

護理行政 與 管理

盧美秀◎著



護理行政與管理

盧 美 秀 著

美國杜標克大學護理行政碩士
台北醫學大學護理學院教授兼院長

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

護理行政與管理／盧美秀著．——一版．

——臺北市：五南，2005 [民 94]

面；公分

ISBN 957-11-3827-4（平裝）

1. 護理—行政

419.2

93023865

護理行政與管理

作 者 盧美秀

編 輯 蔣和平

出 版 者 五南圖書出版股份有限公司

發 行 人 楊榮川

地 址：台北市大安區 106
和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：02-27055066（代表號）

傳 真：02-27066100

劃 撥：0106895-3

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心

版 刷 2005 年 1 月初版一刷

定 價 600 元

版權所有・請予尊重

序



醫療產業最近幾年來由於醫療消費者要求不斷提高，強調病人安全至上，重視醫療照護品質，也重視醫病與護病關係，另一方面由於全民健保支付制度改變的衝擊，重視成本效益以及資訊化的應用，所以醫療機構特別重視經營管理技能。護理管理者也是醫療機構經營團隊中重要經營者之一，如何提升經營管理的知識與技能，已是當前最重要的要務。

本書共分七大篇三十六章，第一篇主要介紹行政與護理行政的基本概念，以及護理行政現況與未來展望。第二篇則將「管理理論」從傳統理論、修正理論、系統理論以及現代化管理理論做一有系統介紹。第三篇到第七篇係以管理的五大程序：規劃、組織、人力資源管理、領導統御和控制為主體，每篇均依護理行政運作所可能應用的知識與技能，以深入淺出的方式加以介紹；例如第三篇「規劃」的重要內容為決策、目標管理和預算編列。第四篇「組織」則包括組織的基本概念、護理模式、學習型組織以及組織氣候與組織文化。第五篇「人力資源管理」從人力資源管理概念、護理人才招募與甄選、護理人力與病人分類、護理生涯發展、臨床進階與專科護理師制度，一直到績效評核。第六篇「領導統御」主要包括領導與管理、領導理論、高效能領導、第五級領導、時間管理、員工激勵、衝突管理和變革管理。第七篇「控制」內容非常豐富；包括全面品質管理、高品質低成本的經營策略、品管圈、醫療品質報告卡、平衡計分卡、病患安全管理、異常事件管理與根本原因分析，以及顧客關係管理等。



本書的內容除了可作為護生學習護理行政管理的教科書外，也非常適合目前正從事護理行政管理工作的同仁參考。本書在編寫過程中，雖儘量力求完美，不過學海無涯，難免有不足之處，敬請各位護理先進不吝指教。

台北醫學大學護理學院院長

盧美秀謹誌

2005.1.1



目 錄



序

第一篇 護理行政概論 1

- 第1章 行政的基本概念 3
- 第2章 護理行政理念 19
- 第3章 護理行政的發展趨勢 27

第二篇 管理理論 55

- 第4章 傳統管理理論時期 57
- 第5章 行為科學時期 67
- 第6章 系統理論時期 77
- 第7章 現代管理理論時期 81

第三篇 規 劃 89

- 第8章 決 策 91
- 第9章 目標管理 129
- 第10章 預算編列 145

第四篇 組 織 157

- 第11章 組織的基本概念 159

- 第 12 章 護理模式 175
- 第 13 章 學習型組織 183
- 第 14 章 組織氣候與組織文化 199

第五篇 護理人力資源管理 219

- 第 15 章 護理人力資源管理概要 221
- 第 16 章 護理人才招募與甄選 239
- 第 17 章 護理人力與病人分類系統 249
- 第 18 章 護理生涯發展 259
- 第 19 章 臨床護理能力進階與專科護理師制度 275
- 第 20 章 績效評核與績效面談 295

第六篇 領導統馭 313

- 第 21 章 領導與管理 315
- 第 22 章 領導理論 321
- 第 23 章 高效能領導 329
- 第 24 章 第五級領導 341
- 第 25 章 時間管理 353
- 第 26 章 員工激勵 375
- 第 27 章 衝突管理 395
- 第 28 章 變革管理 413

第七篇 控制 427

- 第 29 章 全面品質管理 429
- 第 30 章 高品質低成本之經營策略 451
- 第 31 章 品管圈 471

- 第 32 章 醫療品質報告卡 481
- 第 33 章 平衡計分卡 491
- 第 34 章 病患安全管理 507
- 第 35 章 異常事件管理與根本原因分析 527
- 第 36 章 顧客關係管理 545



第一篇

護理行政概論

(Introduction of nursing administration)



第 1 章

行政的基本概念

(Basic concept of administration)



行政、管理與領導的區別



行政 (administration)

有關「行政」的定義眾說紛紜，茲擇要列舉於下：

1. 是一個機構利用適當的方式，有效管理人、事、財、物等行為，以達成目標的過程（吳，2000）。

2. 是指透過他人以及和他人一起有效地完成組織目標的過程（*Sergiovanni, Burlingame, Coombs, & Thurston, 1992*）。

3. 是各組織（包括政府、事業機構、社會團體）於履行責任和執行方案時，所需運用的某些行政實務與管理技術（張，1998；張，2003）。

綜合上述論點，可知「行政」具有「管理」與「領導」兩大功能，必須運用管理與領導的知識與技能，才能順利運作。

管理 (management)

管理是透過他人來完成事情的藝術，管理始於有任務需要完成，而且這個任務需要兩個人以上協力才能完成（盧，2001）。

管理在組織生命週期的角色是帶領組織，保持組織的成長與健壯，預防和處理組織在發展過程中所遇到的問題（Adizes, 1988）。

領導 (leadership)

管理者讓組織永保健壯就是領導，領導就是創造一種動態過程，使組織可以從某個意識層次，提升到另一個層次，從生命週期的一階段，邁進另一階段。領導者為組織解決了昨日的問題，並為面對明日的問題預作準備（Adizes, 1988）。

組織在不同的發展階段需要不同領導風格的領導人，有關領導統御將在第 23 章詳細介紹。

貳 行政與管理之比較



Ree (1999) 將行政與管理的異同點列表比較於下（見表 1-1）。



表 1-1 行政與管理之比較

內 容	行 政	管 理
目 標	以一般用語陳述 不會經常檢討或改變	以由數個詳細的短期目標組合而成的策略性目標來陳述 會經常檢討或改變
成功的定義	避免犯錯 績效幾乎無法量化	尋求成功 大部分的績效都可量化
資源之使用	次要任務	首要任務
決 策	只須做極少數卻影響許多人的決策 而且可以有時間慢慢做	須做許多但只影響少數人的決策 而且必須迅速做
組 織 架 構	以責任範圍來界定角色 組織層級很長 授權有限	組織層級較扁平化 授權極大化
角 色	仲裁者	帶頭提倡者
態 度	被動： 工作量由體制外決定 用最好的人才來解決問題 對時間不敏感 逃避風險 強調過程 做對的事（doing right things） 一致服從 一視同仁	主動： 設法影響環境 用最好的人才來發現與探索機會 對時間敏感 接受風險，但設法降低 強調結果 把事情做對（doing things right） 可因地制宜 是否須一致服從，有待證明 獨立
技 能	法定的或準法定的 善於寫作（報告、筆記）	經濟的或社經的 精於數字（統計、數據）

資料來源：Ree, D. (1999). *The skills of management* (洪瑞璘譯)。台北：五南。（原著出版於 1996）



行政程序 (administration process)



行政運作通常都會依循某些規則行事，稱為行政程序，茲將學者專家的論點擇要說明於下：



Gulick 的行政管理七大要項

Gulick (1937) 提出著名的 POSDCoRB 行政管理七要項，茲簡述於下：

(一) Planning (P)

「規劃」是指為達成組織目標而擬定工作方針與執行方法。

(二) Organizing (O)

「組織」係指建立組織結構，以規範員工之間的權利義務關係；並使各部門的業務有所依據。

(三) Staffing (S)

「人力資源管理」係指員工的招募、甄選、任用、生涯發展、人才培育、激勵以及福利薪酬等。

(四) Directing (D)

「指揮」係指運用領導行為影響部屬，發揮最大工作績效。



(五) Coordinating (Co)

「協調」係指組織中各部門之間的溝通聯繫等。

(六) Reporting (R)

「報告」係指將業務執行狀況或工作進度定期向相關主管或組織員工報告，以使組織中員工都能了解組織營運狀況。

(七) Budgeting (B)

「預算」係指將各部門在年度中所預定的收入與支出作一前瞻性規劃，並作有效之運用。



Douglass 的護理行政四步驟

Douglass (1983) 認為護理行政包括下列四步驟：

- (一)目標的設定。
- (二)政策和方案的擬定。
- (三)護理標準的建立。
- (四)應用領導與影響力達到組織目標。



Gillies 的護理管理五步驟

Gillies (1994) 強調管理是一種過程，除了包括管理的五大步驟外，更包括輸入、資料蒐集和輸出，而過程則包括：

(一) 規劃 (planning)

「規劃」包括設定目標、制定標準、擬定政策、作成決策以及編列預算等。

(二) 組織 (organizing)

「組織」包括設計組織表，作好工作設計，擬定工作職責、執行工作評價、建立工作團隊。

(三) 人力資源管理 (staffing)

「人力資源管理」包括病人分類、人力配置、選人、育人、用人以及留人等。

(四) 領導統御 (leadership)

「領導統御」包括解決問題、危機管理、衝突管理、權力應用、變革、授權以及激勵等。

(五) 控制 (controlling)

「控制」包括品質管理、獎懲、勞資關係、績效考核以及資訊系統等。

Deming 的管理循環

Deming (1986) 認為經營管理是一種循環，廣被日本企業界所引用，其內容包括：

(一) 計畫 (Plan; P)。

(二) 執行 (Do; D)。



(三)查核 (Check; C)。

(四)行動 (Action; A)。

上述四種管理程序簡稱 PDCA，也稱為戴明之輪 (Deming's wheel) (見圖 1-1)。

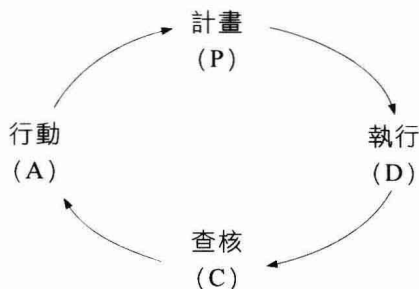


圖 1-1 戴明之 PDCA 管理循環



管理技能 (management skills)



Katz (1974) 認為不同層級的行政管理者所應具備的各種管理技能應有所不同，高階主管應具備較高的概念性能力，中階主管應具備較高的人際關係能力，而基層主管則應具備更多的技術能力 (見表 1-2)。

表 1-2 各級主管應具備的能力

主管層級 技能層次	高階主管	中階主管	基層主管
概念性能力	+++	++	+
人際關係能力	++	+++	+
技術能力	+	++	+++

資料來源：參考 Katz (1974) 重新整理而成。