

綜合討論

李伯璋署長：

京辰雖然是短短的這樣 10 幾分鐘跟我們報告，不過我以自己觀點在看，我很感動，就是對於她來講的話，這個年輕的同事，她在做一個報告能夠把它整理得很好，這將來都是很有發展。我們常常在講健保永續經營，或是任何東西的一個永續，人才的培養很重要，當然我也不好意思問妳，因為其實妳們每個人學經歷都很好，尤其是妳對這個 **book** 能夠這樣去做很好的論述、很有邏輯性，那妳的師傅就是剛剛有提到劉林義，做事情也很有邏輯性，那我想就是大家一起努力，好不好。

曾經有一個同仁跟我講，每個人的 **promotion** 有一些障礙，問題是我不可能認識每個人，不過我想大家有機會在表現的時候就是很好，那當然京辰妳在報告的時候，就是有一個，內容都很好，但是可能就是碰到這些妳的前輩，妳不敢眼睛看我們，就只有看著我而已，要試著自己要敢講，像昨天有一個 **meeting**，我們是代表健保署在演講，但問題是我覺得我們健保署做的東西，都是可以跟人家對話的，所以主持人他到最後也會覺得說太多，好像每一個人討論的議題都跟健保有關，所以署長你就比較辛苦一點，但是我是去捍衛我們健保的整個政策，我都沒有害怕，那我就請林義先做回應，好不好。

劉林義專門委員：

各位長官以及線上的各位先進，大家好。這本書講的是一些策略，京辰在報告的時候，我一直在想有關 **value** 這一塊到底要怎麼看，其實我比較有印象也是上一本書在講序言，因為序言就是整個的重點，那我一直記得他講說，**value** 這個東西大家都講很重要，可

是到底是對誰重要，那剛好現在這裡也說其實我們應該從幾個不同面向來講，比如說你的 value 不等於我的 value，比如說病人的 value 是什麼，醫生的 value 是什麼，那就病人來講可能他的 value 是盡快把我治好，就醫生來講我怎麼樣慢慢研究你的病，分階段、分層怎麼樣把你治好才最重要，那病人可能只要趕快治好，趕快能夠回去工作就好，所以這就是不同面向產生的一些衝擊。

那我也在想本署的價值是什麼，假如我們健保署的資源無限，那我的價值可能就是世界上每一個人都很健康，可是因為我們的資源有限，所以在有限的資源下，我們只能盡量捨棄掉一些比較低價值的東西，然後引進一些比較高價值的東西，譬如說署長一直在講的一些罕藥，假如我們資源無限的話，我當然希望所有的罕病病人都可以得到治療，可是因為有限，所以我們必須要忍痛捨棄掉一些比較低 value 的東西。

後來我又看到這邊寫，因為以前我們認為 value 的計算其實就很簡單，分母就是每元可以買到的品質，可是剛剛好像又說這個也不對，那我們以前的概念好像又可以獲得進步擴充的機會，所以我們也蠻期待以下要怎麼樣來幫我們講說，那是不是還有更好的一個測量方法，以上。

李伯璋署長：

請依婕。

陳依婕科長：

署長、各位長官、各為同仁，還有醫界先進大家好。今天很謝謝京辰的報告，京辰的報告言簡意賅，每一句話背後其實都可以衍生我們很多的討論。那今天這本書其實就像剛剛京辰最後一段說的，上一本書是在講觀念，好像大家都在雲裡面，但這本在教大家

怎麼樣落地，怎麼樣實際應用在我們整個醫療體系或是健保體系裡面。

那剛剛在第 8 頁講到利害關係人裡面，其實我們很常會遇到一樣的問題，雖然我們是健保署，應該在保險人的這個角度，就是最左下方那個 **payer** 的角度來看，但其實這個社會賦予我們更多的責任，比如說我們要對於醫療服務提供者，比如說對於病人，甚至是像剛剛講的第 3 方的那些製造商，其實我們好像健保都會賦予一些責任，因為我們的支付會改變醫療的行為，所以這也導致我們在做每個決策的時候，都要很審慎、很小心。

這本書裡面有提到價值的衡量，那他其實已經完全跳脫了我們現在，比如說我們的支付標準的訂定，通常是以成本為基礎在談要定多少點數，可是這個遠遠的超過了這個層次，他已經在講價值，那我之前被廠商問過一個問題，就是我們的產品進來到你們的醫療服務以後，它看起來雖然貴，但是他其實為病人帶來效益是很好，比如說他可以 3 年、5 年不用因為同樣的疾病再回來做同樣的手術或是治療，那這樣子你們的成本怎麼反映，這個其實就是問倒我，我也很希望可以在這本書有機會可以得到一些答案，以上。

李伯璋署長：

請那個京辰的朋友，祐欣做一下 **comment**。

廖祐欣科員：

各位長官同仁還有線上醫界先進大家好，聽完京辰的報告，覺得她把整個書的層次還有每一點講得很清楚，當初我在分章節的時候，我有看到他各章節的標題，像是什麼 **complexity** 然後一些其他各章節的小標題，但是我其實並沒有很仔細的去理解他裡面在做什麼，然後京辰她雖然只做了前面的導讀跟介紹，但是她把每一個章

節裡面的重點都先抓出來，我覺得對大家對這本書的瞭解很有幫助這樣子，也很謝謝京辰，謝謝。

王宗曦組長：

很感謝京辰，因為她來我們這邊也不過幾個月的時間，也感謝臺北業務組願意放人。這次要跟署長報告，這個書大家拿到手上的時候，大家都覺得滿艱鉅的挑戰，因為字很小，然後都非常優雅的文字，所以必須要在很短的時間請同仁把它唸出來，本來是想要請佳慧，佳慧其實就在隔壁，但是因為忙著我們的英文專書的關係，所以請京辰幫忙，那京辰她是最近有一個寶寶，所以也是喜事臨門，她本身是我們企劃組裡面就是應該是學歷最高的那個同仁，她是台大健管的博士，剛熱騰騰出爐的，所以我覺得她今天這樣子也是學以致用。那她今天簡報的內容，其實就這 3 個月來我對她的觀察，她就是這麼的，就是說沒有辦法感覺到她的存在，可是事實上她做很多事情，然後大家可以看到她在很短的時間裡面就做這些事情，其實我曾經問過她，這個會不會對妳來說太挑戰，我是不是再請佳慧，她說不用不用，我已經快唸完了，所以就是很感謝她願意接下這個任務。

那也感謝署長選擇這本書，因為在兩本書裡面，另外一本書是在保險人，然後在講各國的比較，那這本書是承接著，因為我們上一本書在講以價值為基礎的一個 health care，那這一本書就直接告訴我們策略可能是什麼，那選擇這個年份最新的書當然就要感謝沐恩、感謝祐欣，那這本書是特別從 springer 的網站下訂之後，他是坐船來的，所以目前台灣就只有我們這一本，那這裡面的內容，我覺得有一個好處就是說，因為它很新，然後它能夠從不同的角度去切價值這個問題，那因為剛剛所講的，剛剛林義說的品質不等於價值，你的價值不等於我的價值，其實 5 年前的價值也不等於現在的

價值，現在這本書就帶來所謂最新的價值。

剛剛京辰講的幾點，我覺得第一點就是說能夠扣合著，其實昨天署長在數位研討會裡面一直強調要溝通、溝通、再溝通，他說他在 6 年前來的時候就告訴大家要溝通、溝通、再溝通，那這本書就告訴我們說，不同的 **stakeholder** 有不同的想法，我們從他的角度裡面去思考，這樣子就比較能夠溝通。那第二部分就是說，它甚至提出了一些實際上的策略，因為他直接點名 **reimbursement** 就是在支付面上，所以他有提出一些指標訂定的時候，就要想到指標的定立，醫院為了拿獎金就會想要做一些事情，那這些事情是不是我們想要的結果。那第三個其實就也能夠跟我們的新書，就 **digital health care** 相扣合，因為他有很多的部分是在講 **innovation**，就是數位健康、數位醫療，那我覺得這本書應該在後續都很精彩可期，謝謝署長。

李伯璋署長：

所以剛剛我在聽京辰報告的時候，我就覺得妳的那個能量很高，所以我就會特別留意，那請玉娟。

劉玉娟組長：

先跟署長還有各位與會的先進大家報告一下，我們今天這個讀書會，剛好我們也有實習生，那我可以照一下現場讓署長知道，我請實習生一起來聽，瞭解我們健保署我們的作業、我們的步驟、我們的效率是很高的，而且我們是很認真、很用功的，署長會選重要的書，那個實習生揮揮手跟署長問個好，我們有三位，兩位是北醫藥學系，還有一位是台大公共衛生學系，那他們都很認真，也希望能從他們在學校讀了那麼多書，來這個實戰的機關單位看看大概是什麼樣的現況。

那先謝謝京辰今天的分享，從上一次去年的時候，其實我們就聽到很多跟 value 有關的一些探討，那這裡面有做了很多重要的一些想法和 concept，那今天這本書雖然是一個導讀，我們可能看到裡面所有序言，還有未來會讀到東西，那我是非常期待，尤其在最後的第 8 章、第 9 章，是我們健保最需要最後的一個終結的地方，就是 how to design 和 perform 這些我們每次在說這個計畫到底有沒有效果，為什麼同樣的一個病人，然後我們同樣的一些方案計畫，那有的院所有辦計畫、有的院所沒有辦計畫，那他所產生的一些病人的結果，或是我們的成本投入卻大有不同，不但是在院所的不同，有可能還在分區之間也會不同，所以這個效益的評估或是價值的評估，其實到最後所謂的 practical 最重要，那我們所讀的任何知識，最後當然是希望說，我滿期待的，如果最後我們這個可以有一些 sample，甚至讓我們來做個演練，把這個作者很用心的，他把所有 10 年來 review 的一些方法和策略，從各個文獻整理出來的，那他最後可能給我們很多的一些結構化或分類以後，那我相信我們，尤其分區業務組在前線的，在利用這些結果來做直接的實戰，就看怎麼來分析我們的工作和業務的成果，這應該會有很大的助益，那以上分享。

李伯璋署長：

那我請育文。

黃育文組長：

謝謝署長還有各位同仁，那非常謝謝京辰，我覺得我今天聽京辰的報告也真的非常的驚艷，她真的講得非常邏輯性，而且整本書的介紹很完整，然後我聽起來特別有感。其實我們過去一直在談價值，我們也都知道價值有很多不同的觀點，可是我們怎麼去處理

那些不同的觀點帶出來的價值，而制定這個執行政策面向上，我們應該要在哪裡去作定義，讓大家聚焦在同一個價值上面，我覺得這個真的是很重要。所以從前端的不同觀點的價值，有病患、提供者等等，然後我覺得這裡有一個很好的提醒就是，我們即使現在也有很多的支付連動的品質監測計畫，然後包括醫審，我們自己也有很多品質監測指標，可是其實講品質監測指標，它有很多不同，比如說你要用疾病別、用醫院別、層級別等等，其實這個都是要定義的、要方法的，不是那麼簡單。所以我覺得這本書還有京辰的導讀，讓我們有一個很好的提醒，就是我們其實現在回去就可以檢視我們自己手上正在做的事情，然後有這些不同涉及到價值的東西，應該想辦法先用系統性的把他分析出來，先釐清楚大家的點在哪裡，然後可能要有一個溝通，就是署長一直強調，我們必須要跟醫界溝通、跟 **provider** 溝通，然後也要跟付費者來溝通，大家都站在同一個 **value** 的 **assessment** 的 **point** 上面，這樣我們才能夠聚焦，那個 **framework** 大家都接受了之後再去溝通，然後帶出那個評量的標準，就是剛剛玉娟組長提到那個最後第 8 章、第 9 章，整個 **assessment** 的方法跟策略出來之後，我們循著那樣子做出來的價值，才會減少那個風險，而且才能夠在那個價值上面去顯現出我們付費的那個價值，以上謝謝。

黃兆杰組長：

署長、還有各位與會的長官以及線上的醫界先進，大家好。那針對京辰今天的報告，的確讓我思考了很多，尤其是到底我們知道的價值，尤其剛剛有提到說有很多的價值在不同的不管是 **stakeholder** 或者是付費者或醫療服務的提供者他們的價值可能都不一樣，但是對我們健保署來說，我們要決定這個價值，我們看到這麼多不同的觀點之後，我們最後要做一件事情就是資源的分配，那

你資源分配要怎麼樣跟這些價值扣連在一起，這件事情是困難度非常高的，尤其是大家觀點不同，那大家觀點不同之後，剛剛林義也有提到，以往我們的方式就是歸為一，最後用所謂的 ICER 值來作評量，但是作者又提醒我們，現在的世界是很複雜的，我們可能沒有辦法用這種單一的方式來做，所以我也很期待到時候這個作者會提出什麼樣的一個建議。

那另外一點我觀察到的是，很多的價值到底是對誰有利，那對各界有利的東西應該由誰來付費，這件事情又是一個需要去思考的事情，比如說我縮短了手術時間，到底是對病人有利、對保險人的有利還是對醫界有利，那這個有利這個價值需不需要付費，那付費是要付多少，這可能又是另外一個觀點，所以有很多，如果現在這本書這麼新，也許他也可以提供我們一些思考的路徑，來解決現在可能會面臨的問題，以上。

李伯璋署長：

請純美。

林純美組長：

署長還有各位與會同仁跟醫界先進大家早安。那這一本書他的重點是在於一個實際上面的操作，那從今天大家的討論，還有京辰的報告，我的建議，我們應該現在自己畫一張表，然後我們根據每一次我們把它加進去一些項目，那未來我們就把這一張表當成是我們的 value 評估表，因為我們現在有成本一些相關的分析表，藥品也有，整體的費用也有，但是我們少了 value，value 裡面就是剛剛提的利害關係人、大家的價值在哪裡？然後什麼是我們關切的，所以我們可以按照這樣的方式把它先畫一張表，那每一次我們再新增，那這一本書讀完的時候，我們基本上都已經可以把這個 value

如何來評估，會有一個比較完整的藍圖以上。

李伯璋署長：

那我們請溫溫。

張溫溫組長：

署長、長官、線上的醫界夥伴大家早安，我今天第一個很驚豔就是京辰能夠在這麼短的時間之內把這個書做這麼詳細的一個介紹，那我剛剛覺得就是特別提到的第 12 頁，就是我們常常在說評量，可是品質這東西真的是每個人不一樣，所以未來我們在做一個新的政策，其實就我執行面來講，我覺得執行的結果應該還是回去看政策到底是不是有效的，可是當政策要執行的時候，剛剛我覺得非常贊同純美所講的，我們應該從不同人的觀點去看看這件事情做的結果，以每一個人的觀點先來做一個評量，這個評量的結果再讓大家去做一個討論，因為每件事情的利弊得失絕對不是只有單一的，那在一個比較大家能夠看到整個的方方面面的時候做出來的決策，對外我們也比較能夠去對大家說明當初我們為什麼做這樣的決策，那內部我們未來在做評估的時候，可能有一個比較好的方法來決定說未來的改變方向怎麼走，所以我是覺得在第 12 頁裡面，我們現在常常就是做了這個決策以後，到後面覺得說好像大家都在做 **paper work**，實際上根本沒有真正做在我們想要做的地方，所以我也很期待透過這本書我們能夠學習到更多，然後把這個東西真的可以運用在我們的實務面上。

李伯璋署長：

那我現在請淑華。

林淑華組長：

署長、各位長官，還有線上的各位先進，大家早安。那首先非常謝謝企劃組選了這一本最新的，應該是熱騰騰最新的一個書，對我們的工作，還有我們的思維，都有很大的幫助，那今天京辰的報告就是她在很短的時間內，把這一本書的大綱還有裡面的精髓都一一挑出來，這個真的是我們在座的現場，我們今天也是有實習生，有兩位高醫藥學系的實習生，還有我們的同仁，那我想這個會刺激我們的團體，對於一些工作的進行或是思維，也會有一些刺激。那另外有一個部分是因為我們是保險人，所以剛剛林義這邊講的還有兆杰這邊講的，我們到最後大概還是會考慮到說，因為我們的角色扮演是在如何善用資源，那這個部分就是會牽涉到你從哪一個觀點去看誰的價值，就是要看是誰的價值，那我們本身的話，因為我們面對的 stakeholder 是方方面面很多的，所以這邊也讓我覺得說，在實務這麼多年的情況之下，溝通、溝通、再溝通，這個是越來越重要，所以在談價值的時候不是說我的價值就是我的價值，應該是看你自己的角色，然後再去多吸收外界的一些意見進來。那另外我也很期待在這本書的第 4 個 Part，如何去建構一個平衡價值的一個架構，因為他後面好像會有一些實例，然後會去提供一些在實例上面的一些策略，我想這些都能夠刺激我們在管理上面，或是在同仁訓練執行業務上面的一些刺激，那也很期待，那也謝謝企劃跟京辰。

李伯璋署長：

謝謝那我請名玉。

李名玉組長：

署長、各位長官還有線上的醫界先進，大家早安。那今天很謝謝京辰跟企劃組的安排，我覺得健保署的同仁真的很有福氣，那也

是一個非常積極學習型的組織，不太像一般的公務機關，那我覺得每個禮拜四早上雖然要比較早來上班，但是我覺得這好像是在享受一種靈糧，我覺得這樣短短的一個小時，那每一次的那個報告都是精彩可期，我覺得受益良多。

那今天聽了京辰的報告，大概有幾點想法，有關健康照護的價值，其實是要看你從哪一個角度來看，我們知道你從保險人的角度、從醫療服務提供者、從病人或者是從這些醫材製造廠商，甚至是從社會各種角度來看，價值都是不一樣的。健保署是一個保險人，在制定每一種政策的時候，跟相關利害關係人多一點的溝通，會讓我們的政策實施起來，未來的話會更順暢，因為有時候我們想應該是這樣，但是在另外那一個利害關係人的角度可能不是這樣，我們的價值不等於他們的價值，所以我也覺得推出以前多一點的溝通，會讓我們的政策在執行面更順暢。

那還有就是說，未來怎麼樣去評估這個價值的那一個工具，那個選擇，大概也不是那麼的容易，可能也不是單一的工具就可以去做很好的價值的評估，但是我比較希望就是說，其實我們可以多用一點的，像我們現在有很多 P4P，那是不是可以把它多一點的扣連在結果面，不要太多的過程跟結構這樣子，那以上是我在這個健保業務的執行面所看到的一些現象，謝謝。

李伯璋署長：

那我請純馥。

李純馥組長：

署長、各位醫界的先進還有各位同仁大家早。謝謝京辰今天的完整的報告也非常精彩，那也謝謝署長幫我們挑了這本這麼好的書，那我對於這一本書裡面，我比較有感的是第 16 頁，第 16 張投

影片他提到的第 5 個 Chapter，他提到的就是我們一般都不會把這個找虛浮報針對是跟品質有關，我們都會覺得說我們只是把那個不當使用把他抓出來，可是他這裡破題說，其實我們做這樣子事情是在提升整體照護的品質，我覺得這裡是給我們一個很大的鼓舞是說，因為我們有時候常常不知道為什麼我們去抓虛浮報，我們只是一直被罵，然後到底我們是為了什麼，其實是對於整體 health care 的品質是有幫忙的。

另外我覺得在資訊不對等的這個克服上面，我們署長，我們這邊整個署裡面，其實也投入非常多的精力，比如說我們的健康存摺或是我們的雲端醫療資訊分享，其實就是在解決這個資訊不對等，對整體品質其實是有幫忙的，所以我覺得我們其實是除了鼓勵我們同仁說好好把他自己工作做好，對於整體照顧品質是有幫忙之外，未來比如新的科技進來，我們要做資源配置去做 HTA 上一次講的，或是 HTR，就是如果他之前配置不當，要再把它收回來，我覺得這都是一個對於整體我們的醫療照顧品質是一個很好的做法，那我覺得這裡我非常期待未來在這些章節，包括剛剛玉娟還有溫溫，還有這個純美都有提到的這些，在各個組長都有分享的，我覺得都是一個很好的起點，對我們未來在執行我們健保的業務上，那當然我也期待就是說，因為我覺得在第 8 張投影片裡面講到的那個光譜，我覺得我比較訝異是我們其實以前只有談到左邊那 3 個，我們很少談到右邊那 2 個，那我很期待這個新的 concept 進來，或許對我們未來在政策制定或是我們的很多決策的思考上可以更全面，那我就先分享到這邊，那再次謝謝署長跟企劃的這個選擇，謝謝。

李伯璋署長：

我想真的很謝謝宗曦跟企劃同仁把這個規劃，真的我是覺得說這本書也是值得看，來禹斌。

張禹斌主任秘書：

謝謝京辰的分享，我記得上個禮拜在那個實習生開場的時候，我講健保有 5 個特色，我是用五絕來想，那也跟各位分享一下哪五絕，第一個我們是絕對獨家，現在全台灣就只有一個健保署；第二個是絕對有錢，健保為什麼絕對有錢，因為是強制保險，所以我們也沒看到承保的同仁出去拉保險，跟商業保險最大的差別就是在這邊；那第三個是什麼，絕對沒錢，為什麼？每年收 8000 多億一定花掉，而且還不夠；第四個是絕對理賠，所以民眾去看任何的疾病，健保幾乎都有理賠，大概是這 4 個；最後一個是大家最喜歡的健保絕對不會倒，所以你們工作一定都在。

所以這五個絕對的情形下，其實健保署有絕對的管理能力還有規劃能力，那請各位再回去看京辰報告的第 6 頁，它就有一個 **quality per dollar spent**，其實我們健保署有能力去規劃每一塊錢可以讓民眾拿到多好的品質，甚至這些價值，是我們做不做，那今天這一本書非常的新，我非常期待是第 18 頁，第 8 章、第 9 章，如果這個作者能夠提出更好的定義，或是說他怎麼去估算這些東西，甚至第 9，他已經教我們怎麼去評估一個計劃，我們現在健保有非常多的計畫在執行，如果他可以教我們更新的方法，或是更新的概念來做這些計劃的評估，我相信健保署從 **quality** 或是 **value** 一定可以達到另外一個境界，以上謝謝。

李伯璋署長：

第 8 章是庭媽要唸的，唸完了嗎？第 9 章其昌，回去叫他開始準備。那我想請京辰上來跟我們做一下回應，站起來講。

謝京辰專員：

署長、各位長官同仁，大家好，我剛剛下來看了我的講稿，其實我發現我很多該講的都沒講到，所以我覺得我報得沒有很好，只是大家都給我很多肯定，好像報的就還不錯，那也謝謝祐欣講我很多好話，那好的我就繼續保持，那不好的就改進，謝謝大家。

李伯璋署長：

那我們今天就這樣，我想大家一起努力，因為我覺得說每次大家念書，這個很多東西都是好不容易把它整理好，那我們就可以做一個 reference 好不好，謝謝。