

doi:10.3969/j.issn.1006-4931.2021.14.006

医院管理视角下科技成果转化探索与思考

范 琴,袁淑兰[△],赵 颖,宋 驰,余 媛

(四川大学华西医院成果转化部,四川 成都 610041)

摘要:目的 探讨促进医院科技成果转化的有效路径和措施。方法 通过分析医院科技成果转化存在的问题,结合实践,就畅通医院科技成果转化路径和破除瓶颈障碍提出对策与建议。结果 我国医院科技成果转化率整体偏低,存在转化意识淡薄、科技成果成熟度低、国有资产管理风险等问题。结论 建议通过政策制度、机构组织、管理体系、平台搭建等路径构建成果转化体系,并配套管理及服务措施,以推动医院科技成果转化快速发展。

关键词:科技成果转化;医院管理;路径;措施

中图分类号:R95

文献标志码:A

文章编号:1006-4931(2021)14-0023-03

Exploration and Thinking of Scientific and Technological Achievements Transformation from the Perspective of Hospital Management

FAN Qin, YUAN Shulan, ZHAO Ying, SONG Chi, YU Ai

(Department of Achievement Transformation, West China Hospital of Sichuan University, Chengdu, Sichuan, China 610041)

Abstract: Objective To investigate effective approaches and measures to promote scientific and technological achievements transformation in hospitals. **Methods** Through analyzing the problems of scientific and technological achievements transformation in hospitals, combining with practical experience, the countermeasures and suggestions for unblocking the path of scientific and technological achievements transformation in hospitals and breaking the relevant bottlenecks and barriers were put forward. **Results** The overall success rates of scientific and technological achievements transformation in hospitals were low in our country, and problems such as weak awareness of transformation, low technology maturity, risk of state-owned assets management commonly existed. **Conclusion** The suggestion therefore is to promote the rapid development of scientific and technological achievements transformation in hospitals through building up an achievement transformation system based on policy system, organization, management system, cooperation platform, accompanying with specific management and service measures.

Key words: scientific and technological achievements transformation; hospital management; path; measures

大型综合性医院肩负着医疗、教学、科研的三重责任,是知识、科技聚集的重要创新基地,更是生物医药高新技术成果研发、转化与产业化的强大生力军^[1-2],其科技创新水平与成果转化能力不仅决定了医院的发展水平和竞争实力,还影响着行业、区域乃至国家经济和社会的发展。因

此,科技成果转化既是改善医疗水平的有力途径,也是提升医院管理的重要举措,已成为医院顺应创新形势、发挥自身优势、持续提升综合实力和拓展发展空间的必然选择^[3]。本研究中通过分析国内医院科技成果转化的现状及存在的问题,结合自身转化实践,从医院管理的角度对

第一作者:范琴,女,博士研究生,讲师,研究方向为医药科技成果转化,(电子信箱)fanq_hxott@163.com。

[△]通信作者:袁淑兰,女,博士研究生,研究员,研究方向为医药科技成果转化,(电话)028-85423484。

- 实证研究[D]. 太原:太原理工大学,2015.
- [5] 赵洪斌. 论产业竞争力——一个理论综述[J]. 当代财经, 2004(12):67-70.
- [6] 张伶俐. 我国生物医药产业国际竞争力对策研究[D]. 合肥:安徽大学,2013.
- [7] 王 晶,李 宏. 云南省蔗糖产业竞争力评价研究[J]. 甘蔗糖业, 2019(4):18-25.
- [8] 刘 伟,冯德连. 长江经济带高新技术产业外贸竞争力的影响因素与提升对策[J]. 安徽农业大学学报(社会科学版), 2019,28(2):81-89.
- [9] 毛群英. 衡量贸易竞争力的指标体系及评价方法探析[J]. 经济管理,2008(Z1):11-15.
- [10] 赵彦云. 国际竞争力统计模型及应用研究[M]. 北京:中国标准出版社,2005:1-251.
- [11] 李兴超. 关于中国股票指数心理关口的实证研究[D]. 成都:西南财经大学,2012.
- [12] 李 军,孙彦彬. 时间序列计量经济模型的平稳性检验[J]. 统计与决策,2007(7):20-21.
- [13] 张金昌. 用出口数据评价国际竞争力的方法研究[J]. 经济管理, 2001(20):17-25.
- [14] 左月华,陈 欣,彭 珂. 我国生物医药产业国际贸易的政策选择[J]. 国际贸易问题,2007(1):44-49.
- [15] 张海龙. 中国生物医药产业创新发展对策研究[D]. 长春:吉林大学,2019.
- [16] 马晓彬,洪 亮. 我国生物医药产业竞争力特征和关键因素研究[J]. 现代商贸工业,2016,37(1):2-3.
- (收稿日期:2020-09-14;修回日期:2020-12-07)

科技成果转化进行了探讨。现报道如下。

1 现状及存在的问题

1.1 现状

“投入高、产出少、成果转化率低”是目前国内科技成果转化整体面临的严峻现状,生物医药研究领域的成果转化也不例外^[2]。以国内大型综合性医院为例,其每年所取得科技成果的总数与质量均不低,但仅有不到10%的成果能最终转变成生产力,与美、日等发达国家/地区70%的高转化率相比存在显著差距^[4]。国内医院科技成果的低转化率不仅制约了诊疗技术的发展,也影响了整体医疗水平的提升^[5]。如何寻求切实、有效的解决思路与对策,是当前大型综合性医院管理亟待解决的难题。

1.2 存在的问题

转化意识淡薄:受绩效考核等多重因素影响,当前医院的科研项目大多仍以课题、论文、专著为导向,科技成果是否具备应用价值和转化潜质几乎未被纳入研究者的考虑范围,“重理论、轻实践,重学术、轻应用”已经常态化^[2,4-5]。

科技成果成熟度低:市场需求是成果转化的前提与基础,但当前医院科研项目大多忽略了市场前景与应用价值,其形成的科技成果通常仅有理论依据或少量试验数据作支撑,后续中试、开发的成本高,转化过程中不确定因素多,医药科技成果与市场脱节的现象较严重^[2,6]。

国有资产管理风险:公立医院的事业单位性质决定了其科技成果即使在进行转化创新活动时,仍承担着“国有资产保值增值”的硬性任务。由于医院科技成果转化的高风险性,一旦创新失败或经营亏损,将导致国有资产受损,故主体单位往往出于对国有资产流失的顾虑而难以轻易做决策。

2 促进转化的合理路径

2.1 制订切实可行的落地政策

良好的政策是有效落实成果转化的依据和保障。自2015年成果转化“三部曲”^[7-9]颁布以来,国家及有关部委先后出台系列法规、政策和配套措施,旨在解除体制机制的束缚,打通科技与经济结合的通路,科技成果转化渠道已基本畅通。具体到各实施单位,则需准确把握国家相关政策法规精神和主管部门贯彻落实意见,结合自身实际,建立并优化成果转移转化制度体系^[10],制定切实可行的阶段性目标和完善的、可操作的管理细则。如我院先后出台了《科技成果转移转化九条激励政策》(简称《华西九条》)及《促进科技成果转移转化实施方案(试行)》《专利管理办法》《科技成果转化基金管理办法》《成果转化奖实施办法》等系列政策和实施细则,明确了提高成果转化收益的奖励比例为80%~90%,将成果转化作为职称评定、岗位和薪酬管理等考核评价的重要内容和依据,医院每年出资2000万元设立科技成果转化基金等具体规定。上述政策为我院科技成果转化的实施提供了强有力保障,充分激发了院内职工的创新转化

热情。《华西九条》发布1年后,院内科技成果转化项目数量激增,仅转让/许可合同的签订量就较《华西九条》发布前1年增加了近5倍。

2.2 设立机构和议事机制

医院科技成果转化是一项复合性专业工作,要求从业者能熟练掌握和运用医药、英语、知识产权、法律等相关知识,还需具有敏锐的市场洞察力和精准的评估能力^[11],普通的科研兼职管理显然达不到预期成效,故设置专职的院内成果转化管理机构尤为必要。同时,由于成果转化常与国有资产密切相关,涉及财务、国资、法务、审计等多个部门,故建议明确转化流程中各相关职能部门的职责分工、审批权限等^[10]。此外,为简化办事流程、提升转化效率,还可成立成果转化工作小组/委员会,统筹计划、配合协助。以我院为例,医院2018年在原技术转移办公室的基础上组建了成果转化部,业务范围涵盖知识产权管理、对外科技合作、科技成果转化、技术转移咨询等;同时成立了由主管院领导牵头,相关职能部门负责人、医院法律顾问和专家等组成的成果转化工作委员会,明确了委员会负责审议和论证作价投资、评估项目风险等重大成果转化事项,负责评估和认定科技成果转化相关利益关联、风险、公示异议及其处理等职责;确立了委员会议事规则、程序和记录;通过组织召开委员会会议,集中、高效地讨论审议成果转化事项,为医院的最终决策提供参考与建议。

2.3 建设标准化管理体系

国内医院科技成果转化整体处于初级探索阶段,如何有效落实国家成果转移转化政策是实施单位普遍面临的问题。除制订可衔接的政策制度外,我院实施成果转化的另一经验在于标准化管理,具体包括梳理部门及岗位职责,制订专利管理,转让、许可、作价投资入股等转化事项的标准化操作流程,明确流程中各相关责任部门的职责分工、注意事项等;针对流程中可能存在的风险制订相应的防控措施,并定期梳理、归纳、总结、优化,及时修订相关管理文件,从而达到规范操作,提高效率,优化部门间的配合协作与流程衔接的目标。标准化管理理念的引入,既加快了转化事项的办理速度,又通过实践对标准进行验证、修订和改进,进一步提升了成果转化管理工作的质量与水平。

2.4 搭建专业服务平台

作为特殊的技术商品,医药科技成果具有投入高、收益高、风险高等特征^[11]。其转化过程相对复杂,而供求双方在转化形式、收益分配、成果估价、支付方式等事项的分歧更增加了转化的难度,因此,仅设立院内的成果转化机构并不能满足转化的需求,供求双方均需要更精准、细化、专业的技术转移转化服务,为成果转化“牵线搭桥”^[5]。如我院与四川省科技厅、成都市和成都高新

区政府直属单位共同组建了从事医药科技成果转移转化的四川西部医药技术转移中心,可提供包括咨询评估、项目对接、临床前研究、临床研究、技术培训、学术推广在内的全方位专业服务。至此,我院搭建的完整生物医药产业创新链、技术链与服务链的转化服务平台^[12],起到了连接成果与企业、加速医院科技成果转化的纽带与桥梁作用。

3 措施建议

3.1 强化转化动力,提供专业指导

一是强化知识产权意识,通过宣讲、解析和辅导等方式,普及政策法规的学习,强化科研人员的科技成果资产属性认知,将知识产权管理提升至医院战略高度^[13-14]。二是发挥考核、分配导向作用,建立多元化职称/绩效考评体系,通过增加转化考核指标、调整转化权重、提升转化收益奖励比例、改进分配方式等充分调动成果转化主动性^[15-16]。三是吸引培养人才团队,吸引/培养技术转移经纪人,组建专业转移转化团队,针对不同转化需求提供个体化、精细化技术转移服务指导,提高转化的成功率,激发医院科技成果转化热情。

3.2 着眼项目源头,落实产学研合作

通过政策激励和服务支持,引导强化科研人员的转化意识,将成果转化的可行性作为科研立项的重要目标,从源头上纠正科技成果对市场需求的偏离;对于思路创新、应用前景良好的项目,争取企业早期介入,及时获得企业经费支持和市场需求引导,加速资金和技术优势的有机结合,促进成果快速出炉;科技成果转移转化处于长期动态的变化状态,建议落实责任、明确分工,建立全过程监管机制,并对可行性论证、转化评估、股权管理等转化的关键环节进行重点考核^[17-18]。

3.3 完善单位国有资产管理措施

成果处置权的下放并未改变事业单位科技成果的国有资产属性,主体单位反而被赋予更多的监管责任。建议从以下方面强化管理:1)对标依据、严格执行。明确单位所在国有资产监管体系的位置与层级,严格遵循相应法律法规,确保国有资产处置/使用程序得当及在流转中价格公允、保值增值,有效避免流失风险。2)细化管理、重点监管。建立和完善成果转化的国有资产管理度、流程、风控体系,实施全过程管理,加强成果定价、交易、备案登记、股权管理等重点环节的监管^[5,10]。3)分工协作、合理免责。加强成果转化、国有资产管理、财务等相关职能部门间的沟通与合作,明确各相关部门在成果转化事项办理过程中的职责分工,并制订明确免责条款,解除悬在主体单位头上的“达摩克利斯之剑”。

科技成果转化作为医院管理的重要组成部分,既是提高临床医疗水平和患者健康水平的有效途径,也是促进医院综合实力提升和经济社会发展的源动力。医院科

技成果转化因其在投入、周期、风险等方面的特殊性,故面临潜在的困难与障碍。改变医院科技成果转化率低现状,或可从政策制度、机构设置、意识形态、管理运营、合作机制、人才团队等方面着手,综合技术、经济和管理等影响因素,探索可行的成果转化路径,并加以实施改进,以成果带动转化,用转化促进成果,有效助力医院科技成果向生产力的转化。

参考文献

- [1] 杨静芳,尹志臣,郭秀海,等. 创新管理机制促进科技成果转化的实践[J]. 现代医院,2018,18(10):1427-1428.
- [2] 杜艾桦,刘文华. 大型综合医院科技成果转化过程中的问题与对策[J]. 中国社会医学杂志,2014,31(3):152-154.
- [3] 甘露. 大型综合医院科技持续创新能力评价的研究[D]. 重庆:第三军医大学,2006.
- [4] 刘文颖,高鹏,吕晔明,等. 军队医院科技成果转化面临的困难及对策[J]. 解放军医院管理杂志,2013,20(5):494-495.
- [5] 高菲菲. 医院在推动科技成果转化工作中的作用与探索[J]. 医院管理论坛,2019,36(11):11-14.
- [6] 吴寿仁. 科技成果转化若干热点问题解析(十一)——关于科技成果成熟度的思考[J]. 科技中国,2018(4):28-35.
- [7] 全国人民代表大会常务委员会. 关于修改《中华人民共和国促进科技成果转化法》的决定[EB/OL]. (2015-08-29)[2020-10-15]. http://www.gov.cn/zhengce/2015-08/30/content_2922322.htm.
- [8] 国务院. 关于印发实施《中华人民共和国促进科技成果转化法》若干规定的通知[EB/OL]. (2016-02-26)[2020-10-15]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-03/02/content_5048192.htm.
- [9] 国务院办公厅. 关于印发促进科技成果转化行动方案的通知[EB/OL]. (2016-04-21)[2020-10-15]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-05/09/content_5071536.htm.
- [10] 任臻,李济宇,于靖,等. 医院科技成果转化内部控制体系建设[J]. 解放军医院管理杂志,2018,25(7):628-629.
- [11] 谭忠捷,秦彦文. 医学科研院所科技成果转化的问题及对策[J]. 北京生物医学工程,2018,37(4):410-412.
- [12] 徐洁. 华西医院:做实科创转化,重在医院管理[J]. 中国医院院长,2019(13):65-67.
- [13] 薛林南,郭宛丽,田霞,等. 财务管理视角下的公立医院科技成果转化思考[J]. 医院管理论坛,2020,37(6):96-98.
- [14] 张红军,张珠,邓军. 研究型医院军民融合式转化医学体系构建[J]. 解放军医院管理杂志,2017,24(5):417-418.
- [15] 张正,李淮涌,朱智明,等. 国内医院转化医学发展动态分析[J]. 中国医院管理,2014,4(4):53-55.
- [16] 刘蕊,王平,于靖. 转化医学背景下我国医院专利转化的瓶颈[J]. 解放军医院管理杂志,2017,24(2):141-143.
- [17] 王春鸣,邹姮,戴慧莉,等. 医院科技成果转化的建议[J]. 解放军医院管理杂志,2010,17(4):350-352.
- [18] 邱伟,贾晋. 大型公立医院实行院务公开制度的实践探索[J]. 中国医院管理,2014,34(8):74-75.

(收稿日期:2020-11-03)