

## 医院管理

# 研究型疗养院建设实践的回顾与思考

宋启哲,董茂生

**【摘要】** 针对军队改革和疗养院建设的现实需要,文章主要对研究型疗养院建设实践进行了回顾与思考,在分析本质要求的基础上,围绕学科建设、人才培养、卫勤保障等方面介绍了研究型疗养院的主要做法和成效,并提出了深化研究加强疗养院建设的思考与设想。

**【关键词】** 建设;研究型疗养院;实践;思考

**【中图分类号】** R197.6 **【文献标志码】** A **【文章编号】** 1672-271X(2018)05-0550-03

**【DOI】** 10.3969/j.issn.1672-271X.2018.05.024

## 0 引言

创建研究型疗养院,是实现疗养院管理创新、科学发展的重要途径。2013 年,解放军杭州疗养院被列入全军研究型疗养院建设试点单位。以此为契机,我院聚焦“能打仗,打胜仗”要求,树立以人为本、内涵建设、转型发展理念,按照任务牵引、协作融合、促进提高的原则,积极推进研究型疗养院建设工作。经过近 5 年的建设和发展,在疗养医疗、教学科研等方面均取得了长足的进步,为部队服务的能力和水平得到了有效提升。

## 1 研究型疗养院建设的本质要求

**1.1 研究型疗养院建设的主旨要义** 研究型疗养院作为一种发展战略,主要依靠科技创新带动康复技术水平和疗养、医疗质量的整体提高,其主旨要义是从注重数量向注重质量转变、从拓展规模向提高效益转变<sup>[1]</sup>。但是,受传统思想观念的影响,既往的疗养院建设重硬件轻软件、重环境轻学科的思想较为普遍,学科基础薄弱、创新能力不强、综合效益不高的问题严重制约了疗养院的建设和发展。因此,在研究型疗养院建设过程中,既要注重技术创新、机制创新和管理创新,又要注重高层次人才培养和疗养医疗质量持续改进,还要注重科学管理和精细化保障,用内涵发展提升疗养院建设质量。

**1.2 研究型疗养院建设的根本目的** 既往的疗养院服务多为常规的生活性服务和简单的生理性服

务,针对不同疗养对象的健康特点、疗养需求和保障标准,提供增强战斗体能、恢复军事作业技能的意识不强、能力不足。因此,在研究型疗养院建设过程中,要着眼多样化军事任务对官兵身心素质、生命安全和健康维护提出的新挑战新标准,深化服务保障的理念创新、模式创新,既注重学科技术又注重服务保障,对内抓自主创新对外抓综合能力,推进疗养服务模式由传统经验型向以疗养与科研有机融合为核心的循证疗养模式转变。

**1.3 研究型疗养院建设的基本遵循** 研究型疗养院建设是一项创新工程,也是一项系统工程,需要通过科学途径和有效办法组织实施。因此,在研究型疗养院创建过程中,要坚持以上级的文件规定为引领规范和基本遵循,按照前瞻性、系统性和可行性的要求,统筹好先进性与实践性、统一性与特殊性、示范引领与普及推广、引进消化吸收再创新与原始创新的关系,对疗养院建设的总体目标、主要任务、实施步骤、保障措施和节点要求等进行系统规划,顶层设计,形成符合自身实际的《研究型疗养院创建方案》,确保创建活动有“法”可依,有“章”可循。

## 2 创建研究型疗养院的主要做法与成效

**2.1 抓协作促融合,提升学科建设质量** 为提升疗养院学科建设质量,我院按照开门办院、资源共享、力量融合的思路,向外找助力、向内挖潜力,形成了符合自身实际的“协作-融合-促进”学科建设模式。

**2.1.1 多渠道协作** 院校合作是统筹医教研,增强发展后劲的有力抓手,是扩大影响力、提升建设层次的有益实践<sup>[2]</sup>。为此,我院与安徽医科大学合作

基金项目:南京军区医学科技创新课题(14MS138)

作者单位:310007 杭州,解放军杭州疗养院医务部(宋启哲、董茂生)

建成了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了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,与军事医学科学院合作成立特勤疗养康复技术研究转化基地,增强了技术发展实力,实现了学科建设升级。近 5 年来,我院新增健康管理中心、海勤心理康复中心两个全军级疗养康复技术中心,首次成为浙江省医学会物理医学与康复医学分会的主委单位,首批成为全国健康管理示范基地旗舰单位,荣获全国健康管理杰出贡献奖。

**2.1.2 多方位融合** 将疗养康复和健康管理作为疗养院技术建设的主攻方向,在疗养康复中引入健康管理方法,在健康管理中融入特色康复技术,让两者连贯打造出在驻地具有显著影响力的心肺康复、神经康复、骨关节康复等康复技术新亮点和健康评估、健康干预、健康促进等健康管理新模式,推进了疗养康复与健康管理融合发展。目前,疗养院年收容康复患者 500 余人,年完成健康体检和健康教育 7.2 万余人次。

**2.1.3 多手段促进** 树立“大科研观”,破除“零敲碎打”的习惯模式,课题研究向“综合集成”迈进。一方面,院内合力抓科研,在各疗区之间、相关科室之间实行科研联合立项、联手攻关,结对互助、资源共享,推进“小科研”向“大科研”过渡、“个体研究”向“团队攻关”转变。另一方面,院外借力抓科研,与北戴河煤矿工人疗养院、浙江明州康复医院等疗养康复机构结对合作,集成专家智慧顶层设计研究课题,形成院校联合立项、军地联手攻关、名家联姻帮带的团队攻关亮点,实现“低等级技术”向“高层次成果”跃升。近 5 年来,全院新增军、地科研基金资助课题 38 项,获科研成果 19 项,发表学术论文 260 篇,编写专著 3 部,获得国家专利 6 项。

**2.2 抓培养强队伍,夯实人才支撑平台** 医疗竞争的核心是人才的竞争,人才队伍是疗养院发展的战略性资源,是建设研究型疗养院的基础<sup>[3]</sup>。在研究型疗养院建设过程中,我们按照“梯次配备、结构互补、按需培养”的思路,着力完善人才培养和管理机制,打造研究型疗养院人才队伍的主体骨架和中坚力量。近 5 年来,疗养院新增博士、硕士 30 人,研究生导师 12 人,52 人次在军地医学专业委员会担任委员以上学术职务,形成了一批技术精湛的专家群体、勇于开拓的高学历团队、爱岗敬业的聘用制队伍。

**2.2.1 梯次化人才培养** 建立了优秀专业技术人才库,区分学科带头人、学术带头人、骨干队伍等不

同层级,制定相应的培训计划,通过定向培养、定岗送学、专家带徒等办法进行教育和培训,使科主任成为既精通业务又懂管理的复合型人才,高级技术职务人员成为技术特色突出的专家型人才,中级技术职务人员成为具有解决本专业疑难问题能力的骨干型人才,初级技术职务人员成为能胜任本职工作的实用型人才。

**2.2.2 互动性人才交流** 利用疗养院与医院合编的优势,在疗区和医院之间走开疗治人才“横向交叉调整、纵向交流任职”的路子。专业相通的科技干部进行交叉学习和培训,精通双专业;管理干部在疗区与医院之间进行交流任职,胜任双岗位;疗区新分配学员到医院轮转,医院拟晋升的中职人员到疗区代职,具备双技能;依托各类演习演练,全员抽组、人人参训、分批轮训,适应双角色。

**2.2.3 标准化考核评估** 当前优秀的临床医学人才应具备应对社会老龄化、患者人群变化、慢性病与文化多元化、就医行为方式变化和公共期望值增加所带来的挑战的能力<sup>[4]</sup>。为此,我院科学确定适应疗养院建设发展的人才能力评价标准,将新知识的学习力、岗位的胜任力和科研创新能力、信息技术应用能力作为人才培养的重要内容,制定具体的衡量指标,对培养对象进行建档管理、动态跟踪、综合评定,形成比、学、赶、促的评价机制,使人才队伍充满生机与活力。

**2.3 抓创新强服务,提高卫勤保障能力** 服务是疗养院引以自豪的传统优势,“第一时间”服务、热心服务、用心服务等都是疗养院向军地传递的一张张特色名片<sup>[5]</sup>。在研究型疗养院建设中,既要继承传统的服务优势,又要不断进行服务模式、服务机制、服务文化等方面的创新、完善和丰富,持续提高卫勤保障能力。

**2.3.1 创新服务模式** 着眼部队官兵和老干部的健康新需求,构建了集健康体检、保健教育、疾病预警、动态监测、综合施治、追踪服务为一体的健康管理模式,将健康管理向军人职业生涯健康维护延伸,向执行特种作业部队延伸、向基层一线延伸,目前已为驻浙江部队的 1562 名干部建立了健康档案,使疗养院真正成为部队战斗力的“修理所和加油站”。

**2.3.2 完善服务机制** 结合研究型疗养院建设试点任务,开展了“服务年”活动,对疗养院服务进行重审、重塑。区分发展目标、管理机制、技术保障标准等模块,从服务条件、服务标准、服务评估、服务奖惩等入手,规范服务流程、完善服务机制,制定了

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特点的 5 大类 89 项服务规范,确保服务工作有据可查、有章可依。

**2.3.3 丰富服务文化** 以满足官兵精神文化需求为着眼点,对营区特有的生态园林、灯箱、路石、建筑以及院史馆、橱窗等文化载体,进行系统设计和规范,把疗养院的文化精神、文化传统融入进去,实现了营院建设由生态环境向生态文化转变;发展融合军事文化、健康文化、行业文化等为一体的疗养院特色文化,从知识、运动、心理、饮食、视听、晚会、景观和健康价值观等方面,构建了融艺术欣赏、人文感化、景观愉悦、心理调适为一体的文化疗养模式,实现文化发展与全面建设、文化手段与医疗技术的有机融合。

### 3 深化研究加强疗养院建设的思考

#### 3.1 深化研究加强疗养院建设要紧盯保障打赢

军队疗养院承担平时保健康、战时保打赢的使命任务,服务保障能力直接关系军队人员的健康水平,对增强部队战斗力凝聚力至关重要。建设研究型疗养院必须将战斗力这个唯一的根本标准立起来,保证一切优质资源向保障打赢聚焦用力。要聚焦平时时卫勤保障需求,在新武器及特殊战场环境致伤方面,研究提出有效的防护措施和疗养康复手段;在部队官兵软组织损伤、骨关节损伤等常见军事训练伤防治方面,提出实用管用、方便安全的康复手段;在海勤、空勤和涉核涉推进剂人员健康维护促进方面,根据不同的军事作业方式,实施特勤疗养分类保障。

**3.2 深化研究加强疗养院建设要紧跟改革大势** 加强疗养院建设,必须顺应国家和军队改革发展大势,做到因势而谋、顺势而为。要将疗养工作融入军队整体建设和卫勤改革大局,潜心研究新形势下疗养工作特点规律,探寻新时期军队疗养院发展路径,以改革为契机促进疗养工作快速向前发展;要借鉴国家和地方公立医院改革的成功经验,结合自身实际,进一步加大服务保障力度,健全质量监管机制,使军队疗养院建设与国家医改有机衔接、同步推进。

**3.3 深化研究加强疗养院建设要紧靠科学管理** 加强疗养院建设,要着力优化科学管理机制,尤其要发挥好信息力在疗养院管理中的“倍增器”作用。在资源配置上,由单纯规模扩张向适度控制规模转变,建立床位展开、科室编设、人员编配和岗

位设置的指标体系、比例关系,提高集约化水平;在运营管理上,由粗放式向精细化转变,建立完善全过程全要素可控可视、及时准确、安全可靠的数字化管理系统,提高规范化水平;在绩效考评上,由侧重经济效益向注重综合效益转变,建立一套涵盖疗养、医疗、教学、科研和服务保障的评价体系,提高科学化水平;在质量安全上,由传统管理方式向标准化管理方式转变,建立标准化运行监测与信息服务平台,提高标准化管理水平。

#### 3.4 深化研究加强疗养院建设要紧贴内涵发展

长期以来,军队疗养院积极创新管理模式,大力发展特色技术,不断改进服务质量,综合服务保障能力明显增强。但从整体来看,虽然注重为部队服务,但服务的规范化程度不高,与战斗力贴得不紧;虽然注重内涵质量建设,但可持续发展仍然缺乏厚实基础;虽然注重大卫生观的宣传普及,但社会医疗资源紧缺与疗养资源浪费之间的矛盾仍未解决<sup>[6-8]</sup>。创建研究型疗养院必须有效解决这些与内涵发展要求不相适应的矛盾和问题,切实打牢建设根基。在发展方式上要更加注重质量取胜,在发展思路上要更加注重资源优化配置,在发展动力上更加注重创新牵引,在发展机制上更加注重人才优化,在发展模式上更加注重综合效益,不断推动疗养院内涵发展稳健发展科学发展。

#### [参考文献]

- [1] 陈文贵,陈洁,黄辉,等. 研究性医院建设的要素与构想[J]. 医院管理论坛,2017,34(5):5-7.
- [2] 郭骁勇,桑秋菊,赵学东,等. 某军区医院教学培训体系构建的实践与思考[J]. 东南国防医药,2016,18(4):427-429.
- [3] 杨颖,朱智明,林庆贤. 研究型军队医院人才建设的探讨[J]. 解放军医院管理杂志,2012,19(6):580-581.
- [4] 王玲玲,刘玉秀,顾怀敏,等. 基于岗位胜任力的临床医学专业学位研究生培养机制再思考[J]. 医学研究生学报,2015,28(9):966-969.
- [5] 刘志军,周泽权,张琨,等. 疗养院“第一时间”服务模式实践[J]. 解放军医院管理杂志,2012,19(6):550-551.
- [6] 刘树忠,高社,张梦翔. 创建军队研究型疗养院的着力点[J]. 中华保健医学杂志,2015,17(4):339-340.
- [7] 何秀芝,陈友东,齐晓林,等. 军地融合发展新形势下军队医院科研管理工作的探讨[J]. 东南国防医药,2017,19(2):205-206.
- [8] 王伟. 建设研究型疗养院的实践[J]. 解放军医院管理杂志,2013,20(10):932-933.

(收稿日期:2018-03-19; 修回日期:2018-04-10)

(责任编辑:刘玉巧)