

如何开展 药物治疗管理(MTM)服务 ——药师指南

执业场所构建MTM服务模式和
拟定项目计划书“ABC”

美国药师协会 (APhA) 著

中国药师协会 翻译



中国质检出版社
中国标准出版社

如何开展药物治疗管理(MTM)服务 ——药师指南

——执业场所构建 MTM 服务模式和
拟定项目计划书“ABC”

美国药师协会 (APhA) 著
中 国 药 师 协 会 翻 译

中国质检出版社
中国标准出版社
北 京

The original English language work has been published by:
American Pharmacists Association, Washington, DC, USA
Copyright© 2012. All rights reserved
Judy Lofton

图书在版编目 (CIP) 数据

如何开展药物治疗管理 (MTM) 服务——药师指南——执业场所构建 MTM 服务模式和拟定项目计划书 “ABC” / 美国药师协会 (APhA) 著, 中国药师协会翻译. —北京: 中国标准出版社, 2015. 11

书名原文: How to start an MTM Practice: A Guidebook for Pharmacists

ISBN 978 - 7 - 5066 - 8069 - 1

I. ①如… II. ①美…②中… III. ①药政管理—指南 IV. ①R951 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 237244 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www. spc. net. cn

总编室: (010)68533533 发行中心: (010)51780238

读者服务部: (010)68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 880 × 1230 1/32 印张 2.375 字数 58 千字

2015 年 11 月第一版 2015 年 11 月第一次印刷

*

定价 16.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

编审委员会

原著主编 Judy Lofton

原著编委 Lauren B. Angdo

翻 译 张钰宣 张鹏霄 梅 隆

赵晓磊 苏 丽 易 伟

审 校 梅 丹 顾维军 孟丽华

序

美国拥有广大的药师群体，分布于医疗机构、社区服务中心、单体和连锁药房、独立诊所等，在医疗服务体系中发挥着重要作用。药师开展常规的处方审核、调剂、发药等工作，同时还为患者提供全面药学服务，药物治疗管理（Medication Therapy Management, MTM）是药师提供药学服务的重要手段，在美国医疗服务体系中的应用非常广泛。

MTM 包括全面和有针对性的用药评估、疾病管理、药品信息、用药教育/咨询、免疫接种、健康筛查/风险评估、保健服务、膳食/营养咨询、床旁检测、合作护理等多方面。MTM 宗旨在于：通过药师全面参与患者健康管理，为患者提供科学的药学服务，改善患者临床效果并减轻其医疗负担。

美国药师协会成立于 1852 年，是美国最大的药师协会，拥有超过 62000 名会员，包括执业药师、医药科学家、药学生和药学技术员。美国药师协会的宗旨在于帮助其会员改进医疗用药和提升患者照护水平，主要提供如下服务：

- 向会员提供及时、准确的重要信息
- 促使社会各界充分认识到药师在优化医疗用药中的重要作用
- 提供优质资源，帮助会员的职业发展
- 教育和影响立法者、政策制定者、监管者和公众，以达成协会的愿景和使命

● 为会员提供独特的机会，帮助会员通过实践环节开展联系和交流

为进一步提升患者服务和 MTM 服务水平，美国药师协会药学实践和管理专业委员会（APhA-APPM）牵头成立了项目组，编写了指导药师开展药学服务的大纲，在大纲基础上，美国药师协会编写了《如何开展药物治疗管理（MTM）服务——药师指南》，该指南从建设和商业运营层面，指导医疗服务机构/药店和药师建立 MTM 运营模式。很多管理思想和管理实践内容值得学习和借鉴，特别是运用自动化和信息化手段，提高药房/药店运营效率，充分发挥药师的作用，非常值得我们学习。

在我国医疗水平日渐提升、患者深度参与健康管理的背景下，我国应加快推进 MTM 建设，开展 MTM 既有利于提升医疗机构/药店药学服务水平，提升患者满意度；同时有利于培养药师药学服务能力，优化患者的治疗效果。为此，中国药师协会经过与美国同行多轮讨论和磋商，终于成功引进了版权，北京协和医院等一批年轻的药师们又很快把这本手册翻译出来，现在展现在读者面前的，就是这本凝聚了大家心血的小册子。

感谢北京协和医院、北京积水潭医院药师们的精心翻译，感谢北京嘉华特咨询服务有限公司在本书版权的引进和出版过程中的努力，感谢中国质检出版社编辑们的耐心帮助。在指南的翻译和出版过程中，特别要感谢辉瑞投资有限公司的支持。患者的安全与合理用药，不仅仅是医师和药师的责任，也是包含了医药产业界在内的全社会的使命。产业界的积极配合与支持，推动了药学的制度建设和规范运作，为全方位开展药学服务奠定了基础。

我们衷心地希望这本指南能为推进我国 MTM 发展提供借鉴。

中国药师协会

2015 年 9 月

编写本指南的目的？

本指南是用来帮助欲开展药物治疗管理（medication therapy management, MTM）服务的药师们学习了解相关知识的，本指南关注实施 MTM 服务运营和商业层面的初始决策。当你整理思路准备开始撰写项目计划时，本指南可以作为一个综合纲要来帮你理清问题。

在未来推行自己的项目计划时，需要同多个外部集团合作，如潜在的合作伙伴或投资人。但在准备撰写项目计划之前，你必须了解一些关键要素，当你开始写的时候，你会发现这本书将成为一个有用的资源。

关于在药店提供患者照护服务或 MTM - 特定项目计划的资源非常有限。为满足这种需求，美国药师协会药学实践和管理专业委员会（the American Pharmacists Association - Academy of Pharmacy Practice and Management, APhA - APPM）建立了一个由国家级专家和行业领导者组成的项目组，这些专家已在其工作领域成功地实践了患者照护服务（Patient Care Service）。项目组成员合作撰写了大纲来作为药师实践药学服务的基础。本指南是建立在这个大纲的基础上，包含了撰写项目计划需要的相关信息。当你思考自己的项目计划时，本指南提供的大纲示例可供你参考。除此之外，也有空白的模版供你撰写项目计划。

通过学习本指南，你可以更好地了解开展 MTM 过程中需要哪些特别的信息，同时你也可以了解相关信息的出处。当进一步细化你的计划时，浏览本指南中的相关信息也将让你从中获益。

什么是项目计划书？

项目计划书是用来描述项目观点细节的正式文档——在本文中指一个新的或扩展的 MTM 服务。计划书明确了项目战略，包含的要素为：使命、内外部环境的评估、公司及新的服务简介、业务实践和运营评估，以及财务计划（如市场宣传等）。你计划提供的任何一个新产品或服务，包括 MTM 服务，都应该撰写项目计划书。尽管 MTM 服务不是一个全新或独特的概念，但决定 MTM 服务成败的诸多因素都取决于你的计划：外部资金、供应商的信誉、运营和资产的管理、服务的推广以及市场宣传、近期及长远目标的完成情况等。好的项目计划将引导你通向成功。它需要你客观和现实地思考你的业务，进而决定实施这项新的服务是否合适。

美国小型企业管理局^①认为，项目计划书的核心是：

① 执行纲要——包括药房信息在内的整个项目计划的简要说明。这是读者首先看到的部分，它可能瞬间吸引读者的眼球，也可能让人对此项服务失去兴趣。这部分非常重要，因为它告诉读者为什么你的想法会成功。

② 市场分析——行业描述和展望、目标市场信息、市场测试结果、交付时间，以及竞争对手评估报告。

③ 公司描述——从较高层面审视你的药房或实际经营场所。

④ 组织和管理——药房或公司的组织架构、所有权、管理团队和董事会（如涉及）。

^①美国小型企业管理局，制定项目计划的基本要素，参见 <http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business/writing-business-plan/essential-elements-good-business>。（2012 年 1 月 23 日）。

⑤ 市场和营销管理——让更多人了解你的 MTM 服务，并使更多患者接受你的服务。

⑥ 服务或产业链——详细描述你计划提供的 MTM 服务。

⑦ 资金需求——用来支持 MTM 服务所需的特定基金。

⑧ 财务方面——分析此服务的盈利空间，包括运营成本和服务的预期收益。

⑨ 附录——你认为有必要提供一些细节，如：

☐ 信用记录（个人及公司）

☐ 药房管理人员简历和药师简历

☐ 参考书或支持文件

☐ 详细的市场研究报告

☐ 相关参考文献、文章及其他文档

☐ 证书、许可或专利

☐ 法律文件

☐ 保险证明（职业责任，设施等）

☐ 租约复印件

☐ 建筑许可

☐ 合同

☐ 商业顾问列表，包括律师和会计师

很多工具和资源可以帮你制定项目计划书。如，美国小型企业管理局设计了许多可以帮助企业家创业的材料，包括项目计划书的撰写，可在以下网站获取：www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business。

· 小贴士 ·

当你考虑提供一项新的产品或服务时，包括 MTM 服务，都需要撰写项目计划书。

互联网上还有许多其他有用的资源。如虚拟顾问可以为小型企业提供在线培训（www.va-interactive.com/inbusiness/），它还为客户提供全面评估：是否需要项目计划书以及关键要素（www.va-interactive.com/inbusiness/editorial/bizdev/ibt/business-plan.html）。企业家公司在其网站上也提供类似信息（www.entrepreneur.com/bizstarups/index.html）。

为什么要为 MTM 服务撰写项目计划书？

很多药师在想是否有必要为 MTM 服务撰写项目计划书。事实上，起草项目计划书非常重要，它可以帮助你判断该服务是否可以盈利，并识别成功的关键因素。假如你即将开始一个 MTM 咨询服务，作为计划的一部分，你可以计算每周需要治疗多少名患者以抵消成本，另外还需治疗多少名患者以付薪酬，综合评估未来患者的数量是否可以让你达到收支平衡。进而你可以评估是否有能力吸引以上数量的患者，并计划一个可以盈利的患者数量。

哪些人需要制定项目计划书呢？答案是需要确定服务类别及为此服务做财务管理的相关决策者。假如你是一个单体药店的经营管理者、连锁药店的临床协调员、或一个策划 MTM 服务的咨询药师，那么，你肯定需要一份项目计划书。

从另一个角度讲，如果你是一名雇员或计划成为一名雇员，那么作为普通员工是否需要一份项目计划呢？可能不需要。然而，一份计划书可以帮你熟悉影响 MTM 服务的各种因素，从这个方面讲，它也是很有价值的。即使你不直接负责该服务的盈利，了解 MTM 服务的成功因素也是明智的。这些信息可以帮你了解雇主对你工作的期望值，以及你的服务可能给组织带来的经济价值。除此之外，你可能被要求提供信息以完善项目

计划。

即使你最终没有撰写项目计划，本指南仍可以帮助你了解很多影响 MTM 服务的运营和商业层面的因素。

信息收集

当你准备起草一份项目计划书时，本指南列出了你所需要的相关信息，贯穿指南的任务清单和表格可以帮你了解整个过程。在阅读各章节的时候，你将思考如何塑造一个 MTM 服务运营的模型。你会发现可以利用本书最后的空白模板编辑完整的信息，或者利用填好的示例进一步完善你的计划。需要注意的是本指南并没有严格遵循美国小型企业管理局设计的项目计划大纲，而是关注在 APhA - APPM 的药学服务项目组提出的药房和 MTM 服务相关的问题上。

还有一些很好的资源进一步强化了本指南中呈现的问题，特定主题的参考资源已在各自章节中列出。如果药师们想了解 MTM 服务的更多信息，以下内容可供参考。

在线资源

美国药师协会（APhA）MTM 资源中心

www.pharmacist.com/MTM

美国药师协会药物治疗管理文摘：美国 MTM 服务实施概况
一览

[www.pharmacist.com/MTM/MTM Digest](http://www.pharmacist.com/MTM/MTM_Digest)

美国联邦医保和医疗补助中心 (CMS)

医疗保险网站中涉及药师部分

www.cms.gov/center/pharmacist.asp

美国卫生及公众服务部

卫生资源和服务管理局

安全网络医疗服务提供者的临床药学服务规划工具^②

www.psscdms.com/cppt/

相关书籍

Bradley - Baker LR. *Getting Started as a Pharmacy Manager*. Washington, DC: American Pharmacists Association; 2012. 《成为药房经理人》

Hogue MD, Bluml B (eds). *The Pharmacist's Guide to Compensation for MTM Services*. Washington, DC: American Pharmacists Association; 2009. 《MTM 服务付费指南》

Milloning M. *100 MTM Tips for the Pharmacist*. Washington, DC: American Pharmacists Association; 2009. 《药师 MTM 服务 100 个小贴士》

Schumock GT, Stubbings J. *How to Develop a Business Plan for pharmacy Services*. Lenexa, KS: American College of Clinical Pharmacy; 2007. 《如何制定药学服务的项目计划书》

②尽管是专为安全网络医疗服务提供者 IOM 定义为对无保险者、医疗补助者和易受伤害者提供有效的医疗保健及相关服务的组织设定的，但其中有大量有用的信息可应用于其他方面。

目 录

编写本指南的目的?	(I)
什么是项目计划书?	(II)
为什么要为 MTM 服务撰写项目计划书?	(IV)
信息收集	(V)
在线资源	(V)
相关书籍	(VI)

指 南

1. 患者照护服务宗旨	(1)
2. 药学服务场所	(3)
3. 服务地点	(5)
4. 办公条件	(7)
5. 市场环境/患者人口统计学信息	(8)
6. 现有的服务	(11)
7. SWOT 分析	(13)
8. 新型 MTM 服务的特点	(15)
9. 新型 MTM 服务对执业场所的要求	(18)
10. MTM 服务时间	(20)
11. 人员需求	(22)
12. 管理需求	(24)
13. 法规要求和正式协议	(26)

14. 员工发展	(28)
15. 市场营销及推广	(30)
16. 提供 MTM 服务的费用	(34)
17. 潜在的支付人群	(36)
18. 收益、支出和药师费用	(38)
19. 投资回报	(41)
20. 服务的效果	(43)

附 录

附录 A：药学实践中的药物治疗管理（MTM）：MTM 服务 模式的核心元素 2.0 版	(45)
附录 B：药师如何作为一名独立的 MTM 服务提供者来 开展服务	(45)
附录 C：分析提供药物治疗管理（MTM）服务的成本	(45)
完整要点实例——社区单体药店	(46)
完整要点实例——小型连锁药店	(51)
完整要点实例——门诊诊所	(56)
项目计划书（空白模版）	(60)

指南

1. 患者照护服务宗旨

通常来讲，宗旨简要描述了经营业务的主要目标。它可以通过两个词语、两句话、一段话甚至一张图片来说明。描述服务宗旨应尽可能直接关注重点，让读者清晰地理解业务精髓。

MTM 服务宗旨传达了其关注点以及患者和相关利益方的期望值。如果在公司现有组织构架下提供 MTM 服务，就要确保公司的核心价值观和目标与 MTM 服务保持一致。当开展新服务时，每项服务都应该设定其使命和目标。

从本质来讲，服务宗旨就是终极目标。尝试着回答这样一个问题：“为什么要启动这项 MTM 服务？”答案可能在最初写下服务宗旨的时候就有了。当草拟或完善服务宗旨时，想象一下你的服务可以如何填补社区内尚未满足的保健需求。

以下是两个服务宗旨的示例，其他服务宗旨可在已完成的大纲示例中看到。

□ 药店整体服务宗旨

我们承诺，通过调剂、药物治疗管理和公众健康教育来提供优质的药学服务，优化患者的治疗效果。

□ MTM 服务宗旨

旨在通过提供 MTM 服务来解决药物相关问题，进而改善患者

临床效果并减轻其医疗负担。

第 1 步：草拟一个简洁的 MTM 服务宗旨。

· 小贴士 ·

MTM 服务宗旨传达了其关注点以及患者和相关利益方的期望值。

2. 药学服务场所

MTM 服务实施的场所将会对业务的各个方面有着重要的影响。它决定了你的服务将吸引哪些利益相关者；你可以获得哪些物力、财力和人力方面的资源；你的患者来源，付费方和综合开销，以及一系列其他 MTM 服务相关特征。执业场所的类型将决定你的 MTM 服务特征，因此在开始项目计划的时候需要谨慎考虑。例如：在社区连锁药店调剂药品时提供的服务与医疗大家庭模式下在医生诊所中提供的服务是有区别的。

不同的服务模式，影响力也是不同的。例如：如果药师的服务对象包括了出院带药的个体患者（如医疗机构的药房），采用基于用药重整的 MTM 服务就会比社区药店药师机会更多；另一方面，社区药店药师则能更多帮助患者提高用药依从性。在私人诊所工作的药师则更有可能因提供一些附加服务而获得相应的支付（更多附加服务支付信息可参考 www.pstac.org/aboutus/faq.html & www.cms.gov/center/pharmacist.asp。）

此外，还有许多种其他方式，特别是利用一些新兴的手段来提供 MTM 服务，如包括以患者为中心的医疗大家庭模式、负责保健的机构（责任医疗保健组织，ACOs）、药师为一组专业医生或雇员提供服务的方式、通过美国医疗保险和医疗补助服务中心（CMS）创新中心提供的服务等。（www.innovations.cms.gov）

第 2 步：请选择适宜你开展 MTM 服务的执业场所。

☐ 社区单体药店