



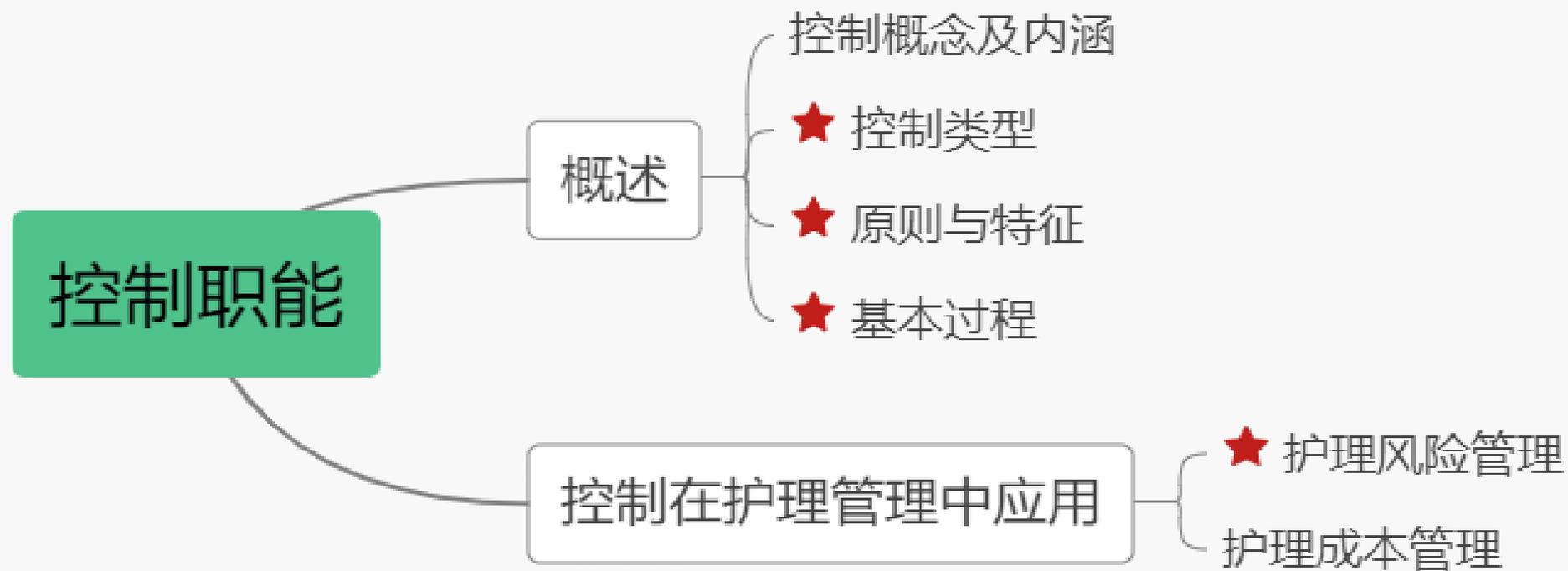
第六章 控制职能

饶静云 rjy2866038@163.com





学习内容





学习目标

1. 掌握控制的类型、控制的基本原则及控制过程。
2. 理解控制的概念及特征；
理解护理风险及护理风险管理概念。
3. 在护理风险控制中，能识别和处理护理风险。





第一节 控制概述

- ✓ 控制概念及内涵
- ✓ 控制类型
- ✓ 控制原则与特征
- ✓ 控制的基本过程





一、概念及内涵

1. 控制就是核实所发生的每一件事是否符合所规定的计划。”

— 亨利·法约尔

2. 控制是按照既定的目标和标准，对组织活动进行衡量、监督、检查和评价，发现偏差，采取纠正措施，使工作按原定的计划进行，或适当调整计划，使组织目标得以实现的活动过程。





3. 控制包括三层涵义

- (1) 控制是一个系统过程；
- (2) 控制是通过监督和纠偏来实现的；
- (3) 控制的目的是保证组织实现目标。





- 关于对控制基本含义不包括
- A. 管理就是控制
- B. 控制是一个过程
- C. 控制是通过监督来实现的
- D. 控制是通过纠正偏差来实现的
- E. 控制的目的是保证组织实现目标





二、控制的类型

- 控制点位置
 - ✓ 前馈控制
 - ✓ 现场控制
 - ✓ 反馈控制
- 控制活动的性质
 - ✓ 预防性控制
 - ✓ 更正性控制
- 控制手段
 - ✓ 直接控制
 - ✓ 间接控制
- 控制的方式
 - ✓ 正式组织控制
 - ✓ 群体控制
 - ✓ 自我控制
- 实施控制的来源
 - ✓ 内部控制
 - ✓ 外部控制
- 控制信息的性质
 - ✓ 前馈控制
 - ✓ 反馈控制





二、控制的类型

★前馈控制

- « 又称预防控制
- « 在实际工作开始之前，对输入环节所实施的控制
- « 前馈控制面向未来
- « 不会造成对立面的冲突
- « 最为经济的一种方法，达到“防患于未然”
- « 实施比较困难





二、控制的类型

★现场控制（过程控制）

- ★ 又称同步控制或环节质量控制等
- ★ 是在计划执行的过程当中对过程环节所实施的控制
- ★ 具有指导和监督两项职能
- ★ 容易形成控制者和被控制者之间的心理对立
- ★ 会受时间、精力、业务水平等的限制





二、控制的类型

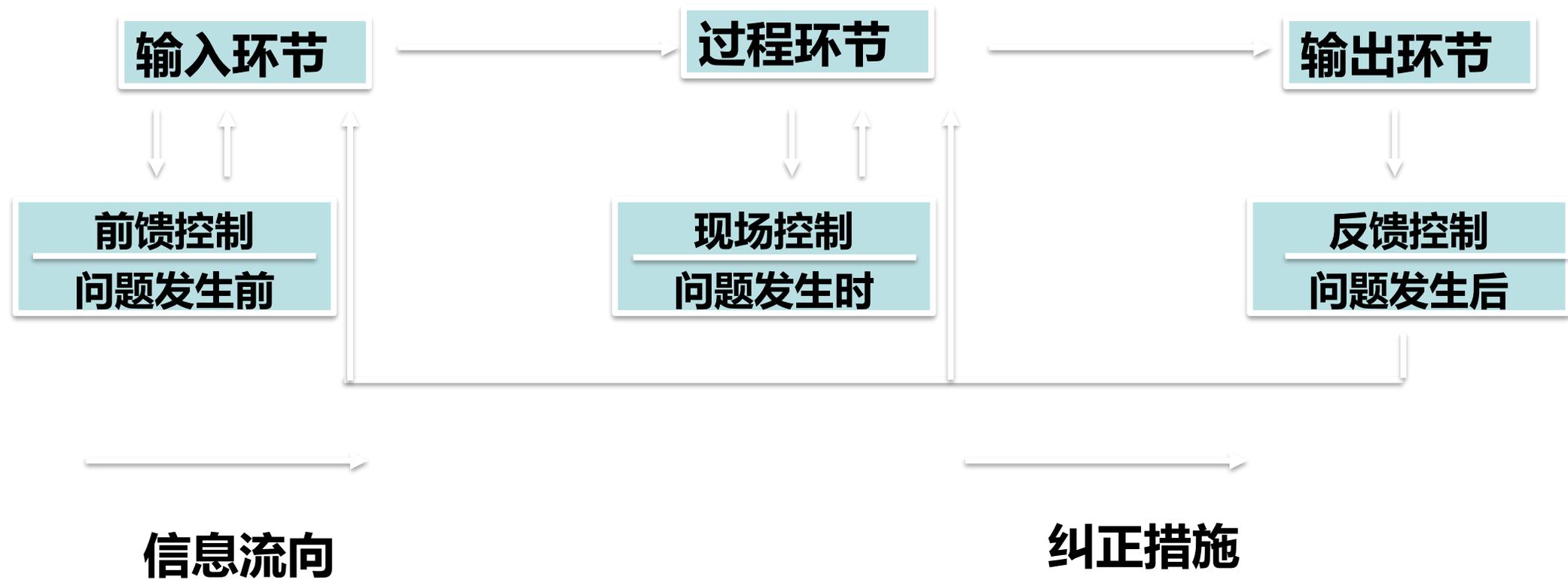
★反馈控制

- ✓ 又称事后控制、后馈控制等
- ✓ 是在行动结束之后，对输出环节所进行的控制
- ✓ 达到“惩前毖后”、“亡羊补牢”的目的
- ✓ 帮助把握行动规律





前馈、过程、反馈控制示意图





二、控制的类型

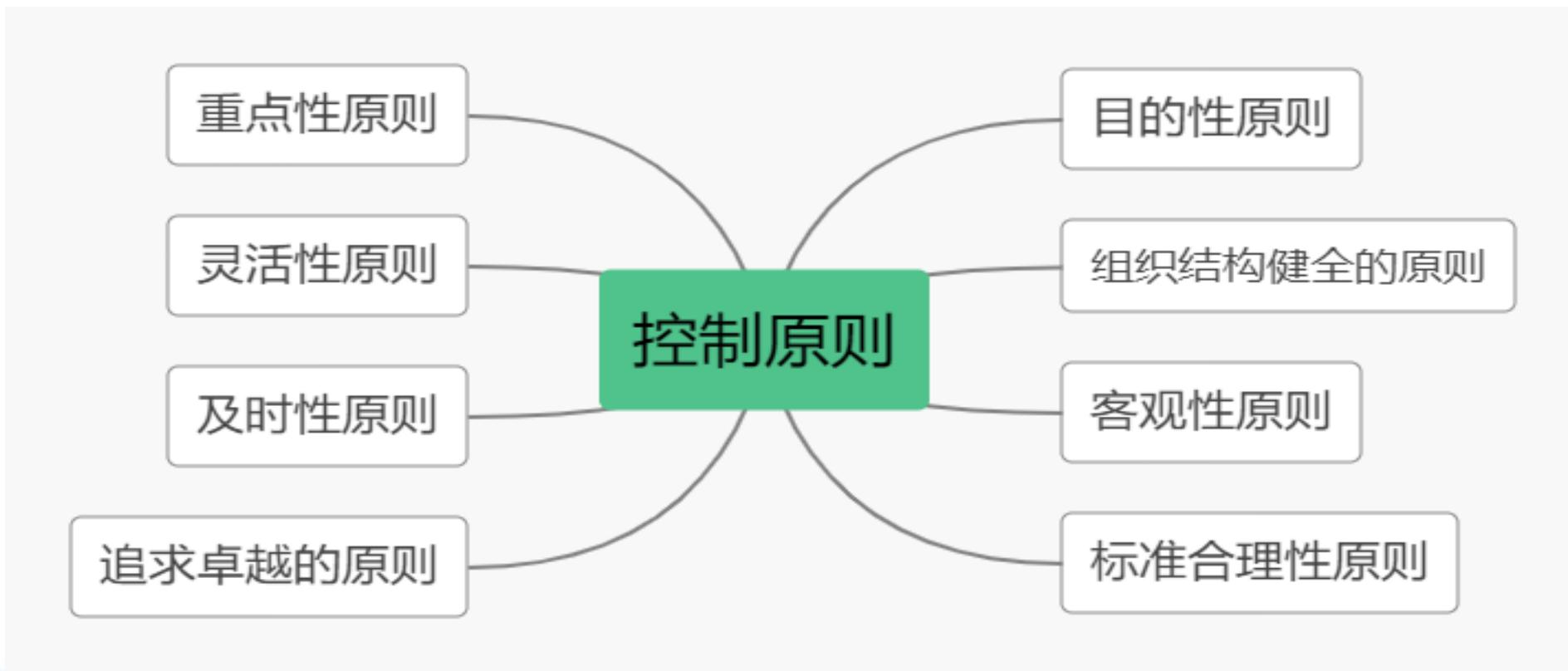
| | 优点 | 缺点 |
|------|-----------|------------------|
| 前馈控制 | 预先防范 | 缺乏对影响因素的准确估计 |
| 过程控制 | 及时 | 制约条件多 易形成对立关系 |
| 反馈控制 | 矫正偏差、总结经验 | 耗时 |





三、控制的原则与特征

(一) 控制的原则





1.目的性原则

- 管理控制的目的：
 - 使组织的实际工作按预计进行并取得预期成果。
 - 控制活动之前，必须制订计划，控制系统反映计划提出的要求。





2. 组织机构健全的原则

- 控制组织机构健全、责任明确。
- 责任、岗位相适应。
- 及时有效指出偏差、纠正偏差。





3. 客观性原则

- 控制是通过人来实现的。
- 管理者受主观、客观因素的影响。
- 为了客观地、准确地评价工作成果，须依据相应的**定量**或定性的**标准**进行控制。





4.标准合理性原则

- 建立客观、准确、有效、适当的标准，
- 标准可测量和可考核。





5.重点性原则

- 对组织的整体控制做到面面俱到是不可能的，也是没必要的。
- 要选择那些对全局影响大的重点因素、重点部分或关键环节进行控制。





6. 灵活性原则

- 控制须按计划目标去实现。
- 当**预先**制定的计划出现错误或环境发生重大改变时，
需要管理者灵活去控制。





7.及时性原则

- 及时**发现**偏差，是控制的第一步，
- 及时**纠正**偏差，
- 目的是减少时滞，避免更大失误，保证控制的有效性。





8. 追求卓越原则

- 人员具有追求卓越精神，
- 制订计划、控制标准、控制指标具有先进性、科学性，使组织的活动有所创新、有所前进，以达到一个新的高度，即持续改进，追求卓越。





(二) 有效控制系统的特征

- **有效控制系统可以改进工作绩效和提高生产效率。**
- **它具有以下特征：**
- **实时控制、适度控制、客观控制、自我控制和员工认同。**





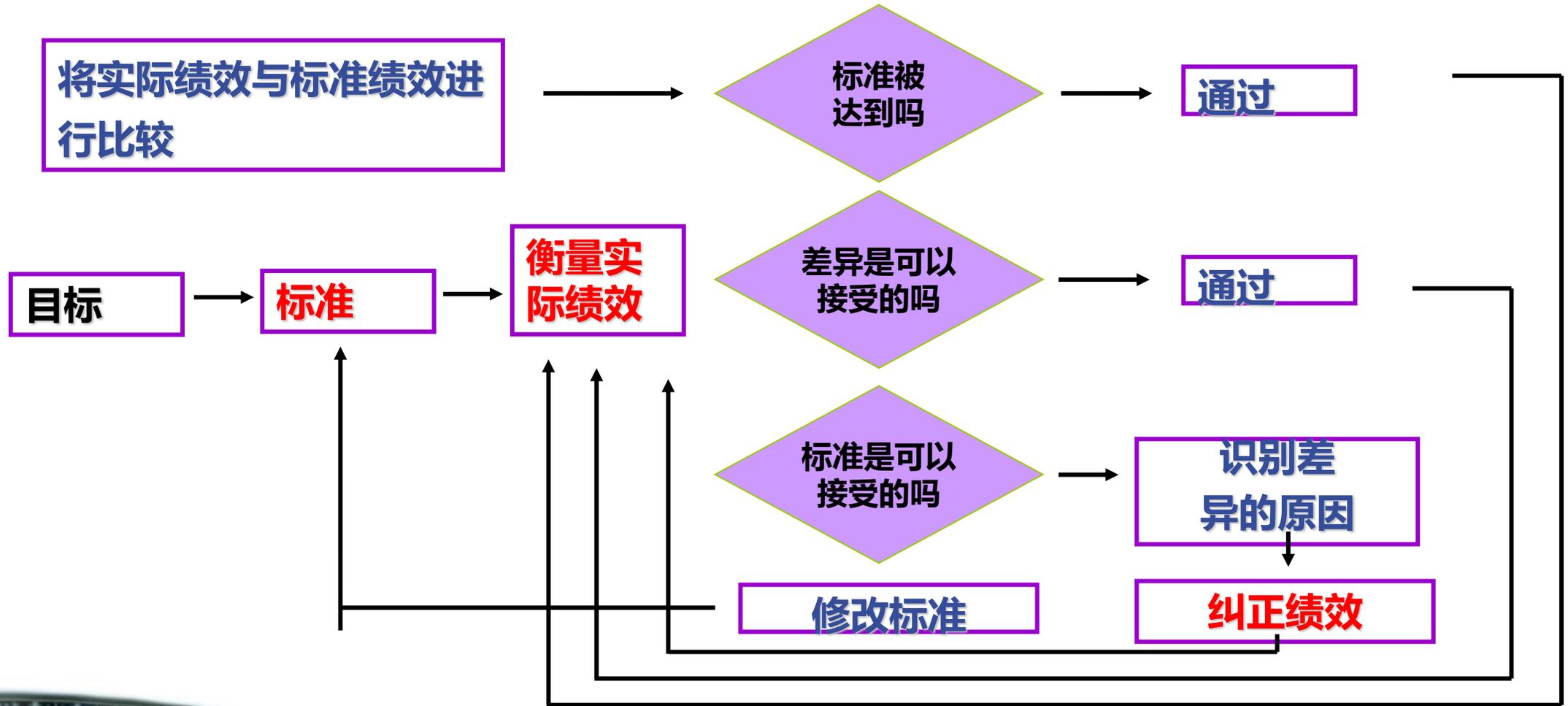
. 某外科病房的护士长为了做好病区护理缺陷的控制工作，她应遵循控制的基本原则不包含

- A. 目的性原则
- B. 客观性原则
- C. 重点性原则
- D. 传统性原则
- E. 及时性原则





四、控制的基本过程





四、控制的基本过程

控制过程包括**三个关键步骤**

(一) 确立标准

(二) 衡量工作绩效

(三) 评价并纠正偏差





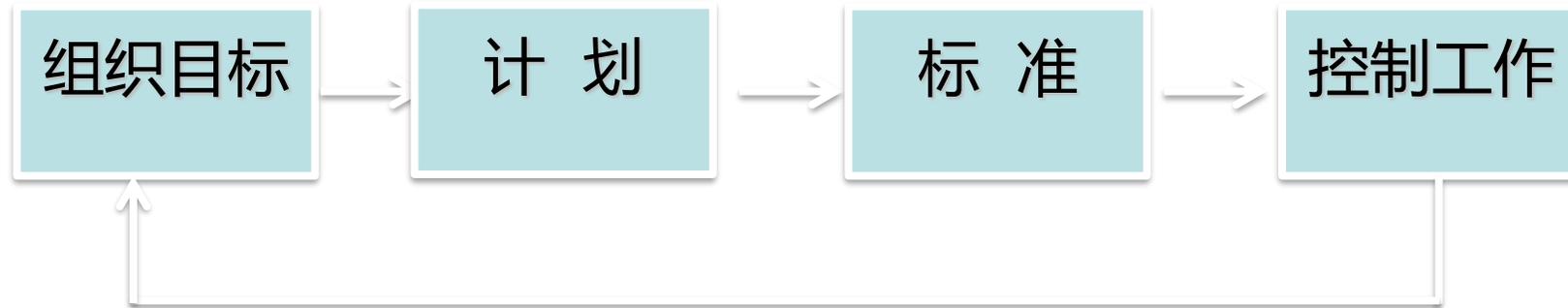
(一) 确立标准— 控制的**首要**环节

- ✓ 确立控制**对象**
- ✓ 选择控制**关键点**
- ✓ 分解目标并确立控制**标准**





目标、计划、标准和控制的关系



工作成果较难衡量而工作过程也难以标准化、程序化的高层管理活动中，工作者的**素质和技能**是主要的控制对象。





选择**关键点**时要从三方面考虑：

- ①影响整个工作运行过程的重要操作与事项
- ②在重大损失出现之前显示出差异的事项
- ③选择若干能反映主要绩效的控制点





护理管理控制的关键点：

核心制度落实 —— 消毒隔离、查对、抢救

护理人员 —— 护理骨干、新上岗护士、护生

病人 —— 危重、特殊检查治疗、自杀倾向

器材设备和药品 —— 急救、贵重、特殊

重点部门 —— 急诊、手术室、监护室.....

关键时间 —— 交接班、节假日、薄弱环节





• 分解目标并确立控制标准

将计划中的目标分解为一系列具体可操作的控制标准，是确立标准的**关键环节**。

控制标准包括**定量和定性**标准。定量标准又包括实物标准（如产品数量）、价值标准（产品成本、利润）时间标准（工时限定）。定性标准可采用产品合格率、顾客满意度等指标间接衡量产品质量。





(二) 衡量工作绩效

- ✓ 确定衡量方式
- ✓ 建立有效的信息反馈系统
- ✓ 检验标准的客观性和有效性





(二) 衡量工作绩效

前提：建立有效的信息反馈系统。

1. 确定适宜的衡量工作方式

衡量项目、方法、频度和主体上来确定。





2. 建立有效的信息反馈系统

衡量工作绩效、制定和执行纠偏措施需要收集必要的**有效**的信息。

信息的有效性体现在：

- **及时性**：收集、加工、检索、和传递工作
- **可靠性**：准确和完整
- **实用性**：形式应恰当适用





3. 通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性

存在两种可能：

- 一是**执行**中出现问题
- 二是**标准**本身存在问题





(三) 评价并纠正偏差

1. 评价偏差及其严重程度：偏差的严重程度主要取决于偏差对组织系统构成危险的程度。评价偏差及其严重程度 一将成效与标准比较

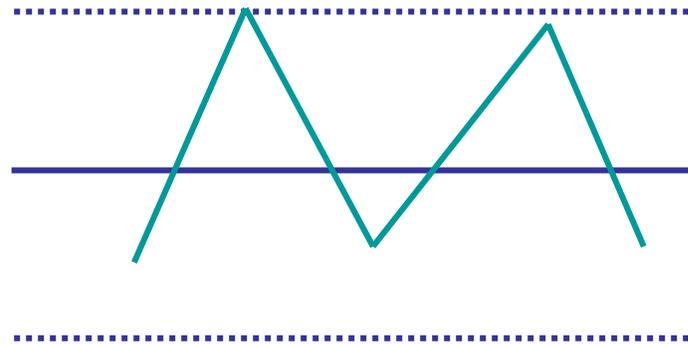
比较：注意偏差的大小和方向

注意偏差的范围

允许上限

标准

允许下限



偏差的

允许

范围





2. 采取纠正行动

- ◆ 找出偏差产生的主要原因
 - ✓ 从控制系统内部找原因
 - ✓ 从控制系统外部环境找原因
 - ✓ 在分析内外部因素的基础上找主要原因
- ◆ 明确纠偏措施的实施对象 —— 如组织的活动、衡量绩效标准、活动计划
- ◆ 选择适当的纠偏措施 —— 达到双重优化





在招收护士的过程中，某三甲医院只招收有护士执业证书且身体健康的护士作为新员工，以预防在岗护士因无资质或疾病导致的生产力低下的不必要的损失。这种控制手段属于

- A. 前馈控制
- B. 过程控制
- C. 结果控制
- D. 成本控制
- E. 直接控制





- 护士小齐打算为病人输血，发现输血袋有破损，有漏血现象，她立即同血库联系退换事宜。这种情况是护士的自我控制，属于控制类型的
- A. 预先控制
- B. 现场控制
- C. 结果控制
- D. 直接控制
- E. 生产控制





· 科室护士长每个月都要将护理质量检查结果反馈给护士，并且针对护理差错及护理投诉进行分析和讨论，提高护士的认识，并促进其改进。这种做法属于

- A. 前馈控制
- B. 过程控制
- C. 反馈控制
- D. 直接控制
- E. 间接控制





- 医院护理部定时抽查各病区病人的压疮发生率，属于控制类型的
- A. 前馈控制
- B. 预先控制
- C. 反馈控制
- D. 同期控制
- E. 现场控制





- 医院外科病房护士每日查对医嘱，发现错漏及时纠正，属于控制类型的是
- A. 前馈控制
- B. 预先控制
- C. 同期控制
- D. 反馈控制
- E. 事后控制





- 护士长落实了急救物品的管理制度，下列属于前馈控制的措施是
- A. 现场检查
- B. 压疮发生率
- C. 交叉感染率
- D. 基础护理合格率
- E. 急救物品完好率





- 对于医院的病房护士长来说，最有效的监督方法是
- A. 直接观察
- B. 听取汇报
- C. 指派专人监督
- D. 护士相互监督
- E. 听取病人的意见





第二节 控制在护理管理中的应用

- ✓ 护理风险管理
- ✓ 护理成本管理（自学）





一、基本概念

1. 护理风险

是指在医疗领域中，因护理行为引起的遭受不幸或损失的一种可能性。

- * 医疗护理风险
- * 护士的职业风险
- * 探视者或陪护等其他人员的风险





2. 护理风险事件

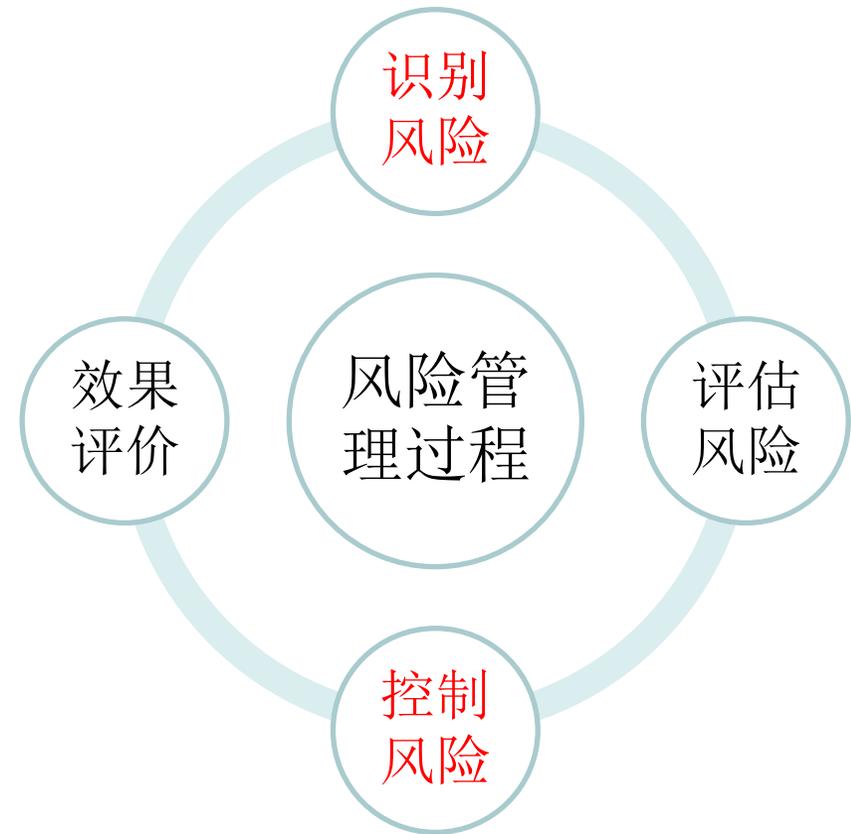
- ✓ 存在于护理工作各个环节中的不安全因素，可以导致患者伤残或死亡等。
 - 差错类
 - 投诉类
 - 意外事件
 - 护士纪律问题





3. 护理风险管理

对现有的或潜在的护理风险的识别、评估、处理和管理效果评价，以减少护理风险事件的发生及风险事件对患者、探视者、医护人员和医院等的危害和经济损失。





二、护理风险的来源

1. 病人因素所致的风险

- ✓ 病人疾病因素所致的风险
- ✓ 病人就医行为所致的风险
- ✓ 病人个体因素所致的风险





二、护理风险的来源

2. 护理行为所致的风险

- 护理行为特殊性所致的风险
- 护理行为局限性所致的风险
- 护理人员因素所致的风险





二、护理风险的来源

3.系统因素所致的风险

- ◆ 医院整体协调管理
- ◆ 人力资源管理
- ◆ 设备环境管理
- ◆ 安全保障制度的建设等方面的因素





三、护理风险管理的程序

1. 护理风险识别

- ✓ 呈报护理风险事件，正确收集相关的信息
- ✓ 积累临床护理资料，全面掌握风险控制规律
- ✓ 分析护理工作流程，科学预测护理风险防范





三、护理风险管理的程序

2. 护理风险评估

- 对已明确的风险事件发生的可能性及可能造成损失的严重性进行估计，为采取相应的护理风险管理措施提供决策依据的过程。





三、护理风险管理的程序

3. 护理风险控制

- ✓ 针对经过风险识别、风险评估之后的风险问题采取措施。是风险管理的核心内容，采取事前预测防范、事中及时补救和事后妥善解决的方案。
- ✓ 处理的技术：
 - ◆ 风险预防
 - ◆ 风险回避
 - ◆ 风险转移
 - ◆ 风险承担
 - ◆ 风险教育





三、护理风险管理的程序

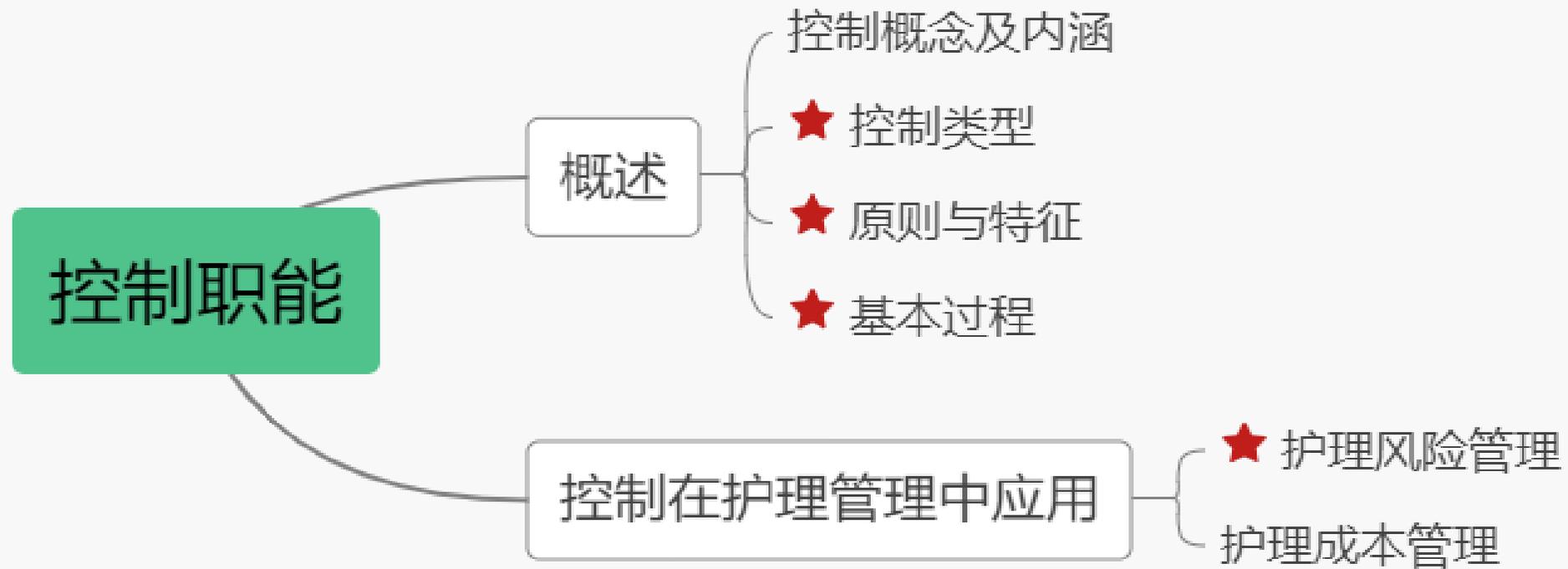
4. 护理风险管理效果评价

风险管理组织对于风险防范措施的执行情况进行检查，对于高风险项目定期进行结果分析，从而监测、评价和改良护理风险防范措施，并由此进入下一个护理风险管理的周期循环过程。





小结





谢谢聆听!

