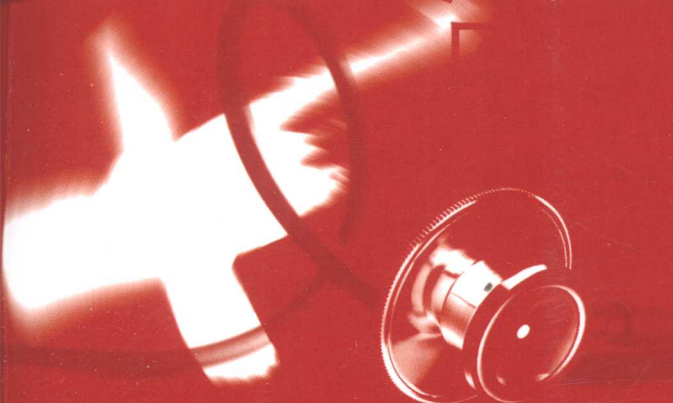




医院管理书系

# 医生的

# 影响力

医生如何扮演好自己的职业化角色

张英 著

医生的职业是神圣的

——因为他守护着病人的生命和健康

医生的职业是崇高的

——因为他解除了病人的不安和痛苦

医生的职业是圣洁的

——因为他抚慰着病人的心灵和梦想

The influence of doctors

How to play a good doctor's  
own professional role

广东省出版集团  
广东人民出版社

医生的

影响力

：从  
理论到  
实践

：从  
理论到  
实践

The influence of doctors

How to play a good doctor's  
own professional role

中国医药出版社  
CHINA MEDICAL PUBLISHING HOUSE

● 景惠  
JINGHUI  
医院管理书系

# 医生的

# 影响力

医生如何扮演好自己的职业化角色

张英 著

广东省出版集团  
广东人民出版社  
· 广州 ·

---

图书在版编目 (CIP) 数据 •

医生的影响力: 医生如何扮演好自己的职业化角色/

张英著. —广州: 广东人民出版社, 2010. 1

(景惠医院管理书系)

ISBN 978 - 7 - 218 - 06571 - 7

I. 医… II. 张… III. 医药卫生人员—人际关系学

IV. R192

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 220530 号

---

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 出版发行 | 广东人民出版社                           |
| 印 刷  | 佛山市浩文彩印刷有限公司                      |
| 开 本  | 787 毫米 × 1092 毫米 1/16             |
| 印 张  | 8.75                              |
| 插 页  | 1                                 |
| 字 数  | 140 千                             |
| 版 次  | 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷 |
| 印 数  | 5000 册                            |
| 书 号  | ISBN 978 - 7 - 218 - 06571 - 7    |
| 定 价  | 20.00 元                           |

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

【出版社网址: <http://www.gdpph.com> 电子邮箱: [sales@gdpph.com](mailto:sales@gdpph.com)

图书营销中心: 020 - 83790604 83781020】

## 医生要学会扮演自己的职业化角色

（初版序）

我的童年和少年时代在内蒙古鄂尔多斯高原上的一个小镇度过。

父亲是当地乡镇卫生院的一名医生，我们的家就在卫生院的大院里，很小的时候我就了解了医生的生活并对医生充满了崇拜，同时对那些身患疾病的人也深深地充满了同情。参加工作后自己有幸从事了医院管理，怀着对医疗事业的无限热爱，后来又步入了医院管理咨询和培训行业。一路走来，使我深切地感受到了医生这一职业的神圣与伟大，它与百姓的生活是那么的须臾不可分离，与人生的幸福是那么的悠切相关，一个人从生到死，必然离不开医生的一路呵护与相伴。令人遗憾的是，时光流转到本世纪初，医生却面临着难以言说的尴尬境地，医疗行业的社会地位和医生的形象开始在公众的心目中大打折扣，医患纠纷和医疗冲突显著增加，患者纠缠医生甚至打伤医生的事件时有发生，本来应该充分信任、密切配合、共同战胜病魔的医患之友反而成为对立面，这种局面既影响了患者的治疗效果，也影响到了整个医疗行业的发展和医学事业的进步。在十几年的医院管理实践、医院管理咨询与培训生涯中，我也一直在思考一个问题：导致医生今天的处境究竟是什么原因？学习了很久，也思考了很久，医学、医院和医生所处的境地让我深感焦虑和不安。这种局面的形成夹杂着医生技术水平的局限、沟通能力的欠缺、医院管理体系

的不规范、政府管理体制弊端、公众固有医疗消费观念的影响以及对医生价值贡献认识不足等诸多原因。但一个人要改变一种事实或现状，只能从他的可控因素入手，一名医生要想获得社会和公众的认可，也只能从改变自己的态度和行为入手。因此，我通过不断的学习和总结，从2004年开始至今5年多的时间里，探索性的在医院里和各种培训班及学术会议上为医生们及医院管理同仁讲授“医生的影响力”课程，旨在通过一些有效的方法来引导医生不要抱怨和无奈，而是要怀着积极的心态来认识自己所存在的不足，通过努力改变自己的行为来赢得社会公众的认可，重塑医生良好的职业形象。

5年来，全国各地已经有2万多名医生接受了“医生的影响力”课程培训，收到的效果也比较好。本书就是我对授课内容的一个整理和总结。

有统计表明，医患之间的许多矛盾主要是由于沟通不畅产生的，而沟通不畅的原因又是多方面的，比如医患之间的不信任，信息的不对称，医生沟通的技巧与方法不能打动和说服患者等，而要解决这些问题就要提高医生的影响力。所谓影响力就是通过相互交流而产生的一种积极互动关系，是影响他人认同他本来不认同的事，做本来他可能不会做的事。医生的影响力就是医生凭借自己的专业知识和移情能力对患者施以积极的影响，让患者对医生的价值与服务产生认同，同时患者能够以积极的心态配合治疗和恢复健康的一种交流互动过程。医生影响力的本质是医生要站在患者的利益上有效地帮助患者。在现代社会，医生的影响力如何直接关系到医患关系的和谐程度、治疗效果和医生本身的价值体现。本书从医生的现实处境、医生的存在价值、医生的营销

技能、医生的能力培养、医生的沟通艺术、医生的境界升华六个方面（本书中增加了“如何展现人生的价值——认识影响力”）对医生的影响力做了阐释和探讨，希望对医生朋友们提高服务技能和促进医患和谐有所帮助。

由于我的学识水平所限，加之有关医生影响力的研究文献也很少，书中纰漏之处定有不少，希望读者朋友能够批评指正，我也很乐意和大家一起交流，以期待“医生的影响力”能够成为一门系统的课程，以造福于辛勤工作的医生们和深受病痛折磨的患者。

在讲授“医生的影响力”课程过程中，许多医生朋友对课程的内容、结构、讲授形式提出了许多好的意见和建议，我已虚心接受并做了大量的修改和更正，在此，对给予此课程和此书出版各种帮助的朋友们表示深深的谢意！

张 英

2009年3月28日

## 坚守职业理想

### （再版序）

2009年6月，广东人民出版社出版了我的《医生，释放你的影响力》一书。这本书是我对2004年开始讲授“医生的影响力”课程内容的一次总结和整理，出版后得到了许多医生朋友和医院院长的肯定，有些医院甚至每个医生人手一册，作为提升医生素质、掌握营销与沟通技能的培训教材。

2009年，在景惠管理研究院、中欧国际医院管理学院、千嘉医院职业化培训组委会、景惠管理顾问有限公司以及信诺九州医院管理咨询有限公司等咨询与培训机构的安排下，每个月平均都有1000名以上的医务人员在接受“医生的影响力”培训，由此，我也能够有更多的机会与来自临床一线的医生们面对面交流，不仅深刻地了解了当今做一名医生的苦辣酸甜，同时也让该课程更加地贴近医生们的工作实际。在许多医院院长和医生朋友们的鼓励与支持下，我对《医生，释放你的影响力》进行了一些修改和补充，并将书名更名为《医生的影响力——医生如何扮演好自己的职业化角色》，现在与朋友们见面了，权且算做我对关心“医生的影响力”课程和关心提升医生影响力技能的朋友们的一种回报吧！

《医生，释放你的影响力》出版后，正值暑期来临，我的多个医院管理咨询项目也都完成了阶段性任务，加上女儿放暑假，太太也有回内蒙古鄂尔多斯探亲的意愿，我们便在7月下旬回到

了阔别已久的鄂尔多斯准格尔旗。回到家乡的第二天，我做的第一件事，就是带着太太和女儿去一个叫做黑岱沟的小镇去，那是我儿时生活的小镇，也是父亲在那里做乡村医生的小镇。当看到自己儿时住过的土窑洞和小房子已经破败不堪时，心中难免有一种莫名的伤感，连女儿也觉得“往事不堪回首”。而父亲亲手主持建造起来的卫生院也已经搬走了，因为城镇化建设的需要，黑岱沟已经由乡镇改建为村了，所以卫生院的建制也不复存在。但当年卫生院的医生们全心全意治病救人的一些情景仍然历历在目，引发了我无限的回忆和感慨！如果当初没有这个小小的卫生院，没有这些敬业的乡村医生们，当地老百姓的健康自然也得不到保障。现在卫生院虽然不复存在，但到处是高速公路，就医的便利性大大提高，急救车很快就能开到家门口。在小镇上，我还见到了年轻时就在卫生院工作的一位医生，虽然退休多年，但现在依然在这个小镇上开着诊所，默默地奉献着自己的“余热”。这次故乡之行，让我对医生这个职业更加敬重，也激励我在医院管理咨询和培训的道路上更加执著前行。

在讲授“医生的影响力”课程之后，我很喜欢和听课者进行交流，他们普遍认识到了做一名医生在技术之外的“功夫”，也懂得只有释放自己强劲的影响力，才能真正获得病人的信任，增进病人的治疗与康复，提高医生的职业自豪感。在参加了一些医院的医患沟通模拟会后，也更加坚定了我继续进行医生影响力研究和持续讲授“医生的影响力”课程的信心。但目前仍然有许许多多的医生还没有接触到“医生的影响力”这个概念，更没有提升自己影响力的意识，而有些医生甚至连沟通技能都没有培训过。为此，我盼望能有更多的专家参与到提升“医生影响力”的

研究中来，通过医生影响力的提升来改善医生的服务技能，建立和谐的医患关系，提高医疗服务的质量和整体的诊疗水平。

千嘉医院职业化培训组委会田小榕先生、中欧国际医院管理学院袁彦龙先生、信诺九州医院管理咨询有限公司汪荣华女士等挚友以无私的胸怀，不遗余力地推荐“医生的影响力”课程，让我深怀感恩。本书根据我的授课讲义和读书笔记整理而成，在学习和授课过程中学习和借鉴了前人大量的文献资料。在此，一并表示深深的敬意与谢意！

《医生的影响力——医生如何扮演好自己的职业化角色》再次出版，感慨良多，是为序。

张 英

2009年中秋节于广州愉景南苑

## 目 录

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 医生要学会扮演自己的职业化角色（初版序） ..... | 1  |
| 坚守职业理想（再版序） .....          | 4  |
| 1 如何展现人生的价值——认识影响力 .....   | 1  |
| 认识影响力 .....                | 3  |
| 什么是影响力 .....               | 3  |
| 影响力的价值 .....               | 3  |
| 如何提升影响力 .....              | 4  |
| 热爱 .....                   | 4  |
| 包容 .....                   | 4  |
| 信任 .....                   | 5  |
| 专注 .....                   | 5  |
| 合作 .....                   | 5  |
| 关系 .....                   | 6  |
| 威信 .....                   | 6  |
| 传播 .....                   | 6  |
| 2 如何认识社会的评价——医生的现实处境 ..... | 7  |
| 百姓：看病是生命中最无奈的痛 .....       | 9  |
| 质量让人怀疑 .....               | 9  |
| 技术让人担心 .....               | 10 |

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| 费用让人恐惧·····                       | 11        |
| 环境让人压抑·····                       | 12        |
| 政府：经历风雨难见彩虹·····                  | 12        |
| 公益与市场难以有效协调·····                  | 13        |
| 公平和效率难以同时兼顾·····                  | 14        |
| 投入和监管难以提升绩效·····                  | 14        |
| 医生：职业的高尚与心灵的隐痛·····               | 16        |
| 重压之下的内心焦虑·····                    | 16        |
| 面对生活的无所适从·····                    | 19        |
| 坚强背后的脆弱情感·····                    | 20        |
| 回归理性善待医生·····                     | 21        |
| 医生更需要关怀·····                      | 21        |
| 医学仍然是经验科学·····                    | 22        |
| 面对未来依然执著前行·····                   | 24        |
| 体制机制是根本保障·····                    | 24        |
| 积极性是关键因素·····                     | 26        |
| 职业化是治本之道·····                     | 27        |
| 人文关怀是医患关系的润滑剂·····                | 28        |
| <b>3  如何理解医学的目的——医生的存在价值·····</b> | <b>31</b> |
| 医生是生命的管理者·····                    | 33        |
| 维护人的全面健康·····                     | 33        |
| 给予人终极的人文关怀·····                   | 36        |
| 医生要走出传统思维的误区·····                 | 39        |
| 不要做技术的激进主义者·····                  | 39        |
| 要清醒自身的局限性·····                    | 41        |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <b>4 如何了解病人的需求——医生的营销技能</b> | 43 |
| 病人的医疗服务需求                   | 46 |
| 医疗服务需求的三个层次                 | 46 |
| 医疗服务产品的三个层次                 | 48 |
| 病人就医的决策过程                   | 49 |
| 病人对医疗服务的感知                  | 51 |
| 病人对医疗技术水平的感知                | 51 |
| 病人对医疗服务质量的感知                | 52 |
| 病人对医疗成本的感知                  | 52 |
| 病人和医生的五个关系层次                | 53 |
| 医生如何有效实施营销                  | 54 |
| 了解病人需求                      | 54 |
| 洞察病人心理                      | 56 |
| 突出专业特色                      | 59 |
| 树立个人品牌                      | 60 |
| <b>5 如何面对复杂的病人——医生的能力培养</b> | 69 |
| 医生的道德修养                     | 70 |
| 医生的能力培养                     | 74 |
| 移情能力                        | 75 |
| 管理能力                        | 77 |
| 临床能力                        | 78 |
| 情绪掌控能力                      | 83 |
| <b>6 如何获得病人的信任——医生的沟通艺术</b> | 93 |
| 认识沟通                        | 94 |
| 沟通的元素                       | 95 |

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 沟通的原则 .....                           | 95         |
| 沟通的层次 .....                           | 96         |
| 影响沟通的因素 .....                         | 97         |
| 身体语言的应用 .....                         | 98         |
| 礼仪的应用 .....                           | 101        |
| <b>医患沟通 .....</b>                     | <b>104</b> |
| 医患沟通的价值 .....                         | 104        |
| 医患沟通的障碍 .....                         | 106        |
| 医患沟通的艺术 .....                         | 107        |
| <br><b>7 如何体验人生的幸福——医生的境界升华 .....</b> | <b>113</b> |
| 宁静祥和的心灵 .....                         | 114        |
| 回报社会的志向 .....                         | 116        |
| 幽默风趣的性格 .....                         | 118        |
| 自信包容的智慧 .....                         | 119        |
| 终身学习的信念 .....                         | 120        |
| 执著前行的意志 .....                         | 122        |
| 珍惜缘分的情怀 .....                         | 124        |
| 凡事感恩的心态 .....                         | 124        |

# 如何展现人生的价值

## 认识影响力

如果我们不能通过自己的知识、技能、智慧、价值观影响或改变他人，那么我们所拥有的一切都将毫无意义。作为一名医生，经常会为病人及家属的不理解而深感困惑，有时甚至还会发生矛盾或冲突，究其原因，在于我们的医生还尚未认识到影响力在整个诊疗过程中的重要价值。



# 1

在讲授“医生的影响力”过程中，我常常会以这样的例子作为开场白：

现时代的医生大部分都是本科、硕士、博士的教育学历，论职称大部分也是主治医师、副主任医师、主任医师或副教授、教授，有的还挂着硕士研究生导师、博士研究生导师的头衔，这样的人其学识、技能应该是无可挑剔的。但为什么就是这样的人，辛辛苦苦的把病人的病治好，病人有时还会表现出强烈的不满，极端者可能会以拳脚相加甚至动用刀棒。我曾经到过全国各地的许多寺庙，看着那些泥菩萨和虔诚的信徒们我就在想：这些泥菩萨是什么学历？经受过什么培训？到哪个国家游历和考察过？这些信徒又是因为什么在既不会移情也不会说话的泥菩萨面前如此虔诚？如果我们的医生们能够这样思考，我想一定会有所启发的。这其实就是一个影响力的问题。

## 认识影响力



### 什么是影响力

影响力就是通过相互交流而产生的一种积极互动关系，就是影响他人认同他本来不认同的事，做本来他可能不会做的事。

医生的影响力就是医生凭借自己的专业知识和移情能力对患者施以积极的影响，让患者对医生的价值与服务产生认同，同时患者能够以积极的心态配合治疗和恢复健康的一种交流互动过程。



### 影响力的价值

在现今社会，人们越来越意识到社会环境的巨大变化，人与人之间心灵的逐渐疏远和冷漠，想让一个组织对另一个组织，一个团队对另一个团队，一个人对另一个人产生理解和认同，已经是一件相当难的事情了。但一个人要想得到社会的认可，要想获得个人职业和人生的成就感，要想展现人生的价值，就必须具有影响力。在庆祝中华人民共和国成立 60 周年之际评选出的“100 位为新中国成立作出突出贡献的英雄模范人物”白求恩；“100 位新中国成立以来感动中国人物”马德海、叶欣、吴登云、张华、李春燕、李素芝、李梦桃、林巧稚和钟南山 10 位卫生系统的英模人物，就是具有广泛影响力的人物。这些模范人物正是通过自己的影响力感染了人们，得到了人们认可。同时，他们也影响和改变着人们。