■本期关注

浅谈如何提升基层医院管理团队的领导力

固始县中医院院长 吴孔成

拿破仑曾经说过，绵羊统帅的狮子军团永远无法战胜狮子统帅的绵羊军团！这句堪称经典的名言一针见血地点出了领导力对团队发展的关键作用。

当前正值新医改和现代医院管理制度全面推进的关键时期，如何提升团队领导力，是医疗机构迫切需要解决的问题。

领导就是明确目标，并带领一个团队实现其目标的方式、方法和过程。它包括三部分内容：一是要知道把团队带到何处去；二是要让团队知道跟你到哪里去；三是营造一种氛围，让团队愿意跟你去。

医院团队领导力包括预见力、执行力、创新力和决策力。

长期以来，医院外部环境相对单一，医院管理团队成员多数为医学专家，领导力主要依赖个人的品格和魅力体现，粗放式管理和扩张就能保证医院的生存和发展，专家型领导自然成为主流，属于典型的领导特质阶段。

但是，在新医改形势下，公立医院所处环境的影响因素变得更为多元，来自政府、患者、社会、经济发展、医院内部等各个方面。更为重要的是，各个因素变化的速度之快、相关因素之间的互相影响之复杂，常常超出人们的预期。

这就要求医院领导者具备对实际情况的全面了解、对新形势的清醒认识、对医院运营的准确把握、对组织团队的有效驾驭等能力。这些构成了考量医院团队领导力的主要内容，也成为加快医院科学发展的重要保证。

领导力的提升离不开这八项能力

一、战略规划能力

各大医院综合实力的普遍提高和患者需求的持续增长，要求医院管理者必须具有长远谋略和预测能力，在医院发展中制定有效的战略规划。以发展战略为基础的领导力则成为对医院领导者全新的也是必备的要求。

（一）筑巢引凤，搭建平台。医院战略规划要解决的一个核心问题是人才问题。筑巢引凤，就是为人才提供一个理想的工作、生活场所，搭建一个施展才能、发展进步的平台。搭建的平台是多层次的，可以为知名专家成立工作站，也可以为普通医生提供适宜的岗位等。

（二）遵循规范，对标管理。医院战略规划要解决的另一个核心问题是技术问题。

基层医院技术工作的任务是用足用好政策，实行对标管理，把学科建设做扎实。首先要确定并重点抓好优势学科，以2~3个为宜；其次要抓好支撑学科；最后要抓好辅助学科，比如影像科、营养科等。有条件的医院要对重点学科进行细分，在分科的基础上，可根据患者需要，适时进行病种建设和学科群建设。

（三）统筹兼顾。医院管理者应兼顾当前和长远，既要关注门诊量等当前的效果，更要考虑制度对医院未来的影响，慢慢累积信誉，系统打造医院高质量服务品牌，以赢得患者的信赖。

二、创新能力

正确的创新和变革总会影响某些人的利益，从而遭到部分人员反对和攻击。

医院管理者在变革中应做到以下5个方面：一是既做变革的参与者也做变革的旁观者；二是争取中立者的支持，并要了解反对你的员工；三是严于律己，勇于承担责任；四是把压力控制在适当水平，避免员工产生畏难情绪；五是关注人性的需要和弱点。

基层医院面临的竞争压力更大，只有创新才能谋求更大的发展。在资金不足、医改控费、医保限制的情况下，引资、引制、引智就是最好的创新，最适合基层医院的发展。

三、决策能力

决策是管理的最本质、最高级的职能。决策的正确与否，对医院的发展有着重大影响。

医院管理者对医疗、护理、科研和行政管理必须具有高瞻远瞩的果断决策能力，在关系到医院和科室的总体发展规划、重大科研课题、新业务和新技术的开展、医疗纠纷的处置等重大问题时，应广泛征求群众意见，避免思想方法上的片面性和知识能力上的局限性。

医院管理者要提升决策能力，应增强以下5种能力：选择最佳方案的能力；有风险决策精神；当机立断的魄力；缜密的思维方式；善于集思广益。

四、执行能力

医疗工作直接关系到患者的生命安全，解决问题时如果缺乏执行力，可能会造成严重后果。

提高执行力就是提高执行医院决策的能力。提高医院决策的执行能力，需要按照SMART原则，即执行目标要具体（specific），执行过程可衡量（measurable），执行效果可达到（attainable），与其他目标有关联（relevant），执行时间期限（time-based）。

把复杂的工作分解成细节，明确每一个细节的规范，把工作任务落实为流程，并且制定明确的标准，把抽象的概念定量化，严格计算成本，都是提高执行力的有效手段。

五、构建优秀组织文化的能力

构建统一、和谐、被广大员工认可的组织文化，在医院管理中非常重要。构建良好的组织文化要注意以下几方面。

一是注重党组织的引领作用。建立由院党委（总支）统领的院科两级的医院文化管理体系，通过发挥党员先锋模范作用、党支部战斗堡垒作用和细致的思想政治工作，切实发挥在团队组织文化建设中的引导、推动和辐射作用；搭建团队组织文化建设交流平台，在院报、官方网站上开设科室文化展示专栏，分享典型案例，引领科室文化建设。

二是加强对员工的人性化管理和多元化教育。在组织文化建设中，要重视员工的意愿和需求，加强人性化管理，由“关注事”变为“关注人”，由“问题发生控制”变为“问题预警控制”；加强人文关怀，解决好福利待遇、职业发展等利益问题，增强员工的凝聚力和积极性。

六、善于激发员工工作热情的能力

一个称职的管理者，必须是善于激励的管理者，能把员工的积极性、创造性和主动性充分挖掘出来，将团队的工作思路和目标变成员工自觉的追求和行为。

当前，医疗人才竞争激烈，在优厚待遇的诱惑下，基层医院的高级医疗技术人才不断流失。要想留住人才并使之充分发挥作用，管理者就要在日常管理中，运用激励的方式和艺术，通过目标激励、物质激励、信任激励、参与激励、数据激励、任务激励等方式，为员工搭建各种平台，激发大家的工作热情，让大家发挥潜能，安心工作，促进医院发展。

七、善于应对危机的能力

医疗是一个高风险行业，危机随时存在。正确对待危机，在危机发生后有效应对、化解和利用，使危机的破坏性降到最低，甚至在危机处理中使医院得到意外的收获，这是新时期医院管理者必须具备的能力之一。

（一）建立健全医院危机管理组织体系，建立医院危机预警系统，并根据医院管理的特点，制定出完整、可行的危机管理预案。这样，在危机来临时才能从容应对。

（二）强化内部危机管理，让员工练好内功。根据可能发生的危机，进行针对性训练。模拟训练可强化全院人员的危机管理意识，提高员工应对危机的能力。

（三）加强舆论引导。新媒体时代，各类消息的传播速度更为迅速。这就要求管理者在充分提高服务质量的基础上，迅速掌握舆论的主动权，以积极的态度和方式，把舆论引导到有利于医院声誉的方向。

八、个人人格魅力

不凡的人格力量是造就魅力型医院管理者的核心要素。

一名优秀的医院管理者应具备足够的感召力，通过不断完善自己的能力、品质、修养、信念和综合素质来吸引追随者，从而建立威信，促进医院决策的快速实施和执行。医院管理者要有宽宏的度量，对所有员工以情感人，一视同仁；对员工充分信任，发挥员工的聪明才智，尽人之智、尽人之力、尽人之能，才会把每一名员工的积极性都调动起来。

■经验探索

社会办医定位浅析

□刘笑天

随着国家鼓励社会办医力度的逐渐加大、各项惠医政策的不断落地，一些投资人看准医疗服务市场前景，计划举办民营医疗机构，但是对办医定位的认识有些模糊。

我认为，从卫生健康管理角度，社会办医定位要抓住以下这几个关键点。

一、分类性质

投资人可自主决定经营性质，选择举办营利性或非营利性的医疗机构。一些基层地区的投资人倾向于选择非营利性，认为非营利性医院可以赢取患者信任。而从相关法律等规定分析，举办非营利性单位相当于向社会捐赠而不求回报，也不能收回投资；营利性单位则有利于事业与资本结合，进退有余。

二、机构类别

大型企业或投资集团初入医疗市场，为彰显实力、快速打造品牌，倾向于举办大型三级综合医院。但是，医院是知识与资本密集型单位，大型综合医院场地面积需求大，需要配置较多科室、人员和医用设备，运行成本高，至少三四年才能达到盈亏平衡点，对企业现金流和债务管理能力要求高。

中小投资者多投资连锁诊所、门诊部、专科医院等小型医疗机构，管理结构简单，容易调整运营模式。

三、品牌经营

医疗机构塑造品牌除政府引导外，主要靠口碑传播，美誉度形成慢，一旦形成则持久力长。

医疗行为本身利润率不高，打造自有品牌还是使用现有品牌，对运营成本有明显影响。

四、医保权重

中小型民营医疗机构引流能力有限，取得医保资质，是保证患者来源、增加稳定收入的重要方式。

但是，中小型民营医疗机构的管理人员应注意，一方面使用医保资金意味着与公立医院执行相同的收费价格和药品目录，另一方面医保资金流转慢，对现金流影响较大。投资人可根据自身情况决定要不要申请，以及在多大程度上依赖医保资质。

（作者系河南省卫生健康委员会医政医管处副处长）

（本版图片为资料图片）

征 稿

本版主要栏目有《本期关注》《经验探索》《一家之言》《放眼海外》等，内容涵盖业务、行政、后勤、经营、医疗安全、医院文化、人事制度、医患关系等。

稿件要求：论点明确、论据充分、条理清晰、语句通顺，具有一定的科学性和实践指导性，热忱欢迎您投稿！

联系人：杨小沛

电话：（0371）85966391

投稿邮箱：343200130@qq.com

邮编：450046

地址：郑州市金水东路与博学路交叉口东南角河南省卫生健康委员会8楼医药卫生报社编辑部

颈肩腰腿痛医生的年度盛会 国庆期间与你相约郑州

为了促进颈肩腰腿痛、软组织病医学发展，特别是弧刃针医学发展，提升颈肩腰腿痛医生的临床诊疗水平，进行学术交流，由中华颈肩腰腿痛医师学会、颈肩腰腿痛网、郑州市软组织病研究会共同主办，河南中医药大学颈肩腰腿痛与针刀医学研究所、河南省中医院疼痛科、痛王医生集团共同协办，痛王医学院承办的2019弧刃针年会暨中华颈肩腰腿痛医师学会年会暨郑州市软组织病研究会年会，定于2019年10月2~4日，与2019中国针灸创新论坛暨新针灸运动2019中国大会、郑州市软组织病学会年会一并在郑州召开。

会议将围绕颈肩腰腿痛、软组织病、弧刃针、中医微创等专题，内容涉及微创疼痛治疗（射频、脊柱内镜等）、弧刃针、线针刀、针刀、埋线、臭氧、神经阻滞、冲击波、软组织外科学、脊柱减压系统、基层疼痛科建设新模式等；同时进行弧刃针段位定级，可提供一类继续教育学分10分等。

此次会议中，凡报名参会者皆可免费参加弧刃针公益班。公益班举办时间为10月2日全天（非报名参会者，收取场地费、专家费500元）。凡9月1日前缴纳会务费者，赞助商均赠送价值980元的精美礼包（弧刃针等），数量有限，送完为止。符合一定条件的参会代表，凭资质证件，可申请加入中华颈肩腰腿痛医师学会、郑州市软组织病研究会、新针灸运动中国委员会等国内多家学会、专业学组，并申请成为青年委员、委员、常务委员、副主任委员等。

这是颈肩腰腿痛医生自己的年度盛会，是一场学术与医术上不容错过的知识盛宴，欢迎有志于在颈肩腰腿痛治疗上有所建树的各位同道，共同见证此次盛会！

参会电话：4000-973-863

王老师：18239999783（微信） **郭老师：**18837165836（微信） **郭老师：**15538222266（微信）

秋季腹泻 试试养生粥

□李培利

入秋后，天气多变，人体肠道的抗病能力有所减弱，容易出现腹泻等情况。

那么，秋季腹泻该怎么治疗呢？腹泻患者吃什么好呢？河南省中医院健康管理中心赵雅丽医师给您推荐两款养生粥，可健脾肾、止腹泻。

一、羊肉黄芪羹

羊肉250克，黄芪15克，乌梅15克，食盐少许。先将黄芪、乌梅放入锅中，加清水1000毫升，浸透，煮20分钟，去渣留汁，加入羊肉（切小块）、食盐，文火煮至肉烂能食。

每天早、晚温热食肉喝汤，治脾肾阳衰、久泻不止、滑脱不禁之重症，确有良效。

二、白扁豆粥

新鲜白扁豆100克或干扁豆50克，与粳米100克同煮为粥，每日早、晚温热食服。

中医认为：“扁豆粥专补脾胃。”此粥味道鲜美，非常适合慢性腹泻、食欲欠佳、消化不良的老年人及儿童。需要注意的是，扁豆一定要煮至烂熟才可食用。

（作者供职于河南省中医院健康管理中心）

催告书送达公告

娄国志（身份号：410223195711032514）

因你违反《中华人民共和国执业医师法》的有关规定，本委于2019年1月11日对你做出《行政处罚决定书》（管卫医罚〔2018〕35号），给予你罚款1.5万元的行政处罚。2019年1月22日，本委向你公告送达了《行政处罚决定书》。你在法定期限内未向人民法院起诉，又不履行处罚决定。依据《中华人民共和国行政强制法》第四十五条、第四十六条、第五十四条的规定，本委催告你立即履行上述行政处罚决定的1.5万元罚款以及逾期不缴纳按每日3%的加处罚款1.5万元。

因无法以直接、留置、邮寄等方式送达你，本委现依法公告送达履行行政处罚决定《催告书》，请你自公告之日起60日内到本委（地址：郑州市商城路2号）领取，逾期则视为送达。依据《中华人民共和国行政强制法》第三十六条规定，若你对本催告书有异议，可在收到本催告书之日起10日内到本委进行陈述和申辩。若本催告书送达10日后你仍未履行义务，本委将依法向人民法院申请强制执行。

特此公告

郑州市管城回族区卫生健康委员会