

护 理 管 理 基 础

(全国护理部主任进修班讲座)

沈 阳 市 医 学 情 报 所

1984、4

护 理 管 理 基 础

目 录

前 言	1
-----	---

第一讲 护理管理概论

第一章 管理科学的演进

一、早期管理阶段	2
二、近代管理阶段	2
三、现代管理阶段	3

第二章 管理的基本内容

一、管理的概念	4
二、管理的手段	4
三、管理的职能	5
四、管理的对象	7
五、管理的程序	8
六、管理的关键	10

第三章 科学管理的基本原理

一、系统原理	11
(一)、系统的概念	11
(二)、系统原理的特性	12
(三)、系统的种类	13
(四)、焦点系统	13
(五)、系统分析在概略规划中的应用	13
二、整分合原理	14
(一)、按管理层次分工	15
(二)、按学科发展分工	15
(三)、按工作程序分工	16
三、反馈原理	16
(一)、反馈的概念	16
(二)、反馈的关键	16
(三)、反馈的环节	17
四、封闭原理	17

(一)、封闭的概念.....	17
(二)、封闭的环节.....	18
五、能级原理.....	18
(一)、稳定的组织形态.....	19
(二)、相应的能级待遇.....	19
(三)、相应的能级人才.....	20
六、弹性原理.....	20
(一)、弹性原理的特性.....	20
(二)、弹性原理的分类.....	20
七、动力原理.....	21
(一)、物质动力.....	21
(二)、精神动力.....	22
(三)、信息动力.....	22

第二讲 护理管理各论

第一章 计划管理

一、意义和作用.....	22
二、原则和基础工作.....	23
三、计划管理的内容.....	23
四、计划管理的步骤.....	23
五、计划管理工作循环.....	24

第二章 质量管理

一、质量管理的发展.....	25
二、基本观点.....	26
三、常用的质量管理图.....	27

第三章 人才管理

一、人才管理的重要性和新发展.....	32
二、人才的基本要素.....	32
三、我国人才的特点和成才规律.....	33
四、人才管理和使用.....	35

前 言

管理学作为一门科学，实用性较强。管理学应用在护理专业，培养人才，研究和探讨护理事业管理问题，这就要求我们既要弄通管理学的基本理论，又要注意联系护理专业实际，在总结我国社会主义护理管理经验和大量丰富的护理实践经验的基础上，适当吸收国际上管理科学的有益成份，经过调查研究和分析提高，汇编成此册，期望此讲座内容能够提高护理队伍的管理干部，护理部主任、护理专家，主任护师、护师及护士长等理论水平，并期望能对推动护理管理事业的发展，产生积极的作用。

我们的宗旨是用管理学的知识来为护理管理培养人才。我们的标准是以广泛接受，通俗易懂为基础。凡立志成为一个有效的护理管理人才者，都可以阅读及研究之，内容很粗浅，借以抛砖引玉。

第一讲 护理管理的概论

三中全会以来，党和国家对管理科学十分重视，在加强管理队伍的建设和管理水平的提高上，采取了一系列的措施，已见成效。护理管理科学形势大好，“医院管理学”

“医院护理管理”等著作相继问世。护理管理是一门新兴的学科，任务是研究医院护理工作的特点，找出规律性，并遵循医院科学管理的基本要求，提出有效的管理理论、方法、步骤，以便为病人提供最优的技术服务和生活服务，实现护理质量的最优化，在我国，护理质量问题已经提到议事日程上来，护理质量的高低取决于护理指挥系统的管理水平，护理人员的素质和技术能力，以及护理工作与医技科室和后勤部门的协调关系。护理行政管理的职能是以提高护理质量为总的目标，力求组织好护理部，护理主任及护士长等不断提高思想和业务水平，处理好与其他科室的关系，以保证护理工作能够在逐步提高的基础上正常运行。

当今，从治疗扩大到预防，从生理扩大到心理，从技术扩大到社会，从医院内扩大到医院外，这四个“从”的核心是从生物医学模式扩大到生物心理社会医学模式。这样，护理管理、护理技术服务与生活服务也必然有四从问题。也就意味护理工作任务更重了，护理管理更复杂了，要求护理质量更高了，这就要求护理专业的教育从传统的护理培养转向科学的护理培养，提高护理队伍的政治素质和共产主义思想水平，掌握先进的护理管理知识及护理技术理论知识。

第一章 管理科学的演进

管理学在二十世纪初才开始形成。管理的实践同人类历史一样悠久。我国的诸葛亮在世界历史上是一位少有的管理人才。“群英会”中诸葛亮的预测、计划、组织、用人方面都是很好的管理实例。从我国近代及现代史上有无数先烈也是管理的能手。在国际上管理科学的发生、发展大致上可分为三个阶段。

一、早期管理阶段

据考古学记载距今约170万年前,我国云南出土猿人文物中已发现人类使用石器,会用火、对维护人类健康起了很大作用,在早期文化生活中就有各种泥湿敷、包扎、固定骨位等记载。在原始社会人类群居洞穴时代,以母系社会为中心,宗族之间照顾老弱病残、孕妇分娩等工作就由妇女担任,这即是护理工作的萌始。“护理”便由拉丁“NUTRICIUS”来源,是指养育、保护、营养,维持生命,照顾老弱病残等。我国是文明古国,常言道“三分治七分养”,护理学就是研究七分养的一门学问。在祖国医学中有著名的“伤寒论”,“金匱要略”,“千金月令”,“本草衍义”,“本草纲目”等都阐明卫生保健预防的观点和有关护理的内容。唐代孙思邈在针灸上首先利用“阿是穴”,还发明了导尿术等,祖国名医关于护理专业的论述是可以举出很多的。

在国外十八世纪后期,亚当·斯密提出了分工的理论,主要是凭管理人员的经验、直觉和判断。当时有三点好处,一是当重复地完成单项作业时会使技能和熟练程度得到发展;二是由于分工节约了通常由于工作的变换而损失的时间;三是当人们在限定的范围内努力使作业专门化时,会发明、制造和改进机器和工具。关于这个分工理论也已应用在护理工作上。尽管有如此的好处,尚存在效率不高的现象,就这样维持了一百多年。

二、近代管理阶段

当十九世纪中叶,英国的南丁格尔为代表开创了科学护理专业,她强调必须经过严格训练的人才能充当护士,护理管理从此开始。当时制订了培养护士素质和课程的内容。1860年在英国圣多马医院创办了世界上第一所正式护士学校,从而奠定了近代护理专业的基础,被誉为近代护理教育的创始人。

我国护理事业的发展是随着西医传入而开始的。1835年第一所西医医院在广东建立后,以短训班的方式培训中国的护理人员。1884年美国一个护士来中国、在上海妇孺医院开展工作;1887在上海开办护士训练班;1888年在福州开办护士学校。此后,京、津、豫、鄂等大城市先后在西医院附设了护士学校,招收初中、高中毕业生,学制3~4年,这时的护理管理皆为经验或行政管理阶段。

从二十世纪初到四十年代,各个学科随着人类对客观世界的认识和科学技术的发展,管理学逐步形成起来。

1911年美国管理学家泰罗(F.W.Taylor,1856—1915),在美国杂志上发表了“科学管理原理”一文。他在1881年进行了米德瓦尔试验,提出工人必须做满一定的工作量,又在1893年进行了伯利恒试验,由于改进操作方法训练工人结果,提高工作量达四倍,并对工时及休息时间进行了充分的研究,继之又进行了铁锹试验,利用各种图表、电话联络沟通、设计各种规格的标准化工具及周密的派工制度等。当时称为“泰罗制”,主要从事动作,时间,方法程序及工具、设备设计,利用级差计件工资奖励罚明制的研究。

泰罗制对护理管理工作也是十分有指导意义的,可以广泛用在护理工作的考核及评定上。业务技术,业务质量,管理质量及医务道德虽都是评价每位护理工作者的必不可少的条件,但也应该从动作、时间的研究入手,规定每项护理工作最有效的标准劳动;护理工作的每一标准动作的标准时间。研究方法程序、对护理的程序进行合理的运筹,研究护理仪器和设备的设计及应用要合理得当,减轻病人的痛苦,手续要简便使用起来得

心应手、治疗效率高,奖励工资制,能以卫生事业所得及个人工作质量来决定工资及奖励。以上均为近代的管理科学的主要理论。1914年列宁曾给予评价:资本主义在这方面的最新发明泰罗制一也同资本主义其它一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段、另一方面是一系列的最丰富的科学成就,……。当时对苏联进行的斯达汉诺夫运动,也曾经起到过推动作用。日本在二次大战后也应用泰罗制的理论,因而恢复的甚快。

最后让我们以泰罗在1912、1.25发表演说为结语吧,“科学管理是一次心理革命、用严密的科学调查和科学知识代替个别人的判断或意见处理有关所有事务”。

我国护理事业不断发展,在1909年中华护士会成立。1920年创刊《护士季报》,1921年协和医院和燕京、齐鲁、金陵、东吴、岭南五所大学合办高等护士教育,学制4—5年授予毕业生学士学位。此外,还办了护士教育、护理行政管理和公共卫生护理等进修班,为全国各医院培养师资和护理人才。1922年参加国际护士会,成为会员国之一。因为旧中国不重视护理专业、经百年之久、全国只有180多所护士学校,护士仅有三万余人。当时并没能全面应用泰罗制,因而护理管理水平也不能得到很大的提高。

这个时期法国的法约勒关于管理组织与职责划分的思想是管理学科的另一重要贡献。他把管理过程划分为五个部分:(1)计划;(2)组织;(3)指挥;(4)协调;

(5)控制。他认为计划工作最重要。组织工作的重点是人力组织。指挥的职能守则①全面了解工作人员;②淘汰不能胜任工作的人;③充分了解组织与其雇员间的协议;④树立良好的榜样;⑤定期审查组织结构;⑥利用会议的方式作出决议;⑦不要固执细枝末节;⑧在人员中发扬团结、干劲、创造性和忠诚的精神。所提的协调含义是每周召开管理人员和联络的会议,以改善管理情况。控制是核实情况的进程是否同即定的计划相符合,以便发现错误,加以纠正。

日本教育家福泽谕吉(1835—1901)是明治时代的思想家、他说不为人上人、不为人下人。让管理人员要平等待人。这都是此时的思想体系。20世纪三十年代美国哈佛大学心理学教授梅约于1927—1932年作了有名的霍桑试验。原来认为人是“经济人”试验的结论是“社会人”。每个人都有高度的想象力和创造力,不仅受物理、生活因素影响,而且受社会学的、社会心理学因素的影响。强调在管理中要尊重人性和人格,发挥人的积极性。强调人的行为,从人的行为的本质中激发出动力,把个人和集体的目标一致起来,才能提高效率。

在中国人民革命年代里,党十分重视护理工作。1932年在江西中央革命根据地开办的卫生学校培养了具有革命觉悟和一定战伤救护的护士。1941和42年毛主席在延安先后为护士节提词“护士工作有很大的政治重要性”,“尊重护士、爱护护士”。中华人民共和国成立后,护理事业得到了飞快的发展。护理队伍日益壮大,现有护士52万余人,护理员24万余人。中华护理杂志自1977年复刊,国际学术交流,这些都说明护理管理学科在不断前进及发展。

三、现代管理阶段

四十年代开始了“数学学派”苏联数学家康托纳维奇教授提出管理的最优决策。应用控制论、规划论、排队论、策略论等、把很多管理问题用数学方法作定量分析,用统计方

法，作图表分析。60年代初我国华罗庚教授在这方面作了很大贡献。

计算机管理大大提高了管理工作的效率和效果。使管理部门能及时、准确地取得信息动态情报，便于随时控制和调正管理工作。

七十年代开始的“系统分析”与推广是以“统筹法”为核心，以电子计算机为工具，从管理对象的整体出发，全面使用数学方法，系统地进行管理工作各方面的分析，使计划决策、设计方案等取得全面的最优化。从而使人力、物力、财力和时间的利用达到最大的效率，钱学森教授在这方面起了重大的作用。

第二章 管理的基本内容

一、管理的概念

(一) 管理的概念

管理就是由一个或更多的人来协调他人活动，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。管理是一切有组织的活动，为了实现预定的目标，合理的组织和使用各种资源的过程。管理贯穿于一切活动的始终，构成了一个完整的过程。凡是集体活动就存在着管理。任何一项护理工作都存在着确定目标，想干什么；分配任务由谁来作；指挥行动让护士怎么作；统一步伐什么时间完成；控制结果护理到什么程度，作的怎么样，是否予期完成等等，这一系列的护理过程就构成了管理。

(二) 管理的本质

管理的本质在于合理地使用人力，物力、财力资源，充分发挥这些资源的作用，以便在尽可能短的时期内完成予期的目标。管理工作的理想境地是实现最优化，也是以最小的代价，达到最大的效果。

任何管理都是对某一具体系统的管理。系统理论认为大系统的功能大于各小系统功能的总和，同样社会集体劳动的能力，必然超过个人劳动生产能力的总和。即起了放大和高倍放大的作用。而放大的倍率则主要取决于管理功能的发挥。管理是通过信息、例如各种文件、通知、规定、指令等等，促使对人力、财力、设备，材料，能源进行合理流通。所谓合理流通是指管理过程流动的方向、速度、效率、准确性的最佳配合。因而管理正是通过信息来控制人、财、物的流通、并在流通中促使能量和条件产生物质运动的转化，以达到社会集体劳动生产能力的放大。

管理的本质乃是放大所管理系统的功效。

二、管理的手段

(一) 管理机构体制

护理机构体制和政治、经济体制之间，表现为一种依赖关系，前者受后者约束，并随后者的变化而变化。护理管理机构体制是使管理对象构成系统的手段，有机构才能有组织保证。护理机构设置、护理计划的编制、护理人才的分配和护理科学成果交流等均由国家统一领导与综合平衡。护理是属于我国卫生事业管理的一部分，不仅是精神上创造财富、也在物质上创造财富、对四化建设护理队伍将起不可忽视的作用。

(二) 政策与法

管理效率能否提高在于信息、人、财、物的合理流通。凡是经过实践证明是合理的流通,使用政策、法的形势规定下来,做为管理的规范、“例外”事件多次出现,经过处理后,应进行归结、定出新的规范。政策是针对某个具体问题决策时的指南,规定的一个应遵循的范围,在政策指导下,允许有些斟酌决定的自由。政策与法有鼓励子系统充分发挥其积极性和主观能动性的作用。各子系统功效的提高,必然使大系统的功效增长多倍。

(三) 人

人来完成管理的职责。人是管理中最活跃的因素,要搞好管理,首先要发挥管理人员的积极性,主动性、创造性、和努力提高管理人员的管理水平。关键是要解决好管理队伍的专业化问题,管理是一门科学、管理队伍是一种专业,管理人员必须得到专业培训,具有相应的管理专业水平,否则单凭主观努力是难做好的。这就要求管理人员掌握管理学概念,原理、理论及应用知识、学会管理方法和技术,制订管理目标,政策及规划,有计划的组织配备人员,控制管理过程。对于护理管理队伍还要求精通专业的知识及技能。这就使得管理人才在其体制机构中,掌握政策与法提高管理成效。

(四) 信息

信息是管理过程中的基本工具。护理管理工作必不可少的要了解情况,与上级联系、向下传达管理的意图。这样要求情报准确指令、文件、通知传播报导及时,必须有心去从事搜集、整理、分析研究。要着重抓好组织机构的系统化及传播的高速化。护理管理的信息要通、灵、准、不仅掌握本单位、本省市还要了解国内、外的护理管理及技术服务水平及现状,不仅在医院内,也要走向社会,这样科技交流,数据情报、日常工作情况都非常清楚,做到心中有数,管理才能提高成效。电子计算机已进入了实用阶段,能使护理部门及时掌握动态进行正确的管理。电视录象、磁带成了传播信息的重要工具,发展声象资料,使得信息速度和效果大大提高。

三、管理的职能

(一) 计划:

计划在全管理职能中是最基本的职能。是管理的基础。明确管理的目标、有短期目标和长期目标。计划职能包括决定最后结果及决定最后结果的适当手段的全部管理活动。目标是指活动所要达到的结果。计划工作内容除了确定目标外,还要确定策略。策略是为达到目标而选择合适的行动路线,常常称为战略,“战略”表示一个总的方案,工作部署的重点,资源利用的方向。例如办高等护理专业是本科,还是在职,夜大、或者短训班,这都是行动路线。至于执行计划的程序则是处理未来活动的例行方法,对听进行的行动规定时间,顺序来进行管理工作。规则是具体的办法,多个规则组成程序。在进行管理工作时还要进行预算,即用数字表示预期结果,数字化规则应用在多方面,护理工作也要用数字作计划,最后要达到预期的目标。

(二) 组织

为达到目标必需进行的工作。包括人、物、财、时间等条件的配备和协调,一般则注重人力组织中的地位、权利、技能等组织工作。地位是说在一个组织中个人的职位及其相应关系的标志的总体。它是群体行为的产物,给予某个人地位,是社会上通行的

价值观念的产物。地位手段具有加强职权关系的特征。是形成人们在一个组织中所处职位的一个组成部分。权力是为改变个人或团体行为的能力，或某一个人，或某团体有能力影响另一个人或团体的活动。管理职位所产生的权力通常属于职权的范畴，有职权的人就有权力。

组织工作是实现计划目标的一个重要步骤，也是人员配备、领导工作和控制等职能的前提条件。进行有组织的活动，首先划分任务，实现部门化；其次授权，把开展护理专业活动所必须的职权授于各管理人员，明确职权范围，最后规定活动，协调关系、建立明确的工作制度和信息系统，使护理工作有章可循。

（三）人员配备

人员配备是指选拔合适的人才，安排在相应的职位上，并授于职权。根据人才的才能，把人才放在相应的岗位和职位上去量才录用，这是人才使用和管理的基本原则，另外不仅要单个地考虑按能级使用，而且还要考虑人才能力组合的协调，根据人才组合的群体结构的原理使人尽其才，各得其所，还要联系人才的专业、年令、智能、素质等合理组合来配备人员。

在护理队伍中，护士长好选，护理部主任难得，这需要选择、考评和培养。目前我国护理管理队伍尤其应当专业化、知识化、年轻化及革命化。具体的考评管理人员应衡量以下几点：工作质量，工作的数量；创造性，具有想象力；能提出机智的办法来解决问题。具有首创和独立性，自发工作精神，有见解，能自己付诸实现；工作态度上有浓厚的兴趣，业务时间能独立思考；业务知识渊博，和人相处及表达意见有技巧。总之智德体全面具备的人才一定会被重用。

（四）指导与领导

指导与领导是责、权、利的结合。这有动机诱导问题及人际关系问题。领导要引导下级有效地领会和出色的实现预期目标。那么如何使领导能认清形势，沟通情报，善于激励人们，调动人的积极性？毛泽东著作刘少奇著作及邓小平文选中都阐述了解决调动人的积极性的问题。只有领导情况明，决心才能大，深入了解护士们思想状态，想什么、关心什么怕什么、需要什么、影响完成任务的原因是什么等等，护理部主任能够使其护士明确干什么，怎么干，这就是动机诱导过程，也是起到领导与指导的作用。

（五）控制

控制包含着对比计划与执行的信息，以评价下级熟练程度的问题。关于外部环境、技术、专业、社会心理因素方面的丰富知识对于理解计划与执行信息是有重要意义的。所说的控制系统是指目的在于确定一个组织或部门的执行成果是否符合计划和限额。监督是一种控制手段。监督或直接考查下级是重要的，在不同条件下的行为有时是评价其成绩或潜力的最好途径。要求管理人员了解工作进程，对下级考核，及时加以调整。

通过管理过程看控制。如图 1 首先护理部主任提出以前没有确定的行为规范的计划工作（决策），然后，这些决策传达给护士长和护士，执行情况的信息送回给护理部主任；如果执行情况不符合计划工作（决策）所规定的规范（标准、规则、规章、程序、计划方案、等），护理部主任还要制定动机诱导的决策。以上五种职能综合起来就构成了一个完整的管理功能。

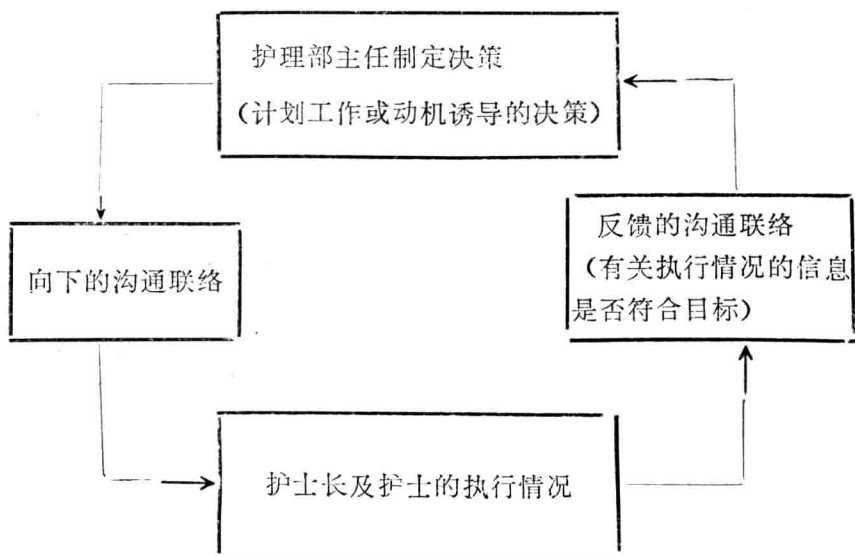


图 1、管理过程的控制系统

四. 管 理 的 对 象

(一) 人

人是指被管理的业务技术人员，以及下级的管理人员。高效能的管理就能“人尽其才”。被管理的个人或组织作为管理对象，也包括个人的医疗保健活动，或行为。例如人事、事务、安全、医疗、保健、预防等管理皆是影响管理的优劣。看一个医院或一个护理部的管理能力大小，除上述外更重要的是要看护理人员的数量和水平，主要是水平。总之，作为领导者或管理者能使被管理人员更好的完成预期目标，要满足生理、安全、情感、尊敬、充分发展的需要，要建立起社会的需要为首要的观念。

(二) 财

财属于经济管理，护理管理除日常技术与生活服务外，也有科学研究工作，这一切都需要经费的投资和分配，经费的使用，筹集及予算，如何能投资少而效益高，这是对财管理好的标志。经济管理能灵敏地影响到整个管理过程的快、好、省。因而应按经济原则，少花钱、多办事、防止浪费，注意节约、合理使用，择优支持、防止平均分配。每年提出仪器器械费，科研费、测试费、固定资产折旧费、资料费等等都是护理部协助医院后勤部门完成财务的管理工作的重要组成部分。

(三) 物

以物作为管理对象，包括设备、材料、仪器、库存及能源的管理，要做到“物尽其用”和保证供应。护理专业器材的供应与管理主要是指纤维食道、胃、十二指肠、结肠与乙状结肠镜，纤维支气管镜及膀胱镜等，心电监护仪、人工呼吸机、超声雾化吸入器、气管切开器械，胃肠减压器、洗胃机、双囊三腔管、胸、腰、腹、骨穿器械，骨盆测量仪、眼压测定仪、口腔充填料、保温箱、吸引器、缝合包、手术器械、灌肠器、输血、输液物品、注射器、针灸、耳针、火罐、给氧鼻导管、小夹板、止血带、血压计、

等等医疗护理器械损失要小，正确应用不出差错、延长物的寿命、充分发挥物的作用。

（四）时间

时间反应为速度、效率。凡是高效能的管理系统，必须充分利用时间，力争在最短的时间内做最多的事情，在护理工作中尤其重要，抢救危重病人的生命必须争分夺秒。时间是最特殊，最稀有的一种资源，因为时间既不能代替也不能有弹性。时间如流水，一去不复返，护理管理的显著特点就是十分珍惜宝贵的时间，在医院中每位护理员及护士能紧张有序的进行工作，是护理管理优质的最重要的反映。只有这样才能出成果，培养出人才来。

（五）信息

在管理职能中已谈到信息，要把护理事业当作一个系统来运转，完善的情报传递是必要的。当今正研究用电子计算机储存各种资料、数据、需要时取出提供给需要者的管理情报系统。信息是资源，是决策的基础。管理者的首要任务是建立有用的信息收集系统。要求信息的真实性和准确性，有效性和及时性，并保证信息的适当数量及可掌握程度。为了达到上述要求，首先计算机资料处理系统将存储的原始资料加以汇集、整理、统计、分类、摘要、并可转换成文字、图表供管理者参考。其次管理系统有系统分析和建立模型，将资料加以整理提供管理所需要的分析信息，模型建立是通过资料制成模型，用以模拟和预测管理的可能结局，最后管理信息系统与决策过程紧密结合，将信息收集和模型建立的工作交由电子计算机去解决，管理者可迅速、正确地掌握情况，作为管理的依据。

五、管 理 的 程 序

管理的程序是指管理人员的思维过程，进行信息感受，然后综合判断，最后是决策。一般用图来解之。

1. 明确管理对象，被控制的系统或过程。
2. 明确管理目标，确定目标值。
3. 规定管理特性，以数据为基础，计量出系统的输出，再反馈。可进行反馈导向，即是反馈作用可以导致采取适当的校正行动，使整个决策系统回复到预定目标值或进行反馈促进，即当行动迟缓，不能适应管理要求的速度，反馈作用又可导致采取适当的督促行动，免得贻误战机。
4. 进行调查测定，研究数据的取法，抽样调查、以便明确目标和现状间的偏差大小。
5. 明确决策效果，研究缩小每一项行动发生偏差，或由于外部环境因素干扰引起差距的方法。
6. 进行原因调查，调查发生例外的原因，采取防止的措施。要求管理者进行系统的动态特性分析，经过详细地研究系统从执行措施到恢复原状的情形，就可知系统的动态特性，即对外部干扰的响应特性。这对改善系统而制订对策大有好处。也就是由求出传递函数的系统来构成的方法，不仅对机械系统，就是分析所有系统都是必要的。
7. 确定下一个新的管理目标—更新。当管理达到一定状态或良状好态时，不能就此止步，而必须经常地向更高的新目标作不懈的努力。

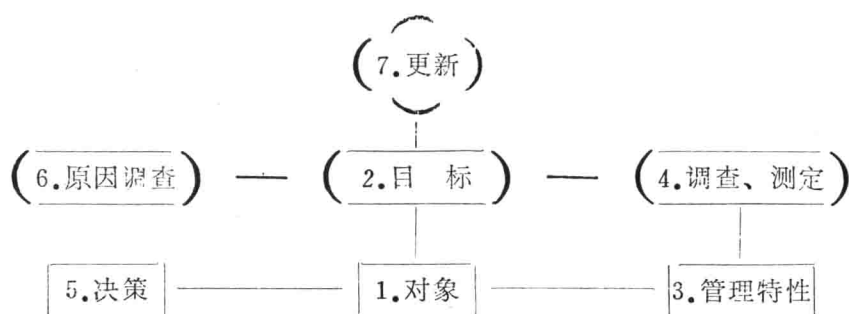


图 2、管理程序的图解

我们对护理的程序应当作如下的分析：

1. 决定选什么做管理对象，护理质量，护理部，护士长及科护士个人及集体的成果等等，应作出管理计划。

2. 制定管理目标，进行对护士考核业务技术，工作质量及医疗道德。用评分方法，例如(1)业务技术600分，用表的形式说明：

表1. 护士业务技术考核评分法

项 目	五 年 内 护 士	五年以上护士、师
护理共同理论	200分	100分
护理共同技术操作	300分	200分
专科理论、专科疾病 及护理专科技术操作	100分	300分

(2)工作质量300分,业务质量护士长100分,护师、护士200分,管理质量护士长200分,护士、护师100分。(3)医疗道德100分。共计1000分,总计600分以上为及格,800分以上为良好,900分以上为优秀。三项中有一项未及格者为不称职,不累计总分,分项成绩保

留。各项分数达60%为及格。因此必须选择适当数值来确定目标值。

3. 根据管理特性来考核护理工作,除目标值外还要考虑出勤率,工作积极性等进行综合判断,进行反馈。

4. 进行阶段性检查是护理部的重要工作,可以抽样调查,现场调查,得到直接信息,也可听取汇报、查阅文献、文件、情报资料,看统计报表来获得间接信息。及时发现偏差。

5. 采取决策,当护理部发现了护理管理的偏差就要根据经验及理论进行判断,判断的思维过程是用经验与现实情况对比、分析相同及变化因素,以理论为指导,判断变化因素可能对整个护理工作的影响。最后决策,采取先行一步的步骤防患于未然。为了提高护士们的干劲,一方面要教育,一方面要提出质量标准,达到及超过者给予鼓励及破格升级等优待政策。

6. 调查发生偏差的原因,在护理工作中出现差错;事故时,要找内部及外部的原因,排除事故根源,采取预防措施。

7. 如果护理管理成功,就说明已经达到管理目标。例如考评护理业务技术、工作质量及医疗道德随着时代和技术的飞速向前发展,标准也在不断变化与提高,评分也根据情况而定。这就要求管理目标更新,使管理达到满意的境地后,还要向更高的新目标做不懈的努力。

六、管理的 关键

管理是否效果好,对完成管理目标有很大影响。管理的关键在于流通,流通的概念是符合辩证唯物主义的整体、联系和发展思想的。任何信息、能量物质的流通被阻塞,或者流通方向错误、速度缓慢、效率低下、准确性差等等,都造成管理功效低下,影响到具体部门的正常管理。为此、要预测事态的变迁,制订出充分的相应措施。

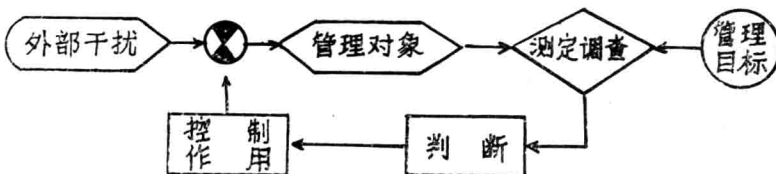


图3. 管理的 流通

而予测状态的变化,进行适应的管理,这在自动控制理论中叫做适应控制 (adaptive control)。为了清楚管理的流通,以为例来说明。图3为闭合回路、又称为系统、是把输出 (output) 变成输入 (input) 的转换器,系统中输出、输入的量可以是单位不同的量。例如在医院病房中,保持室温为18℃,用温度计测室温,如高于20℃,导入冷气;低于16℃,导入暖气、进行室温调节。这时外部气温的升降是外部干扰,室内的放热或吸热是内部干扰。这时温度的调节,可由管理者的判断或完全自动化。而图4是适应性管理,

三角框代表一种预测。对管理对象用测定、调查来进行预测。图 5 表示测定、调查外部环境并进行与之相适应的管理流通。这种管理都用反馈的方式进行。

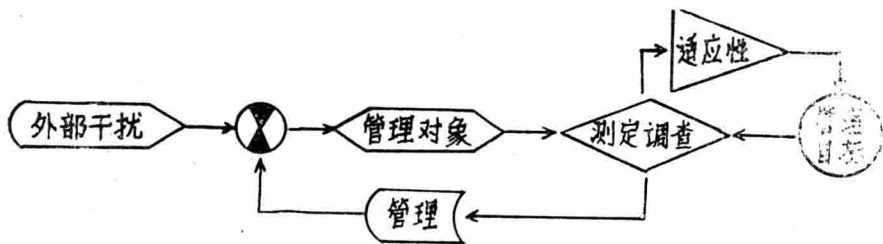


图 4. 管理适应性流通

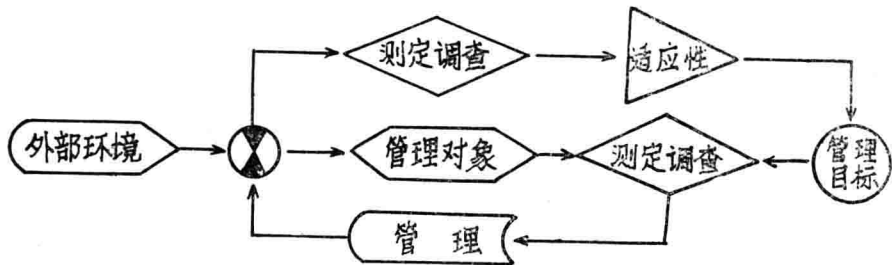


图 5. 管理适应外部环境的流通

护理管理不仅在某一个时期里偶然取得成果、而且要持续地取得好成果，达到最优化管理就必须充分而灵活的应用管理技术，要求付出的管理代价小而收效大，管理的思想要使所有的护理队伍清楚，进行有效的动机诱导。经常测定管理对象的状态，积累数据，应用统计学方法，进行充分的分析。要配备优良的测定装置和自动控制装置，这是管理的关键手段。

第三章 科学管理的基本原理

科学管理的基本原理是管理学的基础理论问题，目前，名目繁多、其说不一，尚处于百家争鸣阶段，这里仅将几个重要的，较为一致公认的原理简介如下。

一、系统原理

(一) 系统的概念

所谓系统乃是指由相互联系、相互依存和相互作用着的部分和因素组成的事物的总

和，并且各个因素之间和部分之间是有组织和结构的。结构和组织把各种孤立的因素组成一个系统。没有一定的结构和组织，系统就不能起作用，甚至不能存在若干个小系统有时可以作为若干个因素而被包含于一个大系统中，此时称它们为子系统。系统理论最初是由贝塔朗菲提出的。他是从反对生物学中的机械决定论开始的。他认为机械论观点不把生物体看成一个统一的系统，而看成仅仅是诸部分的拼合物，这正是忽略了生命现象中最本质的东西。他在生命学中提出了有机论的概念，强调生物是一个有机的不断发展的系统，生物学的任务就在于发现生物系统中各个不同层次上的组织原则和起作用的规律。按照他的理论，我们就可以认为人体就是一个系统、它是靠着各组织器官在结构及功能上的协调一致，来完成正常的生理过程。一个机体一旦死亡、这个生命的有机体再不是系统了，而变成仅是细胞组织和器官的集合体，迟早要崩溃腐烂。一个现代医院是一个多层次的系统，是由行政医疗、后勤等子系统组成的。医院管理的基本任务就是用系统的观点、最有效地协调各部门各科室联系、形成一个高速运转的统一整体共同为提高医疗质量这个总目标同步前进。

（二）系统原理的特性

1. 系统的目的性：系统要有明确的目标。无论大系统还是子系统都是如此，但是它们的目标是相互联系一致的如“2000年人人享有卫生保健”中央一级系统有远景目标而子系统（省一级）也有具体目标，但归根结底都是为了实现同一目标。

2. 系统的全局性：管理必须有全局观点，有一个系统的统筹规划，必须有一个考虑了尽可能多的诸要素的模式，通过各种要素之间的有机结合，可以产生更高的价值和功能，从而引出有最佳功能和最佳模式的选择问题。在护理管理工作中，人员配备、技术培训、设备设置等等，都必须从医疗工作的全局观点出发，合理安排，并要把这种思想变为全体管理和工作人员的自觉行动。

3. 系统的层次性：系统由不同层次的机构所组成，系统的各层次之间，应该职责分明，由于设置分系统和子系统的目的，是为了达到管理与控制的局部化、简单化，使能较好的完成任务。因此，应给以必要的权力，以发挥其作用。所谓权力乃是指改变或影响个人或团体行为，活动的的能力。管理职位所产生的权力通常属于职权的范畴，有职权的人就有权力。上一层次系统的任务是：①根据系统的功能目标向下一层次发出指令信息，用适应性控制办法进行考核指令执行的结果。②解决下一层次各子系统之间的不协调。在管理上要防止管理层次混乱，特别是上一层次不要随便干扰下一系统的工作。否则下一系统失去主动性，一切问题上交，最后领导成天忙于应付具体事务，也失去指挥功能。应该各负其责，在其位谋其政，各级如此，这才是有效的管理。

4. 系统的最优性：系统中存在着信息，能量和物质等动态变量的流动过程，为了流动过程的最优化，这就提供了广泛使用现代数学方法和先进计算技术需要和可能性。对系统的管理，提出了最优决策（选择）、最优计划、最优设计、最优控制和最优管理使用等较高的要求。由于事物的复杂性，往往难于找到最优方案，这就要求管理者吸取经验、利用理论判断、充分发挥人的智能，较灵活的提出“满意性”方案。系统的最优性特征反映了管理水平明显的提高。

(三) 系统的种类

系统可按形态分为开放系统和闭锁系统。还可以人为地分为机械性的和社会性的，这里仅就形态分类加以介绍。

1. 开放系统：当某一系统与其所处的环境之间存在着相互联系、相互作用、相互依赖关系时，该系统即为开放系统。例如一个家庭，无论是它的衣、食、住、行，还是他们的思想、意识、观念、道德、均与社会相联系，受社会的影响和作用，因此是一个开放系统。医院的护理部也是如此，它不仅直接与所在医院其它系统有联系，而且通过护理工作的对象同社会存着广泛的联系，因此也是一个开放系统。

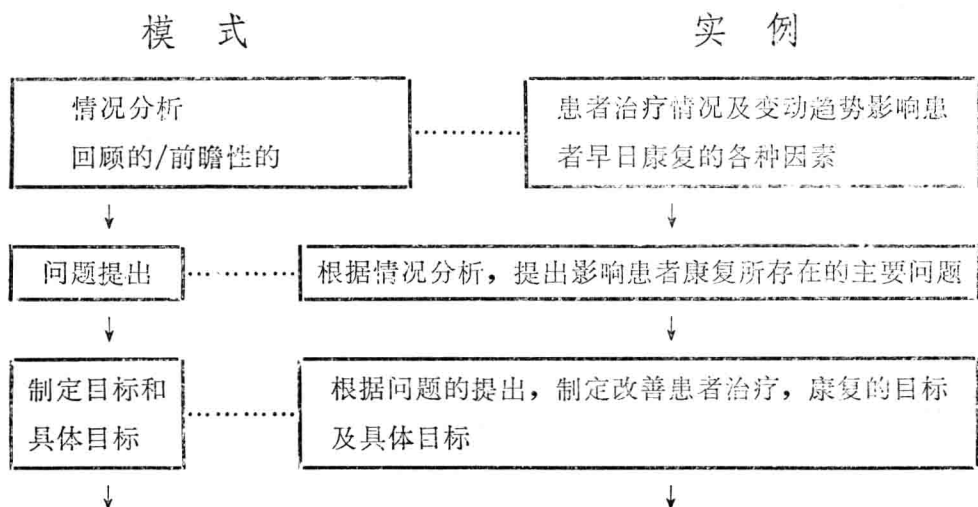
2. 闭锁系统：与外界没有联系，不发生相互作用的系统即为闭锁系统，但这仅仅是理论性的概念，因为按照辩证唯物主义的观点，世界上的一切事物都是有联系的，所谓闭锁系统实质上不过是为了达到某个研究目的人为地制造的。这样可以使复杂的问题简单化，便于分析和处理，例如实验室的研究工作往往是这样，它将所研究的对象控制在某种条件下，不受外环境的影响，形成一个“闭锁系统”。

(四) 焦点系统

一个系统可有許多子系统。根据分析目的的不同，需在系统内的子系统中确定一个重点分析的子系统，即焦点系统，解决中心问题。焦点系统不是固定的，是根据分析的目的而确定的。对一个医院来说，搞好医护工作，使患者早日康复就是它的焦点系统。

(五) 系统分析在概略规划中的应用

系统分析就是在创建新系统或改进现有系统时，明确规定系统的目标及其功能，分析系统的价值，弄清影响系统价值的主要因素，进而为健全、改进系统制定出概略规划，这是管理程序中的首要部分。其基本步骤可见图6。



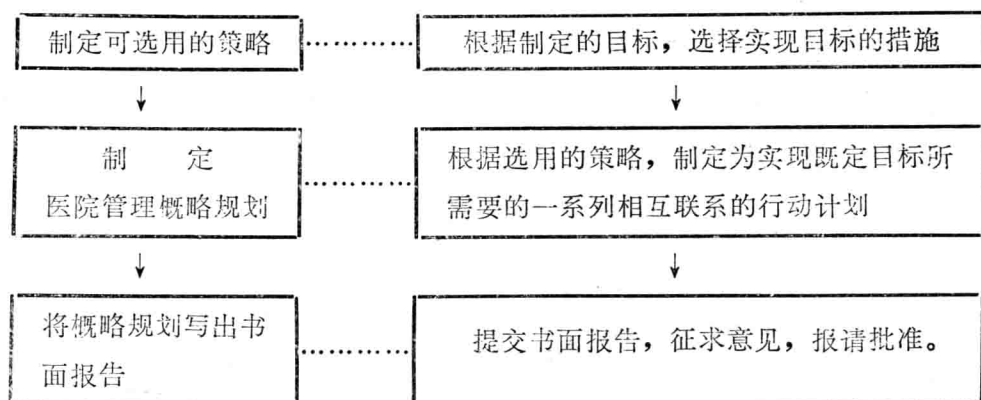


图 6. 系统分析的概略规划模式与实例

为理解 6 图，介绍如下几个基本概念，

1. 系统分析 (System analysis) 是在创建新系统或改进现有系统时，明确规定系统的目标及其功能并成文件。明确使用的各种手段以及可用的人力，物力的限度及可利用的资源，确定对系统评价的方针。用系统的价值分析方法来分析系统的价值，了解影响价值的所有主要原因（利用质量管理的分析图等）。收集有关现有系统的数据，找出问题，制定出最佳系统的设计方针。

2. 系统规划 (System Programing) 是利用数学规划等方法，定量地找到最佳系统的功能，利用焦点系统把资源问题考虑到系统的完成日程计划，此阶段属软件阶段。

3. 系统设计 (System Design) 是使整个系统及各个子系统能发挥最佳效率与价值的阶段。对系统性能、经济性、可靠性以及保养性等项目的价值进行评价，明确各部分的输入与输出，确定信息流向与控制的反馈回路，总系统设计完成，子系统的设计主要是硬件设计。以上是系统分析的主要程序。因而系统分析在概略规划中的应用，是一项艰巨的任务，具有连续性又有螺旋式重复性。本次所定的目标及规划，经过一段时间的实施后，还要重新分析、规划，提出更高、更新的要求，经过如此循环才能不断完善系统管理，提高系统的价值。

二、整 分 合 原 理

整分合原理就是从全局观念出发，在整体规划上明确分工，在分工的基础上进行有效的综合这是科学高效率管理所必遵循的原则之一。在医院护理工作中要有整体观点，以全院的总目标为前提，这是系统全局原则，要使护理管理工作在整个医院系统中发挥应有的作用。而护理管理工作内部的各个子系统、如每个科室确定合适比例，明确分工，因此分工是管理工作的关键，分工合理，提高护理效率，分工可以实现专业化、标准化、节约时间，避免重复动作。分工不是目的，是为了更好的合作，综合看管理效