

名 | 人 | 開 | 講

## 建立組織文化 加強人才培育

文 / 陳于媯



前台大醫院院長李源德與校院同仁分享他帶領台大向上提升的經驗（攝影 / 游家鈞）

「我當台大醫院院長時，人才外流令我很緊張，中國醫藥大學附設醫院積極的挖角動作就讓我感受到極大的壓力，於是設法提高績效獎金。績效獎金大幅提高後，加上實施主治醫師分級制，人才就留住了。」

前台大醫院院長李源德教授一席話，令坐在台下的本校院許多主管發出會心微笑。蔡董事長求才若渴，已在各個不同場合宣布將提高優秀人員的績效獎金，為的不僅是留住優秀人才，還要繼續向外延攬優秀人才。

李教授在醫界德高望重，應邀以「醫學中心建立及培育人才的經驗」為題發表專題演講時，和陳維昭教授一樣的知無不言，傳承意味濃厚，醫界大老的風範令人仰之彌高，即之也濫。

他說，他民國87年接任台大醫院院長時，醫院裡很多人仍關在自己的象牙塔內，唯我獨尊，看不見外面的危機。那時，他每天都在做台大形象保衛戰，如果出現對台大錯誤的報導或有人引用不對的數據，他總是請副院長立刻糾正，自己也上火線主動回應CALL IN節目。其次，他為了防堵人才外流，遊說校長、教育部和行政院主計處，同意他改變員工績效獎金，結果績效獎金提高了47%，那是台大後來得以留住人才的關鍵。

李教授說，他重視組織文化，因為組織文化是創造競爭力的根本，沒有好的文化，就無法建立好的共識。他在台大醫院院長任內經常召開類似的共識會議，每次有兩百多

攝影/盧秀娟

人出席，大家在會中提出的意見馬上就能獲得解決，後來又分成主治醫師、住院醫師、實習醫師、護理人員、職工等各類座談會，他每個月參加兩次，很累，很有成就感，同仁有了共識，做起事來也快樂多了。

建立共識是很大的工程，台大當時在幾位熱心教授的協助下，不到一年就達成目標，李教授認為成功關鍵在於尊重差異性，並且加強溝通協調，尤其是事前的溝通，事後才溝通將事倍功半。在組織文化之外，他進行組織再造，台大原本有接近一百個委員會，有的委員會效能有限，經他檢討精簡，最後只剩下38個委員會。

他關切的另一焦點是人才培育。他說，就醫學研究而言，有了人才，只要給他目標，提出適當的要求和白紙黑字的規定，並且制定獎勵制度，就會看到效果。他規定每位主治醫師每年要有一篇論文，後來96.7%的醫師都做到了，平均每人在3年內提出了4.67篇論文。台灣前10所醫學中心近5年發表的SCI論文數，台大原本落後台北榮總，制度一改變，很快就超越過去。除了量，他很注意醫師論文的質，結果在單位主管的督導下，品質明顯進步。

「台大設了不少共同研究室，蔡董事長也在朝個方向做，做了以後會有很大的產

能，由於資源集中，醫療服務和研究都能獲得提升。」興建養生村和發展中藥產業，是本校院未來發展方向之一，李教授的主張一致，他認為台大醫院未來應做更多個人化的服務，特別是與生物產業和健康產業結合，使技術精進，建立新世紀的醫療系統。

與會主管們把握機會，踴躍請益。副院長彭慶添請教他如何使非屬發展重點的科室也能感受到壓力，激勵他們求取進步？又如醫療品質，各科室因主管不同而有不同的要求，台大用什麼方法提高病人滿意度？李源德說，只要賦與員工使命，尤其是直接服務病人的單位，主管定期追蹤，經常檢討，就會產生效果。至於醫療品質，他不但請專責人員督導，也委託幾所大學每季就各部門調查一次，調查成績公布周知，提醒沒做好的單位改善。

主持演講的蔡董事長也提問，他說，李教授把台大醫院帶得很好，台灣醫院的經營之神非他莫屬，但不知李教授覺得臨床醫師若兼任行政工作，會不會影響臨床或行政。李教授的回答發人深省，他說：「不能講沒有，但每個人都有很大的彈性，有產量的人，不僅教學和研究做得好，病人也可以看得很好。我認為有沒有熱心很重要，沒有熱心的人找他來，只是增加他的麻煩而已。」