



“持续进步” 的文化



大型医疗集团要面对诸多挑战，例如，脓毒症，通常由免疫系统虚弱时的严重感染引发，可造成全身器官衰竭，是造成美国住院患者死亡的头号杀手；还有褥疮，重病患者的第一大杀手，它多见于未得到妥当护理的长期卧床患者。为遏制这些病症，每家医院都希望员工竭尽全力做到最好。凯泽永久医疗集团（Kaiser Permanente）在这方面成绩斐然，在业内树立了典范。

这并非因为我们的流程与众不同，因为护理患者的规范放之四海而皆准；虽说我们对技术投入巨大，但这也不是最关键的因素。我认为，真正的独到之处在于我们的企业文化。

我们努力为集团注入倡导持续进步的企业文化，鼓励员工积极建言献策。我们曾普遍采用手动输入的方法统计胰岛素使用量，错误率较高。西北大区的一位护士建议设计一种胰岛素滴注自动计量器，最终全面取代了老方法。我们在加菲尔德医护创新中心（Garfield Health Care Innovation Center）以好莱坞的标准模拟医院环境，测试最大胆的创新想法。

集体追求持续进步，不仅能推动业绩增长，更是能凝聚庞大且多元化公司的唯一价值观。凯泽拥有 18 万名员工，为 900 万客户提供服务。约 57% 的员工是少数族裔，8 名大区总裁中只有两名白人男性。通过践行共同的价值观，公司员工能够将“自我”融入坚强可靠的“我们”。

如何才能培育持续进步的企业文化？需要满足三个条件：首先，所有人必须清醒认识到，不积跬步无以至千里，小进步终将促成大改变；第二，

员工必须渴望进步，充满激情地相信所从事的工作很有意义，并为能够更好地完成工作感到快乐；第三，他们必须对彼此有信心，相信组织可以越来越好。

好的管理者应不断肯定员工的表现。过去 6 年来，每周五下午我都给全体员工写信，祝贺公司的业绩获得提升、研究取得重大突破以及当周取得的褒奖等。我们会为医院褥疮患者数量全美最低（全国住院病人中患褥疮的比例达 7%，我们不到 1%，旗下几家医院一年中未发现一例。）而庆祝，也会为凯泽医疗在全国质量保证委员会（NCQA）的质量评分中获 29 项最高分而庆祝。

我们的行业正越来越多地受到类似质量评价的监督。美国联邦医疗保险 (Medicare) 根据 55 项指标，评测 570 家健康服务提供商的服务质量。凯泽 8 个大区中的 7 个获得满分 5 分的综合评分，另一个大区得到 4.5 分。

在一些文化中，实施透明的评价标准是一种负担，而你要建设的文化应该鼓励这种积极的透明性。追求持续进步，不仅能让企业更上一层楼，更是整个世界向善的力量。(译/王晨 校/安健/校)

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32212

