

XIANDAI HULI GUANLI

现代护理管理

赵炳华 主 编 张培珺 副主编

北 京 医 科 大 学
中国协和医科大学 联合出版社

39
216

8032121

现代护理管理

主 编 赵炳华
副主编 张培琚
审 校 林菊英



A0287348

北京医科大学
中国协和医科大学 联合出版社

(京) 新登字 147 号

图书在版编目 (CIP) 数据

现代护理管理/赵炳华主编. —北京: 北京医科大学、
中国协和医科大学联合出版社, 1995. 12
ISBN 7-81034-552-4

I. 现… II. 赵… III. 护理学-高等学校-教材 IV. R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 22540 号

北 京 医 科 大 学
中国协和医科大学 联合出版社出版发行

(100083 北京学院路 38 号 北京医科大学院内)

泰山新华印刷厂莱芜厂印刷 新华书店经销

※ ※ ※

开本 787×1092 1/16 印张 12 字数 307 千字

1995 年 12 月第 1 版 1997 年 4 月山东第 2 次印刷 印数 8001—16000 册

定价: 14.20 元

序

护理管理是现代护理学科中一个重要组成部分，它已成为大学本科、大专教育和中专进修教育的必修课程。北京医科大学护理系在总结几年教授护理管理课程的基础上，吸取了大量国内外有关管理学和护理管理的新理论、新知识和新技能，写出此书。为我国高等护理教育提供一本好的教材。

全书共二十七章，分为六篇。第一篇介绍管理学的发展和常用的基本理论，为护理管理的领会贯通奠定基础。后几篇则按照管理的基本职能，结合护理管理的不同层次、不同角色的要求，理论密切结合实践，便于各级护理管理人员参考运用。

本书的特点是内容充实、理论详尽、切合实际，作者从构思执笔到审查完成历时二年多，体现出认真严肃的编写态度。它不仅可用于课堂教学，亦可用于自学参考。广大护理管理人员通过阅读，可扩展管理知识，增强管理能力，为医院及各类卫生机构提供良好的护理管理，以促进全民的健康。

林菊英

1995年11月

前 言

随着科学技术的发展、社会的进步，现代管理学的理论与技术犹如雨后春笋，发展迅速。我国自改革开放以来，有关专家对现代管理学的引进和研究做了大量的工作，尤其是企业管理，出版了许多书籍和论著。但介绍现代护理管理的书籍还不多见。适合于本、专科学生及护理管理人员教育与训练的参考书更感匮乏。

近二、三十年来，由于科技和医学的发展，人民生活水平的提高及对健康观念的更新，促使现代护理学在基础理论、护理模式与技能、教学及科研等方面均发生了根本性的变化。而我国目前的护理学发展较发达国家和地区尚有很大距离。为较系统地介绍现代护理管理学的有关理论和技术，出版此参考书。希望能对本学科的教学起一定的参考作用，并能对在岗护理管理人员起一定的指导作用。

本书写作的指导思想是：①从理论的系统性出发，基本上以管理职能学说为线索，同时吸收各管理学派之所长，紧密结合护理管理实践形成整体结构；②以学习科学管理和现代管理理论与技术、总结我国护理管理实践经验为主要宗旨，为促进我国护理管理逐步从经验管理向科学管理和现代管理的转变服务；③立足于临床和基层的护理管理实际，主要面对第一线的管理人员，例如医院护理部主任，科、室护士长，责任护士等；④编写方式及实例从有利于教学与训练需要出发，为方便教师及学生服务。

全书共分六篇二十七章。第一篇绪论是介绍一般管理学的有关概念及基础知识，引导读者了解学习护理管理学与一般管理学的相关性及有关管理学的基本理论与发展。第二篇至第六篇，是以管理的计划、组织、人员管理、领导与指导及控制五个基本职能为划分，各章则是结合护理管理的实际内容，重点介绍有关基本理论与技能、技巧。

本书在形成过程中，参阅了国内外许多有关管理及护理管理方面的书籍及资料，并得到护理专家林菊英教授及许多临床护理管理者的指导与关怀，在此一并表示感谢！

由于水平与经验所限，疏漏与错误难免，望专家与读者指正。不胜感谢。

编 者

一九九五年十一月

目 录

第一篇 绪 论

第一章 管理与管理学.....	(1)
第一节 概念.....	(1)
第二节 管理学的研究对象、内容、范围.....	(1)
第三节 管理的基本特征.....	(3)
第二章 管理思想的形成与发展.....	(4)
第一节 中国管理思想的形成与发展.....	(4)
第二节 外国管理思想的形成与发展.....	(5)
第三章 现代管理的基本原理、原则与职能	(10)
第一节 现代管理的基本原理	(10)
第二节 现代管理原理相应的原则	(11)
第三节 管理的基本职能	(12)
第四章 护理管理学概述	(14)
第一节 概念与任务	(14)
第二节 护理管理的特点	(15)
第三节 护理管理的意义及研究方法	(17)

第二篇 计划工作

第五章 计划工作概述	(19)
第一节 概念和意义	(19)
第二节 计划的类型	(21)
第三节 计划工作的原则	(22)
第六章 计划工作的步骤	(24)
第一节 计划工作的一般步骤	(24)
第二节 评估内外环境	(26)
第三节 解决问题及其基本程序	(27)
第四节 决策	(30)
第七章 目标管理	(32)
第一节 目标管理的概念与特点	(32)
第二节 目标管理的基本过程	(33)
第三节 目标管理的必要性与局限性	(34)
第四节 目标管理在护理管理中的应用	(35)
第八章 时间管理	(37)
第一节 概念	(37)

第二节	时间管理目的与基本程序	(38)
第三节	管理者对时间管理应具备的基本条件	(39)
第四节	时间管理的策略	(40)
第五节	时间管理的方法	(41)

第三篇 组织工作

第九章	组织结构与组织设计	(44)
第一节	概念	(44)
第二节	组织结构的基本类型	(46)
第三节	组织设计	(48)
第十章	我国的卫生组织系统	(52)
第一节	我国的卫生组织分类	(52)
第二节	中华护理学会及卫生部护理中心	(53)
第三节	医院组织	(54)
第十一章	我国的护理组织系统	(57)
第一节	各级卫生行政组织中的护理管理机构	(57)
第二节	医院内护理组织系统	(57)
第三节	护理部的地位与职责	(58)
第十二章	护士长角色模式及工作职责	(62)
第一节	护士长素质要求	(62)
第二节	护士长角色模式	(62)
第三节	护士长岗位职责	(64)
第四节	护士长的培养与训练	(67)

第四篇 人员配备

第十三章	护理人员配备绪论	(69)
第一节	护理人员配备概述	(69)
第二节	护理人员素质要求和不同角色职责	(70)
第十四章	护理人员的编设	(76)
第一节	人员编设的意义和原则	(76)
第二节	护理人员编配的计算方法	(77)
第三节	使用“病人分类系统”确定护理人员编配	(83)
第十五章	护理人员分工方式与排班	(88)
第一节	几种不同的护理人员分工方式	(88)
第二节	排班	(92)
第十六章	护理人员的任职条件与晋升	(96)
第一节	护理专业技术职务晋升与任职条件	(96)
第二节	护理人员专业技术职务和行政职务聘任办法	(98)
第三节	护理人员技术档案管理	(99)
第十七章	护理人员的教育与训练	(101)

第一节	护理人员的成长特点	(101)
第二节	护理人员在职教育的原则与基本程序	(102)
第三节	护理人员教育训练的内容与方法	(103)

第五篇 领导与指导工作

第十八章	领导工作	(106)
第一节	概念	(106)
第二节	领导的权力	(107)
第三节	领导理论及应用	(109)
第四节	领导者的素质	(112)
第五节	领导者的才能	(113)
第六节	授权	(115)
第十九章	激励理论及其应用	(117)
第一节	激励及其过程	(117)
第二节	激励理论简介	(118)
第三节	护理管理中激励理论的应用	(124)
第二十章	信息沟通	(127)
第一节	概念及功能	(127)
第二节	沟通的形式和常用方法	(128)
第三节	信息沟通的障碍	(131)
第四节	护理管理者有效沟通的原则	(132)
第五节	交谈、护理查房与主持会议的技巧	(132)
第六节	计算机在护理工作中的应用	(135)
第二十一章	人际关系	(138)
第一节	人际关系的一般问题	(138)
第二节	影响人际关系的因素	(140)
第三节	管理系统中的人际关系	(141)
第四节	建立和改善人际关系的途径	(143)
第二十二章	组织冲突的处理	(146)
第一节	组织冲突概述	(146)
第二节	组织冲突的原因与处理	(146)
第二十三章	有计划的实行变革	(150)
第一节	变革的概述	(150)
第二节	有计划变革的过程	(151)
第三节	护理管理中有计划变革的应用	(154)
第四节	变革中应遵循的基本原则	(155)

第六篇 控制工作

第二十四章	控制职能概述	(157)
第一节	控制的概念及重要性	(157)

第二节	控制工作的基本过程.....	(159)
第三节	控制工作的基本原则.....	(159)
第二十五章	临床护理服务评价工作.....	(161)
第一节	临床护理服务评价概述.....	(161)
第二节	临床护理服务评价程序.....	(163)
第三节	评价的组织工作.....	(164)
第四节	护理服务质量评价方法.....	(165)
第二十六章	医院分级管理和护理标准.....	(169)
第一节	医院分级管理与医院评审制度.....	(169)
第二节	标准及标准化管理.....	(171)
第三节	综合医院分级管理标准及护理标准（卫生部试行草案）.....	(172)
第二十七章	护理人员绩效考核.....	(177)
第一节	护理人员绩效考核概述.....	(177)
第二节	绩效考核的测量方法.....	(179)
第三节	考核护理人员绩效应注意的问题.....	(180)

第一篇 绪 论

第一章 管理与管理学

第一节 概 念

护理管理学是管理学的分支学科，是属于微观的、领域管理学。学习护理管理学，首先应理解一般管理学的基本概念。

一、管理

“管理”作为一种社会活动，普遍存在于各个领域的各项工作之中。各管理理论学派对管理均有不同的定义。如“管理就是决策”；“管理就是计划、组织、指挥、协调和控制”；“管理就是对整个系统运动、发展和变化的有目的、有意义的控制行为”；等等。

国内外管理学界目前公认的管理过程学派的观点认为：管理是管理人员与被管理者共同实现既定目标的活动过程，它是一切有组织活动的不可缺少的要素。

管理是在组织中完成各项工作的活动过程。在管理活动中主要包括有计划、组织、人员配备、领导与指导、控制五项基本职能。

二、管理学

随着社会生产力的不断发展，管理活动内容日益丰富，人们越来越认识到，在社会的各种组织中，管理活动都存在着一定的规律性。其基本规律，包括管理的一般原理、理论、方法和技术，构成了一般管理学，适用于各行业、各种不同的组织。管理学是自然科学和社会科学相互交叉产生的一门边缘学科。是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。学习一般管理学是研究护理管理的基础。

第二节 管理学的研究对象、内容、范围

一、管理学的研究对象

管理具有二重性。一方面是由许多人进行协作劳动而产生的，是有效地组织共同劳动所必需的。因此，它具有同生产力、社会化生产相联系的自然属性。另一方面，管理必然体现出生产资料占有者指挥劳动、监督劳动的意志。因此，它又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

根据管理的二重性，可以把管理学的研究对象从理论上概括为生产力、生产关系和上层

建筑三个方面。

生产力方面：主要研究生产力诸要素之间的关系，即如何合理组织生产力，分配组织中的人、财、物并使之相互协调，充分发挥作用，根据组织目标的要求，社会的需要，合理地使用各种资源，以求得最佳的经济效益和社会效益。例如护理管理要研究在护理活动中，如何合理的组织具有一定理论与操作技术的护理人员与现有的仪器、设备、物资等劳动资料有效地结合，更好地服务于护理对象，以求得最佳的护理效果。

生产关系方面：主要研究如何正确地处理组织内部人与人之间的相互关系；建立和完善组织结构以及各种管理体制，从而最大限度地调动各方面的积极性和创造性，为实现组织目标而服务。例如护理管理要研究如何正确处理护理组织环境中护理管理者与护理人员之间、医护之间、护患之间以及护理群体与其他相关人员之间的关系；建立健全护理管理体制和组织结构，有利于护理工作的发展，调动护理人员、患者及相关人员的积极性等。

上层建筑方面：主要研究如何使组织内部环境与组织外部环境相适应，使组织的各项规章制度、劳动纪律与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。例如护理管理要研究如何使护理组织内、外环境不断适应等问题；护理的各种规章制度、行为规范、价值观念等与社会道德要求、法律、经济发展等大环境保持一致，从而维持和促进护理工作发展。

二、管理学的研究内容及范围

管理学研究的内容比较广泛。有各种不同的分类方法。例如按照管理要素分类，研究的内容包括管理手段的结构、法和人三个要素和管理内容的人、财、物、信息和时间五个要素。根据管理活动过程的职能分类，研究内容包括计划工作（Planning）、组织工作（Organizing）、人员配备（Staffing）、指导与领导工作（Directing and Leading）、控制工作（Controlling）五项职能。如图 1-1 所示。

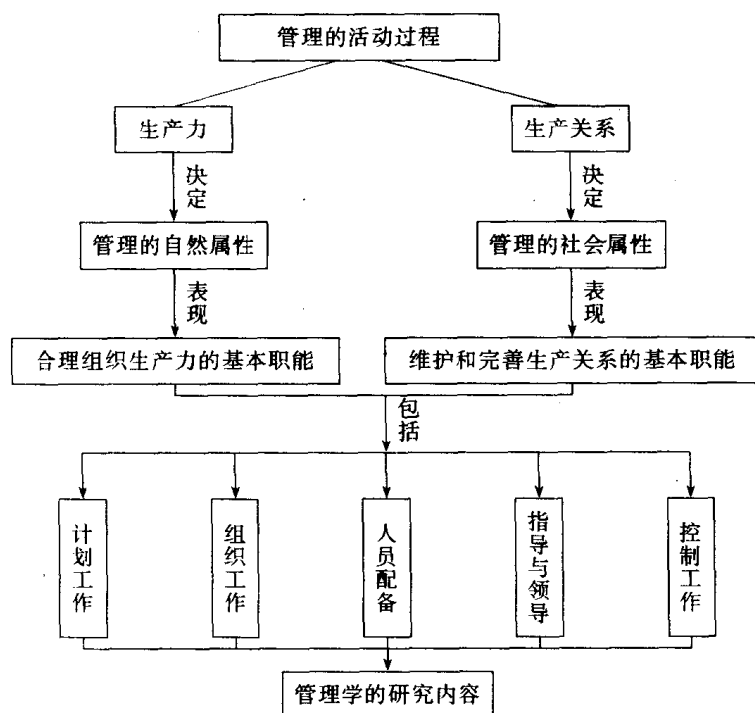


图 1-1 管理学的研究内容与范围

第三节 管理的基本特征

一、管理的二重性

即自然属性和社会属性。自然属性是从有效组织共同劳动和社会化大生产的规律出发,发挥职能作用及采取管理措施。社会属性是把管理作为人类的一种社会活动,体现出社会中不同阶级的意志,为不同的阶级利益服务,因此必然受到不同的社会背景和阶级关系所制约。认识管理的二重性,有利于认识管理的特征,也有利于学习和借鉴其他国家的管理经验。

二、管理的普遍性

在人类活动的领域内,管理是普遍的,与人们的社会活动和家庭以及各种组织都息息相关。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理就随之产生了。

三、管理的目的性

管理是人类一种有意识、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。管理目标是管理的出发点和归宿点,也是指导和评价管理活动的基本依据。为此,任何管理活动都必须把制定管理目标作为首要任务。

四、管理或管理人员任务的共同性

管理人员可以分为主管领导者、行政人员以及基层管理者等不同等级。如一个医院护理组织的管理人员,可以有上层管理人员(如主管护理的副院长、护理部主任),中层管理人员(如科护士长),和基层管理者(如病房护士长)。在组织内不同级别的管理人员,因各自的工作不同而处于不同的地位,负有不同的责任,拥有不同的权力范围,担任不同的管理职务。但是他们的任务是相同的,他们的管理职责也是相同的。管理或管理人员的任务是设计和维持一种体系,使全体工作人员能用尽可能少的支出(包括人力、财力、物力等),共同实现预期的目标。管理或管理人员的基本职能均包括计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导、控制工作等。由于管理人员的层次不同,在执行职能时各有所侧重,例如上层管理者比基层管理者更侧重于计划职能。

五、管理的科学性和艺术性

科学是揭示事物发展的客观规律,具有行之有效的研究方法步骤,并能分析问题和解决问题,管理同样如此。

艺术性是在原则基础上的灵活性,在非常情况下的应变性,强调管理的实践性,以发挥管理人员的创造性,随机制宜地采取措施,为有效地进行管理创造条件。

管理的科学性和艺术性是统一的,科学性是艺术性的基础,艺术性是科学性的发挥。实践证明,高超的管理艺术来自于丰富的实践经验和渊博的科学知识。

第二章 管理思想的形成与发展

管理思想的形成与发展经历了一个漫长的历史过程。下面概括的做一简介，并结合发展史，简介部分管理理论。

第一节 中国管理思想的形成与发展

中国是有悠久历史的文明古国，有许多充分体现劳动人民智慧和高超管理技艺的光辉业绩，记载了许多统治阶级治国安邦、发展经济的管理经验和思想。由于长达数千年的奴隶制和封建制的社会发展基本上是专制型、小生产式的管理，许多有价值的管理思想只是散记或体现在其它学科作品中，未形成相对独立的、系统的管理理论体系。

中国管理思想自形成到发展至今，有专家认为大体可划分为六个阶段，简述如下：

一、先秦时期的管理思想

自远古至公元前 221 年秦始皇统一中国的历史时期。主要是春秋战国诸子百家的管理思想。成为古代管理思想的初步形成和奠基阶段。

此阶段是我国社会大变革时期，有代表性的如管仲、孔孟儒家、墨子、商韩法家、荀子，以及范蠡、白圭等经济管理思想，内容十分丰富。例如提出的“人为国本”思想，“人性思想”，“人和思想”，均是一些对人的管理原则。以上管理思想与现代行为科学的理论和思想相类似。像“天时不如地利，地利不如人和”的观念，与现代管理中重视人际关系的研究相一致，当时已将“人本主义”作为管理科学的出发点和重要内容。

二、秦汉时期的管理思想

自公元前 221 年秦始皇统一中国，创造了历史上中央集权制的封建国家开始，至西汉和东汉王朝（公元 220 年）。此阶段是古代管理思想的发展时期，表现为管理思想实践化、理论化、管理模式多样化。

如秦始皇君权高度集中的政治格局和经济上专制集权型管理模式；汉高祖刘邦无为放任的政策和管理模式；以后汉武帝转轨为国家干涉模式的管理；以及西汉后期司马迁提出的“法自然”的经济管理模式等，都使管理思想不断实践和发展。

三、魏晋南北朝隋唐五代时期的管理思想

自公元 220 年至 960 年。是国家由分裂重新走向统一，政治经济发展繁荣时期。

此阶段管理思想的特点是加强对经济的统治思想并做为治国之本。重农业、限制工商业的发展，至后期唐代开始重视工商业的发展，提出在保证政府对经济控制权的条件下，调动经营管理的官吏以及商人、雇佣人员的积极性，提出商人可以有利可图，主张用法制、经济、行政的手段加强国家的统治。

四、宋元明清时期的管理思想

自公元 960 年至 1840 年。是封建社会发展繁荣昌盛逐渐转入衰落时期，出现了资本主义生产关系的萌芽。

此阶段管理模式基本是与封建集权相适应的高度集权型，后期有些政治家提出在集权型

管理模式中吸取和渗透经济放任思想。如在商贸方面放宽政策,主张分权型的管理模式,实行“农商并重”和“工商皆本”;加强法制、经济、行政的调控手段,重视财政调控的原则等。

五、近代管理思想

自1840年鸦片战争以来,从封建社会转变为半殖民地半封建社会;商品经济及民族资本主义开始发展,各种经济关系及社会矛盾复杂。

当时提出了近代化、工业化道路,后期孙中山制定了中国近代化建设的蓝图——《实业计划》,主张用国家资本主义限制私人资本主义,即“节制资本”和“平均地权”。对利用外资进行经济建设及人口管理方面提出了明确的管理原则,引进了西方科学管理理论和方法,如美国泰罗的《科学管理法》,讲究经营策略和重视人的因素等,使西方的科学管理与传统的道德教育相结合,成为中国近代企业家对“人”管理上的重要发展。

六、社会主义管理思想

建国后,我国建立了社会主义的管理思想。它的发展是马克思主义经济管理理论同中国社会主义管理实践相结合的产物。可划分为四个发展阶段,即“国民经济恢复时期、社会主义改造和第一个五年计划时期、国民经济调整时期和开创社会主义现代化建设新局面时期”。

我国社会主义的管理思想,是在马列主义经济管理理论的基础上结合中国的管理实践不断发展起来的。党和国家领导人毛泽东、刘少奇、周恩来、陈云、邓小平等提出了一系列管理思想及论述。主要有:关于计划管理、经济管理体制的改革问题、思想政治工作是一切经济工作的生命线、人口理论、国民经济综合平衡的基本方法、经济效益是社会主义建设的核心问题以及加快改革步伐、建立社会主义市场经济等理论。这些管理思想是随着社会主义建设的不断深入逐步加深认识和发展起来的,虽然发展中走过一些弯路,但有很多成功的经验。

第二节 外国管理思想的形成与发展

外国管理思想的形成与发展,大体分为四个阶段。

一、萌芽阶段

自远古至19世纪末20世纪初。

人类为了生存、发展,分工协作,共同劳动(活动),即开始有了管理工作。

古代社会由于生产力水平低下,人们不可能把管理活动当作自觉的有意识的行为。但古巴比伦、古埃及、古希腊及古罗马等国家在许多方面有很丰富的管理实践活动和管理思想,多散见在当时的哲学、军事、和经济学等著作中。

到中世纪,随着管理实践的发展,管理思想有所深化,多包含在统治阶级思想家的政治主张之中。

早期的管理实践和管理思想,为系统的管理理论的形成做了充分的准备。

至19世纪末20世纪初,随着资本主义管理实践的不断发展,管理思想较前有了质的飞跃。系统的管理理论开始形成。

二、科学管理阶段

十九世纪末二十世纪初至20~30年代,由于生产力的发展、生产规模的扩大和科学技术

的飞跃进步，科学管理理论开始逐渐形成。有代表性的有泰罗的科学管理原理、法约尔的一般管理理论、韦伯的行政组织理论等。简述如下：

（一）泰罗的科学管理

泰罗 (Frederick Winslow Taylor 1865 年～1915 年)，美国人。开始时在钢铁厂做工人，以后成为技工长与总工程师。他体会到工人在生产中有很大学力，他开始研究，当工人用铁锹向货车铲料及搬运铁块时，他测定每次活动与停止的时间以及观察如何动作效率最高，经过研究设计出有效的标准化动作、标准化工具，使生产中使用最短时间最好的动作，并予以推广，提高了劳动生产率。泰罗继续钻研并于 1911 年发表论著“科学管理”，内容有：①管理职能化；②工作标准化，流程化；③刺激性的报酬制度等。

（二）法约尔的管理职能学说

法约尔 (Henri Fayol 1841 年—1925 年)，法国人。担任采矿冶金公司经理，曾将濒临破产的公司改变为成功的企业。他提出在公司管理中有 14 项组织经营原则：①合理分工，有效使用劳动力。②权责相适应。③严格纪律。④统一命令。⑤统一领导。⑥个人服从集体，领导人调谐关系。⑦个人报酬公平合理。⑧集中权力。⑨有等级制。⑩事物均有秩序。⑪公平。对下属亲切、友好、公正。⑫人事稳定。⑬有创新精神。⑭保持集体精神——团结合作。法约尔将企业活动按职能分为技术活动、营业活动、财务、安全、会计及管理。在管理职能中，分为计划、组织、指挥协调和控制。

（三）韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯 (Max Weber 1864 年～1920 年)，德国人。在管理思想上提出了“理想的行政组织体系理论”。主要内容是：

1. 理想的行政组织

是通过职务和职位进行管理的。并提出了一系列实施原则和方法。

2. 权力

有各种不同的权力类别。任何一种组织都是以某种形式的权力为基础，才能实现组织的目标。

3. 理想的行政组织的管理制度

韦伯认为管理就意味着以知识为依据来进行控制。在组织体系中，为实现目标，要把全部活动划分为各种基本作业分配给组织中的每个成员。管理制度要适应各种管理工作，有利于提高管理效率。

科学管理理论的出现，是由于资本主义生产的发展要求改变落后的管理方式。科学管理是对管理的过程、职能和方法进行探讨和试验，确定了一些以科学为依据的理论、原则和方法，对管理理论的形成和发展起了很大作用，在管理思想史上占有重要的地位。

科学管理理论对护理管理也产生着深远的影响。例如护理工作中的功能制分工方式；制定各项护理技术操作规程和标准等，均是科学管理理论在护理中的应用。

三、行为科学管理阶段

行为科学理论产生于二十世纪 20～30 年代。它着重研究组织中的人的行为规律，注重人的因素，研究改善组织中人与人的关系和激励人的积极性，以提高劳动生产率。

行为科学管理阶段应用了心理学、社会学、人类学及其它相关科学，发现人类行为产生的原因及人的行为动机的发展变化规律，使管理者认识到，人不仅是“经济人”，而且是“社会人”。现将有代表性的人物简介如下。

（一）梅奥及人群关系学说

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo 1880年—1949年），曾担任美国哈佛大学工商管理研究室副教授，领导了著名的“霍桑试验”。

霍桑工厂虽条件很好，但生产效率不高，1924年组织了专家小组，考察了此厂工作条件与生产效率之间的关系，寻求提高劳动生产率的途径。

此试验经过四个阶段，即：研究照明度与工作效率之间的关系；研究工作条件变换对生产率的影响；对工人进行广泛的访谈和试验计件工资的作用。

经过试验，梅奥等人发现决定工人工作效率最重要的不是工作条件和奖励性计件工资，而是职工在集体中的融洽性（人际关系）和安全感。梅奥等人认为，研究结果表明“人”不只是“经济人”，而且是“社会人”。管理当局和工人之间以及工人相互之间的社会关系是影响劳动生产率最重要的条件。于1935年，梅奥出版了《工业文明中人的问题》，提出了人群关系学说。

（二）马斯洛的人类需要层次理论

在人际关系学说提出后，更多的社会、心理和人类学专家对管理进行研究。其中人类需要层次理论是美国心理学家和行为科学家马斯洛提出来的。

亚伯拉罕·马斯洛（Abraham H·Maslow 1908年～1970年），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。主要是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，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。但对马斯洛的观点也存在很多争议。

在马斯洛研究的基础上，以后又产生了很多学说，例如：奥尔德弗的《生存、关系、生长论》、赫茨伯格的《激励——保健双因素论》、麦克利兰的《成就需要论》等等。

（三）麦格雷戈的X—Y理论

在行为科学范畴，许多科学家提出关于人的特性问题。

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas·Mc·Gregor 1906年～1964年），是美国行为科学家。在1960年提出了X—Y理论。

他把传统的管理假设概括为“X”理论，把与X相对立的理论统称为“Y”理论。两种观点决定了领导者的领导行为和方式。

X理论认为①人们的进取心少；②人们往往不愿工作；③往往不愿负责任；④往往是被动的，不愿动脑子，愿意接受别人的指挥；⑤人们工作的主要原因是解决最基本的安全和生理需要。

所以X理论认为组织的目标与其成员的个人目标是相矛盾的，认为管理者对下属应主要利用权威作为指挥和控制的手段。

麦格雷戈反对X理论而提出了Y理论，认为①一般人都喜欢工作，不是先天厌恶工作，都是勤奋的；②人们愿意负责任，在适当条件下，一般人不仅会接受某种职责，而且还会主动寻求职责；③人们在执行任务中能够自我指导和自我控制，所以控制和惩罚不是实现组织目标的唯一手段；④大多数人都能发挥出高度的想象力、聪明才智和创造性；⑤现代社会中，人们潜在的能力没得到充分的利用；⑥有自我满足和自我实现需求的人往往以达到组织目标作为对自己最大的报酬。

X 和 Y 理论对人的特性的认识持两种不同态度, 因此采取的领导和激励方式不同。x 理论强调外部控制; y 理论则相信成员能自我激励, 强调启发内因, 强调主观能动性和自我控制。

(四) 卢因的群体力学理论

库尔特·卢因 (Kurt Lewin 1890~1947 年), 德国心理学家, 于 1944 年提出“群体力学”概念。重点研究组织中的群体行为。

其主要观点: 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、征求意见、不同意、造成紧张、对立等行为。⑨基本团体趋向于规模较小, 以便成员间经常相互交往。

此外, 卢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。

在行为科学理论的影响下, 护理管理在病房人员配置上推行了小组制分工方式。即由护士长领导一组护士对一组病人提供全面护理, 有利于小组成员协作及增强满意度, 并提高了护理质量。

四、现代管理阶段

现代西方管理理论学派较多, 目前仍在不断的发展和产生新学派。结合管理新的成果简介如下:

(一) 社会系统学派

此学派的管理思想核心是把群体关系及行为看成是人们在意见、力量、愿望和思想等方面广泛协作的社会系统, 以此为基点论述组织内部平衡和对外界环境相适应的管理。

协作系统的正式组织必须有协作的意愿、共同的目标、信息的联系三个要素。

(二) 决策理论学派

此学派的基本观点是: 组织管理的主要研究对象是决策; 决策贯彻管理的全过程; 应该按“令人满意”的准则来决策, 而不是按“最优化”准则来决策。

(三) 权变学派

此学派提出因地制宜理论。权变管理即权宜管理和应变管理的合称。其基本思想是认为在组织管理中, 不存在一成不变、普遍适用的、最好的管理理论和管理方法, 组织管理必须随着组织所处的内外条件变化而随机应变。

在现代管理的系统模式、开放模式和权变理论指导下, 护理产生了护理程序的科学方法, 以人为中心的整体护理模式, 责任制护理的分工方式等。

现代管理还有其他理论学派, 如系统管理学派、经验或“案例”学派、管理科学学派、管理过程学派等等。随着科技进步和国际政治经济形势的剧烈变化, 近年来又产生了“七 S 管理分子图理论”、“组织文化理论”、“K 理论”、“组织的生命周期理论”、“形势管理理论”等等。