

我院住院药房绩效管理方案的制订与实施

陈春玲*, 卢善亮#, 许建国, 朱 华(江苏省苏北人民医院, 江苏扬州 225001)

中图分类号 R95 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2013)41-3886-02

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2013.41.16

摘要 目的:介绍某院住院药房绩效管理方案的制订与实施效果,促进住院药房绩效管理质量的提高。方法:该院住院药房通过制订工作量、夜班量、模拟工作量、考勤、药品维护质量、处方调配差错、病区满意度、技术职称、学习及考试、带教工作量等10个指标的具体考核内容和核算细则,对住院药房全体药师进行考核,建立和完善住院药房绩效管理方案,并进行方案实施后效果评价。结果与结论:实施绩效管理后,工作效率、工作质量、服务满意度得以提高;与2009年比较,2012年病区的平均候药时间缩短了20 min,调配差错率由原来的1/10 000降低到8/100 000,病区满意度由80%提升至92%;责任心、劳动纪律得以加强,工作、学习积极性得以提升。表明该院制订并实施的住院药房绩效管理方案可行。

关键词 住院药房;绩效管理;方案;制订;实施

Formulation and Implementation of Performance Management Plan in the Inpatient Pharmacy of Our Hospital
CHEN Chun-ling, LU Shan-liang, XU Jian-guo, ZHU Hua (Subei People's Hospital of Jiangsu Province, Jiangsu Yangzhou 225001, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To introduce the formulation and effect of performance management plan in the inpatient pharmacy of our hospital, and to promote the improvement of performance management quality of inpatient pharmacy. METHODS: All pharmacists of inpatient pharmacy were evaluated by developing the content and accounting rules of workload, night shift amount, the simulation workload, work attendance, the quality of drug maintenance, dispensing error, satisfactory degree of ward, technical title, studying and examination, teaching workload. The performance management plan of inpatient pharmacy was formulated and improved, and the effects of the plan were evaluated. RESULTS & CONCLUSIONS: After the implementation of the plan, work efficiency, quality and service satisfaction degree have been improved. Compared with 2009, the average waiting time in ward is shortened by 20 min in 2012. Dispensing error rate has reduced from 1/10 000 to 8/100 000. Satisfactory degree of ward has increased from 80% to 92%. Responsibility and labor discipline have been strengthened. Working and learning enthusiasm of pharmacist have been improved. It indicates that performance management plan is feasible.

KEY WORDS Inpatient pharmacy; Performance management; Plan; Formulation; Implementation

绩效管理^[1]是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用以及绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

我院是一所集临床、教学、科研为一体的三级甲等综合性医院,日平均住院2 000人次。住院药房负责全院病区及手术室的药品调配工作。随着医院的飞速发展,精细化管理的理念不断深化,怎样提高工作效率、提升服务品质、保证医疗质量是我们值得去思考的问题^[2]。参考文献,我院住院药房通过实施绩效管理,将药师的工作量、劳动纪律、服务质量、职称、学习、带教等与绩效分配方案挂钩,有效地调动了药师的工作积极性和主动性^[3-4],提高了调剂工作质量,保证了医疗安全,取得了明显的成效。现介绍如下,希望可供同行参考。

1 绩效管理的实施背景

为配合医院对科室绩效进行二次分配的要求,科室内部职工根据工作任务、岗位技术含量、表现等情况,对个人绩效进行再次分配。住院药房为打破以往平均主义的分配机制,让能干和肯干的人得到更多实惠,以医疗安全、服务质量、医德医风为考核指标,依据“客观性、可比性、重要性、可操作性”原则科学核定工作量指标。科室负责人本着“效率优先、按工

作量取酬和按业绩取酬”的原则对科室的奖金进行再分配,按知识、管理、技术、劳务、医德医风与医疗质量等要素进行分配,多劳多得,兼顾公平。此分配原则由集体决定,同时须接受药剂科、院方的监督。

2 绩效管理方案的制订与实施

2.1 考核对象

住院药房全体药师。

2.2 考核内容及核算细则^[5]

以考核内容为依据,对奖金进行科内二次分配。考核内容与核算细则见表1。

2.3 绩效工资的计算方法

个人绩效工资=条目数×每条条目金额+夜班补助+模拟工作量补助+职称系数补助+每月奖惩(见表1中第5至10项内容)。其中:每条条目金额=(住院药房绩效总金额-夜班补助总金额-职称补助总金额-模拟工作量总金额-奖惩总金额)/住院药房工作量总条目;模拟工作量补助=(住院药房绩效总金额-夜班补助总金额-职称补助总金额-奖惩总金额)/当月工作天数;职称补助=住院药房绩效总金额-住院药房总人数×相应的职称系数。

3 实施效果

3.1 工作效率、工作质量、服务满意度提高

自2010年实施绩效管理以来,病区的平均候药时间(候药时间=调配结束时间-病房下医嘱时间)由原来的30 min左

* 主管药师。研究方向:医院药学。E-mail: xuccl0619@163.com

通信作者:主管药师。研究方向:医院药学。E-mail: yzslus@126.com

表1 考核内容与核算细则

Tab 1 Assessment content and accounting rules

序号	项目	考核内容	核算细则
1	工作量	通过医院计算机数据库系统统计处方条目	处方条目计算:处方上的1种药品为1个处方条目,处方上有多少种药品就是多少条目。由医院计算机数据库系统自动生成
2	夜班补助(量)	按每月夜班次数计算给予补助	按考勤表统计,每次150元
3	模拟工作量	学习期间工作量按模拟工作量计算;中班在工作量基础上给予半天模拟工作量补助;夜班在工作量基础上给予1天模拟工作量补助	按考勤表统计
4	技术职称	技术职称分为:初级职称、中级职称、副高级职称、正高级职称	初级职称(系数1.0),中级职称(系数1.05),副高级职称(系数1.1),正高级职称(系数1.2)
5	考勤	不迟到、不早退、不脱岗、不旷工,有事提前1天请假,服从组织安排	违规者每次扣50元
6	药品维护质量	每位药师负责4个药架,对自己的责任药架进行维护,内容包括:及时补充、查看有效期、保持整洁等	不能将药品及时补充到每位每次扣50元;如因药品有效期维护不及时造成发药差错每次扣500元
7	处方调配差错	调配的药品、数量、用法等与处方不一致	调配差错每张处方扣100元
8	病区满意度	药师每月去病区收集病区对药房服务满意度反馈表。反馈表由病区护士长填写。医院共有42个病区,所有病区评价满意。本月考核结果为满意;只要有1个病区评价不满意,本月考核结果为不满意	满意奖励每月50元,不满意每月扣50元
9	学习及“三基”考试	每月由科主任安排学习,除在岗值班人员外其余人必须到会参加学习	无缺席者每次扣100元;医院每月组织1次“三基”考试,成绩没有达到80分者每次扣100元
10	带教工作量	药师对实习生进行相应的带教工作;中级、高级职称药师还需对实习生进行专题讲座	不能完成带教任务每次扣50元

右(2009年1—12月42个病区的候药时间平均值)缩短到现在的10 min左右(2012年1—12月42个病区的候药时间平均值),缩短了20 min,提高了工作效率。

工作质量方面,彻底改变了实施绩效管理前消极怠工的情况,变被动服务为主动服务。以往是送药工到达住院药房后,药师才开始打印处方,调配药品,人为延长了候药时间。实施绩效管理后,药师及时打印处方,及时调配,过去是“人等药”,现在是“药等人”。

对调配差错率(调配差错率=调配的药品、数量、用法等与处方不一致的处方数/总调配处方数)进行统计,结果调配差错率由原来的1/10 000(2009年1—12月)降低到8/100 000(2012年1—12月),由此可以看出工作质量不断提高。

对病区的满意度反馈表进行统计,结果满意度(满意度=满意病区总数/病区总数)由以前的80%(2009年1—12月)提高到92%(2012年1—12月),表明服务质量也在不断提高。

3.2 责任心、劳动纪律加强

绩效管理前药师只管发药,现在则药架责任到人,加强了药师的工作责任心,有效避免了药品供应断链的情况,保证了临床用药的连贯性,同时也杜绝了霉变、过期药品的出现,保证了临床用药的安全。

绩效管理后绩效工资主要与工作量挂钩,加上严格的考勤,调动了药师工作积极性,主动服务意识增强,迟到、早退、脱岗、无故旷工的现象基本不存在。

3.3 工作、学习积极性提升

工作量是绩效方案的核心,干得多拿得多,伴随着各种补助机制的合理引入,一改节假日值班难,中、夜班无人肯上的情况,缓解了员工之间的矛盾。药师进修学习时也能全身心

地投入,自身专业技术水平不断提高,还有利于住院药房的整体工作安排。

4 讨论

绩效管理是现代医院管理工作的重要内容,是医院各部门、管理者和职工就工作目标与如何达成目标形成承诺的过程,也是管理者与职工不断交流沟通的过程。有效的绩效管理能够引导医院各部门及员工不断地改进自己的行为,发挥主观能动性,提高工作绩效,全面提高医院的运行效率和服务水平^[6]。

住院药房的管理工作是药剂科与临床科室联系的纽带,担负着病区所需药品的请领、存储、保管、调配和发放工作,与临床治疗工作密不可分,直接影响着临床的治疗效果。由于住院药房人员多、班次多,各个岗位工作量、工作性质不同,使得管理上存在许多难点。通过绩效管理方案的实施,即量化成一套可以计量的绩效管理指标,有效解决了分配公平性问题,形成了先进的管理模式^[7]。引导科室全面协调发展,增强了科室的形象意识,提高了科室的竞争力。

绩效管理是一项复杂的系统工程,计划、实施、持续改进^[8]等动态管理构成了绩效管理的主要内容。因此要持续不断地根据考评工作中存在的问题改进方案,例如奖惩项目由开始的3项(考勤、药品维护质量、处方调配差错)增加到现在的6项(考勤、药品维护质量、处方调配差错、病区满意度、学习及“三基”考试、带教工作量),细化了方案,增加了考核的公平性。同时还要把工作制度化,严格按工作量考核,多劳多得,多向夜班倾斜;以“奖勤罚懒,拉开档距”的原则进行考核;每月公示,接受住院药房所有药师的监督,征求改进意见,做到人人知晓、人人参与。只有不断地完善,才能在科室的精细化管理中发挥越来越大的作用,达到医院与员工双赢的目的。

在具体的实施过程中,某些指标的制订还存在一定缺陷,如某些无法量化统计的指标(例如责任心、劳动纪律、工作学习积极性)如何在绩效管理方案中公平体现等,因此必须经常进行反馈和总结,不断修正目标和方法,以获得最大的管理效益^[9]。笔者将在以后的工作中运用科学的管理方法,例如PDCA(Plan, Do, Check, Action)循环等,不断探索、完善绩效管理方案,持续促进住院药房内涵建设,提高核心竞争力。

参考文献

- [1] 赵国军.绩效管理方案设计 with 实施[M].北京:化学工业出版社,2009:1.
- [2] 李真.住院药房管理与药学服务实践[J].实用医药杂志,2009,26(3):77.
- [3] 陈万春,刘清芝.公立医院薪酬制度改革研究[J].中国医院管理,2009,29(11):67.
- [4] 朱建成,李炯,宋登鹏,等.浅谈住院药房绩效管理[J].药学服务与研究,2007,7(6):444.
- [5] 臧雷,茆瑜,彭永富,等.门诊药房调剂人员业绩考核方法与成效[J].中国药房,2009,20(7):517.
- [6] 韩翠娥,郎淑敏,樊荣,等.关于医院科室绩效考核的研究与实践[J].中国卫生人才,2013(2):78.
- [7] 唐晓东.新医改下公立医院加强绩效管理的探讨[J].中国医院管理,2010,30(1):15.
- [8] 卢爱玲,刘魁.绩效考核在医院分配制度中的应用[J].中国病案,2010,11(2):64.
- [9] 程宗琦,毛叶勤.关键绩效指标项目管理在综合性医院中药房的应用[J].中国药房,2010,21(23):2 197.

(收稿日期:2013-06-06 修回日期:2013-08-28)