

## · 医院管理 ·

## 军队疗养院开展研究型建设试点的实践与思考

潘淑君<sup>1</sup>, 周建祥<sup>2</sup>, 李瑞斌<sup>2</sup>, 余迪<sup>2</sup>

〔摘要〕 研究型疗养院建设是推进疗养院转型发展、质量建设的一项创新实践。本文从高起点筹划、高要求战备、高质量服务、高标准抓建等方面,总结了某军队疗养院开展研究型建设试点的主要做法;分析了当前建设中面临的主要问题和挑战,并对加强研究型疗养院建设提出了完善理论体系、搞好顶层设计、提升内涵品质、改善设施条件、加快信息化建设步伐等思考。

〔关键词〕 军队疗养院;研究型疗养院;内涵建设

〔中图分类号〕 R197.32 〔文献标志码〕 A doi:10.3969/j.issn.1672-271X.2015.02.033

建设研究型疗养院是深入贯彻落实科学发展观,聚焦“能打仗、打胜仗”要求,加快推进疗养院转型发展、质量建设的一项创新实践<sup>[1]</sup>。2013 年 6 月,南京军区杭州疗养院被总部确定为研究型疗养院建设试点单位,按照总部有关要求认真部署,着眼使命任务,树立以人为本、内涵建设、转型发展理念,积极探索规模与内涵相统一、优势与特色相支撑、质量与效益相促进的方法路子,取得初步成效,人才、学科和科研等核心竞争能力明显增强。现将主要做法与体会报告如下。

## 1 主要做法

**1.1 坚持高起点筹划,努力开创研究型疗养院建设的新局面** 受领任务后,疗养院立即成立以院长、政委牵头的研究型疗养院建设试点工作领导小组,利用网络、报刊等途径积极宣传、广泛发动,形成上下齐抓的工作格局。机关和各科室迅速行动,精细制定试点方案,组织全体医务人员认真学习总部下发的《军队研究型疗养院建设实施方案》和《军队研究型疗养院建设目标任务框架》等指导性文件,深刻理解加强研究型疗养院建设的重大意义、科学内涵和实践指向,进一步明确目标任务、实施步骤、具体要求及奖惩措施,在全军率先启动研究型疗养院创建工作。

**1.2 坚持高要求备战,扎实推进疗养院军事斗争卫勤准备** 按照“能打仗、打胜仗”要求,扎实开展“牢记强军目标、献身强军实践”主题教育活动,强

化备战意识,牢固确立“当兵为战、训练为战、疗治为战、科研为战”的思想;深入推进战斗精神培育、战备建设、训练演练、骨干培训和信息化运用等“五个常态化”建设;科研工作向打仗聚焦,积极开展海空勤人员体能维持与恢复、训练伤的预防和恢复、现代战争的创伤康复等方面的研究;加强实战化训练,坚持年初组织机关干部集训,年中组织岗位练兵比武,年末组织拉动演练考核,卫勤保障能力在大项军事演练活动中经受了检验,2014 年疗养院被军区评为“军事训练先进单位”。

**1.3 坚持高质量服务,不断提高疗养院多元化保障能力** 把服务保障作为中心任务突出出来,积极研究创新保障模式,围绕“优先保障、优质服务”要求,确立了“以人为本、整体服务”、“一次保障、终身受益”以及“第一时间、到点到位”三个服务理念,创新了“疗医双向”互动组合模式、特勤疗养“全维保障”模式、全方位全程服务模式和文化疗养模式等四项服务保障模式<sup>[2]</sup>,其中“特勤疗养全维保障模式研究”获得军队医疗成果二等奖,特勤疗养规范化制度和体训示教片在全军疗养院推行;大力发展特色疗养技术,重视中医养生、慢病矫治、理疗体疗、亚健康干预、心理治疗等学科建设,推进疗养工作从生活保障向医疗服务延伸,常规疗养向专病疗养延伸,生理治疗向身心康复延伸;高度重视疗养服务质量提升,积极开展“服务质量年”活动,从服务条件、标准、评估、奖惩等方面入手,制定涵盖疗养服务、医疗服务、健康管理服务、后勤保障服务、机关工作服务等不同专业的规章制度,规范服务流程、完善服务机制。2014 年因疗养院服务保障工作突出被总部表彰为“全军干部保健工作先进集体”。

**1.4 坚持高标准抓建,着力提升疗养院综合竞争力** 人才、学科和科研作为研究型疗养院的核心指标,

作者单位: 1. 310007 浙江杭州,南京军区杭州疗养院疗养接待科;2. 210016 江苏南京,南京军区联勤部卫生部保健办

通讯作者: 周建祥, E-mail: 2399471667@qq.com

坚持把人才培养作为疗养院的党委工程,制定实施《杭州疗养院人才培养规划》,推行医院、疗养院双向流动、双岗任职,选派 126 人参加浙江省住院医师规范化培训;设立科技创新奖励基金,表彰科技创新优秀人员;与安徽医科大学联合办学开展研究生培养,目前已有 33 人顺利完成研究生理论课程学习转入临床研究,人才培养取得明显成效。在学科建设上始终坚持以研究型疗养院试点任务为牵引,用品牌树形象,用特色促发展,拓展高端协作平台,与安徽医科大学合作建成全军疗养系统首个地方大学临床学院,与杭州师范大学合作建立全国首个健康管理教学试验基地,与解放军总医院合作承担国家“863”课题,与美国阿勒格尼总医院脊柱外科合作成立杭州临床研究基地,实现全军疗养系统对外协作 4 个首创<sup>[3]</sup>。在科研协作上强化联合立项、联手攻关,树立“大科研观”,走开军民融合式发展的路子,走开院区之间、科室之间协作攻关的路子,用“大课题”攻关牵引,实现“大课题出大成果、大课题育大人才、大课题获大经费”的良性循环,获得了国家“863”课题、全军“十二五”计划课题、浙江省自然科学基金课题、军区重大课题等一大批高质量研究课题<sup>[4]</sup>。

## 2 面临的主要问题和困难

**2.1 建设进度与理论要求还有差距** 研究型疗养院建设作为新兴理念,疗养机构还缺乏深入准确的理解,实践探索中的针对性、科学性、实用性还不够明确,对比研究型疗养院建设标准,疗养院试点建设的措施还有待进一步拓展,上级部门在业务指导、人才引进、经费支持等方面还有待进一步加大推进力度。

**2.2 保障能力与现实需求还有差距** 面对现代高科技战争条件下伤员的伤势、伤情、伤类呈现出的新特点,在核化生、微波、激光等新概念武器伤的治疗和康复方面还缺乏深入的研究,保障大批量战创伤人员康复的能力仍比较弱;涉核疗养刚刚起步,在专业人才培养、医疗设施设备的引进、服务保障内容细化等方面与形成保障能力还存在不小差距。

**2.3 学科建设水平与目标定位还有差距** 疗养院优秀学科建设覆盖面还不够广,在技术研究、保障方法手段创新和形成自主科技成果等方面都与目标还有不小的差距;与军队医院发展相比,疗养院人才队伍建设面临实际困难,骨干流失多、人员补充少;在科研成果方面,疗养院医务人员回顾性、总结性研究较多,高水平学术成果和特色技术项目少;科研成果

转化能力比较薄弱,还不能很好地实现立足疗养搞科研、科研成果反哺疗养建设的目标。

## 3 几点思考

**3.1 健全完善研究型疗养院全面建设的理论体系** 军队研究型疗养院建设是一种创新的疗养院管理理念,是一项长期的、复杂的系统工程,是从外延扩张粗放经营向内涵质量精细管理建设转型的内在要求和必然途径,需要疗养院在试点过程中不断探索总结,不断加强理论体系和目标要求的研究和完善。

**3.2 充分搞好研究型疗养院学科建设的顶层设计** 今年本疗养院新增了康复和涉核疗养床位,要根据当前医疗卫生事业发展的新形势和保障任务新特点,围绕“研究型疗养院”的目标定位,组织专家研究和修订学科发展规划,搞好顶层设计,科学分配资金、技术、人才的投入,促进各学科科学稳健可持续发展。

**3.3 注重提升研究型疗养院服务内涵及服务品质** 围绕保障打赢的要求,不断探索创新高龄老干部疗养保障模式,研究制定在职干部短期休假疗养保障方案,对特勤人员实施科学系统的体检、疗养、训练、康复和鉴定,综合运用现代医学以及自然、物理、理疗、体疗、心理和中医等疗养康复方法,提高慢性病和职业性疾病的康复疗养效果,实现疗养人员生理、心理、体能、智能与社会适应能力和谐统一,为提高部队战斗力服务<sup>[5]</sup>。

**3.4 全面改善研究型疗养院基础设施设施条件** 利用疗养机构编制体制调整的机会,积极申请经费进行疗养用房新建和改造。按照硬件设施不低于社会服务行业机构,文化内涵高于地方同等行业标准,进一步改善疗养设施条件,美化营区环境,完善配套服务,让疗养员感到温馨、周到、安全、便捷;继续发展和引进一批具有休闲、营养、调节、娱乐等具有综合保健功能的特色服务项目,真正做到让疗养员吃得营养、住得舒适、玩得开心、获得健康,使疗养院成为广大官兵和老干部难忘和向往的军内福地。

**3.5 大力加快研究型疗养院的信息化建设步伐** 积极发挥信息力在疗养院管理中的“倍增器”作用,继续加大信息化建设投入。建立包括岗位管理、业务培训、资质审查、教学科研等内容为一体的人力资源绩效管理信息系统,实现对人员、薪酬、福利、成本数据的动态管理;建立包括药品耗材、医疗设备、后勤物资等内容为一体的实时监控体系,实现对所有保障物资的供应计划、预算监控、采购入库、出库

(下转第 217 页)

的动力。

6 风格(style)的分析运用

风格是组织文化、领导作风和成员价值观及职业规范的总和<sup>[5]</sup>。医务人员从根本上要坚持全心全意为病人服务的宗旨和严谨求实创新奉献的职业道德。而医学研究方面:通过医院领导、相关部门的宣传、教育,不断引导研究人员在严谨、求实、尊重医学研究的基本规律基础上,要具备不怕困难、挫折,不气馁的精神,科学研究不是一蹴而就的事情,要习惯于坐“冷板凳”。研究“风格”是所有医院研究人员共同呈现出的一种精神风貌,医院领导、管理部门要保持着敏锐的观察力,对于违反科研诚信的个人或组织,及时给予纠正引导;要长期维护“严谨求实、积极向上、不断创新”的研究风格<sup>[6]</sup>。

7 共有的价值观(shared value)的分析应用

共同价值观是7s模型的核心;是战略、组织、制度、人员、技能、风格共同作用影响下形成的团队成员对事物的共同的认识。共同价值观同时也反作用于模型中的每一部分,各部分相互制约,相互作用。附属医院作为治病救人、教书育人的场所,要通过战略的规划、制度的约束、技能的培训等形成崇尚医学职业,急病患所急、痛病患所痛的共同的职业道德<sup>[7]</sup>。

大力营造浓郁的学术氛围,全力培育崇尚学术的医院组织价值观和员工个人价值观。将学术潜力、气质、素养作为考核和选拔人才的重要依据,把学术能力培养作为医院长期改革发展的重点,着力打造具有领军潜质和一定优势的学术团队,并力争使其成为该领域具有领军地位的学术组织机构。不

断强化医院在学术交流、研讨和研究方面的广度和深度,扩大医院的学术影响力<sup>[8]</sup>,不断调整员工的职业目标、规划,让每一位员工不仅仅是医匠,同时承担“师者”、研究者的角色和任务。

8 结 论

7S模型中的每一部分相互关联,相互作用。医院的科研发展要适时调整发展战略,赋予组织机构一定的使命和任务,不断地更新管理制度,及时补充匮乏的研究的人力资源,常态化的对员工进行研究技能的培训,不断改善医院的积极向上、求实创新的学术氛围,塑造“医者”为医匠、师者、研究者三位一体的共同价值观,打造具有领军潜质和一定优势的学术团队,全面保障“学院型医院”的顺利转型。

【参考文献】

[1] 包黎刚,易利华,陆红霞.现代医院文化7S理论的应用解析[J].中国医院管理,2014,34(7):79-80.  
[2] 马 斌,肖茂明,杨 昕.“五个转变”在医院科研管理中的应用[J].西南国防医药,2010,20(2):202-203.  
[3] 刘安学.像企业一样管理医院[J].医院商学院,2010(2):37.  
[4] 黄春基,齐德广,林 海,等.综合医院研究型学科建设评价指标体系的构建与实践[J].中国医院管理,2014,34(6):71-72.  
[5] 方树侠.基于麦肯锡7S思维模型创新医院管理的实践[J].医院管理论坛,2011,28(3):22-24.  
[6] 黎本贵.加强科研道德建设的几点思考[J].东南国防医药,2011,13(1):90-91.  
[7] 刘兆朋,何 方.建设高品质医院文化的几点思考[J].东南国防医药,2014,16(6):654-655.  
[8] 刘吉成,苏 江,弓 箭,等.高等医学院校附属医院建设“学术型”医院的思考[J].中国医院管理,2012,32(12):14-16.

(收稿日期:2015-01-08;修回日期:2015-02-03)

(本文编辑:史新中)

(上接第214页)

消耗全流程管理;升级健康管理信息系统,引入“云计算”、“物联网”等先进技术,实现疗养院业务管理的智能化、精细化、科学化<sup>[6]</sup>。

【参考文献】

[1] 宋启哲,董茂生.军队研究型疗养院建设的思考[J].中华保健医学杂志,2014,16(4):328-329.  
[2] 葛殿蕴.军队疗养院建设现状与发展构想[J].解放军医院管理杂志,2010,17(1):32-33.

[3] 李爱萍,董晓敏,吴立虹.疗养院多科室联合运行模式[J].解放军医院管理杂志,2010,17(4):342-344.  
[4] 董茂生,宋启哲.合编医疗单位加强学科建设的实践与思考[J].东南国防医药,2009,11(4):363-365.  
[5] 王 俊.军队疗养院优质服务的“五个一”模式[J].东南国防医药,2007,9(3):220.  
[6] 刘世宝.刍议军队研究型疗养院建设[J].解放军医院管理杂志,2013,20(5):411-412.

(收稿日期:2014-12-29;修回日期:2015-01-15)

(本文编辑:史新中)