

主 编 曹荣桂
分册主编 林菊英

医院管理学

护理管理分册

 人民卫生出版社

医院管理学

护理管理分册

主 编：林菊英
编 委 左月燃 严渭然 巩玉秀
门寒隽 张培珺 成翼娟
郭燕红 李继平 黄人健
钟秀玲

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

医院管理学. 护理管理分册/林菊英主编. —北京:
人民卫生出版社, 2003.

ISBN 7-117-05429-8

I. 医... II. 林... III. ①医院—管理 ②护理学:
管理学 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017775 号

医院管理学 护理管理分册

主 编:林菊英

出版发行:人民卫生出版社(中继线 67616688)

地 址:(100078)北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

网 址:<http://www.pmph.com>

E-mail: pmph@pmph.com

印 刷:北京通县永乐印刷厂

经 销:新华书店

开 本:787×1092 1/16 印张:15.5

字 数:354 千字

版 次:2003 年 5 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 版第 2 次印刷

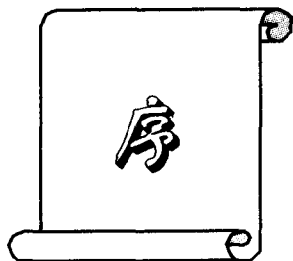
标准书号:ISBN 7-117-05429-8/R·5430

定 价:24.00 元

著作权所有,请勿擅自用本书制作各类出版物,违者必究

(凡属质量问题请与本社发行部联系退换)





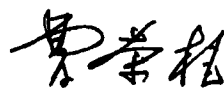
我国有 6 万多所医院（包括卫生院），构成了庞大的医疗卫生服务体系。随着人类跨入新的世纪，中国也进入了新的时代，我国各级各类医院正在经历医药卫生体制的深刻变革，对管理也提出了新的要求。城镇职工基本医疗保险体制、医疗卫生体制和药品生产流通体制三项改革同步推进，日益深化；随着我国加入 WTO，我国医疗机构将吸引国内外更多的资金、技术和先进的管理方法，多种所有制形式与经营方式并存、公平竞争的医疗服务体系新格局将逐步形成；随着经济社会的发展，医疗服务需求增长加快，群众对医疗服务的要求日益提高。医院作为医疗卫生服务的主要提供者，是实施社会保障制度的重要阵地，是医疗卫生体制改革的重点所在，也必然成为社会关注的焦点之一。可以说，我国的医疗机构面临着良好的发展机遇，但是也面临严峻的挑战。而如何抓住这难得的机遇，迎接挑战，在竞争中发展，向公众提供优质高效的服务，创造良好的社会效益和经济效益，正是这部新的《医院管理学》关注的重点课题。

管理既是一门科学又是一门艺术，合格的医院管理者必须掌握医院管理科学规律，了解当今国际先进的管理理论和方法，同时注重探索和创新，增强自己的管理能力和水平，在管理实践中完善管理技巧，讲究管理艺术。医院管理是一门科学，必须在实践中不断丰富和发展。因此，在医院改革不断深化的同时，认真学习医院管理科学知识，努力探索切合我国医院工作实际和医院发展规律的管理理论和方法，总结和交流医院管理实践经验，在广大医院管理者中已蔚然成风。然而，医院管理作为一门科学，在我国兴起的时间尚不太长；在现任的医院管理人员中，经过医院管理学系统培训的尚不太多；国际上医院管理科学发展日新月异，赶上发达国家医院管理发展的脚步尚需努力。完善我国医院管理科学体系，培养职业化医院管理队伍的任务十分艰巨。为此，在卫生部和解放军总后勤部卫生部新老领导的关怀下，中华医院管理学会、卫生部医院管理研究所组织全国医院管理界二百余位专家学者，参考了大量文献资料，编写了

这部《医院管理学》，全书包括《概论》、《质量管理分册》、《教学·科研管理分册》、《人力资源管理分册》、《经营管理分册》、《信息管理分册》、《医院文化分册》、《护理管理分册》、《药事管理分册》、《临床实验室管理分册》、《医学影像管理分册》、《病案管理分册》、《医院建筑分册》、《医学装备管理分册》、《后勤管理分册》等 15 个分册，是我国迄今为止最为完善的医院管理专著。她力图全面系统地介绍国内外医院管理领域的最新理论和进展，同时密切结合我国医院管理实际，根据医院改革创新和发展建设的客观需求，总结我国医院管理的理论、经验和方法，使这部书具有系统性、先进性和实用性。使之既可作为医院管理领域各个专业管理人员岗位培训、继续教育的教材和医学院校卫生管理专业教学参考书，又可供广大医院管理人员日常工作参考。希望本书的出版对我国医院管理学科的建设完善，对我国医院管理理论的繁荣发挥促进作用，为我国医疗卫生事业发展、医院现代化建设和医院管理人才培养做出贡献。

在本书即将付梓之际，让我们对解放以来我国医院管理学专著的编著者、新中国医院管理领域的开拓者们表示敬意，是他们辛勤的耕耘和不懈的努力才使我国医院管理学术园地呈现百花齐放的繁荣局面。本书编写的过程中，作者参考了大量的国内外专著和文献，是这些专著、文献的真知灼见使这部书更为丰满和充实。在此，对这些专著文献的作者们致以由衷的谢意。在本书的编写过程中，各分册的主编和作者们做了大量工作，由于大家的共同努力才保证了本书的顺利出版。这部书的策划、编写和出版发行是在人民卫生出版社的支持下进行的，有关单位也为本书的编写提供了便利条件，在此一并致谢。

由于编写人员的知识水平和收集、查阅的资料所限，缺点疏漏在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见，以便再版时修订。



2003 年 2 月 28 日

《医院管理学》编委名单

顾 问：钱信忠 张文康 王陇德 郭子恒
 朱庆生 顾英奇 殷大奎 张立平
 白书忠 傅 征 李建华

主 编：瞿荣桂

副主编：张自宽 迟宝兰 潘学田 于宗河 吴明江
 朱士俊 刘益清 戴建平 张衍浩

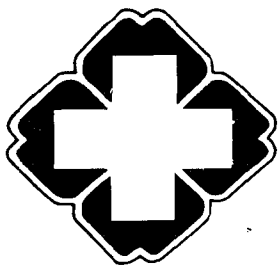
编 委 （按姓氏笔画为序）

于 冬	于宗河	马家润	马富春	方素珍	王 羽
王 楠	王发强	王玉琦	王国民	王治国	王环增
王晓钟	王蔓莉	王蔚文	史毓阶	申子瑜	白智鹏
刘 兵	刘国华	刘金锋	刘秋望	刘爱民	刘益清
孙家霖	孙隆椿	成哲忠	朱士俊	祁 吉	吴永佩
吴汉章	吴明江	张 钧	张自宽	张志忠	张宝库
张衍浩	张焕春	张鸿铸	李文考	李月东	李包罗
李宏为	李泮岭	杨希忠	杨秉辉	杨振华	杨鹤鸣
沈运灵	肖十力	苏雪芹	迟宝兰	陈 洁	陈励先
陈英耀	陈春林	周 丹	周凤鸣	周兆明	周锦华
孟建国	林菊英	胡燕生	钟道友	唐维新	徐 晖
高金声	曹建文	曹荣桂	曹德贤	梁铭会	黄锡璆
董 军	蔡仁华	潘学田	潘屏南	戴建平	

执行编委：迟宝兰 于宗河 张焕春 王晓钟
 肖十力 陈春林 张宝库

《医院管理学》分册目录

- | | |
|---------------|------------|
| 1. 概论 | 主编：曹荣桂 |
| 2. 质量管理分册 | 主编：朱士俊 |
| 3. 教学·科研管理分册 | 主编：杨秉辉 |
| 4. 人力资源管理分册 | 主编：王环增 |
| 5. 经营管理分册 | 主编：陈 洁 |
| 6. 信息管理分册 | 主编：李包罗 |
| 7. 医院文化分册 | 主编：周凤鸣 高金声 |
| 8. 护理管理分册 | 主编：林菊英 |
| 9. 药事管理分册 | 主编：吴永佩 张 钧 |
| 10. 临床实验室管理分册 | 主编：申子瑜 |
| 11. 医学影像管理分册 | 主编：戴建平 祁 吉 |
| 12. 病案管理分册 | 主编：刘爱民 |
| 13. 医院建筑分册 | 主编：于 冬 |
| 14. 医学装备管理分册 | 主编：李泮岭 |
| 15. 后勤管理分册 | 主编：马富春 周兆明 |



前 言

在医院管理工作中,护理管理是其中的重要组成部分。医院护理人员数量少,分布广,专业性强,如果管理得当,不仅可以提高治疗效果,促进病人的康复,而且也加强了医院的整体管理。

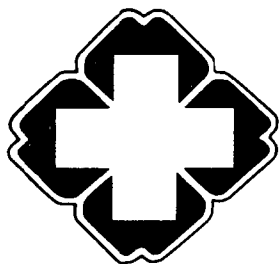
近年来,护理学科的发展引进了许多边缘学科的理论,护理管理学就是在管理学的原理指导下对护理工作进行更系统、更有效的管理。本书以管理学理论为纲,逐一介绍了在护理工作中应用较多的管理理论,并辅以护理管理的实例,以帮助读者能将理论联系实际,改进和完善各项护理管理工作。

医院管理学护理管理分册共分十章,前两章阐述护理管理学的概论及基本原理,说明护理管理是如何发生、发展并引用各项管理理论,从第三章开始,对按管理职能过程中的计划、组织、领导与控制分章叙述,对护理管理中经常涉及的人力资源管理、质量管理和医院感染管理分别重点介绍,由于我国卫生事业正逐步进入法制阶段,我们在一章列举了护理工作中应了解的各项法规。

护理管理不仅为各级护理管理者提出管理的规范与理论依据,作为护士,由于服务对象是人,也应学习有关管理知识以便在护理病人的同时,对病人的健康生活与疾病预防进行安排与管理。特别是我国正在开展社区卫生服务,护士对社区因疾病转入医院的服务对象,再返回社区的全程都要负责照顾与管理,这就是国外盛行的个案管理。本书章节扼要,通俗易懂,适用于各类护理人员作为参考与自学书籍。

林菊英

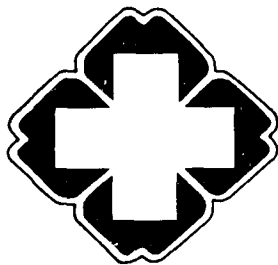
2002年10月14日



目 录

第一章 护理管理学绪论	1
第一节 管理学基本概念.....	1
第二节 管理理论引入护理管理.....	8
第三节 护理管理思想的形成与发展	13
第四节 未来护理管理的发展方向	24
第二章 现代管理的基本原理与原则	31
第一节 现代管理的基本原理	31
第二节 现代管理的相应原则	35
第三章 护理管理计划职能	42
第一节 计划职能	42
第二节 目标管理	49
第三节 生涯规划	51
第四节 时间管理	55
第五节 成本与预算	59
第四章 护理组织职能	67
第一节 组织概念	67
第二节 组织结构	70
第三节 护理模式	74
第四节 组织沟通	79
第五章 护理人力资源管理	85
第一节 概述	85
第二节 护理人员的培训	88
第三节 护理人员绩效考评	92

第四节 医院护理人员薪酬管理	97
第六章 护理管理的领导职能	103
第一节 领导概述	103
第二节 领导理论	108
第三节 激励理论	111
第四节 决策	115
第五节 处理冲突	119
第六节 变革	122
第七节 领导艺术	126
第七章 护理管理控制职能	131
第一节 控制职能概述	131
第二节 控制的基本过程和控制的重点	137
第三节 有效护理管理控制系统的特性	140
第四节 有效护理管理控制系统的基本观点	142
第八章 护理质量管理	146
第一节 概述	146
第二节 护理质量管理的基本方法	150
第三节 护理质量评价	165
第四节 风险管理	167
第九章 医院感染管理	173
第一节 医院感染	174
第二节 医院感染与护理管理	178
第三节 手术室的感染管理	188
第四节 产房与母婴同室的感染管理	195
第五节 医院中心供应室的感染管理	201
第十章 护理管理与法	223
第一节 卫生法概述	223
第二节 护理管理与法	226
第三节 护理管理规章制度	232
参考文献	235
附录	237



第一章 护理管理学绪论

第一节 管理学基本概念

护理管理学既属于护理学学科范围,是一门重要课程;又属于管理学的范围,是管理学的分支学科,属于护理领域管理学。学习护理管理学,目的是应用管理理论于护理实践,因此必须理解一般管理学的基本概念和相关内容。

一、管理与管理学

(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。从远古至今,各行各业的管理由简单到复杂;由劳动操作与管理职责不严格划分发展到管理从劳动操作中分离出来;由经验型管理发展为科学管理;从管理不被重视到当前管理的重要性非常惹人注目等,经过了一个长期的过程,人们对管理的规律性认识逐渐加深。管理学学科也建立和发展起来,特别是近 100 多年以来,形成了完整的管理学和它的各分支学科,例如企业、农业、军队、卫生事业管理学等。

各管理理论学派对管理均有不同的定义。如美国管理学家西蒙(Herbert · A · simon)从管理中决策的普遍性和重要性出发,给管理下的定义是:“管理就是决策”;法国管理学家法约尔(Henri Fayol)从管理的基本任务与职能出发,认为“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”;美国管理学家哈罗德·孔兹(Harold · Koontz)使用管理过程方法(process approach)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。”美国旧金山大学管理学教授海因茨·韦里克(Heinz Wehrich)给管理下的定义是:“管理就是设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成即定目标的过程。”还有的管理学家认为:“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。

综上所述,可以认为:“管理(management)就是创造并保持一种环境,使组织(部门)中的人们能够充分发挥他们的聪明才智和潜能,为实现组织的崇高目标而共同努力奋斗的过程”,管理的定义可以展开为以下含义:

1. 管理是管理者发挥职能或从事一些主要管理活动的过程。



2. 作为管理人员,管理中需要完成计划、组织、人事、领导和控制等管理职能。
3. 管理适用于任何一个组织机构和各级组织的管理人员。
4. 管理要有一个尽可能好的目标。
5. 管理要充分发挥成员的聪明才智和潜能。
6. 管理者与全体成员要同舟共济、同甘共苦、共同努力奋斗。深入、完整理解管理概念的内涵,对于学习、研究管理学十分重要。

(二) 管理学

随着社会生产力的不断发展,人们越来越认识到,在社会的各种组织中,在日益丰富的管理活动中,都存在着一定的规律性。管理学是运用科学方法整理出来的关于管理的一般原理、理论、方法和技术的知识,反应了管理的规律性,是一门科学。管理实践需要依据实际情况而行事,是一种“技巧”,是艺术;而指导这种实践活动需要有条理的知识,即管理科学。运用条理有序的管理学知识,管理人员会把管理工作完成得更好。

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。管理学中包括一些管理活动中明确的概念、理论和其他积累起来的知识。其中,一些概念是人们通过观察,对管理中具体事物的特性进行概括后在头脑中产生的形象,它为实践者提供丰富的资料。在对管理中大量事实进行分类和分析后,又找出因果关系,概括或假设成为管理原则,这些原则有助于预测和处理好在类似情况下将要发生的事情。例如“管理沟通”的概念被概括成“将某一信息传递给客体或对象,以期取得客体作出相应反应效果的过程”。若有效进行管理沟通,其中之一是必须坚持“信息明确性原则”。管理理论是将相互依存的概念和原则系统地组合起来,从而构成知识的基本框架或组合。管理领域中,理论的作用在于提供一种手段,当管理人员把理论应用到管理实践时,通常必须把原则和实践结合起来。管理学中提出的管理技术是做事或完成某项任务的方法,例如质量控制的多种技术,在质量控制操作方法里都是很重要的。一般而言,技术反映理论,是帮助管理人员最有成效地开展活动的一种手段。

管理学总结出来的基本规律,适用于各行业、各种不同的组织。管理人员懂得的管理理论越多,越能理解管理中的各种现象,越能采取措施,有成效地开展活动,也可把各种不利因素减少到最低限度。因此,学习护理管理学,要学习一般管理学的基础知识。

二、管理的基本职能

许多管理学家都认为,把知识实用而又有条理地组织起来,有利于对管理进行分析。因此,在研究管理问题时,有管理学家将其基本功能划分为计划、组织、人员配备、领导和控制五种职能(functions of management)组织起来,作为管理教科书的框架。直到 20 世纪 90 年代,最普及的教科书,将五个职能又精减为四个基本职能,即:计划、组织、领导和控制。

(一) 计划职能

计划职能(planning)是全部管理职能中最基本的一个职能,与其他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。即事先确定做什么和如何做。管理者根据计划,从事组织、领导及控制等活动,以达到预定的目标。组织为能够有

效、协调地进行各种活动,必须有严密统一的计划,包括为实现目标制定策略、政策、方案及程序。

(二) 组织职能

组织职能(organizing)为实现组织目标,对组织成员进行合理的分工和授权是非常必要的。组织职能是对各种业务活动进行组合分类,形成部门和岗位,设计和维持合理的组织结构。在合理分工的基础上,明确相应职责、任务,把完成业务活动所必需的职权授予下属,并规定各种协调沟通关系,以及在必要时对结构进行调整。组织职能还需要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、使用、培养和考评,以便配备合适的人选,能更好地胜任所规定的各项职务,实现组织目标。

组织职能是管理的重要职能之一,主要解决分工、授权;人员的选择、考评、培训。计划职能在管理过程中是基础,组织职能则是进行领导、控制的前提。

(三) 领导职能

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。是激励员工为实现组织目标努力奋斗,为各种职能的进行提供保证。需要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,赋予大家统一的意志,从而保证组织目标的实现。领导工作所涉及的是管理人员和下属之间的相互关系,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

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。主要是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,目的就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,各项职能之间是相互联系、相互交叉着的,是一个循环过程。

有的管理学家认为协调也是一项单独的管理职能。但更多的管理权威认为:协调是管理工作的本质或核心。因为把各个成员的力量协调起来,以完成集体目标是管理的宗旨。通过协调,使每个员工清楚自己应如何工作,才能对组织目标的实现作出最大的贡献。每一项管理职能都是为了促进协调。管理就是为了协调生产力各要素之间的关系,协调各个部门之间、各项工作之间的关系。

三、管 理 者

(一) 概念

管理者(managers)都是在组织中工作的。一般组织成员可以分为操作者和管理者。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,是对自己的工作负责的人,如护理员、卫生员。相反,管理者不仅对自己的工作负责,而且是指挥别人活动的人,还要对别人的工作负责。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。

管理者通过执行管理职能来实行自己的职权,并且经常同时拥有对接受权力者的强制和奖赏权,接受权力者要服从执权者。如病房护士长,可行使病房规划、组织、人员管理、控制等工作职权,监督护理人员技术操作,考核护理人员绩效并决定奖惩,护理人员则须服从。护士作为管理者也是经过上级任用,并有技术职务和一定的职权。

(二) 不同组织层次管理者及其管理职能

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、正副护理部主任属于高层管理者,由于分别位于组织的不同层次,上一层管理者对下一层次的人员有指挥职责,并对其工作负责。

不同组织层次和各种类型的管理者,具体情况可能大不一样,在拥有权力范围上会有差异、在所要处理的问题上更是千差万别、所担负的职责各不相同、处理问题的方法也有很大区别。但是,所有的管理者,无论他处于哪个层次上,都要制定决策,都要履行计划、组织、领导和控制这些基本管理职能,都要为组织中的人们创造并保持一种环境,使成员发挥聪明才智,使组织取得预期的效果。

然而,不同组织层次的管理者,花在每项管理职能上的时间有很大差别,即他们在履行管理职能的程度和重点有所不同。就职能来说,随着管理者在组织中的晋升,即职务越高,从事更多的计划工作和更少的直接监督工作。引用有关管理学家的调查,见图 1-1。

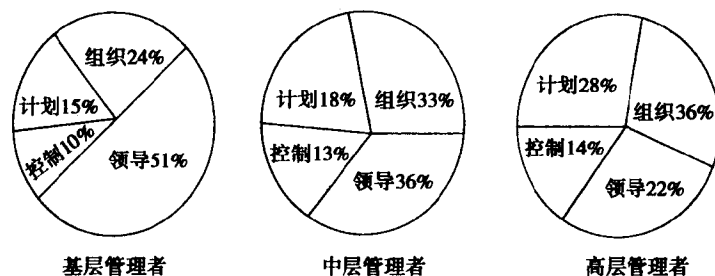


图 1-1 处于组织不同层次的管理者每种职能的时间分布

(三) 不同组织层次管理者需要具备的管理技能

管理在所有的组织层次都是一项重要的活动。管理学家们提出,在从事这些管理活动时,所有管理人员应具备以下四种管理技能。但所需的管理技能可能因组织层次的不同有差异。

1. 专业技能 即在专业方面所需要的知识和水平,包括利用工具和特殊技术指导部属的能力。例如护理管理者需要的护理专业知识和技术、技能。

2. 人际交往技能 即与他人一起工作的能力,包括协作精神、团队精神和创造一个使员工感到安全和能够自由发表意见的环境的能力。

3. 理性技能 即能够总揽全局,有大局观点;有在复杂的环境中辨认重要因素和理解各要素相互关系的能力。有人称之为概念技能。

4. 设计技能 即解决问题的能力,不仅能发现问题,而且能解决问题;如果仅是“看到问题的人”(problem watchers),他们就是不合格的;因此,管理人员必须能够依据所面临问题的现状找出行得通的解决问题的可行方法。

这些技能在各个不同管理层次的相对重要性有差别,见图 1-2。对基层管理人员来说,具备专业技能最为重要,具备人际交往技能在同下属的频繁交往中也非常有用,而理性技能通常对低层管理者而言则显得不那么重要。在中层管理人员中,对专业技能的要求下降,而对理性技能、设计技能的要求上升,同时具备人际交往技能仍很重要。而对高层管理者而言,理性技能、人际交往技能和设计技能都特别重要,而对专业技能的要求相对来说则很低。大单位的高层管理者可以发挥和借用其下属们的专业技能,而在小单位里,对于高层管理者专业技能可能仍很重要。

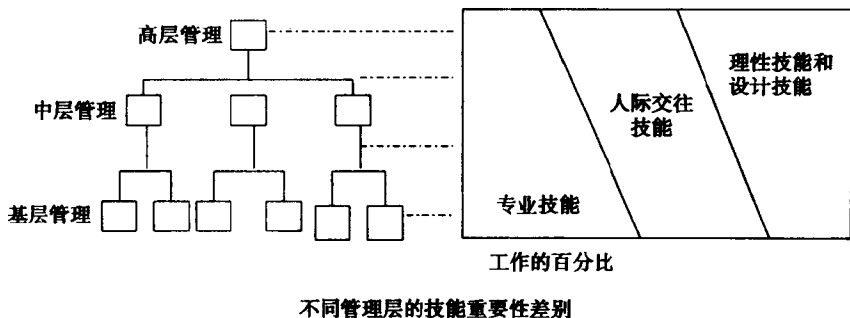


图 1-2 组织层次与管理技能

四、管理的目的

管理工作的根本目的在于创造出更多更好的、有形可见的社会效益和经济效益,能为社会提供有价值的贡献,充分发挥管理工作的生产力职能。要求管理者在任何系统的管理中,注意讲究实效,从社会效益、经济效益出发,为实现系统的总目标,管理好系统的各个部分。

无论任何一种类型的组织,不管是企业还是非企业机构,管理人员必须创造一种良好的环境,使人们能够以最短的时间、最少的资金和原材料以及最大的个人满意程度来实现群体目标,或使人们能够利用现有的资源,尽可能地达到预期的目标。即应尽力以最少的资源来达到目标;或利用现有的资源最大限度地实现目标。

管理学家们另一种看法认为,所有管理人员的目标都应该是增加生产,即提高生产率。著名管理学家彼得·F·德鲁克说,“提高生产率的最大契机一定可以在知识的运用中,特别是在管理本身的运用中找到。”

生产率的定义是:一定时期内,在适当顾及质量的前提下,投入和产出的比率。用公式表示,即为:

$$\text{生产率} = \frac{\text{产出量}}{\text{投入量}}$$

该公式表示,生产率的提高可以通过下述方式而实现:①增加产出量,但投入量不变;②减少投入量,但保持产出量不变;③增加产出量并同时减少投入量,以提高生产率。

生产率包含个人和组织在完成任务时所表现出来的效益和效率。效益(effectiveness)是指达到的目标。效率(efficiency)是指输入与输出的关系。对于给定的输入,如果你能获得更多的输出,你就提高了效率。类似的,对于较少的输入,你能够获得同样的输出,你同样也提高了效率。管理就是要以最少的资源达到目标,或称为资源成本最小化。因此,效率涉及的是活动的方式,而效果涉及的是活动的结果,见图 1-3。

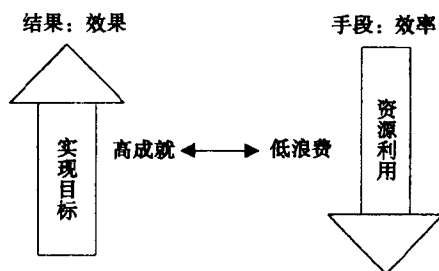


图 1-3 管理追求效果和效率

效率和效果是互相联系的,如果某人不顾效率,他很容易取得效果。因此,管理不仅要使活动达到目标,而且要做得尽可能有效率。如果一个组织把错事办得很好,则属于有效率但却无效果。当然,更多的情况下,高效率还是与高效果相关联的。低水平的管理绝大多数是由于无效率和无效果,或者是通过以牺牲效率来取得效果。

五、管理的基本要素

管理的基本要素指的是参加管理活动的构成因素或组成部分。对于现代管理的基本要素有不同的划分方法。一般认为,包括八个方面,在管理手段上有结构、法和人;在管理对象或内容上有人、财、物、信息和时间资源。

(一) 管理手段

1. 结构 是指将管理对象结构成系统,组成合理的体制和机构,并把完成业务活动所必需的职权授予下属和规定各种协调沟通关系,这是管理的必要手段,是管理的基础条件。系统的结构决定系统的性能和功效,结构组成的合理与否很大程度上影响着管理的功效。例如:将医院几百名护理人员合理分工,组成护理部—科护士长—病房护士长—各病房护士,有效、协作的护理组织系统,每位成员均有适合的岗位和明确的职责任务,这是把大家组织起来共同完成任务的重要手段。

2. 法规 指通过管理法规和各种各样的方法进行管理。法规包括法律、法令、政策、条例、规章制度等。管理方法也是贯彻管理思想、实现组织目标的工具,常用的有:行政方法、经济方法、教育方法、数量分析方法等。在管理中,法可以保证组织正常运转和发挥功效。

3. 人 指管理者,在管理活动中起主导作用。以职权为基础,指挥他人活动。在加拿大学者亨利·明茨伯格提出的管理者角色理论中,认为管理者在组织中扮演十种高度相关的不同角色(management roles)。包括:人际关系方面的:①象征性的首脑;②领导者;③联络者;信息传递方面的:④监听者、⑤传播者、⑥发言人;决策制定方面的:⑦企业家、⑧混乱驾驭者、⑨资源分配者、⑩谈判者等角色。明茨伯格对每一个角色所承担的职

责、任务和特征性的活动进行了总结和描述,指出了管理者在干什么。大量的后续研究验证了这一理论的有效性。即不论何种类型的组织和在组织的哪个层次上,管理者都扮演着相似的角色。但是角色的侧重点是随组织的等级层次变化的,特别是象征性的首脑、传播者、联络者、发言人、谈判者角色,对于高层管理者要比低层管理者更重要;相反,领导者角色对于低层管理者,要比中、高层管理者更重要。

(二) 管理对象

管理对象也即管理的客体,是指管理过程中管理者所作用的对象。主要有:

1. 人力资源 人是保持组织有效运转的第一要素。而把人当作一个组织始终充满生机和活力的特殊资源进行科学的管理已成为当代先进管理思想的重要组成部分。

对人力资源的管理主要是通过确定劳动力的需求,招聘和选拔人员,安置、提升、考评,对任务作出计划、定报酬以及培训职工,使他们有效地完成任务,并不断充实组织机构中的职位。即是对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。不仅仅是对人的劳动能力的运用,还要达到人尽其才,才尽其用,不断提高员工素质及才智、才能,积极发挥其潜在的创造力。

2. 财力资源 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。对组织财力资源的运用效率决定着组织的其他资源的运用效率。应遵循经济规律进行有效地管理,使资金的使用能保证管理计划的完成。

3. 物力资源 指组织的有形资产和无形资产,包括对建筑设施、仪器设备、药品材料、能源、技术等物质的管理。对组织的物力资源管理的要求是遵循客观事物发展规律的要求,合理开发自然资源。根据组织目标和组织实际情况,对各种物力资源应进行合理配置和最佳的利用,开源节流,物尽其用。

4. 时间资源 时间是一种特殊的、珍贵的并有价值的无形资源,是运动着的物质的一种存在形式,表现为速度和效率。对于时间资源的管理就是要在同样的时间消耗情况下,为提高时间的利用率和有效性而进行一系列的控制工作。应具有清晰的时间成本效益观念,以完成既定的组织目标和个人目标。对时间的管理有许多规律和有效的科学方法。

5. 信息资源 信息是具有新内容、新知识的消息。信息能使组织系统中各要素产生联系并从系统中输入、输出,信息是事物运动的本质反映及其陈述,是事物普遍联系的一种属性。

在现代,信息作为一种资源,其作用越来越大。信息资源管理就是对信息的获取、处理、传输、存储、开发等过程实施管理,使信息及时、准确、适时地发挥作用。它的主要任务是根据实现组织目标的要求,建立完善高效的管理信息系统,保证管理层次和组织各环节互相沟通、联络和组织活动所需要的各种信息。

六、管理的基本特征

特征一般是指某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。

1. 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,来发挥管理职能作用及采取相应措施。反映了社会化大生