

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理及管理学概述	(1)
第二节 护理管理学概述	(8)
第三节 护理管理面临的挑战	(16)
第二章 管理理论和原理	(20)
第一节 古典管理理论	(21)
第二节 行为科学理论	(24)
第三节 现代管理理论	(28)
第四节 管理原理	(32)
第三章 计划	(38)
第一节 计划概述	(38)
第二节 目标和目标管理	(44)
第三节 时间管理	(49)
第四章 组织	(54)
第一节 概述	(54)
第二节 组织结构	(61)
第三节 组织的变革与发展	(65)
第四节 我国的医疗卫生组织系统	(71)
第五节 组织文化	(80)
第五章 人力资源管理	(88)
第一节 人力资源管理概述	(88)
第二节 护理人员招聘	(91)
第三节 医院护理人员配置及管理岗位设置	(94)
第四节 护理人员绩效评价	(99)
第五节 护理人员培训	(105)
第六节 护理人员职业生涯规划	(109)
第六章 领导	(115)
第一节 领导概述	(115)
第二节 领导理论	(122)
第三节 管理者的领导艺术	(128)
第四节 管理决策	(135)



第五节 项目管理与压力管理	(139)
第七章 护理管理中的激励	(144)
第一节 激励概述	(144)
第二节 激励理论	(146)
第八章 沟通与冲突	(156)
第一节 沟通	(156)
第二节 冲突	(167)
第九章 控制	(174)
第一节 控制概述	(174)
第二节 控制技术	(178)
第三节 控制在护理管理中的应用	(184)
第十章 护理质量管理	(190)
第一节 质量管理概述	(190)
第二节 护理质量管理	(192)
第十一章 护理信息管理	(207)
第一节 信息概述	(207)
第二节 护理信息管理	(210)
第十二章 护理管理与医疗卫生法律法规	(215)
第一节 与护理管理相关的法律法规	(215)
第二节 护理管理中常见的法律问题	(217)
附录 1: 实施 2009 年中国医院协会《患者安全目标》	(221)
附录 2: 技术操作评分标准——口腔护理	(224)
附录 3: 技术操作评分标准——简易呼吸器应用	(225)
附录 4: 住院患者护理服务满意度调查表	(226)
附录 5: 医院住院、出院患者满意度调查表	(227)
附录 6: 医院管理综合评价主要指标统计表	(228)
附录 7: 医院职工满意度调查	(229)
附录 8: 医务人员职业暴露处理流程图	(230)
附录 9①: 医务人员(血液、体液)职业暴露登记表	(231)
附录 9②: 医务人员(血液、体液)职业暴露登记表	(232)
附录 10: 医院门诊患者满意度调查表	(233)
参考文献	(234)



第一章 绪论



学习目标

1. 掌握管理、护理管理、护理管理学的概念。
2. 理解管理的基本特征和护理管理者的素质要求。
3. 了解管理学的形成和护理管理面临的挑战。
4. 能够将管理和管理学的特征与护理工作结合。

引言

管理(management)是人类有组织活动中必不可少的最基本、最重要的内容之一。它广泛地存在于现实生活中,是人类追求生存、进步和发展的一种途径和手段。随着科技的进步,管理的功能也日益突出,人们越来越迫切需要先进的管理经验和管理的实践。中国古代儒家提出“修身、齐家、治国、平天下”的思想,既表明管理由远及近的层次,又反映了管理的范围,小到个人,大到国家,或全球,都需要管理。护理管理学(nursing management)是管理科学在护理事业中的具体应用。学习护理管理学就是要总结前人的管理经验,在管理学(science of management)原理指导下,通过对管理的涵义、内容、方式以及管理活动规律的系统研究,实现对医院护理工作的有效管理。合格的护理管理者必须掌握护理管理科学规律,了解当今国际先进的管理理论和方法,提高自己的管理能力和水平,在管理实践中不断探索和创新,建立并完善适合我国医院工作实际的护理管理理论和方法。



第一节 管理及管理学概述

管理活动是普遍存在的,但不同的组织的管理内容和管理方法不尽相同,从而形成了各具特色、专业性的各种管理学,而管理学是管理科学的基础。管理学作为一门系统研究管理过程的科学,对人们的生活和社会产生了巨大影响。护理管理学作为管理学的一个分支,是在系统研究和学习管理的基本理论、方法和技术的基础上,结合护理工作的特点,进一步研究和阐明护理领域的管理现象。学习护理管理学,首先要理解管理及管理学的基本概念、基本特征、基本原理、基本职能和研究对象。

一、管理的内涵

(一)管理的概念

管理作为一种社会活动,普遍存在于各个领域的各项活动中。管即是管人、管财、管物、管



信息、管空间、管时间,理就是理体制、理关系,管 and 理密不可分。管理是一个含义丰富而又反映着时代创新理念的词义,它涉及内容是多维的,况且随着管理领域的不断拓展与管理内涵的不断深化,使管理的词性丰富而多变。许多中外学者从不同角度,对管理作出不同的解释。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的运动、发展和变化有目的、有意义的控制行为”;“管理就是有效分配和利用组织中的人力、财力、物力、信息和时间,实现组织目标的过程”等等。

当前,国内外管理界对于管理的涵义公认的观点认为:管理是一个过程,即管理者带领被管理者与自己共同去实现组织既定目标的活动过程。

由此可见,管理是一切组织活动所不可缺少的要素。管理是为实现组织目标服务的,是一个有意识、有目的的行为过程。在任何管理过程中,管理者必须合理分配和协调利用组织管理所拥有的资源,包括人、财、物、信息、空间和时间六个方面,其中人是管理的主要对象,人际关系是管理的核心问题,时间是管理过程中最稀有、最特殊的资源。与被管理者通过计划、组织、人力资源调配、指导与领导、控制等职能,发挥、提高组织功效,以实现组织的既定目标,其过程如图 1-1 所示。

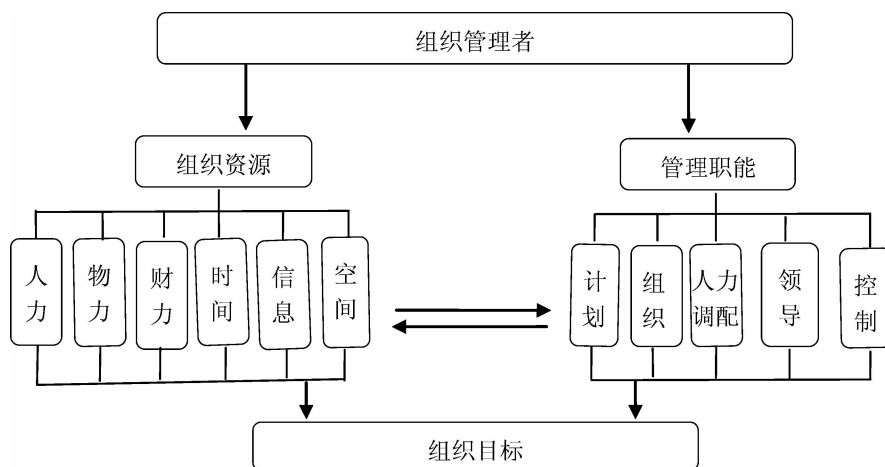


图 1-1 管理运行示意图

(二)管理的基本职能

管理职能(management functions)是“管理或管理人员所发挥的作用或承担的责任”,又称管理的基本要素或主要步骤,是管理原则、管理方法的具体体现,是管理活动内容的理论概括。人们对管理职能有多种不同的划分,目前,国内外管理界公认的是将管理职能划分为计划、组织、领导、人力资源管理、控制五项基本职能。

1. 计划 计划(planning)是为实现组织管理既定目标而对未来行动方案作出规划和安排的工作过程。计划可以确定组织在一定时期内的目标,并通过计划的编制、执行和监督,协调和合理安排组织中各方面的活动和资源,以顺利达到预期目标。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(organization)一词具有双重的词义,既能作名词使用又能作动词使用。作



名词时,主要是指机构(单位)的形态;作动词时,是指为实现既定的计划,对各种资源进行制度化安排的职能,也就是对完成目标的人员进行角色安排和任务分配的过程。其具体内容包括:①为实施计划而建立组织机构,对各种业务活动进行组合分类,形成部门和岗位,把完成业务活动所必须的职权适当授予主管人员,并对人员进行责权分工、角色定位。②根据实现目标的要求,对组织机构进行分层、分权工作,理顺人员之间的工作关系,既分工又合作,营造良好的沟通渠道和和谐的工作环境,有利于计划的顺利完成。

3. 人力资源管理 人力资源管理(human resource management)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。近年来,人力资源管理作为一项独立的管理职能,已得到越来越多的管理理论家和实际工作者的认同,并且把人员配备职能的含义扩展为选人、用人、评人、育人和留人等五个方面。随着管理理论研究和实践的不断深入,这一职能已经发展成为一个独立的管理科学分支——人力资源管理学。

4. 领导 领导(leading)是指导和督促机构成员去完成任务的行为进行引导和施加影响的过程。为各种职能的进行提供保证,对机构中的全体成员辅以指导、沟通、联络,运用各种手段和方式,施加领导者的影响力,赋予全体人员统一的意志,从而保证目标的顺利实现。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,同心协力,提高工作效率。由于领导职能在管理工作中的重要作用,领导工作涉及的是主管人员与下属之间的相互关系,是一种行为活动,许多学者对领导内涵进行了大量研究和探讨,并逐渐形成了领导科学(science of leadership),形成管理科学一个新的分支。

5. 控制 控制是为实现计划目标而进行的检查、监督、判断、评价和调整的管理过程。控制的过程中包括:根据计划,检查和监督各部门、各环节的工作;判断工作结果与计划标准是否存在偏差;分析偏差原因,制定实施纠正偏差的措施并及时调整,以确保计划活动的顺利进行和计划目标的有效实现。控制职能强调建立准确的测评和监控系统,对目标的实现程度进行评价与校正。现代管理更强调全面的质量控制,并期望管理者提高预先控制的能力。

计划、组织、人力资源管理、领导、控制这五项职能是统一的有机整体,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、相互交叉、相互影响,又互为条件、共同发挥管理作用。

(三)管理的对象

管理对象,指管理过程中管理者所作用的对象,是管理的客体。管理对象包括组织中的所有资源,其中人是组织最重要的管理资源。

1. 人力资源 包括被管理者的生产人员、技术人员、下属管理人员及他们的体力、智力、道德素养等方面。人力资源是最主要的资源,一个组织的人力资源开发和利用如何,直接关系到该组织的生死存亡。人具有思维和创造性,是组织中最重要资源。如何使人的主动性、积极性、创造性得以充分发挥,提高组织劳动生产率,是管理者面临的管理挑战。另外,人具有感情,其工作效率和劳动积极性的发挥都受到感情因素的影响,从而增加了管理的复杂性。人力资源管理不仅仅是对人原有的知识和技能的简单运用,更重要的要强调以人为本,做到人尽其才,才尽其用,发挥员工的潜在创造力。同时还注重通过有效的人力资源开发和人员职业生涯规划



划,达到提高组织人力资本价值的目的。

2. 财力资源 包括组织的经济和财务,是一个组织在一定时期内所掌握和能支配的物质资料的价值体现。一个组织对财力资源的运用效率直接决定着组织内其他资源使用的效率。任何组织都可以通过从财力资源有效运用的角度来达到提高管理水平与成效的目的。财力资源管理应遵循经济规律,通过管理者对组织财力资源的科学合理管理,做到财尽其用,用有限的财力资源为组织创造更大的社会效益和经济效益。

3. 物力资源 包括组织的设备、材料、能源、技术等,是组织的有形资产和无形资产的总称。对物力资源的管理要遵循事物发展的客观规律,合理开发和使用自然资源。根据组织管理目标和实际情况,对各种物力资源应进行最优配置和最佳的组合利用,注意开源节流,做到物尽其用,实现可持续发展。

4. 信息资源 主要包括管理活动中的各种数据、资料、情报等。信息管理就是根据实现组织目标的要求,建立有效的信息网络,保证各管理层次和环节互相沟通和联络,以及为组织活动提供必需和完整的信息,在组织内建立起合适的信息共享网络,为信息的传播、处理和利用提供条件。管理者应保持对信息的敏感性和具有对信息迅速作出反应的能力,并通过信息资源的管理提高管理的有效性。

5. 时间资源 时间是特殊的资源要素,是物质存在的一种客观形式,表现为速度和效率。由过去、现在和将来构成。对于时间管理要具有十分清晰的时间成本效益概念,具有严格控制有限时间的能力,善于管理和安排时间,做到在最短的时间内完成更多的事情,创造更多的价值。

6. 空间资源 指数字空间、网络空间、智能空间、思想空间、物理空间与宇宙空间等。是物质存在的一种客观形式。随着科学技术不断进步和发展,管理者要不断开发和利用越来越多的空间资源,为组织提供长远的发展空间。

(四)管理的方法

管理方法是指用来实现管理目的而进行的手段、方式、途径和程序的总和。包括行政、经济、教育及数量分析方法。

1. 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,制定一定的组织规章制度,约束员工的行为,按照行政隶属关系来执行管理职能,实施管理的一种方法。采用命令、指示、计划、指挥、监督、检查、协调等形式。

行政方法的特点:(1)具有一定的强制性。以组织的行政权力为基础,以下级服从上级为原则,因此,行政方法时效性很强,见效快。(2)具有明确的范围,即它只能在行政权力所能够管辖的范围内起作用。(3)具有不平等性。行政管理方法是以组织权力为基础,以服从为原则。上级对下级发出命令时,下级在执行中不能讨价还价。(4)行政方法的局限性。由于强制干预,容易引起被管理者的心理抵抗。

2. 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。常采用经济核算、利润、工资、奖金、罚款、定额管理、经营责任制等形式。

经济方法的特点:(1)具有利益驱动性。经济方法主要利用人们对经济利益和物质利益的



需求来引导被管理者。(2)具有交换性。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)具有关联性。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是间接的联系。(4)经济方法的局限性。经济方法虽然具有多方面的积极意义,但可能产生明显的负面影响。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,管理者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。

3. 教育方法 教育是按照一定的目的,要求对受教育者从德、智、体诸方面施加影响,使受教育者改变行为的一种有计划的活动。

教育方法的特点:(1)教育是一个缓慢的过程。教育以转变人的思想、价值观为特征,以提高人的素质为目的,是一个较缓慢的过程。(2)教育是一个互动过程。在教育的过程中,教育者和受教育者都在提高,是一个相互学习、相互影响的活动。教育要起作用,教育者必须为人师表、以身作则,身体力行。(3)教育形式的多样性。教育的具体方法很多,如思想政治工作、企业文化建设、工作岗位培训、对员工的感情投资等都是行之有效的教育方法。

管理发展史表明,虽然教育的方法不是万能的,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,还有自身成长,自我完善的需求。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、增强组织凝聚力、调动员工积极性的重要方法。

4. 数量分析方法 数量分析方法是建立在现代系统论、信息论、控制论等科学基础上的一系列数量分析、决策方法。

数量分析方法的特点:(1)具有模型化。指在假定的前提条件下,运用一定的数理逻辑分析,针对需要解决的问题建立起一定的模型。(2)客观性强。在使用这些方法时,除了假定前提条件和选择分析的数量分析方法之外,在建立模型和进行推导过程中,基本上不受人为因素的影响,具有较强的客观性。

数量分析方法在现代管理中的运用越来越普遍。这种方法运用得当,可以提高管理的科学性、决策的准确性。数量分析方法在组织物力资源和财力资源管理中有广阔的运用空间,在人力资源管理中也有一定适用范围。

二、管理的性质

(一)管理的二重性

管理的二重性包括管理的自然属性和社会属性。管理的自然属性是指对人、财、物、时间、信息等资源进行组合、协调和利用的管理过程,是客观存在的事物。不因社会制度和社会文化的不同而变化的规律和特性。管理的这种不因生产关系、社会文化的变化而变化,只与生产力发展水平相关的属性,就是自然属性。

管理的社会属性是指人们在一定的生产关系条件下和一定的社会文化、政治、经济制度中必然要受到生产关系的制约和社会文化、政治、经济制度影响的特性。不同的生产关系、不同的社会文化和经济制度都会使管理思想、管理目的以及管理的方式、方法呈现出一定的差别,从而使管理具有特殊性和个性。



管理的自然属性为我们学习、借鉴发达国家管理经验提供了理论依据,使我们可以大胆地引进国外成熟的管理经验,以便迅速提高我国的管理水平。而管理的社会属性则告诉我们,不能全盘照搬国外做法,必须结合国情,建立有中国特色的管理科学体系。

(二)管理的科学性和艺术性

1. 管理的科学性 管理活动的科学性是指管理者遵循管理的原理原则,按照管理的客观规律解决管理中的实际问题的行为活动过程。主要表现在管理活动过程,可以通过管理活动的结果来衡量,同时具有行之有效的研究方法和研究步骤来分析和解决问题。

2. 管理的艺术性 是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。表现在管理实践中注重以人为本,采用随机性、灵活性、创新性和多样性的方法和技巧,发挥管理者和被管理者的能动性和创造性,因地制宜地采取措施,为有效的管理创造条件。

管理是科学性和艺术性的辩证统一。管理需要科学性的理论来指导,是管理的基础。管理的艺术性是对管理理论的合理发挥,是管理的升华。运用科学的方法和技术正确预测、衡量或评价管理活动及结果,使管理者能有效地运用管理艺术调动被管理者积极性,提高管理效率;管理的艺术性则可针对管理过程中的重点、难点以及那些只能感知且具有某种内在特性的问题,提醒管理者通过管理艺术来评估,采取相应措施,促进管理结构趋向于达到组织目标。

(三)管理的服务性

管理的服务性主要体现在管理工作服务于目标任务活动。为完成目标任务活动服务是管理工作的内在规定。管理的目的是保证组织的目标任务完成,完成任务最终要靠合适的人员进行有效的工作活动。不同层次的管理工作与目标任务的联系程度不同,管理者通过承担一定的工作任务,更好地了解目标任务的完成情况和对管理的要求,对做好管理工作有极大的帮助。

三、管理的基本特征

(一)管理的普遍性

表现在管理活动涉及范围的广泛性,管理涉及到人类社会的方方面面,与人们的各项社会活动、家庭活动以及各种组织活动都息息相关。从人类为了生存而进行集体活动的分工和协作开始,管理便应运而生。

(二)管理的目的性

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。

(三)管理的一致性

一个组织中的所有成员,虽然不同类别、不同层次,所承担的职责不同,但基本职能和任务是相同的,总的目标只有一个,即设计和维持一种能够使集体中共同工作的成员施展才能、实现预定目标的环境。



(四)管理的层次性

管理的层次性是管理存在的普遍形式,任何一个有效的管理组织都按层次结构规律,形成从上至下分等级的权力结构。

四、科学管理的基本特征

(一)管理制度化

制度是一个组织要求成员共同遵守的办事规程及行动准则。管理的制度化就是在一个正式组织管理中制定、公布、推行成文的制度,形成人人在制度约束下工作,事事有制度规范的工作局面。保证组织工作的正常运转,明确组织成员权利、义务与职责,界定护理行为活动的范围。制度化管理的关键是制度面前人人平等,不允许个人擅自更改制度和规定,强化监督检查纠正违规错误。

(二)管理程序化

程序化是指事情进行要按照先后次序。管理的程序化是指对拟定完成的工作制定周密的程序,并按照程序进行操作的管理模式。程序化管理的重要作用是通过制定科学的程序,严格执行程序。保证每个环节的工作质量,从而保证预期的工作结果。程序化管理有助于对管理过程进行控制,防止权力滥用,保证合理分工提高管理效率。

(三)管理的数量化

管理的数量化是指在管理中普遍运用量化指标,对所承担工作的要求与标准予以说明,并以此作为对员工工作进行考核和奖惩的管理方法。量化指标体系是科学管理的重要标志。量化管理可以让员工准确把握工作的要求与标准,管理者能准确评价员工的贡献。

(四)管理的人性化

管理的人性化是指所有的管理活动要力求符合人性的要求,体现以人为本,尊重人性,有助于人的发展。人性化管理的实现包括:树立人格平等的管理理念,建立组织与成员共同发展的管理目标,使用有利于成员生理心理健康的管理模式。

美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为“管理就是通过设计并保持一种良好环境,使人在群体里高效率地完成既定目标的过程”。古今中外的管理实践证明,任何组织离开了实践的主体——人都是无法想象的。所以,无论从理论还是实践看,管理都应具有很强的人本性,处理好组织中人与人之间的关系;处理好人性化与制度化管理关系,“以钢铁般的纪律管理组织,用慈母般的爱心关怀员工”,组织才有很强的凝聚力,才能够长久地快速发展。

五、管理学及其研究内容

(一)管理学的概念

管理学是研究管理活动基本规律与方法的一个综合性应用科学。管理学发展到今天,已经形成一个庞大的管理学谱系,几乎每一个专门领域都已经形成了专门的管理学,如为企业经营要求形成的企业管理学以及为医院护理管理服务的护理管理学等。



(二) 管理学的特点

1. 实践性 管理学的理论直接来源于管理的实践活动,并且直接为管理实践活动提供指导。管理学是通过对众多的管理实践活动进行深入的分析、总结,并在此基础上形成理论的科学。

2. 综合性 人们的管理活动,除了受生产力、生产关系、上层建筑等因素的影响之外,还要受到自然、心理甚至感情等因素的影响。要做好管理工作,提高管理的效率,管理者必须考虑组织内外存在的各种影响因素,掌握多种学科的知识,如心理学、行为学、社会学、经济学、政治学等。同时,要综合运用现代自然科学、社会科学的理论和方法分析解决社会发展给管理活动带来的各种复杂性难题。

3. 社会性 管理学研究的是管理活动中的各种关系及其一般规律。在管理活动中,人既是管理的主体,也是管理的客体。人是社会群体的组成部分,组织是社会系统的子系统,组织中人际关系与管理活动有效性的关系是管理学研究的重点内容。这就决定了管理学必然带有很强的社会性特征。

(三) 管理学研究内容

管理的普遍性决定了管理学研究内容的广泛性。根据管理的性质和管理学的研究对象与特点,管理学研究的内容主要有以下几个方面。

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、信息等资源,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 主要研究如何正确处理组织中的人际关系问题,研究如何适当调整管理者之间、上下级之间、职工的相互关系,有效地实施激励,创造一种适宜的氛围,从而最大限度地调动各方面积极性和创造性。研究如何完善组织机构和各种管理体制,实现组织目标。

3. 上层建筑 管理工作离不开政策、法律、管理体制、规章制度以及伦理道德和思想政治工作等,这些就构成了管理领域及上层建筑。所以管理学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管理体制、规章制度、职业道德、文化氛围与社会政治、经济、法律、道德等保持一致,从而维持正常的生产关系,促进生产力和经济社会的协调发展。

另外,管理学研究的内容还有:①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。②从管理者出发研究管理过程,如从管理职能、各项管理职能涉及的要素、执行职能中应遵循的原理、采用的方法及程序和技术、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等着手研究管理过程。

第二节 护理管理学概述

护理管理是护理科学、护理技术与管理艺术的综合集成,是运用管理原理和原则,研究护理工作的特点和规律,通过对护理工作的计划、组织、协调与控制,达到激发护理人员、控制护理系统、优化护理效应三个方面的统一,保证和提高护理工作质量,为社会提供优质的、全方位的护理服务的活动过程。联合国世界卫生组织医院和护理管理(WHO)护理专家委员会认为:“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”。护理管理的主要内容包括护理行政管理、护理业务管理和护理科研、护理教育几个方面。护理管理学是管理学的分支学科,是管理学在护理领域的具体应用,其任务是运用管理学的基本原理、方法和技术,研究护理工作的特点及其影响因素,找出其规律,并对护理工作的诸要素(如人员、设备、技术、时间、信息等)进行科学管理,以提高护理工作的效率和效果。

一、护理管理的发展变迁

护理管理的发展与护理事业的发展是同步的。早期的护理既不系统、也不规范,就更谈不上科学了。真正的科学护理管理是从近代护理学创始人弗罗伦斯·南丁格尔(Florence Nightingale)时期开始的。她首先提出医院管理要采用系统化方式、创立护理行政制度、注重护士技术操作的训练等。她无论是在伦敦的看护所还是在克里米亚战争中,都注重采光、给水、通风、清洁等环境对患者康复的影响。由于她的科学管理,奇迹般地降低了战地医院伤员的感染率,使伤员死亡率从50%降到2.2%。科学的护理管理是促进护理学科发展,提高护理质量的保证。二次世界大战后,各国护理管理者相继学习南丁格尔的护理管理模式,使护理管理学科有了较快发展。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。

美国护理专家吉利斯(Gillies)认为,护理管理者若能具备规划、组织、领导、控制的能力,对人力、财力、物力、时间能作最经济有效的运用,就能达到最高效率并收到最大效果。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。管理中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。护理管理学是管理科学在护理管理工作中的具体应用,是在结合护理工作特点的基础上研究医院护理管理活动的基本规律与方法的一门科学,已经为越来越多的专家、学者和管理人员所接受,对医院护理管理实践具有积极的指导作用。

二、影响护理管理的因素

护理管理要提高管理效率,必须重视影响护理管理的各种因素。护理管理作为一个过程,受到医院内外政策、服务对象、护理人员和技术等多因素的影响,同时还要受到管理者本身条件的影响。

(一) 护理管理的一般环境

这里所说的环境,是指医院和护理管理的外部环境,即是对医院和护理管理的绩效产生影响的外部条件和力量的总和。任何组织都处在一定的环境之中。环境一方面为组织活动提供了必要的条件,另一方面又对组织活动起制约作用。环境是医院生存和发展的土壤,从宏观讲,国家的路线、方针、政策、法规对医院有着直接的推动和制约作用。随着我国社会主义法律体系的日益完善,与医院和护理管理有关的法律越来越多,从外部环境的角度对医院和护理工作起到规范和导向作用,使医院护理管理的活动符合国家和社会的利益。同时,医院和护理管理人员必须对外环境的变化给予充分的关注,及时了解和预测外部变化对组织的要求,保持管理工作的主动性。国家的社会制度、发展计划、产业政策以及科学技术的进步等都会直接间接地影



响医院的运转以及利益的分配。医院的管理结构应随着外部环境因素以及内部各种因素的改变作出适当的调整。医院和护理管理成员都来自于社会,医院和护理管理的活动离不开社会,社会文化环境主要就是通过作用于医院和护理管理成员以及其他社会成员而对护理管理产生影响,在护理学领域上同样产生了重大影响。20世纪中叶,系统理论的创立从理论上为医学提供了一个新的、科学的研究方法。人类从整体角度研究人的健康,提出了生物、心理、社会医学模式,护理工作开始将服务对象看成是整体的人。新的医学模式的建立对护理工作实践的影响使护理管理思想方式发生一系列变化:护理管理模式不断创新,建立了医院内的护理“垂直”指挥系统;健全了医院内的护理管理制度和护理质量标准。护士执业注册制度、护士继续教育制度等日趋完善。人事制度改革,改变了以往领导任命提拔护士长的传统做法,按照“民主、公开、平等、择优”的原则引入竞争机制,公开竞选护士长,变原来的“要我干”为“我要干”,为有护理管理才能者搭建一个施展才华的大舞台,逐步形成能者上、平者让、庸者下的竞争氛围。

(二) 医院护理管理组织结构

护理部是医院管理中的职能部门,在院长或主管护理的副院长领导下,负责组织和管理部门的护理工作。它与医务行政、教学、科研、后勤管理等职能部门并列,相互配合,共同完成医院各项工作。护理部在护理垂直领导体制中有指挥权,这对加强护理管理,提高指挥效能有重要意义。按照卫生部要求,目前我国大多数医院护理管理体制的设置情况如下:

1. 护理部主任 县和县级以上医院均设护理部,实行院长领导下的护理部主任负责制。

500张以上床位的医院要求配备专职副院长,并兼任护理部主任,另设护理部副主任2人;300~500张床位的医院,或虽不足300张,但医教研任务繁重的专科医院,设护理部主任1人,副主任2人;300张床位以下的医院,设总护士长1人。

2. 科护士长 100张床位或设有三个护理单元以上的科室,以及任务繁重的手术室、急诊科、门诊部设科护士长。科护士长在护理部主任的领导和科室主任的业务指导下,全面负责本科室的护理管理。

3. 护士长 护士长是医院病房和其他基层单位(门诊、急诊、手术室、供应室、产房、婴儿室、ICU等)护理工作的管理者。病房护理管理实行护士长负责制。护士长在护理部主任(或总护士长)、科护士长领导和科主任业务指导下开展工作,护士长与科主任共同配合负责病房全面管理工作。

目前我国医院均已实行护理部主任、科护士长、护士长三级管理或总护士长、护士长两级管理体系。

(三) 护理宗旨和目标管理

宗旨是组织对其信仰和价值观的表述,宗旨回答一个组织是干什么的,应该干什么。护理工作的宗旨包括对护理活动、病人、护士三个方面问题的认识和观点。其中“护理活动”包括对护理理论、教育、实践、科研及护理行政和护理管理,以及护理在整个组织中的地位等问题的认识和观点;“护士”包括对护士的权益、护士的专业发展、职责、晋升标准等问题的认识和观点。明确组织宗旨是有效进行护理管理的基本前提。护理管理者明确宗旨目标,实行目标责任制管理,可帮助护理人员明确岗位责任;做好行动计划准备;利于激发护理人员自我实现意识,在护理管理过程有参与感,为职业发展做好规划。对管理者来说,明确目标宗旨可对管理活动做到



心中有数,预先知道下级要做的事情,并及时地制定工作计划及进度安排,调动护理人员的积极性。目标管理还能帮助管理者按照标准对护理工作进行绩效评价,客观地分析员工绩效以及目标和效果之间的差距,便于及时向上级汇报工作,并对下级给予指导和提出改进意见,确定新的奋斗目标。

(四)人员因素

拥有一支高素质的护理人才队伍是促进护理工作不断发展,提高组织人才竞争力的关键。护理管理人员在医院护理人才队伍建设中具有十分重要的地位,选择素质好、能力强的护理人员,对高质量、高效率完成医院护理工作,实现医院护理管理目标有着十分重要的意义。汉高祖刘邦驰骋疆场数十年,抗秦灭楚,身经百战,在谈及夺取天下的原因时,说道:“夫运筹帷幄之中,决胜千里之外,吾不如子房;镇国家,抚百姓,给饷馈,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之众,战必胜,攻必取,吾不如韩信。三者皆人杰,吾能用之,此吾所以得天下者。”由此可见合理用人对管理成功的重要作用。医院护理要长期兴旺发达就必须拥有优秀的护理人才队伍。管理者如何使每个人发挥积极性,提高工作效率,做到人尽其才,才尽其用,对于医院生存发展是至关重要的。在现实的护理管理活动中,管理人员的能力具体主要表现为处理各个方面问题的能力。优秀的护理管理者应该学会充分运用管理艺术来保证护理管理活动的高效率。在运用管理理论进行护理管理实践时,要善于用简练的语言表达自己的意图;善于做思想工作,理解护理人员的心理,调动人员工作积极性;管理者要具有敏捷的思维和准确的判断能力,及时发现问题,作出正确的决策;通过全体组织成员共同努力实现组织目标。

三、护理管理者的任务

我国的护理管理经过了 20 多年的磨炼,已取得一定成就,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模式和方法,创立适应我国的护理管理理论。具体内容包括:

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人们提供高品质的护理服务。

从狭义上讲,按《美国护士会》(ANA)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 6 个部分,每个部分中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,提高管理效率。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,有效地实现组织的目标。一般而言,制定好计划后,就要进行组织设计和安排、实施领导。实现上述目标要做好以下工作。

(一)加强护理人员的素质管理

加强政治思想教育,树立正确的人生观和价值观,明确人的价值,正确对待苦与乐,得与失,奉献与索取,安心本职工作,爱岗敬业。加强职业道德教育,从事护理事业必须有良好的道德修养,必须增强服务意识和责任感,努力培养勤奋工作的态度,塑造认真细致、热情周到的职业形象。

加强业务素质管理,既要重视规范化管理,又要加强基础知识的学习,培养护士终生的自



我学习能力,鼓励她们参加继续教育学习,为她们创造外出学习的机会,通过不断的理论、技术、操作训练和评价,调动大家的学习热情,达到持续提高护士业务素质的目的。教育和引导广大护理人员学法、懂法、执法、守法,明确自身的法律责任,懂得运用法律保护病人和自己,能够正确处理工作中有关的法律问题,防范差错事故的发生。

(二)加强监控和质量管理

在实施现代护理模式中如何确保护理质量和服务质量,不断提高病人的满意度,是护理管理的中心任务。要把好质量关,除各项工作建立完善的规章制度,使操作规范化,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。每个环节质量有其具体的质量特征和质量内容,护士长要针对环节质量内容制定评定评价标准,规范护理行为,定期搞好检查和随机抽查,提高环节管理水平,避免发生差错事故。同时,管理者还需要及时评估下属的工作表现,对于工作不良者要进行教育指导,以督促他们改进工作;对于业绩突出者,要予以及时表彰,以鼓励他们更加努力地工作。

(三)做好协调工作

协调是做好管理工作的核心,也是护理管理者执行领导职能的关键。协调的作用在于求同存异,通权达变,减少矛盾,提高管理工作效率。护理管理者处于院领导和护理人员之间,其沟通协调职能主要是上传下达,协调左右内外关系,使护理工作在医院内运行起来上下融洽、左右顺畅。管理协调还需要和病员及其家属进行有效沟通。由此可见,提高协调和沟通能力对护理管理者来说是至关重要的。护理管理者只有协调好本人和上级、下级、同事、患者的关系,协调好本部门和其他部门的关系,才能顺利地开展工作。护理管理的基本程序包括计划、组织、领导、控制,而在整个管理活动中只有不断地加以协调,才能使各项护理管理活动得以顺利进行。

(四)做好人才的培养工作

许多管理者都感觉自己很累,却又无法放权,因为自己身边没有足以让自己放心、可以被授权的人才。但管理者一天不突破这一怪圈,就一天不能轻松。培育人才是管理者最重要的任务,却也因为其无法在短期内取得效果而被大部分人所忽略。一个现代企业应该是离开任何一个人都能正常运营的企业。管理者同时也是领导者,是指引方向的带路人,也是下属依靠、信赖对象。每一个下属都在观察管理者的一举一动,期待着你能做正确的决策,引导大家朝着正确的方向前进。合格的管理者必须满足下属的这一心理需求,承担起负责人、引路人的重任。遇到困难的时候,管理者必须第一个站出来,解决那些最棘手的问题,给下属以信心。工作顺利时,又不能与下属一起过于乐观,要保持一丝冷静,及时发现工作中的隐忧。以恰当的方式与下属互动,鼓励、带领大家一起完成任务。

管理过程有两项重要任务,管理者应该加以重视。一是发现人才、用好人才、培育人才,维持激励机制。二是协调工作,它是做好管理的核心。

四、医院护士长的角色功能

护士长是医院护理管理最基层的管理者,是病房或护理单元工作的具体护理管理者,在医院护理管理中扮演着重要的角色。



(一)角色的概念

“角色”(role)是描述一个人在某位置或状况下被他人期望的行为总和。“角色”也可以是社会结构中或社会制度中的一个特定位置,每一个位置都有其特定的权利和义务。例如,老师和学生是两个不同的角色,都处于学校人员结构中特定的位置。老师担负有教导学生的权利和义务,学生有向教师请教的权利和认真学习知识的责任和义务。一种角色并不能代表一个人的整体,只反映一个人的一个方面。一个人常担负有多种角色,一种角色也可以由许多不同的社会个体来承担。例如,一个人既是护士,也是她丈夫的妻子,还是她儿子的母亲,又是他父母的女儿等。一个人可以充当多重角色,但在一定场合中,只能充当一种角色,否则,会发生角色冲突。

(二)护士长角色

护士长处于医院护理管理体系中的一个特定位置。由于护士长在管理岗位上承担着一定的责任,因此被赋予相应的权利和义务。在医院护理管理指挥系统中,护士长上有科护士长、护理部主任或总护士长,下有科室护理人员。护士长在护理管理中的主要责任是带领病房全体护理人员共同完成部门护理任务;处理病房各种危急或突发事件;在信息沟通中承上启下;协调医护以及护患关系等。

(三)护士长角色模式

根据护士长的工作任务和特点,不同的专家对护士长的角色模式作了不同的探讨和分析。

行政管理学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)把护士长的工作特性分析、归纳为10种角色、3大类型,即“二元”角色模式。他认为护士长主要承担有关人际关系、咨询以及决策三大方面的角色,即护理管理者、联系者、代表者、监督者、传播者、患者的代言人、企业家、资源调配者、调停者和协调者10种角色。

霍尔(Holle)和布兰兹勒(Blatchley)提出了“胜任者”角色模式,认为护士长的角色模式正如英语单词 competence,即胜任的意思。

下面是以首写字母组成的这一单词整体内容说明:

C(care-giver professional),专业照顾提供者。

O(organizer),组织者。

M(manager Of personal),人事管理者。

P(professional manager Of care),照顾患者的专业管理者。

E(employee education),员工教育者。

T(team strategist),小组策划者。

E(expert in human relation),人际关系专家。

N(nurse-advocator),护理人员拥护者。

C(change-agent),变革者。

E(executive and leader),行政主管和领导者。

综上所述,结合护士长在基层护理管理实际工作中扮演的多种角色,护士长的角色可以归纳为以下十二类。



1. 护理管理者 护士长在病房 8 小时工作,24 小时负责。主持各种病室会议;组织护理查房;考核下属行为表现和工作成绩;管理病室教学和科研;负责派班等。工作中以身作则,为人表率;指导并带领下属护理人员共同完成护理任务,实现护理目标。

2. 联络者 护士长在工作中需要不断地与护理人员、上级护理管理者、医师、其他医技人员、患者及家属、后勤等人员进行沟通,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。

3. 代表者 在处理行政业务工作中,护士长代表病房参加护理部或院方的各种会议,接待来访者,介绍病室环境和设施等。有人称护士长为“病房的象征”。

4. 监督者 护士长有责任对病房的各项护理活动与资料进行监督。护士长经常巡视病房,收集患者病情信息,检查护理计划的实施情况;核对处理医嘱;检查各班护士的交班记录、技术操作、护理质量;听取医师、患者及家属反映;监督各项规章制度的落实,促进各项护理活动顺利进行。

5. 传达和宣传者 护士长要主持病室各种会议,将上级的文件、指令、命令和政策精神等传达给护理人员;宣传有关的方针、规定及有关护理知识等;同时,收集患者、家属及护理人员的意见并汇报给上级管理部门。

6. 护、患代言人 护士长应维护护理人员群体利益,代表护理人员与其他医务人员协商业务工作,与行政后勤部门协商保护护理人员的权益。同时,护士长还须代表患者反映其要求,与相关人员联络沟通,以解决患者的问题,满足他们的健康需求。

7. 计划者 护士长要规划病房护理业务工作,制订年度、季和月工作计划,提出工作改进方案,促进护理质量的提高;协助护理人员制订或修改患者护理计划;根据需要修改病房有关规章制度、护理人员岗位职责等。

8. 冲突处理者 护士长有责任协调病房人员之间的冲突和矛盾,通过双方协商、劝告、解释说明等管理手段,使双方相互理解,求大同存小异,维持部门工作氛围的团结和谐。

9. 资源调配者 护士长负责病房资源的合理分配和有效利用,包括进行合理有效的护理人力资源组合、保证各班次的护理人力能够满足病房护理工作需要;对科室医疗仪器、设备、办公用品等消耗性物质的计划、申请、领取、保管、维修和报废,保证临床医疗护理工作的正常运转。

10. 协商谈判者 护士长的管理工作需要与有关部门人员进行正式、非正式的协商和谈判。如向上级申请调整护理人员,增添医疗仪器设备,改造病室环境,讨论护理人员的培训计划、福利待遇、医护协作等问题。

11. 教育者 病房是患者健康教育最直接的场所。护士长一方面有责任对本科室的护理人员进行教育,不断提高护理人员的素质,是护理人员、进修护士、实习护生在护理业务技术方面的指导者和教育者。同时要安排科室护理人员开展病人健康教育项目,对患者及家属进行护理指导、健康教育。

12. 变革者 护士长是医院临床第一线的管理者,有着丰富的基层护理管理经验,最能发现护理管理上的问题,对病房护理管理有一定的权威性。护士长在病房护理的服务模式上有较大的自主权,可以大胆变革、创新,提高护理服务质量。

(四) 护士长职责

职责是担当某种职务的人员应该履行的责任。护士长是医院护理系统中最基层的管理者,



工作责任重大、涉及面广,既要带领科室或本病区护理人员按要求完成护理工作任务,又要指导督促下属,执行各项护理规章制度、技术操作规程和护理常规,开展业务学习和技术训练,解决护理技术上的疑难问题,做好病区护理新业务、新技术的引进和开发,开展护理科研活动,搞好病房管理,提高护理人员的业务技术水平和医院护理质量。

五、护理管理者的基本素质

护理管理者的素质一般可以分为身体素质、思想素质、能力素质、心理素质和知识素质等五个方面。

(一) 身体素质

身体素质是个人最基本的素质。没有健全的体魄和良好的身体素质,护理管理者就失去了事业成功的最起码的条件。身体素质包括以下几个方面:体质、体力、体能、体型和精力。

(二) 思想素质

思想素质是指个人从事社会政治活动所必需的基本条件和基本品质。它是个人政治思想、政治方向、政治立场、政治观点、政治态度、政治信仰的综合表现。护理管理者的思想政治素质与其在社会生活中的位置、政治生活经历有密切关系,它是随着个人的成长,在长期社会生活实践中逐步形成、发展和成熟起来的。

(三) 业务素质

业务素质是个人做好本职工作所必须具备的基础与专业知识及技能。基础知识是护理管理者知识结构的基础。护理管理者不但需要具备基础的管理学科理论知识外,还要掌握相关学科的理论知识。除了对知识的掌握外,更重要的是还需要具有运用这些理论、知识和方法解决护理管理工作中实际问题的能力。专业知识是护理管理者知识结构的核心理,也是区别于其他专业领域人才知识结构的主要标志。护理管理者要具备一定的专业知识主要是指要熟悉本部门、本单位护理专业领域的理论知识和技能。

(四) 能力素质

护理管理者的能力从广义上来说,是人们认识、改造客观世界和主观世界的本领。从狭义上来说,是指胜任某种工作的主观条件。能力是管理者从事管理活动必须具备的基本心理特征。它是行使管理权力,承担管理责任的基础。护理管理者的能力素质是一个综合的概念,它是技术能力、决策能力和交往协调能力等各种能力的有机结合。它包括科学决策能力、组织能力、交往协调能力以及识人用人的能力等。就能力的主体而言,不同的护理管理岗位需要的能力素质不一样,高层的护理管理者主要需要科学决策能力,中层护理管理者主要需要较强的交往协调能力,而基层护理管理者则偏重于技术方面和日常部门运作的 ability。

(五) 心理素质

人的心理素质是指人在感知、想象、思维、观念、情感、意志、兴趣等多方面心理品质上的修养。心理素质是一个广泛的概念,涉及人的性格、兴趣、动机、意志、情感等多方面的内容。心理素质是管理者素质的一个重要组成部分,从某种意义上说,它制约和影响着护理管理者的素质。



良好的心理素质即指心理健康或具备健康的心理。护理管理者的心理素质包括:事业责任感、创新意识、权变意识、心理承受能力、心理健康状况、气质类型和护理管理者风格等。

第三节 护理管理面临的挑战

一、循证护理产生的深远影响

循证医学实践(evidence-based medical practice)是指卫生保健人员审慎地、准确地、明智地应用最佳科学证据,并使之与熟练的临床知识和经验相结合,参照病人的愿望,在某一特定领域作出符合病人需求的临床变革的过程。

循证护理是以临床护理实践为研究依据,根据临床证据,做出护理计划;实施护理计划,最后将科学证据与临床知识和经验有机地结合起来,参照病人的愿望,在某一特定领域作出符合病人需求的护理实践的变革过程。

循证护理以临床护理实践为研究依据,改变了临床护士以经验和直觉为主的习惯和行为。循证护理实践使护理人员有机会参与医疗干预,并使用标准化语言来描述问题和干预结果,在医护合作方面取得较好的效果。循证护理将护理研究和护理实践有机地结合起来。对病人而言,即使在边远的山区或者护理发展落后的国家,循证护理也可为病人提供标准化的、经济的护理服务。以科学为依据的护理还可增加病人对治疗的依从性。对医疗护理而言,循证医学实践已成为医疗领域发展的主流,循证护理使护士以最新最科学的方法实施治疗方案,加强了医护间的协调和护理的科学性。对社会而言,循证护理的理念将科学与技术有机结合起来,为成本—效益核算提供依据,要求医护人员在制定医护方案与实施时,考虑医疗成本。以证据为基础的医疗护理实践有利于节约医疗资源,控制医疗费用的过快增长,具有不可忽视的卫生经济学价值。

循证护理对护理管理者的启示:管理活动,如计划、决策、人员管理等要在遵循证据的基础上进行,才能避免管理的盲目性,提高管理效率,从而促进护理管理学科的不断完善和发展。

二、全方位管理模式对护理管理的挑战

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管理方法。其本质就是把组织的核心目标量化到人,把每一个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:①确定护理管理目标,明确服务宗旨;②建立质量管理体系的组织结构;③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位、每个人;做到“事事有人管,人人都管事”;④营造服务氛围,推进质量管理体系的运转;⑤建立工作质量考核监督办法;⑥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。



三、人才竞争对护理管理的挑战

近年来,由于我国人事和分配制度改革力度加大,各地吸引优秀人才政策和措施纷纷出台,使护理骨干人才流失率呈上升趋势,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。新形势下人才竞争已成为护理管理的突出问题,平均住院日缩短,病床周转率提高,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包括:相当数量的医院都存在护士缺编问题;高素质护理人才及学科带头人短缺;研究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利用;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、新知识新技术对护理管理的挑战

人们对健康保健需求的日益扩大为护理专业的职能赋予了新的内涵,向护理从业人员和管理人员提出了更高的要求。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和护理学的基础知识,还应掌握一定的社会学、人文学、心理学等多学科的知识。随着医学的飞速发展和科学技术的进步,大量高精尖仪器设备和技术应用于医疗领域,各种新业务、新技术广泛开展,使护理操作技术范围日益拓展。但目前我国护理队伍中接受过全日制大学专科、本科护理教育的比例偏小,难以满足日益增长的人民群众的健康保健需求。新业务的开展和新技术的应用对护士知识水平提出了更高要求,临床护理实践和护理教育的发展都将面临与国际接轨的挑战。因此,提高现有护理人员的综合素质将成为护理管理者的重要任务。

五、面临挑战的护理管理对策

从本质上说管理就是一种变革活动。护理管理活动中的各种组成要素在不断变化,根据护理系统内外部条件的变化,对护理管理进行不断地变革是事物发展的必然结果。当历史跨进 21 世纪的时候,我国护理专业的内外环境都发生了深刻的变化。加入 WTO 后,我国医疗市场面临国际化竞争,现行的在计划经济时期发挥了良好积极作用的护理管理体制,已不能适应目前的市场经济的运行机制,不能够满足医疗卫生与护理事业发展的需要,不能满足社会对高品质化和多元化护理服务的需求。对护理管理体制和护理体系组织结构与功能进行改革已迫在眉睫,面临挑战,管理者应该做好以下工作。

(一)实现护理人力资源社会化管理

加速护理管理人事制度的改革。按照社会主义市场经济体制的要求,对护理人力资源实行社会化统一管理和市场化配置,通过市场机制促进护理资源的合理配置和有效利用。社会化护理管理组织可以为护理人员的就业与再就业,以及用人单位、个人和家庭的护理用人与用工等提供多方面的管理与服务,并严格执行有关规定。

建立“护理人力资源社会化管理组织”,实现管理与服务两大功能,遵循市场的价值规律、竞



争机制,护理人员平等就业,公平竞争,优胜劣汰,使护理人员在市场压力和个人利益的推动下,开拓进取,永不满足现状。

合理使用现有护理人员,充分发挥护理人员的积极性和创造性,把以人为本的管理思想贯穿于整个管理实践将是护理管理者今后的一项长期任务。

人才开发是加快护理发展的战略资本,新形势下要实现护理发展目标,就必须把人作为最重要的资源来挖掘,护理管理要加大人力资源的开发力度,清醒地认识到引人是基础,用人是关键,留人是保障,育人是后劲。要求护理管理者努力优化护理人才培养环境,做到人才的选拔、使用、培养、提高和管理一体化。进一步探索和完善按职上岗的管理模式,以增加护理专业对护士的吸引力,更有效地实现护理管理目标。

借鉴国外的一些做法,建议高级护理管理者须既有专业学位又有管理学位。在选拔护士长或护理部主任级的护理管理人员时也应有一套科学规范的做法。基于我国高等护理教育起步较晚、专门护理管理人才缺乏的情况,为了提高医院护理管理人员的管理能力,应建立完整的继续教育体系,以保证具有真才实学的护理人员顺利走上护理管理岗位。改变以往领导任命提拔护理管理人员的传统做法,按照“民主、公开、平等、择优”的原则引入竞争机制,公开竞选护士长。变原来的“要我干”为“我要干”,为有护理管理才能者营造一个施展才华的工作环境,逐步形成能者上、平者让、庸者下的竞争氛围。

(二)建立和完善护理法律法规

法律是由国家立法机关为国家的长治久安所提供的政策性与行为准则。具有严肃、公正、平等和强制性的鲜明特征。卫生法规是我国法律体系中的重要组成部分,是医疗工作顺利开展、维护医患双方合法权益的行为规范。护理规章制度是护理工作长期实践的经验总结,其不仅是护理人员进行护理活动的准则,而且是维护病人利益的根本保证。护理规章制度对于维护医院正常工作秩序,保证医疗护理工作正常进行,提高医疗护理质量,防止护理差错事故发生,改善服务态度都起到了重要的保证作用,是实现管理制度化、操作常规化、工作规范化和设置规格化的基础。新形势下护理人员必须增强法制观念,必须学法、遵法、用法,自觉掌握和运用各项法规,健全护理管理制度、操作标准和岗位职责,提高护理服务水平,保证护理质量,适应社会发展的需求。随着我国医疗体制建设与卫生法规的不断完善,医疗卫生护理服务市场将会日趋成熟。

(三)解放思想开拓创新

开拓创新是推动护理事业发展的动力,21世纪开拓创新仍然是护理管理永恒的主题。护理管理者一要有管理创新意识,要从医疗资源高消耗的粗放型管理向“优质、低耗、高效”的集约化管理转变;二要有技术创新意识,使高精仪器设备和高新技术应用于医疗领域,使医学护理水平和质量进入新的高度;三要有服务创新意识,树立市场观念,掌握供求、价格、竞争三要素,根据市场需求确定服务方向、服务方式和服务手段。

目前,国外普遍采取系统化的护理成本核算,建立了专门的机构,配备了专职人员,将每项护理活动及时输入电脑进行核算。确定了护理成本核算的内容,实现了计算机管理。护理成本核算机构能帮助护理服务评估成本,作出预算,进行决策,以提高护理经济效率,达到合理分配护理资源的目的。我国护理经济研究起步较晚,但已有学者开始进行护理价格、效益、需求等方



面的研究。

在医疗体制改革和市场经济的大背景下,管理者必须有与时代同步的管理理念,重视成本、市场、效益、服务、品质与信息等因素,合理地分配资源,提高护理服务的效益和效率。此外,各级护理管理者还应有对护理质量和成本效益负责的理念。面对挑战,护理管理者们应该树立科学发展观,从全球的角度、从战略的高度认识和思考我国医院护理管理的发展,从重视具体工作内容控制向多层次多元化目标管理转化,不断提高管理效率和组织竞争力。



思考题

1. 何谓管理? 科学管理的基本特征是什么?
2. 管理活动具有哪些基本职能?
3. 分析管理二重性的基本内容。
4. 护理管理者需要扮演哪些角色?
5. 为什么说管理是科学性和艺术性的辩证统一?
6. 护理人员参与循证护理的重要性有哪些?
7. 影响护理管理的因素有哪些?



第二章 管理理论和原理



学习目标

1. 掌握系统原理、人本原理、动态原理、效益原理的特征及系统的含义。
2. 理解现代管理的基本原理相对应的管理原则的涵义及人本原理的实质。
3. 能够将管理原理与原则应用到护理管理中。
4. 了解三个管理阶段的管理理论特征。

引 言

管理发展成为一门科学,虽然是从 19 世纪末才开始,但管理活动与管理思想却与人类社会历史一样悠久。从人类有了集体劳动的分工协作就开始有了管理活动。人类共同劳动中的分工和协作,不仅是管理实践产生的根源,更重要的是管理思想产生的必要条件。人类进行有效的管理实践至今已有几千年的历史了,素以世界奇迹著称的古埃及金字塔、巴比伦古城堡以及我国的万里长城,其宏伟的建造规模足以生动地证明人类古老而伟大的管理实践活动。但该阶段尚未出现系统阐明管理科学的理论。

我国古代的管理实践活动具有悠久历史。公元前 300~前 250 年,李冰父子修建都江堰水利枢纽工程时,融灌溉、蓄水、排洪、排沙于一体,从其结构与功能上反映了我国古代伟大的系统管理实践活动。公元前 221 年,秦国开始修建万里长城,役使 40 多万人,历时 100 年,长达 6700 公里,如此浩大工程彰显我国古代伟大的管理实践。秦始皇的中央集权体制,不仅第一个统一了多民族的国家,也是我国历史上行政组织管理的典型范例。公元 1008~1016 年间,宋真宗时期大臣丁渭提出的“一举三得”的方案,用了 25 年修复被烧毁的皇宫,解决了就地取土、方便运输、清理废墟的问题,为我国古代系统管理实践活动的典型代表。

随着管理活动的产生,人类形成了有关管理的思想。如在社会管理方面,我国的《论语》、《周礼》等书籍提倡“在其位,谋其政”“其身正,不令则行;其身不正,虽令不行”;在战略管理方面,著名的《孙子兵法》,包含着丰富的战略性决策与管理思想的巨著;在用人管理方面提倡“知人善任”,“尊贤用士”,认识到“水能浮舟,水亦能覆舟”,体现了我国古代用人的管理思想。但均未形成系统的科学管理理论和学说。资本主义生产关系和市场经济方式的确立,形成了社会化大生产,对生产过程的协调和指挥成为需要解决的重要问题。在这一背景下,产生了现代意义上的管理思想和管理理论。工业革命后,生产力水平发展到了空前的高度,如何通过改进管理的制度和方法来进一步提高生产的效率,发挥技术革命的潜能,成为社会生产的重要课题。19 世纪末 20 世纪初,管理科学应运而生,形成了独立的科学学科。

自管理科学成为独立的学科以来,大体经历了三个发展阶段:古典管理理论阶段、行为科学



理论阶段、现代管理理论阶段。

第一节 古典管理理论

古典管理理论阶段的管理学观点注重管理的科学性、精确性、法理性和纪律性,把管理的对象视为被动的受支配者和理性经济人、机器的附属物。这一阶段的管理理论以泰勒的科学管理理论、法约尔的管理过程理论和韦伯的行政组织理论为代表。

一、泰勒的科学管理理论

美国的弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)是科学管理学派奠基人。19世纪末20世纪初,针对美国工厂中管理落后、工人劳动生产率低下的状况,泰勒进行了一系列的探索研究。泰勒的研究和理论侧重于管理的生产过程方面,主要解决两个问题:①如何提高工人的劳动生产率;②如何提高组织的管理效率。他的研究主要反映在3个最有名的实验中:搬运铁块实验、铁砂和煤炭的挖掘实验和金属切削实验(见实验一、实验二和实验三)。通过实验研究,他提出了提高劳动生产率、改进管理制度和方法的一整套管理措施和方法。1911年,在这些研究的基础上,泰勒出版了《科学管理原理》一书,该书的出版,成为管理科学正式产生的标志,泰勒也因此被称为“科学管理之父”。

实验一:搬运铁块的实验

1898年,泰勒从伯利恒钢铁厂(Bethlehem Steel Company)开始他的实验。这个工厂的原材料是由一组记日工搬运的,工人每天挣1.15美元,这在当时是标准工资,每天搬运的铁块重量有12~13吨,对工人的奖励和惩罚的方法就是找工人谈话或者开除,有时也可以选拔一些较好的工人到车间里做等级工,并且可得到略高的工资。后来泰勒观察研究了75名工人,从中挑出了4个,又对这4个人进行了研究,调查了他们的背景习惯和抱负,最后挑了一个叫施密特的人,这个人非常爱财并且很小气。泰勒要求这个人按照新的要求工作,每天给他1.85美元的报酬。通过仔细地研究,使其转换各种工作因素,来观察他们对生产效率的影响。例如,有时工人弯腰搬运,有时他们又直腰搬运,后来他又观察了行走的速度,持握的位置和其他的变量。通过长时间的观察试验,并把劳动时间和休息时间很好地搭配起来,工人每天的工作量可以提高到47吨,同时并不会感到太疲劳。他也采用了计件工资制,工人每天搬运量达到47吨后,工资也升到1.85美元。这样施密特开始工作后,第一天很早就搬完了47.5吨,拿到了1.85美元的工资。于是其他的工人也渐渐按照这种方法来搬运了,劳动生产率提高了很多。

泰勒把这项试验的成功归结为四个核心点:①精心挑选工人;②让工人了解到这样做的好处,让他们接受新方法;③对他们进行训练和帮助,使他们获得足够的技能;④按科学的工作会节省体力。泰勒相信,即使是搬运铁块这样的工作也是一门科学,可以用科学的方法来管理。

实验二:铁砂和煤炭的挖掘实验

伯利恒钢铁厂工人里铲煤砂时,早先工人干活是自己带铲子,铲子的大小也就各不相同,而且铲不同的原料时用的都是相同的工具,那么在铲煤沙时重量如果合适的话,在铲铁砂时就过重了。



泰勒研究发现每个工人的平均负荷是 21 磅。后来他就不让工人自己带工具了,而是准备了一些不同的铲子,每种铲子只适合铲特定的物料,这不仅使工人的每铲负荷都达到了 21 磅,也是为了让不同的铲子适合不同的情况。为此他还建立了一间大库房,里面存放各种工具,每个的负重都是 21 磅。同时他还设计了一种有两种标号的卡片,一张说明工人在工具房所领到的工具和该在什么地方干活,另一张说明他前一天的工作情况,上面记载着干活的收入。工人取得白色纸卡片时,说明工作良好,取得黄色纸卡片时就意味着要加油了,否则的话就要被调离。

将不同的工具分给不同的工人,就要进行事先的计划,要有人对这项工作专门负责,需要增加管理人员,但是尽管这样,工厂也是受益很大的,据说这一项变革可为工厂每年节约 8 万美元。

泰勒因这项实验提出了新的构想:①将实验手段引进经营管理领域;②计划和执行分离;③标准化管理;④人尽其才,物尽其用,这是提高效率的最好办法。

实验三:金属切削实验

在米德韦尔公司时,为了解决工人的怠工问题,泰勒进行了金属切削试验。他自己具备一些金属切削的作业知识,于是他对车床的效率问题进行了研究,开始了预期 6 个月的试验。在用车床、钻床、刨床等工作时,要决定用什么样的刀具、多大的速度等来获得最佳的加工效率。这项试验非常复杂和困难,原来预定为六个月实际却用了 26 个年头,花费了巨额资金,耗费了 80 多万吨钢材。最后在巴斯和怀特等十几名专家的帮助下,取得了重大的进展。这项试验还获得了一个重要的副产品——高速钢的发明并取得了专利。

泰勒的三个实验通过生产过程或工具的改进在提高组织劳动生产率方面都取得了很大成功。正是这些科学实验为他的科学管理思想奠定了坚实的基础,使管理成了一门真正的科学。泰勒的科学管理理论的主要内容包括:

1. 效率至上 科学管理的中心问题是提高劳动生产率。泰勒通过对工人工作的工时和动作进行详细的分析,制定科学工作定额,以谋求最高的工作效率。

2. 挑选一流的人员 根据工作的要求,挑选最适合该项工作的一流人员,实现工作人员的能力与所从事的工作最佳匹配,并根据岗位要求培训人员。

3. 实行标准化管理 在科学分析的基础上确定有关标准,使工人的操作方法标准化(standardization),使用的工具、机器和材料标准化,工作环境标准化,从而提高劳动生产率,这就是泰勒著名的 3S 管理。

4. 实行奖励性的报酬制度 根据对工人劳动工时和动作的分析制定科学的定额标准,按照标准使用刺激性的报酬制度——“差别工资制”。差别工资制度是根据工人的实际工作表现支付酬金,其目的是调动工人劳动积极性,提高产量。

5. 劳资双方共同协作 在劳动过程中,雇主关心的是成本的降低,而工人关心的是提高工资。泰勒认为,劳资双方必须变相互指责、怀疑、对抗为互相信任,共同为提高劳动生产率而努力,从而使双方受益。

6. 实行计划职能与执行职能的分离 计划职能归专门的计划部门,计划部门在科学研究的基础上制定工作计划,并对工人发布命令、进行控制;工人则专门从事执行职能,而且必须按照计划规定的标准执行。



7. 实行“职能工长制” 泰勒认为,职能工长应具有 9 种素质,但是一个工长不可能同时具备 9 种素质,为了使工长职能有效地发挥,就要更进一步细化,使每个工长只承担一种管理的职能,管理人员职能明确,容易提高效率。

8. 提出例外原则 即高级管理人员把例行事务授权给下级管理人员,自己只处理例外事务。这种例外原则,至今仍是管理中极为重要的原则之一。

二、法约尔的管理过程理论

法国的亨利·法约尔(Henri Fayol)是欧洲一位杰出的经营管理思想家。他在一个煤矿担任了 30 多年的总经理,通过自己的管理实践及对管理过程的研究创立了管理过程理论。法约尔的管理过程理论观点集中体现在他于 1916 年出版的《工业管理与一般管理》一书中,其主要内容有:

1. 管理的基本职能 法约尔认为,一般企业的主要活动有六项,即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。他认为,管理活动在企业的六项活动中处于核心地位,是关系到其他活动能否顺利进行的关键。法约尔进一步分析认为,管理活动可以划分为不同的职能性活动,包含五项基本职能,即计划、组织、指挥、协调和控制。

2. 管理的一般原则 围绕着管理活动和职能,法约尔提出了管理的 14 项原则,即管理分工、权力与责任联系、确立和遵守纪律、命令的统一性、指挥和领导的统一性、个人利益服从整体利益、公平支付报酬、权力适度集中、管理划分等级系列、秩序、公平管理、保持组织成员稳定、首创精神、团结协作原则。

3. 管理的技巧和能力 法约尔认为管理人员应该具有特别的能力和品质。①身体条件:健康、精力充沛,谈吐清楚。②智力条件:具有理解和学习能力、判断能力、精神饱满和有适应能力。③精神条件:有干劲、坚定不移、愿意承担责任、主动、忠诚、刚毅、有尊严。④通用知识:熟悉各方面的知识,不限于所从事的职业,还包括职业之外的领域。⑤专门知识:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动所特有的知识。⑥经验:从本职工作中获得的知识,即把个人从工作中吸取的经验教训加以整理。

法约尔还用图表来说明各种人员在管理中所处的地位不同,其必须具备的能力相对重要性也不同。对工人来说,技术是最重要的;而对于管理人员来说,随着管理等级不断上升,其管理知识就显得更为重要。

三、韦伯的行政组织理论

德国的马克思·韦伯(Max Weber)是经济学家和社会学家,他的研究和理论侧重于行政管理组织在管理中的作用,目的是解决管理组织结构优化问题。他为官僚的行政机构建立了一个理想的结构体系模型,从而创立了全新的组织理论。

韦伯的研究主要集中在行政管理方面,他从行政管理的角度对管理的组织结构体系进行了深入的研究,其主要思想和理论集中体现在他的代表作《社会和经济组织的理论》一书中。韦伯在组织管理方面的思想主要有:

(一)权力与权威是组织形成的基础

韦伯认为组织中存在三种纯粹形式的权力与权威:一是法定的权力与权威,是以组织内部



各级领导职位所具有的正式权力为依据的；二是传统的权力，是以古老传统的不可侵犯性和执行这种权力的人的地位的正统性为依据的；三是超凡的权力，是以对别人的特殊的、神圣英雄主义或模范品德的崇拜为依据的。韦伯强调，组织必须以法定的权力与权威作为组织体系的基础。

(二)理想行政组织体系的特点

韦伯认为理想的行政组织体系至少要做到：

1. 明确的分工 组织内存在明确的分工，每个职位的权利和责任都应有明确的规定。
2. 自上而下的等级系统 组织内的各个职位，按照等级原则进行法定安排，形成自上而下的等级系统。
3. 人员的考评和教育 组织中人员的任用，要根据职位的要求，通过正式的教育培训，考核合格后才能任用。
4. 职业管理人员 管理人员有固定的薪金和明文规定的升迁制度，是一种职业管理人员。组织成员的任用必须一视同仁，严格掌握标准。
5. 遵守规则和纪律 管理人员必须严格遵守组织中规定的规则和纪律。
6. 组织中人员之间的关系 组织中人员之间的关系完全以理性准则为指导，不受个人感情的影响。

韦伯认为这种理想的行政组织是最符合理性原则的，其效率是最高的，在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面优于其他组织形式。

古典管理理论通过运用科学方法和管理手段使工作专业化并推动了生产力发展。但也存在管理过于机械化的缺陷。这种仅仅将工人看成是机器齿轮、忽略人类基本需求的管理观点引起管理学家的重视。20世纪20年代，管理学理论的研究进入了行为科学阶段。

第二节 行为科学理论

管理学的行为科学理论，就是通过对管理过程中人的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究，对人的特性进行全面的把握，实现提高管理效率的目的。行为科学管理研究内容包括：人的本性和需要、人的行为动机、工作中的人际关系等。在泰勒、法约尔和其他人致力于研究科学管理和管理过程和原则的同时，许多学者也在思考、尝试和从事工业心理学和社会理论方面的探索。

一、人际关系学说

管理的行为科学产生于对人的本性的关注，在管理中关注人的本性问题始于1924~1932年的“霍桑实验”。霍桑实验引人注目之处就是提出了——人是社会人的管理观点。霍桑实验由美国行为科学家乔治·梅奥主持，是在西方电器公司所属的霍桑工厂为测量各种因素对生产效率的影响程度而进行的一系列实验。这些实验使人们进一步认识到行为科学在管理中的应用，管理者要重视行为因素和社会因素对管理的作用和影响。



霍桑实验的四阶段

1. 照明实验 时间从1924年11月至1927年4月。

当时的实验假设是“提高照明度有助于减少疲劳,使生产效率提高”。可是经过两年多实验发现,照明度的改变对生产效率并无影响。具体结果是:当实验组照明度增大时,实验组和控制组都增产;当实验组照明度减弱时,两组依然都增产,甚至实验组的照明度减至0.06烛光时,其产量亦无明显下降;直至照明减至如月光一般、实在看不清时,产量才急剧降下来。研究人员面对此结果感到茫然,失去了信心。从1927年起,以梅奥教授为首的一批哈佛大学心理学工作者将实验工作接管下来,继续进行。

2. 福利实验 时间是从1927年4月至1929年6月。

实验目的总的来说是查明福利待遇的变换与生产效率的关系。但经过两年多的实验发现,不管福利待遇如何改变(包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等),都不影响产量的持续上升,甚至连自己对生产效率提高的原因也说不清楚。后经进一步的分析发现,导致生产效率上升的主要原因如下:①参加实验的光荣感。实验开始时6名参加实验的女工曾被召到部长办公室谈话,她们认为这是莫大的荣誉。这说明被重视的自豪感对人的积极性有明显的促进作用。②成员间良好的相互关系。

3. 访谈实验 时间是从1928年至1931年。

研究者在工厂中开始了访谈计划。此计划的最初想法是要对管理当局的规划和政策、工头的态度和工作条件等问题作出回答,但这种规定好的访谈计划在进行过程中却大出意料之外,得到意想不到的效果。工人想就工作提纲以外的事情进行交谈,工人们认为重要的事情并不是公司或调查者认为意义重大的那些事。访谈者了解到这一点,及时把访谈计划改为事先不规定内容,每次访谈的平均时间从30分钟延长到1~1.5个小时,多听少说,详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多。工厂的产量大幅提高。工人们长期以来对工厂的各项管理制度和方法存在许多不满,无处发泄,访谈计划的实行恰恰为他们提供了发泄机会。发泄过后心情舒畅,士气提高,使产量得到提高。

4. 群体实验 时间是从1931年至1932年。

梅奥等人在这个试验中是选择14名男工人在单独的房间里从事绕线、焊接和检验工作。对这个班组实行特殊的工人计件工资制度。实验者原来设想,实行这套奖励办法会使工人更加努力工作,以便得到更多的报酬。但观察的结果发现,产量只保持在中等水平上,每个工人的日产量平均都差不多,而且工人并不如实地报告产量。深入的调查发现,这个班组为了维护他们群体的利益,自发地形成了一些规范。他们约定,谁也不能干得太多,突出自己;谁也不能干得太少,影响全组的产量,并且约法三章,不准向管理当局告密,如有人违反这些规定,轻则挖苦谩骂,重则拳打脚踢。进一步调查发现,工人们之所以维持中等水平的产量,是担心产量提高,管理当局会改变现行奖励制度,或裁减人员,使部分工人失业,或者会使干得慢的伙伴受到惩罚。这一试验表明,为了维护班组内部的团结,宁可放弃物质利益的引诱。由此提出“非正式群体”的概念,认为在正式的组织中存在着自发形成的非正式群体,这种群体有自己的特殊的行为规范,对人的行为起着调节和控制作用。同时加强了内部的协作关系。

根据历时8年的霍桑实验,梅奥等人得出以下的结论。

1. 工人是社会人 实验结果证明,工人除了有物质收入方面的需求外,还有社会、心理等需



求,如人际感情、安全、归属和受人尊重等方面的需求。工人的情绪对生产率有直接的影响,管理者要重视提供机会让工人述说内心不满。

2. 组织中存在着非正式组织 非正式组织是组织成员在工作和长期接触中,由于相互了解和加深感情,从而形成的一种相对稳定的非正式群体。非正式组织具有特定的规范和规则,它影响着组织的运行和组织成员的行为,从而影响劳动生产率的提高。管理活动必须重视这种人际关系形成的非正式组织。

3. 新型领导重视提高工人的满意度 管理者要善于倾听和沟通,对工人的行为特别是集体行为要做到真正了解和把握。管理者按照社会人的要求对待和激励工人、善于理解工人、多方面满足工人的需求、提高工人的满足感,是提高管理效率的途径。

梅奥等人的霍桑实验奠定了管理的行为科学的基础,其通过实验得出的结论构成了管理中的人际关系学说。

此后,许多管理学家、社会科学家和心理学家展开了对于管理过程中的行为研究,形成了一系列的理论,使得行为科学理论成为管理科学发展的重要阶段。这些研究主要集中在研究个体行为、团体行为与组织行为。

二、人类需要层次理论

亚伯拉罕·马斯洛(A. H. Maslow)是一位著名的心理学家。他在管理学上的主要贡献是进一步发展了亨利·默里把人的需要分为20种的分析研究,提出了人类的需要层次理论。其代表作《人类动机的理论》和《激励与个人》中,对人的行为的动机进行了深入研究,提出人的动机是由需要决定的,这些需要按照人的生存和发展可以划分为5个层次,即生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要和自我实现的需要。

第1级:生理的需要(physiological needs) 包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要,如衣、食、住、行、性等。这些是人类最基本的,因而也是推动力量最强大的需要。在这一级需要没有满足前,各级更高的需要就不会发挥作用。

第2级:安全的需要(security needs) 这是有关免除危险和威胁的各种需要,如防止工伤事故和有伤害的威胁、资方的无理解雇、生病或养老、储蓄和各种形式的保险,都是这一级所要考虑的。

第3级:归属和爱的需要(love and belonging needs) 包括和家属、朋友、同事、上司等保持良好的关系,给予别人并从别人那里得到友爱和帮助,自己有所归属,即成为某个集体公认的成员等。这类需要比上两类需要更精致、更难捉摸,但对大多数人来讲是很强烈的一类需要,如果得不到满足,会导致精神不健康。

第4级:尊重的需要(respect esteem needs) 包括自尊心、自信心、能力、知识、成就和名誉地位的需要,能够得到别人的承认和尊重等。这类需要很少能得到满足,因为它是无止境的。

第5级:自我实现的需要(self actualization needs) 这是最高一级的需要,指一个人需要做他最适宜做的工作,发挥他最大的潜力,实现理想,并能不断地自我创造和发展。

马斯洛认为,人们在满足了低层次的需要后就会追求更高层次的需要,因此,在管理中,只有从满足不同的需要入手,才能激励被管理者的积极性。当然这些需要的层次并不一定完全按这个顺序来排列,在实践中,管理者要依据所管理人员的具体情况进行不同的分析对待。



在马斯洛的人类需要层次论基础上,美国著名心理学家赫茨伯格(Frederick Herzberg)提出了“双因素理论”。他认为引起职工不满的因素主要有金钱、地位、安全、工作环境、人际关系等,并称这类因素为“保健因素”;另一类因素为激励积极性的因素,包括工作成就感,事业上能得到发展。他认为“保健因素”得到满足能平息不满,“激励因素”能激发积极性,提高效率。

克莱顿·奥尔德弗(Clayton Alderfer)在1973年提出一种关于需要和激励的理论,也是对马斯洛理论的一种修正。他在大量调查的基础上指出人的基本需要不是马斯洛讲的5种,而是3种。他们是:生存(existence)的需要、相互关系(relatedness)的需要和成长发展(growth)的需要。因而这一理论被称为“ERG”理论。生存的需要与人们基本的物质生存需要有关,它包括马斯洛提出的生理和安全需要。第二种需要是相互关系的需要,即指人们对于保持重要的人际关系的要求。这种社会和地位的需要的满足是在与其他需要相互作用中达成的,它们与马斯洛的社会需要和自尊需要分类中的外在部分是相对应的。最后,奥尔德弗把成长发展的需要独立出来,它表示个人谋求发展的内在愿望,包括马斯洛的自尊需要分类中的内在部分和自我实现层次中所包含的内容。除了用3种需要替代了5种需要以外,与马斯洛的需要层次理论不同的是,奥尔德弗的“ERG”理论还表明了:人在同一时间可能有不止一种需要起作用;如果较高层次需要的满足受到抑制的话,那么人们对较低层次的需要渴望会变得更加强烈。因此,管理措施应该随着人的需要结构的变化而作出相应的改变,并根据每个人不同的需要制定出相应的管理策略。

三、人性管理理论

人性管理和人类的需要层次理论一样,都侧重于对个体行为的研究。人性管理研究的代表性成果有麦格雷戈的X—Y理论和沙因的4种人性假设。

社会心理学家道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)在进行大量研究的基础上,于1957年提出了两大类可供选择的人性观:

1. X理论 这种观点对人性的假设是:①人生来好逸恶劳,所以常常逃避工作;②人生不求上进,不愿负责,宁愿听命于人;③人生以自我为中心,漠视组织需要;④人习惯于保守,反对改革,把个人安全看得高于一切;⑤只有少数人才具有解决组织问题所需要的想象力和创造力;⑥人缺乏理性,易于受骗,随时被煽动者当作挑拨是非的对象,做出一些不适宜的举动。

基于以上假设,以X理论为指导思想的管理工作的要点是:①管理者应以利润为出发点来考虑对人、财、物等生产要素的运用;②严格的管理制度和法规,处罚和控制是保证组织目标实现的有效手段;③管理者要把人视为物,把金钱当作人们工作的最主要的激励。

2. Y理论 这种观点对人性的假设是:①人并非天生懒惰,要求工作是人的本能;②一般人在适当的鼓励下,不但能接受责任而且愿意担负责任后果;③外力的控制和处罚不是使人们达到组织目标的唯一手段,人们愿意通过实行自我管理和自我控制来完成相应目标;④个人目标和组织目标可以统一,有自我实现要求的人往往以达到组织目标为个人报酬;⑤一般人具有相当高的解决问题的能力 and 想象力,只是一般人的智力潜能没有得到充分发挥。

基于以上假设,以Y理论为指导思想的管理工作要点是:①管理要通过有效地综合运用人、财、物等要素来实现组织目标;②人的行为管理任务在于给人安排具有吸引力和富有意义的工作,使个人需要和组织目标尽可能地统一起来;③鼓励人们参与自身目标和组织目标的制定,



信任并充分发挥下属的自主权和参与意识。

除了 X—Y 理论对人性进行了系统分析外,美国行为科学家埃德加·沙因也对人性进行了归类,提出了 4 种人性假设:理性经济人假说(相当于 X 理论)、社会人假说、自我实现人假说(相当于 Y 理论)和复杂人假说。

四、群体动力学理论

库尔特·卢因的“群体动力学理论(group dynamics)”代表了这一方面的研究成果。库尔特·卢因(Kurt Lewin),德国心理学家,他的“群体动力学理论”的主要思想为:

1. 群体处于一个不断相互作用、相互适应的运动过程。
2. 群体是一种非正式组织 是由活动、相互影响和情绪三个相互关联的要素组成,其内聚力可能会高于正式组织的内聚力。
3. 群体的结构 包括群体领袖、正式的成员、非正式的成员以及孤立者,群体有自己的规范和目标。
4. 一个群体的领导是自然形成的 领导方式有三种:专制式、民主式和自由放任式。
5. 群体的规模一般不大 这样有利于交流各种信息和感情,以维持群体的长期存在。

五、领导行为理论

领导行为理论研究的代表性成果有:领导特征理论、领导方式理论、领导行为四分图、管理方格论以及权变领导理论等。

行为科学阶段的管理理论的特点是:注重人的各种需要;强调组织中人的因素的重要性和对人性的全面关注;重视非正式组织;主张在管理方式上由监督制裁转向人性激发,由专断转向民主。行为管理理论和观点从管理观念和认识上弥补了古典管理理论的局限,从理论基础和知识体系上丰富了管理理论的内涵。行为管理理论的局限是:过分强调组织中人的行为,忽视了组织的结构及其制度、规则的重要性;在强调非正式组织的同时,有忽视正式组织的倾向;过分强调人际关系和人的心理需求的满足,忽视了对于专业和职位角色的要求。

第三节 现代管理理论

一、管理理论丛林

第二次世界大战以后,随着科学技术和社会格局的巨大变化,诸多学者从不同的学科、不同的角度出发,运用不同的方法对管理展开研究,形成了各种各样的管理流派。1961 年,美国加州大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨认为,管理学至少形成了 6 大学派。1980 年,他又进一步把管理流派划分为 11 个,他认为,现代管理流派林立,形成了“管理理论丛林”现象。这 11 个学派包括:

1. 管理过程学派 又称管理职能学派。这一学派以管理过程或者管理职能作为研究对象,认为管理就是在组织中通过别人或与别人共同完成任务的过程。管理的职能和过程包括计划、组织、人事、领导和控制。管理学者试图通过对管理过程或者职能的分析研究,从理性上加以概



括,把用于管理实践的概念、原则、理论和方法结合起来,构成管理的科学理论。他们的学说都是围绕管理过程或职能的分解和设定开始的,其他的管理学内容,则多归入所划分的管理过程或职能之中。

2. 社会系统学派 这一学派从社会学的角度研究管理,认为社会的各级组织都是一个协作系统,进而把组织中人们的相互关系看成是一种协作系统。其主要观点是:组织是由人组成的协作系统,由3个因素构成,即协作的意愿、共同的目标和信息的沟通。管理人员在组织中的作用,就是在信息沟通系统中作为相互联系的中心,并通过信息沟通来协调组织成员的协作活动,以保证组织的正常运转,实现组织的共同目标。管理人员的主要职能有3项:①建立和维持一个信息沟通系统;②确定组织的共同目标及各部门的具体目标;③选拔任用组织成员,使组织成员为这些目标的实现作出贡献,同时保证协作系统的生命力。

3. 管理科学学派 管理科学学派认为,管理中的人是理性人,组织是追求自身利益的理性结构,经济效果是其最根本的活动标准,管理过程是一个合乎逻辑的系统过程,因此,管理活动可以运用数学的方法分析和表达。管理科学学派主张,采取数学模型和程序来分析和表达管理的逻辑过程,借助于计算机和运筹学,求出最佳答案,实现管理目标。科学管理学派创设了若干管理研究的定量分析方法,如决策树方法、线性规划方法、网络技术方法、动态规划方法、模拟方法、对策方法等。

4. 系统管理学派 系统管理理论运用系统论的范畴和原理,对组织的管理活动和过程进行分析和研究。系统管理学派认为,组织是一个整体的系统,它由若干子系统组成。组织中任何子系统的变化都会影响其他子系统的变化,为了更好地把握组织的运行过程,就要研究这些子系统和它们之间的相互关系,以及它们如何构成了一个完整的系统。同时,组织又是社会系统中的一个子系统,它受到其他社会子系统的影响,组织系统必须通过和周围环境的相互作用,并通过内部和外部信息的反馈,不断进行自我调节,以适应自身发展的需要。对于组织的管理分析,应该按照系统的原则进行,即以系统的整体最优为目标,对组织的各方面进行定性或定量的分析,选择最优方案。

5. 决策理论学派 决策理论学派是以社会系统理论为基础,吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机科学等学科内容而发展起来的,是西方有较大影响的管理学派。决策学派的代表人物西蒙等人把社会系统理论同心理学、行为科学、系统理论、计算机技术、运筹学结合起来考察人们在决策中的思维过程,并分析了程序化决策和非程序化决策及其使用的传统技术和现代技术,提出了目标—分析法等决策的辅助工具,被人们认为对管理人员的决策确有帮助,并为今后对人工智能等问题的深入研究提供了基础。这一学派认为,管理活动的全部过程都是决策过程,因此,管理就是决策。决策过程分为4个阶段:收集情报、拟订计划、选择计划和评价计划。他们特别强调信息联系在决策过程中的作用。决策理论得到了人们的较高评价,西蒙因此获得了诺贝尔经济学奖。

6. 权变理论学派 权变理论学派认为,组织和成员的行为是复杂的、多变的,这是一种固有的性质。而环境的复杂性又给有效的管理带来困难,所以没有一种理论和方法适合于所有的情况。必须根据管理的条件和环境随机变化,通过观察和分析大量的案例,从中分析管理方法技术与条件环境的联系,寻求管理的基本类型和模式。权变理论强调随机应变,灵活应用过去各学派的特色。权变理论是能把各种管理的基本原理统一起来的理论,但权变理论对于管理理论



没有突破性的发展,是对以往理论的灵活应用。

另外,管理理论丛林还包括行为科学学派、经验主义学派、经理角色学派、社会、技术学派和经营管理学派。

二、新管理理论丛林

进入 20 世纪 80 年代,尤其是 90 年代以来,随着知识经济的崛起、全球经济一体化进程的加快、市场竞争的日益激烈以及员工需求的深切呼唤等企业内外环境的变化,导致企业管理面临许多前所未有的新情况和新问题,而对这些新情况和新问题的探讨与研究的结果,便产生了众多新的、颇具建设性的管理理论,它们分别从不同的视角提出了企业管理的发展思路。尽管有些管理理论尚不成熟,还处于发展之中,但它们所体现出来的管理思想和观点是不容忽视的,值得深入研究。我国东北大学工商管理学院的张兰霞博士对 20 世纪 80 年代以来、尤其是 90 年代以后出现的新的管理理论进行了系统的研究,并相对于孔茨的“管理理论丛林”称之为“新管理理论丛林”。

(一)新管理理论丛林的主要内容

1. 学习型组织理论 学习型组织(learning organization)是指通过弥漫于整个组织的学习气氛而建立起来的一种符合人性的、有机的、扁平的组织。这种组织具有持续学习的能力,是可持续发展的组织。学习型组织的特征为:①组织成员拥有一个共同愿望;②组织由多个创造性团体组成;③善于不断学习;④“地方为主”的扁平式组织结构;⑤自主管理;⑥组织边界将被重新界定;⑦员工家庭与事业的平衡;⑧领导者的新角色为设计师、仆人和教师。

学习型组织的真谛在于:一方面,学习是为了保证组织的生存,使组织具有不断改革的能力,提高组织的竞争力;另一方面,学习更是为了实现个人与工作的真正融合,使人们在工作中体现自身的价值和自我成就感。

2. 企业能力理论 企业能力理论是一种以强调企业生产、经营行为和过程中特有能力的出发点,制定和实施企业竞争战略的理论。这一理论有两种具代表性的观点:一种是以汉默尔和普拉哈拉德为代表的“核心能力观”,另一种是以斯多克等为代表的“整体能力观”。核心能力是指蕴涵于一个企业生产经营环节之中的、具有明显优势的个别技术和生产技能的结合体;整体能力主要表现为组织成员的集体技能和知识以及员工相互交往方式的组织程序。两种能力观均强调企业内部行为和过程所体现的特有能力,认为企业内部能力、资源和知识的积累是企业获得超额收益和保持竞争优势的关键。

3. 企业再造理论 企业再造也称业务流程再造,是 20 世纪 80 年代末 90 年代初发展起来的一种全新的企业管理理论。1990 年,美国新一代管理专家迈克尔·汉默(Michael Hammer)发表了一篇题为《再造不是自动化,而是重新开始》的文章,率先提出了企业再造的思想。1993 年,他又与詹姆斯·钱辟(James Champy)合著了《企业再造工程——管理革命的宣言》一书。该书发展了再造原理,明确提出了企业再造的概念。企业再造(Business Process Reengineering, BPR)指的是在企业管理业务流程的基本问题上进行反思,重新设计,并在成本、质量、服务和速度等重要尺度上取得改善的管理过程。企业再造理论的指导思想为:顾客至上、以人为本和彻底改造。企业再造的主要程序为:①对原有的流程进行全面的功能和效率分析,发现其存