



高等医学院校护理专业大专系列教材

护理管理学

主编 薛小玲 牛德群

43

东南大学出版社

高等医学院校护理专业大专系列教材

护 理 管 理 学

主 编 薛小玲
牛德群

副 主 编 孙志敏
张镇静

编写人员 (以姓氏笔画为序)

牛德群	安徽中医学院
孙志敏	苏州大学医学院
陆义芳	安徽中医学院
肖洪玲	安徽中医学院
汪晓敏	安徽中医学院
金 莉	蚌埠医学院
张镇静	南京医科大学
顾则娟	南京医科大学
薛小玲	苏州大学医学院

主 审 陶乃煌

东南大学出版社

内 容 提 要

本书是《高等医学院校护理专业大专系列教材》之一,主要介绍我国医疗卫生系统、计划、护理组织管理、护理人力资源管理、领导、控制、护理质量管理、护理业务技术管理、护理科研管理、护士长管理等。每章后还附有复习思考题。本书内容丰富,实用性很强。

本书可作为高等医学院校护理专业大专教材,特别适合成人教育、自学考试、专业证书班作为教材,也可供各级护理管理人员及护理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学/薛小玲、牛德群主编. -南京:东南大学出版社,2002.5

高等医学院校护理专业大专系列教材

ISBN 7-81050-989-6

I. 护... II. ①薛... ②牛... III. 护理-管理学-医学院校-教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 019941 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 武进第三印刷有限公司印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:12.5 字数:309 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—5000 定价:18.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行科调换,电话:025-3792327)

高等医学院校护理专业大专系列教材 编委会名单

主 任	范 健	孙桂芳	徐淑秀		
副 主 任	程德高	崔 焱	薛小玲	牛德群	朱娅萍
	刘慧生	梁 爽	杨丽丽	严 翎	李国宏
编委会成员	(以姓氏笔画为序)				
马志坚	王若斌	牛德群	方慧麟	朱娅萍	孙桂芳
毕勤奋	刘慧生	陈吉庆	杨言诚	杨丽丽	李国宏
严 翎	罗彩凤	范 健	崔 焱	程德高	徐淑秀
盛瑞兰	常凤阁	梁 爽	薛小玲		

序

随着科学技术突飞猛进的发展,新的医疗技术项目不断涌现,高等护理教育发展日趋完善,护理研究的范围随之扩大,内容也发生改变,护理工作逐渐走向全人、全程、全家、全队护理,对病人的健康教育、出院指导等方面的要求也越来越高,因而东南大学出版社组织江苏、浙江、安徽等省有关高校有多年教学经验的教师和有丰富临床经验的护理部主任编写了这套护理大专教材,供三年制大专学生使用。

这套教材力求适应新的转变,力求具有科学性、系统性、逻辑性、先进性,突出护理专业的特点,符合现代护理学的发展趋势。但由于编者水平有限,书中内容难免有不成熟和不完善之处,但仍不失为一套体系结构完善、内容新颖、质量较高的教材。



2002.7

前 言

随着现代科技和医学科学的飞速发展,现代医学模式和人类健康观念发生了深刻的变化,传统的管理思想与管理方式也受到严重的挑战,因此管理者必须摒弃陈旧的经验型管理,学习管理理论,采用先进的管理技术,以利于在管理工作中能视环境的变化而改进和创新。为了适应新时代的需求,培养高品位的护理管理者就更显必要与迫切。

本书编者立足于 21 世纪护理学科发展的前沿高度,结合现代管理学的基本理论,吸取了国内外护理方法,同时把理论与实践相结合的科学管理内容列为重点,这样除了有利于学生理解与学习外,对管理实践者在护理管理、教学、科研等方面开拓思路、传授技巧,有直接指导意义。

全书共分 11 章,包括了管理学的基本原理,管理的基本职能、人力资源管理、控制工作,护理的管理方法及管理实践中的应用,护理科研等。

本书得到我国医院管理学专家、南京军区南京总医院专家室陶乃煌教授审阅及指导,在此谨表衷心的感谢。

编者在撰写过程中,参阅和利用了许多参考资料,融合了众多作者的管理思想和方法,为此也一并表示感谢。

由于编者水平及经验有限,难免在内容上有疏漏及文字上欠妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

2002. 4.

第一章 绪 论	(1)
第一节 管理概论	(1)
第二节 医院管理的发展概况	(10)
第三节 护理管理与护理管理学	(12)
第二章 我国医疗卫生系统	(23)
第一节 卫生组织结构	(23)
第二节 医院组织	(24)
第三节 护理组织	(29)
第四节 社区护理管理	(32)
第三章 计 划	(39)
第一节 概 述	(39)
第二节 计划的工作程序	(43)
第三节 目标管理	(47)
第四节 时间管理	(52)
第四章 护理组织管理	(58)
第一节 组织的概念和组织结构	(58)
第二节 护理人员的编设	(61)
第三节 医院护理指挥系统	(64)
第四节 护理工作与各部门的关系	(66)
第五章 护理人力资源管理	(69)
第一节 概 述	(69)
第二节 护理人力的规划和招聘	(71)
第三节 护理人员的使用	(76)
第四节 护理人员的培训和教育	(84)
第五节 护理人才的开发和利用	(88)
第六章 领 导	(92)
第一节 领导的基本概念	(92)
第二节 领导理论	(95)
第三节 激励理论及其应用	(101)
第四节 冲 突	(107)
第五节 领导行为与效率	(112)
第七章 控 制	(115)
第一节 控制概述	(115)
第二节 控制的基本方式	(119)

第八章 护理质量管理	(124)
第一节 概 述.....	(124)
第二节 护理质量管理的基本方法.....	(128)
第三节 护理质量评价.....	(131)
第四节 医院分级管理和护理标准.....	(140)
第九章 护理业务技术管理	(146)
第一节 护理业务技术管理的内容.....	(146)
第二节 医院内感染的管理.....	(152)
第三节 护理信息管理.....	(155)
第十章 护理科研的管理	(159)
第一节 护理科研的重要性与内容.....	(159)
第二节 护理科研的原则和方法.....	(160)
第三节 护理科研的程序.....	(162)
第四节 护理科研论文的写作方法.....	(170)
第五节 护理科研的管理.....	(174)
第十一章 护士长管理	(179)
第一节 护士长角色.....	(179)
第二节 护士长职责.....	(181)
第三节 护士长管理工作方法.....	(184)

第一章 绪 论

现代管理是一门不断发展的新兴学科,是随着技术科学、信息科学、社会科学和管理科学的发展而发展的。它综合运用了自然科学、社会科学、数学、系统科学、技术科学、行为科学、哲学和管理科学等有关理论和技术方法。管理的重要性被国内外许多学者称为“科学管理第一、科学技术第二”,“三分在技术,七分在管理”。管理直接关系到社会的进步、经济的发展,公认管理是一种宝贵的资源,是一种最具有活力的生产力,管理与科学技术是现代文明发展的动力和决定因素。

第一节 管理概论

一、管理的基本概念

(一) 管理的含义

什么是管理?管理学家认为不同的研究对象和不同的角度、观点、时代,管理一词有不同的定义。如:“管理就是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程”;“管理就是由一个或更多的人来协调他们活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动”;“管理是根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程”;“管理就是信息不断输入、输出和反馈的过程”;“管理就是决策”;“管理就是领导”;“管理是一种以绩效责任为基础的专业职能”;“管理就是管辖,就是控制,就是指南”等等,众说不一。

综合学者们的研究可以看出,所谓管理需具备工作的内外环境条件,要具有管理的原理、原则、程序和方法;要有管理的目标、计划、组织、指挥、协调和控制;要对人、财、物、时间、环境、信息等资源进行优化组合和充分利用,从而实现管理目标、完成预定任务。所以讲管理,就是作出计划,进行科学决策和实施控制。

1. 管理是一种有目的的活动 管理必须围绕某一特定的具体的目标进行活动,它具有明显的目的性。目的性既是管理的出发点,又是其归宿,也是评价管理活动质量与水平的依据。管理的目的性决定了管理的方向和要求,决定了管理的组织活动必须通过分工协作,最佳组合来达到集体行为的一致性。

2. 管理是一种资源 管理是介于其他各种资源之间的一种特殊资源。如果没有管理资源,人类的活动就不能进行,各种资源就不能互相有机结合,并在人类活动中充分发挥其最大作用。

3. 管理是有意识有组织的活动 管理是受管理目标和一定的思想支配的。管理的对象主要是人群,表现出一定的组织行为,因此必须要有正确的指导思想和严密的组织保证才能实现有效的管理。

4. 管理是以人为中心的活动 在任何管理中,人是决定因素。管理必须立足于提高人的素质,处理好人际关系,满足人的需求,调动人的主观能动性和创造性。因此管理中必须贯彻

以人为本的原则,把对人的研究作为管理理论和实践的重要内容。

5. 管理是协调责、权、利关系的手段 管理必定涉及人们之间责、权、利三者关系辩证统一的制约。管理的目标决定了人群因承担职责的高低大小不同而赋予相应的权力和利益。权力往往是履行物质财富分配的保证条件,也是履行职责的动力和压力。所以有效的管理必须与责、权、利挂钩。

6. 管理是一个动态的过程 管理的行为与成效必须通过管理程序和过程表现出来。在管理的全过程中往往要不断协调管理组织中人与人之间、人与其他要素之间的以及管理组织与环境之间的各种关系,存在着因势利导,因时、因人、因地制宜的管理要求,所以不可能是静止的孤立的管理。

7. 管理是不断创新和发展的 管理是人类集体劳动的体现,不但参与创造价值,而且代表着社会生产力的发展水平。随着社会的发展,管理本身既是各种社会学科、自然学科、人文科学等科学理论的高度概括的发展产物,又反过来不断指导全社会领域的不断变革、不断创新的社会活动。管理的不断变革是推动社会和经济发展和创造新的生产力的关键。

(二) 管理的范畴

管理离不开实践,也离不开理论指导。管理活动中需要有确定的管理职能,明确的职责权限;需要考虑人及社会环境的各种因素,需要精密的计算和科学的运筹等。管理范围的特点是管理理论与管理实践的一体化,组成以客观现实为中心的管理体系和系统结构,形成了一个科学的整体。在这个科学的体系中包括管理思想、管理原理、管理职能、管理对象(如要素)、管理目标、管理组织、管理程序、管理内容、管理方法、管理手段、管理评价等。

(三) 管理的对象

管理从何入手?管些什么?这就是管理的要素。现代管理明确指出管理的对象(要素)就是指人、财、物、时间和信息。

1. 人 人是管理的中心,又是管理的灵魂。人有管理者和被管理者之分,都是社会财富的创造者,财富的掌握者,时间的利用者和信息的沟通者。只有管好人,才能使财物、时间和信息得到充分的利用。

2. 财 财是人类基本生活及进行交往的基础,也是一个单位、一个地区、一个国家、社会发展的基础。管理者必须管好财,做好经济管理;必须精心策划和合理运用有限的财物,以最少的财力投入取得最好的经济效益和社会效益。

3. 物 是人类创造财富的源泉,物资是再生产再发展的基础。医院的物资如房地产、设备、仪器、材料、能源等等,要求管理者必须充分有效地合理使用,充分发挥其功能作用,做到物尽其用,保障需求,更好地为医疗卫生保健服务。

4. 时间 是检验、考核管理者管理质量和效率的指标。管理者的有效性是从掌握时间开始的,时间是反映管理速度和效率的标准,以最短的时间办更多的事,并能充分发挥人、财、物、事的时间,这就是高效能管理系统的特征。

5. 信息 信息给管理带来效益,对信息进行有效的管理又能促进管理的提高。现代科技信息时代,只有管好信息,掌握好信息,运用好信息,才能适应社会发展的需求,使工作得到有效的运作。

(四) 管理的过程

管理要掌握 5 个主要过程。这 5 个过程是互相联系和互相促进的,是一个有层次的过程。

1. 信息感受 即指必须要了解的情况和掌握情报资料。信息既要有以往发展史,又要有今后发展展望;既要有向上的发展动态,又要有失败与等待的实况。管理者要善于接受信息,勇于捕捉信息,要有时间效益观和竞争拼搏观。信息感受是制定目标计划的重要依据。

2. 分析判断 即对信息、经验、现实、历史和各种观点见解进行理性的分析,也就是要运用管理理论作指导进行客观比较分析,经过分析判断提出各种供决策的计划方案。所以分析判断是一个综合思维过程,只有掌握综合思维的方法才有可能有较强的判断能力。

3. 决策 即是指如何选择出最佳方案的过程。决策要有信息,要有判断分析能力,要对计划方案作出否定与肯定的论证评定。决策就是决定。只有掌握决策的理论、法则、方法才能作出正确的决策。

4. 执行 即是指按决定的计划方案进行实施,达到所期望的目标。执行决定要有战略与战术,包括执行的理论指导,执行的方式、方法与步骤等。执行要根据实际情况,有的放矢的操作以保证实现目标。

5. 反馈 即时刻把执行过程中的情况及时传递、沟通联络,全面掌握情况,以达到有效的控制。

(五) 管理的本质

管理都是对某一具体系统的管理,管理理论是与系统理论相一致的。系统理论认为大系统的功能总和,就是指社会集体劳动生产能力必定要超过个人劳动能力的总和。所以所谓管理的本质,就是放大管理系统的功能,而放大的倍率则取决于管理功能的发挥。管理之所以能起系统功能的放大作用,主要是与系统中多元素之间存在联系、事物之间的联系有关。具体来说,管理的本质就是物质、能量和信息的流通。管理是通过信息,如多种文件、指令、通告、规定等,促进能量和物质如人、财、物等进行合理流通。

当然在理解管理的本质时,应该知道管理的性质特点——二重性原理,即社会属性和自然属性。所谓社会属性,是指它与生产关系、社会制度、政治政策相联系,受生产关系等社会政治的影响和制约。所谓自然属性,就是它与生产力和社会化大生产相联系,它必然着眼于提高工作效率、经济效益和社会效益为主。这种二重性的管理原理,揭示了管理科学的基本性质,如既要处理人与人之间、人与组织之间的各种关系,又要处理好人与自然之间的关系。

(六) 管理的目的与手段

管理的目的在于设法提高被管理系统的放大倍率,即对生产力起放大作用。在管理正常状态下,大系统的功能大于子系统功能之和,而在特殊情况下,如人为地违背管理对象本身发展的规律,采用强迫命令的方法去执行,就会使大系统的总功能也能小于子系统功能的总和,这时管理的放大倍率就会小于1的系数。所以管理的根本目的就是要求组织管理的领导者运用各种有效的管理原理和方法、技术把人们的积极性充分调动起来以达到预定的目标。

管理者应该有管理的手段。所谓管理的手段,就是指怎样科学地运用管理体制、管理机制、管理人员、管理法规、管理信息和管理设备等来达到管理要达到的目标。

管理首先要组成一个科学合理的领导班子和组织管理体系,使组织的总系统、分系统和子系统能进行正常的运行,这就是管理体制。管理体制的组成是否合理,决定于管理人员的素质和效能。管理要有一个准确及时的信息反馈系统,以便能向决策者提供科学数据,作出具有科学性和权威性的决策,这个信息反馈系统又称管理信息系统,也称管理机制。搞好管理的关键

是怎样发挥管理人员的积极性和创造性,因此管理人员被认定为管理工作中的最活跃的因素。管理者必须懂得应遵守的各种法规,所谓管理法规就是指诸如方针政策、工作条例、规章制度及各种具体的规程、标准等。法规是保证管理质量、管理效能的法律依据,是为了保证信息和人、财、物的合理流通。现代管理,还强调必须要有先进的管理设备。因为现代化管理设备是进行优质管理、精确分析的基础,也是管理活动中必要的条件和评价管理者管理水平的重要尺度。管理的数据化、信息化、科学化首先必须有管理设备的现代化。

二、管理的基本原理和职能

所谓原理,就是指具有普遍指导意义的基本道理。所谓原则,就是指认识或处理问题和指导工作的准则。原理和原则都是理论与知识的凝集与提炼,是直接为管理实践服务的准绳。所谓职能,就是指事物的所能发挥的有利的作用或过程,而管理职能,即是指管理在完成各项管理任务中的程序或功能,也是指在进行管理活动的各个阶段与环节中所发挥的作用。

(一) 管理的基本原理(原则)

原理、原则英语是 Principle,是理论与知识的凝集与提炼,是指基本道理和准则。管理者在处理工作问题时必须有原理和原则作指导,否则工作就会有盲目性。但原理和原则不是指令性和强制性的规定条令,它具有普遍指导性和灵活适应性特点。管理学家提出的管理原理与原则是根据实际工作的需要,在研究管理理论和总结管理实践中所提炼出来的,都反映了一般管理的规律性。

1. 系统原理 是指运用系统理论和系统观点,进行系统分析以此达到管理的最优化目标。系统原理的核心思想是系统的整体性、目的性、层次性。

(1) 整体性:即全局性观点。管理面对着的是系统作为一个统一的整体而存在。如医院组成整体的要素是不能脱离这个整体的,各系统的功能都应有整体性的全局观点,从局部考虑整体,从整体上协调局部,形成完整的管理体系。一个单位是一个复杂的网络系统,既要有大环境的整体性又要有小环境的整体性。一个单位又是一个开放系统,与社会各部门,从上到下,与旁邻关系都有协作的客观需求;而一个单位的社会性,既有其为社会服务的一面,也有社会为其服务的一面。因此管理者在制定规划以及进行实施的全过程中,都必须有整体性的全局观点。

(2) 目的性:即统一性的观点。管理者要明确每个系统都应有明确的目的,不同系统有不同的目的。管理必须按照自身的功能和特点确定管理目标,制定实施方案,完成系统的各项任务和要求,以达到既定的方向——目的。一个系统通常只有一个目的,如果目的繁多就没有奋斗的目的性,必然也就失去方向,造成人、财、物、时间和信息诸要素的浪费,或互相干扰而达不到优化的目的。

(3) 层次性:即有效性观点。任何系统都有不同层次的组织结构,而每个层次结构能否有效运行,关键取决于各层次的职、责、权、利和任务目的是否明确。层次之间有领导与被领导的关系,也有互相协作支持配合的关系,因此层次性不仅有明确的组织层次,更重要的是各层次应做好各层次的本职工作,即领导者做好领导的事,被领导者做好被领导的事,个人做好个人的事,这就是有层次而又有效的有机管理。

2. 人本原理 是指管理的核心是人。管理的核心就是如何科学地管好自己的活动,包括劳动、生活、政治、经济、精神思想等各方面。管理的目的就是如何最大限度地调动人的积极性、

主动性、创造性,发挥其所具有的各种潜力,使管理者和被管理者通过系统的控制手段达到确定的目标。人本原理是管理之本,为此要做好以下工作:

(1) 培养人才用好人:“人的因素第一”,“竞争就是人才竞争”。高素质人才必须德、智、体、美全面发展,既有掌握科学、技术、管理、文化等要求,又有较好的心理素质、精神思想素质、品德修养素质等。管理者要善于研究人的内在因素和外在条件,并根据“因材施教”原则按照人才成长的规律去培养、发掘和用好人才。在把握人才成长的内在因素时,要重视顽强的奋斗拼搏精神和有较好的文化科技基础、专业理论和管理水平紧密结合,着重在提高辩证逻辑思维能力上。在培养创造性人才时,要重视人才的素质和人才培养的外在条件,既要在实践中物色培养技术骨干、管理精英、学科带头人,又要有一个良好的培养教育机制,要善于“智力投资”,创造各种形式和采取组织保障以利人才的成长。

(2) 选拔人才配好人:现代管理科学和思想政治教育已把人学习理论列入核心的内容,重视人的因素。以人为主体的已成为当代管理的重要思想。现代管理学认为各专业人才往往组成一个系统,凡要正常运转就必须有机地配合。专业人员的组合要按合理的编配原则,因为只有科学地配备好各专业人员才能发挥群体的功能和特点,形成合力。因此管理中的最基础工作就是选拔人才,确定社会角色,组合出一个素质优良、搭配合理、配合默契、团结战斗的集体。

(3) 创造条件管好人:首先要创造有利于人才成长的环境,才能管好人才。要管好人就必须为他们创造良好的条件。如一个目标清晰、职责明确、关系融洽、气氛和谐、纪律严明、作风良好的工作环境,就是无形的资财。能吸引人,又能凝聚人心,还能充分发挥人的能动作用,这是调动群体积极性的关键。创造一个优良的技术和学术环境,把技术和学术看作是发展生产力,把发展技术和开展学术研究作为服务至上、质量第一来对待,就能为培养高技术人才创造良好的条件。作为一个以技术为主体的单位或行业,管理者要认识到创造一个先进科技的设备环境,是非常必要的。只有先进的设备才能促进技术和学术的进步,才能培养出掌握高科技技术和理论的人,才能造就学科的领头人。作为一个医院,先进的设备更是明确诊断、正确治疗、保护健康、提高质量的重要保证。此外,如要创造一个物质和精神需要的优越环境,建立奖惩制度及正确运用领导权威等,都对调动群众积极性、主动性、创造性有极大的推动作用。

3. 动态原理 这是管理学中处理好动与静对立统一的辩证思想,是管理的动力。管理的过程是由多个环节不断反复循环的动态过程,作为计划→组织→实施→控制的过程就是管理的动态原理,管理实际上是一个过程,一种社会活动,是一个动态的概括。任何事物都是不断前进、运动、变化和发展的。

(1) 在动态中发展:管理在实施中,都有计划组织与控制的原则,如一个单位中的人事、信息、目标、财务、物资等管理以及其他技术质量、人才培养与使用等各种环节和要素形成了管理中的“动态流”,因此管理者应将其看作是各个变量数,要充分运用传统管理、定性管理以及管理系数和电子计算机技术等来进行管理。即要运用现代科学技术、方法、理论从事物的发展动态中进行分析、控制和处理各种变量数,进行定量管理,达到人尽其才、物尽其用,功能协调发展的科学化最佳管理效果。

(2) 动静的对立统一性:管理活动既需要进行动态的分析和研究,也需要静态的分析和研究。管理中许多活动的过程是持续的不停顿的,由一个周期接着一个周期,形成周而复始循环不止的过程。但管理又是动中有静、静中有动,在绝对的运动中有相对的静态,在相对的静态

中有绝对的动态。动态与静态是有区别的,又是相对的衔接,既显示各自相对静止,又保持过程的持续发展。以辩证对立统一观来看,事物运动表现为它的反面是静态。我们对管理中的静态进行研究,就是为了发展,是要更精确地了解事物发展的基础。只有了解相对静态的现状,同时了解过去的动态变化,才能有利于预测未来可能发生的情况。所以正确的管理必须了解动静相依、有静有动、动静的对立统一性。

(3) 动态原理与实现管理目标:动态原理理论直接指导着管理质量和目标的实现。管理中的计划、组织、实施、控制,既要按照确定的目标制定计划,健全机制、组织力量,又要正确指挥、协调关系、控制实施,有时根据具体情况还必须调整目标和计划。在管理中要对每个环节都要精心设计和策划。要全面思考和分析各个环节的互相联系、互相促进,还要随时注意各个环节的信息反馈,以便能随时调节,循序发展,所以运用动态原理的目的全在于实现管理的目标。

4. 效益原理 效益原理是针对管理的目的提出来的。任何一个管理者,都必须把经济效益与社会效益有机地结合起来。管理者必须把管理的目的最终落实在获得最佳的社会效益与经济效益上。这是不依管理者意志为转移的客观规律所决定的。

效益原理提出了效益的两个含义:一是管理的有效性,即以最小的投入获得最满意的效果;二是管理的有益性,即以较小的人、财、物的耗费使社会得到最满意的需求。明确地说,就是能不能达到“三个有利”:有利于社会生产力的持续稳定发展,有利于广大人民群众包括本部门职工的生活质量和生活水平的提高,有利于自身的“与时俱进”,为社会作出新的贡献。管理者既要强调社会效益这一主导思想,为人类文明、社会稳定与发展作出新的贡献,也要重视经济效益,加强经济管理,提高经济效益以利持续发展。没有较好的经济基础,事业就不可能发展,没有强大的政治思想保障,就会迷失方向,结果既失去社会效益也失去经济效益。我国很多的管理学家明确指出:管理者必须牢牢记住,没有良好的经济基础万万不能,而没有优良的社会基础则影响生死存亡。

(二) 管理的基本职能

管理是通过一系列管理活动来实施的。这种管理活动体现在管理的过程与作用中。一个好的管理者,既要有管理理论的指导,掌握管理的性质、内容、原则、规律,又要掌握管理活动的作用与过程,即管理的实施系统——管理职能。所谓职能,就是指管理者在完成各项管理任务中的程序或功能,以及它们在各个阶段与环节中所发挥的作用。应该认识到管理职能与管理内容、原理之间有着互相交替纵横衔接的关系。每项管理内容和原理都含有多个职能环节,每个职能环节又都涉及到各项管理内容和原理。因此管理者在进行各项管理活动中都要重视共性与个性的管理作用,而管理活动是通过管理者执行管理职能来实现管理目标、完成管理任务的。一个有效的管理群体,不论高、中、低层管理者,在执行管理职能时,必须以管理原理作指导,以管理内容为依据,以管理目标为方向,通过管理职能的运用完成管理目标任务。

国内外管理学家提出的管理职能有很多,虽然提出的内容不尽相同,但主要职能是统一的,其基本精神也是一致的,即:计划、组织、控制职能是相同的,一致的。

1. 计划职能 计划是管理者的首要职能。一切管理者的管理行为或过程都是始于计划。只有经过调查、分析、研究、论证,有了科学可行、周全的计划后,才能实施组织、控制和公关职能,才能进行正常运转,达到有效的管理。无计划则必然处于盲目与混乱,也必然没有效益与效率。计划职能的目的在于决策管理目标和计划的超前性、先进性、有效性研究。现代管理者

要认识到一整套科学完整的计划包括了目标、策略、规范等措施,只有掌握计划职能的基本技能才能保证计划的实施。

(1) 编制计划:计划职能是指管理者必须按管理程序和原则,预测未来,确定战略和明确目标,筹划规划和计划,制定策略和政策,以及进行决策实施目标的全过程。一个优秀的管理者,之所以高度重视任期目标责任制,就是其在管理中的首要任务是怎样制定一个科学完整的发展计划,以期有效地达到预定目标。在计划职能的实施时,应掌握:①计划的多元性结构体系的知识,如计划应分为长期规划、中期计划、短期计划和层层分解计划,使之有机地形成一套配套完整的共同必须遵循负责实施的科学的计划范围。②计划的超前性和渗透性。所谓超前性,就是要保持其先进性,要和国内外的发展趋势接轨,既要符合国情和实际又要有创新。所谓渗透性,就是体现前后衔接并能渗透到各个部门、各级人员中,有延续性,使规划和计划能指导未来的方向和轨道。③计划要符合系统性、可行性、最优化和弹性原则,并使这四项原则能有机结合、综合运用、系统筹划。④制定计划要按照基本程序进行,即:收集信息→分析问题→预测未来→确定目标→明确任务→设计方案→抉择方案→编制计划→进行实施→控制最佳运行。

(2) 目标管理:所谓目标管理,就是指在一定时期内要达到的有效的数量与质量指标。目标管理是一种逐步深入发展、连续进行的现代化管理方案。目标是方向、宗旨、灵魂,是计划职能的核心。制定目标是执行计划职能的起点,而完成目标才是实施计划职能的终点。计划工作的每一个环节都与目标相关,目标决定着整个计划的行动方向和最终结果。因此,管理者要善于掌握好以下几点:①要组织好目标的多元阶梯结构体系,即要把目标分为高层次、总系统和中层次、低层系统目标,对目标进行分解,而又互相有机结合互相促进的多元阶梯目标体系。②目标要有数量指标和质量指标,要确定完成目标的时限,使数量与质量形成统一的综合目标体系。数量与质量目标既要有经济指标和业务技术指标,又要有政治思想指标和文明服务指标。③目标的制定必须符合先进性、可行性和稳定性。④目标管理的程序要明确,制定目标、评价目标、完成目标、修订目标都必须规范化操作。

(3) 管理规范:管理者为了保证目标和计划的完成,对所属部门、系统和人员必须制定方针政策、指导原则、规章制度、工作标准、办事规程与细则、工作行为规范等,即必须采取必要的策略和政策。为此,管理规范必须掌握:①要针对性地采取有效的策略制定可行的政策和规范。②要采取有效的实施目标、计划的程序,管理者应按照行为主体、实施客体、行为方式、时间顺序四个程序进行。③要制定有精确可靠的预算,以保证有效地实现计划。

(4) 管理决策:即管理者在采取行动前所作出的决定。计划职能的中心环节是决策,而决策又必须贯穿于整个计划职能的全过程,渗透到计划的各种形式之中。在制定或实施计划的过程中,无论是确定目标还是选择实现目标的方式或途径,其实质都是一个决策问题。所以决策是整个管理的核心,管理就是决策。如何正确决策?要注意:①要善于学习和运用决策理论、决策技术针对客观情况进行决策。②要善于掌握和分析运用信息情报,分析各种数据,预测发展与未来;要根据决策原则,借助科学方法,选择最佳方案。③要运用决策组织作出决策,进行实施、控制和评价。④要善于运用决策技术(方法),既要依靠决策的经验、知识、智慧等现代管理思想和方法作出科学的判断,又要采用数学模型和电子计算机等现代管理手段作出科学决定。⑤要善于收集国内外学科进展的信息和结合所面临的客观实际情况进行综合分析后作出实际的决策。

2. 组织职能 组织是管理者的基本职能。所谓组织就是要有健全完善的组织结构、领导结构和人员编配等,包括全体人员和各级领导者的集合实体。其职能就是能组织力量,领导指挥,科学调度,正确运行直到实现目标的责任。组织系统建立后管理者才可能行使组织职能,实施管理目标有序的顺利完成。

(1) 组织结构:就是领导管理者按照组织管理原则和管理规范,把人员有机地组织起来,建立科学的组织结构体系使之能正常的运转,并最终达到预期的目的。因此,要注意:①要严格执行组织职能原则,如要根据部门化原则、管理幅度原则、职责权对等原则、统一指挥原则和弹性原则建立科学的组织结构;根据严格协调原则使工作正常运行等。②严格执行组织职能的基本程序,在明确组织的目标任务和组成组织结构后,应制定系列规范和行为标准,将组织投入正常运行。

(2) 领导职能:指按照所定的方针政策、规范标准等,通过指导、激励、协调和各种信息的沟通,对组织成员施以管理,使之完成预定的目标任务。因此领导管理者必须:①要善于运用指挥手段,借助行政权力,通过命令、指导、帮助等方式,使管理对象按原则和轨道进行运转。②要善于运用思想政治教育和激励理论,调动人员的积极性和创造性。③要善于做好领导之间、上下级之间、人与人之间的互相沟通。④要善于把握领导管理艺术,包括用人艺术、处事艺术、运筹艺术等。

3. 控制职能 控制是管理者的重要职能,只有实施有效的控制,才能形成完整系统的管理运行,达到最佳效果。管理者必须掌握控制原理和控制方法技术。

(1) 控制的目标:控制必须按照开放与封闭的控制原理,制定目标计划,进行预防性调整和运行中纠正,使管理目标进行正常的运行。因此管理者必须注意:①有效的控制必须根据过去的资料与总结,现在实际的经验和预测未来的情况,把控制的开放与封闭程序原理有机结合起来,制定和实施目标计划。②要在开放原理和封闭原理的基础上,正确运用预先控制的资源、同步控制的活动对象和反馈控制的计划结果,使之更准确地运筹目标计划。

(2) 控制方法与技术:所谓控制方法与技术,就是指有效的控制行为方式和途径。即按照控制职能的需要,对受控系统所采用实施控制的管理规范和标准。管理者应注意:①在执行控制职能的第一步就要制定科学的规范标准和方法,如职能标准、人事标准、业务标准、技术标准、设备标准、工作标准、政策标准和财经标准等控制标准,以及统计方法、TQC方法、网络技术和估计方法等管理方法。②要能及时得到受控系统的信息和发展问题,利用职权及时纠正偏差。

4. 管理的公关职能 公共关系是管理者必须重视的重要职能。它是将无形无序和被动的公关活动变为有形有序和主动的公关活动,是把大量公关活动集中分析、顺理成章,使对外公关活动的职能得以规范。

(1) 公关的目标:就是管理者按照公关原则和规划,处理好国家、各单位之间、单位各部门之间、职工之间和公众的关系,使人与人之间、各单位与各部门之间的关系协同一致,做到掌握信息、建立信誉、双向沟通、树立形象和外求发展、内求团结、内外协调、共求效益的公关关系。做好公关应注意:①要设立公关机构和公关专职人员,并有领导地做好计划,协调内外公关工作。②要做好公关主客体和传播工作,要充分发挥作为一个单位的公关主体的积极作用,要做好单位内外公关客体的协调工作和传播过程的桥梁作用。③要按照双向沟通原则,如既重视信息输出,又注意信息反馈的公关原则;要有共求效益原则,如既重视社会效益,又重视经济效

益的原则;要有互惠互利原则,既要友谊竞争,又要互相依赖的原则;要有争取主动原则,如既要主动,又要灵活的公关原则等。④要善于充分发挥传播沟通、获取信息、咨询建议、协调平衡的四项公关功能的时效作用。

(2) 公关方法与技术:公关方法与技术要讲究策略计划和软性、硬性措施以及规范等手段。要掌握科学的工作程序和方法技术。因此:①要通过各种形式和手段积极完成公关工作任务,如制作公关计划、建立公众联系网络、传播交流信息、争取公众意见、提供决策建议、进行社会交往、接待来访参观、做好档案资料、调整公共关系等等。②要善于运用宣传型、协调型、征询型、服务型和社会活动型等公关方式方法实施公关工作,取得潜移默化的公关效果。

(三) 未来管理的发展

管理的未来发展涉及各个领域。各学科的迅猛发展和互相渗透,必然会引起管理理论和管理方式的深刻变化。在信息社会里,尤其是电脑进入管理领域,使管理信息的处理更加科学化,管理体系也更趋于系统化、科学化,管理活动也更加规范化和标准化。

1. 为人管理的变革 未来管理将更体现以人为核心的管理活动,构成管理对象人、事、物三大要素中人的核心地位。管理中对人的尊重、理解、信任、了解、分析以及帮助人、培养人是全面发展人的因素管理。因此为人管理的实质是现代行为管理理论现代为人观的一次全新变革,也是现代社会发展人才竞争中的必然趋势。管理中的出发点、立足点是人而不是物,而其根本任务是通过管理活动促使工作人员为管理目标提供最佳效率,所以管理上既要开发人的活力,又要在开发人的活动中促进管理的发展。

2. 管理组织将有重大变革 管理往往面对的是一个社会,因而必然要构成多层次、纵横交错、上下相联的组织网络体系。促使这个体系发展和完善是为了指挥协调有力,决策实施快捷,组织运转良好,管理目标有保障。管理中的监督与被监督,个人与群体责任制,职工民主参与管理,多渠道多层次的协商、对话、议政管理制度等都将得到发展,并从根本上促进管理工作的实施。

3. 管理手段的新变革 管理手段的变革与科学的现代化管理体制的组建紧密相关。既要建立结构合理的高科技队伍和管理队伍,又要与适应现代化的各种先进技术设备的装备结合;既要有以电脑为核心的现代信息管理设备,又要有完整的全面方针政策、实施条例、技术标准、操作程序、规章制度和各种工作法规等结合。因此实施有效的现代为人管理必须要有组织管理的保障。

4. 管理需求的深刻影响 随着科学的进步和管理新理论的发展,由管理需求的影响将涉及到各个方面,首先是思想观念的改变,然后是管理的宗旨、方针、政策、策略等都将发生重大变化。作为管理自身,如技术型硬专家被管理型软专家所替代;智囊机构为管理者提供信息帮助,进行决策的参谋、咨询组织将被更加重视;信息管理是实现现代化管理的重要手段,信息管理中心将普遍建立;而随着管理中现代管理设备的配套完善,工程管理中心也将建立;公关与交际进一步发展,将普遍建立公关中心,妥善处理各种社会关系和人际关系;管理的专业技术将会在教育、科研中进一步得到重视和发展,一个全方位、多层次、全系统、多功能的科学管理实体将不断成熟和建立。

未来的管理必然是由经验型向科学型,由单维型向多维型,由平面型向立体型,由个体型向群体型转变,从单纯人脑思维向人脑-电脑化思维发展,从分散片断管理向全面系统管理发展,形成专业性主动管理、综合目标管理型发展。