

台灣 Mayo Clinic 的實踐者 ——秀傳醫院總裁黃明和先生

林秀美



好醫師的定義是：

醫療的知識和技術六十分，

愛心要一百廿分，

把他當做你的親人看，

他們就放心。

醫學系五十四學年度畢業這一班，人才濟濟，從校長、院長到立委都有，在教育、醫學和政治界各領風

騷，其中有一位，創立台灣第一個民間醫療體系——秀傳醫院，他是秀傳醫院總裁黃明和醫師。推說自己稱不上台大傑出校友，只是「認真做台大的好學生」，天天不睡覺換來第一年書卷獎，大學時胃出血兩次，進外科住院醫師三年內也出血兩次，「不做虧心事，不讓台大以我為恥，總之，不能砸台大的招牌」。

唸醫學院沒有什麼救世濟人的大志，只是當年成績好，「再差幾分，我今天就是物理學家」他自信滿滿地說。「當時無論是學習設備或技術都不比現在，台大沒有教什麼，只是讓你自由去學，有一位同學娶老婆條件是『只要台大都好』，怎麼說？這是『老師身教重於言教，學生水平高有榮譽心』所建立的口碑」。

回鄉執業從廿張病床開始

住院醫師第三年胃開刀後，大家說「台大很競爭，你身體不好，還是回去開業」，「回去後我還是很拼，為什麼？從前人唸台大就是要出國拿博士，最好是拿個諾

貝爾回來，回國當教授，而我不能留下來，覺得很遺憾，所以得好好努力；這是心理學上所謂『自卑的反射』(Inferior Reflex)，那時書唸得好的人哪有人到外地去開業？何況是回彰化鄉下！」

出生於彰化濱海窮壤縣西鄉，醫療資源十分匱乏，父親曾任兩屆鄉長，薪水全數充公，為地方出錢出力，有個鄉長老爸，生活依然清苦，家計全賴家中經營的一間小旅社。或許是父輩典型在夙昔，他決定在故鄉開設醫療院所，提供地方一個較為完善的醫療環境，而當年的小旅社便成爲他第一個診所。

取名「秀傳」乃源自對父親的思念，「表達關懷長者、疼愛幼者、照顧大家健康、追求安樂社會的理想」。當初選擇竹山爲秀傳院地的原因之一，也是感念竹山鎮籍的岳丈陳錫卿在彰化縣縣長任內貢獻良多。

執業同時，一邊唸書，以十年時間完成日本東京女子醫科大學博士學位，成爲肝膽科專家，研究台灣人特有疾病「肝結石」多年有得，以膽道鏡技術、膽道超音波碎石聞名，其精湛醫術爲彰化秀傳醫院打開知名度，也在台大授課專講。

白手起家創秀傳醫療體系

秀傳醫療體系創立廿四年來，先後成立彰化秀傳、台南市立、台北秀傳及竹山秀傳四所醫院，共一千二百張病床，明年秀傳彰濱醫療中心和台南安南秀傳醫院也將加入服務行列，本著「視病猶親，醫病同心」的服務理念，秀傳觸角不斷深入台灣窮鄉僻壤，造福偏遠地區民

眾。

彰化秀傳本院擴充自民國六十二年開設的「黃明和外科醫院」，從三十張病床發展到今日六百床，歷史悠久，規模完備。民國七十六年以公辦民營方式接手的台南市立醫院，則另有一段曲折。十年前在立委任內，台南市立醫院硬體大致完成，但閒置多年，院地所在人煙稀少，公車不來，財團、華僑都無意經營，「我覺得這是醫界的恥辱，心想『我不入地獄，誰入地獄？』」遂與市府簽約，創立全國第一所公辦民營急性醫院。

爲響應衛生署推動全國醫療網計畫，縮短城鄉醫療差距，落實「醫療下鄉」政策，黃總裁邀集年輕醫師及在地開業醫師共同成立竹山秀傳，在被政府評定爲一級醫療貧區設立醫院，其意義不僅止於首創「年輕醫師下鄉，合夥經營醫院」的模式，這群醫師回饋鄉里的情懷最令人敬重。

當年無意將秀傳擴大，其實「開一間已經很辛苦了，好醫師不好找，買儀器比較貴，而收費卻又比台北便宜，所以健保同病同酬是我講的，以前勞保不同酬，比如一樣開盲腸，費用從兩萬到三千不等，對基層醫療院所十分不公平」，白手起家於今斐然有成，確實是他始料未及的。

從以身作則到多角化經營

自稱「拼命七郎」(家中排行老七)，每天從早上六點工作到深夜二、三點，而同仁「能在八點到五點好好工作也不錯了」，他說「開始是小醫院，我以身作則，

生活簡單，既不炒股票，也不炒土地，聰明人一看就明白；現在醫院增加好幾所，員工有數千人之多，爲了有效管理，開始引進績效評估、流程改善……」。

「現在醫院的經營已不再像過去一樣，只要醫師會看病就好，還需要懂得管理及如何無微不至的服務病人」，爲求知己知彼，除聘請專業人員，他也去學醫院管理，於前年取得碩士，並繼續攻讀博士，主修老人照護。

他以「多角化經營」獨到理念架構秀傳醫療體系，並強調此乃醫院未來必然走向。「七個醫院中，有門診中心，有專科醫院，有地區醫院，有區域醫院，更有醫學中心，換句話說，到公元2000年時，秀傳醫院體系將是一個由診所到醫學中心都有經營的全類型醫院，我認爲這就是另一種類型的多角化經營，而這一個類型的多角化經營也可能是台灣地區的唯一成功實例」。

第一位醫師立委催生健保

基於台灣醫療體系不健全以及環境問題層出，惟有透過立法或修法的途徑才能解決的體認，他於民國七十五年參選立委，成爲立法院第一位醫師立委。七十八年連任後，聯合多位同僚成立「厚生會」，以推動醫療保健、環境保護、社會福利等民生議題爲主軸；厚生之名

出自《尚書》「正德、利用、厚生、惟和」中「厚澤民生」之意。主持厚生會八年來，催生「愛滋病防治條例」等法案（與台大醫院現任副院長王正一醫師共同擬就）、推展醫療外交、出版厚生白皮書、設立醫療奉獻獎等；雖早已卸任立委，仍「秉持初衷，持續推動醫療、民生及公益事務，爲全民共進健康福利」。

立委任內完成最重要的責任是推動全民健保誕生。「健保實施前還有半數病人自費看病，實施後所有給付都要向政府拿錢，而後者精打細算，所以從醫院的角度來看是虧了；但是對全國民眾而言則是一項福利」，他說過去有洗腎病人投保假勞保以減輕醫藥負擔，被查獲一罰就是上百萬元，台灣有爲數不少重症病人爲此所苦；站在人民的立場，健保有其推行的必要性。

然而實施過於倉促，導致醫藥衝突、醫師士氣低落、醫病關係等問題叢生。「部分自尊心較強的醫生認爲，醫療行爲不能以自己的良知來決定，而爲政府政策強制，醫師失卻立場」，再者，社會價值觀趨利，所以這兩年，許多醫師不是紛紛出國走避，便是被商業團體招攬作爲生財器具。「這是隱憂，要趕快改變，對醫療提供者應採取『人性本善』的態度，把醫界當好人，不要因少數以偏蓋全；不要防範爲先，而是鼓勵爲先」。

醫病關係日漸淡薄是另一個負面影響，「生意人插手醫藥業，有賺頭的醫生猛獻殷勤，給付少的看診兩次叫你不必來，久而久之，病人對醫生的態度也會轉變」，他感慨地說「以前病人走了，家屬還會向主治醫生道謝，現在不會超過20%，反而有10%的家屬會來找麻煩，黑道出面借機敲竹槓，然後三七或四六對分……」；醫療商業化及黑道介入加速醫病關係惡質化。

公辦民營是醫院經營之道

政府將預算挹注於公立醫院，對於民間醫療機構則是「亂搞我抓你，正派經營垮了我不管」，然而公立醫院財源無虞，往往績效亦不彰，根據接辦台南市立醫院的成功經驗，他力主公立醫院民營化，即所謂「公辦民營」，政府只需提示公立醫院服務貧病殘弱等基本醫療方針，財務盈虧概由經營者自負。

當然，並非民營化就能轉虧為盈，民營化的目的也不全在賺取利潤，而是可以擺脫官套，彈性管理，為合理利潤找尋可能的空間；因此，他建議台大醫院參照新加坡以財團法人基金會型態經營，而研究教學經費則仍由政府編列支援。

他進而表示所有服務業都應民營，「鼓勵民間做，政



▲黃總裁全家福。(總裁室提供)

府鼓掌就好了。民間有的人才、資金，而政府機構太大，加上僵硬的官僚制度，做不好」，對於近來吳京部長鼓勵民間興學極表贊同，「反對的人說民間興學會變成學店，那是杞人憂天，落入人性本惡的陷阱，因噎廢食」。

語重心長台大人有狹心症

他說台大的台灣話諧音「呆呆」，意指台大人不合群，眼界不夠寬，「近視多了點」，醫科更糟糕，還患有「狹心症」，不容易合作，再加上「圖利他人」四個字讓人避之惟恐不及，他多次憑藉個人私誼才邀得同學相助，相對地，母校並未對校友經營的醫療院所主動予以協助。其實「小病我們看，大病送台大」，這是兩造互蒙其利，何來圖利他人？他如是說。「你要校友關心學校，學校也要關心校友。」還記得十多年前，景福基金會來募款，當時院長楊思標偕同學長李治學教授來訪，黃總裁深受感動，慨捐五十萬元。「他們來我就捐錢。雖然當時還只是一個小診所，不過他們一來我就很感動，為什麼？因為台大院長沒來過，就來這一次，讓我嚇一跳，院長親自來到我們小診所，單憑這點我毫不猶豫就捐了五十萬元，換算成今天幣值也有五百萬或一仟萬元」。

他以個人親身體驗建議母校要多關心校友，並且要以行動表示，「校友費盡幾十年光陰創立了一個小小像樣

的機構，不論是醫院還是公司，總是他心血結晶，偶而去看看，聽聽他的心路歷程，誰不感動？所以季刊一期訪問十來個校友不嫌多，要多多益善」。

永續經營台灣的梅約診所

竹山秀傳是一群年輕在地醫師共同理想的實踐，台北秀傳則是他以私誼匯集台大菁英聯合門診；人才是醫院永續經營的第一要素，因此他極力網羅有志者加入秀傳。曾經力邀一位校友，但對方卻表示要到「慈濟」一展抱負，黃明和心裏想：難道一個醫學院畢業醫師的誓詞比不上剃度人？由於設備不足，不出兩年他還是離開了，「台大沒灌輸一個觀念：那裏不能做救人的事業？我雖非宗教家，但有宗教家的心腸！」

爲了紮根地方，多專業的人才培養是首要工作，籌備十幾年的醫事護理專科學校明年將招生，期這所座落於彰化鹿港的專校將來能漸進升級，從醫學院到專科大學，再到一所完備的綜合大學。

從秀傳體系擴展到創立醫護專校，黃總裁以追隨「梅約」腳步永續經營，做「台灣的 Mayo Clinic 爲最高理想。創立逾百年的「梅約診所」位於美國明尼蘇達州羅徹斯特，一個僅有七萬人口的偏遠鄉鎮，其醫療品質始終傲居美國排名一、二，於今原創始家族不再參與經營，但

理想永在，後繼有人；「梅約」甘於僻居民間，照拂醫療貧瘠地區人民，更未因此劃地自限，才能超越同業競逐，保持領先。

經常走訪國外醫學院及醫療機構，師法他人長處之餘，倒讓他意外發現海外華人醫療問題，「國外華人健康醫療環境很差，生病還要吃西餐、說英語，是很殘酷的事」，所以他打算將觸角延伸至國外，「計劃在華人較多的城市如紐約、洛杉磯、舊金山、西雅圖、溫哥華等地推動華人醫療機構的設置，政府應鼓勵民間團體投資經營，比派歌舞團去宣慰僑胞要實惠得多」。

什麼是好醫師？「我認爲好醫師的定義是：醫療的知識和技術六十分，愛心要一百廿分，把他當做你的親人看，他們就放心」。

黃明和小檔案：

民國廿九年生。

現任：秀傳紀念醫院總裁、財團法人厚生基金會董事長、國立台灣大學醫學院兼任副教授、中國醫藥學院董事及兼任教授。

目前在美國馬里蘭州約翰霍普金斯大學公共衛生學院攻讀「醫療政策與醫院管理」博士。