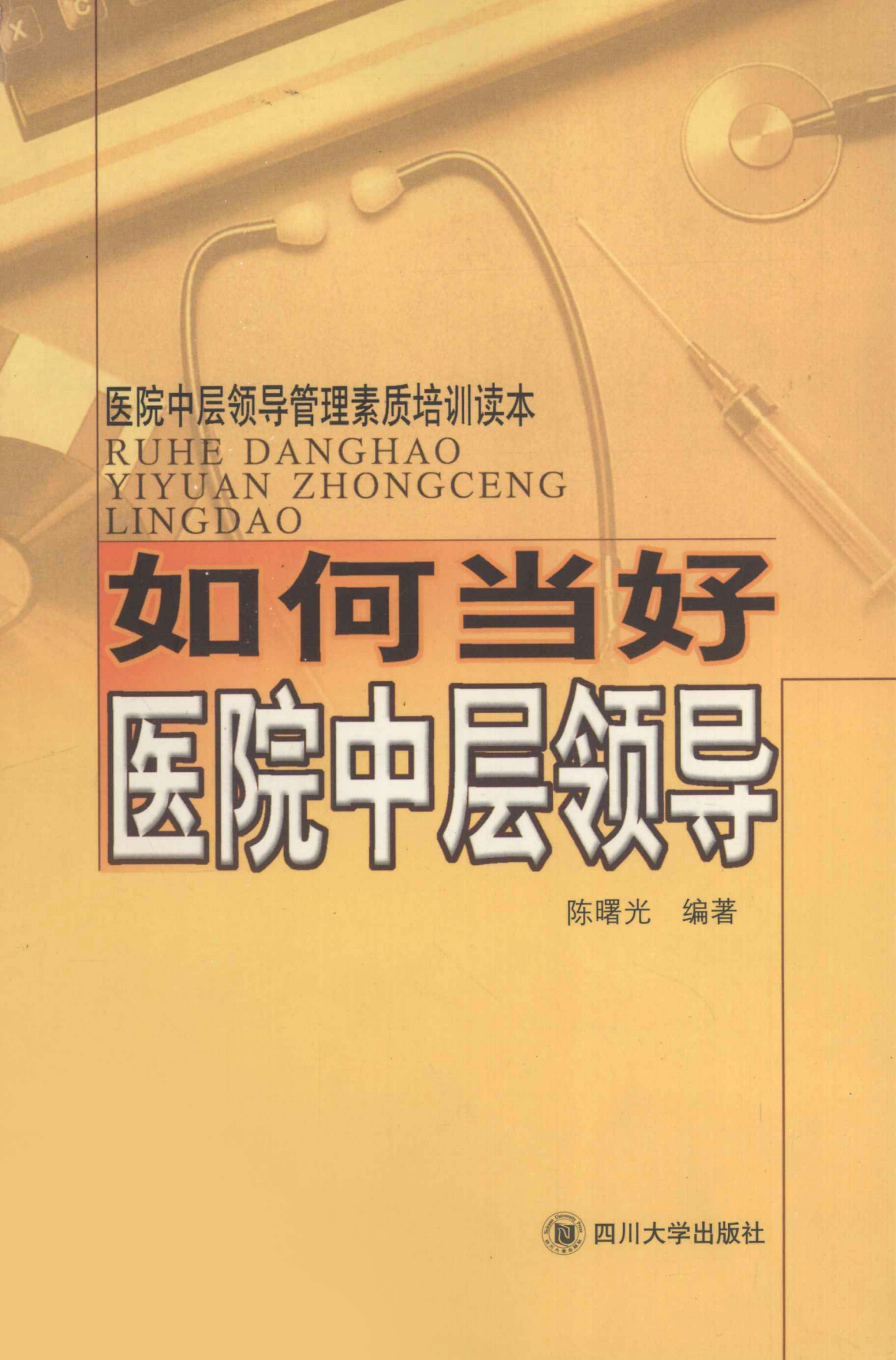




医院中层领导管理素质培训读本
RUHE DANGHAO
YIYUAN ZHONGCENG
LINGDAO

如何当好 医院中层领导

陈曙光 编著



四川大学出版社

国家卫生健康委员会
国家卫生健康委
国家卫生健康委
国家卫生健康委
国家卫生健康委

如何当好 医院中层领导

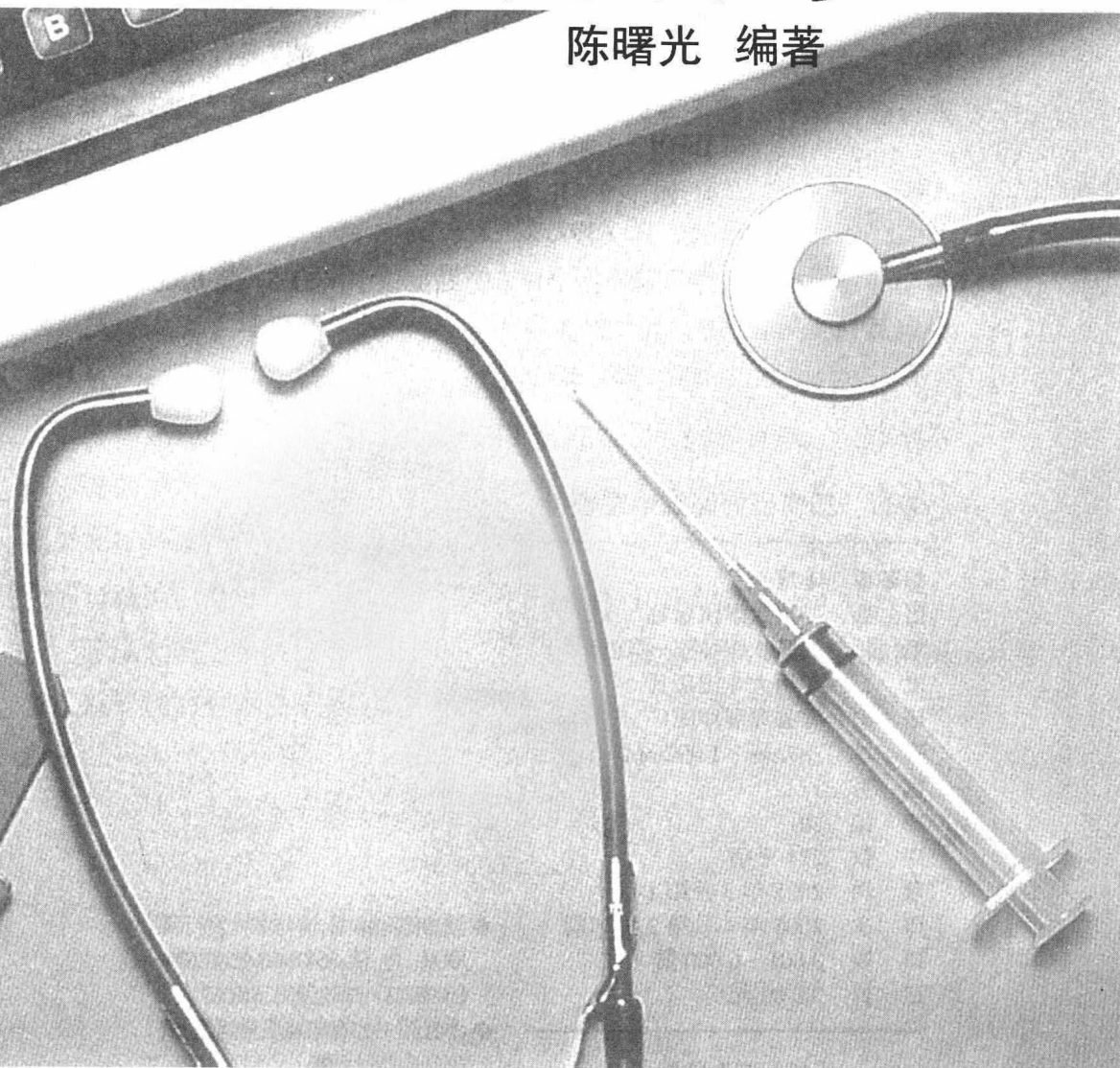
张维忠 著

中国协和医科大学出版社

医院中层领导管理素质培训读本

如何当好 医院中层领导

陈曙光 编著



四川大学出版社

责任编辑:陈克坚
责任校对:施志君
封面设计:刘梁伟
责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

如何当好医院中层领导:医院中层领导管理素质培训
读本 / 陈曙光编著. —成都:四川大学出版社, 2005.3
ISBN 7-5614-3029-9

I. 如... II. 陈... III. 医院-管理-干部教育-
教材 IV. R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 014045 号

书名 如何当好医院中层领导

编著者 陈曙光
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
印 刷 郫县犀浦印刷厂
开 本 787mm×1 092mm 1/16
插 页 2
印 张 20
字 数 274 千字
版 次 2005 年 3 月第 1 版
印 次 2005 年 4 月第 2 次印刷
印 数 3 001~6 000 册
定 价 36.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电 话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

作者简介

陈曙光，男，成都现代医院管理研究所所长、副主任医师，兼任四川大学卫生管理干部培训中心副教授、四川省医院管理协会常务理事、四川省医院维权委员会副主任、四川省县级医院管理委员会副主任、成都南北律师事务所律师，担任多家医疗机构管理和法律顾问。

医学专业毕业后，陈曙光先后又由华西医科大学卫生管理专业毕业、西南政法大学法律专业自学考试毕业、四川省委党校行政管理研究生毕业、中国人民大学 MBA 研修班结业。

陈曙光从事医院管理二十多年，担任医院院长十余年，善于把现代管理科学应用到医院管理实践中去，所在医院于 2000 年率先在国内公立医院中成立了营销部，医院于 2001 年通过 ISO9001 国际质量管理标准认证。

陈曙光先后在国家级刊物上发表了医院管理、医事法律、医院改革等方面的学术文章三十余篇，著有《医务人员服务技巧》等书，担任数家杂志社特邀编审，在有关院校、学术会议、医院举行过医院管理、医疗纠纷防范、员工素质提高培训等专题讲座数十场次。

陈曙光被中华医院管理学会评为“全国医院优秀院长”，获得四川省医院管理协会颁发的“医院管理突出贡献奖”、“医院管理优秀奖”等称号。

前 言

医院中层领导是医院的中流砥柱，是医院发展不可缺少的力量；医院中层领导是医院上下连接的纽带，具有承上启下的重要作用；医院中层领导是医院科室的技术骨干，是医院科室的学科带头人。

随着我国医院管理体制改革的不断深入，医疗市场逐渐兴起，医疗市场竞争日趋激烈。在新的医院运行环境下，医院科室管理面临新的挑战。作为医院的中层领导，如何提高自己的管理能力，如何管理好科室员工，如何抓好科室的工作，是医院领导和医院中层领导共同关心的课题。

为了提高医院中层领导的领导能力和管理能力，努力当好医院中层领导，让医院中层领导为医院的建设和发展做出更大的贡献。编著者通过在医院多年工作和管理的实践，以及多年来对医院微观管理的研究，编写了这本供医院中层领导参考的读本。

本读本分为三篇十六章。第一篇谈的是关于医院中层领导的素质和领导力的问题，包括医院中层领导的地位、角色和职能，医院中层领导的管理素质，医院中层领导的影响力和威信，医院中层领导的领导风格等方面的内容；第二篇谈的是关于医院科室员工管理方面的问题，包括医院科室岗位工作分析，医院科室员工绩效考评，医院科室报酬管理，医院科室员工的培训与能力开发，医院科室员工激励等方面的内容；第三篇谈的是医院科室有关工作管理方面的问题，包括医院科室营销管理，医院科室服务管理，医院科室医疗作业流程管理，医疗质量管理，医疗纠纷和医疗事故的处理与防范等方面的内容。

本读本是实务型读物，在有关章节中提供了有关实务性管理的参考资料，供医院中层领导在医院科室管理中参考。书末还附录了医院科室

管理手册，可作为医院中层领导科室管理的工具。

由于时间仓促，作者水平有限，书中难免有错谬之处，敬请各位读者指正。

编著者

2005 年 2 月

目 录

第一篇 医院中层领导的素质和领导力

第一章 医院中层领导的地位、角色和职能	(3)
第一节 医院中层领导的地位	(3)
一、医院的管理层次	(3)
二、医院中层领导的地位	(4)
第二节 医院中层领导的角色	(5)
一、医院中层领导应该充当的角色	(5)
二、医院中层领导应该避免的角色错位	(7)
第三节 医院中层领导的管理职能	(9)
一、计划职能	(9)
二、组织职能	(10)
三、领导职能	(10)
四、控制职能	(11)
第二章 医院中层领导的管理素质	(12)
第一节 医院中层领导应该具备的管理技能	(12)
一、技术技能	(12)
二、人际技能	(13)
三、概念技能	(13)
第二节 医院中层领导的管理素质	(13)
一、医院中层领导的基本智能	(13)
二、医院中层领导的组织协调能力	(15)
三、医院中层领导的应变和发展能力	(17)
第三节 如何处好与上级领导的关系	(18)
一、了解上级领导的风格和习惯	(18)

二、与上级领导保持一致	(19)
三、勇于承担责任	(20)
四、正确处理与上级领导的工作分歧	(21)
五、帮助上级领导发现和弥补失误	(22)
六、正确对待个人得失	(22)
第三章 医院中层领导的影响力	(23)
第一节 医院中层领导的权力性影响力	(23)
一、传统因素	(24)
二、职位因素	(24)
三、资历因素	(24)
第二节 医院中层领导的非权力性影响力	(25)
一、品格因素	(25)
二、才能因素	(26)
三、知识因素	(26)
四、感情因素	(27)
第三节 医院中层领导如何建立威信	(27)
一、“德行”立威	(28)
二、“学识”增威	(28)
三、“才能”取威	(28)
四、“诚信”出威	(29)
五、“情感”升威	(29)
六、“勤绩”显威	(30)
第四章 医院中层领导的领导风格	(31)
第一节 工作与人的关系	(31)
一、管理方格理论	(31)
二、四分图理论	(33)
第二节 专制与民主的关系	(34)
一、三种领导风格理论	(35)

二、领导方式连续统一体理论	(36)
三、四种领导基本方式	(38)
第三节 领导方式的运用	(39)
一、强制型	(39)
二、权威型	(40)
三、合作型	(40)
四、民主型	(40)
五、目标导向型	(41)
六、教练型	(41)

第二篇 医院科室员工管理

第五章 医院科室岗位工作分析	(45)
第一节 医院科室岗位工作分析的内容和作用	(45)
一、医院科室岗位工作分析的内容	(45)
二、医院科室岗位工作分析的作用	(47)
第二节 医院科室岗位工作分析方法	(49)
一、问卷法	(49)
二、观察法	(50)
三、面谈法	(50)
四、记录法	(50)
五、实验法	(51)
第三节 医院科室岗位工作分析的实施	(51)
一、准备阶段	(51)
二、调查阶段	(52)
三、分析总结阶段	(52)
第四节 医院科室岗位说明	(52)
一、医院科室岗位工作说明书的作用	(53)
二、医院科室岗位工作说明书的制作	(53)

第六章 医院科室员工绩效考评	(55)
第一节 医院科室员工绩效考评的作用	(55)
一、加强科室员工管理的作用	(55)
二、薪酬管理的作用	(55)
三、员工培训开发的作用	(56)
四、促进管理沟通的作用	(56)
第二节 医院科室员工绩效考评方法和内容分类	(56)
一、绩效考评方法分类	(56)
二、绩效考评内容分类	(57)
三、绩效考评的具体方法	(58)
第三节 医院科室员工绩效考评方案的设计与实施	(61)
一、绩效考评方案的设计原则	(61)
二、绩效考评方案的设计内容	(62)
三、绩效考评的组织与实施	(64)
第四节 医院科室员工绩效考评结果的分析与反馈	(66)
一、考评结果的分析	(66)
二、考评结果的反馈	(69)
管理参考：医院科室员工绩效考核办法	(72)
第七章 医院科室报酬管理	(76)
第一节 医院科室报酬系统概述	(76)
一、科室报酬系统的组成	(76)
二、报酬的功能	(77)
三、报酬的公平原则	(78)
第二节 医院科室报酬水平的依据	(79)
一、科室报酬水平的外部依据	(79)
二、科室报酬水平的内在依据	(81)
三、科室经济效益对报酬水平的影响	(82)
第三节 医院科室报酬标准的确定	(84)

一、科室报酬标准的结构类型	(84)
二、报酬等级制度	(85)
第八章 医院科室员工的培训与能力开发	(92)
第一节 医院科室员工培训的作用	(92)
一、弥补学校教育的不足	(93)
二、提高员工技能	(93)
三、增强科室凝聚力	(93)
第二节 医院科室员工培训的原则	(94)
一、学用一致的原则	(94)
二、因人施教的原则	(94)
三、全员培训和重点提高的原则	(95)
四、技能培训与员工态度培训兼顾的原则	(95)
五、战略性培训原则	(95)
第三节 医院科室员工培训需求分析	(96)
一、科室对员工培训的需求	(96)
二、科室工作变化对员工培训的需求	(97)
三、员工个人对培训的需求	(97)
第四节 医院科室员工培训的实施	(98)
一、科室员工培训的分类	(98)
二、科室员工培训的形式	(99)
三、科室员工培训效果评价	(100)
管理参考：临床住院医师规范化培训方案	(100)
第九章 医院科室员工的激励	(104)
第一节 了解员工的需要	(104)
一、关于人性的研究	(104)
二、人的需要层次	(106)
第二节 有关激励理论	(109)
一、双因素理论	(109)

二、期望理论·····	(111)
三、公平理论·····	(112)
第三节 医院科室员工激励方法·····	(114)
一、目标激励·····	(114)
二、尊重激励·····	(115)
三、关爱激励·····	(115)
四、强化激励·····	(116)
五、考评激励·····	(117)
六、领导行为激励·····	(118)
七、榜样激励·····	(118)
八、成就激励·····	(118)
第四节 医院科室知识型员工的激励·····	(119)
一、知识型员工的特点·····	(119)
二、知识型员工的激励·····	(120)

第三篇 医院科室工作管理

第十章 医院科室营销管理·····	(125)
第一节 医院科室营销和营销观念·····	(125)
一、科室营销的概念·····	(125)
二、科室营销观念·····	(126)
第二节 医院科室营销环境和市场分析·····	(128)
一、医疗市场宏观环境·····	(128)
二、“入世”对医疗服务市场的影响·····	(128)
三、医疗服务需求的变化·····	(129)
第三节 医院科室营销战略·····	(129)
一、医院科室 SWOT 分析·····	(129)
二、医院科室的市场竞争策略·····	(130)
第四节 医疗市场细分和科室目标市场·····	(131)

一、医疗市场细分·····	(131)
二、医疗市场细分依据·····	(132)
三、科室目标市场的选择·····	(134)
四、科室的市场定位·····	(135)
五、科室的市场定位的方法·····	(135)
六、市场定位的策略·····	(136)
第五节 医院科室促销策略·····	(138)
一、科室促销与科室促销组合·····	(138)
二、科室促销策略·····	(139)
第十一章 医院科室服务管理·····	(143)
第一节 医疗服务工作的特点·····	(143)
一、医疗服务竞争加剧·····	(144)
二、患者的维权意识增强·····	(144)
三、一线人员服务技巧不足·····	(144)
四、需求高峰时服务不及·····	(144)
第二节 了解患者的期望·····	(145)
一、患者对医疗服务期望的分类·····	(145)
二、患者对医疗服务质量的感知·····	(146)
三、了解患者的需要·····	(146)
第三节 医患关系管理·····	(147)
一、医患关系的特点·····	(148)
二、医患关系的层面·····	(149)
三、如何处好医患关系·····	(151)
第四节 员工应该具备的服务理念·····	(153)
一、服务意识是搞好医疗服务的基础·····	(154)
二、从心开始的服务才是自觉的服务·····	(154)
三、树立“患者总是对的”的服务理念·····	(154)
四、服务从小事做起·····	(155)

五、为患者服务好才会受到尊重·····	(156)
第五节 员工服务态度管理·····	(156)
一、主动服务·····	(157)
二、热情服务·····	(157)
三、耐心服务·····	(157)
四、周到服务·····	(157)
第六节 对患者抱怨的处理·····	(158)
一、正确对待患者的抱怨·····	(158)
二、对患者抱怨的处理·····	(159)
三、报怨处理结果的总结·····	(162)
第十二章 医院科室医疗作业流程管理·····	(164)
第一节 医疗作业流程管理的概念·····	(164)
第二节 医疗作业流程管理的步骤·····	(164)
一、识别医疗作业流程·····	(164)
二、确定医疗作业流程的顺序和衔接·····	(166)
三、制定医疗作业流程运作和控制的准则和方法·····	(167)
四、确保必要的资源和信息·····	(168)
五、对医疗作业流程实施控制和改进·····	(169)
第三节 医疗作业流程的控制·····	(170)
一、医疗作业流程控制的策划和识别·····	(170)
二、医疗作业流程管理的职责·····	(170)
管理参考：住院医疗作业流程管理·····	(172)
第十三章 医院科室质量管理基础·····	(182)
第一节 医疗质量和医疗质量特性·····	(182)
一、医疗质量·····	(182)
二、医疗质量特性·····	(182)
三、医疗质量管理·····	(183)
第二节 医疗质量管理的基本原则·····	(185)

一、以患者为中心·····	(185)
二、领导高度重视·····	(186)
三、发动全体员工参与·····	(186)
四、重视医疗服务过程的质量控制·····	(187)
五、进行系统的质量管理·····	(188)
六、持续改进医疗质量·····	(189)
第三节 医院科室医疗质量管理的基础工作·····	(190)
一、科室医疗质量责任制·····	(190)
二、标准化工作·····	(191)
三、科室医疗质量管理教育·····	(192)
四、医疗质量检查·····	(193)
五、科室医疗质量管理小组活动·····	(193)
六、医疗质量管理信息工作·····	(194)
管理参考：医疗质量管理方案·····	(195)
第十四章 医院科室医疗质量管理体系的建立·····	(210)
第一节 医院科室医疗质量管理体系·····	(210)
一、医院科室医疗质量管理体系的内容·····	(210)
二、建立科室医疗质量管理体系的步骤·····	(211)
第二节 医院科室医疗质量管理策划·····	(214)
一、医院科室医疗质量管理策划的意义·····	(214)
二、医疗质量管理策划的方法和程序·····	(216)
三、医院科室医疗质量管理策划的内容·····	(218)
第三节 医院科室医疗质量检查·····	(220)
一、医疗质量检查的作用·····	(220)
二、医院科室医疗质量检查的实施·····	(221)
第四节 医院科室医疗质量的改进·····	(223)
一、医疗质量维持和医疗质量改进·····	(223)
二、医疗质量改进的策划·····	(224)

三、制订医疗质量改进方案·····	(225)
四、落实医疗质量改进方案·····	(226)
五、医疗质量改进成果的巩固·····	(227)
第十五章 医院科室医疗质量管理方法·····	(229)
第一节 医院科室全面医疗质量管理·····	(229)
一、医院科室全面医疗质量管理的含义·····	(229)
二、医院科室全面医疗质量管理的基本内容·····	(230)
三、PDCA 循环管理·····	(234)
第二节 ISO9000 国际质量管理标准与医院科室医疗质量管理 ·····	(236)
一、ISO9000 国际质量管理标准简介·····	(236)
二、ISO9000 国际质量管理标准的特点·····	(236)
三、医院科室实施 ISO9000 国际质量管理标准的意义 ·····	(237)
四、医院和医院科室实施 ISO9000 国际质量管理标准的主要内容 ·····	(239)
五、实施 ISO9000 质量管理标准对各类人员的要求 ·····	(241)
第三节 临床路径与医院科室医疗质量管理·····	(242)
一、实施临床路径的目的和意义·····	(243)
二、实施临床路径的方法和步骤·····	(244)
第四节 循证医学与医院科室医疗质量管理·····	(246)
一、循证医学的内容·····	(246)
二、循证医学的临床应用·····	(247)
三、证据的来源和分级·····	(248)
第十六章 医疗纠纷和医疗事故的处理与防范·····	(249)
第一节 医疗纠纷及其处理·····	(249)
一、医疗纠纷产生的原因·····	(249)
二、医疗纠纷的分类·····	(250)
三、医疗纠纷的特点·····	(252)