

## ◁ 医疗管理 ▷

## 基于轮值模式的S医院和谐医患关系构建机制研究\*

蔡治国,李璐,许凤秀,邱占军,胡洪贞,韩金铭

(山东中医药大学附属医院,济南市 250014)

**【摘要】** 建立以患者为中心的医疗卫生服务体系,提升患者的就诊体验,是实现医院高质量发展的必由之路。然而由于医患之间缺乏信任导致医患关系日益紧张,对医院发展造成不良影响。因此,本文探讨了在当前医患关系紧张、医疗投诉增多的背景下,如何通过创新管理模式来改善患者的就医体验。本文提出医疗安全管理办公室常务副主任轮值模式,阐述该模式的提出背景、实践,总结其在预防化解医患投诉中所发挥的效果,发现该模式在培养医务人员的风险意识,改进医疗服务水平,促进医院服务质量提升等多方面具备显著优势,有效地促进以患者为中心的医疗管理模式的发展,改善患者的就医体验,减少了医疗投诉的发生。

**【关键词】** 医疗投诉;医患关系;医院管理;医疗质量;患者安全

**【中图分类号】** R197 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1672-4232(2025)02-0051-04

**【DOI编码】** 10.3969/j.issn.1672-4232.2025.02.014

**Research on Constructing the Mechanism of Harmonious Doctor-patient Relationship in S Hospital Based on Rotation Mode/CAI Zhi-guo, LI Lu, XU Feng-xiu, QIU Zhan-jun, HU Hong-zhen, HAN Jin-ming(The Affiliated Hospital of Shandong University of Traditional Chinese Medicine, Jinan 250014, China)**

**【Abstract】** Establishing a patient-centered healthcare service system and improving patients' medical experience is the only way to achieve high-quality development of hospitals. However, due to the lack of trust between doctors and patients, the doctor-patient relationship has become increasingly tense, which has had a negative impact on the development of the hospital. Therefore, this paper explores how to improve patients' medical experience through innovative management models in the current context of the tense doctor-patient relationships and the increased medical complaints. Also, this paper proposes the rotating mode of the executive deputy director of the Medical Safety Management Office, expounds the background and practice of this mode, summarizes its effect in preventing and resolving doctor-patient complaints, and finds that this mode has significant advantages in training the risk awareness of medical personnel, improving the level of medical service, and promoting the improvement of hospital service quality. It has effectively promoted the development of patient-centered medical management mode, improved patients' medical experience, and reduced the occurrence of medical complaints.

**【Key words】** medical complaint; doctor-patient relationship; hospital management; medical quality; patient safety

2021年6月国务院办公厅发布了《关于推动公立医院高质量发展的意见》<sup>[1]</sup>,该意见指出推动公立医院高质量发展,为人民群众提供安全、适宜、优质、高效的医疗卫生服务,做好医患沟通交流,增进理解与信任,持续改善医疗服务是当前医院管理工作的重点。2023年5月,国家卫生健康委印发《改善就医感受提升患者体验主题活动方案(2023—2025年)》,要求医疗机构以患者需求为导向,运用新技术、新理念,创新服务模式,为患者提供导诊、咨询、投诉受理等服务,帮助患者熟悉就医流程,提升患者就医体验。当前日益紧张的医患关系使得医生与患者间缺乏相互信任的基础<sup>[1-3]</sup>,容易造成患者就医体验下降,导致医疗投诉的产生。因此,需要创新医疗投诉处理模式,持续改进医疗服务与管理水平,构建和谐医患关系,提升患者就医体验。

为有效预防化解医疗投诉,笔者提出医疗安全管理办公室常务副主任轮值模式(以下简称“轮值模式”)这一改革举措,通过阐述轮值模式的起源和实践,对该模式的效果进行总结,发现该模式在培养医务人员的

风险意识,改进医疗服务水平,促进医院服务质量提升等多方面具备显著优势,有效地促进以患者为中心的医疗管理模式的发展,减少了医疗投诉的发生。

## 1 轮值模式的提出背景

### 1.1 医患关系紧张阻碍医院的高质量发展

随着国家步入高质量发展阶段,城乡居民生活条件持续改善,健康意识显著提升,对高质量医疗卫生服务的需求逐年上升,公立医院高质量发展面临更为严峻的挑战和更高的要求。然而,往常有医务人员因沟通不畅、人文关怀缺失、责任心不足以及医疗行为不规范等问题而引发医疗投诉,阻碍正常的就医秩序<sup>[3]</sup>,影响了医院运转<sup>[4]</sup>。

### 1.2 医患关系紧张是引起医疗投诉的主要原因

通过对医院2021—2023年发生的1984件医疗投诉案例进行统计分析,发现其中男性患者1125例(56.7%),平均年龄为(58.3±27.6)岁;女性患者859例(42.3%),平均年龄为(54.2±25.5)岁。中级职称为医疗投诉发生最多的职称级别,中级职称的医疗投诉为978例,占有医疗投诉比例的49.3%。

\*基金项目:2022年度山东省统计局科研课题(KT016)

为了进一步分析医疗投诉发生的根本原因,通过阅读患者投诉信息,根据患者诉求,将1 984件医疗投诉案例根据患者描述,将投诉原因进行归类,按照医方、患方、医院管理3个维度进行深入分析,医方原因为1 165例,占60.34%,患方原因为694例,占34.97%;医院管理原因125例,占6.29%。

### 1.3 构建和谐医患关系需要创新医疗投诉管理模式

构建和谐医患关系是建设健康中国、构建和谐社会的重要内容。以往医疗投诉处理模式大多聚焦在投诉发生后解决问题,关注点局限于事件结局,过程管理督导不足,治标不治本,导致问题不断重复出现,未能有效缓解医患关系,投诉的发生率仍不断攀升,医院重复应对同类问题。因此,为有效缓解紧张的医患关系,营造良好的就医环境,需要在以往的管理模式基础上进行创新。本文提出轮值模式,将管理关口前移,要求临床医生主动响应患者诉求,加强过程管理改善医患关系,从根本上预防化解医疗投诉的产生。

## 2 医疗安全管理办公室常务副主任轮值模式的实践

### 2.1 临床医师成为预防化解医疗投诉的首要责任人

建立以患者为中心的医疗模式有助于改善医患关系,提升患者的依从性和满意度,进而提升治疗效果<sup>[5-9]</sup>。2017年起,医院推出医疗安全管理办公室常务副主任轮值模式,要求拟晋升副主任医师职称的医务人员,须至少轮转医患关系协调办公室1周,轮转期间担任医疗安全管理办公室常务副主任,所经办投诉案件实行首诉负责制。解决医疗投诉的过程中,要求临床医师对待患者、医院同事讲话要和气,对待案件要保守秘密。当接到重大纠纷投诉时,担任轮值主任的临床医师要求当事科室相关责任人限时提交两份书面答辩意见书,一份报医患关系协调办公室,另一份报医务处存入个人技术档案。对于规范医院医疗秩序、保证医疗安全起到极大的推动作用。岗位轮值工作不仅得到全体医务人员的支持和认可,更获得了就诊患者的信任。

### 2.2 临床医师全员轮岗,加强处理医疗投诉的能力

相关文献表明<sup>[4]</sup>,医生职称越低,医疗投诉发生风险越高。为进一步降低医疗投诉的发生,2020年10月12日起进一步扩大轮值人员范围,将医疗安全管理办公室常务副主任一职细化为A、B、C三级岗位,按照医

务人员职称与工作年限设定不同岗位职责,A级岗位需具备独立处置一般投诉的能力,B级岗位需具备在医患关系协调办公室工作人员指导下参与处置投诉的能力,C级岗位需具备全面学习相关法律法规专业知识后能够参与部分投诉书面答复的能力。轮值结束后,临床医师参加常规笔试考核,同时书写轮值心得体会报告作为培训结业考核重点内容,考核内容包括医疗投诉的预防与处置、以患者为中心服务理念的认识与理解以及从全院范围分析医院现存的服务流程、工作模式存在的缺陷和相应解决方案等。通过考核后授予合格证书,作为完成聘期任务的必要条件。

### 2.3 注重提升临床医师的法律意识

提升临床医师的法律意识,可以有效减少医疗投诉。医院注重培养医务人员的法律意识,督促轮值医师学习医疗领域相关的法律法规知识,并多次针对典型投诉案例对全院医务人员进行法律法规专项培训,解读医疗损害责任投诉案件处理要点及变化趋势。通过轮值学习,全院医护人员法律意识明显增强,多数医师轮值结束后仍能坚持继续了解学习相关的法律法规,学会运用法律武器防范医疗投诉并进行自我保护。通过此项办法的实施,医务人员的诊疗行为得到进一步规范,对待医疗投诉的依法处理能力得到显著提高。

## 3 实践效果

### 3.1 轮值模式有效提升了患者的就医体验

轮值模式实施后,对就诊患者进行满意度测评,结果显示,在13项医疗行为过程中,患者满意率相对较高的环节是手术麻醉环节、投诉环节、入院环节等,患者满意率相对较低的环节是查房环节、后勤环节、价格感知环节等。与同类型医院均值相比,患者满意率高于同类型医院均值的环节是投诉环节,其余各环节患者满意率均低于同类型医院均值,其中低于同类型医院均值较多的环节是查房环节、导视环节、身份核查环节等。

### 3.2 轮值模式有效降低了医疗投诉数量

轮值制度实施后提高了患者对医疗服务的满意度,逐步构建了良好的医患关系,有力地促进了医院的和谐发展。对2021—2023年患者投诉数据进行统计,在剔除恶意投诉、不实投诉等无效投诉后,共有投诉1 984条。经过轮值模式的实施,医院投诉的数量降低,尤其施行A、B、C三级岗位轮值后患者投诉发生率下降明显,由2021年的785次下降至2023年的575次,投诉发生率由0.032%下降至0.019%(见表1)。

同时,在“全国改善医疗服务第三方评估”中显示,患者“我认为近3年医患关系正在好转”这一指标得分

表1 2021—2023年患者投诉情况

年度	门诊量(万人次)	投诉数(次)	投诉发生率(%)
2021	245	785	0.032
2022	239	624	0.026
2023	295	575	0.019

达97.9分,高于全国中医院平均水平。医生经历医疗投诉及医闹事件的数量降低,对医院医患关系改善的认可度得到提升。使用SPSS 25.0软件进行统计学分析。用 $\chi^2$ 检验分析山东省中医院及全国136家三级公立医院的医生对执业环境各维度认同比例的差异, $P < 0.05$ 表示差异有统计学意义(见表2)。结果表明,相较于全国136家三级公立医院,本院在经历医闹事件、对医院医患关系改善的认可度两个维度有更明显的改善。

## 4 讨论

### 4.1 构建和谐医患关系需要积极应对患者诉求

以往临床医师在面对医疗投诉时,常抱有抵触情绪,这种观念的存在,导致医患矛盾不断累积,最终可能演变为医患纠纷。轮值模式的实施,使临床医师能够从新的视角审视和理解问题,学会运用内向思维<sup>[8-10]</sup>来处理投诉,即设身处地地体会患者的感受。根据不同投诉事件的具体原因,他们在临床工作中采取相应措施,及时发现可能引发患者投诉的因素,通过与患者沟通减少投诉的发生。这一举措极大地激发了医务人员的积极性和创造性,临床医师通过自我反思,不断提升应对医疗投诉的能力,进而推动医院整体医疗服务水平的持续提升。

### 4.2 轮值模式有助于规范医疗行为

临床医师进行轮值后,有助于深入思考医患关系,改善医疗服务模式,成功培养医务人员的内驱力,满足自身发展的需求,激励医务人员勇于挑战,使其由内而外、长期稳定的进行工作。一方面,轮值模式有效提升了以患者为中心的服务意识。通过岗位轮值,医务人员的投诉意识增强,直观认识到医疗行业的执业风险越来越大,亟需提高对投诉的警觉性,提高临床水平,提升服务意识,改善服务态度,学习医患沟通技巧,加

强自身医德医风建设,逐渐向以患者为中心的服务模式转变。另一方面,轮值模式有效规范了医务人员的医疗行为。岗位轮值结束后重新回到临床工作的医务人员责任意识有效提高,时刻牢记“以患者为中心,以质量为核心”的优质医疗服务标准,坚持救死扶伤、防病治病的宗旨,遵纪守法、依法执业;更加科学、合理地运用药物及医疗技术,因病施治,合理医疗;传染病、不良事件等上报工作更加及时、主动;医疗文书的书写更加及时、规范,病历质量较前得到明显提高;十八项核心模式的执行力提升;廉洁自律、恪守医德、语言文明、举止端庄,自觉维护行业形象;尽职尽责为患者服务,努力防范和控制医疗责任差错事件。此外,医院结合临床实际,定期梳理投诉原因,针对出现的问题,及时完善医院的临床诊疗行为规范模式,进一步保障医疗安全。

### 4.3 轮值模式有助于增强医务人员的团结精神

轮值模式促进了医院的全面发展。轮值模式通过处理医疗投诉不断发现医院管理问题,畅通患者投诉渠道,改善投诉流程,使其更加专业化、规范化,取得了良好成绩,维护了良好的就医秩序并促进就医环境的稳定运行。同时,轮值模式也促进医院各部门间的高效联动。投诉处理工作需要行政部门与临床科室之间进行高效的联动,临床人员通过岗位轮值,与行政部门有了更多更深的沟通交流,利于工作的开展与改进。轮值模式使临床医师认识到合作的重要性,遇事及时沟通,各科室、同事之间互相配合,真诚协助,同心协力解决问题,合力为患者服务,共同维护医院声誉,弘扬了医院团结精神,增加了医院凝聚力,共同破解医院发展难题。

医疗安全管理办公室常务副主任轮值模式积极发挥了应对医疗投诉的正面作用,促进了以患者为中心的医疗服务和管理模式的发展与改进,改善了医疗服务质量,提高了患者满意度,改善了医患关系,有力地减少了医疗投诉的发生。和谐的医患关系既使患者感受到尊重,增强了对抗疾病的信心,又使医护人员获得患者的尊重与信任,提高了自身的执业认同感,促进了医院的健康持续和谐发展,彰显了轮值模式在医院管理中旺盛的生命力。

表2 山东省中医院及全国136家三级公立医院的医生对执业环境各维度认同比例及比较(第4、5次调查)

项目	全国136家三级公立医院[人(%)]	山东省中医院[人(%)]	$\chi^2$ 值	P值
过去一年,我曾经历过医患纠纷				
第4次调查	7 585(32.57)	52(24.52)	6.192	0.013
第5次调查	5 298(23.20)	28(13.21)	11.804	0.001
过去一年,经历的医患纠纷对我的工作带来困扰				
第4次调查	4 753(20.41)	32(15.09)	3.659	0.056
第5次调查	3 240(14.19)	20(9.43)	3.909	0.048
我感觉本院医患关系正在好转				
第4次调查	11 507(49.41)	94(44.34)	2.16	79.88
第5次调查	13 804(60.45)	192(90.57)	0.142	0.00

(下转第92页)