

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

我國全民健康保險制度實施後醫院的適應策略分析 - 市場 導向策略或資源基礎策略?

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-038-003-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：臺北醫學大學醫務管理學研究所

計畫主持人：黃國哲

共同主持人：湯澡薰，許怡欣

報告類型：精簡報告

報告附件：出席國際會議研究心得報告及發表論文

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 10 月 24 日

一、中文摘要

本研究計畫的研究目的係在分析國內醫院在面臨現今激盪的醫療環境所採取的適應策略：是市場導向策略或資源基礎策略為主流？而影響醫院採取不同類型的適應策略之因素又為何？本研究以加入全民健保特約並通過醫院評鑑地區醫院層級(含)以上之醫院(民國 93 年資料)為研究母群體，其中醫學中心有 17 家，區域醫院有 70 家，地區醫院則有 375 家，合計 462 家受訪醫院。本研究以結構式問卷進行調查，問卷詢問對象則設定為受訪醫院的院長、副院長、或管理中心主任等高階經營主管。回覆問卷數計有 198 份，回覆率則為 42.9%。扣除無效問卷後，有效問卷數為醫院中心 8 份，區域醫院 46 份，地區醫院為 140 份，共計 194 份；有效回覆率則為 42.0%。實證結果顯示，回覆之樣本醫院面臨現今競爭激烈的醫療環境所採取的適應策略，是以顧客為主的市場導向策略為主流。另一方面，影響醫院採取不同類型的適應策略之相關因素則包含醫院評鑑等級等變項。

關鍵詞：適應策略、市場導向策略、資源基礎策略

Abstract

Adapting an organization to changes in the environment is one of the main concerns of strategic management. To survive in the dynamic and competitive health care market under National Health Insurance, Taiwan hospitals often cope with external environmental changes by engaging in some adaptation strategies. However, there is a dearth of related research in Taiwan. The study aims to supplement the understanding

of the issue. The objectives of the present research are twofold: (1). To investigate adaptation strategies employed by Taiwan hospitals under the National Health Insurance. (2). To examine the influencing factors regarding the types of adaptation strategies among hospitals. The study population was all 462 district hospitals (and above) in Taiwan (year 2004 data). Structured questionnaires were mailed to each hospital. After two rounds of mailing, the final effective sample size was 194, with the effective response rate of 42.0%. The statistical analyses used were descriptive analysis, factor analysis, Chi-squared test and logistic regression analysis. The results indicated that the most prevalent adaptation strategies adopted by hospitals were market-orientated ones. Predicting factors of adaptation strategies employed by hospitals included hospital level, etc.

Keywords: Adaptation strategies,
Market-orientated strategies,
Resource-based strategies

二、緣由與目的

美國及其他先進國家的醫療機構在 1980 年代時期，由於面臨日益競爭激烈的醫療市場，於是其經營階層遂開始重視策略管理的理念。組織如何適應其本身於變動的外在環境，便為策略管理學者探討的主要議題之一。而我國全民健康保險政策的實施及持續修正的支付制度，對於醫療機構而言，正是身處於一變動不已的醫療環境中。究竟組織在變動的環境中會採取何種形式的適應策略，以求立足生存，甚至建立持續性的競爭優勢？雖然乍看之下，醫院彼此間的同質性頗高，例如所

提供的產品(醫療服務)相似，且其服務市場領域大多重疊，但實際上醫院間仍有頗大的異質性，因此並不存在對於所有醫院都適用的策略抉擇。誠如 Ginsberg & Venkatraman(1985)所指出，組織在進行策略抉擇時，通常會考量其擁有的資源及所處的環境。Porter (1991)亦曾指出組織欲成功的兩個關鍵因素是外在的產業結構，及組織內部的核心能力，如擁有獨特的資源等。

在我國的醫療生態與產業結構因全民健康保險政策的實施而有著極大轉變的現況下，醫院究竟會採取何種類型的適應策略？以往罕有學者針對此議題予以探討。本研究便欲深入分析國內醫院在面臨現今激盪的醫療環境所採取的適應策略；是市場導向策略或資源基礎策略為主流？而影響醫院採取不同類型的適應策略之因素又為何？對本研究議題之深入瞭解，不但能補充相關文獻之不足，更盼能促使醫療院所管理階層能更瞭解策略管理的重要，進而更有效地經營管理，對國內醫療服務品質之提昇亦能有所助益。

三、研究方法

(一) 研究對象及資料來源

本研究以加入全民健保特約並通過醫院評鑑地區醫院層級(含)以上之醫院(民國 93 年資料)為研究母群體，其中醫學中心有 17 家，區域醫院有 70 家，地區醫院則有 375 家，合計 462 家受訪醫院。本研究以結構式問卷進行調查，問卷詢問對象則設定為受訪醫院的院長、副院長、或管理中心主任等高階經營主管，以確保回覆問卷內容的正確性。

(二) 研究變項的量測

本研究的應變項「適應策略」包含兩大類：市場導向策略及資源基礎策略。

市場導向策略是指組織的策略規劃以顧客為中心，強調創造顧客價值與建立顧客關係。資源基礎策略則是強調組織內部的獨特資源及能力的累積與配置，以便讓組織擁有競爭力。本研究在參考相關文獻並考量本研究的研究目的後，設計一系列的問卷題目，先詢問樣本醫院在全民健康保險政策實施後所採取的適應策略，再以因素分析(factor analysis)的方法，將其回覆答案區分成市場導向策略及資源基礎策略兩大類。自變項則包含醫院因素(如醫院評鑑等級等)，以及外在環境因素(如醫療市場競爭程度等)。

(三) 研究問卷之信效度檢定

上述之研究問卷的信效度檢定，係使用專家內容效度(content validity)的檢定方法。研究人員延請國內五位學者及醫院主管，針對量表內容的重要性、適當性及明確性方面進行評分，以李克氏 5 分法的方式給予評分(5 分代表此題目極適當；1 分代表此題目極不適當)，3 分以下(含)的題目便不予採納。內容效度指標(Content Validity Index, CVI)值大於 0.80 者為保留題，如未達 0.80 的題目，則依專家意見修改或予以刪除。

在問卷的信度檢定方面，係採重測信度(test-retest reliability)的檢定方法。研究人員以立意取樣的方式，邀請研究樣本中 5 家醫院的受訪對象進行重測信度的檢定。由於進行此重測信度的樣本數略少($n < 15$)，因此本研究遂採用內在等級相關係數(intraclass correlation coefficient, ICC)的方法來檢定重測信度。檢定結果顯示 ICC R 值為 0.89 ($p < 0.05$)，顯示本研究之研究問卷具有相當的可信度。

(四) 資料蒐集方法

研究人員於民國九十四年三月下旬向研究母群體之 462 家醫院寄發上述的結

構式問卷，並在信函中強調，懇請該受訪醫院的院長、副院長、或管理中心主任等高階經營主管來回覆問卷。研究人員並於五月初，對於尚未回覆之醫院進行第二次調查問卷的寄發。

經過上述資料蒐集過程，最後共計有 198 家醫院寄回問卷，回覆率則為 42.9%。扣除無效問卷後，有效問卷數為醫院中心 8 份，區域醫院 46 份，地區醫院為 140 份，共計 194 份；有效回覆率則為 42.0%。

(五)、資料處理與分析方法

研究人員在問卷回收後，先進行無效問卷的剔除及資料的轉碼及登錄等資料建檔及重整的步驟，隨即進行資料的統計分析。使用之統計方法包括描述性統計、因素分析、卡方檢定及邏輯斯蒂迴歸分析等方法，以對本研究的研究假設進行檢定。

四、結果與討論

經由上述統計方法進行分析後結果顯示，回覆之樣本醫院面臨現今競爭激烈的醫療環境所採取的適應策略，是以顧客為主的市場導向策略為主流。另一方面，影響醫院採取不同類型的適應策略之相關因素則包含醫院評鑑等級等變項。綜而言之，本研究結果對於醫院的管理階層建立該院之持續性競爭優勢盼有所幫助。

五、計畫結果自評

本研究計畫確實完成預期之目標與成果，研究成果將整理並投稿於學術期刊及學術研討會。

六、參考文獻

中央健康保險局 (2003)。

1/25/2003，中央健康保險局網站：
<http://www.nhi.gov.tw/>。

司徒達賢(1995)。資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。

李妮真、楊銘欽(1995)。醫院因應全民健康保險之可能策略調查。醫院，28(5)，9-19。

彭朱如、王維元、張錦文(1998)。醫院對外合作策略與績效評估。醫院，31(2)，32-44。

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). Implanting strategic management. New Jersey: Prentice-Hall.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.

Chandler, A.D., Jr. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass: The MIT Press.

Chaston, I., Mangles, T. (1997). Core capabilities as predictors of growth potential in small manufacturing firms. Journal of Small Business Management, 35(1), 47-57.

Cleverley, W. O., & Harvey, R. K. (1992). Competitive strategies for successful hospital management. Hospital and Health Services Administration, 37(2), 53-69.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, 58, 37-52.

Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. Strategic Management Journal, 24(6), 577-585.

- Droge, C., Vickery, S., & Markland, R. E. (1994). Sources and outcomes of competitive advantage: An exploratory study in the furniture industry. Decision Sciences, 25(5/6), 669-689.
- Ginn, G. O., & Young, G. L. (1992). Organizational and environmental determinants of hospital strategy. Hospital and Health Services Administration, 37, 291-302.
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: critical review of the empirical research. Academy of Management Review, 10 (3), 421-434.
- Greenhalgh, L. (1983). Organizational decline. In S. B. Bacharach (Ed.), Research in the sociology of organization: 2(pp. 231-276). Greenwich, CT: JAI Press.
- Higgins, W. (1989). Competitive reform and nonprice competition: Implications for the hospital industry. Health Care Management Review, 14(4), 57-66.
- Hitt, M. A., & Ireland, D. (1986). Relationships among corporate level distinctive, diversification strategy, corporate structure and performance. Journal of Management Studies, 23, 401-416.
- Hoffman, R. C. (1989). Strategies for corporate turnaround: What do we know about them? Journal of General Management, 14(3), 46-66.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management, 25, 417-456.
- Kotey, B., & Meredith, G. G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. Journal of Small Business Management, 35(1), 37-64.
- Laitinen, E. K. (2000). Long-term success of adaptation strategies: Evidence from Finnish companies. Long Range Planning, 33, 805-830.
- Lengnick-Hall, C. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. Journal of Management, 18, 399-429.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). The structural and environmental correlations of businessstrategy. Strategic Management Journal, 8(1), 55-76.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. Journal of Small Business Management, 38(1), 48-67.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. Strategic Management Journal, 24(10), 1027-1041.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Winter Special Issue, 12, 95-117.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining super performance. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organizations to strategic

management. Academy of Management Review, 6, 609-620.

Trinh, H. Q., & Begun, J. B. (1999). Strategic adaptation of U.S. rural hospitals during an era of limited financial resources: A longitudinal study, 1983-1993. Health Care Management Science, 2, 43-52.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.