

医疗企业第三方管理： 执行可以外包，风险的问责不能外包

敏于知

在医疗企业经营中，第三方早已不只是采购名录里的供应商。一项 GSDC（资助 / 赞助 / 捐赠 / 合作）项目可能连接医疗机构、行业协会、基金会及执行服务商；商业化渠道可能涉及经销商、商业公司和 CSO（合同销售组织）；市场活动与患者支持项目背后，还有会务、数字平台、TPA（第三方服务机构）、DTP（直达患者）药房等参与方。第三方提高了执行效率，也让企业承担更多管理责任。一旦项目、费用、交付或数据使用出现问题，风险最终仍会回到企业本身。**执行可以外包，风险的问责不能外包。**只要企业借助外部资源开展关键业务，就需要建立与风险相匹配、且能够被验证的管理机制。

一、监管趋势及应对：多场景叠加下的管理责任穿透及有效落地

无论处于何种发展阶段，医疗企业都需要将第三方管理作为合规运营的基础要求。2025 年《医药企业防范商业贿赂风险合规指引》指出推广与相关业务可由外部执行，但主体责任不因外包而转移，该指引覆盖药品与医疗器械企业及其第三方；而 2026 年 8 月 1 日即将施行的《医药代表管理办法》则进一步夯实药品上市许可持有人 / 企业对学术推广（含委托专业组织）的主体责任，器械推广人员管理规范尚在另行制定中——但外包执行、主体责任不转移的原则，对器械企业同样成立。

实务中，第三方风险同时牵涉个保法下的敏感个人信息、医药代表备案与推广行为规范、反不正当竞争、捐赠赞助管理，以及集采 / 阳光采购下的渠道真实性。同一合作往往同时触发反贿赂、推广备案、数据合规、渠道真实性与财务实质五类要求。企业须对第三方分类分级，在准入、授权、分包、资金与数据使用等方面建立清晰规则，并以尽职调查、合同禁止性条款、过程监督与留痕证据，证明管理要求已有效落地。

对管理层而言，关键不是“有没有制度”，而是高风险第三方是否被识别，准入与授权边界是否清楚，项目、费用与交付能否相互验证，发现的异常是否完成整改与复核。管理缺失通常带来三类风险：

第三方管理缺失的三类风险



财务与经营风险——项目真实性不足、付款缺依据或交付无法验证，可能造成重复付费与资源错配；

商业合规风险——会议、赞助、捐赠、推广服务、咨询及折扣返利等若缺合理目的、对价与证据，易成利益输送通道，第三方不当行为亦可能经委托或授权关系向企业传导；

个人信息与患者数据风险——患者支持、药房服务、回访与数字平台涉及身份、处方、医疗健康等敏感信息，授权告知、委托处理或使用边界不清，将带来合规与声誉风险。

二、医疗企业需要重点关注的第三方

第三方管理的务实起点是提升可视性：关键不是只看“第三方是谁”，而是看其参与了什么业务、接触了哪些资源、收集了哪些数据以及资金如何流转。

医疗企业重点第三方风险生态



1 GSDC 项目相关方

GSDC 通常包括资助、赞助、捐赠与合作，可能涉及医疗机构、行业协会、学会、基金会及执行服务商。核查重点包括：项目目的是否真实、方案设计是否与其性质匹配；受益对象及合作方尽调是否充分且无指定收益医生；项目各项明细收费是否符合市场公允价值；项目成果能否得到验证；并确保捐赠 / 赞助不得作为销量或准入对价。审计应连接立项、准入、审批、执行、结算与成果交付，确认证据链完整，而非仅检查申请、合同与付款材料。

2 经销商、商业公司及 CSO

渠道与推广类第三方连接准入授权、销售流向、市场活动与费用结算等多个节点。对经销商和商业公司，重点关注资质尽调、利益冲突、授权范围、分包限制，以及销售流向、库存与对账是否一致；对 CSO，还须审查合规政策、服务能力、人员与培训记录、活动真实性、交付证据与费用依据，并判断服务费或 KPI 是否与销量、处方等不当目标挂钩。将渠道与推广放在同一业务链条审视，有助于识别责任边界不清、重复付费及合规责任落空等问题。

3 销售与市场（S&M）供应商

会务、旅行社、市场调研、内容制作、数字平台及活动执行供应商，通常活动频繁、费用类型复杂、现场证据易散失。须穿透合同与发票，验证活动是否真实发生、费用是否合理、内容与投放效果目标是否明确设立并监督其达成、交付物是否重复使用，以及分包是否透明。

4 PSP（患者支持项目）、DTP、TPA 及药房等患者项目相关方

患者项目参与方多、流程长，涉及准入、处方、优惠核销、领药、回访、对账与支付等环节。须交叉验证患者准入、处方信息、药房记录、POS 或发票、TPA 核销、回访与企业审核、付款信息；确保患者数据委托处理书面约定用途与期限，PSP 数据不得用于商业推广或再营销，TPA/ 药房系统权限与审计日志可复核；并识别重复准入、资料缺失、核销不一致、回访真实性不足或个人信息使用越界等异常。

三、从准入到整改：第三方管理的五步闭环

对医疗企业而言，第三方管理不应停留在合同签署前的准入审查，也不应只依赖项目结束后的材料检查，而应围绕第三方参与业务的全过程，建立从风险分级、准入授权、过程监控到异常处置、整改复核的闭环机制。



- **风险分级：**结合业务场景、合作金额、受益对象、数据接触范围、是否代表企业开展活动、历史异常及外部风险信息，形成第三方风险画像，确定管理深度与资源投入。
- **准入与授权：**明确准入标准、尽调要求、审批路径、合同条款、授权范围与分包限制，尤其提前约定资金使用、数据处理、项目交付与对外沟通等关键边界。
- **过程监控：**通过审批、费用审核、交付验收、数据留痕、异常预警与周期复核，持续判断项目是否真实发生、费用是否合理、交付是否符合约定。
- **异常处置：**区分个人偶发行为与制度、流程、职责或监督机制中的体系性缺陷，明确责任边界与后续处理路径。
- **整改复核：**明确整改责任、完成时限与复核标准，并将共性问题沉淀为制度、流程、模板、系统控制或培训要求。

第三方管理最常见失败点是“都管又都不管”。企业应维护清晰的跨职能分工：例如业务部门提出需求并承担第三方管理的主要责任；采购负责准入与商务条款、合规负责尽调；法务审核授权、分包、数据与责任条款；合规与医学事务审阅项目方案并对潜在的反贿赂风险、推广规范设计防范措施；财务审核费用标准、付款依据与“三单匹配”；IT/数据安全评估系统接入与个人信息保护；内审或第三方审计按风险开展独立复核。

达于行

甫瀚如何协助医疗企业管理第三方

甫瀚长期支持医疗企业开展第三方审计、合规审计、内控评估与专项调查，覆盖 GSDC、渠道与 CSO、S&M 供应商、患者项目、HCO（医疗卫生组织）及数字平台等场景。

在项目中，甫瀚不只是“到现场看材料”，而是帮助企业把风险问题**问清楚、查透彻、改到位**。

甫瀚第三方审计五项优势



1 兼顾投入产出，推动整改落地

甫瀚根据第三方风险等级、业务场景、合作金额、历史异常和企业预算，灵活设计审阅范围与执行方式，将资源集中于高风险主体、重点项目和关键交易，在控制项目投入的同时提升风险防范效率和审阅覆盖价值。对于发现的问题，甫瀚不仅揭示异常，还会明确根因、整改责任、完成时限和复核要求，使审计投入真正转化为风险降低、管理改善和整改成果。

2 基于医疗行业场景设计审计程序

GSDC、渠道分销、市场活动和患者项目的业务流程、证据链条及风险表现各不相同。甫瀚根据具体场景设计核查程序，避免用通用供应商模板套用医疗类项目。

3 从个案与体系双重视角识别风险

甫瀚不仅关注异常事项本身，还会进一步分析问题产生的原因及影响范围，判断其属于个人偶发行为，还是制度设计、流程控制、职责分工或监督机制等方面的管理体系缺陷，帮助企业有针对性地开展责任认定和整改提升。

4 结合数字化工具、行业洞见与专家经验

数字工具用于发现异常，行业经验用于判断异常。甫瀚将费用分析、供应商画像、外部风险信息、交付物相似度及流程路径分析用于风险分级和检查执行，并结合项目经验评估管理差距，为改进措施提供参考。

5 支持全国多点执行与统一质量复核

针对经销商、药房、区域活动和现场飞检等跨区域项目，甫瀚可通过统一培训、审阅程序、底稿、证据标准和质量复核，保持不同区域执行口径一致，兼顾现场覆盖、效率与成本。

>>> 灵活匹配两种合作模式

对于第三方数量较多、需要跨部门统筹和持续整改跟踪的企业，甫瀚可以通过 **PMO 持续治理模式**，协助维护风险台账、协调项目进度、推动异常升级并跟踪整改。

对于风险目标明确或需要快速深入核查的场景，也可以通过**专项项目模式**开展风险评估、专项审计、穿透验证或合规调查。两种模式可以组合使用：专项项目用于解决重点问题，成熟的方法和标准则纳入持续治理。

结语

第三方是医疗企业连接专业能力、渠道资源与市场机会的重要纽带。管理的价值不仅在于防范单点风险，更在于建立清晰合作边界、可信业务证据与持续改进机制。企业可借助外部团队补充统筹、识别、验证与整改推动能力，但风险标准、资源配置与关键决策须保留在内部，方能在合规前提下释放外部合作价值。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询（上海）有限公司是一家具有全球视野的咨询机构。我们在中国开展业务至今已逾二十年，分别在上海、北京、深圳、成都和香港设有五个区域团队。依托甫瀚全球网络，我们能迅速汇聚甫瀚全球超过 25 个国家 90 个分支机构的资源与洞见，灵活调动更适合的专业团队为客户带来高质量的交付，并支持中国企业的海外拓展。

甫瀚咨询的业务遍及运营与财务管理绩效优化、风控与合规、内部审计、信息技术咨询、数字化转型，以及气候变化与可持续发展等领域。我们为中国各行业优秀企业、世界 500 强企业、全球各地资本市场的上市公司以及拟上市公司提供成熟及定制化的解决方案，亦为成长型企业提供陪伴式服务。

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街 1 号
国贸写字楼 1 座 718 室
电话：(86.10) 8515 1233

上海

徐汇区虹桥路 1 号
港汇恒隆广场办公楼 1 座
2301+2310 室
电话：(86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场 1 座 1404 室
电话：(86.755) 2598 2086

成都

锦江区红星路三段 1 号
国际金融中心 1 号
办公楼 25 楼

香港

中环 干诺道中 41 号
盈置大厦 9 楼
电话：(852) 2238 0499

protiviti®
甫瀚

© 甫瀚咨询（上海）有限公司是 Protiviti 网络下的中国成员公司，Protiviti 网络由成立于全球各地的采用 Protiviti 名称独立经营的咨询公司组成。成员公司具有自主经营权，并非 Protiviti Inc. 或 Protiviti 网络下的其他公司的代理人，且并未获得使 Protiviti 网络下的其他公司承担义务或约束该等其他公司的授权。



关注甫瀚咨询
获取更多资讯