

本會 111 年度對所屬醫療機構員額評鑑結論報告

111.12.06

壹、評鑑緣起與目的

- 一、依「中央政府機關總員額法」第 8 條及「中央政府機關員額管理辦法」第 15 條至第 20 條及「中央政府機關辦理員額評鑑作業注意事項」等相關規定，本會應每兩年評鑑所屬機關人力之工作狀況及員額總數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及員額合理配置目的之達成，並作為預算員額調整依據。
- 二、為瞭解本會所屬醫療機構業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，本會前會同學者專家及相關機關組成評鑑小組辦理本次員額評鑑作業，檢視各醫療機構現有業務之必要性及效益，及員額配置與業務間之適切性，俾利後續組織、業務及員額相關案件之核議。

貳、評鑑日期、機關及成員

- 一、評鑑日期：110 年 10 月 20 日至 111 年 2 月 23 日。
- 二、受評機關：本會所屬醫療機構(臺北榮民總醫院【下稱臺北榮總】、臺中榮民總醫院【下稱臺中榮總】、高雄榮民總醫院【下稱高雄榮總】、臺北榮總桃園分院、臺北榮總新竹分院、臺北榮總蘇澳分院、臺北榮總玉里分院、臺中榮總埔里分院、臺中榮總嘉義分院、高雄榮總臺南分院、高雄榮總屏東分院)。
- 三、評鑑小組成員(性別比率：男性 77%、女性 33%)：
 - (一)召集人：本會主任秘書簡世峰。
 - (二)學者專家：國立臺灣大學政治學系蘇教授彩足、國立臺灣大學政治學系彭兼任副教授錦鵬。
 - (三)上級機關代表：行政院外交國防法務處林科長毅明。

(四)工作小組成員：本會綜合規劃處林簡任技正逢祺、人事處林副處長秀美。

叁、評鑑發現

一、本(111)年度本會對所屬機構評鑑重點係配合行政院所提評鑑重點「機關人力配置情形及業務之契合度」、「機關人力運用狀況」、「機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化、或委外化空間」、「機關業務與組織之契合度」、「本機關暨所屬機關(構)近10年(101年至110年)預算員額及缺額率變動分析」、「機關未來人力需求預估及因應規劃」等6項提出評鑑發現建議及結論。

二、本會所屬醫療機構書面自評報告，經會請業管(就醫保健)處及各評鑑委員提供意見，並彙總研擬醫療機構員額評鑑結論如次：

(一)機關人力配置情形及與業務之契合度

1、各醫療機構人力配置合理：

(1)提供榮民(眷)與一般民眾醫療照護，本會設有3所榮民總醫院(下稱榮總)，8所榮總分院，其中臺北榮總下轄桃園、新竹、蘇澳(含員山)及玉里(含鳳林、臺東)等4所分院；臺中榮總下轄埔里、嘉義(含灣橋)等2所分院；高雄榮總下轄臺南、屏東等2所分院，總計11所醫療機構。

(2)各榮總及分院共通組設有業務單位部、中心、室及獨立科，及人事、主計、政風等幕僚單位，輔助單位部分，總院設有工務室、總務室、補給室、資訊室及公共事務室；分院僅設秘書室。

(3) 整體而言總院和分院皆能依照醫療機構設置標準，合理配置各職類之醫事人員和行政人員。經統計各醫院實際執行業務人數佔整體實有人數比均達 93.2% 以上，配置業務單位人力佔整體實有人數比亦達 91.4% 以上，核心醫療業務配置醫事人員比例約在 7 成至 7 成 5 左右，其人力配置尚能契合機關業務之需求。

單位	職聘僱人力	事務性人力	臨時人員	整體實有人數	實際辦理業務人數	實際辦理業務人數占整體實有人數(含職務代理人)比率	缺額數
臺北榮民總醫院	4,055	224	2,331	6,610	6,214	94.0%	550
臺北榮民總醫院 蘇澳分院	212	37	437	686	628	91.5%	60
臺北榮民總醫院 桃園分院	223	15	429	667	623	93.4%	54
臺北榮民總醫院 新竹分院	182	16	389	587	537	91.5%	34
臺北榮民總醫院 玉里分院	356	110	566	1,032	892	86.4%	106
臺中榮民總醫院	2,109	87	2,311	4,507	4,265	94.6%	170
臺中榮民總醫院 埔里分院	197	18	405	620	561	90.5%	14
臺中榮民總醫院 嘉義分院	333	36	755	1,124	1,070	95.2%	92
高雄榮民總醫院	1,685	87	1,702	3,474	3,216	92.6%	240
高雄榮民總醫院 臺南分院	160	26	349	535	483	90.3%	46
高雄榮民總醫院 屏東分院	112	14	306	432	399	92.4%	66
合計	9,624	670	9,980	20,274	18,888	93.2%	1,432

2、部分醫療機構地處偏遠，人力招募不易，公務預算內仍有缺額尚未補足：

110 年各醫療機構缺額總數為 1,432 人，整體缺額率約 13%，部分地處偏遠或為特殊門診之醫療機構(臺北榮總蘇澳分院、臺北榮總玉里分院、

臺中榮總嘉義分院、高雄榮總臺南分院、高雄榮總屏東分院)缺額比率高於 20%，其中屏東分院缺額比率達 37.1%，恐影響業務推行。

(二)機關人力運用狀況

1、各醫療機構間工時及加班程度差異甚大：

各醫療機構 110 年實際工作天數占應工作天數比率落在 73%-99.1%間，3 間榮總實際工作天數及加班程度均較高，整體而言業務單位實際工作天數佔比及平均加班天數較輔助單位略高，另業務單位間加班程度亦略有區別，多數醫院之病理檢驗部、護理部、藥學部、放射線部等平均加班天數較高。為因應此情形，臺北榮總桃園分院經盤點業務情形，將其他業務降載人力調整至防疫業務，以適度紓緩人員負荷。

2、運用契聘僱人力彌補正式人力不足：

(1)近 2 年因應疫情，各院將部分醫療人力調整運用於核酸篩檢、企業快篩、防疫旅館採檢、疫苗接種、檢討檢驗及 X 光檢查等工作，人力相當緊絀。

(2)各醫療機構係自負盈虧單位，且正式人力均不足以因應醫療實務需求，編制人員不足部分，各醫療機構均依本會所訂「醫療作業基金進用醫務人員作業要點」之規定，使用醫療作業基金 15%範圍內以非典型人力僱充之。

三、機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

經盤點各醫療機構 110 年自辦業務計 3,001 項，非

自辦業務計 81 項，總計 3,082 項，其中 609 項經檢視無委外及檢討空間；2,392 項具委外或檢討空間，且有 841 項已規劃或運用資訊化。

1、醫療機構業務數位資訊化程度已達 27.3%，並持續推動資訊化：

各醫療機構均配合會本部推出之資訊系統簡化作業流程及物資自動化作業，並導入資訊整合系統例如病歷資審、影像存取系統、電子病歷交換平台、補給系統、藥庫系統、組合式照護系統、智慧化病房系統等，大幅提升醫療品質及管理與服務效能。未來各總院均規劃發展智慧醫療，並推動雲端科技、大數據分析、和人工智慧等之應用，持續業務資訊化進程。

2、非核心業務已委外辦理：

各醫療機構現行除院區清潔、警衛、被服清洗、空調機電等服務業已委外辦理外，另照護人力亦多以勞務承攬方式委外辦理。因應疫情影響，部分病理檢驗(PCR 及快篩)亦有委託民間專業實驗室進行檢驗，有效擷節人力。

(四)機關業務與組織之契合度

1、本會醫療機構成立宗旨，係為善盡本會照護退除役官兵之就醫、保健義務，並擴大至守護國民身體健康、推動醫療發展。其掌理事項為退除役官兵之就醫及保健、一般民眾之就醫及保健、醫療專業之研究及教學訓練、與醫療及研究機構之醫學醫務合作、身心障礙之醫護重建、所屬醫療機構之督導、協調及推動、其他有關醫療業務及經營管理相關事項。

2、各醫療機構均積極配合國家醫療衛生政策，並結合社會福利需求，將相關規劃納入重點業務項目，經檢視近全數醫療機構(除埔里分院外 11 間)均將推動長照服務列為重點業務項目，多數醫療機構(臺中榮總、新竹分院、玉里分院、嘉義分院、臺南分院、屏東分院等 6 間)將強化社區健康列為重點業務項目。此外，各醫療機構並將發展特色醫療、提升醫療服務量能、強化醫學研究及人才培育、深化智慧醫療服務及加值應用、推動社區醫療、拓展長照服務、建構整合性榮民醫療體系資訊系統、通過各項醫療認證、醫療大樓整(新)建計畫及配合中央防疫政策辦理各項防疫作為等列為重點業務項目，以上重點業務均與醫療機構法定職掌相符。

(五)本機關暨所屬機關(構)近 10 年(101 年至 110 年)預算員額及缺額率變動分析

1、預算員額逐年遞減：

本會各醫療機構自 102 年組織改造以來，近 10 年來總預算員額減少約 900 餘人，員額變動率約為-7%，其中以臺北榮總為最高，減少達 21.1%；各醫療機構除正式人力配合組織改造略為下修外，工級人員因配合行政院工友員額精簡政策出缺不補，逐年離退遞減。

2、契聘醫事人員比例逐年上升：

因近年醫療業務成長，多數醫療機構均擴大營運規模，為維持良好醫護病比例，各院持續運用非典型人力，將醫事人員職缺由聘用醫事人員補實，聘用空缺則由契僱醫事人員補實，以

逐步降低公職醫事人員空缺率，另近年來各醫療機構配合衛生福利部長照計畫，拓展長照業務，就新增之照服人力需求，亦以勞務承攬人力因應。

(六)機關未來人力需求預估及因應規劃

1、依中央政府機關總員額法所定員額總量限制，各機關幾無調增預算員額空間，各醫療機構為因應醫療業務成長造成人力短絀情形，均規劃持續推動補實現有缺額，並檢討行政及技術人力員額，以補足醫事人力需求為首要目標，另配合妥善業務分配及人力配置，如尚有新增人力需求，則以非典型人力取代。

2、未來 2 年醫療機構因業務成長及配合政府長照政策規劃，研擬增加人力進用情形如下：

(1)總院部分：臺北榮總需求藥師等共計 104 名、臺中榮總需求護理師等共計 202 名、高雄榮總需求契約人員計 204 名，總計需求 510 名。

(2)分院部分：臺北榮總新竹分院需求照護員計 128 名、臺中榮總埔里分院需求人力計 482 名、高雄榮總屏東分院需求職員等共計 312 名，總計需求 922 名。

肆、評鑑建議

一、機關人力配置情形及與業務之契合度

各醫療機構為因應政府長照計畫，均將拓展長照業務納入未來規劃業務重心，囿於編制人力難以增加，為應業務實需，各醫療機構均採進用非典型人力以為因應。惟非典型人力因缺乏長期職涯發展，流動率高，建議強化

建立各項業務標準化流程，以利人員異動時之經驗傳承。並請注意依相關勞動法令落實保障渠等權益。

二、機關人力運用狀況

(一)近 2 年受疫情影響，各醫療機構之病理檢驗部、護理部、藥學部、放射線部等單位平均業務負擔較重，在預算員額未能調升情形下，建議各醫療機構應仿效臺北榮總桃園分院作法，適時審視各單位業務情形，將部分醫療量能降載後之護理人力，調整運用在疫情防治業務，避免人員過勞。

(二)建議各院設置人力評估小組，視業務消長情形，定期檢討評估各部門人力配置，俾做最適當之調度及調節分配，避免勞逸分配失衡。並建議透過組織內部支援、工作調整、公職及契約人力整合以因應業務所需。

三、機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

(一)各醫療機構總計推動 841 項資訊化業務，成效良好，除應持續加強資安防護外，建議各醫療機構推動各院醫療系統之整合，建置共同醫療資訊系統(Hospital Information System, HIS)，朝資訊集中化，建構單一系統方向努力，以節省資訊系統維護及人力成本。

(二)建議持續推動簡化行政流程和優化數位管理技術，以降低行政成本和行政人力，並請通盤檢視業務及人力配置情形，期能提高核心醫療業務配置醫事人員比例至 8 成以上，以增進行政效率。

四、機關業務與組織之契合度

各醫療機構均已配合國家長照政策方向，將長照服務列

為未來發展重心，惟面臨國內高度競爭之醫療市場，及地區醫療資源競合之情形，各醫療機構應結合地方需求，規劃因地制宜之發展策略。建議各醫療機構應評估自身在地區醫療網之角色與定位，提供在地化之醫療服務，並持續推動發展特色醫療項目。

五、本機關暨所屬機關（構）近10年（101年至110年）預算員額及缺額率變動分析

醫療機構契僱人員增加已成為不可避免的趨勢，為招攬和留任優秀的契僱人才，建議為契僱人才規劃更合理的職涯升遷管道，如放寬契僱人員兼任主管限制，並提供醫療機構首長更多的用人彈性和誘因工具，如契僱人員薪資待遇的調整。

六、機關未來人力需求預估及因應規劃

（一）良好醫護病比為醫療機構設置及評鑑之重要指標，對醫療機構業務遂行有重大影響，部分醫療機構因地處偏遠，或因年金改革影響，公職醫事人員異動率大，且遴補相對困難，除以非典型人力彌補人力短缺情形外，建議可結合醫療獎勵金與營運績效，針對地域及經營狀況之差異訂定不同績效標準，並配合相關陞遷績分計算，將偏鄉服務年資納入加分項目或必要歷練，以提升人員赴偏鄉服務或留任意願。

（二）各醫療機構未來2年人力需求部分，建議各分院短期先協調總院醫師及鄰近醫院各科別之專科醫師支援，長期應申請公費醫師分發或衛福部偏鄉公費醫師留任計畫，及放寬公費服務期滿年度符合申請資格對象，提高公費醫師留任意願，以補足醫師人力缺口。另各分院應建構友善幸福職場環境，提高人

員留任意願，並建議 3 個榮總在資源許可範圍內，設置新進護理人力培訓機制以協助提升各分院護理人力穩定度。