

# 我院药师绩效管理体系的建立与实践

刘桦<sup>1\*</sup>, 廖勇凯<sup>2</sup>, 杨湘怡<sup>2</sup>[1.航天中心医院药剂科, 北京 100049; 2.惠宏医疗企业管理(上海)有限公司, 上海 200433]

中图分类号 R952 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2019)03-0307-04

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2019.03.05

**摘要** 目的:建立能够有效引导药师价值实现的绩效管理体系。方法:采用行动学习法,通过不断质疑、反思、执行,在我院建立逐级深入的药师绩效管理体系;并以门诊服务满意度、药师会诊次数为指标进行绩效管理体系实施后的效果评价。结果:我院于2013—2018年,逐步建立了团队绩效(以月末团队质控检查结果、团队负责人月度工作报告等为指标)、个人绩效(以药师业绩、工作态度和能力等为指标)、岗位胜任力(考核指标随药师岗位变化,如考核临床药师用药咨询等)3个层次的绩效管理体系。绩效管理体系的建立,提高了团队积极性、服务满意度,优化了人才结构,扩大了药师专业能力及影响力,改善了药师收入结构;与2013年比较,2018年门诊服务满意度由88%提升至95%;与2016年比较,2018年药师会诊次数由原来的30次增加到92次;药师可通过对临床科室提供药学服务增加收入。结论:所建立的药师绩效管理体系能有效提高药师的积极性,促进药师工作的开展。

**关键词** 药师;绩效管理体系;团队绩效;个人绩效;岗位胜任力

## Establishment and Practice of Pharmacist Performance Management System in Our Hospital

LIU Hua<sup>1</sup>, LIAO Yongkai<sup>2</sup>, YANG Xiangyi<sup>2</sup>[1.Dept. of Pharmacy, Aerospace Center Hospital, Beijing 100049, China; 2.Huihong Medical Enterprise Management (Shanghai) Co., Ltd., Shanghai 200433, China]

**ABSTRACT** **OBJECTIVE:** To establish performance management system that can effectively guide the realization of pharmacist value. **METHODS:** Using action learning method, through continuous questioning, reflection and execution to establish a step-by-step and in-depth pharmacist performance management system in our hospital. The effects of performance management system were evaluated with outpatient service satisfaction and the times of pharmacist consultation. **RESULTS:** From 2013 to 2018, the performance management system was established, involving team performance (taking the results of team quality control inspection at the end of the month and the monthly work report of team leaders as indicators)/personal performance (taking pharmacist's performance, work attitude and ability as indicators)/post competency (change of assessment indicators with the position of pharmacist, examination of clinical pharmacists drug counseling, etc) 3 levels. The establishment of performance management improved team enthusiasm and service satisfaction, optimized the talent structure, enlarged the professional ability and influence of pharmacists, and improved the income structure of pharmacists. Compared with 2013, outpatient service satisfaction increased from 88% to 95% in 2018. Compared with 2016, the times of pharmacist consultation increased from 30 to 92 in 2018. Pharmacists could increase their income by providing pharmaceutical services to clinical departments. **CONCLUSIONS:** The established pharmacist performance management system can effectively improve the enthusiasm of pharmacists and promote the work of pharmacists.

**KEYWORDS** Pharmacist; Performance management system; Team performance; Personal performance; Post competency

2017年7月5日,国家卫生和计划生育委员会办公厅、国家中医药管理局办公室联合发布《关于加强药事管理转变药学服务模式的通知》<sup>[1]</sup>,文件提出建立药师激励机制,各地应重视药师队伍的建设,通过完善培养培训、绩效考核和分配机制,保障并逐步提高药师待遇,吸引优秀药学人才,稳定药师队伍;鼓励各地在理顺医疗服务价格过程中,积极与地方价格主管部门沟通协调,体现药师劳务技术价值,也可通过设立药事服务等建立合理补偿机制,促进合理用药。

在药师队伍的建设中,提高药师的待遇、改善药师的收入结构以体现其服务价值对于维持药师队伍的稳定,提高药师的业务素质是至关重要的。为了给临床医师、患者提供更有价值的服务,引导药师的快速成长,实

现其职业价值,我院药剂科在加大人才培养力度的同时,通过行动学习方法,不断优化科室绩效管理,引导药师自发学习、实践、成长,提高药学服务能力,实现服务价值的提升。经过5年(2013—2018年)的实践探索,逐渐形成了团队绩效、个人绩效以及岗位胜任力逐级深入的绩效管理体系。笔者对我院绩效管理体系的建立过程进行简要介绍,以期为同行提供参考。

### 1 实施背景及研究方法

行动学习法是英国管理思想家雷格·瑞文斯于1940年创建的一种管理方法<sup>[2-3]</sup>,又称“干中学”,是通过不断的质疑、反思、执行,制订下一步行动计划的循环学习过程。其中行动学习=结构化知识(P)+质疑(Q)+反思(R)+执行(I)。我院药剂科下设门诊药房、急诊药房、住院药房、药库、临床药学等9个班组。2013年药剂科从各班组中遴选职工代表成立核心小组参与科室绩效管

\* 主任药师。研究方向:医院药事管理。电话:010-59972028。  
E-mail: zflhzflh@sina.com

理提升项目,通过行动学习,解决科室管理实际问题,从而协助科室绩效总体提升。

## 2 绩效管理体系的构建与实施

### 2.1 绩效管理体系的构建

药剂科通过行动学习的研究与实践,建立了包括团队绩效、个人绩效以及岗位胜任力3个部分的完善的绩效管理体系,3个部分相互联系,却又相对独立,其建立的过程见表1。

表1 绩效管理体系建立过程

Tab 1 Establishment process of performance management system

时间	P	Q	R	I
2013年	构建质量管理体系	员工积极性低落,科室绩效不如预期	班组质量检查结果与班组绩效脱节	提出班组长绩效方案
2014年	班组长绩效管理	个人绩效管理方案受到部分班组长的抵触	从无绩效到个人绩效跨度大,部分组长认为个人绩效管理方案破坏人际关系和谐,不利工作协作	不考核个人,采用班组考核,首先构建团队绩效
2015年	团队绩效管理	排名靠后的班组缺乏积极性	难以调动部分集体荣誉感差的药师的积极性	提出个人绩效方案
2016年	个人绩效管理	个人绩效推行遇阻力	打破以往固有的平衡	进一步完善个人绩效管理
2017年	完善个人绩效管理	个人绩效无法完全反映药师能力的差异	只关注眼前绩效,未关注药师未来长期发展动力	提出岗位胜任力
2018年	岗位胜任力	药师各岗位胜任力不同,具有局限性	药剂科需要关注整个药师队伍的能力	制订临床药师、发药药师、调剂药师等岗位胜任力考核标准

2.1.1 团队绩效 我院团队绩效管理构建于2014年,经过1年多的努力在2015年达成。因为考核对象为药剂科9个班组的集体表现,涉及个人利益相对较少,在整个绩效体系构建过程未受到阻碍。团队绩效主要目的是为了加强职工团队意识,提升团队荣誉感,也为后续个人绩效的实施打下基础。团队绩效从各班组长月末质控检查结果、急诊药房跨部门支持、组长月度工作报告、科主任交办工作事项等4个维度进行考核。药剂科7名药师组成质控小组,科主任任组长,每月末按照药剂科制订的质控指标对各个班组进行巡检并打分(权重70%);我院急诊药房的编制药师只有组长1人,主要负责急诊药房白天相关工作的管理,晚上则由其他班组轮流派出药师值班,以月为周期换岗,派驻的药师在急诊药房的表现情况由急诊药房组长对其打分(权重10%);班组长向科主任提交组长月度工作报告的内容包括当月日常业务与管理、培训与发展、人员管理与行政管理、综合部分、下月工作计划等,科主任则对组长的的工作报告的及时性和完整性进行打分(权重10%);科主任对其给各班组长交办事项的完成情况进行打分(权重10%),然后根据每个班组得分(满分100分)结果,评选出优秀班组(前2名),优秀班组内的每位药师均获得优秀班组津贴。各班组团队绩效考核内容见表2。

2.1.2 个人绩效 我院于2015年开始在团队绩效的基础上进行全员考核,即个人绩效。个人绩效的考核对象为科室各个岗位的在职药师,主要目的是在团队绩效的基础上充分体现收入分配的公平性,充分调动药师的工

表2 各班组团队绩效考核内容

Tab 2 Team performance evaluation form

权重	指标	指标定义	考核依据
70%	月末班组质控检查结果	各班组质控检查得分	药剂科每个班组的质控指标
10%	急诊药房跨班组支持	急诊药房组长对其他班组轮调到急诊药房的药师工作表现打分	药师工作质量及工作态度
10%	组长月度工作报告	月度工作报告完成的及时性、完整性	月度工作报告上交时间(每月8日前完成),迟交1天扣2分;未填1项扣1分,10分扣完为止
10%	科主任交办工作事项	及时完成	未完成1项扣2分

作热情和积极性。个人绩效构成比=岗位系数(40%)+绩效系数(30%)+职称系数(10%)+工作量(20%)。岗位系数按照岗位分配,门诊急诊发药岗系数为1.3、临床药学岗系数为1.2、饮片复核及采购岗系数为1.2、其他药房发药岗系数为1.1、调剂岗系数为1.0、药库管理及煎药岗系数为0.9、输液配送岗系数为0.6;绩效系数相对复杂,每个月由药师按照自己所在班组的工作要求对班组内其他药师的日常工作业绩、态度和工作能力进行打分,分为优秀(90~100分)、良好(80~89分)、称职(70~79分)及待改进(60~69分)4个等级,优秀系数为1.2、良好系数为1.1、称职系数为1.0、待改进系数为0.8,其等级评分细则见表3;职称系数按职称分配,主任药师系数为1.6、副主任药师系数为1.4、主管药师系数为1.2、药师系数为1.0、药士系数为0.9、药工系数为0.6;工作量是按照不同岗位药师的工作量分别计算。

表3 绩效等级评分细则

Tab 3 Personal performance evaluation form

项目	考核内容	考核标准	评分	评分原则
业绩	窗口发药与退药	药品发药准确率100%	15	差错1次扣5分
		不合理处方检出率100%	8	未检出1张扣2分,2张扣5分,2张以上全扣
		100%规范唱药	8	不符全扣
	加药与整理	退药符合制度规定	4	不符全扣
		保证药柜、药架药品充足、定位准确、先产先出	4	不符全扣
	紧急事件处理	及时上报、按流程操作	4	未及上报造成后果全扣
	实习生带教工作	按流程带教操作	4	不带教全扣
	业务学习	每月完成科室业务学习或作业一次	4	未参加学习或完成作业全扣
	不合理处方记录	不合理处方登记完整,数量大于2份	8	1份不符扣5分,2份不符全扣
	不良反应监测	不良反应登记率100%;当日登记;记录完整	4	不符全扣
	退药记录	退药登记完整准确	3	不符全扣
	咨询记录	记录完整,数量大于2份,填写清晰,问题解答准确	4	1份不符扣2分,2份不符全扣
工作难易系数	根据工作难度大小	工作难度很大(8~10分)	10	工作难度一般(5~7分)
		工作难度较小(1~4分)		
态度	责任心	责任心行为表现	5	按组员互评结果
	纪律性	纪律性行为表现	5	按组员互评结果
能力	专业知识	专业知识评估	5	按组员互评结果
	团队合作	团队合作表现	5	按组员互评结果

2.1.3 岗位胜任力 胜任力是指能区分特定岗位绩效人员与普通岗位绩效人员的个体潜在的、深层次特征,其可以是动机、特质、自我形象、态度、价值观、知识、技能,即任何可以被测量,能区分绩效优秀和绩效一般的个体特征<sup>[9]</sup>。面对药品零差价销售,药师的职业价值遭

到质疑,药师能力的提升迫在眉睫。药师的岗位胜任力是对个人绩效中岗位系数的进一步分解,以规范不同岗位药师(临床药师、发药药师、调剂药师等)岗位胜任力。基于此,2017—2018年我院药剂科对不同岗位药师的岗位胜任力进行了探索,本文以临床药师和发药药师的岗位胜任力为例进行简要介绍。

按照临床药师的岗位性质,将临床药师岗分为见习、初级、中级、高级4个能级,对不同能级临床药师应具备的能力制订了不同的考核标准,以初级临床药师为例,其考核内容见表4。

表4 初级临床药师岗位胜任力考核表

Tab 4 Post competency evaluation form for junior clinical pharmacists

项目	考核内容	考核标准
临床查房相关工作	药学查房	查房天数>10 d/月
	用药咨询	门诊及电话用药咨询次数>10人次/月,记录完整
	医嘱审核、用药干预	用药干预>5次/月,干预成功≥2次/月,记录完整
	患者药学服务	入院沟通、用药教育、出院教育共≥20人次,记录完整
	患者药学监护	≥2人/月,记录完整
其他临床药学工作	处方/医嘱点评工作	每月完成抗菌药物点评、专项点评等工作,有点评报告
	其他工作	每月完成抗菌药物使用调查报告、不良反应收集上报、药讯编辑、抗菌药物监测网上报、上级领导交给的其他工作等
培训与发展	继续教育	每年完成规定的继续教育学分,院外学习≥2次
	科研工作	完成论文发表指标,每两年在核心期刊上发表1篇文章

发药药师无能级划分,只制订发药药师应具备能力的考核标准;例如,审方能力主要考核指标为年度处方干预数;配发能力主要考核指标为年度差错率;医患沟通能力主要考核指标为患者投诉例数。

## 2.2 绩效管理体的实施效果

2.2.1 患者、临床科室满意度大幅度提升 绩效管理体系实施后,我院药师的专业能力、服务能力快速提升,药剂科下各班组工作积极上进,门诊患者和临床科室满意度分别由2013年的88%、80%上升到2018年的95%、91.5%。

2.2.2 优化了科室人才结构 专职临床药师由2013年的1名增长到2018年的12名(其中4名正在进行“规培”),药剂科硕士及以上学历比例由2013年的5%提升到2018年的15%,吸引了许多优秀药学人才加入,优化了药师队伍,有助于整个团队的快速成长。

2.2.3 专业影响力不断扩大 药师通过自己的专业工作,如用药咨询、患者用药教育、处方医嘱点评、处方审核以及参加临床治疗团队等方面表现出了良好的职业素养,得到了临床医师和患者的广泛认可,院内影响力逐年提升。全部临床药师参与临床疑难病例会诊人次从2016年的30次增长到2018年的92次。

2.2.4 收入来源增加 以我院临床药师为例,急诊科愿意每个月从科室奖金中拿出3 000~5 000元用来购买临床药师的药学服务,以帮助急诊科提高合理用药水平,降低医疗成本。因此,临床药师通过为临床科室提供药

学服务来增加收入,使药师的价值感提升,提升了临床药师为临床提供高质量的药学服务的信心和决心。

## 3 讨论

现阶段,医院药剂科由过去的利润科室转变为成本科室,药师对自己未来的职业前景自信心不足,因此,药剂科应从药品保障供应型向技术服务型转变。如何尽快实现药剂科与药师的成功转型,为临床、为患者提供更多高附加值的药学服务是每一个药剂科管理者都要面对的难题。在此价值理念的导向下,相关研究者提出,药剂科需要有配套的绩效体系引导人才培养以及人才激励<sup>[5]</sup>。

我国医院的绩效管理起步较晚,且在实际管理中还有很多不足;另外,医院是一个复杂的运作系统,各科室间的工作方法和工作重点差异较大,导致医院难以出台适合药剂科的绩效管理办法<sup>[6]</sup>。因此,近10年来药剂科自发开展的绩效管理成为药剂科管理的热门话题,然而文献报道多集中在药师的绩效考核上<sup>[7-10]</sup>,笔者认为绩效考核不同于绩效管理体系,绩效考核更侧重于点,而绩效管理体系是一个系统工程,是一个动态的开放体系,随着内外部环境的变化,应不断调整管理目标和考核项目。

在过去5年里,我院药剂科以药师价值为导向运用行动学习法,不断质疑、反思、执行,逐步探索出由团队绩效到个人绩效再到岗位胜任力的绩效管理体系。整个绩效体系制订了对班组、个人甚至到岗位的考核标准,改变了过去以工作量为主导的绩效考核方法,更侧重岗位价值。团队绩效、个人绩效是科室经营管理的发展通道,团队绩效主要侧重对一个团队过去的工作质量的整体评价,成就一个团队的荣誉感,个人绩效是对药师过去工作质量、工作态度、工作业绩的全方位评价,能够让药师找到自己努力的方向,实现药师的被动成长;岗位胜任力是人才技术发展通道,侧重于药师对现在、未来的工作的整体规划,实现药师的自我激励和快速成长。

急诊科付费购买药学服务的行为具有深远意义,体现出临床药师的职业价值得到了临床科室的认可,在“医改”大背景下,也让药师对自己的职业前景看到了光明;未来随着药师能力的提升,药师的收入来源更加多元化,如药师出门诊或者专家门诊等,这些势必会对药师的成长起到更大的激励作用。

## 参考文献

- [1] 国家卫生和计划生育委员会办公厅,国家中医药管理局办公室.关于加强药事管理转变药学服务模式的通知[EB/OL].(2017-07-05)[2018-06-28].<http://www.nhfp.gov.cn/zyzyj/s7659/201707/b44339ebef924f038003e1b7dca-492f2.shtml>.
- [2] 雷格·瑞文斯.谁该为你的行动加油:发展行动学习[M].台北:小知堂出版社,2003:10-11.
- [3] 石鑫.搞定不确定行动学习给你答案[M].北京:中华工商

# 按病种分类进行用药医嘱点评模式初探

苏克剑\*,张乐,万旭,林轶男,陆国红<sup>#</sup>(上海交通大学医学院附属仁济医院南院药剂科,上海 201112)

中图分类号 R952;R954 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2019)03-0310-04

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2019.03.06

**摘要** 目的:考察按病种分类进行用药医嘱点评新模式的应用效果。方法:从我院各科室中共选择16个常见病种,每个病种分别随机抽取2016年1月1日—12月31日医院信息系统中的各10份、总计160例患者的电子病历,对各患者住院期间的10 720条用药医嘱从合理性方面进行回顾性点评,对不合理用药医嘱中用法用量不适宜、辅助用药占比、适应证不适宜等相关指标进行统计和分析,建立按病种分类进行用药医嘱点评的新模式;收集点评新模式实施及进行相关干预后(2017年4—5月)相同病种的9 862条用药医嘱,点评其不合理率,评价新模式的应用效果。结果:在2016年的样本中,共点评出751条不合理用药医嘱,以用法用量不适宜情况最多(414条,55.12%),其中尤以在脑出血病种中最多(69条,16.67%),此病种下以单次给药用量过大最多(31条,44.92%);辅助用药占病种药品总费用比排序前3位的病种依次为肾肿瘤手术(39.43%)、急性脑梗死(非手术)(37.03%)和椎间盘突出手术(35.26%);适应证不适宜用药有70条(9.32%)。应用按病种分类的点评模式及进行相关干预后,医嘱不合理率由点评前的7.00%(751/10 720)下降至点评后的2.95%(291/9 862),降幅为57.86%。结论:应用按病种分类的点评模式管理用药医嘱不合理率取得了一定的成效,该模式有助于促进临床合理用药。

**关键词** 病种;用药医嘱;点评;辅助药物

## Primarily Exploration of Medical Orders Evaluation Mode According to Disease Classification

SU Kejian, ZHANG Le, WAN Xu, LIN Yinan, LU Guohong (Dept. of Pharmacy, South Campus, Renji Hospital Affiliated to Shanghai Jiaotong University School of Medicine, Shanghai 201112, China)

**ABSTRACT** OBJECTIVE: To investigate the effects of new mode of medical orders evaluation according to disease classification. METHODS: Totally 16 kinds of common diseases were selected from each department of our hospital. Each 10 electronic medical records of each disease were randomly selected from 160 patients in the hospital information system from Jan. 1 to Dec. 31, 2016. The rationality of 10 720 medical orders were evaluated retrospectively during hospitalization. Statistical analysis was made on the relevant indicators such as unsuitable usage and dosage, the proportion of auxiliary drugs and unsuitable indications in medical orders of irrational drug use, and a new mode of prescription comment was established according to the classification of diseases. 9 862 medical orders of same disease types were collected after the implementation (from Apr.-May, 2017) of new mode and intervene to evaluate the irrational rate of them so as to evaluate the effects of new mode. RESULTS: In the samples in 2016, a total of 751 medical orders of irrational drug use were evaluated, the most of them were unsuitable usage and dosage (414 items, 55.12%), especially in the intracerebral hemorrhage diseases (69 items, 16.67%); under this kind of disease, most of irrational drug use was excessive dosage of single dosing (31 items, 44.92%). The top three disease types in the list of the ratio of adjuvant drug cost in total drug cost were surgery for renal tumors (39.43%), acute cerebral infarction (non-surgery) (37.03%) and intervertebral disc herniation surgery (35.26%). 70 medical orders of irrational drug use were unsuitable indications (9.32%). After the application of evaluation mode according to classification of disease types and intervene, the irrational rate of medical orders decreased from 7.00% (751/10 720) before evaluation to 2.95% (291/9 862) after evaluation,

- 联合出版社,2017:21-34.
- [4] SPENCER LM. *Competency at work: models for superior performance*[M]. New York: Wiley, 1993: 150-161.
- [5] 杨卫伟.绩效管理在医院药学管理工作中的作用[J].临床合理用药杂志,2017,10(8):174-175.
- [6] 李伟.医院医务人员绩效考核改进策略研究[D].合肥:安徽大学,2017.
- [7] 王明丽,吴萍,邹素兰,等.医院临床药师绩效考核指标的遴选与设计[J].中国药房,2013,24(29):2697-2699.
- [8] 潘常青,李晓宇,王理伟,等.医院临床药师全面质量管理体系的建立[J].中华医院管理杂志,2016,32(3):191-194.
- [9] 戴佩芳,叶岩荣,陈铭.医院药房绩效管理体系的建立与成效评价[J].中国临床药学杂志,2012,21(4):242-244.
- [10] 杨丽娟,甄健存.临床药师绩效考核体系的构建[J].中国医院药学杂志,2012,32(5):379-381.

\* 主管药师。研究方向:医院药学。电话:021-34506113。E-mail:sukejian@renji.com

<sup>#</sup> 通信作者:主任药师。研究方向:医院药学。电话:021-34506151。E-mail:luguohong@renji.com

(收稿日期:2018-07-12 修回日期:2018-10-28)

(编辑:唐晓莲)