

出國報告（出國類別：開會）

日本醫療平衡計分卡學會  
111年度年會

服務機關：衛生福利部旗山醫院

姓名職稱：李永恆院長

派赴國家/地區：日本/北海道

出國期間：2023/8/23~8/27

報告日期：2023/10/26

## ● 摘要

在日本實地參訪期間，承蒙東京大學高橋教授的安排，得以順利拜會參訪各類不同機構。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。日本老人服務設施之管理及運作，確有值得我國借鏡之處。

本次出國的主軸是參與日本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進行交流。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。旗山醫院院長李永恆以「Using Balanced Scorecard Strategic Management to Create Integrated Medical Services in Rural Areas by Department of Neurology」進行海報論文的發表。利用報告及經驗分享的方式，促進台灣及日本學者進交流與學習。李永恆院長分享如何透過策略管理，創造多方價值，應用於旗山醫院的管理。運用改善的工具和手法，有效連結戰術和戰技，提升醫療品質，進而創造出長期的綜效，拓展旗醫院山的經營績效。

# 目錄

摘要 .....	1
目錄 .....	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」 .....	4
(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』 .....	8
(六) 2023/8/25 08:00 前往『海學園大學豐平校區』 .....	9
(七) 2023/8/26 08:00 參訪「舊札幌農學校演武場」 .....	10
(八) 2023/8/26 13:00 參訪「北海道大學」 .....	10
(九) 2023/8/27 返回國門 .....	11
心得及建議 .....	11



## ● 本文

### 一、目的

台灣和日本的醫院及企業常使用平衡計分卡（Balanced Scorecard）方法，運用在組織經營和機構管理方面。透過此次交流與參訪，除學習日本經驗外並觀察彼此間異同。取其良善之處，應用與運用於管理上。旗山醫院李永恒院長於會議中進行海報論文的發表，除了可以提供日本學者參考學習之外，並能增加我國衛生福利部所屬旗山醫院的知名度。

### 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長榮航前往札幌機場，搭乘電車前往札幌市中心，步行前往 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，進行此次參訪流程的意見交流。



(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。

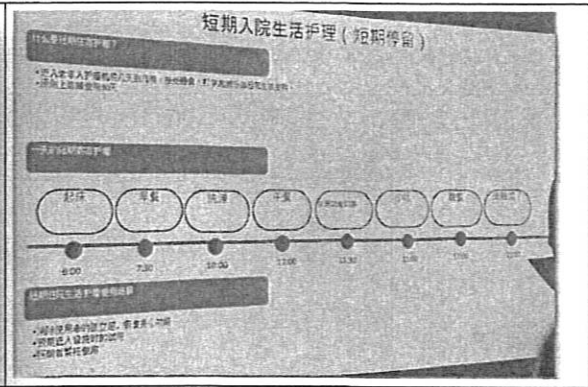
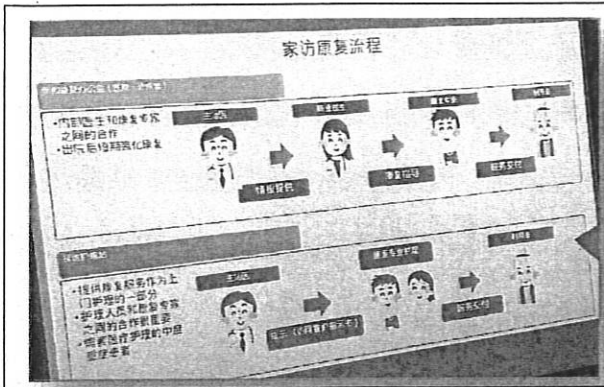
	
<p>於台北駐日經濟文化代表處 札幌分處團體合影</p>	<p>台北駐日經濟文化代表處札幌分處</p>
	
<p>與粘處長合影</p>	<p>衛福部樂生療養院施玲娜院長及衛福部 旗山醫院李永恆院長合影</p>
	
<p>2023/8/24午餐餐敘於札幌車站3F 小食~</p>	

(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，與社區合作提供各種護理和福利服務。溪仁會介護老人保健施設白石區為長期照護保險承保的民眾提供醫療服務（主要是醫療服務和日常生活服務）。機構醫師和護理士等專業人員可提供醫療、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。

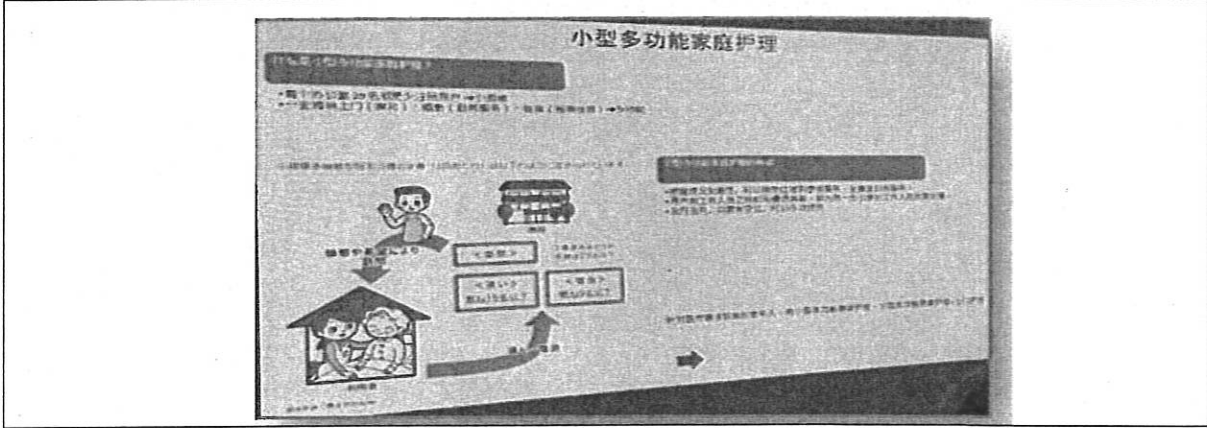
	
<p>機構外觀與入口處</p>	<p>一樓復健及多功能活動場域</p>
	
<p>東京大學高橋老師說明參訪行程</p>	<p>參訪簡報會場</p>
	
<p>機構會長致詞</p>	<p>日本長照三類機構差異說明</p>





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



(四) 2023/8/24 16:00前往『社會醫療法人北醫會坂泌尿器科病院』

該病院以泌尿外科的各個領域提供專業治療，包括良性前列腺增生、前列腺癌、尿路結石、膀胱癌、膀胱過動症、尿失禁為主。為2020年新成立之治療院所，提供含門診、住院、急診及手術連貫性醫療照護服務。該院 坂 丈敏院長暨泌尿科理事長說明，札幌市泌尿外科的個案幾乎均送至該院治療。

	
<p>醫院外觀</p>	<p>醫療事故委員會</p>
	
<p>手術室</p>	<p>敞亮門診大廳→</p>

該院床位數量為59張床位，4個手術室每年可處理2,000例以上的手術治療。醫療設備方面有3台120W 激光器，用於尿路結石清除和前列腺增生，還引進了“ESWL”，可以進行體外衝擊波碎石治療尿路結石。透析室設有40張床位，其中包括兩間用於控制感染的單人房間，透過追蹤患者治療時間並進行調整以避免等待時間，對透析運輸進行逐案監控。前列腺癌可以在內部神經病學和放射學診所接受放射治療，該診所實行患者友善的微創治療。



	
<p>廁所内指示尿液狀況觀測 (住院個案及民眾就醫能準確說出訊息)</p>	<p>四人病房單體</p>
	
<p>護理站</p>	<p>洗腎中心</p>

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

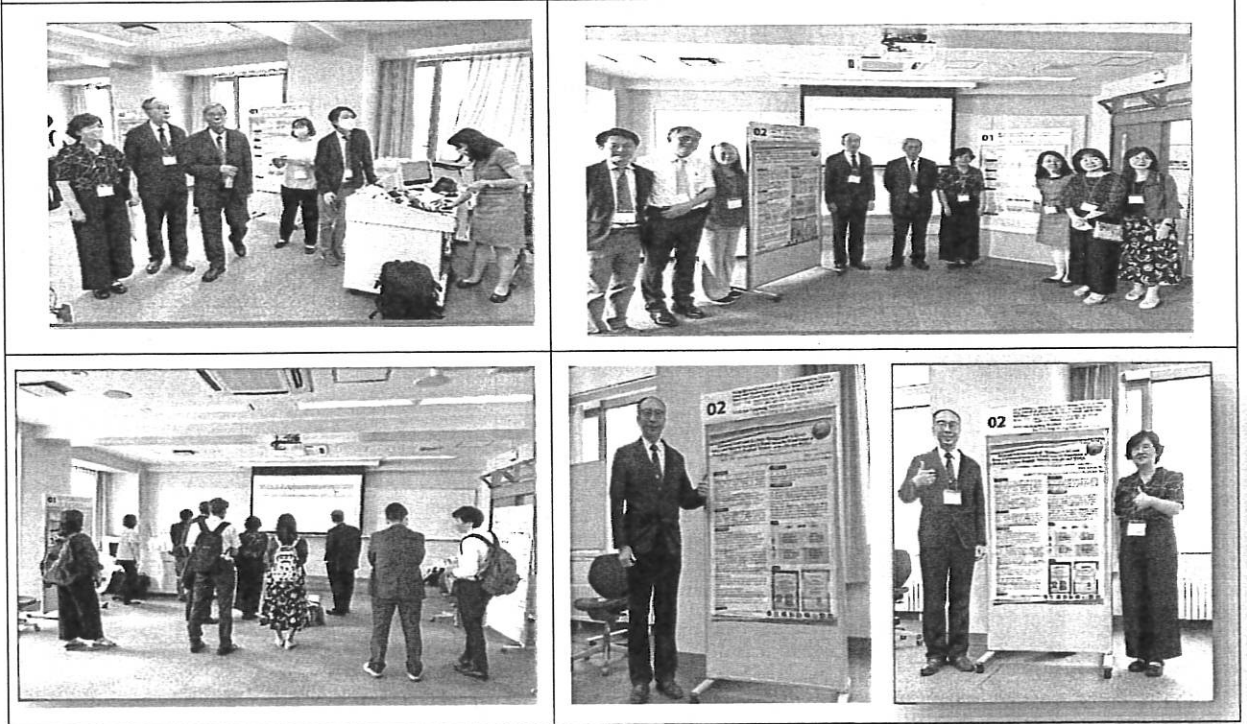
由社會醫療法人 明生會 齋藤浩紀 理事長舉行 HBSC 交流與晚宴，因會長感染新冠，故以視訊方式舉行，現場由 櫻井 涉 醫學博士(SAITO Medical group 代表理事)主持，渡邊 明子 企劃廣告部 部長偕同主持。

<p>交流會議/相見歡</p>	
	
	

(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。旗山醫院院長李永恒以「Using Balanced Scorecard Strategic Management to Create Integrated Medical Services in Rural Areas by Department of Neurology」進行海報論文的發表。李永恒院長分享如何透過策略管理，創造多方價值，應用於旗山醫院的管理。運用改善的工具和手法，有效連結戰術和戰技，提升醫療品質，進而創造出長期的綜效，拓展旗醫院山的經營績效。

#### 海報發表



2023/8/25 20:15搭電車返回飯店休憩。

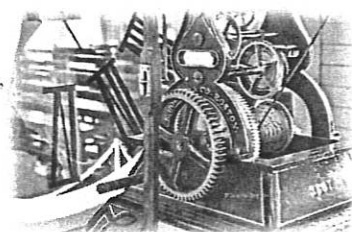
(七) 2023/8/26 08:00參訪「舊札幌農學校演武場」

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。

2023/8/26 20:15搭電車返回飯店休憩。

#### (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團隊進行參訪心得交流。之後辦理出境程序, 搭乘16:15長榮航空 BR115班機返回台灣國際機場第一航廈。

#### ● 心得及建議

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、學習擬定管理策略。如何運用平衡計分卡的管理手法, 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, 達成改善的成效, 創造出長期的綜效, 讓戰略有效執行。未來將會把此經驗, 利用於旗醫院之經營管理, 並與同儕分享之!



於日本醫療平衡計分卡研究會發表之海報  
衛生福利部旗山醫院神經科運用平衡計分卡策略管理之成效

ポスターセッション

## Using Balanced Scorecard Strategic Management to Create Integrated Medical Services in Rural Areas by Department of Neurology, Cishan Hospital, Ministry of Health and Welfare

施設名/所属：Superintendent, Cishan Hospital, Ministry of Health and Welfare, Taiwan (R.O.C.)

発表者：Yung-Heng Lee

共同研究者：Song-Nian Tsai, You-Cheng Tsai, Chao-Hsun Chuang, Chia-Chen Lin

### I. Introduction

The hospital is located in the outskirts of the city, and medical resources are relatively insufficient. It is the only responsible hospital for the emergency medical network in the nine districts of Qimei, and most of its jurisdictions are super-elderly communities. The hospital shoulders the emergency responsibility hospital in remote areas, and also undertakes the heavy responsibility of emergency medical treatment for local residents and tourists.

The BSC team of the Department of Neurology of Cishan Hospital of the Ministry of Health and Welfare was established in 2010. The members of various categories of neurology include neurologists, nurses, medical examiners, psychologists, social workers, occupational therapists, and case managers.

### II. Purpose

The director of the Department of Neurology leads members of various categories to conduct career crisis and opportunity analysis, customer (patient) and demand analysis and discussion. Through the four dimensions, discuss growth and limitations, conduct data analysis and improvement, and create performance growth and quality improvement.

### III. Study Methods

#### Financial Perspective

In addition to outpatient clinics and examination rooms, the Department of Neurology admits and treats inpatients. Neurology examination room includes: nerve ultrasonography examination room, neurocognitive examination room, brain wave examination room, neuropsychological examination, evoked potential and nerve conduction examination.

#### Customer Perspective

Nervous system diseases (including stroke, dementia, etc.) tend to occur in older groups. In the 9 districts of Qimei, where the proportion of elderly people is relatively high, the Department of Neurology can provide more medical services and health maintenance for the people in this area, and save people's traffic and time consumption to urban hospitals.

Mainly based on inpatient days, outpatient visits, PAC referrals, number of dementia cases accepted, community health education sessions, and media exposure times as indicators.

#### Process Perspective

Resources in remote areas are relatively insufficient. Through more efficient process settings, resources inside and outside the hospital are integrated to provide a holistic integrated care model.

#### Learning and Growth Perspective

Physicians, case managers, nurses, etc. participate in relevant education courses and case discussions to maintain medical care standards, and plan benchmarking learning to make up for shortcomings; guide PGY doctors to learn from each other; quality academic publications to enhance the overall image of the hospital.

### IV. Results

From 2011 to 2022, the total medical income of the neurology BSC team will increase by 283%; the income of physician services will increase by 307%. During this period, despite the changes of doctors and the tests of COVID-19, it can still maintain continuous growth.

### V. Discussion

From 2011 to 2011, the total income of neurology medical care and the income of doctors' labor services each increased by 2-3 times. Through continuous refinement and process improvement, we won the SNQ National Quality Label for Stroke and Dementia Integrated Medicine in 2018 and 2022 respectively.

### VI. Conclusion

Through team brainstorming and integration of nursing processes, service efficiency will be improved. The team will also improve the trust of residents in the hospital through continuous learning and professional competence, so as to achieve the mission and tasks of rural public health care.

### References

- Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a). "The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool". Performance Measurement Association 2002.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000). The Strategy Focused Organization, HBS Press, USA.



社團法人台灣健康產業平衡計分卡管理協會

第 20 回 日本醫療平衡計分卡研究學會學術總會暨健康產業參訪行程表

日期	行程
8 月 23 日 星期三	(07:30) 桃園國際機場—航站櫃檯集合 (長榮航空 BR116 班 桃園 10:10—札幌新千歲機場 15:00) <u>搭車前往札幌車站</u> (電車或巴士都可抵達) 走路 10 分鐘抵達住宿飯店 KOKO HOTEL Sapporo Ekimae(暫訂) (18:00-20:00) 晚餐 台灣 HBSC 參訪團
8 月 24 日 星期四	(各自享用早午餐) (12:00) 飯店 Lobby 集合 (13:00-15:00)參訪『社會福祉法人溪仁會コミュニティホーム白石』 (16:00-17:00)參訪『社會醫療法人北野會坂泌尿科醫院』 (19:00:21:00)晚宴交流 社會醫療法人明生會齋藤浩記理事長宴請台灣 HBSC 團 員
8 月 25 日 星期五	(各自享用早餐) (08:00) 飯店 Lobby 集合 搭電車前往會場參加日本 HBSC 大會與晚宴 地點 北海學園大學豐平校區 年會主題：行政部門的智能化與 BSC (20:15) 搭電車返回飯店
8 月 26 日 星期六	(各自享用早餐) (08:00) 飯店 Lobby 集合 (09:00-12:00)日本長照/醫療機構參訪(安排中) (18:00-20:00) 晚餐 台灣 HBSC 參訪團
8 月 27 日 星期日	(各自享用早午餐) (12:00) 飯店 Lobby 集合，搭電車至新千歲機場 (長榮航空 BR115 班 札幌新千歲機場 16:15—桃園 19:30)



第20回  
日本医療バランスト・スコアカード  
研究学会 学術総会

in 北海学園大学 豊平キャンパス

事務部門のインテリジェンス

会期 2023年8月25日 金 9時30分～

会場 北海学園大学 豊平キャンパス 7号館  
北海道札幌市豊平区旭町4丁目1-40  
[地下鉄東豊線「学園前」駅下車 3番出口直結]

お問い合わせ

学術総会準備委員会

大会長 関谷 浩行 (北海学園大学 経営学部 教授)

[mail] [hbsc2023@gmail.com](mailto:hbsc2023@gmail.com)

[ホームページ] <https://sites.google.com/view/hbsc20th>



