

《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》新书发布



专家解读

王岳 医院要让医务人员感受到温暖

“无影灯下，患者的腹腔内，到底谁可以监督外科医生的手？是卫健委吗？是医院院长吗？不是，是拿着手术刀的医生自己。”王岳表示，医院作为一种专家密集型组织，很难通过自上而下的行政管理来实现最佳的管理。也正因此，如何消除医生职业倦怠，提高员工爱岗敬业程度，处理好医院管理者、医务人员和患者及家属三个群体间的复杂关系，成了医院管理者头疼的问题。

“2023 年世界最佳医院”

榜单中，美国梅奥诊所排名第一；中国虽有 4 家医院入选榜单，但排名较西方发达国家的医疗机构相比尚存较大差距。对此，王岳表示：“一家好医院在管理层面可简单概括为：生活上 100% 的关爱，职工至上；工作上 100% 的严格，患者至上——但我国很多医院却没有做到，尤其在生活上忽视了医务人员的疾苦、困难与需求。事实上，医院对医务人员的关爱，会直接反馈于医务人员对待患者的态度，在生活上

关爱医务人员，让他们感觉温暖，不仅有助于消除职业倦怠，也会让患者感到安全与温暖。”

王岳介绍，《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》基于美国梅奥诊所的成功管理经验，提出了创建理想医院的三位一体纲领，分别从自主性、凝聚力和友谊性三个方面采取措施。“希望大家将它推荐给身边的医院管理者，让中国的医院越来越温暖，也让中国的医患都能感到医院的温暖。”

肖明朝 医务人员是职业倦怠高危群体

从一名临床医生走到一名医院管理者，肖明朝在此过程中见过事业上踌躇满志的医务人员，也见过遭受挫折后苦苦挣扎的医务人员。职业倦怠，可能就是改变他们状态的一个重要因素。

医务人员很容易成为职业倦怠的高危群体。在肖明朝看来，许多医生在临床工作中感到疲惫不堪，可能与工作时长分布有关。“他们工作时间并非全部用于实际工作，而是花费在等待、与临床工作关联性较低的事务上。

这就表明医务人员保障体系尚不完善。”一组数据足以证明上述观点。截至 2022 年底，全国注册护士总量超 520 万人，全国医护比为 1:1.18。相较之下，发达国家通常为每名医生配备 2 至 4 名护士。这就意味着，许多医生需要承担医疗照护等工作。

此外，过长的工作时间可能导致倦怠感增加，职业倦怠也与医疗差错呈正相关：随着工作时间延长，倦怠感逐渐增强，从而导致差错增多；差错越多，倦怠感也会相应增加。

“我们需要找到一种方法来打破这种恶性循环。”肖明朝从《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》看到了方法。该书提供了 12 项具体可操作策略的蓝图，从工作量、工作效率、价值观、归属感等方面进行总结，为创建理想医院团队精神提供重要参考依据。肖明朝指出，每当医务人员职业倦怠发生时，管理者应予以关注并认真分析，从各个方面保障医务人员的职业认同感，从而为患者提供良好就医环境。

樊荣 关注医务人员身心健康是提升医疗服务关键一环

多年前看到的一张照片一直深深刻在樊荣的脑海里——在国外一家医院的急诊科，医生接诊了一位年幼的孩子。然而，不论是如何调整救治方案、尝试哪种方法，他还是没能跑过死神，孩子最终没能挺过来。

这名急诊医生一个人缓缓地走出急诊室，来到医院对面的马路。他背对着医院，扶着栏杆，痛哭不止……

作为一名医者，樊荣深知这种无力感。“医学好像注定是一门‘失败’的学科，因为生命最终会走向凋亡，而我们能做的，只有尽可能的挽回。”

谈及为何要翻译《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》，樊荣讲述了几年前发生的一个事件。

“患者是一名国家二级舞蹈演员，因为术中一个较小操作导致出现并发症，而这个并发症直接将其前程葬送，因此酿成了赔偿金额超高的医疗纠纷，这件事给当事医生带来了沉重的打击，在面对患者及家属的大闹时，他的内心也无比自责。”樊荣表示，其实医生在医疗纠纷中是第二受害者。

这时医疗机构的管理者能为医生提供什么？如何正

确、积极处理医疗纠纷使医患双方的利益最大化？面对一系列繁杂、沉重的工作，怎样才能避免医生职业倦怠？樊荣及团队翻译此书的初衷在于此。

“关注医务人员的身心健康是提升医疗服务的关键一环，职工满意度和患者满意度是医疗机构管理水平评价的终极标准。只有高度关注医务工作者的健康状况，才有助于建立更加和谐、人性化的医疗服务体系，为患者提供更加全面、贴心的医疗保健服务，希望医院管理者们通过阅读本书能受到启发。”樊荣说。

读书心得

“我”心目中的好书标准

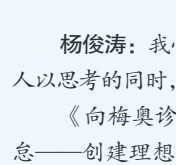
一本好书不仅仅是文字的组合，更是一种精神的寄托，一种灵魂的滋养。它能够在我们困惑、迷茫的时候给予指引，也能在我们疲惫、失落的时候给予安慰。8 位嘉宾齐聚，共同探讨“我”心目中的好书标准，推荐好书。



郑雪倩：一本好书能给读者带来知识、使人耳目一新。我关注一本书的规范性、可读性、引导性、先进性和实用性。《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》这本书选择

了一个我们国家还未完全注意的问题——职业倦怠，在诠释问题的基础上，提出了系列标准，不论是从选题上看，还是从内容上看都十分新颖。

另外，医院管理者除要解决医生倦怠问题外，还要考虑合规问题。因此我也推荐《现代医院合规管理》一书。



杨俊涛：我心目中的好书是在给人以思考的同时，能获得内心的安宁。

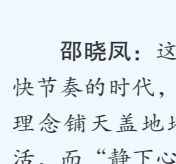
《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》引用了爱因斯坦的一句名言：“我们所创造的世界，是我们思维的产物。不改变我们的思维，就无法改

变我们的世界。”给读者留下了深刻的思考：在“内卷”时，我们是改变世界还是改造思想呢？我的答案是后者。内心的安宁就是最大的幸福，读书亦如此。



王克霞：一本好书无论是薄是厚，应是能吸引我慢读的，让我愿意逐字逐句去读的。因为它不仅能引起我内心的共鸣，还会使我产生深度思考，能对我的工作或者生活有所启发，最终让我在思想上能有所进步。

《向梅奥诊所学习消除职业倦怠——创建理想医院的 12 项行动》聚焦解决当前医学领域里职业倦怠的棘手难题，从系统上改善医院环境。另外，我想将毕啸南老师的《生而为人》推荐给读者们，该书展现了最真实的人间故事，在阅读的过程中我也收获了许多感触、幸福和力量。



邵晓凤：这是一个高速发展、快节奏的时代，大数据、运营等新理念铺天盖地地影响着人们的生活，而“静下心来读书”的时间似乎少之又少。《医师报》主办的“我与好书有个约会读书会”每年如期举办，使我深受感动。

我个人喜欢阅读的书籍分为两

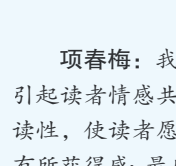
类，一是能从中获取知识的资料，二是能给予人启发和感悟的书籍，而科学性和可读性是一本好书的必要条件。

我要推荐的书籍是《鼠疫斗士：伍连德自传》，该书中记录着许多伍连德对人生的思考与智慧。



王君：阅读仿佛就是在和智者对话，和勇者交流，和仁者对视。我心目中好书的标准一是能通过阅读给

人带来心灵的宁静的书籍，二是阅读后能引发人们思考的书籍。人物传记、散文小品、身心灵成长的书籍常常可以达到这种效果，我推荐的一本书是《托斯卡纳艳阳下》。



项春梅：我认为好书首先要能引起读者情感共鸣；其次是具备可读性，使读者愿意看、看得进，能有所获得感；最后是能给人以心静。

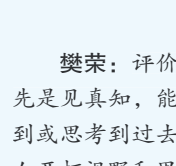
职业倦怠是职场人的一个普遍问题，《向梅奥诊所学习消除职业

倦怠——创建理想医院的 12 项行动》不仅在选题上能引起读者共鸣，且为我们提供了一个改善职业成就感的实践指南，值得推荐！



张红凯：病理科每天需要管理的事情较为繁杂，而作为科室主任，每天都在思考的事情就是：如何将团队管理好，使团队人员不仅愿意工作，还能把工作做好、生活愉快。

我在《向世界最好的医院学管理》一书中感悟到两个精髓，一是消除医师职业倦怠，二是以患者为中心。这本书是通过一个个活生生的例子向读者展示了这两点精髓的重要性，让人觉得“事情就应该这么做”，有一定的指导意义和实践性。



樊荣：评价一本好书的标准首先是见真知，能有收获，能从中看到或思考到过去没想到的事情，使人开拓视野和思路；其次是见作者，阅读一本好书就好像在与作者面对面交流；最后是为我所用，读书是为了更好的自己，通过阅读能从中

吸收、消化、激发知识和营养，最终作用于自己。

对我前半生影响最大的两本书是路遥的《平凡的世界》和《人生》，现我将这两本书推荐给各位观众和读者。