

我院门诊药房绩效考核分配方案的实践

季晓娟*, 刘冰#(新疆医科大学第一附属医院药学部, 乌鲁木齐 830054)

中图分类号 R95 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2013)37-3483-03

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2013.37.11

摘要 目的:介绍门诊药房绩效分配方案和实施效果,为加强人员绩效管理提供参考。方法:通过绩效考核、明确岗位职责、细化岗位分工,将奖金与职称和绩效分数同时挂钩,建立门诊药房绩效考核分配方案,并以药房盘点符合率和服务满意度等为指标进行评价。结果与结论:绩效分配方案的实施,提高了门诊药房工作人员的服务质量和工作积极性,药房平均盘点符合率从93%上升到99%,窗口平均服务满意度从80%上升到88%,取得了良好效果,促进了药房管理水平的提高。

关键词 门诊药房;绩效考核;分配方案;实践

Practice of Performance Evaluation-related Distribution Program in Outpatient Pharmacy of Our Hospital

Ji Xiao-juan, Liu Bing (Dept. of Pharmacy, The First Affiliated Hospital of Xinjiang Medical University, Urumqi 830054, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To introduce the establishment and effect of performance-related distribution program in outpatient pharmacy and provide reference for strengthening the management of performance evaluations. METHODS: Through performance evaluation, more clear job responsibilities and the refined division of labor, performance evaluation-related salary depend on both the professional title and the workload, and the distribution program of performance evaluation-related pay was established and evaluated using the coincidence rate of inventory and the satisfaction degree of service as index. RESULTS & CONCLUSIONS: After the implementation of the distribution program, the service and the enthusiasm of the outpatient pharmacy staff have been improved. The coincidence rate of inventory has increased from 93% to 99%, and the satisfaction degree of service has increased from 80% to 88%. The distribution program obtains sound effect and improves the management of pharmacy.

KEY WORDS Outpatient pharmacy; Performance evaluation; Distribution program; Practice

因此,为了避免医疗纠纷,最好签订自用或自带药品协议,事先告之患者自用或服用自带药品可能产生的后果,这样对医务人员来说不仅履行了告知义务,而且使患者在安全得到保障的同时也保护了自己的利益。

3.3 不良事件的上报

《实施细则》中“3.9.1.1”款规定了要妥善处理医疗安全(不良)事件,对医疗安全(不良)事件的报告制度和 workflows、上报激励措施、原因分析、整改措施执行情况的评估等都作了详细的规定。药学部门作为医院重要的一个部门,同医疗、护理部门一样都有可能发生不良事件,只有通过上报不良事件,才能采取整改措施,从而达到持续改进的目的。不良事件随时随地都有可能发生,对药学部门而言,主要是药物事件,包括与医嘱、处方、调剂、给药、药物不良反应^[6]、药物过敏等相关的不良事件。发生上述不良事件,均应当积极上报,同时采取必要的补救措施。

4 结语

医院药学是指研究医院的药品供应、药学技术、药事管理

* 药师。研究方向:医院药学。电话:0991-4362956。E-mail: skyl_j@163.com

通信作者:主任中药师。研究方向:医院药学服务、中药新剂型。电话:0991-4362956

和临床用药的一门科学。《实施细则》对医院药学工作的系统化、规范化起到很大的指导作用,其使医药工作者认识到:医院药学工作渗透到医院工作的每一方面,同时药学工作又是一项艰巨的任务,关系到医疗、护理、医院管理及医技的方方面面。医院药学不再是个单纯的药品供应部门,还肩负着更大的历史使命,即在指导患者安全、有效、经济、合理用药方面的作用越来越得到肯定和突出,因此医院药学部门的工作任重而道远。

参考文献

- [1] 卫生部.三级综合医院评审标准实施细则[S].2011-11-25.
- [2] 卫生部.医院处方点评管理规范:试行[S].2010-02-10.
- [3] 卫生部.卫生部办公厅关于做好全国抗菌药物临床应用专项整治活动的通知[S].2011-05-27.
- [4] 卫生部.抗菌药物临床应用管理办法[S].2012-04-24.
- [5] 卫生部.静脉用药集中调配质量管理规范[S].2010-04-20.
- [6] 卫生部.药品不良反应报告和监测管理办法[S].2011-05-04.

(收稿日期:2012-12-03 修回日期:2013-02-23)

我院是一所集医疗、教学、科研、预防和管理为一体的大型综合性“三甲”医院,日门诊患者8 000~10 000人次,门诊药房日平均处方3 000多张。门诊药房主要负责门诊及儿科处方的调配、发药,共开设3个发药窗口、1个儿科专用窗口、1个药物咨询窗口;共有16名工作人员,具有人员多、班次多、岗位多等特点。为了适应新形势下的管理需要,从2011年起,门诊药房制定了新的绩效考核制度,将工作人员的技术职称、工作量、岗位职责、劳动纪律、服务质量、学术成果等与绩效奖金分配方案挂钩^[1],取得了良好的效果,现介绍如下。

1 绩效工资分配方案

1.1 岗位设置及岗位职责

门诊药房过去由于分工未细化、岗位职责不明确,因此在奖金分配上未实施差异化,间接导致部分工作人员工作意识淡薄。为此,我院根据实际情况,设置岗位及制订岗位职责,其中除管理岗和麻醉(简称“麻”)药品、第一类精神(简称“精一”)药品管理岗外,其他各岗滚动轮换,儿科夜班人员与门诊窗口人员原则上每月轮换1次;质量管理员每3个月轮换1次;门诊不同窗口及儿科白班窗口、不同班次按日轮换。岗位设置及其职责见表1。

表1 岗位设置及其职责

Tab 1 Labor positions and job responsibilities

岗位名称	人数	主要岗位职责
部门负责人(管理岗)	1	全面负责门诊药房内部各项工作
药物咨询岗	1	院内外药物咨询、退药服务与门诊药品不良反应收集
“麻”及“精一”药品管理岗	2	“麻、精”药品处方登记、保管、账务登记及领取和发放“麻、精”药品
处方审核岗	2	对门诊处方适宜性、合理性、配伍禁忌进行缴费前审核
门诊及儿科白班发药窗口岗	12	门诊处方的调配、发药,分白班、中班、儿科班
儿科夜班岗	3	儿科夜班的调配、发药,3人每人1天轮流夜班
质量管理员岗	1	临床抢救药品的检查、药房药品养护记录及其监督检查

药师调配与发药为一对一组合(调配、核发同一张处方工作量相等),上岗时药师凭本人工号及密码登陆计算机,系统自动统计工作量。

1.2 量化指标及考核细则

我院绩效考核以计分制计算工作量,量化指标如下:(1)配发药品,每张处方调配与核发药者各加2分。(2)审核1张处方加1分。(3)每周领药搬药者,按照平均处方量的1.2倍进行加分。(4)每周库房补药,参与收药及药品上架者,按照平均处方量的0.3倍进行加分。(5)咨询窗口人员按照平均处方量的0.5倍进行加分。(6)“麻”及“精一”药品的管理者每管理1个品种加50分,每调配与核发1张“麻、精”药品处方加3分。

绩效考核由部门负责人负责,工作人员相互监督。根据我院目前的实际情况,制订奖惩考核细则如下:(1)收集合格的不良反应报告单加××分(并签字核对)。(2)国家法定假日(除周六、日)值班者,每人每天加××分。(3)在核心期刊发表1篇论文加××分。(4)迟到、早退10分钟以上,每人每次扣××分,迟到2小时按缺勤处理,无故旷工按医院规定处理。(5)每周对自己所管辖的药架盘点1次,1个月至少3次,缺1次扣××分。(6)质管员每周去儿科检查1次,未检查造成儿科质量检查扣分由质管员承担;质管员按时检查,上班人员未执行的由儿科上班人员承担。(7)调剂窗口每天要进行清场,如不按时清场

当班人扣××分。(8)咨询窗口人员负责咨询、温湿度登记、肾透析登记、督查药品上架及清场情况,未完成任何一项扣××分。(9)发药时接、打电话、嚼口香糖者,每人每次扣××分。(10)服务不到位者每人每次扣××分(服务标准:微笑服务、用药交代、唱药)。(11)被患者或医务人员投诉,经组长及上级领导确认为我方错误的,每人每次扣××分。(12)发生发药差错,经核实已成为事实的,调配、核发者每人扣××分;若为调配正确、核发错误的,核发者扣××分。(13)个人管理的药架,药品上架不及时或未将药品拆为最小包装者,每种药品扣××分;出现过期药品每个品种扣××分;近效期药未进行标示者,每种药品扣××分。(14)质量检查中出现问题并造成扣罚,责任人扣50%,质管员扣50%。(15)不参加小组业务学习者,每人每次扣××分。(16)“麻”、“精一”药品账务不符的每个品种扣××分,未及时补药者扣××分;“麻”、“精一”药品处方不合格、账册记录不全、空安瓿未登记,每项扣××分。(17)违反规定私自借药扣××分。

1.3 核算细则

我院个人奖金分两部分计算,一部分为职称奖金与职称挂钩,占奖金份额的30%。技术职称高低是工作人员学历、工龄、学术水平、工作能力等方面的综合体现^[2],我院规定未定药士系数为0.8,药士和未定药师系数为0.9,药师、主管药师、副主任药师和主任药师分别为1.0、1.1、1.3、1.4。

另一部分为绩效奖金与工作量挂钩,占奖金份额的70%。绩效奖金占较大份额是为了提高工作人员工作积极性和责任心。此外,药房的工作是非常琐碎的,拟通过奖惩细则使工作更加细化,将每一项工作都放进绩效考核中,具体核算细则见表2。

表2 核算细则

Tab 2 Accounting rules

项目	涵义	标示符号
门诊药房奖金总额	药学部核算提供数据	A
个人处方量	医院信息系统自动统计	a ₁
个人审方量	医院信息系统自动统计	a ₂
“麻”、“精一”药品处方量	每月按处方统计	a ₃
个人咨询窗口系数	根据排班表进行统计	b ₁
个人领药系数	根据排班表进行统计	b ₂
个人职称系数	考核方案中制订	b ₃
个人奖惩考核分数	部门负责人按日考核并记录	b ₄
平均处方量	∑a _i /(月总天数×6)	c ₁
非麻醉药品管理人员绩效分数	a ₁ ×2+a ₂ + (∑b ₁ +∑b ₂)×c ₁ +b ₄	c ₂
麻醉药品管理人员绩效分数	c ₂ +“麻”、“精”药品品种数×50+a ₃ ×3	c ₃
个人职称奖金	(0.3A/∑b ₃)×b ₃	c ₄
个人绩效奖金	[0.7A/(∑c ₂ +∑c ₃)]×c ₂ 或c ₃	c ₅
个人奖金	c ₄ +c ₅	

另外,部门负责人管理费、质量管理员管理费、儿科夜班费、窗口风险费由药学部按标准统一核发。

2 分析与结果

2.1 分析

2.1.1 职称奖金与绩效奖金的权重比。职称奖金与绩效奖金所占权重比可根据实际情况进行调整,如果要强调工作效率,可提高绩效奖金的权重比例;如果要强调业绩水平,可提高职称奖金的权重比例。但从现在药学的工作实际出发,职称奖

金的权重比例还不能太高,职称的高低只在一定程度上体现药师的学术水平,而在实际工作中体现却不明显;如果职称奖金权重比例太高,职称低和职称高的都无工作积极性,且会增加同事间的矛盾,不利于工作。随着药学的不断发展,药学服务重点将从药品的调剂、供应转向临床用药指导,为了鼓励药师不断学习,提高自身的药学服务水平,可根据实际情况不断地提高职称奖金权重比例,以适应不断发展的药学服务。

2.1.2 审核处方在绩效中所占比例。应“三甲”医院的评审,我院门诊药房自2012年6月份起开展了事前审核处方工作,由药师在医院信息管理系统上对门诊医师开出的每一张处方进行缴费前审核,未经审核或经审核不合格的,系统将自动拒绝收费和发药。这在很大程度上考核了药师的业务水平和快速反应能力,所以在绩效中也加大了这一部分的比例,每审核1张处方加1分。但是由于此项工作开展的时间短,药师的业务水平还不能完全胜任这项工作,只是在培养和学习阶段,所以在绩效中又没有占太高的比例,这既适应了现阶段的实际情况,体现了公平的原则,又鼓励了工作人员的学习积极性。但随着工作的不断深入,培训和学习的不断跟进,药师的业务水平、审方水平不断提高,审核处方工作在绩效中的比例也应不断增加。

2.1.3 奖惩考核细则。奖惩考核细则是要将药房琐碎的工作分解开来,对每一项工作的实施者都给予量化,将人们的劳动付出与回报联系得更紧密,同时对劳动质量也提出一定要求,如服务态度、用药交待、投诉纠纷等都有一些规定,使药师在工作时不但要注重效率,还要注意质量。奖惩考核细则涉及到药房工作的方方面面,在初制订时不一定能面面俱到,只有在实践中不断完善。我院门诊药房的绩效考核制度自2011年制订以来,已经经过了2次修订,如奖惩考核细则中第5、6、7条都是在实践中又加进去的。所以考核细则的制订,可以根据工作的实际情况逐步完善,以达到按劳分配、公平公正的原则。

2.2 结果

2.2.1 提高药师工作积极性,体现公平原则。在实施绩效考核办法前,评价一个人工作业绩的好坏全靠印象,没有量化的数据与指标,只是根据职称的高低略有差别,其考核结果得不到大家的认可,也是引起同事间、上下级间发生矛盾的主要原因之一^[3]。在实施绩效考核办法后,由于对各项工作都有具体的数据量化,并在次月月初都会张榜公布,工作量大的绩效奖金就高,工作量少的绩效奖金就少,这大大提高了药师的工作积极性,也减少了不必要的矛盾,真正杜绝“混日子”的人存在。

2.2.2 激发了药师学习热情,提高了药学服务技能。我院开展了缴费前审方工作,并在绩效中给予较高的比例,这对药师的业务水平提出了更高的考验,要胜任这项工作,就必须加强学习,不断提高自身的专业水平,随着工作的不断深化,

不能胜任这项工作的人员将自动被淘汰,这大大激发了药师的学习热情,提高了药学服务技能。此外,绩效还与职称挂钩,在奖惩细则中也对论文的发表给予一定的奖励。这一系列的规定使得药师学习热情增强,以适应不断发展的药学服务模式。

2.2.3 提高药师工作责任心,降低了发药差错率,提高了盘点符合率。奖惩考核细则将药房各项工作细化,并对药师的服务质量和操作规程提出了要求。药架承包到个人,使每个人都成为药房药品的管理者,参与药品的养护,保证药品的质量,明确了责任,降低了发药差错率,提高了盘点符合率。通过对药学部历史数据的查询和统计,我院门诊药房平均盘点符合率由2010年的93%上升为2012年的99%。

2.2.4 减少了投诉,提高了窗口服务满意度。绩效考核的实施,提高了药师工作积极性和责任心,从而降低了发药差错率,避免了与患者矛盾的发生;同时药师通过不断学习,增强了药学服务技能,提高了药学服务质量,使患者对药师的服务更加信赖,由此大大减少了与药房的纠纷与投诉,提高了药房窗口满意度。经查阅我院门诊部对门诊药房满意度调查的记录,门诊药房平均满意度由2010年的80%上升到2012年的88%。

3 结语

门诊药房工作职能相对单一,绩效考核方案的制订需要有较强的操作性和实践性^[4]。在制订考核方案时充分考虑到了这一点,注重工作实效与服务态度相结合,质量安全与理论考核相结合,将目标分解落实到每一位员工身上,解决了每个岗位应该干什么、不应该干什么和怎样干的问题^[5]。在实施过程中收到了很好的效果,让药房工作人员感受到自己的付出受到尊重,也能获得相应的物质回报,彻底改变了工作推诿现象,减少了同事间的矛盾,提高了药师的工作积极性,激发了药师学习热情,促进了药房管理水平的提高。

参考文献

- [1] 茅渊,徐建国.我院门诊药房绩效工资二次分配方案改革实践[J].中国药房,2012,23(41):3 890.
- [2] 周燕霞,彭云.卫生高级专业技术职务聘任实行量化考核的探讨[J].现代医药管理,2009,29(11):50.
- [3] 臧雷,茆瑜,彭永富.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.
- [4] 谭永红,范开华,金伟华,等.我院门诊药房绩效考核的具体方案与实施[J].中国药房,2011,22(37):3 508.
- [5] 陈向东.门诊药房绩效管理的实践体会[J].中国药业,2008,17(20):46.

(收稿日期:2013-04-24 修回日期:2013-06-24)

《中国药房》杂志——中国科技论文统计源期刊,欢迎投稿、订阅