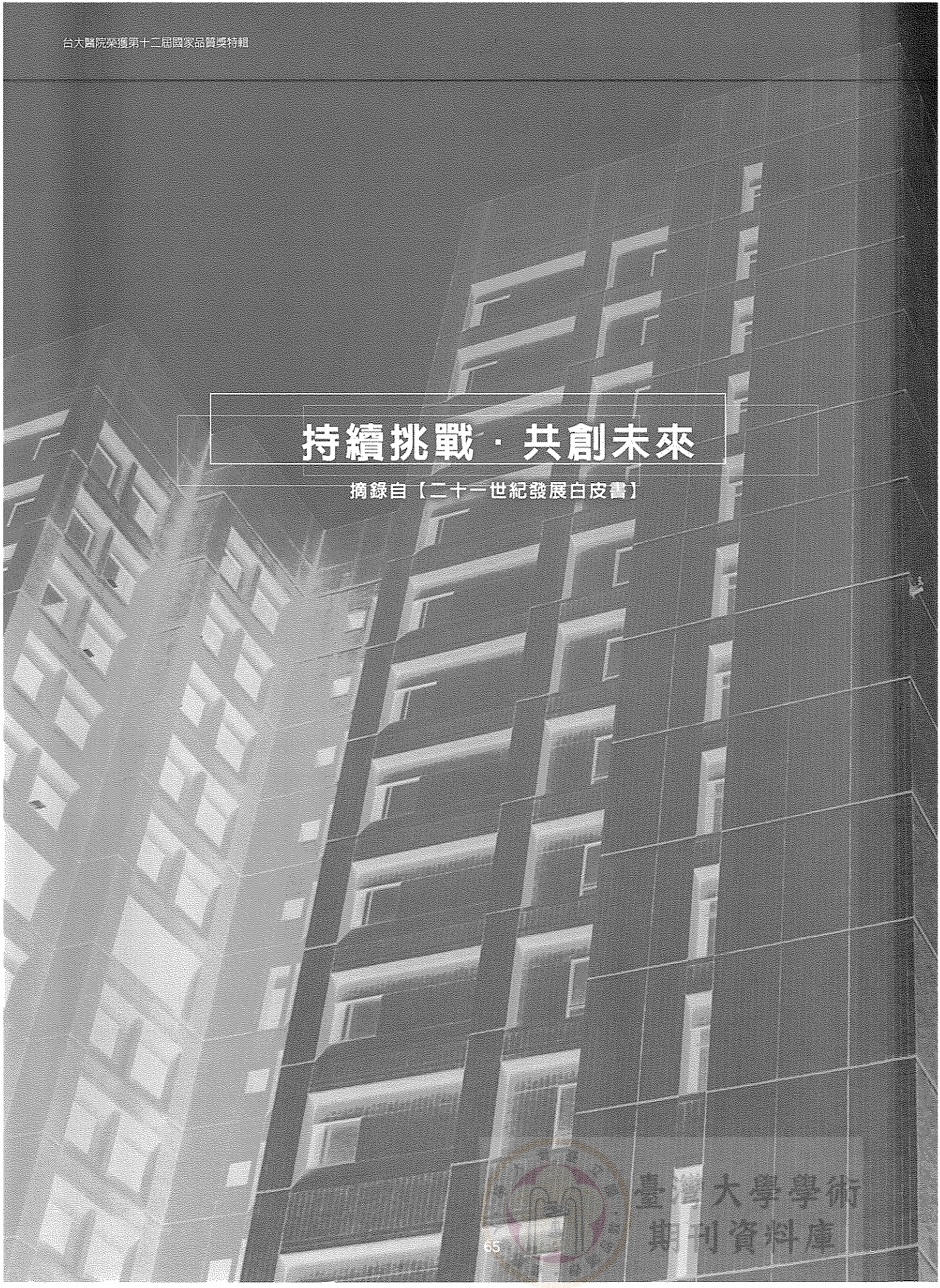


持續挑戰．共創未來

摘錄自【二十一世紀發展白皮書】

各級醫院依據不同的屬性與設立宗旨，具有不同的目標、願景、風格與組織文化（organization culture）。醫院的組織目標如不明確，缺乏共同努力的方向，則難以凝聚力量以發揮「教學」、「研究」與「服務」功能；但醫院政策如不被認同，同樣會影響原有醫事人員去留的意願及醫學相關系所畢業生前來服務的意向，降低醫院的競爭力。

本院為代表國家之大學醫院，應同時朝教學、研究、服務三方之平衡發展，更應配合世界科技之潮流，訂定前瞻性的策略，期建立共同努力的目標，凝聚並引導眾人的力量來達成長期願景（vision）。

本院於十年前完成整建後，即維持目前之規模，但近年來病人成長迅速，本院不僅在服務空間上受到極大侷限，教學與研究空間同樣無法伸展，更由於政府補助逐年縮減，在不論是人力、財源有限的情況下，資源分配必須有所取捨，但孰輕孰重，賴大家形成共識與凝聚性策略（cohesive strategy），努力以赴，共創未來。

在推動的各項措施與策略前，應檢視本院目前的優劣勢，以掌握最有利的發展方向與契機。本院目前的優勢包括：

1. 擁有豐沛的一流醫療與學術人才，熱衷醫療服務與研究。
2. 具有嚴謹的專業訓練學程，培育頂尖醫師與醫事人員。
3. 累積雄厚的學術研究實力，具有跨國合作的資源與經驗。研究成果屢受國際之肯定。
4. 堅持提供高品質醫療服務，社會對本院具高度期望與信賴。
5. 豐沛與完整之醫療資訊與研究資源，以進行臨床研究。
6. 眾多專業領域人才與基礎醫學專家的研究團隊，有絕對的實力與影響力，去整合及帶動台灣生醫科技產業的發展。

雖然本院過去具有許多重要的成就與優勢，但同樣也面臨一些對發展不利的條件，包括：

1. 在公家體制下，缺乏營運自主性，組織僵硬缺乏彈性，且編制缺額有限、專業人員薪資偏低，延攬留用人才不易。
2. 核心競爭能力尚未明確釐清，院內研究人力及資金運用仍待更有效之整合，且部份同仁習於單打獨鬥、較缺乏團隊合作精神。

臺灣大學學術期刊資料庫

3. 醫院因組織龐大，較不易整合：缺乏明確可執行之目標與策略，且「策略整合」缺乏完整性（comprehensiveness）、調整性（alignment）、和主題強調（thematic emphasis）。
4. 醫院各科部主管著重學術或個人醫療業務發展，投入管理興趣缺缺。且對公共政策制定，漠不關心，缺乏參與。
5. 政府補助逐年減少，醫院面臨財務壓力，而同仁又缺乏成本、管理、與效率觀念。在現實環境下，容易造成醫院有偏重服務量的傾向，對於教學與研究的發展與資源分配頗為不利。
6. 本院空間發展面臨瓶頸，醫學校區規劃與分院設置，仍有待努力與溝通。

Challenges and Opportunities

在二十一世紀始，我們必須具備自知之明，了解、承認與接納組織先天弱點。成功的秘訣在於找出本身的優勢，投入資源（resources and capacities），利用技術落差，取得領先的優勢。我們應直接面對挑戰，將危機為化轉機。

一、 組織文化改造之挑戰

台大醫院如果要成為世界一流的大學醫院，就要讓醫事人員具備一流的知識與技術，搭配一流的設備，在研究發展領先，也必須要有創業拓疆精神，把若干突破性的觀念化為實際。我們急需培養發掘集教育家、科學家、醫學家和創業家於一身的人才，才能觸動轉變生生不息。我們希望營造一個休戚與共的戰鬥情感，提供有利於學習與創新的環境，塑造永續經營模式。我們要培育一種「精雅」，那就是具「精緻」、「卓越」、「典雅」、「優美」、與「尊重生命」的台大醫院特殊組織文化。

二、 整合策略主題建構之挑戰

1999 年本院進行一連串的願景建構與共識活動，確認台大醫院的使命為：培育卓越人才，發展前瞻性的研究，提供高品質與人性化醫療。比較具體的願景為：教學研究質量年增至少十％。

在新世紀之始，我們的一個重要的挑戰是如何使台大醫院的目標與發展方向更明確化。我們應儘速制定整合策略，決定策略主題，建構優先順序（prioritization），且將最具價值的能力（capacities）釐清，繼續的溝通（communication），才能建立共識，達到合作（collaboration）與整合的目的。

三、 知識管理與應用推廣之挑戰

臺灣大學學術期刊資料庫

我們期盼取得一致性及系統性的「組織知識」，並轉化為操作性的知識，促成知識的共享與有效的利用。台大醫院知識管理的挑戰與目標在於開拓：(1)具創新特質的研究環境；(2)具創意及高品質的醫療服務；和(3)高營運效益的新台大文化。

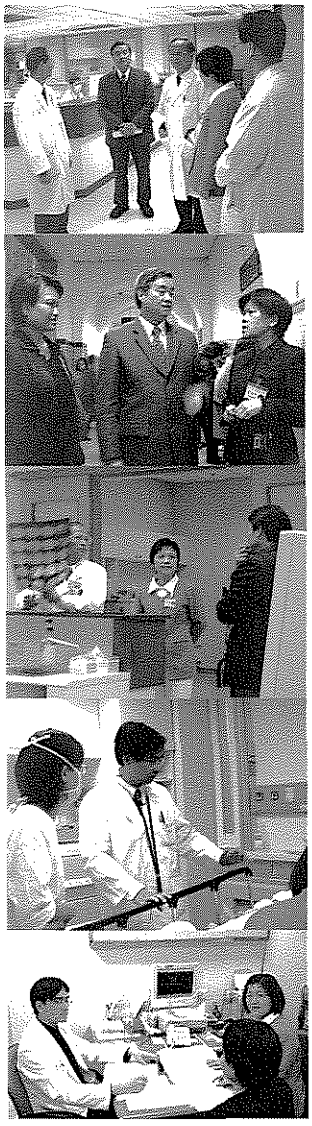
1. 台大醫院必須強調投資教育與研發之工作。我們要求不同領域的整合，以多方面觀點來進行研究，取得調和的尖端知識，並逐步開發新技術。
2. 我們更應加強醫學資料庫與生物資訊之整合和運用能力，擴大其附加價值。
3. 我們期望把累積的醫療經驗，做成為模範的操作指導方針（practice guideline），為亞洲區域醫學的資產與指標。

四、 e時代經營與管理之挑戰

知識的收集、分析、與建構和使用都需要借重資訊科技，充分發揮其應有功能，改善管理效能。台大醫院累積的知識和技術，並不只為少數人服務，應該透過時代的知識服務體系，使一般國民均有獲取知識的途徑，以厚植教育資源。

五、 促成國際化之挑戰

台大醫院的發展，不能侷限於台灣，在區域經濟轉型為全球經濟之際，台大應定位為亞洲的生物科技與醫學中心。我們要整合現有的資源與優勢，充實自己，提昇形象，贏取國際的尊重，才能與國外進行更密切與平等互惠的交流合作。我們要建立以研究或醫療服務為主的各種跨國性計畫（international programs），取得在亞洲的領導地位。



結論

當我們在廿一世紀初檢討過去時，不要忽略世界正如何快速的變化與進步，如何遠離我們而去，而我們在覓覓尋尋答案時，不要忘了，世界已發展出的規則與答案；不要說這些智慧與經驗的結晶不適合我們；不要認為我們今天的想法就是恆古不變的真理。雖然暫時性的補強，可以讓我們殘存苟活了一陣子，但缺乏長治久安前瞻性的策略與營建，卻像泥淖般會窒息了我們。

台大醫院在過去五十年造就無數的人才，遍佈世界的每一角落，也造就國內醫界菁英，帶領著台灣醫療水準的全面提昇，各醫院間的差異乃逐漸縮小；台大當年獨領風騷，唯我獨尊之局面不再。如何再造光榮，則繫於每一位同仁對世界醫學與科技發展有更深入的瞭解，強調整合與重點發展，無私的奉獻與同舟共濟，將使台大浴火重生，擴大領先，成為世界一流的醫學殿堂。我們不相信我們編織的夢，不會讓人怦然心動。假如我們都已經失去自信，往下沉淪，又如何去讓人家相信我們的抱負與能力？讓我們往前衝吧！