

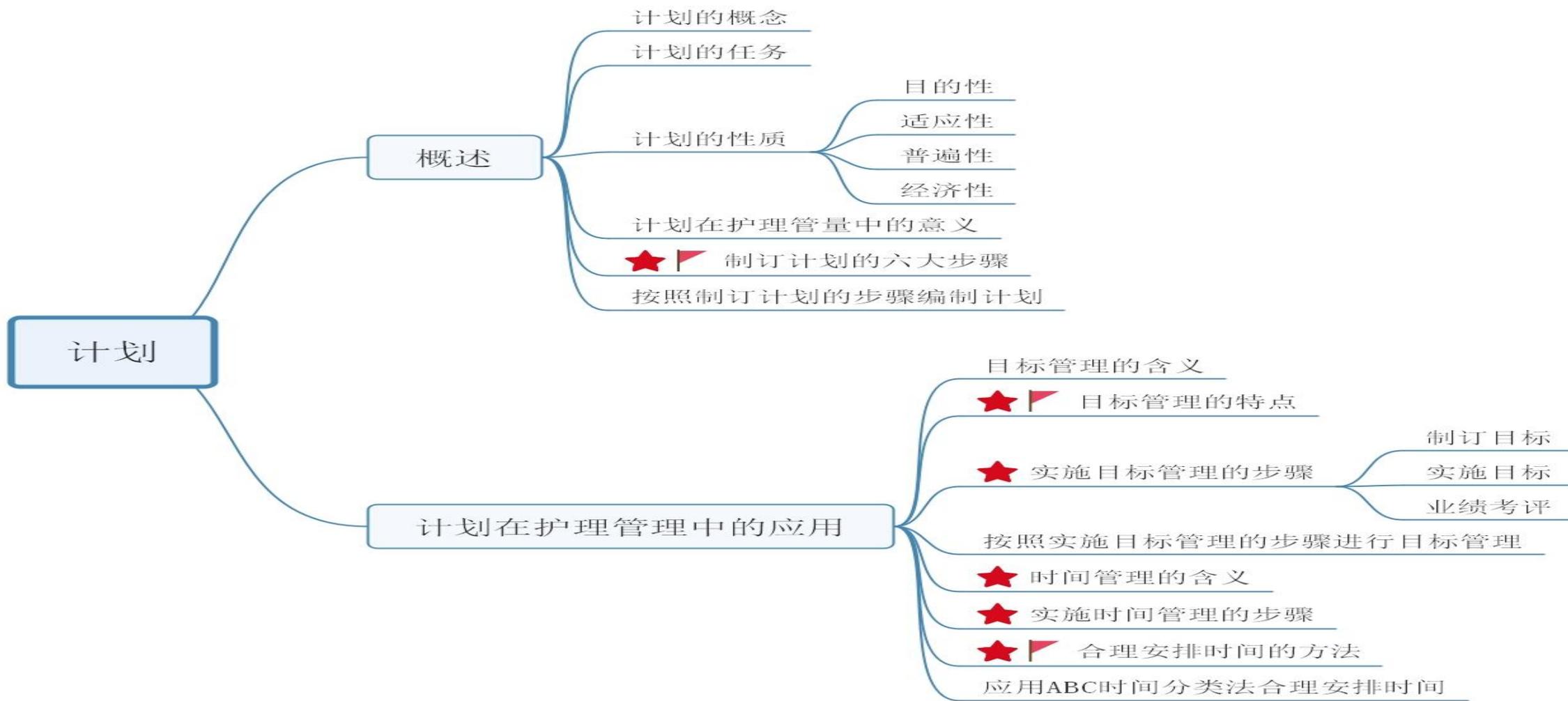


第二章 目标管理、时间管理





学习内容





学习目标

- 1、掌握目标管理特点、目标管理步骤、时间管理的措施。
- 2、理解目标管理概念。
- 3、理解时间管理概念。
- 4、能根据临床护理实际，应用目标管理方法。
- 5、能进行时间管理，节约工作时间。





一、目标和目标管理

(一) 概念

1.目标(objective) 一般是指人们从事某种活动所要达到的预期成果。

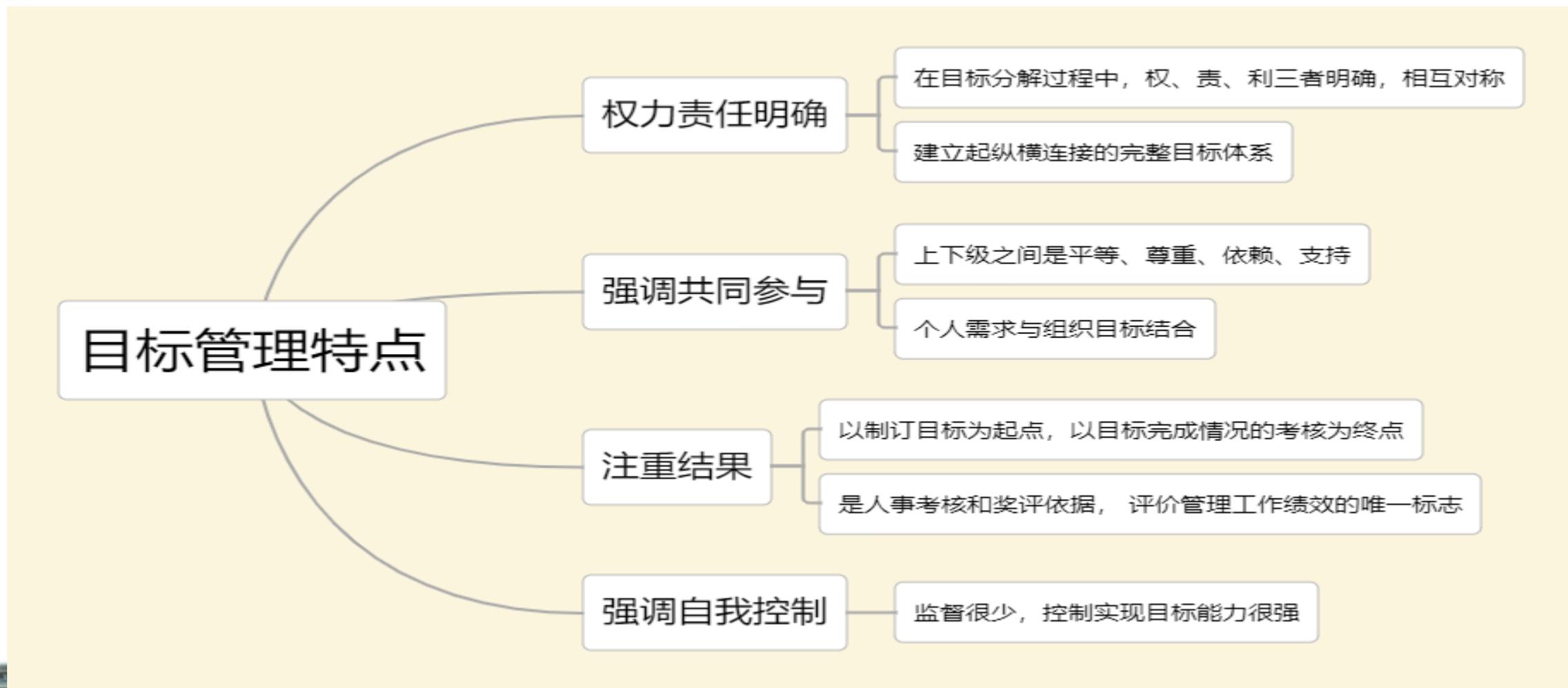
2.目标管理

目标管理 (management by objective, MBO) 又称**成果管理**, 是由组织的**员工** (管理者和被管理者) **共同参与**制定**具体的、可行的**且能够客观**衡量**效果的目标, 在工作中进行**自我控制**, 努力实现工作目标。目标管理的基本精神是以**自我管理**为中心。





3、目标管理特点





二、目标管理的基本过程





应用实例

**某医院护理部为提升医院护理服务质量的整体水平，
将提高患者对医院护理工作满意度作为目标之一。**





1.1 目标制订阶段

1.1.1 制订总目标 护理部通过对本医院满意度情况的调查，分析医院护理服务满意度下降的现状，对今年实现预期目标进行可行性研究，提出本年度总目标之一。

- (1) 每季度调查来院就诊病人50例以上，护理工作满意度在98%以上。**
- (2) 一年内护理过失投诉≤1起，无护理服务态度投诉。**





1.1.2 建立“医院护理服务评定小组” 小组成立后，经反复的研究讨论，正式制定出全院年度的护理总目标之一。

- (1) 每季度调查来院就诊病人50例以上，护理工作满意度在98%以上。**
- (2) 一年内护理过失投诉 ≤ 1 起，无护理服务态度投诉。**





1.1.3 分目标的制订 各科室护士长及全体护士共同商定，根据总目标制定科室和个人目标，明确责任范围，完成期限及奖惩措施等。





1.1.4 协议授权科室及个人 目标确定了以后，就各级目标完成后的奖惩事宜签订书面协议。





1.2 目标实施阶段

护士长组织护理人员自觉地、努力地实现这些目标，并对
照目标进行**自我检查、自我控制和自我管理。**





1.3 目标评价阶段

1.3.1 考评结果 医院护理服务评定小组在活动过程中通过对患者发放调查表、召开座谈会等形式，评价护理服务质量，检查目标完成情况。





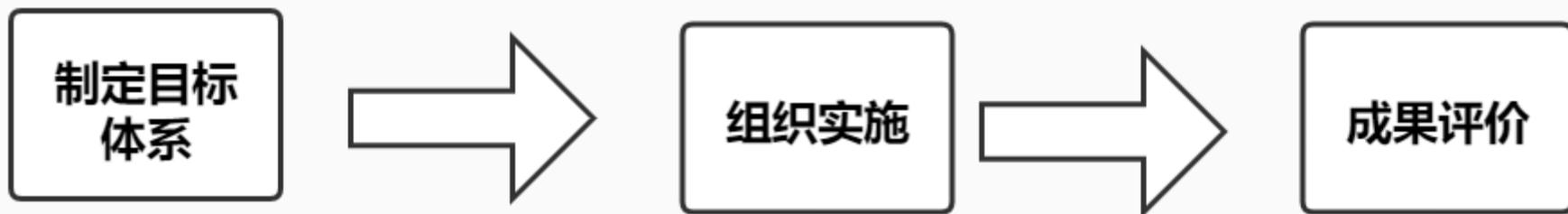
1.3.2 奖惩兑现 按考核结果对护理人员进行奖惩，并将奖惩结果同护士的职务、晋升及进修学习结合起来。

1.3.3 反馈问题 对未达到的目标，一起分析原因，提出整改措施，力争下一季度达到目标，通过PDCA循环达到持续质量改进的目的。





二、目标管理的基本过程





二、目标管理的基本过程

(一) 计划阶段（制定目标体系）

制定目标体系是实施目标管理第一步，也是最重要的一步，本阶段分四个步骤。





1.高层管理制订总目标 上下级讨论协商或下级提出，上级批准。

2.审议组织结构和职责分工 每一个目标有一个责任主体。

3.确立各级分目标 制定下级和个人的分目标。

(1) 由责任人参与协商分解组织目标，明确确定和责任人的职责。

(2) 目标应具体、可测量、有时间规定。





(3) 目标方向正确，目标值恰当，既切合实际,又具有挑战性。

(4) 目标应明确并可随时调整。

4.形成目标责任 上下级达成协议，授予下级相应的资源配置权力，实现责、权、利的统一。





(二) 执行阶段（组织实施）

明确自己的目标及责任，在其职责范围内，**实行自我管理、自我监控、自我调整。**

上级注意：

1.咨询指导 加强目标实施过程各环节的指导，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。





(二) 执行阶段（组织实施）

2.调节平衡 在目标实施中，对人、财、物、信息、技术等横向协调，合理使用，为目标管理活动一正常开展创造条件。

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，实施对应处理。





(三) 检查评价（成果评价）

成果评价是目标管理的结束。评价要以**目标为依据**，考核**执行者的工作绩效**，并给予相应的**奖惩**。

1. 考评成果 预定期限达到后，对照目标项目及目标值及时检查评价。





(三) 检查评价 (成果评价)

2.奖惩兑现 按照协商好的目标成果及奖惩条件，对应目标责任单位、部门及个人实施奖励和处罚，以达到激励先进，鞭策后进和目的。

3.总结经验 对目标管理中经验及教训进行总结，提出存在的问题，再次制定下一轮目标，开展新的循环。





检测

1.目标管理的基本精神是

- A.以经济为中心
- B.以整体为中心
- C.以工作为中心
- D.以自我管理为中心
- E.以人际关系为中心





2.在对计划贯彻落实过程中，“建立医院护理质量控制和评定小组”，这个阶段属于目标管理步骤中的

A.制订阶段

B.实施阶段

C.执行阶段

D.评价阶段

E.检查阶段





第三节 时间管理

一、时间与时间管理

富兰克林说过：“时间是生命的本质”；管理学大师德鲁克也曾提到：“不能整理时间，什么也不能——”时间是一条永不回头的直线，一去不复返。**时间是有价值的无形资源。**





一、时间与时间管理

时间管理是指在**同样的时间消耗相等情况下**，为提高时间的**利用率和有效率**而进行的一系列**活动**，包括对时间进行计划和分配，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。





二、时间管理方法

时间管理方法

ABC时间管理法

拟定时间进度表

二八时间管理法

有效的时间管理技巧





(一) ABC时间管理法

美国著名管理专家莱金 (Lackey) 提出，为有效地管理及利用时间，建设每个人都需确定三个阶段的工作目标，即今后5年内达到的目标（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）。再将不同目标下的工作内容分为A、B、C三个等级。





1.ABC时间管理法

A 级为最重要的工作（必须完成的）

B 级为较重要的工作（很想完成的）

C 级为较不重要的工作（可暂时搁置的）

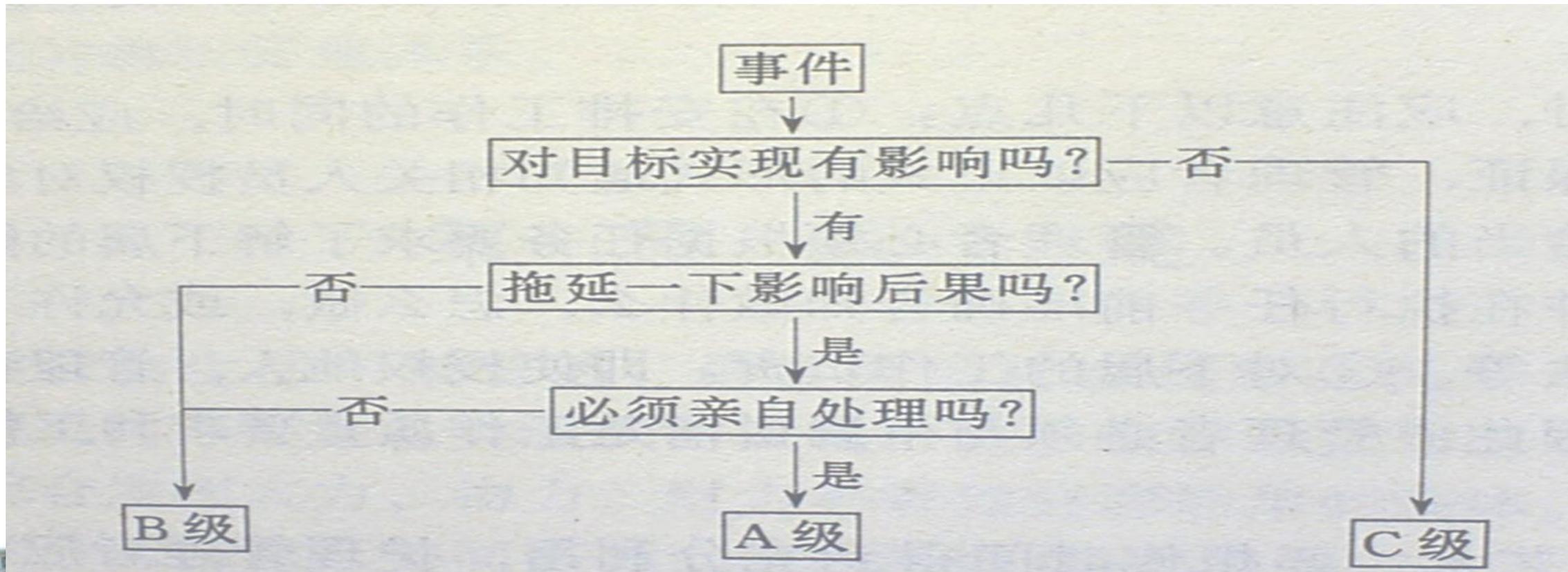
特点：抓住关键因素，以解决主要矛盾，保证重点，兼顾一般的工作方法。





三、时间管理方法

(2) 确定ABC事件流程图





(3) ABC时间管理的步骤

• 列出目标 → 目标归类 → 排列顺序

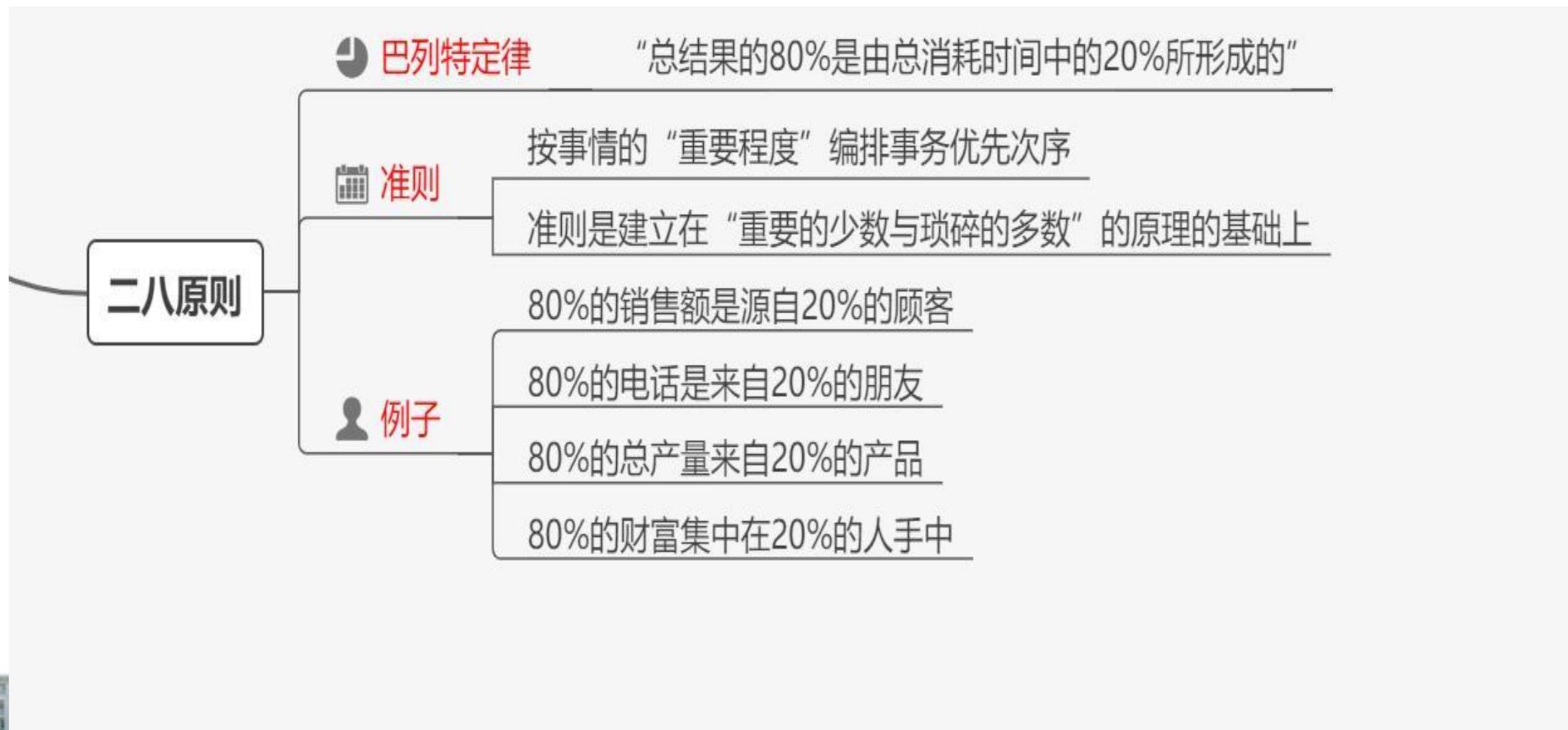


总结 ← 实施 ← 分配时间





(二) 二八时间管理法







(三) 使用有效的时间管理技巧

- 1、善于授权他人**
- 2、学会拒绝艺术**
- 3、养成良好的工作习惯**
- 4、善于使用省时工具**
- 5、用好等候的时间**
- 6、学会“一次性处理”或“即时处理”**





1.护士长在运用ABC时间管理方法时

A.工作优先顺序

B.工作规模大小

C.工作影响力、效果

D.工作重要性、紧急程度

E.工作复杂程度





案例

小王是一名新上任的病区护士长，对工作充满热情。她经常参加各种会议，如医院的计划生育会议、防火责任人会议、工作活动会议等，还经常有患者来询问收费情况，病区的医用物品不够时，或是忙着领取，或是忙着去其他病区借物—尽管经常加班加点，但是工作好象永远都做不完。在医院处终护理质量管理评比中，她所在的病区排名处在最后。小王因此感到很委屈，也不知道自己到底错在了哪里。





案例

- 1.你认为王护士长的管理存在什么问题?**
- 2.作为护士长, 如何对病区实行计划管理?**





《钢铁是怎样炼成的》—苏联作家尼古拉·奥斯特洛夫斯基

基描写保尔·柯察金：

一个人的生命应当这样度过：当他回首往事的时候不会因虚度年华而悔恨，也不会因碌碌无为而悔愧。

