

長庚醫療財團法人專案調查報告

長庚醫療財團法人專案檢查小組

中華民國 106 年 11 月 20 日

章節頁數

壹、前言	3
貳、案情摘要	3~5
參、調查經過與發現	6~10
肆、調查結論與改善建議	11~15

壹、前言

106年6月28日媒體報導長庚醫療財團法人林口長庚紀念醫院多名急診醫師集體離職事件，進而引發外界對於其營運、財務管理等決策是否營利化，及是否影響民眾就醫權益之疑慮。為釐清該法人董事會運作、內部組織分工、醫師任免程序、醫療服務量能及民眾就醫權益保障等事項，衛生福利部依據醫療法第34條第5項規定，邀集醫療、法律、財會及健保等專家，與社會公正人士、民間團體代表及機關(構)代表組成長庚醫療財團法人專案檢查小組（以下稱專案檢查小組），進行行政調查。本次調查所獲致之結論與改善建議，將提供衛生福利部作為檢討醫療財團法人監督管理政策及督促本案長庚醫療財團法人改善之參考依據。

貳、案情摘要

摘錄有關本案發展之重要事件如下：

序列	日期	事件摘要
一	106/6/28	媒體報導林口長庚紀念醫院急診科出現離職潮，傳出有20多人甚至高達40人欲離職，並指出導火線可能為院方不當免職急診主管及懲處多名醫師，且一再強調急診是虧損單位，效率不彰要限制急診團隊過往的多元發展。
二	106/6/28	長庚醫院召開記者會說明：有關陳、邱二位醫師因擔任主管期間內部管理疏失，經院內人評會決議予以免職。後續造成科內醫師疑義，確實有部分醫師提出離職意願，該部份本院內部已積極說明與溝通中。本院為桃竹苗地區醫學中心，肩負社會責任，本著病人安全優先，目前急診醫療作業一切正常運作。
三	106/7/3	長庚醫院召開第2次記者會說明：對於之前遭到懲處的醫師，經董事會重聘外部專家審查結果，認為院內的規定與法規容有落差，且未考量急診專科特性，致事實認定未盡周

		詳，故撤銷急診部原受懲處所有人員之處分。針對此次風波造成社會大眾的惶恐及醫院形象受損，長庚決策委員會李○○主委及林口長庚紀念醫院鄭○○院長，日前已正式口頭請辭行政職，並獲董事會同意。接任人選由程○○董事接任林口長庚紀念醫院院長兼任決策委員會主任委員，自即日起生效。
四	106/7/3	衛生福利部去函長庚醫療財團法人，要求就內部人事管理決策機制等因素引致醫師爆發集體離職事件，及是否影響醫院正常營運等情提出業務檢討報告。
五	106/7/13	長庚醫療財團法人回復衛福部提出業務檢討報告。
六	106/7/14	上午長庚前決策委員會主委李○○召開記者會說明，從未向長庚醫院請辭任何職務，董事長王瑞慧將免職 2 位前急診主管一事，由其承擔全部過錯，成為代罪羔羊。
七	106/7/14	<p>長庚召開記者會駁斥李○○前主委之指控：</p> <p>一、為尊重專業，且考量長庚體系有八個院區，所以本法人在民國 85 年 1 月 1 日即設立長庚決策委員會，職司研議重要決策與發展方針，協助董事長處理醫療專業相關事宜。基於對專業的尊重，歷任董事長向來對有關醫療部分皆全權授權由決策會主任委員統籌。</p> <p>二、本法人董事長向來秉持尊重專業、尊重制度，有關醫師人事任免，均強調依制度辦理。本法人設有全體系跨院區醫師人事評議委員會，審議醫師任免案件，其中決策會主委即為該委員會主席。李醫師指涉本法人董事長對具體個案指示辦理一事，純屬虛構，亦與事實不符。</p> <p>三、有關李醫師強調從未辭職一事，說明如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 6/30 董事長電話告知李醫師此事件之嚴重性，及主委行政職務之免除。李醫師表示謝謝。 2. 7/1 以簡訊向各主管致謝。 3. 7/2 於長庚內部員工留言板發布[道別]文

		<p>章。</p> <p>4. 7/3 正式提出員工離職申請單(申請追溯 7/1 生效)。</p> <p>5. 7/4 完成核簽流程，離職正式生效。</p>
八	106/7/17	衛生福利部正式邀集醫療專家、法律專家、財會專家、社會公正人士及民間團體、相關機關(構)代表等成立專案檢查小組。
九	106/7/18	衛生福利部經檢視長庚醫療財團法人所提出之業務檢討報告，審認資料未盡完備，復去函督促該法人補充相關完整資料。
十	106/7/20	專案檢查小組於 7 月 20 日召開長庚醫療財團法人專案檢查行前會議。衛生福利部並依據前揭會議決議再去函該法人補充相關資料，包括目前所持有股票等。
十一	106/7/21	該法人回復衛生福利部 7 月 18 日函業務檢討報告相關補充資料。
十二	106/7/24	該法人再回復衛生福利部 7 月 20 日函業務檢討報告相關補充資料。
十三	106/7/26	<p>專案檢查小組至長庚醫療財團法人桃園長庚紀念醫院(法人存放資料所在地點)，就董事會務運作等相關檢查重點進行實地查核並約談相關當事人。</p> <p>是日調查結束，立即召開專案檢查小組第 2 次會議，就調查發現進行討論並提出初步改善建議，重點如下：</p> <p>一、董事會治理權責應予釐清。</p> <p>二、醫師任免應審慎並符合程序正義。</p> <p>三、財務操作不應影響醫院經營。</p> <p>四、急診人力應盡速調整補充避免影響民眾權益。</p>
十四	106/8/25	去函長庚醫療財團法人就內部管理問題引發醫師離職潮一案，依改善建議意見於文到 1 個月內提出改善報告。
十五	106/8/30-9/1	衛生福利部針對長庚醫療財團法人所屬 6 家分院進行醫院評鑑即時追蹤輔導訪查及緊急醫療能力分級評定追蹤輔導訪查。

參、調查經過與發現

一、調查經過：

衛生福利部就長庚醫療財團法人解聘林口長庚紀念醫院前後任急診主任引發多名急診醫師集體辭任等相關情事，依醫療法第 34 條第 5 項之規定邀集醫療專家、法律專家、財會專家、社會公正人士及民間團體、相關機關（構）代表等組成專案檢查小組（以下稱專案小組），委員及機關（構）代表。

專案小組於 106 年 7 月 20 日召開長庚醫療財團法人專案檢查行前會議，綜整檢查重點結論如下：

- （一）董事會運作：釐清董事會、決策委員會與行政中心間之組織架構及權責關係。
- （二）人事制度：檢討長庚醫療財團法人有關醫師任免程序、制度設計之合理性，於尊重醫師專業權及病人權益保障之原則下，釐清相關處分程序之正當性與修正作法。
- （三）財務操作：瞭解長庚醫療財團法人是否有過度營利化，及其持有股票之買賣情形等。
- （四）各分院急診運作情形：瞭解其急診部門財務分析，及各分院之急診醫師離職情形，並檢視各該分院如何維持適當急診專任人力及服務量能之因應規劃。

106 年 7 月 26 日上午專案小組與衛福部人員至長庚醫療財團法人桃園長庚紀念醫院（法人存放資料所在地點），就董事會務運作等前揭檢查重點進行實地查核。經會前討論，本小組按董事會運作、人事制度、財會制度、急診運作等重點，由與會委員分成 4 組進行資料審閱與問題詢答，並針對相關遭懲處離職醫師以及長庚醫療財團法人董事長、行政管理中心主管人員等進行分組個別約談，以協助調查及釐清相關疑義。

是日於完成實地查核後，立即召開專案小組第 2 次會議，就調查發現進行討論並提出初步改善建議意見如下：

- (一) 董事會治理權責應予釐清：長庚醫療財團法人董事會與所屬決策委員會、行政管理中心之權責不明，且人事有部分重疊。決策委員會雖經董事會授權處理院務（含人事任免），但重大事項之決策仍應回歸董事會，並於章則或組織規程中明定，而董事會成員同質性過高亦應矯正。此外，決策委員會之委員組成、議事決策方式、主任委員任免程序，均有應改善處，以避免一人決策。
- (二) 醫師任免應審慎並符合程序正義：有關醫師考核與任免程序應更有制度，建立程序規則，如平時考核、專案考核、申訴救濟等。醫師免職程序應更慎重，給予當事人陳述意見機會，並建立對處分結果不服之救濟程序，避免球員兼裁判或一人決策。
- (三) 財務操作不應影響醫院經營：長庚醫療財團法人持有上市公司之股份，應分散或採取更多樣化之投資策略，並公開其投資方式以確保其法人財務穩健。另，長庚醫療財團法人並應避免因持有之上市公司股票利益考量而影響醫院經營管理。
- (四) 急診人力應盡速調整補充避免影響民眾權益：經查長庚醫療財團法人之基隆、台北、林口分院之急診醫師人力經積極慰留與人才羅致已趨穩定，於 8 月底前應能維持正常運作不致影響民眾就醫權益。但雲林長庚之急診人力應加速進行充實。此外，不應以急診部門之收支盈虧作為績效管理。

二、調查發現

(一) 醫院急診部門人力

長庚醫療財團法人將台北、林口、基隆三個院區之急診專科醫師人力作整體調配，經實地查核尚符合目前評鑑基準及重度級急救責任醫院評定基準所規定之專任急診專科醫師人數要求。另，雲林長庚醫院則是由高雄長庚醫院支援部分急診人力，雖已符合急診人力標準，但仍應持續強化提升醫療品質。至於，先前已提出辭呈之急診科醫師，雖經院方積極慰留，仍尚有約 16 名未決定是否繼續留任，應持續密切觀察醫師人力異動情形及對於急診服務量能之影響。

(二) 董事會運作

董事會依法屬於合議體之組織，採共同執行主義，即業務之執行，應經充分而自由的討論，最後取決於全體董事過半數之同意，非僅董事長一人就能恣意決定。董事會如將部分權力授權其所屬決策委員會就某特定問題進行研究、調查及提出解決方案之建議，則屬議事法上之付委程序，決策委員會就被交付之特定任務於專業討論，發揮集思廣益效果之後，仍非屬最後之決定，而應以書面報告董事會，由董事會列入討論事項後議決，該決策委員會非經董事會許可不得對外公布其報告。

經查長庚醫療財團法人董事會之組織及議事章則(以下稱章則)第 3 條明定，審核該法人及其醫療機構之業務計畫、財務與業務報告及重要規章，均屬董事會之職權。同章則第 19 條並規定，長庚決策委員會為襄助董事會研議重要決策與發展方針，依董事會決議監督各權責單位執行董事會決議事項。然該決策委員會之下又設置行政中心，負責決策委員會交付各項作業之執行、協調與跟催。而行政中心之正

副主任亦為該決策委員會之當然委員，行政中心正副主任，卻僅由董事長直接派任，不無「球員兼裁判」之疑慮。

長庚決策委員會僅為董事會所付委之預備審查單位，已如前述，然查董事會之會議紀錄，該決策委員會每一次開會後三個月內以紀錄摘要方式向董事會報告，於議程上僅列入「報告事項」，而非「討論事項」。根據議學原理，「報告事項」係屬認可事項，為備查性質，並不須進行討論。而「討論事項」乃議案處理中最重要之部分，討論之目的在對議案進行深切了解，以便作適當判斷及決議。本案長庚決策委員會之報告僅以摘要式列入董事會報告事項，等於相對剝奪董事會最終決議之職權。

再者，不以營利為目的，健全醫療事業，為長庚醫療財團法人捐助章程第1條所明定。可見，該法人係以追求公益為設立宗旨，而界定公益之最佳方法為正當程序之公正作為，即對利害關係當事人以平等參與和公正精神，進行公共對話。經過溝通或論爭過程，不斷地予以質疑、時時補充和修正，最後獲得之共識。本案長庚醫療財團法人決策委員會對其附屬醫院人事之免職權，決策委員會主任委員未經董事會就可以執行，相關法規、內規亦都無此規定，違反正當程序公正作為之基本要求，應予改正。

(三) 人事管理

本案陳○○醫師、邱○○醫師係依106年6月19日(106)林口人評字第0018、0019號人事通知單記三大過免職。後復經董事會聘外部專家，依106年7月2日謝○○律師之法律意見，據以撤銷三大過處分，回復醫師職務，並以106年7月4日(106)林口人評字第0018號、0019號人事通知單撤銷記三大過處分。另邱○○醫師雖遭免職處分，但其認為尚未收到免職通知書，於106年6月14日照

常上班，惟突遭院方刪除其帳號使用權限，無法向病人及家屬說明病情，院方確有行政程序之謬誤。

復查長庚醫療財團法人決策委員會主委係由法人董事提名，經董事會同意後，陳報董事長聘任之。聘任的規定是如此，免職也應該仿照聘任的程序，惟調查發現李○○主委竟僅由董事長以電話通知其免職。又查李○○醫師免（離）職情事，長庚醫院院方與當事人對於免（離）職認知上有所落差，李○○醫師認為係被院方免其醫師職務，院方則認為係當事人主動提出辭職，並於106年7月4日經內部簽核同意其離職，且對於李○○醫師之門診、住院及開刀病人亦已給予後續醫療照護之安排。

（四）財務操作

長庚醫療財團法人持有總市值超過2千9百億元之股票，經調查其中75%係由創辦人捐贈及歷年之配息配股所得，且為長期持有，僅少數由證券市場購入。又長庚醫療財團法人訂有股票投資管理作業準則，對於股票購買資金配置、股票投資標的篩選原則、股票買賣原則等均訂有規範，惟查該準則之股票投資管理，分為企業內及企業外股票，與醫療財團法人係捐助成立之本質有悖，應予改正。至於長庚醫療財團法人於其主要持有股票之公司如台灣塑膠工業(股)公司、台灣化學纖維(股)公司及福懋興業(股)公司各派任1席法人代表人董事，雖無違法，但因二者本質相異，由非營利性法人介入營利性法人經營，實有不宜。

肆、調查結論與改善建議

一、醫療財團法人通則意見

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。

改善建議：

- (一) 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。
- (二) 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」。
- (三) 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。
- (四) 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。

二、醫院急診部門醫療服務

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。

改善建議：

- (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。

(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。

三、董事會運作

醫療財團法人董事會是意思決定機關，亦是對外意思表示之機關，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。

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。

改善建議：

(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。

- (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。

四、人事管理

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。

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。

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。

改善建議：

- (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。
- (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。
- (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。
- (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。
- (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。
- (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。

五、財務操作

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無分企業內或外之分別。

改善建議：

- (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。
- (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。
- (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。

長庚醫療財團法人專案檢查行程表

一、訪查時間:106年7月26日(三)上午9點

二、訪查地點:桃園長庚紀念醫院B2簡報室(桃園市龜山區頂湖路123號)

三、檢查時間及作業流程:

時間	活動行程	備註
09:00-9:30 (30分鐘)	訪查委員會前會	法人離席
09:30-09:40 (10分鐘)	召集人致詞及介紹專案委員與出、列席人員	
09:40-10:00 (20分鐘)	長庚醫療財團法人簡報	
10:00-11:00 (60分鐘)	資料審閱及詢答	
11:00-11:20 (20分鐘)	委員意見交換(一)	法人離席
11:20-11:50 (30分鐘)	個案訪談	桃園長庚紀念醫院2樓會議室 分組訪談 法人離席
11:50-12:10 (20分鐘)	委員意見交換(二)	法人離席
12:10-12:30 (20分鐘)	綜合討論	
12:30-14:00 (1小時30分鐘)	長庚醫療財團法人專案小組會議	法人離席

長庚醫療財團法人專案檢查小組委員及機關（構）代表

類別	姓名	經歷
醫療專家	黃富源	馬偕醫學院教授/衛生署前副署長
	蔡森田	成功大學醫學院教授/衛生福利部前次長
	張上淳	臺灣大學醫學院院長/衛生署前副署長
	閻雲	台北醫學大學校長
	賴春生	高雄醫學大學附設醫院教授 /總統府國策顧問
	陳宏一	長榮大學教授/資深評鑑委員
法律專家	黃英霓	衛生福利部法規會委員/前行政院參事
	羅傳賢	中央警察大學法律系教授 /衛生福利部法規會委員
財會專家	徐偉初	文化大學會計系教授
	金世朋	正誠會計師事務所資深會計師
社會公正人士及民間團體代表	劉淑瓊	醫療改革基金會董事長
	張宏如	日晟聯合會計師事務所會計師 中華民國消費者文教基金會前秘書長
	謝天仁	論衡國際法律事務所律師 中華民國消費者文教基金會名譽董事長
健保專家	鄭守夏	臺灣大學公共衛生學院教授 /衛生署前副署長及中央健康保險局前局長
機關(構)代表	李伯璋	衛生福利部中央健康保險署署長
	黃仲毅	醫院評鑑暨醫療品質策進會副執行長
	江靜楓	醫院評鑑暨醫療品質策進會評鑑組主任