

台灣地區醫療院所首長醫務管理訓練需求及影響因素之研究

黃佳經 黃秋宗

本文針對台灣地區57所醫療機構之首長接受醫務管理訓練的現況、訓練需求項目及訓練需求因素做一調查。其中有77.2%的首長為醫師，86%的首長沒有具備醫務管理學位。首長平均每年接受32次的在職訓練，而其中每年平均只有1.6次是屬於醫務管理課程。首長對於醫務管理訓練內容需求以「醫療品質」(96.1%)，「醫院資訊系統」(95.9%)，「策略規劃」(94.1%)，「資訊科技與醫療服務」(93.8%)與「醫院經營管理」(92.6%)為最高。在醫務管理訓練需求因素上以「全民健保」(70.2%)，「個人需要」(61.4%)，「醫院內部需求」(57.9%)，與「醫院間競爭」(54.4%)為最高。(中華衛誌 1997；16(2)：143-148)

關鍵詞：醫院首長，醫務管理訓練。

前言

台灣地區早期因醫療資源的不足，普遍醫院規模小，醫院首長多由醫師兼任，醫院或醫務管理亦未普遍受重視。但近年來台灣地區因經濟及醫療技術的快速進步，使得醫療資源上逐漸充足；加上社會與醫療環境的急速變遷，如醫療法的制定與實施，專科醫師制度與醫療網的推行，由第三者付費方式的醫療保險制度(如公勞農保的實施)，及消費者意識的抬頭與政府大力實施的全民健保等因素，使醫療環境變得複雜。又台灣地區醫院的發展朝向大型化，醫療市場的相互競爭壓力漸明顯，使醫院管理逐漸受到醫院間的重視，醫務管理也漸被認為一專業。

在美國，醫務管理碩士學位是醫院管理

專業所必需的正規教育。近幾年來，台灣培養出的醫務管理碩士畢業生增多，其中在職的醫師、主管、院長也不乏其人，顯示現職的醫師及院長逐漸重視醫務管理的專業教育。根據文獻，除了正規學位教育，在職訓練也對醫務管理有重大助益的輔助作用[1]，在職訓練的需求包含品質管理[2]、資訊系統[3,4]、策略規劃[5]、財務管理、人事管理、資材管理、公共關係[6]、行銷管理[7]、滿意度管理及績效管理等[8]。在台灣，醫療院所首長絕大多為醫師且認為醫務管理需要特別的技能與工具，但醫療院所首長普遍未接受醫務管理訓練或接受訓練不足。根據徐新立1992年的調查，只有12%的首長每年有接受管理訓練，只有11%的首長有醫管學位，醫療院所首長對於醫務管理的需求多採取聘用幕僚人員的方式來處理[9]。然而醫療院所首長本身接受醫務管理訓練與對醫務管理訓練的需求對醫院實際經營效率有相當的重要性。本文即對醫院首長接受醫務管理的現況，訓練需求項目及訓練需求因素做一調查。

光田綜合醫院

聯絡人：黃佳經 副院長

聯絡地址：台中縣沙鹿鎮沙田路117號 光田綜合醫院

聯絡電話：(04)688-8989

投稿日期：84年8月24日

接受日期：86年1月29日

材料及方法

本研究以自擬結構型問卷採隨機取樣方式對100家台灣地區醫院等級以上之醫療院所進行抽樣調查，共有87人回覆此調查，其中剔除職稱不是醫院院長、副院長者，有效樣本為57人。問卷資料包括首長背景因素、醫務管理訓練需求及影響訓練需求因素

結果與討論

一、首長背景

此次調查對醫院首長之定義為醫院的院長或副院長，依此定義之有效樣本為57人。首長之任務為醫院院長有20人(35.1%)，為醫院副院長有37人(64.9%)。而首長為醫師有44人(77.2%)，為非醫師有13人(22.8%)。醫院首長年齡在40歲到60歲之間者達75.5%，而有一半的首長在40歲到50歲之間，性別方面與台灣各社會機構相似，絕大多數為男性；擔任首長年資有一半為2至5年以下，有84.2%在10年以下，可見醫院首長有相當的變動性(表一)，學歷方面以大學畢業佔大多數，有碩士、博士學位的也佔22.8%。

二、受調查首長之醫院規模分佈

此次受調查首長所服務之醫院規模分佈相當廣，由100床以下的小型醫院到300床的中型醫院及500床以上的大型醫院都有相當數量的比例(表二)。

三、首長進修內容及頻率

首長最近二年內平均每月參加含醫學會之年會、研習會及討論會的在職進修次數，整體平均每月2.63次，每年32次，顯示醫院首長相當重視自己的在職進修，大多數的首長每月至少參加一次在職進修，不過仍有8.8%的首長沒有參加任何的進修。(表三) 平均每月進修次數依醫師、非醫師與大、中、小醫院比較分析，並無顯著差異。

再進一步調查首長的進修內容，發現在職進修中屬醫務管理課程每年平均次數為1.6次，而且有36.8%的首長未接受任何醫務管理

的在職訓練。由此調查發現，因為醫院首長多為醫師，其所參加的在職進修也多為醫學直接相關的部份，可見醫師首長仍相當重視保持其醫師專長的成長，相對的對首長所需的管理性進修則相對忽視，每年參加3次以上管理性在職進修比例僅15.9%(表四)。

表一 醫院首長年資分佈

擔任首長年資	人數	百分比
5年以下	32	56.1
6-10年	16	28.1
11-15年	3	5.3
15年以上	6	10.5

表二 首長所代表的醫院規模大小分佈

床數	人數	百分比
50床以下	12	21.1
51~100床	7	12.3
101~300床	18	31.6
301~500床	9	15.8
500床以上	11	19.3

表三 首長每年參加在職進修次數分佈

次數/月	人數	百分比
0	5	8.8
1	21	36.8
2	15	26.3
3	4	7.0
4	5	8.8
5以上	7	12.5

表四 首長每年參加管理類在職進修次數分佈

次數/年	人數	百分比
0	21	36.8
1	5	8.8
2	22	38.6
3	3	5.3
4以上	6	10.6

表五 首長對各項管理訓練需求認知程度分析

排行	迫切需要	需要	可有可無	不需要	人數
1.醫療品質管理	35.3%	60.8%	3.9%	-	51
2.醫院資訊系統	40.8%	55.1%	4.1%	-	49
3.策略規劃	19.6%	74.5%	5.9%	-	51
4.資訊科技與醫療服務	31.3%	62.5%	6.3%	-	48
5.醫院經營管理	40.7%	51.9%	7.4%	-	54
6.財務管理	33.3%	58.8%	5.9%	2.0%	51
7.人事管理	28.6%	63.3%	6.1%	1.8%	49
8.醫療行銷管理	30.4%	60.9%	8.7%	-	46
9.病患抱怨管理	21.7%	69.6%	8.7%	-	46
10.行政效率管理	28.3%	61.4%	5.7%	-	53
11.病患滿意度管理	19.1%	70.2%	10.6%	-	47
12.醫院資材管理	20.8%	64.6%	14.6%	-	48
13.醫院特色之建立	10.6%	72.3%	17.0%	-	47
14.醫院公共關係	10.6%	70.2%	19.1%	-	47

以上排序依需要程度(迫切需要+需要)大小排列

四、首長對管理訓練需求程度

在管理訓練內容需求(表五)上，根據調查表上提供的項目，80%以上的首長對所有項目表示迫切需要或需要。有10%以上的首長對特色的建立、公共關係、資材管理及病患滿意度管理表示可有可無。有約2%的首長認為不需要人事管理及財務管理的管理訓練。依表示需要的順序來看，品質管理、資訊管理、策略規劃及經營管理等全面性管理項目較受首長重視，而其他較單位性技術層面的管理較不為首長重視。值得注意的是，醫療品質管理最被首長看重，但病患抱怨管理及滿意度管理則排名第九及第十一，顯示首長對品質管理，看重的是醫療人員技術面的醫療品質，比較忽略病患感受方面的服務品質。管理訓練內容需求依醫師、非醫師及依大、中、小醫院區分並未發現有顯著差異。

五、影響因素

在調查影響管理訓練需求的因素方面，本研究列出醫院外部的全民健保、政府法規、保險給付、醫院間競爭及醫院內部的醫院內部需求、上級要求與個人需要等因素，作為瞭解醫院首長尋求管理訓練的動機來源。由

表六 影響首長尋求訓練的因素

影響因素	人數	百分比
1.全民健保	40	70.2
2.個人需要	35	61.4
3.醫院內部需求	33	57.9
4.醫院間競爭	31	54.4
5.保險給付	24	42.1
6.政府法規	17	29.8
7.上級要求	2	3.5
8.其他因素	2	3.5

調查結果(表六)外部壓力方面，全民健保及醫院間競爭排行第一及第二，明白顯示才開辦的全民健保新的轉診、部份負擔及總額預算等新制度給予醫院帶來的管理壓力及醫院間力爭病人以維持生存的壓力。院內壓力方面，個人需求及醫院內部需求分佔一、二名，顯示首長本人及醫院內部均有共識加強醫院管理的重要性。

六、首長特性與管理訓練之需要

首長是否為醫師在接受醫務管理訓練之需求上並沒有顯著差異，但在個別需求上，

醫師之首長在經營管理($p < 0.01$)，病患滿意度($p < 0.05$)，行政效率管理($p < 0.01$)，人事管理($p < 0.01$)四方面較非醫師之首長應有較高的需求，但事實不然。

擔任院長之首長特別在病患抱怨管理($p < 0.01$)，與行政效率管理($p < 0.05$)的需求上較副院長來得高且有顯著差異。

首長教育程度愈高對醫院間競爭為需求因素有顯著差異($p < 0.05$)，且對資訊科技與醫療服務的需求上顯著的較高($p < 0.05$)。

具有醫務管理學位之首長其平均每月在醫務管理訓練次數上較沒有醫務管理學位的首長要明顯的高(每年平均次數分別1.5次與0.3次， p 值為0.01)。顯示沒有管理學位的首長並不因本身管理缺少管理專業訓練而有積極尋求充實管理知識的傾向。

在年齡的因素上，愈年輕的首長對醫院特色的建立與公共關係中需求有顯著較高(p 值皆小於0.05)。另外年齡在41至60歲間中首長對財務管理需求上特別顯著較高($p < 0.05$)。

七、在職進修頻率與對管理訓練之需求

每年平均在職進修次數愈高在資材管理($p < 0.01$)，策略規劃($p < 0.01$)之需求有顯著的愈高。平均每月醫務管理在職進修次數愈高對醫院資訊系統($p < 0.05$)，行政管理效率($p < 0.01$)，資訊科技與醫療服務($p < 0.01$)，財務管理($p < 0.05$)，及人事管理($p < 0.05$)上有顯著愈高的需求。

兩年內在職進修次數愈高之首長，其個人對醫務管理訓練之需求($p < 0.05$)明顯較高。另外，最近參加其他醫務管理課程愈多之首長在醫院間競爭之需求因素($p < 0.05$)亦明顯較高。

結 論

總而言之，目前台灣地區醫療院所首長接受醫務管理的情形普遍的偏低。具有醫務管理學位的首長只有14%，而平均每年接受醫務管理之在職訓練次數只有1.6次。面對全民健保及社會劇變的環境，醫院首長宜多重視管理層面的專業認識，以便藉重管理的效

益提昇醫院服務的效果。

醫療院所首長是否為醫師，院長，其教育程度，年齡大小及在職進修次數之多寡與是否經常參加醫務管理訓練課程對醫務管理訓練的需求性及需求因素上有明顯的影響。而醫院的規模對醫院首長參加在職訓練的次數也是一項直接影響因素；同時對管理訓練因素也是一項間接影響因素。針對目前醫院首長參加醫務管理的現況，是否需要鼓勵首長增加進修次數？其意願如何？有無其他阻礙因素等都有待進一步研究。

醫療院所首長在管理訓練需求上偏好以醫療品質，醫院資訊系統管理，策略規劃，資訊科技與醫療服務及醫院的經營管理為主要考慮。而未來台灣地區醫療大環境的變動下，各醫療院所首長除了需要更借重醫務管理的專業人員協助之外，其本身的管理訓練，將影響醫療院所在新的環境下是否能有效的發揮其任務與使命，更是關係機構的盛衰關鍵。針對醫院首長的需求，醫療界與管理界能否提供適當的進修課程，是值得重視的課題。由於本文為台灣地區醫院首長醫務管理進修及需求情形之首篇研究，且此次調查有效樣本數較少，但所探討的主題及調查結果除作為相關單位參考外亦值得再進一步深入研究。

致 謝

本文承蒙藍忠孚教授指導並提供寶貴意見，特此致謝。

參考文獻

1. Anderson HJ. CEO Poll On-The-Job Training Vital Supplement To Degree. Hospitals, Vol. 22 No. 24, December 20, 1992; 40.
2. Graham NO. Quality Assurance In Hospitals-Strategies For Assessment And Implementation, 2nd. Rockville, Maryland, Aspen Publishers Inc., 1990.
3. Ball MJ, Douglas VJ. Healthcare Information Management Systems A Practice Guide.

- New York, Springer-Verlag, 1991.
4. Gabler JM. Information Systems: A Competitive Advantage For Managing Healthcare. In: Ball MJ, et al. New York, Springer-Verlag, 1991.
 5. Hard R. CEOs Link Visions To Hospital Strategic Plans. Hospitals, Vol. 22 No. 23, December 5, 1992; 42-46.
 6. Schulz R, Johnson AC. Management of Hospitals, 2nd. New York, McGraw-Hill, 1983.
 7. Hillestad SG, Berkowitz EN. Health Care Marketing Plans-From Strategy To Action, 2nd. Gaithersburg, Maryland, Aspen Publishers Inc., 1991.
 8. Steiber SR, Krowinski WJ. Measuring And Managing Patient Satisfaction. Chicago, IL, American Hospital Publishing Inc., 1990.
 9. 徐新立. 從組織的觀點探討國內幕僚作業型態及其功能- 以國內100床以上醫院調查分析。中國醫藥學院醫務管理研究所，未發表碩士論文，1992。

A DEMAND STUDY OF THE CURRENT MANAGEMENT TRAINING OF HOSPITAL CHIEF EXECUTIVES AT TAIWAN

CHIA-CHING HUANG¹, CHIU-TSUNG HUANG²

This study reports the current status of and the demand for on-the-job training in hospital management. Data for the analysis came from 57 hospital chief executives in Taiwan area. Seventy-seven percent of hospital chief executives were physician, while 86% of them do not have a health administration degree. The hospital chief executives attended 32 on-the-job training courses, yet only 1.6 was relevant to hospital management.

As far as the training needs, most hospital chief executives were concerned about

healthcare quality management (96.1%), hospital information system (95.9%), strategic planning (94.1%), information technology and health care (93.8%), and hospital general management (92.6%). Taiwan's health insurance reform (70.2%), executives' personal needs (61.4%), hospital internal needs (57.9%), and competition among hospitals (54.4%) were the strongest motivation driving these hospital management training needs. (*Chin J Public Health. (Taipei): 1997; 16(2): 143-148*)

Keywords: *hospital chief executive, health-care management training.*

¹ Kuang-Tien General Hospital, Taiwan, R. O. C.

² Mackay Memorial Hospital, Taiwan, R. O. C.

