

OKR

莫 兰,薛明宇,傅育红,毛雷音,刘 君,唐森龙,周全斌

(无锡市第九人民医院,江苏 无锡 214062)

摘要:目标与关键成果(OKR)具有协同性、聚焦性、开放性、创新性、易操作等多种特性,是完成项目的一种兼具功能性和工具性的理论。本文主要结合护理绩效管理的现状,将 OKR 引入护理绩效管理中,构建基于 OKR 的护理绩效管理体系。该体系从目标、OKR 设定到指标量化、再到方案制定和实施、评价,提高了绩效管理效率和护士积极性,对促进护理团队和护理人员的共同发展,提升护理的高质量发展具有重要作用。

关键词:目标与关键成果;绩效管理;护理质量

中图分类号:R197.323

文献标识码:B

DOI:10.3969/j.issn.1006-1959.2022.20.004

文章编号:1006-1959(2022)20-0015-03

Construction and Exploration of Nursing Performance Management System Based on OKR

MO Lan,XUE Ming-yu,FU Yu-hong,MAO Lei-yin,LIU Jun,TANG Miao-long,ZHOU Quan-bin

(Wuxi Ninth People's Hospital,Wuxi 214062,Jiangsu,China)

Abstract:Objectives and key results (OKR) has the characteristics of synergy, focus, openness, innovation, easy operation and so on. It is a functional and instrumental theory to complete the project. Based on the current situation of nursing performance management, this paper introduces OKR into nursing performance management and constructs nursing performance management system based on OKR. The system has improved the efficiency of performance management and the enthusiasm of nurses from the setting of OKR to the quantification of indicators, the formulation and implementation of programs and evaluation, which plays an important role in promoting the common development of nursing team and nursing staff and improving the high-quality development of nursing.

Key words:Objectives and key results;Performance management;Nursing quality

医院绩效管理作为现代医院管理中的重要内容,是推进治理能力和治理体系现代化的重要抓手^[1]。科学的绩效管理体系,能够指导通过不断提高和改进个人工作行为,加强主观能动性的发挥,充分挖掘个人潜能,进而提升医院自身竞争力^[2]。我院是一家三级骨科专科医院,于 2016 年 1 月起实行护理垂直管理的绩效分配体系,实现对护士公开、公平、公正的考核方式和综合评价,调动护士工作的积极性和创新性,提高护士综合素质,持续提升护理质量。随着医院绩效考核的不断深化,需进一步关注知识价值及护理技术劳务价值的体现,使护理薪酬体系体现岗位职责,稳定与激励护理队伍^[3,4]。2021 年 1 月起我院探索实施基于 OKR 理念的护理绩效管理方法,以期促进护士临床实践、质量安全、教学培训、科研创新等方面进一步提升,推动护理的高质量发展。

1 护理绩效管理的现状分析

目标与关键成果工作法(objectives and key results,OKR),由目标(objectives)和关键成果(key results)组成,目标的设定要有难度和可量化评估,关键成果则是能让目标明确地实现,最终促

进组织发展^[5]。护理绩效管理中引入 OKR,明确护理的总体目标、护理的架构、分工和协助,有利于调动护理人员的主动性、创造性,促进沟通,便于护理部对目标结果进行把控,能够帮助护理团队、科室和护士个人寻找目标,提高执行力^[6]。此外,护理垂直管理的绩效分配体系的实施,对医院的护理良性健康发展起到了积极的作用。随着国家三级公立医院的考核及医院高质量发展的推进,护理绩效管理考核目标众多、未进行聚焦,考核过程繁杂,科室及护理人员对医院发展的目标不明确。医院是医教研协同的场所,重视人才的培养,推进专科学科的建设,护理人员作为其中重要的力量,为更好地发挥医院支撑引领作用,使护理团队和护理人员聚焦在医院发展的目标上,是现阶段绩效工作的重点及难点。OKR 管理方法的引入和使用能够更优化绩效考核工作,全面激发护理活力,最终实现管理效率的有效提升,从而更好地助力医院战略目标的实现。

2 OKR 在护理绩效管理中的构建及实施

2.1 OKR 在护理绩效管理中的实施流程 优化护理绩效管理工作,促进医院、科室、护士三者目标有效融合^[7],充分发挥护士和科室的主观能动性,进一步激励护士的工作潜力,从而增强核心竞争力。采取“头脑风暴”的方式制定科室发展的目标,结合自身实际情况和发展预期,提出 3~5 个最佳的科室 OKR,并上报护理部审批后,公示并执行^[8],见图 1。

基金项目:1.无锡市科协软课题(编号:KX-21-C127);2.无锡市第九人民医院院级管理类课题(编号:JY20210721)

作者简介:莫兰(1983.10-),女,江苏无锡人,硕士,副主任护师,主要从事护理管理、护理教育工作

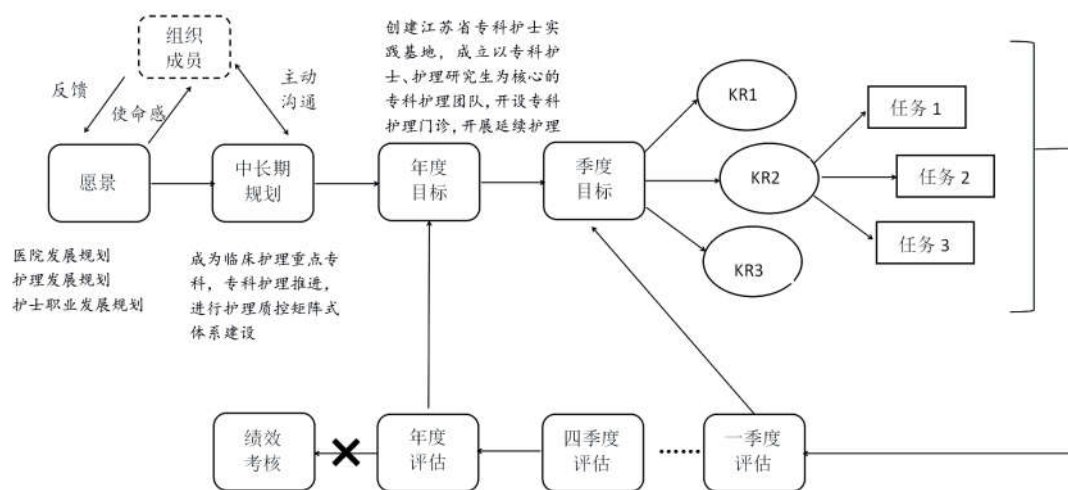


图 1 OKR 思想在护理绩效管理中的实施流程

2.2 绩效考核指标优化设计 绩效考核指标方案设计主要是承接医院围绕三级甲等医院创建及国家三级公立医院考核绩效考核分解既定的战略目标,结合护理的工作内容,制定绩效考核指标,对各能级护士和各科室制定相应的量化、科学的考核标准。在目标牵引下,科室分解成学科发展、护理队伍建设、开展优质护理服务、临床护理质量管理与改进、护理安全管理等方面的考核指标和任务。科室考核指标和护士个人考核指标涉及的内容大体相同,但是在

目标和关键成果上面存在个体差异,科室的关键成果能支撑目标的实现,护士的个人目标能支撑科室关键成果达成,个人的关键考核指标能确保护士个人目标的达成,制定科室考核目标^[9],见表 1。护理人员根据科室 OKR,结合自身的特长和兴趣,制定个人 OKR,包括临床护理能力、学习能力、教学能力、管理能力等方面设定 5 个目标和 4 个关键成果。在科室范围内公开个人 OKR,经科室评论,完善个人 OKR。

表 1 2021 年度某科室护理考核指标

科室	XXX		护士长	XXX
工作类型	一级指标	二级指标	目标(O)	关键成果(KRs)
学科发展	新技术、新项目 护理科研	护理新技术、新项目	开展新技术新项目	获新技术引进奖 1 项
		护理科研项目	市级以上护理科研课题	获得科研立项 1 项
		护理论文	护理论文发表	发表论文 2 篇
护理队伍建设	学历 职称	学历提升	学历结构比例提升	本科>70%,1 名通过硕士研究生
		职称晋升	职称结构比例提升	职称考试通过率 95%
		专科培训	专科进修、专科护士培训≥30%	选派 2 人进修或专科护士培训
开展优质护理服务	满意度 优质护理服务	患者满意度	患者对护理服务满意度≥95%	患者对护理服务满意度≥95%
		优质护理服务项目	开展基于专科技术为核心的 优质护理服务项目 1 项	参加优质护理项目竞赛
护理质量安全	护理管理	科学的管理方法	持续质量改进项目	省品管圈比赛获奖

2.3 OKR 方案的实施 ①修订《护理岗位说明书》,对护理岗位的工作性质、任务、职责、各层级护士的知识、任职条件进行系统的调查和研究分析,进行准确系统的描述^[10];②将科室及个人 OKR 上传绩效管理系统,按照 OKR 的公开透明原则^[11],推进科室围绕 OKR 具体执行各项任务,护士每季度对自己的目标和关键成果达成情况进行自评,展示工作进度,并将自评结果推送给科室成员;定期自评和沟通汇报环节会促使团队成员间加强沟通,形成记录;③护理部、护士长负责跟进科室护士绩效计划执行过程,护

士长与科室护士针对个人发展规划;科室内护士通过了解科内护士工作进度,进行信息和成果的互动,通过分析绩效结果明晰绩效差距,制定绩效改进方案,推进 PDCA 绩效管理循环的有效建立,促使护理人员在后续绩效管理周期中科学设定绩效目标^[12];④OKR 的结果评价与反馈是基于 OKR 的护理绩效管理中一个绩效管理周期实施与运行的结束环节^[13]。考核结果运用主要体现在能级晋升、绩效发放和评优上,根据绩效考核目标进行评分,根据考核得分等级予以绩效奖励、年度评优,连续两年考核不合

格则影响晋升。根据绩效评价结果及护士个人表现,有针对性地对其职业生涯发展规划进行指导。结合其护士个性化特长,分类纳入后备人才数据库,充分发挥护士个体的优势潜能,实现护理人力资源的优化合理配置^[14]。

3 基于 OKR 的护理绩效管理体系的优势和效果

3.1 提高绩效管理效率和护士积极性 基于 OKR 的绩效考评体现了绩效管理的公正、公开、公平性,能直接反映出护士个体间的绩效结果差异,充分挖掘护士潜力,提高了护理人才规划水平和绩效考评的公正性,护理人员辞职人数和要求调岗人数均有所下降,且护理工作满意度和患者满意度均有所提升。基于 OKR 的护理绩效考核的实施可调动护士工作的积极性^[15],提升护理工作质量,稳定护理队伍。此外,护理管理者能更加全面了解护士的需求,针对性地进行管理,完善护理管理组织架构并进行扁平化管理,节约了管理成本,提高了管理的精确度和管理效率。

3.2 加强科室的决策参与,引导开展创新性工作 OKR 的管理决策基于目标导向和工作评价系统,结合医院及护理发展战略,将工作主动权下发护士长,给予护士长充分的决策空间^[16]。科室在完成事务性工作的基础上,开展创新性项目,调动了护士长开展探索性管理。

3.3 实现公开化、有痕化管理,提升综合评价的可靠性 本研究基于 OKR 方案应用绩效管理系统,实现对护士的动态管理^[17],数据信息进行存储、分析处理,并通过对数据信息的进一步挖掘,以提高数据的可视性,从而成为管理决策的重要参考依据,也是护理人员了解医院护理发展方向的一种有效途径,减少主观因素对评价结果的影响^[18]。

3.4 建立绩效考核快速沟通机制 沟通本身是一种较高境界的管理制度。为了使对护理人员的绩效考核公平公正,加强组织内部成员互相进行协调沟通,使考核结果更为客观准确。在确定考核结果后,要及时将考核结果进行反馈,使护理人员充分认识到自己的优缺点,反映到自身在工作中出现的各种错误,进行调整,完成自我成长提升^[19]。

3.5 塑造和提升护理文化系统 实施基于 OKR 的护理绩效管理,倡导形成开放合作的良好氛围,在护理 OKR 的制定过程中需要科室及成员的充分交流,围绕医院战略目标达成共识;为确保目标执行过程中的公开、透明,部门、科室护士之间协作,明确各自分工职责,更好地规划各自的工作内容。医院战略目标的实现,体现在员工的使命、责任和价值的理解,有效激发了员工的自驱力和使命担当意识^[20]。OKR 的实施既为医院提供了执行和协作目标管理的工

具,也为护士提供了一个目标管理的思维框架,引导护士对工作目标、内容进行深度思考,极大地提升护士个人能力,体现护士内在价值。

总之,我院护理部自实行岗位管理以来,在推动医院整体发展、提升护理品质、引导护理团队的正向氛围都取得了积极的成效。运用 OKR 可进一步提升护理管理效率,促进科室和护理人员的共同发展。

参考文献:

- [1]安瑞峰.精细化绩效管理加强医院运营管理分析[J].中国药物与临床,2020,20(22):3851-3852.
- [2]孙令国,郭冲,袁开胜.以精细化绩效管理加强医院运营管理的实践[J].江苏卫生事业管理,2020,31(5):582-583,609.
- [3]熊莉娟,何嘉,王玉梅,等.某院护理部垂直管理体系下的护理绩效薪酬改革实践[J].护理学报,2021,28(3):10-14.
- [4]刘利,武爱文,王楠,等.基于 RBRVS 和 KPI 的医院科室绩效管理实践与思考[J].中国医院管理,2018,38(5):72-74.
- [5]梁悦.目标与关键成果管理在医院职能部门评价中的应[J].中国医院管理,2016,36(11):71-73.
- [6]吴清清,朱玲玲,王志刚,等.基于 RBRVS 的护理单元绩效奖金分配研究[J].护理管理杂志,2018,18(6):410-413.
- [7]羊月祺,李鑫,高虹.基于目标与关键成果法的医疗设备效益评价探索与实践[J].中华医院管理杂志,2021,37(1):39-42.
- [8]张琪亮.完善公立医院绩效考核与薪酬制度改革的思考[J].医学信息,2020,33(11):16-18.
- [9]唐修成,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.
- [10]梅红亚,徐宇红,司小平,等.多维度绩效考核在护理岗位管理中的应用[J].护士进修杂志,2017,32(11):2240-2242.
- [11]唐修成,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.
- [12]江蒙喜.构建促医院专科高质量发展的运营管理绩效体系的思考[J].中国卫生经济,2021,40(5):68-71.
- [13]任娜,陆骊工.三级公立医院内部绩效考核指标体系构建及应用效果研究[J].现代医院,2021,21(9):1397-1399.
- [14]李娜,侯铭,张秀敏,等.DRGs 与 RBRVS 应用于护理绩效管理方案的探讨[J].卫生软科学,2020,34(3):59-63,69.
- [15]毕越英,张秀英,宁翠霞,等.非公立医院临床护理绩效考核模型实证研究[J].护理管理杂志,2021,21(12):852-855.
- [16]石兰萍,刘畅,李哲.护理岗位管理的科学实践[J].中国护理管理,2021,21(1):12-14.
- [17]郭兰谦,吴疆,夏丽娅,等.目标管理与量化绩效考核在专科护士管理决策中应用[J].中国临床护理,2019,11(2):170-176.
- [18]张永勤,郭群英,杨玥,等.2019 版三级公立医院绩效考核指标分析及其对医院管理的影响[J].中华医院管理杂志,2019,35(9):774-777.
- [19]熊莉娟,刘义兰,王玉梅,等.护理岗位绩效管理的实践成效[J].护理学杂志,2016,31(13):41-44,81.
- [20]黎燕萍,冯凤桥,江青娇.片区化绩效分配管理模式对护士工作积极性及患者满意度的影响[J].现代医院,2021,21(9):1400-1402,1406.

收稿日期:2022-01-26;修回日期:2022-03-02

编辑/杜帆