

· 药房管理 ·

doi:10.3969/j.issn.1006-4931.2019.18.031

医院西药房绩效管理改进措施探讨

陈 玲

(海南省三亚市中医院药剂科,海南 三亚 572000)

摘要:目的 探讨医院西药房绩效管理的改进措施,提高工作质量。方法 调查医院西药房2017年度绩效管理情况,针对不合理之处提出改进措施,于2018年起实施平衡记分卡与关键绩效指标相结合而制订的门诊药房绩效考核表、加强动态绩效点评与沟通辅导的完整性绩效管理体系,并进行效果评价。结果与结论 医院西药房主要存在绩效考核标准与内容一成不变且复杂及未认识到绩效考核的完整性两项不合理之处。改进管理后(2018年度),医院药房在调配差错率、处方质量管理、人员专业素养等方面均较改进管理前(2017年度)明显改善。可见,通过改进医院西药房绩效管理方式,有助于提高其工作质量。

关键词:医院西药房;绩效管理;改进措施;药房管理

中图分类号:R952

文献标识码:A

文章编号:1006-4931(2019)18-0083-03

Improvement Measures of Performance Management in the Western Pharmacy of Our Hospital

CHEN Ling

(Department of Pharmacy, Sanya Traditional Chinese Medicine Hospital, Sanya, Hainan, China 572000)

Abstract: Objective To investigate the improvement measures of performance management in the Western pharmacy of our hospital and to improve the quality of work. **Methods** The performance management of Western pharmacy was investigated in our hospital in 2017, and improvement measures were put forward for the unreasonable situation. The performance appraisal system of the outpatient pharmacy established by combining the balanced scorecard with key performance indicators was implemented in 2018, the integrated performance management system of dynamic performance appraisal and communication counseling was strengthened, and the effect was evaluated.

Results and Conclusion There were two unreasonable points in the Western pharmacy of the hospital: the criteria and contents of performance appraisal were immutable and complex, and the integrity of the performance appraisal was not recognized. After the improvement management(2018), the allocation error rate, quality management of prescription and professional accomplishment of the staff were significantly improved compared with those before the improvement management(2017). It shows that improving the performance management of Western pharmacy in the hospital is helpful to improve its quality.

Key words: Western pharmacy of a hospital; performance management; improvement measures; pharmacy management

第一作者:陈玲,女,大学本科,主管药师,研究方向为药房管理,(电子信箱)rantuo213658@163.com。

参考文献:

- [1] DE OLIVEIRAFILHO AD, COSTA FA, NEVES SJ, et al. Pseudo-resistant hypertension due to poor medication adherence[J]. Int J Cardiol, 2014, 172(2): e309 - e310.
- [2] BLAIR IV, STEINER JF, HANRATTY R, et al. An Investigation of Associations Between Clinicians' Ethnic or Racial Bias and Hypertension Treatment, Medication Adherence and Blood Pressure Control[J]. J Gen Intern Med, 2014, 29(7): 987 - 995.
- [3] 任 慧, 盛新春, 张 华, 等. 社区高血压患者药物治疗依从性与自评获得卫生服务质量关联研究[J]. 中华预防医学杂志, 2014, 48(5): 345 - 349.
- [4] 中国高血压防治指南修订委员会. 中国高血压防治指南 2010[J]. 中华高血压杂志, 2011, 19(8): 701 - 708.
- [5] PANDEY A, RAZA F, VELASCO A, et al. Comparison of Morisky Medication Adherence Scale with therapeutic drug monitoring in apparent treatment - resistant hypertension[J]. J Am Soc Hypertens, 2015, 9(6): 420 - 426.
- [6] CAMERON AC, LANG NN, TOUYZ RM. Drug Treatment of Hypertension: Focus on Vascular Health[J]. Drugs, 2016, 76(16): 1 - 22.
- [7] 孟建勋, 欧立华, 徐 磊, 等. 影响社区高血压病患者遵医嘱服药相关因素的 Logistic 回归分析[J]. 中国初级卫生保健, 2014, 28(8): 31 - 33.
- [8] 范凯健, 龚 萍, 夏 亮, 等. 社区高血压患者服药依从性及影响因素分析[J]. 上海医药, 2015, 36(12): 40 - 42.
- [9] PARK YH, KIM HJ, JANG SN. Predictors of adherence to medication in older Korean patients with hypertension[J]. Eur J Cardiovasc Nurs, 2013, 12(11): 17 - 24.
- [10] RUPPAR TM, DOBBELS F, DE GEEST S. Medication beliefs and anti - hypertensive adherence among older adults: a pilot study[J]. Geriatr Nurs, 2012, 33(2): 89 - 95.
- [11] 祁末红. 基于 Orem 自理理论的老年高血压患者护理效果分析[J]. 贵州医药, 2016, 40(11): 1224 - 1225.
- [12] MICHALSKA M, RYSZ J, PENCINA MJ, et al. The knowledge and awareness of hypertension among patients with hypertension in central Poland: a pilot registry[J]. Angiology, 2014, 65(6): 525 - 532.
- [13] 胡承伟, 李觅琼, 支艳红, 等. 上海某社区老年高血压患者服药依从性现状及影响因素分析[J]. 河北医药, 2017, 39(24): 3813 - 3815.
- [14] 杨连招, 杨 永, 张 瑛, 等. 老年高血压患者服药依从性现状及干预研究进展[J]. 中国全科医学, 2016, 19(29): 3619 - 3623.

(收稿日期:2018-11-30)

与企业绩效管理不同,药房管理有其特殊性,不宜采用单纯的量效关系来评估管理质量,还应在管理过程中深入分析,避免绩效管理中出现过多不合理之处。本研究旨在分析医院西药房绩效管理中的不合理之处,并提出改进措施,为医院药房绩效管理的初步实施提供参考。现报道如下。

1 绩效的概念

绩效理论源自西方,有学者认为绩效是结果,也有学者认为绩效是行为。结果论指出,绩效取决于个人最终所获得的成就,行为论则表示绩效是一种行为,应和结果分开,因为结果会受系统因素影响。现代绩效管理应同时包含行为和结果,行为是取得绩效结果的先决条件^[1]。绩效包含个人、团队、组织三方面的绩效,此三者紧密关联,相互影响。个人绩效的提升,可使团队绩效提升,从而有助于达成组织绩效目标,但个人绩效的完成并不能总是反映优质的团队绩效,故绩效目标需经加强管理而实现。

2 医院西药房绩效管理开展背景

现代药房由以往的经验主义人力资源管理模式转变为追求卓越的绩效管理,该过程面临着较大挑战。有些管理者不具备充分的绩效管理知识及熟练的计算机操作技术,在尚未充分认识绩效的情况下就开展绩效工作,可能会影响绩效体系的发展。此种绩效管理模式,仅会让员工对绩效工作产生抵制心理,产生工作焦虑情绪,不利于提高管理质量^[2]。不合理的绩效管理不仅不能激发药师们的工作潜力,还会浪费管理人员时间与精力,需要总结并改进。

3 医院西药房绩效管理中的不合理之处

3.1 绩效考核标准与内容一成不变且复杂

不同药师身份、能力、工作职责存在差异,按同一标准进行绩效评估,会使绩效考核缺乏公平性^[3]。同时,为保证考核的公正性,管理者常将工作分解至细枝末节,制订全面的考核表,希望评估表可以涵盖全部工作内容。追求所有量化和非量化的考核指标不可取,考核内容不要求完全覆盖,只需满足组织发展需求即可^[4]。管理者的出发点是好的,但各种考评均无法面面俱到,为了制订出一个统一的绩效考核标准,管理者需花费大量时间完成统计工作,特别是对于药房管理者,除了进行管理外还需承担其他日常工作,统计工作花费时间较长会让管理者对绩效管理产生反感,结果是单纯为了完成任务而进行工作。如此绩效管理将衍生成为额外工作,若得不到上级督促,所有统计工作将被搁置。考核表中的考核标准也会缺乏监察,常粗略评估,使得绩效评估结果误差大,故考核结果对于药房管理毫无指导意义。

3.2 未认识到绩效考核的完整性

分析发现,绩效体系的完整性被忽略,绩效考核占据着主导地位,尽管考核内容和工作量密切相关,但由于药房工作的多样化,人员之间亦存在差异,难以覆盖全部工作,故会使考核表中的内容被过度重视,而未纳入考核的工作内容将成为管理漏洞^[5]。绩效考核不能完全等同于绩效管理,作为管理的重要手段,评估具有重要意义,但若因此忽视绩效反馈,将会对组织目标造成影响。一些组织以为通过考核即意味着完成了全部绩效,而事实是仅仅完成了绩效中的一个环节^[6]。考核实施过程中发现,那些考核成绩不佳的药师,可能一直排名靠后,原因是考核管理者仅将考核结果作为评估业绩的一个标准,并未针对考核结果分析存在的问题。对调剂差错的药师仅强调绩效扣分处理,而忽略导致差错出现的原因,那么调剂差错就仅成为拉开药师考核成绩的一个项目,而未能从根本上找到、排除差错发生的隐患,这样调配差错还会持续发生,不能彻底改善药房组织的绩效工作,致使绩效目标无法实现。

4 改进措施

4.1 设计科学可行的绩效考核表

1)根据人员类别的不同制订相应的绩效考核表。同一绩效考核表常常无法反映不同类别工作人员的工作情况,对此,医院的做法是将人员按类别划分为甲类(职工、文员)、乙类(药师、返聘药师)、丙类(主管药师、副主任药师)。不同类别人员设置相应的工作难度系数:甲类0.8、乙类0.9、丙类1.0。根据组员类别特点确定相应的绩效目标,使每位组员根据考核表可清晰了解其所承担的职责。

2)结合平衡记分卡和关键绩效指标制订门诊药房绩效考核表。平衡记分卡由哈佛大学罗勃特·卡普兰教授创立,其制订了一套完整的绩效指标框架体系,更为紧密地联系了绩效管理和企业战略。该框架由学习与成长、内部管理、客户、财务4个维度组成,其中财务维度属结果部分,而其他3个维度是财务维度的驱动力^[7]。将平衡记分卡应用于药房管理时需构建符合药房工作的管理策略,然后再将这些策略转变为绩效指标,按绩效指标达成的难易度确定考核评分标准^[8]。基于此理念,医院西药房制订了药师绩效考核表(见表1)。

如表1所示,财务维度反映的是药房管理和高效率所带来的价值,具体表现在准确的药品调剂、药品保障和药品养护等给医院创造的价值。而客户维度、内部管理维度、学习成长维度均会对财务产生影响,客户维度即属于患者环节,绩效指标要点在于安全与服务,如严格处方点评确保处方质量、发药准确度与对患者的药学服务。

表1 医院西药房药师绩效考核表

项目	满分标准	评分标准
药品审核调配	窗口发药率100%	外差1次扣5分
	配药准确率100%	内差不少于3次,扣5分
	服务质量好	引起纠纷或投诉1次扣5分
药品养护管理	效期100%完成登记	1项不符合,扣1分;2项不符合,扣2分,不少于2项不符合,全部扣
	不存在临期药品未被处理或过期药品上柜	处理但未记录,扣2分;存在过期药品,扣4分
	处方质量管理	处方点评每月数达300张
处方质量管理	抗菌药物处方点评率为100%	不符合,扣5分
	不合格处方处理率为100%	不符合,扣8分
	退药处方处理率为100%	未处理,扣3分
各项记录	“精、麻”药品登记率为100%	未处理,扣5分
	冰箱每天湿度记录率100%	存在1项未完成或记录有误,扣1分;2项不符合,扣3分;不少于2项不符合,全部扣除
	交接班登记100%	不符合,扣4分
	设备维护做好记录	不符合,扣2分
	不合格药品做好登记100%	漏登记1项,扣2分

此外,可以基于数字化理念进行量表指标统计,利用统计软件,快速、准确统计配药、发药等工作。在质化指标确定上,应把握指标的可操作性。关键指标应是药房管理密切相关的指标,让药师充分了解药房的战略目标。管理人员仅需对比被考核药师的量化与质化指标,即可综合评判药师的工作能力及适宜的发展方向,因此管理人员能否准确把握关键指标尤为重要。

4.2 建立全面的绩效管理体系

实施动态绩效点评:绩效管理是一个动态的管理过程,应定期进行绩效点评,考核过程中不断发现问题并解决,不断进行管理手段调整,使药师在考核中实现自我评价并不断完善,而不是简单地进行结果排序。对个人考核结果过于重视,会忽视其他重要因素对绩效管理的影响,甚至会误导工作,因此完善评估之外的工作环节尤为重要。绩效反馈作为绩效管理的重要组成部分,是提出、解决问题的过程,经定期进行绩效点评,详细分析考评结果,倾听药师的意见,可使每位被考核者都能参与绩效评价过程。

强调正确沟通方式:加强沟通是绩效目标达成的重要前提。可采取会议或与组员单独交流的方式进行沟通,了解绩效考核得分靠后药师对工作指导的需求,并重新评估绩效制度的公平性。若沟通不畅,会使员工产生负性情绪,从而影响其工作积极性^[9]。沟通不论正式与否,管理人员均应做好充分准备,不要无目的地闲聊,要详细记录被考核者的疑问,并于规定的时间及时予以反馈,让药师参与到管理中来,增强其被信任感。与此同

时,管理人员应根据考评情况制订相应的辅导方案,与被管理者进行有效沟通,促进相互信任。对完成辅导并取得提高的药师予以肯定。

实现闭环管理:在整个绩效管理过程中,按绩效目标确立—制订绩效考核标准—结果反馈与沟通—辅导与培训技术—绩效目标确立的路径实现闭环管理,确保绩效管理工作的完整性。

5 效果评价

医院西药房于2018年1月开始针对绩效管理中的不合理之处实施改进措施。分析显示,2018年度(实施改进措施后),医院药房在调配差错率、处方质量管理、人员专业素养等方面均得到明显改善。结果见表2。

表2 医院西药房2017年与2018年相关指标评估结果对比

年份	门诊量 (万人次)	外差数量 (次)	处方质量管理* (张/月)	发表论文 (篇)	学历提升 (人次)
2017	19.7	12	100	2	2
2018	21.3	4	300	4	5

注:*为考察处方点评数。

6 结语

医院药房绩效管理的实施需在摸索中前进,不可简单地套用原有概念及理论,而应根据医院、药房及个人情况进行调整、优化。我院西药房从绩效管理中的不合理之处总结经验,不断改进,实施改进措施后,取得了可喜效果。今后,绩效管理工作的优化仍需管理人员及员工持续努力,不断汲取管理经验并创新方法,逐步找到符合我国医院药房现代化管理的理想模式。

参考文献:

- [1] 张晨阳,张春丽,华履春,等. 医疗大数据在医院绩效管理中的应用[J]. 中国卫生质量管理,2017,24(5):106-108.
- [2] 王高玲,叶天瑜,章 仪. 民营医院绩效管理现状研究:以浙江省G医院为例[J]. 中国医院,2017,21(6):72-74.
- [3] 所 伟,石秀锦,周 洋,等. 我院用药咨询服务绩效管理模式的探讨[J]. 中国药房,2016,27(10):1386-1388.
- [4] 唐庆华,张 际,王 净,等. PDCA循环法在医院绩效管理中的应用研究[J]. 重庆医学,2015,44(12):1713-1715.
- [5] 牛慧丽,马 惠,郑淑华,等. 卓越绩效管理模式在医院绩效考核中的应用[J]. 中国医院管理,2015,35(12):59-60.
- [6] 余俊英,周旭东,韩忠民. 公立医院绩效管理问题分析与改进建议[J]. 中国卫生质量管理,2015,22(3):98-100.
- [7] 颜 霏,施秀红,李敏强. 平衡记分卡在县级公立医院临床科室考核中的应用[J]. 中国医院,2015,19(11):50-53.
- [8] 张宇杰,谭翠章. 医院绩效管理系统的设计与实现[J]. 中国数字医学,2015,10(11):28-29.
- [9] 刘文雅,王宁利,倪如旸. 医药分开政策下公立医院绩效考核精细化管理的探索与实践[J]. 中国医院,2017,21(10):73-75.

(收稿日期:2019-03-06)