

医院中层管理者的素质与技能

【课程学时】

2-3 天

【培训对象】

医院中高层管理人员（不超过 40 人）

【课程目标】

通过理论讲解和讨论，使学员掌握系统的管理方法；

【内容概要】

通过深入讲解和训练，使学员掌握专业的情境领导、目标管理、绩效评估、时间管理、管理沟通、有效命令、指导、授权和激励员工等专业技能；直接解答学员工作中遇到的常见问题。

【授课方式】

讲授 + 现场演练 + 讲师点评 + 案例 + 视频

【课程大纲】

第一部分：管理自我与他人

第一章：成长篇

管理者的个人素质要求

管理者应当具备的基本观念和工作态度

管理者的角色认知与角色转换

你所认为的管理者应该如何？

你的目标定位是什么？

操作型人才到管理者--角色转变的困难

管理的角色

一个独立组织中的成员

需要吸取的经验

把目标和努力连接起来

把资源变为产品

应该具备的能力

对工作和员工给以同样的关注

妥善处理你的工作环境

需要克服的七种压力

工作领域

员工的期望

满意和不满

工作生活的质量

管理者

- 需要获取的知识
- 管理过程
- 管理原则
- 管理入门
- 系统和形势

第二章：人才篇

- 自我的个人职业生涯规划
 - 影响职业选择的因素
 - 职业生涯规划中的不同角色
 - 职业生涯规划路线分析
- 团队的人才梯队计划
 - 开发替换图表
 - 评估管理潜力
 - 规划管理要求
 - 人才阶梯培养计划
 - 加强员工的职业生涯管理
- 职业化的素质和行为能力
 - 素质与潜能
 - 素质模型及应用
 - 素质评价的应用
 - 职业化行为能力
 - 职业化行为能力的标准建立
 - 职业化行为能力的评价

第二部分：中层管理者技能

第一章：时间管理

- 时间能管理吗？
 - 计算你的时间价值
 - 时间管理的基本原则
 - 原则一：80/20 原则
 - 原则二：第二象限工作法
 - 第四代时间管理学

第二章：目标管理与绩效考核

- 目标管理
 - 目标管理的好处
 - 目标管理的特征
 - 目标管理的难点
- 好目标的特征
 - 没有好目标的原因
 - 特征之一 -- 与高层一致
 - 特征之二 -- SMART 原则
 - 特征之三 -- 具有挑战性

- 设定目标的七个步骤
- 如何为下属制定目标
 - 来自下属的阻力
 - 克服阻力的方法

- 绩效考核
 - 为什么要进行考核？
 - 定期考核的作用
 - 业绩考核的过程
 - 业绩考核应注意的方面
 - 反馈与辅导技能
 - 考核之后

- KPI 指标与绩效改进系统

第三章：业务运营与人事匹配

- 工作流程与岗位设计
 - 工作设计的含义
 - 工作设计的内容
 - 工作设计需要考虑的因素
 - 工作设计的要求
 - 岗位描述书

- 职位分类
 - 职位及分类和结构
 - 分类的依据和原则
 - 分类的方法和程序
 - 人员任职资格

- 基于能力的人力资源管理
 - 构建人力资源管理体系
 - 人力资源管理系统模型
 - 人力资源管理业务模块
 - 人力资源管理的运行方法
 - 人力资源管理的制度体系
 - 效益评价系统

第四章：人际沟通、管理沟通与跨部门沟通技能

- 人际沟通技巧
 - 沟通的定义
 - 双赢沟通理念
 - 有目的提问的技巧
 - 设身处地倾听与移情技巧
 - 积极确认技巧
 - 利益说服技巧
 - 身体语言与沟通

- 管理沟通技巧
 - 管理中的角色

- 与上司沟通技巧
- 与下级沟通技巧
- 与同级同事沟通技巧
- 与其他部门同事沟通技巧
- 与客户和供应商沟通技巧

团队沟通技巧

- 团队沟通与决策
- 小组会议技巧
- 专业呈现技巧
- 影响力与说服力
- 头脑风暴沟通原则
- 积极的小组沟通原则

跨部门沟通技巧

- 跨部门沟通金三角
- 工作职能与工作流程
- 内部客户服务
- 确定本部门的沟通目标
- 了解本部门的信息
- 探询对方的信息
- 判断对方的意图
- 发现双方的共同利益
- 双赢的跨部门沟通
- 克服沟通障碍
- 有效指导者的特征
- 怎样将态度转变为行动

第五章：情境领导（命令、指导、激励、授权）

（管理工具的介绍--赫塞-布兰查德情景领导模型）

情境领导的基本概念

- 工作成熟度的确定
- 工作成熟度的四个阶段
- 领导作风的确定
- 领导作风与成熟度配合

有效领导技能

命令

- 有效命令的特征
- 什么时候需要使用“命令”
- 命令的全部过程
- 命令与示范
- 命令的使用注意事项

指导

- 有效指导的特征
- 什么时候需要使用“指导”
- 指导的全部过程

- 如何将“对人”转变成“对事”
- 如何将经验分享
- 指导的使用注意事项

激励

- 制度性激励
- 职业发展激励的四种方式
- 金钱激励问题
- 非制度性激励
 - 世界上最伟大的管理原则
 - 如何 PMP
 - 学会批评

授权

- 有效授权的定义
- 授权与分权的区别
- 授权的三个关键
- 三 R 式授权
- 有效授权过程
- 授权后的监控
- 授权中常见问题

第六章：团队建设与管理

- 团队合作的基本概念

- 团队建设的过程及特点

- 团队规则

- 团队显规则
- 团队潜规则
- 心理契约
- 团队规则：维护与破坏

- 团队角色

- 团队角色分析
- 团队角色的启示
- 团队角色与组织角色的差异
- 团队角色的认知
- 团队角色测试

- 团队关键问题分析

- 高效团队表现

第七章：领导艺术

- 成功领导者

- 成功领导者的八项要素

- 领导艺术和科学

- 什么是领导艺术
- 领导艺术与激励
- 领导风格和概念

领导风格的选择
领导与下属