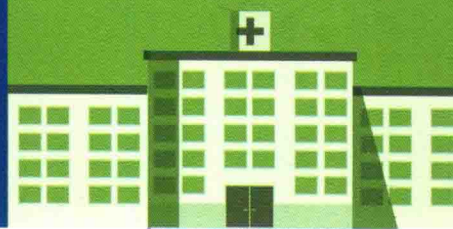
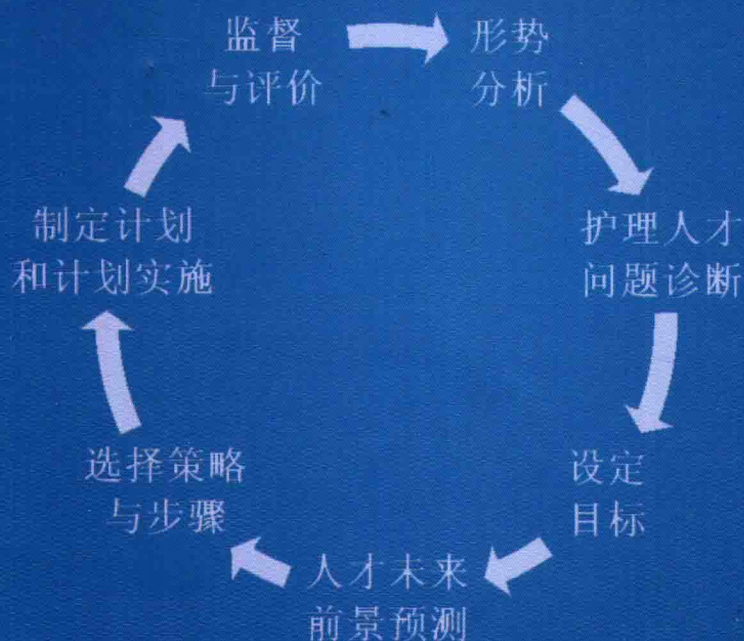


主 编 叶文琴 徐筱萍 徐丽华



现代医院护理管理学



现代医院护理管理学

主 编 叶文琴 徐筱萍 徐丽华

副主编 刘 莹 汤爱玲 王筱慧 周 嫣 江 会 樊 帆

编 者 (以姓氏笔画为序)

马秀君(上海市浦东新区祝桥社区卫生服务中心护理部)

王筱慧(第二军医大学附属长海医院质管科)

毛燕君(第二军医大学附属长海医院护理部)

韦小梅(第二军医大学附属长海医院护理部)

叶文琴(第二军医大学附属长海医院护理部)

刘玮琳(中国人民解放军第二一一医院护理部)

刘 莹(第二军医大学附属长海医院护理部)

李 丽(上海交通大学附属第九人民医院口腔颌面科)

王金萍(第二军医大学附属长海医院血管外科)

江 会(同济大学附属东方医院护理部)

汤爱玲(第二军医大学附属长海医院护理部)

陆小英(第二军医大学附属长海医院护理部)

张伟英(第二军医大学附属长海医院护理部)

周 嫣(同济大学附属东方医院护理部)

胡文琳(第二军医大学附属长海医院心血管外科)

徐筱萍(复旦大学附属中山医院护理部)

徐丽华(世界健康基金会上海办公室)

曹 洁(第二军医大学附属长海医院泌尿外科)

章舒琦(成都军区峨眉疗养院护理部)

樊 帆(中山大学孙逸仙纪念医院泌尿外科)

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代医院护理管理学 / 叶文琴, 徐筱萍, 徐丽华主编.
—北京: 人民卫生出版社, 2017
ISBN 978-7-117-25125-9

I. ①现… II. ①叶… ②徐… ③徐… III. ①护理学 -
管理学 IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 259347 号

人卫智网	www.ipmph.com	医学教育、学术、考试、健康, 购书智慧智能综合服务平台
人卫官网	www.pmph.com	人卫官方资讯发布平台

版权所有, 侵权必究!

现代医院护理管理学

主 编: 叶文琴 徐筱萍 徐丽华
出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-59780011)
地 址: 北京市朝阳区潘家园南里 19 号
邮 编: 100021
E - mail: pmph@pmph.com
购书热线: 010-59787592 010-59787584 010-65264830
印 刷: 三河市博文印刷有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787×1092 1/16 印张: 31 插页: 2
字 数: 754 千字
版 次: 2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978-7-117-25125-9/R·25126
定 价: 78.00 元
打击盗版举报电话: 010-59787491 E-mail: WQ@pmph.com
(凡属印装质量问题请与本社市场营销中心联系退换)

主编简介



叶文琴, 主任护师, 教授。1996年毕业于复旦大学医学院卫生事业管理专业, 获硕士学位。任上海长海医院护理部原主任, 第二军医大学博士研究生导师, 上海市护理学会副理事长。《上海护理》常务编委。以第一作者或通讯作者在核心期刊发表论文 150 余篇, 其中发表 SCI 论文 8 篇, 主编专著 6 部, 主要研究成果 10 项。指导硕士、博士研究生 40 余人。



徐筱萍, 主任护师。1985年毕业于复旦大学医学院(原上海医科大学)护理系。复旦大学附属中山医院原护理部主任, 现任中华护理学会常务理事、上海市护理学会理事长、上海市护理质控中心专家指导委员会主任委员、上海市科协委员、全国护理标准委员会委员。《上海护理》杂志副主编。主编、副主编专著 3 部, 主持市级以上课题 3 项, 获得市级以上成果奖 2 项, 在核心期刊发表论文 30 余篇。



徐丽华, 教授。1992年毕业于美国得州大学休斯敦健康科学中心大学护理专业, 获硕士学位。现任世界健康基金会上海办公室项目总监及区域高级技术顾问, 上海交通大学护理学院顾问, 上海杉达学院国际医学技术学院名誉院长。2008—2012年期间担任教育部护理教学指导委员会委员, 人民卫生出版社护理本科教材评审委员会委员, 《上海护理杂志》《中国护理管理杂志》《上海交通大学学报》及《解放军护理杂志编委》。

前言

医院护理管理学是卫生事业管理专业的组成部分之一,对医院医疗、教学及科研工作都起着十分重要的作用。如何实施科学、有效的护理管理,提高护理系统的运行效益,是护理管理需要研究的课题。近年来,随着医学模式的转变、卫生经济体制的改革和人民群众对医疗服务需求的变化,使护理工作范围不断扩大,对医院护理组织管理的要求日益增高。各级医疗机构通过引入国外先进护理管理理论及护理管理运行制度、总结实践经验、开展教学及研究工作,使我国护理管理理论和实践得到了不断发展,各种分门别类的论著也屡有问世,但是将医院护理管理作为一个完整的体系,分层次、分类别进行系统阐述的专著尚显欠缺,各种护理管理学著作偏重于对管理理论的探讨,缺乏对医院护理管理者在临床护理、护理教学、护理科研实践过程中,有效的、有针对性的指导。因此,为了适应新时期医院护理管理发展的迫切需要,编撰一部学术观念新,包括管理学基本理论及实践方法,涉及临床护理管理各个领域,科学性、实用性强的医院护理管理学专著就显得十分必要。

本书共 10 章,涵盖了护理人力资源管理、护理人才管理、护理质量管理、护理绩效管理、护理经济管理、护理教育管理、护理科研管理、护理信息管理等。在详细阐述先进的护理管理方法和理念的基础上,总结我国部分医院护理管理的开创性工作经验,引入大量真实的研究案例,并对其进行深入解析,体现了理论与实践相结合的原则。本书由主编全面策划、审订纲目并组织编写,在对各章进行交叉审稿后由编委会把关,保证了本书的严谨性。在参与编写的人员中,有从事临床护理管理多年、经验丰富的管理干部,有对护理管理理论研究颇有造诣的专家教授,也有思想活跃的中青年学者,保证了本书内容的前沿性。

本书作为护理管理领域的教学研究参考书,对广大临床护理管理工作具有较高的参考价值。本书汲取了国内外许多专家、学者的研究成果,由于篇幅有限,引用的著作、论文、资料等恕未一一列出,请有关作者谅解,并致以深切的谢意!由于编者能力和水平有限,难免有疏漏和错误之处,恳请读者批评和指正,更希望有志于本专业的同道相互切磋,加强交流,为促进医院护理管理学的发展而努力。

叶文琴 徐筱萍 徐丽华

2017 年 7 月

目 录

第一章 总论	叶文琴 李 丽	1
第一节 管理概述.....		1
第二节 管理理论.....		4
第三节 护理管理概述.....		11
第四节 我国护理管理面临的挑战.....		17
第二章 护理人力资源管理	江 会 陆小英 毛燕君	23
第一节 护理人力资源管理概述.....		23
第二节 护理人力资源配置.....		37
第三节 护理人力资源分层配置.....		52
第四节 护理人力资源管理案例分析.....		62
第三章 护理人才管理	张伟英 章舒琦	79
第一节 人才管理概述.....		79
第二节 护理人才管理.....		84
第三节 护理人才管理案例分析.....		117
第四章 护理质量管理	周 嫣 王筱慧	132
第一节 质量管理概述.....		132
第二节 护理质量管理.....		140
第三节 护理质量体系.....		154
第四节 护理质量控制.....		157
第五节 护理质量评价.....		162
第五章 护理绩效管理	汤爱玲 徐筱萍	174
第一节 绩效管理概述.....		174
第二节 护理绩效管理.....		185
第三节 护理绩效管理体系.....		200
第四节 护理绩效考核.....		203

第五节 护理绩效管理案例分析·····	213
第六章 护理经济管理 ·····	刘玮琳 樊 帆 马秀君 ····· 226
第一节 经济管理概述·····	226
第二节 护理经济管理·····	233
第三节 护理成本·····	240
第四节 护理预算管理·····	250
第五节 护理服务营销管理·····	258
第六节 等级护理成本案例分析·····	267
第七章 护理教育管理 ·····	胡文琳 李海燕 ····· 297
第一节 护理教育管理概述·····	297
第二节 护理课程教育管理·····	303
第三节 博士、硕士、本科、专科护理教育管理·····	310
第四节 护士规范化培训教育管理·····	320
第五节 继续护理学教育管理·····	325
第六节 护理教育管理案例分析·····	330
第八章 护理科研管理 ·····	刘 莹 韦小梅 ····· 338
第一节 护理科研的发展·····	338
第二节 护理科研管理的原则与意义·····	342
第三节 护理科研的基本方法·····	346
第四节 护理科研管理·····	355
第五节 护理科研管理案例分析·····	377
第九章 护理信息管理 ·····	曹 洁 徐丽华 ····· 411
第一节 信息概述·····	411
第二节 医院信息管理·····	413
第三节 护理信息管理·····	418
第十章 护理文化与法规 ·····	刘 莹 ····· 437
第一节 文化及护理文化概述·····	437
第二节 多元文化护理·····	446
第三节 与护理管理相关的法律法规·····	454
第四节 护理管理中的法律问题·····	465
参考文献 ·····	480

第一章 总 论

第一节 管理概述

一、管理者的职能

要理解管理者的工作,首先要明确管理者的定义。管理者(Managers)通过别人来完成工作。他们作决策、分配资源、指导别人的行为以达到工作目标。管理者必须在组织中完成他们的工作。组织是一种有意协调的社会单元,由两个以上的人组成,在一个相对连续的基础上运作,以达到共同的目标或一系列目标。根据这个定义,把在医院组织中组织、指导、监督护士的活动,并对达到目标负有责任的人称为护理管理者。20世纪早期,法国工业家亨利·法约尔(Henri Fayol)提出,所有的管理者都发挥五种职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。这里我们把这些职能简化为四种:计划、组织、领导、控制。

(一)计划(Plan)

在组织中,即使你不知道要去哪里,任何道路都会把你带到目的地。因为组织的存在就是要达成一定的目标,所以必须有人来设定这些目标,选择能够达成目标的手段。管理者就是这样的人。管理者通过计划来定义组织目标,建立达到这些目标的总体战略,使计划具有全面的层次性,以便整合和协调不同的活动。

在护理管理中,计划职能对护理活动具有直接的指导作用,如针对病人的健康状况做周密细致的评估,预测病人可能出现的健康问题而提出应对的措施;制定恰当的护士排班计划,可以使各层次护理人员得到合理利用、人尽其才,调动工作人员的积极性,又可以为病人提供优质的护理服务。

(二)组织(Organize)

管理者也负责组织结构的设计,我们把这种功能叫做组织。它包括确定要完成的任务、谁来承担这些任务、如何把任务归类、谁向谁报告、在哪一级作决策。

对护理工作而言,组织的职能是:制定护理目标,目标可依单位的大小由单纯的提供病人健康照顾到多重目标的照顾、教学及科研;根据工作目标列出护理人员提供病人自就诊至出院所有的护理活动;集合类似的活动成立部门,如设立内科组、中心ICU等;明确每一个护理人员责任;授予各级护理人员的权力等。

(三)领导(Lead)

每个组织都包含人。因此,指导和协调这些人就成为管理工作,这就是管理者的领导

功能。当管理者激励下属、指导别人的活动、选择做有效的沟通渠道,或解决成员之间的冲突时,他们就行使了领导工作。

护理管理者具有良好的领导作风和方法是非常重要的。因为,管理者必须能激励护理人员的士气、增加工作满意度、提高护理质量;在出现护理问题时,能仔细分析,采取最理想的方法来解决。

(四)控制(Control)

管理者所从事的工作的最后一项职能是控制。当管理者目标设定,形成计划,结构安排妥当,雇用、训练、激励了员工以后,仍然存在着发生混乱的可能性。为了保证事情按预期的方向发展,管理者必须对组织的绩效进行监控,必须把实际的绩效与事先设定的目标进行比较,如果有重大偏离,管理者的工作就是使组织回到正确的轨道上。这种监控、比较和对可能犯的错误进行纠正就是所谓的控制职能。

作为管理者,在护理管理过程中的各种管理活动,都是以实现护理组织的最终目标及保证护理组织的各项活动不偏离目标而展开的。从这个意义上说,护理管理的过程实际就是护理控制的过程。且管理工作的有效性主要通过护理质量反映出来,而护理质量保证过程的每一步骤都与控制有关,因此护理管理者必须掌握有效的控制技能。

二、管理者的角色

20 世纪 60 年代后期,美国麻省理工学院(MIT)的一位研究生亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)对 5 位高层经理进行了一项精心研究,以确定这些管理者在他们的工作中做些什么事情。

以他对这些经理的观察为基础,明茨伯格得出结论:管理者扮演者 10 种不同而又互相关联的角色或者表现出与工作有关的 10 中不同的行为。如表 1-1 所示,这 10 中角色可以分为三大类:人际角色、信息传递的角色和决策的角色。

表 1-1 管理者的 10 种角色

角色	描述	示例
人际角色		
1. 头面人物	象征性的首脑,必须履行法律性或社交性的例行义务	庆祝会;需要表明地位的场合
2. 领导者	负责激励和指导下属	所有包含下属参与的管理活动
3. 联络者	与外部能够提供好处和信息的人保持接触和联系网络	参与公司外部委员会的工作
信息传递角色		
4. 监控者	接受大量的信息,作为组织内外信息的神经中枢	处理各种信件与接触,其主要目的在于收集信息
5. 传播者	把从外部人员或下属那里获得的信息传递给组织的其他人员	为了信息交流的目的,把信件传递给组织;设计向下属传递信息的言语接触,如总结会

续表

角色	描述	示例
6. 发言人	向外界发布有关组织的计划、政策、行动和结果的信息,作为组织所在行业方面的专家	董事会议;处理向外界发布信息的活动
决策角色		
7. 创业者	从组织和环境中寻找机会发动能够带来变革的计划	制定战略,对创意和改进方案进行的评估会议
8. 混乱处理者	当组织面临重大的、意外的混乱时,负责采取正确的行动	针对混乱和危机制定战略
9. 资源分配者	作出或批准组织中的重大决策,负责分配人力、物力、财力资源	制定日程,寻求权威,从事预算,为下属的工作做计划
10. 谈判者	在主要的谈判中代表组织	合同谈判

三、管理的技能

(一) 技术技能

技术技能(Technical Skills)包括应用专门知识或技能的能力。当我们选拔护理人员时,一般会关注她们的技术技能。她们必须通过广泛的正规教育,掌握护理领域的专门知识和技能。当然,专业技术人员对技术技能没有垄断,这些技能也不是只有通过学校学习或正式的培训才能获得,许多人的技术技能是在工作中形成的。

(二) 人际技能

人际技能(Human Skills)是指无论是独自一个人还是在群体中与人共事、理解别人、激励别人的能力。许多人在技术上是出色的,但在人际技能方面却有些欠缺。例如,他们可能不善于倾听,不善于理解别人的需要,或者在处理冲突时有一定的困难。由于管理者通过别人来做事,所以,他们必须具有良好的人际技能,才能实现有效的沟通、激励和授权。

(三) 概念技能

管理者必须具备心智能力去分析和诊断复杂的情况,这属于概念技能(Conceptual Skills)。例如,决策需要管理者看准问题,找出可以解决问题的替代方案,并评价这些方案、选择一项最好的方案。管理者可能在技术和人际技能方面都很出色,但若不能理性地加工和解释信息,他照样会失败。

(四) 有效的与成功的管理活动

弗雷德·路桑斯(Fred Luthans)和他的同事从另外一个不同的角度考察管理者做什么。他们提出这样一个问题:在组织中晋升最快的那些管理者和工作最出色的管理者所从事的活动和强调的重点是一样的吗?路桑斯和他的同时研究了450多名管理人员,他们发现,这些管理者都卷入了四类管理活动:①传统的管理:决策、计划和控制;②沟通活动:交换日常信息并处理书面资料;③人力资源管理:激励、训练、管理冲突、安置、培训;④网络活动:社交、政治活动、与外部交往。

在所研究的管理者中,平均而言,管理者将32%的时间花在传统管理活动中,29%用在

沟通上,20%用在人力资源管理活动上,19%用在社交网络上。但是不同的管理者花费在这四种活动上的时间和精力相差甚远。成功的管理者(根据在组织内部晋升速度来衡量)与有效的管理者(根据他们绩效的数量和质量及其对下属的满意程度和承诺程度来界定)所关注的工作重点大相径庭。前者将48%的时间花在社会交往中,28%用在沟通上,13%用在传统的管理上,11%用在人力资源管理上;而后者将44%的时间花在沟通上,26%用在人力资源管理上,19%用在传统的管理上,11%用在社会交往上。可见社交网络对成功管理者的贡献最大,人力资源管理的贡献最小。对于有效的管理者而言,沟通的贡献最大而社交的贡献最小。这一结论对于晋升是以绩效为基础的历史假设提出了挑战,它生动地向我们展示了这样一个事实:社会和政治技能对于管理者谋求组织内部的晋升起着重要作用。

贯穿于工作的功能观、角色观、技能观和活动观的一条主线是:每种观点都认识到人的管理的重要性。正像戴维·考克在成为普林斯顿评论公司的经理后所发现的,无论用什么名称,如“领导功能”、“人际角色”、“人际技能”或“人力资源管理和社交活动”等等,管理者在工作中要想有效而且成功,就必须开发自己的人际交往技能。

第二节 管理理论

一、管理思想的演进

管理界学者和实践工作者对管理的不同贡献形成了不同的管理方法,形成了一种“管理理论丛林”效应。表1-2归纳了管理学者和实践工作者的主要贡献。

表 1-2 管理思想的出现

管理理论	主要贡献者的姓名和理论出现时间	对管理的主要贡献
科学管理理论	弗雷德里克·泰勒:《车间管理》(Shop Management)(1903),《科学管理原理》(Principles of Scientific Management)(1911),《在美国国会听证会的证词》(Testimony before the Special House Committee)(1912)	泰勒是公认的“科学管理之父”。主要观点是:采用科学方法,通过提高生产效率和增加工人工资来提高生产率。他的原理强调应用科学,形成群体的协调和合作,实现产出的最大化和培养工人
	亨利·L·甘特(Henry L.Gant)(1901)	甘特强调科学选用工人以及劳动者和管理者之间的“和谐合作”。发明了“甘特图”,强调培训的重要性
	弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯夫妇(Frank and Lillian Gilbreth)(1900)	弗兰克是从事时间研究和动作研究的著名先驱者。莉莲是一位工业心理学家,集中研究工作中人的因素和对员工个性与需求的理解
现代经营管理理论	亨利·法约尔:《工业管理与一般管理》(1916)	法约尔被誉为“现代经营管理之父”,将工业活动划分为技术、商业、财务、安全、会计和管理六个方面,强调对管理者进行教育的必要。系统地阐述了管理的14条原则,如职权和职责、统一指挥、等级系列和团队精神等

续表

管理理论	主要贡献者的姓名和理论出现时间	对管理的主要贡献
行为科学理论	雨果·孟斯特伯格(1912)	孟斯特伯格将心理学应用于产业和管理
	沃尔特·迪尔·斯科特(1901, 1911)	斯科特将心理学应用于广告、市场营销和人员管理
	马克斯·韦伯(1946、1947译本)	韦伯提出了行为管理理论
	维尔弗雷多·帕累托(1896—1917年的著作)	帕累托被誉为在组织和管理方面的“社会系统方法之父”
	埃尔顿·梅奥和鲁斯利斯伯格(1933)	他们做了著名的西方电气公司霍桑工厂研究,研究工作小组的社会态度和相互关系对绩效的影响
系统理论	切斯特·巴纳德《管理者职责》(1938)	巴纳德指出管理人员的任务是在一个正式组织中维护好一个合作系统。提出了一种关于管理的全面的社会系统方法
现代管理思想	彼得·F·德鲁克(1974)	德鲁克撰写了大量有关一般性管理专题的论著
	W·爱德华·戴明(第二次世界大战后)	戴明在日本引入了质量控制
	劳伦斯·彼得(1969)	彼得观察到人们最终会被提升到其不能胜任的职位和级别上
	威廉·大内	大内论述了在美国环境中可应用某些日本的管理方法
	托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼(1982)	他们确定了最佳公司的特征

资料来源: Some information in this table is based on Claude S. George, Jr., The History of Management Thought (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972)

二、管理理论

(一) 古典管理理论

1. 泰勒的科学管理理论 弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)出生于一个中产阶级家庭。1875年,泰勒因故辍学,进入一个小机械厂当学徒,见习制模工和机工;1878年,他在费城进入米德维尔钢铁公司当机工并在夜校学习,获得工程学学位后被提升为总工程师。他发明了金属切削工具,一生中的大部分时间都在做顾问工程师。他通过科学的技巧,如时间与动作的研究、重复观察同一工作、配合薪资奖励系统及规划、控制等策略来找出完成工作的最佳方法。泰勒强调科学管理不仅是降低成本、增加生产效率的方法,而且也是管理者与员工双方思想上的革命。他认为传统的管理者只注意如何使本身获得最大的利益,而员工的兴趣只在如何获取高薪。但是,科学的管理则是在使管理者和员工双方都能集中精力,研究如何增加生产及盈余而共享利益,使得双方由敌对的态度而趋于互相信赖,共同为发展事业而努力。泰勒致力于科学管理的研究,被誉为“科学管理之父”。

泰勒在科学管理理论上的主要贡献是：①有关工作定额方面的时间与动作研究；②有关工人能力与工作相适应的人员的合理使用研究；③有关提高工作效率的工具标准化研究；④有关劳资方面的工资制度的研究；⑤有关组织方面的计划与执行部门、职能部门的研究。

泰勒虽然运用时间研究以及根据科学的方法对工人进行甄别、训练及培养，使得工作成果增加，但是他的管理过程过分强调工作场所及方法而忽略了组织的整体。同时，也由于他高估薪资对工人的重要性，而忽略了组织中社会满足的重要。因此引起劳工组织激烈的反对。因为他们认为科学管理的方法使工人有如机器般工作，奖金又迫使工人必须保持高水准的绩效，而生产力增加的成果对业主的利益大于雇工。不过，不论其缺点如何，不可否认科学管理是管理工作科学化、系统化的开端，是管理理论发展史上的重要里程碑。

科学管理理论在护理管理中的应用：①以科学的研究方法对各项护理业务改进的探讨。②各阶层的护理管理者有其特定的职责，各班护理人员也有固定的角色与功能。护士长负责护理单元业务的统筹、规划、控制等事宜。③进行护理人员的甄别、分配、训练和再教育。④部分护理工作标准化。⑤护理管理人员的管理、领导能力训练。⑥建立奖励制度和绩效考核。

2. 法约尔的管理过程理论 与科学管理理论并肩盛行的另一管理理论是管理过程理论(The Process School Management)。它不同于科学管理学派的标准化、制度化，而是探讨如何使管理过程合理有效等问题。

亨利·法约尔(Henri Fayol)出生于发过的小资产者家庭。19岁毕业于国立矿业学校，并获得矿业工程师资格。曾在煤矿和钢铁公司担任管理者达30年之久，并采用科学的管理方法使濒临破产的公司达到在法国不可动摇的地位。他曾根据工作经验撰写了《一般与工业管理》(General and Industrial Administration)一书，并于1916年出版。书中指出管理过程可分为规划(Planning)、组织(Organization)、指挥(Command)、协调(Coordination)及控制(Control)等5项功能，并提出14项管理原则。表1-3列出了法约尔的14条管理原则及其定义。

表 1-3 法约尔的 14 条管理原则

原则	定义
1. 劳动分工原则	把工作分成特定的任务，并分配责任到具体的个人
2. 权利与责任原则	权利与责任对等
3. 纪律原则	明确期望并惩罚违法行为
4. 统一领导原则	一名员工只能指派给一名主管
5. 统一指挥原则	员工的努力应集中于实现组织的目标
6. 个人利益服从于组织利益原则	组织利益必须占主导地位
7. 报酬原则	对支持实现组织目标的努力的系统给予奖励
8. 集中原则	确定上级和下级角色的相对重要性
9. 等级制度原则	保持沟通在命令链内进行
10. 秩序原则	保证工作和资源的秩序，以支持组织目标的实现

续表

原则	定义
11. 公平原则	公平的纪律和命令, 确保员工的责任感
12. 人员稳定原则	提高员工的忠诚度和稳定性
13. 首创精神	鼓励员工自己采取行动, 以支持组织目标的实现
14. 团队精神	促进员工和管理层之间利益的统一

法约尔对管理过程的职能划分, 为近代管理科学的研究提供了理论的框架, 也为现代的管理科学理论体系的形成奠定了牢固的基础。其一般性管理理论的提出, 扩展了管理理论的领域, 为社会各种组织的管理活动提供了科学依据。

管理过程理论在护理管理中的应用: ①强调护理管理者必须负起本单位内各项工作的规划、组织、领导、协调与控制等事宜。②有正式的护理管理组织, 每一阶层有其职责, 每一员工有一主管, 每人的权利与责任对等, 并将工作进行分工, 护理部主任是最高的护理主管, 各单位都向护理部的目标共同努力。③护理部及各单位都设有奖惩办法, 强调奖罚分明, 并设有留任措施, 以减少护理人员的流动。④护理工作是团队的工作, 所以强调团队合作。⑤有一套固定的员工薪资办法, 使员工的酬劳公平化。⑥通过制定护理技术手册, 使护理技术一致化, 并成为正式的工作说明单。

3. 韦伯的行政组织理论 麦克斯·韦伯(Max Weber)是德国著名的社会学家。他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在古典管理理论上的最大贡献是在他的代表作《社会理论与经济组织》(Theory of Social and Economic Organization)一书中提出的“理想的行政组织模式”理论。他认为行政组织是“对人群进行控制的最理性的手段”, 并应当建立一个理想的行政组织模式, 且该模式具有以下特点: ①明确的组织分工, 即每一职位都应有明确规定的权利和义务; ②自上而下的等级体系, 即职权应按照等级原则建立指挥系统; ③合理任用人员, 即任用人员完全要通过职务的要求, 经过考核和教育训练来实行; ④建立职业性的管理人员制度, 即管理人员应有固定的薪金和明文规定的升迁制度, 并作为一种职业人员去对待; ⑤建立严格的、不受各种因素影响的规则和纪律; ⑥建立理性的行动准则, 即人与人之间的关系只有职位的区别, 不应受个人情感的影响。人与人之间应具有一种不偏不倚的态度。

韦伯认为, 只有这样高度结构化的、正式的、非人格化的“理想行政组织”体系, 才是对人们进行强制性管理的最合理的手段; 才是达到目标、提高劳动效率的最有效的形式, 并且在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他形式的组织体系。

行政组织理论在护理管理中的应用: ①护理部的组织结构应采用层级结构的形式, 阶层体系很清楚, 每一个职位有其职权, 其层级有护理部主任、总护士长、护士长、副护士长、小组长等; ②奖惩处理有明文规定的程序; ③晋升时除了考虑个人学历、经历, 也应参考过去的工作表现和奖惩记录。

(二) 行为科学理论

1. 福莱特的管理理论 玛丽·福莱特(Mary Follett)是美国的管理学家。她出生于美国波士顿, 曾在赛那院和哈佛大学就读。她兴趣广泛, 涉猎的知识面广, 先学哲学、政治学, 后

来又热衷于职业指导,成人教育和社会心理学等。1924年,她被人事管理局邀请在纽约给一批企业经理做报告,阐述她的政治与哲学在企业中的应用。通过这次的活动,她对企业管理哲学问题进行了探讨和研究,并提出了有价值的观点。这些观点主要集中在她的《新国家》《创造性的经验》等著作中。其内容可归纳为四点:①通过利益的结合区减少冲突;②变服从个人权利为遵循形势规律;③通过协作和控制去达到目标;④领导应以领导和拥护者的相互影响为基础。

她认为:社会组织内部冲突是必然存在的,解决冲突的办法应包括压服、妥协和利益结合,利益结合是较为有效的方法。她生活在“科学管理”时期,不仅赞同泰勒的某些观点,而且她的管理哲学观点又与后来行为科学理论的一些观点相接近。为此,她的理论被誉为科学管理理论与行为科学理论之间的桥梁。

2. 孟斯特伯格的工业心理学理论 孟斯特伯格(H-Munsterberg)是德国人,1885年在莱比锡大学获心理学博士学位,1897年在美国哈佛大学任教,并主持实验心理所工作。他在管理方面的最大贡献是首先把心理学知识与测验方法应用于工商管理的实践之中。他被誉为“工业心理学之父”。他批评过去的管理者只注重人的体力与技能,却忽视了人的智力与心理状态,这实质上是一个严重的错误。他认为人员选用的同时就应该考虑到“职业要求”和“个人心智”,并采用测验方法加以确定。他在《心理学与工业效率》(Psychology and Industrial Efficiency)一书中,明确指出实践心理学应系统地应用在人员的选用上,其范围从基本操作的工人至高级管理人员,其内容应包括从最简单的感官活动直至最复杂的心理活动,其目的是要发现:①如何使每个人的心理特征适合于他的工作;②什么样的心理状态下能使每个人达到最高效率;③什么方式的刺激才能诱导人们去达到最满意的产量和最高的效率。

这些观点被认为是把心理活动的研究应用到科学管理活动的历史性的开端,它为行为科学理论的形成奠定了基础。

3. 梅奥的人际关系理论 尽管泰勒的科学管理在20世纪初对提高劳动生产率起到了很大的作用,但是它却忽视了人的因素,使工人们逐渐感到不是他们在使用机器,而是机器在使用他们自己。为此,工人不满情绪日益高涨。工厂不得不寻找新的方法来平息工人的不满。著名的“霍桑实验”(Hawthorne Studies)就是此时产生的,梅奥等人在此试验的基础上创建了人际关系学说。

埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)是澳洲人,后移居美国,先后在宾州大学及哈佛大学任教。他对社会学、心理学、逻辑学、哲学及医学等专业都有研究,这种背景有力地推动了他的研究工作。1933年,梅奥在他所著的《工业文明中的人类问题》一书中,首次提出了“人际关系的思想”,主要内容可归纳为以下四个方面。

(1)以前的管理把人视为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力,而“霍桑试验”证明人是“社会人”,是受社会和心理因素影响的。

(2)以前的管理认为生产效率主要受工作方法和条件的限制,而“霍桑试验”证明生产的效率主要取决于工人的积极性,取决于职工的家庭和社会生活及组织内部人与人之间的关系。

(3)以前的管理只注重管理组织机构、职能划分及规章制度的建立,而“霍桑试验”发现除了正式的团体和组织外,职工中还存在着各种非正式的小团体,并且这种无形的组织有

它的感情影响力,能左右其成员的行为活动。

(4)以前的管理只强调管理的强制作用,而“霍桑试验”发现新型有效的领导,应该是提高职工的满足感、善于倾听和沟通工人的意见,使人们的情感和需求发生转变。

4. 马斯洛的人类需要层次理论 亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)提出人有五种需要,是依次要求、依次满足、递级上升的五个层次。这五种需要是:①生理的需要;②安全的需要;③社会交往(爱和所属)的需要;④自尊和受人尊重的需要;⑤自我实现的需要。当需要未被满足时,就可以成为激励的起点。

马斯洛的人类需要层次论为研究人类行为的产生与发展规律奠定了基础,在国内外管理中得到了广泛的应用。

5. 路因的人类行为领域理论 库尔特·路因(Kurt Lewin)是个社会心理学家,他发明了人类行为领域理论(Field Theory and Human Behavior)。路因主张一个员工的行为受到员工的性格、工作群的结构以及工作场所的工作气氛三者互动的影晌,其主要观点如下:

(1)群体是一种非正式组织,是处于相对平衡状态的一种“力场”。群体行为就是各种相互影响的力的结合,这些力也修正个人行为。

(2)群体形成有从属的目标。

(3)群体的内聚力,即群体对每一成员的吸引程度,它可用每个成员对群体的忠诚、责任感、对外来攻击的防御、友谊和志趣相投等态度来说明。

(4)群体有本身的规范。

(5)群体的结构。在非正式群体中,包括正式成员、非正式成员、领导成员和孤立者,其中领导成员重视保持群体的团结及组织结构。

(6)群体领导方式有三种,即专制的、民主的、自由放任的,各有不同的效果。

(7)群体的领导者要创造条件促使参与者做出贡献。

(8)群体中有团结、消除紧张、同意、提建议、确定方向、征求同意、不同意、造成紧张、对立等行为。

(9)基本团体趋向于小规模,以便成员间经常相互交往。

此外,路因对群体内聚力的测定、影响团体内聚力的因素、内聚力与群体士气和生产率的关系等,都进行了有成效的试验研究。

6. 麦克葛罗格的X理论和Y理论 道格拉斯·麦克葛罗格(Douglas McGregor)是人际关系学派(Human Relations School of Management)的代表人物。他在1960年所著的《企业的人性面》(Human Side of Enterprise)一书中,将管理哲学分为两大类:①属于传统哲学的X理论(Theory X);②属于现代管理哲学的Y理论(Theory Y)。

X理论对人性的假设如下:①人的天性是不喜欢工作、好逸恶劳的;②多数的人都无大志、逃避责任、需要别人的督促和指导,而且对财务的兴趣大于个人工作的成绩;③因为人们不喜欢工作,所以必须施以压力胁迫、制裁,才能使员工努力达成目标。

麦克葛罗格对X理论的各项论点都不赞同,而主张另一个不同的人性假设——Y理论,认为它更能精确地反映人性及鼓励员工发挥潜力。

Y理论的主要假设如下:①人的天性喜欢活动,也爱好工作;②人是有志气的,会自我控制和自我引导朝向目标而努力;③一般人在合适的情况下皆会寻求和接受责任;④人皆有潜力,能够广泛地运用想象力和创造力去解决组织问题。

行为科学理论在护理管理中的应用:①护理人员留任措施中,不再只强调薪资、夜班费等经济相关问题,同时也关心护理人员的进修、成就感、尊重等方面的满足。②主张采用参与式的管理方式,重视“以人为本的管理”,护理人员除了参与单位的决策,同时也可对全院的发展提出建议。③各医院都在努力进行双向沟通渠道的建立,例如有些医院采用小本子,有些护理部主任采用开放办公室时间的方式,或是意见箱,或开全院性护理人员生活检查会等。④护理活动的程序标准由各病房自行制定。⑤在职教育,分为全院性和各单位自行举行两种,以符合各单位护理人员的需要。⑥重视激励和奖励,使护理人员自动自发,乐意为组织的目标而努力。⑦重视人力资源的开发与应用,护理师护士工会积极建立护理人员库。

(三)现代管理理论

20世纪40年代,第二次世界大战以后,各国经济逐渐复苏,工业生产迅速增长,科学技术空前进步,出现了许多新问题、新情况和新要求,大量现代管理理论应运而生,呈现出一种管理理论分散化的趋向。有人将这段时期的理论称为“管理思想丛林”。各种管理理论虽然各自独立但可以互相渗透、互相融合,从而形成几个主要的学派。

1. 管理科学学派(数理学派) “管理科学”在狭义上是指制定数学和统计模型,并通过电子计算机应用于管理,使管理工作中的大量的数字筹算、统计、决策、检索及大型复杂的控制等问题简单化,降低不确定性,不仅节省人力、物力,而且提高了精确度。管理科学学派的产生是与运筹学的研究和应用分不开的。第二次世界大战期间,由于军事的需要产生了运筹学,以综合分析作战是各国的情况,为指挥官提供决策依据,从而制定出最佳的战略战术。此后,一些工业组织和管理咨询公司开始将运筹学的方法应用到非军事性质的管理问题上。20世纪60、70年代,出现了以美国为中心的数学热,进一步推动了管理科学的发展。许多管理科学的理论家将管理视为数学程序、概念、符号和模型的演算,如时间系列分析、因果模式分析、线性项目分析、盈亏平衡分析、组织模拟等,所以管理科学学派又称数理学派。

管理科学学派具有这样的特征:①以决策为主要着眼点,通过数学分析求得最优决策;②以经济效益标准作为评价的依据;③依靠数学模型和电子计算机作为处理和解决问题的方法和手段。

2. 系统管理学派 系统理论始于1937年伯特朗菲设想。伯特朗菲(Bertalanffy)通过研究生物学提出了机体系统理论,此后又在1951年提出了一般系统理论。60年代系统观点开始得到管理学界的承认,并应用到管理领域,产生了系统管理学派。其代表人物有美国的R·约翰逊、F·卡斯特和J·罗森茨威克等人。他们提倡将管理的对象视为系统,从系统的整体性出发进行管理活动。系统管理学派的主要观点如下。

(1)管理系统是一个由人、财、物、信息等要素构成的有机整体。各要素之间相互影响、相互作用,领导人员的责任在于保持各要素间的动态平衡和相对稳定。

(2)管理系统是一个开放式系统,与外界环境有着密切的联系。管理人员在制定计划时应考虑市场、技术、政策等各种外部的变动因素。

(3)管理系统是一个输入、输出系统。输入的是人力、物资、信息和时间等要素,输出的是产品、服务和赢利。

系统理论为护理管理人员提供了一种独到的见解,打开了新的思想领域。系统理论指