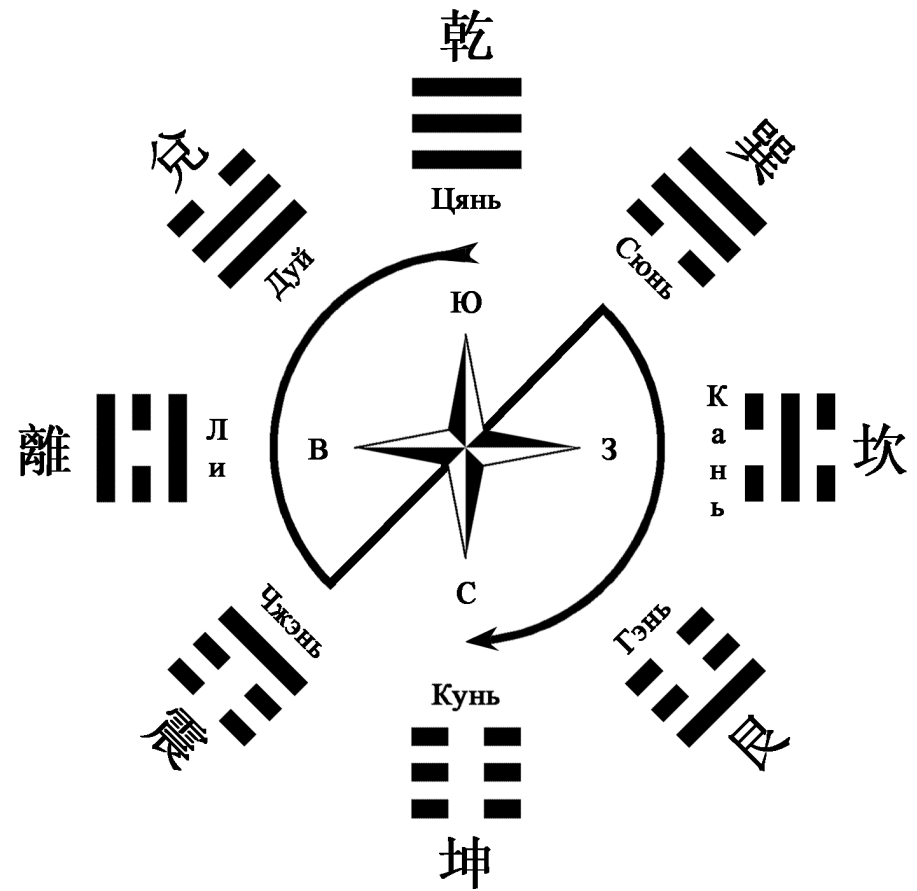


2019 - 2023

萬華醫院 策略計畫書

Strategic Plan

Ver.2019



# 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2018~2022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。

持續實現本院的使命、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

2022~2023 長程

藉由IT與IoT設備提升服務效能與效率



2020~2021 中程

持續倡議CARF標準與認證



2019 短程

精實人力資源規劃與發展



依執行的期程，分為近程、中程、長程階段策略。

2019年執行近期策略規劃，因應法規修訂與勞工意識抬頭，加上醫療產業氛圍的改變，固首重人員流動率的穩定、留才、育才等各種措施的執行，並藉由CARF標準作為管理框架，確立執行事項與達到期望成果，並藉此發展出符合本院的最佳實務。

2020~2021年執行策略中程目標，重點在於將學習與執行carf standards 的經驗與實務作法，對內輔導或倡議至養護中心、護理之家，並藉由此倡議過程，與外接交流學其所長、互己所短；對外向社會倡議以提高知名度並尋找策略合作夥伴，而在此過程對於組織的好處在於藉由外界環境的不斷激盪，可以刺激組織內部不斷學習成長。

2022~2023年為長程策略階段，綜觀事局潮流由於科技與技術的進步、人力資源的稀缺、服務對象期待的提升，勢必要導入各種科技，以期減少人力負擔、提升服務效能與效率；要導入何種科技與設備乃為組織與員工所需則須審慎，以取得先驅與成熟之產品週期間的平衡，以期降低導入成本與提升導入成功率，故此一議題需長時間不間斷地醞釀與探尋。

策略期程	議題
近程階段策略	提升營運收入，以豐富財務資源，作為支持人力支援之所需
	導入職涯發展工具
	降低領導階層與員工的障礙
中程階段策略	經由經營人際網絡、媒體，獲取來本院參訪之對象
	至外院、機構參訪舉辦交流會，以提升本院知名度，與增加員工學習機會

策略期程	議題
	尋求願意接受CARF認證之組織，提供協助與經驗分享
長程階段策略	持續關注市場動態，探尋合適的科技與技術
	持續探尋與接觸廠商，至院內進行產品說明
	持續探尋合適導入的科技與導入時間點

# 2019年SWOT分析

<p>內部 優勢/劣勢</p> <p>外部 機會/威脅</p> <p>策略</p>	<p>S(strengths) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 資產豐厚，財務風險低</li> <li>● 從事慢性醫療已累計20餘年經驗與口碑</li> <li>● 組織結構扁平，人員運用彈性大</li> <li>● 位處市區，便利客戶就醫</li> </ul>	<p>W(Weaknesses) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相對於醫學中心，無高貴、大型之儀器設備</li> <li>● 醫師科別有限，無法提供多樣化的門診科別</li> <li>● 醫院空間有限</li> <li>● 社會聲望較弱</li> </ul>
<p>O(Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健保署推動急性後期照護</li> <li>● 人口老化及急性後期病人增多</li> <li>● 健保署實施醫療分級，醫學中心之病人分流到地區醫院與基層醫療院所</li> <li>● 政府長照2.0政策之推動</li> </ul>	<p>SO策略：把握機會，發揮優勢</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 爭取健保署P A C承做資格</li> <li>● 培訓人員執行長照2.0業務，連結慢性醫療與長照服務</li> <li>● 舉辦各類社區活動，吸引與加強跟社區民眾的連結</li> </ul>	<p>WO策略：把握機會，改善劣勢</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 配置教育訓練資源，提升員工服務的效能與品質</li> <li>● 發展大專科、小綜合的醫療科別配置</li> <li>● 積極參與各種公益或與社區連結之活動，提升社會聲量</li> </ul>
<p>T(Threats) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健保總額限制，每年成長幅度受限，並有點值與核扣風險</li> <li>● 病人、家屬多樣性增多，溝通與服務成本上升</li> <li>● 人員招募不易，面臨其他醫院的搶人競爭</li> </ul>	<p>ST策略：運用優勢，弱化威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 針對符合從事慢性醫療的注標族群，進行招募活動</li> <li>● 利用累積的復健經驗，積極開發自費市場</li> <li>● 持續促進可近性，降低障礙，減少抱怨與糾紛</li> </ul>	<p>WT策略：改善劣勢，迴避威脅</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 引進自費設備與儀器</li> <li>● 擴增身心科或神經內科等、、、可強化復健成效的科別</li> <li>● 加強社群、網路宣傳，以提升知名度</li> </ul>

基於前述事項與議題，並參照2018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2018~2019年期間推動實施：

1. 策略重點之一：提升營運收入，已覆蓋成本上升之風險與提供人力資源之支撐

- 1.1. 申請健保署P A C擴床
- 1.2. 增加住院病床數
- 1.3. 增加技術性自費治療項目

2. 策略重點二：支持我們的團隊，營造優質的職場環境

- 2.1. 實行各種溝通管道，以降低領導階層與員工之間的障礙
- 2.2. 經由市場調查與員工意見探尋，調整人事薪資福利政策

3. 策略重點三：提升知本院名度

- 3.1. 舉辦社區活動，加強社區參與
- 3.2. 邀請學校、同行參訪
- 3.3. 藉由網站、FB宣傳，加強網路聲量

#### 4. 策略重點四：持續成本控制

- 4.1. 優化人力資源運用
- 4.2. 導入輔助工具與技術
- 4.3. 尋找現有固定支出項目低成本的可替代性

2018年執行事項與時程																
目標	行動	時程												評估方式		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1.1	申請健保署 PAC擴床			☆	☆											執行
1.2	增加住院病 床數	☆	☆	☆										2019 Q1	執行	
1.3	增加技術性 自費治療項 目	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	全年持續執 行	治療次數	



## 2018年執行事項與時程

目標	行動	時程												評估方式		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	目	新增肺部復健自療項目						☆	☆	☆	☆	☆	☆	2019 Q3,Q4	治療次數	
2.1	實行各種溝通管道，以降低領導階層與員工之間的障礙	舉辦員工座談會，以收集意見			☆	☆								2019.3~4	執行	
2.2	經由市場調查與員工意見探尋，調整人事薪資福利政策	進行市場調查活動	☆	☆	☆	☆	☆	☆						2019 Q1~Q2	執行	
		調整營業時間，已達到人員運用優化				☆	☆	☆						2019 Q2	完成數	
3.1	舉辦社區活動，加強社區參與	每季舉辦社區活動			☆		☆			☆			☆	配合重大節日舉辦	完成數	
3.2	邀請學校、同行參訪	邀請學校、安養機構參訪	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	全年持續執行	完成數	

## 2018年執行事項與時程

目標	行動	時程												評估方式		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	訪	舉辦CARF分享交流會			☆	☆	☆								2019 三~四月籌劃並舉辦	執行
3.3	藉由網站、FB宣傳，加強網路聲量	改版網站資訊				☆	☆	☆							2019 Q2	執行
		每週F B發文	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	全年持續執行
4.1	優化人力資源運用	導入員工職涯發展輔助工具							☆	☆	☆	☆	☆	☆	2019 Q3~Q4	執行
4.2	導入輔助工具與技	每月舉辦產品說明會，以尋找機會點	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	全年持續執行	執行
4.3	尋找現有固定支出項目低成本的可替代性	重新整理藥品品項，並議價			☆	☆									2019 三~四月	執行

# 執行情序概述

第一階段側重於信息收集和進行環境掃描，旨在廣泛地收集訊息，以利策略之訂立與執行，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，並依組織當年之預算與資源，依事項的優先性與可執行性，制訂行動。

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. 服務品質與口碑：

- 深耕社區20餘年，深獲社區肯定
- 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
- 尋找機會引進多樣性的服務，以符合客戶多於原畫之需求
- 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
- 與上游醫院幾密連接，以期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
- IT基礎設施需要跟上組織的成長
-