前言

近年來醫療機構經營環境日趨艱難，各公私立醫療機構均面臨重大衝擊，醫療機構管理走向以成本及效率為主要考量的經營模式已為時勢所趨。故如何降低成本、創造收入，同時兼顧醫療品質、滿足病患需求，儼然已成為當今醫療機構生存發展之不二法門。全民健康保險制度實施迄今，健保財務赤字日益惡化。如健保前瞻性支付制度 (prospective payment system, PPS) 實施、醫院評鑑制度改變、醫療法規之修訂、公務預算減少暨大型醫療院所陸續設立，皆陸續突顯醫界生態之改變。屆此瞬息萬變的醫療服務產業環境中，醫療機構之各項經營管理節流管制措施紛紛祭出，面對此一情勢，成本管控與財務管理之重要性日益增加。如何在成本的投入與管控上掌握先機，進而充分發揮財務管理的效益以取得醫療機構於激烈競爭環境下致勝的關鍵，使醫療團隊得以無後顧之憂地做好醫病關係並兼顧醫療品質，使醫療機構早日達成永續經營之目標，為財務管理之最終目的。

著作權所有 侵害必究

第一節　會計與財務管理

一、會計與財務管理的不同

一般人常常會把會計 (accounting) 和財務管理 (financial management) 混為一談，實際上兩者是分屬不同領域。「會計」為蒐集、整理、分析、報告和解釋各種涉及錢財交易事件的知識，是財務管理的基礎，可提供許多財務方面的資訊，以作為管理的參考工具；「財務管理」則是結合會計資料，應用最經濟的方法，提高資金安全性及獲利性，並降低成本，使機構能發揮最大效益。因此，醫療機構必須擁有良好的會計制度，才能產生正確的財務管理資訊，使醫療機構得以永續經營。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

二、一般會計與管理會計的比較

根據美國會計學會 (American Accounting Association, AAA) 對一般會計 (general accounting) 的定義為「對經濟資訊的認定、衡量、與溝通的程序，以協助資訊使用者據此做出決策。」而依據該學會 1959 年對管理會計 (management accounting) 定義如下：「使用適當的技術及觀念，處理企業個體之歷史性及預測性經濟資料，以達成各項目標。」國內學者即根據一般會計與管理會計的比較，整理出詳盡的對照如下表。

表 4-1　一般會計與管理會計之比較

項目	一般會計 (general accounting)	管理會計 (management accounting)
編製報表的依據	依照公司法、證券發行人財務報告編製準則、商業會計法等法令規定以及 Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)	配合內部管理者決策的需求
編表的責任	強制	任意
使用者	內部和外部使用者	內部管理者
衡量單位	貨幣	貨幣及實物單位
資料範圍	財務性資料	財務及非財務性資料
報表期間	定期（年報、季報）	不定期
會計原則的使用權	遵守 GAAP	可不受 GAAP 限制
報導主體	整體企業	產品、部門、整體企業
報表詳細程度	彙總式	詳盡式
時間層面	歷史資料分析：本質上是回溯性的，依事實發生後做為基礎	未來預測：本質上是前瞻性的，依事實發生前做為基礎
運用	外部之監測與稽核	內部分析與稽核
風險性	本質上是例行性的，陳述與記錄事實，很少有風險成分	反應對或錯的活動所可能帶來的風險

資料來源：彭雅惠、張睿詒 (2005)，《醫院成本與管理會計》，台北：偉華。
Herkimer, A. G. Jr. (1986), *Understanding Hospital Financial Management*, 2nd ed., p. 9, Rockville, Maryland: Aspen Publishers Inc.

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

第二節　醫療機構財務管理概述

一、財務管理的內涵

財務管理主要包括三方面：

（一）籌措資金 (Fund-Raising)

維持醫療機構運作及發展的資金，公立醫院由政府支出，一般私人醫院或診所則由董事會、家族或個人出資。資金來源有營業收入、業主或股東出資、銀行借款、董事會負責籌措、募款申請補助等。目標在追求最佳的資金結構與最低的資金成本。

（二）運用資金 (Planning and Budgeting)

將籌措得到的資金有效分配、支援各項醫療活動，目標在追求最低的營運成本、最佳的投資。營利醫療機構和非營利醫療機構在運用資金上有所不同，例如說營利醫療機構提供的服務多集中在賺錢的項目上，對經營項目的成本效益，有非常嚴格的核算，不會輕易投資沒有經營效益的項目；而非營利醫療機構則以社會利益為主要考量，除了保有部分賺錢的服務項目以維持永續經營外，也大量發展不以賺錢為目的而以回饋社會主要訴求的服務項目。

（三）管理資金 (Fund-Managing)

預防資金的濫用或不活動，造成資金的短缺或閒置。所以在管理資金上，應將流動性資金和固定性資產作適當的配合。除了在投資發展的方向，也要避免人為的疏失、舞弊、或貪汙影響財務狀況。醫療機構財務管理須進行有效的理財管理及投資活動，以獲得合理的利潤及善盡社會責任，使醫療機構能永續經營及成長。

著作權所有，侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

二、財務管理的目的

財務管理的目的主要有三方面：

（一）安定性 (Stability)

為了確保醫療機構資金的安全，必須注意財務規劃、財務風險的分析和預防。由於醫療機構每天都會有大量的現金收入和支出，這些是較容易發生舞弊的，因此我們應加強內部管理控制。另外，醫療機構可能將營運所需之外剩餘的資金做各種投資，這些投資除了必須符合法規規定之外，也須置於較安定的投資管道上，以免遭受過多的投資損失。

（二）流動性 (Liquidity)

為使資金保持適度的流通性、快速流暢的資金運作，應以最少的資金加以妥善利用以獲得最大效益，俾達成醫療機構營運目標。由於全民健保的實施，醫院 80% 以上的收入是來自於保險單位，所以為求良好的資金流動性，我們應對保險單位所需支付的帳款作有效的管理。

（三）收益性 (Profitability)

醫療機構應創造合理的利潤，以求永續經營。在論量計酬支付制度下，除了擴充服務量，也應積極降低成本，換取生存空間。然而前瞻性支付制度，如健保總額支付制度的實施，使醫療機構的內部管理，除了追求最低可能成本的生產，更要注重提供的醫療服務是否達到預期的目標，這樣才能使醫療機構更具競爭優勢。

三、財務管理的條件

財務管理要健全必須符合以下之條件：

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

（一）正確適時的會計交易記錄及健全的會計制度

擁有正確適時的會計交易記錄及健全的會計制度，財務管理才有依憑的正確資訊，會計的工作是由交易發生開始，經由會計循環一系列的流程，直到編製財務報表為止。

（二）明確的組織目標及權責分明的組織機能

組織須有明確可依循的組織目標，加上各單位間的權責劃分清楚，每個事件的發生都能找到責任歸屬上負責的部門，做到能追根究底的地步。如此組織方向性的指引與權責分工上的管理機能才能更加健全。

（三）良好的內部控制體系

內部控制體系是內部控制機制和內部控制制度的總稱，內部控制機制是內部組織結構及其相互之間的運行制約關係；內部控制制度是指一種總體性的自動管理制度，是指醫療機構管理人員為達到組織目標，所採行的規劃、程序或方法；以確保能有效落實各項政策、提高會計交易記錄的正確性與完整性，並且及早查覺錯誤防止舞弊。內部控制不能是口語化的管理，最好把它書面化、表單化、規格化與知識化，以利營運管理的運作。內部控制大致可分為九個循環系統，例如銷貨收款、採購付款、生產、薪工、融資、固定資產、投資、研發、電腦化資訊系統等循環。而且，每個系統都有其內部關聯的項目，環環相扣，最終都會到達會計循環系統，藉此經營者可瞭解與掌握營運情況。（經濟部中小企業處創業諮詢服務網）

內部控制的目的在於：

1. 建立企業個體獨立的理念，資金運用公、私分明。
2. 維護一切資源，避免浪費、舞弊和無效之使用，減少損失的產生。
3. 提高會計和業務資料的正確性，也確保財務資訊的可靠性。
4. 產生即時、正確的財務報表，改變決策者多憑經驗法則下決策的習性。
5. 重視組織職掌、職能分工、授權受責、激勵並檢討公司政策之導引。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

6. 建置制度、規章、辦法、流程、表單，強化執行力及貫徹管理決策的執行。
7. 指引每位員工醫療機構的規定和限制，提高及評核各部門之經營績效。
8. 提升經營管理的風險意識，且財務資金的運用與管理，以及投資策略的經營評估皆務求審慎。

在上述目的的考量下，內部控制設計應符合下列原則：

1. 財務之處理與帳務記載應由不同人員負責。
2. 個別資產之保管應明確指派一人負責，以免責任不清。
3. 不得自始至終由一人或一個部門包辦處理一項交易的全部過程。
4. 資金支出最好不以現金支付，任何票據之簽發保管應有嚴密控制。
5. 零用金與庫存現金應隨時核對，並維持最少額度。
6. 各項支出之核決與支付應分責辦理。
7. 收據設計應簡單明瞭，供患者清晰看到金額，且能依其接受之服務核對明細。
8. 採用最經濟的方法制定會計手續，使每位工作人員的日常工作自動地會被他人複檢。
9. 收到現金應即入帳，並每日存入銀行，院方應派出納以外的人員查對每月的銀行存款。
10. 每經過一段時間間隔，例如，一個月必須做一次抽樣盤點或實地盤存，以證明各種記錄確實無誤。

內部控制成功的要素包括：環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督。其中的控制作業，係指設立完善的控制架構與訂定各層級的控制程序，以幫助醫療機構董事會與經理人確保其指令已被執行。包括核准、授權、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、保障資產實體安全、與計畫、預算或前期績效的比較等。（經濟部中小企業處創業諮詢服務網）

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

（四）充分運用電腦資訊

醫療機構經營環境越來越複雜，醫療服務項目多達數千項，使得管理模式若維持由人工處理，其作業將是非常繁雜且無效率，且在管理上容易產生漏洞。若透過電腦資訊的幫忙，很多錯誤和弊端可以更容易檢出，這樣機構不但工作效率可以提高，同時也減少許多錯誤的產生。

（五）明確的醫療機構營運目標

通常醫療機構會設定短期、中期及長期目標，有了明確的營運目標，醫療機構財務管理的目的與規劃才得以確立。而財務預算制度的建立，能使預算指出未來機構所欲達成的目標為何。一旦確定機構目標，在規劃機構資金需求的時候，對資金的收支、調度、運用與管理就很方便。

四、醫療機構財務管理與一般公司組織財務管理的異同

（一）相同點

1. 醫療機構財務管理與一般公司組織之財務管理一樣都重視成本 (cost)、現金 (cash)、資本 (capital) 及存續 (conservation) 等四個財務管理的普世價值 (the four C's which all financial managers are concerned)。(McLean, 1997, p. 13)
2. 醫療機構財務管理的諸多分析方法，源自於公司財務管理的理論與技術，醫療機構多引用公司財務管理中許多成熟且合適的方法，以達事半功倍之效。
3. 醫療機構財務管理與公司財務管理，同樣都仰賴健全的會計制度為基礎，方能建立正確且具參考價值的財務資料。

（二）相異點 (McLean, 1997, pp. 3-4)

1. 醫療機構財務管理在代理關係 (agency relationship) 與代理成本 (agency

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING