

医院药师 能力素质模型

2016年6月20日印发



目录

□ 能力素质模型 3
□ 附录： 临床药师绩效指标库20

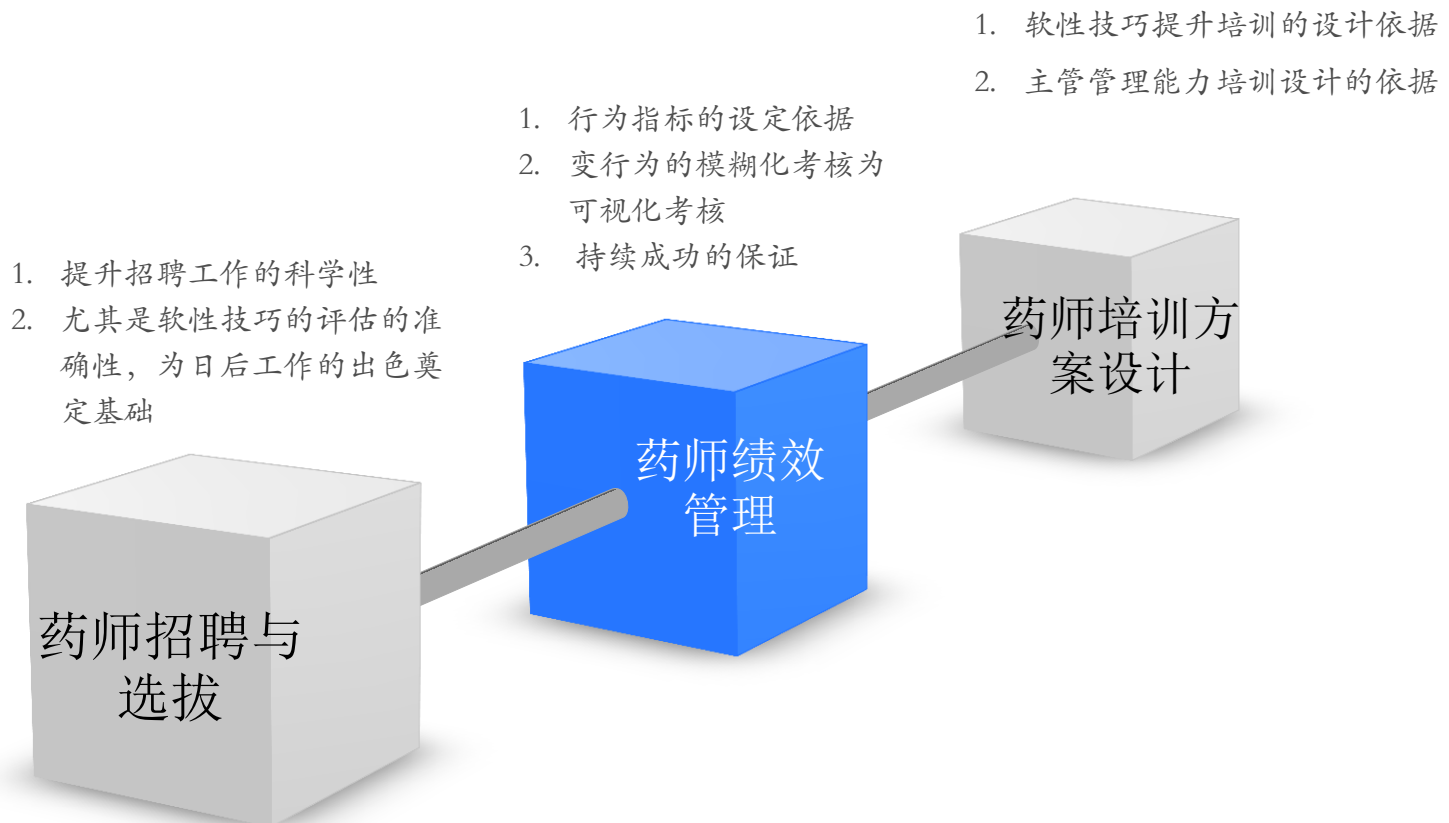
能力素质的定义

能力素质（ competency ）：

- 是驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合，是可以
通过不同方式表现出来的知识、技能、个性与内驱力等。
- 是判断一个人能否胜任某项工作的起点，是决定并区别绩效好
坏差异的个人特征。



医院药师能力素质模型的典型管理运用



能力素质模型集

3. 管理胜任力

- 3.1 构建成功团队
- 3.2 激励员工
- 3.3 绩效和成本思维



2. 个人素质和人际胜任力

- 2.1 责任心
- 2.2 道德诚信和职业化意识
- 2.3 自律性
- 2.4 积极主动
- 2.5 团队协作

1. 专业胜任力

- 1.1 专业知识
- 1.2 药学实践能力
- 1.3 沟通表达能力
- 1.4 分析和解决问题能力
- 1.5 信息能力
- 1.6 学习能力

1.1 : Professional knowledge 专业知识

1. 获得专业医学或者药学学历；
2. 取得医院药学专业技术资格；
3. 经过一年以上岗位培训并院内考核合格；
4. 具备文献检索能力
5. 熟悉常用药物临床应用指导原则；
6. 熟悉本院药品及管理制度；
7. 熟悉药事相关的法律法规；

1.2 : Pharmacy practice skills 药学实践能力

定义:经过国家统一考核、具备药学专业技术任职资格的各级药师，根据《药品管理法》等国家法律法规及其他药学专业行业标准，从事包括药品供应、药品调剂、制剂生产、临床药学等以处方审核、用药咨询、参与药物治疗方案制定为中心工作的医院药学实践工作并具备保障患者用药安全、合理、有效、经济的能力。

不合格的行为

- 违反《药品管理法》等国家法律法规及其他药学专业行业标准和医院的相关制度
 - ✓ 药品供应：在药品数量和质量上影响临床治疗
 - ✓ 药品调剂：违反操作流程导致调剂差错
 - ✓ 制剂生产：违法违规从事制剂生产，供应不合格制剂
 - ✓ 临床药学：在临床工作中无法提供合理的药物治疗方案等药学监护
- 教学与科研：未能够根据本专业学科发展需要开展药学的教学与科研活动
- 记录与报告：未能准确、完整、及时记录各项数据和资料；未能及时总结临床实践、科学研究、教学培训方面的经验教训

好的行为

- 药学实践：能够根据《药品管理法》等国家法律法规及其他药学专业行业标准及医院的操作规范，从事包括药品供应、药品调剂、制剂生产、临床药学等医院药学实践工作
 - ✓ 药品供应：在数量和质量上满足临床合理用药和医院管理需求
 - ✓ 药品调剂：正确、合理、高效完成处方的调配和发放并做好用药交待
 - ✓ 制剂生产：根据临床需求合法、合规生产质量合格的制剂及积极研发新产品
 - ✓ 临床药学：在临床科室进行药学实践的过程中，能审核医嘱、提出个体化治疗方案、提供药学监护、用药咨询及用药教育、进行会诊等。
- 教学与科研：对药学人员、临床医护人员进行药学相关知识授课，对低年资药学人员、进修实习人员进行带教；能跟临床合作开展临床研究，申请基金、发表论文
- 记录与报告：准确、完整、及时做好药学实践工作相关记录和报告

1.3 : Communication skills 沟通表达能力

定义:

能够及时、清晰和简洁通过书面和口头等方式提供信息；根据沟通对象的不同，调整风格，使用有效的工具或者手段有效地表达自己的看法；积极倾听和归纳或者通过发问来澄清信息。

不合格的行为

- 沟通过程中表现出不耐心
- 不能有效的表达自己的观点且无要点
- 书面表达不容易理解且拖沓
- 沟通时缺乏热情和投入
- 不懂得在面对不同沟通对象时要转换沟通风格

好的行为

- 不轻易打断对方的谈话并耐心倾听
- 能以要点的方法来阐述自己的观点；以发问的方式来澄清疑问
- 沟通中积极的肢体语言比如说：回应、微笑、点头等
- 书面沟通有重点、少歧义且及时
- 在面对不同沟通对象时能转换沟通风格并获得良好的沟通效果

1.4 : Problem Solving skills 分析和解决问题能力

定义:

搜集相关信息并识别不同信息间的联系,寻根溯源地解决问题; 或者发现问题或争议, 通过收集定量及定性信息进行分析和诠释, 采取有效的方式制定合适的解决方案。

不合格的行为

- 只是汇报问题很少提出解决方案
- 喜欢拖到最后来反映问题
- 做决定比较武断, 不太分析因果等逻辑关系
- 决策很少建立在数据和事实的基础上
- 对问题肤浅的了解后就采取行动

好的行为

- 用数据和事实来分析和解决问题
- 当缺乏数据和事实时, 运用严密的逻辑推理来分析和解决问题
- 当决策对被决定人有重大影响时, 会提前咨询相关当事人确保事情的有效推进
- 整合来自不同渠道的信息; 发现趋势、关联以及因果关系
- 制定相关备选方案, 解决问题或抓住机会, 并实现预期的目标

1.5: Technology Acumen 信息能力

定义:

对信息科技保持兴趣，愿意尝试新鲜事物，注重工作中数据保存、更新、维护的完整性和及时性。

不合格的行为

- 不了解自己工作中的系统和硬件或者不感兴趣并影响到工作的正常开展
- 拒绝使用科技系统和产品
- 在系统和设备使用中抱怨多，但又不通过正式或指定渠道来反映
- 个人工作的数据保存、更新、维护的完整性和及时性达不到规定和要求

好的行为

- 能够独立操作属于本功能块的系统和设备
- 积极参与与本职工作相关的系统需求调研和测试
- 反馈系统的使用情况或者提出有效建议
- 对互联网医疗科技信息的发展前景感兴趣并愿意研究
- 个人需要记录和保存的信息完整准确
- 对如何利用现代科技手段提升运营效率和患者关爱提出建议并参与研究

1.6: Learning skills 学习能力

定义:

通过个人有计划的学习和实践,增加学识、提高技能,并把所学应用到日常工作中以提高个人和组织绩效。积极利用多种途径和多种资源为自己创造学习的机会,善于总结经验教训。

不合格的行为

- 对新知识和新趋势的渴望较弱
- 很少向团队提供任何反馈
- 很少向团队分享经验
- 很少向他人寻求知识和经验
- 跟不上目前的发展趋势
- 屡犯错误并且不从错误中吸取教训

好的行为

- 会从失误或者失败中汲取教训并确保不再重犯
- 运用专业知识与经验解决问题,帮助他人
- 与他人分享经验,并在单位的众多建议中,使自己的提议脱颖而出,能够被执行
- 了解专业领域的最新发展情况并思考怎样运用
- 能借鉴他人有效的经验和做法解决问题
- 运用技术与专业能力促进工作局面的拓宽
- 医院工作范围外寻找机会提升自己的知识水平,并通过在专业杂志上发表自己的文章来展现能力
- 积极参与学会、上级单位和相关机构的学术交流、竞赛和论坛

2.1: Responsibility 责任心

定义:展示负责任的行为, 信守承诺; 严格遵守法规、流程和制度, 用自己职业化的行为、正直的品德、专业和能力来赢得信任, 实现工作目标。

不合格的行为

- 当没有实现目标时会责怪推诿其他人
- 不愿对失败和错误承担责任
- 对工作制度和流程遵守性差
- 喜欢过度承诺却又无法实现
- 在解决问题的时候把制度和流程抛在脑后
- 只关注完成, 不关注完成的质量
- 做得比期望的要少

好的行为

- 随时准备好承担职责
- 遵守制度和流程的规定
- 清楚了解工作要求和标准
- 积极主动采取措施来解决问题实现目标
- 持续达到绩效要求和标准, 如果出现问题不能达成目标, 能积极主动提前沟通确保问题解决
- 当事情出现偏差的时候不急于撇清责任, 会先解决问题再总结原因

2.2 : Ethical、Integrity & Professionalism 道德诚信和职业化意识

定义: 能判断一个决定对道德和诚信行为的影响程度, 不会做出影响组织利益和形象的决定。

不合格的行为

- 出现违反道德诚信、廉洁自律的行为
- 出现损害组织利益的行为
- 出现损害患者利益的行为
- 在工作中没有秉承“我是否该说, 你是否该知道”的原则

好的行为

- 遵守道德准则, 对患者负责
- “以患者为中心”, 以同理心来提供药学服务
- 展示个人和职业的诚信, 对自己的行动负责
- 保护患者隐私
- 在规定的范围内提供处方和患者信息
- 对患者的自尊、价值观保持敏感性并采取合适的行动来回应

2.3: Self-Disciplined 自律性

定义: 在遭受懈怠、诱惑、阻力、敌意、压力时，保持冷静、抑制负面情绪和行动的能力。

不合格的行为

- 出现违反流程和制度的行为
- 对工作内容和业绩标准和实现过程认可度低
- 工作纪律散漫比如说经常闲聊甚至影响到他人正常工作
- 失去控制，个人情绪干扰工作效率
- 对工作缺乏计划和思考，被动响应
- 对组织安排的合理工作抵触情绪大

好的行为

- 严格遵守工作流程和操作规程
- 在工作中树立了不松懈的工作信念
- 在受到挫折和批评时，能够抑制自己的消极想法和冲动
- 面对困难和挑战，毫不退缩和动摇，能团结他人为实现目标一起奋斗

2.4: Initiative 积极主动

定义: 在工作中自愿付出超乎工作预期和原有需要层级的努力，在没有他人鼓励的情况下也能保持；善于发现和创造新的机会，提前预计到事情进展中可能的障碍，并有计划地采取行动避免问题的发生。

不合格的行为

- 被动等待指令
- 不会积极采取行动
- 等待他人来领导
- 在工作中不会主动寻找改善的方法来提
高效率和效果
- 不预测工作中潜在可能的障碍
- 对新的机会领域和要求采取退缩态度

好的行为

- 及时采取行动解决目前问题,确保短期目标达成
- 主动寻找资源来完成任务和目标
- 将想法和机会迅速执行，今日事今日毕
- 运用风险分析的方法，前瞻性预判潜在风险，
确保长期目标的达成
- 运用PDCA的理念持续改进

2.5: Team Collaboration 团队协作

定义:是指与他人通力合作完成团队目标,而不是分开工作或相互恶性竞争,团队目标明确、职责清晰、互助精神浓郁。

不合格的行为

- 不参与或消极应付团队日常管理活动
- 采取恶性竞争获得自身利益或损害他人和团队利益
- 对团队成员冷嘲热讽、表里不一、言行恶意
- 对团队成员封锁信息
- 不愿意协助解决问题或恶意拆台

好的行为

- 了解自身的职责和他人的关系
- 支持团队的决定尽管自身未必完全赞同
- 愿意与他人分享知识和信息
- 对于团队和他人的疏忽主动补救
- 在维持自身工作效率的情况下还积极帮助他人
- 愿意向他人学习
- 把团队目标放在个人目标之前
- 倡导友善合作的团队氛围
- 鼓励开放式的沟通不预设偏见

3.1: Build Successful Team 构建成功团队

定义: 设定团队的愿景和使命, 注重团队队伍的搭建和培养, 鼓励团队成员互帮互助不断提升团队的绩效水平。

不合格的行为

- 团队没有愿景、目标和策略, 或者有的但是队员们不理解
- 回避团队冲突, 任由发展或者掩盖
- 团队气氛低迷、不积极
- 没有切实的手段和措施来构建人员梯队的培养
- 不庆祝团队成功
- 独自占有团队成果
- 不把人员的培养工作视为自己日常管理工作的重要部分

好的行为

- 设定团队的愿景和使命并与队员们充分沟通, 队员能够理解本职工作与团队愿景和使命的关联性
- 重视队伍的人才规划和吸引工作, 花费精力和使用科学手段进行人才吸引和挑选
- 注重团队沟通, 确保队员对组织目标实现所需要的信息在同一层面上, 不会出现因为信息沟通不善导致的绩效问题
- 解决团队中出现的冲突问题并确保从流程和制度层面避免问题的再次出现
- 庆祝团队取得的成绩并在团队层面营造有热情和持续提高的氛围
- 团队的领导力风格适合团队现阶段特点, 队员们普遍接受
- 注重队伍的人才培养, 构建合理的人才梯队, 确保业务中长期发展所需的人才供给

3.2: Motivate Staff 激励员工

定义:了解员工的工作动机或动力，通过合适的人际风格和互动方式激励并引导他人达到更高的绩效水平。

不合格的行为

- 不了解员工的激励因子和意愿，缺乏对员工期望的管理
- 自己本身对工作缺乏热情和冲劲
- 与下属沟通不足,对下属的指导、建议和帮助较少
- 在员工认可上采用平均主义或者个人偏见，影响员工激励和奋斗

好的行为

- 清楚了解员工的激励因子和动机并持续关注
- 使用适当的语言和行动帮助员工，激励员工迈向更高的绩效水平;激发员工对潜在成就的渴望
- 与员工探讨如何去实现的业绩目标可行性和行动方案
- 通过及时解决问题或困难,树立一个有决心且努力的榜样
- 倡导奋斗者不吃亏的文化，公平公正、优劳优得、按照绩效表现拉开认可的差距
- 展现并传递对组织决策和方向的热情;建立对组织使命的广泛支持和认同

3.3: Performance and Cost Awareness 绩效和成本思维

定义:使用绩效指标分析业务运营，注重投入产出比，具有良好的成本控制意识；为个人和团队设定挑战性的目标，监控并衡量目标的实现。

不合格的行为

- 缺乏成本意识，无法运用绩效指标来指导日常管理
- 团队对本阶段的重点工作和要求标准没有共识
- 没有将目标分解到每个具体的岗位，员工做得好坏凭感觉或者主观评判
- 目前的工作方法已经出现问题，也不尝试一些新做法来改善状况和绩效

好的行为

- 宣传成本控制意识，倡导成本节约
- 关注和分析绩效指标的健康程度，根据绩效数据确定趋势;找出并调查现存的绩效差距并采取行动
- 系统地评估业务，开拓那些最有潜力取得业务成果的机会
- 为自己和团队设定有挑战的目标,旨在取得卓越的业务成果
- 衡量进度并评估结果;必要时重新排定优先顺序;排除一切干扰,按时完成重要的工作任务

附录： 临床药师的关键绩效指标（KPIs*）库

* KPIs: Key Performance Indicators 关键绩效指标，是指衡量公司、部门、团队和个人业绩完成好坏的关键量化指标。是一种可量化的、被事先认可的、用来反映组织、部门、团队和个人目标实现程度的重要指标体系，是绩效管理的有效手段，也是推动公司价值创造的驱动因素，是整个绩效管理工作的基础和条件。

注：本附录是以临床药师岗位为例制定的KPIs库，其他岗位，如调剂药师、制剂药师等，可用类似方法制定相应的KPIs库。

临床药师指标库

患者 关爱	具体工作		KPI指标库
	查房	1.参与医师查房; 2.进行药学查房;	<ul style="list-style-type: none"> • 临床查房次数 • 药学查房次数 • 监护总病例数和重点病例数量 • 干预数量 • 采纳数量 • 临床团队的认可度 (SLA评估)
	会诊	院内外会诊	<ul style="list-style-type: none"> • 院内外会诊次数 • 采纳数量 • 有效率 • 跟踪随访
	医嘱审核重整	入院、转科及出院医嘱重整	<ul style="list-style-type: none"> • 审核病例数/条目数 • 干预率/数 • 重整率/数
	患者咨询与教育	1.对患者进行用药教育; 2.回答用药咨询; 3.编写合理用药指引和手册	<ul style="list-style-type: none"> • 咨询人次 • 患教人次 • 宣传资料编写的次数和章节
	精准药学	1.TDM; 2. 药物基因组学检测 3.个体化治疗方案设计及调整	<ul style="list-style-type: none"> • TDM检测数量 • 根据TDM结果调整用药次数 • 基因检测数量 • 根据基因检测结果调整用药次数
	ADE	1.收集、判别、填写、协助医师上报、处理药物不良反应; 2.发现用药错误,分析原因并作系统干预; 3.药物不良反应事件通报、药物安全警戒	<ul style="list-style-type: none"> • 上报数量 • 新的和严重ADR数量比例 • 用药错误病例跟踪数量 • 发布药物安全警戒次数
	药师门诊	专科药师门诊	<ul style="list-style-type: none"> • 就诊量 • 患者满意度
	社区药学服务	1.社区居民安全用药宣教; 2.协助建立社区居民健康档案; 3.回答用药咨询	<ul style="list-style-type: none"> • 宣教次数 • 社区居民满意度

临床药师指标库

	具体工作	KPI指标库	
药品 管理	1.药品处方集制定与遴选	1.新药初筛评价; 2.超药品说明书用药的评价; 3.参与基本药物目录的拟定与调整; 4.参与药品处方集的制定与更新	<ul style="list-style-type: none"> • 新药评价数量 • 超药品说明书评价数量 • 处方集更新品种数量
	2.建立合理用药制度	编写本院的各类用药指引;	<ul style="list-style-type: none"> • 用药指引发布数量
	3.审方	住院医嘱审核	<ul style="list-style-type: none"> • 条目数
	4.用药监控	1.处方点评、住院医嘱点评、抗菌药物点评、专项点评等; 2.病区药品质量控制; 3.用药评价、指标分析; 4.单病种临床路径中的药物方案制定与评价	<ul style="list-style-type: none"> • 处方点评数 • 医嘱点评数 • 专项点评项目数量 • 处方点评正确率 • 病区药品管理指标达成 • 用药评价指标分析次数 • 参与单病种临床路径药物方案制定次数 • 单病种临床路径药物评价病例数量
	5.信息咨询	1.指导医生护士合理使用药品; 2.解决医护用药咨询; 3.及时发布药品供应信息及其它相关信息	<ul style="list-style-type: none"> • 咨询次数 • 采纳次数 • 专题讲课次数及满意度 • 药品信息发布数量

临床药师指标库

		具体工作	KPI指标库
专业 发展	1 科研	撰写及发表论文、申请科研项目、编写专业书籍、申报专利（视岗位而定）	<ul style="list-style-type: none"> • 论文数量 • 专利、版权数量 • 科研立项数量及级别和金额 • 核心期刊数量 • SCI影响因子的分值及分区 • 专著数量 • 科研成果数量及奖励级别 • 指导人数和指导目标的达成 • 授课课时数量及满意度 • 行业规范制定 • 继续教育的立项数量及级别 • 继续教育学时数 • 国内外论文交流次数及级别 • 社会学术任职和级别 • 学会工作的次数 • 所任学术期刊编委及等级
	2 带教	1.指导下级药师开展工作； 2.指导实习生、进修生、研究生等的工作 3.承担院内外教学任务	
	3 继续教育	1.积极参加科室业务学习、院内外的继教课程； 2.取得与药学相关的资格认证	
	4 学术交流	1.论文交流； 2.学术讲座； 3.社会学术任职； 4.社会学术活动与竞赛	
信息 系统	1 现有系统的维护与改进	现有信息系统的维护与改进；	<ul style="list-style-type: none"> • 数据上报的及时性与准确性 • 新系统开发的参与 • 新系统需求的制定
	2 新系统和设备的开发应用	新系统和设备的开发应用	
	3 数据上报	数据上报	

致谢：

阿斯利康公司对本项工作的大力支持！