

緒論

地區公立醫院個案——衛生福利部嘉義醫院（以下簡稱嘉義醫院），創建於1894年，距今已有120多年的悠久歷史，是當地第一個醫療機構，也一向是台灣老一輩民眾口中台語的「嘉義大病院」。但是一如企業盛衰現象之研究，企業競爭激烈，百年老店之服務，若不隨時警惕，可能會瞬間在市場中消失；新興企業之服務，若能日新又新，亦可快速茁壯成爲明日之星（張健豪，2003）。百年前嘉義醫院成立的目的是爲了提供社區醫療、保障民眾健康，尤其在公共衛生的防護上，扮演關鍵角色。現今因應國人疾病型態之轉變，嘉義醫院更以貼心便捷、人性關懷的社區醫院爲核心價值，朝提供醫療整合照護、長期照護及社區醫療爲發展方向，願景是成爲地區民眾最信賴的社區醫院。然而，這所地區公立醫院百年老店正面臨外部與內部環境的問題，出現前所未有的營運危機，嚴酷考驗近來歷任院長的變革經營智慧！

醫療制度的轉變

1995年3月全民健康保險正式實施，醫療支付制度的改變，公立醫院原本照顧低收入病患及預防醫學的政策責任已大幅降低（張錦文，1996），但在公務預算逐年劇減與財團醫院競爭之下，公立醫院大多面臨營運困境之衝擊。1998年7月醫療服務機構實施《勞基法》，2002年7月醫院實施總額預算制度等多項的醫療及健保政策，已逐漸改變醫療生態環境，影響醫

療服務模式（鄭守夏、陳啓禎，2014）。健保體制之下不論大小醫院自由競爭，總額支付制度仍是以量計酬，加上轉診制度未能落實，社區民眾醫療自主意識提高，更偏好到大型綜合醫院就醫，造成大型醫院業績大者恆大。再而醫療技術快速發展，醫療成本相對增加，以及國民所得與教育程度提高，社會大眾對醫療品質要求提升等，已對台灣各級醫療院所，尤其地區公立醫院帶來更嚴峻的考驗。

產業區域的競爭

隨著醫療資源漸漸普及，大型醫院林立對於台灣醫療市場的衝擊與日俱增；反之，公立醫院發展受制於政府法令諸多限制，其營運績效相對不佳而逐漸喪失過去的競爭力，許多地區公立醫院逐漸面臨紅海競爭的困境（許國敏，1993）。嘉義醫院所在地區——嘉義市於2014年居住人口數僅約27萬，依全國醫療院所床數資料分析，嘉義市每萬人口擁有147病床，遠高於全國平均值68病床（如圖1所示）（衛生福利部統計處，2016）。過去約莫10年之間，市內相距不到5公里內就形成5所大型綜合醫院，其中嘉義基督教醫院具醫學中心級規模，而在相距約10公里縣境另有規模接近醫學中心等級的嘉義長庚醫院（如圖2所示）。再根據醫療機構每萬人口執業醫事人員資料分析，嘉義市每萬人口西醫師有31.60人，僅次於台北市的33.45人，執業醫師密度高居全國第二位（衛生福利部統計處，2016），由此可感受嘉義地區醫療資源過剩與醫院競爭激烈的慘況！

- 嘉義市戶籍人口：272330 人（東區 124629 人、西區 147015 人），常住人口：267636 人
- 嘉義市：147 床／萬人，高於全國平均：68 床／萬人

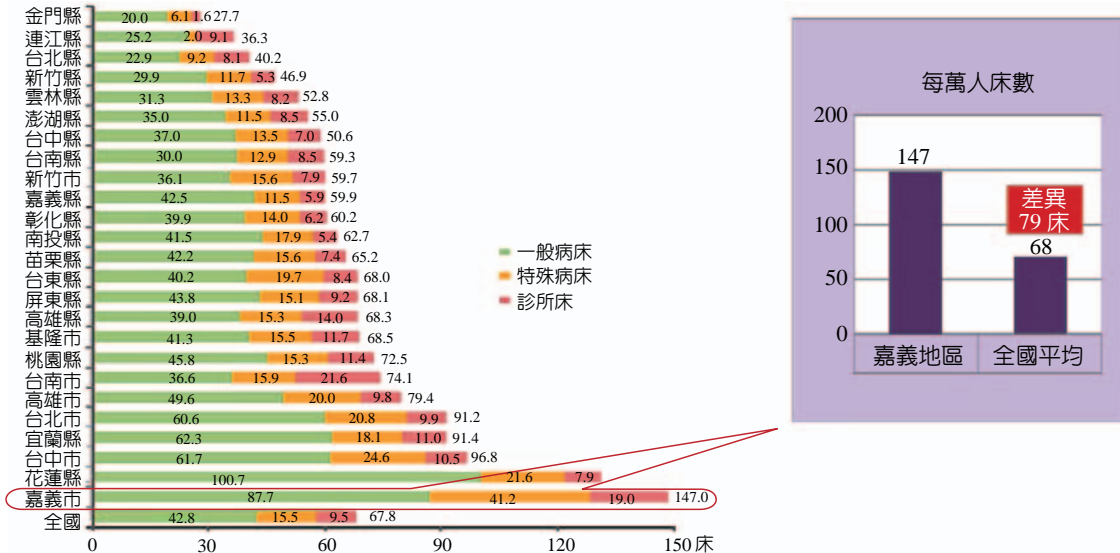


圖 1 嘉義市區醫療資源過剩

資料來源：引自衛生類公務統計：醫療院所家數、病床數及平均每萬人口病床數，衛生福利部統計處，2016，取自 http://www.mohw.gov.tw/CHT/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=5481



圖 2 嘉義縣市大型醫療院所密集