

等级评审契机下的医院药学发展策略分析

贾立华*,李彦博#,王亮(解放军第307医院药学部,北京 100071)

中图分类号 R95 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2013)09-0794-03

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2013.09.09

摘要 目的:探索构建优质、先进的医院药学管理模式的策略。方法:分别采用SWOT法分析学科发展现状、依据SMART原则制订发展目标、运用PDCA法则促进药事质量改进、建立KPI考评体系以提高工作效率等多种策略提高学科建设。结果与结论:通过学科发展优劣势分析,确定了“发展重点,补齐短板”的实施措施;通过制订客观、明确、循序渐进的工作目标,成立并发展了临床药师队伍;建立多个药事工作管理小组,规范了工作流程,并通过质量控制安全管理团队活动促进了药品质量与安全管理的持续提高;建立考评体系,发展科室文化,激发药学人员的工作主动性与工作热情。运用科学的管理方法实施药学学科建设可有效整合资源,促进医院药学学科发展。

关键词 医院药学;管理模式;发展策略;SWOT法;SMART原则;PDCA法;KPI考评体系

Analysis of the Strategy about Hospital Pharmacy Development at the Moment of Hospital Grade Evaluation

JIA Li-hua, LI Yan-bo, WANG Liang (Dept. of Pharmacy, No. 307 Hospital of PLA, Beijing 100071, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To explore the strategy of constructing a high-quality and advanced pharmacy management pattern. METHODS: Some strategies were adopted to improve the construction of subject, it included the status quo of subject development analyzed with SWOT theory, development objectives formulated according to SMART rules, PDCA rules employed to promote quality improvement of pharmacy, KPI evaluation system established to improve work efficiency. RESULTS & CONCLUSIONS: Through analyzing the pros and cons of subject development, the measure of “developing priorities, padding short board” was determined; through formulating objective, clear and step-by-step work objectives, the team of clinical pharmacists was established and developed; multiple pharmaceutical management groups were established and work process was standardized; drug quality and safety management were improved continuously through quality control and safety management team activities; the evaluation system was established and department culture was developed to stimulate the initiative and enthusiasm of the pharmacy staff for work. The scientific management methods are adopted for construction of pharmacy and can effectively integrate resources and enhance the development of subject about hospital pharmacy.

KEY WORDS Hospital pharmacy; Management pattern; Development strategy; SWOT method; SMART principle; PDCA method; KPI evaluation system

随着医药卫生体制改革的不断深入,作为公立医院改革的主要组成部分,医院药学也正在经历着不断的冲击和挑战^[1]。2011年,我院确定了申报三级甲等医院的战略目标,借此契机,为加强我院药学科建设,落实各项工作的制度化、规范化,加大质量与安全管理工作,提高为患者服务意识,现引用现代化管理学方法分析和探讨如何把握机遇,持续稳步提高学科全面建设的几点策略。

1 利用SWOT法分析我院药学科发展现状

1.1 医院药学发展的SWOT分析

SWOT法即态势分析法,20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出,包括分析企业的优势(Strengths)、劣势(Weaknesses)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)。此方法经常被用于企业战略制订、竞争对手分析

等。医院药学是一门集药品采购与供应、调剂、制剂、检验、药理、临床药学为一体的综合学科,我院按照工作职能分为药品保障组、制剂组、药理组和临床药学组,各职能小组受专业特色影响,发展呈现不平衡态势。通过客观评估,结合环境发展趋势分析现有各分支学科的现状和发展前景,找出优劣势,抓住机会,补齐“短板”,有助于学科综合全面发展。现运用SWOT法对我院药学科发展的优势与劣势、外部环境的机会与威胁进行分析,结果见表1。

1.2 依据SWOT法分析探讨药学科发展策略

依据SWOT法的原理和方法,可制订SO、ST、WO、WT战略,以求充分发展学科优势,创造对外交流机会,从而削弱劣势,再充分利用现有发展机会,尽快补齐“短板”。

1.2.1 SO策略——利用药理研究室资源,加强硬件建设,带动临床药学发展。我院临床药理学室是全国第一批批准的国家药物临床试验基地,经过多年发展,目前拥有现代化试验设备与先进电子数据管理系统,培养了多名硕、博士研究生,具有较强的科研基础,是我院药学的主要优势。在临床治疗方向更

* 副主任药师,硕士。研究方向:医院药学。电话:010-66947255。
E-mail: jialihuaxyx@163.com

通信作者:主任药师,博士。研究方向:临床药理学。电话:010-66947255

表1 我院药学科发展现状SWOT法分析

Tab 1 Analysis of status quo of subject development in our hospital with SWOT method

| 环境因素 | 客观评价 | 现有情况 |
|------|-------|-------------------------------|
| 内部能力 | 优势(S) | ①科室设置全面(药房、药理基地、静脉药物配制中心、实验室) |
| | | ②药事管理制度和组织健全 |
| | | ③临床药理基地国内知名,科研实力强 |
| 外部机会 | 机会(O) | ①国家药事管理法强调了药师在医疗机构中的工作地位和作用 |
| | | ②个体化治疗发展更注重用药安全有效 |
| | | ③医院等级评审的促进与推动 |
| 外部威胁 | 威胁(T) | ①医院制剂监管日趋严格 |
| | | ②患者对药师信任度不足 |
| | | ③药品供应工作强度大、环境差 |

强调个体化用药的同时,为带动临床药学发展,更好地深入临床进行研究,医院在评审期间筹建了药物基因检测实验室,为个体化用药研究和服务奠定了良好基础。

1.2.2 ST策略——加快制剂转型,加强药学服务质量。随着国家《药品生产质量管理规范》(GMP)标准提高和医院药学发展,医院制剂在近年来受生产条件和环境的限制,有逐渐萎缩的趋势。同时,由于生产成本增加和市售药品的冲击,医院制剂很难为医院创收。制剂专业人员应尽快转型,加强学科合作,开展新药研究与开发。

患者对药师信任度不高也是目前医院药师面对的一个威胁因素,加强药学服务是解决该问题的唯一办法。我院药学部通过加强药事管理小组活动,质量管理组加强了药品质量监管,增加了温湿度自动监控设施,确保各环节药品质量。安全检测组通过加强临床用药风险和差错防范监控,定期开展会议交流,主动监测高风险用药,确保及时发现和预防药品不良事件。临床药学组按照等级评审标准加强临床药师建设,深入病房,加强与医师沟通协作,直接关注患者用药安全,确保药品合理使用。

1.2.3 WO策略——加强软硬件建设和人力资源管理。我院药学部由于受人员编制限制,内部轮转机制未得到有效落实,造成了各药房各自执政的不良局面,药房标准作业程序(SOP)管理不统一,各药房管理机制差异大,人员流失快。在等级评审契机下,药学部加强各药房的统一管理,引入掌上电脑(PDA)条码扫描技术应用于药品出入库管理,建立了标准统一的SOP和绩效考核机制,加强科室文化建设,增强科室年轻员工的归属感与责任感,利用科室预留奖金激励有创新意识、积极向上的员工,创造和谐向上的氛围。

1.2.4 WT策略——减少重复制剂生产,改变以药品为中心的服务模式。在威胁和劣势并存时,应尽量消除不利因素。一方面医院应尽量减少与市场重复的制剂品种生产;另一方面应加强患者用药教育,增强药师为患者服务的意识。

2 以医院目标为方向,依据SMART原则制订各职能小组年度和阶段性工作目标

SMART原则即明确具体的(Specific)、可度量的(Measurable)、行动导向性的(Action-oriented)、务实可行的(Realis-

tic)、有时间期限的(Time-related)。目标管理不但有利于员工工作目标更加明确高效,更是为未来的绩效考核制定了目标和标准,有利于保证考核的公开、公平和公正。

2.1 确立团队的目标管理是提高执行力的首要前提

医院管理办法中明确提出应依据医院的功能任务,确定医院的发展目标和中长期发展规划。而科室中各职能小组应依据医院年度计划制订本组年度工作目标和计划。当明确了工作重心和任务后,药学部应由办公室负责设定各职能小组工作目标,以此类推,分别将目标具体至小组负责人和各小组成员,从而制订详细周密的实施步骤和工作职责。

2.2 遵循SMART原则制订临床药师工作目标

我院2012年临床药师工作目标如下:(1)建章立制,规范工作流程。(2)每周开展药学监护,参加查房和病例讨论。(3)组织用药培训与咨询服务。(4)扩大血药浓度监测品种。(5)每月上报医院合理用药质量通报。(6)每季度向医院药事管理与药物治疗学委员会汇报医院合理用药工作进展。值得注意的是,由于此工作目标是实施绩效考核管理的标准和前提,因此在目标制订过程中,除了遵循医院和科室整体目标外,还应综合考虑来自小组成员的意见和建议,以确保工作目标的可实现性。

3 充分发挥一线管理者潜能,推进科学合理的常态化工作开展

医院等级评审的核心除了注重医院的功能性,更重要的则是评价各部门工作的质量和内涵建设。在评审标准中,药学内容主要体现在“药事和药物质量管理与持续改进”方面。我院目前开展药事管理活动的组织核心为药事与药物治疗学委员会,下设8个工作小组,分别为药品质量监督管理小组、麻醉与精神药品管理小组、临床合理用药管理小组、抗菌药物管理小组、药品不良反应监测管理小组、医院制剂质量管理小组、药物临床试验机构管理小组、临床药师工作小组。

3.1 充分发挥各管理小组职能,有计划地持续开展工作

依据我院工作性质划分,各管理小组定期组织会议和会议,议题可由药学部各职能小组一线管理者提出,由医务部负责组织实施。这就要求一线管理者必须依据工作制度和技术操作规程做好各项日常工作记录,每月进行工作总结,及时分析和提出临床存在问题,并建立临床反馈机制,对于共性问题 and 重点问题通过管理小组会议讨论,必要时提交药事管理与药物治疗委员会决议。例如2011年12月,我院药品不良反应监测管理小组在开展重点品种监测中发现同一批次人血白蛋白在肿瘤患者中频发过敏反应,经小组会议讨论后,为避免出现群发性严重后果,经药事管理委员会批准停用该批次产品,不良事件得到了有效控制。

3.2 利用四象限法则进行工作计划的时间管理

不同于临床科室,医院药学工作具有事务性工作繁杂、非预期突发事件多的特点。采用著名管理学家科维提出的关于时间管理的“四象限法则”,即分为既紧急又重要、重要但不紧急、紧急但不重要、既不紧急也不重要四个象限。对照目前的工作状态,通常会将更多的工作精力放在第一象限和第三象限,例如突如其来的领导指派任务,突发的医患矛盾等,通常

占据了大部分精力;而第二象限中重要但不紧急的工作来说,往往是最重要的,是应该有序开展的工作,但由于工作和时间安排的不得当,常常使第二象限工作挤压至第一象限,从而降低工作质量。因此,工作在药房一线的管理者们应合理安排好本部门的人员分工和时间,谨防自己变成“救火队员”。

4 加强质控管理,运用PDCA法则促进药事质量持续改进

4.1 充分发挥质量控制团队作用

在等级评审标准中要求科主任与具备资质的质控人员组成质量与安全管理团队,定期评价质量与安全,促进持续改进。药学部人员多、职能小组分布广,质量与安全管理团队通过PDCA循环法则在计划(P)、实施(D)、检查(C)、处理(A)中全程监控与评价,从而不断改进,将共性问题标准化和常态化,从而推动下一轮PDCA循环标准的提升。

4.2 运用PDCA法则开展检查工作

我院药学部质量与安全管理团队自组建以来,每月初依据等级评审内容对照各职能小组工作性质发布具体检查指标和检查内容,各小组依据标准完善本组工作技术规范和各项操作记录。月底质控团队在药学部主任带领下实施检查和评分,各团队成员可采取实地查看、查阅记录、现场提问等多种形式对该组工作实施各环节进行检查和考核,发现问题及时提出,当场记录。检查结束后由药学部办公室汇总评分和问题结果,形成书面汇总资料呈交药学部主任审阅,再利用科室传达院周会时对各小组情况进行点评。共性问题统一由药学部办公室制订补充制度和规范化操作流程,发放各小组执行;个性化问题限期整改,作为下一次质控检查考核标准。以此类推,目前药学部新增制度和操作技术规程十余项,统一和新建工作记录和预案多项,有效促进了质量的持续改进。

5 建立药学KPI考评体系,全面提升各级人员的工作效率

KPI(Key performance indicator)即关键业绩指标,是一种目标式量化管理指标,是绩效评估的有效工具。KPI是依据组织、成员行为与战略目标之间的价值创造关系、因素因果关系建立起来的指标体系,目前已在多领域得到广泛应用。医院目前量化考评体系主要参照德、勤、能、绩、体5个方面进行实施。但由于适用范围广、通用性强的特点,使得个体差距难以展开。以此为核心,药学部结合人员多、学科设置广、工作性质差别大的特点,坚持客观的评价指标体系与科学合理的评价方法相结合的原则,分别采用了文献研究、小组讨论、专家咨询和领导确认的程序予以实施,从而保障了评价体系的全面性与可实施性,最终采用层次分析法明确了各项绩效评价指标,建立了一套具有自身特色的评价体系^[2]。评价指标由共性部分和个性部分组成,其中共性部分包括德、勤、体项目,采用定性法加以评价。个性部分包括能和绩,按照药理组、制剂

组、配液组、采购与保障组、调剂组、临床药学组分别制订考评内容和指标,采用定量法加以评价。各组所建立考评细则还要求依据岗位设置、职称级别、责任目标等多维度予以考虑,并赋予不同权重,考评层次分为小组评议、组长审核、科主任认定三级完成。自等级评审工作开展以来,各专业组分别实施KPI绩效考评,主要以精神鼓舞为主,部分小组与奖金挂钩,奖惩并举,激励与约束并行,有效提高了工作效率。

6 开展科室文化建设,提高科室团队凝聚力

作为医疗机构中医、药、护、技四大体系的药学部门,往往兼行政与职能于一体。由于分工差别,大部分药学工作者均承担着保障与服务为主的工作内容,且35岁以下的青年药师占调剂部门主流。据统计,2002—2008年我国药学人员呈现严重流失趋势^[3]。结合部分满意度调查结果显示,有相当一部分青年药师对现有工作状况不满意,对未来缺乏信心。树立积极向上的核心价值观对于青年药师的培养至关重要。在我院,约有70%的青年药师独身一人在京就职,作为班组长和科室领导,除了在工作中给予他们更多的学习和培训机会、一定职位的升职机会之外,还要不断组织集体活动,如宣传延安精神的主题报告会、歌咏比赛、体育竞技、青年辩论赛、院史知识竞赛等,帮助他们树立集体荣誉意识和奉献精神;经常与他们交流谈心,了解他们的想法、需求和实际困难等;定期组织全体人员看电影,参加采摘活动、爬山比赛,增强大家的集体荣誉感和归属感。在制度和目标约束的同时,更多地激发大家的创造力和集体凝聚力,引导他们在创造自身价值的同时,为药学部、医院赢得更多的荣誉,创造更大的价值。

7 结语

在“新医改”政策推动下,医院“以药养医”的模式正逐步转向“以技养医”。药师工作职责延伸,服务范畴拓宽,专业技能要求提升。等级医院评审标准强调了以患者为中心的理念,更加关注质量和内涵,同时关注过程和体现可持续改进目标,以期真正实现以评促建、以评促改、评建并举、重在内涵的评审目的。医院药学部门应抓住契机,鼓励医院药师树立信心,加强自身专业技能培训,力求为本科室学科发展发挥不可替代的作用。综上,运用科学的管理方法实施药学学科建设,可有效整合资源,促进医院药学学科发展。

参考文献

- [1] 江智明.医院药学现状及最新进展[J].中国现代药物应用,2012,6(3):136.
- [2] 杨丽娟,甄健存,闫素英,等.用综合评价方法构建医院药学人员绩效考核体系[J].中国药房,2012,23(5):414.
- [3] 马海英,杨悦.医院药学人员管理存在的问题及其对策[J].医药导报,2012,31(3):397.

(收稿日期:2012-08-07 修回日期:2012-10-08)

《中国药房》杂志——中国科技核心期刊,欢迎投稿、订阅