

高等教育自学考试丛书

护理 管理学

HULI GUAN LI XUE

徐国勋 屠丽君 主编

东南大学出版社

94
R47
8
Z

护 理 管 理 学

主编 徐国勋 屠丽君

XAp 96/24



3 0092 1026 5

东南大学出版社



B

92.5.18

(苏)新登字第 012 号

护理管理学

徐国勋 屠丽君 主编

东南大学出版社出版发行

南京四牌楼 2 号 邮编 210018

中共江苏省委办公厅印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 8.75 字数 217 千字

1993 年 4 月第 1 版 1993 年 4 月第 1 次印刷

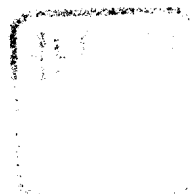
印数: 1—12000 册

ISBN7-81023-744-6

R·53

定价: 5.85 元

责任编辑 常凤阁



序

由南京医学院担任主考学校的护理专业自学考试，在江苏省自学考试指导委员会的大力支持下，已于一九九一年开考，受到广大护理工作者的热烈欢迎。

护理学是一门有明确研究目标和研究范围的学科，在医疗、预防和卫生保健事业中，具有重要的地位和作用。随着医学模式的转变，医学科学技术的进步和预防医学与康复医学的发展，要求护理学也要有相应的发展。护理模式必须由传统的功能护理向以心身整体护理为中心的责任制护理转变。要适应这一转变，作为护理专业人才就必须具备广博的生理、心理、社会学和人文科学方面的知识和专业技能。为此，通过各种渠道加速在职护理人员的培养，提高护理队伍业务素质和专业水平显得十分必要和紧迫。

大专层次护理专业自学考试的开设，是实现上述目标、提高临床护理质量的重要途径之一，也是对广大在职护理人员强烈要求学习和提高的愿望的满足。

搞好护理专业自学考试的环节很多，教材建设是其中的重要一环。为有一套适合该专业特点的教材，供广大应试者自学用，南京医学院组织有关教师根据考试课程编了这套教材，希望对大家有所帮助。但是，由于护理专业自学考试尚在起步阶段，缺乏实践经验，加之时间也较为匆促，不足之处在所难免，希望广大读者提出宝贵意见，以便在今后的实践中不断总结经验，进行修正补充，使这套教材进一步完善并提高质量。

张振声

1991年7月

于南京医学院

前 言

护理管理学是专为护理自学考试编写的教材。本书是根据全国高等自学考试指导委员会《关于编写高等教育自学考试教材的几点意见》的通知精神编写的。按照本门课程在护理专业考试计划中的地位和作用,从提高护理人员的管理水平和能力,造就和选拔人才的要求出发,力求做到注重基础,突出重点,精选内容,理论联系实际。在编写过程中,我们掌握在护理大专层次的水平上,对每个问题展开论述,并结合自学考试的特点,尽可能深入浅出,通俗易懂,条理清楚,便于自学,易于掌握,达到“无师自通”。同时力争具有护理专业特色。

本教材是供个人自学,社会助学和国家考试使用的。本书论述了管理学的基础理论,护理管理上的主要问题作为基本内容。全书共九章,有管理学的基本原理、护理管理概论、护理管理制度和护理质量管理、业务技术管理、人才管理、科研管理、临床教学管理以及电子计算机在护理管理中的应用。参加编写人员的分工为:徐国勋(南京医学院)编写第一章;屠丽君(南京医学院附属脑科医院)编写第三章;花翠兰(南京医学院第一附属医院)编写第二章;谈瑗声(江苏省护理学会)编写第四章;沈慧如(南京医学院第二附属医院)编写第五章;李秀珍(南京医学院)编写第六章、第八章;颜长瑛(南京医学院第一附属医院)编写第七章;赵崇侃(南京医学院)编写第九章。

本书请南京医学院张慰丰教授审阅,并得到他的关心和支持,表示衷心地感谢。同时在编写过程中参考了国内外专家、学者的论著,这里一并表示谢意。

我们第一次试编护理自学考试教材,由于缺乏经验,加之我们水平所限,难免存在缺点和错误之处,敬请各位读者批评指正,以俾我们再版时修订。

编 者

1993. 1

目 录

第一章 管理学的基本原理	(1)
第一节 管理的形成与发展	(1)
第二节 管理的基本原理	(9)
第三节 管理概念与护理管理	(14)
第二章 护理管理概论	(21)
第一节 护理管理概念	(21)
第二节 护理管理的重要性及主要管理方法	(23)
第三节 护理指挥系统	(25)
第四节 各级护理管理者的职责和管理方法	(27)
第五节 护理人员技术职称与职责	(30)
第六节 护理工作与各部门的关系	(33)
第七节 护理人员的编制及分工	(36)
第三章 护理管理制度	(41)
第一节 护理管理制度的重要性	(41)
第二节 护理管理制度的内容	(41)
第三节 各项护理制度的实施	(61)
第四章 护理质量管理	(63)
第一节 概述	(63)
第二节 护理质量标准化管理	(64)
第三节 护理质量要素及评价	(65)
第四节 护理质量管理标准	(66)
第五章 护理业务技术管理	(73)
第一节 护理技术管理	(73)
第二节 疾病护理管理	(77)
第三节 护理程序的应用	(77)
第四节 业务、技术管理	(80)
第五节 护理业务技术资料档案管理	(81)
第六章 护理人才管理	(84)
第一节 概述	(84)
第二节 护理人才管理	(87)
第三节 护理人员在教育	(90)
第七章 护理科研管理	(96)
第一节 护理科研的意义、任务和类型	(96)
第二节 护理科研的内容	(97)

第三节	科研设计与科研论文的写作方法·····	(101)
第四节	护理科研的领导与科研条件的创造·····	(106)
第八章	护理临床教学管理·····	(109)
第一节	概述·····	(109)
第二节	护理临床教学目标及组织领导·····	(110)
第三节	护理毕业实习的教学内容和方法·····	(115)
第四节	临床教学评价·····	(116)
第九章	电子计算机在护理管理中的应用·····	(119)
第一节	概述·····	(119)
第二节	医院计算机系统·····	(122)
第三节	护理信息系统·····	(125)
第四节	自动监护系统·····	(129)

第一章 管理学的基本原理

管理学是研究管理活动及其基本规律的一门科学。管理活动自古有之。凡有人群的地方，就需要指挥、协调，就有管理。随着历史的发展，管理也在不断的发展，表现在管理的含义、内容和方式均在变化；管理的思想、理论也在不断的发展、提高和完善。管理的发展是与社会生产力的发展相适应的。社会生产力的发展可以促进管理的发展，管理的发展又可以推动生产力的发展。因此我们研究管理发展的历史，总结不同时期的管理经验、教训，逐步加深对管理功能和管理原理的认识，探索其中的规律，对提高管理水平，做好管理工作极为重要。

第一节 管理的形成与发展

一、管理发展时期的划分

一般从两个方面划分管理发展时期不同的历史阶段：

(一) 根据管理的指导思想、管理的形式和特点，以及社会生产力水平和生产规模等区别

可把管理发展过程大体划分为三个阶段。

1. 传统管理阶段 18 世纪是以手工生产为主，生产力低下，因此，管理是家长式的行政制，管理者就是企业所有者的“工厂主”，以个人为中心单凭传统的经验进行管理。

2. 科学管理阶段 19 世纪初期，由于生产力的发展，生产规模不断地扩大，单凭资本家的经验管理已不适应生产力的发展，需要有专职管理人员进行管理，于是企业管理者与企业所有者分开；同时，把科学实验引用到管理活动中来，使管理由个人主观经验管理上升到科学管理阶段，提高了生产效率。其杰出的代表人物有泰罗、法约尔，韦伯等。

3. 现代管理阶段 20 世纪由于现代化大生产的发展，现代科学技术的进步，使生产力迅速的发展。加之国际社会竞争加剧，因此，人们对管理更为重视，对管理实践和理论的研究更为普遍。此时，有以下几个特点：

(1) 不仅注意劳动生产效率的研究，更重视劳动生产效果的研究，管理以取得好的效果为目标。因此，对经营方针和经营政策的研究更为重视。如果没有正确的经营方针和政策，则效率越高，浪费越大，损失越大，即效果越差。

(2) 不仅研究劳动生产本身，而且重视对人的研究。运用社会学、心理学等方面的知识，研究劳动生产过程中人的行为等，于是就产生了行为科学。

(3) 不仅研究劳动生产过程，而且重视现代科技成果在管理中的运用，特别是先进的数学方法、电子计算机技术、系统论、控制论、信息论等在管理活动中广泛的应用，因此，形成了一系列新的管理方法、管理技术等，于是产生了各种管理学派，目前统称为

“管理科学”学派。

(二) 根据管理思想和管理理论的发展过程

大体可划分为三个阶段。

1. 早期管理活动或实践阶段 从有了人类集体劳动的分工协作开始到 18 世纪初,这一阶段主要是以管理的实践活动为主。

2. 早期管理思想的萌芽阶段 从 18 世纪初到 19 世纪末,这一阶段是把科学实验引用到管理实践活动中来,解决管理过程中的一些实际问题。把管理由实践活动提高到科学实验活动阶段。由于从不同角度对管理过程进行研究,因此产生了各种各样的管理思想,但并未形成一个完整的科学理论体系。

3. 管理理论形成阶段 从 19 世纪末至今,这阶段的管理是在科学实验的基础上,不断地把具体的认识抽象地上升为理性认识,逐步建立了理论体系。尽管这些理论体系尚不完善,还有待于进一步研究和补充,但已成为当今指导管理活动的理论基础。

尽管管理的每一阶段有一定的特点,但它们均是相互联系、不可分割的。从发展的全过程看,由低级向高级,由简单到复杂,由具体到抽象,这是管理发展的基本规律。

二、泰罗的科学管理

美国泰罗(1865—1915 年),曾受过高等教育,后因视力受损,终止学习而进费城一家钢铁厂当工人。他努力工作,晋升较快,六年之内,从领班、车间工长、总机械师、总绘图师,晋升为总工程师。他在工作中,坚持研究管理问题,首先进行了提高工效的试验。

1. 从 1887 年开始,进行了一项“金属切削试验”。主要研究每个金属切削工人每个工作日的适合工作量。经过两年初步试验,给工人制定了一套工作量制。

2. 1898 年他又进行了一项著名的“搬运生铁块试验”和“铁锹试验”。

(1)“搬运生铁块试验”:他对五座高炉生产的搬运班组的 75 名工人进行试验,他观察到,每个工人由于搬运的操作方法不同,其工作效率差别较大,于是他测定不同工人每次搬运的时间,然后再找出完成每一个动作的最短时间,最后减去多余的动作,设计出标准的动作。这样,他改进了操作方法,并训练了工人,使生铁块搬运量提高了三倍。

(2)“铁锹试验”:主要研究三个问题:①铲一锹最适宜的重量;②能够达到标准重量的铁锹形状、规格;③铲各种原料的最好方法。这样既改进了操作方法,又制订了标准化工具,大大提高了劳动生产率。

他在研究的基础上,于 1891 年发表了《科学管理原理》一书,制订了一整套的科学管理法规与管理原理。这一管理法被称为“泰罗制”。其主要内容有:

(一) 变革管理体制

分两个步骤进行:

1. 变放任型管理为刺激型管理体制 过去是计件工资,工人劳动效率提高了,但雇主没有相应地提高工资,结果造成工人有组织的怠工,使劳动生产率下降。于是泰罗提出新的管理体制,使每一个工人都承担管理的责任,让工人发挥最大的主动性和积极性,使工人可得到一些特定的激励作为报偿。这种管理的新观念标志着科学管理与传统管理的区别。

2. 变刺激型管理为科学管理体制 泰罗认为,靠大量奖励去使工人发挥最大能力为雇主工作,仍没有完全摆脱旧的管理模式。科学管理体制应是管理者与工人“更加均等的责任制”,并且工人“对劳动成果应担负更大的责任。”为此,他提出了科学管理的四条基本原则:(1)开发一门新科学,专门研究工人的工作法则,代替粗糙的经验;(2)科学地选择、训练、培养工人;(3)管理人员要诚心诚意地与工人合作;(4)管理人员和工人之间适当分工和明确责任。

(二) 实行任务管理

亦称作业管理,其中有四条原则:

1. 定额原则 泰罗认为,过去的管理之所以不科学,就是没有找到工时和工资的依据,雇主可以凭自己主观意愿,任意延长工作时间和降低工资率;工会也会随意提出缩短工作时间和增加工资的要求。科学管理就在于找到了规定工时和工资的依据,并且这种依据是经过科学试验的。这里包括:(1)动作分析:找出最合理、最高效的操作动作作为标准动作;(2)时间分析:用秒表测定各个标准动作所费的时间;(3)确定一天的工作定额。

2. 标准化原则 任务定额是高标准,要求每个工人在标准时间里完成标准定额,需有两个条件:

(1) 按标准要求对工人进行培训。

(2) 提供标准化条件,如环境、材料、工具、机器设备等。

3. 高奖励的工资原则 如按任务定额,工人的劳动强度很大,工人必然抵制。泰罗认为,雇主目的是高利润,工人目的是高工资。只有通过科学管理,提高劳动生产率两者的目的才可能达到。因此,他认为,关键是要找到“一种最佳的工作方法”。当时他对工人采取高奖励工资,以获得工人工作的高效率,同时给雇主带来高利润。

4. 罚规原则 高奖励工资也规定,部分工人完不成标准定额要减少工资,这就是罚规,从而使效率低的工人自动离开工厂,保证工厂由第一流的工人来创造利润。

科学管理法提出了通过管理科学化提高劳动效率;提出了效率的决定因素不是经营者个人的经验,而是科学的管理体制;提出了管理者和工人的职责分工。这些都为现代管理工作奠定了基础。泰罗为管理作出了开拓性的工作,因此,他被称为“科学管理之父”。

科学管理法也有其局限性,它对管理中人的看法,虽然从“工具人”(传统管理把人作为工具看待)发展到“经济人”,把经济动机作为人的唯一动机,这是不全面的。

三、法约尔和韦伯的管理理论

(一) 法约尔的管理理论

法约尔(1841—1925年)法国人,是现代管理理论的创始人。他与泰罗同时期,他以管理过程和管理组织为研究重点。法约尔是一家大公司的经理,他就任时,该公司濒临破产。他辞职时,公司财政地位坚强,有了一个闻名于法国的行政和技术管理的领导班子。他和泰罗研究分析个别工人不同,他着重分析高层次管理问题。他认为,他管理上的成功不是由于他个人的领导能力,而是应用一般行政管理原则的结果。他在1908年发表的一篇论文中提出了管理的十四条原则:

1. 分工 实行劳动专业化,以提高生产效率。分工不仅用于工人,而且应用于一切管理人员。

2. 权力和责任 权力是发布命令并使人服从的力量。权力和责任是相互联系的,若仅委以责任,而不授予相应的权力,则是组织上的缺陷。权力与责任应当一致。

3. 纪律 纪律是组织内所有的成员通过的成文协议,对每个成员在组织内行为的控制,没有纪律,企业就难以发展。纪律是行政管理的绝对必要。

4. 统一命令 组织内每一个人只能从一个上级接受命令,双重命令对于权威、纪律和稳定性都是一种威胁。

5. 统一指挥 具有同一目的的集体活动,只能在一个领导和一个计划下进行。

6. 个人利益服从整体利益 个人和小团体的利益均不得超越整体的利益。

7. 人员的报酬 报酬应该是公平而且尽可能做到公私兼顾。其目的则是更好地激发职工的热情。

8. 集中 集中是组织所必需的。集权和分权允许有弹性。

9. 等级链(或称权威线) 从基层到最高层应建立关系明确的权威等级。

10. 秩序 指组织应该规定每个人的岗位,做到“人皆有位,人称其职”,必须做到职位要适合于职工的才能水平,使每个职工处于他能最好作出贡献的职位上。

11. 公平 要在组织内树立公平和公正,以鼓励职工倾其全部的忠诚和热忱以履行他们的职责。

12. 职工工作的稳定 成功企业的管理人员是稳定的。

13. 主动性 提高组织内每一级人员的工作热情,充分发挥其主动性。

14. 集体精神 强调协作的需要及维护人与人之间的和谐与团结关系。

法约尔还把管理功能分成六种职能与五个管理要素(图1—1)。

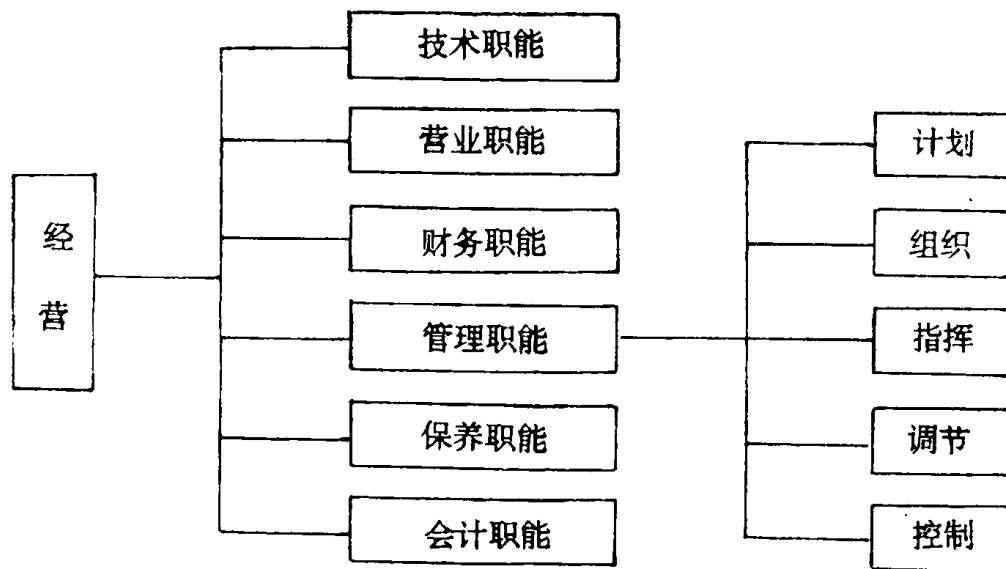


图 1—1 法约尔的管理要素

1. 计划 是最重要而且是最难办的。

2. 组织 最重要的是人力组织。

3. 指挥 组织以后,为了使组织运转起来,指挥的职能是必要的。

• 4 •

4. 协调 每周召开部门负责人和联络员会议，以便互通情报。
5. 控制 是核实工作进展情况是否同既定的计划相符合，以便发现偏差，及时纠正。

法约尔还阐述了指指挥职能的八个方面：

1. 全面了解人。
2. 淘汰不能胜任工作的人。
3. 清楚的了解组织及其成员之间的协议。
4. 树立良好的榜样。
5. 定期审查组织机构。
6. 利用会议的方式作出决定。
7. 不要陷于琐碎事务。
8. 在工作人员之间发扬团结、肯干、首创和忠诚的精神。

法约尔的独特贡献是他把行政管理（高层次管理）从管理功能中分离出来，进行了深刻的分析。他的关于管理组织和职责划分的思想，对于后来管理组织系统化的研究有着深远的影响。他被后人称为“管理过程之父”。

（二）韦伯的组织管理理论

德国社会学家马克斯·韦伯（1864—1920年）着重研究组织理论。他的最大贡献是提出了行政机构的理论。他认为，行政机构的各个职位都要遵循分级的原理，下级机构服从上级机构的领导。在组织中进行有效的分工，并明确职责范围。根据技术能力挑选各职位的能人。他提出理想的行政组织模式有以下特点：

1. 明确分工。
2. 组织内的各个职位按等级的原则，形成自上而下的等级系统。
3. 人员的任用完全根据职务的要求，通过正式考试和教育、训练后选用。
4. 管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，并严格遵守组织中规定的规则和纪律。
5. 组织成员之间的关系是一种职位的关系，不受感情的影响。

韦伯认为，这种理想的行政组织体系能提高工作效率。他的这一理论为分析实际生活中各种组织形式提供了一种规范。

四、行为科学

（一）行为科学的产生和发展

行为科学理论出现在20世纪30年代。当时主要研究工人在生产中的行为，以及产生这些行为的原因，从而调节企业中人与人的关系，所以早期被称为：“人际关系论”。

20世纪初，美国工业生产由于采用“泰罗制”，大大提高了劳动生产率，对美国经济发展起了直接的推动作用。但是，泰罗制由于忽视了人的因素，因此，在试验中也有的因受到工人抵制而失败。在这种情况下，有一些学者从心理学、生理学、社会学等方面进行研究。美国西方电气公司邀请了哈佛大学心理学专家梅奥和罗特利斯伯格来厂进行试验，这就是管理史上著名的“霍桑试验”。霍桑研究组成员有心理学家、生理学家、人类学家、社会学家、经济学家和数学家等。试验开始从各方面改善工人的工作条件，如改善照明，增加工间休息，供给午餐，缩短工作日等。但是不论条件如何改变，产量总

是一样上升，而且取消改善的条件以后，产量还是增加。然后，他们同 21000 名职工谈话，发现职工的心理因素和社会因素对他们的生产积极性影响极大。这些人平日地位低下，生产积极性不高，现在搞试点，受到重视，不管工作条件是否改善，都比平时努力，没有试点的小组也不甘落后，比着干，因此，生产效率普遍提高。在实验的基础上，梅奥于 1933 年发表了“工业文明中人的问题”，提出了以下的观点：

1. 过去管理把人看作是“经济人”，把金钱刺激作为调动人积极性的唯一动力。霍桑试验证明了人是“社会人”，受社会和心理因素影响。

2. 过去管理理论认为，生产效率主要受工作方法和工作条件的影响。霍桑试验证明了生产率的提高主要取决于职工的积极性，取决于职工的家庭和社会生活以及企业中人与人的关系等。

3. 过去的管理只注意正式组织机构，职权划分、规章制度等。霍桑试验发现，除正式组织外，还存在着非正式组织。这种无形的组织有其特殊的感情和倾向，可左右成员的行为。

4. 管理者要满足工人的合理需要，善于倾听工人意见，并沟通感情，改善人群关系，使正式组织的经济需要与非正式组织的社会需要取得平衡。

从此，“人群关系”的研究逐渐闻名于世。20 世纪 50 年代初，在研究人群关系的基础上，美国一些著名的大学教授把心理学、社会学、人类学和管理学的成果综合起来，找到了关于人的行为的一般规律，正式定名为“行为科学”，并成立了行为科学高级研究中心。

（二）后期行为科学的理论研究

主要集中在以下四个方面，即有关人的需要、动机和激励问题；有关企业中人的个性问题；有关企业领导方式问题；有关企业中非正式组织以及人与人的相互关系问题。这里着重介绍这四个方面研究的主要观点。

1. 人的需要、动机和激励问题 行为科学的核心是人的需要和动机理论。行为科学认为，人的行为对提高劳动生产率具有决定性的影响。人的行为受动机所支配，而人的动机又是由人的需要引起的。1943 年美国心理学家马斯洛提出了“需要层次论”，按人的需要可分为五个层次（图 1—2）。

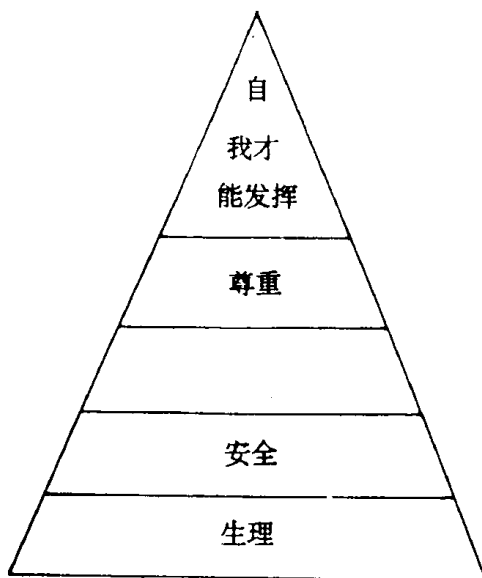


图 1—2 马斯洛的需要等级

- (1) 生理需要 即衣、食、住、结婚、治病等。
 - (2) 安全需要 如劳动和职业的保障，财产和住所的安全，社会保险等。
 - (3) 社会需要（或爱的需要） 如同事之间的融洽，朋友之间的交往，归属某个社会团体等。
 - (4) 自尊需要 如自尊心、声誉、社会地位、受人尊重等。
 - (5) 自我实现需要 如个人的理想抱负、事业心、充分发挥自己的才能和潜力等。
- 马斯洛认为，人在低一级需要满足之后，就要追求高一级的需要。因此，管理人员既要考虑职工的物质需要，同时又要考虑精神需要，注意协调好人际关系，才能达到有效的激励动机。

20 世纪 50 年代后期，赫兹伯格研究人的工作动机时，在访问调查的基础上，提出了“需要激励双因素理论”。他认为，影响工作的因素有两类：

(1) 维持因素 没有它们时，职工就不会满意，难以维持正常的工作状态，如基本工资、工作安全及周围人事关系等。这些外部因素不构成强烈的激励。

(2) 激励因素 如工作的成就、事业心、责任感、荣誉感等。这些可以称作“内在因素”，是真正的激励动机之源。

2. 关于企业中的人性问题 美国麻省理工学院教授麦格雷戈于 1957 年对人性提出了“xy 理论”。他把传统的管理对人性的认识称 x 理论，认为一般人天性懒惰，逃避劳动，怕负责任，宁愿服从命令。在这种理论指导下，管理就应强制、指挥、监督、惩罚为主。这样，职工积极性受到压抑，劳动效率必然不高。因此，他提出了与 x 理论相反的 y 理论，认为大多数人具有创造性和天赋，对工作有兴趣和积极性，有责任感，并具有自我控制能力，同时具有自我实现的要求和取得成就的愿望。因此，管理者就应为职工创造条件，激励和发挥他们的智慧。使每个人的需要与组织的目标结合起来。对人性的认识，还有一些管理学者提出二者不能绝对化，要根据不同的情况，选择或综合运用这两种理论。

3. 关于领导方式问题 以美国布莱克为首的管理学派认为，在管理中，领导方式会

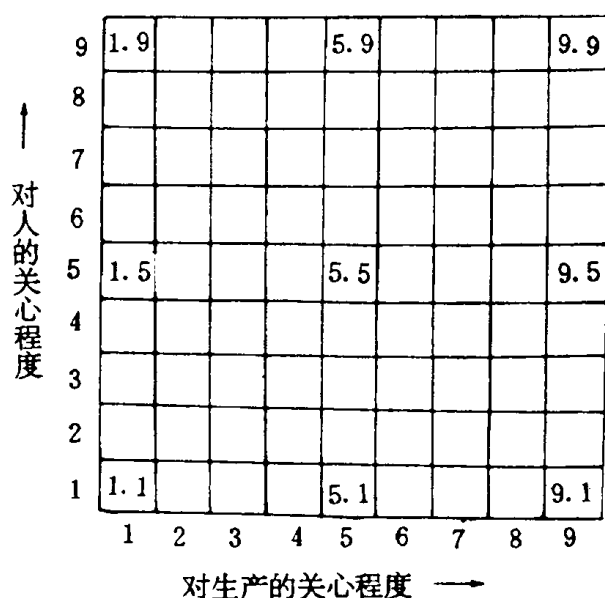


图 1-3 管理方格法图

出现一些极端的现象，当强调经验管理时，就重生产而忽视了人的因素，当强调人际关系管理时，就重视人而忽视生产。为了避免这些偏向，提出了“管理方格法”。主要研究领导者对生产的关心和对人的关心，两者不同的比例相结合，形成了各种的领导方式。他设计了纵轴表示领导者对人的关心程度，横轴表示对生产的关心程度，各分9个等分，构成了纵横各9格的方格图（图1—3）。

图中（1）1.1格是对生产和人的关心均很差，此为管理贫乏；（2）9.1格是只抓生产，不关心人，此为任务管理；（3）1.9格是只关心人，不抓生产，此为俱乐部式管理；（4）9.5格是重点抓生产，对人也比较关心；（5）5.9格是重点关心人，对生产也比较关心；（6）9.5和5.9格均称为准理想型管理；（7）5.5格是中间型管理，对生产和人均较关心，生产任务完成和职工满意状况保持平衡；（8）9.9格是既关心生产，同时又关心人，这是理想型的管理。

该学派研究分析认为；9.9格是最理想、最有效的管理，9.5格次之，5.5格再次之，最差的是1.9型和9.1型。

4. 非正式组织及人际关系 以美国卢因为代表的团体力学理论认为，在任何组织中，既存在着正式组织，也存在着非正式组织。非正式组织一般是由某种相同的利益、观点、社会背景及习惯、准则等原因而结合在一起的。这种非正式组织主要受三种因素的影响，即活动、相互影响和情绪。这三者是密切相关的。因此，管理者要认识到非正式组织是客观存在的，要采取各种措施，因势利导，使非正式组织的人员接受正式组织的目标，发挥非正式组织的协同和补充作用。

五、管理科学

第二次世界大战后，随着现代工业生产的迅速发展和现代科学技术的进步，现代管理学家们为了达到较好地社会、经济效益，加强了管理理论和方法的研究，把现代的科技成果应用到管理中来，形成了一系列新的组织管理方法和组织管理技术，产生了各种管理学派。这里介绍几个有代表性学派的观点：

（一）决策管理学派

该派的代表人物是诺贝尔经济学奖获得者美国的西蒙教授。其基本观点是：管理的主要任务就是决策，决策贯穿于管理的全过程。决策是以事实为依据，采取严密的逻辑思考方法，进行计算分析，遵循科学程序，作出正确的决策。

（二）系统管理学派

该学派的基本观点是把管理对象看作是一个系统。首先确定系统的整体目标，然后再设立系统的子系统（或多系统），并确定目标。管理要把人、物、环境三个因素结合起来，全面分析，并要注意各个方面的相互关系和协调，以求得各种决策、方案、方法的最优化。在系统管理中，各部门的效率固然重要，但更要重视一个组织系统的整体目标。

（三）权变理论学派

权变的意思是权宜应变。该学派的基本观点是：管理中不存在普遍适用的“最佳管理理论”，而应根据管理的具体条件，运用管理理论，确定管理方法。要能够根据不同的情况，采取不同的管理方法，有随机应变的能力。该学派强调，有效的管理只能是依据一个组织多元的内外因素，灵活地应用各种管理方法，并通过对大量案例的研究和概括，

提出适应特定情况的管理模式。

（四）管理过程学派

这个学派的基本观点是：（1）管理是一个过程，是管理者与职工去实现既定目标的过程。管理过程的职能有五个：计划、组织、配备人员、指挥和控制；（2）管理职能具有普遍性；（3）管理理论有灵活性。

还有社会系统管理学派，是把管理组织看作是一个社会系统，主要是研究正式组织；经验学派是通过对成功的管理人员的经验分析来研究管理，从中引出一系列的原则，作为管理组织的基础；数学学派是把管理决策转换成数学模型，并且用数学方法求解。

这些学派的管理思想、管理方法、管理技术在分类上和称呼上，目前说法不一，现采用“管理科学”这个名词来概括。

各种管理学派从不同的角度探讨管理问题，但都不能提出一个完整的方案。近年来，逐步酝酿形成了一种新的概念，即“现代管理理论”，主张采用综合的管理理论观点、管理方法和管理技术，使现代管理理论向着统一的系统理论发展。其特点如下：

1. 强调系统化。
2. 重视人的因素。
3. 重视非正式组织的作用。
4. 强调应用先进的管理理论和方法。
5. 重视信息工作。
6. 强调把效率和效果结合起来。
7. 强调理论联系实际。
8. 强调预见能力。
9. 强调不断创新。
10. 强调权力集中。

第二节 管理的基本原理

基本原理就是对客观事物的实质及其基本运动规律的表述。管理的基本原理就是对管理工作的实质内容进行科学分析，总结出具有普遍意义的规律。认真研究和掌握管理的基本原理对做好管理工作具有普遍的指导意义。

关于管理的基本原理当前提法较多，不很统一，这里着重介绍几个主要原理。

一、系统原理和整分合原理

（一）系统原理

系统是指若干要素按一定结构方式互相联系成具有特定功能的统一体。这里有三层意思：（1）系统是由多部分、多单元构成的，否则不成为系统；（2）各部分按一定结构方式，相互联系，具有共同的目的性；（3）具有特定的功能。

任何管理对象都是一个特定的系统，管理的每一个基本要素，它既在自己的系统之内，又与其他系统发生联系。为了达到管理优化的目的，提高管理效益，必须对管理进行充分的系统分析，这就是管理的系统原理。在运用系统原理进行管理时，要抓住管理

系统中的几个主要特性。

1. 整体性 整体大于部分之和，这是系统论的基本思想。对一个管理系统来说，它越复杂，其整体效益越重要。因为简单系统的局部利益与整体利益大体相一致。但在现代管理的大系统中，一般都比较复杂，因此，局部利益与整体利益并不完全一致，有时对局部有利的，不一定对全局有利，这时，局部必须服从全局，确立整体观念。

2. 目的性 每个管理系统均应有明确的目的，不同的系统应有不同的目的。如果目的不明确或者混淆了不同的目的，都必然导致管理的混乱。因此，系统结构不是盲目建立的，而是根据系统目的和功能需要设立各子系统，建立各子系统之间的联系。

通常情况下，一个系统只有一个目的。如果一个系统有多个目的，必然对人、财、物、时间、信息等方面的管理，会互相干扰，达不到优化。如果同一个管理系统中的人员，各人均有不同的目的，或者一个人需为几个目的而工作，那就难以完成任务和做好工作。

3. 层次性 每一个系统都有一定的层次结构，并分解为一系列的分系统。系统的各层次之间均应职责分明。上一层次的主要任务有两个：(1) 根据系统的功能目标，向下一层次发出指令性信息，最后考核指令执行的结果；(2) 解决下一层次子系统之间的不协调。这里明确了上一层次只管下一层次，下一层次也只要对上一层次负责。在日常生活中，常发生上一层次干扰下一层次，甚至下下层次的工作，时间久了，就会挫伤下级的积极性、主动性和责任心，以致会发生下级把一切问题都上交，不愿负责任的局面。其结果是上级领导忙于应付具体事务，使管理混乱。

系统原理已广泛地应用在管理中。在护理管理中，更要重视运用系统管理的原理，来指导护理管理的实践活动。首先要明确如果把医院管理作为一个大系统，那么，护理管理仅是医院管理中的一个分系统。它与医疗管理、后勤管理等均为医院管理中的分系统，相互之间有着密切的联系，存在着相互依存、又相互制约的关系。如果把护理管理本身作为一个系统，那么各科室的护理管理即为分系统。另外，在拟订全院护理管理计划时，要充分运用系统原理，把握系统原理的主要特性，即整体性、目的性和层次性进行管理，以提高护理管理的效能。

(二) 整分合原理

现代高效管理必须在整体规划下明确分工，在分工的基础上进行有效的综合，这就是整分合原理。

整分合原理有三个环节：

1. 整体把握 要从管理的整体要求出发，制订整个系统的目标，这是完成管理任务必须具备的条件。

2. 科学分解 就是对系统目标进行科学的分解，将整体任务分解成一个个基本组成单位，进行明确分工，使每项工作规范化，建立职责分明的责任制。科学分解是整分合原理的关键环节。分解正确，分工就合理，规范才科学，职责才明确。

3. 组织综合 分工以后，各个环节容易产生矛盾和相互脱节，就必须进行强有力的组织综合，使各个环节同步协调，有计划地综合平衡。这样的管理过程，就是有分有合，先分后合，只有这样才能使管理达到高效。

整分合原理在护理管理中是经常应用的。比如护理管理总的任务确定后，然后按各级组织，把总任务分解下去，使各级组织均围绕总的任务，确定本组织的具体任务，使