

指窮於爲薪火傳

訪新院長江萬煊教授

採訪◎本社／整理◎孫郁年



攝影／吳仁斌

甫於去年十一月十八日就任院長職務的江萬煊教授，是位在醫學界享有盛名的泌尿科權威醫師，早年畢業於日本東京帝國大學醫學科，民國四十一年獲美國西北大學醫院管理碩士學位，又於四十六年在德國海德堡大學泌尿科任研究員一年，五十三年在丹麥哥本哈根大學人類遺傳科研究四個月。民國五十二年，他以台大副院長身份奉調省立台南醫院院長。此後他又創辦台北市立和平醫院，並在民國六十五年出任我們北醫附設醫院院長，在醫療行政業務方面，有充足的經驗。（以上節錄人報二一二期二版）

爲了讓同學們對於新院長所推行的政策有所瞭解，以及院長對於新近校內發生的許多大事所抱持的處理態度。由於事關我們的利益，本社特地於民國七十六年元月十六日作了這次訪問，希望藉此能使同學們對我們自身所處的環境、條件有更進一步的認識。

馬路不應穿校猶如門禁必須森嚴

一月十五日養工處副處長曾經到我們學校來解釋開路學校問題得董事會的極大支持。這件事請大家敞開來談比較好。因爲問題牽涉到市議會所通過市府的預算，所以王副處長答應

開工的日期最遲可以延至今年六月底，這是他權限內可以做的最大承諾。而我們學校則希望能經由他向市政府爭取一年至兩年的時間，讓董事會在這段時間能將學校用地的名目變更好。總結，學校現在正努力做兩件事，第一是爭取市政府的同意，將開工日期延至明年六月以後。第二是董事長郭宗煥先生的全力辦理之下，趕緊將目前的校區變更爲學校用地。

其次，關於門禁的問題，這和前面所談及的開路事件有相互的關係。我們之所以反對市政府在我們美麗的校園裡開路，主要還是要維護校區內的安全和寧靜；倘若我們的校園裡像大馬路一樣，任由計程車、摩托車到處穿梭奔馳，却以維護學校安寧的理由要求人家不要開路，這實在說不過去，所以在根本的政策上，不允許計程車和摩托車進來。另外，爲了整個校區的治安著想，天黑以後就不准車子隨意進入校門。現在因爲天黑的早，所以下午六點鐘關門，夏天天黑的晚，可以晚一些關門。因爲在台北市晚上要找個安靜又黑暗的地方很不簡單，這時校園可能變成歹徒犯罪的場所，在美國和日本，常有歹徒將人謀殺之後，趁黑開車到校園裡棄屍。這種事如果不小心防範的話，是有可能發生的。所以爲了安全起見，學校有責任注意這些問題，因此規定天黑以後就不讓車子

進入校門。

有部分老師和同學因爲不了解上述這些情形，埋怨門禁造成了他們來往上課的不便，而與校警發生爭執，校警確實認真在執行公務，他們並沒有錯，他們的工作非常辛苦。再說計程車爲了趕時間，學校裡的路也不熟，就橫衝直撞地亂開，非常危險。以前老師的摩托車可以進入，學生和外人的摩托車不許進入，造成了很多管理上的困擾，所以我一接管校務後，就禁止計程車和摩托車進入校門，絕大部分的老師也接受了這個決定。此外，在百米道上我們做了兩個車輛阻速裝置，目的在提醒駕駛人注意慢行。現在我早上一來，都在校門口下車，散步至辦公室，這是大家都很清楚，運動一下對身體是很有好處的。到底走路的總比開車的人多，所以我這樣的門禁政策應該是對的，也是一番苦心，希望全校師生大家共同遵行。

補考制度存廢我見

關於補考制度存廢問題，我有兩點想要說明：第一、在教育部沒有許可可廢止大學補考制度前，依我個人的觀點，本校的補考制度無法廢除。第二、如果教育部將來許可廢止補考，補考制度的存廢在於教務會議的決議處理就好。現在新任的教務長已由董事

會任命，爲醫技系主任陳增福教授，你們有任何問題都可以和他談一談。我認爲北醫的同學都很聰明，讓你們在課業方面輕鬆一些也無妨。但是廢除補考制度是一種趨勢，故大家還是用功一點比較好。我想只要教育部許可而教務會議決議廢止補考，北醫也會廢止補考的。

強化學校及附醫

我上任院長後，最迫切要做的有兩件事，一是以有限的經費強化我們的教學設備。二是加強教師的陣容，提升師資並培養研究的風氣。今年教育部撥下了六百萬給我們加強設備，加上學校相對款，所以我們大概有一千兩百萬元的經費，我打算全部用在加強學校的教學設備，需要買什麼裝置由各系提出，再斟酌情況一併採購。

前一、兩年，我們將學校的收入一部分，都投資在附屬醫院裡，補助七千萬元，充實醫院設備，學校的教學設備有一點落後使你們學生，有一點不方便。另一方面，附屬醫院主要是讓醫學系的學生去實習，把學校的經費都投資在附屬醫院的話，對其他系的學生來說，是極不公平的。學校和附屬醫院是一家人，雖然是我們自己的醫院沒錯，可是附醫未來的發展仍要全靠他們自己本身的

努力。附屬醫院目前營運的狀況是很艱困的，因為台北市的醫院競爭非常激烈，比如說台大、長庚、榮總、馬偕、仁愛、中興等大醫院，人家的設備和規模我們是比不上的。我們醫院以後發展的目標有三個：一是要有堂皇的建築良好的設備。二是要有堅強的醫師陣容。三是最要緊的一點，要改善醫護人員對病人的服務態度，提供最親切的服務。

過去有人提過，要向銀行借錢來蓋一幢新的醫院，我認爲這不太妥當。目前學校方面投資在醫院的一億四千萬元以上，向銀行償還的利息已成了學校沈重的負擔，如果再向銀行借錢的話，我們拿什麼去還人家呢？況且蓋醫院不是幾百萬就能解決的，台大蓋新醫院投資了九十八億，榮總八十億元、成功大學七十億元、中國醫藥學院蓋新醫院教育部補助了十億元。如果我們要蓋小一點的醫院，也需要數億元。依目前的情形，我們不可能自己貸款來蓋醫院，唯一的方法是請求教育部的補助。

我要鄭重地向北醫的校友和同學說明一件事，我們台北醫學院是對國家社會貢獻最大的一所醫學院，因爲所有醫學院中校友最多的是台北醫學院，所以我們當然有權利要求教育部補助，蓋一幢新的教學醫院。我們的校友有一萬人左右，比台大醫學院還要多。雖然台大的歷史比較長，但沒有我們的校

友多，根據新的統計資料，台北市藥師公會裏會員有百分之四十是本校校友，牙醫師公會也有百分之三十是本校校友，醫師公會有百分之十八是本校校友。而長庚、馬偕醫院裡的醫護人員，以我們的校友最多。

由這些實例我們可以驕傲地說，對國家貢獻最大的醫學院是我們台北醫學院。但是無可諱言的，我們的附屬醫院比起別的醫學院來說，可以說是遜人一籌的。大家不要曲解這一切都是董事會的責任，董事會能辦一個學校給各位唸，大家應該感謝董事會才對，問題是在於我們立足的環境競爭實在是太強了。所以我曾向李煥教育部長表示，希望教育部能夠補助北醫蓋一個新的醫院，因爲北醫的貢獻最大。這句話不但對李部長說，希望每一個校友都能大聲的講，對政府官員、民意代表，對任何人都要這麼說。

因我國外匯過多，並且出超多，目前外國對政府所施的重大壓力，要求政府所作的投資之中，公共投資是其中的一項。我認爲蓋一個教學醫院給醫學院，不失爲一種理想的公共投資。如果這個行不通，還有一個變通的方法，把在興建中的市立忠孝醫院整個委託給我們經營，然而醫院的財產仍爲市政府所有。我另外有兩個條件：一是要求完全新建的醫院委託給我們，裡面的設置規畫全部委託我們做，市政府提供人事費用的八成



給台北醫學院包辦，財務方面也由北醫負責。二是市立醫院所有的貧民免費我們照辦，若是市政府不滿意我們的經營，可以依約解除雙方的關係。如此一來，市政府不但省却了市立醫院的人事及財務包袱，也可能爲市立醫院找到了一個更好的經營方式。

醫院裡如果有名醫坐鎮，病患都會聞風而來，這是衆所皆知的事實。就像廟裡面有靈驗的神明，會有許多信徒來進香一樣的道理。在加強醫師陣容方面，我已延聘了三位資深的教授到我們醫院擔任專任臨床教授，並成立教授基金，將來可以添購機器設備。此外，爲了提高醫師的士氣，和增加醫院的收入，我推行了一項獎勵的措施，兼任主治醫師的，每日看病人超過二十五位，每多一

位加發五十元。住院醫師讓一個急診病患住進來，如果病患一星期內出院，便發給獎金兩百元，道理很簡單，讓一個病人住進來，住院醫師要寫病歷，深夜也要照護急診的病人，並妨礙他睡眠等等，非常麻煩。雖然這些都是一點點意思而已，但是沒有一種鼓勵人家的辦法，怎麼會有好的展望呢？況且大家都是教授、名醫，我們把每月的獎勵名單公布出來，衆目睽睽之下，如成績差而害羞的人可能會努力一些，不會害羞的人對他沒有辦法。我相信醫院一定會慢慢好起來才對。

我認爲一個醫院要辦的成功，即使沒有堂皇的建築和名醫的陣容，醫護人員親切的態度爲更重要的因素。我們這方面的工作非常落後。附醫服務態度之差，在台北市大概只比公立醫院好一些。掛號處原本規定上午十一點鐘停止掛號，我規定要掛到十二點鐘才停止，並且拜託主治醫師早上的病人全部看完了才下班，沒有一個病人因掛不上號讓他失望地回去。天下那有顧客上門了還把人家趕出去的道理，況且我們做的是服務的事業。另外有一個例子，我去中心診所看一個病人，我一到那個病房、護士小姐無論她怎麼忙，都會馬上來招呼我，並且報告病人的病情。我去病房的時候，她一定也馬上跟過來說明病情和接醫囑。我說這件事情並不是

說醫師比護士的地位要高，其實兩者是平等的，只是雙方的關係是一個團隊的結合，而醫師是這個團隊的領導者。如果有一個人接近護士站，他必須認識他是醫師或是病人的家屬，並且主動地詢問他的需要。我再要強調的一點，病人是醫護人員的衣食父母，服務態度親切病人才會上門。我們決定從三月一日起，每個星期六下午和星期天上午，醫院要加開內科、外科、婦產科三個門診，以方便民衆看病。我們要以服務態度來爭取病患，附屬醫院才有希望。

繼續支持中藥研究 及設立生化研究所

中藥研究一直是北醫的特色，我們認爲還是要繼續做下去。以前有許多學西醫的人反對中藥沒有科學化，而現在有些醫學院已經有開中藥課程，顯示中藥發展漸漸走向科學化研究，我們不要因反對而反對。我們拿傳統的中藥來研究它的成分和療效用科學方法評價其臨床效果，這是很值得做的。我們希望將來可領導中藥研究，特別是科學化的中藥臨床研究。

至於成立生化研究所的問題，前一、兩年我們已向上級提出，目前尚未核准。成立

研究所當然要添購教學器材，其目的在刺激全校師生多做研究工作。如果今年還不被核准的話，我們還是要再接再勵，直到被核准爲止。不但如此，我還想到國科會去多請一分研究計畫，希望能夠成功。

期勉同學心語

依我們的觀察，本校每一系的系主任都非常熱心，從下學期開始，我們會一個系一個系去察看。在添置器材之時，會仔細審核每一系所提出的項目，以免重複或浪費。上學期已經和各班班代表做了一次交談，覺得這樣公公開討論非常地好。已經答應了各位的要求，將來每個學期至少要舉辦兩次以上類似的班代會議，大家可以溝通彼此的意見。

最後要再強調，台北醫學院是對國家貢獻最大的醫學院，大家要珍惜這段光輝的歷史，董事會辦一個大學給各位唸，大家要像尊敬父母一樣地尊重董事會，怎麼可以反過來詆毀他們呢？過去在大眾傳播上有關北醫的報導，大多是貶過於褒，這是一種最壞的公共關係。有什麼不滿意的事情，可以在校內公開地討論，不需要到外頭去渲染。不必再多說些什麼了，我相信北醫的同學都很聰明才對。