183		
三、品管圈的组圈	183		
四、品管圈活动的基本步骤	184		

第一章 绪 论

学习目标:

识记:能准确地阐述管理、管理学、护理管理的概念;正确叙述管理的职能及方法。

理解:能举例说明护理管理者的角色功能;能理解管理的内涵和基本特征;能简述管理者应具备的技能。

运用:能根据管理的二重性,分析其现实意义;能用管理原理和原则指导护理管理实践活动。

案例导入

黎秀芳,护理专家,护理教育家,是新中国护理事业的主要奠基人、中国军队首位南丁格尔奖获得者(图1-1)。

新中国成立初期,由于护士人数较少,管理制度不健全,护理管理处于起步阶段。在西北军区总医院开展护理工作期间,黎秀芳看到当时的护理工作分不清先后缓急,治疗中时有差错发生,给患者带来不必要的痛苦,她下决心要改变这种状况。经过调查研究,黎秀芳与同事们一起总结,提出“三级护理”的概念,并加强发药治疗的“三查七对”,以及书写护理文书时的“对抄勾对”等护理管理制度。并且这些制度迅速在全国各医院推广应用,有效降低了护理差错事故的发生。1955年2月,她撰写的论文《三级护理》刊登于《中华护理杂志》,后被苏联《护理杂志》转载,奠定了我国现代护理科学管理的基础。

她连续37年担任中华护理学会副理事长,先后担任全军护理专业组副组长、组长、顾问等职。在任职期间,她对护理人员的学历结构、技术状况、人员配置等情况进行调查,多次向政府和有关部门建议改善和提高护士的待遇。为了提高护士的整体素质,她积极健全各级护理专业组织,大力倡导开展学术活动,在培养军队护理人才和提高军队护理质量方面做出了卓越贡献。

2007年7月9日,黎秀芳因病逝世,享年91岁。她终身未嫁,把毕生奉献给护理事业。她虽然走了,但留给我们太多的财富和思考,如什么是科学的管理?如何提高护理管理水平?如何成为一名优秀的护理管理者?这些都是护理教育者和护理工作者应思考的问题,也是本章要学习的具体内容。



图1-1 军中南丁格尔——黎秀芳

随着医学科学的飞速发展,现代医学模式的转变及人类健康观念的更新,护理工作的内容和对象发生了很大的变化,护理管理工作也同样拓展了更广阔的内容。作为一名护理工作者,学习护理管理学就是要总结前人的管理经验,在管理学原理和原则的指导下,通过对护理的含义、内容、方式及管理活动规律的系统研究,从而实现对护理工作的高效管理。

第一节 管理与管理学

管理活动是人类最基本的社会活动之一,是人类所特有的一种社会现象,并伴随着人类社会的发展而发展。管理活动是普遍存在的,并且按照一定规律进行,这些基本规律包括管理的一般原理、理论、方法和技术,于是就构成了一般管理学。而管理学来源于人类社会管理实践活动,是人类长期从事管理实践活动的科学总结,是人类智慧的结晶。所以在管理实践中运用管理学的原理和方法来指导和协调各方面关系,以达到实现组织目标的目的。

一、管理

(一) 管理的概念

管理(management)自古有之,可以说自从有了人类就有管理活动。虽然管理和管理思想源远流长,但是对于什么是管理,古往今来,中外专家学者各抒己见,从不同的角度对其进行了阐述,以下是比较有代表性的几种观点。

科学管理之父弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)对管理的解释是:“管理就是确切地知道人们要干什么,并使他用最好、最经济的方法去干。”这说明管理是一种明确目标,并授予被管理者工作方法,以求更好地达到目标的活动。

管理过程之父亨利·法约尔(Henri Fayol)认为:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程。”这一观点成为现代管理定义的基础。

决策理论学派代表人物赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)等认为:“管理就是决策。”这一观点强调了决策能力是管理者必须具备的基本能力。

现代管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为:“管理是设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。”这一观点满足了组织行为学和管理伦理学对管理提出的最基本的要求,体现了管理对人的尊重和关怀。

管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为:“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能,管理是一种实践,其本质不在于‘知’,而在于‘行’;其验证不在于逻辑,而在于成果;其唯一权威就是成就。”德鲁克充分反映了经验主义学派的观点,一再强调管理是实践的综合艺术。

综上所述,可以给管理做如下定义:管理是运用管理职能,有效配置组织的有限资源,使组织成员在群体状态下高效率地实现组织既定目标和责任的过程。这一定义包括四层含义。

(1) 管理是有目的的活动 管理的目的是通过群体的力量实现组织目标。世界上既不存在无目标的管理,也不可能实现无目标的管理。

(2) 管理是运用各种管理职能的过程 管理活动具体要落实到计划、组织、人事、领导和控制等一系列管理职能上。它们和管理工作的最基本的手段和方法,也是管理活动区别于一般作业活动的主要标志。

(3) 管理的本质是协调 通过协调组织内外部的资源,以保证组织目标的实施。①协调组织内部资源(也就是管理的对象),如通过对组织内部人、财、物、时间、信息和空间等资源的协调,使组织成为一个有机的整体,以充分发挥组织的效能。②协调组织外部资源,如国家的政策法规、群众的健康需求、生活方式、风俗习惯,使组织能得到可持续发展。

(4) 管理应当是有效的 高效率是管理活动追求的主要目标,主要体现在以尽可能少的投入获得尽可能多的产出。

(二) 管理的特征

1. 管理的二重性 二重性是指事物所具有的双重特征。管理存在两种属性,即管理为了合理组织社会生产力所表现出来的自然属性,和在一定社会生产关系下所体现的社会属性。

(1) 管理的自然属性 管理是由生产的社会化引起的,是有效地组织共同劳动所必需的。因此,管理具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性,也叫管理的生产力属性。管理的自然属性是管理的共性,在不同的国家和不同的社会制度中都是相同的。因此,在管理中有关组织社会化生产的一些方式,如护理程序、计算机在护理管理中的应用等,各国之间可互相通用。

(2) 管理的社会属性 管理作为人类的一种社会活动,必然体现出社会中统治阶级的意志,并为其阶级利益服务。因此,它具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性,也叫管理的生产关系属性。管理的社会属性是管理的个性,在不同的国家和不同的社会制度中是不同的。

管理的二重性是相互联系和相互制约的关系。一方面,管理的自然属性不可能孤立存在,它总是在一定的社会制度、生产关系中运行;同时,管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在。另一方面,管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与之相适应;同时,管理的社会属性也必然对管理的方法和技术产生影响。学习管理的二重性,对于学习与运用管理的科学理论和方法具有直接的现实意义。管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家管理经验提供了理论依据,使我们可以大胆地引进国外成熟的管理经验,以便迅速提高我国的管理水平。而管理的社会属性则告诉我们,决不能全盘照搬国外做法,必须考虑国情,建立有中国特色的管理模式。

2. 管理的科学性和艺术性 高效率的管理是科学性和艺术性的完美结合。管理的科学性是指管理作为一个活动过程,其间存在着一系列客观规律和必须遵守的相应法则。管理活动的科学性是指管理者在管理活动中遵循管理的原理和原则,按照客观规律解决管理中实际问题的行为活动过程。而管理的艺术性就是指管理的实践性,是指管理者在管理活动中除了要掌握一定的理论知识和方法外,还要有灵活运用管理知识和管理技能的技巧,能做到在原则基础上的灵活性,在非常情况下的应变性,强调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。

管理实践活动是一门艺术,而指导这种实践活动的知识体系——管理学则是一门科学,所

以管理既是科学, 又是艺术, 是科学性和艺术性的辩证统一。

3. 管理的普遍性和目的性 管理的普遍性表现在管理广泛存在于人类各种活动之中, 涉及社会每一个角落, 与人们的各项社会活动、家庭活动及组织活动息息相关。可以说自从有了人类, 管理便随之产生并普遍存在。管理的目的性表现在管理同其他社会实践活动一样, 都是有意识、有目的的活动, 管理的目的就是为了实现组织目标。所谓管理活动就是围绕实现组织目标而进行的一系列社会活动, 世界上既不存在无目标的管理, 也不可能实现无目标的管理。

(三) 管理的职能

关于管理职能的划分众说纷纭, 最早提出管理职能的法国管理学家法约尔认为, 管理具有计划、组织、协调、指挥和控制五大职能; 美国管理学家孔茨认为, 管理具有计划、组织、人力资源管理、领导和控制五项职能; 而现代管理学派将创新也作为管理的第六项职能提出。本书将从计划、组织、人力资源管理、领导、控制五大方面阐述管理的职能。

1. 计划 计划是管理过程中的首要职能, 是为实现组织目标而对未来行动方案做出预先筹划和安排的过程。它包括确定恰当目标, 选择最优方案, 决定最佳策略等。做好计划可以避免行动之前的盲目性, 使管理工作高效有序地进行, 以保证组织目标的实现。

2. 组织 组织包括静态的组织 and 动态的组织。静态的组织是指组织形态; 动态的组织是指组织工作。本书主要阐述动态的组织, 即设计合理的组织结构、配备相关人员、制定相应职责、赋予对应权力等。总而言之, 组织工作就是一个“搭台子、组班子、定规矩”的连续动态过程, 是完成工作计划和实现组织目标的必要环节。

3. 人力资源管理 人力资源管理是指管理者根据组织内部的人力资源供求状况所进行的人员招聘、选择、使用、评价和培训的过程。在管理的资源上来说, 人力是最主要的资源。近年来, 人力资源管理作为一项独立的管理职能, 已逐渐发展成为一门独立的管理学科分支——人力资源管理学。

4. 领导 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活动过程。领导是管理的最基本职能, 贯穿于整个管理活动之中。有效的领导不仅需要管理者掌握丰富的沟通技巧和行之有效的领导方法, 还要求发展独特的组织文化和营造和谐的工作氛围, 为完成组织目标创造良好的环境。

5. 控制 控制是管理者对管理活动进行规范、监督、调整的过程。是用正确的标准衡量计划的执行, 一旦发现偏差, 及时纠正, 使管理活动回到既定的轨道上, 以保证组织目标的实现。控制贯穿于管理过程的始终, 是组织获得成功的重要保障。

管理职能循序完成, 并形成周而复始的循环往复, 这就是管理的基本过程。其中每项职能之间相互联系、相互影响以构成统一的有机整体。各种职能活动的次序不是一成不变的, 常常是多项职能同时进行, 互为条件, 共同发挥管理作用

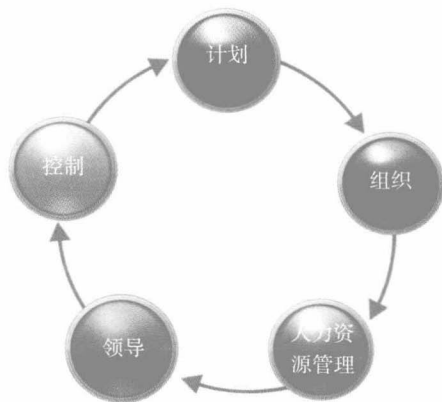


图 1-2 管理的职能

(图1-2)。

(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。常用管理方法有行政方法、经济方法、教育方法、法律方法、数理分析方法等。

1. 行政方法 行政方法是指在一定的组织内部,以行政的权力,运用行政的手段和方法,按行政隶属关系来实施管理。行政方法的特点:①具有权威性:行政方法的实质是动用行政组织权威,也就是行政组织中的职务、职位及对应的职权来进行管理活动。②具有一定的强制性:以组织权力为基础,以下级服从上级为原则,所以行政管理时效性强,见效快。③具有明确的范围:即它只能在行政管辖的区域内有效。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,另外,由于来自横向同等级别的指令往往无效,也会造成横向联系困难。

2. 经济方法 经济方法是指以人们对物质利益的需要为基础,按照客观经济规律的要求,运用各种物质利益手段来执行管理职能,实现管理目标的方法。经济方法的特点:①利益性:经济方法主要利用人们对经济利益和物质利益的需求来引导被管理者。②交换性:经济方法实际上是以一定的交换为前提的,管理者运用一定的报酬手段影响被管理者去完成所承担的任务。③关联性:经济方法使用的范围十分广泛,影响面宽,与各个方面都有着直接或间接的联系。

经济方法虽然具有多方面的积极意义,但也有一定的局限性。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越来越小,因此,要在综合运用经济杠杆建立合理分配制度的基础上,采用多种管理方法,促进组织目标的实现。

3. 教育方法 教育方法是管理者通过长期有计划地、系统地对员工进行多方面的教育,影响下属人员的思想和行为的管理方法。教育方法的特点:①教育以转变人的思想、价值观为特征,以提高人的素质为目的,是一个较缓慢的过程。②在教育的过程中,教育者和受教育者都在提高,是一个相互学习、相互影响的活动。③教育形式具有多样性,教育的具体方法很多,如思想政治工作、企业文化建设、工作岗位培训、对员工的感情投资等都是行之有效的教育方法。

4. 法律方法 法律方法是运用法律、法规、条例等方式调整各种社会关系,实施管理的方法。法律方法的特点:①严肃性:法律和法规一旦颁布施行,就具有相对的稳定性,不得随意更改,并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、法规具有严格和准确的定义,有明确的执法范围及执法程序。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。法律方法明确了社会各方的权利和义务,为组织和个人的行为界定了是非界限,为实施管理活动创造了良好的环境。

5. 数理分析方法 数理分析方法是建立在现代系统论、信息论、控制论等科学理论基础上的系列数理分析和决策的方法。数理分析方法的特点:①模型化:指在假定前提条件下,

运用一定的数理逻辑分析,针对需要解决的问题建立一定的模型。②客观性强:以客观数据说话,基本上不受人为主观因素影响。

此外,在管理过程中还广泛应用调查方法、社会学及心理学方法等其他方法。随着科技的进步,采用现代化的信息技术,综合运用多种方法,如系统分析法、质量分析法、经济分析法等管理实践的方法不断涌现。可以相信,在未来的管理中将会产生更多更加科学化的管理方法。

二、管理者

在任何一个组织中,成员大概可分为两类:管理者和操作者。管理者在组织工作中行使管理职能,承担管理责任,协调指挥他人活动,以促进组织目标的实现;操作者直接从事某项具体工作或任务,不具有监督其他人工作的职责。组织的管理职能是通过管理者来体现的,管理者必须明确自己扮演的管理角色有哪些,以及在扮演这些角色的过程中必须具备的技能和方法。

(一) 管理者的类型

1. 按纵向管理层次划分

(1) 高层管理者 高层管理者是对整个组织负有全面责任的管理者,如医院院长、学校校长、企业董事长、政府机关的最高行政领导者等。对于医院护理组织来说则是分管护理工作的副院长或护理部主任。高层管理者的职责是制定组织总的目标和战略方针政策,代表组织对外沟通,并评价整个组织的绩效。

(2) 中层管理者 中层管理者是处于高层管理者和基层管理者之间的一个或若干个管理层次的管理者,在管理层中处于承上启下的中间位置。如医院科主任、科护士长、企业部门经理等。中层管理者的主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策,监督和协调基层管理者的工作。医院的科护士长一方面要接受护理部主任制定的医院护理总体目标和计划,另一方面要将其转化为本护理部门的细化目标和局部计划,还要将基层单位的信息及时反馈给上级主管,供高层管理者参考。与其他层次管理者相比,中层管理者更加注重组织的日常管理,并向高层管理者提供进行决策所需要的信息资料和各种方案。

(3) 基层管理者 基层管理者又称一线管理者,是指现场管理、协助作业活动的管理者,如医院护士长、工厂车间的班组长、政府部门内的科长等。基层管理者的主要职责是给基层作业者分派具体工作,直接指挥和监督现场作业活动,确保各项具体工作任务的顺利完成。护士长作为护理组织的基层管理者,管理着病区日常护理工作,指挥协调护士完成各项护理任务。

管理活动离不开计划、组织、人力资源管理、领导、控制五大管理职能,但是不同层次的管理者履行各项管理职能的程度和重点有所不同。高层管理者在计划、组织、人力资源管理和控制职能上花费的时间和精力比较多,而基层管理者在领导职能上占用的时间和精力比较多,中层管理者居于两者之间。而在同一管理职能上,不同层次管理者在管理工作中表现的内涵也有所不同。如在计划职能上,高层管理者制定的是长远的战略规划,中层管理者制定的是中期的、本部门的管理性规划,而基层管理者侧重于制定短期的、本单位的业务和作业计划。