

·书 评·
文/游苏宁

值得借鉴和欣赏的他山之石

最近,同事向我推荐《向世界最好的医院学管理》一书。认真阅读后,笔者不仅为梅奥诊所的精神所感动,而且认为其成功经验对今日中国的医改有非常重要的现实意义,值得我们学习和借鉴。

1 梅奥诊所与梅奥精神

从步入医学院校开始,我们就知道享誉世界的梅奥诊所(Mayo Clinic),虽然地处美国一个偏远小城,但它是全球第一家非营利性的综合型医疗服务组织。作为一家历经百年、服务精良的医疗组织,它不仅是声名显赫且名副其实的典范,而且对高水准服务质量的追求,对于细节近乎苛刻的要求,对于员工价值观的重视程度,都表明梅奥诊所是一所具有丰厚组织文化和价值观底蕴的医疗组织,患者至上的核心价值观成为梅奥诊所经久不衰的源泉。

梅奥精神始于1919年,经威廉·梅奥医生倡导,并在实践中不断完善。到目前为止,主要由6个部分组成:①始终追求服务和非营利的理想;②始终坚持患者需求至上,对每一位患者的健康和幸福给予诚挚和独特的关注;③始终致力于团队中每位成员职业素质的共同提升;④善于适时而变;⑤持续努力,追求卓越;⑥恪守诚实与正直的道德规范。

2 梅奥诊所管理的主要经验

1) 传承患者至上的价值观。梅奥诊所的百年品牌建立在一系列核心价值观之上,患者至上是其中的要义。它是医疗服务中充满生命力的价值观,它的真正力量是:全体成员在工作中都时刻牢记以患者为中心的服务宗旨。梅奥诊所的历史上从来没有“费用决定一切”这样的标准;相反,患者的费用是由其支付能力决定的。

2) 倡导团队医学。1910年,威廉·梅奥医生就宣称:医疗智慧的协同合作和力量联盟是为患者提供服务的最好方式。长久以来,梅奥诊所不仅注重其目标,还注重通过团队合作实现这一目标。团队合作是梅奥诊所的核心战略和重要制度。为了鼓励团队合作,梅奥诊所实行年薪制,即不会基于医生的出诊或手术量提供奖金。在团队内倡导相互尊重和互助,不仅对每位成员承诺团队的支持和帮助,并且鼓励

员工相互之间的学习和交流。

3) 领导层的精诚合作。梅奥诊所首创了“医生-管理者”的合作模式,医生领导者拥护的是患者至上的理念,而管理者则要对财务运营负责,只有在二者间保持适度平衡,才会产生高效的管理决定。梅奥诊所没有耀眼的明星,但却是群星璀璨。他们坚信,确定正确的领导人选非常重要,其中医生领导力的培养尤为重要。

4) 为价值观和才能而招聘。梅奥诊所的创立者认为,梅奥精神只能通过人而存在,自己的员工才是成功的最根本要素。加入梅奥诊所的候选者中价值观的契合是第一要求,它要求自己的员工必须理解制度和规则,如果能够做到就遵守它,如果做不到就得离开。同时需要具备一定忠诚度并且能力出众的员工。

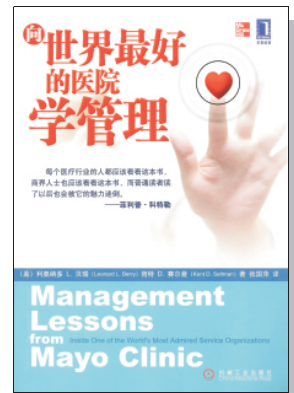
3 梅奥诊所给我们的启示

1) 梅奥成功的关键是患者至上的核心价值观在每一位员工身上都得以体现。一个组织真正的价值观一定被其成员身体力行,唯有通过组织成员及其客户之间的交流,才能给其带来活力。这种人性化的价值观共享心间,其内容重于形式,行动重于言辞。在核心价值观亘古不变的前提下,实施方法因势而变。梅奥诊所员工在这里得到的最重要的回报是个人价值的提升。

2) 倡导互助和团队合作。为患者服务从大处着眼,小处入手。患者的需求经常是些微不足道的小事,然而同时却是至关重要的。倡导“无边界管理”,使得组织更加开放,能力和资源也得到最大限度的开发。在工作中,没有任何一位梅奥人会说“这事与我无关”。梅奥文化最伟大的成就之一就是请求帮助和请教他人视为正常的、期望的行为。协作、协力、协调是支撑团队合作的三驾马车。

3) 医生与管理者的精诚合作。发挥各自长处,协调一致取得成功。由于在满足患者需求的前提下,员工能得到不菲的报酬,于是他们能够追求比经济收益更高的价值。梅奥诊所的大部分管理决定由团队做出,而不是个人拍板决定,这有赖于同事之间良好沟通。

4) 招聘为事业而来者。坚信投资员工



[美]利奥纳多·L.贝瑞,肯特·D.赛尔曼 著,张国萍 译,机械工业出版社,2010年8月第1版,定价:45.00元。

就是投资成功,将价值观放在人才招聘的首位,确信优秀医护者所需的友善和富有人情的行为更多来自于潜在的价值观而不是培训课程。创建一种成功圈,招聘为事业而来的员工,努力寻找那些具有必备价值观、才能和成长潜力的合适员工,在每位员工的贡献和诊所需要之间建立良好的契合点。

5) 全方位培养人才。最好的医护人员都可以称得上既是“工程师”又是“艺术家”。“工程师”可以发现问题,然后运用技术手段来解决它;而“艺术家”让每一位患者都感到温暖、舒适、安全和充满希望。组织能力的卓越绝对不仅仅只与科学相关,它同时还与“艺术”相联,这就包括人文关怀、教导、协作、慷慨的行为、个人的勇气和引导人们做出决定并付出额外努力的核心价值。

梅奥诊所向我们展示了对于“现代-传统”企业理念的承诺,即战略与价值观相融合,创新与传统相结合,智慧与团队协作相配合,以及科学与艺术相统一的过程。早在1921年,威廉·梅奥医生就指出:医学对美国的发展至关重要,一个民族最伟大的财富是他的人民的健康。在中国医改攻坚克难的今日,这一理念愈发有着现实的借鉴意义。中国要从体制和机制上确保医疗机构中患者至上的核心价值观永不褪色,梅奥诊所的百年实践值得我们学习和借鉴。

本文作者 游苏宁,中华医学会杂志社社长兼总编辑。电子信箱:yousuning@cma.org.cn.

栏目主持人 尹传红,《大众科技报》主任编辑,电子信箱:asimov@126.com。

(责任编辑 陈广仁)