

第一章 绪论

考点一：管理概述

- 1、管理的概念：有两个方面，一是管事（财、物、时、空、事）；二是管人。管理的其他概念中，则侧重于管理的策略和技巧。
- 2、管理的过程：管理过程就是管理职能的实施过程，即从事计划、组织、领导、和控制的过程。

考点二：护理管理学概述

<u>概念</u>	护理管理学是研究护理活动中的管理问题，是管理学理论、原理、原则、方法在护理管理活动中的具体应用。它根据护理学的特点及规律，运用管理学的理论对护理工作实施分析和指导，并上升为一门科学。
护理管理	护理管理是以 <u>提高护理质量和工作效率</u> 为主要目标的活动过程。
学科性质	◇ 护理管理是一门<u>科学</u>。 ◇ 护理管理学是一门<u>综合性的交叉学科</u>。

考点三：护理管理者的角色和技能

1、护理管理者的角色：

人际角色	1) 代表人角色 <u>2) 领导者角色</u> ：护理管理者对工作的效果和效率负重要责任时，担当领导者角色。 3) 联络者角色
信息角色	1) 监督者角色；2) 传播人角色；3) 发言人角色
决策角色	1) 专业领军角色 <u>2) 协调者角色</u> ：即各种矛盾和冲突的解决者。护理管理者必须善于处理冲突和解决问题，对突发的事件给予临机处置。 3) 资源分配者角色

2、护理管理者的技能：

专业技能	随着管理级别的增加，对管理人员的专业技能要求也就越低，而对专业宏观发展方面的知识要求越来越高。
人际技能	是指与处理人事关系有关的技能，包括理解、激励他人并与他人沟通和共事的能力。这种能力首先包括领导能力。但人际技能>领导能力。
<u>概念技能</u>	包括理解事物的相互关系，从而 <u>找出关键影响因素的能力</u> ，确定和协调各方面关系的能力，权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。管理者 <u>需根据形势和实际情况果断地做出正确的决策</u> 。

第二章 管理理念

考点一：管理理念的概念

1、概念：管理理念就是管理者的哲学观，是管理者的思维方式与方法论。

2、管理理念涉及三个主体：

企业或组织角度	管理理念是企业理念或组织理念。
管理者角度	是管理者的哲学观（三者中占主要）。
员工角度	是企业的文化。组织成员认同并且共享的价值观。

考点二：现代管理理念

1、管理中的“对立统一”观：如组织长期发展与短期利益；管理者和被管理者；服务者和服务对象；规章制度、程序和灵活性等。又比如护理组织既要照顾到服务对象的需求，又要取得组织效益。

2、管理中的“普遍联系”观：牵一发而动全身就是这个道理。

3、管理中的“发展”观

4、管理中的“度和量变、质变”观

5、管理中的“实践检验真理”观：邓小平说“黑猫白猫抓住耗子就是好猫”就是这个意思。

6、管理的“文化”观和愿景

7、管理中的“人本主义”观：组织的成败操之于人，取决于人的协同。管理的难度在于准确地把握人性。

8、管理中伦理观（道德观）

9、管理法制观

第三章 管理理论

考点一：古典管理理论

代表	泰罗及其“科学管理理论”（ <u>泰罗：“科学管理之父”</u> ）
	法约尔及其“一般管理理论”（ <u>法约尔：“管理过程之父”</u> ）
	韦伯及其“行政组织理论”（ <u>韦伯：行政组织理论的创立者</u> ）

1、泰罗及其“科学管理理论”

研究重点	<u>生产中工人的劳动效率。</u>
著名实验	搬运生铁块试验 —— 启发工人对提高劳动生产率的认同感。
<u>基本内容</u>	1) 劳动方法标准化； 2) 协调集体活动； 3) 培训工人科学化； 4) 差别计件工资制度； 5) 管理职能专业化。
例外原理	<u>管理例外原理是泰罗对管理理论作出的重大贡献之一。</u> 例外原理：较高级管理人员可把处理日常事务的权力下放给下级管理人员。自己则保留对重大事件的处理权和监督权，可提高管理效率。

2、法约尔及其“一般管理理论”

研究重点	<u>管理过程和管理组织。</u>
法约尔对管理学的 <u>主要贡献</u>	1) 提出了 14 项管理的基本原则； 2) 充实、完善和发展了管理的概念； 3) 提出了“法约尔跳板原理”； 4) 建立参谋机构的思想； 5) 组织的效率决定于组织内在要素的思想。

3、韦伯及其“行政组织理论”

(1) 行政组织理论的主要内容包括：

- 1) 每个组织均应确定明确的职位等级结构，每个职位均应明确规定其权力和职责。
- 2) 组织中，只有最高领导者可以获得掌权位置，其余各层次的管理者均应采取委任制或合同制。
- 3) 各层次管理者应具有一定的文凭，并必须经过考核方能任用。
- 4) 被委任的管理者必须将职位当作唯一的职业，并努力完成任务。
- 5) 组织机构中应该将生产资料的所有权与对其的管理权彻底分开。

考点二：行为科学管理理论阶段

1、代表理论：人际关系理论。

- (1) 人际关系理论的创始人：乔治·埃尔顿·梅奥及其助手罗特利斯伯格。
- (2) 著名实验：霍桑实验。
- (3) 梅奥人际关系理论的主要内容：

- 1) 工人不仅是经济人，还是社会人。
- 2) 企业内部存在着非正式组织。
- 3) 工人的士气是提高劳动生产率的最重要的因素。

4)新型的领导力应着力于提高职工的社会满足感。

考点三：现代管理理论

1、现代管理理论七大学派

- (1) 管理过程学派：法约尔被认为是该学派创始人。
- (2) 决策学派：代表人物是赫伯格·西蒙。
- (3) 经验学派
- (4) 人际关系行为学派：例如马斯洛的“需求层次理论”；赫茨伯格的“双因素理论”；布莱克和穆顿的“管理方格理论”。
- (5) 权变理论学派
- (6) 社会系统学派
- (8) 管理科学学派

2、现代管理的特点：

- (1) 强调人的因素；
- (2) 强调信息的作用；
- (3) 强调组织的绩效；
- (4) 强调系统分析的方法；
- (5) 强调组织的预测能力；
- (6) 强调变革和创新。

第四章 现代管理的基本原则

考点一：整分合原则

1、概念：整分合原则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。

<u>前提</u>	<u>整体</u>
关键	分工
保证	综合
基本要求	管理必须有分有合，先分后和

2、整分合原则的基本内容：

整体把握	整分合原则的首要环节。
科学分解	➤ 整分合原则的关键环节。 ➤ 实质上就是把管理职能划分为若干部分并确定各部分之间的联系。 ➤ 科学的系统分解<u>主要要求</u>：①分解要适度； ②分解要完全； ③分解不能出现多余部分和环节； ④分解后各部分的比例要合理； ⑤分解要配套。
组织综合	➤ 反映管理水平最主要的环节。 ➤ <u>主要包括以下工作</u>： ①合理确定各个局部之间相互协作、联系方式。 ②合理调节各个局部、个人利益之间以及它们与系统整体利益之间的关系。 ③以有效的信息反馈和沟通去实施及时的指挥和控制。 ④始终把握整体目标，从总体目标去统一各部分的思想行为。

考点二：弹性原则

- 1、概念：弹性原则是指管理应具有伸缩性，要求决策和处理问题时留有余地，组织结构设计上应富有弹性。
- 2、举例：根据病人的多少、危重程度及护理工作量的差异，出现突发的紧急情况等，来随时调整工作，合理排班，体现了弹性原则。
- 3、弹性原则在护理管理中的应用：
 - (1) 重视素质和能力的培养，提高护理队伍的整体弹性；
 - (2) 合理使用人力资源，增加护理管理的局部弹性；
 - (3) 管理者必须具有敏锐的反应能力和灵活机动的应变能力。

考点三：反馈原则

1、概念：

反馈	✧ 反馈就是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，起到控制作用，以达到预定目的。 ✧ <u>例如</u>：护理部下达任务后，要定期检查各科室执行效果及发现问题，并将问题分析总结，提出改进措施及时发给各科室，即是反馈。
反馈原则	✧ <u>反馈原则</u>是指在管理中，要随时注意收集反馈信息，并与管理目的进行比较，当行动偏离目的时，要及时进行调整，以达到预期的管理目的。 ✧ 例如：管理的 PDCA 法实际就是反馈原则的应用。

2、反馈的类型：

正反馈	✧ 如果反馈信息使控制系统的输入对输出的影响增大，导致对象系统偏离目标的运动加剧发散，使其不稳定程度增加，叫正反馈。 ✧ 例如：员工激励机制（<u>精神鼓励、提高奖金、职位晋升等</u>）
负反馈	✧ 如果反馈信息使控制系统的输入对输出的影响减小，使对象系统偏离目标的运动加剧收敛，趋于稳定状态，叫负反馈。 ✧ 例如：护理部鼓励护士积极发现护理隐患并及时上报，杜绝护理失误，减少投诉。

3、反馈的基本要求：灵敏、准确、有力。

4、反馈原则在护理管理中的应用：

- (1) 通过信息反馈的途径能在护理管理中发现问题和薄弱环节，使之得以及时协调解决、调整目标、制订计划进入下一个护理管理工作的 PDCA 循环(计划、执行、检查、处理)，避免护理管理的盲目决策造成管理工作上的误导，促进护理质量的良性循环。
- (2) 通过信息反馈，制定下一周期的工作措施、业务计划、教学培训等。
- (3) 通过信息反馈，便于总结经验。护士长、护理部把反馈信息记录在册，有利于发现临床护理人才，并为调配、奖惩等提供依据。
- (4) 在信息反馈中，不同医院、不同科室可以组织学术交流会，护理人员了解护理专业新进展、新知识、新技术，其基本素质得到进一步提高。

考点四：能级原则

1、概念：能级原则作为管理手段的各级组织机构、人员、规章制度均发挥不同的能量，能量的分级就是建立各级不同的工作规范和标准，以利于进行有效的管理。所谓能级原则，就是做到按层次实行管理。

2、举例：

- (1) “按职上岗”体现了能级原则。
- (2) 按照人的能力大小进行科学分级，并安排在相应职级的工作岗位上，做到人尽其才、各尽所能。体现了能级原则。

3、能级原则在护理管理中的应用：

- (1) 准确全面掌握下属的能力结构和特长，并按其特长安排工作：护理管理者应该全面掌握护士的能力结构，然后根据其特长及工作性质，知人善任，用人所长。
- (2) 注重对护士能力的培养：护理管理者应为护士创造更多的学习机会。只有护士能力得到提高，才有可能通过其主观能动性的发挥，提高护理工作质量。强调在用人的同时，更应注重培养人。
- (3) 注重能级的动态对应：当人的能力随着学习和实践得到提高时，根据能级原则，可考虑将其调换到较高职级的岗位上。
- (4) 不同的能级应该表现出不同的责任、权力及物质利益和精神荣誉：为了保证每个能级上的人都能有效地履行自己的职责，充分发挥自己的能力，就必须使不同的能级表现出不同的责任、权利和利益。

考点五：动力原则

- 1、概念：动力原则是指管理必须要正确的运用动力（推动力、拉动力、内驱力），以促使各种管理要素发挥作用，产生强大的合力，使管理活动持续有效地进行。
- 2、举例：对日常护理工作中的好人好事及时给予表扬和奖励，体现了动力原则。
- 3、管理的基本动力：包括物质动力、精神动力（理想信念的追求、精神鼓励和日常思想工作）、信息动力。
- 4、精神鼓励的方法包括：

- (1) 正强化，即恰当地设计人们的工作环境，并对完成的工作加以表扬，从而激发人们的积极性。
- (2) 让员工参与管理，提高下属的主人翁责任感。
- (3) 使职务具有挑战性和富有意义，大胆启用有胆识、有魄力、能干好高一级职务的人。

5、动力原则在护理管理中的应用：

- (1) 综合协调地运用物质动力、精神动力和信息动力，发挥三种动力的整体效能。对日常护理工作中的好人好事及时给予表扬和奖励。
- (2) 正确处理科室动力与个人动力，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) 正确掌握三种动力的刺激量，发挥最大的激励作用。

获取完整资料 请下载 APP 或关注公众号



扫码下载 app



扫码关注公众号