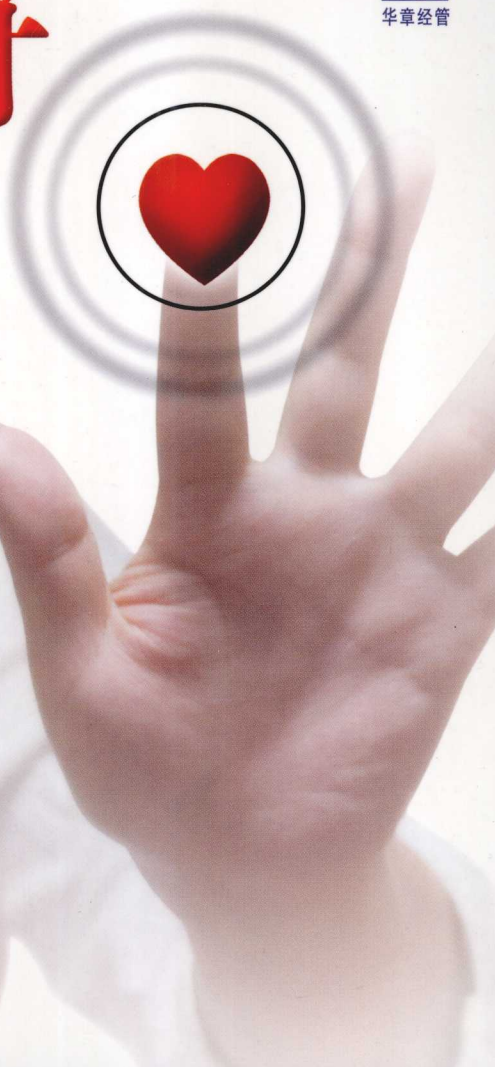


向 世界最好 的医院 学管理

Mc
Graw
Hill

HZ BOOKS
华章经管



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。

——菲利普·科特勒

(美) 利奥纳多 L. 贝瑞 (Leonard L. Berry) 肯特 D. 赛尔曼 (Kent D. Seltman) 著 张国萍 译

Management Lessons

from Inside One of the World's Most Admired Service Organizations

Mayo Clinic



机械工业出版社
China Machine Press

◎ 世界最好 的医院 管理学原理

世界最好的医院，是怎样管理好它的？
世界最好的医院，是怎样管理好它的？
世界最好的医院，是怎样管理好它的？

—— 世界最好的医院 ——

Management
Lessons
from
Mayo Clinic

2011.11.1

向 世界最好 的医院 学管理

Management Lessons from Inside One of the World's Most Admired Service Organizations Mayo Clinic

(美) 利奥纳多 L. 贝瑞 (Leonard L. Berry) 著
肯特 D. 赛尔曼 (Kent D. Seltman)

张国萍 译



机械工业出版社
China Machine Press

Leonard L. Berry, Kent D. Seltman. Management Lessons from Mayo Clinic:
Inside One of the World's Most Admired Service Organizations.

ISBN 978-0-07-159073-0

Copyright © 2008 by Leonard L. Berry and Kent D. Seltman.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-4172

图书在版编目（CIP）数据

向世界最好的医院学管理/（美）贝瑞（Berry, L. L.），（美）赛尔曼（Seltman, K. D.）著；张国萍译。—北京：机械工业出版社，2009.6

（服务管理新经典）

书名原文：Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations

ISBN 978-7-111-26953-3

I. 向… II. ①贝… ②赛… ③张… III. 门诊所-卫生服务-卫生管理-经验-美国 IV. F719 R197.6

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第062567号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：顾 煦 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2009年11月第1版第4次印刷

170 mm × 242 mm · 17.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-26953-3

定 价：45.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序

中国医疗体制改革一直是政府和社会关注的焦点之一，实施医改是重大的民生工程，2009年4月《中共中央、国务院关于深化医药卫生体制改革的意见》正式出台，中国百姓期盼这个以“实现人人享有基本医疗卫生服务”为目标的纲领性文件给广大人民带来实惠。译著《向世界最好的医院学管理》恰逢此时出版，将对我国医疗体制改革和医疗组织制度建设产生重要的借鉴意义。

梅奥诊所作为一所历经百年、服务精良的医疗组织，堪称世界医学和护理领域的圣地。梅奥对于高水准服务质量的追求，对于细节近乎苛刻的要求，对于招聘员工价值观的重视程度，都表明梅奥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经久不衰的源泉。维系医护品牌领导地位超过100年之久的梅奥诊所，更精彩地诠释着百年制度设计与组织治理的重要启示。梅奥的创始人就是医疗组织治理的专家，他们在合伙模式、资产协会、理事会等制度方面的运作，不仅践行着自己无私的价值标准，更使得组织所有的医疗和财产性资产得到保护，从而保证了梅奥的自主维持、

永续经营和历久弥新。

这部关于百年品牌的医疗机构创新组织模式和管理艺术的译著，提供了医疗领域非营利组织治理和服务管理方面的重要借鉴，是一部对于医疗组织进行创新改革和制度建设具有重要参考价值的书籍，是现代医疗和护理机构负责人的管理手册，是患者手中的医护圣典和生命希望。

梅奥的核心价值观是通过建立一套合适的制度，包括薪酬体系、工作制度、升迁制度、招聘制度等，来满足梅奥成员们的需求，并将组织成员的全部精力集中在“患者至上”的工作中。

梅奥诊所的薪酬制度，一方面满足了诊所员工们的需求，梅奥医生的薪资水平高于市场同等条件下其他医院医生的薪资水平；另一方面，通过制度设计保证医生在面对更大利益诱惑时，不会损害患者利益。医生无论声望如何，所诊治的患者无论数量多少，都与收入无关，由此使医生能够将所有的精力集中于患者身上。

梅奥诊所的雇佣制度营造出一种安全的内部环境。诊所不会随意解雇任何一个员工，即使是在新医院开业，不再需要那么多员工的情况下，梅奥仍然为他们找到了合适的位置。诊所内的其他员工会因此获得更大的安全感，并且始终感觉他们是诊所的一分子，他们会被尊重，不会被抛弃。

团队合作是梅奥诊所的核心战略和重要制度。医生们通过团队合作，来解决棘手的医疗问题，寻求和建立温馨和谐人际关系的机会。这不仅突出体现了患者至上的价值观，也在组织内形成了一种相互交流，相互切磋，进而相互提高的机制。

梅奥有众多的治理和行政管理委员会，有众多发挥个人潜力的职位。所有在梅奥工做的员工，都有机会得到晋升，参与某一领域的行政管理工作，或者和行政人员一起对部门的发展做出规划。轮转的领导制度，使员工们无时无刻不面对着新的挑战，同时又通过这样的挑战来实现自我，赢得周围人的尊重。

梅奥成员是梅奥组织的一分子，梅奥订立了员工需求层次制度，员工在这套制度下，贯彻组织核心价值观，将最好的服务奉献给患者，患者接受了良好的服务，更加看重和信赖梅奥诊所，如此形成良性循环。无论对于营利型企业，亦或是非营利的服务组织，梅奥诊所依靠核心价值观和内部制度建立的良性循环和成功经验无疑值得我们借鉴。

译者对本书的翻译投入了大量的精力，专业术语的推敲和修辞的细致加工都大大提高了这部讲述百年品牌故事的译著的学术意义和可读性。这部译著将成为医疗组织治理和管理艺术的经典手册；我们倡导医疗和管理领域的专家学者，以及战斗在第一线的医学科学工作者和管理实践家共同在中国医疗体制改革进程中推动医疗机构的管理现代化和非营利医疗组织的治理科学化进程。

李维安

南开大学商学院院长 长江学者特聘教授

于南开园 2009年5月



译者序

受邀翻译《向世界最好的医院学管理》一书，发觉这是一部关于百年品牌组织模式创新和管理艺术的著作，是一部在医疗组织治理与管理领域，以至一般管理范畴都将具有重要参考价值的书籍，其中口口相传的医道和管理故事引人入胜。

十个月前初译此书，恰逢母亲意外患病入院，当时深刻体会到没有任何事情比起成功救助亲人的生命更为紧急和重要。翻译过程始终伴随着寻医和救治，因而得以从管理学者视角亲身体验和深入调研不同医疗组织的运行状况，亲身体味到医院管理运作模式与效率对医疗质量的影响，对生命的关注和思索更为强烈。为回报母亲的培育和关爱，亦为更多的患者，我们希望通过医疗治理与管理的推动，呼唤一种创新的医疗模式和组织运营方式。

在中国，医疗体制不断创新和改革的今天，显示出当前一些医疗制度、医疗组织管理流程、医疗诊治系统、联合诊断模式、护理整体水平、医疗关怀与保健、相关社会服务系统等方面存在不足。专业化分工促进了医学科学与

医疗诊治技术的深度认知和高速发展，但过度细致的分工和整体观缺失，使医疗实践面对生命诊疗这一复杂系统时，出现诸多问题。随着医疗服务产业化和非营利医疗组织的发展，组织治理和服务管理的意义突显。适度专业分工与整合为一的医疗系统，公共医疗资本集合与医疗网络组织生态竞争的创新模式，将有利于合理的国家医疗体制和服务体系的建立，最终提高中国百姓医疗和福祉水平。

在东西方各异的医疗体制中，拥有百年品牌的非营利医疗组织梅奥诊所因其相传的医道和管理精髓成为患者“最后能求助的法庭——医学诊断的最高法院”。梅奥故事呈现给各类组织重要的管理启示，同时传递给中国医疗体制改革和医疗组织与服务体系创新重要的借鉴价值。梅奥诊所“患者需求至上、团队医学与无边界协作、目的地医疗”的核心价值观，创新合伙模式与基金理事会制度，诊疗质量线索投入与体验感知，始终追求卓越的意识，都将带给中国百姓美好的憧憬和期许。

书中涉及组织战略、品牌与价值观、服务管理、医疗科学等专业知识，翻译团队由南开大学公司治理研究中心、南开大学商学院、经济学院和外国语学院、北京大学医学部公共卫生学院、天津大学药物科学与技术学院等相关研究人员，以及天津眼科医院等医疗实践管理人员组成。翻译工作分为四个阶段，语言上进行修辞加工和多轮润色，保持细致作风，尽量做到语言饱满，修辞唯美，行文流畅，以增加可读性和专业术语准确性。具体分工为：第1章 张国萍、郭婧、邓天卫；第2章 张国萍、卢会会；第3章 漆鑫、秦圆圆；第4章 张国萍、李光军；第5章 张国萍、黄卓、张志龙；第6章 黄卓、马明；第7章 王维刚、黄卓、张志龙；第8章 李秀菊、郝鹏、张世云；第9章 郭婧、王德禄；第10章 李亚、郭啸。

感谢张世云、杨莉、吴晶、浞沐平、张童、连晓芳、刘殊颖、夏峥、孙凡对译文风格的讨论和人名初校。感谢王维刚、漆鑫、郭婧、黄卓、马明细致的修改校译。感谢杜建刚、李秀菊的修改意见。本人组织参加四个

阶段的翻译工作，并统校全书。

感谢长江学者特聘教授、公司治理专家李维安教授为本译著作序。感谢周清华教授及其团队，朱大兴、施小墨、邵宗鸿等中西医疗领域专家。感谢顾煦、石美华、颜诚若等出版社编辑。

译著得到本人主持的教育部社科研究规划基金“高管层治理评价与优化研究”(07JA630073)和南开大学科研基金(J02031)的资助，以及国家自然科学基金重点项目“中国公司治理与评价研究”(70532001)的支持。

对于始终致力于求新的管理领域，向一个早在19世纪初期就奠定了其成功基石，且一直持续以此为基础，并取得21世纪成功的世界著名机构学习，必将是一个耳目一新和灵感辈出的过程。书中故事唤起了管理学者对医疗组织治理和管理变革的巨大兴趣和重要认知。译者希望以此搭建平台，推动我国医疗组织管理质量的改善，使更多患者最大程度地享有权威医学诊治和优质医疗服务。

因时间和能力限制，译稿难免存在疏忽和文误，欢迎有共同意愿的管理和医疗领域专家学者及实践管理者来信交流(nkcorgov@yahoo.com.cn)。

张国萍 于南开园

2009年5月

前言

这本书的研究与写作赋予我们以学生和教师的双重身份，而要教必先学。现在我们已经学习了一个非常成功的服务组织，我们将通过这本书传递她的成功经验和启示。在此期间，我们经历了一个既启迪心智，又受益匪浅的旅程。

在撰写此书的项目伊始，我们相信自己已经了解了梅奥诊所和她的成功之基。事实上，我们也确实已经学到了许多东西。然而，当通过这些文字来表达对那些曾经帮助过我们的人们的感激之情时，我们却清楚地发现，其实我们学到的远不止这些。写一本好书所需要的严格而循序渐进的探索和自我深思与反省是一种绝佳的学习方式。这个过程能促使你向深层挖掘并看到那些你从未见过的东西，去思考新的模式与风格，并探究新的因果关联。在脑子里形成想法是一回事，而要将这些想法转换成印在纸上的文字时，又需要更加清晰和深刻的思索，尤其是当所著将要出版发行并经久流传时，你会更加期待能够做到使每个字都精确无误。

撰写此书时，我们力求做到每个字都精确无误，并以

此向读者描述一个真实的梅奥诊所，准确地讲述她的服务故事和组织见闻，并介绍她的成功经验。在本书写作的过程中，有许多人曾经帮助过我们，在此，我们对他们深表感激。特别是卡勒顿·莱德，在此书的撰写过程中，他给了我们很大的鼓励。2007年底，他从梅奥诊所退休，之前一直是梅奥一位杰出的行政领导，并曾经担任过梅奥诊所杰克逊维尔分院的首任首席行政官。尽管梅奥诊所的历史事件已经出版成书，然而目前尚未有书籍介绍她的服务文化、战略、管理和组织系统。莱德认为编写这样一部书籍，不仅可以为外部读者，包括那些以营利为目标的公司、非营利性组织，以及医疗机构的管理者们，而且还可以为梅奥诊所内部的读者们做出真正的贡献。每年都有成千上万的新员工加入梅奥诊所，这样一本书有助于他们领会梅奥诊所的独特之处，并巩固这种独具特色的价值文化。另外，这样一部讲述梅奥诊所服务故事和见闻的书籍还有助于前来就诊的每年多达500 000以上的患者们，帮助他们理解各自所接受的卓越的医护服务的背景。

本书的草稿完成后，我们分别请了7个人对其进行仔细阅读、评论和审定，卡勒顿·莱德就是其中之一。梅奥的历史、规模、治理结构、服务的类型和宽度等诸多因素使得关于梅奥诊所的故事错综复杂，而正是这种复杂性增加了我们在写作时疏忽犯错误以及误解它的历史事件的机会。因此，我们就募集了这一组曾在梅奥诊所从事各种工作有着丰富经验的评论员，以帮助我们在正式出版前能把梅奥的故事讲得尽量准确和完整。事实证明，这个评论过程是很有价值的，在此，我们感谢评论小组的每位成员。

这本书得到了梅奥诊所的同意和配合，但在内容上绝对不受她的控制。我们感谢梅奥诊所的领导们，他们全都支持这个项目，接受了我们多次的采访并给出了公正而深入的见解。感谢他们为我们付出的时间、提供的见解，以及对我们的信任。

在本书的第1章，我们说明了本书背后的两个阶段研究的实施情况。在这两个阶段里我们都采访了许多现任和以前的梅奥诊所的员工。我们在此

感谢每一位被采访者。读者会在后面的章节中遇到他们当中的好多人。我们还感谢工作在梅奥诊所三个分院中的许多员工们，感谢他们为提供本书需要的确切的细节和数据所做的努力，也感谢那些以各种方式促进我们工作的人们。

这次有机会和麦格劳-希尔（McGraw-Hill）公司、我们的编辑玛丽·格伦以及她的同事们合作，我们感到很荣幸。和梅奥诊所一样，麦格劳-希尔公司也是一个全球性的品牌。本书把这两大品牌联系在一起，我们期待着它能创造一些奇迹。

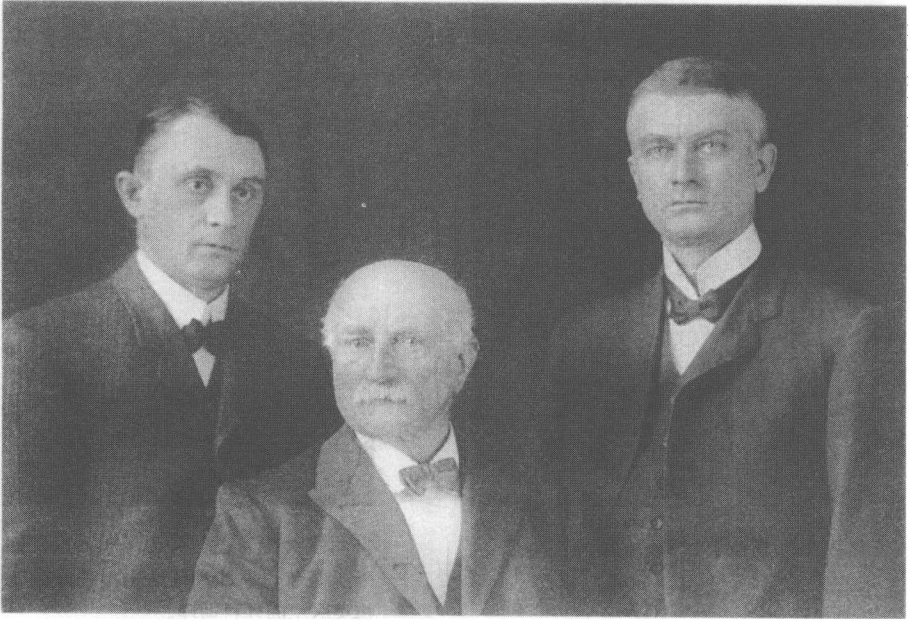
献给梅奥诊所所有的员工们，在这本书里，我们尽我们所能将你们的故事讲得准确、有趣、实用。献给读者们，谢谢你们。相信阅读本书将给你们带来丰厚的回报。

利奥纳多 L. 贝瑞

得克萨斯州 科利奇镇

肯特 D. 赛尔曼

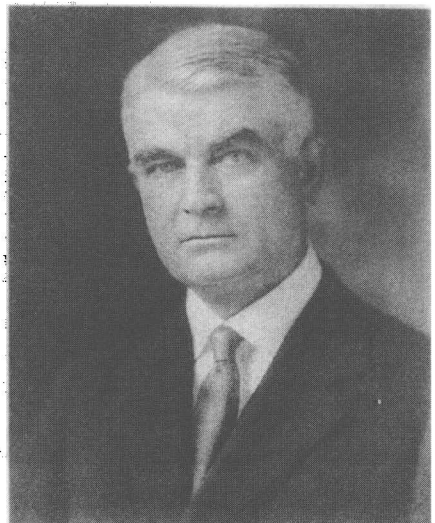
明尼苏达州 罗切斯特市



梅奥一家：父亲威廉 W. 梅奥（中）与他的儿子们，查尔斯 H. 梅奥（左）与威廉 J. 梅奥。



查尔斯 H. 梅奥医生



威廉 J. 梅奥医生



威廉 W. 梅奥医生，19世纪的乡村医生。



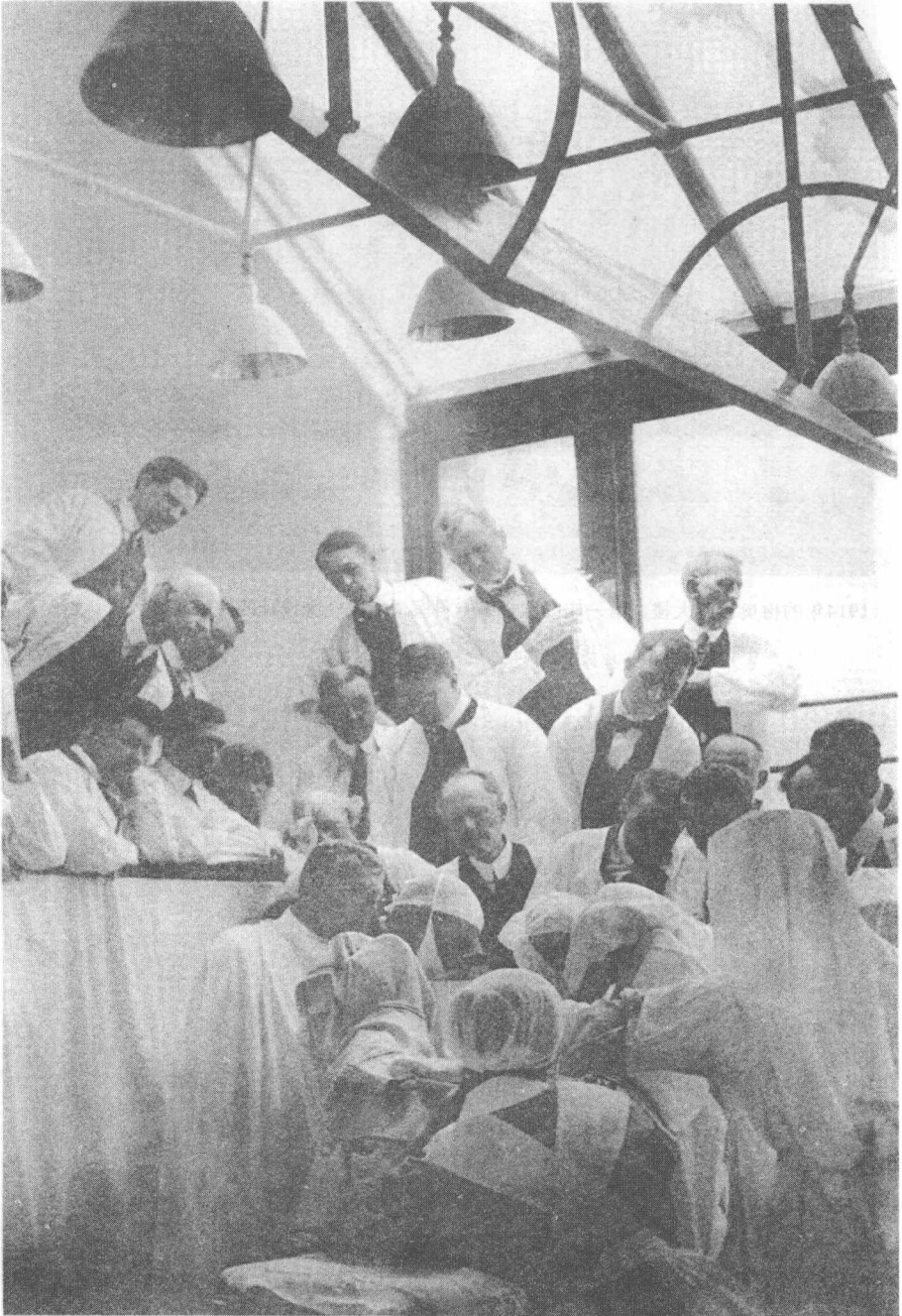
玛丽修女作为管理者为圣玛丽医院服务了47年，在此期间她也担任威廉 J. 梅奥医生的外科助理。



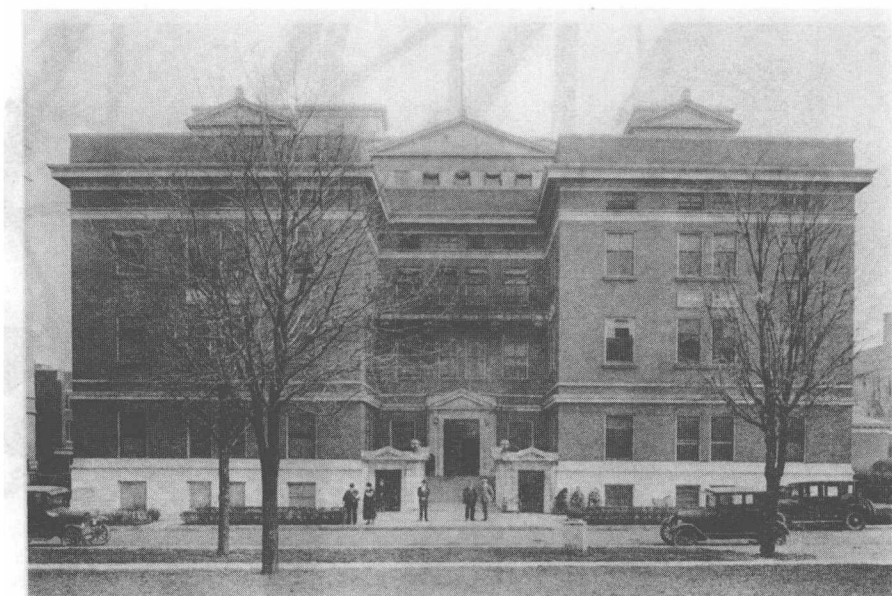
亨利·普拉莫医生，综合病历系统的发明者，他也是支撑梅奥“目的地医疗”理念的众多早期体系的创立者。



哈里·哈维克，梅奥诊所的第一任行政官，与梅奥医生一起建立起医生/管理者共同管理的董事会的治理模式。



查尔斯 H. 梅奥医生正在为访问医生们展示实施手术，在手术台的正上方架设着一副悬挂着大型镜面的吊架。摄于1913年，圣玛丽医院手术“展示室”。



1914年的梅奥诊所大楼，第一座以综合多专科医学实践理念设计的院区建筑。



1928年的梅奥诊所大楼，即今天著名的普拉莫大楼，以其设计者亨利·普拉莫命名。