

第九章 結語

概況

9.1 本章載述督導委員會和政府在執行檢討結果方面的討論。

9.2 督導委員會注意到病人和許多持份者普遍讚賞醫管局的專業服務和質素。然而，他們對醫管局應付公眾服務需求緊絀的能力最為關注，強烈要求在多個需求殷切的範疇(例如普通科門診、專科門診和透過急症室入院)縮減輪候時間。醫管局員工(尤其是前線人員和很多其他醫療專業人員)亦指出醫管局所面對的人手短缺未必能在短期內得以緩解。不過，他們認為醫管局應採取措施簡化行政程序及資源分配的過程、更透明和更公平地執行人力資源管理措施，以及向員工提供更好的培訓和職業發展，藉以減輕員工的工作壓力，有助醫管局挽留人才和維持士氣。

9.3 因應上述情況，督導委員會提出了一系列的建議，推動醫管局改善其運作以滿足病人、持份者和員工的期望和需要。督導委員會已顧及到醫管局應可就推行建議靈活制訂具體的行動計劃，並在適當地讓員工參與。因此，督導委員會期望醫管局會盡快提交行動計劃，同時亦期望政府能盡早開始執行有關措施和監察進度。

最終目標：造福公共醫療系統

9.4 是次檢討的目的是尋找改善醫管局服務和運作的方法，達至優化香港公營醫療服務的最終目標。公營醫療服務最重要的持份者無疑是醫管局的員工和病人，他們分別是服務提供者和最終服務使用者。督導委員會致力使得是次檢討和推行的建議能帶來以下好處：

對病人

- 以較短的輪候時間獲得較好的服務
- 服務容量得以提升，以應付不斷上升的服務需求

- 更有效地運用資源，提供更多選擇及多樣化的服務模式，以滿足不同的需要
- 各聯網提供更為一致的服務
- 安全和服務質素得以提升
- 面對成本上升和人口老化的挑戰時，醫療系統發展的可持續性得以提升

對醫管局員工

- 資源分配更公平和透明
- 為需求最殷切的範疇提供額外人力支援和資源
- 簡化行政和資源分配程序
- 人事管理措施更透明、更一致和更公平
- 優化培訓和員工發展
- 臨床管治得以提升，服務發展更為先進

報告的建議的推行

9.5 在作出上述提議時，督導委員會注意到這些建議應給予醫管局方向，讓其推行優化措施以改善運作。醫管局在制定推行建議的行動計劃時應擁有彈性，並適當地讓員工參與。正如督導委員會所提議，政府在二零一五/一六年度至二零一七/八年度已預留共 11.7 億元的一次性額外資源，用於需要更多財政支援的範疇，以便醫管局推行建議。詳情載於下文第 9.6 至 9.13 段。

強化資源分配

9.6 督導委員會建議醫管局採用一個優化的以人口為基礎的資源分配模式。該局應檢討現行的做法，加以優化，使模式能顧及

不同年齡組別的人口和醫管局的病人數目。督導委員會明白，要制訂合適的方法，把相關因素納入優化的以人口為基礎的資源分配模式，並為此達成共識，是需要時間和詳細考慮的。

9.7 為評估擬議改變所帶來的影響，醫管局應就人口分佈、各聯網的人口特徵和不同聯網的醫療服務使用模式進行初步檢視，以識別在擬議的優化的以人口為基礎的資源分配模式下，會獲得較高的資源分配的聯網，以便盡早規劃和制訂補充措施，減輕在未來數年推出新資源分配模式時對個別聯網造成的影響。作為第一步，有需要優先為三個聯網(分別是新界西聯網、新界東聯網及九龍東聯網)提供額外經費，讓有關聯網在轉換至擬議優化的人口為基礎的資源分配模式前，由現時起開始逐步建立服務量，以應付服務地區不斷增加的人口所帶來的需求。此舉亦回應了在員工諮詢論壇中對該三個聯網部分醫院資源分配不足的關注。

9.8 政府計劃在未來三年(即二零一五/一六年度至二零一七/一八年度)提供 3 億元的有時限撥款，務求在優化的以人口為基礎的撥款模式推行前，提升這三個聯網的現有服務。

加強人手

9.9 督導委員會和市民關注到人手短缺正是造成服務水平不足的主要原因，政府對此深表認同。誠然，督導委員會所提出的多項建議能否成功推行(例如建議 5 有關人手調配、建議 6 有關培訓、建議 8 有關縮減輪候時間和建議 9 有關提升服務量)，取決於充足的人手和其他因素。

9.10 醫管局的人力資源推算顯示，二零一五/一六年度將有 1,244 名員工退休。為了解決人手短缺的問題以及鼓勵知識和經驗的轉移，政府會在二零一五/一六年度至二零一七/一八年度向醫管局提供 5.7 億元的有時限撥款，用以重新聘用人手嚴重短缺的職系和專科中的合適退休人員，任期由醫管局決定。我們建議獲重新聘用的退休醫生，只能執行臨床工作，不得擔任管理職務，以助紓緩前線人手短缺的情況，而不會阻礙正常的晉升。此外，重新聘用退休人員，有助挽留經驗豐富的人員以輔導新聘人員，並為培訓工作提供替假人手，加強員工培訓。

9.11 從長遠來看，醫管局為配合政府的策略，為二零一五年六月一日或之後入職的新聘人員，採用了較高的退休年齡(即 65 歲)。至於二零一五年六月一日前入職的醫管局員工，他們的退休年齡則維持在 60 歲。如果他們希望在 60 歲退休後繼續在醫管局工作，他們可以按現行的招聘政策、做法和甄選過程，申請投考職位空缺。

加強員工培訓

9.12 建議 6 列出醫管局應加強在中央規劃和為醫療專業人員提供培訓方面的角色。

9.13 政府同意，醫療專業人士的培訓對於維持香港的醫療體系和醫療服務持續改善是非常重要的，因此應優先推行這項建議。為了這目的，政府會在未來三年為醫管局提供 3 億元的有時限撥款，用以加強員工培訓，包括透過獎學金、委託外界舉辦的培訓計劃、職位輪調發展計劃、模擬實習訓練課程、提供額外培訓替假人手等措施，加強員工(特別是臨床人員)的培訓支援。

公私營協作

9.14 政府鼓勵醫管局積極探討措施，以縮減於某些專科的長輪候時間。醫管局亦應檢討其服務模式，以應付人口老化帶來的種種挑戰。為此，政府會協助醫管局擴展現有的公私營協作計劃，並推出更多計劃，務求更有效地善用私營醫療界別的服務及資源，以期在醫科及專職醫療學科的畢業生能提供足夠人手應付日益殷切的公營醫療服務需要前，幫助醫管局應付日益增長的服務需求，使病人能便捷地獲得臨床服務。這方面的主要策略願景是匯聚公私營界別的資源和專長，從而全面改善輪候時間和病人護理服務，加強培訓和經驗分享，協助確保本港醫療系統得以持續發展。

9.15 就此，財政司司長在《二零一五/一六年度財政預算案》中承諾撥出 100 億元給醫管局設立基金，利用投資回報資助醫管局推行公私營協作計劃。

9.16 醫管局會積極研究在這策略願景下提供更多公私營協作臨牀計劃的機會，以試點項目形式試行新概念，根據評估試點項目的經驗和成果來制定長期計劃。

時間表

9.17 本報告所載的建議，為醫管局定立了整體方向，指導該局改組內部管理結構、優化資源分配機制、改善人力資源管理政策等，從而作好準備以應付當前和未來的挑戰。為了協助醫管局推行這些建議，政府已預留特別撥款，用於需要額外資源開支的範疇，讓醫管局推行建議、制訂詳細計劃和運作程序。為確保本報告的所有建議能及時推行，醫管局會於三個月內準備一份行動計劃，以期於未來三年推行建議。醫管局會定期向食物及衛生局報告執行各項檢討建議的進度。

結語

9.18 醫管局一直竭力照顧公眾的健康。過去二十年，醫管局的服務範圍和服務量均有所增長，並隨著醫療科技的發展改進。他們的貢獻廣受認許，公眾對醫管局的期望亦與日俱增。是次檢討的目的，是盤點醫管局的工作，檢討及優化其管理和運作，為作進一步改善訂定新的方向。在本報告書載列的意見和建議指引下，我們有信心，醫管局在面對人口老化、慢性疾病日趨普遍和醫學科技進步的挑戰時，會繼續有效地履行於雙軌醫療制度下作為公營醫療系統基石和全民安全網的角色。

9.19 最後，督導委員會主席對於所有委員在檢討期間不辭勞苦、獻策獻力，深表謝意。全賴他們的積極參與和寶貴意見，我們才能制訂這份周詳全面的報告，以改善公營醫療服務。主席並感謝所有給予意見和參與公眾參與計劃的持份者，他們提出的意見極具建設性，對督導委員會制訂各項建議有莫大幫助。此外，醫管局全力支持這項檢討並提供專業支援，在擬備報告期間，該局除提供背景資料外，還就公營醫療服務提供專業意見，主席謹此衷心致謝。