



中国科学院教材建设专家委员会规划教材
全国医学高等专科学校教育案例版规划教材

供高职高专护理类专业使用

护理管理学

主编 孟庆慧 刘美萍



科学出版社

中国科学院教材建设专家委员会规划教材
全国医学高等专科学校教育案例版规划教材

供高职高专护理类专业使用

护理管理学

主 编 孟庆慧 刘美萍

副主编 潘 杰 李 红 王玉美

编 者 (按姓氏汉语拼音排序)

贾淑云 (运城护理职业学院)

李 红 (江汉大学卫生职业技术学院)

林 慧 (江西医学高等专科学校)

刘美萍 (长沙卫生职业学院)

孟庆慧 (潍坊医学院)

潘 杰 (佛山科学技术学院)

王丽娟 (河北联合大学秦皇岛分校)

王玉美 (潍坊市中医院)

于丽荣 (潍坊医学院)

科学出版社

北 京

· 版权所有 侵权必究 ·

举报电话:010-64030229;010-64034315;13501151303(打假办)

内 容 简 介

本教材共包括12章。第一章为绪论,介绍了管理的相关概念、职能、基本方法及护士长角色等。第二章介绍了西方管理理论、管理原理及在护理管理中的应用,重点介绍了古典管理理论、行为科学管理理论及现代管理理论,介绍了系统原理、人本原理、动态原理及效益原理及对应的原则。第三章至第八章针对管理职能进行分析和讨论,系统介绍了计划、组织、人力资源管理、领导、控制的五大职能及相应知识、技术及方法。第九章介绍了护理质量管理的基本原则、方法及质量评价。第十章介绍了护理业务技术与信息管理,其中护理业务技术包括基础护理技术管理、专科护理技术管理及新业务、新技术管理,护理信息管理包括护理信息的概述、分类及信息管理方法等。第十一章介绍了医院感染管理,包括医院感染的影响因素、预防及控制。第十二章介绍了护理服务,包括护理服务的概念、优质护理服务及护理服务规范。

图书在版编目(CIP)数据

护理管理学 / 孟庆慧主编. —北京:科学出版社,2013

中国科学院教材建设专家委员会规划教材·全国医学高等专科教育案例版规划教材

ISBN 978-7-03-037123-2

I. 护… II. 孟… III. 护理学-管理学-医学院校-教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 049357 号

责任编辑:许贵强 / 责任校对:赵桂芬

责任印制:肖 兴 / 封面设计:范璧合

版权所有,违者必究。未经本社许可,数字图书馆不得使用

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新科印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2013年5月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2013年5月第一次印刷 印张:15

字数:356 000

定价:29.80 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

本书为全国医学高等专科学校教育案例版规划教材,力求体现“以就业为导向,以能力为本位,以发展技能为核心”的教育理念,紧密结合临床护理工作的实际,突出“基本理论、基本知识、基本技能”。

教材编写框架以管理职能为主线展开,共分12章,内容主要包括:管理概述,管理理论与管理原则、计划、组织、人力资源管理,领导、激励、控制,护理质量管理,护理业务技术与信息管理,医院感染管理,护理服务。可以将其划分为三部分:第1、2章为管理基本理论;第3~8章为管理职能;第9~12章为护理管理实务。

教材的内容注重基础,突出重点,本着“必须、够用、新颖”的原则组织教学内容,体现管理科学发展的前瞻性和护理管理的实用性。例如,人力资源管理增添了护士岗位管理及分层使用内容;为体现护理工作的服务性,专门增加“护理服务”一章。

教材的特色:①每章都有1~3个典型案例,并于章末设以案例分析,通过实际管理情景揭示管理理论内涵,促进管理理论与实践的结合,并培养学生分析问题和解决问题的能力。②配以图示、图解及链接,以保证知识的深入浅出,易于学生的理解和应用。③章末辅以要点总结及考点提示,每章有10道左右典型选择题,有助于学生应对护士执业资格考试。

在本书编写过程中得到了相关参编院校及科学出版社的大力支持,在此表示衷心的感谢。由于水平及时间有限,不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

2013年3月

目 录

第一章 绪论	(1)	第七章 激励理论	(134)
第一节 管理	(1)	第一节 激励概述	(134)
第二节 管理者	(7)	第二节 内容型激励理论	(136)
第三节 护理管理学	(9)	第三节 行为改造型激励理论	(141)
第二章 管理理论	(16)	第四节 过程型激励理论	(143)
第一节 古典管理理论	(16)	第五节 激励方法	(145)
第二节 行为科学理论	(21)	第八章 控制	(148)
第三节 现代管理理论	(24)	第一节 控制概述	(148)
第四节 管理原理与原则	(25)	第二节 控制过程	(154)
第三章 计划工作	(34)	第三节 控制在护理管理中的 应用	(159)
第一节 计划工作概述	(34)	第九章 护理质量管理	(168)
第二节 决策	(39)	第一节 护理质量管理概述	(168)
第三节 目标管理	(42)	第二节 护理质量管理方法	(173)
第四节 时间管理	(48)	第三节 护理质量评价	(179)
第四章 组织工作	(52)	第十章 护理业务技术与信息 管理	(187)
第一节 组织工作概述	(52)	第一节 护理业务技术管理	(187)
第二节 组织设计	(57)	第二节 护理信息管理	(192)
第三节 我国卫生组织系统	(60)	第十一章 医院感染管理	(199)
第四节 我国护理管理组织 系统	(69)	第一节 医院感染管理概述	(199)
第五节 组织的变革与发展	(73)	第二节 医院感染的影响因素	(202)
第六节 组织文化	(76)	第三节 医院感染的预防与 控制	(204)
第五章 护理人力资源管理	(84)	第十二章 护理服务	(211)
第一节 护理人力资源管理 概述	(84)	第一节 护理服务概述	(211)
第二节 护理人员编配	(87)	第二节 优质护理服务	(217)
第三节 护理人力资源的招聘	(93)	第三节 护理服务规范	(221)
第四节 护理人员的培训	(94)	参考文献	(225)
第五节 护理人员绩效评价	(97)	复习思考题选择题参考答案	(226)
第六节 护理人员薪酬管理	(100)	附录	(227)
第七节 护理人员职业生涯 规划管理	(103)	附一 2011年推广优质护理服务工作 方案	(227)
第八节 医院护理岗位管理	(105)	附二 医院实施优质护理服务工作标准 (试行)	(229)
第六章 领导工作	(111)	附三 关于实施医院护士岗位管理的 指导意见	(232)
第一节 领导工作概述	(111)		
第二节 领导基本理论	(115)		
第三节 护理领导艺术	(119)		
第四节 护理团队管理	(127)		

第一章

绪 论

人类的管理实践活动源远流长,在某种意义上,有了人类就有了管理活动。管理已经成为现代人类生活中最重要的领域之一,普遍存在于社会的各个行业之中,是社会组织参与现代社会经济竞争的必备武器。管理学是对管理活动过程中的普遍规律、基本原理和一般方法的概括和总结,它对指导管理活动具有重要意义。护理管理学是管理学的一个分支,是将管理学理论和方法应用于护理实践并逐步发展起来的一门应用科学。护理管理水平直接影响医疗护理质量、医院管理水平及卫生事业管理的发展。

第一节 管 理

案例 1-1

某医院内科收住的大多都是高血压、糖尿病患者,每餐都由配餐室为患者配餐。患者长时间食用配餐感觉单调乏味,就偷买别的饭菜或零食。医生、护士见了这种现象虽然也劝说患者,但并没认真对待,致使患者治疗效果欠佳。于是护士长决定每周二、五下午 2 至 4 点,召集科室患者及家属听取有关高血压、糖尿病的一些知识,利用视频、讲解、病例实例向患者说明饮食对疾病的重要影响以及合理饮食配合治疗的重要性。经过两周的教育,病房内再没有发现上述现象发生,患者的治疗效果也明显提高。

问题:

1. 护士长运用了哪种管理方法对患者的饮食实施了管理?
2. 如果你是护士长,对科室还应如何管理?

一、管理的概念

管理的历史由来已久,自从有了共同劳动,就有了管理。那么,什么是管理呢?从不同的角度和背景可以有不同的理解。强调管理职能的人认为“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”,强调决策作用的人认为“管理就是决策”,强调工作任务的人认为“管理就是由一个或者更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的活动”。他们从不同的侧面、不同的角度揭示了管理的含义及管理在某一方面的属性。综合以上说法,我们认为:所谓管理,就是在特定环境下,组织中的管理者对组织所拥有的资源通过计划、组织、领导、控制等协调组织中的群体行为,达成组织既定目标的活动过程。

二、管理的职能

管理的职能也就是管理的作用或功能,它与管理者的职能是统一的。在西方国家,法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)在 1916 年最早提出管理过程包括计划、组织、指挥、协调和控制五

个管理职能,就是所谓的“五职能说”。在此之后随着管理理论与实践的发展,美国的管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)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。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、人员管理、领导、控制五项,这五项职能基本反映了管理工作的主要内容(图 1-1)。

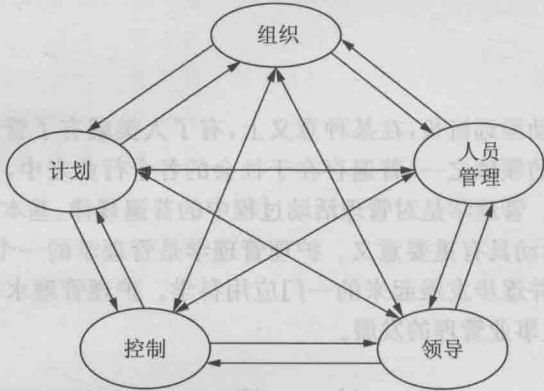


图 1-1 管理职能与过程示意图

计划:制定目标及实现途径;组织:资源和活动的最佳配置;人员:人力资源的有效利用和开发;
领导:指导、激励员工完成组织目标;控制:衡量实际工作纠正偏差

(一) 计划职能

计划职能是管理各项职能中的首要职能。计划职能中所确定的使命和目标是进行组织工作、人员管理、领导工作和控制工作的基础和前提,是决定组织目标和规定实现目标的途径、方法的一种管理活动(图 1-2)。美国管理学者哈罗德·孔茨(Harold Koontz)说:“计划就是预先决定做什么(what)、为何做(why)、何时做(when)、何地做(when)、何人做(who)、如何做(how)”。虽然计划工作不可能完全准确地预测未来,但如果没有计划,组织管理活动就会陷入盲目状态,组织目标的实现就没有保障。好的计划可以促进和保证管理人员在工作中开展有效的管理,有助于将预期目标变成现实,如我们国家制定的“十一五规划”、“十二五规划”等。计划是一项科学性极强的管理活动。

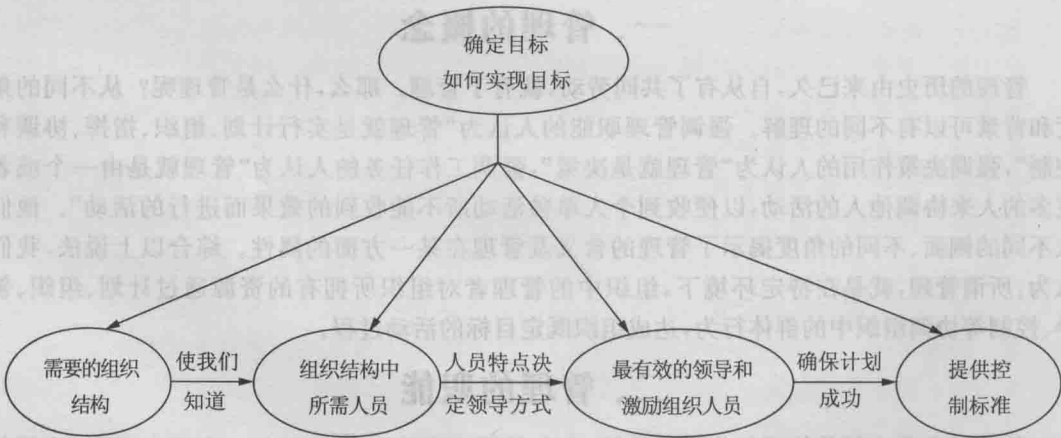


图 1-2 计划职能优先于其他职能示意图

（二）组织职能

组织职能是一项过程的管理,是为了实现组织的共同目标和任务对人员的活动进行合理分工和协作,明确职责和任务,合理配备和使用组织资源,协调好各种关系,不断对组织结构进行调整的过程。组织职能是管理的重要职能之一,是进行领导、控制的保证。它的主要内容包括组织的结构设计、人员配备、组织管理的规划与变动、管理授权等。组织是分配和安排管理成员之间的工作、权力和资源,实现组织目标的过程。不同的目标有不同的组织结构。

（三）人力资源管理

人力资源管理是管理的核心职能,是对组织结构中各岗位人员的选聘、培养教育、绩效考核及人力资源的有效利用和开发的过程,目的是保证组织任务的顺利完成。人力资源管理作为一项独立的管理职能,已得到越来越多的管理理论家和实际工作者的认同,并把人员配备职能的含义扩展为选人、育人、用人、评人和留人五个方面。随着管理理论研究和实践地不断深入,这一职能已经发展成为一门独立的管理学科分支。

（四）领导职能

领导职能是运用权力,动员、支配、协调、指挥和影响组织成员使之自觉自愿而有信心地为实现组织目标而努力的职能。它是履行各种职能的关键。在实现组织目标完成组织任务的过程中,领导者要明确方向,身先士卒,以身作则,还要注意树立自身的权威。管理的领导职能主要解决两个基本问题:①如何与下级顺利沟通;②如何最大限度地调动和发挥下级的积极性。

（五）控制职能

控制职能是管理者为了保证组织目标的实现,根据事先确定的目标和标准对组织活动的过程和结果进行监督、检查,发现并纠正偏差,使工作按原计划进行,以达成预期目标的一种管理活动。它既是完成计划的工具,又是克服不确定因素影响组织目标实现的保证。作为保证职能,它主要解决三个基本问题:①明确控制范围,确立控制标准;②衡量实际工作绩效,找出问题与偏差;③制定有效措施,纠正工作偏差。控制工作是一个延续不断、反复进行的过程,目的在于保证组织实际的活动及其成果同预期的目标相一致。

三、管理的对象

在科学管理阶段,被称为“科学管理之父”的美国著名管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor)等提出管理对象“三要素”观点,包括人、财、物三个基本要素。随着管理实践和理论的发展,管理学家认为管理过程中的时间、信息和技术也同样重要,进而出现“六要素”理论。

（一）人力资源

人力资源是指从事组织活动的劳动者,包括被管理的下属管理人员、技术人员、生产人员,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。人是管理的最主要因素,高效能的管理应该是用人所长,人尽其才,才尽其用。人力的管理包括:①选人,选出组织所需人才;②育人,造物必先造人,培养人才;③用人,知人善任,不计前嫌,用

人不疑;④留人,论功行赏,坦诚相待。人有思维和创造性,如果创造性得到发挥,能产生极大的动力。另外,人具有感情,其工作效率和劳动积极性都受到感情因素的影响,增加了管理的复杂性,所以人力是管理的首要对象。

(二) 财力资源

财力资源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表现,包括经济和财务。财力的管理包括:①生财,开发财源,增加财富;②聚财,凝聚财力,人聚财来;③用财,科学用财,讲究投资效益,杜绝浪费。财力管理的好坏直接影响到管理工作的成效,在使用与管理的过程中应遵循经济规律,进行有效的财力管理。任何一个组织都可以从财力资源的角度来考察其管理水平和成效。管理财力资源就是通过聚财、用财而不断的生财。

(三) 物力资源

物力资源是指生产资料,包括物资、设备、材料、仪器、能源等。对物的管理主要涉及资源利用,物料采购、存储和使用,设备的保养与更新,办公条件和办公设施等。物力管理应根据组织目标和组织的实际情况,对各种物力资源进行最优配置和最佳利用,做到保证供应、开源节流、物尽其用、提高利用率。

(四) 时间资源

时间是物质存在的一种客观形式,是一种珍贵的无形财富和资源,表现为速度、效率。成功者与不成功者具有相同的时间,但实现的价值却不尽相同。管理者要善于管理和安排时间,做到在最短的时间内完成更多的事情,创造更多的财富。高效能的管理应该努力在尽可能短的时间内做出更多有价值的业绩。

(五) 信息资源

信息资源泛指情报、消息、数据、指令、信号等有关知识,具体指新内容、新知识、新消息。在整个管理过程中信息是不可缺少的要素。信息的管理是提高管理效能的重要部分。管理者的计划、决策、控制等职能的完成都必须以一定的信息为前提,建立完善高效的信息网络,保证管理需要的各种信息准确、完整、及时。在知识经济时代,信息资源对于管理来说意义更为重大。

(六) 技术资源

技术是人类为实现社会需要而创造和发展起来的手段、方法和技能的总和。技术资源一般指组织占有的新技术和新方法。技术管理包括新技术和新方法的研发、引进、保管和使用,以及各种技术标准、使用方法的制定与执行等。在知识经济高速发展的社会,技术管理在一定程度上决定了一个组织的核心竞争力,对组织的兴衰成败有直接影响。

管理的六要素中,人、财、物是管理活动中的硬件,时间、信息、技术是管理活动中的软件。它们是既相对独立又有有机结合的整体,彼此相互制约、相互影响,不断发展变化。在对管理对象进行认识时,不能孤立机械地分析。

四、管理的方法

管理的方法是指用来实现管理目的而运用的手段、方式、途径和程序的总和,也就是运用管理理论实现组织目标的方式。

(一) 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。

行政方法的特点是:①具有一定的强制性,依靠组织的行政权力和权威,以下级服从上级为原则;②具有明确的范围,即它只能在行政权力所能够管辖的范围内起作用;③不平等性,上级对下级发出的命令,下级在执行中不能讨价还价。

行政方法的优点是:①使管理系统达到高度统一,包括组织的目标、组织成员的意志和行动保持一致;②有利于常规问题和突发事件的处理;③可以集中使用人力、物力、财力和技术,保证管理系统计划和目标的实现。

其缺点是:①管理效果受决策者水平的限制;②事事听从上级指示,不利于发挥基层管理者的主动性;③由于行政管理层次较多,逐级传递影响效率;④受行政权力的影响,有时只能在其管辖范围内起作用;⑤由于此种方法具有较强的强制性,容易使管理者出现简单生硬的命令及不负责任的官僚主义错误。

(二) 法律方法

法律方法是运用法律规范及类似法律规范性质的各种行为规则、法令、条例进行管理的方法,也叫制度方法,如《护士条例》《消毒技术规范》《医疗废物管理条例》等。运用法律方法可以使管理系统中各级、各层的人员明确自己的责任、权力和义务,并按照各自的职能保证管理系统自动、有效的运转。法律方法具有权威性、规范性、强制性、稳定性、公平性等特点。

(三) 经济方法

经济方法是运用经济杠杆、经济手段来调节国家、集体、个人之间的经济利益,实施管理的一种方法。其实质是依据按劳分配的原则,把个人利益同他们的工作效果相结合,以工资、奖金、奖惩的形式表现出来。

经济方法的特点:①利益性,利用人们对经济和物质利益的需求来引领被管理者;②交换性,是管理者用一定报酬去引导、影响被管理者去完成所承担的任务;③关联性,经济方法使用的范围广泛,与各个方面都有直接或间接的联系。

经济方法的优点是:①利于提高经济效益;②促进组织人员从物质利益的角度关注组织目标的实现;③提高组织人员的行政效率。其缺点是:易造成只顾经济利益而忽视社会利益,当物质利益达到一定高度时影响组织人员行为的积极性。

(四) 教育方法

教育方法是按照一定的目的,运用沟通、宣传、说服、鼓励等方式来预防问题,及时发现问题,解决问题。调动人员的积极性、创造性,实现既定管理目标的方法。其特点是:①教育是一个缓慢的过程。教育以转变人的思想、价值观为特征,以提高人的素质为目的,是一个缓慢的过程。但是,教育方法一旦发挥作用,对人的影响是持久的。②教育是一个互动的过程。在教育过程中,教育者和受教育者都在提高,是一个相互学习、相互影响的活动。教育要起作用,教育者必须为人师表、以身作则、身体力行。③教育的形式多样,如思想政治工作、组织文化建设、工作岗位培训、对员工的情感投资等,都是行之有效的教育形式。

(五) 数量分析方法

数量分析方法是建立在现代系统论、信息论、控制论等科学基础上的一系列数量分析、决策方法,是体现管理科学性的一种方法。其特点是:①模型化,指在假定的前提条件下,运用一定的数理逻辑分析,针对需要解决的问题建立一定的模型。②客观性强,在使用这些方法时,除了假定前提条件和选择分析的数量分析方法之外,在建立模型和进行推导的过程中,基本上不受人为因素的影响,具有较强的客观性。

(六) 社会心理学方法

社会心理学方法是运用社会学、心理学知识,按照群体和个人的社会心理活动特点及其规律进行管理的方法。如激励理论、人际关系理论的应用,以提高管理效率和人的积极性。其特点是:①具有很强的针对性。该方法的正确运用必须根据不同的管理主体和客体、不同的环境条件和不同的管理目标等要求,有针对性地采取不同的具体方法。②广泛的适应性。该方法可以不受行业特点的限制,各行各业都可以采用,而且这种方法渗透在其他管理方法之中。③经济性。该方法主要着眼于人们的思想、心态情绪、特长、爱好、欲望、要求、动机等精神方面,是“攻心术”,相对于行政、经济、法律等硬性手段,是软性方面。它不需要特殊的技术装备和设施,既简便又有实效。

此外,还有目标管理方法、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。

五、管理的基本特征

(一) 管理的二重性

管理具有自然属性和社会属性。管理的自然属性是与生产力的发展相联系的,是指管理所具有的指挥劳动、组织社会生产力的特性。管理的社会属性是与生产关系、社会制度相联系的,是指管理所具有的监督劳动维护生产关系的特性。

学习和掌握管理的二重性理论,一方面要大胆学习、借鉴西方发达国家先进的管理理论、技术和方法,为我所用,迅速提高我国的管理水平;另一方面又要考虑我国国情,不断总结自己的管理经验,以我为主,学创结合,建立我国的科学管理体系。

(二) 管理的科学性和艺术性

管理的科学性是管理作为一个活动过程,人们不断研究探索,抽象总结出的一套比较完整的反映管理过程中客观规律的知识体系。美国著名的管理学家哈罗德·孔茨说:“医生如果不掌握科学,几乎和巫医一样。高级管理人员如果不具备管理科学知识,也只能是碰运气,凭直觉,或者照老经验办事。”由此可见,缺乏科学理论依据的管理很容易导致失败。

管理的艺术性是强调管理的实践性。以管理理论为基础,充分发挥管理人员的创造性、积极性、主动性,才能达到富有成效的管理。没有管理实践,也就无所谓艺术性。强调管理活动除了要掌握一定的理论和方法外,还要有灵活运用这些知识和技能的技巧和诀窍。

管理的科学性和艺术性不是互相排斥和对立的,而是相互补充的,只有掌握管理的基本理论知识,并在实践中灵活运用,才能进行有效的管理,体现管理者的管理艺术。管理大师彼得·德鲁克(Peter Ferdinand Drucker)说:“从本质上讲,管理意味着用智慧代替鲁莽,用知识代替习惯与传统,用合作代替强制。”

(三) 管理的普遍性和目的性

管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及人类社会每个角落,它与人们的社会活动、家庭活动及各种组织活动息息相关。管理的普遍性决定它所涉及的范围。

管理的目的是人们一种有意识、有目的的活动,任何一项管理活动都是为实现一定的管理目标而进行的。正是因为有了共同的目标,不同的管理职能、管理活动才能成为一个整体,组织才能求得生存和发展。

(四) 管理或管理人员任务的共同性

管理任务就是要设计和维持一种系统,使在这一系统中共同工作的人们能用尽可能少的支出去实现他们预定的目标。尽管在一个组织的不同级别之间或在不同类型的组织之间,管理人员之间可能有相当大的差别,但他们的任务都是相同的,都需要为集体创造一种环境,有利于人们通过努力去实现他们的目标,这就是管理的任务,也是管理人员的任务。如某医院在一定时期内要争创“三甲”,医院上下、各科室人员齐心协力,大家有共同的目标和任务,不只是某一个人的任务或目标。

(五) 管理的动态性和创新性

管理的动态性表现在它会随着社会的发展,在实践中不断地总结和归纳,不是一成不变的。创新性表现在随着社会的发展、新事物的诞生、各个行业管理对象的独特性,管理没有固定的模式和方法,必须针对具体事物创新管理方法,达到满意的管理效果。

第二节 管 理 者

案例 1-2

小刘和小乔在卫校时是同学,毕业后同时分到某医院内科。两人在工作中都很优秀,只是小刘平时待人有点尖酸刻薄,而小乔待人宽厚和蔼。五年后,科室调整,小乔被任命为内科护士长,小刘仍是普通护士。小刘很不服气,每当实习生给患者输液穿刺失败叫她时,她总说我也扎不上你去找护士长,而小乔不论多忙也要抽时间给患者扎上,而且是一针见血。时间久了,也没有实习生叫小刘了。每年春节除夕值班都是小乔的,她总说:“我一年也就值这一次班,你们总值班,除夕就和家人团聚吧”。某天在护理查房时,一位患者突然出现痰液阻塞,小乔不顾一切立即给患者口对口吸出了痰液,解除了窒息。从此后小刘对小乔也深感佩服。

问题:

1. 小乔作为科室护士长,具有了管理者的什么技能折服了小刘?
2. 如果你是小刘,在以后的工作中应如何去做?

一、概 念

管理是由人来进行的,人既是管理的对象,更是管理的主体。管理者及其管理行为直接决定了一个组织的业绩,甚至是兴衰成败。那么什么是管理者呢?

管理者一般由拥有相应权力和责任并具有一定管理能力,从事现实管理活动的人和人群组成。他们担负对他人的工作进行计划、组织、领导和控制等工作,以达到实现组织目标。管理者是组织中一个非常重要的群体,正如美国著名管理学家彼得·德鲁克所说:“管理者是事业的最

基本、最稀有的、最昂贵,而且是最易消逝的资源”。它分为高、中、基层管理者。基层管理者,也称第一线管理人员,其主要职责是负责把组织的各项计划和措施准确地传递给下属员工,直接指挥和监督现场作业人员,保证顺利完成各项任务,如学校的教研室主任、医院的护士长等。中层管理者是介于高层和基层管理者之间的一个或若干个中间层次的管理人员。他们的主要职责是贯彻执行高层管理者制定的重大决策,监督和协调基层管理者工作,如学校的部系主任、医院的科主任等。其更注重日常的管理事务,起承上启下的作用。高层管理者位居组织顶端,是对整个组织的发展负有全面责任的人,他们的主要职责是制定组织总目标、总战略,如学校校长、医院院长等。

二、管理者技能

不管什么类型的组织中的管理者,也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(Robert Katz)认为“不论哪个层次的管理人员,都必须具备三个方面的基本技能”。

(一) 技术技能

技术技能指能够运用特定的程序、技术和知识来处理 and 解决实际问题,完成组织任务的能力。它包括专门知识在专业范围内的分析能力以及灵活地运用该专业的工具和技巧能力,与一个人所从事的工作有关,如病区护士为患者制定护理计划,儿科医生、妇科医生精通儿科、妇科知识等。

(二) 人际技能

人际技能是与处理人事关系有关的技能,或者说是与组织内外的人打交道的能力,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。优秀的管理者的突出特征之一就是具备良好的沟通、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。人际技能是管理者必须具备的最重要的一项职能。

(三) 概念技能

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,并迅速做出正确决断的能力。运用这种技能,管理者必须能够将组织看做是一个整体,理解各部分之间的关系,想象组织如何适应它所处的广泛的环境。

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,高层管理者需要更多的是概念技能,而人际技能是各层管理者都要具有的技能(图 1-3)。当然,这种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。

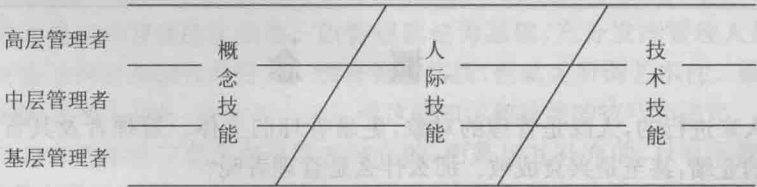


图 1-3 各种管理层次所需要的管理技能比较

第三节 护理管理学

案例 1-3

小王是某医院肝病科的护士长,平时待人和蔼,干活积极主动。每天早上一上班,治疗室护士迟到她就配药,早班护士串岗不在她就处理医嘱,帮助责任护士给患者输液,一刻不闲。对迟到、串岗也不批评,一团和气,久了,科室纪律松散,病房管理也一塌糊涂。患者入住率降低,科室人员对她不满,领导对她也有了看法。

问题:

1. 作为护士长,小王在科室管理中哪几个角色模式没有扮演好?
2. 如果你是护士长应该如何做?

一、管理学及护理管理学概念

(一) 管理学的概念

管理学是自然科学和社会科学交叉产生的一门综合性学科。它是专门研究各种管理活动的基本原理、一般方法及其普遍规律的一门科学,是经济管理、行政管理、企业管理等各种管理学科的共同基础理论。

(二) 护理管理学的概念

护理管理学是管理学的一般原理和方法在护理管理实践中的具体运用,是一门系统而完整的管理分支学科。它是研究护理管理活动中的普遍规律、基本原理、方法和技术的一门科学,与管理学之间的关系是普遍性与特殊性的关系。

二、护理管理的特点

(一) 广泛性

医学科学的发展,使护理学的知识结构发生了很大变化,由疾病护理扩大到全面健康保健、康复护理,由患者扩大到全社会的健康人群。护理工作场所也由单纯的病房扩大到社区护理、家庭护理、卫生保健、康复指导及健康教育等,所以广泛性表现在护理管理范围的广泛和参与护理管理人员的广泛。护理管理的范围包括组织管理、人员管理、业务管理、护理质量管理、病区的环境管理、物资管理、教学及护理科研管理等;参与护理管理人员是指不同层次的护理管理者(如护理副院长、护理部主任、护士长等)和各部门、各个班次的护士(如责任护士、治疗室护士、主班护士、小组护士、社区护士等),不同的护理人员在不同的岗位都担负着不同的护理管理责任。

(二) 实践性

在护理管理中,管理者要将管理的思想和科学方法运用到护理实践中,处理和解决实际问题,并且重视个人及团体的作用,注重与人的沟通和交流,并在实践中广泛、及时、准确地收集、传递、储存、反馈、分析和总结护理管理信息,实施前瞻性、科学性的护理管理。同时,护理管理者还应结合我国护理临床实际情况,创造性地灵活应用,创建与实际相适应的管理方法。

(三) 专业性

随着医学模式的转变,护士的角色由过去单纯地执行医嘱、协助诊断和治疗,发展成为独立地进行护理诊断和处理人们现存的和潜在的健康问题。护士在工作中要综合应用自然科学和社会科学方面的知识,帮助、指导、照顾人们保持或重新获得身体内外环境的平衡,以达到身心健康。

由于护理是为人类健康服务的工作,具有较强的专业科学性、专业服务性、专业技术性。尤其是以人为中心的整体护理,因此要求护理管理要适应护理专业的特点,对护士的素质修养提出了更高的要求。

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,护理管理工作的目的是确保护理系统的最佳运行。它的任务包括:其一,研究护理工作的特点,找出其规律,对护理工作的诸要素(工作人员、设备、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,提高护理工作质量;其二,研究并借鉴国外先进的护理管理经验和方法,创立适应中国特色的护理管理理论和模式。具体内容包括:完善护理服务内容体系;建立护理服务评估体系;实施护理项目成本核算,实现护理成本核算标准化、系统化、规范化的管理;持续提高临床护理质量,向人们提供高品质的护理服务。根据工作内容不同,可分为护理行政管理、护理业务技术管理、护理教育管理 and 护理科研管理。

1. 护理行政管理 是指遵循国家的方针政策和医院有关的规章制度,对护理工作进行组织管理、物资管理、人力管理和经济管理等,持续改进,有效地提高组织和部门的绩效。

2. 护理业务技术管理 是指对各项护理业务工作进行协调控制,提高护理人员的专业服务能力,以保证护理工作质量,丰富护理服务内涵,满足社会健康服务需求,提高工作效率。

3. 护理教育管理 是为了培养高水平的护理人才,提高护理队伍整体素质而进行的管理活动。临床护理教育是培养不同层次护理人才的重要途径。完整的临床护理教育体系应该包括:护理中专、大专、本科、研究生的教育,护士规范化培训,毕业后护士继续教育,专科护士培训,护理进修人员培训等。

4. 护理科研管理 是针对护理科研规律和特点,对护理科研工作领导、协调、规划和控制过程。具体内容有:①强化科研意识;②科研项目管理,包括申报管理、中期检查、结题审核、科研经费管理;③科研档案;④科研成果管理。

四、医院护士长的角色

(一) 角色的概念

角色一词源于戏剧,1934年出版的美国学者乔治·赫伯特·米德(George Herbert Mead)的《心灵、自我与社会》首先运用角色的概念来说明个体在社会舞台上的身份及其行为后,角色的概念被广泛应用于社会学与心理学的研究。角色是指处于一定社会地位的个体或群体,在实现与这种地位相互联系的权力和义务中,所表现出的符合社会期望的行为和态度的总和。简单地说,角色是人们在现实生活中的社会位置及相应的权力、义务和行为规范。比如教师角色,包括三方面意思:教师的角色就是教师的行为;教师角色表示教师的地位和身份;教师角色亦指对教师的期望。

(二) 护士长的角色

护士长角色是医院护理管理中的一个特定位置,具有护士长的权力和责任。护士长是基层护理工作的组织者和领导者,一个科室的护理质量、护理技术水平及护士的素质都同该科室的护士长能否准确扮演角色有着极大的关系。护士长角色具有桥梁和纽带作用。虽然护士长在病区内常具有多重角色,但仍以管理者角色为主。

根据护士长工作任务和特点,行政管理学家亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)提出“三元”角色。他认为护士长主要承担人际关系、咨询、决策三大方面角色。霍尔(Holle)和布兰兹勒(Blatchley)提出了“胜任者”角色模式。根据这些专家对护士长角色模式的探讨和分析,结合护士长在基层管理中扮演的多种角色,护士长角色可归纳为以下十类。

1. 领导者 护士长负责对病区的全面管理,指导并带领病区护士共同完成护理工作任务,主持科室各种会议,组织管理业务查房,考核下属工作成绩,管理病区教学和科研,负责排班。

2. 计划者 负责制定病区年度、季度和月工作计划;规划病区护理业务;协助护士制定和修改患者的护理计划,提高护理服务质量;提出病区有关规章制度、护士岗位职责修改意见和建议等。

3. 监督者 护士长负责监督并审核病区的各项护理工作与资料,检查巡视病房,收集患者、病区信息,听取医师、患者及家属的反映;检查护理计划的实施情况,核对医嘱,检查各种护理记录及护理技能操作质量;监督各项规章制度的落实。

4. 教育者 病房是患者健康教育最直接的场所,利用查房、巡视病房、召开患者会议,向患者及家属进行护理指导、健康教育。同时,护士长还是护士、进修护士、护理实习生的指导和教育者。

5. 护患代言人 护士长应代表护士与其他医务工作者协商业务工作,与行政后勤部门协商争取护士利益;还应代表患者与医院其他人员联络沟通,解决患者的需求。

6. 协调者 护士长经常与有关部门人员进行沟通和协调,如向上级申请增减科室护士、培训计划、病室环境改造、福利待遇、护医协助等问题,及与其他医技人员、患者及家属、后勤等人员进行沟通,保证创造一个良好的工作场所和利于患者治疗康复的环境。

7. 传达者 将上级的文件、指令、命令和政策精神等传达给护士;宣传有关的方针、规定及有关护理知识等;同时,收集患者、家属及护士的意见并汇报给上级管理部门。

8. 冲突处理者 病区任何人员之间,如护医之间、护护之间、护患之间、患患之间发生冲突和矛盾,护士长必须使用管理手段帮助双方协商、劝说、解释等,使矛盾化解,维持部门工作氛围的团结和谐。

9. 资源调配者 护士长负责病区资源分配。根据病房护理工作需要,进行合理调配护理人力资源,保证各班次的护理人力资源能够满足病房护理工作的需要或选择有能力的护士负责病区设备、医疗仪器、病区抢救设施及病区用物的计划、申请、领取、保管、维修和报废,使各项工作准备充分,调配合理,保证护理工作质量。

10. 变革者 护士长工作在临床一线,能及时发现护理工作中出现的问题,可以根据病区具体条件和情况提出改革意见,大胆创新,提高护理服务质量。护士长除承担病区管理工作外,还要承担专业护理、临床带教和科研任务;现代护理理论的学习、推广和应用;新技术、新业务的引进和开展;护士的业务提高及疑难问题的解决等。

五、护理管理者的基本素质

护理管理者的基本素质分为身体素质、思想素质、知识素质、能力素质、心理素质五个方面。

（一）身体素质

身体素质是护理管理者最基本的素质。健康的身体,是成就事业最起码的条件。身体素质包括体质、体力、体能、体型和精神。

（二）思想素质

思想素质是指个人从事社会政治活动所必需的基本条件和基本品质,是个人政治思想、政治方向、政治立场、政治观点、政治态度、政治信仰的综合表现。护理管理者的思想素质与他的政治生活经历、在社会生活中的位置有关,是随着个人的成长和长期的社会实践中慢慢形成、发展、成熟的。

（三）知识素质

知识素质是护理管理者做好本职工作所必须具有的,它包括基础知识和专业知识。基础知识是护理管理者知识结构的基础,护理管理者应具备的基础知识主要包括管理学科的理论知识和相关学科的理论知识,并能灵活运用这些理论知识和方法,解决护理管理中的实际问题。专业知识是护理管理知识结构的核心,包括护理专业领域的理论知识和基本方法,护理管理者必须不断更新知识,掌握国内外护理专业发展前沿的新动向。

（四）能力素质

能力是护理管理者必须具备的并直接与活动效率有关的基本心理特征,是承担管理责任和行使管理权力的基础。护理管理者能力素质是一个综合概念,是技术能力、决策能力和多维协调能力、识人用人能力等。护理管理者所处的岗位不同,需要的能力也不同。高层的护理管理者需要科学决策能力,中层护理管理者主要需要交往协调能力,基层护理管理者需要技术方面和日常部门运作的的能力。

（五）心理素质

心理素质是指人在感知、想象、思维、观念、情感、意志、兴趣等多方面心理品质上的修养。良好的心理素质指心理健康或具备健康的心理。护理管理者的心理素质包括:责任感、创新意识、权变意识、心理承受能力、心理健康状况、气质类型和护理管理者的人格等。

六、护理管理面临的挑战

科学的护理管理是促进护理学科的发展、提高护理质量的保证。随着医学科学技术及护理学科的飞速发展及人们价值观和利益格局发生变化,医院临床科室的护理工作面临着很多新的挑战。临床科室的护理管理任务也十分艰巨,如何在挑战中进取,在困难中开拓,是护理管理面临的新课题。

（一）循证护理应用面临的挑战

1991年,加拿大学者 Guyatt 最先使用循证医学这一术语。1992年,加拿大 Sackett 等对循证医学的概念进行了整理和完善。其核心思想是审慎地、明智地、明确地应用当代最佳证据对个体患者医疗做出决策。循证护理是受循证医学的影响而产生的护理观念。

循证护理是以临床护理实践为研究依据,根据临床证据做出护理计划、实施护理计划,审慎地、明确地、明智地将科研结论与临床经验、患者愿望相结合,获取证据,作为临床护理决策依据的过程。这个概念包含三个要素:①可利用的、最适宜的护理研究依据;②护士的个人技能和临床经验;③患者的实际情况、价值观和愿望。这三个要素必须有机地结合起来,树立以研究指导实践、以研究带动实践的观念,护理学科才能进步。