

职业化医院管理

王复苏 原著

太平洋
科技有限公司
医学信

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

创造医院奇迹

王复苏 原著

太平洋
科技有限公
司 医信
改编

- 全方位企业化经营
- 医院组织
- 医疗行销
- 策略管理
- 社区医学

学苑出版社

目 录

全方位企业化经营

- 全方位企业化经营策略 1-4
- 全民健保实施后医院应对之道 1-27
- 医院如何降低健保剔除率 1-30
- 向五星级观光饭店学习 1-40

医院组织

- 医院组织概论 2-4
- 医院组织形态 2-8
- 美国医院绩效跃升之组织计划 2-28
- 医院连锁经营 2-35
- 医院策略联盟 2-39
- 企业策略结盟 2-44

医疗行销

- 企业行销 3-4
- 医疗行销 3-7
- 医疗机构行销策略 3-22
- 附录：行销稽核计划书 3-27
- 万花筒式医疗行销策略 3-30

策略管理

- 台湾健康产业之未来趋势 4-4
- 地区医院的生存之道 4-6
- 医院长久经营的策略 4-8
- 整体绩效跃升 4-10
- 企业策略管理 4-15
- 危机处理 4-21
- 医疗纠纷处理 4-26

社区医学

社区医学概论	5-4
社区医学应有的信念	5-8
社区医学发展的真谛	5-13
社区医学触角的延伸	5-19
社区医疗照护	5-22
附录：社区总体营造计划.....	5-26
台北市万华区社区健康营造 计划	5-26
高雄市旗津区社区健康营造计划	5-33
基隆市中山区社区健康营造计划	5-40
台北市景美文山区社区健康营造 计划	5-51
台北县新庄市社区健康营造计划	5-56

全方位企业化经营

全方位企业化经营

■ 全方位企业化经营策略

■ 全民健保实施后医院应对之道

■ 医院如何降低健保剔除率

■ 向五星级观光饭店学习

梅 花

梅花盛开奔放

寒流孕育它的芬芳

五片花瓣 唇齿相依

花蕊相连 坚韧挺拔

象征着五行相生的资源宝藏

代表着五度空间的管理系统

全方位就是总动员

全方位就是整体战

全方位就是五度空间

梅花的五片花瓣

正如同全方位经营的五大策略

全方位企业化经营策略

全方位医院经营策略包括以企业化经营、立体化发展、多元化路线、社区化服务及人性化管理5大法则来推动院务(图1),同时结合全体同仁的智慧与力量,塑造崭新的模式,开创团体的新纪元。医院企业化经营是时代趋势,不论是公立医院或财团法人医院,企业化经营是根本之道。医院是一种服务性的企业团体,患者就是我们服务的顾客,如何满足顾客的需求是企业化经营最重要的目标。另外,医院必须开源节流,走多元化的路线;杜绝不必要的浪费,改善营运状况,并增加医院的收入,发放合理的奖励金,以提升工作士气。在发展企业化经营的过程当中,千万小心不要流于商业化而忽略了人性化的管理。

一、企业化经营

企业化经营的根本之道在于建立成本会计及责任中心,订立年度目标,达到目标有奖赏,达不到目标则辅导。同时运用科责任经营制刺激大家的荣誉心和责任感以发挥最大的潜能。最重要的是充分利用疾病诊断关联群(DRG)来计算单项服务的成本,并计算出合理的利润作为营运的参考。

医院企业化经营共分为成本管理、目标管理、绩效管理、科责任经营制及疾病诊断关联群等5大要项(图2),现分别说明如下:

(一) 成本管理

医院采用成本分析可按照下列步骤来实施:第一步,先按成本中心类别处理;第二步,按照不同的会计科目排列;第三步,依据不同的成本中心及不同的会计科目完成成本明细报表。

成本归属有直接成本及间接成本之分。直接成本包括物料、卫材、药品、试剂、设备、人事与折旧,间接成本包括医疗成本、事务成本(作业费用)、行政管理成本及教学研究成本等等。间接成本的分摊应注重相关性、重要性及成本效益之间的关系。

成本分摊基础系指将某一项间接成本或服务性部门的累积成本分配到相关部门或成本中心的一种方法。一般最常依据所提供的服务量或金额占总服务量或总金额的比例来进行成本分摊。其最重要的精神有两项:一是公平性,二是收集资料。这也是最经济的方法。间接成本的分摊,如水电、空调、煤气的开

销分摊至各医疗科，可按各科的面积、床位、服务人次或收入比例来计算。

成本管理可从下列 5 方面来讨论：

1、责任中心：依医院形态来设定，以科室、病房或诊疗项目来分类，作为该单位责任中心的经营基础，并设立成本代码，该中心根据院方政策的需求订立责任中心的经营方向。

2、成本中心：成本中心是经营管理量化的基础，建立目的是收集各部门实际发生的收益与成本资料，并加以整理表达以供成本分析及评估之用，使其有效运用各种医疗资源，达到合理并降低医疗成本，改善经营绩效之目的。例如：会计室、人事室、总务室、资讯室等等。

3、收益中心：大部分医疗科室有收入有进帐，例如：内科、外科、妇科、儿科、骨科、五官科、药剂科、检验科、放射科等等。所以需要建立收益中心，才能计算该单位的生产力。

4、利润中心：利润是生产力方面的成果，是绩效的考验，可作为未来发展活动的指标。利润中心还呈现出应有利润，以适应未来的持续营运，使管理者不会损害资源的“财富生产力”。

5、库房管理：库房管理的最高境界是达到零库存。减少滞料、减少成本支出、增加库存料的流通性，需要依赖一套完整有序的管理规划。尤其是医院使用卫材十分复杂，应该采用电脑化的管理。应设立责任中心，编列材料代码，制订各项卫材的安全库存量，使其在低于安全库存量时能自动警示请购，以确实控制供应的迅速性及准确性。完善的库房管理应采取全自动化及电脑化，这仅仅需要少数的行政人员负责管理。采购管理的最终目标是以最低的合理价格购置最高品质的物料及仪器，并应以确实掌握交货的时间及售后服务为原则。

采购成效可借助电脑建立完整的资料档案，包括：历年的采购记录、询价资料、当时购买之汇率、各种产品之厂商资料、同类型医院采购价格之比较表以及精密仪器优良厂商之间的性能比照表等。

采购量的订立应考虑 3 方面：①用量时间。②库房容量。③院方现金周转。一般而言，各物料的采购量 = 安全库存量 + 平均用量 × 前置时间（行政程序）。当然，按照这个公式计算出来的采购量也只能作为一个参考，医院库房、采购及厂商之间应具备电脑连线作业，以发挥紧密配合及争取时效的功能。

（二）目标管理

医院或企业为实现理想都应该订立发展目标。目标分为短期、中期、长期，也可将其分为具体及抽象两种目标。

抽象的目标往往属于形式上的层次，无法追踪考核也无法评估成效。例如：“提升医疗品质”、“视病人犹亲人”、“增强行政效率”等，皆不够具体。而真正有效的目标管理应是：①鲜明有力。②具有数量化。③具体可行。④与大家切身相关。⑤具挑战性。例如：“订立年营业额成长率”、“占床率应有90%”、“总床数增加的目标”、“各科经营毛利超过35%”、“订立劳保住院患者每日用药费用合理的用药标准”、“药品收入不得超全院收入之35%”，这些目标的设立皆有数字作为实行依据。所以在不同的阶段，订立的目标也是有所不同的。

次目标的实现必能凝聚更大的力量，作为下一波冲刺的原动力。实现的次数愈多，信心的累积愈大，也愈能通向更高的境界。同时，对于未来客观条件的评估也能愈趋稳健与成熟。

既定目标若未能达成，则必须虚心检讨原因，并加以辅导改进。对于屡次无法达成目标，又不合群且破坏团规的成员，则应调整其职务。务必做到赏罚分明，这就是目标管理的精华。

（三）绩效管理

当医疗科室或特定单位圆满实现各种数量化的目标或完成各项指定任务时，院方应及时给予适当的奖励。奖励的方式可包括：记功叙奖、增加年终奖励金、公开表扬、奖励出国观光旅游等等。

医师服务奖励金计算办法也有数种方式，例如：可由每年利润中心划拨百分比来分配，或按每月预定营业额的成数来分发，或达到既定的绩效金额即加发几个月的年终奖金等。甚至还有采取外包制的方式，例如：院方设定该科的盈余至少为20%，院方与受委托的外包单位签约，若当月该科的毛利超过20%，则超过部分全归外包单位充当奖励金。如当月该科之毛利低于20%，则不足部分从外包单位的底薪中扣除。

当某单位未能达到数量化的目标，除了服务奖励金会减少外，更重要的是院方应派专案小组协助该科找出原因，并研讨改进的方案，掌握正确的路线，采取应变措施，以实现既定目标。

奖励的方式共分为4种。第一是直接的报酬，例如：加薪、红利、配股、分发值班费、加班费以及盈余的提高。第二是间接的报酬，例如：代为加入保险、退休年金制度、年节福利金、额外补助学杂费、汽车保险或进修的训练费用。第三是非酬劳的奖赏，例如：提供宿舍、司机、汽车、秘书、助理、停车位。第四是人事奖励，例如：记功、加奖、升迁、晋级等等。

（四）科责任经营制

先建立资料库,比较各医疗科室每月劳务的收入,再除以该科医师的总人数,这就是每月各科的劳务生产力。本资料表每月分发,并在医务会议中公开讨论,让各科之间开展良性的竞争。其次再建立成本会计报表,计算各医疗科每月的总成本,包括固定成本及变动成本:变动成本包括底薪、药品、卫材、物料及服务奖励金等;固定成本包括土地、建筑物、仪器、设备等。最后应建立营运绩效报表,也就是计算各医疗科每月的总收入扣除每月之总开支,剩下的就是总盈余,再除以该科医师的总人数,这就是每月各科的获利力。

每月医师的奖励金是依据各科人员获利力的多少来订立点数。所以各医疗科如何“开源”“节流”,不仅是科主任的责任,也是大家共同的责任,这个精神就称为“科责任经营制”。

本制度的精神在于每一科室所有成员皆应享有参与经营的责任,而该科主任更要有效的引导该科业务的发展,并致力于“开源”及“节流”,藉此形成各科业务间的良性竞争,进而开拓全院业务及全面提升医疗品质。

院方也有责任将每月营运管理报表供各科检讨改进,尤以成本中心费用统计表最为重要。成本支出项目可划分为直接成本与间接成本:直接成本包括薪资、药品、卫材、物料、仪器设备折旧率等等;间接成本包括水、电、空调、煤气等等,并依其均摊项目性质的不同,再依据不同会计科目以床位数,或收入比率,或面积等来分摊计算。完成成本分析后,各科的劳务收入加上药品收入,就是各医疗科每月的总收入,再扣除该科当月的总支出成本,就等于该科的净盈余,再除以该科医师人数,就是当月该科的获利力。医师奖励金的发放就是依照各科获利力的多少来订立等级差距,再推算该科所有医师人员的总点数,交给科室主任在这个总点数的范围内去确定该科各级医师奖励金的点数。

(五) 疾病诊断关联群 (DRG)

未来全民健保(健保即健康保险—编者注)有一部分是以“诊断关联群”作为论病例计酬的支付基准。台湾健保局将先选择部分诊疗模式单纯、使用率高、平均住院日或费用之差异性小的病例作为实施的对象。在这种新政策的推行下,医疗院所应逐步加强成本会计,以“医疗科室”作为成本中心,并对每个医疗科室的收入及成本做深入的分析比较。医院为了加强医院管理,应选择更具经济效益的服务项目来发展。疾病诊断关联群的成本分析还需要第一线的护士及技术员配合填写单项成本分析单,内容包括:作业流程、耗用之人工、计价之卫材或不计价之卫材、工作地点的面积大小、使用仪器设备的种类及其使用年限等等,再经过医管小组人员详细精算,可计算出每一诊疗项目的成本

有多少，例如：盲肠切除手术、剖腹生产、胃镜检查、血液透析等等。

二、立体化发展

立体化发展的原则是：在理念上、组织上、人事上、经费上、会议上5大方面均能充分贯彻企业化管理的原则，并追求点、线、面、体的空间架构，强化彼此之间的交叉支援。医院体系最重要的就是行政组织，如同宇宙中的地球，而各个委员会如同月亮，定期会议（业务管理行政会报、医务会议、院务会议等）就是太阳，任务编组以及品管中心的团体就是银河系的星星，这星星、月亮、太阳围绕着地球相互运转，构成伟大和谐的宇宙，这就是所谓五度空间的管理系统（图3）。医院各种资源的累积就如同石油公司不同高度的石油储存槽，统合各种能源的总存量，加以燃烧挥发，带动整个医院运转自如。而各科室均能运用各种官方及民间的资源，结合体制内、外的员工，发挥各种有形及无形的力量，这就是立体化的发展（图4）。

三、多元化路线

医院往多元化路线发展的最终目的就是要服务民众，并提供更宽广的空间及更多样化的医疗成品。长久以来，医院等待患者就医的被动方式将逐渐改变为积极深入社区的参与模式。为适应全民健保的实施，医院更应普遍地建立各地区的转运站及联络网，尽量延伸医院在各地区的触角。例如：深入工厂做巡诊及职业健康检查、探访家庭做居家照顾、支援群医中心开办特别门诊、协助护理之家及安养院的成立、与开业医师签订转检转诊的医疗合作计划，均为当务之急。为掌握台湾未来人口老化的趋势，医院应全力发展老年科、复健科、保健科、癌症治疗等诊疗服务。反观台湾文化急速变迁，精神病患者日益增加，发展精神医学已刻不容缓。近10年来高科技精密仪器不断引进，核磁共振及核医检查、基因工程治疗、染色体诊断以及各种侵袭性心导管的发明，均是大家所追求向往的（图5）。目前美国大型医院也致力于开展多元化路线的服务（图6），包括：居家照顾、日间留院、护理之家、药瘾中心、酒瘾中心、老人安养院、中间型过渡患者、快速门诊中心、妇女医院、高级健康检查中心等等，均以多元化的服务来尽量满足民众的需求。

四、社区化服务

现代化医院必须将服务的触角深入社区各个角落，与社区的民众紧密结合

(图7)。除了从事治疗医学的工作外，还需致力于预防保健、卫生教育、疾病筛检、社区服务的工作，让疾病尽量不要发生，并全面支援群医中心，提升整个医疗网的健康水平，这就是中心医院的道义责任。

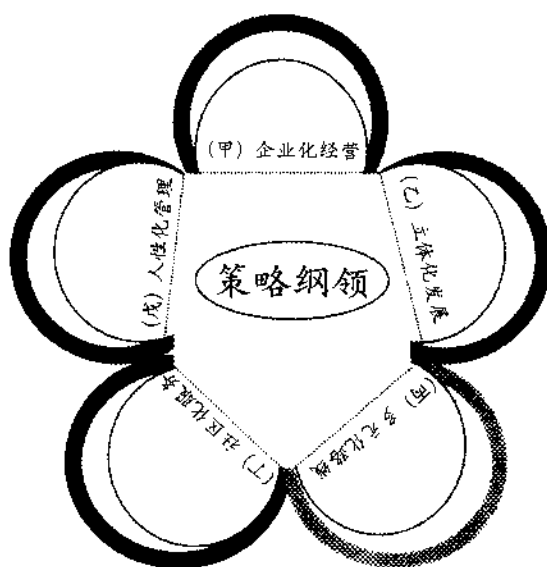
在区域医疗网的结构中，社区可依地域分配来归类，也可按地区特性来区分。例如：工业区、科学园区、加工出口区、大学园区等等。另外，社区也可包括公益社团。社区也可由各群医中心所涵盖的区域来定义。医院若要经营成功必须深入社区做基层性的医疗服务、持续性的公关服务、前瞻性的家医服务或系统性的社区服务，如此整个绩效才会显著。当社区服务逐步扩展开来，群众对医院有了信心，舆论愈趋肯定时，医院就愈容易建立良好的形象，进而全面推动乡土医学。社区医学共分为4大方面：①卫生教育；②体检、健检、筛检及转检；③社区服务；④预防保健。这4方面相辅相成，必须整合成单一系统，以发挥最大的功效。

五、人性化管理

医护人员面对各种病态，不能全都以市场观念为导向，在治疗过程中也不能单以疾病作为处置的课题，必须安慰及支持患者，抚慰他们心灵上的创伤，以达到“全人治疗、全人看护”的境界。总之，热爱生命、尊重人性、激发爱心、崇尚完美，是人性化管理的真谛。对待患者，应视病犹亲。对待员工，就是以爱护鼓励、辅导支持来代替处罚与责难。企业管理中以医院管理最为困难，而医院管理中又以人性化管理最为重要。所以院方对医院内部同仁应时时刻刻考虑到他们的心情、士气及感觉，不能单用数字管理或单凭绩效来赏罚，必须尊重专业知识，加强彼此信任，激励大家对院务的向心力，这才是人性化管理的真谛。如果领导者过度使用职权，打压属下的人性本能，终将造成人心涣散及组织调度困难。一旦员工丧失了工作的尊严，大家就有无力感，产生疏离意识，这将使组织崩溃，重大危机也将到来。

领导者的权力是建立在干部的信赖及团队的共识上，历经屡次任务的完成，大家有了“甘苦与共，荣辱共享”的美好经验，领导者的权力与员工们的爱戴紧密地结合在一起，领袖的威望也就自然而然建立了，凡事无往不利。

医院经营的策略纲领



全方位医院经营如同盛开的一朵梅花，含有五片花瓣。包括企业化经营、立体化发展、多元化路线、社区化服务及人性化管理。

图 1

医院企业化经营的 5 大步骤

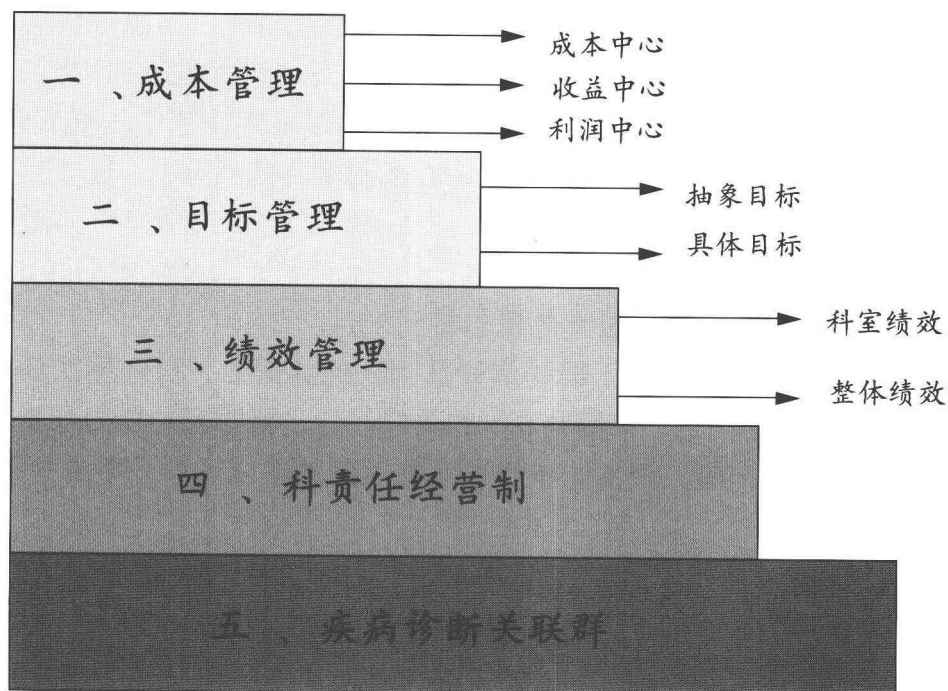
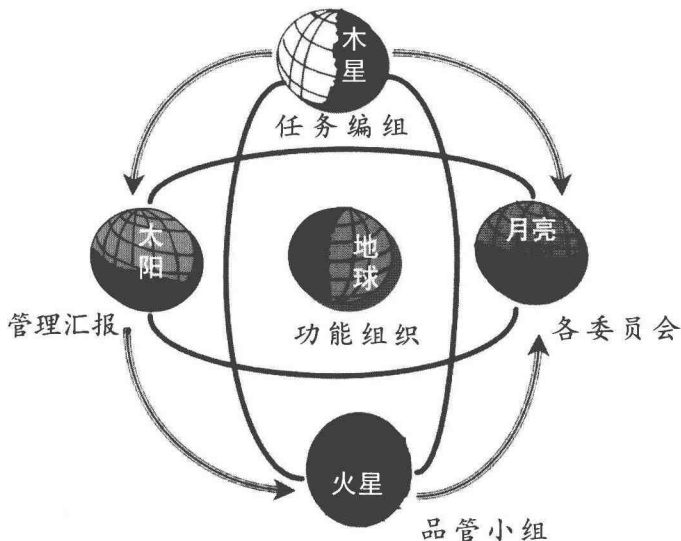


图 2

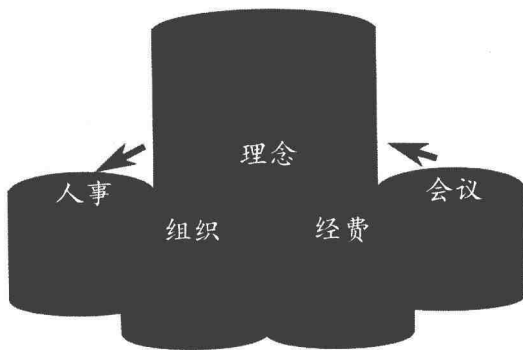
五度空间的管理系统



功能组织如同地球，管理汇报如同太阳，各委员会如同月亮，任务编组及品管小组如同银河系的木星及火星。这五大系统各沿着不同的轨迹运转，构成伟大和谐的宇宙。

图3

医院立体化发展



- ①理念：乡土医学、本土教材、爱乡情怀、全心投入、家庭医生
- ②组织：功能组织、管理汇报、各委员会、任务编组、品管小组
- ③人员：编制内员工、编制外员工、志工、研究助理、实习生
- ④经费：政府补助、公务预算、基金预算、民间赞助
- ⑤会议：行政汇报、医务会议、院务会议、各委员会会议

图4

医院多元化路线

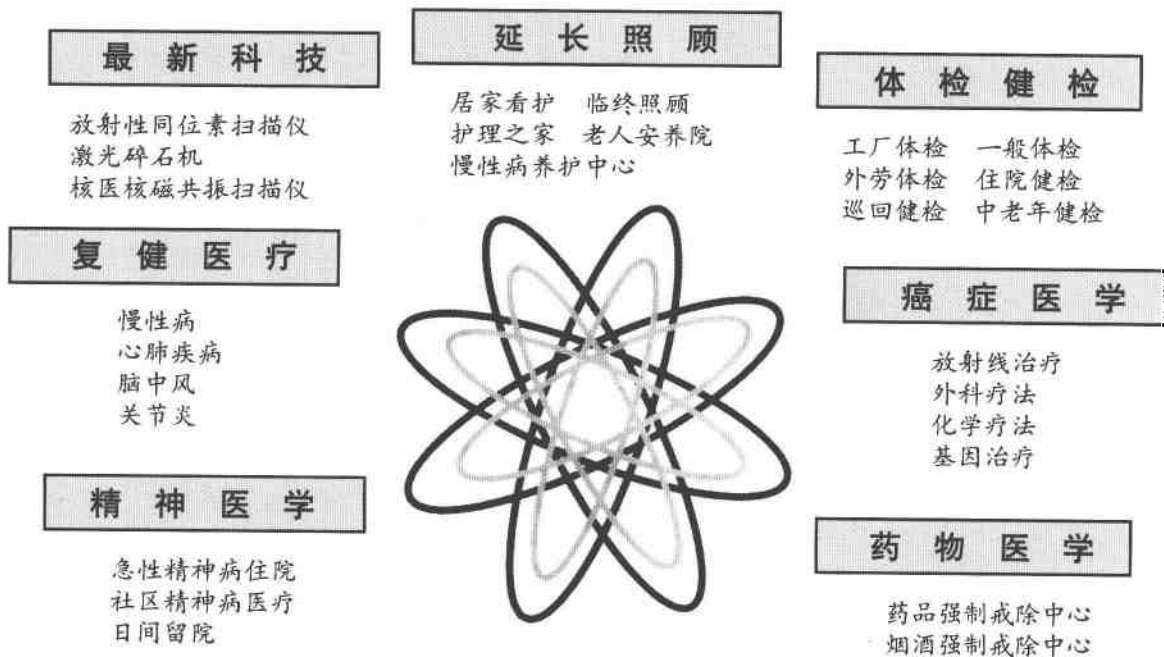


图 5

医院多元化服务

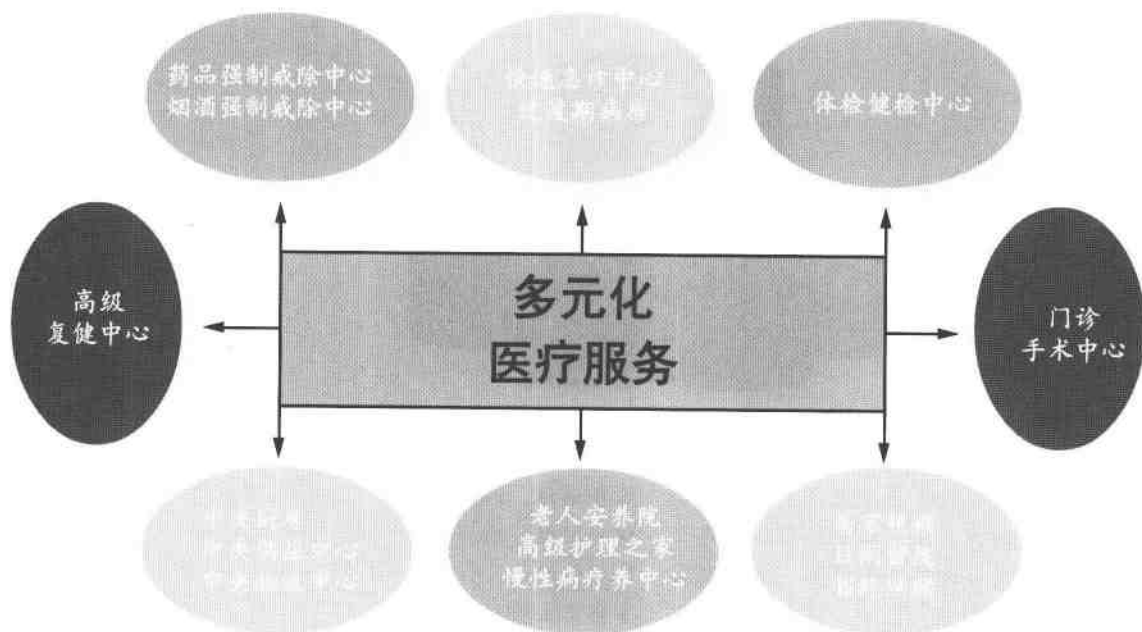


图 6