

## · 医院管理 ·

## 对中小型医院科研管理工作的几点思考

李瑞斌, 杨 晨, 王 勇

〔摘要〕 探索中小型医院科研工作管理,是加速科技兴院稳步发展、快速发展的步伐。从 2000 年起,医院健全科研管理组织,不拘一格地进行人才培养,帮助科室选题立项,加强跟踪管理,环节管理,推动医院快速健康发展。几年来在国内外各类杂志上发表专业学术论文 3000 余篇,获省部级和军队级科技进步奖 65 项,平均每年军区立项课题 3~4 项,获科技进步奖或医疗成果奖 2~3 项,医院由过去的“袖珍医院”发展为目的的“三级甲等”医院。

〔关键词〕 科研;管理工作;思考

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2012)03-0273-02

科研是中小型医院发展的命脉,是医院内涵发展的必由之路。我院从 2000 年开始按照“科技兴院”的发展思路,狠抓科研工作,由原来编制仅有 100 张床位、在院病人不到 150 人的小医院,也是全军有名的“袖珍医院”,发展至目前拥有 750 张病床位、日在院 800 个病人、年效益近 2 亿的三级甲等医院,处于当地大医院的行列。本文着重对中小型医院近几年如何抓好科研工作初步探讨。

### 1 高度重视,健全组织,营造科研氛围

20 世纪 80 年代由于军队编制体制调整,医院缩为小型驻军医院,仅能处置一些简单的常见病、多发病,稍重一点的患者就要转往上级医院治疗。由于缺少人才,医院只能应付一些日常工作,谈不上什么发展。随着学习实践科学发展观的不断深入,党委一班人深感医院不发展是没有出路的,迟早被历史淘汰,发展才是硬道理。要发展必须深入了解科学发展观的内涵,找出医院存在的不足和制约医院发展的瓶颈,真抓实干,在医院谋求发展上下功夫,党委一班人思想统一,在科研工作上真正舍得投入。首先建立健全科研工作各种规章制度和相关组织,成立了由院长为主任委员的《科学技术委员会》,并下设以医疗副院长为主任委员的《学术委员会》,临床科室则成立科研攻关组,由科主任担任组长。组织成立后,根据实际情况,制定三年科研发展目标,根据专业不同,指令性分派科研任务,任务到科、分工到人、各司其职,并制定了一系列奖惩规定,完成任务者除经济和物质奖励外,还与调职晋级挂钩;未

完成任务则予以处罚,属于个人原因者给予重罚。医院各种组织制度完善后,科研管理井井有条,平均每年发表医学论文在 200 余篇,获军队和省部级以上科技进步奖 2~3 项。近 10 年来,医院共发表医学论文 3000 余篇,获省部级以上的科技进步奖 65 项,在军内外都享有较高的声誉。

### 2 提高待遇,搭建平台,优化科研队伍

医院要发展,人才是关键。中小型医院本身人员就少,更缺乏科研人才。针对这种情况,医院党委一班人统一思想,采取不拘一格的方式培养科研人才。一是引进高素质人才。到省内外各大医学院校招贤纳士,引进学科急需人才,重点引进研究生以上的高学历人才,给予优越的条件。二是外派培养人才。选调有发展前景的优秀人才到军地大医院进行系统深造学习,签订责任书,学成以后,必须返院,服务于医院,防止人才流失。三是请进来带教人才。对未能外出人员进行不脱产在职提高,医院每季度邀请军地 1~2 名专家来院帮带 1 个月,综合性讲学 1~2 次,并对应参学人员进行学分登记,全年修不满规定学分者不参加年终评先评优,并影响调级、晋职。近年来由于措施有力,医院人才梯队已逐步形成,目前拥有博士学位者 5 名,硕士 36 名,临床专业本科学历达到 100%,一大批高学历人才走上了科主任的工作岗位,临床科主任中硕士以上学历占 75%,成为医院的中流砥柱,在医院建设和发展中发挥着很大的作用。

### 3 协助科室,选题立项,创新科研思维

医院要发展,科研是关键,这是一条永恒不变的规律<sup>[1]</sup>。长期以来,一些科室尽管在某些专业

作者简介:李瑞斌(1970-),男,山东蓬莱人,副主任医师,从事军队医院管理工作

作者单位:233015 安徽蚌埠,解放军 123 医院

方面在当地小有名气,甚至被医院列为重点的科室,但没有一篇像样的论文,没有一项科研课题,更没有一项科技进步奖之类的成就,由于从未涉及过项目立项和报奖工作程序,常显得无从下手。对于这种情况,医院采取重点帮扶的方法进行帮带,组织科研指导小组,由业务副院长挂帅任组长,医务处一名科研助理员专门负责,深入到科室,了解科室学科发展前瞻,解决科研薄弱环节,讲解科研立项和申报程序以及成果鉴定方式,由于工作到位,这些科室科研热情明显高涨,立项课题明显增加。医院平均每年在军区以上的立项课题有 3~5 项,其中重点课题 1~2 项;院管课题 20 余项,基本每个科室都有课题。全院平均每年发表医学论文 200 余篇,获省部级以上科技进步奖 2~3 项,这在同等医院中是名列前茅的,医院多次被上级卫生主管部门评为科研先进单位<sup>[2]</sup>。

#### 4 跟踪管理,保质保量,完善科研机制

跟踪管理、保质保量对科研工作是十分重要的。对临床科室而言,业务工作比较忙,有时候科研工作就得让步或者一定程度上受到影响,不能按照科研项目进程完成。外科系统曾经有一军区级重点课题,由于过程管理不力,3 年无进展,无一篇文章发表,甚至连开题报告都不完整,导致课题的天折,造成很不好的后果。针对这种状况,医院在制定相关规定基础上,指派一名科研助理员专职负责科研监管工作,定期到有课题立项科室,进行跟踪管理和细节管理。要求开题的项目,课题组负责人立下军令状,每 3 个月要向医院学术委员会书面汇报一次工作进展;每半年要向科委会集体汇报一次阶段工作情况,课题结题前组织专家再次会审,尽量完善课题内容,使课题能高质量、一次性通过专家鉴定。由于近几年加强了这方面的管理工作,医院所立项的课

题都能保质、保量、按时完成,再也没有出现拖题现象<sup>[3]</sup>。

#### 5 结题准备,协调评审,提升科研实力

课题完成,结题评审十分重要,这是对科研成果的初步认定,也是对科室科研工作的认可,否则几年的辛苦就付诸东流,所以结题准备、成果评审十分重要。我们在每个课题结题前两个月通知课题组负责人做好相关材料准备,结题前一个月写出结题书面报告交医院科研助理员进行初步审定,课题结束后按评审要求整理评审完整资料,交医务处组织医院专家组初审,医院专家评审目的主要是找问题完善资料,然后再由课题负责人重新整理资料报相关部门评审。由于我们近年来工作做的比较细致,比较到位,所有市级课题、省级课题和军区级课题均一次性通过,无一例退回重审<sup>[4]</sup>。

综上所述,我们体会到“科技兴院”是医院发展的必由之路,在医院的发展中起着至关重要的作用,而加强科研的跟踪管理和细节管理是早出成果和多出成果的根本保障<sup>[5]</sup>。

#### 【参考文献】

- [1] 李瑞斌,鄢启军,聂春玲.全面加强科研管理 促进医院建设与发展[J].淮海医药,2001,19(2):170-171.
- [2] 焦留宏,赵亚萍,王赫铭,等.军队中小医院人力资源管理探讨[J].东南国防医药,2010,12(6):562-564.
- [3] 王惠,杨明.医院人才队伍建设的思考[J].解放军医院管理杂志,2004,11(2):182.
- [4] 张鑫,于军.推动军队医院科学发展的几点思考[J].东南国防医药,2010,12(6):558-560.
- [5] 卢慧铭,汪海涛,卢倩.提高临床诊治水平 创建研究型医院[J].解放军医院管理杂志,2010,17(1):41-42.

(收稿日期:2012-01-12;修回日期:2012-03-26)

(本文编辑:孙军红)