

医教研管四位一体模式在医院管理中的运用

石仲杰 孙 荣 万长春
金湖县人民医院 江苏 淮安 211600

【摘要】目的：从医院实际出发建立一套以医疗为主体，教育教学、科研为辅，行政管理为抓手四位一体管理模式，提高医院学科建设水平。**方法：**医院在注重医教研协同发展基础上融入职能部门行政管理手段，院部充分授权至职能部门，发挥医疗、护理、科教等部门管理能动性，根据临床科室特点制定考核管理目标并实施过程管理及终末监控。**结果：**实施医教研管四位一体管理模式之后医院从医疗质量、人才培养、科研教学、学科建设等方面较之前均有明显进步。**结论：**通过管理模式实施前后管理工作变化及数据指标变化趋势得出该管理方法对于某县级公立医院职能部门改革及精细化管理方面有一定的进步意义，其它县级公立医院可借鉴此种管理模式推动自己医院管理体制变革。

【关键词】：医教研管四位一体；学科建设

Application of the Four in One Model of Medical Teaching, Research and Management in Hospital Management

Zhongjie Shi Rong Sun Changchun Wan

Jinhu County People's Hospital Jiangsu Huai'an 211600

Abstract: Objective: To establish a four-in-one management model based on the actual situation of the hospital, with medical treatment as the main body, education, teaching, scientific research as the auxiliary, and administrative management as the focus, to improve the level of hospital discipline construction. Methods: Based on the emphasis on the collaborative development of medicine, teaching, and research, the hospital integrates administrative management measures in functional departments. The hospital fully authorizes functional departments, brings into play the management initiative of medical, nursing, science, and education departments, and formulates assessment management objectives based on the characteristics of clinical departments, and implements process management and end monitoring. Results: After implementing the four in one management model of medical education, research and management, the hospital has made significant progress compared to the previous ones in terms of medical quality, talent cultivation, scientific research and teaching, and discipline construction. Conclusion: Through the trend of changes in management work and data indicators before and after the implementation of the management model, it is concluded that the management method has certain progress significance for the functional department reform and refined management of a county level public hospital. Other county level public hospitals can use this management model for reference to promote their own hospital management system reform.

Keywords: Medical teaching, research and management in one; Discipline construction

1 医院医教研管四位一体化管理的内涵

医疗、教学、科研是公立综合医院的三大职能，科学研究为医疗水平提升和学科建设提供强效驱动力，教育教学为医学研究提供强有力的人才支撑，三者相辅相成，互相促进，医教研三位一体协同发展，才能实现医疗卫生事业的长足进步^[1]。医教研管四位一体化管理模式是医院在注重医教研协同发展的基础上融入职能部门行政管理手段，院部充分授权至职能部门，发挥医疗、护理、科教等部门的管理能动性，根据临床科室特点制定考核管理目标并实施过程管理及终末监控，提升医院综合实力增强竞争力，促进医疗、教育、科研、管理水平协调发展的新型管理模式。

2 医院医教研管四位一体化管理的必要性

2.1 实施“四位一体”管理是结合二级公立医院绩效考核政策，医院实现高质量发展的必由之路

随着医改工作不断深入，国家对于公立医院绩效考核工作愈发重视，2019年11月29日国家卫生健康委办公厅下发《关于加强二级公立医院绩效考核工作的通知》，二级

公立医院绩效考核28个指标中包含医疗质量、运营效率、持续发展、满意度评价等方面，国家以统一的“金标准”对全国二级公立医院医疗护理技术、教学科研、专科能力建设、社会满意度等方面提出了更高的要求。实行医教研管四位一体化管理，旨在强化职能部门对临床的过程管理与指导职能，要求职能部门“带着问题督查、逻辑清晰指导、精准高效促整改”改变职能部门以往被动管理的工作模式，以问题为导向，主动服务临床，建立一套高效集约闭环管理新体系。

2.2 实施“四位一体”管理是改变医院在医疗市场竞争格局地位的一种重要手段

二级公立医院由于功能定位所限，无论是在医疗技术或是服务能力方面都远不及周边三级医院，再加上交通日益便捷，区域内一部分老百姓更愿意去医疗条件更好的省、市三级医院就医，周边三级医院无形之中纵向与二级医院形成了竞争关系。与此同时区域内还存在其他医疗机构，让原本有限的医疗市场变得更加拥挤。二级公立医院要想在医疗市场竞争中占据主动地位，达到留住本地患

者，吸引外阜患者的目的，就必须从管理入手，高度重视医教研发展，因地制宜发展特色专科技术，积极促成科研成果转化，助力医院全方位提升综合实力，体现竞争优势。

2.3 实施“四位一体”管理是医院打造高质量人才队伍，实现可持续发展的良好契机

医、教、研协同发展是医学教育的基本特征，它将临床、科研、教学紧密联系在一起，使临床治疗、医学研究和医学教育环环相扣、密不可分，高质量医学人才在三个环节中均发挥着重要作用。该县级医院目前正处于三级医院转设关键时期，转设条件中对高层次人才比例提出了更高的要求，为了能达到转设条件，实现可持续发展，院部和职能部门通过积极的政策引进人才、培养人才、使用人才、留住人才，打造一支临床技术过硬、科研能力突出的高质量医学人才队伍将成为一项长期重点工作。

2.4 实施“四位一体”管理使各方面的工作顺利展开，促进管理体系有效运行

医疗工作的重点主要是提升医院的整体医疗水平，提高患者的治愈率，给予他们更好的医护体验。教学则需要运用多种方法来增强实习医护人员的医学知识和操作水平，使他们能够将学习到的理论融入进具体的实践中。科研水平代表了一个医院的发展潜力，也能提升医院的创新服务能力。这三个方面的工作各有其侧重点，各方的交流联系也比较少，将职能管理融入其中，可以加强各个部门的协同合作，提高沟通效率，使医院工作更具有整体性和系统性。

3 医院医教研管四位一体化管理初期可能面临的问题

3.1 职能部门缺伐一体化管理经验

一体化管理初期医院职能部门从松散型管理模式向集约高效型管理模式过渡，往往缺乏系统科学的指标管理机制，日常管理无规范化、标准化管理流程最终影响管理效果。

3.2 职能部门工作人员管理能力不足

医院的中层管理者多为临床专业技术人员，职能部门干事也大多为临床转岗人员，缺乏一定的管理经验，对政策理解可能存在偏差，影响对临床医教研工作指导的精准性。

3.3 临床医务人员科研积极性不高

因之前松散型管理模式之下对于科研教学工作量与质量没有系统性考核，除临床重点专科每年有几项科研成果外全院普通科室科研成果少之又少，医护人员大多在升职称的时候才会撰写论文，科研积极性较低，导致全院科研成果存量不足。

4 医院医教研管四位一体化管理具体方法

4.1 明确组织领导

院领导下放一定权力给医、教、研相关职能部门负责人，要求其对职责范围内工作全面协调管理，具有一定的管理自主权，分管领导负责协调职能部门难以沟通的问题。职能部门负责人定期向分管领导和院长汇报近期工作

内容，院领导班子对各部门下一阶段工作进行部署。

4.2 重制考核管理流程

为了适应新的管理方法，职能部门的管理思路逐步从松散型转向集约高效型，在充分参考二、三级公立医院绩效考核指标及等级医院创建条款基础上，医教研相关职能部门制定了月度及年度质量考核指标，对医疗技术、护理质量、科研论文数、课题结题率等作了明确要求。通过周通报、月总结、季度分析，年度考核等手段建立起目标管理与过程管理相结合的管理机制，相关的管理制度在此前基础上进行规范化、标准化重制，符合医院发展需求。在推行“四位一体”目标管理时，一直把物质奖励和精神鼓励结合起来，切实激发全体员工的工作热情。考评工作完成后，考核小组对各类材料、数据进行汇总并提出初步评价意见；召开了目标管理领导小组会议，对全院当月目标完成情况进行总结，对各项考核资料进行分析，对奖惩内容进行审定，并对工作中存在的偏差进行整改。并召开了由全院科主任、护士长及机关干部共同参与讲评会，将讲评考核结果公布于众，对基层达标得分及当月成本核算进行了公示，对奖惩项目进行兑现。

4.3 注重管理人才培养

随着现代公立医院管理精细化程度日益加深，对职能部门工作人员的职业素养要求也越来越高，不再是以前简单地做报表，上报材料就能满足工作需要，现代公立医院发展需要的是一批既懂医疗又懂管理的复合型人才。该县级医院为了提升医教研管理部门工作人员的职业素养，能够胜任指导临床工作需要，分批多次派干事赴省、市级三甲医院进修学习，进修人员定期返院向科室负责人及分管领导汇报学习成果，学习结束后由分管领导对进修人员进行考核。

4.4 调动医务人员科研积极性

科研能力提升是一个长期积累的过程，医务人员对于科研的积极性决定了医院在科研方面的进步与发展^[2]。为了充分调动医务人员科研热情，医院科教科在参考周边同级医院科研奖励方案的基础上重新制定了适合本院的科研奖励方案，加大对高质量论文、高水平研究课题的奖励力度，新方案中奖励标准均高于周边同级医院，以此来调动医务人员的积极性，改善科研能力不强、科技成果存量不足的现状。科教部门还主动与上海、南京等地著名三甲医院对接，邀请专家来院授课，介绍各医学邻域最新的诊疗技术与研究成果，定期为全院科研骨干人员做培训，指导临床申报科研课题，激发全院医师爱科研、搞科研的热情。科教部门针对医院现有高层次人才制定中长期发展规划，对其三年、五年内高质量论文及高水平科研课题数量作了明确要求，充分发挥高层次人才学术优势，带领学科团队收获创新成果。

4.5 优化住院医师培养模式

住院医师是医院医学人才队伍的主力军，在日常的临床诊疗工作中发挥基础性作用，住院医师规范化培训的质量直接影响医师队伍整体素质^[3]。该县级医院对于住院医师的培养创造性的提出“双导师制”的培养模式，一个住

院培医生同时拥有两个带教导师，导师每月提交一份与学员的沟通记录，涉及学员的工作、学习、生活方面。优化日常技能考核模式，重新制定了带教情况反馈表，根据反馈表每月底对学员进行抽考，并将考核成绩与带教补贴挂钩。同时带教老师每月也对学员的表现进行考评，考评结果与学员的补贴挂钩^[4]，促进带教老师带教水平的提升的同时帮助年轻住院医师更好地成长。

4.6 团队达成共识

通过团队活动使导师意识到教研团队作为学习型团体、研究性组织，导师进行实践研究的场所，学习理论和经验的讲坛；其任务不是单纯地解决教材教法问题，而是要增强导师的教学研究能力，使其学会研究，因此也包含着导师培训的作用，及导师进行调研的组织作用等。而这种教研活动必须在科研思想方法指导下，将理论培训、问题研究、经验分享和实践行动有机结合起来。

5 医院教研管四位一体化管理取得的成果

5.1 重点医疗指标质量显著提高

2021年出院患者手术占比较去年同期上升2.66%，出院患者均次费用较去年同期下降2.3%，平均住院日较上年同期下降0.3天，药占比较上年同期下降10.5%，耗占比下降11.4%。

5.2 住院医师业务水平逐步提升

医院实行“双导师制”与定期开展临床思维业务培训相结合的管理模式，使住院医师从课本的框架中挣脱，与临床实际紧密结合，提升临床思维能力^[5]。2021年住院医师结业考试通过率100%，充分体现了对住院医师的培训成果。

5.3 科研存量迅速扩充

2021年全院市级科研立项课题立项5项；发表科研论文数较2020年上升22.35%，SCI文章数较2020年上升75%，获

参考文献：

- [1] 李春旭,费洪新,柏青杨,等.对某临床病理诊断中心医教研协调发展模式的初步分析[J].卫生职业教育,2017,35(3):19-20.
- [2] 肖纯凌.坚持特色强校医教研融合培养应用型人才[J].中国高校科技,2014(10):9-10.
- [3] 温智勇,戴宏威,段堃.抓好临床教学管理工作与促进医教研协同发展探讨[J].中国误诊学杂志,2011,11(29):7166.
- [4] 陈梁华,区倩茹,陈翠华,等.基于医教研和人事考核模式的专科建设监控系统研究[J].中国数字医学,2014,9(2):109-111.
- [5] 张来根,刘军,杨帆.医教研融合新形势下临床教师培养探讨--以南京中医药大学附属医院为例[J].中国卫生产业,2015(5):31-32.

得淮海科学技术奖、淮安市医学新技术引进奖多项。

6 讨论

医教研管四位一体化管理推行半年时间里，随着管理精细化程度的加深，一些随之而来的问题值得相关职能部门去思考。例如：1.考核指标是否在充分分析本院近年数据基础上制定的目标值，会不会过于激进对目标值的把控没有做到循序渐进。2.职能部门对于临床的指导与督查是否真正做到闭环管理，有整改有分析、有反馈。3.职能部门以什么样的频率督查指导临床才能真正达到科学高效，不会让医务人员因为职能部门日常工作而心生倦怠感，需要在今后的管理实践中积极探索。

针对医教研管四位一体化管理推行过程中出现的问题，下一年度相应职能部门制定指标时要将近三年数据进行全面分析对比，参考公立医院绩效考核标准，对目标值制定遵循循序渐进逐步向好的管理理念。分管领导定期听取职能部门工作汇报，对其指导服务临床闭环管理案例进行全方位审核，评估管理效果。医疗、护理、教学、科研相关职能部门议定科学合理的督查指导频率，赴临床督查指导时间要交错开来，尽量避免同时督查指导而过多占用医务人员医疗业务工作时间，影响医疗安全。

该文对某县级医院教研管四位一体化管理实施的必要性进行了分析、具体方法做了详细介绍、管理效果做了对比、实施过程中的不足及问题进行了罗列、解决思路进行了浅谈。通过该管理模式实施前后管理工作的变化及数据指标的变化趋势得出该管理方法对于某县级公立医院职能部门改革及精细化管理方面有一定的进步意义，在契合公立医院绩效考核和等级医院创建的现实需求的基础上，通过强化职能部门管理职能，实行主动管理、创新管理提高了工作效率。其它县级公立医院可借鉴此种管理模式推动自己医院的管理体制变革。