

医疗机构有组织科研促进医研融合发展的实践与思考

陈少莹

宁波大学附属第一医院科研科 浙江 宁波 315514

摘要: 目的: 为促进医疗科研融合创新和医疗机构高质量发展, 开展有组织科研管理模式。方法 结合文献与宁波大学附属第一医院实践, 对医疗机构科研发展中的问题进行针对性分析并措施对策。结果: 通过体系化顶层设计, 平台建设与资源共享, 精准经费投入与科学评价激励, 人才培养等多方面措施推进医疗机构高质量发展。结论: 医院通过体系化有组织科研, 促进医研融合发展, 并对医疗机构高质量发展形成有力支撑。

关键词: 医疗机构; 高质量发展; 有组织科研; 实践

在健康中国战略深入推进的背景下, 医疗机构核心使命已从单纯的疾病诊疗延伸至“医教研防”协同发展, 而有组织科研作为突破医学技术瓶颈、提升医疗服务品质的关键抓手, 成为推动医疗机构高质量发展的核心动力。当前, 我国医疗机构科研工作虽取得显著成效, 但分散化、碎片化的以注重科研立项为主的科研管理模式已滞后于科研业务发展现状, 也往往缺乏系统性规划, 制约着创新效能的释放, 如何通过有组织科研破解发展难题、构建协同创新生态, 成为行业亟待探索的重要课题^[1-2]。本文结合相关文献研究与所在医院实践经验, 就有组织科研的实践路径与发展思考展开探讨。

一、当前医疗机构医研融合发展存在问题

(一) 组织碎片化

科研传统模式往往将科研视为一种行政任务, 而非临床诊疗的自然延伸, 往往重立项轻结题, 临床与科研脱节以及资源利用低下等, 缺乏对科研工作的系统认知, 存在科研选题往往脱离临床实际, 未能解决临床一线的具体问题, 导致研究成果难以落地。同时也缺少统一的组织形式, 组织管理与制度不健全, 跨机构协同机制缺乏统一治理框架, 导致资源共享、利益分配和绩效考核难以对接, 管理制度难以满足成果转化需求等^[3]。

(二) 平台不健全

医疗机构存在科研平台不健全, 如缺乏需较大投入的动物实验室、生物样本库, 医疗数据研究中心、成果转化管理部门等, 临床医生即使有好的临床问题需要转化为研究缺少实践场所等。科研资源与平台共享受限, 信息平台建

设不足, 医院、科研院所、企业之间的数据互通和技术共享不畅, 导致研发链条出现“信息孤岛”现象。成果转化渠道不畅、市场对接度低, 部分科研成果与医疗健康市场需求脱节, 转化率低; 内部流程缺乏有效的技术转移和产业化通道, 导致技术“卡脖子”问题仍然突出^[3]。科研团队建设不足, 医疗机构普遍缺乏专职科研人员和跨学科的创新团队, 医护人员在承担繁重的临床任务的同时, 还需完成科研任务, 导致科研时间和精力受限, 使得科研质量难以提升^[4-5]。

(三) 经费投入不足及不均

近年来医疗机构对科研的投入经费逐渐增多, 主要集中在纵向课题, 以及科研奖励, 但总体相较于医疗业务科研经费投入还是不足, 存在研究医生对临床问题开展研究但无经费来源等问题。横向课题经费目前也成为科研经费的另外一个增加渠道, 但依赖于项目与科室等, 不同层级医院、不同学科之间的经费差距明显^[6-7]。同时受限于管理体制和激励机制, 如医院内部对创新的重视程度不足, 科研创新能力整体偏弱, 缺乏有效的激励和评价体系^[4]。

(四) 人才缺乏

我国医疗机构(尤其是公立医院)的科研人才建设正处于从“规模扩张”向“高质量发展”转型的关键期。虽然部分顶尖三甲医院已初具规模, 但整体上仍面临高层次领军人才匮乏、青年骨干断层、专职科研队伍缺失等结构性矛盾^[8-9]。高水平的复合型人才缺口大, 医研融合需要既懂医学又懂工程、信息技术的复合人才, 但现有培养体系仍以单学科为主, 人才流动和激励机制不完善^[3]。同时绝大多

数医疗机构尚未建立成熟的专职科研队伍。现有的“科研人员”多为承担临床工作的医生或护士兼职，缺乏系统的科研职业规划和技能培训，培养模式也以基础研究为主，临床研究方面的培养极其匮乏^[9-10]。

二、医疗机构开展有组织科研的实践与思考

（一）体系化顶层设计与机制建设

医疗机构开展有组织科研应融入医院长远发展战略，领导高度重视，将科研与医疗融合发展作为医院高质量发展的核心助推力，构建医研创新发展体系，以科研科为主轴，统筹协调各相关科室工作，明确各科室职责并制度化，构建短期、中期及长期目标，形成可持续的有组织科研发展体系。作者所在宁波大学附属第一医院（以下简称“医院”）将医研融合发展作为医院攀登医学高峰的重要战略规划，对内整合资源，统筹协调各相关科室，完善平台建设，提升研究者研究素养与成果产出，对外促进医研校企多元主体融合发展，促进医研成果转化率的提升，服务于医院高质量发展。

（二）平台建设与资源共享

医疗机构开展有组织科研，统筹机构科研资源与平台建设是重要实践途径。医院建立发展委员会，完善科研过程支撑体系，以科研科为主轴科室，除了常规的课题申报、审查等立项、过程管理等，引入博库系统信息化科研管理软件，使得纵向课题过程管理、经费管理，横向课题申请-伦理审查-过程管理等均实现流程信息化管理，也充分发挥统筹协调链接各临床职能科室与对外沟通作用，同时也开展科研管理的研究，近3年成功申报立项市软科学项目4项。医院始终以学科建设为重点，坚持医研融合发展理念，从医疗凝练问题-临床研究-转化-临床应用等一体化发展路径。持续加强学科建设，经过3年医教研持续发力成为宁波市学科规格最高层级最全的医疗机构，学科的发展与科研双向促进，良性循环，获得更多外部资源与支持。医院不断完善科研平台，在原有临床研究管理委员会、药械临床试验机构，中心实验室，生物样本库基础上，通过软硬件协同发展获得省市重点实验室（省重点2个，市重点7个），并建立重点学科匹配的专科实验室、医工交叉实验室等，临床数据中心，成果转化实验室，尤其中心实验室融合生物样本库（能保存1000万份样本）、增加实验动物中心（超1000平方米）等进一步扩建为建筑面积1万多平方米的致和创新中心，成为目前宁波医疗机构中规模最大的

开放式科研平台，为本院及本市研究者提供了科研高质量共享平台。此外临床数据中心，由医院自主开发，对医疗数据进行保密处理，供院内研究者回顾性研究以及前瞻观察性随访研究等，极大便利了临床研究者数据收集以及统一处理。生物样本库，临床样本入库采用全院性的泛知情同意书，样本出库与临床研究项目申请流程关联。转化实验室逐步完善，并获批市概念验证中心，对研究者临床价值问题早期介入、主动对接医研校企孵化平台等，促进成果转化落地。

（三）经费精准投入以及科学评价

经费精准投入聚焦重点研究方向，按项目阶段匹配启动、过程与绩效资助，倾斜支持高水平成果产出。建立以创新价值、临床贡献为导向的科学评价体系。科教奖励制度修改为绩效奖励制度，优化奖励类型与方式，破四维，奖励向成果转化与临床试验开展等倾斜。

统筹院内科研结余经费，对纵向课题过期未使用经费、横向课题和临床试验管理费等统筹协调部分费用，设立院内研究者发起的研究（IIT）基金，分ABC三类，分别给予50万、20万、10万资助，支持研究者开展有价值的研究，经院内学术委员会评选后立项获得经费支持，第一批资助了65万，4个项目，目前已经开展第二批申报，并对获批项目研究者在医院年度奖励大会时予以颁发证书激励，形成榜样引导作用，鼓励更多研究者提炼价值临床问题开展针对性研究。

（四）人才培养

人才培养秉持服务医院高质量发展的战略布局，有侧重性有组织的对内培养和对外引入缺口高质量人才。医院人才培养，充分发掘医院科研策源地的作用，提高临床医生凝练临床问题的能力，致力于培养临床科学家。另一方面，考虑临床医生业务繁忙，医院前瞻性设置研究者专职PI制岗位和临床协调员（CRC），分别作为医生专业科研助手与非医学事务的科研助手，解决医生没时间研究与临床问题没法转化落地等问题。同时对外引入高级科研人才，尤其是临床能力与科研能力双优的人才，并充分利用附属医院的优势，引入双聘专家，柔性引入医院学科发展缺口的高级人才。

医院以培养临床科学家的思路对院医务人员开展培训。从方法学等理论基础知识、临床研究实施管理实践等设置多角度、多层次的、多方面培训，通过持续性的系统培训，并

以课题可行性报告作为考核报告，通过对报告的点评、辅导，使培训研究者实践中提升科学问题提炼能力。经过修改辅导后的可行性报告可以继续实践实施，如在IIT临床研究管理部PI团队技术支持下开展相关基础研究或临床研究，申报纵向课题，条件合适也可以发起多中心临床研究。医院也正在培养自己的专业协调员队伍以协助研究者开展临床研究，研究顺利、成果丰富，可以继续通过医校企等多元孵化创新平台孵化创新成果，走成果转化途径等。

医院从2024年开始在常规纵向课题培训辅导课、GCP/伦理培训、成果转化策略、中心实验室技能培训等多方位专题培训基础上，开设医学科研素养提升培训班，系统性提升研究者临床研究设计、实施，论文撰写、课题标书撰写、文献查阅等内容，科研项目立项数连续提升，跃居宁波市医疗机构榜首，国基金立项数突破性提升，从原来的2-4项跃居到2024年8项、2025年12项，其中自主培养优秀

项目1项，科技成果转化成绩也尤为突出，连续两年浙江省排名第二，全国排名21的成绩，转化项目主要为从临床问题提炼，凝练成课题或研究者发起的临床研究，专利/论文/软著，专利转化，最后回归临床应用，真正实现了临床问题-研究-课题-转化-应用等一体化闭环体系。

三、结语

医疗机构高质量发展离不开有组织科研的有力支撑，有组织科研是破解科研碎片化难题、提升创新效能、促进临床与科研深度融合的关键路径。宁波医院的实践表明，通过体系化顶层设计、平台化建设、精准化保障、人才多元培育等举措，能够有效破解医疗机构科研组织中的突出问题，推动有组织科研落地见效。未来，医疗机构应进一步强化有组织科研的理念，不断完善实践路径，优化保障机制，充分激发科研创新活力，以高质量科研推动医疗服务品质提升，为健康中国建设贡献更大力量。

参考文献：

[1]罗淑颖,黄河端,张耀东,等.新形势下医院科研项目全过程管理体系建设实践探讨[J].中国医院管理,2022,42(07):59-61+69.

[2]曹玥,黄鹏,宋驰,等.公立医院高质量发展背景下华西医院科研管理体系建设[J].中国科学:生命科学,2022,52(11):1738-1746.

[3]金伟琼,徐良德,吕一军.高校附属医院“医研产”融合发展的管理实践与探索[J].中华医院管理杂志,2024,40(1):36-41.

[4]姜洁琼,朱建征.研究型医院建设的几个问题研究[J].医学与哲学(A),2017,38(07):48-51+61.

[5]周宇,马亚军,居蓉.高质量发展背景下区县级公立医院科研管理模式的探索[J].江苏卫生事业管理,2023,34(10):

1435-1439.

[6]官宝礼,郑晓静,季宏志,等.医院科研投入的变化趋势及相关性分析[J].中国卫生标准管理,2024,15(04):63-66.

[7]王亦欣,王健,韩毅.大型公立医院横向科研经费现状调查与优化路径研究[J].江苏卫生事业管理,2024,35(05):730-732+750.

[8]邢鲁民,徐民,李翠荣.基于医院信息化系统的科研绩效数据平台建设及应用研究[J].中国医学装备,2018,15(10):131-134.

[9]邵倩,王磊,张文红,等.多元化医疗服务体系助力公立医院高质量发展应用研究[J].中国医院,2025,29(02):25-28.

[10]尹子威,俞晔.新质生产力在公立医院高质量发展中的潜在赋能作用[J].上海管理科学,2024,46(06):98-102.

基金项目：宁波市科技计划项目（软科学），项目编号：2024R005

作者简介：陈少莹（1983.6—），女，汉族，浙江省宁波市，本科，副主任药师，临床研究管理。