



景惠医院管理书系  
Jing-Hui Hospital Management Series

# 从理念到执行

医院中层管理干部实用技能训练教程

张英著



理念教育操作化  
高深思想实用化  
庞杂理论系统化  
复杂问题简单化

**SPM**

南方出版传媒  
广东人民出版社



# 从理念到执行

医院中层管理干部实用技能训练教程

张英著

**SPM**

南方出版传媒  
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目(CIP)数据

从理念到执行：医院中层管理干部实用技能训练教程 / 张英著. —  
广州：广东人民出版社，2015.7

(景惠医院管理书系)

ISBN 978-7-218-10184-2

I. ①从… II. ①张… III. ①医院—管理—干部培训—教材  
IV. ①R197.32

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第140267号

Cong Linian dao Zhixing: Yiyuan Zhongceng Guanli Ganbu Shiyong Jineng Xunlian Jiaocheng

从理念到执行：医院中层管理干部实用技能训练教程

张英著

版权所有 翻印必究

出版人：曾莹

责任编辑：陈其伟 李展鹏

责任技编：周杰

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电话：（020）83798714（总编室）

传真：（020）83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：广东信源彩色印务有限公司

开本：787毫米×1092毫米 1/16

印张：17.25 字数：250千

版次：2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

定价：40.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：020-83795240 83793157

# 医院中层管理干部实用技能训练课程 实施计划书

## 一、课程特点

传统的医院中层管理干部培训具有以下特点：

1. 对课程的知识体系和技能体系没有做系统规划。中层管理干部每年都要接受几天的培训甚至听许多的管理课，但作为中层管理干部到底应该有什么样的管理知识和技能架构，连中层管理干部自己也是不大清楚的。
2. 课程以老师讲授为主，学员参与性不强，培训的后期效果无法观察和评价。
3. 培训以老师传授知识和更新理念为主，而不是以解决问题为导向，对中层管理干部的帮助起不到“立竿见影”的效果。

本课程的特点：

1. 课程的设计完全以解决问题为导向，帮助医院中层管理干部系统地解决问题，是真正的咨询式、教练式培训。
2. 以科室的经营管理为主线，系统地讲解医院中层管理干部应掌握的基本经营管理知识和常用经营管理工具。
3. 中层管理干部在培训中全身心地参与，既参与课堂的互动、案例分析与讨论，又要完成课后作业，课程结束后每个科室都形成一册《医院科室经营管理手册》。
4. 由张英老师全程讲授全部课程，并由经验丰富的专业咨询团队协助课程教学和整理修订学员作业，是培训老师、咨询团队和医院中层管理干部高度配合的一种职业化训练活动。
5. 将张英老师和景惠管理研究院最新科研成果和咨询成果应用于培训实践中，培训结束后相当于完成了多个项目的管理咨询。
6. 本书附录部分收录了张英老师长期讲授医院中层管理干部培训课程后进行考试所应用的一些基本管理知识，可作为学习材料的补充和课程结束后



进行考试的试题范围。

## 二、课程培训目标

通过全部课程的学习，医院中层管理干部将有如下收获：

1. 明确医院中层管理干部的角色定位，摆正自己在整个医院管理体系中的位置，明确自己的岗位职责。
2. 明确医院中层管理干部应关注的焦点问题和具体的任务目标，培养和确立以业绩为导向的管理思维模式。
3. 学会编制职责、制度、流程和管理表格的具体方法，让管理的每一个步骤和环节都能体现出规范化、专业化和职业化。
4. 学会绩效考核与薪酬分配的具体方法与工具，能够结合科室实际制定一套绩效考核与薪酬分配的实施方案。
5. 学会规划医疗服务与科室文化管理的基本技能，能够身体力行营造良好的科室文化氛围。

## 三、课程成果展现

培训课程结束后，除了医院中层管理干部管理能力的提升外，还有具体的培训成果予以展现。共包括：

- 医院各职能科室职责说明书
- 医院各科室管理制度汇编
- 医院各科室岗位说明书
- 医院各科室管理流程汇编
- 医院各科室常用管理表格汇编
- 医院各科室定岗定编方案
- 医院各科室绩效考核方案与考核标准汇编
- 医院各科室二级分配方案
- 医院各科室医疗服务规划报告
- 医院各科室文化建设方案

#### 四、课程进程安排

阶段	时间	培训与活动内容
第一阶段	第1天	课程学习：如何做有效的医院中层管理者
	第2天	课程学习：医院科室目标管理与年度目标制定
	作业 训练	按老师要求完成科室年度目标的制定（课程结束后三周内提交，由咨询团队进行整理修订） 第二阶段上课时分别选择临床科室主任3名、医技科室主任3名、职能科室主任3名作成果汇报
第二阶段	第1天	课程学习：科室职责梳理与岗位说明书编制
	第2天	课程学习：科室定岗定编与制度流程表格编制
	作业 训练	按老师要求完成科室的职责说明书、岗位说明书、管理制度、管理流程、管理表格的编制和定岗定编方案的制订（课程结束后三周内提交，由咨询团队进行整理修订） 第三阶段上课时分别选择临床科室主任（或护士长）3名、医技科室主任3名、职能科室主任3名作成果汇报
第三阶段	第1天	课程学习：医院与科室绩效管理体系设计
	第2天	课程学习：医院与科室薪酬分配体系设计
	作业 训练	按老师要求完成科室的绩效考核与薪酬分配方案设计（职能科室需要按职责范围设计全院性的方案，课程结束后三周内提交，由咨询团队进行整理修订） 第四阶段上课时分别选择临床科室主任（或护士长）3名、医技科室主任3名、职能科室主任3名作成果汇报
第四阶段	第1天	课程学习：医疗服务规划与品质提升
	第2天	课程学习：医院科室文化建设
	作业 训练	按老师要求完成科室的服务规划报告和文化建设方案（职能科室需要按职责范围设计全院性的方案，课程结束后三周内提交，由咨询团队进行整理修订） 第五阶段总结时分别选择临床科室主任（或护士长）3名、医技科室主任3名、职能科室主任3名作成果汇报
第五阶段	共2天	上一阶段成果汇报，学习交流，课程总结，颁发结业证书



## 五、课程结业

按培训要求完成全部课程的学习、提交作业和理论考试合格的医院中层管理干部，由景惠管理研究院颁发结业证书（学制为一年）。

# 目录

Contents



## 1

### 定位

#### 如何做有效的医院中层管理者

管理与管理者	3
管理者的技能	6
管理者的胜任力	9
医院中层管理干部的角色定位	12
面向未来的医院管理创新	14

## 2

### 目标

#### 引导科室的方向与发展

目标管理的起源	20
目标管理的原则	21
制定目标的原则	22
目标管理的步骤	25
医院目标（指标）	25
医院业务科室目标（指标）	29
医院职能科室目标（指标）	43





# 目录

## 3 执行

### 科室工作的组织与落实

规范科室职责	52
编制岗位说明书	69
规范和完善制度	104
编制关键工作流程	112
编制实施表格	115

## 4 绩效

### 科室运营效果评估与分配

科室人力资源规划	120
科室收支核算	141
科室风险系数与岗位系数评估	145
医院与科室绩效分配体系设计	152

## 5 服务

### 科室的质量改进与品质提升

医疗质量	158
医疗质量管理	159
医疗服务品质的提升	165
优质医疗服务管理	170
医患沟通	190

## 6 文化

### 科室人心凝聚与品牌传播

文化是什么?	200
医院文化是什么?	201
医院文化建设的内容	203
医院文化建设的步骤	205
医院文化现状诊断	215
科室文化建设	228
科室品牌传播	235

## 附录

### 医院中层管理干部应知应会基本概念100题

为医院中层管理者在临床一线工作，其角色定位至关重要。中层管理者是医院管理的桥梁和纽带，承担着承上启下、沟通内外、协调各方、执行决策的重要职责。在日益激烈的医疗市场竞争中，中层管理者的定位直接影响到医院的管理水平和运营效率。因此，明确中层管理者的角色定位，对于提升医院整体竞争力具有重要意义。

中层管理者的定位应从以下几个方面进行思考：首先，要明确自身的职责范围，既要做好上传下达的工作，又要深入临床一线，了解医护人员的实际需求；其次，要具备较强的沟通协调能力和团队合作精神，能够有效化解矛盾，促进团队协作；再次，要不断提升自身的专业素养和管理能力，以适应医院发展的需要；最后，要树立正确的人生观和价值观，以身作则，发挥表率作用。

# 1 定位

## 如何做有效的医院中层管理者

中层管理者在医院管理中扮演着至关重要的角色。他们不仅是医院战略的忠实执行者，也是医院文化的积极传播者。有效的中层管理者应具备以下素质：一是具备良好的沟通能力，能够与上级、下级及同事进行顺畅交流；二是具备较强的执行力，能够不折不扣地完成各项工作任务；三是具备较强的责任心，对工作认真负责，勇于担当；四是具备较强的学习能力，能够不断更新知识，提升自身素质；五是具备较强的抗压能力，能够在复杂的工作环境中保持冷静，积极应对挑战。

在实际工作中，中层管理者应做到以下几点：一是要明确工作目标，制定详细的工作计划，并严格按照计划执行；二是要注重团队建设，关心员工生活，激发员工的工作积极性和创造力；三是要善于发现问题，及时解决工作中遇到的困难和问题；四是要加强与上级领导的沟通汇报，争取领导的支持和信任；五是要注重自身修养，不断提升自己的综合素质，树立良好的职业形象。

管理与管理者

管理者的技能

管理者的胜任力

医院中层管理干部的角色定位

面向未来的医院管理创新



医院是一个由各组织单元（各个科室，或为了完成特定工作任务所组成的长期或临时性的工作小组、项目团队）、各类别岗位组成的综合系统。各单元、各岗位只有密切配合、有机运行，才能实现医院的战略目标。科室作为医院基本的经营单元，既是医院各项工作职责的承载者，又是各项目标任务的执行者，医院的经营效果最终必然通过科室的经营管理业绩体现出来。因此，抓好科室的经营和管理既是医院管理的落脚点，也是医院提升核心竞争力和实现可持续发展的根本和核心。

根据景惠管理研究院的咨询调研，目前二级和三级医院80%以上的中层管理干部（包含临床、医技、护理以及职能科室的中层管理干部）是业务人员，且80%以上的中层管理干部自从事管理工作以来，累计培训不足5天（30小时）。在景惠管理研究院的咨询访谈中，笔者发现许多中层管理干部仍然热衷于业务工作，不愿意把更多的精力投入到科室管理当中。其中尽管有许多原因，但医院领导层不重视管理培训，没有建立系统的中层管理干部培训体系是重要原因之一。如果没有系统的管理培训，中层管理干部不用说能把科室管好，就是连管理的兴趣也难以建立起来。因此，笔者在从事医院管理培训的10多年当中，尽管已经培训了至少十几万名的医院中层管理干部，但仍然有不少的困惑，那就是如何培训才能更有效果？为此，在10多年的医院管理培训中摸索总结了一套系统培训医院中层管理干部的课程，并提炼为“医院中层管理干部实用技能训练课程”，许多院长和中层管理干部认为这种培训方式把理念渗透在实操方法中，并形象地比喻为“直奔主题”、“直接明了”。为此，培训时也是一边讲授一边训练（类似于中层管理干部做作业），即讲授两天后，中层管理干部按照老师要求提交作业，一个月后再培训两天，再提交作业，一个月后再培训两天，再提交作业，一个月后再培训两天，再提交作业，一个月后再培训两天，再提交作业，最后医院组织一天的学习研讨会，这样下来，才算完整地做完了系统的中层管理干部培训。老师八天的课程讲授，加上作业训练，可以让中层管理干部系统地掌握科室管理最基本的技能与方法，笔者一直把这种培训叫做“咨询教练式培训”，并且身体力行10多年。

## 管理与管理者

专业技术人员不重视管理的主要原因是承认或者说没有从内心认可管理是一门专业，管理是与专业技术完全不同的一项专门技术。

《荀子·解蔽》讲道：

农精于田而不可以为田师，贾精于市而不可以为市师，工精于器而不可以为器师。有人也，不能此三技而可使治三官，曰：精于道者也，精于物者也。精于物者以物物，精于道者兼物物。

这说明古人就已经充分认识到了管理与从事专业技术的巨大差异。

管理大师彼得·德鲁克在《个人的管理》一书中也谈道：

为什么过去的10年或15年里一直胜任工作的人突然丧失了胜任力呢？尤其是我所遇到的所有情况的原因，就是这些人重蹈了60年前我在伦敦银行的覆辙。他们在新的职位上继续采用在原职位上取得成功并得到提拔的工作方法。所以，他们失去了胜任力，不是因为他们丧失了能力，而是因为他们采用了错误的方法。

最常见的失败原因就是不能或不屑根据新职务的要求改变自己以往的做法。那些一成不变地按照调动职务以前的成功做法行事的知识劳动者在新的岗位上几乎都注定要遭受失败。

那么，什么是管理呢？下面是一些经典的管理定义：

泰勒：管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术。

法约尔：管理就是计划，组织，控制，指挥，协调。

西蒙：管理就是决策。

马克斯·韦伯：管理就是协调活动。

彼得·德鲁克：管理，从根本意义上讲，意味着用智慧代替鲁莽，用知识



代替习惯和传统，用合作代替强制。管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。界定使命是企业家的任务，而激励与组织人力资源是领导力的范畴，二者的结合就是管理。管理的三大任务是：实现组织的特定目标和使命；使工作富有成效；员工具有成就感；处理对社会的影响及承担社会责任。

美国管理协会：管理是通过他人的努力来达到目标。

当讲到管理者时，最容易想到的就是“管带”一词。管带一职始置于清代神机营。光绪末年禁卫军设协、标、营、队四级编制，各队主官称管带官。管带实质上就是一个管理者。如果从管带的字面意思解释就是管理和带领。因此，管理者是指在组织中监督、约束和指导他人完成工作任务的人。管理者通过其职位、知识、技能和人格的影响力，带领下属共同实现组织目标。彼得·德鲁克认为：管理者就是贡献价值。管理者本身的工作绩效依赖于许多人，而他必须对这些人的工作绩效负责。管理者的主要工作是帮助同事（包括上级与下级）发挥长处并避免用到他们的短处。按照彼得·德鲁克所言，管理者有五项工作：



设定目标    组织    激励与沟通    评估绩效    培养人才（包括自己）

笔者针对听课对象主要是医疗行业的工作者这一情况，按照彼得·德鲁克的说法，形象地把医院中层管理干部比作是医院里的DNA，因为DNA有两大功能，一是自我复制，二是通过转录控制蛋白质的合成，进而控制生物性状的表达（指导蛋白质的合成）。由此可以理解，中层管理干部的主要职责是：示范作用（榜样）和训练培训员工。

同样是管理者，传统的管理者和今天的管理者（有效的管理者）是有非常大的区别的。彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中认为传统管理者和有效管理者的区别体现在：

传统管理者和有效管理者的区别表

传统管理者	有效管理者
专注于事务，因为他们只关心已经发生的事务，这些管理者所有的时间都在处理别人的事情。简单地说，传统管理者的时间是属于别人的	时间管理：他们能够有效确定重要的事情，确定优先顺序，确定重要的事情一定会有合适的时间进行安排，确定每一件事情都有时间的设定，都能够合理地解决
身在岗位上，处在什么样的岗位上，就用什么样的思维方式来看待问题，所以导致了部门之间的不合作，导致很多管理者“屁股指挥脑袋”，不知道整个系统所需要的条件是什么	系统思考：对于每一个人而言，如何在组织里发挥作用，如何寻找合适的位置，取决于如何思考，如果不能够认识个人和组织的关系，不能够认识到整体和局部的关系，无论个人能力多强，也无法发挥作用
忽略了对人的培养，他们总是认为没有人能够成长起来，下属总是不能够很好地完成任务	培养人：对于人的培养是管理者最根本的职责所在，如果可以让每个成员成长起来，管理的绩效就会得以发挥，如果可以让每个成员胜任职责，组织的效率就会提升，因而培养人是有效管理者的特征

彼得·德鲁克在《管理未来》一书中对如何成为成功领导者谆谆教诲：

有效领导的基础是对组织使命进行全面思考，并且清晰、准确地界定和建立组织使命。领导者树立目标、明确重点、确定并保持标准，当然，他也要进行妥协。实际上，成功的领导者总是能够痛苦地认识到，他们无法控制一切。但是在妥协之前，有效的领导者必然已经思考过什么是对的，什么是值得做的。领导者的首要任务就是大力宣传正确的观点。目标是区分正确领导与错误领导的试金石。他在现实约束条件下做出的协调（包括政治、经济、财务或者人的约束因素）是否与他的使命或目标相一致，就决定了他是不是一个有效的领导者。另外，他是否坚持一些基本标准（并身体力行）或者自己可以违反这些“标准”，则决定了这个领导者身边是否拥有忠实的跟随者，或者只有虚伪的趋炎附势者。有效的领导者知道：领导者最重要的任务是开发人的能力与远见。



明茨伯格管理者角色理论则认为管理者有三大方面十大角色，即：

#### 人际关系方面

- 挂名首脑角色
- 领导者角色
- 联络者角色

#### 信息传递方面

- 监听者角色
- 传播者角色
- 发言人角色

#### 决策制定方面

- 企业家角色
- 混乱驾驭者角色
- 资源分配者角色
- 谈判者角色

## 管理者的技能

技能是对某种具体活动的理解和熟练的程度，尤其是在活动的方法、过程、程序以及技术等方面所具备的能力。技术技能、人际技能、概念技能这三类技能是医院中层管理干部必须掌握的基本管理技能。

### 技术技能

技术技能主要是指医院中层管理干部完成自己管理范围内的具体工作所必需的技术和方法，包括专业知识、专业分析能力、熟悉和使用本专业学科的工具和技术的能力。

岗位技术技能一览表

岗位名称	主要技术技能
办公室主任	公文写作技能：掌握决议、决定、命令、公报、公告、通告、意见、通知、通报、报告、请示、批复、议案、函、纪要15种公文的撰写方法。掌握工作计划、总结、汇报材料等的撰写方法
	会议组织技能：掌握会场确定、会议议题确定、会议主持者与参加者的联系沟通、会议食宿安排、会议材料装订印刷等技能
人力资源部 主任	掌握定岗定编技能、岗位说明书编制技能、人力资源管理制度与流程制定及编制技能、绩效考核与工资体系设计技能等



续表

岗位名称	主要技术技能
医务部主任	掌握查房技能、病历书写技能、组织疑难危重病例讨论的技能、重大拯救的组织技能等
科教部主任	掌握科研课题申请立项、论证、实施、评价等技能

## 人际技能

人际技能是指成功地与别人打交道和沟通的能力。在医院，中层管理干部要处理与医院领导、同级科室主任、护士长以及科室员工的关系，处理好这些人际关系是开展好工作的基础和前提。

人际技能又称沟通能力，或移情能力。是管理者与他人一起工作和作为一名小组成员而有效工作的能力，具体表现为管理者与他人的关系，其中包括激励、支持、协调、领导，以及应对危机和化解冲突的能力。

下面是一些名人或学者对人际技能与沟通能力的论述，从中可见作为管理者掌握人际技能的重要性：

卡耐基：一个人事业上的成功，15%靠专业技术，85%靠人际技能。

洛克菲勒：我愿意付出比天底下得到其他本领更大的代价来获取与人相处的本领。

丹尼尔·戈尔曼：情商比智商以及任何职业能力都更重要。

美国创造性领导力中心：高层领导者工作不力的主要原因就是缺乏情商。

奈斯比特：未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。

美国普林斯顿大学对1万份人事档案进行分析，结果发现个人的智慧、专业技术和经验只占成功因素的25%，75%取决于良好的人际沟通。哈佛大学就业指导小组1995年的调查显示，在500名被解职的人员中，因人际沟通不良而导致工作不称职的占82%。