

探讨医院外科系统科研管理中的执行力

李梦芸, 吕 凌

(南京医科大学第一附属医院肝脏外科研究所, 江苏 南京 210029)

摘要:科研对临床工作的支持和促进作用日益突显。如何提升科研水平更好地为临床服务, 执行力至关重要。执行力有利于从整体实力的竞争中赢得主动, 越来越受到外科管理者重视。执行力主要体现在谁去执行, 如何执行和执行效果, 外科系统科研管理的执行力要从人员和制度两方面进行完善, 有利于推动外科事业的发展, 激励和实现外科原始创新。

关键词:科研管理; 执行力; 外科; 学术型外科医生

中图分类号: R197.323.6

文献标识码: A

文章编号: 1671-0479(2013)06-538-003

doi: 10.7655/NYDXBSS20130613

外科是以手术干预为主要治病手段的专业科室, 学科的发展离不开科研。科研工作在外科发展中的重要性逐步得到认可, 尤其是在外科技术创新方面。管理者将科研与临床结合, 也是“转化医学”的实现, 通过整合临床与基础的研究, 最大限度提高人类健康质量。科研与临床结合的每一个衔接点, 给管理者提出了如何贯彻执行的要求, 很好的执行才能推进项目顺利进展。“执行力”是指高效利用资源, 保质保量达成目标的能力, 也是为实现目标所采取的手段和方法以及所体现出来的精神与能力^[1]。在外科研究中执行力体现在贯彻学科发展战略意图, 完成预定目标的操作能力。执行力包含完成任务的意愿, 完成任务的能力, 完成任务的程度, 也就是相对应的谁去执行、如何执行和执行效果。谁去执行是对个人而言, 该执行力就是办事能力; 对团队而言执行力就是协同战斗力, 对管理者提出派谁去执行。如何执行是通过项目将人和制度巧妙的衔接, 最终达到高效执行的结果。执行效果对个人而言是按时按质按量完成自己的工作任务; 其表象在于完成任务的效率和效果。

科研课题是学科建设的依托, 学科的水平、学科的知名度, 是靠有高水平的课题及其后续成果来体现的^[2]。课题无论多新颖, 方法无论多先进, 如果没

有高效的执行力也只是空中楼阁。目前外科科研管理中, 忽视了执行力在科研管理中的重要性, 使很多的新发现, 新术式和新材料等失去了良好的孵育环境。这也是目前中国虽然手术量居全球前列, 但是外科缺乏原始创新的症结所在。一流的科研成果离不开一流的科研管理, 要提高科研执行力, 需要提升课题组整体执行力, 从而提高整个科室的执行力。本文简要探讨外科科研执行力的三个核心问题, 谁去执行、如何执行和执行效果。

一、创造良好的育人环境, 完善人才梯队建设

医院应该从各方面保证科研工作的开展, 从各方面给临床医技人员创造良好的、宽松的科研环境^[3]。此外, 科研工作的最终本质是解决问题, 而解决问题的人即研究的参与人员起到极其重要的作用。科室人员以其对科研的贡献和热爱大致可以被分为四类: 参与者(co-author), 研究员(investigator), 课题组长(principle investigator), 学术型外科医生(academic surgeon)。每个人在课题中的执行力的表现完全不一样, 很明显参与者的执行力相对被动, 学术型外科医生的执行力最强, 同时他还具备派谁执行的领导力。如何用活每个参与研究的人员对于科

基金项目:国家自然科学基金(81100270), 江苏省科技厅项目(ZX05200904)

收稿日期:2013-06-24

作者简介:李梦芸(1981-), 女, 江苏盐城人, 实习研究员, 研究方向为医院管理; 吕 凌(1979-), 男, 江苏泰兴人, 副教授, 研究方向为肝脏外科、肝移植, 通信作者。

研的进度及深度至关重要。参与者一般进行收集标本,开展手术等简单的工作,很多人不会去想课题和课题相关的重要问题。研究员一般是研究生、医师和实验室专职人员,他们相对于前者有更多的主动性和意识,希望快速完成项目。课题组长相当于舰船编队队长,他会迅速编队,及时调整航线,方向性和目的性更强。学术型外科医生往往是大课题的设计者和规划者,他不仅要参与手术,更重要的是他也要参与科研,他能够将科研和临床进行结合。尤其是当今提倡转化医学的时期,学术型外科医生能够促进手术的变革、思想上的革命,催生一大批新型的治疗设备、手术方式,甚至是药物和生物制剂。对于科室管理者而言,如何建立机制促使参与者向研究员转变,研究员向课题组长转变,最终产生学术型外科医生(图1),离不开两个关键因素:①激励机制,②执行力。

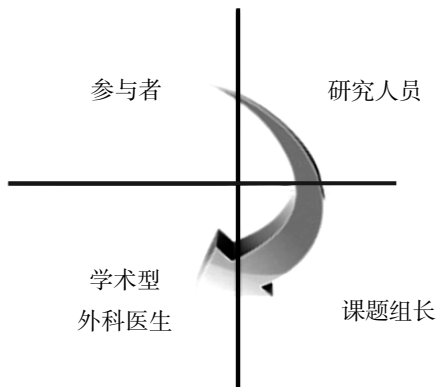


图1 参与者的转变过程

二、制定适宜的激励机制,是提高执行力的关键

现代管理的效能取决于目标方向和工作效率。工作效率越高,其管理效能也就越高^[4]。建立激励机制的实质就是管理者根据人的行为规律,通过各种方式激发人的动机,使人有一股内在的动力和要求,迸发出积极性、主动性和创造性,朝着所期望的目标前进的过程^[5]。激励措施适宜,做到奖罚分明,具体来说可以从以下几方面入手:①建立严格的考核机制,经常性地考察研究人员的工作努力态度和执行程度,并多给予正确评价和鼓励;②建立正负激励相结合的管理机制,对优秀者给予奖励的同时也要适当地惩罚消极不负责者;③建立良好的激励机制兑现方式,要坚持精神与物质相结合,坚持公平、公正、公开的原则,奖罚激励人员的范围尽量兼顾全面。外科科室可以根据自身情况制定科技奖励条例,条例不能够泛泛而谈,需要细化和量化。如对在学术

刊物上发表的学术论文按照刊物的等级给予相应的等级奖励。对科技工作成绩突出的课题组项目组长和组员给予表彰奖励和基金支持,以调动群体活力。对于中标课题除了按规定配套的科研经费外,还按不同级别分别给予项目组长和组员相当于其下达经费数的10%、3%的一次性奖励,作为由项目负责人全权掌握使用的对课题组成员的奖励金,从而提高科研人员的积极性。此外,可以在科研管理中引入竞争机制,对保质保量、既快又好优先完成科研任务的项目组、科研人员给予适当的奖励。竞争激励可以鼓励科研人员积极参与科研的意识,更能激发他们的热情,为进一步争取更好更快地完成科研任务创造有利条件。这样通过精神上、物质上的奖励,团队成员奋发向上,不断进取,勇攀高峰。

三、贯彻科研执行力,重点在于抓好科研课题的过程管理

随着医疗体制的改革和进步,科研管理已备受关注且正成为医院核心竞争力不可或缺的一部分。确定制度与任务指标、进行工作考核和奖励是规范管理的方式,是保障投入效果有效的措施,能充分调动起科室人员从事科学研究的积极性。但是很多外科科室在这个基础上忘记了最重要的东西,就是制度和任务指标之后的执行力。执行力不仅是对政策制度、规定、指令等的执行能力,还有对思想、理念、文化等意识的执行能力,即一种综合执行的力量^[6]。

(一)外科科室的负责人是科研执行力的“灵魂”

科室负责人要率先垂范,以身作则,同时要把握科研的总方向和大局,及时解决遇到的各种矛盾和问题,纠正出现的偏差和错误,积极引导科室全体成员朝着正确的方向前进,促进科研整体发展。在科室管理中,对于不同的人群,执行力的表现和要求完全不一样。对于学术型外科医生和课题组长,执行力体现在计划、安排和督导。对于研究员和参与者,执行力体现在效率和效果上,给他们制定目标和计划很重要。所以定期组织科室查房汇报很重要,各个课题组之间可以一起讨论,有利于及时调整方向,同时也利于相互的激励和良性竞争机制。

(二)提高执行力,课题组长要切实发挥“桥梁”作用

课题组长在执行过程中则显得更为重要,他们领会和贯彻着学术型外科医生的思想,并将在科研工作中遇到的问题进行反馈;将科研工作目标任务进行分解,检查落实科研执行状况,帮助分拆和解决参与者和研究人员遇到的困难。目前,在外科科研管

理中主要存在基层科研人员执行力不强的现象,体现在执行的高度和速度上。基层科研人员虽然职责明晰,但是工作标准模糊,没有高标准就没有持续改进的方向,以至工作安于现状、按部就班、得过且过。

(三)科研人员的综合能力是科研执行力提升的重要保障

科研执行力不是一种孤立的能力,而是综合素质、综合能力的表现,属于综合能力。作为学术型外科医生和课题组长就要具备全局性的、战略性的洞察力,必须站在一定的高度上考虑科研发展,把握科研工作的大方向,从而做出正确的决策。事实上,每一个科研人员都应该具备一定的宏观洞察力,只有这样,才能够真正理解上级交代的科研任务,在更好地完成科研任务的同时还可能发现新问题新课题。作为科研人员需要具备不拘一格的突破性的创新思维,必须破除思维定势和思维惯性,创新是一个民族的灵魂也是科学研究的灵魂,墨守固有的规章制度和思维模式必将成为科研创新的障碍。此外科研人员要对设定的目标持坚定不移的态度,“态度决定一切”,坚定不移的态度是执行力得以体现的必要条件,有时候态度问题往往比技术问题的影响力更加显著。态度端正积极才能行动迅速,拖沓的作风和习惯是执行力的最大阻碍。

(四)加强督导检查是衡量执行效果的有效手段

学科带头人和课题组长作为科研工作的主要管理者,是科研工作有效、快速运行的关键之一。执行效果主要由管理者来衡量,其中主要的办法就是督查。所谓督查就是管理者对当前的实际工作是否符合计划而进行衡量和校正,以促成课题的顺利完成。督查可贯穿于项目的始末,从立项到课题的完成整个过程,督查是贯彻决策、部署、措施,到令行禁止的一个重要手段,是改变工作作风,提高工作效率的重要途径。通过督查可以及时发现问题,改善不足。第一,明确目标,重点突出。督查工作要紧紧围绕课题

的中心思想,关键性的工作需要专项督查,难点问题需要进行专题督查,绝不“眉毛胡子一把抓”。重点督查使项目组组长发挥最大的工作效力,其本身也是提高执行力的内涵。第二,分解课题,明确责任。即将课题分解成几个小部分,每个部分可以有效连接,可以细化到不同课题组成员所做的具体任务,以及明确完成任务的时间,做到分工具体,责任明确,是提高执行力的措施。如课题组欲研究 X 基因对肝癌的影响,课题组可将内容分成四个部分:①临床收集分类肝癌标本部分;②分析研究 X 基因及 X 基因下游调控基因在肝癌的中表达情况,以及与不同种类肝癌的关系;③体外细胞分析 X 基因对肝癌细胞的影响;④建立小鼠肝癌模型,干扰 X 基因的表达,分析肿瘤的生长情况。第三,上下沟通,讲究实效。以上述例子为例,四个部分相互沟通,信息交流,才能提升项目执行效率。督查的过程就是准确及时反馈信息和协调各方面关系的过程。督查应该做到重视信息、有的放矢,坚实实事求是、持之以恒。

参考文献

- [1] 毛羽,邢红娟,张岩,等. 绩效管理—医院执行力的助推剂[J]. 中国卫生质量管理,2009,16(2):79-81
- [2] 彭晓菊,潘燕玲,姬郁林. 充分发挥过程评估在科研计划管理中的作用[J]. 卫生软科学,2002,16(3):27-28
- [3] 于辛辛,张新波,臧署雨. 加强科研管理提高医院竞争能力[J]. 南京医科大学学报:社会科学版,2002,2(2):159-160
- [4] 徐迪雄,周来新,解志杰,等. 加强科研管理创新促进医院全面发展[J]. 中华医学科研管理杂志,2005,18(5):264-266
- [5] 魏慧云. 对医院科研管理中多元激励机制的探讨[J]. 中华医院管理杂志,2010,26(4):302-303
- [6] 刘少华. 从理念、文化、激励探讨医院执行力[J]. 中国医院,2005,9(1):16-17