

医院之间的竞争越来越激烈，对管理要求越来越高，虽然医院中层干部大多是优秀的医务人员，在管理上却没有受过系统训练，在管理工作中往往显得力不从心，表现在中层干部对管理的重视程度不够，跟外部竞争的时候不能制定合适的竞争策略，在内部管理中存在上下沟通不到位，部门之间协调和配合不佳，难以调动下属的积极性，难以形成凝聚力，计划的制定不具体不明确，执行不到位等诸多方面。总体而言，虽然大多数中层干部非常勤奋，工作非常忙碌，但是从整体上看，医院的管理效率低下，执行力低下。中层干部管理技能的提升成为医院非常紧迫的问题。本课程将帮助医院中层干部进行准确的定位，掌握计划的制定与执行、管理沟通、授权、激励等管理中最常用的技能。

培训课程目标：

- 1.理解管理在医院发展中的重要作用。
- 2.中层干部能够进行准确的定位
- 3.掌握计划的制定与执行技能
- 4.掌握管理沟通技能
- 5.掌握授权技能
- 6.掌握激励技能

培训课程对象：医院中高层管理者

授课方式：讲授、案例分析、小组讨论、互动

授课时间：1-2 天

培训课程大纲：

第一部分：认知与理念

一、管理的重要性

案例：中国医疗行业发展的特点与步骤

二、医院中层干部的角色定位

1.作为下属的中层干部

- (1) 体现院领导的发展意图，提高执行力
- (2) 从医院整体利益最大化的角度考虑问题
- (3) 中层干部的常见角色错位（越位、出位、错位）
- (4) 屁股决定脑袋的深化与内涵（案例分析：行政职能科室）

案例：妇产科刘主任是否具有科室领导能力

2.作为同级单位的中层干部

- (1) 管理问题、相互协商、民主建议

案例讨论：骨科李主任关于科室发展与定位的决策对还是不对？

- (2) 多多配合、有事共勉、有责共担

案例讨论：科与科之间、科与护之间？

3.作为上司的中层干部

中层干部必须扮演五种角色：管理者、领导者、教练员、指挥者、督导者。

案例讨论：心内科韩主任是不是一位合格的科室负责人？为什么？

三、医院中层干部计划制定技能

1.计划是什么？制定计划的重要性

案例：某医院缺乏计划导致决定无法落实。

3.目标的制定

- (1) 制定一个合适的目标
- (2) 目标的分解
- (3) 检查、辅导与反馈，帮助下属实现目标。

案例讨论：某医院人才培养五年规划

四、医院中层干部的沟通技能

- (1) 与上级沟通方法
- (2) 与同级协调沟通艺术
- (3) 与下属的协调艺术
- (4) 跨部门沟通

案例讨论：患者与手术主刀者之间的对话！

5.沟通的障碍：

6.有效沟通的原则

7.沟通中的倾听技巧

8.沟通中的说的技巧

9.中层干部管理沟通

- 1) 下达命令与接受任务
- 2) 汇报工作与听取汇报
- 3) 商讨问题
- 4) 表达不同意见
- 5) 表扬与批评的艺术

案例讨论：科室负责人与病区小王沟通的情景，请问有什么问题？

五、中层干部的授权艺术

- 1.授权的意义与概念
- 2.为什么不愿意授权？
- 3.授权的四种层次
- 4.影响授权程度的因素
- 7.有效授权应遵循的基本原则
- 8.如何处理“反授权”

六、中层干部的激励技能

- 1.为什么要学习激励艺术？
- 2.激励的概念和基本原理
- 3.激励的相关理论和技巧
 - (1) 需求层次理论
 - (2) 双因素理论
 - (3) 公平理论
 - (4) 合理的薪酬分配（以护士为例）
 - (5) 奖励与处罚的原则
- 4.中层干部如何激励下属

5.分组讨论：

- (1) 不同年龄阶段的医护人员的需求有何特点？应分别采取哪些激励措施？
- (2) 我们医院在激励方面有哪些需要改进的地方？

第二部分：行动与操作

第一讲结果与任务：执行就是要结果

结果三要素（认知、坚持、学习）
以结果做医患交换的平台。
患者价值是做结果的方向
执行型人才的三大标准
新形势下科主任的意识与素养
当前医院管理者工作目标与任务
第二讲科主任执行力的核心要素
构建执行力的四要素
心态要素怎样构建执行力
工具要素怎样构建执行力
角色要素怎样构建执行力
流程要素怎样构建执行力
科主任执行力不强的表现（四个毒瘤）
科主任执行不力的常见 12 大原因
医院管理者执行力失败的 8 大因素
第三讲科主任如何提升执行力
1、提升医院执行力基本策略
执行训练：打造卓越执行者的必然之路
目标绩效：确立以目标为先导的绩效管理体系
流程优化：执行效率提升的基本动作
组织创新：目标是执行零阻力
技巧方法：有效掌握执行技巧
2、提升医院执行力基本路径
第四讲提升科主任的执行力
中层管理者的角色功能
作为下属的四项职业准则
下属职业经理常见的角色错位
高执行力管理者必须做的七件事
执行的驱动系统：目标管理；
执行的职责系统：责、权、利明确；
执行的检查系统：跟踪查核；
执行的考核系统：绩效考核。
第五讲科主任角色扮演与认知
“员工”与“管理者”
不同层级管理者的工作重点
作为下级（管理者）的基本职业准则
第六讲打造高绩效团队
团队的建设与目标确立
打造高绩效团队的三个要素
1、核心价值
2、思想价值
3、利益价值
“伪”团队与“真”的区别（愿景）
创新激励与竞争激励

多方位沟通（医、护、患三体一位），确立互信
团队凝聚力的形成与长效机制
医院推动团队解决问题的注意事项