

第一章 绪论

本章导读

管理是人类共同劳动活动的产物,管理活动作为人类最重要的活动领域之一,广泛地存在于社会活动中。与此同时,管理思想也随之产生了。管理学是一门系统研究管理过程的应用学科,护理管理学作为管理学的分支分科,是在系统掌握管理学的基本理论、方法、技术的前提下,结合护理管理的特点进行学习和研究的学科。学习护理管理学,目的是掌握管理学的科学规律,应用管理学的理论、原理和原则指导护理管理实践。

目标透视

掌握:管理的概念和基本特征;护理管理学的定义;护理管理者在护理管理活动中的角色。

熟悉:管理学的研究方法;护理管理学的学科特点;护理管理者的基本素质。

了解:管理学研究的对象及其研究的内容;护理管理者的研究对象;护理人员管理的角色体现。

第一节 管理概述

一、管理的内涵

管理是指在多变的环境中,同他人协作或寻求他人帮助来实现组织目标的一个过程。

为了突出学习管理的重要性、相关性和必要性,我们应该给它一个确切的定义。管理(management)是指在多变的环境下同他人协作或寻求他人帮助来实现组织目标的一个过程。这个过程的核心是有效且高效地利用有限资源。

管理定义的5个组成部分需要进一步地说明:① 与他人协作或寻求他人帮助。② 实现组织目标。③ 权衡效力与效率的关系。④ 充分利用有限的资源。⑤ 应对多变的环境。

二、管理的职能

管理职能是指组织为实现目标而承担的普通管理责任。近一个世纪以来,对于“管理者



需要做什么”这一问题的描述,最受欢迎的方法是从职能的观点来考虑。这种方法之所以受到欢迎,是因为它将管理的过程描述为一系列理性的并有逻辑的步骤。管理的基本职能可归纳为:计划职能、组织职能、领导职能和控制职能。

(一)计划职能

计划通常被认为是最基本的管理职能,是指对未来行动进程的总体制订。所基于的目的是为组织、组织的子单位及组织成员指明方向和目的。科学的计划工作,主要是准确地规划未来的发展,以目标为中心有效地利用现有的资源,以期获得最佳的经济效益和社会效益。

(二)组织职能

组织是指运用必要的人力和其他资源去执行既定的计划,以实现管理目标的一种功能。在管理学中,组织的含义可以从静态与动态两个方面来理解。从静态方面看,组织是指组织结构,即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络。这一网络可以把分工的范围、程度、相互之间的协调配合关系、各自的任务和职责等用部门和层次的方式确定下来,成为组织的框架体系。从动态方面看,组织是指维持与变革组织结构,以完成组织目标的过程。组织机构的建立与变革,能够将生产经营活动的各个要素、各个环节从时间上、空间上科学地组织起来,使每个成员都能接受领导、协调行动,从而产生新的、大于个人和小集体功能简单相加的整体职能。组织职能的主要内容包括医院和护理管理的结构设计、人员配备、医院护理管理的规划与变动、医院护理管理授权等。人事与人员配备也属于组织职能,是指管理者根据医院和护理管理内部的人力资源供求状况所进行的人力资源招聘和选拔,培训与发展,计划、预测和控制,配置与保障,工作分析与设计,考评与激励等一系列活动或过程,其目的是配备合适的人员去担任医院护理管理中的各项职务,以保证医院护理管理活动的正常进行。人员配备包括选人、用人、评人、育人及留人 5 个方面。

(三)领导职能

管理者通过为他们的员工做行为表率以及使他们的管理风格适应环境的需要来成为激励人心的领导者。管理中的领导工作的目的在于使个体和群体能够自觉自愿并有信心地为实现组织的既定目标而努力。为了使领导工作卓有成效,就需要有权威的领导者进行领导,指导人们的行为,沟通信息,增进相互理解,统一人们的思想和行为,激励每个成员自觉地为实现组织目标而努力。

(四)控制职能

当管理者将预期结果与实际结果做比较并采取必要的校正措施时,他们正在利用控制职能来使工作步入正轨。在制订新计划时,应该考虑现在的状况与过去计划的偏差。



知识链接

管理职能研究的历史沿革

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的,但作为合理组织活动的一般职能,究竟应该包括哪些管理职能?管理学者至今仍众说不一。例如法约尔的5大职能、3大职能的观点,行为科学的4大职能、中国MBA的提法等。

最早系统地提出管理职能的是法国著名的管理学家亨利·法约尔(Henri Fayol, 1841—1925)。他提出管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制5个职能,其中计划职能为他所重点强调。他认为,组织一个企业,就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本、人员。指挥的任务要分配给企业的各种不同的领导人,每个领导人都要对各自单位的任务和职员负责。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合,以便于企业经营的顺利进行,并且有助于企业取得成功。控制就是要证实各项工作是否与已订计划相符合,是否与已下达的指示及已定原则相符合。

在法约尔之后,许多学者根据社会环境的变化,对管理的职能进行了进一步的探究,有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分,大体上没有超出法约尔的范围。

著名管理学家卢瑟·古利克(Luther Gulick)和林德尔·厄威克(Lyndall Urwick)就管理职能的划分,提出了著名的管理的7种职能。他们认为,管理的职能是:计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

哈罗德·孔茨(Harold Koontz)和西里尔·奥唐奈(Cyril O'Donnell)把管理的职能划分为:计划、组织、人事、领导和控制。包含人事这一职能意味着管理者应当重视利用人才,注重人才的发展以及协调人们的活动,这说明当时的管理学家已经注意到了人的管理在管理行为中的重要性。

20世纪60年代以来,随着系统论、控制论和信息论的出现以及现代技术手段的发展,管理决策学派的形成,使得决策问题在管理中的作用日益突出。赫伯特·西蒙(Herbert Simon)等人在解释管理职能时,突出了决策职能。他认为组织活动的中心就是决策。制订计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、人事管理等也需要决策;选择控制手段还需要决策。他认为,决策贯穿于管理过程的各个方面,管理的核心是决策。美国学者米和希克斯在总结前人对管理职能分析的基础上,提出了创新职能,突出创新可以使组织的管理不断适应时代发展的论点。



三、管理的基本方法

(一)行政方法

行政方法是指在一定的组织内部,以组织的行政权力为依据,运用行政手段,按照行政隶属关系来执行管理职能,实施管理的一种方法。在医院护理管理中,应用行政方法实施管理,下级与上级的地位是不平等的。

(二)经济方法

经济方法是指以人们的物质利益的需要为基础,按照客观经济规律的要求,运用各种物质利益手段来执行管理职能,实现管理目标的方法。

经济方法的特点:① 利益性,经济方法主要利用人们对经济利益和物质利益的追求,来引导被管理者。② 交换性,经济方法实际上是以一定的交换为前提的。管理者运用一定的报酬手段影响被管理者去完成所承担的任务。③ 关联性,经济方法使用的范围十分广泛,影响面宽,与各个方面都有着直接或者间接的联系。

需要注意的是,经济方法虽然具有多方面的积极意义,但也有相当的局限性。因为人们的需求不可能仅仅只有物质利益,决定人们行为积极性的也并非只有对经济利益的追求。在具体的实践中要注意这一点,否则,会导致“一切向钱看”的倾向。

(三)教育方法

教育是按照一定的目的、要求对受教育者从德、智、体等方面施加影响,使受教育者改变行为的一种有计划的活动。管理发展史表明,教育方法虽不是万能的,但缺少教育的管理也是不行的。因为人们在任何一个社会组织中,除了谋求一定的物质利益、社会归属、自我价值的实现之外,还包括自身的成长、自我的完善。这些方面的要求是报酬、职位所不能满足的。对员工进行教育,是提高管理效率、增强医院和护理管理的凝聚力、调动员工积极性的重要方法。

(四)数量分析方法

数量分析方法是建立在现代的系统论、信息论、控制论等科学基础上的决策方法。数量分析方法在现代管理中的运用越来越普遍。这种方法如果运用得当,可以提高管理的科学性、决策的准确性。数量分析方法在医院的物力资源和财力资源的管理中有着极其广阔的运用空间,在人力资源管理中也有一定的适用范围。

四、管理的对象

管理的对象包括“人、财、物、时间、信息”5要素。

1. 人

人是指被管理的生产人员、技术人员以及下属管理人员,从长远发展的角度来看,还应包括预备劳动力的培养教育,以及整个人力资源的开发利用。人是社会系统中最基层的子系统,是社会的细胞,高效能的管理应该使人尽其才,才尽其用,用人所长。



2. 财

财包括经济和财务,是一个组织在一定时期内所掌握和支配的物质资料的价值表现。对财力的管理应该按经济规律进行,使资金的使用保证管理计划的完成。

3. 物

物指设备、材料、仪器、能源以及物资等。在管理中应使物尽其用,提高利用率。

4. 时间

时间是物质存在的一种客观形式,表现为速度、效率,由过去、现在、将来构成连绵不断的系统。高效能的管理应该考虑如何在尽可能短的时间内,做更多的事情,充分利用时间。

5. 信息

信息是具有新内容、新知识的消息。在整个管理过程中,信息是不可缺少的要素,信息的管理是提高管理效能的重要部分。

五、管理的基本特征

(一)管理的二重性

管理的二重性是指自然属性和社会属性。自然属性是指管理所具有的有效指挥共同劳动、组织社会生产力的特性;社会属性是指管理所具有的监督劳动,维护生产关系,巩固其相应社会制度的特性。

(二)管理既是科学又是艺术

1. 管理的科学性

科学是反映自然社会和思维等客观规律的知识体系。管理的理论是由一系列的概念、原理、原则和方法构成的知识体系,而这些知识是从假设、实验和分析发展而成的,反映了管理活动的科学性。科学管理的基本特征是制度化、程序化、数量化和人性化。

(1)管理的制度化。管理的制度化是使人人都在制度的约束下工作,事事都有制度的规范。

(2)管理的程序化。管理的程序化指对拟完成的工作制定周密的程序,并且严格按照程序进行操作的管理模式。

(3)管理的数量化。管理的数量化指在管理中普遍运用量化指标,使员工能准确把握工作的要求与标准,管理者能准确地评价员工的贡献。

(4)管理的人性化。管理的人性化是指在管理制度、管理方法、管理过程等方面都力求符合人性的要求,体现以人为中心,尊重人性,有助于人的发展。

2. 管理的艺术性

管理的艺术性是指能够熟练地运用知识,并且通过高超的技能来达到某种效果,而这正是有效的管理活动所需要的。真正掌握了管理学知识的人,应该能够熟练灵活地把这些知识应用于实践,并能根据自己的体会不断创新发挥。管理实践活动是一门艺术,而指导这种实践活动的知识体系——管理学则是一门科学。所以,管理既是科学又是艺术,是科学性和



艺术性的辩证统一。

(三)管理的普遍性与目的性

管理广泛存在于人类的各种活动之中,涉及社会每一个角落,与人们的各项社会活动息息相关。管理同其他社会实践活动一样,都是有意识、有目的的活动,管理的一切活动都要为实现组织目标服务。正是因为有了共同的目标,不同的管理职能、管理活动才能成为一个整体,组织才能求得生存和发展。

(四)管理或管理人员任务的一致性

管理过程就是要设计和维持一种系统,使得在这一系统中共同工作的人们用尽可能少的支出(包括人力、物力、财力、时间以及信息),去实现医院护理管理预定的目标。虽然管理人员处于不同的层次,执行的任务也不尽相同,但管理人员的基本职能是相同的,所不同的是上层主管(护理部主任)比基层主管(护士长)更侧重计划职能。但是,所有的成员都需要为医院和护理管理创造一种环境,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。

第 二 节 护理管理学概述

一、护理管理学定义

护理管理(nursing management)是运用科学管理的理论和方法,根据管理的基本要求,对护理过程中的人员、技术、设备、信息等进行科学的计划、组织、协调和控制,以提高护理工作的效率、优化护理效果,提供优质的护理服务。

现在认为,护理管理学(the science of nursing management)是研究护理管理活动的基本规律、基本原理、方法和技术的一门科学。护理管理学根据护理学的特点和规律,运用管理学的原理和方法,对护理工作实行科学管理,以控制护理系统,优化护理效果,激励护理人员最大限度地发挥潜能,不断提高护理人员的素质及能力,并协调好与其他部门的关系,达到保证及提高护理质量、提供高水平护理服务的目的。护理管理是实现护理学科目标的重要手段和根本保证。

(一)护理行政管理

护理行政管理是指护理的组织机构为达到既定目的,确定完备周密的工作计划和方案,配合适当的人、财、物所建立的合理化组织,用有效的领导方式、积极的激励方法推动工作,促进各单位、人员之间的协调和意见的沟通,并兼顾时间和空间的运用,不断评估和改善管理手段和方法,圆满完成护理组织总目标,提供高质量的护理。

(二)护理业务管理

护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、质量标准的制定、执行和控制,新技术、新业务的开展和推广,护理科研的组织领导等。

(三) 护理教育管理

护理教育管理是指为提高各级护理人员的素质及业务水平而采取的培训活动的管理过程,包括护生的教学安排、新护士岗位培训以及在职护士的培训等。

二、护理管理的研究对象

现代护理管理学是在总结护理管理发展历史经验的基础上,综合运用现代社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法,研究现代条件下护理管理活动的基本规律和一般方法的科学。护理管理学既是现代医院管理学的分支学科,又是现代护理学的一个分支。根据管理学的研究内容和特点、护理学研究的领域或护理活动所涉及的范围确定护理管理学的研究范围。因此,护理管理学研究的对象就是护理领域内护理管理活动的基本规律和一般方法。探索现代护理管理活动的有关规律是一个复杂的综合过程,既要总结国内外护理管理经验,又要分析国内现状,同时还要综合运用管理学的一般原理与方法及现代科学技术提供的先进手段。研究和应用现代护理管理学,有助于提高整个护理管理队伍的素质和科学管理水平,有助于改善护理管理的现状、提高护理工作的效率和优化护理工作的效果,有助于推动护理学科的发展。

三、护理管理的学科特点

护理管理作为护理专业领域的一种管理活动,除了具有管理的二重性、科学性、艺术性、普遍性与目的性、任务的一致性外,还有以下特点:

(一) 学科的综合性与交叉性特点

现代护理管理学是一门涉及多学科的综合交叉学科,包括管理学、护理学、临床医学、社会学、心理学、相关人文科学等方面的理论和知识,其宗旨是帮助、指导、照顾人们保持或重新获得机体内环境的相对平衡,达到身体健康、精力充沛。护理学有自己独特的理论知识体系和实践规范,而医学模式的转变,促使护理工作更具有独立性、规律性。护理学的发展变化,要求护理管理工作与之相适应,护理管理体制和管理方法必须适应护理学专业综合性和交叉性的特点,从事护理管理工作的人员,必须熟练掌握上述有关的理论、方法和技术,并将其综合应用于护理管理中。

(二) 技术与管理的双重属性特点

护士既是护理理论、护理技术的执行者,又是患者、病房、药品和医疗护理器械的管理者。因此,护理管理既是一项技术工作,又是一项管理工作,有技术、管理的双重属性,护理工作者不但要熟悉护理诊断、治疗等技术,还要掌握和运用科学的管理方法。在医院内,各层次护理人员各有不同的管理职责,因为在护理工作中,护士、患者及其他有关人员构成一个管理体系,护士是管理者,患者是被管理者。护理过程就是管理过程,护理过程要运用管理学的科学方法,所以每个护理人员都是护理管理者,护理工作的计划、组织、协调和控制等



活动,是护理人员在管理中的主要职能。而现代护理理论和实践的不断发展,新技术、新知识的引入,更加强了护理工作的科学性和技术性。因此,要求在护理管理中重视护理业务技术的管理,加强专业化、信息化建设,注重通过各种不同途径提高护理人员的业务水平,培养专业骨干人才,并重视医疗仪器、设备的使用与管理。

(三) 护理管理的实践性特点

护理管理的实践性即可行性,能够将护理管理理论与临床实际工作联系起来并加以应用。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,护理管理活动广泛存在于实践过程中。护理管理重视护理人员的因素和团队的作用,注重与患者、医生及一切与患者有关的人员进行沟通和交流,并在临床护理活动中广泛、及时、准确地收集、传递、储存、反馈、分析和使用护理管理信息。用科学的方法预测未来,并对意外事件进行前瞻性控制,创造性地开展工作。目前,国外护理管理理论较多,我们应在临床实践中积累自己的管理经验,不断提高管理工作的艺术性,逐步建立适合于我国护理模式的管理理论和管理模式。

(四) 护理管理的广泛性特点

护理管理涉及的学科多、内容广、范围大,是一项复杂的系统工程,包括组织管理、人员管理、业务管理、教学管理、科研管理、质量管理、病房管理等。护理管理人员不但要协调医院内部各部门之间的关系,还要协调医院与社会各方面的关系。因此,要求护理管理人员具备丰富的管理学知识和深厚的社会人文科学知识。



知识链接

探索中国特色的护理模式

护理工作模式历经个案护理、功能制护理、小组护理、责任制护理和整体护理几个阶段。功能制护理是生物医学的体现,是一种流水作业的工作方法,以完成各项医嘱和常规基础护理为主要工作内容。在这一护理模式下,护士分工明确,易于组织管理,省时省力,可保证患者治疗护理工作的顺利完成。但护士工作机械,缺少与患者交流的机会,较少考虑患者的社会心理需求,较难掌握患者的全面情况,无法体现护理工作的主动性、独立性,而且功能制护理不考虑护理人员知识、能力、学历和职称结构,不能按能级原则分层使用护士,影响了各级护理人员的工作积极性。因此功能制护理已不能满足护理学发展的需要。

责任制护理是由责任护士和辅助护士按护理程序对患者进行全面、系统和连续的整体护理,其结构是以患者为中心,要求从患者入院到出院均由责任护士对患者实行8小时在岗、24小时负责制。这种模式提高了护理质量,改变了护士被动执行医嘱



的情况,但由于对患者 24 小时负责难以实现,加上文字记录任务多,而在编护士少,使责任制护理的推行在 20 世纪 80 年代遇到一定的困难,未能真正替代功能制护理。自 20 世纪 90 年代开始,经国内外学者的共同努力,结合国情,在责任制护理的基础上提出整体护理模式,整体护理以患者为中心,以护理程序为核心,注重心理护理和健康教育,保证了护理工作的连续性和护理质量的提高。此模式一经开展,即在全国普遍推广开来,取得了较好的实践效果。

2010 年以来,全国开展“优质护理示范工程”的活动,对护士工作模式和管理工作模式进行了变革,推行责任制整体护理模式,实施护士分层次管理和责任包干。如何在社会和环境的變化中,探索出一套符合国情,能够最有效地利用各种资源,为服务对象提供既节约成本又高效率、高质量的护理模式,将是护理管理工作的重点。

第 三 节 护理管理者的角色和技能

一、护理管理者的角色

我国的护理管理工作经过了 20 多年的磨炼,已取得一定的成就,但距离国际先进管理水平仍有很大差距。从广义上讲,目前我国护理管理学面临的任务是总结我国护理管理的经验,研究并借鉴国外先进的护理管理经验和方法,创立适应我国的护理管理理论。其具体内容是:完善护理服务内容体系;建立护理服务评估体系;实施护理项目成本核算,实现护理成本核算标准化、系统化、规范化的管理;探寻护理管理工作规律,向患者提供高品质的护理服务。从狭义上讲,按美国护士协会最新公布的护理程序,实践标准分为评估、诊断、明确结果、计划、实施和评价六个部分,每个部分都规范了护理管理者的任务,其核心是建立、维持和评价护士完成护理程序各步骤的支持系统和程序,支持和帮助护士参与护理实践。

管理者从组织的角度来看是全面的负责人,但事实上却要担任一系列的专业化工作,既是通才,又是专家。由于护理职业的特殊性,对于护理管理者而言,其承担的角色内涵又有所不同,具有其特殊性。根据对护理管理者角色的探讨与分析,结合护理管理者在基层管理中扮演的多种角色,将护理管理者角色归纳为以下 12 个方面:

1. 领导者

护理管理者需要为组织制定清楚明确的目标及优先次序,这些将作为护理人员工作目标的依据,发挥引导、培育、激励护理人员的作用。

2. 联络者

为保证创造一个良好的工作场所和利于患者治疗、康复的环境,护理管理者要经常与上