

2020-12-31

## 長照一條龍 到底行不行？

[工商時報 / 曾世懷 ( [中正大學企業管理研究所博士生](#)、長照機構主管 ) ]

長照2.0最為人熟知的創新服務就是社區整體照護體系（俗稱長照A-B-C），其本意是透過不同功能設計的單位來提供「個管整合」（A）、「專業服務」（B）以及「預防延緩」（C）的長照服務，並在專業分工下讓長照個案及家屬得到最適切的服務。事實上，這更像「垂直分工」而非垂直整合的設計。

「一條龍服務」，在多數人的耳中聽起來十分自然也順理成章，直覺聯想的可能是便利與整合。但是若用在長照服務產業裡，似乎就讓人感覺有點「吃乾抹淨」的味道，為什麼會這樣呢？

首先回答什麼是一條龍？用白話講，它就是從上游到下游的服務通通都做；用學術來說，它就是垂直整合，也就是在供應鏈中，透過向上游或往下游的整合來將各別的價值融合進來以創造更大的價值。執行垂直整合策略的目的不外乎：掌握關鍵的資源、增加對供應商的掌控程度、創造市場力量、降低交易成本、建立競爭障礙、提升企業的獲利等。

長照2.0最為人熟知的創新服務就是社區整體照護體系（俗稱長照A-B-C），其本意是透過不同功能設計的單位來提供「個管整合」（A）、「專業服務」（B）以及「預防延緩」（C）的長照服務，並在專業分工下讓長照個案及家屬得到最適切的服務。事實上，這更像「垂直分工」而非垂直整合的設計。實務裡，當AB單位為同一單位（自己派案給自己，甚至案量偏多又未在完善的監理機制下運作時），這樣以垂直整合的模式建立起來的競爭優勢，就成為令人詬病的「吃乾抹淨」營運模式。

弔詭的是，倘若回到以個案為中心或是家屬的期待時，往往得到的都是希望由同一個單位來提供所有服務的答案。為什麼？因為A個管的單一窗口服務以及同一單位所提供的便捷性，真的解決了過去長照服務多頭馬車的痛點，這種一條龍的服務就是個案以及家屬需要的「整體解決方案」（Total Solution）。

兩者看似矛盾實則不然，筆者認為長照A-B-C的設計定位是垂直分工的概念，只是現實上是在讓個案及家屬更方便取得服務的前提下，透過同一個單位來提供多重服務，因此就變成了垂直整合的一條龍。這個問題不難解，而且政府已經試著在解決：透過A個管的輪派案機制管理、自家單位的派案量或派案比率管理、個案與家屬端的訪視稽查、行政紀錄的監管等都是防止弊端發生的管理措施。

但筆者認為其中仍有一項核心問題未被納入考量，那就是目前的「個管服務費用偏低」！因為個管的服務工作繁雜且耗時耗力，現行的支付制度無法支撐合理案管服務的品質供給（現行案管量標準為150案，筆者認為合理服務量應為80案），因此要不是服務單位降低服務品質，就是透過專業服務（B單位之服務，如居家服務）的收入來支撐，這也解釋了為什麼許多單位搶著做AB同單位的一條龍服務，不意外，但很可惜！筆者想像，如果A個管的服務費支付邏輯可以像是雍正皇帝的養廉錢或是新加坡用高薪養廉培養高效優質的公務員制度，將A個管的服務費提升到更合理的條件，那麼就可以用正確的定位跟標準來要求服務的內容及品質，用「合理的服務收入」來讓垂直分工實現在兼顧個案需求的長照垂直整合服務模式中。

長照是社會福利政策，因而長照服務不能被垂直整合的企業競爭優勢給壟斷。但是只要透過合理的支付條件重新調回長照A-B-C的定位，再輔以各級政府的監管機制，相信長照一條龍絕對可做，而且很有機會在更深化的服務過程中累積專業，進而開枝散葉成為各種不同且真正獨立的服務單位，這樣垂直分工就會真的落實在未來的長照產業中，也才實現社區整體照護體系的建構目標。

新聞日期 / 2020-12-31

新聞出處 / [工商時報](#)[<回上一頁](#)[媒體新聞列表>](#)