

計畫撰寫



李怡慶

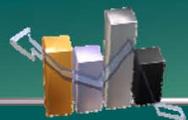
1. 弘光科技大學健康事業管理系(所)
2. 弘光科技大學教學發展中心課程品質精進組



計畫

- 根據對組織外部環境與內部條件的分析，提出在未來一定時期內要達到的組織(or研究)目標以及實現目標的方案途徑。
- 用文字和指標等形式所表述的組織以及組織內不同部門和不同成員，在未來一定時期內關於行動方向、內容和方式安排的管理事件。

參考文獻：MBA智庫、百科(2022)。計畫。取自 <https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%A1%E5%88%92>



有N種.....

- 年度計畫書
- 品質計畫書
- 營運計畫書
- 創業計畫書
- 行銷企劃書
- 科技研究計畫書
- 教學計畫書
- 產學合作計畫書
-
- 計畫書撰寫說明及計畫書格式 - 智慧機械推動辦公室
- 教育部補助實施戶外教育計畫申請格式
- 新故鄉社區營造計畫書格式
- 經濟部標準檢驗局團體推動標準化活動補助專案計畫申請書格式
- 補助莫拉克颱風受災直轄市及縣(市)政府扶助演藝團隊計畫申請計畫書格式



界定

- 本課程主要用於實務工作執行時之執行計畫書撰寫，對於申請計畫書的部分，則較少討論。

ACTION PLAN



心理準備

- 天底下沒有一個計畫書十全十美！
- A說我的計劃棒棒，不多不少！B卻說...你在寫甚麼鬼啊？這麼少，誰看得懂？C說，跟垃圾沒兩樣，D說，程度太高，我相信您一定冠軍.....XX 錯亂
- 但您有時候自己也會承認，我過去在寫甚麼鬼啊.. 竟然李怡慶也會讓我過.....

計畫沒有絕對標準。

各個計畫書內容，會隨著時代不同、計劃屬性或利害關係人之要求而有所不同。



I Can

您計劃管理能力強？.....檢測

🔑 管理者確定未來目標以及為實現目標而採取的執行方式和方法的能力！



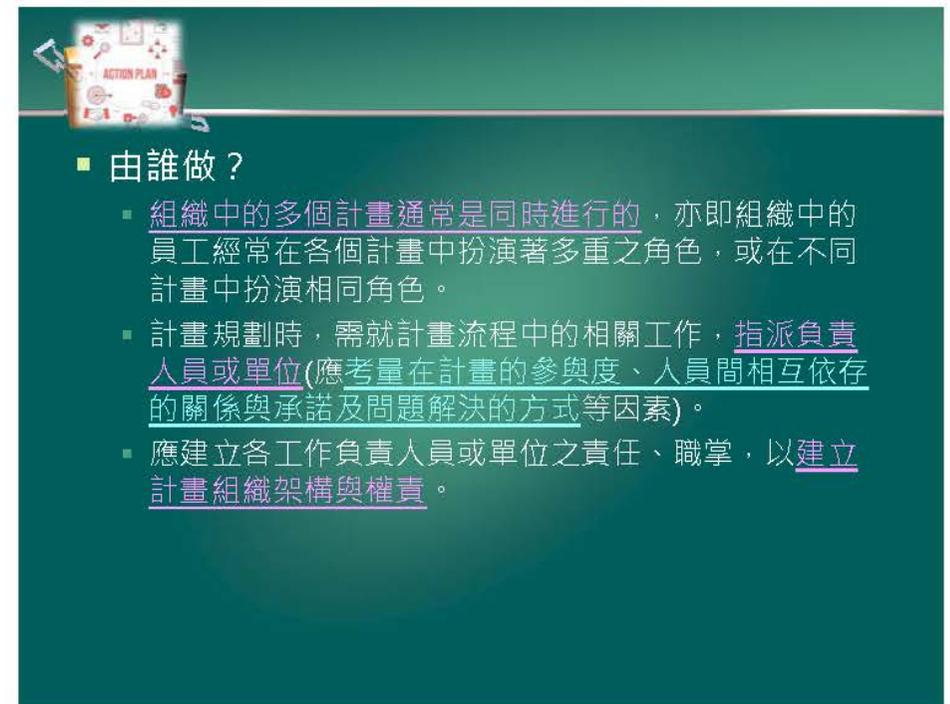
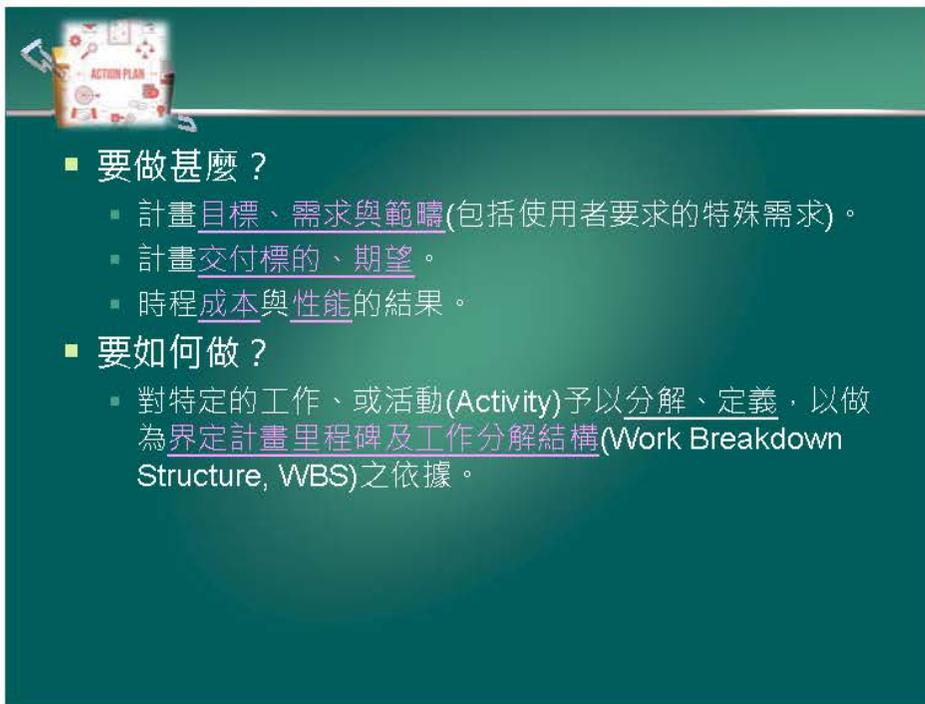
計劃過程需要邏輯思考力

- 所謂的「有邏輯」，是指根據和結論之間有著明確的脈絡關聯，而非憑空地將兩者硬湊在一起。
- 「邏輯思考」即是「針對問題（主題）提出有效答案（論述）」的過程，方法是：
 1. 先有系統地區分現有資訊，歸納出各種關係。
 2. 接著從中挑出和計畫有關的部分，查明重點、確認原因。
 3. 再針對這些原因擬定因應對策，進而有效地執行計畫。



- 一個符合邏輯的計畫，必須提出結論、方法和根據，並分別回應
 1. 「該怎麼做才能解決問題？」
 2. 「要達到的話，有哪些方法可行？」
 3. 「有什麼根據，證明這些方法真的有效？」
- 這3個問題，如此邏輯架構便能確立，所提出的說法也就足以讓人信服。

■ 參考文獻：謝明或（2009）。金字塔原理，架構邏輯思維。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/1794?>。





- 以什麼順序來做？
 - 規劃各工作項目之順序。
 - 界定執行計畫所需之技術專案團隊成員所需接受之訓練、方式及時程(if need)。
- 要花多少錢做？
 - 動用的各種資源及其各項費用是多少？
 - 老闆給多少錢？
- 何時要做什麼？
 - 每一項工作應於何時完成？
 - 每一個審查應於何時進行？
 - 需追蹤及檢查的工作有哪些？



滾動式計畫(Rolling Wave Planning)

- 計畫執行過程是一個有生命的有機體。
- 計畫雖已有規劃，但有時(應該說常常，哈哈...)還是會邊執行、邊補充或修正。
- 滾動式計畫(Rolling Wave Planning)是一種漸進明細的規劃方式，詳細規劃近期要完成的工作。而對於遠程的工作，則在較高層次上，做粗略的規劃。
- 參考文獻：許秀影、熊培霖、朱艷芳、范祿、張耀鴻、黃哲明等人(2018)。專案管理基礎知識與應用實務。載於。(頁 153-155)。新北市：社團法人中華專案管理學會。



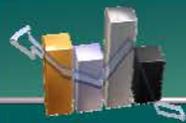
- 整個計畫的負責人員或單位：
 - 計畫資源的獲得、整合與協調。
 - 計畫組織設計與人員分工。
 - 進度規劃與監控。
 - 經費編列與執行。
 - 確保計畫具體、可行(包含應處理雖然在計畫規劃過程看似可行，但實際上卻無法做到的問題，以確保計畫可行)。
 - 哪個工作不行？進度落後？要有隨時跳下去...的...
 - ...&其他計畫屬性要求。



I Can

沒有一定標準。
各個計畫書內容，會隨著計畫屬性或利害關係人之要求而有所不同。

計劃書應有內容



範例

- 摘要
- 計畫緣起及目的
- 計畫目標
- 計畫組織與人力規畫
- 工作說明書
- 工作分解結構及活動
- 權責指派
- 訓練及發展
- 品質管制
- 計畫時程
- 預算規劃
- 變更控制
- 預期效益
- 風險管理



計畫目標

- 決定**目標** (可能不用決定，而是主管決定)
- 決定目標**完成期限**
- 目標設定**SMART原則** (目標明確、可衡量，達成可能性，是否為能力所及？是否能於期限內完成？)
 1. *Specific* 明確的
 2. *Measurable* 可衡量的
 3. *Attainable* 可達成的
 4. *Realistic* 務實的
 5. *Time-Limited* 有時限的

■ 表達方式

完成期限	+	目標計畫	+	目標值
2025年		門診健保申報金額		1億/1年



計畫組織與人力規畫

- 專屬這個計畫的組織設計(職位)及相對應之人員需求。
- 界定角各個職位之角色與職責。
- 說明計畫所需各項技術水準及所需人力。



工作說明書(Statement of Work, SOW)

- 如計畫之產生是來自於業者(或老闆)之需求，則這即為「需求說明書」。
- 計畫應執行之工作具體敘述。
 - 內容：工作、產品及勞務等(應含其規格)。
 - 強調：計畫的任務、目標、技術需求 (即有哪些工作要做，希望產生什麼成果)、品質需求以及如何達成計畫任務。



工作分解結構 (WBS)

- 建立一個有效的工作架構，以定義全部計畫之範疇。
- 計畫中之各項工作項目或內容，在經過WBS分解後能充分的顯示與展開，並表達出計畫內各工作項目間與可交付成果之關聯性。
- 即從計畫最大的單位開始，逐步將它們分解成下一級的多個子項(工作項目)，這個過程就是增加級數，細化工作任務。
- 最常用的就是**邏輯樹狀圖**



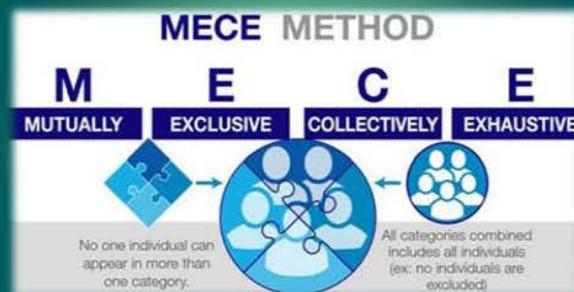
邏輯樹狀圖

- 主要目的在於將計畫拆解成一組「工作子項目」，不但有助於釐清計畫主要工作項目，可以讓整體團隊或個人，建立起一個清晰的「**計畫執行架構**」。
- 過程必須掌握MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive) 原則。



MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)

- **Mutually Exclusive Collectively Exhaustive** : “**相互獨立，完全窮盡**”。
- 對於工作項目，能夠做到**不重疊**、**不遺漏**的分類，而且能夠藉此有效把握計畫核心。



不遺漏、不重疊

- 指在將某個整體（不論是客觀存在的，還是概念性的整體）劃分為不同的部分時，必須保證劃分後的各部分符合以下要求：
 1. **完整性（無遺漏）**，指分解工作的過程中不要漏掉某項，意味著問題的細分是在同一維度上並有明確區分、不可重疊的。
 2. **獨立性（無重複）**，強調每項工作之間要獨立，無交叉重疊，意味著問題的分析要全面、周密。

參考文獻：華夏狼(2017)，管理技能之麥肯錫黃金法則—MECE分析法詳解及案例應用，摘自：<https://kknews.cc/career/12vi8kz.html>。



練習
整理三個抽屜





MECE的步驟

- 1. 確認問題：**確認問題（主題）是什麼？
 - 例如：提出方法來增加商品的銷售。
- 2. 找切入點（重點）：**尋找符合MECE的切入點。例如：
 - 改變把商品賣給零售商的方式(小包裝→大包裝、折扣改變)；
 - 改善針對消費者的市場行銷方式(電子媒體→社群)；
 - 減少商品的單位成本。
- 3. 持續細分（細項）：**從大分類中思考能否再細分。
 - 例如：改善市場行銷方式可以再細分為：郵購、網購、電視購物等等。
- 4. 彼此獨立、互無遺漏：**確認有無遺漏，或同一項目分屬不同類別（重複）。

參考文獻：華夏狼(2017)，管理技能之麥肯錫黃金法則—MECE分析法詳解及案例應用，摘自：<https://kknews.cc/career/12vj8kz.html>。



案例：校際盃籃球賽(WBS)

編碼	工作名稱	工作名稱
1.0	宣傳	
1.1	電子媒體	
1.1.1	電視	
1.1.2	網路及社群媒體(ex.: alphabet, meta, comcast)	
1.1.3	廣播	
1.2	實體	
1.2.1	海報印製及發放	
1.2.2	報章雜誌	
1.2.3	入場卷	
2.0	賽事	
2.1	比賽	
2.1.1	球隊邀請及球員管理	
2.1.2	賽程及裁判安排	
2.2	賽場	
2.2.1	租借	
2.2.2	場佈	
2.2.1.1		硬體環境(含座位、音響燈光等)
2.2.1.2		軟體環境(含啦啦隊、中場表演團體等)



WBS~工作包



註：工作包

- 1.可明確定義的工作，屬可以獨立指派、管理及監視與管制的工作單元。
- 2.位於整個工作分解結構的最底層，也就是這個工作沒有再往下細分為其他的工作。

參考文獻：許秀影、熊培霖、朱艷芳、范淼、張耀鴻、黃哲明等人(2018)。專案管理基礎知識與應用實務。載於。(第7版,頁188)。新北市：社團法人中華專案管理學會。



品質指標

- 管理或改善需要「資訊」 - 指標在於提供資訊。

If you cannot measure it, you cannot improve it.
You manage what you measure.
You get what you measure.



公式及運算式

Inpt-Fall-01 一般病房住院跌倒

分子	一般病房跌倒事件總事件數	x100
分母	一般病房住院人日	

分子排除因子

分母排除因子

運算式

分子	InptFall.E1	x100
分母	InptCE.E1	



指標輸入要素(element)及說明

要素編號	要素名稱	說明
InptCE.E1	一般病房住院人日	每個月第一天的住院人數，逐日加上當月每天的住院人數。當日進出入院的病人也應算為一個住院人日
InptCE.E1.1	一般病房 65 歲(含)以上病人住院人日	每個月第一天 65 歲(含)以上住院人數，逐日加上當月每天的 65 歲(含)住院人數。
InptCE.E1.2	一般病房 65 歲以下病人住院人日	每個月第一天 65 歲以下住院人數，逐日加上當月每天的 65 歲以下住院人數。
InptFall.E1	一般病房跌倒總事件數	一般病房住院病人監測月份發生跌倒之總事件數
InptFall.E1.1	因健康狀況造成跌倒事件數	病人健康情況和/或診斷相關跌倒發生之跌倒(詳見收案方式3)。
InptFall.E1.2	因治療/藥物及麻醉反應造成跌倒事件數	因治療/藥物及麻醉相關的跌倒(詳見收案方式3)。



品質指標收案表

指標編號：QPS 3.1-2

What	Who & When	Type of measure(indicator) (指標類型)：
<input checked="" type="checkbox"/> JCI條文：QPS 3.1 <input type="checkbox"/> 新制評鑑條文： <input type="checkbox"/> THIS指標： <input type="checkbox"/> 急重症條文： <input type="checkbox"/> 科部指標： <input type="checkbox"/> 癌症品質條文： <input type="checkbox"/> 其他條文：	指標負責單位：護理部 指標負責人/職稱：XXX/ 督導 指標收集起始年度：2009 指標收集完成年度：	<input type="checkbox"/> Structure(結構) <input type="checkbox"/> Process(過程) <input checked="" type="checkbox"/> Outcome(結果) 以上選項可複選
Performance measure name (指標名稱)：疼痛控制成效滿意度 Numerator (分子)：勾選非常滿意及滿意之選項總題號數 Denominator (分母)：有效問卷數×問卷題號總數	Rationale for measure(indicator)selection (指標選擇原因)：針對有疼痛主訴的住院患者進行疼痛控制之滿意度調查，以瞭解本院提供疼痛控制之成效 分子定義：有效問卷資料李克特量表(Likert Scale)勾選非常滿意及滿意(整體滿意度)之選項總題 分母定義：有效問卷數×問卷題號總數(如50×11)。	

計畫時程

工作事項	工作管制流程												工作量百分比	
	01月	02月	03月	04月	05月	06月	07月	08月	09月	10月	11月	12月		
成立執行團隊	◆													1%
定期工作會議	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	12%
辦理研習課程		◆	◆											5%
執行資源調查				◆	◆	◆	◆	◆						35%
編印資源手冊								◆	◆	◆				25%
辦理成果展												◆		20%
呈報期末報告													◆	2%
累進工作百分比	2%	5.5%	9%	17%	25%	33%	41%	57%	66%	76%	97%			100%

預算規劃

預算科目	數量	單價	小計	說明
講師費				1. 內聘講師每小時600 2. 外聘講師每小時4,600
出席指導費				邀請輔導老師、委員至社區指導，每次、日2,000元
臨時工資				1. 單日一律以800元計價 2. 經費編列，不得超過總經費20%
印刷費				研習講義、宣導文宣、成果報告、研究調查資料、折頁、手冊、書刊等印刷
撰稿費				各項資料撰寫費用
編輯費				各項手冊、折頁、書刊編輯
影像使用費				照片、影像紀錄使用與剪輯
材料費				各項研習、活動場佈、相關研習所需材料
誤餐費				參與研習及工作人員誤餐，每人每餐不得超過80元
保險費				工作人員及各項活動參與人員、場地保險
交通費				以加油單、車票或公車公里數計算
租金				倉場地、音響、器材、機工具租用
文宣費				平面、電子媒體配合宣傳
雜支				文具、郵電、電子耗材等消耗品編列不得超過總經費5%
總計				

參考文獻：行政院文化建設委員會（2011）。行政院文化建設委員會「100年度新故鄉社區營造計畫」計畫申請書格式。取自 <https://www.hccc.gov.tw/Utility/DisplayFile?id=76>

預期效益-量化效益

計畫效益	項目	輔導前	110年	111年	112年
經濟效益	年銷售量(臺/套)	-			
	年銷售額	-			
	毛利率(%)	-			
	投資金額	-			
	內外銷比重	-			
	銷售地點	-			
	行銷方式(OEM、ODM、或自有品牌比重)	-			
技術創新應用	市場占有率(%)	-			
	降低生產成本	-			
	提高生產效率(%)	-			
	人均產值	-			
社會效益	專利申請(件)	-			
	專利核准(件)	-			
	衍生產品(件)	-			
	投入研發費用	-			
學術成就	增加就業人數	-			
	培訓員工智慧職能(人)	-			
學術成就	創業育成家數	-			
	建教合作學校數(所)/人數	-			
	辦理學術活動(場)	-			
學術成就	研究報告(篇)	-			

參考文獻：經濟部工業局（2020）。109年度智慧機械產業接軌國際推動計畫輔導計畫書格式。取自 <http://www.smartmachinery.tw/upload/web/event/109%E5%B9%B4%E6%99%BA%E6%85%A7%B5%A9%9F%E6%A2%B0%E7%94%A2%B6%A6%AD%E6%8E%A5%E8%BB%8C%E5%9C%8B%E9%9A%9B%E5%8E%A9%E5%8B%95%E8%A8%8E%E7%95%AB%E8%BC%94%E5%B0%8E%E5%A1%88%E7%94%B3%E8%A8%8B%E9%AD%88%E7%9F%A5.ppt>

預期效益-質化效益

一. 對學校之影響

- ✓ 如研發能量建立、研發人員質量提升、研發制度建立、跨高科技領域、技術升級、國際化、提升品牌形象或地位等

二. 對國內產業發展之影響及關聯性

- ✓ 如辦理示範觀摩活動以加速產業智慧升級轉型、技術建立產業創新經營模式、替代進口值、提升出口產值、出口市場多元化等

三. 大學社會責任實踐 (University Social Responsibility, USR)

- ✓ 強化在地連結，逐步投入國際場域實踐，創造實踐典範及社會影響，進而促進國際能見度，並同時鏈結自身所處地方關注領域的重要性，以達成越在地、躍國際的願景。



風險管理

- 可能產生對計畫不利之任何因素或風險。
 - ✓ 辨識專案風險因素(Identify)
 - ✓ 能分析及掌握、控制其風險程度(Assess)(Control)
- 規劃監控風險之流程與應變方式及措施(Review Control)。



Thank You !



Keep in touch, welcome.

E-mail address : yiiching.lee@gmail.com