



第 3 章

计 划

计划是管理职能中最基本的职能,是其他管理职能的基础,它与组织中几乎所有管理活动都有密切的联系。管理学家亨利·法约尔曾指出,管理即意味着展望未来,预见是管理的一个基本因素。计划是针对需要解决的难题和需要完成的新任务而进行的活动,涉及管理活动创造和革新的内涵,因此它是一个创造性的管理活动。



学习目标

- ◎ 掌握目标管理在护理管理中的应用。
- ◎ 掌握时间管理在护理管理中的应用。
- ◎ 熟悉计划的原则与步骤。
- ◎ 熟悉目标管理的过程。
- ◎ 熟悉时间管理的过程和方法。
- ◎ 了解管理决策的概念、类型和步骤。



管理名言

计划工作是一座桥梁,它把我们所处的这岸和我们要去的对岸连接起来,以克服这一天堑。

——哈罗德·孔茨

3.1 计划概述

3.1.1 计划的概念与意义

1. 计划的概念

计划(plan)是为实现组织目标而对未来的行动进行设计的活动过程,有广义和狭义之分。广义的计划是指制订、实施、检查评价计划三个阶段的工作过程。从本质上讲,制订计划的过程就是一个决策过程。狭义的计划则单指制订计划的活动过程。

要做好计划工作,必须解决“5w1h问题”。

what—做什么?

why—为什么做?

who—谁去做?

when—何时做?

where—何地做?

how—如何做?

计划具有以下特征。

1)目的性

制订各种计划的目的都是为了实现组织目标,因此所有计划都应该有助于完成组织目标。

2)纲领性

计划影响并贯穿于所有管理活动中。计划工作为管理的其他职能活动指明了方向,避免了各个部门和员工在相互冲突的目标下工作。

3)普遍性

计划工作在各级管理人员的工作中是普遍存在的。

4)效率性

计划工作明确了组织目标,规定了实现目标的方法和手段,降低了资源的浪费和无意义活动的程度,提高了组织运行效率。

5)前瞻性

计划工作总是针对需要解决的新问题和可能发生的新变化做出决定的。

2. 计划的意义

计划对组织的经营管理活动起着直接的指导作用,其重要意义如下。

1)有利于合理使用资源

护理管理中的计划职能可使组织中的成员对人、财、物、时间和信息等资源合理地分配和使用,减少重复行动和多余的投入,有利于管理效益和经济效益的提高。

2)有利于实现组织目标

护理工作繁杂琐碎,但解决的每一个具体问题都与组织目标相联系。护理计划可以就组织的目标、现状以及实现目标的途径做出预先的安排,以明确组织的发展方向,使行动对准既定目标,使工作运转井然有序,有利于实现组织目标。

3)有利于应对突发事件

计划工作针对组织未来的活动。虽然护理计划无法完全消除未来的不确定性和事物的变化性,但通过计划设计过程,可以预测变化趋势及变化对组织的影响,并制订适应变动的最佳方案,可有效回避风险,保证组织长期稳定发展。

4)有利于提高护理质量

医院各项护理规章制度、护理常规和护理操作方法都是计划的表达形式。这些计划使护理人员在护理活动中有章可循,对增强护理人员的工作责任心、规范职业行为、保证护理质量和效果都有积极的促进作用。护理质量管理计划可帮助临床护理人员减少差错事故的发生,保证患者和护理工作的安全,有利于提高护理质量。

5)有利于控制工作

控制是管理者为保证下属执行结果与计划相一致,对执行中出现的偏差采取纠正措施,实现预期目标和计划的管理活动。控制与计划密切联系,是管理职能中的两个重要环节,计划是控制的基础。

3.1.2 计划的类型与形式

1. 计划的类型

1)按计划的时间划分

(1)长期计划(long-term plan):又称长远计划或规划,一般指5年以上的计划。长期计划通常由高层管理者制订,对组织具有战略性、纲领性的指导意义,涉及重大的方针、政策、策略,不确定因素较多,时间跨度长,如护士队伍建设的长期规划等。

(2)中期计划(middle-term plan):一般指2~4年的计划。中期计划是根据长期计划提出的阶段性目标和要求,并结合计划期内实际情况制订的计划。中期计划由中层管理者制订,具有战役性特点,时间跨度较长,内容较详细。中期计划的制订要注意与长期计划和短期计划的衔接等。

(3)短期计划(short-term plan):一般为1年或1年以内的计划。短期计划由基层管理者制订,是对未来短期内需完成的具体工作部署,一般针对具体的工作任务或问题,具有战术性特点,时间安排短,内容详细,如病房护士新知识新技术学习计划等。

2)按计划的规模划分

(1)战略性计划(strategic plan):是关于整个组织总体目标和战略方案的计划,由高层管理者制订。计划所包含的时间跨度长,涉及范围宽广,计划内容抽象概括,并且一旦实施不易更改,如医院整体发展计划等。

(2)战术性计划(tactical plan):是对具体工作问题,在小范围和较短时间内实施的计划。计划所涉及的时间跨度比较短,覆盖的范围也较窄;计划内容具体、明确,更具有可操作性;

计划的任务主要是规定如何在已知条件下实现根据总体目标分解而提出的具体行动目标,是战略性计划的一部分,如仪器设备的维护计划等。

3)按计划的约束程度划分

(1)指令性计划(mandatory plan):由主管部门制订,以指令的形式下达给执行单位,规定出计划的方法和步骤,要求严格遵照执行的具有强制性的计划,如国家的各项政策、法规等。

(2)指导性计划(guidance plan):由上层管理阶层下达给下层各执行单位,需要以宣传教育以及经济调节等手段来引导其执行的计划。指导性计划一般只规定需要完成任务的方向、目标和指标,而对完成任务的方法、步骤不做硬性规定,如医院各科室的业务学习计划等。

2. 计划的形式

计划的内容非常广泛,形式也多种多样。从计划作为管理的基本职能的角度出发可以把计划的表现形式分为目的或任务、目标、宗旨、策略、规则、政策、程序、规划和预算等。

1)目的或任务

目的或任务(purpose or mission)是指组织机构的作用,是社会赋予一个组织的基本职能。如 WHO 规定护士的任务是“保持健康,预防疾病,减轻痛苦,促进康复”等。

2)目标

目标(objective)是指在目的或任务的指导下,整个组织活动要达到的最终的、可测量的具体成果。目标不仅是计划工作的终点,而且也是组织工作、人员管理、领导和指导以及控制工作等活动所要达到的结果。目标必须具备具体、可测量和可评估的特性。如本年度基础护理合格率不低于 95%等。

3)宗旨

宗旨(philosophy)是组织或系统对其信仰和价值观的表述,回答一个组织是干什么的,应该干什么。如医院的宗旨是“治病救人,救死扶伤”等。

4)策略

策略(strategy)是为实现组织目标而采取的对策,是实现目标的指导和行动方针。它指出工作的重点及顺序,人、财、物、时间和信息等资源的分配原则。策略为计划提供了基本原则,为解决问题采取的行动指明了方向,避免了资源的浪费。如护理部通过加强护士长的培训,来提高医院的护理管理水平等。

5)规则

规则(rule)是一种最简单的计划,是根据具体情况对是否采取特定行为所做出的规定,也可理解为规章制度、操作规则。规则的优势在于约束执行者的行为,避免错误,因此可以作为要求员工为实现计划而努力的行为规范。如护理技术操作常规等。

6)政策

政策(policy)是组织为达到目标而制订的一种限定活动范围的计划。具体地说,它规定了组织成员行动的方向和界限,明确解决问题的原则。政策一般比较稳定,由组织最高管理

层确定,比目标更具体,操作性更强,如医院奖金分配政策、职称晋升政策等。

7)程序

程序(procedure)是根据时间顺序而确定的一系列互相关联的活动,它规定了处理问题的例行方法、步骤,是执行政策的具体实施方法,如护理程序、静脉输液的操作规程等。

8)规划

规划(plan)是一种综合性计划,是为实施既定方针所采取的目标、政策、程序、规则、资源分配的复合体,如某医院护理事业“十二五”发展规划等。

9)预算

预算(budget)是用数字表示预期结果的一种数字化的计划,是对组织活动从经济角度进行的一种计划形式,是组织在一定期限内将所预期的收入和所计划的支出用数字形式表示出来的报告书。管理人员通过预算可控制业务指导工作,明确本部门与整个组织目标之间的关系。如护理人员全年培训的经费预算等。

3.1.3 计划的原则与步骤

1. 计划的原则

1)目标可考核性原则

制订计划时,要求提出的目标是具体的、可衡量的、可考核的,否则计划后无法执行、检查及评价。具体和可考核性,是衡量目标是否有意义的尺度。如护理部年度目标为“本年度整体护理开展率达到100%”,既有达到的时间,又有可衡量的结果。

2)整体性原则

整体性原则是指要从对象系统的整体出发,全面考虑系统中各构成部分的关系以及它们与环境的关系,并根据这些关系的特点,把握住它们的必然联系,进行统一筹划,做到小局服从大局,部分服从整体。

3)重点性原则

重点性原则是指在制订计划时,既要考虑全局,又要认清它们的地位和作用,分清主次轻重,抓住关键要害,着力解决好影响全局的问题,而不要等同对待,眉毛胡子一把抓。

4)弹性原则

计划执行中会出现变化和不协调的情况,因此在人、财、物、时间等方面要留有余地,要有弹性。在制订计划时,尽可能多地预见计划在实施过程中可能出现的问题,并制定出具体的应变措施,一旦发现问题可以及时解决,从而确保计划尽可能地顺利实施。

5)工作领先原则

管理者应克服各种思想障碍,使计划职能先于其他职能,避免无计划地工作,把计划工作放在首位,发挥计划的作用。

6)效益原则

计划工作必须着眼于提高经济效益和社会效益两个方面,并使其相互促进。

7)群众性原则

计划工作必须依靠群众、发动群众、吸收群众智慧,为群众所理解和执行,而不能由少数人“闭门造车”或由领导者强制执行。

8)先进合理、积极可靠的原则

计划要根据实际需要,与组织自身状况、执行计划的资源条件相平衡。提出的计划要量力而行,使目标既先进又合理。

9)综合平衡原则

计划工作要求取得客观需要与组织自身可能性之间的平衡。计划要量力而行,使指标既先进又合理,长短期协调,不允许只顾眼前利益而不顾长期结果。

2. 计划的步骤

计划的步骤可分为8个阶段:分析形势、确定目标、评估资源、拟订备选方案、比较方案、选定方案、制订辅助计划、编制预算(见图3-1)。

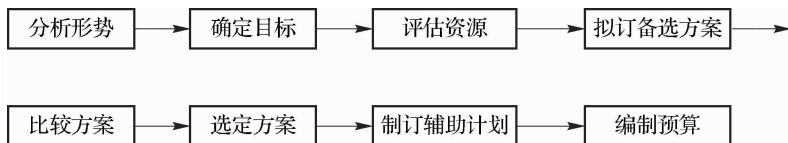


图 3-1 计划的步骤

1)分析形势

对系统或组织现存形势的分析和估量是计划工作的第一步,要求进行全面而充分的社会调查、预测和分析。调查分析的内容包括:社会需求、社会环境、社会对组织的影响因素;组织的资源情况;组织内部的实力、现状、政策,包括人力资源的利用;服务对象的需求。

2)确定目标

计划工作的第二步是在分析形势的基础上为组织或个人制定目标。目标为管理者提供了活动的方向,决定着各种管理活动的内容、管理方法的选择、管理结构层次的确定和人员的配备等。目标设立过程,首先设立组织的最高层目标,然后将其分解,逐渐下达为每一个组织层次的子目标,以指导和在某种程度上约束每个员工的工作行为。各个组织层次和部门员工的努力方向应该与他们所在领域分派的目标相一致。明确的目标应包括时间、数量和质量三个方面的内容。

3)评估资源

计划工作的第三步是在确立了目标以后,管理者需要对组织外部和内部条件下进行综合概括,确定实现目标的前提条件和期望环境。SWOT 分析模型是分析组织的优势、劣势,以及组织面临的机会、威胁的一种有效工具。其中,S(strength)——优势,是组织内部的优势,指组织擅长的活动或专有的资源,如服务、质量、品牌、人力资源等;W(weakness)——劣势,是内部组织的劣势,指组织不擅长的活动或非专有的资源,如资源短缺、缺乏创新力、人才匮乏等;O(opportunity)——机会,是外部环境因素的积极趋势,如新技术、新需求、新市场等;T(threat)——威胁,是外部环境因素的负面趋势,如宏观政策的变化、竞争者的强大、

潜在的进入者等。在系统分析的基础上,制订计划时要发挥优势,克服劣势,利用机会,化解威胁(见图 3-2)。

优势 strength	弱势 weakness	自身条件
机会 opportunity	威胁 threat	外部环境

图 3-2 SWOT 分析模型

4)拟订备选方案

计划工作的第四步是在评估组织内部和外部环境的基础上,根据组织目标提出多个备选方案。这个阶段重点在于,管理者要充分激发组织成员的创造性思维,认真听取各种想法,集思广益。可供选择的计划方案数量越多,被选计划方案的相对满意程度就越高。在拟订备选方案时应考虑:可预测的投入与效益之比、方案与组织目标的相关程度、下属的接受程度、公众的接受程度、时间因素等。

5)比较方案

计划工作的第五步是根据前提条件和目标,将所有备选方案进行比较、分析,评估每一种方案的优点和缺点,可能造成的正面和负面的结果等,按优先次序进行排列。

6)选定方案

选定方案这一步是计划工作的关键步骤。对各种方案进行充分的论证、比较、评价后选择明确的、可行性强的、满意度和效益性高的方案。有时会采用几个方案的优势,而不只是一个最优方案。

7)制订辅助计划

选定方案后,一般要有派生计划以辅助该方案的落实,即是在总计划下的分计划,如人、财、物等单项计划。辅助计划是保证总计划能按时有效执行并达到预期计划目标的必要措施。

8)编制预算

预算是一种数字化计划,用以对特定的活动分配资源。选定方案后,将计划转换为预算的形式,使之数字化。编制预算实质上是资源的分配计划,包括材料、设备、人员、经费、时间、空间等方面的内容。

3.1.4 计划在护理管理中的应用

护理管理工作中的计划一般包括 3 个方面。

1. 护理人员计划

制订护理人员计划首先要明确为实现组织目标所必需的人员数量和类型,然后考察现有的人力资源状况,制订出满足未来人力资源所需求的计划方案。具体包括:护理人员的选

用、培养、分工与晋升计划,护理人员的考评及奖惩计划等。

2. 护理服务计划

护理服务计划包括物质计划、成本效益计划、完善与提高护理服务质量计划、患者及陪护管理计划等。

3. 预算计划

预算计划包括物资预算、人力预算以及日常的护理运转预算等。

3.2 目标管理

3.2.1 目标与目标管理

1. 目标

1) 目标的概念

目标(objective)是指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。如护理质量管理中要求常规器械消毒灭菌合格率达100%。在确立目标之前,组织必须明确其宗旨和任务。宗旨是组织的中心思想和信念,任务是组织的基本职能。

2) 目标的性质

(1)网络性。目标和具体的计划构成网络,组织的目标通常是通过各种活动在网络中的互相联系、互相促进来实现的。有效的组织结构要做到目标之间左右关联、上下贯通、彼此呼应、融为一体。

(2)层次性。一个组织从结构上看是分层次的系统组织。因此组织的目标也是层层分解,构成一个完整的目标系统。组织目标可分为总体目标和次级目标,次级目标为总体目标的实现提供基础条件。

(3)多样性。目标可以按优先次序分为主要目标和次要目标,按目标的性质分为定性目标和定量目标,按时间长短分为长期目标和短期目标。

3) 目标的作用

(1)标准作用。目标是衡量组织成员工作成效、评价工作成绩和质量的尺度,具有标准作用。评价结果的及时反馈又可以帮助组织成员进一步明确行动方向,为实现组织目标努力。

(2)协调作用。目标对组织各部门及成员的行动具有统一和协调作用,可以使部门和成员上、下、左、右的思想和行动协调一致,从而提高工作效率。

(3)主导作用。目标是组织要达到未来理想的状态,对组织管理活动、组织发展规划、成员努力方向等起着主导作用。

(4)激励作用。具体明确而又切实可行的组织目标,注重将个人需要与组织目标有机地结合起来,以提高组织成员的工作自主性及责任感,激励组织成员在实现组织目标的同时发挥个人潜能,并在组织中获得更大发展。

(5)推动作用。目标决定未来,组织应该走向哪里并如何到达那里,反映了个人、集体、社会对某种需要的愿望和要求,对人的行为具有推动作用。一个明确、具体、切实可行的目标,可以激发动力,鼓舞士气,同时也可以提高组织成员工作的自主性和责任感。

4)有效目标的特征

(1)目标的表述应清晰具体。一个设计良好的目标应清楚地表达出所期望达到的最终结果。而且在叙述时,词义要表达明确、详细,避免出现表述模糊的目标。

(2)目标应有时间规定。目标必须要有清楚规定的时间期限,实现目标的截止日期。没有时间约束的目标,组织不能确定什么时候才算是达到了目标。

(3)目标应有可测量性。目标应尽可能地量化和具体化,规定明确的数量界限,如合格率、百分比等,才可以容易地确定目标是否达到。对于难以量化的目标,也应当尽可能地规定出衡量目标实现与否的具体标准。

(4)目标应切实可行,又要有挑战性。目标应该具有一定的难度,具有挑战性,但是组织成员通过努力是可以达到的。太容易实现的目标不具有激励作用,同样,员工即使付出很大努力也无法实现的目标也不具有激励作用,且员工的积极性容易受到挫伤。

(5)目标应是组织的有关成员沟通通过的。有效的目标应该是和组织成员充分沟通通过的,可以提高人们对目标的理解程度,同时也可以提高员工对目标的认可和接受程度,这是确保组织成员努力实现目标的必要条件。

2. 目标管理

1)目标管理的概念

目标管理(management by objectives,MBO)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。目标管理就是组织内管理人员与下属在具体和特定的目标上达成协议,并写成书面文件,定期以共同制定的目标为依据来检查和评价目标达到情况的过程,它既是一种管理思想,也是一种管理方法。

2)目标管理的特点

(1)强调“整体性”管理。目标管理把组织的总体目标逐层分解,最后落实成每个人的具体绩效目标。各个分目标以总体目标为导向,下级目标与上级目标保持一致性和协调性,分目标的落实和完成保证了组织总体目标的实现。

(2)强调“参与式”管理。目标管理要求上下级之间通过充分沟通,共同参与具体目标、行动计划和奖惩事宜的制定,同时在目标的实施和评价过程中也要共同参与。在目标管理的过程中始终强调目标执行者参与管理。这种“参与式”管理激发了员工的责任感和创造性,有利于员工潜能的发挥。

(3)强调“自我”管理。在目标实施的过程中,目标执行者自主决定完成目标的方法和手段,并对目标的进展情况进行自我评价和控制,而不是被动地接受来自上级的指令。这样可以增强员工的工作自主性、责任感和积极性等。

(4)强调“自我评价”管理。在目标管理的过程中,上级定期检查考核目标的进展情况,并提供反馈,而且强调下属进行自我检查控制,并自我评价目标的完成情况。

3.2.2 目标管理的过程

目标管理分为制定目标体系、组织实施、检查评价 3 个阶段。这 3 个阶段周而复始地呈螺旋式上升,不断达到更高的目标(见图 3-3)。

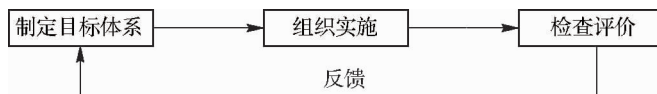


图 3-3 目标管理的过程

1. 制定目标体系

制定一套完整的目标体系是实施目标管理的第一步,同时也是最重要的一步。目标制定越合理明确,则后阶段的具体过程的管理和评价越容易。这一阶段可分为 4 个步骤。

1) 高层管理者制定组织总体目标

目标管理的第一步是制定组织总体目标。组织总体目标一般由高层管理者根据组织宗旨和任务,通过对组织内外环境分析的基础上,与下级充分讨论研究后制定出的组织总体目标。

2) 审议组织结构和职责分工

目标管理要求每一个目标和分目标都要成为落实到个人的确切责任,即要求每一个目标和分目标都有确定的责任主体。因此在制定总体目标之后,需要重新审查现有组织结构,根据目标要求明确职责分工。

3) 制定下级和个人的分目标

在总体目标的指导下制定下级和个人的分目标,下级目标和个人目标要与组织目标相协调。

4) 协议授权

上级和下级就实现各目标所需要的条件及实现目标后的奖惩事宜达成协议,并授予下级相应的资源配置的权力,实现责、权、利的统一。双方意见一致后,由下级写成书面协议。

2. 组织实施

目标管理强调执行者自我管理,自主、自治、自觉和自行解决实现目标的方法和手段,根据目标规范和权限范围组织实施。管理者主要是协助、支持、提供良好的工作环境和信息情报。

1) 咨询指导

根据各级目标需要,加强目标实施过程中各环节的指导,帮助解决目标实施过程中存在的问题,并提供各方面的支持。

2) 调节平衡

在目标实施过程中,对人、财、物、信息、技术等做横向协调,合理使用,为目标管理活动的正常开展创造条件。

3) 反馈控制

建立信息反馈制度,掌握目标实施情况,及时发现问题及偏差。

3. 检查评价

在达到预定的期限之后,要及时进行检查和评价,检查方法是自上而下,由下级主动提出问题和报告,上下级要定期检查双方协议的执行情况。

1) 考评成果

预定期限达到后,以各自目标及目标值为依据,对目标实施的结果进行考核,评价管理绩效。

2) 实施奖惩

目标实施者自检后,管理者与自检者进行沟通,讨论预先制定的评价和奖惩协议并实施奖惩。如奖金、职务的提升和降免等。

3) 总结经验

将目标管理中的经验及教训进行总结,找到不足,同时讨论下一轮的目标,开始新的循环。如果目标没有完成,应分析原因总结教训,管理者在评价中应主动承担必要的责任,切忌相互指责,以维持互相信任的气氛,为下一个循环奠定基础。

3.2.3 目标管理的优点与缺点

1. 目标管理的优点

1) 提高管理效率

目标管理是一种成果管理方式。这种管理迫使组织的每一层次、每个部门和成员首先考虑目标能否实现,并尽力达到目标。当总目标分级到各个层次、各部门及各个成员分目标时,并没有规定实现目标的方式、手段等,这就等于给予大家一个创新的空间,从而有效地提高组织的管理效率。

2) 明确员工职责

目标管理使组织各级主管及成员都能够明确组织的总目标、组织的结构体系、组织的分工与合作及各自的任务。职责明确后,主管人员必须给予下级相应的权力,而不是大权独揽。

3) 促进员工成长

目标管理过程中,上级授权下级,有利于锻炼下属的管理能力,提高其工作的责任心,可促进下属的成长。

4) 有效地激励员工

当目标成为组织的每个层次、每个部门和每个成员自己未来时期内可以达到的一种结果,且实现的可能性相当大时,目标就成为一种内在的激励。特别当这种结果实现,组织还有相应的报酬时,目标的激励效应就更大。

5) 保证有效的控制

目标管理是采用自我控制与上级控制相结合的控制体系,除了各级主管和员工自我检

查,还要求高层管理者经常跟进检查、对照目标进行评价,发现偏差及时纠正。

2. 目标管理的缺点

1) 制定目标较为困难

目标管理的有效实施要以目标的准确设定为前提。目标的确定是一个难度较大的工作。由于目标是一个组织的宗旨及任务的具体化,在制定目标过程中要考虑许多方面的综合因素。多种因素难以协调,多个目标难以平衡,加上各种情况的迅速变化及预测的困难,因而增加了目标确定的难度。同时,目标的确定需要上下反复多次讨论及协商,费时费力,并加重了书面工作。

2) 目标管理的短期性

实行目标管理的组织中,大多数目标通常是短期的,很少有超过一年的。短期目标比较具体,易于分解,而长期目标比较抽象,难以分解。短期目标易迅速见效,长期目标则不然。所以,在目标管理方式的实施中,组织似乎常常强调短期目标的实现而对长期目标不关心。这样一种观念若深入组织的各个方面、组织所有成员的脑海和行为中,将对组织发展不利。

3) 缺乏灵活性

进行目标管理时,目标一旦确定不能轻易改变,因此组织运作缺乏弹性。目标改动会导致目标前、后、上、下不一致,造成连锁性的工作困难。但是,计划是面向未来的,而未来存在许多不确定因素,这就要求管理者能依据变化了的工作条件修正目标,而管理者又害怕改变会产生失误,以致不能适应客观环境变化。

4) 限制管理者能力的发挥

目标管理过程中,通常会重视处理短期的可见性问题,而忽略了管理者长期计划、危机事件、协调能力的培养。同时目标管理追求目标结果,可能忽视管理者日常管理能力的发挥。

3.2.4 目标管理在护理管理中的应用

1) 护理组织的价值理念

价值理念是一个组织的处事与行为准则。不同组织的价值理念往往不同。护理的价值理念会渗透到护理的总目标和具体分解的目标中,并对护理人员的行为产生影响。因此,护理管理者在实施目标管理之前,应充分考虑护理的价值理念。

2) 护理人员的自我管理能力

护理人员的自我管理能力的表现为能够根据目标要求自觉地完成本职工作,以及能够主动地与其他护理人员合作,共同完成本部门的目标。如果组织中护理人员的自我管理意识与能力较差,那么即使已规定了其工作努力的方向和目标,他也难以在具体实施过程中自觉地向既定的目标方向努力,从而影响本部门目标以及总体目标的实现。

3) 目标设置的合理性

护理目标的设置不宜太高或太低,还应明确具体的工作任务和要求,以及完成任务的具体时间和效果。

4) 护理高层领导的重视

实施目标管理前,护理高层领导本身应对目标管理有深刻的认识,必须能够非常清楚地

向每一位护理人员阐述什么是管理、为什么要实施目标管理等。只有这样,才能在目标管理实施前统一各个管理部门、管理层次的思想认识,保证总体目标的实现。

5) 管理体系的控制

在进行目标管理时,要同时建立一套完善的管理体系,负责协调护理工作的人、财、物及其他资源,指导落实目标管理的内容、方法、约束条件等,及时了解工作进展,使目标管理的实施过程得到严格控制,使护理组织中各层次目标与总目标一致。

6) 实施前的宣传教育

实施目标管理前,管理者应向各级护理人员解释目标管理的目的、方法和意义,让护理人员了解总目标的宗旨、任务、资源及限制因素,并明确自己的工作职责和工作任务,统一思想认识,为实现目标做出贡献。

3.3 时 间 管 理



管理名言

不能管理时间,便什么也不能管理。

——彼得·德鲁克

时间是一种宝贵的无形资源。护理管理者要做到有效地管理时间,提高时间的利用率和有效性,关键在于能够正确认识时间管理、增强时间观念和掌握时间管理的艺术。

3.3.1 时间与时间管理

1. 时间

1) 时间的本质

古往今来,人们从不同角度概括了对时间的认识,如“时间是金钱”“时间是生命”“时间是效益”等。马克思主义时空观认为:“时间是运动着的物质存在形式。”这科学地概括了时间的本质——时间是物质存在的一种客观形式,时间是一种无形的有价值的资源。时间不能脱离物质而独立存在,没有物质也就没有时间。时间的价值是以一个人或社会群体在一定时间里取得的成果及对社会的贡献与作用来衡量的,贡献越大,时间的价值也就越大。

2) 时间的特征

(1)客观性。时间是物质运动过程的持续性和顺序性,同物质一样是客观存在的,是永恒的。人们可以认识和利用它的客观规律,从而较快地实现预定目标。

(2)无储存性。时间资源与其他资源相区别的重要一点就是无储存性。无论你是否使用,时间都照常消耗,租不到买不到,也无法储存。

(3)方向性。时间流逝是有一定顺序和无法改变的方向性的。时间不能失而复得,一旦丧失则永远丧失。

2. 时间管理的概念与作用

1) 时间管理的概念

时间管理(time management)是指在同样的时间消耗情况下,为提高时间的利用率和有效率而进行的一系列活动,它包括对时间进行的计划和分配,以保证重要工作的顺利完成,并留出足够的余地处理那些突发事件或紧急变化。

2) 时间管理的作用

(1)有效利用时间。管理者可以在有限的工作时间内通过合理安排,提高时间的使用效率。通过有效地管理时间,就可以最小的资源投入获得最大的效益,达到事半功倍的目的。

(2)提高工作效率。管理者通过研究时间消耗的规律,认识时间的特征,探索科学安排和合理使用时间的方法,可提高工作效率。时间管理可使管理者自行控制时间而不被时间控制,控制自己的工作而不被工作左右,从而对时间资源进行合理分配。

(3)激励员工的事业心。员工如果能有效地利用时间,则可以获得更多的成功和业绩,从而激发成就感和事业心,满足自我实现的需要。

3.3.2 时间管理的过程

时间管理是一个由“评估—计划—实施—评价”组成的动态过程。

1. 评估

1) 评估时间利用情况

管理者可准备一本日志或记事本,按时间顺序记录所从事的活动及花费的时间,然后计算每一类活动所消耗的时间占整个工作日时间的百分比,如果分析结果显示时间不平衡或与重要程度不符合,则管理者必须重新修正工作方针,调整时间分配方案,以提高管理效率。

2) 评估管理者浪费时间的原因

浪费时间是指所花费的时间对实现组织和个人目标毫无意义的现象。造成时间浪费的原因有客观因素和主观因素两个方面(参见表 3-1)。

表 3-1 浪费时间的原因

客 观 因 素	主 观 因 素
1. 意外的电话或来访	1. 工作日程计划不周或无计划
2. 信息不够丰富	2. 工作目标不当或不足
3. 过多的社交应酬	3. 未制定明确目标和优先顺序
4. 过多的会议	4. 缺乏有效使用时间的意识和知识
5. 沟通不良或反复澄清误会	5. 不善于拒绝非本职工作
6. 缺乏反馈	6. 处理问题犹豫不决,缺乏果断性
7. 合作者能力不足	7. 缺乏决策力
8. 政策程序要求不清晰	8. 文件、物品管理无序
9. 文书工作过多	9. 授权不足
10. 突发事件	10. 随时接待来访者

3) 评估个人的最佳工作时间

充分认识个人的最佳时间段是提高功效的基础。管理者要评估自己在每日、每周、每月、每年身体功能的周期性,充分了解自己精力最旺盛和处于低潮的时间段,然后依照个人内在生理时钟来安排工作内容。充分利用时间表现为,在感觉精神体力最好的时段里,宜安排从事需要集中精神及创造性的管理活动;而在精神体力较差的时间段可从事团体活动,通过人际关系中的互动作用,提高时间利用率。从生理学角度讲,一个人最佳工作年龄是 25~50 岁。作为管理者,最佳的工作年龄一般是 35~55 岁。

2. 计划

1) 确定工作目标和优先顺序

明确管理者及组织在单位时间内要完成的具体工作目标,以及自己每日预期要完成的工作。并不是所有的预期目标和任务都是同等重要的,要分清主次,根据工作的重要性确定优先顺序,以便在时间安排上确保首先完成重要工作和事项。

2) 选择有效利用时间的方法

如 ABC 时间管理法、四象限时间管理法等(参见“3.3.3 时间管理的方法”)。

3) 列出时间安排表

根据目标及完成目标所需的活动来安排时间。此外,还要为每日留出一定的“应对时间”及“自由时间”,因为管理工作中有 80% 的时间用于与人接触、交往和沟通。

3. 实施

时间管理的关键在于制定后能即刻实施,并从最重要的事情做起。实施时间计划时应注意以下几个方面:

1) 学会“一次性处理”或“即时处理”

实践证明,集中精力连续工作一小时顶得上断断续续工作几小时。一件事未完又去做另一件事,重新回到原工作时,又需花费时间和精力以重新进入状态,即“温习过程”。

2) 集中精力

完成工作时应集中精力,这样才会节省时间,提高效率。

3) 有效控制干扰

重要且必须完成的工作,应尽量控制来访、电话或突发事件的干扰。

4) 关注他人时间

尽量减少拜访次数,当有要事相商需要见某人时,最好先预约,事先准备好谈话提纲,这样能节约双方的时间。如重要事情需电话商谈前,要预先列出讨论的基本问题,通话时应减少寒暄,迅速进入正题。

5) 处理好书面工作

公文书写应简明、扼要、易懂,节省文字也就是节省时间;文件、案卷及时整理入卷入柜,并编好目录;安排一定时间进行书面工作;及时清理文件,丢弃无用文件。

6) 提高沟通技巧

有计划、有选择地参加会议及社交活动;有意识地锻炼沟通交流,包括保持上下沟通渠

道畅通、学会倾听等。

4. 评价

时间管理评价是时间管理过程中不可或缺的程序,是指根据人们时间管理的实际情况,通过定性和定量鉴别与测定,对人们时间管理的效果进行综合分析和系统评价,把时间与效果有机联系起来,促进工作效率提高的过程。因此时间管理评价既是时间管理的内容,也是反馈程序的基础。时间管理评价过程如图 3-4 所示。

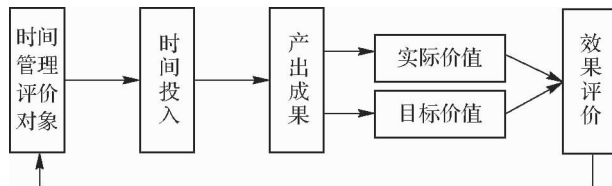


图 3-4 时间管理评价过程

在时间管理评价的过程中,应该把握以下几个原则。

1)时间管理评价是对成果的评价,而不是对活动的评价

成果的大小是时间管理水平的标志,其标准就是工作成果与工作目标相对照的比率。没有任何成果的时间支出是最大的浪费,其价值为零。

2)时间管理评价讲求效果

追求效果是一切管理活动的中心,也是时间管理的目的所在。因此,“投入—产出”分析是时间管理评价的关键,即能否用最少的时间支出获得最大的效益和成果。

3)评价对象不同,时间管理评价的重点不同

根据评价对象的不同,时间管理可分为对无形劳动的时间管理评价和对有形劳动的时间管理评价。有形劳动的时间管理评价重视的是效率和质量,而无形劳动的时间管理评价重视的是“效能”,即有效性和贡献。

3.3.3 时间管理的方法

1. ABC 时间管理法

美国管理学家莱金(Lakein)建议为了有效管理及利用时间,每个人都需要将自己的目标分为三个阶段,即今后五年内欲达到的目标(长期目标)、今后半年实现的目标(中期目标)、现阶段要达到的目标(短期目标)。将各阶段的目标分为 ABC 三个等级:A 级为最优先目标(必须完成的),B 级为较重要目标(很想完成的),C 级为不重要目标(可暂时搁置的)。使用 ABC 目标管理法,可以帮助管理者对紧急、重要的事件立即做出判断,提出处置措施,提高工作效率。ABC 时间管理法的特征及管理要点参见表 3-2。

表 3-2 ABC 时间管理法的特征及管理要点

分类	比 例	特 征	管理要点	时间分配
A 类	占总工作量的 20%~30%	最重要、最迫切、最紧急、对实现组织目标影响最大	重点管理,亲自、立刻花时间去	占总工作时数的 60%~80%
B 类	占总工作量的 30%~40%	较重要、对实现组织目标有一定影响	一般管理,最好自己去做,亦可授权下属去做	占总工作时数的 20%~40%
C 类	占总工作量的 40%~50%	不重要、不紧急、对实现组织目标影响不大	不必管理,授权下属去做	0

ABC 时间管理法的核心是抓住主要问题解决主要矛盾,保证重点工作,兼顾全面,有效利用时间,提高工作效率。具体步骤如下。

1)列出清单

管理者每天工作开始时列出全天工作日程清单。

2)工作分类

对清单上的工作进行归类,常规工作按程序办理。

3)排列顺序

根据事件的特征、重要性以及紧急程度确定 ABC 顺序。

4)分配时间

按 ABC 类级别顺序定出各项工作预计的时间安排以及实际完成的时间记录。

5)实施

首先全力投入 A 类工作,直到完成,取得效果再转入 B 类工作。若有人催问 C 类工作时,可将其纳入 B 类,大胆减少 C 类工作,以避免浪费时间。

6)总结

每日进行自我训练,并不断总结评价,提高时间管理效率。

2. 四象限时间管理法

著名管理学家斯蒂芬·科维(Stephen Covey)提出了时间管理四象限的管理理论,把工作按照重要和紧急两个不同的程度进行了划分,基本上可以分为四个“象限”(见图 3-5)。该理论认为,应把主要精力和时间放在重要但不紧急的工作,做到未雨绸缪,防患于未然。

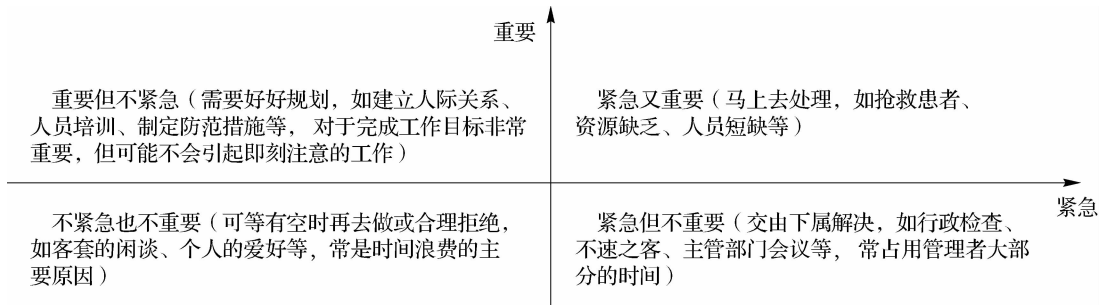


图 3-5 四象限时间管理法

3. 拟定时间进度表

管理者在时间控制上所遇到的重要困难,通常是一些活动或任务的范围、深度、广度难以精确掌握。因此,实现拟定活动的时间安排进度表是一个解决办法。时间进度表应力求详细,尽可能地把将来发生的情况的时间安排到计划之中,并留有余地,以防出现意外事件时束手无策。简单的拟定形式可利用台历或效率手册记录(见表 3-3)。

表 3-3 台历或效率手册

日 期	上 午	工作项目	下 午	工作项目
2014 年 10 月 13 日 星期一	8:00—		13:30—	
	9:00—		14:30—	
	10:00—		15:30—	
	11:00—		16:30—	

4. 授权

授权是指在不影响个人原来工作责任的情况下,将某人的责任改派给另一个人,并给予执行过程中所需职务上的权力。作为管理者必须明确有很多事情不能亲力亲为,通过适当授权可使自己的工作时间更有价值。授权是一门艺术,在授权时应注意:①选择合适的人,授权时应了解下属的能力,做到事得其人,人适其事;②双方约定,授权应该是一种法定合约行为,管理者和下属都应该了解和同意授权行为以及附带条件。管理者应赋予下属一些特定的权力,并以书面通知的形式向其他相关人员说明该员工已获授权。

5. 学会拒绝

每个人的时间都是均等固定的,管理者也不例外。因此,面临各项工作,管理者要有所取舍,做到有所为,有所不为。多数人很难拒绝同事的一个合理的请求,但在下列情况下,管理者必须拒绝承担不属于自己工作范围的责任:

- (1)当请求的事项非自己能力所及,且需花费工作以外的时间时。
- (2)当请求的事项不符合个人的专业或职务目标时。
- (3)当请求的事项是自身感到很无聊或不感兴趣时。
- (4)一旦承担该请求后会阻碍了个人做另一件更吸引且有益于自己的工作。

为了避免内疚以及预防因拒绝同事的请求而人缘尽失的后果,管理者一定要学会如何巧妙而果断地说“不”。拒绝时要注意时间、地点及场合,避免伤害他人。

6. 养成良好的工作习惯,避免“时间陷阱”

护理管理者处理的问题往往千头万绪,因此在日常工作中为了有效地运用时间,管理者必须养成良好的工作习惯,学会避免几个常发生的“时间陷阱”。

1)减少电话干扰

打电话要尽量抓住要点,电话边上放置纸、笔,便于记录重要事项,避免打社交性的电话,以减少不必要的干扰。

2)控制会议时间

减少会议,缩短会议时间,并提高会议效果。准时开始,做到不开无准备的会议,不开无

主题的会议。

3) 节约谈话时间

在办公室以外的走廊或过道谈话,以节约时间。如谈话内容重要,再请到办公室细谈;控制谈话时间;鼓励预约谈话,对护理人员可安排在每日工作不忙的下午时间段进行会谈。

4) 做好档案管理

对护理有关档案资料要进行分档管理,按重要程度或使用频繁程度来分类放置,并及时处理。

7. 保持心理健康

管理者要学会控制自己的情绪,避免因情绪因素影响自己的工作效率,造成时间浪费。能够做到在几分钟内从不良情绪中解脱出来,使人高效地利用时间,提高工作效率。

3.3.4 时间管理在护理管理中的应用

应用时间管理时,为充分发挥时间管理的优势,提高时间的利用效率,护理管理者要把握以下关键点:

- (1) 护理管理者要熟练掌握节约与灵活运用时间的技巧。
- (2) 护理管理者必须为自己和所管理的部门设定工作目标以及完成目标的具体时间。
- (3) 护理管理者应具备时间成本效益观念与时效观念,以及定量控制自己有效时间的能力。
- (4) 护理管理者制订每日工作计划时将工作目标以及为实现目标所必须进行的具体活动进行排序,确保对最重要的目标和最重要的事件给予优先权。

3.4 管理决策

决策理论认为,管理工作的核心就是决策,决策正确与否直接关系到组织的成效,甚至关系到组织的存在。决策贯穿于管理活动的始终,计划、组织、领导、控制等各项管理职能的开展都离不开决策。因此,管理者决策正确与否,必然会直接影响到护理组织的各项活动。护理管理者必须充分认识决策的重要性,掌握科学的决策程序和方法,以做出科学的决策。

3.4.1 决策的内涵

从字面上理解决策(decision making)就是决定策略。管理决策是指管理者在领导过程中为实现预定的目标而做的各种选择和决定。广义的决策可以理解为决策者制订、选择、实施、行动方案的过程。狭义的决策专指决策者对行动方案的最终选择。美国管理学家赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)对决策过程的定义为,决策就是找出要求制定决策的条件;拟订和分析可供选择的行动方案;选择特定的行动方案。这三步过程包括:搜集信息、拟订可供选择的方案和选择特定的行动方案。他认为决策贯穿于管理的全过程,管理就是决策。

对决策的理解要从以下几个方面思考:

1. 决策是一个过程

决策是由决策者的一系列相互关联的行为所构成的过程。这一过程一般总是先确定目标,然后围绕目标制订行动计划、方案,再经过分析比较做出最后决定。广义的决策过程不

仅包括决策制定过程,而且包括决策实施过程,是决策制定和决策实施的统一。

2. 决策是对未来行动的选择

决策所决定的行动总是未来的行动,而不是过去的行动。这种未来行动的设计,包括行动目标和为实现目标所需要的具体行动方案。

3. 决策要考虑环境因素

决策就是要根据既定环境的要求,管理者从备选方案中选择一个行动方案的过程。管理者的决策依赖于环境的类型,好的决策是与特定环境相适应的决策。

3.4.2 决策的类型

1. 按决策的影响范围划分

1) 战略决策

战略决策(strategic decision-making)又称宏观决策或全局决策,是指与确定组织发展方向和长远目标有关的重大问题的决策,具有全局性、长期性与战略性,解决的是“干什么”的问题,往往与长期计划相联系。这类决策一般由高层领导集体采用定量和定性分析方法相结合而做出。如医院机构改革等。

2) 战术决策

战术决策(tactical decision-making)又称微观决策或局部决策,是指为完成战略决策所规定的目标而制定的,组织在未来一段较短的时间内的具体行动方案,是基层的、局部的、针对具体问题的决策,解决的是“如何做”的问题,与中短期计划相联系,常由基层管理者做出。微观决策是宏观决策在系统管理工作上的延续和具体化,需要更多地运用定量分析的方法。如医院护理质量控制等。

2. 按决策条件的确定性划分

1) 确定型决策

确定型决策(certain decision-making)是指决策者确知环境条件,且决策问题只存在一种已知的自然状态,选中的方案执行后有一种确定结果的决策。决策者目标明确,信息齐全,执行结果是有把握的,决策者应采用最优原则选择最佳方案及时行动。

2) 不确定型决策

不确定型决策(uncertain decision-making)是指决策者不能预先确知环境条件,发生概率也无法估计,成功概率无法衡量的决策。为了增加成功率,决策者应广泛搜集信息资料,运用多种方案,灵活应变。

3) 风险型决策

风险型决策(risk decision-making)是指决策者不能预先确知环境条件,每种方案都有风险性,但对其发生的可能性可预先估计出来或可利用历史资料查出。决策者需要周密考虑,并备好多种应对措施,以防可能发生的不测。

3. 按决策的重复性划分

1) 程序化决策

程序化决策(procedural decision-making)又称常规决策,是当问题在重复发生的情况下,决策者通过限制或排除行动方案,按照一定的决策程序或规则所进行的决策。处理这类问题可利用惯例、标准、工作程序或采用自动化决策系统做出,一般与战术决策相联系。实际上,多数组织的决策者每天都在做大量的程序化的决策,如对医护人员服务规范问题的解决等。

2) 非程序化决策

非程序化决策(non-procedural decision-making)又称非常规决策,是指在处理那些不常发生的或例外的问题时的决策。一般指不定因素多、偶然性大、无先例可循、涉及面广、无既定程序可依的决策,一般与战略决策有关,如医疗新技术的使用等。

4. 按决策的主体划分

1) 个体决策

个体决策(individual decision-making)是指管理者个人在组织活动中所做的各种决策。个体决策受决策者个人的经验、知识、能力和价值观等影响较大,使决策活动具有很强的个性色彩。个体决策一般适用于某些特别的紧急情况。采取个体决策的形式应该特别慎重,如院长决定支援 15 名医护人员到北京小汤山医院抗击“非典”等。

2) 集体决策

集体决策(group decision-making)是由管理者集体做出的决策,指经由多数人讨论、思考、研商、集思广益、共同参与决策分析并制定决策的整体过程。决策较客观,适用于所有的决策活动,尤其是重大问题的决策,但因众人意见多,所做决策有可能因意见分歧而改变决策。



知识链接

集体决策的方法

1. 头脑风暴法

头脑风暴法(brain storming)是美国创造学家亚历克斯·奥斯本(Alex Faickney Osborn)首创的决策方法,又称思维共振法。典型的头脑风暴法通过小型会议的组织形式,一般以 5~10 人为宜,组织决策。主持者首先以明确的方式向所有参与者阐明问题,让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中“自由”提出尽可能多的方案。原则是鼓励一切有创建的思想,禁止任何批评,并且所有的方案都记录下来,然后再讨论分析。以此激发与会者的创意及灵感,使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。它适合于解决那些简单严格确定的问题。

2. 名义集体决策法

名义集体决策法(nominal group technique)是指参加决策的成员面对面地接触,全部意见提出来之前,成员之间不进行讨论,所有方案都提出之后,再进行讨论,直到达成一致意见。

主要步骤如下:

(1)召开群体会议。参加成员面对面地接触,写出本人对集体面临问题的意见及解决办法。

(2)提交方法。每个成员将自己的意见和方案做公开阐述,全体成员阐述完之前不做讨论。

(3)开始讨论。大家共同讨论所提出的办法,并进行详细的说明和评价。

(4)综合排序。参加成员单独、不记名地给这些意见及解决办法划分等级,交给决策者。

(5)统计决策。方案进行统计处理后,最高等级的方案是最终的决策。

主要优点是:成员正式参加会议,聚在一起,不限制个人的独立思考。

3. 德尔菲法

德尔菲法(Delphi technique)又称专家意见法,是由美国兰德公司提出的,用于听取专家对某一些问题的意见,参加决策的成员都是专家或内行。

主要步骤如下:

(1)根据问题的特点,选择和邀请做过相关研究或有关经验的专家。

(2)将与问题有关的信息分别提供给专家,请他们不记名地写出本人对集体面临的问题的意见及解决办法,写成书面材料。

(3)管理者收集并综合专家们的意见,将综合意见反馈给各位专家,请他们再次发表意见。

(4)如此反复多次,直到专家意见基本趋于一致,最后形成代表专家组意见的方案。

主要优点有如下几点。

(1)避免了集体决策中面对面的争论,有利于表达意见和看法。

(2)避免了面对面的集体决策中崇拜权威、抑制创造性思维的缺陷,有利于产生有价值的方案。

(3)能使参与决策者畅所欲言。

主要缺点是:决策时间长、信息处理工作量大,不利于直接交流。

3.4.3 决策的原则

1. 目标原则

组织中任何一项决策,都应围绕组织预定的整体目标而进行。

2. 信息准确、全面原则

信息是决策的基础。只有掌握全面、准确的信息,并对之进行全面、系统的归纳、整理、比较和选择,由表及里地进行思考,才能做出科学的决策。

3. 可行性原则

可行性原则是衡量决策正确性的标志。任何一项决策都要加以实施,因而必须是可行的。这就需要从实际出发,分析组织的人力、物力、财力、科学技术能力等条件,分析发展过程中可能产生的种种变化,分析决策实施后所能产生的影响和效果,经过周密论证,慎重审定、评估,确定其可行性,这样的决策才有成功的把握。

4. 对比择优原则

对比择优是从比较到决断的过程,是决策的关键步骤,又是决策的重要原则。一项成功

的决策必须建立在对多种方案对比选优的基础上。只有一个方案无从对此,就显不出决策方案的优势。因此,对于任何一项决策,尤其是重大决策,就应做出几种可供选择的方案,从中选优。

3.4.4 决策的步骤

正确决策需要按照一定的程序进行。管理决策过程包含 8 个步骤,但人们在决策中有时不一定经过所有的步骤,有些步骤之间可能没有明显的先后顺序。

1. 调查研究、发现问题

调查研究、发现问题是科学决策的前提。决策是为了解决问题而做出的决定和采取的行动。只有发现问题,弄清问题的性质,找出产生问题的主要原因和相关因素,才能确定决策目标并围绕目标做出选择。

2. 系统分析、确定目标

决策目标是决策者对未来一段时间所要达到的目的和结果的确定。明确目标是一切决策的起点,没有目标的决策是盲目的决策。目标的内容、大小和决策者对目标的认识都会影响决策的顺利进行。

3. 搜集信息、科学预测

决策是对未来行动所做的决定,管理者要充分估计决策对象及其所处的外部环境可能发生的变化,才能做出最优选择。信息是准确预测的基础和原动力。管理者要充分搜集相关信息,全面分析、归纳信息。

4. 拟订方案、采取对策

拟订可供选择的方案直接决定了决策的质量。方案拟订必须以问题的性质与决策目标为依据。多方案比较是做出科学决策的基础。因此,备选方案应有多个,而不能只有一个,且方案之间必须要有原则性区别,而不是细节上差异。拟订方案就要从多方面寻找途径,需要丰富的想象力、创造力和完善的知识技术,可广泛采用各种智囊技术,如头脑风暴法、德尔菲法等,尽可能开发创造性思维活动。拟定者要应用现代科学理论和技术对方案进行详细的技术设计和定量论证,拟定出对策。

5. 全面比较、评价方案

对方案进行全面分析和论证,以便挑选最有效、最恰当的解决问题的措施。评价和比较的主要内容有以下几点:

(1) 方案实施可能带来的影响,包括有形的与无形的、长期的与短期的、好的与坏的,应尽可能预计到可能发生的情况。

(2) 方案实施的可行性,包括实施方案所需的条件能否具备,筹集和利用这些条件需要付出何种成本。

(3) 方案实施的风险性,通过对各种方案的权衡比较,提出每一方案的执行条件和环境要求,排出它们的优劣顺序,为下一步的方案择优工作做好准备。

6. 总体权衡、选定方案

总体权衡、选定方案是决策过程中最为关键的一步,是在各备选方案中选出最优方案,

或在各方案的基础上归纳出一套最优方案。最优化的决策需要符合以下三个标准:

(1)适应性标准。决策不单纯追求最好结果,还要注重过程合理适宜,符合组织实际情况,因地因事而异。

(2)全局性标准。决策者应考虑全局效益。

(3)经济性标准。应保证以最少的投入获得最大的产出。对于风险型决策,还要注意动态性标准。

7. 方案实施、及时反馈

方案实施是将决策意图传递给有关人员并得到他们采取行动承诺的过程。为保证方案的顺利实施,应做好以下几个方面的工作:

(1)要做好实施的组织工作,有时还需要在方案的全面实施前进行局部试行,以考察在真实条件下方案的可行性。

(2)要搞好思想动员,对实施方案的目的、意义、原则、方法和要求等,进行解释、说明、宣传和鼓励。

(3)要对方案的实施过程进行有效的控制和监督,建立信息反馈制度,以便及时发现问题,防患于未然。

8. 检查评价、检验结果

决策实施后,检验和评价实施的结果,检查是否达到预期目标,总结经验教训,为今后的决策提供信息和借鉴,这一步骤也称“后评价”。



专业词汇

不确定型决策 uncertain decision-making
策略 strategy
程序 procedure
程序化决策 procedural decision-making
短期计划 short-term plan
非程序化决策 non-procedural decision-making
风险型决策 risk decision-making
个体决策 individual decision-making
规则 rule
集体决策 group decision-making
计划 plan
决策 decision making
目标 objective
目标管理 management by objectives, MBO
目的或任务 purpose or mission
确定型决策 certain decision-making
时间管理 time management
预算 budget

战略决策 strategic decision-making

战略性计划 strategic plan

战术决策 tactical decision-making

战术性计划 tactical plan

长期计划 long-term plan

政策 policy

指导性计划 guidance plan

指令性计划 mandatory plan

中期计划 middle-term plan

宗旨 philosophy



复习与思考

1. 简述制订计划的步骤。
2. 简述目标管理的过程。
3. 简述 ABC 时间管理法的步骤。
4. 试述护理管理者应如何做出科学决策。