



頂尖醫學中心

宋瑞峰

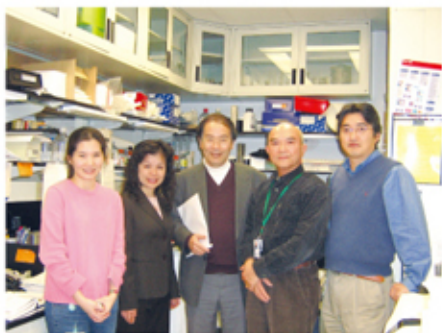
學校正在思考如何分配五年五百億教育部補助款，因此，我想再談談頂尖學術機構，特別是我們醫學中心要如何成為具有世界一流的水準？上次提及人才、制度及資源，其中人才最為重要；人才可細分為兩類，一是領導階層，二是教學、研究及服務(包括病人醫療)人才。兩方面的人才都可藉由外聘延攬，但也可由內部培養；而內部的培養則必須先有優秀的領導人才。優秀的領導人才必須有眼光及魄力，有權有責，才能幫助年輕的教職員同仁，這就是所謂的教師的培育及成長(faculty development)。除了院長及校長外，各科、系、所主任的遴選，也相當重要。這幾年來有的科、系、所發展很快，有的靜如止水，其端倪不難看出。當然，領導能力有一部份是可以訓練出來的，但有一部分是天生的。目前的遴選制度幾乎完全排除外聘，形成內舉(inbreeding)，是阻礙我們成為一流中心的主要原因。藉由五年五百億的計畫，院長及各科、系、所主管的遴選應積極延攬外部的領導人才。

作為領導者，一定要具備幾項條件：1.有眼光(perspective and prospective views)。2.有戰略性的計畫(strategic planning)。3.有團隊及分層負責(team work and delegation)的觀念。4.可因應時宜，更新計畫(flexibility)。5.能加強溝通及交換意見(communication and exchange)。6.能力求實際(practicality)以達成任務。以上只提幾個要件，內舉制度包袱太大，常常無法突破瓶頸。整個大學亦是如此，目前的選舉文化對學術倫理的傷害相當嚴重。

在學術機構內培養及建構學術精神與環境是不可忽視的，不能祇以追求升等及發表高impact factor的SCI論文為滿足，那些應該是自然的「產物」(products)而不是追求的目標。我們的研究，特別是基礎醫學，在這幾年來有穩定的進步，應繼續保持下去，感謝大家的努力。們更應該繼續發揮團隊精神，凝聚大家的力量。無可諱言的，有少數科、系、所停滯不前，甚至退步。希望領導者好好思考方法，以求突破困境。目前正在

加強臨床醫學研究所的更新以培養體制內研究的人才。在教學方面也大有進步，雖然成效難以量化評估，但是大家有目共睹。關於去年國考百分之百通過的成績，應該當做是自然的產物而不是我們刻意追逐的目標。

再者，我們不希望見到有些領導者私心太重，權謀太多，公器私用，以致於只做表面工作，實際進步很少，甚至犧牲年輕人的前途，只表揚自己個人的成就，結果是「一將功成萬骨枯」。期望大家在遴選領導者時應審慎評估，我們最痛心的是看到有人利用病人或媒體打擊同事，這是缺乏職務道德(professional ethics)不可效



院長與蘇宗平教授(右二)、李麗卿教授(左二)及蘇教授
NIH Drug Abuse實驗室研究人員合影。



吹笛者

宋瑞珍攝

法的歪風。不過，我們應以正面的角度，面對事實予以糾正，這才是成大醫學中心努力的方向。盼望大家發揮無私無我的精神，致力為我們醫學中心打拼。

台大、陽明、長庚也都得到教育部的補助款，我們在綜合大學內恐怕分配到的款項無法符合所需。希望藉由國家衛生研究院的臨床研究中心及將來醫學中心的擴建補足空間。不過，目前我們在招募教學、研究人才以及推動教師的培育及成長等方面也正如火如荼地積極進行。只要我們有夢想就有希望，願與同仁共勉之。