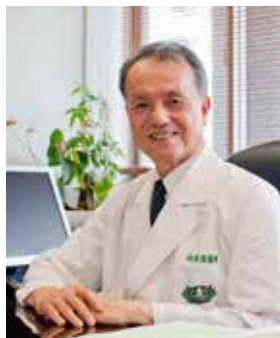


四項評估 適才適任

◆ 文 / 林俊龍 慈濟醫療志業執行長兼花蓮慈院院長



曾經提過，一位優秀的領導者需要具備十大特質：寬廣的視野與獨到的見解、誠正信實、要有 Passion（熱情與熱誠）、守時、宏大的度量、以身作則、體恤部屬、知所用人、具有「邏輯跟思考的能力」與「行政跟溝通的能力」。

在培育過程中，十大特質可以持續養成，但慈濟醫療要尋找適合的主管人才時，如何評估同仁是否適合承擔呢？有四個選項是非常重要的。

第一，應具專業水準。在其所屬的醫療科內，必須具有醫界認可的專業表現，無論是臨床、或研究、或教學、或醫務管理，必須有一定的水準。因為醫療是一個非常專業的服務業，如果外科醫師刀開的不好，如何帶領團隊？因此，在專業上必須獲得肯定，才能服眾。

第二，誠正信實。做人要誠懇、非常正經、非常有信用、非常實在。上人期許慈濟人要內修「誠、正、信、實」，這是慈濟人的處世原則，也是慈濟的基本精神。「誠」，就是要以發自內心的真誠來待人。「正」，就是處理事情公公正正。「信」，是對彼此都有正確的信心。「實」，就是做人要實實在在。（註：引用自「慈濟語彙」）舉凡醫院各類採購、研究發展經費

審核提撥、收支營運管理、員工升遷福利照顧等，唯有以誠待人、公正信實，才能成為受同仁愛戴的主管。慈濟醫療志業主管若具備「誠正信實」的美德，未來方能傳承醫療人文，成為醫療志業的「人品典範」。

第三要項，醫療志業的主管必須具行政與溝通能力。醫院員工動輒上千人，其中具備第一項與第二項特質的同仁也很多，但一般說來，醫療專業人員都比較欠缺行政能力。行政能力與專業能力不能相提並論，溝通能力跟專業能力也很不一樣。許多醫師看病開刀很行，醫療專業一等等，但碰到行政溝通，他就二手一攤，搖頭說「沒辦法」、「擺不平」之類的話語。這是因為醫師工作很單純，把病人照顧好就可以了，比較沒有機會跟其他同仁溝通繁瑣的行政事務！但溝通能力對於行政管理來說，非常重要，特別在二十一世紀的今天，沒有任何一個人可以單獨完成全部的事，若主管欠缺溝通能力，團隊成員越多，就越容易失去方向。

現今醫療環境下，主治醫師工作繁重，根本無法只專職照顧一位病人，而是需要整個團隊一起來照顧。慈濟醫療團隊中有總醫師、住院醫師、專科護理師、護理師、

營養師、醫技人員、檢驗師、藥劑師等從事專業照護，加上社工、行政人員、醫療志工從旁協助。而單獨一個醫療專科團隊，現今也沒有辦法獨立運作而達成預估效益，舉例來說像是腫瘤的治療，就需要放射腫瘤科、一般外科、婦產科、耳鼻喉科、整型外科、腫瘤內科、藥劑科、檢驗科、影像醫學部、護理部、營養組、社會服務室協力配合。由此可知，無論是要成就個人或是團隊目標，溝通能力都越顯重要。

第四要項，慈濟醫療主管需具備慈濟人文涵養，需要了解慈濟的核心價值及使命。慈濟醫療，就是「尊重生命，以人為本、以病人為中心」的醫療。鑑古能知今，西元一八六二年出生於大陸陝西的印光大師，曾經說過一個關於醫師為了病患不惜犧牲名譽的故事。清朝有一位舉人曹錦濤擅長中醫，有一天出門，碰到一位窮婦跪在地上哭泣，她因為家貧，請不到醫生為婆婆看病，聽村人說有一位曹舉人會醫術又很慈悲，就到曹家請求幫忙。慈悲的曹醫師立刻就隨貧婦至家中為老婆婆診治。沒想到看完診之後，曹醫師前腳才踏進家門，貧婦立刻就尾隨而至。「曹醫師、曹醫師！我婆婆的枕頭底下本來藏了五兩銀子，但在曹醫師去過後就不見了！」曹醫師二話不說，立刻拿出五兩銀子給了貧婦。貧婦開心地回到家中，婆婆卻告知貧婦她的五兩銀已經找到了！慚愧不已的貧婦立刻拿著五兩銀到曹醫師家歸還，並深深致歉：「曹醫師真是對不起，是我誤會您了！但是您怎麼都不替自己辯解呢？」曹醫師回答貧婦：「我希望婆婆的病趕快痊癒，若是我不承認，又找不回那五兩銀

子，你婆婆必定會因為著急而導致病況加劇，更難治療。為了讓婆婆的病儘快好起來，我不怕別人說我盜銀。」對一位頗具名望的醫師來說，除了生命，最重視的就是名譽，而名譽比金錢重要得多了。而這位醫師為了讓病人趕快痊癒，不惜犧牲自己的名譽，談何容易，這種以病人為中心作為，值得我們效法。

「以病人為中心」的好醫師，在慈濟醫院也很多。像是大林慈院一位婦產科醫師遇到一位罹患子宮肌瘤的病人，她三十五歲已婚但還未生子。病人的子宮肌瘤已經引發貧血症狀，所以所有醫師都建議拿除子宮；但病婦不願意，她希望能夠懷孕生子。三十五歲已經算是高齡產婦，不僅懷孕危險性大容易流產，生出唐氏兒的機率也很高，所以沒有醫生願意幫忙她保留子宮。但這位醫師感受到病人心裡的願望與苦楚，所以他答應盡全力幫婦人開刀，取出肌瘤但保留子宮；手術後，婦人如願懷孕了；孕期中，醫師加倍心力做產檢，直到婦人平安生下健康寶寶。算一算，這位醫師守護這對母子的健康，期間前後長達三年以上。相較之下，其實子宮切除手術的時間很快，只需三小時；但開刀取肌瘤費時耗功，又比較危險，也不能保證日後絕對可以生育，但這位醫師卻甘之如飴，他說：「我要把快樂、滿足、幸福留給病患，把困難、問題、壓力留給我們。」這就是醫療人文的具體展現。

十大特質加上四個要項，就是慈濟醫療所要培選的主管人才。唯有盡心培育人才，才能提昇整體醫療品質，朝永續經營，大步邁進。🌱