

模块一 护理管理

项目1 护理管理概述 2

任务一 了解管理的特征与内容 2

任务二 熟悉护理管理主要内容 6

项目2 管理理论和原理 12

任务一 了解管理基本理论 12

任务二 掌握管理基本原理 18

项目3 计划 22

任务一 了解计划的特征与意义 22

任务二 学会目标管理 27

任务三 学会有效管理时间 30

项目4 组织 36

任务一 了解组织概念与组织结构
..... 36

任务二 掌握组织设计的基本原则
..... 40

任务三 了解我国医疗卫生组织系统
..... 45

任务四 熟悉组织文化的构成与作用
..... 52

项目5 人力资源管理 56

任务一 了解人力资源管理目标与体系
..... 56

任务二 掌握护理人力资源管理基本
内容 57

项目6 领导 69

任务一 了解领导的概念和特征 69

任务二 熟悉基本领导理论 72

任务三 了解管理者的领导艺术与决策
..... 79

项目7 控制 83

任务一 掌握控制功能与原则 83

任务二 熟悉控制过程 85

项目8 护理质量管理 87

任务一 熟悉质量管理的概念与过程
..... 87

任务二 掌握护理质量管理的概念、
任务和基本原则 88

任务三 掌握护理质量管理的基本标准
..... 89

任务四 掌握护理质量管理方法 92

任务五 掌握护理质量缺陷管理的概念、
预防和处理 94

项目9 医疗卫生法律法规与护理管理 98

任务一 掌握与护士执业注册相关的
法律法规 98

任务二 熟悉与临床护理工作相关的
法律法规 101

模块二 护理研究

项目10 护理研究概述 114

任务一 掌握科学与科学研究的基本
概念 114

任务二 认识护理研究对学科发展的

重要意义	115	任务一 做好资料收集前的准备 ...	162
任务三 掌握护理研究的基本步骤	120	任务二 掌握收集资料的方法和技术	163
项目 11 确立护理研究问题	123	任务三 科学整理科研资料	169
任务一 提出与分析研究问题 ...	123	项目 15 撰写护理论文	181
任务二 建立假设	128	任务一 熟悉护理科研论文的书写格式	181
任务三 确立研究框架	130	任务二 掌握论文写作基本要求 ...	183
项目 12 科研设计	134	任务三 了解常见护理论文的类型与写作要点	186
任务一 掌握科研设计的类型与方法	134	任务四 分析论文范例	191
任务二 认识质性研究	137	项目 16 护理研究管理	201
任务三 掌握调查性研究设计	139	任务一 了解护理研究管理主要环节	201
任务四 掌握实验性研究的设计方法	143	任务二 了解研究经费的来源与管理要点	203
任务五 掌握科研设计书的填写要点	146	任务三 了解护理研究计划管理过程	208
项目 13 控制影响护理科研质量的因素	148	任务四 了解科研成果管理要点	209
任务一 了解研究工具性能的测定	148	任务五 了解科研档案管理的重要性	212
任务二 掌握偏倚产生的主要环节	154	附录 1 调查表	216
任务三 提高研究依从性	160	附录 2 学生科研设计书	218
项目 14 收集、整理与分析科研资料	162	主要参考文献	221

模块一

护理管理

HULIGUANLIYUANYANJIU





学习目标

1. 叙述管理、护理管理的相关概念,了解护理管理的发展简史。
2. 理解护理管理的基本特征、护理管理面临的机遇与挑战。
3. 掌握护理管理的特点和主要内容。

任务一

了解管理的特征与内容

管理学是由社会科学、自然科学和其他学科相互渗透融合形成的一门综合性学科。社会实践活动领域是多样的,不同的社会有不同的管理原理和方法,不同组织有不同的管理方式,由此形成了不同的管理学门类。管理学的基本理论、方法和技术应用于护理实践,结合护理管理的特点加以研究和探索,使护理管理更趋科学化和专业化,形成了护理管理学。

一、管理的内涵及基本特征

(一) 管理的内涵

1. 管理的概念 一般而言,管理(management)可被认为是在特定的环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以便完成既定的组织目标的过程。管理作为一种社会活动,普遍存在于各个领域的各项工作中,是设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。

世界上不同的管理学学派对管理概念的解读也不尽相同。管理就是确切地知道要别人去做什么,并使他用最好的方法去干(泰勒);管理是由计划、组织、指挥、协调及控制等职能为要素组成的活动过程(亨利·法约尔);管理是一种以绩效责任为基础的专业职能(彼得·德鲁克);管理就是决策(西蒙)。系统论学者认为管理是指根据一个系统所固有的客观规律,施加影响于这个系统,从而使这个系统呈现一种新状态的过程。我国学者周三多认为,管理是社会组织中,为了实现既定目标,以人为中心进行的协调活动。

管理的主要内涵包括以下几点:① 管理的职能主要有计划、组织、人员、领导、控制五个方面;② 管理的对象包括“人、财、物、时间、空间、信息”等要素;③ 管理的宗旨是实现组织目标,所有管理人员都有一个共同的目标,用同样的投入获得最大的社会效益和经济效益;④ 管理的基础是对人、财、物、时间等各种资源的合理使用和分配;⑤ 管理的重点是明确目标和正确决策。因此,管理

是为实现组织目标服务的,它是一个有意识、有目的的行为过程。

2. 管理的对象 管理的对象是指管理过程中管理者实施管理活动的对象,是管理的客体。管理对象包括组织中的人、财、物、时间、信息、技术、空间等所有资源,其中人是组织最重要的管理资源。

(1) 人力资源:是组织中的第一资源,是可以反复利用、不断增值的资源。人力资源管理不仅强调以人为本,而且重视对人的思想、心理和行为进行有效的管理,做到人尽其才,才尽其用,人事相宜,调动人的积极性、主动性和创造性,提高组织人力资本的价值。

(2) 财力资源:是各种经济资源的价值体现,是社会生产力的基础。组织通过对财力资源的有效整合和运用,做到财尽其力,用有限的财力资源创造更大的社会效益和经济效益,达到提高管理成效的目的。

(3) 物力资源:是组织生存发展的物质基础。管理者根据组织目标和组织实际情况,对各种物力资源包括设备、材料、仪器、能源等进行合理配置和最佳的组合利用,做到物尽其用。

(4) 时间资源:时间是物质存在的一种形式,与物质、空间都是客观存在且不可分割的。时间是无形的,但却是有价值的。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,实现高效能的管理,在尽可能短的时间内有效做好更多的事情。

(5) 信息资源:信息是具有新内容、新知识的消息。随着社会信息化的发展,广泛收集信息、精确加工和提取信息、快速准确地传递和处理信息、有效利用信息已成为信息管理中的重要内容。管理者应保持对信息的敏感性和对信息迅速处理的能力,有效提高管理效能。

(6) 技术资源:技术是自然科学知识在生产过程中的应用,是改造客观世界的手段、方法。对于一个组织而言,技术包括:与解决实际问题有关的软件方面的知识,为解决实际问题而使用的设备、工具等硬件方面的知识,两者的综合构成了组织的技术资源。管理者要善于将技术资源与人力资源有效结合、充分利用。

(7) 空间资源:管理者要重视空间资源的研究和开发,更好地利用空间资源弥补地球资源不足的缺陷,优化资源配置,提高资源的综合利用水平,以拓展人类的生存与发展空间。

(二) 管理的基本特征

1. 管理的二重属性 管理具有自然属性和社会属性。管理的**自然属性**,指管理是一种不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在,是一种对人、财、物、信息等资源加以整合与协调的必不可少的过程。管理也是一种生产力,故管理的自然属性也称为管理的生产力属性。管理的**社会属性**,指管理是一种只有在一定生产关系和社会制度中才能进行的社会活动,这种活动的中心问题是一个“为谁管理”的问题,体现着生产资料所有者指挥劳动、监督劳动的意志。任何管理活动都是在特定的社会生产关系下进行的,都必然地要体现一定社会生产关系的特定要求,为特定的社会生产关系服务,从而实现其调节和维护社会生产关系的职能,所以,管理的社会属性也叫做管理的生产关系属性。学习和掌握管理的二重性,有利于深入认识管理的性质,借鉴国内外先进的管理思想和方法,并结合实际,因地制宜地学习和应用。

2. 管理的科学性和艺术性 管理的科学性是指管理者在管理活动中遵循管理原则的原则,按照管理客观规律解决管理中实际问题的行为活动过程。管理的艺术性是指管理者熟练地运用管理知识,针对不同的管理情景采用不同的管理方法和技能达到预期管理效果的管理行为,还体现在管理活动中管理者个人在解决管理问题时采用方法的创新性和多样性。管理的科学性和艺术

性不是相互排斥而是互为补充的,管理需要科学的理论指导,管理的艺术性是对管理科学理论的合理发挥,而管理艺术性和创造性的结果在普遍适用之后就必然成为科学的理论。因此,管理的科学性和艺术性是相辅相成的,只有真正精通了管理的原理,把握了管理理论实质的管理者才能在实践中得心应手地实现创造性的管理。

3. 管理的普遍性 管理的普遍性表现为管理活动是协作活动,涉及到人类每一个社会角落,它与人们的社会活动、家庭活动以及各种组织活动都是息息相关的。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便随之产生。管理的普遍性决定它所涉及的范围,任何组织若无管理将一事无成。

4. 管理的目的性 管理是人类一项有组织、有意识、有目的的活动。任何一项管理都是一个有明确目标、明确目的的过程,尽管各个组织都有服从于自己目标的运转方式,但是,管理目的都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。因此,在管理活动中制定合理的目标是第一位的任务。

5. 管理的层次性 管理的层次性是管理存在的普遍形式,它是由管理的系统性和运动的规律性决定的。任何一个有效的管理系统都是按系统的并列和层次结构规律组成三角形或金字塔的结构,例如:医院护理系统是由护理部主任—科护士长—病区护士长—护理人员的体系构成的。由此从上到下形成若干等级的权力层次,一个管理系统分为多少层次,是依据管理规模和任务难度而定的,同时因为任务不同而产生的平行专业分工也不同。管理岗位上下和左右的等级层次和协调关系使之职、权、责明确,有利于提高管理效能。

6. 管理的共同性 管理的共同性主要体现在管理目标和管理任务的共同性。在组织活动中,不同层次的管理人员虽然所处地位不同,负有不同的责任和管理职务,但是管理的任务、基本职能和管理的目标是相同的,只是不同层次的管理者在执行职能时各有侧重,例如:上层主管(如医院护理部主任)比基层主管(如病区护士长)更侧重于计划职能,但不管怎么说,作为管理人员,他们都要为群体的卓有成效的努力创造良好的环境,使人们在其中可以通过努力去实现他们的目标,这便是他们共同的任务。管理的共同性体现了事物发展的内在客观规律。

凡是管理人员都要完成管理职能,然而,花费在每项管理职能上的时间却可能不同。图 1-1 表明了各级管理人员花在每项管理职能上的大体时间。从图 1-1 可以看出,高层管理人员用在计划和组织工作上的时间要远远超过基层管理人员,而基层管理人员用于组织实施的时间多于高层管理人员,各种管理人员用于完成控制职能的时间略有不同。

(三) 管理的职能

管理的职能是管理所应发挥的作用或管理人员承担的任务。现代管理一般从计划、组织、领导、人力资源管理、控制 5 个方面论述管理职能。

1. 计划 计划(plan)是为实现组织管理目标而对未来行动方案做出选择和安排的工作过程。具体说就是确定做什么(what)、为什么做(why)、什么人去做(who)、什么时间做(when)、在什么地点(where)和怎样去做(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。

2. 组织 “组织”一词具有双重的含义:作为名词用,主要指组织形态;作为动词用,即指组织工作,是指对人员角色安排和任务分配,这两层含义在医院和护理管理中都要涉及到,在此我们主

要讨论第二层含义,即动词意义上的组织工作。组织职能的主要内容包括组织的结构设计、人员配备、管理的规划与变动、管理授权等。组织是分配和安排医院护理管理成员之间的工作、权力和资源、实现医院护理管理目标的过程。组织职能使医院护理管理当中的各种关系结构化,从而保证计划得以实行。

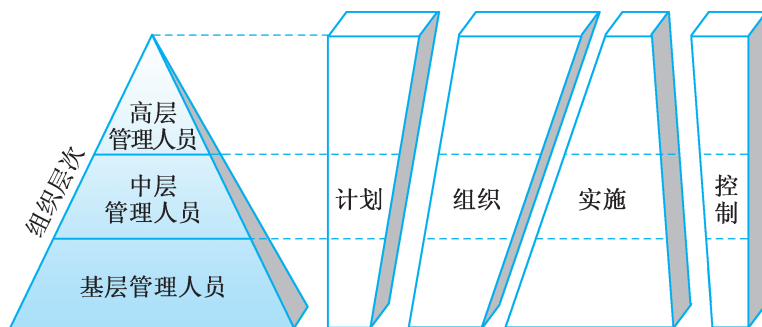


图 1-1 各级管理人员履行管理职能所需时间

3. 领导 领导是指指导和督促组织成员去完成一项任务的管理职能。护理管理的领导职能就是管理者带领和指挥护理人员同心协力实现组织目标的过程。领导工作成功的关键在于创造和保持一个良好的工作环境,激励下属努力工作,提高组织工作效率。

4. 人力资源管理 人力资源管理职能是指管理者根据组织管理内部的人力资源供求状况所进行的人员选择、使用、评价、培训的活动过程,目的是保证组织任务的顺利完成。

5. 控制 控制是为实现组织目标,管理者对被管理者的行为活动进行的规范、监督、调整等管理过程。控制职能和计划职能密不可分。计划是控制的前提,它为控制提供了目标和标准;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能顺利实现。

计划、组织、人力资源管理、领导、控制这五项职能在具体的管理实践活动中的次序不是一成不变的,多项职能常同时进行,既相互联系、相互影响,又互为条件,共同发挥管理作用。

二、管理学的概念及研究内容

(一) 管理学的概念

管理学是一门系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的综合应用性科学,它是自然科学和社会科学相互交叉而产生的一门边缘科学。管理活动的基本规律包括一般原理、理论、方法和技术,构成了一般管理学。

随着社会生产力的发展,管理活动内容日益丰富,现代管理学已发展出一个较庞大的谱系,几乎每个专门领域都已形成专门的管理学分支,如企业管理学、教育管理、行政管理学、护理管理学等。管理学与这些专门的管理学之间的关系是一般与特殊,普遍与专门的关系。管理学要阐述的是在各个专门的管理学中都适用、都存在的一般原理与原则,是管理学体系中的基础科学,如政府官员与医院某病区护士长具体管理业务的方法和内容可能有极大的差别,但是他们的管理过程都具有共同的本质,需要合理地利用资源,合适的激励手段和领导风格,通过实施一定的计划、组织、领导、控制等职能来实现预期目标,在执行这些管理职能时,在具体内容上,虽然有一定的差别,但是要遵循的基本原理与原则却是一样的,这就是管理活动的共性。各专门的管理学则是在

管理学所阐释的管理原理、原则和方法的基础上,结合专门领域的特点和基础,而且还从其他的专门管理学中不断地汲取带有共性的新理论、新观点,通过分析和总结,将其中具有共性的原理、原则或规律由特殊上升为一般,推动管理学的发展,各专门的管理学也不断地运用管理学的新成果,促进本领域的管理理论与实践的发展。

(二) 管理学的研究内容

管理的普遍性决定了管理学研究内容的广泛性。管理学研究的内容主要有以下几方面:

1. 生产力 主要研究如何合理规划组织生产力,包括如何合理分配和充分利用组织中的人、财、物、时间、信息,以适应组织目标及社会发展的需求,求得最佳经济效益和社会效益。
2. 生产关系 主要研究如何建立和完善组织机构和管理体制,如何正确处理组织中人与人之间的相互关系,如何有效地实施激励,最大限度地调动各方面积极性和创造性,实现组织目标。
3. 上层建筑 主要研究如何使组织内部环境与外部环境相适应的问题,即如何使组织中各项规章制度、劳动纪律、文化氛围与社会政治、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。

另外,管理学研究的内容还有:从历史的角度出发研究管理思想及理论的形成、演变和发展;从管理者角度出发研究管理过程,包括从管理职能入手研究管理过程,从各项管理职能涉及的要素出发研究管理过程,从执行职能中应遵循的原理、采用的方法及程序和技术出发研究管理过程,从执行职能过程遇到的障碍和阻力以及如何克服这些障碍和阻力着手研究管理过程。

任务二

熟悉护理管理主要内容

医院护理管理水平直接影响医院的护理质量和护理工作效率。护理管理的水平是医院管理水平的重要体现。管理和技术是相辅相成的,二者缺一不可,仅有良好的技术,没有科学的管理,医院的护理工作秩序就会受到影响,各项护理管理措施就不能落实到位,提高护理管理效率就是一句空话。

一、护理管理的发展简史

护理管理学作为一门科学,虽然是从 19 世纪末才产生的,但护理管理的实践活动及管理的思想观念却与护理专业的发展历史一样的悠久。依护理管理发展的不同时期将其分为古代护理管理、近代护理管理及现代护理管理三个部分。

(一) 古代护理管理

1. 上古时期 自从有了人类就有了护理活动,但在上古时期,由于医、药、护不分,医师一人兼任医生、护士及药剂师的工作,这种情况持续了数千年。这个时期没有真正意义上的护理管理。当时,西方国家护理思想深受基督教会宗教意识的影响。从事护理工作的主要是修女,没有接受正规的护理训练,但她们出于宗教意识,爱护病人,工作认真,可以看成是以宗教意识为主要思想的护理管理的最初阶段。

公元 400 年,基督教会的 Phoebe 首先组织修女建立了护理团体,从事护理工作,是护理管理的开始。随后又有一些护理团体成立,使护理工作更加组织化、社会化。

2. 中古时期 中古时期的护理发展主要受宗教及战争的影响。当时的护理工作环境分为一般的医疗机构及以修道院为中心的教会式医疗机构两种。教会式的医疗机构都遵循一定的护理管理原则,按病人的病情轻重,将病人安排在不同的病房,当时护理管理的重点是改变医疗环境,包括改变采光、通风及空间的安排等。由于中古时期的战争,使伤病员大量增加,因此需要大量随军救护人员并开始有男性从事护理工作。这一时期,护理管理除了重视医疗环境的改善外,也开始重视护理人员的训练、护理技术的发展、对病人的关怀、工作划分及其他方面。

3. 近古时期 近古时期是从 14 世纪开始的,由于文艺复兴、宗教改革及工业革命的影响,护理专业进入长达 200 年的黑暗时期,护理管理也陷入了瘫痪的状态。

1576 年,法国的天主教神父 St.Vincent De Paul 在巴黎成立慈善姊妹会,姊妹会成员经过一定培训后,深入群众,为病弱者提供护理服务,深受人们欢迎,使护理逐渐摆脱教会的束缚,而成为一种独立的职业,护理管理活动逐渐恢复。

(二) 近代护理管理

近代护理管理是从南丁格尔时期开始的。1853 年,南丁格尔受聘担任伦敦一家妇女医院的院长,她在医院护理管理过程中考虑了病人的舒适、护理人员的福利及培训、护理过程给了预算与收支的平衡、环境的清洁卫生等方面。南丁格尔将自己的整个精力贡献给了护理专业,使护理学在向科学化、正规化的方向发展的同时,也使护理管理走上了独立发展的道路。南丁格尔对近代护理管理的发展具有深远的影响,其主要贡献表现在以下几个方面:

1. 创立了一套护理管理制度 南丁格尔首先提出护理管理采用系统化的管理方式,强调设立医院必须先确定相应的政策,使护理人员担负起护理病人的责任,适当授权,以充分发挥每位护理人员的潜能。在护理组织的设立上,要求每个医院必须设立护理部并由护理部,主任来管理护理工作,各病区设有护士长管理病房的护理行政及业务。

2. 提出了医院设备及环境方面的管理要求 要求重视改善病房环境,包括采光、通风、照明、墙壁的颜色等,使病人有一个舒适的康复环境;强调医院的设备要满足护理工作的需要。

3. 努力提高护理工作效率及护理质量 要求护理人员做好病人的护理记录,及时认真地对病人护理情况进行统计;强调护理人员除了照顾病人的身体之外,必须重视病人的心理问题;研究改善护理人员的工作环境及如何节省人力及物力资源的方法;要求病房的物品有条理地存放,注意各种护理用品的库存量,以保证正常供应。

4. 注重了护理人员的训练及资历要求 要求护理人员经过专门的培训,护理管理者必须接受一定的管理训练。

(三) 现代护理管理

第二次世界大战后,随着先进的管理思想和管理方法的渗透和引入,护理管理逐渐由经验管理走上科学管理的轨道。进入 20 世纪以后,随着医学和管理学的进步,护理管理得到迅速发展。各级护理管理组织逐渐完善,各项护理管理职能不断明确。1969 年美国护理学会规定,护理管理人员的任职条件最低为学士学位。20 世纪 70 年代后,在欧美等发达国家,各种现代化科学技术开始广泛渗透到护理领域,促使临床护理管理工作也逐步进入现代化管理发展阶段。医院的护理管理组织体系进一步完善,护理管理人员的分工越来越明确。

20 世纪 80 年代初,我国高等护理教育恢复并进一步发展,课程体系中增设“护理管理学”,护理管理者在借鉴国外先进的护理理论、管理方法的基础上积极探索适合我国国情的临床护理工作

模式以及相应的护理管理模式,护理管理组织体系逐步完善,形成了初步的护理管理理论体系,护理管理逐渐从经验管理走向标准化管理。

20世纪90年代后,护理学与现代管理学不断交叉、融合,护理管理学进一步得到发展。护理管理者做了大量研究,有效促进了我国护理管理学科的建设与发展,护理管理工作逐渐朝科学化、标准化、制度化、法制化的方向发展,护理管理学逐渐形成了自己的学科体系。

二、护理管理的内涵

护理管理是以提高护理质量和工作效率为主要目的的活动过程。联合国世界卫生组织(WHO)医院和护理管理专家委员会认为:“护理管理是为提高人类健康水平,系统地发挥护士的潜在能力及有关人员或设备、环境及社会活动作用的过程”。护理管理是护理管理者对人力、财力、物力、时间、信息等资源进行科学的计划、组织、领导、控制、协调,使护理系统实现有效运转,为服务对象提供最优的护理服务,从而实现组织的目标的过程。

三、护理管理特点与主要内容

(一) 护理管理的特点

护理管理的特点来自于护理工作的特性,它具有广泛性、实践性及专业性。

1. 护理管理的广泛性 护理管理的广泛性主要体现在管理对象范围的广泛及参加管理的人员众多两个方面。护理管理需要对护理专业工作过程中及各相关领域所需各项资源进行管理,包括组织管理、人员管理、业务管理、科研管理等。

在护理管理中,参与管理的人员也较多。如在一个医院内,护理管理人员一般分为三个层次,不同的管理层有不同的管理职责。高层管理者,如护理副院长或护理部主任,主要负责全院护理工作的决策、组织、指导、护理质量标准的制定、护理质量的控制等;科护士长是中层管理者,其主要职责是组织贯彻执行护理部制定的政策,指导及协调基层护理管理者的管理工作;病房护士长是基层护理管理者,其主要职责是组织及协调护理人员完成病人的护理工作。从广义上讲,护士是个人对自身工作的管理和对病人的管理。因此,护理管理的广泛性不仅要求每位管理者应掌握管理理论知识,也要求在普通护理人员中普及护理管理知识。

2. 护理管理的实践性 护理管理学是以管理学为基础,同时综合了多学科的知识及研究成果,护理管理活动广泛地存在于护理实践活动中。在护理管理中要结合实际,综合应用有关的知识及理论,应用管理原则及原理达到最佳的社会效益及经济效益,同时在实践中逐步建立适用于我国护理模式的管理理论及管理模式。

3. 护理管理的专业性 现代护理学是以自然科学及社会科学为基础的综合应用科学,其任务是保持及促进健康、预防疾病、恢复健康及减轻病痛,护理具有其本身的专业特点,要求护理管理者在管理中要遵循护理专业的特点及规律性,管理体制及管理方法上要适应专业的特点。

(1) 适应护理工作的服务性及科学性要求:管理中做到任何护理工作必须准确无误,在管理上要求各种护理操作必须具有严格的标准,从管理上注意服务质量及服务态度。

(2) 适应护理工作的个体性及协调性要求:从管理上注意培养护士全面地满足病人需要的能力及工作责任心,要求管理者注意协调及理顺与病人康复有关的各种关系。

(3) 适应护理工作的连续性及不规律性要求:在管理过程中尽量安排同一组护士护理病人并

在管理中加强统一要求、统一标准、统一工作程序、统一服务质量。管理上注意研究最佳的排班方法,保持工作的连续性和规律性,减少护理人员生活节律的不良影响和差错事故的发生。

(4) 适应护理人员性别特征和工作要求:护理管理者应及时了解护士的工作状况,切实解决护理人员工作中的压力,为她们创造有利的工作条件,稳定护理队伍,提高护理人员工作的满意度。

(二) 护理管理的主要内容

管理工作就是要设计和保持一种氛围,使所处其中的人们能够协调地开展工作,有效实现组织目标。护理管理的内容分为护理行政管理、护理业务管理、护理教育管理、护理科研管理四个部分。

1. 护理行政管理 护理行政管理是指遵循国家的方针政策、法律法规和医院有关的规章制度等对护理人员、物资、设备等进行合理分配与使用,有效提高组织的工作效率。协调是做好行政管理工作的核心,也是护理管理者执行领导职能的关键。

2. 护理业务管理 业务管理是指为保持和提高护理工作效率和质量而进行的业务技术管理活动,包括护理规章制度、技术规范、质量标准制定、执行和控制,新业务、新技术的开展和推广等。把好质量关,除各项工作建立完善的规章制度,使操作标准化,工作程序化外,必须加强护理工作全过程各个环节的质量管理。

3. 护理教育管理 教育管理是指为提高各级护理人员的素质与业务水平而进行的管理过程,是培养各个不同层次护理人才的重要途径,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,进修人员培训等。

加强政治思想教育,树立正确的人生观和价值观;加强职业道德教育,培养良好的道德修养、服务意识和责任感,塑造认真细致、热情周到的职业形象;加强业务素质的管理,既要重视标准化管理,又要加强基础知识的学习,培养护士“爱学、会学、学会”的终生学习能力,鼓励护理人员参加继续教育学习。教育和引导护理人员学法、懂法、执法、守法,明确自身的法律责任,懂得如何运用法律保护病人和自己,以及如何处理有关的法律问题,如何防范差错事故的发生。

4. 护理科研管理 护理学科的发展需要科学的理论和研究创新的支撑。科研项目是护理学科建设的载体,是学科建设的前提和动力。在经济快速发展和医疗技术进步的推动下,管理者要善于在实践中发现新的护理问题和现象,采用先进的护理研究方法和手段进行研究,将科研成果用于临床实践,加快护理学科发展的进程。

四、护理管理面临的机遇与挑战

随着科学技术和经济的迅速发展,护理管理也迎来了发展的黄金时代。但是,由于人口老龄化、疾病谱的变化、人们日益增长的健康需求以及护理专业自身的变革,使护理管理面临着许多亟待解决的问题。如何正确认识和解决这些问题是一项非常紧迫的任务,既是护理管理者面临的机遇,同时又是护理管理者必须接受的挑战。

(一) 现代护理管理体制的建立势在必行

经济的发展,生活质量的提高,医疗保健知识的普及,使人的平均寿命大大延长,许多国家已经开始进入老龄社会的行列。人口老龄化带来前所未有的卫生服务问题:老年人是各种疾病的脆弱人群,老龄人口容易罹患各种慢性疾病,一半以上的老年人同时患3种或3种以上的慢性疾病,20%的老年人有不同程度的功能障碍。由于医院床位的限制,这些老年病人不可能都集中到医院

进行治疗。因此,人口老龄化必将使社会患病人群的需求与医院有限床位资源之间的矛盾日益突出。

医学模式的转变,健康观内涵的扩展,必然带来医疗保健模式的改变。以个人和疾病为中心的医疗保健服务模式转变为以个人、家庭和社区为基础的医疗保健服务模式,已是全球卫生事业发展的必然趋势。而这一变革,必须使护理工作的范围从医院扩大到社区,从个体转移到群体,从疾病护理治疗转向以预防保健为重点。

长期以来,我国护理服务管理体制一直是以病人的临床护理治疗管理为重点,这与护理工作范围不断扩大的要求不相适应,主要表现在:缺乏专门的社区护理机构,社区护理管理力量薄弱,医院病人护理管理仍是护理管理的主要内容。服务模式决定管理模式,医院以病人护理服务为主的服务模式决定了目前我国各级医院护理管理机构只适用于医院病人护理管理,缺乏职能扩大的适应能力。因此,为适应护理工作范围扩大的要求,必须改革护理管理体制。

(二) 人们日益增长的健康保健需求亟待提高护理人员综合素质

随着对健康内涵认识的提高,人们的健康观也发生了转变。不但希望患病时能获得及时有效的治疗,还希望医护人员能提供各种相关的预防保健知识,主动参与疾病的治疗与保健,保持自身心理、生理上的良好状态。在一些老的传染病仍持续存在并继续影响人们健康的情况下,新的传染病(如艾滋病)增加较快,而且各种慢性非传染性疾病,如恶性肿瘤、心脑血管疾病等正逐渐成为居民的主要死因。美国研究发现,在这些疾病中,有50%是由于人们采取的不良的生活方式和行为引起的,且这种因不良生活方式和行为引起的疾病导致死亡的百分比有逐年增加的趋势。改变人们不良生活方式和行为,有效地控制疾病,是广大卫生工作者面临的一项艰巨任务。改变人们不良生活方式和行为的最佳手段是健康教育。此外,社会心理因素对人的健康的影响及其在疾病康复中的作用越来越被大多数人所认识,心理疏导、心理护理成为解决人们健康问题的重要手段。

人们健康保健需求的日益扩大给护士职能赋予了新的内涵,提出了更高的要求。护士不仅是病人医疗护理措施的提供者,还应是健康教育的执行者和心理问题的疏导者,因此,护士不但要掌握医学、护理学的基本知识,还应掌握一定的社会学、人文学、心理学等多学科的知识。护士的标准化培训、护士的继续教育应引起护理管理工作者的重视,现在乃至未来的护理工作,既要拥有开展健康教育、心理护理所需的知识,还要掌握开展健康教育、心理护理的技巧,以满足人们日益增长的健康保健需求。提高护理人员的综合素质,以适应人们健康保健的需要是护理管理的长期任务。

(三) 护理人员成为新形势下护理管理的突出问题

护理人员是护理工作的重要资源,合理配备护理人员是完成护理保健任务、保证服务质量的前提。近年来,由于我国人事制度改革的力度加大,部分护理人员的专业思想不巩固,使护理骨干流失率呈上升趋势,这对本身就缺乏高学历、高层次的护理人才队伍来说问题就显得更加突出。新形势下人才不足已成为护理管理的突出问题,平均住院日缩短,病人床位周转率提高,使护士在单位时间内的工作量增加,护理任务日趋繁重。社会经济、文化的发展,使得社会在质与量两个方面对护理服务的需求,均呈明显的上升趋势,护理服务供需矛盾日益突出。我国护理人才队伍面临的挑战有:相当数量的医院存在护士缺编问题;高素质护理人才及学科带头人短缺;“外向型”护理人才缺乏或被浪费;有些护理专业毕业生被其他服务性行业所用;护士执业教育成本上升等。这些问题不仅制约了临床护理服务质量的提高,而且制约了护理人才队伍的建设和护理事业的

发展。

(四) 高质量的护理服务要求呼吁全新的护理管理模式

随着人们生活水平的不断提高,对护理服务的要求也越来越高,摆在护理管理者面前的就是建立全新的护理管理模式,以满足高质量的护理服务需求。全方位管理模式(overall every control and clear),简称 OEC 管理模式,是全方位对每个人每一天所做的每件事情进行控制和清理的管理方法,其本质就是把组织的核心目标量化到人,把每一天细小的目标责任落实到每位组织成员。执行全方位管理需建立一整套科学化、规范化、标准化的质量管理体系。OEC 护理管理模式的具体做法有:确定护理管理目标,明确服务宗旨;建立质量管理体系的组织结构;制定一系列管理考核标准,并将标准量化、细化、透明化,把工作目标分解到每个岗、每个人;做到“事事有人管,人人都管事”;营造服务氛围,推进质量管理体系的运转;建立工作质量考核监督办法;建立有效的激励机制。运用 OEC 管理模式,将护理质量标准列入考核范围,强化了“以病人为中心”的整体护理模式,能有效地指导护理实践,增强护士全方位服务的意识,也有助于提高护理管理工作水平。



项目小结

管理是设计并保持一种良好环境,使人们在群体状态下高效率地完成既定目标的过程。管理对象包括组织中的所有资源,即“人、财、物、时间、空间、信息”等要素,其中人是组织最重要的管理资源。管理的基本特征包括管理的自然和社会二重属性。管理学研究的内容主要涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面。

依据护理管理发展阶段将其分为古代护理管理、近代护理管理及现代护理管理三个部分。护理管理要对护理工作的诸多要素进行科学的计划、组织、领导、控制、协调,以便使护理系统实现最优运转,为服务对象提供最优的护理服务。护理管理具有广泛性、实践性及专业性的特性,护理管理的内容可分为行政管理、业务管理、教育管理和科研管理四部分。



复习与实训

一、主要概念回顾

管理 管理对象 管理的基本特征 护理管理

二、实训任务

根据所学知识,对提高临床护理管理水平与效率提出意见与建议。

(鲁 慧 季 诚)