

2015 - 2019

萬華醫院 策略計畫書

Strategic Plan

2016年版

# 摘要

為了改善品質與自我評估，萬華醫院制定了一份策略計畫，用以指導2015~2019年的行動，內容範圍涵蓋了管理階層、員工、病患、家屬及其他重要的利害關係人，使組織能朝策略規劃的方向前進

萬華醫院歷年來，每年都有大方向的營運計畫，但並未訴諸文件化，2015年起為爭取carf認證，開始制定策略計畫文件，在原有已經累積的基礎上，將整體的營運，做出具體大架構的方向，並將其文件化以利後續追蹤、評估及改善，此計畫由管理階層藉由營運團隊所提出的工作報告與員工、病患、家屬及其他重要的利害關係人的回饋資訊來制定，以支持本院使命、願景、核心價值與目標為依歸，且營運團隊所提出的年度工作報告，作為領導階層對策略計畫做出年度審視、修正的重要依據。

策略計畫的基本精神在於維護組織優化，並確保組織的可持續性，這樣的工作是一個持續的過程，永遠不會完成，聚焦組織的使命、願景、核心價值與目標，並使這一切的策略行動，促使其實現。

2015年明定組織的使命、願景、核心價值與目標

- 使命：醫學增歲月、萬華保健康
- 願景：成為社區居民健康的守護者
- 核心價值：全人、創新、服務
- 目標：聚焦於人、社區健康、堅持進步、價值共贏



依執行的期程，分為近程、中程、長程階段策略，2015年執行近期策略規劃，藉由引進carf標準，將本院組織的兩個面向：行政體系與醫療體系，依carf standards manual的要求，藉此作為學習的模型，改善工作的流程與成果，此階段重在建立運作的框架與標準的引入。2016~2017年執行中程策略規劃，主要目標為2016年爭取carf一年期認證，2017年爭取carf三年期認證，執行原則為將carf standards manual的要求轉化成符合本國國情及本院文化的實務作法。2018~2019年為長程階段策略，將學習與執行carf standards manual的經驗與實務作法，對內複製到新成立之醫院及集團內之養護中心、護理之家，對外尋找策略合作夥伴，將倡導carf standards manual作為集團新興業務項目。

策略期程	議題
近程階段策略	行政團隊導入carf standerds manual
	中風整合團隊導入carf standerds manual
中程階段策略	發展符合carf standerds manual的本地實務作法
	爭取carf program 一年期認證
	爭取carf program 三年期認證
長程階段策略	將學習carf與實務執行的經驗導入新院區
	將學習carf與實務執行的經驗導入集團內養護中心
	將學習carf與實務執行的經驗導入集團內護理之家
	尋找策略合作夥伴，倡導carf standerds manual



# 2016年SWOT分析



基於前述事項與議題，並參照2015年策略計畫執行情況，管理階層對於四項策略重點的執行內容，作出修訂，於2016~2017年期間推動實施：

修正要點簡述：策略重點二的部分因已建立起關於復健治療師的評估工具病例定相對應的學習資源，跨部門的聯繫管道亦已開始運作，故此項策略重點集中於：建立一個支持性和合議文化。策略重點三的部分因為加強豐富支持患者持續療程之資源，故新增：設立募物機制與設立院內急難救助專款專戶。策略重點四的部分因：加強行政結構來支持卓越的服務與全院標準作業流程統一格式並電子化已完成階段性任務，故集中故此項策略重點集中於：導入新的技術、設備與工具來強化運營。

## 1. 策略重點之一：提供多元、便利、優質的健康服務

- 1.1加強最佳實務流程
- 1.2提供良好服務環境
- 1.3提高效率
- 1.4加強專業知識和能力

## 2. 策略重點二：支持我們的醫療團隊

- 2.1建立一個支持性和合議文化

## 3. 策略重點三：確保長期可持續發展

3.1加強和發展戰略夥伴關係和社區的聯繫

3.2設立募物機制

3.3設立院內急難救助專款專戶

#### 4. 策略重點四：加強我們的基礎設施

4.1導入新的技術、設備與工具來強化運營

目標	行動	評估方式	結果	
1.1	1.1加強最佳實務流程	與醫學中心復健部門合作，派員前往觀摩學習	參照carf standards manual，經由實務觀摩、確立流程及建立評估工具，完善服務架構	
		改善carf專案的標準服務流程		產生服務流程SOP
		改善中風住院病人復健成效評估工具		產生成效分析報表
1.2	1.2提供良好服務環境	針對內部員工，進行環境設備改善需求調查	產生環境設備改善需求表，並設定執行事項及時程	全院硬體（動線、空間設計、識別元素）重新規劃

目標	行動	評估方式	結果
	進行Tracer活動，調查環境設備缺失	Tracer成果報告，並形成改善事項追蹤表	
1.3	1.3提高效率	重新審視全院空間配置	增進效率
		建立監測儀器修繕完成效率的監測途徑	滿意度提升
1.4	1.4加強專業知識和能力	中風整合復健團隊，每月第一、二週進行案例討論	常規性執行教育訓練課程
		中風整合復健團隊，每月第三週進行文獻導讀	
		中風整合復健團隊，每月第四週進行教科書導讀	
2.1	建立一個支持性和合議文化	週三carf會議與週四院務會議，開會前與會成員須先填寫會議發言條	養成表達意見的文化
		倡導創新提案制度	
3.1	加強和發展戰略夥伴關係和社區的聯繫	舉辦社區健檢活動	加強和社區民眾、患者、家屬與上游醫院的聯繫，強化我們在
		拜訪上游醫院出院準備組	



目標	行動	評估方式	結果
	舉辦家屬茶會	參與人數與場次	的聯繫，強化我們在治療執行，運營和治理的各個方面的能力
3.2	設立募物機制	經由社工室，媒合各方資源	增加可使用的資源來源
	設立院內急難救助專款專戶	由社工室主責規劃流程及應用款項	
4.1	導入新的技術、設備與工具來強化運營	網站更新	增加可近性

## 執行政序概述

第一階段側重於信息收集和進行環境掃描，包括：

1. 利用各式的滿意度調查表，使用於各項教育訓練、家屬茶會、匿名調查等、  
、場合，針對員工、家屬、病人等、  
、利害關係人進行意見蒐集
2. 利用tracer訪查時，主動收集資訊。
3. 在週三carf會議及週四院務會議上，進行次級意見收集。

第二階段著重於領導團對第一階段收集到的資訊進行審視，制定聚焦於我們的使命，願景、價值與目標的執行策略。

第三階段的重點在於領導團隊制定目標成果和關鍵行動以執行策略。

計劃的實施將通過部門和專案活動展現預期成果，將組織往所訂定的策略目標推移。

第一階段成果摘要：根據第一階段的環境審視與資訊收集，做出關於本院的優勢（Strengths）與資產（Assets）、機會（Opportunities）與挑戰（Challenges）的分析，反應出所定之策略能夠確保持續的成功。

## ●萬華醫院的優勢（Strengths）與資產（Assets）

### 1. 服務品質：

- 以客戶為中心，關懷和參與
- 社區型的地區慢性病醫院
- 可靠性、負責、有領導力和創新

### 2. 員工

- 萬華醫院最大的資產

- 持續的表現出的專業、經驗、敬業、熱情
- 願意去為他們的客戶加倍努力
- 有資深的知識和經驗能夠服務複雜需求的客戶

### 3. 以客戶和家屬為中心的理念

- 有尊嚴和尊重的對待客戶和家屬
- 服務是個別化的，靈活地回應客戶與家屬問題和他們關注的事項

### 4. 循證實踐

- 承諾和領導基於收集的數據和管理
- 領導在專業中實踐

## ● 成長的挑戰 ( Challenges ) 與機會 ( Opportunities )

### 1. 以客戶為中心

- 維持萬華醫院的服務團隊專注於客戶和拓展服務，以增進與客戶端連結
- 尋找機會提供支持性服務
- 針對人口組成的變化，針對未來規劃，並持續改變，以保持應對不斷變化的需求的能力。

### 2. 效率

- 循證實踐 ( Evidence-based practice ) 可以精進服務流程和提高效率

- 探精實管理，為減少浪費，提高效率
- 尋找創新的方法，以在不增加成本提供更多服務

### 3. 創新

- 發展創新研究項目和分享成功經驗
- 開發創新的方式提供服務

### 4. 內部的凝聚力，溝通和合議

- 重點和目標應在整個組織內清晰可見：一線員工需要了解組織的更高層次的策略重點和目標
- 員工不僅要成為信息靈通;他們希望被徵詢意見和回饋，親自參與和後續行動，證明他們的投入是有價值的
- 支持全體員工覺得自己是組織整體的一部分，是整個服務流程的一部分，是整部門感覺團結意識的一部分，朝著一個共同的目標一起努力

### 5. 夥伴關係與合作

- 改進回饋機制，讓病患與家屬的意見更多的被涵括到治療計畫中
- 與在同一領域工作，以更好地服務提供客戶的組織建立夥伴關係，以更少的成本複製服務
- 與社區更好地連接，和更早，找出潛在的客戶，以提供綜合服務，並更好地展示本院的價值

### 6. 技術和IT支持

- 根據員工和客戶需要，同時遵守政策和隱私法，用技術來提高效率，並與家屬溝通

- IT基礎設施需要跟上組織的成長

使用新興技術以不同的、創新的方式提供服務  
保持組織的目前的網站處於正確更新的狀態