



## 九鼎宗旨

致力于中国医院管理现代化

## 九鼎核心价值观

以智为本 以信立业

## 九鼎战略定位

中国领先的实效型·战略型·人本型医院管理顾问

## 九鼎理论体系

医院3M+3S人本经营模式

# 前言

新医改后，中国医疗行业整体面临以品牌为导向的战略转型。借鉴国际一流医院的经验，研究其基本规律，有助于我们更好地把握医院的未来，抓住医院经营管理的根本和重点。

《向世界最好的医院学管理》一书系统地介绍了全美最佳医院——梅奥医学中心的管理模式，尤其是医院战略如何通过文化与品牌得以实现，体现了卓越医院的基本发展规律。

笔者在工作之余，对梅奥的案例作了一些粗浅的研究，拟分十个部分进行分析总结，供大家参考。笔者也建议医院可组织全员学习，尤其中层以上干部学习，以此作为医院文化建设与战略执行的重要措施，推动医院文化理念提升并带动战略发展突破。

九鼎成立10余年来，与全国上千家医院开展了各种形式的咨询与培训合作，也得到了全国有实力的专家顾问的大力支持，在此，感谢各位医院领导与各位朋友的厚爱。九鼎每年都会选定一些专题进行研发，为了答谢各位九鼎的珍贵朋友，我们会将一些研究资料寄予您，供参考。

黄中

2011年秋

## 目录

- 梅奥的启示之一 —— 医院三要素：战略、文化与品牌 1
- 梅奥的启示之二 —— 核心价值观是灵魂 3
- 梅奥的启示之三 —— 质量与效率是核心 7
- 梅奥的启示之四 —— 管理体制是保障 10
- 梅奥的启示之五 —— 人力资源是重点 13
- 梅奥的启示之六 —— 医患关系是基础 16
- 梅奥的启示之七 —— 品牌营销是手段 19
- 梅奥的启示之八 —— 战略转型是未来 22
- 梅奥的启示之九 —— 以人为本是医院文化的根本 25
- 梅奥的启示之十 —— 医院文化是医院发展的根本 28

## 梅奥的启示之一

### —— 医院三要素：战略、文化与品牌

梅奥医学中心（集团）是拥有百年历史的全球第一家非营利性的综合型医疗服务组织，成立于1912年，现有三个院区，员工总数4.2万人，2007年年收入73亿美元，年盈余6.2亿美元，年手术76万人次，年出院人次13.5万人次。也是世界上规模最大的非营利医院之一，被誉为全球最佳医院之一。



大型医学中心或品牌医院多是实行以临床为核心，医教研一体化的战略。这也是中国高端或品牌化医院未来发展的重要战略方向。梅奥在一百年前就已确定了这个基本战略，其品牌标识则体现了医院的战略定位与宗旨。

梅奥的品牌标识实现了战略定位、医院文化与医院品牌的联结：



梅奥标识

梅奥的“三盾”标识中间外形较大的盾牌象征着对患者的医治和关爱，即以临床为核心，而与医治患者链接在一起的便是医学科研和医学教育之盾，形成另外两个互补型的盾牌，与主盾牌在整体上浑然一体，紧密联系。

医疗教育和医学科研项目是梅奥诊所对于临床医学最有价值的补充。

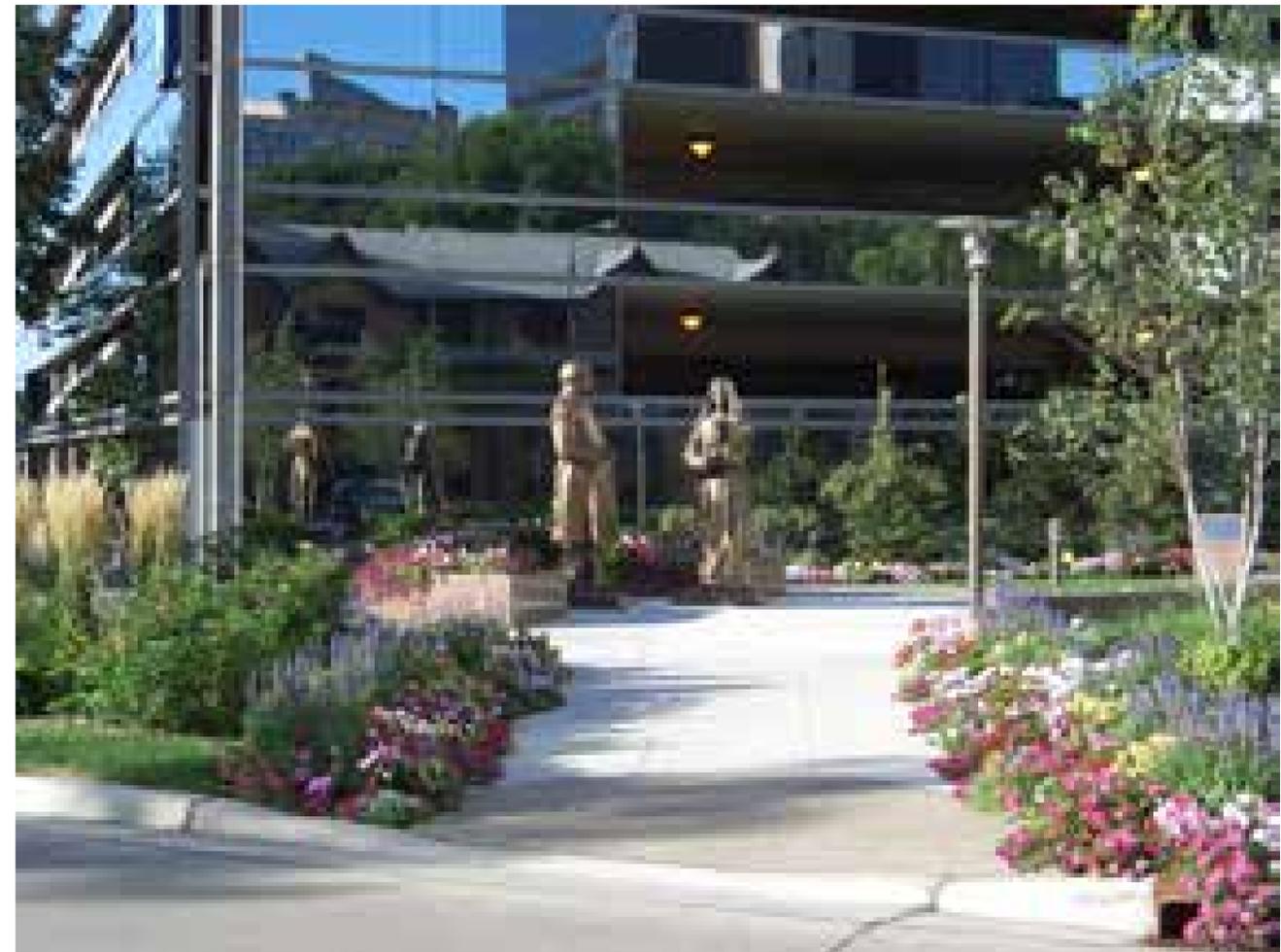
梅奥的文化价值观也体现了医院的战略和品牌追求：

1. 始终追求服务和非营利的理想。
2. 始终坚持患者需求至上，对每一位患者的健康和幸福给予诚挚和独特的关注。
3. 始终致力于团队成员中每位成员职业素质的共同提升。
4. 善于适时而变。
5. 持续努力，追求卓越。
6. 恪守诚实与正直的道德规范。

## 启示：

医院最重要的三要素是战略、文化与品牌。医院三要素必须一体化整合，才能有效实现战略。如果说战略是方向与目标，那么文化则是灵魂与起点，而品牌则是过程与手段。

## 梅奥的启示之二 ——核心价值观是灵魂



医疗服务业具有“服务无形性、服务质量非标准性、高风险性、信息不对称以及高度专业性”等特点，因此，医院内部管理必须更多依赖自主管理和团队凝聚力，因此往往必须高度重视医院文化建设，必须将医院战略决策与医院文化建设和品牌建设连为一体。而其根本则在于凝聚团队统一意志的医院文化核心价值观。

“梅奥”的核心价值观有两条：

愿景性价值观：患者需求至上

执行性价值观：倡导团队医学

在梅奥，“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。

梅奥自始至终都在宣扬“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决策时，在管理组织、配置资源时，在招聘雇用新员工时，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。这种价值观不仅是一个对策，也是梅奥的营销法宝，是百年梅奥成功发展的根本原因所在。

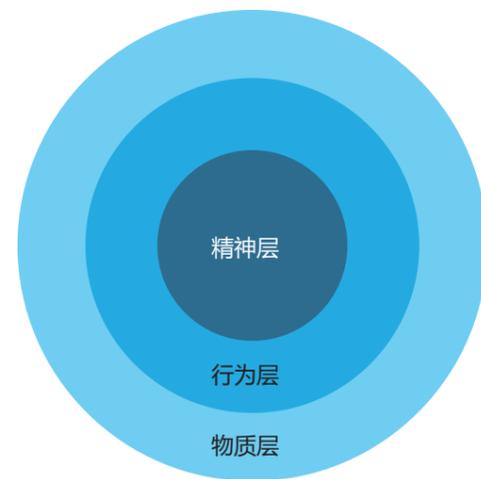
无论过去、现在，还是将来，传承“患者为中心”的价值观（及其他相关价值理念），都是梅奥管理层的首要职责。

文化取决于医院决策者的愿景追求与信念，但只有成为医院及其全体员工共同认同的价值观，并成为共同遵守的行为准则时才能成为一种文化而不再是一种口号，从而才能真正成为维系团队并推动发展的根本力量。

梅奥全体员工身体力行于该核心价值观，成为梅奥辉煌至今的最根本原因。

九鼎研究认为，医院文化由三大部

分组成，即：



### 1. 精神层文化

是医院所有员工共同信守的价值观，为物质层和行为层提供思想基础。具体指医院核心价值观、经营价值观、管理价值观、职业价值观等一系列价值观，是医院文化的核心内容。

### 2. 行为层文化

是对医院员工的行为产生约束性、规范性影响的规章制度，以及医院文化内部沟通、外部传播活动。行为层文化引导和规范医院及其员工的行为，传播医院文化。

### 3. 物质层文化

即医院文化的物质表现与医院文化设施。是形成精神层文化和行为层文化的条件，包括院容、医院标识、院史陈列馆、文化传播网络等，是医院文化的外在表现和载体。

## （一）医院精神文化

1. 梅奥的文化通过各种措施加以贯彻，梅奥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”和“倡导团队医学”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。

2. “患者需求至上”是新员工入职培训项目所强调的重中之重。这一理念在新员工入职3、4个月，甚至一年后，通过特殊的培训项目得到强化，如所有医师必须参加的“医患沟通培训”等。

3. 梅奥已经把他们自身的价值观、文化和期望编撰为《梅奥诊所医疗护理手册》，梅奥每位员工人手一册。

## （二）医院行为文化

为了贯彻“患者至上”的核心价值观，梅奥采取了很多措施：

1. 员工“工作面试”通常会持续好几年，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。

### 2. 医患关系的管理

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。梅奥的“加一制度”规定任何一个员工都可以向服务链中的另一名员工咨询满足患者需要的信息，以确保患者的需要可以得到及时有效的满足。

3. 在梅奥诊所，患者的费用是由其支付能力决定的。

为了贯彻“团队医学”的核心价值观，梅奥设计了很多机制：

1. 梅奥排除那些喜欢独立工作、看重个人成就、缺乏人际沟通能力或一心只想赚钱的人。

2. 梅奥对基础设施和通信设备大量投资，如电子病历系统，为合作提供便利。

3. 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。

## （三）医院物质文化

医院通过一些物质文化手段，如雕塑、文化标牌等使文化理念得以沟通，塑造凝聚氛围，并对外传播医院文化，建立品牌认同。

1. 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。

2. 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。

“梅奥遗产展示厅”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”。

3. 医院街对面有一座雕像公园，那里坐落着威廉 W. 梅奥的雕像。

这些物质文化手段目的在于传达医院文化价值观，使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，并向公众传播医院文化内涵。



### 启示：

中国医院现阶段普遍认识到文化的作用，但大多数并无对医院文化作为一个体系的认识，往往流于几句口号，征个标志。

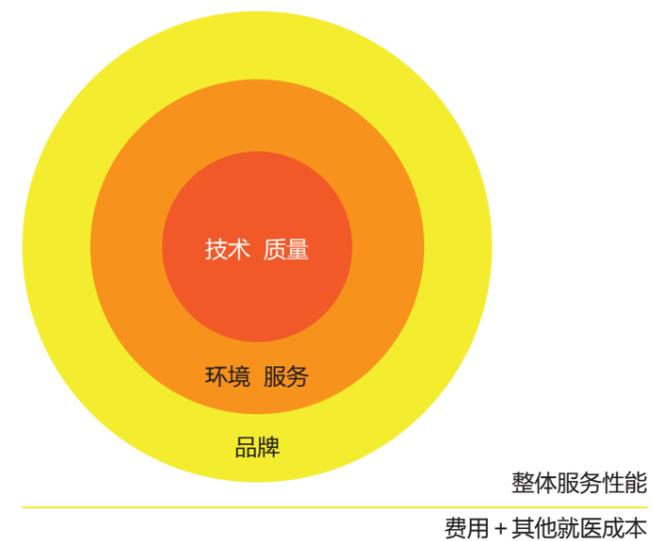
医院文化是一个与战略和品牌相对应的观念管理体系，以从根本上实现品牌价值为手段，支撑医院战略目标实现和战略决策执行。

医院文化价值观从“以人为本”出发，对应医院整体的战略与运营体系，并通过行为文化与物质文化建设措施使之内化为团队凝聚力与共同价值观，外化为品牌竞争力，最终实现其医院宗旨与战略目标。

## 梅奥的启示之三 ——质量与效率是核心



如何在越来越激烈的医疗市场竞争中赢得优势？根本在于构筑能满足患者核心需求的相对竞争优势，形成能导致高“顾客满意度”的“性价比”。九鼎认为，医院顾客满意度取决于：



患者感知到的医院整体服务价值有三种：

即：核心价值是技术、质量；外围价值是人文化服务与

就医环境；附加价值是品牌价值。

患者满意度取决于整体服务性能 > 费用+其他就医成本。

美国总统奥巴马曾经说：美国医院应向梅奥学习，不仅质量一流，而且价格便宜20-30%。

故就医院经营而言，其核心在于平衡医疗质量与效率。

一般的医院按专业收治病人，实行专业化分工，但病人经常会有合并症、并发症，梅奥的医疗流程设计以电子病历为基础，全流程以预约为手段，一方面能实现以一个病人为中心的多学科联合治疗，最大限度地保证医疗质量；另一方面节省了病人的时间和费用，提升了医院的资源利用效率。从而最大化地平衡了医患双方的利益。

### 梅奥的“目的地医疗”模式

“目的地医疗”的实施使得远距离的患者和家属可以享受到与近距离患者同样的及时治疗。梅奥已经为远道而来的患者构建了迅速而有效的服务系统，来就诊的大多数患者都能在3到5天内得到快速有效的治疗（平均住院天数）——包括提供确定的诊疗结果，有时也包括手术，从而达成很高的性价比——顾客满意度。

“目的地医疗”使梅奥赢得了竞争优势，在医学高度发达的美国，每年仍然有来自全美50个州和大约50个国家的数以万计的患者到梅奥就诊。

### 同一组织系统

梅奥能够提供有效的医疗服务——“目的地医疗”——是因为虽然有分布在不同地区的三个院区、4万多员工，却始终作为一个医院组织系统在运行。在全美还几乎没有哪家医疗护理机构像梅奥这样，拥有这么多不同专业的专家在同一组织机构中一同工作。

### 电子病历——提升效率与协同能力

从20世纪90年代开始，梅奥实现了从纸质病历到电子病历的转变。使得信息一旦发出，授权的梅奥诊所的各个地方都能拿到病历，因此，现在不同医生的预约之间必须留出的时间被大大地缩短。EMR系统也使得医生和同事之间的交流更加方便快捷，仔细检查在线的EMR报告，同事们还可以通过电话召开小组会议。患者的医疗护理需求在即时信息的支持下变得比过去的一个世纪都更为有效率。

### 优化预约安排——提升效率

在每个工作日，梅奥会按照计划给患者安排不同的预约。预约是任何医疗护理工作实施过程的开始，因此预约和时序安排是控制业务流程最基本的管理功能。

### 控制了预约就控制了医疗流程的合理性，即质量与效率的平衡。

对于梅奥而言，每天安排预约的工作量是相当惊人的，但是梅奥必须让每一位患者的预约流程达到最短，预约系统是执行目的地医疗的核心。

随着这一模式的实行，梅奥的预约安排越来越合理，使医生和患者都受益匪浅。首先患者从这种完美无瑕的服务中受益；其次，梅奥整个机构也受益于此，医生的创造性、设施以及各个程序都被有效地利用起来。正是由于第二点，使得患者得到优质的服务，同时也给梅奥的运作带来丰厚的资金。

系统地解决患者的所有问题，运用技术支持价值观和战略实现以及通过“系统工程”不断创新——这些基本规则形象地诠释了梅奥成为顾客选择的最终医疗机构的真正原因。

### 启示：

时间资源的利用是效益之源，缩短平均住院日是平衡社会效益与经济效益的杠杆和医院运营的重心。也是最重要的医院运营指标之一。

应用“工业工程”手段，应是未来重要的发展趋势，分析优化流程在工商实业界极其普遍，但是在医疗服务界尚属凤毛麟角，电子病历以及预约技术能够最大限度的平衡患者与医院医务人员之间的供需关系，在保证患者个性化医疗服务质量的前提下，充分提升时间、空间（物质）和人的资源利用，达成医患双赢。

如果要使患者满意，还要追求医院效益，甚至实现患者、转诊方、医务人员、医保部门、医院五个利益相关方达成和谐可持续合作，首先在于提升医院效率，缩短平均住院日。



# 梅奥的启示之四

## ——管理体制是保障

梅奥的战略实现、文化引导以及品牌维护有赖于其体制和机制作为保障，梅奥在其百年历史上创造了医生为主导的“协商参与型”管理体制和“文化导向型”机制。

通过“委员会”开展协商参与型治理，梅奥设立了以医生为主的医疗、教学、科研三个委员会为主的 80 多个委员会，对医院各项事务协商决策。

### 1. 董事会治理

梅奥实行董事会领导下的 CEO 负责制。梅奥诊所董事会负责诊所的重大决策，该董事会由 17 个外部董事（决策重视外部专家参与）和 14 个内部董事组成，他们中的大部分也都是各理事会的成员。公共董事选举并监督 CEO，确保梅奥运作上的财务完善和安全，并辅助梅奥诊所的领导层为这家非营利性的私人机构完成公共目标。

在高层管理层面实行双头制，即首席执行官（分管医疗）和首席行政官（管行政后勤），而 CEO 的重大决策依赖以

临床、科研、教育为主的委员会研究决定，在业务科室也存在双线架构，即业务与行政分离。

### 2. 委员会建立共识

多达 80 个委员会管理着遍及整个院区的所有事务。除了这些院区范围内的委员会之外，科室和部门还有内部委员会，以此体现梅奥的医院治理是以医生代表大量参与共治实现的。

委员会成员由许多不同的部门科室中抽调出来，在讨论中大家期望他们能够反映他们原来的部门提出的问题。然而在投票的时候，大家又期望他们能“戴上他们梅奥诊所的帽子”，这样的结果是，委员会中形成的合作关系通常能够使达成的决定满足大众的利益，保证了决策符合业务一线实际和具有良好的执行力。

### 3. 梅奥建立了“医生—管理者”合作的管理体制

医生关心的是“患者至上”的理念，而管理者则要对财务运营负责，只有在这两方面保持适度平衡，才会产生高效

的管理决定。

对于医院 CEO 来说，临床部门的主任是最重要的合作伙伴。CEO 同样依赖于临床业务委员会、教育委员会和研究委员会等三个主要委员会的主任医生的强有力合作。离开 CEO 与这些医生领导之间的开放的、公正的、互相尊重以及信任的关系，梅奥诊所的管理模式将无法有效地运作。

科室设立运营主管，配合科主任，负责科室医教研以外的日常运营管理。

运营主管由首席执行官任命并受雇于管理部门，然后根据不同的管理活动的需要，分派到那些最为重要的临床部门和科室，任期一般从五年到七年不等。

### 4. 医生领导力培养：以患者医疗护理为基础

在临床上表现良好的医生在梅奥会得到普遍的尊重。梅奥诊所医生在担任领导职位之前，必须让自己在专业领域出类拔萃。

梅奥确实会在领导培养计划中提供一些有关商业原则的基本训练；然而，一位医生领导应该首先是一位医生，而非管理者。

为了保持同患者和同事的联系，医生领导（除了很少的例外情况）每周仍

然会花一定的时间关注医疗活动。为保持同其他医生的联系和相互信任感，医生领导会同手下医生一起全力为患者提供医疗服务。

理事会或医院执委会的成员职位限定为只能担任两个 4 年任期，部门和科室主任的任期一般大约为 8 年。领导轮换制能使团队领导层保持竞争力，退下来以后仍可从事临床工作，待遇不变，直到退休，因此保证了医院领导者出于公心且不会贪恋权位，也新陈代谢。他们保证了梅奥专业化的管理水平。

### 5. 行政领导：以业务运行为基础

管理人员和医生一样，初始都是以试用的身份加入员工队伍的。

管理人员通常会会在一些发挥核心作用的岗位上进行轮换以使他们能够明白梅奥是怎样运作的。他们可能会在诸如人力资源、财务或者科研管理等部门任职，广泛的接触诊所文化和各种功能。通过培训或者其他经验获得管理职位，有 3 条主要路径：

- （1）直接从 MBA 或 MHA 培训项目中获得；
- （2）在另一家诊所或医院获得管理经验；
- （3）在梅奥诊所一个临床岗位上如物

理治疗、临床实验室或者护士管理等岗位有优秀的表现。

梅奥也有数百名专业管理人员，他们拥有诸如信息、物流、财会、策划、营销、基建等专业，并从事专业工作一辈子。

### 6. 薪水的文化作用

梅奥诊所的薪金体系深深植根于这家独一无二的机构的文化和价值观念中。梅奥兄弟努力让所有的员工得到公平和慷慨的报酬。也就是说，梅奥诊所付给所有临床员工的薪水，包括医生和行政管理人员，都是基于纯薪金制，没有奖金。

梅奥诊所的医生们并不从他们建议的任何检查与治疗上获取经济利益。这让患者很放心。领纯薪医生是使诊所把重心集中在患者的需求上的“梅奥文化的关键原则”。

梅奥的薪酬体系是通过薪金调查，考察其岗位市场价值之后建立的，医生薪水是基于其他学术医疗中心和医生市场的总体情况并富有竞争力而确定的，因此实现了“外部公平性”，同时工资也体现了岗位的差别，同样一个岗位工资一样，工龄（除工龄五年内）和职称对工资没有影响，但工龄较久的员工休假时间更长。

对于信奉梅奥诊所价值观和使命的医

生们而言，经济因素并非他们的必要动力。因为梅奥认识到过于强调经济回报和收入的差距会破坏患者满意和团队精神这两大文化支柱，因此薪资必须导向超越自我，优先考虑患者利益和团队协作，且工资水平一般上去了就不会下降，哪怕调换岗位直到退休，因此不会排斥新人。

员工激励只来自于工作本身的价值，临床和学术工作效率只是常规工作考核的一部分，对岗位和职位任免、升降和工资水平有影响，对奖金无影响，也没有奖金。

### 启示：

协商参与式的管理体制和文化导向的激励机制有利于创立一种内部氛围，从而有助于提供仁慈的、富于同情心且个性化的医疗护理服务，正是这种医疗护理服务维系了梅奥诊所的声誉和品牌。梅奥的管理体制与机制使医生们认为：梅奥是他们的事业。从而为团队文化建立了最为重要的凝聚力基础。

如果说战略是未来目标和方向，文化是灵魂和出发点，品牌是过程和手段，而具有凝聚力和执行力的体制和机制就是保障。

## 梅奥的启示之五

### ——人力资源是重点



对于一家提供高度专业化、高风险性、个性化服务的医院而言，患者的满意需要靠高素质的人来实现，每一个员工的表现都体现了医院的形象，因此，人的因素是医院最重要的因素。必须使组织价值观与个人价值观融为一体。

梅奥对于医生的吸引力在于，这里是一个充满学术潜力的地方，因为它符合专家型医生的研究兴趣，临床医学和科教同样受到重视，一些有学术能力的医生往往需要同时从事医、教、研三项工作，以追求实现学术价值。

梅奥一流的医教研一体化的发展战略与核心团队即高水平医生队伍的价值

是一致的。保证了医院的高标准的发展能够得到高水平优秀医生团队的支持与追随。

### 1. 招聘：价值观第一

研究发现，一家医院所有的问题都可以认为是人的问题，而所有的人的问题从根本来说出自文化价值观根源和招聘环节。高效的服务机构会采取慎重招聘的方式，他们会花费很长的时间来寻找最合适的员工。“梅奥不是一个容易找到工作的地方。”“我们采取了许多步骤，会让相当多的人参加筛选和面试，甚至入门级的工作也是如此，只有能最终通过这个漫长招聘过程的人才是真正

想来这里工作的。”这个复杂漫长的过程用来招聘那些有助于维系诊所核心价值的人才，及找到那些与核心价值观一致的人。

在梅奥诊所医学院接受培训的人、住院医师或参与研究项目的医生都经历过1-7年甚至更久的“深度面试”。培训人员旨在为这一领域里公开招聘的职位寻找合适的人选，培训项目会准确判定医生在临床和文化方面是否适合梅奥诊所。

许多人会首先专注于技术，但是梅奥却以价值观为第一。“如果没有共同的价值观，那么员工的能力对梅奥就是无用的。”

“改变一个人的价值观更具挑战性，或者这根本就不可能。你可以改变人的行为，但是潜在的价值观依旧不会被触动。”院区人力资源主管说。

为了帮助经理找到合适的候选者，梅奥的领导们与一家咨询公司合作，开发出一种基于梅奥诊所核心价值观念的招聘程序。“我们打算从一开始就面试那些最契合梅奥价值观的候选者，我们希望能新的员工中也建立一种梅奥精神。”

开发一套用于招聘和考核的价值观

评估体系至关重要，就人力资源而言，招聘到符合医院文化的人是第一位的。

## 2. 融入或者离开

成功的员工身上都有一个重要的态度——愿意去适应他们所信任的机构。

“梅奥不会为你而改变，有某些东西你必须去适应。”“你不可能凌驾于梅奥的体系之上，所以你必须按照梅奥的规则行事和说话并感觉良好，否则你就得离开，因为你无法改变体系。”

所有新来的医生都会配备一名导师，导师会为他们讲解梅奥文化和科室中的业务风格，正式导师制度也适用于许多新上任的行政管理人员。

梅奥请无法融入医院文化的人离开——那些价值观与梅奥所赞同的价值观相冲突的人。尤其是那些与“患者至上”和“团队精神”不相符的人。因为如果你不以一种令人尊敬却又严厉的方式处理这些文化不匹配现象的话，那么他们最终会冲淡文化和价值体系。

医院也采取诸如360度反馈在内的一系列标准对医生的表现做出评估，所有员工，包括医生在内都要在源于诊所核心价值的5条原则下接受评估考核，这5条文化原则是：

(1) 不断改进服务和服务过程来支

持诊所在医疗、教学和科研方面的工作。

(2) 促进相互尊重，并支持梅奥在多样化方面的工作。

(3) 促进团队合作、增强个人责任感和诚信意识，提高创新能力，促进信任和交流。

(4) 坚持以高标准要求个人和专业行为。

(5) 保持并提高个人专业技术和能力。

梅奥诊所的大部分员工与他们的雇主都能和谐相处。在3个院区中，医生每年的自愿离职率仅为2.5%。

在基本确认员工具有合适价值观的前提下，梅奥诊所同时投入大量资金进行在职培训，也许是一次几小时的教育课程，有的则会持续数天。

梅奥拥有自己的“卫生科学学院”提供专业技术培训，有关行政部门则提供医院文化、职业素质和管理知识的培训，这方面人力资源部会提供数百门课程，此外梅奥鼓励并资助员工参与外部教育培训机构的学习和认证。通常在梅奥工作超过五年的员工会选择整个职业生涯都留在梅奥。

## 3. 忠诚循环

医院重视那些历经重重考验有忠诚

度的员工，医院尽可能不因业务变动而裁员，尽可能保护员工的利益。当员工们相信机构对他们忠诚的时候，他们便会对机构忠诚。

## 启示：

梅奥诊所能长期保持作为一家运营高效的医疗集团，要归功于其具有共同价值观的员工。医院服务这种高度依靠员工自主的机构，其本质要素是价值观体系，自发的服务是由此而来。友善与富有人情的行为更多的来自于潜在的固有的价值观而不是培训课程。在招聘任用员工之前应尤其注意研究判断他们的价值观。

聘用正确之人是第一原则；支持并奖励他们是该原则的必然结论。评估潜在员工的一些基本标准包括如下：

个人价值观匹配医院的基本价值观。

态度决定一切——首先必须愿意融入机构。

在专业技术和团队合作方面很出色。

在现有水平之上，具有成长和发展专业技术的潜力。

对事业而不仅仅是工作有兴趣。

对雇主忠诚。

# 梅奥的启示之六

## ——医患关系是基础



顾客体验后的满意度决定口碑和回头客，即决定未来的顾客来源。因此要对顾客体验进行管理。

作者认为，顾客体验有三种，即：功能性线索、机能性线索、人性线索。

功能性线索关注服务的技术质量。任何影响顾客对技术质量印象的因素都可以称为功能性线索。为对于技术质量的感知，是理性的感知，

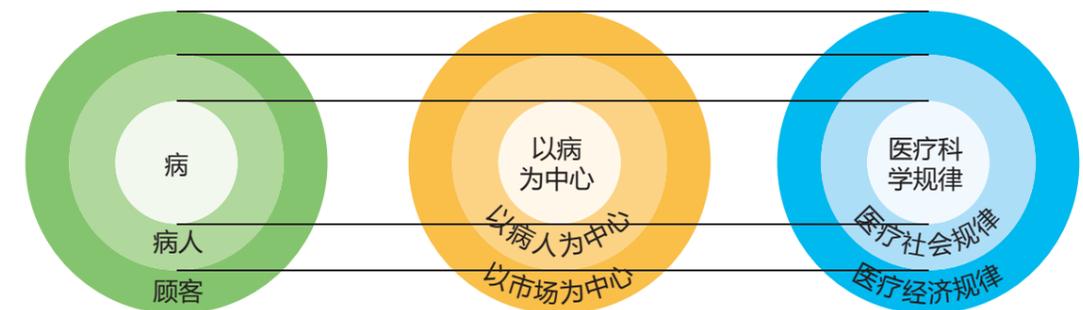
机能性线索来自无生命的物体，包括视力、味道、声音、口味和外表。而保健设施、设备、家具、陈列品、照明及其他可感知的线索提供了一种不需要语言就可以进行服务的视觉展示。为对就医环境的感知，

是感性的感知；

人性线索存在于服务提供者的行为和外表，比如说，他们的口头和肢体语言、音调、热情度和合适的着装等。为对人文化服务的感知，是感性的感知。

与作者的理论稍有不同，九鼎对超过 50 家医院的咨询的研究表明：顾客满意度减去 20% 等于忠诚度，即 70% 的满意度减去 20% 回头率为 50%，大多数的医院满意度在 60-80% 之间。而控制满意度取决于患者三大身份对应的医疗行业三大基本规律，即技术质量、人性化服务与就医环境、收费合理化三要素。

患者三个身份揭示了医疗行业三大规律。



梅奥改善顾客体验的措施为：

### 1. 功能线索：展示能力灌输信心

在医疗护理方面，患者购买的是行动方便以及对长期痛苦的缓解，而不是某种手术。在提供保质的功能性服务时，没有比按承诺进行服务更好的办法。此外在诊疗过程中，医护人员展现信心与专业性也很重要。

### 2. 机能线索：对第一印象、期望和价值的影

响 机能线索来自于代表无形服务的有形的可触摸的部分。而机能线索的一个显著作用就是营造一个良好的第一印象。

梅奥诊所设施设计集中在帮助减轻那些使用这些建筑的人们——患者、家属、其他来访者及雇员的压力。因此，诊所建筑及其设计者的目标应是创造一种令居住者缓解压力的物理空间。

梅奥菲尼克斯医院的大厅为进出的人们提供了一个令人愉悦的出口，包括

它的中厅设计、石雕工艺、室内喷泉、钢琴、彩色长椅以及带有窗户可以看到山脉的墙。门诊大楼的特点是大厅里的大喷泉、雕塑和钢琴，而在医院和门诊大楼里则展示着当地艺术家捐赠的艺术品。

### 3. 人性线索：超过顾客的期望

强大的人性线索的本质：向你所服务的对象传达尊重与敬意。

梅奥通过着装规定来体现精心安排的人性线索。患者不会遇到哪位穿着随意的梅奥医生。梅奥医生们工作时身着商务正装或者手术服。

## 启示：

质量的终极标准是顾客满意度。

服务即表演。顾客与机构的互动—或者体验—承载在能够反应服务状况的线索中。管理者需要好好的安排体验线

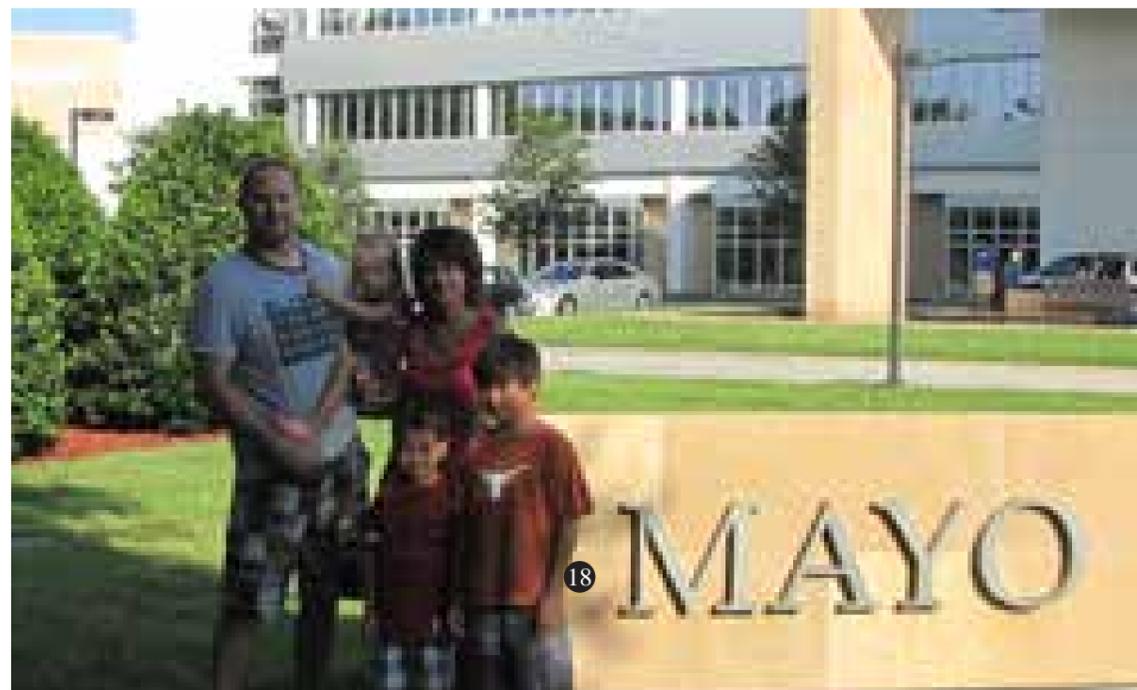
索，以正确反映情况，而梅奥诊所在这方面做的就相当出色。

通过将文化价值观驱动的自觉和有目的性的机制结合起来，梅奥诊所精心策划了一场导致感动的顾客体验。

很少有哪家机构能建立起世界级品牌并且维持一个世纪。梅奥品牌建立和维系的核​​心，是其专注于不断地在 3 种线索中的投入：功能性线索、机能性线索和人性线索。并通过对细节的系统改进提升顾客体验的满意度。

“绝佳的体验一般会将这三种线索协调起来，这些线索会生成丰富的情感联系，并往往能产生强烈的偏好和忠诚。”

九鼎认为：医患关系的目标是品牌，医患关系改善的前提是文化，基础在于患者信息的及时客观收集与反馈机制，重点则在贯穿于诊前、诊中、诊后全流程的服务细节持续改进。



## 梅奥的启示之七 ——品牌营销是手段

梅奥已经无可争辩地成为全美患者心中处于领导地位的医院品牌，同时也是全世界最具实力的医院品牌之一。

梅奥诊所的品牌是由医师、管理人员以及数以千计致力于用诊所的服务传递人道主义的普通员工所共同创造的。事实上，梅奥的品牌故事否定了一般人所持的越大的品牌需要越多广告的传统观念。

### 1. 梅奥品牌要素

以下这些因素代表了梅奥的品牌内涵：

拥有世界上最优秀的医生，而且这些医生是一个团队；

提供卓越的患者服务，而且这些服务对患者来说是足以信赖的和正确的；

拥有治疗罕见和复杂疑难病方面的

专家；

是世界上采用新型医疗手段包括顶尖外科手术的领先者；

在医学研究领域处于领跑者地位，包括最新的医疗设备和技术。

其品牌的核心价值观，是“患者的需要第一”。



### 2. 体验创造品牌

梅奥在医院环境、医生诊疗和人文

化服务的每一个接触点，都让患者充分体验和认知了梅奥医学中心的品牌价值。

服务越重要、越复杂、越易变，个性化越强，那么顾客就越是需要医院的品牌保证。“一个好的品牌对于顾客来说就意味着安全”。尤其对于医院而言。

一个服务品牌从本质上应该是对于未来服务满意的一种承诺。它是一个组织对品牌的定位，其他人对品牌的看法和组织在履行服务时实际表现的集合体。简而言之，医院品牌是顾客和同行对于医院的评价和认知，而这种评价决定了医院的市场。

梅奥诊所的领导者在经营多年后已经直观地认识到，员工们服务时的表现才是“活的品牌”。员工们每次提供的服务都会对机构的声誉造成正面或负面的影响。因此，梅奥一贯注重提高服务质量而不是进行更多的广告宣传。通过患者及其家庭的正面体验来创造梅奥的良好形象（品牌内涵），从而进一步创造出良好的口碑（外部品牌传播）。梅奥的领导者早就知道：品牌的传播依靠的是两条腿走路。

梅奥营销哲学的本质，那就是提供的优质服务要让患者及其家属印象深刻，从而使他们感到有必要告诉其他人。真

正的营销人员就是那些提供服务以及接受服务的人。

梅奥诊所的品牌都是基于来治疗的普通民众对治疗结果的满意以及同行们的赞赏，在顶级医学杂志上发表的临床和科研结果也起到同样的作用。

主要依赖于患者自发的口口相传，梅奥的市场覆盖了全美的每一个角落，甚至还包括国际患者。

关于患者们口头交流信息的最新研究显示，有 91% 的患者曾主动向别人介绍梅奥。当研究人员让这些曾经的患者估计一下他们曾经对多少人讲起过梅奥诊所时，数字平均是 40 人。在调查中也询问了那些曾经的梅奥患者是否推荐过其他人去梅奥，大约 85% 的人做了肯定的回答。类似每一个这样的患者都会为梅奥带来了大约 5 个新顾客。

### 3. 品牌管理

品牌的基础是医患关系，在此基础上也应形成一个品牌传播和管理体系以提升品牌影响力和加强品牌维护。

为了监控品牌，1997 年梅奥成立了专门的 brand 管理队伍，该管理团队由主导医师和营销委员会构成，该委员会由市场营销和传播方面的教授团队组成，

主要对梅奥品牌商标、品牌延伸和分支机构品牌名称策略进行管理，监管对象包括所有分支机构、产品和服务项目。

在此基础上，梅奥医学中心制定了一系列有关使用梅奥名称、合作品牌规范、广告宣传、品牌识别等方面的品牌管理规范，从而保障梅奥品牌在各个接触点上，与其核心价值、品牌定位相一致。

### 4. 谨慎地拓展品牌

采取四大措施拓展品牌：

(1) 发展品牌连锁医院。拓展地点选在佛罗里达的杰克逊维尔和亚利桑那的斯科茨代尔。而新院区采用医教研一体化的同一运营模式，高水平的有经验的管理层和医护人员以及同一建筑风格。

(2) 将梅奥医学实验室从一个地区机构转变为全国乃至世界性的服务机构。梅奥实验室为医院内部和外部医院提供高水平的医学实验和检测服务。

(3) 向公众发布健康信息。每年有 80 万人订阅梅奥的两份通讯：“梅奥诊所健康通讯”以及“梅奥诊所妇女健康资源”。而“梅奥家庭健康手册”已发行 100 万本。“梅奥健康信息网”每个月访问量超过 1300 万人次。还设有“梅奥诊所生活方式指导”及“问问梅奥”两条

电话诊治专线。

(4) 发展一个由医院、诊所组成的营销转诊网络，也就是后来的梅奥健康系统。

时至今日，从战略的角度来看，这四个品牌发展举措都是成功的，凭借打着梅奥品牌的服务和商品为梅奥的品牌价值做出了积极的贡献。

### 启示：

伟大的服务品牌建立在卓越的顾客体验基础之上，即顾客满意度是医院品牌的基础，而顾客满意度的前提是医院文化的内在凝聚力，而这便是梅奥诊所品牌的两大基石。

卓越的品牌依托以上两大基石，依靠口碑传播为主，同时也要建立一整套以非广告方式为主的品牌营销传播体系，尤其是针对同行的学术交流（中介转诊）体系和针对公众的健康教育（社会营销）体系，以更好地为公众和同行认知，更有效地扩大影响。

即使是世界顶级的梅奥也需要营销。

必须建立医院的品牌营销策略体系与品牌营销组织体系。

品牌驱动市场，并带动医院的发展。

# 梅奥的启示之八

## ——战略转型是未来

梅奥诊所的一条行为准则，那就是患者——员工——医院三者的平衡，即以团队合作为内在动力，以满足患者需求为导向，保证梅奥未来所需的财务资源。

以此为指导思想，规划梅奥未来的发展战略重点。

### 1. 三个院区一体化管理

梅奥将三个分院区整合为一个医院。其中最为重要的原因是，无论身在哪个院区，患者都将得到同样高质量的服务、诊断和治疗。同时它也意味着受雇于一个院区的医生同样也能胜任其他两个院区的工作，员工们也会更多的受到来自不同院区的同行的监督。整合完成后，

每个院区将不再使用独立的软件基础设施，取而代之的是一套通用信息管理系统。投资和发展决策将反映整个梅奥“集团”，而非单个院区的利益。

梅奥采用“一个医院、三个院区”的一体化管理模式而非分散管理模式，目的在于实现“一个品牌”旗帜下的资源整合与品牌维护，尤其在战略决策、重大投资、人力资源、科研教学、信息管理、临床合作等方面更为强调一体化管理，值得多院区医疗集团借鉴，可能代表未来中国大型医院集团的发展方向。

### 2. 质量改进——“我们能做得更好”

梅奥诊所在质量方面领先于所有的其他美国医护服务提供机构。

增加透明度是促进质量改进的催化剂——透明意味着在诊所内外公开医护小组的医护方法。从2007年10月开始，梅奥诊所开始把各医疗部门的表现结果发布在内联网上。同年12月，梅奥又把这些结果发布在了梅奥官方网站上以供公众监督。

在提高医疗质量的过程中，个性化医疗和医疗质量改进计划这两大辅助措施获得了政策性的优先发展。

个性化医疗是基因学发展的最新成果，这门科学开创了一个利用基因组学预测疾病并为患者提供最优预防和治疗方案的新纪元。

梅奥建立了知识学习系统(ELS)，主要提供了梅奥专家们对疾病治疗和状况处理的说明，另外还包括对常见问题的问答、关键事实及临床指导，电子系统将这些专门知识传递给主治医生，这样他们就可以学到那些他们以前不知道的关于怎样安全地对患者进行医疗护理的知识了。这项创新保证了患者无论在何处、向谁求医都能得到最好的医疗护理。除此之外，梅奥专门推动了“质量改进计划”，利用循证医学研究组织成立有关“质量改进小组”，不断研究提升高性价比的医疗服务，使员工尤其一线员工成为医院创新的主体。

### 3. 注重疾病预防

梅奥诊所想成为未来医疗护理转型的领军人物。现在，基因组学、通信技术、漏洞百出开销又大的现有医护体系，以及日趋成熟并勇于打破常规的新一代等几股志在改变医疗护理行业现状的力量使得改革势在必行。梅奥的领导人意识到：保持健康而非治疗疾病的理念可能是现代医学和未来医学的分界线。“个性化的基因医学与不断发展的成像技术相结合，将引领医学界颠覆性的革命。”梅奥诊所在参与‘发现’革命的同时，还应成为‘实施’革命的领军人物。为此，我们需要建立一套能够迅速应用这些创新成果的实施体系。

梅奥专门设立了创新和医疗护理转型中心，其作用是为实现双向互动健康医疗关系而不断创新。福布斯医生讲到：即使是在健康的时候，只要加入“梅奥健康计划”，我也会定期向梅奥诊所“报到”。如果我体内植入了芯片，那么也许在不知不觉中我可能就已经到梅奥“报到”了。每周，梅奥都会为我测量血糖，并给我发送信息。她可能告诉我，我的血糖已经从116升到124，并建议我别再吃太多的曲奇饼。这样的信息和建议是我健康计划的一部分——也是我购买的梅奥健康服务的一部分。



将来许多类似的检查和信息交换都不需要患者亲自到场。越来越多的，这种医疗护理会通过新的通信技术传送给世界各地的患者。“这就给梅奥诊所的医学目的地概念赋予了新的内涵——资源定位系统（URL）。”到时很多病人去梅奥看病就不需要走出家门了，可以进行模拟诊断。

#### 4. 培养后备领导

梅奥诊所的高层领导人很少为下一代诊所领导的人选发愁。事实上，现在，未来两代领导人基本上都在诊所内，并且已经在为接替高层领导职位做准备了。由此可以看出梅奥诊所的两个重要信条：第一，梅奥致力于寻找内部人才以延续它的价值、文化和高效的临床模式。第二，梅奥有意地致力于培养医生和高层次行政领导，在这方面，梅奥诊所职业和领导能力发展项目做出了不少贡献。

梅奥职业和领导能力发展项目是对20世纪90年代中期在院区里开始实行的培训课程的一个扩展。在认识到梅奥开设的管理技巧简介和财务、市场、管理短期培训班的基本内容已经不能够满足21世纪领导人的需要这一现实后，2005年，梅奥启动了这一项目。由内部和外部讲师共同执行，目的是通过提升管理骨干领导力致力于面向未来的战略转型

与创新。

#### 启示：

新医改下，中国医疗行业将会出现“市场细分化、经营品牌化、管理企业化、行业整合化”四大发展趋势。医院战略决策成为关键，诸如“医教研一体化战略”、“学科建设与学科人才战略”、“战略人力资源管理及绩效管理战略”、“医院文化与品牌战略”、“服务流程再造战略”、“医院信息化战略”、“集团化发展战略”等可能成为一些有实力的医院的战略选择。

在战略管理过程中，医院首先要结合外部政策和行业供求环境以及资源条件适当调整定位，牢牢地把握住自己的核心价值，也要培养拥有创新能力和能够领导改革的领导人，还要依靠员工不断改进技术和服务，并建立战略执行机制，才能使战略得以实施。

**战略决定未来！**

战略是面向未来的影响全局的重大决策，只有以发展战略为导向进行创新，医院的未来发展才有保障，对于战略执行而言，领导层和骨干员工观念的转变是前提，而决策者的远见和魄力是实现战略发展的关键。

## 梅奥的启示之九

### ——以人为本是医院文化的根本



意度。

是的，梅奥诊所的故事就是关于如何发挥人的潜能的故事，关于特殊人群从事的特殊工作的故事。

#### 1. 三大理念

梅奥的成功基于三大核心价值观。第一，患者至上；第二，团队合作；第三，优质高效。患者至上是目标，团队合作和优质高效是手段。在梅奥，核心价值观和主要战略融为一体，相辅相成。经

回到根本，梅奥最重要的文化特质是**以人为本**。正是这一特质使梅奥脱颖而出，成为医疗护理服务机构的典范。若非员工尽心尽力提供优质服务，一家劳动密集型服务机构绝不会做得如此出色。梅奥员工的服务水平直接决定了患者的生活质量，有时甚至是生命，员工团队的卓越职务也导致了90%的顾客满

营战略在梅奥深入人心，至关重要，其本身也就成为核心价值观的一部分。

## 2. 不只是理念

光有远大的理念是不够的，还需要转变成病人的切身体会。

伟大的服务机构都会关注执行力的问题。他们把焦点放在如何实施自己承诺且期望的服务。“吸引优秀的人才执行力是第一原则，伟大的服务机构会吸引伟大的员工来提供服务”。

首先，梅奥会吸引并且留下一流的员工。所以那些以患者为中心且愿意合作的员工就会慕名而来。实现医院战略的最好的办法就是雇佣那些已经有相同价值观的员工，梅奥在这一点上做得格外出色；梅奥很少需要到机构外去寻找领导，诊所的领导从有助于保持诊所核心价值观的员工里挑选并提拔他们担任领导职位，有助于保持核心价值观的一致性。

第二，梅奥文化和传奇故事相结合激励着员工做出他们最大的努力。因此梅奥的成功不仅得益于梅奥人才济济，也得益于员工竭尽全力的工作。

第三，梅奥共同协作的文化促进了员工们的个人成长。梅奥员工除了工作

努力，还不断的要求自我进步，提高知识和技术水平。

## 3. 崇高目标的力量

梅奥诊所把救助生命垂危的患者当做其存在的意义，这在具有人文关怀精神且希望在工作中有所作为的人群中引起了共鸣。换句话说，他们这些人乐于穿着白大褂去从事劳动强度大、风险高的医护服务工作。

梅奥大部分员工都已经从内心接受了梅奥的核心价值观。他们进入医疗护理行业照顾患者，梅奥“患者至上”的基本准则一开始就深深吸引了他们，一旦投入工作他们便全力以赴。这些价值观有意无意地激励着你。

## 4. 社会效益至上

梅奥诊所能够吸引并留住人才，并且能够激励他们奋发向上，部分原因是由于梅奥用自己的标准来奖励员工的出色业绩。在梅奥，出色的业绩不是创造商业利润，而是创造社会效益，这一点梅奥始终坚持不变。创造社会效益有利于社会的进步和发展，而这与梅奥通过医疗护理、医学研究和医学教育所致力

然而，这并不意味着梅奥不在乎商业利润。掌握命运的唯一方法就是忠实于它的使命和传统，并科学地进行经营。

在梅奥，医生是主导，这有助于形成梅奥使命高于利润的文化。医生领导团队和行政管理团队相互配合，给梅奥领导层带来了敏锐的商业眼光和较高的管理水平。但是，一旦双方意见冲突，僵持不下，医生的建议将起主导作用。行政管理人员确实是合作伙伴，但是地位不能和医生相提并论，这是梅奥有意而为之的。

在梅奥模式下，一切必须向患者和医生的利益倾斜。

## 5. 互相尊重的文化

梅奥的核心价值观培育了相互尊重的文化，有益于提高员工工作质量。员工极为珍视的价值观塑造了他们的行为方式。在梅奥，处处都感受到员工对患者的、员工之间的、员工对梅奥的尊重之情。梅奥对妄自尊大的人——不管他是管理层的领导、护士、医生或是其他工作人员都难以容忍。虽然这种人哪里都会有一些，但梅奥很少聘用这种人。如果梅奥聘用了这种人，不久之后就会请他离开。

## 启示：

梅奥的故事，就是以人为本的医院文化的故事。是对外以顾客（患者）为本，以内以员工（医生）为本的故事。

梅奥诊所的故事是一群人的故事。她是一个讲述一批优秀的员工，用他们最大的努力，使得一个从诞生起就一直坚持人文价值和道德的组织保持强盛的故事。

这是一个对当代中国医疗行业，面临市场化严重冲击，如何平衡社会效益、员工利益和医院发展三者关系，具有重大启迪的故事。

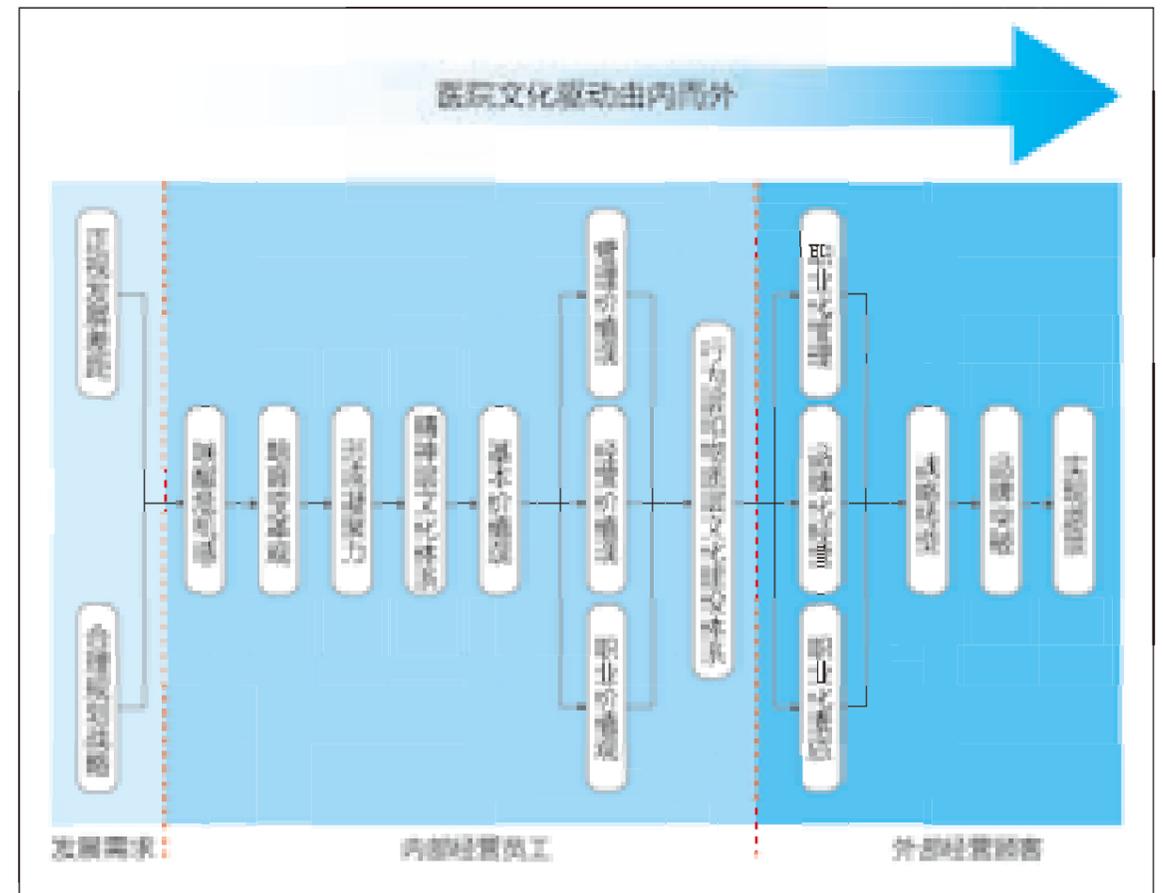


# 梅奥的启示之十

## ——医院文化是医院发展的根本



十余年来，九鼎已为全国千余家公立、民营医院提供咨询培训服务，深感医院作为一个高知识含量、高风险性、市场竞争激烈、技术创新特殊的特殊组织，其文化建设的重要性，并认识到医院发展战略与文化、品牌三要素的结合是医院突破发展的三大根本要素。战略是目标与方向；文化是灵魂与起点；品牌是过程和手段。而文化驱动力贯穿医院外部经营、内部管理与员工素质方方面面是根本。这也是梅奥给我们最大的启示。



九鼎“文化——品牌——战略”驱动模型

九鼎认为，终极而言，一个组织的全部智慧应来自于“战略思维”能力，即：

1. 时间上：前瞻性与高效性。组织和个人决策都必须是前瞻性的、可持续的，而效率是组织绩效的真正关键而非规模。
2. 空间上：全局性和系统性。组织与个人决策均必须意识到全局性与系统性。只有系统思维才能真正解决问题和可持续发展。
3. 本质上：以人为本。医院有三大根本要素：战略是目标和方向，文化是灵魂和起点，品牌是过程和手段，而本质上应是以人为本。管理是员工的心，即文化；经营是顾客的心，即品牌。医院经营就是经营人心的过程，因为人心是最根本的驱动因素。

境由心生，心转则境转！

# 九鼎“3M+3S人本经营”模式

医院绩效 | 医院品牌 | 医院战略



九鼎“3M+3S人本经营”模式认为：

1. 医院经营必须是以人为中心的经营，才能抓住本质，才能真正从根本上解决问题。
2. 医院经营的本质是“医患关系”。故医院经营分为内部经营（以员工为中心）和外部经营（以顾客为中心）。
3. 内部经营（对员工）决定外部经营（对顾客）。
4. 经营的本质是经营人心，因此医院经营是从经营员工的心（医院文化）到经营顾客的心（医院品牌）的心与心的经营过程。

医院“3M + 3S 人本经营”体系包括医院内部经营体系和医院外部经营体系两大部分：

## 1. 医院内部经营体系

以员工为中心的内部经营体系，包括：

- (1) 医院文化体系 (CM-Hospital Culture Management)
- (2) 医院经营战略 (SM- Hospital Strategy Management)
- (3) 医院人力资源管理体系 (HRM- Hospital Human Resource Management)

## 2. 医院外部经营体系

以顾客为中心的外部经营体系，包括：

- (1) 医院顾客满意服务体系 (CS- Hospital Customer Satisfaction)
- (2) 医院市场营销体系 (MS- Hospital Marketing System)
- (3) 医院品牌形象体系 (HIS- Hospital Image System)

# 九鼎业务范围

## 九鼎咨询服务范围

- ◆ 医院文化理念与文化建设
- ◆ 医院发展战略与专科规划
- ◆ 医院人力资源与绩效管理
- ◆ 医院医患关系与服务管理
- ◆ 医院市场营销与业务开发
- ◆ 医院品牌形象与视觉设计
- ◆ 医疗集团与连锁管理
- ◆ 新院投资与论证筹备

## 九鼎医院内训课程

- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| A01 医院3M + 3S人本经营模式 | A02 梅奥的启示         |
| B01 公立医院的经营战略       | B02 职工医院的经营战略     |
| B03 民营医院的经营战略       | C01 医院凝聚力与文化建设    |
| C02 医院文化创新与服务理念     | C03 医院员工职业精神      |
| C04 医院员工团队精神        | D01 医院顾客满意服务创新    |
| D02 医院服务理念与服务艺术     | E01 医院市场营销创新      |
| E02 医院品牌战略          | E03 全员营销与医生营销     |
| F01 医院人力资源与绩效管理     | F02 医院战略绩效管理SEP模式 |
| F03 中层干部管理素质和执行力    | F04 医院科室管理        |
| F05 道德经与管理者十大修养     |                   |

 九鼎医院管理顾问  
JIUDING HOSPITAL MANAGEMENT

地址：武汉市永清路21号枫丹白鹭B座1605  
Http://www.yyjg.net E-mail:jiudingyyjg@126.com  
电话：027-8244 4685 传真：027-5940 7880