

■ ■ 台灣地區非營利組織管理之研究 ■ ■  
非營利醫療機構的策略和績效之探討

敬啟者：

您好！感謝您寶貴的時間和協助，請根據您對貴醫院經營管理的瞭解回答此問卷。您的回答將以匿名方式處理，亦即是日後我們發表研究時只會報告所有參與廠商的平均值，而不會具名報告某單一醫院的資料。屆時我們亦將寄一份研究結果摘要請您參考。謝謝您的支持。

國立中正大學企業管理研究所

洪清德 黃峰蕙 上

(1)全面品管推行實務

請問貴醫院是否採用以下各項方法來從事各項事務之改善。

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1.定期評估貴醫院附近社區的需求。                                     | 是 | 否 |
| 2.將自己醫院的品質改善成果與其他醫療機構的品質改善成果做比較。                      | 是 | 否 |
| 3.組成團隊來改善醫療品質及服務品質。                                   | 是 | 否 |
| 4.將團隊努力的成果提出報告來改善品質。                                  | 是 | 否 |
| 5.成立品質改善委員會或品質改善推行委員會。                                | 是 | 否 |
| 6.高階管理者接受有關全面品質管理(TQM)原則及方法的教育訓練。                     | 是 | 否 |
| 7.中階管理者接受有關全面品質管理(TQM)原則及方法的教育訓練。                     | 是 | 否 |
| 8.醫師接受有關全面品質管理(TQM)原則及方法的教育訓練。                        | 是 | 否 |
| 9.全面且全院評估現行工作方法以求改善工作品質。                              | 是 | 否 |
| 10.將全面品質管理的評估準則納入工作績效評估及獎金系統。                         | 是 | 否 |
| 11.採用名義上的群體討論方法(nominal group method),亦即以匿名方式進行腦力激盪法。 | 是 | 否 |
| 12.採用腦力激盪法。   | 是 | 否 |
| 13.採用柏拉圖(pareto diagram)分析法。                          | 是 | 否 |
| 14.採用特性要因分析圖(魚骨圖)。                                    | 是 | 否 |
| 15.採用統計管制圖(SPC)。                                      | 是 | 否 |
| 16.採用折線圖(run chart)來知道時間性的變化。                         | 是 | 否 |
| 17.採用次數分配圖(histogram)。                                | 是 | 否 |
| 18.採用散佈圖(scatter diagram)瞭解兩個變數的線性相關程度。               | 是 | 否 |
| 19.採用流程圖(flow charts)來描述工作的步驟。                        | 是 | 否 |
| 20.採用親和圖法(KJ法),亦即將多項觀念分層整理歸類。                         | 是 | 否 |

## (2)網路組織

如貴醫院有和其它醫療機構進行下列各項合作關係，請分別加以圈選：

- |                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| 1.舉辦院內專題演講                           | 是 | 否 |
| 2.聯合訓練員工                             | 是 | 否 |
| 3.跨單位改進專案                            | 是 | 否 |
| 4.成立提高醫療成效機構                         | 是 | 否 |
| 5.分析醫療結果                             | 是 | 否 |
| 6.分享最佳醫療和管理作法                        | 是 | 否 |
| 7.聯合採購                               | 是 | 否 |
| 8.醫生跨院支援看診                           | 是 | 否 |
| 9.其它合作關係。請加以說明，_____                 |   |   |
| 10.請問貴醫覺得和其它醫療機構進行合作關係(策略聯盟)重要嗎？請圈選。 |   |   |

“完全不重要” |-----| “極度重要”  
-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

- 11.請問貴醫院和目前的重要合作機構，之間的關係偏向那一種？請圈選。

“單純業務往來” |-----| “長期合作夥伴”  
-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

## (3)組織認同

請就貴醫院多數醫生價值觀選下列9項問題

-3 -2 -1 0 1 2 3  
極度不同意 無意見 極度同意

- 1.我們認為不計代價照顧病人是醫生天職。
- 2.我們醫院經營的理念首重降低成本和提高利潤。
- 3.我們重視做一個良醫之前要做一個好人。
- 4.我們相信醫院管理應該企業化以提高效率。
- 5.我們最尊敬的醫師典範為諾貝爾和平獎得主史懷哲醫生。
- 6.我們鼓勵醫生多看病人以提高業績。
- 7.我們積極參與社區各項公益活動。
- 8.我們加強醫師的法律觀念以避免醫療糾紛。
- 9.我們效法的同業榜樣是長庚醫院。

#### (4)網路關係

請就貴醫院和目前主要合作醫療機構之間的關係,分別圈選下列 12 項問題。

-3	-2	-1	0	1	2	3
極			無			極
度			意			度
不			見			同
同						意
意						

- 1.個人之間的情誼私交和合作關係有密切關係。
- 2.誠信為合作關係的主要因素。
- 3.互惠和彼此照顧相當重要。
- 4.互相分享深度的資訊。
- 5.共同討論解決問題。
- 6.將各項交易和業務往來集中在合作夥伴。
- 7.鼓勵共同合作投資。
- 8.縮短推出新服務項目上市時間。
- 9.提高對品質的追求。
- 10.合作夥伴的信譽相當重要。
- 11.促進創新。
- 12.加強和市場需求的吻合度。

#### (5)組織公民行為

請就貴院多數醫師和平時的行為圈選下列 20 項問題：

-3	-2	-1	0	1	2	3
極			無			極
度			意			度
不			見			同
同						意
意						

- 1.願意出面保護醫院的名譽和聲望。
- 2.樂於告訴外界有關本院的好消息並澄清誤解。
- 3.提出建設性的意見來改善醫院的經營。
- 4.積極出席院內各項會議。
- 5.願意協助新同仁適應工作環境。
- 6.願意幫助同仁解決工作相關問題。
- 7.有必要時願意代同仁執行任務。
- 8.願意和同仁協調和溝通。
- 9.即使在沒人監督和追查記錄時亦能遵守醫院規定。
- 10.認真執行任務而且很少出錯。

-3	-2	-1	0	1	2	3
極度不同意			無意見			極度同意

- 11.不介意接受新的或挑戰性的工作。
- 12.努力自我學習以提高服務品質。
- 13.經常提前來上班並立刻開始工作。
- 14.使用不光明的手段來獲取個人的影響力和利益,並導致醫院內人際關係的不和諧。
- 15.利用職權追求個人私利。
- 16.好大喜功,逃避責任,並極力爭取個人利益。
- 17.經常在主管或同仁背後說他/她們的壞話。
- 18.在上班時間處理個人事務(如買賣股票,購物,上美容院等)
- 19.用醫院資源從事個人事務(如公司電話,影印機,電腦,汽車)
- 20.視病假為福利而且找藉口請病假。

#### (6)為貴醫院分類(策略)

組織可以按不同構面分類，組織所提供的產品/服務和其活動市場等的改變是其一。以下的描述為三家醫院在此一構面所表現出的不同經營方式。此外尚有第四家醫院，而它的經營方式根本就忽略此一構面。以上的四家醫院沒有任何一家是絕對的所謂“好”或“壞”醫院，請挑選最像貴醫院的一家。

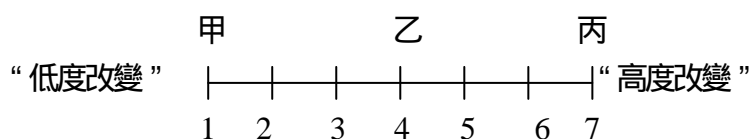
醫院甲提供固定較少變化的服務和設備作為它在醫療產業的利基。醫院甲並未走在醫療產業新服務和市場發展的尖端，它通常忽略對目前經營無直接響的改變，而專注於做好它目前現有的業務範圍。

醫院乙維持固定的服務範圍之外，尚同時採納一些新的具有有潛力的服務和市場發展。它很少是第一家提供某項新服務或設備的醫院。然而，透過仔細觀察其它機構的作法，如醫院丙(請參見下段)，醫院乙嘗試跟著提供比較精簡成本或完善規劃的服務。

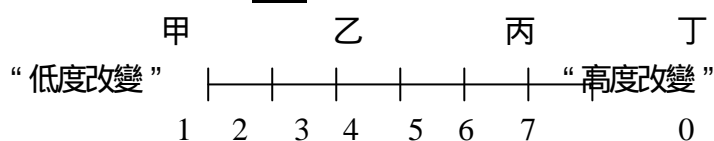
醫院丙經常更新(添加)它的服務設備範圍，它持續嘗試開拓新領域，成為第一個提供新服務和新市場的醫院，即使並不是所有這些努力最後都能非常成功。醫院丙對市場需求或機會的早期訊息反映相當快速。

醫院丁無法依它改變它的服務或市場的方式來加以明確歸類，它在此一構面並無一持續的作法。有時此家醫院會很早進入新的領域，有時它則要等到確定能相當成功才會進入，而有時則必須是被外在環境變化的迫使才會進行改變它的服務市場。

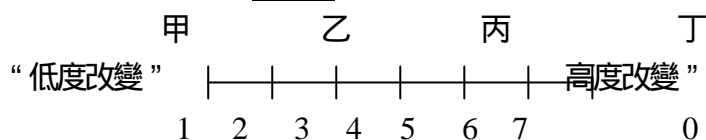
醫院甲，乙和丙可以被放在一條有7個點位的評分線上來衡量服務市場改變如下：



1.請圈選最能反映貴醫院目前狀況的數目(或選擇醫院丁)



2.請圈選最能反映貴醫院兩年前狀況的數目(或選擇醫院丁)



(7)參考變數

1.請問貴醫院的主要競爭對手醫大約有幾家? \_\_\_\_\_

2.請問貴醫院的組織是否為財團法人? \_\_\_\_\_

3.請問貴醫院是否隸屬於某集團醫院的成員之一? 集團名稱: \_\_\_\_\_

集團成員總數: \_\_\_\_\_

4.請問貴醫院成立於何時? 民國\_\_\_\_年

5.請問貴醫院一共有幾張病床? \_\_\_\_\_

6.請問貴醫院一共有幾位醫師? \_\_\_\_\_

7.請問貴醫院是否為宗教醫院? \_\_\_\_\_

8.請問貴醫院從多久以前便開始進行準備因應全民健保可能對貴醫院帶來的各項衝擊? \_\_\_\_\_  
年\_\_\_\_月以前

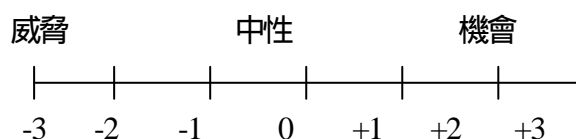
9.請問貴醫院的行政管理費用佔全部費用的百分比大約有多少? \_\_\_\_\_%

10.請問貴醫院目前的負債/資產百分比大約有多少? \_\_\_\_\_%

11.請問貴院目前有否提供下列先進醫療技術服務項目?請加以圈選。

核磁共振掃描機(MRI), 體外震波碎石機, 血管攝影, 心臟超音波,  
心臟血管中心, 洗腎中心, 器官移植, 骨髓移植, 直線加速器  
全身電腦斷層掃描(CAT scanner) 其他\_\_\_\_\_

12.請問貴醫院覺得全民健保代表一個機會或是威脅?請圈選



(8)績效

1.請問貴醫院最近三年平均投資報酬率大約有多少?請圈選下列一項

<-10%	-10%~-5%	-5%~0
0~5%	5%~10%	10%~15%
15~20%	25%~25%	>25%

2.請問貴醫院最近三年平均營業額成長率大約有多少?請圈選下列一項

<-10%	-10%~-5%	-5%~0
0~5%	5%~10%	10%~15%
15~20%	25%~25%	>25%

3. 請問貴院去年(民國 86 年)的存貨週轉率為:

(去年資材採購總金額)/去年平均存貨金額=\_\_\_\_\_ %。

[註去年的平均存貨金額=(去年的最高存貨金額+去年的最低存貨金額)/2]

4. 請問貴院的每 100 位住院病人的約當全職工作人員數=\_\_\_\_\_人。

5. 請問貴院的每 1000 位門診病人的約當全職工作人員=\_\_\_\_\_人。

6. 請問貴院去年添購新醫療儀器的金額增加比率=\_\_\_\_\_ %。

7. 請問貴院去年推出的新醫療項目有幾項=\_\_\_\_\_項。

8. 請問貴院去年的院內感染率=\_\_\_\_\_ %。

9. 請問貴院的病患平均住院日=\_\_\_\_\_日。

10. 請問貴院的小兒加護病房(PICU)二十四小時內的死亡率=\_\_\_\_\_ %。

11. 請問貴院的加護病房(ICU)二十四小時內的死亡率=\_\_\_\_\_ %。

12. 請問貴院的急診入院二十四小時內的死亡率=\_\_\_\_\_ %。

13. 請問貴醫院的管理績效和主要的競爭對手相比較,您滿意嗎?

“很不滿意” |——|——|——|——|——|——| “很滿意”  
1 2 3 4 5 6 7

14. 請問貴醫院的管理績效和您心目中的理想相比較,您滿意嗎?

“很不滿意” |——|——|——|——|——|——| “很滿意”  
1 2 3 4 5 6 7

15. 請就貴醫院實施 TQM 後所獲得的一些效益加以評估圈選如下:

-1	-2	-3	0	1	2	3
極			無			極
度			意			度
不			見			同
同						意
意						

(1)增加病患對醫院的滿意度。

(2)減少不適當的醫療和陪診的發生。

(3)減少醫生,護士以及其它員工的離職率。

(4)改善行政單位和醫生的互動關係。

(5)降低成本。

個人基本資料

1. 請問你是否為貴醫院行政副院長? 是 否

2. 請問你在貴醫院服務有多久? \_\_\_\_年\_\_\_\_月

3. 請問你在醫療產業服務有多久? \_\_\_\_年\_\_\_\_月

4. 請問你的性別是? 男 女

5. 請問你的年齡是? \_\_\_\_歲

非常感謝您填完此份問卷,請將問卷翻到最後一面背面反則寄回(不需再貼郵票)。一代我們有初步結果,將即刻寄上一份報告摘要請您參考,謝謝您的熱心參與。