

醫院管理

校閱

吳榮華

再造與新生

公辦民營醫院之經營

作者



秀傳醫療體系

顏裕庭 黃明和 許素貞



合記圖書出版社 發行

醫院管理

校閱

吳榮華

再造與新生

公辦民營醫院之經營

作者



秀傳醫療體系

顏裕庭 黃明和 許素貞



合記圖書出版社 發行

醫院管理再造與新生：公辦民營醫院之經營 /

顏裕庭, 黃明和, 許素貞編著. -- 初版. --

臺北市：合記, 2005 [民 94]

面：公分

ISBN 986-126-260-1 (平裝)

1. 醫院 - 管理

419.2

94010390

書 名 醫院管理再造與新生—公辦民營醫院之經營

校 閱 吳榮華

編 著 顏裕庭 黃明和 許素貞

協同作者 陳仁甫 蕭 文 孫緒媛 楊素月

李秋月 陳麗梅 黃秋谷

責任編輯 王雪莉

編 輯 金明芬

發行人 吳富章

發行所 合記圖書出版社

登記證 局版臺業字第 0698 號

社 址 台北市內湖區 (114) 安康路 322-2 號

電 話 (02) 27940168

傳 真 (02) 27924702

網 址 www.hochi.com.tw

總 經 銷 合記書局

北 醫 店 臺北市信義區 (110) 吳興街 249 號

電 話 (02) 27239404

臺 大 店 臺北市中正區 (100) 羅斯福路四段 12 巷 7 號

電 話 (02) 23651544 (02) 23671444

榮 總 店 臺北市北投區 (112) 石牌路二段 120 號

電 話 (02) 28265375

臺 中 店 臺中市北區 (404) 育德路 24 號

電 話 (04) 22030795 (04) 22032317

高 雄 店 高雄市三民區 (807) 北平一街 1 號

電 話 (07) 3226177

花 蓮 店 花蓮市 (970) 中山路 632 號

電 話 (03) 8463459

郵政劃撥 帳號 19197512 戶名 合記書局有限公司

西元 2005 年 8 月 10 日 初版一刷



校閱者

吳榮華

學歷：國立成功大學博士

現職：國立成功大學資源工程學系副教授

經歷：APERC 亞太能源研究中心 team leader

黃明和

學歷：國立台灣大學醫學士

日本東京女子醫科大學醫學博士

美國馬里蘭州約翰霍浦金斯大學公共衛生
學院醫療政策與醫院管理碩士

現任：秀傳醫療體系總裁

立法院厚生會創會會長

經歷：1980 創辦秀傳紀念醫院

1987 接辦台南市立醫院公辦民營

1997 成立竹山秀傳醫院並任秀傳醫療體系
總裁

2000 接辦高雄縣立岡山醫院公辦民營

私立秀傳醫學科技學院創辦人

立法院厚生會創會會長

財團法人厚生基金會董事長

中華民國第一屆、第二屆、第四屆立法委員

國立台灣大學醫學院兼任副教授

中華醫藥學院兼任教授

許素貞

學歷：國立成功大學資源工程學系博士研究
義守大學管理學碩士

經歷：嘉南藥理科技大學、義守大學醫務管理學系
兼任講師
台南市立醫院護理部督導、院長室高級專員
台南市立醫院護理公會理事
台中榮總、中國醫藥學院護理師

現職：高雄縣立岡山醫院（委託秀傳紀念醫院）
行政副院長
秀傳醫療體系人資處處長
教育部部定講師

著作：「醫院管理新論」，合記圖書出版社，2003年
「全面醫療品質管理」，偉華書局，2000年

序

台灣，在國際上以「福爾摩沙」(Formosa，即「美麗島」之意)而著名，是葡萄牙人於1517年所命名，而海權國家的荷蘭人於87年後(1604年)來澎湖，於1624年在今台南市安平區延平街(古稱「市仔街」)建設「台灣第一街」，街上設立一家醫院，這家公立的荷蘭醫院便是台灣的第一家醫院，已有380年的歷史。

國姓爺鄭成功於1661年戰勝荷蘭人，設承天「府」，以赤崁「城」為政治中心，台南因而稱為「府城」至今已343年。「府城」，是卓越的同義詞，是開風氣之先的模範，財團法人台灣基督長老教會新樓醫院是馬雅各醫師(DR. James Maxwell)於1865年在台南市所開創的，是台灣現存最古老的醫院，這家私立醫院也已有139年的歷史。署立台南醫院設立於1895年5月，是現存台灣最古老的公立醫院，已有109年的歷史。不論是私人醫院或公家醫院都是最先在台南市設置，私人醫院由英國人帶進來，公家醫院由日本人建立，「府城」鄉親都欣喜的接受。

台南市立醫院是台南市唯一的市立醫院，於1982年設立，1988年由台南市政府委託秀傳醫療體系黃明和總裁經營，是台灣第一家「公辦民營」的醫院。

原來台南市立醫院具有雙重責任：一為治病療傷、一為增進民眾健康。在台南地區醫療網的運作下，台南市立醫院與其他醫院互相合作，治病療傷的責任已有若干成就，足以告慰

「府城」鄉親。為增進「府城」鄉親的健康，在台南市衛生局協調下，與各區衛生所共同提供「府城」鄉親預防保健服務。1992年在安南區成立「安南門診部」，1999年在安平區設立「安平門診部」提供基層醫療預防保健服務，2000年~2003年獲得衛生署補助，在安平區以「安平門診部」為中心，從事「社區健康營造」，全面在安平社區實施衛生教育活動，增進民眾的健康。不但如此，並承國科會的補助，研討「居家護理」的社區活動，發展社區化居家護理與長期照護。

在2003年，更由衛生署補助，打造全國首創的健康城市。向文化與科技雙軸並行的國際新都邁進。於此關鍵時刻，台南市立醫院當全力參與「世界衛生組織」「健康城市」的打造工作，尤其是教學、研究與出版的活動，是「世界衛生組織」所最欠缺的，卻是「台南市立醫院」在安平實施「社區健康營造」的首要活動，自甚得心應手。

事實上，「社區健康營造」只是台南市立醫院的創新事務之一，在今日急速的社會變遷及醫療體系的變革中，醫院經營已遭遇轉型的衝擊，因而將台南市立醫院16年來筆路藍縷，慘澹經營的經驗，撰寫成書，以文會友，與關心醫院經營的國人共同省思、同步成長；另一方面也向「府城」鄉親表達最深切的謝意，希望「府城」鄉親繼續加以鞭撻指正，使台南市立醫院繼續成長發展，為「府城」鄉親造福，使台南市成為全世界「健康城市」的模範。

顏裕庭

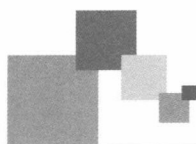
2005年5月4日於台南市立醫院

目 錄

(Contents)

序	vii
引言	1
1 「公辦民營」的涵義	15
2 「公辦民營」的回顧	37
3 「公辦民營」的醫院－國外的經驗	59
4 「公辦民營」醫院的發展	73
5 「公辦」醫院的發展	85
6 「公辦民營」醫院的概況	101
7 「公辦民營」醫院的經營導向	119
8 「公辦民營」醫院的開始～台南市立醫院	141
9 台南市立醫院的成長	159
10 服務禮儀專案	187
11 外國人病患專案	205
12 抗煞專案	221
13 社區健康營造	257
14 「社區健康營造」實例	263

15	精神病患社區復體系的建構	277
16	婦女親善服務的開展	293
17	藥劑科品質的提昇～TQM 實例	301
18	學習型醫院～醫院管理轉型的代表	307
跋		319



引言

醫院經營的轉型模式



I. 醫院

1988 年「醫療機構設置標準」公佈，其第二條規定：醫院擁有十張以上病床，從事一科或數科診療業務，每科都有專科醫師的醫療機構。亦即醫院是提供一科或數科專科水準醫療服務的機構；而且所有這些專科合起來至少應提供十床以上病床的服務。因此，醫院是提供醫療服務的場所；其醫療服務至少必須具有某一專科的水準，而且全院至少需提供十床以上住院的服務。

II. 醫院的分類

1986 年公佈的「醫療法」，將醫院分為下列 3 種：

1. 公立醫院
2. 私立醫院
3. 財團法人醫院

設立的團體區分，則

1. 公立醫院的設立單位為：

a. 政府機關

如：署立台南醫院，由行政院衛生署設立

b. 公營事業機構

如：郵政醫院，由郵政總局設立

c. 公立學校

如：台大醫院，由國立台灣大學設立

2. 私立醫院的設立者是：

a. 醫師

如：台南市郭綜合醫院由郭國銓醫師設立

b. 醫療業務之公益法人及事業單位

如：高雄仁愛之家附設的慈惠醫院及台中縣東勢鎮農會附設農民醫院

3. 財團法人醫院

是以從事醫療業務為目的，由捐助人捐助一定財產，經許可而設立的。

如：財團法人屏東基督教醫院

由而可知具有醫院所有權的是下列7種單位，醫院所有權的轉換，必須在此7種單位中實施：

1. 政府機關
2. 公營事業機構
3. 公立學校
4. 醫師
5. 辦理醫療業務之公益法人
6. 辦理醫療業務之事業單位
7. 從事醫療業務為目的之財團法人

由於要擴大醫院所有權移轉的市場，將來擬議修正「醫療法」，設立「醫療社團法人」，成為第8種可以擁有醫院的所有權的單位。

III. 醫院管理與醫院經營

管理，是管制治理的意思；而經營，則是規劃營運，兩者相輔相成，可說是一體兩面；簡單說來，醫院日常事務的管制治理，即是醫院管理，而醫院工作導向的開創，即為醫院經營。換句話說，醫院經由「管理」的途徑，達到「經營」的目標；因而管理與經營實在是重疊的，兩者常交互使用，一般以「經營」包括「管理」，因此，本文從俗，將醫院的長期管理，稱為醫院經營，這種權利，就





叫做經營權。經營權可以移轉，也可以讓渡出售，是醫院經營轉型的新模式。

IV. 醫院經營的轉型

1988年台灣地區的醫院是833家，十年後的1998年，醫院數已下降為667家，在十年內醫院數目減少了166家，減少率達到20%，亦即每5家醫院即有1家面臨關門的困境。醫院間的慘烈競爭，是醫療市場自由競爭的結果，此現象稱為「醫院經營的戰國時代」，許多醫院無論規模大小，都已到了醫院經營轉型的十字路口。傳統上台灣的醫院以犧牲奉獻、服務弱勢團體與濟世救人為職志，重視高品質的專業性醫療服務，因此很多醫院都購置最新高科技設備，提供最新手術，力求提昇品質。更由於民眾對醫療服務的期望與需求日益提昇，醫院不但粉刷一新、舒適方便，且巍峨壯觀，成為白色巨塔；對於醫療成本的增長，則渾然未覺。由於醫院評鑑制度的展開及「醫療網」的大力推行，醫院間已開啓了醫療市場區隔的分級醫療制度，許多醫院競相爭取醫學中心的名譽，成本的增高，並非所計。1995年「全民健康保險」（簡稱「全民健保」）實施後，由於「全民健保」給付的摺節，很多醫院已感受到財務壓力。但是若干醫院緬懷於往昔醫院管理的黃金時代，故步自封，墨守成規；若干醫院則自認已是世界末日，悲傷憂鬱，專注於個別問題的處理，頭痛醫頭，歸罪於外，怨天尤人，對醫院緩緩而來的致命威脅習而不察，手忙腳亂，不知所措；若干醫院則召集醫院的醫療護理人

員與行政人員中有智慧有經驗及具專業能力的人員，組成民主化的管理團隊來克服困難，但是他們往往帶有位本主義，不惜犧牲其他部門，爭權奪利，局限思考，缺乏積極的整體思維，不易主動出擊。因而今日的醫院必須在新舊文化交替與兩岸時空錯綜下肯定台灣醫院犧牲奉獻、濟世救人的傳統角色；但更須因應亙古未有的醫療體系變局，不但要能解決台灣社會的醫療需求，更重要的是要能增進全體民眾的健康，為造就經濟永續進展，平安祥和的社會而努力。為達成此一使命，醫院經營終須轉型。

V. 醫院經營的轉型模式

1970年代之前，台灣的公立醫院與私人醫院穩定成長；由於經濟奇蹟，社會發展，不論公家與民間，都競相進入醫療市場，引起了醫院間的激烈競爭態勢。醫院管理必須以效率為導向，壓低成本，以品質第一為口號，招徠顧客（病患），引進昂貴的舶來醫療儀器及高科技的醫療技術，削價求售，而在「全民健保」實施「總額預算」後，醫院的經營已須採用「管理醫療」的導向，醫院經營轉型的時代，已經到來。

醫院經營轉型常用的模式如下：

1. 學習型醫院

五項修鍊的習得與應用：

a. 自我超越的決意

集中精力，全力投入，自我實現



b. 心智模式的改善

去除思考盲點，把握環境的真相，分析醫院的未來因應

c. 共同願景的建立

創造與適應的學習，建立合理的共同願景

d. 團隊學習的養成

坦誠相對，深度匯談，促進團隊學習，集體思考

e. 系統思考的實施

以整體視野，了解醫院面對分析的現實問題，創造未來

亦即醫院經營者能以觀察的眼光分析醫院的優劣，提出因應未來的方策。

2. 全面醫療品質管理

六項基本概念的浸淫於日常的醫療服務

a. 病患（顧客）第一

b. 品質至上

c. 全員參與

d. 團隊工作

e. 不斷改善

f. 持續學習

簡單說來，全體同仁應時時學習，日日成長，以豐富的經驗創新的思考，改進病患流程，以團體的力量，提供讓病患滿意病情改善的醫療服務，尊敬病患的需求，盡力讓其滿足。

3. 醫院再造

醫院再造，最重要的便是醫院內組織架構的重組，而著

重於下列工作：

a. 觀念的革新

例如徹底的以病患為尊，不服膺此一觀念的，只能忍痛割愛。

b. 流程的重造

一切以病患的方便舒適為主，不願意改變的科室，只能裁併撤銷。

c. 部門的精簡

一切以生產力為主軸，不具生產力的單位，如不振衰起弊就只好結束關閉。

d. 人員的轉任

若干酬庸性質點綴應景的人員，就應轉換跑道，改造為積極分子，例如董事長室的秘書小姐轉任服務台病患接待員，必可讓病患異口同聲的稱讚，自然門庭若市。

e. 儀器設備的汰舊換新

一切以績效為本，權閒置散的儀器設備要出售折舊，只留效益高不易損害，為病患所喜愛的。

f. 開展多角化經營

- (1) 打造沒有圍牆的醫院，設立商場、餐廳。
- (2) 設立社區診所，推行「社區健康營造」。
- (3) 設立慢性病醫院及護理之家。
- (4) 辦理居家護理，將醫療照顧（如：呼吸治療、洗腎作業）帶到家庭。