

图解服务的细节

021

患者トラブルを解決する「技術」

医患纠纷 解决术

2000余起医患纠纷调停经验
第1次无保留大公开 3招反制医闹
32件真实案例解决术无私分享



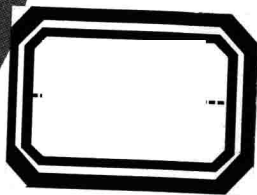
人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

021



患者トラブルを解決する「技術」

医患纠纷 解决术



人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

医患纠纷解决术 / (日) 尾内康彦 著; 刘波 译. —北京: 东方出版社, 2014. 9
(服务的细节; 21)
ISBN 978-7-5060-7757-6

I. ①医… II. ①尾… ②刘… III. ①医疗纠纷—调解 (诉讼法) —研究—日本
IV. ①D9313.51

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 215565 号

KANJA TROUBLE WO KAIKETSU SURU GIJUTSU written by Yasuhiko Onouchi

Copyright © 2012 by Yasuhiko Onouchi.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2014-1269 号

服务的细节 021: 医患纠纷解决术

(FUWU DE XIJIE 021: YIHUAN JIUFEN JIEJUESHU)

作 者: [日] 尾内康彦

译 者: 刘 波

责任编辑: 吴 婕

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京市大兴县新魏印刷厂

版 次: 2014 年 10 月第 1 版

印 次: 2014 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 8.5

字 数: 177 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-7757-6

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 64258117 64258115 64258112

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 64258029

我被称为“医患纠纷调停高手”的原因

自面向各大医疗机构提供专业医患纠纷咨询以来，转眼间已经过去了 20 年。我是日本大阪府医保医师协会的一名普通职员，医保医师协会是一家以改善国民医疗条件、协调医疗机构与患者关系，保障医保医师和执业医师的日常工作，由医保医师组织成立的一家运营团体。该团体主要面向各大医疗机构，针对日常诊疗、组织运营和生活等多方面的内容提供支持、协助和服务。

目前，我每月受理的医疗纠纷咨询案例约 30~50 件。一般由医院或私人门诊的医生或医务人员通过电话向我进行咨询。年咨询量达 400 件左右。从以往的咨询情况来

看，咨询申诉案件从 20 世纪 90 年代后期呈增长趋势，尤其在 2005 年以后迅速增加。当时，改革派小泉纯一郎当选日本首相后，推出一系列行政和经济改革措施，其中包括对医疗行业进行的大范围整改。随着诊疗报酬的大幅度下降，医疗领域的各种纠纷案件猛增，纠纷内容也开始朝复杂化、恶性的方向发展。

我受理的纠纷咨询案件有大有小，内容复杂多样，其中申诉量最高的是医患纠纷，其次是员工间的矛盾纠葛，例如：医疗单位想辞退问题员工，员工间的派系争斗和职场暴力；此外，还有私吞公款、金融欺诈、业主伺机提高租金、建筑物使用期间缺陷、私建违建、围绕土地界限确定自然采光权侵害等争议、网络纠纷……涉及的事项可谓五花八门、包罗万象。

● “委托他人出面的姿态”会加剧事态恶化

我受理各类纠纷案的方式可能有点儿与众不同。首先，咨询方打来电话，我在电话中提出指导性建议。必要时，该程序会重复两到三次。案件涉及法律维权时，有时我还会邀请律师、社会保险劳务师、注册税务师等专业人员参与。但是，原则上我一般不和咨询方见面，原因有以

下两点。

第一，医院发生的纠纷应该由院方自己出面解决，这是我的个人观点。如果万事都抱着“求人解决”的想法，即使这次的纠纷顺利解决，下一次同样的问题还会发生，这样医院便永远无法成长。

第二，我没有时间。也许有人会提出批评：“没时间？对找你咨询的人这么说是不是太失礼了？”尽管作为一名专业医患纠纷调解人，我在日本医疗界享有一定知名度。但是，我的本职工作是大阪府医师协会下的一个普通员工。前面已经提到，我的本职工作是面向广大医疗机构或个人提供税务、运营、保险申请咨询，以及各类新闻媒体的策划编辑工作。现在主要负责医师协会会员入会退会、业务继承、医院创建等机构管理工作。受理医患纠纷咨询需要根据协会高层管理者的判断，即是否对本协会的会员入会等有帮助，而且要求在不能影响本职工作的业余时间进行，正常工作时间内是不被允许的。因此，受理医患纠纷咨询实质上是面向需求者提供的一种志愿服务，不收取任何费用。

基于上述原因，首先，我会在电话中尽量详细地向对方了解事件经过，然后针对问题提出一些我认为有帮助的建议，最后对方需要打电话向我告知事件的解决结果。这

就是我提供纠纷咨询的常规方式。

此外，“对方办不到的建议”我从来不提。提建议时，我通常会考虑咨询方的纠纷解决能力，从中选择一些认为对方有能力做到的告知。我提的建议简单易行，一般人都能办到，而且“马上能够发挥作用，而不是遥遥无期”。

实际上，正因为长期以来我采用这种方式帮人解决纠纷案件，对于那些不知道怎么解决纠纷的人来说，我的建议反而发挥了意想不到的效果。相反，假设我正式代理咨询方出面调停某起纠纷案，亲自前往现场参与纠纷调停，即使问题顺利解决，也是“尾内出面帮助解决的”。

实际上，在我参与的纠纷案中，真正出面交涉的是找我咨询的医疗机构的高层领导和员工。我所做的，不过是站在幕后提出一些建议罢了。所以，所有拿起本书翻看的读者也一样，请你鼓起勇气，直面纠纷。

●解决纠纷的三要素是“远见”、“勇气”和“现场力”

首先，我想强调一点。

请大家记住，解决医患纠纷有三个要素，即“远见”、

“勇气”、“现场力”。

其实，这三个要素是以德国军事理论家克劳塞维茨的著作《战争论》中军队指挥官的心得为基础，由早稻田大学商务学院的内田和成教授总结和提炼出的精髓，目的是帮助和指导企业经营者如何在危机重重的大环境下应对变化、带领企业突出重围而提出的观点。

人为什么惧怕纷争？因为不知道局势下一步如何发展。对未知的事物，人们总是抱着不安和恐惧的心理。因为“不确定”，才会本能地试图逃避，所以，面对纠纷时，人的心情会变得焦躁，观察能力和判断能力减退，更别说采取措施了。

这时，人最需要的就是“远见”、“勇气”、“现场力”三要素。

不要试着逃避。第一，从相关人员处搜集信息，客观冷静地分析引发纠纷的原因、背景，对方的心理状态等，在此基础上制订对策。此时，我一般会设想最坏的事态，并对此做好充分的准备。实际上，这些准备最后往往派不上用场。但是，事态没有朝最坏的方向发展，这未尝不是一件好事。

我认为，发生纠纷时，“远见”是指“做好最坏的设想，做好充分的事前准备”。

第二，“勇气”。即使再好的对策，如果不实施就没有意义。尤其是对方心怀恶意时，你必须做好充足的心理准备，拿出反驳对方的勇气。这种勇气，只有在全员心往一处用、劲往一处使、企业构建完备的员工保护体制的基础上才能发挥出来。希望各大医疗机构的高层管理者能够深刻地认识这一点。一家有勇气的医院，是不会被心怀恶意的不逞之徒瞄上的。对于那些人来说，一家管理制度松散、员工意识缺乏的医院是他们最爱的温床。

第三，“经验”。经历的医患纠纷事故越多，医院就会变得越强。这就像人体的免疫力。

●不要逃避医患纠纷

尽管我这么说有点班门弄斧。但是，人体的免疫力分为先天和后天。刚出生的婴儿免疫力低，容易患病，而成年人的免疫能力很强，每生一次病，人体就会对那种病原菌产生相应的免疫力。因此，随着长大成人，人就不再容易患病。

医患纠纷和医疗机构的关系也一样。医院经历的医患纠纷越多，积累的经验越多，对医患纠纷的免疫力越强，就更能构建处理医患纠纷的强有力的组织体系。

所以，不要逃避医患纠纷。逃避会降低院方处理医患纠纷的免疫力，医院的组织结构也会不断薄弱下去。更要命的是，这类医院更容易成为“问题患者”的目标。如果对问题搁置不管，不但医患纠纷频发，院内氛围也会变得散漫无序，最终被员工和患者抛弃。

经验只靠书本无法获得。因此，为了给读者提供“身临其境的体验”，我在这书中尽可能多地列举了一些亲身参与的纠纷案例，并把各类纠纷处理过程中，我的思考、判断、对策制订以及具体实施再现出来。

● 恶性索赔会动摇经营的基础

引发医患纠纷的患者只是冰山一角。大多数患者温顺随和、举止得体，就诊结束就离开医院，很少乱发牢骚。问题是那些少数患者。

一旦碰上这种患者，不但医疗现场的医务人员疲于应对，还会对医院的日常运营管理产生各种不可预估的不良影响。如果对方是那种用普通办法根本行不通的“患者大人”或职业医闹时，医务人员不仅身心遭受伤害，严重时甚至可能辞职。这种情况我曾经多次遇到，极易导致一线医务人员丧失工作热情、工作效率下降、医院人手不足、

医疗服务水平下降等恶性循环，结果是大大动摇医院日常运营和诊疗工作的基础。

当然，医疗机构的本职工作是为广大患者提供医疗服务。作为一家医院，应当专注本职工作，将全部力量投入医疗事业中。从这些角度出发，医院也应致力于构建“应对医患纠纷的强有力”的组织体系。

解决已发生的医患纠纷，预防今后可能发生的医患纠纷，采取措施，防患于未然。拿到这本书的人，一定是那些日夜奋斗在医疗一线，却抱有这样那样的烦恼的医疗工作者。在向奋斗在医疗救治一线的广大医务人员致以崇高敬意的同时，真心希望本书能为读者带来一定的帮助。

尾内康彦

001 序 我被称为“医患纠纷调停高手”的原因

001 第一章 做好迎击纠纷的思想准备

003 医患纠纷是什么？

004 70%的医患纠纷源于患者的误解

013 “普通人”也失去了宽容

015 医患纠纷增加的4大背景

017 对医患纠纷的正确认识和思想准备

019 第二章 迎击纠纷的12项原则

021 大原则1 没有解决不了的问题

022 挫折经历让我直面纠纷

024 大原则2 不要逃避纠纷

- 025 医患纠纷事件簿 01 持续一年半的问题行为
- 027 尾内解决术 果敢应对，平息问题
- 029 纠纷的教训 纠纷的可怕之处在于无法逃避
- 029 大原则 3 设想最坏的局面
- 030 医患纠纷事件簿 02 用药后没有疗效，要求医院承担责任
- 032 尾内解决术 全员联动，协同应对
- 034 纠纷的教训 构建紧急突发事件应对防线
- 035 大原则 4 做好“老患者也会提出索赔”的思想准备
- 036 因为“无聊”找别扭
- 037 注重人文关怀和心理疏导
- 039 医患纠纷事件簿 03 因想找人聊天而成为麻烦制造者
- 041 尾内解决术 理直气壮地与患者面对面交涉
- 042 纠纷的教训 不要轻易下结论
- 044 大原则 5 早应对是早解决的关键
- 045 医患纠纷事件簿 04 医闹型患者
- 048 尾内解决术 通过警方的介入制止扰医行为
- 050 纠纷的教训 早处理才能早解决

- 051 大原则 6 善始善终
- 052 医患纠纷事件簿 05 事件平息前纠纷再起
- 054 尾内解决术 应对不慎导致问题复杂化
- 056 纠纷的教训 解决纠纷必须获得对方的谅解
- 058 大原则 7 效益越好的医院越危险
- 059 医患纠纷事件簿 06 对诊疗不信任
- 060 尾内解决术 采用“禁止策略”
- 062 纠纷的教训 调查有无因候诊秩序混乱引发患者不满的情况
- 063 大原则 8 没有过失，也会发生医患纠纷
- 065 医患纠纷事件簿 07 患者服药后，身上起皮疹
- 066 尾内解决术 不要急着“先赔礼道歉”
- 068 纠纷的教训 表示诚意有助于解决问题
- 070 大原则 9 决不允许等同于犯罪的暴言暴行
- 071 医患纠纷事件簿 08 打电话威胁说“我要杀了你”的患者
- 073 尾内解决术 构建警医协作机制
- 076 纠纷的教训 具有强制力的还是警方
- 076 大原则 10 不用对医师应诊义务反应过度

- 077 记录对方的言行举止
- 082 医患纠纷事件簿 09 “24 小时诊疗理所应当!”
- 084 尾内解决术 向纠纷当事人坦率地表达歉意
- 086 纠纷的教训 不要忽视患者的情绪
- 086 医患纠纷事件簿 10 围绕患方（其父）死亡产生的芥蒂
- 089 尾内解决术 搞清楚谁是真正的交涉对象
- 091 纠纷的教训 往事是引发纠纷的间接原因
- 091 大原则 11 善后处理也重要
- 093 医患纠纷事件簿 11 把患者保险证的丢失归咎于员工的院长
- 094 尾内解决术 吸取教训，改善业务流程
- 097 纠纷的教训 通过业务改善，防止事件再发和提升患者满意度
- 097 大原则 12 由领导层出面，构建强大的纠纷解决机制
- 099 医患纠纷事件簿 12 患者因术后感染暴怒
- 101 尾内解决术 由院方出面应对，而不是个人
- 103 纠纷的教训 管理者必须做好思想准备

- 105 第三章 洞悉纠纷的“本质”
- 107 着眼点一 看清“真正的不满和诉求”
- 110 医患纠纷事件簿 13 信任崩溃于瞬间
- 111 尾内解决术 判断医患关系能否修复
- 113 纠纷的教训 抗议也会变成投诉
- 114 着眼点二 客观公正，实事求是
- 115 年轻员工需要接受顾客心理观察培训吗？
- 117 着眼点三 站在患方的立场思考和行动
- 118 医患纠纷事件簿 14 医生调节医用电动椅的高度时，患儿摔落
- 120 尾内解决术 主动提议承担治疗费
- 122 纠纷的教训 体谅患者心情的技巧（一）
- 123 医患纠纷事件簿 15 患者面部撞地，引发内出血
- 125 尾内解决术 首先让对方把所有的不满发泄出来
- 127 纠纷的教训 体谅患者心情的技巧（二）
- 127 着眼点四 禁止暴言暴行
- 131 医患纠纷事件簿 16 动辄暴跳如雷的患者
- 133 尾内解决术 鼓起勇气，速战速决

- 136 纠纷的教训 “诚实”和“胆魄”是解决问题的动力
- 136 着眼点五 他院的诊断是引发纠纷的根源
- 137 医患纠纷事件簿 17 主治医生对药物处方持“异议”
- 139 尾内解决术 当面交流说服对方
- 141 纠纷的教训 除了拿出自信说明之外别无他法
- 142 着眼点六 调查患方的人际关系
- 143 医患纠纷事件簿 18 一句失言惹麻烦
- 145 尾内解决术 就顾虑不周向患方道歉
- 147 纠纷的教训 照顾好“三方面的人际关系”
- 148 着眼点七 看清哪些是虚张声势
- 149 医患纠纷事件簿 19 两年半前就诊态度突变
- 151 尾内解决术 构建制止扰医行为的客观环境
- 154 医患纠纷事件簿 20 突然爆发的患者公公
- 156 尾内解决术 与警方和写字楼物业管理建立协作机制
- 157 纠纷的教训 患方努力让自己显得强势
- 158 着眼点八 同样的纠纷是否在他院发生
- 160 医患纠纷事件簿 21 暗中向卫生部门检举揭发的患者