

◁人力资源管理▷

医院职能科室积分制OKR绩效管理体系构建与应用*

刘治君, 刘文可, 陈彦忠

(自贡市第三人民医院, 自贡 643000)

【摘要】 目的 公立医院高质量发展的背景下,在医院行政后勤岗位积分制绩效分配体系中引入目标与关键成果法(OKR),为绩效管理提供新思路。方法 在某三甲医院职能科室建立以战略发展为中心,围绕OKR项目开展事前、事中、事后绩效管理,并对绩效结果进行量化考评的积分制OKR绩效管理体系。结果 医院在目标任务完成质效、医疗服务质量、科间协同性、员工创新、绩效满意度等方面均取得了提升。结论 积分制OKR绩效管理体系将医院、科室、个人三方绩效价值进行有效串联并可视化,对医院职能科室的绩效管理有一定借鉴意义。

【关键词】 绩效管理;目标与关键成果法;积分制;职能科室

【文献标志码】 A **【文章编号】** 1672-4232(2025)05-0037-04

【DOI编码】 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.05.010

Construction and Application of the Points-based OKR Performance Management System for Hospital Functional Departments/LIU Zhi-jun, LIU Wen-ke, CHEN Yan-zhong(Zigong Third People's Hospital, Zigong 643000, China)

【Abstract】 Objective: Against the backdrop of high-quality development in public hospitals, the introduction of objectives and key results (OKR) into the performance allocation system for administrative and logistics positions in hospitals provides new ideas for performance management. **Methods:** A points-based OKR performance management system has been established in the functional departments of a certain 3A hospital, which centers on strategic development, conducts pre-event, in-event and post-event performance management around OKR projects, and quantitatively assesses the performance results. **Results:** The hospital has achieved improvements in the quality and efficiency of the completed target tasks, medical service quality, interdepartmental collaboration, employee innovation, and performance satisfaction. **Conclusions:** The points-based OKR performance management system effectively connects and visualizes the performance values of the hospital, departments, and individuals, which has certain reference significance for the performance management of hospital functional departments.

【Key words】 performance management; objectives and key results; point system; functional department

2021年发布的《关于推动公立医院高质量发展的意见》提出建立健全现代医院管理制度,强调体系创新、模式创新、管理创新,为医院引入目标与关键成果法(objectives and key results, OKR)管理提供了契机。绩效管理是指为达到战略目标而进行的绩效计划、监控、评价及改进的循环过程,以确保组织成员的工作行为、工作结果与组织期望的目标保持一致,实现管理效率和效果两大目标持续提升^[1]。就医院而言职能科室是医院方针政策的执行者,是上传下达的重要桥梁^[2],由于工作内容共性不高、可量化指标不多,医院战略、学科发展与员工绩效衔接不够等原因^[3],职能科室的绩效一直是医院绩效管理的薄弱点。某三甲综合医院通过绩效管理实践,建成贯穿“战略—目标—作业”层,围绕OKR项目的事前、事中、事后进行绩效管理,本文就该体系改革的思路、具体做法和效果作一介绍。

1 OKR管理的起源和特征

OKR管理由目标(O)与关键结果(KR)组成,是英

特尔公司创始人格鲁夫(Andy Grove)在目标管理法基础上提出,在推特(Twitter)、领英(LinkedIn)等知名企业应用^[4]。2013年,OKR管理传入中国,在IT、高科技领域应用广泛,阿里、华为等都将其视为绩效管理的“新宠”^[5]。综合文献研究,比较公认的OKR具有以下特征:衔接战略与作业,逻辑严密;目标有野心,激发创新;融合目标与业务,合力推进;明确目标周期,持续跟踪;结果导向,绩效量化;过程可视化,公开透明;KR数量设限,聚焦度高;团队作业,充分沟通等。总体而言,OKR绩效管理是一套突破目标、指标、行动、结果四环脱节的弊端,始于组织战略、透视部门目标、追踪员工工作绩效的管理模式^[6]。

2 积分制OKR绩效管理思路

案例医院积分制OKR绩效管理实践探索是在该院2017年落地实施的“行政后勤岗位积分制绩效分配体系”^[7]基础上引入OKR,将岗位绩效积分分配体系与OKR管理理念融合,形成的职能科室特色绩效管理体系。该体系遵循OKR“目标对齐、关键聚焦、结果设限”原则,围绕医院发展战略设立具体目标,以OKR为

*基金项目:自贡市哲学社会科学重点研究基地医学与健康传播研究中心科研项目(YXJKCB-2024-03);自贡市第三人民医院院级科研项目(2022-14)

抓手对党建、运营、业务、后勤等关键工作实施全过程绩效监测和管控,即对每个OKR负责人完成目标或关键结果的事前、事中、事后绩效行为进行闭环管理。同时,以积分核算为媒介,通过设定OKR项目基础分、目标优先级权重系数、关键结果完成度评价分等参数,按核算规则对每个OKR项目的绩效贡献进行量化评分。最后,将OKR绩效评分换算成具体负责人的OKR绩效积分,应用于一次性专项绩效奖励、组织奖评选及绩效岗位晋升,如图1所示。

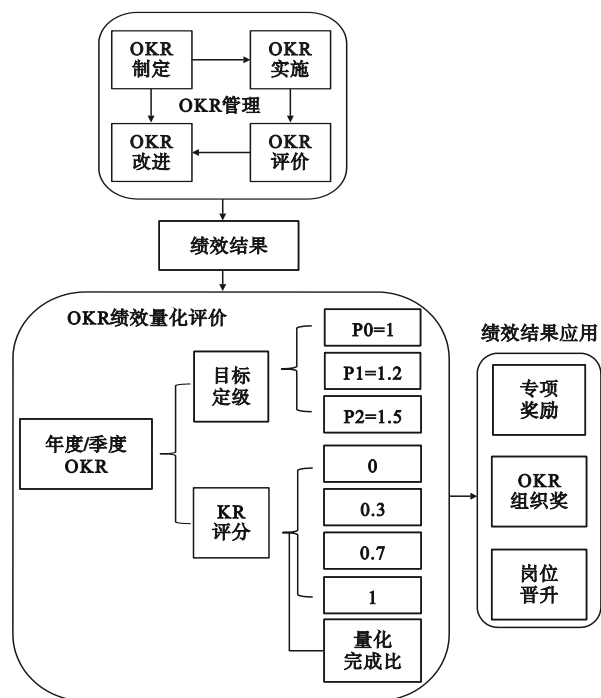


图1 医院积分制OKR绩效管理逻辑图

3 积分制OKR绩效管理的具体做法

3.1 建立积分制绩效分配体系

3.1.1 绩效岗位管理。以岗位评估为基础,总结出岗

位绩效奖金积分评价体系^[9]。首先,梳理职能科室全部岗位的职能职责,细分设置岗位级别和档次,分为管理类3级12档、专技类4级14档、工勤类4级7档,完成100余个岗位的定类定级定档。其次,对每类每级每档岗位设置不同的任职要求,并确定晋升条件和规则,如表1所示。员工入职后,分配至某岗位工作,根据学历和资历确定该岗位下的初始岗绩效标准,后续按规则进行晋升,达到更高档岗位要求并完成晋升后,按晋升后的岗位绩效积分标准进行岗位绩效奖金核算。例如,一名研究生分配至运营专员岗(按规定该岗位定为专技岗二级绩效岗,即绩效核算最高档为专技岗二级一档标准),根据学历和资历达标情况,初始岗定为该岗位系列内的专技岗三级二档绩效岗标准,按此标准核算岗位绩效奖金,后续根据该系列内岗位任职条件,最高可晋升至专技岗二级一档绩效标准。

3.1.2 积分制绩效工资分配规则。以岗位管理为核心,兼顾学历、工龄、考核等因素,设置岗位积分、个人积分、考核积分组成员工岗位绩效积分,结合OKR管理,设置OKR绩效积分。在医院月度绩效工资预发总额中按比例计提为职能科室绩效金总包(A),按比例拆分为职能科室岗位绩效金包(B)、OKR绩效金包(C)。在总额预算下,结合岗位绩效积分核算规则,计算出每积分的“点单价”,通过个人绩效积分与点单价计算出员工的月绩效工资,详见以下公式。

$$B = \text{全院绩效工资总额} \times \text{计提比例} - C \quad (\text{公式一})$$

$$\text{科室绩效工资包} = \sum \text{科室岗位绩效积分} / \sum \text{职能科室岗位绩效积分} \times B \quad (\text{公式二})$$

$$\text{岗位绩效积分} = (\text{岗位积分} \times 70\% + \text{个人积分} \times 30\%) \pm \text{考核积分} \quad (\text{公式三})$$

3.2 OKR管理模式嵌入

自2021年起,医院探索将OKR管理嵌入行政后勤岗位积分制绩效分配体系中,围绕OKR实施的全过

表1 绩效岗位设置及任职条件表(专技岗示例)

岗位设置			岗位积分	常规通道						OKR通道			OKR 积分
				任职年限			职称			职称			
类别	级别	档次	研究生	本科	大专及以下	研究生	本科	大专及以下	研究生	本科	大专及以下		
专技岗	一级	一档	200	2	3	4	中	高	高	初	中	中	60
		二档	190	1	2	3	中	高	高	初	中	中	50
		三档	180	1	2	3	中	高	高	初	中	中	40
		四档	170	1	2	3	中	中	中	初	初	初	35
		五档	160	1	2	3	初	中	中	-	初	初	30
		六档	150	1	2	3	初	中	中	-	-	-	25
		七档	140	2	3	4	初	初	初	-	-	-	20
专技岗	二级	一档	130	1	2	3	初	初	初	-	-	-	15
		二档	120	1	2	3	-	初	初	-	-	-	10
		三档	110	1	2	3	-	初	初	-	-	-	8
专技岗	三级	一档	100	1	2	3	-	-	初	-	-	-	7
		二档	90	0	2	3	-	-	-	-	-	-	6
专技岗	四级	一档	80	-	0	3	-	-	-	-	-	-	5
		二档	70	-	-	0	-	-	-	-	-	-	-

程开展管理,经过3年多的实践探索,逐步建成了适用于职能科室的积分制OKR绩效管理体系。

3.2.1 事前管理。(1)建章立制,保障运行。医院成立OKR管理委员会,由院长担任主任委员,挂靠运营部负责日常管理。OKR委员会进行OKR项目确定、目标优先级权重系数设置、KR合理性审核及完成度评价等,并制定《OKR管理方案》《实施细则》,确保OKR绩效管理运行的规范性和流畅度。

(2)设定参数,量化评价。以项目基础分、目标优先级权重系数两个要素对OKR配置分值。根据项目的重要性、复杂性、难度等分年度和专项两类项目配置基础分。根据目标“优先级”和“挑战性”高低,分P0、P1、P2三档配置目标优先级权重系数(P值)为1、1.2、1.5。例如,某OKR项目目标为提升医院的病例组合指数(case mix index, CMI),根据挑战性高低设置P0级目标为在现值基础上提高5%、P1级目标为提高10%、P2级目标为提高20%。

(3)明确规则,设置目标。围绕稳增长、调结构、强质量、优服务、提效能、控成本等方面,结合个人级目标与医院级目标,以自下而上为主、自上而下为辅的方式设置年度OKR和专项(季度)OKR。P0级目标按超出常规能力范围20%的标准确定,并逐级提高目标难度与权重。根据SMART原则撰写关键结果,且关键结果个数控制在2~4个^[9]。

3.2.2 事中管理。(1)流程管理,绩效执行。以OKR项目为锚定物,建立集申报、审核、管理、考核为一体的管理流程。根据不同项目的情况,由OKR管理委员会、运营管理委员会、院长办公会或党委会等审核通过后发布。项目发布后,各项目负责人确认KR责任人,并围绕OKR项目开展团队作业。运营部定期收集OKR-T(目标关键结果及任务)月报表,组织OKR复盘会等方式辅导科室总结亮点经验、查找不足,保证对每个项目的持续追踪和绩效管理。最后,按考核规定完成OKR项目绩效考核,并召开总结大会,具体流程详见图2。

(2)双向沟通,绩效辅导。通过GROW模型开展持续的绩效沟通 and 数据分析,通过以下4步完成绩效辅导:目标(goals),一起衡量结果与目标的一致性设置挑战目标;现状(reality),通过描述现状分析深层原因,发现事实本质;选择(options),找出所有可能的方法,选择最有效的方案;行动计划(wrap up),共同讨论可能的阻碍,制定行动计划,明确关键任务,推进并持续跟进、调整计划^[10]。

3.2.3 事后管理。(1)量化考核,绩效评价。按评价标准对团队或个人完成的OKR关键结果进行量化考核评价(即KR值)。其中,量化型结果按完成比例直接

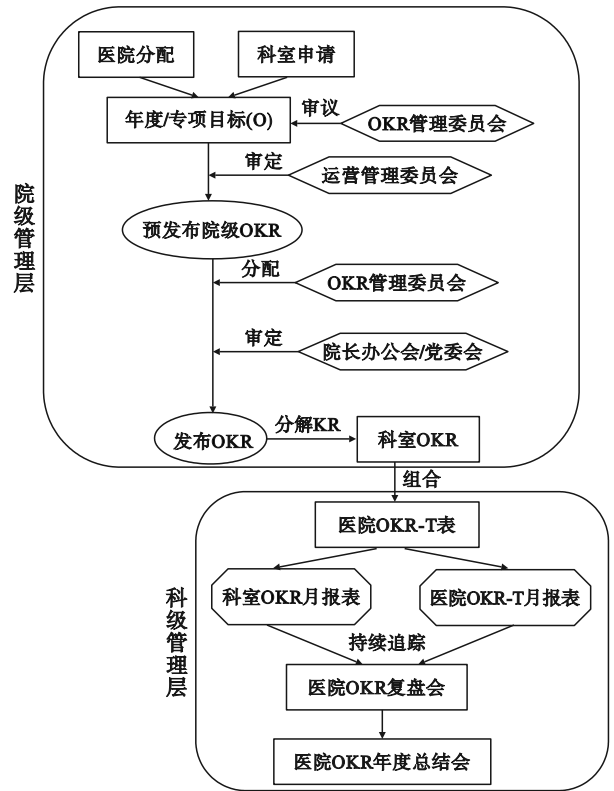


图2 院科两级OKR管理流程图

计算,非量化型结果按满足组织期望程度分档进行评分。每季度由医院的内聘管理专家依据标准开展KR绩效贡献评分(详见公式四),结果由运营部提交OKR管理委员会审定。

$$KR \text{ 绩效分} = \frac{O \times P}{N} \times \left(\frac{\sum KR}{N} \times 100\% \right) \text{ (公式四)}$$

其中,N为KR个数,O为项目基础分,P为目标优先级权重系数,KR为单个关键结果评分。

(2)价值驱动,绩效反馈。建立一套不受约束、实时和多方向的,以价值认同为核心的常态化反馈机制。OKR绩效评价后,随时随地在组织内以开放式的面谈或书面等方式,由管理者将评价结果反馈给项目负责人或KR责任人,并共同分析项目绩效的亮点或问题、原因,制定目标改进计划和任务清单。

3.3 OKR绩效结果的应用

3.3.1 一次性项目绩效奖金激励。在职能科室绩效包内按比例计提部分绩效奖金作为OKR项目绩效资金池。按每季度70%绩效奖金用于当季专项,30%绩效奖金累计用于年度项目,分季度和年度计发一次性专项绩效奖金。按100%完成项目的积分和分别计算专项绩效“点单价”,结合实际得分情况计发项目奖励,未用完的绩效奖金则用于组织奖的评选奖励。

3.3.2 设置OKR组织奖。为有效激励OKR项目的开展,增强项目的吸引力和执行力,分项目奖和团队奖两类设置组织奖。明确两类组织奖的评选范围、数量、

细则,每年评选一次,对优秀项目奖设置一次性激励奖金和OKR绩效积分奖励,优秀团队奖设置一次性激励奖金。

3.3.3 绩效岗位晋升。在岗位积分制绩效分配体系基础上,对管理、专技、工勤三类岗位设置双通道岗位晋升路径,一是根据学历、任职年限、职称等条件逐级晋升的常规通道;二是仅以个人OKR绩效积分[个人OKR绩效积分=ΣKR积分(年度)+ΣKR积分(季度)/2+ΣKR(组织奖)]为晋升条件的专项晋升通道。每名职工在年度晋升时,达到任一更高岗位档次OKR积分标准则可逐级或跨级申请岗位晋升。

4 积分制OKR绩效管理的效果

4.1 链式结构,增强绩效管理的穿透性

OKR管理将战略实化为目标,目标细化为关键结果,关键结果具化在员工具体行为上,即贯穿“战略—目标—作业”层,形成链式结构的绩效管理体系,让各项管理举措真正走到末端、落到实处,将绩效管理推进到绩效使能的时代。如医院提出打造川南渝西技术高地战略,围绕该战略确定提升CMI、提升医疗技术能力等目标,进一步细化分解KRs,具化制定任务清单,经1年建设,医院单月CMI升至0.93,年同比提高9.4%,新建2个省级临床重点专科。

4.2 目标驱动,缓解动态与静态管理融合的矛盾

面对快速变化的医疗卫生市场,医院的管理模式应具备推动业财融合良性运行的稳定性和突破常规变革创新的应变力。医院结合事业稳定与革新的动—静两面性,分类设定长期开展的年度OKR和季度开展的专项OKR,并定期对每个项目的关键结果进行复盘,实时评估或调整,使积分制OKR绩效管理体系能兼顾静态的职责性绩效行为和动态的创新性绩效行为。

4.3 聚焦项目,提高科间协作合力

积分制OKR绩效管理体系在保证业务活动与项目设定相互匹配基础上,设置绩效考核规则,以项目为抓手,推动各科室既独立完成职责内的关键任务,又通过相互协作与合理制约共同推进项目实施,最终共享项目成果与奖励。该体系落地以来,已设定的82个项目均为多科协作完成项目,各科室在完成项目过程中,打破“部门墙”,关注项目的完成,有效提高了职能科室的合力。

4.4 正向激励,激发员工的挑战与创新

OKR管理作为一种正向激励手段,鼓励员工超越既定目标,积极创新,大胆实践。医院通过双向的目标及关键结果设定模式,在不断地沟通、复盘过程中,让员工参与管理的各环节,极大地激发员工的主动性和

创造性^[11]。对不同层级目标设置不同奖励权重系数,目标值清晰明确,不断刺激员工主动给自己加码,实现挑战性目标,获得更高的绩效结果和奖励。

4.5 量化考核,提高员工的满意度和稳定性

在职能科室员工积分制岗位绩效的基础上,引入OKR管理将重要的、关键的绩效行为以项目管理形式进行管理考核,保障了绩效结果评价的量化和一致性,提高了员工的绩效分配满意度和从业稳定性。第三方满意度调研结果显示,案例医院职能科室绩效管理体系满意度为73%,高于院内医生、护理、医技模块。该体系实施以来,职能科室职工年离职率从6.4%降至1.8%,降低4.6个百分点,人员流失率得到有效改善。

积分制OKR绩效管理体系不仅能够将繁杂、不易量化的党政管理工作进行项目制推进,实现关键绩效行为的闭环管理和量化评价,还能激发员工内在驱动力,主动创新,对推动公立医院高质量发展是很好的绩效管理工具。但是,在OKR绩效管理过程中,存在大量实时进度信息的更新与追踪、管理者与员工及时沟通等需求,因此,建立符合公立医院自身特点和OKR管理需求的信息系统尤为重要,这也将是下一阶段研究的重点。

参 考 文 献

- [1] 纪长松,尹含,陈海东等.基于OKR的职能管理部门绩效考核模式研究与实践[J].航天工业管理,2024(4):45-48.
- [2] 全筱筱,何满红,周必强,等.公立医院职能科室绩效改革的探索和思考[J].现代医院管理,2022,20(2):50-53.
- [3] 滕翠云.三级公立医院行政管理人员绩效考核体系改进建议和对策[J].中国总会计师,2024(9):98-101.
- [4] 唐修威,朱金燕.目标与关键成果管理模式的医院绩效考核[J].解放军医院管理杂志,2021,28(4):346-347.
- [5] 王明,洪千武.OKR管理法则:阿里巴巴、华为绩效管理实战技巧[M].北京:中信出版社,2020:23-24.
- [6] 吴浩宇.基于OKR的N公司研发人员绩效管理模式优化研究[D].合肥:安徽财经大学,2024.
- [7] 刘治君,张培森,杨釜,等.公立医院行政后勤岗位分类及积分量化绩效分配体系构建[J].现代医院管理,2017,15(4):69-71,74.
- [8] 冯大勇,左一博,蒋帅.基于岗位分类评价系数法的医院绩效分配策略[J].中国卫生经济,2024(9):75-77.
- [9] 姚琼.OKR使用手册[M].北京:中信出版社,2019(4):187-189.
- [10] 张颜.基于GROW模型的高校管理育人路径研究[J].太原市职业技术学院学报,2024(3):168-171.
- [11] 张彦英,孙玮婷.基于OKR优化绩效考核路径[J].人力资源,2024(15):138-139.

通信作者:刘治君(1988-),女,硕士研究生,高级人力资源管理师;研究方向:运营、绩效、人力资源管理。

收稿日期:2024-12-04

修回日期:2024-12-16

(编辑 徐佳)