

科室管理 责任经营

——医院科室精细化管理技巧“心”时代

课程背景：

随着我国医疗改革的不断深入与发展，医疗管理模式、发展模式、精细化管理模式、服务模式正在经历前所未有的大变革。2020年的十四五规划中，已经明确未来中国大健康事业、医疗行业、医疗机构的发展方向与目标。面对时代的变革，国务院办公厅由在2021年6月4日发布了《国务院办公厅关于推动公立医院高质量发展的意见》，要求力争五年的时间做到全国公立医院发展的三转变，三提高。明确要求全国公立医院在五年时间内，从规模扩张向质量效益转变，从粗放式管理向精细化管理转变，从注重物质要素向人才要素转变。真正做到医疗质量、服务效率、收入待遇三提高，不断增加各级公立医疗机构的综合能力。同时国家医政医管局也于10月14日向外公布《关于印发公立医院高质量发展促进行动（2021-2025）的通知》明确了促进各级公立医院快速发展的具体要求。将建设临床重点专科群、建设高质量人才队伍、建设三位一体智慧医院、提升医疗质量水平、提升患者体验度、提升医院综合管理能力写入其中。国家不仅在各级医院发展规划的文件中明确未来医院精细化管理管理的新要求，也在最新的《2020等级医院评审细则》中将医院综合精细化管理能力、科室中层管理能力、智慧医院体现能力、员工绩效提升能力、患者服务感知能力做出了新的定义与要求。强化医院精细化管理能力，落地科室中层管理效率已经成为医院发展的核心课题。本课程将从医疗市场发展规律、政策引导导向、管理理念剖析、管理工具使用等多个方面解答医院管理疑惑，提升医院精细化管理能力。

课程收益：

- 严谨地分析医疗产业内外精细化管理服务环境帮助医院灌输全民精细化管理服务理念；
- 建立有效的管理客户精细化管理服务系统以分配和利用有限的各种资源激发盈利；

- 利用服务资源及客户分析方法提高领导决策力；
- 通过现场的演练提升沟通能力，掌握中层管理沟通技巧
- 帮助提升管理团队主动意识，完善良好工作心态，增加团队忠诚度；
- 帮助规划管理者的职业方向与自我角色，提升管理团队工作效率；
- 帮助医院梳理智慧互联网医疗模式架构，导入智慧管理数据模型与解析；
- 帮助医院分析绩效管理理念，梳理绩效引导下的人才梯队建设；

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：院长、科室主任、护士长、中高层管理人员

授课方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+沙盘体验+情景模拟+实操演练

课程大纲

第一讲：医疗改革对医院管理挑战

一、医疗管理发展解析

1、80年代生产型管理

2、90年代推广型管理

3、00年代精细化管理型管理

4、10年代服务型管理

5、14年代网络型管理

6、17年代共享型管理

7、19年代医共体管理

二、医疗管理模式的迭代更新

- 1、从线下到线上
- 2、从面诊到 APP
- 3、从技术到服务
- 4、从垄断到竞争
- 5、从强硬到服务
- 6、从治疗到康健
- 7、从运作到经营

三、医疗管理需求的改变

- 1、什么是中国人的需求
- 2、医疗需求的变化
- 3、员工需求的变化
- 4、患者需求的变化
- 5、管理需求的迭代重心

四、当下医疗管理模式的案例解析

- 1、互联网+共享医疗模式
- 2、湖南平江县中医院管理模式
- 3、浙江长兴人民医院数字医疗

4、丁香园医疗服务管理模式

5、腾讯医疗服务管理模式

第二讲：有效管理体现价值

思考讨论：1 什么是管理

一、什么是管理

1、何为管理

2、何为有效管理

二、管理管什么

1、获取：资源

2、调度：人与资源的整合

3、利用：资源互补

4、开发：员工技能

三、管理是管理的生命力

1、管理者得核心价值技术、管理

2、有序管理是部门的核心竞争力

四、管理者管理的四维要素

1、第一要素：对象

人、时、地、物、患者、信息、技术

2、第二要素：重点

系统、标准、制度

3、第三要素：方法

指令、考核、报告

4、第四要素：特性

追求稳定、偏差小

五、管理的职能与循环

1、管理的职能

分析、计划、执行、控制

2、管理的循环（PDCA）

计划、执行、检讨、改进

六、影响管理者管理的五大难点

1、难点一：角色定位不清

2、难点二：目标分解不详

3、难点三：沟通技巧不当

4、难点四：内部授权无力

5、难点五：绩效执行低下

案例：1 部门不良事件，是主动上报，还是内部消化

第三讲：管理角色定位

思考讨论：1 管理者在日常管理中扮演什么服务角色

一、管理者的三个角色

1、管理者是最好的表演者

2、角色一：上级前

2.1 服从者

2.2 执行者

2.3 受训者

2.4 协助者

2.5 上级替身

2.6 绩效伙伴

3、角色二：同级前

3.1 内部服务者

3.2 支持配合者

4、角色三：下属前

4.1 计划者

4.2 指挥者

4.3 监督者

4.4 授权者

4.5 培育者

4.6 激励者

二、管理者的八大角色错位

1、内部控制，抵触上级

2、各司其职，互不相干

3、讨好员工，牺牲领导

4、地方诸侯，自管自己

5、向上错位，指点江山

6、民意代表，对抗医院

7、业务骨干，亲历亲为

8、做自由人，扮和事佬

三、角色代表了谁？

思考讨论：1 管理者代表了谁？

1、管理者角色的七个代表

1.1 医院的意志

1.2 决策的高层

1.3 医院的利益

1.4 医院的制度

1.5 医院的文化

2、管理者不代表

2.1 本人意见

2.2 下级员工

2.3 正义公理

2.4 旁观者自由人

2.5 好好先生

讨论：1.什么是好管理者？

2.好管理者应该具备什么条件？

第四讲：医院精细化管理管理定义

一、什么是医院精细化管理管理

1.何为医院精细化管理

2.何为精细化管理管理

二、精细化管理就是生命力

1.三分战略，七分精细化管理

2.精细化管理管理就是核心竞争力

三、精细化管理管理的细分

1.组织精细化管理管理

2.个人精细化管理管理

四、影响精细化管理管理的因素

1.外部因素

2.主体因素

五、精细化管理管理者的执行素质

1.精细化管理管理者的主要素质

2.精细化管理管理培养方法

3.改变精细化管理管理外因的方法

第五讲：精细化管理管理技巧步骤与流程

一、目标与计划

1、什么是目标

2、什么是计划

3、制定目标与计划的重要性

二、部门测量，合理定标

1、合理确定目标的十步流程

1.1 第一步：数据的有效分析

1.2 第二步：客户的规律评估

1.3 第三步：紧跟着公司目标

1.4 第四步：人员配比的分析

1.5 第五步：部门的承载能力

1.6 第六步：政策的引导方向

1.7 第七步：突发事件的预估

1.8 第八步：分清主次量力而行

1.9 第九步：目标清晰责任到人

1.10 第十步：量化目标结果导向

2、目标制定的误区

2.1 误区一：盲目定标

2.2 误区二：不分主次

2.3 误区三：缺少量化

2.4 误区四：责任不清

三、计划明确，重在结点

1、计划设计的要点

1.1 计划设定要量化

1.2 计划围绕目标定

1.3 计划实施好运行

1.4 计划时刻能跟踪

1.5 计划到人领任务

1.6 计划结点要清晰

1.7 计划偏差及时调

2、计划实施的步骤

2.1 计划全员要确定

2.2 计划也需仪式感

2.3 阶段监察要跟进

3.4 及时奖励少批评

3.5 遇到问题及调整

3.6 结束考核要分明

3.7 总结更新才算完

四、目标与计划的结合

1、目标是头，计划是身、结果是尾

2、计划根据目标要及时调整

第六讲：上传下达 服务的沟通技巧

一、沟通沟通的四个标准

1、标准一：预见问题主动沟通

2、标准二：兼顾对方感受

3、标准三：触及问题核心

4、标准四：善用 EQ 化解矛盾

二、各级服务沟通技能

1、与上级沟通艺术

2、与同级协调沟通艺术

3、与下属的协调艺术

4、患者的沟通

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、管理者管理沟通

9.1 下达命令与接受任务

9.2 汇报工作与听取汇报

9.3 商讨问题

9.4 表达不同意见

9.5 表扬与批评的艺术

第七讲：医疗团队管理核心工具

思考讨论：什么是工具

一、工具一循环管理（PDCA）

1、什么是循环管理

2、循环管理的作用

3、循环管理的使用

4、循环管理的落地

二、工具二S管理

1、什么是S管理

2、S管理的作用

3、S管理的使用

4、S管理的落地

三、工具三QCC管理

1、什么是QCC管理

2、QCC管理的作用

3、QCC管理的使用

4、QCC管理的落地

四、管理工具四 RCA 管理

1、什么是 RCA 管理

2、RCA 管理的作用

3、RCA 管理的使用

4、RCA 管理的落地

第八讲：医疗+智慧互联网的管理应用

一、医疗+智慧互联网定义

1、互联网医疗的基本概念

2、传统医疗领域的痛点

3、分级诊疗的医疗改革

4、国内互联网医疗模式的分类

二、国内互联网+医疗项目解析

1、互联网医疗领域的滴滴-朱李叶

2、垂直领域的独角兽-医疗影像识别

3、医疗领域的信息化-SaaS 的可行性

4、医疗的云计算

5、医疗的电子商务化-挂号和网上卖药

6、心血管疾病领域的独角兽

三、腾旭互联网+医疗项目解析

1、糖大夫-智能硬件的探索

- 2、腾讯在丁香园的布局
- 3、腾讯在 AI 医疗领域的探索-医疗小冰
- 4、腾讯在制药领域的投资
- 5、腾讯的印度医疗市场的投资布局

四、公立体系互联网+医疗项目解析

- 1、银川市第一人民医院
- 2、安徽省立医院
- 3、浙大附属医院长兴院区
- 4、成都大弯社区卫生服务中心

五、互联网+医疗领域解析

- 1、数据分析和挖掘：如云平台和一些科研项目；
- 2、帮助患者更好的找到医生或者得到诊断：如轻问诊、挂号、预约、网络医院等；
- 3、帮助患者更好的治疗或者康复：如术后康复、海外医疗、会诊和转诊等；
- 4、健康和疾病管理：如大健康、疗养院、康复基地、体检、基因检测、家庭上门服务、医保保险类、智能可穿戴设备等；
- 5、帮助医生学习交流：如用药、文献、指南类平台等；
- 6、电商类：如药品电商；
- 7、工具和解决方案类：比如院内的一些系统、药企推广定制的一些产品；
- 8、其它：一些偏医疗领域，如母婴领域。

第九讲：高绩效下的团队执行

一、医疗绩效模式解读

- 1、什么是绩效

2、绩效的定义

3、医疗绩效的演变过程

二、医改后的中国绩效模式

1、医改的绩效核心

2、医改后的绩效管理模式

3、医改后的绩效组成部分

三、绩效的合理使用技巧

四、绩效如何提升团队执行能力