

## 台大醫院世紀末領航家——戴東原院長

林秀美

醫院管理是非常複雜的工作，

有賴全體同心協力，

一人唱獨角戲是不會有成就；

要眾志成城，

為大團體榮譽而努力。

民國二十八年生，在二次大戰後台灣物資最艱困的環境下成長，養成吃苦耐劳的本事，四十七年自師大附中被保送入學，學生時代志向明確而單純，認為習醫「能幫助很多人，交很多朋友，好好做在物質上可以溫飽」，五十九年升任台大醫院主治醫師，之後赴美密西根大學專攻內分泌新陳代謝，回台後投入公職數十年。五年前上任時適逢搬到新大樓的第二年，帶領台大重整裝備，全新出發。

力爭預算，改善教學醫院結構

坐鎮台大醫院五年，五年來在教學、研究和醫療服務各方面多有建樹，獲得教研預算是關鍵，「作為一

所大學醫學院附設醫院，台大兼負著教學研究的重任，國家卻未編列預算，實屬不公，所以上任後第一件事便是向教育部力爭預算，有了較充裕的經費加強研究與教學革新，迄今醫院結構已有顯著改觀」。

由於臨床教師有限，主治醫師全力支援醫學院小班教學，並遠赴國外教學醫院觀摩技巧，目前醫師在臨床用教學研究和臨床服務時間各半；研究方面，科技專題研究計劃量增三十倍，而臨床醫學部獨立，第二和第三共同研究室之增設，以及臨床與基礎醫學擴大合作研究等，也都在因應新興大規模醫學院的競爭態勢。此外，醫療服務在質與量俱有改進，尤其是通過全民健保實施的考驗，而為營造良好的醫病互動關係，有社會工作室協助貧困病友在院和安養等問題，並為醫病之間溝通橋樑。

全民健保開辦兩年多，日前民調顯示受到70%民眾肯定，值此國家醫療體系重大變革之際，戴院長強調台大應積極參與，協助國家健全體制。對於近日、「保險人



多元化」等新方案，要積極主動爭取，奠基於過去的長期經營，現已與四十多所醫療院所建立交流合作關係，加上開業校友遍佈全台，將來實施新制，台大有實力成為獨立保險人。

### 加強交流，建立基層醫療網路

除了本身體制的求新求變，在對外交流及社區醫療上亦積極建立管

道，近日成立的恩主公醫院和金山醫院即是成果之一。早在十年前，家醫科即協助金山鄉衛生所成立群體醫療中心，後來地方咸認需要更完整的醫療院所，遂於現址籌建醫院，既造福偏遠地區民眾，又可作為社區醫療教學中心，地近核一、核二廠，將來也能就近從事環境影響研究，可謂一舉多得。三峽恩主公醫院開院之初更一舉網羅了五十多位台大醫護人員，包括現任正副院長的陳榮基醫師及其夫人。「台大醫院是一所教育訓練機構，除了醫學院教學之外，我們有完整的住院醫師訓練，一年招收一百多位，訓練四至六年後，只有二十多人留在台大，大部分都進入社會服務。」院長說，台大樂於擔任培育優秀人才的種籽醫院角色，服務地方。

台灣地區醫療資源分配不均，常有地方向台大求援，

然院長表示，受限於空間距離及沉重教學負擔，只能以北部為重點，量力而為。與基隆、台北、桃園和新竹等多家省立醫院一直有密切往來，未來精省，或可經由區域聯盟或垂直整合等方式，提昇醫療品質及其延攬人才的號召力，充份運用醫療設施，對地方醫療將是一大福音。

### 經營台大，要做國家醫療標竿

糖尿病專家，曾任省立桃園醫院副院長、成大醫院院長等職，接任台大醫院五年，行政績效甚受稱譽，面對四千多位專業醫護人員，他的管理竅門是什麼？「協商」與「分層負責」。「醫院管理是非常複雜的工作，非獨力所能完成，有賴各行各業協助，多聽取同仁意見，釐清事情的輕重緩急，再委由五位副院長和各委員會分層負責，逐步推展」；工作之外，要多關心同仁的福利與休閒等，凝聚他們對院方的向心力，「一個團體要靠全體向心力，一人唱獨角戲是不會有成就；要眾志成城，為大團體榮譽而努力」。

過去幾年努力有成，然財務情況平穩中有隱憂。四年來公務預算不僅未增，反而有逐年削減之勢，預期明年將降至院總預算的百分之十以下，百分之九十要完全仰賴院方業務所得維持，「外界總以為台大是天之驕子，什麼都要國家照顧，其實不然，日本國立大學醫院院長不必為柴米油鹽煩惱，而我們則不同」。戴院長強調，台大是國家醫療的標竿，費用不增反減，恐會造成往後發展的瓶頸。「台大為民眾提供高層次醫療，為國家培

訓醫療專業人才，研發與引進許多先進技術，此外，更為國家醫療外交貢獻諸多心力；這樣一所大學醫學院對國家而言，有多重實質上的貢獻」，他履向教育部反應希望政府能深入了解大學醫學院對國家社會的貢獻，不要著眼於只是一所醫療機構；要辦一間賺錢的醫院很簡單，要辦一個多重功能的醫院則不容易。

## 永遠領先，和醫學院攜手同步

台大醫院過去有「一流人才，二流設備，三流管理」褒貶參半的評價，時至今日，人才維持一流，設備現在也是一流，管理則端賴公衛學院醫療機構研究所師生這些年研究，提供具體改進芻議，期數年內脫胎換骨，不負台大醫界龍頭的地位。「我們的待遇不如人，但好在有好的研究環境，又能『得天下英才而教之』，能實踐理想，有成就感，所以留得住人才，往後更要持續投資，營造好的教學研究環境，保持高昂的工作士氣」。

近來頻頻和醫學院、公衛學院以及院內同仁就多項措施，如預算的編列、公元二千年資訊系統的因應之道、健保公辦民營和住院醫師制度（縮短實習年限，頭兩年不分科）修改與否等交換意見，而近日自榮總敦聘麻醉科主任，院長認為「他山之石可以攻錯」，日後仍將大

力延攬院外人才，以充實人力資源。

醫界雖不比半導體為國家賺取大筆外匯，然對國民整體健康促進、平均壽命延長等實則功不可沒，有鑑於生物科技將成為未來新興產業，將來除了基礎研究和醫學技術的應用之外，更要加強與產業界合作開發，為台大醫院拓展多元發展空間。（照片為院長室提供）

## 醫生要有醫德，病人要有病德

物換星移，時代在變，現時優渥經濟環境造就的年輕醫師已不比當年，愛才之心讓他不忍苛責，明知不可期，惟仍殷望保有儉樸的精神。

緊湊繁忙的生活調節有方，「以前常常晚上去游泳，讓身體浮在水面上，輕飄飄的，可以想一點事情。現在則是偶而一個月一、二次和同事打打球，晚上快步走路，一周平均二次，每次一小時，一面走一面思考問題。雖不是很激烈，但無形中也把緊張的氣氛鬆弛下來」，閱讀則是與夫人共同的最愛，他說開卷有益絕非虛言。

對於醫病關係惡化，他舉加拿大為例，加拿大社會醫療接近公醫制，制度健全、糾紛少，醫病雙方都有體認不輕易興訟，「醫生在處理病人時，不那麼緊張，醫德也才有表現的地方不是嗎？我常說『醫生要有醫德，病人也要有病德』，彼此相互體諒，多溝通，磨擦自然降低。」