

10.3966/199457952020091405010

## 尋找黑天鵝與灰犀牛—淺談醫療機構的風險管理

林宏榮

奇美醫學中心首席醫療副院長

通訊作者：林宏榮

連絡電話：(06)281-2811

電子信箱：790001@mail.chimei.org.tw

所屬單位：奇美醫學中心

連絡地址：臺南市永康區中華路901號

### 黑天鵝 vs 灰犀牛

在金融界，黑天鵝是指發生率極低、不容易預測的突發性事件，灰犀牛是指極可能發生、可預測但是反而會被忽略的危機，二者都可能造成災難性的影響，如何預測與管控這樣的風險則是管理上的重要議題。

2020年1月的新冠肺炎疫情從中國開始，進而橫掃全世界，這樣的大型瘟疫已經被視為是核爆等級的災難事件，超收的醫院與崩潰的醫療體系則是災難的核心。新冠肺炎的大流行究竟是黑天鵝還是灰犀牛？醫療體系要如何做好這樣的風險管理呢？

### 風險管理是國際評鑑的潮流

過去在醫院評鑑中，緊急應變一直是以火災預防為核心，但是在104年版與108年版的醫院評鑑基準裡面，「風險管理與緊急應變」這一個章節都有大幅度的改寫，為什麼在連續二個循環都有大規模的改寫？<sup>[1]</sup>有人說，這是由於醫院、或是醫院附設的養護機構發生震驚社會的火災事件的關係！的確，由於2012年衛生福利部新營醫院北門院區的火災，所以在104年版評鑑基準大幅強化醫院緊急應變的基準，而2018年衛生福利部臺北醫院的大火造成14人的死亡，更進一步從風險管理的角度強化醫院的管理能力，希望對災難性事件能夠防範未然、消弭於無形。

強化醫院評鑑的風險管理基準，另外一個原因是因應國際的潮流，因為財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會（以下簡稱醫策會）也是要接受國際評鑑組織的評鑑，醫策會104年版評鑑基準在申請國際健康照護品質協會 (International Society for Quality in Health Care, ISQua) 的評鑑時，就被要求必須加強對醫院風險管理的基準，而且是必要條件，可見得重視醫療機構風險管理是世界性的趨勢，相信在後新冠肺炎疫情的時代，能應對各種災難的全方位風險管理還會變得更重要！

### 亡羊補牢要靠根本原因分析

風險管理的第一個重點是「前事不忘，後事之師」，醫策會在2008年就接受衛生福利部委託建立「台灣病人安全通報系統」，希望透過一個自願的、非懲罰性的一個全國性的外部通報系統，收集各醫院的病人安全事件，進行系統性的分析統計，以建立一個病人安全的學習平台<sup>[2]</sup>。

這個通報系統平台也肩負推廣「根本原因分析」(Root Cause Analysis)<sup>[3]</sup>，它是一種回溯式分析的方法，由美國的醫院評鑑聯合委員會在1997年引進到醫療業來協助異常事件的分析，根本原因分析希望不只是尋求事件表面的「近端原因」，而能進入深層的「根本原因」，看到人力資源或組織文化的