



医药卫生类专业“互联网+”精品教材

护理管理学

HULI GUANLIXUE

主 编 王 涛 李 斌



扫描二维码
共享立体资源

护理管理学

主
编
王
涛
李
斌



中南大学出版社
www.csupress.com.cn



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

目录

第一章 绪论 1

- 第一节 管理概述 2
- 第二节 护理管理概述 7
- 第三节 护理管理面临的挑战及发展趋势 15

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 25
- 第三节 现代管理理论 29
- 第四节 管理原理 30

第三章 计划 37

- 第一节 计划概述 38
- 第二节 目标管理 42
- 第三节 时间管理 47

第四章 组织 54

- 第一节 组织概述 55
- 第二节 医疗卫生组织 62
- 第三节 组织文化 65

第五章 护理人力资源管理 72

- 第一节 概述 73
- 第二节 护理人员编设 76
- 第三节 护理人员的选聘与排班 81
- 第四节 护理人员的培训与考核 84

第六章 领导 94

- 第一节 领导概述 95
- 第二节 领导理论 101
- 第三节 领导艺术 112

第七章 护理管理中的激励 124

- 第一节 激励概述 125
- 第二节 激励理论 126
- 第三节 激励在护理管理中的应用 134

第八章 管理沟通与冲突 140

- 第一节 管理沟通 141
- 第二节 冲突处理 147

第九章 控制 156

- 第一节 控制概述 157
- 第二节 控制过程与方法 162
- 第三节 控制在护理管理中的应用 171

第十章 护理质量管理 185

- 第一节 质量管理概述 186
- 第二节 护理质量管理 189
- 第三节 护理质量管理方法 193
- 第四节 护理质量评价与持续改进 199

第十一章 护理信息管理 208

- 第一节 信息管理概述 209
- 第二节 医院信息管理 213
- 第三节 护理信息管理 216

第十二章 护理管理与医疗卫生法律法规 223

- 第一节 与护理管理相关的法律法规 224
- 第二节 护理管理中常见的法律问题 227

参考文献 232

第二章

管理理论和原理

学习目标

1. 掌握古典管理理论的代表人物、主要观点；行为科学管理理论的代表理论、主要内容、主要特点。
2. 熟悉现代管理原理和原则；熟悉管理理论及原理在护理工作中的应用。
3. 了解现代管理理论的主要学派。

预习案例

护士王英，研究生毕业后在某三甲医院急诊科工作，由于她理论知识扎实、工作认真努力、专业技术过硬、科研能力强，多次被评为科室的先进个人。在医院岗位竞聘中，大家一致推选王英为科室护士长。王英当选为科室护士长后，更加努力的工作，每天起早贪黑，加班到很晚，在护士站及病房经常能够看到王英忙碌的身影。但是王英却对科室的质量管理一头雾水，不知从何做起，由于质量监控不到位，科室已经发生了几起差错事故，大家怨声载道，对她的能力提出质疑，王英自己也觉得很累，很伤心，为什么每天的辛苦工作却换来怨声一片？科室的护理质量到底应该怎么管理？科室的护士应该怎么管理？王英陷入了沉思。

思考

1. 护士长王英在管理中存在的问题是什么？
2. 如何运用管理学理论与原理，帮助王英管理科室？



自从有了人类社会,就有了管理,管理是人类劳动的产物。从19世纪末到20世纪初,管理科学就成为一门独立的学科,并得到发展。管理学的发展经过了3个阶段:古典管理理论(classical management theory)、行为科学管理理论(behavioral scientific management theory)。现代管理理论(modern management theory),管理理论与原理是管理活动的准绳,对管理实践具有指导意义。通过对本章节的学习,大家应掌握管理理论与原理,并应用于护理管理工作中,以提高工作效率,提高护理水平。

第一节 古典管理理论

古典管理理论阶段是管理理论最初的形成阶段。这一阶段的观点注重科学性、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、理性经济人和机器的附属物。其代表性的理论有泰勒的科学管理理论、法约尔的管理过程理论以及韦伯的行政组织理论等。

一、泰勒的科学管理理论

弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor, 1856—1915), 1856年出身于美国费城一个富有的律师家庭,中学毕业后考入哈佛大学法律系,由于眼疾无法继续深造而被迫辍学。他先后进入美国米德瓦尔和伯利恒钢厂做技工,曾任学徒、组长、工长、车间管理员、技师、设计室主任,由于工作勤奋,1884年被提升为总工程师。1911年,泰勒出版著作《科学管理原理》,逐渐形成科学管理体系,泰勒也因此被誉为“科学管理之父”。1915年,泰勒逝世时,人们为了纪念他对管理理论和方法的贡献,在他的墓碑上刻上了“科学管理之父”几个字。

(一) 泰勒的三大实验

泰勒在工作期间,深切感到工人劳动效率不高,他认为原因在于:①工人消极怠工,普遍存在磨洋工和偷懒现象;②工人缺少培训,没有正确的操作方法和适合的工具,影响生产率的提高。于是泰勒从1898年起,进行了一系列著名的科学试验。泰勒的三个试验通过对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。正是这些科学试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。

1.搬运生铁块试验 伯利恒钢厂生产的生铁块由75名装卸工负责将其装运到货车车厢,搬运距离为30米。由于工作效率不高,每人每天平均只能搬运12.5吨。泰勒通过观察分析,并挑选了一名工人进行试验。通过改进操作方法和作息时间,班组每人每天的劳动定额提高了3倍,工人的工资也由当时每天的1.15美元提高到1.85美元。

2.铁锹试验 泰勒对伯利恒钢厂堆料场工人使用的铁锹进行了系统研究,并重新进行了设计,使每种铁锹的载荷都能达到21磅左右。同时训练工人采用新的操作方法,结



果使堆料场的劳动力从400~600人减到140人, 平均每人每天的工作量从16吨提高到59吨, 每个工人的工资也由每日1.15美元增至1.88美元。

3. 金属切削试验 泰勒从米德瓦尔工厂工作开始, 先后对金属切削进行了长达26年之久的各种试验, 试验次数共计3万次以上, 耗费80万磅钢材, 耗资15万美元。最终发明了能大大提高金属切削加工产量的高速钢, 并取得了各种车床适当转速和进刀量的完整资料。

(二) 泰勒科学管理理论的主要观点

1. 效率至上 科学管理的根本目的在于最大限度地提高工作效率, 通过动作和时间研究, 对工人的工作的每一个细节进行科学的观察和分析, 用于规范工人活动。

2. 挑选一流员工 泰勒认为, 要挑选或培训一流的工人, 然后对“一流的工人”利用作业原理和时间管理进行动作优化, 使其达到最高效率。

3. 实行差别计件工资制 泰勒推行了一种新的工资制度——“差额工资制”, 就是根据工人的实际工作表现支付酬金, “差额工资制”调动了个人的积极性, 大大提高了劳动生产率。

4. 将计划职能和执行职能分开 泰勒认为科学方法应把一切工作分为两部分, 即计划职能和执行职能, 计划职能主要由管理者来承担, 执行职能由操作工人来完成, 从而实现了管理职能的专门化。

5. 劳资双方共同协作 泰勒在《科学管理原理》一书中指出: “资方和工人的紧密、亲切和个人间的合作, 是现代科学或责任管理的精髓”, 他认为, 只有劳资双方密切合作, 劳动生产率才能提高, 双方才能受益。

(三) 泰勒科学管理理论的主要贡献

1. 最早采用试验方法研究管理问题 泰勒在工厂环境中做了大量著名的管理试验, 如金属切削试验, 使管理学变成了一门严谨的科学。

2. 开创对工作流程的分析, 是流程管理学的鼻祖 泰勒选取整个现场作业管理的某个局部, 与实证方法相配合, 对单一或局部工作流程进行研究, 成为研究和改进管理工作的主要方法。

3. 科学管理代替经验管理 打破传统的经验管理模式, 将科学引进了管理领域, 并创造了一套具体的科学管理方法代替经验管理方法。

4. 率先提出工作标准化思想 泰勒的管理理论最初是为了实现生产效率最大化, 由于研究结果以标准化为表现形式, 开启了标准化管理的先河。标准化管理已成为现代管理的一个普遍性核心构成部分。

5. 首次将管理者与被管理者区分开来 泰勒在工作和研究中强调分工与专业化对于提高生产效率的重要性, 管理者主要在计划, 被管理者主要在执行, 把管理从生产中分离出来, 是管理专业化、职业化的重要标志, 管理因此被公认为是一门独立的科学。



（四）科学管理理论在护理管理中的应用

1. **实行标准化管理** 护理管理者应在科学分析的基础上制定护理操作规程、工作流程及工作规范等，使护理工作顺畅有序。

2. **实行激励绩效管理** 护理管理者应在科学分析的基础上制定基于护士的工作岗位、工作量、风险系数、工作质量等的绩效管理方案，提高护士工作的积极性和主动性。

3. **明确岗位职责** 护理管理者应制定各层次护理人员的工作职责，做到权责清晰。管理者主要负责统筹、规范、控制，护理人员负责正确执行。

二、法约尔的管理过程理论

法国的亨利·法约尔（Henri Fayol，1841—1925年）出生于法国的一个资产阶级家庭，是一位杰出的经营管理思想家。他通过30多年的管理实践，创立了管理过程理论。1916年，他出版最主要的代表作《工业管理与一般管理》一书，标志着一般管理理论的形成，他从更广泛的角度研究可普遍适用于较高层次管理工作的原则，被称为“管理过程之父”。

（一）主要观点

1. **经营和管理** 法约尔提出经营和管理是两个不同的概念，管理只是经营的一部分，除了管理外，经营还包括技术、会计、财务、安全等。

2. **管理职能** 法约尔将管理活动划分为不同的职能活动，即计划、组织、指挥、协调和控制。

3. **管理原则** 围绕着管理活动及其职能，法约尔提出了管理者应遵循的14项原则，即管理分工原则；权力与责任统一原则；严明的纪律原则；统一指挥原则；指挥和领导的统一性原则；个人利益服从整体利益原则；公平支付报酬原则；集权与分权相适应原则；管理划分等级系列原则；秩序原则；公平公正管理原则；保持组织成员稳定原则；首创精神原则；团结协作原则。

（二）主要贡献

1. **明确提出管理的定义** 法约尔对管理进行明确的定义并创立相应的管理理论，他的理论引起社会对管理的讨论，最终形成社会一致公认的管理理论。

2. **强调管理的普遍性** 对于管理的普遍性的认识和实践，在当时社会是一个重大的贡献。法约尔一再强调“管理职能”并不是某个负责人或企业领导的个人职责，而是企业领导和所有成员共同承担的职责。

3. **奠定管理过程学派的理论基础** 法约尔理论的价值就是将经营和管理分开，归纳了管理的五大职能，在管理学史上是一个重要的里程碑，为管理学提供了科学的理论架构，奠定了管理过程学派的坚实基础。

（三）在护理管理中的应用

1. **强调护理管理者必须承担的职责** 作为一名护理管理者，应充分发挥组织、协



调、控制的职责,才能使工作按照计划的方向顺利进行。

2.强调护理管理者应接受管理教育 管理教育应成为学校教育的一部分,管理者应学习管理知识和理论,为将来走上管理岗位奠定基础。

3.各层次护理管理者做到分工明确,统一领导 管理教育应明确各层级护理管理者的主要职责,并做到分工明确,责任和权利对等。管理者应注意要有统一的领导、统一的指挥、严明的纪律、奖惩分明、个人利益服从集体利益等。

三、韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber, 1864—1920年),是德国著名的经济学家和社会学家。他生于德国一个家境殷实的家庭,1882年进入海德堡大学学习法律,又先后就读于柏林大学、哥丁根大学。他最大的贡献是在《社会和经济组织的理论》一书中提出了理想的行政组织理论,因此被称为“行政组织理论之父”。

(一) 主要观点

1.权力与权威是组织形式的基础 韦伯认为,任何组织都必须以权力为基础。权力包括传统权力、超凡权力和法定权力。传统权力是由传统惯例或者世袭得来的,是以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。超凡权力来源于别人的崇拜与追随,带有感情色彩,具有非理性特点,不依据规章制度。法定权力以组织内各级领导职位所赋予的正式权力为依据。韦伯强调,组织必须以法定权力作为组织体系的基础。

2.理想行政组织体系的特点

(1) 任务分工组织:成员应有明确的职位分工,并且每个职位的权利和责任都应有明确的规定。

(2) 等级系统:各种公务和职位是按照职权的等级原则组织起来的,形成自上而下的等级系统。

(3) 人员任用:每一职位根据资格限制,通过正式的教育、培训、考核合格等程序来实现。

(4) 正式的规则和法规:管理人员有固定的薪金和明文的升迁制度,务求人尽其才。

(5) 专业分工和技术训练:对所属成员进行合理分工,明确其工作范围和职责权利,通过不断的技术培训提高他们的工作效率。

(6) 组织成员间关系: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。

(二) 主要贡献

1.合法权利是有效维系组织和确保组织目标实现的基础 韦伯对行政组织模式的阐述,指明了制度化的组织准则。

2.指出了行政组织的基本特征 韦伯的行政组织理论的另一个创新之处在于挖掘行



政组织体制的连续性、纪律性、验证性和可靠性的特征。

3.提供社会发展高效、理性的管理体制 韦伯界定了权利和个人的关系，在分权体系下，使得个人能够借助组织管理，发挥最大绩效。韦伯的行政管理理论成为现代管理体制的基础，也奠定了其在古典组织理论中不可动摇的地位。

(三) 韦伯的行政组织理论在护理管理中的应用

1.建立不同层级的组织机构 根据医院的规模，建立不同层级的护理管理组织机构，三级医院多采用护理部主任、科护士长、护士长的三级管理，二级医院多采用总护士长、护士长二级管理。在不同的管理层级结构中，每一层级分工明确，职责与权力对应，形成自上而下的护理管理等级系统。

2.拓宽护理管理的工作内容 在护理管理中，护理管理者的工作涉及护理人员的任用、晋升、薪酬、培训、奖励、惩罚等，要与护理人员的实际工作相结合，更好地激励护理人员的工作积极性和主动性。

表 2-1 古典管理理论的代表人物及主要思想

主要分支	代表人物	代表作	主要思想
科学管理理论	美国—泰勒 科学管理之父	《科学管理原理》	效率至上 挑选一流员工 实行差别计件工资制 将计划职能和执行职能分开 劳资双方共同协作
管理过程理论	法国—法约尔 管理过程之父	《工业管理与一般管理》	管理活动五大职能 14 项管理原则
行政组织理论	德国—韦伯 行政组织理论之父	《社会和经济组织的理论》	以合理合法的权力作为基础，设计了具有明确的分工、清晰的等级关系、周密的规章制度、相互联系的理想行政组织体系

古典管理理论通过运用科学的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械人、经济人，而忽略了人类基本需求的管理观点引起管理学家的重视。

第二节 行为科学理论

自20世纪30年代开始，随着生产力的发展，组织结构日益复杂，许多学者开始思考、尝试用心理学和社会理论方面的知识来研究管理行为。管理的行为科学产生于对人的本性的关注，就是通过对管理过程中人的行为、动机以及这些行为产生的原因进行分析、研究，了解人的本性问题，以求对人的特性进行全面把握；通过改善组织中人与人之间的关系，激励人的积极性，实现提高管理效率的目的。行为科学管理研究的内容包括：人际关系学说、人类需要层次理论和人性管理理论等。



一、梅奥的人际关系理论

乔治·梅奥（George Elton Mayo, 1880—1949年），美国哈佛大学教授，他通过著名的“霍桑实验”创立了“人际关系学说”。他的代表作是1933年出版的《工业文明中的问题》，1945年发表的《工业文明的社会问题》。这两本著作对霍桑试验进行了总结，也详细阐述了人际关系理论的主要思想。

霍桑试验

1924—1932年美国行为科学家乔治·梅奥主持，在西方电器公司所属的霍桑工厂进行了“霍桑实验”，霍桑实验历时8年，共分4个阶段。

第一阶段：照明实验阶段（1924—1927年）该试验将一批工人分为两组，一组为“试验组”，先后改变工场照明强度，让工人在不同照明强度下工作，另一组为控制组，即采用亮度固定的灯光照明。实验假设是“提高照明度有助于减少疲劳，使生产效率提高”。可是经过两年多的实验发现，照明度的改变对生产效率并无影响。

第二阶段：继电器装配室阶段（1927—1929年）该实验选择了5名女装配工和1名画线工在单独的一间工作室室内工作，以便有效地控制各种影响产量的因素。在实验中分期改善条件，如改进材料供应方法、增加工间休息、供应午餐和茶点、缩短工作时间、实行团体计件工资等，在工作时间内大家可以互相自由交谈。这些条件的变化，使产量上升。一年半后，取消了工间休息和供应的午餐、茶点，恢复每周工作6天，但产量仍维持在高水平上。经过研究，发现其他因素对产量无多大影响，而监督和指导方式的改善能促使工人改变工作态度，增加产量。于是，乔治·梅奥决定进一步研究工人的工作态度和可能影响工人工作态度的其他因素。

第三阶段：大规模访谈阶段（1928—1931年）在全公司范围内进行访问和调查，达2万多人次。从开始的问卷式访谈，到后来的自由交谈，研究人员发现影响生产力最重要的因素是工作中形成的人群关系，而不是待遇和工作环境。

第四阶段：接线板接线工作室阶段（1931—1932年）梅奥等人在这个实验中选择了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。刺激“快手”对“慢手”的压力以提高效率。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。这一实验表明，为了维护班组内部的团结，工人可以放弃物质利益的引诱。由此梅奥提出“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。





（一）主要观点

1.工人是“社会人” 传统组织理论把人当作“经济人”，认为金钱是刺激人的工作积极性的唯一动力。梅奥认为工人除了有物质、金钱收入方面的需求外，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诉说内心的不满。

2.正式组织中存在非正式组织 非正式组织是在正式组织的共同劳动过程中，因相同情趣、爱好、利益等而结成的自发性群体组织，具有群体成员自愿遵从的不成文规范和惯例，对成员的感情倾向和劳动行为具有很大的影响力，两种类型的组织相伴相生，相互依存。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，因此，在管理活动中必须重视这种人际关系形成的非正式组织。

3.工人的士气或情绪是决定生产力的一个重要因素 传统的管理理论认为，工厂的生产效率主要受工作方法、工作条件和工资制度等的约束，只要改善原有的工作条件、采用科学合理的工作方法、实行恰当合理的工资制度，就可以大大提高工人的劳动生产率。梅奥发现，工厂生产率的高低，主要取决于工人的士气，所谓士气，就是工作的积极性、主动性与协作精神等结合一体的工作状态；还取决于工人对各种需要的满足程度，工人的满足程度越高，其劳动士气就越高，最终的劳动生产率也就越高。

（二）主要贡献

1.现代行为科学的基础 人际关系理论修正了古典管理理论的不足，开辟了管理理论研究的新领域，为现代行为科学奠定了基础。

2.发现了霍桑效应 霍桑效应是由“受注意”引起的效应，提示管理者善意的谎言和夸奖可以鼓励员工，增长员工的士气，因此，管理者应重视员工由于受到额外关注而引起努力上进的现象，管理者应该针对不同的管理对象选择恰当的管理方法。

3.人才是组织发展的原动力 梅奥用实证的方法揭示了作为管理主体和客体的人在组织中的重要地位与作用，指出了人的需要、思想情感、行为方式等对于提高劳动生产率的重要作用。

4.有效沟通是管理的最重要的方法 在霍桑访谈试验中，梅奥发现了有效沟通不仅有助于营造和谐的工作气氛，还可以提高员工的满意度，使其努力地为实现组织目标而努力。

5.组织文化 梅奥的人际关系理论最重要的贡献是发现了非正式组织。管理者应重视非正式组织对员工的影响，只有个人和组织利益均衡时，才能最大限度地发挥个人的潜能。

（三）梅奥的人际关系理论在护理管理中的应用

1.人并非简单的“经济人”，而是“社会人” 工人们除了物质需要外，还有社会、心理方面的需要，如人际交往、爱与被爱、自我实现等需要，因此，管理者应重视工人们这些方面的需要。

2.正式组织中存在非正式组织 当非正式组织与正式组织目标一致时，对组织目标



实现具有正向作用；当非正式组织与正式组织目标不一致，甚至相反时，对组织目标实现具有负向作用。作为管理者必须正确看待与引导非正式组织，提高管理效率。

3. 新型领导应重视工人的满意度 职工的满意度越高，对组织的归属感和荣誉感就越强，成员的工作效率就越高。因此，管理者应通过各种手段提高职工的积极性、主动性，提高工人满意度。

二、麦格雷戈的人性管理理论

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas Mc Gregor, 1906—1964年），美国社会心理学家、行为学家，是人际关系学派最具有影响力的管理学家之一。他在1957年11月的美国《管理评论》杂志上发表了《企业的人性方面》一文，提出了著名的“X-Y理论”。该理论侧重于对个体行为的研究。

（一）主要观点

麦格雷戈在进行大量研究的基础上，于1957年提出两大类可供选择的人性观。

1. X理论 X理论对人性的假设是：①人天生好逸恶劳，不愿工作，尽可能逃避工作；②人不求上进，不愿负责，宁愿听命于人；③个人目标与组织目标相矛盾时，必须依靠外力严加管制；④人缺乏理性，不能克制自己，很容易受到别人的影响。

基于以上假设，以X理论为指导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手段。

2. Y理论 Y理论对人性的假设是：①人并非天生懒惰，要求工作是人的本能；②一般在适当的鼓励下，不但能接受责任而且愿意承担责任后果；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是可以统一的，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，只是他们的智力潜能没有得到充分发挥。

基于以上假设，以Y理论为指导的管理工作的要点是：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，充分发挥并信任下属的自主权和参与意识。

（二）主要贡献

1. 阐述了人性假设与管理理论的内在关系 人性管理理论揭示了人本管理原理的实质，提出了管理理论都是以人性假设为前提的重要观点。

2. 管理理论以人性假设变化为前提 人性假设管理理论动态分析了人性假设的变化对管理理论的影响，提出了不同人性假设在实践中表现为不同的管理理念和行为的观点，进而提出了管理理论的发展是以人性假设变化为前提的理论观点。



3.现代管理理论的基础 人性管理理论提出了在管理活动中要充分调动人的主动性、积极性和创造性,实现个人目标与组织目标一体化的思想,对现代管理理论的发展和管理水平的提高具有重要的意义。

(三) 麦格雷戈的人性管理理论在护理管理中的应用

1.科学用人,使其处于最佳绩效状态 护理组织绩效离不开护士的个人绩效,护士的个人绩效影响着组织绩效,而不同的人性建设对提高绩效有着不同的意义。根据X理论,护士工作是被动的,护理管理者必须采取强制制度来管理护士;Y理论认为,护士愿意承担责任,在适当的激励下,护士能积极工作。因此,在不同的情景下,管理者应科学用人,使护士的个人绩效保持最佳状态,从而使组织绩效达到最佳状态。

2.依据护理人员不同的价值观采用相应的约束手段 根据X理论,护士工作是被动的,护理管理者必须采取强制、监督、命令的方式来指挥护士,并利用惩罚进行威胁;根据Y理论,护士工作是积极主动的,护理管理者可适当授权和激励,促进护士成长。

第三节 现代管理理论



现代管理理论

第二次世界大战以后,随着社会生产力的发展以及社会学、系统论、计算机应用于管理领域的日益广泛,对现代管理活动的研究也日益增多,形成了多种多样的管理学派。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,他又进一步把管理学派划分为11个,他认为,现代管理学派林立,形成了“管理理论丛林”的现象。

一、管理过程学派

管理过程学派的代表人物是哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈里奇。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。

二、决策理论学派

决策理论学派的代表人物是赫伯特·西蒙和詹姆斯·马奇。决策理论学派是在社会系统学派的基础上,吸收行为科学和系统论的管理学派观点,运用电子计算机和运筹学的方法而形成的一门新兴的管理学派。

三、管理科学学派

管理科学学派又称数理学派,主张广泛应用计算机技术,采取数学模型和程序来分析与管理逻辑过程,以增加决策的科学性,强调管理的合理性,实行定量分析,准确衡量,以求最佳答案,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、线形规划方法、网络技术方法、动态规划方法、模拟方法、对策方法等。

四、系统理论学派

系统理论学派运用系统论和控制论的范畴与原理，组织的结构及管理活动过程进行分析和研究。以卡斯特（Kast R.A.）和约翰逊（Johnson R.A.）为代表，他们认为，组织是一个整体系统，组织中任何子系统的变化都会影响其他子系统的变化。

五、权变理论学派

以伍德·沃德（Wood Ward J.）为代表的权变理论学派认为，组织和组织成员的行为是复杂的、多变的，权变理论强调随机应变，灵活应用过去各学派的特色，管理方式应随情况的不同和变化而改变。

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



管理原理 -1

■ 第四节 管理原理

管理原理是对管理工作的本质及其基本规律的科学分析与概括。管理原则是根据对管理原理的理解而引申出的在管理活动中所必须遵循的行为规范。管理原理和管理原则对管理的实践具有普遍的指导意义。现代管理的基本原理有许多种，主要包括系统原理、人本原理、动态原理和效益原理等，每项原理又都包含若干原则。



管理原理 -2

一、系统原理

系统论是美籍奥地利生物学家贝塔朗菲（L.V.Bertalanffy，1901—1971年）创立的，系统原理是运用系统论的基本思想和方法指导管理实践活动，解决和处理管理的实际问题。系统原理是管理中重要的、基本的科学原理和指导思想。

（一）系统的含义及其特征

1.系统的含义 系统（system）是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分或要素结合而成的，在一定环境中具有特定功能的有机整体。

在自然界和人类社会中，一切事物都是以系统的形式存在的，任何事物都可以看作是一个系统，如医院、部队、学校。系统是一个相对的概念，许多系统可以组成一个大系统，一个系统又可以分为许多子系统。要素是系统的基本组成，决定着系统的联系、结构、功能等性质和状态，从而决定系统的本质。系统按照与环境的关系分类，可分为封闭系统和开放系统。封闭系统又称孤立系统，指与外界没有联系或联系较少的系统；开放系统是指与环境保持密切的物质、能量、信息交换的系统，具有输出某种产物的功



能,这种输出必须以从环境中输入为基础,经过处理之后才能输出,再经反馈调节便构成了一个完整的开放系统。系统按组成要素的自然属性分类,可分为自然系统和人工系统。自然系统是自然界存在的物质形成的系统,如生态系统、气象系统、太阳系等;人工系统是经过人类的劳动创造,为达到某种目的而建立的系统,如法律系统、教育系统、卫生系统、护理系统等。

2.系统的特征 系统具有以下6种基本特征:①整体性。整体性是系统最基本的特征。系统的整体性表现为系统是由两个或两个以上的要素,按照一定的方式和目的,有序地排列而成的,系统的功效大于各要素的功效之和。②层次性。层次性是系统的本质属性,系统内部各组成要素是按照一定的层次进行的,通常呈金字塔形。③相关性。系统的相关性即组成系统的各要素之间都是相互作用、相互联系的,正是这些作用和联系,才能使各要素结合成一个整体。④动态性。系统的动态性是指系统的生存发展需要根据内外环境的变化而不断地变化,以维持动态平衡,并通过反馈来控制动态平衡。⑤目的性。每个系统都有明确的目的,不同的系统有不同的目的。子系统为完成系统的总目标而协调合作,子系统还可以设置自己的分目标,但分目标要与系统的总目标一致。⑥环境适应性。环境适应性是指系统要适应环境的变化。任何一个系统都存在于特定的环境中,都要与环境进行物质、能量和信息的交换。系统对环境的适应能力直接影响系统的生存和持久发展。

(二) 与系统原理相对应的管理原则

1.整分合原则 整分合原则强调整体把握、科学分解、组织综合,是指在管理中把统一领导与分级管理有机地结合起来,在整体规划下明确分工,在分工基础上进行有效的综合。例如,护理部会制定护理质量控制目标,在此基础上各级护理部门明确分工,制定工作规范,建立责任制,最终护理质量的实现是通过各部门严密有效的合作完成的。

2.相对封闭原则 相对封闭原则是指管理内部构成一个个首尾衔接、相互制约、相互促进的连续封闭的回路,只有这样才能有效发挥各个环节的职责和功能,从而形成有效的管理控制。如管理中的人要一级管一级,一级对一级负责,形成回路才能发挥各级的作用。

(三) 系统原理在护理管理中的应用

从整体要求出发,制定护理管理系统的目标和战略措施。根据科学的分解,明确各科室和部门的目标,进而在合理分工的基础上进行总体综合,从而保证护理管理目标的顺利实现,这就是系统原理对管理活动的基本要求。在护理管理活动中,应用系统原理要做到以下几点。

1.具有全局观念 医疗系统是一个复杂的系统,而护理系统是医院的子系统,这就要求护理管理者在错综复杂的工作中,不能孤立地看问题,要把握整体和全局,用系统分析的方法去分析问题,把护理工作放在科室和医院整体工作中去考虑;要正确处理护理系统内部利益与外部利益、局部利益与全局利益、眼前利益与长远利益的关系。这也是衡量护理管理者能否做好管理工作的基本标准之一。

2.优化护理系统的结构状况,分工合作 护理管理者必须根据所处环境、面临的



同人物以及不一样的内外部条件进行适当的结构调整,既有在整体规划下的分工,又有在分工上的有效合作才能使护理工作发挥最大的效能。

3.处理好管理宽度和管理层次之间的关系 护理管理需要有合理、适度的管理层次和宽度。例如,按照我国原卫生部的有关规定,根据医院的床位编制和护士结构设计,实行三级负责制管理或二级负责制管理。

二、人本原理

所谓人本原理就是以人为本,以调动和激发人的积极性与创造性为根本手段,从而达到提高效率和促进人的不断发展的目的。



课程思政

习近平总书记在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告中明确指出:坚持以人民为中心的发展思想。维护人民根本利益,增进民生福祉,不断实现发展为了人民、发展依靠人民、发展成果由人民共享,让现代化建设成果更多更公平惠及全体人民。

在护理管理工作中,也要注重“以人为本”的思想,依靠人、发展人、为了人。

(一) 人本原理的主要内容

1.管理的核心是人,管理的动力是人的积极性 人是生产力发展最活跃的因素,一切管理都应以调动人的积极性,做好人的工作为根本。因此,管理者应注重满足人的需要,强调尊重人、信任人,依靠员工实现组织发展。

2.人本原理强调把人的因素放在第一位 重视人与人之间的关系,创造条件尽可能地发挥人的主观能动性。要善于发现人才、培养人才和使用人才,注重对人才的培训和职业生涯规划,重视优秀人才的保留和专门人才的储备。

(二) 与人本原理相对应的管理原则

1.能级原则 能级原则的核心是人员的优势和特点与岗位要求的有机结合及匹配,做到能级对应。在管理活动中,为了使管理活动高效、有序、稳定和可靠,管理者必须在组织系统中建立一定的管理层次,设置与各管理层次相对应的管理岗位和工作职责,然后按照组织成员自身的特点、能力和素质状况安排职位,并激励其不断提高能力以获得更高的职位。遵循能级原则要求管理者必须做到以下几点:①准确全面地掌握下属的能力结构和特长;②对各种工作岗位进行科学的职位分析;③员工能力与岗位相匹配;④不同的能级应该拥有不同的权力、责任和利益。

2.动力原则 管理的动力原则是一种引导、刺激、导向、组织行为成员的条件机制。人的行为动力主要有物质动力、精神动力和信息动力3种类型。物质动力是人生存和发展的基础,是组织行为的首要动力;精神动力是实现高层次需要的源泉,是激发人保持持久努力的核心动力;信息动力,把信息作为一种动力,是现代管理的一大特征。当今社会是



信息社会,信息是推动组织发展的动力。管理者要正确认识和充分把握三种动力的作用和相互关系,建立有效的动力机制,综合协调运用各种动力,全面调动人的积极性。

3.行为原则 人的行为具有一定的规律,行为原则即管理者要掌握被管理对象的行为规律,从而进行科学的分析和有效地管理。

(三) 人本原理在护理管理中的应用

1.加强护理文化建设 通过组织文化建设,提高护理人员对组织的认同,同时要建立和谐的人际环境和心理环境,创造健康向上的护理人员群体文化氛围,培养凝聚力强的护理团队。

2.重视授权 授权就是护理管理者对护士的鼓励与信任。授权不仅可以使护士发挥聪明才智,同时也能使护士参与管理,大大提高护士工作的积极性和主动性,激发工作热情。

3.能级原则应用 护理管理者应全面、准确掌握下属的能力和特长,并对每个工作岗位进行科学的职位分析,根据职位要求将员工的能力与岗位的职能相匹配,并做出相应的调整。

三、动态原理

管理是一个动态的过程。管理的动态原理就是在管理活动中,要求管理者始终注意把握管理对象的运动、变化情况,以不断适应外界环境的变化,维持自身的稳定和发展。因此,组织管理者应做到随机应变、因地制宜、原则性与灵活性相结合、处理问题有预见并留有余地。

(一) 与动态原理相对应的管理原则

1.弹性原则 弹性原则是指任何管理活动都要有适应客观情况变化的能力,都必须留有充分的余地。管理必须遵循弹性原则的原因在于:①管理遇到的问题可能是非常烦琐复杂的,而管理者可能会存在管理上的问题,留有余地就可以让自己有退路。②管理活动具有很大的不确定性,管理者必须要增强组织管理系统的应变能力,在进行决策和处理问题时,要尽可能考虑多种因素,以避免出现被动局面。

2.随机制宜原则 随机制宜原则与权变管理学派的管理思想一致,反映了管理活动应从具体实际出发,因时、因地、因人、因事不同而采取最优的处理方法。

3.反馈原则 反馈原则是指管理者应及时了解所发指令的反馈信息,及时做出反应并提出相应的建议,以确保管理目标的实现。如果没有反馈,系统就无法判断组织运行存在的问题;没有反馈,管理就缺乏效率和效果。

(二) 动态原理在护理管理中的应用

随着社会的发展进步,对护理工作提出的要求也进一步提高,护理管理活动更具有复杂性、突发性、不确定性和风险性。针对这些特点进行有效的预见性管理,可以帮助管理者在管理护理活动中对内外环境的变化做出相应的反应,避免由于某些因素的变化给管理带来被动局面。动态管理的措施主要包括:具备动态管理观念,用动态原理指导



具体管理实践,增强组织和部门的适应能力。管理者在制订工作计划、配置人力资源、做出管理决策、执行改革创新等方面的工作时,应遵循弹性原则和随机原则,以保持组织的稳定和发展活力。因此,在护理管理中应密切关注并不断满足社会对护理工作提出的新要求,关注新的科技发展成果和患者需求的新变化,不断调整护理工作。护理管理者还要意识到,管理本身就是一个过程,无论是宏观的组织目标,还是微观的患者护理目标,都要根据具体情况不断地发展变化,避免一成不变的思想和方法。

四、效益原理

效益是管理的永恒主题。任何组织的管理都是为了追求高效益。现代社会中任何一种有目的的活动,都存在着效益问题,它是组织活动的综合体现。

(一) 效益原理

效益原理是指在管理中要讲求实际效益,以最小的消耗和代价,获取最佳的社会效益和经济效益。社会效益是指人们的社会实践活动对社会发展所起的积极作用和所产生的有益效果。经济效益是指人们的经济活动所取得的收益性成果。效益原理要求管理者必须时刻牢记管理工作的根本目的在于创造出更好、更多的社会效益和经济效益,能为社会提供有价值的贡献,充分发挥管理的生产力职能。

(二) 与效益原理相对应的管理原则

效益原理的原则是价值原则,管理学中的价值是指衡量事物有益程度的尺度,是功能与费用的综合反映。管理者应善于使用财力、物力、人力、信息、时间和空间资源,以最低的耗费达到最高的效用,以满足服务对象的需要。

(三) 效益原理在护理管理中的应用

首先,要区别效益和效率的概念,效益体现了效果与效率的统一。提高护理管理效益不仅要有高的工作效率,而且必须有正确的工作目标。其次,加强护理工作的科学管理。管理者要根据具体的内外部环境变化,把护理工作中的各种要素、关系以最佳的方式组合起来,使其协调有序地朝着既定的目标发展,以达到提高护理工作效益的目的。再次,遵循效益原则,从管理者、管理对象、管理环境3个主要方面来分析影响组织效益的因素,采取相应措施提高组织效益。最后,护理工作中的各项任务都是以提高护理服务质量为最终目标,所以,在护理管理中首先追求的是社会效益,同时也要讲经济效益。

■ 小结

本章阐述了管理理论的发展历史及管理理论与原理,古典管理理论阶段代表性的理论有泰勒的科学管理理论、法约尔的管理过程理论以及韦伯的行政组织理论。行为科学



管理理论中代表性的理论是梅奥的人际关系理论和麦格雷戈的人性管理理论。学习者应该掌握上述理论的主要观点,并根据管理的实际情况因时因地制宜、灵活选择,使管理的原理及管理的原则发挥实际效能。

■ 学习检测

1. 护士长王丽认为护士工作是积极主动的,护理管理者可适当授权和激励,促进护士成长,此事主要体现的管理理论是()。

- A. 泰勒的科学管理理论
- B. 梅奥的人际关系学说
- C. 麦格雷戈的人性管理理论
- D. 法约尔的管理过程理论
- E. 韦伯的行政组织理论

2. 某医院护理部每年都会制定护理质量控制目标,制定工作规范,建立责任制,然后各科室根据护理部的目标来指导科室目标,最终护理质量的实现是通过各部门严密有效的合作完成的。此事主要体现的管理原理是()。

- A. 系统原理
- B. 人本原理
- C. 动态原理
- D. 效益原理
- E. 能级原理

(3~5题共用题干)

某医院心内科病房,是全市的重点建设专科,发展速度快,奖金也排在医院前列,但新入职的护士没有一个人愿意去这个科室,经了解原来是该科室护理人员之间的工作氛围、人际关系及奖金分配制度让护士却步。

3. 这个案例主要体现的管理理论是()。

- A. 泰勒的科学管理理论
- B. 梅奥的人际关系学说
- C. 麦格雷戈的人性管理理论
- D. 法约尔的管理过程理论
- E. 韦伯的行政组织理论

4. 这个理论的主要观点是()。

- A. 工人是“社会人”
- B. 工人是“经济人”
- C. 合法权利是有效维系组织和确保组织目标实现的基础
- D. 提供社会发展高效、理性的管理体制
- E. 人天生好逸恶劳,不愿工作,尽可能逃避工作

5. 护理部根据现状及时帮助护士长调整工作模式,遵循的管理原理是()。

- A. 系统原理
- B. 人本原理
- C. 动态原理



D. 效益原理

E. 能级原理

(6~8题共用题干)

某医院消化内科护士长王芳下班后找到护理部主任要求辞职,原来是科室的年轻护士都喜欢科室的老护士高华,而且很多年轻护士不听她的话,甚至和她的意见背道而驰,王芳觉得没有办法管理科室,遂找到主任要求辞职。

6. 这个案例主要体现的管理理论是()。

A. 泰勒的科学管理理论

B. 梅奥的人际关系学说

C. 麦格雷戈的人性管理理论

D. 法约尔的管理过程理论

E. 韦伯的行政组织理论

7. 本案例中,高华和年轻护士属于()。

A. 正式组织

B. 非正式组织

C. 社会人

D. 经济人

E. 行政组织

8. 关于该理论的主要贡献说法正确的是()。

A. 发现了霍桑效应

B. 科学管理代替经验管理

C. 强调管理的普遍性

D. 指出了行政组织的基本特征

E. 阐述了人性假设与管理理论的内在关系

(9~10题共用题干)

护士小王研究生毕业后在医院妇产科工作,3年后由于表现突出被提拔为科室护士长。

9. 小王一直关爱科室护士,排班时方式灵活,允许护士根据情况自行排班,小王运用的现代管理原理是()。

A. 系统原理

B. 人本原理

C. 动态原理

D. 效益原理

E. 能级原理

10. 小王对工作积极、全年无差错事故的护士给予奖励,该项规定运用的护理管理原则是()。

A. 价值原则

B. 随机制宜原则

C. 动力原则

D. 能级原则

E. 反馈原则