

职业化医院管理

王复苏 原著

太平洋
科技有限公司
医信

改编

领导艺术

企业流程再造

创造医院奇迹

神奇的医院管理工具

学苑出版社

神奇的医院管理工具

王复苏 原著

太平洋
立信
科技有限公司
改编

- 医院会计学
- 卫生资讯系统
- 卫生行政统计
- 医院问卷调查
- 临床标准治疗路径

学苑出版社

目 录

医院会计学

医院会计学.....	1-4
医院预算编列.....	1-5
医院成本分析.....	1-9
医院财务报表.....	1-15
成本获益比评估.....	1-18
成本回收分析范例.....	1-23
医院生产力测量.....	1-25
医院差异度分析.....	1-28
差异度分析范例.....	1-29
美国医院会计报表.....	1-32
医院会计学公式.....	1-39
会计管理五大指标.....	1-44

卫生资讯系统

卫生资讯系统概论..... 2-4
卫生资讯系统之应用..... 2-16
远距医学概论..... 2-18
医疗界电子商务的发展..... 2-22
资料库在医院管理的应用..... 2-28
附表..... 2-30

卫生行政统计

卫生行政统计概论..... 3-4
生物统计学原理..... 3-5
品管控制图..... 3-10
抽样调查与样本数之决定..... 3-13
成本效益分析..... 3-25
医疗品质保证..... 3-31
决策分析..... 3-35
医疗单位功能分析..... 3-45
患者流量分析..... 3-52
公平性之原则..... 3-56

接受度之标准值..... 3-63

医院问卷调查

医院问卷调查..... 4-4

顾客满意度调查..... 4-6

附表..... 4-8

省立新竹医院医疗服务民众满意度调查..... 4-18

某区域医院患者满意度调查..... 4-29

某区域医院员工工作满意度调查..... 4-32

某地区医院门诊患者满意度调查..... 4-37

美国约翰霍普金斯医院住院患者满意度调查..... 4-41

美国约翰霍普金斯医院民众满意度调查..... 4-57

美国医疗保险公司患者满意度调查..... 4-61

美国卫生政策研究机构患者满意度调查..... 4-63

临床标准治疗路径

医疗照顾与品质保证..... 5-4

临床标准治疗路径及专业经理人..... 5-9

临床标准治疗路径简介..... 5-12

实施临床标准路径成效探讨·····	5-16
实施专业经理人的经验·····	5-24
附录·····	5-31
自然分娩护理路径表·····	5-31
小儿疝气临床路径表·····	5-33
眼科白内障临床路径表·····	5-35
体外震波碎石临床路径表·····	5-38
新生儿临床路径表·····	5-40
痔疮切除术临床路径表·····	5-41
糖尿病标准治疗路径表·····	5-43
腹腔镜胆囊切除术临床路径表·····	5-44
阑尾切除术临床路径表·····	5-46
手汗症胸腔镜交感神经切除术	
临床路径表·····	5-48
骨内固定物拔术临床路径表·····	5-49
关节镜临床路径表·····	5-51
全膝关节置换术临床路径表·····	5-53
髌关节置换术临床路径表·····	5-56
半髌关节置换术临床路径表·····	5-61
上肢封闭性骨折临床路径表·····	5-66
上肢封闭性骨折患者照护指南·····	5-70
下肢封闭性骨折临床路径表·····	5-72
结节性甲状腺肿瘤切除术临床路径表·····	5-78
肺炎临床路径表·····	5-81

前列腺肥大临床路径表.....	5-84
急性肾盂肾炎临床路径表.....	5-87
妇科手术临床路径表.....	5-90
剖腹生产临床路径表.....	5-94
永久性心脏节律器临床路径表.....	5-98
急性心肌梗塞临床路径表.....	5-101
冠状动脉血管扩张术临床路径表.....	5-104
装置永久性心脏节律器临床路径表.....	5-108
血液透析临床路径表.....	5-111

医院会计学

张德成 主编

张德成 主编

北京：人民卫生出版社

北京：人民卫生出版社

（北京）100070

（北京）100070

电话：010-67616161

电话：010-67616161

网址：www.pph.com.cn

网址：www.pph.com.cn

邮购：010-67616161

邮购：010-67616161

ISBN 7-117-11111-1

ISBN 7-117-11111-1

定价：30.00元

定价：30.00元

（北京）100070

（北京）100070

电话：010-67616161

电话：010-67616161

网址：www.pph.com.cn

网址：www.pph.com.cn

邮购：010-67616161

邮购：010-67616161

医院会计学

- 医院会计学
- 医院预算编制
- 医院成本分析
- 医院财务报表
- 成本获益比评估
- 成本回收分析范例
- 医院生产力测量
- 医院差异度分析
- 差异度分析范例
- 美国医院会计报表
- 医院会计学公式
- 会计管理五大指标

罗 盘

罗盘与时钟

正代表着会计与预算

它精确地计数着航行的

经纬度量 分秒时间

船舵方向 速度里程

它是船长领航的重要利器

会计学种种报表

正如同快速拍照

正确地记录着营运和轨迹

它永远是完整的脉动

永远是忠实的日记

医院会计学

现代化医院管理共可分为4大部分，第一部分是财务会计管理，例如：财务规划、会计报表等；第二部分是品质管理，例如：全方位品质经营管理、体质再造、ISO-9002；第三部分是资讯管理，例如：卫生管理资讯系统；第四部分是人事管理，例如：员额编制、组织架构等。身为21世纪的医院院长必须精通这4方面的知识，尤其是医院会计，艰涩深奥却至为重要。

医院会计学是医院业务当中能够数量化的经济活动。处理的对象包括医院资产负债表、损益表、现金流量表、预算编列、决算核定，预算执行检讨、生产力评估、投资报酬率、成本效益比、损益平衡点、单项成本分析、成本会计、科责任经营管理都是医院会计学的范畴，至于不能用货币单位来衡量的经济行为则需另行搜集，例如：行政效率、服务品质、员工士气、企业形象等，均不属于医院会计学的事项，但是对决策而言，也是同样的重要。身为决策者需全盘掌握充分足够的资讯，才能做出正确的决定。

会计学偏重于数据（data）的呈现，统计学偏重于资料的应用（information），两者对管理者均十分重要，当我们拥有这两把利器并熟悉两者的应用时，我们就可借此检讨过去，预测将来。因此，身为医院首长必须要熟悉损益表、资产负债表、预算书、成本分析、差异度评估、投资报酬率等及报表与资料背后所代表的资讯。预算是一个组织的标竿，包括经济、品管、文化、人事、愿景等等的组合。医院会计主管如同轮船轮机长要看仪表、罗盘，而院长则如同船长要驾驭整只轮船乘风破浪。会计学是一门精密的科学，它如同罗盘、时钟，身为医院院长应好好熟悉这类工具，深入了解问题，一旦熟能生巧，运用自如，那么领导管理的功力也就会更上一层楼。

~ 医院预算编列 ~

企业预先运用数字或金额，对将来某一特定期间（短期或长期）的各种业务活动，依机能别、责任中心别、地区别、产品别等编制其预算，妥为规划其收入、支出、成本、费用、利润、资金融通及产销数量等。通过各部门的协调努力，使之均能致力于企业整体目标的达成，进而利用目标管理观念，通过定期绩效报告与预算书的比较，进行控制与考核，并适时对重大偏差事项采取矫正行动，以促成厂商价值最大化。预算是一种规划、协调与控制的工具，在编制时常根据企业的总目标，由下而上编制，着重“具挑战性且可达成”的精神。

医院预算编列目的在于评估绩效、决定所需资源、提高自觉性及费用控制。与其将医院预算视为一个巨大文件，不如将其分成3个相关部分之后再行整合，如此将有助于了解并简化预算的准备。下表显示营运预算、资本预算和现金预算3种预算的关系，3者必须互补并彼此支援。

医院预算关系表

一、营运预算		二、资本预算
经常预算 operating budget		资本预算 capital budget
服务量预算 volume budget		
1、收入预算 revenue budget	2、支出预算 expense budget	
①总收入 ②扣除额 ③事业外收入	①薪资预算 ②物料预算 ③利息 ④折旧 ⑤事业外开支	仪器购买 安装费用 建筑费用 修缮费用
三、现金预算		

预算的基石在于服务量的估算，也就是定义年度里所能做生意的总量，无此数字则不易编列年度预算。服务量是以患者人日、挂号数、看诊数等项目表示，通常这些服务量的计算单位与收费的计算单位是相同的。

如果放射科以相对诊疗服务点数 (RVU) 收费, 那么单用处置数目来表达放射科服务量则是毫无意义。最佳的方式为利用数个统计值一起评估, 例如: ①看诊数目; ②处置数目; ③相对诊疗服务点数; ④每位患者看诊的相对诊疗服务点数; ⑤每个处置的相对诊疗服务点数; ⑥每位患者看诊的处置数目等等, 如此所衍生的大量讯息将对整年的活动非常有益。

不仅是部门看诊患者人数, 处置数目也可由预算资料提供, 因此管理阶层可知每位看诊患者是否做了过多或过少之处置。由于相对诊疗服务点数 (RVU) 和处置数目两者皆有预算, 因此可建立一个被服务的患者母群体之外貌描述。

如果预算年度报告的结果显示每次看诊处置数或每次看诊的相对诊疗服务点数多于预算, 则可能表示被服务的患者群病情较严重。这些资料对长期计划而言也是相当重要。因为机器的磨损不是以 RVU 或看诊次数来计算, 而是以所操作的处置数目或操作的营运时数为准。

正如先前所说, 准备任何预算量、收入、支出时都应尽可能详细, 以便于年度内预算的管理。当服务量的预算定义出该医院在预算年度中的忙碌程度时, 就可以准备其他的预算了。

收入预算是直接了当的一套计算, 用以决定医院对患者服务的收费毛额。简单的说, 服务量 (从量的预算而得) 乘以适当的收费 (价格) 则得知收入, 此预算的准备, 附带着也为保险公司的折价、免费医疗和呆帐做准备。

人事预算计算所需员工人数与类别必须精确估算, 以达到计划之目的。当然, 预算应尽可能详细, 如从一个部门或成本中心来看, 人事预算表示部门工作人员职位的分布情形, 主要的资料包括员工人数、员工类别 (服务员、护士、管理人员等)、待遇职等以及全勤员工的人数及总薪资。人事预算应在服务量的预算完成后才可进行, 因为如果不知道部门内的工作量, 管理阶层无法决定员工人数。

营运支出预算是供应品与服务量预算的总辑, 包含了一串在预算年度中使用的不同形式、类别的消耗供应品和各类别资源利用的金额, 最重要的是尽可能详细以帮助成本控制。供应品类列表包括医疗耗材、开刀耗材、点滴注射液、存药、办公室用品、制服、工具、书籍等等。服务类别应包括器材租用、约雇人员的旅游及专业费用等。通常医院的会计单位都会提供一份完整的供应品和服务类别报表, 以备不时之需。编制预算的过程实为环环相扣, 经过以上简明的文字实难做一完整的交待, 现以某一地区医院为例, 说明编制的流程:

一、背景说明

该医院为一地区医院（设计有内、外、妇、儿、骨、呼吸治疗等专科），卫生局及健保局登记的床数为110床（含8床ICU、60床一般病床、42床RT病床），医师以外的员工人数178人（护理96、医技37、行政45.5人）。

二、预算专案小组及职责

- 1、总召集人：医院执行院长。
- 2、联络人：副院长。
- 3、常设成员：医疗科室主任（管理部医务部主任）、会计室主任。
- 4、资料建档及保存：会计系统预算资料的建立和比较由各院会计室负责。
- 5、执行成果提报：会计室负责将执行成果及差异说明提报各院执行院长。

三、业务预算编制

由该医院的行政特助召集一级主管上报过去年度的业务发展轨迹及未来一年度的预测，首先决定预计达成的业务目标为：

- 1、提升营运绩效：
 - (1) 平均每日门诊人次为850人次，全年306,060人次。
 - (2) 住院：占床率85%，全年19,370人日。
 - (3) 其他：手术、洗肾、复健、检验、放射全年分别为4,200、7,946、36,924、3,077人次。
- 2、推展呼吸治疗中心：呼吸治疗病床预计开放42床，全年14,564床日，预计占床率为95%。
- 3、发展社区医学：设立社区医学小组，推动社区医学工作。
- 4、加强中重度医疗：加强加护病房的患者照顾品质，预计全年住院人日为2,774人日，占床率为95%。

四、人力预算

相关人力根据服务量计算其负荷后，应有的人力编配为：

- 1、专任医师：15名（含外助4名、专科护理师及住院医师各1名）。
 - 2、护理人力：105人。
 - 3、医技人力：37人。
 - 4、行政人力：45.5人。
- 人力成本 / 本院收入比例：48%

五、资本预算

依据其现有的业务预算，预计医院应投入的资本预算为：

- 1、超声波设备——业务量增加，现有机器不够使用。
- 2、电脑系统——更新设备。
- 3、废水工程——提升 49KW 为 99KW。
- 4、巡回车及图书——配合医院评鉴所需。

六、营运预算

根据以上的总目标值、医院现有的各项成本状况，编制出一个完整的营运预算表。该院 1999 年预算预计月营业收入为 4,000 万元，月平均税前损益为 185 万元，平均损益率为 4.6%。

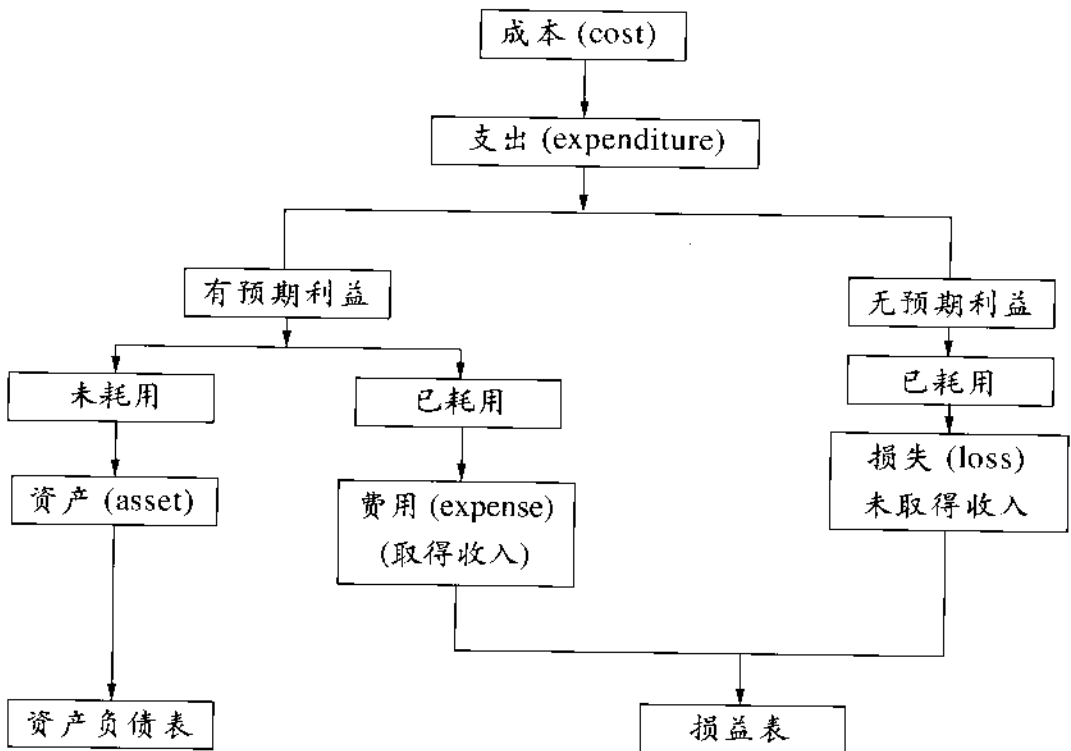
总之，医院预算是医院营运中全体员工共同遵守的轨迹，沿着既定的轨迹努力打拼，逐步向既定的目标前进。

		一、业务预算 门诊人次 306,060 人次/年 体检人次 --- 人次/年 住院床日 36,708 床日/年 占床率 95% 复健人次 36,924 人次/年 洗肾人次 7,946 人次/年 手术人次 4,200 人次/年	
二、人力预算 专任医师 16 人 兼任医师 3 人 外包人力(医师) 2 人 护理人力 105 人 医技人力 37 人 行政人力 45.5 人 人力成本/全院收入 =32% 人力成本/本院收入 + 外包净收入 =38%	医院预算编制	四、营运及专案预算 金额(千元) % 本院收入 331,597 76% 外包收入 104,064 24% 变动成本 155,047 36% 固定成本 244,345 56% 所得税 1,200 0% 本期损益 12,275 3% 专案预算 9,960 2% 调整后损益 22,235 5%	
		三、资本预算 总预算金额 5,500 千元/年 医疗设备类 2,000 36% 电脑设备类 1,000 18% 资讯系统类 --- 0% 租赁改良类 --- 0% 维修工程类 950 17% 其他设备类 1,600 29%	

医院成本分析

成本的定义有很多，1957年美国会计师公会将成本定义为“所支出的现金、所获取的其他财产、所发行的股票、所履行的服务，或所蒙受的负债的数额，而以货币为单位予以衡量，供作所接受的或将接受的财货或服务的对价。成本可分为未消耗的与已消耗的。”1985年，英国财务会计准则委员会将成本定义为“经济活动所蒙受的牺牲——为了消费、储蓄、交换、生产等等目的而放弃的对价。”按照当前财务会计的用法，资产(asset)表示未消耗的成本，费用(expense)表示已消耗的成本。

成本的定义是以货币的单位来衡量，达成某特定目标所发生或可能发生的各项支出。它与资产、费用、损失分类间的关系及与资产负债表与损益表的关系可由下图得知。



成本的分类可从下面6个不同的角度来划分：

- 1、以成本标的的可溯性划分：(1) 直接成本；(2) 间接成本。
- 2、以成本习性划分：(1) 固定成本；(2) 变动成本；(3) 半变动成本。

3、以会计性质划分：(1) 用人成本；(2) 耗材成本；(3) 设备成本；(4) 作业费用；(5) 行政管理费用。

4、以控制与否划分：(1) 可控制成本；(2) 不可控制成本。

5、以其他重要的成本分类：(1) 攸关成本；(2) 沉没成本；(3) 历史成本；(4) 重置成本。

6、以平均程度分类：(1) 总成本；(2) 单位成本。

医院成本有3大特性：①变动成本少，固定成本多；②直接成本少，间接成本多；③可控制成本少，不可控制成本多。正是因为这些特性，经营风险很大。医院成本汇集的方法包括两大部分：第一直接成本汇集，包括按资讯系统来汇集以及按设定表格来汇集。第二间接成本汇集，包括设定分摊基础、采用适当分摊方法来汇集成本。医院成本控制有5大原则：降低作业过程之误差、追求人力与设备之组合、掌握供给与需求之平衡、科技设备之选择运用、异常动态的追踪改善。

医院用人成本指直接参与诊疗、检查（验）所需的用人成本

用人成本：月平均薪资 × (耗用时间 / 每月工时)

月平均薪资：全年薪资 / 12 个月

全年薪资：本薪 + 各项津贴 + 加班费 + 退休金 + (公) 劳保费 + 健保费

耗用时间包括准备时间与操作时间

每月工时：8 小时 × (365 - 例假日) / 12 个月 × 80%

全年上班天数以 272 天计算，工作负荷比例 0.80% 计算。

医院药耗材是指单项治疗、检查所需的不计价药品及不计价药材（包括器械包布洗缝与消毒费用）。

药材成本：单位成本 × 消耗数量

关于成本会计的含义，狭义而言，是指个体之成本计算的分支，最终目的在于决定存货成本与销货成本，以供财务报导或内部成本分析之用。广义而言，它包括以决策为导向的效益分析与成本分析。医院成本分析的目的包括：诊疗收费标准、医疗支付之参考、医院管理的重要工具、医疗资源的统筹分配、学术研究的发展。

医疗机构责任中心的形成分为5大类：①成本中心 (cost center)：重点在于成本控制，是企业经营管理量化的基础；②费用中心 (expense center)：如