1.目的

為促使本院之經營環境分析及經營策略管理有一明確之規範，以確保本院之營運方向能有效管理，進而持續不斷提升各項營運績效，特訂定本管理程序書。

2.適用範圍

凡本院經營環境分析及經營策略管理適用本管理程序書。

3.參考文件

無。

4.名詞定義

無。

5.作業內容

5.1經營環境分析及經營策略管理流程圖

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 流程 | 權責 | 相關文件 |
|  | 院長 | 使命、價值觀、願景 |
| 院長室/院長 | 經營環境SWOT分析表 |
| 院長室 | 短中長期計畫綱要 |
| 院長室 | 平衡計分卡策略展開表平衡計分卡策略地圖平衡計分卡指標定義清冊 |
| 各科室 | 平衡計分卡行動方案 |
| 各科室 | 平衡計分卡行動方案檢討報告 |
| 各科室 |  |
|  |  |
|  |  |

5.2確立使命、價值觀、願景

5.2.1院長應依據各級主管機關之政策指示，及院長之經營理念，確立本院之使命、價值觀、願景，並得隨時檢討修正，必要時得透過主管會議或召開共識營進行檢討確認。

5.2.2院長室業務承辦人員應依據本院之使命、價值觀、願景，製作「使命、價值觀、願景」文宣，對全體同仁宣導，作為同仁執行各項業務及工作依循之用。

5.3經營環境分析

院長室業務承辦人員應每三至五年，收集如下之相關資訊，預擬本院之「經營環境SWOT分析表」草案，呈請院長透過主管會議或召開共識營進行檢討確認，以作為發展本院未來經營策略之參考，必要時可隨時檢討。

5.3.1考量對本院有正向及負向影響之相關因素或情況。

5.3.2考量法律、技術、競爭、市場、文化、社會及經濟環境等外部相關議題。

5.3.3考量與本院有關的價值觀、文化、知識及績效等內部相關議題。

5.4提出短中長期計畫

院長及各級主管進行經營環境分析時，應依據經營環境分析之結果、各級主管機關之政策指示、院長對各科室之期許，提出「短中長期計畫綱要」，做為各科室訂定年度策略目標之依據。

5.5發展平衡計分卡

5.5.1各科室主管於每年年底應配合本院之使命、價值觀、願景、短中長期計畫，考量科室之特性及能力，參考前ㄧ年之策略目標達成情形，衡量科室內品質、成本、效率等問題，增刪各科室新年度之策略目標與行動方案，以訂定各科室之「平衡計分卡策略展開表」。

5.5.2院長室依據各科室「平衡計分卡策略展開表」，彙整成全院「平衡計分卡策略展開表」，並整理各科室策略目標與行動方案之增刪情形，透過研討會或共識營之方式，確立全院「平衡計分卡策略展開表」之內容，並以「平衡計分卡策略地圖」進行「平衡計分卡策略展開表」策略之調校，再陳送院長審核。

5.5.3院長室應請各科室依據全院「平衡計分卡策略展開表」，提出各項指標之定義與公式，並彙整成「平衡計分卡指標定義清冊」，做為各項指標檢討之依據。

5.5.4經院長核定之全院「平衡計分卡策略展開表」、「平衡計分卡指標定義清冊」，由院長室負責公告實施。

5.6研擬及實施行動方案

5.6.1院長室應請各科室依據全院「平衡計分卡策略展開表」及「平衡計分卡指標定義清冊」之要求，研擬年度「平衡計分卡行動方案」。

5.6.2院長室應安排適當時間，辦理各科室「平衡計分卡行動方案」檢討會議，並由院長於會議中直接審核，必要時得邀請外部之專家參與審核。

5.6.3經審核完成之各科室「平衡計分卡行動方案」，由院長室負責公告實施。

5.7檢討

5.7.1各科室主管應依據「平衡計分卡行動方案」之內容，要求同仁確實執行及檢討。

5.7.2各科室主管應於每月月初，將前一月份之「平衡計分卡行動方案」執行情形，登錄於「平衡計分卡行動方案檢討報告」，交院長室彙整製作全院「平衡計分卡行動方案檢討報告」，安排於相關會議中報告。

5.7.3院長室得視需要，不定期辦理平衡計分卡期中或期末檢討會，並由院長於發表會中直接審核，必要時得邀請外部之專家參與審核。

5.7.4各級主管若評估策略目標與行動方案不適當時，得重新修正科室「平衡計分卡策略展開表」，經院長核定後，方得依新核定之策略目標與行動方案執行及檢討。

5.8研擬及實施改善措施

各科室之平衡計分卡檢討時，若多次無法達成指標要求，院長得視需要，要求相關科室研擬及實施改善措施，並於相關會議中持續追蹤。

5.9紀錄保存

院長室人員應依如下之規定，妥善保存各項相關紀錄。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | 表單名稱 | 保存地點 | 保存期限 |
| 1 | 使命、價值觀、願景 | 院長室 | 永久 |
| 2 | 經營環境SWOT分析表 | 院長室 | 10年 |
| 3 | 短中長期計畫綱要 | 院長室 | 10年 |
| 4 | 平衡計分卡策略展開表 | 院長室 | 10年 |
| 5 | 平衡計分卡策略地圖 | 院長室 | 10年 |
| 6 | 平衡計分卡指標定義清冊 | 院長室 | 10年 |
| 7 | 平衡計分卡行動方案 | 院長室 | 10年 |
| 8 | 平衡計分卡行動方案檢討報告 | 院長室 | 10年 |

6.控制重點

6.1是否確實應照本院實際現況進行經營環境分析

6.2各單位年度計畫是否確實送交審查核定

6.3各單位年度計畫未達成時是否適當檢討及改善

7.附件

7.1使命、價值觀、願景

7.2經營環境SWOT分析表

7.3短中長期計畫綱要

7.4平衡計分卡策略展開表

7.5平衡計分卡策略地圖

7.6平衡計分卡指標定義清冊

7.7平衡計分卡行動方案

7.8平衡計分卡行動方案檢討報告

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 使命、價值觀、願景 |  |
|  |
| 院長： 中華民國 　年 　月 　日 |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 經營環境SWOT分析表 |  |
| 分析日期： | Strengths（優勢） | Weaknesses(劣勢) |
| 內部條件外部環境 |  |  |
| Opportunities(機會) | 維持策略 | 補強策略 |
|  |  |  |
| Threats(威脅) | 防禦策略 | 避險策略 |
|  |  |  |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 短中長期計畫綱要 |  |
| 訂定日期： |
| 長期計畫綱要（OOOO年~OOOO年） |
|  |
| 中期計畫綱要（OOOO年~OOOO年） |
|  |
| 短期計畫綱要（OOOO年~OOOO年） |
|  |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 平衡計分卡策略展開表 |  |
| 使命： 願景： |
| 構面 | 策略主題 | 權重 | 策略目標 | 權重 | 衡量指標 | 權責 | 權重 | 目標值 | 行動方案 |
| 年 | 年 | 年 |
| 顧客 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 財務 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 內部流程 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| 學習與成長 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 平衡計分卡策略地圖 |  |
| 使命 |  |
| 願景 |  |
| 財務 | 策略主題 |
| 策略目標 |
| 衡量指標 |
| 顧客 | 策略主題 |
| 策略目標 |
| 衡量指標 |
| 內部流程 | 策略主題 |
| 策略目標 |
| 衡量指標 |
| 成長與學習 | 策略主題 |
| 策略目標 |
| 衡量指標 |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 平衡計分卡指標定義清冊 |  |
| 構面 | 衡量項目 | 定義與公式 | 數據蒐集方式 | 數據蒐集負責單位 |
| 財務 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 顧客 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 流程 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 學習 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 平衡計分卡行動方案 |  |
| 年度 |  | 單位 |  | 方案名稱 |  |
| 專案負責人 |  | 專案成員 |  |
| 策略主題 |  | 策略目標 |  |
| 衡量指標 | 目標值 | 指標定義 | 檢討依據 | 監測週期 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 工作要項/實施重點 | % |  |  |  |  |  |  |  |  | 權責 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 百分比小計 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 累積百分比 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  | Logo | 博識綜合醫院**Boss General Hospital** |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 平衡計分卡行動方案檢討報告 |  |
|  年 月 | 單位：  | 方案名稱： |
| 策略主題 |  | 策略目標 |  |
| 目標檢討 |
| 衡量指標 | 目標值 | 實績值 | 差異值 | 差異說明 |
|  |  |  |  |  |
| 進度檢討 |
| 工作要項 | 預計% | 實際% | 執行結果 | 問題檢討 |
|  |  |  |  |  |