



華杏機構叢書

醫院財務管理

Hospital Financial Management

元培科學技術學院醫務管理系講師 **彭雅惠** 著

偉華書局有限公司

華杏機構叢書

醫院財務管理

Hospital Financial Management

元培科學技術學院醫務管理系講師 **彭雅惠** 著

偉華書局有限公司

本書介紹

台灣社會目前正處於健保發展方興未艾的時代，各大、小醫療院所莫不兢兢業業地改善本身的體制或管理方式，以因應健保越來越嚴格的規範；在此背景下，「醫院財務管理」於此一議題中所扮演的角色便越來越清晰與重要。

本書共分為十章，除了醫院中各種重要的財務議題，還探討了資本結構與投資決策，讓讀者能夠以「身歷其境」的角度來看待決策的分析過程。除此之外，本書特別收錄了美國最新發展的績效評估模式——「平衡計分卡」，讓讀者能夠吸收到最新穎的財務管理資訊；另外，作者還分析了現今最熱門的「大陸投資」議題，從政策面、法律面，乃至於民間狀況等無有遺漏，為讀者揭開大陸投資的神祕面紗。

偉華編輯部 謹誌

2002年12月

作者序

早期財務管理在管理學門中被視為是冷門的科系，時至今日已成為最熱門的科系之一，此與整體金融環境的變化有關。在醫療產業中也有類似的狀況，過去強調醫療品質，現在則開始重視成本控制與財務管理。由於醫療產業的競爭激烈，許多醫院積極思考如何全面性的提升績效、進行多角化投資，甚至開始將觸角延伸至大陸市場，在此過程中，財務管理的功能越顯重要。

目前坊間有許多財務管理的相關書籍，然而其探討的主題與醫療產業關注的焦點並不相同，使得筆者產生編撰此書的動機。本書中除對資本投資的相關問題加以討論外，並加入績效管理工具——平衡計分卡的介紹，在 2002 年 7 月底「醫療管理相關研究暨作業制成本制度與平衡計分卡在醫療產業之實務應用」的研討會中，許多來自醫院的實務工作者表示有意願推動平衡計分卡的績效管理或正在實施中，顯示出此績效工具的實務應用性。此外，大陸投資的相關議題也頗受重視，然而對大陸醫療產業的認識卻很有限，因此本書中先介紹大陸的醫療概況，再進行融資及匯率管理的問題探討。

本書能順利完成，我要感謝華杏出版機構相關編輯人員的辛苦，更要感謝家人在這段期間的包容與支持，使我能專心於寫作。由於筆者才疏學淺，倉促付梓之間，不免會有疏漏，尚祈各位先進不吝批評及指教。

彭雅惠 謹誌

2002 年 12 月

作者介紹

彭雅惠

學歷 國立成功大學企管系畢
國立交通大學管理科學研究所碩士
國立交通大學管理科學研究所博士班進修中

經歷 台灣安普股份有限公司資深會計專員
東元綜合醫院財務室專員

現職 元培科學技術學院醫管科系講師

著作 醫院成本與管理會計（2000，偉華書局有限公司出版）

目錄



第一章

醫院財務管理概論	1
第一節 醫院財務管理的意義及目的	2
第二節 醫院財務管理的重要性	4
第三節 醫院財務管理的任務	5
第四節 有效財務管理的條件	9
第五節 財務主管的角色	10



第二章

財務報表及分析	19
第一節 會計制度與財務報表	20
第二節 醫院財務報表分析	28



第三章

財務規劃與控制	59
第一節 財務規劃	60
第二節 財務預測	61
第三節 利潤規劃	76
第四節 財務控制	89



第四章

營運資金管理.....	107
第一節 營運資金	108
第二節 現金管理	112
第三節 有價證券管理	119
第四節 應收帳款管理	122
第五節 存量管理	124
第六節 短期融資管理	134



第五章

資本預算決策.....	143
第一節 資本預算的意義及程序	144
第二節 貨幣的時間價值	146
第三節 現金流量的估計	157
第四節 投資計畫的評估方法	160
第五節 投資分析的實務應用	173
第六節 資本投資的相關問題	174



第六章

資本結構	199
第一節 風險與槓桿	200
第二節 資本結構的概念	205
第三節 資本結構理論	207
第四節 影響資本結構決策的因素	219



第七章

績效評估——平衡計分卡	225
第一節 平衡計分卡的起源	226
第二節 平衡計分卡的構面	228
第三節 平衡計分卡的實施	235
第四節 平衡計分卡的模式	242
第五節 平衡計分卡的應用	244
第六節 實施平衡計分卡需注意的問題	247



第八章

醫師薪資管理.....	255
第一節 醫師薪資制度設計的重要性	256
第二節 醫師薪資制度的簡介	257
第三節 台灣的醫師費制度	259
第四節 醫師薪資制度的設計	261
第五節 實施醫師費制度的輔助制度	266
第六節 執行醫師費制度的困難	271
第七節 範例介紹	272



第九章

私立醫療院所之租稅課徵與租稅規劃	279
第一節 醫療院所的分類與課稅	280
第二節 執行業務所得	282
第三節 租稅規劃	287



第十章

國際財務管理.....	303
第一節 國際財務管理的理論基礎	305
第二節 國際投資——前進大陸	316

習題解答	333
------------	-----

附 錄	347
-----------	-----

附錄一 \$1 的現值 (PV_{IF}) $PV = FV \left[\frac{1}{(1+i)^n} \right]$	348
--	-----

附錄二 \$1 的終值 (FV_{IF}) $FV = PV(1+i)^n$...	350
--	-----

附錄三 年金\$1 之現值 (PV_{IFA})	
------------------------------	--

$$PV_A = A \left[\frac{1 - \frac{1}{(1+i)^n}}{i} \right] \dots\dots\dots 352$$

附錄四 年金\$1 之終值 (FV_{IFA})	
------------------------------	--

$$FV_A = A \left[\frac{(1+i)^n - 1}{i} \right] \dots\dots\dots 354$$

附錄五 執行業務所得查核辦法	356
----------------------	-----

附錄六 九十年度執行業務者費用標準 (節錄)	368
------------------------	-----

附錄七 財政部認定會計紀錄完備正確之醫院審 核要點	370
------------------------------------	-----

附錄八 中外合資、合作醫療機構管理暫行辦法	371
-----------------------	-----

公式索引	377
------------	-----

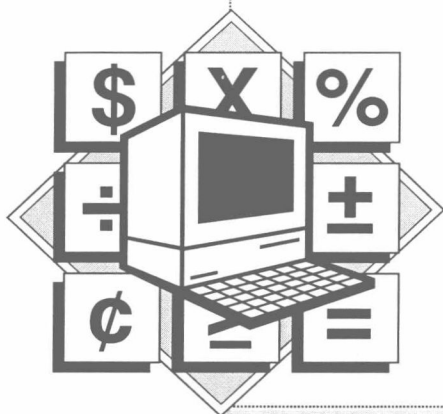
中英文對照名詞索引	393
-----------------	-----

第一章

醫院財務管理概論

本章大綱

- 第一節 醫院財務管理的意義及目的
- 第二節 醫院財務管理的重要性
- 第三節 醫院財務管理的任務
- 第四節 有效財務管理的條件
- 第五節 財務主管的角色



讀完本章，你可以學到：

1. 醫院財務管理的定位及其重要性。
2. 何謂有效的財務管理及其內涵。
3. 醫院財務主管的角色任務。



過去財務管理在醫院中並不受到重視，原因是盈餘不錯，管理者沒有強烈的動機去尋求成本的降低以及財務功能的應用，再加上缺乏專業的財務人員，致使財務管理被認為是會計工作的一部分。這種觀念是錯誤的，財務會計的基本功能在維持正確的記錄以評估組織績效，管理會計的功能則在發展評估組織內部績效的準則，其資訊可用以協助定價、編制預算及從事營運管理。至於財務管理，其功能主要在組織的投資及融資決策，從事上述決策需採用相關會計資訊，因此財務管理與會計關係密切，但卻是不同的功能，必須予以區別。



第一節

醫院財務管理的意義及目的

• 醫院財務管理的意義

• 醫院財務管理的目的

壹、醫院財務管理的意義

傳統財務管理的定義，包含資金的管理和控制，資金的形成、調度及運用，這樣的定義似乎太過狹義，廣義的來說，舉凡一切會影響醫院營運與價值的決策及行動，均屬財務管理的範圍，以資產負債表的架構來看，可分為投資決策、融資決策和股利政策。

● 投資決策

醫院可以分配給各種用途的資源有限，因此，財務管理的第一個重要功能，即是提供一個架構，使醫院能合理估計投資決策的風險，並與要求的投資報酬率相比較，以判斷投資方案可否接受，做出明確決策。

● 融資決策

醫院一旦決定資源的投資方向後，必須同時決定如何籌集額外的資金。基本上來說，融資來源有兩個方向，一是向所有者融資成為業主權益，二則是透過借款取得融資成為負債。這兩種融資來源的主要差別，在於借款融資會產生支付利息及償還本金的固定承諾。財務管理不只決定醫院應否借款，還需協助醫院決定應用何種融資方式，並應注意融資特性和需要融資的資產特性相配合，以及考慮稅賦及外部監督等因素。

● 股利政策

股利政策廣義而言，涵蓋所有者由所投資的企業所得到的現金或資本報酬。由於台灣並沒有股份有限公司型態的醫院，因此在醫院的財務管理中，一般皆不討論此部分的內容。

貳、醫院財務管理的目的

醫院財務管理的目的與一般企業希望達到價值極大化是不同的，醫院存在的原因是希望滿足社會上的醫療需求，其成立的任務不外是宗教濟世、社會公益及政府政策，因此醫院財務管理的目的是希望以最低的成本、有效率且有效果的提供社會大眾適切的醫療服務，並滿足醫院賺取合理利潤及擔負社會責任的目標。



第二節

醫院財務管理的重要性

• 全民健康保險的政策

• 組織設計的影響

• 海外投資的影響

• 產業競爭激烈

• 多角化經營

由於下列原因，使得財務管理功能的重要性日益增加，茲分述如下：

● 全民健康保險的政策

近年來由於全民健康保險的實施，解除民眾就醫的財務負擔，使得醫療成本逐年增加，健保局為控制醫療成本的成長，透過支付政策逐漸將財務風險移轉至醫療院所，使得醫療院所對成本控制及財務管理日漸重視。

● 產業競爭激烈

由於醫療產業的競爭日益激烈，逐漸縮小邊際利潤，醫院紛紛採取因應策略，一是透過醫療品質的提升，二是努力降低營運的成本；然而這兩種策略是相互影響的，提高醫療品質勢必將提高營運成本，如何在兩者之間保持平衡，對醫院管理者與財務管理人員的智慧是一種考驗。

● 組織設計的影響

國內有許多醫院採行責任中心制度，此乃為因應規模大型化，分工太細及制度僵化的問題，但卻衍生出一國多治的問題，妨礙整體的發展及運作。財務管理在組織中可以發揮控制的功能，使組織有效率的運作。

● 多角化經營

醫療服務不比其他產品或服務，一般而言，較不易受到景氣的影響。不論景氣好壞，醫療都是不可或缺的，因此，投資醫院即成為重要的投資管道，以分散風險。近年來由於投資組合及綜效的概念日益普遍，醫院也

開始投資相關產業，例如醫療管理顧問公司、護理之家等，增加資金管理及調度的複雜性。

● 海外投資的影響

由於國內醫療產業的競爭激烈，使得醫院管理者開始將市場延伸至國外，台塑集團（長庚醫院）王永慶先生宣布在大陸設立分院即是一例，其他如聯新集團也有意投資大陸。海外投資將使風險管理的重要性加強，包括政治風險、外匯風險與經濟暴露，因此今後財務管理的重要性將有增無減。

由以上的說明中可知，財務管理的功能日益重要，將成為未來醫院管理的重要發展方向。



第三節

醫院財務管理的任務

• 財務報表分析

• 營運資金的管理

• 融資決策

• 醫院的績效管理

• 財務規劃及控制

• 投資決策

• 薪資制度的設計與稅務規劃

• 國際投資的管理

第一節中已說明財務管理的意義及包含範圍，但究竟透過財務管理可達成哪些任務，需進一步討論，以便掌握工作重點。

一、財務報表分析

財務報表是透過會計資訊系統所產生，其具有特定的格式，主要目的是希望向外界人士傳達相關的財務資訊。醫院從事財務報表分析的目的何在？簡單的來說，醫院管理者希望由財務報表分析了解有關流動性、償債

能力及現金流量的資訊，藉以發覺潛在的問題及危機，並提出改進之道。其次，透過財務報表分析亦可揭示相關管理者是否克盡職責，善加利用醫院的有限資源。

二、財務規劃及控制

財務規劃是財務管理的重要功能之一，財務主管對醫院長期發展的目標應有足夠的認識，以幫助醫院評估風險因素，俾便於適當的時機進行擴充，安排儀器設備的更新。對於短期的營運計畫亦應有所了解，以便根據各項資料編制醫院長、短期的財務預算，以鼓勵院內同仁展望未來，並在計畫進行前事先溝通協調，作為績效衡量的參考。在財務控制方面，則通常採用差異分析，將實際數與預算數相比較，以找出重大差異的原因進行改善，或適當修正計畫。

三、營運資金的管理

營運資金等於流動資產減流動負債，其要素包含現金、有價證券、應收帳款、存貨及應付帳款，它們隨著醫院活動的進行將產生變動。醫院利用現金購買醫療儀器、資材、聘請醫護專業人員為民眾提供醫療服務，產生應收帳款再收回現金。流動資產除提供營運活動所需的資金外，尚需用以償付應付帳款。營運資金與醫院的日常運作息息相關，尤其健保實施後，現金及應收帳款的管理更加重要。

四、投資決策

任何組織為求生存與發展勢必要進行投資，醫院也不例外。醫院中除人力資源外，固定資產占總資產的比例相當高，這些固定投資的報酬率如何？使用效率如何？對於新出現的投資機會又應如何評估其是否值得投資

？財務主管對醫院中進行的投資計畫需有一定程度的了解，並利用數字來反映及溝通，以便能更有效率利用醫院有限的資源。

五、融資決策

不同的資金來源，有不同的資金成本，將影響到投資計畫的評估過程。台灣的醫院可概分為公立醫院及私立醫院，公立醫院因有公務預算可以支用，以往較沒有資本方面的問題，但近年來政府已逐漸將公務預算改為非營業循環基金，使得醫院在投資的資金來源受到限制。私立醫院一般較具有彈性，融資來源及管道較多，因此融資決策對私立醫院而言其重要性高於公立醫院。

六、薪資制度的設計與稅務規劃

眾所周知，醫院中最寶貴的資產是專業的醫護人員，其中又以醫師最重要，可能關係醫院的發展與生存。醫院中的人事成本大致占醫療收入的40~60%左右，如何設計醫師的薪資制度，妥善運用節稅方法，使得醫師的可支用所得（Disposable income）增加，工作績效提高，而醫院的人事成本可以降低，並控制在合理範圍。人事成本的控制對醫院財務管理的重要性越來越高，由於全民健保實施藥價基準，使得藥品的利潤空間降低，而醫療儀器投資的折舊亦無可避免，因此唯有控制人事成本以提升利潤空間。

七、醫院的績效管理

醫院是一個相當複雜的組織，分工很細，雖然其經營目的非以營利為目標，然而有效率的經營卻是任何組織共同的目標。組織要有效率經營就必須進行績效的評估，然而醫院對於經營績效的衡量多半著重結果的衡量

，例如財務績效指標、醫療品質指標、經營效率指標等，容易造成強調短期的效果，而忽略長期的利益。新的績效評估工具——「平衡計分卡」的提出，即是希望能跳脫傳統的窠臼，以策略性的思考來引導財務面、顧客面、內部程序面及創新與學習面等四大構面，發展各構面的策略目標，進而訂出短期目標及具體的衡量指標，並連結成一完整的策略管理制度，使組織能達成管理目標並持續改善，提高獲利能力。近年來「平衡計分卡」的概念逐漸受到管理者的青睞，其積極推廣，規劃實施者亦大有人在。

八、國際投資的管理

台灣醫藥界赴大陸進行跨國投資並非最近才開始，老字號的藥商早已默默行之有年。在醫院方面，長庚集團算是動作最快的，已數度前往大陸北京勘查及商討未來合作事宜，其他例如書田診所、秀傳醫院、敏盛醫院及安法預防醫學中心也被傳有意進行大陸投資。進行大陸投資或跨國投資所面對的風險因素更甚於國內投資，大陸近年來開放的腳步加快，然而不可諱言的，其政治風險仍然很高。從事國際投資除一般投資計畫應考慮的相關因素外，尚須考量外匯風險的管理。隨著三通的開放，可以預見未來國際投資的管理會越來越重要。