

# The Empirical Study on Operational Efficiency Evaluation for Military Region Teaching Hospital - A Case Study of Balance

陳皇丞、封德台

E-mail: 9403213@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

Along with the medical management environment the fast transformation, the national military hospital although is take the duty guidance as the management goal, but is facing the health insurance policy and the populace goes see a doctor change the custom, national military all levels of hospitals and the general male privately established hospital actually is at the same competition position, its management control system if will not have at the right moment to transform also faces the survival threat. This research take the national military region teaching hospital as the research object, the discussion inducts idea of the balance scorecard, separately in "the finance", "the customer", "internal work flow" and "the study and the growth" under four constructions surface, appraises research the organization achievements performance relations, its goal as follows: First, will construct the construction to actuate the national military region teaching hospital future strategy of achievements target the value, then will strive management achievements the whole, and will achieve continues forever goal of the management. Second, discusses the influence factors of the national military region teaching hospital to induct the balance scorecard. Third, takes the balance scorecard viewpoint as the national military region teaching hospital establishment achievements appraisal system. It penetrates the single factor changeable quantity variation number analysis (one way MANOVA), the single factor variation number analysis (one way ANOVA), variable and "carries out the result" in individual attribute regarding "the important degree" to make the examination, finally uses again pairs the sample t examination test "the important degree" and "carries out the result" two whether exists reveals the difference, research conclusion as follows: 1. In the hospital staff attribute it "the sex", "the status", "the duty", "the position", and "the department leaves", has reveals the difference during important degree regarding strategy Performance on Balance Scorecard. 2. In the hospital staff attribute it "the sex", "the duty", "the department leaves", and "the position", carries out between the result regarding strategy Performance on Balance Scorecard to have reveals the difference. 3. In the hospital strategy Performance on Balance Scorecard, "the important degree" and "carries out the result" between has reveals the difference.

Keywords : Region teaching hospital、Balance Scorecard、strategy Performance

## Table of Contents

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 v 英文摘要 vii 誌謝 x 目錄 xii 圖目錄 xvi 表目錄 xviii 第一章 緒論 1 1.1 研究背景與動機 1 1.2 研究目的 3 1.3 研究流程 5 1.4 論文結構 6 1.5 註釋 7 第二章 文獻探討 11 2.1 醫療服務業之特性 11 2.2 績效管理相關文獻探討 14 2.2.1 組織績效 14 2.2.2 績效指標 15 2.2.3 績效評估與管理 17 2.2.4 傳統績效評估制度與策略性績效評估系統 21 2.3 績效評估之新趨勢 23 2.4 平衡計分卡 25 2.4.1 平衡計分卡之意義 26 2.4.2 平衡計分卡之四個構面 27 2.4.3 平衡計分卡和策略之聯結 36 2.5 平衡計分卡在醫療機構之研究及實例 39 2.5.1 杜克兒童醫院 42 2.5.2 蒙第菲奧雷醫院 46 2.5.3 梅伊研究中心 50 2.6 全民健保總額預算制度實施對醫界之影響 54 第三章 研究方法 56 3.1 個案研究法之探討 56 3.2 研究架構 66 3.3 研究假說 66 3.4 研究變項定義衡量 70 3.5 研究對象及設計 71 3.6 資料分析方法 73 3.7 個案醫療機構介紹 74 3.7.1 個案醫療機構背景介紹 75 3.7.2 個案醫療機構環境分析 77 第四章 研究結果與分析 76 4.1 前測問卷 80 4.2 正式問卷 81 第五章 結論與建議 95 5.1 研究結論 95 5.2 研究建議 106 5.3 研究限制 109 參考文獻 111 中文部份 110 英文部份 115 附錄 118 圖目錄 圖1.1 本研究之撰寫流程 5 圖2.1 醫院經營績效評估模式 20 圖2.2 平衡計分卡提供轉化策略為營運之架構 28 圖2.3 顧客構面之核心量度關係圖 32 圖2.4 內部流程構面之共通的內部價值鏈模式 34 圖2.5 學習與成長之衡量架構 35 圖2.6 將願景付諸行動的四個管理模式 39 圖2.7 杜克兒童醫院之平衡計分卡 44 圖2.8 蒙第菲奧雷醫院的平衡計分卡 50 圖2.9 梅伊研究中心的平衡計分卡 53 圖3.1 研究架構 61 表目錄 表2.1 績效指標分類架構 17 表2.2 傳統與策略衡量指標系統之比較 22 表2.3 傳統與未來的績效評估制度之比較 24 表2.4 平衡計分卡之四個構面 28 表2.5 衡量策略之財務主題 29 表2.6 學習與成長之特定情況驅動因素 35 表2.7 國內外醫療機構相關文獻之平衡計分卡評估指標 40 表2.8 杜克兒童醫院之平衡計分卡施行成果 46 表3.1 不同類型資料來源的優缺點 59 表3.2 研究假說 63 表3.3 醫院員工個人屬性變項之操作型定義 70 表3.4 平衡計分卡績效指標之構面類別及操作型定義 71 表4.1 前測問卷信度分析 81 表4.2 正式測驗問卷信度分析 82 表4.3 樣本性別分佈 85 表4.4 樣本職務分佈 85 表4.5 樣本部門分佈 85 表4.6 樣本身份分佈 84 表4.7 樣本年齡分佈 84 表4.8 樣本職位分佈 84 表4.9 樣本年資分佈 85 表4.10 樣本學歷分佈 85 表4.11 個人變數對平衡計分卡重要程度指標各構面摘要表 86 表4.12 性別對重要程度次構面指標摘要表 87 表4.13 職務對重要程度次構面指標摘要表 87 表4.14 部門別對重要程度次構面指標摘要表 88 表4.15 身份對重要

程度次構面指標摘要表 88 表4.16 職位對重要程度次構面指標摘要表 89 表4.17 個人變數對平衡計分卡執行程度指標各構面摘要表 89 表4.18 性別對執行程度次構面指標摘要表 90 表4.19 職務對執行程度次構面指標摘要表 90 表4.20 部門別對執行程度次構面指標摘要表 91 表4.21 職位對執行程度次構面指標摘要表 91 表4.22 重要程度與執行成效之差距 92 表4.23 性別對「重要程度與執行成效的差距」摘要表 92 表4.24 職務對「重要程度與執行成效的差距」摘要表 93 表4.25 部門別對「重要程度與執行成效的差距」摘要表 93 表4.26 學歷對「重要程度與執行成效的差距」摘要表 93 表5.1 研究假說驗證結果彙整表 97 表5.2 四大構面之「重要程度」及「執行成效」排序 104

## REFERENCES

- 一、中文部份
- 1.王銘杰、林永福(1997),「醫院經營績效評估模式」,北市 衛生期刊,第35卷,頁15-18。
  - 2.王清弘(2000),「企業建立平衡計分卡之研究」,政治大學 資訊管理學系未出版碩士論文。
  - 3.司徒達賢(1999),非營利組織的經營管理,天下文化出版社,頁7-9。
  - 4.方世榮(1998),統計學導讀,三版,台北:華泰書局。
  - 5.方世榮、江季芸譯(2003),Lovelock,Wirtz Ken原著,服務行銷:人員、科技及策略,臺北市:華泰文化事業公司。
  - 6.朱道凱譯,Robert S. Kaplan & David P. Norton著(1999),平衡計分卡:資訊時代的策略管理工具,臺北市:臉譜文化。
  - 7.朱文洋、葉淑娟(2001),「中小型醫院經營策略與營運績效之探討」,醫務管理期刊,第2卷第2期,6月,110-116。
  - 8.吳安妮(1996),「績效評估新觀念之運用」,會計研究月刊,131期:34-36。
  - 9.吳宗正(1994),「變異數分析:理論與應用」,四版,台北:華泰書局。
  - 10.李書行(1995),「務實創新的策略性績效評估」,會計研究月刊,113期,15-23。
  - 11.李誠修(2000),「策略具體行動化的整合性管理架構--以計畫性生產工廠為例」,國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文。
  - 12.尚榮安譯,Robert K.Yin著(2001),個案研究,台北,弘智文化。
  - 13.邱瓊萱等(2000),醫療產業品質保證與品質管理思潮演進?以美國與台灣為例,醫院,第2卷第33期,1-12頁。
  - 14.林佳靜(2003),「醫院對平衡計分卡之認知與現況分析」,國立陽明大學醫務管理研究所未出版碩士論文。
  - 15.林財源(1992),財務報表分析,台北:編著者自刊,602頁。
  - 16.周慧娟(2002),「某醫學中心護理部一般病房之策略性績效指標訂定-以平衡計分卡為架構之個案研究」,國立臺灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所未出版碩士論文。
  - 17.星雙鈺(1993),「醫院績效管理之規劃與實施」,醫院,第4卷26期,251-254頁。
  - 18.柯承恩(1998),「跨世紀管理控制新方法-平衡計分卡規劃與設計之本土經驗」,會計研究月刊,155期,pp.28-38。
  - 19.徐慧娟、薛亞聖(2001),「醫院管理指標的性質與應用」,醫院,第1卷第34期,29-41頁。
  - 20.郭信智(1998),「全民健康保險對醫院內部互動類型及其控制機制選擇之影響」,國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。
  - 21.郭約瑟(2003),「醫療機構導入平衡計分卡之研究-以某區域醫院為例」,國立台灣大學會計學研究所未出版碩士論文。
  - 22.陳韻靜(2002),「醫院策略型態與績效評估指標之現況及其相關性研究-以平衡計分卡觀點分析」,台北醫學大學醫務管理研究所未出版碩士論文。
  - 23.陳斯愷(1973),「企業所屬單位經營績效之評核」,企業與經濟,第2卷第6期,頁31-35。
  - 24.陳慶安(2000),「績效評估發展趨勢」,人力發展月刊,第82期,頁21-25。
  - 25.陳順宇(1998),多變量分析,台北:華泰書局
  - 26.黃永吉(2002),「醫院建構平衡計分卡之研究-以雲林縣某地區教學醫院為例」,雲林科技大學工業工程與管理研究所未出版碩士論文。
  - 27.黃俊英(2001),行銷學的世界,天下文化出版社,頁220-223。
  - 28.張沅嬪(2001),「醫院實施總額預算支付制度之探討」,私立東海大學企業管理研究所碩士論文。
  - 29.張煥禎(2000),醫療服務業的行銷,台中:滄海書局。
  - 30.彭朱如(1998),「醫療產業中跨組織合作關係類型與管理機制之研究」,國立政治大學企業管理學系未出版博士論文。
  - 31.劉添發(2003),「應用平衡計分卡於醫院經營管理之實證研究-以高雄市立醫院為例」,義守大學管理研究所未出版碩士論文。
  - 32.劉文平(1991),經營分析與企業診斷-企業經營系統觀,台北:華泰書局。
  - 33.鍾志榮(2002),「應用平衡計分卡觀點於國防醫療機構之研究」,國防管理學院資源管理研究所未出版碩士論文。
  - 34.藍忠孚(1985),「如何杜絕醫療浪費及醫療費用部分負擔制度之剖析」,輯於勞工保險與勞資關係研討會實錄【勞工保險的現況與未來】。中華民國勞資關係協會。
- 二、英文部分
- 1.Bomona, T. V. (1985),Case research in marketing: Opportunities, Problem, and a process. Journal of Marketing Research. Vol.22 May,199-208.
  - 2.Capmi, J.(1992), "It ' s Not Easy as ABC ", Journal of Cost Management, Summer, pp5-11.
  - 3.Chow, W. C. D. S Ganulin, K. M. Haddad., and J. E. Willamson (1998),The Balanced scorecard:A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management. Journal of Healthcare Management ( May/Jun ) :263-280.
  - 4.Chow, W. C. and M. Haddad. (1997), Applying the balance scorecard to small companies. Management Accounting (August) : 21-27.
  - 5.Donabedian A. 1980, Explorations in Quality Assessment and Monitoring,Michigan: Health Administration Press, University of Michigan.
  - 6..Evans, Hugh, Gary Ashworth, Mike Chellew, Andrew Davidson & David Towers(1996), " Exploiting Activity-Based Information: Easy as ABC " ,London, Jul/Aug, pp.24 7..Grady, Micheal W.(1991), " Performance Measurement: Implementing Strategy " , Management Accounting, June, pp.51-52
  - 8.Hoffecker, J. & Goldenberg, C. (1994). Using the balanced scorecard to develop company wide performance measures. Journal of Cost Management, 8(3), 5-18.
  9. Harris -Wehling J. ( 1990 ) , Chapter 5:Defining Quality of Care. In Medicare: A Strategy for Quality
  - 10.Johnson, H. T. and R. S. Kaplan. (1987), Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. Boston: Harvard Business School Press.
  - 11.Kaplan, R. S. (1988), The Importance of Field Research. Management Accounting. April : 26.
  - 12.Kaplan R. S. ( 1990 ) , Analog Devices: The Half-Life Metric, Havard Business School Case #9-190-061
  - 13.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1992), The Balanced Scorecard — Measures that drive Performance. Harvard Business Review (January/February) : 70(1),71-79.
  - 14.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1993),Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review (September/October): 34-47.
  - 15.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996),The Balanced Scorecard : translating into action. Boston: Harvard Business School Press.
  - 16.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996), Link the Balanced Scorecard to strategy. California Management (Fall): 53-79.
  - 17.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
  - 18.Kaplan, R. S. and D. P. Norton. ( 2000 ) , Ttransforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management :Part I. , Accounting

Horizons, 15(1):87-105 19. Levison (1970), Relationships Between Determinants of Hospital Quality Management and Service Quality Performance? a Path Analytic Model. Omega ( Vol.,25, No.5 ) :531-145. 20. Lee, C. (1985). Increasing performance appraisal effectiveness matching task types, appraisal process, and rater training. Academy of Management Review, 10(2), 322-331. 21. Leebow, W. S. (1988), Service Excellence, Chicago: American Hospital Publishing MacAurthur, John B. (1992), " Performance Measures That Count: Monitoring Variables of Strategic Importance " , Journal of Cost Management, Summer, pp.47-52 22. Maisel, Lawrence S., 1992, Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach , Journal Of Cost Management , Summer , P49 23. Meliones J. et al ( 1999 ) ., A Three-Year Experience Using a Balanced Scorecard to Practice Smarter (Durham, NC: Duke Children ' s Hospital ). 24. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, 2nd edition, N. Y.: McGraw Hill. 25. Peter F. Drucker (1980), " Managing for Tomorrow-Managing in Turbulent Times " , Industry Week, Vol.205, April, pp.54-64 26. Paoul M. Stokes (1982), " A Total System Approach to Management Control " CMA Management, December/January, pp.12-16 27. Yin, R. (1981), The case study crisis: Some answers. Administrative Science Quarterly, vol26, 58-65. 28. Yin, R. K. 1994. 「 Case Study Research: Design and Methods 」 , CA: Sage Publications.