



第二章 计划职能

饶静云

rjy2866038@163.com





1.从管理职能的作用看，计划是（ ）

- A.保证
- B.前提
- C.关键
- D.手段

B





2. 对不同层次的人员分别赋予不同的权利和责任, 体现了管理的 ()

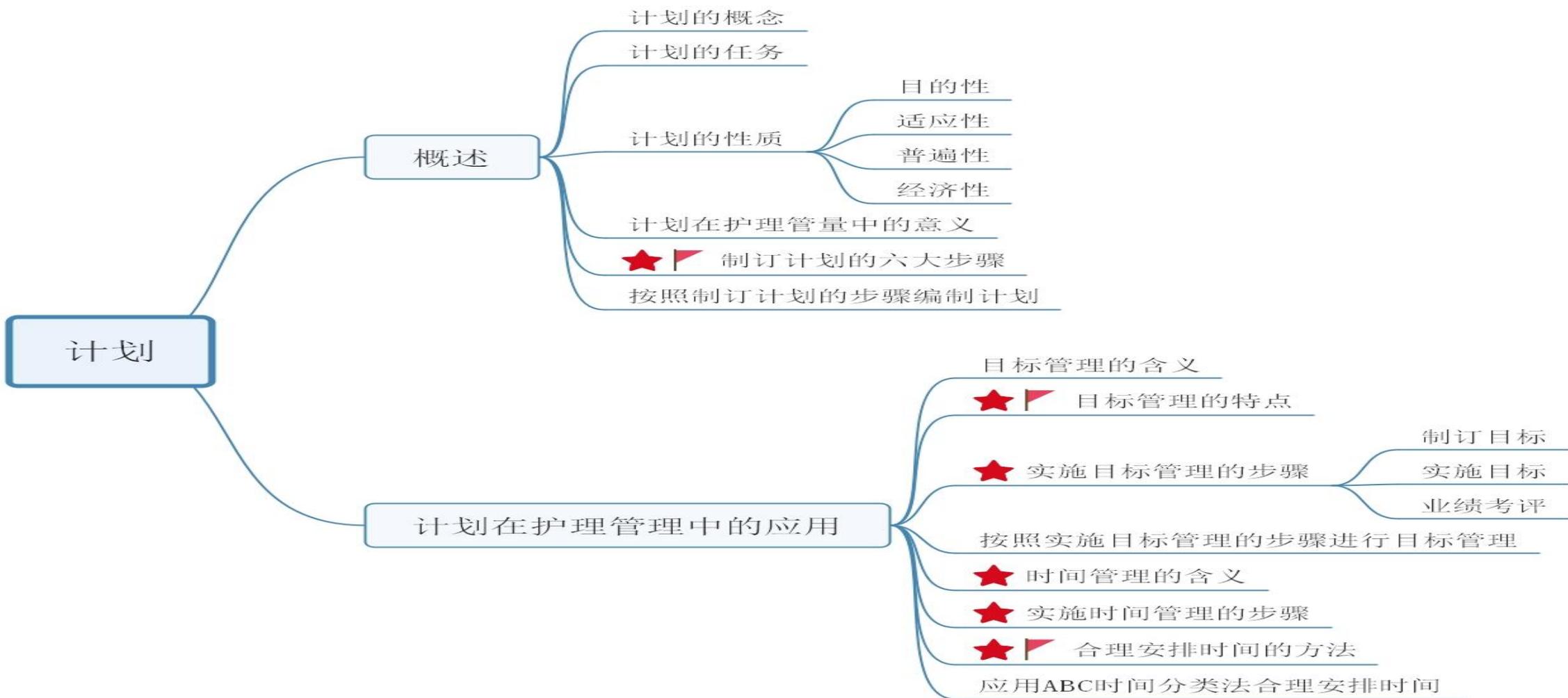
- A. 动力原则
- B. 弹性原则
- C. 反馈原则
- D. 能级原则

D





学习内容





学习目标

- 1.掌握制定计划的步骤。**
- 2.理解计划的概念、特点及种类。**
- 3.能结合临床护理实际，制定合理的计划。**





一、概述

(一) 计划的概念

计划是为实现组织**目标**而对**未来**的行为进行设计的**活动过程**，有狭义和广义之分。狭义的计划是指通过计划的编制，合理安排组织内一切具体的管理活动，有效地利用人力、物力和财力资源，以期达到决策目标的过程。





计划是针对需要解决的**难题**和需要完成的**新任务**需进行的活动，涉及管理活动**创造和革新**的内涵。

广义的计划是指**制定计划、实施计划和检查评价计划**三个阶段的工作过程。

(所有计划均应回答5个W1H或5个W2H)





(二) 计划的任务 (内容)

计划的“5W+1H”

- | | |
|------------------|--------------|
| 1.What (预先决定做什么) | 明确计划工作的任务、要求 |
| 2.Why (为什么要这样做) | 说明制定计划的原因和目的 |
| 3.Who (由谁来做) | 确定计划的执行者 |
| 4.Where (在什么地方做) | 规定实施计划的地点或场所 |





(二) 计划的任务 (内容)

5. When (什么时间开始做) 规定计划任务的**落实时间**和**截止时间**
6. How (怎样做) 设计和规划实现组织目标的**具体措施**等

计划工作的**核心问题**是择优：即对**未来**活动的目标和通向目标途径选择。





6W2H法

意义

- ① **What** 工作的内容
达成的目标
- ② **Why** 做这项工作的原因
- ③ **Who** 参加这项工作的具体人员
参加这项工作的负责人
- ④ **When** 什么时间(工作)
什么时间段(工作)
- ⑤ **Where** 工作发生的地点
- ⑥ **Which** 哪一种方法或途径
- ① **How** 用什么方法进行
- ② **Howmuch** 需要多少成本





(三) 计划的性质

- 1.目的性** 任何组织或者个人制定的各种目标都是为了促使组织的总目标的实现和一定时期目标的实现。
- 2.经济性** 计划要讲究经济效益，计划的经济效益一般用计划的效率来衡量。计划的效率指制定和执行计划所有的产出和投入之比。要求计划能够以**最少**的成本投入获得**最大**的收益产出。





3. 适应性 制订计划要全方位考虑，使计划能够灵活地适应客观环境变化。

4. 普遍性——两方面：

一方面：实际的计划工作涉及到组织中每一位管理者及员工。

另一方面：计划渗透到各项管理工作之中。

5. 效率性：计划的效率性主要是指时间性和经济性两个方面。





(四) 计划的类型 (种类和形式)

计划的种类

计划的种类很多，可以按不同的标准进行分类。

1.按管理者在管理系统中所处的**层级**

- **高层计划 (战略计划)** **高层负责制定，具有长远性、全局性、稳定性等特点。多关系到组织全局的总体计划。如中国护理事业发展规划、广东省护理事业发展规划等。**





- **中层计划（战术计划）**

- 一般由**中层**管理者制定，是一种**局限性、阶段性的计划**。

按年度分别拟订，将战略计划中具有广泛性目标和政策，转变为确定目标和政策，如护理人员专业发展计划。





- **基层计划（作业计划）**
- **由具体部门制定，由基层管理者负责指导，将中层计划所确定的内容具体化，是关于具体的业务活动的执行计划。如护理人员急救技能培训计划、护理人员“三基三严”培训计划。**





2.按计划的期限（作用的时间分类）

• 长期计划

描述了组织在较长时期(通常 **5 年以上**)的发展方向和方针，规定了组织的各个部门在较长时期内从事某种活动应达到的目标和要求，绘制了组织长期发展的蓝图，由**高层**管理者制定。





• 短期计划

具体地规定了组织的各个部门在**目前到未来**的各个较短的时期阶段，特别是**最近**的时段中，应该从事何种活动，从事该种活动应达到何种要求，为各组织成员的行动提供了依据。

1年或1年以内计划，基层管理者制定。

• 中期计划

中期则介于两者之间一般 **(2~4年的计划)**，由**中层**管理者制定。





3.按计划的规模分类

- 战略性计划

指决定整个组织的**目标和发展方向**的计划。属是**长期**计划。

- 战术性计划

指针对**具体**工作，在较小范围内和较**短**时间内实施的计划。属于是短期计划。





3.按计划的约束程度分类

•指令性计划

由各级政府或主管部门制定，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**。

•指导性计划

上层管理阶层下达给各执行单位，需要**以宣传教育及经济协调等手段**来引导其执行的计划。





4.按计划的覆盖面分类

- **整体计划**

指一个组织和系统对所有工作的总体设计。

- **局部计划**

指为完成某个局部领域或某项具体工作而制定的计划,是整体计划的子计划。





- 在组织内部实现具体的工作目标的计划()
- A. 长期计划
- B. 短期计划
- C. 战略计划
- D. 战术计划 **D**
- E. 全局计划





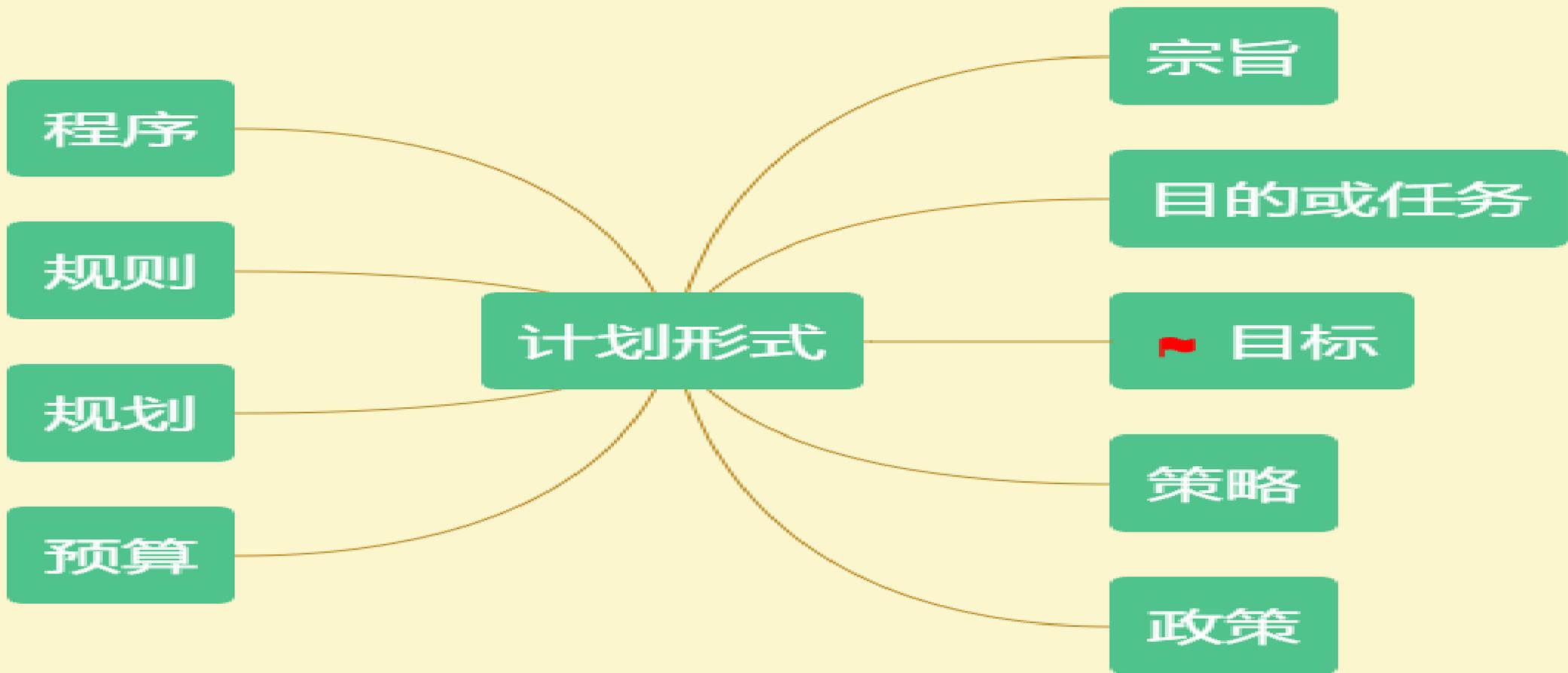
- 医院护理人才队伍建设规划属于（ ）
- A.战术计划
- B.战略计划
- C.作业计划
- D.中层计划

B





计划的形式





1.宗旨 组织或系统对其信仰和价值观

- **医疗卫生系统的宗旨：救死扶伤，实行革命的人道主义。**
- **医院的宗旨：尊重生命，关爱健康，以人为本，优质服务。**
- **护理部工作宗旨：**

护理部遵循“医疗、教学、科研、预防、保健”之五大宗旨，期望能发挥所学，改进护理业务，使病人得到高品质的护理。





2.目的或任务

- 一定的组织机构在社会上应起的作用，所处的地位。它决定**组织的性质**，决定此组织**区别于**彼组织的**标志**。各种有组织的活动，如果要使它有意义的话，至少应该有自己的目的或使命。

医院的使命：治病救人。

大学的使命：教书育人和科学研究。





3.目标

• 计划工作中**最重要的**要素

是目的或任务的**具体化和数量化**，是活动所要达到的最终**可测量**的结果。

如医院抢救物品完好率100%。护理文书书写合格率95%





4.策略

- 实现组织**目标**而采取的**对策**,实现目标的指导和行动方针。
绘制出工作的重点及顺序,人力、物力、财力及时间的分配原则,为解决问题采取的行动指明了方向。





5.政策

- 组织为达到目标而制定的一种**限定活动范围**的计划。它规定了组织成员行动的方向和界限（政策是计划的指导方针，是指导和沟通决策的思想指南，给出了决策的范围或方向，或者给出决策者在一定范围的自主权）。如：护士的晋升政策、医院奖金分配政策等。





广东：适当放宽疫情防控专业技术人员评职称要求

南方新闻网 2月15日

同舟共济 众志成城

坚决打赢疫情防控阻击战

南方日报 Southcn.com 南方网

广东省新冠病毒肺炎疫情实时动态 (含病例轨迹)

2月14日，记者从省人社厅了解到，根据人力资源社会保障部专业技术人员管理司关于新冠肺炎疫情防控期间专业技术人员工作指南要求，结合我省实际和《关于暂停开展专业技术人员有关集体活动的通知》有关要求，提出对在一线参与抗击新冠肺炎疫情并发挥积极作用、作出突出贡献的专业技术人员予以倾斜；实施疫情防控专业技术人员职称激励措施等七大举措，具体内容如下：





6.程序

- 根据**时间顺序**而确定的一系列互相关联的活动，规定了处理问题的例行方法与步骤，是执行政策的具体实施方法。
- 如护理程序：是指导护理人员以满足护理对象的身心需要，恢复或增进护理对象的健康为目标，科学地确认护理对象的健康问题，运用系统方法实施计划性、连续性、全面整体护理的一种理论与实践模式。
- 包括**五个步骤**：评估、诊断、计划、实施、评价。





6.程序

- **与策略不同，它是行动的指南，而非思想指南。**
- **与政策不同，它没有给行动者自由处理的权利。**





7.规则

- **没有酌情处理的余地。它详细、明确地阐明必需行动或无需行动，本质是一种管理决策。是对具体场合和具体情况下，允许或不允许采取某种特定行动的规定。如病区禁止吸烟、护理实验室规则。**

与政策的区别：规则在应用中不具有自由处置权

与程序的区别：规则不规定时间顺序。





8.规划

- 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**，是计划过程的**综合产物**。

规划有大有小，如中国护理事业“十三五”发展规划，
广东省护理事业“十三五”发展规划





9.预算

- 用数字表示预期结果的一种 **“数字化”** 的计划。

预算作为一种计划，勾勒出未来一段时期的
现金流量、费用收入、资本支出等的具体安排。

如护理部组织5.12护士节活动经费预算

5.12 护士节活动经费预算

项目	金额
礼仪大赛奖金	5200 元
礼仪培训费	1500 元
护士鞋	67*118 元
挂表	67*13 元
头花	67*14 元
总计	16415 元





世界卫生组织护理专家委员会规定护士的任务“保持健康、预防疾病、减轻痛苦、促进康复”中发挥重要作用，是属于

- A.目的
- B.目标
- C.策略
- D.职能
- E.政策

A





某医院护理部制定了如下计划：“经过培训及测试，护士正确给药的服务质量达到100%”。按照计划的表现形式划分，该计划属于护理部的

- A. 目的
- B. 目标
- C. 策略
- D. 规则
- E. 预算

B





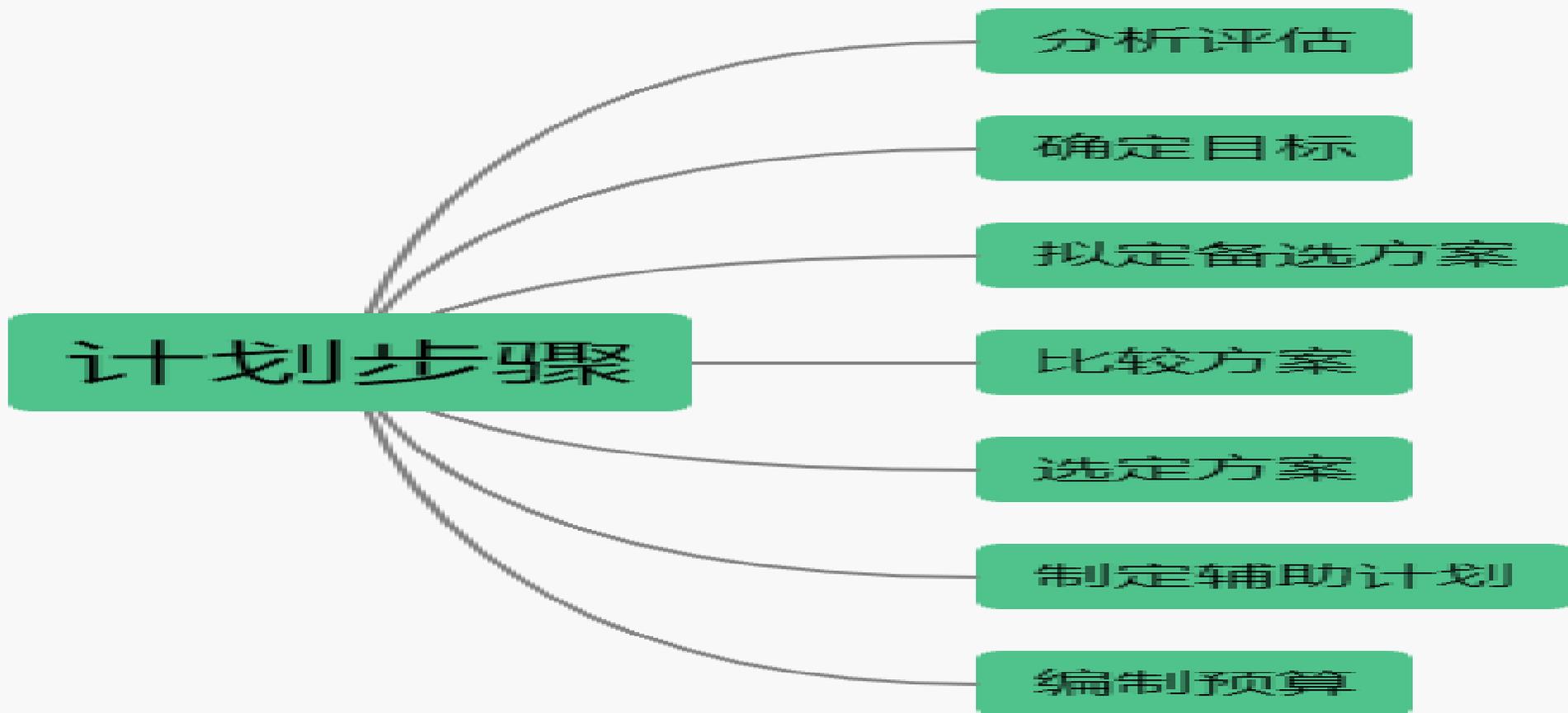
三、★计划的步骤

计划是管理的**最基本**的职能，是一种连续不断的程序，经过此程序，组织可预测其发展方向、建立其整体目标，发展行动方案以达到组织目标。大致分为以下步骤：





三、★计划的步骤





1.分析评估：计划工作的起点

- 通常采用(**SWOT分析法**)





(SWOT分析法)

- 组织内部：内部的资源、政策、技术力量、物资、经费等

S: --- 优势(Strength) 组织**内部**优势

W: ---劣势(Weakness) 组织**内部**劣势

- 组织外部：社会大系统的经济、技术、人口、政策、法令、设备等

O: ---机会(Opportunity) 来源于**外部**的优势

T: --- 限制 (Threats) **外部**可能的威胁影响





S (strength) 优势

1. 减轻病人的家庭压力
2. 降低病人并发症的发生率
3. 提高就医满意度

W (weakness) 劣势

1. 护士对生活护理工作认知不足
2. 病人及家属传统观念的影响

SWOT 分析

1. 无陪护护理模式是护理行业发展的必然趋势（在德国、美国等发达国家的应用十分普遍）
2. 国家政策支持（2010年1月卫生部颁布《卫生部关于加强医院临床护理工作的通知》）

1. 护理人员配备不足
2. 护理费用增加

O (opportunity) 机遇

T (threats) 威胁





护理人员职业生涯规划中，属于内外环境分析的内容是（ ）

- A. 分析组织发展战略，明确适合自身发展的条件**
- B. 分析个人职业发展定位**
- C. 分析自身实现职业目标所需的知识和技能**
- D. 分析自身的职业发展优势**

A





2.确定目标

- 计划工作中最重要的要素

是目的或任务的**具体化和数量化**，是活动所要达到的**最终可测量**的结果。

如护理活动的目标：**提高患者舒适度、促进患者健康。**

为达到这个目标,管理者进一步计划、决策应该提供哪些服务如晨间护理、口腔护理、病情观察、健康教育等。





3.拟定备选方案（发展方案）

拟定备选方案应考虑到：

- (1)方案与组织目标的相关程度
- (2)可预测到的投入与效益之比
- (3)公众的接受程度
- (4)下属的接受程度
- (5)时间因素





4.比较方案

将备选方案进行分析、比较、评价优缺点。内容包括：

(1)计划的可靠性：

(2)计划的科学性：

(3)计划的可行性：是否符合卫生政策的规定

(4)计划的经费预算的合理性：

(5)计划的效益的显著性：所期望的**社会效益**。





排列方案的**优先次序**应根据

- (1) 所期望的社会效益;
- (2) 是否符合政策规定;
- (3) 公众的准备程度;
- (4) 社会关系的有关因素;
- (5) 时间安排的可行性。





5. 选定最佳方案：计划工作的**关键**

经过对多种方案的利弊权衡，选择最优的或最满意的方案，选择方案就是确定计划即实质性**决策**。





5.确定计划方案

(1)方案与组织目标的相关程度

(2)可预测到的投入与效益之比

(3)公众的接受程度

(4)下属的接受程度

(5)时间因素





6.制定辅助计划

选定方案后，一般要派生计划以辅助和案，也就是总计划下的分计划，是主计划的基础，有派生计划完成了，主计划才有保证。





7.编制预算

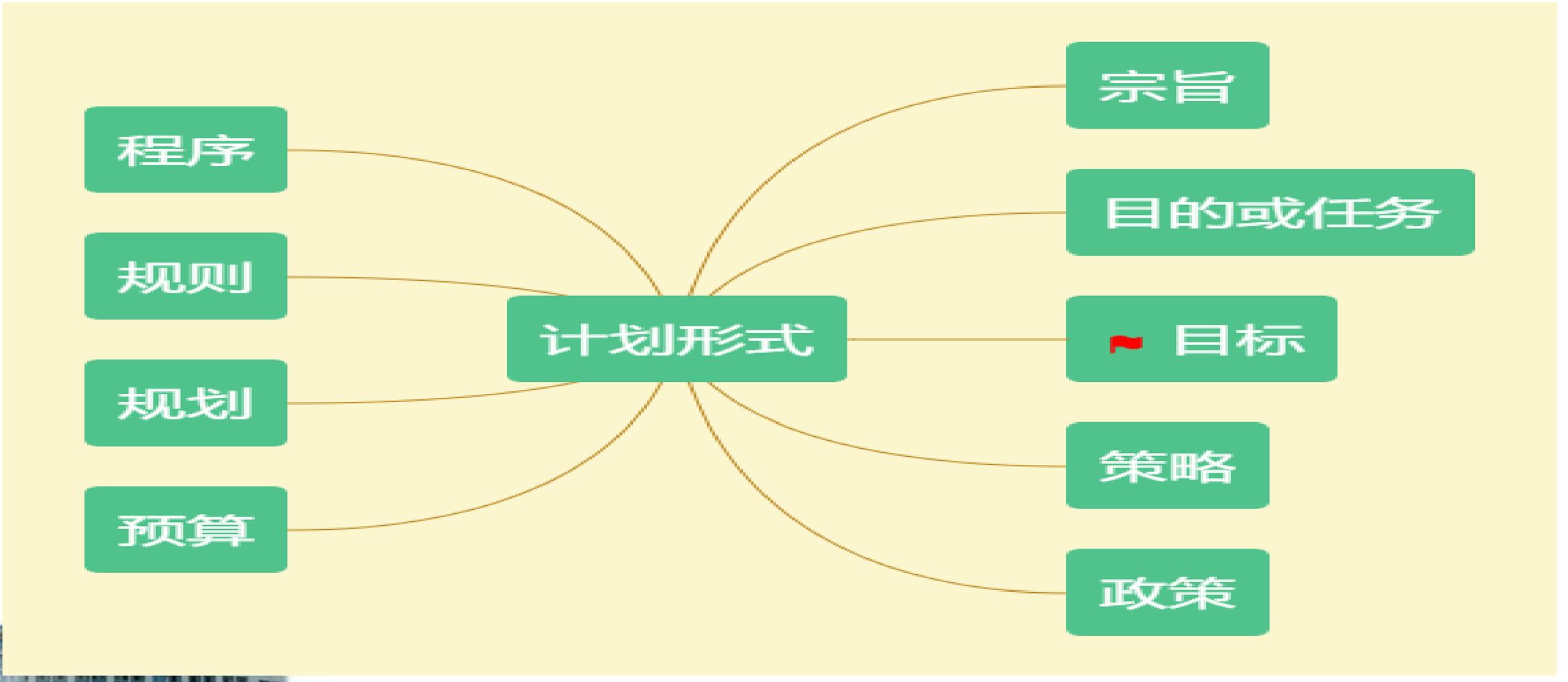
用预算的形式使**计划数字化**。是计划工作进度和完成程度的重要标准，是控制的工具。

编制预算是资源分配计划，包括人员、设备、经费、时间等方面的内容。通过编制对组织各类计划进行汇总和综合平衡，控制进度，保证计划目标的实现。





小结：计划的形式





计划的步骤

计划步骤

分析评估

确定目标

拟定备选方案

比较方案

选定方案

制定辅助计划

编制预算

