從 9 位到 71 位醫師的醫教改革奇蹟

林口長庚管理部｜林淑惠編輯

近年來，面對「內外婦兒急五大皆空」醫療崩壞的困境，各大醫學中心相繼以輕鬆幽默的微電影、網路文宣，拉攏新世代，搶招住院醫師。

然而五大皆空慘狀向下延伸，連畢業後一般醫學訓練生 (PGY) 也不例外，高雄長庚醫院早在兩年前也遇到這問題，因為 2011 年當年度，高雄長庚 PGY 選配結果僅 9 名醫學生，面對空前的人才羅致困境，陳肇隆院長並沒有懷憂喪志，反而化危機為轉機，逆向操作以柔軟親善的姿態吸引人才。

而這番打破由上而下本位管理思維的創舉，為著實踐陳肇隆名譽院長惜才育才的理念。常被陳院長奉派救火的黃秋慧處長現任管理處，是長庚體系第一位女處長，她爽朗的說：「學員開始難招，當別的區域醫院開始端出高薪一個月 12 萬、豐盛流水席及平板電腦來吸引學生時，長庚那時仍停留在標榜以豐富教學及嚴謹訓練為主，後來 9 個 PGY 錄取成績出來後，引發 PGY 崩盤、住院醫師跑掉、主治醫師抱怨，因為次專科的主治醫師值班有年紀大值夜班體力不濟、基礎技術生疏的問題，因此經歷了人力缺乏的二年黑暗期。」

教學部林威宇課長也說：「就像〈島嶼天光〉那首歌一樣，相信未來的招考狀況應該不會比 9 個名額更爛了，只要增加一個名額都算有進步，當我們檢討成績深切反省後，當年規劃沒有抓到制度的脈動與學生想法，很單純以本位主義的角度規劃，但沒有掌握到 PGY 選配趨勢已是學生挑醫院的局面了！因此後來以學生角度關心的教學及工作負擔思考，積極爭取醫學生來報考長庚，揚棄由上而下，以換位思考由下而上的觀點進行改革。其實醫院和醫師是互相選擇的，我們希望以平等互動的方式，將資訊透明化，避免因資訊不對等而引起不必要的誤會及隔閡。」

空前最差的招生人數造就改革契機

然而要撼動一個長久以來慣性思考模式何其容易？高雄長庚是在何種光景下，在觀念上全然的翻轉？林課長威宇說：「其實反倒是這 9 個招生率提供一個強而有力的根據，有機會由下而以學生的角度出發，這也就是大破大立，革命之前必有破壞。為了要瞭解招生不力失敗的原因，等 9 個學生進來後，我們就一個一個問他們，這才發現其他的醫院多採較親善的招募方式。論地利，高雄長庚不敵台北的醫學中心，考試難度卻也不遑多讓，考生一小時寫了近 100 題考題，考完心灰意冷覺得自己考不好，口試問題又很尖銳，又再被嚇一次，不巧那時剛好遇上血汗

醫院話題，急診有位住院醫師在家裡猝死，這些殺傷力很大的新聞都發生在選填志願前，造成了這空前最差的招生人數－9 位。」

誠懇的心是打動人的關鍵

黃秋慧高專提到：「高雄長庚醫院因為是以學習病例多、先進醫學新知及技術傳承見長的醫學中心，無法像區域醫院以高薪吸引學生，但為表達招募新血的誠意，於是我們上報告向上爭取由 6 萬加碼到 7 萬 3 千元月薪，增加的幅度雖無法與區域醫院相比，但我們以尊重、誠懇的態度降低值班數，提高薪資來打動學員的心。」

「所謂知己知彼，百戰百勝，與醫學生懇談溝通後，瞭解他們的期待和需求後，那時第一個想法就說服各科把值班數降到每月 8 班，只要招到 30 人，趕上全國值班平均值一個月 8 班，招募危機就有可能解套，不過這也很像賭注，賭輸的話就下台一鞠躬，賭贏的話就過關，倘若吸引越多醫師來，若招到五、六十人，八班不成問題，甚至五班都有可能。於是硬著頭皮在各科部座談會及檢討會中宣導此訊息，積極營造只要多招一人就可讓 PGY 少值班的氛圍，陳院長開會時也說過只要對學生有利就放手去做，因有著他們的支持，就大膽放手一搏。隔年院長也親自上火線招生做簡報，這樣的宣誓效果很大，這表示院長重視人才招募的決心，因此也帶動各科部積極運作起來，結果隔年報名人數從 100 多人暴增到 398 人，錄取人數就從 9 人增加到 71 人，足足成長了 8 倍。後續招募的成績越來越好，形成良性循環後，在醫學生的圈子裡也形成口碑效應，就這樣高雄長庚湧入大批生力軍後，就分散了工作負擔，人多好辦事，大家就越來越不用擔心工作負擔的問題。」威宇課長回溯這段教改歷程，有了以上的心得。

用心良苦只為 PGY

把學員招募進來後，後續的照顧生活起居也不能忽視，黃秋慧高專說：「因為學員初來乍到高雄，人生地不熟，教學部 PGY 及實習醫師各有承辦的人員負責學員的住宿及生活起居行政大小事。PGY 及實習醫師都親切的喊她們 XX 姊，她們就像大姊姊般照顧弟妹般。」

為了瞭解新世代醫學生的想法，教學部在下班之餘還花了不少時間逛社群臉書、上 BBS 站，隱姓埋名「潛水」其間，希望能不落痕跡的瞭解新世代醫學生的需求、傾聽年輕人的心聲。曾有 PGY 學員值急診班時被精神病患出其不意從背後襲擊，事後常不自覺的擔心被攻擊，於是高雄長庚教學部林孟志主席與威宇課長就將這名 PGY 學員約出來喝咖啡，親切慰問，在濃濃咖啡香與爵士樂聲流洩的星巴客咖啡廳裡，暢談生活工作與生涯規劃，看著林孟志副院長像一位長輩般親切的問候年輕醫學生，威宇課長親切的請醫學生喝飲料……卸除職級與頭銜後，沒有冰冷的管理疏離感，反樸歸真，回歸到人與人之間的尊重與關懷。

「用心」是感動人重要的因素

一般醫學訓練及實習醫學生休息室 (PGY & Intern Lounge) 算是實踐高雄長庚重視人才的具體象徵，這源自於陳肇隆院長的構想，就連刻著醫學生名字的陶杯也同樣原來自陳院長的巧思，醫教會主席林孟志副院長笑著說：「陳院長要求有質感的人文空間，讓醫學生在有制度的環境下學習，正如來自美濃窯刻著醫學生名字的美濃陶杯正是院長的構

想，他要讓學生知道醫院很重視他們，高雄長庚不僅是教學好，對病人的醫療服務態度更是好，以病人為中心的醫療如何體現？有一個具體的呈現方式，那就是「用心」是感動人重要的因素，所有的事都藏在用心的細節裡。」

當問及 PGY 倘若離開這裡，是否會想念這裡的一切？「當然會呀！和其他醫院相比，高雄長庚算是對 PGY 相當友善、尊重親切的，官方文化沒有很明確的階級界限，倘若有意見反映無人處理時，馬上會有人關切。」葉景峰學員鄭重其事的說。

另一位也是來自長庚醫學大學的詹舜文醫師也說：「由於家住南部，因此選擇來高雄長庚接受 PGY 訓練。」然而家住北部的馬瑄孝醫師為何選擇離家遠的高雄長庚，接受實習醫學生的訓練呢？「耳聞高雄長庚的主治醫師親和力夠，會不厭其煩的依我們的程度教導我們，整個人際互動比較溫暖；然而北部醫學中心林立，因此醫學研究的競爭相對激烈，所以會議大部分以主治或住院醫師論文研討為主，對我們實習醫學生而言略為艱深，而高雄長庚有比較多以教學為主的會議，可以讓 PGY 及實習醫學生有更多的參與感。」

為了多元且豐富的採訪內容，熱心的馬同學又找了來自中山醫學大學何哲方同學與高雄醫學大學的劉宗憲同學。問及在這個 PGY & Intern Lounge 能否找到朋友？兩位同學笑容滿面的異口同聲說：「當然能夠！」。何哲方同學：「因為實習醫師來自各校，倘若沒有一個空間能讓我們駐足休息，很難有機會交談產生友誼。畢竟在平常忙碌的實習醫學生生活，在醫院能接觸且駐足交談的機會不多。由於我們還是醫學生，民眾一看到我們穿著白短袍，信任度可能有 6-70 分，但當我們表明身份時，信任度馬上遽降為 1-20 分。在護理站時我們又是一群資歷最年輕的菜鳥，護理師及住院醫師每個都比我們資深專業，對比學校的單純與平等，有時難免會有委屈或衝擊，而幽靜自在的這裡也成了訴苦的管道，當受到挫折時來到這裡，發現隔壁沙發上那位同胞也同是天涯淪落人，「你也有共同的經驗呀？」「你好像在講我的狀況唷！我們好像唷！」談到 PGY 與實習的冏經驗時，彼此會心一笑，他們人手一杯溫熱咖啡，面對初入職場的壓力和挫折就在這彼此分享、扶持、打氣聲中，如同上升的咖啡蒸氣般逐漸消逝於無形。

專屬咖啡杯 把你名刻在我的心上為印記

這刻著每位 PGY 與實習醫學生名字的美濃　陶瓷杯一人一個，充滿了歸屬感，這陶杯可是醫院為 PGY 與實習醫學生專門訂做，PGY 和 Intern 杯子的顏色也不同，馬瑄孝說：「院長還會親自盯進度，職前訓練為五月底，

醫學生專屬咖啡杯 - 把你名刻在我的心上為印記。

高雄長庚 PGY & Intern 專用休憩室，讓人感受到醫學人文的距離不在天涯，而在轉角處。

這些杯子四月就到院，從效率上可看出醫院對 PGY 與實習醫學生的重視，感謝醫院願意給我們這樣舒適的空間。」馬同學說完，其他三人也認同的點了點頭。一人一個置物櫃解決了沒有地方放置物品的問題，不再有筆電或物品無處可安置的困擾，可以不要像醫院的遊牧民族一樣沒有歸屬感。此外，這裡專屬 PGY 和實習醫師，識別證刷卡進門時，已管制這兩大族群的醫師才能進來，住院醫師及主治醫師是進不來的。除了每位 PGY 和實習醫師一人一個陶杯外，休息室還備有一套茶具，以備他們若有邀請主治或住院醫師來協談時，有茶具可款待師長。

這些細部規劃的獨特、貼心與便利，凝聚著醫師對醫院的向心力。

休息再出發的避風港

當他們從病房護理站或開刀房離開到這兒休息喘口氣時，無論是用餐、小憩或唸書充電，若是有緣遇到可談得來的朋友，聆聽對方坦誠、同理的分享，歡笑聲此起彼落，這裡彷彿是個避風港、同學會，溫暖的情誼早已匯聚成暖流，安撫了他們從學校到醫院的磨合與衝擊，驅散上一分鐘的情緒陰霾或風暴。

這裡也很像一個櫥窗，不但讓各校醫學生有機會看看醫院在臨床與學校理論上的差異，除了休憩外，更提供他們一個彼此交流認識的機會。來自高雄醫學大學的劉宗憲同學說：「來到高長換肝移植開刀房，實地感受到醫療現場的氛圍，真的很震撼；團隊合作下，每個換肝手術的環節都很嚴謹，陳肇隆名譽院長身型高大，像巨人一樣，開刀房播放優美的古典音樂，開刀房的設備很先進，兩間捐肝和受肝的手術室都有螢幕顯示，另一間手術過程的動態在此一覽無遺。」原來劉同學久仰全球換肝權威高雄長庚陳肇隆院長的風采，在此更領略了陳院長傑出醫學成就外的人文情懷。

有誰想到這樣的空間也能撫慰過年時獨在異鄉為異客的遊子心呢？「過年值班時，原本與家人共聚的除夕夜裡，因著值班需要守在醫院守著病人，醫學生經歷無法與家人共聚的第一個除夕夜，而溫暖的這裡就像家外之家般，同學買了好吃的食物在這裡聚餐，我們在這裡感受到溫暖的年味與人情味！」馬瑄孝笑著說。

「與全台大部分的醫學中心教學醫院一月 10 班的負荷如同戰場的感覺相較，高雄長庚一月 8 班的工作環境和時間密集度都要舒緩許多。」他們幾位醫學生異口同聲的說。而在醫院的生活以外，他們也珍惜在這段日子裡所認識的新朋友。

醫學生有話想說

面對當前醫療環境崩壞，內外婦兒急五大皆空，醫病互信漸行漸遠的今日，這群未

喜樂歡笑聲充滿高雄長庚 PGY & Intern 專用休憩室。

來的醫師有何話要說？馬瑄孝說：「由於民眾已視醫療為服務業，已不再將醫師視為昔日醫療團隊中濟世救人的英雄；然而即便醫師再努力，也無法保證能夠百分之百救活每個病人，民眾期待的心理不僅反映在醫療費用要物超所值外，對醫師的要求也相對增加。為了達成醫病共識，就需要時間溝通。但現行制度下，例如衛生福利部規定急診病患的檢傷五級分類標準，以檢傷第二級為例：危急 (車禍出血，但生命徵象不穩定)，處理等候時間建議為 10 分鐘。然而病人或家屬對急診的定義為先到先看，快速看診，而非急重症病人優先；當病患或家屬屬於第三到五級要等 30 分鐘到 120 分鐘時，常常因醫師看診繁忙，要優先處理十萬火急的急重症病患，對緊急甚至非緊急的病人無法隨傳隨到，無法滿足民眾快一點看到醫師的心理。當醫師給予的時間不符民眾期待時，誤解與不信任甚至衝突就相對產生。」此時同時接受採訪的醫學生也頗有同感的說：「對！當前醫療越來越像服務業。」急診龔嘉德主任也語重心長的說：「在急診工作，不僅對醫學專業的挑戰性很大，如何適當處理病人及家屬焦急的情緒更是一項巨大的挑戰。」

民眾可能無法想像急診醫師急診值班時，常過著不見天日、日夜顛倒的值班生活；希望民眾縱然在為自己或家屬病情著急的情況下，也能稍微體諒一下急診醫護同仁的辛苦。

隨著網路資訊普及，醫病資訊不對稱的景況消逝，取而代之的是醫界不再是英雄輩出的年代；溝通傾聽換位思考的醫病互信態度更是彌足珍貴。在醫療團隊造時勢的時代，高雄長庚醫院以這樣的空間默默向醫界未來菁英招手，馬瑄孝頗感欣慰的說：「醫院會幫我們上醫療法律或醫糾個案、醫學倫理及安寧療護等的課程，也會在課程中實地演練模擬問答，這讓我們身歷其境思考醫病關係。還有最受大家歡迎的國考複習班，由剛考過專科醫師考試的總醫師來上課，趁著對課程記憶猶新的熱度及熟悉度來為我們畫重點、複習，這對我們幫助很大！」

同理心、珍惜與尊重、關懷提攜的人文情懷蘊含在高雄長庚的醫學教育中，在高雄長庚 PGY & Intern 專用休憩室，感受到醫學人文的距離不在天涯，而在轉角處。

看著一張張和樂融融的合照，大夥兒笑著鬧著像一家人般親切。威宇課長頗感欣慰的說：「其實 PGY & Intern Lounge 令我驚訝的是學生們的自治精神，教學部提供咖啡、糖棒跟奶精之類的補充物，學生們會自己整理好，不會將垃圾亂丟，保持得很乾淨。到目前為止，我沒有看過裡面有蟑螂或是螞蟻遊走。冰箱裡面，學生會主動去買大瓶的牛奶，供大家沖泡咖啡，旁邊放了一個小零錢箱讓大家樂捐牛奶基金，也會買烤鴨、披薩來辦同樂會分享，會後完全乾乾淨淨，一點

陳肇隆名譽院長連續三年親自上陣招募說明會，做一個鐘頭的簡報，院內一級主管也站台做科內簡介，口試時以餐會派對輕鬆話家常的方式進行，希望能以誠意和典範燃起醫學生的從醫熱情。
專注的眼神，年輕的心，蘊積了對醫師生涯的期許。

都不需擔心。完完全全沒有留下任何垃圾需要清理。」種種醫院和醫學生友好互動的片段讓高雄長庚教學部風格獨具，同時這也是爭取醫界人才甚至形塑醫院人文精神的泉源。

PGY & Intern Lounge 希望在冰冷理性的醫療中加入人文藝術的氣息，因為在這樣的工作氛圍中，醫學生可以激發新穎的創意，會自動自發不斷改進工作流程；畢竟，文化藝術與創新是一體兩面，藝術本身也是一種創新，高雄長庚提供環境，培養員工的人文素養及關懷社會的情懷，讓醫學生來到醫院不是單純的工作、治療病患，而是學習，包括待人接物與醫療團隊友善互動，這些同樣都是學習的一環。

什麼是醫療人文？套用文化部龍應台部長對文學的定義是「讓看不見的東西被看見。」文學讓人看見白楊樹的水中倒影，哲學使你從思想的迷宮裡認識星星，從而有了走出迷宮的可能；那麼歷史就是讓人知道，沙漠玫瑰有它的特定起點。人文素養是在涉獵了文、史、哲學之後，更進一步認識到，這些到最後都有一個終極的關懷，那就是對「人」的關懷。脫離了對「人」的關懷，充其量只算是人文知識，而不是人文素養。

醫療讓我們看見許多病歷上的數據，有病灶、生命徵象、白血球數量、腫瘤指數等等；但有許多事是我們看不見的，而人文精神、關懷犧牲奉獻等這些無法量化的東西，如果能讓更多人看見，醫療也許在感受上就有不一樣的溫度，這拂動人心的感覺其實就是醫療人文，無法量化但仍能被感受到，我們也許因為一時忙碌，看不到深層意義就不再進一步深入瞭解，但其實我們只要多多關心周遭的同事，多問病人及家屬幾句話，就能走進他們的世界，分享他們的生命故事，這讓我們有成長的機會。做在最小弟兄身上就是做在上帝身上，無論是醫學教育改革或是 PGY 與實習醫師休息室、透過精心規劃與營造的制度與環境，以愛心與真誠，體現「以病人為中心」的醫療，以「用心」來感動每一個人。

林淑惠

現職： 長庚林口總院 管理部 行政人員
出版長庚書籍、與媒體合辦防癌總動員及質子論壇等

學歷： 成功大學中文系

經歷： 林口長庚兒童內科部兒科秘書
長庚醫訊執行編輯
長庚出版部醫學雜誌助理編輯