



確定目標，掌握契機

打造北醫新願景

天氣微寒，不覺時序已進入深秋。

到任已兩個月，有更多時間與學生、老師、職員及校友接觸，也更能感受北醫人的動力與潛能。學生們多元化的才幹，在各社團的迎新晚會中，充份發揮出來，天天能與聰明又活潑的同學相處，真有得天下英才而教之的福氣。學生們的學雜費與北醫教職員的薪資約略相等，因此，學生們乃是我們的衣食父母，希望「頭家優先」的觀念，是帶動我們服務學生的原動力。

十一月八日，教育部暨管科會訪視委員蒞臨本校，進行未來三年整體校務發展計劃執行暨九十學年度辦學績效與獎補助款經費使用情形稽核訪評，並對校內各教學、行政單位及兩附屬醫院，進行全面的座談與檢視。在訪視過程中，令我十分感動的是，北醫全體同仁在有限資源中所做的奮鬥與努力。在向教育部訪視委員做報告時，我特別提出，北醫雖然四十二年來在硬體建設與資源上都比不上國立大學，但卻栽培了極多傑出的校友，對國家社會有重大的貢獻，希望教育部的獎補助款不要厚此薄彼，讓北醫能對國家社會有更多的貢獻。

規劃學校近程發展目標中，哪一些是眼前亟待努力突破及達成的呢？我想提出以下三點作為我們努力的目標：

一、提昇全校的研究水準

訪視中，委員們共同點出北醫的兩大弱點：一為財務短絀；二為研究動能不足。事實上兩者是息息相關的。過去，本校無論是在生藥研發、生物醫學資訊，以及若干臨床醫學領域上，均已有出色的研究與表現，且於國內位居領先的地位。但就整體而言，在學術研究總量、平均素質與世界性的能見度上都還有待加強。

以國際期刊論文發表數量而言，我們已經落後高醫、中國醫藥學院以及國防醫學中心（學校與附屬醫院合併計算）。意即我們雖然逐年在進步著，但其他校院的進步更是大幅跨越的，這對北醫在各醫學院校定位與競爭力的排序上，提供了相當的警

訊。面對強敵環伺與世界競爭之中，我們更必須有具體的措施來因應與補強我們的研究體質。

首先，在現有的師資人力下，如何提昇研究計劃數目與擴展外來經費的來源。十一月初，我們舉辦了全校性的北醫提昇研究計劃能量研習營，以三年內曾獲得國科會研究計劃的老師們，作為提昇動能的種子教師，學習如何在計劃申請的質與量上共同努力，以跨出更大的一步。

同時，我們也進行校內研究課題與研究群的整合，嘗試向校外及國科會等政府單位申請大型的整合型計劃，以爭取較高金額的研究計劃經費來源，藉此提昇北醫在國內研究領域的知名度。

在強化北醫研究動能的步驟中，研究資源的挹注與分配，是重要而又須微觀調控的課題。在師資人力、空間以及預算編列上，既要顧及全校各院系所及學科，能擁有基本的生存發展的條件與起點，同時也要重點培養具發展潛能的研究特色。這些課題，在在考驗著決策過程的民主化，以及主管們的遠見與魄力。

在學校研究資源有限的情況下，「小而美」的規模配合「重質不重量」的概念，是我們必然要走的趨勢，各種資源的使用「有效而不浪費」是必須嚴格執行的原則。因此，在逐漸提昇研究動能的過程中，我們將會持續地評估各學院系所學科的表現，適時給予支援以提昇研究能量。

二、爭取兩附屬醫院聯合評鑑升格醫學中心

本校附屬醫院升格為醫學中心的理想，是全體師生與校友們長久以來的期待。校區內兩附屬醫院這一年來均有亮麗的表現，附設醫院在潘憲院長的卓越領導下，已由虧轉盈，並將傳承的薪火交予年輕有為的吳志雄院長；萬芳醫院在邱文達院長富創意而宏觀的帶領下，持續保持盈餘，並獲得國家品質獎殊榮的最高肯定。

但在國內健保制度轉變與財務急速惡化的大環境下，衛生署已決定採取逐步提高門檻、緊縮醫學

中心數量的策略，此舉將嚴重影響我們升格為醫學中心的可能性。且以附設醫院目前的病床數與醫師陣容，離醫學中心的規模仍有短期間難以克服的客觀條件。

以現況而言，整合兩附屬醫院的醫師資源、空間與業務量，向衛生署申請聯合評鑑，將是我們升格為醫學中心唯一的機會。但在衛生署嚴控健保預算、縮減醫學中心數目的政策下，是否准許北醫兩所附屬醫院聯合評鑑，仍是未知數。

面對這種惡劣的客觀環境下，我們仍會盡力去努力克服政策上的障礙。在嘗試跨越衛生署醫學中心門檻的同時，也是一個檢視兩院體質的良好時機；兩院營運總業務量，佔全校財收流量的百分之八十，在國內各醫學院校中，附屬醫院經營的績效，決定著校本部財務結構的盈虧。不僅如此，附屬醫院的教學師資人力與研究產能（計劃與論文數量）都是全校學術表現的重要指標。

因此，在升格醫學中心的整體目標下，凝聚兩院全體同仁的共識，進行全面性的橫向整合，將行政、教學、財會、人事、資訊以及臨床業務系統等，儘速完成一貫性的作業系統是為當務之急。

在整合兩附屬醫院的同時，亦可達成兩院發展特色、人力資源、研究重點以及教學師資的互補功能，再加上採購合一、財會制度及目標明顯，更能達成節流目的、創造最大效益的營運績效，使兩附屬醫院能為學校的聲譽及財務狀況，帶來另一番新的契機。

兩院之整合亦可達到分工合作的目的，讓病人數量較少的次專科僅由兩院之一負責（如附醫主導之癌症中心及萬芳的腦神經外科等）以提昇醫療品質，並達成次專科齊全的醫學中心。

三、提昇行政效率、改善財務結構

學校自改名大學劃分為五學院後，各院之運作有賴學院院長之領導，為提昇各學院之行政效率並有效執行院務發展計劃，我們期能由進行中的醫學院院長遴選模式，做為未來各項主管遴選之學習標竿。我們冀望能秉持「上窮碧落下黃泉」鍥而不捨的精神，為醫學院覓得最佳之人選，藉此使院務運作正常化，從而提昇各項效率。

醫學綜合大樓之興建為未來北醫教學研究預留了發展的空間，而學校財務為此項建設所為之舉債狀況，以及未來大樓與體育館的人事與維持費用之增加，使原本捉襟見肘的財政，更顯拮据；同時在

提昇研究與教育水平的要求下，增聘的師資人力負擔，使北醫的財務狀況，在本次的訪評中被憂心的委員們評為財務狀況不佳。

此點評議，更激發我們改善學校財務的決心，「開源節流」為必然要採取的措施。首先，我們將成立全校性的「成本中心」，將支出成本的概念，帶入各單位，同時進行人事盤點及必要的凍結，除可減少不必要的支出浪費外，亦可讓各單位人力互相支援互補，以支應各項階段性任務，而不必另行增聘常態性人力。


對於全校性的常態性支出，藉由「成本中心」的分析，使各主管對各自單位的盈虧及使用績效有初步認知，以達到節省開支的初期效益。

再者，對於兩附屬醫院的經營績效，訪視委員建議將對於校本部的回饋，列入醫院的固定支出之一；亦即考慮將一定比例對學校的回饋金，列為醫院經營的必然成本，以挹注學校教育的資金需求。

我們必須讓兩所附屬醫院瞭解，醫院盈餘回饋學校，乃是國內外的慣例，過去學校貼補附醫是例外而非常規。如此做法，一方面對兩附屬醫院的經營績效與盈餘能力，產生一定程度的推動力，另一方面也能適當的下降校方對學生學雜費的依賴，而能謀求學校長遠的發展與質的提昇。

長遠而言，校外募款是現今各大專院校自籌款中重要的一環。我們目前除了努力尋求私人的捐獻與產學合作之外，對於來自校友們的捐獻，將是我們未來努力的目標。北醫擁有兩萬餘名優秀校友分佈海內外，校友們的支持，將是我們最大的動力來源。學校將提供一系列對校友們的聯絡與服務，期待讓校友們在懷舊之旅中，以實際行動與常態性的捐助，回饋母校的教育發展工作，讓下一代的北醫人，在更好的教育環境中成長茁壯。

北醫會更好

每當在清晨或傍晚佇足在興建中的醫學綜合大樓前，心中所感受到的，是北醫人在有限環境中成長的艱辛。但同時，我也始終懷抱著「未來會更好」的期待。北醫人在此為著下一代燃燒奉獻自己的智慧、心力與青春歲月，我有幸也身在此行列之中，期勉自己成為這爐火中的薪柴，為點亮這些莘莘學子而燃燒！


許重義 敬筆