

全国高等教育自学考试教材(护理专业)

医院护理管理学

医院护理管理学

YVHILGLX
YVHILGLX

林菊英 主编

光明日报出版社

47
JY
1

光明日报出版社

98150

全国高等教育自学考试教材 (护理专业)

医院护理管理学

林菊英 主编

光明日报出版社

(京) 新登字 101 号

医院护理管理学

林莉英 主编

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

新华书店北京发行所经销 北京新丰印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 16 开本 印张 13.25 330 千字

1991 年 1 月第 1 版 1994 年 7 月第 7 次印刷

101150—116150 册 定价: 8.00 元

ISBN 7-80091-028-8/G · 379

出版前言

高等教育自学考试教材建设是高等教育自学考试工作的一项基本建设。经国家教育委员会同意，我们拟有计划、有步骤地组织编写一些高等教育自学考试教材，以满足社会自学和适应考试的需要。《医院护理管理学》是为高等教育自学考试组编的一套护理专业教材中的一种。这本教材根据专业考试计划，从造就和选拔人才的需要出发，按照全国颁布的《医院护理管理学大纲》的要求，结合自学考试的特点，委托北京市高等教育自学考试委员会组织高等院校的专家学者集体编写而成。

护理专业《医院护理管理学》自学考试教材，是供个人自学、社会助学和国家考试使用的。无疑也是适用于其他相同专业方面的学习需要。现经审定同意予以出版发行。我们相信，随着高等教育自学考试教材的陆续出版，必将对我国高等教育事业的发展，保证自学考试的质量起到积极的促进作用。

编写高等教育自学考试教材是一种新的尝试，希望得到社会各方面的关怀和支持，使它在使用中不断提高和日臻完善。

全国高等教育自学考试指导委员会

一九九〇年七月

目 录

第一章 管理学的概念与发展史.....	(1)
第一节 管理学的概念	(1)
第二节 管理学的发展史及其理论	(2)
第二章 管理的基本原理与职能.....	(11)
第一节 现代管理的基本原理	(11)
第二节 管理的基本职能	(13)
第三章 护士的任务与护理管理	(19)
第一节 护理的职能范围	(19)
第二节 护理过程就是管理过程	(20)
第三节 护理过程要运用管理学的科学方法	(22)
第四节 护理管理在于提高护理质量	(23)
第五节 护士需要学习管理学	(25)
第四章 我国卫生组织管理和各级护理管理职能	(27)
第一节 我国的卫生组织系统	(27)
第二节 医院组织	(29)
第三节 我国各级卫生行政部门护理管理的组织结构	(31)
第四节 医院护理指挥系统	(32)
第五章 医院护理人员的编配、分工及考核晋升	(38)
第一节 医院护理人员的配备	(38)
第二节 医院护理人员编制的计算法	(41)
第三节 医院常用的护理分工与派班法	(47)
第四节 护理人员的培训	(50)
第五节 动态管理、考核晋升	(51)
第六章 护理管理工作中的几项基本技巧	(55)
第一节 交流技术	(55)
第二节 人际关系	(58)
第三节 如何掌握好时间	(61)
第四节 如何处理矛盾	(63)
第七章 护士长的角色、职责、工作要求及培养训练	(67)
第一节 护士长的素质要求	(67)
第二节 护士长角色的模式	(68)
第三节 护士长的职责	(69)

第四节	护士长工作的特点及要求	(73)
第五节	护士长的培养和训练	(75)
第八章	医院护理单位的布局、设备及管理要求	(77)
第一节	结合医院特点的总体要求	(77)
第二节	门诊科室的布局、设备及管理要求	(79)
第三节	急诊室的布局、设备及管理要求	(82)
第四节	普通病房的布局、设备及管理要求	(84)
第五节	儿科病房的布局、设备及管理要求	(86)
第六节	烧伤病房的布局、设备及管理要求	(88)
第七节	产科病房的布局、设备及管理要求	(91)
第八节	监护病房的布局、设备及管理要求	(93)
第九节	手术室的布局、设备及管理要求	(96)
第十节	供应室的布局、设备及管理要求	(98)
第十一节	病房中心药房的布局、设备及管理要求	(100)
第九章	各项护理规章制度的管理	(103)
第一节	护理规章制度的重要性	(103)
第二节	护理规章制度的类别	(103)
第三节	如何制订各项护理制度	(115)
第四节	如何贯彻实施各项护理制度	(115)
第十章	护理业务技术的管理	(117)
第一节	护理业务技术管理的重要性	(117)
第二节	护理技术管理	(118)
第三节	基础护理管理	(119)
第四节	专科护理管理	(121)
第五节	护理程序	(125)
第十一章	医院内感染的管理	(128)
第一节	医院内感染管理的重要性和任务	(128)
第二节	医院内感染的概念与来源	(129)
第三节	医院内感染的因素	(130)
第四节	医院内感染的确诊及分类标准	(131)
第五节	防止医院内感染的措施	(132)
第六节	控制医院内感染的护理管理措施	(134)
第十二章	护理质量标准的管理	(136)
第一节	护理质量标准的意义及重要性	(136)
第二节	制定各项护理质量标准的原则	(137)
第三节	护理质量标准的类别及范例	(138)
第四节	护理质量标准化管理的方法	(146)
第十三章	护理质量的评价	(148)
第一节	护理质量评价的目的及内容	(148)

第二节	评价的组织工作	(151)
第三节	护理服务质量评价的方法介绍	(152)
第十四章	中医护理管理	(158)
第一节	中医护理的基本特点	(158)
第二节	中医病房护理管理	(160)
第三节	中医护理技术操作管理	(162)
第四节	中医护理科研的管理	(164)
第十五章	护理人员教育的管理	(167)
第一节	在职教育的意义	(167)
第二节	在职教育的组织管理	(167)
第三节	对各类护理人员教育的要求	(168)
第四节	护生临床带教工作	(178)
第十六章	地段(社区)保健及医院健康教育管理	(184)
第一节	地段保健工作的科学管理	(184)
第二节	医院地段保健科的管理	(189)
第三节	医院健康教育的管理	(190)
第十七章	护理科研工作的管理	(194)
第一节	护理科研的重要性、类别与内容	(194)
第二节	对护理科研工作的管理内容	(196)
第三节	科研工作的领导与科研条件的创造	(199)

第一章 管理学的概念与发展史

第一节 管理学的概念

一、什么是管理？

管理是把人员组织起来朝着一个目标共同完成工作的过程。管理者的职责就是要使一个组织的工作达到最好的水平，他要充分动员所有部门和全体人员的积极性，并把所掌握的资源（人力、钱和物）合理地分配与使用，以取得最高的效率。管理者必须使人、物、事三者形成一个整体，有一定的工作规律与节奏，保持工作的动态平衡。

二、管理的性质

管理是科学，又是艺术。管理的基础是科学，而管理本身又是各种科学的基础。它有特殊的研究领域、特殊的客观规律，属于一门科学。而且它和许多科学相互交叉，具有边缘性、综合性的特征。任何管理都是与当时当地的科学水平相一致的。例如在科学技术尚不发达的单位进行管理，不可能要求工作人员运用电子计算机。护理管理也是如此，过去的护理工作以手工操作为主，因此强调技术的规范化或标准化。现代护理学随着科学的进步发展很快，专业多而分工细，先进设备层出不穷，这就要求护理管理者掌握更渊博的知识，根据工作的繁简对不同技术水平的护理人员进行具体分工，并随时掌握反馈信息。

管理学是在自然科学和社会科学基础之上的一门交叉学科。管理是按照自然规律办事，如在护理管理中保持各病房工作的协调，各种操作常规都以科学知识与技术原则为指导，人员必须合理使用等，这些属于自然科学的范畴；但管理又与社会密切相关，社会的进步与改革会影响管理，经济规律即属于社会科学范畴。如最近我国在深化改革的方针指导下，各医院均进行改革，护理管理同样也要顺应形势，予以改进。

管理又是艺术，因管理工作中有一些是难以测量的，科学只能处理那些可以预测和可以衡量的内容，如果超越这个界限，则需要艺术。艺术是对某种情况的感知，对一些感到存在问题的内在反映，这些问题往往是无法用理论分析或逻辑推理来估计的，但可以通过实践积累经验，变换方法。例如，我们到一所医院去了解工作人员的士气如何，“士气”是难以衡量的，但它又确实存在而且影响到管理效率。管理艺术虽与管理者的性格有关，但其中某些品质是可以通过培训和随着经验的积累而融合进入管理者的性格之中的。例如一位脾气急躁而且不善于辞令的人，在最初进入管理岗位时，有时因为他的急躁情绪和缺乏交流技巧而遇到许多困难，但随着不断吸取管理工作的经验和教训，他会逐步变得有耐心并且学会如何用交流技巧来调动职工的积极性。同时他也学会如何感知职工的要求发觉一

些问题的萌芽，甚至在某些情况下，管理者能在问题尚未全部暴露之前，已经预见可能发展的情况及其严重性，而采取措施加以解决；或在没有充分时间考虑的情况下，作出决策。这就是艺术。同样，管理艺术也并非随心所欲，而是要建立在管理理论的基础之上。如果管理者不顾客观规律，只凭个人判断办事，也会产生恶果。因此，可以说管理是科学、技术、艺术的综合性应用科学。

护理管理是以提高护理质量为主要目标的工作程序。护理管理的内容可分为行政管理、业务管理和教育管理三个部分。行政管理是有关护理的组织形式，如人员、物资和设备的合理分配与使用，国家的卫生工作方针与本单位任务的贯彻等。业务管理则是在护理业务技术方面如何保持和提高质量，如各项护理技术操作常规的制订，各项护理工作的质量标准的控制，新业务、新技术的改进和推广，护理科研的组织领导等。教育管理是培养和提高护理人员的素质与业务水平，其中包括对护生的教学安排，新护士的熟悉环境，以及在职护士的培训提高等。

第二节 管理学的发展史及其理论

管理学的研究对象是社会管理现象，因而内容广泛，与自然科学、经济学、社会学、教育学、心理学等多种学科发生联系，并综合应用这些学科的成果，建立起特殊的理论体系。由于管理学综合许多知识，引起人们从不同角度对它进行研究，从而也推动其发展。概括来看，对管理的研究从初起到现代可分为三个阶段：①经验管理的研究，②人际关系学派的研究，及③现代管理学的研究及其发展趋向。

一、经验管理的研究

经验管理的研究又分两个角度进行：一是从低层次的管理人员与工人的问题入手，代表人物是泰勒；二是从高层次的管理人员遇到的问题着手，代表人物是法约尔。

（一）泰勒和他的科学管理

泰勒（1865~1915）为美国人，原在大学读书，后因视力下降退学，到费城一家钢铁厂作徒工，以后才逐步升为工人、工长、总工程师。当时的美国是个移民群集的国家，工人文化水平低，工作效率也很低。泰勒从工人成为工长，深感管理落后，工人中的潜力未能发挥出来。他通过实践进行观察研究，发现工人用铁锹向货车搬运生铁时，由于所用的工具与每人的方法不同，以致工作效率差别很大。他认为管理应当根据“科学的语言——数字”。特别是时间来衡量，因而他用秒表测定不同工人每次搬运生铁的时间，再找出用最短时间完成工作的每一个动作，从而设计出最标准的动作，甚至包括标准化的工具，然后加以推广。采用这套标准动作后，搬运生铁的工人人数减少，而每日运量却几倍地增多，提高了劳动生产率。泰勒继续钻研，并于1911年发表“科学管理原理”一书，其主要内容有：

1. 科学管理的中心问题是提高劳动生产率 对工人来说，应当把工作定额根据其动作和每道工序的时间记录下来，并加以精炼，定出标准化动作，再选择能胜任此项工作的工人使其掌握，成为熟练工人。此后便进一步发展成为合理化三原则（或三S化）：即精

简化 Simplify、标准化 Standardize、专门化 Specialize。标准化除操作方法外，还包括标准的工具与作业环境。

2. 实行刺激性的报酬制度 泰勒反对不按工人完成的工作量，平均付酬。他创立计件工资制，提出工作要有定额，完成定额后的产品按较高计件率付酬。这样刺激了工人努力增产的积极性。

3、把管理职能与执行职能分开 泰勒认为工人只凭经验工作难以达到高的水平，要由管理部门承担对工作程序的研究调查，找出标准并进行调度。工人则须按照规定的操作方法使用标准的工具，并遵循指导来从事实际工作。

泰勒的这些想法在开始时遭到工会和大企业联合会双方的反对。但是，在第一次世界大战后美国经济出现危机时，逐渐得到劳资双方的理解和支持，并从美国推广到全世界。

(二) 法约尔和他的组织经营管理

法约尔 (1841~1925) 出生于法国，他担任法国一所采矿冶金公司的总经理，这个公司因经营不善已濒临破产。法约尔任职后，靠其管理才能，把这所公司挽救过来，并使之成为一个先进的企业。他引退后，为了普及他从实践中总结出来的管理学说，建立了经营研究所，从而又开展了企业管理咨询工作。1925 年，他出版了《产业及一般管理》一书，主要内容是强调了领导的管理能力。他认为企业在经营管理中要抓住两个主要问题：①组织要规定一些管理原则；②管理工作的职能作用为计划、组织、指挥、协调与控制。这些管理理论有些至今仍被应用。

法约尔明确管理人员应掌握的 14 项原则为：

1. 合理分工，有效地使用劳动力 目的是减少浪费，增加产量。
2. 使权力与责任相适应 二者互为因果，有权力必然有责任。管理者有正式权力和个人权力，前者是由其职务或地位赋予的，后者则是由管理者的智慧、经验、道德品质、领导能力构成的。好的管理者应善于提高其个人权力，而不是依靠其职位权力。
3. 有严格的纪律 纪律是以尊重为基础，而不是以畏惧为基础。纪律松弛是领导不善的结果。
4. 有命令的统一性 双重命令会影响到权威、纪律和工作的稳定性。
5. 有指挥的统一性 对相同目标的活动只能有一个领导、一项计划。
6. 使个人利益服从集体利益 领导者要协调二者的关系；职工则应克服懒惰、自私、愚昧等某些个人的不良素质。
7. 使职工获得合理的报酬 目的是激发职工的热情。
8. 集中权力 集权的程度可因不同情况而异。目的是最大限度地发挥职工的能力。
9. 有等级制 它明确从最高领导到基层领导的上下级系列，也表示执行权力的路线和传递信息的渠道。
10. 使事、物均有秩序 每一事物都有固定的位置，并被安置在它的位置上。
11. 秉公办事
12. 有稳定的人事组织
13. 有创新精神
14. 保持集体主义精神 团结合作，为统一的目标而努力。

在上述原则中，强调命令的统一。即在任何情况下，职工不能接受一个以上的上级人

员的命令，以免造成工作混乱。同时，法约尔对能发布命令的领导者又提出 8 项必备条件：①掌握职工情况；②对不能完成工作任务者可以解雇；③了解企业与负责人之间的制约关系；④起到表率作用；⑤定期检查工作；⑥召集能统一指挥的会议；⑦不被微小事物分散精力；⑧能使职工充分发挥积极性、创造性和献身精神。

这些都是领导艺术的组成部分和雏型。

其次，法约尔对管理工作的职能加以分析。他认为在一般企业活动中有技术活动、营业、财务、安全、会计及管理 6 项。在管理职能中又分计划、组织、指挥、协调与控制。

1. 计划 有全面的、分项的；长期的、短期的；或年、月、周计划。

2. 组织 包括组织机构、规章制度、职工招聘及训练等。

3. 指挥 指挥是管理者的一种技巧，目的是为全企业取得最大效益。

4. 协调 通过协调使企业的所有活动都和谐一致，以利工作的进行。

5. 控制 这是检验每件工作是否同制订的计划，发出的指示，确立的原则相符合。目的是发现与纠正偏差，防止重犯错误。

经验管理理论的主要成就是把管理作为一门科学，指出管理是一切组织不可缺少的要素，为以后管理的发展奠定基础。

结合医院护理管理来看，我们今天在许多技术操作和病房管理方面仍然应用着这些理论。比如我们的基础护理操作技术要精炼、准确，同样也用时间作为衡量技术熟练程度的标尺。在一项铺床技术中，强调铺完了床的一侧再转向另一侧，删除那些不必要的用手反复平整的动作，并规定完成备用床的时间。这些都是在泰勒的以时间测定动作的模式中产生的。在病房管理方面，我们仍然提出标准化、规范化的要求。例如规定床头桌只能放几种病人必需品，每个治疗室、药柜物品的一致化，各种设备要保持在一的位置上，随时备用。此外，法约尔提出的 14 项管理原则，也常见于护理管理中，其中有些规定如职责相符，统一领导与指挥，人事稳定以及创新精神等，更提醒我们注意今天在管理工作中的不足之处。

二、人际关系学派（行为学派）的研究

由于管理是复杂的社会现象，一些学者从生物学、生理学、社会学、心理学及人类学等方面进行研究。开始由于分支过细，研究的结果比较片面；此后大家集中力量共同研究，其中主要的是心理学家和哲学家。这种综合的人类科学简称为“行为科学”，并把它用于管理。在这方面的研究，也可分为两类：一类是从改善人际关系来激励职工努力工作，其研究成果称为人际关系学说；另一类是研究人的基本需求，并从领导艺术、领导方法上研究如何满足这些需求，从而调动职工的积极性，其研究成果称为行为科学理论。

（一）梅奥和他的人际关系学说

梅奥（1880~1949）原为澳大利亚人，后移居美国。他从事过哲学、医学、心理学等多方面的研究，其中有两项重要实验：①霍桑工场实验：在芝加哥一所电器公司的霍桑工场中进行，目的是探讨工作环境与产量的关系。开始工人反映灯光过暗影响产量，在接受工人的意见增强光线后，产量增加；以后梅奥再逐渐降低灯光的亮度，而产量并未下降，这说明工作环境有时并非影响产量的主要因素，而是采纳工人意见，改善劳资关系起到的作用。②费城纱厂实验。此厂工作环境差，工作十分紧张，工人转业率高达 250%。梅奥

建议厂主在工作时间中让工人休息，使工人有交流机会，结果产量增加，转业率大幅度下降。他解释为工人如果单独地工作，无交流时间，便产生心理压抑，情绪低落，影响产量；而有了休息与交流时间，使单个的人成为社会群体，有了归属感，反而愿意工作，产量增加。由此，梅奥总结出3个主要论点。

1.工人是“社会人”，不仅是“经济人” 过去，社会上流行的观点是认为工人只是“经济人”，追求工资；梅奥认为工厂内职工不是单纯追求金钱的，他们还有一种社会方面和心理方面的追求，也就是说，他们需要友情、安全感、归属感等。因此，必须从社会、心理方面关心工人这些需求，不单纯考虑技术条件或金钱。

2.企业内存在着“非正式组织” 他指出，人是社会中的群体，在共同工作时，必然发生相互关系，建立感情，进而构成一个非正式组织。特别当正式组织不能满足成员的需求时，非正式组织更显得重要。它在一定程度上与正式组织相互依存，对提高劳动生产率有很大的影响。

3.管理者要与被管理者保持良好的人际关系，注意提高职工的满足感 他认为，生产条件和劳动报酬与提高生产率固然有关，而最重要的是工人的共同态度即士气。工人的满足感越高，士气越高，劳动生产率也就越高。而工人的满足感要靠两个因素，一个是工人的个人情况，即其个人经历，以及家庭与社会生活形成的个人态度；另一个是工作场所的情况，即工人之间或工人与上级之间的人际关系。

根据以上三点，梅奥认为，作为管理者要同时具有专业技术、经济管理的技能和搞好人际关系的技巧，这样可以提高领导能力，有利于缓和及解决领导者与被领导者之间的矛盾，从而提高劳动生产率。

（二）行为科学的学说

在人际关系学说提出后，更多的社会学家、心理学家和人类学家对管理进行研究。这些流派很多，主要的有需要层次理论、双因素理论、管理方格理论等多达十几种，这些理论集中在以下4个领域中：

1.关于人的需要、动机和激励的理论 马斯洛是美国一位心理学家，他把人的需要归纳为五类，并且按照发生的先后顺序和重要性排成一个需要等级，如图1所示。基层为第一级的生理需要，它包括维持生活的各种必需物质，如空气、食物、水、排泄、睡眠等。第二级是安全的需要，其中包括身体和心理的安全，如生活有保障、老年有依靠等。第三级是社交的需要，或称感情和归属上的需要，如有同事和朋友相互交往，有家属的照料，个人是某个集体的成员等。第四级是尊重的需要，包括受到别人的尊重和自己具有内在的自尊如知识、能力、社会地位，以及得到别人的承认等。第五级是自我才能实现的需要，即通过自己的努力，实现自己在工作上和生活中的期望，并从中得到满足，具有成就感。马斯洛同时还指出，这种需要是人类普遍存在的，而且按先后顺序发展，只有较低级的需要得到满足后，才会向高级的需要发展。作为管理者，应当理解职工的这些需要，并关心如何给以满足。

与此相对应的是赫茨伯格的双因素理论。赫氏在五十年代后期向11个企业的职工作了3000多次的调查，主要为了了解职工何时对工作满意，何时不满意？原因是什么？最后他得到的结论是：使职工不满意的因素是公司的政策，行政管理与监督，人际关系，工作条件，薪金水平，个人生活、地位与安全等问题处理不善。但即使这些因素改变了，

也只能消除职工的不满意，而不能调动其积极性，促进生产率的提高。因此，赫氏称之为“保健因素”。对另一组职工进行调查使其满意的因素有：工作富有成就感，工作成绩得到认可，工作有较大责任，在职业上能有所发展等。这些因素的改善，可以激发职工的积极性，从而提高劳动生产率。他把这类因素称为“激励因素”。这两种因素的结合即是双因素论或称“激励-保健学说”。

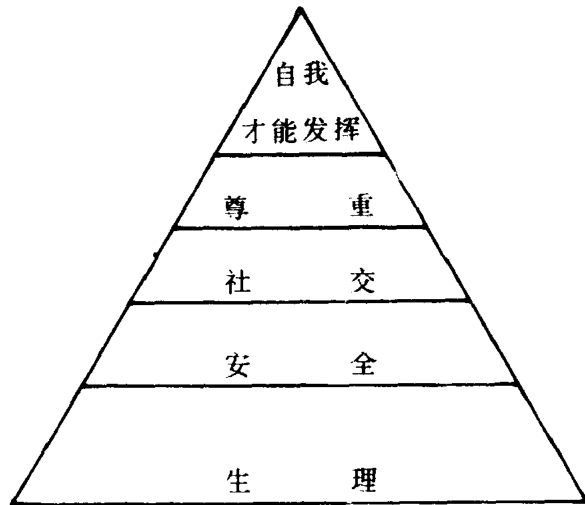


图1 马斯洛的需要等级

双因素论与马斯洛的需要层次论二者互相补充。马斯洛的理论是针对需要或动机，而赫氏则针对满足这些需要的目标或诱因。如图2所示。二者相辅相成，可供管理者参考运用。

2. 关于企业中人的个性问题 在这方面，以麦克雷卡的X理论和Y理论为代表。他认为传统的领导方式可以称为X理论。X理论的主要内容是：①管理者的任务是指导、控制和纠正职工的行为，使其符合组织需要。②在管理方法上，主要以说服、奖惩和控制，管理职工。③一切人都好逸恶劳，不愿多做工作。④人们生来以自我为中心，对组织需要不关心，不愿承担责任，缺乏进取心。麦氏还提出，由于X理论是以指导和控制来管理职工，不能激励人们的积极性，因此他又提出Y理论。Y理论包括：①人们并不是天生对组织采取消极的抵抗态度的，而是由于领导不善造成的。②人并不厌恶工作，如果能充分调动其积极性，他们愿意工作，而且在一定条件下，还愿意承担责任。③企业管理者的基本任务是促使人们为实现目标而努力，因此要设法使人们的潜在能力发挥出来。对个性问题有些管理者持有不同意见，他们提出人固然不是天生就懒惰，不愿负责任，但在实际生活中也确有些人是如此，因此二者不能绝对化，要根据不同的情况，选择或综合运用这两种理论。

3. 关于企业中非正式组织以及人际关系，以卢因为代表的团体力学理论 他认为在任何组织中不仅存在非正式组织，而且非正式组织还受到三种因素的影响，即活动、相互影响和情绪。三者密切相关，如果其中之一有变动，就会影响其它两个因素。管理者应采取各种行动使正组织的目标可以为非正式组织人员所接受，因势利导，使非正式组织发挥其

补充作用。

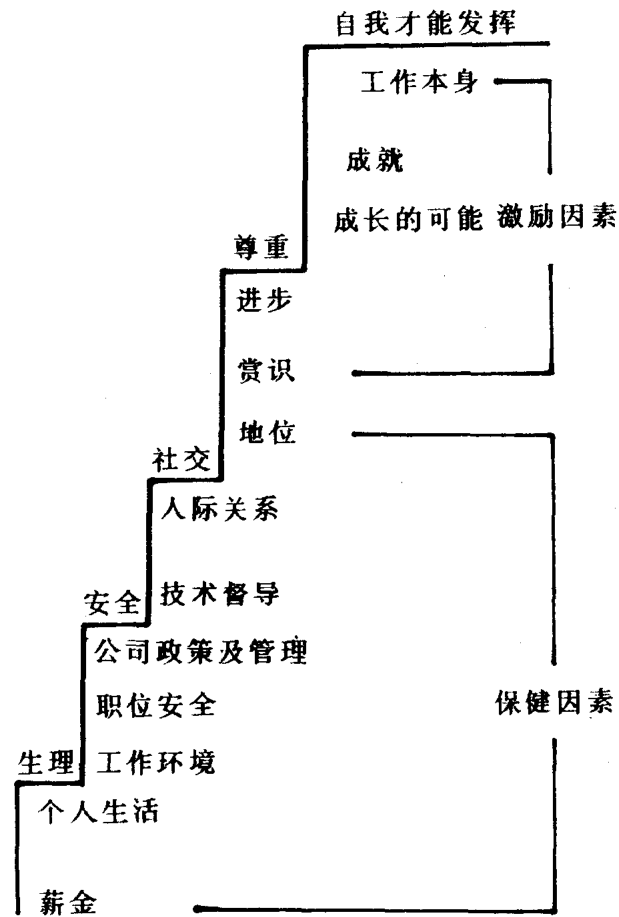


图2 马斯洛与赫茨伯格理论的比较

4. 企业中领导方式问题 以布莱克为首的管理学派认为在领导工作中往往出现一些

极端的现象，或者强调经验管理，或者强调人际关系的管理，或以 X 理论和 Y 理论为依据，或者只重生产而忽视关心人的偏向。为了避免走向极端，他提出管理方格法。他设计一个纵横各 9 格的方格图，纵轴表示企业领导者对人的关心程度，横轴表示对生产的关心程度。这两个基本因素的不同比例的结合，就形成了各种领导方式（见图 3）。例如 1·1 格为对生产和人的关心都很差，表示管理贫乏；9·1 格只抓生产，不大关心人，这是任务管理；1·9 格重点为关心人，不大关心生产，这叫俱乐部式管理；9·5 格重点抓生产，也还关心到人，这是准理想型管理；5·9 格重点关心人，也还关心生产，也属于准理想型；5·5 格为中间式管理，领导者使工作任务的完成与职工的满意状况保持平衡，生产工作过得去，人际关系也可以；9·9 格既关心生产又关心人，二者并重，是理想型的管理，这样可以使组织目标与个人需求较好地结合起来。在这几种管理状态中，本学派认为 9·9 型是最有效的、最理想的，稍次是 9·5 型，再次是 5·5 型，而以 1·9 型和 9·1 型为最差。

总之，行为学派既注意到职工的需要，也研究了领导方式、人际关系及动机、激励等心理方面的问题，它把管理的科学与艺术结合起来。从我国的护理管理来看，由于我们是社会主义国家，一贯比较关心人和注意职工的需要，因此，过去许多护理管理者虽未系统地学习过这些管理理论，但在实际工作中却应用了不少。

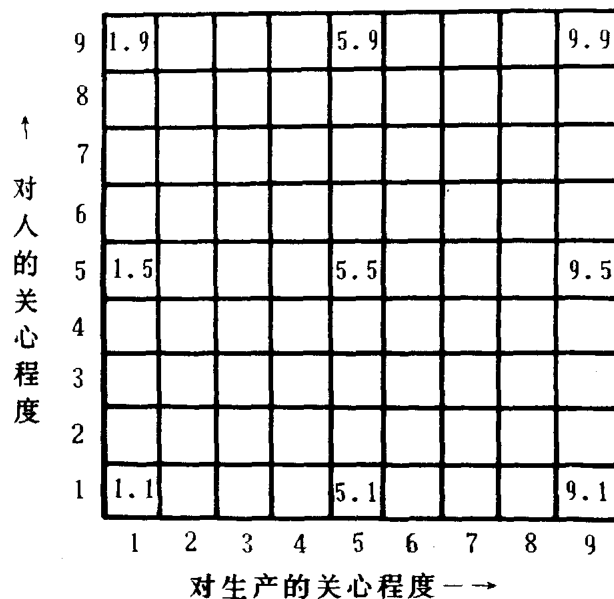


图 3 管理方格图

例如当护理部主任在做工作计划时，总是先找一些护士长和护士谈谈，听取他们的意见；在正式布置工作时，组织护理人员讨论，发挥他们的主人翁责任感。由于我们是凭经验而非按理论来管理，有时难免顾此失彼，学习上述的各种理论，可以结合本单位的实际，将管理工作提高一步。

三、现代管理学的研究趋向

现代管理学流派更多，其中包括社会系统学派、决策理论学派、系统理论学派、权变

理论学派等多种，我们仅就决策、系统和权变三者扼要介绍如下：

决策理论学派的代表人物是西蒙，他曾获 1978 年诺贝尔经济学奖金。他提出管理的关键在于决策，而决策又贯穿于管理的整个过程。决策如有错误，管理必然失败。

传统的决策理论是以最优化准则为指导，认为决策的各种措施和方案都是已知的，须从中选择优者形成决策。但在实际情况中，不可能找到预知方案，因此也难以选择。西蒙是吸收行为科学、系统理论及计算机理论内容，发展成为现代决策理论的。

他认为决策的准则不求最理想的标准，而用“较好的”准则来代替“最优”准则，同时要考虑与问题有关的特定情况。他提出决策过程有三阶段：第一阶段为收集资料，对企业内外有关资料进行收集，并加以分析；第二阶段为拟订计划，以企业中需要解决的问题为目标，根据各种资料定出各种可供选择的方案；第三阶段是选定方案，根据当时的情况与未来的发展，从上述方案中选择一个作为决策。

其次，是系统管理学派。这个学派是从系统论、控制论、信息论的基础上发展起来的。系统论在五十年代才有人提出。系统是一套具有特定目标相互关联的因素的组合物。一个系统是由许多子系统组成。但整体要大于各孤立部分的总和。系统管理可以医院为例来说明。医院是一个总系统，在此系统中可按其活动功能分为运行、支持及扩展等分系统。医疗、护理属于此系统中的直接运行分系统。它表现为门诊及病房各项医疗护理活动；但医护人员需要不断提高，一般通过在职培训、进修学习或科研活动来进行，这部分属于扩展分系统；后勤、非临床科室则属于支持分系统。三个分系统各有其工作计划与目标，三者的工作相互支持、相互制约，但又共同为完成医院的整体目标而服务。在医院系统中，平时是把各项工作纳入常规制度以及不同岗位的职务分工，而保持惯性运行状态；如发生突然变化，例如大批伤病员抢救或医务人员缺勤过多时，则需由各级管理人员临时指挥调度，于是工作改变为调度运行状态。

七十年代，西方管理学界又形成权变理论学派或称随机管理。权变二字的意思可以解释为：权是权宜，变是应变。即认为在企业管理方面，没有一成不变、普遍适用的最好的管理理论和方法，要根据企业的内外环境的条件随机应变。环境方面可变的因素很多，如外环境的社会经济情况，本企业的设备、仪器是否先进，职工的文化水平与专业水平是否合格，企业内部之间的团结与士气如何，都是要首先考虑的。应当根据上述的不同情况采取不同的管理思想与方法。例如职工能力低，则以采用 X 理论的权力性指导为宜；如果职工水平高而工作情况又较复杂，则以 Y 理论的民主式领导为宜。作为一个优秀的管理者，应当具有各方面的基本管理知识，重视人际交流的影响，而且能运用不只一种的领导方式。他要根据情况采用不同形式的管理方法来处理变化着的环境中的人和事，既能调动职工的积极性，又能在紧急的情况下做出良好的决策，果断地进行调配、控制与领导。

联系护理管理来看，西方有些国家已把护理管理按系统的程序进行，即分为：①收集资料，分析情况的估计阶段；②确认问题，找出各种解决方案的计划阶段；③配备人员，组织分工的实施阶段；④收集反馈、衡量效果的评价阶段。这样使管理程序与护理程序一样，从输入信息、人员、问题到系统中去，直到获致完成目标，提高人员水平，解决问题的输出，使管理工作更能实现程序化、科学化。

护理管理者经常会遇到很多临时意外发生的事件和变化，不可能永远采取一种管理方法。过去传统的家长式管理已经过时，但有时过于民主又往往无法集中，影响效率，如果

能多掌握一些不同的管理思想和方法，则可以结合自己的经验，在不同的情况下应用不同的方法，再辅以交流技巧和关心人的需要，使护理管理进一步成为科学与艺术的结晶。