

1

111年度醫院經營發展布局及 專科經營推動報告

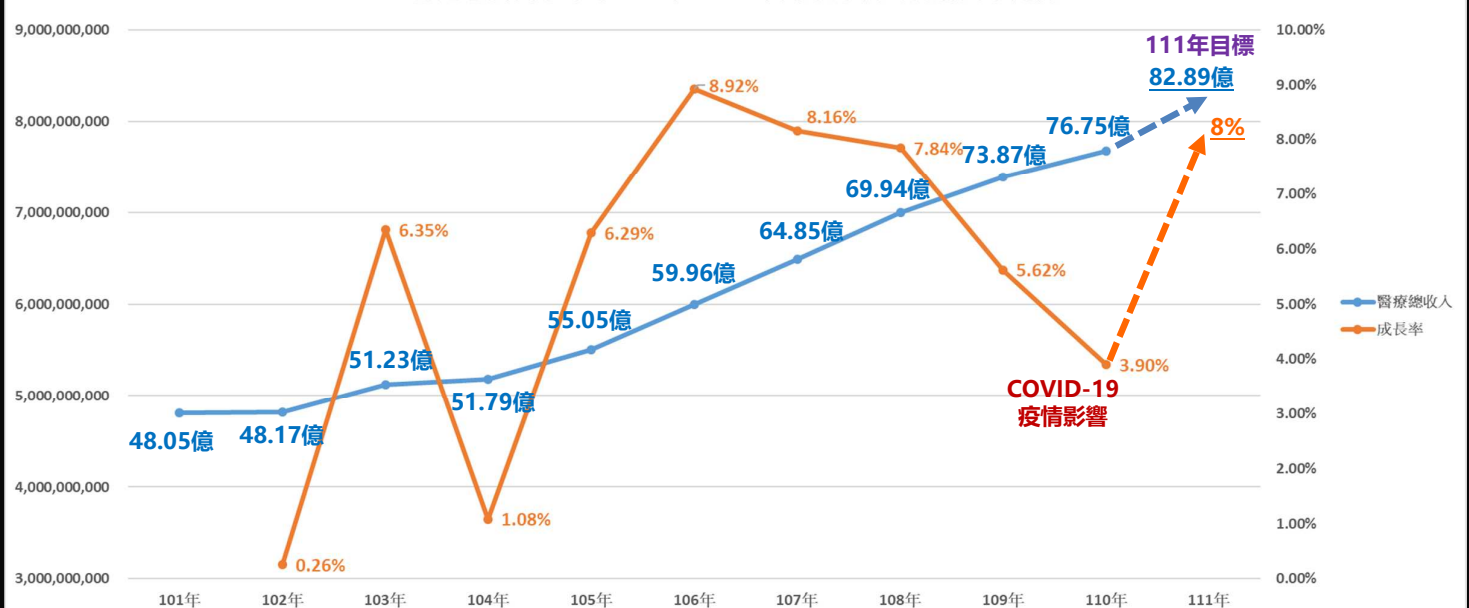
指導長官：許文林副院長、陳星助主秘

報告人：企劃室 邱聖豪

2

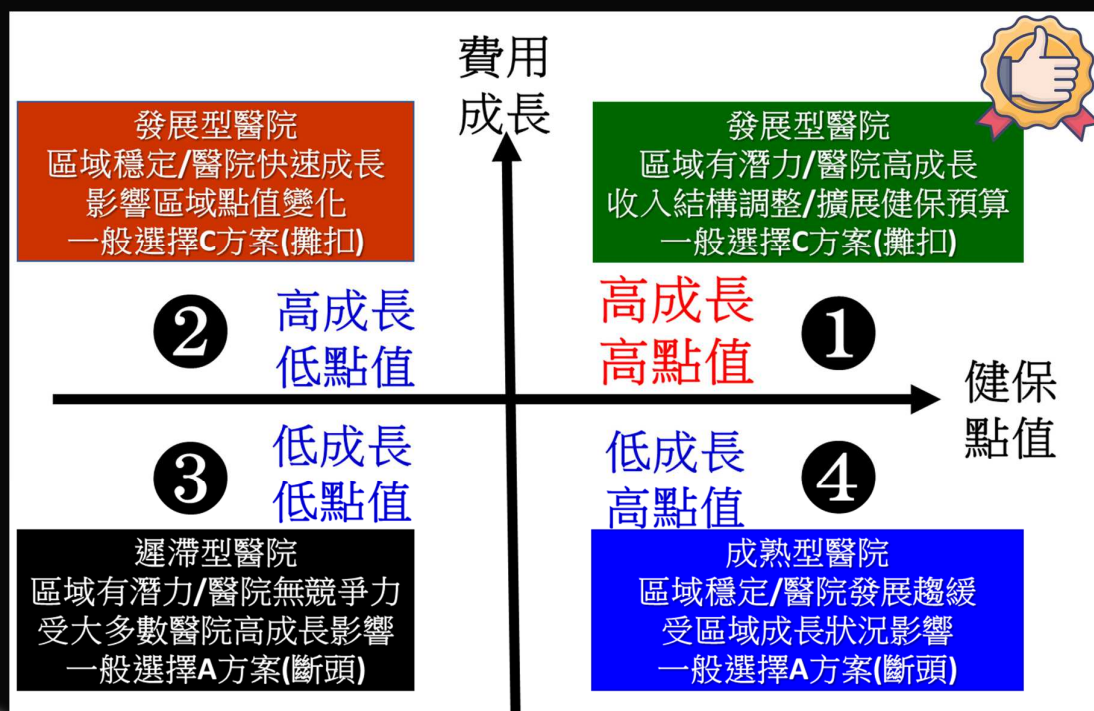
如何讓花蓮慈院持續進步

花蓮慈濟醫學中心101年~110年醫療總收入及成長率趨勢



3

健保總額框架下的醫院經營策略



4

任務

- 人才培育 品質提升

策略

- 人盡其才 物盡其用

目標

- 醫療收入成長8%
- 有合理盈餘 可永續發展

111年度影響醫院成長動因

成長因素 (收入加項)

- 總額預估成長3.482%(東區預估總預算成長5.93億)(本院預估2.4億)
- 增開病房效益(1.9億)(RCC2床、內科第二加護病房10床、第二整合醫學急診後送病房35床)
- 健保總額成長含支付標準調整(2.12億)
- 遠距及智慧醫療納入健保支付標準的範圍
- 自費成長(預估9.5%~15%，含新技術、新藥、新醫材、國際醫療(預估8,000萬)、細胞治療、健檢…等)
- 總額外專款及計畫經費長照收入成長(風險款(4,176萬)、秀林鄉論人計酬試辦計劃(662萬)、產學合作…)
- 捐款收入成長(補助設備、研究計劃、慈善醫療…)
- 支援其他醫療院所成長(玉里及關山慈院為主)

干擾成長因素 (營運減項)

- 健保持續調降藥品(估算每年結餘減少約1,900萬元)
- COVID-19疫情，配合政策營運降載與各季結算方式改變
- 分區預算公式改變影響東區總額額度
- 醫中門診減量由5.88%提升至8%(受疫情影響而暫緩實施之效應)
- 健保精準審查、核減率預估增加(雲端藥歷及健康存摺重複用藥檢查核扣)
- 因應113年醫學中心評鑑之成本
- 新增單位、新增人力之人事成本增加
- 衛福部新增政策(全責護理…)

變動因素

- COVID-19疫情衝擊效應
- 健保部分負擔費用調整，包含急診、藥品、檢驗檢查、慢性處方箋等部分負擔依分級醫療收費。
- DRGs擴大實施
- 智慧醫療與精準健康帶動醫療照護轉型與創新的效應
- 各項院內工程完成進度
- 醫療/護理/醫技人力增加與提升產值間的效應
- 科經營成效擴散效應
- 鄰近醫院及長照體系的競爭

健保部分負擔調漲激辯 交陳時中拍板



調整藥品部分負擔(含慢性病連續處方箋)：
以比率20%收取，並訂定上限200元、300元

藥品費用	一般藥品		慢箋第1次調劑 (同一般藥品)		慢箋第2次以後調劑	
	基層診所 地區醫院	區域醫院 醫學中心	基層診所 地區醫院	區域醫院 醫學中心	基層診所 地區醫院	區域醫院 醫學中心
100元以下	免收	比率20% 上限300元	免收	比率20% 上限300元	免收	1.醫學中心及區域醫院 基本定額100元(註) 2.推動醫藥分業至 社區藥局免收
101元以上	比率20% 上限200元		比率20% 上限200元			

註：1.依全民健康保險醫療辦法第15條規定，保險對象持特約醫院、診所醫領交付之處方箋，應在該特約醫院、診所或至特約藥局調劑
2.避免定額收取造成找零，採比率20%以定額計收，藥品費用每增加50元，部分負擔增加10元

推估影響金額：54.8億元

- ✓一般藥品：5.3億元
- ✓慢箋：49.5億元
- 第1次調劑：37.7億元
- 第2次以後調劑：11.8億元

影響人數：1,285萬人

各界意見-慢箋第2次以後調劑

- 醫學中心、區域醫院及地區醫院基本定額100元
- 醫學中心、區域醫院、地區醫院及社區藥局基本定額分別為100元、80元、60元及50元

配套措施

- 推動就醫識別碼，減少醫院及藥局處方重複調劑及核扣費用
- 研擬醫院釋出處方之藥費排除於分區攤扣計算基準
- 檢討醫院門前藥局設置情形

7

健保部分負擔調整案～醫中急診輕症收費高達800元



調整急診部分負擔：配合藥品及檢驗(查)，按急診嚴重程度調整定額

層級別	現行急診檢傷分類		調整急診檢傷分類		
	第1-2級	第3-5級	第1-2級	第3級	第4-5級
醫學中心	450元	550元	300元	550元	800元
區域醫院	300元		200元	300元	600元
地區醫院	150元		150元		
基層診所	150元		150元		

推估影響金額：**1.2億元**

影響人數：117萬人

配套措施

- 強化區域級以上醫院急、重、難症照護給付
- 檢討社區型區域醫院及病床數大於100床以上大型地區醫院之層級定位與給付

11

8

健保部分負擔擬調整案～檢驗檢查不再是滿漢大餐



新增檢驗(查)部分負擔：以檢驗(查)費用10%、20%收取，按經轉診及未經轉診訂定不同上限

檢驗(查)費用	基層診所	地區醫院	區域醫院		醫學中心	
			經轉診	未經轉診	經轉診	未經轉診
200元以下	免收		比率10% 上限200元	比率20% 上限300元	比率10% 上限300元	比率20% 上限400元
201元以上	比率10% 上限100元					

註：避免定額收取造成找零，**經轉診**採比率10%以定額計收，檢(查)驗費用每增加50元，部分負擔增加5元；**未經轉診**採比率20%以定額計收，檢(查)驗費用每增加50元，部分負擔增加10元

推估影響金額：**65.5億元**

影響人數：1,318萬人

各界意見

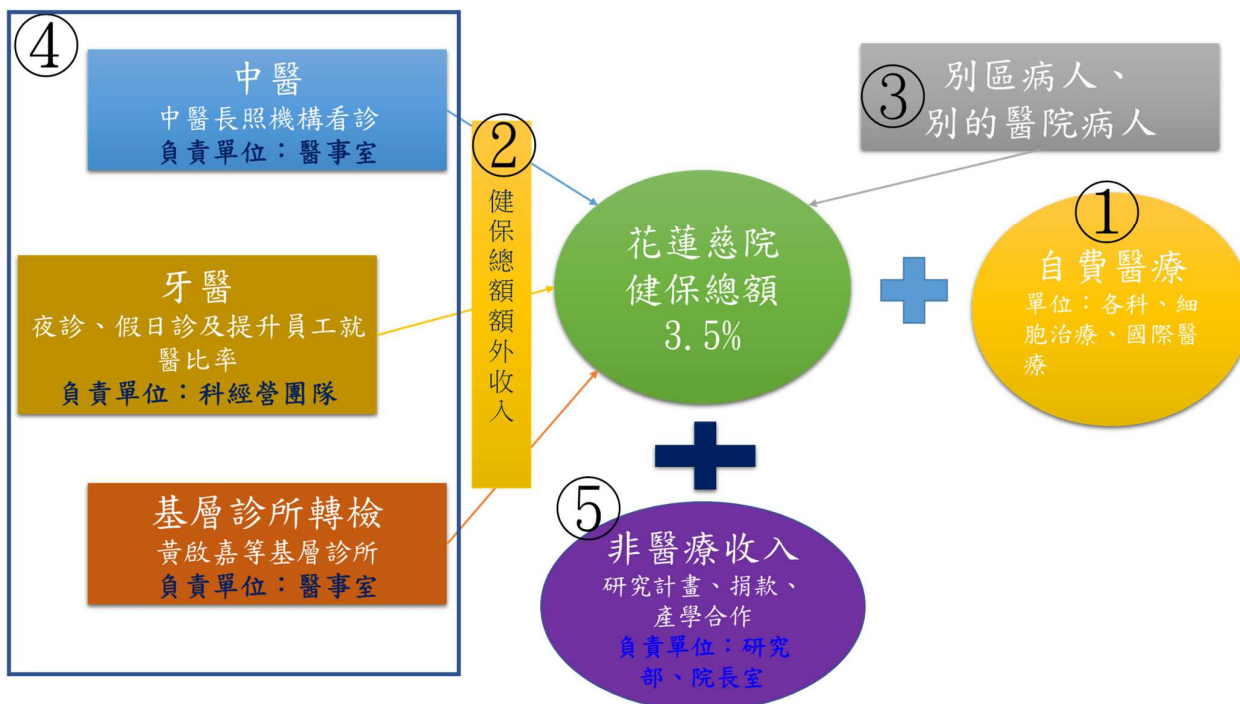
- 各層級醫院檢驗(查)品質不一

配套措施

- 推動不上傳不給付：修訂憑證製發及存取資料管理辦法
- 提升CT品質：請相關學會訂定儀器使用規範及汰換機制

10

成長 8% 努力方向



成長 8% 策略

自費項目推廣

1. 國際醫療
2. 細胞治療
3. 其他自費-再生醫療、免疫治療、社區長照、健檢、護理之家、自費醫材、藥品、新技術....

增加非醫療收入

爭取院外計劃
捐贈收入

總額外收入

增加跨區就醫人數

總額外收入

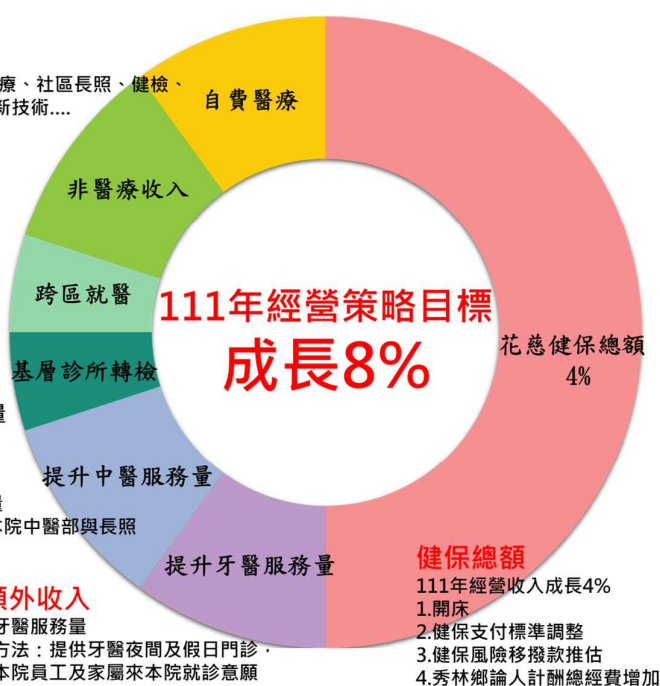
爭取基層診所轉檢服務量

總額外收入

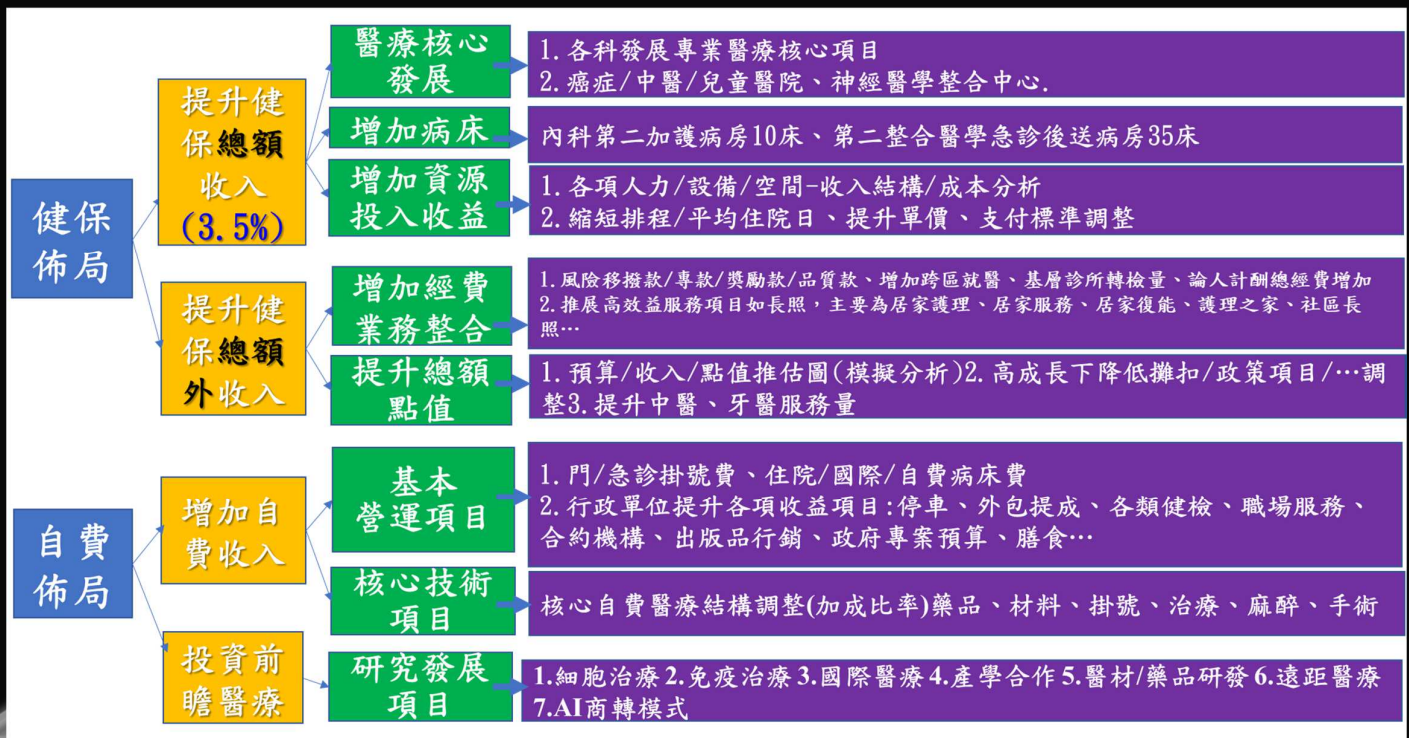
提升中醫服務量
執行方法：推動本院中醫部與長照機構合作

總額外收入

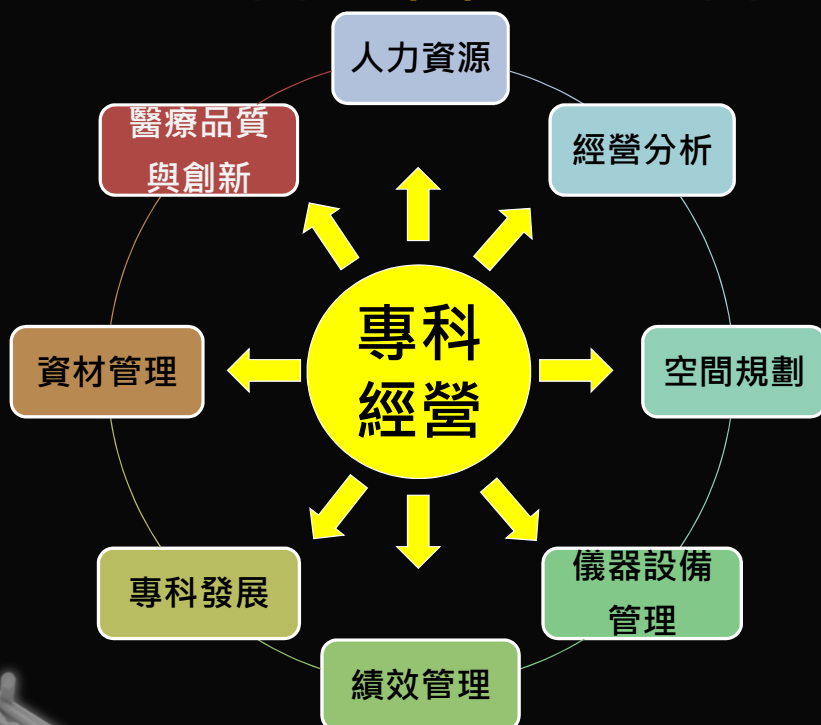
提升牙醫服務量
執行方法：提供牙醫夜間及假日門診，提高本院員工及家屬來本院就診意願



經營策略布局



專科經營 盤點科部的價值



資源分配的最適化
科部價值的最大化

13

專科經營 協助科部有更好的發展

以數據資料為基礎、考量醫院/科部/個人績效的平衡、追求科部價值最大化

專科經營範疇	重點項目
人力資源	組織編制、人才召募、次專科/專長培養、人事管理...
經營分析	科經營損益分析、各項服務指標(門診、急診、住院、手術、檢查、特定處置/治療等)分析、收入分析、成本分析...
空間規劃	空間運用檢討、空間整建規劃、未來發展所需空間規劃...
儀器設備管理	儀器設備使用率與檢討、儀器設備需求性及效益評估、請購作業...
績效管理	產值、醫師費作業、科基金作業、績效獎金作業...
專科發展	臨床醫療技術發展、收費標準、教學、研究、RRC...
資材管理	財產管理、醫材管理...
醫療品質與創新	品質指標、外部認證/訪查/競賽、資訊化/智能化作業、專利...

14

科經營

要達成的目標

- 1.提升經營效益為主，兼顧教學研究與創新研發
- 2.科經營推動的同時，同步進行專案改善增快進度
- 3.利用指標統計分析，達到經營、評鑑、創新、人才培育之多元目標

科經營指標

經營指標(10)

- 醫療收入成長率
- 自費佔率
- 盈餘
- 藥品利潤率
- 醫材利潤率
- 平均住院日
- 件平均-門診、住院
- CMI
- 百萬設備使用達成率
- 新聞報導曝光

教學研究(6)

- 主任醫師發表文章佔率
- 專任主治醫師教職佔率
- 教職超過期限未提升等比率
- 一般醫學師資(二年期師資認證)佔率
- 每年師資培育時數4小時達80%
- 其他教學研究成果

醫療品質與創新醫療(6)

- 參加品質活動
- 國家新創獎
- 人工智慧發展件數
- 細胞治療
- 精準醫療(特管辦法實驗室自行研發檢驗技術Laboratory Developed Tests, LDTs)件數
- 其他品質及創新服務成果

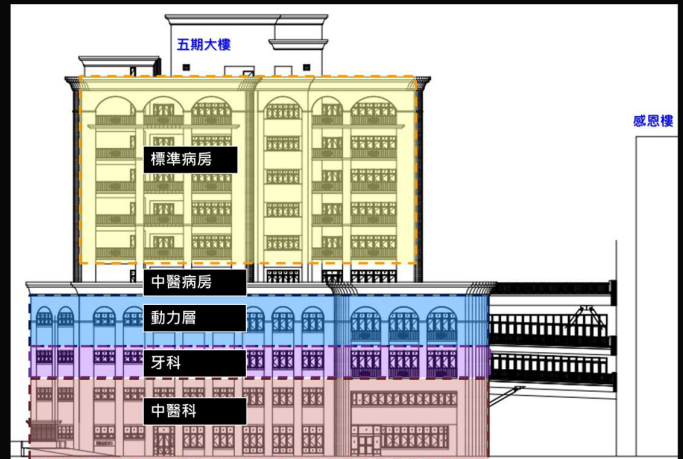
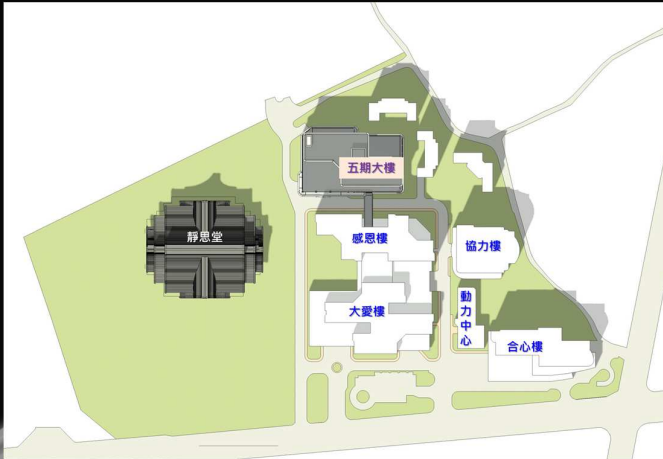
專案推動項目

項次	權責副院長	專案項目	負責團隊	第一、二季院長室會議執行成果報告	第三、四季院長室會議執行成果報告
一	徐中平副院長	改善開刀房使用狀況	徐中平副院長手術團隊\品管中心	111年3月29日	111年7月5日
二	許文林副院長 陳培榕副院長	提升牙科部服務量	許文林、陳培榕副院長等科經營團隊	111年4月12日(Q1) 111年8月2日(Q2)	111年10月4日(Q3) 112年元月3日 (111年全年)
三	何宗融副院長	提升中醫部服務量	何宗融副院長及醫事室團隊	--	111年8月23日
四	陳星助主秘	醫技產值	負責單位：企劃室 協助單位：人力資源(人數)、財務室(用人費)	111年4月26日(Q1) 111年8月30日(Q2)	111年10月25日(Q3) 112年元月17日 (111年全年)
五	羅慶徽副院長	個案管理師產值	負責單位：護理部、各醫療科(併入年度工作計畫) 協助單位：人力資源(人數)、財務室(用人費)	110年12月14日 (已完成)	111年7月26日
六	羅慶徽副院長	護理人力產值	負責單位：護理部 協助單位：人力資源(人數)、財務室(用人費)	111年1月4日 (已完成)	111年8月2日
七	王志鴻副院長	提昇藥品利潤率	負責單位：企劃室 協助單位：財務室、藥劑部	111年3月15日	111年10月4日
八	徐中平副院長	提昇醫材利潤率	負責單位：企劃室 協助單位：財務室、總務室保管組	111年3月15日	111年10月4日
九	吳彬安副院長	增加轉檢收入	負責單位：醫事室 協助單位：檢驗科	111年4月19日	111年8月30日

17

五期醫療大樓提升發展量能

- 預定**113年5月底**完工
- 五期大樓為地下兩層、地上十層建築物，**樓地板面積增加30%**
- 目標：總病床數從1,000床→**1,100床以上**



18

展望未來 卓越醫中

願景：成為慈濟世界的醫療中心

- 1 更精準更快的診斷及治療
- 2 預測及預防癌症的發生
- 3 再生醫學細胞療法，包括脊髓損傷、腦中風、關節、肝臟再生學等
- 4 抗體、免疫細胞、標靶細胞(CAR-T,TIL細胞)、溶瘤病毒治療，成為癌症最後希望的醫院
- 5 全院導入AI，發展精準醫療與智慧醫院