

流光遁影，再展風華

Story

第十五章 | 臺東榮民醫院



第十五章 臺東榮民醫院

● 組織沿革演繹

行政院國軍退除役官兵輔導委員會，為服務臺東地區榮民、榮眷就醫問題，於民國75年12月1日委由鳳林榮民醫院在臺東榮民服務處設立榮民診所。79年因應當地榮民陳情，經陳報衛生署核定同意於現址籌設「鳳林榮民醫院臺東分院」，並於82年10月30日正式開辦啟用，歷時3年，因受限於員額編制，在作業能量上無法滿足榮民（眷）之基本需求，再專案陳報，經行政院於86年1月以「臺86防字第04019號」函同意，配合修正輔

導會榮民醫院組織規程將分院升格為「臺東榮民醫院」。86年6月16日本院正式升格成為輔導會第12家榮民醫院；主要任務為貫徹輔導會政策，落實照顧偏遠東臺地區榮民（眷）之醫療服務，同時配合政府政策參加全民健康保險地區醫院服務，開放一般民眾就醫，嘉惠地區民眾。

86年本院由分院升格後，健保床僅有70床、公務護理床36床，服務質量難以獲得榮家、榮民及社會民眾之肯定。89年監察委員康寧祥蒞院視察，指示研究提升東部地區醫療資源，應結合榮家與榮院，以達「醫養合一」，也可落實服務照顧榮民及提供老年人完整的生活照顧與醫療服務；據此輔導會為呼應民意訴求，遂規劃醫療與安養結合，將臺東榮民醫院遷建馬蘭榮家內，同時成立本院遷建馬蘭工程作業小組，93年3月開工，94年5月經衛生主管機關核准易地執業。



民國94年謝院長（左2）。高主委（左1）剪彩馬蘭院區啓用



勝利街鳳林榮民醫院臺東分院

93年12月南區會屬醫療安養及服務機構聯席會報中，主席龔副主任委員轉達主委指示由高雄榮民總醫院負責本院新院區未來的營運規劃。隨即成立經管小組，增設醫療科別，提升醫療服務品質，94年6月21日行政院謝長廷院長主持落成啟用典禮，正式啟動榮民醫院結合榮家安養及社區醫療的機制，同時積極營造馬蘭健康社區，期能成為行政院推動臺灣健康社區六星計畫的模範社區。

歷任首長事略

第1任 程院長曉東先生（民國86年8月－92年8月）

程院長為本院改制升格後首任院長，其任內全力推動行政革新「廉潔、便民、效能」之要求，督導各部門實踐力行，以簡化業務，提高行政效率，為首要工作。在醫師人力有限情形下，仍然每日指派醫師支援太平榮家及馬蘭榮家門診，加強對高齡行動不便的榮民服務。為加強鄰近地區洗腎病患之服務，擴充逆滲透設備及硬體設施，提升洗腎病患之服務品質。

民國92年3月爆發SARS期間，配合政府及輔導會抗SARS政策，購置防護裝備，規劃防疫措施，度過最危險困難的時刻。本院舊院區地處臺東市邊陲，多項設備不足，空間有限，影響民眾就診的意願，程院長除了積極爭取設備預算，也廣納人才，建立有效率的內部管理，訂定「馬蘭院區的興建工程」之規劃，奠定臺東榮院的良好基礎。



程曉東院長

第2任 徐院長弘先生（民國92年9月－94年7月）

徐院長高雄醫學院醫學系畢業，曾任埔里、桃園榮民醫院副院長，徐院長雖致力於醫院行政，醫療專業技術從未怠忽，常有患者自遠地或國外慕名而來求醫。

本院地處偏遠，醫師來院服務意願不高，經銳意改革，終能多方延攬公費醫師，順利解決醫師人力嚴重不足問題。接任之初正值本院「馬蘭新院區遷建案」規劃時期，在徐院長精心策劃之下，民國94年5月2日完成搬遷至新院區營運。本院遷建馬蘭工程，經輔導會工程施工查核小組複查成績85分(甲等)。並精心策劃舊院區整修工程為員工宿舍。考量未來醫院生存之道，成功促成高雄榮民總醫院經營本院，完成結合醫學中心、榮院及榮家保健組3級醫療體系。



徐弘院長

第3任 許院長宏基先生 (民國94年7月-95年2月)

許院長係臺北醫學院醫學系畢業，為國內胸腔外科之知名醫師。積極擘劃本院未來之藍圖，並爭取高雄榮民總醫院醫護人力支援，持續改善體制，邁向未來經營之方向。為提升東部地區加護及呼吸照護病房之醫療水準，降低人事費用之成本，配合政府政策，辦理委託專業廠商合作經營，以提高經營績效增加營收。經評估，預定將於太平榮家或馬蘭榮家慎修堂籌設精神專科醫療之可行性，規劃為本院中程發展之需要。發展高齡者及慢性病醫護特色，並積極發展急重症醫療業務，成為小而美的社區醫院，帶動雙星領航，繼續朝六星計畫推進。

為營造本院之組織學習文化，鼓勵部屬至署立宜蘭醫院參訪，藉以改善本院之經營體質及服務品質。



許宏基院長

第4任 游院長漢欽先生 (民國95年2月-95年10月)

游院長係國防醫學院醫學系畢業、並擁有陽明大學醫管所及臺灣大學管理研究所雙重碩士。歷任灣橋、員山榮院院長，本院初由高雄榮總經管，多項事物亟待資源整合，游院長臨危授命，2月初奉命以輔導會六處副處長兼臺東榮院院長之尊，肩負起筆路藍縷承先啟後的重責大任。

游院長認為榮民醫院應以地區榮民和榮家的醫療照護為基礎，進而拓展成民眾信賴的社區醫院，因此老年醫學、慢性病醫療應是本院的發展核心；本院地處特殊，離高雄榮總近3小時的車程，為了重症轉院的成本負擔，及保住治療的黃金時間，除結合地區其他醫療資源外，設立加護病房也是當務之急，經多方爭取終獲衛生局通過設置5床，未來將擴至8床；此外，臺東地區精神病房嚴重不足，也在游院長運籌周旋之下，獲玉里榮院的全力支持，地方衛政單位鼎力相助，於民國95年3月底獲衛生署醫審會通過精神病房的設立急性床20床，慢性床76床，未來將是臺東地區精神醫療重鎮。



臺東榮院的火車頭—雙碩士院長游漢欽

第5任 劉院長家瑞先生（民國95年10月迄今）

劉院長從74年8月31日陽明醫學院畢業服務醫界至今，歷經22寒暑，身為慈濟大學醫學研究所博士候選人的他，累積相當醫療經驗，為解除病患病痛發願奉獻。有鑑於社會大眾之醫療保健觀念提升，竭盡所能精進醫療技術之圓熟及醫院服務內容之擴增，滿足病患追求生存的機會，他囑望醫療團隊成員將此信念能永不鬆懈傳承下去。



準博士院長—劉家瑞

劉院長常叮嚀我們，應該謹記各級長官的期勉及諄諄教悔，將之化為行動及力量，好的績效必須群策群力，戮力以赴，以既有的力量創造、挑戰不可能。本院95年度獲頒行政院營造雙語生活環境「特優獎」；又身心科病房的開設亦幾經稽延，以劉院長的「熱忱」融化里民的忿怒，消弭反對聲浪，急性、慢性病房終於96年6月陸續開張了，由此可見，本院團隊潛力無限。

「團隊經營、創新改革、彼此成長、一起分享」是劉院長的主要經營管理哲學。「單位的發展」不能侷限一、兩個人的責任，需全院同仁共同打拼、一起成長、一起分享。強調「機構」就像一棵具生命力的樹，樹之美在於形。機構的好壞，則繫於組織文化健全與否。美麗健康的樹則賴於默默吸取養份，堅實穩固的其根部，及強而有力硬韌兼備的主幹，繁密茂盛欣欣向榮的枝葉。

● 現任首長願景



第6任 劉兼院長文健先生（民國95年10月迄今）

茲值時代變遷急遽之際，榮院的角色與定位，必須隨著潮流精進，堅信，病患追求醫療的權利，乃是主宰醫療團隊朝向現代化、專業化，社區化目標推進的動力，本院在歷任院長嘔心瀝血的經營下，醫療團隊必將創造更優質環境，提供最好的醫療服務，以滿足病患對東榮的期待。

94年初高雄榮民總醫院執行輔導會政策，悉心規劃經營本院迄今，歷經無數次的會議溝通，提供醫事人力、醫療支援，確實為兩院開啟「優質醫療服務團隊」之門，創造營運生機，也為臺東地區病患渡過醫療資源匱乏的寒冬寫下歷史。

我們已經勾勒出醫院願景及永續發展的核心價值與使命：

願景：追求創新、卓越，成為臺東醫療的重鎮。

核心價值：服務—提供優質的服務。

創新—勇於不斷的創新。

生命—尊重病患的生命。

愛心—視病猶親的愛心。

使命：1.提供優質安全的健康照護

2.培育德術兼優的醫療團隊

3.結合社區醫療的全人照護

鑒於輔導會醫療整合政策，本人謹遵指導，持續推動鳳林、玉里榮民醫院暨本院平行整合工作，慎密擘劃三院未來方向，適應實際需要及運用現有資源提供人性化、舒適化的就醫環境，乃現今本院重要課題；本諸檢討減化作業流程之方向，持續評估精減人力，集中所有人、物、財力資源，結合三院員工的智慧，期待進一步深化高雄榮民總醫院經營本院數年來的成果，擦亮高榮經營的招牌，冀盼本院能在既有的基礎上健全醫療陣容，有效提昇醫療品質，並結合本轄各會屬機構積極推動社區醫療服務，為里民健康把關，為濟世的崇高理想邁進，為國民之健康謀求最大的福祉。

未來行政院組織的修正，公立醫院的行政法人化，公務預算補助逐年遞減及全民健保醫療給付的改變，都將不斷地衝破我們生存發展的空間，唯有學習再學習，進步再進步，醫院才能在多變的環境下永續經營！

● 重大工作回顧



民國86年升格楊主委（前中）與醫護人員合影

一、正式升格為臺東榮民醫院

經行政院於民國86年1月以86防字第04019號函同意，配合修正輔導會榮民醫院組織章程將分院升格，86年6月16日本院奉輔導會核准由鳳林榮院臺東分院升格，正式成為臺東榮民醫院，同年7月4日舉行升格典禮由楊亭雲主任委員親臨主持，醫師7人，申設健保床70床，從事簡易內、外科、洗腎及復健業務外，另設公務護理之家36床。主要任務為貫徹輔導會落實照顧偏遠臺東地區榮民(眷)之醫療服務工作及支援馬蘭、太平2榮家醫療保健，同時配合政府政策，參加全民健保特約地區醫院服務，開放一般民眾就醫，嘉惠地區民眾，完成醫療服務使命。

二、藝術甘霖與獲贈愛心

本院成立於民國86年6月，對於藝術品非常欠缺，「田氏文教育基金會」田增池董事長號召多位書法家、藝術家，捐贈二十餘幅書法及攝影作品，即時給予臺東榮民醫院藝術甘霖的滋潤。

83年洗腎室成立4床，秉持本院以客為尊的服務理念，刻意營造寬敞、舒適的治療空間，爾後礙於各項經費拮据，無法排除病患治療期4小時的身體不適的難耐，程院長與公益團體接洽，獲得臺東區東鴻國際獅子會體恤洗腎病患，捐贈4臺電視供病患藉以熬過漫長血液透析時間，達到更優質的醫療照護。



程曉東院長（前中）接受東鴻國際獅子會捐贈電視

程院長與公益團體接洽，獲得臺東區東鴻國際獅子會體恤洗腎病患，捐贈4臺電視供病患藉以熬過漫長血液透析時間，達到更優質的醫療照護。

三、徵地擴建

民國86年12月18日程院長對醫院未來願景的前瞻性，深深感受到未來醫療營運績效若提高，相對的停車位需求亦與日俱增，為奠定日後發展基礎，於是擬訂第4期醫療網工作計畫草案，工作計畫包括徵購院地、籌建復健中心，慢性病房、行政大樓及職務宿舍及方便病患停車的停車場，88年5月先行規劃停車場整建及無污染資源分類回收屋工程，同年6月完工驗收。



停車場、資源回收屋進行施工



程曉東院長（右）主持社區健康營造中心揭牌典禮

四、太麻里健康社區

配合國民健康局實施社區健康保健，及21世紀衛生政策的重點，開始著手建置社區健康及預防保健的基礎。「全民健康」是健康城市的新觀念，民國91年行政院衛生署積極推動社區健康營造，並利用國家衛生保健措施及醫療相關機構，使民眾能積極參與也獲得認知與瞭解，養成良好的健康型態，以有效降低罹病率及殘障發生，經由響應政府推動醫療結合社區預防保健政策，藉以結合社區熱心人士及公益團體，運用醫院及民間各種專業資源與

力量，引導民眾主動參與，落實民眾健康生活的實施，以達到「健康生活化、生活健康化」的全民健康目標。國民健康局推出「潔牙保健康、健康新主張、要活就要動」的健康營造DIY為指導方針，透過社區健康之護理人員及志工，以金崙村部落為承辦臺東縣太麻里鄉社區健康營造中心，於91年5月23日核准簽約推動3年，工作項目分健康體能、健康飲食、環境衛生及志工訓練為主，由醫護團隊編成推動小組執行作業。

五、遷建馬蘭榮家新院區工程

東部地區醫療資源普遍不足，為提升東部地區醫療資源，結合榮家與醫療機構，將臺東榮民醫院遷建於馬蘭榮家園區，讓榮家、榮民及社區民眾藉以得到優質的醫療安養照護，同時也為醫院經營帶來轉機。

民國92年9月甄選統包商，由林同棧專案管理公司、泰有營造股份有限公司及蔡達寬建築師事務所團隊承攬，93年3月正式開工，翌年5月2日正式營運。同年5月勝利街舊院區開始整建員工宿舍同年10月15日竣工，員工陸續進住。



徐弘院長（左1）至工地瞭解工程進度

六、醫療環境的建置

本院因受公立醫院各項制度的掣肘，且地處偏遠、交通不便，礙於設備不足，重症榮民患者必須遠送至高雄榮總診治，因此患者往往錯失黃金治療期而喪失延續生命的權利。當本院營運績效在每況愈下時，游院長臨危受命擔綱重任並掌舵。認為ICU開設是當務之急，經多方協調，民國95年2月24日終於獲臺東衛生局當局核准開設5床。



臺東縣衛生局檢視ICU設置標準



臺東榮民醫院馬蘭院區

為顧及身心精神治療復健環境，目前東部地區以玉里榮民醫院最具規模，照護也最周全，游院長認為可獲玉里榮院充分醫療資源支援，經與玉里榮院劉院長商討權宜之計，獲劉院長支持，並積極逐級向上級單位完成核備後，終於於95年9月14日獲行政院同意核准開設急性病床20床、慢性床76床，如此，將可提供臺東身心精神復健之處所。

典範人士專訪

一、菩薩心的「醫師娘」——宋曼瑤護士

民國86年6月台東榮民醫院獨立之初，公務預算漸趨削減，醫師荒壓跨了醫院的信心，人力、物力均捉襟見肘，更遑論有多餘的經費聘請「高所得」的醫師，但是程曉東院長不氣餒，開始召兵買馬，契而不捨的遠從哥斯大黎加邀請外科醫師徐君堯來台東服務；徐醫師願意來東榮打拼，鵜鱗情深有護理背景的徐夫人當然成了隨行的大功臣；告別哥斯大黎加的農場，回到台灣落腳的宋姐，面對熟悉的天候、熟悉的海風、親切的同胞，流露相當開心。

第一次見到宋曼瑤姐姐，是87年底我到醫院上班後的事了，宋姐給人的第一印象是相當雍容華貴且平易近人，50出頭的年紀，臉上親切的微笑總讓人如沐春風，言談舉止謙和善良，宋姐常用面對生、老、病、死換來的經驗，在護理工作上多了分細心、磨出了耐心，給人感覺相當nice的一位護士。

擁有「醫師娘」頭銜的宋姐，當年抱著理想與憧憬踏入護理工作，更有著深深的驕傲，她說：「在夫婿自行開業的年代，護理人力不若現在那麼充裕，但護理工作選擇了我，而我很幸運的讓護理豐富了我的生命！」宋姐不僅在一般護理工作上表現搶眼，92年在抗SARS期間，宋姐以全院托付「抗煞作戰部隊」為己責，擔任本院感管業務，全部心力投入抗煞列車，鑑於台北和平醫院的封院影響，身為感管師的她更展現出「臨危不亂」的一面，由於她的用心，每天忙碌地穿梭在防禦工作上，本院得以安然無恙。

在宋姐的觀念裡，護士不是把醫師交代的事做完，就算盡責，一定要用真感情付出，「妳要別人怎麼對待你，就要怎麼對病人。」所以，不僅把所有時間、精神都奉獻給病人，沒錢付醫藥費的、生活困難的，只要找上東榮的「宋姐」，絕對不失望，好心出了名。曾經有同仁家逢變故，先生因車禍過世，小孩尚在襁褓階段，出手就是10,000元給小孩買玩具。宋姐說：現在我家孩子長大了，只要有餘力幫人，就不要錯過。如今宋姐屆齡退休，偕同夫婿回僑居地——哥斯大黎加頤養天年，但是其「寧願燒盡、不願鏽壞」的精神在東榮已深深留下溫暖的印記。



宋曼瑤(右2)感管師與感管同仁合影

二、熱心的長者—吳慕澧前副院長

記得我們因輔導會舉辦的品管圈活動，奉派至臺中榮民總醫院，當時吳主任秘書來看看老同事、敘舊。在我們提出人物專訪要求的時候，吳主任秘書立即答應，吳副院長即使離開了臺東，也不因此而放棄對我們的協助，看得出他為人的有情有義，所以值得我們學習，筆者也能深深感受他樂於助人性格，藉由專訪能認識這樣的一位典範人物，如果人生真是緣份在決定，那麼當初臺東榮民醫院的獨立成就很多美麗的緣份的開始，今天回首過去10年，感謝他的努力。



和藹可親的吳前副院長（左1）全家福

隨著工作調動，整個臺灣幾乎繞了1圈，也因此喜歡上東部這塊美麗淨土，在臺東地區工作了相當長久，以誠懇、親切和隨和看待事務，在擔任臺東分院代理院長時，最樂於推動院內員工之網球運動，工作忙碌之餘讓院內同仁能有適當的活動，並常組隊與院外單位舉行網球友誼賽。

因在花東地區服務多年之地緣關係，於民國85年由軍方醫院外職轉任鳳林榮民醫院臺東分院擔任分院主任，積極策劃分院之整建及升格作業，帶領院內同仁胼手胝足，用心服務照顧榮民、奠定醫院獨立升格之契機，86年終獲行政院核准升格為臺東榮民醫院，87年轉調輔導會六處副處長，協助策辦榮民醫療系統之榮民就醫業務，榮民三級醫療制度之規劃及支援體系建立；發生921大地震之際，奉派代表輔導會進駐災區，擔負督導協調及醫療救援等工作，90年奉調臺中榮民總醫院。經過各項工作的歷練，吳副院長認為每一階段皆是淬煉自己，讓自己更圓融、成長。

吳副院長自認這一路走來，都在做推手工作，做別人不願做的工作，去別人不願意去的地方，從困境中學習磨鍊，並獲得喜悅，以「喜悅」當原動力，是人生最快樂的事。

三、護理舵手——王鳳仙主任

臺東的氣候一向薰風習習，陽光普照，晴空萬里，在此孕育出的子民，也一向熱情、開朗。在臺灣的本院有一位「微笑的招牌」——在心上、在臉上、在眼角時時刻刻出現，而本院同仁無論陰天、失意、患病，始終與wanjeje的招牌行影不離。

在緣分巧妙牽引之下，讓我在臺東榮院遇到了心靈使者，她就像是春日的和風，輕撫每一吋院區，無私地給予溫暖，給予滋潤，功成而不居。她毫無主任的架子，「和藹可親」是所有人對她的評價，她臉上的微笑從沒少過，她心中對部屬的關懷更從沒間斷過。護理生涯已屆退休年齡，仍難捨醫院的這些小毛頭同仁，她的宗教信仰深植在其領導原則，這一切都珍藏在心靈的酒窖裡，當她談論人生哲學之際，正如陳年老酒益發甘醇、沁人心脾。



微笑天使-王鳳仙主任



王鳳仙主任名言

wanjeje是位很優秀的護理人員，關懷部屬、安撫住院榮民伯伯，雖病患時有不講理的時候，仍盡力開導，對於長官交付任務從不囫圇吞棗，必定限時達成。醫院固定星期四中午舉辦團契，經常由她心靈洗禮，通過的頹喪的考驗，將希望寄託於工作，各方面皆能保持最佳狀態。

主任常說：人生庸庸碌碌一輩子，得意、失意、順遂、挫折，不就這樣交替錯雜著，又有什麼好爭的，倒不如隨遇而安，任其水到渠成，不喜、不悲，隨時都是最好的安排。

四、藝術醫生—馬堅毅醫師

自民國93年被延攬至醫院服務之後，馬醫師把他所學貢獻於臺東榮民醫院，這二年他將一生所學揉合成精華，跨行轉戰宗教心靈教化團契成員，並在這個舞臺上一樣的發光發熱，從他身上，我們看到了「愛就是力量」的最佳典範。



熱心有為的一藝術醫師

到任之初就以他的外貌告訴我們「我是好醫師」，還真不假，從屏東基督教醫院風塵僕僕到臺東榮院，就已注定能在本院病患心目中發光發亮，也感受到他對每一位病患的重視。

學的是醫學專業、專長於腎臟醫學，卻又同時廣泛涉獵宗教、藝術領域的馬醫師，在言行舉止中，處處流露出濃厚的文人氣質，常聽到吉他、薩克斯風旋律縈繞院區，而這些專業外的素養全成了他個人外交的秘密武器，同事之間無所不談，建立深厚私交。

臺東榮院規模雖小，但也醫治了不同層次年齡的病患，仰賴的是整體醫護和行政人員的團隊服務，有些病患或家屬甚至叫得出醫護人員的稱謂，由此可知醫病關係的良好，像是一家人。

夜深人靜時，腦海裡盤旋著一天中所看過急診的病人，他們藉由醫院的幫助重拾健康，我們這一群醫護人員又何其有幸，擁有健全的身體能服務需要醫治的人，喜悅之心油然而生。

馬醫師十分務實，他覺得醫療工作的最高境界是「靜水流深」，也就是靜中有動，在平靜無波的幕後默默耕耘，以一點一滴的成果來累積治病的實力。「雖然醫學浩瀚，成效也不是立即可見的，但如果你有心、把眼光放在遠處的話，會發現它在最後是殊途同歸的。」馬醫師如此說。

本會各級醫療機構一覽表

單位名稱	地址	電話
臺北榮總	臺北市北投區石牌路2段201號	02-28712121
臺中榮總	臺中市西屯區中港路3段160號	04-23592525
高雄榮總	高雄市左營區大中一路386號	07-3422121
員山榮院	宜蘭縣員山鄉內城村榮光路386號	03-9222141
蘇澳榮院	宜蘭縣蘇澳鎮蘇濱路1段301號	03-9905106
桃園榮院	桃園市成功路3段100號	03-3384149
竹東榮院	新竹縣竹東鎮中豐路1段81號	03-5962134
埔里榮院	南投縣埔里鎮榮光路1號	049-2990833

單位名稱	地址	電話
嘉義榮院	嘉義市西區世賢路2段600號	05-2359630
灣橋榮院	嘉義縣竹崎鄉灣橋村石麻園38號	05-2791072
永康榮院	臺南縣永康市復興路427號	06-3125101
龍泉榮院	屏東縣內埔鄉龍潭村昭勝路安平1巷1號	08-7704115
鳳林榮院	花蓮縣鳳林鎮中正路1段2號	03-8764539
玉里榮院	花蓮縣玉里鎮新興街91號	03-8883141
臺東榮院	臺東市更生路1000號	089-222995