

## · 医院管理 ·

## 新形势下加强军队医院科室文化建设的思考

陈锦珊<sup>1</sup>, 林秀丽<sup>1</sup>, 张亚坤<sup>1</sup>, 赵学东<sup>2</sup>

〔摘要〕 科室作为医院的基本构成单位,其文化的塑造与培养,越来越受到医院管理层和科室领导的重视。新形势下,军队医院科室文化建设,应当从物质文化、精神文化、制度文化、执行力文化、技术文化、人才文化、服务文化、安全文化等不同层次、全方位去谋划。同时,要与时俱进,不断创新发展,保持科室文化强大的生命力。

〔关键词〕 军队医院;科室文化

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A 〔文章编号〕 1672-271X(2012)04-0370-03

医院文化是医院在长期的实践中逐步形成的具有自身特色的基本信念、价值观念、道德规范、规章制度以及行为方式的总和<sup>[1]</sup>。随着医院管理理念的不断更新,科室作为医院的基本构成单位,其文化的塑造与培养,也越来越受到医院管理层和科室领导的重视。

## 1 科室文化的内涵

科室文化,是一个科室在建设发展过程中,逐步形成的适宜于本科室员工认同并执行的,关联科室和服务对象所能感受的价值理念、管理制度、行为规范、人文环境、个性品牌及其对所在医院品牌的贡献性的总和。它是医院文化的重要组成部分,既具有医院文化的共性,也具有科室自身的特色与个性<sup>[2]</sup>。科室文化是一个科室内的系统工程,关联到科室建设的诸方面,包括科室环境建设、设备更新、科室精神培育、团队意识建设、科室形象的树立、组织机构的健全、规章制度的制定、管理体制的完善、职业教育的开展、礼节礼仪的培训、文体活动的开展等<sup>[3]</sup>。

## 2 科室文化的作用

**2.1 导向作用** 科室文化是一个科室的价值取向,规定着科室所追求的目标,引导着科室沿着健康、理性的轨迹发展<sup>[4]</sup>,是科室员工行为准则和道德规范的依据和准则。在科室文化氛围中,群体行为准则和道德规范,造成强大的使个体行为从众化的心理压力和动力,在潜移默化中使科室员工形成科室共

同价值观,自觉把科室目标作为个人追求的目标<sup>[5]</sup>。

**2.2 凝聚作用** 科室文化如同一种强力的粘合剂,其核心价值观不仅能把全科人员紧紧地联系在一起,而不是一盘散沙,还能使个体产生以科室为家、同舟共济的全局意识,增强立足本职干好事业的责任心和使命感,进而形成强大的团队战斗力。

**2.3 激励作用** 科室文化激励作用往往不是依靠外在的推动,而是通过共同的奋斗目标以及积极向上的价值观和行为准则,激发全科人员奋发进取的自觉行为和内在积极性,唤起荣辱与共的集体荣誉感,进而自觉产生为科室争光和奉献的前进动力。

**2.4 约束作用** 科室文化的核心价值观在规范全科人员行为和养成的同时,也促使大家与科室集体融为一体,自觉加强自律,并按照科室文化要求的方式去做好学习、训练、工作、教学、科研等各项工作,去为学科建设发展而努力。某种意义上讲,科室文化能起到比任何制度更好的教育和规范作用。

**2.5 纽带作用** 科室文化作为一种精神力量,是科室内部团结的纽带。在科室文化氛围中,科室员工因为有了共同的行为准则和道德规范,彼此之间更能主动加强沟通,化解矛盾,不断增进同事友谊,做到相互尊重、相互学习、相互理解、相互关心、相互提携,进而促进科室内部和谐。

**2.6 辐射作用**<sup>[5]</sup> 科室文化一旦形成较为固定的模式,它不仅在科室内发生作用,对本科室人员产生影响,也会通过各种渠道对社会辐射和传播。良好的科室文化有利于科室树立良好的社会形象,吸引更多的就诊患者,创造更多的经济效益;有利于科室吸引人才,增强发展的实力;有利于取得上级领导和有关部门对科室的理解、支持和帮助,促进科室的发展。

**2.7 创新作用**<sup>[3]</sup> 先进的科室文化具有自我更新的强大再生力,通过无形的动力推动科室员工发挥

作者简介: 陈锦珊(1978-),男,福建莆田人,主管药师,本科,从事医院药学工作

作者单位: 1. 363000 福建漳州,解放军 175 医院药剂科; 2. 210002 江苏南京,南京军区南京总医院经济管理科

通讯作者: 赵学东, E-mail: yfxjzcy@126.com

自身的创造性,引导他们的创新思维,从医疗、科研、人文、伦理上创造新成果,展现新风采。

### 3 科室文化建设的途径及思考

**3.1 物质文化建设** 科室物质文化,包括科室环境、医疗设施设备和科室容貌等,是科室文化有形的外在表现形式。一方面,可充分利用军队医院医疗用房相对充足和内部环境优美的独特优势,结合科室专业特点,科学规划,合理布局,统一各类指示标志和医疗服务区平面图,规范设备、物品摆放,正规工作秩序,保持工作场所整洁卫生,为患者提供一个便利、舒适的诊疗场所,也为科室员工创造一种优美、温馨的工作环境。另一方面,要结合学科建设发展规划,高起点筹划,适时配套或更新设施设备,引进信息化、自动化、智能化的先进设备,不断提高学科建设层次和水平。

**3.2 精神文化建设** 科室精神文化,包括科室精神、奋斗目标、价值取向、服务理念等,是科室文化建设的核心和灵魂。军队医院的特殊性,决定了精神文化在科室文化建设中的突出位置。首先,要广泛开展当代革命军人核心价值观、理想信念、战斗精神、社会主义荣辱观和职业道德教育,加强职业素养礼仪培训及相关政策法规宣传学习,不断增强员工救死扶伤、服务军民、保障打赢的宗旨意识和使命意识,培塑高尚的医德和纯洁的医风,切实做到依法行医、文明行医和廉洁行医。其次,要积极培养科室团队精神,增强凝聚能力。运用集体的智慧,将整个团队的人力、物力、智力集中起来,发挥最大的效能<sup>[3]</sup>。发动全科人员共同参与学科建设发展规划及目标的制定,科室精神、科训及服务理念的凝练,以及人文氛围的构建等等,从而增加主人翁的意识。第三,要充分发挥科室党支部的战斗堡垒作用,持续深化创先争优活动,突出党组织的吸引力,积极营造充满热情、催人奋进、融洽和谐的人文氛围,使员工身处其中而感到有自豪感、认同感和归属感。定期开展形式多样、丰富多彩的业余生活,给员工提供释放压力、交流互动、增进理解以及体验集体团队精神的时间和空间。适时组织开展以科室员工为中心的人文关怀活动,用科室的发展成果惠及每一位员工,以此激发科室员工的归属感。

**3.3 制度文化建设** 规章制度也是一种文化,它是科室文化的组成部分和重要保证,体现了科室的精神、价值观、道德规范和行为准则,也反映了科室管理的科学化和民主化<sup>[3]</sup>。科室制度文化建设,必须坚持专业化、规范化和标准化。一方面,应结合军队

医院工作实际和科室专业特点,规范科室机构设置,健全各类组织,完善各项医疗制度,明确各类岗位职责,严格各项操作规程,统一印制各类学习、教育、会议记录和业务登记统计本,规范各类资料档案文件标识,并明确有关工作要求,将需要员工共同遵守的东西明确化、有形化,让员工明确要遵守什么和如何遵守。另一方面,应建立奖惩分明的激励机制,完善员工绩效考核指标体系。通过平时和年度考核,使信奉并实践科室文化的人会受到表扬和奖励,而反对、违背科室文化的人则会受到相应的惩罚,从而让科室文化在潜移默化中内化于心,真正成为科室全体员工的价值理念和行为准则。

**3.4 执行力文化建设** 执行力,通俗地说就是执行并完成任务的能力,归根结底就是“做”、“如何做”和“做得怎么样”的问题。在军队医院,更加强调组织纪律性和重视执行力。科室的执行力文化就是把“执行力”作为所有行为的最高准则和终极目标的文化<sup>[6]</sup>。打造科室执行力文化,应当把握科室领导和科室员工两个层面。在科室领导层面,由于科室领导往往是科室文化的设计师、先进理念的倡导者、科室规则的制订者、员工思想的引领者,更是科室文化的带头执行者。要发挥好领导的示范效应,身体力行,做科室所倡导的价值观的带头实践者,将所倡导的价值观贯穿于领导活动和管理工作之中<sup>[7]</sup>;要建立科室内部良性的沟通机制,注重与科室员工进行坦诚交流和沟通,团结带领团队成员按照科室确定的思路去执行。在科室成员层面,科室成员是科室的细胞,其完美的执行力,首先要在服从中体现出来。尤其在军队医院,更要培养“服从命令”、“听招呼”、“守规矩”的意识。

**3.5 人才文化建设** 科室文化建设,其最终的目的是激发人的潜能,实现人的自由全面发展。人才文化建设,就是要结合军队医院和本科室的实际,坚持以人为本,以正确的人才观,集中精力做好人才开发、选拔、培养与管理等全方位的工作,积极为员工搭建成才平台,根据每个个体的特长、能力、学识制定个人职业规划,把科室发展与员工的成长进步统一起来<sup>[8]</sup>。要采取在职培训、轮岗实践、继续教育、外派进修、短期培训参观见学、学术交流、外请专家来院授课等多种方式,为科室员工提供学习、训练、交流、锻炼的机会,营造“想干的给机会、能干的给岗位、干好的有地位”的良好环境,并建立“能上能下”的竞争机制,从而培养和造就梯次合理的人才团队,使学科建设充满生机活力,保持可持续发展。

**3.6 技术文化建设** 军队医院的竞争力离不开

技术,科室各级专业技术人员的技术水平直接关系到医院和科室的发展。一方面,要以创建学习型科室为抓手,培塑员工终身学习、团队学习的新理念,积极创造学习条件,落实每周业务学习日、每季度“三基”训练考核制度,定期组织疑难病例讨论和学术沙龙,加快员工知识更新。另一方面,要充分利用各种资源,鼓励科研创新,开展新技术新业务,申报科研课题基金,不断提升技术实力,扩大学科的影响力。在科研工作实践中,应重视团队协作意识的培养,把个人的创造性与团队的集体力量有机结合。同时,还要注重搞好成果转化,对于能够有效提升临床救治水平的成果,要加大经费投入,促进及早推广应用,切实把科研成果转化为服务部队和卫勤保障的能力。

**3.7 品牌文化建设** 品牌文化是科室文化辐射的一个亮点。文化建设是品牌培育的基础,是决定一个科室能否塑造一流品牌的关键要素。首先,应围绕医院文化和科室文化,倡导文明服务,和谐医患关系。注重提高科室员工的人文素养,将“一切以病人为中心”作为行为准则,将尊重病人、关爱病人、方便病人、服务病人的人文精神体现在医疗服务的全过程,从而得到患者的认可,树立服务品牌<sup>[9]</sup>。可借助医院信息平台、《医院之窗》、本专业编印的内部期刊、科室网站、当地媒体、学术交流等途径,进行正面宣传,及时报道科室发展动态、新技术新业务、管理模式新转变以及好人好事、先进事迹等信息,塑造科室的良好形象。还可借助开展爱心回报社会、健康军营行等义务诊疗活动,展示军队医院医务人员良好的职业形象,并提升科室的社会知名度。

**3.8 安全文化建设** 建设安全文化,是确保科室安全的基础。医疗工作是个高风险的职业,在实际工作中容易发生医疗差错,甚至引发医疗纠纷、事故。因此,要加强法规制度的学习和教育引导,倡导

精益求精的工作态度和严谨求实的工作作风,形成“患者至上”、“质量第一”、“医疗安全人人有责”的文化氛围。加强培训考核和岗位练兵,夯实员工的基础理论、基本知识、基本技能,规范医疗技术操作,加大监督管理力度,确保医疗核心制度严格落实,并持续改进医疗质量。同时,要按照有关标准要求配齐医务人员,合理使用科室人力资源,科学安排工作任务,加强医护人员之间工作协调,以弥补工作中可能的缺陷或漏洞。其次,科室要抓住安全管控的重点部位和重点目标,切实加强实验室安全、大型医疗设备使用操作安全以及麻醉药品、精神药品、医疗用放射性药品、毒性药品的全过程安全管控。此外,作为军队医院,科室还必须高度重视安全保密工作,防止发生失、泄密问题。

#### 【参考文献】

- [1] 秦银河,文德功,郭旭恒. 创建研究型医院[M]. 北京:人民卫生出版社,2007:9.
- [2] 朱九田. 医院科室文化研究进展与展望[J]. 医院管理论坛, 2009,26(12):30-32.
- [3] 许晓斌. 科室文化建设的现状与实践[J]. 江苏卫生事业管理, 2006,18(2):24-27.
- [4] 葛湄菲,程红云. 浅谈科室文化的作用[J]. 中医药管理杂志, 2010,18(12):1081-1083.
- [5] 吴琼,徐伟利. 研究型医院中的科室文化建设[J]. 中国医院,2009,13(8):33-34.
- [6] 刘长清. 科室执行力文化建设在疗养科管理中的作用[J]. 九江医学,2009,24(3):69-70.
- [7] 杨亚萍. 培育科室文化 打造优秀团队[J]. 中国医院,2008,12(3):57-59.
- [8] 李桂蓉,李强. 以科室文化建设推动医院和谐发展[J]. 现代医院管理,2008,24(3):46-48.
- [9] 杨茜. 以文化建设的创新力铸造医院品牌[J]. 中医药管理杂志,2011,19(7):619-620.

(收稿日期:2011-12-09)

(本文编辑:孙军红)