

## 第 3 章

## 倡导团队医学

周五晚上，我参加完一个会议，提前踏上了一班飞机，想赶在睡觉前看到妻子和女儿。在家待了还没45分钟，我就接到了从手术室打来的紧急电话。一个小伙子得了胶原血管病，血管壁很薄，极易导致动脉瘤破裂，外科医生对此束手无策。当时，小伙子正穿着租来的晚礼服开车回家，第二天就是他的婚礼，突然他因患急性腹痛倒下了。在被送到了弗拉格斯塔夫附近的一家医院后没多久，他的心脏骤停。在接受了心脏复苏治疗后，他被转到了梅奥诊所。进手术室之前，他的心脏再次骤停。尽管输血量已达23个单位，医生们还是控制不住左肝动脉瘤破裂。

接到电话后，我马上赶到了医院。在确保右肝不受损的前提下，控制住了动脉。第二天，患者已经能够脱离呼吸机，和病房的护士畅谈自如了，就好像什么都没发生过一样。第三天，医院牧师在重症监护病房为这对新人举办了婚礼。一星期之后，患者正常出院。

能帮助那位患者的感觉真好。如果齐心协力能够解决困难，没有理由不伸出援助之手。<sup>1</sup>

亚利桑那州梅奥诊所器官移植外科主任兼肝脏外科专家大卫·摩里

根医生给我们讲述上文的这个故事，它充分体现了梅奥的文化和团队合作的核心竞争力。和其他医疗机构一样，梅奥诊所拥有精干的医生和医疗服务人员，但是真正使梅奥脱颖而出的是医务人员之间有效的团队合作。梅奥诊所最擅长以患者的利益为宗旨，招贤纳士。

梅奥诊所是一家具有高度合作性和极强适应力的组织，它通过汇集不同医学领域的专家团队为每一位患者提供医护服务。请试想存在这样一家大型商店，商店中的商品应有尽有，并且每个不同的部门都有专家合力为顾客提供专业化的服务。梅奥诊所就是这样一家专门为医疗护理顾客设计的商店。在梅奥诊所，为患者提供服务的不只是一位医生，而是“整个组织”，有些患者甚至可能会到多个医生处就诊。通常情况下，为患者治疗的初诊医师负责与梅奥诊所内其他医生和患者的社区医生协调沟通，并制定医疗护理方案。大多数梅奥诊所的患者只接受一位医生的治疗，而那位医生会与其他医生进行非正式协商，确定诊断结果并制定治疗方案。根据患者情况的不同，外科医生、手术室护士、技术人员、受过专业训练的护士、营养学家、理疗专家、社会工作者等都有可能加入这个团队。在针对某一位患者进行医疗护理之后，团队成员就会重新组合，接着为其他患者提供诊疗服务。

摩里根医生又讲述另一个故事，阐释了梅奥的团队医疗系统是如何运作的：

医院的一位肿瘤专家为一位得了肝转移性结肠癌的患者拍了一些片子。之后，这位专家给我打了一个电话征求我对这些片子的看法。于是，我们坐在电脑屏幕前（对方专家在诊所，而我在医院），共同就那些片子分析该病例。随后，我与放射科医师讨论了他对这些图像细微差别的看法。根据商讨的意见，我们初步决定切除患者的转移病灶，不能被切除的部分则实施射频消融术。以此为基础，我会为患者安置动脉内导管和化疗

泵，以便那位肿瘤专家可以在手术几周后，为患者进行肝化疗，以降低肿瘤复发的几率，最大限度地延长病患的生命。

诚然，梅奥诊所一体化、多专业的医疗服务模式并不是每次都能取得预想的效果，但大多数情况下都取得了理想的效果，并且充分体现了梅奥诊所最核心的竞争优势。

本章主要探讨梅奥诊所合作医疗的行为理念的含义和应用，它与梅奥诊所“患者需求至上”的核心价值观相得益彰。核心价值观体现了组织珍视的准则——她的基础理念和基本原则。1910年，威廉 J. 梅奥医生在罗虚医学院的学位授予典礼上曾经宣称“医疗智慧的协同合作和力量联盟”是为患者提供服务的最好方式。下面这段话摘自他的演讲稿，其中精辟地阐释了他的观点：“医学发展成为一门合作的科学已成必然趋势。为了患者的利益，医生、专家、实验工作者应共同联合协作，互相依赖扶持，解决诊断和医治过程中随时发生的难题”。<sup>2</sup>威廉医生阐述了梅奥诊所的两个主要核心价值观：愿景性价值观（患者利益至上）和执行性价值观（发展合作医学）。梅奥诊所历经百年锤炼不断地发展壮大，得益于她始终坚持以梅奥创建者的核心价值观作为动力和前进的方向。梅奥诊所已成为“价值观驱动型组织”的典范，离开了核心价值观的支撑，梅奥可能早已泯然众人。

IBM前首席执行官，曾担任梅奥基金理事会成员8年之久的小托马斯·沃森曾写道：“与技术、资金、组织结构、创新和机遇等相比，组织的基本理念、精神和驱动力在决定组织能否成功方面显得更加地举足轻重。所有这些要素在决定组织能否成功方面都很重要，但与组织员工对其基本理念的认可度和执行度相比，他们又都相形见绌。”<sup>3</sup>据我们所知，还没有哪家机构能比梅奥诊所更好地反映上述观点。长久以来，梅奥不仅注重其目标，还注重通过团队合作实现其目标。

## 团队合作是唯一的选择

“团队合作是唯一的选择”——《快速公司》杂志某篇文章<sup>4</sup>中的这句话，是梅奥的真实写照。许多优秀的医生很难融入梅奥诊所的工作氛围，这其中包括那些喜欢独自工作、看重个人成就、缺乏人际沟通能力或一心只想赚钱的人。梅奥诊所因用人标准明确而在医学界享有盛名。个人的自我选择决定了他能否适应梅奥诊所的工作环境，正如胃肠病专家乔纳森·莱顿医生所说，“梅奥文化吸引的是那些认为只有当各领域专家倾力合作才能为患者提供最优质医疗服务的人。只有团队合作我们才能做到最好，而且我们大多都喜欢这种工作方式。这种工作方式使我们感觉到，当得知通过不同领域专家的团队合作才使问题得以解决时，就像击出了本垒打一样畅快。”

梅奥诊所不断地在招聘过程中寻求善于团队合作的员工，然后通过  
对基础设施和通信设备的大量投资，为合作提供便利（见第6章和第9章）。  
为了鼓励团队合作，梅奥诊所实行全薪制，即不会基于医生的出诊数量  
或做手术的数量为其提供奖金。梅奥诊所的医生没有任何经济理由拖住  
患者，他们会把患者介绍给更合适的医生。花费时间协助同事同样不会  
造成个人收入的减少。（见第5章）

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的  
血液之中。过敏症和传染病专家詹姆斯·李说：“自从我20多年前入职  
以来，梅奥文化始终未变。工作的第一年，我就被梅奥文化所同化，并  
在此后不断得到强化。”或许，梅奥诊所多年来最突出的成就就是吸引  
成千上万的新成员加入梅奥，并成功地融入了梅奥。<sup>5</sup>正如一位曾在梅  
奥诊所接受过培训的英国外科医生所言，“梅奥像磁铁一样吸引着众多  
高水平专家云集到这个名不见经传的小镇上，并且爱上她，这是她最令  
人不可思议的地方。”<sup>6</sup>梅奥确实就像历史学家海伦·克拉普萨特尔在  
1941年所写的那样：“梅奥诊所关于合作的个人主义的实验，绝对值得

我们——不仅仅是医生——进行关注。”<sup>7</sup>

## 梅奥能提供更好的发展空间

医疗服务通常对其提供者的要求极高，身心压力都很大。患者希望医疗服务提供者无所不知、从不犯错（因为一个小的差错都可能会导致致命的后果），而且最好能创造奇迹。在梅奥诊所从医会感到更大的压力，因为前往梅奥就诊的患者大多患有疑难杂症，而且通常情况下，都把这里视为他们最后的希望。

团队合作不仅仅是梅奥诊所一体化、多专业化的医疗服务战略的需要，更重要的原因在于治疗疑难杂症需要医生们的通力合作。梅奥诊所独有的合作精神是强有力的教学机制。在梅奥诊所，医生们有更广阔的发展空间，能更好地发挥他们各自的专长。当然，其他机构也存在类似的员工个人发展模式。但是在梅奥诊所，你可以期待更多，而团队合作则是更多期待的保证。

梅奥诊所既是一家负责培训新医生的传统意义上的教学机构，同时又是一家鼓励员工们互相学习的新型教学机构。实习医生柯克·罗迪希尔这样说道：“每天各个医学领域的专家都会检查我写的临床记录、测试和用药情况。如果出现差错，他们就会打电话告诉我，使我得到改进学习。即使我做的测试或者开的处方达到了去年或上周的最高水平。”他总结道，“相比于在前一家医院，在梅奥诊所我会做得更好。”

同样为实习生的妮娜·施文克在被问及比起其他诊所来，梅奥诊所是否能提供更好的发展空间时，她回答道：“当然，要好上百倍。梅奥诊所的互助体系让你感觉到自己不是一个游离的单细胞，而是置身于一个有机体中。作为一名初学者，我有机会与专家交流遇到的任何问题，而我需要做的只是打个电话。”内分泌学家罗伯特·里萨医生补充道：“即使病房内只有我一个人，我仍能感觉到团队的力量。”

## 梅奥倡导互助

梅奥文化的显著特征是倡导互助，不仅对每位成员承诺团队的支持和帮助，并且鼓励员工遇到难题时应该互相请教交流。梅奥诊所期望其员工寻求帮助和相互请教，因为若非如此，其后果很可能是致命性的。正如负责移植手术的社会工作者伊莱恩所说：“只要患者需要，我可以随时随地打电话咨询任何人。”

肺脏学家埃里克·埃德尔医生讲述了威尔医生<sup>①</sup>是如何以身作则阐释合作医学的价值的。“每次威尔在诊治过程中遇到难题需要亨利·普拉莫帮忙时，他会拿起电话：‘亨利，我遇到了难题，需要帮助，请亲自过来，我们共同诊断解决它。’威尔可能不会在患者面前和亨利交流，他们通常会到病房外，进行商议和共同诊断。问题解决之后，威尔再回到病房。”

又是一个工作日，13位患者等待着胃肠病学家拉塞尔·高医生的就诊。他得安排出诊顺序以便使病情最严重的患者能及时就诊，但问题是大多数患者病情都很严重。第一位就诊的患者是位94岁高龄的妇人，她突然感到腹部剧痛，并伴有其他症状。拉塞尔医生马上咨询了两位同事，其中一位是名外科医生。“这种危急关头，再加上这种病情，我很不安。她已经94岁了，要不要接受手术治疗是问题的关键。除非万不得已，我们不会让一位94岁的老人接受手术治疗”。拉塞尔如是说。

拉塞尔经历了很多类似的情况，有时会更加危急。当被问到如何应对压力做出一些艰难的决定时，他回答道，“我有很好的同事，他们给了我很大的动力。每当紧急关头时，他们会替我分忧；每当遇到难题时，我可以请教专家，于是才得以更有效地解决问题。”

已退休的临床外科医生基思·凯利（Dr. Keith Kelly）讲述了一个很有启发性的故事，一个只可能发生在梅奥诊所的故事。

<sup>①</sup> 威尔是威廉的昵称，这里指威廉 J. 梅奥医生。——译者注



一位梅奥诊所的外科医生回忆起他刚加入梅奥时发生的一件小事。因为刚刚来到梅奥诊所，所以当时他在梅奥诊所资历最浅的。那天下午，他正在为一名患者看诊，突然接到了梅奥诊所中经验最丰富、名气最大的一位外科医生的电话。这位医生说，他正在手术室为一名病情复杂的患者进行治疗。他先说明了目前的状况，然后向他询问治疗计划是否妥当。起初，这位年轻的医生很是震惊，他没想到竟然能接到自己深深敬仰的前辈医生的电话。他一直以为不管什么疑难杂症，这位医生都能应对自如。几分钟讨论之后，他们共同做出了决定——手术继续进行。结果是患者的病情得到了好转，术后康复效果也相当不错。这件小事让这位资历不深的医生学到的最重要一课是部门内部进行沟通的重要性。为了患者的利益，就算是经验丰富的医生也需要开会进行沟通交流。

梅奥亚利桑那州诊所首席执行官维克托·特拉斯特克医生总是强调“教而不责”这一原则的重要性。每当错误发生，亦或是每当失误出现时，就应该把出错视为学习和改进的重要机会。那么，有建设性意义的教导总会取代批评吗？当然不是。无论如何，维克托医生还清晰而有力地表达了增强自信与自尊的重要原则，对于这一原则他态度坚决，因为自信和自尊是合作的基础。

## 我们所要做的

服务性的工作大多需要员工自由地决定工作中付出的努力程度，这方面也最能够体现出两类员工的区别——一类是为了工作付出最大精力的员工，另一类是那些只是为了不受到惩罚、多得到奖金或是不被停职的员工。对员工来说，他们所付出的最大或最小的精力不受公司制度的

约定，完全基于自愿。真正杰出的服务型组织，其成员更具备“自愿精神”，而他们额外的努力也直接促成了组织的卓越性。<sup>8</sup>

梅奥诊所及其患者受益于梅奥员工高度的自愿精神。为患者和团队尽心尽力已成为梅奥文化的精髓。他们大多数都具备极强的自愿意识。这种日常的自愿精神并不总会出现像开篇小故事那样富有戏剧性或性命攸关的场景，而是随处可见。他们把团队合作这一战略变为现实。埃琳娜·亨德森是矫形科的前台主管，在梅奥诊所工作长达25年。当被问到在梅奥诊所工作中的最可贵之处是什么时，她这样回答：“每天晚上回到家中，想到又帮助了一名患者，让患者重塑信心，真的是一件令人非常开心的事。在矫形科，患者能否顺利得到预约通常是一个很大的问题。有时我们会偷偷把一名患者加到预约单中，医生们不会介意——他们或许根本就没有注意到。”

当然，并不是每位梅奥诊所员工都具有自愿精神。梅奥所要做的就是不断地挖掘具有这种精神的员工。作为一名移植部门的社会服务人员，伊莱恩还负责所在部门的招聘工作。她说那些能够想患者之所想，认真地完成工作，而不是敷衍了事的员工才是她所青睐的。伊莱恩是杰克逊维尔院区器官移植小组的一员，前往此院区的都是病情极其严重的患者和他们的家属。这里每天都会发生很多故事，其中一个故事的主角是位老人（我们叫他特德）。他急需肺移植，但其他移植中心都不给予治疗，于是他来到了梅奥诊所。接受检查后，他的肺移植请求得到了批准，全家不得不随之搬到杰克逊维尔。在接受移植后的几个月内，特德一切正常，表现良好。但突然有一天，用伊莱恩的话说“问题出现了，不仅仅是一个轻微的肿胀或小的肿块，而是发生了更为严重的问题”。特德的另一个肺发生了癌变，几个月后他不幸逝世。

依照常例，伊莱恩帮忙为特德举行了追悼会。“我们为逝者举行追悼会，这样有利于拉近与患者家属之间的距离。而且他们也会专门到医院教堂举行追悼会，员工和医生们都会出席。其中一位医生负责念悼词，



其后还会有一场招待会。这非常重要，因为只有对医疗护理服务充满热情的人才会真正去做这样的事情。”

正像在开篇故事中提到的，梅奥诊所也曾经帮忙承办过婚礼。另一场婚礼发生在梅奥菲尼克斯诊所。医院住进了一位病危患者，她的女儿很快就要举行婚礼，但是这位患者很可能无法活着看到女儿完婚。新娘告诉医院牧师，她多么希望自己的母亲能够参加婚礼。牧师把这一情况转告给了病危护理部经理。几个小时之后，医院正厅布置成为一个婚庆礼堂，到处都是鲜花、气球和彩带。医院的工作人员买来了婚庆蛋糕，护士们为这位患者梳头、上妆、穿衣，把她的病床推到医院正厅。一位工作人员自告奋勇演奏钢琴，医院牧师则负责主持婚礼仪式。每层楼的楼厅都簇拥着医院工作人员和参加婚礼的亲友们。用新娘的话来说：“他们就是下凡的天使”。这场婚礼不仅是梅奥诊所关爱患者及其家属的证明，更是对“患者需求至上”价值观的有力诠释<sup>9</sup>，它很好地反映了梅奥员工的自愿精神。

梅奥诊所并不是每天都在上演婚葬仪式。担任亚利桑那诊所人力资源部长长达16年的马修·麦克艾尔雷斯讲述了一个体现梅奥精神更为常见的故事：

我岳父因为突然病发，从加利福尼亚赶到了梅奥诊所。他在接受了急症科的检查后，住进了重症监护室。当时天色已经很晚了，我和妻子去看望岳父。病房内共有8位护士。于是我们问哪位是负责我岳父的护士。其中一位转过身来说，我们都不是。我听了以后，很是诧异，问“那她到哪里去了”？这位护士回答说，“她在隔壁照料另一位患者，我们都是过来帮忙的。”那时已经是凌晨两点钟，她们过来只是为了帮助新患者，确保万无一失，一切妥当。15分钟后，我岳父的负责护士回到了病房。吃惊之余，我知道这就是她们的做事风格。

## 相互尊重的力量

在梅奥诊所，相互尊重至关重要。无论是对你的患者、同事、医生或是管理人员，对任何人都应以礼相待，把他们视做团队中的一份子。没有他人的贡献，工作就无法顺利地展开。

人人都希望能够得到他人的尊敬。彼此尊重意味着相互信任、平等对待、乐于倾听、和睦相处。每个人都是贡献者，团队合作有赖于相互信任、倾听、包容、平等，以及员工的奉献精神，这些都是尊敬的特质。因此，没有相互尊重，团队合作也就无从谈起。

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；相互尊重提升人文关怀，提升员工自愿精神，使员工更甘于付出；相互尊重可以增强个人自信，提高工作热情，提升团队认同和凝聚力。

急救科医生安妮·萨德斯汀在概括梅奥诊所的团队医疗特征时并没有提到“尊重”这个词，但可以从中看到尊重贯穿始末。

各个领域的专家为了一个共同的使命聚到一起。他们做的工作并不都与护理患者直接相关，有的或许从未与患者谋面，但他们却可以发挥各自的专长，并给予患者最好的医疗护理。参与的专家并不仅局限于医学领域，还包括行政人员、辅助人员、专职医疗人员和监护人员。如果监护人员没有做好本职工作，那我就无法及时有效地诊治患者。我叫得出在急救科工作的监护人员的名字，而且就像我对医院同事一样，对他们我同样心存感激。

护士长布里奇特·雅布伦斯基补充道：

在我们这一层病房，每天都会有针对骨髓移植病人的例行

查房。大家借此机会共同探讨患者病情进展情况，每个人都发表各自领域的不同观点。为了给患者制定最好的治疗方案，医生、护士、移植协调员、事件经理、社会工作者、营养师、药剂师、牧师、物理治疗家都会参与其中。每个人都有发表意见的权利，而不同的意见最终促成了更好的治疗方案的产生。

值得一提的是，急救科和器官移植科是两个相对固定的科室，因为科室内的成员通常是同一群人。固定的工作群体有利于萌生友情，并使人与人之间的关系更加亲密。但正如前文所述，梅奥诊所的很多工作需要跨部门、跨地理位置的团队合作才能完成，这使得员工之间的亲密与友谊带来的好处难以显现。诊所对相互尊重的承诺必须强化，并足以弥补亲密度的缺失，足以穿越不同的职称、不同的部室和不同的院区。在梅奥诊所工作意味着每当有新成员加入团队时，其他员工（包括从未谋面的员工）都必须表现出对其能力的高度信任。而且，相互尊重不仅仅是纵向的（医生与护士之间的尊重），而且是横向的（医生与医生之间的尊重）。

相互尊重是梅奥价值观履行中的核心竞争优势，但当员工没有恪守这一原则时，组织必须当机立断，予以解决。当然有时也会出现情况，但只是偶尔发生。如果不经处理而置之不理，则后果可能会非常严重，因为离开了相互尊重，就不存在今天的梅奥诊所。团队医学需要相互尊重。

### 金鱼缸式管理

自梅奥诊所创立以来，威尔和查理医生就保留着每一位患者的就诊记录。这些病例本上的记录由每位出诊医生手写而成，放在各自的办公室内。起初，手写记录就可以满足要求，而且它们为这两位医生在医学

界发表论文打下基础。但随着入住患者和医务人员的增加，系统的缺陷日益凸显。有时，对同一位医生的回访被记录在患者上一次的就诊病历中，导致按时间顺序查询病历更加复杂。而且如果两个或三个不同的医生对同一位患者进行过治疗，那这位患者的病史就会分散在不同部室的不同病历本上。

亨利·普拉莫医生1901年加入梅奥诊所。他入职不久，就向梅奥兄弟申请革新原有的病历本系统。原因在于原有的病历系统使医生做决定时无法获得患者在其他各处的病历信息。申请得到批准后，普拉莫医生开始寻求更好的系统。他参照业界和其他行业的病历管理系统，制定了综合性病历管理系统。这种管理系统使患者的所有医疗诊断信息唾手可得，诸如之前在诊所的就诊信息，以及患者在其他医院就诊的治疗信息。综合性病历管理系统自1907年开始施行沿用至今，其中经历过多次修改，现在已发展为电子版本。

不同于之前的按医生划分病历的管理方式，现行系统的核心是按患者划分病历。每位患者都会对应其各自的序列号，从1907年的数字开始，一直到今天的将近700万，而且患者专用的文件夹也取代了之前的病历本，用于记录患者信息。

一百年前，为每一位患者建立通用的、综合性的医疗记录无疑是一个具有突破性的创新成就。今天，这一做法仍被广泛使用。然而，即使是在今日，仍然只有高度综合的医疗机构才保持着这种综合性记录，而这些医疗机构的创建者大多是梅奥诊所的校友。从1990年中期开始，梅奥诊所逐渐将纸质医疗记录进行电子化。现在，梅奥诊所的医疗记录均为电子版本。

多年实践证明，综合医疗记录已经成为保证梅奥诊所质量的强力推动器。它使得普拉莫医生和梅奥兄弟通过更好的信息渠道为患者提供诊疗的愿景成为现实，而且这种医疗记录体系带来的好处还远不止这些。正如上文所述，这种电子医疗记录可以当做教材使用。它在梅奥诊所内

部打开了一扇窗，透过这扇窗，人们可以清晰地看到梅奥提供的医疗服务的质量。正如梅奥杰克逊维尔院区的首席执行官乔治·巴特利在2004年元旦致员工的一封信中提到的：“公共医疗记录会把我们的失误展示出来。”

综合医疗实践（多位医生对一位患者的治疗方式）和综合医疗记录（多位医生共用一套病历），再加上梅奥诊所的信誉给业内同行造成了巨大的压力。不仅如此，在梅奥诊所内部，医生的知识和技能也不断经受着考验。要么不断地学习，要么离开梅奥，是摆在他们眼前的活生生的现实。事实上，医疗记录不仅是学习工具（作为电子医疗教材），还是学习的动力。

于2005年退休的原罗切斯特院区首席执行官兼心脏病学家休·史密斯通过亲身体会，讲述了综合医疗记录发挥的不言自明的作用——质量监督。

每次出诊前，我总会先查看患者的病历，之后再做检查。接着，我会列出不同的诊断方案。我会进一步想些有助于理清顺序的测试，将它们分类，确定最终的方案。所有这些过程，同事们都可以从医疗记录中看到，并从中了解我的看法。然后，他们从各自不同的视角判断患者的情况。因此，他们可以从看出我是否具有作为医生的能力？我记录的病历是否完整？诊断方案是否齐全？程序是否确切完整？检验是否恰当？是否利用了其他资源？术后跟踪是否有效？患者信息是否对称？换句话说，在梅奥诊所行医，仿佛置身于金鱼缸中。

只有团队成员间相互信任，医疗模式才能有效运行。普拉莫医生的想法精简凝练，增强了团队成员间的信任感。萨多斯基医生通过下面这段话，阐释了梅奥诊所区别于其他医疗机构的地方——成员间的相互信任。

每当有患者从急救中心入住到医院，我从不会对患者曾经在梅奥诊所接受的医疗服务质量心存疑虑。不管患者是需要进行外科手术，还是接受医疗服务，亦或是需要重症监护，我都可以坦诚地对他说，“放心，我们一定会好好地照顾您”，因为我对梅奥诊所其他医疗服务提供者和团队其他成员充满了信心。假若我或家人生病了，我会毫无疑问地选择梅奥诊所。

## 给管理者的启示

梅奥诊所取得的巨大成就得益于品牌持久度，以及支撑其品牌的核心价值观。一百年以前，梅奥诊所基于两个价值观的指引而被创建；一百年之后，两个核心价值观依然是梅奥的重中之重。从享誉盛名的梅奥诊所得到的医疗护理组织的管理启示，令人耳目一新，深受启发。本章的管理课堂告诉我们：

启示一：大处着眼，小处入手 作为一家大型医疗服务机构，梅奥诊所时时刻刻从小处入手。不容置疑，规模庞大的组织都会有其自身的竞争优势，如更加完善的服务体系，更为广泛的分销渠道和更全面的运营支持设备；但同时又会有其固有的负面效应，如官僚作风严重，内部沟通和合作欠缺，以及非人性化服务等。因此，对于具有大规模特质的组织机构而言，关键在于强化其自身优势，而缩小其劣势的影响。尽管官僚作风不可避免（见第5章有关梅奥委员会制度的讨论），但梅奥诊所却从其规模视野和谨慎务实两个方面同时受益，从这个意义上看，其他机构也同样可以做到。

为服务顾客从小处着眼，这意味着行动高效迅速、灵活响应并具有人性化特征；意味着梅奥诊所努力寻求解决不同顾客的不同需求的方法。正像梅奥诊所做的那样，只要患者需要，不同领域的专家就会通力



合作，结合并贡献各自的专长，共同解决患者疾患。这意味着作为梅奥诊所的成员通常会加倍努力，勇于创新，而不是敷衍了事。

对待员工从小处着眼，这意味着为员工营造社区感，建立共同愿景，提倡合作精神；意味着建立个人集体责任制；意味着创造以信任为本的组织文化、相信自我的理念和主人翁意识。<sup>10</sup>

诚然，规模小的组织也并不总是能够抓住自身规模带来的优势。小处着眼体现在用实际态度和行为行动展示组织价值观和战略，以及通过各类投资使之得到不断的强化上面。在这一方面，梅奥诊所给我们上了生动的一课。她的价值观（患者需求至上）强调患者服务体验的人性化和个性化，即使一天之内前往梅奥诊所就诊的患者可能多达13 000名；她的另一个价值观（发展合作医学）强调组成医疗团队为患者服务。团队成为代表梅奥诊所的外部表现特征——如同大的集团内部包含着诸多小公司。为了支持小的团队，大公司需要不断地对所属小公司进行物力、技术和系统等多方面投资，以保证小团队能够提供高质量、个性化的服务。同时，梅奥诊所所以患者为中心的综合医疗记录制度所发挥的支持作用也不可小觑。致力于小处而又能够有效运作的大公司无不在高感性和高科技两方面进行投资并提升实力，梅奥诊所很好地做到了这一点，成为这方面的典范。

启示二：管理无边界 “无边界管理”一词由美国通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇提出<sup>11</sup>。它鼓励员工突破各自部门的边界，与组织中其他部门员工沟通、交流，群策群力，解决问题。有严格边界的企业靠职权划分、等级界限及各职能部门的分割来组织工作。无边界管理模式打破了阻碍员工合作的人为障碍，使员工更加积极主动地寻求多视角，采用分布式信息技术，采取组成临时专案小组（例如项目团队、特别工作小组和学习小组）等方式解决问题。

“无边界管理”使得组织更加开放，能力与资源也得到最大限度的开发。它让员工不仅仅局限于管理边界内的工作，而且为他们跨界合作

创造了机会。梅奥诊所很好地展示了“无边界”合作相对于“边界内”合作的优点。梅奥诊所这座巨大的“医疗百货商场”内的各类专门人才和专业技能可以在需要时随时被开发利用。无边界管理意味着消除“百货商场”内的围墙，使人才资源自由流动。在其他行业也存在类似的大型组织，在组织内部不同的工作场所都分散着各类专长人员，延展着各类专业意见或专门技术。但是不同工作小组的专长或许并没有得到最优化；利用“力量联盟”解决问题且提供跨界学习的机会也并没有完全得到实现。

梅奥诊所鼓励员工互相请教，而在其他很多组织中，向同事请教可能会被视为自身能力欠缺的表现。梅奥文化最伟大的成就之一就是请求帮助和请教他人视做是正常的、期望的行为。

梅奥诊所开放式的文化看起来像是在打橄榄球。正如诺埃尔·迪奇教授所说，“橄榄球要求球员来回跑动，表面看上去很混乱，但其实需要球员间强有力的沟通，需要对不可预测环境的不断调整，以及不受等级制度约束的问题解决方法。”<sup>12</sup>

启示三：少说多做，行胜于言 梅奥诊所的两个核心价值观“患者需求至上”和“倡导合作医学”已经成为梅奥的行为准则，并且自始至终决定着梅奥的发展方向，以及怎样实现战略目标。梅奥诊所愿景性价值观和执行性价值观让人深受启发。相信经理人们能够从梅奥诊所多维的核心价值体系中得到启迪。

传统的从商智慧和商业经验表明，组织的核心价值观应保持不变，同时战略及战术应随时代发展而不断改变。然而，梅奥诊所告诉我们杰出的组织可以有与其价值系统紧密相关、不可分割的一个或多个战略，这些战略甚至可以上升为核心价值观。人才的积蓄与汇合同梅奥诊所如何满足患者的需求密不可分，这既是核心价值观，又是核心战略。梅奥诊所今天的成就不仅仅源自于其经久不衰的愿景性核心价值观，还源自于其历久弥新的执行性核心价值观。梅奥诊所从一开始就规划了如何在

未来的日子里运营组织。今天的梅奥在发展壮大成为一个现代医疗保健组织的同时，依然恪守着当年的愿景。

## 小结

协作、协力、协调是支撑梅奥团队合作的三驾马车。它们保证了即使前来就诊的患者成百上千，梅奥诊所依然能够为患者提供个性化的服务。为了患者利益，所有的成员，从医生到病房看管人都积极地参与到团队的医疗护理活动当中，这主要源于疑难杂症的治疗需要来自员工和支持系统的各种技能。因此，在梅奥诊所工作就意味着时时刻刻处于团队之中。任何组织，不管身处何种行业，都应确定其生存发展的目的和方式。梅奥模式提供了很好的准则和方式，为业界内外人士提供了重要的管理启迪。

## 注释

1. This story, one other, and several paragraphs in this chapter are drawn from Leonard L. Berry, "The Collaborative Organization: Leadership Lessons from Mayo Clinic," *Organizational Dynamics*, No. 3, Fall 2004, pp. 228–242.
2. William J. Mayo, "The Necessity of Cooperation in Medicine," speech 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, vol. 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.
3. Thomas J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs: The Ideas that Helped Build IBM* (New York: McGraw-Hill, 1963), pp. 5–6.
4. See Paul Roberts, "The Best Interest of the Patient Is the Only Interest to Be Considered," *Fast Company*, April 1999, pp. 149–162.
5. Matthew Dacy, "Aspects of Integration—The Spirit and Systems that Hold Mayo Clinic Together," *Mayo Today*, January–February 2007, p. 20.
6. As quoted in *Teamwork at Mayo: An Experiment in Cooperative Individualism*, a publication of the Mayo Center for Humanities in Medicine, Mayo Press, 1998, p. 6.
7. Helen Clapesattle, *The Doctors Mayo* [abridged] (Rochester, MN: Mayo Foundation for Medical Education and Research, 1969), p. 423. Based on the original volume published in 1941.
8. Daniel Yankelovich and John Immerwahr, *Putting the Work Ethic to Work*

(New York: Public Agenda Foundation, 1983), p. 1. and Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: Free Press, 1999), pp. 13–14.

9. Leonard L. Berry and Neeli Bendapudi, “Clueing in Customers,” *Harvard Business Review*, February 2003, pp. 100–106. The wedding story appears on pp. 102–103.
10. Berry, *Discovering the Soul of Service*, Chapter 9.
11. See Noel M. Tichy and Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (New York: Currency Doubleday, 1993), pp. 234–235.
12. As quoted in Frank Rose, “A New Age for Business,” *Fortune*, October 8, 1990, p. 162.