



醫界危機蛻變的基石

-盡社會責任 求永續發展-

台北醫學大學董事長

李祖德

2010年07月15日

北醫邁進國際化及世界競爭排名

今年北醫人才的培養、國際化、世界競爭排名是重要方向。

前言

改變 · 關懷 · 卓越 · 創新

- ✦ 醫界生態由Buy side已轉為Sell side，社會地位與社會觀感正急速降低中。
- ✦ 政府、醫界、社會民眾三方在全民健保實施十五年後均有怨氣，媒體即時資訊氾濫的影響，加深解決三方怨氣的困難度。
- ✦ 台灣全民健保制度在全球的評價與本土的評價兩極化，台灣醫界先進主觀上未積極管理評價差異，形成醫界今日的危機與困境。

2

今年，北醫重點方向為人才培育、國際化及世界競爭排名。

以星巴克為例：不信其會做地區化、個體化、次品牌的策略，然現在都有了，因此看事情需要打破既有觀念；世界正在改變，假如還是從醫界看世界的角度去，是不行的。

大綱

誠信 · 關懷 · 卓越 · 創新

1 鉅變時代對醫界危機的影響

2 醫界危機的分析與關鍵因素

3 社會責任的內涵與積極意義

4 醫界蛻變的準備與積極行動



2009年您是否曾想過……

- ✦ 美國通用汽車破產 · 日本豐田汽車大虧
- ✦ 美國花旗銀行 · AIG保險公司破產並國有化
- ✦ 中國商業銀行佔有全球前三大排名
- ✦ 中國年產汽車1300萬輛產量冠全球
- ✦ 美國星巴克咖啡賣即溶產品設次級品牌
- ✦ 台、美、日、韓國家領導人民眾支持率皆急降

1 鉅變時代對醫界危機的影響(二)

改變 · 關懷 · 卓越 · 創新

您未來是否會想到……

- ✦ 「大、快、好」取代「好、快、大」的發展規律
- ✦ 「先虛再實」取代「自我有機增長」的發展規律
- ✦ 「養老防兒」取代「養兒防老」的危機觀
- ✦ 赴大陸求職取代上台北求職的危機觀
- ✦ 赴上海轉機取代台北出發旅遊的流行潮
- ✦ 台灣創意產業將席捲華人民生的流行潮

您今天是否已知道……

中國 14 個城市人均 GDP 已超過 10000 美元





鉅變時代對醫界危機的影響(四)

放懷 · 觸懷 · 卓越 · 創新

您同不同意正面臨鉅變的時代？

Einstein

The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were at when we created them.

醫界在鉅變時代是否應做合理的因應？

✚ 醫界的明天要更好

- 要徹底扭轉只能醫界主導的思維
- 要徹底破除醫界各科的民族主義
- 要鼓勵Think out of box的思維
- 要啟動“殺死聖牛”的改革決心

戰術很強，戰略完全不思考是現況，常只從供給面去思考問題，但是追求國際化此舉不可行。

知識並不是永恆不變的，知識半衰期也會產生，需被重視。

限制醫界發展的四個框架

資本主義國家的社福醫療體制

世界第一個華人民主議會體制

全民健保單一付費機構與機制

非建設性的教學服務評鑑制度

✚ 醫界的危機起源

- 台灣醫界已負擔**全民健保附帶的社會福利責任**，而未向社會論述，形成**醫界弱化社會責任 (Corporate Social Responsibility)** 的社會觀感。
- 台灣三百年殖民與產業發展以**代工(OEM)**起家，形成**戰略落後**，**戰術先進**的現象。台灣醫界有相同的傳承，更忽略**定位與定性**的關鍵因素。
- 台灣醫界關注於**同業間競爭**，忽略探討**同業間合作**的機制及利益共享模式。

✚ 醫界的危機起源

- 台灣醫界忽視鉅變時代資訊對社會行為的影響，未適時利用異業結合，導致競爭力落後。
- 台灣醫界對資訊透明性與即時性將醫病關係起顛覆性變化的認識不足，忽視由Buy Side轉為Sell Side的發展異動趨勢。
- 台灣醫界將個人專業的「求異」，延伸至行政管理的「求同」領域，形成醫界無法合作進入衰退期。

結語

- ✚ 台灣醫界最大危機在社會期待與醫界認知的差距擴大中，缺乏溝通與論述的平台。
- ✚ 台灣醫界因社會民主化，政府的「種草型」政策遠多於「種樹型」，醫界發展受限弱化。
- ✚ 台灣醫界領導人的願景危機與掃雪心態，被動面對危機未尋求集體智慧解決困難，導致醫界危機累積至臨界點。

大綱

敬讓 · 關懷 · 卓越 · 創新

1 鉅變時代對醫界危機的影響

2 醫界危機的分析與關鍵因素

3 社會責任的內涵與積極意義

4 醫界蛻變的準備與積極行動



2 醫界危機的分析與關鍵因素(一)

誠實 · 關懷 · 卓越 · 創新

供給面主導的醫界現象



14

醫界窘境：燈在此，然卻無法看到東西。

2 醫界危機的分析與關鍵因素(二)

放懷・開懷・卓越・創新

✚ 醫界須面臨**須求面**主導的現實



15

從需求面下手。

✚ 醫界忽略對**知識半衰期**(Half-life of Knowledge)的體認

- **知識半衰期**的觀念最早由經濟學家Fritz Machlup (1902-1983)提出
- 知識不會像化學物質或放射線那樣衰退，卻會**隨著環境或時代變遷而逐漸過時**。
- **知識半衰期急速縮短--**
 - 18世紀為 80年
 - 19~20世紀為30年
 - 20世紀60年代為15年
 - 20世紀80年代，約縮短為5年
 - 現在已經縮短為不到**3年**

在資訊 (Internet) 時代：

民眾對知識很容易取得，所以需要不斷更新。醫界缺乏的是建設性的思考與服務導向。

每個人都去做改變就可以縮短知識半衰期。

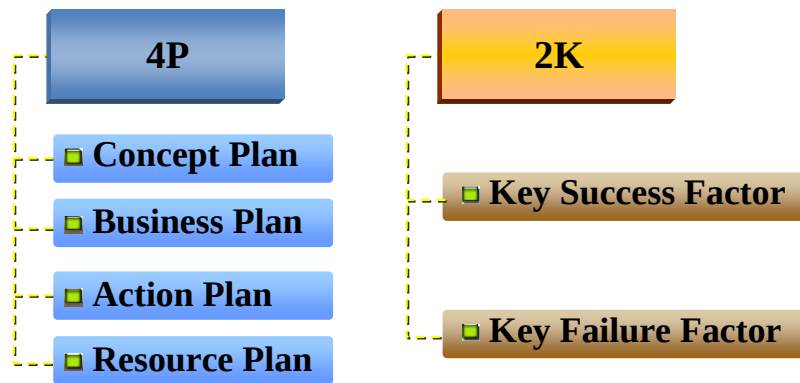
當危機產生時，其中風險變化越來越複雜；以集體智慧和異業結合來解決。

✚ 醫界忽略由資料到知識轉為行為的差異

- 資料(Data)：事實的信息
- 資訊(Information)：有影響力的資料
- 知識(Knowledge)：認知資訊昇華至智慧(Wisdom)
- 行為(Action Plan)：用實踐確認知識

～醫界忽略相關的差異性與應用～

✚ 醫界忽略發展規劃的原則 4P+2K



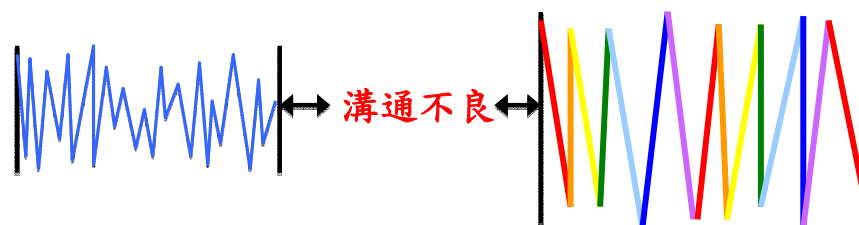
～多談問題，少談功績～

4plan 循序漸進、按部就班

✚ 醫界忽略風險控管的原則



醫界的危機形成因素



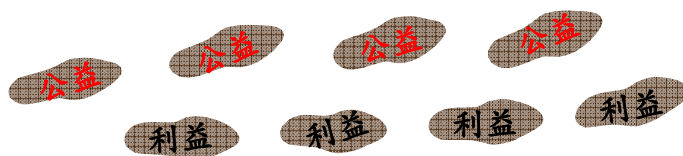
醫界 (AM窄頻道)

社會 (FM寬頻道)

～醫界要主動傾聽外界的溝通訊息～～社會需求方主導權已大於醫界供應方～

台灣醫界發展的健康規律

第一步公益(CSR)，第二步利益，公益、利益，公益、利益，公益、利益...兩條腿走路的架構，永保醫界穩定卓越的發展。



～公益就是實踐社會責任(CSR)～

大綱

誠實 · 關懷 · 卓越 · 創新

1 鉅變時代對醫界危機的影響

2 醫界危機的分析與關鍵因素

3 社會責任的內涵與積極意義

4 醫界蛻變的準備與積極行動



✚ 社會責任(Corporate Social Responsibility)是醫界再崛起重要關鍵

Harvard Business Review 由 Michael E. Porter

《戰略與社會：競爭優勢與社會責任 CSR 關係》：

資訊時代，社會要求機構對其經營行為的社會影響負責，CSR 已是機構不可迴避的首要問題。

～社會責任(CSR)已成為社會關注的顯學～

～醫界反敗為勝的關鍵在社會責任(CSR)～

✚ 醫界為什麼要做CSR?

- 為組織提升病患照護及造福社區提供**表現的機會**
- 為組織**提升競爭力**，完善連結CSR與核心戰略
- 為組織參與者與社會提供組織**資源的透明運用**
- 為組織建立合作、**信任的文化**，提昇**員工凝聚力**
- 為組織提升及鼓勵**員工的創新與創造力**保留人才

何謂CSR (Corporate Social Responsibility)?

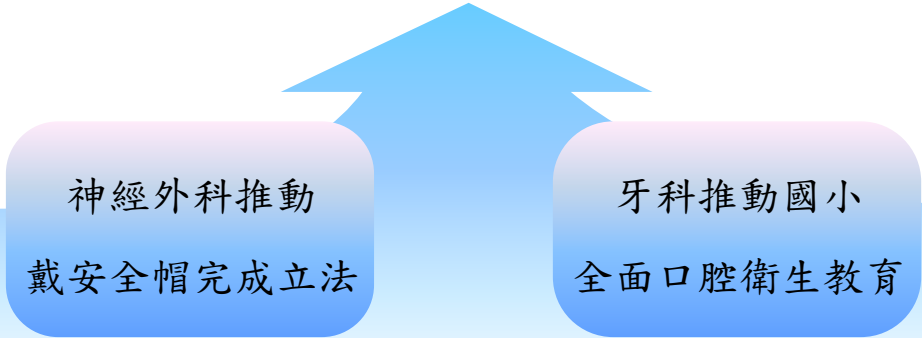
- 企業社會責任(CSR)不只是做環保以及企業的綠化，或簡單的捐贈。
- 戰略性的創造、維持對社會有影響力的企劃、產品或服務，進而增強企業競爭力、富足員工、貢獻社區並塑造良好的公眾形象。

✚ CSR 七大要項

- 社會人權
- 員工權益
- 環境保護
- 社區參與
- 供應商管理
- 社會監督（透明化與揭露）
- 利害關係人的權利

✚ CSR 三大主軸

- 經濟財務
- 環境保護
- 社會公平

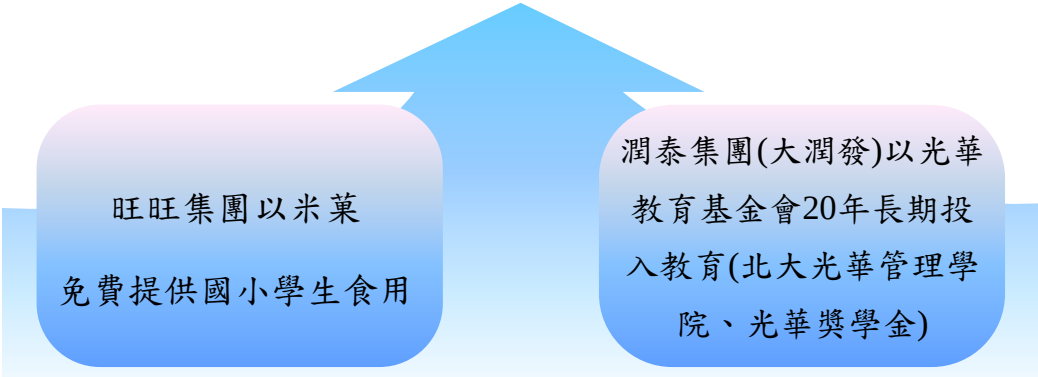
台灣醫界社會責任CSR的正面案例

神經外科推動
戴安全帽完成立法

牙科推動國小
全面口腔衛生教育

～投入預防醫學是改善社會觀感的捷徑～
～也是醫界最佳表達社會責任CSR的方式～

台商在大陸社會責任CSR的正面案例



旺旺集團以米菓
免費提供國小學生食用

潤泰集團(大潤發)以光華
教育基金會20年長期投
入教育(北大光華管理學
院、光華獎學金)

～先提供體驗，創造感動，才可能完成服務消費～

大綱

放懷 · 關懷 · 卓越 · 創新

- 1 鉅變時代對醫界危機的影響
- 2 醫界危機的分析與關鍵因素
- 3 社會責任的內涵與積極意義
- 4 醫界蛻變的準備與積極行動



4 醫界蛻變的準備與積極行動(一)

放懷・開懷・卓越・創新

✚ 醫界蛻變的難點：

- 醫界專業資訊可經Internet即時取得
- 醫師專業知識需要不斷且快速的更新
- 民眾開始質疑挑戰醫師的權威與專業
- 醫界缺乏建設性與服務導向性的思維
- 醫界需要成員的刻意學習和集體智慧

30

Internet的時代，民眾對於知識容易取得

4 醫界蛻變的準備與積極行動(二)

放懷・開懷・卓越・創新

✚ 個人的蛻變準備



～刻意學習(Deliberate Practice)成為主流～

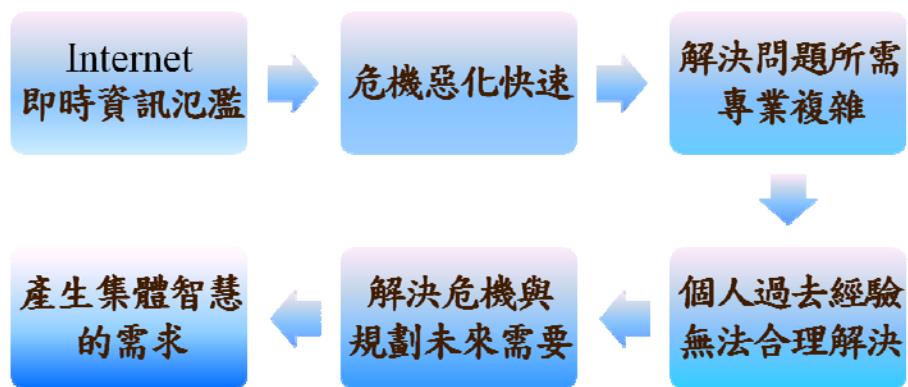
31

今年畢業生送書：努力

4 醫界蛻變的準備與積極行動(三)

放懷・開懷・卓越・創新

機構的蛻變準備



～集體智慧(Collective Intelligence)成為主流～

32

集體智慧，需要集體解決問題

4 醫界蛻變的準備與積極行動(四)

放懷・開懷・卓越・創新

醫界蛻變的方式

個人以刻意學習(Deliberate Practice)

機構以集體智慧(Collective Intelligence)

醫界要有背水一戰的決心，在鉅變時代共同推動結合異業推動社會責任(CSR)，長期堅持的做下去才會成功，重新塑造醫界新形象。

33

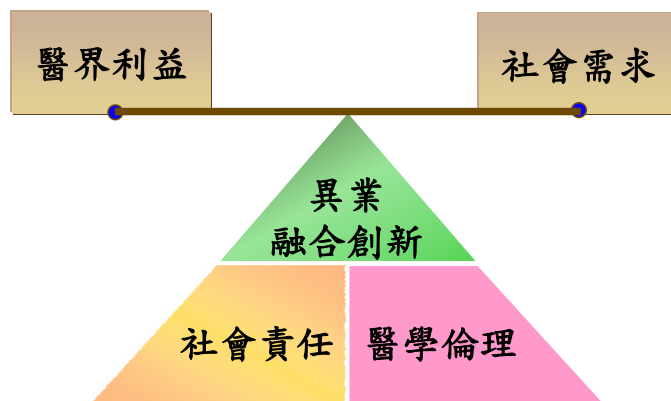
國際醫療重要的是異業結合

現代最重要的不是資金，是人才

4 醫界蛻變的準備與積極行動(五)

放懷・開懷・卓越・創新

台灣醫界的新定位



✚ 台灣醫界困局的突破

- 以醫院**財務數據**的分析與**業務舉證**向社會說明，醫界為健保制度已負擔的**隱性CSR**，爭取社會認同。
- **加強論述**，先明確建立醫界有共識的論述觀點，**將隱性CSR**轉為**顯性CSR**，說明醫界的實質貢獻。
- **撰寫說帖**，闡明有公益觀點的醫界新訴求，結合異業加強媒體行銷。
- 醫界以**公益行動**實踐說帖的公益觀點，**以蛹蛻變成蛾的決心**，建立光明的醫界前途。

 .計劃框架思維

- 態度決定高度
- 思路決定出路
- 格局決定結局
- 個性決定命運
- 是非決定因果

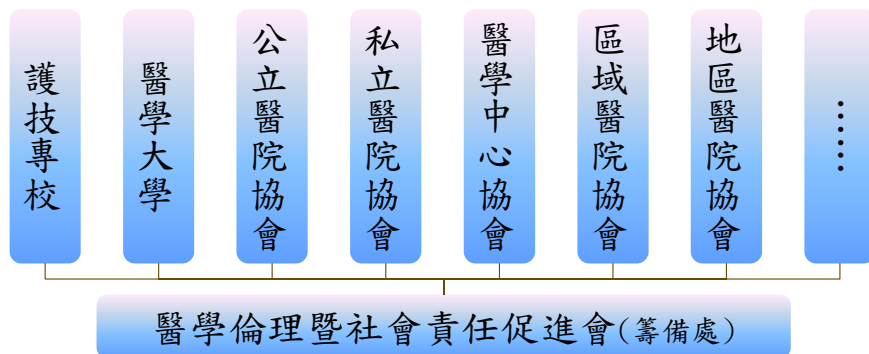
 .計劃推動原則

- 感性的熱誠
- 理性的規劃
- 風險的控管
- 全力的推動
- 結果交上帝

4 醫界蛻變的準備與積極行動(八)

放懷・開懷・卓越・創新

醫界蛻變的積極行動建議案(唐吉訶德案)

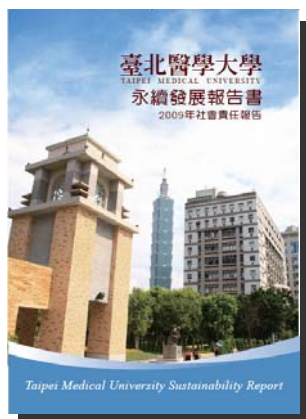


醫界一定要建立一個機構，對內協調利益、對外重塑形象，否則...

4 醫界蛻變的準備與積極行動(九)

誠信 · 關懷 · 卓越 · 創新

✚ 通過BSI- AA1000永續經營社會責任認證發行「臺北醫學大學永續發展報告書」



4 醫界蛻變的準備與積極行動(+)

敬業 · 誠信 · 卓越 · 創新

北醫大附屬醫院均通過JCI國際醫療認證



榮獲第20屆國家品質獎



39

發展國際醫療最重要：

1.趨勢與定位：泰國與新加坡的國際醫療，新加坡醫院回教徒佔一半以上；重要的是找到自己的定位及服

務之客群，如：華人市場。

2.人才聚集

3.異業結合：因業界主導會越來越小，也不要內部競爭。

4.建設性的思考

結 論

敬讓 · 關懷 · 卓越 · 創新

- 上帝賜給荒島落難兩位漁民每人一大袋漁貨。
- 甲漁民食用漁貨充飢，靜待上帝再賜予。
- 乙漁民用部份漁貨充飢，部份漁貨製作魚餌走向大海釣魚求發展。
- 乙漁民可能在走向大海途中被溺斃。
- 甲漁民靜待上帝再賜予是坐以待斃。



感謝聆聽