

院长日记

# 如何把烂牌打出好局？

▲上海市第一妇婴保健院原院长 段涛

越来越多的医院，越来越多的科室都想做学科建设，但只有少数科室有很好的学科团队。这些科室往往是

是大三甲医院的优势学科，是几代人“打下的江山”，新的学科带头人是含着金汤匙长大的“学术富二代”。

那么，手里没有好的团队，还想做学科，有没有好的办法？上海市第一妇婴保健院原院长段涛教授用他的亲身经历回答：“有啊，我刚做院长的时候，就是从‘一穷二白’一路走来的。”

## 第一步：用好手头的人

要想成大事，不一定需要一个豪华班底，一个基础条件不那么好的小团队，也照样可以做出了不起的成就。

以中国历史上两位著名的开国皇帝为例，汉高祖刘邦的朝廷班底来自于江苏沛县，明朝开国皇帝朱元璋的朝廷班底来自于安徽凤阳县。在刚开始起步的时候，这两位皇帝身边没人才，也就是一些当地的“地痞流氓和小市民”，然而，就是这些人成了开国元勋，成了治天下的班底。

做一个科室的学科建设，没那么多好

的人才也是可以成事的。中国所有人口中，本科及以上学历的人只占了8%（有人说4%），科主任手下的人大多数都是本科及以上，比汉高祖刘邦和明朝开国皇帝朱元璋的起步条件好多了！

所以，别抱怨，别自卑，先用好手头的人。

没有好的团队还想做好学科建设，需要的是工程思维。也就是说，条件不足，资源有限，还要在限定的时间内完成具有挑战性的目标。

## 第二步：吃着碗里想着锅里

虽然说学科建设要先用好手里的人，但也绝不能满足现状，不仅要依靠现有的团队，还要“吃着碗里的，想着锅里的”，而且要“边吃边想”、一直想，一直去寻找更优秀的人加入团队。即使看中的人才近期无法加入团队，也可以先开展合作，相处久了，就会“日久生情”。

雷军在创立小米的时候就是这么做的，他说创始人要花80%的时间去找人。

## 第三步：边使用边培养边成长

在职场上有句话：We hire for attitude, and train for skill。意思是：我们雇态度好的人，然后培养他们的能力。

在小公司、小团队，管理者很难招募到非常好的人才，在开始的时候愿意跟你走的人往往都是有各种不足的。但是，在选择人的时候，个人能力往往并不是最重要的，最重要的是态度。要看这个人是不是愿意付出，是不是肯干脏活苦活累活，是不是有很好的团队合作意识，是不是愿

意帮助别人。

态度好，能力不够不要紧，能力和技能是容易培养的。如果态度不端正，能力再好也没有用，这样的人会破坏整个团队的氛围和凝聚力。只要态度好，肯学习，愿意干活，可以边使用、边培养、边成长。

马云在刚创建阿里的时候，招不到人才，“当初只要不是太残疾的，都被我们招来了。”阿里后来照样做得挺好，发展得挺快。

## 第四步：团队管理要学会做“渣男”

一个人要离职无非就是这两种原因：要么是钱没给够，要么是受委屈了。

作为科室管理者，不仅要用使命、愿景和价值观去吸引优秀的人才加入团队，还要用良好的团队氛围去温暖人、留住人。

在生活上不能做“渣男”，但是在团队管理上要做“渣男”。先给大家一个“渣男”的定义，然后再鼓励科主任们去做“渣男”，“渣男”的特点有二。

一是花心，也就是所谓的“中央空调”，对谁都好，对谁都是含情脉脉，号称自己的心碎成了几十片，每一片都很认真地爱上一个女生。

二是发自真心地对每一位女生好，用心地讨好每一位女生。

所以，作为科主任，要发自内心的对每一位团队成员好，不仅如此，还惦记着外面优秀的人。

精  
彩  
语  
录

有很好的、强大的团队，把学科做好了，那根本不是你的本事，那是平台的本事。  
手里没啥人，拿了一手烂牌，打出一个好局，把学科做出来，那才是你的真本事。

## 支部建在学科上

医师报讯（融媒体记者 黄晶）

翻开上海市肺科医院的党建史册，每一页都镌刻着初心与使命，彰显了一代代共产党人矢志不渝、薪火相传的璀璨历程。

从1950年建立之初只有7名党员，到1987年建制为党委的中共上海市结核病防治中心第一防治院委员会，再到如今下设25个党支部、拥有675名党员的中共上海市肺科医院委员会，点滴积累，汇成江河。

以党建引领医院发展，是上海市肺科医院党委书记陈昶的担当与使命。他顺应信息时代发展潮流，健全智慧党建信息平台，以更大力度推进多模块建设，通过科技赋能实现更优的党建管理，提升党建工作的精准度。他注重在基层实践中发掘新亮点、培育新品牌，打造“一支部·一品牌”医院特色党建工作，真正做到将“支部建在学科上”，为传承弘扬伟大建党精神提供有力支撑，努力打响党建新品牌，构筑党建新优势。

“基层党支部党建考核工作，是党建工作成败的基石。”陈昶在基层考评方面深入研究细化，形成了新时期党支部的考评体系，科学评价基层党支部的工作成效，以提高素质、增强党性为目标，严格党内政治生活，进一步提升基层党组织建设质量。“若有战、召必回、战必胜”，一支听党指挥，能打胜仗的医护党员队伍，在此后一场一场医疗任务中脱颖而出，取得了一场一场胜利。



关联阅读全文

关注医学

剖析医事

服务医师



医师报  
The newspaper for China's physicians  
中国医师协会唯一报纸

国内统一刊号：CN 22-0016  
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 | 贾伟平 | 郎景和 | 黎介寿 |
| 李俊峰 | 李兰娟 | 李为民 | 梁万年 | 廖万清 | 刘力生 | 刘玉村 | 陆林  |
| 宁光  | 齐学进 | 宋尔卫 | 孙洪军 | 孙燕  | 滕皋军 | 王辰  | 王红阳 |
| 王俊  | 王陇德 | 邬堂春 | 吴以岭 | 许润三 | 杨民  | 俞光岩 | 于金明 |
| 曾溢滔 | 詹启敏 | 张金哲 | 张英泽 | 赵兴吉 | 赵玉沛 | 郑树森 | 钟南山 |
| 庄辉  |     |     |     |     |     |     |     |

（按姓氏拼音排序）

东北亚出版传媒主管、主办  
邮箱：yishibao2017@163.com

网址：www.mdweekly.com.cn  
微信号：DAYI2006

每周四出版  
每份6元

各地邮局均可订阅  
北京中科印刷有限公司

发行部：010-58302970  
举报电话：010-58302828-6674

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  
邮编：100044 总机：010-58302828

## 《医师报》编辑部

社长 潘力  
执行社长 张艳萍  
副社长 黄向东

名誉总编辑 张雁灵  
总编辑 董家鸿  
执行总编辑 张艳萍  
副总编 许奉彦  
副 总 编 陈惠惠  
杨进刚  
袁佳

总编助理

编委会副总编

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 蔡秀军 | 陈俊强 | 陈玉国 | 杜斌  | 段钟平 |
| 耿庆山 | 郭立新 | 郭树彬 | 巩鹏  | 黄继义 |
| 黄晓军 | 霍勇  | 季加孚 | 贾继东 | 江涛  |
| 江泽飞 | 李进  | 李维勤 | 李进  | 梁军  |
| 梁廷波 | 林桐榆 | 刘连新 | 刘又宁 | 马军  |
| 马朋林 | 米卫东 | 秦环龙 | 秦叔逵 | 瞿介明 |
| 沈琳  | 孙发  | 谭映军 | 唐丽丽 | 王成彬 |
| 王贵强 | 王建业 | 王浩  | 王杰军 | 王绿化 |
| 王人颢 | 王锡山 | 王显  | 王拥军 | 王占祥 |
| 王振常 | 王仲  | 夏云龙 | 谢鹏  | 于学忠 |
| 袁钟  | 曾小峰 | 张澍  | 张澍田 | 张欣  |
| 张新华 | 祝益民 | 周智广 | 朱大龙 | 朱军  |

（按姓氏拼音排序）

卓信医学传媒  
ZHUOXIN MEDICAL MEDIA  
《医师报》社出品

新闻人文中心主任（兼）  
新闻人文中心副主任  
新闻频道主任（兼）  
新闻频道主任助理  
学术中心主任（兼）  
学术中心副主任  
循环频道主任（兼）  
循环频道副主任  
学术中心副主任  
肿瘤频道主任（兼）  
肿瘤频道副主任  
大内科频道主任（兼）  
大内科频道主任助理  
大外科频道主任  
风湿频道主任（兼）  
总编办主任  
活动策划部主任  
活动策划部副主任  
直播中心副主任  
美编部总监  
法律顾问

|     |       |
|-----|-------|
| 陈惠  | 转6844 |
| 尹晗  | 转6834 |
| 尹晗  | 转6834 |
| 张玉辉 | 转6884 |
| 袁佳  | 转6858 |
| 黄晶  | 转6620 |
| 黄晶  | 转6620 |
| 贾薇薇 | 转8857 |
| 王丽娜 | 转6853 |
| 王丽娜 | 转6853 |
| 秦苗  | 转6853 |
| 袁佳  | 转6858 |
| 宋菁  | 转6843 |
| 黄玲玲 | 转6843 |
| 王丽娜 | 转6853 |
| 于永  | 转6677 |
| 王蕾  | 转6831 |
| 李顺华 | 转6614 |
| 杜晓静 | 转6835 |
| 蔡云龙 | 转6661 |
| 邓利强 |       |

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！