

少子女化浪頭的穩健舵手

— 第12、13屆校長 呂克桓 教授



呂克桓教授是中山醫學大學一手栽培的傑出醫師科學家，經歷中山醫學大學醫學系學士及中山醫學大學醫學研究所博士，也曾赴美國哈佛大學兒童醫院小兒過敏免疫學深造，奠定紮實的學識素養，通過多不勝數的醫療專業、管理實務及醫療專業審查等高階職務歷練，成為一位傑出的兒科專業醫師，同時也是嫻熟醫療機構管理實務及督導考核才能的全方位領導人。他自2014年起至2020年擔任本校第12、13屆校長，也曾擔任中山醫學大學附設醫院總院院長等職，其卓越的整合才能亦深得杏林敬重，曾擔任多種專業學會的理事長、常務理監事、監事及理事等重要

職務。呂校長無私的醫療及專業教育的傑出服務表現，曾榮獲109年台中市優良教育人員、108年度教育部中區友善校園優秀行政人員獎、108年台灣兒科醫學會兒科醫學教育貢獻獎、107年台中市醫療貢獻獎、105年台灣兒科醫學會獎及103年度台灣醫療典範獎等的肯定，對提升我國兒科相關領域研究水準及醫學教育的深化紮根均深具貢獻。秘書室藉由此次訪談了解呂校長對於人生規劃、台灣醫學教育及學校經營的想法與期許，以下是訪談內容彙整：

從艱困中磨礪成長並確立人生方向

呂校長出生南投竹山鎮純樸的農村，家中有兄弟姐妹共7人，父親是一位任職於鎮公所的公務員，以當時的薪水要養活全家人，還包括祖父母，其實是非常艱難的。據呂校長所言，父親的月薪只夠家庭半個月的開銷，不足的部分要靠母親辛苦農作及養豬來補貼，透過飼養更多豬隻的放大效應，以及轉投資購買農地等措施來支付，隨後父親離開公職，自立土地代書事務所，才讓家庭生活得以逐漸好轉。在成長過程中，呂校長除從中體會「人要勤勞做，才有得吃」的基本道理之外，對於母親的辛勞持家及優異的生活智慧，也由衷的表達感激與佩服。呂校長嬰幼兒時期的遭遇是非常戲劇性的，出生時因營養不良體弱而無法正常哭泣，經過三天以木桶盛裝熱水的土法保溫方式，終於得以正常自主呼吸，如此度過人生最大的危機，這也是呂校長之後選擇兒科的第一個原因。早期的台灣物資缺乏，醫藥水準也不佳，竹山農村的情形自然也就更糟了，生病時通常都沒錢看醫生，有時利用民間草藥加自己抓的田間青蛙一起燉煮來充數，如今回想起來，這或許是造成日後體弱多病的潛在因素；除青蛙燉草藥的有趣畫面之外，另一途徑就是吃成藥，也就是當時被稱為「寄藥包」的溫馨制度，按月以使用藥量收費並補充

新藥，滿足常見疾病的藥品需求；特殊情形當然還是得去看醫生，但呂校長對當時醫生的印象是嚴肅、不可親近模樣，醫術好像也是普普通通，花費又相對的高。再加上身體瘦弱，呂校長年幼有著「頭大身小」的獨特外型，他開玩笑的說有如畫冊中非洲難民一般，台語戲稱為sán-kâu（瘦皮猴），如此的外型也受到家中姊姊的排擠，這些經驗更是讓他立志學醫，以行動照顧兒童健康的具體因素。在決定學醫之前，家人也曾建議是否報考師專，因當時的社會觀念是以當老師為最佳首選並受人敬重的職業，但呂校長謙虛自認口才不佳，恐會誤人子弟而未加考慮，因此選讀一般高中 - 台中一中，畢業後考入中山醫專就讀，開始了學醫的路程。

無懼少子女化挑戰的經營策略、成效及展望

呂校長身為兒科資師，對我國人口出生率逐年明顯衰退的情形，自然是瞭若指掌，也很清楚累積效應所造成的高教少子女化危機，也將持續惡化並形成新常態。其實，本校因應此趨勢帶來的高教招生危機，算是超前部署啟動的非常早，2003年間董事長周明仁博士實施新增系所及增班計畫，即是第一波對抗少子女化高瞻遠矚的預防措施，也讓中山醫學大學挺過首波衝擊仍能屹立不搖。當然，少子女化浪潮是持續進行式，而且日益嚴重，對中山醫大的威脅依舊存在，呂校長接手校務，自然必須積極面對並試圖逆轉局勢，讓學校得以永續經營。在訪談中呂校長表示他的因應策略，第一支箭是積極爭取金援，所謂「巧婦難為無米之炊」，學校發展自然必須投入經費，他以不服輸的個性，以及把事情做好的決心，凡事親力親為，絕不輕易缺席學校各項重要會議，對校務大小事均能抓住核心，並給予適切的調校並邁向強壯。第一件增強事蹟是爭取到教育部高教深耕計畫五年期的高額獎助款，一掃前期未能獲得教學卓越計畫獎助的陰霾，這項成就也進而帶動全校教職員工生士氣，讓學校發展呈現一片榮景。當然校務發展經費多多益善，除積極向政府單位爭取獎補助款之外，呂校長的第二支箭是積極投入與校友間的聯繫工程，除用心參與校友聚會凝聚情感之外，也適時向校友說明學校發展現況並邀約捐款協助學校發展，最近也實施主動發給畢業生悠遊卡校友證、延長電子郵件使用期限，以及建置網路信用卡捐款系統等措施，健全校友與母校的連絡與協助管道，期盼透過校友總會及各個分會的串聯，整合超越4萬人的校友大軍，繪製成校友地圖，讓校友彼此間共同創價，也協助母校永續發展，聚集中山人強大的後援形成金字塔結構，成為學校進步的重要動能。目前已顯現很好的成績，眾多校友紛紛慷慨奉獻，捐款本校翔鷹計畫扶助弱勢生的學習，日後將更落實服務校友，以增進校友對學校的向心力。第三支箭是形塑學校特色，少子女化等同於招生競爭白熱化，如何穩住現有的學生，並保持強大競爭優勢，建立學校品牌與特色是非常重要的，因為辦好教育就是最佳的行銷，當然也就無懼於招生的挑戰。中山醫學大學現挾南區重整美化，以及三鐵共構的交通優化，再加上校園的空間活化及環境優化，在這些新元素之中，也將融入老一代中山醫人的共同記憶 - 天鵝湖，中山醫大的校園環境特色已卓然成形，再疊加上優異國考通過率的教育深化，以及朝解決重大疾病為基礎的產學研究推動，本校的特色形塑已然成熟，再來就靠全體教師捐棄成見，以自我實踐及學生教育為重，共同打拼特色的中山醫大。

一輩子不會改變的中山情誼

呂校長的人生座右銘非常簡單，就二個要素 - 「不服輸」&「努力把事做好」，這也是他要跟大家分享的重點。凡事不要找藉口，讓自己有理由放棄本就應該做好的事，包含通過教師評鑑、升等及研究等的考驗，他認為努力成就自己，也會連帶造就學生並成就學校。呂校長指出擔任附設醫院總院長，或是學校校長等職務都是人生中美麗插曲，非人生中的規劃，但他對周明仁董事長、周明智榮譽董事長及周明勇董事三兄弟的提點及栽培是非常感謝的，回想董事長為何器重他，並委以重任掌理附醫及學校？其實，真確的答案是啥，呂校長自己也不清楚，但他自認「不服輸」的個性，以及「努力把事做好」的決心應是最重要的原因。年輕時期的呂校長在中



港醫院看診時常工作到很晚，當時的老董事長和夫人還會買牛奶慰勞他的辛勞，心中或也認為 - 這位校友很認真、很好，也值得栽培，這份情誼長期下來形成了一種信任，也促成呂校長在關鍵時刻出掌總院院長及校長等重要職務，與全體同仁為中山醫大打拼奉獻。這個美好的人生經驗，呂校長在即將卸任之前，除向大夥道謝之外，也期盼大家都能以不服輸的精神，努力把教學研究工作做好，中山醫大勢必在環境變革之後，步入另一個嶄新美好的年代。有人問呂校長卸任退休之後，有要轉戰跳槽到哪個單位嗎？呂校長表示他絕不會離開中山醫大，除非中山醫大不要他，他很肯定的表示與中山醫大的結緣就是一輩子，他卸下校長職務後，將仍舊以不服輸的個性及把事情做好的決心，繼續為患者做最好、最親切的診療服務，其他的時間將與同好共同研究免疫相關疾病為樂，當然，他也提醒同仁有歡慶聚會時，千萬別忘了找他喝一杯，最後他也祝福新任的校長黃建寧博士，在校訓「誠、愛、精、勤」的文化底蘊上，能鴻才大展、順順利利的將中山醫大帶向另一個輝煌的階段。