

國軍退除役官兵輔導委員會  
113 年所屬醫療機構員額評鑑  
結論報告



中華民國 113 年 5 月

# 本會 113 年度對所屬醫療機構員額評鑑結論報告

113.5.27

## 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

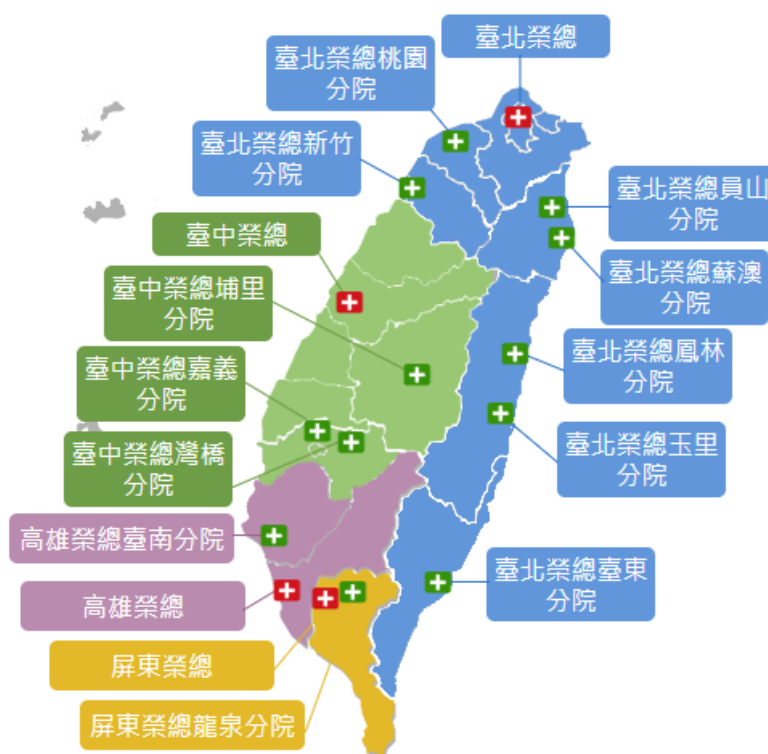
- 一、評鑑日期：112 年 10 月 20 日至 113 年 1 月 19 日。
- 二、受評機關：本會所屬 11 所醫療機構(臺北榮民總醫院、臺中榮民總醫院、高雄榮民總醫院、屏東榮民總醫院、臺北榮總桃園分院、臺北榮總新竹分院、臺北榮總蘇澳分院、臺北榮總玉里分院、臺中榮總埔里分院、臺中榮總嘉義分院、高雄榮總臺南分院)。
- 三、評鑑小組成員(性別比率：男性 43%、女性 57%)：
  - (一)召集人：本會主任秘書簡世峰。
  - (二)執行長：本會人事處吳處長延君。
  - (三)學者專家：國立臺灣大學政治學系蘇教授彩足、臺灣警察專科學校張教授瓊玲。
  - (四)上級機關代表：行政院外交國防法務處林科長毅明。
  - (五)工作小組成員：本會綜合規劃處廖簡任秘書美菊、人事

處林副處長秀美。

### 參、評鑑發現

- 一、本(113)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「機關業務與組織之契合度」、「機關人力配置情形及與業務之契合度」、「機關人力差勤分析」、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」、「機關未來5至10年業務發展趨勢及人力運用規劃」等5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)醫療機構組織概況



- 1、本會為提供榮民(眷)與一般民眾醫療照護，設有4所榮民總醫院(下稱榮總)，7所榮總分院，其中臺北榮民總醫院(下稱臺北榮總)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

榮民總醫院(下稱臺中榮總)下轄埔里、嘉義(含灣橋)等 2 所分院；高雄榮民總醫院(下稱高雄榮總)下轄臺南分院，加上屏東榮民總醫院(含龍泉分院)，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。

## (二)機關業務與組織之契合度

- 1、依本會「榮民總醫院組織通則」及「榮民總醫院各分院組織準則」規定，各級榮院職掌事項為退除役官兵及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、及其他有關醫療業務及經營管理相關事項。榮總另肩負所屬分院之督導、協調及推動事項。
- 2、各醫療機構自評重點業務，如發展特色醫療、強化醫學研究及人才培育、深化數位醫療服務、推動社區醫療、拓展長照服務、通過各項醫療認證、醫療大樓整(新)建計畫、提升醫療服務量能及配合中央醫療政策執行公共衛生計畫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。

## (三)機關人力配置情形及與業務之契合度

- 1、醫療機構整體缺額比率略高，人力配置尚屬合理：
  - (1)各級榮院皆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，112 年各醫療機構職聘僱人力總數為 9,569 人，缺額數為 1,669 人，整體缺額率約為 14.4%，僅臺中榮總、埔里分院缺額率低於 10%，部分地處偏遠或為特殊門

診之醫療機構(蘇澳分院、桃園分院及嘉義分院)缺額率高於 20%，其中桃園分院缺額比例達 25.1%，恐影響業務推動，應積極補實人力。

(2)經統計各醫院實際執行業務人數佔整體實有人數比率平均達 94.1%，除玉里分院比率低於 9 成之外(88.1%)，其餘醫院均達 92%以上，各院實際辦理業務人力佔整體實有人數比平均達 94.1%以上，其人力配置尚屬合理。

單位	職聘僱人力	事務性人力	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)比率	缺額數	缺額比例
臺北榮總	4,161	178	6,993	6,585	94.17%	610	12.83%
蘇澳分院	209	27	661	616	93.19%	60	20.27%
桃園分院	206	9	694	671	96.69%	72	25.09%
新竹分院	176	10	662	626	94.56%	39	17.18%
玉里分院	345	88	1,024	902	88.09%	101	18.91%
臺中榮總	2,060	70	4,851	4,643	95.71%	210	8.96%
埔里分院	189	16	657	607	92.39%	21	9.29%
嘉義分院	327	28	1,101	1,039	94.37%	90	20.18%
高雄榮總	1,530	64	3,264	3,027	92.74%	387	19.53%
臺南分院	159	23	586	553	94.05%	37	16.74%
屏東榮總	207	10	1,059	1,020	96.32%	42	16.28%
合計	9,569	523	21,552	20,289	94.13%	1,669	14.42%

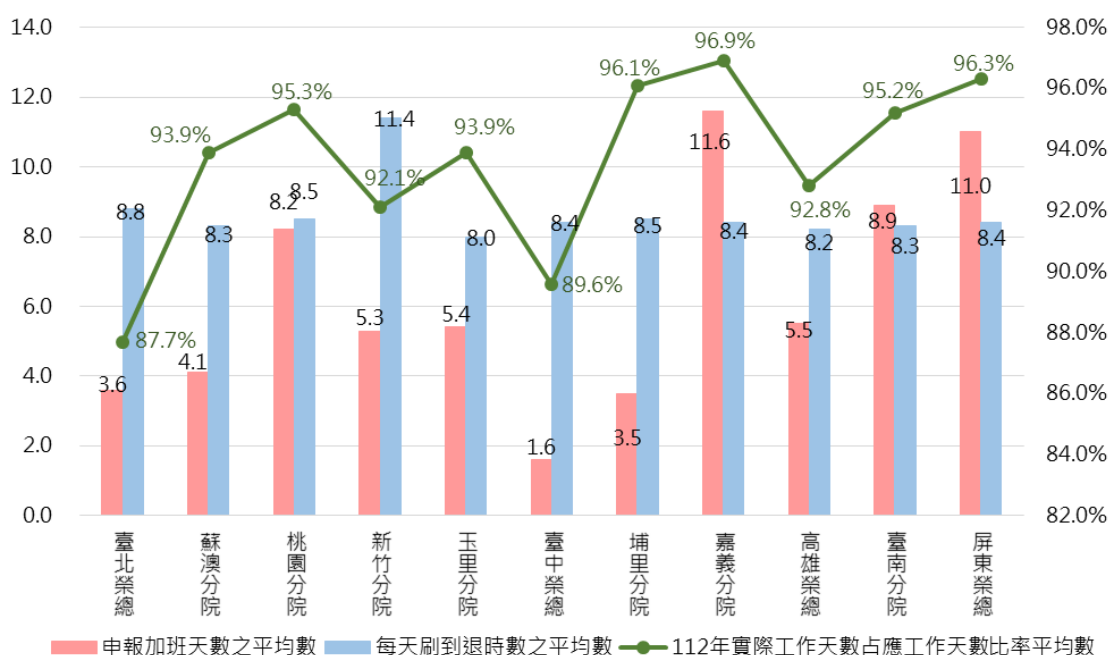
2、囿於預算員額限制及人員招募不易，運用契僱人力彌補正式人力缺口已成為常態

(1)各醫療機構近年積極配合政府「長照 2.0」政策規劃布建照護據點，各項業務量持續成長，並在既有基礎上持續擴大營運規模，包括高雄市立醫院委託高雄榮總經營、及清華大學附設診所委託新竹分院經營等，現有正式人力業不足以因應醫療實務需求，為解決人力普遍不足問題，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，以運用醫療作業基金增加進用契約人力方式因應。

(2)惟前開契僱人力具流動性高之特性，醫療機構所需支出之招募、訓練成本亦隨之增加，長期

而言不利醫療機構永續經營發展。

#### (四)機關人力差勤分析



1、疫情雖已趨緩，惟各項差勤指標較111年仍呈現微幅成長：

112年 covid-19 疫情雖已趨緩，惟因疫情降級導致看診民眾回流，各醫療機構112年實際工作天數比率、加班天數及每日刷到退時數等指標較111年不減反增，112年各院實際工作天數占應工作天數比率落在87%-97%間，以屏東榮總、嘉義分院及埔里分院較高，加班天數部分則以屏東榮總、嘉義分院、臺南分院及桃園分院較高。

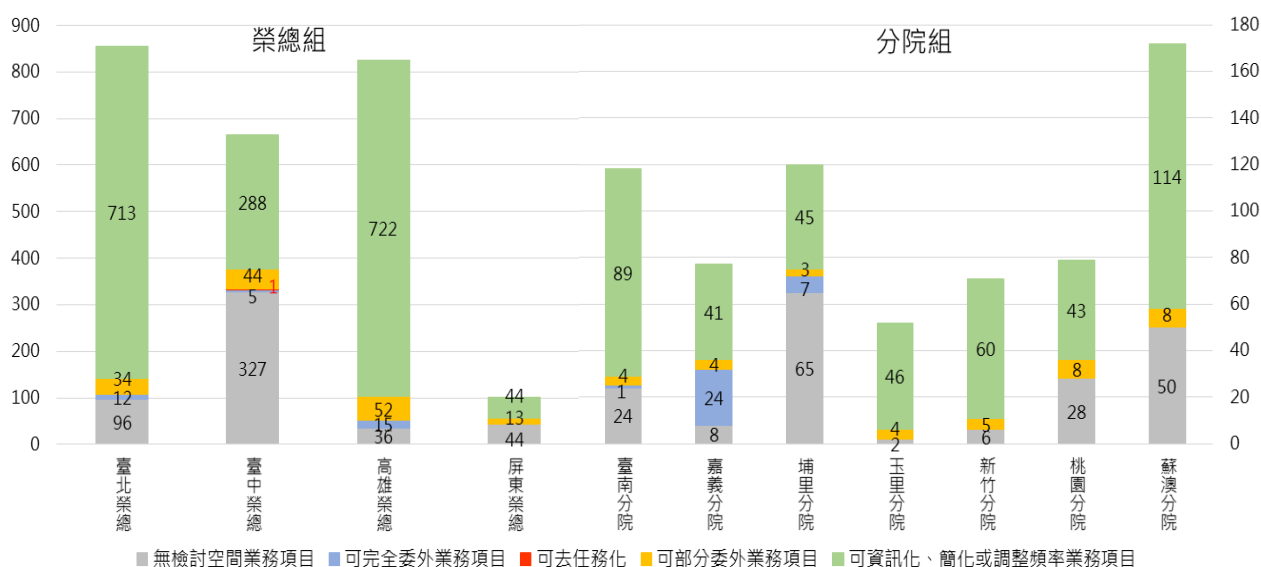
2、整體而言各醫療機構以病理檢驗、藥學、護理、放射線等業務單位加班天數較高，部分醫院輔助單位恐有過勞情形：

以內部單位區分，整體而言多數醫院以病理檢驗部、護理部、藥學部、放射線部、感染管制中心等業務單位平均加班天數較高，惟屏東榮總及臺南分院輔助單位平均加班天數明顯高出業務單位，其中

屏東榮總因甫於 111 年 11 月成立，輔助單位業務繁重，平均加班天數達 26.2 日，工務室、人事室加班天數更達 30 日以上，宜注意人員過勞問題。

(五)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 112 年自辦業務計 3,008 項，非自辦業務計 83 項，總計 3,091 項，其中 686 項經檢視無委外及檢討空間；2,405 項具委外或檢討空間，且有 1,084 項已規劃或運用資訊化。

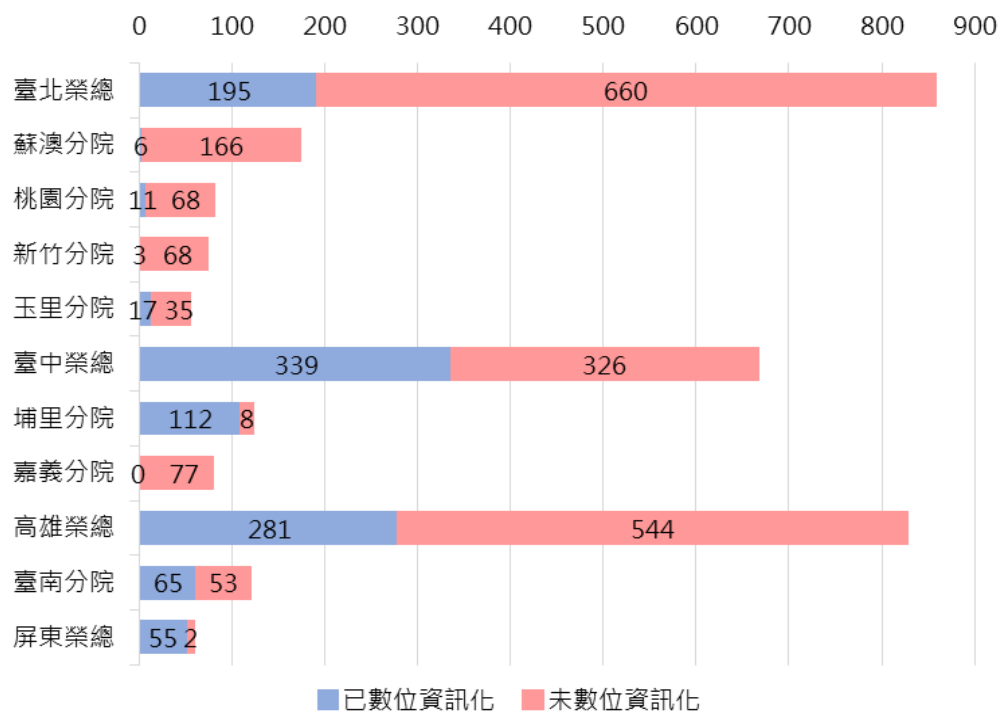


1、醫療機構整體業務數位資訊化程度已達 35.1%，惟部分分院資訊化仍低，總院應輔導所屬分院持續推動資訊化：

(1)各醫療機構均導入全國榮民醫療體系資訊整合作業系統，整合電子病歷、影像存取及交換、衛材藥品庫存及補給等，並建置組合式照護系統及智慧化病房系統，另積極配合進行資訊系統簡化作業流程及物資自動化作業，大幅提升醫療品質及管理與服務效能。

(2)經統計 112 年醫療機構整體業務計 3,091 項，其中 1,084 項已規劃或運用資訊化，整體數位

化比例達 35.1%。惟仍有部分分院尚未運用數位資訊化或數位資訊化比例低於 10%(蘇澳分院、新竹分院、嘉義分院)，總院應積極輔導分院持續推動業務數位資訊化，以提升行政效能。



## 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，有效擷節人力。

## (六)未來 5 至 10 年業務發展趨勢及人力運用規劃：

為積極配合政府政策改善護理人員工作環境並提升榮總體系醫療品質，規劃請增公職護理人力。

- 1、為解決醫療人力普遍不足問題，本會所屬醫療機構多以增加進用契僱人力方式因應，惟是類人員流動率高，醫療機構所需支出之招募、訓練成本亦隨之增加，長期而言不利醫療機構永續經營發展。
- 2、為提升榮民醫療體系服務品質，部分醫療機構爰依業務實需規劃請增醫事人力員額：

(1)總院部分：臺中榮總為應第三醫療大樓新建規

劃，請增護理人員 113 名；屏東榮總為應醫院評鑑需要，請增醫事及行政人力共計 265 名。

(2)分院部分：臺南分院需求醫事及行政人力等共計 159 名、埔里分院自評未來 5 到 10 年總需求人力將達 700 人-800 人；玉里分院、桃園分院為應照護人力不足，均規劃增僱契約人員，桃園分院並規劃自僱外籍照服員。

#### 肆、評鑑建議

一、現行各醫療機構部分內部單位業務負荷較重，應檢討積極補實缺額並彈性調配人力

(一)經檢視各醫療機構現況，各院病理檢驗部、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，建議各院得設置人力評估小組，適時審視各單位業務情形，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。

(二)另 112 年醫療機構整體缺額比率達 14.4%，僅臺中榮總、埔里分院低於 10%，人力缺口過高將導致現有人力業務負荷更重，且醫院工作性質特殊，係採輪班制，人力缺口亦將造成人員值班頻率提高，加重人員過勞，基於前開業務單位負荷較重，建議優先補實醫師、藥師及醫事相關人員預算員額，並優化相關職缺遞補流程，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，或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，以積極減少人力缺額之時間，避免現有人員過勞。

二、因應 AI 人工智慧醫療時代來臨，建議強化運用資通訊科技

增進醫療品質及降低醫療成本，及持續發展特色醫療，以提升醫院競爭力

- (一)近年來應用資通訊科技以降低醫療成本、提升醫療效率並增進醫療品質，已是全球公衛領域的共識，因應AI 人工智慧醫療時代之來臨，各醫療機構亦均將智慧醫療列入現行重點業務或未來規劃核心業務，建議各院應持續推動投入健康資訊科技(Health Information Technology, HIT)之發展，以提升醫療品質。
- (二)現行醫療機構整體業務數位化比例已達 35.1%，惟為持續提升醫療管理與服務效能，蘇澳分院、新竹分院及嘉義分院等部分業務數位資訊化比例低於 10%之分院，總院應積極輔導其運用資通訊科技輔助業務推行，並推動各院醫療資料庫整合，落實資訊共享，有助於後續大數據分析。此外推動資通訊應用時尚需注意落實醫療隱私和資訊安全之維護。
- (三)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，以提升競爭力。

三、囿於成本考量及預算員額限制，增加運用契僱人力彌補人力缺口已成趨勢，建議應強化相關訓練，俾使人員異動時業務得以銜接

- (一)醫療機構係自負盈虧，為降低成本並因應人力不足，醫療機構契僱人員增加已成為不可避免的趨勢，惟契僱人力缺乏長期職涯發展，其較正式人員流動性高，且部分偏遠地區之榮民分院，招募契僱人力亦不易。
- (二)為招攬和留任優秀的契僱人才，建議為其規劃更合理的職涯升遷管道，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調整及職業傷害防治等激勵措施，提升招募及留任之誘因，並建立標準作業流程及強化新進人員培訓機制，落實業務交接及經驗傳承，俾利新進契僱人員業務銜接，以提升整體服務品質及量能。

四、為配合國家醫療政策，提升護理人員留任意願，各醫療機構得視業務實需審慎評估請增護理人力

(一)近年各醫療機構積極配合政府「長照 2.0」政策規劃布建照護據點，部分醫院並在既有基礎上持續擴大營運規模，包括高雄榮總屏東分院改制屏東榮總、高雄市立醫院委託高雄榮總經營、清華大學附設診所委託新竹分院經營等規劃，各項業務量持續成長，相關醫療服務人力不足情形越發嚴峻。為解決醫療人力普遍不足問題，各醫療機構多以增加進用契僱人力方式因應，惟是類人員流動率高，醫療機構所需支出之招募、訓練成本亦隨之增加，長期而言不利醫療機構永續經營發展。

(二)護理人員面臨高工作量、高工時及高壓之工作環境，近年來整體離職率逐年攀升，為降低護理人員離職率、營造友善職場環境，衛生福利部規劃「護理人力政策整備 12 項策略計畫」，籲請各醫院調升公職護理人員比例，以提升護理人員留任意願。各醫療機構規劃請增醫事人力員額部分，符合現行國家醫療政策方向，惟部分醫療機構缺額比例較高，應先予積極補實缺額後，復依業務實需及財務狀況，審慎評估規劃辦理請增。

國軍退除役官兵輔導委員會辦理所屬醫療機構員額評鑑結論分析情形統計表

年度	受評機關名稱	裁減員額 (含出缺不補) (人數及內容概述)	移撥調整 員額 (人數及內容概述)	簡併 組織 (組設) (個)	調整 業務 功能 (項)	改進 流程 (項)	四化					運用 志工 (人)	處理 不適任人員 (人數及內容概述)	其他	備註
							去任 務化 (項)	地 方 化 (項)	行 政 法 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
112	臺北榮民總醫院	21(工級人員出缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	23	23	798	0	無	
112	臺北榮民總醫院蘇澳分院	3(工級人員出缺減列)	1(移撥至行政院農業委員會林務局羅東林區管理處)	0	2	4	0	0	0	4	4	82	3(勞工對於所擔任之工作不能勝任)	無	
112	臺北榮民總醫院桃園分院	1(工級人員出缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	7	7	96	0	無	
112	臺北榮民總醫院新竹分院	2(工級人員出缺減列)	2(移撥國立新竹特殊教育學校，移列屏東榮總)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	無	
112	臺北榮民總醫院玉里分院	10(工級人員出缺減列)	0	0	0	8	0	0	0	12	12	49	0	無	精減人力後持續推動業務委外
112	臺中榮民總醫院	7(工級人員出缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	18	18	408	0	無	

年度	受評機關 名稱	裁減員額 (含出缺不補) (人數及內容概述)	移撥調整 員額 (人數及內容概述)	簡併 組織 (組設) (個)	調整 業務 功能 (項)	改進 流程 (項)	四化					運用 志工 (人)	處理 不適任人員 (人數及內容概述)	其他	備註
							去任 務化 (項)	地 方 化 (項)	行 政 法 人 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
112	臺中榮民總醫院埔里分院	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	40	0	無	
112	臺中榮民總醫院嘉義分院	1(工級人員出缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66	0	無	
112	高雄榮民總醫院	13(工級人員出缺減列)	5(移列屏東榮總)	0	0	40	0	0	0	20	20	444	0	無	
112	高雄榮民總醫院臺南分院	1(工級人員出缺減列)	0	0	0	89	0	0	0	6	6	112	0	無	
112	屏東榮民總醫院	1(工級人員出缺減列)	6(因應改制，自高雄榮總及新竹分院移列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1(公職護理師曠職專案一次二大過免職)	無	