

● 管理者说

制度管人 流程管事 文化管心

医师报讯（融媒体记者 张艳萍 湘雪）“制度、流程、文化，是驱动医院运转的三驾马车。”上海市第十人民医院院长沈兵在接受《医师报》记者专访时表示，作为一所将迎来 115 周年历史的医院，其历史悠久，文化积淀深厚。然而，面对未来医院的高质量发展，他将践行“制度管人，流程管事，文化管心”，期望能够在原有的基础上进一步凝练升华。

沈兵指出，在医院的发展中，人是管理的核心，只有制度先行，所有的事情有了规范的制度，才能有章可循、有据可依，并且要将人性化、公平化和严格化贯穿到其中，比如“公平化”，在医院的学科建设中，不管哪个科室拿出服务患者的优质服务方案，医院都会通过“头脑风暴”等方式给予各项支持，每一个员工、每一个科室在同一起跑线上竞争，但每一个决策都基于事实和数据。同时，在严格遵循制度的基础上，真正的制度应具备人性化，条文和规定应充满

温情和关怀，充分考虑患者和医护人员的实际需求，提升医院的整体运行效率。

“医院管理中，流程是确保各项事务高效、有序进行的关键。”说到流程管事，沈兵说，没有流程，医院的管理就会陷入混乱，效率便无从谈起。在流程管理中，流程中的步骤、环节应精确到数字、时间、标准，让每个人清楚地知晓自己的工作目标和责任。

“如果说流程和制度是医院的硬实力，那么文化则是医院的软实力。”沈兵对

医院的文化建设有着深刻的认识和高度的关注。他认为，医院的核心价值观和文化是一以贯之的传承，是医院发展的根基所在，一个医院做好了文化传承，就不会差到哪里。文化管心，是通过塑造共同的价值观和使命感凝聚员工的力量，形成强大团队合力。医院每年开展的最美医生、最美护士以及科普文化活动，就是希望全院员工了解医院的核心价值观、文化传承，激发员工的内在动力，让大家感受到工作的意义和价值，明确自己的使



沈兵教授

命，并将其融入到日常。

“制度管人、流程管事、文化管心，良好的医院文化能够凝聚人心，激发员工的工作热情和创造力，确保医院始终保持健康稳定的发展。”沈兵表示。

● 有话要说

县级三乙医院 科研教学破局之路

▲浙江省丽水市人民医院
徐存来 陈红燕

随着各个省份等级医院评审拟定结论的公告，县级医院争创三级乙等医院的“高考”落下帷幕。但高中“三乙”的县级医院又要面临新的难题：和全国三级医院在同一个标准下进行考核排名。

以笔者自己做科研教学工作的经验及山海协作下乡期间的所见所闻，个人认为县级三乙医院的科研教学工作首先是要认清现实，瞄准“跳一跳就能够得到的目标”，而不是好高骛远和全国顶级三甲医院一样竞争国自然或者是国家级住培基地。

首先是参考上级医院的准入或者事前审批，科研教学奖励以及职称晋升科研加分等规章制度，树立基本的框架和制度体系。

其次是解决师资和生源的问题。病区教学秘书方面可以根据县级医院病区实际积极选派 35 岁以下硕士或者在读在职研究生参与上级医院的师资准入考核以及各种教学比赛；选派本院经验丰富的大内科大外科主任兼任教学基地主任，在下乡或者山海协作的框架下，优先考虑有教学秘书的青年医师或者教学主任经验的专家下乡支援。教学生源方面可以立足本地实际情况，力争成为省内本专科院校临床护理口腔专业的教学基地；同时和教育部门的基层定向全科医师相结合，建议基层定向全科医学生尽可能回本地县级医院见实习。

最后是科研问题。论文或课题要本着“从临床中来，到临床中去”的转化医学思路，结合当地的病种或特色，从临床入手形成疾病方面的基础，再申请省医学会临床医学科研专项基金或者省卫生信息学会科研计划项目等竞争较小的横向课题，积累一定基础后再向市厅级课题发起冲击。

● 声音

药学部门转型发展的关键词是创新，这要求我们不断创新模式助力医院高质量发展，其中包括创新人才培养模式，更好地服务临床、服务患者。药学服务的利好政策越来越多，但我们要清晰地认识到，药学服务发展要符合其内在规律，要“物有所值、物超所值”。

——上海交通大学医学院附属第六人民医院
药剂科主任郭澄

作为临床药师，一方面要将自己研究的问题转化成优化患者用药的合理建议，另一方面还要根据临床需求创研出更好的药物。

——四川大学华西医院
临床药学部副主任金朝晖

● 学科建设

以医工结合布局麻醉学科未来

医师报讯（融媒体记者 尹晗）西安交大的工科优势为“医工结合”提供了沃土，西安交通大学第一附属医院麻醉手术部副主任朱耀民带领团队以此为基，针对临床工作的难点、痛点展开攻关，并推动科研成果从“实验室”走上“生产线”。

好的医学科研课题往往来自于临床的实际问题。在胸科手术麻醉时，临床上通常采用双腔支气管导管作支气管插管，以达到实施肺隔离及单肺通气的目的。

“左主支气管和右主支气管与气管虽均有一定夹角，但右主支气管相对比较平直，插管过程中左气管导管滑入右主支气管的现象

时有发生。”为此，朱耀民带领团队，设计出前端可实时调整曲度的双腔支气管导管，大幅缩短了插管时间，减少气道损伤。遇到导管在术中出现移位的情况，医生可同时调整支气管头端方向和深度，快速恢复肺隔离。

“麻醉学科已经迈入了智能化新时代。”朱耀民表示，未来，麻醉医学发展将更注重个性化、精准化和智能化。通过运用大数据、人工智能等技术手段，麻醉医生可更准确地评估患者麻醉风险、优化麻醉方案，并实时监测患者的生命体征和麻醉深度，为患者提供更加安全、舒适和高效的麻醉服务。基于这一研判，他

对科室发展进行了清晰规划：首先是针对大器官移植和心脏大血管手术等特色手术开展临床管理路径，形成科室品牌。

其次是培养一批临床能力强、科研基础好、教学能力过硬的青年骨干，赋能学科建设。

再次是在保证基础研究的同时，加大临床研究和转化研究投入，提高医护人员创新能力，加强专利转化投入，打造学习型、研究型、创新型科室。

最后是注重科室人文建设，增强员工归属感和自豪感。“创新与发展是医学的生命力。多措并举下，我相信麻醉科定将取得更加辉煌的成绩！”朱耀民说。

关注医学

剖析医事

服务医师

科普健康

医师报

The newspaper for China's physicians

国内统一刊号：CN22-0016

邮发代号：1-351

广告经营许可证号：

2200004000115

《医师报》编委会

编委会主任委员 张雁灵

编委会名誉主任委员 殷大奎

编委会副主任委员

曹泽毅	晁恩祥	陈洪铎	陈可冀	陈香美	陈晓春	陈孝平
程京	董家鸿	窦科峰	樊代明	樊嘉	高润霖	葛均波
郭应禄	韩德民	韩济生	韩雅玲	赫捷	胡大一	黄荷凤
黄晓军	吉训明	贾伟平	郎景和	李兰娟	李为民	梁万年
廖万清	刘力生	刘玉村	陆林	马骏	宁光	齐学进
宋尔卫	孙洪军	孙燕	唐佩福	滕皋军	王辰	王红阳
王建安	王俊	王陇德	王振常	邹堂春	吴以岭	肖伟
徐兵河	杨民	俞光岩	于金明	曾溢滔	詹启敏	张英泽
赵兴吉	赵玉沛	郑树森	钟南山	庄辉		

(按姓氏拼音排序)

《医师报》理事会单位服务热线：010-58302970 李慧 / 010-68187721 杨薇

吉林东北亚出版传媒集团有限公司主管

网址：www.mdweekly.com.cn

每周四出版 每期 24 版

各地邮局均可订阅

发行部：010-58302970

社址：北京市西城区西直门外大街 1 号西环广场 A 座 17~18 层

吉林卓信医学传媒集团有限公司主办

微信号：DAYI2006

每份 6 元

北京中科印刷有限公司

举报电话：010-58302828-6674

邮编：100044 邮箱：yishibao2017@163.com 总机：010-58302828

《医师报》编辑部

卓信医学传媒
ZHUOXIN MEDICAL MEDIA
《医师报》社出品

新闻频道主任	尹晗	转 6834
新闻频道副主任	张玉辉	转 6884
循环频道主任	黄晶	转 6620
循环频道副主任	贾薇薇	转 8857
循环频道主任助理	宋菁	转 6843
肿瘤频道主任（兼）	王丽娜	转 6853
肿瘤频道副主任	秦苗	转 6853
大内科频道主任（兼）	袁佳	转 6858
大外科频道主任	黄玲玲	转 6843
新媒体中心主任（兼）	陈惠	转 6844
新媒体中心副主任	管颜青	转 6853
总编办主任	于永	转 6677
品牌活动部主任	王蕾	转 6831
品牌活动部副主任	李顺华	转 6614
视觉中心总监	蔡云龙	转 6661
直播中心副主任	杜晓静	转 6835
法律顾问	邓利强	

社长	潘力	名誉总编辑	张雁灵
执行社长	张艳萍	总编辑	董家鸿
副社长	许奉彦	执行总编辑	张艳萍
	黄向东	副总编	陈惠
		总编助理	袁佳
			王丽娜

编委会副总编

蔡秀军	曹彬	陈传本	陈俊强	陈玉国	程雷
邓春华	杜斌	段钟平	樊碧发	高兴华	耿庆山
郭立新	郭树彬	巩鹏	华伟	黄继义	黄宇光
霍勇	李加孚	贾继东	江涛	江泽飞	李恒进
李进	李维勤	梁军	梁廷波	雷光华	林桐榆
令狐恩强	刘宏旭	刘连新	刘林林	刘又宁	马军
马朋林	米卫东	母义明	秦环龙	秦叔逵	瞿介明
沈琳	孙发	谭映军	唐丽丽	唐旭东	王成彬
王福佛	王高华	王贵强	王建业	王洁	王杰军
王坤正	王绿化	王默	王人颢	王天龙	王锡山
王显	王笑频	王拥军	王占祥	王仲	吴德沛
吴一龙	夏术阶	夏云龙	向阳	谢鹏	徐小元
杨尹默	俞卫锋	于学忠	袁钟	曾小峰	张澍
张澍田	张抒扬	张欣	张新华	赵家军	赵增仁
周智广	朱大龙	朱军	祝益民		

(按姓氏拼音排序)

听医生说话 为医生说话
说医生的话 做医生的贴心人

医师自己的报纸！