

附件 2. 最近一学期的课程教案

## 《护理管理》教案

学期：2019-2020-2 学期

班级：2018 级护理 1-16 班

31 任远红

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第一章 绪论		
	第一节 管理与管理学 第二节 护理管理与护理管理学		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	2 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	管理学是一门综合性学科，是在实践过程中逐渐形成和发展起来的。护理管理学将理论与方法应用于临床实践工作，并在实践工作中不断探索创新、丰富和发展护理管理的理论和方法，从而使护理管理更加整体化、专业化、效益化。		
学情分析	授课对象为护理专业二年级学生，前驱课程已开设《护理学基础》、《妇产科护理》，本学期同步开设其他门专业课程，具备一定的专业基础知识和实践能力，但尚缺乏临床工作经历，对于管理的理解难以有更深层次认识。本课程应注重教学与临床相结合，多穿插案例，培养学生的学习兴趣，按照解决护理工作的实际问题来开展，培养学生分析问题的能力，学会在生活中灵活运用管理学的知识来解决问题。		
参考教材	《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编		
教学目标	知识目标	技能目标	思政育人目标
	1. 掌握管理、管理学、护理管理的概念、特点及特征。 2. 熟悉护理管理的管理方法。	通过护理管理相关内容的学习，学会运用基础管理知识解释身边管理工作的基本情况。	通过价值观、人生观、世界观引导，促进学生对专业知识的掌握，树立为祖国未来医疗事业做出贡献的决心。

教学重点	1.管理、管理学的概念 2.管理的基本职能 3.护理管理的概念、特点和任务	
教学难点	1.管理的特性、对象和基本方法 2.管理的基本职能 3.护理管理学的研究范围	
教学方法及手段	案例教学法、任务驱动法、多媒体/板书结合教学	
教学准备	学生准备	教师准备
	1. 课前通过学习平台接收教师发布的任务：通过网络查阅我国获得南丁格尔的护理管理者的事迹。 2. 成立学习小组，讨论并总结她们在护理管理方面做出特殊贡献，并归纳成文字报告。	1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2. 通过学习平台发布多媒体课件让学生预习，发布需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	1.将大学生创业项目——“牛肉面馆”一案例，引入管理在实践中的重要意义。 2.引发学生思考：这个学生多次亏损，在经营上存在哪些问题？如果是你该如何去经营？	（5分钟） 1. 这个学生在管理实践过程中不断探索、创新，终于找到了适合的方法。 <b>大学生的创新精神，管理学与时俱进，需要有创新精神。</b> 2. 讨论：如果事先有学习管理学的理论和方法，是否就可以避免走弯路。 3. 提出什么是 <b>管理及其内涵</b>

## 管理与管理学

### 一、管理与管理学的概念

#### (一) 管理的概念

管理者或管理机构为实现组织目标，对组织内部资源进行计划、组织、人力资源管理、领导、控制等各项职能工作，对组织所拥有的资源进行合理配置和有效使用，促进其协调配合，发挥人的积极性，以实现组织目标的过程。

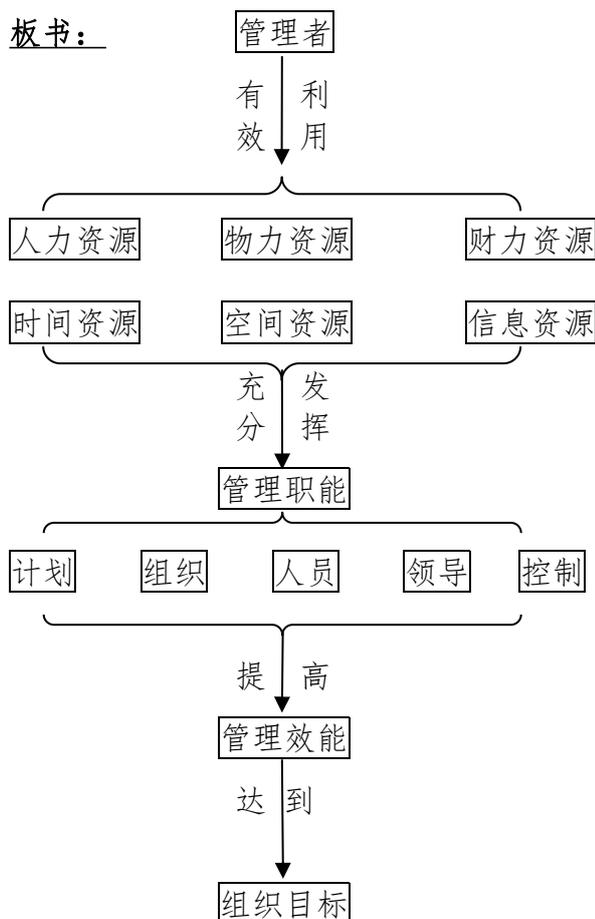
\*\*\*\*\*

#### 基本内涵：

- ①主体：管理者或管理机构
- ②对象：组织所拥有的各项资源（包括：人、财、物、时间、空间、信息）
- ③管理的核心：计划、组织、人力资源管理、领导、控制——五大职能
- ④目的：实现组织目标
- ⑤重点：用同样的投入获得最大的社会效益和经济效益

\*\*\*\*\*

#### 板书：



(多媒体与板书结合教学)

35 分钟

☆管理的概念有多种解释和表述，不同管理学派对管理的概念也有不同的理解和解释。**管理学不止是源于西方国家，在中国古代管理的思想如法家主张法制、刑治的管理方法，儒家主张仁政、德治、礼制的管理方法，道家首先提出人性自然的主张，进而提出无为而治的管理方法。引导多阅读典故，学习古人的管理智慧，从而增强“文化自信”。**

人——管理的主要对象  
信息——管理的核心要素  
时间——不可逆、最特殊  
举例

教学环节	授课内容	注解
新 知 呈 现 环 节	<p>(二) <u>管理学的概念</u>            是一门系统研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，它是<u>自然科学和社会科学相互交叉而产生的一门边缘学科</u>。</p> <p>二、<u>管理的基本特性</u>            (一) <u>管理的二重性</u>            1. <u>自然属性</u>            ——不因生产关系、社会关系的变化而变化。            2. <u>社会属性</u>            ——不同社会制度、不同历史阶段和不同社会文化的管理都存在差别。</p> <p>(二) <u>管理的科学性和艺术性</u>            1. <u>管理的科学性</u>            管理是由一系列概念、原理、原则和方法构成的知识体系，反映了活动的科学性。            管理的理论和原理——→指导实践活动            管理的知识和方法——→解决实际问题            2. <u>管理的艺术性</u>            强调管理的实践性，管理者方法的创新型和多样性。</p> <p>(三) <u>管理的普遍性和目的性</u>  <u>普遍性</u>指管理存在于各种活动之中。  <u>目的性</u>表现为社会劳动和社会群体的共同目的</p> <p>三、<u>管理的对象和基本方法</u>            (一) <u>管理的对象☆</u>            1. <u>人力资源</u>  <u>管理的核心，强调“以人为本”</u>            管理目的：            充分发挥人的积极性、主动性和创造性，做到<u>人尽其才、才尽其用、人事相宜</u>。</p>	<p>适用于各个行业的不同组织（从人类活动来说，100人以上的组织必须有科学、严谨的管理方法才能发展下去）            实践性、综合性、社会性</p> <p>管理者要在实践中结合内、外环境的情况，发挥创造性，因地制宜才能保证有效地管理。<b>我国尊重社会发展的客观规律，在了解国情社情、体察民情民意的基础上科学执政、合理施政。</b></p> <p>讨论：            1. 思考：人类的群体活动哪些不需要管理可以完成的？            答案：几乎没有！            2. 举例：有哪些社会群体？其目的？</p> <p>人是有思维和创造性的，管理过程中的各个环节都需要人去推动。要重视人的思想、心理和行为的有效管理。</p>

教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p>2. 财力资源 管理目的： 按照客观经济规律合理分配和使用资金，以保证有效的资金产生最大的社会效益和经济效益，做到<u>财尽其力</u>。</p> <p>3. 物力资源 包括<u>有形的和无形的资产</u> 管理目的： 合理配置、定期检测、经常维护、保障供应，做到<u>物尽其用</u>。</p> <p>4. 时间资源 管理目的： 做到最短的时间完成最多的事情，创造更多财富。做到<u>事半功倍</u>。</p> <p>5. 空间资源 包括：<u>高度资源、环境资源和物质资源</u>。 管理目的： 进行空间控制、节省空间成本、有效利用空间，以提高管理效率。</p> <p>6. 信息资源 包括：收集信息、加工信息、提取信息、传递信息、开发信息和利用信息 管理目的： 达到信息精准、及时传递。</p> <p><b>(二) 管理的方法</b></p> <p>1. 行政方法 命令、指示、规定</p> <p>2. 经济方法 经济手段、方法、杠杆</p> <p>3. 教育方法</p> <p>4. 法律方法</p> <p>5. 社会心理学方法（如激励理论、人际关系理论、人的需求理论等益康永与管理实践）</p>	<p>各种经济资源的价值体现，是社会生产力的基础。</p> <p>举例：结合临床病区物品、药品管理原则</p> <p>珍贵而有价值的无形资产实践中管理者在时间上常常处于被动位置。管理者要学会时间管理的艺术、善于安排时间。</p> <p>空间是运动的存在和表现形式。</p> <p>管理中不可缺少的要素，贯穿于管理的整个过程</p> <p>——权威性、强制性</p> <p>——利益性、交换性、关联性、局限性</p> <p>——思想教育解决实际问题</p> <p>——权威、强制、规范、稳定、公平</p> <p>——针对性、适用性广</p>

教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p><b>四、管理的基本职能</b></p> <p>1. 计划职能——基本职能        为了实现组织目标而对未来的行动进行计划和安排。        包括：选定组织目标和实现目标的途径</p> <p>2. 组织职能——重要职能        为了实现组织目标,设计和维持合理的组织结构,形成不同的工作部门,并根据岗位要求进行人员配置,明确相应的职责、任务和权力。根据组织活动及其环境的变化,对组织结构作必要的调整。</p> <p>3. 人力资源管理职能——核心职能        根据组织内部的人力资源需要情况,进行合理的选人、育人、用人、评人和留人。确保组织任务的顺利完成。</p> <p>4. 领导职能        对组织内成员的个人行为及集体行为进行引导,运用各种手段和方法施加影响力。关键是正确运用领导者的影响力,有效激励下属工作自主性、积极性和创造性,提高工作效率,保证组织目标的实现。</p> <p>5. 控制职能        通过信息反馈和绩效评估,对组织活动进行监督、检查,在发现偏差时进行纠偏。        是一个连续不断、反复进行的过程,目的在于保证组织目标的实现。</p>	<p><b>☆重要的护考考点</b></p> <p>将五个职能先做简单介绍,后面会将每个职能作为一个章节详细阐述。</p>

教学环节	授课内容	注解
导入环节	<p>1.结合案例某医院护理部主任三十年来的日常工作和学习、所取得的突出成绩，思考护理部主任的主要工作有哪些？</p> <p>2. 同学们分享在课前预习中准备的材料：我国南丁格尔奖获得者在护理管理中做出的贡献。</p> <p>3.讨论现代护理的发展趋势，护理管理的任务。</p>	<p>(5分钟)</p> <p>1.从案例中看出护理部主任的管理工作涉及范围广、既要有管理学的理论和方法，又要考虑到护理工作的特点，要有严谨求实的工作作风。</p> <p>2.师生讨论：<b>你是否向往成为这位护理部主任一样的杰出护理人才？需要付出哪些努力才能达到这样的人生高度？</b></p>
新知呈现环节	<p style="text-align: center;"><b>护理管理与护理管理学</b></p> <p><b>一、护理管理</b></p> <p><b>(一) 概念☆</b></p> <p>WHO: <u>为了提高人们的健康水平</u>,系统的利用和发挥护士的潜在能力和有关人员、设备、环境及社会活动的过程。</p> <p>主要目的：提高护理质量和工作效率，<u>满足护理对象的需求</u></p> <p><b>实现：</b></p> <p>护理管理的制度化          护理诊疗的常规化          护理设备的规格化          护理工作的程序化          护理业务的标准化</p> <p><b>(二) 特点</b></p> <p>广泛性</p> <p>综合性</p> <p>独特性</p>	<p>(30分钟)</p> <p>护理工作的主要服务对象是患者，且护理工作范围广、连续性强、技术操作多、责任重大，在护理管理中既要满足服务对象的需求、保证护理安全，又要满足护士的个人求，努力解决影响护士完成护理工作的难点和问题，尽可能为护理人员营造宽松、舒适的工作氛围。因此对护理管理人员的素质修养也提出了特殊要求。</p> <p>举例：不同角色在不同的护理岗位都担负着不同的护理管理责任。</p>



教学环节	授课内容	注解
新 知 呈 现 环 节	<p><b>(三) 任务</b></p> <p>研究护理工作的特点，找出其规律性，并对护理工作的诸多要素进行科学的管理。</p> <p><b>1. 护理行政管理</b></p> <p>遵循国家的方针政策和医院有关的规章制度。</p> <p>制定工作计划，设立组织机构，配备相应的人财物等资源，建立良好的运行机制，制定完善的工作制度以达到既定目的的管理过程。</p> <p><b>2. 护理业务管理</b></p> <p>包括:建立完善的规章制度，质量标准，技术规范。创建科学的质量监控及管理体系等。</p> <p><b>3. 护理教育管理</b></p> <p>思想教育，道德教育，法律法规教育及职业生涯规划等。包括护生的见习、实习；新上岗护士、专科的规范化培训，在岗护士继续教育护理精修人员培训的</p> <p><b>4. 护理科研管理</b></p> <p>对护理科研工作领导，协调，规划和控制。</p> <p><b>二、护理管理学</b></p> <p><b>(一) 护理管理学的概念</b></p> <p>是将管理学的理论和方法应用于护理管理实践,并逐步发展完善的一门应用性学科。</p> <p><b>(二) 护理管理学研究范围</b></p> <p>研究的主要目的是从护理工作中探寻护理实践的基本规律和一般方法，总结并创建最优的工作模式，以便能够更好的提高工作效率、工作质量及管理水平，进而推动整个护理学科的发展。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力资源管理研究。</li> <li>2. 管理模式研究。</li> <li>3. 管理环境研究。</li> <li>4. 质量管理研究。</li> <li>5. 文化建设和经济管理的研究。</li> </ol>	<p>结合医院护理管理</p> <p>护理部副主任也都是从这四个方面进行管理职责的分工。</p> <p><b>结合我国基本国情，逐步建立符合我国国情的护理管理体系，提升护理服务的质量和效益。</b></p>

教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p>(三) 学习和研究护理管理学的意义</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促进护理学科的发展</li> <li>2. 促进医院管理的整体提高</li> <li>3. 促进护理人员的自身提升</li> </ol> <p>(四) 学习和研究护理管理学的办法</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 从思想上重视</li> <li>2. 注重理论学习</li> <li>3. 理论与实践相结合</li> </ol> <p>三、护理管理的发展趋势</p> <p>加强科学管理，提高管理效率，促进护理事业发展，以满足人民群众健康服务需求不断提高的要求作为目标，是未来护理管理的发展方向</p> <p>(一) 护理管理队伍专业化</p> <p>(二) 管理思想现代化</p> <p>转变表现：</p> <p>重视生产实施→不同层次、多元化管理</p> <p>一维分散→系统管理</p> <p>硬件管理→软件管理</p> <p>定性或定量→两者相结合</p> <p>经验管理→科学管理</p> <p>短期行为→长期目标</p> <p>守业→创业</p> <p>重视监督→重视激励</p> <p>技术型“硬专家”→职业管理“软专家”</p> <p>(三) 管理手段信息自动化</p> <p>(四) 管理方法科学化</p> <p>(五) 管理体制和内容合理化</p> <p>思考：</p> <p>当今护理管理的范围主要以医院为主，而社区护理的管理涉及较少。今后卫生事业发展的趋势是加快发展社区卫生服务。建立功能合理，方便群众的卫生服务网络。因此，护理管理者要建立社区护理管理机构。培养社区护理队伍，完善社区护理管理模式。</p>	<p>通过导入环节的案例激发同学们的学习兴趣和信心，树立远大的理想，引导学生探索和交流更新更好的学习方法。向学生介绍本课程后续会开展的活动，如社区义诊、职业和生涯规划比赛、模拟招聘会等，并提前做好相应准备。</p> <p>结合见习的经历，讨论现在站在医护人员角度，你感受到的三甲医院和小时印象中的医院相比发生了哪些变化？</p> <p><b>你们青年大学生，将来走上医护岗位都会成为管理者和被管理者，时代不断发展进步，在管理思想、管理方法、管理技术手段、管理体制等方面，都可以不断创新，推进护理管理事业向前发展。</b></p> <p>播放在某医院拍摄的智慧医院视频——护理信息化系统设备及操作方法，使学生了解目前我国护理信息化建设发展水平。</p> <p>(3分钟)</p>

互动环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指导同学们分组制作本章节的思维导图</li> <li>2. 知识巩固环节，结合近年来护考的常见考题，提问同学，并要求同学解释为什么，以此来巩固课程内容。</li> </ol>	
总结环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 知识点汇总：管理的概念、管理的对象、管理的五大职能和特征、护理管理的概念等</li> <li>2. 给出护资考试中出现的本章节的经典题型，强化巩固本章节重点知识。</li> </ol>	

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本次课为《护理管理》的第一次课，同学们积极性很高，做了充分的课前预习，学习兴趣浓厚，课堂互动良好，思维活跃。</li> <li>2. 课程思政的切入点自然，学生对护理专业充满信心，产生强烈共鸣。</li> </ol>
反思改进	<p>《护理管理》是一门专业性很强的临床应用性人文学科，学生缺乏临床实践、未参与过护理管理工作，理解起来会比较困难。课下和学生交流发现：部分班干和学生会干部同学在学习中有较深体会。建议在班级管理和学生管理中强化学生的参与意识，培养主人翁精神，进而加深对管理学知识的理解、加强实践。</p>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

<b>教学章节</b>	<b>第二章 管理理论、原理和原则</b>		
	第一节 管理理论的发展 第二节 管理原理和原则		
<b>授课对象</b>	护理专业二年级学生	<b>授课学时</b>	2 学时
<b>授课地点</b>	多媒体教室	<b>授课形式</b>	混合式教学
<b>内容分析</b>	所有组织都需要管理，大多数人一旦进入工作单位拥有一个职位，开始职业生涯，就既是管理者，也是被管理者，许多传统的非管理职位现在都包含管理性的活动。如护理专业的毕业生成为一名护士，接受带教老师、护士长等人管理的同时，又学习管理患者。学习管理知识既可以更好地洞察如何行使职能，也可以更快地理解领导的意图，以便更好地配合工作，本章介绍的是广为人知并普遍使用的管理学理论和原理，既反映了管理的动态发展过程，也结合临床护理去介绍这些理论的应用。		
<b>学情分析</b>	在学习完第一章绪论的基础上，同学们对管理及护理管理的概念有了认识，本章节继续讲解管理学的基础知识，其中部分内容（如系统原理、人本原理）在《护理学导论》、《护理学基础》中已有了解，在本课程中从管理学的角度进行阐述。		
<b>参考教材</b>	《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编		
<b>教学目标</b>	<b>知识目标</b>	<b>技能目标</b>	<b>思政育人目标</b>
	1. 掌握科学管理理论、管理过程理论、人际关系理论主要内容，系统原理和人本原理的主要内容。 2. 熟悉行政组织理论，动态原理和效益原理的主要内容。 3. 了解“霍桑试验”的主要内容和贡献。	通过管理学基础知识的学习，学会运用科学管理理论，人际关系理论解决实际问题，具有运用系统理论，人本原理处理护患关系的能力。	思想政治教育目标： 1. 帮助学生学习历史唯物主义：以人为本的思想。 2. 帮助学生学习辩证唯物主义；理论和实践的关系、整体与部分（系统与要素）的关系。
<b>教学重点</b>	1. 管理学发展的三个阶段；科学管理理论、管理过程理论、行政组织理论；各理论的创始人 2. 系统原理、人本原理、动态原理、效益原理主要内容及其对应的原则		

<b>教学难点</b>	1. 管理学发展各阶段代表人物的主要观点。 2. 理解行为科学理论、人际关系理论的主要观点。 3. 现代管理理论。	
<b>教学方法及手段</b>	案例教学法、任务驱动法、小组讨论法、多媒体/板书结合教学	
<b>教学准备</b>	<b>学生准备</b>	<b>教师准备</b>
	1. 课前通过课本提供的富媒体内容，预习本章节提到的管理学家及其管理学经典试验，如“搬运生铁块试验”、“铁锹试验”、“霍桑试验”等小故事。准备课上由同学来讲述。 2. 成立学习小组，共同查阅历史典故、管理学相关书籍，搜集一些中外管理故事，并形成文字汇报，课堂分享。	1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2. 通过学习平台发布多媒体课件让学生预习，发布需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。

## 二、教学具体实施过程

<b>教学环节</b>	<b>授课内容</b>	<b>注解</b>
<b>导入环节</b>	1. 讲述《梦溪笔谈》记载的小故事：北宋时期，皇宫失火后重建，晋国公丁谓解决取土远、运输难、建筑垃圾多的问题并“计省费以亿万”。 2. 请2位同学上台，讲述课前准备的古代中外管理故事。 3. 引入本节内容——“以史为镜”，通过回顾历史，沿着管理学发展的足迹，探讨管理这门学科是如何发展而来的。	(6分钟) 1. 分析故事中涉及的管理原理、原则引出本章节内容 2. 思考手术中，主刀、洗手护士、巡回护士、麻醉护士等是如何各司其职执行专业化任务的？

教学环节	授课内容	注解
新 知 呈 现 环 节	<p style="text-align: center;"><b>第二章 管理理论、原理和原则</b></p> <p style="text-align: center;"><b>第一节 管理理论的发展</b></p> <p>一、古典管理理论阶段</p> <p>(一) 泰勒的科学管理理论</p> <p>——“<u>科学管理之父</u>”</p> <p>*根本目的：<u>谋求最高的劳动生产率</u></p> <p>*重要手段：<u>科学化、标准化的管理方法</u></p> <p>主要观点：</p> <p style="text-align: center;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">工作定额</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">培训工人</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">计件工资</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">标准化</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">计划和执行职能</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">劳资合作</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">成本控制</span> </p> <p>思考：</p> <p style="padding-left: 2em;">利用所学的泰勒的观点，探讨一下在平时护理操作练习时如何提高效率？今后工作中培养自己勤于思考、善于钻研的精神。</p> <p>(二) <u>法约尔的管理过程理论</u></p> <p>——“<u>现代经营管理之父</u>”或“<u>过程管理之父</u>”</p> <p>1. 经营六大活动</p> <p style="text-align: center;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">技术活动</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">商业活动</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">财务活动</span> </p> <p style="text-align: center;"> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">安全活动</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">会计活动</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">管理活动</span> </p> <p>2. 管理五职能</p> <p style="padding-left: 2em;">计划、组织、指挥、协调、控制</p> <p>3. 十四条管理原则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 管理分工</li> <li>(2) 权利和责任的统一</li> <li>(3) 严明的纪律</li> <li>(4) 统一指挥</li> <li>(5) 统一领导</li> <li>(6) 个人利益服从集体利益</li> <li>(7) 个人报酬公平合理</li> <li>(8) 集权与分权相适应</li> <li>(9) 明确的等级制度</li> <li>(10) 良好的工作秩序</li> <li>(11) 公平公正的领导方法</li> </ol>	<p>(多媒体与板书结合教学)</p> <p>34分钟</p> <p>——请同学讲述课前预习内容“泰勒的一生及其经典试验”</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>科学管理理论在<u>护理管理中的应用</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①功能制护理模式。</li> <li>②《护理学基础》就是为未来的护理人员进行标准和规范的培训。</li> <li>③医院护理的成本核算。</li> <li>④局部工作流程的效率研究。</li> </ol> <p>如呼吸科常用的药尼可刹米、二甲弗林、洛贝林三个药物常一起用，护士为提高配药效率，将三个药捆绑在一起存放。</p> <p>——请同学讲述课前预习内容法约尔的“简历”</p> <p>在护理管理中的应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①根据管理五职能，强调护理管理者必须承担管理活动中计划组织协调和控制等各种事宜。例如，护士长会上报科室护理人员补充计划，而护理部会根据全院需求和其他众多因素向院决策层提出护士招聘的计划。</li> <li>②在护理管理组织系统中，应明确权利与职责对等，分工与权责利益相结合，护士个人利益服从集体利益，管理过程中人人平等。</li> </ol>

教学环节	授课内容	注解
新 知 呈 现 环 节	<p>(12) 人员任用稳定 (13) 鼓励员工创造精神 (14) 增强团体合作和协作精神</p> <p><b>考点:</b> ※管理过程理论在组织设计的应用</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 等级和统一指挥的原则</li> <li>② 管理层次的原则</li> <li>③ 职责与权限一致的原则</li> <li>④ 集权与分权结合原则</li> <li>⑤ 稳定适应的原则</li> </ol> <p>(三) 韦伯的行政组织理论 ——“行政组织理论之父”或“行政管理之父”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 权力与权威是组织形式的基础</li> <li>2. 理想行政组织体系的特点 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 任务分工</li> <li>(2) 等级系统</li> <li>(3) 人员的任用</li> <li>(4) 管理成员的工资及升迁</li> <li>(5) 规则和纪律</li> <li>(6) 组织成员间的关系</li> </ol> </li> </ol> <p>行政组织理论在护理管理中的应用</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 根据不同医院的规模建立不同层级的护理管理的组织结构</li> <li>② 招聘、晋升、薪酬和培训方面</li> </ol> <p>总结古典管理理论阶段的特点，及各家的不足，引入第二个阶段：行为科学理论阶段</p> <p>二、行为科学理论阶段</p> <p>(一) 梅奥的人际关系理论</p> <p>人们的生产效率不仅要受到生理、物理方面等因素影响,更重要的是受到社会环境、社会心理等方面的影响。对科学管理只重视物质条件,忽视社会环境、社会心理对工人的影响,是一个重大的发现。</p>	<p>请一位同学讲述韦伯的“简历”</p> <p>※三级医院 (300 张床位以上)</p> <p><b>三级管理</b> 护理部主任 科护士长 护士长</p> <p>(300 张床位以下)</p> <p><b>二级管理</b> 总护士长 护士长</p> <p>古典管理理论阶段是管理理论形成的最初阶段,过度重视硬性管理,从管理职能、组织方式等方面研究工作效率问题,其观点注重科学、纪律、标准,对软性管理的社会环境、社会心理等因素考虑得较少。</p> <p>——请同学讲述课前预习内容“霍桑试验”</p> <p>总结:梅奥经过通过4个阶段历时近9年的霍桑试验,这其中付出了很多艰辛,也取得了巨大的收获,引导同学们思考今后在踏踏实实做好临床一线的工作,同时重要的是在其中不断探索、创新。</p>

教学环节	授课内容	注解
新 知 呈 现 环 节	<p>1. 主要观点</p> <p>(1) 人是社会人</p> <p>(2) 组织中存在非正式组织</p> <p>(3) 新型领导重视提高工人的满意度</p> <p>2. 主要贡献</p> <p>(1) 现代行为科学的基础</p> <p>(2) 发现了霍桑效应（如被关注到的学生，往往表现积极）</p> <p>(3) 人才是组织发展的原动力</p> <p>(4) 沟通是管理的重要方法</p> <p>(5) 组织文化</p> <p>(二) 麦格雷戈的人性管理理论</p> <p>1. X 理论</p> <p>对人性的假设包括：</p> <p>①天生好逸恶劳，尽可能地逃避工作</p> <p>②人不求上进，宁愿听命于人，尽可能的避免担负责任</p> <p>③个人目标和组织目标往往相矛盾，必须用强迫，控制，指挥以及惩罚等手段，使其做出适当努力来实现组织目标。。</p> <p>④人都缺乏理智，不能克制自己，很容易受到别人的影响。</p> <p>2. Y 理论</p> <p>①人并非天生懒惰，厌恶工作并不是人的本性。</p> <p>②人在适当的鼓励下，不但能接受责任，而且愿意承担责任后果。</p> <p>③外力的控制和处罚不是促进人们为组织目标做出努力的唯一手段。</p> <p>④个人目标和组织目标可以统一，如果给人提供适当的机会，就能将个人目标与组织目标相统一。</p> <p>⑤一般人都具有相当高的解决问题的能力 and 想象力，只是一般人的智力潜能没有得到充分发挥。</p>	<p>启示：</p> <p>①管理者应以利润为出发点，考虑人、财、物等资源的运用。</p> <p>②严格的管理制度、法规、处罚和控制是保证组织目标实现的有效手段。</p> <p>③管理者将金钱作为激励的手段。</p> <p>启示：</p> <p>①管理者通过有效的综合运用人、财、物等要素来实现组织目标。</p> <p>②人的行为管理任务在于给人安排具有吸引力的富有意义的工作，使个人需要和组织目标尽可能统一。</p> <p>③鼓励人们参与自身目标和组织目标的制定。信任并充分发挥下属的自主性和参与意识。</p>



教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p>三、现代管理理论阶段</p> <p>(一) 西蒙的管理决策理论 ——1978年诺贝尔经济学奖。</p> <p><b>主要观点</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 强调了决策者的作用。</li> <li>2. 决策分为程序化决策和非程序化决策。</li> <li>3. 决策技术分为传统技术和现代技术</li> </ol> <p>(二) 组织变革理论</p> <p>以战略管理为主，研究组织与环境的关系</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织变革模型</li> <li>2. 权变理论</li> </ol> <p>核心思想：在组织管理中根据组织所处的内外条件随机应变，做到因时制宜、因地制宜、因人制宜和因时制宜。</p> <p>精髓在于：管理者能否敏锐地观察到组织内外环境的变化对组织各方面的影响。</p> <p><b>融入哲学思想：实践永无止境，理论创新也不停步。理论来源于实践，又在实践中不断检验发展。</b></p>	<p>——举例</p> <p>程序化决策（会议、常规） 非程序化决策（临时决定）</p> <p><b>引导学生接受组织不断的变化、革新，树立不断的创新意识。</b></p>
导入环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 案例：新护士长小李接手混乱的呼吸内科，通过一些列措施将人心涣散的呼吸内科转变为一个气氛融洽、积极向上的团队。</li> <li>2. 如何评价护士长小李的各种措施，（<b>有助于学生发现问题，进行探究性的思考，培养自学的能力</b>）。</li> <li>3. 引入人本原理的概念的同时，使同学们意识到管理过程中合理利用管理学的原理，遵循原则，会大大提高我们的管理水平。</li> </ol>	<p>(5分钟)</p> <p><b>来自不同家庭的你，身上也一定带着特有的人性标签，你能试着摘下它，或者理解与你带着不同标签的同学，与他们和平共处吗？你准备怎么做？</b></p> <p>结合平时和同学们交谈中发现的班级管理中的矛盾，引导学生多多换位思考，“不随意评论别人，你根本不知道别人经历了什么”通过了解别人的经历，加深理解加深感情，自然而然会在工作中相互帮助、相互促进，形成良好的班风。</p>

教学环节	授课内容	注解
新 知 呈 现 环 节	<p style="text-align: center;"><b>第二节 管理原理和原则</b></p> <p><b>一、系统原理及其对应的原则</b></p> <p><b>(一) 系统原理的主要内容</b></p> <p>1. <b>系统的含义：——考点</b>  <u>系统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具有特定功能的有机整体。</u></p> <p>2. <b>系统的特征</b></p> <p>(1) 目的性  (2) 整体性与关联性  (3) 层次性  (4) 环境适应性</p> <p><b>(二) 系统原理对应的原则</b></p> <p>1. <b>整分合原则</b>  ——<u>是指对某项管理工作进行整体把握，科学分解、组织综合。</u></p> <p>举例：  工厂流水线</p> <p>2. <b>相对封闭原则</b>  系统各环节首尾相呼应，形成<u>相对封闭</u>的回路</p> <p><b>二、人本原理及其对应的原则</b></p> <p><b>(一) 人本原理的主要内容</b></p> <p>1. 人本原理的含义“以人为本管理思想。”</p> <p>2. 人本管理思想：</p> <p>(1) 重视如何处理人与人的关系，创造条件来尽量发挥人的能动性，强调和重视人的作用，关注人的发展。</p> <p>(2) 善于发现，培养和使用人才，统一组织目标和人的目标。</p> <p><b>(二) 人本原理对应的原则</b></p> <p>1. <b>能级原则</b>  强调按一定标准、一定规范、一定秩序，将管理中的组织和个人进行分级管理。  <u>任务：建立一个合理的能级</u></p>	<p style="color: red;"><b>此处融入系统和要素的辩证关系。帮助学生把握好护理管理中的部分和整体的关系。</b></p> <p>各科室是医院护理系统中的要素，医院是全国卫生系统中的重要要素，虽具有独立功能，但也要从整体协调角度，各科室要建立联系，医院和医院之间也要建立联系相互协作。</p> <p>不论从历史，还是从当今社会看，绝对封闭的系统基本不存在，即使存在也无法发展下去。</p> <p style="color: red;"><b>人民群众是历史的创造者和推动者。人类发展的终极目标是实现人的自由而全面的发展。</b></p> <p>“能”指人们的不同才能  “级”指人员所处的不同层次或级别的岗位、职位。</p>

教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p><b>2. 动力原则</b>            管理中的三种动力：                ①物质动力——基本动力                ②精神动力——某些时候是决定性的                ③信息动力            注意：三种动力都要同时存在，要注意综合协调、运用。</p> <p><b>3. 行为原则</b>            深入认识人的行为规律，必须注意两个方面：                ①激发人的合理需求和积极健康的行为动机；                ②注意不同个体的个性倾向和特征，积极创造良好的工作和生活环境，用人之所长，避人之所短，形成群体优化组合。</p> <p><b>三、动态原理及其对应的原则</b>  <b>（一）动态原理的主要内容</b>            管理者在管理活动中，注意把握被管理对象运动、变化的情况，不断调整各个环节以实现整体目标。  <b>（二）动态原理对应的原则</b>            1. 反馈原则 <b>举例</b>：生理学中的正、负反馈                教师教学中注重学生的反馈            2. 弹性原则                <b>举例</b>：抽奖活动中都会有“最终解释权”</p> <p><b>四、效益原理及其对应的原则</b>  <b>（一）效益原理的主要内容</b>            ——以最小的资源消耗和代价，获得最佳的社会效益和经济效益  <b>（二）效益原理对应的原则</b>            “精干高效原则”</p>	<p>动力是管理的能源，能减少组织中各种资源相互内耗，使资源有序运转。</p> <p>随着内外条件的变化，人们对系统目标的认识也在不断探索，不仅会提出目标的更新与变化，而且衡量目标的标准也在变动。如护理专业“人才培养目标”和“人才培养方案”要适应不断提高的社会需求</p> <p>讨论：如何在护理工作中平衡社会效益和经济效益之间的关系？            效益受科学技术水平、管理水平、资源消耗、占用合理性等因素影响；有效管理是资源得到充分利用，给组织带来高效益。落后的管理会造成资源损失和浪费，降低效率，影响效益。</p>

教学环节	授课内容	注解
互动环节	<p>案例分析：《找到自己的位置》</p> <p>肠内科的孙护士长每天都面对成长经历不同、年龄不同、专业能力不同的护士，她坚信每个人都是块金子，都有发光的时候。科室来了一批新的实习生，给实习生分配好带教老师后，护士长密切关注带教与被带教双方的反应。女生基本都不错，有些小问题但很听话，融入群体也很好，唯一的男生老是迟到早退，不服从带教老师的安排。护士长并没有就此否认他，反而亲自带着他，他跟在护士长身边确实有些闹腾，但护士长还是发现了他的优点：他特别同情、尊敬老年人。有一天，来了一位克罗恩肠炎的年长病人，在入院接待时，病人说他吃苹果腹泻就加重，男生很同情，忍不住插话：“那你能吃什么？”病人说：“我不知道啊！”护士长就把这个问题交给了男生，男生回去查资料，弄出了十几页A4纸的健康教育素材，护士长指导他分类、整理、删减过后成了三张打印的A4纸，内容丰富、具体、可操作性强。以后科室再来新病人，饮食健康教育任务就被男生承包了。后来，男生要轮转走时，还提出能不能不再轮转，就一直在这个科，因为他在这里找到了他的位置。</p>	<p>问题：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 应用人本原理的知识来分析护士长是如何对待护生的？</li> <li>2. 你有什么优点你自己知道么？试着自己当护士长，自我发掘一下吧！</li> <li>3. 如何利用你的优点迅速在群体里找到你的位置？</li> </ol>
总结环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 知识点汇总：管理学的三个发展阶段及其代表人物、四个管理原理及其对应的原则。</li> <li>2. 给出护资考试中出现的本章节的经典题型，强化巩固本章节重点知识。</li> </ol>	

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本次课为《护理管理》的第二次课，案例丰富，学生课前预习充分，学习兴趣浓厚，课堂互动良好，思维活跃。</li> <li>2. 课程思政的切入点自然，学生对职业发展充满信心。并引导同学在平时相处中注重培养自己的共情能力，有利于今后工作中和护理对象建立良好的护患关系。</li> </ol>
反思改进	<p>《护理管理》是一门专业性很强的临床应用性人文学科，学生缺乏临床实践、未参与过护理管理工作，理解起来会比较困难。课下和学生交流发现：部分班干和学生干部同学在学习中有较深体会。建议在班级管理和学生管理中强化学生的参与意识，培养主人翁精神，进而加深对管理学知识的理解、加强实践。</p>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第三章 计划职能		
	第一节 计划概述 第二节 目标管理 第三节 时间管理		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	2 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	计划为管理的首要职能，也是管理的主要手段，是组织实施决策的依据，更是组织指挥和控制的主要途径。主要内容包括制定计划、执行计划、检查计划。计划中要注意目标管理和时间管理。		
学情分析	教学对象为护理专业二年级学生，本次教学为《护理管理》第三章内容，学生已经对护理管理有了大致的了解，掌握管理理论、原理和原则。对于管理的职能的内容，学习兴趣浓厚，而将理论内容转换为实践的能力较弱。因此授课过程中应注重举例说明，增加师生互动，加强学生对于内容的理解。		
参考教材	《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编		
教学目标	知识目标	技能目标	思政育人目标
	1. 掌握计划的概念、计划工作的步骤，目标管理的过程和特点，时间管理过程。 2. 熟悉计划、目标管理、时间管理在护理管理中的应用。 3. 了解计划的类型、意义和原则，目标管理。	1. 学会运用 ABC 时间管理法处理护理工作中的实际问题。 2. 具有结合临床护理工作实际。制定合理计划的能力。	1. 认识计划的重要意义，学会计划安排自己的学习、生活、工作以及未来人生。了解国家发展规划政策，坚定实现中华民族伟大复兴的信心。 2. 时间就是生命，培育学生敬佑生命，生命第一，救死扶伤的医者精神。
教学重点	1. 计划职能 (1) 计划的定义，广义计划和狭义计划的区别。 (2) 计划的种类和原则、计划工作的基本步骤。		

	2. 目标管理 (1) 目标管理的过程 (2) 目标管理的特点	
教学难点	1. 时间管理的过程 2. ABC 时间管理法、四象限时间管理法、二八定律 3. 时间管理的艺术	
教学方法及手段	任务驱动法、小组协作法、多媒体/板书结合教学	
教学准备	学生准备	教师准备
	1. 课前通过学习平台接收教师学习任务，回忆自己刚进校是否确定人生和学习目标，有没有付诸行动，现阶段目标是否有更改，什么原因？ 2. 成立学习小组，以小组为单位进行讨论，分享各自的目标。	1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2. 通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	1. 《案例》中的李护士因为忙于日常工作，没有及时总结工作经验，没有论文和科研，晋级需要上报材料已经来不及，晋级无望。什么原因？ 2. 同学们今后工作中可能会面临的问题，如何避免出现这种情况？	1. 计划的重要作用 2. 为了避免这种情况，应该怎么做？ <b>中国古代有句话叫：凡事预则立不预则废。</b> <b>每个人的今天实际上是为明天而准备的。有了计划，才能有条不紊的前进，实现自己想要的目标。</b>
新知呈现环节	<b>第一节 计划概述</b> <b>一、计划的基本概念</b> <b>——计划是为实现组织目标而对未来的行动进行设计活动的过程。</b> 广义：制定、实施、检查评价计划三个阶段 狭义：单指制定计划 <b>“5W1H”：What、Why、When、Where、Who、How</b>	管理的最基本职能之一，其他管理职能的基础。  <b>——☆考点：</b>

	<p>(预先决定做什么、论证为什么做、何时开始做、在什么地方做、由何人来做、如何做)</p> <h2>二、计划的种类和形式</h2> <h3>(一) 计划的种类</h3> <ol style="list-style-type: none"> <li>按时间分类——<b>☆考点</b>:       <ol style="list-style-type: none"> <li>长期计划</li> <li>中期计划</li> <li>短期计划</li> </ol> </li> <li>按计划的规模分类       <ol style="list-style-type: none"> <li>战略性计划——整个组织的目标和发展方向</li> <li>战术性计划——针对具体工作问题</li> </ol> </li> <li>按计划约束程度分类       <ol style="list-style-type: none"> <li>指令性计划——由主管部门制定</li> <li>战术性计划</li> </ol> </li> </ol> <h3>(二) 计划的形式</h3> <ol style="list-style-type: none"> <li>宗旨(如“为人民服务”)</li> <li>目的或任务(护理工作的任务)</li> <li>目标(必须是具体的、可测量的)</li> <li>策略</li> <li>政策</li> <li>程序</li> <li>规则(规章制度、操作规则)</li> <li>规划</li> <li>预算(数字化)</li> </ol> <h2>三、计划的意义</h2> <ol style="list-style-type: none"> <li>为管理者的指挥和协调提供依据</li> <li>可降低风险</li> <li>减少浪费</li> <li>是管理者进行控制的标准</li> </ol> <h2>四、计划工作的基本步骤</h2> <h3>(一) 计划的制定</h3> <ol style="list-style-type: none"> <li>分析评估       <p>SWOT 分析法</p> <p>通过调查、问卷、核心小组座谈、咨询委员会等讨论方法</p> </li> </ol>	<p>今年是中国共产党成立 100 周年,也是“十四五”规划开局之年。今年两会的一项重要内容,是审查、讨论“十四五”规划和二〇三五年远景目标纲要(草案)。纲要是指导今后 5 年及 15 年国民经济和社会发展的纲领性文件。</p> <p>目的让学了解国家发展规划和发展目标,坚定实现中华民族伟大复兴的信心。</p> <p>——<b>☆考点</b>: 计划的形式 9 类</p> <p>——留有足够的时间分析各种可能的影响因素。如病区根据一般不同时间段病员数量,来合理安排护理人员白班夜班的人数。</p> <p>——<b>☆重要考点</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>SWOT 分析法</b></p> <p><b>S (strength): 优势</b></p> <p><b>W (weakness): 劣势</b></p> <p><b>O (opportunity): 机遇</b></p> <p><b>T (threats): 威胁</b></p> </div>
--	--	---

	<p>2. 确定目标</p> <p>3. 拟定备选方案（可供选择的方案越多，选中方案的满意度就越高。）</p> <p>4. 比较方案（找出每一个方案的优点，缺点。排列优先次序，权衡利弊，从中选择最佳方案。）</p> <p>5. 选定方案（最优方案应该是可操作性强、满意度高、少投入、高产出、低风险的方案。）</p> <p>6. 制定辅助计划</p> <p>7. 编制预算（数字化）临床应用</p> <p>（二）计划的实施 贯彻执行</p> <p>（三）计划的检查、监督和评价</p> <p>四、计划在护理管理中的应用</p> <p>（一）意义</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 利于实现组织目标</li> <li>2. 利于纠正偏差</li> <li>3. 利于合理利用资源</li> <li>4. 利于提高护理质量</li> </ol> <p>（二）注意事项</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 护理计划应服从于医院总体计划</li> <li>2. 把握适宜的计划周期</li> <li>3. 充分考虑内外环境因素</li> <li>4. 制定适宜的目标体系</li> <li>5. 高度重视质量管理计划</li> <li>6. 有条不紊的安排各项工作</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>第二节 目标管理</b></p> <p>案例分析：P28</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “护理人员服务满意度 95%以上”、“力争实现患者零投诉”的服务目标是否可行？</li> <li>2. 这个目标还存在哪些不足？如果你是护理部主任，应该如何完善改目标？</li> </ol> <p>一、目标及目标管理概述</p> <p>（一）目标</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 概念：是在宗旨和任务指导下组织要达到的可测量的最终的具体成果。</li> </ol>	<p>考虑方案的可行性、是否符合政策规定、社会效益如何、经费预算的合理性。</p> <p>举例：如新增一个专业需要制定的计划有：设备购置计划\人才培养方案计划\师资培训计划等。</p> <p>计划和一切管理工作都以目标为基础</p> <p><b>“不忘初心、牢记使命”</b></p> <p><b>思考：我们的目标？学习目标？人生目标？有了目标就要合理规划自己的人生和职业发展。</b></p>
--	---	---



(为组织确立了工作方向,激励着组织成员努力完成组织任务,评价组织工作成效的尺度。)

## 2. 确定目标的标准

- (1) 可测量
- (2) 时间性 (规定完成目标的期限)
- (3) 现实性和挑战性
- (4) 约束性

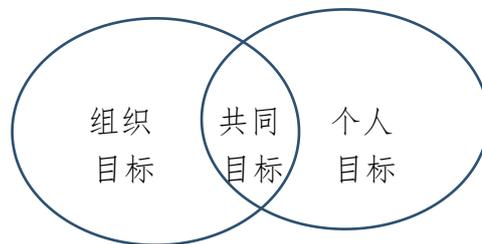
### (二) 目标管理

1. 概念: 是由组织中的管理者和被管理者共同参与目标制定。在工作中由员工实行自我控制, 并努力完成工作目标的管理方法。

#### 2. 目标管理的分类

- (1) 组织目标
- (2) 个人目标

板书:



## 二、目标管理的过程

### (一) 制定目标 (第一步、最重要)

1. 确定总目标
2. 审议组织结构和职责分工
3. 确定分目标 (下级目标) 和子目标 (个

-----  
举例: 如护理管理目标:

“提高护理人员技术操作水平”——应具体化为“某护理单元一年内将护理人员护理技术操作合格率提高到 95%。”

-----  
目标, 如果没有具体的时间限制就失去了其存在的意义。

-----  
包括资源法律, 法令, 条例制度等限制性规定。

-----  
——☆考点

“知识链接”

——彼得·德鲁克的贡献  
——组织目标和个人目标是相互影响和制约的  
管理者要努力找出成员个人目标与组织目标的结合点, 使个人目标与组织目标有机结合。

-----  
——☆考点

	<p>人目标)</p> <p>4. 形成目标责任</p> <p><b>(二) 实施目标</b></p> <p>(主要是执行者的自我管理和管理者的适时控制)</p> <p><b>(三) 评价目标</b></p> <p>1. 考核成果</p> <p>2. 实施奖惩</p> <p>3. 总结经验——不断提高</p> <p><b>三、目标管理的特点</b></p> <p>(一) 强调<b>共同参与</b>(管理者和被管理者共同参与)</p> <p>(二) 强调自我管理(以人为中心, 以目标激励人)</p> <p>(三) 强调整体性管理(人人参与管理)</p> <p>(四) 强调自我评价</p> <p>(五) 注重成果评价</p> <p><b>四、目标管理的作用</b></p> <p>(一) 主导作用</p> <p>(二) 标准作用</p> <p>(三) 激励作用</p> <p>(四) 协调作用</p> <p><b>五、目标管理在护理管理中的应用</b></p> <p>(一) 意义</p> <p>1. 有利于护理工作计划的执行。</p> <p>2. 有利于护理质量控制。</p> <p>3. 有利于调动护理人员的工作积极性。</p> <p>(二) 步骤</p> <p>(三) 注意事项</p> <p style="text-align: center;"><b>第三节 时间管理</b></p> <p>案例 P33</p> <p>工作中的经典案例</p> <p>思考: 今后护理工作忙、任务繁重, 你该如何合理安排工作, 分轻重缓急, 顺利、出色地完成工作。</p> <p><b>一、时间和时间管理的概述</b></p>	<p>目标应切合实际、全员知晓、应可测量, 加强过程管理、随时调整目标。</p>
--	--	--



	<p>蓝（C类）：可以不做或交给别人处理的突发事件</p> <p>5. 实施</p> <p>6. 评价总结</p> <p><b>（二）四象限时间管理法</b></p> <p>1. I（既重要又紧急）</p> <p>2. II（重要但不紧急）</p> <p>3. III（不重要但紧急）</p> <p>4. IV（不重要也不紧急）</p> <p><b>（三）二八定律</b></p> <p>又叫“帕累托法则”、“巴雷特定律”、“最省力的法则”</p> <p>——80%的价值来自于20%的项目，剩下的80%的项目只有20%的价值。</p> <p><b>四、时间管理的艺术</b></p> <p><b>（一）学会授权</b></p> <p><b>（二）学会拒绝</b></p> <p><b>（三）养成良好的工作习惯</b></p> <p>1. 减少电话干扰</p> <p>2. 节约谈话时间</p> <p>3. 控制会议时间</p> <p>4. 规范档案管理</p> <p>5. 创造更多的个人空间</p> <p><b>五、时间管理在护理管理中的应用</b></p> <p><b>（一）意义</b></p> <p>1. 提高护理工作效率。</p> <p>2. 保证护理管理者有序处理问题。</p> <p>3. 激发护理人员的工作成就感。</p> <p><b>（二）注意事项</b></p>	<p>——☆考点</p> <p>举例</p>
<p><b>互动环节</b></p>	<p>思考 1. 我们的目标？学习目标？人生目标？有了目标就要合理规划自己的人生和职业发展</p> <p>思考 2. 学生是怎样进行时间管理的？面临什么问题，又是如何解决的？</p>	

总结环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 计划的概念</li> <li>2. 计划工作的步骤</li> <li>3. 目标管理的过程和特点</li> <li>4. 时间管理过程</li> <li>5. 思政元素：不忘初心，牢记使命。 珍惜光阴，做时间的管理者。</li> </ol>
------	--

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基本完成教学目标，课堂互动良好。学生能动性得到很好的发挥，授课效果好。</li> <li>2. 思政元素融入课程，学生从知识、能力、价值观三方面得到学习。</li> </ol>
反思改进	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学生课前收集资料能力有限，仍局限于一些搜索工具，不具备较为熟练的文献检索的能力。</li> <li>2. 课堂互动以一些积极主动的学生为主，多是一些班干和组长，参与度需要进一步提高。</li> </ol>

### 一、教学基本情况

教学章节	<b>第四章 组织职能</b>		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	2 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	<p>组织职能是管理的基本职能之一，组织管理是完成各种管理活动的基础。只有通过管理的组织职能，将人财物进行最合理的安排，才能有效地完成机构目标。护理人员通过对组织职能的学习，可以认清自己在工作单位中的角色、权责，可以了解自己和其他医护人员间的合作关系，从而更好地完成工作和管理工作。</p>		
学情分析	<p>教学对象为护理专业二年级学生，本次教学为《护理管理》第四章内容，对于管理的职能，已经学习了计划的职能，有了一定基础。对于组织职能有较强的兴趣，但是自主学习能力较弱，发散思维能力局限。</p>		

	因此授课过程中应开展小组讨论，进行头脑风暴，启发学生思维，加强对于理论知识理解的广度和深度。		
<b>参考教材</b>	《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编		
<b>教学目标</b>	<b>知识目标</b>	<b>技能目标</b>	<b>思政育人目标</b>
	1. 掌握组织、组织结构、组织文化、组织变革的概念和组织设计的基本原则及组织变革应遵循的原则与程序。 2. 熟悉组织的基本要素、组织设计的基本步骤、各种组织结构的特点；组织文化及组织变革在护理管理中的应用。 3. 了解正式组织、非正式组织的特点与作用；我国卫生组织系统的组成；医院的基本功能、护理部的地位和作用；组织变革的动力和阻力因素。	1. 运用组织设计的原则与方法设计一般组织和运用组织变革的观点看待组织发展问题。 2. 具有运用组织文化建设开展人性化管理的能力。	1. 中国共产党是一个先进的党组织，每个党员都要坚定拥护党的领导。 2. 文化是强大的软实力，明确建设文化强国的重要意义。
<b>教学重点</b>	1. 组织的概念及作用 2. 组织结构及其组织设计 3. 我国的卫生组织系统 4. 组织变革概念、遵循原则及有计划组织变革组成要素及程序		
<b>教学难点</b>	组织文化及其建设		
<b>教学方法及手段</b>	任务驱动法、小组协作法、多媒体/板书结合教学		
<b>教学准备</b>	<b>学生准备</b>	<b>教师准备</b>	

	<p>1. 课前通过学习平台接收教师学习任务，医院的种类和组织机构有哪些？作为组织成员，你会怎么做？如何加强医院组织文化建设？</p> <p>2. 成立学习小组，以小组为单位进行讨论。</p>	<p>1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。</p> <p>2. 通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。</p>
--	--	---

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	<p>《案例》中的王护士长工作方式方法不当，导致和科室护士存在矛盾，王护士长和张护士在医院管理体系中分别代表什么角色？张护士的“小团体”应该存在吗？对于科室工作有什么影响？</p>	<p>1. 组织的职能</p> <p>2. 组织文化的重要作用</p>
教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p style="text-align: center;"><b>第一节 概述</b></p> <p><b>一、组织的概念与基本要素</b></p> <p><b>组织的概念：</b>组织是以实现某些特定目的或共同目标，建立起来的人们之间分工与协作及所必需的职责与权限的关系系统。</p> <p><b>组织具体包含有 4 层含义：</b></p> <p>1. 组织是一个人为系统 组织是由两个或两个以上的个体组成的集合。管理学中的个体指的是个人。组织也是一个开放系统，是由各个相互联系、相互作用的子系统构成的整体，且与其他组织发生着联系。</p> <p>2. 组织具有一个共同的目标 目标是组织存在的前提与基础，组织作为一个整体，首先要有共同的目标，才能有统一的指挥、统一的意志与行动。这种共同目标既是组织宏观上所要求的，又是组织内各成员的意愿。</p> <p>3. 组织内部必须有分工与协作 组织的目标和高效率靠个体是无法实现的，组织为</p>	<p><b>中国共产党是一个先进的党组织，是有九千多万党员的大家庭。以党组织为例，解释组织的概念，说明组织的作用和职能。</b></p> <p>案例</p> <p>如在医院内护理组织承担特定的护理任务，为达到目标，设置护理部主任、科护士长、护士长、护士等岗位，建立各项护理规章制度，并通过岗位责任制明确各自的职责权限，构成几个层次的权责结构，以保证各项护理工作的顺利完成。</p>

了达到目标与效率，就必须分工与协作，根据管理跨度原则划分出不同的管理层次，规定出不同层次的机构或成员职位、职责与分工，赋予相应的权力与责任，保证组织实现目标。

4. 组织可以不断变化与发展 组织不是自然形成的产物，而是为了实现某个目标进行分工合作、建立某种权责关系而形成的，当组织目标变动时，组织也相应随着调整，才能发挥其最大的功能。

## 二、组织的基本要素

1. 目标与任务要素
2. 职权与责任要素
3. 物质与精神要素
4. 技术与质量要素
5. 适应与发展要素

### (一) 组织的职能

组织的职能是管理者为实现组织目标而建立合理的组织结构、岗位设置、人员分工、职能划分等工作。

包括以下内容：

(1) 确定组织工作目标。

(2) 将实现组织目标所必要的业务工作进行分组归类，并把工作分成各种具体任务，使组织中的每个成员充分明确自己的工作责任。

(3) 把各种职务组成部门，为组织成员提供工作环境，确定各部门机构的职责范围，赋予相应的职权。

(4) 联系组织内上下左右各部门、各单位，明确各层次、各单位之间分工协作关系，使组织成员了解自己在组织中的工作关系和隶属关系。

(5) 建立组织内的信息沟通渠道。

(6) 与其他管理职能配合，保证组织内各项活动正常有效运转。

### 组织的作用

1. 组织工作是合作劳动的必要条件。

医院组织工作的任务就可分为两大类：一类工作是由满足病人和大众健康需求的服务部门组成，如门诊部、急诊部、住院部等，这是医院的主要工作；另一类工作是由所有辅助支持部门构成，如后勤部门、财务部门、辅助检查部门等，其主要任务是保证服务部门工作正常有效地运转。

提示：

如果没有组织，计划工作、领导工作、控制工作将



	<p>2. 组织工作是实施管理其他职能必不可少的前提。</p> <p>3. 组织工作是提高管理效率的重要途径，组织质量是管理质量的基础。通过良好的组织管理，形成分工合理、职责明确、人际关系和谐、各层次各部门之间相互协调的良性状态，从而使管理效率大大提高。</p> <p>4. 组织工作是实现组织目标的保证。</p> <p><b>三、组织的类型</b></p> <p>组织根据其特征可分为正式组织和非正式组织。</p> <p><b>1. 正式组织</b> 正式组织是指为了既定目标采取共同行动，并依法或依规章制度的有关规定形成的一个组织。如医院的护理组织就是正式组织。正式组织一般有组织系统图、组织章程、职位及工作标准说明的文件。</p> <p><b>正式组织一般具有以下特点：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①有共同的目标；</li> <li>②明确的信息沟通系统；</li> <li>③协作的意愿；</li> <li>④讲究效率；</li> <li>⑤分工专业化但强调协调配合；</li> <li>⑥建立职权，权利由组织赋予，下级必须服从上级；</li> <li>⑦不强调工作人员的独特性，组织成员的工作及职位可以相互替换。</li> </ul> <p><b>2. 非正式组织</b> 非正式组织是指不是管理部门规定，而是由成员共同的兴趣爱好而自发形成的组织，其主要功能是满足成员个体需要。如医院内的同乡、同学、棋友、球友等形成的小圈子。</p> <p><b>非正式组织一般具有以下特点：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①由成员间共同的理想和兴趣互相吸引而自发形成，不一定有明确的规章制度；</li> <li>②成员间有自己的默契，有较强的凝聚力和行为一致性；</li> <li>③具有一定的行为规范控制成员活动，有</li> </ul>	<p>是一纸空文，无实际意义。</p>
--	--	---------------------

不成文的奖惩方法；

④组织的领袖不一定有较高的地位和权力，但一定具有较强的实际影响力。

## 第二节 组织结构和组织设计

### 一、组织结构、组织图的概念

#### （一）组织的概念

组织中对各个组成部分的搭配和排列称为结构。组织结构是表现组织各个部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式，是为组织提供一种实现工作目标的框架，使组织工作中的人流、物流、信息流正常流通。

#### （二）组织图的概念

组织结构可用组织图来描述。组织图又称组织树，是用图表形式表明组织整体结构、各个组织部门的职权关系及主要功能。

#### （三）组织结构的基本类型

较为常见的组织结构类型包括：直线型、职能型、直线-职能参谋型、矩阵型、其他（委员会和团队）。

**1. 直线型结构** 又称单线型结构，它以一个纵向的权力线从最高领导逐步到基层一线管理者，构成一直线结构，是最简单的一种组织结构类型。

直线型组织结构的特点：组织的各层次管理者负责行使该层次的全部管理工作，为管理人员提供了指挥他人、要求下属行为与组织目标保持一致的权利，使各级管理人员明确在组织内向谁发布命令、执行谁的命令。

**优点**是组织关系简明，各部门目标明确，为评价各部门或个人对组织目标的贡献提供方便。

**缺点**是组织结构较简单，不适用于较大规模、业务复杂的组织；另外，直线型结构权力高度集中于最高领导人，有造成

组织结构在管理系统起到“框架”作用，就像人类由骨骼确定体型一样，组织也是由结构来决定其形状。

如医院根据自身的的具体情况制订组织架构图，三级综合医院与三级专科医院不同，与一级医院更不一样。因此，组织能否顺利达到目标和促进个人在实现目标中做出贡献，在很大程度上取决于组织结构的完善程度。

如规模较大的医院中，临床护理、教学、科研等多项复杂的管理活动都由一人负责管理比较困难。

	<p>掌权者主观专断、滥用权力的可能。</p> <p><b>2. 职能型结构</b> 又称多线型结构，是为分管某项业务的职能部门或岗位而设立且赋予相应职权的组织结构。各职能部门在分管业务范围内直接指挥下属。</p> <p><b>优点</b>是管理分工较细，能充分发挥职能部门专业管理作用，减轻上层管理者负担。</p> <p><b>缺点</b>是多头领导，不利于组织统一指挥；各职能部门间横向联系差；当环境变化时适应性差。实际工作中，纯粹的此类型组织结构较少。</p> <p><b>3. 直线—职能参谋型结构</b> 直线—职能参谋型结构结合了直线型和职能参谋型组织结构的优点。是一种下级成员除接受一位直接上级的命令外，又可以接受职能参谋人员的指导的组织结构。</p> <p><b>特点：</b>它把组织管理机构和人员分为两类：一类是直线指挥部门和人员，在自己的职责范围内有一定的决定权，对其下属进行指挥和下达命令，并对自己部门的工作负全部责任；另一类是参谋部门和人员，它是直线部门的参谋，对下属直线部门只能提供建议和业务指导，在特殊情况时可指挥下属，并对直线部门主管负责，以保证各项组织任务的完成。</p> <p><b>优点</b>是既可统一指挥、严格责任制，又可根据分工和授权程度，发挥职能人员的作用。</p> <p><b>缺点</b>是缺乏部门间交流，直线与参谋有时冲突，系统缺乏一定的灵敏性。这种结构是实际工作中应用最多的一种类型。</p> <p><b>4. 矩阵型结构</b> 又称为矩阵制，是一种按组织目标管理与专业分工管理相结合的组织结构。</p> <p>这些机构的人员一般从职能科室或业务科室人员中抽调，由此形成矩阵型组织结构。</p>	<p>如在一个矩阵型护理组织中，按目标负责的护理部副主任与护理行政、护理质量、护理教学、护理科研等职能的副主任共同负责各护理单元工作，护理部主</p>
--	---	---

**优点**是灵活性强，横向联系与纵向联系较好，适用于带创新性质的工作；综合协调能力较强，具有较大的机动性和适应性，在科研任务多、抢救任务多、医教研防业务复杂的医院中经常被采用，是一种行之有效的组织形式。

**缺点**是由于实行横向、纵向的领导，处理不当会由于意见分歧而致工作相互扯皮的现象。

## 5. 其他

**(1) 委员会：**一个机构，尤其是发展中机构，会有许多重要的专业计划，这时难以指派组织中的哪个部门或者单位负责时，多以委员会的形式来处理，如职称评审委员会、教学工作委员会等。委员会常与上述组织结构相结合，主要起咨询、合作、协调作用，由来自不同部门的专业人员、专家等组成，研究各种管理问题。

委员会的优缺点：**优点**是可以集思广益；防止权力过分集中；利于沟通；能够代表集体利益；具有一定权威性，易获得群众信任；促进管理人员成长。

**缺点**是比较费时间；职责分离，有些参与讨论的人不负责执行决议或责任少，对落实组织决定不利。

**(2) 团队：**团队是一种组织运作形式。

团队是由来自组织同一等级不同工作领域（不同部门）的成员为完成一项任务而组成的，通过其成员的共同努力能够产生积极协同作用，努力的结果使团队的绩效水平远大于个体成员绩效的总和。

## 二、组织设计的程序和原则

组织结构是否科学、合理、完善与组织设计有关。组织设计是指管理者将组织内各要素进行合理组合，建立和实施一种特定组织结构的过程。通过组织设计，可以协调组织内各成员、各部门之间的关系，明确组织中的沟通渠道，减少组织中各部

任居于矩阵之外，基本职能是全面管理、协调、平衡权力和处理各种关系等。

医院在一定时期内的中心工作，如创等级医院、建专科中心、抗洪救灾、技术革新等，都要求多个职能部门通力协作才能完成，这时就需要设立临时性和常设性的机构。

医院和护理组织经常使用此形式，如医院感染管理委员会、护理教育委员会、质量管理委员会等。

如医院开展临床路径时组成的“多专业协作小组”，是由有关的医生、护士、药剂、检验、物价、后勤等人员参加，仅对临床路径内容反复讨论和信息交流、积极协同，使服务对象获得最佳服务，缩短住院日，减少医疗资源的浪费。

又如为支持贫困地区治疗青光眼病人而组成的“健康快车”，是由各医院抽调的眼科医生、护士、麻醉、行政、后勤等人员组成的小分队，快速、高效作战，治愈了大批病人。

**中国共产党是最牛的团队。领导中国人民从站起来到富起来，再到强起来。我们越来越接近世界舞台的中**

门及成员之间的摩擦和矛盾，使组织内各级目标、责任、权力等要素发挥最大的效应，从而提高组织的整体功效。

### （一）组织设计的程序

组织结构设计是一个动态的、复杂的工作过程。组织结构设计一般有三种情形：

①对新组建的组织进行组织结构的设计；

②在原有组织结构出现较大的问题或组织的目标发生变化时，对原有组织结构进行重新评价和设计；

③组织结构需要进行局部的调整和完善。虽然情况不同，设计内容各有偏重，但组织结构设计的基本程序是一致的。

#### 组织设计的基本程序包括：

1. **职务设计** 是在组织目标逐步分解的基础上，设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量。如组织管理层次是多些还是少些，是实行集权管理还是分权管理等。

2. **职能分析和设计** 进行管理业务的总体设计，根据组织目标设置管理职能层次，并层层分解为具体业务与工作等。

3. **组织结构框架的设计** 设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力。

4. **联系方式的设计** 设计纵向管理层次之间，横向管理部门之间的信息交流、控制、协调方式等。

5. **管理规范的设计** 主要设计各项管理业务的工作程序、管理工作标准和管理工作方法、管理人员的行为规范等。

6. **各类运行制度的设计** 设计各部门中的人员配备制度、激励制度、考评制度和培训制度等。

7. **反馈和修正** 将组织运行过程中出现的新问题、新情况等信息反馈回去，定期或不定期地对原有的组织结构进行必要的修正，使其不断完善。

央,越来越有信心和能力实现中华民族伟大复兴的中国梦。

## （二）组织设计的原则：

1. 统一指挥原则 统一指挥原则对于保证组织目标的实现和组织绩效的提高具有关键的作用。
2. 专业化分工与协作原则 分工是指按照提高管理的专业化程度和工作效率的要求，把组织的任务、目标分成各个层次、各个部门以及每个人的任务和目标。
3. 管理层次原则 管理层次是组织结构中纵向管理系统所划分的等级数量。
4. 管理幅度原则 管理幅度又称管理宽度，是指一个管理人员直接有效地监督、指挥、管辖其下属的人数。
5. 职、权、责相结合原则 职责是指对应岗位应承担的责任。职权是指管理职位所具有的发布指令并保证指令得到执行的一种强制权力。
6. 稳定性与适应性相结合原则 组织的内部结构要相对稳定，才能保证日常组织工作的正常运转。

## 第三节 组织文化

### 一、组织文化的概念及构成要素

#### （一）组织文化的概念

组织文化是组织在长期的运营过程中所形成的并为组织成员普遍认可和遵循的具有本组织特色的**价值观、群体意识、工作作风和行为准则的总和。**

**组织文化是以思想观念的形式调控成员的行为，对组织运用结构和制度管理工作起到补充和强化作用，属于管理的软件范围。**

组织文化有广义和狭义之分。广义的组织文化是指企业在建设和发展中形成的物质文化和精神文化的总和。物质文化又称为**硬文化**，指组织的物质状态、技术水平和效益水平等，其主体是物；**精神文化**又称为**软文化**，是指组织在其发展过程中

如果一个下属同时接受两个上级的指导，而这两个上级的指示并不总是保持一致的话，那么，他的工作就会出现混乱。只有在组织设计的过程中遵循统一指挥的原则，才有可能最大限度地防止政出多门，遇事互相推诿，才能保证有效地统一和协调各方面的力量和各部门的活动。

一般说来，组织越大层次越多，但从最高领导层到基层以2~4个层次(级)为宜。

所以高层管理者与被管理者人数之比为1:4~8，而在基层机构中则为1:8~15。最好是根据不同的人和不同的环境而确定管理幅度。

另一方面，建立起来的组织结构不是一成不变的，可以随着组织内外环境条件的变化作出适当的调整。

**文化是一个民族的灵魂和精神家园。文化是一个国家的软实力，是一个国家综合国力的重要组成部分。社会主义核心价值观是我国文化的核心和精髓。企业等组织的价值观是组织文化的集中体现。组织发展文化能够凝心聚力，为员工提供人性关怀，营造人文环境，提高人文素养。**

形成的具有自身特色的思想、意识、观念等意识形态和行为模式，以及与之相适应的组织结构和制度，其主体是人。

## （二）组织文化的构成要素

从现代系统的观点看，组织文化的结构层次有三个：表层文化、中介文化、深层文化。

1. 表层文化 是组织中的物化文化，是现代组织文化结构中最表层的部分，人们可以直接感知到、直观的把握到。

2. 中介文化 是由组织制度文化、管理文化和生活文化组成的。

3. 深层文化 是一种观念文化，是全体组织成员共同信守的基本信念、价值标准、道德规范等的总和。

## 二、组织文化特征

1. 组织的价值观是组织文化的核心
2. 以人为本是组织文化的中心
3. 软性管理是组织文化主要管理方式
4. 增强群体凝聚力是组织文化的重要任务

## 三、组织文化的类型

## 四、组织文化的意义和作用

### 第四节 我国卫生组织系统

#### 一、我国卫生组织系统

我国的卫生组织系统是为了全面提高全国人民健康水平和发展社会生产力服务的，其主要任务是防病治病、保障人类健康和提高人口素质。

通常是由各级卫生行政部门和医药卫生科学技术部门及其他相关的服务部门组成，按性质和职能可分为卫生行政组织、卫生事业组织和群众卫生组织。

#### 案例

某医院新年伊始，护理部组织在全院护理人员中开展以“关爱病人，快乐工作”为主题的活动。首先，在全院护理人员中先后进行了一系列活动，包括专题讲座、优秀护士报告会、护士礼仪行为表演、新护士授帽典型等，在护理人员中基本形成了共识的理性情感和价值观念：仁者之心，关爱病人；济生之术，服务病人。

- (一) 卫生行政组织
- (二) 卫生事业组织
- (三) 群众卫生组织

## 二、我国医院组织系统

### (一) 医院的概念

医院是对群众或特定人群进行防病治病的主要场所，配有一定数量的病床设施、医疗设备和相应的医务人员，是通过医务人员的集体协作，以达到对住院或门诊病人进行正确的诊疗、护理为目的的医疗卫生机构。

### (二) 医院的种类与分级

医院的种类 根据医院形式和性质不同，可分为不同类型的医院

医院种类

形式和性质	类型
按任务	军队医院、企业医院
按收治范围	综合医院、专科医院
按地区	城市医院、农村医院
按所有制	全民所有制医院、集体所有制医院、个体所有制医院、中外合资医院、外资医院

### (三) 医院的基本功能

1. 医疗功能
2. 教学功能
3. 科学研究
4. 预防和社会服务

根据人员组成的不同可分为两类：

第一类：学术团体，由卫生专业人员组成，如中华医学会、中华预防医学会、中国中医学会、中药学会、中华护理学会等。这类学术团体以组织会员学习、开展学术活动、交流工作经验为主要任务。

第二类：人民卫生团体，大多数为基层群众卫生组织，由广大群众卫生积极分子组成，如红十字卫生站是基层群众卫生组织的主要力量之一。

1989 年始我国医院实行分级管理制度，通常对医院分级管理的依据是医院的功能、任务、设施条件、技术建设、医疗服务质量和科学管理的综合水平。企事业单位及集体、个体举办医院的级别，可比照此划定。医院按其功能、任务不同划分为三级（一、二、三级），十等（每级分甲、乙、丙等，三级增设特等）。

## 互动环节

- 思考 1. 医院的种类和组织机构有哪些？
- 思考 2. 作为组织成员，你会怎么做？如何加强医院组织文化建设？



总结环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 组织、组织结构、组织文化、组织变革的概念</li> <li>2. 组织设计的基本原则及组织变革应遵循的原则与程序。</li> </ol>
------	--

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 完成教学目标，学生基本知识掌握较好。课上学生积极主动参与，90%以上的学生掌握了有效的学习方法，获得了知识，发展了能力。</li> <li>2. 思政元素融入课程，再次深刻认识共产党这一伟大组织，并感知到文化对于一个国家、一个民族的重要作用</li> </ol>
反思改进	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教学实施中案例的选择，应该更加具有代表性，除了课本已有案例外，应该挖掘更新更典型案例，激发学生的学习讨论的兴趣。</li> <li>2. 学生课后对于知识的巩固时间较少，应该安排适当的课后练习进行知识点的复习。</li> </ol>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第五章 护理人力资源管理 第一节 概述 第二节 护理人才的培养和发展 第三节 护理人员的编制		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	1 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	课堂讲授、提问、案例分析
内容分析	<p>护理人才绩效评价人力资源管理是在人事管理基础上形成的一种新的理念和管理制度,是近 20 年来管理学科中发展迅速的一个领域,并逐步被管理者们视为组织生存发展的重要组成部分。护理人力资源管理是护理管理职能的核心任务之一,在护理管理活动中具有举足轻重的地位。护理人力资源管理主要目标是建立科学合理的选人用人机制,制定有效的人力资源激励机制,设计护理人员的职业生涯规划,尝试着进行护理人力资源能级划分,为人才的发展营造良好的环境。</p>		
学情分析	<p>教学对象为护理专业二年级学生,本次课为《护理管理》第五章内容“护理人力资源管理”,<b>具备基础知识,且已经适应教学模式</b>,在学习过程中发现学生学习兴趣较浓厚,但是<b>自主学习能力及理论知识应用能力较弱</b>,因此在授课过程中注重培养学生自主学习能力,培养理论知识应用能力,帮助学生在在学习过程中学会在日常生活中运用管理知识,以便于更好的适应即将到来的临床实习。</p>		
参考教材	<p>《护理管理学》人民卫生出版社 第 4 版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第 2 版 郑翠红主编</p>		

教学目标	<b>知识目标</b>	<b>技能目标</b>	<b>思政育人目标</b>
	1. 掌握 护理人力资源管理的目标和特点、护理人员编制依据、护理人员排班以及薪酬的影响因素。 2. 熟悉 护理人力资源管理的內容、护理人员绩效考核的原则和方法、护理人员培训的内容和途径。 3. 了解 职业生涯的概念、护理人员排班类型以及护理人员绩效评价的作用。	1. 学会护理人才培训的内容，“三基”基本知识、基本理论、基本技能。 2. 学会护理人员绩效考核的原则和方法。 3. 学会计算临床护理人员配置的数量。 4. 运用所学知识设计个人的职业发展规划。	1. 引导学生加强护理理论知识的学习。 2. 学会运用所学知识结合自身特点寻求适应护理事业发展的道路。 3. 当代青年大学生是担当民族复兴的主要人力资源。 4. 培育和践行社会主义核心价值观。 5. 培养工匠精神。 6. 树立正确的职业价值观，人生的价值在于奉献。 7. 树立“以患者为中心”的工作理念。
教学重点	1. 人力资源管理的概念、特点。 2. 护理人力资源的概念和管理内容。 3. 护理人才的特点、护理人员培训的内容和方法。 4. 护理人员绩效评价的作用、影响因素。		
教学难点	1. 护理人员编制的依据、原则、影响因素。 2. 护理人员排班的原则、排班的类型、影响因素。 3. 职业生涯的概念以及如何制定护理人员个人的职业生涯规划。 4. 护理人员薪酬管理的原则、影响因素。		
教学方法及手段	任务驱动法、小组协作法、多媒体/板书结合教学		
教学准备	<b>学生准备</b>	<b>教师准备</b>	
	1. 通过网络查询提前了解护理绩效考核的办法和实施，护理人员培训的内容。 2. 成立学习小组进行心得体会交流，根据我国国情谈谈护理人员编制现状。	1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2. 通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。	

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	<p>1. 自国家卫生人事制度改革以来，如何有效吸引和留住优秀护理人才成为医院护理管理的重要任务。</p> <p>2. 由制度改革引发思考，医院如何调动护理人员的积极性，将护士辞职率由 11% 下降到 5.6%，稳定了护理队伍。</p>	<p>1. 医院实行淡化身份，注重护理人员能力的培养，<b>在岗位中充分发挥工匠精神、创新精神。</b></p> <p>2. 如何在护理工作中实现自我价值，为社会贡献自身的力量。</p> <p>3. <b>大学期间，制定职业及人生规划，成为社会主义“四有”新人。</b></p>
新知呈现环节	<p style="text-align: center;"><b>第一节 概述</b></p> <p><b>一、人力资源</b></p> <p>是有效运用人力资源实现组织目标的过程，包括两个主要内容：一是吸引、开发和保持高素质的员工队伍；二是通过高素质的员工实现组织使命和目标。</p> <p><b>二、人力资源管理的基本内容</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力资源的获取</li> <li>2. 人力资源的整合</li> <li>3. 人力资源的奖酬</li> <li>4. 人力资源的调控</li> <li>5. 人力资源的开发</li> </ol> <p><b>三、护理人力资源管理</b></p> <p>护理人力资源管理是为实现“以患者为中心”的护理服务目标为核心，通过高素质护理人员实现组织使命和目标。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 护理人力资源规划</li> <li>2. 护理人员的招聘</li> <li>3. 护理人员培训</li> <li>4. 护理人员薪酬管理与劳动保护</li> <li>5. 护理人员绩效评价</li> <li>6. 护理人才开发及职业生涯管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>将“以人为本”的理念贯穿整个护理工作，实现人文关怀，尊重患者，自强不息的精神。</b></li> <li>2. <b>医院在加强护理人员的思想道德教育基础上，建立各种有效奖惩机制，激发工作热情。</b></li> </ol>

## 第二节 护理人才的培养和发展

护理人才是医院人才的重要组成部分，与医院的服务质量有密切关系。护理人才的建设在护理学科的建设中也占有重要地位，因此护理人才的培养与发展是护理科学管理的核心。

### 一、基本概念

指具有护理专业学科知识和技能的人，他们具有系统的现代护理学知识，具有较强专业才能和业务专长，对护理事业做出一定贡献的护理专业人员。

### 二、成长特点

1. 实践性
2. 群体性
3. 晚熟性

### 三、护理人才培养的基本原则

1. 长期规划与短期需要结合
2. 基础培训与专科训练相结合
3. 普通培养与重点培养相结合
4. 临床实践能力和综合能力培养相结合

### 四、护理人才培训的内容

培养人才、教育人才是使用人才的前提。人才培养要有计划、按比例进行，不同层次的护理人员要有不同的培训要求和内容，管理者应结合护理人员的特点，从实际出发，因材施教。

1. 注重“三基”训练
2. 加强专业知识的培训
3. 专业骨干人才培养
4. 管理人才培养

### 五、护理人才培训方法

1. 轮转学习
2. 个人自学
3. 学术讲座

4. 进修培养
5. 学术交流
6. 临床实践
7. 学历教育

### 第三节 护理人员的编制

随着社会进步，护理学科的发展，护士在预防和治疗各种疾病、提高人民健康等方面做出了巨大贡献。但护理人员的素质、结构及管理 with 人民群众日益增长的医疗保健需要还存在一定差距。

1. 临床护理人员配置数量缺乏
2. 护士的年龄、学历及技术职称构成
3. 护理队伍不稳定
4. 护理技能趋于专科化

#### 一、我国护理人员概况

#### 二、护理人员的考核和晋升

1. 全面考核的原则
2. 公平和标准的原则
3. 工作业绩为主原则
4. 考核经常化原则
5. 反馈调整的原则

#### 三、护理人员的编制

我国目前多数综合医院按照《综合医院组织编制原则（试行草案）》的规定进行护理人员配置。护理人员配置以护理服务目标为宗旨，根据护理岗位数量调补适当护理人员、保证护理人员、护理岗位、护理服务目标合理匹配的过程。

1. 满足需要原则
2. 合理配置原则
3. 成本效率原则
4. 结构合理原则
5. 个人岗位对应原则

互动环节	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 观看视频，了解成长为一名优秀护士的职业生涯规划路径。</li> <li>2. 形成小组讨论，讨论我国社会主义制度下的医疗体系，以及如何进行护理管理。</li> </ol>	<p>护士不仅要具备精湛的技术，扎实的理论知识，更要有临床评判思维和多元文化素质以及核心岗位胜任力，促进护理事业发展。</p>
总结环节	<p>考点汇总：</p> <p>护理人力资源的概念</p> <p>护士人才成长的特点</p> <p>护理人才绩效评价的作用</p> <p>影响护理绩效的个人因素</p>	

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<p>学生能够透彻理解本节重点内容，护理管理在护理工作中的重要意义，熟练掌握护理人才绩效考核评价作用。通过课前资料收集，课中多种形式学习，课后积极交流讨论等多种方式，加深了对知识点的融会贯通逐步提高学生的自学能力，及思想感悟。教学效果显著。</p>
反思改进	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 怎样将案例设计的更贴近临床，更适合学生在案例分析中掌握知识点；</li> <li>2. 涉及到学生需自行查阅资料时，抓不住重点，不能有效辨别信息正确与否。</li> </ol>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第五章 护理人力资源管理 第四节 护理人员的排班 第五节 护理人员职业生涯规划 第六节 护理人员薪酬管理		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	1 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	<p>护士职业生涯的管理是护理人员人力资源管理的重要内容，是组织和护理人员提供制定职业生涯规划等一系列活动、满足护理人员个人、组织和管理者三者发展需要的动态过程。做为管理者应了解有关职业生涯的相关知识，以便帮助护理人员完成自己的职业生涯规划，培养人文素养和职业道德相融合的护理人才，为组织的发展奠定基础。</p>		
学情分析	<p>教学对象为护理专业二年级学生，本次课为《护理管理》第五章，第二次课，已学习护理人员的编制、培养及发展，<u>具备基础知识，且已经适应教学模式</u>，在学习过程中发现学生学习兴趣较浓厚，但是<u>自主学习能力及理论知识应用能力较弱</u>，因此在授课过程中注重培养学生自主学习能力，培养理论知识应用能力，帮助学生在日常学习过程中学会在日常生活中运用管理知识，以便于更好的适应即将到来的临床实习。</p>		
参考教材	<p>《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编</p>		
教学目标	知识目标	技能目标	思政育人目标
	<p>1. 掌握职业生涯的概念。</p> <p>2. 熟悉人员排班类型以及护理人员薪酬管理制度。</p>	<p>1. 学会运用本节知识设计个人的职业发展规划</p> <p>2. 学会计算临床护理人员配置数量。</p>	<p>1. 引导学生树立正确的职业观、价值观。</p> <p>2. 运用所学进行自我剖析和反思，评估适合自己职业发展的机遇和空间环境，准确把握奋斗目标 and 方向。</p>
教学重点	1. 护理职业生涯规划		



教学难点	1. 护理职业生涯规划管理的重要意义 2. 影响护理人员薪酬因素	
教学方法及手段	任务驱动法、小组协作法、多媒体/板书结合教学	
教学准备	学生准备	教师准备
	1. 通过问卷调查法了解护理排班形式，薪酬制度以及优秀护士的个人发展轨迹。 2. 网络搜集优秀党员护士的先进案例，并在班级分享。	1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2. 通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	1. 选取学生搜集到的案例，介绍现阶段我国医院的排班制度。 2. 按不同护理工作模式，人力需求与排班不同，合理制定排班制度，使人员使用最优化。	排班类型分为：按授权不同排班，按周期不同排班，按护理工作模式不同排班。护理管理人员应实事求是，结合临床现状，服从安排，合理规划。
教学环节	授课内容	注解
新知呈现环节	<p style="text-align: center;"><b>第四节 护理人员排班</b></p> <p>医院和管理部门在进行护理人员配置时要以卫生行政主管部门对护理人力配置的要求为依据，以医院服务任务和工作目标为基础，配置足够数量的护理人员以满足患者需求、护士需求、医院需求。</p> <p><b>一、护理人员排班的基本原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 满足需求原则</li> <li>2. 结构合理原则</li> <li>3. 效率原则</li> </ol>	引导学生树立“自立更生、艰苦奋斗、大力协同、无私奉献、严谨务实、勇于攀登”的航天传统精神。树立职业发展目标，可以成为追求成就的推动力，有助于排出不必要的犹豫，一心一意致力于目标的实现。

4. 公平原则
  5. 分层使用原则
- 二、影响排班的因素**
1. 医院政策
  2. 医院护理工作模式
  3. 护理人员素质
  4. 护理单元需求
  5. 工作时段的特点
  6. 排班方法
- 三、排班的类型**
1. 按授权不同排班
  2. 按周期不同排班
  3. 按护理工作模式不同排班

### **第五节 护理人员职业生涯规划**

护士职业生涯是指护理人员在从事的护理专业领域内的行为历程。是以实现护士个人发展成就的最大化为目的，通过对个人兴趣、能力和个人发展目标的有效管理实现个人发展愿望的过程。

#### **一、职业生涯管理的任务**

#### **二、职业生涯管理的重要意义**

每个人对自己要从事的工作都要经历一番职业的选择过程，最终相对稳定在一个能够到退休的岗位。护理人员个人职业规划包括自我评价、内外环境分析、职业发展途径选择、设置个人职业生涯规划目标、行动计划与措施、评估与调整。

#### **三、职业生涯发展阶段**

#### **四、个人职业生涯规划**

#### **五、组织职业生涯规划**

### **第六节 人员薪酬管理**

#### **一、薪酬概述**

薪酬是指组织根据员工在组织中做出的贡献所付出的相应回报。薪酬是护士满足基本需要的重要保证，它在组织中对护士的工作行为和绩效起着直接影响作用。

	<p><b>二、薪酬管理原则</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 按劳付酬原则</li> <li>2. 公平原则</li> <li>3. 竞争原则</li> <li>4. 激励原则</li> <li>5. 经济原则</li> <li>6. 合法原则</li> </ol> <p><b>三、影响护理人员薪酬因素</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地区与行业间的薪酬政策</li> <li>2. 护理人员劳动市场的供求状况</li> <li>3. 护理岗位价值</li> <li>4. 护士个人条件</li> <li>5. 医院经济状况</li> <li>6. 外界环境</li> </ol>	
<b>互动环节</b>	学生分享个人职业生涯规划，并以 PPT 形式进行展示，选取优秀作品，进行评比。	护士职业生涯规划是以实现护士个人发展成就的最大化为目的，通过个人兴趣、能力和个人发展目标的有效管理实现个人发展愿望的过程。
<b>总结环节</b>	<p>考点汇总：</p> <p>我国综合医院护理人员的编制依据 护士职业生涯管理的概念</p>	

#### 四、教学效果及反思改进

<b>教学效果</b>	学生能够透彻理解本节重点内容，护理管理在护理工作中的重要意义，熟练掌握护理人才绩效考核评价作用。通过课前资料收集，课中多种形式学习，课后积极交流讨论等多种方式，加深了对知识点的融会贯通逐步提高学生的自学能力，及思想感悟。教学效果显著。
<b>反思改进</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 怎样将案例设计的更贴近临床,更适合学生在案例分析中掌握知识点;</li> <li>2. 涉及到学生需自行查阅资料时,抓不住重点,不能有效辨别信息正确与否。</li> </ol>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第六章 领导工作		
	第一节 概述 第二节 领导理论 第三节 领导艺术		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	2 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	一种思想升华为理论绝非偶然，需要经过反复的论证，一种理论应用于实践，便能解决一系列看似复杂的问题。一个组织的成功与失败在很大程度上取决于领导。近年来，随着研究地不断深入，对领导和领导工作的认识也不不断的深化，本节将归纳讲述有关领导的概念，领导者的影响力及领导者的素质要求等。		
学情分析	教学对象为护理专业二年级学生，本次课为《护理管理》学习培养护理岗位的领导职能，更好的服务于临床， <b>具备基础知识，且已经适应教学模式</b> ，在学习过程中发现学生学习兴趣较浓厚，但是 <b>自主学习能力及理论知识应用能力较弱</b> ，因此在授课过程中注重培养学生自主学习能力，培养理论知识应用能力，帮助学生在在学习过程中学会在日常生活中运用管理知识，以便于更好的适应即将到来的临床实习。		
参考教材	《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编		
教学目标	知识目标	技能目标	思政育人目标
	1. 掌握领导者影响力的分类及来源,授权、决策的原则,授权及创新的基本步骤。 2. 熟悉领导者应具备的基本素质。	1. 学会运用领导理论、艺术分析实际问题。 2. 具有良好护患沟通能力。	领导干部要加强理论武装,形成政治自觉;领导干部要推动工作创新,构建话语体系;领导干部要善于思想考察,洞察思想变化。
教学重点	1. 领导者与管理者的联系与区别 2. 沟通艺术		

教学难点	1. 领导特征理论 2. 管理者如何对待冲突	
教学方法及手段	任务驱动法、小组协作法、多媒体/板书结合教学	
教学准备	学生准备	教师准备
	1. 通过问卷调查法了解护理排班形式，薪酬制度以及优秀护士的个人发展轨迹。 2. 网络搜集优秀党员护士的先进案例，并在班级分享。	1. 认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2. 通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	1. 由孔子学生“子贱放权”典故引入领导艺术中授权与分权的区别。 2. 由“三尺巷的故事”说明领导对组织与个体之间的工作活动和人际关系的协调，使之互相配合、互相适应以达到最佳的整体效能，共同完成组织任务。	语言表达是人类表达思想、传递信息的工具，同一个问题在不同的场合、不同的对象，用不同的语言方式、语言内容和语言技巧，变化产生截然不同的效果“好话一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，古今中外的政治家、军事家、外交家、社会活动家，无一例外都是思维敏捷、口齿伶俐、善于表达的语言大师。
新知呈现环节	<p style="text-align: center;"><b>第一节 概述</b></p> <p><b>一、领导的概念</b> 领导者的素质是指在一定的生理、心理条件基础上，通过学习、教育和实践锻炼而形成的最基本特征，是一个领导者应该具备的基本条件，是工作方法和艺术的统一。</p> <p><b>二、领导者和管理者</b></p> <p><b>三、领导者的影响力</b></p> <p>1. 权力性影响力</p>	<b>不墨守陈规、不满足现状、不断寻求不足、突破自己。敢于改变思维、善于学习、敢于变革。</b>

<p>新知呈现 环节</p>	<p>职位因素 传统因素 资历因素</p> <p>2. 非权力性影响力</p> <p>品格因素 才能因素 知识因素 感情因素</p> <p><b>四、领导者的基本素质</b></p> <p>领导者的素质是指在一定的生理、心里条件基础上，通过学习、教育和实践锻炼而形成的最基本特征，是一个领导者应该具备的基本条件，是工作方法和艺术的统一。包括思想道德素质、知识业务素质、心理素质和生理素质。</p> <p><b>第二节 领导理论</b></p> <p>一、领导特征理论 二、行为方式理论 三、权变理论</p> <p><b>第三节 领导艺术</b></p> <p>一、决策艺术 二、授权艺术 三、沟通艺术 四、激励艺术 五、语言表达艺术 六、协调艺术 七、创新艺术</p> <p>创新是形成一种创造性思维并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程，具有新颖性和创造性。两种情况属于创新：对旧事物的改良革新；创新新事物。</p>	
<p>互动环节</p>	<p>1. 分小组讨论你认为的领导工作艺术 2. 搜集成功团队案例，分享其领导能力特点。</p>	<p>决策艺术、授权艺术、沟通艺术、激励艺术语言表达艺术、创新艺术丰满领导能力。</p>

总结环节	考点汇总： 三种基本领导方式运用 公平理论、期望理论在临床应用启示 管理者如何对待冲突	
------	--	--

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<p>学生能够透彻理解本节重点内容，护理管理在护理工作中的重要意义，熟练掌握护理人才绩效考核评价作用。通过课前资料收集，课中多种形式学习，课后积极交流讨论等多种方式，加深了对知识点的融会贯通逐步提高学生的自学能力，及思想感悟。教学效果显著。</p>
反思改进	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 怎样将案例设计的更贴近临床,更适合学生在案例分析中掌握知识点;</li> <li>2. 涉及到学生需自行查阅资料时,抓不住重点,不能有效辨别信息正确与否。</li> </ol>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第七章 控制		
	第一节 概述 第二节 控制的程序和方式		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	2 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	在管理的职能当中，计划是基础，组织是保证，人员是核心，领导是关键， <b>控制是手段</b> ，控制职能是与计划职能紧密相关的，包括制定各种控制标准，检查工作是否按计划进行，检查是否符合既定的标准。当工作发生偏差要及时发出信号，然后分析偏差产生的原因，纠正偏差或制定新的计划，以保证组织目标的实现。		
学情分析	教学对象为护理专业二年级学生，本次课为《护理管理》第 7 次课，已经学习过管理五项职能计划、组织、人力资源管理、领导等四项职能， <b>具备基础知识，且已经适应教学模式</b> ，在学习过程中发现学生学习兴趣较浓厚，但是 <b>自主学习能力及理论知识应用能力较弱</b> ，因此在授课过程中注重培养学生自主学习能力，培养理论知识应用能力，帮助学生在日常学习过程中学会在现实生活中运用管理知识，以便于更好的适应即将到来的临床实习。		
参考教材	《护理管理学》人民卫生出版社 第 4 版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第 2 版 郑翠红主编		
教学目标	知识目标	技能目标	思政育人目标
	1、掌握控制的概念、基本原则、类型及控制的方式； 2、熟悉控制的基本过程。	1、学会运用控制理论解决护理安全管理中存在的问题，培养危机事件控制和处理能力。	1、引导学生思考在即将到来的临床实习中为患者提供医疗服务过程中如何去避免护理差错、护理事故； 2、重视“慎独”修养，保证护理安全。 3、培养底线思维，具有危机意识。
教学重点	控制在护理管理中的应用		



教学难点	危机前、危机中、危机后的控制和处理	
教学方法及手段	任务驱动法、小组协作法、案例教学法、多媒体/板书结合教学	
教学准备	学生准备	教师准备
	<p>1、课前通过学习平台接收教师发布的任务,借助网络查询近年来医院里发生过的护理事故典型案例。</p> <p>2、成立学习小组,以小组为单位进行自主学习,观看护理安全视频及分析案例,形成文字性报告。</p>	<p>1、认真备课,准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件,选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。</p> <p>2、通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务,并收集小组讨论形成的文字性报告。</p>

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	<p>1.扁鹊三兄弟的故事引入不同时间进行控制的结果。</p> <p>2.由扁鹊三兄弟故事发散思维,思考在护理患者过程中为了避免出现安全事故该如何去控制呢?</p>	<p>1.事后控制不如过程控制,过程控制不如事前控制。</p> <p>2.师生互动,护士应该做什么,可以做什么,不能做什么。</p> <p>3、<b>提出“慎独”修养的重要性。</b></p>
新知呈现环节	<p style="text-align: center;"><b>第一节 概述</b></p> <p><b>一、控制的概述</b></p> <p>控制是管理者监督和规范组织的行为,使其与组织计划、目标和预期的绩效标准一致的系统行动过程。控制包括监督组织各项活动,在出现偏差时能及时采取纠正措施。所有管理者都应当实施控制职能,有效的控制可以保证各项活动圆满完成并导致目标的实现,所以控制是一个过程,它是通过监督和纠偏来实现的,控制</p>	<p><b>“蝴蝶效应”</b></p> <p>“蝴蝶效应”说明了初始条件十分微小的变化经过不断放大,对其未来状态会造成极其巨大的差别。这一现象反映了混沌运动的重要特征,即系统长期行为对初始条件的敏感依赖性。输入端微小的差别会迅速放大到输出端,初始条件的十</p>

<p style="text-align: center;"><b>新知呈现 环节</b></p>	<p>的目的是保证组织实现目标。</p> <p>系统论、信息论、控制论是控制的理论基础，目前已被广泛地应用于众多领域。控制与其他管理职能既有区别又有联系。控制与其他管理职能的联系表现在控制有助于评价计划、组织及领导的好坏以及控制系统的效率。</p> <p><b>二、控制的功能</b></p> <p>任何组织都需要控制。控制的功能主要是限制偏差的累积和使组织适应环境变化。</p> <p>（一）限制偏差累积</p> <p>一般情况下，小的偏差和失误并不会立即给组织带来严重的损害，时间长了以后，小的偏差就会得以积累、不断放大，并最终变得十分严重，形成从量变到质变。</p> <p>（二）适应环境变化</p> <p>组织的目标是以未来一定时间的预测为基础的，而环境是一个不断变化的因素，包括新政策法规的出台、新产品和新技术的出现、服务对象的新需求、患者心理的改变、组织人员的变动等都要求组织必须建立一个控制系统来帮助护理管理者监察、预测环境变化的程度和原因，采取适应性的调整和纠正将组织活动控制在正常的轨道中，顺利实现组织目标。</p> <p><b>三、控制的基本原则</b></p> <p>有效的控制必须针对基本的个人和任务来设计的，要做好控制工作须遵循以下原则来进行。</p> <p>（一）目的性原则</p> <p>（二）客观性原则</p> <p>（三）重点性原则</p> <p>（四）灵活性原则</p>	<p>分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。</p> <p style="text-align: right;"><b>☆重点</b></p>
---	---	--

<p>新知呈现 环节 (互动)</p>	<p>(五) 及时性原则</p> <p>四、控制在护理管理中的应用</p> <p>(一) 风险管理</p> <p>(二) 护理安全</p> <p>护理安全是指在实施护理服务全过程中，患者不发生法律和法定的规章制度允许范围以外的心理、人体结构或功能上的损害、障碍、缺陷或死亡，它涵盖了一切护理缺陷和一切不安全的隐患。</p> <p>护理安全管理包括患者安全管理和护理职业防护，是护理质量管理的重要内容，也是医院安全管理的组成部分。</p> <p>(三) 护理成本管理</p> <p>随着医疗改革地不断深入，我国医疗服务市场的开放，护理管理者面临巨大挑战，如何在面对知识经济和信息技术的飞速发展和越来越激烈的人才竞争时，利用有限的护理资源向犬舍会提供有效的护理服务，如何积极进行各项护理成本的分析与探讨，以达到成本控制及提高医疗护理质量的目标。注重护理服务的合理测算、护理效益的综合评价和护理市场的有效开发，开展护理成本研究，正日益成为护理管理的重要内容。</p> <p>1.成本概述</p> <p>2.护理成本管理内容：包括编制护理预算、护理成本核算、护理成本-效益分析和建立成本管理监控-评价体系。</p> <p>3.护理成本控制：成本控制一般包括以下程序①根据定额制定成本标准；②执行标准；③确定差异；④消除差异。</p> <p>4.护理成本管理方法：①人力成本管理；②物力成本管理；③实行零缺陷管理。</p>	<p>☆重点</p> <p>师生、生生互动分享网络搜索的临床操作中的护理安全管理案例。</p> <p>提出“慎独”修养的重要性。</p> <p>引申出护理职业防护，临床护理过程中如何通过控制来防范安全事故的发生。</p>
-----------------------------	--	--

<p style="text-align: center;">新知呈现 环节</p>	<p style="text-align: center;"><b>第二节 控制的程序和方式</b></p> <p><b>一、控制的程序</b></p> <p>控制是管理工作中的重要职能，其工作过程具有一定的基本程序。控制程序包括三个关键步骤：确立标准、衡量工作绩效和纠正偏差。</p> <p>（一）确定标准</p> <p>制定标准是控制的基础。标准是人们检查工作及其结果的规范。制定标准就是确定控制对象、选择控制关键点、分解计划目标的过程。</p> <p>1.确定控制对象。控制对象应是体现组织目标特性，影响目标实现的因素，通常管理者选择那些对实现组织目标成果有重大影响的因素进行重点控制。在工作办法或程序与预期工作成果之间有较明确或固定关系的常规性活动中，工作过程本身就是控制的主要对象。</p> <p>2.选择控制的关键点。控制工作不可能也没有必要对整个计划和活动的细枝末节都来确定标准、加以控制，但是对关键点必须确定相应的控制标准。</p> <p>（二）衡量工作绩效</p> <p>1.实际工作绩效的衡量方法</p> <p>2.建立有效的信息反馈系统</p> <p>3.衡量成绩，检验标准</p> <p>（三）纠正偏差</p> <p><b>二、常见控制方式</b></p> <p style="text-align: center;"><b>案例介绍</b></p> <p>（一）前馈控制，又称为预先控制或预防控制，是在系统运行的输入阶段进行的控制，由于这类控制早于行动，又称面向未来的控制。它是一种最为经济的、面向未来的控制方法，把管理的对象、资源作为</p>	<p><b>案例：</b></p> <p>某三甲医院在新护士的招聘中设定了一些具体条件，比如要具有护士资格证，身体健康等条件，只招收具有护士执业证书并且身体健康的护士作为新</p>

<p>新知呈现 环节 (互动)</p>	<p>重点进行控制，是计划实施前采取的防止问题发生的预防措施而不是在实施中出现问题后的补救。</p> <p>(二) 过程控制，又称同步控制、现场控制、环节质量控制，是在计划执行过程中进行的同步控制。这种控制就是通过监督、检查和指导员工的行为及活动，对执行计划的各个环节质量进行控制。此种控制方式适应于基层管理人员，尤其是需要快速反应的工作，如顾客投诉、产品服务等，这类问题复杂多变，预先控制防不胜防，只有做好现场控制，随机应变，才能达到目标。</p> <p>(三) 反馈控制，是在计划完成后进行的评价性控制，也成事后控制、结果控制、终末质量控制。通过指出过去的错误来对历史做出评价，以此来指导改进未来工作。事后控制有滞后性的弱点，增加了控制的难度，因而要求反馈的速度必须大于控制对象的变化速度，否则，控制难以发挥作用。</p> <p><b>三种控制方式应用：</b>预防控制虽然可以预先做好准备，防患于未然，但有些突发事件是防不胜防的，这时必须辅以现场控制，否则，将前功尽弃。同样，无论是预先控制还是现场控制，都需要事后控制来检验。另外在系统发展过程中，对前一个阶段来说是事后控制，但对后一阶段往往是事先控制。这三种控制方式虽然各有</p>	<p>员工，医院认为这样的做法可以预防在岗护士因无资质或疾病影响工作质量和效率，减少不必要的损失。</p> <p><b>师生、生生互动：你认为这家医院的做法对不对，从管理职能的角度来看，你认为这种控制方式属于哪一类？</b></p> <p>举例：护士在为患者输液时，经核对发现软包装输液袋有破损、漏液现象，立即与药房联系退换事宜，属于现场控制。</p> <p>举例：在护理管理中，护理部每月的护理质量检查结果反馈，护理差错、事故的分析均属于事后控制。</p> <p>回到案例，回答案例所提出的问题。</p> <p>知识链接：医院护理管理的控制系统常见类型：护理部-科护士长-护士长；护理部/总护士长-护士长。</p>
-----------------------------	--	--

<p>新知呈现 环节 (互动)</p>	<p>特点，但在实际工作中往往是交叉使用的。</p> <h3>三、危机的控制与处理</h3> <p>危机是指严重危害到组织或个人成败生死的紧要关头和紧急事件。罗森塔尔和皮恩伯格认为“危机是指具有严重性，不确定性和有危机感的情境”。在具体的领域，危机有其特定和明确的含义，如在社会领域，经济危机、旱情、水灾、疫情等都属于危机的范畴。</p> <h4>(一) 危机前的控制与处理</h4> <p>危机前指的是危机发生之前的时期，即往常、平时。危机的发生往往有其诱发因素，诱发事件出现时，如果组织或个人无法以平时采取的常用方法应对时，就可以产生危机。</p> <h4>(二) 危机期间的控制与处理</h4> <p>危机期间采取的措施称之为危机处理。危机处理的首要工作是解决目前最迫切要解决的问题，利用一切资源和应对策略，将损失减少到最低程度。</p> <h4>(三) 危机后的控制与处理</h4> <p>主要就是善后重建工作。一是使工作尽量恢复到危机前的状况，甚至更好；二是分析检讨，提出整改措施。认真分析危机发生的原因、处理措施是否恰当。</p> <p>吸取危机处理的经验教训，完善危机管理预防与管理机制，努力转移和降低危机带来的损失，避免类似危机再次发生。</p>	<p>☆难点</p> <p>从之前师生、生生互动环节所提出的护理安全管理案例，<b>分析面对危机如何控制和处理，培养底线思维，具有危机意识，要注意未雨绸缪，防患于未然。</b></p> <p>举例：医院中护理管理者为确保护理质量控制，要加强三查八对一注意（三查：操作前查、操作中查、操作后查；八对：核对床号、姓名、剂量、药名、浓度、时间、方法、效期；一注意：用药后患者的反应），确保用药安全，预防差错事故。</p> <p><b>危机发生后，做到及时总结经验教育，避免再犯类似的错误。</b></p>
-----------------------------	---	---

<p>总结环节</p>	<p>1.护理安全管理对于患者、护士自身的重要性。</p> <p>2.医院中常见的护理危机：护患关系危机、护理服务危机、护理缺陷危机、管理不善危机和其他自然灾害危机。</p> <p>3.问题：护士小王准备为患者输血，发现输血袋有破损，有渗漏现象，随立即同血库联系退换事宜。作为控制类型来说它属于</p> <p style="padding-left: 40px;">A 预先控制      B 现场控制</p> <p style="padding-left: 40px;">C 结果控制      D 直接控制</p> <p style="padding-left: 40px;">E 生产控制</p> <p>答案：B</p> <p>解析：现场控制需要快速反应，当发现错误时，立即提出建设性建议并采取纠正措施。这类问题复杂多变，预先控制防不胜防，只有做好现场控制，随机应变，才能达到目标。</p>	<p>当危机不可避免的发生时，要有敏锐的判断、沉着冷静、妥善应对，减少损失，<b>护理人员在危机发生前，要有危机意识，保持警觉，做好预防措施，防患于未然。从危机中总结经验。</b></p>
-------------	--	--

### 三、教学效果及反思改进

<p>教学效果</p>	<p>1.任务驱动法有效的促进了学生自主学习的积极性，养成良好的学习习惯。</p> <p>2.通过主动查阅案例，分析讨论在临床护理过程中如何保证护理安全，避免护理差错和事故的发生，对即将到来的临床实习进行安全教育。</p> <p>3.让学生重视“慎独”修养在临床护理过程中的重要性。</p>
<p>反思改进</p>	<p>1.案例均为同学自主查阅所得，因为学生对临床认识有限，案例选取存在偏差，鼓励同学进临床实习后收集相关案例并进行分享。</p>

## 《护理管理》教案

### 一、教学基本情况

教学章节	第八章 护理质量管理 第一节 护理质量管理概述 第二节 护理质量管理的标准和方法 第三节 护理质量缺陷管理		
授课对象	护理专业二年级学生	授课学时	2 学时
授课地点	多媒体教室	授课形式	混合式教学
内容分析	<p>质量是医院生存与发展的基础，是医院管理工作的核心内容。护理质量是直接反映医院医疗护理技术水平、服务水平和整体管理水平的聚焦点，关系到医院的社会公众形象。<b>护理质量管理是护理管理的主体，是运用科学、有效、严谨、完善的质量管理的原理与方法，为患者提供优质、安全服务的重要保证，是提高医院核心竞争力的重要举措。</b></p>		
学情分析	<p>教学对象为护理专业二年级学生，本次课为《护理管理》最后一次课，已经学习过管理的基础知识、管理的五项职能，<b>具备基础知识，且已经适应教学模式</b>，在学习过程中发现学生学习兴趣较浓厚，但是<b>自主学习能力及理论知识应用能力较弱</b>，因此在授课过程中注重培养学生自主学习能力，培养理论知识应用能力，护理质量管理是护理管理的主体，帮助学生理解在临床护理管理过程中如何去运用管理知识保证护理质量，以便于更好的适应即将到来的临床实习。</p>		
参考教材	<p>《护理管理学》人民卫生出版社 第4版 吴欣娟、王艳梅主编 《护理管理学》自考教材 北京大学医学出版社 《护理管理学基础》人民卫生出版社 第2版 郑翠红主编</p>		
教学目标	知识目标	技能目标	思政育人目标
	<p>1.掌握护理质量管理的概念、原则； 2.掌握护理质量管理的方法； 3.掌握护理质量缺陷的原因及管理措施。</p>	<p>学会运用 PDCA 循环、品管圈分析解决实际问题。</p>	<p>1.引导学生在临床护理过程中始终把患者的生命安全和疾病康复放在首位，通过日常护理管理提高护理质量； 2.培养学生爱岗敬业精神以及法治观念。</p>



教学重点	1.护理质量管理的方法； 2.护理质量缺陷的常见原因和管理措施。	
教学难点	培养质量管理的意识和基本能力，学会运用 PDCA 循环、品管圈分析解决实际问题。	
教学方法及手段	任务驱动法、案例教学法、小组协作法、多媒体/板书结合教学	
教学准备	学生准备	教师准备
	1.课前通过学习平台接收教师发布的任务，借助网络查询医院护理质量缺陷的典型案列； 2.成立学习小组，以小组为单位进行自主学习，先讨论非医学领域质量管理优秀案例和失败案例，再分析借助网络查询到的医院护理质量缺陷的典型案列，分析优缺点，形成文字性报告。	1.认真备课，准备好以图、文、视频多方面结合的多媒体课件，选择高质量的图片和视频以便于更好的阐释教学内容。 2.通过学习平台发布课前需小组完成的教学任务，并收集小组讨论形成的文字性报告。

## 二、教学具体实施过程

教学环节	授课内容	注解
导入环节	<p><b>案例导入：</b></p> <p>某病区护士在晨间护理时只管病床，不注意病房大环境的管理，病房床上、床下物品多，床头柜上物品多，患者衣服乱堆，护士没有及时引导患者将其放入橱中，有的患者一人使用多床被褥，查房时间还发现陪护睡在病床上。</p> <p>该病区全年共 64 次质量管理检查，抽查了病区不同场所（病室、配药室、护士站等）共 192 场次，其中高危药品合格率 100%，急救药品器械、设备齐全实用，完好率 100%，消毒隔离合格率 100%，床单元合格率 80%，病区清洁卫生合格率 75%。</p>	<p>师生互动，讨论：</p> <p>①该病区护理质量管理合格吗？</p> <p>②该病区管理上存在哪些问题？</p> <p>③病区床单元、病室清洁卫生会不会影响患者疾病康复？</p> <p><b>医疗市场竞争日益激烈、人们生活水平不断提高，把握护理质量管理的重点，确保护理质量稳步提升，提高患者满意度，保证护理安全是中心任务。</b></p>

<p>新知呈现 环节 (互动)</p>	<p style="text-align: center;"><b>第一节 护理质量管理概述</b></p> <p>护理质量是衡量医院服务质量的重要指标之一，直接影响医院的医疗质量、社会形象和经济效益等。</p> <p><b>一、质量与护理质量概念</b></p> <p>(一) 质量 (quality)</p> <p>又称“品质”指产品或服务的优劣程度。反映实体满足明确和隐含需要的能力和特性总和。</p> <p>(二) 护理质量</p> <p>是指护理人员为患者提供护理技术和生活服务的过程与效果，以及满足护理对象需要的程度。</p> <p><b>护理质量=实际服务质量-服务对象的期望值</b></p> <p><b>二、护理质量管理</b></p> <p>(一) 护理质量管理概念</p> <p>是按照护理质量形成的过程和规律，对构成护理质量的各要素进行计划、组织、协调和控制，以保证护理工作达到规定的标准，满足和超越服务对象需要的活动过程。</p> <p>(二) 护理质量管理的任务</p> <p>1. 建立质量管理体系。护理服务过程中影响质量的要素要处于受控状态，必须建立完善的护理质量管理体系，明确规定每一个护理人员在质量管理工作中的具体任务、职责和权限，只有这样，才能有效地实施护理管理活动，保证护理服务质量的不断提高。</p> <p>2. 进行质量教育。首先护理管理者应加强全体护理工作者的质量教育，不断增强质</p>	<p style="color: red; text-align: center;">☆重点</p> <p>知识链接：医院质量管理组织体系三层</p> <p>1) 医院质量自主管理 2) 院级质量管理组织 3) 部门和科室质量管理小组</p> <p><b>护理质量管理三级体系</b></p> <p>1) 护理部质控组 2) 专科质控组 3) 病区质控组</p> <p><b>回顾导入案例互动：</b> 该如何提高该病区护理管理质</p>
-----------------------------	---	---

<p>新知呈现 环节</p>	<p>量意识，<b>树立质量第一，一切以患者为中心的思想</b>；其次使<b>护理人员认识到自己在提高质量中的责任，明确提高质量对于整体社会、医院的重要作用</b>，自觉地掌握和运用质量管理的方法和技术，提高管理水平和技术水平，不断提高护理工作质量</p> <p>3. 制定和更新护理质量标准。<b>质量管理的核心是制定标准</b>。护理质量标准是衡量护理工作优劣的依据。只有先进的、科学的、系统的护理质量标准才能达到规范护理业务技术，提高护理质量和护理管理水平的目的。</p> <p>4. 进行全面质量控制。<b>质量控制是质量管理的手段</b>。按照护理质量管理标准对影响护理质量的各要素和各环节进行全面的质量控制。护理质量控制要以全面性、预防性为主，以事后把关为辅，保证护理工作的顺利进行。</p> <p>5. 评价与持续改进护理质量。<b>持续质量改进是质量管理的灵魂</b>。持续质量改进是指为了增强组织满足服务对象需求的能力所开展的质量改进的循环活动。它更注重过程管理、环节质量控制，而评价恰好贯穿于质量管理工作的全过程，能够更有效地发现并解决问题，使质量管理得到持续改进。</p> <p><b>三、护理质量管理的原则</b></p> <p><b>（一）以患者为中心的原则</b></p> <p>患者是医院医疗护理技术服务的中心，提高患者的满意度是护理质量管理的最终目的。</p> <p><b>（二）预防为主的原则</b></p> <p>护理质量管理必须坚持预防为主的原则，注重护理质量产生、形成和实施全过</p>	<p>量？</p> <p>对新入院患者进行《卫生与规章制度》宣教，并做到对每一个陪护进行宣教。做好晨晚间护理，及时督促患者及家属整理物品，运用护理质量管理三级体系进行定期检查，不定期抽查，进一步保证病区环境安静、整洁、舒适、安全，<b>以患者为中心，以促进疾病康复为首要目标，提升护理质量。</b></p> <p><b>☆重点</b></p> <p><b>树立全心全意为患者服务、生命至上的工作理念。</b></p> <p><b>要从事后把关转移到前馈控制，做到未雨绸缪，防患于未</b></p>
--------------------	---	--

<p>新知呈现 环节 (互动)</p>	<p>程的每一个环节，树立“三级预防”的观念：一级预防，即消除发生质量问题的潜在危险因素；二级预防，即把质量问题消灭在萌芽状态；三级预防，即减少质量问题的不良影响和损害。</p> <p><b>(三) 系统管理的原则</b></p> <p>系统管理是对护理质量产生、形成和实施的整个过程、相互联系相互影响的各要素之间的关系以及整体与要素之间的关系都要予以科学的把握，达到整体优化的目的。</p> <p><b>(四) 全员参与的原则</b></p> <p>护理质量的提高不仅仅需要正确的领导，更需要层层管理，人人负责，即全员参与。护理部设立护理质量目标，拟定质量标准，制定质量控制计划、管理制度，实施质量素质教育和质量检查测评。科护士长、护士长抓质量标准的落实，贯彻实施各项规章制度和护理操作常规。护士全员注重自我控制。</p> <p><b>(五) 质量标准化的原则</b></p> <p>护理质量标准包括建立各项规章制度、各级人员岗位职责、各种操作常规、各类工作质量标准和评价标准等。</p> <p><b>(六) 数据化管理的原则</b></p> <p>在制定护理质量标准时尽可能将它数据化，以便于统计处理，一切用数据说话，不做主观臆断，体现了质量管理的科学性。</p> <p><b>(七) 持续质量改进的原则</b></p> <p>持续改进是指在现有服务水平的基础上不断提高服务质量及管理体的有效性和效率的循环活动。首先，广大护理人员及管理人员<b>要有敏锐的观察能力、分析能力和反省能力，不断地发现问题、提出问</b></p>	<p>然。</p> <p><b>用系统论的观点认识和组织质量控制活动。</b></p> <p><b>只有充分发挥每一名护士的积极性、主观能动性、创造性和团队精神，才能从根本上提高护理质量。</b></p>
-----------------------------	--	--

<p>新知呈现 环节</p>	<p><b>题、解决问题。</b>其次，各级护理人员及管理人员要有追求卓越的质量意识，以达到持续质量改进的目的。</p> <p style="text-align: center;"><b>第二节 护理质量管理的方法和标准</b></p> <p>护理质量管理标准</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ 是护理管理的重要依据和核心</li> <li>☉ 是衡量护理工作优劣的准则</li> <li>☉ 是指导护士工作的指南</li> <li>☉ 是护理服务质量的保护和促进因素</li> </ul> <p><b>一、护理质量管理的标准</b></p> <p>(一) 护理质量标准化的相关概念</p> <p>1.标准</p> <p>衡量事物的准则，共同遵守的原则或规范，是对需要协调统一的技术或事物所做的统一规定。</p> <p>2.标准化</p> <p>是指为在一定的范围内获得最佳秩序，对实际的或潜在的问题制定共同和重复使用规则的活动，即制定、发布及实施标准的过程。这种过程不是一次完结，而是不断循环螺旋式上升的，每完成一次循环，标准水平就提高一步。</p> <p>3、标准化管理</p> <p>是制定标准、贯彻执行标准以及修订标准的组织和控制的过程。</p> <p>4.护理质量标准</p> <p>是根据护理工作内容、特点、流程、管理需要、护理人员及服务对象的特点和需求制定的护理人员应遵守的准则、规定、程序和方法。</p> <p>(二) 护理质量标准的分类</p> <p>1.根据管理过程结构分类：</p> <p style="padding-left: 20px;"><b>(1) 要素质量标准</b></p> <p>要素质量是指构成护理工作质量的基</p>	<p style="color: red; font-weight: bold;">☆重点</p> <p>举例：医院机构设置、设施功能、仪器性能、护理人员数量</p>
--------------------	--	---

新知呈现  
环节  
(互动)

本要素。要素质量标准既可以是护理技术操作的要素质量标准，也可以是管理的要素质量标准

**(2) 环节质量标准**

环节质量标准，也称为过程质量标准，是各个要素通过组织管理所形成的各项工作能力、服务项目及其工作秩序或工序质量。

**(3) 终末质量标准**

终末质量是患者所得到的护理效果的综合质量。

2.根据适用范围分，护理质量标准四类

- (1) 护理技术操作质量标准
- (2) 护理文书按书写质量标准
- (3) 临床护理质量标准
- (4) 护理管理质量标准

**二、护理质量管理的方法**

PDCA 循环法	品管圈	QUACERS 模式	临床 路径
-------------	-----	---------------	----------

**(一) PDCA 循环**

1.PDCA 循环的步骤（四个阶段八个步骤）

**(1) 计划阶段 (plan, P)**

- ①调查分析质量现状，找出存在的问题。
- ②调查分析产生质量问题的原因。
- ③找出影响质量的主要因素。
- ④针对主要原因拟定对策、计划和措施。

**(2) 执行阶段 (do, D)**

⑤按照拟定的质量目标、计划、措施具体组织实施和执行。

**(3) 检查阶段 (check, C)**

⑥把执行结果与预定目标进行对比，检查计划目标的执行情况，判断是否达到预期

和质量、各项工作制度与标准。

举例：各科室护理质量标准、护理病例书写质量标准、护理安全质量标准、基础护理质量标准

举例：住院患者压疮发生率、基础护理质量合格率、差错事故发生率、出院患者健康教育覆盖率

☆重点：PDCA 循环、品管圈

☆难点：临床应用

☆重点

临床应用：护理病案 PDCA 循环的运用

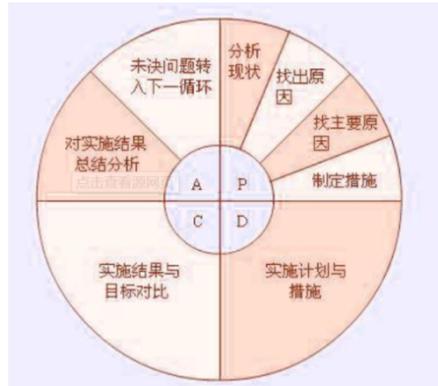
新知呈现  
环节  
(互动)

的结果。

(4) 处理阶段 (action, A)

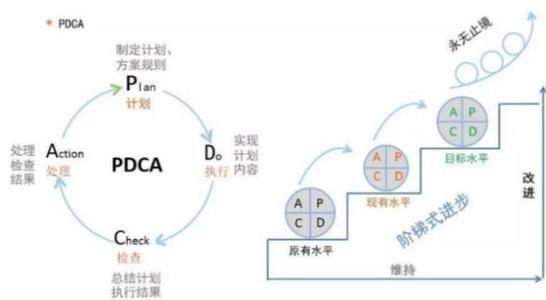
⑦总结经验教训，将成功的经验形成标准，将失败的教训进行总结和整理，记录在案，以防再次发生类似事件。

⑧将不成功和遗留的问题转入下一循环中去解决。



2. PDCA 循环的特点

- (1) 系统性
- (2) 关联性
- (3) 阶梯性



(二) 品管圈

1. 概念

由相同、相近或互补性质工作场所的人们自动、自发组成数人一圈的小团体(又称 QC 小组, 一般 6 人左右), 全体合作、集思广益, 按管理文化等方面所发生的问题及课题。

2. 品管圈的基本要素

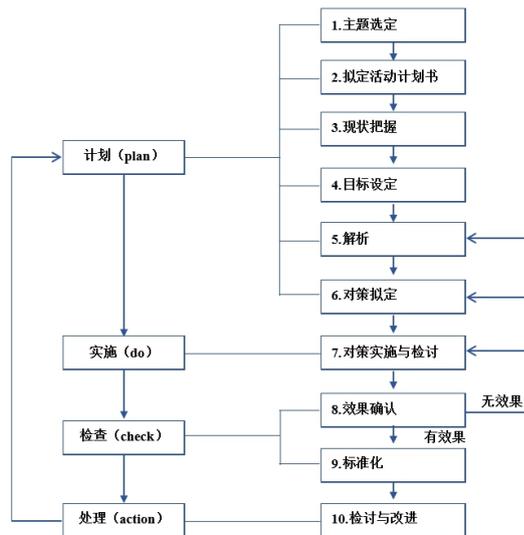
成员、圈名、圈徽、圈会、成果

以一篇品管圈法提高护理质量的相关论文来进行讲解品管圈的活动过程。

### 3.品管圈的基本步骤

- (1) 选定主题
- (2) 拟定活动计划数
- (3) 把握现状
- (4) 目标设定
- (5) 解析
- (6) 对策拟定
- (7) 对策实施及检讨
- (8) 效果确认
  - ①有形成果
  - ②无形成果
- (9) 标准化
- (10) 检讨与改进

### (三) PDCA 与品管圈的关系



### 第三节 护理质量缺陷管理

#### 案例：

某护士当天执行皮试后未记录签字，及时补签，未造成不良后果

#### 一、相关概念

##### (一) 护理纠纷

护理质量缺陷中最轻微的表现形式。

师生、生生互动讨论医院护理安全事故典型案例，并分析导致其发生的原因及对策。

医疗事故等级划分。

**☆重点：差错、事故的区别**



	<p>它指的是患者或其家属对护理过程、内容、结果、收费、服务态度等不满而发生的争执。</p> <p>(二) 护理差错</p> <p>在护理工作中, 由于责任心不强, 粗心大意、不按规章制度和技术操作规程办事发生差错, 对患者产生直接或间接影响, 但未造严重不良后果者。</p> <p>(三) 医疗事故。</p> <p>指医疗机构及医务人员在医疗活动中, 因违反医疗卫生管理法律、行政法规、部门规章和诊疗护理规范常规, 过失造成患者人身损害者。</p> <p>二、护理差错分类</p> <p>一般差错: 造成轻度身心痛苦或无不良后果。</p> <p>严重差错: 造成患者身心痛苦或影响了治疗工作、延长了治疗时间, 但未造成严重后果或构成事故。</p> <p>三、护理差错评定标准</p> <p>(一) 一般护理差错评定标准</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.违反各项护理工作的操作规程, 质量未达到标准要求, 增加患者痛苦, 但尚未造成不良后果。</li> <li>2.各种护理记录不准确, 未影响诊断治疗者。</li> <li>3.不认真执行查对制度, 但尚未造成不良后果。</li> <li>4.各种检查前准备未达要求, 但尚未影响诊断。</li> <li>5.执行医嘱不及时但未影响治疗。</li> <li>6.未构成严重差错的其他护理方面的错误。</li> </ol> <p>(二) 严重差错评定标准</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.违反各项护理工作的操作规程, 但未造成</li> </ol>	<p>质量缺陷等级的评定不在于错误本身, 而在于给患者造成的后果。</p> <p><b>同样的错误, 可能会导致严重程度不等的后果。</b></p> <p>举例: 输液后忘了解开止血带, 如早发现, 病人无损伤为护理差错; 若发现的晚可能导致患者手臂长时间缺血缺氧, 甚至截肢, 则构成医疗事故。</p>
--	---	--

	<p>严重后果。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.各种记录有遗漏或不准确影响诊断治疗者。</li> <li>3.执行查对制度不认真，打错针，发错药，给患者增加痛苦。</li> <li>4.手术常见的严重护理差错。</li> <li>5.执行医嘱不及时影响治，但未造成严重不良后果者。</li> <li>6.构成严重差错的其他护理方面的错误。</li> </ol> <p>四、护理质量缺陷的常见原因和管理</p> <p>(一) 护理质量缺陷的常见原因</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.环境因素。</li> <li>2.护理人员因素。</li> <li>3.患者因素：素质不高、对护士不尊重、期望值过高、承受经济压力等。</li> <li>4.护理管理者因素。</li> </ol> <p>(二) 护理质量缺陷管理</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.给患者提供舒适、安全、安静、整洁的就医环境。</li> <li>2.提高护士的法律意识。</li> <li>3.加强护士素质教育。</li> <li>4.增加护患交流与沟通。</li> <li>5.加强管理、落实质量缺陷管理制度。</li> </ol>	<p>知识链接：护理质量缺陷管理制度</p> <p>临床应用：护理质量缺陷管理案例</p>
<p>总结环节</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.护理质量管理的原则。</li> <li>2.护理质量管理的方法 PDCA 循环和品管管法在临床护理过程中的应用。</li> <li>3.护理质量缺陷的常见原因和管理。</li> </ol>	<p>学生总结在案例讨论中所学习到的护理质量缺陷管理的方法。</p>

### 三、教学效果及反思改进

教学效果	<ol style="list-style-type: none"><li>1.任务驱动法有效的促进了学生自主学习的积极性，养成良好的学习习惯。</li><li>2.通过主动查阅案例，分析讨论护理质量管理对于护理安全的重要性。</li><li>3、警示学生在进入临床实习后要提高安全意识，自觉维护护理安全，严格遵守无菌原则、查对原则等，熟练运用所学习到的操作技能和理论知识为患者提供标准化、规范化、精细化的护理措施。</li></ol>
反思改进	案例均为同学自主查阅所得，因为学生对临床认识有限，案例选取存在偏差，鼓励同学进临床实习后收集相关案例并进行分享。

