

医院中层干部综合管理技能培训

主讲：蒲黄

【课程背景】

从医院业务骨干晋升到中层干部，“员工”与“管理者”两者承担不同责任，扮演着两种不同角色。90%的员工上升到中层干部时，都很容易混淆两个角色，这一转变过程令许多人饱受艰难和挫败。

“角色认知与转换”是医院中层干部必须经历的一道坎。员工要成为称职的管理者，必须在核心技能与工作重心方面做出重新调整，彻底忘记旧身份，揣摩新角色的要求，必须经过重重蜕变、次次完善的过程才能逐步实现。

【解决痛点问题】

- 解决中层干部事前不会计划请示，事中不会汇报反馈，事后不会总结分析，工作让领导不放心、不满意的问题；
- 解决中层干部“对上不负责，对下不管理”的问题；
- 解决中层干部没有工作责任心，遇到困难“推、拖、档”的问题；
- 解决中层干部未按时间节点监督、控制工作进度的问题；
- 解决中层干部没有大局观、缺乏团队意识问题；
- 解决中层干部缺乏管理技巧、管理工具、管理方法的问题；

【学员收益】

- 中层干部掌握制定“数据化”工作计划、工作总结、工作分析、请示报告的技巧；
- 中层干部掌握实时向上级汇报、工作反馈、跟踪、监督技巧；
- 中层干部增强全局观、换位思考、团队协作意识；
- 中层干部竖立“我100%负责”的工作理念，勇于承担职责，勇于承担责任；
- 中层干部牢记16字管理秘诀：对上管理，对下管控；对上承担，对下负责；
- 中层干部把组织战略目标、团队目标进行层层分解，掌握下属目标全过程跟踪反馈技巧；
- 中层干部提升团队绩效、提升成员人效、提升工作效率；
- 中层干部掌握带领团队的管理工具与技巧，打造团队的凝聚力，建设团队激励平台，为团队成员进行培训辅导；
- 中层干部学会管理自己情绪，学会与不同性格的员工进行有效沟通；

【课程特色】工具分享、案例讨论、互动点评、角色扮演、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】医院中层管理者

【课程时间】2天（12小时）

【课程大纲】

一、管理的角色认知：管理者与员工的区别

1.什么是管理者角色认知？

- 角色认知的双重定义
- 管理者的双重身份
- 2.管理者定位是什么？
 - 图片案例分享：《奥利奥饼干》
 - 案例启示：上传下达、承上启下顺畅、打造和谐凝聚团队；
- 3.管理者职责是什么？
 - 图片案例分享：《机油润滑剂》
 - 案例启示：相互信任、宽容、谅解、理解、积极合作；

二、医院中层干部角色转换：

- (一) 什么是科主任角色转换？
- (二) 科主任为什么要进行角色转换？

- 1.科主任管理定位是什么？
 - 案例分享：《受夹板气的护士长》
 - 案例启示：上传下达、承上启下顺畅、打造和谐凝聚团队；
- 3.科主任管理职责是什么？
 - 案例分享：《承上启下的医生》
 - 案例启示：相互信任、宽容、谅解、理解、积极合作；

三、如何让领导满意？

- 1. 如何制定“数据化”工作计划？
- 2. 如何制定落地的实施细则？
- 3. 如何进行动态工作汇报？
- 4. 如何进行团队工作监督与反馈？
- 5. 如何通过工作总结发现问题、分析原因、解决问题？



四、盘点医院中层干部6个典型工作问题：

问题 1：对上不管理

- 现象：部门是优秀团队，但上级支持差、工作资源匮乏；
- 结果：部门付出与回报不成正比
- 案例：《徒劳无功》

问题 2：对下不管控

- 现象：员工执行力差、工作效率、工作热情低；
- 案例：《大撒把》

问题 3：对上对下都不管理

- 现象：内忧外患、员工消极、上级不重视；

问题 4：被上级下级管理

问题 5：对上妥协

- 案例：《不作为的科主任》

问题 6：对下妥协



五、如何与上级沟通？

1. 对上沟通技巧：如何说服上级？

痛点：你的建议是对的，对部门/公司发展有利，但迟迟未得到上级的支持。

案例：《科主任的建议》

2. 对上沟通技巧：不耻下问，整清楚，弄明白。

痛点：上级布置工作不清晰，下属没听懂，不敢问。

解决方法：

- 用笔记下要点，上级说完后自己重复一遍，对不理解地方现场追问与确认；
- 主动汇报工作进度，对疑惑点再次确认；
- 以请教的方式申请上级技术指导；

3. 对上沟通技巧：与上级同频，充分了解上级意图后点再进行沟通。

痛点：你说的、想的都不是上级想要的。

4. 对上级沟通技巧：不要让上级做问答题或判断题，让上级做多选题。

痛点：遇到问题请示上级：

5. 对上沟通技巧：不替上级做决定，提供有价值参考信息。

痛点：一心一意为上级着想，建议不但没采纳，还招来误解，导致不信任。

六、如何与下级沟通？

1. 面谈工具：“一分钟面谈”

2. WHY？ 员工的痛点：

- 我不知道自己做什么？ 没有人告诉我。。。
- 我不知道努力方向？ 有劲儿没地方使，很迷茫。。。
- 我不知道自己干得怎样？ 我猜‘还可以吧’，因为最近上司没骂过我。

2. HOW？ 成功经验：

3. 一分钟面谈目的：管理者让下属坚定不移地把目标实施下去，把制度、流程、程序标准执行下去。

4. WHAT? 工具使用效果对比：两个辛苦 VS 两个轻松

- 员工轻松（方向清晰、目标明确，知道差距、得到指导、受到鼓励）
- 管理者轻松（监督完成、布置完毕、喝咖啡、看报纸）



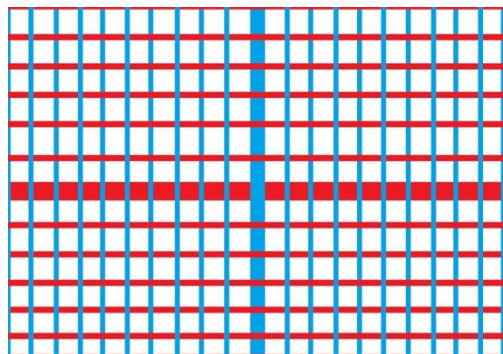
七、中层干部管理方式、工具、方法、技巧：

1. 管理方式：科主任管理观念改变

- 案例分享：《克隆主任医师》
- 案例启示：主任与科主任 岗位要求、科研教学、人才培养职责有明显分工区分；

2. 管理工具：科室工作网打造

经典工作网 classical duty web



- 科室工作网目的：医疗质量问题+管理问题用网兜住,兜不住就会给患者/医院/上级/员工。
- 科室工作网作用：各种管理制度、方法技巧、管理流程标准相互交织、相互支撑、相互配合、相互弥补、相互作用；

3. 管理技巧：科主任面谈技巧

- 面试面谈；
- 离职面谈；
- 转正、年度月度考核、绩效质量跟踪面谈；
- 日常沟通面谈

案例分享：《Hold 不住的妇科主任》

案例启示：科主任工作阻力来自于对自身管理能力的不适应；

4. 管理方法：绩效目标分解与制定

- 目标制定 SMART 原则；
- 目标设计的 Balance 平衡计分卡原则；
- 目标设计的 KPI 关键绩效指标(Key Performance 行为 Indicator 指标) 原则；

案例图表分析：《医技岗位平衡绩效考核》

5. 管理方法：绩效工作跟踪反馈

- 目标动态关注调整；
- 绩效完成跟踪指导；
- 互动游戏：《护士目标动态调整》
- 工作问题反馈；

案例讨论：《护理部目标分解》

案例启示：上级的支持员工目标完成的关键

6. 管理方法：绩效考核评估工作：

- 科室年度绩效（面谈）评估；
- 科室月度绩效（面谈）评估；
- 图片案例：《医院 360 考核雏形》

案例启示：

管理者的任务不是冲锋陷阵，而是运筹帷幄，从具体事务抽出。

管理的精髓：发现人才+培养人才+放权人才+让人才做事

八、绩效目标管理

（一）企业战略目标分解：

1.团队目标设定依据：层层分解 + 层层负责 + 层层保障

2.个人目标设定依据：

3.部门目标分解内容案例：

（二）目标的制定：

1.目标选择：

2.KPI 关键绩效指标(Key Performance 行为 Indicator 指标) 选择原则

- OKR 选择原则
- KPI 与 OKR 的区别是什么？究竟哪个好？
- 目标设计的 Balance 平衡计分卡原则

(三) 目标考核标准设计：

- 1.目标考核标准量化可测
- 2.SMART 考核标准设计原则
- 3.忽略了目标的高度、难度
- 4.避免双重考核

九、绩效管理执行

1.绩效目标跟踪反馈做好三件事：

- 目标动态关注调整
- 绩效完成跟踪指导
- 工作问题反馈

2.中层管理者绩效考核：

- 考核项目
- 中层管理者考核评估方式

3.员工绩效考核：

- 强调各项考核指标之间的“平衡”
- 强调“非经营”指标的考核比例
- 强调 KPI 短板、不满意的考核点

4.绩效业绩有效达成：

- 正确引导科室员工价值导向
- 养成良好的思维方式与工作习惯
- 给予员工 4 个机会：做事的机会，赚钱的机会，成长的机会，发展的机会
- 经营员工 4 个感觉：目标感，安全感，归属感，成就感

团队内部激励7条“鱼”



十、团队建设

1. 团队凝聚力建设：

- 小合作要放下自我，彼此尊重；
- 大合作要放下利益，彼此平衡；
- 一辈子的合作要放下性格，彼此成就。

2. 团队成员激励：

- 没有受激励的员工仅能发挥能力的 20% - 30%；
- 受到激励的员工能发挥能力的 80% - 90%；

2.1 激励的原则：

- 人尽其才、物尽其用；
- 杜绝任人唯亲，坚持任人唯贤；

2.2 掌握两大激励方法：

- 物质激励法；
- 非物质激励法；

2.3 不同层次的人如何有效激励？

- 落后员工的激励
- 平庸员工的激励
- 优秀员工的激励

3. 团队培训

管理者如何高效辅导下属

- 培训的依据——标准的设定

方法：标准设定的五性

- 培训的措施——有效的训练

方法：训练中的两个核心要点

- 培训的过程——严格的检查

方法：过程管控中检查的核心

- 培训的成果——结果的验证

方法：结果的有效验证

4. 如何带好一个团队？

带团队做好这 7 条：

- 授人以鱼：给员工养家糊口的钱
- 授人以渔：教会员工做事情的方法和思路
- 授人以欲：激发员工上进的欲望，让员工树立自己的目标
- 授人以娱：把快乐带到工作中，让员工获得幸福
- 授人以愚：告诉团队做事情扎实、稳重，大智若愚，不可走捷径和投机取巧
- 授人以遇：给予创造团队成长、学习、发展的机遇，成就人生
- 授人以誉：帮助团队成员获得精神层面的赞誉，形成绩效动力

5. 团队高效执行力“七个不放过”

- 找不到问题的根源“不放过”
- 找不到问题的责任人“不放过”
- 找不到问题的解决方案“不放过”
- 解决方案落实不到位“不放过”
- 问题的责任人没有受到教育“不放过”
- 没有长期改进措施“不放过”
- 没有建立档案“不放过”