

• 中华护理学会特别推荐 •

台湾华杏护理丛书

护 理 管 理

李丽传等 著



科学出版社

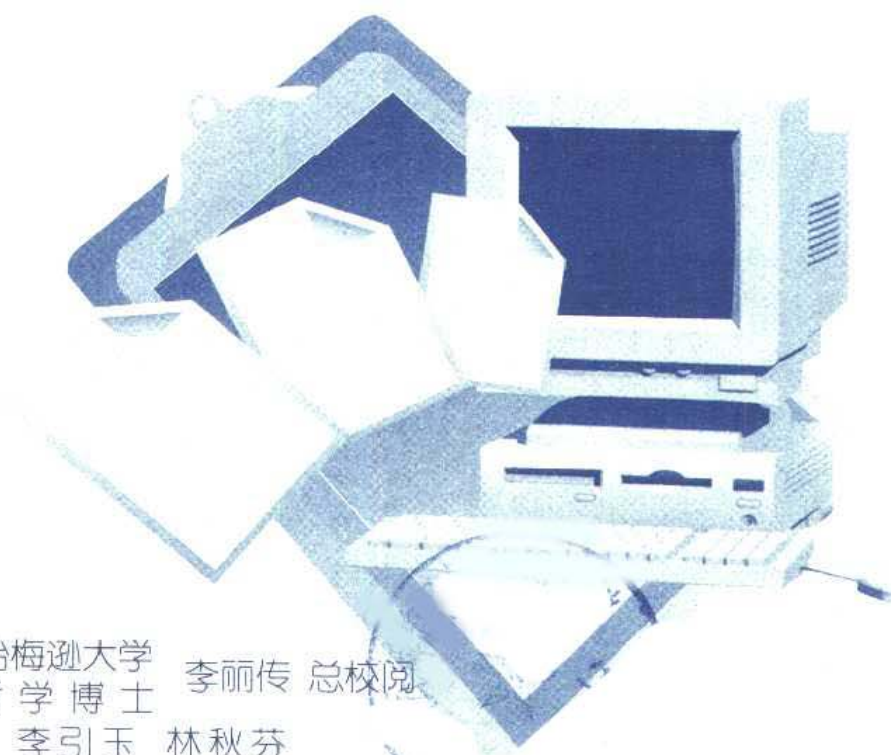
R47
LLC
C.I.

106715

。 中华护理学会特别推荐 。

台湾华杏护理丛书

护 理 管 理



美国乔治梅逊大学
护 理 哲 学 博 士
李丽传 李引玉 林秋芬
周传姜 明 勇 胡顺江 合 著
郭碧照 黄金莲 刘影梅

田 科学技术文献出版社

(京)新登字 130 号

图书在版编目(CIP)数据

护理管理/李丽传等著.-北京:科学技术文献出版社,1998.12

(华杏护理丛书)

ISBN 7-5023-3089-5

I. 护… II. 李… III. 护理学 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18076 号

版权登记号:图字 01-98-1681

原 出 版 机 构:(台湾)汇华图书出版有限公司

出 版 者:科学技术文献出版社

图 书 发 行 部:北京市复兴路 15 号(公主坟)中国科学技术信息研究所大楼 B 段/100038

图 书 编 务 部:北京市西苑南一院 8 号楼(颐和园西苑公汽站)/100091

邮 购 部 电 话:(010)68515544-2953

图书编务部电话:(010)62877791,(010)62877789

图书发行部电话:(010)62878310,(010)68515544-2945,(010)68514035

门 市 部 电 话:(010)68515544-2172

图书发行部传真:(010)68514035

图书编务部传真:(010)62878317

E-mail:stdph@istic.ac.cn

特 约 编 辑:王丽华

责 任 编 辑:李卫东

责 任 校 对:李正德

责 任 出 版:李卫东

封 面 设 计:宋雪梅

发 行 者:新华书店北京发行所

印 刷 者:北京建华胶印厂

版 (印) 次:1998 年 12 月第 1 版 1999 年 6 月第 2 次印刷

开 本:787×1092 16 开

字 数:467 千

印 张:18.5

印 数:3001—6000 册

定 价:33.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

中华护理学会特别推荐

当前，我国护理学科建设正处在关键时期，护理学科的基本理论、基础框架、科学管理及实践方法都有待完善。全面实施以病人为中心的整体护理必将促进护理学科的发展，在这种情况下，借鉴世界先进国家和地区的护理模式与方法，使自己少走弯路，不失为明智之举。

台湾华杏出版机构专门出版中文护理图书，她拥有优秀的作者群和广泛的读者，我们将其部分图书推荐给大陆护理界，希望对大家的工作和学习有所帮助。

中华护理学会

简体字版前言

跨入 90 年代,我国护理事业的发展已进入科学运行的轨道,随着以病人为中心的整体护理变革,护理学科建设、基础护理理论与实践的研究已呈现出蓬勃发展的趋势。护理改革已取得了很大的成效并得到了服务对象的好评与社会的认可,但护理学科体系尚未完善,整体护理理论的内涵研究与实践还有待于深入研究与实践。在护理管理、护理教育与实践体系等诸多方面我们与先进国家还存在着较大差距。在新世纪即将到来之际,我国护理如何与国际水平接轨是护理界共同关心的问题。

改革开放,使护理界接触了国际上很多先进的国家和地区,但其护理模式却因为文化背景、经济基础、民族信仰等差异而不易引入我国,而各种版本的外文护理书籍又难于直接借鉴,为了将国际先进的护理理论介绍到我国,我们选择了与大陆文化背景相近的台湾华杏护理书籍引进推荐给护理界。台湾的护理体系与水平既接近先进的美国护理,又体现了中国的传统文化,华杏护理书籍多由留美护理硕士、博士在广泛吸收、消化北美护理理论后,按中文的语言习惯表述,文字论述体现了严谨的科学性,尤其是有关人文科学的护理学论述,绝无牵强附会的感觉,读后令人耳目一新。

本套华杏护理丛书在编辑、出版过程中,力求保持原著风格,只对不符合大陆用法习惯的护理名词以及不符合大陆政治、文化要求的内容与词句进行了修改或注解,使本书达到在大陆出版的要求。我们衷心希望本套书能给我国护理学科的建设与实践以借鉴。科学技术文献出版社愿意为我国护理事业的发展做出贡献。

科学技术文献出版社

目 录

第一篇 绪 论	(1)
第一章 管理的基本理论与概念	刘影梅 (3)
第一节 行政管理的意义	(5)
第二节 行政管理理论之简介	(7)
第三节 各行政管理理论之特点与限制	(11)
第二章 护理管理的基本理论与概念	林秋芬 (15)
第一节 护理管理发展史	(17)
第二节 台湾护理管理之发展	(20)
第三节 护理管理过程之介绍	(20)
第四节 管理理论在护理管理过程之应用	(21)
第五节 未来护理管理的重点与挑战	(25)
第二篇 护理管理过程	(29)
第三章 资料收集	胡顺江 (31)
第一节 评估与审查	(33)
第二节 自我评估	(38)
第三节 工作情况之评估审查	(42)
第四节 护理管理之评估	(46)
第五节 医疗纠纷与司法诉讼	(49)
第四章 规 划	李丽传 (53)
第一节 规划的基本观念	(55)
第二节 规划的意义及重要性	(58)
第三节 规划的范围	(61)
第四节 规划的步骤	(64)
第五节 影响规划的因素	(68)
第六节 目标管理	(70)
第五章 组 织	周传姜 (83)
第一节 组织的基本概念	(85)
第二节 组织结构及其内部关系	(86)

	第三节	组织结构形态	(88)
	第四节	单位护理组织形态	(91)
	第五节	非正式组织	(93)
	第六节	组织的气氛	(94)
	第七节	组织设计之步骤	(95)
第六章	人员管理	明 勇、郭碧照	(101)
	第一节	患者分类系统	(103)
	第二节	工作满足	(111)
	第三节	人员任用	(117)
	第四节	人员发展	(122)
	第五节	人员管理与排班	(130)
第七章	领 导	胡顺江	(147)
	第一节	领导才能	(149)
	第二节	问题解决	(156)
	第三节	决策	(162)
	第四节	冲突	(169)
	第五节	沟通	(175)
第八章	控 制	黄金莲、明 勇、胡顺江	(185)
	第一节	护理品质管理之概念与实务	(187)
	第二节	医院护理部评鉴	(200)
	第三节	绩效考核	(212)
	第四节	成本的概念与应用	(228)
第三篇	结 论		(239)
第九章	护理管理未来趋势及电脑之运用	胡顺江	(241)
	第一节	资讯系统在医疗组织的应用	(243)
	第二节	护理资讯系统	(247)
	第三节	未来护理管理趋势	(262)
第十章	危机概念在护理行政上的应用	李引玉	(267)
	第一节	危机的定义	(269)
	第二节	危机的阶段	(270)
	第三节	危机前的管理和领导措施	(270)
	第四节	危机期间的管理和领导措施	(271)
	第五节	危机后的管理和领导措施	(272)
	附录一	患者基本护理需要分类表	(275)
	附录二	患者基本护理需要分类表(十二大项)	(278)

附录三	护理品管指标	(280)
附录四	护理品管指标	(281)
附录五	护理品管患者满意度调查表	(282)

第一篇

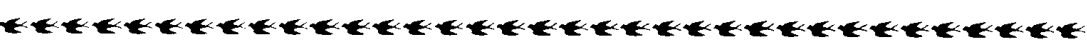
绪论



第一章

管理的基本理论与概念

刘影梅 编著

本章大纲 

第一节 行政管理的意义

第二节 行政管理理论之简介

第三节 各行政管理理论之特点与限制

学习目标

1. 说出要如何学习行政与管理。
2. 说出行政与管理的意义。
3. 说出管理的历史与演进。
4. 说出西方管理思想演进的背景及走向。
5. 说出科学管理学派的内涵及其代表人。
6. 评析科学管理学派的优缺点。
7. 说出行政管理学派的内涵及其代表人。
8. 评析行政管理学派的优缺点。
9. 说出官僚组织体系学派的内涵及其代表人。
10. 评析官僚组织体系学派的优缺点。
11. 说出现代管理学派的内涵及其代表人。
12. 评析现代管理学派的优缺点。

前言

在人类文明的发展过程中,管理的活动远比管理的理论发展的早,先是有人进行管理的实务工作,然后才有人对这些活动进行记录、分析与研究,这些管理的知识包括了二个部分:亦就是“知其然”,及“知其所以然”,透过 HOW 与 WHY 的了解,人们整理了管理的经验,归纳出管理的法则,这些经验法则有助于我们掌握管理的全貌,甚至事先加以预测。但在学习管理的经验法则时,除了要把握“做法”外,更要知道其理由及底层的原因,才能活学活用,运用于不同的情况。

即使如此,良好的管理,却绝不可单依靠管理的理论及书籍,因为管理活动中,“人”是十分重要的因素,所谓“用兵之妙,存乎一心”,个人的领袖气质岂是可以轻易言传、收授的呢?一个好的领导者,就是学习领导、管理的最佳读本,在被领导的过程中,多看、多想,当这些反省、思考,沉淀下来成为自己的一部分时,管理才可能挥洒自如。

第一节

行政管理意义

行政(administration)与管理(management)都是在处理众人之事,如何分野二者是本章开宗明义拟先澄清的概念。行政是一个古老的学问,有国家它就存在了,行政一词在《辞汇》一书中指出:“国家与公共团体为实现其既定目的的事务与行为。”;美国总统威尔逊(Woodrow Wilson)在 1887 年行政的研究一文中把行政界定在政府的运作及管理,着重在对机关的人、事、财、物作有系统的领导,亦就是公务的推行。也有许多学者以政治的眼光来看行政,譬如古德诺(F. Goodnow)认为“政治是国家意志的表现,行政是国家意志的执行”。但随着时代的改变,当工商企业界以“科学管理”提高生产力,创造前所未有的利润时,政府也开始引进“管理”,重视效率,强调成本观念,学者也逐渐以管理的角度来解释行政,亨莱·费尧(Henri Fayol)认为行政是指:计划(to plan)、组织(to organize)、命令(to command)、协调(to coordinate)、与控制(to control)。台湾学者张金鉴在《行政学典范》中以十五个 M 来说明行政的含义,被认为是最周延、具体的解释(表 1-1)。

最新的“公共政策学派”把行政视为政策的规划与执行的结果,林水波及张世贤在《公共政策》一书中分析了政策的五个步骤:①问题的认定。②政策的规划。③政策的立法。④政策的执行。⑤政策的评估。也就是说行政指较高层次的决策。

表 1-1 行政学典范

Aim	目标	说明
Program	计划或方案	即根据机关之目标,制定完备周密的计划。
Men	人员	依工作计划选拔胜任之人员,并按其才能分配任务,制定等级、薪俸,以及升迁、奖惩之制度等。
Money	金钱	执行计划,必须有充分之金钱来支持,亦即如何筹措经费、控制预算等。
Materials	物资	推行工作时必须有各种设备、工具、材料、及物品等。
Machinery	组织	将人、财、物、事等作合理的安排与分配,使成为有效的组织,这样才能完成任务。
Method	方法	工作进行时,必须注意采用何种方法方为有效,否则事倍而功半,不仅浪费时间、金钱、人力、物力,而且不易完成使命。
Command	命令	在工作进程中,对工作人员应给予适当的指挥与领导,方能把握方向,不偏不倚。
Motivation	激励	行政不能依靠强制与压迫,必须激发人性的自尊心与荣誉感,这样能使工作人员产生自动自发的工作意愿。
Communication	意见沟通	机关人员之间必须构成一个心理团结的精神力量,而意见沟通即在于促成人员之团结,使上下之间、同事之间彼此了解,增加情感。
Morale	士气	工作人员的服务精神的高低,对业务是否可以圆满的推行,影响很大,所以行政要培养人员的责任心。
Harmony	协调	使各人员、各单位的工作与活动能够成为一整体,所以彼此之间要密切合作,行动一致。
Time	时间	成功的行政要能及时采取行动,以免贻误时机。
Room	空间	行政要能因地制宜,要适应各地的环境与情况,不可一成不变。
Improvement	改进	行政要日新月异的进步,如果故步自封,不求改进,则必然形成落伍。

管理是指“经由规划、组织、领导、人员管理、控制的程序,促使组织有效的运用资源,完成其既定的目标。”但它比较偏重于“实际的行动”与“经营”,经由这种“程序”(process),一个组织得以运用其人力、物力、财力及科技资源,有效地完成既定的目标。其中涉及人的引导与指挥,所以是科学也是艺术。整体来说,管理指较实际层次的经营。

但是在护理界,行政与管理往往是并行不悖,无分轩輊。尤其是谈及理论时,行政与管理更是难分难解,因此以下的叙述,将不对二者特别加以区分。

第二节

行政管理理论之简介

管理的历史与演进

管理是一种古老的事务,管理业也是一种古老的行业,因为在任何组织下的活动,都必然涉及到管理的行为。在古老的中国与埃及,要控制、管理如此庞大的帝国,自然有规划、组织、领导与控制的行为。但在当时管理是官方的事,亦就是着重在“行政”方面,管理的方法及理念并未在民间流传。一直到了18世纪工业革命以后,机器取代了人力,生产量大增,造成资本集中,成就了大型组织,管理才成为社会中普遍的需求。但管理形成一种社会的风潮,则出现在二次大战以后,大战期间美国工业界,以着重管理的方式,大幅提高产能,不但资本快速累积,国力亦为之大增,成为世界的领导者,当美国以“民主”、“资本”袭卷各地时,管理也成为世人膜拜、竞相学习的科学了。

西方管理思想演进

●科学管理学派

科学管理学派的鼻祖是弗雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor;1856~1915),他不但是第一个提出科学管理观念的人,更由于他致力于倡导及鼓吹,科学管理的理论及方法,才能蔚为风潮,不但对美国工业界发生了革命性的影响,也促成政府行政上的改革,以及行政、管理学研究的兴盛,所以大家尊称其为“科学管理之父”。

19世纪初期,美国企业由于移民大量的增加,市场的需求扩大,管理者开始思考注意如何增加生产效率。这个学派明确规划、测量生产过程中的各种活动,要求工人在标准活动时间内,一定要从事某些标准活动,以达到生产目标,并以不同的工资促成生产效率的提高。

泰勒在英国菲利普学院(Phillips Exeter Academy)受教育时,数学老师在指导学生做数学习题的时候,常拿着马表计算时间,启发泰勒日后致力于“时间研究”。泰勒在任职于钢铁公司和造纸厂时,做了一系列如何增加生产力的研究。如动作与时间的研究(motion and time study),将工人的每一件工作细分为许多动作单元,再记录每一动作单元需要花费的时间,制定每一件工作的标准活动及标准时间。再以“计件差别费率”(differential piece rate),鼓励工人超越生产标准,以获得逐级增加的奖金。其分析的重点在于人的能量、活动速度、活动的持久性及成本。其一杰出弟子古尔布雷思(Frank B. Gilbreth)更以科学方法,重视观察同一工作,找出更好的工具、流程、甚至工作姿势,即所谓之“最佳方法”(the one best way)来

完成工作,期望以最少的生产成本而产生最大的成果。其方法包括下列六个项目:

1. 分析员工工作所需的时间(time)和动作(motion),并加以控制,找出最有效率的方法来完成工作。
2. 以科学的方法选择优秀的员工,担任适当的工作。
3. 对员工进行训练。
4. 以较高的报酬,激励员工完成、超越任务。
5. 派任优秀的员工来管理,并负责训练员工。
6. 事事有人负责监督工作的进行。

这些方法与理念至今仍深深影响工厂的管理,成本与绩效(cost and effective)也成为现代管理的指标。

分析其理念内涵,可以归纳出三个基本假设:

1. 人天生厌恶工作,尽可能逃避工作。
 2. 金钱与物质是人最重要的欲望。
 3. 人的工作态度是消极与被动的,必需控制、惩罚、恐吓,才能驱使工人努力工作。
- 这三大假设,即形成后来管理界的“X理论”。

●行政管理学派

科学管理学派着重分析的对象是生产阶层,注重基层工作的生产效率,要求标准化、制度化,而行政管理学派则以组织中的中上层管理阶级的工作为讨论重点,期望提出管理程序(management process),建立起永久且普遍的原则。因为此一学派的创始人亨利·费尧(Henri Fayol, 1841~1925),终生都是一位管理人员,他生于法国,在法国国立矿业学校(National School of Mines)完成教育,取得工程师资格后,就在一家矿业公司担任主管,长达30年之久。1915年出版《一般行政与工业行政》(General and Industrial Administration)一书为其毕生心血结晶,包含了二个部分:管理的理论及管理技术的训练。此外他还列举了十四项管理原则:

1. 分工原则:作精密分工,以提高工作效率。
2. 权责原则:赋予工作及责任的同时,也给予适当之权力。
3. 纪律原则:组织中有严明的纪律。
4. 组织目标:组织应有一明确的目标。
5. 指挥统一:每个人有明确、独一无二的主管,加以指挥。
6. 目标一致:团体利益优于个人利益。
7. 奖酬公平:公平合理的员工酬劳。
8. 中央集权:组织中有一位最高权威者。
9. 层级节制:一位主管管理的人数,不宜多于六人,且组织的层级数不宜太多。
10. 适才适所:人人有适合的事做,事事有适合的人做。
11. 客观公正:一视同仁,待遇平等。
12. 人事安定:每一职位的工作人员均有稳定的任期。
13. 主动原则:促使员工发挥自动自发的精神。

14. 团队精神:良好的团体意识与合作精神。

费尧认为这些原则必需视实际的应用情况,弹性运用,才有良好的效果。费尧的理论,不仅运用于产业界,也被法国政府运用于政府组织内,获致良好的成效。所以其被称为“现代管理理论之父”。

但是久利克(Luther H. Gulick)及尤威克(Lyndall F. Urwick)对公共行政界所提出之 POSD-CORB 七大要素,更是为行政管理实务工作者所津津乐道,极具有参考价值。本书的大纲正是以此为蓝本,修定写成。

- P 代表规划(planning):工作目标及执行方向与步骤。
- O 代表组织(organizing):将任务及权责,做适当的归类与协调,以完成组织的目标。
- S 代表人员管理(staffing):人员的遴选、派任、训练,以及薪资、福利、休假等人事作业业务。
- D 代表领导(directing):权责的制定,指挥系统的确立,并影响部属完成目标。
- CO 代表协调(coordinating):组织中横向与纵向的联系、沟通、协调。
- R 代表报告(reporting):工作绩效、业务进展的记载、分析、审查、评估及研究的小结。
- B 代表预算(budgeting):预算拟订、运用、会计及审计。

●官僚组织学派

麦克斯·韦伯(Max Weber, 1864~1920)是一位德国人。他毕业于海德堡大学(University of Heidelberg),是柏林大学(University of Berlin)法律教授、后来成为弗赖伯格大学(Freiberg University)经济学教授。虽然他一生都没有管理经验,但是韦伯精研政治学、经济学、社会学及官僚体系。1921年著有《社会理论与经济组织》(Theory of Social and Economic Organization)一书,当1947年在美国出版后,造成美国的管理理论很大的冲击。

韦伯认为官僚式(bureaucracy)或科层式(hierarchy)的组织形态是最理想的结构,这一理想结构建筑在法定权威(legitimate authority)的基础上,他分析权威的演绎,区分为三个阶段:传统权威阶段、超人权威阶段、法定权威阶段。

传统的权威有三个形态:元老组织形态、族长组织形态、世袭组织形态,其权威奠基于对传统文化与社会秩序尊严的信仰之上,人们对这大权独揽的独裁者必需绝对服从、没有二心,在其下的权力分配往往是即兴、独断的,无例可循,因此也容易造成人心背离而崩解。这种权威发展到极致就是超人权威的阶段。

超人权威令人信服的是他那超自然、超世俗的天赋气质,人们对其领导也常是盲目、热情、非理性的。然而发展到了某一阶段,当组织必须理性的发展制度时,超人的权威也就受到挑战了。

继之而起的理性权威,就建筑在法制体系上,韦伯认为法定的权威有其特色:

1. 依完整法规来组织、规范人员之职责、职权、行为及资格。
2. 制定层层节制严密的科层组织或称官僚组织。每个人都有固定、唯一的一位直属上司,需对其绝对服从,以建立起统一指挥,运用自如的架构。
3. 依法规范工作关系及行为,无私人的情感,工作人员间仅有“对事不对人的关系”。
4. 依各人专长进行分工,以促进专业化(specialization)。
5. 永续选用:人员的选、训、用均有明文规定,人人循规而行,依法亦不能轻易解雇,以