二零零二年四月八日　　CB(2)1488/01-02(04)號文件
討論文件

立法會衞生事務委員會

二零零二年四月八日會議

醫院管理局的財政狀況

目的

本文件旨在向委員簡介醫院管理局(醫管局)在二零零二至零三年度的財政狀況，以及醫管局會採取何種措施解決短期的財政預算問題。

二零零二至零三年度醫管局的財政狀況

2. 政府在二零零二至零三年度撥給醫管局的經常資助金總額為 308 億 8,200 萬元，而醫管局在這一年度的預計開支則為 313 億 2,700 萬元，因此在經營成本方面出現 4 億 4,500 萬元的短絀。再加上醫管局估計在非醫療收入方面有 1 億 3,700 萬元的差額，導致醫管局在二零零二至零三年度出現預計財政赤字 5 億 8,200 萬元，相等於該年度經常資助金總額約 1.9%。

二零零二至零三年度醫管局出現預算赤字的原因

3. 醫管局在二零零二至零三年度出現赤字的主要原因，現列載於下文第 4 至 7 段。

薪級表和職員流失率

4. 醫管局約有半數職員仍未達到頂薪點；在現行薪酬架構下，醫管局須在二零零二至零三年度負担額外的員工開支，以支付這些職員的按年增薪額。有關的開支估計約為 5 億 3,500 萬元。與此同時，由於現時職員流失率低，醫管局難以節省員工開支。

服務需求

5. 醫管局在二零零二至零三年度須招聘約 270 名醫生、400 名合資格護士和 135 名專職醫療人員。所增聘人手是為了應付人口老化和增加所引致的更大服務需求，以及確保現有的服務水平和質素得以維持。為配合國際趨勢，醫管局經已集中發展日間及社區醫護服務，以配合長遠發展，減少對較昂貴住院服務的倚賴。短期而言，醫管局須在這方面投入資源以解決需求問題，因而需在過渡期間負担額外的開支。

醫療科技進步

6. 醫療科技進步，帶來了嶄新和昂貴的藥物，治理以往不能以藥物治療的疾病；同時，亦研製出可有效治理愛滋病毒／愛滋病的藥物、以及能夠提高治療成效的藥物，如精神科藥物和治癌藥物等。藥物成本不斷上升，亦增加了營運成本。

非醫療收入短絀

7. 在二零零二至零三年度，醫管局需要取得 10 億 180 萬元收入，當中 7 億 6,610 萬元為醫療收入，其餘 2 億 3,570 萬元為非醫療收入。估計二零零二至零三年度的醫療收入預算，會較二零零一至零二年度上升 2.37%，相等於按人口計算撥款模式推算於在二零零二至零三年度病人數目的增幅。至於二零零二至零三年度非醫療收入預算，則為醫管局在二零零一至零二年度核准資助金總額的 0.8%。由於利率持續下滑，醫管局估計非醫療收入會較預算數目少約 1 億 3,700 萬元。

<u>醫管局解決預算赤字的措施</u>

8. 醫管局的預算赤字屬技術性質，預期只是短期的問題。當醫管局大部分員工達到頂薪點後，每年要額外支付的按年增薪額開支便會逐漸減少。此外，下文第 9 至 13 段列出的措施亦會有助解決短期的赤字問題。

提高生產力措施

9. 在政府推行資源增值計劃前，醫管局早已推行提高生產力措施，節省了 11%的資源。此外，醫管局在二零零零至零

一年度和二零零一至零二年度已再額外節省 3%的資源，並需在二零零二至零三年度再節省 2%的資源。醫管局會繼續推行資源增值計劃措施和制訂新策略，進一步提高生產力以節省資源。這些措施包括：

(a) 集中醫院之間或聯網之間的服務，並組成服務網絡，以達致更佳的經濟效益。為此，醫管局正透過建立五個超級聯網，推行以聯網為本的嶄新管理制度；

(b) 精簡醫管局總辦事處及屬下各間醫院的行政架構，朝着以聯網為本的管理方向發展；

(c) 重整工序，例如以中央生產模式為各間醫院或醫護機構提供膳食服務；

(d) 精簡行政及管理程序，例如設立財政管理中心，為一組醫院提供財政服務；

(e) 把採購工作及制度中央化，以理順設施、加強存貨及物流管理，並通過集體採購爭取最大折扣及節省資源；以及

(f) 推行“節省資源投資”計劃，例如節約能源計劃和自動化計劃。

實施上述措施，可使醫管局逐漸達致長遠節省資源的目的，但這些措施還需一段時間才能見到成效。

需求管理

10. 透過增聘醫療人員解決需求問題，醫管局可重整醫護服務，以發展更具成本效益的日間及社區醫護服務。加上普通科門診診所服務將由醫管局一併提供，而提供醫護服務的重點已由注重服務量轉為注重整體市民的健康效益，醫管局除了可加強醫護服務的持續性外，亦能提供更具成本效益的醫護服務，以及減低市民對較昂貴住院服務的需求。

11. 醫管局會繼續加強與私營醫護機構的合作和銜接。為此，醫管局會：

(a) 與私家醫生一起制定治療某些臨牀狀況的轉介常規；以合作形式制定出院計劃，以及制定共同護理守則；藉以鼓勵公營和私營醫護機構合作；

(b) 與私營醫護機構制定共同提供服務的模式；

(c) 發展合作技巧培訓課程，藉以提高私家醫生的醫護技巧；以及

(d) 與私家醫生交流病人資料，以推行共同護理計劃。

12. 政府已在《醫護改革諮詢文件》中，詳載有關醫護服務制度的改革建議，包括加強疾病預防工作、重整基層醫療護理服務、發展以社區、病人和知識為本的一體化醫護服務，以及加強公營和私營醫護服務的銜接。這些建議有助促使不同層面和不同界別的醫護機構更有效率和更具效益地分配工作。

檢討人力資源政策

13. 由於員工開支佔醫管局總開支的八成，醫管局會檢討人力資源政策和員工薪酬福利條件，以研究如何進一步善用資源。

未來路向

14. 醫管局計劃動用儲備，填補二零零二至零三年度的預計赤字，以確保現時公共醫療服務的水平和質素不會受到影響。作為一個醫護服務的提供者，醫管局會繼續提高本身的效率和成本效益，以確保可利用所得資源提供長期及可持續的醫療服務。

徵詢意見

15. 請委員省覽本文件的內容。

衞生福利局
二零零二年四月