

嘉南藥理科技大學專題研究計畫成果報告

台灣醫院營運分析

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：CNHA93-02 台灣醫院營運分析

子計畫(2)：台灣醫院營運狀況及績效分析

子計畫(2)計畫主持人：陳青浩

執行期間：93年1月1日至93年12月31日

執行單位：嘉南藥理科技大學醫務管理系

中華民國94年2月28日

嘉南藥理科技大學九十三年度教師專題研究計畫成果報告

台灣醫院營運分析

(子計劃 2)台灣醫院營運狀況及績效分析

計畫編號：CHNA93_02

執行期限：93 年 1 月 1 日至 93 年 12 月 31 日

主持人：陳青浩 嘉南藥理科技大學 醫務管理系

關鍵詞：營收成長率、稅後純益成長率、資產報酬率、稅後純益、股東權益、員工產值

研究目的

在目前經濟快速成長、醫療科技不斷進步、民眾教育水準大幅提升的現代社會中，醫療服務業不只要與同行醫療院所競爭，還要與趨勢及環境競爭。趨勢可以預見但經營環境的變化往往令人措手不及甚至影響甚鉅。自民國七十年開始，財團醫院投入醫療市場，標榜企業化，對醫院經營產生了相當大的衝擊，而後全民健康保險的實施、SARS 及流感病毒等的流行威脅、衛生政策的改變、…等等外在因素不僅影響醫療院所的經營，同時也挑戰了醫療院所的應變能力。被天下雜誌評定為 2003 年服務業前五百大的企業中，在醫療院所部分前五名分別為財團法人長庚紀念醫院、台北榮民總醫院、臺大醫院、馬偕醫院台北總院、新光吳火獅紀念醫院。為了解醫療院所的整體經濟、營運績效、營運狀況、財務數字、同業競爭評比以及長期的表現趨勢，本計劃分析此五家醫院的經營特色以及其在營運方面的狀況與績效。

醫院簡介

長庚紀念醫院(CHANG GUNG MEMORIAL HOSPITAL)

長庚紀念醫院規劃時是以國際大型醫院標準設計，除了購置各種精密儀器外，並細分各專科，提供更專業的醫療服務，此外更強調團隊醫療照顧，以達到全人照護的理念，兼顧病患之生理、心理、社會各層面的照護及需求。長庚紀念醫院於 1976 年成立台北院區，1978 年成立林口院區，1985 年成立基隆院區，1986 年成立高雄院區，1993 年 4 月在林口成立台灣第一所兒童醫院，1995 年 11 月在高雄也成立兒童醫院，結合各專科的醫療人員，提供兒童完善之醫療服務。1999 年成立中醫分院，2001 年成立護理之家及嘉義院區，2003 年成立桃園分院，2004 年針對老年及慢性病患的照顧問題於桃園龜山鄉成立養生文化村。同時為培育醫護人才，長庚護專及長庚大學於 1987 年及 1988 年相繼招生，臨床醫學、基礎醫學研究、護理教學及實務進一步結合，使長庚成為一流的醫學中心。另有鑑於科際整合治療的重要性，於 1998 年 7 月起開辦聯合門診，由各科主治醫師聯合診察。另因應不孕症及生殖內分泌疾病人數倍增，成立人工生殖醫學中心，提供一個先進的科技空間，以服務不孕症的病患⁽¹⁾。

台北榮民總醫院(TAIPEI VETERANS GENERAL HOSPITAL)

台北榮民總醫院成立於 1958 年 11 月，主要任務為配合國家醫療政策提供在台退除

役官兵（榮民）及一般民眾之最佳醫療服務。於 1971 年籌建國立陽明醫學院，完成後撥交教育部，現已改制為大學。於 1982 年成立台中分院，1988 年獨立為台中榮民總醫院；高雄分院於 1990 年開幕，於 1993 獨立為高雄榮民總醫院。自 1996 年起，運用遠距電訊傳訊數位網路系統，提供國軍金門醫院、金門縣立醫院及宜蘭縣醫療院所遠距會診、遠距教學、遠距會議及遠距病例研討等遠距醫療支援，建立醫療資源共享，一年平均 4 百餘件，使當地居民健康得到保障。另為支援輔導會所屬 12 所榮民醫院的醫療作業於 1998 年在台北市臥龍街設立「大我新舍門診部」輪派醫師駐診，提供該地區高齡單身榮民便利優質的醫療服務。2000 年及 2001 年，先後承辦台北市立關渡醫院及署立宜蘭醫院之公立醫院委託經營，使當地居民也可以獲得與國家醫學中心同等級的醫療服務。台北榮民總醫院現任院長為李良雄，現有員工 5364 人，包括醫師 961 名、護理人員 2238 名，及其他技術人員、行政人員、技工...等。目前醫院病床數 2901 床，每日門診人次約為一萬人次左右⁽²⁾。

臺大醫院(NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY HOSPITAL)

臺大醫院創建於西元 1895 年，院址初設於台北市大稻埕，1898 年遷至現址（現稱為西址）；當時為木造建築，1912 年開始進行整建為文藝復興風格之熱帶式建築，於 1921 年完工，是當時東南亞最大型、最現代化之醫院。

1991 年新院區（現稱東址）整建完成，兩院區間由景福地下通過貫連。臺大醫院由林芳郁院長領導，目前全院有員工四千餘人，病床二千張，每日門診服務量逾六千人次。創建迄今百餘年來，台大醫院培育醫界人才無數，分佈全球各地，表現優異。在醫療服務上，台大醫院的臨床醫療品質更是名聞遐邇，備受國人信賴。

身為國家級教學，臺大醫院肩負著教學、研究、服務三大任務。在教學方面配合醫學院的課程設計，培育醫學人才，在研究部份整合研究資源，成立核心研究室，提供員工最好的研究設備與環境，在服務方面特別強調以病患為中心的服務導向，以提供高品質的精緻醫療服務。除了上述三大領域外，臺大醫院亦致力推動國際合作，以擷取各先進國家醫療發展的經驗與知識，促進我國醫療的發展。

民國 2001 年 7 月臺大醫院醫療團隊進駐行政院衛生署雲林醫院，並於 2002 年通過「區域教學醫院」評鑑，成為雲林地區唯一區域教學醫院。目前共有病床 559 床；另護理之家 100 床、精神科日間留院 40 床。全院（含編制外）人員共 547 人，人員與病床數編制比約為 1：1。2004 年正式改制為「國立台灣大學醫學院附設醫院雲林分院」，簡稱「臺大醫院雲林分院」，成為臺大醫療體系的一環⁽³⁾。

馬偕紀念醫院台北總院(MACKAY MEMORIAL HOSPITAL)

馬偕醫院為準醫學中心暨教學醫院，肩負教育訓練醫學院醫學系見習醫師、實習醫師及自己院內住院醫師之任務。院內各科非常注重教學研究，不僅每年都會編列研究經費、論文獎金，以鼓勵各科醫師對其專精範圍進行研究，且每日都會有晨間討論會與查房的臨床教學，以增進各級醫師教學相長的機會。

馬偕紀念醫院隸屬台灣基督長老教會，是紀念馬偕博士（Dr. George Leslie Mackay）跟隨耶穌基督腳蹤，以「基督救世之精神，醫治病患之肉體、精神及靈魂」為宗旨而設立。1872年3月9日馬偕博士由加拿大長老教會遣派來台灣宣教，並於1880年在淡水創建台灣北部第一所西醫院「偕醫館」，以醫療傳道之精神，展開身心醫治及傳福音的工作，1912年馬偕紀念醫院落成，1924年收容來自全省的癲瘋疾患，給予免費治療。1966年創設小兒麻痺重建中心。1967年設置台灣省首創之ICU（加護病房）。1969年創立東南亞第一處「自殺防治中心」，隨後發展「生命線」、「平安線」電話協談，對大眾擴大服務。1990年成立全國第一家安寧病房，設有十八床，使台灣成為世界上第十八個有Hospice care的地方。1996年設置國內首創「強暴危機處理中心」。1998年國首座安寧療護教育示範中心落成。1999年淡水院區護理之家落成。2000年購置新竹南門綜合醫院光復院區並籌設為馬偕新竹分院。

馬偕醫院非常注重教學研究，以成為一個積極照顧弱勢族群、善盡社會責任、使所有求診病患都能得到身、心、靈完整醫治之基督教醫學中心為使命。目前院長為黃俊雄，擁有病床數1091床，平均門診每日五千餘人次，平均急診每日350人次⁽⁴⁾。

新光吳火獅紀念醫院(SHIN KONG WU HO SU MEMORIAL HOSPITAL)

新光醫院於1992年正式開幕啟用。在洪啟仁院長領導下共設有三十五個醫療服務科別，目前總病床數為九百二十一床，其中加護病床九十一床，精神病床二十五床。專任主治醫師人數一百七十人，醫院員工總人數達兩千人。急診醫學科服務急診人次每日平均高達二百人以上，於台北市若以醫院規模相比較，此一救診比率高居台北市之第一位。目前新光醫院每月可提供12萬人次的門診服務，住院佔床率達到九成，對於醫學之教學研究亦不遺餘力，為一醫療與研究並重之區域教學醫院⁽⁵⁾。

研究內容：

天下雜誌名次的排名是以營收成長率、稅後純益成長率、資產報酬率、稅後純益等當年度資料為主，輔以近三年來營收成長率、稅後純益成長率、稅後純益總合，共計七大指標來依序排名。數字資料來源皆由各機構直接提供，或取自公開之財務報表。另外天下雜誌每年在計算數值時，都會根據各機構在當年所提供調整過的數字，重新計算前一年、二年的排名與各種成績，因為各機構常因採取新的計算方法，而使營收、獲利等數字改變，因此若沒有去修正這些數字，在計算各種成長、衰退的紀錄時，就無法忠實表達變化。〈表一〉至〈表十〉的數值彙整自天下雜誌⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾⁽¹²⁾⁽¹³⁾。

(一)營業收入

包括銷貨收入、業務收入、銷貨退回、銷貨折讓。簡單的說：企業全年出售商品及提供服務的總收入淨額，但利息、贈與等營業外收入不予計算。

<表一>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	248.08	275.77	319.63	308.19	337.33	331.64
台北榮民總醫院	111.12	122.28	129.48	134.46	139.42	136.93
臺大醫院	83.26	91.34	100.41	106.74	114.83	116.68
馬偕醫院(總院)	67.87	76.42	81.80	101.69	106.14	109.89
新光吳火獅紀念醫院	42.23	45.84	45.00	46.77	47.49	46.15

資料來源：本整理

五大醫院6年來的營業收入均呈穩定中成長。長庚紀念醫院在2001年有些微下滑,可能原因為當年四月份時,健保局經查證發現林口長庚醫院放射科不實申報電腦斷層造影及磁振造影的檢查費用,將一次的檢查申報兩次費用,共申報了800多萬元,健保局依法停止特約放射科業務3個月,另扣減其多申報的醫療費用,長庚紀念醫院除了必須歸還所申報的醫療費用外,另外還被多罰2倍罰鍰,或許造成當年的營業收入因此衰退⁽¹²⁾。

(二)資產總額

年底公司廠房、設備、存貨、資金、應收帳款等各項資產的總價值,此項數字最能反應企業規模。

<表二>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	440.16	486.70	532.33	658.63	730.05	769.44
台北榮民總醫院	269.09	275.90	297.40	273.68	272.39	275.52
臺大醫院	150.91	155.29	163.64	170.97	190.33	201.26
馬偕醫院(總院)	152.75	160.86	N.A*	198.66	N.A*	N.A*
新光吳火獅紀念醫院	66.52	70.31	68.42	69.24	74.02	81.98

資料來源：本整理

資產總額部份,除了台北榮民總醫院在2001年和2002年有稍微下滑,其餘四家6年來都是呈現上揚趨勢,表示長庚紀念醫院、臺大醫院、馬偕醫院(總院)和新光吳火獅紀念醫院6年來都有陸續增加資產,如設備儀器的購入或擴建醫院大樓。長庚醫院在2000年、2001年和2002年中的成長幅度較其他四家醫院來的大,可能原因為長庚醫院購買資材採聯合採購的方式,以量制價,既可降低採購成本又可增加資產總額。

(三)稅後純益

公司獲利扣除營利事業所得稅之後的盈餘。用以測量企業稅後的真正獲利狀況。

稅後純益＝指稅前純益－應繳所得稅的值
 ＝營業淨利＋營業外收入－營業外支出－所得稅費用

<表三>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	N. A*	N. A*	-33.42	N. A*	N. A*	N. A*
台北榮民總醫院	1.28	1.95	N. A*	0.21	0.71	0.67
臺大醫院	2.49	0.61	N. A*	4.26	2.23	N. A*
馬偕醫院(總院)	7.04	4.87	N. A*	8.47	N. A*	N. A*
新光吳火獅紀念醫院	4.93	3.95	-3.76	2.91	4.82	N. A*

資料來源：本整理

稅後純益為收入減掉費用，再減掉所得稅。長庚紀念醫院和新光吳火獅紀念醫院在2000年均呈負值，可推知雖然在營業收入方面兩家醫院均呈穩定成長，但資產總額的部分也是呈逐年上揚。

(四)股東權益

公司資產減掉對外一切負債後的餘額，又稱淨值。

淨值包含：股本(資本額)、保留盈餘和公積金，類似自有資金。

<表四>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	375.62	412.98	474.16	534.10	582.45	639.8
台北榮民總醫院	252.39	253.94	269.98	242.44	241.61	156.54
臺大醫院	142.77	143.49	147.41	152.40	166.12	175.82
馬偕醫院(總院)	117.52	122.82	N. A*	149.20	N. A*	N. A*
新光吳火獅紀念醫院	25.35	29.30	25.53	28.45	34.51	43.74

資料來源：本整理

在股東權益部份，長庚紀念醫院和臺大醫院及馬偕醫院為逐年上升，唯台北榮民總醫院在2001年逐漸下降，及新光吳火獅紀念醫院在2000年下降。可能原因為病人欠款還款比率低，使得呆帳增加，或健保申報核減率高，以致於剔退高造成暫付款低。

(五)獲利率

公司稅後純益佔營業收入的比例，可顯示公司獲利能力的高低。

獲利率＝(稅後純益/營業收入)×100%

<表五>

1998年~2003年五大醫院獲利率資料表(%)						
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	—**	—**	-10.46	—**	—**	—**
台北榮民總醫院	1.15	1.59	—**	0.16	0.51	0.49
臺大醫院	2.99	0.67	—**	3.99	1.94	—**
馬偕醫院(總院)	10.37	6.37	—**	8.33	—**	—**
新光吳火獅紀念醫院	11.40	8.62	-8.36	6.22	10.15	—**

資料來源：本整理

長庚醫院和新光吳火獅紀念醫院由於稅後純益在 2000 年是呈現負值，所以在獲利率的部分一定也呈現負值，表示那年的獲利能力不佳。

(六)資產報酬率

顯示公司每投入一元資產所得到的獲利能力。

$$\text{資產報酬率} = (\text{稅後純益} / \text{總資產}) \times 100\%$$

<表六>

1998年~2003年五大醫院資產報酬率資料表(%)						
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	—**	—**	-6.28	—**	—**	—**
台北榮民總醫院	0.48	0.71	—**	0.08	0.26	0.24
臺大醫院	1.65	0.39	—**	2.49	1.17	—**
馬偕醫院(總院)	4.61	3.03	—**	4.26	—**	—**
新光吳火獅紀念醫院	7.41	5.62	-5.50	4.20	6.51	—**

資料來源：本整理

資產報酬率代表醫院對總資產的運用效率，因為長庚和新光吳火獅紀念醫院在 2000 年稅後純益為負值，因此稅後純益除以資產總額，所以資產報酬率為負值，可能兩家醫院在那年購置新儀器，由於造價昂貴，因此成本的回收須要一段時間。

(七)股東權益報酬率

又稱為淨值報酬率，代表稅後純益佔股東權益(淨值)的比例，能顯示股東投資的獲利能力。

$$\text{股東權益報酬率} = (\text{稅後純益} / \text{股東權益}) \times 100\%$$

五家醫院之股東權益報酬率圖表中，長庚紀念醫院和新光吳火獅紀念醫院在 2000 年均呈負值，是因為兩家醫院在 2000 年的稅後純益為負數，所以稅後純益除以股東權益，得到的股東權益報酬率為負值，顯示 2000 年當年的股東投資獲利能力較低。

<表七>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	—**	—**	-7.05	—**	—**	—**
台北榮民總醫院	0.51	0.77	—**	0.09	0.29	0.43
臺大醫院	1.74	0.43	—**	2.79	1.34	—**
馬偕醫院(總院)	5.99	3.97	—**	5.68	—**	—**
新光吳火獅紀念醫院	19.45	13.48	-14.73	10.23	13.97	—**

資料來源：本整理

(八)員工產值

即每位員工為醫院貢獻多少生產價值。

$$\text{員工產值} = \text{營業收入} / \text{員工人數}$$

<表八>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年
財團法人長庚紀念醫院	1.97	2.08	2.22	2.09	2.18	2.14
台北榮民總醫院	2.08	2.31	2.42	2.52	2.57	2.52
臺大醫院	1.95	2.03	2.09	2.41	2.66	2.21
馬偕醫院(總院)	1.79	1.89	—**	2.03	2.33	2.39
新光吳火獅紀念醫院	2.39	2.42	2.32	2.41	2.44	2.34

資料來源：本整理

*N.A：資料無法取得

**—：資料不足，無法計算

從1998年到2003年五家醫院都有增加的趨勢，就屬於台大醫院最為明顯，其餘的四家醫院皆平穩的增加中。在2000年馬偕醫院因資料不足而無法顯示在圖之中。其中長庚醫院在2001年及新光吳火獅紀念醫院在2000年內有下降的趨勢，因為兩家醫院分別在2000年及2001年的營業收入呈現下滑的現象，因此營業收入除以員工人數，所以員工產值分別在2000年及2001年呈現下降情形。

<表九> 2003年員工生產力名次表

	生產力排名	營業收入(億元)	員工人數	員工產值(百萬)	500大排名
台北榮民總醫院	1	136.93	5440	2.52	60
馬偕醫院(總院)	2	109.89	4593	2.39	79
新光吳火獅紀念醫院	3	46.15	1971	2.34	174
台大醫院	4	116.68	5280	2.21	74
財團法人長庚紀念醫院	5	331.64	15528	2.14	24

資料來源：本整理

表中員工產值是根據營業收入除以員工人數所得到的數值，由此數值可得知台北榮民總醫院在 2003 年的員工生產力是 5 家醫院裡最高的，台北榮民總醫院在 2003 年的營業收入和員工人數比，與其他四家醫院相比較，雖然營業收入比財團法人長庚紀念醫院低，可是員工人數也比較少，所以計算出來的員工產值會較高。至於新光吳火獅紀念醫院雖然營業收入是五家醫院內最少的，但是員工人數也是五家醫院最少的，因此會排在第三名。第五名的財團法人長庚紀念醫院，不僅營業收入高連員工人數也是五家醫院裡最多的，而其計算出來的員工產值為五家醫院中最低的。

<表十> 1998~2003 年各項平均資料表

1998~2003 年各項平均	平均營業收入(億元)	平均股東權益(億元)	平均員工產值
財團法人長庚紀念醫院	303.44	503.19	2.11
台北榮民總醫院	128.95	236.15	2.40
臺大醫院	102.21	154.67	2.23
馬偕醫院(總院)	90.64	129.85*	2.09
新光吳火獅紀念醫院	45.58	31.15	2.39

資料來源：本整理

總結過去 6 年資料，由平均營業收入來看，可看出財團法人長庚醫院 6 年內的平均營收是最高的，台北榮民總醫院第二、台大醫院第三、馬偕醫院第四，最後則是新光吳火獅紀念醫院。

在平均股東權益方面排名依次為：長庚醫院、台北榮民總醫院、台大醫院、馬偕醫院、新光吳火獅紀念醫院。

在平均員工產值方面排名依次為：台北榮民總醫院、新光吳火獅紀念醫院、台大醫院、長庚紀念醫院、馬偕醫院。

結論

坊間很少對醫療院所做分析，大多是針對一般企業去做探討，其實醫療事業在整個服務業環境中，也算是相當重要的，不論是在營業收入或是獲利部份並不比其他型態的企業遜色，而且醫療事業在服務業中是一種較特殊的行業，因此本研究計劃之整理分析，相信是有意義的。此次藉由天下雜誌 1998~2003 年現有的數值去分析五家醫院的各項趨勢，可以了解到醫療業目前的營運情況。經營醫院何其不容易，不單單只是追求利潤，還要兼顧其他很多細節，例如醫院的資材管理，以免存貨過多，又如醫療品質管理，提供病患最好的服務。營運狀況與財務分析是衡量醫院實力的兩把尺，營運狀況反應規模，利潤則提供永續經營及成長的空間。醫療院所身處動態的競爭環境，環境變化快速，必須塑造專業化特色、提昇服務品質、因應市場變化與消費者需求才能提高獲利從而掌握商機與永續經營。

文獻來源

- (1) 長庚醫院網址 <http://www.cgmh.org.tw/index.htm> 。
- (2) 臺北榮民總醫院網址 <http://www.vghtpe.gov.tw/> 。
- (3) 台大醫院網址
<http://ntuh.mc.ntu.edu.tw/cgi-bin/bvuser.dll/ehospital/index.jsp?BV-UseBVCookie=no> 。
- (4) 馬偕醫院(台北總院)網址 <http://www.mmh.org.tw> 。
- (5) 新光吳火獅紀念醫院網址 <http://www.skh.org.tw> 。
- (6) 天下雜誌 1000 大特刊 (1998 年版) 。
- (7) 天下雜誌 1000 大特刊 (1999 年版) 。
- (8) 天下雜誌 2000 大特刊 (2000 年版) 。
- (9) 天下雜誌 1000 大特刊(2001 年版) 。
- (10) 天下雜誌 1000 大特刊 (2002 年版) 。
- (11) 天下雜誌 1000 超競爭時代四把制勝的鑰匙 (2003 年版) 。
- (12) 東森新聞報 <http://www.ettoday.com/>
- (13) 天下雜誌 1000 大特刊 (2003 年版) 。

