

出國報告（出國類別：參加國際會議）

參與 2025 年第 48 屆國際醫院大會

瑞士日內瓦 永續學習之行

服務機關：臺中榮民總醫院

姓名職稱：蔡鴻文主任

派赴國家/地區：瑞士日內瓦

出國期間：114 年 11 月 07 日至 114 年 11 月 15 日

報告日期：114 年 12 月 15 日

摘要

本次代表臺中榮民總醫院率隊參與國際醫院聯盟（IHF）於瑞士日內瓦舉辦之「第 48 屆世界醫院大會」（WHC），除成功發表五篇與智慧醫療及永續治理相關之論文外，亦與世界衛生組織（WHO）及多國醫療領袖進行專業交流。本屆大會以「未來的醫院」為主題，聚焦 AI 應用、醫院永續發展、低碳運營與跨部門治理等國際趨勢，展現全球醫療體系面對氣候變遷與科技革新時的共同焦點。

依據會議觀察，AI 已成為醫療減負與提升品質的關鍵技術，國際醫院普遍朝向將人工智慧導入臨床與行政流程，以強化效率與病人安全；永續方面，各國均強調須以制度化治理、量化指標與內部賦能為基礎，使低碳醫療與 ESG 成為組織文化的一部分。本院五篇論文成果亦顯示員工永續知識與意識明顯提升，並反映跨部門協作在永續推動中的重要性與挑戰。

綜合本次大會之洞見，本報告提出四項策略方向：加速智慧醫療落地、建立永續治理體系、強化跨部門協作機制、以及提升本院國際參與度與影響力，以進一步強化本院的國際競爭力，並邁向具韌性與永續價值的下一代醫療體系。

關鍵字： AI 智慧醫療、永續治理、低碳醫院、跨部門協作、國際醫療交流

目次

| | |
|----------------------------------|----|
| 一、 目的..... | 1 |
| 二、 過程..... | 1 |
| (一) 參訪團隊..... | 1 |
| (二) 會議行程..... | 1 |
| (三) 會議議程..... | 1 |
| 三、 心得..... | 15 |
| 四、 建議事項..... | 16 |
| (一) 強化本院 AI 治理與推動架構..... | 16 |
| (二) 參考 AGORA 建立跨域研究生態系統..... | 16 |
| (三) 科技大樓動物實驗設施規劃參考 AGORA 標準..... | 16 |
| (四) 導入院內大型國際活動之智慧翻譯服務..... | 17 |
| (五) 打造院內創新成果交流的輕量化場域..... | 17 |

一、 目的

本次率團參與第 48 屆國際醫院聯盟 (International Hospital Federation, IHF) 世界醫院大會 (World Hospital Congress, WHC)，旨在全面掌握全球醫療體系於永續發展、智慧醫療與治理創新等關鍵領域之最新趨勢，並蒐集國際先進機構的策略實務，以作為本院永續治理與醫療創新發展的重要參考。IHF 為全球最具影響力之醫院國際組織之一，匯聚逾百國領導者與專家，提供跨國學習、經驗交流及合作的平台。本屆大會以「未來的醫院」為主軸，聚焦醫療永續與淨零轉型、人工智慧於臨床與管理的應用，以及醫療人力與治理模式之創新，與本院永續醫療與智慧醫療發展方向高度契合。

本院此次投稿五篇海報論文均獲錄取，並與世界衛生組織 (WHO) 及多國醫療領袖交流，展現本院在智慧醫療、永續治理及臨床創新上的實績與國際能見度。本次出訪亦包含瑞士、法國等醫療機構之實地參訪，以觀摩國際頂尖醫院於低碳建築、能源管理、智慧流程、病人安全與組織治理等面向的最佳實務，作為本院推動 ESG、淨零路徑及高可靠度醫療的重要借鏡。

整體而言，此行目的在於將國際醫療永續與創新治理的前瞻思維與可行策略引入本院，包括 AI 減負工具、系統性永續治理架構、創新人力與空間管理模式等，並透過國際網絡的強化，擴大本院在全球舞台之影響力。期藉由本次大會的學習與交流，深化本院永續推動的深度與廣度，提升醫院營運韌性、臨床品質與社會價值，促使本院成為國際永續醫療與智慧創新的典範機構。

二、 過程

(一) 參訪團隊

| 單位 | 職稱 | 姓名 |
|-----------------|------------|-----|
| 醫務企管部/永續發展委員會 | 主任/執行長 | 蔡鴻文 |
| 總務室/院本部/永續發展委員會 | 主任/簡任秘書/委員 | 黃蜀雯 |
| 醫務企管部/永續發展委員會 | 護理師/秘書 | 江盈擘 |
| 醫務企管部/永續發展委員會 | 副技師/秘書 | 李筱薇 |
| 總務室 | 組員 | 張晉銓 |



(二) 會議行程

| 日期 | 說明 |
|-----------|-----------|
| 11月7-9日 | 抵達日內瓦 |
| 11月10-13日 | 參與會議、機構參訪 |
| 11月14-15日 | 返台 |

(三) 會議議程

| 日期 | 說明 |
|--------|--|
| 11月10日 | PRE CONGRESS + Hospital and institution Visits |
| 11月11日 | IHF CONGRESS |
| 11月12日 | IHF CONGRESS |
| 11月13日 | IHF CONGRESS+HOSPITAL VISIT |

1. DAY 1 : 11月10日

| 日期 | 時間 | 議程 |
|---------------|-------------|--|
| 11月10日 (一) | 07:00-17:30 | Hospital and institution Visits |
| | 08:00-16:00 | Geneva Sustainability Centre' s Navigating Net Zero masterclass |
| | 14:00-16:30 | Hospital and institution Visits : AGORA Cancer Research Center |
| | 14:30-16:00 | IHF Governing Council meeting |
| | 16:30-18:00 | IHF General Assembly |
| | 18:00-19:00 | Welcome Reception, i-to-i Innovation Hub, and Exhibition opening |

★ Hospital and institution Visits - AGORA Cancer Research Center

(1)機構介紹

瑞士 AGORA 癌症研究中心 (AGORA) 由瑞士實驗癌症研究基金會 (ISREC Foundation) 發起，並結合洛桑大學醫院 (CHUV)、洛桑大學 (UNIL) 與洛桑聯邦理工學院 (EPFL) 等頂尖研究與醫療機構共同成立，是 Swiss Cancer Center Léman (SCCL) 的旗艦研究樞紐。該中心專注於推動轉譯醫學 (Translational Medicine)，加速將基礎研究成果導入臨床治療，形成瑞士癌症研究跨機構合作的重要平台。

AGORA 建築位於 CHUV 園區核心地帶，外觀採玻璃幕牆與開放式設計，強調自然採光、視覺通透與合作友善的象徵性。空間配置以跨團隊整合為核心，不僅提供開放式實驗室 (open-bay, open-lab)，也設置大量鼓勵隨機交流的公共空間，如中央中庭與共享休息區，形塑高度互動、低隔閡的研究環境，顯示其以促進知識共享與合作創新為主要目標。

中心的組織模式亦極具特色，採用「反向公私夥伴關係 (PPP)」模型，由 ISREC Foundation 投資建置最先進的研究基礎設施，再邀請公立研究與醫療機構進駐合作，使其得以維持高度前沿的研究能力，並兼具臨床直接接軌的優勢。

AGORA 的核心研究包含腫瘤微環境 (Tumor Microenvironment)、癌症免疫療法 (如 CAR T、雙特異性抗體)、分子與影像診斷技術、以及新型放射治療 (如 FLASH Therapy)，結合先進的影像平台、動物模型與生物資訊技術，全面推動癌症治療的精準化與個人化發展。

(2)參訪重點與觀察

A. 跨學科高度整合：研究與臨床零距離互動

AGORA 匯聚來自 CHUV、UNIL、EPFL 及日內瓦大學等超過 300 位臨床與科研專家，研究團隊並非依隸屬機構區隔，而以研究主題與技術需求跨域整合。

- Open-lab 設計促成不同學科專家並肩工作，加速研究成果獲得臨床回饋，形成真正意義的轉譯醫學環境。
- 此種空間布局有效降低研究孤島（silo）的發生，使基礎科學與臨床需求在日常互動中自然磨合，提升研究效率。

B. 公私夥伴關係的創新模式（Innovative PPP Model）：公共與民間資源的最佳協作

私人基金會主導建設、公共醫療與學術機構進駐的 PPP 模型，使 AGORA 能快速導入最先進的研究設備、維持靈活的運作機制，並吸引國際研究人才。此模式展現資源整合的前瞻性，提升跨機構合作的效率與研究能量。

C. 癌症研究的前沿技術與特色

中心展示了多項具高度整合性的研究平台：

- 腫瘤微環境分析：透過細胞互動研究找尋新治療靶點。
- 免疫療法開發：包括 CAR T、雙特異性抗體等先進治療。
- 高解析、多模態影像技術：可即時監測腫瘤變化，並整合 AI 進行病理影像判讀。
- 動物研究與臨床研究的深度連結：透過同步影像與數據分析使動物模型更具臨床外推性。

強調「臨床問題→基礎研究→臨床驗證」的閉環模式，形成快速迭代的創新環境。

D. 建築空間與創新文化：以設計驅動協作

AGORA 的建築理念不僅是美學呈現，更具有策略意涵：

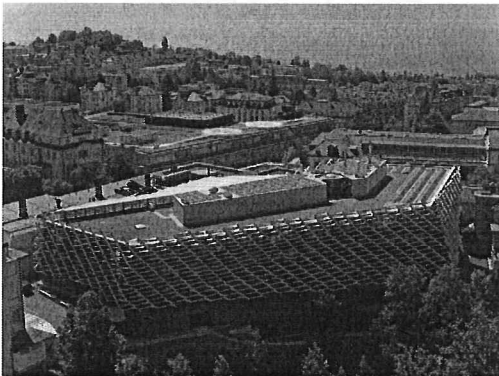
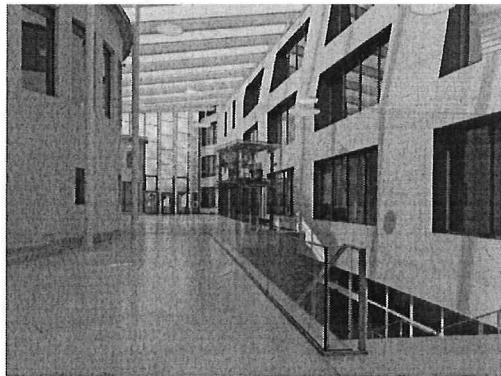


- 玻璃幕牆與自然採光象徵透明、合作與知識共享。

- 開放式實驗空間與共享公共區域刺激研究人員之間的隨機交流。
- 中庭及多功能大廳形成跨領域聚集點，促進非正式對話，進而催生新研究構想。

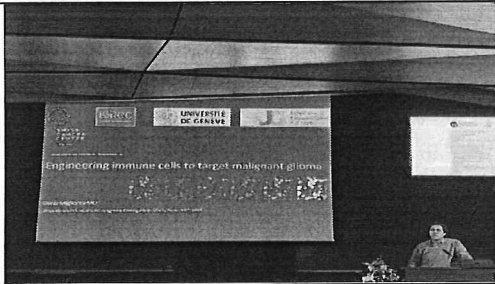
整體環境營造出低壓力、高互動的研究生態系，有助於吸引並留住高階科研人才。

(3)參訪心得

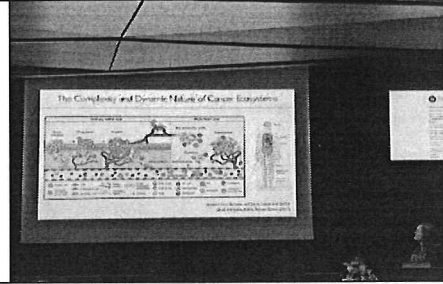
AGORA Cancer Research Center 以其跨學科整合、創新 PPP 模式、前沿研究平台與顛覆傳統的空間規劃，成功打造出一個高效率、高互動、以臨床需求為導向的轉譯醫學生態系。本次參訪讓我們得以近距離觀察國際頂尖癌症研究中心的運作模式，對本院未來研究發展、跨域協作、空間規劃與創新治理皆具啟發性。未來將評估其可行作法在本院之應用，作為強化醫學研究能量、推動智慧醫療與永續治理的重要參考。

| AGORA Cancer Research Center | |
|---|--|
|  |  |
| Aerial view of AGORA, Lausanne and Lake Geneva | AGORA atrium |
|  |  |
| Yves Paternot auditorium | 玻璃幕牆與開放式設計 |

AGORA Cancer Research Center



Engineering immune cells to target malignant glioma



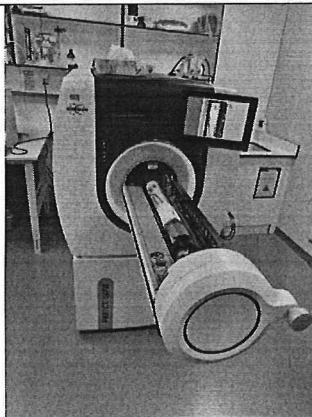
The Complexity and Dynamic Nature of Cancer Ecosystems



實驗室導覽



實驗室導覽



實驗鼠 PET/CT



實驗鼠飼養架



本院參訪團員合影



與 GSC 專案經理 RYIN 合影

2. DAY 2 : 11 月 11 日

| 日期 | 時間 | 議程 |
|------------------|-------------|--|
| 11 月 11 日 (二) | 08:30-09:15 | Opening Ceremony & Keynote |
| | 09:15-10:30 | Plenary session 1: Envisioning 2050: The intersection of AI and healthcare |
| | 10:30-11:00 | Coffee break and networking |
| | 11:00-12:00 | Redefining hospital leadership around the patient |
| | 11:00-12:00 | Technology delivering impact: Leading successful digital transformation |
| | 11:00-12:15 | Taking action with the Geneva Sustainability Centre |
| | 12:00-13:15 | Lunch and networking |
| | 12:00-13:00 | Third-party cyber risk for hospitals |
| | 13:15-14:15 | Green healthcare systems: From facility upgrades to global tools |
| | 13:15-15:45 | IHF Women in Leadership SIG workshop: The power we bring: Celebrating women in healthcare leadership |
| | 14:30-15:30 | Pathways to sustainable healthcare: Strategies in action yielding results |
| | 15:30-16:00 | Coffee break and networking |
| | 16:00-17:15 | Driving safety and sustainability through evidence-based clinical innovation |
| | 17:15-18:30 | Poster presentations and tour |
| | 18:15-19:45 | International Geneva Event |

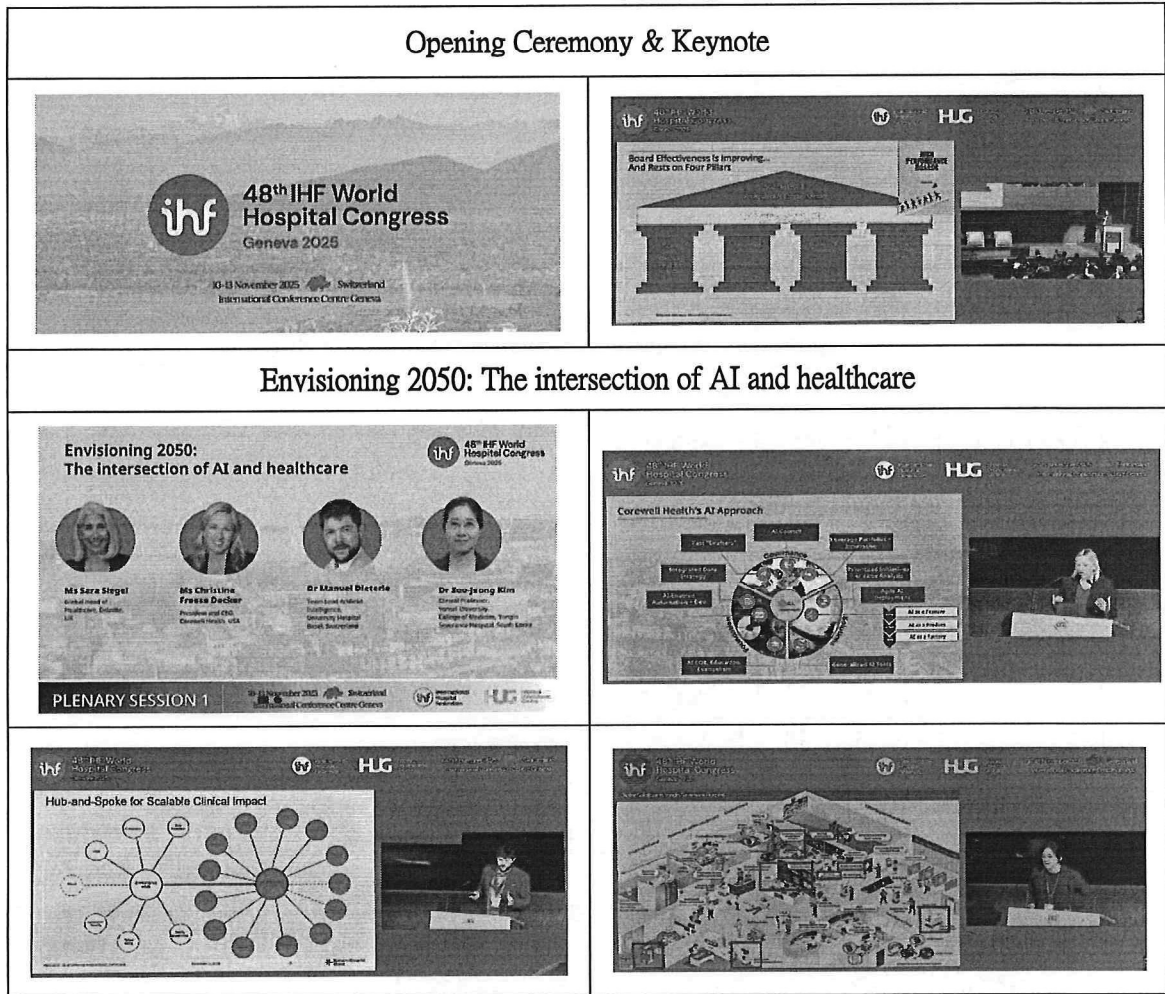
★ Plenary session : Envisioning 2050: The intersection of AI and healthcare

本場聚焦於 AI 對 2050 年醫療服務型態的深度重塑。與談者指出，AI 的價值核心在於整合跨院所、跨系統及居家照護資料，促成更精準、預測性與連續性的健康管理。然而，科技導入同時必須兼顧不同世代的數位落差，確保科技不造成新的健康不平等。

智慧醫療的推展需建立在健全的治理基礎，包括資料倫理、隱私保護、專業訓練及法規完備，以打造可信賴且可持續的應用環境。實務面上，AI 的角色在於協助醫療人員減負、提升品質與效率，使專業照護能更聚焦於病人需求。

會中以韓國為例，展示 AI 已廣泛導入影像判讀、臨床決策與營運流程，並透過量化指標評估效益，顯示 AI 在醫療體系的成熟應用正逐步落地。

整體而言，AI 將引領醫療從治療模式邁向預防導向、從院內服務延伸至家庭與社區，形塑以病人為核心的智慧醫療新常態，強調的是「強化人」而非「取代人」。



★ Panel Discussion : Greening healthcare systems: From facility upgrades to global tools

本場論壇聚焦醫療體系如何從院所端到全球層級推動減碳與永續治理，呈現歐洲及國際機構在制度、工具與文化面向的多元實踐。

首先，義大利 Bergamo 自 2023 年成立跨院「Green Team」，串聯九家公立醫院、學研與地方政府，以共享治理模式推動永續醫療，並編制涵蓋能源、交通、麻醉氣體與採購等十二面向的《綠色醫療服務手冊》。其成果包括減少高碳麻醉氣體、擴大遠距醫療與建立氣候經理制度，形成具擴散性與可複製性的地方永續治理典範。

西班牙 Mollet 醫療體系則以「改善生活、守護環境」為核心，結合 ISO 14001、50001、碳盤查、SAT 工具與 JCI 永續認證，於 2022 年達成淨零排放。其關鍵在

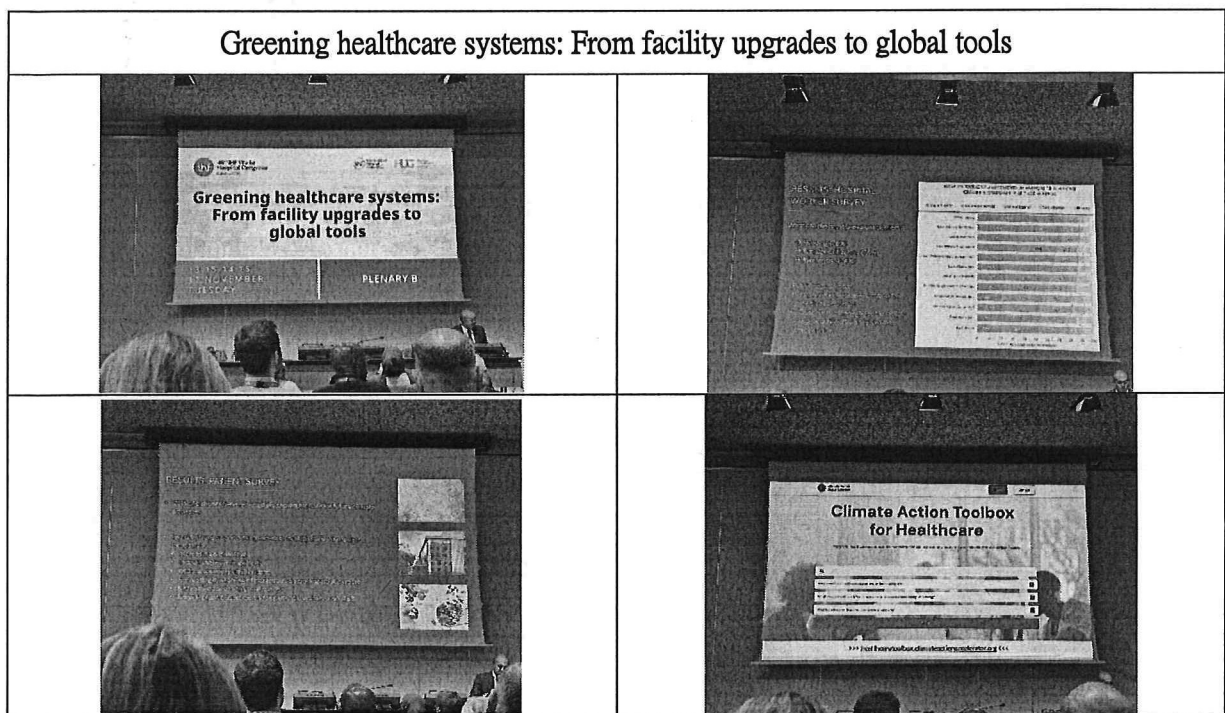
於透過治理制度、員工賦能、綠色採購與基礎設施提升韌性，以指標化方式推動永續績效。

瑞典 Karolinska 透過集中管理與再利用模式處理一次性病人監測配件，減少超過 5 公噸廢棄物。此計畫同時提升供應鏈韌性、降低成本並維持照護品質，展現跨部門協作在醫療廢棄物減量上的高效成效。

論壇亦介紹「Navigating the Transition」計畫，透過工具盤點、共設計、資料分析與使用者回饋，建立可支援醫院快速啟動減碳與韌性策略的「氣候行動工具箱」。該工具持續更新，以協助縮減行動落差，強化科學化決策能力。

最後，UCI 的研究指出，病人與醫療人員均認為醫療照護應兼顧減碳與健康福祉，顯示永續行動需納入人本視角與臨床價值，方能形成真正具社會支持的氣候智慧型醫療體系。

整體而言，本場強調永續醫療的關鍵在於跨部門合作、制度化治理、量化工具與人本參與，逐步推動醫療體系向低碳、韌性與公平的方向轉型。




★ General Summary

本日論壇提出三項推動永續醫療的共同方向：首先，以數據、工具與制度為基礎，系統化推動低碳轉型，包括能源管理、碳盤查標示與 ESG 監測等機制；其次，

強化跨部門協作並納入不同族群與世代的參與，透過教育、民眾動能與外部資源擴大永續行動的影響力；最後，以可衡量、可複製的行動快速創造示範效應，讓永續成果能被看見並加速擴散。

論壇也一致強調，綠色醫療不僅是減碳措施，更關乎為下一代守護一個健康、具韌性的醫療與生活環境。今日多方案例顯示，低碳轉型是一場涉及治理、文化與實務的系統革新，而推動的最佳時刻正是此刻。

| Lunch and networking | |
|--|---|
|  |  |
| Opning Ceremony | 與臺灣駐日內瓦大使李冠德、台灣醫院協會理事長李飛鵬合影 |

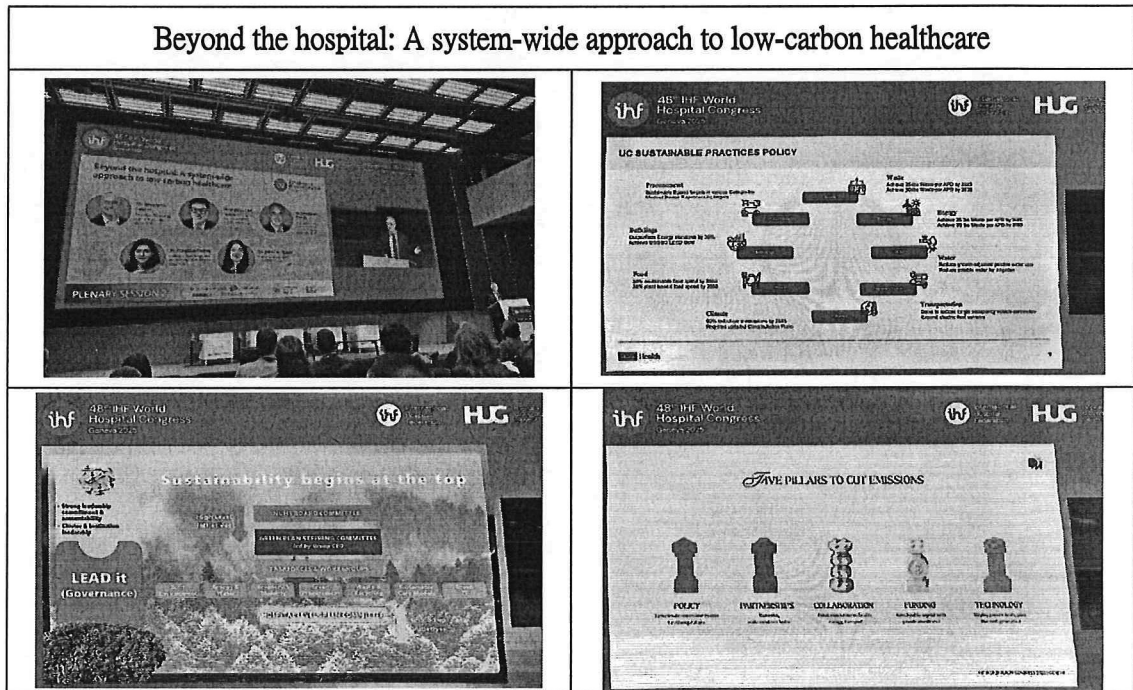
3. DAY 3：11月12日

| 日期 | 時間 | 議程 |
|---------------|---------------------------|--|
| 11月12日 (三) | 08:00-08:45 | Innovation Ignite Talks |
| | 08:00-09:00 | From pilot to platform: Scaling healthcare transformation through partnership and distributed innovation IHF Association Leaders Circle Breakfast |
| | 09:00-10:30 | Plenary session 2: Beyond the hospital: A system-side approach to low-carbon healthcare |
| | 10:30-11:00 | Coffee break and networking |
| | 11:00-12:00 | Powering low-carbon hospitals: Energy, Strategy, and resilience |
| | 12:00-13:15 | IHF GRPDN lunch session: Bridging the gaps: pathways to better care in paediatric rare disease |
| | 13:15-14:15 | Decarbonizing healthcare practices: Initiatives with impact |
| | 14:30-15:30 | Rethinking resources: Advancing the sustainability frontier in healthcare |
| | 15:30-16:00 | Coffee and break and networking Best poster presentations |
| | 16:00-17:00 | Empowering leadership: Strengthening capacities to meet workforce challenges |
| | 16:00-17:30 | Perspective for the IHF Young Executive leader |
| | 17:15-18:00 | Innovation Ignite Talks |
| | 17:20-18:00 | Friends of the GSC moment |
| 19:00-21:30 | IHF Awards Gala Reception | |

★ Plenary session : Beyond the hospital: A system-wide approach to low-carbon healthcare

本場指出，面對升溫 1.3°C 的全球環境，醫療體系須從院所層級走向「全系統」的減碳治理。包括 UCLA 在內的國際機構已從能源、供應鏈到臨床流程展開全面性盤整，強調醫療在治療之外，也必須成為減碳行動者。

新加坡以「Lead it、Build it、Live it」為策略主軸，高層示範帶領、制度支撐推動、永續融入日常，並將 ESG 納入人事與績效，促使永續從倡議變成文化。多位講者亦強調，永續原則需與病人安全與品質並行，並透過碳標籤與資訊透明協助做出低碳選擇。隨著氣候風險加劇，醫療體系必須建立韌性，而教育與溝通是促進轉型的關鍵。核心訊息為：永續是投資，而非成本，醫療必須「做給社會看」。



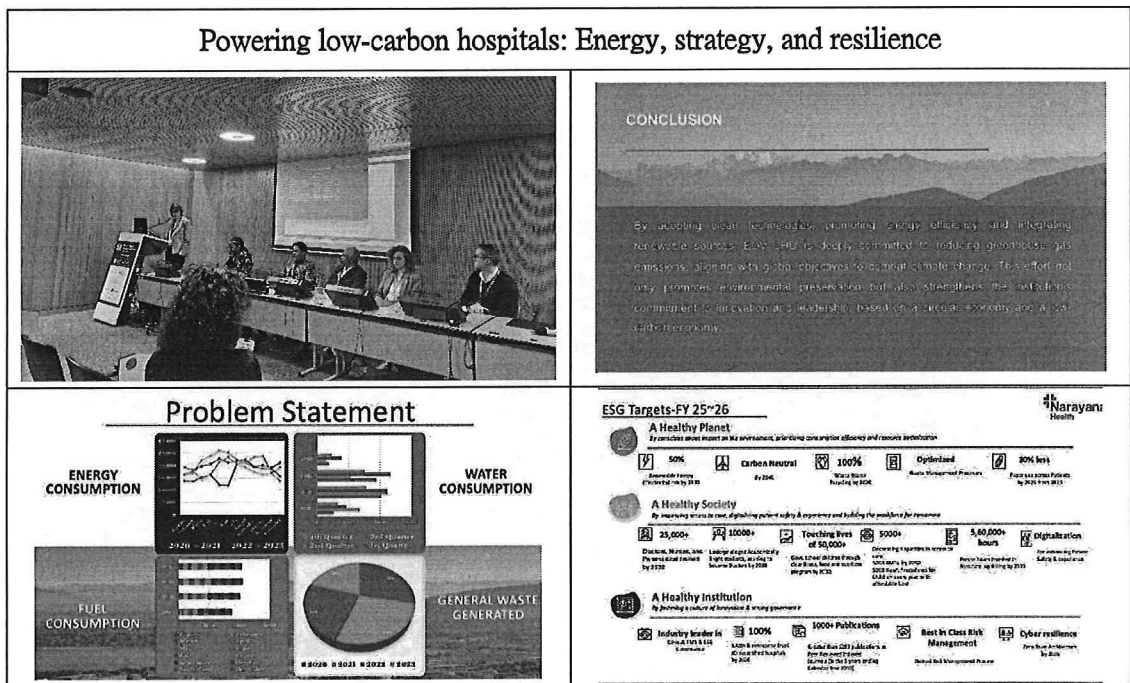
★ Panel Discussion : Powering low-carbon hospitals: Energy, strategy, and resilience

多家國際醫院展示低碳策略的具體做法，包括：

- 6R 永續框架 (Re-think、Refuse、Repair、Reduce、Reuse、Recycle) 與行動研究模式，用於設計與驗證院內永續策略。
- EDVLHU 聚焦節能、再生能源轉型與碳中和，將院所作為區域永續發展的一環。

- Narayana Health 以「Health for All」為 ESG 願景，強調健康社會、健康醫院與健康地球的三元連動。
- 健康醫院食物計畫映證醫院餐飲的環境衝擊重大，推動 plant-based 餐食以減少食物浪費及碳排。
- SALUN-AT 計畫示範如何在維持醫療品質的前提下，打造低碳、具韌性的永續院所。

此場聚焦能源、食物、供應鏈與文化面的系統改變，呈現多元但一致的方向：醫院必須以資料、策略與組織文化共同驅動低碳轉型。



★ General Summary

低碳與永續已不再是醫療體系的附屬議題，而是確保醫療服務得以持續運作、保障下一代健康的核心工程。國際經驗一致指出，醫院必須以科學化工具與制度化治理推動減碳，以跨部門與跨世代的協作擴大行動效益，並以可衡量、可示範的專案作為改變的起點。永續不只是責任，更是投資；唯有從現在開始，讓永續成為組織文化的一部分，醫療體系才能真正具備韌性，並在快速變動的環境中持續為社會創造價值。

4. DAY 4：11月13日

| 日期 | 時間 | 議程 |
|---------------|-------------|--|
| 11月13日 (四) | 08:00-08:45 | Innovation Ignite Talks |
| | 09:00-10:30 | Plenary session 3: A healthcare leader's greatest challenge: Workforce strategies that work |
| | 10:30-11:00 | Coffee break and networking |
| | 11:00-12:00 | Collaborating for care: Future of integrated healthcare solutions for low-resource settings |
| | 12:15-13:00 | Closing Ceremony |
| | 13:00-14:00 | Towards and integrated and data-driven Swiss healthcare ecosystems: The hospital perspective |
| | 14:00-18:00 | Hospital and institution visits : CERN: European Organization for Nuclear Research |

★ **Plenary session : A healthcare leader's greatest challenge: Workforce strategies that work**

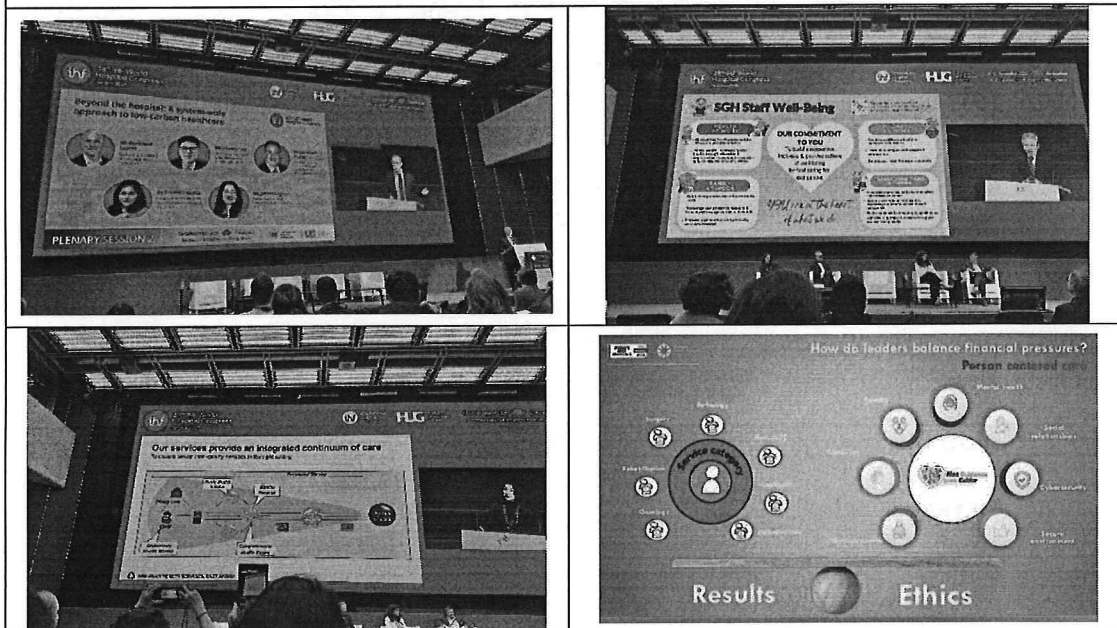
本場聚焦在高度複雜且多元的醫療環境中，領導者如何建立一支具韌性、能長期運作且願意共同前進的團隊。各國講者普遍認為，制度固然重要，但真正驅動醫療團隊的核心力量在於「連結」與「關懷」——能否讓同仁感受到被尊重、被支持，將直接影響組織的凝聚力與表現。

與會者指出，領導者應從可落地的小行動著手，透過支持小型專案、建立成功經驗，逐步培養團隊的承諾感與信任。同時，投資人才、賦予成員參與決策的機會，並以正向的責任機制強化組織文化，使目標從「要求達成」轉為「願意共同承擔」。

在跨文化與跨專業合作日益頻繁的背景下，醫療領導者必須具備文化敏感度與整合能力，才能有效帶領多元團隊。會中也分享以具象化角色或品牌符號加強員工情感連結的作法，顯示組織氛圍與歸屬感同樣是人力策略的重要組成。

最終共識為：領導不僅是管理制度，更是持續為團隊創造資源與支持的能力。唯有以人為本、共享責任、共同前進，方能打造具有韌性、能迎接挑戰的醫療團隊。

A healthcare leader's greatest challenge: Workforce strategies that work



★ Hospital and institution Visits- CERN: European Organization for Nuclear Research

(1)機構介紹

歐洲核子研究組織（CERN）成立於 1954 年，是全球規模最大、最具影響力的粒子物理研究中心，位於瑞士與法國交界的日內瓦地區。CERN 的核心使命在於建立與運行全球最先進的粒子加速器與研究設施，供世界各地科學家進行高能物理實驗。其研究成果深刻改寫人類對宇宙基本結構的理解，包括發現中性流、W 與 Z 玻色子、反氫原子、CP 破壞的直接證據，以及 2012 年確認希格斯玻色子，是粒子物理標準模型的關鍵里程碑。

CERN 不僅是科學研究中心，更是資訊科技的重要發源地，其強大資料處理需求促使 Tim Berners-Lee 發明萬維網（World Wide Web），徹底改變全球資訊流通方式。目前 CERN 擁有約 3,000 名全職員工，並與來自 80 個國家的 6,500 多名科學家合作，形成全球高能物理研究網絡的重要中樞。儘管臺灣尚未成為正式會員，但多所研究機構（如中研院、台大、清大、成大）長期參與 ATLAS（超環面儀器）實驗並提供計算與研發貢獻，使臺灣科研能量與世界頂尖團隊接軌。

(2)參訪重點與觀察

本次參訪聚焦於 CERN 以跨國協作與大型基礎建設驅動前沿科學研究的運作模式。透過介紹與現場觀察，深刻感受到 CERN 在「規模、精準度與國際合作」三方面的全面整合。其大型強子對撞機（LHC）運行涉及複雜的粒子加速、探測儀器維運、資料擷取與全球運算，展現跨國科研資源匯集的極致範例。

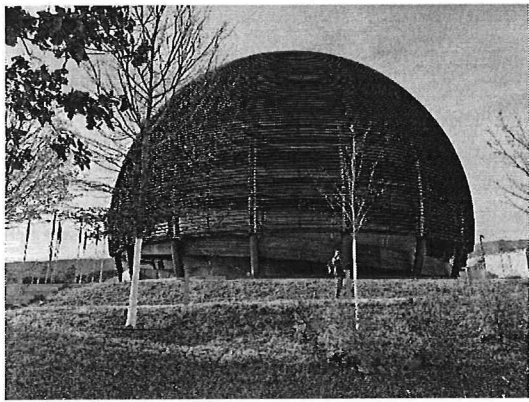
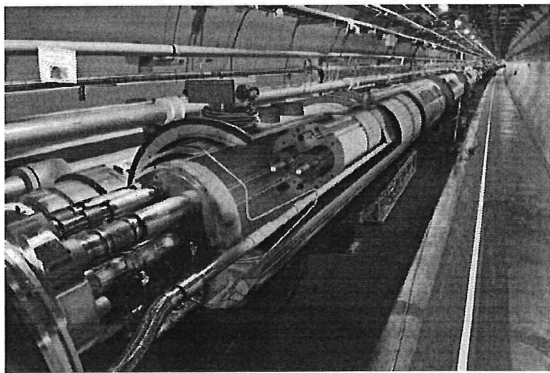
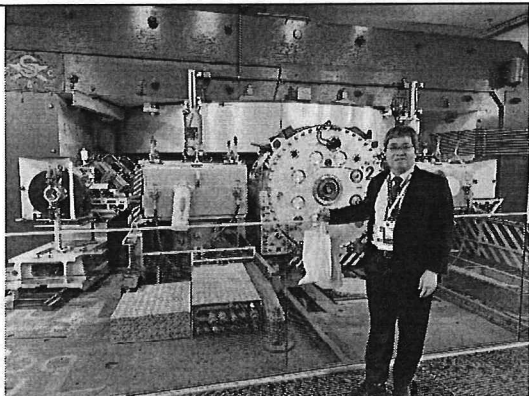
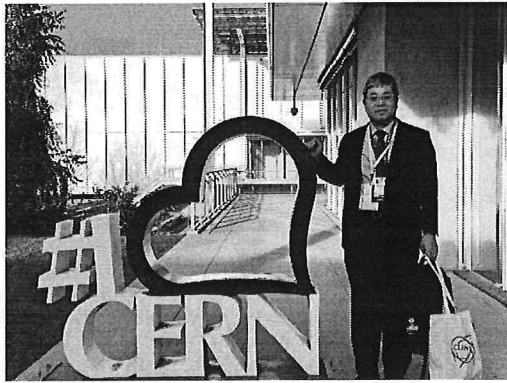
參訪過程中，講解人員亦強調 CERN 的研究並不侷限於粒子物理本身，而是衍生出涵蓋醫療、航太、AI、大數據等領域的多項技術應用，例如超導磁體技術、快速決策演算法以及醫療影像技術的改良。此外，CERN 也正積極投入暗物質探索與新態粒子研究，例如五夸克態的發現，展現其持續推進物質科學前沿的能力。值得注意的是，CERN 的運作高度倚賴國際協作模式，科學家需以共同平台共享資料、方法與計算資源。ATLAS 與 CMS 等大型實驗團隊跨越國籍、語言與學術背景，展現高度協調與治理能力，形成推動重大突破的關鍵動能。

(3)參訪心得

此次參訪 CERN，深刻理解到大型科研機構之所以能引領全球，不僅因其擁有先進設備，更在於其建立了一套「跨國協作、開放共享、持續創新」的治理文化。CERN 展示了如何透過跨機構、跨技術專業與跨世代科研人才的共同努力，在高度複雜的研究環境中維持卓越效能。

其科研模式帶給醫療領域重要啟示：複雜問題需以系統性平台整合人才與技術，並以開放合作加速知識累積；同時，大型資料處理與 AI 應用已成為不可或缺的研究基礎，這與現代醫療（如精準醫療、AI 減負、數據治理）具有高度相似性。此外，臺灣科研社群參與 ATLAS 計畫的經驗證明，中型國家透過國際平台仍能在全球科學舞台上發揮重要角色。

整體而言，CERN 所展現的科研精神與跨國治理模式，對本院在推動研究創新、跨領域合作與大型資料應用上具有重要借鏡意義，也讓我們對未來醫療科技與科學研究的可能性有更深刻與宏觀的理解。

| CERN: European Organization for Nuclear Research | |
|--|---|
|  |  |
| CERN 外觀 | LHC, Cern, Genève |
|  |  |
| 參訪留影 | 參訪留影 |

三、 心得

本次參與 IHF 世界醫院大會，再一次深刻體會到，全球醫療體系正加速走向「AI 驅動」與「永續治理」雙軸並進的新局勢。從各國經驗可見，醫療機構若要在快速變動的環境中保持韌性，關鍵不僅在於導入技術，更在於建立一套能持續運作的制度化治理架構。會議中多項案例皆指出：AI 的真正價值在於減輕醫護負荷並提升照護品質，而永續則必須透過明確指標、跨部門協作及文化內化，才能形成可複製、可擴散的影響力。

作為本院永續發展委員會執行長，特別關注國際醫院如何以制度、教育與資料治理做為轉型基礎。與會中所呈現的永續路徑與本院現階段推動方向高度一致，也再次印證本院近年所建置的永續知識培力、跨部門治理架構與研究機制是正確的策略。尤其本院五篇研究成果皆獲肯定，顯示同仁的永續素養已有明顯提升，但跨部門整合仍需更進一步強化，這亦是國際普遍面臨的挑戰。

此次會議最重要的啟發在於：醫院的永續與智慧化，不再是單一專案，而是整體組織的能力。唯有讓永續成為文化、讓 AI 成為日常、讓跨部門協作成為習慣，醫院才能真正朝向具韌性與前瞻性的未來邁進。本次國際交流不僅擴大了本院的國際能見度，更明確描繪未來三至五年本院永續治理與智慧醫療發展的方向，將作為後續策略推動的重要參考基礎。

四、 建議事項

(一) 強化本院 AI 治理與推動架構

Corewell Health 所提出的 AI 推動模式，從治理 (Governance)、解決方案 (Solutions) 到基礎建設 (Foundation) 三構面完整整合，並以快速 AI 草稿生成工具 (Fast “Drafters”)、AI 治理委員會 (AI Council)、運用專案組合管理並推動創新 (Leverage Portfolios + Innovation)、以價值分析決定 AI 導入之優先順序 (Prioritized Initiatives with Value Analysis)、敏捷式 AI 導入流程 (Agile AI Deployment)、通用型 AI 工具平台 (Generalized AI Tools)、AI 卓越中心 (AI COE)、AI 教育訓練與內部倡議推廣 (Education & Evangelism)、AI 驅動的流程自動化與系統開發搭配整合式資料策略 (AI-Enabled Automation & Development + Integrated Data Strategy) 等九項策略形成系統性推動機制。此模式提供本院智慧醫療發展之重要參考，建議逐步建構跨部門 AI 治理平台，並強化標準化流程與應用價值評估。

(二) 參考 AGORA 建立跨域研究生態系統

AGORA 以轉譯癌症研究為核心，串聯大學、醫療院所、研究機構與產業，形成完整的研究生態系。其跨界合作的組織設計與營運模式顯示研究中心若能突破傳統科別界線，將更能整合資源並加速創新。建議本院於研究與創新平台規劃中，導入類似的跨領域協作架構。

(三) 科技大樓動物實驗設施規劃參考 AGORA 標準

AGORA 擁有完整且高度現代化的動物實驗平台，包括大小動物 CT、MRI、質譜儀及先進 Flow Cytometry 等設備，足以支援尖端研究。此標準可作為本院科技大樓動物中心規劃之參考，使未來研究能量與國際水準接軌。

(四) 導入院內大型國際活動之智慧翻譯服務

大會採用多語系即時翻譯應用程式，顯著提升國際交流品質。建議本院未來辦理大型國際會議時，可導入類似工具，以強化與國際學者互動並提升活動專業度。

(五) 打造院內創新成果交流的輕量化場域

大會設置的 Innovation Hub 透過咖啡廳式 Lounge，營造輕鬆的交流氛圍，使醫院創生 (Hospital-born innovation) 得以深入討論。建議本院規劃可常態化運作的「創新交流角落」，作為臨床人員、研究者及外部合作夥伴的低門檻對話空間，促進跨領域創新。