



全国高等医药院校“十三五”规划教材

供护理学等专业使用

# 护理管理学

路 兰 邢彩珍 孙 铮 ○ 主编



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



全国高等医药院校“十三五”规划教材

供护理学等专业使用

# 护理管理学

主 编 路 兰 邢彩珍 孙 铮

副主编 王 瑛 潘 杰 陈玉梅

编 者 (以姓氏笔画为序)

于丽荣 潍坊医学院

王 娟 荆楚理工学院附属中心医院

王 瑛 潍坊医学院

邢彩珍 湖北中医药大学

孙 健 河北工程大学医学院

孙 铮 泰山医学院

孙义元 佛山科学技术学院医学院

李维瑜 华润武钢总医院

陈玉梅 荆楚理工学院附属中心医院

韩 媛 广州医科大学护理学院

程 红 武汉科技大学医学院

路 兰 武汉科技大学医学院

潘 杰 佛山科学技术学院医学院



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

## 内 容 简 介

本书是全国高等医药院校“十三五”规划教材。

全书共分十章,在内容的组织上,以管理职能为主线,主要包括管理与管理学的基本概念、基本理论、基本原理,护理管理过程中的计划、组织、人力资源管理、领导、控制、管理创新等职能,护理质量管理及护理管理与法等内容。在编写结构上,采用学习目标、案例导入、本章小结、思考题等形式,层次分明。

本书主要供护理学等专业使用,也可供其他专业人员参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/路兰,邢彩珍,孙铮主编. —武汉:华中科技大学出版社,2016.7

全国高等医药院校“十三五”规划教材

ISBN 978-7-5680-1394-9

I. ①护… II. ①路… ②邢… ③孙… III. ①护理学-管理学-医学院校-教材 IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 272163 号

护理管理学

Huli Guanlixue

路 兰 邢彩珍 孙 铮 主编

策划编辑:荣 静

责任编辑:程 芳

封面设计:原色设计

责任校对:祝 菲

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321913

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:武汉鑫昶文化有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:15.25

字 数:387千字

版 次:2016年7月第1版第1次印刷

定 价:38.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换  
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务  
版权所有 侵权必究

# 全国高等医药院校“十三五”规划教材编委会



## 主任委员：

文历阳

## 副主任委员：

郭 宏 沈阳医学院

赵红佳 福建中医药大学护理学院

李春卉 吉林医药学院护理学院

## 委员：(按姓氏笔画排序)

王冬华 长沙医学院护理学院

左慧敏 河北工程大学医学院

刘晓英 山西医科大学护理学院

何秀堂 荆楚理工学院医学院

余桂林 武汉科技大学医学院

张 静 蚌埠医学院

周乐山 中南大学湘雅护理学院

柳韦华 泰山医学院

徐月清 河北大学护理学院

程 甦 武汉科技大学医学院

谢 虹 蚌埠医学院

熊振芳 湖北中医药大学

潘 杰 佛山科学技术学院医学院

# 前言

QIANYAN

护理管理学是以社会科学和管理科学的理论为基础,研究护理管理活动的普遍规律、基本原理、基本方法和基本技术的一门应用科学,也是护理学和管理学交叉形成的一门新兴学科。随着护理学科的发展,护理管理学已成为高等医药院校护理学专业学生的必修课程。

作为高等护理教育中的一个重要内容,我们在编写过程中力求体现“以服务为宗旨,以岗位胜任力为导向,以能力为核心,以素质为本位,以质量求生存”的教育新理念,将现代护理教育理念贯穿于教学的整个过程,以培养学生良好的职业素养和较强的岗位适应能力。

《护理管理学》全书共分十章,在内容的组织上,以管理职能为主线,主要包括管理与管理学的基本概念、基本理论、基本原理,护理管理过程中的计划、组织、人力资源管理、领导、控制、管理创新等职能,护理质量管理及护理管理与法等内容。内容深入浅出,通篇体现了管理理论与实践相结合的理念,既有理论深入,又有实践思考,始终结合护理临床工作特点进行编写。在编写结构上,采用学习目标、案例导入、本章小结、思考题等组织形式,层次分明,利于读者理解和掌握管理学的基本知识和技能,培养管理思维,提高管理岗位胜任力。

本书主要作为护理学专业本科学生的教科书,也可作为护理学专业高职、成人教育、自学考试指导教材,以及各级护理人员和护理管理者的指导用书。

在本书的编写过程中,编者参考了大量国内外有关教材、文献等资料,吸取和采用了其中相关的理论、观点和方法,在此谨向有关作者表示衷心的感谢和崇高的敬意。同时也得到了相关参编院校和出版社的大力支持,在此一并致谢。由于时间仓促、编者水平有限,本教材难免存在疏漏之处,恳请广大师生和临床护理工作批评指正。

编 者

# 目录

MULU

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 第一章 绪论             | / 1   |
| 第一节 管理概述           | / 2   |
| 第二节 护理管理概述         | / 8   |
| 第三节 护理管理面临的挑战及发展趋势 | / 10  |
| 第二章 管理基本理论与原理      | / 14  |
| 第一节 管理理论的形成与发展     | / 15  |
| 第二节 管理的基本原理与原则     | / 24  |
| 第三章 计划             | / 29  |
| 第一节 计划概述           | / 30  |
| 第二节 目标管理           | / 34  |
| 第三节 决策管理           | / 38  |
| 第四节 时间管理           | / 43  |
| 第四章 组织             | / 48  |
| 第一节 概述             | / 49  |
| 第二节 组织结构与设计        | / 51  |
| 第三节 我国卫生组织系统       | / 57  |
| 第四节 组织的变革与发展       | / 64  |
| 第五节 组织文化           | / 68  |
| 第五章 人力资源管理         | / 74  |
| 第一节 概述             | / 75  |
| 第二节 护理人员配置与岗位设置    | / 79  |
| 第三节 护理人员的招聘与使用     | / 85  |
| 第四节 护理人员的培养与管理     | / 90  |
| 第五节 护理人员绩效管理       | / 98  |
| 第六节 护理人员职业生涯规划     | / 102 |
| 第六章 领导             | / 108 |
| 第一节 领导概述           | / 109 |
| 第二节 领导理论           | / 115 |
| 第三节 激励理论           | / 125 |
| 第四节 领导艺术           | / 134 |
| 第七章 控制             | / 144 |
| 第一节 概述             | / 145 |



|                   |       |
|-------------------|-------|
| 第二节 控制过程和方法       | / 149 |
| 第三节 控制在护理管理中的应用   | / 153 |
| <b>第八章 护理质量管理</b> | / 162 |
| 第一节 概述            | / 163 |
| 第二节 护理质量管理        | / 166 |
| 第三节 护理质量管理方法      | / 170 |
| 第四节 护理质量评价与持续改进   | / 175 |
| 第五节 护理服务          | / 181 |
| <b>第九章 管理创新</b>   | / 193 |
| 第一节 概述            | / 194 |
| 第二节 管理创新的基本内容     | / 198 |
| 第三节 护理管理创新        | / 201 |
| <b>第十章 护理管理与法</b> | / 203 |
| 第一节 护理立法          | / 204 |
| 第二节 护理管理中常见的法律问题  | / 208 |
| <b>附录</b>         | / 213 |
| 附录 A 医疗事故处理条例(全文) | / 213 |
| 附录 B 护士条例         | / 221 |
| <b>中英文名词对照</b>    | / 226 |
| <b>参考文献</b>       | / 233 |

# 第一章 绪 论

## 学习目标

识记:

1. 能正确解释管理、护理管理的相关概念。
2. 能正确陈述护理管理的任务。

理解:

1. 能理解不同理论模式下的护理管理者角色。
2. 能理解管理的内涵及基本特征。
3. 能理解护理管理的研究内容。

应用:

1. 能根据临床实际,分析影响护理管理发展的因素。
2. 能结合经济、人口、体制等多方面要素,阐述目前我国护理管理面临的挑战及发展趋势。



## 案例导入

小于是刚工作一年的大学本科生,在临床工作中发现,无论是排班还是科室物资管理、成本核算,抑或抢救病人都要用到管理学的知识,她非常感慨:上学时觉得只要学好临床技能就可以了,毕竟不是每个人都能当护士长,开展病区的管理工作,觉得学习护理管理学没什么用处,哪里知道作为普通护士也需要护理管理学的知识。

请思考:从管理职能角度,分析护理管理的作用。结合个人情况,讨论如何应用管理学知识开展护理工作,促进自身发展。

管理是人类最基本的社会实践活动之一。它是人类追求生存、发展和进步的一种途径和手段。没有管理,人们的共同活动将陷入无序中,无法达到目标。管理学来源于人类社会的管理实践活动,是系统研究管理活动的基本规律和一般方法的科学。护理管理学是管理学的一个分支,是将管理学的基本理论和方法应用于护理实践并逐步发展起来的一门应用学科,旨在对护理管理实践活动进行研究和探索,使护理管理更加规范化、专业化、科学化。



## 第一节 管理概述

### 一、管理与管理学

#### (一) 管理与管理学的概念

**1. 管理的概念** 管理(management)是管理者为实现组织目标,对组织内部资源进行计划、组织、人力资源管理、领导、控制,促进其协调配合,发挥人的积极性,以取得最大组织效益的动态过程。

管理活动自古有之。由于专业背景的不同,人们从不同的角度、不同的侧重点来研究和描述管理的概念。科学管理之父泰勒对管理的解释是“管理是确切知道要干什么,并使人们用最好、最经济的方法去干”。美国管理学家哈罗德·孔茨认为:“管理就是设计和维持一种环境,使集体工作的人们能够有效地完成既定目标的过程。”法国管理学家法约尔认为,“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”。不论管理学家从哪个侧面阐述管理的实质,被普遍接受的观点认为:①管理是协作劳动的产物;②管理要通过各种职能体现;③管理对象是组织中所有的资源;④管理的目的是要实现组织的目标,是一个有意识、有目的的实践过程;⑤管理着眼于整体效率,要解决的基本矛盾是有限的资源与互相竞争的多种目标之间的矛盾。

**2. 管理学的概念** 管理学(science of management)是一门系统研究管理过程的普遍规律、基本原理、理论、技术和方法的科学,是自然科学和社会科学相互交叉产生的一门边缘学科,它具有实践性、综合性、社会性、广泛性的特点,适用于各个行业。管理学来源于人类社会的管理实践活动,但作为一门学科进行系统的研究始于19世纪末、20世纪初。

尽管管理与管理学联系十分密切,但却是两个不同的概念。管理学是研究管理活动共性问题的一门独立学科,其主要使命是构建起以管理的性质、职能、方法等为基本框架的理论体系,对管理实践直接起指导作用。管理作为客观存在的社会实践活动或过程,是管理学研究的对象,也是管理学这门学科知识的具体运用。离开了管理活动,管理学的理论体系则不能成立,也就没有管理学可言。

#### (二) 管理的要素

管理要素是指管理者实施管理活动的对象,是管理的客体。在科学管理阶段,美国著名管理学家泰勒提出管理“三要素”观点,即人、财、物三个基本要素。后来,管理学家将时间和信息加入其中,提出了“五要素理论”。随着管理实践和理论的发展,出现了“七要素理论”,即人、财、物、时间、信息、技术、空间等一切资源。管理要素中最重要的是对人的管理。

**1. 人** 人是指从事组织活动的劳动者,包括管理者和被管理者,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和利用。作为一种可以反复利用、不断增值的资源,人是管理的最主要因素。如何使人的主动性、积极性和创造性得以充分发挥,提高组织劳动生产率,是管理者面临的最大挑战。

人的管理包括:①选人:选出组织所需人才。②育人:培养人才。③用人:知人善任。④留人:论功行赏,坦诚相待。对人的管理不仅要强调以人为本,还要重视对人的思想、心理和行为进行有效的管理,做到事得其人、人尽其才、才尽其用、人事相宜。

**2. 财** 财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体现,包括经济和财务。财的管理包括:①生财:增加财富。②聚财:凝聚财力。③用财:投资效益。财的管理直接影响管理的成效。

**3. 物** 物是指生产资料,包括物资、设备、材料、仪器、能源等,是人们从事社会实践活动的基础。物的管理包括:①资源的开发及利用;②物质的采购、存储和使用;③设备的保养与更新等。物的管理应进行最优配置和最佳利用。

**4. 时间** 时间是物质存在的一种客观形式,它是无形的、没有弹性的、没有替代品的,但却是有价值的。时间与物质、空间都是客观存在且不可分割的。管理者应学会管理时间的艺术,要善于安排时间,提高工作效率,做到在最短的时间里完成更多的事情,创造更多的价值。

**5. 信息** 信息泛指情报、消息、数据、指令、信号等有关知识。信息化社会,信息是管理活动不可或缺的要素,是重要的资源。信息的管理包括:①广泛地收集信息、精确地加工和提取信息;②快速、准确地传递处理信息、有效利用信息。管理者应保持对信息的敏感性和具有对信息迅速作出反应并分析处理信息的能力,通过信息管理提高管理的有效性。

**6. 技术** 技术是自然科学知识在生产过程中的应用,是直接的生产力,是改造客观世界的方法、手段。技术包括:①与解决实际问题有关的软件方面的知识;②为解决这些实际问题而使用的仪器、设备、工具等硬件方面的知识。两者的总和构成了组织的技术资源。管理者用自己所掌握的技术知识和能力来提高整个团队的效率,继而完成技术任务。

**7. 空间** 从资源学的角度来讲,空间资源主要包括物质资源、环境资源和高度资源。研究和开发空间资源,是为了更好地利用空间资源弥补地球资源不足的缺陷、优化资源配置、提高资源的综合利用水平,以拓展人类的生存与发展空间。

管理的要素是既相对独立又有机结合的整体,彼此相互制约、相互影响,不断发展变化。

### (三) 管理的职能

管理职能(management function)即管理的职责和功能,是管理或管理者在管理活动中应当承担的职责和任务,是人们对管理工作应有的一般过程和基本内容所作的理论概括。

不同的管理学派对管理职能的表述不尽相同,法国的亨利·法约尔在1916年最早提出了“五职能说”,即计划、组织、指挥、协调和控制五个管理职能;美国的管理学者戴维斯等在1934年提出管理“三职能说”,即计划、组织、控制三项职能;美国的管理学家卢瑟·古利克在1937年提出管理的“七职能说”,即计划、组织、指挥、控制、协调、人事、沟通。虽然各家说法不同,但都是对管理内容的基本概括,只是繁简和侧重点有所不同。在实际生活中管理职能不可能完全分割开来,它们相互间有内在逻辑关系。管理职能的划分,有助于在理论研究上更清楚地描述管理活动的整个过程,有助于实现管理实践活动的专业化。目前,国内外比较普遍的看法是将管理职能划分为计划、组织、人力资源管理、领导、控制五项职能,这五项职能基本反映了管理工作的主要内容。

### (四) 管理的基本特征

**1. 管理的二重性** 管理的二重性即管理的自然属性与社会属性。

(1) 管理的自然属性:是对管理要素进行组合、协调和利用以取得最佳效益的过程,包含许多客观的、不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律和特征,具有普遍性和共性。管理的这种不因生产关系、社会变化的变化而变化,只与生产力发展水平相关的属性,就是其自



然属性。例如:护理质量管理,反映了护理服务有效、准确、安全生产的基本规律,具有共性,广泛适用于医院、社区。管理的自然属性提示我们可以结合我国实际,学习、借鉴发达国家管理经验,提高我国的管理水平。

(2) 管理的社会属性:作为人类的一种社会活动,管理是为一定的经济基础服务的,受社会文化、政治、经济制度及生产关系的影响和制约。不同的生产关系、社会文化和经济制度会使管理思想、管理目的以及管理方式呈现出一定的差别,具有特殊性和个性。这就是管理的社会属性。管理的社会属性启示我们不能全盘照搬国外的做法,必须结合我国实际,因地制宜,构建突出中国特色的管理模式。如我国引入 JCI 标准结合中国实际,先后颁布了《医院管理评价指南(试行)》及《三级综合医院评价标准(2011 年版)》。

## 2. 管理的科学性和艺术性

(1) 管理的科学性:是指管理者在管理活动中遵循管理的原理及原则,按照管理的客观规律解决管理中的实际问题的行为活动过程。管理是人类不可或缺的社会实践活动,在此过程中存在着不以人的意志为转移的客观规律。人类经过漫长的社会生产实践活动,经过无数次的成功与失败,在管理实践中发现、归纳出一系列反映管理活动过程中客观规律的管理理论和管理方法,逐步建立了系统化的管理理论体系。管理的科学性要求任何管理活动都要顺应自然的发展规律。如果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,必然会遭到惩罚,最终导致管理效果不佳或失败。

(2) 管理的艺术性:是指管理者熟练地运用管理知识,针对不同的管理情景采用不同的管理方法和技能达到预期管理效果的管理行为。管理的艺术性还体现在管理活动中管理者在解决管理问题时采用方法的创新性和多样性以及个人魅力的充分发挥。

管理实践活动是一门艺术,而指导这种实践活动的管理知识体系则是一门科学,所以,管理既是科学,又是艺术,是科学性和艺术性的辩证统一。

## 3. 管理的普遍性与目的性

(1) 管理的普遍性:自从人类有了共同活动,有了分工和协作,管理便随之产生,即管理普遍存在于各种活动之中;同时管理的原理在各行各业、各级组织中普遍适用,如企业、事业、机关、学校、医院等都需要管理。

(2) 管理的目的性:管理是人类有意识、有目的的协作活动,任何一项管理活动都是为了实现一定的管理目标而进行的。管理的目的性表现为社会劳动和社会团体的共同目的,而不是管理者单方面或某个成员的目的,否则就难以协作和进行有效的管理。

## (五) 管理的方法

管理的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,主要包括以下几种。

**1. 行政方法** 行政方法是依靠行政组织的权威,运用指示、规定、条例和命令等手段,按行政系统由上级到下级逐层进行管理活动的方法。它是一种最基本、最传统的管理方法。

优点:①时效性强:行政方法具有强制性,管理系统可在最短的时间达到高度统一,有利于常规问题和突发事件的处理。②资源优化配置:行政方法可集中使用人力、物力、财力和技术等资源,保证管理系统计划和目标的实现。

缺点:①管理效果受决策者水平的限制;②不平等性,受行政权力的影响,下级需要无条件服从上级的指挥,不利于发挥基层管理者的主动性。

**2. 法律方法** 法律方法是运用法律规范和各种行为规则、法令、条例进行管理的方法。

既包含国家正式颁布的法律,也包括各级政府机构和各个管理系统所制定的具有法律效力的各种社会规范,如《中华人民共和国护士管理办法》、《医疗机构管理条例》等。

优点:①权威性:法律方法由国家或各级政府机构正式颁布,因此具有权威性。②规范性:每项法律、规范的颁布都要经过认真反复论证,规范性强。③强制性:法律方法是由国家强制力保证实施的行为规范。④稳定性:缺少灵活性和弹性。⑤公平性:法律面前人人平等,保证了公平性。

缺点:时效性差,由于法律颁布周期长,不利于处理一些特殊问题和新出现的问题。

**3. 经济方法** 经济方法是根据客观经济规律,以人们对物质利益的需求为基础,运用各种经济手段来执行管理职能,以获取较高的经济效益或社会效益的管理方法。其核心是依据按劳分配的原则,把个人利益同他们的工作绩效相结合,以工资、奖金、奖惩的形式表现出来。

优点:①可充分调动组织成员的积极性和主动性。②有利于组织提高经济效益和管理效率,促进组织人员从物质利益的角度关注组织目标的实现。

缺点:经济方法以价值规律为基础,带有一定的盲目性和自发性。易造成只顾经济利益而忽视社会利益,一切向钱看的弊端。

**4. 教育方法** 教育方法是指按照一定的目的,运用沟通、宣传、说服、鼓励等方式对受教育者从德、智、体等方面施加影响,调动人员的积极性、创造性,实现既定管理目标的方法。

优点:①教育是一个互动的过程,可促进多方参与;②教育是一个多种形式的综合过程,如岗前培训、组织文化建设等。

缺点:教育是一个缓慢的过程:教育方法对于被管理者既没有行政方法和法律方法那样的强制性,也没有经济方法的诱导力,而且人们的思想还受到社会各种因素的制约和影响,教育方法要真正产生作用,必须经过长期不懈的努力。

**5. 社会心理学方法** 社会心理学方法是指按照群体和个体的社会心理活动特点及其规律,运用社会学、心理学知识进行管理的方法。如双因素理论、人的需要理论、人际关系理论等的应用,能提高管理效率和人的积极性。

此外,还有数量分析方法、目标管理方法、咨询管理方法等。作为管理者,应正确、综合运用管理方法,调节组织成员的活动,实现组织目标,使管理活动正常进行。

## 二、管理者

### (一) 管理者的概念

管理者(manager)是对从事管理活动的人的总称,具体是指那些为实现组织目标而负责对所属资源进行计划、组织、领导和控制的人员。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。美国著名管理学家彼得·德鲁克说过:“管理者是事业最基本、最稀有、最昂贵,而且是最易消逝的资源。”

### (二) 管理者的类型

组织内的管理者分为基层管理者、中层管理者和高层管理者。

**1. 基层管理者(first-line manager)** 基层管理者又称一线管理者,他们面向基层作业人员,主要负责管理基层组织日程活动,把组织的各项计划和措施准确地传递给下属员工,如护士、病房护士长等。



**2. 中层管理者(middle-line manager)** 中层管理者是指处在组织中间层次的管理者,他们的职责是贯彻高层领导的决策,上传下达,监督和协调基层组织活动,如内、外、妇、儿等科级护士长。

**3. 高层管理者(top-line manager)** 高层管理者是指处在组织上层的管理者,他们的主要职责是制定组织总目标、总战略,如医院的院长、副院长,护理组织系统中主管护理的副院长,正副护理部主任等。

管理活动离不开计划、组织、人力资源管理、领导、控制等五大管理职能,处于不同层次的管理者履行各项管理职能的程度和重点有所不同。高层管理者在计划、组织、人事和控制等职能上花费时间和精力比较多,而基层管理者在领导职能上占用时间和精力较多。而在同一管理职能上,不同层次管理者在管理工作中表现内涵也有不同。如在计划职能上,高层管理者侧重于制订长远的战略计划,基层管理者侧重于制订短期的、本单位的业务和工作计划。

### (三) 管理者的角色

角色(role)是描述一个人在某位置或状况下被他人期望的行为总和。管理者能否扮演好自己的角色,首先在于是否具备管理者意识,其次在于是否能够领悟其所扮演角色的内容。

根据管理者的工作任务和特点,管理专家对管理者的角色模式作了不同的探讨和分析。20世纪70年代,亨利·明茨伯格提出了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,并将这10种角色划分为3种类型,即人际关系型、信息型和决策型。

#### 1. 人际关系型角色

(1) 代言者:作为护理管理领域的领导,管理者必须履行有关法律、专业、社会和礼仪等方面的责任。例如:护士长在处理行政、业务工作中,代表科室参加院里或护理部召开的各种会议,或代表科室接待来访者;护理教育部门管理者为毕业生颁发学位证书、参加迎新晚会等。

(2) 领导者:管理者在组织内部还发挥着一个领导者的角色,指挥协调他人的活动,如招聘、奖惩、任免等。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。如护士长需要运用谋划、鼓励、激发、培训、沟通、指导和个人魅力等各种方式和技能,促使下属充分发挥潜能,共同实现护理组织目标。

(3) 联络者:在护理工作中,需要建立各种沟通和联络的关系。护理管理者不仅要在组织内部与上、下级保持密切纵向联络,而且还要积极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,建立广泛的合作协作关系。如在组织内部护士长要与医师、行政、后勤等有关人员联系协商工作相关事宜,并共同营造一个和谐的利于病人治疗和康复的环境,以保证工作任务顺利完成。

#### 2. 信息型角色

(1) 监督者:管理者持续关注组织内外环境的变化以获取对组织有用的信息,根据这种信息,管理者可以识别组织的潜在机会和威胁。如护理管理者通过接触公众媒体,收集信息,评估下属工作,提高工作绩效。

(2) 传播者:向组织成员发布信息。在传播者的角色中,管理者需要在维护组织和谐的基础上,控制和传播信息,负责任地将收集的信息传达给组织成员并影响他们的态度和行为。如护士长主持病房的各种会议、学习等,传达上级的指令、文件、政策精神,同时把下属的正常

职业诉求转达给上级等,使组织内外成员交流信息准确,渠道畅通。

(3) 发言人:代表组织向外界宣布、公布信息。管理者可运用信息提升组织的影响力,把信息传递给单位或组织以外的个人,向外界发布有关部门的公开信息,如举行新闻发布会、向媒体或公众发布消息等,使组织内外部的人对组织产生积极反应。

### 3. 决策型角色

(1) 创业者:该角色功能体现在管理者需要适应不断变化的环境,在思想、观念、方法等方面勇于创新与改革,如提供新服务、开发新产品、发明新技术等,以谋划和改进组织的现状和未来。

(2) 协调者:一个组织无论被管理得多科学,在它运行的过程中,总会遇到一些冲突或问题,管理者必须善于处理冲突或解决问题。如护理管理者与病患及家属协商、沟通,处理突发事件,使矛盾双方互相理解,求同存异,维持和谐氛围。

(3) 资源分配者:管理者负责分配组织的各种资源,以有效或高效地利用人力资源和其他资源来提高组织绩效。如:护士长负责分配病房的有关资源,对各种仪器、卫生材料、药品、办公用品等的请领和分配使用;通过排班进行护理人力资源管理,为病人提供足够的人员、物质和护理服务等。

(4) 谈判者:管理者常代表组织和其他管理者与组织内外成员,进行正式或非正式的协商和谈判,如增添医疗仪器设备、增加福利待遇、讨论护理人员培训计划等。

### (四) 管理者的技能

无论什么类型组织中的管理者,不管他处于哪一管理层次,要想在复杂多变的环境中有效履行管理的各项职能,实现组织的预期目标,必须掌握一定的管理技能。美国学者罗伯特·卡茨在 20 世纪 50 年代中期提出管理者必备三种基本技能,即技术技能、人际技能和概念技能。

**1. 技术技能(technical skill)** 技术技能是管理者能够运用某一专业领域内特定的技术、知识、方法和程序来处理和解决实际问题,完成组织任务的能力。这是管理者对相应专业领域进行有效管理的必备条件。如护理管理者必须具备的熟练的护理专业临床技能、医院护理工作程序、护理质量管理标准与方法以及洞察安全隐患的风险管理能力等。

**2. 人际技能(human skill)** 人际技能即理解、激励和与他人相处的能力,具体包括联络、处理和协调组织内外人际关系的能力,激励和诱导组织成员积极性和创造性的能力等。有效的管理者的突出特征之一就是其良好的沟通、协调能力,激励人们形成一个良好的团队,正确指导和指挥下属开展工作的能力等。

**3. 概念技能(conceptual skill)** 概念技能指能够纵观全局,洞察组织与环境互相影响的复杂性,并迅速做出正确决策的能力。管理者的概念技能是管理者认知和理解事物的相互关联性进而找出关键因素的能力,确定和协调各方面关系的能力以及权衡不同的方案和内在风险的能力,并在此基础上,为确保组织目标的实现和相关利益者利益的获得而解决问题的能力,即管理者观察、理解和处理各种全局性的复杂关系的抽象能力。

这三种技能是所有管理者都必须具备的,区别在于不同层次管理者的要求程度不同。对基层管理者来说,具备技术技能是最为重要的,中层管理者则更依赖于人际技能,而高层管理者需要更多的是概念技能。不过管理技能和组织层次的联系并不是绝对的,组织规模大小等一些因素对此也会产生一定的影响。



## 知识链接

### 护理管理者的“胜任者”(competence)角色模式

霍尔和布兰兹勒提出护理管理者的“胜任者”(competence)角色模式。认为护理管理者具有以下十个角色模式:

- (1) 专业的照顾提供者 c(care-giver professional);
- (2) 组织者 o(organizer);
- (3) 人事管理者 m(manager of personal);
- (4) 照顾病人的专业管理者 p(professional manager of care);
- (5) 员工的教育者 e(employee educator);
- (6) 小组的策划者 t(team strategist);
- (7) 人际关系的专家 e(expert in human relation);
- (8) 护理人员的拥护者 n(nurse-advocator);
- (9) 变革者 c(change-agent);
- (10) 行政主管和领导者 e(executive and leader)。

## 第二节 护理管理概述

护理管理是医院管理的重要组成部分,是医院管理工作的具体体现。因此重视护理管理,不仅可提高护理工作效率,还可保证医院工作秩序的有序进行。

### 一、护理管理的概念

护理管理是以提高护理服务质量为主要目标的过程。世界卫生组织(WHO)对护理管理(nursing management)的定义是:护理管理是为了提高人们健康水平,系统利用护士潜在能力和有关其他人员、设备、环境和社会活动的过程。美国护理学家 Swansburg 指出:护理管理是有效地利用人力和物力资源,以促进护理人员为病人提供高质量护理服务的过程。美国护理管理专家 Gillies 指出:护理管理是护理人员为病人提供照顾、关怀和舒适的工作过程,并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。

### 二、护理管理的内容

护理管理涉及护理领域的方方面面,具体如下。

#### (一) 护理管理服务模式

“以人为本”的服务模式是现代管理科学发展和研究的必然趋势。现代护理管理强调以人为本,注重人事相宜,以达到人、事、职能效益最大化,树立高尚的护理理念,凝练护士的职业精神,构筑高质量服务品质,规范护士工作的行为标准。

## （二）护理质量管理

护理质量是衡量医院医疗服务水平的重要标志,是护理管理的核心。我国医院普遍实行质量分级负责制,通过自我控制、同级控制、逐级控制等方法,研究各种护理质量、管理方法、手段以保证优质服务。目前有些医院把 ISO9000 认证评价工作引入护理质量管理,解析认证标准,定期进行内部审核及认证公司的审核,并持续进行质量改进。

## （三）护理人力资源管理

护理人力资源的合理配置与优化是护理管理改革研究的一项重要内容。护理人力资源管理要从建立规范入手,逐步实现从行业规范管理为主到依法管理的转变,建立适宜的护理人力资源管理体系和考核的指标体系;对医院和科室护士进行科学合理的测算,制订各级护士的聘任标准和岗位职责;建立护理人才库,研究探讨各级护士继续教育培训机制和内容,从而保证护理人力资源的合理配置和管理。

## （四）护理经济管理

护理经济学主要关注护理成本、市场需求及护理相关政策等研究。护理管理者应增强成本管理意识,对成本进行正确评估与控制,重视成本效益,通过成本核算合理使用护理资源,减少护理资源浪费和不足共存的现象,以适应护理管理科学化、现代化的需求。

## （五）护理文化建设

医院护理文化内涵包括人文科学、思想意识、沟通技巧、行为规范等,体现了医院护理的文化素质、护理特色和服务意识。护理管理者应主动适应医院内外环境的变化,掌握国内外护理管理的信息和发展动态,吸取国内外先进的管理理念和方法,大胆研究与实践,勇于创新,发展护理学科,以促进我国护理管理与国际接轨。

# 三、护理管理的任务

护理管理是卫生事业管理的重要组成部分。它的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(如人员、技术、信息等)进行科学的计划、组织、控制和协调,以提高护理工作的效率和效果,提高护理质量。护理管理通过合理利用人力资源,有效控制护理系统,优化护理效应三个方面的统一,抓好组织、业务技术、质量、护理人员的教育培训等方面的管理,以实现护士“保存生命,减轻病痛和促进康复”的基本职责。

## （一）护理行政管理

护理行政管理主要是遵循国家的方针政策、行业的执业标准以及医院的规章制度,对护理工作进行的组织管理、人力资源管理及质量控制管理等,从而促进组织部门间良好运作,以达到高效完成护理目标、提高护理服务水平的目的。

## （二）护理技术管理

护理技术管理是指所有能提高护理质量和效率的护理服务技术管理的活动,如基础护理、专科护理、心理护理、执行医嘱、执行各项规章制度和各项护理技术操作规范等,防止医疗事故和差错的发生。重视护理各项技术操作,实现护理技术管理制度化、程序科学化、操作规范化,为病人提供优质护理服务。

## （三）护理科研管理

护理科研管理是运用现代管理的科学原理、原则和方法,结合护理科研规律和特点,对护



理科研工作领导、协调、规划和控制的过程。抓好护理科研管理是发展护理学科和不断完善护理理论体系的重要途径,因此护理管理者要根据护理科学的自身发展特点和固有规律,结合本地区、本单位护理工作的实际,对临床护理中出现的新问题、新思路用科学的方法加以研究、论证,充分利用人力、物力、财力、时间和信息等资源,为护理科研创造良好的环境和条件,营造浓厚的氛围,做好护理科学技术研究的管理,促进护理科研目标的实现。

#### (四) 护理教育管理

护理教育管理主要是为了培养高水平的护理人才,提高护理队伍的整体素质而进行的管理活动。为提高护理质量和护理水平,管理者要在做好护理临床教学工作的同时,有计划、有步骤地通过规范化培训、继续教育、护士业务训练,以及各层次护生的临床教学与实习带教等,有目的、有针对性地提高护理人员的职业素质和专业技术水平,以利于培养合格的护理人才,推动医院整体护理水平的提升。

### 四、护理管理的意义

护理管理是管理理论与方法在管理实践中的具体应用。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。随着国外先进护理理论、管理方法的引进,特别是近十年来循证医学的发展,护理管理理论和实践得到了不断发展,护理事业取得了前所未有的成绩。在系统学习管理学的基本理论、方法和技术的前提下,结合护理管理的特点指导实践工作,使护理管理更趋于专业化、效益化,使“保存生命、减轻病痛和促进康复”的护理工作达到最佳程度。

## 第三节 护理管理面临的挑战及发展趋势

随着我国加入世界贸易组织(WTO)、国内经济体制的改革、健康需求的扩大、护理模式的不断转变,护理行业将面临极大的挑战与机遇。护理行业应当把握机遇,转变护理观念,不断提升护理管理水平和护理服务质量。

### 一、护理管理面临的挑战

#### (一) 外部环境的挑战

1. 疾病谱和人口结构变化带来的挑战 随着社会经济水平的提高和医疗技术的不断发展,我国居民当中慢性非传染性疾病发病率逐年提高,慢性病成为主要疾病负担,并成为影响社会人群健康和生活质量的主要因素。截至2014年底,我国60岁以上老年人口达2.12亿人,占总人口的15.5%。老年人生活照料、康复护理、医疗保健、精神文化等需求日益增长。另外,人口老龄化、家庭小型化与空巢化和人口流动化等趋势亦发明显,护理服务需求日益增长。因此,制定与之相适应的护理战略目标尤为重要。

#### 2. 医疗卫生体制改革的挑战

(1) 护理人力资源:随着人民群众健康服务需求的日益提高,能够满足社会需要的护理人力资源还处于相对缺乏的状况。《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》将护理专业人才列为“社会发展重点领域急需紧缺人才范畴”。截至2015年,注册护士中,大专及以