

嘉南藥理科技大學專題研究計畫成果報告

醫療服務業前十大醫院財務與營運分析 (進榜天下雜誌前 500 大服務業之醫院的財務與營運分析)

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：CNHA 94_07

執行期間：94 年 1 月 1 日至 94 年 12 月 31 日

計畫主持人：陳青浩

執行單位：嘉南藥理科技大學醫務管理系

中華民國 95 年 2 月 28 日

嘉南藥理科技大學九十四年度教師專題研究計畫成果報告

醫療服務業前十大醫院財務與營運分析

(進榜天下雜誌前 500 大服務業之醫院的財務與營運分析)

計畫編號：CHNA94_07

執行期限：94 年 1 月 1 日至 94 年 12 月 31 日

主持人：陳青浩 嘉南藥理科技大學 醫務管理系

(一)計畫中文摘要

關鍵詞：營收收入、資產總額、稅後純益、股東權益、員工產值

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 1981 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。被天下雜誌評定為服務業前五百大的企業中，1998 年度至 2004 年度醫療服務業部分共有十七家醫院進榜，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、亞東紀念醫院、台北市立聯合醫院仁愛院區（原台北市立仁愛醫院）、台北市立聯合醫院忠孝院區（原台北市立忠孝醫院）、台北市立聯合醫院陽明院區（原台北市立陽明醫院）、台安醫院、國泰綜合醫院、中山醫學大學附設醫院、行政院衛生署台北醫院、馬偕醫院台東分院、財團法人奇美醫院、羅東博愛醫院及阮綜合醫院。

由於此十七家醫院在營運方面有其各自獨特的特色與一定的經營成效，為了解此十七家醫院的營運績效、營運狀況、財務數字、同業競爭評比以及長期的表現趨勢，本計劃收集並分析從 1998 年度起至 2004 年度止曾進榜天下雜誌前 500 大服務業的十七家醫院經營特色以及其在過去年度裡營運方面的狀況與各項財務數據，如營收收入、資產總額、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、年度服務業排名、員工人數…等各項指標與分析這些醫院在過去幾年的長期表現與變化。

醫院簡介

(1)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，除了有各種精密儀器外，並細分各專科，此外強調團隊醫療照顧及全人照護的理念。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 年在林口成立台灣第一所兒童醫院，1995 年在高雄成立兒童醫院。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⁽¹⁾。

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

台北榮民總醫院成立於 1958 年，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醫療支援。另支援輔導會所屬 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⁽²⁾。

(3)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。創建迄今百餘年來，台大醫院培育醫界人才無數，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，臺大醫院亦致力推動國際合作，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。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⁾。

(4)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。

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。馬偕博士於 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 年收容來自全省的痲瘋疾患，給予免費治療。1966 年創設小兒痲痹重建中心。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。1996 年設置國內首創「強暴危機處理中心」。1998 年國內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⁽⁴⁾。

(5)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。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⁾。

(6)亞東紀念醫院(FAR EASTERN MEMORIAL HOSPITAL)

遠東集團創辦人徐有庠先生為紀念其祖父徐元智先生，於 1977 年成立「財團法人徐元智先生醫藥基金會」，並以「自建醫院，回饋社會」為宗旨，設立「亞東紀念醫院」，1981 年正式開業。醫院位居板橋市，目的在縮短台北縣市間醫療設施之差距，節省病患及家屬就醫與照顧之時間與金錢。1985 年獲評為二級教學醫院，1988 年度、1991 及 1994 年度經評鑑為區域教學醫院，1999 年正式與台大醫院醫療聯盟，提供充裕的醫療人員培訓及再教育計畫，2000 年與多家醫院診所及 6 家立案養護中心聯合簽訂醫療聯盟合約，2001 年該院完成世界首例「三心人」心臟移植以及亞洲首例捐贈停止跳動心臟移植成功，同年也完成該院第五百例心臟外科手術。2002 年完成第二百零例不停跳動脈繞道手術。醫院以轉型為醫學中心為發展目標⁽⁶⁾。

(7)台北市立聯合醫院 (TAIPEI CITY HOSPITAL) :

為能使市立醫院經營更有效率，服務、教學、研究品質更佳，2005 年臺北市立聯合醫院揭牌成立。將原有十家醫療院所，包括六家綜合醫院（中興、仁愛、和平、婦幼、陽明、忠孝）、三家專科醫院（市療、慢性病防治院、中醫醫院）以及一家性病防治所，不含委託經營之萬芳、關渡醫院，整合成為「臺北市立聯合醫院」，下設九個院區，以現有的據點繼續服務全體市民。在經營模式轉變後，醫療科以分科經營模式經營並自負盈虧、自訂經營模式、評估決定科內用人、儀器購置等事宜，而獎勵金改以分科經營模式發給。對於行政事務也進行整合，集中採購以降低成本、建立資訊平台，加速行政管理效能。未來的「臺北市立聯合醫院」將綜合「開源」與「節流」兩大方向創造出競爭優勢，成為自給自足、永續經營的社區型醫學中心⁽⁷⁾。

(a)台北市立聯合醫忠孝院區 (TAIPEI CITY HOSPITAL ZHONGXIAO BRANCH) :

2005 年以前原名為台北市立忠孝醫院⁽⁹⁾。

(b)台北市立聯合醫仁愛院區 (TAIPEI CITY HOSPITAL RENAI BRANCH) : 2005 年以前原名為台北市立仁愛醫院⁽⁸⁾。

(c)台北市立聯合醫陽明院區 (TAIPEI CITY HOSPITAL YANGMING BRANCH) :

2005 年以前原名為台北市立陽明醫院⁽¹⁰⁾。

(8)台安醫院(TAIWAN ADVENTIST HOSPITAL)

臺安醫院是由『基督復臨安息日會』所創辦，為該會全球四百多所醫療機構之一。1949 年由上海遷移來台北，由米勒耳博士負責籌劃創設事宜，1954 年創立「基督復臨安息日會台灣療養醫院」，1955 年台灣療養醫院正式揭幕，1982 年成立財團法人基督復臨安息日會臺安醫院，1986 年於原址興建新大樓，更名為「臺安醫院」，並於 1994 年經評鑑晉級為區域教學醫院。

醫院服務目標為『我們同心為本社區民眾身心的需要而服務，效法主耶穌當日不倦不息的榜樣，去解除疾病、苦難和罪的重擔，使人恢復健康、平安和完美的品格』。以社區服務為理念，致力於社區健康促進及健康社群的經營發展等預防保健、生活品質、社區支持的公共衛生服務，為社區居民及家庭提供更完善的全人照護⁽¹¹⁾。

(9)國泰綜合醫院(CATHAY GENERAL HOSPITAL)

財團法人國泰綜合醫院，是霖園集團關係企業本著「關懷社會，回饋社會」的精神，由國泰人壽保險公司擔任創辦人所創設的財團法人醫院。於 1977 年開幕，與台大醫院有建教合作關係並配合台大醫學院當時推行之醫師專勤制度，提供台大醫師兼診，提升本院醫療水準。1997 年正式成立內湖分院並增設精神科。民國 2000 年成立國泰臨床醫學研究中心。2002 年成立新竹分院，2005 年成立汐止分院。一向秉持「救治為先，服務第一」的理念。在醫療、教學、研究並重的發展基礎上不斷努力。2001 年醫院評鑑總院獲評為「醫學中心」，新竹分院及內湖分院獲評為「地區教學醫院」。經由仁愛總院、內湖分院、新竹分院及汐止分院之合併運作，建構國泰醫療網的目標，致力於教學研究，提昇國內醫學水準，照護社會大眾健康⁽¹²⁾。

(10)中山醫學大學附設醫院(CHUNG SHAN MED UNIVERSITY HOSPITAL)

1962 年奉准設立四年制醫科「私立中山醫學專科學校」。1966 年附設醫院正式開幕，孫科題名為「孫中山先生紀念醫院」，1977 年奉准改制學校為醫學院並將醫院更名為「私立中山醫學院附設孫中山先生紀念醫院」。

民國 1979 年完成國內首次連體嬰分割手術，1983 年醫院升為二級教學醫院，1987 年中港院區擴建完成，民國 1989 年臺中市政府委託經營台中市立復健醫院，復健科及精神科正式啟用（即太源院區）。1991 年成立中部法醫研究中心，1998 年大慶院區醫學中心醫療大樓開幕，1999 年獲衛生署補助成立「中部愛滋病防治中心」，2000 年升格為「醫學中心」，2001 年學校改名為「中山醫學大學」。2002 年加馬刀中心的加馬刀腦部手術獲得「2002 年國家生技醫療品質獎」（醫療院所醫療專科類）。2003 年與澎湖惠民醫院簽訂共同經營合約，同一年以葉克膜體外循環人工心肺機（ECMO）結合施打抗敗血症人體活化蛋白 C（APC），治療敗血性休克伴急性心肺衰竭病，治療敗血性休克伴急性

心肺衰竭病例，為全亞洲首次成功病例。2004 年興建精神科大樓。目前有大慶院區、中港院區、文心院區及太原院區⁽¹³⁾。

(11) 行政院衛生署台北醫院 (TAIPEI HOSPITAL DEPARTMENT OF HEALTH, TAIWAN, R.O.C.)

台北醫院為台北縣內唯一之公立區域教學醫院。與台大醫院建教合作，提供各項醫療服務。前身可遠溯於 1968 年，由省立台北婦產科醫院暨省立台北兒童醫院合併成為台灣省立婦幼醫院(位於台北市中山北路二段)。於 1972 年遷移至新莊市現址，並改名為『台灣省立台北醫院』。1987 年台北鐵路醫院，更名隸屬為台北醫院城區分院。1999 年台北醫院改隸成為『行政院衛生署台北醫院』。2005 年國軍金門花崗石醫院，改隸更名為台北醫院花崗石分院，同年縣立金門醫院及列嶼分院合併改隸為衛生署金門醫院。台北醫院於 2001 年榮獲『八十九年度行政院服務品質獎』、2002 年榮獲『行政院經建會法制再造圈金斧獎』之殊榮。並於 2003 年由輔仁大學處接掌『新莊市社區健康營造中心』，負起整合新莊市民眾健康與醫療資源運用之責任；且被行政院衛生署指定設立『國際醫療衛生人員訓練中心』，更負起訓練國際醫療衛生人員之責任。台北醫院於 2002 年發展數位影像傳輸系統，讓新莊市民眾不須再過橋至台北市也能獲得完善的醫療照護。SARS 期間配合衛生署政策致力於防疫工作，負起公立醫院應有的責任與義務。2001 年為行政院衛生署所屬醫院台北區醫院聯盟盟主，2005 年行政院衛生署所屬醫院北區區域聯盟管理委員會又設管理中心於台北醫院，執行各項資源整合業務⁽¹⁴⁾。

(12) 馬偕紀念醫院台東分院 (MACKAY MEMORIAL HOSPITAL TAITUNG BRANCH)

馬偕紀念醫院是為了紀念加拿大籍宣教師馬偕博士而設立，醫院的理念是：「那裡有需要，就到那裡去」。台東分院於 1987 年創立於台東市鯉魚山下，目的在服務東部民眾。分院是台東縣內唯一區域教學醫院，一直擔負著台東地區後送醫院的功能，並承辦台東區醫療網工作，並經常到偏遠山區、離島，或原住民部落舉辦義診。自 1998 年起開始實施「蘭綠計劃」，每月定期至蘭嶼與綠島兩地巡迴看診，以照顧當地民眾健康⁽¹⁵⁾。

(13) 財團法人奇美醫院 (CHI MEI FOUNDATION HOSPITAL)

1968 年成立命名為『財團法人逢甲醫院』，1982 年通三級教學醫院評鑑，1986 年遷至永康現址。1988 年經衛生署評鑑為區域暨教學醫院。1992 年正式更名為『財團法人奇美醫院』。1996 年急診大樓擴建完成，其中大規模的重症加護中心及洗腎中心及獨立規劃的急診室，在雲嘉南地區綜合醫院中均為創舉。目前為雲嘉南地區床數最多的醫院。1999 年設立中醫部，南科診所及高壓氧科，2000 年升格為醫學中心。2001 年完成研究大樓及行政大樓擴新建。2004 年柳營院區完工啟用。

奇美醫學中心教學研究與醫療服務並重。積極推動教學研究，除了必要的行政輔助及獎勵措施外，也特別組成研究團隊，興建醫學研究大樓，成立生物科技研究中心、製藥科技研究中心、基礎醫學研究中心及實驗動物中心。

醫院另設有醫療研究基金，專款獎勵教學研究及鼓勵醫師繼續進修。另與台大、榮

總、長庚、高醫、成大及陽明大學等各單位進行學術交流，提高醫療學術水準，並接受院際間病患互相會診或轉院診療⁽¹⁶⁾。

(14)羅東博愛醫院(LO TONG POH AI HOSPITAL)

1950年創立的「羅許阿隆博愛醫院」於1953年正式定名為「羅東博愛醫院」，當時與日本京都帝國大學醫學部建立建教合作；1959年起承辦公保醫療業務及勞保醫療業務。現在的醫療大樓於1987年啟用，並和台大醫院簽訂醫療合作契約，提供優質醫療服務，以「宜蘭人的醫院」為目標，讓許多重症患者及家屬，減少舟車勞頓奔波之苦⁽¹⁷⁾。

(15)阮綜合醫院(YUAN'S GENERAL HOSPITAL)

高雄阮綜合醫院成立至2006年正好屆滿60年，該院為南高雄地區優異的區域教學醫院。該院一向在消化系領域有完整良好的醫療風評，近年積極投入核子醫學，斥資引進高科技醫療儀器，目前該院發展策略著重在正子診療與高優質的健診服務措施。從2006年起，院方全力發展心臟外科領域，積極挖角組成陣容堅強的心外團隊，一個月內即成功完成4例開心手術⁽¹⁸⁾。

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⁽²⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾⁽²³⁾⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾⁽²⁶⁾⁽²⁷⁾⁽²⁸⁾⁽²⁹⁾。表格中所用符號 *N.A 表示資料無法取得，符號 **—表示資料不足無法計算，細格內空白表示該醫院當年未進榜服務業前500大排行。

(一)營業收入

包括銷貨收入、業務收入、銷貨退回、銷貨折讓。營業收入包含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。

表格一顯示這些醫院除了行政院衛生署台北醫院外其餘7年來的營業收入均呈成長或穩定狀況。長庚紀念醫院在2001年有些微下滑，其中之一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，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⁽¹⁹⁾。

<表一>

1998年~2004年醫療服務業十七大醫院營業收入資料表(億元)							
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
長庚	248.08	275.77	319.63	308.19	337.33	331.64	363.55
榮總	111.12	122.28	129.48	134.46	139.42	136.93	145.44
臺大	83.26	91.34	100.41	106.74	114.83	116.68	142.69
馬偕總院	67.87	76.42	81.80	101.69	106.14	109.89	123.17
新光	42.23	45.84	45.00	46.77	47.49	46.15	49.44
亞東	18.43		20.52	24.29	32.96	39.47	44.84
台北聯合	仁愛		25.54	25.42	27.34	26.12	126.25
	忠孝	16.51	17.75	17.93	17.29	17.11	
	陽明		18.86	17.23	18.05	16.46	
	其他						
台安			13.82	13.31	13.80	14.02	15.71
國泰							55.27
中山	16.14	18.42	26.87	29.45	34.78		38.52
台北醫院		18.73	12.69	12.17	12.71		17.36
馬偕台東	10.67			12.81			
奇美		49.6	54.46				
羅東	18.83	20.05	20.95				
阮綜合	12.00	13.85					

資料來源：本整理

(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。資產總額部份，台北榮民總醫院在2001年和2002年有稍微下滑，台北市立聯合醫院仁愛院區、陽明院區自2000年後則逐年下降，長庚紀念醫院、臺大醫院、馬偕總院和新光吳火獅紀念醫院7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。

<表二>

1998年~2004年醫療服務業十七大醫院資產總額資料表(億元)							
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
長庚	440.16	486.70	532.33	658.63	730.05	769.44	N.A*
榮總	269.09	275.90	297.40	273.68	272.39	275.52	285.59
臺大	150.91	155.29	163.64	170.97	190.33	201.26	237.70
馬偕總院	152.75	160.86	N.A*	198.66	N.A*	N.A*	218.85
新光	66.52	70.31	68.42	69.24	74.02	81.98	99.26
亞東	10.51		12.83	40.73	42.43	41.33	44.67
台北聯合	仁愛		81.92	79.96	73.59	75.59	267.17
	忠孝	38.91	40.08	40.12	41.65	39.06	
	陽明		57.36	56.87	52.45	50.20	
	其他						
台安			14.75	14.57	15.28	15.97	16.83
國泰							N.A*
中山	32.39	76.17	55.61	56.59	56.31		57.24
台北醫院		55.73	12.27	12.73	14.46		46.05
馬偕台東	16.01			15.99			
奇美		34.82	39.18				
羅東	N.A*	N.A*	11.47				
阮綜合	5.96	6.52					

資料來源：本整理

(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

長庚紀念醫院和新光吳火獅紀念醫院、中山醫學大學附設醫院、羅東博愛醫院在2000年均呈負值，其中中山醫學大學附設醫院直到2002年才開始轉負為正。

<表三>

1998年~2004年醫療服務業十七大醫院稅後純益資料表(億元)								
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	
長庚	N.A*	N.A*	-33.42	N.A*	N.A*	N.A*	N.A*	
榮總	1.28	1.95	N.A*	0.21	0.71	0.67	0.75	
臺大	2.49	0.61	N.A*	4.26	2.23	N.A*	N.A*	
馬偕總院	7.04	4.87	N.A*	8.47	N.A*	N.A*	N.A*	
新光	4.93	3.95	-3.76	2.91	4.82	N.A*	N.A*	
亞東	N.A*		0.39	0.48	0.72	1.17	0.54	
台北聯合	仁愛		N.A*	N.A*	N.A*	1.16	N.A*	
	忠孝	1.02	1.31	N.A*	1.05	0.97		
	陽明			N.A*	N.A*	N.A*		0.6
	其他							
台安			N.A*	N.A*	N.A*	0.72	N.A*	
國泰							N.A*	
中山	-0.52	-0.94	-0.85	-1.23	0.46		0.47	
台北醫院		N.A*	N.A*	N.A*	N.A*		0.84	
馬偕台東	N.A*			N.A*				
奇美		0.00	N.A*					
羅東	N.A*	N.A*	-0.48					
阮綜合	0.33	0.47						

資料來源：本整理

(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。在股東權益部份，長庚紀念醫院、臺大醫院、馬偕總院、亞東紀念醫院、台安醫院、行政院衛生署台北醫院為逐年上升，台北榮民總醫院在2001年逐漸下降，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。

<表四>

1998年~2004年醫療服務業十七大醫院股東權益資料表(億元)								
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	
長庚	375.62	412.98	474.16	534.10	582.45	639.8	N.A*	
榮總	252.39	253.94	269.98	242.44	241.61	156.54	158.27	
臺大	142.77	143.49	147.41	152.40	166.12	175.82	201.84	
馬偕總院	117.52	122.82	N.A*	149.20	N.A*	N.A*	174.25	
新光	25.35	29.30	25.53	28.45	34.51	43.74	48.92	
亞東	0.42		6.77	25.27	28.53	30	34.56	
台北聯合	仁愛		17.83	19.49	15.13	12.83	234.40	
	忠孝	0.86	9.96	11.92	12.97	10.25		8.96
	陽明		11.60	12.84	9.95	8.47		
	其他							
台安			12.18	12.34	13.08	13.76	14.52	
國泰							N.A*	
中山	14.76	38.48	10.77	7.99	N.A*		10.29	
台北醫院		10.21	9.16	10.10	11.58		16.73	
馬偕台東	12.42			11.31				
奇美		N.A*	N.A*					
羅東	N.A*	N.A*	0.48					
阮綜合	0.63	0.77						

資料來源：本整理

(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。

$$\text{獲利率} = (\text{稅後純益} / \text{營業收入}) \times 100\%$$

長庚醫院、新光吳火獅紀念醫院、中山醫學大學附設醫院、羅東博愛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。

<表五>

1998年~2004年醫療服務業十七大醫院獲利率資料表(億元)							
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
長庚	—**	—**	-10.46	—**	—**	—**	—**
榮總	1.15	1.59	—**	0.16	0.51	0.49	0.52
臺大	2.99	0.67	—**	3.99	1.94	—**	—**
馬偕總院	10.37	6.37	—**	8.33	—**	—**	—**
新光	11.40	8.62	-8.36	6.22	10.15	—**	—**
亞東	—**		1.90	1.98	2.18	2.96	1.20
台北聯合	仁愛						—**
	忠孝						
	陽明						
	其他						
台安			—**	—**	—**	5.14	—**
國泰							—**
中山	-3.22	-5.1	-3.16	-4.18	1.32		1.22
台北醫院		—**	—**	—**	—**		4.84
馬偕台東	—**			—**			
奇美		0.00	—**				
羅東	—**	—**	-2.29				
阮綜合	2.75	3.39					

資料來源：本整理

(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。

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

資產報酬率代表醫院對總資產的運用效率，因為長庚、新光吳火獅紀念醫院、中山醫學大學附設醫院、羅東博愛醫院在 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。

<表六>

1998年~2004年醫療服務業十七大醫院資產報酬率資料表(億元)								
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	
長庚	—**	—**	-6.28	—**	—**	—**	—**	
榮總	0.48	0.71	—**	0.08	0.26	0.24	0.26	
臺大	1.65	0.39	—**	2.49	1.17	—**	—**	
馬偕總院	4.61	3.03	—**	4.26	—**	—**	—**	
新光	7.41	5.62	-5.50	4.20	6.51	—**	—**	
亞東	—**		3.04	1.18	1.70	2.83	1.21	
台北聯合	仁愛		—**	—**	—**	1.54	—**	
	忠孝	2.62	3.27	—**	2.52	2.48		
	陽明			—**	—**	—**		1.2
	其他							
台安			—**	—**	—**	4.51	—**	
國泰							—**	
中山	-1.61	-1.23	-1.53	-2.17	0.82		0.82	
台北醫院		—**	—**	—**	—**		1.82	
馬偕台東	—**			—**				
奇美		0.00	—**					
羅東	—**	—**	-4.18					
阮綜合	5.54	7.21						

資料來源：本整理

(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。

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

醫院之股東權益報酬率表中，長庚紀念醫院、新光吳火獅紀念醫院、中山醫學大學附設醫院、羅東博愛醫院在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~2004年醫療服務業十七大醫院股東權益報酬率資料表(億元)								
	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	
長庚	—**	—**	-7.05	—**	—**	—**	—**	
榮總	0.51	0.77	—**	0.09	0.29	0.43	0.47	
臺大	1.74	0.43	—**	2.79	1.34	—**	—**	
馬偕總院	5.99	3.97	—**	5.68	—**	—**	—**	
新光	19.45	13.48	-14.73	10.23	13.97	—**	—**	
亞東	—**		5.76	1.90	2.52	3.9	1.56	
台北聯合	仁愛		—**	—**	—**	9.04	—**	
	忠孝	118.61	13.15	—**	8.10	9.46		
	陽明			—**	—**	—**		7.08
	其他							
台安			—**	—**	—**	5.23	—**	
國泰							—**	
中山	-3.52	-2.44	-7.89	-15.39	—**		4.57	
台北醫院		—**	—**	—**	—**		5.02	
馬偕台東	—**			—**				
奇美		—**	—**					
羅東	—**	—**	-100.00					
阮綜合	52.38	61.04						

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。

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

從1998年到2004年長庚紀念醫院、台北榮民總醫院、臺大醫院、馬偕總院、亞東紀念醫院、台北市立聯合醫忠孝院區、中山醫學大學附設醫院都有平穩的增加趨勢。2000年馬偕總院因資料不足而無法顯示。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，因員工產值是以營業收入除以員工人數計算，所以員工產值分別在2000年及2001年呈現下降情形。而台安醫院在2003年時因員工人數少，因此該年度員工產值特別高。

<表八>

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
長庚	1.97	2.08	2.22	2.09	2.18	2.14	2.26
榮總	2.08	2.31	2.42	2.52	2.57	2.52	2.69
臺大	1.95	2.03	2.09	2.41	2.66	2.21	2.65
馬偕總院	1.79	1.89	—**	2.03	2.33	2.39	2.82
新光	2.39	2.42	2.32	2.41	2.44	2.34	2.45
亞東	1.77		1.87	1.71	2.05	2.21	2.34
台北聯合	仁愛		2.14	2.20	2.28	2.04	2.03
	忠孝	2.05	2.09	2.07	2.00	2.23	
	陽明		—**	2.09	1.96	1.79	
	其他						
台安			0.18	1.73	1.75	10.49	2.02
國泰							2.11
中山	1.08	1.15	1.46	1.52	1.71		1.86
台北醫院		2.14	2.23	2.56	2.15		2.37
馬偕台東	1.57			1.83			
奇美		2.07	2.18				
羅東	1.61	1.49	1.48				
阮綜合	1.5	1.67					

資料來源：本整理

<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
台安	1	14.02	133	10.49	426
榮總	2	136.93	5440	2.52	60
馬偕	3	109.89	4593	2.39	79
新光	4	46.15	1971	2.34	174
忠孝	5	16.72	718	2.33	382
台大	7	116.68	5280	2.209	74
亞東	6	39.47	1789	2.206	196
長庚	8	331.64	15528	2.14	24
仁愛	9	26.12	1280	2.04	270
陽明	10	16.46	922	1.79	385

資料來源：本整理

表九中顯示 2003 年員工產值以台安醫院最高，台北榮民總醫院居第二，馬偕總院排名第三，新光吳火獅紀念醫院排名第四。

<表十>2004 年員工生產力名次表

2004 年前十大醫院依據員工產值高低順序排出員工生產力的名次表					
	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
馬偕	1	123.17	4364	2.82	80
榮總	2	145.44	5415	2.69	64
台大	3	142.69	5384	2.65	65
新光	4	49.44	2020	2.45	187
台北醫院	5	17.36	732	2.37	423
亞東	6	44.84	1913	2.34	210
長庚	7	363.55	16077	2.26	24
國泰	8	55.27	2614	2.11	169
台北聯合	9	126.25	6228	2.03	76
台安	10	15.71	776	2.02	443
中山	11	38.52	2065	1.86	235

資料來源：本整理

表十中顯示於 2003 年及 2004 年員工產值均排行前 5 名的只有台北榮民總醫院，馬偕總院及新光吳火獅紀念醫院。

結論

自 1981 年財團醫院投入醫療市場後，標榜經營企業化，對醫院的經營產生了相當大的衝擊，讓醫院的經營從原本單純的顧客導向轉變成以追求利潤為導向。而因應時代潮流趨向，中大型醫院到處林立，一時呈現欣欣向榮、蓬勃發展的景象。台灣醫院密度之高名列世界之前幾位，經營醫院儼然成為獲利最大的行業。然而由於全民健康保險的實施，帶給醫院在經營上的相當大的衝擊，成本的控制和醫療品質的評估與提升相對顯得非常重要。

醫療事業在整個服務業環境中，扮演重要且特殊的角色，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。本計劃分析自 1998 年以後一直至 2004 年曾進榜的十七家醫院的長期各項年度的發展情形與趨勢，進而分析醫療業目前的營運狀況與績效。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。此次藉由天下雜誌的數值去分析十七家醫院的各項趨勢，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) 亞東紀念醫院網址 <http://www.femh.org.tw>。
- (7) 台北市立聯合醫院網址 <http://www.tpech.gov.tw>。
- (8) 台北市立聯合醫院仁愛院區網址
<http://www.tpech.gov.tw/Article.aspx?ArtSerial=3989&ChaId=I1&HospitalNo=I1&Click=>。
- (9) 台北市立聯合醫院忠孝院區網址
<http://www.tpech.gov.tw/Article.aspx?ArtSerial=3983&ChaId=I5&HospitalNo=I5&Click=>。
- (10) 台北市立聯合醫院陽明院區網址
<http://www.tpech.gov.tw/Article.aspx?ArtSerial=3992&ChaId=I4&HospitalNo=I4&Click=>。
- (11) 台安醫院網址 <http://www.tashda.org.tw>。
- (12) 國泰醫院網址 <http://www.cgh.org.tw>。
- (13) 中山醫學大學附設醫院網址 http://www.csh.org.tw/Default_1.htm。
- (14) 行政院衛生署台北醫院網址 <http://www.ptph.gov.tw>。
- (15) 馬偕醫院台東分院網址 <http://ttw3.mmh.org.tw>。
- (16) 財團法人奇美醫院網址 <http://www.Chimei.org.tw>。
- (17) 羅東博愛醫院網址 <http://www.pohai.org.tw>。
- (18) 阮綜合醫院網址 <http://www.Yuanhosp.com.tw>。
- (19) 東森新聞報 <http://www.ettoday.com/>
- (20) 天下雜誌網址 <http://www.cw.com.tw>。
- (21) 天下雜誌 1000 大特刊 (1998 年版)。
- (22) 天下雜誌 1000 大特刊 (1999 年版)。
- (23) 天下雜誌 2000 大特刊 (2000 年版)。
- (24) 天下雜誌 1000 大特刊(2001 年版)。
- (25) 天下雜誌 1000 大特刊 (2002 年版)。
- (26) 天下雜誌 1000 超競爭時代四把制勝的鑰匙 (2003 年版)。
- (27) 天下雜誌 1000 大特刊 (2003 年版)。
- (28) 天下雜誌 1000 大特刊 (2004 年版)。
- (29) 天下雜誌 1000 大特刊 (2005 年版)。