

中图分类号: R95 文献标志码: A 文章编号: 1006-4931(2024)02-0025-04  
doi:10.3969/j.issn.1006-4931.2024.02.006



# 以提升岗位胜任力为导向的住院药房绩效管理实践\*

李卫平, 许汝福, 王 强, 黄景彬<sup>△</sup>

(中国人民解放军陆军军医大学第二附属医院, 重庆 400037)

**摘要:**目的 探索医院住院药房绩效管理新模式。方法 通过确立绩效管理目标,设置相应岗位,设计考评指标(包括定量指标和定性指标),划分月度和年度考评周期及建立动态调整机制,建立绩效管理方案。比较方案实施前(2019年至2020年)、实施后(2021年至2022年)的效果。结果 实施后的月均账物相符率高于实施前[(98.71±0.62)%比(97.61±0.49)%],季度平均病区服务满意度高于实施前[(92.03±2.11)%比(91.60±2.54)%]。实现流程优化7项,撰写标准化管理制度3项;发表中文论文2篇,其中1篇入选学术精要高下载论文;1名药师荣获药师技能大赛重庆赛区一等奖。结论 所设计的绩效管理方案,能有效引导药师在日常工作中积极思考与总结,在实践中不断提升个人能力,并推进人事并重的绩效管理新模式的形成。

**关键词:** 岗位胜任力;绩效管理;住院药房;药事管理;药师

## Practice of Performance Management in Inpatient Pharmacy Guided by Improvement of Position Competency

LI Weiping, XU Rufu, WANG Qiang, HUANG Jingbin

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

**Abstract: Objective** To explore a new performance management mode for inpatient pharmacies in hospitals. **Methods** A performance management plan was formulated by setting performance management objectives, setting corresponding positions, designing evaluation indicators (including quantitative and qualitative indicators), distinguishing monthly and annual evaluation cycles, and establishing dynamic adjustment mechanisms. The effects of the plan before (from 2019 to 2020) and after implementation (from 2021 to 2022) were compared. **Results** After implementation, the monthly consistency rate of accounts and goods was higher than that before implementation [(98.71 ± 0.62)% vs. (97.61 ± 0.49)%]. The quarterly average satisfaction rate with ward service was higher than that before implementation [(92.03 ± 2.11)% vs. (91.60 ± 2.54)%]. Seven processes were optimized, and three standardized management systems were formulated. Two Chinese papers were published, of which one was selected as an academic abstract with high download frequency. One pharmacist won the first prize in the Chongqing Pharmacist Skills Competition. **Conclusion** The designed performance management plan can effectively guide pharmacists to actively think and summarize in their daily work, continuously improve their personal abilities in practice, and promote the formation of a new mode for performance management focusing on both things and people.

**Key words:** position competency; performance management; inpatient pharmacy; pharmaceutical administration; pharmacist

随着医药卫生体制改革的持续推进,在加快药学高质量发展新要求的推动下,医院药房急需从改善内部管理出发,以绩效管理为抓手,推动药房工作提质增效。传统的药房绩效管理主要以考核药师工作量、药品调剂差错为评价指标,绩效管理推行的结果仅为简单的排名,而药师的能力、调剂的质量并未得到明显提高<sup>[1]</sup>。鉴于此,建立科学、有效的绩效激励机制,在提升调剂工作质量的同时关注药师队伍整体能力的提升,成为医院药房改革发展的重要内容。为此,本课题组从2021年起开展了以提升药师岗位胜任力为导向的住院药房绩效管理实践,逐渐形成了人事并重的绩效管理新模式,可

为医院药房的转型发展提供参考。现介绍如下。

### 1 绩效管理路径探索

#### 1.1 确定绩效管理目标

绩效管理综合了绩效和管理学的理念,是各级管理者和员工为达到组织目标共同参与绩效计划制订、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,是导向性鲜明的内部管理制度<sup>[2]</sup>,绩效目标的确定,直接关系到部门工作的具体落实和未来发展的方向,是实施绩效管理的关键。通过前期的工作总结和分析,结合医院药房转型发展需求,首先确立了部门的绩效管理目标为:对照《药师药学服务

\*基金项目:重庆市临床药学重点专科建设项目[渝卫办发[2020]68号]。

第一作者:李卫平,女,硕士,主管药师,研究方向为医院药学,(电子信箱)3228414294@qq.com。

<sup>△</sup>通信作者:黄景彬,男,博士,副主任药师,研究方向为医院药学,(电子信箱)hjb20091364@126.com。

胜任力评价标准(试行)》,设计多元化的绩效评价指  
标,使每名药师匹配自己适合的绩效分值,促进其思考  
和行动,在充分实践中不断提升药师的基本技能、专业  
知识和专业技能,最终促进药房整体服务水平的提升。

### 1.2 考核对象与岗位设置

以岗位为牵引,落实工作责任制。围绕绩效管理目  
标,结合基础工作和药师技能提升工作,设置以下9类  
岗位(见表1)。其中,账物、效期、破损药品、排班、拆  
零药品管理岗主要是以提升药师基本技能(解决问题、  
采集分析信息、沟通协调的能力)为目标,每4个月  
轮岗1次(全体药师均参与)。其余岗位以提升药专业  
知识、专业技能为重点,定人定编固定为全年岗,从部  
门中选取工作踏实、专业能力强、有开拓创新意识的人  
员担任。

表1 住院药房岗位设置与岗位职责

Tab.1 Position setting and responsibilities of inpatient pharmacy

岗位类型	岗位职责
特殊药品管理岗	特殊药品日常管理相关工作
账物管理岗	差错数据分析及建议;药品调剂风险管控
效期管理岗	近效期数据收集、复核及处理
破损药品管理岗	破损药品情况收集,原因分析及建议
排班管理岗	按规则落实排班工作并提出优化意见
拆零药品管理岗	拆零药品数量及质量的监管
智能设备维护岗	设备运行常见问题收集及反馈
病区医嘱点评岗	医嘱点评工作整体分工及安排
药学拓展服务岗	药学延伸服务统筹(用药科普、病区药学服务等)

### 1.3 定性定量考评指标相结合

根据住院药房建设发展需求,除基础绩效外,拟订  
奖励绩效考评指标,其中定性指标8个(主要涵盖常规  
调剂工作),定量指标10个(主要涉及药学拓展服务、人  
员培训、思考与创新等方面)。详见表2。

定性指标考评:以提升药师基本技能为目标,对每  
名参与相关工作的药师实行引导式、培训式管理。通过  
制订岗位职责、细化工作内容、撰写阶段工作报告等形  
式,每周(月)收集、整理相关数据,并分析、提出建议  
意见或进行跟踪处理,逐步引导药师用数据分析问题,提  
出解决方案。按时保质完成相关工作的人员,即可分配  
到相应的绩效系数,此举改良了常规绩效管理中出现  
调剂差错时简单的绩效扣罚方式。同时,对于药房基础  
管理中重要的账物管理增设一定比例的奖励分值,对  
月调剂误差较少的人员实行奖励绩效。

定量指标考评:以推动发展、促进创新为指导思  
想,设立医嘱点评、用药服务、人员培训、思考创新等板  
块,实行骨干牵头专项化管理。每月收集药师关于工作  
改进、优化方面的反馈意见,汇总工作推进中遇到的问

表2 奖励绩效考评项目与分配分值

Tab.2 Evaluation items of reward performance and their assigned scores

类别	考评项目	月度分配分值	年度分配分值	
日常管理	效期管理岗	0.01分/人		
	破损管理岗	0.01分/人		
	排班管理岗	0.015分/人		
	智能设备维护岗	0.005分/人		
	分零药品管理岗	0.01分/人		
	特殊药品管理岗	科室已分配	0.04分/人(全年无差错)	
	账物管理岗	0.01分/人		
	调剂差错数≤1个	0.16分/月		
	药学拓展服务	用药咨询服务	0.02分/人	
		病区药学服务		0.04分/人(年终评优)
文章、科普产出等		0.03分/篇	全年总计	
医嘱点评		0.22分/月		
人员培训	授课	0.03分/次	全年总计	
	常规实习生带教	0.01分/次	全年总计	
	专项帮带、培训	0.03分/次	全年总计	
思考与创新	提供建议意见		0.04分/人(年终评优)	
	临时专项工作	0.03分/人	全年总计	
工作纪律	无故缺席、迟到、早退	-0.01分/次		

题,集中讨论拟订解决方案,并辅以相应的专题学习,  
帮助药师拓展思路,牵头人和参与人根据贡献大小分  
配不同的绩效系数。

### 1.4 区分月度与年度考评周期

通过设置月度考评指标,基本解决了日常工作中  
需要体现药师工作量及工作价值的内容。但部分工作  
因开展周期较长,很难在1个月内有成效。同时,完全按  
月考评,易出现单个绩效目标达成,但年度整体目标达  
成欠理想的情况。故在绩效方案中将年度绩效考评项  
目与月度绩效考评项目进行了划分,只需按标准路径  
完成的绩效考评项目,主要在月度绩效考评中体现,年  
度绩效中不体现或少部分体现;创新项目、高标准持续  
完成的、或有利于促进药房转型发展的项目,除在月度  
绩效考评中体现外,在年度绩效考评中仍可分配一定  
比例的分值(见表2,每月分配总分值按1分计算;每名  
药师基础绩效分值为0.01分,其余分值按表格内容进  
行相应累加或扣除)。

### 1.5 建立动态调整机制,持续优化绩效管理制度

绩效管理是一个循环、动态管理的过程<sup>[3]</sup>,在推  
进过程中,常需因为阶段目标的改变或考核中发现的问  
题而不断调整,以适应持续发展的需求。为此,主要从  
以下3个方面构建绩效动态调整机制。

调动人员参与的积极性:在绩效管理实施初期,为

避免员工对绩效管理产生排斥情绪,设置30%的基础绩效分值,由参与绩效考评的人员平均分配。在绩效管理推进过程中定期分析绩效分配的结果,以“加分制”代替“扣罚制”;对于参与度较高且效果较明显的日常工作和账物管理工作,增设5%的调节幅度(主要体现在“调剂差错数”考评项目上),以鼓励药师将工作做得更规范、细致。

提升整体工作质量:从最初关注个别骨干药师的成长,到关注集体药师的获益。在绩效分值的设置方面,将原有约10%的药学拓展服务分值平均分为2份:一份由实际进行该服务的人员进行分配,另一份由在部门做相关工作总结或典型案例分析的药师分配。个人和集体均能受益,也能推动药房整体水平的提升。

促进公平、公正:除考评指标设置中兼顾定性与定量指标外,在考评方式方面,纳入一定比例自下而上的药师之间的互评分值,与依据绩效考评结果进行自上而下的考评方式形成互补,从多角度评估药师的工作情况,最大限度地保证考评的公平性。

## 2 效果评价

### 2.1 评价方法

统计以提升岗位胜任力为导向的绩效管理实施前(2019年至2020年)和实施后(2021年至2022年)每月账物相符率、每季度病区服务满意度,以及内部流程优化和制度创新情况,综合评价绩效管理的实施对住院药房各项工作推进方面的影响。计算月均账物相符率、季度平均病区服务满意度,服务满意度包括对服务态度、服务效率、服务质量、沟通机制4个维度的满意度,2022年第4季度因疫情原因未做满意度调查。采用SPSS 18.0统计学软件分析,计量资料以 $\bar{X} \pm s$ 表示,行独立样本 $t$ 检验。 $P < 0.05$ 为差异有统计学意义。

### 2.2 评价结果

结果见图1和图2。实施后的月均账物相符率高于实施前[(98.71 ± 0.62)%比(97.61 ± 0.49)%],季度平

均病区服务满意度高于实施前[(92.03 ± 2.11)%比(91.60 ± 2.54)%]。实施后,住院药房在药品配送、人员排班、医嘱提药等环节实现流程优化7项(包括大容量注射剂配送流程、交接班流程、人员排班规则、医嘱提药流程、日常问题收集流程、带教流程、绩效申报流程);通过总结单剂量分包药品管理要点、内部资料归档细节等内容,形成《自动摆药机单剂量分包药品管理办法》《住院药房档案资料管理细则》《住院药房内部绩效实施方案》3项标准化管理制度;住院药房共计发表中文论文2篇,在投2篇,已发表的论文中有1篇入选学术精要(2022年10月至11月)高下载论文;1人荣获2021年药师技能大赛重庆赛区一等奖,药房整体发展势头持续向好。

## 3 讨论

### 3.1 绩效管理目标的确定是实施绩效管理的关键

绩效管理作为一种兼具导向性和目的性的内部管理制度,其首要是对组织或个人设定合理目标,建立有效的激励约束措施。绩效管理目标影响绩效方案的制订。孟焯等<sup>[4]</sup>探讨了以服务对象为考核目标的绩效管理方式,有效提高了医护人员的全勤率、专业知识合格率和患者满意度。钱火连等<sup>[5]</sup>根据不同阶段的工作目标定期调整考核标准或权重系数,促进药房工作全面、协调、持续发展。潘东等<sup>[6]</sup>基于岗位职责优先级与精细化

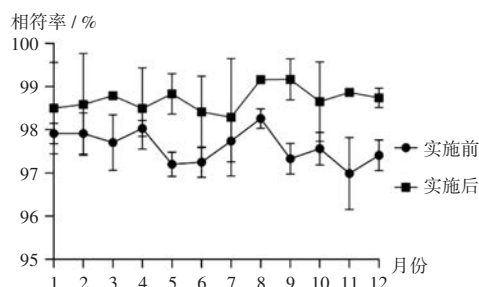


图1 绩效管理实施前后月平均账物相符情况

Fig. 1 Monthly average consistency rate of accounts and goods before and after the implementation of performance management

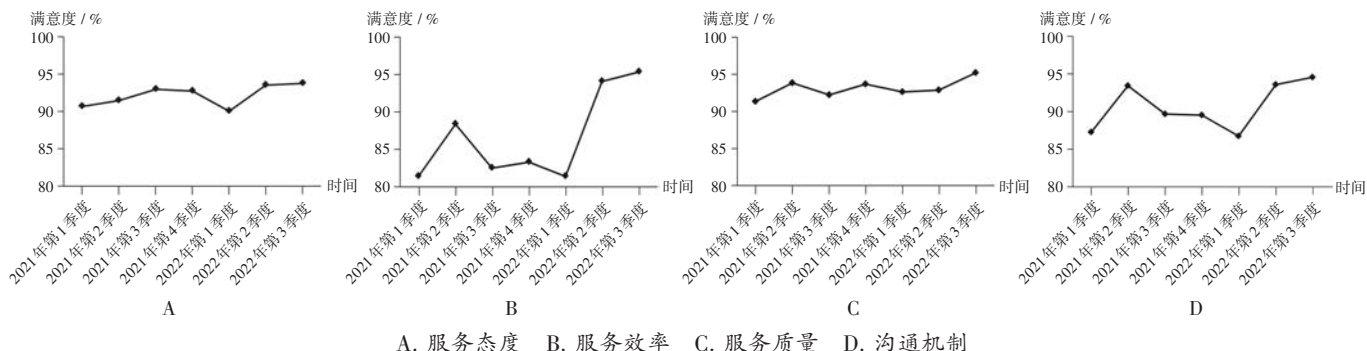


图2 2021年第1季度至2022年第3季度病区服务满意度调查情况

A. Service attitude B. Service efficiency C. Service quality D. Communication mechanism

Fig. 2 Results of satisfaction survey with the ward service from the first quarter 2021 to the third quarter 2022

分工为导向的绩效改革,使门诊药房的药师工作更主动、有侧重、有计划。

加快药学服务转型,提供高质量药学服务是药房未来发展的方向。为此,医院药房在确立绩效管理目标方面应总体布局、优化协调,实现绩效管理的科学化<sup>[7]</sup>,以清晰的目标为导向,推动药房整体水平的提升,避免盲目实施以绩效考核为主的绩效管理。

### 3.2 绩效管理助力药学服务质量提升

绩效管理的实施,用客观的数据与指标反映了药师的日常工作情况,改变了以往药房工作责任泛化,以致无法落实到个人的问题。通过绩效管理工具的合理选择<sup>[8-9]</sup>,确定多元化、具体化的绩效评价指标,让团队中的每名药师均有机会参与到药房的各项工作中,最后,再根据考评结果辅以相应的培训及奖惩机制,使药师的专业能力和工作主动性能最大限度地发挥,有效提升工作质量,促进药房的可持续发展<sup>[10]</sup>。本院住院药房自2021年实施绩效管理以来,通过有效引导绩效管理目标,兼顾定性与定量考评指标,划分月度与年度考评周期,客观、公正地评价和量化药师日常工作情况,重视提升人员参与度及提高岗位胜任能力,逐渐形成了有利于药房转型发展的绩效管理新模式。

### 3.3 应注重人员的参与度

绩效考核计划与目标的达成均须有员工的积极参与<sup>[11]</sup>。新形势下的药房绩效管理应以促进团队的高质量发展及药学服务能力提升为目标,人员参与度的提升是这一整体目标达成的首要步骤,只有全员参与的绩效管理才是完整的。

在日常工作方面,可从解决零散的问题逐步转向鼓励、帮助药师全面分析问题,引导药师边学边做,感受专业能力提升带来的个人成就感、荣誉感,真正体会到绩效管理的正向激励作用,弱化以工作量高低、差错扣罚为主的绩效考评项目<sup>[12-13]</sup>,减少药师对绩效管理的排斥。在创新工作、难点工作推进方面,以充分的辅导及培训代替简单的“鼓励”和“人员主动”,创造更多“够得到、完成得了”的加分项目,提升人员参与度,保持团队活力,发挥绩效管理的推动作用。

### 3.4 建立绩效动态调整机制,持续推进绩效管理

绩效管理是一个循环过程,不仅强调工作结果,而且重视达成目标的过程。建立绩效动态调整机制,根据推进过程中存在的问题,持续地进行考评项目的优化、制度方法的更新及考评指标权重的科学调整<sup>[14]</sup>等,以保证绩效管理在公平、公正的前提下,更适应发展需求,促进绩效管理整体目标的达成。绩效动态调整的思路可源于绩效考评结果分析及与员工之间的沟通、交流等。总之,绩效管理是为了促进发展,而不是简单地

进行员工考评结果排序,参与绩效考评的人员在此基础上才能充分发挥个人的积极性,绩效管理才能不断地推进,管理作用才能更好地发挥。

综上所述,绩效管理是助推药房工作提质增效的有力抓手,绩效管理方案的合理规划、实施、持续改进构成了绩效管理的全流程<sup>[15]</sup>。然而,绩效管理是一把“双刃剑”,过度追求一切量化与非量化的指标均可能造成绩效管理推行不畅、人员满意度不高的问题。所以,管理者只有时时以绩效管理的整体目标为导向,在实践中不断修正管理方案,才能真正发挥绩效管理“指挥棒”的作用,助推药房的高质量发展。

### 参考文献

- [1] 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.
- [2] 王冉,方沅湘. 临床科室月度KPI考核模式探索和效果分析[J]. 中国卫生产业,2022,19(18):56-60.
- [3] 陈玲. 医院西药房绩效管理改进措施探讨[J]. 中国药业,2019,28(18):83-85.
- [4] 孟焯,徐洪良,许银银. 以服务对象为考核目标的药剂科绩效管理[J]. 中医药管理杂志,2018,26(23):218-219.
- [5] 钱火连,黄景彬,段瑞,等. 门诊西药房绩效考核体系的建立与实践[J]. 中国药业,2020,29(8):68-70.
- [6] 潘东,严榴芽,徐倩. 基于岗位职责优先级与精细化分工为导向的门诊药房绩效分配改革实践[J]. 中国乡村医药,2019,26(20):42-44.
- [7] 朱斌,赵越. KPI制定的绩效考核体系在提高门诊药房整体管理水平中的作用[J]. 中医药管理杂志,2020,28(18):109-110.
- [8] 陈静,张菁. 基于BSC原则的门诊自动化药房绩效考核[J]. 中国医院统计,2019,26(3):204-206.
- [9] 王永,吴慧敏,李轶. 某院基于关键业绩指标法原理对制定中心药房人员绩效考核方法的研究[J]. 抗感染药学,2020,17(8):1216-1219.
- [10] 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.
- [11] 屈乐鸣,吴三桂,黄灵玲. 绩效考核方法在药剂科实施目标管理的探讨[J]. 中医药管理杂志,2018,26(15):96-97.
- [12] 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.
- [13] 罗端庆,梁碧丹,李少芬,等. 住院药房绩效改革方案中工作量化的探讨[J]. 中国现代药物应用,2019,13(6):157-158.
- [14] 陈海景,黄华花,林嘉鑫. AHP-CRITIC法在门诊药房药师绩效考核中的应用[J]. 中国现代应用药学,2019,36(6):753-756.
- [15] 陈春玲,卢善亮,许建国,等. 我院住院药房绩效管理方案的制订与实施[J]. 中国药房,2013,24(41):3886-3887.

(收稿日期:2023-06-19;修回日期:2023-09-05)