

# 探討地區醫院在全民健保政策下之經營管理:以中部地區為例

陳俊川、郝傑民、劉原超

E-mail: 9403690@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

自從健保局91年7月實施西醫醫院總額預算制度和92年度實施地區醫院自主管理之後，地區醫院受到此制度的經營及財務衝擊是最多的，最大的改變是將健保給付點值由固定制改用浮動點值，除了急診重症和藥品等有關之部份費用外，其他項目將會降低給付收入，因此對地區醫院而言將面對的是浮動點值的收入佔大部份，並且點數不斷下滑，而固定點值只擁有少部份的經營管理困難局面。如果衛生署及健保局一直無法落實醫院分級及轉診制度的建立，以及對大型醫院作一般門診量約束等配套措施同時進行之下，將會使台灣的地區醫院更加無法生存，因此地區醫院的經營管理者如何去面對此一嚴峻的健保政策改變將是目前最主要的課題。本文研究選擇中部三家地區醫院之管理階層人員訪談及個案研究以及次級資料匯集來明瞭當前的健保政策對地區醫院的經營的影響是最大的，另外健保政策急遽改變，而地區院要如何透過經營管理或經營型態的改變才能因應當前醫療環境，皆是嘗試想達成研究目的以及要探討的重點。經由SWOT、SWOT矩陣、五力分析之個案研究結果歸納出結論是：(1)地區醫院管理人員及相關文獻皆顯示當前健保政策對地區醫院的影響最大，而且地區醫院也是最不好經營的。(2)地區醫院因應健保政策改變在外部環境上建議採取聯合地區醫院積極爭取合理健保給付、與大醫院聯盟和小診所合作以創造互助雙贏局面，積極耕耘社區做好社區的各項醫療服務以成為社區的責任醫院(3)地區醫院因應健保政策改變在內部管理上建議採取組織結構彈性調整及醫事人力和開設科別的重新評估，成本的管控及資訊電腦化以因應健保的政策改變，發展出特色科別及具競爭優勢的醫院新型態來和大醫院小診所有所區隔。透過本研究之結果、結論與建議盼能提供給地區醫院之管理及領導者一些因應當前健保政策之經營管理方向以及對健保局、衛生署政策決策當局在新政策推動或健保給付制度調整時能有所參考，而使我國在醫療制度整體上能夠健全的發展，也給地區醫院有一片生存空間及善盡社區醫療可近性之角色上有所貢獻。

關鍵詞：西醫醫院總額預算制度、醫院自主管理、浮動點值、固定點值

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iv	中文摘要	v	英文摘要	vi	誌謝	x	目錄	xii	圖目	
錄	xiv	表目錄	xv	第一章 前言	1	第一節 研究背景與動機	1	第二節 研究目的	2	第三節 研究對象	3
第二章 理論文獻探討	4	第一節 企業經營管理與競爭優勢之探討	4	第二節 企業管理與競爭策略之探討	5	第三節 地區醫院設置標準	8	第四節 地區醫院及教學評鑑標準	22	第五節 當前健保給付制度簡介	26
第三章 研究方法	50	第一節 研究方法設計	50	第二節 研究流程	51	第三節 研究架構	52	第四節 研究限制	52	第四章 當前健保局政策對地區醫院經營管理之影響分析	54
第一節 中區分局之政策規劃方向與內容	54	第二節 對醫院財務管理的影響	56	第三節 因應醫院總額支付制度下的醫療品質管理	58	第五章 個案分析結果	61	第一節 三家地區醫院簡介	61	第二節 三家醫院之SWOT分析	62
第三節 個案醫院五力分析	67	第四節 個案醫院經營管理與競爭策略之運用	71	第六章 結論與建議	75	第一節 地區醫院經營管理改變來因應外部環境	75	第二節 地區醫院經營管理改變來因應內部環境	75	第三節 建議	76
第四節 後記	77	參考文獻	80								

## 參考文獻

中文部份: 1.王美芳(1994),我國地區醫院功能之研究,中國醫學院醫務管理研究所碩士論文。2.王巧雲(1996),我國地區醫院技術效率之研究—DEA方法之應用,政治大學財政研究所碩士論文。3.白佳昇(1994),面對全民健保,醫院經營管理之因應策略,醫院雜誌,28(2):48-51。4.地區醫院設置標準(2004),衛生署資料。5.西醫基層總額之付制度(2004),健保局資料。6.自主管理(2004),健保局資料。7.李明軒、邱如美譯,porter著,1985,競爭優勢,天下文化出版。8.李家珂(2004),醫院自主管理操作實務--以中區分局為例,健康保險雜誌,1(1),60-70。9.林素玲(2004),「台灣扣件產業競爭策略探討」,大葉大學事業經所碩士論文。10.李玉春(1996),健康照護制度之國際比較,陳拱北預防醫學基金會編著,公共衛生學,台北巨流出版社。11.李玉春、蘇春蘭(1992),總額預算制度之設計,衛生署研究計劃。12.周旭華譯,porter著,1980,競爭策略,天下文化出版。13.周方麗、陳曾基(1999),探討健康保險總額預算制度,台灣醫介,42(2):57-64。14.邱惠雀(1995),地區醫院人力資源配置與營運績效之相關研究,國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。15.洪恩雯(2001),市場定位與經營競爭度對地區醫院歇業影響之探討,中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文。16.陳明哲(2003),醫院總額執行概況,台灣醫務管理學會研討會。17.張沅嬪(2001),醫院總額支付制度之探討,東海大學企業管理研究所碩士論文。18.健保局

資料(2003) 19.健保局幾付制度資料(2004) 20.張耿銘(2002), 地區醫院營運績效及其影響因素探討, 中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文。 21.黃營杉譯、Charles W.L. Hill & Gareth R.Jones 原著, 1998, 策略管理第四版, 華泰文化事業公司。 22.莊逸洲(2003), 台灣醫院總額支付制度運做模式的初步探討, 醫務管理期刊, 4(3):1-17。 23.賴揚仁(1995), 全民健保對中小醫院經營之影響--醫療產業揮不去的夢魘, 醫院雜誌, 28(2):48-51。 24.謝武吉(2002), 2002-11-23/民生報/醫藥新聞。 25.顏如玉(1996), 健康保險總額預算制度之研究, 國立政治大學 財政研究所碩士論文。 26.顏裕庭(2003), 醫院的總額預算因應方案, 台灣醫界, 45(9):56-60。 27.鐘佩華(2004), 醫院總額浮動點值對地區財務衝擊之研究, 醫務管理期刊, 5(2):208-2190。 英文部份: 1. Maryland Hospital Association(2002). Achievement, access, and accountability: Hospital rate regulation in Maryland. Elkridge: Maryland Hospital Association. 2. Wehruch, Heinz, " The SWOT matrix-A Tool for situational Analysis " , Long Rrange planning, London, Apr, Vol.15 , ISS.2 , 1982.