

出國報告（出國類別：考察）



SNUH SEOUL NATIONAL UNIVERSITY
HOSPITAL

赴韓國首爾大學簽署合作備忘錄 與參訪

服務機關：國立台灣大學醫學院附設醫院教學部

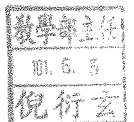
姓名職稱：陳明豐院長、張上淳副院長、教學部倪衍玄主任、急診醫學部馬惠明醫師

派赴國家：韓國

出國期間：101年4月5日至101年4月7日

報告日期：101年6月4日

單位主管核章：



摘要

韓國國立首爾大學醫院 Hee-Won Jung(丁憲源)院長於 100 年 12 月 2 日率同仁至台大醫院參訪，期間對於首爾大學醫院與台大醫院兩院之未來合作事宜進行意見交流，並於是次訪問邀請本院赴韓參訪，及簽署合作備忘錄。

台大醫院由陳明豐院長率領張上淳副院長、教學部倪衍玄主任及急診醫學部馬惠明醫師，於民國 101 年 4 月 5 日下午啟程前往首爾大學醫院訪問，於 4 月 6 日參訪首爾大學醫院，參觀了首爾大學醫院的重要部門與相關人員進入深入會談，雙方並於 100 年 4 月 6 日下午簽署合作備忘錄。

首爾大學醫院的歷史與二戰後的發展過程，與台大醫院非常類似，且各自在台灣與韓國的醫學發展中，均扮演舉足輕重的腳色。台灣與韓國在人口結構，醫療制度，社會與經濟發展歷程，都十分類似。本次考察行程，發現首爾大學在建築發展空間，國際化程度，臨床研究，員工教育訓練，人文涵養的具體表現，都有值得吾人學習之處。

未來應該在合作備忘錄的基礎上，以下列方式，增進雙方的合作互惠：

- 促進臺大醫院與首爾大學醫院在教育，訓練，與研究的人才互訪；
- 促進雙方在科學材料，論文發表與訊息間的交流；
- 建立提升病患照護的合作機制；
- 促進臺大醫院與首爾大學醫院在醫學資訊領域的交流；
- 增進雙方在醫學教育與遠距教學之內容，方法與技術的交流；
- 促進雙方在研究與教育相關人員的交換；
- 共同主辦國際研討會

目次

一、目的	(4)
考察緣起	(4)
首爾大學簡介	(4)
二、過程	(6)
拜會首爾大學醫院院長	(6)
醫院單位參訪	(6)
簽署合作備忘錄	(13)
三、心得	(14)
四、建議事項	(15)
五、附錄：臺大醫院與首爾大學醫院合作備忘錄	(16)

一、目的

(一) 考察緣起

韓國國立首爾大學醫院 Hee-Won Jung(丁憲源)院長於 100 年 12 月 2 日率同仁至本院參訪，期間對於首爾大學醫院與台大醫院兩院之未來合作事宜進行意見交流，並於是次訪問邀請本院赴韓參訪，及簽署合作備忘錄。

經與該院相關持續磋商研議，由臺大醫院陳明豐院長率團，於民國 101 年 4 月 5 日下午啟程前往首爾大學醫院訪問，於 4 月 6 日參訪首爾大學醫院並進行雙方合作備忘錄簽約儀式，並於 4 月七日返國。

本次台大醫院參訪團隊成員共 4 人，包括陳明豐院長、張上淳副院長、教學部倪衍玄主任及急診醫學部馬惠明醫師。

(二) 首爾國立大學醫院(*Seoul National University Hospital, SNUH*)簡介:

設立簡史：

首爾國立大學醫院的前身為廣惠院醫院，由美國傳教士於 1885 年設立。其組織歷經更迭，於二次大戰後改隸為國立首爾大學醫科大學及牙科大學附屬醫院，並於於 1978 年改成特殊法人首爾大學醫院至今。

醫療體系規模：

首爾大學醫院體系包括：

- (一)總院(SNU Main Hospital)
- (二)兒童醫院(SNU Children's Hospital,1999 年 7 月成立)
- (三)癌症醫院(SNU Cancer Hospital,2011 年 3 月成立)
- (四)Seoul Metropolitan Government (SMG)-SNU Boramae Medical Center (1955 年 6 月成立，2011 年擴展)
- (五)高齡醫院(SNU Bundang Hospital,2003 年 5 月成立，收治高齡病人)
- (六)健檢中心(SNUH Healthcare System Gangnam Center,2003 年成立)
- (七)牙科醫院(SNU Dental Hospital,1924 成立)
- (八)美國洛杉磯辦事處(LA office,2008 年 11 月成立)
- (九)美國紐約辦事處(New York Office, 2012 年 2 月成立)

總院服務現況：

超過 1,700 床，每天平均住院病人 1,600 多人、門診病人 6,000 多人。

總院人力現況：

首爾大學醫院員工共 5,236 人，其中教員(medical professors)人數佔全韓國的 24%。

傑出表現：

■ 國立首爾大學部份：

-2011 年 QS 世界大學排名中排名韓國第 1 位，亞洲第 6 位，世界第 42 位，為韓國與亞洲重要大學。

-2010-2011 年世界大學學術排行榜，名列全球大學排名 109 位。

-2012 年 3 月泰晤士報公佈 2010-2011 全世界大學排名 51-60 名。

■ 醫院部份：

A.肝臟移植：居全韓國領先地位

-1988 年首例

-至 2000/12 累積達 100 例

-至 2007/4 累積達 500 例

-至 2011/6 累積達 1000 例

B.發表論文數：佔全韓國 30%

二、過程

本次考察首爾大學的拜會行程集中於 101 年 4 月 6 日。

(一) 拜會首爾大學醫院院長

臺大醫院訪問團一行於 4 月 6 日上午一行拜會首爾大學醫院，由丁憲源院長於院長室親自接待。丁院長向訪問團表達歡迎之意，陳明豐院長也代表訪問團感謝首爾大學邀訪。丁院長親切地介紹首爾大學簡史，發展方向，與未來挑戰，也引領台大代表團參觀了由首爾大學前身大韓醫院所成立的院史館。



拜會首爾大學醫院院長丁憲源

(左一:張上淳副院長; 左二:陳明豐院長)



參觀首爾大學醫院院史館

(二) 醫院重要單位參訪

訪問團成員在首爾大學國際事務部同仁的安排下，於 101 年 4 月 6 日上午與下午，密集地訪問首爾大學醫院的下列部門，並且與相關主管與同仁進行交流，包括：

- 達文西手術(Robotic Surgery)設施
- 國際醫療中心 (International Health Center)
- 生物醫學研究中心(Biomedical Research Institute)
- 臨床試驗中心 (Clinical Trials Center)
- 感染管制部(Department of Infectious Control)
- 心血管中心(Cardiovascular Center)
- 教學研究部(Department of Education & Training)

1. 達文西手術設施



首爾大學醫院目前有兩具達文西手術設備。代表團參觀一個進行中的腹腔手術，並且與一般外科梁漢光(Yang, Han-Kwang)教授進行交流。



2. 國際醫療中心



外科梁漢光教授帶領參觀國際醫療中心



首爾大學醫院目前非常積極發展國際醫療部門。透過與專科部門之間的策略分析，該院擬定出最具有競爭力的二十個專科項目，期望以優質的醫療服務，吸引來自北美，中國，以及中東地區的國際醫療病患。為了推廣國際醫療業務，同時近距離服務北美地區的國際病患與保險業者，首爾大學醫院國際醫療中心在美國洛杉磯與紐約開設了辦事處。

3. 顧客關係關係部門

首爾大學醫院相當注重顧客關係。負責顧客關係部門的同仁，笑容可掬，充滿活力信心，服裝也十分高雅大方。



4. 生物醫學研究中心(Biomedical Research Institute)

首爾大學醫院的生物醫學研究中心創立於 1978 前。現在的研究大樓在 1989 年完工，占地 22,277 平方米。有下列重要部門，以及將近六十個特色研究室：

- 臨床試驗中心(Clinical Trials Center)
- 研究與實驗部(Department of Research and Experiment)
- 研究計畫與管理部(Department of Research Planning & Management)
- 實驗動物部(Department of Experimental Animal Research)
- 醫學研究協同中心(Medical Research Collaborating Center)
- 人體生物資料庫(Human Biobank)
- 技術許可辦公室 Technology Licensing

5. 臨床試驗中心(Clinical Trials Center)



腫瘤臨床試驗中心日間治療中心

臨床試驗是首爾大學極力發展的重點項目之一。臨床試驗中心成立於1994年，目前進行的臨床試驗，超過200個，在2009年 www.clinicaltrail.gov 登錄之臨床試驗68案，排名第八。臨床試驗的相關設施包括研究病房45床(住院29床與日間留院17床)，七個門診，藥局，核心實驗室，醫療器材研發實驗室，資料庫與監控室等，軟硬體設施相當完善，也與國內外的藥物研發單位密切合作。

6. 冷凍生物庫監控系統(CryoBank Monitoring System)

生醫研究中心除了統籌院內相關的軟硬體與各專業實驗室外，一個重要的特色是在生醫研究中心大樓建立的冷凍生物庫監控系統(CryoBank Monitoring System)。這個監控系統，對於所有相關研究室的冷凍生物庫，建立了全面的監



控系統，包括所有冷藏與冷凍設備的溫度控制，與影像監控。對於生物資料的安全，提供完善的保障。

7. 感染管制部門

感染管制部門，下分內科系，外科系，抗生素使用。成員包括三位感控護理師，以及一位醫檢師。其任務包括感染控制，Outbreak 的偵測與控制。與之相比，臺大醫院在感染控制方面，無論組織編制與業務範疇似乎都更為完善。

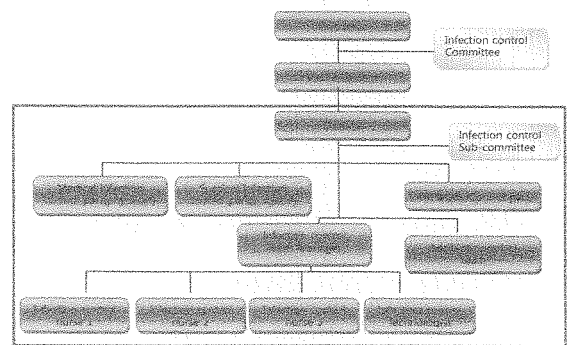


Figure 2. Organization chart

感控部門的組織架構

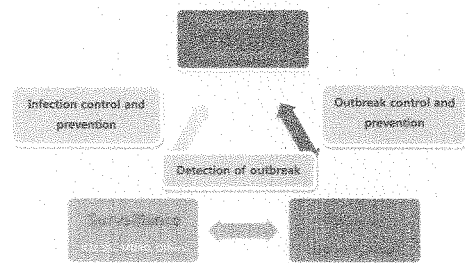
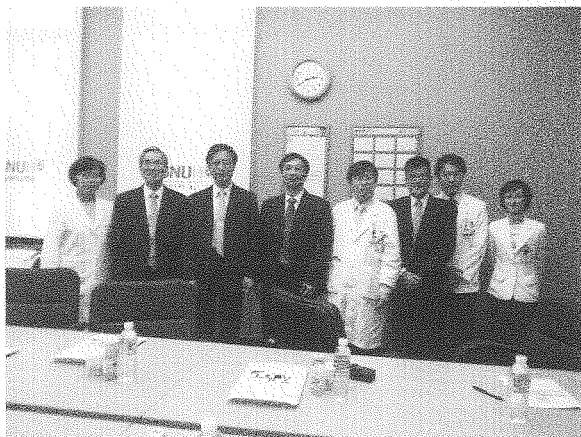


Figure 3. The framework of infection control

感控業務架構

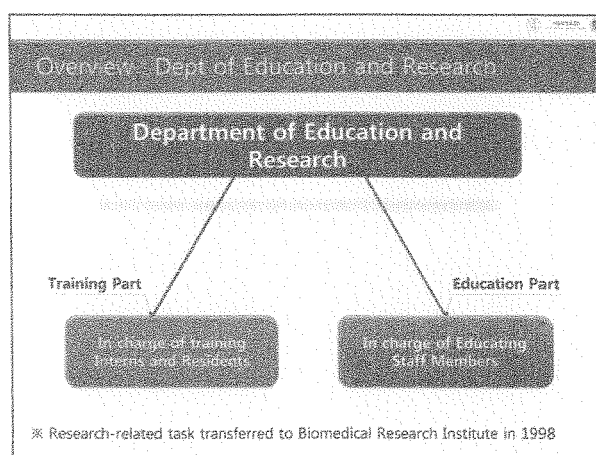
8. 心血管中心

首爾大學心臟血管中心包括臨床研究，基礎醫學研究，以及跨領域研究，都有相當不錯成就。其心血管中心的研究特色包括:

- 中心與政府與相關公營研發機構密切合作
- 研究資源充足，每年的研究經費超過五百萬美元
- 整體研發團隊整齊，部門內專業研究人員(PhD)與臨床研究人員(MD)，團隊合作，大幅提升研究的廣度與績效。

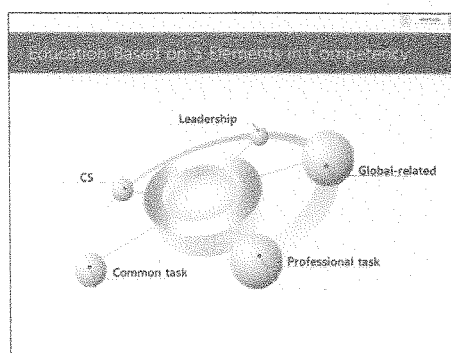
9. 教學研究部門 (Department of Education & Research)

人才培養是機構永續發展的根本。首爾大學醫院的教學部隸屬於院長室，下分兩組，負責首爾大學體系之下，共九家醫院，總計 5435 床之醫療與行政人員的訓練(training)與教育(education)。目前首爾大學醫院共有 1300 名訓練醫師，包括 207 位實習醫師，1035 位住院醫師，以及 267 位研修醫師(research fellow)。



首爾大學教育訓練的特色，是與企業管理進行跨領域合作，規範出醫療與行政人員的五項核心能力(five elements in competency)，並且由教學部，根據人員的資歷與職位，由淺入深，循序漸進。這五項核心職能包括：

- 領導統御(leadership)
- 顧客關係(customer service)
- 通用技能(common task)
- 專業技能(professional task)
- 全面能力(global-related competency)

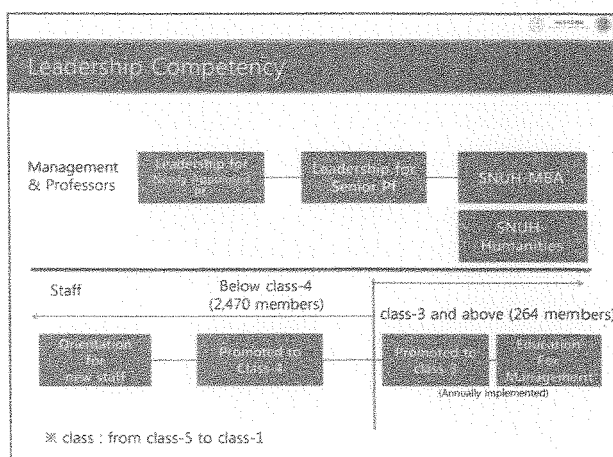


教育訓練的五項核心職能

在這些核心職能的教育中，領導統御，以及顧客關係的實施，特別值得借鏡：

領導統御訓練

對於主管，教員(medical professor)以及一般的員工，都給與循序漸進的領導統御課程，同時結合首爾大學醫院 MBA 課程，對於高階主管進行訓練。



顧客關係訓練

另外一項非常具有特色的核心能力，就是顧客關係(customer satisfaction)的教育訓練，其目的是打造愉快，被尊重的組織文化，減少來自工作與顧客應對的壓力。

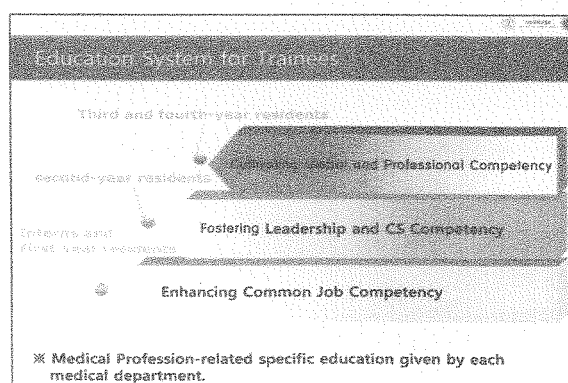
首爾大學對於將近四千名員工，每三年都會進行涵蓋下列內容的顧客關係訓練：

- 了解首爾大學醫院文化與顧客關係
- 壓力與情緒管理
- 溝通技巧
- 職場禮貌

首爾大學醫院的教育訓練體系，除了主題與目標明確之外，例外兩個特色也值得讚許：

1. 循序漸進，由簡入深

無論在專業職能領域，或是領導統御的教育訓練，都採以住院醫師的訓練為例，實習醫師與第一年住院醫師著重通用的技能，第二年住院醫師開始進行領導統御與顧客關係教育，第三年與第四年則著重全面能力與專業技能的培養。

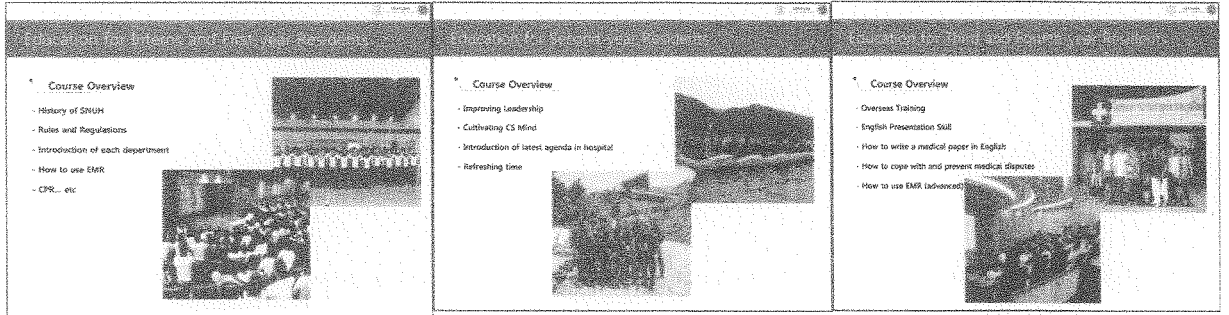


住院醫師共同訓練內容與時程

2. 內容與方法靈活多樣

為了達到教育訓練，文化培養與團隊建立的目的，課程的內容非常多元，實施的方法也非常活潑。例如透過野外活動來增進住院醫師的團隊精神與領導才能，國外參訪，或是論文寫作等，相當豐富有趣。

多樣化的教育訓練模式



(二) 備忘錄簽署



4月5日下午，在臺大醫院代表團與首爾大學醫院高級主管見證下，由國立臺大醫院院長陳明豐，與國立首爾大學醫院院長丁憲源，簽署雙方合作備忘錄。雙方約定，為了促進台韓兩地民眾健康與福祉，在醫學教育，研究與病患照護三大領域，進行廣泛的合作與交流。



雙方代表與簽署合作備忘錄後合影留念

三、心得

首爾大學醫院的歷史與二戰後的發展過程，與台大醫院非常類似，且各自在台灣與韓國的醫學發展中，均扮演舉足輕重的腳色。他山之石，可以攻錯。台灣與韓國在人口結構，醫療制度，社會與經濟發展歷程，都十分類似。本次考察行程，發現首爾大學在建築發展空間，國際化程度，臨床研究，員工教育訓練，人文涵養的具體表現，都有值得吾人學習之處。

(一) 建築發展空間規劃具前瞻性: 同樣位於市區中心的首爾大學醫院，為了因應社會國家發展以及醫療體系永續進步，對空間發展營造有長期與有計劃的推動，值得效法。

(二) 國際化程度與國際醫療推展: 首爾大學醫院整體國際化的程度高，且能落實於思考與行為。系統運作與國際接軌，空間動線與部門介紹的英文品質高，醫師乃至工作人員的英文表達能力也普遍很強。近年大幅推展國際醫療，一方面在策略上擬定最有國際競爭力的二十個專科項目，院內打造舒適的國際醫療空間，不但由專業人員負責國際醫療業務，更在海外設置據點，推廣國際醫療，其企圖心非常旺盛。

(三) 臨床研究資源豐富制度健全: 首爾大學為亞洲重要研究型大學，且執韓國之牛耳，研究的量與品質俱佳。醫學中心研究大樓將重要實驗室與貴重儀器集中管理，落實資源共享的精神，以發揮最大效能。臨床試驗中心的軟硬體設施完善，結合強大的研發團隊，表現傑出。臨床研究與政府與民間研發單位密切合作，積極爭取國內外研究資源，同時在制度上建立臨床基礎跨領域專業研究團隊，大幅提升研究的量能。

(四) 員工教育訓練著重領導統御與顧客關係: 人才為發展的根本。首爾大學醫院在員工教育訓練著墨甚深，發展特色的五大核心能力。除了專業能力以外，更包括重要的領導統御，與顧客關係領域。在方法上採取循序漸進的多樣化教學，又能結合組織文化的認同與學習，相當值得學習。

(五) 財源與人力資源豐沛: 首爾大學大學醫院屬性雖為公立醫院，但改製成為特殊法人，經營不全受公家體制之限制，醫師與員工亦非公務員。除一般醫療收入外，對外積極爭取捐助與研究計畫與產學合作補助，財源相對充裕。員工多能以身為醫院一份子為傲，在士氣，向心力，以及工作上的活力都有很好展現。

首爾大學醫院的經營管理，具體表現了 GE 前執行長 Jack Welch 其 4E+P 的領導經營哲學，也就是 Energy(自己有活力)，Energize (可以激勵別人)，Edge(做出正確的決策判斷)及 Execute(具有執行力)，加上 Passion(具有熱情熱忱)。在此領導經營哲學的運作下，員工大多熱情大方，有自信，且精神飽滿，著實呼應了態度決定高度，格局決定結局的處世原則。

四、建議事項

本次考察讓代表團瞭解首爾大學醫院的運作現狀與特質，也以合作備忘錄確認雙方在教學，研究與病患照護三大領域的全面交流意願，未來應該在這樣的基礎上，以下列方式，增進雙方的合作互惠：

- 促進臺大醫院與首爾大學醫院在教育，訓練，與研究的人才互訪；
- 促進雙方在科學材料，論文發表與訊息間的交流；
- 建立提升病患照護的合作機制；
- 促進臺大醫院與首爾大學醫院在醫學資訊領域的交流；
- 增進雙方在醫學教育與遠距教學之內容，方法與技術的交流；
- 促進雙方在研究與教育相關人員的交換；
- 共同主辦國際研討會

附錄:

台灣大學附設醫院與首爾大學醫院合作備忘錄

MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

BETWEEN

NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY HOSPITAL

AND

SEOUL NATIONAL UNIVERSITY HOSPITAL

This Memorandum of Understanding (hereinafter referred to as “MOU”) is made and entered into between National Taiwan University Hospital (hereinafter referred to as “NTUH”), whose address is No. 7, Chungshan South Road, Taipei City 100, Taiwan (R.O.C.), and Seoul National University Hospital (hereinafter referred to as “SNUH”), whose address is 101 Daehak-ro, Jongno-gu, Seoul, Korea.

WHEREAS, NTUH is a national university hospital, devoted to high quality patient care, medical education and innovative research.

WHEREAS, SNUH is a tertiary national university hospital, committed to patient-centered quality care, training outstanding medical professionals, and leading biomedical research.

NOW THEREFORE, in consideration of the premises and covenants hereinafter contained, the Parties hereto agree as follows:

1.PURPOSE

The purpose of this MOU is to establish a collaborative partnership between NTUH and SNUH by identifying opportunities for cooperation and developing joint-programs for collaboration in the fields of medical education, research and patient care, contributing to enhancement of Taiwanese and Korean people's health.

2.SCOPE OF COOPERATION

The two Parties, under intellectual cooperation and mutual understanding, may collaborate on the following but not limited to:

- A.Using their best endeavors to promote exchange visits of personnel between NTUH and SNUH for the purpose of education, training and research;
- B.Promoting exchange of scientific materials, publications and information;
- C.Establishing mutual cooperation system for improvement of patient care;
- D.Endeavoring to conform standardized interoperability of hospital information system between NTUH and SNUH ;
- E.Exchanging contents and techniques of medical education, including distance education;
- F.Promoting and facilitating exchange of research and teaching staffs;
- G.Jointly organizing international conferences and symposia; and
- H.Other forms of collaboration which are to be jointly arranged by both Parties.

3.COMMENCEMENT AND DURATION

3.1 This MOU shall commence on the date it is signed and shall remain in effect for a period of 3(three) years. It shall be extended automatically for an additional period of three years on each expiration date unless either party gives a six-month advance notice in writing to terminate this MOU.

3.2 Any dispute arising out of the interpretation or implementation of this MOU shall be settled amicably by consultation between both Parties in good faith.

4.LAWS AND REGULATION

This MOU is subject to laws and regulations of each Party's country.

5.INTELLECTUAL PROPERTY

Matter regarding intellectual property shall be set forth in separate agreements or the agreement stated in Clause 7.

6.CONFIDENTIALITY

Both Parties undertake to observe confidentiality towards other Parties not concerned or connected with this MOU. Any confidential information disclosed to either Party pursuant to this MOU shall not without prior written consent of the other Party be disclosed to a third Party or be used for any purpose not expressly permitted in writing by the other Party.

7.RELATIONSHIP BETWEEN THE PARTIES

This MOU is not intended to be legally binding but to simply express the intentions and understandings between both Parties. This MOU shall form the basis of a detailed and legally binding agreement to be drafted and executed in the future.

8.SIGNATURES

In witness whereof, the Parties to this MOU, through their duly authorized representatives, have executed this MOU on the dates set out below, and certify that they have read, understood, and agreed to the terms and conditions of this MOU as set forth herein.

[April 6, 2012]

Ming-Fong Chen, MD, PhD
Superintendent
National Taiwan University Hospital

Hee-Won Jung, MD, PhD
President & CEO
Seoul National University Hospital