

中醫部的守護老兵－專訪陳志成董事

文/中醫部 楊中賢、陳祈宏 主治醫師

時值健保點值下降及中醫醫院經營遇到瓶頸，一直自謙於中醫藥環境長大的小孩，目前是中國醫藥大學的董事：陳志成董事，相當關心中醫部的前途，在專訪的兩小時內提出相當多的問題及解決方法，令人不禁相當佩服陳董事不僅於專業知識上的豐富，對於商業手法上的翻新更是高瞻遠矚。以下是專訪的內容：

問：當初您父親創辦中國醫藥大學的理念是什麼？

董事：中國醫藥，為中華文化之一環，有學術基礎，自成體系，五千年來，生民保健，悉以是賴。惜中醫藥研習，從未納入正規教育體制，結合現時代新科技發展，致漸見形式落差。當時，台灣各級中醫師公會，如全國聯合會理事長覃勤先生，各縣市公會理事長陳固、陳恭炎等先生，為償宿願，共起發動，有錢出錢，有力出力，乃有今日「中國醫藥大學」之存續。其中犧牲奉獻，以覃勤、陳固、陳恭炎等三位較大，家父陳固幾乎罄其所有（包括自用住宅），共策建校事宜，不惜放棄例假，亦熱情可感。

回溯當初籌備中國醫藥大學，家父陳固表示：『吾基於歷史文化使命，願效愚公移山故事，明知山大難移，亦覺不宜坐待，至百年後事，自難預必，但前人賢不如後人賢，往往代有英才出，將來可交付校友，協同賡續發皇。世界著名私立大學，如美國之哈佛、英國之牛津、劍橋，演進歷程，不其然乎？』家父陳固毅然決然撒盡家產創辦中國醫藥大學，熱衷公益事業，其志可嘉，其勇可鼓，令人敬佩！希望後之來者，秉締造之艱難，繩既成之基業，再接再厲，不負前賢厚望！中國醫藥大學至今培養出眾多人才，吾深信他老人家在天之靈當感欣慰。

問：董事您認為如何發展中醫藥特色及其優勢？

董事：當前中醫藥的發展面臨著前所未有的機遇與挑戰，如何開展中醫藥傳承和創新發展其特色及優勢，並讓全民得到最佳健康服務，成為十分重要的課題。因此中醫部如何落實中醫藥之傳承和創新重責應務實推展，愚見如下：

- 推動中醫藥理論與學術的傳承發展，加強中醫藥文獻整理研究出版和中醫藥預防保健、養生康復理論的挖掘整理，重點開展臟腑經絡、辨證論治、方劑等基礎的深入研究，推動中醫藥的理論創新。同時重點推動愛滋病和肝病等傳染病，以及腫瘤、糖尿病和心血管病等慢性非傳染性疾病的研究，加入中醫治療方劑，以提高療效。
- 整合中醫藥資源，積極探索中醫醫療機構改革，為中醫藥傳承發展創造良好的體制環境。建立中醫藥特色及優勢，堅持以中醫藥為主體之醫療，突顯中醫藥特色。
- 積極培養中醫藥人才，造就醫德高尚、才德兼備中醫藥理論精研之中藥及中醫臨床優秀人才。

- 研究中醫藥繼承發展策略，就中醫藥特色優勢、中醫藥現代化、中醫藥標準化、中醫藥理論技術創新等問題進行深入探討，醫師的培育制定相關策略。
- 提升中醫藥團隊素質，加強以學習中醫藥基礎理論知識及臨床實務、中醫藥專家診療經驗和中醫藥學術新進展為主要內容的繼續教育和中醫藥專家學術思想和經驗傳承工作，努力培育新一代名醫。
- 推動中醫住院醫師培訓，務實中醫理論與臨床教學科目和內容，加強中醫臨床實際操作能力考核。

問：台灣目前中醫所面臨到的問題是什麼？

董事：這真是大哉問，不過可大致分成幾點說明，簡單的列出綱要：

- 中醫的制度：由於制度的僵化使得相當多的優秀中醫師無法學習更新的醫學知識，不過政府在這一部份已經提出一些方案來改善。
- 中醫的經驗難以傳承：由於中醫師的養成要相當多的時間，一位醫師的經驗常常沒入鄉野間獨善其身，相當可惜，應由政府或中醫師公會出面來保存並作傳承的工作，很高興這點自公會成立後一直有在做。
- 中醫秘方化：中醫要進步，就不要存有秘方的迷思，只有不斷的討論與創新中醫藥才會一直往前邁進。
- 中醫藥沒有數據化、規格化：這點是西醫一直攻擊中醫的主要論點，這是中醫師看病的習慣使然，不過中國中醫部診斷現代化上應可做出一番天地出來，這點我對其相當有信心。
- 中醫被玄學化：中醫不再是『文鄒鄒』、『之乎者也』，應可更貼近民眾，讓大家瞭解中醫平易近人，這段我們醫院的醫師則要再加油，絕對可以做到的。
- 如何保持中醫的傳統也有不斷的創新：這就要由附設的 e 時代中醫師來做這工作了，中醫希望不再是『老扣扣』，要能跟上時代腳步。
- 中醫的形象一直被相當多的人所垢病：這點有賴政府中醫教考制度的改善，但我們可先從中醫的教育方式著手進行。
- 中醫四診（望、聞、問、切）的現代化：這是相當重要的一環，畢竟這是與西醫最重要的溝通平台，也是與一般民眾最容易貼近的方式。
- 中藥劑型及包裝的改善：已經進入二十一世紀，中醫的給藥途徑應該要多努力改變及多樣化，包裝也要力求現代化商品的概念，簡單來說也就是保持傳統，力求創新的結合。

問：請問如何讓已有近二十年的附設醫院中醫部脫胎換骨？

董事：最近提出我的意見，特將摘要檢附於下，寄望大家提出您寶貴的意見。

※發展策略：以 領導台灣中醫藥發展 成爲世界第一流的中、西醫學中心爲願景，其策略規劃可分近期、中長期而言：

一、近期：

1. 策略規畫：中醫醫療中心獨立自主管理後，當務之急必須在開源及節流上做重新定位及調整。

2. 對策方案：

(1) 分類經營的模式，使醫療各科主動參與各項成本控制之管理及分擔經營責任風險及利潤。

(2) 增加門診及自費項目爲首要議題，中醫藥的相關服務及產品研發可以增加績效。（例如中藥養生藥繕、減肥、美容、坐月子中心等。）

(3) 必須重新做客戶分析及市場定位，了解客戶需求的到底爲何，以客戶爲起點的行銷策略來創造出競爭優勢。

(4) 老店新開必須有創新的精神（ Innovation ），在實質上的銷售策略下也兼顧了新的做法以增加無形資產與商譽。而贏的本質－ **創新**：思維創新、價值創新、業務創新、技術創新、管理創新、服務創新、品牌創新、廣告創新、組織創新。

(5) 有效的執行能力才能達成開源策略的績效，異業結盟（合作伙伴）及利基點買賣（如養生健檢），外包宣傳等的行銷活動更有賴於優秀的行銷團隊的努力達成。

二、中長期：

1. 策略規畫：

(1) 開展中醫住院業務（願景）。

(2) 統合中醫整體發展（理想）。

(3) 達成自給自足之要求（目的）。

(4) 發揮醫學中心之功能（責任）。

(5) 成爲醫學中心級的中醫醫院（目標）。

2. 對策方案：

- (1) 整合中西合作醫療中心和中醫部，發展中醫住院業務。
- (2) 統合體系內學校和醫療院所之中醫單位，作整體之統籌規劃。
- (3) 中醫部門獨立經營採用分類管理，成立中醫醫療中心，或者獨立出中醫醫院。
- (4) 成立中醫藥發展基金。
- (5) 強化醫療品質、研究論文量和質的提升、教學品質的提升、中醫社區醫學的發展，以達成中醫醫學中心之使命。

三、建言：

1. 以人為本，顧客為導向：

時代及大環境改變迅速，中醫部門也必須踏出以顧客為本的步伐，去重新找回客源，以創新的服務態度及積極關懷的方式了解顧客之需求。

2. 改變態度，創新為贏：

在中醫部門自主管理自負盈虧經營模式定案之前，許多類似經營型態之事業體已被時代所驅，紛以此為永續經營的準則。如台鹽轉型與改造成功經驗，並以重賞重罰、權責下放、事業群自負盈虧等作法，終於讓台鹽脫胎換骨，在微利超競爭的情況下創造稱羨盈餘，成為民營化典範。臺北市立醫療院所將原有十家醫療院所，將轉型為一家「臺北市立聯合醫院」在經營模式轉變後，醫療科未來將以分科經營模式經營並自負盈虧。

3. 願景－ 領導台灣中醫藥之發展 成為世界第一流的中、西醫學中心：

在中醫自主管理，獨立企業化經營、自負盈虧、利潤導向之經營型態下，以更創新的精神，更積極專業的態度，整合資源，專注核心競爭力，向願景一步步前進。

最後由於時間的關係，不得不離開陳董事的辦公室，回程路上回想整個訪問內容，認為以陳董事之經營長才，再加上附設醫院醫師群的專業技能，中國附設醫院中醫部要成功站穩台灣中醫界的龍頭，應該不難吧！

