

出國報告（出國類別：進修）

衛生福利部部立醫院永續轉型國際合作 報告

世界醫院聯盟（IHF GSC）與新加坡國家 健康照護集團（NHG）考察紀實

服務機關：衛生福利部附屬醫療及社會福利機構管理會

姓名職稱：林名男副執行長

派赴國家：新加坡

出國期間：114 年 6 月 30 日-7 月 2 日

報告日期：114 年 10 月 2 日

摘要

本次於 7 月 1 日對新加坡進行的單日出訪任務，旨在為**台灣部立醫院的永續轉型工作**奠定兩項關鍵的國際合作基礎。第一項核心目標是與**世界醫院聯盟（IHF）日內瓦永續中心（GSC）**的相關同仁進行深度討論，確認 11 月工作坊的內容，並成功將核心議題鎖定在 2025 年 1 月 1 日生效的 JCI-GSC「**國際醫療永續認證（HSC）**」框架上。這為部立醫院體系導入全球認可的永續標準提供了明確、標準化的路徑。

第二項目標是與新加坡國家健康照護集團（NHG Health）負責永續發展的領導者進行交流，確認其將永續性定義擴展至「**長期可負擔性**」與「**人口健康管理**」的整合模式。NHG 的經驗為台灣提供了一個將環境效益轉化為穩定社會價值和降低長期健康成本的全面性策略模型。

透過這次出訪，策略上明確了部立醫院永續發展的兩大挑戰：首先，必須系統性地解決**電力佔總碳排放量 88.6%**的關鍵問題。其次，必須在環境（E）焦點外，同時整合社會（S）和治理（G）要素，特別是借鑑 NHG 的經驗，將永續性提升至高層次的「**永續治理**」與「**基礎設施韌性**」。本報告提出一系列行動方案，旨在將國際標準（HSC）與區域智慧（NHG）有機整合，推動部立醫院體系從單純的「**節能減碳**」邁向全面的「**永續治理與韌性建設**」。

目次

壹、目的	4
一、 確立國際醫療永續認證（HSC）的導入路徑	
二、 汲取區域標竿經驗，深化永續性於公共衛生策略	
三、 將部立醫院永續策略從「節能」提升至「治理與韌性」	
貳、過程	5
一、 合作機構簡介：GSC 與 NHG 的策略定位	
二、 新加坡出訪行程表	
三、 任務重點紀實	
1. GSC-HSC 認證：將永續性納入醫療品質的核心標準	
2. NHG 模式：永續性擴展至長期可負擔性與人口健康管理	
3. 核心挑戰：88.6% 電力排放與範疇三供應鏈的雙重挑戰	
4. 策略轉型：從後勤管理到高階領導力的驅動	
參、心得及建議	8
一、 綜合心得：整合 E（環境）與 S/G（社會與治理）的系統性永續策略	
二、 對我國部立醫院永續策略之具體建議	
1. 建議一：立即導入 HSC 認證框架，實現永續治理標準化	
2. 建議二：以「健康經理人」模式，量化永續的社會效益	
3. 建議三：啟動「88.6%電力效率加速計畫」，優先解決核心排放源	
4. 建議四：制定綠色供應鏈標準，超前部署範疇三碳排管理	
肆、附錄	11
一、 GSC 永續能力養成與工作坊主題建議對照表	
二、 JCI-GSC 永續認證核心要求與台灣部立醫院對應現狀分析	

壹、目的

本次對新加坡的出訪任務，肩負著為台灣部立醫院永續轉型擘劃國際策略、導入全球標準的關鍵目標，旨在將我國永續工作推向國際化、標準化與數據驅動的新階段。

一、 確立國際醫療永續認證（HSC）的導入路徑

核心目的在於與世界醫院聯盟（IHF）日內瓦永續中心（GSC）進行深度討論，確認 11 月工作坊的議程，使其能夠有效地為部立醫院高階領導層提供具體的策略指導。本次出訪特別聚焦於 IHF GSC 與 JCI 共同推出的「國際醫療永續認證」（HSC）框架，旨在為部立醫院體系提供一個明確、標準化的路徑，將永續工作提升至與病患安全和照護品質並列的核心標準。同時，也須確認將台灣的碳盤查數據標準化並納入 GSC 的永續加速器工具（SAT）進行國際標準比較。

二、 汲取區域標準經驗，深化永續性於公共衛生策略

把握機會與新加坡國家健康照護集團（NHG Health）負責永續發展的領導者進行交流，探索其在「人口健康」與「照護系統長期永續性」方面的成功經驗。目的在於了解 NHG 如何將永續性定義擴展至「長期可負擔性」和「人口健康管理」的整合模式，作為台灣公共衛生服務體系學習的借鏡，特別是對於追求社會效益最大化的部立醫院體系。

三、 將部立醫院永續策略從「節能」提升至「治理與韌性」

本次任務旨在將部立醫院的永續思維，從過去偏重設備或工程的「節能減碳」提升至納入 HSC 框架要求的「永續治理」、「綠色供應鏈」及「基礎設施韌性」的全面系統性轉型。鑑於部立醫院已完成碳盤查並明確指出用電占總碳排放量的 88.6%，此行目的也包括將國際合作的焦點，從「診斷」階段轉向「治療」和「標準化」，集中於系統性解決此高電力排放問題。

貳、過程

一、 合作機構簡介：GSC 與 NHG 的策略定位

1. 世界醫院聯盟日內瓦永續中心（IHF GSC）IHF GSC 於 2022 年設立**國際醫院聯盟（IHF）的核心機構**。其專門用來支持全球醫院領導者實現低碳、公平、永續且具韌性的照護模式。GSC 的核心使命在於賦予**現任和未來醫療機構主管**必要的資訊、工具和技能，將永續轉型落實在領導、管理和機構的三個層面，例如提供針對醫院 CEO 的專業培訓，如「**導航淨零大師班**」。GSC 的核心戰略工具是**永續加速器工具（SAT）**，用於評估和標竿比較醫療機構的永續績效。

2. **新加坡國家健康照護集團（NHG Health）** NHG Health 是一家提供**高度整合醫療服務**的集團，服務範圍涵蓋初級照護診所、急性照護醫院、社區醫院以及國家級專科中心。其戰略目標超越了單純的醫療行為，致力於建立更健康、更具韌性的社區，願景是「**為民眾增加健康年數**」（Adding Years of Healthy Life）。NHG 將自身定位為企業和社區的「**健康經理人**」，其永續策略的獨特性在於將環境效益與「**照護系統的長期可負擔性**」緊密結合，展現出一個全面的社會（S）和治理（G）焦點。

二、 新加坡出訪行程表

本次出訪於 2025 年 7 月 1 日進行，行程緊湊且聚焦於兩大策略合作夥伴：

日期	時間	會議 / 活動名稱	主要講者 / 與會者
7 月 1 日（二）	09:00-11:30	與 GSC 協作會議：HSC 認證與工作坊確認	IHF GSC 相關同仁、林名男副執行長
		<i>主題內容：</i> 確認 JCI-GSC HSC 框架核心要素；討論 11 月工作坊議程，聚焦 SAT 導入與高階領導力轉型。	
	11:30-13:00	工作午餐：亞洲區域永續趨勢交流	林名男副執行長
	14:00-16:30	與 NHG Health 高層交流會議：人口健康與永續策略	NHG Health 永續發展團隊
		<i>主題內容：</i> 探索 NHG「健康經理人」模式；討論永續性與照護長期可負擔性的整合策略；探討社會效益量化方法。	

三、 任務重點紀實

本次新加坡出訪達成了數項關鍵的戰略共識與洞察，為部立醫院未來的永續發展奠定了基石。

1. GSC-HSC 認證：將永續性納入醫療品質的核心標準

與 GSC 的會談確認，11 月的工作坊應將核心議題鎖定在 JCI-GSC「國際醫療永續認證」(HSC) 框架上。此認證將於 2025 年 1 月 1 日正式生效，對台灣部立醫院具有深遠的戰略意涵。HSC 認證最重大的意義是將**環境永續 (E) 和機構韌性 (R)** 正式納入**全球醫療品質的評鑑體系**。這標誌著永續工作從「政策倡議」提升至與病患安全、照護品質並列的**核心標準**。HSC 要求醫療機構完成 GSC「永續加速器工具」(SAT) 的成熟度評估，並提交 19 項核心指標的數據。這使得部立醫院體系能夠利用既有的碳盤查數據作為基礎，迅速與國際標準對齊並進行全球標竿比較，為永續工作贏得國際社會的正式認可。

2. NHG 模式：永續性擴展至長期可負擔性與人口健康管理

與 NHG Health 的交流確認了其永續策略的獨特亞洲視角。NHG 將永續性定義擴展至「**長期可負擔性**」和「**人口健康管理**」的整合模式。其戰略目標超越了單純的醫療行為，積極推動「**為民眾增加健康年數**」。NHG 將自身定位為企業和社區的「**健康經理人**」(Health Manager)，專注於減少慢性病負擔。其策略證明了**永續發展在公共衛生領域可以被定義為一種確保整體社會健康和長期財政穩定的策略**。這為台灣部立醫院提供了寶貴的社會視角，即如何將 GSC 框架下的環境效益 (E) 轉化並投入到 NHG 強調的**人口健康領域 (S)**，例如強化社區衛教和慢性病管理。

3. 核心挑戰：88.6% 電力排放與範疇三供應鏈的雙重挑戰

報告分析揭示了部立醫院永續策略的兩個核心挑戰點。首先，已完成的碳盤查結果指出**用電占總碳排放量的 88.6%**。這項數據是**最關鍵且最具效益**的突破口。電力來源屬於範疇二（購買電力），相較於範疇三，減排相對容易透過集中式的綠電採購或大規模能源管理升級來解決。因此，醫福會應將此視為「**單一成功點**」，並將資源傾斜至此，實現最短時間內最顯著的減排效果。其次，供應鏈（範疇三）是隱藏的長期挑戰。國際經驗顯示，醫療機構的範疇三排放量往往佔總碳足跡的 70%至 80%，遠超範疇二。HSC 將供應鏈與採購列為核心要素。若不及早規劃範疇三的測量與管理，將無法達到 HSC 標準或真正的淨零目標。醫福會必須在短期內開始對高價值、高碳排的醫材和藥品供應鏈進行生命週期評估。

4. 策略轉型：從後勤管理到高階領導力的驅動

GSC 的策略定位與工作坊規劃，明確指出永續轉型的目標受眾是**高層領導者**。轉變要求將環境責任融入到**高層決策和機構治理的各個層面**，而非僅限於後勤部門的單一任務。GSC 提供針對醫院 CEO 的專業培訓，如「**導航淨零大師班**」。因此，11 月工作坊的內容必須以**策略制定、治理結構和國際標準導入**為核心。醫福會應確保**院長或執行長級別**的人員參與，以達成「由上而下」的策略共識和資源承諾。這項轉變是將部立醫院的永續工作從「政策建議」提升至「品質標準」的黃金機會。

參、心得及建議

一、 綜合心得：整合 E（環境）與 S/G（社會與治理）的系統性永續策略

本次新加坡之行，最深刻的啟發在於成功將台灣部立醫院的永續策略與全球領先的環境標準（GSC-HSC）和區域領先的社會實踐（NHG Health）進行了深度對齊。

部立醫院體系已具備良好的數據基礎，但必須立即將策略重點從單純的「節能減碳」轉向全面的「永續治理和韌性建設」。HSC 認證提供了一個標準化的框架，讓我們可以將焦點放在最關鍵的 88.6%電力排放問題上，並利用 SAT 工具進行國際標準管理。同時，NHG 的經驗提醒我們，永續發展不應僅限於環境（E）效益，更要將其成果策略性地再投入到人口健康領域，從而將環境永續轉化為可量化的社會效益（S）。

最終的成功將取決於領導力的轉型，即醫福會能否從單純的行政監督者轉變為部立醫院體系永續轉型的「主動政策驅動者」或「永續經理人」。這要求我們將環境責任融入高層決策，確保資源投入，系統性地推動 HSC 標準的內嵌。

二、 對我國部立醫院永續策略之具體建議

基於本次考察成果，為確保 GSC 和 NHG 合作的戰略效益能有效轉化為部立醫院體系的具體政策行動，提出以下四點具體建議：

1. 建議一：導入 HSC 認證框架，實現永續治理標準化

理由：JCI-GSC 國際醫療永續認證（HSC）框架是目前全球醫療機構永續發展的最高指導準則，它將永續性提升至與醫療品質同等的地位。將其作為最高指導準則，能夠為所有部立醫院提供統一的績效目標和評量標準。

具體行動方案：

- 設立永續小組：醫福會已於 2025 年第一季度正式成立「部立醫院永續發展小組」，由醫福會主導，確保跨醫院資源和資訊流通。
- 納入醫院績效評估：逐步將永續指標納入部立醫院院長和高階管理層的年度業務目標和績效評估中。
- SAT 工具全面導入：於 2026 年第二季度啟動 GSC 永續加速器工具（SAT）的數據填報與成熟度評估，實現數據格式與國際標準的對齊。

2. 建議二：以「健康經理人」模式，量化永續的社會效益

理由：借鑑 NHG Health 的「健康經理人」模式，將部立醫院永續投入的成果，策略性

地轉化為人口**健康**和**照護可負擔性**等具體社會影響。這有助於平衡 GSC 的環境焦點（E）與 NHG 的社會（S）焦點。

具體行動方案：

- **研擬 NHG 合作 MOU**：立即啟動與 NHG Health 的正式合作備忘錄（MOU）研擬，針對「人口健康與永續照護可負擔性」展開聯合研究項目。
- **效益再投入機制**：合作驗證部立醫院永續投入（例如能源節省帶來的成本效益）如何轉化為社區慢性病負擔降低或健康年數延長的具體社會影響。
- **政策角色互換**：醫福會將自身定位轉變為部立醫院體系永續轉型的「永續經理人」，主動提供政策工具和資源，推動 HSC 標準的內嵌。

3. 建議三：啟動「88.6%電力效率加速計畫」，優先解決核心排放源

理由：針對佔總碳排 88.6% 的電力排放源，醫福會應將其視為「單一成功點」，通過集中資源和政策推動力傾斜，在最短時間內實現最顯著的減排效果。

具體行動方案：

- **大規模能源轉型**：專案應涵蓋大規模的能源效率改造、智能電網導入，以及協調綠色電力採購（如簽訂長期 PPA）。
- **制定具體減排目標（SBTs）**：制定基於 88.6% 基線的具體減排目標（SBTs），並將其成果作為影響 HSC 認證結果的關鍵成功因素。

4. 建議四：制定綠色供應鏈標準，超前部署範疇三碳排放管理

理由：國際經驗顯示，醫療機構的範疇三排放量往往佔總碳足跡的 70%至 80%。雖然範疇二（電力）是短期優先項，但範疇三是實現真正的淨零目標和符合 HSC 採購要求的隱藏挑戰。

具體行動方案：

- **綠色採購指南**：參考 HSC 的採購要求，醫福會應於中期目標（2028 年）制定部立醫院專屬的綠色採購指南。
- **供應商績效審計**：指南應涵蓋對主要醫療耗材（如藥品、手術室設備等）供應商的碳足跡數據要求，並建立供應商的永續績效審計機制。
- **韌性投資納入資本規劃**：將 HSC 強調的**基礎設施與服務韌性**納入長期的資本支出規劃，制定專項預算，用於強化醫院水電、通訊、醫療氣體等關鍵基礎設施，以應

對極端天氣事件。

肆、附錄

一、 GSC 永續能力養成與工作坊主題建議對照表

GSC 核心能力 (基於 IHF & JCI)	應用於台灣部立醫院的戰略意涵	建議納入 11 月 26 日工作坊之主題
Leadership & Governance Commitment (治理與承諾)	建立部立醫院永續發展正式指導委員會，確保資源投入與高層支持。	醫療機構的永續治理：設定淨零路徑的決策機制與資源分配。
SAT/Tracking & Reporting (工具導入與數據報告)	標準化台灣部立醫院的碳盤查數據，進行國際標竿比較 ⁸⁶ 。	永續加速器工具 (SAT) 實務操作：如何將台灣數據標準化並啟動 HSC 準備。
Environmental Resource Use & Green Operations (綠色營運)	能源效率提升與主要電力排放源 (88.6%) 的減量策略。	醫院營運的能源轉型與低碳策略規劃：聚焦電力消耗與綠色採購。
Infrastructure and Resilience (基礎設施與韌性)	強化醫院面對極端氣候事件的應變能力，確保服務連續性。	氣候變遷與醫院營運韌性：風險評估、調適投資與基礎設施升級。

二、 JCI-GSC 永續認證核心要求與台灣部立醫院對應現狀分析

HSC 核心認證要素	描述與重點	台灣部立醫院當前狀態	政策缺口與行動建議
1. 永續治理與追蹤	領導層對永續的正式承諾；數據收集和標準化報告機制。	已有初步碳排放數據基礎。治理框架與正式報告機制待建立。	立即將永續目標納入部立醫院院長績效評估；導入 SAT 工具。
2. 環境資源利用	減少能耗、水耗，提升資源效率；目標為低碳營運。	電力貢獻	88.6% 的碳排。減碳目標明確，但需技術和資金支持。 制定基於 88.6% 基線的具體減排目標 (SBTs)，專注綠色電力採購或自建再生能源。

3. 採購與供應鏈	綠色採購政策； 評估供應商的永續績效（範疇三）。	尚無針對醫療特定耗材的明確永續供應鏈標準。	參考 HSC 標準，對藥品、醫材等高耗材進行永續性審計，啟動綠色供應鏈示範。
4. 基礎設施與韌性	確保關鍵服務（如電力、通訊）在極端天氣下的連續性。	台灣的災害應變能力高，但需將氣候變遷納入長期的基礎設施調適規劃。	制定專項預算，用於韌性投資，並借鏡國際最佳實踐，強化高風險醫院的基礎設施。
5. 員工參與與賦權	鼓勵員工參與永續實踐，將綠色行為嵌入日常工作流程。	普遍存在。但需建立正式的獎勵與教育機制，提升參與深度。	借鏡 NHG 的工作場所健康促進經驗，將環境教育與員工健康結合。