

目 录

第一章 发展中的管理内涵	(1)
第一节 管理定义与管理过程	(1)
第二节 管理对象的内涵变化及管理原则	(8)
第三节 管理职能及作用	(9)
第四节 管理理念与管理创新	(10)
第二章 护理管理的历史发展	(19)
第一节 概述	(19)
第二节 护理管理发展趋势	(22)
第三节 护理管理者的使命	(23)
第三章 护理管理与法	(25)
第一节 概述	(25)
第二节 护理管理中的法律关系	(28)
第三节 护理工作中相关的法律问题	(33)
第四节 强化法制观念提高护理质量	(36)
附录 1: 中华人民共和国护士管理办法	(41)
附录 2: 中华人民共和国卫生法律、行政法规、部门规章目录	(43)
第四章 护理管理者的形象	(47)
第一节 护理管理者的角色概念	(47)
第二节 护理管理者的形象	(51)
第三节 护理管理者的心理素质	(57)
第五章 以人为本的管理	(61)
第一节 概述	(61)
第二节 人本管理的核心内容	(63)
第三节 人本管理的基本方式	(65)
第四节 医院管理中的人本管理问题	(66)
第六章 领导及其理论	(76)
第一节 领导的本质	(76)
第二节 领导理论和领导方式	(78)

第七章 护理人力资源管理	(90)
第一节 护理人力资源管理的意义及原则	(90)
第二节 护理人力资源的合理配备及使用	(93)
第三节 护理人员的绩效考核与培训	(98)
第四节 护理人力资源管理存在的问题与策略	(101)
第八章 创建学习型的护理群体	(108)
第一节 组织中的群体	(108)
第二节 学习型组织及其理论	(112)
第三节 建立学习型组织的技能	(114)
第四节 学习型组织理论在护理管理中的应用	(117)
第九章 质量管理	(124)
第一节 质量的一些基本概念	(124)
第二节 质量观的演变历程	(125)
第三节 质量管理	(127)
第四节 质量管理的新方法	(135)
第五节 顾客关系管理	(145)
第十章 护理质量管理	(152)
第一节 护理质量标准与评价	(152)
第二节 护理质量管理	(158)
附录 1: 住院病人对护士工作满意度调查表	(167)
附录 2: 心肺复苏技术操作考核评分标准	(168)
附录 3: 口腔护理技术操作考核评分标准	(169)
附录 4: 护理质量管理与持续改进的评价指标	(170)
第十一章 护理信息管理	(172)
第一节 概述	(172)
第二节 护理信息的获取	(177)
第三节 护理信息管理的方式与方法	(179)
第十二章 护理科学技术研究管理	(185)
第一节 概述	(185)
第二节 护理科研人员的管理	(187)
第三节 护理科研设备的管理	(190)
第四节 科研经费的管理	(190)
第五节 护理科研课题的管理	(192)
第六节 护理科研的自我管理	(197)

第十三章 社区护理管理	(199)
第一节 概述	(199)
第二节 社区护理的组织形式	(201)
第三节 社区护士的职责和能力	(203)
第四节 社区护理管理存在的问题与对策	(205)

第一章 发展中的管理内涵

自学要点

1. 掌握管理对象的管理原则及管理创新的概念与内容；
2. 熟悉管理的基本方法；
3. 了解管理、管理理念的概念及含义；
4. 运用管理理念与职能实现护理管理创新。

第一节 管理定义与管理过程

管理，是一个含义丰富而又反映着时代创新理念的词义。也许正因为这一特性，迄今为止还没有一个获得共识的定义。一个多世纪以来，许多中外学者从不同角度，对管理做出不同的解释。在此仅介绍几种经典的和新近的观点供大家学习参考，希望引领大家从中领悟管理的概念与内涵。

一、管理定义

(一) 职能论的观点

早在1916年法约尔就提出：“管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程。”法约尔是现代管理理论创始人之一，也是第一位提出五项管理职能的学者，在他对管理的定义中将管理职能作为管理活动过程的构成要素，强调管理职能在管理中的重要作用。法约尔的这一论点经众多的人和组织近九十年的实践证明与发展，其职能的内容虽增加了一些新的提法，但计划、组织和控制职能在适用性上得到了最广泛的承认。至今我们看到许多管理书籍和教材的思路仍以管理职能为基本框架，例如：在美国著名管理学家哈罗德·孔茨与海因茨·韦里克合著的《管理学》第9版（以16种文字的译本出版发行，获世界众多读者和教育家的好评）中，他们对管理定义和内涵的阐述是：“管理就是设计和保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标。在管理过程中，管理者要执行计划、组织、人事、领导和控制职能，……”又如：新近由美国著名国际管理学教授琼斯等著，李健伟等译的《当代管理学》（第2版）一书中，对管理的解释为：“管理是对资源进行计划、组织、领导和控制以快速有效地达到组织目标的过程。”以上范例说明法约尔从管理职能角度定义管理的历史影响是深远的。

(二) 决策论的观点

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙认为：“决策与管理是同义词；决策是管理的心

脏；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”赫伯特·西蒙的这一观点是通过他对决策过程进行深入研究的基础上提出的，任何层次的组织在管理活动中都伴随着决策活动。他在决策理论上的贡献，使他获得诺贝尔经济学奖；他的观点得到许多管理者和学者的认同。人们将决策视为管理的本质和核心内容。现实的许多管理实践也说明，决策正确与否将决定组织的兴衰成败。

（三）协调论的观点

美国学者小詹姆斯·H·唐纳利等认为：“管理是社会组织中，为了实现预期目标，以人为中心的协调活动。”这种观点强调，为了达到目标，管理涉及到保证和维持相互协作，协调就成为管理过程的必需。在服务领域的管理实践中，协调论的观点显得尤为必要，如在医院、宾馆、超市等环境中，以人为核心的协调活动显得非常重要，管理必须要注重与顾客、商家、员工的协调，以保证和维持多边关系，确保达到预期的管理目标。

（四）资源配置论与资源整合论的观点

提出资源配置论观点的是美国学者托马斯·S·贝特曼。他指出：“管理就是通过对人和资源的配置实现组织目标的过程。”

我国学者芮明杰认为“管理的核心在于对现有资源的有效整合”。他提出了资源整合论的观点：“管理是对组织的资源进行有效的整合以达成组织既定目标与责任的动态的创造性活动。”芮明杰教授认为，从现代的观点来看，目标、决策、计划、领导、监督、控制是管理的一个全过程，是一个完整的管理流程，是在一定的组织框架下进行的；计划、组织、指挥、协调和控制等是帮助有效整合资源的部分手段或方式。因此，在他主编的《管理学——现代的观点》一书中，结构上有较大的创新，以管理的内涵、管理的架构、管理的过程、管理的方式和管理的绩效构成管理活动的整体。

（五）双向满意论的观点

这是一个体现集体智慧结晶的理论成果。产生于20世纪40年代中期，来自美国各商学院的学术研究人员集体为管理下的一个定义。他们认为：“管理是引导人力和物质资源进入动态的组织以达到这些组织的目标，亦即使服务对象获得满意，并且使服务的提供者亦获得一种高度的士气和成就感。”

这个定义给了我们一个比较新的概念，它借助系统科学的方法对管理作了全息的透视，较深刻地揭示管理的本质，也比较全面地概括了管理概念的内涵和外延。譬如：人力资源在管理过程中其重要性得到充分的体现；强调管理的动态和不断发展的本质；明确达到目标是管理的意义及组织存在的价值；不仅重视服务者获得满意，而关键的是把以往被忽视的部分“提供服务”的人或群体也要获得一种高度的士气和成就感，从而达到服务与提供服务者的“双向”满意，进而实现管理的意义和组织价值的终极目标。这种理念对于现代管理领域产生了较深远地影响。近年来，我国有医院院长运用现代管理理念，实践总结出“患者第一、员工第一”的管理思想，体现了对综合定义的认同与运用。新近，对管理结果的满意又扩大到了顾客、员工和管理者（或股东）多方面，进一步发展了管理的内涵。

另外，美国学者哈比森和迈尔斯对管理的认识。哈比森和迈尔斯认为要从更广阔的范围着眼于对管理的认识，应该把管理看成是：①一种经济资源；②一种职权系统（其历史演变为：最初的独裁—家长式→规章管理—民主和参与）；③一个阶级或一批优秀人物。

这就是哈比森和迈尔斯提出的一个认识管理的三重概念。也许，哈比森和迈尔斯认识管理的思维模式会给大家带来一定的启示。

通过以上陈述，可以感到给管理下一个完整的定义并不是一件容易的事。因为管理涉及的是多维的，况且管理领域的不断拓展与管理内涵的不断深化，使管理的词性丰富而多变，即使是同一位学者在不同时期对管理所下的定义也可能是非连贯的。因此，对于众多的管理定义，我们认为理解内涵、拓展思维、善于借鉴、结合实际、大胆创新才是最有意义、最有价值的。

二、管理过程及管理方式

过程是指事情进行或事物发展所经过的程序。管理过程及方式就是某事物在发展进程中的程序及管理者所实施的具体行为。

以往对管理过程的描述不够清晰，有些内容被忽视或被分解，因此难以使人在头脑中形成一个概念化的符号和图形。有学者认为管理的过程包括以下九个要素，即决策、计划、塑造共同愿景、领导、以人为本的管理、实施目标管理、改善人际沟通、创新工作流程、激励和控制。我们用图示呈现管理的过程及方式，可较为清晰地看到构成管理过程及管理方式的轮廓或图景（图1-1）。

尽管各组织的目的各异，但管理过程是基本一致的。值得注意的是，在管理过程中，管理者应当注意把握以下四个方面：①管理的核心是人，管理者要树立以人为本的管理理念，彻底改变旧观念，把对人的作用提升到是动力资源的高度。②管理的重点是有效利用开发资源，尤其是人力资源，这是管理者对资源进行整合之所在。③管理的目的是共同达到目标，这里的关键词是“共同”，因此管理者的行为宗旨是要建立一支齐心协力的优秀团队。④管理要发展必须创新，这是对管理者观念意识的要求，也是学科发展的必然。创新是管理永恒的主题。

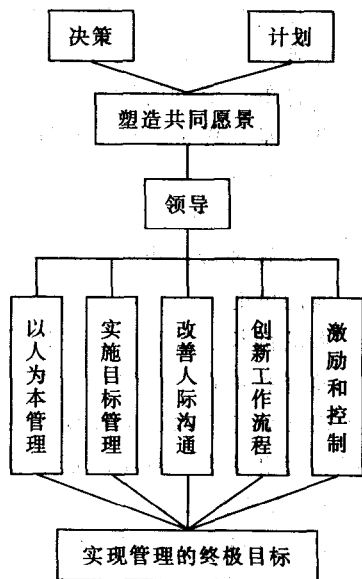


图 1-1 管理过程及其方式

三、管理者

以往，更多的是注重如何针对管理对象的问题，而忽略了管理者自身。事实上，管理者对管理的影响是重大的，无论是管理者还是被管理者都非常需要了解管理者的角色与技能、管理者的个性品质和影响管理行为的其他个性品质等。

（一）管理者

管理者是指负责掌管组织资源的使用以达到组织目标的人。管理者具有以下特征：①拥有制度化的权利，如任免权、奖惩权等；②必须履行管理职能，如医院护理部主任对护

士教育培训工作必定要将计划、组织、领导、控制等职能运用到该项目的管理过程中；③管理者的人格在一般情况下具有双重性，如护士长作为一个具体的人不仅是自身利益的代表，又是护士长职位上的代表，这两者间的利益在一些情况下可能存在矛盾，进而反映出人格的双重性，因此，管理者应注重自己的人格锤炼与修养，妥善解决自身利益与职位利益之间的矛盾。

（二）管理者的类型

管理者的类型是按照管理者在组织中所处的层次而区分的，一般分为基层管理（也称一线管理）、中层管理和高层管理三个层次。各层次的管理者在组织中担负着不同的责任和权力。

1. 基层管理者

基层管理者是处于组织中第一线的管理人员，遍布在组织中的各个部门，只管辖本部门的作业人员。如医院科室护士长、企业班组长、公司主管等。其主要职责是对作业人员进行具体的、能动的管理工作。一般包括给作业人员分派具体工作并直接指挥和监控现场的作业活动，保证一线工作完成的绩效符合组织的总目标。所以，一线管理者工作的成效是能否实现整个组织目标的基础。

2. 中层管理者

中层管理者是指处于高层与一线管理者之间的管理者，在管理活动中起承上启下的作用。他们可能是一个层次或几个层次，如党政军各机关的局长、处长等，大学的各部、院、系的部长、院长、系主任等。其主要职责是贯彻执行高层管理者所制定的重大决策，协调监督和检查一线管理者的工作，适时分析判断组织目标是否正确适当，并向高层管理者提出如何加以改进的建议，帮助一线管理者运用组织资源以实现组织目标的最佳方法与途径，降低成本，找出改进顾客服务工作的手段等。

3. 高层管理者

高层管理者是对整个组织负有全面责任的管理人员，负有跨部门的职责，对组织的成败负有最终责任。如对于国家（省）的教育组织系统而言，大规模学校校长对于教育部长（厅长）是属于中层或仍是高层。这里可有两种说法：一是层次分级是相对的，即校长对于部长（厅长）而言是中层的；二是按管理者的职责（责任）的战略性（战术性）程度而言的，即校长为高层管理者，但在高层中有不同的分阶。高层管理者的主要职责是把握组织的大政方针，谋划组织的全局与发展战略，制定组织的总目标，统筹组织资源，评价整个组织绩效等。

四、管理者的角色

盖瑞斯·约翰等人认为，管理者的角色就是处于组织中某一位置的人所需要做的一系列特定的任务。20世纪70年代初，亨利·明茨伯格提出著名的管理者角色理论，他将管理者在管理过程中需要履行的特定职责简化为10种角色（表1-1），并将这10种角色划分为三大类型：即人际关系型、信息型和决策型。管理者在工作中往往同时扮演上述多种角色。

（一）人际关系型角色

管理者在人际关系方面扮演了挂名首脑、领导者和联络者3种角色，其目的是与组织

其他成员协调互动，并为员工和组织整体提供导向和监督管理。作为挂名首脑（头面人物）处于各个等级的管理者都扮演着这一角色，他们是本部门的首脑，需要履行有关法律、社会的、专业的和礼仪等方面的责任。作为领导者，其个人行为影响着员工的态度和行为。领导者的角色最重要的是通过自身的影响力和创造力营造一个和谐的组织环境，他需要运用谋划、鼓励、激发、沟通、培训、指导和人格魅力等多种方式和技能，促使下属发挥出全部潜能，促进他们不断成长。作为联络者，管理者不仅要在组织内部与上、下级保持密切地联系，而且还要发展与外部的横向联络，进行多方面的接触与协调。通过与其他部门、其他专业的管理者、专家和员工的接触，建立广泛的学习合作关系，由此获得稀缺的资源和所需的信息。

（二）信息型角色

管理者在扮演信息型角色时是通过监听者、传播者、代言人 3 个角色来具体体现的。作为监听者，管理者需要寻求获取来自组织内外部的各种信息，尤其是内部业务、外部事件、分析报告、各种压力所致的意见和态度倾向等，管理者通过掌握分析这些信息，才能有效地控制人力资源和其他资源。作为传播者，管理者需要在维护组织和谐的基础上，负责任地将信息传达给组织成员并影响他们的态度和行为。作为代言人，管理者可运用信息提升组织影响，向外界发布有关本部门公开的信息，如举行董事会、向媒体或公众发布消息等，以使组织内外部的人都对组织产生积极反应。

表 1-1 明茨伯格界定的管理者角色与角色活动事例

角色类型	特定角色	例：护理管理者角色活动
人际关系型	挂名首脑	向护士阐述护理部未来工作目标；与合作单位签署科研协作项目文件；参加某社区老人院开业仪式等。
	领导者	为护士树立榜样，带领护士努力完成各项护理目标。
	联络者	协调不同部门管理者的工作，以实现资源共享。
信息型	监听者	收集各种信息，监控组织内外环境中可能对组织未来产生影响的变化，从不同角度评估护士的工作，并采取措施提高他们的工作绩效。
	传播者	告知护士相关信息与告示，提示内外部环境变化可能对个人及组织所产生的变动等。
	代言人	向社会推广医院护理部推出的服务新项目；代表护士向医院领导提出有关提高待遇的建议等。
决策型	企业家	利用组织资源开发创新性护理产品和服务；提出护理文化的新理念；决策参与培养国际护士项目方案等。
	协调者	对护理工作矛盾或突发的护理事件及时采取应对措施。
	资源分配者	评估和制定不同护理单元所需的人力资源和和其他资源。
	谈判者	与护理教学合作的对方商谈合作方式、利益分成及法律责任等条款

资料来源：（美）Gareth Jones, Jennifer George, Charles W.L. Hill 著，李建伟等译《当代管理学》第 2 版，本书对活动例子进行了补充修改。

（三）决策型角色

管理者在决策型角色中是通过企业家、协调者（外国人称混乱驾驭者）、资源分配者

相处的能力。管理活动最根本的特点是对人的管理,从而决定了人际交往能力是各级管理者必须具有的重要技能。人际交往技能在不同的管理层面其侧重点有所区别,通常,基层管理者的人际交往能力侧重于取得作业小组成员的共同合作;中层管理者侧重于建立组织内外的联系与沟通;而高层管理者在应具有统筹全局、处理带关键性问题的能力。

(三) 技术能力

技术能力指具备特定工作岗位有关的专业知识与技能。如生产技能、财务技能、护理技能等。技术能力是管理者应具备的基本能力,而对于基层管理者而言,由于工作性质为直接指导、监控作业人员和及时解决现场出现的各种问题,故技术能力至关重要。基层管理者应具有解决专业技术难题的卓越能力。

(四) 洞察能力

洞察能力是指发现和提出问题的能力。各级管理者要善于从不同的角度去观察问题,能够从各种表象中抓住问题的核心或本质以及提出有效的解决方法。

(五) 远见能力

远见力是指一种开创未来的能力。这种能力是建立在洞察力基础上的,管理者能够对事物的发展态势做出评估,能够对事物呈现出的事实、数字、希望、梦想、危险、机遇等在内心把握了从已知到未知的规律,从而开创未来。

(六) 应变能力

应变是主观思维的一种快速反应能力。管理本身就是应变的产物,在复杂多变的管理环境下,解决非程序性问题就是一种应变。此外,应变还反映在应付处理突然发生事件的能力。在突发事件面前,管理者应变力的表现是多方面的,包括沉着、果断、预测、分析、综合、指挥及协调等,是一种难度较大的技能。每一位管理者在自己的管理生涯中都可能遇到突发情况,应变能力有助于平缓突发情况向恶性势态发展,是对管理者在关键时刻的严峻考验。有人总结了以下应变术,值得护理管理者学习借鉴。即:“人无我有”,“人缺我补”,“人有我优”,“人争我转”,“人多我少”。

(七) 整合能力

整合能力也是新近一些学者非常强调的管理能力,是指在系统思想指导下对管理资源进行调控和有效利用的能力。如美国管理学家傅伊德认为,具有改革精神的领导者就必须具备价值观综合技能,把员工在经济、安全、心理、精神、美学和物质等方面的需求统合起来,使人们趋向共同的动机、价值观和目标。这就是一种整合能力。

(八) 承受能力

承受力是接受、面对并能托起客观现实所带来的压力,是管理者心理素质的体现。如果管理者能将压力变成动力的话,说明管理者不仅具有较强的承受力,而且还有很强的转换能力。

(九) 创新能力

创新力是其内在心智模式和社会、组织等因素互相作用产生的一种效应。管理心理学认为,人的创新能力与其个人的观念、气质、动机、态度、情绪、习惯、才能等各方面有着密切的关系。管理者的创新能力有助于推动管理过程中的变革(详细内容见本章第四节)。

第二节 管理对象的内涵变化及管理原则

管理对象指管理过程中管理者所作用的客体。现代管理认为,管理对象除“人、财、物、时间、信息”外,还有环境、无形资产(组织文化等)它们都应被视为管理资源。因此,管理者首先要转变观念,只有树立这种理念,才能去利用、保护、开发资源。对象与资源的认识差别在于一个“管”字和“用”字上。视其为对象时常常以“管”字支配自己的管理行为;而视其为资源时却以“用”字来履行自己的管理行为。

(一) 人力资源

人力资源包括人的体力、智力、技能、能力、潜力、协作力和道德素养,是最具有活性的资源;其本身是资源而又要去支配其他资源。人力资源管理的原则是把握好识人(招聘、考核、选拔等);用人(配备、发挥潜能、机制);育人(培养、教育、发展)的各个环节,以达到用人所长、人尽其用的目的。充分发挥人的创造力是人力资源管理的重要任务。

(二) 财力资源

财力资源是指组织对所掌握和支配的财力。其管理原则是尽其所值、值尽所用的管理效能。包括财务和成本管理以及资金使用与评价等,是考察和评价一个组织管理水平与绩效的重要指标。财力资源的管理原则是要遵循经济规律,实施包括评估、计划评价等方面的有效管理。

(三) 物力资源

物力资源是指组织的有形资产和无形资产,包括设备、材料、能源、技术等物质的管理。物力资源的管理原则是合理配置、开源节流、物尽其用、避免浪费,以提高其利用率。

(四) 时间资源

时间是物质存在的一种客观形式,由过去、现在和未来构成连绵不断的系统。时间被视为一种特殊的有价值的资源,其价值分别被誉为生命、效率、金钱、财富等。有效管理时间的基础是对时间资源的认识,其管理原则,一是树立时间成本效益的观念,科学地设计和利用时间;二是培养控制、定量运用时间的能力,在尽可能短的时间内去做更多的事情。

(五) 信息资源

信息资源是指具有价值的新消息、新知识。信息贯穿于管理的全过程。互联网为信息资源全球共享搭建了服务平台。信息资源管理原则是保障信息网络沟通(收集、反馈)畅通无阻,强调快速、准确,可利用价值高;同时在组织内建立信息共享网络,并为信息传播、利用和分析提供条件,以适应信息社会化的发展。

我们在理解上述管理资源的同时,应注意到一个问题,那就是对管理资源各要素之间的关联性和动态性,主要体现为:①管理资源是由相对独立的部分有机构成的整体,它既有有形的个体和整体,还有无形的各种关系,这些关系不断发展并产生结果,构成运动着的整体和部分的辩证统一;②管理资源诸要素之间的关系,如人与物的关系、物与物的关系、单一要素与管理资源整体之间的关系、各要素之间的关系等;③管理资源中诸要素及

其相互关系随组织内部环境与外部环境的发展变化而变化。因此，管理者在研究管理资源时，不仅要理解各种关联因素和动态因素在运动过程中的地位和作用，而且须设法使这些资源的各要素之间形成协调统一。

第三节 管理职能及作用

管理职能是指管理者和组织机构充分利用资源以实现组织目标而必备的职责。管理者如何实现组织目标，通常须运用计划、组织、领导、控制等职能来实现（图 1-3）。处于各个级别和部门的管理者，无论是大的组织还是小的组织，都必须履行这四种职能，而管理者履行这些职能的良好程度决定了该组织的效率和效益。

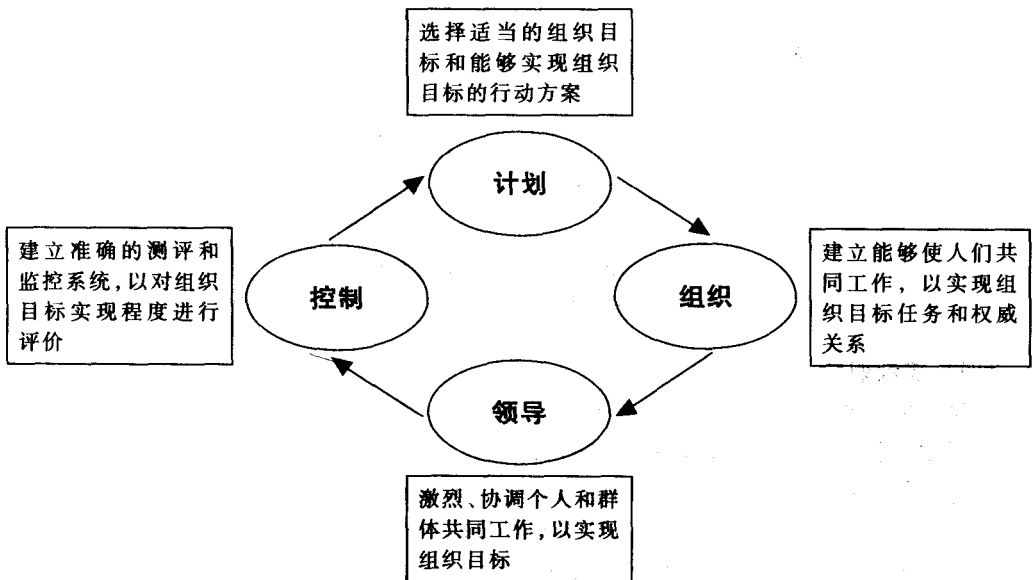


图 1-3 管理的四种职能及作用

（一）计划职能

计划职能是指科学地预测和制定未来目标的行动方案。计划职能包括对未来趋势的预测，并根据预测的结果确定目标、选择方案、决定策略等，以保证组织目标的实现。如国民经济发展五年规划、医院年度工作计划、护理部新护士培训计划等。计划职能所强调的是选择适当的组织目标和能够实现组织目标的行动方案。管理者应明确计划是一切组织活动的先驱；计划为目标服务；计划是实现目标的依据；计划是进行控制的基础（图 1-4）。

（二）组织职能

组织职能一方面是指为实施计划而建立的机构；另一方面是指为实现计划目标所进行的组织过程。为保证计划的有效实施，必须落实到组织的每个环节和岗位，进行分工与合作，给予适当授权，营造良好的沟通渠道，建立能够使人们共同工作的、和谐的组织环境，以实现计划目标。组织职能对完成计划具有保证作用。

（三）领导职能

领导职能是指用组织赋予的权利和自身能力去影响员工，为实现预期目标而工作的管理活动过程。其中包括：利用优秀的自身素质；选择适当的方式；采取一系列措施去提高和维持组织成员的工作积极性。领导职能要求管理者要具备概念能力、人际关系能力和技术等多种能力；要研究人的需要、动机和行为；要对组织成员进行培养和训练；应用积极手段调动和挖掘组织成员的潜能，形成凝聚向上的团队（有关领导方式等内容将在第五章阐述）。

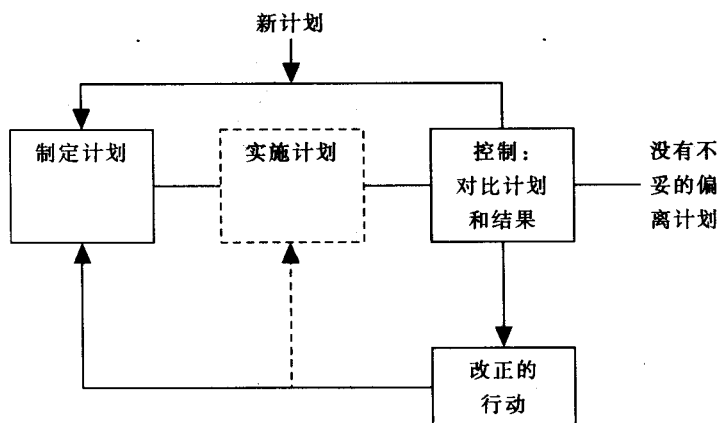


图 1-4 计划和控制的关系

注：资料来源（美）Harold Koontz, Heinz Weihrich 著《管理学》第9版。

（四）控制职能

控制职能是指对为实现计划目标而进行的检查、监督、判断、评价和调整。在实施控制的过程中包括：根据计划，检查和监督各部门、各环节的工作；判断工作结果与计划标准是否存在偏差；分析偏差原因，制定实施纠正偏差的措施并及时调整，以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。控制职能强调建立准确的测评和监控系统，对组织目标的实现程度进行评价与校正。现代管理强调全面质量控制，并期望管理者提高预先控制的能力。

第四节 管理理念与管理创新

一、管理理念

理念是人们基于对事物深刻认识而形成的一种价值观念与追求。管理的基本理念是人们对管理活动基本规律与原理的科学反映与体现。它是管理实践的基本指导思想，也是管理活动必须遵循的科学准则。人类每一次变革都是以先进观念为前提的。在医院管理发展进程中，一些新的管理理念冲破传统观念，从而在实践中证实和培育着不断创新的概念体制。例如，“以人为本”的理念，使医院管理从认识上带来了由“病”到“人”的观念转变，许多医院正在改变以往那种唯医护尊严而患者遵从的范式与态度，注重对患者的尊

重,改变了许多限制和束缚人的所谓规定,而提供更多的人性化服务和特需服务。如:从患者的角度着想重新设置护理工作流程;为患者选择疗效明显、安全低损、痛苦较小、低费用支出等有利于患者的最优化的治疗原则;大力改善医院环境设施,在方便、舒适原则基础上,创造温馨优雅的园林化、家庭化的医院环境。再如,“持续改进”的理念带来了各行业对产品质量和服务的卓越追求。“没有最好,只有更好”的澳柯玛理念推动医院不断改善服务态度,增强服务水平与能力。近几年医院门诊仅挂号这一项目从时间和空间上就进行很大的改进,不仅将原来的集中挂号改为分区挂号,而且还增加了电话网络等多种预约挂号,并在门诊大厅设立滚动大屏幕式发布医务人员出诊信息等,进一步实践了持续改进和以患者为中心的服务理念。其三,“开放系统理论”的提出对组织环境管理带来了新的观念,传统的思想强调组织环境管理的封闭和不受外部环境变化的影响,而实际上,组织系统对外部环境是开放的,只有开放的组织系统与外部环境产生互动才有利生存与发展。从而,促使医院不断强化改革开放的水准,有力地增强医院的活力。其四,“知识管理”是在知识经济这一崭新的经济形态下产生的管理理念,知识管理是运用集体的智慧提高组织应变和创新能力的管理模式。它将组织发展所需要的经验、知识、信息进行分类、存储与加工后,使所有员工得以分享,使医院的应变和创新能力不断提高。近几年,知识管理已逐步成为医院管理模式的重要组成。这就是管理理念对管理实践所产生的影响与效果。

二、管理创新

创新是思维中一种崭新的、独到的意识和理念。创新可使一个社会组织增强对环境的适应能力,并主动的影响、作用于环境,在复杂多变的环境中求生存、谋发展。只有创新,才能不断增强组织对环境的主动应变能力。早期对创新进行系统研究的是美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特。他在1912出版的《经济发展理论》一书中的创新概念所涉及的创新领域包括:产品创新、技术创新、市场创新、环境创新和组织创新等方面。以后,在此基础上,人们又提出管理创新的概念。

(一) 管理创新的概念与内容

管理创新是指为了更有效地运用组织资源以实现预定目标所进行的一种创新性活动和管理过程。创新并不神秘,它贯穿于组织的各项管理活动中,并通过对决策、计划、组织、领导、控制等环节的创新,推动管理进行资源整合而更有效地运行。管理创新既体现在体制、战略等宏观管理方面,也体现在某项技术、工作流程等微观管理活动方面。但前提是心智模式的改变以促使观念的创新。管理创新可包括:

1. 提出一种新的发展思路并有效实施

如胡锦涛同志提出的“构建和谐社会”、“节约型社会”的发展思路,北京奥委会提出“绿色奥运”、“科技奥运”、“人文奥运”的概念及目标。

2. 建立一个新的组织机构使其有效运转

如近年来许多省市新设立的“政务大厅”这一组织机构,将原来的多头、多处审批办公改为“一厅式”服务,大大方便了各种报批项目、招商引资等公务活动,改变了政府的工作作风和服务理念提高了工作效率。

3. 采取一种新方法使质量及效率提高

如医院消毒供应科将物品改为“下收下送”，这一新的工作方法无疑为临床护士节省了时间，从而带来工作效率的变化。

4. 变革一项新制度，给组织行为带来变化

如某研究机构将专业技术职称申报评审制改为按能力聘任制，打破以往专业技术职称论年龄、论资历和终身制的旧制度，向每一位有能力的人提供了平等竞争的用人机制。再如，某医院老年病科护士长建立下班前工作回顾制度，给护理组带来相互检查提醒、进行反思，以增进群体工作责任感等组织行为的变化，降低了护理差错发生率。

5. 设计一种新的管理模式以适用于组织的综合管理

如戴尔公司的产品实行全球直销，创造了无库存销售的经营管理模式。再如，某大学护理系设计一种的新的教学管理模式，即打破传统格局，将原来由各教研室分配教学任务变为由教师自由申请课程竞标，创建了课程负责制的教学管理模式。

6. 培养一种集社会、人文、专业知识及技能为一体的综合能力等

如教育部在推行素质教育的方案中，对教材、师资、教学方法、教育评价等方面进行全面的改革与创新，着重强调人的综合能力的培养。再如，部队在对士兵军事素质培养的同时，增设计算机应用、种植、烹饪、机械维修等技能培训，发展士兵的综合技能，提高适应社会发展的综合能力。

(二) 创新的过程

创新的本质就是对原有的知识、理论方式等的否定和超越。成功的创新一般要经过以下几个阶段：

1. 敢于质疑陈旧的思想及方法

创新是打破原有的秩序。原有的秩序之所以要打破，是因为其内部存在着或出现了某种不协调现象，创新活动正是从发现和分析旧秩序内部这些不协调现象开始的。在此阶段管理者需要善于发现问题。

2. 集中人们智慧，提出新的构想

如通过头脑风暴法、德尔菲法以及畅谈会等方式，都将有助于提出多种解决问题的创新构想。

3. 迅速付诸行动

在创新初始，也许提出的构想还不够完善，从而创新思想的实践尤为重要，须尽快付诸行动才有意义，否则就将成为“没有行动的思想而自生自灭”。创新的构想只有在不断实践过程中才能得以完善。

4. 坚持不懈

创新的过程是不断尝试、遭受失败、总结提高的过程。创新者要有坚韧不拔的毅力与承受压力、乐观向上的心理素质，这是永葆创新热情的关键。伟大的发明家爱迪生曾说：“我的成功乃是从一路失败中取得的。”这句话对创新者的坚韧性是一种启示和鼓励。

创新是管理的永恒主题。只有创新才能改变资源的产出，才能向优质、低耗、高效的集约型管理转变，才能创造更高的价值，才能实现可持续发展。创新在美国已形成一门科学，一些取得成功的企业都具有“创新至上的价值观”，管理者尊重和鼓励创新行为，并为创新者创造承担风险的气氛与环境。20世纪90年代以来，出现了公司再造（Reengi-

neering)、学习型组织 (Learning Organization)、网络组织 (Net Structure)、客户满意战略 (Customer Satisfaction, CS)、企业核心能力 (Core Competence)、知识管理 (Knowledge Management, KM) 等管理创新思路与管理变革。这些新的管理理论应用于实践, 对社会组织发展起到了推动的作用。近年来, 这些新的管理理论与实践也为医院管理所借鉴, 如有的护理管理者将学习型组织理论、顾客满意理论等应用到管理之中, 收到明显效果。

(三) 提高创新能力的技术与方法

管理学家哈罗德·孔茨认为创新能力是可以培养的, 管理者应注重学习和掌握促进创新能力的技术与方法。

1. 头脑风暴法

(1) 概念: 头脑风暴法又称畅谈法、智力激励法。是由美国创造学家亚历克斯·F·奥斯本提出的一种激发创造性思维的方法。该方法是一种通过小型会议的组织形式, 鼓励一切的思维, 让所有参加者在自由愉快的气氛中完全放松、随心所欲地发表看法, 包括看起来不可能的想法, 并以此激发与会者的创意及灵感, 使各种设想在相互碰撞中激起大脑中的创造性思维。

(2) 适用范围: 头脑风暴法一方面适合用于识别存在的问题并寻求其解决的办法, 比如决策过程、学术主题探讨、产品的多样化研究, 以及需要大量的构思、创意的活动项目等。另一方面还可用来识别潜在质量改进的机会, 在质量改进活动中有较大的用途, 可引导小组成员创造性地思考, 产生质量改进的新思维, 尤其在解决以下问题时, 管理者及时导入头脑风暴法效果甚佳。①需要找出问题的可能原因。这种情况也可以应用于在新业务中, 找出可能会出现的问题, 比如: 新产品上市时, 消费者、批发商可能对产品有哪些意见, 有利于我们改正或者制订应对措施。②画龙点睛的小创意。比如, 为某项活动征集广告词、为演讲稿选定标题、为一件新产品定名称等, 头脑风暴法是解决这一问题的经典用法。③新流程的确定。当要确定新的工作流程时, 用头脑风暴法可能会对新流程提供建设性的想法和意见, 使流程更加完善, 也可预先考虑在流程中可能出现的问题。

(3) 运用头脑风暴法应遵循的规则: ①自由畅谈: 让参加者不受任何条条框框限制, 放松思想从不同角度大胆地展开想象, 尽可能标新立异, 与众不同, 体现出独创性的想法。②延迟评判: 认真对待任何一种设想, 而不管其是否适当和可行, 都不能对别人的意见提出任何批评或评价。各种意见、方案的评判必须放到最后阶段。③追求数量: 头脑风暴会议的目标是获得尽可能多的设想, 提出的设想越多, 产生创造性设想的可能性就越大, 因此, 要努力实现畅所欲言。④鼓励别人改进想法: 积极鼓励参加者对他人已经提出的设想进行补充、调整或改进。

(4) 头脑风暴法的步骤、方法与技术:

1) 做好会前准备: 负责人应事先对所议问题进行一定的研究, 弄清问题的实质, 找到问题的关键, 设定解决问题所要达到的目标。同时选定参加会议人员, 一般以 5~10 人为宜, 时间控制在 1 小时以内最佳。之后将会议的时间、地点、所要解决的问题、可供参考的资料和设想、需要达到的目标等事宜一并提前通知与会人员, 让其做好充分思考和准备。

2) 会议初始: 主持人宣布开会后, 先说明会议的规则, 然后谈些轻松有趣的话题, 营造出一种自由、宽松的氛围, 让大家思维处于轻松活跃、无拘无束的状态。

3) 明确问题, 进入讨论: 主持人扼要地介绍有待解决的问题。介绍时须简洁、明确、

不可过分周全，否则，过多的信息会限制别人的思维，干扰思维创新的想象力。

4) 重新归纳及表述：经过一段讨论后，大家对问题已经有了较深程的理解。此时，为了使大家对问题的表述能够具有新角度、新思维，主持人或记录人要对发言纪录进行整理。通过纪录的整理和归纳，找出富有创意的见解，以及具有启发性的表述，供下一步畅谈时参考。

5) 畅谈：畅谈是头脑风暴法的创意阶段。主持人首先要导引大家真正做到知无不言，言无不尽，畅所欲言，然后将会议发言纪录进行整理。

6) 筛选：会议结束后近日内，主持人应向与会者了解大家会后的新想法和新思路，以此补充会议纪录。然后将大家的想法整理成若干方案，根据可识别性、创新性、可实施性等标准进行筛选。经过多次反复比较和优中择优，最后确定1~3个最佳方案。这些最佳方案往往是多种创意的优势组合，是大家的集体智慧综合作用的结果。

2. KJ 法

(1) 概念及应用范围：KJ法的创始人是日本学者川喜田二郎，KJ是他姓名的英文名缩写。他在多年的工作中总结出一套科学发现的方法，即把乍看上去根本不想收集的大量事实如实地捕捉下来，通过对这些事实的有机组合与归纳，发现问题的全貌，建立假说或创立新学说。后来，他把这套方法与头脑风暴法相结合，发展成为运用卡片方式提出设想和整理设想两种功能的方法，这就是KJ法。实践证明KJ法作为一种有效的创造技法很快在日本及管理学界得以推广。KJ法的主要特点是依据事实，通过对语言文字资料的整理“触发”灵感，从而发现新思想、解决新问题。是在比较分类的基础上由综合求创新。在对卡片进行综合整理时，既可由个人进行，也可以集体讨论。

KJ法的应用范围很广，尤其在全面质量管理活动中，KJ法是寻找质量问题的重要工具，例如，制订推行全面质量管理的方针和目标；制订发展新产品的方针、目标和计划；对服务对象的质量调查；促进质量管理小组活动的开展等。

(2) KJ法的步骤、方法与技术：

1) 准备：主持人和与会者4~7人，准备黑板、卡片、笔、大张白纸及相关文具。

2) 召开头脑风暴法式的会议，请与会者将各种设想依次写在黑板上。

3) 制作卡片：每一个人将提出设想概括2~3句短句写在卡片上。这些卡片称为“基础卡片”。

4) 卡片分成小组。让与会者按自己的思路将卡片各自分组，把内容在某点上相同的卡片归在一起，并加一个适当的标题，用绿色笔写在一张卡片上，称为“小组标题卡”。不能归类的卡片，每张自成一组。

5) 卡片并成中组，将每个人所写的小组标题卡和自成一组的卡片都放在一起。经与会者共同讨论，将内容相似的小组卡片归在一起，再给一个适当标题，用黄色笔写在一张卡片上，称为“中组标题卡”。不能归类的自成一组。

6) 卡片归成大组。经讨论再把中组标题卡和自成一组的卡片中内容相似的归纳成大组，加一个适当的标题，用红色笔写在一张卡片上，称为“大组标题卡”。

7) 对卡片分组图解形成文字说明与规律性总结。将所有分门别类的卡片，以其隶属关系，按适当的空间位置贴到事先准备好的大纸上，并用线条把彼此有联系地连结起来。如编排后发现不了有何联系，可以重新分组和排列，直到找到联系。