

全球思想家正在读的20本书之一

THE CHECKLIST MANIFESTO • HOW TO GET THINGS RIGHT



# 清单革命

如何持续、正确、安全地把事情做好

[美] 阿图·葛文德◎著 王佳艺◎译

# ATUL GAWANDE

BESTSELLING AUTHOR OF  
*BETTER AND COMPLICATIONS*



浙江人民出版社  
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

THE CHECKLIST MANIFESTO • HOW TO GET THINGS RIGHT



# 清单革命

[美] 阿图·葛文德 (Atul Gawande) ©著  
王佳艺 ©译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

清单革命 / (美)葛文德著; 王佳艺译. —杭州: 浙江人民出版社,  
2012. 7

ISBN 978-7-213-04906-4

I. ①清… II. ①葛… ②王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第106917号

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

## 清单革命

---

作 者: [美]阿图·葛文德 著

译 者: 王佳艺 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 朱晓阳

印 刷: 北京京北印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16 印 张: 15.5

字 数: 15.3 万 插 页: 2

版 次: 2012年7月第1版 印 次: 2012年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04906-4

定 价: 49.90元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

**巴曙松** 国务院发展研究中心金融研究所研究员、  
博士生导师，中国银行业协会首席经济学家

中国传统文化中凝聚着许多从容的智慧，例如：“花繁柳密处能拨开方见手段，风狂雨骤时可立定才是脚跟。”在生活节奏日益快捷、社会分工日趋多元的现代社会，如何才能做到这样的从容？本书提供了一个简洁易行的清单工具，让古老的东方从容智慧在现代社会中找到了一个载体。

**廖新波** 广东省卫生厅副厅长

没有医生想把病人往死里治，也没有谁能保证一定治好，世界本来就没有完整的生命清单。医生与木匠的相同之处在于都有一份流程清单，不同之处在于前者不可重来，而后者可以再造。他们可以通过清单管理减少错误的发生，医学的清单是用生命书写的，也是用生命完善的！记住，生命不可 **take two**，革命你手上的清单吧！

**王杉** 北京大学人民医院院长

一张小小的清单，就让一家医院原本经常发生的中心静脉置管感染比例从 11% 下降到了 0，避免了 43 起感染和 8 起死亡事故，为医院节省了 200 万美元的成本。同时，还让医院员工的工作满意度上升了 19%，手术室护士的离职率从 23% 下降到了 7%。本书不仅给了医院管理者一个强大的思维工具，更带来了一场深入人心的观念革命。



各方赞誉

◎ **急诊科女超人于莺** 北京协和医院急诊科主治医师

临床医学因为有了清单，就有了统一操作的标准，不会因为医生的个体化差异造成损害，在某种程度上这是质量控制标准。但本书不只是一本医学书，人们在阅读后，是不是也该给自己列个清单？自查，自省，才能少走弯路，避免不必要的损失呢？

**修金来** 《中国医院院长》杂志副社长兼主编

做医学专业的学生时，听老师说，医院是人间悲剧的天堂。而工作以后才发现，这一评价虽然夸张，却是事实。要挽救患者的生命，仅有医术和责任心是不够的，还必须拥有应对复杂局面的有效方法。幸运的是，有效方法不一定复杂，它可以简单到只是一张工作清单！

**薄三郎** 麻醉医生，科学松鼠会成员

清单是让你把事情做正确的必要方式。乍看之下，清单并不算高科技，但绝非多此一举。清单的本质在于沟通，它的实施离不开划定角色，遵照流程。遵守清单，就是检视那些微小且漫不经心的小 bug——它们看似无关全局，却会给人致命一击。

**秦朔** 《第一财经日报》总编辑

生活在无边的信息、知识、技术的海洋中，你常常会有无知感、无力感、沮丧和挫败感。面对这种无限的外部复杂性，你需要培养一种庖丁解牛式的、化繁为简、第一次就把事情做对的思维和方法。《清单革命》是你的必读书！

**董雷** 中国东方航空公司机长，中国民航管理干部学院客座教授

我是用飞行员的眼光来阅读这本书的，掩卷之余，“飞行清单”已不仅仅是飞程序的一部分，本书作者让我明白了清单的真正涵义：如何让复杂的知识结构真正发挥作用，有效避免“无能之错”。读完本书，相信你也会有一个清晰的答案。

**马尔科姆·格拉德威尔** 畅销书《引爆点》作者

本书涉及的主题几乎与现代世界的所有方面都息息相关。我们该如何应对越来越复杂的工作？在书中，作者为清单赋予了伟大的责任。他认为，现代世界要求我们重新审视称为专业技术的东西：专家也会犯错，他们也需要帮助，但是否接纳清单，取决于他们是否承认这一事实。

**斯蒂夫·列维特** 畅销书《魔鬼经济学》作者

我一口气读完了这本高水准的著作。书中不仅充满了有趣的故事，而且还改变了我对世界的看法。这是很长一段时间以来，我读过的最佳作品。

**《纽约时报》**

很少有人能够像作者那样，把手术突然出错的恐惧描写得这么活灵活现，因为他自己就曾碰到过这可怕的一幕；也很少有人能够像他那样，把专家正在为减少这种风险所做的努力描写得那么清晰。

**《华盛顿邮报》**

即便是抱着怀疑态度的读者，也会觉得本书列出的论据非常具有说服力……作者用生动的描绘和有利的证据，呼吁医生采用清单这一看似稀松平常的工具来提高工作成效。

**《美国医学协会杂志》**

本书文字优美，故事动人，论据和论点都很有说服力。在过去几年里，作者亲自参与了世界手术安全清单的研发和实施工作，并投入了大量精力。在书中，他与大家分享了这段不寻常的经历，并全力呼吁医护人员使用最简单、却被证明很有效的清单来改变工作方式。他的呼吁应该得到关注和回应。

**《纽约时报书评》**

航空业和建筑业的实例证明了清单的有效性……本书极具吸引力。

### 《商业周刊》

本书涉及的领域远不止医疗行业……读过本书后，你或许会想要尝试最为平常的工作：制作清单，而且可能会从中获益良多。

### 《出版人周刊》

本书生动地展现了这样一个有趣的想法：不起眼的清单也能让你做得更好。

### 《西雅图时报》

清单看似很傻，但非常有用，本书用大量事例证明了这一点。作者说理极为充分，如果有人看了书还不认可清单的作用，我们可要向他提出质疑了。

### 《卫报》

通俗易懂，却意义深远。作者用生动的事例和大家讨论了一个严肃的话题。

### 《彭博新闻》

引人入胜。作者用有力的事实告诉我们：使用清单，大有裨益。

## 一场捍卫安全与正确的清单革命

马尔科姆·格拉德威尔

畅销书《引爆点》作者

阿图·葛文德对现代医学面临的问题和挑战有着深入的思考。《清单革命》一书也正是从医学入手，讲述了诸多作者的从医经历，但我们很快就发现，本书的主题几乎与现代世界的所有方面都息息相关，即我们该如何应对越来越复杂的工作？如此震撼又发人深省的好书，我很久没有读到了。

葛文德认为，人类的错误主要分为两类：一类是“无知之错”，一类是“无能之错”。“无知之错”是因为我们没有掌握正确知识而犯下的错误，“无能之错”是因为我们掌握了正确知识，但却没有正确使用而犯下的错误。在书中，葛文德为我们列举了许多与医学有关的案例，从中我们可以知道，手术的例行程序异常复杂，医护人员犯下这样或那样的错误是不可避免的。在压力重重的环境中，即便再优秀的医生也难免漏掉其中一个步骤、少问一个关键问题，以致在手术过程中出现失误。葛文德还拜访了飞行员和建造摩天大楼的建筑人员，并



| 推荐序 |



从他们那里找到了应对复杂问题的方法。即便超级专家也需要一张清单，需要把一些关键步骤写在小卡片上以帮助其完成工作。在书中，葛文德还描述了他的研究团队采用这一理念，如何研发出手术安全清单。目前，该清单已在世界各地投入使用，并取得了非凡的成果。

虽然我的评论篇幅较短，但读者千万不要错误地认为这本书的视角带有局限性，得出的结论也稀松平常，事实并非如此。葛文德擅长写作，而且很会讲故事，在书中，他为清单赋予了伟大的责任。葛文德认为，现代世界要求我们重新审视称为专业技术的东西：专家也会犯错，他们也需要帮助，但是否接纳清单，取决于他们是否承认这一事实。



| 目录 |

各方赞誉 |

推荐序 V

## 一场捍卫安全与正确的清单革命

| 马尔科姆·格拉德威尔 | 畅销书《引爆点》作者

引言

“无知之错”与“无能之错” 001

### 可以原谅的与不被原谅的

为什么本该在90分钟内完成的心脏急救检查，成功率不到50%？为什么会有高达2/3的死刑判决发生了错判？我们到底能掌控多少？又有哪些事根本不在我们的可控范围内？

或许，我们犯错，是因为没有掌握相关的知识；或许，我们犯错，不是因为没有掌握相关的知识，而是没有正确使用这些知识。人类的错误分为两大类型，“无知之错”，可以原谅；“无能之错”，不被原谅。

## 第一部分

# 清单革命是一场观念变革

## 第1章

### 人人都会犯错 019

#### 心灵的转变

我们的身体能够以 13 000 多种不同的方式出问题。在 ICU，每位病人平均 24 小时要接受 178 项护理操作，而每项操作都有风险。

知识，早已让我们不堪重负。请承认，我们每个人都会犯错；请承认，无论我们进行多么细致的专业分工和培训，一些关键的步骤还是会被忽略，一些错误还是无法避免。

## 第2章

### “关键点”比“大而全”更重要 039

#### 系统要素的重塑

一张小小的清单，让约翰·霍普金斯医院原本经常发生的中心静脉置管感染比例从 11% 下降到了 0；15 个月后，更避免了 43 起感染和 8 起死亡事故，为医院节省了 200 万美元的成本。

清单从来都不是大而全的操作手册，而是理性选择后的思维工具。抓取关键，不仅是基准绩效的保证，更是高绩效的保证。

## 第3章

### 团队犯错的几率比单个人要小 057

#### 智慧的差别

美国每年发生的严重建筑事故只有 20 起，这意味着建筑行业每年的可避免严重事故发生率不到 0.002%。面对复杂的摩天建筑，他们是如何做到的？

团队的力量是巨大的。不再是单枪匹马，不再听命于唯我独尊的大师，而是依靠团队的智慧。一个人免不了会犯错，一群人犯错的可能性会变得小一些。

## 第二部分

### 清单革命的行事原则

#### 第4章

##### 权力下放 085

###### 清单由谁来主宰

价值350万美元，2498箱救援物资，为什么沃尔玛能抢先一天把水和食物送到灾民手中？生死时速面前，卡特里娜的“完美风暴”，竟让政府救援汗颜。

每个人都在等待救世主，但中央集权的解决方法只会让人等得望眼欲穿。将决策权分散到外围，而不是聚集在中心，让每个人担负起自己的责任，这才是让清单奏效的关键所在。

#### 第5章

##### 简单至上 101

###### 清单要素的选择机制

每年，全球至少有700万人在术后残疾，而至少有100万人没有走下手术台。如果我们把不同阶段的清单合并成一张清单来执行，是不是可以减少残疾和死亡？

从来没有全面的高效，从来没有一张清单能涵盖所有情况，冗长而含糊不清的清单是无法高效并安全执行的。清单要素的遴选，必须坚守简单、可测、高效三大原则……

## 第6章

### 人为根本 131

#### 清单的应急响应机制

为什么哈得孙河上的迫降奇迹可以挽救155个人的生命？在危急时刻，你能够反应的时间只有60秒。

清单的力量是有限的。在最危急的情况下，解决问题的主角毕竟是人而不是清单，是人的主观能动性在建立防范错误的科学。

## 第7章

### 持续改善 157

#### 保持清单的自我进化能力

8家试点医院，医疗水平参差不齐，但持续改善的清单，让4000名病人术后严重并发症的发病率下降了36个百分点，术后死亡率下降了47个百分点。

就算是最简单的清单也需要不断改进。简洁和有效永远是矛盾的联合体，只有持续改善，才能让清单始终确保安全、正确和稳定。

## 第三部分

### 让清单成为一种习惯

## 第8章

### 清单，让世界更简单 185

一张清单，让投资家旗下的投资组合市值竟然增长了160%；一张清单，得到全世界2000多家医院的积极推广而且成效显著。

每个人都会犯错，别再让相同的错误一再发生，  
别再让我们为那些错误付出沉痛的代价。清单不是  
写在纸上的，而是印在心上的。我们别无选择，清  
单，正在一步步变革我们的生活，变革这个复杂的  
世界……

译者后记 225

# THE CHECKLIST MANIFESTO

How to Get Things Right



引言

## “无知之错”与“无能之错”

### 可以原谅的与不被原谅的

● 为什么本该在90分钟内完成的心脏急救检查，成功率不到50%？为什么会有高达2/3的死刑判决发生了错判？我们到底能掌控多少？又有哪些事根本不在我们的可控范围内？

● 或许，我们犯错，是因为没有掌握相关的知识；或许，我们犯错，不是因为没有掌握相关的知识，而是没有正确使用这些知识。人类的错误分为两大类型，“无知之错”，可以原谅；“无能之错”，不被原谅。





## 为什么会有一件事谁都没有做

我的大学同学约翰是旧金山的一名普外科医生，只要有机会凑在一起，我们会交流一些彼此在行医过程中碰到的惊险故事，外科医生都很善于此道。一天，约翰就给我讲述了一个这样的故事。

在万圣节的晚上，他的医院接收了一个被刺伤的病人，这名男子因在化妆舞会上和别人发生争执而受伤。

起初，病人情况稳定，呼吸正常，也没有表现出疼痛难忍的样子。他只是喝多了，嘴里嘟嘟囔囔地不知道在说些什么。创伤组医护人员迅速用剪刀将他的衣服剪开，然后对他的身体进行仔细检查。这名男子略显肥胖，大概有90公斤重，赘肉主要集中在肚子上，而伤口也在这个部位。伤口长5厘米，就像张开的鱼嘴，连腹腔大网膜也翻了出来。约翰他们只需把这名男子推进手术室，进行仔细检查，以确保他的内脏没有受到损伤，然后将那个小伤口缝合就行了。

“没什么大事。”约翰说。