

# 第 7 章

## 規劃與目標管理

### Planning and Management by Objectives

作者：徐南麗

#### 本章大綱

規劃的基本概念及名詞解釋

創業之精神及理念

規劃的基本特性

規劃的利益

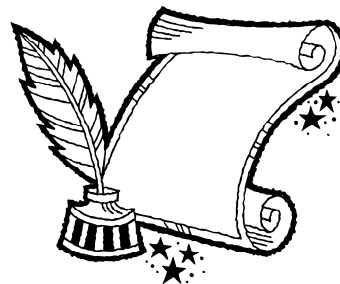
規劃內容與程序

選擇

目標與現況

目標管理

結論



## 前言

目前社會環境日趨複雜，競爭愈來愈激烈，如何在多變的動態社會環境中生存、成長、應變是現代人必須學習的主要課程之一。如何吸取最新的科技知識，運用智力、想像力及知識都是我們重要的資源，但是，資源本身如果沒有適當開發、運用，成果是有限的。管理者應能及時規劃、有效地做出正確決策，推出管理活動；有效地運用有限資源，以達到組織共同目標是行政管理者努力的目標。如何「及時」將這些資源轉化為成果，使領導者將其能力發揮最高效用，進而邁向成功之路呢？有無完美規劃就是決定失敗或成功的重要關鍵之一。

## 規劃的基本概念及名詞解釋

規劃代表一種分析與選擇的過程，其對象為某種未來行動，而所選擇的未來行動方案，概稱為一種「計畫」。有人說規劃乃代表一種針對未來所擬採取的行動，進行分析與選擇的程序。規劃以時間來分類，可以10年，甚至20年或更長的長期或終生規劃，也可能是3、5年的中程規劃，或是1、2年或3個月、1個月，甚至更短的短期規劃；也可因人、工作或組織不同而分類，因人不同如：院長有院長的規劃、護理部主任有主任的規劃；因工作不同如：有行銷規劃、製造規劃；因組織不同如：醫院規劃、護理部規劃。

規劃代表著一種程序，而計畫乃是規劃的產物或結果，學者們認為良好的計畫乃是藉由有效的規劃程序而產生的。有些專家學者對規劃內容有不同詮釋，有些人認為規劃與計畫可以通用，計「畫」與計「劃」二字也可通用，筆者認為下列內容可歸類在護理行政管理過程中的規劃內容中介紹：

1. 願景、價值觀、理念及使命。
2. 規劃與目標管理。
3. 生涯規劃。
4. 時間管理。
5. 各種護理標準之建立與評值。

## 6. 預算。

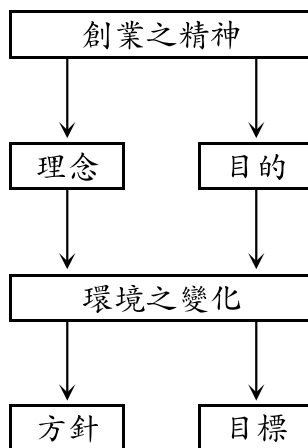
以下茲將與規劃有關的名詞略加說明。

- **規劃**：簡單的說即是事先擬訂未來行動的行事方法。它包含訂出目標及評估如何完成這些目標的過程。如：○○醫學院要提升為○○大學、○○醫學大學或○○健康大學，有甲乙丙丁等方案，是規劃案。
- **計畫**：指對已選擇的未來行動方案擬定目標並設計活動的一種過程。計畫是實際行動所應依循的途徑或方案。如選定某醫學院提升為大學的規劃案中，圈選甲案「提升其醫院為○○大學」為未來設計的計畫。
- **策略**：達成某特定目的所採行之手段、方法，如精兵制就是一種策略。
- **政策**：也是一種計畫，在某些情況下如何決策，如「招募護理人員考試公開」，考試公開就是一種政策。
- **規定**：具體要求做或不做，及如何做，如「請事假3天以上，須於2天前提出」。
- **手續**：一種規定及必採之步驟，如「請購、簽約、驗收手續」。
- **時間表**：將一系列工作排定次序及時間，如「研究計畫時間表」。
- **預算**：一種以貨幣表現計畫，包括各單位在一段時間內之支出與收入，如××雜誌社預算、外科部預算。

以下舉例將上述有關名詞帶入：要完成一件大事須有良好的想法與謀略，簡稱為「規劃」。一般「規劃」中可能有甲乙丙三案，經過縝密周延考慮後選出甲案做「計畫」，在這計畫中所採取的「策略」是什麼？是採精兵制嗎？在招募「政策」方面採人事公平、公正、公開的原則嗎？人事法規中訂立如有事須請假等是「規定」，須填請假單則為請假「手續」。工作要排「時間表」，護理排班也算是時間表之一。要花多少時間完成工作？要花多少錢？如何訂立「預算表」來預估經費也是很重要的評估項目。在本書中筆者同意規劃與計畫可通用，以免咬文嚼字，失去其慎重思考，周延計畫之真正精神。

## 創業之精神及理念

創業之精神與願景、價值觀、理念及使命有關，前一章已明白地說明願景、價值觀、理念與使命，以下僅以（圖7-1）將創業精神的四項觀念加以說明：



資料來源：佐藤允一(1989)·問題解決方法與應用(p.73)·台北：清華。

圖 7-1 創業之精神

## (一) 理念

理念是揭示創業者或經營者理想中的經營方法。如：「親愛精誠」、「創造利潤、團結自強」是屬一般社訓的典型，軍事學校常以培養「文武全才、術德兼修」的人才為理念。電器用品公司常以「以靜為善」、「以小為美」或提供多功能服務為理念。NOKIA 以「We connect」自豪。理念也是代表公司的品格，是大家需共同遵守的法則，也是最重要的想法，國外醫院常以「我們相信……」(We believe……)等字眼為理念。

台積電的經營理念第一條即提出「堅持高度職業道德」為理念，所謂高度職業道德是（台積電網頁資料，2000）：

1. 我們說真話。
2. 我們不誇張、不作秀。
3. 對客戶我們不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴。
4. 對同業我們在合法範圍內全力競爭，但決不惡意中傷。同時，我們也尊重同業的智慧財產權。
5. 對供應商我們以客觀、清廉、公正的態度進行挑選及合作。在公司內部，我們絕不容許貪污；不容許在公司內有派系或小圈圈產生；也不容許「公司政治」(Company Politics)的形成。至於我們用人的首要條件是品格與才能，決不是「關係」。

## (二) 目的

目的是揭示企業存在的理由，亦即說明企業是為達成何種社會使命而存在。例如：教學醫院很清楚的社會使命是照顧病人的健康，訓練醫護人才、研究發展。有清楚的目的可使部屬在工作時，確實了解工作努力的目標，減少重複及多餘的行動，同時可做為控制績效的基礎。清楚的目的有利於良好的規劃，若能有良好的規劃、能一次把事情做到完美、有效率又有效果，也就不會有多餘及重複之行動發生。

## (三) 方針

方針是揭示為達成當年度目標所應採取措施的想法與作法，亦即達成目標的具體「方法」。舉例說明：

1. 「本公司不作虧損營業」。
2. 「本部採用高品質低成本方式經營」。
3. 「本院實施少數精銳主義」。
4. 本院採「病人第一」、「顧客至上」、「服務為先」的方針。如：在醫院有以「病人服務為第一」的方針，就會有急診先看病後辦手續補收費的應變措施，可避免因辦手續延誤急救時間造成病人死亡或醫療糾紛的發生。美國的醫院也經常提出“Patient First”或“Patient is above everything”。

## (四) 目標

目標是指揭示應該達成的事項、水準。一般企業目標可以數據量化表示當年度預計達成的程度。舉例說明：

1. 「每年達成兩百億元的銷售額」。
2. 「每季提高市場占有率 5 %」。
3. 「每天每診間至少看 30 位病人」。
4. 「每年至少賣出 80 萬支手機」。

至於方針與目標有何區別呢？以爬山為例，爬到山頂是到達「目標」；用何種方法到達山頂是「方針」，如：用飛的、繩索吊的、爬的、跑的、開車……等。

## 規劃的基本特性

俗語說：「未雨綢繆」或「謀定而後動」，都有規劃之意，由管理者的觀點來期望員工在工作上 Work Smart，不要 Work Hard，也就是說功勞比苦勞重要得多。現代人的觀念不僅要 Think Smart，更要 Work Smart；不要 Think Hard，更不要 Work Hard。在想之前就要博學、審問、慎思、明辨才能做好規劃，好的規劃有下列幾個特性（許士軍，1981）：

1. 基要性(Primacy)：規劃是首要的，最重要的，是先選擇目標和策略之後，才能進行組織、用人、領導及控制等其他活動。
2. 理性(Rationality)：是一種客觀事實的評估，不是感性決定，除考慮本身條件外，周遭生存環境、可用資源及可能行動後果都要考慮才做決定。因此在選擇時應考量各項客觀條件，而不是憑感性及衝動做決定。
3. 時間性(Timing)：2年、3年、5年計畫，含短、中、長程計畫，多久可完成，此乃強調功能中時間因素之重要。能一年完成的不要規劃二年，爭取時效是很重要的。
4. 繼續性(Continuity)：代表繼續不斷過程，如：六年國建規劃，而後再一次六年國建規劃；或二年進階制度建立，後又一次進階在職教育的培訓與工作分配的調整。我們所處的環境常面臨選擇未來目標和行動的問題，也只有繼續不斷地規劃，才能使管理功能發揮最大效能。

## 規劃的利益

規劃有什麼好處呢？如果事先往長遠、前瞻性及應變方向去想，眼光會看遠，前程會較遠大，例如：我現在是護理師，我要跳升二級去想，或是跨部會往高層及替他人想，如果我是護理長或督導長或是某科主任，我會如何處理目前發生的事？當有機會升遷時，若早已經想過「如果我是院長」，「如果我是督導長」，我會如何做？我有何政見與抱負？就可增加成功的機會。平時有規劃自然可增加面試成功的機會。規劃的好處除了有機會升遷、可使組織成員重視組織目標，有效適應環境改變，同時更有助其他管理功能之發揮。

## 規劃內容與程序

規劃通常以5W1H的方式來做，規劃可以下列方向思考：

1. What：將採用何種行動以達成目標？
2. Why：為何需要如此？
3. When：何時完成這些行動？
4. Where：在何處或由哪一個部門完成這些行動？
5. Who：將由何人負責督導？執行？
6. How：如何實施這些行動？

在程序上應先了解醫院經營使命、理念及宗旨為何，如：醫院是以「視病猶親」為理念，那麼病人住院天數長，超過正常平均住院天數，增加成本負擔，應如何處理呢？首先要了解住院天數超過預定的原因是什麼？是因回家後不知如何自己照顧嗎？若其實病人很想回家，那麼問題就出在於如何幫助病人居家自我照護。那麼建立「出院準備服務中心」及做好「出院計畫」就成為目標管理的重點了。至於在「環境」上可預測哪些因子會影響居家護理或出院護理之可行性呢？如果醫院在台北市北投區，而病人家住在桃園，醫院可能派人提供居家護理服務嗎？醫院要評估「本身條件」及「發展可行方案」才可決定。選定地區後，可採5W1H的原則實施計畫。第一次試行可由做中學，發現問題後再修正與評估，檢討觀察的問題與評值目標訂定是否合理。累積經驗後，就可制定標準，簡化摸索流程，讓病人直接得到最好的護理。因此規劃的程序包含：①了解醫院經營理念與宗旨；②發掘問題、設立目標；③預測環境因素；④評估本身資源條件；⑤發展可行方案；⑥選擇某一計畫案；⑦實施計畫；⑧評值與修正。

## 選擇

我們的人生，每天都生活在不斷地選擇的過程中，如：出門是否要帶傘？工作分配應由誰來做？如果做了正確的選擇則可平安的度過；但若做錯了決定，大則影響一生，小則影響一天的作業，因此選擇不可不慎。要決定選擇時應

做多方面的考量，例如：以選男朋友為規劃案，不要只是純感性的喜歡，因喜歡時只看到對方好的一面，也不管他的品格如何，壞毛病有多少（如抽煙、打牌、不洗澡、亂丟臭襪子等），就做決定的話，很可能會後悔一輩子。以王小姐選擇男友為例，現有甲、乙、丙、丁4個男友，條件差不多（見表7-1），如何決定誰最適合呢？可根據下列步驟實施：①先定標準；②訂立此標準在自己心中的分量；③客觀計算；④選出最高分；⑤以此條件考量其他條件後再下決定。

表 7-1 選擇四位男友的條件

條件（比重）	甲	乙	丙	丁
A 年齡（10分）	9	9	10	8
B 外表（10分）	9	9	9	8
C 人格（40分）	36	28	30	36
D 經濟（20分）	18	20	18	16
E 教育（20分）	18	20	16	18
合計（100分）	90	86	83	86

1. 先訂標準：先訂自己選男友的條件為A、B、C、D、E五大條件。A代表年齡(Age)、B代表外表(Beauty)、C為人格特質(Character)（含人際溝通方面）、D為經濟狀況(Dollars)、E為教育(Education)考量教育背景及是否合自己的條件。
2. 訂立比重：各個條件要訂多少分，是依個人心目中分量不同而定的：如果錢是較重要的考量，則可把D訂為40分；如果人格特質比較重要也可把C訂為40或50分。
3. 客觀計算：分數訂出後，王小姐將甲、乙、丙、丁四位男友加以評分，算出甲分數最高。選出甲後做計畫，考慮此人是否為最佳人選？除了以A、B、C、D、E的排行提供參考外，最重要的是我是否在感性上最喜歡他？他家是否有個很會挑剔的小姑，喜歡發牢騷的媽媽，是否需要三代同堂？如果不同住，每周至少要回去共住一天，而這些條件是否是我能接受的？如果可以接受這些風險評估、好與壞、優點與缺點皆可接受，那就可以做決定了。

以上這個客觀選擇方法可幫助您做很多重大決定，如買房子也是可以訂下



條件及比重，如：①價錢合理 40 分；②室內隔間良好 10 分；③離學校近 10 分；④離上班地點近 10 分；⑤離市場近 10 分；⑥安靜 10 分；⑦離父母家近 10 分等。您可將房屋仲介推薦的 5 個房子以上表方式列出，依選擇程序做智慧的抉擇，一定可以找出最適合自己的房子。其他事若以此類推，您將可開啟一扇窗，為自己、家人及事業作最佳選擇。

## 目標與現況

規劃後可訂目標，分權、分工、分配工作，由各部門分工合作才能達成目標。如一個公司有企業目標、部門目標及單位目標，企業目標應由高階層來規劃，其所占的位置為高階層，自然須負責整體規劃，如院長做全院規劃，護理部主任做護理部規劃。中階層看的是部門目標，可做專案規劃，如督導長做外科護理規劃。低階層看的是自己單位，可以單位規劃或依分工及能力規劃，如外科護理長做病房規劃，護理師做 A 區病人護理規劃（表 7-2）。

表 7-2 目標與範疇

層 次	層次目標	公司目標	範 疇
高階層	上層目標	企業目標	整體規劃
中階層	中層目標	部門目標	專案規劃
低階層	下層目標	單位目標	功能規劃

如果目標與現況有差距，理想與現況不符，問題就產生了，而這個問題可由下層開始，也可能是上層的問題，如長官對部屬期望與現況不符，或長官能力不足溝通不清楚，無法講清楚、說明白，每層有差距無法溝通，雪球越滾越大，問題就發生了。因此，如何採用目標管理(MBO)找出問題，而針對問題重要性、緊急性分配時間處理就是當務之急了。在這麼多工作之中，那一項工作或目標應優先處理呢？以表 7-3 看來，第一優先處理的原則是緊急且重要的，那麼緊急且重要的應是 ABCDE 五大目標，最後處理的當然是 S 目標。當然每件事情若能事先預防，有前瞻性處理問題的技巧會更好。

表 7-3 目標的重要性與緊急性

↑ 緊 急 性	I 目標 J 目標	F 目標 G 目標 H 目標	A 目標 B 目標 C 目標 D 目標 E 目標
	P 目標	N 目標 O 目標	K 目標 L 目標 M 目標
	S 目標	R 目標	Q 目標
	重 要 性 →		

## 目標管理(Management by Objectives; MBO)

發掘問題、設定目標有好幾種方式，可由上至下，如主管將總目標交給部屬，傳達他的期望，要部屬研擬目標；也有由下往上「逆向領導」，由部屬提出目標與需求。當然如能以部屬研擬目標作為藍本，以部屬需求為主，動機是自動自發的，自然可以達事半功倍之效。

### ◎ 目標管理過程

由上至下的目標管理過程是：

1. 高層單位行政主管制定目標。
2. 相關各單位的行政主管確定自己的角色。
3. 確定部屬們的目標。
4. 了解組織目的與各種資源運用的情形。
5. 評估整體目標的實施進行狀況。

圖 7-2 是以目標樹為例，畫出如何做好目標管理之例子。前提若計畫 5 年後經營護理之家，目前應如何準備，以達到經營護理之家的能力。

### ◎ 書寫工作目標重點

至於如何書寫工作目標呢？一般而言有幾個重點：

1. 具體性：也就是要將目標盡量量化具體可行，可以 5W1H 表示，如寫出「為提升護理品質(Why)2000 年年底(When)本單位(Where)至少要培訓 10 位護理

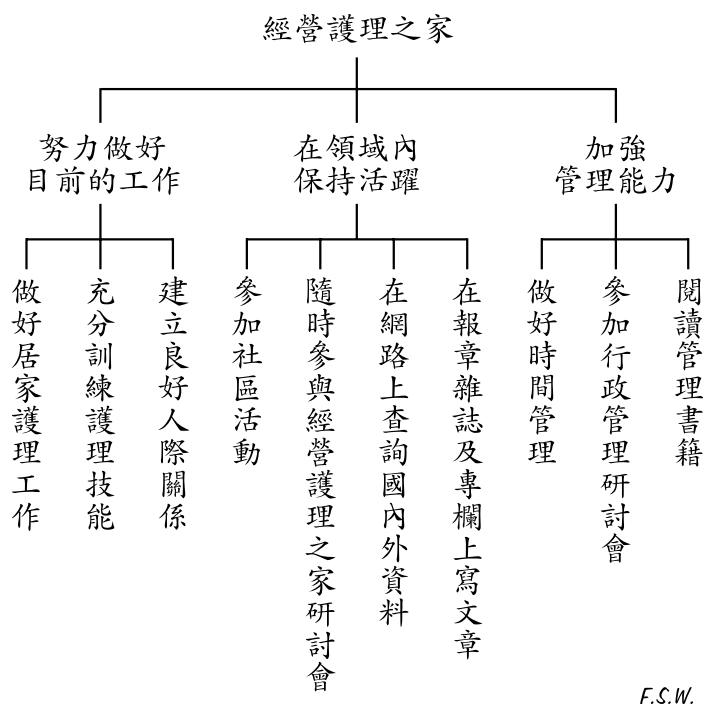


圖 7-2 經營護理之家之目標樹

人員(Who)輔導(How)完成 N1 升 N2 進階考試(What)」。

2. 有困難度：如果設定滿意度為 85 %，而原來調查滿意度為 82 %，沒有什麼大困難就可達成，並不是最有效益的目標。如每月賺五萬元，每月存一千元，毫無困難即可達成 100 % 目標，是屬低標準，也不是好目標。理想目標應有挑戰性，應要秉持超越自我、向上爬升、追求卓越之精神，向高困難度挑戰。化「Impossible」為「I am possible」。
3. 可量化：指所要達成目標是可測量的，將目標數字化。如：到年底要存 20 萬元，那每月至少要存 2 萬元。
4. 具時間性：要有時間觀念，能分配時間，做好時間規劃及管理。如：在 1 月要完成什麼、4 月要完成什麼，7 月、9 月、12 月要完成什麼，應有每天、每周、每月、每年及未來 3、5 年時間表。
5. 共同認可：是為單位同仁所共同一致認可的目標，應有其共同標準，如：大家認可同意以「視病猶親」為理念，視病人為親人，要有禮貌稱呼病人，以客為尊，要有「服務」精神，為病人解決問題，不能和病人吵架，製造醫療糾紛。

6. 建立標準：建立目標使得工作同仁有共同目標可循，做為大家的指引。
7. 配合度：大家有團隊合作之精神，共同分工合作，達到最高效率。以 5W1H 舉例目標的書寫如下：
  - (1)於今年年底前各病房 N2 護理人員在護理長輔導下至少完成一篇個案報告，以提升護理專業知識。
  - (2)每年各病房意外發生事件發生率至少降低 0.1 %，以確保病人安全。
  - (3)每人每年至少要接受 20 小時之專業在職教育。
  - (4)今年的護理品質滿意度調查要能達 85 % 以上的滿意度，或至少比去年進步 5 % 以上。
  - (5)本院於公元 2005 年前護理人員的學歷 80 % 都能達到大學程度以上。
  - (6)住院出院前病人對自我照顧的知識測驗能達 90 分以上。

同一件事目標書寫法正面寫也可以，負面寫也可。如第 5 點，可改寫為本院 2005 年前護理人員未取得大學的學歷人員在 20 % 以下。不見得每一個目標均需包含“5W1H”，只要目標具體、清晰、有時間性、可量化、大家認可、有共同標準即可。

## 結論

近年來職場流行著「目標管理」、「方針管理」、「參與管理」及「追求卓越」等名詞，有許多公司將之列為廠訓、理念或做為運動標語。目標管理要求組織內的每一個人，及各級單位成員能全力配合組織目標，對於分內工作自行設定目標、決定方針、編訂制度，以最有效率的方法去達成，定期自行檢討、評核成果，做為下期設定目標的參考，這個循環是周而復始，永不停止的。因此，一個公司或組織如能腳踏實地，貫徹實施目標管理，當然可以強化該企業組織的體質，並且發揮組織的效能。希望未來所有醫院，包含各護理單位均能訂定目標，做有效性規劃，按步就班，達成今天的目標，實現明日的理想。

## 本章習題



### 問題討論

- 一、請對自己的事業做短、中及長程規劃。
- 二、請以選擇工作的醫院為例，依據選擇步驟製表並告知選擇標準（條件）結果及原因分析。
- 三、如果您是外科病房護理長，您想如何制訂明年的教學目標？請舉三例。
- 四、教學目標擬訂後，如何去執行以達成目標呢？
- 五、如果您是護理長，對單位護理人員的工作生涯將如何規劃？
- 六、如果您是督導長，對所屬單位如何規劃一、二、三年的病患服務、教學、研究或行政管理計畫？
- 七、您是 N3 的護理人員，請運用 5W1H 的原則，說明如何規劃糖尿病病人的出院衛教？

### 解答

- 七、答：What：指導什麼能讓病人在健康出院後得以自我照顧，如：告訴病患有關糖尿病健康知識、信念及出院注意事項。
- Why：為何須給予出院衛教？目的在預防疾病變化及合併症的產生，降低病人再度入院的可能性，以避免增加社會醫療成本，使病人健康的自我照顧。
- When：何時須完成此項行動？在病患入院至出院前皆是適當時機，須擬訂良好時間表，規劃內容、方式及時間等。

Where：在哪裡做較合適？可選擇病房、會議室或適當的衛教室等場所。

Who：誰來做較合適？可由該單位專科護理師、個案管理師或全責護理人員負責。

How：如何實施？可先做評估了解病患之健康需求，予以教導健康知識，加以示範練習與指導，最後評值結果，有不了解的地方再重複教學與示範。

## 引用文獻

台積電網頁資料（2000 年 11 月 30 日）· 關於台積：經營理念 · TSMC · 摘自：<http://www.tsmc.com.tw/c-html/about/business.html>.

佐藤允一(1989)· 問題解決方法與應用· 台北：清華。

許士軍(1981)· 管理學· 台北：東華。

## 參考書目

王秉鈞(1995)· 管理學· 台北：華泰。

杜武志譯(1981)· 目標管理實務· 台北：清華。

李麗傳(1999)· 護理行政與病室管理· 台北：華杏。

徐南麗等(1998)· 護理行政管理學· 台北：華杏。

張潤書(1985)· 行政學· 台北：三民。

楊錦洲(1995)· 方針管理· 台北：中華民國品質管制學會。

