

卸任感恩茶會 致詞稿

讓我們繼續愛高醫！

高雄醫學大學 劉景寬 校長

楊弘敦前部長、中山大學鄭校長和校務團隊、高雄大學王校長、陳宜民委員、和多位高屏地區的大學校長、副校長、中研院台史所許所長、台大醫院顧問張教授、

本校校友總會藍理事長和理監事、醫師公會理監事、牙醫師公會理監事、仙妮蕾德公司宋總經理、各位貴賓、各位朋友、

本校余幸司前校長、本校附設醫院鍾院長、各位副院長、大同吳院長、小港侯院長、本校七長和各位學院院長、產業工會吳理事長、各位校院同仁，大家好！

致謝詞與治校理念

今天我要講的主題，依然是「我愛高醫」。

首先要感謝我們高醫所有學校和醫院的團隊同仁，在過去的六年裡的付出和努力，創造了今天這本「我愛高醫——六年紀實」裡面所有的成果。我們的團隊成員，包括我自己在內，其實都是以往高醫所培養出來的人才，歷經前幾任校長的訓練，發揮高醫多年來累積的能量，才有今天的成果。

其次，也要感謝中山大學的各位夥伴。在上任之初，立即積極推動高醫、中山兩校合作；2012年7月，就帶著新舊校院團隊一起造訪中山大學。和當時楊弘敦校長討論之後，歷經半年的溝通、規劃，我們成立了「中山高醫攻頂大學聯盟」，後來發展出兩校高峰會議與兩校共識營。這一方面也是圓了創辦人杜聰明院長的理想；杜院長原先的理想的是成立一所綜合大學，提供學生和老師最完整的學習成長環境。高醫的夢想仍然是一樣的；國內外的教育學者其實都指出，醫學院最好是設置在綜合大學之中，包括歐美、日本、甚至最近中國都將醫學院併入綜合大學之中，提供更好的人文社會與理工資訊的資源。這也是國際教育潮流，中山大學和我們一起突破了許多障礙，建立了堅實的兩校聯盟。

自從杜聰明博士創校以來，我們歷任的校長都因應時代提出自己的理念。我的治校理念，相信大家都已經很熟悉，就是「Innovation 創新研發、Legislation 法紀制度、Knowledge 知識傳承、Mission 使命榮譽、Universality 國際視野」，合起來是「I Love KMU 我愛高醫」。而我們這六年來，就是一步一步地去實踐這樣的理念。

校務資源與支持系統

首先，在學校整體資源的部分，在適當的資源與成本調配下，以及積極向產官學各方面的經費爭取；雖然我們加大了各項投資，但過去六年來學校的整體財務一直是盈餘充裕的情況。我們的附屬機構提供的盈餘，在這幾年間增加了一倍以上；在余前校長的鼓勵下，我們也積極爭取競爭型的計畫，作為教學研究經費來源，並積極發展高醫的特色。

除此之外，我也規劃重新調整高醫的財務結構，希望矯正十餘年來巨額存款分散在各醫院數十個帳戶中的情況，而是回歸學校，成立一筆校務基金，妥善規劃使用，但受到阻撓¹。此外十分重要的是，高醫除了現有四十億存款之外，每年仍有大筆盈餘，但投資卻遠低於其他醫學院校，對高醫發展十分不利。我們校務團隊，雖然面臨此種校務基金困境，為了高醫整體發展，仍然從兩年前開始，提出了高醫的十年計畫，作為長期的發展規劃，並數次經由校務會議討論通過²。

Innovation 創新研發

研究方面，我們 2103 年起成立了高醫的「校級研究中心」，落實跨學科、跨部門的資源與人力整合，並結合國家或其他私人的合作研究計畫。至於 2015 年規劃的「人才躍升計畫」，是規劃以三年兩億的經費，延攬國際級學者與研究團隊，在高醫設立實驗室並進行跨機構合作，提供關鍵知識、技術，同時配合校級研究中心的成立，提升高醫的學術研究產能，而不是為了增加表面上的論文數。通過這些計畫，高醫在過去六年間的論文發表數量大幅提昇。更重要的是，高品質的論文比例也提升了，證明我們的發展策略確實有達到真正提升高醫研究體質的效果。而在「Nature Index」這個只統計高品質期刊的指標之中，高醫更是全台灣所有研究機構第八名，也是私立學校的第一名。

在國際排名方面，當初在經過許多校內討論，包括當時新延攬的陳宜民副校長一起規劃下，我們設定了進入全球五百大的目標。我們都知道，以研究論文發表數為主要指標的大學排名系統，受到很多詬病；日前，台大也公開表示不再以提升排名為重要努力方向。然而，經過審慎的討論與規劃，我們有信心以健康、不浮濫發表的方式，進入世界五百大；而我們也確實做到了，在 2016 年，我們進入上海交大世界排名的五百名以內。

在產學合作方面，我們在過去六年更是有很亮眼的成績，技轉收入從 2013 年的 664 萬成長到 2017 年的 6783 萬，增加了 10 倍。在最早規劃目標時，我們曾經考慮過發展一般學術研究和產學合作，在全校資源上會有互相競爭的情形。然而，產學合作是將研究發展到實際應用的重要過程，也是大學籌措資金的重要途徑，因此近年來全球各大學都十分強調。然而生技產業的發展需要時

間累積，這幾年高醫的技轉收入大幅提昇，也要感謝許多同仁長期的努力。目前，高醫有兩家重要的新創生技公司，而我們的育成中心也獲得教育部的優良獎。

然而，我們在研究方面的發展，也受到一些挫折。「校級研究中心」的規畫案，當初與董事會協商了一年多，始終被擱置，最後是靠著一次董事會議上校務報告時，張博雅董事當場提出臨時動議，才拍版定案，通過規劃與預算。在此，我也要特別感謝張博雅董事、陳建仁董事、曾清楷董事，在校務上的指導與協助。

而「人才躍升計畫」，則受限於現在的董事會反覆地要求審核，包括整體規劃、預算，甚至要求審核我們所延攬的、經過許多該領域院士級專家認可的國際級學者、以及研究計畫內容，董事會還自行修訂 KPI。這樣繁瑣而且不合理的要求，加上並不充裕的經費，使得多位學者在洽談過程中決定退出、或轉而接受其他學校的合作計畫。

而不久前，五月的一次董事會會議上，以董事會自行制訂校務 KPI 且並不說明詳細內容，卻將本校的校務績效在 1 至 5 分之評估量表中評為 1.1 分，令人難以理解；相對於校務諮議委員會和本校校務評鑑(評鑑委員皆校外專家)對於本校校務發展的高度肯定與讚許，董事會此舉之意圖令人質疑。

我在附院 61 週年院慶所強調的³，用一般商業上的績效數字來管理教學、學術和醫療，會有很大的問題；我們不是以營利為目的。要對醫學有完整的概念，要瞭解醫療照護、醫學教育、醫學研究，而且要將醫學倫理謹記在心，才能夠真正地做好醫院管理。當上層管理者缺乏這樣的認知與用心時，是十分危殆的。

Legislation 法紀制度

在公開透明的方面，大家可以看到，除了教育部所規定必須公開的事項之外，我們也自主公開了許多項目（會議資料、管理系統、校務行政透明化、統計年報、校務研究(IR)資訊）。而我們的網頁的「校務行政透明化專區」，是針對一些較複雜的事件，以一個一個專案的形式加以說明。在建立制度化方面，我們也成立了「校務發展諮議委員會」，邀請吳成文院士(擔任主席)，並邀請多位院士、國立大學校長、本校兩位前任校長、重要企業家等(請參見列表⁴，共 21 位校外委員)，審視本校校務，並提供發展上的建議。此校務諮議委員會由學校方面運作，也符合私校法的權責分立。

我們在這幾年之中，也全面檢討本校的各項法規。高醫有悠久的歷史傳承，在各方各面都有行之有年的制度。然而最近二十年來，全球高等教育有很大的變化，台灣也有私校法的大幅度修正；相應地，我們必須修改很多法規。我們盡可能仔細地檢視這些法規，同時維持法規之間體系的一致性。這六年的成果是：我們整理了多達 1356 件的法規（新增 278 件，修訂 990 件，廢止 88

件)，涵蓋的層面很廣，包括申訴管道的改善與完備、教師評估多元化、主治醫師三軌制、薪資與獎金相關辦法、……等。

然而在這之中，我們也碰到很大的阻力。在整理這些法規時，我們期待依照新修正的私校法精神，建立良好的分層授權負責機制，讓董事會回歸監督的角色，由學校承擔行政的責任、並監督與協調各附屬機構。然而，過往高醫由於歷史因素，有上百件法規須要送至董事會審議；這是不必要的，也不符合董事會與學校的權責劃分。然而，董事會卻拒絕所有這方面的修正，堅持保留董事會審議；甚至諸如附設醫院自費辦法中醫師抽成的比例，已經修正為不須經過校方審議，董事會仍堅持要直接管理這些細節。這樣的作法不只逾越教育部一再強調的「董事會採事後監督、原則性監督」，更會嚴重影響本校的行政效率。畢竟董事會會議次數有限，也不可能具備研議全校所有大小事務的人才和能力。綜觀全台灣其他的醫學大學，沒有這樣運作的。

Knowledge 知識傳承

高醫在教學領域一直是名列前茅，這樣的優良傳統我們應該要保持下去。在師資與教學方面，原有的「678 條款」（升等年限）固然維持了論文發表的數量，但我們因應現代的教育改革趨勢，自 2013 年建立了多元化的教師評估與升等機制，2015 年全面實施。我們希望有能力進行研究、發表論文的同仁，盡量發揮；而有熱忱、有能力教學與從事產學創新的老師，也能有相應的生涯發展。我們也增聘了更多教師，以及更多傑出的專家學者（請參見講座教授及特聘教授名單統計）。

根據學務處的追蹤，我們的學生在開始工作以後，雇主的滿意度頗高；而學生畢業後從事的職業符合專長的比率，在全國普遍下降的情況下，我們也是逆勢成長。在教育部的獎補助經費方面，以往高醫獲得「教學卓越計畫」的補助一直都維持在很高水準，2013 年榮獲教育部評為「教學卓越典範」大學；而接續的「高教深耕計畫」，我們也爭取到很高的補助，並取得一個「特色領域研究中心」。這些成果，都要感謝教務與學務團隊全體同仁的共同努力。

我們十分重視學生的自由發展。我們這一代，成長階段都歷經台灣解嚴，瞭解自由民主的可貴。因此，舉凡學生的研究參與、社團活動、自治權益，我們都十分鼓勵，也給予適當的支持；我們也定期舉辦各種意見反應管道，與學生面對面直接溝通。而我們的學生社團，也屢屢獲得各種獎項，包括音樂、運動、學權等方面。相對的，我們也注意到董事會不願意與學生溝通，導致了種種問題和衝突。包括之前學生去董事會辦公室抗議、發現董事會提案要求學校對抗議的學生「妥為處理」，以及學生連署向教育部陳情要求董事會改革、教育部卻將三百多位連署名單轉交董事會等事件。

Mission 使命榮譽

我認為追求人類健康福祉與醫療服務奉獻為醫學大學教學研究之最終目的，而建構完整的醫療服務網將匯聚醫學大學教學研究能量；因此，強化與拓展高醫醫療體系對高醫整體發展是十分關鍵與重要的。

在醫療方面，高醫的附屬機構持續發展，目前我們有附設醫院、小港、大同、旗津等醫院，並支援部立屏東醫院，並在規劃新的高醫岡山醫院、獲得衛福部建置牙醫醫院計畫；我們從醫學中心、區域醫院、到地區醫院，一應俱全，在整個高屏地區做完整的佈局。我在去年，附設醫院 60 週年的院慶時，提出了「KMU Health 高醫健康系統」的概念。不同於早年「Medical system 醫療體系」和近代「Healthcare system 健康照護體系」的概念，「Health System」強調的是更完整的健康促進和疾病預防。而鍾院長和我們的醫院同仁也很快地提出更完整的規劃，包含預防醫學、慢性照護、社區醫療，並整合資訊管理與智能醫院的現代科技。這些規劃，都是建築在高醫校院全體的合作之上。

我們也發展各醫院不同的特色。當初擔任小港醫院院長時，我就提出不是只有附設醫院要設置特色醫療中心，各個區域醫院也應該要設立相應的醫療中心。因此，當初我們在籌備大同醫院時，就納入了這個概念；這幾年，本校的各附屬機構也都分別標定各自的定位、發展特色醫療。值得我們驕傲的，是我們的附設醫院，在去年得到健康促進醫院典範獎，是唯一一間醫學中心得到此獎項；我們的小港醫院也同時獲獎。今年，附設醫院更獲得「WHO 健康促進醫院標準傑出實踐獎」，真正朝向我所提出的「KMU Health」邁進。

高醫的體系之內，如今有好幾間不同等級的醫院；各醫院之間要能夠相互協調、整合資源，我們需要有一個「管理發展委員會」來檢視與規劃整個體系的發展。各位可能會疑惑我們為何更改了那麼多次名稱（健經會/經管會/管發會）？那是因為相關的法規總是在董事會討論時被阻擋、刪改以致無法運作，我們只好調整工作內容、制訂新的法規，來建立這個討論整體、長期規劃的平台。事實上，這是王國照前校長時期就建立的機制，余前校長時期遭到董事會全面阻攔，我們排除萬難再次開啟建立。而這個委員會的運作成果，從市立旗津醫院案開始，規劃為高醫所屬的地區醫院與「世代研究 (cohort study)」的基地，同時也是回饋社會——旗津在高雄早期發展十分重要，但今日卻成為高雄城市裡的偏鄉。我們也爭取到高醫岡山醫院的新建案，以及小港醫院的興建營運轉移案(OT+BOT)，同時展開高醫體系各醫院發展智慧醫院的規劃設計。還有，我率領附院鍾欽文院長、口腔醫學院李澤民院長、牙科部杜哲光主任去衛福部報告，爭取到衛福部「建置牙醫醫院先驅評估計畫」。

自從杜聰明院長創辦高醫以來，我們一直延續著偏鄉服務的傳統，更發展出高醫師生組成的國際醫療團隊，前往世界上許多國家，進行人道援助與疾病防治計畫。而如各位都知道的，高醫校友醫療奉獻獎得主 35 位數量居全國之冠，也有許多校友與教師獲得醫療典範獎(19 位)、護理人員奉獻獎(25 位)等。曾經有中山大學的夥伴問過我，為什麼高醫這麼心心念念在「大學的社會責任」上？與我們合作之後，他們就瞭解，這是高醫六十多年來的優良傳統，也

是以醫學為核心之大學價值！

高醫大之學校與各醫院，本來就是一體的。王國照前校長曾經跟我說：「如果你不能管理醫院，你就不是『高醫』的校長。」余幸司前校長也提醒我：一定要參與醫院的管理。而依據私立學校法第 50 條，附屬機構是為了「增進教學效果，並充實學校財源」而設立；而國內外的醫學院評鑑機構，也一再強調醫院、醫療體系跟醫學大學是要全方位整合的，以提供教育、研究、醫療更好的品質。美國 Johns Hopkins University 這所世界頂尖醫學院，創校百年後也在 1980 年代建立「Johns Hopkins Medicine」，來進一步強化醫學院與醫療體系的整合，以醫學院為主導，以面對新時代快速發展之下之整合。臺北醫學大學，醫院經營管理的單位起步比高醫晚，在王前校長時期，北醫許重義校長還派員向高醫取經；然而北醫該單位從十多年前的 4 個助理，發展到今天 40 個專任人員編制的管理機構，高醫卻因董事會長期阻撓至今仍停留在由兼任人員處理該單位事務的階段。

學校與學校之間的合作（如高醫與中山大學）尚且在爭取、推行，提供更多跨領域資源和整合機會；學校和附屬機構之間，當然更應該密切合作。董事會的部分人士從余前校長時期起，多年來以規劃不足、還需要再研議的理由，阻擋學校的醫院經營管理平台的相關法案，實在難以理解其心態與見識何在；「校院分離」的主張，更是既不合法、也不合理。

Universality 國際視野

在國際化成果方面，要特別感謝陳宜民副校長、王秀紅副校長、以及鄭丞傑、莊弘毅兩位前後任國際事務處長、各學院院長，尤其要感謝我們高醫在全球各地熱愛母校、積極協助的校友們。我們一起在世界各地奔走，讓高醫的合作姊妹校，從 101 學年的 48 所大幅成長到 106 學年的 128 所；甚至曾在中國的高醫校友會(江文舜理事長)的大力協助下，在四天之內簽訂了五所中國一流大學的交流合作協定。並且積極加強和原有的重要姊妹校之交流，如美國維吉尼亞大學、哈佛大學、UCSF、阿肯色大學、瑞典烏普薩拉大學、日本早稻田大學與九州大學。我們更和幾所不同國家的大學，簽訂了雙聯學制的合作(新增的有：瑞典烏普薩拉大學 Uppsala University 藥學院、醫學院博士班；美國 University of California, Irvine 醫學院、口腔醫學院博士班；法國艾克斯-馬賽大學 Aix-Marseille University 生命科學院醫化系博士班；澳洲格里菲斯大學 Griffith University 校級、多學院)，使我們的博士生可以即時與世界接軌。而我們的研究生人數，也在台灣的各大學研究生人數下滑的趨勢下，逆勢成長。

這六年來在大家共同努力下，新增的重要國際姊妹校包括：

日本：東京大學、京都大學、筑波大學、慶應大學、北海道大學、東北大學

中國：北京大學、浙江大學、上海交大、廈門大學、東南大學

東南亞：泰國朱拉隆功大學、瑪希敦大學、菲律賓大學馬尼拉分校、聖托瑪斯大學

歐美：德國科隆大學、法國馬賽大學、美國天普大學、杜蘭大學、UC Irvine、澳洲格里菲斯大學

我們與中山大學的合作更是密切，包括修課、轉系的互通，也包括研究的合作與共同推進世界大學排名的計畫。我們也一起推動與全高雄市所有大專院校的合作，尤其是高雄大學和高雄科技大學，也是我們的重要夥伴，以大學研究開發與產學創新的能量，一起為高雄市民盡一份心力。

高醫校史與創辦人正名

從我接任校長之初，其實就有編寫校史的想法，因為高醫即將創立滿 60 週年。然而回顧高醫的歷史，其實有很多晦暗不明的地方，包括史料的缺乏和記載的錯誤。兩年前（2016 年），我們很高興重新確認了高醫唯一的創辦人就是杜聰明博士。隨之而來的，就是我們決議公開更正各種偽稱創辦人的資料與碑文、重新更名為「高醫附設醫院」和「自由大樓」；當然，董事會至今依然反對這些更正。

在過去的一年裡，我們也完成了全部三冊的校史，梳理從杜聰明博士南下創辦高醫、一直到最近的高醫轉型正義運動的完整校史。在面對許多歷史上的爭議時，我們秉持著追求真理的精神，並尋求專業歷史學者的協助，去多方蒐集史料、嘗試還原真相。在整理高醫校史的過程中，我們可以看到高醫的每個時期都有「暗影」的存在。從最早陳啟川的所謂捐地，我們意外發現「三民區土地買賣價格調查表」，顯示高醫是向南和興產公司「購買」土地的，這令我們十分驚異。後來，高醫還得花費金錢與時間，分三階段、前後 20 年買下佃農的耕種權和優先承購權；這些佃農其實是因為高醫創建發展而犧牲權益的一群。在「高醫風波-杜陳之爭」中，陳啟川在報紙上被揭露把高醫的校務基金 1200 萬元拿回去南和興公司運作，最後只說要交還本金而拒談利息。從 1970 年代起，高醫的校史與各種紀錄被長期篡改，把創辦人改為陳啟川。這些高醫歷史真相在校史研究中一一浮現。

1980 年代，所謂的「交換地事件」，實際上是高醫用高價值的「住商用地」以公告現值賣給陳家南和興公司，換回南和興公司所屬、位於高醫校區內的「學校用地」；依當年留下的紀錄，謝獻臣院長曾經明確地指出，1979 年市價是公告現值的十倍，至 1989 年交換地案完成時更不知高達幾倍。而且原本報請教育部核准出售的是 4 筆土地，結果最後賣出的卻是「6 筆」土地，賣出的土地面積多出了三成（1514 平方公尺）。這是十分不合理的現象，且歷任多位校長都曾經為了發展學校，不斷尋求更多校地空間；何況是毗鄰校區的土地。結果董事會卻一句「不做教學使用的空間」，就把高醫當初好不容易從佃農手中買回來、經過土地重劃的寶貴校地全部賣掉。這是十分不公平、損害高醫權益

的一場「交換」。針對這些事件，我們的校務會議也在最近決議要將我們所發現的史料提至政府的促進轉型正義委員會，要求立案調查。

我們也有一些校務，因為種種董事會的阻礙，很不幸地沒有完成。包括華僑允諾出資的高醫馬來西亞分校、條件甚好的杭州第四人民醫院合作案、被搶先買走的杏一土地與和川停車場土地等，也包括被延遲很多、功能也被減損的校級研究中心、人才躍升計畫，以及校務基金的設置。高醫岡山醫院申辦，在申請的階段就被拖延，通過之後董事會更是壓低營建預算、遲遲不審預算修正，造成工程無法發包；每拖一個月，高醫就等同損失 1500 萬元，現在已經拖了將近半年。

而前面我們提過林林總總的這些事件，導致校友、師生的全面反彈。2016 年起，許多老師與學生發起「透明革命」運動，要求董事會公開透明、不要違法干預校務。當時很多師生很驚訝地問我，這麼多校務發展受阻，怎麼沒有早點讓師生知道。全台灣、以及全球各地的校友，也紛紛站出來力挺學校、反對董事會，推動高醫的轉型正義。而且這一次，近 20 年來很多曾經對高醫董事會徹底失望，宣稱永遠不再踏進高醫的校友，也回來參與高醫轉型正義運動；連在國外事業有成的資深校友，都不遠千里回來支持學校。我們十分感激這些老師、學生和校友，他們表現出知識份子不畏強權、勇於發聲、追求真理的精神。

過去這幾年，總有人到處說我們為什麼要推動高醫轉型正義，甚至有人到處說「管他創辦人是誰，那不重要」。然而，我們都是走過從戒嚴到解嚴、台灣民主化過程的世代，都知道言論自由和民主思想體制的可貴。從 2014 年的太陽花學運以來，台灣的年輕人已經知道不能自外於政治，就如同我去年(2017)畢業典禮時惕勵學生的：「如果你選擇沉默，就是容忍不公不義，最終枷鎖將加到你的身上。」這是人類文明史上屢見的不變規律。

事實上，在糟糕的政治之下，沒有一個人是安全的。舉個例子，高醫教職員工辛苦工作，我們的獎金卻被指控是「不當得利」。起因於董事會在財務和法規操作上的錯誤、一個歷史性的錯誤，卻是學校同仁被指控「不當得利」；董事會本身不但不知反省與尋求解決問題，還誤導教育部而反過來說要追討全校數百位同仁 15 年的獎金所得。這是高醫荒謬的問題。

代理校長問題說明

由於近期的一些事件與大家的關切，我也在此跟大家說明一下這一次代理校長的問題⁵。

結語

這幾年來我們努力經營擘劃大學整體校務、推動高醫體系的發展，也編寫

了高醫校史。在為高醫努力前行之中，也承擔了高醫董事會爭議事件所帶來的逆境；在為高醫重建校史真相之中，也承擔了來自既得利益者惡意的抹黑；在為高醫追求真理公義之中，更承擔了來自複雜政商結構運作的困擾。我感受到毀謗和名譽都如流水；我常說：「在歷史的長河中，一時的毀譽都微不足道」。而且日久見人心，史冊將記載真正的人格。何況在今日科技發達的世界，資訊的取得、儲存與傳播如此容易，真相是無法長時間被掩藏的，真正的人格終將屹立不搖；一時的暗影終將退去，爭議事件的各種劣跡惡行也將無所遁形。更何況，我們有堅守正義公理的師生、全球校友和台灣社會堅持理想改革知識分子的支持。

而這六年來最重要的，還是我們共同實踐「I Love KMU 我愛高醫」，因為我們被高醫用愛養大，因為「高醫是我們共同的 DNA」。我們愛高醫，是希望高醫更好、希望高醫能有長足的發展，而且成功不必在我。我們很多校內的教師、醫師、職員、學生，以及我們海內外無數的校友，也都是如此。我們支持高醫、支持母校，不是為了一己之私。

我在這邊引用聖經哥林多前書，「愛是恆久忍耐，愛是不做害羞的事；不喜歡不義，只喜歡真理」。最後我們要強調，「愛是永不止息」。我在擔任各種職務的各個時期都秉持著「我愛高醫」的精神；校長卸任之後，我將回到高醫附設醫院神經科，延續臨床醫療服務工作和教學研究工作，也會和所有高醫人繼續關懷高醫的發展走向與公義化，「讓我們繼續愛高醫！」

謝謝大家！祝福大家！

¹ 規劃重新調整高醫的財務結構，希望矯正十餘年來巨額存款分散在各醫院數十個帳戶中的情況，而是回歸學校，成立一筆校務基金，妥善規劃使用。只可惜在董事會的阻撓下，這個規劃始終沒有辦法完成；現行的「校務基金」帳戶，僅僅是高醫各附屬機構資金需要調度時臨時進出而已，並不是真的校務基金，平時是空的，並沒有發揮應有的功能，董事會堅持這種運作資金方式，把資金停留在各附屬機構中，其實一直是違反私校法的，而教育部置之不理，只指示由董事會協商。

² 我們校務團隊為了高醫整體發展，仍然從兩年前開始，提出了高醫的十年計畫，作為長期的發展規劃，並數次經由校務會議討論通過，並向董事會正式提案，但至今仍無下文。校務基金運作與學校發展規劃受到嚴重限制、大學自治的功能遭到嚴重的壓制，在高醫已經將近二十年了。

³ 高醫大附設醫院 61 週年！劉景寬：「站在人文高度，看醫療管理」

<http://www.peoplenews.tw/news/9b1af4be-8073-466f-9924-96cb0ed58812>

⁴ 請參見陳正生主編《我愛高醫 劉景寬校長六年校務紀實 101-106 學年度》，(2018 年 6 月，高雄醫學大學)，頁 104-107。

⁵ 此處從略，將另文書寫。