

管理故事 | GuanliGushi

为麦当劳打工留下“难得”的管理财富

他们多年前都曾在麦当劳打过工,为高中或大学生活挣点零花钱,当然曾有过这样经历的绝不止他们几个。约有 2000 万美国人在人生中的某个时段为麦当劳工作过——烙汉堡牛肉饼、给食客倒奶昔或是端上薯条。对许多人来说,在麦当劳打工只是一份零工而已,没什么别的意思。可对雷诺、贝佐斯等人来说,这段年少时的工作经历给他们留下了一生受用不尽的财富。

为撰写新书《黄金机会:从麦当劳起家的辉煌职业生涯》,麦当劳高管科迪·蒂茨(Cody Teets)邀请了 46 位成就极高的人士,让他们回忆在麦当劳工作的青春岁月。书中为每个人都留下了几页,供他们闲拉家常,分享人生经历,再加上他们觉得重要的任何经验建议。其中涉及的七个关键课程值得关注。

- 1、对常做之事要娴熟精通,秩序与纪律终有回报。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯还记得 16 岁时学习如何用单手熟练地敲碎鸡蛋。“我最喜欢周六早上上班,”他回忆道,“我会弄个大碗,在里面敲 300 个鸡蛋。”那时形成的这种一丝不苟的态度和大规模运作的倾向,成了贝佐斯日后创业时的标志。
- 2、与同事愉快相处,无论他们是谁。女影星安迪·麦克道威尔回忆说,她当年在南卡罗来纳州工作过的麦当劳餐厅是个“非常优秀的工作环境,洋溢着友情和团队合作精神。”她说,日后在片场奔忙时,这种寻常和谐关系的态度助益良多。
- 3、学习如何与公众打交道。在国会占据一席之地似乎与在麦当劳当收银员风马牛不相及。可俄亥俄州国会女议员玛西娅·福吉认为两者颇有相似之处,做这两份工作时,你都得评估人们的需求,引导他们走完流程,如果有什么方面做错了还道歉——倘若有人行为不理智,你仍然需要保持耐心。
- 4、迅速解决问题,而不制造新问题。餐

厅里有很多可能出错的小事,领导企业或是为公众服务同样如此。迈克·格莱斯(Mike Grice)是一位在阿富汗服役过的海军陆战队中校,他自称青少年时代在午餐忙碌时分为麦当劳打工的经历,教会他“在压力之下作出有效的决定”。

- 5、做管理人员时,少批评,多换岗。乔治·布什(George WBush)总统的幕僚长安德鲁·卡德(Andrew Card)上世纪 60 年代末还是个大大学生时,就当上了一家麦当劳餐厅的经理,他很快意识到,不喜欢自己的职务的人难以成功,给他们施压也没什么用。因此他花了不少时间调整岗位,让唐突无礼的店员改去烤肉,让动作迟钝的汉堡包制作者员改炸薯条。“我的工作就是弄清怎样才能帮助每个孩子成功。”他回忆说。
- 6、最好的员工不需要多少管理。尽管纪律严格,麦当劳同样给表现优异的员工更多自主权。何时开始炸下一批薯条?这种简单的决定可以由负责员工个人作出。这些成就突出的人士回忆道,当年获得餐厅运营方面的少许自由有助于他们早早树立信心,听起来这颇为怪异,但倒也鼓舞人心。
- 7、自行培养人才。不断提拔有能力且刻苦耐劳的员工。雷诺观察到,即使是从“擦地板、切土豆”开始,从最底层开始学习企业运营的员工,都有机会成为高管,麦当劳素以这一点著称。他认为这很了不起,作为《今夜秀》(The Tonight Show)的主持人,他多次提拔内部员工,甚至帮助一位曾经的实习生成为执行制作人。
- 总的来说,《黄金机会》不仅是搜集了一批名人回忆多年前经历的故事,还极具创意地使麦当劳独特的企业文化栩栩如生。对任何想要规划职业前程、使大公司走上正途或教育少年子女的人士来说,这本书都大有帮助。(福布斯)

编者:对许多人来说,在麦当劳打工只是一份零工而已,没什么别的意思。可对雷诺、贝佐斯等人来说,这段年少时的工作经历给他们留下了一生受用不尽的财富。

喜剧演员杰·雷诺(Jay Leno)、亚马逊创始人杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos)、前宇航员焦立中(Leroy Chiao)、国会女议员玛西娅·福吉(Marcia Fudge)和女影星安迪·麦克道威尔(Andie Mac Dowell)有什么共同点?



全面托管 共谱新章

——成都市第三人民医院全面托管蒲江县人民医院工作成效显著

□ 李文建



为进一步深化成都市医药卫生体制改革,落实市委、市政府有关优质医疗资源“全域成都全覆盖”的指示精神,在蒲江县委、县政府的大力支持下,2010 年底,成都市医院管理局与蒲江县人民政府签署了《关于成都市第三人民医院与蒲江县人民医院深度合作办医的框架协议》,并按照中央、国务院医改精神,将托管工作确定为城市公立医院改革带动区县医院改革发展的试点项目。

“八个不变,三个确保”是成都市第三人民医院对蒲江县人民医院实行紧密型整体托管的战略方针。

八个不变。医院隶属关系不变;蒲江县委、县政府、县卫生局对医院的支持不变;医院对蒲江县城乡群众的服务职能不变;医院承担当地公共卫生职能不变;医院的资产性质和所有权不变;医院服务价格不变(政策因素除外);医院在职工身份不变;医院离退休职工的管理方式不变。

三个确保。确保蒲江县人民医院现有国有资产的保值和增值;确保蒲江县人民医院业务收入逐年增长,依据国家有关政策和医院运营情况保障医院职工收入逐年增长;确保医疗服务水平和能力不断提高。

坚持医院公益性,规范服务、提高执行力,提升医院服务能力和水平。

托管以来医院大力推进改革与发展,始终坚持公益性建设,关注老百姓就医成本,减轻老百姓就医负担,把提升医疗质量和服务

效率放在首位,优化组织架构,提升医院运营效率,聚焦医疗业务,让三甲医院的优势资源真正下沉到县级医院。蒲江医院则以“三从一确定”进行承接,两家医院融合首先就要进行观念上转变,通过医院制度的规范和落实,中层干部的公开竞聘和定期述职、院领导蹲点科室加强执行力等一系列举措,逐渐在院内形成医院特色的医学人文精神。从“人管人到制度管人”公平、公正、公开;从“我让你干”到“你自己愿意干”;从“以病人为衣食父母”到“病人利益至上”,确立“满足病人服务需求”的医院价值理念和运营导向,着力打造“五个文化”(服务、质量、管理、环境、廉洁五个方面),保障医院的可持续发展。

绩效考核和成本核算是医院管理核心,2011 年 5 月医院实施绩效考核和成本核算,将绩效考核与技术水平、科研水平、服务质量、患者满意度、贡献度大小等要素挂钩,分配向关键人才倾斜。实施以来,医院的服务质量和效率明显提高,收支节余明显提升。

提高医疗技术,完善设施设备,优化服务流程,提升服务水平,努力解决老百姓看病难。

加强专业学科建设和新技术、新项目的开展,切实解决老百姓看病难。医院成立了呼吸内科、神经内科、心血管内科亚专业学科,由市三人民医院派出专家分别担任亚专业学科主任。市三医院长期下派心血管内科、呼吸内科、神经内科、妇产科、普外科、神经外

科、重症医学科、急诊科等专家进驻蒲江医院指导和参与医疗、管理工作,竭力解决病员“看病难”的问题,让病员就近享受到高水平的医疗服务。医院自托管以来,共开展新技术、新项目 59 项,有力促进和提升了医院的医疗技术水平。

全院开展无节假日医院行动。医院通过挖潜力,进行合理派班,实行全院职工无节假日行动,做到两个“一样”,即:节假日就医、检查、服务项目与非节假日一样;节假日服务质量、服务水平与非节假日一样。

深入推进预约诊疗服务工作。根据病员的需求,医院对所有门诊、住院部医师进行预约门诊服务,并实施就诊卡就诊服务。

优化医院就诊环境和流程。医院成立了导医队,新设病员之家、药品配送中心、门诊综合服务中心等。对服务窗口人员服务观念、服务流程、服务能力进行培训提升,对挂号、咨询、收费、导医、药房等人员进行专门培训,积极打造以导医队为代表的服务标兵团队,设立患者即时评价系统,使窗口服务质量上



一个新台阶。

加强医院设备的建设步伐。医院自托管以来通过自筹资金、适度贷款添置急需医疗设备,有美国 GEI6 排 CT、电子腹腔镜、血气分析仪、有创、无创呼吸机、全自动生化分析仪、全自动电化学发光免疫分析仪、肺功能检测仪、震波碎石机、超声骨密度仪、尿沉渣分

析仪、双板 DR 机、四维彩超机、信息化系统建设等医疗设备,极大满足了广大病员的服务需求,提高了专科诊治能力。

深化优质护理服务。医院护理单元 11 个,共 8 个病区,在儿科、外二科、内一、内二、妇产科开展“优质护理服务示范病房”,使“优质护理服务示范病房”覆盖率达 63%。同时实施了 APN 的排班模式,密切了护患关系,先后有 46 名护理人员被病员及家属评选为“星级护士”,使病员对护士的满意度提升到了 952%。

加强“四改进”管理,规范诊疗行为;坚持“四合理”改进,努力解决老百姓看病贵。

医院建章立制,狠抓制度建设,从制度上保证了医疗质量的持续改进;同时加强药事管理,认真实施抗菌药物临床应用专项整治活动;全面完善医德医风考核制度;坚决查处医药购销和医疗服务中的不正之风案件,严肃行业纪律。

由市三医院专家、蒲江医院临床科室主治医师以上人员和科室骨干组成医院“四合理”及医疗质量检查督导组专家委员会。每月定期及不定期对全院各临床科室进行医疗质量督查,督导医务人员“四合理”情况、核心制度执行情况、病历质量等。将检查结果进行全院公示并与绩效挂钩,切实控制医疗成本,降低医疗费用,减轻病人负担。

托管工作现成效,老百姓得实惠,开创医改新模式。

老百姓得实惠,医院美誉度大大提升。在成都市卫生局公布 96 家医院 1-5 月的调查结果中,综合医院住院天数为 11.3 天,蒲江县人民医院为 8.2 天;门诊人次费用 1689 元,该院为 127.5 元;住院花费平均人次费用 6276 元,该院为 5652 元。处于全市较低水

平,切实降低了老百姓的就医成本。

随着医疗技术水平和能力的不断提高,本地区病人不断回流,医院的托管模式切实缓解了老百姓看病难的问题。通过持续改进服务和不断提高医疗技术水平,使当地老百姓开始足不出户,在家门口就能享受到三级医院的医疗服务水平,也提高了医院在老百姓心中的信任度,带来了良好的社会效益,除老百姓送来红报、锦旗表达感谢之情外,医院的先进事迹被报社、电视台等媒体多次报道。

创新托管新模式,初见成效得肯定。成都市第三人民医院托管蒲江县人民医院,是一种深层次的包括人、财、物的全面托管,同时被托管单位经济上独立核算,托管单位并未收取任何管理费用。这种模式在全国范围是首创,是具有成都特色模式、创新模式的全面托管,是一种新型的托管方式。在这种模式下,政府投入很少,但是起到的效益非常高,市三医院通过全面管理,将三医院的品牌、管理、医疗技术和服务理念全方位输入到蒲江医院。给予蒲江医院医务人员更多的学习成长机会,引入多项填补区域内空白的高新技术,采取了医生在同一家医院模式下的多点执业举措等,经过一年多的努力,医院各方面工作已见成效。老百姓在“家门口”就能享受到优质的医疗服务,各级领导对县医院托管以来的各项工作给予了充分肯定,同时希望加大推进力度,努力探索出一条城市医院带动区县医院共同发展的路子来。

成都市第三人民医院蒲江医院—蒲江县人民医院医院常务副院长程弓表示,医院将继续坚持完善科室设置;建设规范化、程序化流程;打造优势学科,进行人才梯队建设等软实力建设。提升医院的标准化流程的建设,提升医院整体服务水平。购置学科发展的必备设备,坚定不移地推进绩效考核和成本核算。加大与各兄弟医院的沟通和交流,将医院间的无缝对接、设备共享、学术交流、义诊帮扶等工作常态化,建设蒲江县基层医疗机构人才培训基地,加大“请进来、走出去”的力度,转变观念、转变工作方式,提升医疗服务水平和能力、为蒲江及周边地区老百姓健康提供优质的医疗保障。