

# 运用目标与关键成果法提升公立医院 职能部门中层干部执行力

刘腾 胡霄阳

(济宁医学院附属医院人事处, 济宁 272029)

**摘要** 当前新医改形式下, 公立医院职能部门中层干部在组织战略目标实现过程中承担着越来越重要的作用。根据当前公立医院中层干部执行力的要求和提升困境, 基于目标与关键成果, 制定中层干部目标责任管理机制, 并以此推动中层干部执行力的提升。

**关键词** 目标与关键成果法; 公立医院; 中层干部; 执行力

中图分类号: C93 文献标识码: A 文章编号: 1000-9760(2024)04-147-04

## Improving the executive power of middle level cadres in functional departments of public hospitals by using the objectives and key results method

LIU Teng, HU Xiaoyang

(Personnel Division, Affiliated Hospital of Jining Medical University, Jining 272029, China)

**Abstract:** Under the current form of new medical reform, middle-level cadres of functional departments of public hospitals play an increasingly important role to realize organizational strategic goals. According to the current requirements and difficulties of middle-level cadres' executive ability, the objective responsibility management mechanism of middle-level cadres is formulated based on Objectives and Key Results method, which is important for the improvement of middle-level cadres' executive ability.

**Keywords:** Objectives and Key results method; Public hospitals; Middle-level cadres; Executive ability

职能部门中层干部主要指位于组织管理架构中间层的领导岗位人员, 是组织日常管理与政策执行的中坚力量, 是联接组织高层决策与基层具体工作落实的桥梁, 担负着传达与实现组织目标、提供高层决策参考、指导科室人员日常事务等职责, 其能力水平的高低是组织能否正常运转与长远可持续发展的关键所在<sup>[1]</sup>。对于医院来说, 当前医疗卫生行业正面临改革转型, 社会对于医院诊疗服务能力的要求不断提高, 国家相关法律法规、文件政策对医院现代化管理提出了新的目标和挑战, 此背景下拥有一支行政素养高、执行能力强、德才兼备的职能部门中层干部队伍对于医院发展与转型至关重要<sup>[2-3]</sup>。

### 1 医院职能部门中层干部执行力要求

#### 1.1 具有战略全局思考能力

职能部门中层干部既是执行层也是管理层, 这意味着, 其不仅要具有处理本部门内日常事务性工作的能力, 还需要对战略性、宏观全局性、长期性的院级决策提供方案思路或解决路径。

#### 1.2 理解与解释医院决策的能力

医院职能部门中层干部肩负着将医院决策传达至一线科室、本部门普通职工的责任, 因此其理解能力、沟通能力、语言表达能力等均应达到较高水平。通过其对各项决议的充分阐释, 针对基层一线做好答疑解惑, 加深其他人员对决策的理解与支持, 从而保证政策文件精神得到正确、充分地执行。

#### 1.3 精通本部门业务的工作能力

熟悉本部门具体业务流程、要求、政策, 是对部门中层干部的基本要求, 是作为部门负责人基础性能力。只有对本部门各项工作精通, 才能够为医院高层提供合理科学可行的决策参考, 从顶层设计

层面保障了各项医院决策切合实际、可以实现。

#### 1.4 协调组织能力

行政事务工作的开展通常需要多个部门协作,或者多个环节与组成部分需要协调推进,协调组织能力是工作任务落实的重要能力,通过对工作任务、人力资源、物料资源等的分配,控制、激励、协调各群体完成相关工作,从而推动工作目标任务的落实。

#### 1.5 领导能力

在部门内部组织动员科室人员为部门目标实现付出努力,通过有效的指导、科学的分工、适当的激励等带领部门下属完成部门职责要求,加强团队建设,激发部门人员的创造力与奉献精神,共同完成明确的目标。

## 2 职能部门中层干部执行力提升困境

### 2.1 执行力难以衡量

职能部门面对的行政管理事务千差万别,其中所包含流程的繁简程度、工作量、能力要求等难以用直观量化成果衡量。其次,一项工作的完成度和完成效果,受工作人员能力与工作认知的影响较大,也难以进行绝对客观的衡量评价,若仅以有无完成为标准,则会导致“优”与“次优”之间缺乏差异化的评价而打击了优秀干部的积极性。

### 2.2 “经验式”工作方法使得职能部门更倾向于固守成规

当前,职能部门的行政管理工作大多使用“经验式”工作方法,对于之前曾经完成过的任务,则通常会采用过往的流程、标准、格式等继续完成相同的任务。这种做法的好处在于过去的工作方法是经过实践检验的,从一定程度保证了不会出现纰漏。不足之处也比较明显,中层干部缺乏创新改进的动力,导致职能部门的执行力难以获得提升。

### 2.3 人员素质参差不齐

医院职能部门中的工作人员,许多是临床医学专业背景人员,以山东省某三甲大型医院为例,医院职能部门中层干部中由临床医学人员转为行政人员的占比达到 44%。他们虽然具有较高的学历和较强的专业技术,但普遍缺乏专业的管理学技巧与知识,导致工作成果受个人素质与能力影响较大。中层干部在领导科室工作时,可能会遇到受限于下属工作能力而无法按照预定目标完成工作任务的情况,在一定程度上限制了职能部门中层干部

的执行力。

## 3 目标与关键成果法与公立医院职能部门中层干部执行力的提升

### 3.1 利用考核提升职能部门执行力:目标与关键成果法

考核是促进工作质量提升的重要工具,通过考核,可以使被考核者更加尽职尽责地完成工作任务。通过考核职能的落实,提高职工的工作效率、工作质量,进而提升组织整体的执行力。

目标和关键成果法(Objectives and Key Results method, OKR),概念演变自德鲁克的《管理的实践》中的目标管理法,其主旨在于运用目标驱动而非命令驱动<sup>[4]</sup>。其主要通过设置组织层级、部门层级、员工层级的目标,并明确完成目标的具体行动,使目标管理自上而下贯穿整个组织。目标和关键成果法通常运用于考核。做好中层干部的考核工作,对于充分发挥管理人才的工作效率与执行力、引导其服务医院发展大局有着非常重要的作用<sup>[5]</sup>。目标与关键成果法注重组织层面战略目标的实现,其主要功能为识别最关键工作任务,准确定义期望达成的成果,以此推动工作的完成。

该方法的优势在于操作简单。通过把握数量不多的核心目标与关键成果,使中层干部能更好地抓住工作重点,高质高效完成对医院整体长远发展最为重要的目标,从而提升职能部门的执行力。从上至下的目标设置,也有利于中层干部加深对医院相关要求与政策的理解,从而更容易在各个层面取得集体共识,进一步推动职能部门对相关工作目标的落实<sup>[6]</sup>。

### 3.2 在职能部门中层干部考核体系中的应用

#### 3.2.1 考核体系设计原则 基于 OKR 的实施要点,干部考核体系的设计应满足以下原则。

1) 紧贴政策,服务医院发展大局。作为公立医院,必须严格践行国家对于卫生行业的管理标准、政策要求和发展规划,服务“健康中国”建设大局,保证公益性属性,健全现代医院管理制度,为社会提供优质高效的医疗卫生服务<sup>[7]</sup>。为更好落实各项政策文件精神与规定,医院应将相关文件条款转变为考核指标,通过考核,引导中层干部更有效地执行落实国家卫生政策法规,紧跟时代要求,避免偏离国家对医疗卫生行业所规划的发展路径,增强发展的动力,为人民群众提供更多安全有效、方便可及的优质医疗服务。

该原则也体现了目标与关键成果法的管理理念,即将整体目标逐步细分至部门、个人,从而保证整个组织行动的一致性<sup>[8]</sup>。

2) 注重实绩,提升工作质量效果。建立考核机制是管理手段,目的在于提高中层干部的工作执行力。通过加强对其工作实绩的考核,有利于督促中层干部更加重视职责内工作的落实,同时也进一步提升了考核的客观性,考核结果也更容易被认可与接受。值得注意的是,好的工作业绩应是切切实实“啃硬骨头”、切切实实造福群众、切切实实服务医院和行业发展、受到广泛认可的工作,尽量避免将一些“面子工程”、形式主义工作作为榜样予以评优,这样便违背了考核的初衷。

考核的实绩应是影响医院发展的关键工作成果,促进中层干部集中力量落实核心人物,避免“眉毛胡子一把抓”,工作不分轻重缓急,使中层干部在一些不甚重要的工作上过多耗费时间与精力。

3) 多方参与,全面考虑群众意见。中层干部作为组织中承上启下的重要环节,负担着推行医院政策、执行医院决定以及面向基层职工做好管理、指导、宣传、服务等工作的职责,因此,应借鉴 360 度绩效考核方法的思想,由多方共同参与、共同对中层干部进行评价,保证评价范围的全面性。中层干部考核指标体系中应设计由中层干部的上级、同事、下级、服务对象共同参与的考核指标,根据相关性、知情性原则,避免泛泛而评,而是结合工作具体情况确定评价主体,如整个科室全面工作的评价,主要由直接上级与同级人员进行评价,而中层干部的工作能力、工作作风、道德水平等则由全员共同参与评价。

**3.2.2 考核程序和指标设计** 制定基于目标与关键成果法的考核指标需要医院上下联动,由院领导、主管部门、干部职工的共同参与讨论制定,不搞“一言堂”,在充分吸收各方意见的基础上制定指标、指标评分标准以及目标完成值等,各方参与有利于全院职工加深对医院目标的理解,从而自发自主地投入目标的推进与实现中,使考核真正发挥其激励执行力提升的核心作用。见表 1。

1) 目标与关键成果评价。该指标与中层干部所在部门的目标执行情况直接相关,占比最大,体现了目标与关键成果法在中层干部考核中所占的主导作用<sup>[9]</sup>。该项考核基于部门目标责任书工作内容的完成程度,目标责任书依据医院“十四五”

发展规划、当年度党政工作要点、国家相关政策文件等制定,干部根据分担的关键任务获得得分。

表 1 目标与关键成果法的考核指标

一级指标	权重	二级指标或对应定义
目标与关键成果评价	50%	部门目标责任书工作完成情况
民主测评	30%	院领导、其他中层干部、本部门下属对中层干部的评价;全院职工对该职能部门的评价
联系临床一线科室评价	5%	临床对口服务科室对本职能部门的满意度评价
预算执行情况	5%	本部门财政预算执行情况
科室核心知识考试成绩	5%	该部门成员参加医院核心知识考试,所得平均分
职业道德与工作作风考评	5%	中层干部本人职业道德与工作作风考核得分

对目标与关键成果的最终评价由医院领导班子召开专门会议,职能部门逐个汇报,以百分制的方式进行匿名评价。根据完成程度和目标任务繁重程度,划分了九个分数段,并对这九个分数段进行了较为详细的阐释,降低评分中的主观化影响。

2) 民主测评。该指标使用 360 度考核法,由分管院领导、同级其他职能部门中层干部、临床科室科主任与护士长、院内普通职工对干部进行评价。对于因外部环境受限等非干部职责之内原因而影响目标完成的情况,民主测评从一定程度上弥补了单纯使用目标与关键成果法的缺陷。

3) 联系临床一线科室评价、预算执行情况、科室核心知识考试成绩、职业道德与工作作风考评。这 4 项指标虽然不涉及部门核心职责,但与医院组织文化建设息息相关,是构建团体意识与群体行为模式的重要手段,虽然这四项指标的权重占比不高,但对于医院宏观战略发展至关重要。

**3.2.3 中层干部执行力提升效果调查** 以目标与关键成果法为基础的职能部门中层干部考核体系对该群体执行力的提升具有一定效果。笔者在医院内进行了相关的问卷调查,调查对象为医院临床一线职工,共收到 517 份问卷。其中,认同“行政职能部门工作效率有较大改善”的占 90.72%,认同“行政职能部门服务态度有较大改善”的占 91.69%,认同“行政职能部门工作流程有较大改善”的占 91.88%,认同“行政职能部门职责履行情况有较大改善”的占 91.1%。问卷调查结果显示,目标与关键成果法取得了较好效果,一线职工对于职能部门执行力的满意度有所提升,行政职能部门

工作作风有较大改善。

#### 4 运用考核提升中层干部执行力的思考

##### 4.1 充分注重对中层干部核心工作职责履职情况的考核

考核是提升中层干部执行力的有力工具,应发挥考核对中层干部的激励作用,避免“泛泛而谈”式的考核方式<sup>[9]</sup>。运用目标与关键成果管理法,可以针对真正对医院发展至关重要的工作目标任务进行重点考核,使中层干部有限的精力能够集中于解决与推动关键目标任务,从而推动整个组织的健康有序发展。

##### 4.2 做好日常考核,及时进行考核反馈

目标与关键成果法的落实需要有明确且合理的时间周期,考虑行政部门工作特性,以月度或季度为考核周期更为合适<sup>[10]</sup>。从实践来看,山东某大型公立医院每两个月对医院职能部门目标落实情况进行一次全面检查,发现其中拖延、工作不力、态度消极等情况,医院督导组开展谈心谈话,及时纠正中层干部懈怠思想,改进工作作风;对于干扰目标落实的系统性障碍,医院通过督查进行深入挖掘,从医院高层和制度顶层设计入手,排查与消除内部管理机制不通不畅问题,为医院最终落实发展目标保驾护航<sup>[11]</sup>。

##### 4.3 做好中层干部执行力提升培训计划

提高职能部门执行力,必须提升职能部门中层干部总体工作能力与职业素质。通过考核对当前中层干部的执行力水平进行辨析、评价与指导,并且有的放矢,制定相应的培训计划,着重提高中层干部欠缺的业务素质能力,打造一支大局意识强、科学管理理论扎实、组织协调沟通能力优异、善于团队建设的优秀职能部门中层干部队伍。

#### 5 展望

强化医院治理体系与治理能力现代化建设,必

须紧抓职能部门职责履行,对内部行政干部队伍执行力的提升予以高度重视。考核评价是改进职能部门中层干部执行力的有力抓手,未来应进一步加强考核评价体系的细化、量化,可在考核评价过程中引入大数据技术,更为有效地提升医院的内部管理能力。

利益冲突:所有作者均申明不存在利益冲突。

#### 参考文献:

- [1] 郭林梅. 中层领导干部执行力提升的路径研究[J]. 经济师, 2022(3):206-261.
- [2] 张凤玲,王坤. 开展绩效考核,提升管理执行力-浅析医院职能部门的绩效考核工作[J]. 才智,2016(26):276,278.
- [3] 李立群. 提升医院职能部门中层干部执行力的思考[J]. 江苏卫生事业管理, 2020, 31(11):1517-1519. DOI: 10. 3969/j. issn. 1005-7803. 2020. 11. 035.
- [4] 赵锐. OKR 及 OKR 中国实践的研究综述[J]. 现代商业,2019(16):165-166.
- [5] 卓志沅. 提升高校教育行政管理执行力的对策探究[J]. 南方论刊,2022(5):65-66.
- [6] 成俊芬,杨莹,陈影红,等. 浅析“综合目标管理绩效考核”在提高基层医院中层干部执行力中的作用[J]. 中国卫生标准管理, 2016,7(1):17-18.
- [7] 周崇臣,吴红燕,高静. 儿童医院提升管理执行力的探索[J]. 中国卫生人才,2016(3):82-85 DOI:CNKI:SUN:WSRC. 0. 2016-03-030.
- [8] 杜义国. 目标与关键成果法:新时代政府提升战略执行力的方法选择[J]. 领导科学,2020(2):41-44 DOI:10. 3969/j. issn. 1003-2606. 2020. 04. 011.
- [9] 李芳. 高职院校行政管理执行力的提升策略研究[J]. 哈尔滨职业技术学院学报,2021(4):18-20.
- [10] 王栋,唐艳,肖平,等. 目标与关键成果管理在医院职能部门评价中的应用[J]. 中国医院管理,2016,36(11):71-73.
- [11] 何安南. 基于执行力文化的医院行政管理流程体系建设[J]. 现代医院,2018,18(5):643-648. DOI: 10. 3969/j. issn. 1671-332X. 2018. 05. 006.

(收稿日期 2021-10-23)

(本文编辑:石俊强)