

醫院組 林國信董事談

—醫院管理及北醫走向



林國信董事簡歷

1. 台大醫學系畢業
2. 1965~67 賓曦凡尼雅大學研究小兒、血液
3. (前) 台大醫院實驗診斷科主任
4. (前) 台大醫學院醫技系主任
5. (前) 台大醫院院長

採訪 王怡凱
整理 陳如昕

現代醫院管理 必須電腦化， 資訊化

■醫院管理之課題

醫院管理是一個非常龐大的課題，不是三言兩語就可講完的，看醫院的角色定位在何處，大學的附設醫院和地方的醫院所負責任就不同。就北醫的附設醫院而言，是一所教學醫院，現在由於病床數、設備的關係，尚未被正式評定為醫學中心，但是因為是北醫學生實習的一個重要醫院，所以和一般的市立醫院、省立醫院在管理上顯然是不一樣的，在管理方面，北醫附醫要注重於學生教學與實習的配合，如果醫院純粹是一個醫療的地方，以病人為中心，管理方法上就要

將一切設備與措施為病人的方便、照顧設想，儘量提供服務。此外，北醫附醫因為是大學的教學醫院，所以在教授的研究方面也要提供一些場所，此點說起來，根據我從前去評鑑的印象，北醫附醫除了病床少外，一些措施設備顯然不夠充實，例如：一些檢驗設備，非常簡陋，恐怕一些病人所需的檢查服務不能完全提供。現在的情形，由於未再去看，並不是很清楚，但是顯然要注意改善。其他研究室以及其設備亦相當的缺乏。

北醫附醫的收支、營運，配合胡院長的領導，在前任陳守誠院長的努力改進之下，已經是黑字了，也就是收入大於支出了。這點對於私立醫院、學校是很重要的，因為私立的醫院、學校要維持下去，不能像一些公立醫院負債由政府來幫忙。所以，要兼顧教學、研究、病人服務，而維持醫院的收入在正的數字上，是一件相當難得的事，因此，管理非常重要，一個非常要緊的方法就是醫院的電腦化、資訊化，這是現代醫院管理所必須有的。現在北醫附醫電腦化情形尚不是很徹底，以後要加強，這當然要配合醫院的財政，不是一蹴可及的。

發揮人力， 減少浪費

■對於醫院改進的看法

所謂醫院的改進，有很多可以做的，首先當然是人事的管理、藥品器材的管理都要科學化，這些都需要腦。人的管理尤其非常重要，那個位需要多少人？人力有沒有全部發揮？人事管理就是要在有限的人員中，發揮最大的效力。有時候可能是太多了或沒有完全發揮，而顯得人不足，因此，不是盲目增加人就可做好的，要懂得如何發揮人力。器的使用也是如此，浪費的情形要儘量減少；零庫存，也就是儘量減少庫存的量，而靈活地使用藥品器材。醫方面，一個月看多少病人，開多少，如果太少，是不是這一科不需要麼多住院醫師，是不是醫師該減少？如果太忙，是不是人力沒有發揮或要增加醫師數？這都是在醫院改進需要注意的地方。整體而言，我認為北醫目前在增加病床數，這是相當

的，對於一些檢驗設備、研究設備也要增加，尤其是大學的附設教學醫院一定要有一些空間供給教授、主治醫師做研究用，這些不是生產的，是消耗的，不但不賺錢，反而要花錢的，所以量入而為。但是如果不做，則水準就無法提升了。

教學醫院扮演不同角色

■公立和私立醫院在醫療體系所扮演的角色

原則上，就醫療體系而言，公立、私立都是一樣的。目前，醫療網將醫院分為醫學中心、區域醫院、地區醫院、小醫院或個人診所，本來政府的方案是轉診，一層一層轉上去，不過，現在沒有如此嚴格要求，小病一定要小醫院看，大病要大醫院看，以後，恐怕也很難徹底要求。從這種醫療網體系來看，不論公立或私立，所扮演的角色都一樣，只是說在教學醫院和非教學醫院的角色上差異很大，現在衛生署所謂的教學醫院，不只是醫學院的附設醫院，還有所謂區域教學醫院，所以大家要爭取教學醫院，其實他們和大學的教學醫院有很大差別，私人的醫院若評鑑為教學醫院，就可徵收住院醫師和實習醫師，若評鑑不是教學醫院，恐怕去的只是實習醫師或變成住院醫師比較不想去的地方。真正的大學教學醫院是醫學中心，學生、住院醫師或地方來的專科醫師訓練都是在此作的，如果說是一些市立醫院，雖然也是教學醫院，只能收學生和住院醫師，專科醫師比較少，譬如要養成心臟專科醫師，多半要去醫學中心學習，因此，同樣是教學醫院，層次不一定都相同。

附醫要醫學中心才可以

■北醫附醫今後發展

北醫附醫目前加上加建病房床數，就達三百床區域教學醫院，現在希望三年後，擴建成六百床，成為醫學中心所要求的標準之一。這是一定要走的路啦！一個大學的附設醫院不是醫學中心，而是區域醫院，那和市立醫院、省立醫院沒有兩樣，是不太好的。大學的附設醫院要醫學中心才可以，為了達成這個目標，病床數增加，設備要擴充，尤其是人員，教授資格的愈多愈好，我相信台北醫學院本來就有很多教授、副教授之程度的傑出校友，儘量網羅，設備投資下去，那麼成為醫學中心，應是可行的目標。

■北醫市立化的問題

目前，北醫尚有一些土地可用，將來的發展上，要蓋新研究室，病床、學生宿舍等，我們董事會要借七億的錢來發展這些。學校本身還有一些土地很值錢，所以也可獨立經營維持下去，維持私立的路程，甚至，由大財團參加董事會，以其財力做後盾，也是維持私立的一個方法。據我的了解，現在市政府也非常希望北醫能成為台北市立的一個大學醫學院，市政府很有興趣，也願意投入錢來達成這個目標，這是相當可行的方案，詳細情形尚在研究之中。北醫要快速發展、上軌道，這個方案可能是個捷徑。現在，董事會都是為了台北醫學院能更好而在努力，私人的糾紛都沒有了。要經營一個醫學院到底還是要有財力的支持，你說：好啦！我們賣土地。但土地愈賣愈少，以後要發展也需要土地，以賣土地來求發展，以後要土地就沒了。如果市立化的話，要土地，市政府可另提供第二個校地，這樣的話，不愁沒有土地，這是一個很好的發展捷徑。當初，我們在選董事時，也聽過校友和同學的意見，校友的意見只有一句話：我們要成為國立台北醫學院，其他都不談，學生也是一樣意見，但是學校要捐給教育部，教育部也並不一定願意，我看校友

和同學們的意見就是要成為公立的，現在談的不是國立，是市立，台北市願意，但是教育部是不是同意，這個我們不知道，所以台北市的想法和教育部的想法可能不完全一樣，但這都是可以談的，為了學校好，我想現在法律也沒禁止私人的不能變為公立的。

■市立化未達成時，北醫財力之來源

學校已有一整套規劃，並不是說要賣土地，而是用分期還債方式先借款，因為醫院方面有一點營餘，分期攤還方式借七億的錢用來發展，蓋需要的建築和購買儀器，這樣的速度恐怕不夠快，如果有財團願意投資，參與董事會，則是更快的方法。學校要發展，需要錢嘛，一為董事捐錢，二為財團加入，三為提高學費，四為增加醫院收入，學費提高和增加醫院收入是不容易的，有一定限度；要董事捐錢投資的話，現在董事皆不是財主，也很困難，如果有財團願意投資最好，當然，公立化也是一個不錯的想法。財團要投資北醫沒有什麼特定的標準，它願意來，錢愈多愈好，至於它有什麼條件和構想，還有得談呢！目前，尚未有具體的財團投資條件和計劃。

■現在，董事會對市立化的態度

原則上，我們不反對市立化，一方面同學、校友在董事會成立之前所表達的願望是如此，我也認為將來發展上，這是一條捷徑，董事會在整個計劃上贊同成分是比较高的，我相信校友、同學也是如此。現在，先成立一個小組接洽看看，台北市政府幾個人，北醫幾個人先談看看，有什麼條件？如何進行？先提出幾個方案，這並不是市政府願意出錢，就可以馬上成立的。北醫的立場是，能夠的話，市府出錢，我們自己經營，官辦民營等很多經營模式可參考，很多細節方面有待詳談。台北醫學院，不論是市立化也好或維持現在的形態也好，還是會發展的，不過，我個人是希望有政府的力量來參加比較快！