
医院管理者管理技能提升

如何做一名卓越型有影响力的科室主任、护士长
暨赢在中层-打造高绩效的医疗执行团队

【课程概要】

- 了解医院科室主任的角色定位与使命职责，以做好承上启下工作；
- 增进对医院上司的辅佐功能与对下属的领导艺术；
- 掌握用人的艺术，学习全方位的领导技巧，增进自己的领导魅力；
- 学习教练技术与指导部属技巧，强化医院培训下属的能力与效能；
- 掌握激励与自我激励的方法，掌握提升部属工作意愿的方法与技巧；
- 树立现代医院经营管理意识和理念，明确作为管理者应该具备的素质；
- 通过参与和练习，掌握医院有效的管理技能和方法，提升工作绩效；
- 共同探讨和解决实际工作中的问题，分享各自的成功

【课程目标】

转换思维：现任管理者的角色、职责、思维应该尽快转变到调动和使用每个下属、从而发挥他们最大的潜力。还要认同自己要对组织发展负责，既确保完成眼前的业绩，也保证团队未来能够承担更大的业绩。

改善行动：建立与下属之间的互信关系的作用以及相关的方法；使用各种类型员工和发展各种类型员工的策略；明确激励下属士气的重要因素；认识辅导下属的作用以及常用手段。

养成习惯：对于课程内容，养成使用习惯。并养成与员工谈心掌握员工思想动态的习惯；了解各个员工所重视的激励因素的方法；制定员工发展目标以及确定辅导谈话目的的方法。

行动计划：在课堂上每个单元结束时，都将要求学员根据所学习内容，针对自己所管理员工制定行动计划。

科主任作为“院长的代言人”，既是领导的左膀右臂，还是医院管理的执行者，更是学科带头人，融业务与管理于一身，应当站住医院的角度去领导科室，站在医院全局的高度去看问题，医院的长远发展需要一个强大的职业团队，科主任角色定位与管理水平高低，决定医院效益与发展的快慢、医疗质量的优劣、发展的空间大小、品牌价值的升降、患者满意度的高低，因此，如何加强对医院科室主任的管理显得尤为重要和迫切。怎样让科主任既要是精通技术的“硬专家”，还要是擅长管理的“软专家”，成为有丰富经验的“实干家”。是每一位医院管理者必须面对的一个课题。为进一步加强医院经营管理与加快学科发展，提高科室综合管理水平，建立一支高素质的科室管理队伍，强化医疗服务效率，解决科室主任在管理上的“半路出家”现象，尽快帮助他们完成由主力“医疗专家”提升为“领导加教练”复合型管理者，解决医院领导“高处不胜寒”、“心有余而力不足”的感慨。强化医院经营管理，“以名医打造名科，以名科塑造名院”活动，保证医院整个管理系统的高效运转，实现医院发展的宏伟目标。

特拟定以下讲义：（以医院为导向做相应修改）

培训时间：1-2天（中高层管理者及优秀骨干）

导言分析：管理者十大必改之恶习

- 一、推卸责任，诿过同事
- 二、工作不主动，拨一拨、动一动
- 三、牢骚满腹，背后乱讲
- 四、元老自居，居功自傲
- 五、包庇下属，当老好人
- 六、成本观念差，随意浪费

-
- 七、本位主义，没有全局观
 - 八、攀比收入，总觉吃亏
 - 九、斤斤计较，钻牛角尖
 - 十、寻找借口，推却工作

第一讲:如何做一个优秀的医院科室主管

- 医院科室主管的角色认知
- 医院科室主管的基本职责
- 医院科室主管的素质与涵养
- 医院科室主管应具备的综合能力
- 医院科室主管的时间管理的技巧
- 优秀的医院科室主管激励与员工培育
- 优秀的医院科室主管有效的沟通技巧
- 优秀的医院科室主管目标设定与计划

第二讲:优秀的医院科室主管的领导力和授权

- 医院领导与管理的联系与区别
- 医院员工的准备度与领导者的行为
- 医院情境领导模式与实践工作步骤
- 医院有效授权的步骤与行为原则

第三讲结果与任务：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

新形势下科主任的使命与职业素养

当前医院管理者工作目标与任务

第四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

第五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

第六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。

第七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

第八讲打造高绩效团队

●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

第九讲影响力与领导团队

1、如何建立自己的影响力？

树立影响力的八大指标：

1)、立信 5)、赞美

2)、不争 6)、阳光

3)、宽恕 7)、激情

4)、无私 8)、能力

2、如何驾驭你的团队？

1)、品格

2)、聆听

3)、教育

4)、关爱

5)、梦想

6)、激励

第十讲：细节，细节，再细节

一、“差不多”文化批判

二、做事如何做好细节

1、学会以上级的视角看问题

2、养成反复检查的习惯

3、建立细节至上的观念

4、永无止境的合理化

5、把工作当作自家的事务