

我们向梅奥学什么？

江超

最近，我拜读了《向世界最好的医院学管理》和《向世界最好的医院学创新》两本书，初步了解了梅奥诊所的发展历程、价值理念、治理体制、管理模式和制度体系，感受很深，启发颇大。创立于1863年的美国梅奥诊所被称为当今全球最负盛名、具有竞争力、生命力和权威性的医疗服务品牌。

是什么因素、内涵、品质和基因使梅奥享有盛名、经久不衰、基业长青并与时俱进？百年来，无数专家、学者及医疗工作者致力于研究和破解这一重大课题。有人说，梅奥可望不可及、独居巅峰、高不可攀，我们永远学不到梅奥成功的秘诀和真谛。我认为，我们可以从以下几方面向梅奥学习和借鉴，持之以恒，久久为功，不断进步和提升。

一、学理念，培育优秀文化

“患者第一、以患者为中心、患者需求至上”是梅奥最核心的价值观，是梅奥全体员工真切切、实实在在的生活和医疗服务方式，深深融入和植根于每一位梅奥员工的血液和骨髓之中，统领和支配梅奥员工为患者提供最佳服务，并使员工因此体会和感悟到自身工作的使命责任和崇高意义所在。正是梅奥员工对患者及其家属每时每刻、无微不至的关爱贴心服务，才得以使这一指引医疗服务组织的核心价值观历久弥新、代代相传。

百余年来，梅奥精心打造以患者为中心的组织文化。如何真正实现为患者提供全方位、全过程、全领域、全周期的优质服务，必须通过医疗服务机构全体员工的精诚团结、密切配合、高效协同才能得到满足。梅奥具有十分优秀的团队文化，相互尊重，相互信任，相互支持帮助，共同成长进步，整个团队同舟共济、齐心协力为患者服务。梅奥全体员工行动一致、身体力行、敬业恪守核心价值观，成为梅奥经久不衰、辉煌至今的最根本原因。

梅奥文化培养高素质员工团队并十分重视他们所付出的努力和做出的贡献。梅奥以团队为导向的文化，通过观察、研究和教育，把“传帮带”有机

结合起来，在吸引最优秀人才的同时也培养了最好的员工。员工是梅奥最宝贵的财富，每一位员工都能得到尊重、关爱和珍视，每一位员工对梅奥尽职尽责、敬业奉献、忠诚感恩。通过全体员工对患者的爱心、对梅奥的热爱以及良好的职业操守、真诚的态度和奉献精神，让梅奥诊所的服务与众不同、独领风骚，得到全世界患者的信任和信赖，也使梅奥员工的人生价值得到充分体现，全体员工都为此而深感骄傲和荣耀。

二、学内涵，打造核心能力

临床治疗、医学教育和医学研究是梅奥价值观的三大要素和法宝。梅奥诊所的标识由三个盾牌组成，分别代表了临床医疗、教学和科研，三个盾牌相互连接、环环相扣、缺一不可、密不可分，成为一个有机整体。中间外形较大的盾牌象征着对患者的医治和关爱，而与医治患者链接在一起的便是医学研究和医学教育之盾，形成另外两个互补型的盾牌与主盾牌在整体上浑然一体，紧密相连，不可分割。医学教育和科研是对临床医学最重要的支撑。梅奥的三个盾牌的标志就代表了梅奥的核心价值观，这是其得以发展壮大、永续辉煌的基石和根本。正是通过医、教、研三者的有机结合、协同发展，持续打造和提升核心能力，为每个患者提供最佳的医疗服务，才使梅奥成为全球最著名、顶级的医疗中心。

梅奥重视医学教育，从最早的世界第一家住院医师和专科医师培训系统的建立到1972年梅奥医学院的建立，到目前拥有五所学院，成为全球最具竞争力的医学院之一。每年各科专业都能从全美各地招收最优秀的医学毕业生，不仅通过教学促进和带动了整体医疗专业技术水平的持续提高，也为梅奥源源不断地培养和输送了高端人才。梅奥的继续医学教育也十分出色，每年所举办各类医学讲座都吸引了来自全球的大批忠实听众。同时，梅奥诊所的医生及科学家每年都要在全世界60多个国家做学术报告及授课。

梅奥高度重视医学研究，在理论上

敢于突破，在科技上敢于创新，不断推动医疗科技创新、提高医疗技术和服务水平是梅奥科研的首要任务。梅奥不惜巨资和各种资源投入科研基础设施建设

和科研经费开支，强调医学研究的重要性，规定医生必须不断地进修深造，鼓励临床医生进行科学研究和学术交流。

梅奥诊所之所以成为一个流传百年的传奇品牌，与其高度重视医学教育和科学研究密不可分。临床医疗、医学教育和科学研究三者的紧密结合、统筹

发展和相辅相成是梅奥成功的真正内涵、基因和秘诀。

三、学管理，提高组织效率

梅奥通过闻名于世的霍桑实验创立了与社会大生产时代相适应的新的管理理论，即人际关系学说，明确提出了“社会人”假设，认为人们的行为并不单纯出自追求金钱的动机和需要，还有社会方面的、心理方面的、情感方面的需要，即追求人与人之间、人与组织之间的友情、安全感、归属感和受人尊敬等，而后者更为重要。这是梅奥霍桑实验得出的主要结论，也成为梅奥诊所长期以来倡导团队医学的核心管理理念。

梅奥始终倡导团队医学，倾心打造合作团队。在招聘、遴选过程中寻求善于团队合作的员工，然后通过对其基础设施和通信设备的大量投资，为团队合作创造条件和提供支持。从上班的第一天起，合作医疗这一核心价值观就融入了梅奥员工血液之中，团队合作成为员工成长进步和职业发展的唯一选择，梅奥能为团队合作提供全方位的支撑，团队整体功能的充分发挥才能保障为患者提供最佳服务的实现。不论何时，只要患者需要，来自各个领域的医生都会迅速组成专家团队，综合其医疗技术和经验，及时解决患者在治疗过程中遇到的各种问题，极大地整合了医疗资源，提高了医疗综合技术水平和组织运行效率。梅奥不鼓励明星制度，始终淡化个人成就，而突出团队的集体成就。梅奥注重相互尊重，强调员工价值的组织文化，让员工每时每刻都能够感受到尊重的力量，相互尊重体现人文关怀，增强个人自尊



和自信，营造融洽和谐氛围，分享个人特别是团队成功喜悦，提升团队认同感、归属感、凝聚力和忠诚度。梅奥倡导互助，不仅对每位员工承诺团队的支持和帮助，并且鼓励员工遇到困难时应该相互请教互助，共同交流、商议和诊治，一切为患者负责，一切为了满足患者需要。

协作、协力、协调是支撑梅奥团队合作的三驾马车。为此，梅奥提出了“大处着眼、小处入手，管理无边界，少说多做，行胜于言”的行为准则，为来自全球的成千上万的患者提供高效、便捷、优质及个性化的服务。尽管梅奥以高质量、高水平的医疗服务著称，但在美国的医疗服务费用却相对较低。因此，被美国前总统奥巴马评价为“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”。

四、学服务，满足患者需求

梅奥的服务模式是梅奥诊所指导梅奥兄弟行医的一整套原则。这些原则在一个多世纪的行医实践中得到了不断地改进、创新和升华。梅奥服务模式的原则是：多学科专家协同合作，诊所的医师对患者服务负责，用热情和信任为患者提供最佳服务，尊重患者、患者家属及患者的社区医生，为患者提供全方位、及时有效的服务，为患者提供最先进的科技和技术服务。同时，梅奥为使患者舒适和满意，提供了无与伦比的条件和环境，所有员工接受梅奥文化熏陶，梅奥对医护人员的付出予以回报，创造良好的教学和科研环境，完整的医疗记

录，关注质量而非数量，独特的职业服装、礼仪和设施。此外，梅奥服务模式强调和要求全体员工遵循以下行为准则：合作与团队协作，时间与倾听，热情与尊重，全面而高效，进步与创新，文化与价值，专业与奉献，学者风范与领导力，综合性与支持性，质量与职业精神，个人承诺。

在这样的原则、准则和行为规范引领下，梅奥实施了一系列、一整套为患者服务的举措和行动，包括：统一组织系统，预诊优先安排，提高服务效率，承诺并兑现解决患者的全部问题等。在此基础上，梅奥在全球率先提出了“目的地医疗”的理念并付诸实施。“目的地医疗”提供的是可以快速并有效记录患者医疗问题和全面护理服务，可以使远距离的患者和家庭享受受到与近距离患者同样的及时服务，可以为患者提供专科或全科的诊疗服务，即涵盖各种医疗服务的“百货商店”及“网上超市”。

“目的地医疗”打造了明尼苏达州罗切斯特医疗圣地。罗切斯特在美国地处偏远，属城区小镇，一百年来，尽管竞争对手如云，市场搏杀残酷，但梅奥仍然雄立，独占鳌头。近3年《美国新闻与世界报道》发布了最新美国最佳医院排行榜，在全美5000多所医疗机构的排名中，梅奥诊所仍然高居榜首。目前，梅奥营业额超过150亿美元，每年有来自全美50个州及全球140多个国家和地区的150万新病人。

五、学创新，永葆生机活力

梅奥勇敢并果断地提出：参与竞争，迎接挑战。为此，创立了一个全新

的生态系统“梅奥诊所创新中心”。梅奥创新中心的指导原则是：制定关于创新的纪律，组建一个多元化的团队，秉承创新和设计的理念，优化创新的条件和环境，同客户和利益相关者共同创建，服务于“大创新”平台，内外进行协作，始终如一地分享你的愿望、过程和结果。这些原则体现了梅奥的价值理念和创新精神，渗透到创新中心的方方面面，以推动梅奥既秉承传统，又革故变新。

梅奥创新覆盖各个领域和方面，包括管理理论、治理体系、组织架构、医疗模式、市场营销、品牌创建等。梅奥的治理体系是独一无二的，梅奥创始人就是医疗组织治理的大师，他们在合伙模式和设计治理的理念，优化创新的条件和环境，同客户和利益相关者共同创建，始终如一地分享你的愿望、过程和结果。这些原则体现了梅奥的价值理念和创新精神，渗透到创新中心的方方面面，以推动梅奥既秉承传统，又革故变新。

梅奥创新覆盖各个领域和方面，包括管理理论、治理体系、组织架构、医疗模式、市场营销、品牌创建等。梅奥的治理体系是独一无二的，梅奥创始人就是医疗组织治理的大师，他们在合伙模式和设计治理的理念，优化创新的条件和环境，同客户和利益相关者共同创建，始终如一地分享你的愿望、过程和结果。这些原则体现了梅奥的价值理念和创新精神，渗透到创新中心的方方面面，以推动梅奥既秉承传统，又革故变新。

今年8月，我有幸到浙江大学医学院附属邵逸夫医院参观学习，它是中国首家加入梅奥联盟的公立医院，连续四次高分通过JCI评审，中国首家医院通过国际医疗信息化最高级别认证HIMSS7，连续三年荣获“中国医疗机构最佳雇主”荣誉称号。百闻不如一见，如果说梅奥诊所是全球医学的麦加，邵逸夫医院就是中国的梅奥。我们将以梅奥诊所和邵逸夫医院为标杆和灯塔，认真落实《贵航三〇〇医院中长期（2018-2025年）发展规划》，恪守“以人为本、生命至上、造福社会”宗旨，践行“贵仁普爱、敬业奉献、忠诚感恩”院训，肩负“为患者保健康、为员工谋福祉、为健康中国做贡献”的使命，为实现“成为省内一流、国内知名的现代化综合性的区域中心医院”的目标和愿景而不懈努力。

（本文作者系航空工业贵航三〇〇医院院长）

西航职院优秀毕业生风采展（之二）

他取得了令同龄人羡慕的“成绩单”

候灵，从甘肃敦煌走来。2002年毕业于中国人民解放军西安航空工程学院（今西安航空职业技术学院），2008年获西安理工大学机电系统智能控制专业自考本科学历，取得学士学位。现为航空工业西飞设备厂维修工段长，今年35岁的候灵，已是公司里有名的技术骨干和革新能手。在他的人生信条里，学习已经成为他不断向前进步的动力与源泉。

从忐忑不安的新手到技术骨干

对于候灵来说，第一次独立完成工作时的欣喜，让他至今记忆犹新。“刚工作的前两年，都是跟着师傅们一起处理问题。有一次上夜班，有一个单位设备出问题，他们找到单位。和我一起值班的师傅手头工作走不开，让我自己先去。我内心忐忑，我能拿得下来么？”

“到了现场，我平静了下心，仔细查看故障原因，原来是刀库被卡住导致无法换刀。我心里一下放松下来，我白天看书时学到的知识可以解决问题。我仔细回想着书中点出的处理问题的关键环节，细细排除故障，最终顺利解决了问题。当操作人员说了一遍说‘好了’，我觉得特别开心。那夜我兴奋得到凌晨2点还没有睡着。”就是这样，候灵从一个忐忑不安的新手，逐渐学习成长起来，在多次各类竞赛中获奖，成为名副其实的骨干。随后的工作中，他陆续获得了陕西省五一劳动奖章、陕西省技术能手、中央企业技术能手、航空工业技术能手、航空工业青年岗位能手、航空工业特级技能专家、中航飞机/西飞“十大杰出青年”等让同龄人羡慕的“成绩单”。

最大的奥秘是热爱+学习

“你要问我成功的奥秘，那就是对工作的热爱和对学习的执着。”刚刚走上工作岗位时，候灵才19岁。他说，自己参加培训时，听着老师傅讲专业知识、讲工作经历，一桩桩，

一件件，有时他觉得如读天书。对此，也曾退缩过，觉得那是自己无法企及的高度；对着设备不知道如何入手时，更是迷茫叹息。

“不努力一把，怎么知道自己行不行？”候灵有一种不轻易放弃的执着精神。于是，单位同事们常常看到这样的情景：当多数住单身宿舍的年轻人享受着业余生活的惬意时，候灵捧着书认真阅读，或是面对出问题的设备在仔细查看。有时，为了找到一本专业书籍，候灵还会专程去西安寻购。他虚心向老师傅请教学习，不放过任何一个环节和问题。

工作以来，候灵几乎没有间断过与专业相关知识的学习。在空军西安航空工程学院学习的专业是电子技术，进入西飞设备总厂50厂之后，从事的是数控设备的维修，两个专业之间虽有共通之处，但也存在很大差异。2003年，他开始参加西安理工大学机电系统智能控制专业的自考。2008年，他不但完成了全部课程的考试，还通过了国家英语四级考试的考试，获得学士学位。

多年来，学习与钻研已经成为候灵的一种习惯。每一次完成一项维修任务，他都会认真做笔记，写过程、写感受、写总结，一点一滴地记录下自己从中领悟到的东西。支持着候灵不断钻研、在岗位上脱颖而出的，是他对工作发自内心的热爱和追求。他多次参与重点技术改造项目，使多台超期服役的设备焕发出新的生命力。

10年体会就是“注重积累，大胆质疑”

参加工作10年来的经验体会是什么，候灵回答是：“注重积累，大胆质疑，小心求证。”

“自己的工作就像医生一样，面对有故障的设备，要讲究‘望闻问切’，准确判断、快速排除；遇到疑难杂症，也要不急不躁，‘对症下药’。”说起自己的工作，候灵那种真心的热爱溢于言表。

2012年，西飞34厂、62厂的部分重点设备要进行数字化改造，候灵担当起这项重任。在设备控制系统改造过程中，他遭遇难题。设备主轴及坐落系统控制体积庞大，控制性能较低，线路、元器件老化。其中，由于电子管已经无法买到，设备状态不稳定、故障率高。

经过多次检测，候灵提出采用全数字式控制方式的直流调速器对机床原主轴及坐标进行调速。他设计了控制线路并对调速器进行调试。调整参数多，直流电机反馈部分已损坏，造成整个调试过程异常艰难。候灵与团队成员一起，又对设备参数进行逐个调整优化。智慧与汗水取得了成功。有关部门评价说：“他们不但出色完成任务，还节约了维修成本、缩短了维修周期，为科研生产赢得了宝贵时间。”

随着公司近年来不断引进高端数控设备，以及现有设备大批进入故障高发期，对维修人员的要求也越来越高。候灵又开始有重点地进行更深层次的钻研。

他将数控系统及特种设备使用的工控机、PLC等作为主攻对象。收集、整理典型机床资料，对于重点关键疑难设备故障和有特点的故障案例进行分析、记录。

参加工作以来，候灵累计完成高端数控设备维护保养、重点疑难故障抢修、技术攻关等任务千余次。他为公司节约设备采购费用约近1100余万元；修复关键元器件及板件60余件，节约设备备件维修费60余万元。在历年青年志愿者活动中他为职工免费修理家电十余台，多次在青年突击队任务中承担主要责任，陆续获得了多种专业维修工程师认证证书。

30岁的候灵充满阳光却不乏沉稳，作为航空工业西飞“黄孟虎技术大师工作室”最年轻的技能专家团队负责人，他也成为中航飞机/西飞设备维修的骨干力量和青工学习的楷模。

翟晋芳，1989年考入空军航空工程第三航空工程学校（今西安航空职业技术学院），学习机械加工专业；1993年至今在中国航发山西航空发动机维修有限责任公司工作，先后从事检验计量工作、党委宣传工作、工会工作等；2014年考取国家二级心理咨询师资格证书；目前在中国航发山西航空发动机维修有限责任公司党委工作部任职，从事思想政治工作。

“我永远都记得老师陪我看病的经历”

20多年前的西航职院，还叫空军航空工程第三航空工程学校，当时学校的规模非常小，学生也少，大概就只有几百人。最大的特点便是有着军校的严肃纪律性，每天早上6点必须到操场集合做早操，然后开始一天繁忙的学习生活。

翟晋芳回忆道：“虽然刚开始很不适应，但是由于学校的管理很严格，我们逐渐就养成了早睡早起的习惯，这也对我后来的工作和生活有很大帮助；虽然母校有着严格的校规校纪，但是又不至于自由活泼，学术的自由、师生之间深厚真挚的感情，这些都是最值得回忆的。”

最令翟晋芳感动的就是当时的班主任张奉勤老师。1990年9月，翟晋芳急性肠胃炎发作，再加上正值西安最热的时候，因病痛的折磨使得整个人消瘦了一圈，张奉勤老师发现后立即骑着自行车带着她去当地的大医院看病。张奉勤老师满头大汗、气喘吁吁地骑着自行车。炎炎夏日，翟晋芳虚弱地坐在自行车后座上。

来到医院后，又赶忙去挂号排队，生怕慢一点会耽误翟晋芳的病情。之后，翟晋芳在医院输液治疗住了10天，张老师每天亲自熬粥，一下班就来照顾她，班里的同学们也会轮流来看望，并且给她补习最近的课程，以至于出院后翟晋芳并没有耽误过多的课程。时至今日，每每回想起这些事，翟晋芳总是眼眶微润：“我永远记得老师陪我看病的经历，记得同学们纷纷到病房看望我的场面，那种亲切的感情恍

如昨日”。

“理工女”的文学情缘

因为喜欢文学，大学的时候翟晋芳便组织同样爱好的同学一起创立了“渭原”文学社。在这过程中，翟晋芳最感谢的就是李金楼老师，她表示：“李金楼老师当时只是一位20多岁的年轻老师，因为热爱文学，在文学社的创立和发展过程中提供了莫大的帮助。在一个以理工科为主的学校里，对于文学的发展并不是很重视。李金楼老师知道了这件事，主动联系我并表示愿意做我们的指导老师。就这样，渭原文学社才得以顺利创立，之后，每次社团活动，老师从来没有缺席过一次，他会跟我们一起讨论文学作品，一起感受文学的魅力，帮助我们解决文学上所遇到的难题。”也是因为李金楼老师的帮助，翟晋芳在文学方面的修养得到了逐步提高，这对她日后的工作，文案的书写方面提供了莫大的帮助。

平凡岁月，莫一成不变

1993年，翟晋芳从学校毕业后便进入中国航发山西航空发动机维修有限责任公司工作，一干就是25年。虽不像其他人一样有起大落的创业经历，但是25年来，翟晋芳一直踏踏实实、勤勤恳恳地坚守在自己的岗位上。

毕业后的翟晋芳始终保持一种学习力，从未中断过学习的步伐，总是会利用业余时间读书看报，单位领导也因为其出色的文笔和文化底蕴任命她负责党委的宣传工作。由于工作出色，她多次被评为优秀共产党员，并于2014年考取了国家二级心理咨询师资格证书。在这一年，翟晋芳经历了从业以来最辛苦但也是最有意义的一段

时间。她一边忙于党务工作，一边又需要准备国家二级心理咨询师资格的考取，同时还要照顾家庭。那段时间，翟晋芳总是第一个来到办公室，最后一个离开。回家后，翟晋芳又要辅导孩子的功课，因此只能在孩子睡着之后，她才有时间学习心理学，翟晋芳就是通过这样刻苦努力的学习，最终取得了喜人的成绩。翟晋芳开心地说：“其实学习心理学不单单是为了工作的需要，还因为它能解决我们在工作和生活中存在的较大压力，帮助我们树立良好的心理状态。”翟晋芳希望将心理学和自己目前从事的思想政治工作结合起来，实现助人自助，引导大家倾听内在声音，寻求心灵成长的空间，帮助我们更多从迷茫和困惑中走出来，热爱每一天。

去而归兮，莫弃莫离

时隔这么久，她仍常常怀念自己四年中专生活，怀念阎良这片热土。“虽然由于工作等各种原因，不能常回母校看看，但是通过和同学们的联系，得知母校最近的发展情况，看到母校崭新靓丽的校园。由衷地为母校感到开心，因为有一批不服输、肯打拼、视野开阔的学校领导、教职工团队，母校发展地越来越好。”

对于母校在心中的位置，翟晋芳闭着眼睛沉思了片刻，“我觉得‘前世今生’这个词更能表达在我心中西航职院的位置。作为一个毕业25年的学生，我们可能更习惯叫她‘三航校’。三航校是西航职院的前世，西航职院是三航校的今生。而我永远是她的学子，不论‘前世今生’，我与她都有着内在的深度链接，我爱我的母校。”

对于学弟学妹们，翟晋芳说道：“母校的发展真的很迅速，我所在的企业也有不少咱们学校的毕业生，真的很优秀，企业干部职工评价都很高，没有辜负母校的栽培。因此也希望还没有毕业的学弟学妹们可以向这些优秀的学长学姐们学习，同时要珍惜在学校的学习生活，将来学有所成，更好地服务社会、回馈母校。”