

依托科研管理团队能力建设、实行科研管理信息电子精细化管理，推动医院科研管理提升与服务

苏 艳 孙传政 李承文 李 臣 李轩彤

云南省肿瘤医院 昆明医科大学第三附属医院研究生管理科 650118

[摘 要] 作为科研活动的组织者和管理者，科研管理团队建设在提高医院科研整体水平起着至关重要的作用，提高科研管理团队的整体能力是科研管理创新的关键。在医学科研管理工作中融入精细化管理理念，对于提高科研管理效率，使科研管理的规范性和创新性有效结合，提高管理水平，推进医院科研的可持续发展具有重要意义。

[中图分类号] R197.323

[文献标识码] A

[文章编号] 1674-9561 (2018) 06-001-03

[基金项目] 资助课题：1.2017 年云南省教育厅科学研究基金资助性项目 2017zxx204；2. 云南省科技厅 - 昆明医科大学第三附属医院联合专项，选择性目标管理在肿瘤专科医院科研绩效评价指标体系的探索研究。

1 医院科研管理团队的现状与问题

近年来，随着我院科研工作的快速发展，医院获批的科研课题数量和获批经费不断增长，科研产出的论文、成果、专利的数量也持续增加，医院在十二五期间的科研产出较十一五期间有显著增长。随着科研管理与服务内涵的不断拓展，科研管理团队需要不断创新管理措施，提高工作质量与效率，完善科研资源共享平台的建设、加大科研人才培养与梯队建设、规范经费预算与支出、加强对科研项目、科研成果的监管工作。但科研发展速度与管理人员相比数量相对不足，科研管理工作量的不断增加给一定数量的管理人员带来了很大的工作压力。

1.1 团队能力难以适应精细化、科学化管理要求

医院科研管理部门主要由专职科研管理人员和兼职人员组成，存在人员素质参差不齐的现象。随着医学科研的发展，对科研管理的精细化、科学化的管理要求也越来越高。如何让科研管理团队能够胜任精细化、科学化管理是医学科研发展的一项重要任务。

1.2 医院对科研管理团队的培养与建设不够重视

医院往往重视临床诊治团队、科学研究团队的建设，而对科研管理团队培养的重视程度不够，存在重使用、轻培养的现象。大部分科研管理人员是从临床一线下来的医护人员，对科研管理没有经过系统培训，大部分人员都要经过相当长的时间才能熟悉科研管理工作。而科研管理工作对管理人员要求较高，不仅要熟悉业务工作而且对计算机应用能力要求较高，还要有较好的吃苦耐劳和甘为人梯的奉献精神和对组织协调力、应变力要求较高。

2 科研发展面临的瓶颈问题

随着医院的蓬勃发展，科研的发展是提升医院核心竞争力的关键，但科研的发展也出现了瓶颈，如何保持医院科研工作可持续发展，化解瓶颈问题是我们科研管理人员必须思考的问题^[1]。

医学科研是医学科学发展的主要动力，医院要想走可持续发展道路，就必须依靠科技进步和创新来提高医院的综合竞争能力和核心竞争力。我院科研近十年来虽然取得了较好的成绩，但科研发展仍存在以下瓶颈问题：

2.1 缺少高水平科研成果

近十年医院获得 80 余项国家自然科学基金项目，但杰青、重大项目却尚未有；获得多项省部级科研成果，却缺少国家级科技奖励；发表 SCIENCE 收录论文及高影响因子核心期刊论文数量显著增长，但影响因子接近 10 的论文不多，且尚未

在《Science》、《Nature》等高水平、高影响力的杂志上发表论文。这一问题是国内众多医院普遍存在的，而且不能在短时间解决。这一问题只有随着医院不断发展，人才不断培养，才能慢慢得到改善。这需要科研管理人员制定符合医院实际情况的相应的激励政策。

2.2 缺少高竞争力的科研团队

医院拥有妇科、乳腺外科、头颈外科、胸外科、放射治疗科等一批具有稳定研究方向、科研实力比较雄厚的科室，在各自的专业领域范畴内获得了同行的认可。据临床、科研数字显示，临床做的好的科室，科研也做得较好。但目前医院重点学科数目偏少，尚未形成高效率的学科群，无法联合申报高水平、重大课题，一定程度上影响了医院的科研发展。部分科研人员团队合作精神需进一步加强，课题重复研究的现象偶有发生，不利于医院整体科研规划的落实与实施。

2.3 课题研究水平参差不齐，科研成果转化率低下

医院人才聚集，科研基础雄厚、成果较多，但目前科技成果转化率仍较低，造成这种现状的主要原因有：项目立项未考虑医疗市场需求，成果转化意识薄弱；管理体系不健全，缺乏高效的成果转化平台和专职人才等；

许多科研人员选题多追随国内外同行，重复研究，重复实验过多，缺少原创；部份课题负责人重申报、轻执行，获得资助，全部依靠研究生或下级医生完成，对执行项目缺少监管，不能按计划开展工作，研究进展滞后；大部分科研人员无成果转化意识或科研成果没有达到预期成果，在现有的科研管理制度下，为了完成课题或晋升职称，发表几篇文章就结题了，没有进行科研成果转化的动力。项目下达单位在任务书签署时，没有把科研成果转化列为考核的硬指标。

2.4 科研管理信息化存在的问题

目前科研信息化管理存在以下问题：1. 科研信息化管理仍停留在单纯收集数据的层面，数据的后续利用浮于表面，只能进行简单的录入、查询。2. 有相应的数据储备信息，但信息没有形成数据库，导致信息很难发挥出应有的效率，不利于医院科研信息化管理。3. 医院科研管理系统和数字化平台缺乏必要的协同。4. 科研信息化管理不重视数据分析，对可以提取出来帮助临床解决实际问题的科研数据没有提取出来。

3 科研管理团队能力建设的实施措施

3.1 统筹管理岗位安排

在明确岗位职责的基础上，实施一人多岗，科室人员实行 A/B 角。提高管理的效率与质量。为临床、医技人员节约时间，简化办事流程。

3.2 完善科研管理团队培养体系

医院致力于建立学习型科研管理队伍，为团队提供相应的专业培训，让科室人员到其它做的比较好或知名的医院科研管理部门学习科研管理方法。提高科研管理队伍的科研管理能力，形成不断学习、不断创新的团队氛围。

(1) 实现大数据下科研管理电子化、信息化管理：由于数据管理工作较为复杂，且流程较多，需要大量的人力和物力进行支撑，为科研管理部门带来了巨大的工作压力，不仅工作效率低下，也很难保障工作质量。在这种情况下，将大数据技术引入医院科研管理中，推动科研管理信息化，不仅可以简化工作流程，减少工作量，还能为医院开展科研管理工作提供充足的信息和统计资源。(2) 注重思想教育：医院关注科研管理团队的思想建设、一直注重培养科研管理团队的思想建设、一直注重培养科研管理团队“以人为本”的服务理念，提高团队服务意识，引导团队转变工作作风，鼓励团队人员主动服务意识和踏实做事、奉献意识。(3) 加强科研管理专业知识培训。(4) 基于管理研究的培养：引导科研管理团队针对工作中的实际问题开展管理研究课题，通过科学研究的方式制定合理解决方案或管理措施，以开展管理研究课题的方式促进科研管理人员能力与素质的提升。(5) 依托专业学会的交流与学习，加强医院科研管理团队的能力培养。积极动员科研管理人员撰写管理论文并参加会议交流。一方面，通过交流可以很好的熟悉先进管理理论与理念，另一方面，通过交流促进科研管理团队对医学前沿领域知识的掌握：如转化医学研究、精准医学研究、交叉学科研究等。

4 突破科研发展瓶颈问题，需进行的管理改革与创新，科研发展措施

4.1 冲击高水平科研课题，加强课题监管制度

进一步开拓国家级课题申报途径和渠道，注重自身发展与联合。特别是与国外知名院校的合作，例如和国外的学者、与有合作关系的导师联合申报等，学习先进技术，提高医院在国外的影响力。对不按课题计划开展工作，研究进展滞后，不能按期结题的，医院不再推荐申报其他课题。

4.2 明确、稳定科研方向

医院要明确、稳定科研方向。科研不是突发奇想，要让医院的科研持续健康发展，就要坚持长期的科研方向，深入地开展工作，这可能要经过几代人的共同努力才能完成。应该根据自己的实际情况制定不同的科研发展规划和目标，我们才能按照预期的目标去努力奋斗。未来可持续发展的科研道路任重而道远，需要科研管理人员和科研人员共同努力。

4.3 实施精细化管理

精细化科研管理已被越来越多的管理者所接受。管理是整合资源、建立秩序、激活力量、提高效率的手段。医学科研管理是按照医学科研的性质、特点、运用现代管理科学，对医学科研进行计划、组织、协调、控制，充分发挥医学科研整体功能，以取得最佳综合效益的活动过程^[3]。创新是赋予资源以新的创造能力和财富的行为。医学科研的管理创新就是进一步整合和优化科研资源，增强医学科研工作效率，赋予医学科研工作新的创造力，促进管理知识和管理体制的创新，不断提升科研管理能力水平，从而不断提升医院科研实力和综合水平。在现代科研竞争中，人们都认识到把管理工作做精做细的重要性，“精细”的境界就将管理的规范性与创新性最好地结合起来，“精细”已经成为竞争最重要的表现形式，精细化管理也成为决定激烈科研竞争成败的关键。

在医学科研管一是中引入精细化管理的理念，正是规范性与创新性的有效结合与体现。

精细化管理是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式^[3]。精细化管理的特征，可用精、准、细、严四个字来概括。精：精是做精，精益求精，追求最好，要把服务工作和管理工作做到极致，挑战极限。准：准是准确的信息与决策，准确的数据与计量，准确的时间衔接和正确的工作方法。细：工作细化、管理细化特别是执行细化。严：严是严格控制偏差，严格执行标准和制度。精细化管理是由过去的粗放型管理向集约化管理的转变，由传统经验管理向科学化管理的转变。

从理论概念上讲，它可以指明科研管理的方向，指引我们达到管理的一种“精细境界；从实践上讲，它为医学科研管理部门提供了一种提高组织管理水平，进而从整体上提升科研水平的重要方法和途径。精细化管理是在常规管理的基础上进行的，常常是针对常规管理中存在的问题，根据医学科研管理的要求，求精求细，对现行常规管理做出改进、提升和优化。因此作为科研管理部门，在日常的科研管理工作中融入精细化管理理念，对于促进医学科研管理的规范化、制度化和高效化将具有十分重要的现实意义。

(1) 精细化管理在科研项目管理中的应用：科研项目的管理是科研管理的主要内容。从科研项目申报立项，到科研项目实施，再到科研任务和经费的结题验收形成科研成果，进而促进成果有形化，构成了科研项目管理的完整系统^[2]。将精细化管理贯彻到医学科研项目管理的每一个方面，提高医学科研管理的水平，将从以下几方面入手：(2) 科研项目申报立项阶段精查细找：科研项目的申报、立项阶段是科研项目管理过程的开端，科研项目的选题和高质量的申请书撰写是提高科研项目中标率的关键，为做好这部分管理工作，贯彻精确、细致、规范、深入的管理模式，科研管理部门应从多方面精查细找，改善管理工作。首先，应加大宣传力度，强调科研在医院发展、医疗水平提高中的作用。并且在布置基金申报工作的同时，广泛深入细致地做好宣传和解释工作，同时重点筛选和培养有实力获得资助的对象。其次，应该在研究方向的把握上加以引导。进行医学研究的目的是为了从临床实践中发现问题，将其凝练成基础医学研究内容进行研究，再将研究成果应用到疾病诊断、治疗和预防过程中，真正使科研来源于临床，服务于临床，实现转化医学研究。为此应积极加强学科交叉与合作，最大限度地发挥医院自身的特色和优势，充分挖掘各学科的优势和潜力，促进各科室之间和国内外优势力量的交流与合作，联合不同学科领域组织课题，提高申报质量。在提高申请书撰写质量方面，应经常邀请专家进行申请书撰写讲座，并将参加讲座的人员落实到每一科、每一人，保证申请书撰写知识的普及。其次应组织预评审，专家直接与申请人联系进行一对一、面对面的交流与指点。申请者依照专家提出的意见和建议，有针对性的进行修改和补充，提高申请书撰写的质量。(3) 科研项目实施阶段精雕细刻：精细化管理最基本的特征就是重细节、重过程、重质量，在每个细节上精益求精，力争最佳^[3]。科研管理部门应加强项目实施过程的管理，使整个项目管理更加精细、完美。要做好实施期间检查工作，建立实行科研项目进展情况的月报制度、中期检查制度、年度报告评估制度，督促科研人员完成年度计划任务。同时检查科研项目的原始记录，对课题进行有效有监督。在课题实施过程中，科研管理部门积极了解科

研人员在研究中存在的困难,及时进行协调和解决,保证研究任务按计划进行。(4)科研项目结题阶段精益求精:结题率和结题质量的高低,不仅反映科研项目研究水平和质量的高低,更体现科研管理部门对项目全过程管理的水平和能力,同时也反映医院的整体科研实力。精细化管理就是要用具体、明确的量化标准取代笼统、模糊的管理要求,把抽象的战略、决策、转化为具体的、明确的发展举措。首先,必须健全项目管理制度,进行绩效考核,建立可操作性强的绩效评估体系,完善科研项目管理的激励与约束功能。对于高质量完成课题任务、创造高水平研究成果的项目,应有相应的激励措施,激发项目组成员的积极性;对于在项目计划期限内不能完成研究任务的,应与负责人的职称评定、晋升年终考评、研究经费和课题申报等方面挂钩给予一定的限制。另外,要加强课题结题工作的管理。从立项后即应抓紧对课题进展情况的检查,定期召开项目进展报告,邀请相关专业专家对项目完成情况进行综合评议的方式,实施对项目研究水平和质量的评估,确保项目组能够提交高质量的结题报告。(5)科研项目成果管理精耕细作:有效改变以往“只重数量轻质量”的观念,建立科学的科研成果评价机制。制定合理的激励政策,如对于发表论文、授权专利、获得奖项、成果转化等给予相应的奖励,加快研究成果应用于临床的步伐。需加强科研成果转化的信息化建设,扩大专利成果的宣传力度,促进科研成果转化为生产力,建立科研成果转化平台并链接于各相关信息网。积极参加政府、社会等各种渠道组织的新闻发布会、成果发布会,以促进医院成果的推广应用。(6)科研项目经费管理:实现财务部门、科研部门、课题负责人、监察审计部门四方联网,对科研经费进行动态查询、统计、分析和管理工作,在中期检查过程中及时发现经费使用问题,及时纠正和补救,使科研经费使用更加合理,提高科研项目精细化管理水平和效率。

4.4 科研成果转化措施

为了有效地促进医院科技成果的转化,就必须转变观念,建立完善的管理体系,设立专项基金,搭建平台,积极引进人才。

科研成果转化实践运用的激励政策,为鼓励医院医务人员积极参与科研工作,开发新技术,并将其转化实践应用,切实做到“科技兴院”,推动和提高医院的医疗技术水平,增强医院的核心竞争力,采取以下激励措施:(1)创造环境条件促进科研成果转化:为适应现代医学发展的需要,激发医务人员的科技创新热情,在医院科技活动中引入竞争机制。

(2)公开实施成果转化项目招标。(3)公开考核成果转化项目上,合理使用标准来客观、公正的考核。(4)医院对科技成果转化项目给予相应的奖励。

精细化管理是一个永无止境的过程,因此作为科研管理人员,我们应该随着社会的发展和环境的变化,逐步提高自身素质,对现行科研管理不断进行改进与完善,不断运用精细化管理的策略,完善医学科研管理。

在科研科室管理中,将从以下几方面做:1、使科研科作用更明显:(1)服务医院中心工作,服务好医护患,科研科为我院提高医疗水平提供平台;(2)服务人才培养,加强我院医护职工的科研培养,使得参与人数更多、申报数更多;(3)服务课题组,科研管理更加周到,科研者更舒心;(4)服务成果转化。2、使科研成为创新“引擎”:(1)级别更高;

人才队伍、平台基地、成果转化、立项,从厅级、省级、国家级发展;(2)数量更多:申报数、立项数、专利数、奖项数更多;(3)领域更前沿:如紧跟医学前沿,如大数据、精准医疗、远程医疗、信息化、可视化等;(4)事业更国际化:如加多国际交流人次、频度、级别、国家数等。3、使科研成为服务学科更规范:(1)科研服务研究,需求分析,满意度调查,评价指标研究,提高科研服务水平;(2)科研经费使用、划拨更合理、规范;(3)制度建设更加完善;(4)评价、激励机制更加科学、合理、有效。4、使科研服务更具人性化:(1)营造部门氛围:带好部门成员,提高凝聚力、积极性、创造性地工作;(2)提高部门成员满意度和医护职工对科研服务的满意度。

5 今后科研工作的设想与措施

在“十三五”期间,我认为,科研工作应该确立的目标及要采取的措施分别是:(1)总体目标瞄准国际国内医学前沿和省部级以上科研课题,进一步整合资源,发挥特色和优势,加大投入,联合攻关,加强肿瘤基础和临床研究,加快以服务临床的科研平台建设,促进学科建设和人才培养,力争使我院的科研水平步入国内领先行列。(2)具体目标及措施一是进一步加强科研管理。实行目标管理,责任到人,建立奖惩结合的科研考核与激励机制,调动医务人员的科研积极性。做好从课题立项、实施、验收结题、经费使用到成果鉴定、科技奖励及专利申报的服务工作。二是着力打造科研团队。在重点学科建设过程中,以重点重大项目和国家级项目为基础,建立多学科研究团队,支持各研究团队与企业的横向科技合作及与其他单位的科技合作,促进科研人才脱颖而出,着力加强科研团队建设。三是加强科研平台建设。主要包括三个方面:1.重点要加强重点实验室建设;2.建立系统的研究资料库即临床资料库;3.搭建以增强实验室功能并拓展服务范围的技术平台。四是加快科研成果临床转化。利用医院肿瘤病例资源丰富的优势,将科研与临床有机结合,使之互为转化与促进,共同发展。五是加快人才培养,锻造创新团队。从肿瘤学科建设和教学、科研可持续发展的要求出发,做好中青年学科带头人和学术骨干的选拔、培养工作,结合学科队伍建设,制定优惠政策,稳定人才、引进人才、聚集人才。调动医院的整体资源,在职称评定、稳才引才、科研奖励等方面统一政策导向,鼓励学科交叉、提倡协作攻关、培育团队精神;六是加强交流与合作,拓展要就空间。采取“请进来、走出去”的办法,主动与国内外著名高校和研究机构建立学术联系,积极开展和扩大对外学术交流与合作研究;鼓励和支持科室承办全国性和国际性学术会议,扩大我院科学研究在全省以及全国的影响,拓展我院开展国内、国际合作研究的空间。

【参考文献】

- [1] 梁公文,王丹蕾,王兵,李媛,刘岩,张华,徐涛,刘玉兰.浅谈科研管理团队能力建设带动医院科研管理与服务创新[J].中华医学科研管理杂志,2016年12月第29卷第6期
- [2] 吕俊丽,刘玮璐,陈巍,李玉莲.浅谈如何保持医院的科研走可持续发展道路[J].中华医学科研管理杂志,2013年6月第26卷第3期
- [3] 闫雪冬,陈琰,张焕萍.浅谈精细化管理在医学科研管理中的应用[C].南京:第三届2011年第三届全国医学科研管理论坛暨江苏省医学科研管理学术年会,2011年10月