



案例探討

馬偕醫院導入平衡計分卡提昇醫院之管理

■李玉敏 編撰

馬偕醫院成立於1880年，目前共有台北、淡水、台東分院、新竹分院四個院區，在遠見雜誌所舉辦的「2006年十大服務業評鑑」，馬偕醫院為所有醫學中心的第一名。

全民健保總額支付制度對醫療機構造成財務的衝擊，醫院營運面臨極大的挑戰，為了兼顧醫療品質及病人安全，醫院思考如何建構兼顧醫療品質與成本之管理方法，對於是一個財團法人機構且為教會醫院的馬偕醫院而言，這樣的問題更顯重要。

2001年在黃俊雄院長的領導之下醫院開始導入平衡計分卡，除了保留傳統有形的「財務」成果之衡量，亦加入「顧客」、「內部流程」和「學習與成長」之非財務衡量構面，希望藉由平衡計分卡所提出的四個構面來全面思考醫療品質與成本管理之平衡。

整個平衡計分卡的導入，由黃俊雄院長帶領院內一級主管成立推動小組，訂出醫院的使命、核心價值及願景，作為平衡計分卡的最核心部份，其次再依據每一個構面設定各自的發展重點。

財務構面方面，重點放在成本控制與資源分配，主要在確保醫院能夠永續發展並且追求卓越創新的穩定財源。

顧客構面方面，重點在於藉由引進新的技術，提供顧客具有品質的急重症醫療服務，以促進醫病關係的和諧，達成醫療傳道使命。

內部流程構面方面，重點為分成四個子流程擬定策略目標，包括：營運管理流程、顧客管理流程、創新流程以及法律遵循／社會承諾，透過資訊系統來協助監控，及時的將問題回報給管理階層，縮短時間以因應外界的變化。

至於學習成長構面方面，內部流程管控得宜能夠提供有品質的服務；顧客的滿意能創造穩定財源，對組織而言，員工樂於服務且有創意是相當重要的，故管理文化能否不斷的在組織中傳承是一個關鍵，透過學習成長構面來落實整個組織的學習。

除了平衡計分卡原有的四個構面，馬偕醫院更依據醫院本身的使命特別加上社會承諾構面，主要在提供偏遠地區弱勢族群所需要的醫療資源，配合政府政策，善盡社會責任，支援海外的宣教工作，朝向醫療傳道的目的邁進。

馬偕醫院導入平衡計分卡多年，從各構面也逐漸呈現成果，因此每年持續檢討前年度的計畫成效，目前已經將平衡計分卡的整個運作，由「院」層面向下推廣至「部」層面，除了醫院層級就連資訊室也都用平衡計分卡來與各個部門做溝通，確實的將策略性衡量指標，轉變為單位常規業務監測指標，而醫院內的各單位也都會以平衡計分卡的架構提出年度的計劃與預算，如此一來，整個組織的溝通有一定的標準，未來在執行各項策略時也變得更為順暢。

參考資料：

- 馬偕紀念醫院
<http://www.mmh.org.tw>
- 馬偕紀念醫院推動平衡計分卡之經驗分享
<http://www.mmh.org.tw/taitam/mmhproj/bsc.htm>