

醫務管理學系列

醫療機構人力資源管理

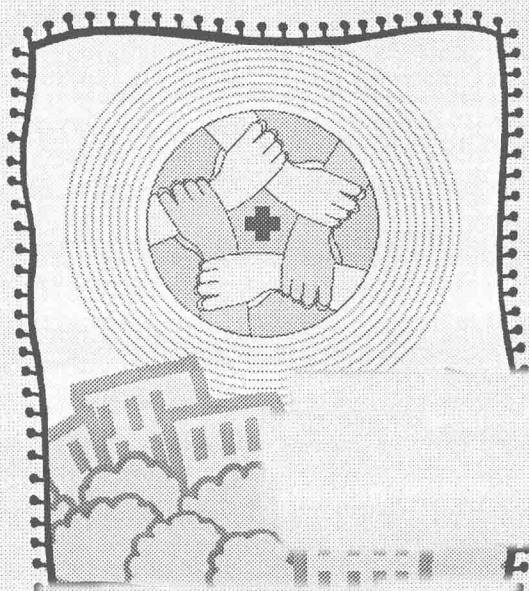


莊逸洲・黃崇哲 合著

華杏出版股份有限公司

醫務管理學系列

醫療機構人力資源管理



莊逸洲・黃崇哲 合著

華杏出版股份有限公司

醫務管理學系列 醫療機構人力資源管理

Human Resource Management in Health Care Organization

作者：莊逸洲(Chuang, Yi-Chou)・黃崇哲

發行所：華杏出版股份有限公司 Farseeing Publishing Co., Ltd. (臺業字第2188號)

華杏機構創辦人：蕭 豐富

發行人兼董事長：蕭 紹 宏

推廣部經理：董 淑 貞・柯 信 毅

總經理：熊 芸

管理部經理：彭 秀 玲

總編輯：張 佳 雯

財務部經理：蔡 麗 萍

企劃編輯：張 心 怡・連 艾 寧・王 昭 雯 主編

文字編輯：楊 菁 玲・邱 明 仙 主編

美術編輯：謝 笠 君 BB・李 美 樺 主編

電腦排版：陳 芊 爵・林 靜 宜 主編

封面設計：劉 博 仁

本刷負責文編：曾 子 倫・周 慧 珣 品管主編・邱 明 仙 文字主編

印務：何 榮 旺・吳 仁 智 主編

總管理處：台北市 100 新生南路一段 50-2 號七樓

ADDRESS：7F., 50-2, Sec.1, Hsin-Sheng S. Rd.,

Taipei 100, Taiwan

電 郵 E-mail：fars@ms6.hinet.net

華杏網頁 URL：www.farseeing.com.tw

電話總機 TEL：(02)2392 1167 (訂購 722 申訴 781)

秘書室 781 管理部 711 推廣部 772 財務部 731

企劃部 111 編輯部 210 總務課 721 印務課 714

文編組 221 排版組 421 美編組 511 電腦中心 510

客服中心 722 發貨中心(03)328 1225

電 傳 FAX：2322 5455 (管理部) 2357 8529 (推廣部)

2356 7448 (編輯部) 2322 5456 (秘書室)

郵政劃撥：戶名：華杏出版股份有限公司

帳號：0714 1691 號

出版印刷：2001 年 4 月初版二刷

紙張製版印刷裝訂：正隆白微塗、松鶴、玖進、盛昌

著作財產權人：莊逸洲及黃崇哲

法律顧問：蕭雄淋律師



台幣定價：550 元

港幣定價：220 元

ISBN 957-640-457-6 YA4902

※有著作權・侵權必究※

推薦序

台灣醫療機構近廿年如雨後春筍般設立；醫務管理教育在全民健保實施後，倍受重視，醫管專業亦倍受依賴而蓬勃發展，醫管人才在醫管認證之趨勢下，也愈來愈專業化了！然而在醫管領域蓬勃發展的同時，尚有遺珠之憾，即是缺乏本土化的醫管叢書，目前台灣醫管界所使用的參考書籍，大部分來自美國，但是美國的 Open System 與台灣的 Close System 存有相當大的差異性，因此台灣醫管人應致力於創造本土化且合乎台灣醫療制度的書籍，提供醫務管理界各層級參考。本人一向極力鼓吹及推動醫管叢書的出版，現今見總統府國策顧問莊逸洲先生及長庚大學醫務管理系講師黃崇哲先生，將他們的經驗傳承轉化成文字，合力出版『醫務管理學系列——組織經營、人力資源管理、財務管理、研究管理、品質管理、設施管理及管理制度建立』叢書，心中實有莫大之歡欣。

〈醫務管理學系列叢書〉是值得推薦的好書，期待其他醫管叢書的繼續誕生，為醫管專業注入新的生命力，開創醫管人更有願景的明天。

前中國醫藥學院醫務管理研究所所長

張錦文

2000.6.12

莊序

早期的醫療市場僅是病人與醫師之間的單純關係，病人對醫師充分信賴，而醫師盡其所能的為病人提供醫療服務，但是近代由於醫療科技的突飛猛進，造成醫療費用高漲；同時因為社會的進步發展，健康被視為民眾的基本權益，以致政府與保險機構均介入醫療市場。從此以後，在有限的醫療資源之下，提供最佳的醫療服務，已成為醫療提供者、民眾、政府與保險機構所共同追求的目標，於是醫務管理也因此應運而生。回顧自從 19 世紀產業界發展現代管理學以來，最初醫療機構對於管理的需求並不若一般產業的殷切，故醫務管理者為配合醫療環境之特性與需求，修正其管理理念與方法應用於醫管之時機，大抵落後 10~20 年左右。

如今，全世界先進國家，都面對人口高齡化、醫療費用上漲，以及醫療資源有限的困境，對於醫療健康照護的觀念，也逐漸由傳統的疾病治療轉向健康維護，以期能突破以上的困境，使人類之健康與生活品質真正能獲得改善。世界衛生組織在其 1999 年的年報中，也提及健康促進的觀念已經成為 21 世紀各先進國家的主流思想。未來隨著醫療科技之進步，以及國家整體環境之變遷，無論急性醫療、慢性醫療、長期照護或是健康促進等醫療保健服務，都能透過資訊科技予以整合，使資源能做有效的運用，尤其是在網際網路發達以後，不論是疾病之治療，或是一般民眾的保健資訊，均可應用醫療健康資訊網路，提供醫療機構以及一般民眾充分的基本健康訊息，更能使國民的健康維護與醫療資源的節約獲得保障。

多年來，筆者受到師長以及朋友們不斷的建議與督促，將過去 20 年的醫管實務經驗與理論結合，綜合整理成一套完整而有系統的思維法則，公諸於世；但匆匆已歷數載，卻遲遲未能完稿，其主因乃是每當環境劇變，或遭遇新的問題衝擊，或是引進新的科技時，在求新求全的心情下，難免要反覆推敲，重新思考，因而影響了工作心得及理論與實務的彙整進度。實有「學然後知不足」之感！過去常以為自己每年的授課，只不過是將已經完成的思維在課堂上論述一次而已，豈知它反而成為自我惕勵，不斷進步創新的原動力；每易寒暑，閉目沉思，除了形體的操勞之外，總還會發現一些新的知識、新的經驗與理念，使此一思維體系更為充實完整，堪可告慰。筆者一向主張理論與實務結合，1997 年 11 月出刊的哈佛企管評論，也強調社會科學是一門「由做中學」(Learning by doing)的知識。其實管理的道理，很多即是源自於自然的人性，如果能回歸到生命質樸的本源，我們就不會受困於枝節問題。

筆者能將多年教授醫務管理學之課堂講義有系統的整理出來，要感謝黃崇哲先生不辭辛勞地貢獻心力，針對相關資料做引證與分析，將醫療組織經營、人力資源管理、財務、品質、設施與研究管理與管理制度建立等管理領域，彙編成「醫務管理學」系列叢書，做為醫務管理同儕或有志進入此行的學生與朋友的參考。惟學無止境，百密或有一疏，惟恐此一著作仍有疏漏之處，尚祈先進與讀者們不吝賜教。

面對未來的環境變遷，以及醫學的進步，我國的醫療費用支付制度勢必從單純的論量計酬制走向前瞻性付費制度。在此情況下，醫療體系之變革亦勢所難免，甚至因支付制度的變革，會誘發醫療體系的整合。雖然醫療體系的整合以及醫療科技發展，其目的都在使人們得到更好的照顧，但是費用的控制卻讓醫療提供

者在社會責任與追求效益之間難以抉擇，因此經營者之人生觀與決策的道德觀，實為影響醫療產業發展與病人健康照護的關鍵。另外，過去以任務導向的組織，轉換成為功能團隊，以功能為基礎之分權制度，又將會被程序整合所取代；醫療照護會從治療疾病，減輕痛苦，進而轉化到預防疾病與促進健康。未來醫務管理之範疇亦將跨越機構組織之藩籬，在創新的時代下，未來的組織將更專注於核心專長之培養，而不再包辦一切的機能與活動，因而將擴大與組織外的機構合作交流，以提昇其經營能力並強化競爭力。

不斷進步的知識與科技文化，給人們創造了很大的福祉，但也帶給人們沉重的精神負擔，在精神的充實與體魄的消耗之間，總是存在著矛盾；因此，在本書每一章節落筆之際，總是讓我重新反芻每一段工作之構思與心得，期望創造一個新的思維和作業模式，讓讀者能有更豐碩的收穫，以因應巨變、多變與速變的環境。

值此系列叢書付梓之際，筆者由衷感謝王董事長永慶先生多年來對我的栽培，因為有長庚的良好環境，才有我成長的機會，因為有長庚的工作經驗與心得，才有本系列叢書的問世；此外，對於曾經指導與鞭策筆者不斷求知進步的師長與先進們，也在此一併致謝。

總統府 國策顧問
長庚大學管理學院 院長

莊逸洲 謹誌

2000年6月15日

黃序

已經數不清楚自己究竟捱過多少挑燈夜戰的日子！每當公餘之暇，深夜埋首於閱讀與寫作的時候，既是一種孤獨、也是一種鬱結在心。如今眼見自己多年來的辛苦與心血，終將展現於讀者面前，自己內心竟情不自禁地有些悸動，就當它是自己完成了一件極有意義的任務吧！

我常常感覺自己在人生旅途中是相當幸運的，當我從美國加州大學洛杉磯分校醫務管理研究所獲得碩士學位回國之後，第一步就踏入全國以管理見長的長庚紀念醫院服務，又何其有幸地隨著人稱醫務管理界奇才的莊逸洲主任工作了多年，使我在短短的幾年之內，能學習到許多人終其一生都不能獲得的經驗與知識。因而從實務與理論結合中，使我的人生有一種脫胎換骨的感覺，在學術上亦獲得了很大的進步。

從自己的工作經驗中，體會到國內醫療界普遍瀰漫著保守卻又自傲的氣息，常不知外在環境變化的快速，仍堅守自己所深信的道理而不可自拔，以致於醫界改革的腳步遲滯不前，難以抓住社會快速發展的脈動。因此，如何學習「向外看」——融入多位知名管理大師的最新理念，在本書的撰寫過程中，佔了非常重要的角色。

這套「醫務管理學」系列叢書，是以莊逸洲主任多年來在長庚大學的授課講義，與在醫界的演講大綱做為基礎，同時加上其二十來年醫務管理的實務經驗與心得做為整體架構所撰寫出來的。我們希望這套書不做長篇大調的理論探討，而是能融合理論與實務經驗，以務實的方式將它呈現出來，讓讀者在從事醫務管理

相關工作的時候，可以運用於實際的工作當中。

本書可以順利完成，要感謝的人實在太多了，在此我也不免俗地提出來，以表示我衷心的感謝之意。首先，必須感謝的是亦師亦友的王昌裕顧問，本書的文詞與語句，都經過他謹慎而仔細的修改與校訂，使本書的文章得以更順暢、可讀性更高。另外，我也必須感謝與我朝夕相處的長庚醫院同仁，他們提供給我相當寶貴的資料與意見，使本書可以用實際的範例做說明。還有我必須感謝我的岳父大人——潘添祿先生，對我的殷殷期盼與提攜。更要特別感謝的是我的內人——郁嫻，與我的寶貝——少銘與紹峻，他們是我生活的重心與支柱，他們的諒解、鼓勵與支持，讓我能夠在寫作的道路上不中途而廢、堅持到底。

最後謹向幫助我們完成本書的所有朋友與長官，致上最深的謝忱。同時希望這本書可以為讀者帶來真正的幫助，造福社會民眾，那麼所有的辛勞也就值得我心安理得了！

黃崇哲
Chong-Jer Huang 謹識

2000年6月12日深夜

作者介紹

► 莊逸洲 中國醫藥學院醫務管理碩士

現任總統府國策顧問

現任長庚大學管理學院院長

現任長庚醫院管理中心主任

► 黃崇哲 台灣大學公共衛生系學士

美國加州大學洛杉磯分校(UCLA)醫務
管理碩士

► 現任長庚大學醫務管理系講師

現任長庚醫院管理中心專員

目 錄

第 1 章 醫療機構人力資源管理	1
第一節 人力資源管理的基本理念與架構	4
人力資源管理的架構	4
組織人力的規劃與需求	8
組織工作的設計	9
教育訓練體系	12
組織的行為規範	15
第二節 組織人事體制與彼得原理	18
體制的分類	18
職務分類制的起因與程序	20
彼得原理	28
第三節 人力資源管理的五大重點	30
選人	31
用人	36
育人	45
留人	50
員工發展	53

第四節	醫療機構人力資源的相關議題	54
	醫療產業的特質	55
	醫療機構的目的與目標	56
	醫療服務人事的特殊性	59
	醫療機構的薪資政策與制度	61
	醫療機構的非正式人員	66
第五節	人力資源管理未來的發展趨勢	73
	組織成長階段與人力資源管理	73
	人的工作動機 — 人事制度設計的基礎	78
	未來人力資源管理應注意的重點	80

第2章 醫師人力資源管理 93

第一節	醫師的類別	98
	醫師資格的取得	98
	醫師的類別	100
第二節	醫師與醫院的關係	109
	開放性醫院	110
	封閉性醫院	111
	半開放性醫院	112
第三節	醫師行業的特性	113
	獨占性	114
	高投資性	115
	創造性需求	117

	責任工作報償性	118
第四節	醫師的教育訓練	118
	醫學教育目標	120
	醫學教育推動的組織	122
	醫學教育訓練計劃	123
	道德和人文教育的強化	133
	醫學新制教育 — 哈佛大學醫學院醫科教育概況	136
	繼續醫學教育概況	140
第五節	醫師人力的分配	142
	不患寡而患不均	142
	醫師人力分布不均的原因	143
	醫師人力分布不均的解決辦法	145
第六節	醫師人力資源的管理	147
	醫師人力資源的規劃	148
	醫師人力資源管理的五大主題	149
第七節	醫師職務行使權	171
	職務行使權的意義及訂定	172
	職務行使權的資格標準	174
第 3 章	開放式醫療體系醫師專業 技術報酬制度	189
第一節	開放式醫療體系醫師費制度的沿革	194
	開放式醫療體系醫師費制度的背景	197
	醫療費用的支付方式	199

	醫師報酬支付方式的影響	223
第二節	美國老人醫療保險醫師費制度的改革	229
	從 DRGs/PPS 到 RBRVS	229
	改革的壓力與立法	231
	相對值表的內容	233
第三節	建立新相對價值表的過程	236
	扭曲的醫師費用支付制度	237
	如何進行改革	238
	各醫學會之間的爭論	239
第四節	美國哈佛大學以資源為基礎相對值表的研究	242
	RBRVS 研究的各階段	242
	是否採用 RBRVS 的爭論	243
	美國醫師協會對 RBRVS 的看法與建議	245
第五節	老人醫療保險之 RBRVS 立法	246
	OBRA '89 法案	246
	RBRVS 的主要構成部分	247
	RBRVS 在地理區域的調整	249
第六節	老人醫療保險之 RBRVS 支付制度的主要部分	251
	醫師工作部分	252
	執業成本與醫療糾紛保險部分	257
	地理區域的調整	267
第七節	老人醫療保險支付標準表的調整	277
	Medicare 服務數量績效標準	277

	服務範疇與轉換因子	278
第八節	以資源為基礎相對值表的影響	282
	重新分配的效應	282
	支付制度改革的影响	286
第九節	其他醫療保險者使用 RBRVS 的情形	289
	其他保險業者使用 RBRVS 的目的	289
	國際間使用 RBRVS 的狀況	293
第 4 章	醫師專業技術報酬制度 ——	
	台灣醫師費	305
第一節	醫師醫療服務市場	309
	醫師醫療服務的需求	309
	執業結構的改變 —— 群體執業的興起	312
	群體執業的優點	317
	台灣群體執業的趨勢	318
第二節	醫療保險與醫師報酬	319
	醫師角色與醫師報酬	319
	台灣醫療費用支付標準表的特色	320
	支付標準表中的醫師診察費	322
	論病例計酬與醫師報酬	325
	醫師費用與醫院費用應否合併支付	327
第三節	台灣醫師專業技術報酬制度的沿革	332
	固定薪資與紅包文化	332
	醫師費制度的起源	333

	醫師費制度的精神與原則	335
第四節	台灣醫師專業技術報酬制度的現況	337
	醫師專業技術報酬制度的重要性	337
	台灣醫師費制度的背景因素	338
	醫師專業生涯抉擇的影響因子	340
	醫師費的決定因子與其效應	343
	實施醫師費制度的目的	350
	醫師專業技術報酬的型式	352
第五節	醫療機構醫師費制度的設計與運用	366
	醫師費制度的設計	368
	醫師費制度的運用	380
第六節	RBRVS 在台灣醫師費的運用	406

第

1

章

醫療機構
人力資源管理

- 第一節 人力資源管理的基本理念與架構
- 第二節 組織人事體制及彼得原理
- 第三節 人力資源管理的五大重點
- 第四節 醫療機構人力資源的相關議題
- 第五節 人力資源管理未來的發展趨勢

