

成大醫學中心追求卓越之路 由個人的經驗談起

台大醫學院病理科教授兼主任 蘇益仁

1995年我到成大醫學院任職病理主任，以迄1998年改任分子醫學研究所及臨床醫學研究所所長期間，為了成大醫學中心的發展，我個人推動了三項主要計畫，亦即(1)人才的培育及羅致，(2)研究團隊的成立，以及(3)核心實驗室之設立。雖然我在成大的時間不到六年，但自覺這期間確為成大病理及成大醫學中心做了幾件感到滿意的事。醫訊主編陳美霞要我以個人對成大醫學中心的瞭解，能提供意見及建議供參考，個人樂於為之。

在過去一、二十年間，我深深感覺到一個單位或大學，領導人是居於靈魂角色。領導人雖然應具基本的前瞻特質，但是「無私」及「魄力」才是關鍵。在這方面，我十分推崇英京校長及黃崑崙院長，使我在成大醫學院的前三年能如魚得水，相繼成立病毒中心及病理中心，使成大病理能成為南台灣或全國最好的病毒實驗室及遺傳檢驗研究室。分子醫學所的「微陣」核心實驗室、「DNA定序中心」、及「分子遺傳實驗室」後來也相繼在醫院院方之協助下設立，成為成大醫學中心過去幾年間很重要的幾項發展。成大研究總中心黃煌輝教授樂於助人的特質，是使一切事情能成功開展之主因。因此，我把領導者的「無私奉獻」列為一個單位追求卓越的成功第一特質。我過去二十年適歷台灣各大醫學中心，很多領導者雖有遠見及遠取心，但卻有私心，甚至結黨營私，都嚴重扭曲卓越的追求。



研究主題的選定及團隊的合作是成大醫學中心要不斷強調的課題。與台灣其他醫學中心相比，成大人力資源都相對淡薄。因此，團隊的合作就更重要。但團隊的合作十分不容易，首先組成的成員必須彼此間的專長能互補。比如說，病毒研究團隊必須包括臨床醫師、流行病學家、臨床病毒專家、基礎病毒學家、病理人才及免疫專家。各個專家再由博士生、研究員及技術員組成，組成一個學術俱樂部，追求的不只是學術研究的卓越，也包括希望及夢想。成大醫學中心是台灣各醫學中心團隊合作最成功的範例，但因各小組缺少來自院方及校方實際的支持，如聚會的茶水及小點心就可以營造一個有趣的氣氛。只有將學術討論會營造成有趣的場合，研究團隊才會持久。因此，每個研究團隊其實都是一個小型的俱樂部(club)。成大醫學院應趁著兩個卓越計畫運作的當兒，由院方及校方撥款支持這樣的運作機制。

成大醫學中心發展之路：由個人的理想與追求

談到最重要的人才培育及羅致，可能需要校方及院方特別的經費爭取及募款方可奏功。我曾為文建議國家經濟發展的過程中，尤應舉辦大學教員及研究所的編制，在台灣生醫發展最重要的當兒很不幸地卻遇到政府在瘦身，行政院凍結人事，因此新成立的分醫所及生物科技所皆無編制，勉由校方每所撥出兩名人員應付。此事是我認為政府過去施政十年中最大的敗筆，為台灣生醫產業種下了惡因。

說到經費的爭取及募款，校長及院長必須主動提出計畫，政府才有可能配合。過去這些年我替一些政府單位做事時，我發覺政府很有錢，卻花在不當的地方，而其原因即在於政府是「科員」政治，他們雖知道問題卻無能解決問題，因此有許多委辦計畫，急需學界提出好的研究計畫幫政府解決問題。所以，學界應主動提出有意義的重要計畫，不只是研究計畫，其他像醫院的擴建計畫就是很成功的例子。有了計畫就可以向政府及民間遊說。我的經驗是，只要好計畫一定會成功。1995年我初到成大，

前後向統一募得280萬元用於病理人才的培育及分醫所研究生的補助。病毒實驗室也是由熊菊貞教授帶隊到國衛院提出計畫爭取的。領導者如何構思好計畫向政府及民間募款是第二重要特質。有些領導者只等民間及政府將錢送上來，是會坐吃山空的。不只如此，有些領導者不向外募款，卻據公家款當成個人權力表徵，結黨營私，都是台灣隨處可見的例子，十分令人惋惜。

因此，成大醫學中心要能達到追求卓越，我希望領導者能秉持無私、清廉、及魄力，領導同仁及學生成立個研究團隊。羅致人才，成立各核心實驗室，堅定而持久的努力必可奏功。我必須強調的是，成大醫學中心另有重要的病人服務及教學使命，如何有系統地去規劃教學、服務、及研究室要經過一番努力的。每個人的能力、理想、及生涯規劃都不同，領導者如何能令大家人盡其才，將成大醫學中心當成人生的歸宿而非工作場所，可能才是另層更高更遠，比追求學術卓越更大的考驗。祝成大醫學中心的同仁能成其所願。

