

從醫院採購單位的角度談風險管理

財務部

在不同的文化環境、不同的產業中，可能因為發生風險機會的多寡與管理文化不同的因素，人們對於風險的忍受程度、迴避程度也隨著不同。猶記得兩年前的七月當本院成立風險管理部時，當時本院已規劃一系列風險管理課程，但在醫院管理學會的學術研討會上並沒有有關風險管理的課程可參加。如今，醫療主管機關-衛生署已極力推動病人安全議題，把風險管理中以病人為中心的病人安全管理程度列為醫院評鑑的重點評量因素，在醫療管理領域裡確已形成一股不可抵擋的時代潮流。

今天我們所要談的風險是以採購單位的角度去看「純風險」，也就是當該風險確實發生時只會為醫院帶來損失，而不會有任何獲益的風險。這並非企業界通過一定成本的投資組合就會產生大小不等正值或負值的財務風險。這個「純風險」是一個抽象的概念，既看不見也摸不到，但卻令人實實在在的感受它的存在（鄭子云，2001）。

一般人多以為在臨床上才會有醫療安全的風險管理，就行政支援系統的採購單位而言，角色扮演為醫療線上藥品、醫衛材、機（儀）器設備的資源供應支援單位，經常直接或間接的關係著醫療品質的呈現。其實，凡人就會犯錯，以下首先介紹一則異常通報案例與讀者分享後再詳加說明。

於 94 年度本院舉辦的某梯國外員工旅遊前，負責採購骨科醫材的同仁，本著認真負責的態度，於出國前夕緊急將骨科申請即將進用的開刀醫材品項詳列一明細表，內容含一項預估且計算錯誤的自費價品項。未經單位主管與正式流程即直接將此資料交予骨科助理，以備萬一要使用時作為參考。結果，起司理論果然應驗了，偏偏就有患者須緊急使用此未經鍵檔的醫材，收費內容就是按那錯誤的金額向病患收費。這個收入減損的風險確實發生了！這是因為作業流程設計不良或因為個人的疏失或兩者均有--呢？經過 RCA 會議對事不對人的討

論後，就幾個軟硬體構面提出檢討後改善，以預防類似事件再度發生。以上是典型財務面的風險管理案例之一，當然我們還有更多有關採購作業的風險管理議題值得探討：

一、不確定性的風險因子

1. 採購產品品質不良的風險

在這全球化的微利時代，醫療產品的供應商為擷節費用縮小人工成本，已陸續將製造工廠移往人力成本低廉的第三國。經統計資料顯示，進貨產品的不良率升高了，規格設計與成份比例也「朝輕薄短小」化。產品品質不良的影響，輕者換貨賠償了事，重者影響病患所接受的醫療品質，即病患的權益可能在不知不覺中受損，同時也影響醫療前、後線同仁的工作品質與效率。

2. 採購資訊不足的風險

全院的採購品項多達數千項（不含設備類），醫療產品須求的特性是既急切又極少替代來源（多為進口產品，自從對岸開放經濟發展以來，也有很多來自他們的進口品）。任何政府重大政策的宣告、民生物品物價水準的異動或原物料的世界性短缺性新聞，都是採購作業中重要的參考訊息，資訊不足的風險可能導致物料成本提高、供貨短缺—等耗費人工時的無形成本。

3. 供應商倒閉的風險

買賣雙方的合作關係宜善不宜惡，經營不善的供應商本身可能只有不再經營獲利而已，但對醫院所產生的影響有：無法持續的供應正常的物料；無法對於所販售的機（儀）器設備提供後續的維修服務—等，導致醫療線上物料匱乏，導致該機器或儀器故障時無法維修或無零件可更換等。這個風險曾發生在本院，當時因合約有詳加約定付款辦法，才勉強將未付款部份轉移作為自行維護的費用。

4. 財產價值減損的風險

進貨產品耐用性不良、院內產品遭不當破壞、使用人員操作不當、產品閒置、採購過程不夠嚴謹——等等都會造成醫院財產價值減損的風險。這些風險可能即時發現也可能經過一段時日後才顯現，一旦發現時大多已成事實，事後的風險控制大多較無成效，有效的預防機制是必要採行的。

二、規避風險的工具減抑損害

1. 產品品質異常通報流程

這裡的異常通報不是醫療線上的 Adverse Event，而是對於採購的藥品或醫衛材品質異常的問題。經過通報流程讓問題呈現，無論是產品設計或材質或偶發個案的不良現象，儘力獲得妥善的解決，有效的控制採購品質。

2. 蒐集更多資訊減少衝擊

蒐集更多資訊為的是預測未來將面臨的情境會帶來的各項風險，如政府政策改變的資訊（尤以健保局對於藥品、特材價格的給付異動）、能源漲價的資訊（儘速請相關單位配合使用替代產品）、環保規定的資訊（如無法配合該規定的產品退換貨的問題）、國際性貨源短缺的資訊（如牛隻血品遭感染致血液製劑成本大幅上漲），有了充份的資訊才能提早尋求因應方案，減少風險發生時所造成的損失。

3. 分散採購對象避免缺貨的風險

對於貨源不穩定的產品應尋找多個供應來源，可不必同時向他們購買，但可分批或輪流購買。分散採購對象可避免醫療線上缺料的風險，也可降低供應商倒閉產生的衝擊。

4. 有效的合約管理轉移風險

各項合約內容除了應以甲乙雙方誠信公平為原則外，為保障醫院應有的權益，針對每一不同產品特性訂定不同的合約條款。舉例如：機（儀）器的定期耗損的零件或材料應於採購前事先約定更新的價格以免不肖廠商於售後借機哄抬價格。機（儀）器的操作說明、組裝架構、組裝線路圖及維修手冊等均應於合約中詳細約定，以避免成為孤兒機（儀）器。。

5. 儘量採用有標準規格的產品

機（儀）器的定期耗損的零件或材料儘量採國際標準規格的產品，避免被供應商鎖定規格的限制，而導致孤兒機（儀）器或者導致長期性的維修成本居高不下。

6. 新興科技工具的運用

如 B2B 訂購平台的運用，減少傳統書寫或口頭訂購的人工錯誤；產品條碼管理、產品 RFID 管理對於產品進出管理做有效管制--等新興科技工具的運用，不但可增加工作時效，更可增加採購作業的準確性，減少因新手操作錯誤、生理疲累或壓力因素所產生的人為錯誤損失。

7. 流程設計加入溝通管道

採購作業裡無論是詢價或議價等作業流程中，充份瞭解使用單位的須求與要求，如：與護理單位討論最適的床高度、最適的點滴輸液管長度等；與技術支援單位（資訊室, 工務課, 醫工課）討論最適規格、最新型號、最不易故障品牌等。於採購作業流程中整合諸如上述各種資訊，必要時提供試用，再搭配廠商所能供應的產品功能與規格，以尋求一最好的採購方案，這個設計的目的為的是避免各種採購不良的風險，如規格錯誤、功能不符等訂購錯誤，最後甚至無法退換貨而導致醫院或者採購人員自身損失的風險。

8. 流程設計加入重覆檢驗

就如上述案例，標準作業流程內容從提出申購至議價至上呈核准至鍵檔至開啟使用，有不同單位的經辦人員、單位主管、上級主管、最高主管等，才能完成進用、啟用、收費等所有機制。這當中含有多重關卡重覆檢驗的設計，以避免因個人不慎疏忽所造成的損失，但有作業辦法在也是須要人員確實依照辦法執行才能徹底落實。

最後，採購作業的風險保障無法以加入商業保險來遇險獲理賠，所以採購單位人員除了應妥善管理各項作業流程、作業環境的風險，更有責任將醫院的風險降至最低。故，即使如天災將會造成的風險，也有因應的準備措施如下：

無論有無預警的天災發生時，庫管單位急救物品之備庫量是否足夠使用是非常重要的，保持單位內有人員負責處理緊急調動物資也是必要的，為使醫護一線同仁於救治具傳染性疾病病患或大量傷患時，免於缺乏有效的醫療物資而影響醫療時效或身冒被傳染的風險，採購人員必須配合院方主管指揮，提供必要的支援。

很多潛在的風險不發生時，很難讓人感覺它的存在。要預測風險的威脅能力，有賴醫院全員對風險的敏感度、對風險管理的重視程度、不斷的經驗累積，跳脫習慣性的思考，確實作妥各項事故的記錄工作，以讓本院的風險管理工作遍佈於各角落，並讓風險管理在院內蔚為風氣，形成本院重視風險管理的優良傳統文化。當然，在整體運作中扮演小小螺絲釘角色的採購單位，也會因為這個優良文化倍感榮耀。