

# 第一章

## 绪 论

管理活动伴随着整个人类的生存和发展过程,管理作为人类实践中重要的活动,一直受到人们的关注和重视。随着管理活动的逐步加深,人们产生了越来越丰富的管理思想,当管理思想丰富和发展到一定程度,人们就开始对这些思想进行系统分析和理性思考,于是便产生了管理学科。护理管理是将管理的科学理论和方法在护理管理实践中应用的过程。在护理实践中,护理人员需要运用科学管理的方法,组织、执行护理工作并履行护理职责,完成护理任务,护理管理是护理工作中重要的基本内容。通过研究护理管理的特点,寻找其规律,优化护理系统运转,提高护理工作效率。

### 第一节 管理与管理学

#### 一、基本概念

##### (一) 管理

管理活动历史悠久,中外管理学家对管理给出了不同的定义,这是因为其所处历史时期、文化传统等社会环境不同,以及视角、出发点不同。单纯从汉语字面上看,“管理”一词可以简单地解释为“管辖”和“处理”。

##### 1. 中国的管理概念

(1) 中国传统管理: 强调要“认识根本”,管理要以人为本,人的开发是管理的核心问题,管理的基点是“明德”,即发扬清明的德性(人格)、挖掘人性的潜能、完善人性的道德、实现人的全面发展。

(2) 孔子对管理的解释:孔子认为人之所以为人,在于能尽性,能弘道,能教化。尽性即尽自己全部之生存本能(性),行人类共生、共存、共进化之道。人要走好人生之路需要被引导、教育和感化,所以管理的要义就是引导、教育、感化。

上述观点对管理的解释包含两个方面的内容:一是管事;二是管人。因此,本教材将管理定义为:管理者为实现组织目标,对组织内部资源(包括人力、财力、物力、时间、信息及技术资源)进行计划、组织、人力资源管理、领导、控制,促进资源协调配合,提高组织效率的动态过程。

## 2. 西方的管理概念

(1) 科学管理的定义:“科学管理之父”、美国管理学家弗雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)在他的代表作《科学管理原理》中阐述了管理理论,他认为管理就是“你确切地知道你希望工人干些什么,然后设法使他们用最好、最节约的方法完成任务”。泰勒认为科学管理的根本目的是追求最高劳动生产率,高工作效率是雇主和雇员共同富裕的基础,泰勒的管理定义强调人的要素,指挥别人用最好的方式干事情就是管理。

(2) 一般管理理论的定义:“管理过程之父”、法国实业家亨利·法约尔(Henri Fayol)认为“管理是所有人类组织(不论是家庭、企业还是政府)都有的一种活动”,提出“管理是由计划、组织、协调及控制等要素组成的活动过程”。法约尔的管理定义强调管理是一个过程。

(3) 决策理论的定义:美国管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)认为“管理就是决策”,管理过程是由一系列管理决策以及围绕决策所开展的活动组成的。

(4) 现代管理理论的定义:美国管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为管理是为组织指明方向,提供领导作用,并且决定如何使用组织的资源来实现目标。管理是专业性工作,与其他技术性工作一样有专有的技能、方法、工具和技术。相应地,管理人员属于一个专业的管理阶层,管理的本质和基础是执行任务的责任。德鲁克的管理定义强调专业的技能和方法,管理是以完成组织绩效为基础的专业职能。

## (二) 管理学

管理学形成于20世纪初,泰勒于1911年出版了《科学管理原理》一书,这标志着管理科学的诞生。20世纪30年代以后,管理学逐渐完善,近几十年进入了快速发展期,管理学是适应社会化大生产的需要,伴随着管理思想的丰富和发展而发展的。

**1. 广义的定义** 指人类所有集体化、社会化行为中积累起来的一般性的人文社会科学知识。自从有了人的社会生活,就出现了管理实践,也就逐渐产生了管理思想和学说。

**2. 狭义的定义** 指近一个世纪以来,特别是近代工业革命以来,主要通过自然科学分析方法调查、实验、研究、提炼、归纳形成的理论知识体系。

本教材所指的管理学是狭义的管理学,管理学是系统研究管理活动普遍规律、基本原理和一般方法的科学,是自然科学和社会科学相互交叉而产生的边缘性、综合性学科。管理学研究的目的是在现有条件下通过更为合理地组织和配置人、财、物等所能利用的资源,以提高劳动效率和生产力水平。

管理学具有综合性和实践性两个特点。综合性是指管理学综合运用了哲学、社会学、心理学、经济学、数学、运筹学、系统论、控制论、统计学、计算机科学与技术等多学科的研究成果和方法,以多个领域的管理实践为基础,因而具有综合性的特点。实践性是指管理学理论

来源于对多个领域无数管理实践的总结,并在应用于管理实践的过程中不断检验、丰富和发展,从而进一步指导管理实践,所以管理学具有典型的实践性特点。

### (三) 管理者

**1. 管理者的定义** 任何组织内的工作都可以分成管理工作和具体操作两类。管理者是拥有组织的权力,制定相关制度,并以权力为基础指挥他人完成具体任务的人。操作者是直接从事某项工作或任务,不具有监督他人工作职责的组织成员。

**2. 管理者的分类** 组织规模的大小、工作的复杂性以及管理者能力的高低决定了组织内要进行分工,从而产生了各种层次、权限和责任的管理者。

(1) 按照管理层次划分:按照管理者在组织中所处的位置即管理层次划分,管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者(图 1-1)。

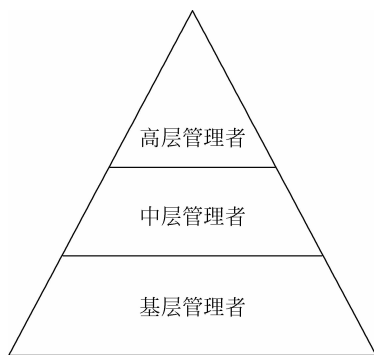


图 1-1 组织成员的层次

1) 高层管理者:对组织负全责,主要侧重于沟通组织与外部的联系,负责制定组织的现行政策,并确定未来的发展方向。高层管理者负责决定组织的方针政策,主要把精力放在组织全局性或战略性问题的考虑上,负责制定组织的发展战略和行动计划,并有权分配组织所拥有的一切资源。例如,企业中的首席执行官、首席运营官、首席财务官,医院管理系统中的院长。

2) 中层管理者:中层管理者承上启下,执行组织政策,指挥一线管理人员工作,他们的主要职责是贯彻高层管理者所制定的方针、政策,指挥基层管理者的活动。例如医院人力资源部负责人、医务部负责人、护理部负责人都属于中层管理者。

3) 基层管理者:基层管理者一般只限于督导操作人员的工作,不指挥其他管理人员,是组织中最下层的管理者,他们直接指挥和监督现场作业人员,主要负责具体任务的完成。例如工厂的班组长、医院的病区护士长。

(2) 按照管理范围与职责领域划分:管理者可分为综合管理者和职能管理者。

1) 综合管理者:指负责整个组织或部门全部管理工作的管理人员。他们是一个组织或部门的主管,对整个组织或该部门目标实现负有全部的责任,往往也拥有组织或部门所必需的权力,有权指挥和支配该组织或该部门的全部资源与职能活动,而不是只对单一资源或职能负责。综合管理者大多是组织中的高层和中层管理者,例如医院的院长、护理部主任。

2) 职能管理者:指负责组织某一专门管理职能的管理人员。比如在医院管理体系中,

根据职能管理的内容不同,可以将职能管理者分为党群部门、行政部门、后勤部门等各部门的管理者,他们分别对医院的党群建设、行政管理、后勤服务等工作内容负责。这类管理者只对组织中某一职能或专业领域的工作目标负责,只在本职能或专业领域内行使职权、指导工作。职能管理者大多是具有某种专业或技术专长的组织中层和基层管理者,例如财务管理、人事管理、安全保卫管理等。

(3) 按照职权关系的性质划分:管理者可以分为直线管理人员和参谋管理人员。

1) 直线管理者:指有权对下级进行直接指挥的管理者。他们与下级之间存在着领导隶属关系,他们的关系是一种命令与服从的职权关系。直线管理人员的主要职能是决策和指挥。直线管理人员主要指组织等级链中的各级主管,即综合管理者。例如护理副院长、护理部主任、科护士长等都是直线管理者。

2) 参谋管理者:指为各级决策指挥人员提供决策建议的智囊人员,通常也被称为管理人员。参谋人员通常是各级职能管理者,其职责是收集、整理、提供与决策相关的各种信息,为决策者提供合理的建议方案。他们与上级的关系与参谋、顾问和主管领导的关系类似,与下级是一种非领导隶属的专业指导关系,其主要职能是咨询、建议和指导。

直线人员和参谋人员只是依照职权关系进行的大致区分,在实际管理中两者经常转化,有时难以严格划分。

## 二、管理对象

管理对象是管理者为实现管理目标,通过管理行为作用于其上的客体。管理对象包括各类社会组织及其构成要素与职能活动,资源或要素是构成组织的细胞,其动态组合与运行构成了职能活动,资源与活动又构成了完整的组织及其行为。资源、活动、组织是管理对象的不同形态,它们都受管理行为的作用,共同影响着管理的成效和组织目标的实现。

### (一) 组织形态

社会组织是为了达到特定目的、完成特定任务而结合在一起的群体,一般指具有法人资格的群体。

### (二) 资源要素

任何组织若要维持自己的生存发展,首先要拥有一定的资源,其次是将有限的资源合理配置以达到最佳的使用效果,支持组织目标的实现。在一个组织中,资源是组织为了维护其持续发展而必须拥有的一些生产要素,主要包括人员、资金、物资设备、信息、技术及时间等资源,其中最重要的资源是人力资源。

**1. 人员** 人是管理对象中的核心要素,包括组织中的生产人员、技术人员和下属管理人员。对人的管理主要涉及人员招聘、任用、培养教育、人力开发和工作评价。人力资源管理强调以人为本,重视对人的心理、行为的有效管理,做到事得其人、人尽其才,通过有效的人力资源开发和管理达到提高组织人力资本价值的目的。

**2. 资金** 是一个组织在一定时期内所掌握和支配的货币数量和物质资料。管理资金的目的是通过对组织财力资源的科学管理,做到财尽其力,提高社会效益和经济效益。对资金筹措、资金运用、经济分析、经济核算等过程加强管理,以降低成本,提高效益,是管理者主

要的管理职能。

**3. 物资设备** 包括组织所掌握和支配的设备、仪器、材料、能源、产品及各类物资设备,物资设备是社会组织开展职能活动,实现目标的物质条件和保证。通过对物力资源的管理,使各种物力资源获得最优配置和最佳组合使用,做到物尽其用,并降低物资损耗。

**4. 时间** 时间具有单向性、不可储存的特点,所以时间的管理和有效利用是管理的重要内容。有效的时间管理要求管理者要善于管理和利用时间,在尽可能短的时间内完成最多的事情,做出更有价值的业绩。

**5. 信息管理** 包括诸如文字、数据、资料等新知识、新消息、新内容、新资源的有效获取、分配和使用管理。在知识信息时代,管理者要保持对信息的敏感性,具有对信息及时做出反应的能力,这样才能使效益最大化。

**6. 技术管理** 包括组织中新知识、新方法的研发、引进、保管和使用,以及各种技术标准、使用方法的制定和执行。

### (三) 职能活动

管理是使组织实现目标的过程效率化、效益化的行为,管理使组织的各种职能活动更有秩序、更有效率、更有效益。管理者正是在对各种活动进行筹划、组织、协调和控制的过程中发挥管理的功能。

## 三、管理的职能

管理职能指管理所发挥的基本效能,是管理过程实施内容的概括,也是管理者或管理人员所应发挥的作用或承担的任务,即管理者有效管理必须具备的功能,或者说管理者在执行其职务时应该做的工作内容,它表示管理者对管理对象影响的能力和程度。

### (一) 管理的基本职能

管理的基本职能是指实施管理的功能或程序,可以概括为计划、组织、人力资源管理、领导、控制 5 个方面。

**1. 计划** 是管理最基本的职能,与其他职能有着密切的联系。计划职能包括选定组织目标和实现组织目标的途径。管理者定义组织目标,根据组织目标,制定战略,从事组织工作、领导以及协调和控制活动等过程,以达到预定目标。

组织中的计划是多层次的。组织的高层管理者制定组织总体的发展目标和战略,中间层管理者将总体战略细化为战术计划,基层管理者进一步将战术计划具体细化为操作层面的工作实施计划。在此过程中,中间层管理者要协调上下层的计划,有效落实高层的总体发展计划,同时帮助基层人员顺利地开展工作。

此外,计划的制订必须考虑外部环境的机会和挑战、内部环境的资源和能力、组织的社会责任及利益相关者的期望等要素。

**2. 组织** 指完成计划所需的组织结构、规章制度和人、财、物的配备等。组织有两个基本要求:一是按照目标要求设置机构、明确岗位、配备人员、规定权限、赋予职责,并建立一个统一的组织系统;二是按照实现目标的计划和进程,合理地组织人力、物力和财力,并保证它们在数量和质量上相互匹配,以取得最佳的经济和社会效益。

组织工作的具体程序和内容包括组织设计、人员配置和组织变革三个部分。其中组织设计是为实现计划目标,对各种业务活动进行组合分类,设置相应的岗位和职务,并按照一定标准组合这些岗位和职务,形成不同的工作部门。人员配置是根据各个岗位活动的要求以及组织成员的素质和技能特点,对组织结构所规定的不同岗位所需人员进行恰当有效的选择、考评、培养和使用,把适当的人员安排在相关的岗位上。组织变革是根据组织活动及其环境的变化,对组织结构做必要的调整。

**3. 人力资源管理** 指管理者根据组织管理内部人力资源供需状况所进行的人员选择、培训、使用和评价的活动过程,目的是保障组织任务顺利和高效的完成。人力资源管理作为一项独立的管理职能,已逐渐发展成为一个独立的管理学科分支。

**4. 领导** 组织是由人组成的,组织目标是靠组织团队实现的,领导职能是指管理者利用组织赋予的权力和自身的影响力,通过沟通、激励等多种方式促使被管理者更好地开展工作,指挥、指导、协调下属及相关人员为实现组织目标而进行的管理活动。

**5. 控制** 该职能的核心是保证组织目标的实现。在设定了目标、制订出计划、确定了组织结构和人员配备、进行了人员培训和采取了激励措施之后,管理者必须监控、评估工作绩效,比较实际绩效和组织目标,如果发现实际绩效和组织目标有偏差,要采取纠正措施,以实现组织目标。所以控制工作包括监控、评估、比较、纠正的过程。

一般而言,管理的五大职能按照计划、组织、人力资源管理、领导和控制的顺序开展工作,它们之间相互联系、相互影响形成了一个有机的整体,是一个动态的循环过程(图 1-2)。但在实际的管理过程中,五大职能可能打乱顺序穿插在管理活动中。如在领导、控制阶段中发现原定计划与组织实践和环境变化极不匹配,就需要对组织发展目标进行修订调整,重新制订战略计划。

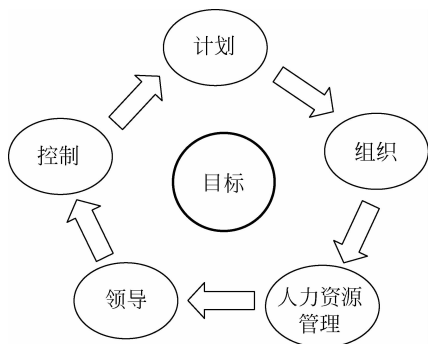


图 1-2 管理的基本职能之间的相互关系

## (二) 管理职能的发展

随着管理理论的深化和客观环境对管理工作的影响,人们对管理职能有了进一步的认识。通过强调管理的基本职能的某些方面,从中分离出新的职能,得到大家认可的是决策、创新和协调 3 个职能。

**1. 决策** 决策理论学派的代表人物——西蒙提出了决策职能的概念,将决策职能从计划职能中分离出来。他认为决策贯穿于管理过程中,管理的核心是决策。无论是计划、组

织、人力资源管理、领导还是控制,其过程都是由决策的制定和决策的执行两大部分活动组成的。决策渗透到管理的所有职能中,在某种程度上,管理者也被称为决策者。

**2. 创新** 创新是指适应组织内外环境条件的变化,打破系统的原有平衡,创造系统新的目标、结构和功能状态,以实现新的系统平衡的活动。创新可以使组织的管理工作不断革新和变化,所以不少管理学者认为应该把创新作为管理的一项新的职能。

**3. 协调** 协调指组织的一切要素、工作或活动都要和谐地配合,以便组织的整体目标得到顺利实现。管理者的任务,归根到底就是要协调组织的各个部分及其与环境的关系,以便更好地实现组织目标。协调包括组织内部各个方面的协调、组织与外部环境的协调以及组织的现实需要与未来需要之间的协调。

## 第二节 护理管理与护理管理学

### 一、相关概念

**1. 护理管理** 世界卫生组织护理专家委员会认为,护理管理是通过发挥护士的潜在能力和有关人员的作用,并通过设备、环境、社会活动,保证和提高护理质量的过程。所以,护理管理是以提高护理质量和工作效率为主要目的的管理活动。在护理实践中,护理管理者通过采取科学的管理方法,正确、高效地组织护士履行护理职责,完成各项护理任务。

**2. 护理管理者** 是从事护理管理活动的人或人群的总称,是为实现组织目标而负责对护理资源进行计划、组织、领导和控制的护理人员。

**3. 护理管理学** 护理管理学是研究护理管理活动中的普遍规律、基本原理、方法和技术的一门综合性交叉学科,是管理学理论的普遍性与护理学科特殊性相结合的产物。其任务是研究护理工作的特点,找出其规律性,对护理工作的诸因素进行科学的管理,以提高护理工作的质量和效果,为社会提供优质的护理服务。

### 二、护理管理学的研究内容

通过护理管理的定义可以看出其研究内容包括护理领域的各个范畴,研究护理管理的目的是通过寻找护理管理活动的基本规律和一般方法,提高护理管理水平,提高护理工作效率和质量,进而推动护理学科的发展。

**1. 护理管理模式的研究** 传统的护理管理属于行政事务管理,注重对事情的控制。现代护理管理强调以人为中心,注重人、事、职能效益最大化。护理管理者依据规章制度规范护士工作行为标准,通过激励调动护理人员的积极性,提高护士的职业精神。以人为本的管理模式是现代护理管理科学发展的必然趋势。

**2. 护理质量管理的研究** 护理质量是护理管理的核心,是衡量医院护理服务水平的重要指标。我国医院普遍实行质量分级负责制,通过自我控制、同级控制、逐级控制、前瞻性和回顾性控制等方法,研究各种护理质量管理方法、护理质量持续改进方法和护理质量管理效果评价方法,以保证优质高效的护理服务。

**3. 护理人力资源管理的研究** 护理人力资源的合理配置与优化是护理管理的研究内

容之一。护理人力资源管理要从建立规范入手,逐步实现从以行业规范管理为主到依法管理的转变,建立适合护理人力资源管理及其考核的指标体系,包括对医院和科室护士费用进行科学合理的测算,制定各级护士的聘任标准和岗位职责,研究探讨各级护士继续教育培训体系,建立符合护理职业生涯发展规律的人力资源管理长效机制等。

**4. 护理经济管理的研究** 护理经济管理研究是护理管理领域的一个新的研究方向,它包括护理成本、市场需求以及和护理相关经济政策方面的研究。随着社会经济的发展,护理管理者要有成本管理的意识,对成本进行评估与控制,重视成本效益,通过成本核算合理使用护理资源,解决护理资源浪费和不足的问题,以满足护理科学现代化的需求。

**5. 护理文化建设的研究** 医院护理文化内涵包括了人文科学、思想意识、沟通技巧、行为规范等内容,体现了医院护理的文化内涵、护理特色和服务意识。护理管理者根据护理专业实践特点和护理发展形势的变化,确立、传承并不断优化护理文化,把护理文化建设管理作为组织目标之一。

**6. 护理管理环境的研究** 护理管理者要关注国内外护理管理的信息和发展动态,吸取国内外先进的管理理念和方法,主动适应医院内外环境的变化,勇于实践创新,推进我国护理管理向思想现代化、组织高效化、人员专业化、方法科学化、技术电子化的方向快速发展。

### 三、护理管理学的研究方法

护理管理学研究主要采用管理学常用的基本研究方法,并根据护理管理的特点,借助流行病学研究方法,运用卫生统计学及有关社会科学理论对护理管理学进行研究(图 1-3)。

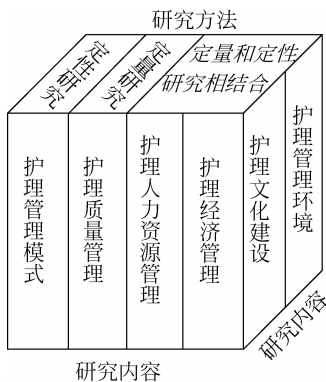


图 1-3 护理管理学的研究内容与方法

**1. 定量研究** 又称为量化研究,是通过数据来研究现象间的因果关系,主要包括观察性研究、实验性研究和理论性研究三种类型。其中观察性研究包括描述性研究和分析性研究。实验性研究是指研究者采用随机分组、设立对照组和控制干预因素的研究方法研究事物。理论性研究指采用某种数学模型描述事物特征和规律,模型往往在一定的前提条件下才成立。例如,研究护士组织公平感现状与情绪耗竭和心理健康的关系。

**2. 定性研究** 又称为质性研究,研究者以研究者本人为研究工具,在自然情境下采用一定的搜集资料的方法,对某种现象进行观察、记录、分析和解释,收集资料多采用访谈和观察法。定性研究方法主要包括现象学研究法、扎根理论法、人种学研究、历史研究法和行动

研究法等,研究的目的是为了探索事物的实质和意义。例如,探索护士夜班护理工作体验的现象学研究。质性研究方法对事物或现象进行整体的、深入的、层层相扣的研究,它通过解释事物内涵认识事物,这一过程可以帮助护理管理者了解事物本质,有助于构建护理管理知识体系和发展护理管理理论。

**3. 定量研究和定性研究相结合** 在护理管理研究领域,许多护理管理现象和行为都需要采用定量和定性研究相结合的方法来研究。例如调查等级医院护理人员心理咨询需求状况及其相关因素的研究,首先采用定量研究方法,之后采用定性研究方法。定量研究可验证定性研究的结果,而定性研究的结果有助于解释定量研究的结果。在护理管理某一个方向的研究中,结合两种研究方法,有助于研究者从不同角度来分析探讨问题,使研究结论更全面、更精确。

上述3种方法是护理管理学研究的基本方法,除此以外,还有一些其他方法,如系统分析法、归纳法、演绎法、比较研究法、数学分析方法、要素分析法、决策分析法等。

(顾 炜)

## 第二章

# 管理理论和原理

在世界文明发展的历史长河中,管理活动与人类社会几乎同时出现,自从有了人类社会,社会生活中就存在管理,管理是人类社会存在的一种方式。人类在管理实践中萌发了管理的思想,管理思想是对管理经验的概括和总结。但形成一套比较完整的理论,则经历了漫长的发展过程。管理理论是对管理实践中积累起来的经验进行提炼、总结,逐步形成的对管理活动的系统化认识,它的形成受管理活动所处的历史环境和阶段影响。管理实践活动—管理思想—管理理论的发展过程使管理逐渐成为一门具有科学方法论的学科。

## 第一节 中国传统管理思想

### 一、儒家管理思想

#### (一) 内容

儒家思想是由孔子开创并建立其主体思想架构,再由孟子和荀子进一步发展和完善而形成的哲学思想。由于他们生活的时代不同,虽然其管理思想核心价值观一致,但其管理思想的目标略有不同。

##### 1. 孔子的管理思想

(1) 以“仁”为核心,以“礼”为准则,以“和”为目标:“仁”是孔子思想的核心内容。“仁”是指人与人之间的一种亲善关系。“礼”主要是指一种社会规范,其主要以尊卑贵贱为依据来划分社会秩序。孔子希望在全社会推行这种行为规范,最终达到一种“仁”和“和”的理想境界。