

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Эту книгу хорошо дополняют:

Компания мечты

Кевин Круз и Руди Карсан

Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг

Майкл Джордж

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл

Пять пороков команды

Патрик Ленсиони

Война за таланты

Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод

Leonard L. Berry, Kent D. Seltman

Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World's Most Admired Service Organizations

McGraw-Hill

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Леонард Берри, Кент Селтман

Практика управления Mayo Clinic

Уроки лучшей в мире
сервисной организации

Перевод с английского А. В. Козлова

Под редакцией к. м. н. О. Б. Дынник, В. В. Кулибановой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

ООО «Издательство “Эксмо”»

Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.011:614.23

ББК 65.495

Б51

Издано с разрешения McGraw-Hill Companies, Inc.

Берри, Л.

Б51 Практика управления Mayo Clinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации / Л. Берри, К. Селтман; пер. с англ. А. Козлова. — М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. — 384 с.

ISBN 978-5-91657-748-8

Клиника Мэйо — это некоммерческий медицинский центр, входящий в список 100 лучших американских компаний. Много лет клиника Мэйо считается лучшим медицинским учреждением США, и лечиться в ней приезжают тысячи пациентов со всего мира. Что же в ней такого особенного?

Леонард Берри и Кент Селтман исследовали менеджмент клиники Мэйо и пришли к выводу, что причина заключена в особом подходе к сервису и каждому пациенту. Культура обслуживания и системный подход к организации работы клиники привели к выдающимся результатам в сфере оказания медицинских услуг.

«Клиника Мэйо» — это одна из лучших книг о современном клиентоориентированном сервисе. Советы, представленные в ней, универсальны для любой компании из сферы услуг, стремящейся применить лучшую мировую практику.

УДК 65.011:614.23

ББК 65.495

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-748-8

© Издание на русском языке. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство “Эксмо”», 2013

© Перевод на русский язык, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

Оглавление

Предисловие партнера издания	9
От авторов	10
Глава 1. Бренд со столетней историей	17
Глава 2. Соблюдение принципа «Нужды пациента превыше всего»	39
Глава 3. Практика командной медицины	76
Глава 4. Практика целевой медицины	99
Глава 5. Партнерство в управлении	132
Глава 6. Поиск талантливых специалистов, имеющих общие с клиникой принципы	178
Глава 7. Культивирование признаков качества	215
Глава 8. Создание, расширение и защита бренда	247
Глава 9. Инвестиции в завтрашний день	295
Глава 10. Реализация потенциала сотрудников	333
Об авторах	352
Предметный указатель	366

Предисловие партнера издания

Правильная книга...

Уникальность данной книги заключается в том, что она очень простым языком рассказывает о краеугольных принципах построения клиентоориентированной организации, в которой сервис и отношение к своим клиентам (в данном случае пациентам сети клиник) поставлен на высочайший уровень. Авторы постоянно на живых и конкретных примерах, используя случаи из ежедневной практики сотрудников клиники, показывают, как на деле реализуется один из наиболее важных принципов клиники — «нужды пациента превыше всего».

Вековой опыт легендарной клиники Мэйо рассказывает о том, что умение выслушать — одно из самых важных условий при построении «правильного» бизнеса, каких успехов можно добиться, если во главу угла поставить стремление «сделать мир лучше». Еще больше поражает то, что люди смогли создать из этого целую культуру, которая живет уже на протяжении века и устойчива к социальным изменениям. И тем более хочется, чтобы книга нашла своего читателя в России и подобные клиники стали появляться и в нашей стране.

Мы рекомендуем эту книгу всем, кто готов изменять мир.

Команда «Медлайнсофт»

От авторов

Чтобы провести полноценные исследования и затем написать эту книгу, нам пришлось побывать в роли и учеников, и учителей. Прежде чем стать учителями, мы должны были сами изучить выдающуюся организацию, оказывающую медицинские услуги, и теперь можем рассказать, какие же уроки она нам преподнесла. Это было увлекательное и захватывающее путешествие.

Мы начинали наш проект, убежденные в том, что понимаем клинику Мэйо и знаем, что именно делает ее великой. Нам действительно было известно многое. Однако теперь, когда мы пишем слова благодарности людям, которые помогли нам, понимаем, как много нового нам удалось узнать. Чтобы написать хорошую книгу, требуется тщательное исследование и анализ. Это действительно эффективный путь познания. Мы внимательно изучали материал, стремясь увидеть то, на что раньше не обращали внимания, чтобы обнаружить новые модели и взаимосвязи. Но одно дело размышлять над идеями и совсем другое — превращать их в слова: это занятие требует более ясного и глубокого понимания. Когда вашим словам предстоит долгая жизнь на печатных страницах, вам хочется, чтобы они отображали реальное положение вещей.

Мы старались подобрать такие слова, которые максимально точно описывали бы клинику Мэйо, максимально

откровенно передавали историю предоставляемых услуг и рассказывали об уроках, которые она преподает. Мы благодарны многим людям, помогавшим нам в увлекательном путешествии; его конечным пунктом стало завершение рукописи. На написание этой книги нас вдохновил Карлтон Райдер, который сделал выдающуюся карьеру в Мэйо и ушел на пенсию в 2007 году. Он был первым главным администратором нового кампуса клиники, открытого в Джексонвиле.

Истории клиники Мэйо посвящено много работ, но еще не было книг о ее культуре обслуживания, стратегии, менеджменте и системном подходе к организации работы. Райдер был убежден, что такая публикация окажется полезной не только «посторонним» читателям, представляющим различные корпорации, коммерческие и некоммерческие организации, а также менеджерам, работающим в здравоохранении, но и «внутренним» читателям, то есть тем, кто имеет непосредственное отношение к клинике Мэйо. Ежегодно в штат этой организации вливаются тысячи новых сотрудников, и наша книга, рассказывающая об уникальных особенностях клиники Мэйо, может оказаться полезной для них. Повествующая об истории услуг клиники, данная работа способна помочь многим пациентам (а их приезжает в клинику более полумиллиона в год) понять, почему взаимодействие с этой организацией производит на них столь сильное позитивное впечатление.

Карлтон Райдер был одним из семи человек, к которым мы обратились с просьбой ознакомиться с черновой рукописью и высказать свои критические замечания. Сложность клиники Мэйо, обусловленная ее возрастом, размером, структурой управления, типом и разнообразием услуг, помимо прочих факторов, повышает вероятность невольных ошибок и неверных интерпретаций исторических событий. Поэтому мы сформировали группу рецензентов, имеющих

богатый и разнообразный опыт работы в клинике Мэйо или взаимодействия с ней, чтобы они помогли нам максимально точно и полно изложить ее историю. Работа по рецензированию была исключительно ценной, и, помимо Карлтона Райдера, мы хотели бы поблагодарить и других участников этого процесса: Джона Ла Форджи, доктора Роберта Уоллера, доктора Майкла О'Салливана, Роберта Смолдта, Мэтью Дейси и доктора Джеймса Доннелли-младшего.

Джон Ла Форджи, заведующий отделом по поддержанию связей с общественностью клиники Мэйо, не только внес много ценных предложений, но и возглавил команду; он также обеспечил поддержку, необходимую нам для сохранения независимости исследования.

Доктор Роберт Уоллер, ушедший на пенсию в 1999 году с поста генерального директора клиники и проработавший здесь врачом в течение 30 лет, сыграл ключевую роль в руководстве при осуществлении территориальной экспансии организации. Всегда доступный для нас, он был неизменно любезен, когда мы в очередной раз звонили ему и просили «разъяснить еще несколько вопросов».

Доктор Майкл О'Салливан начинал как ординатор отделения патологии клиники Мэйо в 1964 году. В 1969 году он был зачислен в штат отделения, а в 2002 году ушел на пенсию с поста генерального директора кампуса в Скотсдейле. Доктор О'Салливан сделал блестящую карьеру, став одним из самых молодых руководителей наиболее успешных проектов организации.

Роберт Смолдт, вышедший на пенсию в 2008 году, проработал в клинике Мэйо около 36 лет на административных и руководящих должностях, включая пост главного администратора. Он хорошо знаком с внутренней работой систем менеджмента организации. Роберт Смолдт консультировал нас по многим вопросам, требовавшим разъяснения и уточнения. Он внес много ценных предложений по улучшению

социальной политики в области здравоохранения и будущему развитию отрасли.

Мэтью Дейси занимает пост директора Зала наследия клиники Мэйо, входящего в отдел развития. Опытный автор и издатель, он прилежно изучает историю клиники Мэйо и является ее хранителем. Мы благодарны ему за многочисленные уточнения и полезные предложения.

Доктор Джеймс Доннелли-младший, недавно вышедший на пенсию профессор бизнеса кафедры Томаса С. Симонса Экономического колледжа Гаттона при университете Кентукки, стал нашим седьмым рецензентом. Мы обратились к нему не только потому, что он является автором, опубликовавшим множество научных работ, но также и по той причине, что он был пациентом клиники Мэйо. Мнение профессора Доннелли было очень дорого для нас. Он внимательно ознакомился с рукописью, рассматривая ее и как коллега-автор, и как пациент медицинского учреждения, о котором шла речь.

Эта книга написана с благословения клиники Мэйо, в сотрудничестве с нею, но не под ее контролем. Мы благодарны руководителям организации, которые поддержали этот проект и в своих интервью были откровенны и вдумчивы. Они не только потратили на нас время и поделились ценными мыслями, но и проявили удивительное доверие. И мы глубоко признательны им за это. Среди руководителей клиники Мэйо, оказавших нам помощь, были: доктор Денис Кортезе, доктор Джордж Бартли, доктор Виктор Трастек, доктор Гленн Форбс, доктор Хью Смит, Ширли Вайс, Дорин Фрусти, Крейг Смолдт, доктор Дон Миллинер, доктор Стивен Свенсон, Джеймс Г. Андерсон, Роберт Бригем и Джефффри Корсмо.

В главе 1 мы расскажем вам, как проходило двухэтапное исследование, предшествовавшее написанию книги. На обоих этапах мы брали интервью у нынешних и бывших

работников клиники Мэйо. Благодарим каждого нашего респондента (цитаты из наших многочисленных бесед читатель найдет в каждой главе этой книги). Мы также признательны сотрудникам всех трех кампусов, которые помогли уточнить некоторые детали и сведения, необходимые для нашей книги, а также оказали всевозможную поддержку. Среди них Николь Бабкок, Адам Брейз, Виржиния Брюс, Дороти Берч, Эйми Дэвис, Линдси Дингл, Джин Энглер, Сьюзен Фарго-Проссер, Дэниел Goldman, Джеймс Хук, Патрик Маккарти, Хейди Миллер, Джим Нассенс, Роберт Неллис, Донли Окржински, Мари Перхи, Гейл Пречел, Клиффорд Ромм, Энн Шауэр, Алан Шилмеллер, Кимберли Шмидт, Трипп Уэлч, Лори Вилшузен и Рене Займер.

Мы также благодарим Гленду Бесслер и Ширли Деффенбау, которые в течение длительного времени помогали Леонарду Берри в подготовке книг к печати. Гленда Бесслер вот уже более 20 лет является неизменным помощником Леонарда Берри по административным вопросам; она охотно принимает участие в каждом новом проекте, хотя такое участие предполагает, что занятой специалист должен выполнить большой объем работы. Это уже шестая книга Леонарда Берри, подготовленная с помощью Гленды Бесслер. Ширли Деффенбау, талантливый литературный редактор из Сиэтла, не допускает, чтобы чтение текста затруднялось из-за слишком громоздких фраз. Это был ее четвертый проект вместе с Берри.

Мы были рады воспользоваться возможностью сотрудничества с издательством McGraw-Hill, редактором Мэри Гленн и ее ассистентами. Как и McGraw-Hill, клиника Мэйо является глобальным брендом. Мы подумали, что имеет смысл соединить два бренда и посмотреть, произведет ли это магический эффект на нашу книгу.

Кент Селтман выражает признательность своей жене Кристине и дочерям Ли и Энн за горячую поддержку, которую

они оказали, несмотря на то что его увлеченность работой над этой книгой снизила производительность семейного мебельного магазина. К счастью, члены семьи прекрасно понимали, что хороших результатов можно добиться только упорной работой над крупными проектами: Кристина выполняет обязанности заботливой матери, Ли — адвоката по гражданским делам в Департаменте юстиции США, Энн — хирурга-проктолога, чье 30-летие и завершение обучения в клинике Мэйо мы недавно отметили. Кент Селтман благодарит Ли за то, что она согласилась написать рецензию в качестве простого читателя, не связанного с бизнесом и здравоохранением. Он также выражает признательность доктору Патрисии Симмонс, Франклину Иосси и Роберту Смолдту, которые объяснили культуру клиники Мэйо, рассказав, как она была сформирована ее основателями и что означает «путь Мэйо».

Леонард Берри благодарит свою жену Нэнси и сыновей Мэтью и Джонатана за их любовь и за то, что они с гордостью восприняли публикацию этой книги. Леонард Берри, в свою очередь, гордится их профессиональной деятельностью: тем, что Нэнси является активным руководителем ряда местных и региональных организаций, включая Медицинский центр Колледжа Стейшн; Мэтью руководит подготовкой программ, посвященных необычным видам спорта, на кабельном телевизионном канале ESPN, где его называют «талантливым мистером Ротором»; Джонатан создает новые телешоу и другие развлекательные программы. Леонард Берри также выражает признательность доктору Дональду Бервику и Морин Бисоньяно, возглавляющим Институт усовершенствования здравоохранения, за их горячее стремление к повышению безопасности, эффективности и производительности в области здравоохранения. Работа этих людей и деятельность их великолепной организации дарит вдохновение.

Сотрудникам клиники Мэйо мы хотим сказать, что сделали все от нас зависящее, чтобы написать правдивую, интересную и поучительную историю. Мы благодарим также наших читателей. Надеемся, что вы получите ощутимую пользу от «вложенных инвестиций».

Леонард Берри
Колледж Стейшн, Техас

Кент Селтман
Рочестер, Миннесота



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книги, бесплатные главы и новинки:

