



全国医药卫生类院校精品教材

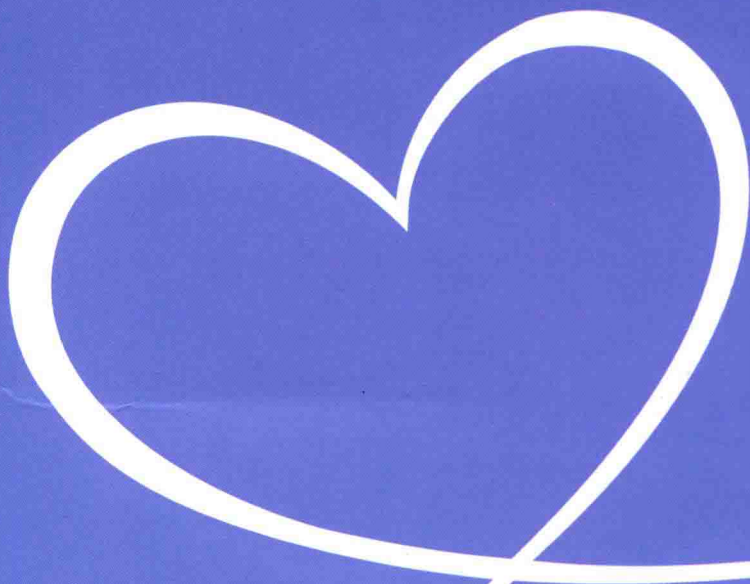
护理管理学

HULI GUANLIXUE

主 编 王 涛 李 斌



扫描二维码
共享立体资源



中南大学出版社
www.csupress.com.cn



全国医药卫生类院校精品教材

护理管理学

HULI GUANLIXUE

主 编 王 涛 李 斌

副主编 高 星 王丽萍

编 者 王冬艳 王忠霞 付雪连

刘 凌 何海霞 吴少敏

梁冠冕 韩 瑜



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

护理管理学 / 王涛, 李斌主编. — 长沙: 中南大学出版社, 2019.1

ISBN 978-7-5487-3403-1

I. ①护… II. ①王… III. ①护理学—管理学 IV.
① R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 200763 号

护理管理学

王 涛 李 斌 主编

☐责任编辑 孙娟娟 白 婧

☐责任印制 易红卫

☐出版发行 中南大学出版社

社址: 长沙市麓山南路

邮编: 410083

发行科电话: 0731-88876770

传真: 0731-88710482

☐印 装 定州市新华印刷有限公司

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 15 ☐字数 344 千字

☐版 次 2019 年 1 月第 1 版 ☐2019 年 1 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-3403-1

☐定 价 43.00 元

图书出现印装问题, 请与经销商调换

前言

《护理管理学》主要阐述了护理管理学的基本知识、基本理论及其在临床实践中的应用。本教材以管理学的五大基本职能为核心，以解决临床中的护理管理问题为目标，旨在帮助学生学习管理学的基本理论和方法，培养学生发现临床护理管理问题、分析问题及解决问题的能力。本教材分为十二章：绪论、管理理论和原理、计划、组织、护理人力资源管理、领导、护理管理中的激励、管理沟通与冲突、控制、护理质量管理、护理信息管理、护理管理与医疗卫生法律法规等。

本教材针对护理专业学生，每章明确“学习目标”，采用“预习案例”的方式启发学生思考，引出章节主题，内容中含有丰富的知识链接，归纳总结整章内容，并用案例题的形式进行学习检测，旨在更紧密地联系临床实际，启发临床思维，提高同学们运用管理的基本理论和技能解决护理管理实际问题的能力。

本教材参考了国内外有关护理管理文献中的新理论、新知识、新发展和新政策，力求博采众长，在内容上充分体现先进性和实用性。

王 涛

目录

第一章 绪论 1

- 第一节 管理概述 2
- 第二节 护理管理概述 7
- 第三节 护理管理面临的挑战及发展趋势 15

第二章 管理理论和原理 20

- 第一节 古典管理理论 21
- 第二节 行为科学理论 25
- 第三节 现代管理理论 29
- 第四节 管理原理 30

第三章 计划 37

- 第一节 计划概述 38
- 第二节 目标管理 42
- 第三节 时间管理 47

第四章 组织 54

- 第一节 组织概述 55
- 第二节 医疗卫生组织 62
- 第三节 组织文化 65

第五章 护理人力资源管理 72

- 第一节 概述 73
- 第二节 护理人员编设 76
- 第三节 护理人员的选聘与排班 81
- 第四节 护理人员的培训与考核 84

第六章 领导 94

- 第一节 领导概述 95
- 第二节 领导理论 101
- 第三节 领导艺术 112

第七章 护理管理中的激励 124

- 第一节 激励概述 125
- 第二节 激励理论 126
- 第三节 激励在护理管理中的应用 134

第八章 管理沟通与冲突 140

- 第一节 管理沟通 141
- 第二节 冲突处理 147

第九章 控制 156

- 第一节 控制概述 157
- 第二节 控制过程与方法 162
- 第三节 控制在护理管理中的应用 171

第十章 护理质量管理 185

- 第一节 质量管理概述 186
- 第二节 护理质量管理 189
- 第三节 护理质量管理方法 193
- 第四节 护理质量评价与持续改进 199

第十一章 护理信息管理 208

- 第一节 信息管理概述 209
- 第二节 医院信息管理 213
- 第三节 护理信息管理 216

第十二章 护理管理与医疗卫生法律法规 223

- 第一节 与护理管理相关的法律法规 224
- 第二节 护理管理中常见的法律问题 227

参考文献 232

第一章

绪论

学习目标

- 1.掌握管理的概念、职能、对象；管理的方法、基本特征；科学管理的基本特征。
- 2.熟悉护理管理者的任务；护士长的角色功能、基本素质；护理管理的影响因素。
- 3.了解管理学的概念、特点及研究内容；护理管理的发展变迁；护理管理者面临的挑战。

预习案例

某三级医院是当地的一个综合医院，地理位置优越，医疗设备较好，但是护士们工作情绪不高，经常抱怨工作枯燥、繁琐、压力大，认为护士在工作中没有主动权和发言权，对患者的服务态度不好，执行医嘱不及时，在工作中经常与医生和患者发生冲突与矛盾，医院效益下降。

张主任是一位经验丰富的护理管理者，了解到该院的情况后，主动申请来该医院工作，担任该院的护理部主任。她来到医院后，对护士展开工作满意度的调查，并对中层管理者进行管理知识的培训，针对调查情况实施了一系列的政策和制度。如制定了奖惩条例、护士教育制度，并代表护士到院里为护士争取福利待遇。经过张主任的努力，护士们的工作积极性被调动起来，开始对工作认真负责，并主动学习，冲突的发生率大大减少，医院的患者满意度也逐年提高。护士们一提到张主任，都觉得非常亲切，认为张主任是真正为他们着想的。

思考

- 1.案例中的张主任用什么方法提高了护士工作的积极性？
- 2.护理部主任的管理方法体现了护理管理中的什么发展趋势？



人类的管理活动源远流长，从某种意义上讲，有了人类就有了管理活动。管理是人类追求生存、发展和进步的一种途径与手段。作为一名护理工作者，学习护理管理学就是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列研究，从而实现对护理工作的高效率管理。

■ 第一节 管理概述



管理的内涵与职能

护理管理学是管理学的分支学科，属于（护理）专业领域管理学。学习护理管理学，首先应理解一般管理学的基本概念和研究内容。

一、管理的概念

（一）管理的概念

对于管理的概念，古今中外，不同的管理理论学派对管理均有不同的定义。科学管理之父泰勒认为“管理就是确切地知道人们在干什么，并使用最好、最经济的方法去干”。过程管理之父法约尔认为“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制的过程”。也有人认为“管理就是决策”“管理就是对整个系统运动、发展和变化有目的、有意义的控制过程”等。

管理（management）是管理者协调人及其他组织资源，通过计划、组织、领导和控制过程，实现组织目标的过程。这里包含三层意思：第一，管理的目的是实现组织目标；第二，管理者要有效地协调人、财、物、时间、信息和技术等资源；第三，管理者要通过计划、组织、人员配备、领导和控制等过程来实现管理。

【知识拓展】

对管理概念的不同见解

美国主流学派认为管理是“为了达到某一目标而协调集体所做努力的过程”。法国学者普遍认为“管理可以被看作是为实现所要达到的目标而协调人力和财力的一种合理方法”。我国有学者认为“管理就是通过共同劳动加以组织指挥，以期达到最大效能的活动”。

（二）管理的基本特征

1. 管理的二重性 生产过程包括物质资料的生产和生产关系的再生产，因此，对生产过程的管理存在两重性：与生产力相联系的自然属性，与生产关系相联系的社会属性。管理的自然属性是指对人、财、物、时间、信息等资源进行组合、协调和利用的管理过程，包括许多客观的、不因社会制度与社会文化的不同而变化的规律和特征。管理



的社会属性是指人们在一定的生产关系条件下和一定的社会文化、政治、经济制度中必然要受到生产关系的制约及社会文化、政治、经济制度影响的特征。管理的二重性是马克思关于管理的基本观点,它反映出管理的必要性和目的性。所谓必要性,就是说管理是生产过程固有的属性,是有效地组织劳动所必需的;所谓目的性,就是说管理直接或间接的同生产资料所有制有关,反映生产资料占有者劳动的基本目的。

2.管理的科学性与艺术性 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。艺术性就是强调管理的实践性,强调依靠管理者的人格魅力,灵感与创新,灵活运用技巧等将管理理论知识与管理活动相结合。没有实践,也就无所谓艺术。不注重管理的科学性只强调管理的艺术性,管理活动就会表现得随意;不注重管理的艺术性而只强调管理的科学性,管理活动就会是僵硬的管理。管理的科学性和艺术性的有机统一,是辩证统一的关系。

3.管理的普遍性与目的性 从古至今,只要有人类活动的地方就有管理活动,管理普遍存在于各种活动之中,这就决定了管理的普遍性。管理是人类的一项有意识、有目的的协作活动,是为实现组织既定的目标而进行的,正是因为有了共同的目标,不同的管理职能、管理活动才能成为一个整体,组织才能求得生存和发展,这就是管理的目的性。

(三) 管理的对象

管理的对象是指在管理过程中管理者所作用的对象,是管理的客体。管理的对象包括组织中的所有资源,主要包括:人力、财力、物力、信息、时间、空间及技术等资源,其中,人力资源是最重要的资源。



管理的对象、
方法及特征

1.人力资源 人具有思维和创造性,是组织中最重要资源,也是管理的最主要的因素,是管理的核心。对人的管理主要涉及对人员的招聘、任用、培训、人力开发和绩效评价。人力资源管理不仅要强调以人为本,做到事得其人,人尽其才,同时还应注重通过有效的人力资源开发和人员职业生涯的规划达到提高组织人力资源价值的目的。

2.财力资源 财的管理是指对资金的分配和使用进行管理,以保证有限的资金产生最大的效益。在市场经济中,财力资源既是各种经济资源的价值体现,又是具有一定独立性和运动规律的特殊资源。对财力的管理应遵守开源、节流、注重投资效益的原则。任何组织都可以通过从财力资源有效运用的角度来达到提高管理水平与成效的目的。

3.物力资源 物力是人们从事社会实践活动的基础,所有组织的生存与发展都离不开物质基础。物力资源的管理主要是指对生产资料的管理,包括对设备、材料、能源、仪器、技术等物资的管理。物力资源的管理原则是保证供应、合理配置、物尽其用、检验维修、监督使用、资源共享,避免浪费,以提高其利用率。

4.信息资源 信息是现代管理中不可缺少的要素,是管理工作的基本工具。信息



资源是指可供利用的并产生效益，与社会生产和生活有关的各种文字、图表、数据等信息的总称。对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。信息贯穿于整个管理过程中，管理者应学会管理信息并善用信息。

5.时间资源 时间是运动着的物质的存在形式，物质与时间、空间与时间都是客观存在且不可分割的。时间是最珍贵的资源，它没有弹性，没有替代品，管理者要善于管理和安排时间，做到尽可能地提高效率，在最短的时间完成更多的事情，创造更多的财富。

6.空间资源 空间资源主要包括高度资源、环境资源和物质资源。

7.技术资源 技术资源主要包括与解决实际问题有关的软件方面的知识，为解决这些实际问题所使用的设备、工具等硬件方面的知识。

（四）管理的职能

管理职能（management functions）是指管理的职责和功能，是管理者在管理活动中应承担的职责和任务，是管理活动内容的理论概括。管理职能的划分有许多学派，现代多数学者倾向于把管理过程划分为五大职能，即计划、组织、人力资源管理、领导和控制。

1.计划（planning） 计划是管理过程中的首要职能，是为实现组织既定目标而对未来的行动进行规划和安排的工作过程。其中心任务是明确组织的目标和实现目标的具体方案。在具体内容上，它包括组织目标的选择和确立，实现组织目标方法的确定和抉择，计划原则的确立，计划的编制以及计划的实施。做好计划可以避免行动之前的盲目性，可以高效有序地进行管理工作，确保组织目标的实现。计划是全部管理职能中最基本的职能，也是实施其他管理职能的条件。

2.组织（organizing） 组织是管理的重要职能之一，是指为实现预期目标，根据计划对组织所拥有的各种资源进行制度化安排，设计和维持合理的组织结构。组织工作的主要内容是：根据组织的规模和任务设计组织结构；明确相应的职责、任务和权利；为了保证工作进行建立健全各项规章制度。组织为管理工作提供了结构保证，是进行人力资源管理、领导、控制的前提。

3.人力资源管理（staffing） 人力资源管理是管理的核心职能，是对各种人员进行恰当而有效的选择、培训、使用和考评，其目的是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。人力资源管理作为一项独立的管理职能，已逐渐发展成为一个独立的管理学科分支。

4.领导（directing） 领导职能就是对组内成员的个人行为及集体行为进行引导，运用各种手段和方法施加影响力活动，其目的在于使个体和群体能够自觉、自愿而有信心地为实现组织既定目标而努力。领导职能所涉及的是主管人员与下属之间的相互关系。通过对组织成员进行领导，从而保证目标的顺利实现。领导是一种行为活动，目前已形成了专门的领导科学，成为管理科学的一个新分支。



5.控制 (controlling) 控制是管理过程中的关键职能,是通过信息反馈和绩效评估,对组织的活动进行监督、检查、纠正偏差的过程。控制工作是一个延续不断的、反复进行的过程,贯穿于整个活动的始终,其目的在于保证组织实际的活动及成果同预期目标相一致。

总之,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,每项职能之间是相互联系、相互影响的,以构成统一的有机整体。

(五) 管理的方法

管理的方法是管理者为了实现组织管理目标,保证管理活动顺利进行所采取的工作方式和手段的总称。管理的基本方法包括行政方法、经济方法、法律方法和思想教育方法和社会心理学方法。

1.行政方法 行政方法是最基本、最传统的管理方法,是指行政机构和管理者运用权力,通过强制性的行政命令、指示、规定、规章制度等行政手段直接对管理对象产生影响或进行控制的管理方法。行政方法具有权威性、强制性、垂直性、无偿性和具体性的特点。行政方法能使管理系统达到高度的集中统一,也能较好地处理特殊问题和管理活动中出现的新情况;但也存在横向沟通困难、信息传递迟缓等不利因素,同时行政方法的管理效果直接受组织领导水平的制约。

2.经济方法 经济方法是组织根据客观规律,运用各种经济手段,调节各方面之间的经济利益关系,以获取较高经济效益与社会利益的管理方法。经济方法具有利益性、灵活性、平等性和有偿性的特点。经济方法的实质是通过运用工资、奖金、罚金等手段,来充分调动组织成员的积极性和主动性,从而有利于组织提高经济效益和管理效率。该方法也存在以价值规律为基础,带有一定的盲目性和自发性的缺点。

3.法律方法 法律方法是指国家为了保证和促进人民群众的根本利益及社会经济发展,通过各种法律、法令、条例、司法及仲裁工作,调整、约束社会经济的总体活动和各企业、单位在社会活动中所发生的各种关系的管理方法。法律方法具有规范性、严肃性和强制性的特点。该方法可以维护正常的管理秩序及调节各种管理因素之间的关系,但缺少灵活性和弹性,不利于处理一些特殊问题和新出现的问题,原则上适用于管理的各个领域,但在某些领域,它显得无能为力。

4.思想教育方法 思想教育方法是为了提高受教育者的素质并改变其行为,根据一定的目的和要求,对被管理者进行有针对性的思想道德教育,启发其思想觉悟,以便被管理者自觉地根据组织目标去调节各自行为的管理方法。思想教育方法具有启发性和真理性的特点。该方法能激发组织成员的积极性,但思想教育方法对于被管理者并没有行政方法和法律方法那样的强制性,也没有经济方法的诱导力,思想教育要真正产生作用,必须经过长期不懈的多方努力。

5. 社会心理学方法 社会心理学方法是指运用社会学、心理学知识,按照群体和个人的社会心理活动及规律进行管理的方法。该方法是将社会学、心理学方法的研究和研究成果运用到管理实践中,以提高管理效率和人的积极性。社会心理学方法具有持久性和自觉性的特点,但对紧急情况则难以适应。

(六) 科学管理的基本特征

科学管理 (scientific management) 的创始人是弗雷德里克·温斯洛·泰勒,是针对传统的经验管理而提出的,其中心问题是提高劳动生产率。现代经营管理把科学管理概括为:科学、和谐、合作,以最大限度的产出,取代有限的产出,每个人都发挥最大的工作效率,获得最大的成功。即用高效率的生产方式代替低成本的生产方式,以加强劳动力成本控制。现代科学管理的基本特征是:以系统的观点,运用数学、统计学的方法和电子计算机技术,为现代管理决策提供科学的依据,解决各项生产、经营问题。这个过程中伴随着制度、程序、标准等对过程的控制方法。

【知识拓展】

科学管理的应用

1961年,美国成功进行了“阿波罗”登月试验。发射火箭“土星一号”有590万个零部件,飞船有300万个零部件。此项研究先后有200家公司、120所大学,总计400万人参与,耗资300亿美元。计划总负责人韦伯博士后来总结说:“我们没有使用一项没用过的技术,我们的技术就是科学的组织管理。”

二、管理学的概念

(一) 管理学的概念

管理学 (Science of management) 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,是自然科学和社会科学相互交叉而产生的一门边缘科学。管理活动的基本规律,包括一般原理、理论、方法和技术,构成了一般管理学,适用于各行各业、各种不同的组织。几乎每一个专门领域都形成了专门的管理学,如行政管理学、医院管理学、护理管理学和企业管理学等。

(二) 管理学的特点

1. 实践性 管理学的理论都直接源自管理的实践活动,在应用于管理活动的过程中得以检验、丰富和发展,并为管理实践活动提供指导。

2. 综合性 管理学综合运用了社会学、哲学、心理学、统计学、经济学、数学、运筹学、系统论、控制论、计算机科学与技术等多学科的研究成果和方法,以多领域的管理实践为基础。



3.社会性 构成管理过程主要因素的管理主体与管理客体都是人,这就决定了管理的社会性;同时管理在很大程度上带有生产关系的特征,因此没有超阶级的管理学,这也体现了管理的社会性。

4.历史性 管理学是对前人的管理实践、管理思想和管理理论的总结、扬弃与发展,不了解前人对管理经验的理论总结和管理历史,就难以很好地理解、把握和运用管理学。

(三) 管理学的研究对象和研究内容

1.管理学的研究对象 根据管理的性质与管理学的特点,管理学的研究对象主要包括以下三个方面。

(1) 生产力:管理学主要研究生产力诸要素之间的关系;如何配置组织中的人、财、物,使各要素充分发挥作用;如何根据组织目标的要求和社会需要,合理地使用各种资源,以求得最佳的经济效益和社会效益。

(2) 生产关系:管理学主要研究如何正确处理组织中人与人之间的相互关系;如何建立和完善组织机构及各种管理体制等;如何激励组织内部成员,从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性,为实现组织目标服务。

(3) 上层建筑:管理学主要研究如何使组织内部环境与外部环境相适应;如何使组织规律制度与社会的政治、经济、法律和道德等上层建筑保持一致。

2.管理学的研究内容

(1) 管理原理:从历史的角度出发研究管理思想及理论的形成、演变和发展。

(2) 管理过程:从管理者的角度出发研究管理过程,包括:从管理职能着手研究管理过程;从各项管理职能涉及的要素入手研究管理过程;等等。

(3) 管理职能:包括计划、组织、领导、人力资源管理及控制五项职能。

(4) 管理对象:包括生产力、生产关系和上层建筑。

■ 第二节 护理管理概述

护理管理就是结合护理工作的特点和基本规律,对护理工作当中的人员、技术、设备、资金等进行科学的计划、组织、控制和协调的过程,目的是提高护理质量和护理工作效益。

一、护理管理概述

护理管理(nursing management)是把提高护理服务质量作为主要目标的过程。世界卫生组织(WHO)对护理管理的定义是:“护理管理是为了提高人们的健康水平,系统地利用护士的潜在能力和有关的其他人员或设备、环境以及社会活动的过程。”该定义强调了三个要素:护理管理的最高目标是提高人们的健康水平;护理管理是一个



系统过程，管理的对象处于一个系统中；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。美国护理学家Swansburg指出：“护理管理是有效地利用人力和物力资源，以促进护理人员为患者提供高质量护理服务的过程。”美国护理管理专家Gillies指出：“护理管理是护理人员为患者提供照顾、关怀和舒适的工作过程，并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，以达到为患者提供有效而经济的护理服务目的。”

护理管理学（science of nursing management）是研究护理管理活动的基本规律、基本原则、基本方法和技术的一门学科。它根据护理学的特点和规律，运用管理学的原理和方法，对护理工作实施科学的管理，提高护理水平。护理管理学既属于专业领域管理学，是卫生事业管理中的分支学科，又是现代护理学科的一个分支。

二、护理管理的意义和特点

（一）护理管理的意义

护理管理是现代医院管理的重要组成部分，护理管理的水平是医院水平的重要体现。科学的护理管理不仅有利于护理学科的发展，而且对于促进医院建设和推动医学科学的发展都起到了不可低估的作用。另外，良好的护理管理可以使护理系统得到最优的运转，是提高护理质量的保证。

（二）护理管理的特点

1. 广泛性 护理管理的广泛性表现在护理管理范围的广泛性和参与管理的护理人员的广泛性。护理管理的范围包括组织管理、人力资源管理、业务管理、质量管理、病区环境管理、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外，各个部门、各个班次的护理人员也都参与。

2. 综合性 护理管理学除了具有管理学的特点外，还受多种因素的影响，因此，护理管理既要综合利用管理学的理论和方法，又要考虑护理工作的特点和影响因素。

3. 独特性 现代护理学已经发展成为一门独立学科，随着医学模式的转变，护士的角色也由过去的单纯地执行医嘱、协助医师进行诊断治疗，发展成为独立进行护理诊断和处理人们现存的和潜在的健康问题。

三、护理管理组织结构

护理管理实行主管院长、护理部主任、科护士长、护士长四级护理管理体系为主导，护理管理委员会为协同的新型组织体系（护理管理组织架构见图1-1），逐步建立护理垂直管理和分层管理体系（护理垂直管理和层级管理见图1-2）。

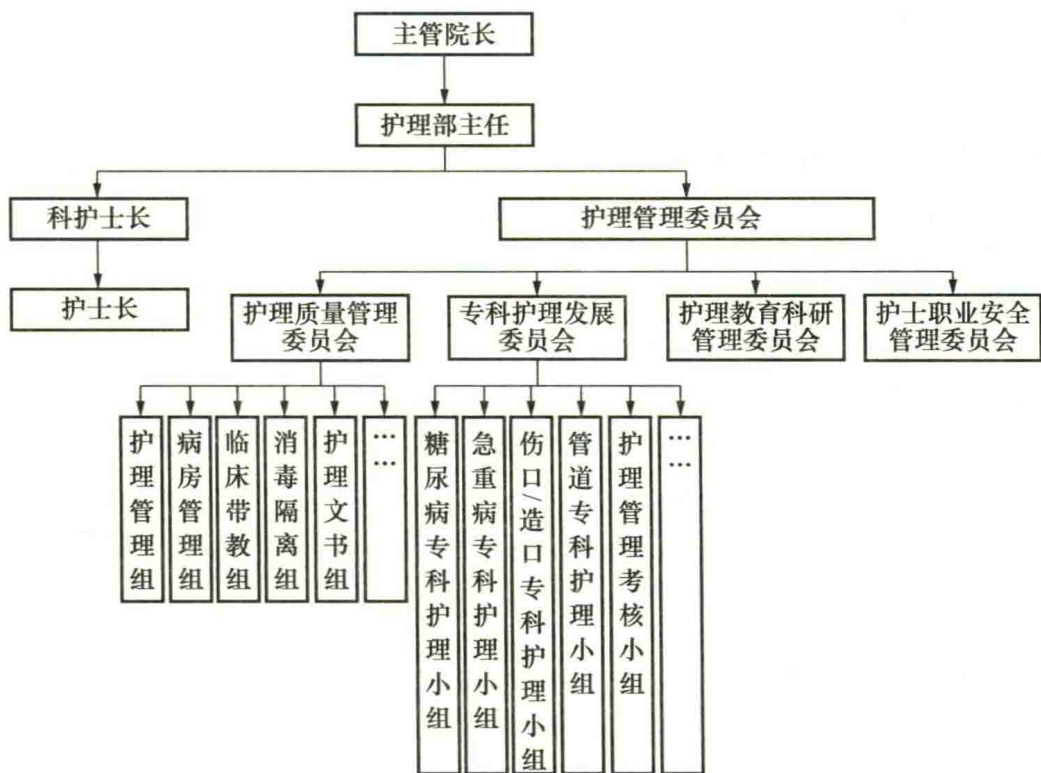


图 1-1 护理管理组织架构图

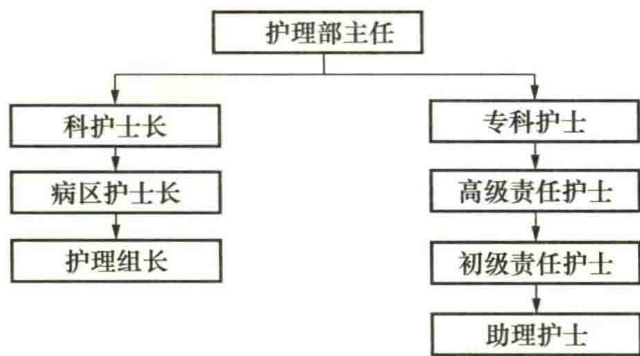


图 1-2 护理垂直管理和层级管理图

四、护理管理的发展变迁

科学的护理管理是从近代护理学创始人佛罗伦斯·南丁格尔时期开始的，她首先提出护理管理要采用系统化的方式、创立护理管理制度、设立护理组织机构，注重护士技术操作；重视采光、通风、清洁等环境因素对患者康复的影响；主张对患者一视同仁；注重对人力资源、财力资源使用率的研究；等等。由于她的科学管理，在1854—1856年克里米亚战争期间，战地伤员病死率从42%下降到2.2%。南丁格尔的管理思想和管理实践对近代护理管理的发展具有深远的影响。近代护理学的创立，使医院形成了完整的系统和分科，医、护、技分工明确，注重制定和落实各种规章制度与操作规程。第二次

世界大战后,世界各国都相继应用南丁格尔护理管理模式,使护理管理学有了较快的发展。20世纪后,西方从资本主义自由竞争到资本主义垄断形成的几十年中,诞生了科学管理思想。20世纪40年代,美国开始招收管理学硕士研究生。20世纪80年代后,美国等国家提出护理行政人员应顺应时代的需要,要与护理教育、高品质护理及护理研究三大政策对应。护理管理已由经验管理走上科学管理的轨道。

我国护理事业的兴起是在鸦片战争后,西方先进的护理管理经验逐渐传入我国。早期的护理管理是从制度管理开始的,管理人员将杂乱的事务或业务工作归纳成条例,并在实践中不断修改、补充。1909年,中国护士会(1923年改称为中华护士会,1936年改称为中华护士学会,现称中华护理学会)成立,成为全国护士相互交流和联系的纽带。新中国成立以后,随着护理事业的发展,我国护理工作进入了一个新的时期,护理组织结构逐步得到完善,并逐渐形成了比较系统、全面的护理管理制度。如1953年国家卫生部(现为“国家卫生健康委员会”)发布的《综合医院工作职责》对各类护理人员的职责作了明确规定。1954年黎秀芳和张开秀提出的护理工作的“三级护理制”“三查七对制度”。20世纪80年代初,我国护理高等教育恢复并进一步发展,在各高等护理教育课程中逐步开设了护理管理学。护理管理者不断借鉴国外的先进护理理论、管理方法,积极探索适合我国国情的护理工作模式及管理模式。20世纪90年代,在责任制基础上,引入整体护理观念,这一护理模式的转变导致护理管理模式的变革。随着现代管理学的发展,护理管理工作逐渐向现代化、标准化、科学化、制度化和法制化的方向发展。护理学科由二级学科提升为一级学科,不仅为护理事业的发展提供了更为广阔的发展空间,也对护理管理提出了更高的要求。

五、护理管理的影响因素

护理管理受医院管理的一般环境、服务对象、护理人员和技术等多种因素的影响,了解影响医院护理管理的因素能更好地提高管理效率。

(一) 护理管理的一般环境

管理环境是指与医院和护理管理相关的外部环境,即对医院护理管理的绩效产生影响的外部条件和力量的总和。从宏观角度来讲,国家的路线、方针、政策、法规等作为外部环境对医院有直接的推动和制约作用。另外,与医院和护理管理相关的法律日益增加,从外部环境的角度对医院和护理工作起到了规范与导向作用,使医院护理管理的活动符合国家和社会的利益。同时,医院和护理管理者必须关注外部环境的变化,及时了解和预测外部环境变化对护理工作的要求,保持护理管理工作的主动性。医院的管理结构应随着外部环境因素以及内部各种因素的改变做出适当的调整。

(二) 医院护理管理的组织结构

护理部是医院管理中的职能部门,在院长或主管护理副院长的领导下,负责组织和管理工作。它与医务、教学、科研、后勤管理等职能部门并列,相互配合共同完成医院的各项工作。护理部在垂直护理管理中的管理职能,对加强护理管理,提高效能



有重要的意义。

（三）宗旨和目标

护理工作的宗旨包括对护理活动、患者、护士三个方面问题的认识和观点。明确组织宗旨是有效进行护理管理的基本前提。护理管理者只有做到明确宗旨和目标，才能帮助护理人员明确岗位职责，激发护理人员的自我实现意识，参与护理管理过程为职业发展做好规划。明确目标宗旨还能帮助管理者按照标准对护理工作进行绩效评价，客观地分析员工绩效以及目标和效果之间的差距，便于及时向上级汇报工作，给予下级指导和提出改进意见，确定新的奋斗目标。

（四）人员因素

拥有一支高素质的护理人才队伍是护理工作不断发展，提高组织人才竞争力的关键。护理管理人员在医院人才队伍建设中具有十分重要的地位，选择素质好、能力强的护理人员，对高质量、高效率地完成医院工作，实现医院护理管理目标具有十分重要的意义。优秀的管理者应该发挥每位护士的积极性，做到人尽其才，才尽其用，同时学会运用管理艺术来保证管理活动的高效率。

六、护士长的基本素质

护理管理者是医院护理工作的组织者和领导者，其水平的高低关系到护理组织活动的成败，也是衡量医院护理质量好坏的重要指标。护理管理者的任务包括加强护理人员的素质管理、加强监控和质量管理、做好协调工作、做好人才培养、做好护理科研管理等。

护士长是医院管理中最基层的领导者和组织者之一，护士长素质的高低直接影响到医院管理质量的优劣和医疗水平。培养和提高护士长的素质，对于加强医院护理队伍建设，促进医院管理和提高医疗服务水平有着十分重要的意义。作为一名称职的护士长，应具备以下几方面的基本素质。

（一）身体素质

护士长的管理工作具有脑力和体力相结合的复合型劳动特点。没有健全的体魄和良好的身体素质，护士长就失去了事业成功的最起码的条件。因此，护士长必须具有良好的身体素质，能够抵抗疾病，适应各种艰苦环境，精力充沛，思路敏捷，只有这样，才能带领护理人员完成繁重的护理工作任务。

（二）思想政治素质

护士长首先要热爱护理专业，热爱护士岗位，具有全心全意为患者服务的思想及奉献精神，具有高度的原则性和实事求是的精神，积极进取，以身作则，公正廉洁，用自己的言行去带动护士，不断加强学习，具有良好的职业形象，真挚的职业感情，娴熟的业务技术，恰当的交往言行，认真的工作作风，文雅的仪表举止，并不断提高个人素