

护理管理学



类目：护理类

书名：护理管理学

主编：马岩 祝青 黄小萍

出版社：江苏大学出版社

开本：大 16 开

书号：978-7-5684-2524-7

使用层次：通用

出版时间：2025 年 8 月

定价：48.00 元

印刷方式：双色

是否有资源：有



护理类创新融合精品规划教材
“互联网+”教育改革新理念教材

“十三五”普通高等教育
护理类创新融合精品规划教材

护理管理学

HULI GUANLIXUE

护理管理学

护理管理学



主编◎马岩 祝青 黄小萍

主编◎马岩 祝青 黄小萍

责任编辑：赵晓菲
封面设计：旗语书装



江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS

江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS



护理类创新融合精品规划教材
“互联网+”教育改革创新理念教材

护理管理学



主 编 ◎ 马 岩 祝 青 黄小萍
副主编 ◎ 刘芳芳 贾 磊 闫 莉
托 娅 訾永鹏 李 莉
崔凤娟 牟小玲 仲 婧
刘 露 庞 静 姚 梦
参 编 ◎ 胡明姣

 江苏大学出版社
JIANGSU UNIVERSITY PRESS
镇 江

图书在版编目 (CIP) 数据

护理管理学 / 马岩, 祝青, 黄小萍主编. -- 镇江:
江苏大学出版社, 2025. 8. -- ISBN 978-7-5684-2524-7

I. R47

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20259ZK694 号

护理管理学

Huli Guanlixue

主 编 / 马 岩 祝 青 黄小萍

责任编辑 / 赵晓菲

出版发行 / 江苏大学出版社

地 址 / 江苏省镇江市京口区学府路 301 号 (邮编:212013)

电 话 / 0511-84446464 (传真)

网 址 / <http://press.ujs.edu.cn>

印 刷 / 唐山唐文印刷有限公司

开 本 / 880 mm×1230 mm 1/16

印 张 / 12

字 数 / 310 千字

版 次 / 2025 年 8 月第 1 版

印 次 / 2025 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5684-2524-7

定 价 / 48.00 元

如有印装质量问题请与本社营销部联系 (电话: 0511-84440882)

— 前 言 —

QIANYAN

为贯彻落实《中共中央关于认真学习宣传贯彻党的二十大精神的决定》，根据国家教材委员会办公室《关于做好党的二十大精神进教材工作的通知》（国教材办〔2022〕3号）要求，推动党的二十大精神进教材、进课堂、进头脑，及时、全面、准确地在学校教材中落实党的二十大精神，我们组织一线骨干教师和三级甲等医院有丰富临床实践经验的医护专家共同推进教材建设，系统梳理重点，尊重学生认知规律，发挥教材铸魂育人功能，以新思想指导和培育时代新人，更好地适应新时代医药卫生体制改革及人才培养需求。本书充分体现“敬佑生命、救死扶伤、甘于奉献、大爱无疆”的卫生与健康工作者精神，贯彻“以人民健康为中心”的理念，坚持为党育人、为国育才，提高学生的整体职业素养，培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人。

护理管理学是将管理学的理论、方法与护理管理实践相结合的应用型学科，作为一门护理学专业必修课，护理管理学是提高学生人文素质修养的主干课程，在护理课程体系中占有一定地位。本书的编写紧扣高素质技能型、应用型现代护理人才的培养目标，把握内容的深度、广度及侧重点，既保证知识的完整性和系统性，又突显继续教育“必需”“够用”的特点。

本书共有9章，内容包括管理与护理管理学基础，护理管理规划与决策，护理组织管理，控制与护理成本管理，护理质量管理，岗位与绩效管理，领导、激励与管理沟通，人员招募与培养，护理服务与护理安全。

由于编者能力有限，书中难免存在不妥之处，敬请广大读者谅解并指正，以期日臻完善。

编 者

2025年6月

— 目 录 —

MULU

第一章 管理与护理管理学基础	1
第一节 概述	2
第二节 管理的基本理论	11
第三节 护理管理概述	16
思考题	18
第二章 护理管理规划与决策	19
第一节 护理规划	20
第二节 管理决策	25
第三节 目标管理与时间管理	33
思考题	39
第三章 护理组织管理	41
第一节 组织管理	42
第二节 护理组织结构与组织设计	45
思考题	56
第四章 控制与护理成本管理	57
第一节 概述	58
第二节 控制的基本过程	63
第三节 护理成本管理	69
思考题	74
第五章 护理质量管理	75
第一节 护理质量管理概述	76
第二节 护理质量管理与评价	84
第三节 护理质量标准化与持续质量改进	97
思考题	100
第六章 岗位与绩效管理	101
第一节 岗位管理	102
第二节 医院绩效管理	106

第三节 个案管理模式	112
思考题	116
第七章 领导、激励与管理沟通	117
第一节 领导	118
第二节 护理指挥系统	128
第三节 激励	133
第四节 管理沟通与冲突	143
思考题	148
第八章 人员招募与培养	149
第一节 护理人员招募与遴选	150
第二节 护理人才培养与管理	158
第三节 护理人员分层管理	164
思考题	166
第九章 护理服务与护理安全	167
第一节 护理服务及其标准	168
第二节 护理风险评估与安全管理	175
第三节 依法执业与执业安全	182
思考题	185
参考文献	186

第一章

管理与护理管理学基础

学习目标

1. 掌握：管理及护理管理的概念；管理的职能；运用科学管理理论和行为科学理论解决护理管理问题。
2. 熟悉：管理的基本要素、基本原则；各管理理论的主要观点、基本原理与原则并能熟练应用。
3. 了解：管理的必要性及作用；管理理论的发展；护理管理实践活动。

思政目标

1. 深刻认识护理管理者在护理工作中的社会责任与使命担当。
2. 培养以患者为中心、全心全意为人民健康服务的职业理想。
3. 在护理管理实践中积极探索、勇于突破，主动承担推动护理事业发展、提升护理管理水平的时代责任。

第一节 概 述

一、管理及管理学的概念

（一）管理的概念

管理活动古已有之，是现代人类最重要的社会活动之一。学习管理学有助于各级护理管理人员成为合格的管理者。什么是管理？由于专业背景的不同，人们从不同角度、侧重点研究和描述管理的概念。科学管理理论认为，“管理”是确切地知道你要别人干些什么，并鼓励和引导他们用最好、最经济的方法去做；经营管理理论认为，“管理”是计划、组织、协调和控制；现代管理理论认为，“管理”是设计和维持一种环境，使集体工作的人们能够有效地完成既定目标。从汉语词义来看，“管理”是管辖和处理；从广义上解释，“管理”是人类的一种有意义、有目的的行动；从功效角度解释，“管理”是通过一系列有效的活动提高系统功效的过程；从职能角度解释，“管理”是计划、组织、人员配备、指导、领导及控制；从资源利用角度解释，“管理”是有效地分配和利用组织中的人力、物力、财力、时间和信息资源，以实现组织目标的过程；从决策角度解释，“管理”就是决策。

1. 管理

管理是管理者为实现组织目标，对组织内部资源进行计划、组织、人力资源管理、领导、控制，以取得最大效益的动态活动过程。目前，国内外管理界公认的管理的定义为：管理是管理者与被管理者共同实现既定目标的活动过程。

2. 管理的基本含义

①管理的宗旨是实现组织目标，管理是有目的、有意识的行为过程；②管理的核心是计划、组织、人力资源管理、领导和控制这五大职能的实现；③管理的基础是对人、财、物、时间、空间、信息等各种资源的合理使用和分配；④管理的重点是明确目标和正确决策；⑤管理的作用是实现投入成本效益最大化。

（二）管理学的概念

管理学是自然科学和社会科学相互交叉产生的一门边缘学科，主要研究人类管理活动的基本规律及其应用。它既是一门具有规范意义的理论科学，也是一门对管理实践具有实际指导意义的应用科学，其基本原理、理论、技术和方法适用于各个行业 and 不同组织的管理活动。

（三）护理管理学的概念

1. 护理管理

护理管理是以提高护理服务质量和工作效率为主要目的的工作过程。世界卫生组织（WHO）对护理管理的定义为：护理管理是为了提高人们的健康水平，系统地利用护士的潜在能力和有关的其他人员、设备、环境和社会活动的过程。

2. 护理管理学

护理管理学是一门研究护理管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的学科，是管理学在护理领域中的具体应用，使护理管理更趋科学化、专业化和效益化，以提高护理管理的水平和质量。它既是卫生事业管理的分支学科，也是现代护理学的分支学科。



二、管理的基本特征和要素

（一）管理的基本特征

1. 管理的二重性

管理具有自然属性和社会属性。

（1）管理的自然属性。管理的自然属性是指管理是一种不随个人意识和社会意识的变化而变化的客观存在，它不受生产关系、社会文化的影响，只与生产力水平相关。自然属性体现了管理的普遍性和共性，它告诉我们可以大胆地引进和应用国外成熟的管理经验，以迅速提升我国的管理水平。

（2）管理的社会属性。管理的社会属性是指在一定的社会制度和生产关系条件下管理必然受到生产关系的制约和社会文化、政治、经济制度的影响。管理反映了一定社会形态中生产资料占有者的意志，是为一定的经济基础服务的，具有目的性。社会属性体现了管理的特殊性和个性，它告诉我们不能全盘照搬国外的做法，必须结合国情，建立有中国特色的管理模式。

2. 管理的科学性和艺术性

管理的科学性和艺术性是相辅相成的。

（1）管理的科学性。管理的科学性是指管理者在管理活动中应遵循管理的原理、原则，按

照管理的客观规律解决管理中的实际问题。管理活动具有规律性和普遍性，作为一项专门的业务活动，它只有建立在科学基础之上才能有效地进行。管理的科学性体现了管理的客观规律性，反对经验论。

(2) 管理的艺术性。管理的艺术性是指管理者在实践中应充分发挥创造性，熟练运用管理知识，并因地制宜采用不同的管理方法和技能达到预期管理效果。管理活动的动态发展变化决定了管理的随机性和灵活性。管理的艺术性还体现在管理活动中管理者个人在解决管理问题时采用方法的创新性和多样性。管理的艺术性体现了管理的实践性，反对模式论。

3. 管理的普遍性和目的性

(1) 管理的普遍性。管理的普遍性是指管理存在于各种活动之中，与人类的各项社会活动、组织活动息息相关。

(2) 管理的目的性。管理同其他社会实践一样，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的既定目标服务。管理的目的通常为社会劳动和社会群体的共同目的，而不是某个人或管理者单方面的目的。

(二) 管理的基本要素

1. 管理主体

管理主体是指从事管理活动的人员。组织中的管理主体由两类人构成。

(1) 组织的高层管理人员。组织的高层管理人员是指根据组织既定目标，将任务分解为各类管理活动，并督促完成既定目标的人，他们通常是组织中的核心人物，如医院的护理副院长或护理部主任。一个组织的绩效如何，在相当程度上取决于管理者的综合能力，特别是最高领导者的综合能力。

(2) 组织的中层管理人员和基层管理人员。组织的中层管理人员和基层管理人员是指从事各方面具体管理活动的人，他们通常是组织中的骨干人物，如医院的科护士长或病房护士长。离开这些人，组织的既定目标便难以实现。他们身为管理主体的同时，也是组织高层管理人员管理活动所作用的对象，受其领导和控制，执行其分解的组织目标和任务。因此，他们既是管理的主体，又是管理的客体。

2. 管理客体

管理客体是指管理活动所作用的对象，即管理的接收者。管理者实施管理活动的对象包括人、财、物、时间、空间和信息等组织管理所拥有的资源，其中人是管理的主要对象。

(1) 人。人指从事社会活动的劳动者，包括生产人员、技术人员和管理人员。人是管理的主要对象，是组织的第一资源，是一种可以反复利用、不断增值的资源。人力资源管理的目标是以人为本、用人所长，使人尽其才、才尽其用，最大限度地发挥人的价值。

(2) 财。财是一个组织在一定时间内所掌管和支配的物质资料的价值体现，是具有一定独立性和规律性的特殊资源。财力资源管理的目标是通过组织财力资源的科学管理，做到财尽其力，用有效的财力资源创造出更大的社会效益和经济效益。

(3) 物。物包括设备、材料、仪器和能源等。物质是人们从事社会实践活动的基础，所有组织的生存与发展都离不开物质基础。物力资源管理的目标是通过对各种物力资源进行最优配

置和最佳的组合利用，做到物尽其用，提高资源利用率。

(4) 时间。时间是一种珍贵的无形资源，主要表现为速度和效率，是物质的存在形式。时间管理的目标是充分利用时间，做到在最短的时间内完成更多的事情、创造更多的价值。

(5) 空间。从资源学的角度来看，空间资源主要包括高度资源、环境资源和物质资源。空间资源管理的目标是通过优化资源配置，提高资源的综合利用水平，以拓展人类的生存与发展空间。

(6) 信息。信息指新的知识、技术及研究成果等消息，是管理中不可缺少的要素，也是管理工作的基本工具。信息管理的目标是广泛收集、精确加工和提取、快速准确传递和处理、有效利用信息，以提高管理的有效性，达到效益的最大化。

小贴士

护士工作中的管理问题

护士是护理管理活动的管理客体，但在日常工作中也作为管理主体参与病房的管理工作。

(1) 护士对患者的管理：包括患者安全管理、满足患者生理及心理需求等。

(2) 护士对环境的管理：为患者营造安全、整洁、安静、舒适的物理休养环境，维护病区医护、护护、医患、护患、患患间的和谐人际环境。

(3) 护士对医疗物品及仪器设备的管理：做到医疗物品及仪器设备完好备用、定点放置、及时清洁、定时消毒、经常维护、定期检修、班班交接等。

(4) 护士对时间的管理：护士在上班期间要做好时间的管理，分清事情的轻重缓急，并根据 ABC 时间管理法做好工作安排。

(5) 护士对信息的管理：护士需不断提高信息素养，熟练运用信息系统执行各项操作，完成电子病历书写和资料收集等工作，保障信息安全。

3. 管理目标

管理目标是指管理活动的努力方向和所要达到的目的，其贯穿整个管理活动的始终，渗透在各项具体组织活动中，是衡量管理活动是否合理的标尺。正如“现代管理学之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）所说，目标并非命运，而是方向；目标并非命令，而是承诺；目标并不决定未来，而是动员组织的资源和能源以便塑造未来的那种手段。

4. 管理方法和手段

管理方法是指管理者所使用的作用于管理对象的工作方式和方法；管理手段是指管理者在管理中所利用的物质条件和管理工具。管理方法侧重“软件”，是管理者在长期的实践中摸索出来的行之有效的方法；管理手段侧重“硬件”，如信息化的程度、计算机的使用等。

常用的管理方法有行政方法、经济方法、法律方法、教育方法、技术方法及数量分析方法等。

(1) 行政方法。行政方法是最基本、最传统的管理方法，是指依靠行政权威，通过命令、指示、规定等手段指挥下属工作，从而实现管理目标的方法，具有权威性、强制性、垂直性及

具体性等特点。行政方法的使用可以使管理系统达到高度统一，也可集中人力、物力、财力等保证组织目标的实现。但行政方法的管理效果受到决策者水平的影响，同时可能影响基层人员的主动性和创造性，易造成官僚主义；如果行政层级多，那么层层传递信息，存在信息传递失真及缓慢等问题，影响工作效率。

(2) 经济方法。经济方法是根据客观经济规律，运用各种经济手段和经济方法，特别是运用经济杠杆来调节国家、集体和个人之间的利益的管理方法，具有利益性、灵活性、关联性及公平性等特点。经济方法的使用可以提高经济效益，使员工更容易从经济利益出发关注组织目标的实现，提高行政效果，但容易导致员工过于注重经济利益而忽视社会效益。

(3) 法律方法。法律方法是指通过制定和实施法律、法令、条例等对人的各种行为进行规范和管理的方法，具有公开性、规范性、严肃性及强制性等特点。法律方法的使用可使职权明确、奖罚分明，利于管理活动有序进行，从而保证生产秩序正常进行。但此方法缺乏灵活性和弹性，不便于特殊问题的处理。

(4) 教育方法。教育方法是指通过传授、启发、诱导等方式，提高人们的思想认识水平和科学文化水平，发挥人的主观能动作用，从而执行管理职能的方法。其本质是对受教育者施加影响，从而达到提高人的综合素质、调动人的主观能动性的目的。教育方法具有启发性、灵活多样性及长期性等特点，但其实施是一个长久而缓慢的过程。

(5) 技术方法。技术方法是指组织中各个层级的管理者出于管理活动的需要，自觉运用自己或他人所掌握的各种技术，以提高管理效率、优化管理效果的管理方法。各类技术主要包括信息技术、决策技术、计划技术、组织技术和控制技术。技术方法的本质就是把技术融进管理，利用技术来辅助管理。技术方法具有客观性、规律性及精确性的特点。

(6) 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和决策方法，可以提高管理科学性及决策准确性，具有模型化、客观性强等特点。

三、管理的必要性及作用

(一) 管理的必要性

1. 管理的普遍存在性

管理适用于所有组织类型。无论营利性组织（如大小型企业）还是非营利性组织（如政府、军队、医院、学校等），都有其特定的组织目标、资源调配和利用的问题，都需要相关人员负责执行管理任务。一个人作为组织成员，在人生的不同阶段，可能是管理主体，也可能是管理客体。因此，管理无处不在。

2. 管理的普遍需要性

任何组织要想实现发展目标，都离不开全体成员的共同努力。组织只有通过管理，才能把各个成员的目标引向组织的发展目标，把无数分力凝聚成方向一致的合力。因此，实现预期目标离不开管理，若管理不善，组织将成为一盘散沙，能否生存都成问题，更谈不上实现预期的发展目标。

（二）管理的作用

1. 管理是提高经济效益和社会效益的金钥匙

有限的资源，只有依靠合理管理、有效配置，才能形成有效的社会生产力，效益高低取决于管理是否科学。

2. 管理是科学技术进步的推进器

科学技术是第一生产力，有效管理是使科技成果尽快转化为生产力的手段和中介。没有科学的管理，任何先进技术都无从发挥作用。

3. 管理是协调政府、企业和个人三者关系，调动各种积极因素的润滑剂

无论合理分工协作还是资源的有效配置，调动各种积极因素都需要管理。如果管理不善，就不能调动员工的积极性或者只能调动一部分人的积极性，而且很可能引起组织内部的矛盾和冲突，导致效率低下，从而阻碍企业乃至社会的发展。

4. 管理是凝聚目标、形成合力的黏合剂

把组织中每个成员千差万别的局部目标引向组织的目标，把无数分力凝聚成一个方向一致的合力，都需要管理发挥作用。

5. 管理是 21 世纪的制胜法宝

以计算机技术为基础，信息网络、互联网等在中国各行各业的应用和普及，大大推进了我国现代化管理的进程，使人们亲身感受到现代管理的巨大能量。21 世纪，管理越来越成为影响组织生死存亡和社会经济发展的关键因素，工作质量、服务质量和生活质量的提高都依赖于管理水平的提高。

四、管理的职能

管理职能是管理或管理人员应发挥的作用或承担的任务，是管理活动内容的理论概括。1916 年，法国管理学家亨利·法约尔（Henri Fayol）提出，所有的管理者皆应履行计划、组织、指挥、协调和控制 5 项管理职能。20 世纪 50 年代，美国管理学家哈罗德·孔茨（Harold Koontz）和西里尔·奥唐奈（Cyril O'Donnell）提出了计划、组织、人员配备、领导和控制 5 项管理职能。本书将从以下 5 个方面来阐述管理职能。

（一）计划职能

计划职能是管理最基本的职能，包括确定组织目标和选择实现目标的途径。管理者根据计划从事组织、领导及控制等活动，以达到预定目标。为确保组织中各项活动有效、协调推进，必须有严密、统一的计划。具体而言，就是要确定做什么（what）、为什么做（why）、谁来做（who）、何时做（when）、何地做（where）和如何做（how）。

（二）组织职能

组织职能是指为实现预定目标，根据计划科学安排组织的各种资源，设计和维持合理的组织结构，包括组织设计、人员配置和组织变革 3 个部分。组织设计是指为实现计划目标，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。人员配置是指根据各个岗位的活动要求，以及组织成员的素质和技能特点，恰当有效地选择、考评、培养和使用组织结构所规定的不同岗位人员，将适当的人员安置在相关岗位上，以胜任组织结构规定的各项职务，从而实现组织目标。组织变革是指根据组织活动及环境的变化，对组织结构进行必要的调整。

（三）人力资源管理职能

人力资源管理职能是指管理者根据组织管理内部的人力资源供需状况进行人员招募、遴选、培训、使用和评价，以保证组织任务的顺利完成。随着管理理论研究和实践的不断深入，人力资源管理职能的含义已扩展为选人、育人、用人、评人和留人5个方面，且人力资源管理已经发展成管理学的分支学科。

（四）领导职能

领导职能是使各项管理职能有效实施、运转并取得实效的统率职能。护理管理的领导职能就是指管理者引导护理团队齐心协力实现组织目标。发挥领导职能的关键是正确运用领导者的影响力，有效激励下属工作的自主性、积极性和创造性，使其提高工作效率以确保目标达成。

（五）控制职能

控制职能是指根据既定目标和标准对组织活动进行监督、检查，在发现偏差时采取纠正措施，以达到预期目标。控制工作是一个持续不断、反复进行的过程，目的在于保证组织实际活动及其成果同预期目标相一致。控制的核心是保证组织目标的实现。

五、现代管理的基本原理、原则及应用

现代管理基本原理是对管理工作本质及其基本规律的科学分析和概括。现代管理基本原则是根据对客观事物基本原理的认识而引申出来的、管理活动中必须遵守的行为规范。现代管理基本原理和原则对管理实践具有普遍的指导意义，两者既有区别，又有联系。现代管理的基本原理包括系统原理、人本原理、动态原理和效益原理等，而每个原理又包含若干原则。

（一）系统原理

系统是由相互作用、相互影响的若干部分或要素组成的、具有特定功能的有机整体。系统具有整体性、层次性、目的性及环境适应性等特征。

1. 系统原理的主要内容

管理对象是一个动态的开放系统，该系统的每个基本要素都不是孤立存在的，而是根据整体目标相互联系，按一定结构组合在一起，并与其他系统发生各种形式的联系。为实现管理目标，必须对管理对象进行细致的系统分析，从整体看部分，使部分服从整体。同时，管理对象是其上级系统的一个构成部分，要实现有效管理，应考虑全局、服从大局。

2. 与系统原理相对应的管理原则

（1）整分合原则。整分合原则指在管理中把统一领导与分级管理有机结合起来，在整体规划中明确分工，在分工的基础上再进行有效的综合。整体把握、科学分解、组织综合是整分合

原则的主要内涵。

(2) 反馈原则。任何管理系统与外部环境间都存在输入和输出关系，系统的输出反过来作用于输入，从而影响再输出。就管理系统的内部相互关系而言，则必须构建一个各环节首尾衔接、互相约束、互相促进的连续封闭回路。在这个封闭系统中，反馈起着关键作用。有效发挥管理中各个环节的功能和作用，形成有效管理，这是反馈原则的核心目标。

小贴士

护理系统

护理工作运行子系统是指各护理单元通过开展每日护理活动，保障护理质量。

①支持子系统：由供应室、护理信息系统等支持单位组成，为临床护理工作提供各种人、财、物的有效支持。

②扩展子系统：开展护理科研、教学、培训，引进和开展护理新业务、新技术，加强人力资源培训，发展专业内涵，拓展护理新领域。

3. 系统原理在护理管理中的应用

(1) 具备全局观，落实优化管理。在错综复杂的护理工作中，不能片面地看问题，必须采用系统分析方法，拥有全局观念，以充分发挥护理管理系统的整体功能，实现其整体效应。在确定护理工作目标时，要正确处理组织内部与外部、局部与全局、眼前利益与长远利益的关系，以达到优化管理的目的。

(2) 关注系统结构，实现管理目标。系统结构在发挥护理管理系统的整体功能中起重要的作用。护理管理工作必须根据面临的不同环境、任务、内部条件，适时、适当地进行结构调整，以确保管理目标的实现。

(二) 人本原理

1. 人本原理的主要内容

人本原理就是以人为本的管理原理，即在管理中把人看作最重要的资源，强调和重视人的作用，一切管理活动以人为核心，以调动人的积极性、主动性和创造性为出发点，善于发现、培养和使用人才，努力创造各种机会，满足组织成员自我实现的需要，在实现组织目标的同时，最大限度地使组织成员实现自我价值，达到个人和组织的共同发展。

2. 与人本原理相对应的管理原则

(1) 能级原则。其核心是人员优势和特点与岗位要求有机结合与匹配，做到能级对应。管理者为了使管理活动高效、有序、稳定和可靠，必须在组织系统中建立一定的管理层次，为各个管理层次设置相应的管理职责和工作要求，然后依据管理系统中组织成员自身的特点、能力和素质等，将其安排到相应职位和岗位，做到人尽其才。

(2) 动力原则。人的行为是需要动力的。管理的动力原则是指管理者在从事管理活动时，必须正确认识和掌握组织成员的行为动机，运用有效的动力管理机制，激发组织成员向组织整体目标努力。组织中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。物质是人

生存发展的基础，物质动力是组织行为的首要动力；精神动力是实现人类高层次需要的源泉，是激发人持久努力的核心动力；信息动力则为人在组织中的适应性发展和职业生涯规划提供了前提条件，是个体在 21 世纪提升竞争力的关键。

3. 人本原理在护理管理中的应用

(1) 注重精神鼓励。护理管理者应改变传统工作方式，注意发现护理人员的长处，对其辛勤劳动及时肯定、多加赞美、减少责备，激发其工作热情与潜能，使其变被动工作为主动工作。

(2) 重视授权。授权是护理管理者对护理人员的鼓励与信任，知人善任、用人所长，可使护理人员充分发挥聪明才智，大大提高工作的积极性和主动性，激发工作热情。

(3) 合理的物质鼓励。物质是人生存发展的基础，是组织行为的首要动力，因此在护理管理中可适当使用物质鼓励。奖金的分配应当与工作绩效挂钩，从而使分配相对合理，使员工认识到自己的价值所在。

(三) 动态原理

1. 动态原理的主要内容

动态原理是指管理者在管理活动中，注意把握管理对象的运动和变化情况，不断调整各个环节以实现整体目标。管理对象是一个系统，随着系统内外条件的变化，人们对系统目标的认识不断变换与更新，衡量目标的准则也会随之改变。

2. 与动态原理相对应的管理原则

(1) 弹性原则。该原则是指管理者在实施管理活动时要适应客观情况的变化，留有余地。管理应具有伸缩性，管理者在进行决策和处理问题时，要尽可能考虑多种因素，以避免出现被动管理的局面。

(2) 随机制宜原则。该原则源于权变管理学派的管理思想。该原则要求管理者在管理活动中从具体实际情况出发，因时、因地、因人、因事采取最适宜、最有效的管理方法。

3. 动态原理在护理管理中的应用

(1) 具备动态管理理念。随着新的护理管理模式的发展，新的政策制度、管理方法的出现，护理人员观念、行为方式的转变，以及护理服务对象和范围的扩展，护理工作不断面临新要求。护理管理者要具备动态管理理念，在护理管理中应有预见性思维，增强组织的适应能力，以免导致护理管理的被动局面。

(2) 用动态原理指导实践。管理者在制订工作计划、管理决策、配置人力资源、执行改革创新等时，都应遵循弹性和随机的原则。管理者应根据实际情况，收集信息，及时反馈，对管理目标及管理方式进行调整，因地制宜，保持充分弹性，有效地进行动态管理，以适应环境变化对护理的要求，保障组织的稳定和发展。

(四) 效益原理

1. 效益原理的主要内容

效益原理是指组织的各项管理活动都要以实现有效性、追求高效益为目标。它表明现代社会中任何一种有目的的活动都存在效益问题，效益问题是组织活动的综合体现。影响效益的因素是多方面的，如科学技术水平、管理水平、资源消耗和占用的合理性等。有效的管理能够使

资源得到充分利用，使组织实现高效益。

2. 与效益原理相对应的管理原则

与效益原理相对应的管理原则是价值原则。管理学中的价值是指衡量事物有益程度的标准，是功能与效益的综合反映。管理者应使用人力、物力、财力、时间和信息资源，以最少的消耗达到最高的效益，满足服务对象的需要。

3. 效益原理在护理管理中的应用

(1) 以社会效益为最高目标。护理管理者在追求护理服务经济效益的同时，应注重其社会效益，以追求社会效益为最高目标。

(2) 强化全局意识。护理管理者应正确处理全局效益和局部效益间的关系，以获得最佳整体效益。

(3) 注重实效。护理管理者在工作中不能只注重动机和结果，还要注重工作效益，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

(4) 长远目标与当前任务相结合。护理管理者应注重长远目标与当前任务的结合，增强工作的预见性和计划性，减少盲目性和随意性，以达到事半功倍的效果。

第二节 管理的基本理论

一、管理理论的发展阶段

人类自从有了组织活动，就有了管理活动。管理活动的形成和发展经历了从管理实践到管理思想再到管理理论的漫长过程。管理思想源于管理实践，是对管理经验的概括和总结。管理理论是对管理实践中积累起来的管理经验进行提炼和总结，逐步形成的对管理活动的系统化认识。受管理活动所处历史环境与阶段的影响，管理理论反作用于管理实践，对管理实践起指导和推动作用。管理理论是指导管理人员从事各项管理活动的路标和蓝图，它是由一系列观念或观点构成的知识体系，是人们对管理过程中各种关系认识的总和。管理理论的发展与生产力进步及生产组织方式变革紧密相联，时代的发展决定了管理理论的发展。

管理理论的发展主要经历了古典管理理论阶段（19世纪末—20世纪30年代）、行为科学理论阶段（20世纪30—60年代）和现代管理理论阶段（20世纪60—80年代）。近年来，也有管理学家将20世纪80年代至今称为当代管理理论阶段。本节重点介绍各阶段具有代表性的管理理论。

二、经典管理理论

（一）古典管理理论

1. 泰勒的科学管理理论

20世纪初，美国资本主义经济较快发展，但由于企业管理落后，美国经济发展和企业中劳

动生产率的提高十分缓慢。美国古典管理学家弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）作为一名从学徒工开始，先后被提拔为车间管理员、技师、小组长、工长、设计室主任和总工程师的管理者，十分清楚工人们普遍怠工的原因。他发现，缺乏有效的管理手段是提高生产率的严重阻碍。为此，泰勒开始探索科学的管理方法和理论。他主要通过搬运生铁试验、铁锹试验、金属切割试验探索如何提高工人的劳动生产率和组织的管理效率。1911年，泰勒所著的《科学管理原理》出版，标志着科学管理理论的形成，泰勒也被誉为科学管理理论的创始人，“科学管理之父”。泰勒认为，管理是一门建立在明确的法规、条文和原则之上的科学。泰勒的科学管理理论主要有两大贡献：一是使管理走向科学；二是带来劳资双方的精神革命。

（1）泰勒科学管理理论的主要内容。①效率至上：观察和分析工人工作过程中的每个动作细节及其所花费的时间，据此制定科学的操作方法，以规范工作活动和工作定额。②挑选及培训一流员工：细致地挑选工人，培训他们使用标准的操作方法，以提高劳动生产效率。③劳资双方协作：真诚地与工人们合作，确保劳资双方均能通过提高生产效率得到好处。④差别计件工资制：在工资制度上实行差别计件制，根据工人完成工作定额的情况支付工资，激励工人努力工作。⑤计划职能与执行职能相分离：明确管理者和工人各自的工作和职责，管理工作称为计划职能，工人劳动称为执行职能，以科学管理方法取代经验管理方法。⑥标准化管理：在科学分析的基础上确定有关标准，让工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工作机器和材料，使工作环境标准化。⑦例外原则：高级管理人员把例行事务授权给下级管理人员，自己只需要保留对例外事项的处理和监督权。⑧职能工长制：人具有不同的禀赋和才能，科学管理要求挑选和培训适合某工作且有进取心的人，使他们有最合适的工作，使每个工长只承担一种管理职能，激励他们尽最大的力量完成工作任务。

（2）泰勒科学管理理论的评价。泰勒从个别工人的角度出发研究如何提高每个工人的工作效率，从而提高整个企业的效率，其理论具有较强的实践性。列宁曾评价此理论一方面是在资产阶级剥削最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列最丰富的科学成就，它用科学来分析人在劳动中的机械动作，从而制定最精准的工作方法，实行最完善的计算和监督制度。泰勒站在资产阶级立场，其研究科学管理的目的是使资本家获得更大的剩余价值。泰勒科学管理理论的不足之处在于：重视工作，忽视人性；重视物质，忽视精神；重视规章制度，忽视相互沟通；把人作为“经济人”看待，忽视了人的社会性。

2. 法约尔的管理过程理论

亨利·法约尔出生于法国，是管理过程学派的鼻祖，被称为“管理过程之父”和“现代经营管理之父”。他在一个煤矿担任了多年的组织管理者，着重研究如何通过管理职能和高层管理工作来提高劳动生产率。1916年出版的《工业管理与一般管理》是其代表作，标志着一般管理理论的诞生。

（1）法约尔管理过程理论的主要内容。①区别经营和管理：法约尔将管理活动从经营活动中提炼出来，认为管理是一种普遍存在的单独活动，有其知识体系，由各种职能构成，管理者通过完成各种管理职能来实现组织目标。②管理的5项职能：法约尔将管理活动分为计划、组织、指挥、协调和控制，进行相应的分析和讨论，并指出所有管理者在管理过程中都要履行这

5项职能。③管理教育：法约尔认为，每个人或多或少都需要管理的相关知识，而管理能力可以通过管理教育来获得。④管理的14项基本原则：1) 分工原则：分工不只适用于技术工作，也适用于管理工作，分工可以提高管理工作的效率；2) 权力与责任相一致原则：有权力的地方就有责任，责任是权力的必然结果和必要补充；3) 纪律原则：下属必须严格遵守组织规则，良好的纪律依赖于有效的管理；4) 统一命令原则：下级人员只能接受有隶属关系的直接上级的指令；5) 统一领导原则：具有相同目标的组织活动应在同一管理者和同一计划的指导下进行；6) 个人利益服从集体利益原则：组织内任何个人或群体的利益均不应置于组织整体利益之上；7) 报酬公平原则：对下属的劳动付出必须支付合理的酬劳；8) 权力适度集中原则：集中与分散是相对的，关键在于找到最适合组织的尺度；9) 等级原则：组织的最高层到最低层的职权代表形成一个等级链，信息应当顺等级链传递，若等级链导致信息传递延迟，则允许横向交流；10) 秩序原则：应将人员放在最适合其能力发挥的工作岗位上；11) 公平管理原则：管理者应当充满善意、公平地对待下属；12) 人员稳定原则：管理者应掌握影响人员稳定的因素，以利于组织成员能力的充分发挥；13) 首创精神原则：鼓励和允许下属充分构想并实施其计划，以激励下属的工作热情；14) 团队协作原则：鼓励团队合作，构建和谐团队。

(2) 法约尔管理过程理论的评价。法约尔的管理过程理论从企业角度研究如何提高生产效率，强调较高层次的一般管理，具有较强的概括性和普遍性。同时，其倡导管理教育，促进了社会对管理知识的接受和普及，促进了管理专业的形成。其不足之处在于：相对忽视组织与周围环境的关系，缺乏具体性；在实际管理工作中有时无法实行各管理原则，甚至出现原则之间相互矛盾的情况，没有从动态和发展的角度来研究组织的运动和发展。

3. 韦伯的行政组织理论

马克斯·韦伯(Max Weber)，德国思想家，被称为“组织理论之父”。他从行政的角度对管理的组织结构体系进行探讨，在代表作《社会组织与经济组织理论》中提出“理想的行政组织体系”，目的是解决管理组织结构优化问题。

(1) 韦伯行政组织理论的主要内容。①权力是组织存在的基础：韦伯认为，任何组织都必须以某种形式的权力为基础，没有这种权力，任何组织都无法达到自己的目标。他认为，人类社会存在3种为社会所接受的合法权力，即传统权力、超凡权力、法定权力。合理的法定权力是行政组织的基础，是保证组织能够健康发展的最优权力形式。②理想的行政组织体系：韦伯认为，理想的行政组织体系具有以下特征：1) 组织中的成员有明确的职位和职责范畴；2) 有完善的自上而下的权力等级链；3) 人员任用通过正式的考核和培训实现；4) 对成员进行合理分工，并通过技术培训提高工作效率；5) 员工有固定的薪金，组织有明文规定的晋升制度；6) 组织处理事务遵循对事不对人的原则。

(2) 韦伯行政组织理论的评价。韦伯提出的“理想的行政组织体系”是一种高度结构化、正式化、非人格化的体系，它是强制控制的合理手段，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、纪律性和可靠性等方面都优于其他形式，是对泰勒、法约尔理论的补充。其不足之处在于：高纯度的理论与现实中的组织存在差距，忽视了非正式组织的影响力、下级人员的主动性和积极性，缺乏民主精神。

（二）行为科学理论

1. 梅奥的人际关系理论

乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）是美国行为科学家、人际关系理论的创始人。1927年，他在美国哈佛大学工商管理学院从事工商管理研究时，应邀到西方电气公司所属的霍桑工厂主持组织管理与生产效率关系的实验，即“霍桑试验”。梅奥1933年出版了《工业文明的人类问题》，1945年出版了《工业文明的社会问题》。这两本著作对霍桑试验进行了总结，也是梅奥人际关系学说的代表性论著。

（1）梅奥人际关系理论的主要内容。①工人是社会人：传统组织理论把人当作“经济人”，认为金钱是刺激人积极性的唯一动力。梅奥则认为，人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬的渴望等也影响人的积极性，且比金钱更为重要。因此，管理者不能单纯着眼于技术和物质条件管理，必须首先从社会及心理方面考虑合理的组织与管理。②组织中存在非正式组织：传统组织理论只重视组织结构、职权划分、规章制度等正式组织的问题，但梅奥通过霍桑试验发现，任何组织中都存在两种类型的组织，一种是正式组织，另一种是非正式组织。非正式组织是组织成员在工作和长期的接触中，由于相互了解和感情加深，从而形成的一种相对稳定的非正式群体，具有特定的规范和规则，影响着组织的运行和组织成员的行为。两种类型的组织相伴相生、相互依存。管理者必须正视非正式组织的存在，并利用它来影响人们的工作态度，为正式组织的活动和目标服务。③新型管理者重视提高工人的满意度：传统组织理论认为，生产效率主要受工作方法、工作条件、工资制度等的制约，只要采用科学的作业方法、改善工作条件、实行恰当的工资制度，就可以提高生产效率。梅奥通过试验证明，生产率能否提高，相当程度上取决于工人工作的积极性、主动性和协作精神，取决于工人各种需求的满足程度，满足程度越高，士气就越高，劳动生产率也就越高。新型管理者应尽可能满足工人的需要，不仅要解决其物质生活或生产技术方面的问题，还要使经济需要与非正式组织的社会需要相平衡，最大限度提高工人士气，从根本上提高生产效率。

（2）梅奥人际关系理论的评价。梅奥的人际关系理论开创了管理中重视人的因素的时代，在西方管理思想和管理理论的发展史上具有划时代意义。它纠正、补充并发展了古典管理理论，为管理方法的变革指明了方向。该理论提倡员工参与企业的各种决策，建立面谈和调解制度，加强意见沟通，以此改善人际关系，提高员工士气，重视、利用和倡导各种非正式组织。其不足之处在于：过分强调人的社会需要，忽视经济需要。

2. 麦格雷戈的人性管理理论

道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）是美国著名的行为科学家，他在1957年发表了《组织的人性方面》一文，提出了著名的“X-Y理论”，该理论侧重对个体行为的研究。

（1）麦格雷戈人性管理理论的主要内容。①X理论：麦格雷戈将传统管理的观点总结为“X理论”，指出该理论认为人性是消极的。X理论的具体内容主要包括：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）人大多会为了满足基本生理需要而选择在经济上获利最大的工作；4）人以自我为中心，漠视组织需要；5）人缺乏理智，不能克制自己，易受他人影响。根据上述假设，管理工作的重点应为：1）以利润

为出发点,考虑人、财、物等资源的运用;2)将金钱作为激励的手段;3)严格的管理制度和法规、处罚和控制是保障组织目标实现的有效手段。②Y理论:麦格雷戈不认同“X理论”,提出了与之相对立的“Y理论”,他认为人性是积极的。Y理论的具体内容主要包括:1)人并非天生懒惰,厌恶工作并非人的本性;2)在适当的激励下,人不仅会接受责任,还会主动承担责任;3)一般人都具有解决问题的想象力及创造力;4)个人目标与组织目标可以统一,有自我实现要求的人往往将达到组织目标作为个人目标;5)人愿意实行自我管理和自我控制。根据上述假设,麦格雷戈认为管理工作的重点应为:1)通过有效地综合运用人、财、物等要素来实现组织目标;2)鼓励员工参与自身目标和组织目标的制定,充分调动员工的主动性及积极性;3)给员工安排具有吸引力、有意义的工作,尽可能使员工的个人目标和组织目标相统一。

(2)麦格雷戈人性管理理论的评价。人性管理理论提出管理活动中要充分调动人的积极性、主动性和创造性,实现个人目标与组织目标的一体化,主张管理方式由监督制转为自主激励,一定程度上纠正和弥补了古典管理理论的缺陷和不足。其不足之处在于:X理论过分低估了人的能动性,Y理论则把人完全理性化,过分关注人的因素、非正式组织,以及人际关系和需求是否满足等,忽视了对组织结构、制度、规则及职业角色的研究。

(三) 现代管理理论的主要学派

1961年,美国加州大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨对现代管理理论中的各种学派加以分类,发表《管理理论丛林》一文,认为管理理论至少分为六大学派。1980年,孔茨又撰文《再论管理理论丛林》,把流行的管理理论学派划分为11类。

1. 管理过程学派

管理过程学派又称管理职能学派,由法约尔创始,由哈罗德·孔茨和西里尔·奥唐奈等发扬光大。该学派认为,无论组织性质和组织所处环境多么不同,管理人员的管理职能总是相同的。该学派将管理职能分为计划、组织、人员配备、领导和控制,并将协调视为管理的本质。孔茨继承了法约尔的理论,基于这些管理职能对管理理论进行分析、研究和阐述,并使法约尔的理论更加系统化、条理化,使管理过程学派成为管理学派中最具有影响力的学派。

2. 管理科学学派

管理科学理论以系统的观点,运用数学、统计学方法和电子计算技术,为现代管理决策提供科学依据,主张通过计划和控制解决组织生产与经营中的问题。该理论是对泰勒科学管理理论的继承和发展,其主要目标是探求最有效的工作方法或最优方案,以最短的时间、最少的投入,取得最佳效果。

3. 决策理论学派

决策理论学派是在吸收行为科学、系统理论、运筹学和计算机科学等学科知识的基础上建立起来的。该学派认为,管理过程就是决策过程,管理的核心就是决策。决策理论学派的代表人物赫伯特·亚历山大·西蒙(Herbert Alexander Simon)强调决策职能在管理中的重要地位,主张以“有限理性人”取代“绝对理性人”,用“满意原则”代替“最优原则”。

4. 系统理论学派

系统理论学派将组织作为一个有机整体，把各项管理业务看成相互联系的网络。该学派重视对组织结构和模式的分析，用一般系统理论全面分析和研究组织的管理活动和管理过程，并建立起系统模型以便分析。该学派的重要代表人物是美国著名管理学家弗里蒙特·E. 卡斯特（Fremont E. Kast）。

5. 权变理论学派

权变理论学派认为，组织管理要根据组织所处的内外条件随机应变，没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。组织管理要根据组织所处的内部条件和外部环境来决定管理手段和管理方法，要根据不同的情景、组织类型、目标和价值，采取不同的管理手段和方法。该学派的代表人物是弗雷德·卢桑斯（Fred Luthans）。

6. 社会系统学派

社会系统学派从社会学的角度研究管理，将社会各级组织及组织中的人际关系都看作一种协作系统。该学派认为，组织是人组成的协作系统，由协作的意愿、共同的目标及信息的沟通3个因素组成。管理人员作为相互联系的中心，通过信息沟通协调组织成员的协作活动，保证组织的正常运转，以实现组织目标。

第三节 护理管理概述

护理管理是运用护理工作的基本规律，针对护理工作的特点，对人员、设备、技术、资金等护理工作的诸要素进行科学的计划、组织、控制和协调，最大限度地提高护理质量和工作效率的过程。护理管理水平的高低直接影响护理质量。

一、护理管理的概念

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。世界卫生组织指出，护理管理是为了提高人们的健康水平，系统地发挥护理人员的潜能，并合理安排和应用其他人员、设备、环境、社会活动的过程。美国护理专家吉利斯（Gillies）指出，护理管理是有效地利用人力、财力、物力等资源，促进护理人员为患者提供高质量护理服务的过程。

护理管理学是研究护理管理活动的基本规律、基本原理、基本方法和技术的一门应用型学科，是根据护理学的特点和规律，将管理学的原理和方法应用于护理领域的一门科学。

二、护理管理的内容

护理管理的内容非常广泛，涉及护理领域各个方面，主要包括护理行政管理、护理业务管理、护理教育管理、护理科研管理等。

1. 护理行政管理

护理行政管理是指在认真贯彻落实国家卫生方针政策的同时，对护理的组织形式、人员、

物质、设备进行合理分配和使用，包括制订切实可行的护理工作计划和方案，运用有效的领导方式和艺术，并在实际护理管理工作中加以反馈和控制，以达到高效率完成护理目标、提供高水平护理服务的目的。

2. 护理业务管理

护理业务管理是指所有能提高护理质量和效率的护理业务技术管理活动，包括制定管理制度、技术规范、质量标准，以及落实新技术、开展新业务等。

3. 护理教育管理

护理教育管理是指针对各级护理人员的培训活动的管理，包括医学院校不同层次的护理专业学生的在校学习、见习和实习管理，护士规范化培训，在职护士的继续教育学习，专科护士的培训，等等。

4. 护理科研管理

护理科研管理是指运用现代管理的科学原理、原则和方法，结合护理科研的规律和特点，对护理科研工作领导、协调和控制的过程。

三、护理管理的任务

1. 提高护理服务质量

护理质量是衡量医疗护理服务水平的重要指标，也是护理管理的核心。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、预防性控制和反馈性控制等方法，研发各种护理质量管理方法和手段以保证优质服务。要把好护理质量关，必须实施科学化管理，真正做到管理制度化、操作规范化、工作程序化。因此，只有建立完善的护理质量控制系统并持续进行质量改进，才能提高护理组织的核心竞争力。

2. 探寻最佳护理管理模式

传统的护理管理主要管理行政事务，注重对事控制，而现代护理管理强调以人为中心，注重人与事相宜，以达到人、事、职能最大限度的协调。“以人为本”的服务模式是现代管理科学发展的必然趋势，护理管理者已从通过命令、决定、通知、条例、章程等规章进行管理，转变为依靠激励来调动人的积极性，并以经济杠杆调控各方利益来实施管理。

3. 重视护理人力资源管理

护理人力资源的合理配置与优化是护理管理改革研究的重要内容。护理人力资源管理要从建立规范入手，逐步实现从行业规范管理为主到依法管理的转变，建立适宜护理人力资源管理的体系和考核指标体系。需对医院和科室护士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。建立护理人才库，研究探讨各级护士的继续教育培训机制和内容。

4. 提升护理文化建设

医院护理文化内涵包括人文科学、思想意识、护理理念、行为规范等，体现了医院护理的文化素质、护理特色和服务意识。护理文化作为一种职业精神和柔性管理方式，越来越受到护理管理者的重视。管理者在护理实践中应以护理理念引导护士转变观念，凝炼护士的职业精

神，构筑高品质的护理服务，规范护士工作的行为标准，等等。

5. 加强护理经济管理

随着经济全球化的发展，护理经济学研究已成为护理领域中一个新的课题，包括护理成本、市场需求及护理相关政策方面的研究。护理管理者在护理管理实践中应增强成本管理意识，对成本进行正确评估与控制，重视成本效益，通过成本核算合理使用护理资源，减少护理资源浪费的现象，以适应护理科学现代化的需求。

思考题

1. 简述管理的基本含义。
2. 简述管理的基本特征和管理的要素。
3. 简述管理的基本方法。
4. 简述管理的基本原理及相应的管理原则。
5. 简述科学管理理论的主要观点。
6. 护理管理者应怎样运用管理原理和原则指导护理管理实践活动？

第二章

护理管理规划与决策

学习目标

1. 掌握：护理规划的概念、形式和特性；临床护理规划的基本步骤；管理决策的基本概念和程序；管理决策的程序和方法。
2. 熟悉：目标管理和时间管理的概念和特征；ABC时间管理法。
3. 了解：目标管理和时间管理在护理管理中的应用。

思政目标

1. 树立“以人民健康为中心”的护理管理规划理念。
2. 在护理管理规划与决策中秉持科学严谨、实事求是的态度。
3. 在护理管理规划与决策中拥有创新思维，主动探索优化护理服务流程、提升护理管理效能的新路径。

第一节 护理规划

护理规划是护理管理的核心及重要内容，由于护理管理涉及面广、内容复杂，且容易出现各种突发事件，因此需要完整而详细的规划保证护理组织目标的实现，从而为服务对象提供高质量护理服务。

一、护理规划的概念及形式

（一）护理规划的概念

什么是规划？简单地说，就是在做事之前有一个整体的计划，明确要做什么、为什么要做、在什么地方做、什么时候做、由谁做、怎么做、需要多少资源和资金等。规划就是对以上一系列问题进行梳理，以期对事情的发生和发展了然于胸。

护理规划是护理管理活动的第一步，是管理最基本的职能，在整个管理活动中占据至关重要的地位。护理规划包含4个要素：①规划必须针对未来；②规划必须含有行动的成分；③规划必须和组织相结合；④规划必须有专人负责。

例如，原国家卫生和计划生育委员会办公厅印发的《全国护理事业发展规划（2016—2020年）》就是针对未来5年间推进健康中国建设、深化医药卫生体制改革、改善人民群众就医体验及促进社会和谐等方面进行全局性考虑，并在此基础上进行整体性、长期性的护理工作部署。临床护理工作中制订护理计划、临床护理路径等都是护理规划的典型例子。

（二）护理规划的形式

护理规划的表现形式多种多样。哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克（Heinz Weihrich）从抽

象到具体，将规划分为使命、目标、战略、政策、程序、规则、方案及预算，如图 2-1 所示。

1. 使命

使命指明了组织机构在社会上应起的作用及所处的地位，它决定了组织的性质。如医院的使命是治病救人，世界卫生组织护理专家规定的护理的目的和使命即恢复健康、预防疾病、减轻痛苦、促进健康。

2. 目标

组织的使命比较宏观、抽象，不够具体，可以分解为具体的目标加以落实。目标是指组织活动所要达到的最终的、可测量的结果，组织的使命支配着组织各个时期的目标和各个部门的目标。目标的特点是具体、可测量和可预测。

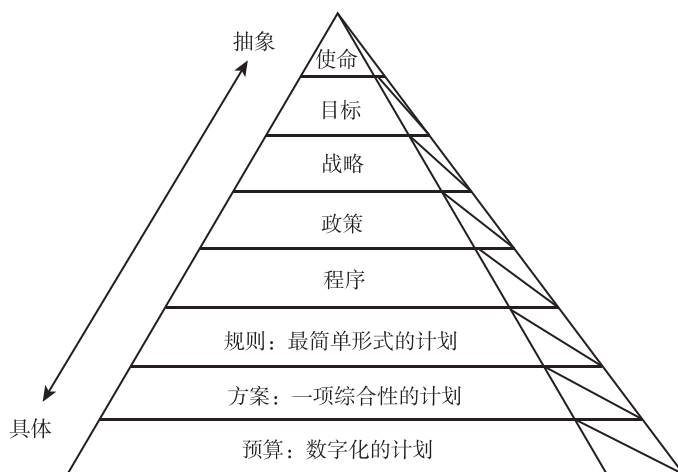


图 2-1 规划的层次体系

3. 战略

战略是指为实现组织目标而采取的对策，是针对实现组织目标的决定、目标的变更所需资源的获取、运用和处理而采取的政策。随着医疗体制改革的深入，部分医院已经走向市场化，医院的品牌代表着医院的特色。很多医院纷纷打出品牌战略，结合医院自身优势及市场营销的手法扩大市场影响力，以期有更加广阔的发展空间。

4. 政策

政策是指一般性说明或叙述，是组织执行决策时应遵循的原则和方针，是指导管理者沿着特定方向思考的指南。政策为管理者确定行动方向和参数，组织成员在此框架内享有自主处理问题的决策权，从而使政策符合目标，以促进组织目标的实现。如护士晋升政策、医院绩效工资浮动政策等。

5. 程序

程序是确定的一系列互相关联的活动顺序，管理者应遵循这些顺序解决问题。如静脉输液程序、护理不良事件上报程序等。

6. 规则

规则通常是最简单形式的计划。规则没有酌情处理的余地，它详细、明确地阐明必需行动和非必需行动，其本质是一种管理决策。如医院对医护人员迟到、缺勤、投诉或出现医疗事故的处理原则。

7. 方案

方案是一个综合的计划。它涵盖以上一系列因素，目的是将计划部署得具体、详尽、可操作性强。如结合国际护士节主题制定的护士节活动方案、医疗改革实施具体方案等。

8. 预算

预算是指企事业单位对于未来一定时期的费用支出所做的计划，是一种使组织和系统各项计划统一的重要手段。如医院开展义诊活动、护理技能竞赛、“5·12”国际护士节活动等的经费预算。



护理规划的特性

二、护理规划的特性和作用

(一) 护理规划的特性

护理规划的根本目的是保证组织管理目标的实现。想要制定合理的规划并使其发挥效用，必须把握护理规划的特性。

1. 首位性

规划是管理的首要职能。把规划工作摆在首位，不仅因为从管理过程的角度看，计划工作先于其他管理职能，而且因为在某些场合计划工作是付诸实践的唯一管理职能。比如，某家医院计划举办一场全市医院的急救演练，而该规划没有得到上级部门的批准，因此该医院就无法将该想法付诸实践。

2. 目的性

每个规划都是为了使组织或个人的总目标得以实现。任何的规划都是尺度、准则、路标，指向性明确。在护理工作中，管理者要始终坚持规划导向的目标，思考问题有全局意识，分清轻重缓急。

3. 普遍性

规划的普遍性有两层含义：一是组织要想有效实现管理目标，就必须有相应的规划；二是各级各类的管理者都必须制定规划并在其指导下工作。规划作为管理的一项基本职能，贯穿管理的全过程。

4. 效率性

规划不仅要确保组织目标的实现，而且要求管理者从众多的方案中选择最优方案，以达到合理利用资源和提高效率的目的。效率高指的是组织以最小的投入获得最多的产出，通俗来讲，就是既要“做正确的事”又要“正确地做事”。

5. 创造性

规划的过程中需要对遇到的新问题、新机遇、新挑战做出应对，因此规划是一个创造性的管理过程，而创造性也给予规划更多的生命力，使管理团队充满活力，让计划项目不断向前推进。

（二）护理规划的作用

在忙碌的临床工作中，进行有效的规划需要花费大量的时间和精力，那么护理管理者为什么还要进行规划呢？

1. 达成共识，早做准备

有效的规划为管理者和非管理者提供指导，并能让团队中的成员达成共识、早做准备。比如护理部制订全年的护理人员分层培训计划、护理发展规划、质量管理计划等，就是护理部在年初时对全院护理工作做出的全局性指导。在此基础上，下一级护理管理者可以做好科室的工作部署，科室护理人员也可以根据自身情况做好安排。

2. 厘清思路，展望未来

有效的规划可以大大降低未来的不确定性，制定规划的过程迫使管理者厘清思路，展望未来，预测变化，制定应对措施，做好风险防范，降低未来的不确定性。

3. 减少浪费，提高效率

有效的规划可以尽量减少浪费和冗余，根据事先拟好的计划进行活动安排，可以大大提升效率，少走“回头路”，减少人、财、物等的浪费。

4. 设定目标，控制成效

有效规划利于管理者对组织进行控制，管理者制定规划时也会设定目标和方案，这有利于对未来成效的控制。没有事前的规划，也就谈不上目标和管控。

三、护理规划的步骤

（一）分析评估

收集组织相关的各种信息和资料、分析组织内外环境的优劣是规划工作的第一步。分析形势时要求管理者深入实际，对组织规划现状及历史进行充分的了解、调查及分析。SWOT分析法是常见分析方法之一，该方法能够分析组织或个人内部的优势和劣势，以及外部环境的机会和威胁，是一种制定未来发展策略的工具。

SWOT分析法又称态势分析法，S（Strength）指组织内部优势；W（Weakness）指组织内部劣势；O（Opportunity）指源于组织外、可能存在的机会；T（Threats）指来自组织外部、可能存在的威胁或者不利影响。它由旧金山大学的管理学教授海因茨·韦里克在20世纪80年代初提出，是一种能够客观而准确地分析和研究一个单位内外部现实情况的方法。SWOT是一种战略分析方法，它通过综合评估与分析得出被分析对象的优势、劣势、享有的机会和受

到的威胁等，结合内部资源和外部环境，清晰地确定分析对象的资源优势 and 缺陷，了解其所面临的机会和挑战，从而在战略与战术两个层面上调整方法和资源，保障被分析对象达到所要实现的目标。

在实际应用中，首先，应厘清组织外部的机会（O）、威胁（T）和组织内部的优势（S）、劣势（W），在调查这些因素时不仅要考虑到历史和现状，还要着眼于未来与发展。其次，将调查出的组织内外部因素按照轻重缓急或影响程度等进行排序，构建出 SWOT 矩阵，如图 2-2 所示。最后，依照矩阵的排列，用系统分析的思维，把各种因素匹配起来进行分析：①如何发挥优势、利用机会（SO 分析）；②如何克服劣势、利用机会（WO 分析）；③如何利用优势、回避劣势（ST 分析）；④如何减少劣势、回避威胁（WT 分析）。根据分析得出一系列相应结论，并据此来制定针对性对策。

		内部分析	
		优势（S）：列出优势 1. 2. 3.	劣势（W）：列出劣势 1. 2. 3.
外部分析	机会（O）：列出机会 1. 2. 3.	SO 战略：发挥优势，利用机会 1. 2. 3.	WO 战略：克服劣势，利用机会 1. 2. 3.
	威胁（T）：列出威胁 1. 2. 3.	ST 战略：利用优势，回避威胁 1. 2. 3.	WT 战略：减少劣势，回避威胁 1. 2. 3.

图 2-2 SWOT 分析矩阵示意图

（二）确定目标

在分析形势的基础上为组织或个人制定目标是计划工作的第二步。在确定组织目标后，各个部门根据总目标拟定各自的分目标，而各个部门的分目标又对其下属单位的目标进行控制。通过逐层控制，管理者可以更准确地把握员工的工作方向。管理者在制定目标时应注意以下几点。

（1）制定的目标应具体，避免目标过于宽泛、模糊或不明确。例如，在设定护理质量控制的目标时，不应宽泛地设定为“提高病房护理质量”，而应落实到具体的目标值，如“抢救车急救药械完好率 100%”“基础护理合格率 95%”“病历书写合格率 95%”等。

（2）目标应可测量。目标的内容包括空间、时间、数量等，应尽可能用可衡量的词语进行描述。

（3）制定目标应结合实际、可操作性强。如果目标设定得过高，实现的可能性较小，则会导致组织成员在执行时感到力不从心；如果目标制定得过低，较容易完成，则会导致组织成员缺乏挑战和激励。

（4）目标之间相互关联。如果一个组织的目标与其他目标完全不相关或相关度很低，那么即使实现了这个目标，意义也不是很大。

（5）目标的实现要有特定的期限。特定期限有利于组织做好进度的把握和相应工作的考核。

（三）拟订备选方案

根据形势分析来确立目标并提出备选方案是计划工作的第三步。在评估组织现状和条件的基础上，管理者应根据目标提出多个备选方案。拟订备选方案应考虑达到目标所需的条件，分析组织内部的优势及劣势，如组织的人力资源、技术力量、经费、设备资源、人际关系及与相关部门的关系等。管理者需要调动组织成员的积极性，鼓励他们充分发挥创造性思维，听取多方意见，采集集体智慧，利用集体的优势拟订更多的备选方案。管理者可以利用相关部门发布的信息进行预测，注意环境变化及不确定之处。拟订备选方案应考虑到：①方案与组织目标的相关程度；②可预测的成本效益比；③公众的接受程度；④下属的接受程度；⑤时间因素。

（四）比较备选方案

在确立目标、分析计划实施的假设条件的基础上拟订实现目标的方案是计划工作的第四步。确定方案时应考虑全面，有时一个不引人注意的方案却能达到最佳效果；同时应尽量减少可供选择的方案的数量。

（五）确定方案

确定备选方案后，根据前提条件和目标的衡量标准，可以采取专家论证、同行评议、群众评定等方式对每个备选方案的优缺点与可行性进行评估、比较、分析和评价，以选出最佳方案；也可按拟订备选方案步骤中的5个应该考虑的因素进行量化评分，并用优、良、中、差的等级评定。结合组织、部门成员的实际情况在备选方案中选出可行性强、满意度高和效益好的方案。

（六）制订辅助计划

选择实现目标最合适的方案后，可根据实施方案的具体条件制订辅助性计划。将总计划进行分解，列出单项计划或辅助计划，如人、财、物等相关单项计划，来辅助和扶持方案的实施，以满足不断纠正和完善计划的需要。

（七）计划预算

计划预算是对选定方案中所涉及的相关经费进行测算，这是计划工作的最后一步。计划预算本质上是计划资源的分配，包括成员、设备、经费、时间等方面。通过计划预算，将各类计划进行汇总和综合，以把控计划的完成进度，确保计划目标的实现。

（八）总结评价

按步骤制订出计划后，在实施过程中应对所制订的计划不断总结、评价，以积累经验，为下一次的计划制订奠定基础。

第二节 管理决策

任何人都会面临“鱼和熊掌不可兼得”的局面，舍弃“鱼”还是“熊掌”，需要做出选择，也就是制定决策。人们每天都在做决策，人生是由决策构成的，人类历史是所有人决策的结果。决策也是在管理中经常进行的一种活动。决策理论学派的代表人物赫伯特·西蒙认为，管

理就是决策，决策是管理工作的核心和管理的首要职能，它贯穿管理的整个过程。管理者就是决策者，无论最高层管理者还是最基层工作者都需要在自己的职责范围内做出决策。决策质量对组织的可持续发展有重要意义。“一着不慎，满盘皆输；一着占先，全盘皆活。”可见，决策直接关系到管理工作的成败，甚至组织的生存。护理管理者应充分认识决策的重要性，掌握决策的程序和方法，以便做出科学的决策。

一、管理决策概述

（一）决策的概念

不同学者对决策的概念理解不同。决策理论学派的代表人物西蒙对决策的解释较为宽泛，他的名言是“管理就是决策”。美国学者亨利·艾伯斯（Henry Albers）则认为，决策有狭义和广义两种理解：从狭义方面说，决策就是在几种行为方案中做出抉择；从广义方面说，决策还包括在做出抉择前后所必须进行的一切活动。还有部分学者认为，决策仅仅是对在不确定条件下发生的偶发事件所做的处理决定，这是对决策概念最狭义的理解。在现代管理学中，决策一般指人们为了实现特定的目标，在大量调研预测资料的基础上，运用科学的理论和方法，充分发挥人的智慧，系统地分析主客观条件，围绕既定目标拟订各种预选方案，从若干个有价值的目标方案中选择或实施一个最佳执行方案的活动。

（二）决策的分类

按照不同的分类依据可将决策分为不同类型，不同的决策类型涉及的决策主体和采用的决策方法不同。以下介绍几种常见的分类方法。

1. 按决策的层次分类

（1）战略决策。战略决策指关系到组织长期发展的全局性、方向性的重大决策，是决定组织成败的关键，主要由高层管理者行使。如中国护理事业发展规划。

（2）管理决策。管理决策又称战术决策或策略决策，是为了实现既定战略目标、合理配置组织内部资源、提高工作效率、优化业务流程的决策。一般是局部性、较短时期内实施的行动方案，属于执行性决策，主要由中层管理者行使。如护理人才梯队的建设、新型护理模式和技术推广等。

（3）业务决策。业务决策是为比较明确的日常管理工作所做的决策，主要由基层管理者行使。如仪器的维护和保养、物资的采购等。

2. 按决策的重复程度分类

（1）程序化决策。程序化决策是日常工作中重复出现、可以通过一定程序加以解决的常规性、例行性的决策。如护理人员的排班、物资的申购等。

（2）非程序化决策。非程序化决策是偶然发生或首次发生且较为重要的决策。这种决策一般随机性大、无规律可循，需要高层管理者参与决定。

3. 按决策的主体分类

（1）个体决策。个体决策是由决策者一个人做出的决策。

（2）群体决策。群体决策是由两个及以上主体组成的集体共同做出的决策。

(3) 社会决策。社会决策是由社会组织成员通过公开投票做出的决策。

实际上，很少有决策是单个个体在不考虑其他人观点的情况下做出的。管理者即便具有决策权，通常也要收集利益相关群体的意见，否则就成了“一言堂”，“一把手”就变成了“一霸手”。

4. 按决策确定性分类

(1) 确定型决策。确定型决策指各种备选方案执行后有一个确定结果的决策。

(2) 风险型决策。风险型决策指各种备选方案执行后可能会有几种结果的决策，这些结果出现的概率是可预测的。

(3) 不确定型决策。不确定型决策指各种备选方案执行后会有多种结果，而且这些结果出现的概率是无法预测的，需决策者凭经验进行判断。

一般来说，层级越高，其决策越具有战略性、非程序性、不确定性的特点；层级越低，其决策越具有战术性、程序性、确定性、技术性的特点。

(三) 决策的原则

决策的过程并不是随机、武断或者简单的选择，它是一个系统的、有逻辑性的，并且通常非常复杂的过程。因此，制定出科学的决策，需要遵循以下原则。

1. 满意原则

赫伯特·西蒙认为，现实生活中的决策判断取决于“有限理性”，在这种条件下，人们寻求的是“满意解”，而非“最优解”。也就是说，在复杂多变的环境中，要求决策者对各种备选方案进行比较，对未来做出“绝对理性”的判断而选出最佳方案是不现实的。决策者更倾向于基于一定的目标比较备选方案，从中选择足够好的方案。例如，在人事任命方面，最优解即发现与组织任务相匹配的最佳员工，而满意解则是发现一个能够足够好地完成特定任务的员工。

2. 个体与集体决策相结合的原则

个体决策与集体决策各有优缺点。个体决策有利于当机立断、把握机会，但容易受到个体知识和经验的限制；集体决策是在组织成员参与的基础上，集思广益，充分发挥集体的聪明才智，调动集体的积极性，具备良好的群众基础，有利于决策的顺利实施，但往往意见难以统一，决策所花费的时间较长。因此，组织在建立决策体系时，应注重发挥个人的主动性和集体的积极性，一般采用重大决策集体参与和决策执行个人负责的方式把决策的制定和执行紧密衔接起来。总之，无论个体决策还是集体决策，都必须做到科学化和民主化，实事求是，按客观规律办事。

3. 定性决策与定量决策相结合的原则

这是科学决策的基本原则和基本思路。无论定性分析还是定量分析，都要求做好调查研究，收集好相关信息和数据。传统的决策主要依靠决策者进行定性分析，而现代的决策强调用数据说话，从而提高决策的科学水平。科学的决策要求把以经验判断为主的定性分析和以现代科学方法为主的定量论证相结合，以便做出科学的判断。

(四) 影响管理决策的因素

1. 环境

环境对决策的影响是双重的。环境的特点和习惯反应模式都影响着组织的活动选择。如随

随着我国老龄人口的增加，“十四五”期间全国护理发展规划纲要中，将加强老年护理、医养结合及安宁疗护机构能力建设作为护理事业重点关注的项目；而随着老年护理机构的建设，越来越多的人选择从事老年护理工作。

2. 组织文化

组织文化制约着组织及其成员的行为和决策方式。在决策层面上，组织文化影响人们的态度。例如，在保守、压抑的组织文化中，人们总是担心在变化中会失去某些既得利益，因而对组织的决策漠不关心，或出现怀疑、害怕和抗拒的态度和行为；相反，在开拓、创新、团结的组织文化中，人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性，往往对组织决策持渴望、欢迎和支持的态度，并积极地参与到组织决策中。在前一种组织文化中，为了有效实施新的决策，首先必须改变组织成员的态度，建立一种有利于变化的组织文化。因此，决策方案的选择应考虑改变现有组织文化而必须付出的时间和费用代价。

3. 决策者个人决策风格

管理者做出决策的方式存在重大的个体差异，这些差异可用“个人决策风格”的不同来解释。所谓个人决策风格，是指人与人之间在感知问题和决策方式上的差异。已经确认的决策风格有4种：指导型风格、分析型风格、概念型风格和行为型风格。大多数管理者都有主导的个人决策风格，但是在做出不同的决策时，可能会采用不同的决策风格或综合运用多种决策风格。如护士长在面对人员分配时可能会采用指导型决策风格，但是在处理不良事件时，可能会转为概念性决策风格。好的管理者应当能够根据具体的需要在不同决策风格之间灵活转换。

小贴士

不同个人决策风格的管理者

指导型决策风格的管理者：喜欢简明、清晰地解决问题。这种管理者一般是理性的、有效率的。他们不愿意处理大量的信息，而是喜欢依靠现有的规则或程序，因此能快速做出决策。

分析型决策风格的管理者：喜欢根据所能收集到的数据设计复杂的解决方案。这种管理者把决策建立在管理控制体系和其他渠道的客观、理性的数据之上，根据能掌握的信息，搜索可能的最佳方案。

概念型决策风格的管理者：与分析型决策风格相似，喜欢参考大量的信息。但是他们更多以社会为导向，因而喜欢就问题及可能的解决方案与他人交谈，积极地思考解决方案，并创造性地解决问题。

行为型决策风格的管理者：他们喜欢一对一与人交谈，了解他人对问题的感受，以及给定的决策方案所带来的影响。

4. 时间的紧迫性

时间是决策的影响因素。美国学者威廉·R·金（William R. King）和大卫·I·克里兰（David I. Cleland）把决策分为时间敏感型决策和知识敏感型决策。时间敏感型决策要求迅速且

尽量准确地做出决策，这类决策对速度的要求高于质量。例如，当危及生命的事件发生时，我们首先想到的是如何脱离危险，至于这种方法可能带来的不良后果是没有时间考虑的。知识敏感型决策则主要取决于决策者的知识与决策的质量，而非决策速度。一般来说，战略性的决策属于知识敏感型决策，要求决策者充分利用知识做出正确的决策。

二、决策制定过程

制定决策不是从各种备选方案中进行选择的简单行为，它是一个过程，需要通过一系列的程序来进行。赫伯特·西蒙把管理决策概括为4项活动，即情报活动、设计活动、抉择活动和评审活动。情报活动的内容主要是调查环境，识别和定义决策需要的条件，获取决策所需要的相关信息；设计活动主要是制定和分析各种备选的行动方案；抉择活动主要是对多个备选方案进行评估，从中选择一个特定的行动方案；评审活动是在贯彻实施选定的方案后，决策者收集实施中的信息进行反馈，评价实施行动是否正常运行，并适时采取必要的可控措施，从而确保决策目标的实现。

（一）识别决策需求

决策需求主要有两种表现形式：问题和机遇。当组织取得的成就未达到既定的目标时就会出现**问题**；相反，潜在成就超过了当前的预期目标时就存在**机遇**。总之，现有状况与预期状况之间出现了不一致。在现实生活中，决策需求可能不是那么显而易见，有效地识别问题或机遇并非那么容易。例如，当护士抱怨使用笔记本电脑进行护理记录时电脑运行速度太慢，究竟是因为电脑太旧，还是无线网络信号差，抑或是护理系统程序不合理？这就需要管理者进行深入调查，找出导致电脑运行速度太慢的真正原因。如果找不出真正的原因，那么就很难从根本上解决问题。可见，有效地识别决策需求非常重要。管理者需要对需求进行系统分析，审视组织内外环境，确认需求的内涵和定义，界定需求的性质和特征、广度和深度、严重程度，以及与其他问题的关联程度，从而抓住需求的关键，寻找解决的办法。

（二）明确决策目标

确定决策目标有利于决策者明确一定时期内希望组织达到的效果，这不仅能为备选方案的制定和选择提供依据，而且能为决策的实施和控制、组织资源的分配、各种力量的协调提供标准。实践证明，失败的决策往往是决策目标不正确、不明确或不合理造成的。因此，制定正确的决策目标是成功的基础。有效的目标应该具备3个特征：①目标明确，尽可能量化。一般来说，越是近期的目标，越要具体明确，尽量用数字来表示，以便监督、控制和评价。但如果确实难以量化，应在质性分析的基础上尽可能描述清楚。②时间限定。根据时间长短，可把目标分为长期目标、中期目标和短期目标，进而分阶段落实。③明确责任人。明确责任人可以保证目标得到有效落实。

（三）拟订备选方案

这一步骤的主要任务是对搜集到的数据和情报进行系统分析，并在此基础上列举出各种切实可行的备选方案。这需要决策者发挥创造力，尽可能列举出多种方案。因为如果只有一个备选方案，没有比较和选择的余地，也就无所谓决策，即“没有选择就没有决策”。研究发现，

备选方案的数量过少往往是组织决策失败的重要原因之一。同时，备选方案也不宜太多，一般以3~5个为宜。决策方案的拟订一方面取决于决策者的个人知识、经验及对情况的把握；另一方面，还需要征询他人（如专家）的意见，要特别重视反面意见。备选方案之间应有本质区别，具有概括性、典型性和代表性的特征，尽量从不同的角度拟订，以便权衡比较。

（四）选择决策方案

备选方案拟订后，决策者就必须选择其中一个方案作为决策方案。那么，什么是最佳方案？最佳方案的标准是什么？实际工作中，由于结果的评价准则多样，很难找到一个满足所有准则的方案，而且决策者具有个体差异性，不一定会满足于符合理性准则的方案。另外，需要达到什么程度才符合要求，是“最优解”还是“满意解”？能够达到最优标准固然理想，但在实际工作中，往往难以达到“最优”。受到认知的限制，有的方案对一个组织适用，而对另一个组织不适用；有的方案短期内是最优的，而长期的效果不一定好。所以，绝对的“最优”是不存在的，应以“满意”为准则。对于决策者来说，他们应当寻找一个“足够好”的方案，而不必去寻求“最佳可能”。

（五）实施方案

选定的方案最终能否成功取决于它能否转化为行动力，这需要管理者运用领导技能、管理能力、激励技巧和沟通能力，将方案传达给那些受到影响的人并获得他们的认同，从而将该决策付诸实践。除此之外，在实施方案的过程中，管理者还需要重新评估环境，不断地反馈信息，回顾和比较决策预期和行动结果是否存在差异，从而修订和完善决策。

为了保证方案顺利实施，一般在全面实施前需要选择整个系统中最具典型性的地方进行“试点”，以验证方案的可靠性，即方案在规定条件下和预定时间内完成的任务数或达到目标的概率。若方案在试点中完全无法实施，则应考虑重新选择方案。方案经过可靠性验证后，就可以进入全面实施阶段。在进入全面实施阶段时应注意：①围绕目标优化方案，制定具体的措施，明确各个部门的职责、分工和任务，以及时间进度安排，层层落实，以保证总体目标的实现；②通过宣传教育的方式，确保所有组织成员能够正确理解方案实施的意义、具体目标及详细步骤，积极参与方案的实施；③在实施过程中注重信息反馈，掌握方案进展情况，及时进行反馈和控制，当组织成员看到管理者通过了解实际情况不断扩大决策的战果时，更容易产生积极的行动。

（六）评价效果

在决策的评价阶段，决策者收集信息，了解决策实施情况和结果，检查需求是否得到解决，即最终的结果与决策者当初设立的目标是否存在偏差。如果存在，那么管理者需要判断哪个环节出现了问题：是没有发现真正的需求，还是对备选方案评估错误，抑或是方案没有得到有效的实施？这些问题的答案都可能导致对先前步骤的修正，甚至重新开始整个过程，以使决策更加符合组织的实际和变化的环境，这一过程也叫“决策追踪”。可见，决策实际上是一个循环往复的动态过程，它受时空影响，具有复杂性和随机性，把它看作一个凝固僵化的东西是不切实际的。因此，管理者要正确对待决策方案的必要修正。“罗马不是一天建成的”，许多大问题的解决都是连续“蚕食”几个解决方案的结果，通过决策追踪优化方案，非但不会增加损

失，反而可以获得最佳效益。

需要说明的是，虽然按照以上科学程序进行决策仍无法保证决策结果完全达到预期目标，但是现实生活中很多决策失误的根本原因都是没有按照决策程序一步一步地完成。因此，遵循决策的程序，相当程度上可以避免严重差错的发生，使得出的方案更加科学和严谨。

三、决策的方法

（一）定性决策方法

定性决策方法是建立在心理学、社会学和行为科学等基础上的“专家法”，是在决策过程中根据已知的信息，发挥专家的知识和经验，在系统调查研究分析的基础上进行决策的方法。定性决策方法有很多种，以下主要介绍头脑风暴法、德尔菲法、戈登法。

1. 头脑风暴法

头脑风暴法也叫思维共振法、智力激励法，最早由美国的亚历克斯·奥斯本（Alex Osborn）提出，目前已成为快速生成创造性解决方案最著名的方法之一。它鼓励面对面的交互影响小组通过讨论和思维碰撞提出一系列创造性的决策方案，有利于激发集体智慧和提出创新设想。有效的头脑风暴的关键在于：参与者可以畅所欲言、互相启发；鼓励“自由想象”，任何理念都是可以接受的，而且越是看起来荒唐的想法可能越有价值；不允许批评和评论。它的目标是提出尽可能多的想法，以期获得更多有价值的观念。在头脑风暴中应避免成员受心理相互作用影响而与其他人的说法保持一致，形成所谓的“群体思维”。它也不适用于那些具有社交障碍或难以在小组中表达自己理念的人，有研究发现，当这类人单独思考时，他们提出的理念数通常是参与小组头脑风暴时提出理念数的2倍。

2. 德尔菲法

德尔菲法又名专家意见法，是以匿名的方式，通过发函或“背靠背”多轮征询专家意见，最终得出预测结果的一种经验判断预测法。其基本原则是专家之间不得互相讨论，目的是保证每个专家都把自己真实的想法充分表达出来。这种方法有规定的程序，具体做法如下：首先，向预测对象相关领域的专家分别发函，提出问题，并要求专家对问题进行答复，然后由组织者将专家的答复进行综合整理，再将整理的意见反馈给各专家征求意见；其次，专家们根据综合的预测结果，参考他人意见修改自己的预测，这样经过反复征询、归纳、修改，直到意见基本一致为止；最后，由主持预测单位对经过反复征询得到的意见进行统计处理，确定预测值。此方法一般应用于缺乏必要的客观历史数据或应用其他方法进行预测存在困难的情况。其优点主要是简便易行，具有一定的科学性和实用性。它采用独立征询意见的方式，充分发挥各位专家的作用，有利于避免群体思维定式，也有利于各位专家根据别人的意见修正自己的判断，最后经过统计分析，可以将专家的意见进一步量化，从而取得较为准确的结果。当然，这种方法也有缺点，例如可能难以选择合适的专家、征询意见时间较长等，不太适用于需要快速判断的预测。

3. 戈登法

戈登法是美国麻省理工学院教授威廉·戈登（William Gordon）于1964年提出的决策方

法。该法与头脑风暴法相似，不同的是解决的具体问题只有会议主持人知晓。会议开始时，主持人只把问题抽象地向大家介绍，然后要求参会人员“海阔天空”地提出各种解决方案，再公开具体的问题。会上大家对类似的问题或方案已经讨论透彻，因此真正想要解决的问题自然也就有了解决办法。它的优点在于先把问题抽象化，避开了个人偏见和思维定式，参会人员可以从各个角度各抒己见、扩展思维。

（二）定量决策方法

定量决策方法是将与决策有关的变量与变量之间、变量与目标之间的关系通过数学模型进行优选的决策方法。它可以提高常规决策的时效性和准确性，是决策方法科学化的重要标志。下面介绍 3 种不同决策环境中常用的定量决策方法。

1. 确定型决策方法

(1) 线性规划。线性规划适用于函数表达式是线性的，约束条件也是线性的，且目标函数要求实现最大值或最小值的决策问题，即探讨一定数量的人力、物力和资源，如何应用才能得到最大经济效益。此方法主要用于解决两类问题：①在资源一定的条件下，力求完成更多的任务、取得更好的经济效益；②在任务一定的条件下，力求节省资源。

(2) 盈亏平衡分析法。盈亏平衡分析法是研究生产、经营某产品达到不盈不亏时的产量或收入的一种分析模型，是进行产量决策时常用的方法。它通过分析产销量、生产成本、利润的关系，掌握盈亏平衡点，从而选出能产生最大利润的经营方案。

2. 风险型决策方法

(1) 决策损益表法。决策损益表法是以决策收益表为基础，分别计算各个方案在不同自然状态下的损益值，然后按客观概率的大小，加权计算出各种方案的期望收益值并进行比较，从而找出最佳方案。

(2) 决策树。决策树是常用的风险分析决策方法。它以决策结点为出发点，引出若干方案枝；每个方案枝的末端是一个状态结点，而后引出若干概率分枝；每一概率分枝代表一种状态，它的末端是该自然状态下所取得的结果，也就是结果结点。这样自左而右层层展开，便得到了形如树状的决策树，如图 2-3 所示。

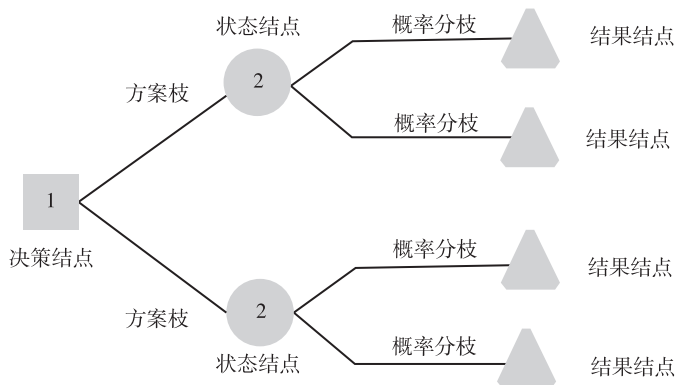


图 2-3 决策树图

3. 不确定型决策方法

根据决策者对风险的态度，不确定型决策方法可分为以下 3 种。

(1) 小中取大法。小中取大法也称悲观原则。这种方法基于决策者对未来比较悲观的态度，先计算出各种方案在最差自然状态下的收益，从中选择在最差自然状态下收益最大或损失最小的方案作为决策方案。这类决策者对损失反映比较敏感，往往不求大利、害怕冒险、力求稳健。

(2) 大中取大法。大中取大法也称乐观原则。与悲观原则相反，这种方法基于决策者对未来比较乐观的态度，一般是从各种方案中找出最好自然状态下能够带来最大收益的方案作为决策方案。这类决策者对利益反映比较敏感，往往追求大利、不怕冒险、积极进取。

(3) 大中取小法。大中取小法也称最小最大后悔值法。此法将各个方案机会损失的大小作为判断优劣的依据。这类决策者既不愿冒大风险，也不愿意循规蹈矩。

第三节 目标管理与时间管理

一、目标管理

目标管理是现代护理管理中一种先进的管理思想和方法，最早由美国著名管理学家彼得·德鲁克提出。德鲁克认为，有了目标才能确定每个人的工作，主张将目标管理和自我控制相结合，通过目标给人带来自我控制能力，以取代来自他人的支配式的管理控制方式，从而激发人的潜能，使人把事情做好。因此，管理者应该以目标为出发点，将目标进行有效的逐层分解，转变为各部门和个人的分目标，激励员工完成分目标，再根据分目标的完成情况对下级进行评价和奖惩。目标管理能有效地调动组织成员的积极性和创造性，从而提高组织的经济效益和社会效益。

(一) 目标和目标管理的概念

1. 目标的概念

目标是在宗旨及任务的指导下，组织要达到的可测量的、最终的具体结果。在目标确定之前，需要明确相应的宗旨和任务。

2. 目标管理的概念

目标管理是指组织的最高领导层与各级管理人员共同参与制定出各项工作目标，组织成员实现自我控制并努力完成工作目标，管理者对其进行考核、评价和奖惩的先进管理方法。

(二) 目标管理的特点

目标管理的前提是，在目标明确的条件下，人们能够对自己负责。目标管理的形式多样，但基本内容是一样的，它是一种程序或者过程，使上下级一起协商，共同制定分目标，并把这些目标作为评估、奖励的标准。它与传统的管理方式相比有鲜明的特点。

1. 强调共同参与

目标管理要求上下级共同参与目标和目标衡量方法的制定，以及整个目标的实施、评价过

程。各个部门的成员共同参与目标转换为分目标和个人目标的过程，由此产生的特定目标有利于成员自我管理，并且上级也能给予个性化的评价。

2. 强调管理的整体性

管理者确定一定时期的总目标，然后对总目标逐层分解落实，逐级下达。每个部门和成员应明确各自的工作目标与总目标的关系，方向一致，相互协作，共同努力，以达到组织的总目标。

3. 强调自我管理

上下级在制定目标的过程中是平等、尊重、互相支持的，成员得到了激励，能最大限度地实现自我管理和自我控制，发挥最大的积极性和创造性，进而选择更加有效的措施去达成目标。

4. 强调有效评价

目标管理以目标完成情况为考核终点，结合目标完成过程中的检查、反馈信息对成员做出综合评价。评价中重点强调组织成员的自我评价，引导其经常自我检查，以提高工作效率，同时制定相应的奖励措施，以促进员工更好地发挥自身的潜能。

（三）目标管理的基本过程

目标管理一般分为目标的制定、实施和考核 3 个阶段，3 个阶段形成循环的周期，下一个周期可提出更高的目标。

1. 目标制定

实施目标管理的第一步是制定完整的目标体系，这也是最重要的一步。目标的制定越合理明确，后期的实施和评价就越容易进行。目标制定分为 4 个步骤：

(1) 制定总目标。总目标是高层管理者通过组织的长远规划，评估所处的客观环境带来的机会和挑战，并结合组织自身的实际情况而制定。制定目标时应与下级共同讨论决定，可以上级提出，下级一起讨论；也可以下级提出，上级批准。无论哪种情况，总目标都应由上下级共同商讨确定，这样能增强下级的责任感，有利于目标的实现。

(2) 组织结构调整。总目标制定之后，每一个分目标都要有明确的责任人。因此，需要重新审查和调整组织结构，使每一个分目标都有明确的负责主体，做到责任分明，并协调好关系。

(3) 确立下级目标。在总目标的指导下，根据组织结构和职责分工制定下级部门的分目标，并确定分目标的责任主体。确立下级目标之前，上级应使下级明确组织的整体目标和规划，并引导下级明确自己的能力，比如能做出什么贡献、在多长时间完成、完成什么目标、需要什么资源等。这样既能帮助下级建立可实现的明确目标，也能帮助其解决阻碍目标完成的诸多问题，同时保证下级目标与总目标一致。

(4) 达成协议。下级目标建立后，上级与下级之间需要针对如何完成目标及实现目标后的奖惩事宜达成协议；且上级应授予下级相应的人、财、物等资源配置的权力，以利于目标的顺利实施。双方意见一致后，由下级整理成书面协议。