

优质护理服务系列丛书
国/家/十/二/五/重/点/出/版/规/划/项/目/

护士分层管理

与绩效考核

总主编：凌云霞 赵升阳

主 编：黄 晶

HUSHI FENCENG
GUANLI YU JIXIAO KAOHE

- ※护士分层使用、绩效考核是医疗卫生改革发展之必然趋势
- ※护士分层使用，使人尽其才，才尽其用，充分调动护士积极性
- ※护士分层管理，能级对应，使护理队伍构架更趋合理

中国医学科学院图书馆
第十一卷 第二号 第二版 第二版 第二版

护士分层管理 与绩效考核

中国医学科学院图书馆
第二版 第二版 第二版

HUSHI FENCENG
NURSE TO NURSE

中国医学科学院图书馆
第十一卷 第二号 第二版 第二版 第二版
中国医学科学院图书馆
第十一卷 第二号 第二版 第二版 第二版
中国医学科学院图书馆
第十一卷 第二号 第二版 第二版 第二版

中国医学科学院图书馆

护士分层管理与绩效考核

主 编:黄 晶

副主编:毛 屏 王光琳 方 芳

编 委:(按姓氏笔画排列)

于 倩	石 敏	石俊贞	龙宇霞	邝丽新
冯 梅	毕 叶	任 丽	任 霞	刘 涛
刘丽坤	刘鲁霞	江慕尧	孙晓娟	杨 宏
杨云丽	李 琼	李绕梅	肖丽佳	吴 静
吴亚玲	余玲霞	郭 红	张 静	张 燕
张丽云	廖玉莹	赵南南	钟 玲	郑天娥
徐晓燕	郭建梅	黄丽蓉	曹 娟	曹亚琼
靳杭红				

军事医学科学出版社

· 北 京 ·

内 容 提 要

本书详尽地介绍了护士分层使用基本概念、意义和原则;国内外医院护士分层管理的现状及发展趋势;护士分层培训计划和实施及24个临床科室护士分层培训项目;护理管理者的资质要求、岗位职责、培训及考核要求;绩效考核的基本概念、原则和意义等;绩效考核的基本方法。本书内容翔实、叙述清晰、方法可行,可供医院开展护士分层使用及绩效考核时参考。

图书在版编目(CIP)数据

护士分层管理与绩效考核/黄晶主编.

—北京:军事医学科学出版社,2012.9

ISBN 978-7-5163-0048-0

I. ①护… II. ①黄… III. ①护理人员—人事管理

IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 214881 号

策划编辑:李俊卿 责任编辑:蔡美娇 责任印制:丁爱军

出 版 人:孙 宇

出 版:军事医学科学出版社

地 址:北京市海淀区太平路 27 号

邮 编:100850

联系电话:发行部:(010)66931049

编辑部:(010)66931039,66931127,66931038

传 真:(010)63801284

网 址:<http://www.mmsp.cn>

印 装:中煤涿州制图印刷厂北京分厂

发 行:新华书店

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:9.5

字 数:185 千字

版 次:2012 年 10 月第 1 版

印 次:2012 年 10 月第 1 次

定 价:22.00 元

本社图书凡缺、损、倒、脱页者,本社发行部负责调换

总主编简介



凌云霞,女,本科学历。现任成都军区昆明总医院护理部主任,副主任护师,大校军衔。从事临床护理及护理管理工作30余年。现主要从事血管外科护理及护理管理研究。担任全军护理专业委员会委员、全国护理伦理委员会委员、中国心理卫生协会护理心理专业委员会委员、全军医学科学技术委员会创伤学专业委员会战创伤护理学分会委员、成都军区护理专业委员会主任委员、云南省护理学会常务理事、副秘书长等学术职务,并担任《解放军护理杂志》、《护理管理杂志》、《护理学报》、《西南国防医药》等杂志编委。云南省医学会医疗事故技术鉴定专家库成员。发表护理学术论文及译文50余篇,主编及参编专著8部;主研、参研成果获军队科技进步奖、医疗成果奖及云南省科技进步奖7项。



赵升阳,男,研究生学历。原成都军区昆明总医院院长,主任医师,专业技术少将军衔。从事临床医疗及医院管理工作30余年。担任总后卫生部医院管理委员会副主任委员,成都军区医学科委会副主任委员,云南省医学会副会长。主编及参编专著5部。以第一作者在各类杂志发表论文70多篇,获军队科技进步奖12项。《高技术条件下局部战争中的医疗救护》研究项目,被世界管理科学研究院评为“世界重大理论创新成果”和“十年世界创新人物特殊贡献奖”。先后被评选为“全国医院管理百佳杰出优秀院长”、“中国时代十大创新人物”、“全国最具领导力优秀院长”等荣誉称号,被中共党史研究会、中国社会科学院等单位评选为“共和国功勋人物”。

《优质护理服务系列丛书》编委会名单

总 主 编:凌云霞 赵升阳

总 主 审:杨顺秋 戴志鑫

副 总 主 编:田晓丽 商艳霞

编委会委员:(按姓氏笔画排序)

王 玲 毛 屏 方 芳 古成璠

任 丽 刘 涛 刘鲁霞 米继民

李 敏 李 琼 李若惠 肖丽佳

何玲萍 邹 红 张 静 张秀琼

周玉兰 胡国蓉 钟 玲 殷春红

唐萍芬 黄 晶 黄丽春

秘 书:安兆莉 曹亚琼

Foreword 序

2010年初,国家卫生部、总后卫生部联合在全国、全军卫生系统开展了优质护理服务活动,旨在不断提高护理服务质量,把以人为本落实到护理工作的全过程,构建和谐医患关系,推动护理工作水平的整体跃升。

成都军区昆明总医院作为全国和全军的“优质护理服务示范医院”,在工作中,紧贴任务要求,紧扣难点热点,紧密结合医院实际,积极探索创新,着力改进护理服务理念、护理管理方式和绩效考核方法,集我军临床护理人员长期实践经验,由该院护理部主任凌云霞主编出版了《优质护理服务系列丛书》。《丛书》系统总结了护理工作中各部门、各环节的标准、制度与规范,内容翔实、例证结合、图文并茂,相信会给广大护理工作者和医院管理者提供帮助和借鉴。

随着国家和军队医疗卫生工作的改革发展,护理工作机遇与挑战并存。希望能有更多专家、学者和医护人员,开拓思路、大胆创新,探索总结有益经验,形成理论实践成果,努力开创管理规范高效、队伍梯次合理、护理质量上乘、护理服务优良的工作局面,为保障军队伤病员和人民群众身心健康,为巩固和提高部队战斗力,为促进社会和谐稳定,作出新的更大贡献!

总后卫生部

张 东 夫

二〇一一年十月

前言

Preface

护士分层管理模式是应目前我国护理人力资源数质量相对滞后于人民群众的健康需求状况而提出的发展思路和趋势,不少医院正在工作实践中进行有益的探索。护士绩效考核是目前卫生部开展的“优质护理服务示范工程”活动中护理改革的重要内容之一。因此,护士分层管理和护士绩效考核既是医疗卫生改革深入发展的必然,又是摆在医院护理管理者面前的重要课题。基于此,我们抱着虚心学习、勇于探索的态度,编写了《护士分层管理与绩效考核》一书。

本书共6章。第一章护士分层管理概述,介绍了护士分层管理的概念、意义、原则和相关理论,有助于加深对护士分层管理的全面理解。第二章护士分层使用现状及发展趋势,介绍了国内外医院护士分层管理的现状,并对其发展趋势作了简要的综述,以启迪思路,更好地应用于护理管理工作中。第三章护士分层培训,详尽地介绍了该书编著者单位护士分层培训计划和实施及24个临床科室的护士分层培训项目。培训是对医院所有在在职的护理人员实施教育和训练,是培养高素质、高层次护理人才的有效途径,也是护士分层使用的需要。第四章护理管理者的分层管理,详细地介绍了该书编著者单位各层级管理者的资质要求、岗位职责、培训及考核要求。第五章护士绩效考核概述,主要介绍了绩效考核的概念、意义和原则,绩效考核的步骤、注意事项及国内外绩效考核研究现状。第六章护理绩效考核的基本方法,简要介绍了比较考核法等7种常用的护理绩效考核方法、对应的实例及改善医院、护士绩效考核效果的举措。绩效考核关系到每个护理人员的切身利益并能调动其工作积极性和主动性,因此,实施绩效考核时,医院护理管理者应高度重视和认真对待绩效考核方法的选择。

在本系列丛书的编写过程中,得到了总后卫生部的大力支持。总后卫生部张雁灵部长对本书的编写提纲、内容提出了许多宝贵的意见,并在百忙的工作中为本系列丛书作序,在此,谨表最衷心的感谢和崇高的敬意!同时在该书的编写过程中,学习、吸纳了国内外大量参考文献,在此,谨向所涉及参考文献的专家、作者深表谢意!

护士分层使用及绩效考核在我国虽起步较晚,但不少医院正在积极探索中,且取得了显著成效并积累了丰富经验。编者虽然尽最大的努力进行编写,但由于水平所限,难免以偏概全,甚至错漏,恳请批评指正!

编者

2012年3月

Contents 目录

第一章 护士分层管理概述	(1)
一、护士分层管理的概念	(1)
二、护士分层管理的意义	(2)
三、护士分层管理原则	(4)
四、护士分层管理的相关理论	(6)
第二章 护士分层使用现状及发展趋势	(9)
一、护士分层使用现状	(9)
二、护士分层使用发展趋势	(15)
第三章 护士分层培训	(20)
一、护士分层培训的计划	(20)
二、护士分层培训的实施	(22)
三、专科护士分层培训项目	(32)
第四章 护理管理者的分层管理	(91)
一、护理部主任(或总护士长)	(91)
二、护理部助理员	(93)
三、科护士长	(94)
四、病区护士长	(96)
第五章 护士绩效考核概述	(98)
一、绩效考核的概念	(98)
二、护士绩效考核的作用和意义	(100)
三、护士绩效考核的基本原则	(101)

四、护士绩效考核的步骤 (102)

五、护士绩效考核注意事项 (103)

六、护士绩效考核易出现的误区 (104)

七、国内外护士绩效考核研究现状 (105)

第六章 护士绩效考核的基本方法 (108)

一、比较考核法 (108)

二、关键事件法 (113)

三、量表考核法 (116)

四、360 度绩效考核法 (120)

五、德尔菲(Delphi)法 (126)

六、平衡计分卡 (129)

七、六西格玛计分卡 (132)

八、改善医院护士绩效考核效果的举措 (134)

参考文献 (136)

<<< 第一章

护士分层管理概述

随着社会经济和科学技术的飞速发展以及医学模式向“生物-心理-社会”医学模式的转变,护理专业的范围不断拓展,护理工作已被赋予了新的内涵,护士角色由单一向多元化转变和发展。许多国家和地区已经将护理人员分成不同的级别,明确划分各级的岗位职责,提出“级别特异性能力”这一新概念,即根据一项设计好的标准来塑造不同级别护理人员的工作能力,为整体护理的开展提供良好的基础。护理人力资源结构及配置是否合理直接关系到护理工作的效率和质量,为实现护理人力与岗位的有机结合,护理人力资源配置与护理专业的发展相适应,促进整体护理持续、有效、健康的发展,对护理人员进行分层级管理势在必行。

一、护士分层管理的概念

(一) 分层管理

1. 层次是系统论的重要概念。1987 年版的《中国大百科全书哲学卷 I》中提出:“层次是表征系统内部结构不同等级的范畴。”任何系统内部都具有不同结构水平的部分,如物体可分为分子、原子、原子核等若干层次;高级生命体可分为系统、器官、组织、细胞、生物大分子等若干层次,层次从属于结构,依赖结构而存在。

把人类分层次识别事物的方法应用到管理科学的理论发展中,对管理对象、管理手段进行分层,有利于更有效地探索管理理论的发展变化及其内在规律,更好地掌握管理科学变化的秩序和规则,进一步认知管理科学的发展变化,促进管理科学的发展。

2. 分层管理就是指在特定的环境条件下,为实现管理的目标,对各管理对象进行合乎目的的精细分层,并根据各自层次的管理需要,设计、决策、计划、组织、指挥、控制、协调、用人等管理职能层次与之相对应,系统协调地整合管理资源,实现各层次管理对象的最优化,以尽可能少的要素投入,获取尽可能多的产出的过程。从本质上讲即指从分层次角度,找出管理理论、方法与管理对象相对应的管理原理,涵盖并统筹现有的管理学理论观点,体现管理学的内在共性。

(二) 护士分层管理

1. 护士分层管理的含义

护士分层管理是将护士职责根据组织层次划分,建立新型的责、权、利统一的护理管理组织体系,积极探索和逐步推行护士岗位的准入和分层次使用,规范护理工作范围和界定护士工作职责,将岗位工作职责、技术要求与护士的分层次管理有机结合,以提高工作效率,做到人尽其才,才尽其用,并在此过程中配以相应的培训制度、绩效考核制度等,以期在现有护士编制的情况下,进一步稳定护理队伍,提高护理工作满意度,保证患者安全和改善护理质量,为患者提供专业化、人性化的优质护理服务。

2. 护士分层管理的内涵

(1)吸引和留住人才是护士分层管理的关键:分层管理要站在护士的角度和层面上,通过人性化、科学、合理的分层管理方法,建立、健全激励机制,使各级护理人员的付出和贡献得到认可,从而满足各级护理人员的成就感及体现每一个护理人员的真正价值,达到吸引、留住、激励、开发所需要的护理人才的目标。

(2)全员参与是护士分层管理的具体体现:分层管理的系统性、连续性、层次性形成护理人员全员参与的良好氛围,主人翁意识进一步增强是促进护理工作全面提高的重要措施。

(3)有针对性、分层次培养人才是护士分层管理的有效方法:临床护理人员学历、年资、临床经验等层次不同,所担任的岗位职责不同,因此分层管理的层次化培训是提高各级护理人员专业技能的重要手段。

(4)合理使用护理人员是护士分层管理的要求:按护理岗位需求,护理人员结构、职称、职责等合理安排与使用护理人员,最大限度地开拓每个护士的潜能,充分做到人员使用中的扬长避短,实现团队的优化组合,促进整体目标的实现。

护士分层管理的核心任务是划分管理对象的层次,研究其各层次构成及影响因素,根据管理目标设计各层次管理职能、岗位和职责,研究提高各层级功能需要的管理办法,并组织实施,以最大限度地实现优化管理和促进有效管理。

二、护士分层管理的意义

1. 有利于护理学科建设和发展

2008年5月12日由国务院颁发,温家宝总理签署的《护士条例》正式实施,标志着中国护理事业将沿着有法可依、有章可循、规范持续的方向发展。护士分层管理就是为进一步贯彻落实护士条例,规范护士执业行为而提出的。护士分层管理及考核,改变了不分职级层次的工作方式,让各级护士知晓在临床实践中护理工作需要做什么,怎么做,自己的职责范围是什么,如何更好地尽职尽责,使护士的执业行为规范统一,增强敬业意识、精品意识,更好地履行护士的职责和义务。

采用职级对应的分级方式是护理管理适应护理独立性学科的特点所要求的,体现了管理的科学化。护士分层管理一方面要对护理人力资源进行合理配置、选拔培养、动态管理,让患者在护理全过程中得到质量保证;另一方面要考虑到患者多元化的需求,确保人性化的护理服务。护理管理者应持续加强国内外前沿性管理理念、管理知识、管理技术的学习,不断创新先进的管理方法,使护理工作更加贴近临床、贴近患者、贴近社会。同时护理管理者还要结合护理工作的特点及性质,在充分考虑护理人力成本的基础上,采取一系列措施,努力使护理工作达到最大的社会、经济和技术效益,实现护理人力资源的科学管理和护理队伍的可持续发展,为护理学科朝着专业化、规范化、科学化发展打下坚实的基础。

2. 有利于科学设置护理岗位

护士分层管理可实现护理人才与护理岗位的有效结合,优化护理人力资源的科学配置。依据《护士条例》及相关政策科学地界定并划分护士等级、任职标准、工作范围,使护理管理层次清晰,各级护理人员职责明确,达到既要发挥高职的作用,又要注重培养和提高中职人员的专业技术水平,同时,还要保护好新护士的工作热情,充分调动各层次护理人员的工作积极性,科学地统筹管理,从而达到护理工作优化管理的目的。在设置护理岗位的过程中,通过对各级护理人员的任职条件进行界定,结合护理工作特点,采取定性和定量相结合的原则,从德、才、勤、能等各个方面提出切合实际的岗位要求,制定科学可行的临床护理任职条件和各层次护士职责、工作流程、工作标准,使护士能够发挥专长,各尽所能,充分调动各层级护理人员的积极性和主观能动性,真正体现护士自身价值。护理岗位的设置,明确岗位职能,逐级管理,各司其职,使各层级护士能够充分发挥其长处,充分开发护理人力资源的潜能。

3. 有利于护理人才的培养和使用

护理人才是医院护理队伍的骨干力量,是护理学科的带头人,而年轻护士是护理队伍的主要成分和中坚力量。护士分层管理既要考虑发挥资历深、经验丰富、知识面广的专家型护理学科带头人的作用,又要注重培养、扶持和聘用高学历的年轻护理骨干,使科室护理队伍保持合理的人才梯队结构,以保证护理队伍建设的可持续发展。根据护理人员职称、年资、学历、能力等不同而制订相应的培训计划,为各层级护士创造良好的成长及发展环境。充分发挥各层级护士在专科护理、护理科研、护理教学等方面的优势作用,促进高层次护理人才成长,为进一步培养专科护士及临床护理专家奠定基础。

4. 有利于调动护理人员的积极性和创造性

护士分层管理激活了用人机制,做到人尽其才,才尽其用;护士分层管理,使护士的价值得以体现,自我成就感增加。因此,有利于调动其工作积极性和创造性,使不同层级护士可根据护士分层管理的要求来规划的自己职业晋升途径,为每个护士提供一个较为直观的职业蓝图,有利于护士群体形成积极进取、争先创优的竞争格局。对护士实行分层次上岗,使护理人员的分工更加合理、科学,高年资、高学历护士在自己岗位上充分体现自身的价值,同时进一步激发低年资护士的进取精神。护士分层管理满足了不同层级护理人员自我实现的需要,使护士对

护理工作的热情和奉献精神及对职业的忠诚度大幅度上升。分层管理效果可以通过绩效考核进行测评,其差异性可以被识别。管理效果的好坏一目了然,便于及时分析管理中存在的问题,建立持续改进问题的措施。由于分别进行测评,结果责任到人,所以在实施护理分层管理中其管理效果的差异性,可增强护理人员的责任心、使命感及荣誉感,提高护理工作的专业性和独立性,促进护理学科全面的可持续发展。

5. 有利于提高护理质量与护理工作效率

分层管理是以达到护士人力资源优化配置、能级对应为总体目标,以机构内各层次为基本管理单位,其目的是分清层次,分清职责,分清任务,调节心理默契状态,从而产生努力实现目标的动力。实行分层管理,明确各层次护理人员的职责,有利于各层级建立良好协作关系、层层落实各项规章制度和工作规范,确保总体目标的实现。各级人员职责清楚,岗位明确,责任到人,每个人按要求做好本职工作。分层后初级护士主要从事基础护理,中级护士主要从事专科护理工作,高级护士主要参与新业务、新技术开发及护理管理。分层质量管理监控消除盲点,形成逐级控制,做到宏观管理和微观管理密切结合,使各层次、各阶段护理工作形成无缝隙监控循环系统。患者满意度是衡量护理质量的最可靠标准之一,通过实施分级动态监控与量化考核,促进护理质量持续改进。对各层级护士日常护理工作的全程考评,增强护士工作的自觉性,使指导、检查、督促贯穿于护理工作的每一个环节,最大限度地满足患者的合理需求,提高护理质量。

护理质量的高低不仅取决于护理人员素质和技术水平,而且取决于护理管理水平。实施护士分层管理各级人员责任明确,各司其职,人尽其才,确保护理安全。护士能够严密观察患者的病情变化,为患者提供连续性的治疗及护理;能够准确、客观、动态地记录患者的护理问题及解决的措施和效果,提高了护理记录书写的质量,避免了因护理记录书写不当造成的护患纠纷;能有时间主动与患者沟通,密切护患关系;能有时间做好基础护理,让患者得到实惠,感到满意。各层级护士团结协作、相互配合,共同为患者提供满意的服务,提高了护理质量和工作效率,满足患者的合理需求。此外,通过岗位考核和岗位津贴的兑现,对长期以来工资待遇分配中的平均主义进行改革,逐步建立重实绩、重贡献,分配制度向高层次人才和重点岗位倾斜的激励机制,激发了护理人员的工作积极性、主动性和创造性,起到了“拴心留人”的作用,增强了护理团队的凝聚力,从而促使护理质量和工作效率的提高。

三、护士分层管理原则

1. 精细化设岗原则

随着社会对护理质量要求的提高,护理工作范畴的拓展和细化,对护理人员的工作质量提出了新的更高的要求。如何在有限的人力资源下保证护理质量,护理的精细化分层管理已经成为当今护理管理的一个重要问题。分层管理的本质属性在于能精细识别管理对象的发展层次,设计相应的层次管理手段和方法,根据护理人员的职务、职称及业务能力等条件,分成不同

级别和层次的标准化目标进行管理,充分发挥各层次护理人员的潜力和自身价值,实现护理人力资源的合理配置和高层次地满足患者的个性化需求,保证护理工作的安全性和连续性,提高护理人员工作的积极性和主动性。通过建立精细化的岗位构架,明确岗位职责,根据护理人员整体结构及护理岗位要求设立总责任护士、责任组长、责任护士、助理护士四个层级岗位,使每个护士都明确自己承担的任务和责任,由被动执行者转变为主动参与者,使护理工作环环相扣,层层衔接,增强组织凝聚力,发挥整体优势,产生最大组合效应。

2. 人尽其才原则

《中国护理事业发展规划纲要(2011~2015年)》明确要求:加强护理队伍建设,大力培养与培训护理专业人才,落实护士配备相关标准,加强基层护士人力配备,优化护士队伍结构,提高护士队伍服务能力。对护理工作实施层次对应的有效管理提出了更高的要求。科学、合理地解决各级人员的分层次使用,政策和待遇是各级护理人员人尽其才的关键。制定科学合理的人才使用政策,为各级人员的培养和使用创造良好的条件,才能调动各级人员的主观能动性,用其所长、避其所短,将每个人安置在最适宜的位置,给予不同的权力和责任,实现能力和职位的对应,使各级护理人员人尽其才,才尽其用,人事相宜,充分发挥个人才干,才能留住人才,吸引人才。

3. 激发潜能原则

实施公平、公正的良性竞争,尊重每个人的人格,营造和谐的工作氛围,做到优胜劣汰,增强持续竞争力,以组织目标为重,分清各级人员工作职责,充分发挥个人潜能。

4. 提高效率原则

通过护士分层管理,实现护理人才与岗位的最佳有机结合,使有限的护理人力资源得以合理使用,改变传统的管理理念和工作方式,不断提高临床思维及分析判断能力,增强解决临床实际问题的能力,最大限度地发挥各级护理人员的智力和潜能,大大提高工作效率,使护理工作达到系统性强、效率性好、安全性高的良性运行的目的。同时,护士分层次管理工作是不断动态变化的,只有注重观察结果、重视信息反馈,及时调整政策,做到因人制宜、因地制宜、因时制宜,规范岗位分层管理,调动全员的创造性和积极性,在实现医院整体目标的同时,最大限度地满足各级人员物质和精神需求,才能不断提高医院综合效益。

5. 创新发展原则

鼓励新生事物、新技术、新方法的开展,避免表面的、暂时的失败现象抑制创新发展,建立保护性制度及支持创新发展机制,避免挫伤创新发展的积极性。对热爱本专业、能力强的护理人员给予前瞻性培养,制订合理目标,加大对创新发展的奖励力度,持续加快护理学科发展的步伐。

6. 系统性原则

分层管理的系统性是指各个层次的管理应明确护士分层管理的总目标,正确处理局部与全局的关系,各层管理要遵循统一目标要求和规章制度,突出团队合作效能,树立整体意识。

7. 动态管理原则

护理部依据岗位需求和护理队伍现状对护理人员业绩、工作态度、工作能力等进行绩效考评,对全体护理人员的状况作出准确评价,对于不符合岗位要求的人员进行相应的组织调整,将合适的人员安置在合适的岗位,真正做到用人所长,并进行“固强补弱”的培训,逐步提高护理人员技术水平,同时对护士分层管理进行结构优化组合,使基础护理和专科护理质量不断提高,各项护理工作科学实施。

四、护士分层管理的相关理论

分层管理相关理论源于人类长期的管理实践。早在 2500 年前,我国先哲老子就提出“道治”、“德治”、“智治”的分层次治理理念,其影响相当深远。西方管理理论发展进程中,也有不少管理学科与层次管理有关,且独树一帜,体现了管理需要分层次的客观实际及理论依据。

1. “道治”、“德治”、“智治”的层次理论

顺应我国先哲提出的分层次治理思路,管理理论与方法存在“道治”、“德治”、“智治”层次差异。“道治”即以自然或宇宙为管理对象,借助自然法则,对世界进行管理,从自然力量来实现管理目标;“德治”即以人类社会为对象,依靠协调人际关系,维系社会成员优化合作为主要手段,实现管理目的的一类管理;“智治”即以具体管理事务和管理部门为对象,依靠计谋、策略为主要手段,实现管理的目的。顺应我国先哲提出的分层次治理思路,从“个人-家庭-部门-社会-自然-宇宙”层次扩大趋势,管理理论与方法存在“道治”、“德治”、“智治”的层次差异。面对不同层次的管理对象选择不同层次的管理手段,管理的效果也不同。

2. 层次需要理论

1943 年,美国心理学家马斯洛(Abraham H. Maslow)在《人类激励理论》中提出,把人的需要按其重要性和先后次序排成 5 个层次:生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要、自我实现的需要,并提出人类需要的层次及相应的管理手段。这一理论在长期的管理实践中应用相当普遍。

3. 双因素理论

1959 年,美国著名管理学家弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg)在《工作的激励因素》一书中提出“双因素理论”,激励因素属于工作本身内容,保健因素属于工作环境和工作关系,将管理对象的工作划分为两个层次,并提出管理者应该认识到保健因素是必需的,不过它一旦被不满意中和后,就不能产生更积极的效果,只有激励因素才能使人们有更好的工作成绩,并且激励因素和保健因素同时具有重叠现象。

4. 超 y 理论

1970 年,由美国管理学家约翰·莫尔斯(J. J. Morse)和杰伊·洛希(J. W. Lorsch)在《超 y 理论》一书中根据复杂人“假定”提出的一种新的管理理论:没有什么一成不变的、普遍适用的最佳的管理方式,必须根据组织内外环境自变量和管理思想及管理技术等因变量之间的函数