

我院药剂科部门组长绩效考核体系的建立与评价

张洁瑾*,曹金华,陈安妮,金柔男,周瑾,战旗*(第二军医大学东方肝胆外科医院药材科,上海 200438)

中图分类号 R95 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2014)05-0438-03

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2014.05.18

摘要 目的:建立药剂科部门组长绩效考核体系,强化组长的自我管理和团队管理能力。方法:通过考核标准的制订、组长绩效考核的构建等建立了详细的药剂科部门组长绩效考核体系,并评价该体系实施2年的效果。结果与结论:考核体系包括部门组长的周工作报告、月度工作报告,科室内部质量管理小组对部门组长季度绩效考评,科室主任对组长绩效考评结果的季度辅导,部门组长年终述职及年终360度评估。各组长明确了工作要求,并对照绩效目标完成了本组工作,2年来部门组长在各方面的评分都有提高(增长率达1.15%~3.93%)。表明建立的部门组长绩效考核体系对发掘组长的潜力、使药剂科朝更高的绩效目标迈进起到了较好的作用。

关键词 药剂科;部门组长;绩效考核;体系建设;管理

Establishment and Evaluation of Department Leader Performance Appraisal System in Pharmacy Department of Our Hospital

ZHANG Jie-jin, CAO Jin-hua, CHEN An-ni, JIN Rou-nan, ZHOU Jin, ZHAN Qi (Dept. of Pharmacy, Eastern Hepatobiliary Surgery Hospital, Second Military Medical University, Shanghai 200438, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To establish a department leader performance appraisal system of pharmacy department, and to strengthen self-management and team management ability of the leader. METHODS: Through establishing appraisal criteria and leader performance appraisal, detailed leader performance appraisal system of pharmacy department had been established, and the effects of the system in 2 years were evaluated. RESULTS & CONCLUSIONS: The appraisal system includes weekly plan report and monthly report of department leader, quarterly performance appraisal by quality control group, offering quarterly counseling for leader performance appraisal by department director, project report of leader and 360 degree survey. Each leader has clear and definite project requirements and achieves the group performance target; the performance score of department leaders has improved to some extent in 2 years (increase rate of 1.15%-3.93%). Established department leader performance appraisal system can explore the potential of the leader towards a higher goal.

KEYWORDS Pharmacy department; Department leader; Performance appraisal; System establishment; Management

使得PIVAS工作顺利开展并提高了工作效率^[4]。与此同时,由于人员组成复杂,给PIVAS的管理带来一定的困难,易造成PIVAS工作中发生差错及其他问题。2008年,浙江省医院药事质控中心推广品管圈活动^[5],我院PIVAS的药师和护士积极参与,旨在解决PIVAS工作中出现的问题,提升部门服务质量。

品管圈是一种“自下而上”的管理手段,要求医护人员从根本上转变服务理念,变被动服务为主动服务,变“要我服务”为“我要服务”,增强责任意识^[6]。同时领导的关心和支持可以让品管圈活动的发展更健康、更具活力。近年来,品管圈活动在医疗机构中药事管理^[7-9]、护理管理^[9-10]中得到广泛应用,取得了很好的成果。

我院PIVAS通过本次主题活动减少了静脉药物在配置过程中的差错,保障了患者的用药安全,提高了病区对PIVAS的满意度,增强了团队的凝聚力。同时圈员们积极应用各种品管手法来开展此次主题活动,对品管圈的认识有了很大的提高,对其手法的应用也更娴熟。在解决问题的过程中,每位圈员都展示了自己的才能,实现了自我价值的提升。

* 药师。研究方向:药房管理。电话:021-81875574。E-mail: zjj39@126.com

通信作者:主管药师。研究方向:临床药学。电话:021-81875580。E-mail: zhanqi79@126.com

参考文献

- [1] 钟朝嵩.品管圈实务[M].厦门:厦门大学出版社,2007:9.
- [2] 张幸国.医院品管圈活动实战与技巧[M].杭州:浙江大学出版社,2010:23-53.
- [3] 卫生部.静脉用药集中调配质量管理规范[S].北京:人民卫生出版社,2010:2.
- [4] 赵春芝,薄红,崔秀滨,等.静脉药物配置中心管理模式的实践与体会[J].山西医药杂志,2010,39(10):1 019.
- [5] 王临润,张国兵,汪洋,等.品管圈在医院药剂科质量管理持续改善中的应用[J].中国药房,2010,21(37):3 491.
- [6] 符壮才.建立完善医院管理模式的探讨[J].现代医院管理,2009,7(3):20.
- [7] 张幸国,赵青威,李盈,等.品管圈在医院药学管理中的探索与实践[J].实用药物与临床,2009,12(4):233.
- [8] 施政,王建平.品管圈活动在医院药剂科工作质量管理中的实践[J].中国药房,2011,22(13):1 183.
- [9] 祝志梅,牟宝华,陈林.以品管圈为载体创建优质护理病房的实践与体会[J].护理与康复,2012,11(6):558.
- [10] 肖琼芳,黄英,蒋海英,等.品管圈活动在护理管理中的运用[J].西部医学,2009,21(12):2 189.

(收稿日期:2013-05-09 修回日期:2013-06-13)

随着医疗卫生领域的不断发展、医疗体制改革的不断深入及《医疗机构药事管理规定》(卫医政发[2011]11号)等相关法律法规的颁布,药学部门的管理模式也发生着巨大的变化。药学事业发展进程的加快,使得传统的“重专业、轻管理”的管理模式已不适应新形势的需要^[1-2]。如何创新管理模式,优化资源配置,平衡与发展药剂科各个部门,从而提升整个科室管理效率,是亟需解决的问题。绩效管理作为人力资源管理的重要措施,是一种改善服务、提高效率的科学方法。

我院是一家三级甲等专科医院,医疗水平居国内前列,药剂科的员工数量、职责功能也具有相当的规模。在实施新的绩效考核办法前,药剂科原有的绩效考核标准不明确,被考核者不能对自身存在问题进行整改,难以实现绩效管理的真正目的。药剂科的部门组长是科室的骨干力量,是连接科室主任与普通员工之间的桥梁和枢纽,他们既属于科室员工,又肩负科室主任赋予的管理责任,既是执行者又是领导者^[3]。因此,针对部门组长的绩效考核、辅导,对于实现药剂科的科学性管理有着重要的意义。笔者就我院实际情况对此进行描述。

1 构建组长绩效考核体系

所谓绩效管理,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、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;而绩效考核则是强调“事后的评价”,是对绩效管理结果的评价^[4-7],可以通过目标管理、关键绩效指标等工具进行评价。为实现科室的科学化、规范化管理,通过系统方法指导药剂科主任完成对部门组长的绩效辅导,提高部门组长管理能力和团队管理能力,最终实现全员绩效管理体系下的绩效改进。

1.1 考核标准的制订

要构建绩效管理体系就需要建立一套考核标准,而药剂科的部门繁多、工作性质差异较大,为了公平合理地评估各部门组长的工作能力与管理能力,就需要按各部门业务流程和岗位职责制订不同的标准,设计各个部门绩效的考核表与季度辅导报告,由质量管理小组完成每季度绩效评分,根据绩效结果安排部门季度绩效面谈;在此基础上,将部门目标分解成各岗位绩效指标,进行全员绩效考核。

1.1.1 业务流程的优化。首先各部门组长组织全体组员对现有的科室业务流程进行讨论,通过填写问卷的形式进行工作分析,征集科室员工的建议和意见,使所有员工都能参与到其中;并在参与过程中,熟悉各项工作的流程操作,以及发现问题、解决问题,最后由部门组长根据所征集的意见对流程进行删减、重置、增并等,形成《科室业务流程》手册,下发到每个部门,方便各部门间熟悉和掌握相关的业务流程。

1.1.2 岗位职责的描述。对岗位职责的描述的意义在于明确地定义各岗位的主要工作职责,确保合适的员工在合适的岗位上,为以后的员工绩效评估提供依据。我院药剂科的岗位职责主要先由科室主任与各部门组长共同梳理出科室组织结构,并按科室组织结构进行岗位盘点,确定各部门的岗位设定,从而明确相关的岗位职责;再由各部门成员经过充分讨论后确认各个岗位职责,完成各自部门的岗位说明书初稿,要求明确各项工作的操作流程及主要责任人,明确每项工作涉及的法律法规与相关制度,保证各项工作有据可循、有法可依;初稿形成后,由科室领导与各部门组长在此基础上通过讨论修改后,形成《科室岗位说明书》手册,下发到每个部门,保证各岗位的员工能够明确自己所在岗位的职责。

1.1.3 关键绩效指标的制订。关键绩效指标是用来衡量部门组长工作绩效表现的具体量化指标,是对目标完成效果最直接的衡量依据。关键绩效指标的制订是在《科室业务流程》和《科室岗位说明书》得到科室成员认可后,将科室目标通过任务树或者鱼骨图法分析,分解成阶段目标,再分解成部门目标,再根据部门业务和岗位职责向下分解,最终形成关键绩效指标。制订关键绩效指标的主要目的是引导科室主任对部门组长进行系统性管理,能够及时发现和解决绩效考核过程中存在的问题。确定的关键绩效指标必须是具体化、可度量、可实现的,并具有时限性。

1.2 组长绩效考核构建

1.2.1 周工作报告及月度工作报告。工作报告通过计划、执行、控制、总结四个阶段,实现工作的持续性和连续性发展。部门组长通过周工作报告及月度工作报告简明扼要地表明自己和/或整个部门在这一周或这一个月计划的工作,包括已完成的工作及未按计划完成的工作及其原因。周工作报告具体到每天的工作内容及工作时限;月度工作报告概括说明一个月整个部门完成的工作及下个月预备完成的工作。这样,部门组长可以通过周工作报告及月度工作报告了解这一阶段的工作情况,明确需要提高或有待加强的方面,在以后工作中不断完善。

1.2.2 科室内部质量管理小组对部门组长的绩效考核。我院药剂科从每个部门中推选1名工作经验丰富、责任心强的员工(除部门组长外)组成质量管理小组,每季度对各部门组长进行绩效考核。质量管理小组组长与部门组长、科室主任共同协商,根据历年药事管理相关检查标准结合各部门主要绩效指标制订组长绩效考核表。考核内容包括:日常业务管理(42%~85%)、各项记录(5%~48%)及制度管理(10%)这三方面。特别是在配方部门的绩效考核表中,日常业务相同的项目考评标准一致。考核每个部门组长时由2~3个非本部门质量管理小组成员进行,主要通过检查日常业务、药品及人员管理情况、各项记录填写情况及人员工作及考勤情况等,对部门组长进行考核评分,并将每季度各部门组长的绩效考核情况汇总,以邮件形式发送给科室主任及各部门组长,以保证评定程序的公开性和公平性;同时可以让各部门组长清楚地认识到自身存在的问题,并加以改进,从而不断完善工作质量。门诊药房组长业绩考核部分内容见表1。

1.2.3 科室主任对组长绩效考评结果的季度辅导。科室主任通过部门组长的周工作报告、月度工作报告及质量管理小组每季度对部门组长的绩效考核结果,了解各部门组长各个阶段的工作情况,总结各部门组长存在的问题,安排季度辅导。季度辅导采取科室主任与部门组长“一对一”的方式进行面谈,在面谈过程中,将考评结果反馈给被考评的组长,肯定该组长取得的成绩,对存在的不足进行讨论分析,如今后应如何克服、是否需要支援以及对下季度工作的安排等,明确改进方向。

1.2.4 部门组长年终述职。年终述职是部门组长对一年来的工作进行回顾分析与总结,并制订下一年的工作目标及工作计划。回顾这一年来质量管理小组检查发现的问题,分析存在问题的原因及采取的改进措施,审查所发现的问题是否得到解决,并从日常业务与管理、工作计划、组织与制度管理、培训与发展、人员管理与行政管理及综合部分这几方面总结一年的工作,总结完成较出色的工作,在下一年继续保持或更进一步,对需要完善的地方加以重视,在下一年着重改进。回顾

表1 门诊药房组长业绩考核表(部分)

Tab 1 Leader performance appraisal table of outpatient pharmacy(part)

分类	考核项目	考核标准	评分原则
日常业务管理	窗口服务质量	(1)调配和发药正确	(1)5分,不符合要求扣5分
		(2)药盒上准确粘贴用法标签并按要求交代药品服用方法	(2)5分,不符合要求扣5分
		(3)服务态度亲切热情,依照药房文明服务规范	(3)5分,不符合要求扣5分
药柜内药品存放规范	药品存放	(1)药品按照定位标签,分类摆放准确	(1)5分,不符合要求扣5分
		(2)药品标识清晰,摆放整洁	(2)5分,不符合要求扣5分
		(3)特殊药品有警示标志	(3)5分,不符合要求扣5分
药品库存管理	药品库存	(1)账物相符率100%	(1)5分,相符率低于98%扣5分
		(2)查看月盘点记录,每月5日前公示半年内到期药品	(2)5分,漏公示1种近效期药品扣1分,2种及2种以上扣5分
		(3)准确登记“近效期药品警示栏”	(3)5分,漏公示1种近效期药品扣3分
		(4)需破损的药品是否按“破损程序”报批	(4)5分,未按程序报批扣5分
处方审核、调配及发药交代、双签率100%	随机抽查某日处方100张,处方在审核、调配及发药后是否规范双签章	10分,不符合要求1项扣3分,2项扣5分,3项及3项以上扣10分	
各项记录	安全管理记录(环境、冰箱温湿度记录;安全记录)	(1)环境、冰箱温湿度记录:每天2次记录应完整	(1)2分,未按时记录每次扣2分
		(2)安全记录:每天1次的记录应完整	(2)5分,下班前未安检并记录每次扣5分
差错登记记录	发生差错	(1)发生差错如实记录	(1)5分,不如实记录扣5分
		(2)有差错分析报告和落实改进措施	(2)5分,无差错分析及改进措施扣5分

一年的工作,明确自己的薄弱环节及存在的优势,在制订下一年工作计划时予以侧重,并根据今年的工作制订下一年的工作目标、衡量指标、实施计划及开展时间。通过年终述职,部门组长可以系统地回顾之前一年的工作,并有计划地合理安排下一年的工作。

1.2.5 部门组长360度评估。360度评估(360°feedback)也称全视角考核或多个考评者考核,是一种从多个角度获取组织成员行为观察资料的方法,包括上级、下级、自己、同事等,有时甚至包括顾客(包括外部顾客和内部顾客)^[8-9]。我院年度药剂科组长的绩效考核由科室主任、其他部门组长、组员及被考评的组长本人担任考评者,对被考评组长进行全方位的评价,使部门组长考评结果更加客观可信。考评主要是从以下几个方面进行不同对象的考核评估:客户满意、下属满意、主动互助、敬业精神、工作效率、协作能力、承担责任、专业严谨、沟通交流、学习创新、主动积极、问题解决、专业知识、培育下属、组织工作、领导能力、解决冲突、公平对待、团队凝聚力、建立共同目标、激励他人、流程改进等进行评估。部门组长360度评估结果计算比例见表2。

表2 部门组长360度评估结果计算表

Tab 2 Computational table of 360 degree survey of department leader

项目	所占比例, %
主任评价	50
组长互评	20
组员评价	20
自我评估	5
年终述职	5

2 实施绩效考核的成效

通过科学设计绩效考核方案,在科室建立组长绩效考核体系,可发现部门工作存在的问题,以对部门组长的业绩、态度和能力进行季度考核并制订阶段性目标任务。对每一阶段进行成效验收,持续提升组内工作效率及组长业务素质。如2011—2012年部门组长360度评估结果见表3。

表3 2011—2012年部门组长360度评估情况统计

Tab 3 Evaluation statistics of 360 degree survey of department leader during 2011—2012

项目	2011年分数	2012年分数	增长率, %
主任评价	4.78	4.96	3.77
组长互评	4.33	4.50	3.93
组员评价	4.18	4.25	1.67
自我评估	4.34	4.39	1.15
年终述职	4.50	4.60	2.22

注:各项满分为5分

note: maximum score is 5 points

从表3中可得出,经过2年的组长绩效考核评估,部门组长在各方面的评分都有提高,表明该考核方法对发掘组长的潜力、使药剂科朝更高的绩效目标迈进起到了较好的作用。

3 结语

部门组长如何科学有效地使用绩效管理工具,引导与激励组内成员,并将其转化成为员工的实际行动与良好的工作表现,驱动员工个人能力的提升,有待进一步研究。要在原有人力资源管理平台的基础上,建立全员绩效考核体系,健全科室整体的人力资源管理制度,进行全面业绩、态度及能力的培养与考核,真正做到“全员绩效管理”还需要探讨。绩效管理是一个循环往复的过程,不可能一次性解决所有问题,一次只能解决一个或部分问题,而在循环过程中还会不断发现新的问题。因此,绩效管理需要在实践中不断更新与完善,同时也需要随医院和科室的战略发展目标、经济预算和人力资源等的变化而不断调整。

参考文献

- [1] 李春媛.我院药剂科的管理现状和发展思考[J].实用医技杂志,2007,14(4):466.
- [2] 张健,陆晓彤,卜书红.建立绩效管理平台,提高人力资源效率[J].药学服务与研究,2008,8(1):1.
- [3] 张哲民,王敏.医院中层干部绩效考核存在的问题及改进建议[J].医院管理论坛,2011,8(28):47.
- [4] 王阳.三级综合医院绩效管理存在的问题与对策[J].中国科技信息,2009(9):173.
- [5] 王斌,钟明康,王大猷.医院调剂部门绩效管理体系的构建和实施[J].中国药房,2006,17(6):424.
- [6] 陈方予.提高中层干部绩效考核质量的探讨[J].中国卫生质量管理,2010,17(2):70.
- [7] 邱伟年,张兴贵,王斌.绩效考核方法的介绍、评价及选择[J].现代管理科学,2008(3):81.
- [8] 熊洁.360度评估方法在临床带教老师教学质量评价中的应用[J].国际护理学杂志,2012,31(9):1721.
- [9] 古银华.360度绩效考评方法研究评述[J].成都理工大学学报,2008,16(7):87.

(收稿日期:2013-04-26 修回日期:2013-07-10)