

規劃、時間管理、預算與財務管理  
Planning、Time、Budget &  
Financial Management

中正區健康服務中心主任

林月桂

B0457@health.gov.tw



# 規畫

# Planning

# 規劃（planning）

- 管理者應能及時規劃、有效做正確決策，推出管理活動；有效地運用有限的資源，以達到組織共同的目標
- 有無完美地規劃是決定失敗或成功的重要關鍵
- 有效規劃可免除不必要的困擾，使執行計畫的策略達省時、省力、省錢，獲高品質的成果
- 劃：動名詞；企劃、規劃  
畫：名詞、動詞；計畫

## 規劃 (planning)

- 是一種深思熟慮的過程，基於事實和訊息，經過慎重的思考與評估。
- 是事先擬訂的行事方法，也是訂出目標及評估如何完成這些目標的工作過程。
- 是一種過程，是達到預定目標的合理途徑。
- 是管理功能的第一步

# 計畫 (plan)

是規劃的結果所產生的行動方針或工作建議等

- 良好的計畫是由有效的規劃步驟而產生

## 規劃的目的 〈Swansburg, 1993〉

- 1.使要達到的目的及目標能成功
- 2.能給予員工工作的意義
- 3.提供有效利用可獲得的人員及設備
- 4.可協助克服危機情況
- 5.可使經費有效的利用
- 6.基於過去與未來，可協助減少改變的要素
- 7.經由規劃，可以讓人發現有改變的需要
- 8.作為有效控制的基礎

# 規劃的重要性

- 1.提供部屬工作努力的指標，使組織成員重視整個組織的目標
- 2.使管理者能有效掌握環境的改變，以降低不確定的程度
- 3.減少重複及多餘的行動，以發揮經濟的效用
- 4.便於掌控組織營運作業，是控制的基礎

# 規劃的要件

1. 針對未來
2. 含行動成分
3. 與環境因素分析為前提
4. 與組織目標結合
5. 有專人負責

# 規劃的特性

## 1.基要性 (primacy)

是首要的、最重要的，先選擇目標和策略、組織、用人、領導及控制等其他活動，是管理的第一步

## 2.理性 (rationality)

是客觀事實的評估，非感性決定

考慮本身的條件、週遭生存環境、可用資源及行動後果

# 規劃的特性

## 3.時間性 (timing)

多久可完成，短（1年）、中（2-3年）長（4年）  
程計畫，規劃中時間因素很重要

## 4.繼續性 (continuity)

是繼續不斷的過程；繼續不斷規劃才能使管理功能發揮最大效能

# 規劃的種類（以護理業務為例）

- 1.人力資源的規劃
- 2.生產的規劃
- 3.預算的規劃
- 4.臨床護理計畫的規劃
- 5.研究發展的規劃

# 規劃的步驟

- 1.收集相關資訊
- 2.成立專案規劃小組
- 3.設定目標
- 4.確定前提條件—進行環境因素分析
- 5.擬定各種可行方案
- 6.評估各種可行方案

## 規劃的步驟

- 7.選定方案
- 8.研究輔助計畫
- 9.安排執行步驟與進行時程
- 10.編製預算
- 11.設定評值方法
- 12.評估
- 13.執行

# 規劃的內容

- 1.What：將採用何種行動以達目標
- 2.Why：為何需要如此？
- 3.When：何時完成這些行動？
- 4.Where：在何處或由那一個部門完成這些行動？
- 5.Who：將由何人負責督導？執行？
- 6.How：如何實施這些規劃行動？

# 財務管理

## (Financial Management)

- 財務管理的定義（邱，民74）：  
「財務資源」之規劃、組織、引導及控制
- 財務的意義（蔣，民69）：  
錢的科學（The science of money）  
生財：財的取得、儲蓄、籌募與積聚  
理財：財的搏節、運用、調度與控制

# 財務管理的目的

1. 能有效地執行企業的「財務功能」，提高「資金」的運用效率
2. 能有效地運用企業內部可以使用的「有限資源」

# 醫院財務管理的對象

1.財：指現金、業務收入、應收帳款、銀行存款、貸款、應付帳款等之收支管理

2.物：指物料和財產

物料：指醫院為了提供完善的醫護服務，所必需使用的藥品、衛材、器械及其他物品等之物料管理  
財產：包括土地、建築物、工務設備及醫療儀器

# 護理人員在財務管理上的職責

- 1.要具備成本意識
- 2.對醫院的財務管理政策要具有共識、自我要求工作效率（人力成本）
- 3.主動節省衛材和其他事務性用品
- 4.正確地使用各項器械及醫療儀器、做好必要的保養維護工作
- 5.主動了解收費標準和方式、各類保險給付標準、記帳方式（The science of money）

# 政府機關之財務行政

財務行政包括預算、會計、決算和審計四大部份。

## (一) 會計制度

- 1.編製概算（附屬機關編製概算報請上級機關審查）
- 2.各級政府將概算送請立法（民意）機關審議
- 3.審議通過後，各級行政機關（含公營事業機構）  
據此執行

# 政府機關之財務行政

## (二) 審計制度

- 1.各級行政機關（含公營事業機構）於會計年度終了，向上級機關提報決算（證明符合預算的要求）。
- 2.各級政府將決算送請審計機關（審計部、審計處、審計室）審定。
- 3.審計後送請立法（民意）機關審議。
- 4.審議通過後，解除財務責任。

- 預算、決算的審議是立法（民意）機關的權力，亦是其控制政府的最有效的手段，更是民主政治的具體表現，凡是民主國家，其預算均經立法（民意）機關審議通過，才稱合法或法定預算
- 預算的審議和普通法案一樣，採用三讀會的方式以完成立法程序，並規定有審議的期限



# 預算 Budget

## 預算的意義

預算是政府財政收支的計畫，以金額所表現出的行政計畫，為政府施政計畫的總表現，收入計畫與支出計畫以金額數字表示

政府的所有措施皆以預算為依據，其過程兼具了規劃和控制兩項功能

# 預算的目的

- 1.能有效的運用資源
- 2.提供管理績效評核的標準
- 3.提供管理的功能
- 4.提供溝通的功能
- 5.可為決策的基礎

# 預算的種類

- 特別預算

是對政府的特別活動而設立特別財源的預算，如：軍事經費的支出，經濟上的需要，財政上的特別需要。

# 預算的種類

- 追加預算

普通預算確定以後，由於新的經費項目發生或既定經費項目因物價上漲而增額，以致經費增加而使原編的預算不足供應其所需，於是編列補充的數額，成立追加預算。

# 預算的種類

## 實行預算

此種預算不常見，採取此預算的原因：

- 議會通過的法定預算範圍以內，認為有加以緊縮的必要，另行編定實行預算來執行。
- 本年度預算，未能獲議會通過或被擱置不議或被退回重編，只好沿用上年度的預算作為過度之計。

# 預算的種類

- 假預算

乃因會計年度已開始，而本年度的預算尚在議會審議中，以致本年度的預算不能成立，在等待中，假定一個暫行預算，在本預算成立以前暫時實行。

# 預算的種類

- 績效預算

是以工作計畫為基礎而編制的預算，將企業管理的科學與管理方法用於政府的預算，亦即將成本會計方法應用於財務的計畫、執行與考核

## 預算的種類

- 設計計畫預算(Planning programming budgeting system ; PPBS)

又稱企劃預算制度，是美國1961年發展而成的預算制度。是一種行政計畫構想，主要精神是把整個工作，用系統方法作整體分析與策劃，採有限資源達成最大效果的原則，計畫過程包括設計目標、訂定執行計畫方案、預估各方案所需資源等，逐年不斷向前推展

## 預算的種類

- 零基預算（Zero-Base Budget，ZBB）：指企業機構的預算編制，每一新的年度，重新自零開始。亦即對每一計畫均重新加以評估，以確定是否值得推行，並根據企業環境，衡量輕重緩急，擬定有利的經營計畫。零基預算是評估企業各項活動的管理工具，俾供決策者有效利用有效資源。

## 預算的時期

- 多為多年制與一年制兩種，採一年制者為多稱預算年度（Budget Year）或財政年度（Fiscal Year），因其便於預測、計畫、監督。

一年制預算的起訖有三種：

1. 曆年制：一月一日起，法、比、荷、蘇聯
2. 四月制：四月一日起，英、德、丹、日本
3. 七月制：七月一日起，義、西、美、挪威、中國

註：中華民國自八十九年度起改為曆年制

# 有效預算的要件

- 1.高級主管之全力支持
- 2.須有健全的組織
- 3.有妥當的管理會計制度
- 5.良好的情報資訊系統
- 6.選定的目標及標準必須是合理並可達成
- 7.確實做事後追蹤與考核

# 預算控制的步驟

- 1.編列各部門的預算。
- 2.依據所定預算，執行和指導各項業務活動。
- 3.比較預算與實際作業，分析差異原因。
- 4.採取改善措施。



# 時間管理

# Time Management

# 時間的意義與特性

- 每人每天都有24小時
- 每人每天只有24小時
- 時間無法保留，它一去不復返
- 時間就是金錢
- 沒有時間是藉口，沒有意願才是失敗之因
- 愛惜光陰，做時間的主人
- 與一位漂亮的女孩或英俊男士併坐2小時，可能覺得只2分；坐在熱墊上2分鐘，覺得像2小時

## 浪費時間的因素(內在因素)

- 1.在同一時間想要做太多的事
- 2.有拖延的習慣
- 3.事必躬親，未能授權
- 4.不讓別人參與工作
- 5.不好意思說“不”
- 6.缺乏組織能力
- 7.計畫不週全

## 浪費時間的因素(內在因素)

8.不切實際地時間估計

9.倉促地決定、猶豫不決或不敢做決定

10.私人活動太多

## 浪費時間的因素(外在因素)

- 1.電話太多
- 2.社交應酬太多
- 3.資訊不足
- 4.溝通不良
- 5.政策、制度或程序不全
- 6.工作團隊能力不足
- 7.檔案系統不良

## 浪費時間的因素(外在因素)

8.文書工作繁雜

9.會議太多

10.訪客太多

11.員工常發生問題

12.危機之應付處理

# 時間管理的定義

面對時間的自我管理，克服時間的浪費、有效地運用時間以達到所設定的目標

能成為時間的主人，過最有意義的生活

時間管理的ABC要訣，Always Be Controlled

## 對時間管理的迷失

- 全部事情要自己做，才能做好----適當的授權
- 充分授權以節省時間----授予非合適的人，反而花更多時間
- 決策層級愈高，決策品質愈好----最高決策者無法完全瞭解，則決策品質不一定好
- 事緩則圓----延遲中未加以創造，反而錯失良機
- 能者多勞----凡是都找同一位能者，變相處罰能者或時間管理高手

# 對時間管理的迷失

- 說做就做，認為只要去做就有績效----做白工、沒有良好地規劃
- 早到晚下班，很忙績效就好----績效與時間不成正比
- 只在解決問題----確認問題比解決問題容易，所花時間較短，要先確認問題能針對問題解決
- 依照習慣或例行性方式行事，較節省時間----時勢多變，過去的行事模式已無法處理現今的問題，因此需適時調整
- 只求效率，儘速完成工作----沒考慮效能，是否把事情做對

# 如何做好時間管理

- 有效地使用每一天
  - 安排每天的工作程序
  - 提早開始
  - 保持平穩的工作程序，沒有必要的事不要做
  - 已著手的工作，要有始有終
  - 善用零碎的時間
  - 計畫明天

# 如何做好時間管理

- 對時間使用的情形進行紀錄、自我分析與檢討改進
  - 是否在適當的時間內完成
  - 那段時間進行了最重要的工作
  - 工作效率高或低
  - 最大的干擾是什麼，為何會產生
  - 做了那些不必要的工作，那些可以授權
  - 那些應花更多的時間或更少的時間去做
  - 浪費時間的因素為何
  - 探討自己使用時間情形，加以改善方法

## 如何做好時間管理

- 決定事情是否值得做或應該做，可透過決策程序，決定要不要做與怎麼做
- 應用柏瑞圖原理 (Pareto Principle)----80/20

柏瑞圖強調在任何特定的團體中，通常重要的因子只佔少數，只要控制重要的少數因子，即可控制全局。例如，80%的銷售額來自20%的顧客，則只要掌握20%的顧客喜好，即可獲得80%的銷售額；或把時間花在20%的重要少數問題上，即可獲得80%的成效

## 如何做好時間管理

- 正確使用電話和電子郵件
  - 利用電話和電子郵件溝通或討論事情，減少奔波而浪費時間
  - 每天在固定的時間接聽或打電話、接收或發電子郵件
  - 採取事後回話法，集中在一個時間回話
  - 打電話或發電子郵件前先想好重點
  - 避免閒聊，事情談妥即客氣地掛電話

## 如何做好時間管理

- 保持資料或桌面井然有序、整齊清潔
  - 建立文件管理系統
  - 不用文件丟棄，但不要為了桌面看起來乾淨，全部擠進抽屜中或推於另一處
  - 文件處理有優先順序
  - 除非資料不足，否則每一文件原則上只處理一次
  - 訓練助手處理例行性文件
  - 下班前整理好辦公桌

# 如何做好時間管理

- 避免事必躬親
  - 做所當做，授所當授
  - 以時間差價來看，高階主管應花時間在概念性和決策性的事務上，基層人員應以現場性和專業技能性為主
- 適當拒絕他人請託
  - 量力而為
  - 保障自己行事之優先順序
  - 適當利用‘拒絕請託’的藝術

# 如何做好時間管理

- 改變拖延的習慣
  - 找出拖延的原因
  - 克服拖延的方法
- 嘗試減少睡眠，以增加可利用時間