

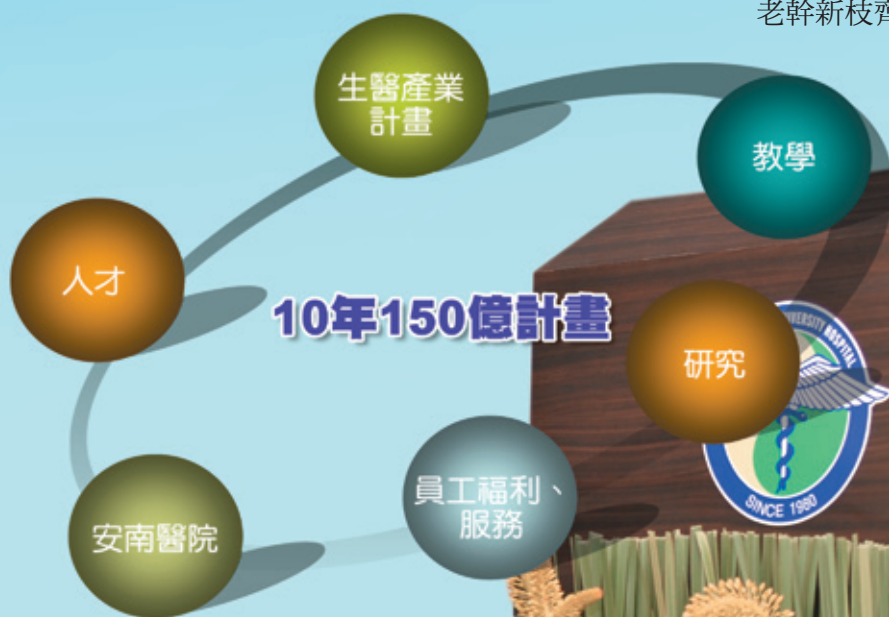
# 衝刺500 校院同心

## 董事會續推「10年150億」計畫 多元發展開創輝煌新未來

文／陳于媯

中國醫藥大學暨醫療體系的發展藍圖與時俱進，不斷融入新的元素，建立新的標竿，董事會的投資也從不手軟，繼完成「10年百億」計畫之後，又提出「10年150億」的驚人之舉，內容含蓋發展生醫產業，包括進駐台中市水湳經貿園區，投入台南市立安南醫院的興建與經營。此外，加強研究、提升員工福利與服務，以及教學及培育網羅人才。

蔡長海董事長於6月26日、27日舉辦的「衝刺500」校院研習營，宣布以上重大訊息。他表示，這150億元是除了校院運作固定經費之外，另行追加的特別預算。為貫徹「Top Down」政策實踐，並聽取「Bottom Up」發展建言，參加研習營的人員除了校院一、二級主管之外，還有學校20餘位老師，以及醫院各科部主治醫師、護理部督導及護理長共250多人參加，老幹新枝齊聚一堂。



蔡長海董事長向校院同仁作重大宣示（攝影／盧秀禎）



楊泮池院士



陳建仁院士



楊麗蘭講師



周德陽院長



鄭隆賓執行長



沈戊忠副院長



吳聰能副校長



蔡輔仁研發長



陳偉德副校長



林欣榮院長



李源德總顧問



李英雄副校長

## 衝刺500

### 躋身世界500大·爭取教育部5年500億

承辦的沈戊忠副院長說，「衝刺500」有兩層含意，一是中國醫藥大學要進入世界排名前500所大學之林，蔡董事長於6年前提出這個願景，時間已經過了一半，3年內必須達成使命；二是爭取教育部邁向頂尖大學計畫的第二期5年500億元預算。兩個「500」都需要同仁凝聚共識，奮力一搏。

沈副院長以「勇於編織摘星夢，就能登月」與大家共勉。他說，董事長常常會設定一個大家起初都認為不可能實現的目標，但不必很長的時間就能證明只要上下一心，目標真的會實現。2001年，蔡董事長宣布「10年百億」計畫，在一片驚愕聲中，陸續興建了復健大樓，購買五權院區土地並興建急重症大樓、癌症大樓，購地並興建安康大樓，以及成立許多高水準的實驗室。不到10年，果真斥資百億加強軟硬體設備，讓校院脫胎換骨。

校院務發展委員會鄭隆賓執行長說，董事長目光長遠，第一個10年才過去，又來第二個10年。董事長是個重承諾的人，說到一定做到，「只不過他說的目標達成時間通常要打8折，例如第一個10年百億計畫，8年就完成了，其他目標多半也是如此，大家要有心理準備！」

研習營是知識與經驗交流的盛筵，蔡董事長刻意安排了兩場重量級的演講：中央研究院楊泮池院士談「國人肺癌個人化醫療之展望」，陳建仁院士談「台灣公共衛生研究的回顧與展望」。沈副院長並邀請慈心有機農業發展基金會楊麗蘭講師談「關心健康，關愛大地」，希望大家在醫療救人之外，也能注重生態保育，讓一切生命都有活下去的機會。

## 校院願景

### 經營團隊精心剖析·詳列短中長程目標

領導團隊就不同角度介紹校院的願景，及實現願景所需的努力，讓同仁有更充分的了解。在中國醫藥大學方面，吳聰能副校長指出，所謂世界500大，指的是上海交大將於2014年發布的世界大學評比名次，要成為國際一流大學，一定要先進入500大，而要進入500大，必須申請到教育部頂尖大學5年500億的計畫，這就如同攀爬大學教育與學術發展的階梯，環環相扣，缺一不可。由於在SCI期刊發表的論文篇數及被引用次數，是在評比中能否脫穎而出的重要指標，蔡輔仁研發長特別針對如何爭取研究經費、開發新的論文資源、提升論文的質與量，在會中面授機宜。

陳偉德副校長則發出警語，他說，由於董事長的遠見，中國醫藥大學比其他學校早幾年朝成為國際一流大學的方向努力，如今各校都已經動起來了，如果稍有懈怠，很快就會被別人迎頭趕上，因此原訂的中長程校務發展必須加速推進，方能確保戰果，並再下一城。

在醫療體系方面，周德陽院長提出中國醫藥大學附設醫院「黃金10年」的發展新藍圖。他表示，未來10年是關鍵轉型年，不僅校院一家，也是海內外人才的大匯集，服務、研究、教學與生醫的大結合，其中以學術論文最能客觀呈現個人及醫院的醫療水準，這是國際化的共同語言，也是進入世界500大及頂尖大學最重要的門票，更是自我實現的最高境界。

「醫療工作者有人生三不朽，做一個好醫師是立德，發揮才能是立功，發表好的學術論文是立言」，在腦中風領域多所建樹的周院長說出他自身的體會：「當個人成就與醫療體系的目標能夠互相配合，執行起來就不會是一件苦差事。」

林欣榮院長介紹「北港附設醫院的發展藍圖」，他說，北港附設醫院雖小，但同仁的士氣高昂，現正齊心建構完整的急重症中心，包括腦中風中心、心血管中心、外傷中心和呼吸照護病房，在虎尾還要籌建99床的院區與長期照護中心，在嘉義市籌設門診中心的可行性也正在評估當中。

蔡董事長站在制高點，總結「學校暨醫療體系的願景」，列舉校院及生醫產業的短程、中程與長程目標，尤其是即將以公辦民營方式興建經營的台南市立安南醫院，以及未來要在水滄經貿園區全力推展的生醫產業，校院都要成立小組妥善規劃。

在了解校院的願景及發展藍圖之後，分成內科組、外科組、行政醫技組、護理組與學校組，分組討論，再就組織文化、教學研究、人才培育、提升論文質量與工作效率、

建立完善醫療環境與強化醫護溝通等提出建言，大家並且反映了不少在工作、設備、待遇和福利方面碰到的問題，希望能夠獲得解決。

## 行家看法

### 李總顧問直抒胸臆·肯定同仁的配合度

台大醫院前任院長李源德總顧問在醫療及學術界備受推崇，到台中協助校院發展已經兩年，蔡董事長請他就平日觀察所得提供看法給大家作為借鏡。李總顧問說：「Top Down是我們的方向，Bottom Up是我們的承諾，把不可能變成可能，用務實的策略來實現所有的希望，這就是中國醫藥大學暨醫療體系的文化。」

他表示，中國醫藥大學暨醫療體系有位偉大的董事長，放眼台灣的醫院，只有中國附醫的蔡董事長能夠有那麼長遠的規劃，用心、用時間的奉獻，為校院爭取到更好的未來。「校院一定要有組織文化，文化中還要有典範」，他認為「蔡董事長就是我們的典範！」

李總顧問也十分肯定同仁的配合度。他說，很多機構要推動政策，往往因為員工無法配合而打折再打折，但是中國附醫的員工十分認份，不但發揮了團隊力量，並且富有彈性，勇於改變，因此能夠達到一個接一個的目標。

至於校院同仁應該補強的地方，他直言，第一就是時間管理，由於大家都忙，例如醫師，既要看很多門診，又要做研究，若

要兩者兼顧，必須設法將時間做合理分配，先評估哪一個是階段性的重點任務，再集中力量去完成。此外，員工勞逸不均的現象必須解決，讓有研究或教學能力者可以挪出較多的時間來從事。

他並對如何有效推動校院發展提出不少寶貴的建議，包括加強員工的在職訓練與精心吸納更多人才；建立制度，但制度要隨時間而改變；論文獎金要提高，只發表一篇論文不必給獎金，把獎金集中給發表第二篇或更多篇論文的人，獎勵效果才大；研究要聚焦，加強與合作機構的互動；把中醫和罕見疾病納入發展重點；在醫療學術界廣結善緣，幫助別人壯大也可以強盛自己；提高執行力，言出必行。

他說，在校院向上提升的關鍵時刻，「成功不能缺席」，每個人都要參與，都要拿出捨我其誰的精神。但是，他也不忘提醒：「生孩子要懷胎十月，想修練成仙也要時間，在拚了一段時間之後，仍然必須回過頭來，厚植根基。」

## 蔡董風範

### 逐一回覆大家提問·支持校院發展改革

當同仁進行分組報告時，蔡董事長認真做筆記，最後再逐一回應，並針對問題給予明確指示。他表示，校院過去舉辦共識營都是「Top down」，這次「Bottom up」佔了40%，「大家提出的問題，不是開完會就結束，開完會才是開始」，他叮嚀相關部門要把答覆交給提問的同仁，醫院也要追蹤後續處理情形。

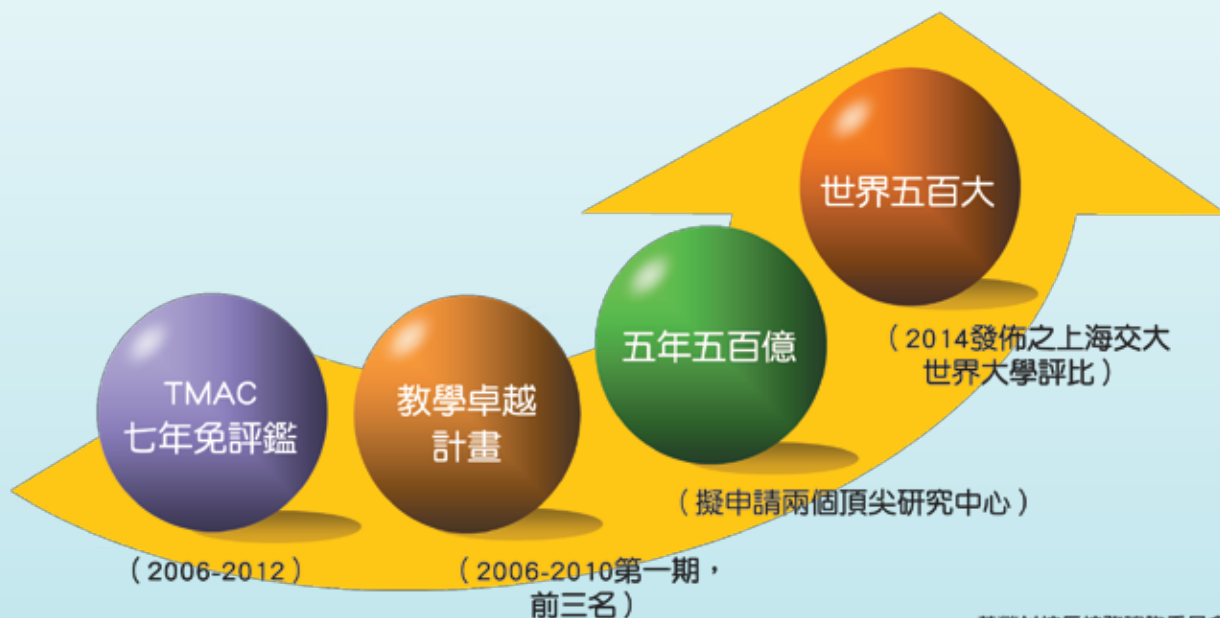
他說，品質一直是他最重視的，學校要加強系所整合，提高教學品質和論文品質；醫院要提高臨床醫療服務的品質，每一科明年都要提出各自的特色醫療，並且平日就要注重醫病關係的經營，尤其台中附設醫院的病人病情嚴重度較高，更要加倍用心；不僅學校要國際化，醫院也一樣，骨科部許弘昌主任已經50多歲，先前到美國進修1年期間，每天早上5點就要出門，各科部主任和其他同仁都應該有這樣的精神，進修充電，放大格局，甚至出國拿博士；中國醫藥大學的3位創辦人最初都是以中醫為軸心，期盼中醫也能力求突破，走向國際化。

他表示，校院持續發展，正是需要人才的時候，目前教學人才雖已足夠，但研究人才仍相當欠缺，尤其日後安南醫院有1800床，更是求才若渴。他希望主管們捐棄一己之私，以開放的心胸舉薦優秀人才，為校院共謀大計，無形中也可以刺激自己成長。

多年來，蔡董事長禮賢下士，引進不少聲望卓著的能人幹才，集眾人之力，使校院飛躍成長。除了新成立的性荷爾蒙研究中心、L5心血管研究中心、中醫藥研究中心之外，他最近還邀請中研院陳建仁院士成立「基因體流行病學中心」、陳垣崇院士成立「個人化醫療中心」、前義大醫院院長陳宏基醫師成立「國際醫療中心」。「儘管我比過去當院長時更辛苦，背負的責任也更大，然而與那麼多人才共事，我怎能不進步？」他說，學習永無止境，如今他對自我的要求更加嚴謹，每天再忙都要看看書。

周德陽院長對中國醫藥大學附設醫院同仁碰到的一些問題，極為重視，在會中表示將設法解決。蔡董事長強調，周院長的決定就是醫院的決定，他會全力支持，各部門主管今後也要擔負更多的責任，醫院則應釋放權力給主管，權責相符，工作效率才能提高。☺

## 攀爬大學教育與學術發展階梯



黃榮村校長校務諮詢委員會