

# PDCA循环在医疗投诉管理中的运用和思考

鄢思佳

(天津医科大学朱宪彝纪念医院 天津 300000)

**[摘要]**患者投诉是医院管理中的重点,文章通过对PDCA循环模式在医疗投诉管理中的应用加以分析,提出通过此模式加强医疗投诉质量管理的相关策略,以便为进一步规范医疗投诉管理、助力我国医药卫生体制改革提供参考。

**[关键词]**PDCA循环模式; 医疗投诉; 医疗纠纷; 医院管理

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.07.1756

作为人类健康的重要守护者,医护人员承担着救死扶伤的社会责任,医患本应是鱼水情深,随着人们的维权意识的提高,患者就医过程中稍有不满就会通过各种途径投诉,甚至暴力相向,医患关系日趋紧张。PDCA循环管理是一种以质量管理为基础的新型管理理论和通用模型,在当前全面质量管理工作中有着很高的应用率。借助PDCA循环管理模式进行干预和改善,可预防和减少医患纠纷的发生,构建和谐医患关系。

## 一、PDCA循环理论概述

美国质量管理专家休哈特博士提出的PDCA循环,由戴明采纳、宣传,获得普及,又称戴明环。PDCA循环的含义是将质量管理分为四个程序管理阶段,由每个阶段的首字母组成,即Plan(计划)、Do(执行)、Check(检查)和Action(处理)。在全面质量管理活动中,把工作按照计划阶段、执行阶段、检查阶段,最后是处理阶段,归纳总结成功经验和失败教训。将成功的经验纳入标准化管理模式;不成功的案例,“亡羊补牢”,总结教训,并进入下一轮循环。

## 二、医疗投诉的现状

### (一) 医疗投诉的特点

一是涉及内容广。医院是由医、护、技、行政、后勤等多工种协作,提供涉及门诊、住院、化验检查等多流程的诊疗相关服务的机构。患者及家属来医院看病过程中,诊疗服务的任一个环节出现问题都可能引发患者或家属的不满,进而投诉。

二是渠道多样化。医院诊疗服务的对象覆盖各个年龄段、多种职业群体,随着互联网的普及和工作节奏的加快,医院投诉渠道多样化,除了传统的来信、来访、来电等形式外,运用政府网站、网络舆情、医院网站平台等网络途径,部分投诉人还善于借助网络制造舆论。

三是社会性。近年来,媒体对医疗投诉尤为关注,医疗纠纷发生后,患者及家属倾向选择利用“媒体曝光”要挟医院或上级政府部门。他们自己是弱势群体,通过把事情闹大,给院方施加压力,获得额外经济补偿。

四是复杂性。医院诊疗服务的复杂性,导致患者投诉事件也较为复杂,如患者对于诊疗服务、药品收费问题的投诉,则涉及政府或保险公司的医疗保险制度;患者对于开展某项新技术的诉求,则需要政府主管部门审批,短时间内难以开展;患者对于医院周边环境的投诉和建议,如交通拥堵、用餐不便等,则需要由政府相关部门介入协调解决。

### (二) 医疗投诉的原因分析

一是社会性因素。医患关系中,社交媒体倾向于同情患方,当患者与医院发生纠纷时,不少媒体甚至未进行调查核实,带有倾向性地报道。其次,个别患者就医物质和精神负担较重,遇事容易走极端,医院成为发泄情绪的场所。随着医疗改革深化,双向转诊不能较好地实现,患者拥挤在三级医院,医护人员工作压力比较大,间接增加医疗投诉发生率。

二是患者因素。随着人们维权意识的增强,患者和家属不单纯关注医疗技术和医疗质量,还关注医院提供的全方位的服务,注重就医过程中的感受,当不能满足其需求时,敢于维权。医疗行业是高风险行业,医护人员承担着职业风险,患者承担着就医风险。由于医患双方信息的不对称,患者及其家属对医疗的局限性、不确定性和高风险性的特点不理解,对治疗期望较高。医疗过程中,一旦达不到预期效果,就认为是医方的责任。患者及家属索要高额赔偿,当医患双方对赔偿问题不能达成一致意见时,趋利心理得不到满足,就引发医疗纠纷。

三是医院自身因素。医疗技术上,人类科技发展的局限性,目前的医疗卫生服务水平尚不能满足患者的部分需求;医疗质量上,每家医院都致力于提供更加优质、安全的医疗服务,但每家医院的医疗水平和诊疗服务特色不同;医疗流程上,每家医院空间布局、人员配备、专科分布不同,就诊流程会有所不同,很难让初诊患者去适应医院;医院服务理念上,医院提供的诊疗服务与患者的需求存在差距,如患者就医环境、服务设施还不够理想,医患沟通不够充分等。

### (三) 医疗投诉的不可避免性

随着“生物”医学模式转为“生物-心理-社会”医学模式,患者对于医疗服务的需求已不再是简单的治疗疾病,而更侧重于就医过程的便捷程度等体验。从医疗投诉起因看,主要是因医疗信息不对称引起的沟通问题、服务态度问题、围手术期管理、意外情况等。从医疗投诉的内容看,主要是对医疗服务质量、医疗求助等的投诉。2018年公布的《医疗纠纷预防与处理条例》,强调纠纷预防与处理并重,对于医院,往往忙于“救火”而不重视事件的预防,再加上不恰当地处理投诉,医患关系恶化。从投诉事件的处理结果来看,大部分投诉都是医患双方协商解决,其中赔偿金额1万元以上的需要第三方介入,还有少部分需要行政调解、法院判定。

无论哪一种解决方式，都对和谐医患关系的构造成一定影响。然而，医疗行业的特性，医疗投诉的发生不可避免，这就需要有效的风险管理来降低其发生的机率。<sup>[1]</sup>

### 三、医疗投诉管理中PDCA循环的应用策略

#### (一) “P”计划阶段的应用策略

##### 1. 加强管理，建立长效机制

医院的首要任务和根本是治病救人，医院应围绕医疗质量、医疗安全、医疗服务加强管理。如定期开展医务人员质量安全培训，不断提高医务人员技术水平；定期开展医务人员的沟通技巧培训，提高医务人员的沟通技能；定期开展医德医风培训，通过正向激励和反面典型的警示教育，维护良好的职业形象。投诉接待和处理严格按照规章制度执行，详细说明医疗投诉的步骤。建立“一站式”的投诉管理模式，以患者为中心。将门诊、住院服务窗口和投诉接待窗口进行功能整合，优化流程，有效为诊疗一线开展补救工作。医院投诉管理部门应对投诉事件定期总结反馈。

##### 2. 正确看待投诉，积极引导投诉

投诉是一种感情的表示方法，患者的投诉是帮我们发现服务流程上或是管理上的不足。也是再给我们一次构建和谐医患关系的机会，也可以借此发现患者的隐性需求，为医院改进工作提供新思路。<sup>[2]</sup>为鼓励患者向医院反映情况，在医院显眼位置公布医保、物价、流程等各项政策咨询电话，畅通患者的咨询渠道。医院后勤保障部门应严格对合作第三方机构管理，通过科学的考核手段对医院车辆管理、安全保卫、食堂餐饮等的服务采取有效的考核措施。公开投诉电话、意见箱、邮箱、信箱等；明显的位置公示院长值班电话和值班院领导，如果患者对处理结果不满，可以直接向院领导反映。

##### 3. 建立投诉管理信息系统，提高沟通效率

医院可以利用信息化平台，建立投诉管理信息系统，通过加强流程管理，提高效率。信息化的建设还将有利于医院科学地预测和处理医疗投诉，通过动态分析评估可能存在的风险，及时预警，达到维护医患双方共同利益的最终目标。

#### (二) “D”执行阶段的应用策略

患者投诉的目的是寻求帮助和支持，我们应该多一点换位思考，礼貌接待，先让患者得到情感宣泄，再主动帮助分析解决问题。建立24小时的反应机制，即使是无法当场解决的，医院也应认真对待，积极处理，避免冷处理。<sup>[3]</sup>大部分投诉可以现场解决，如沟通、服务态度引发的投诉，此类投诉占比大，是可以避免且容易整改的类型。行风管理部门严格执行医院管理制度，对因服务不到位的工作人员进行通报、扣款、调岗等处罚，对因服务好被患者表扬的工作人员进行表彰，并在医院官方平台宣传。不能当场解决的投诉，告诉患者接下来的处理流程、时间进度，表明医院对其反映问题的重视和诚意。对于重大、疑难、复杂的医疗纠纷事件，可以提请医院医疗质量与安全管理委员会、法律顾问评议，涉世科室负责人全程参与，与患方积极沟通，促进快速

查处。

#### (三) “C”检查阶段的应用策略

人事、纪检等部门一方面应深入一线，以问题为导向，巡查各工作岗位。考查工作人员在岗在位情况、工作规范遵守情况，重点巡查窗口单元，如缴费窗口、门诊导致咨询台等，记录存在的问题。另一方面医疗质量与安全管理委员会，定期抽查医院的核心制度落实情况。实体内容上，十八项核心制度、各项诊疗规范、不良事件考核报告制度有无贯彻落实，相关法规制度的学习和培训、质量控制小组运作情况。程序上，是否已采取整改措施，评价有无效果，相关档案资料有无完善。各责任科室收到评析意见后，召开科室医疗质量安全分析会议，分析事故原因，查明医疗隐患，并积极整改。同时，建立投诉与绩效考核奖惩挂钩制度，处理终结后，召集医疗事件评析小组对案例进行评析，讨论涉及科室的责任分摊、责任人的认定及责任程度等，纪委监察部门全程监督，督促责任科室对存在的问题缺陷限时整改完善，并建档留存。

#### (四) “A”处理阶段的应用策略

医疗投诉是每个医院都会遇到的问题，医疗投诉并不可怕，正确认识投诉的价值，把投诉作为改进医疗工作的动力。查明确因医院过错、失误给患者带来人身或财产损失时，及时采取补救措施。从患者角度考虑，他们想得到的是优质的诊疗服务，出现问题时有人及时解决，承诺避免类似问题发生。当患者感到不满时，我们要采取有效措施，避免问题的再次发生，重建医患和谐共生关系。医疗投诉是医院有价值且低成本的信息资源，医院要从医疗投诉中发现为题，分析原因，总结经验教训，并借此完善医疗服务水平和诊疗流程，完善投诉信息库、知识库，为类似问题的解决提供借鉴，并将医疗投诉，由个人教训变为团队经验，由事后处理变为事前防范。

### 四、结论分析

医疗投诉是医患之间利益冲突的一种表现形式，它是患者对医疗服务的期望与医院服务水平之间失衡的结果，也是医院有价值的信息来源。处理医疗投诉，要以构建和谐医患关系为目标，寻找一种平衡点，既能维护医院利益，也让患者感到满意，从而实现医患双赢。PDCA循环医疗投诉管理模式，注重医疗投诉管理的事前防范，同时，投诉发生时，能正确地认识，客观地分析，及时地解决，查找问题的症结，从中捕捉有价值的信息，进一步采取强化培训、优化流程、协调处理、整改反馈等措施，成为提高医疗技术水平和医疗服务质量的动力，推动医院管理迈上新台阶。

### 参考文献

[1] 殷璐等. 三甲医院医疗纠纷发生现状及影响因素分析——基于医、患、家属三方视角[J]. 卫生经济研究, 2019(12): 67-70, 74.

[2] 徐亚平. 正确对待与妥善处理病人投诉[J]. 现代医院管理, 2008(6): 6-7.