

· 医院管理 ·

[文章编号] 1007-0893(2024)03-0125-04

DOI: 10.16458/j.cnki.1007-0893.2024.03.036

浅析 OKR 与 PDCA 结合改进城市医疗集团管理的实践

黄艳¹ 欧淑清² 汤时蓝² 吕艺芝¹ 任力杰^{1,2*}

(1. 深圳大学第一附属医院 深圳市第二人民医院, 广东 深圳 518035; 2. 深圳市大鹏新区医疗健康集团, 广东 深圳 518119)

[摘要] 目的: 引入现代管理工具, 协助医疗集团实现管理一体化, 提高运营效率。方法: 将目标和关键成果法 (OKR) 与计划-执行-检查-处理 (PDCA) 相结合, 运用于大鹏新区医疗健康集团日常管理。结果: 首先, 医疗服务能力得到了全面的提升; 其次, 医院管理运行能力得到了大幅提升; 最后, 重大公共卫生事件应对能力也显著提高。OKR 与 PDCA 的融合应用, 为医疗集团破解基层医疗服务能力不足的困境提供有力的支持。结论: 通过结合使用 OKR 与 PDCA, 医疗集团各方面的管理取得了显著的成效。

[关键词] 目标和关键成果法; Plan-Do-Check-Act; 医疗集团

[中图分类号] R 197 [文献标识码] B

The Practice of Combining OKR with PDCA in the Urban Medical and Health Group

HUANG Yan¹, OU Shuqing², TANG Shilan², LYU Yizhi¹, REN Lijie^{1,2*}

(1. The First Affiliates Hospital of Shenzhen University, Shenzhen Second People's Hospital, Guangdong Shenzhen 518035; 2. Shenzhen Dapeng New District Medical and Health Group, Guangdong Shenzhen 518119)

[Abstract] Objective Introduce modern management tools to assist medical conglomeration in achieving integrated management and improve operational efficiency. Methods Combine objectives and key results (OKR) with Plan-Do-Check-Act (PDCA), applied to the daily management of Dapeng New District Medical and Health Group. Results Firstly, medical service capabilities have been comprehensively improved; secondly, hospital management and operational capabilities have been greatly improved; finally, the ability to respond to major public health events has also been significantly improved. The integrated application of OKR and PDCA provides strong support for medical conglomeration to break through the plight of insufficient primary medical service capabilities. Conclusion By combining the use of OKR and PDCA, medical conglomeration have achieved significant results.

[Keywords] Objective and key results; Plan-Do-Check-Act; Medical conglomeration

为深化医疗改革, 促进医疗资源向基层下沉, 提升基层医疗服务能力, 2017 年国务院办公厅出台了《关于推进医疗联合体建设和发展的指导意见》, 旨在推进医联体建设和发展。医联体是指联合三级医院、二级医院与社区卫生服务中心, 使医疗资源能够在医疗联合体内共同共享^[1]。为了缓解深圳市大鹏新区医疗资源短缺问题, 2017 年, 大鹏新区政府跨区引进深圳市高水平医院——深圳市第二人民医院 (下称“深圳二院”), 纵向整合“市级医院——区级医院——社康机构”三级卫生服务机构, 成立大鹏新区医疗健康集团 (下称“集团”)。集团成立以来, 有效促进了市级医疗资源向区级流动, 实现了市、区卫生服务资源的垂直整合, 提升了基层服务能力^[2]。但是集团在运营中也面临着目标不明

确、上下不一致, 集团内部医疗服务整体效能不高等问题。进入公立医院高质量发展阶段, 医院面临的竞争越来越激烈。在此背景下, 集团必须构建高效目标管理体系, 将集团各级医疗服务机构目标充分融合。借助目标和关键成果法 (objectives and key results, OKR) 和计划-执行-检查-处理 (Plan-Do-Check-Act, PDCA) 管理工具, 可以帮助集团更好地实现管理的一体化, 提高运营效率。

1 相关概念

1.1 OKR 概念

OKR 是一套严密的思考框架和持续的纪律要求, 旨在确保员工紧密协作, 把精力聚焦在能促进组织成长的、可衡量的贡献上^[3], 其核心思想是将目标设定为具有挑

[收稿日期] 2023-12-13

[作者简介] 黄艳, 女, 副主任护师, 主要研究方向是卫生事业管理、护理管理。

[通信作者] 任力杰 (E-mail: dpyljkjt@dpcq.gov.cn)

战性的、有价值的成果，而不是具体的任务或活动^[4]。OKR 源于德鲁克的目标管理，由英特尔公司制定，后来被引入谷歌及其投资的所有企业^[5]。近年来逐渐被应用于我国互联网企业（如阿里巴巴、字节跳动等）。

OKR 起初为绩效考核工具，后来逐渐发展为追求卓越的管理工具^[6]。OKR 包括四个步骤。（1）提议和探讨目标和关键结果，确保各层级 OKR 中的目标和关键结果达成一致；（2）公开 OKR，并确保得到正确的理解；（3）过程评估并进行需要的调整；（4）评估^[7]。

1.2 PDCA 循环的概念

PDCA 循环是一种程序化、标准化、科学化的质量持续改进工具^[8]，源于美国质量管理专家沃特·阿曼德·休哈特提出的计划-执行-检查（Plan-Do-See, PDS）理论，戴明博士将该理论进一步发展成为 PDCA^[9]。

PDCA 循环将质量管理分为四个阶段^[10]。计划阶段（Plan）：对问题或挑战进行理解和分析，制定解决问题的策略和计划。执行阶段（Do）：实施制定的计划，尝试解决问题。检查阶段（Check）：对执行的结果进行评估，看看是否达到了预期的效果。处理阶段（Act）：根据检查的结果，进行必要的调整和改进。如果问题未得到解决，将进入下一个 PDCA 循环，如果问题得到解决，则将改进过程标准化，使得改进成效得以巩固。因此，PDCA 循环是一个持续改进的过程，它要求在每个阶段都要有明确的目标和计划，并在实施过程中进行有效的监控和调整^[11]。

1.3 OKR 与 PDCA 的融合

OKR 是一种具有广泛应用和深刻影响的目标管理方法，它强调设定明确、具有挑战性的目标，并专注于如何实现这些目标^[12]。在集团创新管理中，OKR 发挥着至关重要的作用，它能够帮助集团及其成员单位明确目标，为团队指明方向。为了确保目标的实现，OKR 要求目标具备明确的时间表和可衡量的关键成果，这样便于持续跟踪任务的进展，并及时发现和解决问题。通过 OKR，企业能够更加聚焦、高效地实现集团战略目标可以用来明确集团或集团中成员单位的目标。这些目标，应当具有明确的时间表和可衡量的关键成果，以便于评估任务的进展和效果。PDCA 则是一种过程管理方法，它关注的是如何实施并持续改进，以达到不断提高管理效率和质量的目的^[13]。在集团管理中，PDCA 通过计划、执行、检查和行动的循环，可以不断找出并改进阻碍目标实现的问题和瓶颈，从而提高管理的效率和质量。PDCA 与 OKR 在集团创新管理中相辅相成。OKR 为集团设定明确、具有挑战性的目标，并提供实现目标的途径；而 PDCA 则通过持续改进，确保集团在实现目标的过程中保持高效。二者结合，不仅能够提升集团的管

理水平，还有助于激发创新潜能，推动集团持续发展。

OKR 和 PDCA 在集团中的融合应用主要体现在以下几个方面，（1）目标导向与过程优化：OKR 确定的是管理的目标，PDCA 则是实现这些目标的过程。通过将目标分解为可执行的关键成果，并运用 PDCA 对执行过程进行持续改进，可以确保整个管理过程的效率和效果。（2）战略一致性与系统思考：OKR 所确定的目标与集团的战略目标保持一致，而 PDCA 则强调系统地思考和解决问题。通过将 OKR 与 PDCA 相结合，可以确保管理不仅与集团战略保持一致，同时也能系统地解决阻碍目标实现的问题。（3）关键成果的衡量与改进：OKR 关注关键成果的达成，而 PDCA 通过对过程的持续改进，可以提高关键成果的达成效率和质量。这种对关键成果的关注和在实施过程中的持续改进与优化可以提高团队的效率，推动目标的快速达成。

2 OKR 与 PDCA 融合在大鹏医疗集团管理中的应用逻辑

作为深圳市首个跨区域、跨层级组建的医疗健康集团，集团高度聚焦高水平医院优质医疗资源下沉基层和带动基层医疗机构实现跨越式提升的双重使命，在紧密型医联体建设中以 OKR 目标管理法与 PDCA 过程管理方法为双抓手，见图 1。破局基层能力不足的困境，解决了群众“就医难”问题。在实现这一目标的过程中，OKR 和 PDCA 的结合成为集团同质管理的重要抓手。首先，设定明确的目标（Objective），这些目标均基于集团发展战略，同时紧密结合基层医疗的实际需求。在此基础上进一步制定可衡量的关键成果（Key Results），确保各层级员工都能清晰理解自身的工作重点和方向。

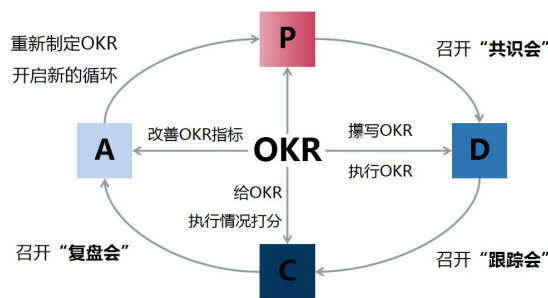


图 1 OKR 与 PDCA 结合应用逻辑示意图

3 OKR 与 PDCA 融合在大鹏医疗集团管理中的实践过程

3.1 Plan

首要，确定目标，即 Plan，确定紧密型医联体建设的目标以及想要达到的结果。集团成立的初心就是以高水平医院跨区跨层级带动基层医疗机构实现跨越式发展，

大幅提升基层老百姓的就医获得感、幸福感及满意度。因此，确定集团层面的目标为“打造市、区融合的跨区域紧密型城市医疗集团‘大鹏模式’，全方位破解基层医疗服务能力不足困境”。集团每个成员单位根据集团的目标设定了单独的目标。成员单位的目标服务于集团的目标。

然后对集团目标进行层层拆解，确定各项工作计划，让目标更清晰。要将成员单位的目标，拆分成可执行可衡量的可落地的行动，即关键结果（key results, KR），才能去衡量朝成员单位 OKR、集团 OKR 前进了多少，需要做哪些工作或者努力才能达到目标。

3.2 Do

根据集团战略目标、成员单位目标逐层分解制定部门内、科室内、个人 OKR 并实施，通过制定集团十大重点工作、部门年度重点工作，并细分到每季度工作计划，每周工作周表，细化到每个责任人，确保了时间、精力和其他资源专用于设置的 OKR，帮助取得关键成果并实现各层级目标。

3.3 Check

由于集团是深圳医改乃至全国医改的一次全新探索，在机制体制、管理模式等方面会存在一定的困难。行动过程中，难免会遇到计划不如变化快的情况，为此在执行过程中，通过经常展开进度会来进行检查纠偏，在检查的过程中发现 OKR 目标推进中出现的问题，并及时进行调整。每周 1 次 OKR 会议汇报，每月 1 次 OKR 总结，不定期 OKR 交流反馈。

3.4 Act

当 1 个周期结束时，则进行复盘总结，通过开展季度、年度复盘会，检查是否完成预期的目标。如未达成目标，则寻找原因和对策，确保各成员单位都一如既往朝着“打造市、区融合的跨区域紧密型城市医疗集团‘大鹏模式’，全方位破解基层医疗服务能力不足困境”的集团 OKR 前进。

同时，成立由 OKR 优秀团队组成的专门督导组，采用工作评价及 360 度评价等方法对 OKR 成效进行评价，但考核结果不严格与绩效奖金挂钩；最后，根据评价结果，评选标杆以带头示范，对比完成效果及时调整，开始新的循环。

4 OKR 与 PDCA 融合在大鹏医疗集团管理中取得成效

4.1 打造了深圳市首个紧密型医联体内跨区域高效率的管理团队

集团作为深圳市首个市、区共建的紧密型医联体，管理团队分别来自深圳二院派驻和大鹏新区内抽调，市、区两级医疗机构的管理者地域差异、文化差异以及团队专业能力的不同，特别是对医改政策的理解程度、支持

力度都有所不同。通过 OKR 与 PDCA 融合的工作方法，使得大家都聚焦紧密型医联体建设目标，将市、区两级人员的凝聚力聚集到一起，依托深圳二院管理人员在医院管理方面的领导力，灵活运用本地团队的基层资源，建立起了跨区域管理的有效沟通渠道，培养了一批具有高度聚焦、高效执行的跨区域管理团队。

深圳二院领导班子即为集团领导班子，深圳二院院长为集团、下属分院、社康的法人，委托 1 名深圳二院副院长为集团执行院长，具体负责集团的运营管理，长期派驻超过 60 名的管理人员和名医、专家到大鹏新区参与管理、坐诊，将“大鹏模式”打造为深圳医改样板，获得了各级单位的高度认可，2023 年已接待超过 70 批次来自全国各地的单位参观交流。

4.2 破解了基层医疗服务能力不足的困境

一是医疗服务能力全面提升。从集团成立至 2022 年，大鹏新区门急诊总诊疗人次增幅 127.24%；住院患者出院人次增长 63.16%；业务收入增幅 311.64%；CD 型病例数和三四级手术例数增幅分别为 487.82%、1450.53%。与成立之初相比，新区居民健康素养水平从 2017 年 9.61%，低于国家平均水平（14.18%），到 2022 年 50.82%，远超国家要求（22%），提升 5 倍，增速全市第一。

二是医院管理运行能力大幅提升。大鹏新区 3 家公立医院现代医院管理制度体系建设初现雏形，院内竞争机制充满活力，满意度大幅提升。建立了 12 个一体化管理机制和 16 个专家委员会，建立了“市级医院——区级医院——社康机构”三级联动分级诊疗体系，建成了深圳二院和大鹏新区基层医院、乃至社康之间的远程诊疗通道，显著降低了运行成本、提高了运行效率。

三是重大公共卫生事件应对能力显著提高。依托深圳二院的管理优势和医疗技术支撑，建立起了“市级医院——区级医院——社康机构”三级联动应急防控体系，通过联动协调制度，在紧密型医联体内形成了统一指挥、反应灵敏、功能齐全、协调有序、运转高效的应急防控体系，能快速组建市级医院为领头，本地医务人员为主力的医疗紧急救援队，区域内灵活调配应急防控物资，保障服务能力显著提高，新冠疫情防控期间，市、区联合守住了大鹏新区防控底线，为守护健康大鹏、健康深圳作出了积极贡献。

四是群众就医满意度跃居深圳市第一。集团成立以前，新区医疗行业服务公众满意度在全市排名靠后，2016 年位居深圳市第十。集团成立后的第一年（2017 年）就跃居深圳市第二，并保持前三，2022 年蝉联全市第一；2019 年至 2022 年连续 4 年基本公共卫生服务项目满意度位列全市前三，2022 年全市第一；2022 年深圳市社区健康服务绩效考核大鹏新区社康总成绩位列全市第三；获

评 2022 年度、2023 年度深圳基层改革创新先行示范优秀案例。

5 讨论

5.1 适宜管理工具对医联体同质化管理的重要性和必要性

随着医疗改革的深入推进,医联体作为一种创新性的医疗组织形式,在我国得到了广泛的推广和实践。医联体内的各级医疗机构通过资源共享、优势互补,旨在为患者提供更加优质、高效的医疗服务。然而,医联体内部存在医疗质量和服务水平不一致的问题,如何实现医联体内同质化管理成为当前亟待解决的关键问题。为了提高管理效率和医疗服务质量,在紧密型医联体内引入 OKR 工作法,是一种创新管理^[14]。一方面帮助医联体各单位明确目标,确保各个医疗机构在同一目标下协同共进;另一方面通过关键成果评估,可以有效衡量医联体同质化管理的实施效果,为持续改进提供依据;此外也激发医联体内生动力,推动同质化管理的持续深化^[2]。总之,通过运用 OKR 与 PDCA,医联体可以实现医疗质量、服务水平的同质化,为患者提供更优质的医疗服务。同时,各级医疗机构在 OKR 与 PDCA 的指导下,不断完善内部管理机制,提高医联体整体运营效率,助力我国医疗事业的持续发展。

5.2 OKR 结合 PDCA 在医联体同质化管理取得良好效果

OKR 工作法结合 PDCA,目标管理与过程管理两手抓,保证团队始终聚焦目标,科室、成员单位目标始终与集团目标对齐,并通过 PDCA 跟进团队 OKR 的进展,起到监督、资源协调、风险把控的作用。通过 PDCA 循环,OKR 理念潜移默化地渗透到团队每个人^[15],在这种氛围的助力下,团队成事的能力越来越强,在团队执行 OKR 的过程中,发现不足,然后持续改进,形成良性循环。深圳市大鹏新区医疗健康集团将两种管理方法结合,不仅使得基层医疗机构医疗服务水平全面提升,同时带动居民健康素养及满意度持续上升,内部管理能力日趋精益。这既符合现代医联体同质化管理的现实需求,也对医疗集团内部管理干部的理论水平、管理能力及综合能力得到锻炼。

5.3 需要基于 OKR 与 PDCA 持续探索个性化的一体化管理体系

在实际操作中,医联体可以先制定明确的目标,然后通过 PDCA 循环不断调整和完善。在 PDCA 的不断迭代中,OKR 工作法将逐渐显现出其优势,为团队带来显

著的变化。OKR 理念将潜移默化地渗透到每个团队成员的工作中,形成一种自驱、敢于挑战的氛围。总之,在紧密型医联体内引入 OKR 工作法是一种富有创新性的管理尝试。然而,为克服 OKR 的局限性,医联体需要在推行过程中结合 PDCA 循环进行目标管理与过程管理。通过这种方式,不仅可以充分发挥 OKR 工作法的优势,还能不断提升团队协作效率,实现组织目标的优化。在持续改进的过程中,医联体的整体竞争力将得到提升,为患者提供更优质、高效的医疗服务。

[参考文献]

- [1] 高解春. 医联体如何破题 [J]. 中国医院院长, 2013, 9 (11): 32-33.
- [2] 朱斌, 韩昕昕, 黄艳, 等. 紧密型医联体模式下基层医疗服务能力评估: 以大鹏新区医疗健康集团为例 [J]. 中国卫生质量管理, 2023, 30 (5): 105-110.
- [3] 西楠, 彭剑锋, 曹毅, 等. OKR 是什么及为什么能提升团队绩效?: 柔性导向绩效管理实践案例研究 [J]. 科学与科学技术管理, 2020, 41 (7): 116-138.
- [4] 赵振, 马柯航. 为绩效管理做减法: OKR 机理与本土化方法 [J]. 兰州财经大学学报, 2016, 32 (1): 46-53.
- [5] 田五星, 王海凤. 大数据时代的公共部门绩效管理模式的创新: 基于 KPI 与 OKR 比较的启示与借鉴 [J]. 经济体制改革, 2017, 35 (3): 17-23.
- [6] 王栋, 唐艳, 肖平. 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.
- [7] 陈德金. OKR, 追求卓越的管理工具 [J]. 清华管理评论, 2015, 5 (12): 78-83.
- [8] 王文秀, 张艳媛, 张秀英, 等. PDCA 循环在护理管理中的应用进展 [J]. 中华现代护理杂志, 2015, 21 (3): 370-372.
- [9] 童朝晖. PDCA 循环理论在 X 公司质量管理中的应用研究 [D]. 上海: 华东理工大学, 2015.
- [10] 顾顺, 唐震, 谢新鑫. PDCA 在医院管理中的效果观察 [J]. 中国卫生标准管理, 2023, 14 (3): 80-83.
- [11] 彭洁, 林艳辉, 曹霞, 等. 积分制管理与 PDCA 循环在健康管理行业医疗质量管理中的应用 [J]. 中华健康管理学杂志, 2022, 16 (5): 349-352.
- [12] 曹仰锋, 王永贵. OKR: 绩效管理创新实践 [J]. 中国管理会计, 2019 (4): 52-57.
- [13] 田斌, 马婧文. PDCA 循环在重大科研项目过程管理中的应用 [J]. 项目管理技术, 2019, 17 (11): 145-148.
- [14] 李洪涛, 秦善春. 目标与关键成果法在提升医联体基层卫生服务能力中的实践与探索 [J]. 中国卫生质量管理, 2022, 29 (11): 99-102.
- [15] 李欣欣, 肖骏. 基于 OKR 的公司内部创新团队绩效管理实践研究 [J]. 价值工程, 2020, 39 (9): 109-110.