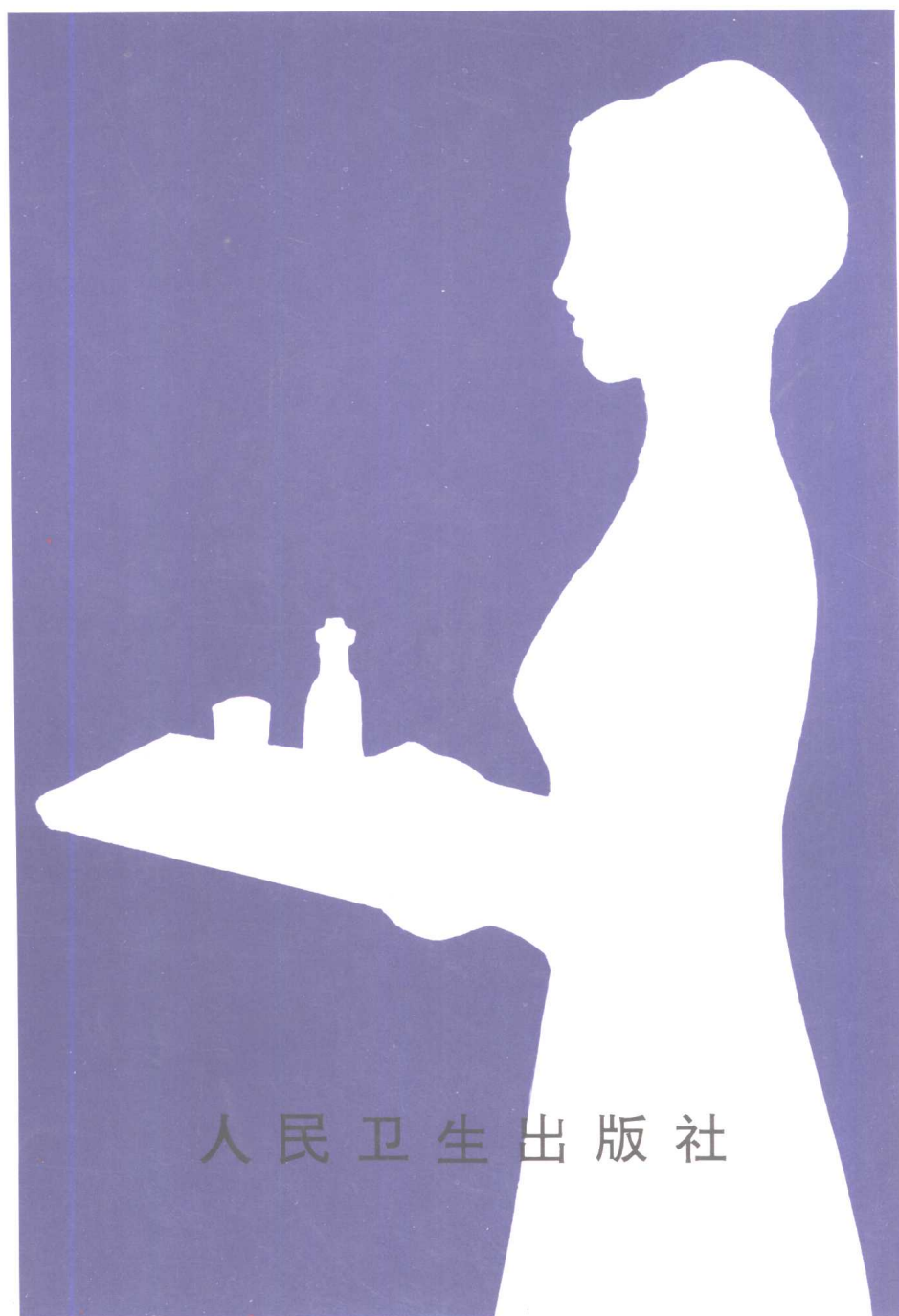


卫生部规划教材

高等医药院校教材
(供护理专业用)

护 理 管 理 学

主 编 杨英华 副主编 李继坪



人 民 卫 生 出 版 社

高等医药院校教材

(供护理专业用)

护 理 管 理 学

主 编 杨 英 华

副主编 李 继 坪

编 者(以姓氏笔画为序)

李继坪 (华西医科大学)

杨英华 (上海医科大学)

杨春薇 (中国医科大学)

姜冬九 (湖南医科大学)

胡 雁 (上海医科大学)

人 民 卫 生 出 版 社

护 理 管 理 学

主 编: 杨 英 华

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: 遵化市印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 12.5

字 数: 280 千字

版 次: 1999年8月第1版 2000年10月第1版第5次印刷

印 数: 31 001—41 015

标准书号: ISBN 7-117-03277-4/R·3278

定 价: 14.00 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)

出版说明

1984年卫生部组织编写了供全国高等医药院校护理专业试用教材共5种。随着护理学科的迅猛发展,医学模式向生物医学-心理-社会模式的转变和我国卫生工作改革的不断深化,以及社会人群对健康保健服务需求的提高,第一轮教材已不适应护理临床与教学和培养面向21世纪护理人才的要求。根据高等教育护理专业培养目标,1996年卫生部着手组织护理专业教材的修订、编写工作,成立了高等教育护理专业教材编审委员会,确定修订、编写指导思想、原则、计划。

这轮教材共编写9种,在编写指导思想上体现了“以病人为中心,以提高服务质量为目标,以护理程序为框架”的原则,在内容上除强调教材的“三基”、“五性”外,既注重了适应医学模式和护理模式的转变,又充实了心理学、社会学、伦理学、预防医学的理论内容。

这套教材的编写得到美国中华医学基金会(CMB)大力支持,谨此向CMB以及Dr. Sawyer先生致以谢意!

全套教材有:

- | | |
|----------------|---------------------|
| 1. 《护理学导论》 | 潘孟昭主编 |
| 2. 《护理学基础》第二版 | 殷磊主编
于艳秋副主编 |
| 3. 《护理管理学》 | 杨英华主编
李继坪副主编 |
| 4. 《护理心理学》 | 戴晓阳主编
佟术艳副主编 |
| 5. 《护理研究》 | 肖顺贞主编
沈宁副主编 |
| 6. 《内科护理学》第二版 | 姚景鹏主编
董慰慈、吕探云副主编 |
| 7. 《外科护理学》第二版 | 陆以佳主编
刘咸璋、刘森副主编 |
| 8. 《妇产科护理学》第二版 | 郑修霞主编
周昌菊副主编 |
| 9. 《儿科护理学》第二版 | 朱延力主编
王淑兰副主编 |

前 言

随着科学、技术、管理的发展,人们迫切要求掌握适合于本学科的管理本领。护理管理学是护理学的重要组成部分,它具有管理学科的理论原理,同时又吸取了多个管理学派的特长,结合护理工作实践,以达到科学管理的目的。

本书是为适应现代护理教育发展的需要,由卫生部规划组织编写的护理系列教材中的一本,可供护理本、专科学生使用,也可供护理管理人员参考。该书在编写过程中,结合了现代管理学理论,吸取了国内外护理管理方法,充分体现了理论与实践相结合的科学管理内容,致使全书内容更具有系统性、科学性和实用性。

全书共分十章,重点介绍了管理学的发展和基本原理;管理学的计划、组织、人员管理、领导及控制五个基本职能,以及在护理业务技术和质量管理实践中的应用。学完后,能够借鉴某一管理原理,结合管理职能来指导护理管理工作,以提高护理管理、教学、科研等方面的思维与技巧。

由于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

1998.5.

目 录

第一章 绪论	1
第一节 管理学及护理管理学	1
一、管理的概念及基本特征	1
二、管理学的概念、研究对象、研究内容	2
三、护理管理学	4
第二节 管理思想与管理理论的形成和发展	6
一、古代管理阶段	6
二、科学管理阶段	7
三、行为科学管理阶段	8
四、现代管理阶段	11
第三节 管理的基本原理和职能	12
一、现代管理的基本原理和原则	12
二、管理的基本职能	15
第二章 我国医疗卫生系统	17
第一节 我国卫生组织系统	17
一、卫生组织系统分类和任务	17
二、卫生部门组织系统	18
三、中华护理学会及卫生部护理中心	18
第二节 我国医院组织系统	20
一、医院在社会系统中的地位	20
二、医院的概念和工作特点	21
三、医院的种类和基本功能	23
四、医院的组织机构和系统	24
五、医院病床的编设	27
第三节 我国护理组织系统	27
一、各级卫生行政部门的护理管理组织机构	27
二、医院内护理组织系统	28
第三章 计划	32
第一节 概述	32
一、计划的基本概念	32
二、计划的意义	32
三、计划的种类	33
四、计划的形式	33
第二节 计划的步骤	35
一、估量形势	35
二、确定目标	36
三、评估组织现有的潜力和条件	36

四、发展可选方案	36
五、比较各种方案	36
六、选定方案	37
七、制定辅助计划	37
八、用预算的形式使计划数字化	37
第三节 目标和目标管理	37
一、目标	37
二、目标管理	38
第四节 时间管理	42
一、时间管理的含义	42
二、评估时间运用情况	42
三、时间管理的方法	43
第四章 组织	46
第一节 概述	46
一、组织的一般概念和基本要素	46
二、组织的基本原则	47
三、组织的职能和作用	47
四、正式组织和非正式组织	48
第二节 组织理论	48
一、古典组织理论	48
二、行政组织理论	49
三、社会系统组织理论	49
四、新组织结构理论	50
第三节 组织设计和组织结构	50
一、组织设计	50
二、组织结构	52
第五章 人员管理	55
第一节 概述	55
一、人员管理的意义	55
二、人员管理的目标 and 内容	55
第二节 人员编配	57
一、护理人员编配原则	57
二、护理人员编配依据和计算	59
三、影响护理人员编配的因素	66
第三节 人员分工和排班	66
一、护理人员的分工	66
二、护理人员的排班	69
第四节 人力资源的管理	72
一、护理人才的识别和选用	72
二、护理人才的培养和教育	73
三、护理人才的考核和晋升	75
第六章 领导	79

第一节 概述	79
一、领导的一般概念和特征	79
二、领导者的影响力	79
三、领导者的基本素质要求	81
第二节 领导理论	82
一、特征理论	82
二、行为理论	83
三、权变领导理论	85
第三节 激励理论和应用	87
一、内容型激励理论	87
二、行为改造型理论	89
三、过程型激励理论	90
第四节 冲突	92
一、冲突的一般概念	93
二、冲突的分类	93
三、冲突的基本过程	94
四、冲突的处理	95
第五节 沟通	96
一、沟通的基本过程	97
二、沟通方式	97
三、沟通障碍	99
第七章 控制	101
第一节 概述	101
一、控制的涵义	101
二、控制的基本特性	102
三、控制的基本程序	103
四、控制在护理管理中的应用	105
第二节 控制的基本方式	106
一、控制的分类	106
二、控制的基本原则	110
三、实现控制应注意的问题	112
第八章 护理业务技术管理	114
第一节 护理业务技术管理的重要性	114
一、护理业务技术管理是提高护理质量的重要保证	114
二、护理业务技术管理是医学科学管理发展的需要	114
三、护理业务技术管理是护理教育管理的需要	114
第二节 护理业务技术管理的内容	114
一、护理管理制度	114
二、基础护理管理	116
三、专科护理管理	118
四、新业务新技术的护理管理	119
第三节 护理业务技术管理的方法	119

一、分级管理制度	119
二、目标管理在护理业务技术管理中的应用	120
三、技术循环管理在护理业务技术管理中的应用	120
第四节 护理信息管理	121
一、信息的一般概念和特点	122
二、护理信息的分类及其来源	123
三、护理信息管理工作内容	123
四、护理信息管理的措施	124
第九章 护理质量标准管理	126
第一节 质量管理、护理质量管理	126
一、质量管理概述	126
二、护理质量管理	129
第二节 护理质量管理的基本方法	131
一、PDCA 循环步骤	131
二、PDCA 循环特点	132
第三节 护理质量考核评价	134
一、护理人员的质量评价	134
二、临床护理活动的质量评价	134
三、护理差错事故的管理	135
四、临床护理服务评价程序	137
五、评价的组织工作	138
六、护理质量评价的结果	138
第四节 管理分级要求和标准类别	140
一、医院分级管理评审制度	140
二、医院分级管理评审标准	141
第十章 护士长管理	142
第一节 护士长角色	142
一、护士长角色的概念	142
二、护士长角色模式	143
第二节 护士长职责	145
一、护士长行政管理职责	145
二、护士长业务管理职责	145
第三节 护士长工作方法	147
一、护士长的工作方法	147
二、护士长的管理艺术	149
附录一 乡(镇)卫生院评审标准	151
附录二 综合医院评审标准	157
附录三 医院、乡(镇)卫生院评审结论判定标准	179

第一章 绪 论

第一节 管理学及护理管理学

一、管理的概念及基本特征

管理作为人类活动中重要的一项，是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。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。因此管理是人类追求生存、进步和发展的一种途径和手段。

(一) 管理的概念

关于管理的概念，从不同角度出發，可以有不同的定义。单就字面上理解，“管理”是管辖和处理；从广义方面认为管理是人类的一种有意义的、有目的的行动，即为人类的一种文化活动，从功效角度而言，管理是通过一系列有效活动，提高系统功效的过程；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；从决策立场上，管理就是决策。

目前，国内外管理界对于管理的涵义公认的观点认为：管理是一个过程，即是管理者让被管理者与自己共同去实现既定目标的活动过程。

因此，管理是一切组织活动所不可缺少的要素。在管理过程中，管理者必须合理分配和利用组织资源（包括人力、物力、财力、时间、信息），通过计划、组织、人员管理、指导与领导、以及控制五项职能，发挥、提高组织管理功效，使组织为实现既定目标而努力。管理过程如图 1-1 所示。

(二) 管理的对象

管理的对象包括“人、财、物、时间、信息”五要素。

1. 人 指被管理的生产人员、技术人员、以及下属管理人员，从长远的发展来看，还应包括预备劳动力的培养教育，以及整个人力、资源的开发利用。人是社会系统中最基层的子系统，是社会的细胞，高效能的管理应该使人尽其才，才尽其用，用人所长。

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。对财力的管理就应该按经济规律进行有效管理，使资金的使用保证管理计划的完成。

3. 物 指对设备、材料、仪器、能源、以及物资的管理，使之物尽其用，提高利用率。

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 信息是具有新内容、新知识的消息。在整个管理过程中，信息是不可缺少的要素，信息的管理是提高管理效能的重要部分。

(三) 管理的基本特征

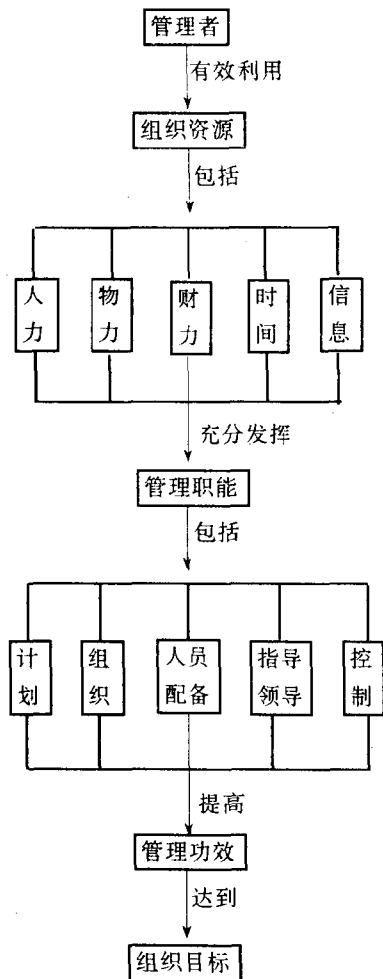


图 1-1 管理过程

管理具有以下四种基本特征：

1. 管理的二重性 管理具有自然属性和社会属性。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性。它反映了社会化大生产过程中协作劳动本身的要求。管理的社会属性，是指管理所具有的监督劳动，维护生产关系的特性。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。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。

2. 管理的科学性和艺术性 管理的科学性表现在管理活动的过程可以通过管理活动的结果来衡量，同时它具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析问题、解决问题。管理的艺术性表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；而对管理中某些只能感知的问题，某些内在特性的反映，则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。最富有成效的管理艺术来源于对它所依据的管理原理的理解和丰富的实践经验。

3. 管理的普遍性 管理的普遍性表现为管理活动是协作活动，涉及到人类每一个社会角落，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。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始，管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

4. 管理或管理人员任务的共同性 管理任务就是要设计和维持一种系统，使在这一系统中共同工作的人们，能用尽可能少的支出（包括人力、物力、财力、时间以及信息），去实现他们预定的目标。管理和管理人员的基本职能是相同的，包括计划、组织、人员配备、指导与领导、以及控制。管理人员所处的层次不同，则在执行这些职能时各有侧重。例如，上层主管（如医院护理部主任）比基层主管（如病房护士长）更侧重于计划职能，但他们都需要为集体创造一种环境，使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标，这便是他们共同的任务。

二、管理学的概念、研究对象、研究内容

虽然人类从事管理活动是与人类有组织的社会活动同时出现的，但用科学的方法从

事管理还是 19 世纪末, 20 世纪初的事。科学管理发展为管理科学则又经过了几十年, 随着社会生产力的不断发展, 管理活动的日益丰富, 人们逐渐认识到, 在各种组织里, 管理活动都是按照一定的规律进行的。

(一) 管理学的概念

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, 它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。

(二) 管理学的研究对象

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、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 研究如何处理组织中人际关系, 建立和完善组织结构和管理体制, 以最大限度地调动各方面积极性和创造性, 实现组织目标。

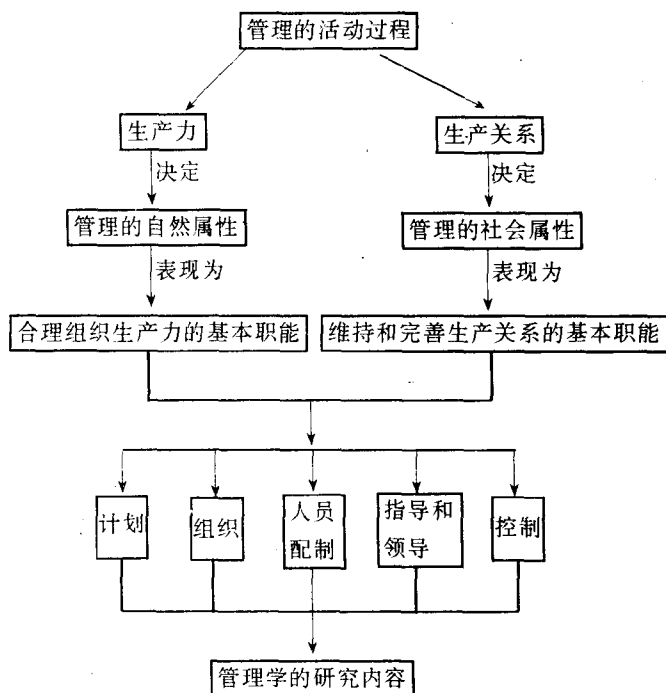


图 1-2 管理学的研究内容和范围

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、法律、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。

(三) 管理学的研究内容和范围

管理的普遍性决定了管理学研究内容的广泛性。从管理的对象来分, 有人、财、

物、时间和信息五要素；从管理的职能来分，有计划、组织、人员管理、指导与领导、控制五项职能。根据管理的二重性，管理活动的内容涉及到合理组织生产力，以及维护和完善生产关系。管理学的研究内容和范围如图 1-2 所示。

三、护理管理学

护理管理学是管理学在护理事业上的具体应用，其任务是研究护理工作的特点，找出其规律性，对护理工作的诸要素（人员、技术、信息等）进行科学的管理，以提高护理工作的效率和效果。因此，良好的护理管理可以使护理系统得到最有效的运转，以提高护理质量。

（一）护理管理学的概念

世界卫生组织（WHO）对护理管理的定义为：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。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目的。护理管理系统见图 1-3 所示。

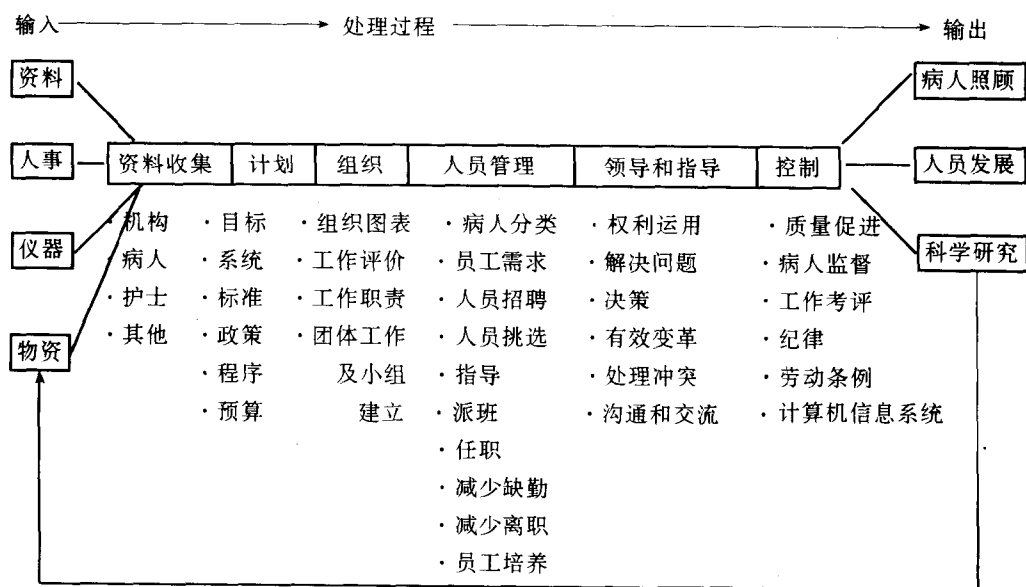


图 1-3 护理管理系统

（二）护理管理学的特点

由于护理是“诊断和处理人类对现存的或潜在的健康问题的反应”的一门独立学科，因此护理管理学的特点首先表现在护理管理学的独立性上。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、工作评价等等内容。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。

其次，护理管理学的特点还表现在培养和保持护士的良好素质上。通过护理管理，可树立护士良好的工作责任感和严谨的工作态度，并从举止仪表上体现护理人员的职业风范。

再次，护理管理学要适应护理工作的科学性和服务性的要求。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。

护理与相关部门的联系应该是广泛而有效的，如与医疗、后勤、检验、病人家属等等，搞好与相关部门的协调工作也是护理管理的特点。

最后，由于护理工作具有连续性强，技术操作多，责任重大，工作紧张，生活不规律等自身性质，决定了护理管理工作还应着眼于处理这些由于工作特性带给护理人员的问题。

(三) 影响护理管理的因素

影响护理管理的因素很多，如图 1-4 所示。

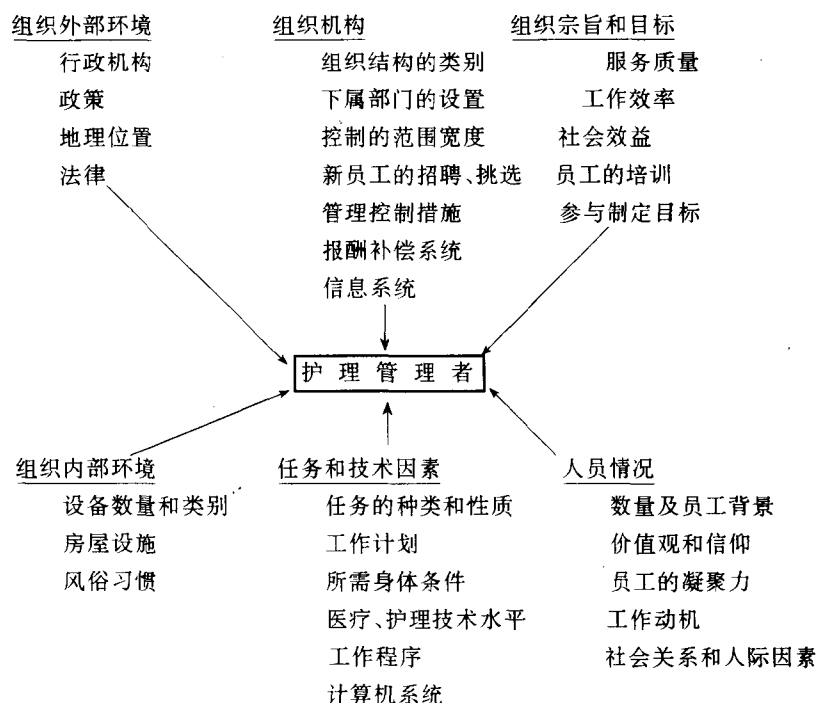


图 1-4 护理管理的影响因素

由此可见，进行有效的护理管理，必须综合分析各种因素，充分利用有关的资源，并将理论和实践加以结合应用。

(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. 管理人性化 护理管理注重以人为本的原理，充分发挥护士的自主权，调动其

参与意识。

2. 经营管理企业化 护理管理中实行企业化的管理制度和独立核算制度,将成为护理管理发展的一种趋势。

3. 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。

4. 工作分工、分权 随着护理专业分支的发展,护理工作的分工将得以完善;同时,责任的承担也向逐步分权的方向发展。

5. 工作成组化 护理工作的协作性已成为专业的一大特性,因此护理工作的成组化决定了护理管理的成组化管理趋势。

6. 决策科学化 科学的决策程序是现代管理的必要保证。

7. 护理质量提高 持续地提供护理质量是现代护理管理的目标。

8. 办公自动化 在护理管理过程中通过实现办公自动化,是提高护理管理工作效率的途径。

9. 信息传递迅速化 随着计算机技术的广泛应用和信息管理技术的发展,护理信息管理将朝着建立广泛的信息网,使信息的获取和传递现代化的方向发展。

10. 人员专业化 随着护理专业化分工的发展,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。

第二节 管理思想与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。管理思想和理论的形成和发展,大致分为四个阶段:古代管理阶段,科学管理阶段,行为科学管理阶段,以及现代管理阶段。

一、古代管理阶段

从人类有了集体劳动的分工协作开始,到19世纪末。

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。但该阶段尚未出现系统阐述管理科学的理论。

(一) 中国古代管理实践活动和管理思想

中国古代的管理实践活动具有悠久历史。公元前300~250年,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,从其结构与功能上均反映了我国古代伟大的系统管理实践活动。公元前221年,秦国所开始修建的万里长城,役使40多万人,历时100年,长达6700公里,如此浩大的建设工程,显示了我国古代伟大的管理实践。秦始皇的中央集权体制,不仅第一个统一了多民族的国家,也是我国历史上行政组织管理的典型范例。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中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；在用人管理方面提倡“知人善任”，“尊贤用士”，认识到“水能浮舟，水亦能覆舟”，体现了我国古代用人管理思想；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；且在信息方面，关于旗、鼓、烽火等的使用就是早期的信息管理。

（二）西方古代管理实践活动和管理思想

古埃及、古罗马等文明古国亦有着悠久的历史管理实践史。公元前 2800 年建造的古埃及金字塔，用 230 万块巨石砌成，反映了古埃及人合理分工，精心规划的管理实践活动。古罗马帝国兴盛统治了几个世纪，归功于采用了较为分权的组织管理形式。罗马天主教早在工业革命以前，就成功地解决了大规模活动的组织问题，它采用按地理区域划分基层组织，在此基础上又采用高效的职能分工，在各级组织中配备辅助人员，从而使下级与上级以参与式决策，但又不破坏指导的统一性，故而全面地控制了世界各个角落 5 亿以上教徒的宗教活动。15 世纪的威尼斯兵工厂，就已采用流水作业的生产和管理活动，并由领班和技术顾问全面管理生产，是现代管理思想的雏形。

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领袖摩西的岳父的三点建议：第一，制定法令，昭告民众；第二，建立等级，委托代理人；第三，责成管理人分级管理，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、科学管理阶段

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。以泰罗的科学管理理论、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）泰罗的科学管理理论

泰罗（Taylor F. W. 1856~1915），美国人，在前人的基础上，创造性地提出了一整套“科学管理”理论，将管理工作从一般事务性工作中解脱出来，成为一门独立学科。也因为泰罗开拓性的伟大贡献，他的科学管理理论成为管理学的基础，他被称为“科学管理之父”。

泰罗出生于美国费城中产阶级家庭，作为技术工人，他通过业余学习，获得机械工程学位，1884 年出任米德瓦尔钢铁工厂总工程师，在工作中，他进行了“金属切削试验”，研究每个金属切削工人工作日的合适工作量。1898 年，泰罗在伯利恒钢铁公司担任咨询工作期间，又进行了著名的“铁锹试验”，对铁锹的动作标准、铁锹负载、铁锹规格、铁锹工作环境等等进行了研究，出色提高了生产效率。

在泰罗 1911 年出版的著作《科学管理原理》一书中，他阐述了其管理原则：①制定科学的、系统的作业方法以完成任务（包括工作设计、明确分工、工作定额、劳动制度拟定等）；②使用刺激性差别工资制度增加产量；③精心选择人才，并根据岗位和能力培训人才；④培养工人与管理者的合作以协调集体活动。

（二）法约尔的管理过程理论

法约尔（Henri Fayol, 1841~1925），法国人，他从更广泛的角度研究可普遍适用于较高层次管理工作的原则，被称为“管理过程之父”。

法约尔 19 岁便取得了矿业工程师资格，25 岁被任命为矿井主管，31 岁便成为矿井总管，出任公司总经理时，他采用一套科学的管理方法，使濒临破产的公司转危为安。法约尔虽然同泰罗一样是工程师，但由于经历不同，导致他们研究问题的侧重面和观点不同。泰罗是作为普通工人进入工厂的，主要从事工程技术工作，着重研究生产过程中工人的劳动效率；而法约尔则从进入企业开始，就参加了企业管理集团，并在法国多种机构中从事过管理的调查和教学工作，所以他的管理理论着重于一般管理原理的探讨和高层管理效率的分析，他的理论大大明确和充实了管理的观念。

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）韦伯的行政组织理论

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，在他的代表作《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”，他认为行政组织是“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。

“理想的行政体系”具有以下特点：①明确的职位分工；②自上而下的权利等级系统；③人员任用通过正式考评和教育实现；④严格遵守制度和纪律；⑤建立理性化的行动准则，工作中人与人之间只有职位关系，不受个人情感和喜好的影响；⑥建立管理人员职业化制度，使之具有固定的薪金和明文规定的晋升制度。

三、行为科学管理阶段

行为科学管理阶段是从 20 世纪 20~30 年代开始。随着生产力的发展，组织结构的