

高雄市政府推動民間參與公共建設經驗分享

---高雄市長大同醫院(高雄市長聯合醫院大同院區)

委託經營暨整建計畫案



被授權機關:高雄市政府衛生局

104.07.20

簡報大綱

1. 計畫概述
2. 先期規劃
3. 工作團隊執行效率
4. 計畫目標達成及效益
5. 結語

1. 計畫概述

計畫緣起

- 醫院沿革創立於35年、68年更名大同醫院、92年合併更名高雄市立聯合醫院。
- 98年1月12日經高雄市議會決議將「高雄市立聯合醫院大同院區」列為第一優先「公辦民營」。
- 99年1月1日引進民間經營，達到減少政府支出、提升市立醫院服務效能，締造政府、民間及病患三贏局面。



大同醫院最初雛型－高雄市立平民診療所
(圖轉載自高雄市立聯合醫院網頁)



木造二層樓之高雄市立醫院
(圖轉載自高雄市立聯合醫院網頁)



基地位置

交通資訊



位址: 高雄市前金區

- 本院地下二樓設有收費停車場
- 本院特約停車場: 合發立體停車場(海寶), 憑停車券核蓋本院戳章享有優惠, 蓋戳章地點:
 - 平日: 1.1F 聯合服務中心
2.1F 影像醫學科櫃檯
3.5F 復健科櫃檯
 - 夜間與星期例假日: 急診批價櫃檯



【新大同醫院交通車路線】

往返美麗島捷運站、附設醫院及大同醫院院區



【捷運】橘線市議會站 3 號出口, 步行約 5 分鐘

紅線中央公園站 1 號出口, 步行約 5 分鐘

橘紅線美麗島站 2 號出口, 步行約 5 分鐘



【公車】高雄市公車 12 33 60 72 218 248 / 環 168 / 中華幹線 / 紅 20

高雄客運 8001

□ 契約期程：

自 99.1.1 至 113.12.31，為期 15 年。

□ 最優申請人

本案委託財團法人私立高雄醫學大學附設中和
紀念醫院經營。

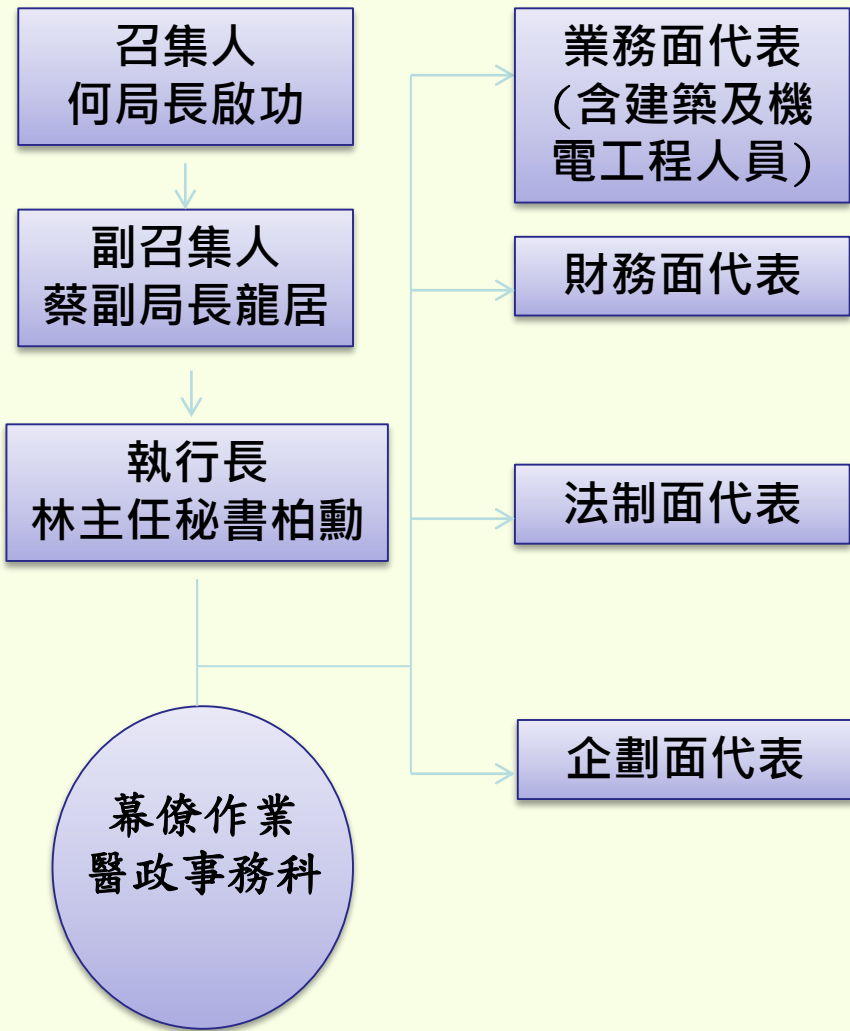
2. 先期規劃周延性

- 98年計畫核定，
- 期待達成7大項計畫目標：
 1. 提升本市醫療及公共衛生服務質與量
 2. 醫療服務不中斷
 3. 減少政府財政支出
 4. 妥善安置174名員工
 5. 創造就業機會
 6. 帶動週邊發展
 7. 公立醫院永續經營

2財務規劃之合理性-內容及權利金規劃

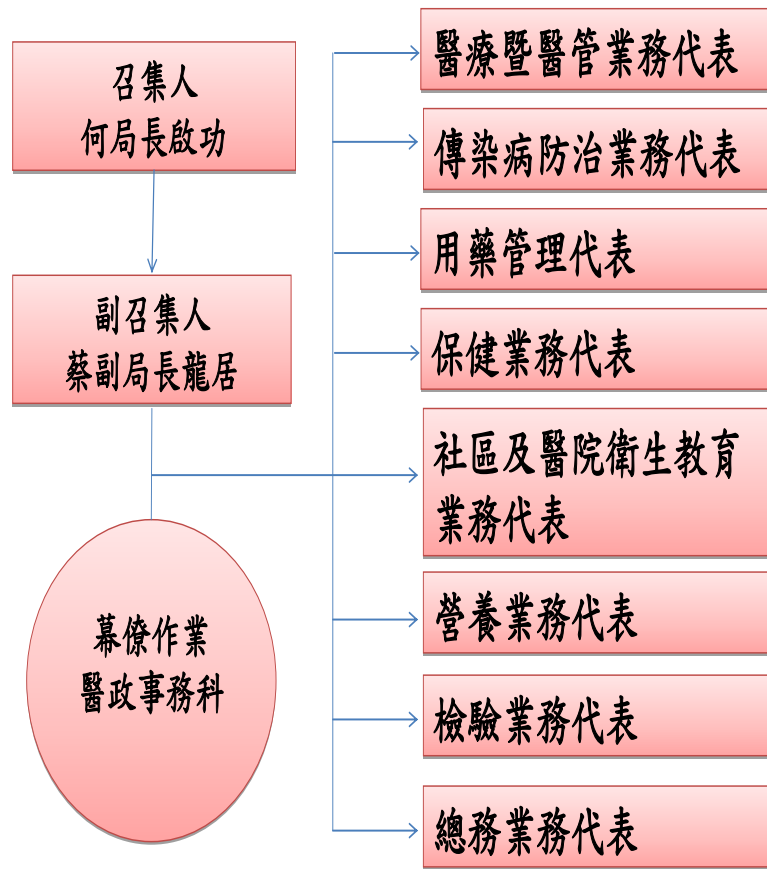
- 財務目標：自99年起政府年度零公務預算支出。
- 委託範圍：地上9層樓、地下2層樓，總樓地板面積36,702.81m²之醫院。
- 民間投資：780,482仟元
- 委託經營項目：
 - 內、外科等18科醫療科及提供24小時急診服務。
 - 以設定地上權方式提供申請人使用，特許年限15年(含整擴建期及營運期)。
 - 4項醫療合作案，持續至各項合約終止日止。
 - 允許附屬事業經營：如醫療器材、便利超商及停車場…等。
- 權利金規劃：固定權利金2,399萬8仟元/每年及變動權利金營業總收入至少0.6%以上/每年。

成立履約管理小組(組員7名)



成立營運績效考核小組(組員10名)

高雄市政府衛生局所屬市立委託經營醫院營運績效考核



財務監督、工程管理、或營運績效評核機制之規劃

- **財務監督**：每年6月30日前繳交聯合會計師事務所查核簽證之年度財務報表、資產負債表…等表送甲方查核。
- **工程管理**：整擴建期要求乙方於開工前提出管理計畫送甲方備查。
- **營運績效**：乙方自營運開始日起，每年提報營運績效報告書及經會計師簽證財務報表送甲方考評。

□ 優先定約營運績效考評項目表

項次	項目	權重	分數
1	營業項目	10%	
2	年度營運績效	40%	
3	顧客滿意度或投訴率	10%	
4	設施維護情形	20%	
5	未來營運計畫	20%	
總		分	

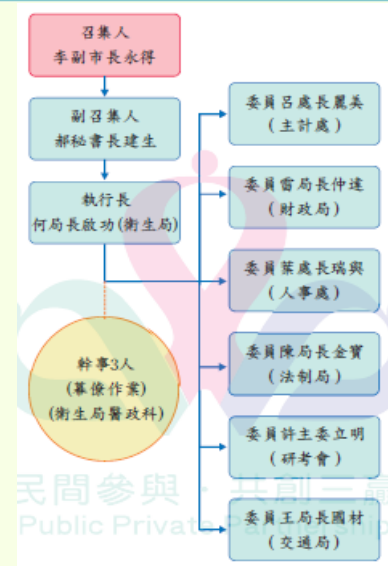
3. 工作團隊執行效率

推動模式與策略之有效性-成立不同層級計畫推動組織

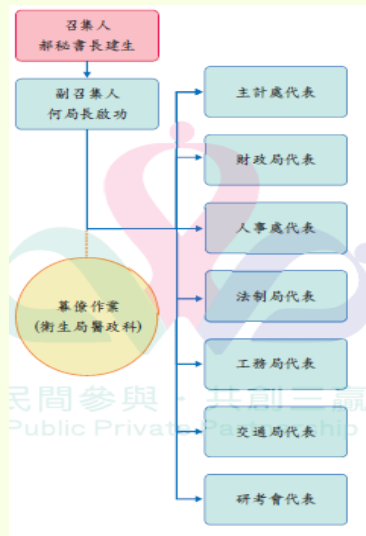
- 主辦機關(高雄市政府)跨局處9人推動小組。
- 主辦機關(高雄市政府)跨局處9人推動小組工作會議之處理小組。
- 被授權機關(高雄市政府衛生局)跨科室8人工作小組。



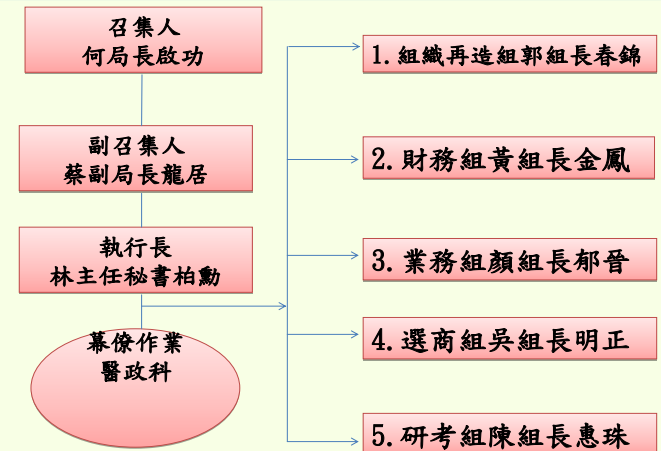
高雄市立大同醫院委託經營推動小組組織架構 (圖2)



高雄市立大同醫院委託經營處理小組工作會議組織架構 (圖3)



高雄市立大同醫院委託經營工作小組組織架構 (圖1)



推動模式與策略之有效性-機關首長參與及重視

民間參與·共創三贏
Public Private Partnership

高雄市立大同醫院委託經營工作小組指示列管案一覽表

案號	列管事項	指示日期	除管時間
1	安排局長、院長與大同院區員工溝通、心靈建設（職場壓力調適）	971222 (1)	980305 (10)
2	觀摩台北縣市公立醫院經營模式	971222 (1)	980122 (5)
3	搬遷、整修及醫療合作委外案解約金所需經費	971222 (1)	971225 (2)
4	辦理正職人員安置相關事宜。	971225 (2)	981230 (42)
5	提供財務分析（動產及不動產總經費）	971225 (2)	980108 (3)
6	辦理招商說明會	971225 (2)	980508 (17)
7	建請本局健康醫療服務園區行政中心新建工程由市府代收之2.5億元先行支付	971225 (2)	980122 (5)
8	人員移轉相關事宜（資遣費等）	980108 (3)	990114 (43)
9	急診轉移提早公告及善盡說明與溝通	980108 (3)	980205 (6)
10	美術館院區整建工程案	980115 (4)	管制中
11	可行性評估提工作小組會議討論及市府推動小組會議時間案	980115 (4)	980212 (7)
12	召開招商文件初稿審查討論會	980219 (980508 (17)
13	民營化後洗腎病人權益溝通案	980219 (980327 (12)
14	護理人員員額進用護理人員回歸護理專業工	0980226 (981006 (36)
15	市立聯合醫院兩院區擴床申請案	980407 (980515 (18)
16	市立聯合醫院大同院區正名案	980407 (980424 (16)
17	招商作業案	980430 (980715 (27)
18	「委託經營暨整建計畫簽約前後相關作業暨辦理醫療機構與人員異動」相關事宜。	980526 (20)	980924 (35)
19	備妥相關資料向衛生署反映及訓練培養專業人員，以解決細胞醫檢師缺額之問題。	980611 (22)	980618 (23)
20	與最優申請人簽約前相關工作	980709 (980810 (31)
21	與最優申請人議約及簽約後相關工作	980709 (管制中
22	研擬512床之經營策略，因應大同醫院新擴建計畫審議	980723 (28)	980803 (30)
23	召開民營化推動小組會議	980723 (980810 (31)
24	市立中醫醫院儘速與健保局簽約相關事宜	980803 (980824 (33)
26	研議分攤水、電、公共設施區域維修費用等事宜及統計門診人次數案。	980903 (34)	981006 (36)
27	配合衛生所業務需要，同意兩名放射師於12月2日調任。	981006 (36)	9811202 (39)

□ 本案由陳菊市長帶領相關局處長首長及衛生局何啟功局長帶領相關科室主管、院長同心協力完成艱鉅任務。

□ 籌組3小組，召開53次會議：

1. 推動小組：召開3次會議。
2. 工作小組：召開47次會議，處理27列管案件。
3. 處理小組：召開3次會議。

推動模式與策略之有效性-

主動廣邀潛在廠商參加招商說明會

□ 透過公文、資訊及電話等方式邀集潛在投資者參加各項會議：

1. 971230日召開「**高雄市立大同醫院委託經營執行進度記者會**」。
 2. 980501日辦理**第1場招商說明會**。
 3. 980512辦理**第2場實地醫院軟硬體設施參訪**。
- 上開活動共吸引11家醫院及媒體記者計84人參加。



98.05.01 招商說明會照片紀實1



↑ 97.12.29何局長立功率領行政團隊與高雄市立聯合醫院民營化員工進行安置座談會



↑ 98.05.01何局長立功主持招商說明會與參展廠商進行Q&A



98.05.12 招商說明會照片紀實3



↑ 高雄市立大同醫院醫療大樓外觀



↑ 98.05.12院方指引參展廠商參觀院區硬體設施

推動模式與策略之有效性-維護病人就醫權

□ 因應措施

1. 與病人對話

由醫院對慢性病患展開溝通說明及公告。

2. 提供病人轉診免費專車等措施

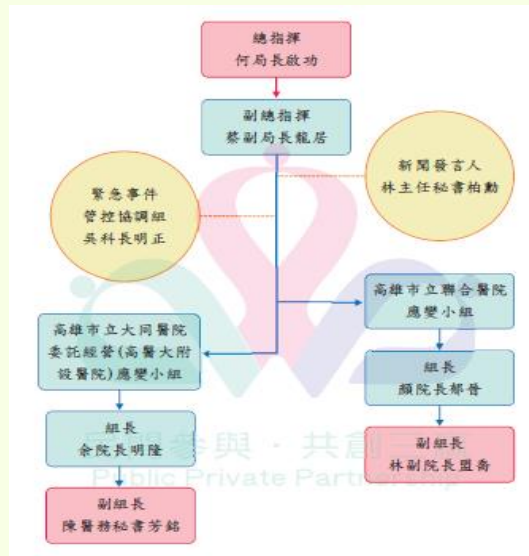
依病患就醫意願度提供免費接駁車轉診及留觀治療等措施。

3. 成立業務移轉緊急事件應變小組

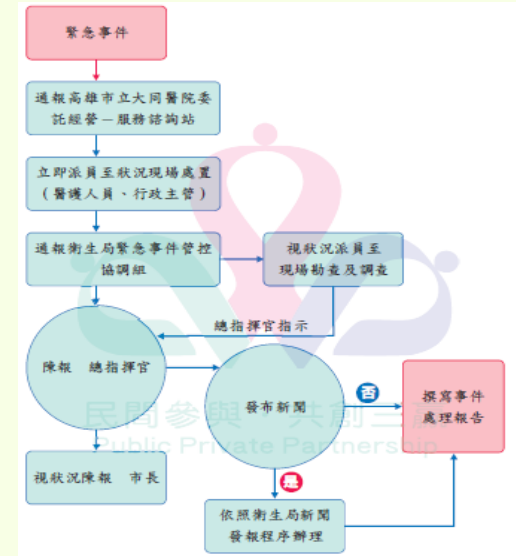
成立大同醫院委託經營業務移轉緊急事件應變小組。

4. 訂定緊急事件應變及處置SOP

制定業務移轉緊急事件應變及處置標準作業流程。



業務移轉緊急事件應變小組組織架構圖



業務移轉緊急事件應變標準作業流程圖



提供醫療事務移轉免費接駁車照片紀實



業務移轉緊急事件處置標準作業流程圖

推動模式與策略之有效性-員工溝通協調

□ 因應措施

1. 與員工對話

本局及醫院與員工召開**三向溝通座談會**。

2. 工作權意願調查

進行員工**工作權意願調查**。

3. 資訊透明化

透過醫院網站公告最新訊息，消弭不實消息傳播。



人員安置說明會照片實況



98顏郁晉院長率領行政團隊與員工溝通共識營



971229何局長啟功率領行政團隊與高雄市立聯合醫院民營化員工進行安置座談會

表格 1. 高雄市立醫院民營化公職人員意願調查表

服務醫院				服務部門	
				部 科 室	
職稱	姓名	性別	出生日期		
			年	月	日

二、個人意願調查（請擇一簽名）：

項目	簽名處
優退	
資遣	
轉調其他單位服務	
續任於承接機關	
其他建議：	_____

備註：

1. 優退：指已符合自願退休條件年齡，未達命令退休者，除依公務人員退休規定核定退休給與，並一次加發幾個基数之一次退休金。
2. 資遣：指未符合公務人員退休法所定退休之條件，因機關組織變更或業務緊縮，而被裁減者。
3. 轉調其他單位服務：如轉調任高雄市政府其他機關或衛生局暨所屬機關。
4. 請各立醫院於 97 年 5 月 30 日以前彙整繳交至衛生局人事室俾憑彙整。

中 華 民 國 97 年 月 日

推動模式與策略之有效性- 推動模式與策略之有效性事蹟



申請疑義醫院一覽表

序號	疑議機構	申請日期	申請內容	釋疑單位 釋疑日期	釋疑函文
1	義大醫院	980519	招商文件疑義	衛生局 980525	高市衛醫字第 0980020893號函
2	長庚醫院	980519	招商文件疑義	衛生局 980601	高市衛醫字第 0980020588號函
3	中國醫藥學 院附設醫院	980520	招商文件疑義	衛生局 980524	高市衛醫字第 0980020784號函
4	高雄醫學大 學附設醫院	980605	招商文件疑義	衛生局 980605	高市衛醫字第 0980023129號函

□ 有效性事蹟

1. 順利研擬出合理、適法性「行性評估及先期規劃、招商文件」。
2. 全國首創未發生勞資糾紛，妥善安置174名員工。
3. 完成公告招商階段廠商申請12題疑義回復案。
4. 榮獲行政院「第九屆民間參與公共建設金擘獎」民間機構團隊優等與公益獎殊榮及業界標竿學習對象。
5. 榮獲工程會及人事行政總處101年邀請擔任「促參案例執行經驗分享」。



- 本局邀集工務局、消防局、環保局、勞工局及聯合醫院召開整擴建協商會議，協助乙方整擴建如期如質順利開工。

計畫障礙排除之績效

協助民間取得建築、消防…等12張證照



乙方申請用印相關資料一覽表

編號	日期	申請內容	申請函
1	99.04.21	醫院手扶梯雜項執照申請書用印案	高醫同管字第0990000204號
2	99.05.06	申請建築物升降設備竣工檢查(手扶梯)起造人相關資料用印案	高醫同管字第0990000249號
3	99.05.21	申請建築物室內裝修竣工查驗申請書及委託書上用印案	高醫同管字第0990000261號
4	99.05.11	申請建築消防安全設備圖說審查申請書及委託書上用印案	高醫同管字第0990000260號
5	99.06.02	補手扶梯建築開工申請申請書上用印,以利消防局南區專責檢查隊提出會勘申請案	高醫同管字第0990000317號
6	99.06.02	補手扶梯建築開工申請申請書上用印,以利向工務局提出申請案	高醫同管字第0990000337號
7	99.06.23	申請電扶梯雜項使用執照、開工申請及承攬商工作程記載表相關資料申請書上用印案	高醫同管字第0990000360號
8	99.08.02	成立居家護理所機構及負責人之資料衛生局查核核可後並資料表上用印案	
9	100.06.10	金擘獎參賽推薦資料用印案	高醫同管字第1000000419號
10	100.05.02	整建工程最後階段(7F【7A】、5F【5A、5B】)申請建築物室內裝修圖說審查表用印案	高醫同管字第1000000325號
11	100.06.15	申請建築消防安全設備圖說審查申請書及委託書上用印案	高醫同管字第1000000423號
12	100.10.04	申請消防安全設備會勘檢查委託書、申請書及會勘查驗證明文件用印案	高醫同管字第1000000755號

依法令及契約協助民間機構排除履約障礙

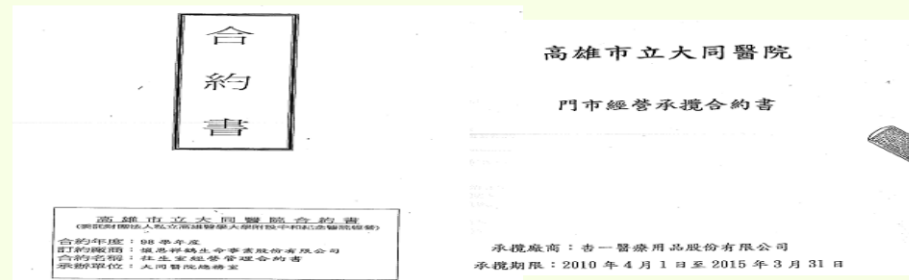
□核准乙方設置醫療用品、往生室…等9項附屬事業經營。

□協助乙方通過99年起免徵地價稅房屋稅。

次序	項目	公司名稱	報備文號	主管機關核准文號	合約起訖時間	說明
1	往生室	懷恩祥鶴生命事業(股)公司	高醫同總字第0990000164	高市衛醫字第0990015397函	99/5/7-101/5/6	1.已報備核准。 2.本局990407同意設置。
2	自動烘照機	富多美(股)公司	高醫同總字第1000000882	高市衛醫字第1000103394函	100/8/1-101/7/31	1.已報備核准。 2.本局1001209同意設置。
3	自助洗衣機	日星企業社	高醫同總字第1000000882	高市衛醫字第1000103394函	100/4/1-102/3/31	1.已報備核准。 2.本局1001209同意設置。
4	自動販賣機	統一送遞自販(股)公司	高醫同總字第1000000882	高市衛醫字第1000103394函	100/5/1-102/4/30	1.已報備核准。 2.本局1001209同意設置。
5	自動販賣機	光泉食品(股)公司	高醫同總字第1000000882	高市衛醫字第1000103394函	100/5/1-102/4/30	1.已報備核准。 2.本局1001209同意設置。
6	自動販賣機	萬洲通有限公司	高醫同總字第1000000882	高市衛醫字第1000103394函	100/5/1-102/4/30	1.已報備核准。 2.本局1001209同意設置。
7	停車場	新長越企業有限公司	高醫同總字第0990000164	高市衛醫字第0990015397函	99/7/1-102/6/30	1.已報備核准。 2.本局990407同意設置。
8	商店	杏一醫療用品(股)公司	高醫同總字第0990000164	高市衛醫字第0990015397函	99/4/1-104/4/31	1.已報備核准。 2.本局990407同意設置。
9	眼鏡部	得索眼鏡有限公司	高醫同總字第0990000164	高市衛醫字第0990015397函	99/3/29-106/3/28	1.已報備核准。 2.本局990407同意設置。



附屬事業合約書



□ 因應財源短絀，零預算完成3大報告

1. 高雄市立醫院民營化可行性評估報告書
2. 可行性評估及先期規劃報告分析，通過主辦機關授權辦理。
3. 撰寫招商文件-「申請須知及契約書」進行公告招商。



高雄市市立醫院民營化可行性評估報告書 (草案)



報告人：何局長啟功

協助單位及人員：

衛生局：蔡副局長龍居、林主任秘書柏勳

吳科長明正、郭主任春錦

黃主任金鳳、林主任淑珍

翁股長秀琴、許科員惠淑

市立醫院：高雄市立聯合醫院顏院長郁晉

高雄市立民生醫院謝院長敬崇

高雄市立凱旋醫院陳院長正宗

高雄市立中醫醫院趙院長家瑩

□ 消弭坊間不實消息傳播， 避免影響業務推動時程

1. 召開記者會。
2. 招商說明會2場次。
3. 發布新聞及不實消息澄清稿。

議員質詢澄清新聞稿

2009-05-15

市民就醫權益~為高雄市政府市立醫院民營化過程首要考量因素

今(14)日高雄市議會市政總質詢楊議員色玉，質疑高雄市政府衛生局在民營化企劃案有獨厚高雄醫學大學附設中和紀念醫院乙事，衛生局表示絕無此事，提出澄清以正視聽。

另，楊議員提及高雄市政府衛生局委託經營開招標內容中，配合市府醫療政策達 35%比例偏高，有獨厚高雄醫學大學附設中和紀念醫院與事實不符。事實，配合市府醫療政策乃在營運計畫 35%三大項目中一小項而已，且高雄市政府衛生局 97 年委託案共 13 案中，高雄醫學大學附設醫院受委託健康城市推動工作乃其中一案，受委託金額僅占總金額 14% 排名前三名之外。市立醫院委託經營基本要求中之配合政府公共衛生政策，並不僅限健康城市推動，尚包括如：婦女癌症篩檢、口腔，大腸癌篩檢、友善就醫環境、健康生活教育宣導等等與公部門配合之經歷，並無獨厚該院之情事發生。

楊議員質詢，市立醫院民營化目的是為增加市庫收入為目標，而委託經營所收權利金太少乙事，衛生局鄭重聲明：權利金包括：固定權利金受委託經營醫院每年需繳交二千三百九十九萬八千元，及變動權利金按該年之營業總收入百分之 0.5(含以上)繳納，因此每年至少增加市庫收入二千三百九十九萬八千元，該金額已遠遠超過目前市立醫院民營化之任何一家解繳金額。為避免太少損及政府市庫收入及維護並就醫權益。其繳納之合理性除參考各縣市公立醫院委託經營權利金收費方式，並外聘法律及財務專家協助計算審查後，再經高雄市政府市立醫院委託經營推動小組充分討論訂定，生命是無價，醫療業務促參案有別於一般商業促參案，不宜僅就權利金多寡單一項目定論。

委託經營評審項目及標準係由甄審委員訂定，高雄市政府依照行政院公共工程委員會規定，利用該會建置之民間參與公共工程建設案件公告甄審系統「專家學者建議名單資料庫」遴選外聘委員至少二分之一，過程中以密件及由政府單位負責以機密方式辦理會議，過程嚴謹且符合政府相關法令規定，絕無也無法為特定醫院量身訂作之情事。

楊議員所指與事實不符，特此聲明以正視聽。

□ 維護員工就業權5大策略

1. 職缺管控：妥善安置20位公職醫事人員調任本局及其他醫院
2. 職工第二專長培育：舉辦3場次計35人參加，滿意度高達99%
3. 保障契約人員工作權納入契約條文：得標廠商應留用最多40人至少1年
4. 員工溝通，避免勞資糾紛發生：舉辦13場次說明會計1,708位員工參加。
5. 訂定專案精簡實施要點：完成22人優退加發7個月慰助金。



履約管理之落實

1. 成立「履約管理小組」

6年內共召開8次會議。

2. 建置資訊系統落實管理

透過資訊系統管理，執行履約績效有效性管理。

3. 透過各種管道監督客訴

透過市府1999、市長及本局局長信箱進行客訴處理監督及其他與「履約管理之落實」事蹟

4. 雙方落實履約

雙方履約6年內無履約爭議協調處案。

編號	履約管理具體策略	查核點
1	制定「高雄市立大同醫院委託經營暨整建計畫案履約管理計畫書」督考檢核表	不定期
2	成立「高雄市政府衛生局所屬市立醫院聯合管理中心」	每月定期會議
3	制定「高雄市政府衛生局委託經營市立醫院營運績效考核要點」進行「年度營運績效考核」	每年定期實地考核
4	成立「高雄市政府促進民間參與公共建設訪視小組	每年定期訪視會議

4. 計畫目標達成及效益

成立婦女健康醫療中心

□ 特色

1. 婦女專屬友善就醫空間之整合門診與病房。
2. 新穎婦產科電動旋轉內診檯設備
3. 全力發展微創手術與婦女癌症治療。



□ 特色

- 102年9月27日開幕，為高雄首間成立「放射腫瘤中心」的市立醫院。
- 引進「6D亞瑟刀全功能放射治療儀」，提供更好疾病控制的放射治療。
- 緩解高雄各大醫學中心放射治療排程壅塞情況。

經濟及財務效益-帶動週邊地區發展

□ 土地增值：

公告土地現值由98年
32,700元/m²，上漲至
100年35,000元/m²，

上漲率10%

□ 週邊商業發展，
商店再度活絡。

高雄市公安局土地現值查詢結果

第 1 頁，共 1 頁

公告土地現值

行政區： 07前金區
段小段： 0036前金段

地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期
00930000	098年01月	32,700								

重新查詢

以上資料僅供參考，詳洽各轄區地政事務所地價課。
想知道各地政事務所電話請跟我來。

自動估算上述地號土地增值稅

行政區： 07前金區
段小段： 0036前金段

地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期
00930000	099年01月	32,700								

重新查詢

以上資料僅供參考，詳洽各轄區地政事務所地價課。
想知道各地政事務所電話請跟我來。

自動估算上述地號土地增值稅

行政區： 07前金區
段小段： 0036前金段

地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期	公告土地現值 (元/平方公尺)	地號	年期
00930000	100年01月	35,000								

重新查詢

以上資料僅供參考，詳洽各轄區地政事務所地價課。
想知道各地政事務所電話請跟我來。

自動估算上述地號土地增值稅

□ 配合政策改善環境品質

- 配合政府推動節能減碳政策**以綠建築概念執行整擴建**(符合污水垃圾、水資源、日常節能及室內環境等指標)。

□ 整合醫療資源多元服務深根社區

大同醫院團隊配合政府政策及結合財團法人台灣肝臟學術文教基金會提供多元社區服務。

□ 重視人權創造就業機會

聘請身心障礙者及原住民員工，並設立「原住民、弱勢族群學生獎助金計畫」。

□ 提供特定對象及弱勢族群優惠補助

99-103年補助90,495人次，補助金額3,970,580元。

□ 員工身心靈全方位照護

尊重兩性平權設置性騷擾申訴評議委員會及申訴管道。



內科／外科重症加護室



眼科

1. 藉由民間參與投資加速建設公共設施、創造商機、活絡社會經濟、增加就業機會，帶動醫療相關產業。
2. 達到減少政府支出、提升市立醫院服務效能，締造政府、民間及病患三贏局面。

榮獲第10屆民間參與公共建設金擘獎 政府機關優等獎授獎典禮留影(101.10.01)



政府機關團隊獎 優等獎

高雄市政府衛生局

基本資料

案 名：高雄私立大同醫院（高雄市立聯合醫院大同院區）多院區智慧醫療計畫

公共建設類別：促參或第1條第1項第4款（委任醫療服務）

民間參與方式：促參或第2條第1項第4款（BOT）

計畫規模（億元）：7.8 簽約日期：99年12月31日

民 眾 期 滿 日期：自99年1月1日至113年12月31日

投標金額（億元）：12.39（實際） 實際金額：自99年3月29日至113年12月31日

民間機構名稱：財團法人私立高雄醫學大學 / 財團法人私立高雄醫學大學附設中和紀念醫院

工務團隊基本資料

工務團隊名稱：高雄市政府衛生局

工務團隊成員：邱逸功、黃瑞雄、林德勳、陳新、陳嘉鴻、許文淵、吳明正、徐志賢、邱冠雄、蔡朝輝、廖智賢、林煜榮

1. 參與員工及市民服務，透過充分溝通協商，促進雙贏互利發展，本局在參與前，

2. 工作團隊積極協助民間機構籌備，且營運期間積極創新不斷，成功提升高雄市民醫院及公共衛生服務品質。







榮獲第10屆民間參與公共建設金擘獎 政府機關優等獎授獎典禮留影(101.10.01)



Thanks for your
attention!