

# 錢宗良 教授

謙虛認真向學 · 利他圓融處世

走在臺大醫學院，感受到的不僅是專業的學術氛圍，還有濃厚的文藝氣息，寬敞的大廳傳來學生即興彈奏的悠揚琴聲，在嚴謹而專注的理性秩序裡，散發出自由而開放的人文氣息。擔任醫學院學務分處主任的錢宗良教授，一直以來極為鼓勵、支持學生參與社團活動和社會服務，他除了關心學生的生活和學習狀況外，也重視學生課外活動的參與，學生社團活動空間不足時，錢教授總是盡力想辦法改善空間和設備，因為社團活動是社會縮影，也是學生為人處世最佳學習環境。

採訪撰文·張琬琳  
攝影·陳思辰



人物  
簡介

★學歷

日本東京大學醫學院客座研究員  
美國哥倫比亞大學病理學博士  
國立臺灣大學醫學院解剖學研究所碩士  
國立臺灣大學動物學系學士

★經歷

國立臺灣大學醫學院副院長  
國立臺灣大學醫學院學生事務分處主任  
國立臺灣大學醫學院國際事務中心主任  
國立臺灣大學醫學院解剖學暨細胞生物學研究所教授  
國立臺灣大學基因體醫學研究中心執行長  
中華民國解剖學會理事長  
行政院科技會報辦公室副執行秘書

★研究專長

胚胎幹細胞生物學 (Biology of Embryonic Stem (ES) Cells) · 神經退化之細胞及動物模式 (Cellular and Animal Models for Neuronal Degeneration)

★單位

醫學院·解剖學暨細胞生物學研究所

★獎項

國立臺灣大學教師校內服務優良獎

★服務事蹟

錢宗良教授擔任醫學院國際事務、學生事務與研究服務等工作逾六年，盡心盡力、無私奉獻。

在國際事務方面，拓展醫學院國際學術交流、提升臺大國際能見度及未來影響力；學生事務方面，負責醫學院區學生事務，輔導醫學院、公衛學院學生，並積極配合校總區學務處各項工作，如籌備舉辦聯合就業博覽會等，廣邀醫學院、公衛學院、生物資源暨農學院、生命科學院參與。

擔任校級醫學卓越（基因體醫學）研究中心執行秘書與核心實驗室負責人，定期舉辦服務說明會，提供相關材料與設備供全校研究同仁使用，熱心助人，受全校相關研究同仁肯定。





陪同楊泮池院長接待 2007 年諾貝爾醫學獎得主 Dr. Oliver Smithies 於醫學院杏園座椅上簽名／錢宗良教授提供

### 重視「利他」精神·期勉學生當良醫而非名醫

錢宗良教授用自己積極參與公眾事務和院內行政服務的經驗，深深期許醫學院的學生要「當一個良醫，而不是名醫」。錢教授說，「醫術固然重要，更重要的，要有熱誠助人的心，願意主動幫助社會大眾。」自九十九學年度起，在楊泮池院長的指示下，積極推動臺大醫學院設立「楓城利他獎」。

「楓城利他獎」設置的目的在彰顯、表揚醫學院相關學系（含醫學、藥學、護理等）中為同儕與老師認可，具有服務熱忱、積極助人、關懷社會的學生。這份獎項的榮譽，遠高過書卷獎的肯定，「讓這個獎在日後同學申請學校推薦或就業聘任上，成為比書卷獎更有力的證明。」錢教授認為這是醫學教育改革的指標之一。獲得「楓城利他獎」的醫學生有助於選擇未來科別，藉此導正只從「畢業後賺錢多寡」的角度考量選擇專業科別的觀念。「我們並不是要每一個學生都

## 做

事明快有效率的錢教授謙虛地說，所有成果都不是他一個人獨力完成的，需要感謝長官們充分授權與支持，以及各位師長的努力、所有同仁盡心盡力付出，才得以讓各項規劃順利推展。近年來，由於眾人的努力，加上錢教授的熱誠服務，醫學院有了許多變化，如：改建專屬的小劇場和表演場地，使醫學院的音樂性樂團如杏林管弦樂團、合唱團、搖滾社等，得以有獨立僻靜的練習空間；也讓歷史悠久的美術社團綠野社，擁有一個明亮寬敞的畫室。

成為傑出校友，而是希望臺大的學生能認真學習做人、做事、做學問，並建立一個典範。」錢教授補充，藉由「利他獎」的榮譽感與認同感讓醫學院學生在求學過程中，培養出服務大眾的觀念並予以扎根；而非養成只會唸書、課業好，或只看重名利，甚或自視甚高、不懂人情事故的書呆子。

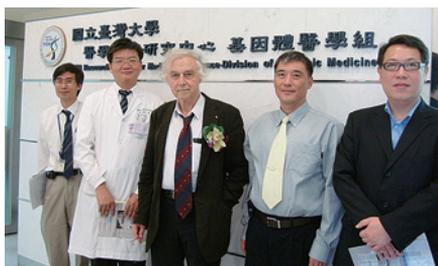
錢教授積極鼓勵學生參與各種社團活動，培養服務熱忱和學習做事做人的態度。他不認同自掃門前雪、獨善其身、做學問優先的觀念，以自己二、三十年的學習與工作經驗，深深期勉學生務必要學習「做人」、「做事」。錢教授常跟博士生班學生，甚至已擔任主治醫師的學生說：「你們做學問的能力無庸置疑，做事能力也相當強，但在做人方面仍需多學習。」他認為學生能進入臺大就讀，做學問的能力都沒問題，但他更進一步期勉學生，要主動回饋、關懷大眾，培養醫者的服務精神，對社會善盡責任，因「敦品勵學，愛國愛人」是臺大人應有的典範。

### 向長輩學習經驗·把機會留給年輕晚輩

臺大學生經常是人生的勝利者，尤其醫學院，均是來自各地優秀的學生，錢教授常勸勉同學，除了加強專業能力與外語能力、強化自己的國際競爭力外，在團體中，領導能力的學習



錢宗良教授（右一）陪同醫學院楊泮池院長（右三）接待美國俄亥俄州州立大學校長 President Gordon Gee（右二）／錢宗良教授提供



錢宗良教授（左二）接待諾貝爾獎得主 Dr. Robert Huber（左三）參觀臺大基因體醫學研究中心／錢宗良教授提供



與智慧也很重要。錢教授強調，學生們均為來自各地的翹楚，不應只是頭角崢嶸、凡事爭取出頭或競爭當領導者或指揮別人，更重要的是在團隊中學習傾聽和合作。因為，「無論是否具有領導能力，當團體中的『key person』有時可能比當領導者更能有作為與有貢獻，同時要學習將榮耀歸給領導者。」錢教授說，學會從副手的位子去學習別人的領導方式，多向長輩學習，從旁觀察，用謙虛學習的態度協助別人或為長官解決問題，這就是他的「老二哲學」。

「所謂老二哲學，就是做人不談階級，姿態要低，用學習的態度為眾人做事」，錢教授認為臺大學生擁有眾多社會所給予的資源，更應該為大眾著想，不能自私地只為自己，更不能處處擺架子，自恃於臺大就讀的優勢，日後出了社會，尤其在行政部門服務，如果還是用袖手旁觀的態度，擺架子指揮、評判別人，不但沒有解決問題，反而成為問題製造者，枉費了國家社會的傾力栽培。

錢教授一直謙稱所有工作是長官和前輩們的規劃，他只是認真朝著這些目標執行。事實上，這些「努力執行」成果，成績斐然。錢教授擔任醫學院國際事務中心主任，負責醫學院國際事務，一路配合院長及院方目標，盡心盡力、任勞任怨地服務。九十八學年度在院長楊泮池的推動下，錢教授協助促成院級功能性國際事務中心成立，在三年中促成十二所以上姊妹學校締約，接待包括六位諾貝爾獎得主與超過五百位國際學者來訪，成功拓展臺大和醫學院的國際能見度與影響力。

此外，錢教授也負責醫學院學生事務，協助醫學院校區規劃和相關軟硬體設施之建設。在錢教授的努力下，醫學院陸續完成學生社團辦公室、小劇場之規劃、體育館球場及醫學人文館等工程，而醫學院學務分處除了主動積極輔導醫學院、公衛學院同學外，也配合校總區學生事務處各項工作，包括主動籌備舉辦聯合就業博覽會，廣邀醫學院、公衛學院、生物資源暨農學院、生命



臺大基因體醫學研究中心 2011 年暑期研習營獲獎同學與指導教授合影／錢宗良教授提供

科學院參與，使畢業生獲得職涯規劃的協助。錢教授兼任醫學院福利小組召集人工作，全力配合院方舉辦每年的教職員工聯誼活動如卡拉OK、望年會等。全院教師及職員工均認得院內有一位熱心的錢老師。

錢教授認為，身為中生代的他，能夠為大眾做的，除了盡守專業職責朝整體大方向積極邁進外，更重要的，要將自己曾經從長輩那兒承接到的資源，不占為己用，持續分享給年輕輩，讓缺乏資源的年輕人有機會累積初步的成果，這才是中生代教授應該做的。同仁們總是打趣地說，「錢教授姓錢，不是他很有錢，而是他很會幫別人找錢、找資源。」錢教授則戲稱自己「很會要錢」，每當為大家找到資源、申請到經費，他總不藏私的分享，尤其是會先讓年輕學者共享共用，在他擔任校級醫學卓越（基因體醫學）研究中心執行秘書及核心實驗室負責人時，總是熱心幫助同仁，並定期舉辦服務說明會，提供相關研究材料與設備供全校研究同仁使用，充分展現大公樂善、提攜



後進的無私精神。

錢教授總是熱誠、不邀功地奉獻心力，雖已獲得許多師生的稱許，仍舊踏實地默默做好每件事，不出風頭，也不搶功勞，流露著學者的典範和謙卑。錢教授的老二哲學，讓他學習看著老大做事，不當領導者，但每每他總是成為促成美好事物的重要關鍵人。

### 興趣、責任感與謙卑・培養自主學習

錢教授也帶領多位外籍交換醫學生做研究，為臺大拓展國際能見度與未來影響力。錢教授的實驗室目前主要有兩個方向，一為神經細胞生物學，一為幹細胞研究，且擔任聯合國教科文組織（UNESCO）中的國際醫學生會 IFMSA (International Federation of Medical Students' Association) 外籍交換學生研究指導老師，故有機會分別指導來自歐、亞、南美洲十六國超過三十五位年輕醫學生。

能帶領這麼多來自不同國家的學生，歸功於錢教授豐富的實驗室經驗。他曾分別在美國與日本實驗室學習，體驗過美、日不同民族性與差異極大的實驗室管理風格，不僅學習到認真做實驗、謙虛學習，並以尊重不同文化背景的態度、熱誠、不藏私的指導後輩，更體會圓融處世的可貴。

於日本研究結束時，錢教授的指導教授廣川信隆 (Nobutaka Hirokawa) 曾對他說：“I don't think you learn any new biotechnology from me, but I think you learn something about how to manage the laboratory from me.” 現在他的實驗室管理則兼取美日兩國優點，「日本講求階層管理，美國尊重自主學習。」錢教授採取「開放中有一定程度的紀律運作」的實驗室管理方式，每週一次 (a meeting) 與學生檢視實驗進度並討論問題，平時會幫學生設計實驗，但鼓勵學生遇到不懂的東西要

勇於發問，不要怕沒面子。「老師幫助學生解決問題，但學生一定要增加自己的思考能力，特別是在學術研究過程中培養批判性邏輯思考的架構，並需培養多面向能力，以提升國際競爭力。」「而這一切都以興趣為起點」，錢教授說。

錢教授師法日本實驗室，在一塊大白板上，每人以一個磁鐵標示狀態，不論是「前往圖書館、外出」或在任何一間實驗室，均一目了然；但他會先跟學生約法三章，培養他們的責任感與自主學習的態度。樂在教學、研究與服務的錢教授強調，唸書過程其實是很辛苦的，但鼓勵學生「認清自己的方向，以興趣為導向，並一步一步朝自己想達到的目標前進，不要被一般的價值觀蒙蔽。」不論本籍或是外籍學生，他強調：「興趣、責任感與自主學習是做所有研究的基礎。」

### 飲水思源·主動回饋社會

長期關心國內大學教育的錢教授，也期許臺大能成為國際一流學府，他一方面強調挹注經費培育人才的重要，以凝聚具有國際競爭力的研究主題；另一方面則認為，大學學雜費應該調漲，尤其是醫學院學費，更不能與文學院



接待亞洲醫學生聯合會各國學生代表參觀臺大基因體醫學研究中心（2010年）／錢宗良教授提供



或社會科學院學生學費調漲幅度相同，畢竟學習、實驗等軟硬體設施均有極大差異；而增加獎助學金機會與協助學生獲得助學貸款，則是學校調漲學費前，必須完整考量並先行擬定配套辦法。臺大學生的求學過程，享有極多國家社會的教育資源，尤其是醫學院，國家更投注了高額的軟硬體設備和經費，相較於高學費的英、美、日等國際知名大學，臺灣的醫學院以低廉的學費，培育出具有國際競爭力的醫學畢業生，這差距補貼主要來自人民的納稅錢，身為臺大醫學院學生更當知所珍惜，飲水思源，取之於社會，也當一肩承擔國家社會所託。大學首要之務，必須先教導大學生基本的學習成本概念，隨便蹺課，尤其是專業課程其實是同學的損失。

期藉「使用者付費」觀念促使學生珍惜外，錢教授也積極為醫學院從事教育奠基工作所耗費的鉅額設備與經費，全力爭取補助。身為院方募款計畫中的重要幕僚，錢教授一貫發揮他「老二哲學」的精神，在籌募成功的感謝銘誌上，留下長官和捐贈者或企業基金會名銜，從不自矜其名，儘管長官與同仁們都知道推動美事的幕後功臣為誰。

由於錢教授親切真誠的心，積極為眾人服務的熱情，更獲得校內外人士、政府部門和企業界的認可和支援，而爭取到的資源，持續為年輕研究者所善用，為人所讚賞與稱道，這是錢宗良教



實驗室同仁為錢宗良老師慶祝 50 歲生日／錢宗良教授提

授衷心實踐其信仰的精神，以及期許師生同蒙其福、共創榮耀互動所帶來源源不絕的良性循環。

#### ◆ 幕後寫真

忙碌了一整天，下午四點錢教授準時接見採訪團隊，不僅有效率地談完自己的服務歷程與感想，更帶著採訪團隊走訪他平時帶外賓參觀醫學院的行程。錢教授精神奕奕地一一介紹，途中遇到不同單位的同事，他親切問候、寒暄。讓人驚訝的不僅是他的親切，更因他的談話內容顯示他清楚每位同仁的工作。

錢教授不諱言，自己學生時代原是非常內向的個性，「當兵」帶給自己極大的轉變。原來，服役第一年時，錢教授因剛考上研究所先休學服預官役，覺得自己很了不起，然而因這樣的態度，讓他在軍中初期過得分外辛苦。軍中長官提醒：「把你們的自尊擺在家門口，不要帶進部隊裡。」他改變態度，謙虛學習並悟出了「老一哲學」，讓他往後的學習歷程因此受益。

錢教授從美國完成學業回到臺大後，曾花了些時間重新適應臺灣的學術環境，前五年教學與研究工作繁重，似乎都在「原地踏步」。爾後申請到東京大學進修，讓他看到更多元與深入的面向。對於自己歷練過美、日二國文化差異極大的研究實驗室經驗，錢教授認為不變的是強烈的學習動機、謙虛學習與責任感。

在指導過的眾多學生中，印象深刻的有兩位。一是哥倫比亞大學小兒神經科的專科醫師但仍繼續攻讀博士學位的 Dr. Mason，他為人極為謙虛，每日在錢教授教完他一些實驗後，均會表達感謝後才離開實驗室。另一位是東京大學畢業的耳鼻喉科醫師，也是再返回醫學院攻讀博士學位的 Dr. Sasaki。她非常勤奮好學，除了忙碌的門診工作外，為了維持實驗進度不受影響，常做實驗到午夜，再趕搭地鐵末班車回家。她非常感謝錢教授毫不藏私的傾囊相授，更幾乎將錢教授手寫的全部實驗步驟及設計草圖，均整理放入自己的實驗紀錄簿中。

#### ◆ 真情語錄

- ★ 對臺大學生的期望是能在做學問、做事、做人上，建立一個讓後人學習的典範，而非期盼每位同學均成為傑出校友。
- ★ 年輕人不要處處搶鋒頭、要跟著長輩學習做人的道理；適應新環境面對新挑戰，而不是一味的逃避或抱怨。
- ★ 不斷提醒醫學生「利他」的重要性，要當一個良醫，而不是名醫。
- ★ 「老一哲學」不是談地位階級，而是以謙虛學習的態度為眾人做事。
- ★ 擔任具有影響力的行政職位時，永遠記得是要「幫忙解決問題」，而不要製造問題。

