

YIYUAN TOUSU GUANLI
GONGZUO ZHINAN

医院投诉管理 工作指南



■ 主 编 / 陈 伟 刘 鑫



人民军医出版社

PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS



YIYUAN TOUSU GUANLI GONGZUO ZHINAN

医院投诉管理工作指南

主 审 田 伟

主 编 陈 伟 刘 鑫

副主编 魏亮瑜 刘 宇
、 张宝珠 寇 珊



人民军医出版社
PEOPLE'S MILITARY MEDICAL PRESS

北 京

图书在版编目(CIP)数据

医院投诉管理工作指南/陈伟,刘鑫主编. —北京:人民军医出版社,2013.7
ISBN 978-7-5091-6749-6

I. ①医… II. ①陈… ②刘… III. ①医院—卫生服务—卫生管理—指南
IV. ①R197.32-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 142163 号

策划编辑:程晓红 黄春霞 文字编辑:郁 静 责任审读:余满松

出版发行:人民军医出版社 经销:新华书店

通信地址:北京市 100036 信箱 188 分箱 邮编:100036

质量反馈电话:(010)51927290;(010)51927283

邮购电话:(010)51927252

策划编辑电话:(010)51927300—8710

网址:www.pmmp.com.cn

印、装:三河市春园印刷有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16

印张:25 字数:465 千字

版、印次:2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印数:0001—6000

定价:52.00 元

版权所有 侵权必究

购买本社图书,凡有缺、倒、脱页者,本社负责调换



内容提要

本书以北京积水潭医院医患关系协调办公室工作资料为基础,汇集北京多家大型医院在医患关系工作中的经验和研究成果,共分 11 章,主要论述了医疗纠纷发生的原因、医疗纠纷防范、投诉的接待与处理、恶性医疗纠纷突发事件应急处理、和解与谈判、医疗机构内部纠错机制、诉讼解决方式、投诉档案管理等内容,作者以总结实践经验为主,同时参考国内外最新文献,较全面地反映了医院投诉管理的最新发展水平,具有较高的实用参考价值,适合医院管理人员、医患关系协调人员、医疗纠纷处理人员以及临床医务人员学习参考。



编著者名单

- 主 审 田 伟
主 编 陈 伟 刘 鑫
副主编 魏亮瑜 刘 宇 张宝珠 寇 珊
编 者 (以姓氏笔画为序)
王 宇 (北京友谊医院)
王 勇 (北京世纪坛医院)
王秀红 (贵阳医学院)
王建东 (北京妇产医院)
田 伟 (北京积水潭医院)
田献氢 (中日友好医院)
刘 宇 (北京协和医院)
刘 鑫 (中国政法大学)
刘诗卉 (北京积水潭医院)
刘博宇 (中国政法大学)
闫春梅 (北京儿童医院)
孙鹏程 (北京医院)
李 默 (北京积水潭医院)
李志远 (阜外心血管病医院)
杨 帆 (北京大学口腔医学院)
杨芳丽 (国家医学考试中心)
杨鑫鑫 (长沙市中级人民法院)
吴 薇 (北京世纪坛医院)
吴才彬 (中国政法大学)
吴锦峰 (中国政法大学)

邱华锋（中国政法大学）
张冲（中国政法大学）
张鹏（北京积水潭医院）
张宝珠（中国人民解放军总医院）
张咸峰（北京安贞医院）
陈伟（北京积水潭医院）
陈特（北京市高级人民法院）
陈秀丽（北京积水潭医院）
周洪柱（北京大学第三医院）
郑岩岩（华中师范大学）
赵越（北京大学人民医院）
洪茜（中国政法大学）
袁江帆（北京积水潭医院）
倪杰（北京世纪坛医院）
徐立伟（中国医学科学院肿瘤医院）
高鹏志（中国政法大学）
郭灵东（北京石景山医院）
戚泽宇（中国政法大学）
梁昱（北京同仁医院）
寇珊（中国中医科学院广安门医院）
曾多（北京同仁医院）
曾跃萍（北京儿童医院）
曾德荣（中国政法大学）
魏亮瑜（北京医院）



序

随着卫生事业的高速发展,医疗纠纷已成为医疗行业面临的新问题、新挑战,针对现阶段医疗纠纷的严峻形势,根据国家卫生和计划生育委员会的部署精神,结合北京市各大医院的医院投诉管理特点,积水潭医院医患关系协调办公室主任陈伟总结了医院多年投诉管理经验,在中国政法大学刘鑫教授的指导和帮助下主编了《医院投诉管理工作指南》一书,该书详尽地阐述了医疗纠纷产生的根源和多种行之有效的解决办法,分析了医患关系在医疗纠纷和医疗投诉管理中的突出特点,剖析了近几年社会影响较大的医疗纠纷案例,理论与实际联系紧密,形成了医疗投诉管理的系统模式,为临床医患关系的和谐转变,以及医疗纠纷的圆满解决拓展了新的一体化路径。

医疗机构是面向患者服务的,没有患者,医疗机构就不复存在。医疗机构要想得以生存、发展、壮大,必须不断改进医疗服务质量,医疗服务质量改进的重要信息来源之一,就是投诉。作为服务行业,出现投诉在所难免。出现投诉并不可怕,可怕的是对待投诉的消极态度。因为态度将决定一切。

投诉是一种资源,一种财富。患者对医疗机构提出投诉,是基于其对具体医疗服务不满意而实施的。如果患者对医疗机构彻底失望,不抱有任何的信心,也不再准备在这家医疗机构就医,他就不吭声,不投诉。相反,如果患者想着今后还要来这家医院就医,要接受更好的医疗服务,患者就会选择投诉。

表面上看,患者对医疗机构提出抱怨或投诉,表示患者对医疗机构的工作不满意,而实质上,患者投诉与抱怨是表明他们对医疗机构仍有期待,希望医疗机构能改进服务水平,他们的投诉与抱怨实际上是医疗机构改进工作,提高患者满意度的机会,如果提出投诉与抱怨的患者,他们的问题能获得圆满的解决,其忠诚度会比从来没有遇到问题的患者来得高,患者的投诉与抱怨并不可怕,可怕的是不能有效地化解抱怨,最终导致服务对象的失去。从这个角度来看,投诉是患者对医疗机构的一种良好的期盼,投诉是患者对医疗机构的一种积极参与,投诉也是患者的社

会积极角色的扮演。这是医疗机构发展的财富,也是医疗机构管理的宝贵资源。

在医疗机构的管理中,投诉是最难做的工作,因为投诉面对的是形形色色的患者及其家属。患者的投诉目的五花八门,有的投诉者会直接在投诉时表达,而有的投诉者却不予明示,其真实的想法需要我们去猜测和琢磨。投诉的处理实际上就是如何与人打交道,如何在与人打交道中获得充分的信息,解决对方抱怨的问题。因此,医疗机构要妥善处理好投诉,要发挥投诉的管理职能,就必须有医疗机构自己的投诉处理专家。但是很遗憾,没有哪个学校能够培养这种专家,因为这种专家更加强调其随机应变能力,处事不惊能力,平息安抚能力,及时找到问题根源及解决办法的能力,归根结底,就是要具有丰富的实践经验。因此,这种专家需要医疗机构自己培养,通过设立医疗纠纷投诉部门,确定专门的医疗纠纷处理人员,在接待患者投诉中成长,在不断总结经验和教训中成长。

医疗机构规范投诉的程序,要从投诉渠道规范开始。医疗机构应当设立专门的投诉窗口,每天工作时间都有人值班;要有专门的投诉电话,投诉电话有人接听并保持畅通;甚至要建立多元化的投诉渠道,包括医疗机构设有专门的投诉邮政信箱,有专供投诉使用的电子邮箱,在医疗机构的网站上留言投诉等。

在投诉方式方面,患者或家属当面投诉非常重要。医疗机构要设立专门的投诉场所,接待投诉的人员在接受投诉时的语言、态度都应当规范,并且要有专门的登记表格,填写投诉文书,告知当事人投诉的权利以及医疗机构处理投诉的规定等。

接待患者对医疗服务的投诉,目的在于与患者建立一种有效的沟通渠道,了解医务人员在满足患者医疗需求方面的具体做法,了解医疗机构及其医务人员在给患者提供服务后的反映,了解医疗机构在诊疗疾病方面的效果,更在于缓和医患矛盾,解决患者在就医过程中形成的抱怨。对患者投诉的处理,就是要对患者投诉的情况及具体医疗争议事件进行调查、核实。医疗机构投诉部门接到患者投诉后,应当在规定时限内约谈被投诉人员或者被投诉科室负责人,并做好谈话笔录。查阅涉及投诉的相关文件、档案及病历资料,必要时应当对有更改风险的证据予以封存。在调查、核实后,医疗机构投诉部门应当将调查的情况以书面形式向医疗机构管理人员报告,提出处理建议。经过相应的行政程序后形成处理意见。

对患者投诉处理结果的反馈,主要是向投诉人的反馈。医疗机构投诉部门应当在规定时间内将医疗机构管理层形成的处理意见向投诉人反馈。反馈处理结果的形式可以多种多样,但是投诉人要求书面反馈的,医疗机构应当以书面形式将处理意见反馈给投诉人。处理意见反馈之后,医疗机构投诉部门还应当做好相应的

善后工作。

长期以来,患者在接受医疗服务方面处于被动服务地位,患者也习惯于医疗机构的“粗暴”服务。在这样的背景下,即使患者在就医过程中对医疗服务有意见,也未必会主动寻求投诉,但是患者的抱怨并未消除,且有可能在生活中向自己的亲戚、朋友、邻居播散这种情绪,对医疗机构的服务形象造成负面影响。如果医疗机构能通过一定的渠道采取适当的手段主动收集投诉信息,主动征求患者在接受医疗服务后对医疗机构的评价,必然会拉近医患双方的心理距离,促进医疗形象的树立,也有利于引导患者对医疗机构予以正面评价,建立对医疗机构改善服务的信心。

本书是以北京积水潭医院医患关系协调办公室的工作为基础,同时荟萃了北京地区几家大型医疗机构医患关系办公室工作人员在医患关系工作中的经验和研究成果。目前,国内尚未见到有关医疗机构医患关系工作方面的系统研究成果出版,我们希望本书的出版能够填补国内这一领域的空缺。由于这项工作刚刚起步,我们的研究与整理工作也难免存在一些缺陷与不足,欢迎广大医务人员及医疗机构管理者提出宝贵意见。

北京积水潭医院院长
中华医学会骨科分会候任主委

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '田伟' (Tian Wei), with a long vertical line extending downwards from the bottom character.



前言

医疗机构在给患者提供医疗服务的过程中,少不了来自患方的投诉。中国香港艾力彼医院管理研究中心通过对广州、天津、武汉 3 地具有代表性的 5 家三级医院进行调查证明了这一点:81.3% 患者不知道投诉地点与途径,35.2% 的被访员工不知道本院有投诉指引。虽然卫生部和国家中医药管理局于 2009 年 11 月 26 日颁布了《医院投诉管理办法(试行)》,要求医院应当设立医患关系办公室或指定部门统一承办医院投诉管理工作,二级以上医院的投诉管理部门,应当配备专职工作人员,其他医院根据实际情况可配置兼职人员。2012 年 4 月 30 日,卫生部、公安部发布的《关于维护医疗机构秩序的通告》,要求各级各类医疗机构采取设立统一投诉窗口、公布投诉电话等形式接受患者投诉,并在显著位置公布医疗纠纷的解决途径、程序以及医疗纠纷人民调解组织等相关机构的职责、地址和联系方式。但是,时至今日,仍然有很多医疗机构尚未建立专门的投诉管理机构,也未配备专职或者兼职的投诉管理人员。有的医疗机构即使建立了投诉管理机构,但缺乏相应的理论指导,没有建立规范投诉管理的规章制度,投诉接待和处理工作极不规范。更有甚者,有的医疗机构在其投诉管理工作中,不仅不能解决患者针对医疗服务产生的纠纷,甚至患者因为医疗纠纷投诉又产生了新的投诉纠纷,出现了投诉的投诉,给医疗纠纷的处理增添新的障碍。

在当前医患关系紧张、医疗投诉日益增多、医疗市场竞争激烈的大背景下,医疗机构在处理患者的投诉问题上,必须注重实现两个目标:一是通过解决患者的投诉来留住患者,使其成为医疗机构忠诚的客户。这既是实现现代医院管理的必要手段,也是医院生存和发展的要求。二是通过积极沟通,以适当的方式处理纠纷,以合理的赔偿来终结纠纷。通过妥善处理和化解医疗纠纷,取得患者及其家属的信任,从而构建起和谐互信的医患关系,从基本的医患关系上防范和化解医疗纠纷,使医疗机构的经营和发展进入良性循环。

医疗投诉管理是最近几年才发展起来的新的医院管理学科,目前缺乏成型的

医疗投诉管理的理论,更缺乏医疗投诉管理的成熟经验,这也是当前医疗机构开展医疗投诉管理工作不理想的主要原因。

在医疗投诉管理上,医疗机构首先要正确认识患者的投诉,如果一味认为患者的投诉就是制造麻烦、挑刺、找茬,那么医疗机构是不可能正确处理投诉的。因此,本书从投诉的基本概念入手,阐述了投诉的基本理论、医院投诉的相关法律规定、投诉的具体工作制度、投诉管理工作的基本要求、投诉接待的经验和技巧等,在书的最后一部分,还附有投诉管理相关的法律、法规以及北京积水潭医院制定并经实践验证过的投诉管理规章制度、投诉管理工作程序、投诉管理操作指南、相关文书等。这些内容既是本书的作者们多年对投诉工作理论研究的结晶,也是多年工作经验的总结。我们相信,这些内容对于读者们了解和掌握医院投诉的相关知识会有裨益,对于医疗机构开展投诉管理工作、规范投诉工作,具有指导作用。

本书在编写过程中,得到了编者单位领导和同事朋友们的大力支持,在此深表感谢,鉴于医疗投诉管理正处在发展规范阶段,书中的不足或错误之处,恳请读者批评指正,以便再版时加以完善。

编 者

2013 年 4 月



目 录

第 1 章 医疗投诉概述	(1)
第一节 医疗纠纷严峻形势	(1)
一、当前医疗纠纷概况	(1)
二、当前医疗纠纷特点	(3)
三、医疗纠纷发生的原因分析	(6)
第二节 医疗投诉相关概念	(7)
一、医疗投诉的概念	(7)
二、医疗纠纷的概念	(8)
三、医疗事故的概念	(10)
四、医疗损害责任的概念	(11)
五、联系与区别	(13)
第三节 当前医疗投诉面临的新问题	(14)
一、医患关系更趋紧张	(14)
二、恶性事件时有发生	(15)
三、发挥媒体有益作用,消除不良社会影响	(16)
第四节 医疗投诉相关法律制度	(16)
一、法律	(16)
二、行政法规	(19)
三、部门规章	(20)
四、司法解释	(20)
五、其他规范性文件	(21)
第 2 章 医疗投诉管理部门	(24)
第一节 医疗投诉管理部门概述	(24)
一、现阶段我国医疗纠纷院内解决现状	(24)
二、医疗投诉管理部门的设立	(26)

- 三、医疗投诉管理体系的建立 (27)
- 四、投诉管理部门及人员设置 (27)
- 五、设立医疗投诉部门的重要性 (28)
- 六、医疗投诉管理部门设立的要求 (29)
- 第二节 医院投诉处理工作的宗旨和原则** (31)
 - 一、医疗投诉部门宗旨 (31)
 - 二、医疗投诉部门的工作原则 (31)
- 第三节 接待与处理投诉的程序** (33)
 - 一、医疗投诉接待与纠纷投诉处理工作 (33)
 - 二、医疗投诉部门接待投诉工作程序 (35)
- 第四节 医疗投诉部门的工作及要求** (36)
 - 一、医疗投诉部门的基本工作及要求 (36)
 - 二、医疗投诉部门其他工作 (39)
- 第 3 章 医疗纠纷防范** (41)
 - 第一节 医疗纠纷防范概述** (41)
 - 一、医疗纠纷的危害 (41)
 - 二、医患关系办公室在医疗纠纷防范中的作用 (42)
 - 第二节 依法执业管控** (42)
 - 一、严把医护人员资质关 (42)
 - 二、对于“执业资格真空期”的反思 (43)
 - 三、建立并严格遵循临床工作制度 (46)
 - 第三节 强化医患沟通** (47)
 - 一、医患沟通的概念 (47)
 - 二、临床医护人员与患方的沟通方法 (49)
 - 第四节 强化医疗风险告知意识** (52)
 - 一、医疗行为的特性决定必须重视患者知情同意权 (53)
 - 二、医疗风险、医疗意外与并发症 (55)
 - 三、知情同意权的内容 (57)
 - 四、医疗风险告知的书面形式——知情同意书 (57)
 - 五、医疗风险告知对象的确定规则 (60)
 - 六、特殊情形下的医疗风险告知规则 (61)
 - 第五节 规范病历的书写与管理** (64)
 - 一、病历是医疗纠纷重要的防控点之一 (65)
 - 二、患者的查阅、复制及封存权利 (66)

三、医院病历管理制度	(71)
第 4 章 患者投诉的接待与处理	(80)
第一节 患者投诉接待与处理概述	(80)
一、医疗投诉的概念	(81)
二、医疗投诉的渠道、表现形式和内容	(81)
三、医疗投诉的主要原因	(82)
四、正确看待医疗投诉	(85)
五、做好投诉接待处理工作的意义	(86)
第二节 医疗投诉的接待与处理的依据和基本要求	(88)
一、医疗投诉接待与处理的依据	(88)
二、医疗机构对患者投诉的处置	(89)
三、医疗投诉受理与处理的原则	(89)
四、医疗投诉受理与处理的要求	(91)
第三节 医疗投诉受理程序及要求	(93)
一、医疗投诉受理的定义、条件及特征	(93)
二、投诉受理的基本原则及要求	(93)
三、医疗投诉受理程序	(94)
四、医疗投诉受理方法与技巧	(103)
五、医疗投诉接待中需要注意的事项	(106)
第四节 医疗投诉调查程序及要求	(108)
一、医疗投诉调查的定义	(108)
二、医疗投诉情况初步分析	(108)
三、医疗投诉调查的主要内容及程序	(110)
四、医疗投诉调查方式	(110)
第五节 医疗投诉处理程序及要求	(112)
一、医疗投诉处理的概念	(112)
二、医疗投诉处理的要求	(112)
第六节 医疗投诉回复程序及要求	(113)
一、医疗投诉回复的定义	(113)
二、医疗投诉回复的程序	(114)
三、医疗投诉回复的内容与要求	(114)
四、医疗投诉回复的方式	(115)
五、医疗投诉回复文书的制作要求	(115)

第 5 章 建立以患者为中心投诉管理机制 (116)

第一节 医疗机构投诉管理概述 (116)

 一、医疗机构投诉管理的定义、类型 (116)

 二、建立医疗投诉管理机制的意义 (117)

 三、目前医疗机构投诉管理机制的不足 (118)

第二节 建立以患者为中心的投诉管理机制 (120)

 一、以患者为中心投诉管理机制的构建原则 (120)

 二、以患者为中心投诉管理机制主要内容 (121)

第 6 章 恶性医疗纠纷突发事件应急处理 (127)

第一节 恶性医疗纠纷突发事件概述 (127)

 一、突发事件的定义、分类和分级 (127)

 二、恶性医疗纠纷突发事件的概念及特征 (128)

 三、医疗纠纷应急处理的重要意义 (129)

第二节 患方非理性维权 (129)

 一、患方非理性维权(“医闹”)的概念和特点 (129)

 二、患方非理性维权(“医闹”)的表现形式 (133)

第三节 医疗纠纷应急处理的程序 (135)

 一、医疗纠纷应急处理的原则 (135)

 二、医疗纠纷应急处理的程序 (136)

 三、医疗纠纷应急处理的预案 (136)

第四节 相关证据的收集与保全 (138)

 一、重视医疗纠纷突发事件证据的收集与保存 (138)

 二、证据保全的概念与意义 (138)

 三、医疗纠纷应急处理中需要保全的证据 (139)

第五节 病历保全制度与实施 (139)

 一、对法规中规定的病历封存的理解 (139)

 二、法规规定存在的问题 (140)

 三、病历封存操作程序 (140)

 四、封存记录及启封记录的格式及内容 (141)

第六节 可疑医疗物品保全制度与实施 (144)

 一、可疑医疗物品的概念 (144)

 二、可疑医疗物品保全的法律规定及意义 (144)

 三、可疑医疗物品封存记录及启封记录的格式和内容 (145)

第七节 尸体解剖建议 (148)

一、尸体解剖告知的重要性	(148)
二、与尸体检验相关的法律法规规定	(148)
三、尸体解剖告知的方式与内容	(150)
四、尸检前签署必要的文件	(151)
五、患者家属不同意解剖的表述方法及方式	(154)
第 7 章 医疗纠纷和解与谈判	(156)
第一节 医疗纠纷和解	(156)
一、医疗纠纷和解的内涵	(156)
二、医疗纠纷和解的外延	(158)
三、医疗纠纷和解的价值意义	(159)
第二节 医疗纠纷和解谈判的参与者及依据	(161)
一、医疗纠纷的谈判主体角色定位	(161)
二、医疗纠纷谈判的依据	(165)
三、医疗纠纷的谈判标的	(166)
第三节 医疗损害赔偿的计算方法	(166)
一、致人身体伤害治疗和康复支出的合理费用的赔偿	(167)
二、致人残疾的相关赔偿项目	(176)
三、致人死亡的相关赔偿项目	(182)
四、精神损害赔偿范围和计算标准	(185)
第四节 医疗纠纷的谈判技巧	(192)
一、一般性医疗纠纷谈判技巧	(192)
二、紧急状态下的医疗纠纷谈判技巧	(195)
第 8 章 医疗机构内部纠错机制	(198)
第一节 医疗机构内部纠错机制概述	(198)
一、内部纠错机制的内涵	(198)
二、内部纠错机制的功能	(199)
三、内部纠错机制的分类	(200)
四、医疗机构内部纠错机制研究及实践现状综述	(201)
第二节 内部纠错机制的内容	(202)
一、发现错误	(202)
二、调查错误	(206)
三、分析错误	(207)
四、改正错误	(208)

五、验收	(211)
第三节 内部纠错机制的完善	(212)
一、自愿报告制度	(212)
二、医疗纠纷高风险病例评价	(214)
三、医疗风险预警制度	(215)
四、医患关系培训	(216)
第 9 章 医疗投诉的诉讼解决方式	(218)
第一节 医疗纠纷诉讼解决方式概述	(218)
一、民事诉讼的概念和特点	(218)
二、医疗纠纷民事诉讼的特点	(220)
三、民事诉讼在医疗纠纷解决方式中的地位与作用	(222)
四、医疗机构对待医疗纠纷民事诉讼的基本态度	(223)
第二节 医疗纠纷民事诉讼基本流程	(223)
一、一般民事诉讼基本流程简介	(223)
二、医疗机构管理医疗诉讼的基本流程	(226)
第三节 医疗诉讼关键点管理	(230)
一、什么是医疗诉讼的关键点管理	(230)
二、医疗诉讼管理中的四个关键点	(231)
三、医疗诉讼关键点管理的意义与价值	(234)
第四节 医疗诉讼面临的难点问题与对策	(235)
一、诉讼管辖问题	(235)
二、医疗侵权纠纷诉讼时效问题	(237)
三、病历在医疗诉讼中的真实性问题	(240)
四、医疗损害鉴定问题	(244)
第 10 章 医疗投诉呈报	(247)
第一节 医疗投诉呈报概述	(247)
一、医疗投诉呈报的概念及分类	(247)
二、医疗纠纷呈报的作用及意义	(248)
第二节 向医疗机构领导汇报	(248)
一、向医疗机构领导汇报的目的	(248)
二、向医疗机构领导汇报的准备工作	(249)
三、向医疗机构领导汇报的方式	(249)
四、向医疗机构领导汇报的情形、方法及注意事项	(251)