

沉默的舵手—— 程文俊主委

◎林口長庚精神科醫師 劉峻豪

人物側寫

醫 師節前夕，蔡英文總統應醫師公會全聯會之邀，頒發今年度的醫療典範獎。在眾多得獎者之中，有個名字特別引人注意，那就是林口長庚醫院的程文俊醫師。

若非長期關注醫療事件的人，或許不覺得這有什麼特殊之處，但圈內人一定會有印象。2017年6月底，長庚院內的爭議延燒成全國的風暴，甚至盤據各大媒體長達1周之久、被稱為「長庚創院以來最大危機」的急診離職事件，最後以長庚高層大換血的結果落幕。風暴的核心，林口長庚醫院院長以及長庚醫療體系決策委員會主委兩個職位，悄悄的換上了一個林口長庚人並不那麼熟悉的名字——心臟內科程文俊醫師。

他到底是何許人也？這個面容敦厚、話不多的內科醫師，為什麼會在這人人自危的時刻站上火線，從董事會手中接下這重建的重擔？這些問題的答案，或許要從他的經歷說起。

當年在長庚完成住院醫師訓練之後，時任心臟內科主治醫師的程主委，毅然決定前往國外學習比台灣更先進的技術。在當時醫院尚未有出國進修補助制度，出國代表的是放棄台灣主治醫師穩定的薪水，還要同時負擔國外



▲日本富士山登頂成功。

昂貴的生活費；因此，程主委同時獲得了兩份獎學金，前往位於大阪的日本國立循環器病中心（Osaka National Cardiovascular Center）學習心臟超音波，接著前往美國的羅徹斯特大學（University of Rochester）進行心臟衰竭的基礎研究。在日本與美國，他分別看到了不同的制度：日本注重一板一眼且單向式的教學；而美國崇尚發問與雙向討論。兩種文化沒有優劣，卻大大的增長程主委的視野：國外的機構是如何在教育、研究、臨床上成為世界一流，而那樣的藍圖是怎麼規劃出來的。「在現在資訊發達的時代，學到知識很容易，但學到細節卻很難；那些最精髓的部分，往往只有自己身歷其境才學得到。」程主委說。

帶著國際化的經驗回到長庚，程主委很快就面臨了第一個風暴。當年林口長庚內科部的醫師大量離職，程主委臨危受命，由當時擔任基隆內科部長，調回林口接任部長，新任部長的他面對科

內缺乏住院醫師分擔工作量、人力即將全面崩潰的當下所做的，竟是找每個住院醫師坐下來長談一番。結果並不是剝削留下來的住院醫師分擔多出來的工作，而是進一步保障住院醫師權益，鼓舞士氣，並成立內科通訊，讓科內意見表達能夠暢通，也讓師長的經驗得以傳承，而那時長庚內科的住院醫師全盛時期每年招生甚至達 70 幾人之多。

而後程主委於 1998 年調任至基隆長庚，隨後在 2003～2016 年，擔任長達 13 年的院長。他發現基隆長庚的規模雖然較林口長庚小了許多，但卻五臟俱全，有許多科別都具有特色；程主委決定讓基隆長庚走出自己的路。而那樣的路無法表面化，注定是艱難且缺乏掌聲的。剛開始的時候沒有人看好，程主委只能自己默默的做；隨著越來越多人加入團隊，大家一起努力，有心就有共識，有了共識就能產生力量，改變隨之產生。

記得一開始，基隆長庚是缺乏醫學生與住院醫師關注的，畢竟規模不大且較為偏遠。但在程主委擔任院長的任內（剛好是筆者醫學院到住院醫師期間親身經歷），基隆長庚慢慢的變成一個人性化且溫暖的地方。筆者醫學生時代，大家提到基隆還只想到多雨的天氣以及值班很辛苦，但不到十年時間，基隆長庚已經是許多人的第一志願，甚至在長庚幾個院區裡常是第一個滿招的。

而在林口長庚最艱難的時刻，程主委再次回到林口，接下了這個重擔。

「危機，也是轉機；但還是需要大家一起幫忙。」提到長庚這幾個月來的風風雨雨，程主委嘆了一口氣：「時代不一樣了，當初認為對的事情，現在不一定對，當初理所當然的事情，現在可能就需要改變。」管理者必須認知到除了專業以外，社會對醫院還是抱有公益的想像；必須要能夠在對的地方發揮所長，才能獲得社會的認同。而這需要每個人的向心力。因此，醫院要做的是讓員工能夠無後顧之憂，並創造透明公平的制度，才能讓員工能在適當的位置發揮所長。此外，對於各專科特色的領域，不計成本與盈虧的給予支持，讓研究經費發揮得更有效率，強化教育並留住人才等等，程主委一項一項的說著。說話速度不快，但清楚而篤定。

「林口長庚太大了，就像一頭大象要轉身，總是比較慢。」速度比較慢了一點，但大象終究還是會轉身的。這位舵手曾經帶領基隆長庚挺過了風雨，如今領導更巨大的一艘艦隊，會駛向哪裡去？他很少說話，但心裡的航海圖已經慢慢清晰。☞



▲程文俊主委（中）榮獲 2017 年全國醫療典範獎，接受衛福部陳時中部長（左）頒獎。