

獻身血液事業十年

● 張菊生

偶然機遇投身捐血

世界衛生組織於二〇〇〇年世界衛生日前夕提出警告，全球一二〇個國家的醫療供血疑足以傳染愛滋、B、C型肝炎、梅毒、瘧疾、南美錐蟲病等疾病。因而該組織發動「安全血液從我開始」的五年計畫，提高世人對血液安全的警覺。不過，

台灣的血液事業，已獲可靠認證，甚而超越世衛組織所訂標準。美國血庫協會（American Association of Blood Banks AAB）一九九六年（八十五年）出版的「輸血雜誌」（Transfusion），將台灣列入世界十四個有「國家血液計畫」（National Blood Program）的已開發國家之中，在亞洲僅日本和台灣獲此殊榮。這是台灣血液

事業受到國際肯定的明確證據。

筆者有幸在台灣血液事業發展關鍵階段，投身於這項工作，先後約有十年。我壯歲從軍，中年從政，均在生涯規畫之中。惟投身公益血液事業則是始料未及。我把此意外際遇，歸諸於夙緣，所幸努力沒有白費。

初期在摸索中前進

一九八五年十月，我在光復大陸設計研究委員會擔任副秘書長，屆齡延退年限將滿，原欲退休赴美，與兒女團聚，不料臨退之前，亦師亦友的秘書長郭驥（外川）認為我還能為社會做事，要我到中華民國捐血協會擔任顧問。並諄諄告誡，要犧牲奉獻，做好公益，造福社會。

當時，捐血協會成立不久，業務還在

摸索，我抱著學習的心理參加工作。然而捐血協會成立的目標非常明確，即愛心無償捐血，締造文明社會。愛心捐血運動於一九七四年四月展開，由於當時民智未開、經濟落後，進行得十分艱苦。

尤其政府有關部門對於這項重要的、由民間啟動的運動，完全袖手旁觀。和世界衛生組織所指許多國家公共衛生當局將血液供應「列在待辦事項的末位」的情形，毫無兩樣。

於是，剛展開工作的捐血協會，一切因陋就簡，有一段相當長時期，必需設法覓得足夠的工本費用，支應工作人員最起碼的待遇及購置捐血使用的器物，而結構性困難衍生的事故，尤其棘手。

一九八六年十二月，捐血協會總幹事陳凌海退休，外川先生要我接任，並援例

兼任台北捐血中心主任。按照當時體制，總幹事是理事長的幕僚長，以我多年來從事軍、政工作經驗，加上在捐血協會年餘「見習」，自信可以應付。但捐血中心主任太專業化了，我無意以一介外行人來領導內行。

於是，我據實表達意見，願接總幹事，台北捐血中心主任，則另請高明。但外川先生不允，要我全力以赴，我只好勉為其難。

這時，捐血協會已運作了十二年，到我實際操作，問題逐一浮現了。該會任務特殊又無奧援，很難發揮功能，創造績效，更談不上制度和工作紀律。而我這外行人上任也惹來閒言閒語，幾乎導致我辭職求去，所幸外川先生非常支持我，使我有信心和勇氣繼續走下去。

提升捐血工作位階

我決定先建立制度，有云：「沒規矩不能成方圓」，完善的法規是不可或缺的。捐血協會可立法的範圍甚廣，我依重要程度，列出優先順序，分別按建制部門付諸實施。

捐血協會法制化的首要項目是公益社

團領導統御問題，過去民間社團從業人員多沒有制約觀念。自以為非軍非政，談什麼領導統御？加以早期台灣，還沒有邁入現代化，西方管理技術也沒有傳入，工作同仁如一盤散沙，無法替弱勢族群服務，所以我的第一步要務是強化領導統御，對內作適當管理。

由於開創時期的領導人，工作重點是努力去尋找血源，宣傳捐血救人的道理，已沒有餘力顧到領導統御問題，於是捐血機構內部，從管理中樞的協會到各地的捐血中心，都沒上軌道，稍不順意就宣布要「獨立」。而台北捐血中心管理鬆馳，少數工作人員態度的飛揚拔扈，以致業績不彰、紛爭不斷，若以這樣的作業單位，要成功的做到無償捐血豈非緣木求魚？於是我決定採雙管齊下的做法，一面在捐血協會內將領導統御法制化，一面對各捐血中心的作業，逐步加強要求，全力把縱的指揮和橫的連繫體制建立起來。

經過一段艱難歷程，整頓台北捐血中心秩序的工作，已漸收效，浮動現象逐漸消退。有心製造問題者，見領導階層立場鮮明、態度堅定，遂告收斂。台北捐血中心應具有「旗艦」的地位，在合理的領導

統御體制建立後，已呈現新面貌。而領導統御精神在捐血機構中發揮作用，建立作業秩序，形成公益社團獨特的風格，迄今未衰。

一個人民團體，其領導統御和目標管理，是達成工作的主流工具，在應用上是一體兩面的。

有領導統御而無目標管理，內容空泛，團隊難有表現；有目標管理而無領導統御，無法凝聚力量，作業往往事倍功半。

我在捐血機構布建的目標管理，範圍廣大，涵蓋了人和事，舉凡人員的晉用、升遷調補、退休資遣；物料的採購、作業場所的建造、修繕，全部制定目標，納入管理，並作為對各層級進行稽考的依據。

在執行目標管理的構思過程中，我用心體會、參酌經驗，獲得了：以目標帶動績效、以績效推動工作、以工作提高士氣、以士氣達到目標等四句箴言。這些看似非完全合於嚴謹邏輯的心得，在建立捐血機構體制的過程中，發揮了相當作用。

捐血運動協會是民間公益社團，有賴外界的充分信賴，只有公信力建立了，捐血人才會踴躍的捐輸寶貴的鮮血。

捐血協會的財務會計在未建立制度前

，各類帳目、資金和血液的流向，動支款項都沒有管制，以致流言四起。一度使捐血人裹足，推動捐血先驅者的辛勤和努力，幾乎毀於一旦。

針對這些缺失，我全面清理帳務，除了制式帳務項目，還增列了「血帳」，把血液的捐供流向完全透明化。資金部分，則監管更嚴格。經過多方檢覈，一清二楚，外界流言戛然而止，確立了捐血機構的公信力，對於整個事業的運作，有絕對正面的影響。

捐血事業繼續成長發展，可預見各類採購趨於繁多，金額出入隨無償捐血增加而成長。我在完成接管的工作後，立刻把目標放在物品採購制度化上。當時做法是事務人員的日用現金縮減到最小限度，連起碼的飯盒支出都不留在相關人員手邊。列入採購項目。我在建制部門外，設立一個「統一採購委員會」，屬於常設性任務編組單位，由總幹事（執行長）擔任召集人，各捐血中心主任和建制部門負責人擔任採購委員（到血液基金會成立後，這項工作移交基金會辦）。採購案商議完畢，並經核定成案，所有委員都必須到場執行審議底價和參與投、開標過程，除有特

殊任務外不得缺席，全會性的採購審議決標，都由這個委員會負責。

採購的另一制度是為層級較低的採購單位設「聯合採購小組」，凡區域性採購，由此單位負責執行，也是一個任務編組單位。

捐血機構物品採購制度重新調整後，果然呈現出弊絕風清的優點。一般公私機構習見的採購投標得走門路、拉關係、前金、後謝等等。捐血機構新採購制度，使種種在台下進行的醜惡勾當，全都沒有存在的機會。參與投標的各路行商，循正派經營途徑，算出該賺到的合理利潤，透過程序就可完成交易，依約領到價款，真可用合理合法來形容。

這套採購制度具有公正、公平、公開的特性，終於達成「低價位、高品質」的要求，博得極佳的口碑，既建立起廉能聲譽，也贏得普遍信賴，廣受正當商人的歡迎。

實施新制採購辦法，對於以往暗行貪墨者不利，可算「擋人財路」，所以反彈十分強勁，但為了捐血事業的前途，我在長官支持下，毅然一肩承擔起改革的責任，雖遭逢極大壓力，但我還是做到了。

建立制度強化紀律

捐血事業從社會運動開始，逐漸轉型為公益社團，但工作人員程度不齊，流動率高，且有些工作上的陋規，積非成是。有見於此，我立刻就原有的人員，進行調整，以適才適所為原則，畫分層級，規定專門委員、專員、課員、辦事員、雇員等職稱。一定要具備某種程度的學經歷，才能任用。不合規定的人員，原待遇暫不變，限期進修到規定的學歷，否則按學歷程度改任。

這個人事制度化，對於原有工作人員，又是大震撼，若干不合規定人員職稱，如副護理長，均加取消或改正，具有資格者，增編護理長編制容納。

經過公評後實施此一制度，成了管用人員的一把準尺，也是提升捐血運動形象的一大要件。我是認真執行，不徇私，不講關係，獲致極佳的成果。

整頓展開後，我直接和協會以及台北捐血中心的工作人員接觸，不僅消極地讓他們照章行事，調整工作；同時，還要求人人建立參與公益事業的共識，激發使命感，並以之作為在職教育和專業訓練的重

點。

透過種種管道，我要求參加捐血事業的工作同仁，無論當初懷著什麼動機，既置身於這項事業，就該決心培育獻身公益的情操。公益是替無助的人做最周全的服務，投身公益事業就是毫無保留奉獻，無怨無悔全心投入、態度謙抑、立場溫和。

另一方面，我也透過管道，要求「公益人」重視秩序、嚴守規則。領導統御是建立秩序的方法，偏向於各層級幹部的作為素質；重視秩序則出於工作人員的內心修養，二者的內涵有差別，也有區隔。

嚴守規則則是專業的要求，也是維持機構紀綱的基本要件。我一貫認為，捐血機構的工作特殊、責任重大，是傷病患者治療傷的重要把關手之一。稍有輕忽，血液安全不合標準，立刻就會滋生嚴重問題，不得不慎重。

從一九七四年到一九八六年的十二年間，台北捐血中心在捐血量方面，雖然已有相當進展，但卻緩慢。一九八六年全年國民捐血率統計，只得百分之三點一一，距無償捐血百分之百供應，還有很長的路程要走。數字會說話，由醫療使用的需要這項統計，證明紀綱倫理沒有充分建立，

就會影響到效率的發揮。

所以，為了醫療用血安全第一，也為了捐血機構的功能充分發揮，使用血人可靠血液供應，並且百分之百由捐血協會提供，我決心要讓捐血機構的管理，進入一個新的階段。作業強調紀律、服務注重紀律，讓嚴格的規範，塑造出一個新的捐血機構。

然而民間公益社團，遵守紀律規範有先天性的弱點。何況捐血中心已運作了相當長的日子，各部門都有不成文的作業習慣。加上開創時期以找到無償血液為要務，募得血量多者，不免有其「優越感」或獨特地位。在這樣環境下要建立綱紀，談何容易。

紀律要求案提出後，果不出所料，少數受影響幹部層級者反彈，結合外力干預。各類爭議，此起彼落，運作備受影響。尤其是一九八七年全年募得鮮血僅六十三萬八千五百四十六袋（每袋二百五十五西西）。當時我就職屆滿一年，整頓繼續進行中，獲血量竟較上年度減少了兩萬四千二百五十五袋，這是反改革力量反撲的具體結果。為此，我以負責的態度向郭理事長請辭，但外川先生極力支持我，我也不甘

就這樣棄職他去，於是賈勇堅持。經過一番轉折，反改革的少數人不得不偃旗息鼓，新的秩序逐步建立，使我可一面繼續改革；另一面發動新一波募血運動。

到了一九八八年，台北捐血中心募得血量激增，達二十六萬三千三百八十七袋，以後每年也以五萬袋左右的血量成長。

機構整理後一切進入常軌，作業順暢，秩序井然，在社會上也確立了新的形象。但事後回想，整頓時期的驚濤駭浪，一度血量驟減，至今還感到不安。

人力資源適才適所

捐血中心目標管理的另一重頭戲，是培育人力資源，也在如火如荼的執行。

醫療用血的捐供體系，離開一般醫療機構，單獨自行作業以後，部分屬於社會工作在推廣無償捐血時，兼有宣傳和公共關係性質，是一類專業；另於血液的採取、篩檢、製劑、供應、分析研究等，是另一類專業。所以血液事業內涵甚廣，以往沒有類似專業機構，所以在組建這樣的機構時，自然比現成的機構困難。而血液事業在社會一時尚沒有定位，工作人員在未加入前，不知如何投效；投身捐血工作行

列後，又不見炫麗前景，出路狹窄，所以工作人員的流動率偏高，也難找到具潛力的人力資源。我自己加入捐血協會工作後，就發現這麼重要的事業，工作人員幾無來源，全係臨時拼湊而成，其中有些人沒有專業素養，有些人志趣性向不符，參加工作只為生活或當作轉業的中繼站，人力資源薄弱，像個沒有作為和前途的組織。

於是，培育人力資源便成為我接任後優先執行的重點工作，於是我鼓勵、獎助工作人員進修。包括我自己在內，凡和捐血專業有關的學習，無論短期講習座談、長期攻讀學位，在不影響工作前提下，都可以選擇參加，甚而經專案簽核，可到國外攻讀更高階學位。

一九八七年一月，台北捐血中心製劑課兼課長林素娟，獲准使用衛生署核撥赴國外進修專業一年的經費出國學習，她除了修習指定課程，還向阿拉巴馬州大學申請入學攻讀碩士學位。翌年八月她修得碩士，專業課程亦告完成，乃在美國寄回報告，力陳為觀摩先進國家捐供血作業流程、硬體設施、勸募活動等，總幹事兼台北捐血中心主任應有美國之行，分訪若干知名捐血機構，作為台灣捐血事業規畫發展

的參考依據。

我經上級核准後，於一九八八年八月十九日啟程，以十四天時間，參觀了洛杉磯、阿拉巴馬、佛羅里達、華盛頓、紐約、芝加哥、舊金山等地血液中心捐血站，攜回大批資料，此行對台灣捐血機構邁向現代化有很大的助益。

林素娟是台大醫學院的畢業生，以一位一流學校出身的人獻身此一組織，當時是難能可貴的選擇。

在協會進修制度鼓勵下，捐血機構工作人員讀書、進修蔚然成風。在國內進修而卓然有成的首推叢萍，她具有護理專校畢業資格，卻沒應護理師考試，在台北捐血中心已擔任採血課副課長。按照新制規定，她要有護理師執照，才能續任副課長

，於是在會方鼓勵、輔導下，先取得執照。接著再參加大學插班考試入學，獲文大社會工作系畢業文憑。繼續努力考取政大新聞研究所取得碩士學位，她的進修成果，對捐血協會的人才培育具指標意義。

林素娟自美學成回國，不負眾望，不僅在工作崗位上發揮所學，在學術研究上也表現優異，她後來仍由會方專案補助出國讀得博士學位，現任血液基金會副執行

長兼台北捐血中心主任，使「旗艦」中心的表現，名副其實。而我個人從美國觀摩回來後，加上服務多年的所見所聞，已有信心及能力把台灣捐血事業推向現代化，越過了摸索階段。

當血液事業站穩腳跟後，現代化管理機制開始運作，捐血協會為進一步發展，一次引進三位博士級的專業人員，把他們安排在最適當的地方，充分發揮所長，其中楊炳圻及程仁偉兩人為台大醫學博士，學有專精；金立德博士則是瑞典隆德大學畢業，對免疫學深有涉獵。三位外聘博士加上協會培育的林素娟博士，使捐血協會邁入高學歷專才機構。

轉型發展血液事業

捐血運動協會於一九七四年成立後，先後分建了台北、台中、高雄、台南、花蓮、新竹等六個捐血中心，執行無償捐供血業務。推行至一九八九年捐供血已接近平衡，並和國際血液機構展開聯繫，發展也有了方向。將單純的捐供血業務過渡到血液事業，領導階層和社會都有了共識，時機已告來臨。

此時，「醫療法」公布實施，條文中

將捐血事業歸屬於「其他醫療」行為，依法應組成財團法人基金會運作，由行政院衛生署督導。

外川先生奉公守法，接到相關信息後，就面囑我做研究改組的準備。其實，我自美國參訪回來後，對於台灣捐血機構的發展，腦海中已有建構藍圖，原預備於醫療用血百分之百由捐血機構供應後，再付諸實施。醫療法公布實施，促成捐血機構轉型規畫案提前。當時研究的結果是，捐血協會有相當歷史，社會各界已公認其成就和地位，應繼續維持，保留社會運動的特性，擴大發揮其功能。至於財團法人基金會部分，則由捐血協會捐資成立。

理事長郭外川先生批准此項建議，於是我訂定捐助章程等相關規章，分別向內政部、衛生署申請核准。依法新設的機構，命名為「財團法人中華民國捐血事業基金會」，總部設醫學諮詢委員會和業務、研究、公關、資訊、財務、行政等六個處。原屬協會管轄的台北、台中、高雄、台南四個捐血中心，則於基金會核准成立之日，同時移交該會。諸事辦妥，已是一九八九年年底。

行政院衛生署於一九九〇年一月一日

核准成立「中華民國血液事業基金會」。

這時候已臥病的郭外川先生受到基金會九位董事擁護，續任董事長，捐血協會的副理事長魏火曜先生獲選為副董事長。兩會的領導班子相同，有集中事權的作用；同時兩會的重要幹部，也是一套人馬，互兼職務，在業務運作上，尤其靈活。

協會理事長兼基金會董事長郭外川先生於兩會順利運作後，不幸於同年一月溘逝，由魏火曜博士接下兩會領導重任，以他在醫界泰山北斗的地位，全部業務運作上，一切如常，各方翕服。

魏董事長謙沖為懷，以「蕭規曹隨」為原則。但是客觀的態勢顯示，捐供血平衡的目標接近達成，新科技不斷發展，醫界對血液品質的要求提高，台灣血液事業應更上層樓，已呼之欲出。

一九九一年捐血量超過一百萬袋，國民捐血率達百分之五點一八，首度超過國際公認門檻，成為世界捐血先進國家之一。這一好消息，郭外川先生雖未及見到，但亦可含笑九泉。

就從這一年開始，由基金會提供的醫療用血，只要傷病患者需要，不分晝夜，隨時有足量的、安全的血液供應。

而且血液品質經過不斷提升，已從早年只篩檢四個項目，增加到篩檢九個項目。ABO及RH血型、HBsAg、ALT、STs、HCV、HIV-1/II、HTLV-III及紅血球異體抗體（ABS）等，對於檢驗技術的加強、試劑的改進，有目共睹。

捐血事業擺脫了許多包袱，在穩定中不斷進步，為了擴大和世界先進國家聯繫，提高血液科技研究水準，遂提出基金會改名的建議。經呈奉衛生署核准，於一九九二年七月一日稱「中華血液基金會」，所謂名正言順，台灣的血液事業有了更廣闊的天地，更為各方所信賴。

領導人樹立的典範

台灣的血液事業從零開始，現已成亞洲僅有的兩個現代化醫療用血國家之一，與日本齊名。

一般將早期的無償捐血運動到目前的現代化血液事業，區分為開創、成長、突破、發展四個階段。我從一九八五年參加工作，到一九九六年一月屆齡退休，先後追隨過郭、魏、林三位董事長。與林國信董事長共事期間，我已完階段性任務，申請退休，只負責看守，等候新人接事。

對於郭、魏二位親炙既久，受益良多，前輩風範，令人懷念不已。

郭外川先生以身作則，把獻身公益的情操具體化了。公益是替無助的人做最週到的服務，投身公益事業，就是要無保留的奉獻。他處理一般公務行政和公益事業，有明顯的區分。對於一般行政，他恪遵規定，應取則取、當予則予；對於公益事業，全心投入，彌留之際，仍以捐血事業的生存發展為念。郭外川平日不苟言笑，表情嚴肅，屬下公務人員莫不敬畏三分。但對公益事業的工作同仁卻是態度謙抑、語氣溫和，和在官場判若兩人。記得捐血機構有藉辦大型綜藝節目來推廣捐血的企畫案，希望演藝公會協助和配合。但公會對會員的約束力有限，協會的工作人員多次奔走懇求，都不得要領。郭外川先生能深切了解，不厭其煩的囑咐、連繫，最後雖仍得不到具體結果，卻為協會宣傳部門樹立了好榜樣。公益事業靠的就是摩頂放踵、鏗而不舍的精神，擁有社工專業背景

的郭外川先生懂得其中道理，並躬身實踐，給我很多啟發。

魏火曜董事長和郭外川同是捐血運動

的信心。但兩人出身背景和行事風格大不相同，卻在捐血同一陣線上做了最完善的搭配。魏董事長是台灣醫學教育的保姆、小兒科的權威醫師，到他接替郭外川先生任兩會負責人時，身體已不太好，但他的醫學背景和溫柔敦厚的親和力，使人覺得由他來領導血液事業，無可取代。

辦完郭外川先生的喪事後，魏董事長要我到他的辦公室，話不多，最重要的是工作不能停下來，一切照計畫推動。經過一番重點垂詢後，他了解捐血量和國民捐血率成長都令人滿意，而囑要把握血液事業發展新契機，一方面保持捐血事業的社會運動本質；一方面使醫療用血納入醫療法規範，虛心接受衛生行政機關監督指導，充分保障醫療用血安全。

魏火曜先生是醫界前輩，衛生行政人員大多數是他的門生故舊，對他崇敬有加。但他恰如其分，該參加的會就參加，該執行的政策就執行，該配合的措施就配合。我則全力執行，遇有困難，迂迴商酌，無論對衛生署或對會務所遭遇的問題，所總能順利解決。魏氏一貫對幕僚充分授權，對醫療用血的安全卻列為最優先，並對捐血人服務的品質要求再提高，他嚴守分

際的態度，從沒有鬆動過。

我擔任兩位長者的幕僚長近十年，最佩服他們的無私無我及犧牲奉獻的精神。

血液事業永續運作

一九九六年一月，我完成從事公益事業的階段性任務，正式告退，正值林國信接任理事長不久，他在臨別會上，頒褒獎狀給我作為紀念。其中文字：中華民國捐血運動協會秘書長、中華血液基金會執行長張菊生，志慮忠誠，才識明達，歷經軍、政要職，民國七十四年自光復大陸設計研究委員會副秘書長轉任捐血事業，先後十年期間，肩負兩會重任，拓展血源，建立制度，規範風紀，晉用菁英，激勵進修，辛勤備至，推愛行仁，澤惠廣被，貢獻卓著。現以屆齡榮退，懷念賢勞，致贈獎狀，以彰功績。文字溢美，使我愧不敢當，但十年歲月，隨著血液事業的成長，歷歷在目，使我有不虛此生之感。而我國血液事業，獲 AABB 國際機構肯定，既是一種殊榮，也是永續運作的穩固基礎之一。今後參加血液事業的工作同仁，緬懷先驅者創業維艱的精神，允宜全力以赴，為嘉惠傷病患者而努力。