

校院百餘主管二度會師 大家長運籌帷幄 揮兵攻向更高峰

文／陳于嬌

7月7日、8日，中國醫藥大學暨醫療體系在策略聯盟的亞洲大學舉辦校院務發展執行營，校院百餘位主管共同檢視2月間共識營決議事項的辦理成果。蔡長海董事長掛帥親征，展現了剛柔並濟的領導作風，時而委婉拜託，時而果斷出擊，以鋼鐵般的意志昭示校院發展只能成功，不許失敗的決心。一位主管事後表示，真該讓其他員工也參加類似的營隊，「大家只要在壓力鍋裡坐一坐，就會明白在這個全力衝刺的節骨眼如果還想混日子，頭殼可能是壞掉了」。

為期一天半的執行營，前後共16個小時，蔡董事長和黃榮村校長、林正介院長、陳偉德院長、鄭隆賓執行長等人準時出席，全程參與。董事長不但仔細聽取每位主管的發言，挑出盲點，痛下針砭，就連行政院國科會主委陳建仁、前健保局總經理劉見祥、亞洲大學健康學院院長楊志良、明基集團亞



腦力激盪的一刻（攝影／游家鈞）

太區總經理張安佐等多位貴賓應邀演講，他也在台下勤做筆記，頻頻針對校院發展的需求向他們請益。每堂課座無虛席，幾乎沒人中途「落跑」。



最有專業精神的董事長

「蔡董事長是所有私立大學的董事長中最專業的一位，對學校和醫院都有深入的瞭解，他的專業精神正是推動學校和醫療體系發展的重要支柱。」曾任教育部長的黃榮村校長與董事長相知甚深，他如同「老先覺」一般，執行營一開始，就講了這三句話，後來當場獲得印證。國科會主委陳建仁翌日與會時也表示，蔡董事長對研究工作所做的投資，在所有醫學中心中是很難得的，令人感佩。

蔡董事長說，中國醫藥大學和醫療體系必須塑造優良文化，發揚核心價值，所謂核心價值，在學校是以學生為重，以老師為尊，以學校為榮；在醫院是以員工為重，以病患為尊，以醫院為榮。這些話，他一再的說，反覆的說，無非是希望大家都能捫心自問是否已經恪盡職責，當老師的是否真以學生為重？當醫師的是否真以病患為尊？春風

化雨和搶救生命，不是事業，而是更崇高的志業，絕對不能和稀泥。

人才是校院發展的基石

他在執行營中提出校院未來10年的展望，中國醫藥大學今年成立生命科學院，明年成立文理學院，醫學院將循序增設分子系統生物醫學研究所、醫學工程研究所以及基因體學、長壽醫學、光電生物醫學等研究中心、同時與其他學校垂直或水平整合，甚至到國外設校。中國醫療體系跨足的領域更廣，生技產業、健康養生社區、觀光醫療與健康檢查等，都是未來必走的大道。

他說，校院要發展，人才最重要，而且人才最好是醫院和學校可以共用。他知道齊頭式平等的薪資結構如同「吃大鍋飯」，留不住千里馬，因此校院將會加重績效獎金，提高優秀同仁和特殊單位的專業津貼、菁英津貼，例如急診工作忙碌，急診人員的津貼



集思廣益的會議（攝影／游家鈞）

就應當增加。此外，董事會也將授權校長和院長，今後延攬高手投效，可以酌情提高待遇，不必墨守成規。

校院要認清危機謀對策

董事長就不同議題發表看法時，對學校師資和基礎、臨床研究分別做了明確指示。他指出，中國醫藥大學的願景是進入世界排名前500所大學，學校一定要增聘老師，充實師資陣容，部分中醫課程如果沒有適合的師資，大可到日本、韓國或中國大陸尋訪，不必故步自封。他也要求校方加快和台大、中央研究院、國家衛生研究院合作的腳步，後年就要系所評鑑，系所評鑑應與卓越教學合一，大家必須全力衝刺整備，希望每個系所都能成功達陣。

「無論學校和醫院面對的都是日趨險惡的環境，10年後，台灣每年出生人口數比當年入學的大學生人數還要少，一定會有大學被迫關門，學校應成

立小組預謀對策，整合資源，以學院學程制取代系所制，並且課程要注重未來性，否則教出來的學生畢業即失業，對不起學生，也對不起家長。」

八大中心拋包袱放手做

董事長縱橫捭闔，不時點名請問主管意見，大夥兒唯恐被「電」，無不全神戒備，即使在悶熱的午後，也沒人打瞌睡。他殷殷叮囑學校，也頻頻將關愛的眼神投向醫院。「醫院的八大中心，最先成立的是腦中風中心，急症暨外傷中心和癌症中心今年也要進駐五權院區。我不要看美化過的表面數字，我要看的是這些中心真正的內涵，大家一定要拋開包袱，放手去做，整合出一支最專業、最精良、最有特色的團隊。今後不管在哪裡，有人不幸中風，或者受重傷，或者罹患癌症，如果第一個念頭是『送中國附設醫院』，我們就成功了。」





校院主管在亞洲大學新建圖書館前合照（攝影／游家鈞）

在議事過程中，氣氛熱烈，董事長數度站起來和幾位主持八大中心的副院長直接對話，點出問題單門，做出裁示，一些原本有點矛盾的瓶頸，在他的折衝下，瞬間化解。他提醒所有主管，做一件事能不能成功，態度比什麼都重要。態度是一種人格特質，包括能冷靜的分析利弊，也有勇氣大膽嘗試；遇事在小處忍讓，也能靈活轉換思考角度，不鑽牛角尖；「最重要的是，主管們必須像愛自己的事業一樣的愛學校、愛醫院」。

5年為醫院多賺上億元

董事長是外界公認最有企業家頭腦的醫師，在他的領導下，中國醫藥大學附設醫院在全無奧援的情況下，由小而大，開創了過去所不敢想像的輝煌局面。校院許多同仁只聽說董事長善於理財，直到他在執行營公開了一項事實，大家方才真正見識到他的「厲害」。

「我們沒有公家預算，也沒有財團支持，然而為了學校和醫院，只要是能夠向上提升的計畫，董事會要人給人，要錢給錢，要空間給空間，單單五權院區就花了50億元打造。你們或許會問錢從哪裡來？我可以舉個例子，醫院委外經營的太平間、停車場和商場最近發包，辦理公開招標，我要求針對利潤好好思考規畫，結果光是太平間和停車塔這兩項，5年就可以替醫院合情合理合法的多賺將近一億元。」

「我希望大家好好想一想，如果醫院是你自己的事業，在各方面都需要用錢的時候，你置身其中，只要用點心，看見了所有可能的危機，會不會能賺的盡量賺，能省的盡量省？譬如說，我們採購的飲水機濾芯價



格比其他機構貴了一倍，我發現以後，已責成承辦人員再與廠商議價。」

10年投資百億的大氣魄

聽了董事長提出的一連串數字，正當大家還在默默消化，他已開始自我調侃「我這個董事長實在很辛苦，不！應該說是很可憐，連太平間都要管。」會場揚起的陣陣笑聲中，顯然夾雜著更多的敬意。小小的濾芯，對照董事會將在10年內，計畫以120億元促進學校和醫院發展的大手筆，什麼是一粥一飯當思來處不易，此時似已無須多言。



或凝神思考，或暢談己見的主管群相（攝影／游家鈞）

董事長同時對校院做了以下重要指示

- ◎校院走向國際化，今後聘用新進人員，應將英文和資訊能力列為門檻；通過英檢考試者，英檢報名費可由校院負擔，薪水也可酌情增加，但如何實施才恰當請再研議。
- ◎學校應加強整合型的研究計畫，今年提出的研究論文有600篇，明年必須增加到750篇。

- ◎五權院區務必在11月1日完工，裝潢可提前進入施作，以爭取時效。相關部門的搬遷作業，現在就要開始規劃。
- ◎北港附設醫院要以晉升「醫學中心」為長程努力目標，積極加強內部人才培育和向外延攬人才，學校和台中附設醫院將全力支持。
- ◎行政部門應充分配合教學、研究和服務，效率要高，不容許官僚主義的存在。🌐