

县（市）级医疗机构药剂科主任通用能力素质模型

（广东省药学会 2020 年 12 月 3 日发布）

按医院功能、规模、科研、人才技术力量及医疗硬件设备等，县（市）级综合性医院可评定为二级或三级医院，主要承担本地区医疗、预防、教学、科研等任务。药剂科是医院一级科室，科主任是科室全面建设的带头人，是全科各项工作的主要决策者。在院长领导下，药剂科主任对本科室的业务、行政工作实行集中指挥，按照上级计划、指示、命令和规章制度要求，全面负责并统一组织实施药剂科的各项工作，肩负科室管理与专业技术指导的双重任务。

一、药剂科主任主要职责

1、在分管院长的领导下，负责医院药事质量与安全管理工作、组织管理临床用药和各项药学技术服务；

2、负责督促落实药事管理相关法律法规及规定，依法管理医院药事相关工作：

- 负责做好医院药事管理与药物治疗学委员会日常工作；
- 建立健全药事相关工作制度和技术操作规程，指导和监督科室员工认真执行，确保安全，严防差错事故；
- 抓好本院药品招标采购管理，保证全院药品供应，监督执行药品价格政策，把好药品和制剂质量关，确保用药安全；
- 负责科室突发应急事件处理；
- 负责制定科室年度预算，控制医疗成本，审批本部门管辖专项经费

并监督其合理性；

- 负责接受上级行政管理部门工作检查；
- 完成上级领导交办的其他药事相关工作。

3、负责制定本科室发展规划和工作计划，监督、指导科室全面工作，定期总结，并及时针对存在问题做出相应调整决策，推进工作的持续改进；

4、定期组织召开科室会议，学习上级有关文件、学习新的专业技术知识以及研究并解决工作中存在问题；

5、注重科室员工专业技能和工作能力培养，组织专业人员运用药理学新理论新知识进行科学研究，开展新制剂、新技术研究；

6、实时掌握药理学最新相关政策，带领科室创新药理学服务模式；

7、负责科室员工政治、业务学习和技术考核，并对其晋升、奖惩提出具体意见。

二、药剂科主任通用能力素质模型

能力素质是驱动个人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，是判断其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。药剂科主任的能力素质直接关系到科室建设发展，对全科人员能力素质的发展有着重要影响。药剂科主任要增强管理能力和提高科室建设水平，首先必须增强自身能力素质。

药剂科主任通用能力素质模型包括知识、经验、能力和个人特质四方面。其中能力包括药理学实践能力、科学决策能力、执行力、团队建立和人才梯队

规划能力、组织协调能力、提高绩效能力以及主动学习和创新能力等方面。个人特质包括职业操守、责任心、领导力风范、应用推理以及自律性等。其能力素质评价参照能力层次分级划分为 A 优秀、B 良好、C 合格、D 学习期。

(A) 优秀

- 能征询意见、解决与该能力相关的复杂技术问题；
- 能够对所掌握的知识、流程或工具提出战略性的指导建议或做出调整；
- 能对事物的发展趋势及潜在问题有足够的预见性和洞察力。

(B) 良好

- 能精通某一方面的知识、流程或工具的使用；
- 能够应用该方面能力处理富有挑战性和复杂的事项；
- 能够指导整个科室展现该方面的能力。

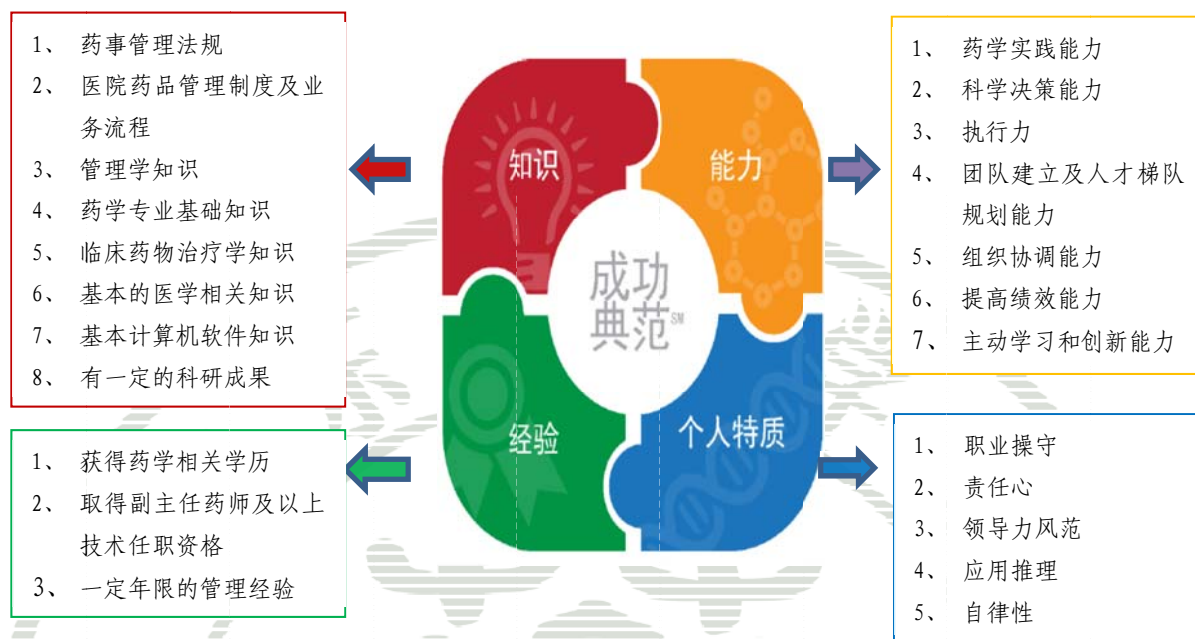
(C) 合格

- 能熟练、独立地进行工具操作或运用所掌握的相关知识完成一般复杂度的任务；
- 能预见和评估在应用该能力时可能遇到的风险和机会；
- 能够在做出决定时参考自己在该领域以往的经验。

(D) 学习期

- 展示最基本的、有限的的能力；
- 在充分的帮助下可以开展与此能力相关的事项；
- 能描述基本的与该能力相关的概念，并能在指导下独自开展和完成

与此能力相关的事项。



(一) 知识

定义：药剂科主任按照其工作职责要求，胜任该岗位工作所需具备的技术和/或专业知识。

1. 熟悉《药品管理法》等相关法律法规及药事管理等相关规定；
2. 熟悉本院药品、药事管理制度和医院药学业务流程，能运用管理学相关知识树立先进的管理理念；
3. 掌握现代药物和传统药物的药学相关专业知识和专业技能；
4. 临床用药经验丰富，掌握临床药物治疗学知识，熟悉常用药物临床应用指导原则，可协助临床优化用药方案等；
5. 掌握基本医学相关知识并运用于药学服务实践中；
6. 具备基本的计算机和办公软件处理技能，能够进行文献检索，不断学习药学前沿知识，了解国内外医药的新动态、新技术以及新知识；

7. 有一定的科研成果，对本学科建设和学术研究工作有创造性构想，具有带领学术团队的能力和实际业绩。

（二）经验

定义：药剂科主任按照其工作职责要求，胜任该岗位工作所需具备的教育和工作经历。

1. 获得药学相关专业学历：具有高等学校临床药学、药学、中药学或相关专业本科及以上学历；
2. 取得卫生系列药学专业技术资格：副主任药师及以上技术任职资格；
3. 管理经验：5年以上医疗机构药事管理经验，且近4年年度考核合格及以上。

（三）能力

1、药学实践能力

定义：经过国家统一考核、具备相应药学专业技术任职资格，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、药学服务及药物临床试验等医疗机构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。药剂科主任必须在业务上是尖子、是表率，并能解决日常工作中其他人无法解决的问题。

关键行为：

（1）药品供应：组织拟定药品预算、采购计划，执行国家招标采购和药事管理政策，在数量和质量上满足临床合理用药和医院管理需求；

(2) 药品管理：监督检查麻、精、毒及贵重药品的使用、管理及药品检验鉴定工作；

(3) 处方调剂与审核：组织领导药品调配和制剂工作，指导或亲自参加复杂的药品调配和制剂，保证配发的药品质量合格，指导开展处方点评工作；运用信息化手段开展处方前置审核；

(4) 制剂生产：组织生产合法、合规、质量合格的制剂，积极参与新产品研发；

(5) 临床合理用药：深入临床科室了解用药情况，组织药学人员开展临床药学工作，解决临床实际的用药相关问题，促进临床合理用药；

(6) 具有敏锐的职业洞察力，能发现工作中需要解决的用药安全问题和可能存在的隐患，并能找到解决问题所需要的资源和渠道，可快速将目标转化成具体的计划或步骤，并将这些计划和步骤分解落实至各部门或人员；

(7) 教学与科研：组织参与科学研究和技术革新，对药学人员、临床医护人员进行药学相关知识培训，对低年资药学人员、进修实习人员进行带教；与临床合作开展临床合理用药相关研究，申请课题、发表论文。

2、科学决策能力

定义：在科学的决策理论指导下，以科学的思维方式，应用各种科学的分析手段与方法，按照科学的决策程序进行符合客观实际的药学相关决策活动。

关键行为：

(1) 识别问题或机会并决定是否需要采取行动；

(2) 意识到收集信息的必要性，并通过收集信息来进一步了解问题和机会；

(3) 解读来自不同渠道的药学相关信息，发现信息中的主要趋势、关联以及之间的因果关系；

(4) 制定相关的可行方案，以明确的决策标准评估各种方案，同时考虑决策方案可能产生的影响或结果；能从可行方案中选出最合适的方案，解决问题或抓住机会，达成预期结果；

(5) 对于有时效性要求的问题，能果断地执行决策并开始行动；

(6) 积极主动邀请他人参与决策过程，在过程中获取更详尽的信息、思考可行方案，并确保大家认同最终决定；必要时引导大家达成共识。

3、执行力

定义：是指贯彻把战略、规划转化成效益或成果付诸实施的能力，是领导干部行政管理能力的具体体现。执行力包括完成任务的意愿、完成任务的能力、完成任务的程度，反映药剂科主任工作能力和水平，直接影响组织决策和目标实现。

关键行为：

(1) 保持专注：辨识并关注重要事务，以确保在日常的繁忙工作中，时间与精力能配合达成组织的重要目标；

(2) 衡量进展和成果：明确制定客观的、可执行性的、可量化的进度和结果衡量指标；跟踪工作进度和成果；

(3) 确定职责分工：按重要顺序指派工作，强化每个人对每次进展评估的责任感；清楚沟通达成与未达成期望的结果；明确了解哪些目标是按计划进行的，哪些目标是落后的，解决技能缺口问题；

(4) 强化时间观念和效率意识，能科学有效地管理时间，把握工作进度；

(5) 坚持原则，勇于开拓创新，改进工作方法，克服无所用心、生搬硬套的问题，充分发挥主观能动性，创造性地下达指令、开展工作。

4、团队建立及人才梯队规划能力

定义：评估科室的优劣势和发展需要，规划与协助药剂科科室成员在药学知识、技术和能力等方面的发展和分工，让其更有效地履行当前或未来的工作职责，使其充分发挥潜能；同时，根据学科发展要求引入科室所需人才。

关键行为：

(1) 诊断科室优劣势与发展需求：明确有助于达成目前及未来科室目标所需的员工能力及技能水平；

(2) 确定科室成员发展目标：明确科室成员的个人强项和待发展领域，帮助员工设定具体的、挑战性的以及高回报的发展目标；

(3) 培养药学人才：制定内部人才培养策略；提供挑战性任务，以促进人才成长；提供人才学习和发展机会并确保所需资源，以支持人才培养；

(4) 留任人才：积极培育及支持人才；了解每位成员工作满意或不满原因，了解影响人才去留威胁；采取行动留住科室优秀人才；

(5) 引入优秀人才：建立能筛选出优秀人员的选才流程；招聘及挑选科室所需的优秀人才。

5、组织协调能力

定义：组织协调能力是指根据工作任务，对资源进行分配，同时控制、激励和协调群体活动过程，使之相互融合，从而实现科室目标的能力。组织协调能力包括：组织能力、授权能力、冲突处理能力、向上管理能力和向下激励能力等。

关键行为：

(1) 组织能力：合理分配任务和资源并引导科室人员处理好日常工作，提高工作效率；

(2) 授权能力：寻找合适的人选，可根据能力、态度、人格等方面来挑选胜任工作者，表明对结果的期望值，及时沟通并予以充分信任；

(3) 冲突处理能力：正确处理与同事、上级的冲突以及下属之间的冲突，通过多交流更好地了解别人的价值观和信仰，对各方表现出同理心，针对解决方案达成共识；

(4) 向上管理能力：制定说服策略，以提升领导在情感和理性上的投入度；清楚地向上级领导说明接受该观点对于个人、科室和组织的益处；善用佐证处理预期的反对意见；进行总结，确保对方理解这样做的益处；

(5) 向下激励能力：使用鼓舞性语言及行动激发员工做出贡献和达成目标，并制定奖励制度，奖励以实际行动取得高绩效的员工；

(6) 制定时间表：为自己和他人制定合理的时间安排，避免安排发生

冲突，明确各阶段任务；

(7) 善用资源：善加利用和协调所有可考虑的资源，高效完成工作；

(8) 保持跟进：保持对任务的关注，跟进各项工作进度，追踪结果；

(9) 应对突发事件处理能力：面对业务范围内出现的突发事件能快速反应，带领或指导下属按预案流程或者根据综合判断灵活应对处理，协调相关部门或人员保障工作进度，并及时向上级汇报，必要时寻求帮助。

6、提高绩效能力

定义：绩效是成绩与成效的综合，是一定时期内的工作行为、方式、结果及其产生的客观影响。通常用于评定员工工作完成情况、职责履行程度和成长情况等。药剂科主任应学会使用绩效考核的薪酬分配工具管理好科室，充分体现多劳多得，促进员工工作积极、有热情。

关键行为：

(1) 设定绩效目标：根据整体组织业务重点，制定具体、可衡量且合理的绩效目标，找出可衡量成果的指标；

(2) 制定达成绩效的方法：找出达成目标所需的行为、知识和技能；找出需要关注及评估的重要部分；

(3) 共同参与：强调共同分担责任在绩效管理中的重要性，协助下属制定目标、制定达成绩效的方法、找出学习机会并追踪绩效进展；

(4) 创造学习环境：确保提供支持协助下属达到目标；通过协助下属提出想法、作出决策、获得资源并克服障碍，建立下属对于任务的主人翁意识和信心；

(5) 追踪绩效：系统化追踪绩效是否达标，同时追踪相关行为、知识与技巧的掌握及应用情况；

(6) 定期评估绩效：通过相关数据和示例的分享，在目标、行为、知识和技能各个层面的状况，对下属进行评估；

(7) 建立和谐关系：肯定表现好的部分，对于可改善的地方能明确提出行为事例帮助下属了解。

7、主动学习和创新能力

定义：学习是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。创新是运用已有的信息和条件，突破常规，发现或产生某种新颖独特的有价值的新事物或新思想活动。药剂科主任应正确认识和对待新形势下的各项改革，树立超前意识、竞争意识和以患者为中心的思想。

关键行为：

(1) 了解药学相关专业的最新发展情况和最新政策，运用技术与专业能力促进工作局面的拓宽，更好地开展药学服务；

(2) 主动学习，不断提升自身知识水平，科学管理自身知识体系；

(3) 积极寻找机会提升自身专业知识水平，并通过在专业杂志上发表文章来展现能力；

(4) 积极参与学会、上级单位和相关机构的学术交流等活动；

(5) 寻求并乐意接受对绩效评估的反馈意见，建设性地利用反馈不断优化绩效方案；

(6) 系统评估业务发展机会，将医改过程中新的变革视为学习或发展机会，能迅速调整日常行为并尝试新方法，开展新型药学服务模式；

(7) 关注创新工作中的每个具体细节，为推动创新工作制定具体计划；

(8) 提供集思广益的工具和机会，鼓励员工产生具有创意的概念和想法；对提出创意想法的价值进行分析与评估，以促进创新想法的进一步发展。

(四) 个人特质

1、职业操守

定义：是指人们在进行职业活动过程中，一切符合职业要求的心理意识、行为准则和行为规范的和。是一种内在的、非强制性的约束机制；用来调整职业个人、职业主体和社会成员之间关系的行为准则和行为规范。

关键行为：

(1) 诚信正直、信守承诺、言行一致，热爱药学事业，有良好的职业道德和强烈的职业使命感；

(2) 处事公允，从集体利益出发，不计较个人得失，乐于奉献，主动参与工作，事事为医院建设与发展着想；

(3) 坚守道德、伦理、医务人员专业标准、规章和医院制度等，谨守机密信息，不得未经授权许可情况下进行统方等工作；

(4) 尊重和保障患者隐私信息，未经同意不得泄露患者及相关人员信息；使用患者信息时须进行隐私化处理；

(5) 具备良好的医学人文关怀与技巧，落实“以患者为中心”理念，

以同理心提供药学服务；

(6) 对于含糊不清或不明确的情况，不应付、不敷衍，积极主动应对和处理；

(7) 乐于接受反馈，并针对反馈采取行动，表现谦和并接受具有建设性的批评。

2、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。

关键行为：

(1) 当事情出现偏差时，勇于承担责任，先解决问题再总结原因；

(2) 遵守国家法律法规、医院制度和流程，清楚了解医院药学工作要求和标准；

(3) 始终展现出对药学工作的忠诚感和归属感；对自己在药学工作中的角色和成果负责；

(4) 有强烈的追求工作成功的愿望，挑战自我，关注自身职业生涯的发展，在工作中勇于承担职责，勇于认错；

(5) 倡导首问负责制，保持跟进，追踪问题的落实和解决，有效解决患者和临床的实际问题；

(6) 保持对任务的关注，跟进各药学服务项目，以及追踪项目落实的结果（如：质量、数量、成本或时效性），对各项药学服务项目，按照紧迫

性、重要性区分优先等级，有计划、有步骤地安排工作进程，确保工作有条不紊地进行；

(7) 言传身教，提升科室执行力和责任感。

3、领导力风范

定义：展现出成功领导者特有的性格特征、倾向和风范。

关键行为：

(1) 适应能力：接受并敢于变革，有魄力；

(2) 自信：喜欢应对新的工作挑战和任务，并为自己制定挑战性目标；相信自己能够掌控工作结果；

(3) 注重学习：求知欲强，不断寻求新的工作方式和解决问题的方法；

(4) 注重成就：努力在任职工作中和专业上表现出色；

(5) 承担责任：在出现问题时勇于承担责任；

(6) 注重品质：条理清晰，准备充分；

(7) 系统性的决策风格：决策时倾向于做深入分析并考虑所有备选方案；

(8) 懂得包容：学会善待下属，拥有豁达、包容的胸怀，愿意听取不同意见包括逆耳之言；下属出现差错时，在指出问题的同时需多一些宽容、理解和安慰；

(9) 读懂他人：准确辨识他人的情绪和社交暗示；

(10) 注重人际关系：倾向于构建和维护人际网络；

(11) 分享想法和感受：坦率表达自己的感受和观点。

4、应用推理

定义：发现数据与信息之间的趋势与内部关联、解决问题以及有效推理复杂挑战的能力。

关键行为：

(1) 整合不同来源的信息，识别内部关联和相关主题，发现导致多个看似无关结果的潜在因果关系；

(2) 针对工作中存在的问题，能利用事实、数据和想法得出有效的解决方案，了解导致各种方法出现有利或不利结果的确切机制或流程；

(3) 看到短期以外的问题，以了解大局，预测潜在的影响；

(4) 在工作活动或环境发生变化时保持效率，灵活审视变化的情况如何在一定程度上影响现有方案的成效。

5、自律性

定义：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。

关键行为：

(1) 树立良好的规则感，严格遵守各项纪律、政策、法规、章程、制度、工作流程和操作规范等；

(2) 对工作内容、业绩标准和实现过程认可度高；

(3) 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；

- (4) 在受到挫折和批评时，能够抑制自己的消极想法和冲动；
- (5) 能较好的控制个人情绪，不因情绪波动影响工作；
- (6) 坚持今天的事必须要今天做完做好，不往后拖延；
- (7) 工作中，对和达成目标无关的事，少关注、少去做。

