



台大醫院李源德院長專訪： 談新世紀願景

◎林秀美

去年8月1日，李源德院長接掌台大醫院，這位1965年畢業、專長心臟血管的醫學系校友說「我上任的第一步就是要讓每個人感覺新氣象」，值此開春之際，他規畫許多短中長期藍圖，為21世紀的台大醫院勾勒出一幅美好的願景，亟思為這所台灣醫界的龍頭再創領先。

推動以病人為中心的診療

若就醫院首要工作「替病人解除病痛之苦」而言，擁有一流人才與設備的台大醫院足堪勝任，但診療過程未能以病人為中心，造成病人就診不便，也是不爭的事實；李院長以同理心出發，甫上任即針對診療制度提出改進，分別在門診、飲食、護理及環境等方面有所興革。

李院長表示，醫院長久受人詬病的第一件事應該是「對病人的尊重性不足」，如門診限制人數及病床的空置，雖然前者為維持醫師看診品質，而後者則為教學研究上的需要，但此舉顯然未能符應病人的需求；因此他推動初診病人享有不受門號限制及急診病患優先使用病床的措施，同時構思「黃昏門診」，充份運用醫院資源與捷運交通的便利，為台大醫院本身、同仁及看病民眾創造三贏。

此外，住院病人的膳食評價不佳，曾是過來人的他深以為意。他表示，其實除了醫療必須之外，一般飲食菜色可以色香味俱全，也可以讓病人選擇所愛；不僅讓病人有賓至如歸之感，同時營養師及廚師的專業也能得到發揮。空中餐車進而啟發他的想像，「我搭飛機時最喜歡看空服人員推著餐車出來讓我點菜，希望將來醫院也能仿照辦理，病人可以預點一周餐飲，這樣的服務與用心只為讓他們有在家的感覺」。

提昇效率是另一項改進重點。在病人入院之後的診療流程方面，除責成主治醫師切實執行迴診和診療計

畫外，並協調相關部門縮短各項檢驗時程；護理人力長期不足的問題則以調整人力結構，採非專業人員外包方式解決；有鑑於空間影響效率至鉅，則要求就環境空間、儀器設備及門診動線全盤考量，期以最少的人力，做最好的照料。

強化人才養成與升等制度

「台大醫院有最好的人才，但過去偏重於醫師養成，對其他領域人才的培養與網羅不太重視。尤其是行政人員，一來現有人員20%為國家考試任用，其背景及素質與舊制的80%不同，二來他們各司有限的專職，對整體事務缺乏全面性瞭解，不利於領導人才養成；如此行政部門的腳步勢必跟不上醫院的進度」。基於上述體認，他特別為中級與一級主管們開辦研修班，上



課內容從行政管理、領袖特質、邏輯學到 EQ 無所不包。同時有鑑於過去人才培訓缺乏策略與整合，李院長表示未來將就願景予以整體規畫。

再則，以往院區與總區、醫學院的互動不足，經過這幾年努力交流，與醫學院的關係已有增進，目前則構想如何就醫院自身的需要，運用盈餘整合相關人才進行研究，新年度已編列一億元預算支應，並與管理學院和公衛學院展開合作，期研究成果對提昇醫療及管理品質有所裨益。

「有良好的制度就有很好的發揮」，他以個人在內科主任第一年建立升等制度，兩年內論文數因而躍升兩倍半為例，績效考核標準之建立、升遷方式制度化、以經歷及表現作為升遷依據、以獎金和進修機會回饋員工等等，必能凝聚同仁向心力發揮團隊力量；日前已據此理念分別著手護士升遷制扁平化、建立主治醫師升等辦法、調整薪資核給標準、提撥 30% 盈餘作為績效獎金等措施，李院長甚至突發奇想，打算在捷運站附近購置土地興建員工宿舍，讓醫院同仁在工作與生活都成為一個團隊。他期勉同仁不以台灣龍頭醫院自滿，而要放眼天下，至少與台灣大學並肩傲居亞洲前五名，如此才不負台大恢宏的格局與優秀之人才。

擴建院址提昇未來競爭力

在行將跨越 21 世紀之際，台大醫院院區將陸續擴建，其中東址為會議中心，西址已成形者有兒童醫院，規畫中有門診大樓與癌症醫院中心，構想中則有藥學護理大樓、醫學博物館等。

會議中心為一所涵蓋科技中心、動物實驗中心，及附設大型停車場的三合一功能大樓。兒童醫院則是籌備許久，然李院長表示若照原計畫執行，預計虧損將達 3 至 6 億 8 千萬元，經評估院方無力負擔，教育部也表示愛莫能助，因此籌建的腳步稍緩，有待重新調整規模與營運方式。

門診大樓與癌症醫院中心的需要性則較為迫切，尤其是癌症醫院中心。李院長預估癌症的威脅在 21 世紀初即可獲得解決，設置研究發展空間，有效整合團隊人力，在當前階段至為重要，為了在 21 世紀繼續保有競爭力，院方將提撥盈餘加速建設腳步，期使台大於

五年後展現全新風采。李院長進一步表示，如果西址百年的古蹟建築也能如願規畫為醫學博物館，作為台灣醫學發展的歷史見證；屆時東西址景觀交融合一，院區規模整體性具現，將更有看頭。

此外，竹北、雲林和宜蘭校區未來亦將設立醫院，對此他滿心期待地表示新地方沒有人事包袱，值得嘗試。

開源節流並拓展院際合作

僅就醫師養成人數統計，台大醫院每年有 250 位，但因職位有限，留院服務者屬於極少數，大多數分散在外。院長認為台大人 EQ 不夠好，即便擁有絕佳才幹也往往因此被埋沒；反之，若以團隊「集體進駐」一所醫院服務，團隊的默契將有助於醫院運作儘快步入正軌，同時地區醫療則讓新人有機會接觸較輕微而多樣的病症。許多省、市立和財團法人醫院皆有合作意願，成立有一段時日的恩主公醫院則是以此方式成功佈建的第一所，可作為未來類似合作的範例。

他說到任六個月以來，所提各項開源節流措施都能得到同仁立即的回應，可見得台大有很好的動員力。目前醫院一年預算高達百億，營運壓力沉重，在制度及管理受到侷限的情形下，還要和私人醫院競爭，如何在不增加醫師工作量的前提下提高服務量，增加營收，他表示有賴全體同仁的體認與支援，期望台大醫院有朝一日創造盈餘，自力更生。

院務工作雜沓繁瑣，他的因應之道在作息規律以及運動健身，每日晨起必奉香敬拜父母以督促自己。自謙到這年紀仍不斷學習的他，嗜好閱讀與登山，閱讀部分最愛成長經驗的傳記故事，其中又特別偏好日本人的書籍，他說或許是同受儒家文化影響之故；周日則與一群背景互異的朋友相約爬山，然後天南地北無所不談，腦力激盪共同成長，這是他最快樂的一件事！

⊕