

# 醫院組 葉純甫董事

## 葉純甫董事經歷

芝加哥伊利諾大學小兒科正教授 (1986—)  
 芝加哥 cook county children Hospital 新生兒科副主任 (1980—)  
 台大醫院小兒科教授 (1985—1986—)  
 國立日本長崎醫科大學名譽博士 (1991)  
 國立成功大學附設醫院醫務副院長 (1989—) 小兒科主任，教授 (1989—)

中華民國新生兒科學會理事長 (1990—)  
 中華民國小兒科醫學會理事 (1989—)  
 台北醫學院董事 (1992—)  
 美國小兒科研究學會會員 (SPR&Aps)  
 美國小兒科學術委員會會員



採訪 陳世彥  
 李岡遠  
 洪培豪  
 整理 洪培豪

**我**是屬於董事會中的醫院分組，三年以前，我是在芝加哥的伊利諾大學擔任小兒科正教授，接著因國立成功大學醫學院的成立，我回到成大附設醫院當副院長，且因某些機緣，使我結識到目前北醫董事會中的幾位董事，包括中央研究院生醫所的吳成文所長、陽明醫學院的韓詔華院長，台大院長林國信。特別是吳成文所長，乃因我在中央研究院做過一些研究而熟識，至於何以這次我被選為北醫的董事，我真的不曉得，勉勉強強我自己在想，自上一屆董事會解散之後，教育部成立了董事的遴選小組，是不是這其中有認識我的人？當然這中間還發生一件事，於教育部在遴選北醫董事之前，胡俊弘院長曾經打一通電話給我，他希望北醫的董事會中能有一些北醫的校友，胡院長只是對我提到他將舉出十幾位校友，並問我是不是在意位居所舉之列，我回答道：「這是北醫的事情，我是北醫畢業的，倘若要把我的名字放進去，有機會服務北醫的話，我當然很樂意的。」或許是這個原因，我的名字就在校友的名單裏面，也可能教育部曉得，因為我回來時，教育部有我的資料，因此被投票

時就被選出來了。

因為我人在台南，對於此次董事會成立的整個過程，我是不曉得，並且說實在的，台北醫學院十幾年來的積弱不振，使北醫的校友頗為失望，很多校友，特別是早期畢業的校友（我是第二屆畢業的），本來都很注意、很關心學校，但後來覺得實在很糟糕，也就較少注意了。

這次何以我會被選為北醫的董事，我想第一點就是我的名字有在校友的提名裏面。第二點可能乃因遴選小組當中有幾位我所熟識的，而這幾位是在醫學界中擁有相當高的地位。

至於這個遴選小組後來怎麼樣選出，並沒有對外面公布，我也不曉得自己是被誰所提名，也不曉得自己被投幾票；構成董事會之後，教育部次長陳朝洋請眾董事用餐時，才對我們說出已被選為北醫董事的事實。

## 北醫應是成 為醫科大學

當董事會成立的時候，教育部就賦予新董事會幾個任務，包括台北醫學院未來的長遠計劃和發展第二校區，這是教育部在尚未構成新董事會之前，即和籌備委員要求：你們所構成的董事會有很大的一個任務，就是要朝著這個方向去進行。至於台北醫學

院未來會朝何方向進展？依我個人看法，應該會有照著這個計劃進行，最終的結果是成爲一個醫科大學。

醫學院是根本的，是要訓練良好的醫師，目前台北醫學院，第一要務一定要把附設醫院做好。目前北醫附設醫院的 Finance 尚有盈餘，一個月接近三百萬的 profit，可說已算穩定而不虧本。

醫學院畢業以後只是賦予你們一些基本知識，要做一個好醫生，最主要的是在畢業後的 training，附設醫院所扮演的角色，第一可當做訓練醫生的良好場所，第二它的盈餘是往後醫學院發展的經濟來源，姑且無論將來如何自力更生，抑或如何去籌措更多的經費，最主要還是要把附設醫院做好，所謂「好」，還不僅是經濟上好，更須有一流的訓練水準。

目前我們的附設醫院並沒有虧本，經過陳守誠、陳庵君兩位院長的努力，已有每個月約三百萬的 profit，當然我們不會以目前的小醫院爲滿足，附設醫院一定要擴大，但在擴大附醫之前必定要考慮幾個因素，因爲並非愈大型的醫院愈賺錢，尤其將來全民健保之後，一定要用企業經營的精神去經營醫院，如此才不會虧本，而唯有醫院賺錢，才能 feedback 到醫學院。

我們的醫院若欲發展成上千床的大型醫院，當然一定要有經費，而眼



## 醫院發展 經費來源

前經費的來源有三：

①（自力更生之道）我們可以向銀行借錢來發展附設醫院，而用目前附醫的盈餘來付利息。或由校友去募捐，募捐而得之錢可用來付利息，如此我們便可以貸款較多的錢去發展，但這要小心，必須要有很完善的計劃才行；醫院內部的管理是不可不注意的，特別是會計和人事方面；北醫附設醫院也有將近二十年歷史了，背負著一些過去的傳統包袱，雖然它是一個私立醫院，而理論上來講，一個私立醫院應有很大的彈性，不像公立醫院，但是因為附醫實在沈痾太久了，要有人事、會計的大變動並不容易，附醫人事的精簡，嚴格的會計成本評估，企業化的經營與管理是非常重要的。上一任陳守誠院長手中有做一些成績出來，這是屬醫院內管理的問題。至於醫院的擴展問題，可利用醫院的 Profit 加上校友以 Donation 去支付所借金額的利息，這種擴展計劃，雖然比較慢，卻也不失為一條自力更生的路子，很 Stable，只要內部的會計成本做得好，醫院管理好，穩定中也會壯大起來，目前董事會的做法也是如此，例如最近剛借了近七億，分二十年攤還，並做了很好的 planning，這就是由穩定中慢慢去求進步。

②（與市政府的合作）有的人認為，北醫由市政府管理好了，有的人則認為由市政府出資，由財團法人經營的模式。因為市政府每年均有預算

，隨時可以拿出幾十億資助北醫，馬上就有成績出來，如幾年內就有很大很壯觀的「附醫」，又有信義計劃區五千坪土地給我們。但我們應該要冷靜地去想，台北醫學院並不是要辦十年、二十年的，而是五十年、一百年以後仍有北醫存在的。當然，完全給公家的話，財務問題馬上可以解決，但是也並不一定完全好，因為公家醫學院和醫院在制度上、人事上都很缺乏彈性，而且沒有效率、浪費，這是公家機關的流弊，既然變成市立醫學院，自然就要 follow 公家機關的制度，例如若要比一般教授更以高薪資由國外吸收優良教授時，公家機關就沒有這種制度，而且一個 department 內只能限定幾位老師，很死很沒有彈性的，你們可以看看目前國內辦得愈來愈好的私立醫學院——長庚，在十年或二十年之內可能追過台大，此乃因為它們的制度可行，有效率且不浪費；所以最好的情況就是公辦民營，即市政府出資，由財團法人管理，當然這在市議會方面一定會講話的，不過，既然市政府是這麼熱心，而且台北醫學院位於台北市內，當然所照顧的也是台北市民，市府是不是可以供給預算給北醫，而由財團法人自己經營呢？那是最好的。如此一來，北醫不僅可以保持私人企業的精神，也有足夠的預算可以發展。目前與市政府的合作方式，尚未定論。

③（私人財團的資助），其前提是不能讓私人財團完全去 Control 學校，或許可以開放幾個董事由其參加。

與市政府和私人財團的合作是較能使北醫的發展有立竿見影的效果的，與市政府的合作可能市政府會要求北醫完全市立化，而與私人財團的合作則要小心私人財團的 Control 整個董事會。

我現在要強調一點，現在的董事

會和以前的已全然不同，以前的董事會有歷史包袱，包括人與人或土地與人之間的種種複雜關係，而今天的董事會，是很單純的。就我個人而言，只要對台北醫學院的校友，在校學生及將來的發展有好處的話，我一定投贊成票，我想目前董事會的成員都是和我的想法相同的，他們均是國內醫學界學術領導人。過去的校友和學生對校方的 image 很差，失望之餘，就認為乾脆捐給國家算了。我以前也一樣的想法。但現在覺得倒不一定要這樣，制度好的話，自力更生或採合作方式，還是能使北醫源遠流長。當然與市政府的合作還須經過詳細的討論與評估。

④（醫院營運之道）成本會計要做得很微細，要做到每一個 department，才能知道醫院 leaking 和賺錢的地方各在那裏。除了會計成本外，醫院尚須建立自己的特色。例如三十年前，台大不太重視 X 光科或核子醫學科，榮總搶去做，結果今天榮總的 X 光科和核子醫學科領先台大；當初所認為冷門科，今天卻成了很賺錢的科。所以今後附醫要採重點發展。

另外，我想在醫院的儀器方面，可利用校友的力量共同來投資，購買貴重的設備，讓外面的開業校友可以來用，如此一來，對校友和學校均有其利。

附設醫院的營運較之醫學院的管理可複雜多了，醫學院只要依教育部的公布課程，以及學生的學雜費，加以妥善安排即可，而醫院不僅要兼負教學的任務，尚須作有效的經營，利用其盈餘發展整個學校。

台北醫學院近年來除了在財務上的困難外，學校師資的吸收也不是做得很好，研究經費太少是一大障礙，





葉純甫董事與綠杏社長總編輯合影

## 把握學習機會 共創北醫 光明前程

(對校友的勉勵)，各位北醫同學和畢業生，我們整體的機會比別人差，特別在學術界上，因此還是靠個人的努力去克服。在學校的期間，培養興趣是頂重要的事，不論是臨床或是作研究，一定要有興趣，不能說只爲了當教授而去做學問；在學生時代，有很多人對學術研究充滿憧憬，有追求卓越的理想，很好，應該要有這樣的 idea，但在往後一定要以比較彈性的眼光去面對，因為學術工作是 life career，一定要有興趣。北醫早幾屆學生，在國內開業的，成功的很多，這也是很好的。立定你將來的方向，是很重要的。

北醫學生的 quality 都很好，希望你們在大學時代能養成良好的生活態度，有一句話是這麼說的：「一個人的 personality 就可決定了他的命運。」有好的 personality 和生活態度對將來的幫助很大，學生時代的習慣也會使未來的生活更穩定，也 mature；多涉獵各方面的書，不要侷限在考試的科目，要養成辨別是自己的能力。其實我自己覺得真正在「做學問」是到美國之後才開始的，以前在北醫絕大多數的學生可說是在應付考試。應付完了就好像 release 了。雖然有時很不願意如此作，亦沒辦法，過去我喜歡唸的課目，唸得很好，不喜歡唸得剛及格，因此，整個平均分數很平常。

至於臨床上的學習，可把病人當成自己的老師，由病人身上去求得所要知道的 information；多利用病人和圖書館去得到你所想要得的。

希望將來附設醫院營運得更好，吸收更多優良的臨床醫師；十幾年附醫的低潮期將終止，開始要整裝，重新出發了。

## 吸收資深教授 發展學術

沒有。我想該花的錢還是要花，有天胡院長表示過，我們北醫的研究基金每個人一個月只分到二萬多塊，根本就不花算了。不然就分配給少一點人，而每人有多一點的研究經費。

此外，由國外延覽優秀的客座教授，不只作短期回國講學，而是與北醫先擬定研究計劃，由國科會或中研院支持的大型計劃，研究的東西才會在北醫生根。多設幾位客座教授的位置，高薪聘請，但必須帶來研究計劃及研究基金，而不是只講學、教課而已。

現在我在成大一年有一千多萬的研究經費，而那天我問胡院長：「北醫一年的研究經費約多少？」他說：「全醫學院有兩百萬至三百萬。」這和學校學術的發展都是關關相叩的。

我們目前可以勝過別人的，似乎只有學生聯考成績還算不錯，但是，因爲以往校務的停滯不前，使新成立的學校，如陽明、長庚、成大，一一追過北醫，我們實在不能不加以警惕。

台北醫學院將來一定要吸收一些資深、有研究經驗的教授進來，這些人去申請研究基金才容易拿到，豈能沒有資深著名教授而又欲學術研究之風鼎盛呢？私立醫學院比公立醫學院好在可以彈性投資，何況一個有名的教授，來到這邊可以帶動好幾千萬的研究基金，何況能帶動整個研究風氣。我認爲胡院長一定要向這一方面去努力。北醫在學術研究方面亦早已 far far lag behind，已被評定在和中國醫藥學院，中山醫學院同一等級；外面的人好像只曉得台北醫學院在發展中藥，在報紙上很有名，北醫發表在美國的 medical Journal 也幾乎