

國立醫學中心發展的策略與方向：台大醫學院觀點

台大醫學院院長 陳定信

台大醫學院觀點

過去幾十年間生物醫學科學的進展快速，全世界都一樣，我國也不例外。由於台灣的醫學發展有其獨特的歷史背景，自有其特別的問題存在，在醫學領域方面，附設醫院／醫學院／醫學中心／大學這個系統如何運作，以期能達成提昇國人乃至全人類健康的這一崇高目的，就成了非常重要的問題。

在台灣，醫學中心可分成私立和國立兩大類，兩者都有不少問題，就其性質而言，私立和國立的醫學中心固有相同之處，但也有所不同，本文只就國立醫學中心的部分，表示個人的看法。

國立醫學中心應以提昇醫療水準為主要任務，由教學、研究及服務三方面來著手推動，而為了推動相關的業務就要有人和經費，事實上這是極為簡單的道理。然而由於主觀及客觀條件的限制，已衍生出了許多問題，這些問題有不少是很嚴重的，甚至影響到整個體系的正常運作。具體的來說，就是不能立即有利益產出的「教學」和「研究」這兩項的成本應該全由國家負擔。事實上，目前很多問題都源自於此點。七、八年前，政府也體認到國立醫學中心有「教學」及「研究」的功能而編列了相對的預算來支付醫學中心的同仁在教研方面的成本，這事實上是很正確的，也讓國立醫學中心能朝正確的方向去運作。然而近年來這方面的經費日漸減少已經不到原來給的一半，再加上健保刪除 3% 的教學相關費用，使得國立醫學中心已經到了快要不能忍受的地步，也因此使得醫學中心內的唯一事業機構——附設醫院必須藉著增加其服務量，才能生存下去！也因而使得醫學中心裡的同仁能用於教研的時間和精力大為減少而影響到醫學中心的正常功能。也由於附設醫院為了生存而使服務量大增，與同仁的認知經常有所差距而不免有了磨擦，這實在是很無奈的事情。



國立醫學中心應該如何來因應這個困境呢？釜底抽薪的辦法就是請政府相關單位恢復教研經費充分補助，這樣不僅可以減輕醫學中心財務壓力，而且可以使醫學中心的同仁更能體認教學和研究確是自己份內的事，一定也須要把這些事情作好，這樣對醫療人才的培育以及醫學科技的研發才會有向上提昇的正面意義。據我個人的觀察，最近國內醫學研究計畫，尤其是臨床醫學相關的計畫，其數目及品質都在下降，這就是一項警訊。只要問一問臨床醫師答案就很明白了，每天看診、作檢查、開刀、查房……，把時間都佔滿了，連睡覺，甚至吃飯的時間都不夠了，哪裡還有時間唸書、作研究？在開源方面，還要多注意由專利可能獲得的收入，要朝這個方向努力，英美著名大學的醫學中心，有相當的收入是來自這些權利金。當然要有可產出利益的專利一定要有好的研究才有可能，這又是個雞生蛋，蛋生雞的問題。另外還有一個開源的方向就是募款，這在國外的學校也是很重要的收入來源，但在台灣則大不相同，根據一項調查，台灣的民間捐款的確也有不少，但 85% 流向宗教機構，捐給學校或學術機構的只佔少數，而且大多都集中在中央研究院。這些現象的原因很複雜，除了反應出國人捐款的心態之外，最重要的可能是一般人覺得國立醫學中心是國家的，理應由公家全部負擔。此外，大學或是醫學中心沒有讓民衆覺得很重要，值得加以贊助。因此醫學中心的同仁應如何努力使

台大醫學院觀點

社會人士能感覺到我們的付出和貢獻，這實在是值得深思的一個課題。附帶一提的是近來台灣經濟的不景氣，使得募款更難。

另一個可以思考的方向是調整學費，台灣的大學教育，尤其是醫學教育，其學費一直偏低，如果上述的方法都不能達到目的，解決問題，合理的調整學費是不可避免的。不過在調整學費之時，也要有貸款等等配套措施，使得經濟狀況不好的學子不會因而喪失受教的機會。

另一因應之道是節流，在醫學中心極端龐大而複雜的業務中一定有可以改善的空間，如果能加以改善，必有很大的幫助。除了主管階層之外，所有的工作同仁也要共同努力，就其個人的業務中，從隨手關燈關水到作業流程、庫存、共用儀器設備，……等等著手，積少成多，聚沙成塔。不過有一點要特別提醒的是任何開源節流的措

施都不可影響到醫療的品質，更不可違背醫學倫理，優良的醫療品質和堅守醫學倫理的規範是醫學中心的命脈，沒有任何可以妥協的地方。

國立醫學中心教學、研究、服務這三大任務要執行得好並不容易，這三大項目之間彼此也有互相矛盾的地方，如何取得其平衡不是件簡單的事情，須要運用大家的智慧來妥善處理。其中除了大學，醫學院和醫院及各單位的領導人要有共識之外，在執行日常業務或制定政策時，也不可或忘國立醫學中心的任務，多加溝通，同時也多多的站在對方的立場來考量其所面對的問題，往往會使很多事情迎刃而解。

總之，國立醫學中心目前正面臨前所未有的嚴苛挑戰，如何妥善因應不只是醫學中心自己的事情，也是整個國家、社會的事情，希望近期内能有妥善的措施來解決這個極為重要的問題。

