

出國報告（出國類別：開會）

參加日本醫療平衡計分卡研究學會
第20屆學術總會

服務機關：衛生福利部樂生療養院

姓名職稱：施玲娜院長、鄭涵菁護理主任

派赴國家/地區：日本/北海道

出國期間：2023/8/23~8/27

報告日期：2023/9/25

摘要

Covid-19疫情，造成全球外在環境動盪，企業追求永續經營同時，除了強化韌性，打造高效靈活的敏捷團隊外，在醫療院所呈現超負荷的不合理狀態時，如何滿足員工、病人、組織的價值，成了管理者最大的挑戰。

醫療平衡計分卡執行之目的即在透過策略管理，創造多方價值，應用於醫院或是團隊、科室、專案的管理。領導人在推行 BSC 策略管理之際，如何營造組織內部實力的提升、組織的人才培訓和團隊文化塑造。運用改善的工具和手法，有效連結戰術和戰技，再提升改善的成效，進而創造出長期的綜效。

有幸參與社團法人台灣健康產業平衡計分卡管理協會舉辦2023年第20屆年會，與日本醫療平衡計分卡研究學會學術總會暨健康產業參訪，以「健康產業永續經營策略發展」為主題，由中日優秀學者及醫院高階主管共同參與，透過報告及經驗分享的方式，促進交流與學習成長，使得健康產業持續推動 BSC 策略管理為目標，拓展醫院經營。

目次

摘要	1
目次.....	2
本文.....	3
一、 目的.....	3
二、 過程.....	3
(一) 2023/8/23 前往北海道札幌	3
(二) 2023/8/24 拜訪「台北駐日經濟文化代表處札幌分處」	3
(三) 2023/8/24 13:00 前往『社會福祉法人溪仁會介護老人保健施設白石區』	5
(四) 2023/8/24 16:00 前往『社會醫療法人北腎會坂泌尿器科病院』	7
(五) 2023/8/24 19:00 前往『Chateraise Gateaux Kingdom Sapporo』	9
(六) 2023/8/25 08:00 前往『海學園大學豐平校區』	10
(七) 2023/8/26 08:00 參訪「舊札幌農學校演武場」	11
(八) 2023/8/26 13:00 參訪「北海道大學」	11
(九) 2023/8/27 返回國門.....	12
三、 心得及建議.....	13

本文

一、目的

台灣和日本均是亞洲國家，通常在組織和機構管理方面使用平衡計分卡（Balanced Scorecard）方法，透過此次交流與參訪，除學習外並觀察彼此間可能存在的一些異同。

二、過程

（一）2023/8/23前往北海道札幌

自桃園機場第二航廈搭乘中華航空 CI130班機，前往札幌機場，再搭乘電車前往札幌市中心，再搭乘市區巴士前往 KOKO HOTEL Sapporo Ekimae，登記入住並稍作休息。晚宴由 HBSC 台灣團團長陳進堂前理事長主持，進行意見交流。



(二) 2023/8/24拜訪「台北駐日經濟文化代表處札幌分處」

由粘信士處長與鍾宜錚課長親自接待，此分處於2009年12月正式設立，是中華民國在日本北海道札幌市設立的領事館級外交代表處。粘處長介紹分處主要業務包括促進台灣與北海道之親善友好交流，協助推動雙方互訪，經貿、產業、文化、觀光等各項交流，舉辦慶典活動，照顧僑民，辦理國人護照、外人簽證與文件證明等領務服務項目，以及國人旅日急難救助與協助漁船之緊急避難救助工作等。



台北駐日經濟文化代表處
札幌分處



於台北駐日經濟文化代表處札幌分處團體合影



衛福部樂生療養院施玲娜院長(右)
致贈樂生文創品以茲紀念



衛福部樂生療養院施玲娜院長(中)
衛福部旗山醫院李永恆院長(右)
及鄭涵菁護理主任(左) 合影



2023/8/24午餐餐敘於札幌車站3F 小食~

(三) 2023/8/24 13:00前往『社會福祉法人溪仁會介護老人保健施設白石區』

這是位於白石區中心的老年護理保健設施，與地區社會合作提供各種護理和福利服務。提供熟悉的家庭和社區，為長期照護保險承保的提供醫療服務（主要是醫療服務和日常生活服務）的機構醫師和護理士等專業人員提供醫療、護理、護理、復健和長者有興趣活動，經該院院長及介護士等說明該機構為病情穩定、不需要住院治療的人們提供廣泛的健康、醫療和福利服務（護理、看護、康復等），使他們能夠在自己的家中盡可能長久地生活。



機構外觀與入口處



一樓復健及多功能活動場域



參訪簡報會場



東京大學高橋老師說明參訪行程



機構會長致詞

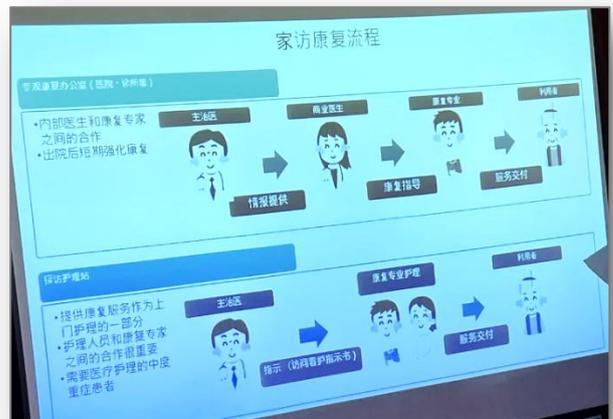
白石社區之家在該地區的作用



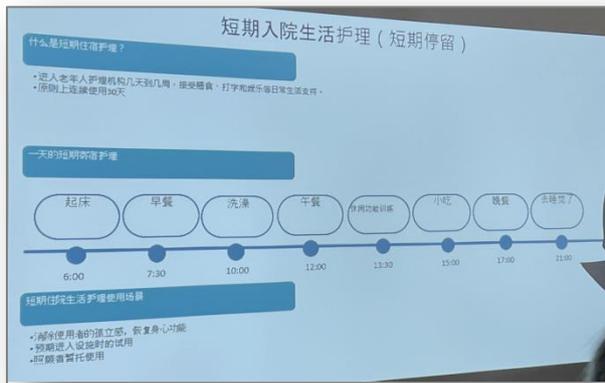
3个设施比较

	养老福利设施 (特殊老人养老院)	老人护理设施	护理场所 (短期)	护理场所 (长期)
提供服务	为需要护理的老年人提供生活设施	提供护理和康复服务、以回家为目标的康复设施	为需要护理和医疗的老年人提供生活设施	
入学条件	护理3级以上	长期护理1级以上		
入学期间	终身利用可能	大约3个月到1年	终身利用可能	
医生	100:1 (非常勤可)	100:1 (全日制)	48:1 (全日制)	100:1 (全日制)
护理人员/护理人员	3:1	3:1 (约2/3为护士)	8:1 (护理) 5:1 (护理)	3:1 (约2/3为护士)
康复方法		100:1	适当护理量	适当护理量

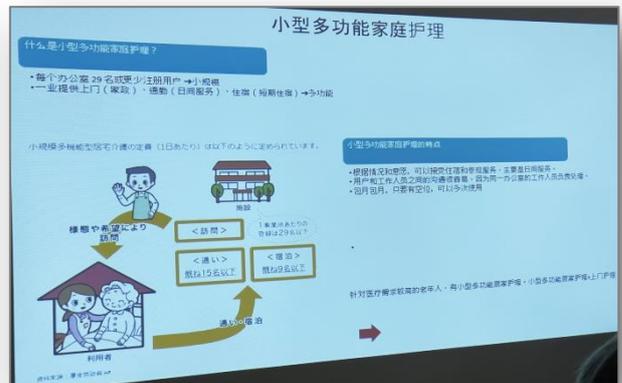
日本長照三類機構差異說明 (長者稱之為學員，入學制)



除機構日間照護外，該院也提供居家復能



短期臨托服務



小規模多機能服務，並擴展至社區照護

(五) 2023/8/24 19:00前往『Chateraise Gateaux Kingdom Sapporo』

由社會醫療法人 明生會 齋藤浩紀 理事長舉行 HBSC 交流與晚宴，因會長感染新冠，故以視訊方式舉行，現場由 櫻井 涉 醫學博士(SAITO Medical group 代表理事)主持，渡邊 明子 企劃廣告部 部長偕同主持。



↑ 交流會議
← 雙方互贈小禮物 (文創品)

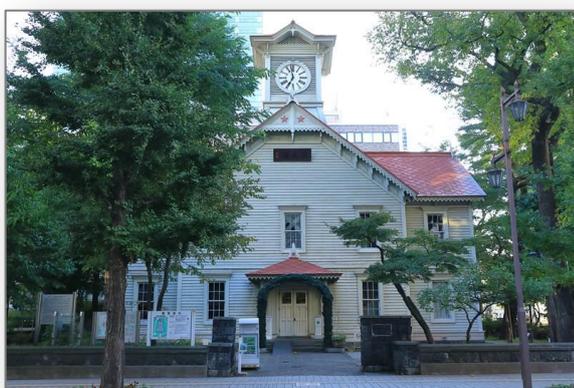
(六) 2023/8/25 08:00前往『海學園大學豐平校區』

參與 HBSC 第20回學術總會，主題為『行政部門的智慧化與 BSC』，由關谷浩行 學術總會會長及高橋 教授主持，陳進堂 創會理事長/秀傳名譽院長進行首場演講，主題為『通過智能 iHBSC 戰略管理』；其後由亞洲大學附設醫院黃建文主秘演講，主題為『Develop “learning and growth” perspective of the Balanced Scorecard by book club---Experience of Taichung BSC research association in taiwan』；另於展場由秀傳醫院展示智能化 HBSC 軟體系統，由陳佳琪秘書長說明與操作展示。



(七) 2023/8/26 08:00參訪「舊札幌農學校演武場」

俗稱「札幌鐘樓」，或簡稱為「鐘樓」(時計台)是日本北海道札幌市的地標，亦是北海道少數保存至今的美式建築，為日本19世紀引入西方教育以及北海道開墾時期的象徵。始建於 1878 年，原為舊札幌農學校(現在的北海道大學)的演武場，當時是學生進行軍事操演之地，也用作舉行典禮和演講的中央禮堂。1881 年裝設了美國霍華德公司製造的機械式塔鐘，以打重錘振子為動力；1970 年，它與建築物一起被指定為重要文化財；2009 年，作為仍在運作中的日本最古老塔鐘，經日本機械學會認定為機械遺產。可以從溫潤的木造建築中感受到歷史的氣息。



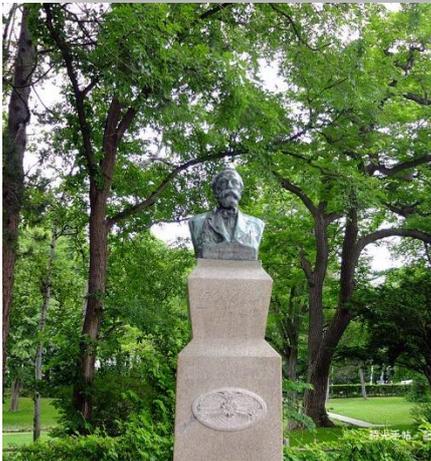
(八) 2023/8/26 13:00參訪「北海道大學」

該校於1918年創校，位於北海道的國立綜合型大學，日本前10大學，分為札幌及函館校區，北海道札幌校區為大學及研究所各有12及21個科系的國立大學，其面積相當於東京巨蛋的38倍大，在這充滿綠意的廣闊書香園地

更存有明治時期留存下來的古蹟、佔地面積日本第一。校訓為「Boys, be ambitious! (胸懷大志)」，重視「最前線精神」、「國際涵養」、「全人教育」、「實際應用」四個教育研究理念。現約有18,000名學生，其中有約2,000名留學生。



← 大學正堂 校園一隅↓



威廉·史密斯·克拉克博士 (William Smith Clark, 1826年7月31日—1886年3月9日)，是日本北海道札幌農學校（今北海道大學）的首任副校長，但實質上該校教學均由他一手負責，因此地位相當於校長，亦是近代著名的在日受僱外國人。←



(九) 2023/8/27 返回國門

08:00 整頓行李，10:00搭乘 JR 前往北海道札幌國際機場，12:30團隊餐敘/交流，辦理出境程序，搭乘16:15長榮航空 BR115班機返回台灣國際機場第一航廈。

三、心得及建議

在日本實地參訪期間，承蒙東京大學高橋教授的安排，得以順利拜會參訪類不同機構；且社會福祉法人溪仁會介護老人保健施設 コミュニティホーム白石老人設施，更以簡報方式，說明機構之運作情形，再透過與上開機構及人員的討論與意見交換，對於本次報告的完成，助益甚豐。然日本老人服務設施之管理及運作，亦確有值得我國借鏡之處。

總體而言，台灣和日本在使用平衡計分卡方面有些異同，但兩者都認識到這種方法在提高組織績效和管理效能方面的價值，並根據自身的需求和文化背景進行相應的應用和調整異同之處

(一) 文化和組織文化

- 台灣：台灣的組織文化通常被認為是相對靈活且迅速應對變化的，可能更容易接受和實施新的管理方法。台灣組織可能更加開放，願意嘗試新的管理工具，包括平衡計分卡。
- 日本：日本的組織文化傳統上傾向於較為保守和層次化，這可能使得新的管理方法的引入和實施較為緩慢。然而，近年來，日本一些組織已開始接受和應用更現代的管理方法，其中包括平衡計分卡。

(二) 異同之二：應用範疇

- 台灣：台灣的組織可能在不同行業和規模的組織中使用平衡計分卡，包括政府機構、大型企業和中小企業。它在台灣的應用範圍相對廣泛。
- 日本：在日本，平衡計分卡通常被大型企業使用得更廣泛，而中小企業可能使用較少。這部分是由於大型企業在日本的影響力和資源較為強大，因此更容易實施複雜的管理工具。

(三) 異同之三：文化和語言因素

- 台灣：台灣的語言主要是中文，管理方法和工具可能以中文為主。文化因素也可能在目標設定和執行方面產生影響。
- 日本：日本的主要語言是日語，因此管理方法和工具可能以日語為主。此外，日本的文化因素也可能影響組織的目標和價值觀。

再次深深感謝衛福部提供本次機會，得以學習運用平衡計分卡評估各項構面、在各國擬定管理策略如何運用，提升組織內部實力，除了各項專業技能外，也包括組織的人才培訓和團隊文化塑造，另運用各種改善的工具和手法，例如 QCC、TRM、ISO，以及 PDCA、RCA、品管七大手法等戰術和戰技，在 iHBSC 軟體系統有效連結，達成改善的成效，創造出長期的綜效，讓戰略有效執行。未來將此經驗著墨於醫院之經營管理上，並與同儕分享之！