

doi:10.3969/j.issn.1006-4931.2020.08.020

门诊西药房绩效考核体系的建立与实践

钱火连, 黄景彬, 段 瑞, 张 蓉[△]

(中国人民解放军陆军军医大学第二附属医院药剂科, 重庆 400037)

摘要:目的 改良门诊西药房绩效考核管理方法,提升员工的工作积极性。方法 采用关键绩效指标(KPI)法对处方调剂工作量、岗位职责、药学服务质量等内容进行绩效考核,并将考核结果与员工收入直接挂钩。结果 绩效考核后,处方调剂工作量差异化明显,月调剂工作量变化分值最高与最低相差6.61分,月均差错登记数量增加284.00%,月均差错登记人数增加220.00%,处方实时点评人员由1人增加至20人,药师参与二级岗位人员增加91.67%,职责也增加了5项,服务质量进一步提升。结论 以KPI法为主的绩效管理办法有效调动了药师的积极性,提高了药师的工作效率和服务质量。

关键词:关键绩效指标法;处方调剂工作量;岗位职责;药学服务质量

中图分类号:R952

文献标识码:A

文章编号:1006-4931(2020)08-0068-03

Establishment and Practice of Performance Evaluation System of Outpatient Western Pharmacy

QIAN Huolian, HUANG Jingbin, DUAN Rui, ZHANG Rong

(Department of Pharmacy, The Second Affiliated Hospital of Army Medical University, Chongqing, China 400037)

Abstract: Objective To improve the management method of outpatient western pharmacy performance evaluation system and raise the enthusiasm of the staff. **Methods** Key performance indicator(KPI) was used to evaluate the workload of prescription dispensing, job responsibilities, pharmaceutical service quality and other contents, and the assessment results were directly linked to the income of employees. **Results** After the performance assessment, the workload of prescription adjustment was differentiated, with the difference between highest and lowest value reaching 6.61 points, and the number of error registration showed a growth rate of 284.00%. The average number of error registrations per month increased by 220.00%, the number of real-time prescription review staff increased from 1 to 20, the number of pharmacists participating in second-level positions increased by 91.67%, the number of duties also increased by 5, and the quality of service was further improved. **Conclusion** KPI-based performance management method has effectively mobilized the enthusiasm of pharmacists and improved their work efficiency and service quality.

Key words: key performance indicator; workload of prescription dispensing; job responsibilities; pharmaceutical service quality

近年来,随着医药卫生体制改革的不断深入,医院药学工作由传统的以药品保障为中心转变为以服务患者为中心,迫使药房管理向精细化、专业化发展。如何更好地提升药师工作积极性、多方位思考能力、药房管理参与性、药学服务综合素质,是药房管理的核心问题。传统药房管理工作中,药师的收入主要与编制、职称挂钩,与工作表现关联较少,工作的积极性取决于个人素质,工作积极性高的药师由于工作量大,出现差错的概率反而更大,该模式并不适合处于改革转型中的药房管理。为适应医药卫生体制改革背景下药房管理的需要,医院门诊西药房结合岗位实际,通过绩效考核制度评价体系,将绩效考核结果与药师收入挂钩,充分体现多劳多得的原则,有效调动了药师的积极性,提高了工作效率。现报道如下。

1 绩效考核体系的建立

1.1 考核对象及岗位划分

门诊西药房除组长由科室考核外,其余药师均为绩效考核对象。按工作内容,经全体药师讨论,将药师岗位划分为一级和二级^[1]。一级岗位有4种,分别为精麻药品专岗、调剂药师岗、审方药师岗、药品验收岗;二级岗

位的职责为清理报损药品、统计绩效数据、组织业务学习、安排带教培训、登记药品效期,分零精二药品、管理药房设备、更新培训手册、整理差错登记数据、按标准化流程装订及销毁处方等非调剂工作。一级岗位实行定人定编,二级岗位则由药师自愿申请担任。

1.2 关键绩效指标(KPI)法的制订

采用KPI法^[2]制订符合门诊西药房实际工作的绩效考核内容。考核关键指标为能反映目标完成度、工作态度、工作能力等的指标,是绩效考核的基本内容^[3]。关键指标必须符合以下原则:1)具体性,即在实施绩效考核前,应制订符合部门工作的具体工作标准;2)可度量性,即绩效考核的指标应可量化;3)可实现性,即制订的考核指标应是药师通过努力可以实现的;4)相关性,即绩效考核的指标与年度工作目标应该有相关性,且符合医院药剂科发展的总目标;5)时限性,即应限制考核指标的完成时间。

参考相关法规及医院管理规定,并结合工作实际,根据岗位职责、工作标准、规章制度设定具体绩效考核指标^[3],将药品调剂工作、岗位职责、药学服务质

第一作者:钱火连,女,硕士研究生,主管药师,研究方向为医院药学,(电话)023-68755316。

[△]通信作者:张蓉,女,博士研究生,副主任药师,研究方向为医院药学,(电子信箱)zrcq73@163.com。

量等工作内容与绩效挂钩^[3-5]。关键绩效考核指标设定为5项,分别为调剂工作量、岗位基本职责、服务质量、学习培训和二级岗位职责^[3,6]。将药师的岗位系数设定为100.00分^[4],其中基础分76.00分,初始绩效分24.00分(分别赋值在5项关键绩效考核指标中),考核结果体现在绩效分值部分。

调剂工作量绩效:初始分16.00分。计算公式为,绩效=16.00×[(审核处方量×0.55+调配处方量×0.45+处方调剂质量值)/月平均处方量]。其中,调剂工作量含药师调剂处方量和处方调剂质量值,主要考核调剂药师岗。调剂处方量调配和审核处方的数量由医院信息系统(HIS)自动统计,按处方调配、审核的环境因素、风险系数对处方调配和审核工作进行权重分配,处方调配和审核的权重系数分别设定为0.45和0.55^[4,6]。处方调剂质量值^[1]是指包括超量处方点评、实时点评、药品质量问题登记、差错登记等在内的4项需处方调配审核中涉及的干预或填报内容,每干预或填写1条等同于5张处方调剂量。

非调剂工作量绩效:各项初始分均为2.00分,加扣分项目、内容及分值见表1。其中,岗位基本职责项在考核前将一级岗位(除调剂药师岗)按工作内容制订标准的岗位职责,主要考核岗位职责;服务质量项主要考核药师服务态度、医疗投诉等^[6];学习培训项主要鼓励药师积极参与学习和药师转型设置;二级岗位职责项是将非调剂工作按内容制订标准的岗位细则考核。

表1 绩效考核中非调剂工作量的考核项目及内容

绩效项目	加扣分	单条分值	内容
岗位基本职责绩效 (加加分项)	加分	0.20	开展某一药物专项点评;对流程改造提出可行建议;检查到系统漏洞或差错;开展麻精药品管理培训
	减分	0.20	未按岗位标准操作(每次);发生精麻药品记账差错;验收药品未及时发现问题
服务质量绩效 (加加分项)	加分	0.20	发现为患者服务过程中的盲区并提出改进意见
	减分	0.50	参与患教材料编写
学习培训绩效 (加加分项)	加分	0.10	发生调剂出门差错或医疗投诉、纠纷;患教服务语气恶劣,态度不佳
	减分	0.10	学习报告以PPT形式演讲(每次)
二级岗位职责绩效 (加加分项)	加分	0.10	每周未按时发布2篇药品学习内容;未进行药品学习,累计2次
	减分	0.20	承担二级岗位(可1人多岗)

门诊西药房实施的绩效考核方案针对各岗位制订详细的考核标准^[7],并在实施绩效时根据各工作岗位的难易程度和专业技术程度制订了相应的矫正机制^[5]。

2 绩效管理实施效果

2.1 调剂工作量差异化明显,体现“多劳多得”原则

实施绩效考核后的首月调剂工作量绩效分及其变化情况见表2。可见,处方调剂工作量考核结果呈现差异化特点,处方调剂工作量变化分值最高与最低相差6.61分,充分体现了按劳分配的绩效原则,实行绩效考核后,收入与处方调剂量可充分体现药师的劳动价值^[8]。

表2 考核前后药师调剂工作量绩效分变化情况(分)

药师编号	考核前	考核后	绩效分变化	药师编号	考核前	考核后	绩效分变化
A	16.00	19.50	3.50	K	16.00	15.91	-0.09
B	16.00	17.37	1.37	L	16.00	15.89	-0.11
C	16.00	17.36	1.36	M	16.00	15.86	-0.14
D	16.00	17.28	1.28	N	16.00	15.62	-0.38
E	16.00	16.71	0.71	O	16.00	14.37	-1.63
F	16.00	16.47	0.47	P	16.00	14.20	-1.80
G	16.00	16.42	0.42	Q	16.00	13.83	-2.17
H	16.00	16.40	0.40	R	16.00	12.89	-3.11
I	16.00	16.06	0.06	S	16.00	15.84	-0.16
J	16.00	16.01	0.01				

值得注意的是,处方调剂工作量大并不等于工作质量高。部分药师忙于获得处方调剂工作量而忽略调剂准确性或服务质量^[1],直接或间接造成调剂差错、降低患者满意度。因此,在实施绩效考核过程中不能只突出处方调剂工作量的重要性,应将处方调剂工作量控制在合理范围内,需不断优化处方调剂工作量在绩效考核方案中的比重,使药师的调剂工作量既可以体现出差异,又不影响服务质量。

2.2 有效调整工作方向

在绩效考核过程中,需根据不同阶段的工作目标定期调整各指标的考核标准或权重系数,促进药房工作全面、协调、持续发展^[9]。实施绩效考核初期,差错登记、处方实时点评并未纳入绩效方案,有工作要求但效果极差。观察到这一现象后,按差错登记条数、处方实时点评例数在绩效考核中按前述处方调剂质量值进行同等计算。将差错登记纳入处方调剂工作量考核前后3个月的登记数据量,发现月均差错登记量由162.50条提高到了624.00条(增长了284.00%),月均参与差错登记的人数也由3.75人增加到了12.00人(增长了220.00%)。结果显示,将差错登记纳入处方调剂工作量考核有助于收集调剂药师的差错数据,提高一线药师认知调剂差错的积极性。

门诊处方实时点评实施2年中,仅1名药师按时按量完成点评。将处方实时点评纳入处方调剂工作考核后,主动参与处方实时点评的药师达20名,且每月点评数量稳定在25例以上。

2.3 提升服务质量

门诊取药是患者就医过程的最后环节,门诊药房是

医院向患者提供服务的重要纽带,对患者身心影响很大。用药安全是患者的最根本需求,保障药品调剂的准确性是患者服务的首要因素。在绩效考核中,仅收集差错登记的数据并不能降低调剂差错率,故在降低调剂差错率的环节对药师进行绩效管理^[5]。首先,对差错率最高的药师进行工作量减少 300 张处方量的专项处罚,差错率最低的药师则奖励 300 张处方量。实施绩效考核后,差错率居高不下的药师经过扣罚、警示,逐渐认识到避免差错的重要性,并能主动分析差错的原因及提出改进措施。

药师良好的沟通技巧、职业素质能有效提高患者的满意度,体现医院的总体服务水平。将“药师服务态度、医疗投诉”纳入绩效考核内容^[10]后,门诊西药房被投诉的次数降低。此外,药师在用药交代过程中,对需要冷藏和格外注意的用药事项均会进行正确指导,整体服务意识提高^[9]。

2.4 二级岗位增多

在二级岗位纳入绩效考核前,仅 12 名药师申领了门诊药房的二级岗位,其主要职责是清理报损药品、绩效数据统计、业务学习、带教培训、药品效期登记、“精二”药品分零、药房设备管理、培训手册更新、差错登记数据整理、处方装订及销毁。在工作中,药师仅限于将交付内容做完,不会主动思考优化流程或发现问题后置之不理。在绩效考核中将二级岗位纳入考核后,有 23 名药师参与二级岗位中,人员增加 91.67%,职责也增加了调剂差错管理、用药交代标签制订、患教宣传册制订、处方审核与点评、门诊诊区药品管理,并主动思考如何简化工作流程、精细化管理负责内容,参与管理的意识和主动性显著增强,努力做到为患者提供更人性化、更优质的服务^[11]。此外,药师自发组成 2 个质量改进小组,分别进行调剂差错和用药交代的改进^[12-13]。

3 讨论

随着社会的进步,医院药学已从传统粗放式的管理转向精细化管理^[11]。在精细化管理中,对药师的绩效考核是提高管理效率的有效手段,绩效考核靠制度管人,用数据说话,对于推荐优质的药学服务有重要意义^[8]。绩效考核应在薪酬上将药师的收入与可量化工作进行绩效挂钩,KPI 的设置应将科室发展的目标及药学服务的导向与药师的绩效相结合^[10]。对各岗位制订详细的考核标准是门诊药房实施的绩效考核顺利实施的前提^[1-2],同时应注意根据各工作岗位的难易程度和专业技术程度制订相应的矫正机制^[7]。总体而言,绩效考核实施以来,客观上增强了药师的自律性和主动性^[2],量化的工作数据与指标得到认可,调剂工作量最高的超出最低的约 30%,有效地确保了按劳分配、多劳多得,改善了传统管理中同酬不同工造成的消极怠工现象。

在绩效考核实施过程中还应注意设立公平、可行的

绩效考核方案,避免走入单纯追求量化的误区^[7]。如在考核方案制订初期,医院药房仅对处方量进行量化考核,造成药师只重视数量不重视质量,此外由于对药学管理的其他部分因考核标准不明确,药师对绩效考核的认识不足、认可度不高等原因,未能进行考核。在发现以上问题后,通过明确岗位职责、标准化操作规划、加强对绩效考核的学习等系列改进,逐渐提高了药师的参与度和认可度^[7]。另外,主观增加一线药师的价值荣誉感,对于提升药师的服务质量也有一定帮助。绩效考核的实施,激励了工作人员工作的积极性,消除了互相推诿、互相抵赖现象,药师的服务质量和服务效率得到提升,药房人员学习氛围及整体素质有了较大改善。

绩效考核是个循序渐进的过程,是提高工作质量的有效工具。在工作中,要以工作方向、预期结果为导向,定期检查绩效考核的关键性指标能否起到促进作用。一旦发现关键性指标不适合现行工作模式或不能起到促进作用,管理者要及时与团队沟通^[7],调整绩效考核指标,以达到预期的价值导向作用。

参考文献:

- [1] 吴 晖,陈 蔚,马 俊,等. 门诊药房绩效分配方案改革与实践[J]. 医药导报,2015,34(12):1681-1683.
- [2] JAMES R, JAMES H, HENRY K, et al. Key performance indicators for pre hospital emergency Anaesthesia - a suggested approach for implementation[J]. Scand J Trauma Resusc Emerg Med, 2019, 27(1):42.
- [3] 程宗琦,毛叶勤. 关键绩效指标项目管理在综合性医院中药房的应用[J]. 中国药房,2010,21(23):2197-2198.
- [4] 赵林钢,姚 毅,张忠华,等. 平衡计分卡在中心药房绩效考核中的应用[J]. 安徽科技学院学报,2017,31(5):58-62.
- [5] 高燕文,廖靖萍,于西全. 医院门诊药房绩效管理实践与体会[J]. 中国药业,2015,24(14):89-91.
- [6] 张雪莹,刘立丽,李 阳,等. 医疗改革背景下门诊药房绩效考核管理的实践与思考[J]. 中国医院用药评价与分析, 2016,16(12):1720-1722.
- [7] 刘 蕊,刘 军,杜凤霞,等. 医院药房在开展绩效管理过程中的常见误区及应对策略[J]. 中国药房,2015,26(1):83-86.
- [8] 攸利民. 门诊药房实施绩效考核管理的体会[J]. 山西医药杂志, 2014,43(14):1732-1733.
- [9] 王 岩,甘永祥,李 璇. 综合指数法用于门诊自动化药房药师工作绩效考核[J]. 医药导报,2015,34(6):843-845.
- [10] 李蕙羽. 绩效提升与员工情绪管理[J]. 企业研究, 2019(3):51-53.
- [11] 黎日兴,李文严,叶 清. 精细化管理在医院门诊药房管理中的应用[J]. 深圳中西医结合杂志,2019,29(9):94-95.
- [12] 陈凤莲. 门诊药房实施精细化管理的效果[J]. 中国处方药, 2019,17(5):48-49.
- [13] 屠秀琴. 门诊西药房药品管理和发放差错分析[J]. 中国药业, 2012,21(14):73-74.

(收稿日期:2019-09-09)