

國立醫學中心往前發展應有的新思維

—來自台大醫學系的建言

台大醫學系系主任 侯勝茂

今年四月初到成功大學醫學院評鑑，見到了許多學長、學弟，在宋瑞珍副校長強烈企圖心的領導下，充滿活力，每位同仁均敬敬業業在其崗位上努力打拼，有很好的表現，許多的新措施、新思維均值得我效法，所以首先我恭喜成大醫學中心的表現與成就。台大醫學系願意與兄弟之邦共同切磋，互相鼓勵，互相學習，畢竟我們有些特質及限制是共同的。

台灣目前有十七家醫學中心，每家醫學中心均聲稱他們的任務為教育、研究、服務。但依我之淺見，國家級的醫學中心不應只是如此，國家醫學中心應是指大學—醫學院—附設醫院的完整醫學中心，應是能夠代表一個國家醫療水準的醫學中心，因此大家對它的期待就會有最高層次—國家醫學中心必須在教育上“領導”其他的醫院或醫療機構，在研究上做“創新”的基礎與臨床研究，在醫療服務上做“特殊發展”的事情，如此才能與國際上同儕醫學中心平起平坐，方能永續經營，事業蒸蒸日上。可是在這高度競爭的全球村內，要維持目前的優勢本身就很困難了，何況又要談往前發展？所以沒有策略、沒有管理是不可能成功的，還好成功大學醫學中心在歷任醫學院院長、醫院院長及同仁們的努力之下，已經撐出一片天，建立很好的聲譽，但今後的挑戰會更加劇烈，大家評判的眼光會更加嚴峻。尤其健保之影響、其他醫學院校之崛起、鄰近醫學中心的有效管理及擴充，均是讓我們要有



危機感，若仍然拘泥於現狀，那麼會像青蛙在慢慢加溫的鍋內一樣，被煮熟了都不知道死因在哪裡，因此謹貢獻我的幾點淺見與成大兄弟同仁們共勉之。

- (1)要有願景、有共識：由成大醫學中心通訊，我們學到許多成大人的覺醒，大家提出相當多的問題及建言，這是很好的開始。醫學院教師及醫師們是知識份子的最高頂級，最大的優點是具有自我反省的能力，在台南的時候我深深感覺到成大醫學中心的年輕、有活力的能量。現在最重要的事是建立“共識”，統一“願景”的時候，在副校長、醫院院長sell the vision 之下，大家齊力 share the same vision，步調一致，則成功一定屬於成大人的。
- (2)要有不同的思維方式(Paradigm shift)：過去的事或者過去的做法，不一定適合現在及未來的需求，但我們並不是要全部否定過去，而是永遠要問我們是否還有其他方法？可不可以做得更好？在此我先講一個故事，在紐約的一家銀行裡，一位開勞斯萊斯名車

來自台大醫學系的心聲

的顧客向銀行經理要求短期借款一萬美金以便她能歇遊，而抵押品就是那輛名車，經理欣然同意並收下抵押品，一星期後車主來還錢並繳了一百元美金的利息，經理就好奇地問她：「我們查了一下，您是億萬富翁為何還向我們借錢？」她回答：「在紐約我很难找到只要花一百元就可以替我保管勞斯萊斯車子一星期的地方」。這則故事提醒了我們不必被傳統的思維所局限，現在是以Byte做單位的時代裡，不要被過去的框框來限制於我們的眼光，我們應勇於思考，大家互相腦力激盪，貢獻出最好的點子（請見表一）。

- (3)重視聯接關係(Connectivity)：1985年我由美國做完 fellow 返校後就趕快去買一台電腦，為的是做統計及文書處理，可是最近我發現電腦用得最多的是在 internet 及 e-mail，均是與別人交換資訊及聯接關係用的。大家都知道在學術上不可能單打獨鬥，大家必須找機會去連繫，去串連、去聯盟。醫學中心的花費很多，均是要透過大家的聯接去申請研究經費，去開發新的服務病人項目，去爭取臨床試驗，由於電子的無縫聯接，學術領域已經沒有界限了，遠距教學及遠距醫療甚至會讓我們有分身出現在不同的地方。醫學中心能與其他學術單位、醫療機構、社會團體連接，一定能互取所長，發揮最大效果。所以撇開最多的人往往所得到的魚兒也較多。

- (4)速度、速度、速度：面對瞬息萬變的環境，惟有增加改變的速度才能適應，因為所有的產業知識甚至於開刀方法的生命週期都是愈來愈短的，而我們的顧客也愈來愈沒有耐心（在此顧客之定義可為病人、醫學生、大學的校長、國科會的委員、教育部的官員……等等）。但改得太快又可能會被人識為朝令夕改，所以我們建議是“

Dynamic change on Plan-Do-Check-Act

”，充分利用 Pilot study 詳加評估，一有成效就全面推動創新，可是也應保留永遠不停的實驗。就像我們在做實驗研究時從來不會有一個研究可以解決所有的問題的，但若更能靠近真理或理想近一點就值得我們雀躍了。在這3C (Change, Competition, Customer) 的時代裡，速度實在太重要了，民間企業的活力絕大多數就是靠永無止境的快速改進達到生存的目的（動物的演進不也是如此嗎？）。

- (5)增加無形資產的產生：傳統的土地、房產、物質的價值已被知識、資訊、美德所凌越。我們創造價值時，不必拘泥於只增加看得到的東西，更大的價值在於增加看不到的效益。實際的例子是一個好的專利權之價值遠大於10,000台手術。「成大醫學中心認證」的名聲可以等於20個主治醫師的駐診，「國家級」的實驗室憑證可增加十位研究人力及後續的資源。無形資產也應包含美德 (virtue)、形象

(credit) 等，這些其實也是我們個人要經營的，例如許多公司的產品要找好的醫師來做代言人，或是要找好的醫療機構來說服他人。最近我才深深了解為何中華汽車要在重要報紙上以整頁的篇幅推崇門諾醫院的黃勝雄院長(他也是我最尊敬的學長)，因為讀者會由黃院長的人格高超⇒聯想中華汽車贈門諾醫院車子⇒聯想中華汽車品質優越值得信賴⇒聯想我也應該擁有一輛中華汽車。無形資產(Intangible value)的培養就是知識經濟的表現，如何與人為善，營造真、善、美的環境，消極地可減少醫療衝突，改善醫病關係、增加教學效益、積極地營造另外豐富的作業外收入。

成功大學醫學中心可以是最好的國家級醫學中心，是台灣最優秀人才聚集地，所以大家對它的期待也最高，我本著愛護成大的心意，受宋副校長之約，匆匆寫下我的胡言胡語，希望大家不要見怪，也希望大家能繼續指導我。

表一

思維變遷

過去思維	新的思考
目標導向	願景導向
醫療結果	全面品質
醫師主導	病人中心
階層組織	扁平活化
注重設備	資訊知識
本土眼光	國際標準

Reference

1. Rabkin MT, et al: A paradigm shift in academic medicine. Academic Medicine 1998.
2. Wachter RM, et al: Reorganizing an academic medical service: impact on cost, quality, patient satisfaction, and education. JAMA 1998.