

---

## 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，融业务与管理工工作于一身，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：（以医院要求为导向做相应修改，）

**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

**没有失败的制度，只有失败的执行力**

有制度，就要有落实制度的制度——考核

开会+不落实=零

员工只做领导关心的和考核的

## 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 医院管理者的影响力与领导团队

### 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

---

## 第十一讲：高效团队执行力训练

### 1、什么是团队

### 2、团队协作

训练科目：欲与天公试比高（准备废纸，每个学员3张）

训练动作之一：统一的思想

训练动作之二：统一的目标

训练动作之三：统一的声音

训练动作之四：统一的动作

## 第十二讲：创造科室管理体制

1、机制创新是管理提升的根本所在

2、内部市场机制——**执行力**

3、人尽其才机制——**人才力**

4、安全控制机制——**诊断力**

5、内部竞争机制——**创造力**

6、内部培训机制——**学习力**

7、内部监督机制——**自律力**

小组讨论，代表发言：每组动作给我们的启发

(小结：请用三句话总结您今天的收获)

---