

我们想改变医疗护理行业
改善患者就医体验

Patients Come Second

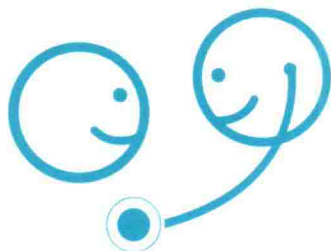
Leading Change by Changing the Way You Lead

患者第二 改善医患关系之根本

[美] 保罗·斯皮格尔曼 (Paul Spiegelman) 著
布里特·巴雷特 (Britt Berrett)

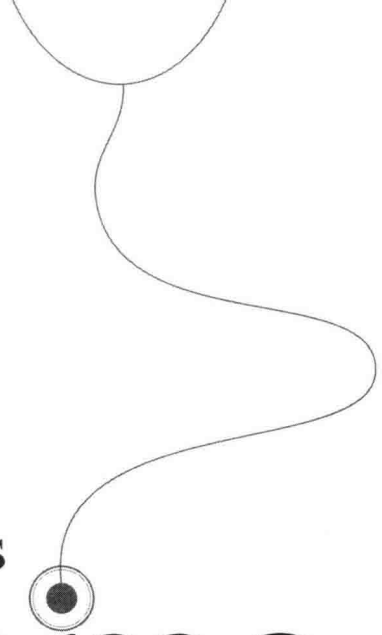
林贤聪 译

患者不比员工重要
患者不比员工不重要
患者和员工之间并没有孰轻孰重的问题
只要调换一下患者和员工的事先事后顺序
患者就会对医院更满意



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



Patients

Come

Second

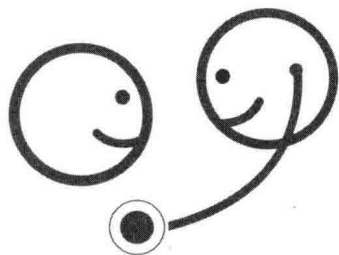
Leading Change by Changing the Way You Lead

患者第二

改善医患关系之根本

[美] 保罗·斯皮格尔曼 (Paul Spiegelman) 著
布里特·巴雷特 (Britt Berrett)

林贤聪 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Paul Spiegelman and Britt Berrett: Patients Come Second: Leading Change by Changing the Way You Lead

ISBN: 978-0988842809

Copyright © 2013 Paul Spiegelman and Britt Berrett

All rights reserved.

Published by Greenleaf Book Group LLC.

Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC (www.ca-link.com)

本书中文简体字版经由 CA-LINK International LLC 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-2398

图书在版编目（CIP）数据

患者第二：改善医患关系之根本 / (美) 保罗·斯皮格elman (Paul Spiegelman), (美) 布里特·巴雷特 (Britt Berrett) 著; 林贤聪译. —北京: 电子工业出版社, 2017.5

书名原文: Patients Come Second: Leading Change by Changing the Way You Lead

ISBN 978-7-121-31226-7

I. ①患… II. ①保… ②布… ③林… III. ①医院—人间关系—研究—中国 IV. ①R197.322

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 066555 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市华成印务有限公司

装 订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 12 字数: 138 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

谨以此书献给患者及其家属，
能每天为他们服务是我们的荣幸。



前言

书名的由来

老实说，你为什么拿起这本书？是因为书名吗？如果是这样，那太好了，这正是我们想要的效果。“但这个书名到底是什么意思呢？”你可能会这样问。为了回答这个问题，开始我们的讨论并告之你，我们写这本书的真正意图。为此，我要先与你分享两封邮件，这两封邮件是我们最近与某人（我们也希望此人能阅读我们的这本书）的对话。

保罗，你好：

我刚从贝丽尔协会会议回来（真是一场非常棒的会议），在那里我听说了你即将出版的新书。我想你应该知道一件事，即在场的与会人员都认为这个书名不太好。这次会议差不多有 400 名致力于改善患者体验的医疗机构管理人员，其中有些人更是为此奋斗多年。而现在，一位负有名望、受人

尊敬的杰出领导者——你，却说“患者第二”。

我之所以写这封信，是因为我强烈地希望你能更改这本书的书名。这个书名能抓住人心？是的！但你是一位有影响力的领导者，如果你说患者的优先级别排在员工之后，那么无疑是给那些医疗护理的管理人员更多的借口，用来推卸他们对患者所负有的责任。这也会给员工更多的理由：“在我工作时人们对我关心不够，我也不能（或不会）对患者那么关心。”

我觉得这个书名真的非常消极，会在现实和网络上引来不必要的负面评论。难道你是为了卖书，所以才不在乎它的影响是消极还是积极的吗？也许吧……但我认为你是一位具有使命感的人，一位眼光超越金钱的人，想要为这个世界做一些真正好事的人。我当然知道，我们应该为我们的员工建立健康的组织文化，创造一个关心他们的环境，但这并不意味着我们需要在患者与员工之间进行孰轻孰重的排名。我相信即使你不用这个书名，你也能在书中很好地阐述员工体验的重要性。

感谢你的考虑。

致以诚挚的问候。

温迪

下面是我们的回复。



温迪，你好：

非常感谢你花时间给我们写信。我非常高兴你能喜欢这次会议，并为没有机会向你私下问候而表示歉意。我同样非常感激你对书名的反馈建议，而我也会把你的评论拿给布里特（另一名作者）看的。我会认真考虑你所提的建议，但首先我想在这里先回应一些你所担忧的问题。

正如你所猜测的，我们之所以使用这个书名并不是为了卖书或赚钱。我之所以写书（包括我以前的书）都是为了传达一些信息，进而改变现有的商业模式，包括改变医疗护理内与医疗护理外的行业。

虽然这本书的书名看上去有些争议性，可一旦阅读完本书（我希望你会读），你会发现我们所要追求的目标是一样的，即都是为了改善患者的体验。曾经有一本名为《顾客第二》的畅销书，那本书的书名也引起了人们同样的反应，但它向商业领域的人展示了一个事实。我们需要承认，在许多公司员工是被作为二等公民对待的。如果情况是这样，我们又怎么期待他们会很好地去对待客户呢？这个道理在医疗护理领域同样适用。

在医疗护理领域，我们需要一个能让最棒的医疗体验交付给患者的模式。问题的关键并不在于孰轻孰重，而是其事先与事后的结果是否成功。在这方面，我坚定地相信（已有越来越多的数据证明这一点）那些最成功的拥有最忠诚客户

（或患者）的组织都非常注重其内部的认同文化的建设，这也是管理层重视员工成长与发展的表现。如果你也这样做，那么你所承担的职责只会增加，而不是寻找推卸责任的借口。

在你阅读本书的时候，你会发现我与洛杉矶 UCLA 健康系统的 CEO 大卫·范伯格博士之间持续性的辩论。他相信如果每位员工都能只专注于下一个患者的话，那他们就会变成幸福的员工。范伯格博士可能是正确的，但我更加相信如果我们自己感觉良好的话，那对待他人的时候也将更加好。

我们的行业需要一些改变。我们希望我们的书（不管最终书名取名为何）能在业界引起有益的讨论，促进内部文化的发展。这是业界非常迫切的需求。

再次感谢你的来信，这让人感觉我们好像已经搅起了一些水花。对你为这个行业所做的一切我非常欣赏。

祝好运。

保罗

因为你已在阅读本书，因此你也可能已经猜到了尽管我们对温迪的建议进行了认真考虑，但依然选择保留原有的书名不变。为什么？因为我们认为我们的行业是时候需要一些变化了，需要一记沉重的耳光去扇醒我们！只有这样，我们才会开始关注我们的团队，才能用健康的身体去赞美生活。为了改善患者体验，我们必须开诚布公地讨论，而这一切则需要从团队的工作开始。



请让我们再重申一次：我们之所以取这个书名，并不是为了赚钱。我们的目标是引发人们热情的讨论，进而撼动整个行业。难道真的有人相信我们是在讨论如何忽视患者吗？如果是这样，那么本书接下来的内容将驱散这些想法。

温迪的信中提到了一个非常有趣的点——职责。但在我们看来，一些评论，比如“是啊，不过你说得容易，但我们永远不会支持这种观点”，或者“我也想这样对待我的员工，不过我们的人力资源部门并不理解”，又或者甚至会有人这样想“我是行政部门的，我不能做这些事”。这些话才是真正可怜的借口。如果你对自己说你不能给予患者超出预期的体验是因为你的团队机能不足，那么你就需要拿起画板重新规划一下你的团队了。要么对现有的团队进行一些改变，要么换一个团队。对现有的资源进行重新调整或引入一些新的资源。更换一些人员，改变一些人员……改变你的领导方式！如果你想要照顾好你的患者，你还必须做些什么？

以我们的经验，大部分医疗护理行业的从业人员都只是想要改善患者体验。这也是他们最初要进入这个行业的原因。但他们想要把工作做到最好并不是一件容易的事。宾夕法尼亚州艾伦镇的 Lehigh Valley 健康系统的 CEO 罗恩·斯温法德曾非常激动地对我们说：

我才不管该死的州政府或联邦政府要我们如何去对待患者，只要我们与患者之间彼此关爱，我们会成功。人们会来敲我们的门，因为他们可以感受到我们对他们的关爱。

对此我们举双手赞同！医疗服务提供者必须要关爱患者，而患者也应关爱提供者，只有这样，我们才会在医疗护理系统中看到真正的改变。现在，一些年纪大的医疗护理行业人员对这些观点可能存在着一些偏见，但我们依然如此认为。猜猜我们想要做什么？我们已经付出努力和精力编写了这本书，为的就是激起人们的讨论，释放辩论双方的讨论热情。

现在，如果你的好奇心已被激活，或者甚至想要找些理由给我们写信，告诉我们谬误所在，那么就翻到下一页继续阅读吧。我们期待随之而来的争论。



目 录

第 1 章 第一的是什么	1
把注意力集中到真正重要的事情上	3
给予患者超乎预期的体验	9
我们是谁	15
第 2 章 改变我们的领导方式	19
重新思考领导者的角色	21
用更高远的目标提高员工的敬业度	25
重视组织的宗旨、愿景和价值观	28
为什么激励你的员工是非常重要的事	35
第 3 章 有趣之物	39
微笑的重要性	42
发现你的幽默感	46
寻找快乐会如何给你带来好处	50

医生也能寻找快乐吗	53
为什么快乐很重要	57
第 4 章 我们真的关心员工吗	60
从心开始	61
允许关心他人	64
认可并奖励关心他人的人	69
不仅是说说而已	71
付诸实践	75
第 5 章 关注组织之外的社区	79
成为更大整体的一部分	81
创造服务社区的机会	86
投资-回报循环	89
真正参与其中	91
第 6 章 没有悲观之人，没有失落之人，也没有古怪之人	94
寻找合适之人	98
直面“坏苹果”	101
依赖你的团队	105
转变你的焦点	109
第 7 章 为什么要评估	116
财务第三	118
由提问开始	123



通过聆听他人来评估	125
为你的战果喝彩	131
第 8 章 与金钱无关	136
别只给我金钱	138
使奖励更具意义	142
发挥创意	146
宣传员工取得的成绩	148
第 9 章 致力于终生学习	150
打破束缚，摆脱牢笼	152
将学习过程社交化	154
选择一名导师	160
第 10 章 更强的力量在推动我们	164
留下巨大的遗产	167
评估你的 CIQ	168
附录 A 测试你们的 CIQ 分数	173
作者简介	175



第 1 章

第一的是什么

美国拥有世界上最好的、独一无二的医疗护理系统，但有时候人们不这样认为，特别是当你是患者的时候尤其如此。

先让我们来看看这个故事吧：有一位中年男子，他的名字叫“保罗”，他在劝说下打算进行结扎手术。进行结扎手术，意味着你的医生所做的事将对你的私人生活产生重大影响。这也意味着你不希望医生会搞砸任何事。于是，保罗先询问了他周围的同事与朋友，想要找到最擅长结扎手术的泌尿科医生。结果有好几个人都向他推荐了同一名医生——一位在当地医院手术水平高超的人。“他是那里最棒的医生。”每个人都这样说。因此保罗安排了日程前去就诊。

保罗第一次去见这位医生的时候（让我们叫这位医生为“吉莱斯



Patients Come Second

皮医生”吧)，在候诊室等待了两小时才被人注意到。当保罗最终被叫进一间检查室的时候，里面有一位助理医生在向他解释接下来要发生的事：“很快，几下就好了，这是你的时间表，下个月来手术吧。”

“等下！”保罗说，“我不需要见见医生吗？”

“不用，你不需要见他，”这位助理医生回答道，并给了保罗一张印有手术日期的纸，“这种手术他做过几千次了，你根本不需要担心任何事。”

在取车的路上，保罗看了一眼手中的纸，然后揉成一团扔进了身边的垃圾桶内。“如果有人想给我动手术，那他必须先看到我。”他指着自己的眼睛对自己说。

几个月后，他的妻子依然在问他手术的事，于是保罗联系了他的老朋友——一位在另外一个地区开医院的家伙，就让我们叫他“布里特”吧。保罗对布里特说明了他的困境，然后后者建议他与另外一位医生（我们就叫他“斯波克医生”吧）见面。保罗有些犹豫地同意了，并给这位医生打了电话，约定了会诊时间。

这次，在他上门之前，保罗被告之他需要在 YouTube 上看 3 段时长 10 分钟的视频，以了解这次手术的风险，作为初次就诊的准备工作。到了会面的那天，斯波克医生并不是在检查室，而是在咨询室与保罗见了面。此时保罗感觉好多了。

“你是否看了那些视频？”斯波克医生问。

保罗点点头。

“你对这些视频及手术还有什么疑问吗？”这位医生继续问。在

回答了保罗所提出的几个问题后，斯波克医生又对保罗进行了一些检查，而这一切非常高效，仅花了 5 分钟。

在保罗看来，斯波克医生已经做了所有能做的事来赢取他的信任。这次，保罗将印有手术日期的纸带回了家并贴在了冰箱门上。

这还不是故事最高潮的部分，手术成功完成后，保罗收到了由送他出院的护士手写的信件。她想要确认他在术后一切顺利。换句话说，斯波克医生及其团队从始至终都带着敬意对待保罗，这让保罗非常感激，特别是在与他之前在吉莱斯皮医生办公室所遭遇的事对比之后，这种感触尤为深刻。想猜猜以后当保罗的同事和朋友需要做结扎手术的时候，保罗会怎么对他们说吗？

把注意力集中到真正重要的事情上

如果你还没有理解这个故事，那就意味着你需要把注意力集中到那些真正重要的事情上。在这个故事里，保罗与布里特都是真正存在的人物。事实上，故事人物就是本书作者的朋友。没错，我们改了一下名字，不过故事本身是真实的，讲述了一个需要铭记在心的道理，即在现代医疗护理领域，人们对所谓的患者体验的重视度不够。

“患者体验”到底意味着什么？一群来自美国各地的医疗机构管理人员在不久前齐聚贝丽尔学院，对此进行了探讨与定义，最终得出一个结论：“它是医患之间互动的总和，由组织文化塑造，对患者在

整个治疗过程中的情绪会产生持续性影响。”用比较通俗的话讲就是“当和你的医生会面结束之后，你回到家会对你的配偶所说的话”。没有人会在手术结束之后说“老公，这个医生的缝合技术是我见过最好的”，或“亲爱的，他们拿出了那个应被拿出的肾脏”。我们会讨论那些在整个治疗过程中关心照顾过我们的每个人，从接待人员、护士到外科医生。我们不仅会在餐桌上讨论这些事，还会把这些经历与我们的同事、朋友分享和讨论。一些社交媒体，如 Facebook 和 Twitter 也是分享的渠道。

当我们问洛杉矶 Good Samaritan 医院的 CEO 安迪·利卡如何定义患者体验时，他这样告诉我们：

当我们讨论医疗护理问题的时候，总会蹦出许多词组、术语、首字母略缩词。“以患者为中心的治疗”（Patient-centered Care）就是其中之一，当你选择治疗方案时，患者及其家属也要被包含在医疗决策过程中，但它对于接待人员、实验室抽血人员或患者运输人员来说又意味着什么？对领导者而言说话简明易懂是非常重要的事，这样才可以让团队中的每个成员都明白目标是什么以及如何去实现它。“以患者为中心的治疗”可以被概括为医疗从业人员希望自己的父母在医院获得什么样的待遇，患者就应该受到什么样的待遇。

当成为患者的时候，人们会放弃一定的自身控制权。他