

臺灣醫院管理的先驅

——公衛學院韓揆教授

文／楊銘欽・蘇友珊
照片提供／韓揆

韓揆教授於民國40年考進母校政治系，次年轉入法律系就讀，57年赴美國明尼蘇達大學攻讀醫院管理。曾任母校醫學院附設醫院秘書室、總務室、企劃室主任等職，對醫院管理有諸多創新。在擔任臺大醫學中心整建計畫執行祕書時，使醫院新大樓順利完成；在母校公共衛生學系及醫管所授課，培育許多醫管人才。民國85年退休。

求學及改行醫管

韓教授於民國18年出生於中國湖北省應山縣，民國37年大考落榜，因有朋友在臺灣，便到臺灣一遊，未料國民黨戰敗，大陸淪為共產國家，回不了家鄉，就留在臺灣。高中畢業的他，只能先當兵。因為身歷其境，他一心想愛國救民，所以進入母校政治系就讀。但入學後發現不適合，遂轉入法律系，惟四年級時在最高法院庭長課堂上，聽見老師回覆學生關於報載法官貪腐問題，以「風氣嘛！」為由敷衍，感到失望，因而放棄司法。服完兵役後躲到清水中學教書，後轉往救國團工作。

民國54年參與臺大校友會活動時，為當時臺大醫院邱仕榮院長延攬擔任祕書。民國57年獲得「美國中華醫學基金會」（China Medical Board,

CMB）全額獎學金，赴明尼蘇達大學攻讀醫院管理碩士，兩年後學成歸國，繼續在臺大醫院服務並在公衛學科專任教師，開授醫院管理課程。

致力醫管教學傳承

民國61年，臺大公共衛生學系成立並招生，韓教授開設「醫院管理概論」課程，內容條理分明，而且務實，故深受好評。日後因應研究所的成立，陸續加開「醫院問題處理」、「醫院建築規劃」與「診斷組合（DRG）支付制」等課程。他早期授課時，由於國內資料有限，便以在美國所學和自己的實務經驗作為講授內容。當時臺灣的醫院管理尚在啟蒙階段，法令、制度皆不完備，他的學生日後進入衛生署，便參考老師的講義草擬管理醫院的法令條文草案。

在教學及行政工作之外，他最主要的一項「外務」就是衛生署的「醫院評鑑」，30年來，臺灣600所大小醫院已走過400所，因此他的課程加入了很多臨床實際問題，且講授內容與時俱進，讓修課學生深受啟發，日後在醫管領域也都大有發揮、成就傑出。

臺大醫院二、三事

民國50年代，韓教授在臺大醫院開辦院內報紙，每星期一發行一份鉛印簡訊。一個偶發事件

令他至今仍心有餘悸。那次發行日正好是先總統蔣公誕辰，為祝壽，通訊首頁套上紅字，並公告醫院按例將發壽桃之事。幸虧他有提前到班的習慣，不到8點進入辦公室，看見《院務通訊》上的大紅字印著「慶祝蔣總統誕辰，在大廳發放壽桃。」桃有棺材之意！韓教授趕緊衝出辦公室，將剛發出的十幾張追回，剩下的全部銷毀。雖是無心之錯，但在那個時代可是大不敬，甚至可能危及性命。

還有一件事令他難忘就是員工告他「十大罪狀」。臺大醫院建於日治時代，許多電路管線老化，經常跳電，擬更換全院的變壓器與電纜。他探勘完成後，發現部分變壓器與電纜仍堪用，為節省開支，決定留用，也經電機技師蓋章、電力公司審核通過。然因新舊混用，一個月內發生5次爆炸，造成院內大停電，醫護人員怨聲載道，匿名控告黑函滿天飛。臺大組成專案小組，監察院也派員調查，半年後無事結案。

民國57年，醫院討論要進行亞洲首例的活體換腎，雖然媒體連番報導，社會普遍關心，但因為涉及法律問題，猶豫未決，韓教授寫了篇專論登報，強調法律應與時俱進，移植與否醫德問題大於法律問題。幾天後醫院決定進行手術。移植成功後，臺北市20多位醫藥新聞記者，聯合訂製30幾面銀牌送給所有參與的醫護人員，當中有一面就是送給他，令他與有榮焉，珍藏至今。

還有一件創舉是讓臺大醫院在民國67年完成電腦發薪，成為臺灣第一個電腦發薪之機關。那時韓教授從美國唸書回來，當時美國已使用電腦發薪。每到月底他看見出納組將醫院大廳一隅半封閉起來，開始為數千位員工數鈔票、裝袋、保管、裝袋、發放，20個人要忙上好多天才完成，不僅耗人力，也有安全之虞。所以向魏炳炎院長



民國57年亞洲首例腎臟移植手術成功，獲醫藥記者贈送之銀牌。
攝影／楊銘欽

提議用電腦發薪，根據在美國所見所學，協調資訊單位設計系統，並排除體制障礙如「蓋章具領，還自己設計新的薪資通知單，沿用至今。

當時，最難克服的是院內「輿論」壓力，除院長支持外，其他主管同仁幾乎都反對。當時韓教授委任在總務室任職之江東亮（公衛系B63級，現任母校健康政策與管理研究所教授），條列電腦發薪之優點與「缺點」，指出：「電腦發薪就喪失每月領薪後點數鈔票之樂趣」、「電腦發薪後，通知單明細備載，薪水一目了然，配偶就能全部掌握」等等，刊登在院訊上。

臺大醫學中心整建

韓教授在開授「醫院建築規劃」課程時，以臺大醫院整建計畫為主軸，輔以擔任各大醫院建

策案件評比委員，以及30年來擔任400餘家醫院評鑑委員的經驗，讓同學很快的抓到醫院規劃的重點。

韓教授上課時常引用一句俗語，讓同學記憶深刻，例如對於醫院的整建，韓教授會說「官不修衙」，因為整建過程需要協調各種人事物，稍一不慎就有失職之虞。醫院整建期間，由於廠商內部糾紛，大樓外裝延遲了兩年，而內裝廠商為了要早點請款，貿然施作隔間與裝潢。所幸在有內裝無外裝的兩年間，颱風過境不入。

醫院整建經過10年規劃再加上10年建設，終於完工，但完工並非代表完成。醫院沒有試運期，一啟用就要收病人，而且臺大醫院一定住滿，剛啟用缺失難免，結果被媒體抓包大作文章，當時新任的戴東原院長一度出面解釋，才平息。

韓教授以院為家的精神也讓學生們印象深刻。民國70年休假帶家眷於丹麥旅行時，看到電扶梯若無人使用時會自動停止的設計，節能省碳，回國後，便要求建築師在連接東西院區的地下道採用此種設計，於民國80年啟用，首開臺灣先例。

浪漫與傻勁的養成

回顧這一生從事醫院實務與教育工作，多少都帶有一股浪漫和傻勁，這種待人處事的態度其實都是來自於幼兒和青少年時期的經歷。

他回憶3、4歲時，一群孩童在晒穀場上排排坐，玩遊戲，邊唸著：「點指斑斑，腳數南山，南山大斗，一升二斗，豬吃馬吃，太陽早吃，每人大哥，各縮一隻狗花大羊腿」，數到誰的腿，誰就得站起來表演。講到這裡，他的臉上洋溢著幸福滿足之情。

9歲時，考取了30里外的初中須住校，入學時，獨自揹著一床大棉被，赤足徒步前往，突然大雨傾盆，淋得一身濕，還腳滑跌落至水坑，險些滅頂。由此可看出他天生有拼勁，也才能在沒有增加預算的情形下如期完成整建，也因此獲得行政院的獎章。

韓教授參加公衛學院師生餐敘時，經常會高歌一曲，原來從兒時起他就愛唱歌，練就一副好歌喉。日本侵華時，抗戰歌曲風行，例如〈太行山上〉有句「母親叫兒打東洋，妻子送郎上戰場」，每唱起這些歌曲他總是熱淚盈眶，愛國情操澎湃。初中時愛看武俠小說，大學則迷上世界名著，因此待人處事，除秉持正義的傻勁外也有浪漫情懷，難怪在醫院服務常有創新之舉，又能不懼批評的堅持下去。



民52年韓教授與當時為女友的夫人，攝於基隆海關大樓。

鵜鶘情深豐富人生

韓教授與夫人感情很好，夫唱婦隨，每回赴外縣市演講、開會或做醫院評鑑等，師母亦陪同前往。師母天性善良、謙讓、隨遇而安，婚後專心相夫教子，陪伴韓教授到各地，雖未參與公務活動，也能滿足她的好奇心，常在寒暑假結伴出國旅遊，走過60幾個國家，豐富見聞。

韓教授不論是在醫院管理或對學術鑽研，都有相當的心得，因此退休之後勤於著作，已出版《闖進醫療叢林：醫管歲月四十載》、《醫管理論與實務》，及《論病計酬DRG原理》等書；目前與另一學者合著《醫與醫院：個案講故事》，傳承知識與經驗，嘉惠更多學生和專業人士。圖



民81年與受指導論文之臺大研究生合影。



民84年主持全國性DRG研討會，衛生署長張博雅致詞。

民98年與長子全家攝於陽明山氣象台。

