



臺灣醫事服務輸出的機會與威脅

林雅燕*

壹、前言	參、臺灣醫事管理服務輸出的優劣勢及風險
貳、臺灣醫事管理服務發展現況	肆、結論與建議

摘要

臺灣在醫事管理方面經驗卓著，2014 年共有 14 家醫院通過美國 JCI 評鑑，顯見我國醫療保健服務已具世界級水準。然而受限於國內市場規模，醫事管理產業發展有限，透過國際化則可突破產業發展的困境，並進而帶動整體醫療產業供應鏈的發展。有鑒於中國大陸市場需求龐大，且具文化、語言等優勢，醫事管理服務輸出以中國大陸為首選。本文僅就臺灣醫事管理服務輸出至中國大陸之優劣勢及風險作簡要分析並提出建議如次：

- (一) 由管顧諮詢及經營託管著手，進而設立醫院導入供應鏈。
- (二) 協助成立臺商相關聯盟與平台。
- (三) 協助設立臺灣醫療服務模範展示中心，作為醫事管理服務輸出示範點。
- (四) 強化國內人才培育並鼓勵外籍生來臺學醫。
- (五) 法規鬆綁以擴大醫事管理服務輸出能量。

* 作者為經濟發展處副研究員。

The Opportunities and Challenges for the Exports of Taiwan's Health Care Management Services

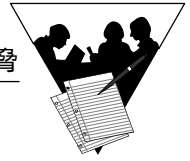
Ya-Yen Lin

*Associate Research Fellow
Economic Development Department, NDC*

Abstract

Taiwan has a lot of remarkable experiences of health care management. There were fourteen Taiwanese hospitals in total passing by US JCI evaluation just in 2014, which shows that the services of health care in our nation have already achieved the international standards. Limited by the size of domestic markets, however, the development of our medical industry is limited. But through internationalization, we can overcome the difficulties of industrial development, and also promote the overall development of health care industry. In view of the huge market demand, and possessed the advantages of culture, language, and so on, the exports of our health care management services take China as the first choice. In this article, we will make brief analyses and suggestions with merely focusing on the risks, advantages, and disadvantages of the exports which Taiwanese medical services to China. As following:

- (1) Start at management consulting and business trusteeship, and then set up hospitals to lead into supply chain.
- (2) Assist in the establishment of the alliances and platform for Taiwanese merchants.
- (3) Assist in the establishment of Taiwan medical services model exhibition center, as the spot of the demonstration of health care management service export.
- (4) Strengthen the domestic personnel training and encourage foreigners to come to Taiwan for studying medicine.
- (5) Relax the legislation to expand the energy of health care management service export.



壹、前言

臺灣擁有世界唯一的全民健保制度，受惠於健保制度，在臨床照護環境、醫療品質及醫療資源基礎等，都相較亞洲其他國家完善。除了健保制度的助益外，民眾對於醫療照護的品質及設備要求也不斷提升，促使國內醫事管理服務產業發展活絡，亦帶動醫療器材及藥品的市場需求，促進整體醫療產業供應鏈之發展。

此外，臺灣在醫事管理方面經驗卓著，2014 年共有 14 家醫院通過美國醫療機構認證聯合委員會（Joint Commission International Accreditation, JCI）國際醫院評鑑，其中包含醫院評鑑 9 家、學術性醫療中心醫院 3 家、非住院醫療 2 家，顯見我國醫療保健服務已具世界級水準。然而受限於國內市場規模，產業發展有限，透過國際化則可突破產業發展的困境，並帶動整體醫療產業發展。近年來，中國大陸醫事管理產業發展進入新的轉折期，2009 年中國大陸國務院發布「中共中央國務院關於深化醫藥衛生體制改革意見」，鼓勵並開放利多政策支持社會資本進入醫療產業，此為我國醫事管理服務輸出的有利契機。

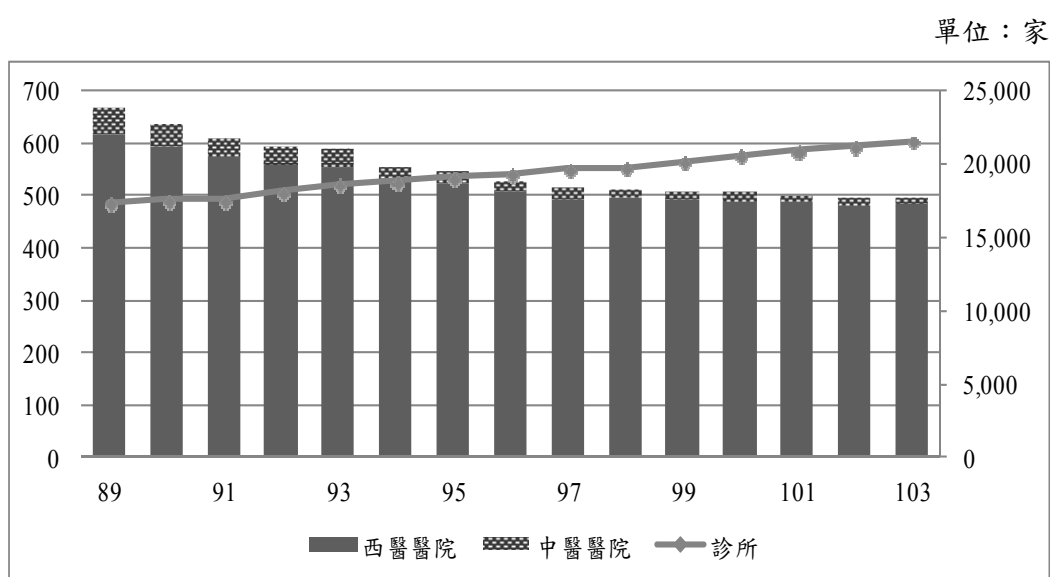
貳、臺灣醫事管理服務發展現況

一、國內醫事機構現況

(一) 醫療院所家數穩定成長，惟醫院減少，診所增加

近年來，國內醫療院所家數呈現穩定成長趨勢，2014 年底醫療院所家數為 22,041 家，較 2013 年增加 328 家，年增率 1.51%。累計 2000 至 2014 年醫療院所家數共增加約 4 千家。

從結構來看，2000 至 2014 年醫院家數由 669 家減為 497 家，減少 172 家；診所則由 17,413 家大幅增加至 21,544 家，增加 4,131 家；參見圖 1。顯見國內醫院存在經營問題，醫生紛紛出走自行開業。

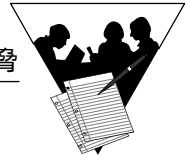


資料來源：衛福部。

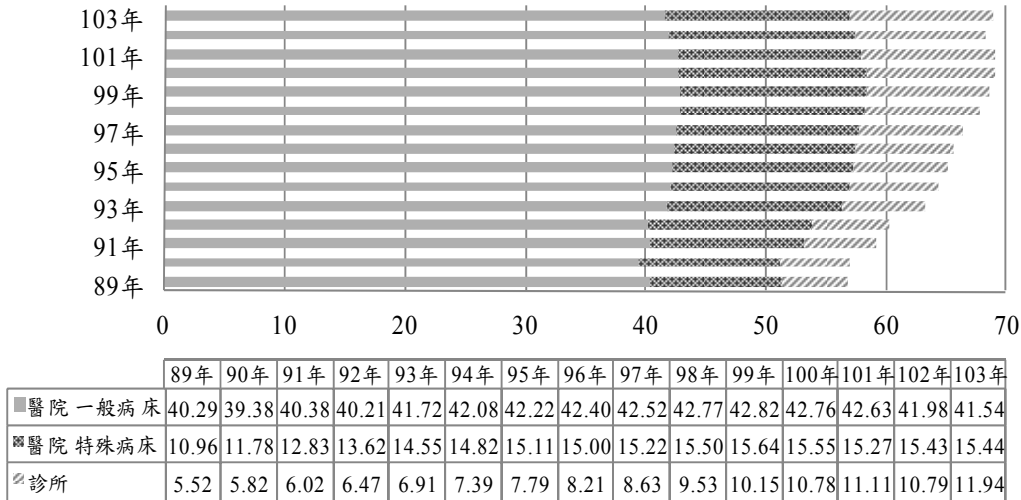
圖 1 歷年國內醫療院所家數

(二) 病床數逐年遞增

平均每萬人口病床數，長期亦呈現逐年增加趨勢。其中，醫院一般病床約為 40 床以上，2014 年為 41.54 床；特殊病床亦逐年遞增，2014 年達 15.44 床；診所病床成長最快，2000 至 2014 年間成長一倍以上，達 11.94 床；參見圖 2。



單位：每萬人口病床數



資料來源：衛福部。

圖 2 歷年國內醫療院所病床數

(三) 醫院評鑑合格率高

2012 年底國內醫院家數共 502 家，評鑑合格醫院計 460 家，占 91.6%；新制醫院評鑑特優者 37 家、優等 68 家、合格 192 家；醫院評鑑優等 37 家、合格 84 家；新制精神科醫院評鑑優等 10 家、合格 34 家。公立醫院中評鑑合格者占 97.6%，非公立醫院列評鑑合格者有 90.5%，其中屬法人（含法人或私立醫學院附設）者，評鑑合格醫院有 95.5%，而其他非公立醫院為評鑑合格醫院之比率為 88.2%。參見表 1。

表 1 2012 年底醫院家數-按權屬及評鑑等級分

單位：家

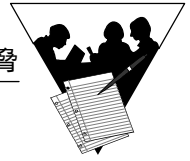
	總計	評鑑醫院							非評鑑醫院
		新制醫院評鑑			醫院評鑑		新制精神科醫院評鑑		
		特優	優等	合格	優等	合格	優等	合格	
總計	502	37	68	192	37	84	10	34	42
署立及直轄市立、 縣市立醫院	41	3	13	9	6	4	6	-	1
其他公立醫院	41	4	15	10	7	3	1	1	1
法人、私立醫學院 附設醫院	133	28	30	30	21	6	2	10	6
非公立醫院	287	2	10	143	3	71	1	23	34

註：1. 行政院退除役官兵輔導委員會玉里榮民醫院評鑑合格項目有「新制精神科醫院評鑑合格」及「醫院評鑑合格(地區醫院)」兩項，統計資料分別計列。

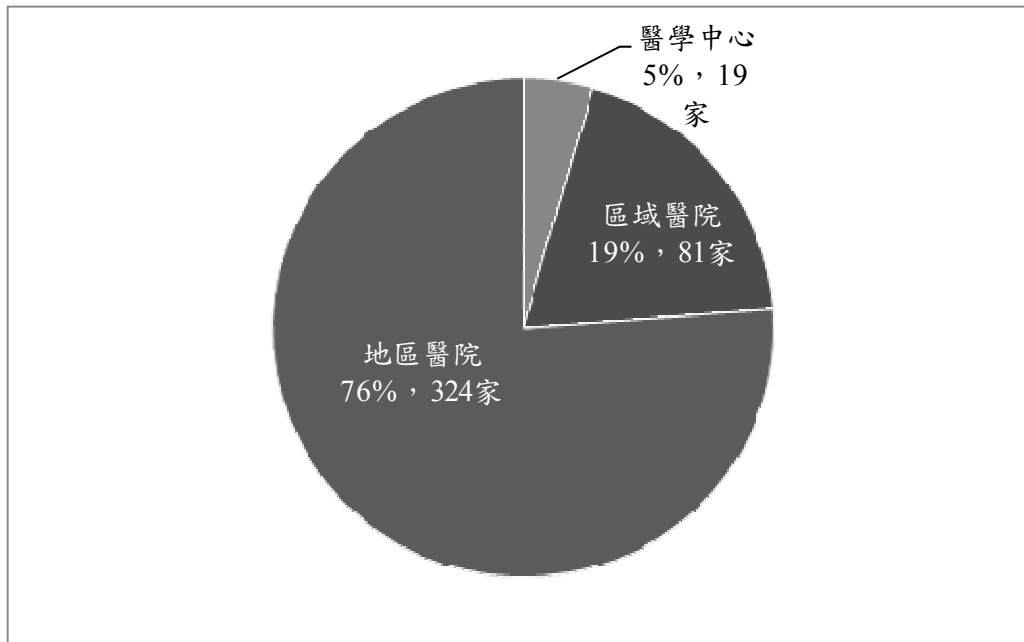
2. 行政院衛生署玉里醫院評鑑合格項目有「新制精神科醫院評鑑優等」及「醫院評鑑合格(地區醫院)」兩項，統計資料分別計列。

資料來源：衛福部。

近年國內醫療相關產業穩定發展，不論是醫療院所家數亦或病床數皆大幅增加，致醫療院所服務能量顯著提升。此外，為提升國內醫療服務品質，衛福部於 1999 年成立財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會(簡稱醫策會)，並於 2003 年開始改革國內醫院評鑑制度，以提升醫療品質與安全。雖然並非強制醫療院所全面接受醫策會評鑑，但由於中央健康保險局僅與通過評鑑的醫療院所合作，且其給付系統亦會懲戒品質或安全有疑慮的醫院。因此，國內多數醫院皆會接受評鑑，並持續維持高品質的服務與安全標準。依衛福部資料，2012 至 2014 年國內醫療院所評鑑合格家數達 424 家，地區醫院由於家數最多，占比最高為 76%，評鑑



合格率則與教學中心相當，達 86%；區域醫院合格率則逾九成，居合格率首冠。參見圖 3。



資料來源：衛福部。

圖 3 2012 年至 2014 年國內醫院評鑑合格家數

二、臺灣醫事管理服務輸出現況

由於文化背景相近、語言相通，且考量市場規模等因素，國內的醫事管理服務輸出地區仍以中國大陸為主。目前醫事管理服務輸出的範疇包括：協助設立據點、提供營運優化相關的產品及服務、輔導評鑑認證、顧問諮詢、人才培訓、交流參訪等。此外，尚包括醫療項目融資評估、大型醫療設備租賃，甚至是以整廠輸出提供自動化健檢系統、腫瘤治療中心等，相關的醫事管理服務輸出模式分述如下：

(一) 管理顧問諮詢

國內醫療機構經過 30 多年的醫院評鑑洗禮、20 多年的健保制度規範，近年又透過 JCI 評鑑與國際接軌，對於如何透過評鑑制度在醫院績效管理、醫療資訊整合、醫療設施應用，以及提升醫療品質的經驗豐富。考量資金、人力的投入與國內法規的限制，國內醫事管理服務輸出通常以「管理顧問諮詢」為首選。藉由輔導當地醫院取得品質認證及改善經營績效等，培養當地人脈並建立實績，深耕當地市場、取得醫院信任，此輸出方式雖對國內業者在資源的負擔上較輕。然而因自主性較弱，較難導入相關產業供應鏈。以「管理顧問諮詢」為主輸出醫事管理服務的成功範例，如北醫醫療體系在 2010 年正式成立「北醫國際醫院管理顧問股份公司」，其以國內成功經驗為基礎，提供當地醫院專業醫事管理顧問服務，並輔導當地醫院取得 JCI 認證。

(二) 經營託管

除了提供海外醫事管理顧問諮詢服務外，國內醫事管理服務輸出模式尚包含「經營託管」模式。即以醫療管理團隊進駐，透過支付一定費用或利潤分享方式，管理與經營當地醫院的一個專科、中心，如眼科、婦科或健檢中心等，而醫療團隊則為該醫院內的醫生與護理人員。此種模式在中國大陸稱為「科室委託管理」或「科室外包」。相較於「管理顧問諮詢」，「經營託管」方式雖然需要投入較多的資源，然而透過自主性的提高，較容易導入相關的產業鏈，如國內盛名的彰化基督教醫院已取得廣州惠洲醫院委託運營業務，並成功導入相關產業廠商，如布服（如醫院床單、病人用衣服、手術服及棉被等）、知識管理系統等。



(三) 合資與獨資醫院

臺商由於進入中國大陸市場較早，且長期深耕當地市場，累積相當的人脈與資源，亦開始在本業的經營外思考投資醫療機構的可行性。臺商在中國大陸設立醫院通常與當地集團合資方式進行，如南京明基醫院為明基友達集團投資設立的中外合資醫院，當地合作夥伴為南京港口集團。國內知名的醫院體系「聯新國際醫療集團」，2002年以合資形式成立辰新醫院，設置精緻醫療中心。2010年兩岸簽署 ECFA，中國大陸政府於上海、江蘇省、福建省、廣東省與海南等五個省區，開放設立臺商獨資醫院。2012年聯新集團在上海再設立禾新醫院，為 ECFA 後首家臺資獨資醫院。

透過設立合資或獨資醫院，可以有系統的將臺灣醫事管理制度、醫療設備等產業供應鏈導入當地市場，惟受限於國內法規限制，以合資或獨資醫院方式輸出醫事管理服務者以營利社團法人為主，醫療法人則僅能以「管理顧問諮詢」、「經營託管」方式輸出。

參、臺灣醫事管理服務輸出的優劣勢及風險

近年來，亞太地區新興國家由於經濟發展快速，對醫療品質的要求也日漸提升，各國相繼提出醫療改革計劃。除中國大陸外，阿拉伯聯合大公國也正進行健康照護基礎建設計劃，內容包含醫療院所與健康中心的建置與革新；印尼則於 2014 年實施新的醫療保險計劃，預計新醫保的覆蓋率將達 72%；越南政府亦規劃在 2020 年將享有醫療保險的人口比例由現有的 67% 提升至 80%。以中國大陸為首的新興市場龐大醫事管理需求，為臺灣醫事管理服務輸出的有利契機，惟仍需評估相對的優劣勢及風險

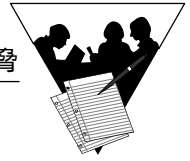
等，由於國內醫事管理服務輸出主要聚焦中國大陸市場，本節僅就臺灣醫事管理服務輸出至中國大陸作簡要分析。

一、臺灣醫事管理服務輸出的優勢

國內業者由於深耕中國大陸較久，具有文化相近及語言相通的優勢，因此，醫事管理服務輸出首要聚焦當地醫療市場。臺灣醫事管理服務具有良好的醫療品質、成本低，以及擁有國際級的醫療人才，語言能力佳，價格又相對低廉等優勢，且醫院具豐富的評鑑與國際醫療品質認證經驗，並在醫事管理部分領先中國大陸 20 年。此外，臺灣素有科技島的美譽，ICT 技術能量厚實，醫療資訊科技發展快速，目前各醫療院所已普遍導入醫療資訊科技應用，有效提升醫院醫療品質與醫院的經營績效，增進醫事人員工作效率，如行動護理車的使用可以減少醫事人員手寫錯誤。中國大陸與臺灣醫療體系同屬封閉型，不似美國及新加坡為開放式體系，能切合中國大陸醫療服務需求，極具輸出利基。

二、臺灣醫事管理服務輸出的劣勢

中國大陸目前主要針對經濟較發達的城市，開放臺資進入設立醫院，但須經過嚴格審批通過後始得設立，而設立醫療機構所需投資成本與風險相較於其他行業高，目前僅少數十餘家臺資醫院設立（含合資形式），而醫院投資回收期長，多數尚未進入穩定獲利的階段。因此，一般以管理顧問公司方式進入當地市場，提供醫院環境建置與管理制度設計、人員培訓與認證輔導等顧問服務。然而各管理顧問公司間缺乏整合，均屬單打獨鬥的屬性，且缺乏地區或服務對象屬性的區隔，彼此之間亦可能產生激烈的相互競爭。由於醫事管理輸出缺乏整體的規劃與系統性的策略，服務品質與口碑不一，難以建立長久穩定的合作。此外，兩岸雖然語言相通，但醫療文化導向、就醫習慣不同，醫療與行政人員



的價值觀落差甚大，不易將臺灣強化成本效率管控等做法套用在當地醫院據點。

三、中國大陸醫事管理服務業發展可能的風險

中國大陸醫事管理服務業長期受政策壁壘保護，醫事管理服務行業的主體機構為隸屬於地方政府的政府醫院。政府醫院成本高、效率低。許多醫院成為退休人員或甚至安置人員就業的重要機構，人力成本負擔沉重，也出現了一些治理結構及管理方面的問題。未來在政策壁壘鬆動後，透過引進外部資本、新進入者加入，醫療機構將面對更多挑戰，尤其是大多數的城市的二流政府醫院或專科醫院將產生巨大的衝擊，甚至可能導致破產或併購。此外，藥店的發展興起，亦將衝擊傳統醫院營收，由於社會醫療保險可以報銷藥店自購藥品的費用，醫院來自於小病、慢性病等門診收入將急遽下降。

肆、結論與建議

我國醫療成本居全球第 29 位，醫療品質卻達全球第 2 位，備受國際推崇。且醫療機構歷經 30 多年醫院評鑑、近 20 年的健保制度規範、近 10 年 JCI 評鑑，逐漸與國際接軌。惟受限於國內市場規模，醫事管理產業發展有限，透過國際化則可突破產業發展的困境，並帶動整體醫療產業供應鏈發展。目前，國內區域型以上醫院皆具輸出能量，惟受限於經營理念、人力資源及商情掌握不足等因素，具輸出經驗之醫療院所尚在少數。隨著新興市場崛起，各國紛紛進行醫療改革，我國在績效管理、醫療資訊整合及成本控制上，極具競爭優勢。

受惠於文化相近及語言相通的優勢，且著眼於中國大陸醫療市場龐大，目前國內醫事管理服務輸出首要聚焦中國大陸地區，

惟輸出方式多流於單打獨鬥，缺乏跨領域之整合。本節僅就我國醫事管理服務輸出之整體策略規劃建議如下：

(一) 由管顧諮詢及經營託管著手，進而設立醫院，導入供應鏈以整廠輸出

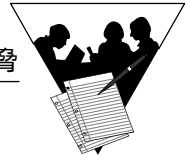
「管顧諮詢」及「經營託管」模式輸出醫事管理服務，其資產投入低，獲利回收快，在資金及人力資源無法充份支援時，可考慮以協助經營輔導、人力培訓、認證輔導或專科托管等模式初試市場，再藉由由經營通路或豐沛人脈方式深耕當地市場、取得當地醫院信任，導入相關產業供應鏈。透過深化合作，建立當地人力資源網絡，並取得完備的資金佈局及醫療團隊做為後盾，或獨資或合資興建醫院，取得經營管理的自主性。並導入相關藥品、醫材、資訊服務等產業供應鏈，以整廠整案模式輸出。

(二) 協助成立臺商相關聯盟與平台

臺灣醫事管理服務、醫療資訊、藥品及醫材等產業雖已有輸出海外之經驗，但多流於單打獨鬥，缺乏跨領域之整合，建議由政府領軍整合跨部會資源，成立相關平台或獨立的商務組織，結合醫療院所，增進臺資醫院之間，以及與其他具輸出海外的醫藥產業間的交流，包含資源相互支援及共享，有益於成本減少支出與人才流失。此外，可參考泰國經驗，以國家力量與國際保險公司簽約，由保險公司推薦病人至臺灣治療。

(三) 協助設立臺灣醫療服務模範展示中心，作為醫事管理服務輸出示範點

臺灣醫事管理服務中的軟加硬實力，即以資訊科技整合經營管理、品質、服務等為我國之競爭優勢。透過標竿醫院的建立，



緊密結合國內高端醫療器材與資訊產業，如將診斷報告、X 光檢驗及護理站資料等整合於同一系統上，讓醫生與就診者有效溝通、瞭解；對入住者提供嵌入式智慧手機，讓其迅速取得院內所有資訊，對外又可連繫相關觀光訊息等。如此一來，除可推展國際醫療外，又可帶動國內相關產業發展並建立品牌。

(四) 強化國內人才培育並鼓勵外籍生來臺學醫

目前國內醫事管理人才雖然供給充沛，惟若欲發展醫事管理輸出，則人才需求必然大增，因此在人才培育、產學合作等應有相關的配套因應。由於醫療為具高度專業性及適應慣性的行業，建議透過獎學金相關機制鼓勵目標市場之華僑、當地人士來臺就讀醫療相關科系，未來作為我國醫事管理、藥品及藥材輸出之當地國種籽人員，回國擔任醫導角色，進而推廣奠定臺灣醫療技術產業之聲譽。

(五) 法規鬆綁以擴大醫事管理服務輸出能量

「醫療法」第 35 條針對醫療法人所有投資總額及對單一公司投資額進行規範，並責成中央主管機關訂定其投資限制，規定醫療法人對單一公司之投資額，不得超過公司實收股本 20%，嚴重限縮醫療相關產業輸出發展的可行性及獲利空間，建議應予調整鬆綁。此外，醫療法亦規範醫療事業不得從事廣告行銷，使得各醫療院所輸出時無法強調自有的優勢，如彰基在不孕症的治療上，成功率高達 43%（一般醫院為 30%），領先全球，但受限於醫療法無法推廣宣傳。建議由政府主導，形塑臺灣醫療品牌，強調臺灣醫療品質，協助輸出。

參考文獻

1. 王健全，「台灣醫事管理輸出之的優劣勢及兩岸鏈結策略」，國際醫療管理服務產業聯盟研討會，2014年6月13日。
2. 林淑綿，「剖析醫事管理服務產業化對於醫材產業之影響」，IEK 產業情報網，2014年3月。
3. 林瓊瀛，「台灣醫療觀光發展困境之省思」，台灣衛誌，Vol.33, No.5 2014。
4. 許碧峰，「台灣醫療產業概況－市場挑戰與商機」，資誠企業管理顧問股份有限公司，2012年。
5. 楊弘仁，「從台灣經驗看兩岸醫療合作」，第九屆兩岸經貿文化論壇，2013年10月。
6. 商業發展研究院，「台灣醫療管理服務輸出及產業推動政策初探計畫」，衛生福利部醫事司，2013年8月。
7. 聯新文教基金會，「2013-2015 中國大陸醫療服務業前景預測」，聯新國際文化事業，2013年9月。
8. 衛生福利部，「中國民國103年版 衛生福利年報」，衛生福利部，2014年。
9. 衛生福利部醫事司，「國際醫療發展與服務貿易協議之衝擊影響評估報告」，衛生福利部，2014年。