

护 理 管 理

主 编 叶文琴

副主编 汤爱玲 柴世学 周丽君

编 者(按姓氏笔画排序)

王小兰	上海健康职业技术学院护理系
王艾青	河南护理职业学院护理系
毛燕君	第二军医大学第一附属医院护理部
叶文琴	第二军医大学第一附属医院护理部
刘 莹	第二军医大学第一附属医院护理部
江 会	上海东方医院护理部
汤爱玲	第二军医大学第一附属医院护理部
陆小英	第二军医大学第一附属医院护理部
周丽君	上海医药高等专科学校护理系
郝建玲	第二军医大学第一附属医院护理部
顾 艳	上海东方医院护理部
柴世学	云南大理学院护理学院
曹 洁	第二军医大学第一附属医院护理部
樊 帆	第二军医大学第一附属医院护理部

出版社

图书在版编目(CIP)数据

护理管理/叶文琴主编. —上海:复旦大学出版社,2015.4
全国高等医药院校护理系列教材
ISBN 978-7-309-11222-1

I. 护… II. 叶… III. 护理学-管理学-医学院校-教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 021293 号

护理管理

叶文琴 主编

责任编辑/傅淑娟

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海市崇明县裕安印刷厂

开本 787 × 1092 1/16 印张 14.25 字数 313 千

2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-11222-1/R · 1432

定价:40.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

内容提要

本教材系统地阐述了护理管理学基础理论和相关护理管理内容,涵盖了管理理论与原理、护理人力资源管理、护理质量管理及护理教育管理等。本书共分8章,第一章为总论,阐述了护理管理的内涵与特点;第二至八章,阐述了管理学基本理论及医院护理管理的主要内容。本书在传统护理管理学的基础上,增加了医院护理质量管理、护理教育管理等应用性更为突出的管理内容,并在各章的前后附有学习目标、案例导入、分析提示及学习效果评价,有利于学生对知识的理解、巩固与应用。

Preface

护理管理是医院管理的重要组成部分,如何实施科学、有效的管理,改善护理系统的运行状态,提高运行效益,是护理管理研究的重大课题。随着护理教育的不断深入,护理管理学已列入护理专业课程设置。各种分门别类的教材也屡有问世,但是将护理管理作为一个完整的体系,分层次、分类别进行系统阐述的教科书尚显欠缺,且目前各种护理管理教材偏重于对管理理论的探讨,对护理专业学生全面了解护理管理的实践缺乏指导意义。因此,编撰一本包括管理学基本理论及实践方法,涉及临床护理管理各个领域,且科学、实用的护理管理教材,是护理管理教学与实践的需要。

本教材共分为8章,涵盖了管理理论和原理、管理的功能、护理人力资源管理、护理质量管理、临床护理教育管理、护理信息管理、护理管理与医疗卫生法律法规。通篇体现了理论与实践相结合的原则,力求从实际出发,既有理论思考,又能指导实践。本教材在传统护理管理学教材的基础上,增加了案例导入与分析,学习目标及学习效果评价,使其指导性、可读性、应用性更为突出,有利于学生对知识的理解、巩固和应用。

本教材适用于具有普通护理知识的护理专业学生、在职贯通和向专科发展的护理人员学习使用。教材编写是具有丰富经验的临床护理教学一线的专家教授和护理管理专业博士、硕士研究生担任。本书吸取了国内外许多专家、学者的研究成果,由于篇幅有限,引用的著作、论文、资料等恕未一一列出,请有关作者谅解,并致以深切的谢意!由于编者能力和水平有限,难免有疏漏和错误之处,恳请广大教师、同行及学生批评指正。

叶文琴

2015年1月

Contents

第一章 总论

项目一 管理概述

任务一 管理的内涵

任务二 管理的基本特征

项目二 护理管理概述

任务一 护理管理的内涵

任务二 护理管理的特点

任务三 护理管理的一般原则

任务四 护理管理的历史变迁

项目三 我国护理管理面临的挑战与发展趋势

任务一 社会环境变迁的挑战

任务二 护理学科发展的挑战

任务三 我国护理管理的发展趋势

第二章 管理理论和原理

项目一 管理理论概述

项目二 古典管理理论

任务一 泰勒科学管理理论

任务二 法约尔管理过程理论

任务三 韦伯组织体系理论

项目三 现代管理理论

任务一 管理理论丛林

任务二 行为科学理论

项目四 当代管理理论

任务一 波特战略管理理论

任务二 哈默和钱皮再造工程理论

任务三 圣吉学习型组织理论

项目五 管理原理

任务一 人本原理

任务二 系统原理

任务三 动态原理

任务四 效益原理

第三章 管理的功能

项目一 计划

任务一 计划概述

任务二 目标管理

任务三 时间管理

任务四 决策管理

项目二 组织

任务一 组织概述

任务二 组织变革

任务三 组织结构

任务四 组织文化

任务五 我国医疗卫生组织系统

项目三 领导

任务一 领导概述

任务二 领导理论

任务三 领导艺术

任务四 领导的作用

项目四 控制

任务一 控制概述

任务二 控制类型

任务三 控制原则

任务四 控制过程

第四章 护理人力资源管理

项目一 护理人力资源概述

任务一 护理人力资源管理的概念

任务二 护理人力资源管理的内容

项目二 护理人员的编配

任务一 护理人员编配原则

任务二 影响护理人员编配的因素

任务三 护理人员编配方法

项目三 护理人力资源岗位管理

任务一 护理人员的招聘

任务二 护理工作模式

任务三 护理人员排班

项目四 护理人才管理

- 任务一 护理人员培训
- 任务二 护理人员职业生涯规划
- 项目五 护理人员的绩效考核
 - 任务一 绩效考核的概述
 - 任务二 绩效考核的功能与内容
 - 任务三 绩效考核的原则与方法
 - 任务四 护理人员自我绩效管理

第五章 护理质量管理

- 项目一 质量管理概述
- 项目二 护理质量管理
 - 任务一 护理质量管理概述
 - 任务二 护理质量管理原则
 - 任务三 护理质量管理任务
 - 任务四 护理质量管理方法
- 项目三 护理安全管理
 - 任务一 护理安全管理概述
 - 任务二 护理安全管理方法
 - 任务三 护理不良事件报告与分析系统
- 项目四 护理质量评价
 - 任务一 护理质量评价概述
 - 任务二 护理质量评价指标
 - 任务三 护理质量评价方法
 - 任务四 护理质量持续改进

第六章 临床护理教育管理

- 项目一 临床护理教育管理概述
 - 任务一 临床护理教育的概念
 - 任务二 临床护理教育的内容
- 项目二 临床护理教育管理发展现状
 - 任务一 我国临床护理教育管理现状
 - 任务二 国外临床护理教育管理现状
- 项目三 临床护理教育管理发展趋势
- 项目四 临床护理课程管理

第七章 护理信息管理

- 项目一 信息概述

- 任务一 信息的概念
- 任务二 信息的特征
- 项目二 医院信息管理
 - 任务一 医院信息化基础建设
 - 任务二 医院信息化建设的意义
- 项目三 护理信息管理
 - 任务一 护理信息管理概述
 - 任务二 护理信息管理系统

第八章 护理管理与医疗卫生法律法规

- 项目一 护理立法
 - 任务一 卫生法体系与护理法
 - 任务二 我国与护理相关的法律法规
- 项目二 护理工作中常见的法律问题
 - 任务一 依法执业问题
 - 任务二 执业安全问题

参考文献

第一章 总论

学习目标

1. 识记管理、管理学、护理管理的概念以及管理的基本特征。
2. 理解护理管理的内容、特点和护理管理思想的历史变迁。
3. 理解护理管理面临的挑战及发展趋势。
4. 学会运用管理的二重性,分析其现实意义。

案例导入

1853年由南丁格尔首次尝试用科学的方法进行护理管理。1854~1856年克里米亚战争期间,南丁格尔同38名护士奔赴前线救治伤员,在伤员的恢复期,她十分注重护理管理,由此取得了很好的效果,在很大程度上降低了伤员的感染率和死亡率。她设立护理管理岗位并授予相应的权利;简化工作程序、加强护理技能培训;注意清洁卫生、温湿度适宜及通风采光、强调疾病的预防等;主张对患者不分贫富和信仰,给予相同的护理照顾等。如今,南丁格尔对护理管理的影响已经为世人所肯定,她将护理管理从经验型走向了科学型,推动了护理管理学科的发展。

请问:南丁格尔在伤员救治过程中扮演了什么样的角色?南丁格尔的护理管理活动体现出管理的什么特征?她所注重的护理管理活动包含了哪些内容?

分析提示

南丁格尔在伤员的救治过程中,作为一名管理者,同时扮演了人际角色、信息传递角色和决策角色;管理的特征有二重性、科学性与艺术性、普遍性等,南丁格尔的护理管理活动充分体现了科学性与艺术性;南丁格尔在救治伤员期间所实施的护理管理充分体现了管理的计划、组织、人事、领导与控制职能。

项目一 管理概述

任务一 管理的内涵

一、概念

(一) 管理

有关管理的概念,众说纷纭。现代管理理论大师法约尔(H. Fayol)提出了一套放诸四海皆准的管理定义,其以管理功能为着眼点,认为管理乃是计划(plan)、组织(organize)、指挥(command)、协调(coordinate)和控制(control)。美国管理学者加里·狄斯洛教授(Gary Dessler)对管理提出最简明的定义为:经由他人的努力,完成工作;为达成组织目标,应领导部署拟定计划,设计组织,选定重要工作人员肩负起推动计划需运用的协调、激励和控制之责。对于不同的管理概念界定,大致可归纳为以下两种代表性的观点。

1. 将管理视为处理人与事的艺术 这一观点认为管理是要以有效的方法达到期望的具体成果。这在实践上必然要求设计一种行得通的解决办法。这时,艺术就是达到某种所需要的具体结果的“诀窍”。因此,切斯特·巴纳德(Chester I. Branard)认为管理应该是一种行为的知识,即运用实际技巧的艺术。这种艺术在医学、工程、音乐或管理等方面,都是人类所追求的最富有创造性的一种因素。由于管理的对象是以“人”和“事”为中心,而人是“万物之灵”(如果不过分的话),其思想、行为及心理情绪,差异万千,几乎让人不可捉摸。而各种事物的形态种类及其各种变化,以及各种事物千丝万缕的关系和无数的排列组合,令人不可能观察一切,明白一切。所以,管理难以运用固定不变的法则来应付千变万化的环境。因此,要激发组织成员的工作热情,汇集众人的才智,实现组织的共同目标,必须在管理实践中运用高超的艺术。

2. 将管理解释为一种工作程序,一种办事的方法 所有的管理职能均被视为工作的细化、简化,以及充分地利用人力物力而有效地实现目标的科学手段。可把管理职能划分为计划、组织、协调、指挥、控制5个方面。①计划:是指研究判断未来的发展趋势,确立企业的目标、行动方案、程序与各种规章制度;②组织:是指设置机构、确定各职能机构的作用、分工和职责、规定上下级之间的权力和责任等;③协调:是指将相对分散的行动与努力加以联系并使之相配合,促使其趋于一致,结合为一个整体;④指挥:是指确保员工的活动符合目标要求的各种命令;⑤控制:是指将实际情况与目标、计划、标准相比较,并采取相应行动纠正偏差,以求目标的实现。

综上所述,管理是一种科学和艺术,运用计划、组织、人事、领导、控制等程序,有效地运用组织内的人力、财力、物力和方法等,要求所有工作成员努力达成组织目标。其概念内涵归纳如下。

- (1) 管理作为一种方法、一种工作程序,其原则是科学的,其运用是艺术的。
- (2) 管理是以人为核心,其重点在于建立分工合作的、融洽的人际关系。

(3) 管理的对象是事,即充分利用、改变各种资源,以满足人类的物质和精神需要。

(4) 管理的目的是求取最高的效率。

(二) 管理者

管理者是对从事管理活动、通过别人来完成工作的人的总称,具体是指那些为实现组织目标而负责对组织资源进行计划、组织、领导和控制的人。他们作决策、分配资源、指导别人的行为以达到工作目标。管理者是组织的核心,其工作好坏直接关系到组织的兴衰成败。

1. 管理者的类型 目前常用的分类方法是按照纵向管理层次来进行划分的,可分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

(1) 基层管理者:又称一线管理者,是指工作在一线,组织协调工作的管理者。其主要职责是给一线工作人员分派具体工作,协调作业活动,确保各项任务的顺利完成。如护士长、车间组长、销售组长等。

(2) 中层管理者:介于高层管理者和基层管理者之间,其主要职责是上下级之间的承上启下、沟通和传达,贯彻落实高层管理者所制定的任务,监督协调基层管理者的工作。如医院的科室护士长、车间主任、销售店长等。

(3) 高层管理者:处于组织的上层,对组织负有全面责任,是组织计划的制定者。他们把握组织的发展方向,并利用管理职能,带领组织实现组织目标。如医院院长、学校校长、企业董事长等。

2. 管理者的角色 20世纪60年代后期,美国麻省理工学院(MIT)的一位研究生亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对5位高层经理进行了一项精心研究,以确定这些管理者所担任的角色。基于此项研究,他得出结论“管理者扮演着10种不同而又互相关联的角色或者表现出与工作有关的10种不同的行为。”这10种角色可归纳为以下3大类。

(1) 人际角色:所有的管理者都要担负某些本质上是纪念性或象征性的责任。当护士长带领一组护士主持交接班会时,或护理部主任在护士节典礼上给优秀护士颁发证书时,他们就在扮演头面人物的角色。所有的管理者都充当领导的角色,这种角色包括雇佣、培训、激励和训练员工。管理者还可以是联络人的人际角色,明茨伯格把这种角色的活动描述为与能给管理者提供信息的人接触,这些人可能是组织内部或外部的个人或群体。护理部主任助理在组织内部从人事部门那里获得信息,这是内部联络人的关系;当她通过人才招聘会与其他护士学校的负责人接触时,就处于外部联络人的关系中。

(2) 信息传递角色:所有的管理者在某种程度上都要从其他组织或机构接受或收集一些信息。这种活动最典型的是通过阅读杂志和与别人交谈来了解公众需求的变化、竞争者可能在做什么计划等。明茨伯格称其为监控者角色。管理者也会像导体一样给组织成员传递信息,这是信息发送者的角色。另外,当管理者代表组织与外界交往时,他扮演的就是发言人的角色。

(3) 决策角色:明茨伯格确认了4种与做选择有关的角色。在企业家角色中,管理者激发并监督能改善组织绩效的新项目;作为混乱处理者,管理者对事先未预见到的问题采取正确的行动;作为资源分配者,管理者负责分配人力、物力和财力资源;最后,管理者扮演谈判者的角色,他们与其他部门协商和谈判,为自己的部门争取好处。

二、管理的对象

管理对象是指管理过程中管理者所作用的对象,是管理的客体,管理对象包括组织中的所有资源,目前大多归纳为以下5种,其中人是组织最重要的管理资源。

(一) 人力资源

人力资源是组织中最重要资源,尤其是在现代社会,人在各种要素中的作用显得越来越重要。在管理中,一方面要注重人才的识别、教育和培养;另一方面还要提高其工作积极性以提高工作效率。如何使人的主动性、积极性、创造性得以充分发挥,提高组织劳动生产率,是管理者面临的管理挑战。

(二) 财力资源

在市场经济中,财力资源既是各种资源的价值体现,又是具有一定独立性和运动规律的特殊资源。货币的运动支配着各种经济要素的运动,直接关系到其他种类资源的使用和分配是否合理。财力资源管理目标就是通过管理者对组织财力资源的科学合理管理,做到以财生财,用有效的财力资源为组织创造更大的社会效益和经济效益。

(三) 物力资源

物是人们从事社会实践活动的基础,所有组织的生存和发展都离不开物质基础,在进行组织物力管理时,管理者要遵循事务发展的客观规律,根据组织管理目标和实际情况,对各种物力资源进行最优配置和最佳的组合利用,做到物尽其用。

(四) 信息资源

信息是物质属性和关系的特征,信息是医院护理管理中不可缺少的构成要素,随着信息社会的到来,广泛收集信息、快速准确传递处理信息、有效利用信息为管理活动服务已成为护理信息管理的重要内容。管理者应保持对信息的敏感性和具有对信息迅速做出反应的能力,并通过信息管理提高管理的有效性。

(五) 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密不可分的。时间的不可逆性和有限性要求管理者要善于管理和安排时间,分析浪费时间的原因,提高工作效率,做到在最短的时间完成更多的事情,创造更多的财富。此外,还需要管理者对各种机会有敏锐的捕捉能力。

三、管理的方法

管理方法是指用来实现管理目的而进行的手段、方式、途径和程序的总和。也就是运用管理原理,实现组织目的的方式。任何管理,都要选择、运用相应的管理方法。按作用的原理,可分为行政方法、经济方法、法律方法和社会心理学方法等管理方法。

(一) 行政方法

行政方法是指在一定的组织内部,以组织的行政权力为依据,运用行政手段,以命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等形式,按照行政隶属关系来执行管理职能,实施管理的一种方法。行政方法有一定的强制性、直接性、垂直性和无偿性。但是因其具有明确的范围,所以只能在行政权力所能管辖的范围内起到作用。再者,由于强制干预,容易引起被管理者

的心理抵抗。

（二）经济方法

经济方法是指依靠利益驱动,利用经济手段,以人们的物质利益的需要为基础,以价格、税收、信贷、经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等形式,按照客观经济规律的要求,通过调节和影响被管理者物质需要而促进管理目标实现的方法。经济方法具有利益驱动性、普遍性和持久性,但是由于其敏感性,可能产生明显的负面作用。

（三）法律方法

法律方法也称为制度方法,是指借助国家法规和组织制度,严格约束管理对象,以国家的法律、法规,组织内部的规章制度,司法和仲裁等形式,为实现组织目标而工作的一种方法。法律方法具有高度强制性、规范性和概括性。但是,对于特殊情况有适用上的困难,缺乏灵活性。

（四）社会心理学方法

社会心理学方法是指借助社会学和心理学原理,运用教育、激励、沟通等手段,以宣传教育、思想沟通、各种形式的激励等形式,通过满足管理对象社会心理需要的方式来调动其积极性的方法。社会心理学方法具有持久性和自觉自愿性,但是对紧急情况难以适应。

任务二 管理的基本特征

特征是指一个客体或一组客体所具有的独特象征或标志,其作用是与其他事物相区别。管理学界一般认为管理具有如下特征。

一、管理的二重性

管理的二重性是指管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性就是管理与生产力及社会化大生产相联系的属性,它反映了管理所具有的指挥劳动的一般职能和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,维护生产关系的特征,它反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志。管理的二重性是马克思主义关于管理问题的基本观点,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,是有效的组织劳动所必需的;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组织劳动的基本目的。

二、管理的科学性与艺术性

管理的科学性是指在管理领域应用科学方法,综合抽象出管理过程的规律、原理所表现出来的性质。管理过程具有客观规律性,如果不承认管理是一门科学,不按照客观规律办事,违背管理原则,在实践中随心所欲地进行管理,必然会发生错误,最终导致管理效果失败。管理还强调实践性,强调依靠管理者的人格魅力、灵感与创新,灵活运用技巧,因地制宜地将管理理论知识与管理活动相结合,这就是管理的艺术性。管理是科学性与艺术性的有机统一体,是辩证统一的关系,只有清楚地理解这一特征,才能正确地实施管理。

三、管理的普遍性

从古至今,只要有人类活动的地方都存在管理活动,大至国家,小至个人,人类无时无刻不在对社会活动进行着管理工作,这就是管理的普遍性。这种普遍性体现在两个方面:一是管理的普遍存在性,即管理存在于人类的所有活动中;二是管理的普遍适用性,管理原理在各行各业、大小组织中都适用。管理的普遍性要求人们应该具备必要的管理知识,从而能够顺利管理工作、学习及生活。

项目二 护理管理概述

任务一 护理管理的内涵

一、护理管理的概念

护理管理是护理管理者通过计划、组织、控制和领导,运用人力、物力和财力等资源,提供患者照顾、质量和舒适等工作的一种过程。护理管理学是管理科学在护理管理工作中的具体应用,是在结合护理工作的特点上所形成的医院护理管理的一门科学,其基本规律与方法具有护理活动的特性。

二、护理管理的内容

(一) 按护理管理的性质区分

按护理管理的性质可分为5项主要内容:①护理计划管理,包括规划的原则,对医院护理工作内、外环境的客观分析和评估,确定某个时期内医院护理工作要达到的目标,为实现这个目标需要在管理上提出的政策、措施和方法等内容;②护理组织管理,包括医院护理管理体系和组织结构的确定,功能的划分,对护士长角色模式的要求及评估,对各级护理人员的职责要求和工作绩效考核等内容;③护理人事管理,包括甄选、配备、调配、聘任护理人员,做好对护理人员的排班,展开对护理人员的在职教育、继续教育,做好对护理人员的激励,调动护理人员的积极性,以及对护理人员的考核、晋升、工作调动、奖惩等内容;④护理领导,包括运用领导本身的职权和影响力来带领护理人员达到医院目标、处理护理工作中的冲突,尤其重视对护士长领导风格和方法的提高和磨炼;⑤护理控制,主要是对护理质量的控制和保证,包括护理服务质量标准的制定和标准化管理,对护理人员业务绩效的考评,以及为了做好护理控制要求护理管理人员应有的法律责任和道德行为等。

(二) 按护理管理的职能区分

按护理管理的职能可分为8个大类:①护理业务技术管理。这是护理管理的基本内容,包括护理技术管理、基础护理管理、专科护理管理和护理程序等;②护理质量管理。包括护理质量标准化,护理质量保证体系、护理质量评价等;③护理组织管理,包括护理组织体制,护理人员的配备、分工、调动和晋升等;④护理制度管理,这是护理管理法制化的重要体现,

包括制度的制定、实施、检查、考核、修订,执行制度的各项保证措施、约束机制和相应政策规定等;⑤护理教育管理,包括临床护理教学、实习生实习、接受护士进修和本院护理人员的在职教育培训等规划方案的实施等;⑥护理科研管理,包括护理科研规划的制定、科研政策、推进医院护理科研工作的各项措施等;⑦护理预防管理,包括开展社区护理服务、家庭护理服务、护理健康教育等各项预防性工作;⑧护士长的管理,做好对护士长的管理工作是完成上述护理工作的重要保证,因此现在国内、外护理学教程都已明确把这项工作作为护理管理的重要内容。

上述两种护理管理的内容区分方法并无固定不变的形式,在实际的理论归纳和实践运用中往往是交叉的,但是无论如何区分,业务技术管理、组织管理、制度管理和质量管理始终是医院护理管理的核心内容。

任务二 护理管理的特点

一、护理管理要适应护理学科的特点

(一) 要适应护理功能的发展

护理学科属于临床医学的分支学科,而又不同于检验、放射等其他辅助临床医疗工作的医技学科。它既以配合临床诊断、治疗为目的,又以具体的技术操作、面对面的技术服务直接影响患者的转归。随着医学的发展和护理模式的转变,护理功能除了与医生协作进行诊断、治疗外,还独立地进行护理诊断,解决患者现存的、潜在的健康问题的反应,提供可靠的保健服务,以满足患者生理、心理和社会的需求,维持患者最舒适的心理和生理状态,帮助患者恢复独立。因此,护理管理要适应护理功能的发展要求,始终围绕“服务”两字,坚持以患者为中心的根本宗旨,把提高护理人员的专业技术水平、促进护士角色的延伸作为根本内容,把提高护理质量、为患者提供多方面优质、高效服务作为根本要求。

(二) 要适应护理专业素质的要求

护理工作的特性决定护理人员必须具有的特殊的专业素质。美国护理学教授曾提出护士必须具备以下的素质:①良好的生理和心理健康;②高度的警觉性;③熟练的业务技能;④绝对的可靠性;⑤令人鼓舞的自信心;⑥过人的机智;⑦优雅的风度;⑧对患者的体贴;⑨工作的合作;⑩令人愉快的态度;⑪良好的文化背景;⑫满足于所任工作;⑬高度的责任感。只有具备这些素质的护理人员才能够在工作中自觉地尊重和关心患者,为患者提供各种服务和信息,满足患者的需求;时时、事事、处处都能做到“严”字当头、一丝不苟,严格执行医嘱、遵守各项护理操作规程;自觉地担负起患者的健康导师作用,帮助患者维持健康、促进健康和恢复健康。因此,护理管理要适应、支持和有利于护理人员与患者和其家属的交流合作,有利于与医院其他各类人员的交流合作;要帮助护理人员培养对患者和蔼可亲和注意言谈举止的职业修养,塑造仪表端庄、沉着、关怀和热情的自然容貌。要求护理人员努力做到以细致的观察和同情心来发现、解决患者的各种生理、心理问题,增加患者的安全感和信赖感;以一丝不苟的负责精神,坚守岗位杜绝事故发生。总之,护理管理要把规范和提高护理

人员的专业素质的重要性、迫切性作为有别于其他行业管理的重要特征,在人力资源的选拔、培养、营造护理人文氛围等方面始终把护理专业素质放在首位。

(三) 要适应护理工作的职业特点

护理工作的连续性和整体性很强,要求护理人员一天 24 小时不间断地照顾患者;护理工作面广,从门诊到住院的每个环节几乎都有护理人员的参与;护理技术操作较多,劳动强度较大;护士接触患者最密切,精神负担比较重;整个医院的管理尤其是病房的制度化、规范化、常规化主要依靠护理人员来完成和保证。因此,护理管理必须适应这种特点,把教育、帮助和鼓励护理人员热爱护理事业作为重要内容,使护理人员热爱本职工作、自觉献身于护理事业。同时,还要制定严格的规章制度、合理安排护理人力,以确保护理人员在任何场合,无论工作忙闲,无论周围有无他人监督,无论白夜班,无论患者关系亲疏,也无论患者态度如何,对患者都始终如一,尽心尽责,严防差错事故发生。同时,护理管理要在严格要求和规范护理人员行为的前提下,帮助她们解决各种具体困难,保证她们安心有效地工作。

二、护理管理的科学性和艺术性

护理管理是一门科学,也是一门艺术。现代护理学是自然科学和社会科学交叉综合的产物,是既要知识、又要技术的专业,尤其在现代医学模式的要求下,对护理学的发展突出更新、更高、更广的要求。管理的本质就是提高工作效率和效益的过程,管理也是生产力,科学技术要转化成第一生产力,必须要依靠科学的管理。因此,护理管理必须体现这些特点,要求在护理管理过程中,坚持改革创新,运用科学的知识与方法管理工作的各方面。科学管理不是只靠某个人的个性或经验,而是要求管理者具备一定的管理知识,具有条理化的工作习惯和善于观察及发现问题的能力。这些管理才能来源于管理理论学习,并通过各种实验与实践而得以证实。例如,护士长对工作流程的安排、操作规范的制定、人员以及物品、设备的管理等都要符合科学性原则。

管理作为艺术是指管理工作中难以测量或不可捉摸的部分。科学只能处理那些可以衡量、能够预测的部分,如果超越这个限度,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时的内在反应,这些问题往往不是实体性的,不能用理论分析或逻辑估计。例如,人员的工作积极性或士气的高低可以评价领导的管理艺术。管理的艺术虽然常与一位管理者的性格、作风有关,其中某些部分是可以随着经验的积累与学习别人而逐渐培养成为管理者的性格。例如,护士长每天都要遇到一些意想不到的问题,她应当逐渐掌握哪些问题必须给以反映,哪些要当机立断,而有些问题可以不予理睬,以及如何处理效果较好。这些都要靠领导艺术。更成熟的领导者,甚至可能在问题尚未完全暴露时,已预先感到此问题的严重性,并能做出对性质的估计以及采取何种应付措施。

三、护理管理的综合性和实践性

以现代化的护理设施、便捷的就诊流程、精湛的护理技术、优质的服务水准、合理的医疗费用、舒适的就医环境满足广大患者的需求,全面实现医院护理现代化,是护理管理者奋斗的宏伟目标。因此,护理管理者要应用多科学的知识和理论来提高护理质量、减少护理成本、合理利用人力资源、推动信息化建设等,实现对护理工作的综合管理。同时,护理管理还

应考虑可行性,在制定管理措施或吸取国内外先进管理经验时,必须结合医院的具体情况,创建与实际相适应的管理。护理管理的可行性标准可通过社会效益和经济效益来衡量。

任务三 护理管理的一般原则

管理具有普遍性,其知识、理论、概念、原理等可以运用到各行各业,护理管理的一般原则就是美国护理管理专家拉塞尔·史望斯博格(Russell C. Swansburg)将管理要素与功能结合护理工作特点所提出的,主要包括以下几个基本原则。

一、护理管理就是计划

计划是所有管理活动的基石,各级别护理管理者运用计划事前拟定操作性方案,将问题解决,决策及改革的危险性降至最低,充分利用护理管理资源,提高患者满意度、家属满意度及护理人员满意度。

二、护理管理就是有效利用时间

因为护理管理的人力、物力和财力资源都是有限的,所以护理管理者实施成功的护理管理最重要的因素之一是要懂得如何有效利用时间。在最短的时间内做最高效的事,按照制定的时间计划表,在期限内完成,以期高效地达到组织目标。

三、护理管理就是决策

不论是中、高层护理管理者,还是基层护理管理者,在护理管理活动中都需要做决策。护理管理者要以组织目标为管理活动的方向,结合对护理管理资源的分析,作出合适的决策,决策过程与护理管理者的授权有一定关系。

四、护理管理就是组织

一个有效率的组织可以给组织成员带来安全感,明确自己的努力方向,明确自己在组织中所担任的责任,了解同伴之间应该如何相互协作,从而达到组织目标。护理管理者有责任让组织成员深知组织目标、了解个人的护理角色和功能、了解与其他医务工作者的协作关系,提高护理工作效率和质量。

五、护理管理是护理部门、医疗组织和整个社会的功能活化工具

护理管理的最终目标是要顺利完成护理工作,期待患者达到最佳的健康状态。护理工作的圆满完成,有赖于护理管理者对人力、物力及财力的合理管理。有效的护理管理能够使患者得到满意的健康照顾,巩固医疗组织目标,达到社会期许。

六、护理管理是社会目标的设定和达成

当今社会存在各种比较突出的社会健康问题。例如,社会老龄化所产生的老人群体健