

我院门诊药房绩效考核标准的建立与实施

覃 柏*, 欧 茜, 金 环, 汤异玲(广州军区广州总医院药剂科, 广州 510010)

中图分类号 R95 文献标志码 A 文章编号 1001-0408(2014)37-3484-03

DOI 10.6039/j.issn.1001-0408.2014.37.09

摘要 目的:介绍我院门诊药房绩效考核标准的改革与实施效果。方法:结合我院门诊西药房的工作特点,根据工作量、药品日常养护、账物相符率、特殊任务几方面标准综合评分,制订科学的绩效考核方案并评价实施后效果。结果与结论:实施绩效考核方案后对每位药师的工作量与工作质量等建立了量化考核标准,激励了药师的工作积极性,调配差错从2013年6月的485例降至12月的406例,患者对药师的服务满意度从93.2%上升至96.7%。建立的绩效考核标准可相对较公平、公正、公开地对门诊药房工作的药师进行绩效考评,促进了药房整体工作水平的提高。

关键词 门诊药房;绩效考核标准;实施

Establishment and Implementation of Performance Evaluation Standards in Outpatient Pharmacy of Our Hospital

QIN Bai, OU Qian, JIN Huan, TANG Yi-ling (Dept. of Pharmacy, General Hospital of Guangzhou Military Command, Guangzhou 510010, China)

ABSTRACT OBJECTIVE: To introduce the reform and implementation of performance evaluation standards in outpatient pharmacy of our hospital. METHODS: Based on the characteristics of western pharmacy in outpatient department of our hospital, the scientific evaluation plan for the working performance was formulated according to workload, drug daily maintenance, coincident rate of account and special task. The effect of implementing the standard was evaluated. RESULTS & CONCLUSIONS: After implementing performance evaluation plan, the quantitative evaluation of workload and quality of work of each pharmacist became available. The quantitative evaluation method has motivated the working enthusiasm of the pharmacists, decreased dispensing errors from 485 (Jun.) cases to 406 cases (Dec.) in 2013, improved patients satisfaction rate on pharmacists service from 93.2% to 96.7%. Established performance evaluation standards can evaluate the performance of pharmacists in outpatient pharmacy openly, fair and just so as to promote the improvement of overall level of pharmacy.

KEYWORDS Outpatient pharmacy; Performance evaluation standards; Implementation

我院是一所集医疗、教学、科研等为一体的大型部队体制“三甲”医院,日门诊患者5 000多人次。门诊西药房主要负责门诊急处方调配、发药,共开设7个发药窗口、2个药品咨询窗口,日平均处方量3 000多张。药房共配备20名药师,具有工作人员多、班次多、岗位多、工作繁重、各岗位工作性质和工作量不一样的特点。原有绩效考核方案中主要依据药剂科对门诊西药房的考核项目进行评定,不能体现药房绩效考核特点,各考核项目评分项目不全,无具体量化标准,不能有效考核工作人员的工作量和工作质量。随着医院和药房的不断发展,对药房管理提出了更高要求,过去的奖金分配方法已经不能适应新形势下的管理需要,建立一套可真正体现员工工作量、工作能力、工作质量的绩效考核^[1-2]方案迫在眉睫。自2013年7月起,门诊药房在原绩效考核标准基础上,本着“公平、公正、共开”的原则,结合我院门诊西药房的特点,参考其他医院绩效考核办法^[3-5],制订并实施了新的绩效考核方案,取得了较好的效果。现将有关情况介绍如下。

1 绩效工资二次分配具体方案

* 主管药师。研究方向:药房管理。E-mail: lanzhuasong@163.com

1.1 二次分配计算方法

药剂科超额劳务补贴实行单独核算,在药剂科将超额劳务补贴分配至门诊西药房后,再由药房组长根据绩效考核标准对超额劳务补贴进行二次分配。

1.2 奖金构成

我科将个人绩效工资分为两大部分,30%以技术职称及工龄计算,70%根据绩效考核标准进行二次分配。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^[6]。我科规定主任药师、副主任药师、主管药师、药师、药士系数分别为1.2、1.1、1.0、0.8,无技术职称人员本科学历者系数为0.4,研究生学历者为0.5。该系数用于平均奖测算。工龄计算为从获得技术职称第2年起每年加80元,最多加至第5年,即 $80 \times 4 = 320$ 元。相较过去,新的奖金构成降低了高、中、初各级药师之间的分配档次。

1.3 考核具体标准

药房工作从工作量、药品日常养护、账物相符率、特殊任务几方面进行考核后综合计分,尽量采取能量化的评分项目,让绩效考评有量化的基础。计分项目为普通药师都必须参与的药房工作;因库管员、值日药师不参加窗口发药工作,在考

核时不参与处方工作量评分,故另有库管员及值日员评分。考评总分为100分,包含各项目管理统计评分人员得分。另有额外特殊岗位的加分,不多于10分。具体核算细则见表1。

表1 绩效考核项目细则

Tab 1 Detailed rules and regulations for performance evaluation

项目	内容	分值(100分)
工作量(45分)	处方工作量	17分
	医嘱处方管理	12分
	夜班完成情况	5分
	特殊管理药品	4分
	服务满意率	3分
	临床服务	4分
药品日常养护(25分)	药品贮存与养护	6分
	借药管理	9.5分
	效期和积压药品维护	9.5分
账物相符率(24分)	贵重药品清点	12分
	盘点清点	6分
	夜班清点	6分
特殊任务(6分)	(该项由组长打分)	6分

1.3.1 工作量(45分):包括处方工作量、医嘱处方管理、夜班完成情况、特殊管理药品、服务满意率、临床服务。

(1)处方工作量(17分)。门诊西药房实施“一对一”窗口发药、调配,每月轮换窗口及搭档,发药工作量与调配工作量一致,故不单独统计调配工作量,以窗口搭档2名药师发药工作量为统计标准。因窗口开放时间时有调整,非发药高峰时,常安排关闭窗口,相应药师可以干其他杂事,统计工作量时根据开放窗口时间计算。只统计有固定开放窗口的药师,其他药师获得平均分数。为尽量公平,工作量统计有复杂的计算公式。每月处方量排第1的2名药师得10分,处方量排第2、第3的药师得8.5分,处方量排最后的药师得0分。其余药师得7分。全月无差错纠纷者另加6分。统计工作量的药师绩效加1分。

(2)医嘱处方管理(12分)。为规范处方管理,门诊西药房自2013年起配合处方点评小组,对不合格处方进行登记并与医师沟通改进。根据填写的《不合格处方登记表》进行评分,每月登记表超过20份者记4分。药品调配差错若发药药师不进行严格核对可能会引起严重的药品出门差错。药房要求发药药师填写《调配差错登记表》,评定药师复核调配药品的能力。根据上半年的调配差错统计结果,绩效考核中每月登记超过30份《调配差错登记表》者记4分。若发药药师将药品发放给患者后未及时确认处方造成漏确认处方,从而影响药房的账物相符率,造成标准系统上有账而药房却没有药品。每日由主管清查有无漏确认处方,全月无漏确认处方者得3分;参与处方点评小组的5位药师另得1分。

(3)夜班完成情况(5分)。由于值夜班药师比较辛苦,其处方量相对较少,当月参与夜班轮班者得5分,不参与者不得分。

(4)特殊管理药品(4分)。特殊管理药品包括麻醉药品、一类精神药品、毒性药品、二类精神药品、含麻黄碱复方制剂。实行“五专管理”,均有专柜保管,专人管理,每日核查清点,使用专用处方、专册登记、专用账册。普通药师全月正确审核调配发放所有特殊管理药品无任何差错者得2分。各特

殊药品管理者全月管理未出差错另得2分。

(5)服务满意率(3分)。每个发药窗口安装服务满意度调查器,全月无纠纷投诉事件者得3分。

(6)临床服务(4分)。门诊西药房开展药师到临床服务,每位药师负责2~3个门诊科室或协作科室如信息科、收费处等,每月与相关科室负责人进行沟通,宣传药剂科和西药房的相关规定和政策;并收集门诊科室和协作科室的意见和建议,上报至组长,由组长统计后汇报至药剂科,筛选出可改进内容进行沟通改进。药师填写《药师到临床服务记录表》者得2分,记录填写完整、沟通并解决问题者得4分。

1.3.2 药品日常养护(25分):包括药品贮存与养护、借药管理、效期和积压药品。

(1)药品贮存与养护(6分)。药房将所有药柜和全部区域实行“责任到人”,具体分管到每位药师,药师负责相应责任柜及卫生区域内药品的整理摆放和卫生清洁。每周固定进行1次检查,并不定时抽查。全月均为优者得5分,负责检查评分的药师另得1分。

(2)借药管理(9.5分)。各种借药不能按时归还会造成药房账物不相符,导致账上有药、药房却没有药品的情况,只能去别的药房调拨药品或退费,增加了药房工作量;患者也需要往返药房和收费处排队退费,不仅增加患者麻烦,也造成患者对药房的不信任感,容易造成药患纠纷。故医院规定不能借药,但实际上临时借药的情况难免发生。药房要求借药在48h内还清,盘点当天需清完所有的借条。按药房相关规定不借药或及时催还者得8分。如当月药房借条管理符合规定,借药管理人员另得1.5分。

(3)效期和积压药品维护(9.5分)。药房所有药品柜责任到人。每位药师负责责任柜上所有药品的近效期和积压药品,每月核查,近效期药品和积压药品上报至效期管理员。按时统计上报责任柜效期和积压药品且无差错、无延期者得8分,效期管理员另得1.5分。

1.3.3 账物相符率(24分):包括每日责任柜贵重药品清点、盘点清点、夜班清点。

为提高账物相符率,及时发现药品出门差错,降低出门差错带来的严重后果,减少药患纠纷,药房除每月要盘点所有药品外,将贵重注射剂(药品单价≥50元)、高危药品于每天夜班交接班时清点,并将各药师责任柜整理10种药价高或易混淆的药品每周清点;如有误差,需马上追查原因,尽量联系患者,降低产生严重后果的可能性;如不能追查原因,及时上报至组长和库管员。参与各项药品清点且无误差或及时追回、未造成相关损失者得满分24分;如有差错,每次扣2分,当月超过3次以上者,相应项目不得分。

1.3.4 特殊任务(6分)。

此项由组长打分。根据药师是否积极参与科室活动、对本室工作提出合理建议或意见、是否完成科室安排的其他工作等来评分。

1.3.5 奖惩情况(未计入100分内)。

(1)特殊岗位加分。在药房如组长、副组长、库管、“毒、麻”药品管理员、新药管理员、效期管理员等参与各项管理工作者均有加分。此项加分不超过10分。

(2)其他加分。如有收到患者或其他部门表扬信者另奖励5分。

(3)惩罚。在各项评分范围内,如有差错且未造成严重后果者即扣除相应分值;如有差错或药患纠纷造成严重后果的,视情节轻重按药剂科相关管理规定直接扣除绩效工资并承担相应损失。

2 实施效果

2.1 注重工作量和工作效率,充分调动药师工作积极性

旧的考核标准,由于缺乏详细的绩效考核标准,所有人干多干少一个样。干活多的药师出错率高,受到的投诉和批评也增加,容易受到其他药师尤其是搭档药师的不满,却不能得到相应的鼓励和奖励,大大影响了药房的管理和药师工作积极性。新的绩效考核标准不仅对工作量有了考核,对工作效率也有非常具体的评价内容,对工作积极主动认真的员工有了具体的评价标准,体现了多劳多得和公平、公正、公开的原则,充分调动了员工的积极性。

2.2 增加员工的责任心,降低差错率

在各项绩效考核项目中,评分都有明确的奖惩标准,大大提高了药师的责任心。如整理药品效期,如果漏查容易造成将近效期药品甚至过期药品发放给患者而导致严重后果;而通过绩效考核后,首先是效期管理人员提高了责任心,每月积极督促全体药师进行检查登记汇总并处理,药房近效期药品有了规范、明确的标示和处理流程,再无过期药品现象存在。如果药师在调配过程中有误差,发药药师发现后,不仅会要求调配药师更正,也会登记在《药品调配差错登记表》中,由组长进行不定期汇总并将易犯错误通报全室。这样提高了调剂药师的责任心,降低了出错率。根据《药品调配差错登记表》统计,2013年6月药房调剂差错485例;实施新的绩效考核后,12月药房调剂差错降至406例。

2.3 强调服务意识,提高服务满意率

通过药师到临床服务,强调药师的临床服务意识。药师每月去临床宣传科室文件和规定政策,并收集门诊科室和协作科室的意见和建议,每月可解决科室间沟通及疑难问题十余起。临床科室及相关科室对药房满意度增加,科室领导接到各科主任及医师口头表扬二十余次。通过安装发药窗口的服务满意度调查器,基本杜绝了药师窗口服务时态度粗暴及不耐烦现象,患者对药师的服务满意率有所上升,从93.2%(6月)上升至96.7%(12月)。

2.4 提高普通药师参与管理的积极性

在绩效考核中,对各项工作的管理者、考核项目的统计者,都有评分奖励。如效期药品管理者,在药品日常养护中效期和积压药品维护项目下作为管理者加分1.5分,在奖惩情况项下特殊岗位中,另有加分4分。只要在组长的安排下参与了

普通调配、发药工作以外工作的药师,其工作量都在绩效考核中有所体现,大大提高了普通药师参与各项管理的积极性。药师不但被鼓励参加单调重复的工作,还积极为药房管理建设添砖加瓦,增强了药师的主人翁意识和科室凝聚力。

3 结语

门诊药房是医院对外服务的一个重要窗口,服务质量的好坏一定程度上代表了医院的服务形象;药品养护的好坏、药学服务技能的高低与医疗质量的高低直接相关,因此加强药房的管理工作显得尤为重要^[7]。通过绩效管理能比较公平、公正、公开地对门诊药房工作的药师进行绩效考评,促进了药房整体工作水平的提高,但笔者认为现行绩效管理还存在一些问题。首先是药房工作琐碎繁多,绩效考评项目包含大多数关键性工作内容,但无法包括全部工作内容。其次对各项指标所占分值有矛盾需协调的地方,每人对评分权重都各有自己的理解,难免存在争议。如现行绩效考核中为鼓励药师重视药房其他工作,增加了药房其他工作的评分权重,相对降低了处方发放量的评分权重,后者仅占17分;而普通药师每日工作中70%以上的时间和精力都是在进行处方的调剂发放,这与药师每日进行的主要工作及工作量不相符,结果造成大家踊跃参与科室其他工作和管理工作,对日常主要工作的积极性却未能得到提高。第三是在考核项目中对科研和论文撰写未有相关奖励,不能体现药房对此方面的重视和鼓励。所以,绩效管理还需要在以后的实施过程中不断根据药房的实际情况加以调整,从而使之更加完善,并持续改进。

参考文献

- [1] 胡竞.绩效管理与绩效考核[J].河北建筑科技学院学报,2003,20(1):85.
- [2] 王长纓.从绩效考核到绩效管理是人力资源管理方式的深刻变革[J].吉林省经济管理干部学院学报,2006,20(1):42.
- [3] 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.
- [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] 陆晓彤,张健,胡松浩,等.我院药房调剂工作的质量管理与绩效考核[J].中国药房,2010,21(13):1 187.
- [6] 周艳霞,彭云.卫生高级专业技术职务聘任实行量化考核的探讨[J].现代医院管理,2009,27(4):50.
- [7] 茅渊,许建国.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.

(收稿日期:2013-12-16 修回日期:2014-03-17)

《中国药房》杂志——中国科技核心期刊,欢迎投稿、订阅