

BUSINESS
SCHOOL

通策商学院

通讯

2017年8月 | NO.002

>P52

培养我们的口腔健康大使
栽植我们的口腔传播大使
—宁波口腔医院夏季攻略一例

>P38

通策商学院
对话

杭州口腔医院院长
王仁飞

>P12

梅奥专题

>P12

梅奥 —标杆与圣地

>P21

梅奥很远 城西很近 ——身边的梅奥
杭州口腔医院VIP医院(城西分院)访谈录

>P31

【好书推荐】

《向世界最好的医院学管理》

《Management Lessons from Mayo Clinic》

>P55

国务院办公厅

关于建立现代医院
管理制度的指导意见

>P46

向失败要回报



不论是外面摘编的信息、专论，所谓他山之石，还是来自通策各条战线的高见、心得，商学院通讯的资源都是借来的，本身并没有什么创见。一切都还非常稚嫩，如同初生的婴儿，但是试刊号却得到了通策小伙伴们各种热情的支持，真的是在意料之外的。有热心转发传阅的院长，有积极来稿的一线团队领导，还有更多的鼓励。对此我们绝不敢窃据为功，要说肯定的话，那绝不是一份粗糙的成果，而是看到各方面对团队提升的关注，对学习交流的热情。

由此我们只有更加努力，更多在一线走访学习，发掘更多的实践智慧。果然，还真的搜集到了不少经验、窍门，都是绝佳的案例。有时候到了一个地方就不由的会把刚听来的好招分享给人，一边又如饥似渴地探究这里的成功经验，典型的现学现卖啊！所以也有被戏称为“分享大使”。对此我们倒并不以为是恭维，反而觉得这个称呼是点出了商学院的一种本质，为了这个名号，就值得我们更大动力更大信心把这个通讯办的更好、更接地气。

所以，本期的《通策商学院通讯》也采集了更多来自通策的实践案例。比如跟城西VIP分院李小凤院长的访谈，一如既往的真材实料，就像李院长每次在年会上给大家分享的，从城西分院的一路发展，其中的种种探索实践，乃至医院的经营理念，团队的管理理念，丰丰富富，真真切切。本来是想给各地新办的医院团队参考借鉴的，整理后突然发现其中的核心理念跟这一期的医疗服务的标杆——梅奥专题是那么的契合，原来好多的东西我们都已经在做了，所以说“梅奥很远，城西很近”，关键是要去做，去行。

又比如这一期的《互动课堂》直接用的宁波口腔医院今夏结合学生社会实践的推广活动案例，同是一线做营销发展的伙伴们一定会有共鸣或启发。这样的实践案例相信还有很多（其实城西分院已经有一拨的好案例在路上，敬请期待哦），除了发掘，更需要补上的是沉淀、流通和分享。

上一期我们提出了通策商学院的知行观，就是所谓的知行并举。而从这些日子的工作体悟来说的话，这回我们更愿意加上一句：实践出真知。

目录



01. 政策环境

国务院就现代医院制度发文件 有 5 大方向 26 措施 P1

02. 产业新闻

上海一批三甲医院专家组 成立精英消化医生集团 P9

扎克伯格夫妇又捐款 这次是为了电子病历 P11

03. 专题

梅奥 —— 标杆与圣地 P12

梅奥很远 城西很近——身边的梅奥 杭州口腔医院 VIP 医院（城西分院）访谈录 P21

【好书推荐】《向世界最好的医院学管理》《Management Lessons from Mayo Clinic》 P31

04. 名家访谈

通策商学院对话杭州口腔医院王仁飞院长 P38

05. 商业前沿

向失败要回报 P46

06. 互动课堂

培养我们的口腔健康大使 栽植我们的口腔传播大使

——宁波口腔医院 夏季攻略一例 P52

07. 头脑风暴

掌握“学习力” P55

国务院办公厅关于 建立现代医院管理制度的指导意见

国办发〔2017〕67号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

现代医院管理制度是中国特色基本医疗卫生制度的重要组成部分。为建立现代医院管理制度，经国务院同意，现提出如下意见。

一、总体要求

（一）指导思想。全面贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中、六中全会精神以及全国卫生与健康大会精神，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，认真落实党中央、国务院决策部署，统筹推进“五位一体”总体布局和协调推进“四个全面”战略布局，牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，坚持党的领导，坚持正确的卫生与健康工作方针，坚持中国特色卫生与健康发展道路，不断提高医疗服务质量，努力实现社会效益与运行效率的有机统一，充分调动医务人员积极性，实行民主管理和科学决策，强化公立医院引领带动作用，完善多元办医格局，加快医疗服务供给侧结构性改革，实现医院治理体系和管理能力现代化，为推进健康中国建设奠定坚实基础。

（二）基本原则。坚持以人民健康为中心。把人民健康放在优先发展的战略地位，将公平可及、群众受益作为出发点和立足点，全方位、全周期保障人民健康，增进人民健康福祉，增强群众改革获得感。

坚持公立医院的公益性。落实党委和政府对于公立医院的领导责任、保障责任、管理责任、监督责任，把社会效益放在首位，注重健康公平，增强普惠性。坚持政府主导与发挥市场机制作用相结合，满足多样化、差异化、个性化健康需求。

坚持政事分开、管办分开。加快转变政府职能，深化“放管服”改革，合理界定政府作为公立医院出资人的举办监督职责和公立医院作为事业单位的自主运营管理权限，实行所有权与经营权分离。各级行政主管部门要创新管理方式，从直接管理公立医院转为行业管理，强化政策法规、行业规划、标准规范的制定和对医院的监督指导职责。

坚持分类指导，鼓励探索创新。尊重地方首创精神，鼓励各地在中央确定的改革方向和原则下，根据医院性质、功能定位、等级规模等不同情况，因地制宜，突破创新，建立符合实际的现代医院管理制度。

（三）主要目标。到2020年，基本形成维护公益性、调动积极性、保障可持续发展的公立医院运行新机制和决策、执行、监督相互协调、相互制衡、相互促进的治理机制，促进社会办医健康发展，推动各级各类医院管理规范化、精细化、科学化，基本建立权责清晰、管理科学、治理完善、运行高效、监督有力的现代医院管理制度。

二、完善医院管理制度

（一）制定医院章程。各级各类医院应制定章程。医院章程应包括医院性质、办医宗旨、功能定位、办医方向、管理体制、经费来源、组织结构、决策机制、

管理制度、监督机制、文化建设、党的建设、群团建设，以及举办主体、医院、职工的权利义务等内容。医院要以章程为统领，建立健全内部管理机构、管理制度、议事规则、办事程序等，规范内部治理结构和权力运行规则，提高医院运行效率。制定公立医院章程时，要明确党组织在医院内部治理结构中的地位和作用。

(二)健全医院决策机制。院长全面负责医疗、教学、科研、行政管理工作。院长办公会议是公立医院行政、业务议事决策机构，对讨论研究事项作出决定。在决策程序上，公立医院发展规划、“三重一大”等重大事项，以及涉及医务人员切身利益的重要问题，要经医院党组织会议研究讨论同意，保证党组织意图在决策中得到充分体现。充分发挥专家作用，组建医疗质量安全管理、药事管理等专业委员会，对专业性、技术性强的决策事项提供技术咨询和可行性论证。资产多元化、实行托管的医院以及医疗联合体等，可在医院层面成立理事会。把党的领导融入公立医院治理结构，医院党组织领导班子成员应当按章程进入医院管理层或通过法定程序进入理事会，医院管理层或理事会内部理事中的党员成员一般应当进入医院党组织领导班子。

(三)健全民主管理制度。健全以职工代表大会为基本形式的民主管理制度。工会依法组织职工参与医院的民主决策、民主管理和民主监督。医院研究经营管理和发展的重大问题应当充分听取职工意见，召开讨论涉及职工切身利益的会议，必须有工会代表参加。推进院务公开，落实职工群众知情权、参与权、表达权、监督权。

(四)健全医疗质量安全管理。院长是医院依法执业和医疗质量安全的责任人，落实医疗质量安全院、科两级责任制。建立全员参与、覆盖临床诊疗服务全过程的医疗质量管理与控制工作制度，严格落实首诊负责、三级查房、分级护理、手术分级管理、抗菌药物分级管理、临床用血安全等医疗质量安全核心制度。严格执行医院感染管理制度、医疗质量内部公示制度等。加强重点科室、重点区域、重点环节、重点技术的质量安全管理，推进合理检查、用药和治疗。

(五)健全人力资源管理制度。建立健全人员聘用管理、岗位管理、职称管理、执业医师管理、护理人员管理、收入分配管理等制度。在岗位设置、收入分配、职称评定、管理使用等方面，对编制内外人员统筹考虑。公立医院在核定的薪酬总量内进行自主分配，体现岗位差异，兼顾学科平衡，做到多劳多得、优绩优酬。按照有关规定，医院可以探索实行目标年薪制和协议薪酬。医务人员薪酬不得与药品、卫生材料、检查、化验等业务收入挂钩。

(六)健全财务资产管理制度。财务收支、预算决算、会计核算、成本管理、价格管理、资产管理等必须纳入医院财务部门统一管理。建立健全全面预算管理、成本管理、财务报告、第三方审计和信息公开机制，确保经济活动合法合规，提高资金资产使用效益。公立医院作为预算单位，所有收支纳入部门预算统一管理，要强化成本核算与控制，逐步实行医院全成本核算。三级公立医院应设置总会计师岗位，统筹管理医院经济工作，其他有条件的医院结合实际推进总会计师制度建设。加强公立医院内部审计监督，推动注册会计师审计工作。

(七)健全绩效考核制度。将政府、举办主体对医院的绩效考核落实到科室和医务人员，对不同岗位、不同职级医务人员实行分类考核。建立健全绩效考核指标体系，围绕办院方向、社会效益、医疗服务、经济管理、人才培养培训、可

持续发展等方面，突出岗位职责履行、工作量、服务质量、行为规范、医疗质量安全、医疗费用控制、医德医风和患者满意度等指标。严禁给医务人员设定创收指标。将考核结果与医务人员岗位聘用、职称晋升、个人薪酬挂钩。

(八) 健全人才培养培训管理制度。落实住院医师规范化培训、专科医师规范化培训和继续医学教育制度，做好医学生培养工作。加强临床重点专科、学科建设，提升医院核心竞争力。城市医生在晋升主治医师或副主任医师职称前到基层或对口帮扶的医疗机构累计服务不少于1年。城市大医院要积极为基层和边远贫困地区培养人才。

(九) 健全科研管理制度。加强临床医学研究，加快诊疗技术创新突破和应用，大力开展适宜技术推广普及，加强和规范药物临床试验研究，提高医疗技术水平。加强基础学科与临床学科、辅助诊疗学科的交叉融合。建立健全科研项目管理、质量管理、科研奖励、知识产权保护、成果转化推广等制度。

(十) 健全后勤管理制度。强化医院发展规划编制和项目前期论证，落实基本建设项目法人责任制、招标投标制、合同管理制、工程监理制、质量责任终身制等。合理配置适宜医学装备，建立采购、使用、维护、保养、处置全生命周期管理制度。探索医院“后勤一站式”服务模式，推进医院后勤服务社会化。

(十一) 健全信息管理制度。强化医院信息系统标准化和规范化建设，与医保、预算管理、药品电子监管等系统有效对接。完善医疗服务管理、医疗质量安全、药品耗材管理、绩效考核、财务运行、成本核算、内部审计、廉洁风险防控等功能。加强医院网络和信息安全建设管理，完善患者个人信息保护制度和技术措施。

(十二) 加强医院文化建设。树立正确的办院理念，弘扬“敬佑生命、救死扶伤、甘于奉献、大爱无疆”的职业精神。恪守服务宗旨，增强服务意识，提高服务质量，全心全意为人民健康服务。推进医院精神文明建设，开展社会主义核心价值观教育，促进形成良好医德医风。关心爱护医务人员身心健康，尊重医务人员劳动成果和辛勤付出，增强医务人员职业荣誉感。建设医术精湛、医德高尚、医风严谨的医务人员队伍，塑造行业清风正气。

(十三) 全面开展便民惠民服务。三级公立医院要全部参与医疗联合体建设并发挥引领作用。进一步改善医疗服务，优化就医流程，合理布局诊区设施，科学实施预约诊疗，推行日间手术、远程医疗、多学科联合诊疗模式。加强急诊急救力量，畅通院前院内绿色通道。开展就医引导、诊间结算、检查检验结果推送、异地就医结算等信息化便民服务。开展优质护理服务，加强社工、志愿者服务。推进院内调解、人民调解、司法调解、医疗风险分担机制有机结合的“三调解一保险”机制建设，妥善化解医疗纠纷，构建和谐医患关系。

三、建立健全医院治理体系

(一) 明确政府对公立医院的举办职能。积极探索公立医院管办分开的多种有效实现形式，统筹履行政府办医职责。政府行使公立医院举办权、发展权、重大事项决策权、资产收益权等，审议公立医院章程、发展规划、重大项目实施、收支预算等。制定区域卫生规划和医疗机构设置规划，合理控制公立综合性医院数量和规模。全面落实对符合区域卫生规划的公立医院投入政策，细化落实对中

医医院（含民族医院）的投入倾斜政策，逐步偿还和化解符合条件的公立医院长期债务。逐步建立以成本和收入结构变化为基础的医疗服务价格动态调整机制。在地方现有编制总量内，确定公立医院编制总量，逐步实行备案制。按照中央组织部公立医院领导人员管理有关规定，选拔任用公立医院领导人员。逐步取消公立医院的行政级别，各级卫生计生行政部门（含中医药管理部门，下同）负责人一律不得兼任公立医院领导职务。建立适应医疗行业特点的薪酬制度，着力体现医务人员技术劳务价值。建立以公益性为导向的考核评价机制，定期组织公立医院绩效考核以及院长年度和任期目标责任考核，考核结果与财政补助、医保支付、绩效工资总量以及院长薪酬、任免、奖惩等挂钩。

（二）明确政府对医院的监管职能。建立综合监管制度，重点加强对各级各类医院医疗质量安全、医疗费用以及大处方、欺诈骗保、药品回扣等行为的监管，建立“黑名单”制度，形成全行业、多元化的长效监管机制。对造成重大社会影响的乱收费、不良执业等行为，造成重大医疗事故、重大安全事故的行为，严重违法违纪案件，严重违反行风建设的行为，要建立问责机制。强化卫生计生行政部门医疗服务监管职能，完善机构、人员、技术、装备准入和退出机制。深化医保支付方式改革，充分发挥医保对医疗服务行为和费用的调控引导与监督制约作用，逐步将医保对医疗机构服务监管延伸到对医务人员医疗服务行为的监管。从严控制公立医院床位规模、建设标准和大型医用设备配备，严禁举债建设和豪华装修，对超出规模标准的要逐步压缩床位。控制公立医院特需服务规模，提供特需服务的比例不超过10%。强化对公立医院经济运行和财务活动的会计和审计监督。健全非营利性和营利性社会办医院分类管理制度，加强对非营利性社会办医院产权归属、财务运营、资金结余使用等的监管，加强对营利性社会办医院盈利率的管控。

（三）落实公立医院经营管理自主权。公立医院要依法依规进行经营管理和提供医疗服务，行使内部人事管理、机构设置、中层干部聘任、人员招聘和人才引进、内部绩效考核与薪酬分配、年度预算执行等经营管理自主权。落实公立医院用人自主权，在编制总量内根据业务需要面向社会自主公开招聘医务人员，对紧缺、高层次人才可按规定采取考察的方式予以招聘。进一步改进艰苦边远地区公立医院人员招聘工作，合理设置招聘条件，改进招聘方式方法，完善激励保障措施。

（四）加强社会监督和行业自律。加强医院信息公开，重点公开质量安全、价格、医疗费用、财务状况、绩效考核等信息。加强行业协会、学会等社会组织在行业自律和职业道德建设中的作用，引导医院依法经营、公平有序竞争。改革完善医疗质量、技术、安全和服务评估认证制度。探索建立第三方评价机制。

四、加强医院党的建设

（一）充分发挥公立医院党委的领导核心作用。公立医院党委要抓好对医院工作的政治、思想和组织领导，把方向、管大局、保落实。把方向，主要是自觉在思想上政治上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，全面贯彻执行党的理论路线方针政策，引导监督医院遵守国家法律法规，维护各方合法权益，确保医院改革发展正确方向。管大局，主要是坚持在大局下行动，谋全局、

议大事、抓重点，统筹推进医院改革发展、医疗服务、医德医风等各项工作，努力建设患者放心、人民满意的现代医院。保落实，主要是管干部聚人才、建班子带队伍、抓基层打基础，讨论决定医院内部组织机构的设置及其负责人的选拔任用，领导精神文明建设和思想政治工作，领导群团组织和职工代表大会，做好知识分子工作和统一战线工作，加强党风廉政建设，确保党的卫生与健康工作方针和政策部署在医院不折不扣落到实处。

(二) 全面加强公立医院基层党建工作。坚持把公立医院党的建设与现代医院管理制度建设紧密结合，同步规划，同步推进。加强和完善党建工作领导体制和工作机制，合理设置医院党建工作机构，配齐配强党建工作力量，建立科学有效的党建工作考核评价体系，进一步落实管党治党主体责任，推进党组织和党的工作全覆盖，建立健全医院内设机构党支部，选优配强党支部书记，充分发挥党支部的政治核心作用，把党支部建设成为坚强战斗堡垒。坚持把党组织活动与业务工作有机融合，积极推进活动创新、思想政治工作内容 and 载体创新，防止“两张皮”。认真贯彻落实《关于新形势下党内政治生活的若干准则》、《中国共产党党内监督条例》，推进“两学一做”学习教育常态化制度化，严格“三会一课”、民主生活会和组织生活会、主题党日等制度。严格发展党员和党员教育管理工作，引导党员充分发挥先锋模范作用。

(三) 加强社会办医院党组织建设。加大社会办医院党组织组建力度，批准设立社会办医院时，要坚持党的建设同步谋划、党的组织同步设置、党的工作同步开展。实行属地管理与主管部门管理相结合，建立健全社会办医院党建工作管理体制，规范党组织隶属关系。社会办医院党组织要紧紧围绕党章赋予基层党组织的基本任务，结合实际开展工作，按照党的要求办医立院。

五、组织实施

(一) 加强组织落实。各地要将建立现代医院管理制度作为深化医改的重要内容，制定实施方案，明确目标任务和责任分工，完善落实督办制度。各级卫生计生等相关部门要适应建立现代医院管理制度的新要求、新情况，按照职能分工及时下放相关权限，调整相关政策，加强事中事后监管，优化政务服务流程，形成工作推进合力。

(二) 总结推广经验。各级卫生计生行政部门要会同有关部门密切跟踪工作进展，加强调研指导，及时研究解决改革中出现的新情况、新问题。挖掘、总结、提炼、推广各地建立现代医院管理制度的典型经验，及时将成熟经验上升为政策，推动现代医院管理制度不断完善。

(三) 做好宣传工作。坚持正确的舆论导向，及时回应社会关切，合理引导社会预期，为建立现代医院管理制度营造良好舆论环境。加强宣传引导，引导公众树立科学、理性、有序的就医理念，营造全社会尊医重卫的良好风气。

国务院办公厅

2017年7月14日

以上是国务院办公厅日前发布的《建立现代医院管理制度的指导意见》的原文，小编挑选了些医疗界对此《意见》的评论，一起去学习一下吧~



医学界 视角

日前，国务院办公厅印发《关于建立现代医院管理制度的指导意见》（以下简称《意见》），就全面深化公立医院综合改革，建立现代医院管理制度作出部署。《意见》从5个大方向26措施给建立现代化医院管理制度指出了方向。这一纲领性文件，囊括了医院去编制、去行政化、管办分离等行业普遍关注的内容。

一、加大对中医医院的投入

《意见》要求，全面落实对符合区域卫生规划的公立医院投入政策，细化落实对中医医院（含民族医院）的投入倾斜政策。

没有人会否认我国对中医药发展的重视程度。国务院去年发布《中医药发展战略规划纲要（2016—2030年）》，文件要求在5年内，新增中医医师与药师名额26.28万。今年1月份，国务院印发的《“十三五”深化医药卫生体制改革规划》中，还将中医药纳入了国家战略。直至7月1日，备受关注的我国首部中医药专门法律——《中华人民共和国中医药法》正式实施，中国首次从法律层面明确中医药的重要地位。

分析人士指出，在中医药被纳入国家战略之前，国务院、卫计委等部门的文件中，鲜有提及财政投入向中医医院和民族医院倾斜的。随着中医药的地位日渐提高、财政投入的逐渐增多，未来中医医院的发展将面临重大机遇。包括中医院、藏医院等在内的一大批民族医院和相关医疗机构的数量将日渐增多。

二、建立“黑名单”制度

《意见》要求，建立综合监管制度，重点加强对各级各类医院医疗质量安全、医疗费用以及大处方、欺诈骗保、药品回扣等行为的监管，建立“黑名单”制度，形成全行业、多元化的长效监管机制。不仅如此，对于造成重大社会影响的乱收费、不良执业等行为，造成重大医疗事故、重大安全事故的行为，严重违法违纪案件，严重违反行风建设的行为，要建立问责机制。

实际上，关于医疗“黑名单”制度，早在今年2月份，国家发改委就透露，2017年，要加快建立医师、执业药师等14类重点职业人员信用记录。同时，在全国范围建立和完善信用红黑名单制度。一位公立医院的副院长告诉《医学界》，此番《意见》要求建立“黑名单”制度，对于医务人员大处方、药品回扣等问题有一定警示效应，但尚需治本之策。

三、设置总会计师岗位

《意见》要求，三级公立医院应设置总会计师岗位，统筹管理医院经济工作，其他有条件的医院结合实际推进总会计师制度建设。加强公立医院内部审计监督，推动注册会计师审计工作。

关于这个总会计师，在今年6月份的时候，国家卫计委财务司网站发布了《关于加快推进三级公立医院建立总会计师制度的意见》，核心思想就一条——要在公立医院设立总会计师这一岗位，而且还给出了时间表：2017年底，所有县和前四批城市公立医院综合改革试点城市的三级公立医院必须设置总会计师岗位；2018年底，全国所有三级公立医院全面落实总会计师制度。这就意味着，最晚到明年年底前，所有三级医院都将进驻总会计师！

根据规定的职责来看，总会计师主要负责协助院长管理医院经济和运营工作，对院长负责并承担相应的领导和管理责任，参与医院重大财务、经济事项的决策并对执行情况进行监督。说白了，这个总会计师是来医院管理财政的。如果再联系到新医改以来，各地卫计委先后下发的住院费用全部按病种付费、严格控制医疗总费用中个人自付比例等文件，从中就不难发现，设立总会计师，其加强经济管理的意味更加浓厚。

分析人士认为，总会计师的设立，让最优秀的财务技术人员直接介入医院管理，发起和决定与财务有关的管理决策，将大大提高医院财务管理水平和经营水平。

四、医德将作为医生考核指标

《意见》要求，建立健全绩效考核指标体系，围绕医疗费用控制、医德医风和患者满意度等指标。将考核结果与医务人员岗位聘用、职称晋升、个人薪酬挂钩。

据《医学界》观察，“医德”纳入医生执业考核的提法由来已久，2014年，珠海两会的时候，就有政协委员痛批一些医生医德医风滑坡，导致出现看病走后门等现象，呼吁建立严重失德医生的“黑名单”，让其在行业内不能立足。此后山东、四川、河南、辽宁等多地都将医生的“医德”，纳入了相关考核当中。

而纵览不少医务人员的观点，在他们看来，所谓医德医风的考核，这个当然可以有。但问题在于，医德的考核究竟遵循怎样的标准，又由谁来考，谁来核？

五、卫生官员不能兼任院领导

《意见》要求，各级卫生计生行政部门（含中医药管理部门）负责人一律不得兼任公立医院领导职务。

卫生部门的行政官员担任医院领导，这是我国医疗领域长期以来的现状，明显存在着诸多弊端。在以往的行政人事任命当中，很多地方的卫生局长都兼职当地大医院的院长，这就使得行政权力更加集中。

在行政化下的医疗系统当中，公立医院中所有资源配置的权力集中都集中在卫生行政部门手中。卫生行政部门不仅负责公立医院管理者的任命，还要掌管公立医院所有人员的编制。在这样的情况下，要推行医改，将会牵扯到太多的利益纠葛。而三明则实行医院院长聘任制来助推医疗改革，各级卫生行政部门领导一律不兼任公立医院院长职务。这一做法，也取得了良好的实践效果。

六、公立医院严禁豪华装修

《意见》要求，严禁举债建设和豪华装修，对超出规模标准的要逐步压缩床位。此外，《意见》还要求，控制公立医院特需服务规模，提供特需服务的比例不超过10%。

据《医学界》观察，近年来，很多公立医院规模过快扩张，部分医院单位规模过大，存在追求床位规模、竞相购置大型设备、忽视医院内部管理和机制建设等粗放式发展的问题。一位三甲医院负责人在谈及这一问题时也坦言，公立医院盲目扩张暴露的是一种“奢侈病”。在医院建设过程中“大债盖大楼，小债买设备”，寅吃卯粮现象比较普遍。

卫计委在此前的文件中也曾明确规定，要求各地暂停审批公立医院新增床位，禁止公立医院进行豪华装修，严控公立医院超常装备禁止举债建设。

来源：《医学界》微信号 / 作者：Adam

编制备案+取消行政级别

- 1 在地方现有编制总量内，确定公立医院编制总量，逐步实行备案制；
- 2 逐步取消公立医院的行政级别，各级卫生计生行政部门负责人一律不得兼任公立医院领导职务；
- 3 定期组织公立医院绩效考核以及院长年度和任期目标责任考核，考核结果与财政补助、医保支付、绩效工资总量以及院长薪酬、任免、奖惩等挂钩；
- 4 建立适应医疗行业特点的薪酬制度，体现医务人员技术劳务价值；

《指导意见》从三个方面组织了现代医院管理制度的基本框架。就医院与政府部门之间的治理体系而言，文件明确了政府对公立医院的举办职能与监管职能。与此同时，政府赋予公立医院相应的经营管理自主权。

据医院内部管理制度而言，文件从制定医院章程、健全医院决策机制、健全民主管理制度、健全医疗质量安全管理制度、健全人力资源管理制度、健全财务资产管理制度、健全绩效考核制度、健全人才培养培训管理制度、健全科研管理制度、健全后勤管理制度、健全信息管理制度、加强医院文化建设、全面开展便民惠民服务等十三个方面进行了相关阐述。

来源：健康界 文/郝兰兰

上海一批三甲医院专家组队 成立精英消化医生集团

时间：2017-08-09 来源：看医界

豪华专家团队，打造大消化概念

据记者获悉，8月8日，由前上海华山医院院长助理、消化科主任孙大裕教授领衔的精英消化医生集团在上海宣布成立。

精英消化医生集团创始人孙大裕最早在国内从事消化介入治疗，是中华医学会消化病学会全国委员、上海消化病学会委员，也是国际胃肠内外科医师协会会员，美国胃肠病协会会员，学术地位显赫。

据介绍，除孙大裕教授之外，精英消化医生集团的其他专家阵容也堪称奢华：上海华山医院放射科泰斗、前华山医院院长陈星荣教授；上海仁济医院消化科主任医师邱德凯教授；上海瑞金医院消化科主任医师、《中华消化杂志》总编辑袁耀宗教授；长海医院消化内科主任、中华消化内镜学会原主任委员李兆申教授；上海中山医院肝肿瘤内科主任叶胜龙教授；上海肿瘤医院荣誉教授倪泉兴教授；病理科著名专家胡锡琪教授等10余位学界大牛都赫然在列。

据孙大裕教授介绍，之所以集结如此顶级的专家团队，精英消化医生集团是想打造一个整体的大消化概念，包括消化内科、消化外科、内镜、肝病、胰腺病等一系列消化病相关环节，为将来建立消化病医院做准备。

据了解，除上述已经功成名就的“老专家”，一些沪上知名三甲医院的副主任医师、主任医师也确定加入精英消化医生集团，开展多点执业，预计整个医生团队将达到20~30人左右，豪华程度不输任何三甲医院。

牵手实业，探索社会资本办医新模式

据精英消化医生集团CEO王海介绍，医生集团成立之初，他们将与医院平台进行合作，其中既包括同济大学附属天佑医院这样可以覆盖医保的公立医院，也有百诺诊所、瑞慈诊所、上海和睦家医院等中高端的私立诊所和医院，志在探索不同需求患者的服务模式。

另据孙大裕透露，这种合作只是暂时的，他们已经在和国内一家集投资、医疗、地产、保险等于一体的大型企业集团接洽，探讨开设消化病专病门诊部和消化病专病医院的计划。

一旦达成合作意向，精英消化医生集团还将联合另外十家即将成立的医生集团组成“医生集团联合体”。

联合体将由心血管、呼吸、内分泌、影像、神经内科、皮肤、中西医结合、肝病、心理等医生集团共同组成，每个医生集团独立运作又协同发展，探索与现有医生集团发展模式不同的全新路径。

“我们的目标是建设设备一流、服务最好，并且可以邀请全上海所有名医入驻的高端医院，打造中国的梅奥模式，”孙大裕说，“一位国内医药领域的重量级人物也将加入医生集团联合体，担任CEO。”

孙大裕表示，与该企业的合作将建立在平等的基础上，对方建立医院，医生集团负责医疗服务和经营管理，并在其中占有股份。“希望能够建立一家真正属于医生的医院，也可以推动社会资本办医的发展。”

公立医院特需服务缔造者的新征程

事实上，除了在学术领域颇具威望，孙大裕在中国医疗体制创新方面也是个

开拓者。

据了解，他曾担任华山康健医疗公司总经理近 20 年，堪称中国高端医疗服务的创造者。

在他的组织下，华山医院于 1987 年在全国首创了公立医院高端医疗服务体系，建立了全国第一家中外合作医疗机构；经过近 5 年的努力，恢复了华山医院与哈佛大学医学院的历史合作，引进哈佛医学院走入了中国。

孙大裕觉得，自己是个不甘寂寞的人，不会放过医疗领域内好的创新机会，数年之前他就提出了创办医生工作室的想法，因此成立医生集团也是“水到渠成”。

“和我一起成立医生集团的这群人很多都是‘老年人’了，荣誉都有了，金钱也不重要了，关键是通过成立医生集团体现我们的价值观，推动医疗体制的发展。”

孙大裕认为，医生集团的成立不是为了赶时髦，而要有自己的目标和定位。“我们想推动社会资本办医，有的想要推动医生自由执业，还有的想加强基层医生培训，都是一种探索，希望医生集团的发展能带动中国医疗体制改革中其他问题的解决。”



扎克伯格夫妇又捐款 这次是为了电子病历

时间：2017-08-04 来源：健康界

近日，马克·扎克伯格和他的妻子普莉斯亚·陈宣布，将捐赠 1000 万美元在加州大学旧金山分校（University of California San Francisco, UCSF）成立一个全新的研究机构——Institute for Computational Health Sciences (ICHS)，主攻医学和大数据。

UCSF 儿科和计算机科学家 Atul Butte 将担任 ICHS 的负责人。



Atul Butte (图片来源：UCSF 官网)

该机构计划将加州大学五个医学中心的电子病历数据进行整合，发现其中的规律并用于改善医疗质量。

Atul Butte 的研究方向在于“数据循环”（data recycling）。和现在的研究注重创造新数据不同，Atul Butte 希望从已有的数据中寻找规律。Atul Butte 认为，现在就有数以千万计的数据可供利用，这些数据是再利用 FDA 批准的药品治疗新疾病和创新诊疗方式保证患者安全的关键。

扎克伯格夫妇的捐赠将主要用于 ICHS 的人员招聘和建立精准医学知识网络。此次捐赠是扎克伯格夫妇 30 亿美元捐款的一部分。去年秋天，扎克伯格夫妇宣布将在未来十年内捐赠 30 亿美元，用于创造数字工具来加速疾病研究。其慈善机构 Chan Zuckerberg Initiative 最初捐赠了 6 亿美元用于在旧金山创建研究室，供科学家和工程师协同工作，研究如何预防和治疗疾病。

扎克伯格夫妇的目标是在本世纪末消除所有疾病。2014 年，扎克伯格夫妇还曾给疾病控制和预防中心捐赠了 2500 万美元，用于支持控制西非的埃博拉疫情。

参考材料：

1. Healthcare Dive: Zuckerberg gifts UCSF \$10M for EHR, Big Data initiative
2. UCSF: Mark Zuckerberg, Priscilla Chan Donate \$10M to Advance Health Using Big Data

梅奥

—— 标杆与圣地

MAYO



作为一个医疗服务业者，梅奥（Mayo）应该是个绕不过去的名字或话题。的确，它是医疗服务业无可争议的标杆，是众多医护人员心目中的圣地。

虽然身在美国，仅有三个核心诊所（院区），最早竟然是在偏居一隅的明尼苏达州罗彻斯特市（怎么样，真的没怎么听说过吧？至少旅游指南不会提这地儿。）建立的，但是世界上几乎每一个各个地方都有人在说起它，传扬它的种种美好。

如果你被网上各种各样有关梅奥的推送转发（抱歉这里也摘选了部分）看花了眼，你可能觉得那是一个传奇，甚至不相信那是真的。

如果你看到那些点点滴滴细致入微的细节，特别是通过推荐阅读的《向世界最好的医院学管理》这本书，梅奥又显得不那么神秘了。（可以翻阅至 P31，小编带您一同领略“梅奥”的医院管理殿堂）

但当你试图向梅奥学习的时候，也许又会发现好像并不容易。也许在您之前已经有不少人折戟、跌倒了。因为梅奥不仅是丰富的，更是立体的，又是内在一致的。就如罗马不是一天建成的，梅奥是经过几代人，包括管理者、医生、护士以及所有的支持团队成员，以恒心和决心，努力建立起来，并坚持不懈维护着的。

下文是梅奥的相关介绍，让我们带您一同去了解这个闻名全球医疗圣地吧。

（P21 有梅奥专题之“梅奥很远 城西很近——身边的梅奥 杭州口腔医院 VIP 医院（城西分院）访谈录”，感兴趣的同学记得滑动鼠标哦~）

Mayo Clinic

被翻译为梅奥，梅约，马约。尽管其品牌被称为“梅奥诊所”，其实是一个以医疗服务为主的，跨区域的，医疗服务集团公司。所以翻译为“梅奥医疗集团”更为准确，以下将简称其为梅奥。

梅奥一直是公认的医学和护理界的圣地，被誉为医学诊断的最高法院及医护人员的麦加。其医疗、教育和临床科研均处于美国领先地位。这些成功与梅奥坚持其患者需求至上的核心价值观，独特的以医生为主导、医生与运营主管合作管理的组织结构，一体化和多专科团队协同合作医疗的服务模式及特有的年薪制及福利制度紧密相关。

遍及全美的梅奥

我们国人常常认为诊所是街边的一个小门面，但是被译为“梅奥诊所”的梅奥医疗集团到底是怎样的一个机构呢？梅奥是世界著名的私立非营利性医疗机

构，旗下有综合的医疗保健系统，包括门诊、医院、医学研究及医学教育机构。年门诊量 131 万人次。有 64,000 名员工其中包括 4,500 名医生及科学家，2015 年营业额 103 亿美元。其中诊疗收入 86 亿美元，其他收入包括社会捐助和投资回报等。捐赠收入:1500 项各种捐赠基金，2015 年共接受 3.3 亿美金。

(信息截取时间: 2016 年 8 月)

梅奥一共有三个大的院区：总部坐落于明尼苏达的罗彻斯特市，其他两大院区分别是亚利桑那的斯科茨代尔院区及佛罗里达的杰克逊维尔院区。

梅奥医疗集团正致力于 20 年内将坐落在明尼苏达的罗切斯特梅奥院区打造成全球的目的地医疗中心。

除了三大院区，梅奥也拥有自己的医疗系统(Mayo Clinic Health System)。在总部明尼苏达州的罗切斯特周围，梅奥在 70 多个城镇中拥有医院、诊所、养老院以及急救中心。3 个院区和其周边的医疗系统均为梅奥全资拥有。

此外，梅奥的医疗服务体系还包括梅奥医疗网络(Mayo Clinic Care Network, MCCN)。MCCN 是经过梅奥严格筛选的、以附属的方式加入梅奥的其它大型连锁的综合性医疗机构。梅奥为医疗网络成员提供梅奥沉淀的医学知识，专家第二诊疗意见、咨询等服务。目前全球已有 40 个机构加入，其中包括来自于美国 26 个州的 36 个机构以及来自于美洲，亚洲及中东的 4 个机构。

医学诊断的最高法院

《美国新闻与世界报道》(U. S. News & World Report) 发布了 2016 - 2017 年美国最佳医院排行榜，梅奥罗切斯特院区以总分 418 分名列榜首，遥遥领先于其它知名医疗机构。同时，在所有有排名的 16 个临床科室(不包括辅助科室，比如检验科，病理科，影像科，及放疗科)中，梅奥有 8 个科室排名第一，3 个科室排名第二，1 个科室排名第三，另外还有 3 个科室排名前十。名列前茅的科室多于美国任何其它医疗机构。以下为美国排名靠前的医疗机构的临床科室排名。

2016 - 2017年美国新闻与世界报道医院临床专科排名								U.S. News	
临床专科	梅奥诊所	克里夫兰诊所	麻省总院哈佛	约翰霍普金斯	加州洛杉矶医院	纽约长老会医院	加州旧金山医院	芝加哥西北纪念医院	宾州长老会医院
1 消化内外科	1	2	4	3	5	14	15	9	12
2 神经内外科	1	6	4	2	8	3	5	6	14
3 糖尿病和内分泌	1	3	2	4	27	5	6	11	9
4 呼吸科及胸科	1	3	4	13	8	8	19	17	5
5 胃内科	1	2	6	5	7	4	3	14	17
6 泌尿科	1	2	26	4	3	6	7	11	15
7 妇产科	1	3	4	7	10	25	4	31	
8 老年科	1	8	6	4	2	7	15	9	14
9 心脏内外科	2	1	4	9	12	3	45	6	13
10 耳鼻喉科	2	12	1	3	4	38	11	44	10
11 骨科	2	3	8	9	18	44	10	6	21
12 血液科和肿瘤科	3	8	11	9	5	17	10	14	12
13 风湿科	4	3	6	1	6	3	10	15	
14 康复科	6		7			12			
15 精神科	8		1	4	7	3	12		
16 眼科		8	4	3	5		12		
医院总分	418	378	371	349	331	296	273	266	252
排名第一的科室	8	1	2	1	0	0	0	0	0
排名第二的科室	3	3	1	1	1	0	0	0	0
排名第三的科室	1	5	0	3	1	4	1	0	0
前三的科室总计	12	9	3	5	2	4	1	0	0

2017 年 8 月 8 日，《美国新闻与世界报道》公布了 2017-2018 年美国最佳医院排行榜，梅奥蝉联榜首。20 家上榜医院中，梅奥医学中心连续第二次登上榜首。

2017-2018美国最佳医院排行榜					
排名	医院	所在地	分数	去年排名	去年得分
1	梅奥诊所 Mayo Clinic	明尼苏达州	415	1	418
2	克利夫兰医学中心 Cleveland Clinic	克利夫兰	365	2	378
3	约翰·霍普金斯医院 Johns Hopkins Hospital	巴尔的摩	363	4	349
4	麻省总医院 Massachusetts General Hospital	波士顿	358	3	371
5	加州大学旧金山分校医疗中心 UCSF Medical Center	旧金山	303	7	273
6	密歇根大学医院和健康中心 University of Michigan Hospitals and Health Centers	密歇根	294	18	195
7	罗纳德里根加州大学洛杉矶分校医疗中心 Ronald Reagan UCLA Medical Center	洛杉矶	292	5	331
8	纽约-长老会医院 New York-Presbyterian University Hospital of Columbia and Cornell	纽约	267	6	296
9	斯坦福医院 Stanford Health-Stanford Hospital	斯坦福	251	14	227
10	宾夕法尼亚大学医院 Hospitals of the University of Pennsylvania-Penn Presbyterian	宾夕法尼亚	244	9	252

此次榜单共分析对比了全美 4500 家医学中心 25 个专科、治疗程序 (procedures) 和医疗条件 (conditions) 的数据, 共有 152 家医院至少在一个专科排名中上榜。

梅奥医学中心以 415 分的总分再次荣登榜首, 并在糖尿病和内分泌专科、胃肠科、妇科、肾脏科、神经专科和老年病学六个专科中排名第一。排名第二和第三的分别是克利夫兰医学中心和约翰·霍普金斯医院, 麻省总医院则从去年的第三名滑落至第四, 总分 358。

梅奥同时也是第一家被美国国家癌症研究院指定的综合性癌症治

疗的多中心医疗机构。其没有参与排名的辅助科室也实力超凡: 梅奥的检验和病理科旗下拥有全球最大的、独立第三方高端检验公司 - 梅奥医学实验室 (Mayo Medical Laboratory)。

不同于其它第三方独立检验公司, 梅奥医学实验室只做特种检验, 尤其是复杂而量小但技术含量高的检验。在全美 5000 家医院中, 有 4000 多家医院包括排名前 20 的所有医院以及全球 130 个国家的医院购买梅奥医学实验室的服务。北美的第一台 CT 也是在梅奥投入使用的。梅奥放疗科拥有两台全球最先进的用于实体肿瘤治疗的铅笔束型质子刀, 它可以更精确地治疗实体肿瘤并尽可能的降低放疗带来的副作用。

《美国新闻与世界报道》中综合实力排名第一及一半专科名列榜首的梅奥指的是明尼苏达州罗切斯特市的梅奥院区。梅奥亚利桑那院区及佛罗里达院区的两家医院也有多个科室在全美排名靠前, 同时, 这两个院区分别是本州排名第一的医院。

最难进的医学院和最大的规培基地

教育水平是衡量一个优秀的医疗机构实力的重要指标。根据《美国新闻与世界报道》, 梅奥医学院是 2015 年度全美录取率最低的医学院, 每一百个申请人中不到 2 人能被录取。现代住院医和专科医生规培制度就是梅奥 1915 年建立的。直到今天, 梅奥依然是美国最大的住院医和专科医生的培育基地之一。同时, 梅奥也是美国医生在职再教育 (Continue Medical Education) 的重要基地之一。

全美最具竞争力的医学院

2015 秋季录取率最低的 10 所医学院

A WORLD REPORT

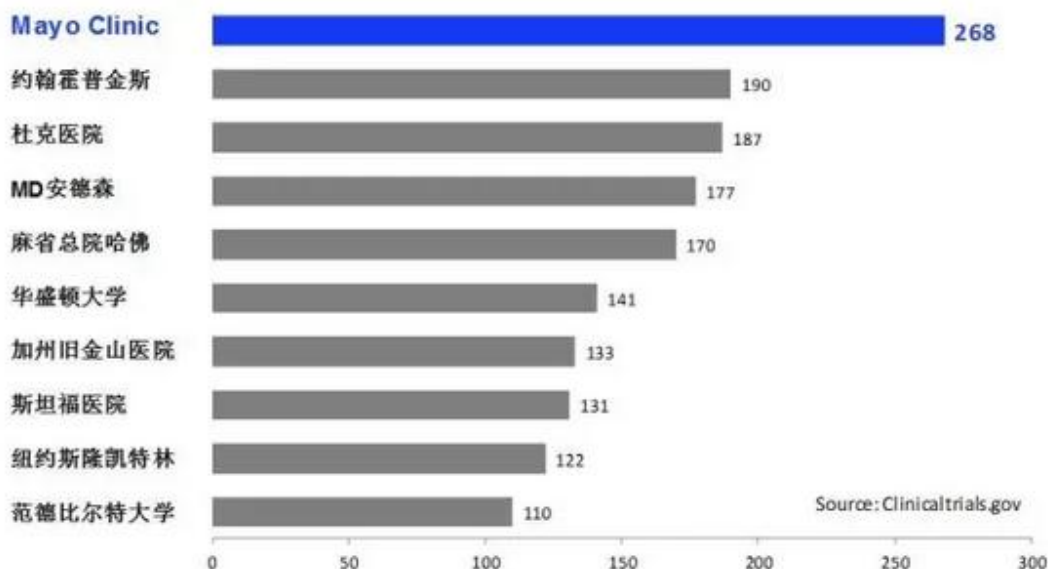
U.S. News

School	Applicants	Acceptances	Acceptance rate
Mayo Medical School	4,616	81	1.8%
Florida State University	6,240	151	2.4%
Stanford University	7,197	185	2.6%
George Washington University	11,839	323	2.7%
Brown University	10,245	283	2.8%
Georgetown University	12,697	359	2.8%
University of California—Davis	7,100	198	2.8%
Wake Forest University	8,602	249	2.9%
University of California—Los Angeles	7,627	239	3.1%
University of California—San Diego	7,456	253	3.4%

为临床服务的医疗科研基地

科研水平是另一个衡量医疗机构水平的重要指标。与绝大多数的科研型医疗机构不同，梅奥注重将基础研究的成果及时转换为临床应用的转化医学研究。梅奥的医生及科研人员创造了多项世界级的发明和改变医疗进程的发现，比如 1905 年第一次在外科手术过程中把冷冻组织切片作为癌症诊断的手段；1935 年第一个建立以医院为基础的血库；1950 年因发现可的松获得了诺贝尔生理医学奖；1955 年第一次应用人工心肺体外循环机实施系列手术等。几乎今天每一台核磁共振上都有梅奥的技术；梅奥在革命性的癌症免疫治疗 - PD-1 及 PD-L1 的相互作用研究方面也做出了杰出的贡献。根据 clinicaltrials.gov 的统计，目前在梅奥做的临床实验在美国名列前茅。

美国开展的临床试验

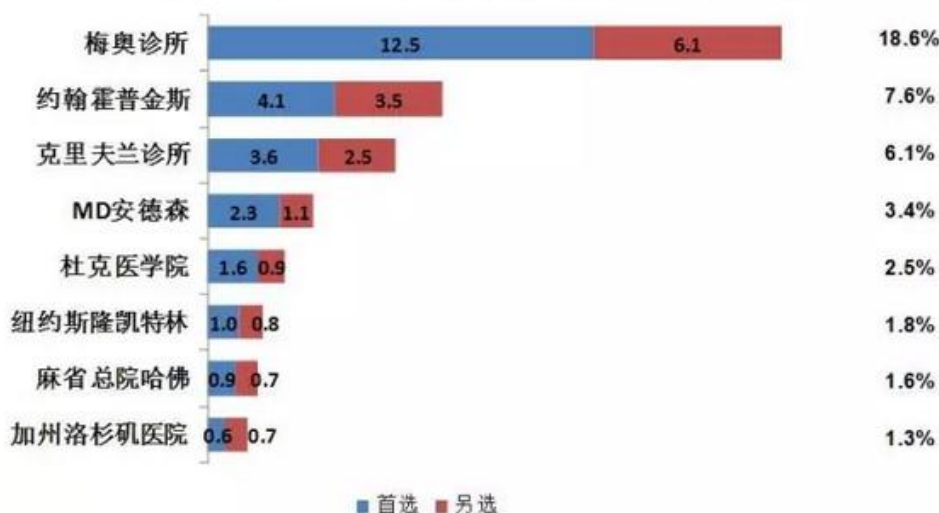


根据医疗的发展方向,梅奥还在内部成立了再生医学中心,个性化医疗中心,医疗创新中心以及科学输送医疗服务中心。

医疗服务界最有价值的品牌

尽管梅奥毫无疑问地在医、教、研领域均处于美国领先地位,中国人对于梅奥却极其陌生。梅奥的品牌在美国的消费者心目中是怎样的地位呢?根据美国消费者品牌监测委员会(Consumer Brand Monitor) 2010 的一个调查,美国 25 岁以上的成年人做医疗服务决策时,如果条件允许,12.5%的人会选择梅奥,6.1%的人在次选中也会选择梅奥,即几乎每五个美国人中就有一人生病时愿意到梅奥就诊。

美国年龄大于25岁消费者医疗服务决策调查



在同一个调查中也显示,梅奥在美国绝大多数的州中是认知度最高的医疗服务品牌,是真正意义上的全美的医疗服务品牌。而其它的知名医疗机构只是区域性品牌。

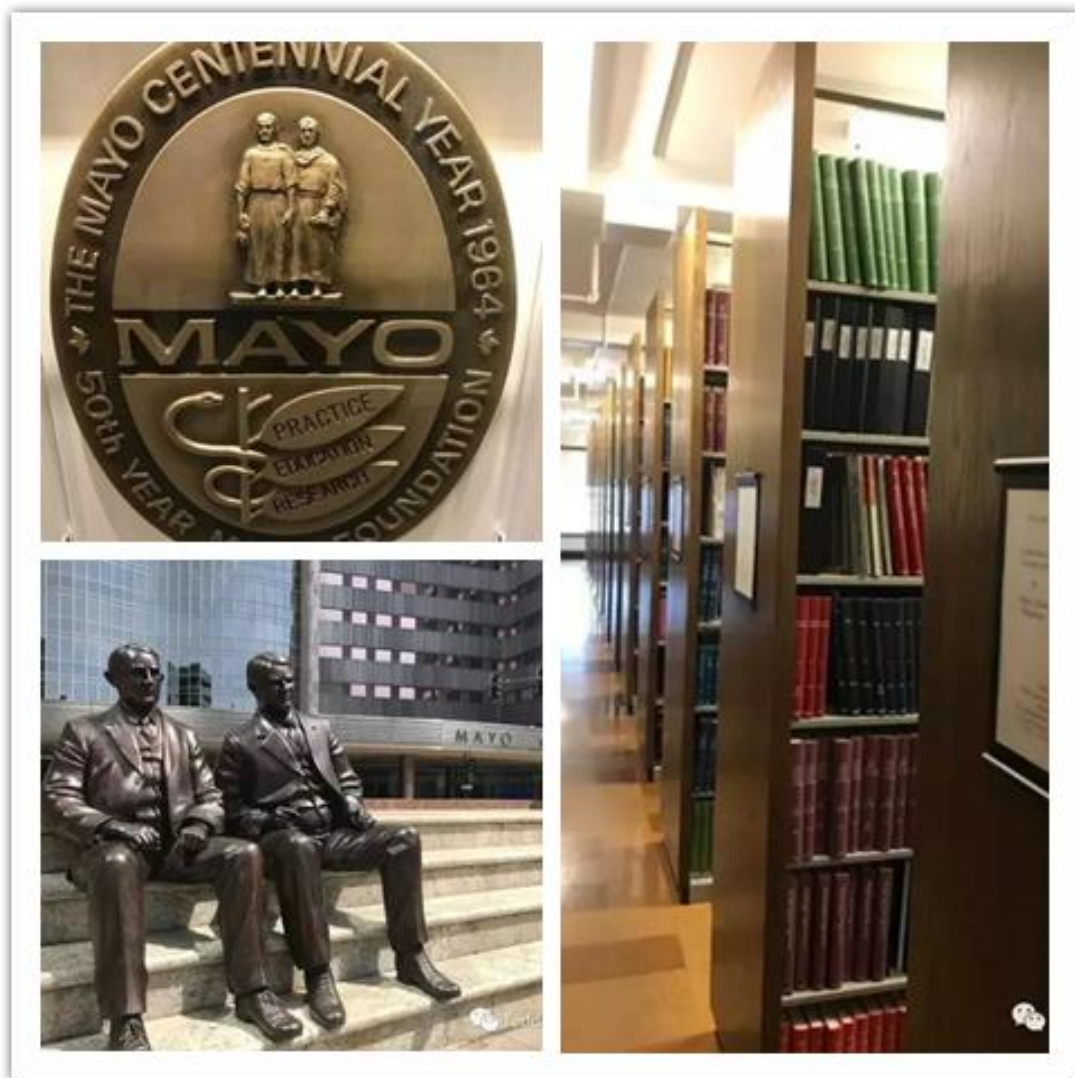
调查同时显示,梅奥的品牌价值为 260 亿美金,为医疗服务界最有价值的品牌。与世界许多知名的消费品牌齐名。



梅奥诊所又被誉为美国总统的御用医院,艾森豪威尔、肯尼迪、福特、约翰逊、里根、老布什、小布什、克林顿都曾在梅奥就诊。今天,全世界政界,商界等富有阶层也会慕名到这里来治疗、体检。越来越多的中国的商界领袖也来到梅奥体验,如冯仑,潘石屹等。

尽管梅奥以高质量的医疗服务著称,但在美国的医疗服务的费用却相对较低。因此,美国总统奥巴马评论道“梅奥作为美国最高质量及最有效率但是低成本医疗体系的杰出代表,应该是美国医改效仿的模式”。

以上是小编精选了一些含有官方数据图文的梅奥“干货”，是不是看了意犹未尽呢？那么，请追随小编的步伐，我们会带您坐上鲜振宇医生（From: 中山六院）的“航母”驶向我们的目的地，位于美国明尼苏达的梅奥总院。一起来观摩下这享誉全球的医疗圣地吧~



左上 是梅奥的 LOGO。LOGO 上的三个盾牌（上图中的三片叶子）代表梅奥的三大基石：**医学研究(Research)**，**医学教育(Education)**和**临床实践(Practice)**，这三者相辅相成。临床实践是核心，通过高质量的医疗服务吸引更多患者前来就医，积累更多病例，也能够发现更多的新问题。然后交由医学研究部门进行研究（梅奥每年投入科研的经费是 6 亿多美元，有 1 万多个研究项目同时进行）；而医学教育能够保证有源源不断的高质量人才走入梅奥的岗位，进行临床实践和医学科研；医学研究是基础，最新的研究成果能够为临床提供强大的支撑，从而保证梅奥在行业内始终处于领先地位！

左下 已经成了梅奥的标志——梅奥两兄弟的塑像，就坐落在梅奥主楼前的一个水池的台阶上，正是梅奥兄弟将梅奥发扬光大，并确立梅奥的价值观。

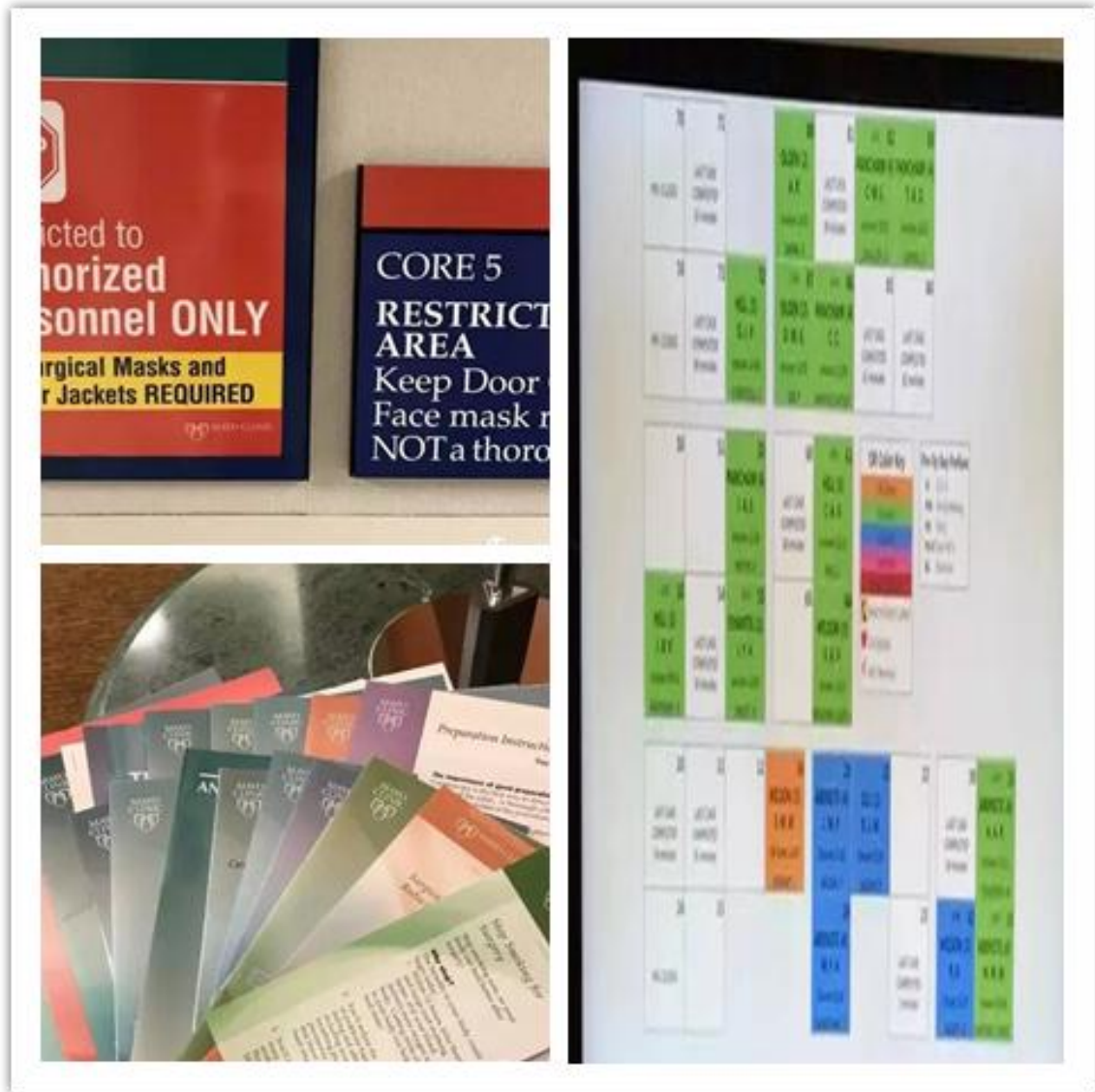
右边 是梅奥的图书馆。里面的藏书很多都是他们自己参与编写的，包括医学生的教材。



左上 是结直肠外科的肠镜室。在为患者做乙状结肠镜的时候，专门有一个屏幕面对病人，医生会把肿瘤直接指给病人看。门诊也没见有对病人病情保密的，不管是早期还是晚期，会如实的把病情告诉病人，这一点跟咱们有很大的不一样。

左下 是医院在院区好几个地方摆放着的钢琴。供任何想去演奏的人弹上两曲，或许可以表达对病重亲友的祝福，或对逝去亲人的哀思。。

右边 是医院大门口整整齐齐的摆放着供行动不便的患者使用的轮椅。



左上 是手术室一大特色，无处不在的标识系统。

左下 是梅奥的病人教育手册（Patient Education Manual）。

它是梅奥做得非常好的一个特色项目，有专人负责。

手册涵盖了所有的疾病，包括对疾病的基本介绍，手术方式，术前的准备，术后会有哪些反应，术后的饮食、活动指导等等相关知识。病人的所有关切点都在这本小册子里了，让病人对自己的整个治疗过程有一个初步的认识。门诊、病房随处可见，病人可以自取。

右边 是手术室随处可见的可视大屏幕。显示每间手术室的工作状态，包括手术名称，主刀医生，手术进行到什么程度了，比如刚开始切开、进行中、关腹、病人准备移走、抢救等，由每间手术室的巡回护士负责更新状态。



左上 是医院手术室门上的《手术流程改进考核表》。

左下 是术中用过的所有纱布。在每块纱布上都有一个二维码，是为了方便清点用的。为了防止纱布遗忘在患者腹腔酿成医疗事故，清点纱布数目就特别重要，打开多少纱布，关上肚子之后还得有多少纱布，多一条少一条都不行。以往都是人工清点，梅奥的方法似乎更值得借鉴。。

右边 是扫码机。他们在纱布包装打开的时候用这个扫码机一扫，总共有多少条纱布就保存在这里了；手术完了清点纱布的时候再逐条纱布扫一下二维码，就知道纱布数目对不对了，相当于给人工清点加了双保险，确保万无一失。

小编有话说：

由于《通讯》的篇幅有限，鲜医生还有很多分享的图文未 PO 出来，感兴趣的小伙伴请直接关注微信【至道空间】，查看 2017 年 7 月 11 日的《梅奥诊所游记》微信推文吧。

梅奥专题（以上部分）所有内容（文章、数据、图片）来源出处：通策商学院、惠每医疗（罗如澍）、至道空间微信公众号（鲜振宇医生）。

梅奥很远 城西很近

——身边的梅奥 杭州口腔医院VIP医院（城西分院）访谈录



李小凤

杭州口腔医院副院长

杭州口腔医院VIP医院

（城西分院）院长

7月3日，我们通策商学院有幸赴城西分院对李小凤院长做了访谈。

起先初衷是想借镜城西一路的发展，看看有什么值得我们现在很多新开的医院，特别是在外省市的较大型口腔医院可以学习的。

访谈记录当中也可以看到，同大家了解的李小凤院长一样，虽是近白描的方式，却生动地呈现了城西分院的发展历程和脉络。整理过程中，包括后续为核实补充资料找到城西分院的小伙伴们后续访谈中又发现，不少城西分院的说法、做法都径直连上了我最近在研读的梅奥的主要理念。比如：“**以人为本，公平公正**”，“**临床服务服务患者，行政服务临床**”，后者也是公司当前大力推行的直接和间接两个服务理念的另一表达，而且已经在城西的管理中推行了多年。

我们说梅奥这样好那样好，方方面面值得学习的那么多，那么哪一条才是最重要的，无疑的是“**患者利益至上**”。如果没有这一条，所有的学习借鉴都有失准的危险，因为这是梅奥的核心价值观。当然，这也应当是所有通策医疗事业成员的核心价值观。

梅奥很远，城西很近，不是说在杭州在浙江就方便学习借鉴，而是说同为通策一员，我们有更多的交流机会。更重要的是，这样一种示范本身就代表了通策医疗的追求。

VIP医院对外是对患者的承诺，对内是代表着永不止步不断探索。比如说发展部同某团购网站积极合作展开口碑传播的案例，又比如从投诉处理中提取经验提升管理的案例，这些都是笔者在走访中无意听到的，这样的案例相信还有很多很多。限于本期通讯的篇幅，这些案例将在后续在互动课堂专题刊载分享。以通策商学院的知行观来说——**实践出真知**。

下文是通策商学院对话杭口VIP医院（城西分院）李小凤院长的访谈记录。

对话城西分院李小凤院长

——VIP基因 城西分院小史

7月3日，杭州口腔医院VIP医院（城西分院）一如往昔的繁忙，虽已是下午4点，医生护士们依旧个个精神饱满地在各自岗位上忙碌着。我们通策商学院有幸等到了刚参加完会议的李小凤院长，并对李院长做了访谈。（以下是访谈记录，为方便阅读商学院用S，李院长用L表示）。

S: 李院长，您好！今年对于我们通策医疗是很关键的一年，全国各地都在筹建新的项目，尤其是我们口腔医院即将在广州、武汉、北京、重庆等地开建新院并投入运营。我们城西VIP医院也是从无到有，沉淀了许多宝贵的经验，这些经验都值得给我们新建的口院做借鉴和学习。就城西分院VIP基因的传承的延续，团队建设和培养方面，想听听李院长您的经验分享。

庆春分院VIP中心

L: 团队的建设管理等一切的一切都是靠那么多年逐步地摸索积累形成的。城西分院是2008年开业的，在这之前是杭口总院的特需科。2005年我带领了二十余名医生从总院搬到了庆春分院的VIP中心，作为杭口的VIP科室来发展经营。

新院的经营最怕没有患者，缺乏病源。好在庆春分院离杭口总院比较近，当时医生三天在庆春分院，两天在杭口总院，两头跑的模式轮流坐诊，慢慢地做好了客户的引流工作。

杭口体系下的医生都十分注重客户的就医体验，并且庆春分院比总院的装修好，拥有独立科室，已具备了VIP医院的雏形，给了患者新的感受。起初庆春分院只有VIP科，在拥有了足够的病源后，一年后医生们结束了总院分院两头跑的模式，全职在庆春分院为患者服务。

经历了3年的发展和积累让庆春分院走上了正轨，在这过程中，为了配合VIP医院的标准，庆春分院又增设了普通综合科、正畸科和种植手术室。我们的经验是在经营的过程中需要不断地摸索探究市场和客户的需求，注重客户的就医感受。

从庆春路到城西

随着杭口有了庆春分院成功的案例后，应公司战略发展需要，2007年，经公司研究决定在城西开设一家杭口分院。对于突然而至的新任务，医生团队们起初都不太愿意离开基础好而且已有感情的庆春分院，再从零开始重新经营一所新院。为此，当时我给大家做了大量的思想工作，积极动员医生团队们接受公司的新任务。在公司的大力支持下（包括适当提高奖励分配），整个团队带着3年前一起开拓的经验和作战的信念辗转到远离杭口总院的城西分院。当时是将整个庆春分院VIP科室整体搬离过去，只有个别医生坚持不愿去城西而留下来。与此同时，我们将庆春分院的综合科整理提升，填补原有的VIP科室的空缺。

城西分院的基因来自杭口特需科，而庆春分院当时也已经具备了VIP医院的雏形，所以从一开始城西分院的定位就是一家VIP级别的口腔医院。

城西分院起初在古荡区块杭州建工集团的楼宇里租用了两层（1F-2F）作为经营场所。基于经营环境考虑，初期我们未将普通客户和VIP客户分离。对已经习惯在庆春分院接诊VIP客户的医生来说，有着极大的挑战，同时也有资源浪费的问题。在经营的过程中逐渐发现客户之间也存在需求方面的差别，尤其在消费

层级和保健意识方面还是存在有很大的差异。为了平衡兼顾这两种类型的客户和需求，一两年后，公司又增设了两层（4F-5F）作为经营场所，将普通科室和VIP科室分离，1F-2F 设定为普通综合科，4F-5F 设定为VIP科。

当时城西这边的民营口腔医疗机构并不少，大约有 60 多家。我们的机会在于真正上规模的大型民营口腔机构还是空缺的。而城西分院正好填补了这个空缺，成为了第一家进驻城西板块的大型口腔医院。

在经营探索的过程中，我们发现儿科的群体很大。因此我们进行了扩展，增设儿科（青少年）、正畸科，还有牙周科等也陆续加入到了城西分院的大家庭，并租下了 3F 和 6F 作为经营场所。到这个阶段，作为一家口腔专科医院而言，该有的科室都已具备。

青年医生一般安排在综合科工作，从中挑选优秀的骨干医生，安排到VIP科室工作。儿科医生一直都很紧缺，处于常年招聘状态。正畸科和牙周科起初发展地很艰难，也是缺医生的问题，所以当时整个城西分院一直不间断地在招聘医生。发展到后期，我们发现因综合科的医生能力水平参差不齐，医生们存在各自的优势和短板。因为业务发展的需要，我们又招聘引进了一些牙体牙髓、外科等专科医生，这样就补充了综合科医生团队的专业技能不足的问题。

因城西儿科的口腔市场需求大，2014 年在城西分院成立了三叶儿童口腔。城西三叶发展的也挺不错，在整个三叶体系而言起步还是比较快的，三叶的团队也全都是来自于杭口优秀的管理团队。

关于管理

关于管理方面，领导管理下属不能是一味的管理，需要倾注付出更多的服务和支持。简而言之，领导就是要服务好他人，仆人式的管理作风是我多年来一直提倡的管理理念。并不能因为自己是领导，就有权随意支使、指挥下属。我认为具备服务的意识和乐于助人的精神，才有资格做领导。我给仆人式的管理理念总结了八个字——“以人为本、公平公正”。要让团队信服于领导，做领导的我们就需要以身作则。因为威信和魅力都不是与生俱来的，是在过程中历练出来的。所以作为领导者需要对自己更加的严苛，以自己的行为潜移默化地来影响带动他人，促使团队心往一处使、力往一处发，成为有凝聚力有竞争力的优秀团队。

比如在院会的管理方面，中高层领导在工作上出现的失误由他们自己主动说明，自我认知，主动提出处罚措施和修改方案。而不是靠一味的指责、强压、责罚，相反的是让其自我反省，做到心服口服。同时，处罚和奖励并行，有理有据，对事不对人。

关于竞争

S: 关于发展我有一个感受想和李院长交流一下。科室体系的建设其实是非常的动态的，根据我们经营的情况和患者的需求，不断地了解发展和掌握，这对于团队建设来说就很吃功夫的，相当于年年都有新任务。

L: 的的确确是的，我们的规模不断地在扩大，目标也在不断地调整修订。在我们发展的过程中，例如从我们当年刚到西湖区，该区域只有 60 多家小规模民营口腔诊所，最大的可能也就是哼哈口腔（10 多张牙椅）。从 2008 年到 2015 年，在杭口及各分院的规模不断扩大的同时，诸如省口也在大举扩张，瑞尔、美奥、绿城、邵逸夫等多家知名口腔机构也在进驻城西板块。当时我们也是非常紧张，一下子那么多口腔机构的出现对我们造成很大的竞争压力。但事后发现我们不需要老是去考虑他们的威胁，现在我们已经完全不惧怕了。**我们要怕的不是有**

多少的竞争者，而是自己不比别人强。其实我们也可以这样看，更多竞争者的出现也促进了市场的培育，比如口腔保健的宣教工作。**有更多的竞争对手出现就会对自己的要求更严格，从而不断地提升自己。**城西分院不会因为竞争激烈而打价格战，而是更深一度地去了解市场和客户的需求，满足这些需求，让自己发展得更大、更强。

关于客户

S: 您说的没错，**我们光看竞争对手没用，加强自己才是最最重要的。**毕竟我们那么多年的积累，包括对患者的了解和患者的认可度。最近有个“客单价”的新词经常被用来衡量商业项目的定位或效益。面对口腔行业，我们是不是可以透过抽象概念看到更加本质的内容。比如，“初诊”和“复诊”的关系，回头客多自然“客单价”就高了，又如多学科和转诊之间的衔接做好的话“客单价”也自然上来了，还有比如对我们很认可的深度用户（如家庭客户，口碑传播型的粉丝级客户）。感觉城西分院在老客户的维护上应该是做足了功夫，如果老客户每次来城西分院就诊，每一次的体验都超出原先的预期的话，肯定可以成为我们城西分院忠实粉丝。

L: 是的，这方面我们的理念很一致。确实如此，信任是患者和医生之间最直接和最有效的桥梁，只有在早期建立了信任感，后期才会有更多的诊疗服务需求。现在专业度参差不齐、鱼目混珠的口腔市场竞争也是越来越激烈，**越是竞争激烈越需要经营好自己的粉丝，做好患者的宣教和答疑工作。**给出时间让客人做慎重的考虑和选择，让他们对我们产生信任，一旦信任你才会跟着你，会带动更多的粉丝慕名前来。基于以上服务理念，我们在就诊过程中注重培育患者对我们医生的信任感，在得到良好就医体验的同时也培养了忠诚度，对于医生建议的诊疗方案接受度就更高了。

在各口腔医疗机构将科普口腔保健知识作为己任的今天，就诊的客人对口腔保健的意识大大增强了，对口腔治疗的方案、产品及术语也有所知晓。所以在患者对于口腔领域的知识比较了解的情况下，对于我们口腔医生的专业性和沟通能力就有了更高的要求。患者会很理性地选择在多家口腔机构做多维度的对比，所以，我们的医生和团队就需要给予客户更多的专业度和信任感。为此城西分院在竞争激烈的情况下不搞价格竞争，只在诊疗服务和专业能力方面下苦功夫，形成了一套属于自己的“作战”流程。

S: 说到价格这个较为敏感的话题，据身边的观察，如果有位患者从未来过我们医院，甚至是熟人介绍来的，但对口腔的保健知识都不太了解，经常会有再便宜的价格客人也会感到贵的情况发生。而另外一种情况，患者有着比较强的口腔保健意识，有接受过口腔相关的治疗和护理的体验，可能对口腔方面的小病和大病之间的逻辑关系比较理解的话，那么价格方面可能就不怎么敏感了。对此您怎么看？

L: 没错，**从来没有贵不贵，只有值不值！**所以患者一来我们便做宣教工作，让他们知道明明可以在初期花几百块钱治好的，如果不提早治疗可能后续要为此付上几万块钱的代价。我们不惧怕打价格战，我们也不打价格战，我们要求将服务和品质做到极致。我们不怕客人货比三家，等客人货比三家之后还是选择了我们，这才是能力的体现。

对于越来越“专业”、会货比三家的患者而言，交流不好就很容易流失掉，为此我们城西分院应对的方法是：**组建团队，将业务能力强、沟通能力佳、经验**

足的医生打头阵先和患者做第一轮的交流，在取得信任和初步意向之后患者还是会回来的。这套行之有效的“作战”方法有别于公立医院的口腔接诊模式，毕竟他们病源多，而我们的病源需要争取。所以每个地方就得按照当地的市场需求定制适合自己又顺应市场的接诊方案。

关于医生团队和团队建设

S: 李院长，这样的情况下，相当于我们得先把患者接诊进来，在可能的情况下对治疗行为做适当的切分，再按情况分流给年轻的医生吗？

L: 是的，比如正畸科团队，每个团队的团长的工作作风不一样，掌控能力也不一样。比如有些患者是冲着专家来的，这样的情况很容易导致团长很忙，而年轻医生就闲着，没有发展实践的机会。而有些患者对是否由专家还是年轻医生诊治并不敏感，只要解决问题即可。但这样的情况，如果团长（专家医生）全然放手不关心的话，也很容易产生患者的流失。以上两种都不是理想状态，都需要做调整，改变自己的工作思路。合理的做法是团长先通过自己将患者接下来，后期再按照患者的需求做定制化的工作。如果患者能够接受年轻医生的治疗，团长就可安排年轻医生参与治疗工作，能行的就上。如果患者非得专家级别的医生治疗，就得团长亲自上阵。当然还存在多段式服务，如前期由团长上阵，后期由年轻医生上阵的可能性。

其实这样的服务模式对团长的要求很高，所以我们需要不断地去交流，去调整，去总结。团长要有能力根据患者的接受能力游刃有余地调控整个局面以不流失客户、**并让客户满意为最终目标。**

S: 也就是说环境是千变万化的，关键是要有一颗知道团队模式利益点在哪里的心，这样才能够不同的环境和不同的病例中灵活应用。

L: 这种团队诊疗模式是百变的，很难定义患者必须得按怎样的流程治疗，专家不能将患者全部握在自己手里，当然也不能不加辨别地分流给年轻医生导致自己患者流失。

怎样能做到既要把患者抓住又要发挥团队医生的能力，这就是我们一直以来不断地让大家互相学习和磨合的原因。为此，我们城西分院会按照不同层面的医生聚集一起开例会，一级与一级开，二级与二级开，让他们互相交流经验。**将自己团队在就诊过程中遇到的困难点和紧急事件及好的经验方案在例会上做分享，从而将整个城西分院每个团队的能力得以进一步的提升，服务好更多的客户。**

在各组团队的建设过程中，我们会按照医生的资历、业务能力、管理能力、沟通能力等多维度做判别，将适合的医生在适合的岗位发挥自己的优势，把团队建设的更好。当然因多方面因素也会有团队中的医生磨合度不理想，事倍功半的情况发生。所以团队组建及人员的设定是永久的课题，遇到磨合不好的情况除了指导帮助外，必要时及时做调整，提升团队的“作战”士气，作战时步调一致。

S: 目前这个团队模式，我们这边哪几个团队或者科室实践地相对成功？

L: **我们名医馆的金晓华院长和汪涌院长都做得挺不错。**当初给金院长组建团队的时候配备了一名很有经验的二级医生—张剑（副主任医师）。因为张剑医生在种植领域很擅长，金院长可以将种植交给张剑医生做。当然团队的组建避免不了需要磨合，很庆幸这组团队现在已经磨合地非常好了。

S: 关于团队的调整也是需要李院长您不断地观察，团队的调整不仅要依据**“公平公正、以人为本”**的经营原则，同时也要知道这些医生各自的特点是吗？

L: 的确如此，其实做团队比当初要累多了，不过因为我一直在带团队，从

小规模到大规模，对于团队的组建管理还是挺有信心的。但是每个人都有自己的特点和想法，所以组建一个团队的难度是非常大的。为什么我建议总院要慎重做团队，因为团队绝对不是那么容易组建的，我们到现在还在调整。谁和谁适合搭配组团，我们也需要掌握不同层面医生的心态。我曾经有过思想准备，需要2年的时间将团队调整好，现在刚好是1年半的时间，目前来看可能需要3年的时间才能基本达到每个团队都发挥地很好的状态。

S: 打开城西分院的网站就能看到一个个的团队，李院长，这种模式在某种程度上其实也是响应了诊所模式的竞争？

L: 没错，我交给他们的就是一个一个小诊所团队，其实就是当我们VIP医院是一个一个小诊所。我们现在的团队都是综合医生，下一步按照我的计划就是将正畸科、牙周科都放进去，相当于一个小诊所，然后大家竞争看谁做得好。

S: 我们的优势在于诊所的团队之间有灵活调配的空间，因为有一定的规模又能做学科的建设。

L: 在医疗技术发展日新月异的今天，我们的医生需要不断的学习新的知识和技术非常多，几乎可以说是一个人学不过来。而在团队模式下，不同情况的医生可以根据自己的特长，团队的补缺需要，分别有所选择地去分头学习。这样学习的专业深度加强了，团队的整体学习容量更大了，整体张力提升更快了。而对于患者能得到的整体诊疗水平就大大提升，这未尝不是一种福音。

关于CM模式

S: 公司近期在倡导CM模式，CM模式和团队有关联，但是好像没有重叠在一起，李院长您就CM模式谈谈您的看法。

L: CM模式是一个比较理想的境界，和我们临床结合在一起也不是很容易，要靠一点点的摸索。其实我们城西分院已经率先在探索这个模式了。因为我们每个团队设了诊间客服，当医生和方案都确定了，剩下具体的收费和详细的解释包括治疗前的预约和治疗后的回访都由诊间客服去处理。比如1名医生带领2名护士，虽然起初医生会有不适应，习惯自己一人独揽全部的工作，但是经过实习护士的实习期完毕离院后，医生又会因为缺失了得力的助手而备感不适。所以1名医生配2名助手是个非常有效的方法，除专业操作外解放了口腔医生的“双手”和“大脑”，可以让医生更加专注口腔治疗层面的工作。

关于成长与分享

S: 城西的管理团队有不少都担任了新开分院的院长，比如新开业的城北分院就是由我们城西分院过去的龚正伟院长来主持工作的，您对日后这些新院的经营前景怎么看？

L: 不会担心城北新院的经营，因为之前已经有了湖州和海宁两家分院的领导班子的组建工作，对于目前刚开业的城北分院的担忧度降低了很多。由于这些医院的院长们都在我们同一个领导班子里，对城西分院的模式、经验包括制度都有切身的实践和体会。像海宁分院、湖州分院和城北分院都是依照城西分院的模式复制过去的，新分院的运营也变得顺水行舟了。

我们的访谈在午后最后一缕斜阳西下时结束了。盒上本子，带着满满的收获离开了城西分院，如有机会还想再次登门拜访，聆听来自于李院长的干货分享。

by: 通策商学院



关于 梅奥诊所的 人才的梯次培养建设

上文小编带大家学习了我们杭州口腔医院VIP医院(城西分院)李小凤院长的“以人为本,公平公正”的医院管理方法和心得体会。

现在小编推一篇关于梅奥“人才的梯次培养”的文章,供大家学习。

编者按

梅奥诊所之所以被称为“现代的传统组织”,是在于自梅奥成立的那天起,就确立了“患者需求至上”的客户原则,这是传统。而能坚持下来,这个原则每天都在以不同方式得到强化,进而影响着梅奥的每一个决策和资源的分配,使其能存活150年,与时俱进至今。

据说,梅奥诊所的高层领导人不用为下一代接班发愁,科室的医生主任也不用为下一任接班发愁。

梅奥诊所已经打造了完整的人才供应链,形成了认同梅奥组织原则,熟悉梅奥流程体系的人才培养机制,为梅奥的各个层级储备了足够的人才。

熟悉梅奥诊所的人,对梅奥诊所的Logo会有深刻印象。交叉一起的三个盾牌,中间较大的代表着医疗实践,是对患者的医疗和关爱;另两个小的盾牌分别代表着医学研究和医学教育。诊所努力将临床医生、研究人员和教育工作者紧密结合在一起,共同服务于患者。

医学教育是梅奥诊所的三大使命之一。

梅奥诊所的医学教育,从1915年就开始了,始于与明尼苏达大学的一个合作项目。

梅奥医学教育研究生院,教学对象是住院医生和研究医生。它也是世界上第一个培养专科医生的地方。现在已经不再属于明尼苏达大学,项目依旧进行。培养着遍布梅奥诊所280个不同科室和项目里的2200名住院医生和临床研究员(2007年的数据)。

1972年成立梅奥医学院,到2007年已经有5个完全通过认证的学院,每年接收3200名住院医生和学生。梅奥健康科学学院拥有大约600名学生,分布在与健康相关的34个不同职业项目中,会有一半以上的毕业生安置在梅奥诊所工作。这是梅奥诊所人才培养的成功之处,也是要害之处——自己培养基础人才和预备人才。

近几十年猎头风起,把一些企业的“用人、育人”体系给打乱了,也给带歪了。不在基础人才、预备级别的人才上下功夫,总想着把当打年龄的人才掠夺过来。其危害日显:

- 着急用人的时候,市场上没有合适的人才可以掠夺;
- 即是掠夺来了,事业认同感不强,工作习惯不一样,结果是不好用,只

能再辞退。

结果是非常可悲。每个企业都说缺人，每个老板都说缺人才。究其原因：不晓得要害在于抓基础人才建设！

中国的足球为什么上不去？恒大这些企业把风气给带坏了。不抓“青训”，只去砸钱买大牌，挖国内其他俱乐部的墙角，冲联赛冠军这种短期业绩。为什么乒乓球能久盛不衰？在于抓“青训”！这和做企业是一个道理。



梅奥诊所在培训体系之外，还有供内部员工使用的企业学习系统（ELS，Enterprise Learning Systems）。此系统已经能提供医疗专家对疾病治疗处理的说明、常见问题的回答、关键事实及临床指导。这种教育体系在梅奥的人才培养中，也起到积极作用。注：在“《问诊梅奥》第11章——‘内部学习’，组团的翻转课堂”中已经有介绍。



梅奥诊所像其他企业一样，抓新员工培训。进入梅奥诊所，就有老人带新人的机制，而且是身体力行。老员工会在工作间隙，走廊里，或喝咖啡的时候，传授经验和体会。他们在带新员工时，会教授：如果这件事，在梅奥应该怎么做；如果这句话，在梅奥应该怎么理解。等等……

当然，还有新员工的培训体系。培训大致需要一周时间，分为三个模块：有关梅奥的情况、有关个人发展、有关团队发展。让新员工在梅奥诊所，尽快了解梅奥的来龙去脉，便于体会梅奥的组织特征、文化、目标，找到自己的位置，也能找到自我，更快融入团队。



对于新当选的领导，梅奥有四个模块的培训：

1. 角色认知。如何理解你作为一名领导这一角色；
2. 行为优化。如何达成目标，优化梅奥的财务绩效；
3. 认识变革，以便领导梅奥进行组织变革；
4. 培养下属，建设人才梯队。

这个课程虽然是为新董事和他领导的团队准备的，但医生和行政人员都要参加。这就拓展了领导培养的培训面，也提升了医生和行政人员的素养。

▶对于部门董事和其他领导，主题是“创造价值”的课程，会从两个方面思考：

1. 建立注重服务品质，安全性和提供最优服务的文化；
2. 如何消减成本，如何合理收费。

▶对于高层领导人，主要是两个模块的培训：

1. 战略计划，如何引领发展方向和引领改革；

2. 执行评估，如何评估诊所及职员表现，等等。

为了促进这些预备领导的健康成长，梅奥诊所管理层有很多平级调动的机会，并安排了“轮换制度”。大部分领导岗位都有任期限制，这就确保临床科室和部门主席，理事会，执行委员会成员，甚至院区 CEO 都能正常轮换。这样，有效增加了领导团队的板凳实力。

平级调动、岗位轮换，是“干中学”的过程，也是提升预备领导的感性认知和体味质感的过程。

ZARA 的老板奥尔特加认为：领导不是头衔，而是去做示范，更重要的是去做并提供帮助。因为，光看书本不行，光听培训也没有用。经验只有发生在自己身上才有效。



乔治·巴克利的在梅奥诊所的成长经历就很有代表性。1986 年，乔治·巴克利加入梅奥诊所的医生团队。到了 1992 年，在他 35 岁，来到梅奥诊所 6 年以后，被任命为梅奥罗切斯特医院眼科主任。这标志着有潜力成为本部门外的医生领导。

在担任眼科主任期间，被罗切斯特医生领导指派到超过 20 个不同的院级委员会任职。这是岗位轮换的过程。这个过程使他有幸站在超越眼科部门的高度，观察梅奥诊所的管理和运营过程。

同时，院领导也有机会考察他的价值观、工作理念、领导技巧等。2001 年，被选为罗切斯特院区 10 人理事会成员。同时卸任眼科主任。2002 年，成为杰克逊维尔医院的 CEO。

梅奥诊所的人才梯次培训体系，还有两点，非常重要，提醒各位关注：

其一，梅奥诊所会为新任命的青年领导们建立“领导社区”。考虑到他们将会一起工作 10-20 年，他们一起工作的效能将会影响到梅奥的未来。从现在开始，他们就应该学会协同起来形成一个共同体。具体如何操作，期待更多的一手资料。

然而，从逻辑上讲，这个“领导社区”，首先是一个沟通的平台，然后发展成为一个共同学习的平台，以至于成为协作的平台。

其二，客户原则是培训的主线，也是工作过程中的纠偏原则。在梅奥诊所，其所信奉的价值观是“患者需求至上”。从学理上讲，更应该认定为“客户原则”。正如德鲁克说的，企业只有一个有效的定义是“创造客户”。任何企业失掉客户原则，就不可能创造客户，离关门也就不远了。

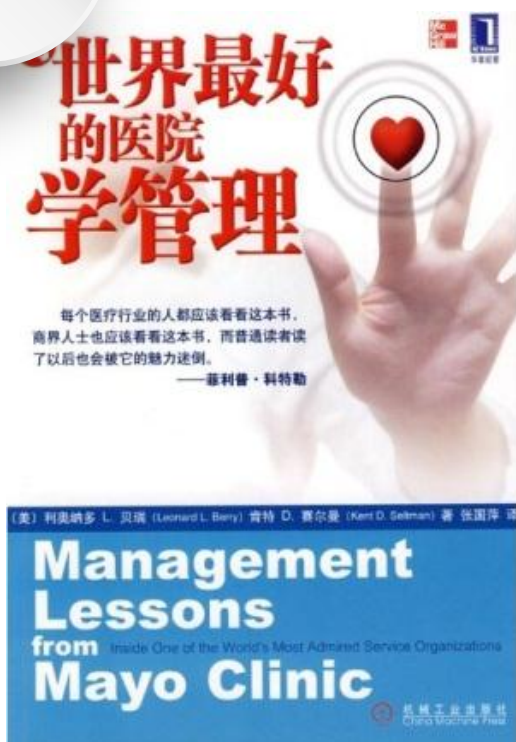


梅奥诊所之所以被称为“现代的传统组织”，是在于自梅奥成立的那天起，就确立了“患者需求至上”的客户原则，这是传统。而能坚持下来，这个原则每天都在以不同方式得到强化，进而影响着梅奥的每一个决策和资源的分配，使其能存活 150 年，与时俱进至今。

“苟日新、日日新”，这是现代梅奥的状态。这是梅奥一百多年来，坚守“客户原则”的结果。

就像急诊医生安妮·萨德斯汀说的：“这些价值观（客户原则）有意无意的激励着你。在梅奥，我没有接受其他培训。但你会发现，过不了多久，你就会像在梅奥工作了 25 年的老员工一样，把‘患者至上’的价值观烂熟于心。我认为，可能就是这句话将梅奥上下凝聚在一起的，每个人都深谙其中的意义。”

文章来源：包子堂微信公众号文 / 张林先



向世界最好的医院学管理

梅奥 (Mayo)，对于社会大众可能是个陌生、不知出处的名字，但对于医疗服务从业者可能是个殿堂级的响亮名号，从各种专业论坛到社交网络空间，梅奥都在不断的被提及，且颇有愈演愈烈的趋势。

您可能都已经听到无数、甚至通过文字和图片看到梅奥的各种好，各种杰出、优秀，它像一部传奇那样被传颂着。

在本期《通策商学院通讯》的梅奥专题之“梅奥——标杆与圣地”中，小编已经带您游历过“梅奥帝国”了。但是一如以往的，我们还是诚意地推荐您读一读这并不很厚但又无比扎实的一本书——

《向世界最好的医院学管理》(原名《Management Lessons from Mayo Clinic

来自梅奥的管理课》)。理由如下：

国际营销管理权威菲利普科特勒 (Philip Kotler，现代营销学之父，被誉为营销圣经的《营销管理》作者) 这样评价：

每个医疗行业的人都应该看看这本书，商界人士也应该看看这本书，而普通读者读了以后也会被它的魅力迷倒。

由美国市场营销学会前主席、世界权威服务专家利奥纳多 L. 贝瑞 (Leonard L. Berry) 与在梅奥诊所服务达 16 年的市场部前董事肯特 D. 赛尔曼共同完成，无数梅奥的医生、护理和员工、患者和家属提供了鲜活、而真实的素材，里面不乏感人的故事。

由所有梅奥的成员经历 100 多年，矢志不渝地践行“患者利益之上”这一核心价值观，通过无数诊治、服务、安慰等行为写就，每年由多达 500,000 以上患者见证。

尽管我们手头的这一本书已经遍布勾勾划划、折印、标签，仍不足以记录每次阅读时的收获与感动。为此我们违反一次原则，在下文贴上几条梅奥的金句，摘取几则颇具意味的梅奥的小故事，同时也附上梅奥内部的手册等资料供您管窥，真诚地希望您读一读原书。因为这里不仅展示梅奥的各种好，更重要的是能够看到 (一定程度上) 他们是如何做到的。

对于医疗服务从业者来说，这是一本圣经式的著作，值得一读再读。无论您在所服务的机构负责哪方面的事务，大到如全局性的医院运营、临床学科建设，小到如具体的预约服务、病患及家属安慰，所有可能困扰到您的，都能在这里找到答案或者启发，看看梅奥是怎么做的，更重要的是梅奥人是怎么想的。

又或者您随手打开一页，一个个生动的实例，还有来自病人、家属、梅奥工

作者感人的话语，无不让人感到身临其境。对医疗以外其他服务业者，这同样也是一本难得的充满启迪和智慧的神级参考书。

我甚至向家人推荐过这本书，除了去医院看病，她跟医疗丝毫不沾边，但书中无数的感人故事仍然能引发某种共鸣。我不知道为什么会做此推荐，也不明白共鸣在哪里。现在想来，梅奥故事它的真实存在，在于全美乃至世界各地受病患困扰的人们来说，就是心中仍然存有最后的盼望（梅奥的目的地治疗使命），而在于中国，对于有考虑求学从医，而又被看不清的医患关系阻隔而踌躇止步的莘莘学子来说，能够看见这样一种真实的医疗服务典范，又何尝不是一种指望呢？

读一本书固然不能当然地解决您手头所有的问题，但至少该是有所启发。更重要的是，我们应该有信心，从今天起开始行动，让自己变得更好。看，他们真的做到了！

by: 通策商学院



梅奥金句

“以患者为中心”是梅奥“最根本的价值观”

启示一： 一个组织真正的价值观是被其成员身体力行的价值观；

启示二： 人性化的价值观共享心间

启示三： 内容重于形式，行动重于言辞

启示四： 核心价值观坚定不变，实施方法千变万化

“不管患者是需要进行外科手术，还是接受医疗服务，亦或是需要重症监护，我都可以坦诚地对他说：‘放心，我们一定会好好照顾您’，因为我对梅奥诊所其他医疗服务提供者和团队其他成员充满了信心。”

梅奥诊所鼓励员工互相请教，而在其他很多组织中，向同事请教可能会被视为自身能力欠缺的表现。梅奥文化最伟大的成就之一就是请求帮助和请教他人视作是正常的、期望的行为。

组建领导团队的板凳实力：

梅奥的行政管理文化能提供很多平级调动或者升迁的机会，从员工的个人层面给予他们全新的挑战。

梅奥诊所富有生机的领导轮换模式和集体协商管理的制度能够让富有天分的人脱颖而出，能够战胜艰苦跋涉中的任何挑战。

劳动密集型服务组织的现实是：员工就是他们的产品。正如《伟大的服务》中陈述的那样：“服务即表演，人是表演者。以顾客的眼光来看，从事服务的人就代表这家公司。”

梅奥诊所的文化将员工看做人而不是一种经济资产，或者机器上的一个齿轮，又或者是预算中的一个消费项目。

梅奥诊所的品牌是由医师、管理人员以及数以百千致力于用诊所的服务传递人道主义的普通员工所共同创造的。这一品牌的创建并没有营销学教科书或者市场顾问做指导，从1986年到1992年，梅奥的市场部都只有一个人。至今，梅奥也只会为提升临床护理水平而做少量的媒体广告。梅奥营销哲学的本质就是提供的优质服务要让患者及其家属印象深刻，从而使他们感到有必要告诉其他人。

“为什么我们需要坚持‘医生主导’而不是‘行政主导’呢？因为在决策制定时，一旦我们偏离梅奥诊所‘患者利益高于一切’的首要理念，‘医生主导’的体系可以及时调整偏差；当我们面临艰难抉择，陷入绝境时，医生的见解、素质和能力总能帮我们做出选择，使利益等式向诊所理念倾斜。这正是我们想要的。我们需要这种偏差调整来指导我们每天成千上万的决策。在梅奥模式下，我们必须向患者和医生的利益倾斜。”

梅奥小故事

故事一：传送带上的综合性病历

早在1901年，亨利·普拉莫医生加入梅奥诊所不久，就提出改革原有的病历本系统。因为原有的病历本系统无法让医生在做决定时获得患者在其他各处的病历信息。1907年，梅奥诊所开始使用自己开发的综合性病历管理系统，这一系统沿用至今，期间经历过多次更新修改，现在已经发展成电子版本。

1914年，梅奥诊所新建的诊所大楼里安装了专门用于传递病历和医疗记录的机械传输系统。这座大楼同时也是美国第一个专门设计用于容纳综合医疗团队共同工作的建筑。

1928年，新启用的普拉莫大楼设计和安装了更具挑战的垂直病历传送系统，通过电梯、滑槽，加上配送中心、水平传送带等设施把病历送到每位正在看诊的医生的办公桌上。这套机械系统使用了近一个世纪，现在被以此为原型发展而成的电子病历系统EMR(electronic medical record)所取代。

故事二：为了做好预约，梅奥奋斗较劲了 60 年

梅奥预约安排的工作量相当惊人，但是梅奥必须让每一位患者的预约流程达到最短。早在 50 年代，梅奥便专门成立了一个委员会开发中央预约台系统。在过去 60 年的不同时期内，梅奥不断运用新技术，简化预约安排的程序，提高工作效率。更重要的是，个性化服务质量得到提升。

以此为原型基础，到了 2005 年，梅奥引入一种称作“基因算法”的计算机技术，把 8,000 余种不同种类的梅奥诊所的预约要求整合进了程序，替代了使用长达 50 年的 CAD 中央预约系统。

梅奥内部资料（选粹）

梅奥诊所护理手册

患者护理

- 医学院、合作团体和员工之间在领域分明的环境下共同合作。诊所拥有大量的专家，在各自的领域里各尽其职。
- 进行检查诊断时，无需匆忙下决定，应认真听取患者的情况。
- 诊所的医生负责和患者的当地社区医师长期合作，指导患者的医疗护理。
- 以人道和值得信赖的方法给患者提供最优质的服务。
- 时刻尊敬患者、患者的亲属及其当地的医师。
- 全方位的综合评估，并及时创新的诊断工具 and 治疗方法。

梅奥氛围

- 梅奥的组织文化培育出高素质的员工，他们的贡献有目共睹并受到尊重。
- 专业的医护人员，他们拥有令人信服的工作伦理和职业素养，娴熟的专业技能核对梅奥的无限忠诚。
- 有良好的医学研究和医学教育的学术氛围。
- 优秀的医师领导艺术。
- 完善的病历制度，对门诊患者和住院患者提供同样的热诚服务。
- 针对专业医师团队，重质不重量的职业补偿和薪酬激励。
- 独特的医护职业着装、友善的医疗服务礼仪、以及优良的医护设施。

理想医生行为、定义和支持观点的引述

理想医生行为的描述语	定义	代表性引述
自信	医生确认的方式令人信任，医生的信心给我信心。	“你可以从他的态度中了解到他非常有能力，他会很正确，很有信心的帮助我。他的自信让我感到轻松”。
感情投入	医生努力从生理上和心理上去理解我的感受和经历，并且用我能理解的方式与我交流。	“一位医生在我丈夫最后时光中对他很友善很体贴。同时，当他发现我身上的一块息肉时，他私下里告诉了我，因为我的丈夫死于小肠癌，医生知道我会很害怕”。
仁慈	医生关照患者、富有同情心，并且友善。	“我的风湿科医师会坐下来解释一切，包括药物和治疗过程。我从未感到手足无措。他对患者很照顾，如果我打电话过去，定是有重要之事。我很感激他的信任”。
因人制宜	医生对我不只是当作患者感兴趣，而是与我互动，并且帮我当作一个特别的个人记住。	“他不仅努力去了解患者的健康，并且去了解他们的活动和家庭生活”。
直率	医生会用平实的语言和直率的方式将我知道的东西告诉我。	“他们用平实的英语把内容讲出来。他们不会给你任何像米老鼠那样的回答，而且他们不会旁敲侧击”。
尊重患者	医生认真倾听我的话，并且与我一同工作。	“她为我检查。她还让我参加对我的检查结果的讨论。她会问我什么时候需要检查，怎样安排日程我最方便。她倾听我的谈话。她是一位相当棒的医生”。
全力以赴	医生尽职尽责、坚持不懈。	“我的心脏手术医生把一切都解释的清清楚楚，解释得非常彻底。他在术后也非常关心我的康复情况。我觉得术后他能将我照顾的那么好，这真是不一般。并不是所有的外科医生都会这样做。他们在你手术之后就不再对你感兴趣了”。

梅奥诊所设施设计价值

梅奥诊所建筑采取以下方式帮助建筑的使用者减轻他们的压力

- 提供一个庇护所
- 与大自然联系
- 强调自然光
- 减少喧闹
- 创造积极的娱乐活动
- 传递关怀和尊重
- 标识能力
- 将拥挤感觉最小化
- 便利的道路指引
- 容留家属
- 使雇员开心
- 加强业务合作



对话杭州口腔医院王仁飞院长



王仁飞

杭州口腔医院院长
硕士研究生
中华口腔医学会口腔医疗服务分会委员
中华口腔医学会种植专业委员会委员
浙江省口腔医学会常务理事
医学会口腔医院管理专业委员会副主任委员
口腔医学会种植专业委员会委员
医学会整形美容专业委员会委员
杭州市市医学会口腔专委会副主任委员



7月31日的下午，通策商学院有幸在杭州口腔医院平海总院见到了王仁飞院长。王院长在百忙之中抽出时间接受了我们的访谈。

以下内容节选自本次访谈。

关于价值观

通策商学院需要全面贯彻通策的价值观。做好一家医院，必须先明确企业的价值观。有了价值观，商学院才能往正确的方向引导。作为医疗型的企业，我们企业的价值观是什么？我们医生的价值观和员工的价值观又是什么？这些都是非常重要的。

将企业的价值观、医生的价值观、员工的价值观都融合在一起，正如我们吕总所强调的“同一个目标，同一个标准，同一个价值观”。在此基础上才能成为最大的合力，所以价值观是我们未来发展最重要的东西。

作为医疗行业来说，怎样体现我们的价值取舍？不同于通常的商业服务业，就像餐饮业，经营者卖的越多越贵，对自己就越有利。但是在医疗行业，如果患者在看病的时候消费的越多，虽然医院的收入增加了，但是也意味着患者的身体健康状况不好。对我们做口腔的来说，治疗的越多也就意味着国民的口腔健康堪忧，影响到他们的身心健康。所以，我们首要考虑的还是老百姓的健康状态，切实地帮老百姓解决口腔疾病。而口腔保健的必要性以及可实施性又是大大不同于其他医疗专业的，这个非常重要。

关于口腔预防保健理念的传播

你看其他的医疗领域里，对于做好预防保健的影响因素太多了。比如对胃部、高血压等方面的预防保健工作，存在诸多因素的影响。如工作环境的影响、遗传基因的影响、饮食生活习惯的影响，也包括精神压力等方面的影响。而影响口腔健康的一个关键因素就是——细菌。如龋病和牙周病这两个口腔疾病中最最

普遍的病种，发病原因它就占据 90%以上，都是由细菌导致的。所以相对其他疾病的预防，口腔的预防保健工作会是比较容易入手和控制的，也是值得予以极大关注和重视的。

因此，我们医生在为患者治疗之前要做好正确的口腔健康理念的传播工作。让患者的口腔健康作为我们企业的首要目标。当然，在做好客户口腔健康之余，大家对美的需求在大幅增长当中，也要满足客户这方面的需要。

关于杭口管理特色

以我们杭口为例，通策的医院最大的特色就是在作风上更加务实、更加简单，更加透明、更加纯粹，这些都是需要大力提倡的。我们追求的是效率，减少内部的消耗。让更多的精力投入到一线工作、专业的事情里去。一切要以开放的、透明的作风去要求。作为一个医生，就是看好自己的病人，提升自己的专业技术和影响力，做好自己的本职工作。至于其他行政事务和人事人际都不需要医生去费神分心。而作为行政人员需要将全部精力投入到自己管理的事务中。通策提倡专业的人做专业的事，去除屏障，将自己擅长的、负责的事做到极致。

在公立医院里面，也包括其他一些民营医院，医生的资历、等级观念比较重，都是通过论资排辈的。而我们杭口在这方面会淡化弱化，一切以能力、实力论等级。只要我们的医生有实打实的能力，就会给予更多的机会。这就我们的强项。

对于外地筹建新院的一些建议

老百姓还是普遍的认可老牌医院或者公立医院。这些对于我们去外省拓展新的医院会带来一定的困难。小城市因为医疗资源相对缺乏，只要技术好，就能通过主要的传播途径——口碑传播，得以发展。而且小城市的传播度和成长速度会比较快。反之，大城市的人际传播速度力度都没有小城市那么强，在老百姓存在固有认知的模式下，要培育一个新的品牌，一个公众认可的医院形象，在前期准备当中和经营过程中，需要投入更多的精力，也要秉持持久的恒心。

关于口腔行业的发展模式

关于发展的模式，口腔行业并不存在垄断的可能。毕竟口腔行业不像工厂里的商品，可以通过机械化、流程化、标准化的流水线来操作。口腔行业属于需要有高知识、高精度技术要求的劳动密集型个性化医疗服务行业。在不同的城市、不同的区域、不同的阶层都有不同的需求。所以口腔行业不可能被一家机构或者一种模式所垄断。

连锁口腔诊所作为一种模式存在，同样离不开高技术劳动密集型这个特性。做好人才的培养，建立合理稳定的人才库是连锁口腔需要特别重视的关键点。但恰恰是医生的流动性成为了连锁口腔诊所模式稳定发展的最大威胁。一个诊所核心医生的流失对其日常运营和品牌形象的影响就是致命的。

我们通策做的是医院模式，像我们杭口对团队培养和发展重视一些，医生团队稳定性一些，持续力强一些。但是团队维护和发展仍然是我们的核心关键，这也期待在医生集团的模式下探索出一条更加长久的，凝固医生能力和人心的路来。应该说，我们杭口的品牌影响力还是很大的，省内老百姓都挺认可我们医院的。原因在于我们杭口的技术水平在浙江省内处于比较领先的地位，这对于我们以后的持续发展有很意义。

关于杭口医生的规培、培养和培训工作

我们杭口以前没有正式的规培基地，只能和别的医院以合办的方式做规培工作。之前我们是和浙江大学医学院附属第二医院合作的。在这种环境下，我们无法将自己医院对于规培的想法和理念很好地体现出来。今年我们自己也获批成立了省规培基地，我们可以自主招生，不仅限于杭口内部的规培学员，同时也可以招省内的其他报考我们杭口的规培生。这样的好处是可以贯彻我们杭口自己的规培想法和方案。这些年杭口沉淀了些经验，同时也形成了较为完善、规范的临床诊疗体系。我们的想法是将这套诊疗体系传输给我们的规培生，让他们都有机会学习到杭口沉淀多年的宝贵经验。

相比较之前的合作规培，医生经常是作为劳动力给患者看病和做手术的，真正的系统性的临床培训不多。从今年开始，规培生需要通过杭口新定义的规培项目，扎实地掌握口腔相关的十几项基础工作。让规培生可以掌握 90% 的口腔相关的病种，都通过规范的诊疗流程给患者提供诊疗服务。

此外，目前国际上使用的先进技术，在我们杭口都要学习并应用到。数字化的、精准化的、个性化的、微创等等都是目前最前沿的医疗技术，包括最先进的设备和材料，都能够让我们的规培生在规培期间接触了解到，这为他们未来的职业发展提供了更高的视野和更远的方向。

再者，也需要引导规培生，让他们重视自己在未来职业发展过程中向更高级医生晋升的技术方面的培养。我们会创造一些条件让他们拥有参加技能层面的大赛和讲台上施展技能的能力。在分析、归纳、总结和表达、展现等各方面的技能方面得到锻炼，在成为名医的道路上夯实基础。

除了规培，关于医院内部培训，我们杭口每个月最后一周的周一晚上，都会组织医生们做自己病例的展示和分享交流的例会，培养他们在讲台上的专业技能演讲能力。每个月安排 10 多位医生做发表分享。一年差不多所有的科室都轮过来，两年时间可以将所有的医生都轮到一次。对于我们杭口的医生而言是个互相学习、案例分享的好机会。而对于我们杭口 100 多位实习生来说，也是很好的榜样和示范。

这几年我们很重视这块，代表杭口参加全国性的技能大赛的医生都获得了大奖。在正畸方面，去年我们的一位年轻的正畸医生——郭萍医生，获得了“**AO 正畸大赏**”的全国 8 强。获奖之后，郭医生去年有机会在全国各地做巡讲，今年的工作量是去年的 3-5 倍。同时，该比赛全国前 50 强，杭口就占据了 3 位。在种植方面，杭口的种植医生也参加了“**第六次 BITC 口腔种植大奖赛**”杭州站的比赛，我们有幸在为数不多的奖项中获得 6 个奖项的殊荣。

今年杭口做了一件非常意义的事，出了一本我们杭口自己的书。该书将我们杭口优秀医生的案例编录在《**实用口腔临床病例精粹**》一书中。该书由刘敏院长统筹组织，将于今年 9 月出版。这是第一期，计划准备 3 年出一本。届时会在今年 9 月份的全国口腔大会上发行。

同时在这次 9 月的全国口腔大会上，我们杭口准备为自己组织布展一个分会场。目的就是要推广我们的年轻医生，给他们一个让全国口腔行业人了解自己的机会和施展技能的平台。让我们的医生们知道成为一名著名医生的重要性，这些也都会和我们的规培工作结合起来。

关于我们的客户

对于我们的客户（病人），最主要的还是做好维护工作。我们始终反复强调让医生成为患者的朋友。现在可以通过微信等社交软件的方式维系良好地医患关系。对于患者关心的治疗方案、质量、价格和服务等方面都可以通过以上渠道进行良好地沟通。在患者体验到优质的就医体验后，对于我们杭口的品牌也产生正面积极的影响力，竖立良好的口碑。

们应当对于那些 20%的重点客户给予特别关心，倾注更多的关怀和服务。比如遇到客户的生日或节日，我们会致电或者短信送去生日或节日祝福。有些老客户还会送些小礼物表示心意。也会组织一些客户举办沙龙互动，让他们体验到杭口优质的诊后服务和被重视的感觉。

关于 20%重点客户的定义，我们不是仅仅以客户的消费能力来区别划分，而是通过多方位的，比如客户的忠诚度、传播度、贡献度，社会影响力等多个角度来考虑的。比如 9 月份我们会策划一项酒会的活动，邀请一些在各个行业各阶层具有一定影响力，又热心传播的人士，参与我们庆春分院的户外酒会活动。

维护好病人的需求和体验，就是维护我们医院的品牌，实际上就是维护了我们的无形资产。



王院长在访谈中提到了关于我们杭口医生的培养、培训和规培工作。

下面小编将收集到的资料以图文的形式分享给大家，看看我们杭口及牙学院在医生的

“培养”、“培训”、“规培”方面是怎么做的。

有图有真相，赶紧火速围观吧~

AO 正畸大赏

大赛
大赏



“BITC 口腔种植与骨再生分区域研讨会” 暨“第六次 BITC 口腔种植大奖赛”杭州站精彩回顾

评委专家与参赛选手合影



通策牙学院·第二届青年医生病例大赛冠军争夺战！

大赛
大赏



2017年6月28日,通策牙学院第二届青年
医生病例大赛在杭州口腔医院成功举办!



规培
掠影



病例 报告



主题：杭州口腔医院每月病例报告

地点：杭口平海总院 6F 报告厅

时间：每月最后一周的周一晚上 5:30 开始

向失败要回报

HOW TO REALLY LEARN FROM FAILURE

长期以来，成功企业难以实现增长的一个最重要原因就是**对失败的恐惧**。波士顿咨询公司 2015 年的调查显示，**31% 的调查对象认为，规避风险是创新的一大障碍。**

对此，高管们心知肚明。一方面，他们承认失败有意义。如 3M 公司传奇领袖威廉·麦克奈特 (William McKnight) 所讲，“本着冒险和挑战精神才能完成最好和最难的工作；错误肯定会犯。”皮克斯 (pixar) 总裁埃德·卡特穆尔 (Ed Catmull) 持相似观点，他说：“**错误不一定是坏事，或者说，根本就不是坏事。错误是尝试新事物的必然后果，应该被视为宝贵经验。**”

另一方面，预算、资源配置和风险控制的管理流程是基于可预测性和效率而创建，高管则通过展现掌控能力获得晋升。所以即使人们明知自己会失败，并且应该失败，也还是竭尽全力避免失败。

有个办法可以解决这一难题：**从失败中大力攫取价值，之后评估并提高失败回报率，使效益提高，成本得到控制。**

失败回报率的分母是你对活动投入的资源。提高汇报率的一个方法是减少分母，即将资源投入维持在较低数值。或者你可以先投入少量资源，然后慢慢增加投入量，甚至克服重大不确定因素。分子是你从经验中得到的“财富”，包括你收集到的有关客户与市场、你和团队以及公司的信息。增加财富是另一种提高回报率的方法。

我们用 10 余年时间研究团队和组织动力学，并与 10 多个领域中的 50 多家公司合作过。我们的研究发现，当人们采用正确的思维模式时，就能提高失败回报率——具体做法是将项目劣势最小化，优势最大化。有些失败提供了有价值的市场洞见，能够立即产生价值。另一些则带来更多经验，促进个人和组织取得重大进步。

提高组织和失败回报率分三步：第一步，研究失败的项目，并从中收集尽可能多的洞见。第二步，将这些洞见具体化，并在组织内部传播。第三步，做一次企业级调查，确保应对失败的整体策略产生应有的效益。

下面我们来看看罗氏制药反思失败的实验

制药公司运营环境风险极高——尽管成功创新的回报巨大，但大多数药物开发项目都会失败。罗氏作为该行业的领头羊，一直以来都在寻找帮助自己在冒险和保持谨慎之间取得平衡的运作方式。

为从实验中得到洞见，罗氏的一个跨部门团队在 2015 年提出一个方案，要求个人对失败的项目进行反思。他们从公司不同部门找到 10 个团队，每个团队 6 到 15 个人，要求每个团队的领导者开展为期 3 个月的试点项目。

在项目启动会议上，各组都被告知从失败中学习十分重要，接下来他们就最近的一个失败项目展开讨论。在后期跟进的 2 到 4 次会议中，团队成员被鼓励分享更多个人的失败案例。

参与者心存疑虑地接受了这一流程。其中一个团队领导者解释道：“在初次会议中，一些人怀有戒心，但第二次会议效果要好得多，而且会议时间比计划中还长。”另一位领导者称，随着试点项目的推进，他“很惊讶人们能对彼此如此坦诚。”

反思失败帮助很多参与者认识到，自己从失败中获得了成长。一位管理者提到，她曾在没有得到其他内部利益相关者支持的情况下一意孤行，使项目最终脱离正规。另一位管理者谈到，由于太在乎自己在新领导位置上的业绩，没能了解团队成员面临的问题。两个人都从失败中得到教训，并相应调整了自己的策略。

其他参与者特别提到一些对客户和市场的新洞见。有个团队意识到，之所以会失去一个重要订单是因为过于关注自己的日程，却没倾听或处理客户的问题。在另一个案例中，导致失败的原因是，团队没弄清楚客户组织中谁是真正的决策者。他们的主要联系人貌似负责招标和提供信息，但这个人的影响力并不大。罗氏通过讨论改善了重要关系的管理方式。

讨论失败的另一个好处是，加强团队建设。“这是帮助我新成立的团队合作共事的好机会。”一位领导者说。另一位领导者表示不同意：“这一流程帮助我们缓解团队中的紧张气氛。”

还有人提出了改善反思流程的建议。比如，一位团队领导建议，将讨论话题引向具体且近期的项目，使讨论成果能与问题直接相关。她强调：“有些人处于保护自己的心理，会谈到几年前失败的案例。如果只是想强化团队的分享文化，这样做没问题，但基于当时市场情况的洞见，在今天适用范围很有限。”

但所有团队领导都同意，对失败进行半正式的系统反思很有用。正如某个参与者所讲：“分享失败并不容易，而且你必须给人们时间。你不能将分享失败当作会议的一般流程。你须为分享创造空间并将之提上日程表。”

第一步 从失败中学习

首先，要让人们反思不尽如人意的项目或方案。当然，这并不容易：**回顾以往的问题不仅枯燥乏味且极其痛苦。多数人都更愿意花时间向前看，而非向后看。**为帮助人们回答正确的问题，我们针对失败项目的价值来源和成本类型，整理出一组问题。详见下表：《如何评估项目的失败回报率》

如何评估项目的失败回报率

即使项目失败了，也可以给组织带来巨大价值——如果你能自己审视失败并学到重要教训的话。

要全面了解失败项目的效益和成本，请回答以下问题：

财富

- 1 我们对客户需求和偏好，以及现有市场了解多少？我们要修改自己的预测吗？
- 2 我们对未来趋势有什么洞见？我们如何调整对未来的预期？
- 3 我们对同事间的合作方式有什么了解？我们的组织流程、结构和文化的效率有多高？
- 4 我们如何提升个人和团队的技能？项目提高信任度和友好度了吗？有没有凸显什么发展需求？

成本

- 1 材料、劳动力和生产的直接成本有什么？
- 2 外部成本有什么？我们破坏公司在市场或客户中的声誉，或削弱自己的竞争地位了吗？
- 3 内部成本有什么？项目打击团队士气或耗费太多注意力了吗？对组织有不良影响吗？

利润

对公司来说，关键洞见和要点是什么？

我们以英国一家日报为例，具体说明反思失败的方法。几年前，该公司 CEO 让手下一名年轻有为的编辑与营销、设计和技术部门的同事合作，将报纸以小开本形式出版并在客户中进行测试。实验带来两大重要发现：1) 不管接受市场调研的人怎么说，他们依旧偏爱传统的大开本报纸或者数字替代品。2) 跨部门的小团队是开发新产品的有效方式。但最大的收获可能是个人的。因为责任领导团队的年轻编辑觉得自己失败了，所以换了一份工作。CEO 本可以将此事列入成本表中便不过问，但他认识到自己在这件事上犯了一个重大错误并增长了见识，从而将人员流失转化为一种财富。年轻的编辑“以为自己在开发一个试点项目，而成功就是让项目运行良好。”CEO 告诉我们，“但对我而言，那只是一个实验，成功意味着我能肯定或否定某个假说。我应该跟他再解释得再清楚一些。”CEO 公开表示，他为这位编辑的离开承担所有责任，承诺将更清楚地传达自己的想法，并促进一种通过实验来学习文化。

第二个例子与一家行业内处领先地位的咨询公司有关。它败给声望远不及自己的竞争对手，失去了与政府签订报酬丰厚合同的机会。该公司并未料到自己会遭此劫，但经过一番痛苦反思(包括在执行委员会会议中进行为时 1 小时的讨论)，参与合同谈判的团队成员提高了失败回报率。该团队意识到，政府的选择标准与他们之前预想的稍有不同，而对手对竞标注意事项以及与官员合作的理解比他们深刻得多。随着讨论的深入，他们开始得出一些更深刻的见解，比如对标准理解

当事态未按照计划进行时，挑战你成见并迫使你做出相应调整的机会就来了。我们建议你阐明自己从项目中学到的以下几方面的情况：客户和市场动态；你所在组织的战略、文化和流程；你和你的团队以及未来趋势。这些洞见当然就是财富。我们还要求你制定一份清单，列出相关成本，包括项目在时间和金钱方面的直接成本、外部成本（比如，声誉）和内部直接成本（例如过度消耗了管理者的注意力）。

错误的原因是，他们过于自负——只猜想，却不花时间了解政府的需求。此外，公司没让精英员工参与谈判，以为自己的品牌就足够有说服力了。“但事实是，我们对整个流程的重视程度不如对手，导致损失严重。”一位高管评论道。换句话说，这次失败的真正价值是，让高管得知公司需要大力改革应对机会的方式。

我们发现，如果你鼓励人们用以上方式讨论失败项目，谈话就会有意义，能让讨论者回顾自己学到的所有事，反思这些经验如何帮助自己进步以及带来了什么积极效果。

第二步 分享教训

反思个人失败固然有用，但你只有在**整个组织内**分享学到的教训，才能真正得到回报。如一位高管所讲，“你需要创建一个反思循环系统，让反思进入范围更大的谈话中。”某个业务领域中失败项目带来的信息，想法和机会，只有在员工中相互传播，其效益才能放大。

分享同样可以增加未来开展新项目的可能性。“作为领导，你能犯的错误就是，逼走通知你坏消息的人并封锁消息。”一位高管指出。通过反思积极因素，你可以建立信任和友好关系，为其他人实践更具有风险性的想法和铺平道路。

我们建议，定期将某个部门或者某个组织的高层领导者聚集到一起，讨论各自的失败之处。效果最佳的反思是快速（fast）且中肯的，在顺境逆境中都频繁（frequently）出现，而且总是向前看（forward-looking）并侧重学习。我们称这种为3F回顾。

唐思杰(Kal Patel)在2009年受聘为百思买（Best Buy）亚洲区总裁时，就使用了3F回顾法。百思买几年前收购了中国零售连锁店五星电器(Five Star)，之后运行良好。但公司品牌店运营困难。唐思杰要求店铺经理做很多调整，比如换新布局，转变与供应商的合作方式，修改定价模型，同时规定部门每周召开例会。“我们在周五早上回顾之前的工作：你开始时准备学什么？你学到了什么？你付出了什么？预备开始！5到10分钟后换下一组”。最终，唐思杰建议关闭百思买在中国的所有店铺。但他还负责监管五星电器连锁店，因此可以将收集到的洞见用在五星电器的经营上并保留了多数员工。他还将自己学到的经验分享给管理层的其他成员。

另一个例子与一家乳制品生产商有关。通过回顾某个失败的技术项目，该公司发现，尽管两个月前问题已经初露端倪，但投资委员会在4个多月后才叫停项目。当团队领导者向同事和老板指出这一点时，所有人都迫切希望建立一个流程更快的反思循环系统，确保将来能减少终止失败项目所需段时间。

我们还发现，为同所有员工分享从失败中学到的教训，**一些组织建立了正式**的分享体制。在无国界工程师组织(Engineers Without Borders International，一个旨在提高全世界弱势群体生活质量的非营利组织)中，高管为各分支机构之间交流的信息有限而头疼不已，因此发布一份年度“失败报告”，其中收录了最

失败的项目，供所有人查看。

但非正式方法也能取得同样效果。这里的关键点是，用**谚语**或**讲故事**的方式表述从失败项目中得到的教训，使项目直接圈子之外的人都能了解情况，并最终在公司中广为流传。在上文提到的英国报社里，试点项目和实验之间的区别被重复多次，而在那家行业内领先的咨询公司中，讲述竞标失败的案例成为提醒同事不要傲慢自大的简单方法。可口可乐公司，30年来反复提到新可乐（New Coke）失败的故事。

第三步：复盘你的失败模式

第三步是全面审视组织，问自己应对失败的整体策略是否有效？你在失败后学到了什么？你在整个组织中分享这些教训了吗？这些教训帮你改善战略和执行力了吗？

风险投资公司会用以上方式，极其严格地检查自己的反思流程。比如在风投公司 Hoxton Ventures，合作伙伴每季度都会花半天时间，坐在一起审查自己投资的企业，问自己是否犯了什么重大错误并寻找模式。“人很容易被一次成功或失败所影响，”该公司合伙人侯赛因·坎吉（Hussein Kanji）说，“所以我们逼自己进行系统性反思。”

在 2008 年管理学大会上，硅谷的投资者史蒂夫·杰文逊（Steve Jurvetson）发现，“你必须制定一个保证多个决定都能得到理想结果的决策流程。我们不能问自己‘是否在做好的决策？’而要问‘是否有一个能保证决策在统计上成立的流程？’”

开会讨论能帮助你认清你的失败率是否过高、过低或者刚刚好。有时你会发现有必要加强体制管理。以一家与我们有过密切合作的采矿公司为例。2005 年以前，该公司特别注重投资后的反思流程。回报率为负的项目会被严密、反复地分析。但资源行业在 2005 年左右进入繁荣期后，公司变得自负，对反思的热情也逐渐减退，只会不定期反思一次。随后公司进行了两次极其错误的收购，导致账面资产价值骤减，管理层也发生变动。新 CEO 上任后，不出所料，命令公司“回归基本原则”，包括重新采用投资后进行反思的传统流程。

其他案例中的企业级反思说明，你须劝说员工学会接受失败。我们已经看到一些公司设立了庆祝失败的奖项：纽约的精信广告代理公司（Grey）有“英勇失败奖”；美国国家航空航天局（NASA）有“勇往直前奖”；塔塔集团（Tata Group）有“大胆尝试奖”，在 2013 年收到了 240 份参赛文件。“我们希望员工能勇敢一些，不畏惧失败。”塔塔质量管理服务部主管苏尼尔·辛哈（Sunil Sinha）2009 年对《彭博商业周刊》如是说。

如果你能从失败中攫取最大价值，失败就显得不那么令人痛苦了。若你从每个错误中都学到教训，不论大小都与他人分享，而且定期检查以上流程是否帮助你的组织向正确的方向有效推进，那么你的失败回报率就会猛涨。

核心观点

问题

尽管领导知道，在追求创新和增长的路上，必须容忍甚至支持失败，但多数人人尽一切努力避免失败

解决方案

提高失败回报率能够提升对失败的接受度：从失败项目中获得效益，即有关客户、市场、相关团队及人员、未来趋势，以及组织结构、流程及文化的洞见，并将这些洞见记录下来。

增加价值

将回报率最大化，要保证从失败中得到的教训在团体和部门中分享，同时例行检查应对失败的整体策略，确保找到了正确的平衡点。

信息来源：哈佛商业评论[2016年5月]



第一步：从失败中学习

第二步：分享教训

第三步：复盘你的失败模式

培养我们的口腔健康大使 栽植我们的口腔传播大使

—— 宁波口腔医院 夏季攻略一例

上一期的《互动课堂》蒙各路一线英豪鼎力支持，就新医院建设和筹办各抒己见，其中不乏干货满满的经验分享。这里再次表示感谢。通策商学院坚持真知智慧在实践在一线的知行观，将努力发掘来自我们通策各战线的经典战法、创新战法给大家分享借鉴，相互启发共同进步。

如今各医院的夏季攻势正如火如荼进行中，在此谨摘取宁波口腔医院的一个结合学校暑期学生社会实践的外联项目案例，供各医院营销发展团队借鉴参考，一同勉力前进。

本次暑期实践活动由我们宁口外联发展部负责组织的。

以下信息来自我们慷慨热心的宁口外联发展部的同事们~

- **活动主题：**让宁波人有一口好牙——关爱青少年成长
- **活动对象：**宁波效实中学 30 多名高中学生
- **活动时间：**2017. 07. 10-07. 21
- **活动内容：**在为期两周的暑期实践活动中，宁口的“老师们”为我们来自效实中学的学生们设计了丰富多彩的教学实践活动。主要包含了“医院各科室、诊间、供应室”的参观、“医院制度、纪律、形象”的培训、“口腔基础知识”的学习、“急救常识”的指导、“各科室职能”及“医生职业发展规划”的了解、“患者的引导和陪同”体验、“简单口腔检查”的指导和体验等活动。
- **活动的意义：**
 - 打造效实中学与宁波口腔医院长远合作关系及金牌活动形象；
 - 以中学学生的实地感受为主，了解今后的职业发展规划以及国内外医疗教育的对比；
 - 让学生们学到更多地口腔知识，可以督促身边的亲朋好友提高口腔意识；
 - 提升医院公益品牌效益。

小编现加足马力奔赴我们的宁口，给您带来现场报道。走起！





▲瞧！
我们小志愿者
身穿红马甲在
陪同患者挂号
就诊呢。通过
讲解让患者提
高对口腔保健
意识。



▲#牙医体验#
每一个光鲜亮
丽的背后都有
不为人知的艰
辛，我们的学
生在牙医体验
活动中，纷纷感
叹牙医的不容
易那！



▲同学
们认真地聆听
着老师的讲解。
这场景俨然像
医学院的学生
好吗！
加油吧，少年！
医学院在向你们
挥手那~

▲老师在给同
学们科普口腔
健康观念、职场
职业规划及规
则、服务意识及
礼仪，主动与被
动性等。



▲在老师的讲解下，同学们亲自上手操作，学习急救知识！急救知识是每一个人的必修课。
#宁口，棒棒哒！#



我们可爱的口腔保健传播大使



分享体会

以上案例介绍虽然是图文并茂，平铺直叙的还只是过程，不过营销一线的战友们大概已经看到不少亮点了。小编谨此小谈几点体会：

1. 合作的是当地名校，群体是高中学生，整体素质高，同我们医院的各种对应性都很好。
2. 作为社会实践项目整体设计完整，内容充实丰富。执行上准备充分，过程中医院各部门科室都积极协同参与，也是团队协作的好范例。
3. 传输口腔保健知识，发掘潜在客户，据医院反馈效果积极。更重要的是培养了一批口腔健康大使。经过这样一个丰富全面的体验实践，相信也都会成为我们医院的形象传播大使。
4. 多元化的项目设计使得参与学生收获丰富，包括考前职业展望、医患关系再认识，甚至实用的急救训练等等。所以仅以父母的角度都要给这样的项目点赞，作为合作学校也无疑是高度评价的，这样的好项目社会效应好，可持续性强。

结语

口腔行业虽然形势不错，但总体算是个朝阳产业，更大的希望就在于00后甚至10后这样一些未来必定更加关注生活质量，更加关注体验，更加好奇而活跃的群体。没有春耕哪有秋收，现在做的正是培养我们的种子客户。期待宁波口腔医院还会有更精彩的升级版2.0实践案例，更期待更多的兄弟医院相互借鉴创新，脑洞大开，紧贴客户需求，开发出多彩多样的1.0，2.0，3.0营销实践。

掌握“学习力” Learning to Learn

具备4大特质，你就能开拓学习力。

如今的组织总处于变动之中。不同行业在进行整合，新商业模式和新技术不断涌现，消费者行为也在变化之中。越来越快的变化也对高管提出了更高要求，促使他们理解公司运营和处理事务方式的剧变，并对其作出快速反应。根据商业理论家阿里·德赫斯（Arie de Geus）的说法，“比你的竞争对手学习速度更快，可能是惟一可持续的竞争优势”。

我说的学习，并非指悠闲地坐在沙发上或系统性地在教室里学习，而是指要放弃抗拒“学习新事物，发现成长机会，以及努力督促自己获得不同能力”等行为。要做到这些，你必须敢于实践，一次又一次成为一名新手：对于大多数人而言，这令人十分不爽。

在过去几十年对多个行业几千名高管的培训和咨询中，我的同事和我遇到了很多成功掌握此类学习能力的人。我们发现他们具有4大鲜明特质：志向、自省能力、好奇心和容错能力。他们真心希望理解和掌握新技能；对自己有十分清晰的认知；不断思考和询问高质量问题；在发展学习曲线过程中，他们允许自己犯错。

当然，有些人掌握这些技能要比其他人快，但根据心理学和管理学研究，以及与客户的合作，我们发现了一些较为简单的思维工具，能帮助所有人加强这4大特质，特别是那些常被大家认为很难改变的特质（志向、好奇心和容错能力）。

特质 1. 志向

当我们想学习某些东西，要多关注积极面——学会了它能收获什么，构想在未来获得丰硕成果的喜悦心情。这样做能鼓励我们开始行动。研究者发现，把关注重点从挑战转移到收获，能让你立志于从事那些并无吸引力的活动。

特质 2. 自省能力

我在工作中发现，那些对自己评价更准确的人们思维过程是这样的：他们承认自己的观点经常有偏差或错误，然后尽可能保持客观，因此他们更能虚心听取他人的建议，并拿出实际行动。这样做的技巧是：关注一下你的内心独白：自己对自己如何评价，然后扪心自问，这些内心独白的可靠性。

特质 3. 好奇心

在工作中你也可以运用同样的战略：在考虑真正让你感兴趣的事物时，对你使用的语言多加注意：**如何……？为什么……？我想知道……？**

当你需要激发好奇心时，不妨这样自问。然后，再进一步用以下方法寻找答案：读一篇文章，咨询一位专家，找一位老师，参加一个组织——任选一种最便捷的方法。



改变你的内心独白

消极内心独白

积极内心独白

我不需要学这个。

如果我做了，
未来将会如何？

这方面我已经可以了。

我真这么想吗？我和同事
比起来如何？

这很无聊。

我好奇为什么别人对它
感兴趣。

我这方面糟透了。

我犯了初学者的错误，
但我会进步。

特质 4. 容错能力

总之，当我们尝试新事物，并且不太擅长时，会有糟糕的想法：我讨厌这个；我是个笨蛋；我永远也不可能做好这个；这太让人挫败了！我们脑中这些状态占据了大量的学习空间。一个初学者的理想心态应该是对错误宽容而且平衡的：开始我可能做不好，因为我以前从未做过。而且我知道，时间一长我就能掌握它。

信息来源：哈佛商业评论中文版
艾瑞卡·安德森(Erika Andersen) /文

声明：

《通策商学院通讯》中的部分内容来源于互联网，通策商学院收集整理，仅作学习分享。如不慎侵害到您的权益，请告知，我们将尽快处理。联系方式：通策集团官方微信。

(通策商学院)

