業務計畫及營運或政策方針之擬訂與執行情形(住宿型機構)

私立老吾老養護中心 吳淑芬 院長

114年2月

icon made by Canva

講師經歷

01

臨床照護35年

其中擔任護理長期間為23年、擔任機構院長8年、長期照顧領域25年4個月

02

長榮醫務管理學系碩士畢業

融合風險管理、經營管理及臨床照護與指導

03

評鑑委員

110-113縣市政府住宿式機構、社區型照顧機構之輔導、督考與查核委員及中央評鑑儲備委員

社團法人台灣評鑑協會辦理之「大專校院教學品保服務計畫」評鑑委員

04

教育訓練講師

教育部磨課師課程平台講師(2024)、長照機構營運顧問、國際失智症照護認證(DCE)、老盟失智症照護指導員講師、創立與設置2家失智症照護專區(團體家屋)、熱蘭遮失智症照護講師、照顧服務員專業訓練、身障機構臨床照顧、臨床管理與實務課程、長榮大學業師等。

業務計畫及營運

指標基準:

1. 應訂定年度業務計畫。

2. 各項業務依計畫確實執行，並應有紀錄及具體績效。

3. 應訂定短、中長程(3 年以上)工作營運發展計畫，並具可行性。

評核方式:

1. 檢視業務計畫及短、中長程(3年以上)工作營運發展計畫內容及執行情形。

2. 現場與主任(院長)會談。

3. 年度業務計畫應於前1年度訂定。

前言

(1)營運計劃包含業務計畫

(2)可將「工作營運發展計畫」視為一個結合運營優化與中長期目標的混合型計畫，其撰寫和實施需要兼顧短期執行與長期戰略。

（實際範例引用說明）

例如:①短期運營計畫（1年內）…找到符合各機構的需求，聚焦現有營運流程的優化，例 如人力資源分配、服務流程改進、當年度經費執行。

②中長期發展目標（3年以上）…涉及設施擴建計畫、服務模式創新、人才培育與留任機制。包括預測未來的需求變化，如老年人口增長、失能程度的變化、政策的趨勢、外部環境變化等帶來的影響。

工作營運計畫撰寫範例

步驟一:先將各機構的基本資料盡量描述完整，例如:已經營10年的49床都會型老人福利機構，佔床率98%，平均ADL30-50分，失智症者佔68%，機構床位均是2-4床，無單人床，平均入住費用為32,000-35,000元，鼻胃管及導尿管共20位住民，使用氧氣約有3-4位，均以製氧機使用。專業及非專業工作人員共22位，跨專業人員均以外部合作模式為主，兼任為輔，機構設有簡易復健中心，並與附近醫院復健科合作，每周一次由物理治療師到中心進行復健。本國員工平均年齡為48歲，外籍員工有越南籍及印尼籍。目前營運中每年平均虧損約100萬元。在服務品質中，跌倒發生密度為0.33%、壓傷點盛行率3.92%、總感染發生密度5.3‰、約束發生密度0.87%、非計劃性轉至急性醫院住院率8%、非計畫性體重減輕比率6%。附近有多家不同類型護理院及大型機構。

工作營運計畫撰寫範例

步驟二:找到各機構的威脅與機會(可用SWOT，與品質會議或法人董事會議一致)方式

☞威脅：

1. 財務支出問題:每年平均虧損約100萬元
2. 高比例失智住民:罹患失智症占68%。未來各項困難照顧需求增加，面對BPSD的照顧措施需對應更專業的照護。
3. 員工平均年資偏高，平均48歲:未來可能面臨人力短缺
4. 營運高風險:附近(3公里內)有護理之家及大型長照機構，如何提升競爭力。
5. 缺少單人房:未來單人房顧客需求或是失智症住民需有單人房需求者，無法提供。

☞機會：

1. 高入住率（98%）:客源穩定?是否有其他風險?
2. 有復健中心:可發展專業復健護理特色?
3. 低跌倒率:顯示基礎護理質量良好
4. 社會需求:都會區高齡化趨勢明顯，可拓展特色護理、喘息服務等業務?
5. 智慧護理發展:是否有機會透過科技提升效率與降低成本

步驟三:第一年短期目標(可導入業務計畫)

第一年：短期目標（財務改善與照護優化）

1.財務最佳化與營收提升-

(1)提高入住費用：參考週邊機構收費標準，一年內整入住費至35,000-38,000 元。

(2)額外照護費用調整:約每月2,000元

(3)爭取補助與計畫參與:如，各項補助計畫輔助、失智照護計畫等。

(4)護理品質提升:①失智症專業護理優化-護理人員與照顧服務員強化失智症照護專業②提供失智友善環境設計，如色彩引導、空間標記、多等③加強感染控制：降低感染率至5‰，並加強手部衛生查核機制與照顧環境消毒模式。④增加地面防滑設備等。

工作營運計畫撰寫範例

步驟四：第2-5年中長期目標(與每年的業務計畫要相呼應)

中長期目標（服務探討與專業特色發展）

1. 拓展複雜照護服務 -

①設定「高醫療照護需求專區」（如複雜傷口照護、失智症照護）：針對高醫療需求者提供更專業的護理，提升機構競爭力。目標每月增加至少20萬元收入。

②智慧護理引導-電子病歷與自動化系統，提升記錄與管理效率，減少人力成本。

③降低非計畫性住院率低於5%。

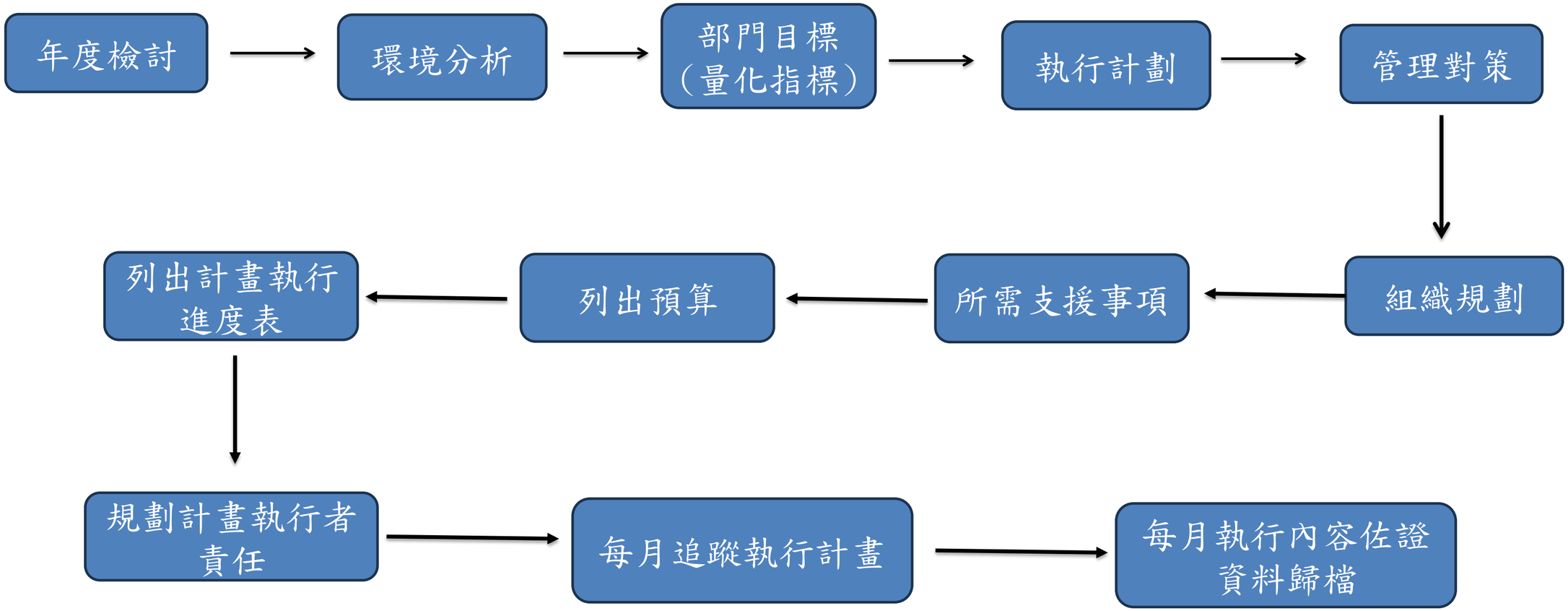
④發展專業復健護理特色:復健專區設置?

2. 降低可能面臨人力短缺

①員工發展與人才培養:本員工退休接班計畫，引進年年輕員工並與護理、長照科系學校合作培訓。

②員工留任計畫

年度業務計畫執行架構


年度檢討
環境分析
部門目標
（量化指標）
執行計劃
管理對策
組織規劃
所需支援事項
列出預算
列出計畫執行
進度表
規劃計畫執行者
責任
每月追蹤執行計畫
每月執行內容佐證
資料歸檔

年度業務計畫表:範例1

機構基本資料:包含年度、宗旨、目標、計畫期程、預期效益、計畫執行單位等

策略構面	工作項目	執行內容及步驟	目標值	執行成果	實際達成值	負責單位或負責人員
財務改善	提高入住費用	1. 蒐集各項成本分析 2. 分析周邊相同組織的收費標準 3. 分析過去平均營運效益	收費調整為35,000-38,000	1. 於113年5月完成成本分析(成本分析表) 2. 於113年7月完成〇區域49床住宿機構收費平均為36000元。 3. 於113年8月函文主管機關申請調整費用。 4. 於113年10月份主管機關回覆。	收費調整為35,000-37,000	〇〇〇

檢討可包含:(1)無法達成目標的原因(2)執行內容或步驟是否需要調整(3)是否有預防問題再發生的措施或機制(4)分析現狀是否已改變(5)改善的具體作為(6)策略是否需要調整(7)佐證資料可使用相片、統計圖表、具體單據、會議記錄、簽到單、查核表、稽核表等。

年度業務計畫:範例2

業務計畫格式:

壹、緣起或宗旨

貳、願景與目標

參、各項業務年度分析

肆、各項業務工作策略與目標

伍、各項業務改善對策

陸、各項業務計畫與執行進度規畫表

柒、各項業務計畫實施作業規劃

捌、計畫總表

玖、檢討與改善

年度業務計畫:範例3

各項業務計畫參考作法:

1.增進照顧服務員照顧知識及技能

(1)辦理照顧服務員機構內在職教育，課程有：預防跌倒、活動安排、感染控制、正確約束、管路注意事項、管灌步驟、急救流程、照護倫理、照護糾紛、情緒管理、工作倫理等。

(2)辦理外籍照顧服務員機構內在職教育，課程有：照顧技術認識及回覆示教、疾病認識、台灣文化的認識、感染控制、照護倫理……等。

(3)積極參與機構外研習會，吸收新知，並提出心得報告將所學提出建議。

(4)鼓勵照顧服務員接受單位培訓，取得丙級證照。

(5)強化各種意外事件緊急應變及 CPR 訓練等急救技術訓練演練。

年度業務計畫:範例3

各項業務計畫參考作法:

2.增進安寧緩和照護。

(1)護理人員能力培訓計畫。

(2)安寧照護團隊實施相關課程教育訓練。

(3)建立與醫療安寧團隊無縫接軌流程

(4)建立家屬瞭解安寧相關專業內容

(5)建置安寧照護相關軟硬體設備設施

3.照護品質促進之落實機構各項品質監測

(1)每月依『機構品質監測指標』內容，收集資料，製作報表。

(2)每季召開品質監測會議，檢討異常之指標或發生事件，提出改善方案。

(3)舉辦機構內品質監測在職教育，讓員工認識及參與指標監測作業。

(4)派員參加機構外品質監測研習會，提升品管能力及學習改善方案。

(5)年度統計及分析，作為未來修正目標值及改善之參考。

年度業務計畫:範例3

各項業務計畫參考作法:

4.提高住民管路移除率

(1)制定管路移除(鼻胃管、尿管)作業規範，並依照規範執行管路移除護理活動。

(2)管路移除教育訓練。

(3)每月統計各管路移除率，並在會議中提出執行成果，鼓勵員工照護成果。

(4)每年12月審視管路移除(鼻胃管、尿管)作業規範及修改。

5.感染感控防疫安全管理:提升住民居住環境安全

(1)感染發生密度低於 4.0‰

(2)落實稽核洗手技術

(3)機構內感染控制教育訓練

(4)制定參與機構外感染控制教育訓練辦法

(5)配合衛生局 CDC 感染控制作業查核

(6)配合衛生局流行性感冒疫苗及肺炎疫苗之注射。

……**可以將臨床作業、評鑑作業等項目配合分析與目標納入年度業務計畫，以達到品質穩定。**

謝



icon made by Canva