

第 2 章

传承“患者至上”的价值观瑰宝

即使说一千次一万次的“谢谢”，都不足以表达我无尽的感激之情。我万分感激那些在我妻子住院期间，对她精心照料的梅奥诊所的医生、护士及其他工作人员们。

在我看来，梅奥诊所具有三点特质使其独一无二，与我见过的其他任何医疗护理机构相比，梅奥都表现得更加出色。首先，在各个层面上都具有显著卓越的学术性和专业性。其次，在护理关爱每一位患者时，所表现出的杰出的团队协作精神。每一名医生、护士及其他支持人员都会全心全意为每一名患者的诊断、治疗及康复尽心尽力，服务周到。最后一点也是尤其重要的一点，无论是态度还是行动，“患者第一”（核心价值观）总是重中之重，人人都引以为规范标准。

在来到罗切斯特之前，我们还去拜访过另一名外科医生。他是该领域闻名世界、备受尊崇的医生之一，至少我们之前是这么听说的。我们都急切地盼望与他会面，我的妻子更是在就诊前一一列出自己想咨询的问题，以免有所遗漏。当这位外科医生走进诊室时，我们看到他的白大褂翻领上别着一个标牌，上面写着“患者第一”的字样，此时我们俩人都激动不已，急切地想要跟他详细恳谈病情。可是，当我的妻子向他问第一个问题时，这位医生说，要是他花大把时间回答她所有的问题的

话，他就没有时间去回答那些不远千里，从世界各地赶来的其他患者的问题了……

与之截然相反的是，在梅奥诊所，“患者第一”并不仅仅是标牌上的一句话，而是一种生活和医疗服务的方式。¹

这是一封致梅奥诊所负责人的感谢信，信的作者是一名律师，他与他的患病妻子（一名护士）写信时还没有意识到信中字里行间恰恰突出强调了梅奥诊所的基本价值观念，那就是“患者需求至上”。在随后的访谈中，这位患病妻子谈道，正是那位外科医生翻领上亮晃晃的标牌让她明白了自己到底想从一位医疗护理提供者身上得到些什么（这是一件多么具有讽刺意味的事啊）。当她感觉到自己接受的服务与标牌上的承诺并不相符时，她感到的只有失望。之后，这位患者和她的丈夫同别人聊起这次经历时，得到其他人的建议：“哦，你们应该去梅奥诊所”。于是，他们听取了朋友的建议转去梅奥，梅奥给了她最深刻的感触，那就是“患者第一在梅奥绝不仅仅是一条标语而已”。

格伦·福布斯医生是梅奥罗切斯特诊所的首席执行官。他向我们解释了这其中的原因：“如果你只是宣称有一种价值观，而并没有将其融入到组织的运营、政策、决策、资源配置以及文化之中，那这种价值观也就仅仅是一句口号而已”。他还说道：

我们自始至终都在宣扬“患者需求至上”这一核心价值观，这让梅奥诊所与众不同。一代又一代的梅奥人在开发政策时，在管理组织、配置资源时，在招纳雇用新员工时，都会不遗余力地将这一价值观付诸实践。它深深地、广泛地渗透到我们的管理及实践运营中，已然成为梅奥文化的一部分。因此，当我们遇到问题时，这种价值观不仅仅是一个对策，这就是上周有人提到过的所谓的营销法宝。“患者需求至上”的核心价值观

不仅仅是组织营销的法宝，这一价值观已经深深地融入到机构的组织管理之中。这正是让我们与众不同的原因所在。

梅奥的百年品牌建立在一系列核心价值观之上，这些核心价值观渗透到这所医疗服务机构的每个角落，本章核心话题“患者需求至上”便是其中的重中之重。其他一些重要的价值观还包括联合医疗、组织领导，以及高效护理等，这些价值观将在接下来的几章中一一讲述。这一系列核心价值观指导梅奥诊所各个专业和管理层次的决策行为，涉及组织内部上至理事会下到登记处的各个层级。系列的核心价值观还涵盖了针对患者护理过程中出现的关于医疗、职业准则及服务等方面的决策，并且贯穿于组织管理和战略业务，以及同患者和员工的人际关系等事务之中。该核心价值观构建了坚如磐石的基础，维持了梅奥的生存及发展。

本章旨在探讨“患者需求至上”这一核心价值观如何历经百年延续至今，它不但影响了梅奥的创始者们，而且还深深地影响着每一位梅奥成员。无论过去、现在，还是将来，传承“患者为中心”的价值观（及其他相关价值理念），都将成为梅奥管理层的首要职责。我们将详细阐释该价值观是如何深植于梅奥文化之中，梅奥又是如何倡导、强化，并维持这一核心观念的；该价值观又是如何激励、振奋梅奥员工，从而与患者及其家属产生共鸣；探究它如何发展，并顺应社会变化的规律。

医疗服务中充满生命力的价值观

“患者需求至上”这一核心价值观对梅奥的长期成功至关重要，因为它与梅奥的主要客户息息相关，重点包括患者和他们的家属、咨询医师，以及大多数的付款人——那些为美国大部分医疗保健事业慷慨解囊的雇主们和保险公司。事实上，这一核心价值观也与梅奥诊所42 000多

名员工——医生、护士、诊所技术人员以及众多的支持人员密切相关。护理者们向患者提供最优质的服务，并因此体会到自身工作的崇高意义所在。正是梅奥员工对患者及其家属每时每刻的贴心服务，才得以使这些指引医疗服务组织的核心价值观历久弥新、代代相传。

如同梅奥诊所的很多其他要素，“患者需求至上”的价值观也同样源自于梅奥内部的协同合作。梅奥最初的，同时也是最重要的合作便是梅奥父子——威廉 W. 梅奥和他的两个儿子威廉 J. 梅奥和查尔斯 H. 梅奥以及同创办圣玛丽医院的圣方济会修女的合作。梅奥医生与圣方济会的合作始于1883年。当时明尼苏达州的罗切斯特市刚刚惨遭一场极具破坏性的龙卷风袭击。为了帮助那些受重伤的人，威廉 W. 梅奥医生向当时在城镇里开办学校的圣方济会修女请求援助。在解决了当时的危机之后，阿尔弗雷德院长（mother Alfred）^①建议在罗切斯特市创建一家医院。梅奥医生起初并不赞成此项提议，因为当时医院曾被认为是患者生命力减弱，甚至死去的地方，另一个原因则是他个人认为罗切斯特市可能并不能够负担起一家医院的运行。阿尔弗雷德院长却坚持这一想法，最终梅奥医生同意在圣方济会修女医院的基础之上创立一所医院。于是，圣玛丽医院在1888年正式成立。²

在随后的合作发展中，梅奥医生发现圣方济会修女的价值观和他们不谋而合，他们都注重患者个人的需求。玛丽·克劳利修女是圣方济会的成员，也是现今圣玛丽医院弗朗西斯赞助方的行政管理人员，她这样解释：“梅奥医生关注患者个体本身和患者的病情，而圣方济会也既注重于患者的身体护理，又强调关心患者的精神需求。”她又说道，双方的合作就是基于他们对“贫困和无助群体”的共同关切。

迄今仍深植于梅奥诊所的价值观是由其创始者——威廉 J. 梅奥医生和查尔斯 H. 梅奥医生，在他们事业刚起步的20年间精心酝酿而诞生的。

^① 阿尔弗雷德嬷嬷（1828-1899）明尼苏达罗切斯特市圣方济会创始人，她也是圣玛丽医院的创始人。——译者注

他们反思自己护理和治疗数以千计患者的经历，最终感悟出梅奥价值观的精髓。他们的父亲、圣方济会修女、他们的医师同事们以及该机构所有的员工都对该价值观的传承与发展做出了重要的贡献。

威廉 J. 梅奥医生于1910年在罗虚医学院（Rush medical college）^①毕业典礼上，发自肺腑地道出了以下这番话：“患者的最大利益就是我们最根本的关注点，为了使所有患者都能享受先进知识带来的好处，协同合作是必要的……当今医学发展成为一种合作的科学已是大势所趋。”³这一发言表明了两个相辅相成的价值观，影响着后来一代又一代的梅奥人。梅奥如今宣称的核心价值观——“患者的需求至上”，很显然是来源于此的。梅奥医生的演讲表明，患者的需求只有通过医疗服务组织全体员工的协同合作才能得以满足。

医疗行业以外的那些商业领袖们可能会认为，建立一个如“患者需求至上”这样的人性化价值观，对于一家医疗机构而言确实理所当然，可是对于那些像零售、金融或酒店服务等其他行业而言，这样的要求就有点勉为其难了。可是，正如本章伊始那封信所言，对患者需求的关注并非是医疗护理行业所必需的——这并不是必然之举。信中患者的经历告诉我们，在去梅奥诊所前，她曾拜访过4家声望极高的医院，但没有一家认真地倾听她的诉说。而在梅奥，一位护理诊断师耐心地聆听了她45分钟的漫长叙述。之后，这位护理诊断师又与一位胃肠病学专家一起仔细地倾听她讲述自己的病史，并且从中得出对潜在问题的几种推断。根据这些推断，那位专家对她进行了针对性的诊断，然后就得出诊断结果。从这位患者的经历来看，梅奥诊所的“以患者为中心”的价值观确实是独一无二的。

在美国，社会大众以及政府官员对医疗政策和医疗机构充满疑惧。究其原因，大概是“以患者为中心”的医疗护理价值观缺失的结果。在《纽约时报》2007年2月刊一篇报道中，纽约州卫生专员——理查德·戴

^① 曾为芝加哥大学附属医学院，始建于1837年，在美国医学发展历史中占有举足轻重的地位，我国著名生理学家张锡钧（1899~1988）曾在此留学学习。——译者注

恩斯认为“该州的医疗体系是以‘支出’为中心，而不是以‘患者’为中心。”根据那篇文章，戴恩斯认为“政府应该致力于关注对于患者最为有利的方面，让现行政策与患者的需求相一致，而非反其道而行之。”⁴

当然，医疗护理行业数以千计的职业医师依然认为患者的需求是至高无上的。梅奥诊所并非唯一的一家致力于此的机构。并且，梅奥医疗提供者在对待一些患者时仍会存在缺陷与不足，这也是令梅奥领导层大伤脑筋的一个问题。不管怎样，针对梅奥诊所的品牌研究表明，90%以上的患者都会向其亲朋好友“大加赞扬”梅奥诊所提供的医疗服务。这个百年品牌就这样被千百万人口口相传，因为他们都受惠于梅奥诊所“患者第一”的优质医疗服务，梅奥也因此声名远扬了。该价值观的传承与发扬对理解一个强有力的品牌为何经久不衰至关重要。这一品牌见证了一代又一代的梅奥医师、梅奥各方协作员工，以及11位CEO的伟大与英明。梅奥全体员工身体力行于该核心价值观，成为梅奥诊所辉煌至今的最根本原因。

以患者为中心的组织文化

梅奥诊所的患者及来访人员经常会找到诊所的医生和行政主管，向他们询问用以营造“以患者为中心”的服务氛围的相关课程或培训问题，有些人甚至邀请培训者到自己公司去讲授课程。可是，这些组织并非让所有员工都必须接受这种“超强”课程的培训。即使是员工们接受了这种培训，其效果也跟梅奥诊所不尽相同。有人曾经推断，“以患者为中心”的服务价值观源自于北欧移民创立的农业文化工作准则。这些移民大多定居在明尼苏达东南部，而这也恰好是梅奥的创建地。罗切斯特诊所的很多雇员家庭都曾经是以农业为生，还有更多的员工也只是最近一两代才离开耕地。同时，明尼苏达州的民众们也是以友善著称的，他们被叫做“友善的明尼苏达”。但是这却无法解释梅奥在佛罗里达州杰克

逊维尔诊所及亚利桑那州斯科茨代尔和菲尼克斯诊所的成功，无法说明为何那里的患者满意程度跟罗切斯特诊所的不相上下。显然，“以患者为中心”的服务也存在于这些不同地区的分诊所内。

“患者需求至上”这一核心价值观始终深深融入到梅奥诊所的血脉和文化之中，否则梅奥是无法生存下来，并历经百年直至今日的。但这其中的秘诀并非是一堂课程、一次培训、一个战略目标或者一张打分卡片就能够揭示的。我们在接下来的几章中会谈到诊所的服务系统和程序、诊所及公共空间的设计、给薪医师以及团队（联合）医疗的方法等，这些都是该机构核心价值观的显著体现，并且进一步加深巩固了梅奥的组织理念。诊所的战略规划以及其他重要的执行战略、运营策略和诀窍统统都围绕“患者需求至上”的价值观开展。这一核心价值观定义了梅奥“存在的理由”，并指导其前进的方向。

尽管没有单一的课程来讲授“患者第一”的价值观，梅奥的领导人及培训项目却不厌其烦地强调这一价值观的普及。例如，“患者需求至上”是新员工入职培训项目所强调的重中之重。罗伯特·F·布莱汉姆是杰克逊维尔诊所的行政管理委员会主席，他说道：“在入职培训的5分钟之内，新员工们就会听到这一价值观，因为我就是从这一点开始讲起的”。在接下来观看的有关“梅奥传统”的影片中，新人们会感受到组织的这一核心价值观被再次强调，随后的报告也会围绕该价值观的重要性展开。在罗切斯特诊所，这一理念在新员工入职3个月、4个月，甚至一年后，通过特殊的培训项目得到强化。培训结束的数月甚至数年之后，即使其他的培训细节可能早已被忘得一干二净了，但这些核心价值观却依然在员工的脑海里历历在目。员工们熟识和懂得“患者的需求至上”，因为他们每天都在工作中体验这种文化。大多数员工都可以将“价值观宣言”——“患者需求至上”倒背如流。他们可以称其为“使命宣言”或“核心战略”，不管名称为何，该价值观在所有员工心中都是根深蒂固的。

如今梅奥的领导阶层逐渐不再仅仅满足于此种文化同化的方法，尤其是在新医师的培训方面。他们最近针对于此开发了一项医师交流课程。罗切斯特诊所该项目的负责人，丹尼尔 L. 赫尔利介绍说，该课程在不同的分诊所略有差异，但都要求“通过交流沟通来改善医师和患者之间的关系”。杰克逊维尔诊所更是要求所有的医师——不仅是新医师，都必须参加该项目。尽管患者满意程度分数已经非常高，可威廉 J. 梅普尔斯医生还是不尽满意。作为杰克逊维尔诊所质量、安全和服务委员会的主席，他说道：“我知道，我们可以做得更好”。该课程要求医师认真倾听患者的病例陈述，不得打断插话，并且还教导所有医师向患者问询“还有其他问题吗？”，以确保患者不隐瞒一些重要信息或者疑虑等。梅普尔斯医生对项目的效果做了总结：“患者满意度分数已经提高——我们认为该课程帮了大忙”。2006年，杰克逊维尔诊所的领导者们决定让所有的工作人员都参加与之类似的患者—员工交流沟通的项目课程。

尽管如此，我们最后还得说明，要是梅奥文化中没有该核心价值观，即便是开设更多的教育培训课程也无济于事。梅奥的一位名誉退休的行政主管简·坎皮恩如是说道：“如果你坚定地履行梅奥价值观，那么梅奥就成为了你基因的一部分”。这就好比化学专业人士与元素周期表的关系，很少有几位化学专家能记得起学习过元素周期表，可是大部分都对其了如指掌。化学专业本科或研究生课程也没有要求学生们必须记住该表，但是他们一旦了解化学这一学科，他们就掌握了周期表。相似地，当一个人理解如何成为一名梅奥诊所的员工后，这些价值观也就被内化，并且牢记于心——员工们都知道这一核心价值观。这一价值观不是通过刻意的教育手段维系至今，而是作为一种文化被代代传承。

传承梅奥价值观

梅奥诊所已经把他们的价值观、文化和期望编撰为《梅奥诊所

护理手册》(见图2-1),梅奥诊所的每位员工人手一册。该手册虽然直到1998年才得以正式采用,但它记载了梅奥诊所自建立以来的基本运营情况。在所记载的梅奥历史与传统中,有关梅奥诊所建立者的情况,既有一手的史料,也有二手的转载资料。例如,梅奥诊所一位早先的领导者理查德 W. 克里曼斯于1950年加入诊所,并于1992年退休。他开玩笑地说:“我不知道谁是耶稣,但我知道他的十二个使徒。”随后他解释道,他其实并不认识梅奥兄弟俩,但是他和梅奥兄弟培训出来的领导者们共事,为梅奥效力。他也认识威尔医生和查理医生(在诊所内部,梅奥兄弟就是被如此称呼的)的孩子们。尽管到20世纪90年代末,梅奥诊所的前两代先辈们已经很少活跃在诊所了,但对于克里曼斯来说,梅奥的优良传统还是可以唾手可得的。

梅奥诊所的护理手册以卓越的服务质量和人性化的医疗护理为特征,其服务和护理皆在其多领域的综合机构得以实践。诊所在不断前进发展中,始终坚持“患者的需求第一”,作为梅奥诊所的服务宗旨,必须围绕以下几点展开。

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。
- 诊所的医师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医师。
- 全方位的综合评估,并及时有效地进行评定和治疗。
- 诊所采用最先进的诊疗技术,以及创新的诊断工具和治疗方法。

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,娴熟的专业技术和对梅奥的无限忠诚。
- 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。

图2-1 梅奥诊所护理手册

在20世纪80年代的中期，梅奥诊所的运营规模开始大幅度增长。在还没有扩展到杰克逊维尔市和斯科茨代尔市之前，梅奥诊所的员工共有8 159名，其中包括832名职业医师。1997年，梅奥诊所理事会委派梅奥诊所护理手册编制项目组将其医护模式编制成册。当时梅奥诊所的员工数量已经上升至23 182名，比1985年增长了近三倍之多，执业医师人数增至1 527名。克里·奥尔森医生曾经负责编制工作，他解释了梅奥人员规模扩大的原因：

在过去的十年里，诊所的发展非常迅速，我们担心那些没有在梅奥诊所接受过培训的新医师可能无法理解使梅奥获得成功的那些运行方式和价值观。我们同时还担心，梅奥诊所短期内的经济困难可能会导致其运行方式的变化，进而对梅奥的长远发展不利。所以，我们认为保持梅奥诊所独特风格的关键是依靠核心的价值观传承和贤明的顾问指导。只有这样才可以使梅奥诊所独特而宝贵的医疗护理模式和经验延续下来。

多恩·米利尼医生主要负责梅奥诊所三个分所的临床实践咨询项目，她说：“当时，我们担心随着诊断和护理技术不断发展，公众对健康护理的期望不断变化，政府和监管机构的要求不断改变以及医疗保健服务可能带来的财务压力，梅奥诊所珍贵的价值观遗产会从此消失。”大卫·赫尔曼医生曾经是梅奥诊所罗切斯特院区的临床实践委员会主席，他解释了护理手册的用途：“我们使用护理手册，就像一个国家必须要有宪法一样。它是梅奥诊所成功的法宝。不论是执行理事会还是临床实践委员会在所有的会议上几乎都会提到这本手册。”米利尼医生把它叫做是“接触点”。⁵这一章开头的感谢信已经清楚地表明，梅奥诊所及其下属医院的患者们显然感受到了该诊疗和护理模式的优点。患者们将自己的病史和相关病历讲给医师和其他的工作人员们，他们清楚地知道照顾自己的各位医生之间是不缺乏交流和沟通的。

大部分新聘用的医护人员主要通过对有经验员工的观察来熟悉他们自己的工作，这种经验本身便具有社会性，可以为机构的价值观和文化的传播创造良好的机会。这在医疗护理行业中尤为突出，因为医疗护理的培训和入门教育持续时间很长。超过62%的梅奥诊所内科医生，其部分培训甚至全部培训都是在诊所内部进行的。也就是说，他们的“工作面试”通常会持续了好几年，除了要评价内科医生和外科医生的专业水平和认知技能外，他们对梅奥诊所核心价值观的履行程度也成为被考察的一个重要方面。在第5章中，我们还会了解到梅奥诊所是一个以医师为领导核心的团体。所以以患者为中心的价值观和实践活动在诊所工作人员身上的体现是至关重要的，他们的表现是梅奥价值观得以传承的关键所在。

不论是刚刚入职的护士，还是经验丰富的护士，他们同样都要接受诊所广泛深入的价值观教育。执业护理师伊丽莎白·帕斯卡专门负责罗切斯特诊所内的价值观教育，她认为价值观是这个项目的重要组成部分，它不仅仅是几堂课、几次讲座而已，而是一种深深融进每位员工心里的概念和精神。最近，这个项目新增了一项名为“读者剧场”的活动⁶，这一活动向人们展示了梅奥诊所护理事业的起源和根基。这些读者，主要是那些接受培训的员工，将饰演各种角色，包括梅奥兄弟、圣方济会修女，还有伊迪丝·格拉汉姆——她是首位在圣玛丽医院接受专业培训的护士。剧中有一幕展现了年轻的圣方济会修女玛丽·约瑟夫第一天工作时的场景，她回忆道：

我的第一项护理工作是帮助一位要接受检查的全裸的男性患者。当时一名医生和格拉汉姆小姐正在那里忙碌着，而我则站在旁边的墙角，背过身，气愤不已，觉得受了天大的羞辱。检查结束后，我向格拉汉姆小姐提出了抗议，请求她让我回去继续教授新员工。她语重心长地告诉我说，照顾患者是你的职

责，无论是女患者，还是男患者，而女护士这种“避嫌”的态度往往会导致护理工作中的疏忽。从那以后，我学会了要尽一切努力满足患者的需要……⁷

这位圣方济会修女一直在圣玛丽医院做管理工作，长达47年之久，并且时刻注重防范护士中过分拘谨的“避嫌”心理影响正常的护理工作。⁸

现今，为期一周的“梅奥诊所遗产纪念日”在每年的十月份举行，这项活动的核心是传承以患者为中心的梅奥价值观和理念。这项庆祝活动源于罗切斯特诊所，那时的主要目的是加强梅奥诊所、圣玛丽医院和罗切斯特卫理公会教派医院的合作，因为在20世纪80年代中期，这3家诊所是独立运营的。2000年，一位人类学的专家顾问分别研究了这3家诊所，并把“遗产纪念日”这一想法推荐给另外两家诊所。于是，2001年三家诊所同时举行的“梅奥诊所遗产纪念日”活动便正式启动了。

“遗产展示厅”于2004年竣工开放，这座展示厅堪称一座博物馆，意在“向人们讲述发生在梅奥诊所里的历史故事和不寻常的情节”——这是马修·达西理事的原话。虽然展示厅首先出现在罗切斯特，但是现如今在杰克逊维尔市和斯科茨代尔市的菲尼克斯也都有这样的展示厅，有些展品是循环展出的。达西还说，博物馆向我们展示了“患者护理是所有故事中首要的和最具影响力的情节”。最早的博物馆是由两名资助者赞助建成的，他们都曾是梅奥诊所的患者——约翰·马修斯和莉莲·马修斯。在修建这座博物馆时，两位资助者说出了他们的目的：“我们希望这座建筑可以为梅奥诊所锦上添花。”这座建筑告诉所有的患者及员工，梅奥先辈们创造了不朽的价值观，创造了伟大的团体，同时也赢得了极高的赞誉和不朽的品牌。在梅奥诊所，患者的需求绝对至上。

在罗切斯特院区建成的“1928年的普拉莫大楼”具有重要的历史意义，因为这座大楼基本上保持了梅奥兄弟在20世纪30年代最后在职时期

的办公室风格。这座意义非凡的大楼里还有一个房间，在那里梅奥理事会的成员们度过了几十个春秋。梅奥兄弟所获的各种荣誉高悬在墙壁上：他们拥有的荣誉博士学位、世界各地的医学社团的会员称号，以及多项公共服务奖项等。来到这个房间的人都不约而同地认识到梅奥兄弟确实是真正的医学先驱，而不是市场宣传和媒体报道的产物。对过去遗产的保护激励着下一代员工时时刻刻谨记他们的责任，他们必须用专业娴熟的医术，以人道悲悯的医德回报整个社会，因为正是这样的医术和医德造就了梅奥诊所不老的传说和不朽的百年品牌。这些同时也成为预防梅奥员工自鸣得意的良药秘方。

在贡达大楼主入口的街对面有一座雕像公园，它于2004年建成，并成为了罗切斯特院区的一部分。那里坐落着威廉 W. 梅奥的雕像，正是他的两个儿子创立了梅奥诊所。另外，还有莫斯·阿尔弗雷德院长的雕像，她是圣玛丽医院的创始人，这两座雕像坐落在公园的一侧。公园的另一侧是威廉 J. 梅奥和查尔斯 H. 梅奥两兄弟的铜像。他们很随意地坐在阶梯台阶上，而身后便是梅奥诊所的主入口。铜像的坐姿主要是根据两兄弟年轻时在自家门口拍摄的一张照片设计而成的。照片中的两兄弟也是这样的坐姿，只是在雕像公园里，他们坐在了诊所的前台阶上，而这个诊所是以他们的名字命名的，其设计深意可见一斑。在艺术设计后，原来照片中的木台阶变成了雕像中的大理石台阶，并且延展成为弧形。这些雕像和设计吸引很多游客纷纷前来拍摄留念。雕像中的梅奥兄弟是按他们的真实高度进行塑造的，既没有增大尺寸，也没有把他们的塑像放在大理石的底座之上。在梅奥诊所接受培训的内科医生们与两兄弟拍了很多合影，照相时，他们和梅奥兄弟肩并着肩，很是亲密。当然，有时他们也会摆出滑稽的神情。游客和患者也经常会和梅奥兄弟合影，因为他们领悟到梅奥诊所妙手回春的医术和梅奥兄弟是分不开的。

在本节的最后，我们想告诉读者的是，这些活动——包括员工的价值观教育，开设教育课程，遗产纪念日，博物馆以及雕像公园等，都只

不过是辅助手段而已。梅奥诊所传承宝贵价值观的真正力量是全体员工在工作中时时刻刻谨记以患者为中心的服务宗旨。

服务的权威

当一种价值观成为组织成员“DNA的一部分”时，它就不仅仅是影响员工们日常工作的因素，而且是赋予员工们的一种特别的权力和道德权威，使其能够在特殊的场合应付自如。如果组织成员认为某位患者急需采取相应的措施时，他们不必得到什么人的批准。比如，当梅奥成员看到一位患者蹒跚难行时，他可能会面临准时赶到诊所工作部门与花十分钟的时间帮助患者取来轮椅的选择，而梅奥的成员往往会选择后者。当成员们援引基于价值观的权威，行使梅奥价值观触发的权力时，非凡的优质服务便在不知不觉中送达患者。

亚利桑那州梅奥诊所的前任人力资源部部长马修·麦克艾尔雷斯向我们讲述了一个有关员工行使服务授权的故事：

当时，我生病住在梅奥诊所的重症监护室（ICU）。特拉斯特克医生（亚利桑那州诊所的首席执行官）和他的妻子刚从罗切斯特返回。在得知我生病住院的消息后决定亲自到医院来探望。

其实，他们亲自来探望我并不是令我感触最深的——当然我是深深感动于他们的那份心意的，但是真正让我深有感触的是护士为了让我好好休息，竟把他们挡在了门外。

当我醒来的时候，那位护士对我说：“在您休息的时候，有几个人来探望您，但是我没有让他们进来，希望您不会介意。但是有一个人让我觉得很过意不去。”

“为什么啊？”我问道。

她说：“特拉斯特克医生和他的夫人过来看您。我告诉他们您正在睡觉，我真的很想让您好好休息。”

我说：“真的很谢谢你，这样很好。以后我再跟他们联系吧。”

可她还是疑惑地问：“没问题吗？您不介意吗？”

“当然不介意”，我说。其实我在心里想，“这是一个多么好的榜样啊，护士首先会问自己什么对患者是最好的，而她就是这样做的”。她知道当时对我病情最好的处理方式就是能够使我好好休息，所以她才不惜把医院的首席执行官挡在门外。

临床助理的主要工作是安排后续的医疗预约，但在这一过程中，如果预约安排会耽误患者一整天的时间时，他们会不遗余力地帮助协调解决。临床助理本着患者第一的态度和决心，花费大量的时间，依据患者不同的需要安排预约计划。患者可能永远都不知道临床助理背后付出的这些努力，而正是这些默默无闻的梅奥成员才给诊所塑造了服务患者的良好形象。他们从中得到的、体会到的便是一种自身的满足感，以及他们在帮助梅奥诊所塑造“患者需求至上”这一卓越的核心价值观和行医宗旨后的那种成就感。

当员工遇到一名病情恶化、身处险境的患者时，员工授权便成为最有效的解决方法。医院和诊所所属的联合委员最近研究发现，较大医疗事故出现的原因往往是疏于交流沟通，因此他们把提高护理人员之间交流的有效性确定为2007年梅奥各诊所机构患者安全保障目标的重中之重。梅奥诊所其实很有先见之明，早在2005年便在亚利桑那州发起了名为“加一制度”的医疗活动。这一项目旨在确保当“患者的临床需求”无法得以满足时，关键信息能够得到准确、有效地传递和交流。这个项目再次重申了梅奥诊所历来的服务宗旨。“加一制度”是指任何一个员工都可以向控制链中的另一名员工咨询满足患者需要的

信息。通常，“另一个员工”是指主管或者经理，但有时候也可以是同等级的员工。举例来说，即使在凌晨2点钟，一起工作的护士也可以快速决定是否应当打电话叫醒一个值班的医师。同样地，如果一个护理人员觉得自己对患者的观察和别人的有所不同，这时便可以直接借助于“加一制度”来确定采用对患者最有利的措施。任何护理者，包括护士、医疗技师和医师，都可以采用“加一制度”来确保患者的需要可以得到及时有效的满足。

安妮·萨德斯汀医生是梅奥诊所的一名急诊医生，她讲述了在诊所的教育课程中时常会提到的一个小故事。一位驾驭重型卡车的女司机开车行驶到罗切斯特市时突然生病，她来到梅奥诊所的圣玛丽医院，把卡车停在了医院前面，随后向急诊部走去。医生强烈建议她立即住院，可是她拒绝了。医院的员工向她询问了几个问题之后，便了解到她拒绝住院的原因，原来她不放心停在医院前面的卡车，而且她的狗还被锁在驾驶室里面。得知这一情况后，一个急诊部的护士主动提出去处理卡车和狗的事情，虽然这并不是他的份内之事。于是，患者便把钥匙给了这位护士，事后那位护士说：“当我发现那辆卡车是一辆肯沃斯卡车，并且还配有一个53英尺长的拖车时，我真的有点吃惊。”当时，那位护士记起一个同在急诊部工作的同事，他曾经是个长途卡车司机，并且还持有商业驾照。最后的结果是，第二位护士移走了患者的卡车，并随后分别拨打了当地肯沃斯卡车销售中心和罗切斯特警察局的电话，最后终于得到许可才将卡车停泊在一个商场停车场里。而第一位护士便负责照料患者的狗。

这些护士不仅仅在急诊部里自觉履行尊重患者需求的义务，同时也努力地做一些职责之外的事情，只为更好地为患者服务。那位照顾小狗的护士不仅给小狗建了舒适的小窝，还承担了它的医护工作。他说：“小狗和它主人的病情都在慢慢转好，过几天他们便可以相聚了。”萨德斯汀医生总结道：“所有这些努力的付出就是为了保证患者的所有需求

都能得以满足。这是个不可思议的奇妙故事，这些梅奥员工也很奇妙。我相信，每天都有这种难以置信又令人期待的故事发生在我们的身边”。

阿尔曼多·卢切西是亚利桑那州梅奥诊所斯科茨代尔院区的物业总务部经理，他欢迎下属的工作人员无论在他们轮班的白天和黑夜都可以随时呼叫他。这表明了他是如何成功地将“患者第一”的服务宗旨灌输给每一个员工，同时也显示出员工们感觉到自己可以在护理患者时做更多的贡献。虽然他们大多上夜班，那时几乎没有什么病号，但是对于他们来说这项权力的意义是不同寻常的。其中一个员工因病请假在家，她从家中给卢切西打来电话，讲述她在一次体检时，发现一片瓷砖从检查室的房顶上脱落了。这位员工打电话沟通此事，就是想避免患者再一次看到同样的情形发生。这些物业总务部的员工们虽然不十分了解梅奥，可经常会不约而同地来到这里。“我告诉我的员工们梅奥诊所的历史，也告诉他们患者来到梅奥诊所对我们抱有的期望。这些让我们感到非常的自豪”。卢切西感慨地说：“梅奥诊所的传统和梅奥兄弟一直激励着我们。我们都想成为这个团队的一员，把最好的工作和服务提供给患者。”

梅奥的员工是诊所里最挑剔的“患者”，他们打出的满意度分值卡永远是最底的。他们对自己要求严格，给自己定下很高的标准，他们总是第一个发现在实施“患者第一”的宗旨时出现的每个细微的差错。爱德华·罗斯诺医生是一位梅奥诊所的退休医师，他自愿为在职的员工讲述梅奥诊所的服务文化。他讲到最近发生的一件事：一位在梅奥诊所工作15年之久的员工被检查出患有乳腺癌，随后她去放射科接受X光复查。她被一位临床助理从候诊室里叫出来，但她注意到这个临床助理在打哈欠。作为既是患者又是员工的她，承受着病痛的折磨，看到这一情形，她非常生气。她向罗斯诺医生埋怨说：“我患有乳腺癌，但是那个临床助理竟然显得很累很烦的样子。”被赋予权力的员工为彼此设定很高的标准，即使是看似微不足道的事情，他们也会做到高标准，并保持严格的要求。

罗伯特 R. 华勒医生是一位退休的眼科专家。1999年，他曾担任梅奥诊所所长兼首席执行官。他指出，“患者的需求”经常是些微不足道的小事，可却同时也是至关重要的。华勒医生回想起他的一个内科医师同事在一个周五下午早些时候打来的一通电话，并给我们讲述了其中的情节。这位内科医生的一个患者因为要赶时间搭乘航班，需要尽快离开诊所。这个当事人是一位糖尿病患者，他对自己的视力非常忧心，但是先前并没有预约诊所的眼科医生。当时患者需要的只是心理上的安抚，于是华勒医生答应了患者的会诊要求，“这只花了5分钟的时间”他说道。在这种情况下，他可以安慰一下患者，反复告诉患者详细检查完全可以推到下一次，不会出现什么问题。华勒医生说道：“这样做，不仅能够使患者感到安心，医生也可以从这种服务中得到快乐和满足。”

2005年9月，由于飓风袭击新奥尔良，几名患者必须从新奥尔良转移到佛罗里达州的杰克逊维尔市。在护理这些患者时，一位急诊部的医生发现那天正好是一位患者的生日。这位患者在杰克逊维尔市没有任何亲人——事实上她一个亲人都没有了。于是这位急诊部医生打电话给妻子，让她做个生日蛋糕，并带着自己的孩子们一起来到急诊室，为这位患者庆祝了生日。正是这种简单而人情味儿十足的举动使这位一无所有的患者在心灵深处感受到了如沐春风般的喜悦。

像上面所说的那些故事在梅奥诊所里传颂着，同时也激励着人们创造更多美好的故事。一位管理者讲述了这样一件事：一位年轻的女士身患癌症，生命危在旦夕，护理她的几个护士一起凑钱为她远在千里之外的丈夫买了机票，好让他们夫妻能够团聚。在另一个故事中，一位患者这样说道：“我一直没有深刻体会到什么叫‘感动’，直到得知自己患了癌症，在承受化疗和手术的压力与痛苦时，才深有感触。真的非常感谢你们在身体和精神上对我的照顾。”在成百上千张梅奥诊所的评价卡里，还有这样一个故事：一位37岁的男性患者住院，之前他和妻子都认为他患的是良性肿瘤，但是经过手术活组织切片检查后，发现他患的是骨肉

瘤——一种骨癌。在后续的手术里，他的妻子想陪他一起渡过，于是护士组的成员们便把原本的双人病房改成了单人病房，好让他们夫妻能在一起渡过最艰难的时光。

“以患者为中心”的宗旨在医院委员会和理事会的决策中也同样至关重要。在华勒先生主持理事会的时候，他和他的同事们经常会遇到棘手的问题。当意见很难达成一致时，总会有人问：“也许这样是对的，但是什么才是对患者最好的呢？”雪莉·维斯是梅奥诊所的首席行政官，她也说道：“‘以患者为中心’的价值观省去了开会时很多的繁文缛节，因为我们只需要问，‘这样做是对患者最好的吗？’，就可以让我们找到问题的关键所在。”她引述了一个形象的例子：电子病历主要涉及医师需要签字的周期。当然签字是一件麻烦的事情，但是医师只需要问一下什么对患者最好，对患者的隐私最好，便能很快做出正确的决定，做出对患者最有利的决定。

梅奥诊所的建筑给人的印象非常深刻：空间很大，地面清洁，也非常实用，便于出入。博物馆、雕像馆和周围的景色都非常迷人，看起来让人倍感舒适。但真正的梅奥诊所并不是那些肉眼可见的东西——不是建筑物上的砖头、泥灰或者大理石，而是梅奥诊所的服务价值观。作为一家服务机构，梅奥诊所的明天一定会像今天一样辉煌灿烂。患者们向他们的朋友们和家属讲述着梅奥诊所代表的人道的个人医疗护理服务，这种服务日新月异，这与梅奥诊所的员工们勤于和患者及其患者家属交流沟通密不可分。以服务为基础的员工广泛授权是梅奥诊所获得长期成功的必要条件。

慷慨举动，强化核心价值观

从一开始，“患者需求第一”的核心价值观就存在潜在的经济衡量尺度。休·巴特医生是唯一在世的由威廉 J. 梅奥亲自培训的医师，他向

我们叙述了1936年和梅奥医生一起合作为期3个月的临床轮班工作。威廉 J. 梅奥医生在1928年放弃了梅奥诊所的外科职位，并于1932年从理事会退出，但是他仍然活跃于诊所的大小事务上。威廉 J. 梅奥医生对年轻的巴特医生说：“我只接待那些病情危急的以及那些家境贫寒的患者，至于其他的，我一概不诊。你明白我的意思吗？”巴特医生很快发现一个患者，这个患者穷困潦倒、生命垂危。当巴特医生和威廉 J. 梅奥医生给他做检查时，他的病床在露天的一间8人病房里。巴特医生回忆道，当他们要走开的时候，威廉 J. 梅奥医生说，“是的，就像你说的，他病的很严重，也很穷。”巴特医生继续着他的故事：

威廉 J. 梅奥医生给了我400美元！……然后他说道，“你上楼把钱给收银员。不要告诉他钱是怎么来的，把那个患者转移到单人病房里去。还有，再给他配一个护士。保证病房里配有冰桶和风扇以便给他降温。”——这是当时我们仅有的制冷方法。威廉 J. 梅奥医生一次次地这样做，帮助那些身染重病的患者，但那些患者却从不知道是威廉 J. 梅奥医生把他们都移到了单人病房。

梅奥诊所的创建者们对于他们的服务价值观总是身体力行。有时候患者需要的是临床护理，但有时就像之前提到的几个例子，那些病危的患者和他们的家属需要的只是隐私、舒心和尊严等金钱买不到的精神需求。

梅奥兄弟始终坚持一个原则，那就是每一名患者都应得到最优质的医疗护理。梅奥诊所的历史上从没有“费用决定一切”这样的标准。相反，在梅奥诊所，患者的费用是由其支付能力决定的。比如说，第二次世界大战期间，一位在欧洲服役士兵的年轻妻子患了严重的多发性硬化症，她来到罗切斯特寻医。当时，这位患者和她母亲住在一所公寓里，女儿每天都得接受治疗。在出院之前，他们收到了仅有的账单。“只有

28美元，所有的检查费、医药费、治疗费用全都包括在内”，患者的丈夫回忆道，“之所以是28美元，是因为那是在我在军队服役时一个月的收入。”很明显，为了满足患者的这个需求，诊所将不得不承受巨大的经济损失。

20世纪80年代，与一位心脏病专家的对话使华勒医生至今还记忆犹新。这位专家面临的一个难题可能会影响梅奥的财政状况，当时一名患者需要置入一个心脏起搏器。有两种方案，第一种方案是置入一种经过医疗机构批准的心脏起搏器，但是需要多次手术和术后的住院治疗，更糟糕的是有病情恶化的可能；第二种方案，置入的起搏器可避免第一方案的不良反应，但未经医疗批准，这样梅奥诊所便得不到任何的补偿。华勒医生回忆道，“这件事根本不用考虑，选择对患者最好的方案。”

当今，保险合同和公共政策不再允许梅奥诊所去实施“社会契约”——穷人和富人所付的医药费金额是依照他们的收入而定的，而慈善组织同时也努力争取资金来维持其日常的运营。作为一个21世纪非营利组织，梅奥诊所每年的收入在70亿美元以上，并正在用一种不同于其创始人的方式阐释着慈善和团体的涵义。当然，梅奥诊所依旧非常注重每位患者的需求，仅2007年，诊所便给那些无法支付医疗费的患者提供了价值0.556亿美元的医疗护理服务。除此以外，未支付的医疗救助，以及其他贫困医疗项目总计1.271亿美元。也就是说，仅仅在2007一年的时间里，梅奥就向那些有需要的患者免费提供了价值高达1.82亿美元的医疗护理服务。除此之外，梅奥诊所还培训了很多新的医师和医疗人员，以便更好地服务更多的患者，他们还支持医学研究，寻求治病良方。2007年，梅奥诊所提供了3.46亿美元的资金用于支持医学教育和医学研究。2007年的社区总体收益超过了5亿美元，并且最后所有的经营净收入都被重新投资到了医学教育和医学研究中，以便让后代受益。

新服务需要新定位

在现代的消费者看来，梅奥诊所的一些传统并不被认为是以患者为中心的，预约就诊日程表就是其中一例。很多年来，梅奥大多数门诊部只有两个可以预约的时间：早晨8点和下午1点。也就是说在4个患者中，只有1个可以很快安排就诊，但是其他的3位患者就可能需要等一两个小时，甚至3个小时才能就诊。这套系统并不是以患者为中心，而是以医师为中心，因为它确保医师不会因患者就诊的顺序而“浪费时间”。罗伯特·弗莱明是1993年退休的一位首席行政官，他在梅奥诊所从事了43年的行政管理工作。他解释说，这套系统也有它以患者为中心的一面，这样可以确保患者和医生有足够的时间交流。例如，患者面临的可能是一次非常严峻的诊疗，以及复杂的治疗方案选择。这样的话，患者需要的时间就可能会比正常安排的60分钟要长得多。20世纪90年代，患者需要最有效的利用个人时间，于是该套时间安排系统便寿终正寝了。现在的预约系统为每位患者量身定做，并且等待时间不会超过15分钟。

最近的几年里，梅奥诊所越来越关注患者的需求，而且不仅仅局限在诊所内部的医疗护理。埃里克·埃德尔医生致力于该领域的完善已经有七八年的时间。他说道：“一旦患者来到梅奥诊所内，我们便竭尽所能地提供优质服务，但是由于我们的预约标准很高，这无形之间就在诊所四周立了一堵墙。如果你身在诊所之外，你便很难进来，并且服务质量有时也很差。”埃德尔医生向我们讲述了在预约领域取得的一些进展。例如，在进行预约之前，患者的医疗审评是必需的，现行的服务标准是在24个小时之内做出决定。在此标准实施之前，患者可能一连好几周甚至永远都得不到任何回复。可是现在，如果在24小时之内临床分析人员没有给预约办公室任何回音的话，系统就默认预约成功。埃德尔医生还说道，“过去，我们通常用信件或者电话通知患者预约事宜——‘您可以在3月3日的下午两点来我们的诊所就诊。’我们发现这样做，

是要求患者为了我们的方便来重新安排自己的生活，是极为不妥的。现在我们通常会向患者询问他们什么时候比较方便，并且我们尽量迎合他们的需求。”

在满足患者需求的问题上，可能永远都无法实现最优质的服务，因为诊所并不会接受所有的预约。一个多世纪以来，一个个的患者故事已经把梅奥诊所定位为“最后能求助的法庭”，而这个定位并不是梅奥自我标榜的。一个身体或精神处于痛苦中的患者，或者一个生命垂危的患者总会把梅奥诊所看成他们唯一的希望。所以拒绝预约有时候会被理解为拒绝患者生存的希望。梅奥接受或拒绝预约请求主要根据对患者需求的审查，以及梅奥是否能够拯救、治愈该患者，而这有时也会导致悲剧产生。

满足患者需求的重点集中于满足患者的医疗和临床需求。但是在当今这样一个医疗消费主义的时代，梅奥诊所也开始提供“消费者服务”这一项目——满足患者的审美需要和精神需求。

全方位医疗与护理

过去的一个世纪，梅奥诊所充分利用诊所内部和公共空间为患者提供医疗科学所不能满足的需求，主要手段包括建筑和内部设计。建筑的目的在于创造一种实在感，使患者获得战胜病魔的信心和决心。詹姆斯·霍奇是梅奥诊所发展部的副主席兼梅奥诊所艺术委员会的主席，他说：“患者一踏进梅奥诊所，就知道自己的选择是对的。”始建于1928年的普拉莫大楼是浪漫艺术装饰风格的经典代表之作——里面丰富的设计元素可以让那些处在病痛中的患者暂时忘掉骇人的现实，在此寻求一种心灵的慰藉。梅奥诊所于2001年建成贡达大楼，塞萨尔·贝利是这座大楼的设计顾问，他说：“我希望设计出的大楼能让患者感觉到迈进诊所的大门就预示着康复的开始。”其实，一位刚住院不久的重症患者在一

次座谈会上也这样说过：“从我迈进梅奥诊所开始，我就觉得自己的病情有所好转。”当然，她并不是在说，自己的病情奇迹般的痊愈了，而是说她到了一个极其稳定成功的机构，给了她一种庇护和希望。

在最近的几年里，越来越多的捐助者让梅奥意识到艺术、音乐、建筑和风景之美在患者康复过程中起到的至关重要的作用。塞琳娜·弗莱斯卡93岁时，向梅奥诊所的贡达大楼捐献了一个巨大的奇休利[⊖]玻璃吊灯。在与霍奇的谈话中，以及在2001年10月8日的捐助仪式上，她一再表明自己捐助的目的。霍奇回忆了她所说的话：

并不是所有来到梅奥诊所的患者都能痊愈，有些患者来到这里，得到了很糟糕的消息，有些患者在他们生活最困难的时候来到梅奥诊所。我希望这台奇休利吊灯可以转移患者的忧虑，可以让他们抬起头看看这美丽的景色，可以在焦虑的候诊过程中得到稍微的安慰，更希望能减轻患者哪怕些许的病痛。

一位对梅奥诊所充满感激之情的患者这样写道：“当我来到梅奥诊所时，我期望可以有好的医疗护理。可让我吃惊不已的是梅奥诊所拥有如此美妙的艺术环境——大楼里布置了很多当代艺术家的作品。谢谢你们不仅关爱我的身体，还呵护我的心灵。”

普拉莫大楼的顶部有一个3度8音阶的乐钟，是20世纪20年代中期威廉 J. 梅奥从英格兰带回来的。自1928年这座钟初到梅奥后，梅奥诊所便专门雇用了一位钟乐家定期地演奏曲目，每个星期6次，一般是在中午或者傍晚时段演奏，因为那时候大部分的患者和员工都在楼外。钟乐家吉米·德蒙德从1928年至1957年这段时间一直在梅奥工作，他慷慨激昂地说道：“梅奥用科学服务患者，美轮美奂的建筑和优美动听的音乐也至关重要。”⁹

[⊖] 戴尔·奇休利 (Dale Chihuly) 是当今世界顶级的玻璃艺术家，他的作品通常和周围环境搭配，与周边情景相得益彰并产生魔幻般的效果。——译者注

“梅奥诊所里所有的艺术品都是精心挑选设计的”。霍奇如是说，“梅奥在充满艺术感的建筑里进行医学治疗，这些建筑物里几乎充满了现代全部的艺术形式和手段——绘画、雕塑、玻璃及纺织艺术品等。”这种氛围是患者康复过程的一部分。“在诊断、治疗和康复过程中，这种气氛对于患者的身心都大有裨益。”最近几年来，捐助者向梅奥捐献很多乐器。在3个诊所的公共区域，都摆放着豪华的钢琴，并且大部分钢琴是对患者和游客开放的。霍奇说道：“贡达大楼大厅里的人络绎不绝，总会有人驻足弹奏钢琴。我曾见到过患者和来访者一起合唱的场景，兴起时大家还翩翩起舞。有一次，一位歌剧女主角情不自禁停下来，放声高歌。还有一位著名的流行乐手在钢琴的伴奏下即兴唱了一曲。”不管是捐助者，还是自愿献奏的音乐家们都给了梅奥一份珍贵的礼物，因为他们清楚地了解自己的努力满足了那些被病痛和恐惧折磨的患者的精神需求，并给他们康复的希望。

早在1888年，圣玛丽医院初建成时，梅奥诊所便清醒地认识到全方位医护和满足患者精神需求的重要性。可是医院当时还没有充分实践这些价值观，因为所雇牧师的服务对象仅限于住院患者。1986年，医院被合并至梅奥诊所后，那些牧师才开始为梅奥工作。10年后，牧师开始服务于门诊患者，首先从癌症患者开始，抚慰他们的精神需求。到现在为止，在梅奥的4家医院和门诊部里共有30多位专聘宗教人士。服务于信仰基督教、伊斯兰教和犹太教的患者。他们举行的活动意义深刻，旨在鼓励患者通过自己的传统、习俗和信仰找到精神寄托和慰藉。1998年，圣玛丽医院开放“冥想空间”，专门为不同信仰的患者提供一个祈祷的空间。

时代变换，价值观依旧

罗伯特 K. 斯莫德曾经担任过梅奥诊所的首席行政官，并于2008年

退休。在他36年的管理生涯中，他自始至终强调贯彻“以患者为中心”的价值观。欣欣向荣的梅奥文化使得这一核心价值观一直生机勃勃，但是梅奥诊所的领导者发现，自从20世纪80年代中期开始，随着梅奥诊所向杰克逊维尔市和斯科茨代尔市的扩展，梅奥的价值观面临着消失的危险。时任理事会主席的华勒医生解释说，当时的梅奥领导者们希望在穿越“医保改革”这片由克林顿政府在执政前期所开辟的未知海洋时，仍能保存自身的价值观与成功的方针路线。虽然在杰克逊维尔市和斯科茨代尔市的诊所由梅奥来控制，但是当地的市场和政治力量对医疗政策的影响却是梅奥诊所不能控制的。梅奥希望自身在最大程度上影响这一变化趋势。

为了回应这些市场和政治力量，梅奥诊所正式重申“以患者为中心”是梅奥“最根本的价值观”。这一观念已经成为梅奥内部交流时的潜在主题，有时这一价值观也会是明确的主题，就如同下图2-2中，丹尼斯·珂迪斯医生（现任的梅奥诊所所长和首席执行官）在赞扬那些身体力行，坚持“以患者为中心”的核心价值观的员工时所言。

给管理者的启示

梅奥诊所的核心价值观在梅奥内部的所有员工身上都有鲜明地体现。这一价值观使梅奥的所有员工紧密团结在一起，并且决定着梅奥内部大至机构本身小到个人的决策的方方面面。每一位员工都深刻意识到该价值观的重要性，这是梅奥成功的关键，也是其品牌享誉至今的秘诀。梅奥诊所的事迹如醍醐灌顶，对任何机构的管理人员都富有启迪作用。

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。任何组织创立并总结宣称的价值观起初只是一派空话，只是翻领上的别针。唯有通过组织成员及其顾客之间的交流，才能给其带来活力。梅奥核心价值观中蕴藏的那种自由活力和自豪感成就了梅奥的卓越服务。可是患

者体验到的这一鲜活的价值观仅仅是梅奥内部实际的一部分。梅奥价值观不只是一种表象，它渗透到整个机构，激励着每个员工。例如，一个名不见经传的助理为了使一位外地的患者不必浪费几天的时间就能够成功地预约到医师，会跑前跑后，尽其所能，不遗余力。该价值观体现的正是梅奥“存在的理由”。任何一个组织以及服务于该组织的成员都会面临难以抉择或进退维谷的状况，而这一价值观春风化雨般地使所有问题由繁变简，迎刃而解。身体力行的价值观才能持久永恒。

亲爱的同事们：

35年前，我来到梅奥工作，成了一名临床医师。刚开始，我并不习惯由一个登记员告诉我这个堂堂的大医师，必须调整自己的时间，马上接待一个患者。一位德高望重的老医师很快就端正了我的态度。他告诉我一句话，或者说是一个哲理：“不要和登记员对着干。”也就是说，如果登记员需要我帮忙照顾患者，我必须得答应。他解释说，在梅奥，时刻都要以患者为中心。不管是哪位员工，只要他是在为患者服务，我们就应全力支持。

于是，我开始信任登记员。相信那位要求我改变时间安排的登记员有很多年的工作经验，她一定更懂得如何倾听患者的要求，她知道我的时间安排。改变5分钟对患者来说或许就是一生的转机，意义非同寻常。

我永远不会忘记这件事情。从刚开始工作到现在成为梅奥的首席执行官，我清楚地知道我工作的核心只有一个——保证梅奥全部资源都放在与患者沟通上。从梅奥诊所内的景观和建筑，到管道和电脑系统，从教室里的课程和诊所里的辅导，再到实验室里最前沿的医学研究，梅奥诊所的一切都是围绕“患者需求至上”这一价值观开展的。

35年前，那个登记员倾尽其所有的经验和知识来为患者服务，而我的工作就是尽力去帮助她。其实，这一工作到现在也还是变化不大。这还是我的工作——这就是我们梅奥的全部工作，直接地服务患者，或为那些服务患者的员工们提供支持。35年过去了，这仍旧是我们工作的重点所在。

主席兼首席执行官 丹尼斯·珂迪斯

2005年7月21日 梅奥诊所

图2-2 唯一的焦点——珂迪斯医生的信息

启示二：人性化的价值观，共享心间 “患者需求第一”的核心价值观回荡在梅奥人的心中，组织内外所有相关人员都共享这一核心理念。患者及其亲友们对这一价值观大加褒奖，这是显而易见的。而

大多数选择在梅奥工作的人，也都在实践这一价值观之中得到了自我实现。如果组织价值链中的任何一方，包括患者、家属、医师、护士、抄写员、内勤人员或者管理人员感觉被该组织和其文化剥削和利用，那么组织所宣称的价值观就面临破碎瓦解的危险。梅奥的价值观宣言是人性的，其道德权威的基础并不来自任何一种民族的、政治的或是宗教的传统，所以员工们可以在这一价值观和自身的信仰及传统之间保持一种独特的和谐性。

启示三：内容重于形式，行动重于言辞 梅奥诊所的7字价值宣言中，每一个字都是单音节常用词。最重要的是，该价值观的重心集中于个人患者——患者此处为单数，而非复数，每一位患者都必须享受最优质的服务。从语法看，该价值观是一个简单陈述句——是威廉·J·梅奥医生慷慨陈词中的精髓所在。这一简单句包含3个实意词语：“需求患者”、“患者”及“至上”，每一词语都不经任何修饰，因为修饰过的词语总是使人想起是附有条件的，因被修辞渲染和描绘而失去意义。梅奥的价值观宣言牢记于每位员工心中的原因在于，她的主语“患者的需求”每时每刻都呈现在全体员工眼前。所有在诊所及医院工作的人们每天都要不断地接触新的患者，以及他们迥异的各种需求，即使那些不直接参与护理患者的员工也经常会在大厅、走廊或停车场里碰到各种各样的患者。当他们，不管是助理秘书，还是管理人员、行政人员或是化验员冲向自己的工作岗位时，脑海里全是他们刚遇到的患者的印象——或许是一个戴着帽子，围着围巾，遮得严严实实的癌症患者；或是一个不到十岁，用尽全力转动轮椅穿过大厅过道的小家伙；或是一个像对待小孩似的手挽着她年老的母亲的中年妇女。梅奥所有员工对这一价值观印象深刻、难以忘怀，因为她道出了血肉之躯中的人类需求。该价值观宣言的动词部分，“至上”，是所有员工所能做的最基本之事。这样的价值观宣言，有谁不记忆犹新呢？

启示四：核心价值观坚定不变，实施方法千变万化 梅奥的核心价

价值观百年不变，可是其对患者需求的理解却是逐渐发展更新的。梅奥的创始人们期望，每一位患者都享受最优质的医疗护理——这一点迄今不变。但是，今天的梅奥不但提供院内住宿服务（包括缩短预约等待时间、明确方向指示标志以及完善对患者的精神心理支持等），还提出了“患者服务”的需求，以便能方便快捷地获取在线信息等。

小结

“患者需求至上”这一价值观必须首先体现在对梅奥诊所每一位患者的医疗护理之中。患者能够随心所欲地向医生讲述自己的病史，而作为护理者的医生应严肃认真地处理；每一位患者都确保能接受全面认真的检查。可是梅奥诊所及其百年辉煌品牌的魅力还来自于梅奥员工不经意地，却又让人惊喜感动的点点滴滴，如帮患者开走卡车、照看小狗及庆祝生日等。

百年品牌，梅奥诊所迄今仍辉煌屹立。究其原因，并不仅是其创始人于1910年制定了她的价值观，还在于这些价值观每天都在被实践着、更新着，向成千上万的患者及其亲属提供全面周到的服务。一些卓越服务的故事也感动着梅奥诊所的员工，让他们感觉自己工作意义非凡，这是除了银行账户上两周一次的薪资外，他们从梅奥得到的最贵重的红利——个人价值的提升。

注释

1. Letter, September 5, 2006.
2. Helen Clapesattle, *The Doctors Mayo* [abridged] (Rochester, MN: Mayo Foundation for Medical Education and Research, 1969), pp. 136–140. This authorized biography of the family was originally published in 1941 by the University of Minnesota Press. Mayo Clinic purchased the rights to the book and has kept the abridged version in print since 1969.
3. William J. Mayo, “The Necessity of Cooperation in Medicine,” address delivered at the Rush Medical College commencement, June 15, 1910, originally

published in the *Collected Papers* by the Staff of Saint Marys Hospital, Mayo Clinic, 1910; 2: pp. 557–566; and reprinted verbatim in *Mayo Clinic Proceedings*, vol. 75, 2000, pp. 553–556. The quote used in this chapter appears on p. 554 of the *Mayo Clinic Proceedings* reprinting.

4. Robin Finn, “Public Lives; New Man in the Hot Seat of State Health Commissioner,” *New York Times*, February 2, 2007.
5. Leonard L. Berry and Kent D. Seltman, “Building a Strong Services Brand: Lessons from Mayo Clinic,” *Business Horizons* 50, 2007, pp. 203–204.
6. Elizabeth Pestka, “Nurses Built the Hospital: A Readers’ Theatre Used in Nursing Orientation,” forthcoming in *Journal of Continuation Education in Nursing*.
7. Reader’s theater script quotes from Sister Ellen Whalen, O.S.F., *The Sisters’ Story* (Rochester, MN: Mayo Foundation for Medical Education and Research, 2002), p. 60.
8. Clapesattle, p. 145.
9. Harold Severson, “After 30 Years and 4,355 Recitals, Drummond to Retire as Carillonneur,” *Rochester Post-Bulletin*, December 24, 1957, p. 10.