

通过科研管理激发医学院与非直属附属医院的科研积极性:以南京大学医学院为例

高晗^{1,2}, 李朝军¹

1. 南京大学医学院, 江苏 南京 210093; 2. 南京大学科学技术处, 江苏 南京 210093

摘要: 医学高等院校及其附属医院是医学科学研究的重要基地。由于人员编制、运行管理等从属于两套班子, 导致医学院与非直属附属医院在科研中存在割裂现象, 未能发挥强强联合的优势, 这是限制整体科研进一步发展的关键因素。如何克服这些问题, 有效整合资源、共同发展, 是我们科研管理工作必须思考的问题。

关键词: 医学院; 附属医院; 科研管理

中图分类号: R 197.323 G 644 **文献标识码:** B **文章编号:** 1674-8182(2019)04-0570-03

随着教育部发起“双一流”高校建设, 以及创建研究型医院的兴起, 科研水平已是衡量高校、医院核心竞争力和未来发展能力的重要参考指标之一^[1]。由于人员编制、运行管理等从属于两套班子, 导致医学院与附属医院在科研中存在割裂现象, 未能全面发挥强强联合的优势, 这是限制整体科研进一步发展的关键因素。以南京大学为例, 目前南京大学医学院有三家非直属附属医院, 分别是: 南京大学医学院附属鼓楼医院、南京大学医学院附属金陵医院、南京大学医学院附属口腔医院。在申报各类课题时, 医学院与各附属医院各自为政, 鲜有合作, 资源利用率不高。本文探讨如何在科研实力竞争日趋激烈的今天, 通过科研管理, 激发医学院与非直属附属医院科研积极性, 去整合资源、共同发展。

1 科研管理的现状及存在问题

1.1 科研经费与科研热情分离, 资源利用率不高

(1) 工作量评价指标不同导致科研热情差异巨大: 学院老师主要从事教学及科研工作, 科研成果作为学院老师职称晋升、研究生招生和工作量核算的主要依据, 致使他们着重关注自身科研成果的产出。而附属医院医生更侧重于提高医疗服务质量和患者的治病率、满意度。加之本身收入较高, 在忙碌的工作中渐渐消磨了对科研的兴趣, 科研成为附属医院的薄弱环节。以附属鼓楼医院为例, 在 2016 年鼓楼医院科研现状普查中, 影响科研项目进展因素排在前三位的分别是日常工作繁重 (70.31%)、实验人员不足 (62.50%)、缺乏实验室条件 (35.16%)^[2]。(2) 科

研经费申请渠道不同导致资源不均衡: 南京大学作为教育部直属院校, 其科研经费主要来源于教育部支持、科技部项目申请以及少量企业单位横向合作。医院属于卫生系统, 同时作为我校的附属医院, 每年不仅能得到教育部经费的支持, 而且能从科技部及卫生系统获得大量支持 (详见表 1、图 1)。以上这些原因造成了南京大学医学院教师想做科研但缺乏经费, 附属医院医生有充足经费但无精力从事科研的困境。

表 1 2016 至 2018 年南京大学医学院及附属医院平均每年科研经费比

机构	纵向经费	横向经费	总计
南京大学医学院	6.25	1.00	7.25
南京大学附属鼓楼医院	28.98	2.54	31.52
南京大学附属金陵医院	13.31	0.00	13.31
南京大学附属口腔医院	1.00	0.03	1.03

注: 以南京大学医学院近三年横向经费为 1 个单位; 附属金陵医院作为部队医院, 停止横向合作。

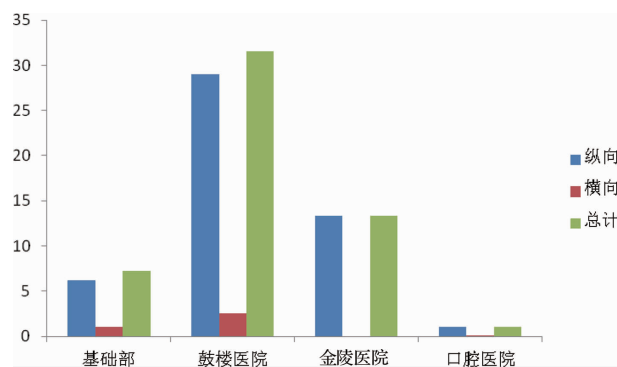


图 1 2016 至 2018 年南京大学医学院及附属医院平均每年科研经费比

1.2 科研管理者实际工作与科研人员对科研管理者

的期望不符 目前我国高校及科研院所科研管理大多沿用自上而下的科层制、管制型行政管理模式^[3]。科研管理部门根据科研基地、项目、成果及知识产权等科研实体为导向进行机构设置。他们更多扮演着管理者和监督者的角色。科研管理重心集中于校级的科研管理体制中,相应的科研服务支撑体系不够健全,院系等基层科研管理人员仅从事简单的上传下达、课题申报、结题存档、数据统计等工作。整个管理过程呈现着粗放、僵化的弊端,缺乏服务性意识^[4-5]。

经过长期观察及内部调研,笔者发现:科研人员被科研之外的日常琐事占用了大量时间,耗费了大量精力。在当前科研管理制度下做科研,科研人员不仅需要身兼数职,实验室管理、财务报账、采购等环节皆需面面俱到;更需善于沟通,八面玲珑,能妥善处理与各级行政管理部门和相关企事业单位的关系。在与项目负责人座谈中,科研人员多次明确提出期望科研管理人员能更积极主动地参与到科研管理的各个环节。如在课题申报阶段,希望科研管理人员充分研究申报政策和导向,收集科技信息、告知申报重点,辅助制定申报策略;在项目立项后,希望管理人员能指导制定预算,辅助管理经费入账、经费报销等事宜。同时能与上级部门及相关企事业单位做好沟通,为科研成果转化牵线搭桥;在课题结题时,希望管理人员能辅助完成各类财务决算及各部门审计工作。

2 提高学院及附属医院科研管理效率的举措

2.1 增强共同体意识,优化科研管理模式

南京大学医学院与附属医院长期以来独立运行,分属不同体系,很难在人员编制和行政管理上将两者合二为一。两者作为科研教学荣誉的共同体,一荣俱荣,一损俱损,如何跨越编制、管理的鸿沟,做到资源重组,强强联合,实现 1 + 1 > 2,亟待我们深思。笔者认为,熟知全院科研项目发展全貌、掌握第一手科研成果动态的科研管理者或许是解决问题的突破口。

学院及非直属附属医院的科研管理人员首先应树立利益共同体的意识,加强沟通,做到信息共享、互通有无。科研管理者应努力做到熟知本院研究者研究方向及科研动态,积极为研究者寻找适配资源,使科研资源在科研管理层级上进行资源整合。在申请国家级等重大项目时,科研管理人员可以为研究方向类似的研究人员牵线搭桥,集中几院的优势,重点突破(详见图 2)。

为实现这一目标,需要科研管理人员优化现有管理模式,在现存“管理型”和“行政型”管理模式下,引入“服务”意识,将服务科研人员和促进科研发展作为目标,通过提高科研管理效率促进学院及附属医院整体科研水平。

2.2 创建交流平台,建立反馈及调整机制,加强服务的准确性

由于科研人员与科研管理人员职责任务不同,关注重点差异很大,这导致科研管理人员在具体工作中不能契合科研人员的需要。科研管理人员作为服务者,应该积极主动搭建交流平台,例如可以通过构建微信工作群、定期调研、开设座谈会等方式,以便科研人员提出自己的需求,管理人员根据需求不断优化服务策略,从而加强科研服务的准确性,提高管理效率。

2.3 享用科技红利,释放科研管理者时间

随着科研项目不断增多,科研成果分类更加精细化,使科研管理任务急剧增加。利用 EXCEL、WORD 等软件整理数据的传统方式已明显呈现诸多缺点,日常科研数据的维护及整理占用了科研人员及管理人员大量的时间,但使用效果仍差强人意,已无法适应现代科研管理精细化的要求。随着电脑技术日新月异的发展,以及软件技术的开发,学院应跟上社会的节奏,根据自身学科特点及实际需要开发相应的科研管理软件,将科研管理信息化^[6-8]。软件系统的使用将解决数据统计难、容易丢、容易错的现象,且更方便将不同格式的文件整理在一起,简洁高效。通过设计不同的管

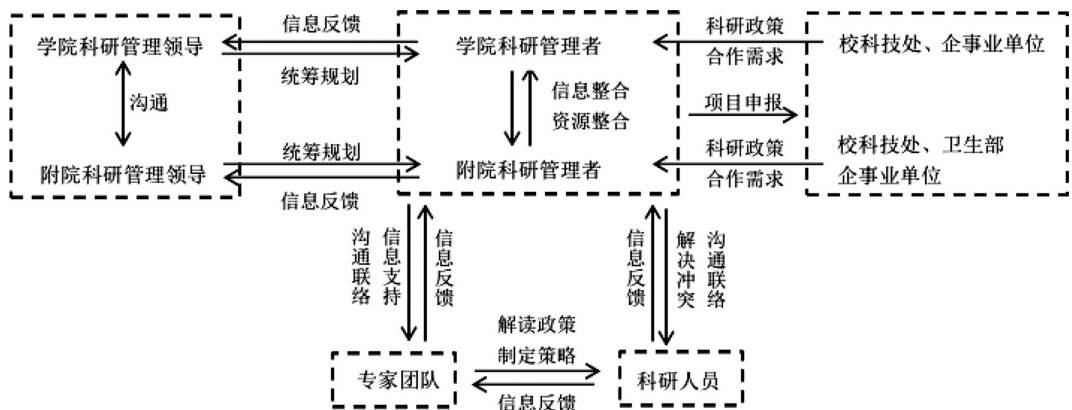


图 2 医学院及非直属附属医院科研管理组织结构图

理权限,可方便不同人群使用数据,从而提高数据沟通^[9]。

在信息传播上,科研管理工作也应有意识借助科技红利,提高工作效率,摆脱低效重复劳动。随着网络技术的发展和智能移动终端的普及,信息传递方式也已多元化。从以往口头传播、邮件传播、网络传播、QQ 传播,到现在办公系统消息推送、微信及微信公众号^[10]的使用。科研管理者应选用合适的信息推送手段,通过添加图片、语音、视频信息等形式,增加信息推送的深度和广度。

2.4 建立工作手册及应急预案,优化科研管理过程

优秀管理者在实际工作中积累了丰富的的工作经验,应请他们根据具体事务、政策发展,设计或不断优化管理过程,将管理经验以工作手册或应急预案的形式传承下去,这不仅方便新员工更快接手工作,也方便被服务对象更顺利办理相关事宜。

2.5 注重人才培养及团队建设,提升科研管理团队实力

在教育部、科技部大力倡导学科间交叉融合的大环境下,为了做好科研管理工作,管理人员不仅要具备优秀的管理能力、良好的沟通能力、良好的政策把握能力及服务意识^[11-12],而且要懂得医学、医学科研等其他学科方面的专业知识。这是新时期对科研管理者的巨大挑战。

在培养人才个人能力、不断完善其知识架构的同时,更要注重科研管理团队的建设。团队可以提高组织运行效率,可以弥补科研管理人员专业单一、不利于学科间融合的不足。在团队中可组建专家顾问团队,解读政策,辅助设计申报策略,提供智力支持。团队领导应注重人才类别的选择和培养,积极为团队成员提供继续教育、培训、进修等机会,让团队成员各有所长、各司其位;让团队紧密合作,荣辱与共。

2.6 设计激励政策,全面发挥科研管理者的主观能动性

科研管理工作繁重且繁琐,长期以来,社会上只能看到科研成果的光环,很少能看到管理者对

科研成果所做的贡献。“重科研,轻管理”的现象极大挫伤了科研管理者的工作热情。相比于对科研人员的晋升体系、职业发展路径及奖励政策的详细规划,不少科研管理者有“为他人作嫁衣裳”的悲凉感。如果及时给予适当奖励,肯定他们的付出,无疑会极大增强科研管理人员工作价值的认同感,激发他们工作的主动性和创造性,以提高组织效率。

参考文献

- [1] 周爱平,储召群,杨建伟.加强医院科研项目过程管理的重要性浅议[J].中国临床研究,2016,29(6):862-864.
- [2] 周爱平,储召群,张乐,等.南京鼓楼医院科研现状调查分析[J].江苏卫生事业管理,2016,27(2):59-61.
- [3] 王思懿,赵文华.迈向服务型行政:研究型大学科研管理机构组织变革——以密歇根大学和上海交通大学为例[J].中国高教研究,2017(3):67-71.
- [4] 郭宁生,刘春龙.高校科研管理人员素质测评层次分析模型研究[J].科技进步与对策,2014,31(20):116-120.
- [5] 钱晓红,谢素萍.高校科研管理信息系统构建与完善路径研究[J].高等工程教育研究,2015(1):107-112.
- [6] 许哲军,付尧.大数据环境下的高校科研管理信息化探索[J].技术与创新管理,2014,35(2):112-115.
- [7] 沈晶晶.高校科研管理信息化中的问题和对策分析[J].江苏科技信息,2018,8:27-19.
- [8] 蓝静.高校科研管理信息系统的优化设计初探[J].中国管理信息化,2018,21(2):105-106.
- [9] 孟立科,李丽,王玥.网络教学科研管理系统的建设与应用——以贵阳医学院基础医学院管理系统为例[J].中国科教创新导刊,2012(4):224-224.
- [10] 刘宁.微信公众平台在高校科研管理工作中的应用[J].现代交际:学术版,2017(10):157-157.
- [11] 闫琛.医学院科研管理人员专业素质的培养[J].菏泽医学专科学校学报,2014,(4):389-389.
- [12] 李国锋,邹轶,孙立宏.从科研管理角度浅谈科研团队建设——以江苏省农业科学院为例[J].农业科技管理,2015,34(6):91-93.

收稿日期:2018-07-31 修回日期:2018-08-30 编辑:王国品