医院药学部管理层AB角工作制的实践与思考Δ

何　跃*，许汝福，盛芳芳，张　蓉#（陆军军医大学第二附属医院药学部，重庆　400037）

中图分类号　R952　　**文献标志码**　A　　**文章编号**　1001-0408（2023）03-0376-04
DOI　10.6039/j.issn.1001-0408.2023.03.23

摘　要　目的　为提高药学部工作效率、促进药学部快速发展提供参考。**方法**　建立药学部管理层AB角工作制，制定任务分工与工作流程，对比分析AB角工作制实施前（2016－2020年）、实施后（2021年）B角响应时间、管理绩效、学科平台建设和科研成效等指标。**结果**　与实施前比较，实施后B角响应时间缩短至0.5 h，科室运行管理绩效加分由27.67分增长至73.00分，科研课题、SCI论文、学科建设经费均明显增多。**结论**　实施药学部管理层AB角工作制，可缩短响应时间，锻炼高素质的管理人才队伍，提升管理水平和工作效率，推进药学部的快速发展。

关键词　药学部管理；AB角工作制；响应时间；绩效

Practice and thinking of AB working system in the management of pharmacy department of hospital

HE Yue, XU Rufu, SHENG Fangfang, ZHANG Rong (Dept. of Pharmacy, the Second Affiliated Hospital of Army Medical University, Chongqing 400037, China)

ABSTRACT　OBJECTIVE To provide reference for improving work efficiency and promoting the rapid development of pharmacy department. **METHODS** AB working system was established in pharmacy department, and task division and working process were formulated. The response time of role B, management performance, the construction of discipline platform, scientific research achievements and other indexes were analyzed comparatively before (2016-2020) and after (2021) the implementation of AB working system. **RESULTS** Compared with before the implementation, the response time of role B was shortened to 0.5 h; the score of management performance was increased from 27.67 to 73.00; scientific research projects, SCI papers and discipline construction funds had increased significantly after the implementation. **CONCLUSIONS** The practice of AB working system should shorten the response time and be beneficial to build a high-quality management personnel, improve the management level and work efficiency, promote rapid development of pharmacy department.

KEYWORDS　pharmacy department management; AB working system; response time; performance

医院药学部通常是在科室主任领导下实行层级管理，科室副主任及主任助理按照工作分工负责相应业务部门的管理[1－3]。近年来，由于药学部管理骨干参与会议培训、人才流动以及疫情防控造成人员临时外出执行任务、被隔离等，其分管的工作多由其他人临时负责。然而由于临时指定的负责人平时不太了解他人未完成的工作任务和工作流程，对前期工作进展情况也不清楚，原分管领导需要向临时负责人详细交代工作任务与要求，工作交接需要花费较多的时间；临时负责人接受任务后，还需要花时间熟悉工作内容，有的工作任务还需要与原负责人沟通咨询，导致临时负责人员的工作效率和质量在一定程度上受到影响，一些涉及科室运行管理质量和学科建设发展的绩效分数也低于其他科室[4]。基于此种情况，对照三级公立医院绩效评价指标框架和院级考核办法，我院药学部自2021年1月在科室管理层中探索实施了AB角工作制，对科室10个方面的工作任务分别设置A、B角，在A角缺位时B角能够快速响应，确保药学部各项工作任务仍可高效运转。经过1年多的实践，AB角工作制在提高工作效率的同时锻炼了管理人才队伍，推进了药学部的快速发展。现报道如下。

1　管理层AB角工作制的概念

AB角是现代管理制度中较为常见的一种管理方式，指的是A角对某项工作主要负责，B角主动熟悉并协助A角完成该项工作；当A角因某种原因不能负责该项工作时，由B角接替其负责该项工作[5－8]。比如北京市、重庆市的部分高校和企业就实行了AB角管理制度[9－11]。

2　管理层AB角在我院药学部的实践

我院药学部管理层AB角工作制是指在药学部管理中，科室主任全面统筹工作，按照医院药学工作任务，将

Δ **基金项目**　重庆市第二批临床药学重点专科建设项目（No.渝卫办发〔2021〕52号）

＊ **第一作者**　初级经济师。研究方向：医院药事管理。E-mail：274339298@qq.com

通信作者　主任药师，博士。研究方向：医院药事管理。E-mail：13883940949@163.com

药学部的主要工作划分为学科建设、教学管理、临床药学等10个方面，每个方面的工作安排分管副主任或主任助理2名，分别赋予AB角岗位职责。A角为该项工作的第一负责人，负主要责任；B角主动协助A角做好分管工作。当A角在承担卫勤任务、出差、培训、休假等离岗期间，由B角替代其完成工作任务。AB角工作制可避免部门管理工作缺位，确保科室工作正常、高效运转。

2.1 管理层AB角任务分工

我院药学部管理层除科室主任外，有3个副主任、2个主任助理参与科室管理。科室常规工作分为党建工作、学科建设、教学管理、临床药学、科研管理、卫勤工作、制剂管理、调剂管理、质量控制和行政管理共10个方面，1位管理层人员可负责多项工作。科室主任根据管理层的专业方向及特长，将各方面工作在管理层中进行分摊，分别赋予AB角管理角色，如1人担任临床药学、制剂管理的A角，同时兼任学科建设、科研管理的B角；1人担任调剂管理、卫勤工作的A角，同时作为制剂管理、质量控制的B角；1人担任党建工作、教学管理的A角，同时作为卫勤工作的B角；1人担任行政管理、质量控制的A角，同时作为临床药学、调剂管理、党建工作的B角；1人担任学科建设、科研管理的A角，同时作为教学管理、行政管理的B角。

2.2 管理层AB角工作流程

科室管理在主任统筹下，常规工作管理由A角全权负责，涉及部门规章制度制定、重要活动开展，B角全程参与。各部门的人事管理由A角负责，B角可发表意见，涉及到跨部门人事变动的，AB角商量后由A角报科室支部委员会审议；根据部门分工，分管小组组长向A角汇报，同时告知B角工作进展，以便于B角了解工作情况。各部门建立工作群，科室主任、分管工作A角与B角作为群成员，随时了解工作进展情况。

A角应主动做好在岗期间所有本职工作，离岗时由A角报科室主任批准后将工作交由B角负责管理，不得懈怠使工作积压或拖到离岗让B角处理。B角接到工作任务后，应积极主动，按规章制度办事，不得相互推诿。A角回岗后，B角报科室主任同意后进行工作交接。针对AB角工作不到位造成的工作延误，我科制定了相关的管理责任制度，对违反制度的行为追究相关人的责任。我院AB角主要工作流程如图1所示。

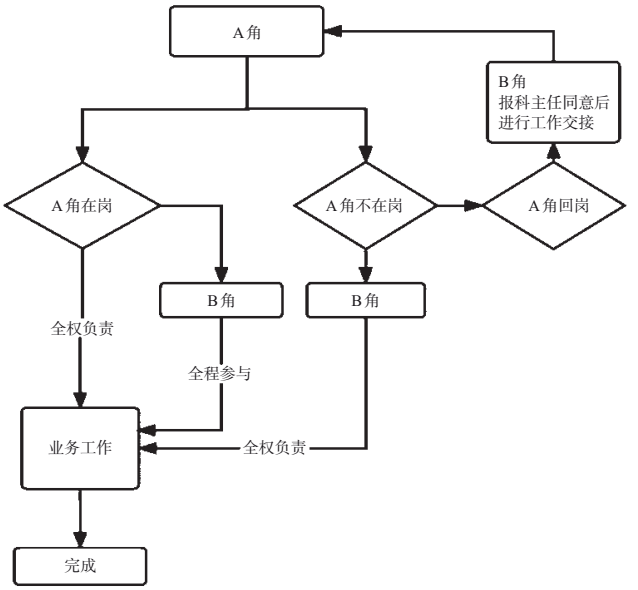


图1 我院药学部管理层AB角工作流程图

3 我院药学部管理层AB角工作制实践效果

3.1 工作响应时间缩短

实施管理层AB角工作制前（简称“实施前”），临时接替人员对前期工作不了解，原分管副主任需要向临时负责人详细交代工作，工作交接时间常常需要1～2 h。临时接替人员要先了解有哪些工作任务、每项任务的具体要求、工作进展情况等，进入角色较慢，工作效率相对较低。实施管理层AB角工作制后（简称“实施后”），由于B角平时已经基本了解工作任务，A角与B角工作交接时间缩短至0.5 h，有时甚至只需要几分钟时间。B角平时已经基本了解工作任务及进展情况，接手后即可进入管理角色，响应时间明显缩短。2022年度我科多次临时抽组医疗队卫勤演练，药学部需派1名副主任牵头做好药品保障任务，接到任务后，作为A角的副主任仅用时几分钟便与B角通过电话完成了工作交接。

3.2 管理团队得到锻炼

药学部的管理人员从高校毕业后一般多在科室内部成长，且长期固定在某个具体岗位，思考问题多从经验出发，思路不够开阔，解决问题的办法较为单一，计划、组织、协调能力有限[12－13]。实施AB角制度后，科室管理层既有具体分管的A角工作，也有协助管理的B角工作，管理的事情多、需要解决的问题多、沟通协调的内容多、思考问题的角度广，这要求管理人员站在科室发展的高度，多方位、多角度思考问题，有利于培养管理人员发现问题、分析问题、解决问题的能力和综合计划、组织协调、团队协作的能力[14]；同时，B角参与大项工作的推进，与A角共同商议解决问题的办法，有利于发挥A、B角各自的优势与特长，克服A角独自管理的不足与盲点，做到有效协作、优势互补，提升了工作效率与工作质量。实践表明，在药学部主任领导下，不同部门管理层的AB角，既分工又合作，使科室管理层形成了一个有机的整体，3名年轻的副主任成长进步明显，担负起了药学科室管理的重任，达到了锻炼科室管理团队的目的。

3.3 管理绩效得以提升

我院为推进精细化管理，制定了《科室建设发展考核办法》，构建了反映科室运行管理质量的绩效考核指标体系，对科室运行管理情况进行绩效奖励与处罚。经过我科管理团队AB角的密切配合，药学部高标准地完成了各项工作，反映科室运行管理质量的绩效加分逐年提升。2018－2020年，药学部年运行管理质量绩效加分分别为23、29和31分（平均27.67分）；实施AB角后，2021、2022年科室运行管理质量的绩效加分分别增长至66分和80分（平均73.00分）。

3.4 学科平台建设和科研成效凸显

1年多实践以来，我科管理层AB角工作制运行良好，打造了一支较高素质的管理人才队伍，提升了管理水平和工作效率，科室建设取得明显成效。与2016－2020年（实施前）比较，2021年（实施后）新增重庆英才创新领军人才1名、陆军特色制剂中心1个、重庆市临床药学重点专科1个、重庆药学会专委会主委1名；获批科研课题、发表SCI论文、学科建设经费均明显增长（详见表1），获批国家自然科学基金原创探索项目1项（280万元），发表影响因子（impact factor，IF）10以上的SCI论文1篇，实现了重庆英才（重庆领军人才）、国家级重点项目、影响因子10以上SCI论文零的突破，学科再次位列西南地区临床药学声誉复旦排行榜提名学科。

表1 药学部获批课题、发表论文及学科建设数据对比

年度	获批科研课题数/项	获批科研经费/万元	发表SCI论文/篇	IF>5的SCI论文/篇	获批学科建设经费/万元
2016－2020[a]	22	418.1	20	7	100
2021	11	364.0	8	6	600
增长率/%[b]	150.0	335.3	100.0	328.6	2 900.0

a：2016－2020年数据为5年累计数据；b：增长率（%）＝（2021年数据－前5年平均数据）/前5年平均数据×100%

4 实施管理层AB角工作制的重点注意事项

4.1 制度先行，对标落实

首先，科室要建立适合本院药学发展的AB角工作制度，内容涵盖岗位职责、任务分工、工作目标和考核方案；科室主任要从全局角度统筹科室任务分工，避免岗位职责不明、任务分工不清的状况。其次，在遴选好AB角人员后，依据工作制度制定培训计划，围绕工作标准、管理标准、工作技能和工作流程开展培训，让AB角都清楚工作内容、工作目标与管理要求。年末，要对AB角当年牵头工作实施结果进行考核，并将考核结果作为晋升、聘任、奖惩的重要依据。

4.2 厘清任务，合理分工

根据药学部的工作特点和任务，科学划分科室管理层人员的管理范围。科室主任应结合科室管理层人员的专业方向、知识广度、沟通能力及管理特长合理安排各项工作的AB角，避免个别管理层成员工作安排过多或者过少；但也不能简单、平均地安排工作，在安排工作时要注意将能力和职业发展相结合，将部门发展和人才储备相结合。运行过程中，可结合实际情况适当调整科室管理层人员的管理范围：明确A角是主责管理的人员，具体主抓该项工作；B角平时应了解工作进展情况，参与大项工作的谋划，在A角离岗时，能够快速进入角色，有效履行管理角色职责[4]。

4.3 加强沟通，和谐团队

实施药学部管理层AB角制度后，A角负责主抓该项工作，B角应处理好与A角的工作关系，不宜过多干预A角的管理。如果B角对该项工作有意见或者建议，应主动与A角沟通，避免沟通不畅影响工作推进，更不要因意见分歧造成工作矛盾。对B角提出的合理建议，A角应当有效吸纳。科室主任应当采取多种沟通方式与管理层AB角进行沟通交流[15]；涉及大项工作时，应主动带领AB角共同研讨，形成方案后，由A角牵头执行；对A角管理工作中存在的问题应及时提出，如果管理层AB角之间出现矛盾苗头应及时化解。

4.4 建立联动，避免盲区

药学部管理层AB角制度不可避免地存在一些盲区和死角，AB角需要有一个较好的联动机制。通知、文件等材料，在A角签字后，B角应同时签阅，避免B角“真空”现象。对于各项工作的进展，A角要让B角知晓项目进展，B角要主动熟悉和了解近期工作，有特殊情况或者进展不顺畅时，要保持联动机制，坚决避免出现工作盲区，发生无人负责的情况。对于不能解决的问题，AB角要第一时间商量处理方式，集体决议后报科室主任决定，常态化保持紧密的工作方式。

5 结语

药学部管理层AB角工作制是科室管理人员工作方式的创新与探索，有利于锻炼科室青年管理人员，打造高素质的管理人才队伍，建设和谐的科室管理团队；有利于发挥科室管理层的作用，提升管理水平和工作效率，推进医院药学部的快速发展。当然，随着我国和军队医疗卫生体制改革的不断深入，医院药学部管理条件不断发生变化，这对管理方式也会有新的要求，我科将在具体实践中不断完善AB角工作制，持续探索提升药学部管理水平。

参考文献

[1] 杨谨成，王会凌，费小非，等. “新医改”背景下对医院药剂科改革的思考[J]. 中国药业，2019，28(2)：93-95.

[2] 洪敏，庞瑛瑛，吴三桂. 新医改形势下医院药剂科的发展探讨[J]. 中医药管理杂志，2020，28(4)：219-220.

[3] 曾繁卓. 医改背景下医院药学发展及工作模式变化探讨[J]. 海军医学杂志,2019,40(6):615-617.
[4] 杨静. 浅谈AB角工作制度在综合办公室的运用[J]. 办公室业务,2015(6):37.
[5] 易细芹,张泓,谭洁,等. AB角工作制在中医药院校现代教学管理的应用[J]. 中国中医药现代远程教育,2019,17(14):138-140.
[6] 王小姣,衡永乐,徐震,等. 医院办公室推行岗位AB角模式的实践与探索[J]. 江苏卫生事业管理,2016,27(5):21-22,31.
[7] 王武官. 岗位AB角色工作制探析[J]. 人才资源开发,2016(17):32-33.
[8] 杨璐,宋彧,李菡,等. 高校职工岗位AB角工作制度的设计运行[J]. 人力资源管理,2018(5):147-149.
[9] 易晓颖,饶湖常. 高校辅导员AB角工作机制初探[J]. 海峡科学,2020(2):74-76.
[10] 刘厚滟. 财务AB角制管理方案的实施及成效研究[J]. 企业改革与管理,2021(23):122-124.
[11] 刘继雄. 推行AB角管理制度 优化人力资源配置[J]. 冶金管理,2009(5):53-55.
[12] 周俊霞,孙逸佃,张松. 药剂专业技术人才培养问题的思考[J]. 中医学报,2014,29(B12):694-695.
[13] 洪银蕊,叶梅,曾志. 综合医院管理人才培养存在的问题与对策[J]. 现代医院,2017,17(9):1296-1298.
[14] 沈培,陈佩瑜,沈佩玲,等. 医院管理人才培养机制探索和实践[J]. 中国卫生人才,2021(4):68-71.
[15] 菅凌燕,肇丽梅,杨跃辉. 多渠道沟通,促进药学部管理水平持续提高[J]. 药品评价,2010,7(12):22-24.

(收稿日期:2022-06-07 修回日期:2022-12-07)
(编辑:刘明伟)

(上接第369页)

[6] 崔启亮. 论机器翻译的译后编辑[J]. 中国翻译,2014,35(6):68-73.
[7] 王华树. 信息化时代的计算机辅助翻译技术研究[J]. 外文研究,2014,2(3):92-97,108.
[8] 王立非,任杰,孙疆卫,等. 应急语言服务的概念、研究现状与机制体制建设[J]. 北京第二外国语学院学报,2020,42(1):21-30.
[9] 穆雷,沈慧芝,邹兵. 面向国际语言服务业的翻译人才能力特征研究:基于全球语言服务供应商100强的调研分析[J]. 上海翻译,2017(1):8-16,94.
[10] 王楠鑫,云红. 中医药说明书功效主治部分的机辅翻译[J]. 绵阳师范学院学报,2019,38(4):93-99.
[11] 刘明,汪顺,范琳琳,等. 中药药品英文说明书撰写的研究综述与今后研究方向的探讨[J]. 中医药导报,2016,22(21):117-119,125.
[12] 张雷,云红. 中药说明书药名、功效语及结构词英译研究[J]. 外语教育研究,2018,6(1):61-65.
[13] 史文君,田杨,李权芳,等. 新时代背景下中成药名英译问题及对策探究[J]. 西部中医药,2016,29(1):135-138.
[14] 冯洋,邵晨泽. 神经机器翻译前沿综述[J]. 中文信息学报,2020,34(7):1-18.
[15] KILGARRIFF A, BAISA V, BUŠTA J, et al. The sketch engine: ten years on[J]. Lexicography, 2014, 1(1): 7-36.
[16] 刘明,汪顺,黄树明. 中药药品名称英译规则的探索[J]. 中医药导报,2017,23(8):110-113.
[17] 周文婕. “走出去”视野下的中成药说明书翻译规范[J]. 语文学刊,2018,38(2):32-36.
[18] 徐彬,郭红梅. 基于计算机翻译技术的非技术文本翻译实践[J]. 中国翻译,2015,36(1):71-76.

(收稿日期:2022-08-07 修回日期:2022-12-29)
(编辑:刘明伟)