

中国数字医学, 2015, 10(6): 15-18.

- [2] 董冬. 中国健康管理模式研究[J]. 科学之友(B版), 2007, (11): 73-74.
- [3] 胡建平, 饶克勤, 钱军程, 等. 中国慢性非传染性疾病经济负担研究[J]. 中国慢性病预防与控制, 2007, 15(3): 189-193.
- [4] 王芳, 李永斌, 丁雪, 等. 功能社区卫生服务发展现状与问题分析[J]. 中国卫生事业管理, 2012, (12): 894-896.
- [5] 徐颖, 许亮文. 国内外企业健康管理实施进展[J]. 中华劳动卫生职业病杂志, 2010, 28(8): 591-593.
- [6] 覃玉, 胡晓抒, 顾华, 等. 2003 年江苏省部分地区慢性病防治工作模式访谈结果分析[J]. 中国公共卫生管理, 2005, 21(5): 413-414.

- [7] 赵欣. 慢病管理的现状与发展方向[J]. 中国临床医生, 2012, 40(3): 42-44.
- [8] 倪明选, 张黔, 谭浩宇, 等. 智慧医疗—从物联网到云计算[J]. 中国科学: 信息科学, 2013, 43(4): 515-528.
- [9] 谢桦, 陈春妍, 曹剑峰. 物联网在医疗卫生领域中的应用与思考[J]. 中国卫生信息管理杂志, 2013, 10(6): 493-496.
- [10] 杨龙频, 周林, 陈阳阳, 等. 依托无线物联网技术的实时医疗健康监测系统[J]. 中国卫生信息管理杂志, 2013, 10(6): 485-489.
- [11] 白雪竹, 郭青. 微信—从即时通讯工具到平台级生态系统[J]. 现代传播(中国传媒大学学报), 2014, 36(2): 130-133.

收稿日期: 2016-01-17 编辑: 王国品

· 管理研讨 ·

## 加强医院科研项目过程管理的重要性浅议

周爱平, 储召群, 杨建伟

南京大学医学院附属鼓楼医院科技处, 江苏 南京 210000

关键词: 医院; 科研管理; 过程管理; 经费管理

中图分类号: R 197.323 文献标识码: B 文章编号: 1674-8182(2016)06-0862-03

近年来, 国家经济飞速发展, 科技体制也在不断深化和改革, 国家对科学研究的投入不断增加。医院作为医学科学研究的重要实施平台之一, 每年承担的科研项目不断增长, 并且科研项目的多少以及产出的成果已成为衡量各医院综合实力的重要指标之一<sup>[1]</sup>。科研项目管理可分为申报立项、项目实施、结题验收三个重要环节。目前, 多数医疗机构对科研项目的管理采取目标管理方式, 即科研人员根据科研项目委托方的计划指南或需求上报科研项目, 项目获得资助后, 由项目负责人对项目研究过程进行管理, 项目完成后, 科研管理部门按照项目主管部门的要求组织科研成果的验收。在整个过程中, 科研管理者关心的重点是项目的立项和结题, 而对于项目的整个实施过程缺乏有效的动态监测, 多数科研项目没有得到有效实施, 结题时一部分课题出现蒙混过关现象, 这种“重两头、轻中间”的管理模式已逐渐显现出其在科研管理中的弊端<sup>[2]</sup>。为了确保项目的顺利实施, 切实提高科研项目的产出, 医院科研管理部门必须加强科研项目的过程管理。

### 1 医院科研项目管理存在的问题

1.1 重视项目申报数量, 忽视申报质量 南京鼓楼医院 2006 年申报课题总数 280 项, 2015 年达到 991 项(近 10 年项目申报情况见表 1), 项目申报数不断增长, 资助率并未提高。诸多医院均有类似问题, 项目申报初期, 为了争取多拿项目, 动员全部科研人员申报, 没有申报经验的科研人员所写标书中标率低, 并且标书的设计存在诸多不合理, 比如在申报书里出现研究内容偏多、技术指标偏高、经费编制不规范等, 一旦项目申请下来, 开始实施后很容易出现研究进度无法保证, 研究内容完成不了, 甚至导致项目无法完成; 另外少部分科研人员前期没有相关的科研研究基础, 对项目的开展和实施没有切合实际的把握, 导致科研成果产出不尽如人意, 对今后科研项目的开展也有一定影响。

1.2 缺乏项目实施过程监管, 科研项目不能按期完成 南京鼓楼医院科技处于 2016 年 3 月对 2013 至 2015 年拿到国家自然科学基金青年基金的 63 位项目负责人进行调查, 课题的进展情况欠差, 其中 2015 年获批课题有一部分未开展(详细情况见表 2)。目前, 科研人员拿到科研项目后, 大部分科研项目因种种原因没有及时开展, 同时也未对科研管理部门进行咨询和

表 1 南京鼓楼医院近 10 年课题申报情况

年度	总课题申报数	获得资助项目数	获得资助率(%)
2006	280	95	33.93
2007	357	103	28.85
2008	350	106	30.29
2009	376	180	47.87
2010	377	134	35.54
2011	707	292	41.30
2012	481	143	29.73
2013	648	185	28.55
2014	682	282	41.35
2015	991	300	30.27

上报。科研管理部门对科研项目的启动实施、研究进展及在实施过程中有何困难等均不知晓,尤其实验研究方面的科研项目,是否有相关研究人员进行实验,实验记录是否规范,实验数据是否真实等因素均影响科研项目的实施进展和产出。

1.3 科研经费编制盲目,使用不规范 由表 3 可见,南京鼓楼医院近 5 年科研项目资助数逐年增加,科研经费逐年增加,同时项目经费预算调整的次数也逐年剧增。课题负责人在科学研究领域是专家,而其对经费预算及执行中遇到的财务问题却不够了解,难以客观地反映科研活动需要的全部成本,缺乏对未来使用的科学测算,以致科研项目经费预算编制不精确<sup>[3]</sup>。并且多数课题组的科研经费无专人管理,经费使用混乱,科研经费存在浪费或者未按计划执行导致结余过多,结题审计时存在问题影响课题的验收。

表 2 2013~2015 年国家自然科学基金项目进展情况  
[n=63,例(%)]

年度	70%以上	50%~70%	30%~50%	30%以下	尚未开展
2013	2(13.33)	8(53.33)	3(20.00)	2(13.33)	0
2014	0	3(15.79)	11(57.89)	5(26.32)	0
2015	0	3(10.34)	7(24.14)	11(37.93)	8(27.59)
合计	2(3.17)	14(22.22)	21(33.33)	18(28.57)	8(12.70)

表 3 南京鼓楼医院近 5 年获批项目数、经费总额  
及预算调整情况

年度	获得资助项目总数	合同金额(万元)	获得资助国家基金数	国家基金金额(万元)	预算调整次数
2011	292	10471.5	30	1697.0	75
2012	143	6489.0	37	1958.0	32
2013	185	12154.0	53	2249.0	52
2014	282	4749.6	38	1751.0	81
2015	300	4815.9	65	2741.9	92

1.4 科研成果产出不及时,影响项目验收质量 科研成果是一项衡量科研项目研究水平和能力的重要量化指标,包括发表论文、专利及所获科研奖项,贯穿于项目的立项、组织实施、验收各个环节。目前大部分项目实施者在研究实施过程中,缺乏对原始资料的保存及积累,未将研究活动的进展情况作详细的记

录,课题负责人也缺乏监管。另对科研数据的整理不及时、挖掘不够等导致成果产出不多,同时科研管理部门、项目组及知识产权管理部门缺乏协作和沟通,对知识产权的申报不及时。以上诸多原因均导致了科研项目在验收时所获评价不高<sup>[4]</sup>。

## 2 加强医院科研项目过程管理的必要性

2.1 加强科研项目过程管理有助于促进科研项目顺利开展 目前,多数医疗机构的科研项目获得批准后管理部门疏于管理,科研负责人因事务繁忙无暇顾及,导致科研项目不能按期顺利开展。加强科研项目的过程管理能实时监控科研项目的进展,掌握项目的研究进度,研究和分析影响科研项目进展的因素,并采取相应措施干预,确保科研项目的顺利开展。

2.2 加强科研项目过程管理有助于提高科研经费的使用效益 我院科研项目经费逐年增长,国家自然科学基金项目获批经费从 1 697 万元增长到 2 742 万元(详细情况见表 3)。科研项目管理没有采取新的举措,一些问题逐渐显露出来,如科研项目管理制度没有根据实际情况进行修订,条款不明确,涵盖内容不全,导致制度的执行力不强;科研项目管理部门与财务部门缺乏沟通与协调,存在认识误区,导致科研经费使用不合理等等<sup>[5]</sup>。因此,要从科研申报开始加强科研项目过程管理,合理规划经费使用,提高科研经费的使用效益。

2.3 加强科研项目过程管理有助于提高科研成果产出质量 现代社会科技投入增加,发展迅速,大量的新技术、新理论及新成果不断涌现,因此,在科研项目的开展中要关注学科前沿,及时掌握国内外研究现状及动态,以保持科研项目的创新性。目前,多数科研项目在实施过程中,大部门工作交给参与人员或者学生去完成,项目负责人参与的时间不多或者给予的指导不足,导致科研项目研究缺乏方向和重点,科研产出不能及时上报,研究质量无法保证<sup>[6]</sup>。因此,加强科研项目过程管理可以及时掌握项目的研究进展情况,当发现问题时能够及时采取相应的措施,排除障碍,确定新的研究路线以保持项目的创新性和前瞻性,同时能促进研究人员实时将科研产出转化为成果,进而提高科研成果产出质量。

2.4 加强科研项目过程管理有助于科技成果的有效积累 目前医院的科研项目管理主要按立项、年度检查、中期检查、经费核算、结题鉴定几步实施,但大多侧重形式,科研管理部门并没有主动收集科研项目相应的产出和成果,以及科技资源共享的建设<sup>[7]</sup>。如果实行科研项目过程管理,科研项目管理部门就可以

系统地记录项目进展中各个阶段产生的数据,完整地保存各种技术、文档资料及重大研究成果。久而久之,积累的科技资源不仅可为以后的成果转化提供有力的技术保障,缩短后续研究周期,避免重复研究导致的资源浪费,而且能客观反映医院科技水平的发展趋势,为后续科技水平的提高提供政策依据<sup>[8]</sup>。

### 3 加强医院科研项目过程管理的举措

**3.1 培养科研项目过程管理意识,提高管理人员的业务水平** 作为科研项目管理部的领导及工作人员,应充分意识到科研管理不能只注重项目申报、获批的数量及经费,应重视过程管理,因为只有做好科研项目的过程管理工作,才能使科研项目顺利实施并产生巨大的社会效益。科研项目管理工作人员应经常深入科研项目的实施过程中去,积极主动了解研究项目的进展,不断发现管理工作中的问题,同时及时与项目负责人进行有效沟通,采取切实有效的改进措施,确保科研项目的顺利实施。此外,科研项目管理部在做好本职工作的基础上,应加强系统的管理理论及新的管理方法的学习,将切实可行的新管理方法结合实际巧妙地运用到科研项目管理中,以促进科研项目顺利开展并取得高水平的研究成果<sup>[9]</sup>。

**3.2 医院成立专家顾问团队,定期对科研项目进行检查和指导** 目前,大多数高校或专门科研机构在重大专项课题的管理上采取了专职监理人管理模式,对科研项目实施过程中的人员配备、进度、质量、合作单位合同履行情况及经费使用情况进行监督,配合做好课题的中期检查和验收,对执行过程中存在的问题提出意见和建议等<sup>[10]</sup>。但对于医院而言,聘请专职监理人成本较大,可以成立专家顾问团队,选取本院或者外单位各专业领域内一线的专家组成专家顾问团,从专家顾问团中抽取本研究领域内的 2~3 名专家和其他领域的 1~2 名专家组成专家小组,对相应的科研项目进行定期检查,听取项目进展汇报,分析影响因素,及时解决问题。同行专家可以在学术上、其他专家在经验上给予指导,可推动项目负责人及时调整研究方案,为下一阶段工作的顺利开展创造更好的条件<sup>[11]</sup>。另外,各领域专家之间进行学术交流对全院科研水平的提高也有促进作用。

**3.3 医院财务处设置科研经费专管人员,切实做好经费管理** 建议医院财务处设置科研经费专管人员,

在科技处的协助下,共同管理科研经费,同时强化与项目负责人之间的联络与沟通<sup>[12]</sup>。科研经费管理主要分三步实施,首先,在课题申报阶段审核项目预算书,根据项目负责人的实际需求,结合经费管理办法和财务制度,合理编制项目预算书;其次,经费在使用过程中,经费管理人员利用科研经费管理系统随时监控经费按预算使用,如有经费使用不规范情况及时提醒,另根据实际情况需要修改预算的项目应尽早报告经费批准部门备案,确保项目经费使用的科学性,为项目的顺利实施提供经费保障;最后,在项目经费进行结题检查时,科研管理人员和财务人员应提前对科研项目经费的使用情况进行梳理,如发现经费使用与项目预算有偏差的,应及时进行调整,以免经费使用不当,影响科研项目按期结题<sup>[13]</sup>。

### 参考文献

- [1] 张宝生,吕宏迪. 科研项目实施过程质量评价体系的构建[J]. 科技管理研究,2014,34(10):42-47.
- [2] 赵娟,尤润生. 医学科研管理过程中存在的问题及对策的认识[J]. 中华医学科研管理杂志,2006,19(4):215-216,221.
- [3] 张晓军,席西民. 我国高校科研管理的问题与改革建议——基于资源配置的视角[J]. 科学学与科学技术管理,2011,32(7):58-63.
- [4] 刘妍. 基于 PDCA 的高校科研项目全过程管理中的知识产权保护模式研究[J]. 电子知识产权,2015(3):75-78.
- [5] 刘权. NSF 资助项目经费使用的现场审查及其对我国的启示[J]. 中国基础科学,2009,11(2):53-56.
- [6] 李新荣. 质量管理是高校科研项目过程管理的核心[J]. 科技管理研究,2013,33(1):29-30.
- [7] 薛云云,王光春,李小艳,等. 过程管理在医院科研项目管理中的应用[J]. 中华医学科研管理杂志,2011,24(1):封3.
- [8] 贾子申. 新形势下加强高校科研项目过程管理的实践[J]. 中国轻工教育,2010(5):39-41.
- [9] 严智宇. 高校科研项目过程管理实践研究[J]. 今日科技,2014(7):53-54.
- [10] 陆雁,黄利华. 精细化管理在医院科研管理中的运用[J]. 医学信息,2015(23):254.
- [11] 侯洁,岳花兰,邵雪梅. 近五年首都医科大学国家自然科学基金的结题情况看科研项目过程管理的重要性[J]. 北京生物医学工程,2013,32(3):304-306.
- [12] 陈文通,高虹霞,吕曦,等. 市属医院科研经费管理中存在问题的原因分析与思考[J]. 科教导刊,2011(2):89,117.
- [13] 梁公文,王丹蕾,王兵,等. 医院科研经费精细化管理策略探讨[J]. 中华医学科研管理杂志,2011,24(2):84-85,89.

收稿日期:2016-02-20 修回日期:2016-03-21 编辑:王娜娜