

專訪中國醫藥大學醫療體系許重義總執行長

# 病人是頭家 一位僕人精神的實踐者

(攝影／盧秀禎)

文／陳于媳

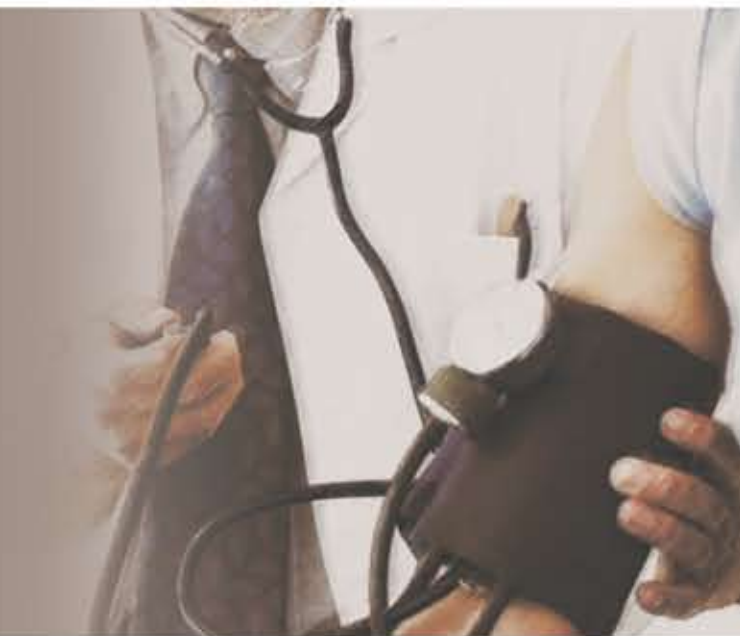
詹姆士·杭特所著「僕人：修道院的領導啓示錄」一書，闡述真正的領導必須扎根於日常生活，從尊重、負責與體貼他人開始。中國醫藥大學醫療體系有史以來的第一位總執行長許重義，身上便散發著這樣的領導特質，對照他顯赫的學術和醫療背景，再度印證了結實越豐滿的稻穗越是下垂這句至理名言。

平心而論，「總執行長」4字唸起來相當拗口，第一次拜訪他，他便主動告知今後簡化稱「總執」即可。「總值、總之，就如董事會林彩玫高專很傳神的中翻英

“anyway”的意思。」他笑著說，輕鬆的化解了陌生的氛圍，使訪談進行得更加順利。當他從書架上取下「僕人」一書，指著介紹「僕人經營理念」的倒金字塔圖表，強調他就是抱著僕人的精神來這裡服務時，見我提筆猛抄，連忙勸阻，聲稱會把圖表E-mail給我。翌日，我果然接到他沒有假手秘書，親自寄發的電子郵件。

## 腦中風權威 在美學術及醫療成就了得

許重義總執行長苦學出身，8歲喪父，從台大醫學院畢業以後，靠著全額獎學金負



笈美國，每個月還要省下一點錢寄回台灣奉養寡母。取得博士學位後，這位斯文瘦削卻意志力量驚人的台灣醫師，任勞任怨，把握一切學習的機會，在當時仍有嚴重種族歧視的環境中，逐漸壯大，終於闖出萬里晴空。他是美國華盛頓大學醫學院腦神經科教授，曾任華盛頓大學附設教學醫院的腦中風中心主任與史丹講座教授。華盛頓大學醫學院在全美醫學院中排名第3，附設醫院在全美數千家醫學院中排名第7，在專業領域的權威性可想而知。

旅美31年期間，他的得獎紀錄洋洋灑灑，先後獲頒美國衛生研究院教師研究獎、

賈維茨傑出腦神經科學研究獎、史密斯傑出研究獎、台美基金會科技成就獎及華盛頓大學教學醫院傑出領袖獎，令人不由得好奇：

「他究竟是怎麼做到的？」

### 吃苦當吃補

#### 面對逆境反加強自我要求

回首前塵，他謙稱自己資質並非很好，自幼家境也欠佳，年輕時即體會人生絕非事事都能順心如意，因而逐漸培養出「吃苦當吃補」的態度，總是坦然面對困境或挑戰。

「記得早年在美國南方一家醫院實習時，全部實習醫師都是白人，我這個唯一的黃種人便成為被欺負的對象，同事經常故意把份內的工作拖到交班時再丟給我處理，我不但逆來順受，還默默要求自己一定要把事情做得比他們更好。」就這樣，他累積了超強的抗壓力，潛能被有效激發，學到的東西永遠比同事多那麼一點，因此極得長官賞識，每有升遷的機會總是跨過膚色藩籬，優先考慮他。

### 學生是頭家

#### 北醫校長5年任內建樹多

儘管在美成家立業，度過了青年期和中年期，美國早已成為他的第二故鄉，然而安穩的日子過久了，血液內喜歡接受挑戰的因子又開始活躍。5年多前，他應台北醫學大學董事會邀請，返台擔任北醫校長，喊出「學生就是頭家」的口號，將國際觀引進北醫，並且建立清廉的財務制度，積極爭取資源，提升研究風氣，成果可圈可點。

他是一位極具理想性，願意為堅持理念挺身而戰的人，北醫董事會改組後，他自問已經完成階段性任務，在中國醫藥大學暨醫療體系蔡長海董事長適時力邀下，遷居台中，擔任醫療體系的總執行長。「我太太是台中人，當初跟我一樣，拿獎學金到美國留學，我們在美國認識結婚。她娘家的姊妹多在台中，回到這塊有著無數兒時記憶的土地，她很快樂。」許總執的辦公室陳設簡單，最醒目的擺設就是那幀全家福相片，談到妻子，談到兒女，兩鬢飛霜的他，眼底盡是柔情。

台北榮總一位腦中風醫療領域的大老說，許重義在美國是一位「看不見太陽的人」，一大清早就進辦公室處理各項事務，離開學校時往往已經夜涼如水。他回台灣之後，在北醫及中國醫學大學醫療體系，每天也投入比別人更多的工作時間，因此在進行這篇專訪時，他雖然就任尚未滿月，但本著醫療人固有的敏銳，對醫院的一切已有相當了解。「我這是勤以補拙啊！」他說。

### 銳眼看局勢

#### 句句說進醫護人員心坎裡

「中國醫藥大學附設醫院身為中台灣的醫療重鎮，病人數量龐大，規模、硬體設備以及醫院的經營管理，在蔡董事長的卓越領導與院長、各主管及同仁的努力之下，已經是世界級的，可以和歐美知名的醫學中心平起平坐，現在必須加強的應該是學術、醫療水準及服務品質的提升。」他對醫院的重點發展方向提出建議。

他說，台灣的醫學中心有個先天性的共同缺點，也就是在「俗擱大碗」的健保制度下，主治醫師的臨床負擔太重，是美國教學醫院醫師的好幾倍，門診量大，要照顧的門住診病人多，還得準備紛至沓來的各類評鑑，即使已經分身乏術，仍必須抽出時間做研究，研究論文也要發表在國際醫學期刊才會獲得重視，而英文並非國人的母語，英文寫作不免成為另一個壓力的來源。

### 建學術平台

#### 重點栽培臨床績優好醫師

「中國醫藥大學附設醫院經營得非常好，主治醫師難免更加忙碌，結果就出現了醫療與學術脫鉤的怪現象。」許總執舉例說明，一位深受病人信賴的醫師，病人越多，經驗越豐富，醫療能力就越強，形成良性循環；但這位醫師因為沒時間做研究、寫論文，以致無法升等，學術地位很可能一直在原地踏步，當別人都升到教授了，他或許還是講師，醫療和學術方面的成就差距越來越大，陷入惡性循環。相對的，另一位醫師可能因為病人不多，所以能夠花較多的時間和心力於研究工作，論文源源發表，很快就取得教授資格。「這種情形對於一位為病人盡心盡力的醫師來說，公平嗎？要知道在專科醫學會開會時，教授與講師發言的份量是不一樣的。」

因此，許總執建議在院內建立一個學術平台，由各科推舉醫術傑出，對醫院發展貢獻良多的醫師，建立排序，由醫院分梯次進行重點栽培，協助他們獲得應有的學術地位。他說：「我覺得應該這麼做，才符合公平正義。話說回來，醫院留得住人才，醫師沒有委曲，精神愉快，在醫療崗位更能全力以赴，受益的難道不是病人？」

## 話醫院發展

### 提高醫療水準與建立特色

醫療水準和服務品質同樣是他關注的焦點。他指出，醫療水準是很抽象的，口說無憑，必須用數字來說話。以他專長的腦中風為例，最嚴重的、中度的、輕度的病人，入院治療後，死亡率是多少？併發症的頻率高低如何？住進加護病房的百分比是多少？神經功能恢復程度如何？預防中風再發生的成效如何？與全國的醫院相比是如何？與另一指標性的醫院相比又是如何？都需要有個客觀的數據，各科各種疾病都可以這麼做。他認為在調查統計的同時，其實也是檢討過去，加強自我要求的開始。

此外，醫院就像人一樣，各有所長，各有所短，即使是世界頂尖的醫院也不可能每個科室都領先群倫。「中國醫藥大學附設醫院務必要建立自己的特色，據我所知，這裡的社區醫療群已經是全國最好的，肝臟移植、腎臟病和急重症創傷醫療頗富盛名，胸腔疾患、婦產科、小兒科和神經內外科等等，口碑也都很好。」

## 談服務品質

### 推崇護理人員的關鍵角色

在服務品質方面，他指出，判斷服務品質良莠的兩大重要依據，一是醫療糾紛的多寡，二是病人滿意度的高低。若要提高服務品質，他建議所有主治醫師都可以試著來落實「僕人」精神，不但對病人好，對護理人員也應高度尊重。他舉「僕人：修道院的領導啓示錄」一書中所列出的兩張表格來說明，傳統的經營是正金字塔型，總經理高踞塔尖，以下依次是中階經理、組長、職員，被壓在底部的是廣大的顧客群。僕人經營理念呈倒金字塔型，顧客在最上層，以下依次

平易近人的許總執行長（攝影／盧秀禎）

是職員、組長、中階經理和總經理。就臨床醫療而言，病人即顧客，護理人員站在最接近病人的第一線，主治醫師或部門主管相當於中階經理或總經理。

「我行醫以來，一直很尊重護理人員，體諒她們跑第一線照顧病人的辛勞，對她們幾乎可以說是畢恭畢敬，爲什麼呢？因爲除非情況特殊，否則主治醫師一天能去查房一次就不錯了，天天和病人互動最密切的當然是護理人員。護理人員護理品質和服務態度的好壞，往往會牽動病人的病情和病人與家屬的心情，甚至未來會不會發生醫療糾紛，護理人員也有著無形卻重要的影響力。」美國的醫療糾紛發生率遠高於台灣，但他在華盛頓大學附設醫院擔任腦中風中心主任9年期間，風平浪靜，從未發生過一件醫療糾紛，病人和家屬對醫院總是充滿感謝。他強調所以如此，護理人員功不可沒。

眾所皆知，國內有些醫師對護理人員呼來喚去，甚至當眾用言語「修理」護理人員，連最基本的尊重都付諸闕如，這是很嚴重的問題。他說：「護理人員的工作關係醫師治療病人的執行力，甚至病人的生命安危，工作負擔很重，壓力也非常大。護理人員如果士氣不振，提供病人的服務品質會好嗎？護理人員如果滿懷怨氣，病人與家屬心情會好嗎？滿意度會高嗎？積怨一深，偶有風吹草動，醫療糾紛就可能產生。」又說：「醫療服務是團隊服務，每個環節都很重要，醫師們必須有這樣的認知，絕對不能存著老大心態。」

## 學校要提升

### 醫療體系肩負推手重任

他表示，在董事會的支持和蔡長海董事長、林正介院長及各一級主管的領導下，中國醫藥大學附設醫院成長快速，如今正處於繼續向上提升的階段，眾志成城，必定會一年比一年好。中國醫藥大學的中程目標是進入世界前500所頂尖大學之林，身爲醫療體系的總執行長，他認爲中國醫藥大學附設醫院也應做個強力的推手。「國立陽明大學已成爲世界前400所頂尖大學之一，台北、台中、高雄3個榮民總醫院是陽明大學醫學院的教學醫院，對陽明來說，有很大的加分效果，同理可證，中國醫藥大學附設醫院任重道遠。」幫助學校早日進入世界前500大，甚至前400大，並打造世界一流的中、西醫學中心，壯麗遠景令人怦然心動，然而，這會不會是不可能的任務？

「天下事，你認爲不可能就不可能，如果你認爲有可能，並且下定決心認真去做，就有機會達成目標。看待這種非常的挑戰，只要大家拿出非常的決心，分工合作，一起努力，何患不成？」這一生總是勇往直前，碰到障礙從不退縮，樂與挑戰爲伍，伴壓力而眠的許重義，我在他臉上看到的是無比的自信和篤定。🕒