

成大校方對醫學中心的支持與期許

訪問成大 高強校長

訪・談・緣・由

談到醫學中心的方向與策略，校長的支持這是一定要的；要解決近日常一些緊張的氣氛，校長的決策更是關鍵所在。因此選在一個春日的午談，三位老編造訪了近在咫尺卻不曾謀面的校長室。明知校長平易近人、學識淵博，然而此番任務重大，兼有敏感話題，因此期待之中仍難免不安。然而，在兩個小時的訪談中，高校長帶著堅毅自信的語氣，侃侃道出心中對醫學中心架構與策略的看法；對於難題的解決之道更透露出管理者「情、理、法」的圓熟，讓三位老編寬心不少。

陳美霞：自醫學院宋院長就任以來，成立新的領導團隊，形成新的氣象。面對此一新的發展，醫訊期望藉著民主的方式，坦白面對困境，並期望全體同仁以及校外人士的參與，廣納建言、提供文稿，藉由醫訊有系統的整理出來，以推動醫學中心往前走。因此在改版創刊號討論困境以後，我們要往前發展，需要有策略。因此請問校長在看過醫訊，瞭解醫學中心的困境之後，有哪些策略可與醫學中心的同仁來共同努力？

高校長：我想醫學中心與其他學院的困境一樣，可分為資源、人力、經費三方面，我們需要一些資源來應付我們周邊的競爭壓力。從研究方面來看，推展的還算不錯，但是還有其發展空間，研究成果還可以再增加。另一方面就是醫院的醫療服務可以再做得更好。在教學上除了醫學院要教學，醫院也要負責教住院醫師及醫學系的學生。這三方面我們要努力改善，校方也會就人力、經費、空間全力支援。我認為成大要勝過其他同等級的學校必須靠醫學院和醫院。在傳統以工學院為主的大學，表現都很不錯，例如清大、交大；又如政大是以商學院和文



學院聞名。所以我們就要有一些突破、有優於其他大學的地方。有關人力部分我與宋副校長很明確的談過，只要找到適當的人選，我一定想盡辦法來協助達成。有關空間部分，實際上學校一直注意各單位的空間情況，但事情總有輕重緩急，需要各單位來比較。醫學中心（包括醫院）因性質不同，部分的標準比其他學院都要寬，似乎醫學中心在空間上比起其他學院還不是最吃緊的。但是我還是會用全力來發展我們醫學中心，目前醫院擴建計劃已經在動工了，然而醫學院的空間還是不足，仍需要再繼續擴建。

陳美霞：剛才校長提到醫學中心發展的困境，除了在資源、人力、空間三方面以外，您是否還觀察到其他的一些困境？

高校長：醫學中心與民衆接觸的機會比較頻繁，因此社會大眾對我們的評價也是蠻重要的。我一直期望成大在某些醫學領域可以獨占鰲頭，例如北部或其他地方無法克服的一些疾病，非得到成大來不可。我也希望醫學中心與社會的接觸較廣些

，這些都和醫療及教學品質有關，不能輕忽。有一次看到我們醫學系學生到 Duke 見習回來所寫的文章，很感慨也很感動，他覺得在那兒體會到很多事情，其中提到 Duke 本來不是那麼有錢，後來募到一些資金，並以較低廉的醫療成本回饋民衆。我們也期待能做到來成大看病的費用比別人低，但以目前醫院虧本的情況看來仍有些困難。

陳美霞：剛才校長提到醫學中心與社區有相當密切的互動，不知校長有何策略來改善社區對我們醫院的觀感，進而擴及到對整個成大醫學中心的理解與認同。

高校長：我想這是學校政策性的理念問題，要如何改善？應該是醫院本身視實際情況，深入了解，集思廣益來做改善。個人及學校方面雖非專業，但我們絕對支持醫院作改善。

陳美霞：我們名為國立成功大學醫學中心，然而就附設醫院而言，國家給的經費只佔6%，每年不到3億。回溯到十多年前是45%。國家給的經費多年來並沒有增加反而減少。照此狀況我們「國立」是名存實亡。若醫院有足夠的經費，應該就可以做很多事情。我們也訪問過宋院長，國立醫學中心有很多工作其他私立醫院不願意做的，像疑難雜症，或高科技的研究等，只有國立醫學中心才能做。因而國家的經費這麼少的狀況下要自負盈虧，我們覺得是一種外在的困境，不知是否整個成大也有這樣的問題？



高校長：我覺得不要把補助經費減少當作是一種藉口，先談整個學校方面，以私立大學而言，是完全靠學費來維持的，而私立大學的學費大概是公立大學的近3倍，目前成大收到的學費是7億，若成대는私立大學的話應該是21億的經費。教育部只給我們20.5億，連我們人事費都不夠，另外資本門部分大概是26億，加上成大自己收到的學費7億，合計約33億供經營學校。我們有33億在做私立學校21億在做的事情。當我們的經費比私立學校多的時候，我們必須要有較好的成果出來，才能與大眾交代。醫院也類似，我們醫院大樓是國家建的，有一百多位醫學院教授醫師的薪水是教育部給，只要我們的管理做的好要經營絕對沒問題。我同意醫院在體制上綁手綁腳，不過我們有這麼大的資源，投入這麼多的人事經費，除非我們今天有重大的研究成果出來，培養出比其他私人醫學中心還要好的住院醫師，若是這樣子而賠本還說得過去；個人較難接受的就是賠本而研究成果和醫師訓練的成果又比人家差；病人不來成大而考慮去其他醫院。不要說研究不好，是因為要照顧病人；病人少是因為做研究，這點覺得我們交代不過去。



訪問成大高醫校長

姚維仁：校長這是很持平的說法，不能說服務差是因為時間都花在研究上面。我覺得這三方面不是說我們真的做得不好，而是對於研究及教育的成果在宣傳上比較不夠。我們總是以一個老大心態來看我們在台南的地位，對形象包裝上不如奇美那麼好。還好成大醫院最近設立公關部門，對於媒體、警察、法官等常有聯繫，這些影響蠻大的。例如嘉義基督教醫院的公關做得很好，在嘉義人的概念裡，一遇有急診就說送嘉基。當然他們服務態度也很好，病床數多而且轉床速度快。無論如何，他們就是把形象打出來。葉院長這幾年來也做了一些努力，對於整個的流程、對待病人態度、病人轉床或住院的效率，都有所改善。奇美的形象好，實際並不一定是醫療技術好，而是對病人的服務及整個流程與效率做得比較好。不可諱言，奇美也自成大挖角了一些醫師過去，所以病人也就轉移陣地。其實大部分的醫師都還願意安貧樂道留在成大。

高校長：上次葉院長提到去年醫院虧本，還好有利息收入可以平衡過來。葉院長也提到台大也虧得很嚴重，也是靠利息所得維持。倒是宋副校長講的一句話蠻中肯的，他說台大有很好的聲譽，所以可以接受虧本的事實。假如成大的聲譽跟台大同樣的話，我也可以接受虧本的事實。實際上又回到原點，如果醫療是虧本的，但如果有好的社會評價，研究成果也表現不錯，或教學上做得很好，當然可以接受，就是賠本我也願意去做。

陳美霞：我想會不會是因為要自負盈虧，因此附設醫院就必須想辦法籌錢。現在最容易籌到錢的方法就是提供服務。但是醫學中心的目標不只是服務，還有教學與研究兩項任務。但是教學與研究又不太能賺錢，因此後兩者好像被擠在角落裡。

姚維仁：這三者是有衝突的呢？還是可以平衡？比如說，一位教授又從事醫生的工作，把很多時間花費在服務上，多少會影響到教學和研究。



高校長：其實對整個成大來看，我不會要求每個老師都是研究型的老師或者整個成大都是研究型的學校。我的方向不會是如此，因為不可能整個科系都是研究型的科系，就算這個系是研究型的科系，但也不可能整個系都是研究型的老師，還是要教學。就算一位老師是研究型的老師，也不可能這一輩子都是研究型。我很願意接受老師在教學上教得特別的好。

林榮伊：校長重視教學，是否也可以用教學的成效作為升等標準上的衡量？

高校長：我們在管理學系一直在討論這個問題。目前教學只是一個門檻，過了這個門檻，就是看研究了。我一直不敢作更動，因為有太久的歷史包袱。最近請教務處研擬特聘教授案，在教授三年以上加了一級特聘教授，其資格除了研究卓越以外，我還加了教學特優一項，就是希望大家把教學研究的熱忱再延伸。我特別要求教務處增加教學一點，就是必須得過成大教學優良教師，如果拿過成大教學優良的教師，都沒有資格當特聘教授的話，就是否定教學的重要。當然這些還需經校務會議討論。成大不能只有作研究的人才能活，教學就沒貢獻。有一次教育部顧問室顏鴻森主任與我聊起，想了解我對學校的走向，將來要成為怎樣的大學。我的想法是成大要成為一所綜合大學，絕非百分之百重研究，我們不能放棄教學，更何況我們為社會培養這麼多優秀人才，在社會的地位那麼崇高，都是靠教學的表現，而非研究的成果得來的。

陳美霞：就像美國在升等上有教學管道，也有研究管道。



姚維仁：在醫學中心還有臨床管道。校長剛提的特聘教授的條件是研究卓越或教學優良，但沒提到服務這一項。目前臨床管道還是用研究升等，審核制度是三級三審與教育部定的資格一模一樣。臨床醫師白天全心服務病患，都是利用晚上做研究，一直到晚上12點也大有人在，這是個困境沒錯。但是大家都無怨無悔，畢竟來成大國立醫學中心時就要體認研究很重要的事實。

高校長：在管理學上提到不是人人適合當一個管理者。術業有專攻，以一個優秀的機械黑手，薪水可以很高，但是沒辦法當一個管理者。我們很希望在學校裡有這樣出類拔萃的人，尤其醫師，他不見得可以掛教授頭銜，但是可以是一位名醫。

陳美霞：談到名醫，有別的醫院來高薪聘請，因此成大就有部分被挖角過去，這也是另一個困境。

姚維仁：這樣的困境很多醫院都會有，如奇美也很多醫師跳槽。勿寧把它視為一種常態。有人離去可能是因為他階段性任務已了，或做到某一瓶頸而往別的方向發展

高校長：對，應該把它看成是一種常態。

訪問成大高醫校長

陳美霞：不知校長是否有思考到如何從不同的方向爭取經費，讓政府理解到國立大學有其特殊性的任務，不能將國立大學私立化，不知校方有何策略？

高校長：我最近才獲知我們醫院收支虧損的情況，是何原因造成？值得我們探討。但我從不抱怨教育部給的經費少，我認為只要有其他任何國立大學生存得下去，我們就應該活得比人家好。除非現在的國立大學都到教育部抱怨，那時成大才會加入行列。否則，我可以保證活的比別人好，我有這個把握與信心。而且最起碼過去以來，在財力調度上我們做的不錯，光財務調度孳生的利息，成大本身就有一億七千多萬。我們醫院的財務情況我並不滿意，醫院的基金比成大還多但是利息只有拿到九千萬，似乎有一些作法可以把利息再提高，總覺得只要別人維持得下去，成大同樣也可以。

陳美霞：是否要形成一個國立醫學中心策略聯盟或用其他方式來籌錢？

高校長：目前無此必要，只要台大財務沒問題，我不覺得成大要率先去抗議，一定有辦法改善。

陳美霞：在學校公關方面，如何提昇整個成大醫學中心的形象？

高校長：有關醫學中心的事情，我都會交予宋副校長處理，他這方面的專業知識，絕對比我更充實更多。

陳美霞：校長上任以後，體會到整體醫學中心需要往前推展而指派宋院長為副校長，您可否談談您是如何思考，而指派給宋院長醫學中心[副校長]這樣的任務？

高校長：基本上是考量組織架構和個人能力。組織架構已很明確的提到醫學院有附設醫院，此兩個單位的上面是醫學中心，負責整個醫學教育包括醫學院及醫院，因此，醫學副校長頭銜其組織層級要比醫學院還要高，醫學院也要比醫院高，以宋副校長是教授資格，又是熟悉醫學教育，足可以領導醫學中心。在成大裡，以工學院規模最大，醫學院次大，所以應該要有兩個副校長。因此醫學院要多出個副校長來領導整個醫學中心。環顧校內教授對臨床熟悉，對醫學院也熟悉，然後在組織層級上更能發揮的人，從這幾個角度來看，宋院長領導醫學中心



是最恰當人選。若是醫院的臨床教師有教授資格的人，而沒有醫學院院長經歷，他怎可以當副校長來領導醫學院院長？所以我覺得醫學副校長，必須當過醫學院院長，這組織架構才稱的上鞏固。就像歐副校長，他當過工學院院長，他可以當副校長；否則指揮體系會有困難。

陳美霞：校長所提此架構是醫學中心在醫學院和醫院架構之上。對於醫院與醫學院之間，校長認為兩者是平行的，還是醫院直屬於在醫學院之下？還是部分架構在醫學院之下？顯然有些醫院的公文、人事或經費上，它是獨立的。

高校長：這個其實蠻單純的，在組織架構上，是很明顯的醫院是附屬於醫學院。今天之

所以會有一點點模糊不清是醫院實在太大了，所以很多二級主管的任命權，都在醫院院長手上。二級主管的任命權，照理講，它是要給醫學院院長轉校長任命的，這是組織上應該要這樣。但在過去並沒有很嚴格執行這樣的一個動作，醫院院長就決定了，醫學院院長也完全尊重醫院院長的決定。通常領導系統的發揮與兩種權限有關，第一就是任命權，今天如果各位是我任命的話，是聽我的；若是別人任命，你就得聽他的。第二就是金錢的來源是誰給的，會傾向聽誰的。雖然你是我任命的，但當你的錢是另外一個單位供給的時候，你會聽他的，相對的你不會對我言聽計從。有教職的醫師薪水是固定的，無關聽命於醫



訪問成大高教校長

學院或醫院院長或系主任，薪水還是照拿，都是教育部給的。但在醫院的專勤獎金及績效獎金，如醫院院長有掌控權，這時如果我是一位教職的醫師，一般情況下，我當然聽命於醫院院長。假如醫院院長與醫學院院長有不同意見時，我當然擁護任命我或掌控我的獎金的人。這是組織理論，若績效獎金交予學校統籌處理，就對校長言聽計從，同樣把績效獎金交予醫學院院長處理，就乖乖聽醫學院院長，事情就是這麼單純。

陳美霞：所以校長認為現行制度繼續存在好呢？還是要看情況適時介入，導向正軌？

高校長：我是做事的，該堅持就堅持，若是對的話，我就有理由照著去做，但要兼顧理想與現實。我們朝著理想去走，但是現實也不能完全不管它。我想一般人都接受這樣的作法。所以我們了解有這些現象，無論怎樣去導正，目標都是為了讓整個單位更好。如果現況雖不理想，但是營運維持得蠻好的，也很有績效，就不必去動他，除非狀況不對，表現不好的，那才要去更動它。

陳美霞：校長認為現況要比理想和制度架構來的重要？

高校長：是的，如果現況有與理想不符之處，但是經營蠻好的，那可能理想有問題，表示現況是對的。

陳美霞：校長認為這個現況是很好嗎？還是不好？

高校長：從目前醫院營運看來是虧本，現正在了解情況。聽說 PPF（分紅制度）蠻懸殊的。此種 PPF 不能說是一種績效獎金，而是一種專業加給。因為作為一個醫師的專業，就有其評價及需求的關係，因此他 / 她的薪水應該比較高，此點大家都接受。但這是專業加給，醫師就應該

有此所得；而績效獎金是因為有盈餘而分紅，所以現在把專業加給稱為績效獎金這就不對了。那專業加給就是指前面所提的比喻，一位醫師，醫術很好，醫院因此賺了錢，不管是績效獎金或專業加給，就該拿多一點。那以一個教授就不見得會拿的比專任主治醫師多的專業加給。另外，醫師兼任行政主管，個人主張身為醫師的專業加給和行政主管的職務加給應是分開的；因為職務的加給是固定的，不管那個科系的人大家都領一樣的錢。但是醫師的專業加給，可以比工學院的老師高。即使在醫院裡，不同的科別之間，也因為是賺得多少而有差別。

姚維仁：對於獎勵制度，我們是有一定的準則。我們之所以稱為績效獎金，就是根據個人替醫院爭取業績的多寡而分配，和校長所說的專業加給，精神上是一樣的。

高校長：我所瞭解，目前績效獎金是從組織的層級來給，就是院長一定比副院長高，副院長會比科主任還高，科主任一定比底下的醫師高，把這個職務加給與專業加給合併在一起。說一個也許不太對的比方，假設今天我高強去當醫院院長，憑什麼拿醫師的專業加給，我不覺得我應該拿醫師的專業加給，就像現在身為校長，錢比葉院長少，我只能接受他具有醫師的專業，所以薪水比我高，這是我可以接受的；但他因有醫院院長的職務而拿得比校長高，這不合理。

姚維仁：醫院院長的績效不只在看診病人上的績效上，他也要負責整個醫院的行政管理，因此責任重大。

高校長：試問醫院垮了誰負責，是不是校長更要負責？

姚維仁：校長的了解是以組織層級來分績效獎金，但實際上的作法，是以各科為單位由科內每一位主治醫師所創造的業績按比例分到各科。再按科內成員績效比率分予科內人員。醫院院長或副院長則以各主任之平均數為其獎金。

高校長：我比較不喜歡這樣子，我覺得大家都很辛苦在做事，我不同意把績效和行政合在一起。也就是醫院院長的行政加給不該比校長高，若當醫院院長可以拿那麼高，那在這層級之上的主管如醫學院院長及校長怎麼說呢？這會造成醫院院長只要把主任鞏固好，就會死心塌地的效忠。實際上，績效是靠所有成員努力而堆砌起來的。有關績效獎金的計算，我知道底下的成員敢怒不敢言，都是些不合理的公式，若台大亦是如此，那真是天下皆同。另外，我們醫院有講師兼主任，可以兼了十多年，這是絕對不可以。

林桑伊：校長提到的這些是人為問題還是制度的問題？

高校長：我覺得績效獎金會造成管理者朝這方向去做，若制度改善，就不會有此現象發生。大家要了解績效獎金的公式是怎樣產生的，其法源在那裡，在合法程序上作改善。以個人之觀察，這與管理者及幾位死心塌地的效忠院長有關。但當我把院長專業獎金與行政加給分開來的話是固定，剩下的就是專業醫師或這個科績效的好壞，所以在行政上會比較客觀一點。

姚維仁：其實各科主任的績效獎金都要靠自己的業績賺來的。

高校長：這不是我們這裡要細談的，需要慢慢研究，慢慢討論。但確實院長和副院長的加給不是很公平。

陳美霞：校長不愧是管理學專才，看整個醫學中心層級分明。附設醫院在醫學院之下，我們醫學中心有一位副校長來領導 Medical Affairs，事實上以前不只是成大，聽聞台大也有類似醫學院與附設醫院間的緊張關係。對於此點不知校長有何看法？

高校長：醫院和醫學院的關係，要很明確的定位，醫學院院長對醫院院長人選有主導權。過去在遴選辦法上是兩個獨立運作的單位，並未明確整合，而有衝突出現，所以目前權力的行使是雙方互相尊重；醫學院組織還是在醫院之上，但也要尊重醫院院長的權限，而醫院院長也瞭解醫學院是凌駕在其組織之上，有些公文就須要醫學院院長批示，我想醫學院院長應該也不會故意刁難。目前只能共體時艱，互相尊重，於未來再來修改遴選辦法定位醫院院長的地位。醫學院方面有牽涉到專業的部分，我可以麻煩副校長處理，如果純為行政上的問題，有時候我會幫忙。

陳美霞：校長認為在組織架構下副校長就是向校長負責，而醫院院長也是向醫學院院長負責。但假如意見相左或有更大衝突時，不知校長立場如何？



訪問成大高醫校長

高校長：在此情況下，我也不能要任何人辭職，因為此二人都是遴選出來的，我會請遴選委員會提出此人是否不適任的問題，我覺得這些行政主管就會很客觀做事。因為不管是主任或副院長的行政加給當然要很具體表示其不適任之理由，闡述醫學院或醫院沒辦法與校長及學校政策配合的情形。問題若是出在院長，則請遴選委員會重新考量再做討論。當然，我是不希望此事情發生，只能冀望解鈴還需繫鈴人。在制度上，我只能針對教務長、學務長、總務長、研發長等可以不續聘，但是遴選出來的院長，可能層面上還需遴選委員先做處理。

陳美霞：所以校長只能建議而不能作強制執行。

高校長：對！請遴選委員會針對此事情先作評估。

陳美霞：這樣層級不明，以整個經營管理的角度來說，好像不太有行政效率。長期來講，此問題需要根本解決，也就是組織辦法要修改。但校長提到組織辦法要醫學中心自己來修訂，問題是，現存的體制與現有的組織辦法是共生的，體制不改不可能由醫院主動修訂，還要怎麼解決？

高校長：不管是醫學院或醫院組織辦法應該由醫學中心來處理，而不是由學校做處理。當初成立遴選辦法是黃國恩院長那時候提出來的，也不是學校從上交代下去的，顯然有的機制是從下屬單位來想。

陳美霞：若從遴選辦法看，即使再修，醫院大概也不會單方面修到把遴選出來的院長置於醫學院院長之下。

高校長：目前的情況是這樣沒錯。但至少醫學院院長在遴選上要有決定權，因為我覺得醫院院長與醫學院院長要能夠很密切配合。但若醫院遴選出來的二位候選人都



無法與醫學院院長配合，這就有一點麻煩。校長有權指派教務長、學務長，這樣的責任很明確。但是醫學院院長是否有權指派醫院院長，這個都可以談的。例如由醫學院院長給五位名單，給醫院去決定，這也是一個方式。等於是醫學院院長提名給醫院決定，或者直接指派或有其他更好的方式。

陳美霞：誰有權限說醫院該怎樣走，是校長？是醫院院長？還是醫學院院長？若醫院方面願意釋出這樣的權利，在宋院長的11位副院長中，由其中1位專門管理附設醫院，就如指派一位到署嘉擔任院長的意思一樣，這樣的架構下做事情會比較容易嗎？

高校長：醫院絕對不會釋出這樣的權利，在醫院院長的選定改為遴選辦法前，校長很尊重醫學院黃崑巖院長的決定，因為那時醫院院長是以指派方式產生的。後來的情況，醫院在財務上有主導權時，這樣的層級就很難過問。

陳美霞：這個就會影響到教學、研究及服務的推行，整個變成一個難題。

高校長：宋院長也提過這個問題，覺得醫院的院長產生有不妥的地方。目前雖說不妥，但辦法也已經在那裡了，一夕之間要改較困難，校長也只能按照規定來執行。

陳美霞：此問題讓整個醫學中心造成很大的困擾，醫院也不可能想要來主動修正，但對行政上是有點 counter-productive。這樣的問題不只成大有，台大也有。假如此問題可以解決的話，就可以嘉惠整個台灣，作為一個好的運作模式。但據我們的理解，以宋院長一個人力量，可能十分困難，因為整個生態是多年來所造成的。

高校長：我可以理解，單憑醫學院很難推動。我會在醫學院與醫院的諮議委員會討論。

此會議成員包括有宋副校長、葉院長及主任秘書楊明宗、韓良誠院長、李茂雄教授及我本人，大家來交換意見。

陳美霞：最後一個問題，我們與您談醫學中心，事實上也關係整個成大。我們覺得醫學中心只要發展好對成大應該有正面的影響。若醫學中心發展不好，對成大也是一種傷害。這方面校長可否講講您的看法及對我們的期望。

高校長：其實醫學院在民國73年開始籌備時，全校都很興奮，也很期許成大將有個醫學院和醫院。興奮就是有了醫學院以後成大在社會上的地位一定提高，期許的就是將來自己親友或本人有病痛時可以到自己的醫院來受到比較好的照顧。目前看來，醫學院與醫院成立以後，社會地位確實提高；雖然離我們多數老師的理想還有一些差距。我們期望能夠再更好一點。最近醫學院獲得二個卓越計畫，這就是非常好的表現；但是確實也聽到我們有醫療糾紛，病人往其他醫院跑的說法。我們期望老師同仁到自己的醫院受到更妥善的照顧，也期望我們醫院同仁的服務品質更加提升。

