

校園動態

萬芳醫院—— 北醫團結的里程碑

李祖德

前言

萬芳醫院地處文山區，與木柵線捷運萬芳站實體相連，又有北二高經過院旁，交通極其便利，也是台北市政府第一個開放公辦民營的市立醫院。北醫一直希望突破目前侷促吳興街一隅的困境，利用萬芳將醫療網的縱深開展出更大的服務區。

萬芳經營權的爭奪戰中，北醫如何在慈濟、新光、潤泰……等財團環伺中，脫穎而出？如何在學校的殷望、校友的敦促與董事會疑慮中達成共識？這一切戲劇性

的過程，精彩不下於小說，值得北醫的歷史一書。

最適合來記載這段歷史的，非北醫董事會中由校友會推舉的李祖德董事莫屬。從北醫內部的競標籌備、議會的折衝、校方、校友與董事會的溝通，到市府字斟句酌的合約制訂，李董事可說是一步一腳印。本刊因此敦請李董事為我們詳述這段北醫近代史中最大事件的始末。

——編輯部

北醫發展的契機——公辦民營的萬芳醫院

自去年年底台北市政府以市立萬芳醫院公辦民營的方式向社會公開徵求合作對象後，北醫校方以自信性、積極性的態度立即展開準備工作。

北醫當局清楚知道萬芳醫院是校方快速發展的希望，處理不當也將是危機，在

準備工作展開時立刻遇到內外兩大難題；對內而言，在一個月左右要準備一個600床教學醫院的九年營運報告書，所須之醫管企劃人員實非北醫目前所具備的。對外而言，市府要求的新台幣2億元的保證金提存九年的規定對北醫誠為財務上的難題。

北醫決定接受挑戰並全力以赴

為了符合台北市政府二月中旬截止收件之規定，董事會為此連開三次會，胡校長率領行政主管及醫管企劃人員，更是不眠不休的做了許多種方案供董事會參考。校方為解決財務上難題，胡校長更犧牲了春節休假，協同校友董事密集與金車文教基金會協商解決財務上之困慮。在各方的

■ 作者簡介

台北醫學院董事
李祖德牙醫診所負責人

努力下終於在截止前兩天的董事會上通過萬芳醫院的營運報告書並與金車文教基金會簽訂合作協議書。至此總算完成了競標門檻讓各方用心人鬆一口氣。

第一次競標前有關萬芳醫院的流言滿天飛，書田醫院也在交保證金及營運報告書後聲明退出。胡校長帶領校方相關人等及董事會代表於競標當天厲兵秣馬齊赴市府等待對審查委員會做報告，但在久候之後被告知因參加競標家數不足而流標。

流標是校友展現實力與合作的開始

第一次流標之後校方申辦市立萬芳醫院之立場遭到台北市議會多次質疑，加上媒體不停的配合報導，帶給當初協助我方財務責任的金車集團甚多困擾。在此之際，各方校友加入解救北醫危機，展開北醫有史以來校友與校方最佳配合與互動的關係。

許多熱心的校友開始自動聚會並分析危機之現況，且主動提出解救行動方案。會後大家立刻分組行動，有的私下向市府官員說明市府與北醫合作之好處，有的協助議員們解決民意的壓力，有的盡力引導媒體有利於本校報導方向等等。有一段時間議會輿論的壓力造成校方極度的困擾，校友董事此時發揮校友會與董事長及董事間之良性溝通管道，避免董事會在這種社會壓力下氣餒了。諸此種種再再為北醫之三個重要組成：董事會、校方、校友會等樹立良好的成功合作模式。

萬全的準備工作是成功的敲門磚

第二次、第三次的招標皆只有我們北醫一家參與競標，市府於是根據評審會之

決議，在限期一個月即7月17日前與北醫議定合作契約之內容並簽訂之，並聲明逾期視同北醫放棄而以第四次投標另行處理。

由於接管經營市立萬芳醫院的成功與否對北醫之發展極其重要，故在此段時間內，北醫董事會指示校方邀請多方面醫管權威人士參與營運計劃，做多次之重估與精算，並對萬芳醫院未完成工程及缺失工程做最深入之探討，以確定非醫療方面最大之投資金額。經過胡校長率各方專家重覆之研判與確認，訂下最完整之預算資料。

優良的策略運用是開啟萬芳醫院的鑰匙

根據前述之準備資料，北醫開始與台北市政府相關單位逐層展開合約內容之談判，最後一次7月12日之協商由謝董事長、胡校長、校友董事等與陳師孟副市長將合約逐條定案，也就是雙方對此案的最後底牌之確定，這項契約合同內容給予本校甚多原本意想不到之優惠條件，諸如回饋金減少80%、兩億元保證金可用金融授權額度代替以及預算金額年度之放寬等。當然這些條件之取得是多少校方行政主管以及熱心校友心血的共同成果，許多熟悉醫界人士都說北醫這場萬芳醫院取得戰打得太漂亮了。

攻外安內，謹慎行事以確保成功

我們由市府取得這些經營萬芳醫院的優惠條件，離北醫董事會7月15日開會決議是否參與萬芳醫院只剩兩天的時間，為了有助於董事們了解市府條件讓步之進展以及感謝金車文教基金會前階段之協助並取得停止合作之諒解。胡校長、校友董事、

總校友會會長以及熱心校友分頭拜訪自己熟悉之董事說明進展並請求支持於7月15日通過該案，畢竟大家都有共識萬芳醫院對北醫發展之重要性。

校友會的終極表現

為了確保董事會能重視校方、校友的意見而支持並通過萬芳醫院經營案，胡校長、附設醫院多位主管、校友會各會長等人於開董事會前一天7月14日下午聚會研商採取何種方式表達校友及校方之綜合意見，最後決議由本人當場草擬一份校友總會建議書（如附件）於會前交予各董事手上。事後諸多校友認為這份建議書對次日的董事會上得到大多數董事的支持而確定北醫將經營萬芳醫院為第二附設醫院之決定具有一定程度之助力。在此應特別一提的是該日董事會表決前謝董事長擲地有聲的一席話：萬芳醫院確實對北醫的發展很重要

，未來9年的努力經營若真的出現虧損也不會太多，估計最多2至3億之債務，即便如此北醫也應該去做。隨後董事會即表決通過北醫與市府之萬芳醫院委託經營合約。

良性互動與新里程碑之成立

萬芳醫院經營權之取得過程看不到以往北醫董事會、校方、校友會三方面之間的對抗與猜忌，董事會的謹慎負責、校方的用功努力、校友會的傾力協助結合成一個團結的新北醫。萬芳醫院成為北醫團結的新希望是我們大家都始料未及之事。

文走至此我腦中又浮出董事會表決結束後校方多人眼眶都紅的景象，我知道當時的我也不例外。大家同感七個月來的辛苦都不算什麼，心中惦念只是一個造價三十多億的萬芳醫院即將屬於北醫了。這是北醫歷史性的一刻，因此萬芳醫院稱為北醫團結的里程碑是當而無愧的。

附件

台北醫學院總校友會建議書

北醫建校30餘年一直於風風雨雨中度過，最近幾年北醫董事會、校友會與學校當局共同團結建設北醫的事實已在社會上留下深刻之印象。

半年前萬芳醫院公辦民營案成立至今北醫學校當局與校友間展現前所未有的團隊合作精神，不但克服各種困難並取得當初認為市府不可能答應的優質經營條件。

職是之故，校友對母校的認同與合作熱誠已達史無前例的高峰，懇請董事會宜利用此契機多做改革與建設之決策，以為

北醫之百年醫學教育奠基。

本校董事會成員多為醫界德高望重之醫務資深人士組成，故董事會對北醫當局及校友們爭取萬芳醫院經營權之事持審慎的態度是可以理解的。董事會對萬芳醫院經營成敗對北醫影響的重視也是應當的。

校友會在過去半年中傾力協助北醫校方爭取萬芳醫院經營權之理由簡述如下：

- 1.北醫附設醫院有其歷史包袱及地理因素限制，短期內以大量投資求迅速改善醫療業務誠屬不易。不如集

- 合現代醫療管理與傑出校友之努力共同建立一個新附設醫院與原北醫附設醫院作一良性競爭，可能是改善現有北醫附設醫院之迅捷良方。
- 2.就本校醫療服務發展而言在可見之未來不可能有比萬芳醫院經營案更低成本的發展機會。而且對本校員工士氣之提升沒有比本案更迅速之捷徑。失去本案就是本校失去一個無可彌補之改革契機。
 - 3.萬芳醫院有相當優越之地理條件與擁有台北市最後醫療處女地之資源，對北醫的發展有積極面的意義。
 - 4.萬芳醫院經營案之成功取得會成爲校友良性回饋學校的一個著力點，並且將是一個校友會與學校的合作典範。

- 5.若本校放棄萬芳醫院經營案，依目前與市政府協調而成的優惠條件，將由其他單位或財團便宜接手，由於該院與北醫距離的接近，勢必對北醫附設形成一個相當大的威脅，而嚴重殘害北醫的生機。
- 6.萬芳醫院經營案之爭取已成爲一個社會問題，不再是一個單純醫療問題。本案失敗的代價將是北醫校譽的損失與北醫員工、校友士氣的重大打擊。

萬芳醫院經營案的發展至今已在董事會與校友會、校方形成認知上的差距，吾輩深恐這個差距會演變成北醫明日的危機，懇請各位董事在今日做決定前務必慎思本次董事會之結果，對北醫全體前途之影響。

台北醫學院總校友會敬書

1996.7.15

二樓店面

租

松山路(忠孝東路口)二樓(富邦銀行旁)
使用32坪，可自由隔間

適診所、辦公

月租二萬五仟



意者請洽

763-2897