

## 深读

# 把李嘉诚的每一分钱都用在最该用的地方

本报记者 刘彦朋 王尚磊

“任何一家基金会,如果在金线上没有好好管理,那就是最基本的管理制度不健全,很容易产生弊病。我们之所以这样做,最主要的是因为这些钱得来不容易啊,这是李嘉诚先生一个人的钱,我们不忍心看见他的钱被用在不该用的地方。”

——李嘉诚基金会高级项目主任林维德

## 每条规定背后,都有很多程序盯着你

“一个花瓶能值300多块钱,有点贵啊!”

“花瓶是装饰品,哪有个准价啊,说它值500块,它也值;说它值5万,也有人信。”

9日晚6点多,聊城市人民医院东区一栋三层小楼配楼里,宁养院护理人员毛凤英和全科医生田银璞、社工姚荣等人,刚从东昌府区李海务镇荆庄村“查房”回来。

宁养院院长高杰和文职员张士哲一直在办公室,等他们回来对上月初宁养院开业花销的账目。张士哲专门给全国宁养院汕头总部上传账目和电子病历,他与毛凤英在一个花瓶价格上产生了分歧。

张士哲告诉高杰,从开业到当天一共收治了15名癌症晚期患者,为他们免费提供止痛药费用加上其他运行费,一共花了8000多元。“今天总部又来电话了,要把线路再细化一些,争取出去一趟顺路多去几家,不能东一家西一家的,浪费油钱。”高杰说。

作为专门为癌症晚期患者提供止痛、临终关怀的公益组织,聊城市人民医院从向李嘉诚基金会宁养服务计划办公室提出申请开办宁养院到签订合同,不到一个月时间;到7月份成立,总共不到4个月,其中还包括一个月的学习培训时间。

对于高杰等人来说,这段时间就像上学,每天都得学很多东西。

“而且学到的,就得遵守,宁养院的每条规定背后,都有很多程序像眼睛一样盯着你。比如说财务状况,全国宁养办每年年初把120万元(第二年开始追加到130万元)拨给我们医院财务科,我们去病人家产生的油钱、过桥费,患者的医药费,每个月必须把这些费用的票据扫描到电脑上,再通过网络传到宁养院管理上报系统。总部逐一审核之后,认可签字、留底,我们拿着他们签过的单,再找医院院长、负责管理的科室职能部门、宁养办主任三人分别签字,才能从医院财务科拿钱。最后,年终还得给汕头总部报费用总数,总部再根据每月交上去的报销单据汇总核查,看能不能对上账。所有单据、发票必须在背面注明用途及经手人签名。”

此外,除福利支出、汽油费用、差旅及培训费外,凡任何大于(含等于)500元的采购或开支,张士哲要填写《经费审批表》,传真或扫描原件送总部审批,后送院领导审批后纳入医院招标采购系统购买。

“比如开视频会议需要买投影仪,提出申请后,总部会把投影仪的价格发给你。去哪家公司买,总部已经联系好了,并把销售单位的账号发给医院财务科,由医院财务科直接划账给销售公司,对方再把发票寄过来。这中间,当

地宁养院根本没机会接触到钱或者销售单位,一点吃回扣、拿提成的空间也不给你。”高杰笑着说,如果在内地,可能只需要领导批个条子,就能引进数十万元设备,中间很容易滋生腐败。

## 我们平时遇到的情况,都是“让领导先走”

“这些细致到啰嗦的要求是不是一纸空文,从培训时就能看出来,那可不是闹着玩。”高杰对他在上海的24天岗前培训印象深刻。

“上课前先测试做选择题,会多少就做多少,先摸个底,到晚上10点,上完11个小时的课,再来一次后测,看你这一天到底学到多少东西。在咱们这儿,就是学校里的学生也做不到这些,更别说其他的职业培训,大多都被当做编关系网的良机。”高杰说。

上课不能迟到,迟到几秒钟,椅子就搬到讲台上了。有一次高杰到了课堂,先把水杯放在座位上,出去接了个电话,负责培训的李嘉诚基金会医疗慈善项目高级项目主任林维德发现上课时间到了,还有座位空着,立即要求把椅子搬掉。“多亏同位儿提醒他,说我已经到了,在外边接电话,林主任才网开一面。”高杰说。

下一次开会,到了时间,仍有空着的座位,椅子当即就给放倒。“你迟到之后,再把椅子扶起来坐下,当着那么多人的面,也很难受,逼着自己慢慢养成守时的习惯。”高杰说。

有一次,全国宁养办主任罗敏杰给主管培训的林维德求情,说学员来培训好多天了,还从未出过培训大楼,是不是少上一个晚上的课,让大家出去转转。“林维德当即就说‘不可以’。他们就是这样,只要是自己负责的,谁求情也不会开后门,说一是一。按照咱们现在的风气,谁敢和一把手对着干?”

“咱辛苦,人家更累,像罗敏杰一样的管理层,基本上都是60岁以上的退休人员。每次上完课,咱们拍拍屁股走了,罗敏杰和其他总部管理层的工作才开始,收拾话筒、网线、投影仪,这些‘领导’就成了会务人员,他们从来不专门花钱请人收拾。人家那可不是作秀,而是自然而然地,一直就这样。这在我们内地人员的脑子里,简直不可思议,因为我们平时遇到的情况,都是‘让领导先走’。”说到这里,高杰突然提高了音调,甚至有些激动。

“每次吃饭,学员10人一桌。罗敏杰,也就是我们宁养院的总头儿,她自己从没固定的吃饭座位,每次都是等我们快吃完了,她收拾完会场才到餐厅,说不定从哪搬个椅子来,随便找张桌子坐下才开始吃,我们都很好意思。”高杰感慨。

“领导都这样,我们还能说什么?也正是这样,大家对培训管理太严的抱怨都没了,啥规定都自



▲聊城宁养院护理人员正在为一名肺癌晚期患者进行常规检查。和患者谈话保持多大的距离,都有一整套规范。刘彦朋 摄

## TEGAO 特稿

一个月前,全国宁养医疗服务计划聊城宁养院在聊城市人民医院揭牌,这是李嘉诚基金会在山东办的首个宁养院。李嘉诚基金会每年拨给全国30余家宁养院5000万元,用于对内地家庭贫困的癌症晚期患者进行临终关怀。

当“香港经验”落户聊城时,会产生哪些观念和制度上的冲突?而李嘉诚基金会又如何确保资金安全、分支机构运转高效?9个人掌控5000万慈善基金,如何确保把每一分钱用在最该用的地方?李嘉诚基金会的一些经验和做法,或许能给那些遭遇信任危机的内地慈善机构,带来一些启发。

### 觉遵守。”

集体学习完,回到聊城,每隔一周还要开两个多小时视频会议,“这个会议上,总部会指定某个宁养院提供典型病历,给其他宁养院分享。然后再请几个宁养院的人,对病历点评,这就能看出你平时工作用心。人家都说得头头是道,咱代表聊城、山东说不出个一二三,一年半载不出一个典型病历,那情何以堪啊,所以平时就得下工夫,与患者打成一片。”高杰感慨。

### 将临终关怀“量化”

和患者谈话要保持一条手臂长短的距离,与患者之间呈

45度或90度角。“每一项都有详细规定,写在每一年最新更新出版(截至2010年底,已出至第五版)的管理指引上,甚至对工作服的价格上限和使用年限,都有说明。这就是一整套规范。这些你遵守不了,其他也很难达到标准,总有露馅的地方。”高杰说。

对宁养院每年服务患者人数,总部都有硬指标:开业后第一年350例;第二年450例;第三年550例(新患者+既往患者)。

每位患者的病历本多达30至50页,除了需提供本人身份证、户口本原件及复印件、二级以上医院的病情诊断书原件、贫困证明之外,还有总部提供的病历模板,让医生在家访时根据病人实际情况填写。“疼痛评价、患者的食欲、面部表情等,都必须得到具体的量化,然后通过这些数据判断是不是符合救助标准,筛选病人这块他们不管,但是我们必须把病人的病历通过内部系统交上去。”田银璞说。

“这也是我们为什么从开业以来,从提交的50份申请中,只选出了15名救助对象。有人开着轿车、戴着金链子过来吵闹,要求成为救助对象,还有人通过关系打招呼。是关系介绍的不要紧,但我们必须通过家访核实对方是否符合条件。”高杰说。

“每年年底,总部会委托具有公信力且双方都信服的第三方医疗鉴定管理机构来审计病历。医嘱是不是准确,符合医学及管理指引的要求,用药是否符合标准,审计完后公布量化成绩,60分及格,不及格的提出整改方案,连续三次整改仍不及格,他们就要解除合约了。”高杰介绍。

总部还会定期下达月度学习计划。“比如你这个月要看哪些视频,读哪些书,然后还要写观后感、心得,月底交上,然后打印出来,由主任到护理人员、社工,逐一签字,确认大家都知道这个事,并按照通知要求去做。这个月我们第一次参加学习,看的视频是《旅行小屋》,说的是在人生中,要满足一种愿望,有些东西要舍得丢掉,学会放弃,才能达到目标。”高杰觉得,这是一种软性监督,通过不断强化,达到对这一工作的高度认同,比硬性规定更有效。

“对我们来说,各个方面都是一次全新感受。”高杰感慨说。

## ○纵深

### 基金会管不好钱 肯定会出现问题

目前,李嘉诚基金会全国宁养医疗服务计划在内地设立了30多家宁养院,而宁养办汕头总部一共只有9个人,分管着财务、IT、培训、项目考察、行政管理等,几乎一个人负责一个方向。总部负责人罗敏杰在澳大利亚长大,澳大利亚墨尔本大学医学博士,原来做医生;分管教育培训的林维德出生在美国,在台湾长大、工作,一直做护理工作。两人都是在接近退休年龄时,直接放弃工作,参与李嘉诚基金会宁养服务计划的。

“任何一家基金会,如果在金线上没有好好管理,那就是最基本的管理制度不健全,很容易产生弊病,肯定会出问题。”在电话里,林维德的声音平淡如水,却不乏感染力。“我们之所以这样做,最主要的是因为这些钱得来不容易啊,这是李嘉诚先生一个人的钱,我们不忍心看见他的钱被用在不该用的地方。有些人可能觉得量化得太细,是对他们的不信任,实际上,只要把规范学习并运用好,就会理解这套机制。”

“基金会不是企业,可以通过开源,让大家过得舒服,基金会只能节流。在任何一个地方能省则省,把每一分钱用在最该用的地方,比如说很多地方开大会都请专业的会务公司来做,那要花很多钱的。我和罗先生就是想把钱省下来,就能让更多的病患减轻疼痛。”

“我和罗敏杰在海外这么多年,这样做事习惯了。”林维德说,现在全国有30多家分支机构,汕头总部一共只有9个人,没有谁太在意工作有多辛苦。“事实上,我们星期一到星期天几乎都在工作。我们愿意用自己的努力,换来所有工作人员对宁养理念的认同,把慈善精神传给他们,因为我们做的是慈善事业啊,可以不讲奉献,但得善始善终,把李嘉诚先生奉献出来的钱和爱心,能够真正用在患者身上。”

对于跟各地医院合作开展宁养院出现的各种问题,林维德觉得这很正常。“刚开始理念不同,人家怎么会一开始就相信你啊,但这都没关系,这也是我们为什么制订这么细致的学习、交流活动,这些困难都是能克服的,因为我们有一个大的前提,那就做善事,所有的问题都会在这个大善事之下化解。”

“但具体讲,临终宁养关怀在内地是一个崭新的工作,很多人对这个工作并不明白。我们需要的是真正了解、认同这件事的人员,而不是敷衍了事。这才是最大的难题,其他都是可以克服的。”林维德说。

对于内地官方慈善机构暴露出的问题,林维德觉得,现在内地用于慈善的钱是不缺的,主要是内地慈善项目还不够多,民间力量进入慈善的门槛太高,如果政府开放这些项目,再有很多政策支持,肯定会有更好的发展。

“慈善项目就是慈善项目,我们都按照既定的规则去做,如果真的有人诚心要骗我们,我们宁愿让他骗好了,因为我们本着一颗爱心来帮助他。所以,对一些患者,既然来了,需要救助,而且带齐了相关证明,我们愿意相信他,这是真的。哪怕使一点小技巧,我们也原谅他。我们希望他们善终,在生命的终点,能够有尊严地生活每一天。”林维德说。