

長庚醫療財團法人專案調查報告改善辦理結果

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>一、醫療財團法人通則意見</p> <p>醫療財團法人係依據醫療法規 定捐助成立之「法人」，並非「財 團」，而捐助人既非「所有權人」 亦非當然之「經營者」，應釐清 醫療財團法人治理之正確觀 念。又其本質既為非營利性質， 且以興辦醫療事業為宗旨，爰 此，醫療財團法人之年度結餘必 須優先使用於提升醫療機構設 施、設備及改善醫護人員勞動條 件，自無疑義。</p>	<p>(一) 徹底檢討追求績效之經營 方式，本於醫療財團法人之公益 性並善盡社會責任，提出將其盈 餘用於增補人力、改善員工薪資 福利，積極投入醫療與社會公益 之規劃。</p>	<p>本法人以病人為中心，推動各項作業標準化及合理化措施，以提升醫療 品質及病人安全，並提供病人最佳之醫療服務，符合醫療財團法人設立 之目的與精神，本法人除所有人力配置均高於醫院評鑑標準外，並重視 員工權益與福利，有完善的人力資源管理及員工激勵制度，員工福利薪 酬領先全國同儕醫院，平均薪資所得為各醫院之首，並積極投入社會公 益及病友關懷社區健康促進等，說明如下：</p> <p>(一)改善員工薪資福利每年固定調薪、核發年終獎金</p> <p>1.105 年度：薪資調幅 4.43%(含慰勉金 1.5 萬元)合計發放 5.2 億元， 年終獎金核發 6 個月本薪並加發 5 仟元紅包，年終獎金合計 39.5 億 元，另端午及中秋節慶獎金合計核發 1 個月本薪共計 7.7 億元，本法 人 105 年盈餘回饋員工薪資獎勵 52.4 億元。</p> <p>2.106 年度：薪資調幅 4.93%(含慰勉金 2 萬元)合計發放 5.9 億元，年 終獎金核發 6 個月本薪並加發 1.5 萬元紅包，年終獎金合計 43.2 億 元，另端午及中秋節慶獎金合計核發 1 個月本薪共計 9.1 億元，本法 人 106 年盈餘回饋員工薪資獎勵 58.2 億元。</p> <p>(二)投入醫療與社會公益</p> <p>1. 本法人 40 年來均依法提撥社服基金，而且實際社服支出遠超出法定 之金額。104 年至 106 年三年間，每年社服基金支出約 9 億元</p> <p>(1)104 年支出較法定提撥金額多出 4.1 億元，多出 84.5%。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>(2)105 年支出較法定提撥金額多出 4.7 億元，多出 109.3%。</p> <p>(3)106 年支出較法定提撥金額多出 5.2 億元，多出 143.2%。主要運用於補助經濟弱勢病人或罹患特殊疾病者之醫療照護費用、病友關懷服務、社區健康促進與照護、弱勢族群關懷等。</p> <p>2. 本法人為能有效擴展醫療公益之規劃、推動執行與監督，於 107 年 1 月 1 日成立長庚醫療公益發展委員會，成員包括推廣社會公益之社會賢達與醫療主管。第一屆委員會由長庚決策委員會陳昱瑞名譽主任委員擔任主席；高雄長庚李炫昇教授擔任副主席；委員包含基督教門諾醫院前院長黃勝雄教授、民間全民電視股份有限公司王明玉總經理、基隆長庚陳建宗院長、嘉義長庚林志鴻院長、林口長庚黃璟隆副院長、高雄長庚林孟志副院長、基隆長庚王正旭教授（癌症希望基金會董事長）等共 9 人，並於 107 年 1 月 11 日及 107 年 5 月 29 日召開委員會，討論本法人未來推動社會公益之方向及具體方案，核定今年度新增推動之主要公益專案計八案，預估動支經費共計 9,662 萬元。</p> <p>3. 為協助照護偏鄉與老年長者的醫療保健，本法人今年捐贈新台幣 2,574 萬元予嘉義縣政府，以汰換老舊的行動醫療車和子宮頸抹片車各一部。此外，本法人動支新台幣 840 萬元，購買 20 部超音波檢查設備捐贈給衛生福利部桃園醫院新屋分院、花蓮醫院豐濱原住民醫院…等 17 家施行偏鄉醫療的醫院，以提升其醫療照護能力。107 年 3 月本法人動支經費 165 萬元購置 350 套氣墊床，透過創世社會福利基金會、台東基督教醫院…等 9 家在偏鄉照護清寒弱勢長期照護的醫療</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>與長期照護機構，轉送到有需要的清寒臥床病人家庭，以協助預防老弱病人發生壓瘡，改善病人的健康和生活品質。此三項捐贈支出經費共計新台幣 3,579 萬元。</p> <p>4. 醫療公益專案與醫療設備捐贈合計經費為新台幣 1.32 億元。</p>
	<p>(二) 醫療財團法人董事會必須制定「治理守則」，約束董事成員行使職權之紀律。</p>	<p>「董事會治理守則」之訂立，本法人係參考「上市上櫃公司治理實務守則、公務人員服務守則」，並洽外部法規專家審閱，再提報本法人 106 年 12 月 5 日第十四屆第九次董事會審議通過，又再修訂「董事會治理守則」增訂法源授權依據及利益迴避參考法規，並提報本法人 107 年 10 月 5 日第十四屆第十二次董事會審議。</p>
	<p>(三) 董事會成員應有醫療、財務、法律、公益服務等各層面之專家賢達，不可流於「家族會議」。</p>	<p>一、本法人「捐助章程」及「董事會組織及議事章則」(董事選任之規定)均依衛福部頒佈「醫療財團法人捐助章程及董事會(與監察人)之組織及議事章則」參考範例制定，本法人「董事會組織及議事章則」第 5 條，已於 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會通過修正：「董事之候選人，由『董事提名委員會』就認同本法人創設目的及宗旨之國內外人士，並具備醫療、財務、法律、公益服務或管理等專長之社會賢達者提名之。」，並於同次董事會決議：「本法人不派任代表擔任上市、櫃公司之董事、監察人，亦不行使對被投資公司董事、監察人選舉之表決權」，並立即請辭所指派擔任投資公司之董事，未來法令如有更明確之規定，本法人將再配合修正。</p> <p>二、本法人董事會多位成員均具管理及財經專業，且有專業之財務、法務等幕僚可供諮詢，對董事會相關議案均可深入瞭解並提供建議。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>另聘有跨國法律事務所專業律師供業務諮詢並參與董事會備詢，足供財務及法律等各專業領域需求。</p> <p>三、歷年來，本法人董事均以合議制行使其職權，為本法人的長遠發展和永續經營而奉獻心力，並於 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會中決議：於捐助章程中第一條之本法人之宗旨增訂「並秉持『取之於社會、用之於社會、止於至善、永續經營』理念善盡社會責任」，以顯示本法人善盡社會責任之決心。</p> <p>四、本法人「董事會組織及議事章則」第 5 條：「…並具備醫療、財務、法律、公益服務『或』管理等專長之社會賢達者提名之」，其中『或』字即有提名「醫療、財務、法律、公益服務或管理專長『之一』」之意。</p>
	<p>(四) 為避免醫療財團法人成為投資控股公司，必須降低該法人得投資於企業公司之金額與占醫療財團法人淨值的比例。</p>	<p>一、本法人對外投資均依據醫療法第 35 條及衛福部公告投資限制規定辦理。</p> <p>二、除依循法令規定，在法律未規定情況下，本法人除公開對外宣誓不再購買台塑企業股票外，並於 106 年 12 月 5 日第十四屆第九次董事會決議，本法人指派擔任台灣塑膠工業公司、台灣化學纖維公司與台塑石化公司之董事全數請辭，並函文上述公司自 106 年 12 月 11 日起請辭。另本法人持股亦不行使公司董監投票權，應可避免控股之不當臆測。</p> <p>三、本法人購置設備等資本支出、醫療研發的資金需求龐大，需有穩定的投資收入方可支應，因此為達永續經營，以利提供社會大眾更完</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
	<p>(五) 基於醫療財團法人之非營利性質，指派法人代表擔任其投資之上市櫃公司董、監事，實有不宜；反之，醫療財團法人所投資上市櫃公司亦不宜派人至財團法人擔任董、監事。</p>	<p>善的醫療服務，不宜過度限制投資。</p> <p>一、本法人三位法人代表已請辭台灣塑膠工業公司、台灣化學纖維公司與台塑石化公司董事，並提報 106 年 12 月 5 日第十四屆第九次董事會審議通過。</p> <p>二、已修訂「董事會組織及議事章則」第五條，刪除原訂「對於本法人及所設醫療機構及其附設機構之創設有捐助之企業擔任董、監事者，或符合下列資格之員工：擔任協理級及以上職級者；具有經營管理專才者。」可擔任董事資格條款（即本法人所投資之台塑、台化、台塑化等公司），並提報 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會審議通過。</p> <p>三、本法人均依「醫療法」及「董事會組織及議事章則」等規定，籌組董事提名委員會，由董事提名委員推薦具有財金、管理、醫療等專業，並熱心公益之社會賢達，經提名委員會提名為董事候選人，由董事會選出擔任董事，並報請主管機關核備後，至地方法院辦理登記，以上均有會議紀錄可查。歷年來，本法人董事會為合議制行使其職權，為本法人的長遠發展和永續經營而奉獻心力，在完全符合法律規範下，本法人實舉不出任何事由及法令依據，要求合法選出而且正常運作的現任董事們，必須退出董事會再重新選舉的充分正當理由，故現階段實不宜變更章程或董事席次，以維持董事會的正常運作。</p> <p>四、從現行醫療法、私立學校法等財團法人相關法規，到最近新訂定之</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>「財團法人法」，均未曾規定限制被投資公司人員不得擔任財團法人董監；另美國、日本等先進國家亦未訂定禁止原捐助人相關企業人員擔任財團法人董監，因此本項是否有其必要性，陳請 貴部參酌。</p> <p>五、考量企業善盡社會責任，支持醫療公益事業之意願，不宜禁止或限制企業人員擔任醫療財團法人之董監事。</p>
<p>二、醫院急診部門醫療服務</p> <p>按長庚醫療財團法人目前各分院之急診部門專任醫師人力配置尚符合相關規定，且院方除積極慰留擬離職之醫師外，亦同時由內部升任急診專科醫師，暫可維持其原本服務量能與品質。至於，雲林長庚醫院之急診人力，仍需要持續再觀察其人力變化。</p>	<p>(一) 長庚醫療財團法人所屬各醫院之急診醫師人力應持續慰留與羅致人才，每個月定期提報人力變動情形，並維持正常運作與醫療品質，不可影響民眾就醫權益。</p>	<p>一、本法人各院區均會監控急診科每月急診醫師人力資料(含專任醫師數、急診專科醫師數及醫師人員名單)，目前人力已穩定，並持續成長。急診醫師人力變動情形。</p> <p>二、本法人 107 年 8 月各院區急診醫師人力均符合衛福部規定，且高出評鑑標準所需人力 13%。目前急診專任醫師人力為 135 名，較 106 年 12 月調查提報醫師 數增加 12 名(其中外聘增加 6 名，約佔 50%)。</p> <p>三、具急診專科執照醫師人力為 117 名，高出評鑑標準所需人力 89%(依近三年急診就醫人數計算，標準為 62 名)。</p> <p>四、本法人 107 年 9~10 月擬再晉升急診科主治醫師 7 名，預計 107 年 10 月急診專任醫師人力達 142 名，約高出評鑑標準所需人力 19%。</p> <p>五、本法人各院區急診科每月 5 日前均定期至衛福部緊急醫療系統登錄上月急診服務量(含內、外、兒科及其他科急診病人數，各級檢傷病人數)與急診病人平均候診時間、急診處理時效及急診留觀超過 24 小時以上病人數等急診滯留壅塞資料。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
	<p>(二) 急診醫療服務係醫療財團法人醫院應擔負之社會責任，醫院管理部門不應該計較業務成本或以其盈餘作為績效管理，且以目前法人財務狀況，更不應以急診部門虧損為由而恣意擬降低其急救責任醫院等級。爰此，林口、基隆、嘉義、高雄等分院仍應維持重度級急救責任醫院標準，雲林長庚醫院則應持續提升其照護品質。</p>	<p>一、本法人從未計較各部門業務成本，亦從未以其盈餘作為績效管理。</p> <p>二、本法人急診醫療服務將依病人需求，機動調整急診醫護人力，以確保急診醫療品質。另林口、高雄、基隆及嘉義長庚醫院，將持續維持「重度級」急救責任醫院標準。</p> <p>三、雲林長庚醫院將持續提升醫療服務及品質：</p> <p>(一)增設基本醫療服務科別及服務段：每周開診數由原 108 診增加為 115 診，包含眼科 1 診、牙科 4 診、婦產科 2 診，合計增加 7 診/周，107 年 7 月預計每周再增加 8 診。</p> <p>(二)強化急重症醫療：現階段 W1~W5 已可提供全時段麻醉手術，未來將朝提供全日 24 小時的麻醉手術邁進。</p> <p>(三)延攬專家醫師到雲林開立特色醫療：考量雲林地區老年人口比率偏高，胃腸肝膽病患與退化性關節照護需求日益增加，已於 106 年 9 月、10 月分別邀請林口長庚醫院骨科葉文凌主任、嘉義長庚醫院胃腸科盧勝男副院長等高知名度醫師，每月至雲林長庚醫院開立專家醫師門診。</p> <p>(四)提高雲林民眾往返嘉義長庚就醫可近性：配合嘉義、雲林地區民眾之就醫需求，自 107 年 2 月 1 日起提供雲林與嘉義長庚醫院往返的就醫專車。</p>
<p>三、董事會運作</p> <p>醫療財團法人董事會是意思決定機關，亦是對外意思表示</p>	<p>(一) 長庚醫療財團法人應該修正董事會之組織及議事章則，以及決策委員會的組織規程，以避</p>	<p>一、依「董事會組織及議事章則」第三條第六款已規定：董事會職掌之一為「審核本法人及其醫療機構或其他附設機構之業務計劃、財務與業務報告及重要規章」，均將依此原則作業。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>之機關，屬於合議體組織，董事會應依捐助章程及相關法令所定之正當程序執行任務。本次事件，關鍵在於董事會下設的決策委員會主委的決策及處事方式。此決策與處事的權力，主要來自董事會的授予，且董事會應該負責的事項，不應全部交予決策委員會逕予決定及執行。又探究此事件之發生根源，亦與董事長與決策委員會主委之間權限劃分有關，因為權責劃分不清，所以容易產生因人而異的弊端。</p> <p>按長庚醫療財團法人董事會之組織及議事章則第3條第6款規定，審核本法人及其醫療機構或其他附設機構之業務計畫、財務與業務報告及重要規章；次按長庚決策委員會為襄助董事會執行相關事項，其並非最終決定。長庚決策委員會向董事</p>	<p>免未來再因類似個人的因素，導致影響大眾權益及法人形象之重大事件。</p>	<p>二、決策委員會係襄助董事會，故修訂「決策委員會組織規程」第二條職掌，將原由決策委員會「審議」改為「研議」；及修訂四條第4款，明訂「每次會議均應做成紀錄，重要醫療決策與發展方針、醫療機構年度業務計劃、與全體員工權益相關之重要管理規則應呈報董事會核定。」，避免再因主任委員個人獨斷造成問題，並提報106年12月19日第十四屆第十次董事會審議通過。</p> <p>三、依本法人「董事會組織及議事章則」及「長庚決策委員會組織規程」所訂，及本法人組織圖所示：行政中心為決策委員會下之常設執行部門，屬主任委員之幕僚，及協助主任委員推動業務之執行單位，故絕不會有行政凌駕醫療之疑慮發生。</p> <p>四、本法人「董事會組織及議事章則」係依衛福部部參考範例訂定，並依專案調查改善建議：董事會成員應有醫療、財務、法律、公益服務或管理專長等各層面之專家賢達，修訂該章則第五條，日後亦將依「醫療法」修法結果再配合修訂相關條文。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>會報告，除要照會議規範之規定提出報告，涉及董事會職權事項則應列入董事會議之討論事項，不應只以籠統的摘要方式列入報告事項。</p>		
	<p>(二) 有關人事懲處及申訴救濟制度所涉及董事會及醫院之相關規定，均有修正之必要，以保障醫事人員工作權及病人權益。</p>	<p>一、為使本院人員進用、考勤、薪資、年終、訓練、考核、晉升、獎懲、申訴救濟、退休撫卹、離職(院)、核決權限等相關管理作業規定有所依循，已新增訂「人事管理規則」，並提報 106 年 09 月 29 日第十四屆第七次董事會審議通過。</p> <p>二、增訂「人事懲處案件申訴評議委員會組織規程」及修訂「人事評議委員會組織規程」、「院區醫師資格審查委員會組織規程」、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」、「人事管理辦法」、「主治醫師管理作業準則」、「主治醫師職務行使權事務作業準則」、「兼任主治醫師任免作業準則」等八項規章，並提報 106 年 9 月 15 日決策委員會通過。</p> <p>三、「人事管理辦法」、「主治醫師管理作業準則」等規章，已建構符合比例之懲處方式，以行為時影響程度經矯正後再犯或造成嚴重或重大影響始懲以免職，以達教育性懲處要件；並明訂懲處種類、處罰要件及免職要件，依情節輕重直接於警告、申誡、小過、大</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>四、人事管理</p> <p>依長庚醫療財團法人決策委員會組織規程，決策委員會主（副）主任委員由董事提名，經董事會同意後，呈報董事長遴選聘任之，每任任期為四年，對於主委解任卻未有明確規定。然依聘任程序既需經董事會同意，解釋上，主任委員之解任，亦應須經過董事會同意。惟本事件中，於對外發布解任主任委員李○○醫師時，尚未經長庚醫療財團法人董事會同意，董事長即對外發布，顯未合於規定。</p> <p>長庚醫療財團法人決策委員會與醫師人評會成員，除因職務而擔任當然委員外，主任委員尚可聘任其他委員，然委員會人數並未明定，造成委員會成員及人數，盡操縱於主任委員之意</p>	<p>(一) 長庚醫療財團法人決策委員會、人評會委員人數應予明定，且委員資格亦應有一致性，院長為當然委員且須經董事會同意，同理，其他委員不宜由主任委員直接指派，亦應經董事會同意後聘任之，至於解任程序亦應明定。</p>	<p>過等章節中分別訂定。</p> <p>一、為明訂決策委員會委員人數，已修訂「長庚決策委員會組織規程」第三條第一款「本委員會…委員人數上限為三十五名」，並提報 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會審議通過。</p> <p>二、為應決策委員會委員應經董事會同意後聘任之，及明訂解任程序，已修訂「董事會組織及議事章則」第十九條內容為「長庚決策委員會主任委員及副主任委員由董事長提名，經董事會同意聘任之。」…「長庚決策委員會主任委員得視需要提名聘任委員人選，呈報董事會遴選聘任之。」…「長庚決策委員會聘任委員因故不能執行職務或有不當情事時，主任委員應呈報董事會解任之。」，並提報「決策委員會聘任委員名單」，同時修訂「長庚決策委員會組織規程」第三條第二款及第四款之相關條文，提報 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會審議通過。</p> <p>三、明訂人評會人數，並提報 106 年 9 月 15 日決策委員會通過：</p> <p>(一) 修訂「人事評議委員會組織規程」第 3 條組織，明訂「院區人評會」委員人數為 7~15 人、資格為部處長級(含)以上主管，「體系人評會」委員人數為 7~15 人、資格為院長級(含)以上主管。</p> <p>(二) 修訂「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」第 3 條組織，明訂委員人數為 7~15 人。</p> <p>四、「院區人評會」及「體系人評會」委員名單，已提報 106 年 12 月 5 日第十四屆第九次董事會審議通過。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>思，顯非妥適。又醫師人評會主委，由決策委員會主委擔任，亦造成人評會、組織無法發揮應有的監督功能。</p> <p>至於，本案被免職之陳○○醫師、邱○○醫師，院方僅憑外部聘任之律師法律意見，即指免職處分違法，逕行撤銷三大過處分，回復其職務。對照其相關規定，長庚醫療財團法人無受理申訴之組織管道，對於被懲戒之醫師，顯欠缺適當救濟機制。此外，作成懲處決定前，亦無賦予被懲戒人可陳述意見之機會，另懲處人事通知單中也未載明懲處之具體事由，諸多程序顯有不足。再查本案之醫師受懲處之事由，竟有逾5年前之事實，懲處未明定其時效，對醫師權益之保障顯有不平。而本案中原決策委員會主任委員李○○醫師稱遭</p>		

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>免職，長庚院方則表示其為主動提出離職申請，惟不論任何醫師係遭免職或離職，為保障就醫病人之權益，應有一定之緩衝期或配套管理措施。</p>		
	<p>(二) 基於組織分層負責與監督原則，決策委員會主任委員與人評會主任委員，應由不同的人員擔任。且懲處前應給予當事人陳述機會，並應建立申訴機制（或委員會）及其組織、議事程序之規定。另懲處之處分書亦應載明其原因事實及相關證據。</p>	<p>一、 已修訂「人事管理辦法」、「人事懲處案件申訴評議委員會組織規程」、「人事評議委員會組織規程」、「院區醫師資格審查委員會組織規程」、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」、「主治醫師管理作業準則」等規章。</p> <p>二、 「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」第 3 條已明定「主席與長庚決策會主任委員不得為同一人」。</p> <p>三、 相關人事制度已增訂下列重點：</p> <p>(一)增訂「人事管理規則」第 11 條關於「申訴救濟」之規定為：為使本院從業人員受懲處時，得以申請申訴救濟，有關申訴規定依據「人事評議委員會組織規程」、「院區醫師資格審查委員會組織規程」、「體系醫師人事評議委員會組織規程」、「人事懲處案件申訴評議委員會組織規程」等相關規定辦理。</p> <p>(二)增訂「人事管理辦法」第 7.6 條、「人事評議委員會組織規程」第 7 條、「院區醫師資格審查委員會組織規程」第 7 條、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」第 7 條之規定為：除現有約談機制外，再增訂審議過程中之當事人權利（如予充分陳述或在場</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>答辯機會等) 與審議委員迴避機制。</p> <p>(三)增訂「人事評議委員會組織規程」第 8 條、「院區醫師資格審查委員會組織規程」第 8 條、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」第 8 條之規定為：增訂懲處案件之審議、決議通知、撤銷等程序及時效等規定，修訂後「人事獎懲通知單」格式。</p> <p>四、「人事管理辦法」已提報 106 年 9 月 29 日第十四屆第七次董事會審議通過。</p> <p>五、其餘規章已提報 106 年 9 月 15 日決策委員會通過。</p> <p>六、經 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會決議通過於長庚決策委員會下設行政中心，為常設執行部門，故已增訂「行政中心組織規程」，並提報至 107 年 9 月 7 日決策委員會會議審議。</p>
	<p>(三) 有關人事管理規則及主治醫師任免作業準則之懲處規定過於抽象、空泛，造成適用上之爭議，且懲處應有時效之規定，應檢討修正相關人事管理規則。</p>	<p>一、已修訂「人事管理辦法」、「主治醫師管理作業準則」及「兼任主治醫師任免作業準則」等規章。</p> <p>二、相關人事制度已增修訂下列重點：</p> <p>(一)增訂「人事管理辦法」第 7.7 條、「人事評議委員會組織規程」第 6 條、「院區醫師資格審查委員會組織規程」第 6 條、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」第 6 條之規定為：須納入事實追溯時限範圍、解雇最後手段性等通常原則。</p> <p>(二)修訂「主治醫師管理作業準則」第 5.4 條、5.5 條、5.6 條之規定為：明訂懲處種類、處罰要件及免職要件，並依照主治醫師特性，另訂醫師類懲處及免職要件。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>四、「人事管理辦法」已提報 106 年 9 月 29 日第十四屆第七次董事會審議通過。</p> <p>五、其餘規章已提報 106 年 9 月 15 日決策委員會通過。</p> <p>六、本法人已全面檢討修訂「人事懲處」之程序及實體規定，以保障從業人員之工作權，重點摘要如下：</p> <p>(一)程序面規範增訂「人事懲處案件申訴評議委員會組織規程」及修訂「人事評議委員會組織規程」、「院區醫師資格審查委員會組織規程」、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」等規章，經提報 106 年 9 月 15 日長庚決策委員會通過後，已於同年 10 月 18 日公告施行。</p> <p>(二) 實體面規範修訂「人事管理辦法」及「主治醫師管理作業準則」等規章，建構符合比例、教育性及漸進原則之懲處方式，以行為時影響程度經矯正後再犯或嚴重或重大影響始懲以免職，並明訂懲處種類、處罰要件及免職要件，同時依情節輕重，將懲處處罰要件直接於警告、申誡、小過、大過等章節中分別訂定，相關規定經提報 106 年 9 月 15 日決策委員會通過後，已於同年 10 月 18 日公告施行。</p> <p>七、本法人增修之「人事懲處案件申訴評議委員會組織規程」(第 6 條)、「人事評議委員會組織規程」(第 6 條)、「院區醫師資格審查委員會組織規程」(第 6 條)及「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」(第 6 條)規定，係參考刑法、民刑事訴訟法、稅捐稽徵法規</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>定及司法機關對於免職處分適法性認定之實務見解，納入「罪刑法定」、「無罪推定」、「證據裁判」、「證據證明力限制」、「論理及經驗法則」、「罪疑唯輕」、「量刑」、「罪數認定」、「事實追溯時限範圍」、「解雇最後手段性」及「上訴不利益禁止」等法律通常原則，除依「情節輕重」明確規定事實認定範圍外，以回溯至立案日前五年為「原則」。</p>
	<p>(四) 長庚決策委員會主任委員之任免，目前任職有規定，免職則無，應於董事會相關規章內予以修正。</p>	<p>已修訂「董事會組織及議事章則」第十九條，增訂「長庚決策委員會主任委員及副主任委員因故不能執行職務或有不當情事時，董事長得暫停其職務及指派代理人，並應依本章則相關規定召開董事會決議留任或另聘之。」之暫停職務機制及免職程序，並提報 106 年 12 月 19 日第十四屆第十次董事會審議通過。</p>
	<p>(五) 對於遭免職或提出離職之醫師，所涉相關病人之權益應建立配套措施或作業規定給予保障。</p>	<p>一、於 106 年 8 月 15 日修訂「門診管理作業準則」，修訂重點如下：</p> <p>4.4 停診、休(減)診</p> <p>(一) 醫師因故擬停診者應填寫「門診停代診申請單」或休(減)診者應填寫「門診增減診異動申請單」，於規定日期前填妥說明理由及註明已預約病人之處理方式。</p> <p>(二) 醫師因離職提出離職申請時，應一併填寫「門診增減診異動申請單」填妥說明理由及註明已預約病人之處理方式，送達院區管理部處理。4.5 代診醫師休假擬請其他醫師代診者，應填妥「醫師請假通知單」與「門診停代診申請單」並詳述已預約病人之處理方式與代診醫師等，呈科主任核准後，於看診日前三天送達院區</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>管理部建檔代診訊息。</p> <p>二、於 106 年 9 月 8 日修訂「住出院醫療事務處理準則」修訂重點如下：</p> <p>4.16 主治醫師醫療業務移轉作業</p> <p>(一)主治醫師因離職提出離職申請時，針對住院中、預住院或預手術病人經原主治醫師評估於離職日前可出院或手術之病人，仍由原主治醫師持續照護至病人出院為止；無法於離職日前出院或手術之病人，由原主治醫師向病人說明並與該科主任協調確認接續醫療之主治醫師後，離職日前轉洽專科具相同專長之主 治醫師接續診療。</p> <p>(二)主治醫師因故無法執業時，針對住院中、預住院或手術病人，因故當天由該科主任評估病人病情後向病人說明，轉介予其他相同專長之主治醫師接手後續醫療照護事宜。</p> <p>(三)針對主治醫師因離職或因故無法執業時之醫療業務移轉，原主治醫師或該科主任須向病人說明並開立「轉科轉床轉主治醫師通知單」，並由病房醫事管理員請病人簽署同意。</p> <p>(四)院區管理部應確實追蹤上述 4.16 之(1)及(2)點之醫療業務移轉作業須於時效內完成。</p> <p>三、本院醫師門診擬停診者應於前 1 個月的 16 日之前提出申請，門診擬請其他醫師代診者應於 3 日前提出申請之規定，已於 107 年 8 月修訂門診管理準則，將此規定納入第 4.4 條與第 4.5 條之明文</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		規定。
	<p>(六) 長庚醫療財團法人必須盡速釐清李○○醫師係僅被免職決策委員會主委，或同時免職醫師職務，並按照程序進行。</p>	<p>一、近一年來，決策委員會前主委李○○醫師對於推動急診醫療改善作業過程中，有溝通不良問題，導致主治醫師離職潮，且事件發生後亦未積極處理致事態擴大；依當時「長庚醫療財團法人董事會組織及議事章則」第十九條規定，決策委員會主委係由本法人董事長遴選聘任，故董事長於106年(下同)6月30日下午以電話告知李○○醫師此事件之嚴重性，並予口頭免除其「主委」行政職務，此與李○○醫師7月26日接受 貴部約談之說明相符；另本法人於7月3日記者會亦明白對外宣示，係免除李○○醫師「主委」行政職務，其醫師身分不受影響，並於106年7月28日第十四屆第五次董事會審議同意解除其「主任委員行政職務」。</p> <p>二、另依李○○醫師於106年(下同)7月26日於 貴部約談之說明，其係委請行政助理協助開立離職申請單；惟李○○醫師後來又改變說法，主張係遭本院違法免職，並先後向桃園地方法院及臺灣高等法院提出「定暫時狀態處分」訴訟主張，經本法人向法院陳明李○○醫師係依制度「自行離職」且本院有醫療團隊可接續治療其病人後，李○○醫師之聲請業遭桃園地方法院及臺灣高等法院先後駁回，李○○醫師亦未再向最高法院提出救濟，故現已定讞(106年度抗字第1501號裁定)。</p> <p>三、依本法人「主治醫師管理作業準則」規定，醫師之免職或辭職非屬董事會職權，故李○○醫師之辭職當不記載於董事會會議記錄。</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
		<p>四、經向本法人全體董事說明李○○醫師之辭職緣由後，全體董事均已瞭解，如 106 年 7 月 28 日第十四屆第五次董事會決議「經主席徵詢後舉手表決，在場董事計 13 人全數同意解聘李石增醫師長庚決策委員會主任委員職務，並同意前述以外之事項不列入本討論議案決議範圍。」。</p> <p>五、李○○醫師辭職後，先後委任律師分別向桃園及台北地方法院提起訴訟，桃園地方法院判決本法人勝訴定讞，台北地方法院之訴訟尚由法院審理中，本法人將尊重法院審判結果。</p>
<p>五、財務操作</p> <p>長庚醫療財團法人受贈持有關係人企業上市公司之股權，每年股利收入對於法人運作有其重要性，惟應注意財務操作不得影響醫院經營。有關法人於受贈或持有關係人企業公司派任董事之行為，目前法律雖未有禁止，惟應保持中立，且不涉入公司之經營。另長庚醫療財團法人為獨立運作之財團法人，對於所受贈持有或投資持有之股票操作，於所訂股票投資管理作業準則應</p>	<p>(一) 長庚醫療財團法人持有或投資上市公司之股票，應採取審慎穩健之策略，以確保法人財務健全。另法人應建立制度，確保不因所持有股份之上市公司利益而影響醫院之經營管理。</p>	<p>一、目前本法人訂有「股票投資管理作業準則」，定期按各上市公司財務報表、財務指標及產業趨勢等因素綜合評估後，再篩選股票投資標的；以近兩年為例，本法人投資股票範圍包括電信、金融、營建、紡織、電子、半導體、保全及食品等多種產業，亦投資部分金控公司所發行之特別股，以分散或採取更多樣化之投資策略，已具體分散投資風險。</p> <p>二、上述投資所衍生之股利孳息，均優先挹注於本法人之醫療作業發展、教學研究、社會公益及提升醫療品質與員工薪資福利等支出，而有剩餘之資金始評估適當進行股票投資作業，故不會影響醫院之經營管理。</p> <p>三、現狀本法人之盈餘孳息均優先挹注於醫療作業發展、教學研究、社會公益及提升醫療品質與員工薪資福利等支出。</p> <p>四、另本法人為避免利益衝突，將不再購買擔任本法人董事所屬之企</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
無分企業內或外之分別。		業股票。
	<p>(二) 長庚醫療財團法人派任所投資公司董事、監察人之行為，專案小組咸認為有對法人之獨立性及非營利性質有所扞格，建請主管機關以重度「道德規勸」方式建請法人辭任所投資公司之法人代表或法人代表人董、監事。</p>	<p>一、本法人三位法人代表已請辭台灣塑膠工業公司、台灣化學纖維公司與台塑石化公司董事，並提報 106 年 12 月 5 日第十四屆第九次董事會審議通過。</p> <p>二、未來將不行使所投資上市、上櫃公司董監事選舉表決權。</p> <p>三、本法人已再次聲明「本法人不派任代表擔任上市、上櫃公司之董事、監察人，亦不行使對被投資公司董事、監察人選舉之表決權」，本法人指派擔任台塑關係企業之董事並已請辭，已超越法律規範，以宣誓改變之決心。</p>
	<p>(三) 長庚醫療財團法人股票投資管理作業準則之股票買賣原則所列企業內公司股票及企業外公司股票，為避免混淆企業公司與法人醫院營運間之相互獨立性，應予修正相關條文。</p>	<p>一、本法人所訂定「股票投資管理作業準則」第五條股票買賣原則，原分為企業內及企業外公司股票，已刪除相關條文，回歸醫療法規範購買上市、上櫃公司股票之規定。</p> <p>二、本法人自 106 年 8 月起未再購入台塑企業公司股票，以確保投資企業與本法人之間的獨立性。</p> <p>三、本法人所訂「股票投資管理作業準則」係依本法人內部核決權限辦理授權。</p> <p>四、本法人「股票投資管理作業準則」係 105 年 5 月 6 日第十三屆第十次董事會審議通過，並每年彙整投資情形及效益，提報董事會核備（最近一期為 107 年 5 月 2 日第十四屆第十一次董事會），故無逾越董事會職權。</p> <p>五、本法人自 106 年 8 月起未再購入台塑企業公司股票，故無利益迴避</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
<p>其他綜合意見</p>	<p>(一)人事懲處及申訴救濟制度已經建立，但對於此制度建立前遭受懲處之當事人，是否於一定期限內有申訴救濟之管道，宜有說明。</p> <p>(二)行政中心隸屬於董事會，意即董事會（或董事長）仍然想藉由行政中心管理醫院，架空長庚決策委員會的職權，未見長庚改進的誠意。</p> <p>(三)財團法人醫院對外有善盡醫療保健、促進健康之社會責任，對內有保障職員工作權益與免於恐懼之企業義務，經此次專案調查後，的確有諸多事項已在改善中，惟對於人事管理中之「免職」以及主治醫師之「立即免職」，仍未見客觀性之修改，恐有施行上之爭議，以及行政職</p>	<p>或內線交易、護盤之疑慮。</p> <p>一、106年9月15日決策委員會通過增訂「人事懲處案件申訴評議委員會組織規程」及修訂「人事評議委員會組織規程」、「院區醫師資格審查委員會組織規程」、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」，已明訂本規程實施前受懲處之案件當事人得提出申訴之相關規定。依「人事評議委員會組織規程」第10條、「院區醫師資格審查委員會組織規程」第9條、「長庚體系醫師人事評議委員會組織規程」第10條已規定：105年1月1日起至本規程實施前受記過（含）以上懲處之案件當事人，得於上述規程實施後30日內依相關規定提出申訴，總計26人提出申訴，其中由當事人提出申訴13人、本院主動重審13人。</p> <p>二、於106年12月19日第十四屆第十次董事會已明訂於長庚決策委員會下設行政中心，為常設執行部門，故行政中心係接受決策委員會指揮作業，為主任委員幕僚，故絕無架空決策委員會之疑慮。</p> <p>三、「人事管理辦法」、「主治醫師管理作業準則」等規章，已建構符合比例之懲處方式，以行為時影響程度經矯正後再犯或嚴重或重大影響始懲以免職，以達教育性懲處要件；並明訂懲處種類、處罰要件及免職要件，並依情節輕重，將懲處處罰要件直接於警告、申誡、小過、大過等章節中分別訂定。</p> <p>四、完整組織系統圖，董事會、長庚決策委員會、行政中心之職掌，均分別載於董事會組織及議事章則、長庚決策委員會組織規程、行政</p>

調查結論	改善建議	長庚改善結果
	<p>權過度主觀之認定，希望能有進一步改善。</p> <p>(四)應請法人提供一個完整之組織系統圖，另分別說明各職掌，始能快速釐清各單位之位階。</p> <p>(五)應請法人說明何者係業務單位？何者係幕僚單位或諮詢單位？否則權責不清？責任未明？</p> <p>(六)長庚財團法人仍不脫家族會議之形式，其董事之獨立性仍有疑慮。此從被投資公司之董事任長庚財團法人之董事，可見一斑。</p> <p>(七)長庚事件醫療不被尊重，行政凌駕醫療，目前的改善措施，仍有行政凌駕醫療專業之疑慮。</p>	<p>中心組織規程」中。董事會係本法人最高治理機構，下設長庚決策委員會，直屬董事會，係襄助本法人董事會研議重要決策與發展方針，依據董事會決議監督各權責單位執行董事會決議事項，其下設行政中心，為常設執行部門，屬主任委員之幕僚，協助主任委員推動業務之執行單位。</p> <p>五、本法人各部門均設有組織機能表暨組織人數編制表，各職務均有職務說明書及辦事細則，各項作業均依相關規章制度訂定之作業標準執行，無權責不清、責任不明之疑慮。</p> <p>六、本法人均依「醫療法」及本法人「董事會組織及議事章則」規定，籌組董事提名委員會，由董事提名委員推薦提名具財金、管理、醫療等專業，並熱心公益之社會賢達為董事候選人，經董事會選出擔任董事，並報請主管機關許可後，至地方法院辦理登記，非特定人士可掌控，過程均合法並有會議紀錄可查，董事之獨立性無庸置疑。</p> <p>七、綜上所述，本法人向來均無行政凌駕醫療專業情事，爾後亦不會發生。</p>