



克利夫蘭醫院 CEO 將辭職

--Toby Cosgrove 曾用 13 年打造一家全球名院

(上接 P01)不僅如此,克利夫蘭醫院在當地、全美甚至全球持續發展、不斷壯大,最近在 Acon 建立了一家世界級的新醫院,還在佛羅里達州建了一棟五層大樓。此外,克利夫蘭醫院還不斷覆蓋全球各地的患者:2006 年在加拿大多倫多建立健康中心,為當地患者提供醫療服務的同時也為其主院區吸引加拿大患者;2015 年克利夫蘭醫院迪拜中心開業,位於英國倫敦的克利夫蘭醫院有望在 2020 年接診患者。

克利夫蘭醫院在當地、全美甚至全球持續發展、不斷壯大,最近在 Acon 建立了一家世界級的新醫院,還在佛羅里達州建了一棟五層大樓。此外,克利夫蘭醫院還不斷覆蓋全球各地的患者:2006 年在加拿大多倫多建立健康中心,為當地患者提供醫療服務的同時也為其主院區吸引加拿大患者;2015 年克利夫蘭醫院迪拜中心開業,位於英國倫敦的克利夫蘭醫院有望在 2020 年接診患者。

Cosgrove 在任的 2004 年到 2016 年,克利夫蘭醫院一直在穩定增長:科研型醫生(physician-scientists)的數量翻近了一倍,從 1800 名增至 3400 名;總就診量從 280 萬上增至 710 萬;研究基金從開始的 1.21 億美元達到現在的 2.6 億美元;醫院主院區的基礎建設也大變樣,此外還建立了 Miller Family Heart & Vascular Institute、Glickman Urological & Kidney Institute、Cleveland Clinic Taussig Cancer Center、Tomsich Pathology & Laboratory Medicine Institute 以及正在與美國凱斯西儲大學(Case Western Reserve University)合作在建的健康教育中心。

據美國新聞與世界報道:2016-2017 最佳醫院排行榜中,克利夫蘭醫院位列第二,在臨床治療效果、患者體驗、創新等方面都處於全球領先地位。Cosgrove 表示:“在這樣一個優秀、細想超前並且以患者為中心的機構工作是我的榮幸。克利夫蘭醫院在臨床、創新和醫學教育及研究上享譽全球的名氣,是所有醫療工作者任勞任怨為患者提供最佳醫療服務的結果。”

領導人培養一直是克利夫蘭醫院的頭等大事之一,到現在克利夫蘭醫院已經有一個龐大的優秀醫生領導人資源池,他們隨時可勝任醫院總裁、高層管理者、重大項目負責人等角色。

“克利夫蘭醫院內,任何領導人的目標都是將診所變得更好,毫無疑問,Toby 做到了。”克利夫蘭醫院董事會主席 Bob Rich 說,“我們享譽世界的名氣是從過去 13 年里才建立起來的,他給醫院帶來了顯著增長,並且將業務向全球延伸。”首先設立了患者體驗辦公室

Cosgrove 在任職期間一直特別關注患者照顧和患者體驗,重新整合臨床服務,將各項服務按照患者疾病和器官而非圍繞醫生進行設計,形成了以患者為中心的模式。

他首先提出了“患者至上”的理念,在全美首先設立了“患者體驗辦公室”,並僱傭了第一個首席患者體驗官(Chief Patient Experience Officer),主管患者體驗、患者照顧中的生理和心理反應等。

此後醫院進行了一些列的改善項目,有些改進是和環境有關的,比如讓醫院更具家庭風格,不再枯燥冰冷。為此還請著名設計師 Diane Von Furstenberg 重新設計了醫院的病號服,並且給許多住院房間增加了可以擴展



的床位,以保證家庭成員入住。最初,一些圍繞“患者至上”的改進項目受到了很多醫生的排斥,如當時提出的將車庫和停車場里最便捷的停車位保留給患者,而不是留給醫生。但是 Cosgrove 態度非常堅決,他跟員工說:“這還不夠,成爲一個偉大的醫生必須意味着在技術上十分出色,同時對病人態度很好。”不得不說, Cosgrove 的堅持和領導力讓“患者至上”得以在全院貫徹。

的排斥,如當時提出的將車庫和停車場里最便捷的停車位保留給患者,而不是留給醫生。但是 Cosgrove 態度非常堅決,他跟員工說:“這還不夠,成爲一個偉大的醫生必須意味着在技術上十分出色,同時對病人態度很好。”不得不說, Cosgrove 的堅持和領導力讓“患者至上”得以在全院貫徹。

克利夫蘭醫院是全美第一個將患者體驗作爲戰略目標的大型教學醫院,此後將其不斷推廣,自 2009 年起連續舉辦“克利夫蘭患者體驗峰會”,從最初的幾百個參會者已經發展到吸引全球 39 個國家幾千人的醫學盛宴。甚至,前美國總統奧巴馬也多次在演講中號召美國醫療體系以克利夫蘭爲模板。

Cosgrove 將“患者至上”貫穿整個醫院,以此爲指導的管理思想都凝聚在他寫的 The Cleveland Clinic Way 一書中。此書中他詳細闡述了協作醫療爲何更高效、共情心對患者治療效果的重要性、如何利用大數據改善醫療質量降低醫療費用等。該書被稱爲解決醫療問題的藍皮書。

和麥當勞十年大戰
Cosgrove 任 CEO 期間提出了很多大膽的創新,不僅涉及患者,還對醫院的大環境、員工等都有要求。

他認爲,醫院應該爲患者提供健康生活的榜樣並提供健康的飲食,在 2004 年 10 月上任之初,就用兩個月將必勝客“趕出”克利夫蘭主院區。隨後又開始了“驅逐”麥當勞的十年大戰,终于在 2015 年將麥當勞請出醫院。2007 年,他宣佈不再僱傭吸煙的員工,在接受採訪時他還曾說:“如果法律允許,我絕不會僱傭肥胖員工。”雖然引起了很多爭議,但 Cosgrove 認爲這是一個討論肥胖問題的好機會。

此外,Cosgrove 在職期間還發起了一系列針對患者、員工和社區健康的項目,包括:在克利夫蘭醫院內全面禁煙、爲員工免費提供 Weight Watcher 和健身房會員卡、禁止院內餐廳提供油炸食品、在夏秋兩季每周開設農民市場等。

這些努力的結果就是,克利夫蘭醫院被《財富》評爲“醫療領域最適合工作的地方”,被美國道德學會(Ethisphere Institute)評爲全球最具道德企業(World's Most Ethical Company)。

打造美國最牛學科

Cosgrove 在美國弗吉尼亞大學醫學院獲得醫學學士,之後在麻省總醫院、波士頓兒童醫院和倫敦的 Brook General Hospital 完成臨床培訓。在麻省的威廉姆斯學院完成碩士。

從 1975 年加入克利夫蘭醫院,Cosgrove 已經在這里工作了 40 多年。1989 年,他成爲心腦血管外科(Department of Thoracic and Cardiovascular surgery)主任。在他的領導下,克利夫蘭醫院的心臟項目在《美國新聞與世界報道》的評選中連續 22 年排名第一。2004 年任克利夫蘭醫院 CEO 以前,Cosgrove 已經是一個有 30 年臨床經驗的外科醫生,共進行手術約 2.2 萬例,是瓣膜修補術方面的專家。

Cosgrove 共發表過 450 篇論文、著作章節,還是“The Cleveland Clinic Way”的作者。作爲一個創新者,Cosgrove 開發的 30 項手術和臨床產品獲得了專利。

2016 年,Cosgrove 被評爲財富年度商人,排名 14,是 Modern Healthcare “醫療界最有影響力的百位人物”、“最強醫生領導人”,還是克利夫蘭醫學名人堂的一員。

