

《医疗行业中层干部管理能力提升》

主讲：钟意老师

【课程背景】

医疗机构的中层管理者们，是否经历过以下场景？

场景 1:面临资源分配压力：科室的医疗资源如设备、药品等有限，需要合理分配，满足患者治疗和医护人员工作需求。

场景 2:人员管理复杂：管理医护团队，其成员专业背景不同、性格各异。医护人员可能因为工作强度大产生矛盾，或者在业务观点上存在分歧，协调困难。

场景 3:沟通协调任务重：不但要和医院的高层沟通科室发展规划、资源申请等,还要频繁和其他科室协作。

场景 4:质量与效率平衡：在保证医疗服务质量的同时还要提升工作效率。

您又是否存在以下困扰？

- 1.事情千头万绪,每件事都需要亲自参与,频繁加班;
- 2.组织制定的目标,不给相应的资源,无法满足执行的需求;
- 3.下属能力不足,团队效率低,尝试多种方法也没有改善;
- 4.经常面临突发事件,需要跟“刺头”做协调,工作推进慢;
- 5.感觉团队的工作氛围不够好,员工态度不积极,但是想不到好的激励办法。

课程有理论、有工具、有案例,实操性强,帮助学员解决管理中的理论认知与技巧提升问题,通过课程方法输出,使学员能够学之解惑,学之能用,带领组织踏上管理提效之旅,实现企业持续发展。

【课程收益】

- 认知管理者自身角色与职责，识别当前岗位应具备的管理能力；
- 掌握管理者的 4 项基本技能,能应用要事优先原则,将关键工作列入时间计划；
- 掌握目标制定的逻辑与方法，熟悉目标管理的流程；
- 掌握团队执行力提升的要点,能够进行标准化流程的创新输出；
- 学习有效决策与沟通技巧,能够进行工作场景难题解决方案输出；
- 认知领导力的概念，掌握非职权领导技巧；
- 掌握团队激励的常见技巧，制定团队成员成长与激励计划；
- 认知团队文件建设模型,掌握团队文件建设的关键技巧。

【课程特色】

互动性强，逻辑清晰；实战聚焦，学之能用；案例精彩;结果输出

【课程对象】

企业中层管理者

【课程时间】

2.5天(6小时/天)

【课程大纲】

第一天(管理认知与绩效管理流程)

一、管理认知: 高效管理者的角色与基本技能

1、管理者的基本认知

- 3个基本概念:管理、贡献、效率
- 中层管理者的三维角色
- 输出:管理岗位能力要求
- 讨论:能力自评

案例:组织的三种效率

工具: 人才画像模型

互动:练习与讨论

2、管理者的四项基本技能

- 管理的四项职能(计划、组织、领导、控制)
- 管理者的四项基本技能
- 如何开会?
- 如何提高概念能力?

案例:跑题的会议

工具:高效会议模型

互动:概念描述

3、时间管理的三个认知

- 你可以控制自己的时间
- 在关键事件上匹配精力
- 做重要的事而非紧急的事

案例:拜访企业老板、教授晋级之路

工具: 根因分析

互动:时间管理游戏

4、如何成为高效管理者?

- 识别工作方向:关键职责自检
- 将关键职责放入时间计划清单

- 三个场景下的角色定位

案例:定薪与奖金

工具: 关键任务识别表

互动:提问、信息调研

本节输出 1:本岗位职责与能力要求;

本节输出 2:部门关键工作事项与日程计划清单;

二、管好团队:如何进行团队绩效管理?

1、目标管理要素

- 结果管理与过程管理
- 目标落地四要素
- 目标管理流程与要点

案例:冒顿杀父

模型:目标管理八步法、绩效指标提取

互动:问题分享

2、解决问题的策略思维

- 策略认知:三个解题思路
- 逆向分析思维
- 策略设定与评估

案例:快消品单品销售达成、淘宝宣传案例、某零售行业基金池案例

工具: 计划推进表、策略评估表

互动:练习

3、目标执行与追踪

- 目标传递与权责承接
- 目标追踪与分析
- 改善计划设定

案例:目标传递案例、销售团队月绩效分析案例

工具: 1120 绩效评估模型

互动:压力目标传递练习、绩效分析练习

4、绩效沟通

- 期中绩效沟通
- 期末绩效评价
- 复盘工具: 岗位工作问题点与改善反思

案例:失控的目标

工具:绩效沟通表、复盘模型 ORID

互动:绩效沟通练习

本节输出:目标管理的问题与改善计划

第二天(团队执行力与决策沟通)

三、团队提效:如何提高团队执行力?

1、团队执行力提升要点

- 提效公式
- 沿着客户价值链寻找提效点
- 沿着效率增长模型寻找提效点
- 创新的四个维度

案例:公共事业类企业价值交付流程

工具:价值链模型、效能九宫格

互动:价值链绘制练习、流程盘点

2、流程设计与优化

- 标准化流程设计
- ECRS 流程优化模型
- 流程优化设计
- 流程落地策略研讨

案例:流程优化案例

工具:SOP 表单设计、流程优化模型

输出:SOP 设计、流程环节优化设置

3、团队授权管理

- 授权是激励团队的重要法宝
- 业务流程中的授权管理
- 行政管理中的授权管理
- 输出:授权事项研讨

案例:授权管理案例

输出:授权事项清单

四、高效协作:如何提高决策与沟通效率?

1、管理者如何有效决策

- 工作事项的分类管理

- 有效决策的基本原则
- 输出:工作中的事项与决策类型

案例: 常规与非常规事件案例

工具:事项分类清单

互动:小组讨论

2、沟通的本质是达成共识

- 有效沟通是成功的基础
- 沟通的五个层面
- 沟通的四大技巧

案例: 销冠辞职、职场聆听的案例

工具:聆听步骤

互动: 选择题

3、工作中的沟通应用

- 如何做好上中下三层沟通
- 冲突中的沟通处理
- 研讨:沟通中的难题处理

案例:外交官冲突处理案例

互动:沟通场景练习

4、领导力的基本认知

- 向上管理，向下负责
- 领导力的两个来源
- 五个维度发挥权力效应
- 情境领导力

案例: 退位的领导

工具:情境领导量表

互动: 量表测试

第三天(打造积极团队氛围)

五、激活团队: 如何激励团队?

1、激励理论的实践应用

- 与需求相关的 4 个理论
- 与绩效相关的 3 个理论
- 激励的特性

- 分析你的员工需求

案例:疲惫的经理助理;

工具: 员工需求清单模版

互动:选择:金钱重要吗?鼓掌测试;

2、员工激励策略

- 制度层面的激励
- 团队内部激励
- 输出你的团队激励匹配计划
- 如何设计员工成长计划?

案例: 创意激励案例

工具: 头脑风暴、激励资源汇总表

互动: 小组练习

3、利他思维与文化建设

- 明确组织与个体的关系
- 博弈论中的利他思维
- 利他文化与文化建设步骤

案例: 博弈论实验、医院医疗事故案例

工具:文化建设步骤

互动: 案例研讨

4、复盘

- 知识点复盘
- 问题答疑
- 回归工作场景的难题解决研讨