

问君哪得清如许

解密 朝阳药学 变革之路

Revealing the Reformation Journey
of Chao-Yang Pharmacy

主编 刘丽宏



 科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

解密朝阳药学变革之路

顾问 封国生 陈 勇 童朝晖

主 编 刘丽宏

编 委 (以姓氏笔画为序)

马 卓	王子惠	刘 河	刘 莹	刘丽宏	刘彦杰
闫 岩	安卓玲	苏 晔	李鹏飞	张东肃	陈 慧
周 虹	赵志霞	崔向丽			



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

解密朝阳药学变革之路 / 刘丽宏主编. —北京: 科学技术文献出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-5189-2969-6

I. ①解… II. ①刘… III. ①药政管理—管理体系—研究—朝阳 IV. ①R95

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第162037号

解密朝阳药学变革之路

策划编辑: 袁婴婴 责任编辑: 巨娟梅 袁婴婴 责任校对: 张叫噪 责任出版: 张志平

出版者 科学技术文献出版社

地址 北京市复兴路15号 邮编 100038

编务部 (010) 58882938, 58882087 (传真)

发行部 (010) 58882868, 58882874 (传真)

邮购部 (010) 58882873

官方网址 www.stdp.com.cn

发行者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

印刷者 北京朝阳印刷厂有限责任公司

版次 2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷

开本 787×1092 1/16

字数 320千

印张 17.5

书号 ISBN 978-7-5189-2969-6

定价 78.00元



版权所有 违法必究

购买本社图书, 凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换

序一

加强药师队伍建设、提升药学服务能力、促进临床合理用药，既是药品供应保障制度的目标任务，也是维护人民群众健康权益的基础保障。在公立医院综合改革全面推进、“以药补医”机制全面破除的大背景下，如何保持药师队伍稳定、如何保护药师积极性、如何保障医院正常运行，是每家医院必须思考的重大课题，也是亟需破解的攻坚难题。尽管本人一直关心北京朝阳医院试点医药分开的做法，也通过调研和会议大致了解朝阳医院改革进展和成效，但当看到《解密朝阳药学变革之路》的书稿时，不禁为朝阳医院不为难、不畏难，敢于创新、力求突破的勇气击掌叫好，为朝阳医院时不我待、舍我其谁、主动作为、奋发有为的成效拍手称赞。由此，难掩内心激动之情，欣然接受刘丽宏博士的邀请，感慨以下几句肺腑之语，与同道中人共勉。

术业专攻，药者仁心。药物是临床诊治的必备利器，药学服务是医疗活动的必要组成。我国药学发展源远流长，博大精深，与时俱进。随着现代医疗理念传入我国，药师是医疗团队的保障者、辅助者的观念逐渐被改变。目前，药师成为医疗团队一员，参与临床治疗，成为药物治疗的决策者、教育者、安全用药执行者的理念已然成为社会共识，国家明确要求积极发挥药师在合理用药方面的作用，相关立法正在进行中。在全面建设健康中国的征途上，每一位药师都应坚守仁心，不忘初心，以除人类之病痛、护佑百姓健康为己任，秉承大医精诚所倡导的“誓愿普救含灵之苦的大慈恻隐之心”，大力弘扬“敬佑生命、救死扶伤、甘于奉献、大爱无疆”精神，全心全意为广大患者提供高质量的药学服务，打造公众最值得信赖的神圣职业。

久久为功，知行合一。思路决定出路。朝阳医院将药学变革融入医改整体设计，有破有立，取舍有则。在“破”的方面，坚持正本清源，严格按照要求执行药品零差率销售，切断药品与医院经济利益关系，减轻群众用药费用负担。在“立”的方面，坚持开源节流，坚信药师在促进临床合理用药中的专业地位和骨干作用，建立节约型激励机制，向“三医联动”政策要红利、要效益。大道至简，事贵有恒。朝阳医院认准方向，五年磨剑，围绕

医院回归公益、药品回归治病、药师回归药事的目标，着力转变药事管理观念和药学服务模式，次均门诊药费、人均住院药费、药占比、辅助用药金额占比等多个指标都显著改善，改革节约的费用由医保基金予以奖励补偿，广受临床认可和患者信任，以医患用药的安心、放心和顺心诠释了药者仁心的内涵。

登高望远，竿头日进。朝阳医院药学变革，找到了一条适合自身发展的有效路径，这是一条朝气蓬勃的阳光正道。更为难能可贵的，是在改革中磨练了药师意志，使每一位药师深刻体会打铁还需自身硬、功夫不负有心人的真谛；锤炼了药师队伍，使其增益才干、才尽其用、体现职业价值、赢得尊重、更加坚定希望与自信；提炼了变革做法，勇于自我剖析，与同行毫无保留分享药事和药师管理经验。合理用药是世界各国追求的永恒主题，发展之路永无止境。改革只有进行时，没有完成时。在深化改革的大潮中，我国的药学发展还面临许多严峻考验和挑战，可谓成绩来之不易，前路任重道远。在此，衷心希望朝阳医院再接再厉，再创佳绩，也希望本书能够为其他地方建立健全人民群众得实惠、医务人员受鼓舞、医院运行可持续的机制提供参考借鉴，为推动我国药学事业健康发展，培养壮大药师队伍，切实增强人民群众对药事服务的获得感作出应有贡献！

值本书发布之际，谨祝并以此为序。



2017年7月

序二

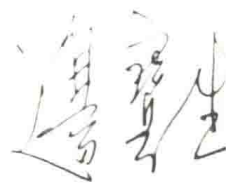
北京朝阳医院是北京市医管局所属的 22 家市属医院之一，是大型三级甲等综合医院，是北京市首批医药分开综合改革的试点单位之一。刘丽宏主任药师是北京市医管局总药师委员会七名总药师之一，也是北京朝阳医院的总药师。

《解密朝阳药学变革之路》较系统地回顾了朝阳医院药事部在整个医改过程的实践探索与取得的成效，特别是在药师服务的转型中，强化管理、创新理念、勇于实践，充分体现了药师的责任感和使命感。在合理用药把关中，注重发挥药师的职责，从处方点评、用药监测、前置审核到精准用药，充分体现了药师作用；在服务患者、降低患者经济负担上，开展中西药通柜改革，大大缩短了候药时间。坚持国家卫生计生委提倡的用药原则，使患者门诊次均药费、住院例均药费、药占比、不合理处方“四降低”，所有这些体现了朝阳医院在药事改革中取得的成就，体现了新的发展理念，是大家可学习、可借鉴、可推广的行动指引。

北京市医院管理局是在 2012 年伴随着医改应运而生的新的医院管理机构，在北京市医药分开综合改革中率领市属医院发挥着示范作用。医管局特别重视药师队伍的转型与建设，市属 22 家医院均成立了药学部，纳入职能部门。建立了总药师委员会，遴选了七名总药师，在药品供应与质量管理、合理用药和用药安全管理、药学服务与标准化建设、学科建设与人才培养、科研教学与新技术应用、信息化与药学资讯、中药质量管理与合理使用七个方面发挥引领作用。各医院建立了用药咨询中心；开展了中草药及代煎剂的配送服务；开展了药师技能比武；利用大数据开展处方点评和用药监测。不断提升医院的合理用药水平，降低了患者的用药负担，取得了较好的效果。

朝阳医院是北京市属医院改革的一个缩影，他们这种担当精神、创新意识和脚踏实地的实践行为，值得学习。

千里之行始于足下，让我们向行动致敬！

A handwritten signature in Chinese characters, likely belonging to the official mentioned in the text below. The characters are written in a cursive style.

北京市医院管理局

2017年7月

序三

2009年3月中共中央、国务院开启了新一轮医药卫生体制改革，全国公立医疗机构展开了医药分开的不同模式探索，为了保障合理用药，实现全民健康的目标，“朝阳模式”积极解答了药师何去何从的问题。

2012年公立医院改革试点开始后，北京朝阳医院创新医院管理模式，成立与医务部平行的药事部，垂直化管理全院合理用药情况。建立总药师制度，持续提升药学服务质量，药师不仅服务临床，服务患者，更是医院药事和医疗质量的管理者。实行药师分级制度，按药学服务能力对人员重新分层，建立由内到外的培养模式，强化药学人才的定位、培养和激励。建立药事部内部绩效指标，调动药师工作激情。

在改革进行中，秉承“控费”和“服务”双管齐下。改造门诊、病房、药库流程，提高工作效率，减少患者等候时间。构建应用型的医院药学研究平台，助力临床服务。将药学服务重点由“药品调配”向“临床药学服务”转移，延伸药学服务内涵，给予药师真正体现价值的空间。全面实施处方前置审核，让药学服务变得直观、量化和可追溯，避免窗口药师发药时间过短而影响药学服务质量。药师团队开设精准用药门诊，为患者私人定制个性化精准用药方案。改变医院绩效分配方案，建立合理用药干预体系，促进合理用药，提升医疗服务质量，降低药品资源成本。

改革进行几年来，北京朝阳医院实现了从“处方点评”到“前置审核”，从“千人一药”到“精准用药”，从“指标管理”到“精益管理”的“三转变”；药费减少、用药品种减少、患者取药等候时间减少的“三减少”；门诊次均药费降低、住院例均药费降低、全院药占比降低、不合理处方比例降低的“四降低”；推动科室管理专业化、推动药事指标建立与考核、推动药师角色转型、推动医生用药行为优化、推动合理用药管理精益化、推动临床药学的门诊化、推动药师绩效分配改革的“七推动”。

总而言之，该书详细介绍了北京朝阳医院公立医院试点改革以来的困难、困惑、思考、探索与成就，汇集了朝阳医院医药人尤其是药学人的智慧，总结了新时期医疗机构药师服务于全民健康有效模式。“修己惠人，笃行致远”，我相信他们的实践经验和观点，一定会引起同行们的关注与共鸣，也会为政策制定者、医院管理者、医药服务者提供全新的思路。



北京大学药学院药事管理与临床药学系

北京大学医药管理国际研究中心

2017年7月

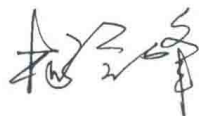
专家荐语

此书绘出：朝阳临床药学，善于总结探行。

改革中谋发展，创新中求提升。

走出可鉴之路，优质服务取胜！

——哈尔滨医科大学校长，中国工程院院士



2012年9月，北京朝阳医院成为北京市医药分开首批试点单位，面对药品“零差率”、药事服务如何转型等问题，药事部凝心聚智、主动出击、抓住“以药养医”要害，多措并举为全院营造出良好的合理用药氛围。本书字里行间都涌动着朝阳药学人的创新和工匠精神，敢为人先立潮头，雕琢细节铸完美！医改近五载，药事部着实走出了一条具有“朝阳特色”的医院药学变革之路，也为全国药学变革贡献了一整套解题妙策。

——首都医科大学附属北京朝阳医院理事长，北京市医院管理局原局长



朝阳药学的变革让我们重新聆听到中国医药卫生改革的节拍；朝阳药学的变革让我们感受到医药人对事业孜孜追求的恒心；朝阳药学的变革再次目睹了一个生龙活虎般团队的成长；朝阳药学的变革再次诠释药学建设在医院良性运行中的价值。特此推荐所有医院管理者、医药专业人士和关心医疗的社会各界同仁这本《解密朝阳药学变革之路》，它可以再次树立你对中国医改和对中国卫生事业发展的信心。

——首都医科大学附属北京天坛医院院长



党和国家近年提出的创新、协调、绿色、开放、共享“五大发展理念”，把创新放在首要，指明了我国“十三五”时期发展的目标和要求，代表了当今世界发展潮流。而北京朝阳医院药事部刘丽宏教授和她的团队，成为深化医改的先头兵、药学服务转型的弄潮儿。《解密朝阳药学变革之路》如同密钥，拨云见日，展现了朝阳药学的改革历程、思考、困难和经验，令人无限感慨：

创新需要勇气，朝阳药学人勇挑改革重担、勇创朝阳模式，敢于总揽全局；

创新需要智慧，从运筹帷幄、顺势而为，到审方前置、精准用药，招招出新；

创新需要自信，接待参观和交流答疑，展示制度、指标和变革路径，毫无保留；

创新需要朝气，人工智能、价值引导、破格用人，成就团结奋进、高热情、高能力的团队！

——中国药学会医院药学专业委员会主任委员、北京协和医院药剂科副主任



前言

“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。

引用南宋文学家、史学家陆游的诗句，作为北京朝阳医院药学变革发展成功之路的诠释，遂诚惶诚恐，然道出以开明宽阔的创新激情，挑战传统药事管理、药学服务模式，构建适应时代、适应社会、适应国家医改要求，独具特色的朝阳药学创新体系。主要基于，乐于思“变”，创新突破，不拘于时。为何要躬行？医改的步伐、国际医学技术发展的步伐、自我加压负重奋进的步伐、社会前进的步伐，需要朝阳药学躬行实践直至变革成功。

当下，我国经济社会正在发生极大的变化，一方面是正在悄然地推行人力资本革命；另一方面，创意、创新和创业正在成为经济社会的新常态。我们的现实生活发生着巨变：共享经济、数字生活、智慧中国。医疗世界发生着巨变：远程医疗、精准医疗、医疗大数据、网络医疗，个个变革都触目惊心，影响着人们的思维模式、患者的就医模式、医疗机构的管理模式。如此变革，医疗资源成本和投入既可得聚，也能趋于散，而北京朝阳医院实现了知识和资源最大效能的共享。药品销售市场的机制发生着巨变：定价规则发生变化，过去有关部门的“最高零售价”体系被市场化的“医保支付价体系”所取代；销售规则也在发生变化，医药电商正在拓展处方药的销售，打破了医药企业以医院和医生为中心的销售原则。医院的管理模式发生着巨变：监管体系、医保管理主体定位、药品价格改革、基层医疗公益性建设、医保支付模式、市场结构调整，招标采购的分水岭来了。从医疗管理的深层意义上来说，医改使得医院的经营和治病救人有效地分割开来。对医生而言，这样的分割改变了经济杠杆，医生的注意力集中到医术的提升、医德的弘扬上，他们的真正价值被有效地凸显出来，医疗行业将会更好地展现出“医人医心，仁心仁术”的良好局面。

任何改革都会带着阵痛，我们要有“吃螃蟹”的勇气，也需要未雨绸缪，做好充足的准备。“病家求医，寄以生死”，医务人员与患者的关系是生死所寄的关系，它涉及千家万户、男女老少、各行各业，影响面很广。从这个角度上来说，医药改革必须软着陆，我们在输出改革政策、措施的同时，还必须输出落地方法。转息之间，我们朝阳医院药学、药事的医改工作已砥砺前行近五载，我和我的团队既是医改的探索者、参与者、实践者，亦是见证者。取得的成效一直得到了国家相关部门各级领导的充分肯定、社会各界的广泛认可和各级媒体的频频聚焦。在取消药品加成的改革中，我们敢于突破、大胆实践，每年实施一项变革，每年推出一个亮点，每年节省药品消耗数亿元，获得极大成功。朝阳药学的变革

吸引了数百家医疗机构前来参观学习，受邀在各种会议上介绍经验数十次。为了更好地梳理和积淀北京朝阳医院药事部在医改中的纪实，编写《解密朝阳药学变革之路》一书，全书分为10章，分别从总药师制度、工作流程优化、处方点评、临床合理用药、精准用药门诊、医院药学的科学研究、药事绩效改革、育才、科室文化与品牌等方面将朝阳药事改革的独家经验和案例与大家分享。全书编者均为长期从事药事管理及药学实践的倡导者、建设者和实施者，具有丰富的专业理论知识和实操经验。我们希望把变革过程中的所思、所感、所悟全盘托出，奉献给所有同行。

这是一本完全基于实践经历的鲜活写照，它体现了一家公立医院积极适应、支持医改、对医改中遇到的各种难题主动寻求解决之道的探索精神，它以其自身为试验田所开展的一系列内部改革，期冀能为国内同行摸索出一条可行的改革之路，或以自身的成败为同道提供有意义的参考。正值2017年国家卫生和计划生育委员会《药师法（草案征求意见稿）》出台之际，通过本书，给广大医院药学人员更大的信心和动力，给医院管理者提供一定的借鉴和参考。

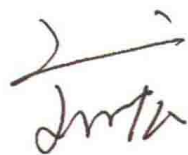
国家改革的洪流滚滚向前，社会变革的根本力量来源于社会本身的运动规律。医改之所以能够回归公益性的价值取向，是发展的本质要求，这是科学发展观提出的大背景，也是医改得以顺利推进的大环境。

世界大势，浩浩荡荡。中国，已站在新的历史节点上，向着再改革的方向，开始了新的出发。中国的医改，只是这个大潮中的一股涓涓细流，而我们朝阳药学对医改的探索只是这涓涓细流的一朵浪花，一滴水也能反射出整个太阳的光辉。虽然我们很多工作还有待进一步完善，但是能有幸参与这一场大变革、大创新时代下的医改事业，我们倍感荣幸，相信我们会用自己的智慧和创造，找出一个保障人民健康的模式。

感谢长期以来对于北京朝阳医院药事部工作给予关注和支持的各级领导及同行，你们的信任和肯定给了我们极大的信心。感谢每位努力耕耘的朝阳药学人，若没有你们的辛劳和智慧，就没有本书的字字句句。感谢出版社的编辑，感谢你们对书稿的校对和建议，在你们的帮助和支持下，本书才得以问世。

爬格数日，既对过去是一个总结，也催我深入思考未来之路，我们尚需努力，抓住机会，接受挑战，不断探索，迎接未来。

相信朝阳药学的变革，不是一个结束，而是一个崭新的开始。



北京市医院管理局总药师
北京朝阳医院总药师
北京朝阳医院药事部主任
2017年7月

解读医改 从“以药养医”到“医药分开” /1

- 一、医药分开——北京市公立医院试点改革工作重点..... 2
- 二、抓重点——药品在医院运营中角色的转变..... 3
- 三、谋出路——“管理出效益”与“服务显价值”..... 4
- 四、展拳脚——打造具有朝阳特色的医改药学模式..... 4

第一章 总药师制度：从“属地管理”到“总揽全局” /6

- 第一节 从医技科室到职能部门——药学部门转型升级..... 6
 - 一、当前体制下药学部门现状..... 6
 - 二、“医药分开”后药学部门何去何从..... 7
 - 三、如何确立新定位..... 7
- 第二节 总药师制度历经的三个阶段..... 8
 - 一、从科室管理到医院管理——总药师应运而生..... 8
 - 二、从踉跄探索到运筹帷幄——“有效推动”助力改革..... 10
 - 三、从一花独放到百花齐放——“总药师制度”拨云见日..... 15

第二章 工作流程优化：从“循规蹈矩”到“朝阳模式” /30

- 第一节 门诊调剂中心流程改造：从“因循守旧”到“革故鼎新”..... 30
 - 一、捕捉契机，应势而谋——重拳打造门诊取药流程..... 30
 - 二、革故鼎新，顺势而为——建设连续化流程“三部曲”..... 31
 - 三、因势而动，独辟蹊径——立足药师发展门诊“制高点”..... 44
- 第二节 病房调剂中心流程改造：从“故步自封”到“云梯登峰”..... 49
 - 一、以“云梯”项目管理促进工作质量的提升..... 49
 - 二、“脱胎换骨”初见成效..... 62

目录

第三节 药库物流现代化流程改造：从“指尖笔头”到“现代物流”	68
一、准备期	68
二、方案设计期	70
三、执行期	73
四、取得成效	76

第三章 精益化：从“处方点评”到“审方前置” /79

第一节 处方点评的现状与思考	80
一、什么是处方点评	80
二、为什么要开展处方点评	80
三、我国处方点评工作目前面临的困难与问题	81
第二节 北京朝阳医院门急诊处方点评	83
一、准备阶段	83
二、突击阶段	84
三、重点整治阶段	86
四、持续巩固阶段	86
五、常态化阶段	88
六、信息化阶段	89
第三节 北京朝阳医院全面施行处方前置审核	95
一、处方前置审核的概念及目的	95
二、流程改造的困难与基础准备	96
三、具体举措	97
四、取得成效	99

第四章 临床药师：从“beside”到“bedside” /107

一、背景介绍	107
--------	-----

二、医院临床药师概况.....	107
三、面临的问题以及工作的实践.....	108

第五章 精准用药门诊：从“千人一药”到“精准用药” /132

第一节 精准用药门诊走过的“三个时期”	132
一、战略机遇期.....	132
二、攻坚克难期.....	134
三、爬坡跃坎期.....	137
第二节 鲜活案例背后的“笑”与“泪”	140
一、我们的第一位患者.....	140
二、肿瘤风险早知道.....	143
三、寻找过敏“元凶”	144
四、一位为药师歌唱的女患者.....	147
五、其实我不是“多动症”	149

第六章 医院药学的科学研究：从“遍地平房”到“高楼大厦” /153

第一节 一台质谱仪带来的变革——建立应用型医院药学研究平台.....	154
一、质谱检测——积极为患者服务.....	154
二、质谱从临床服务到科研创新——规范化、标准化的 I 期临床试验研究中心	156
第二节 基于创新技术的器官移植患者的慢病管理——立足解决临床问题的医院药学研究.....	158
一、临床中器官移植的问题.....	158
二、药学服务在移植患者中的切入点.....	159
第三节 立足解决临床问题、建立应用型医院药学研究平台——从“遍地平房”到“高楼大厦”	161
一、顶层课题设计——代谢性疾病发病机制和治疗药物研究.....	161
二、夯实科研基础——药物基因组学研究中心.....	163

目录

三、集中攻克科研堡垒——I类新药研究	164
--------------------------	-----

第七章 医院药学信息化：从“人工”到“人工智能” /167

一、背景概述	167
二、北京朝阳医院合理用药管理软件	170
三、小结	194

第八章 人才培养：从“低热情、低能力”到“高热情、高能力” /195

第一节 从“萝卜占坑”到“优岗优劳”的岗位设置	198
一、把脉岗位职责，清晰对位人与岗位	198
二、破格岗位分级，给予职业发展动力	198
三、精挑细选，多角度探寻胜任力人才	199
第二节 从“简单热闹”到“高效内涵”的培训体系建设	203
一、制度引领行为，让学习成为一种习惯	203
二、职业化需求，创新层次化培养目标	203
三、教与学、强基础、补短板	205
四、精选师资，精益教学	207
五、量化检验培训成效	207
第三节 从“低热情、低能力”到“高热情、高能力”的团队激励	208
一、归一共同目标，分解团队压力	208
二、空间与给予，点燃工作激情	208
三、压力—空间—给予，促药师成功转型	209
四、召唤使命感，用好用精中层管理者	210