

壹、管理的涵義

一、概念：

管理者最重要的職能，即是利用組織之人力與物力以達成組織的目標。而管理機能（Management Function），是指若要一個主管人員成功的從事管理工作時，他必須具有的基本機能（管理程序）：這些機能（程序）可以連貫一致的名詞稱之——規劃、組織、領導、控制。

二、行政與管理的意義：

（一）行政的意義：1900年起有不少的科學管理理論學家來解釋「行政」，例如：

1. 懷特（L.D. White）認為「行政是為了完成實現一種權力而設機關宣佈其政策所採取的一切動作」。又說：「行政乃是為完成某種目的時，對許多人所做的指揮、協調與控制」。
2. 顧立克（L. Gulick）在其所刊載的行政科學論文集的論文「科學價值與行政」一文中，創造了一個字來說明行政，即為：「POSDCoRB」，它代表了七種意義：P 即 Planning（規劃）；O 為 Organizing（組織）；S 為 Staffing（人員管理）；D 代表 Directing（指揮與監督）；Co 代表 Coordinating（協調連繫）；R 代表 Reporting（報告）；B 代表 Budgeting（預算）。這個字的創造，說明了行政工作人員的工作方向。
3. 我國行政權威學者張金鑑教授在所著之「行政學典範」中曾以「15M」來代表行政。

（1）15M：即目標（Aim）、計劃（Program）、人員（Men）、金錢（Money）、物財（Materials）、組織（Machinary）、方法（Method）、領導（Command）、激勵（Motivation）、意見溝通（Communication）、士氣或服務精神（Morale）、協調（Harmony）、時間（Time）、空間（Room）、改進（Improvement）。

（2）後來又多加了 3 個 M：

- A. 整體 sum：管理者要有整體觀、宏觀的措施。
- B. 調適 adjustment：管理在使組織對內外在環境的變遷具有應變及調適能力。如勞資雙方對調薪幅度、年終獎金或休假工時等行政體系有所爭議時，應先行調解，調解不成立時則可申請仲裁。
- C. 發展 development：組織要有新陳代謝，汰舊換新，以維持發展、成長。

(二) 管理的意義：

1. 管理可視為一種程序，經由這種程序，一個組織得以運用其資源，以求有效的達成暨定目標。管理的程序包括：規劃 (Planning)、組織 (organizing)、領導 (directing)、控制 (controlling)、人員管理 (staffing)。
2. 管理多對 1~2 年的人事物做近程規劃。

(三) 護理管理的意義：

護理管理，即促使護理工作人員提供病患良好服務品質之工作過程。季麗絲 (Gillies D.A.) 認為此護理管理過程應包括：資料的搜集 (data gathering)、規劃 (planning)、組織 (organizing)、領導 (directing)、控制 (controlling)、人員管理 (staffing)。



Gillies 應用系統理論解說護理管理的過程

三、病室管理 (Ward Management)：

- (一) 意義：管理病室內有關的人與物之行政業務是護理行政最基層的工作；所以最基本的行政管理者是_____。
- (二) 目的：提供病患良好的服務品質。
- (三) 組合要素：護理長、病患、護理工作人員、與病室行政業務有關的人和物以及環境因素。

§ 歷屆考題 §

1. 「在護理行政者的規劃、組織、領導和控制下善加運用人力、財力和物力等資源，以提供病患及家屬最有效的照顧」，是下列何者的定義？(97.2 專高)
(A) 護理管理 (B) 護理照顧 (C) 護理組織 (D) 護理計劃
 2. 季麗絲 (Gillies, 1994) 認為護理管理過程應包含資料收集、規劃、組織、人事管理、領導外，尚包含下列何者？(97.7 專高)
(A) 協調 (B) 行銷 (C) 控制 (D) 經營
 3. 根據季麗絲 (Gillies) 之護理管理系統，下列何者不包含在輸入內 (input) 的項目內？(100.2 專高)
(A) 儀器設備 (B) 護理人員技能 (C) 研究結果 (D) 物料補給
-

貳、護理長的角色模式

Rheiner (1982) 認為當一位護理人員升遷到護理長的職位時，必然會產生角色認知的偏差與混淆。針對此點 Rheiner 建議認識護理長角色模式，以協助儘快適應工作。以下介紹各派主張：

一、Mintzberg 的角色模式：

Mintzberg 將護理長工作的特性，擬出十大角色歸類在三大類型中。

(一) 人際關係的角色：激勵護理人員士氣、排班、考核工作人員效率。

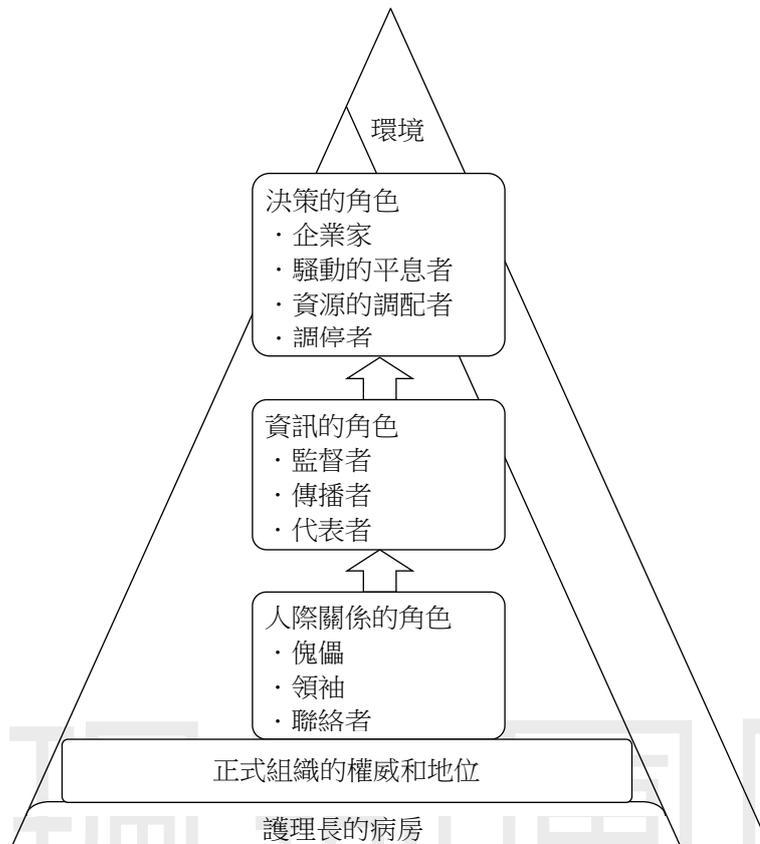
角色	意義	例子
1. 魁儡	護理長的功能如病房的象徵者。	貴客來訪陪伴在側、代表病房參加會議。
2. 領袖	領導部屬共同努力完成任務。	督促人員、排班、考核、教學。
3. 聯絡者	建立溝通網路。	與其他小組成員取得聯繫。

(二) 資訊的角色：

角色	意義	例子
1. 監督者	核對護理活動業務與資料。	巡房、核對醫囑的處理。
2. 傳播者	將資料與部屬分享。	傳達上級命令。
3. 代表者	病房發言人。	代表護理人員與其他成員協商。

(三) 決策的角色：花最多時間。

角色	意義	例子
1. 企業家	策劃病房業務。	擬定年度計劃。
2. 騷亂的平息者	衝突的調停人。	
3. 資源的調配者	決定資源的分配。	提供患者足夠的人力及物力。
4. 調停者	與他人進行溝通。	向直屬上司申請增添護理人員，送儀器維修。



Mintzberg 護理長角色模式

資料來源：Mintzberg, H. (1975) The manager's job : Folklore & fact. Harvard Business Review, 53(4), 49 – 61。

§ 歷屆考題 §

1. 護理長規劃一連串的病房活動，並依照醫院願景，指派負責人員並有效授權。護理長是在執行下列哪一種角色功能？（105.07.23.59 專高）
(A) 促進者 (B) 生產者 (C) 指導者 (D) 創新者
2. 單位護理長「激勵護理人員士氣、排班，考核工作人員效率」是屬於 Mintzberg 所歸納的哪一種角色類型？（89 專高）
(A) 人際關係的角色 (B) 資訊的角色
(C) 決策的角色 (D) 控制預算的角色