



“十四五”职业教育国家规划教材

# 护理管理学

(第二版)

HULI GUANLIXUE

主 编 苏伟才

护理管理学  
(第二版)

主  
编  
苏伟才

北京出版集团  
北京出版社



扫描二维码  
共享立体资源

北京出版集团  
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

护理管理学 / 苏伟才主编. — 2 版. — 北京: 北京出版社, 2021.4 (2023 重印)

十二五规划高职

ISBN 978-7-200-16313-1

I. ①护… II. ①苏… III. ①护理学—管理学—高等职业教育—教材 IV. ①R47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 010168 号

护理管理学 (第二版)

HULI GUANLIXUE (DI-ER BAN)

主 编: 苏伟才

出 版: 北京出版集团

北京出版社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: [www.bph.com.cn](http://www.bph.com.cn)

总 发 行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州启航印刷有限公司

版 印 次: 2021 年 4 月第 2 版 2023 年 6 月修订 2023 年 7 月第 3 次印刷

成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米

印 张: 14

字 数: 315 千字

书 号: ISBN 978-7-200-16313-1

定 价: 43.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: [jiaocai@bphg.com.cn](mailto:jiaocai@bphg.com.cn)

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

# 目 录

<b>单元一 管理与管理学</b>	<b>1</b>
任务一 管理概述	3
任务二 管理学概述	10
<b>单元二 管理思想与管理理论</b>	<b>15</b>
任务一 管理思想	16
任务二 现代管理原理及基本原则	34
<b>单元三 护理管理与护理管理学</b>	<b>48</b>
任务一 护理管理的概念、任务及特点	49
任务二 护理管理学	52
任务三 我国护理管理面临的挑战	55
任务四 我国卫生管理体系	59
<b>单元四 护理管理的组织职能</b>	<b>70</b>
任务一 组织职能概述	71
任务二 组织文化	77
任务三 护理组织文化	80
<b>单元五 护理管理的计划职能</b>	<b>83</b>
任务一 计划概述	84
任务二 目标管理	89
任务三 时间管理	91
<b>单元六 护理人力资源管理</b>	<b>97</b>
任务一 护理人力资源概述	98
任务二 护理人力资源配置	105

<b>单元七 护理管理的领导职能</b>	<b>127</b>
任务一 领导和领导者	128
任务二 领导方式及领导理论	133
任务三 决策	135
任务四 授权	138
任务五 激励	140
<b>单元八 护理管理的控制职能</b>	<b>144</b>
任务一 控制职能概述	145
任务二 控制过程和方法	150
任务三 控制在护理中的应用	154
<b>单元九 护理质量管理</b>	<b>164</b>
任务一 质量与质量管理	166
任务二 护理质量与护理质量管理	168
任务三 护理质量管理模式	173
任务四 护理管理标准	179
任务五 护理信息管理	183
任务六 护理科研管理	186
<b>单元十 医院感染管理</b>	<b>190</b>
任务一 医院感染概述	192
任务二 预防与隔离管理	198
任务三 职业暴露	205
任务四 医院感染管理的持续改进	207
<b>参考文献</b>	<b>215</b>



## ■ 单元二 管理思想与管理理论

### 学习目标

#### » 知识目标

1. 掌握西方传统与现代管理思想各阶段的主要代表人物及主要思想。
2. 熟悉现代管理原理、原则、研究范围及对象。
3. 了解中国古代与现代管理思想各阶段的代表人物及主要思想。

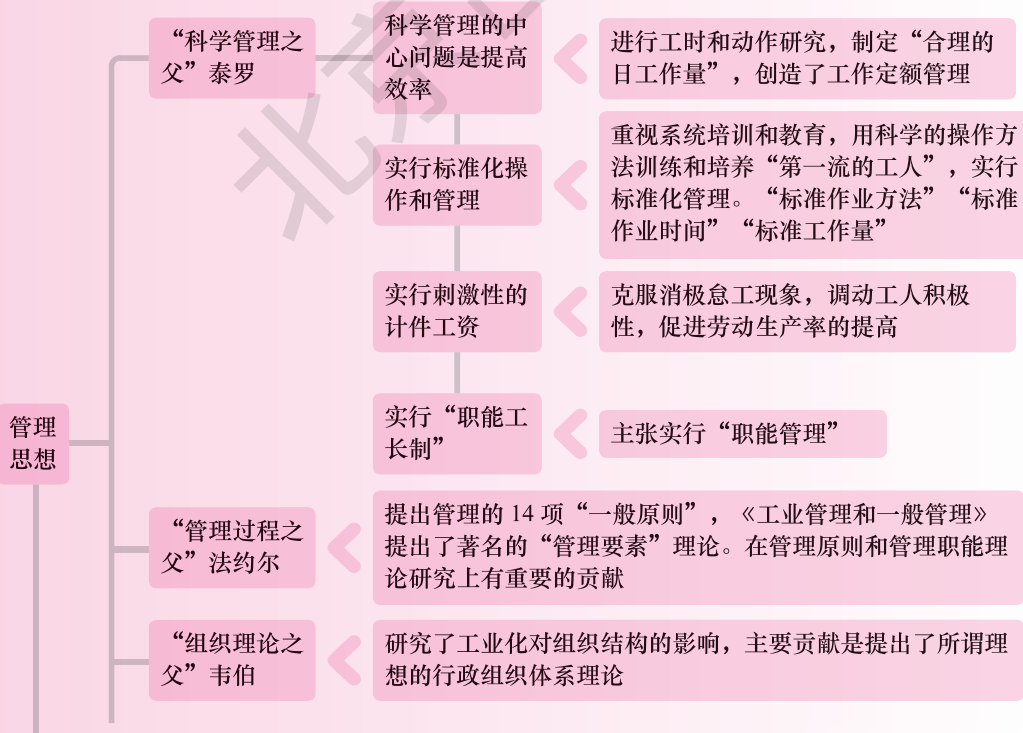
#### » 能力目标

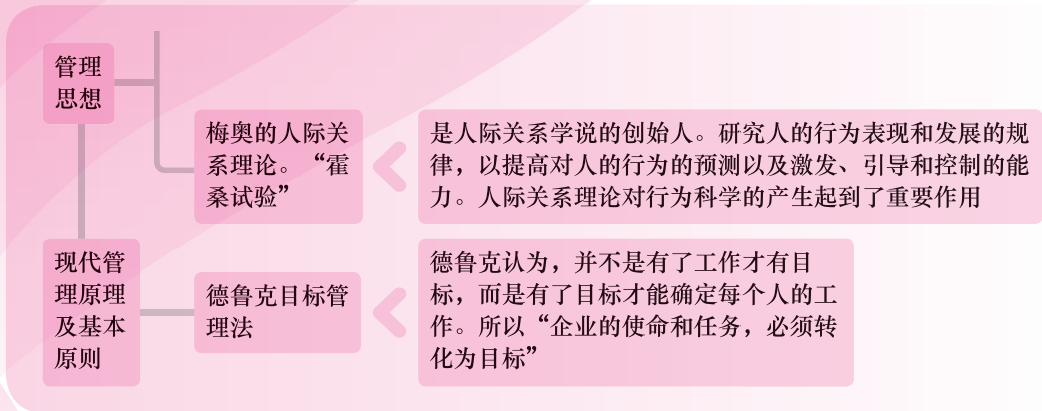
能理解不同理论模式下的护理管理者角色。

#### » 素质目标

在实际工作中能具有现代管理理念。

### 知识导图





### 护理情境

某医院的内科一病区与内科二病区近年来多次受到护理部的嘉奖，被评为先进病区。不论何时护理部下病区检查工作，两病区的病房环境都整洁有序；护理服务质量方面，包括防范护理差错、降低医院内感染率、静脉穿刺一次成功率、减少护患纠纷等项目，两病区的业绩均在全院排名前列。两位病区的护士长与病区医生们合作良好。内一区主任对护士长管理能力甚为称赞，说只要护士长一天不在班，病房就会乱了套，病房管理非他莫属。内二区主任也称赞护士长管理有方，不论护士长在班与否，病房护理管理各方面一样井井有条。经实习生反映，内一区护士长管理以扣分为主，工作稍有疏忽便扣分，分数直接与奖金挂钩，病区中护士人人自危，没有一个偷懒。内二区护士长懂得调动每一个护士的积极性，按照他们的专长分给不同的任务，共同管理好病房；定期召开民主生活会，鼓励护士畅所欲言，积极提出建议，改进工作。

#### 情境思考

1. 根据上述案例，请你分析哪一种管理方法较好？
2. 此案例给你哪些启示？

管理活动源远流长，自古即有，但是形成一套比较完整的理论，则是经历了一段漫长的历史发展过程。因此，回顾管理思想的形成及发展过程，了解国内外从古到今的伟人对管理思想和管理理论所做的贡献，以及管理活动的演变和历史，对每一位学习管理学的护理人员来说都是必要的。

## 任务一 管理思想

从世界各文明古国已有的文字记载来看，人类很早就开始了对管理活动规律的探索。长期的管理实践逐渐总结、归纳形成的管理经验和知识，随着历史的进步而不断演

变与发展,到了19世纪末,管理发展成为一门科学。管理在历史发展的不同阶段,形成了不同的管理思想和理论,指导着管理实践。

### 一、管理思想形成及发展过程

从历史上看,管理与人类社会几乎同时产生。自从有了人类社会,人们的社会生活就离不开管理,所以管理的实践早就出现了,而在有了人们的实践之后,才有人对这些实践活动,包括政治的、军事的、经济的、文化的或宗教的活动加以研究和探索。经过长期的积累和总结,对管理实践有了初步的认识和见解,从而开始形成管理思想。随着社会的发展、科学技术的进步,人们又对管理思想加以进一步的总结,提出管理中带有规律性的东西,并将其作为一种假设,结合科学技术的发展,在管理实践中进行验证,继而对验证结果加以分析研究,从中提炼出属于管理活动普遍原理的东西。对这些原理的抽象综合,就形成了管理的基本理论。这些理论又被人们运用到管理实践中,指导管理活动的进行,同时又进一步对这些理论进行实践验证,这就是管理学的整个形成过程,也就是从实践到思想再到理论,然后又将理论应用于实践。因此,将管理思想的这样一个形成及发展过程同人类社会的发展的不同阶段加以比较和归纳,就可以比较全面地显示出管理思想的形成及发展过程。

#### (一) 早期管理活动或实践阶段

指从人类社会产生,人们结成一定的社会关系,有了集体劳动的分工、协作开始,到18世纪这一历史阶段。这一阶段人类仅仅为了谋求生存而进行各种活动,自觉不自觉地进行着管理的活动和管理的实践,其范围是极其广泛的,但是从未对管理活动本身的重要性和必要性加以认识,提出某些见解。仅有的管理知识是代代相传或从实践经验得来的,人们凭经验去管理,尚未对经验进行科学的抽象。

#### (二) 早期管理思想的萌芽阶段

指从18世纪到19世纪末这一历史阶段。这一时期人们逐渐地观察各种管理的实践活动,对管理活动在社会中所起的作用产生了一定的认识,在军事、经济、政治、行政等的某些领域或某些环节,提出了某些见解。但这一切都停留在一个较低水平上,还没有能够进一步系统地、全面地加以研究,因而人们对它的认识和见解仅仅散见于一些历史学、哲学、社会学、经济学、军事学等著作之中,只是一些对管理的零碎的研究。这就说明19世纪以前还没有形成一个比较完整的管理理论体系。

#### (三) 管理理论形成阶段

指从19世纪末20世纪初开始直到现在这一历史阶段。这一时期随着生产力的高度发展和科学技术的飞速进步,经过管理学者们的不断研究、观察,甚至亲自实践,人们对管理的科学认识不断丰富和具体,从而对其进行概括和抽象,这才逐渐地形成管理理论,管理作为一门科学才真正蓬勃兴起。

以上三个阶段的相互关系如图2-1所示,图中描述的“管理实践活动→管理思想→管理理论”这一发展过程,是符合马克思主义认识论的普遍规律的,从而也看到管理作

为一门科学所具有的一套科学方法论。更重要的是使人们认识到，管理理论的形成与管理的实践活动是紧密相连的，管理思想的形成与发展是在前人管理实践的基础上才得以实现的，而绝不是无本之木、无源之水。

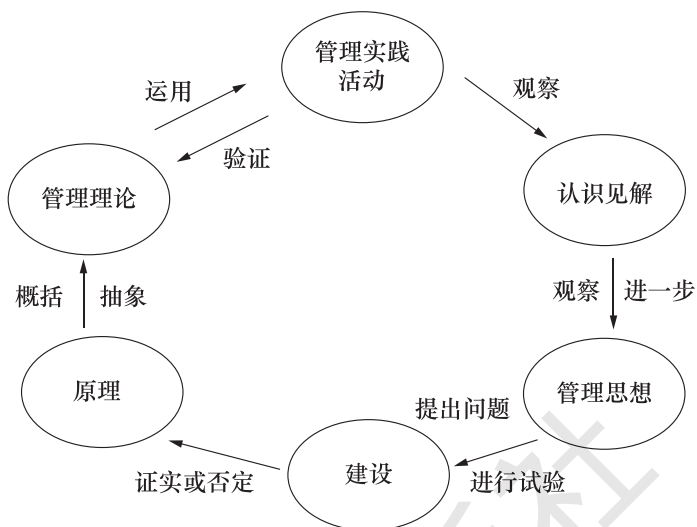


图 2-1 管理活动、管理思想、管理理论三阶段的相互关系

## 二、中国古代的管理思想

当我们的祖先经历夏、商进入西周时代，中华民族走向文明的独特途径和进入国家社会后的历史自然选择，促使以血缘关系为纽带、地缘为基础的父权家长制家族组织中出现了新的身份等级关系，宗君合一、家国同构，父权家长制家族组织终于演变成一种新的社会组织——“宗族”。

从宗族的形成可以看出，宗族作为国家社会组织的基本形态，已获得了阶级统治、生产组织、日常生活组织和文化教化等多种功能，而保障这些功能正常实施的宗法观念经意识形态化演变成“治国之道”。本书把这种主要服务于中国古代血缘宗法组织的社会组织需要、由宗法观念衍生而成、集多种功能为一体的“治国之道”称为中国古代管理思想。

我们可以把中国古代管理思想界定成具有下述特征的知识体系：第一，它为适应中国古代社会宗族结构下各种不同等级、层次和规模的血缘宗法组织的社会组织需要而产生；第二，它有经长期宗法实践积淀而形成的知识体系；第三，它具有集阶级统治、生产组织、日常生活组织和文化教化等多种功能为一体的政治伦理型文化的观念形态——治国之道。

中国古代管理思想的演变分为以下三个阶段。

### 1. 萌芽阶段（公元前 21 世纪—前 771）

以士人为中心建立起来的“官学”——治国之道，蕴涵着古代管理思想的萌芽。以道德为本位，其核心是维护以周天子为中心的宗法等级秩序，为中国古代管理思想被官学化成为“治国之道”提出了“合理合法”的依据。合理性依据是指从“天命论”走向

“敬德保命”；合法性依据是指个人集权、王朝正统与天下共主华夏统一观。由于这种“治国之道”完全以巩固周王室的政治稳定与发展为宗旨，而忽略了诸侯国和国人的利益，再加上天子的无能，上述“治国之道”无法解决日益激化的社会矛盾。

### 2. 发展阶段（公元前 770—前 221）

诸子蜂起、百家争鸣造就了中国古代管理思想的多元化局面，对于中国古代管理思想的发展与成熟产生了深刻的影响。第一，随着官僚政治的产生，独具中国特色的、一身兼文人与官僚二职的管理阶层的形成为古代管理思想准备好了知识生产队伍。第二，以治国之道为观念形态表现的中国古代管理思想，为构架中国古代主干管理思想奠定了知识的基础。古代主干管理思想的构成要素（指儒、道、墨、法诸子百家“治国之道”）及要素之间结构性关系（如仁与义、礼与法、义与利、王与霸、有为与无为等）的形成，大致确定了中国古代主干管理思想的走向。

### 3. 成熟阶段（公元前 221—前 140）

经过春秋战国“诸子蜂起、百家争鸣”、秦的“崇法轻儒、焚书坑儒”、汉初的“黄老之术、无为而治”与汉武帝时的“罢黜百家、独尊儒术”，历史自然选择了以“儒为主，道法相辅”为学派结构的中国古代主干管理思想。其后虽多有变化，然而终未超出以“德治教化、修身治国”为躯干，添加“授道入儒、无为而治”“阳儒阴法、以法而治”为两翼的治国模式，这大大丰富了“内圣外王”的内容，使其成为中国古代有效的社会组织方式，为中国的发展造就了灿烂的古代管理思想。

中国古代管理思想博大精深，虽然没有形成完整的体系，但是毕竟是我们先人深深思考的结果，我们承认其在认知上存在某种不足，但也绝对不是一无是处。因此，在对待我国古代传统管理思想的问题上，那种管理思想的“民族虚无论”是完全错误的，因为它必将在全盘否定我国古代管理思想的基础上导致“全盘西化”；鼓吹完全的“儒学复兴论”也是十分片面的，并且还有盲目排外、妄自尊大、不思进取的封闭嫌疑，其局限性和消极性表现同样也不利于我国管理思想的发展和完善。正确的态度应该是兼容并蓄，提倡在借鉴意义上的“中西合璧论”，我国优秀的管理思想要继承发扬，国外合理的科学的管理思想也接受吸取，把二者结合起来，中学为体，西学为用，相信中国的管理思想必将光大于后世。

## 三、西方传统管理思想

西方的“管理运动”（其主要组成部分就是“科学管理”）也是一种历史现象，是一个过程，时间大约从 19 世纪末至 20 世纪 30 年代，大体上有四五十年时间。管理运动是人们对管理重要性的认识，以及由此而产生的对经济发展的重大影响的过程。它为提高效率和生产率提供了一种思路和解决问题的框架。

这一运动是 19 世纪中后期至 20 世纪中期的主流，但是，工业革命发生在欧洲，一百年以后的“管理运动”却出现在美国，这是其历史的必然性。其中比较有代表性的是泰罗（Taylor）的科学管理思想、法约尔（Henri Fayol）的一般管理理论、韦伯（Max Weber）的理想行政管理理论体系及梅奥（George Elton Mayo）的人际关系理论等。



（一）泰罗的科学管理理论

1. 科学管理的产生

科学管理理论的创始人是美国学者弗雷德里克·泰罗 (Frederick Winslow Taylor, 1856—1915)。从科学管理的产生背景上看,在早期管理阶段,资本的所有者就是管理者。直到19世纪末20世纪初,科学技术与社会经济都发生了巨大的变化,石油、电力等能源经济逐步由自由竞争时期进入到垄断时期。由于产业界两大阶级矛盾的尖锐化,资产阶级加强了对工人阶级的统治。科学技术的发展、资本主义生产的集中和垄断以及两大阶级的矛盾和斗争,这三方面的因素对企业管理提出了新的要求,促进了管理职能逐渐与资本所有权相分离,管理职能则由资本家委托给以经理为首的由各方面管理人员所组成的专门管理机构承担。从此,出现了专门的管理阶层,这一变革直接促进了科学管理思想的产生。

在科学管理的概念上,泰罗认为:“科学管理也不过是一种节约劳动的手段而已。也就是说,科学管理只是能使工人取得比现在高得多的效率的一种适当的、正确的手段而已。这种手段并不会大量增加比工人现在的负担更大的负担”。这就是说,科学管理是能使工人不用增加劳动而能增加工效的一种手段,如图2-2所示。



弗雷德里克·泰罗



泰罗的管理试验

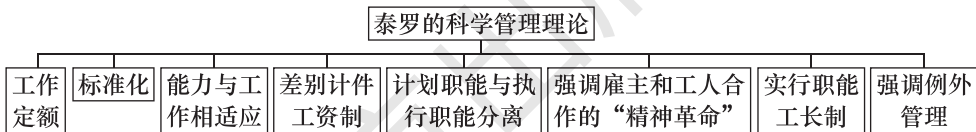


图 2-2 泰罗的科学管理理论

2. “科学管理”理论主要内容

(1) 科学管理的中心问题是提高效率。泰罗认为,要制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”,就必须进行工时和动作研究。方法是选择合适且技术熟练的工人,把他们的每一项工作、每一道工序所使用的时间记录下来,加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作所需要的总时间,据此定出一个工人“合理的日工作量”,这就是工作定额原理。

(2) 为了提高劳动生产率,必须为工作挑选“第一流的工人”,并循序渐进地培训“第一流的工人”。泰罗很重视对工人进行系统的培训和教育,并用科学的操作方法来训练和提高经过科学选择的“第一流的工人”,使他们真正按照科学的规律去操作,以改变过去由工人自由选择自己的工作,凭经验进行操作的作法。所谓“第一流的工人”,泰罗认为,“每一种类型的工人都能找到某些工作使他成为第一流的,除了那些能够工作而不想工作的人”。对于那些体力和智力不适合于分配给他们工作的人,应该加以培训,使之适应工作或是把他们安排到其他适合的岗位上去。泰罗认为健全的人事管理的基本原则是:使工人的能力同工作相匹配。企业管理当局的责任在于为雇员找到他最适合的工作,培训他成为第一流的工人,激励他们尽最大的力量来工作。

(3) 要使工人掌握标准化的操作方式,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化,这就是所谓的标准化原理。泰罗认为必须用科学的方法对工人的操作方法、工具、劳动和休息时间的搭配、机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理的因素,把各种最好的因素结合起来,形成一种最好的方法。他把这称为管理当局的首要职责。

(4) 实行刺激性的计件工资报酬制度。按照工人完成定额和实际表现而采用不同的工资率,通过对工时的研究和分析,制定出标准制度,改变过去以估计和经验为依据的做法。计件工资制度包括三点内容:①通过工时研究和分析,制定出一个有科学依据的定额或标准;②采用“差别计件制”的刺激性付酬制度,即计件工资率按完成定额的程度而浮动;③工资支付的对象是工人而不是职位,即根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资。泰罗认为这样做,既能克服消极怠工的现象,更重要的是能调动工人积极性,从而促进工人提高劳动生产率。

(5) 工人和雇主两方面都必须认识到提高效率对双方都有利,都要来一次“精神革命”,相互协作,为共同提高劳动生产率而努力。泰罗认为这就是劳资双方进行“精神革命”、从事协调与合作的基础,实现“科学管理的第一步”。

(6) 把计划职能同执行职能分开、变原来的经验工作法为科学工作法。所谓经验工作法是指每个工人用什么方法操作,使用什么工具等,都由他根据自己的或师傅等人的经验来决定。泰罗主张明确划分计划职能与执行职能,由专门的计划部门来从事调查研究,为定额和操作方法提供科学依据;制定科学的定额和标准化的操作方法及工具;拟订计划并发布指示和命令;比较“标准”和“实际情况”,进行有效的控制等工作。

(7) 实行“职能工长制”。泰罗主张实行“职能管理”,即将管理的工作予以细分,使所有的管理者只承担一种管理职能。他设计出8个职能工长,代替原来的一个工长,其中4个在计划部门,4个在车间。每个职能工长负责某一方面的工作。泰罗认为其优点有以下三点:①对管理者的培训所花费的时间较少;②管理者的职责明确,因而可以提高效率;③由于作业计划已由计划部门拟定,工具与操作方法也已标准化,车间现场的职能工长只需进行监督,因此非熟练技术的工人也可以从事复杂的工作,从而降低整个企业的生产费用。

(8) 在组织机构的管理控制上实行例外管理原则。泰罗等人认为,规模较大的企业组织和管理,必须应用例外原则,即企业的高级管理人员把一般日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项的决定和监督权。这种以例外原则为依据的管理控制原理,以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制管理体制。

从今天来看,泰罗的方法是一套科学的管理方法,但在推广过程中却并不顺利。当时,资本家是反对的。他们认为这套办法给了工人更多的好处,提高了工资;管理人员分离出来,增加了非生产人员的开支;用科学化、标准化的管理方法取代资本家按个人旨意、经验进行管理的传统方法后,会影响资本家的权威。工人同样也是反对的。当时的工会领袖们把科学管理当作是对劳工的一种威胁,认为泰罗把工作执行与工作计划分开的作法损害了劳动者的权利。劳动分工越来越细,一个工人的工作很容易被其他人

代替；实行差别计件工资制，工人的工资完全由管理人员根据产量确定，就会失去工人“集体同资本家谈判决定工资”的权利。

从客观的角度说，泰罗制在实行中遭到反对，一方面是由于社会上传统意识的影响，另一方面是由于它本身存在着不足。但在当时的历史条件下，泰罗的科学管理方法在管理方式上是一种创新。其特征主要表现为以下几个方面：①它冲破了百年来沿袭下来的传统的落后的经验管理方法，将科学引进了管理领域，并且创立了一套具体的科学管理方法来代替个人经验进行作业和管理的旧方法。这是管理理论上的进步，也为管理实践开创了新局面。②由于采用了科学的管理方法和可操作的程序，生产效率提高了2~3倍，推动了生产的发展，适应了资本主义经济在这个时期的发展需要。③由于管理职能与执行职能的分离，企业中开始有一些人专门从事管理工作。这就使管理理论的创立和发展有了实践基础。④泰罗把工人看成是会说话的机器，他们只能按照管理人员的决定、指示、命令进行劳动，在体力和技能上受最大限度的压榨。泰罗的“标准化作业方法”“标准作业时间”和“标准工作量”，都是以身体最强壮、技术最熟练的工人进行最紧张的劳动时所测定的时间定额为基础的，是大多数工人无法忍受和坚持的。因此，泰罗科学管理方法是资本家最大限度压榨工人血汗钱的手段。他把人看作是纯粹的“经济人”，认为人的活动仅仅出于个人的经济动机，忽视企业成员之间的交往及工人的感情、态度等社会因素对生产效率的影响。泰罗认为，工人的集体行为会降低工作效率，只有使“每个工人个别化”才能达到最高效率。此外，他强调“科学管理”是“精神革命”，而且“对劳资双方有利”，掩盖了早期资本主义制度对工人进行剥削的实质。

从总体上说，泰罗制是适应历史发展的需要而产生的，同时也受历史条件和个人经验的限制。由于泰罗本人长时间从事现场的生产和管理工作，所以泰罗的一系列主张，主要是解决工人的操作问题、生产现场的监督和控制问题，管理的范围比较小，管理的内容也比较狭窄。企业的供应、财务、销售、人事等方面的活动，基本上没有涉及。

科学管理理论除了泰罗以外，还有很多追随者。他们或是继承了泰罗的管理思想，或是在同泰罗同时代的管理改革中做出了重要的贡献。其中比较有代表性的人物有亨利·甘特、弗兰克·杰布雷斯夫妇、福特等。泰罗及其他同期先行者的理论和实践也被称为泰罗制。可以看出，泰罗制着重解决的是用科学的方法提高生产现场的生产效率问题。所以，人们称以泰罗为代表的这些学者形成的学派为科学管理学派。

### 3. 科学管理理论在护理管理中的应用

(1) 以科学的研究方法进行各项护理业务的改进和探讨。在护理工作中对各种工作的方法进行研究，对于不合理的环节进行改进，以便更加适宜护理工作，为患者提供更优质的服务。

(2) 分清各层次的职责功能。各级护理管理者有其特定的职责，各班护理人员也有固定的角色和功能。护理部主任总揽全部护理工作，进行高层决策；护士长负责本科室的业务统筹、规划、控制，带领下属执行上级决定，完成病区各项业务工作等。

(3) 进行护理人员的聘选、训练和再教育。根据科学管理“一流的工人”要求，必须加强护理人员的聘选，选到适合的人才，再进行培训，以便他们更好地开展工作。



(4) 实行部分护理工作标准化, 并加强对护士的训练。受科学管理加强作业操作管理和实现精简化、标准化管理思想的影响, 注意制定标准统一、动作精炼的护理技术操作规程和各项护理工作标准, 并以此训练护士, 减少操作中不必要的多余的动作, 提高效率, 并用时间作为衡量技术熟练与否的手段。

(5) 提高护理管理人员的管理水平和领导能力。重视护理管理人员的管理水平、领导能力训练; 定期开展护理管理人员专题培训班, 提高护理管理者的管理理论水平、领导才能和领导素质。

(6) 建立奖励制度和绩效考核办法。在护理管理中建立科学的奖励制度, 有效地调动广大护士的工作积极性和聪明才智, 同时建立护理人员的绩效考核办法, 制定科学的绩效考核内容和绩效考核测量方法。

## (二) 法约尔的一般管理理论

### 1. 一般管理理论的产生

科学管理研究的范围基本上是对车间、工段这个层次的生产劳动的管理, 但组织之间的协调、领导等高层次的经营管理思想, 则是组织管理理论的研究领域。

泰罗制在科学管理中的局限性, 主要是由法国的管理学家亨利·法约尔加以补充的。法约尔虽然和泰罗是同时代的人, 但个人经历不同, 他 19 岁时, 毕业于法国圣太田市的矿业学校, 随后受雇于康门曲里·福尔亨包特矿业公司, 终其一生。他在任职期间表现出卓越的管理才能。他根据自己的管理经验, 在 1900 年向国际采矿和冶金大会宣读的一篇论文中, 提出了自己的管理思想并强调了管理职能的重要性。1908 年, 他在一篇论文中发表了管理的 14 项“一般原则”。1916 年, 他发表的《工业管理和一般管理》一书, 提出了著名的“管理要素”理论。他在管理原则和管理职能理论研究上有重要的贡献。

### 2. 一般管理理论的主要内容

#### (1) 管理的职能。

法约尔认为经营与管理是两个不同的概念。经营活动可以分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动等 6 大类。管理是经营活动的一种, 其关系职能如图 2-3 所示。

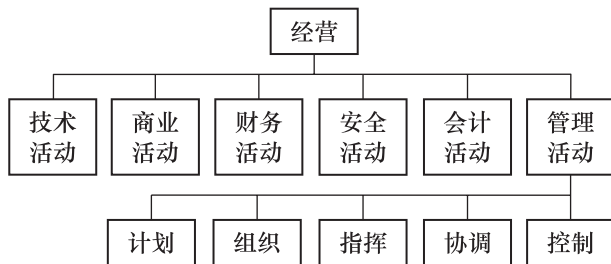


图 2-3 法约尔管理关系职能图

法约尔认为, 每一种经营都包含 6 种活动: ①技术活动 (生产、制造、加工等活动); ②商业活动 (采购、销售和交换等活动); ③财务活动 (资金的取得和控制); ④安全活动 (商品和人员的保护); ⑤会计活动 (盘存、会计报表、成本核算、统计等); ⑥管理活动 (计划、组织、指挥、协调和控制等 5 种职能)。管理的每一项职能都有其独特的内容: ①计划: 对有关事件的预测, 并以预测的结果为根据, 拟订出一项工作 (操作) 方案。所订计划, 应尽量顾及将来, 甚至需要长达 5~10 年的计划。②组织: 指有关各项劳动、材料、人员等的一种结构, 用来如期完成指派的任务。简要地讲,

组织是对机构中各项资源的有效协调。③指挥：有关领导的艺术，以促进组织产生期望的行为为目的。如何能有效地进行指挥，法约尔列出若干建议，例如，自己以身作则、对组织的不断检查、不合格人员的淘汰、不为细枝末节的事务所困住等。④协调：主要指维持必要的统一，达到组织的目标。法约尔认为，主管人员与下属经常举行会谈是协调的一个方法。⑤控制：在于使各项工作能按既定计划进行。每项活动的任何一个方面，如人力、物力、劳动等，都必须进行控制。

从以上分析可见，管理既是经营不可缺少的一种活动，又是自成体系的职能。两个概念是有区别的。经营就是努力确保6种活动的顺利运转，以便把企业拥有的资源变成最大的成果；而管理只不过是通过经营而得以运转的职能。法约尔说：“管理职能只有通过社会组织的成员才能派上用场，其他活动是使材料和机器处于运动状态的，而管理职能只对人起作用。”社会组织的概念是管理职能的基础，因此，从本质上看，他的管理理论是社会组织的理论。

## （2）管理的原则。

法约尔认为管理原则不是固定不变的，而是随着形势的变化而改变的。他列出了以下14项管理原则。

①分工：根据传统的“劳动专业化”的原则，分工的好处是可以减少浪费，提高劳动效率。法约尔认为，劳动分工不仅适用于技术性劳动，同样适用于管理方面的工作，适用于职能的专业化和权限的划分。

②权力与责任：权力指的是发布命令并使人服从的力量。法约尔把管理人员的职务权力（法定权力）与个人权力（非法定权力）相区别。职务权力是由职位产生的，个人权力则来源于个人的智慧、经验、道德、领导能力、资历等。后者是前者不可缺少的条件。一个好的管理人员要以他的个人权力来补充他的职务权力。他还提出了“权力与责任对等”的概念，即两者乃是二而一、一而二的事，必须随时保持相等。行使权力就必然产生责任，权力与责任应相一致。从整体利益出发，对行使权力的行动，根据其有害还是有益实行罚或奖，这是良好的管理条件。

③纪律：法约尔认为，纪律就是服从企业中各方达成的协议。但是，有了纪律还不能保证组织机构有良好的秩序。另一个重要的条件就是需要有效的领导人，遇有不服从、不遵从纪律的情况时，要执行惩罚措施。用法约尔的话来说，纪律是领导人“生产”的产品。然而，纪律的有效实行，还要看领导在纪律遭到破坏时能否明确而果断地采取惩罚措施。

④统一指挥：法约尔主张，一个职工在任何活动中，都只能接受一个上级的指挥。正如一个人不能同时伺候两个主人一样，双重指挥对于权力、纪律和稳定性都是一种威胁。

⑤统一指导：统一指导是指凡具有同一目标的各种活动，只能在一个主管和一个计划下进行，只有在一个良好的组织机构下才能有效。它是统一行动、协同力量、集中力量的重要条件，没有统一指导就谈不上统一指挥。

⑥个人利益服从整体利益：组织的目标包含个人的或群体的目标。为了实现这一原则，就要克服愚昧、野心、自私、懒惰、软弱和一切企图把个人或小集团置于组织之上

从而导致冲突的个人情绪。法约尔认为，实现这一点的办法，就是领导层要有坚定性，要经常监督，以身作则，协议尽可能公正。

⑦ 职工的报酬：在职工的报酬方面，法约尔并没有提出一个明确的报酬制度。他认为，任何良好的工资制度，均无法取代优良的管理。他还认为，一项报酬制度必须具备几个条件，即必须能确保公平的待遇；应对有贡献的职工进行奖励；奖励不得超过合理的界限。他以这个尺度讨论了当时的报酬制度，如计时工资制、任务工资制、计件工资制、奖金制和分红制等，并分析了这些制度的优缺点。

⑧ 集权化：集权化作为一种管理制度，本身无所谓好坏。实际上，一个组织机构必须有某种程度的集权化，问题是究竟应该集权到什么程度才对本组织机构最合适。法约尔认为，集权化程度不是千篇一律的，它应根据组织的规模、条件、管理人员以及职工的素质而定。因此，一个组织机构的“最适当”的集权化和分权化程度也往往是变化的，不是固定不变的，但目标是最大限度地利用职工的能力。

⑨ 组织等级：所谓组织等级，是一个组织机构由最高层到最基层所经历的层次结构。这种组织结构，实际是一条权力线，这是自上而下和自下而上确保指挥统一、传递信息的必要途径。为了克服由于统一指挥而产生的信息传递延误，法约尔提出了一项所谓“跳板原则”。利用跳板原则可以横跨过执行权力的路线而直接联系。但他也指出，这种跨越性直接联系只有在有关各方面同意而上级知情的情况下才能进行。

⑩ 秩序：法约尔认为凡事都各有其位，并且都各在其位。所谓秩序原则，即每一件事有一定位置，每一个人有一定职位，各得其所。每个职工都必须处在他能最好地做出贡献的职位上。

⑪ 公平：合情加上合理则为公平。用这一原则对待已建立的规则和职工，可以鼓励职工倾其全部的忠诚和热心履行他们的职责。组织领导应该对各级主管灌输公平的意识。

⑫ 职工的稳定：法约尔认为，如果人事不断变动，工作将永远得不到良好的完成。一般来说，对于成功的组织而言，管理人员要稳定。上级管理人员应该鼓励职工特别是管理人员长期承担分配的任务。

⑬ 创造性：法约尔认为，这是行动的动力，必须大力提倡，充分鼓励首创精神，但是，应该以不违背职权和纪律为限。

⑭ 集体精神：一个组织机构中的集体精神，应该视其集体成员之间的协调和团结程度而定。在法约尔看来，加强集体精神的最有效的方法在于统一指挥。

### 3. 一般管理理论在护理管理中的应用

法约尔的14项管理原则在今天的护理管理中仍然适用，如管理分工、权利和责任的一致、严明纪律、统一指挥、统一领导、个人利益服从集体利益、个人报酬公平合理、集权与分权相适应、明确的等级制度、建立良好的工作秩序、人员任用稳定、鼓励护士创造精神、增强护理团队的合作和协作精神等。对于护理管理有经常强调的管理重点，如在护理管理中充分认识人的作用和价值，建立能够激励下属的薪酬制度，制度应公平化，强调管理中的奖罚分明，需要护理技术标准和规范来保证护理服务的一致化，法约

尔的管理过程理论均给予了很好的论述和说明。

### （三）韦伯的行政组织理论

#### 1. 行为组织理论的产生

马克斯·韦伯（Max Weber，1864—1920）出生于德国，著名的社会学家，他对法学、经济学、政治学、历史学和宗教学都有广泛的兴趣。他在管理理论上的研究主要集中在组织理论方面，主要贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。他研究了工业化对组织结构的影响。他不仅研究组织的行政管理，而且还广泛地分析了社会、经济和政治结构。他在组织管理方面有关行政组织的观点，是他对社会和历史因素所引起的复杂组织发展的研究成果，也是其社会学理论的组成部分，因而在管理思想发展史上，被人们称之为“组织理论之父”。

#### 2. 行政组织理论的主要内容

（1）明确的分工：即每个职位的权利和义务都应有明确的规定，人员按职业专业化进行分工。

（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）人员的任用：人员的任用要完全根据职务的要求，通过正式考试和教育训练来实行。

（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。

（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以及办事秩序。

（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，只是职位关系而不受个人情感的影响。这种公正的态度，不仅适用于组织内部，而且适用于组织与外界的关系。

韦伯认为，这种高度结构化的、正式的、非人格化的理想行政组织体系是对人们进行强制的合理手段，是达到目标、提高效率的最有效形式。这种组织形式在精确性、稳定性、纪律性和可靠性方面都优于其他组织形式，能适用于所有的各种管理工作及当时日益增多的各种大型组织。韦伯的这一理论，对泰罗、法约尔的理论是一种补充，对后来的管理学家们，尤其是组织理论学家有很大的影响，韦伯被称为“组织理论之父”。

#### 3. 行政组织理论在护理管理中的应用

行政组织理论在护理管理中的运用主要体现在以下几个方面。

法约尔的一般管理理论和韦伯的行政组织理论通称为行政管理理论，行政管理理论在护理管理中的运用主要体现在以下6个方面。

（1）护理组织系统逐渐完善：例如，医院采用层级结构，建立护理部，形成护理部“正副主任—科护士长—护士长—护士”等直线指挥系统，明确沟通路线和权利关系，每一层职位均授予相应职权。

（2）明确各级管理人员和护士职能：护理管理中各种岗位、各级职责、各班护士角色与功能划分明确。



(3) 建立各项制度和进行考核：包括奖惩、绩效考核和各部门工作相应的规章制定并依章处理问题。

(4) 人员晋升要依据个人学历、经历、工作表现和奖惩记录等条件综合评定。

#### (四) 梅奥的人际关系理论

##### 1. 人际关系理论的产生

20 世纪初，资本主义世界经济发展进入一个新的时期，生产规模扩大，社会化大生产程度提高，新技术成就广泛应用于工业部门，新兴工业不断出现。同时，资产阶级剥削工人加剧，阶级矛盾加深，工人运动进一步发展。在这种情况下，古典管理理论忽视人的因素、对职工采取自上而下的“管理”，已不能完全适应新的形势。一些管理学家和企业家也看到了古典管理理论的缺陷，他们从进一步提高劳动生产率的目的出发，开始进行有关新的管理理论和方法的研究。20 世纪 20 年代末到 30 年代初，产生了人际关系管理理论。

##### 2. 人际关系理论的主要内容

梅奥 (George Elton Mayo, 1880—1949) 是原籍澳大利亚的美国行为学家，是人际关系学说的创始人。1924—1932 年，美国国家研究委员会和西方电气公司合作，由梅奥负责进行了著名的霍桑试验。



霍桑试验

通过霍桑试验，梅奥等人提出了人际关系学说，其主要论点如下。

(1) 职工是“社会人”而不是单纯追求金钱收入的“经济人”。古典管理理论把人假设为“经济人”，他们只是为了追求高工资和良好的物资条件而工作。因此，对职工只能用绝对的、集中的权力来管理。梅奥等人以霍桑试验的成果为根据，提出了与“经济人”观点不同的“社会人”观点。梅奥认为，人重要的是同别人合作；个人是为保护其集团的地位而行动；人的思想和行为更多地是由感情来引导。霍桑试验表明，小组的合作和小组的情感超过了生产效率，工作条件和工资报酬并不是影响劳动生产率的第一位原因。因此，对职工的新的激励重点必须放在社会、心理方面，以便人们之间更好地合作并提高生产率。

(2) 正式组织中存在着“非正式组织”。所谓正式组织，就是古典管理理论所指出的为了有效地实现企业目标，规定组织各成员之间相互关系和职责范围的一定组织管理体系。其中包括组织机构、方针政策、规划、章程等。古典管理理论所注意的只是人群组织中的一个方面。但是，梅奥等人指出，人是社会性动物，人在共同工作的过程中，必然要发生相互关系，形成非正式团体。在这些团体里，又形成了共同的感情，进而构成一个体系，这就是所谓的非正式组织。

(3) 新的领导能力在于提高职工的满足度，提高职工的士气，从而提高劳动生产率。梅奥等人从上述关于“社会人”和“非正式组织”的观点出发，认为金钱或经济刺激对促进工人提高劳动生产率只起第二位的作用，起重要作用的是工人的情绪和态度，即士气。而士气又同工人的满足度有关，这个满足度在很大程度上是由社会地位决定的。他认为，一个人是不是全心全意地为一个团体提供他的服务，在很大程度上取决

于他对他的工作、对他工作上的同伴和他的领班的感觉，金钱只是工人所需要满足的一部分。所以，所谓职工的满足度主要是指为获取安全和归属这些社会需求的满足度而言的。工人的满足度愈高，士气就愈高，劳动生产率也就愈高，而工人的满足度又依存于两个因素：一是工人的个人情况，即工人由于某段人生经历、家庭生活和社会生活所形成的个人态度；二是工作场所的情况，即工人相互之间或工人与上级之间的人际关系。

梅奥的人际关系理论对行为科学的产生起到了重要作用。行为科学是研究人的行为的一门综合性的科学。它研究人的行为产生的原因和影响行为的因素，目的在于激发人的积极性、创造性，达到组织目标。它的研究对象是探讨人的行为表现和发展的规律，以提高对人的行为的预测以及激发、引导和控制的能力。它运用心理学、社会学、社会人类学等学科的理论 and 自然科学的实验和观察方法，对人的个体行为、群体行为、组织行为、领导行为进行研究。

### 3. 行为科学理论在护理管理中的应用

在梅奥等人创建的人际关系学说的基础上，20世纪50年代初，在美国福特基金会邀请的一些著名的大学教授举行的研讨会上，首次提出了“行为科学”这一词，并提出用科学知识和方法去研究人们的行为，这标志着行为科学形成。其主要内容包含美国心理和行为学家马斯洛提出的“需要层次论”、美国心理学家赫茨伯格提出的“双因素理论”、美国行为学家麦格雷戈提出的“X理论—Y理论”、卢因提出的“群体力学理论”等。

行为科学理论的发展对护理管理也有巨大的影响，表现在以下方面。

(1) 小组制护理的产生。由于管理的人际关系学说和行为科学的影响，小组制护理于20世纪50年代初期形成。小组由不同等级的护理人员组成，由所有成员共同参与护理，对患者做护理计划并评估效果，有利于提高护理质量，成员间彼此合作、协调、分享成就，并形成良好的工作氛围。

(2) 在日常的管理中关心和尊重护理人员，满足其心理需要。如医院提供护士寝室、提供娱乐场所、搞好食堂等生活服务，改善环境。

(3) 建立双向沟通渠道。医院建立意见箱、QQ群、微信群、钉钉群、E-mail等联系方式，加强双向沟通。

(4) 改变管理者的领导方式。主张参与式管理，贯彻人性化原则，护理人员可参与单位决策，同时也可对全院问题提出建议。

(5) 重视人的因素，加强人员培训，重视对护理人员的激励与奖励，加强人力资源的开发及合理应用，调动护理人员的工作积极性，建立护理人力资源库。

## 四、西方现代管理思想

### (一) 西方现代管理学派

西方现代管理理论的形成标志着西方管理理论进入了第三个发展阶段。它是在第二次世界大战后，随着社会生产力的发展以及社会学、系统科学、电子计算机技术在管理领域中日益广泛的应用而逐渐形成的。这些学派在历史渊源和论述内容上互相影响，是对



现代管理理论

西方早期管理思想的进一步发展。这种发展表现为汇总和分散两种趋向。这种情况是同当代特别是第二次世界大战以后科学技术的进步、生产力的巨大发展、生产社会化的程度提高相联系的。从总体上说，主要包括以下几个理论流派。

### 1. 管理过程学派 ( process approach )

这一学派的早期创始人是亨利·法约尔。古典组织理论学家莫尼 (Money)、厄威克 (Lyndall Fownes Urwick)、古利克 (Luther Gulick) 等都属于这一学派的前期代表人物。当前, 在美国的主要代表有哈罗德·孔茨、麦克唐纳 (McDonald) 等。这一学派的特点是把管理学说同管理人员的职能, 也就是同管理人员从事工作的过程联系起来。他们认为, 无论组织的性质多么不同 (有营利性的、政府的、宗教的等)、所处的环境多么不同, 但管理人员的职能是共同的。因此, 他们首先确定将管理人员的职能作为理论的概念结构, 如法约尔把管理划分为计划、组织、指挥、协调、控制五项职能。此后有管理学家虽然对管理职能的划分不完全一致, 但也大同小异, 如厄威克主张计划、组织、控制三职能说; 孔茨与麦克唐纳把管理解释为“通过他人来达成事的职能”。他们认为, 管理人员的职能有计划、组织、人事、指挥、控制五项, 并按此来分析、研究、阐明管理理论。他们指出, 有人认为这些职能是按顺序执行的, 但事实上管理者都是同时执行这些职能。他们强调, 这些职能中的每一种都对组织的协调有所贡献, 但协调本身并不是一种独立的职能, 而是有效地应用了这五种管理职能的结果。管理理论就是把通过长期的管理实践积累起来的经验、知识综合起来, 提炼出管理的基本原则。这些基本原则对于改进管理实践有明显的价值。孔茨等人认为, 管理理论要吸收社会学、经济学、生理学、心理学、物理学和其他科学的技术和知识, 但是不能把这些学科的所有领域都包括到管理理论中去, 因为科学的进步要求把知识分门别类, 有所区别。

### 2. 社会系统学派 ( social systems approach )

该学派最早的代表人物是美国的巴纳德。他使用社会、系统的观点来分析管理问题。该学派的主要贡献是: ①提出了各种组织都是一个协作系统的观点, 认为组织的产生是人们协作愿望导致的结果; ②分析了正式组织存在的三种要素, 即成员协作的意愿、组织的共同目标及组织内的信息交流; ③提出了权威接受理论, 认为权威的存在必须以下级的接受为前提, 至于怎样才能接受, 需具备一定条件; ④对管理者的职能进行了新的概括, 他认为管理者应主要作为一个信息交流系统的联系中心, 并致力于实现协作努力工作。

### 3. 系统管理学派 ( systems management approach )

系统管理学派同社会系统学派有着密切的关系, 但又有所不同。其代表人物是美国的管理学家卡斯特教授。这个学派的兴起, 除了资本主义世界的政治、经济、社会原因外, 在当时还受到以下两方面因素的影响: 一是美国政府加强了国家干预活动, 在大垄断集团的支持下, 制定了建立军备的战略系统规划, 推行了保证科学技术发展的大规模的国家计划。这些规划和国家计划往往被看作是一个“大系统”, 从而促进了系统观念的广泛采用。二是以各种数学方法、数学模型、系统分析等为内容的管理科学的发展, 特别是电子计算机与通信技术的应用, 明显地反映了系统是客观存在的, 并且为研究系

统提供了强大的工具，大大刺激了系统理论在组织管理中的运用。

该理论认为，管理是个系统，这个系统是由各个子系统组成的。系统管理学派认为，组织是个开放的系统，经常与外在的环境发生交往关系。系统的开放是以与外界保持“弹性平衡”为特征的。例如，任何管理系统都有投入与产出的过程。以投入而言，外界有种种资源，如人力、财务、设备等。按照系统管理理论的观点，各项投入都以某种方式予以组合，从而完成产出。从管理职能上，系统管理学派认为，根据系统的层次制订不同层次的计划，各层级计划有着直接的联系和明确的责任；系统管理的组织强调把所有活动联系起来完成总目标，同时也承认高效率子系统的重要性；控制用来衡量系统作业的标准，控制误差，使系统目标达成。

系统管理学派认为，从系统的观点来考察管理有助于提高组织的效率。这使得管理人员不至于因为只注意一些专门领域的特殊职能而忽略了组织的总目标，也不至于忽视自己这个组织在更大的系统中的地位和作用。系统管理就是把人、财、物等没有联系的资源组合成一个达到一定目标的整体系统。按系统观念组织并不会消除组织的各项基本管理职能，相反会使职能的系统更清楚。

#### 4. 经验（案例）管理学派（case management approach）

经验管理学派又称经理学派，它以向资本主义大企业的经理提供管理企业的成功经验和科学方法为目标。这一学派的代表人物主要有彼得·德鲁克（Peter F. Drucker, 1909—2005）、欧内斯特·戴尔（Ernest Dale）、威廉·纽曼（William H. Newman）、阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan Jr.）等。其主要观点为：①对管理的性质和任务的确定。②关于目标管理的确定。传统管理学派偏于以工作为中心，忽视人的一面；而行为科学又偏于以人为中心，忽视了同工作的结合。经验管理则是既重视以工作为中心的管理方法，又能使职工发现工作的兴趣和价值，从工作中满足其自我实现的需要，同时企业的目标也因而实现了，这样就把工作 and 人性二者统一起来了。

#### 5. 管理科学学派（management science approach）

管理科学学派又称为数理学派，是泰罗的科学管理理论的继续与发展，以法国的伯法为代表，认为决策过程是建立和运用数学模型的过程。它企图摒弃凭经验、凭直觉、凭主观判断来进行管理的传统，主张采用科学的方法，探求最有效的工作方式或最优方案，以达到最高的工作效率；花最短的时间、最小的支出，取得最大的效果。但对“管理科学”的研究，已经突破了操作方法、作业水平的范围，向整个组织的所有活动方面扩展，要求进行整体性、系统性、全面性的研究。它所采用的手段即现代科学技术，如把电子技术、系统论、控制论、信息论等广泛地运用到管理上来，形成了一系列新的组织管理方法和技术，使整个管理工作提高到前所未有的水平。有的人用“管理科学”一词来统帅这一系列组织管理的方法和技术，并把从事这方面工作的人称之为“管理科学学派”。

管理科学学派的发展与运筹学的研究和应用是分不开的。在概念界定上，管理科学学派认为，管理就是制定和建立数学模型与程序的系统，就是用数学符号和公式来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优的解答，以达到企业的目标。所



以，所谓管理科学就是制定用于管理决策的数学和统计模型，并把这些模型通过电子计算机应用于管理。管理科学主要的不是研究、探索管理的科学，而是设法把科学的原理、方法和工具应用于管理的各种活动，降低不确定性，以便使投入的资源发挥更大的作用，得到最大的效益。因此，可以说“管理科学”是现代的“科学管理”。正如有的管理学著作所指出的，尽管很难给管理科学学派的范围划出清楚的界限，但是它的研究具有以下一些特征：以决策为主要着眼点；以经济效果标准作为评价的根据；依靠数学模型和电子计算机作为处理和解决问题的方法和手段。

### 6. 新公共行政学派 ( new public administration approach )

20 世纪 70 年代，美英等西方国家持续出现了一系列经济、社会、政治方面的动荡和危机。用传统的管理学说，不能解释或缓解当时激烈的社会危机。对此，西方的管理学界，开始重新思考关于公共管理的发展问题，引发了新公共管理运动，并形成了一个新的公共管理学流派——新公共行政学派。

新公共行政学派的产生有其必然性。20 世纪后半叶以后，世界处于不断的纷争和动荡中，科学技术在提高生产率的同时，也带来了一些不良的影响。例如，人类信仰的逐渐沦丧、对意义的功利化界定，使现代人的空虚感越来越严重。人们对社会的认识更加世俗化、功利化，原有的价值规范丧失了权威，而新的价值规范系统尚未确立，于是导致现代人对价值的模糊和无所适从。对于社会中的种种变化和出现的新矛盾，现代政府或统治阶级已不能用过去的管理思想和模式来解决现在出现的问题和危机。在这种历史背景下，新公共行政学派应运而生，它以“社会和平”为口号，倡导关注意义和价值，着重重新建立规范理论，这些对现代社会危机的解决提出了一个新的途径和方向。

在新公共行政学派的代表人物弗雷德里克森 (Frederickson) 看来，所谓“新公共行政学”是指 20 世纪 60 年代末和 70 年代初产生的运用现象学方法、本土方法论、符号互动论以及解释学和批判理论等新的研究方法并且强调以公共行政的“公共”部分为研究重心的公共行政理论。从新公共行政学的内容特征来看，主要包括以下几个方面。

- (1) 对“效率至上”观念的反思和批判。
- (2) 对社会公平价值观的提倡。
- (3) 对传统政治与行政二分法的突破。
- (4) 动态开放的组织观。

### 7. 决策理论学派 ( decision-making theory approach )

决策理论学派的主要代表人物赫伯特·西蒙 (Herbert A. Simon) 是美国管理学家和社会科学家，1978 年获得诺贝尔经济学奖。他著有大量论著，对决策过程进行了深入的讨论，形成了系统的决策过程理论。决策理论学派吸收了系统理论、行为科学、运筹学和计算机科学等学科的研究成果，着眼于合理的决策，研究如何从各种可能的抉择方案中，选择一种“令人满意”的行动方案。该学派的理论基础是经济理论，特别是消费者抉择理论，即在一定“合理性”前提下，通过对各种行为的比较和选择，使总效用或边际效用达到最大。西蒙的管理决策理论的主要观点为：①管理就是决策，决策的制定包括四个主要阶段：找出制定决策的根据、找到可能的行动方案、在诸行动方案中进

行抉择和对已选择的方案及其实施进行评价。②决策分为程序化决策和非程序化决策。③不同类型的决策需要不同的决策技术。西蒙对决策过程理论的研究工作是开创性的。西蒙也是管理方面唯一获得诺贝尔经济学奖的人。管理决策理论突出了决策在管理中的作用，系统阐述了决策的原理，强调了决策者的作用。决策理论目前已经渗透到管理学的不同分支，成为现代管理理论的基石之一。

## （二）现代西方管理理论的发展趋势

### 1. 注重整体性

管理的扩大化和复杂化，使管理的职能得到了新发展。传统的管理职能是计划、组织、指挥、协调和控制，它们只是为了实现经营管理目标而发挥作用。经过二三十年的发展，除了原有的五个职能外，现在把决策、激励、领导、教育等也列入管理职能中。科学技术的发展、信息交流量的增加和扩大、管理系统智能化程度的提高，要求重视人才智能的开发，教育的职能愈来愈显得特别重要了。从管理职能的发展趋势上看，越来越重视管理的整体性发展了。

### 2. 重视管理组织的改革

在公司、企业、科技、教育等管理体制上，注意权力和责任的结合，灵活地处理集权和分权的关系，调动各个管理层次、各个部门的积极性。在组织结构上，注意发展横向联系，采用规划—目标结构、矩阵结构、多维结构、系统结构等多种组织结构形式。为了适应信息流通和建立管理信息系统的需要，把网络的理论和方法用于组织结构，可以有效地实行上下层次（纵向）和左右（横向）组织之间的沟通，加强各个部门的配合，从而提高管理工作效率。

### 3. 重视电子传媒的作用

电子计算机和通信网络相结合的管理信息系统将普遍地建立。电子计算机，特别是微型机在管理上的应用将更加普及。随着电子计算机的普及化，量化的管理方法，包括各种管理数学模型和模拟方法也得到发展。电子传媒是未来重要的管理手段，对管理思想的发展也具有划时代的意义。

### 4. 讲究弹性的管理方式

如在计划管理、生产组织、劳动组织、工作制度等方面，增加弹性和灵活性，以提高管理组织的应变能力，这是权变理论在实践中进一步发展的结果。这个理论对于管理的灵活性、及时性、适宜性、随机性、适应危机性等有重要的作用。

### 5. 重视管理中人的因素

在管理现代化中，智力开发、人才培养和使用的组织管理占有极重要的地位。传统的劳动人事管理将重点转变为人才开发管理。在培养人的过程中，必将有选择地、逐步地与生产部门结合，这样才能保证所培养的人能适应市场的需求。

同时应该看到，随着社会经济的发展，重视技术、生产、市场一体化的管理成为一个重要的趋势。这种一体化的管理有利于调动科研人员的积极性和创造性，增加企业采用新技术、发展新产品的内在动力，缩短技术成果转化为物质产品的周期等。

## 五、中国现代管理思想

自新中国成立以来，特别是改革开放以后，我国管理实践和管理思想迅速发展和完善。在全国范围内所进行的社会主义经济体制改革，极大地促进了现代管理思想的发展；对外开放政策的实施，又为学习和借鉴国外先进的管理经验提供了机会。因此，在最近40年里，我国现代管理思想发生了极为深刻的变化。各种管理方式方法的变化，实质上是管理思想的变化。从众多变化可以明显地看出中国管理思想发展的六大趋势。

### （一）从计划经济向市场经济方向变化

我国长期以来一直处于高度集中的管理体制之下，认为社会主义社会最大的优越性就是能由国家计划部门按照“有计划按比例发展”的规律来统一计划和管理经济。国家的计划，全国都要无条件地执行。长期以来，我国企业的职能就是执行由国家统一下达的计划，资金、原材料、劳动力、能源等生产要素都由国家计划安排，企业发展方向、规模、扩建改造项目以至协作伙伴都由国家计划安排，企业生产的产品也由国家统一收购。企业市场经营观念十分淡薄。

从20世纪70年代末80年代初开始，许多企业的经营者开始意识到，企业生产的最终目的是为了满足市场需求，企业只有根据市场的需求，以销定产才能生存和发展。在这种思想指导下，企业经营者进行了许多重要的改革。在经营管理实践中，企业管理者的用户观念、市场观念、竞争观念和效益观念逐步树立起来，增加了企业的活力。这是一种思想观念的变革，在这种思想的影响下，企业以外的其他非营利性组织如学校、医院、研究机构等，在管理思想上也不同程度地发生了类似的变化。

### （二）从大锅饭体制到承包经营责任制再到股份制

在大锅饭思想指导下，干好干坏一个样，严重地挫伤了职工和企业的积极性，这种体制工作效率低下，创造性弱。为了克服这种弊端，在改革中企业普遍实行了承包责任制，这种体制用契约的形式界定了国家和企业、所有者和经营者的责权关系，承包者上缴利润和经营成果挂钩，通过竞争招标，优化经营方案，优选经营者，使承包基数逐渐趋向合理。承包经营后企业经营者和广大职工都有明确的责任目标，既有压力也有动力，从而建立起了有效管理所必要的利益机制、风险机制、调节机制和约束机制，有力地激发了职工的工作热情，加强了企业的凝聚力。到了20世纪90年代初，一种新的企业管理体制——股份制应运而生，特别在1992年的上半年，整个中国自南向北，掀起了股份制的热潮。这种体制目前还在试验阶段。

### （三）从行政官员管理向专家管理转化

在过去高度集中的管理体制下，各级组织的领导人和高层管理人员都由上级政府任命，企业管理者的待遇往往因领导人的行政级别而异，很少与他们的绩效挂钩。自改革开放以来，在企业干部的任免中也引进了某些竞争机制，开始用他们以往的管理实绩作为是否晋升或继续任命的证明。目前我国企业和其他许多领导岗位上所发生的由行政官员管理向专家管理的转变，尽管并不十分显著，但这种转变毕竟代表着一种必然的趋势，其意义绝不可低估。

#### （四）从单一化向多元化转变

在高度集中的管理体制下，为了使管理部门统一安排各企业的生产任务成为可能，也必然要求所属各企业的生产向专业化方向发展，其结果使我国各个企业的经营范围过于单一、狭窄。与此相适应，企业形态也比较单一，政府管理部门一样都是直线职能制。近十几年来，随着经济管理体制改革的深入，许多企业都在努力向多元化方向发展。企业为了适应市场需求，正在不断扩大经营范围，为了减少竞争风险，实行多种经营的企业已随处可见，与此相应的企业组织也出现了百花齐放的状态。目前我国企业正处在管理创新十分活跃的时期，企业经营范围、企业组织形态、企业管理制度和管理工作方法都在朝多元化的方向发展。

#### （五）从着重对物的管理向“以人为中心”的管理转变

我国早期主要学习苏联的管理经验和管理制度，片面推行“一长制”。其实，苏联的企业管理制度不过是美国 20 世纪 30 年代企业中广泛实行的泰罗制的翻版。因此，这种管理思想必然将重点放在对物的管理上，职工只被当作是生产中不可缺少的重要因素——劳动力来看待而已，其管理的重点还是对物的管理。1978 年改革开放以后，许多企业开始认识到人才的重要性，大大加强了培养人、尊重人、关心人的工作，并且有不少企业自觉地研究人的行为规律，改革人事、劳动、分配等各项管理制度，进一步加强思想政治工作，逐步将管理重点从对物的管理转向“以人为中心”的管理。

#### （六）从经验管理向科学化、现代化转变

中国企业现代管理思想的背景极为复杂，既有数千年历史文化的影响，又有几十年革命战争的影响，也有学习苏联管理模式的影响。企业管理缺乏一种持续、稳定、统一的模式，管理者的指导思想并不十分明确，往往只能按各个时期的“上级指示”工作，凭自己的经验办事，因此，基本上仍处在经验管理阶段。改革开放使企业有可能系统地学习借鉴国外先进的管理制度和管理经验，许多先进的管理制度和方法在我国企业中被推广，许多管理人员出国考察，都对我国企业管理的科学化、现代化起到积极的促进作用。不少企业在学习借鉴国外管理经验的同时，还结合本国本厂实际，总结历史经验，创造出了许多有效的管理方法。特别是计算机网络的建立，对企业利用、收集、处理、存储、传送信息起到了难以估量的价值，对企业管理的现代化、科学化等也有重要的推动作用，逐渐形成了具有中国特色的管理理论和模式。



管理思想对人类  
社会发展的影响

## 任务二 现代管理原理及基本原则

现代管理从 19 世纪末开始逐渐发展成为一门科学，它是把管理科学、行为科学及电子计算机结合起来应用，并注重企业经营战略、经营决策，进行全面、系统管理的一套理论和方法。



## 一、现代管理基本方法

现代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；也就是运用现代管理原理，实现组织目的的方式。任何管理都要选择和运用相应的管理方法。

### （一）任务管理法

20 世纪初，人们开始对管理方法做专门研究，最早提出科学的管理方法的是美国管理学家泰罗。泰罗的科学管理理论中所倡导的科学管理方法其实质就是任务管理法，任务管理法是人们最早研究的一种科学管理方法。

任务管理法的基本内容可以概括为通过时间动作研究确定标准作业任务，并将任务落实到工人。任务管理法的最明显的作用在于提高工人的工作效率，而提高效率的关键又在于科学地进行时间动作的研究。泰罗提出的任务管理法的科学成分也就在于他所倡导的时间动作研究方法。

### （二）人本管理法

从管理学的发展来看，对组织采取以人为中心的管理方法是在任务管理法后提出来的。20 世纪 30 年代以后，管理学家们发现，提高人的积极性、发挥人的主动性和创造性对提高组织的效率更为重要。组织活动成果的大小是由领导方式与工作人员的情绪决定的，由此管理学将研究的重点转向了管理中的人本身，这就是以行为科学为主要内容的人际关系理论。人际关系学家主张采取行为管理的方法，即通过分析影响人的行为的各种心理因素，采用一定的措施改善人际关系，以此提高工作人员的情绪和士气，从而产出最大的成果，达到提高组织效率的目的。

在人际关系理论的推动下，对于组织的管理和研究便从原来以“事”为中心发展到以“人”为中心，由原来对“纪律”的研究发展到对行为的分析，由原来的“监督”管理发展到“自主”管理，由原来的“独裁式”管理发展到“民主参与式”的管理。管理者在管理中采取以工作人员为中心的 leadership 方式，即实行民主领导，让职工参加决策会议，领导者经常考虑下属的处境、想法、要求和希望，与下属采取合作态度，管理中的问题通过集体讨论，由集体来做出决定，监督也采取职工互相监督的方式等。这样，职工在情感上容易和组织融为一体，对上司不是恐惧疏远而是亲切信任，他们的工作情绪也就可以保持较高的状态，从而使组织活动取得更大的成果。这种以人为中心的管理理论和方法也包含着一系列更为具体的管理方法，常用的主要有参与管理、民主管理、工作扩大化、提案制度和走动管理等。

### （三）目标管理方法

目标管理是美国著名管理学家德鲁克的首创，1954 年他在《管理实践》一书中，首先提出“目标管理与自我控制”的主张，随后在《管理——任务、责任、实践》一书中对此作了进一步阐述。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，是有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。因此管理者应该通过目标对下级进行管理，当组

织高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变为各部门以及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。如果没有方向一致的分目标指示每个人的工作，则企业的规模越大，人员越多，专业分工越细，发生冲突和浪费的可能性就越大。企业每个管理人员和工人的分目标就是企业总目标对他的要求，同时也是员工对企业总目标的贡献。只有完成每一个分目标，企业总目标才有完成的希望，而分目标又是各级领导人员对下属人员进行考核的主要依据。德鲁克还认为，目标管理的最大优点在于它能使人们用自我控制的管理来代替受他人支配的管理，激发人们发挥最大的能力把事情做好。

目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，企业各级领导者对下属人员的领导，不是简单地依靠行政命令强迫他们去干，而是运用激励理论，引导职工自己制定工作目标，自主进行自我控制，自觉采取措施完成任务，自动进行自我评价。

#### （四）系统管理方法

第二次世界大战之后，企业组织规模日益扩大，企业内部的组织结构也更加复杂，从而提出了一个重要的管理课题，即如何解决复杂大企业的管理问题。为了解决复杂大企业的效率问题，系统方法产生了。

系统方法属于一般科学方法论，所谓系统方法，就是按照事物本身的系统性把研究对象放在系统的形式中认识和考察的一种方法。具体地说，系统方法是从系统的观点出发，始终着重从整体与部分（要素）之间、整体与外部环境之间、部分（要素）与部分（要素）之间的相互作用和相互制约的关系中考察对象，从而达到最佳地处理问题的一种方法。

系统方法是一种满足整体、统筹全局、把整体与部分辩证地统一起来的科学方法，它将分析和综合有机地结合并运用数学语言定量地、精确地描述研究对象的运动状态和规律。它为运用数理逻辑和电子计算机来解决复杂系统的问题开辟了道路，为认识、研究和探讨结构复杂的整体确立了必要的方法论原则。

## 二、现代管理原理

现代管理原理就是对客观事物的实质及其基本运动规律的表述。现代管理原理是现代管理活动的根本依据和准则，是管理学的基本理论。它是管理学在不同业务领域都需应用的概念、理论、准则和方法，反映了管理的基本规律。认真研究和掌握管理原理对做好护理管理工作有着普遍的指导意义。



管理原理

### （一）系统原理

系统（system）是由若干个相互区别又相互联系、相互作用的要素组成的具有特定功能的有机整体，其特征有目的性、整体性、层次性、环境适应性、相关性和集合性。

系统原理是从系统论的角度认识和处理管理问题的理论和方法，其内容包括管理的系统观点、系统分析方法和系统模式等。系统管理原理可以表述为：组织是一个复杂的、动态的社会经济技术系统，管理就是为了达到一定的目的、实现组织目标而设计并运作好这个系统的活动。它将组织视为复杂的社会经济技术系统，把管理理解为对话系统的

设计、构建并使之正常、高效运转的过程。系统管理模式追求系统整体效能最优，而不是某个局部或单项指标的最优。为了保证组织整体效能最优，系统管理模式对涉及组织效能的各个方面都规定目标；既规定组织总体的奋斗目标，又通过目标分析，明确规定各部门、各岗位的奋斗目标，形成相互依存的目标网络体系。系统管理模式将管理活动看作一个完整的过程，而不是某一个或某几个环节。系统管理模式将管理活动看作一个由若干管理步骤形成的封闭的循环体，一个周期连着下一个周期，反复不断地循环下去。

当前系统原理已广泛地应用和管理中，在护理管理中更要重视运用系统管理的原理来指导护理管理的实践活动。因此，在拟订全院护理管理计划时，要充分运用系统原理，把握系统原理的主要特性，即目的性、整体性、层次性、环境适应性、相关性和集合性进行管理，以提高护理管理效能。

### （二）人本管理原理

人本管理，就是以人为本的管理。管理的本质是激励、引导人们去实现预定的目标。人本管理原理的实质在于：在管理中，应当把人看作是最主要的管理对象和最重要的资源，确立以人为本的指导思想及依靠广大员工实现组织发展，运用各种激励手段，调动和充分发挥人的积极性和创造性。

由于人，特别是高素质的人才，具有很强的活力和能动性，他们在社会实践中与其他生产要素结合，创造出新的价值，支持和推动着组织向前发展。正是由于人的这种决定性的作用，在管理中坚持以人为本，才能使组织的发展拥有根本性的保证。管理是科学性和艺术性的统一，这种统一性要求在管理实践中必须处理好事物之间的矛盾和解决好与人有关的问题，必须做好人的工作；而做好人的工作的基本前提是坚持以人为本，实施以人为中心的管理，并在管理中实现组织和人的同步发展。实施人本管理，首先需了解人的心理和行为特点及其变化发展规律，并在此基础上把握人的需求内容和如何使之得到满足。20世纪30年代以来的心理科学和行为科学理论的发展，使研究人的心理活动规律和行为特点成为可能，人本管理正是依托这样的理论背景而提出，随后得到较为迅速的发展。护理管理也是如此，首先必须了解护理人员的心理，掌握他们的内心需求及如何满足，要多听取意见，使各级护理管理人员树立起主人翁思想，加强其责任心。同时，由于护理工作的科学性和工作的特殊环境，越来越需要对护理人员进行智力开发，强调人的主动性、创造性和自觉性，这是现代管理发展趋势的要求及做好护理工作的需要。因此，作为一个优秀的管理者必须充分掌握和善于运用人本管理原理来指导管理的实践活动，并切实注意以下几个问题。

- （1）以人为本，强调尊重人，充分信任护理人员，紧紧依靠他们推动组织发展。
- （2）抓好护理人员的思想工作，调动其积极性。
- （3）做好人才的吸引和补充，重视护理人员的在职教育和培训。
- （4）重视广大护理人员的积极参与和民主管理。

### （三）权变管理原理

权变即权衡变化，权变管理是指管理要根据组织的内、外部条件的变化情况做相应

的调整，即管理无定式，应因地、因时、因人而异。

权变管理是人类长期实践经验的总结。翻开中外历史，有许多历史事件、历史人物的言论及保存下来的有关著作，都体现了权变思想。如《孙子兵法》中有这样一段话：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之……”这恰恰体现了权变思想；马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义，将权变思想提到了新高度。实行权变管理，是由组织系统的特点及其运行规律决定的，也是大势所趋。不同组织的技术、经济、社会特点各不相同，因此，将某个成功的管理模式在不同的组织间移植，未必能收到同样的成效。组织系统不同，系统的环境也时刻处于发展变化之中，管理政策、体制和作风也必须随之改变。从20世纪上半叶，尤其是二战后，各国的管理都发生了很大的变化，近二三十年的变化更大，“变中求胜”已是管理界的一则信条。在组织内外部条件都发生了变化的情况下，不改变原有的管理方法和模式，而取得很好的管理成效是难以想象的。

权变管理的实践要解决两个问题：第一，环境的变化要求组织做出反应，组织能够做出哪些改变。第二，组织如何根据内外环境的变化特点选择相应的管理策略模式。有学者认为应从以下四个方面制定权变策略。

### 1. 思想观念与技能的权变

要求管理者和员工愿意接受变化，并且能够在知识和技能方面适应这种变化。

### 2. 管理体制的权变

主要包括领导体制的权变、职能机构的权变、决策与控制体制的权变以及人事制度的权变。

### 3. 领导方式的权变

在领导作风、领导行为偏好和如何处理上下级关系等方面，都要做出相应的调整。

### 4. 竞争策略的权变

要做到竞争策略要多、策略运用要活、策略的调整要快。

## （四）效益原理

效益是某种活动所要产生的有益效果及其所达到的程度，是效果和利益的总称。它可分为经济效益和社会效益两类，其中经济效益是人们在社会经济活动中所取得的收益性成果；社会效益则是在经济效益之外的对社会生活有益的效果。经济效益和社会效益，两者既有联系又有区别。经济效益是讲求社会效益的基础，而追求社会效益又是促进经济效益提高的重要条件。两者的区别主要表现在：经济效益比社会效益更加直接，显而易见，可以运用若干经济指标来计算，而社会效益则难以计量，必须借助于其他形式来间接考核。

一般而言，医院开展的诸多管理活动就是为取得经济效益而服务的，医院追求良好的经济效益，不仅是企业出于积累资金自我发展的需要，而且更为重要的是能够促进人类的健康、社会的进步、国民经济的发展以及社会生产力的提高，因此，经济效益与社会效益从根本上说应该是一致的。但是，当有的医院从局部考虑问题，或者采取不合理、不合法的手段获得经济效益时，二者就会产生矛盾，管理的作用就在于要消除这种矛盾，力求将经济效益与社会效益有机地结合起来。



从上可以得出,效益原理指组织的各项管理活动都要讲究实效,以最小的消耗和代价,获得最佳的经济效益和社会效益,把追求高效益作为目标的一项管理原理。它表明现代社会中任何一种有目的的活动都存在着效益问题,它是组织活动的一个综合体现。从管理的这一具体因素来看,管理的目标就是追求高效益。有效地发挥管理功能,能够使企业的资源得到充分地利用,带来企业的高效益。反之,落后的管理就会造成资源的损失和浪费,降低企业活动的效率,影响企业的效益。向管理要效益,管理出效益,已成为人们的共识。

管理者在实际工作中如何运用效益原理呢?有的学者总结为以下四点。

### 1. 经济效益与社会效益两者相互统一

在任何管理活动中都必须坚持两种效益相统一的观点,社会效益是前提,经济效益是根本,两个效益一起抓。

### 2. 坚持整体性原则

坚持整体性原则,既要从全局效益出发,又要从局部的效益着眼,以获得最佳的整体效益。

### 3. 讲究实效

作为管理者,在思想上必须明确:工作中不能只讲动机,更重要的是要讲实效,不能当一名忙忙碌碌的事务主义者。假如管理者每天从早到晚不停工作,自认为“没有功劳有苦劳”,甚至用“无愧于心”来安慰自己,实际上并没有做出有效益的贡献,仍是一名无效的失职的管理者。

### 4. 长远目标与当前任务相结合

要善于把长远目标与当前任务相结合,增强工作的预见性、计划性,减少盲目性、随意性,达到事半功倍的效果。

## 三、现代管理原则

原则是指对客观事实的基本原理的认识,要求人们共同遵循的行为准则。现代管理的原则是与现代管理的原理相对应的,是管理者在管理工作中需要遵守的行为规范。现代管理的原则有整分合原则、能级原则、动力原则、反馈原则、弹性原则。

### (一) 整分合原则

现代管理活动必须从系统原理出发,把任何一个管理对象、问题,视为一个复杂的社会目的组织系统。在深入了解如何完成整体工作的基础上,将总体任务分解为一个个基本组织单位,明确分工,建立责任制,然后进行有效的组织综合。这种对系统的“整体把握、科学分解、组织综合”的要求,就是整分合原则。

概括地说,整分合原则是指为了实现高效率的管理,必须在整体规划下明确分工,在分工基础上进行有效的综合。在这个原则中,整体是前提,分工是关键,综合是保证。因此,管理必须有分有合,先分后合,这是整分合原则的基本要求。

应用整分合原则,一般经过确立整体目标、系统分解、组织综合三个步骤。

### 1. 确立整体目标

整分合原则实施的前提条件，实质上就是从整体角度设计组织系统的结构功能，确定系统的总体目标。这离不开对下面两个因素的分析。

(1) 对系统环境的分析。根据系统原理，护理管理组织是一开放性系统，与外部环境密切相关。系统环境对系统本身具有一定的影响和制约作用。因此，在设计系统结构、确定系统整体目标时，必须充分了解和系统环境的状况以及可能对系统产生的影响，尽可能满足环境和适应环境的要求。

(2) 对系统本身属性的分析。即包括对护理管理组织中存在多少构成要素或子系统，各要素或子系统的结构、功能如何，各要素或子系统之间的关系及相互作用状况如何等的分析。

### 2. 系统分解

科学的系统分解实质上就是把管理职能划分为各个部分并确定各部分之间的联系。对于组织成员个人及部门活动而言，表现为分工；而对于目标、计划等，则为分解。例如，护理部对不同的人员分配做不同的工作，把不同的人群组成不同的科室，确定其职责，就是分工。我们这里将它称之为分解。管理活动是一种整分合的连续统一过程。分解必须在整体把握的基础上进行符合规律的科学分解。科学的系统分解要求分解要适度、要完全，分解后各部分的比例要合理，分解不能出现“多余”部分和环节，同时分解要配套。

### 3. 组织综合

为了避免系统分解活动所带来的诸如各部门间的脱节、各行其是、部门利益冲突、横向协调难等问题，在系统内按照系统内在的联系把各部门、各环节有效地结合起来，协调它们之间的关系，使各部门相互支持，相互配合，使整体力量集中到整体目标的实现上来。合理确定各个局部之间的相互协作、联系方式，从而减少不必要的相互隔绝、脱节和相互牵制；合理调节各个局部、个人利益的相互之间以及它们与系统整体利益之间的关系，以有效的信息反馈和沟通去实施及时的指挥和控制，始终把握整体目标，从总体目标去统一各部分的思想行为。

## （二）能级原则

能级原则指管理组织内的职权和责任应按照明确而连续不断的系统，从最高管理一直贯穿到组织最低层，做到责权分明、分级管理。能级原则打破了按部就班“熬台阶”的保守用人观念，为人才的选拔和培训指出了一条捷径，从而防止和解决了较高管理层次“老化”，实现了制度化的保障。

不同层次的人才一般是不能相互代替的，这是从宏观管理的角度来论证的。就某个具体的管理者而言，也许他的气质、才识、特长随着工作不断变化与更新，从基层升到中层，再从中层提拔到高层，都能适应新的职位新的要求。然而，在人才的宏观管理上，却必须通过科学的工作分析和人才分析把人才配置在最适合他实际能级的层次上。同时，要通过人才制度的改革，消除不良偏见，保证不同层次上的杰出人才都能得到重视和重用，从而使各层次人才都能保持其事业上的相对恒稳性。

能级原则在护理管理中的应用如下。

### 1. 护理管理必须按层次进行，要求具有稳定的组织结构

任何管理系统，都必须按能级层次形成稳定的组织形态。理论和实践都证明：稳定的管理结构应当是正三角形或正宝塔形，倒三角形、梯形或菱形之类的结构是不合理、不稳定的结构。

应该指出，对于一个管理系统来说，管理正三角形一般可以分为四个层次：①负责战略的制定，它确定这个系统的大方针。②在战略指导下进行各种具体政策的制定。③执行各种管理指令，它是贯彻管理指令，直接调动和组织人、财、物等管理内容的。④操作层，是从事具体的操作，完成工作任务的。由此可见，管理组织的正三角形形态属于一种稳定的能级结构系统，其组织层次及其比例控制最符合能级原理，能满足管理智力和权力在质上递增、在量上递减的要求，是一般组织较理想的能级结构形态。

### 2. 护理管理不同的能级应该授予不同的权力、责任和利益

权力、责任和利益是能量的一种外在体现，必须与能级相对应，在其位谋其政、行其权、尽其责、取其酬、获其荣，失职者要惩其误。有效的管理不是拉平或消灭这种权力、责任和利益上的差别，恰恰必须对应合理的能级给予相当的待遇。如医院规划是关系到医院系统全面的大事，必须由院长主持机构来抓，才能做到统筹、协调，因而能级相称。

### 3. 护理管理各类能级必须动态地对应

各种不同的护理管理岗位有不同的能级，人也有各种不同的才能，现代管理必须知人善任。指挥人才，应具有高瞻远瞩的战略眼光，具有出众的组织才能，善于识人用人，善于判断决断，有永不衰竭的事业进取心。反馈人才，应思想活跃敏锐，知识兴趣广泛，接受新鲜事物快，综合分析能力强，敢于直言，必须具有追求和坚持真理的精神，没有权力欲望。监督人才，应公道正派，铁面无私，熟悉业务，联系群众。执行人员，忠实坚决，埋头苦干，任劳任怨，善于领会上级意图等。现代科学管理必须善于区别不同才能和素质的人，不要用错。只有混乱的人才管理，没有无用的人才。

总之，现代护理管理的岗位能级必须是合理有序，人才运动又必须无序，这样才有合理的管理。

## （三）动力原则

管理必须要有强大的动力，而且要能正确地运用动力，才能使管理活动持续而有效地进行，这就是动力原则的要求。管理的目的最终是通过人的活动去实现的，人在活动中是积极、主动、有创造性的，还是消极、被动、因循守旧的，其效果大不一样。特别是在现代生产中，智力活动比重日益增加，更加需要人的积极性、主动性和创造性，因此，贯彻管理动力原则的基本要求是充分调动人的积极性。在管理活动中，最基本的动力是物质动力、精神动力和信息动力，管理活动是这三类动力协同作用的结果。

### 1. 物质动力

物质动力是基本，包括物质利益（物质待遇、奖励等）和经济效益。经济效益是检查管理实践的标准，是现代管理的大方向。没有物质动力，将个人工作效益和物质利益分隔开，干好干坏一个样，不仅得不到管理效益，而且还会挫伤大部分人的工作积极性。当然物质动力不是万能的，使用不当还会产生副作用，尤其是卫生部门，不能把物

质动力片面地理解为对赚钱或奖金的追求，要正确处理好社会效益与经济效益的关系。

### 2. 精神动力

精神动力是客观存在的，主要指思想、抱负、事业心、精神鼓励、晋升、职称、学位等，也包括日常的思想政治工作、精神奖励等。精神动力不仅可以补偿物质动力的缺陷，而且其本身就具有巨大的威力。在特定的条件下，精神动力可以成为决定性的动力。

### 3. 信息动力

信息动力是指通过信息系统的运作所产生的动力。从管理角度看，信息作为一种动力，有超越物质的和精神的相对独立性。信息包括消息、情报、指令、代码及含一定内容的信息等。管理者通过信息的传导促进人、财、物、能量和信息的流通，传播先进思想与事迹，形成一种良好的氛围。信息是现代管理的重要动力。一个国家，如果闭关自守，没有国际之间的信息交流，就没有了前进的动力；有了信息交流，知道自己落后，奋起直追，就产生了巨大的动力。对企业而言，信息是效率的基础；对个人而言，掌握信息、知识多的人，就有生活动力。

动力原理在护理管理中的应用如下。

#### 1. 三种动力协调综合运用

任何一个部门，三种动力是可以同时存在的，但又是各有差异而不是绝对平均的。在护理管理活动具体应用中，要结合实际灵活掌握，坚持以物质动力为基础，特别重视发挥精神动力和信息动力的作用。对日常护理工作中的好人好事及时给予表扬和奖励，从而使动力真正达到调动护理人员积极性的目的。

#### 2. 正确处理科室动力与个人动力

每个护理单元都是由护理人员组成的，科室和个人是不可分割的，是相互影响、相互联系的，在护理管理中要以科室动力为基础，充分发挥护理人员个人动力的作用，以获得最佳的管理效果。

#### 3. 正确掌握刺激量

管理的三种基本动力，都有一个适度的问题。它们中的任何一种，刺激量过小，起不到激励作用，刺激量过大，会产生抑制或干扰作用，同样起不到激励作用。在护理管理中只有掌握了各种动力的高效量，才能发挥最大的激励作用。然而这个高效量并不可能定出一个具体数量，而必须在管理过程中，根据本地区社会环境、经济基础、文化发展水平、本部门及个人的具体情况而定。

总之，动力原则作为一个管理的基本原则在护理管理中已广泛应用，并且越来越受到广大护理管理人员的重视，对调动护理人员的工作积极性起到了重要的作用。但是在具体应用中，三种基本动力的内容、方式、刺激量等还有待于进一步在实践中探讨、丰富、发展和完善。

## （四）反馈原则

管理实质上就是一种控制系统，所以必然存在着反馈问题。反馈是控制论的一个极其重要的概念。反馈就是由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预定的目的。原因产生结果，结果又



构成新的原因、新的结果……反馈在原因和结果之间架起了桥梁。这种因果关系的相互作用，不是各有目的，而是为了完成一个共同的功能目的。例如，护理部下达任务后，要定期检查各科室执行的效果，及时发现存在的问题，做出有效的反应，并提出相应决策的建议，及时反馈。面对着永远不断变化的客观实际，管理是否有效，关键在于是否有灵敏、准确和有力的反馈。

反馈原则在护理管理中已经得到广泛应用，但要使反馈原则充分发挥有效的作用绝非易事。为了使反馈原则真正有效，必须满足以下要求。

### 1. 建立灵敏的信息接收部门

与传统的管理活动相比，现代管理活动在信息工作方面有着根本的区别：①信息量急剧增长。这一方面是因为涉及的内外因素更为众多复杂，另一方面是因为这些因素随着时间的变化常常变化难测。②对这些信息收集在质、量、时间上有着更高的要求。③信息对于实现组织目标的作用日益增强，能否及时、准确、充分地获取与组织活动有关的信息，常常是导致成败的关键。

及时有效地收集和接受组织系统内外信息，是开展反馈活动的前提，是有效应用反馈原则的基本要求，没有及时准确地接受信息，反馈活动就成了无源之水、无本之木。随着实现组织目标对信息的收集和接受在质量和时间上都提出了更高的要求，组织要努力加强信息的接受活动，一方面建立高度灵敏的信息接收部门；另一方面通过加强人员培训，提高接受设备先进性等手段，加强信息接收的科学性，为反馈活动的有效进行提供可靠保证。

### 2. 加强对初始信息的分析综合

初始管理信息至多是某一方面情况及其原因的客观说明以及建议等，要求管理者必须对其做出科学的分析和处理，其中包括去伪存真、对照比较、分门别类等措施，以把握“计划出入”和“行动偏差”，分析其原因，以提供可供决策参考的信息资料。

### 3. 实行适时有效的反馈

欲使反馈有效，必须做到及时发出反馈信息，给反馈人员以相应的权力和条件，让全体有关人员理解反馈的意图和必要性，确定有效的反馈方法、途径、步骤等。

## （五）弹性原则

弹性，一般指物体在外界力的作用下，能做出反应并维持自其自身稳定性的能力与特性。这种特性必须是一方面能够有所变化（例如，弹簧通过伸缩变形），而另一方面又能不被破坏（如伸缩后的弹簧仍然是原来的弹簧，一旦外力撤走即恢复自身原本面貌）。对于现代组织系统而言，弹性就表现为能够对外部环境变化做出能动的反应并最终达成有效目标的能力。一遇到麻烦就马上降低要求甚至放弃目标，那是一种不可逆的“塑性变形”而绝不是什么“弹性适应”。组织系统的弹性必须通过富有弹性的管理来实现，所以我们称之为“管理弹性”。

现代管理的各种因素、环节、步骤的密切联系和纷繁变化，使管理者不可能对未来发展的各种细节都能做出超前的测定，因此管理必须保持适当的弹性，注意留有余地，用以适应系统外部环境和内部条件千变万化的形势，实现灵活管理，这就是管理的弹性

原则。管理弹性的表现形式有局部弹性、整体弹性、积极弹性、消极弹性等。

弹性原则在护理管理中的应用如下。

### 1. 增强组织的弹性

组织系统的弹性，主要是指组织系统能在外部环境发生变化时迅速地做出反应，采取积极的行动，适应环境的变化，能动地达成组织目标的应变能力。组织系统的弹性必须通过富有弹性的管理来实现，既包括增强组织内各组成部分的局部弹性，如护理部确定各科室、各环节的职能时留有余地，还包括增强组织系统的整体弹性，如通过调整组织系统内各组成部分的相互关系来增强组织系统的应变能力。

### 2. 增强计划、目标、战略的弹性

护理管理者在制订计划时，既要充分考虑到各种有利条件，又要充分考虑到各种不利因素，指标既不要过高、又不要过低，充分留有余地，同时根据外部环境及内部条件的变化，适时、适当地加以调整。在制定组织系统的目标和方案时要留有充分的余地，计划和决策的制定要充分考虑需要与可能，从最坏处着想，从最好处入手，指标的确定不能过高或过低，应以平均先进水平为准。防止任务过重、目标过高造成组织承受压力太大而使组织断裂和任务过轻造成资源浪费的现象的发生。方案和目标的制定与实施要有阶段性、灵活性，要不断根据变化了的条件进行调整，防止一成不变的僵化和形而上学。

### 3. 增强管理者随机应变、灵活管理的能力

管理活动本身并无一成不变的规定，针对管理过程中可能出现的各种新情况、新问题，管理者必须运用自己的经验、智慧审时度势、随机应变、巧妙应对，提高管理的艺术性，要做到这一点的关键是提高管理者的素质。护理管理者素质的提高是增强管理弹性的重要条件。护理管理人员要培养自己应付环境变化、处理意外管理事件的应变能力，这种应变能力可以说是一种活的弹性，最具有能动性。要增强护理管理者处理非程序性管理问题的能力，必须提高其科学知识水平，增强其随机应变、灵活管理的管理技巧和艺术水平。护理管理者应在管理理论的学习和管理实践锻炼中，有意识地提高自己的理论水平和艺术水平，培养自己的组织才能、社交才能，以提高处理管理问题的应变力，从而提高管理的弹性水平。

## 四、现代管理的研究范围及对象

管理学研究的对象是揭示管理的客观规律性，即如何按照客观自然规律和经济规律的要求，合理组织生产力，不断完善生产关系，适时调整上层建筑以适应生产力的发展。现代管理是根据现实社会的特点，从现代的管理现象中总结、归纳、抽象和概括出来的科学原理，它着重研究信息资源、自我实现的人、组织内外环境的变化、组织和人类的可持续发展、专业化分工转向综合合作、学习型组织等对象，具体研究对象包括以下几个方面。

### （一）合理组织生产力

主要研究如何配置组织中的人力、财力、物力等各种资源，使各要素充分发挥作用，以实现组织目标和社会目标的相互统一。因此，怎样计划安排、合理组织以及协

调、控制这些资源的使用以促进生产力的发展，是现代管理研究的主要问题。

### （二）完善生产关系

主要是研究如何处理组织中人与人之间的相互关系，尤其是管理者与被管理者之间的矛盾关系问题；研究如何建立和完善组织机构设立、人员安排以及各种管理体制问题；研究如何激发组织内部成员的积极性和创造性，为实现组织目标而服务的问题。

### （三）适时调整上层建筑

主要是研究如何使组织内部环境与其外部环境相适应的问题；研究如何使组织的规章制度与社会的政治、经济、法律、道德等上层建筑保持一致的问题，建立适应市场经济发展的新秩序和规章制度，从而维持正常的生产关系，促进生产力的发展。

根据现代管理的研究对象，现代管理研究的范围主要包括以下方面。

#### 1. 管理理论的产生和发展

管理理论与方法是一个历史的发展和演化的过程。管理理论和管理思想的形成与发展，反映了管理科学从实践到理论的发展过程，研究其产生和发展是为了继往开来，继承发展和建设现代的管理理论。

#### 2. 现代管理的一般原理与原则

任何一门科学都有其基本的原理，现代管理也不例外。管理的基本原理是指带有普遍性的、最基本的管理规律，是对管理的实质及其基本运动规律的表述。例如，决策的制定、计划的编制、组织的设计、过程的控制等。这些活动都有一个基本的原理和原则，是人们进行管理活动都必须遵循的基本原则，现代管理强调做到活学活用。

#### 3. 管理过程以及相应的职能

其包括管理活动的过程和环节、管理工作的程序等问题。此外，还要包括管理活动的效益和效率与管理的职能之间的密切联系。管理职能主要是计划、组织、领导与控制。

#### 4. 管理者及其行为

管理者是管理活动的主体，管理活动成功与否，与管理者有着密切关系。管理者的素质高低、领导方式、领导行为、领导艺术和领导能力，对管理活动的成败起着决定性的作用。

#### 5. 管理方法

管理方法是实现管理目标所不可缺少的，因而它是管理学研究的重要内容。现代管理的方法很多，如行政方法、经济方法、法律方法等，一般而言，凡是有助于管理目标实现的各种程序、手段、技术都可以归于管理方法的范畴。管理方法包括各种管理技术和手段，管理功能的发挥、管理目标的达到都要运用各种有效的管理方法去实现。

## 五、现代管理在护理管理中的运用

西方现代管理思想存在几个不同的学派，其中包括管理过程学派、社会系统学派、系统管理学派、经验管理学派、管理科学学派、新公共行政学派等，在这些现代管理的系统模式、开放模式、过程模式、定量方法和权变理论等深远影响和指导下，护理管理

进入了一个新纪元，护理领域出现了巨大的变革，具体表现在以下八个方面。

(1) 系统方法在护理管理中广泛应用。例如，用系统思想解释护理管理过程、建立护理组织系统结构，并明确各层级职责的划分、建立合理的患者分类系统、全面规划人力资源管理及进行全面质量管理、质量改进等。

(2) 按照生物、心理、社会医学模式重新建立健康、人、环境、护理新概念，改革传统的护理模式，形成了以患者和人的健康为中心的整体护理模式。

(3) 应用科学方法产生了护理程序的护理工作框架。

(4) 护理人员临床分工方式改变为责任制护理（由责任护士系统、全面地负责从患者入院到出院全部护理任务）、个案管理（由医生、护士和其他专业人员合作，共同负责针对某个诊断或手术患者的照顾，进行最适当、有顺序性的护理，贯彻医院—社区—家庭系统化照顾），提高了护理质量。

(5) 强调根据患者个体差异，制订有针对性的个体护理计划进行护理。

(6) 管理者根据被管理者的不同成熟度，因人、因地、因时选择适宜的领导方式。采用激励措施，应用民主参与式管理和授权，强调对护理人员的人性化管理。

(7) 应用现代管理的思想、方法探讨取得了对业务管理（例如，医院感染管理、急诊急救护理管理、社区护理管理、各专科护理管理）的新成就等。

(8) 应用定量方法使护理管理业务量化和电脑化。例如，使用统计抽样方法检查、监测护理质量问题，应用数学方法计算合格率等；开展了应用计算机排班、计算机护理人力编制、统计出勤率、物资管理、质量考核及评估护理单位的劳动生产率等工作。

### 典型案例

美国联合包裹运送服务公司（UPS）雇用了15万名员工，平均每天将900万件包裹发送到美国各地和世界180多个国家。为了实现他们的宗旨——在邮运业中办理最快捷的运送，UPS的管理当局系统地培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。UPS的工业工程师们对每一位司机的行驶路线都进行了时间研究，并对每宗运货、暂停和取货活动都设立了标准。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天工作的详细时间标准。为了完成每天取送130件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动，把变速器推到1挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合缝。然后，司机从驾驶室出来到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒3米的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车途中完成登录工作。



## 评析

本案例体现的是古典科学管理理论学派泰罗的思想理论，用科学的管理方法代替旧的经验管理。



## 直击护考



## 选择题

## A1 型题

1. 被誉为“组织理论之父”的是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗
2. 人际关系学说的创始人是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰勒
3. “目标管理”的创始人是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗
4. 《工业管理和一般管理》的作者是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗
5. 首先提出“标准作业方法”的是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗
6. 开展了“霍桑试验”的是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗
7. 《科学管理原理》的作者是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗
8. 最早提出“管理就是决策”的是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 西蒙
9. 在管理中首先进行工时和动作研究的是（ ）。  
A. 韦伯                      B. 梅奥                      C. 德鲁克  
D. 法约尔                    E. 泰罗