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 | |
|  | | | |  | |  | |  | |  | |