



# 香港处理 医疗投诉 的经验

蔡振兴医生

医院管理局  
投诉处理中央委员会委员

2013



活力之都

投诉之都



# 医闹

病人家属闹医院

## 医护人员戴钢盔上班

本报讯 据《广州日报》报道，深圳市山厦医院医生护士连日来戴上钢制头盔上班，引来就诊的病人疑惑。记者 24 日采访了解到，原来医院因为与一死亡患者的家属发生纠纷，连日来医生护士遭受一伙人围攻谩骂，为了安全医院才出此下策。

据医院办公室张先生介绍，一名患者 1 个月前因车祸入住深圳市龙岗区布吉镇一家医院，一周后转来山厦医院，医院对其进行手术治疗，术后病人恢复良好。但在办理出院手续过程中，病人突然心跳骤停，两分钟后，经医生全力抢救无效死亡。

张先生说，院方向死者家属交代相关情况及初步估计的死亡原因，但是死者家属不理解，坚决要医院给个说法，并停尸 3 天。此后，医院便来了一伙人，要求医院对病人的死亡负责。在处理过程中，对方不仅拒绝

医院提出的先鉴定再按正当途径索赔的建议，还多次组织多人到医院，拉上横幅、在医院烧纸，并谩骂医生护士，其中多次与医院人员发生肢体冲突。院方没有办法，只有让医护人员戴上头盔等防护工具，加强自身防护。



产科护士戴着钢盔抱小孩。



# 医疗暴力事件

明報

港聞

2007 · 03 · 26 星期一

編輯：梁樂欣

## 睇症人龍釀急症室暴力

病人不滿長時間等候 拋檯擲物辱罵醫護

特稿

屯門醫院特意調查急症室工作間暴力事件，發現急症室分流站內病人長時間等候是觸發暴力事件的原因。每逢周六周日是急症室「出事」的高危期。2002年至05年間，屯門醫院急症室共有45宗工作間暴力個案投訴，其中36宗涉及身體暴力，包括醫護約束精神錯亂病人時受傷，其他暴力包括醫護被人污言穢語辱罵，擲物件發泄、破壞醫院財物等。 明報記者 談誦言

### 病房助理護士風險較高

屯門醫院急症室工作間暴力專責小組主席急症室醫生麥應良表示，專責小組蒐集45宗工作間暴力投訴，分析後發現受害者主要是護士，其次是病房助理（阿嬭），醫生受暴力對待的風險相對較低。

45宗投訴中，有36宗涉及身體暴力，屯門醫院急症室醫生與護士輪值，在東面入口



警員一擁而上，制服鬧事病人。

（屯門醫院提供）

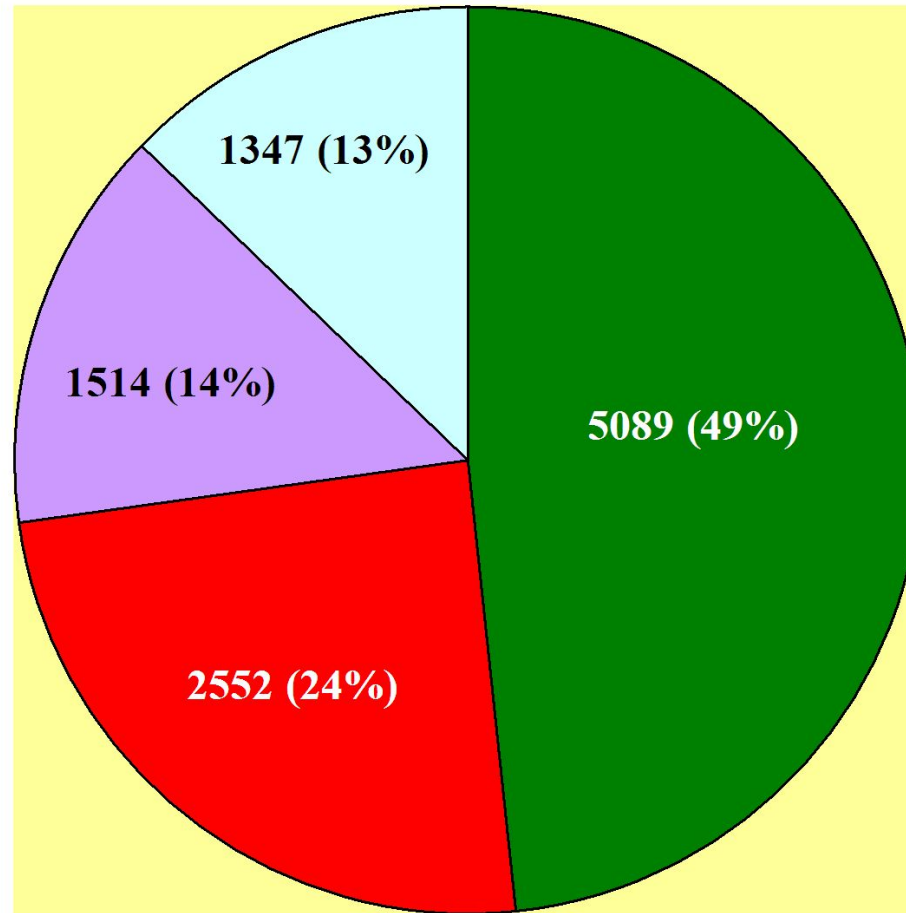


### 屯門醫院 02-05 年暴力個案

年份	宗數
02年	5
03年	9
04年	24
05年(截至6月)	5
合共	45宗

## Complaints Received by Hospitals 2007-2011

醫院收到的投訴數字 (2007-2011)



■ Medical Services  
醫療服務

■ Staff Attitude  
職員態度

■ Administrative Procedures  
行政程序

■ Others  
其他



(請註明病房 / 部門 / 位置)

		Very Good 非常好	Good 好	Acceptable 可接受	Bad 差	Very Bad 非常差
Environment	醫院環境	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilities	醫院設施	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff Attitude - Doctors	員工態度 - 醫生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff Attitude - Nurses	員工態度 - 護士	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Staff Attitude - Others	員工態度 - 其他	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diagnosis and Treatment	診斷治療	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Others :	其他:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(please specify)	(請註明)					

☒ My other opinion(s):  
我的其他意見: ~ 10pm

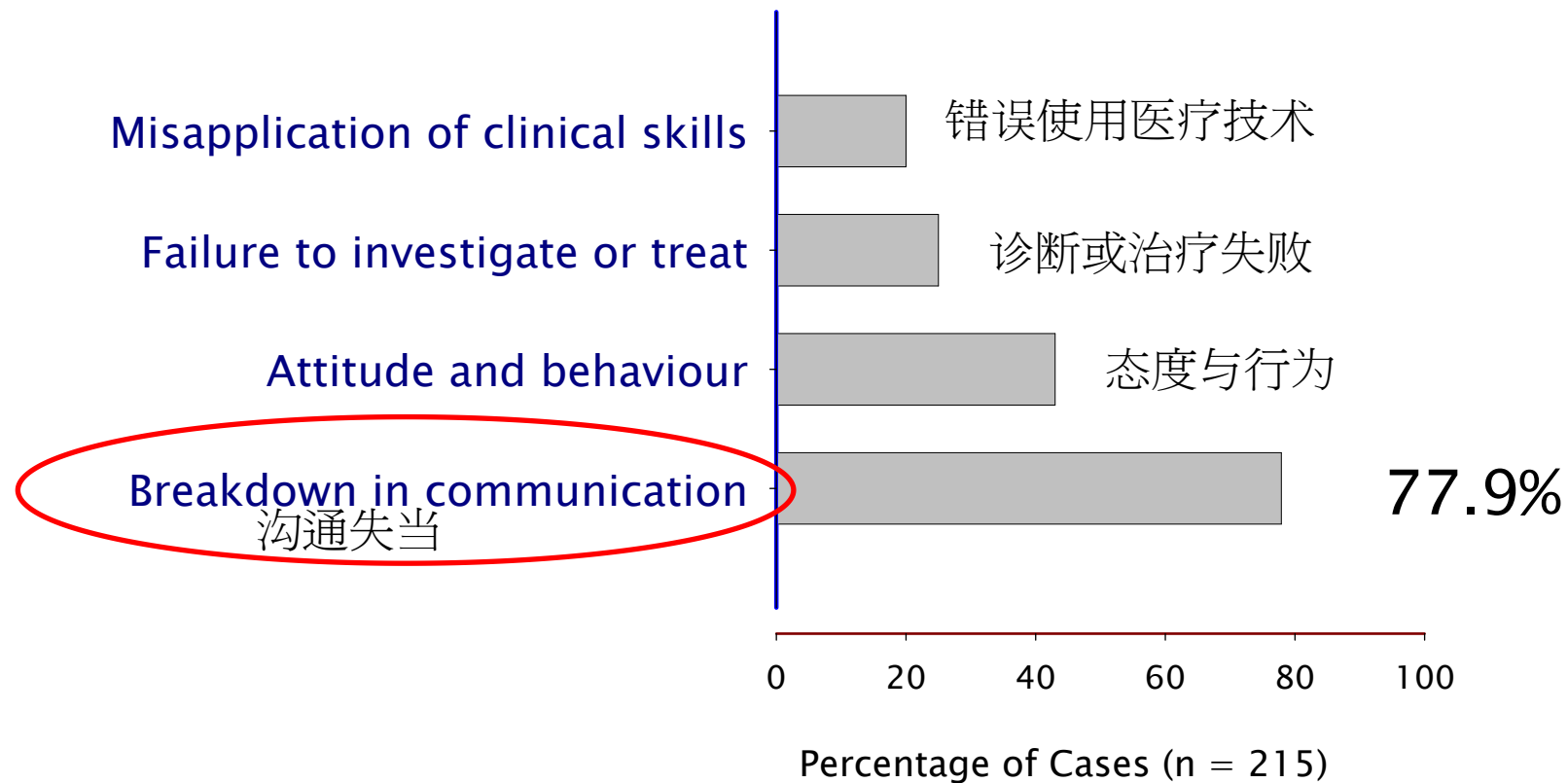
☐ My appreciation of the hospital/staff:  
我對貴院/醫護人員的嘉許:

在等候的病人需要安靜的環境，但時不時就有  
這報章員工及送病人去病房，音量太响很刺耳！  
令等候的病人感到不安！希望除這報病人到  
病房的訊息外，其他訊息可以打語訊或其他方法  
嗎？  
！ 內部員工席可以不向公眾宣佈

# 投诉与沟通

经同 检讨后成立的投诉个案

Complaints substantiated after peer review



Donaldson LJ, Cavanagh J. Clinical complaints and their handling: a time for change? Qual Health Care 1992;1:21-25



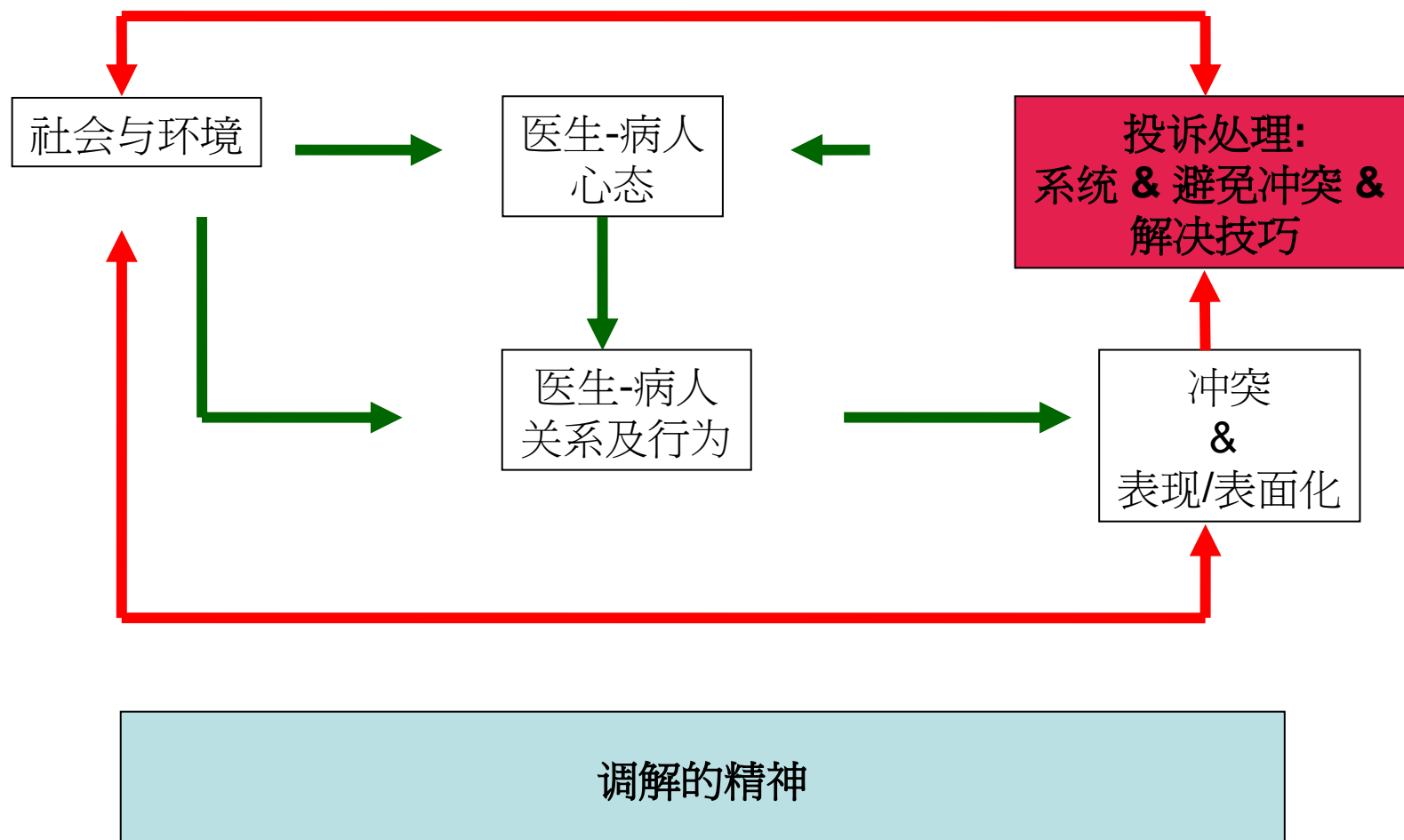
# 处理分歧的不同方法

- 谈判
- 调解
- 仲裁
- 法律诉讼
- 避免或逃避
- 暴力





# 投诉管理循环 (2012)



# 三十年的投诉处理,我们学到了什么?

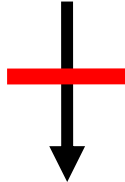
Prof. John McMillan(麦教授), 澳大利亚申诉专员公署, 2007

1. 投诉是生活的一部分
2. 投诉是看到整个系统问题的一扇窗
3. 投诉可竹市机构改善
4. 领导人应该认真地看待投诉
5. 投诉处理适用于各个机构和政府部门
6. 投诉处理是一门专科工作
7. 良好的投诉处理技巧可以化解危机
8. 投诉工作变换和改进机构
9. 失败的代价很高
10. 我们都能做得更好

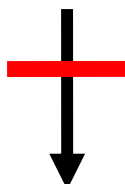


## *From Retroactive to Proactive* 从回溯到主动

沟通  
(前线工作人员)



化解冲突&  
处理投诉  
(中层管理)



危机管理  
(高层管理)

- 1) 文化:  
重新人性化医疗服务
- 2) 提升技巧:  
令到年轻医生参与
- 3) 制定协议  
跨学科跨部门的战略  
协议

● 圖





4'19-4'55' 录像

# 提升技巧工作坊

Programme: Handling Difficult Complainants & Dissatisfied Patients

「如何處理野蠻病人或家人的投訴」課程

## Contents 課程大綱

- 公眾為何不滿及投訴?
- 「投訴」的定義。
- 如何面對及處理公眾投訴 - 你的目標、方法、價值觀是否與醫管局一致?
- 如何應付不滿的病人或家人? -
- 如何處理「棘手」的投訴者?
- 應付「潑」、「爛」、「狂」行為的心法及手法。
- 進退得宜、化險為夷法。
- 勿讓野蠻病人給自己做成困擾。
- 如何避免拆招時「技術犯規」?
- 如何緊守你的安全線及作出有力自辯?
- 如何支持隊友?
- 個案 / 處境 討論。



# 跨学科跨部门的战略性计划

- MOT (Mission Oriented Training 任务导向的培训)

# MOT跨部门-急诊

	步骤	心态	技巧	工具	录像
9:35-9:50	MOT 行为一: 融洽的步伐	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attitude - Behavior - Consequence(态度-行为-后果)</li> <li>● Behavior -Breeds- Behavior 行为孕育行为</li> <li>● Accountable问责</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reading others: Listen to content and feeling 阅读别人:听到内容和感觉</li> <li>● Expressing yourself with engaging body language &amp; verbal skill 用肢体语言和说话技能表达自己</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● First Impression Check List 第一印象检查清单</li> </ul>	Patient Journey I: Register at Accident & Emergency (Due to Dad's injury, Daughter accompanies Dad to A&E for treatment) 病人之旅1: 登记急症（由于爸爸的伤势, 女儿陪爸爸急症治疗）

# 跨部门-医院病房

	步骤	心态	技巧	工具	录像
9:50-10:15	MOT Behavior II: <b>Listen with Empathy</b> 行为二：听与移情	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emotion is contagious 情绪是会传染的</li> <li>● Put yourself into Patient's shoe把自己放到病人的处境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Managing Emotion: Self-controlling skill 情感管理：自我控制技能</li> <li>● Showing Attention 显示注意</li> <li>● Reflecting Feelings 反应感受</li> <li>● Paraphrasing Contents复述内容</li> <li>● Probing for Information探测信息</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Red &amp; Blue words in responding to unrealistic expectation 红色和蓝色的词语回应不切实际的期望</li> </ul>	Patient Journey II: Stay in a Ward (Feel unsatisfied with the assigned bed and request for change) 病人之旅2：入住病房（觉得不满意分配的床和请求变更）



# 跨部门-物理治疗部

	步骤	心态	技巧	工具	录像
10:15-10:40	MOT 行为三：回应请求	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 专注于我们能做些什么，而不是我们不能做什么</li> <li>● 坚定和有原则的立场，同时仍表现出对他人的尊重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Telling Fact讲述事实</li> <li>● Acknowledging for inconvenience确认不便</li> <li>● Expressing empathy: Rephrasing for better relationship 表示同情：改变措辞以达更好的关系</li> <li>● Offering alternative: Tactful ways of saying "No" 提供替代方法：委婉的方式说“不”●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Red &amp; Blue words to minimize conflict &amp; deal with challenging scenarios 红与蓝的用词，尽量减少冲突和处理具有挑战性的场景</li> </ul>	Patient Journey III: Refer to Physiotherapy (Reluctant to receive treatment at Physiotherapy) 病人之旅3: 转介物理治疗（不乐意接受物理治疗的治疗方案）

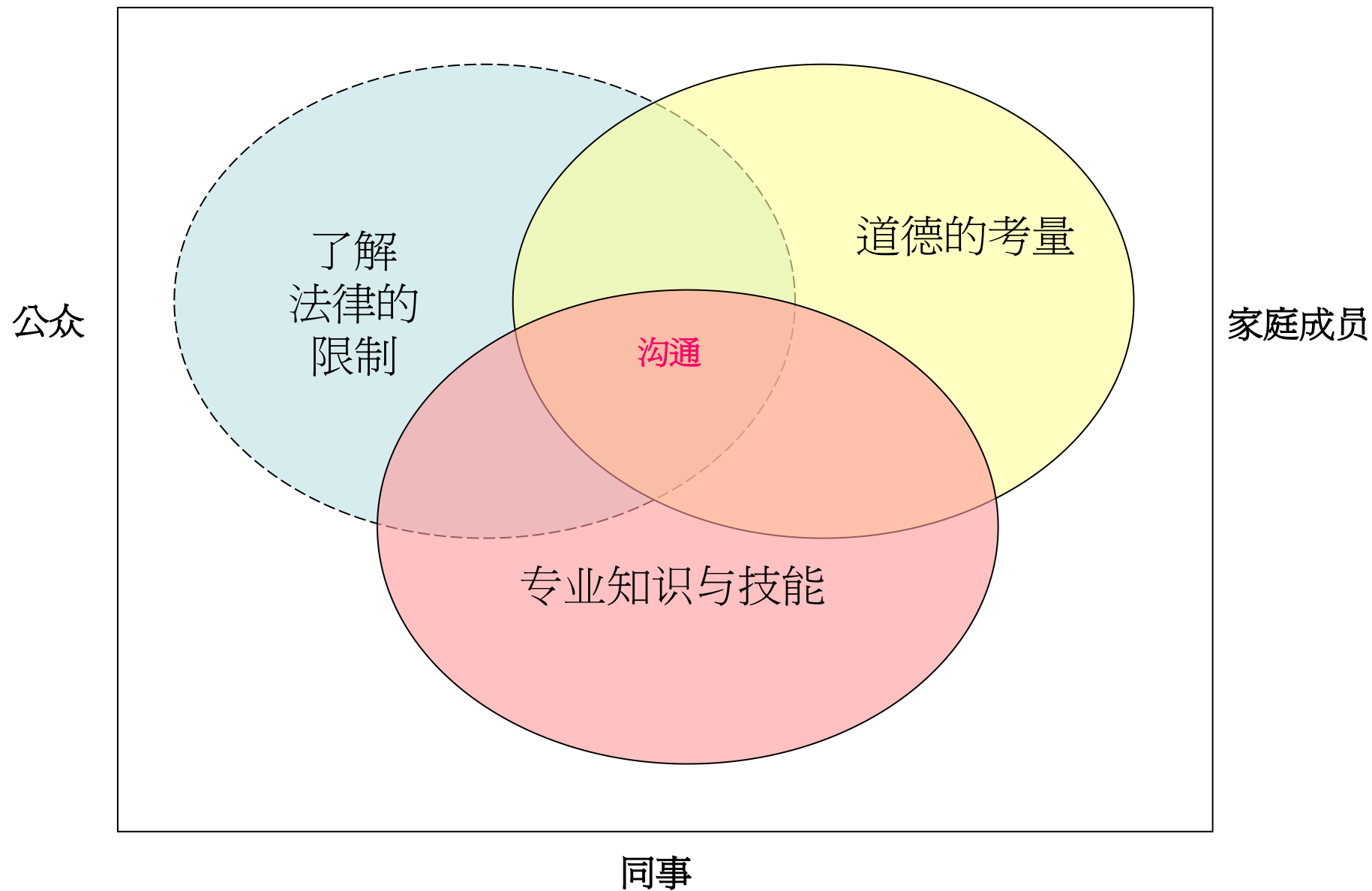
- MOT #1-5
- 临床一线的专业人士的经验分享/示范如何处理：
  - （一）依赖和苛刻的病人
  - （二）愛操縱別人的病人
  - （三）愤怒病人/家属的行为

# MOT- 案例分析及角色扮演练习

- 导师在给予反馈和指导的情况下讨论：
  - 分析沟通失败的原因
  - 识别，使工作人员可以提高他们日常的沟通能力
  - 角色扮演练习-练习技能
- Communication With HEART 以心爲心
- 工作的满足感来自帮助有困难的人



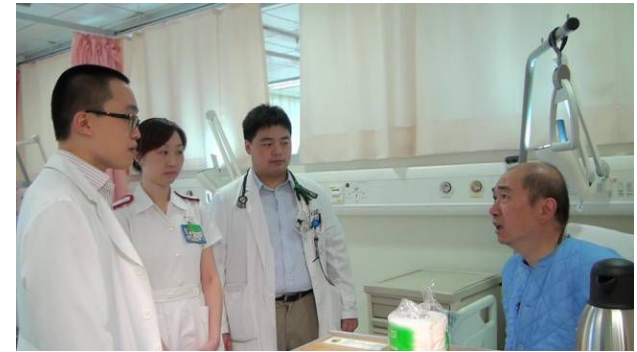
现代的医疗人员  
病人



# 高温劇場: 角色扮演

## HT1 场景一:

- 「仲等?我死左邊個負責!」
- 「你俾晒今日返工職員既名我!我要搵院長投訴!」



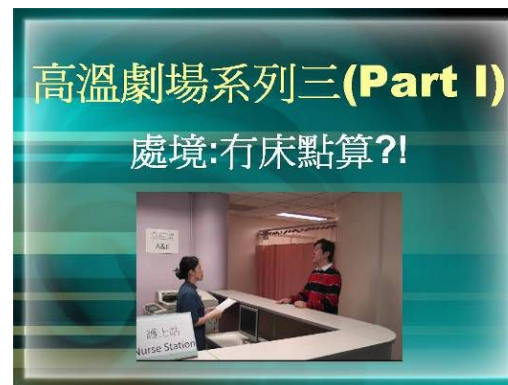
## HT2场景二:

- 「無良醫院!趕我阿媽出院!!」



## HT3场景三:

- 「有床點算?!」 (Part 1)



## Frontline Talk : Reframing an Adverse Outcome

NTEC Patient Relations & Engagement Service

Time : 1:00 pm – 2:00 pm

Date & Venue

NDH : 8 Dec 2011  
Auditorium

AHNNH : 13 Dec 2011  
Lecture Theatre

PWH : 15 Dec 2011  
Auditorium

Speakers:

Part I :

Prof Paul LAI (COO)

Part II :

Dr IP Kai Yuen (FRCR)

Dr TSANG Chiu (FRCR)

Dr Brian YU (COO)

Target Participants

Clinical staff who are involved in daily operations



## Frontline Talk: Do Not Resuscitate



NTEC Patient Relations & Engagement Service

Time : 1 - 2 p.m.

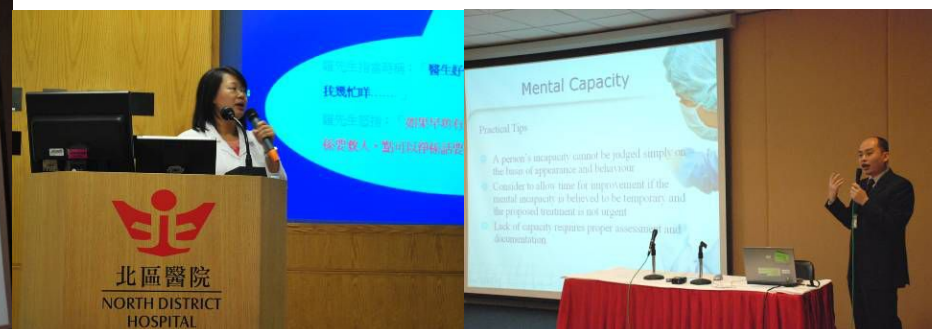
Date and Venue :

NDH : 16 Apr 2012 (Mon)

Auditorium, 1/F

AHNNH : 17 Apr 2012 (Tue)

Lecture Theatre, 1/F, Block J



## 前线讲座： 沟通为本

1<sup>st</sup> : 小心你的舌头

2<sup>nd</sup> : Informed Consent 知情同意书

3<sup>rd</sup> : 面对突然死亡

4<sup>th</sup> : 重构(reframe)的不良后果

5<sup>th</sup> : Do Not Resuscitate 不复苏



# 提倡调解的文化



35 senior clinical & administrative staff were nominated to attend a 40-hour mediation skills training course.



Learning mediation skills through role play.

## Effective Communication & Conflict Management through Mediation (調解) in Health Care Profession

- Date: 9 May, 2011 ( Monday)
- Time: 1-2pm
- Venue: Auditorium 1/F New Extension Block
- Speaker : Dr. David Dai
- Target: All ranks of staff

Sharing mediation skills in healthcare.  
138 staff attended.

## Results:

### From Retroactive to Proactive

Communication  
(Front-Line)



Conflict Resolution  
(Mid-Management)



Complaint Handling  
(Top-Management)

•Reactivate humane medical service

活化仁心仁術

•Engage young clinicians

凝聚年青醫護

•Warming the hospital ambiance

暖化醫院環境



Workshop on Active Reframing for senior clinicians



Seminar on Mediation & Patient Engagement

# 医院管理局调解培训活动2011

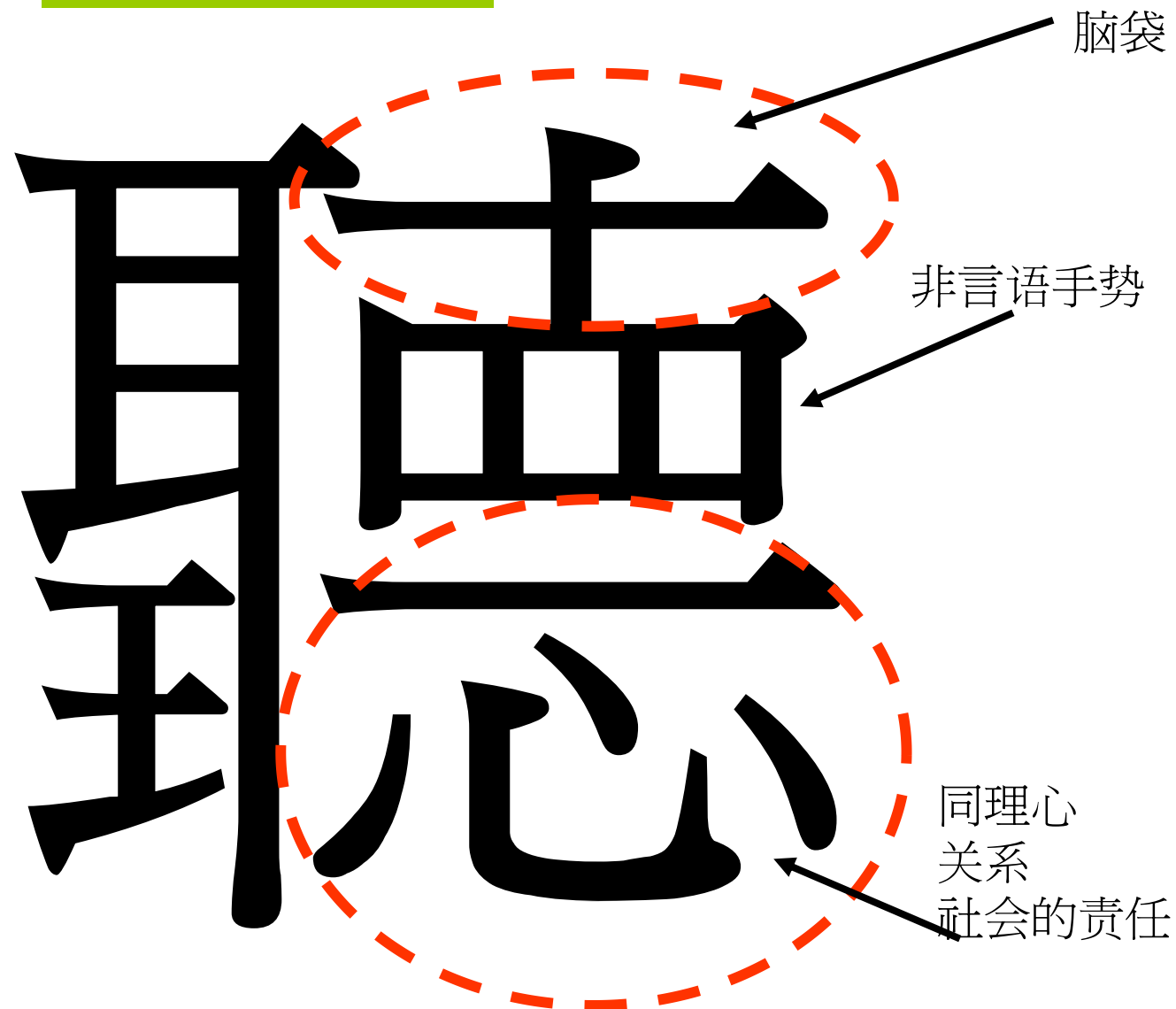


在治疗上的冲突,解决方向:

- 1)积极聆听主动聆听
- 2)要有同理心
- 3)关系复和



# 主动聆听

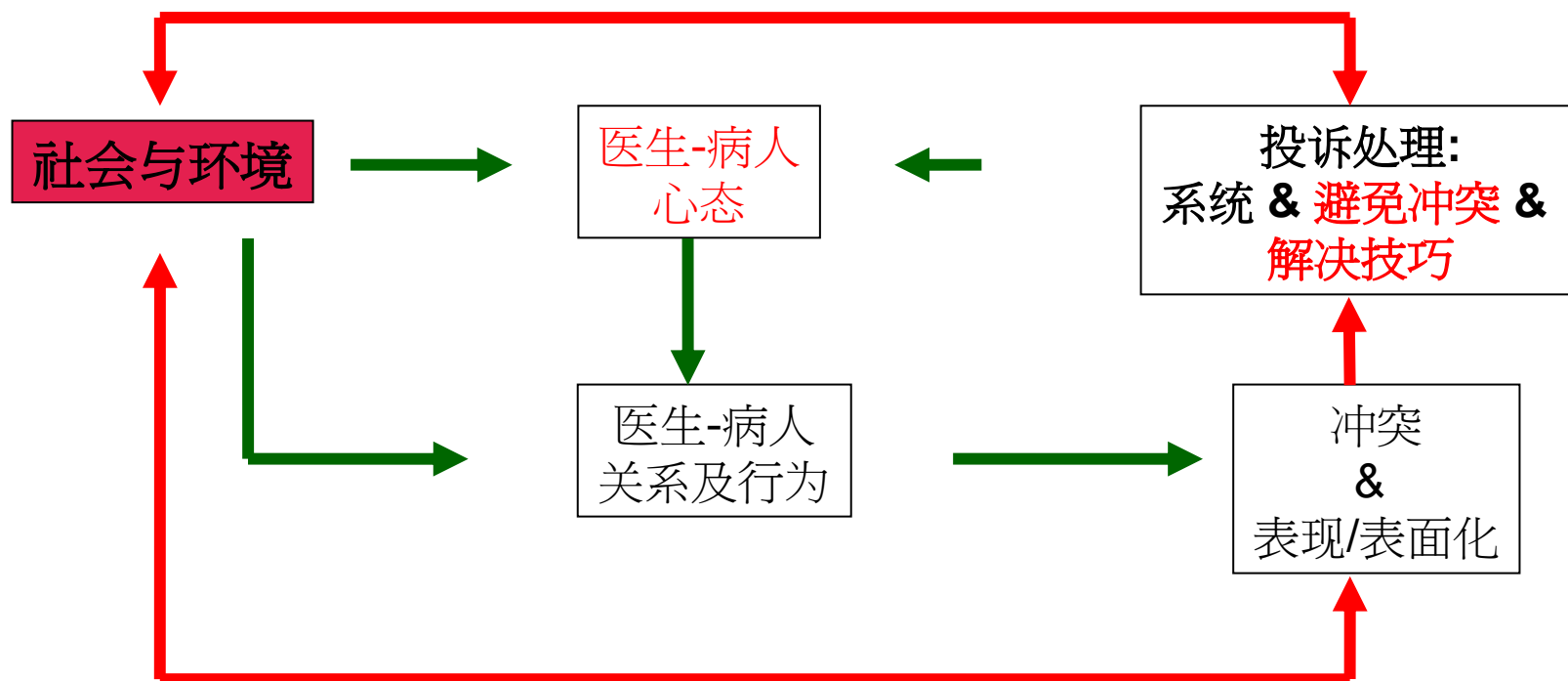


# 重大事件处理方法

病人联络主任接触病人/家人,召开会议,请来医院领导人和相关的持分者出席, e.g. 部门主管:

- a. **A**cknowledge emotions & feeling of patient/family 情绪和感受
- b. Express **S**orrowfulness for what had happened ( $\neq$  admitting liabilities) 感到抱歉、难过
- c. Let patient/family tell their **S**tory 让病人说话,讲他的故事
- d. Explain possible cause of case/incident 解释原因 and offer
  - 1) treatment **O**ptions 治疗有什么方案
  - 2) medical actions as appropriate 医学上有什么可以做的
- e. Show **R**espect and responsibilities 尊重和负责
- f. Assume patient / family hospital will follow **T**hrough the case 向病人表示会跟进事件

# 投诉管理循环 (2012)



# 重点事件 2011 & 2012

## 从投诉文化开始.....到『再框』技巧









# Hospital Authority

## Complaints System

投诉机制



*Better Health Care  
Closer Partnerships*



醫院管理局  
HOSPITAL  
AUTHORITY

HSA/CR/01/06/1

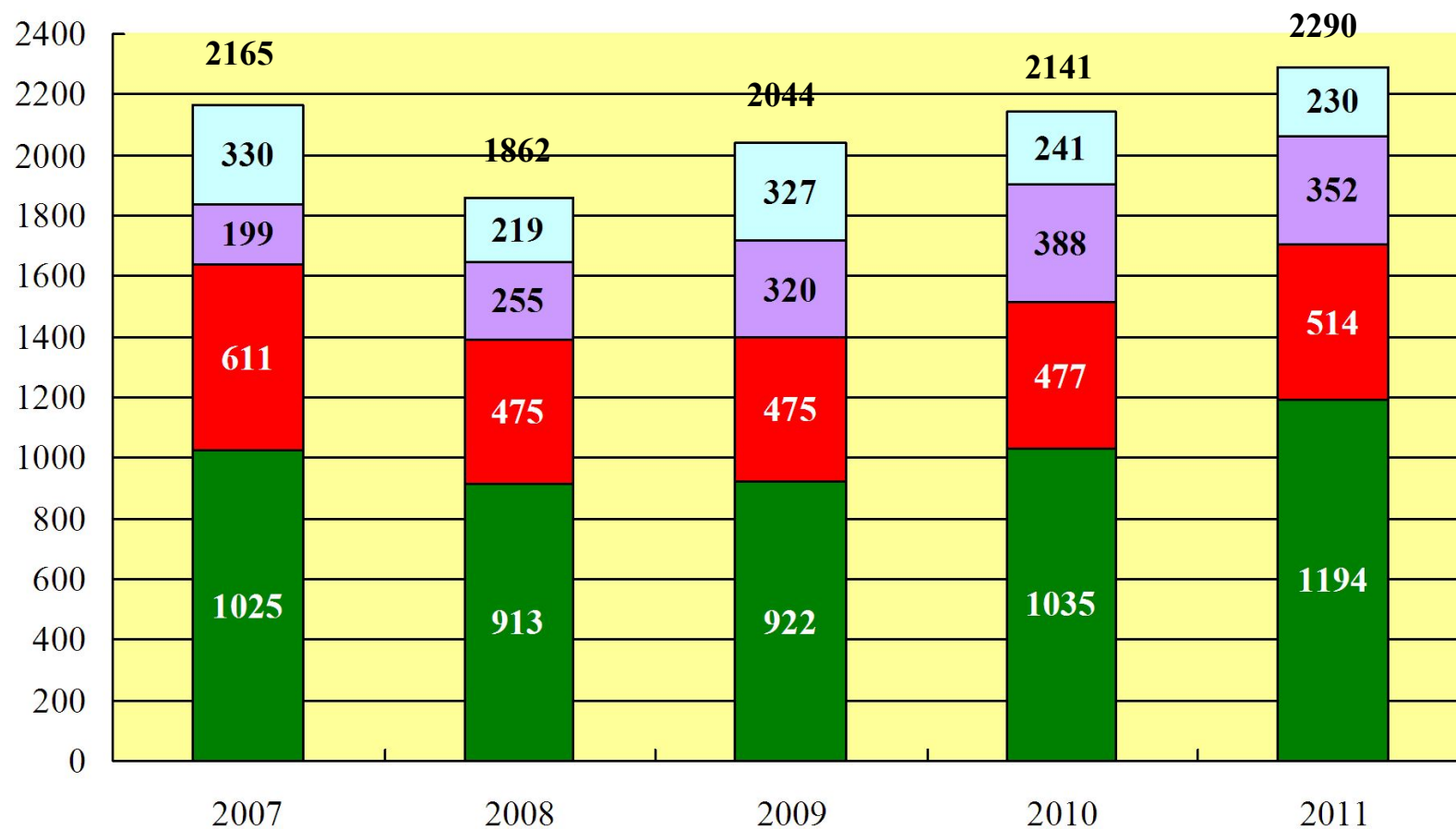
# 公共医疗的投诉

- 对病人来说“现实真实的情况”
- 反应服务素质和病人的满意度:
  - 前线人员与病人的沟通
  - 即时修正问题所在
  - 消除误解
  - 风险管理

## Complaints Received by Hospitals 2007-2011

醫院收到的投訴數字 (2007-2011)

投訴



■ Medical Services  
醫療服務

■ Staff Attitude  
職員態度

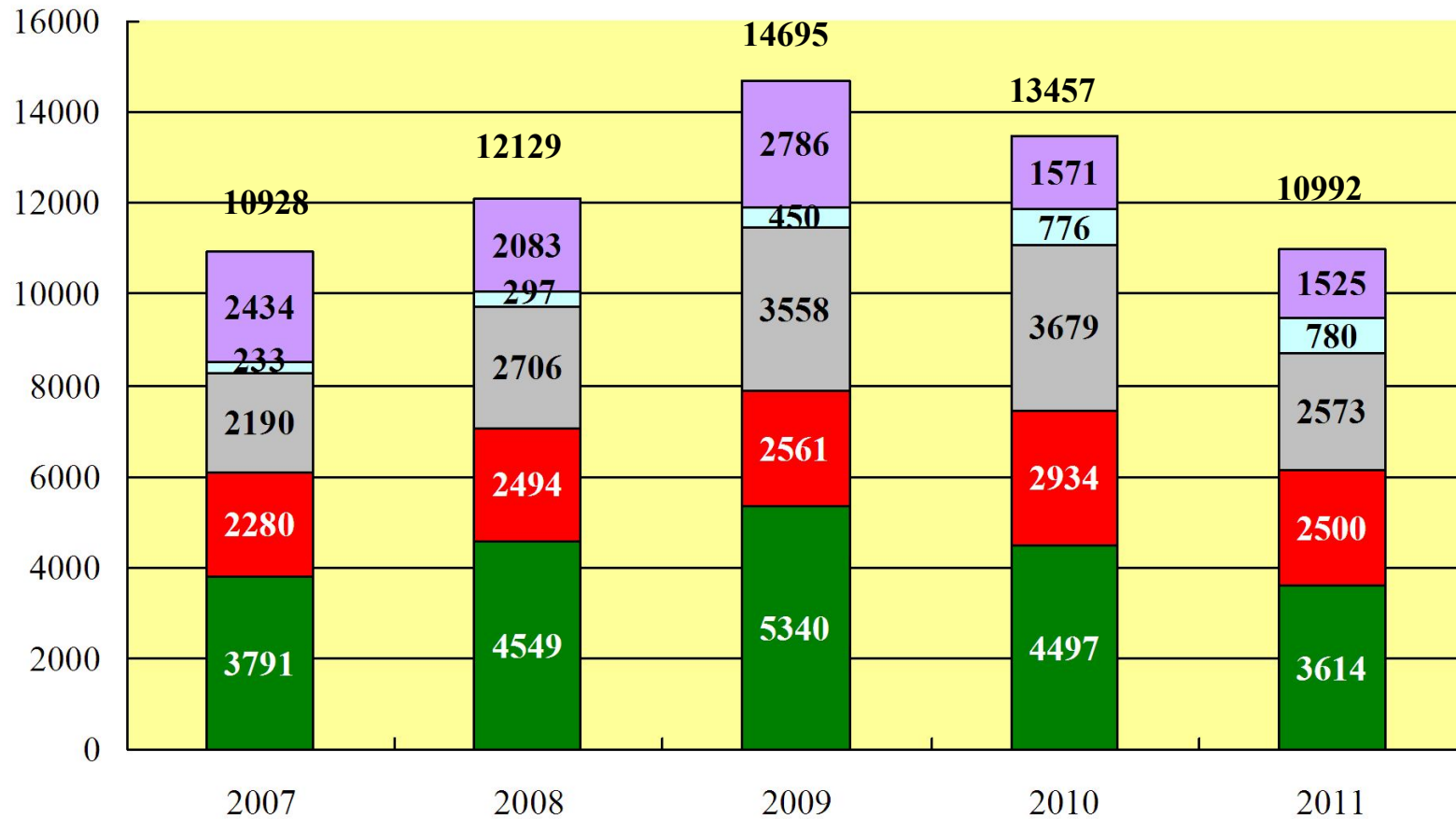
■ Administrative Procedures  
行政程序

■ Others  
其他

# Feedback Received by Hospitals 2007-2011

醫院收到的意見數字 (2007-2011)

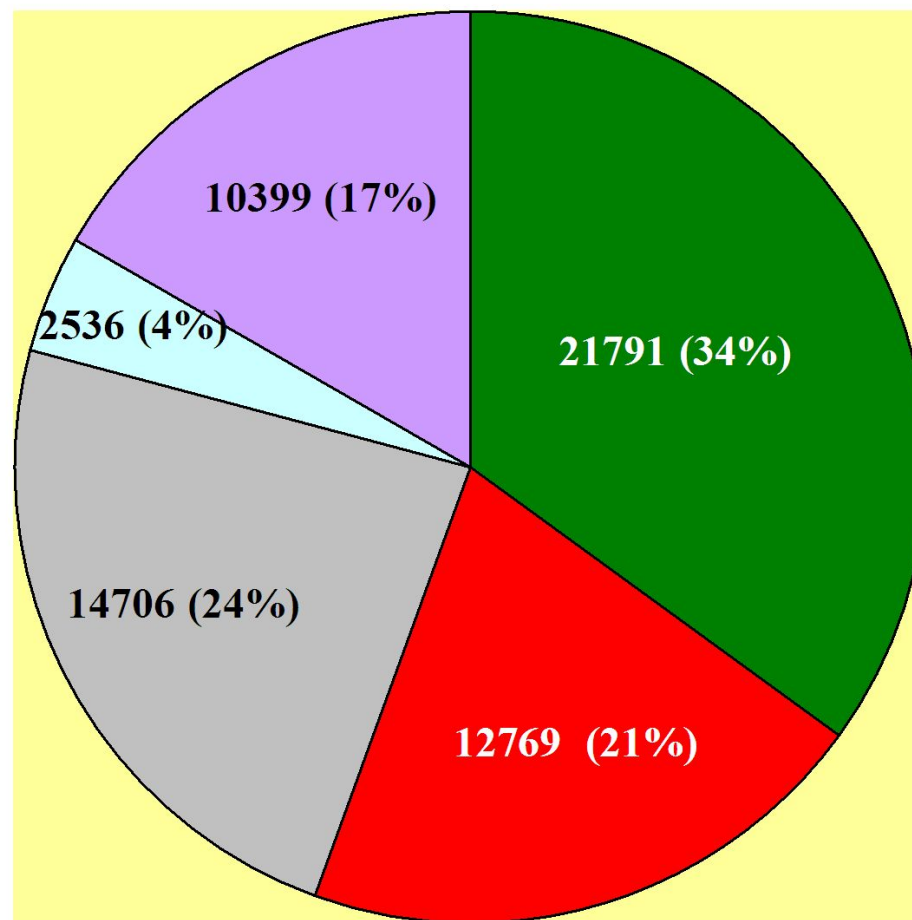
意見



■ Medical Services	■ Staff Attitude	■ Administrative Procedures	■ Environment	■ Others
醫療服務	職員態度	行政程序	環境	其他

## Feedback Received by Hospitals 2007-2011

### 醫院收到的意見數字 (2007-2011)



■ Medical Services

醫療服務

■ Staff Attitude

職員態度

■ Administrative Procedures

行政程序

■ Environment

環境

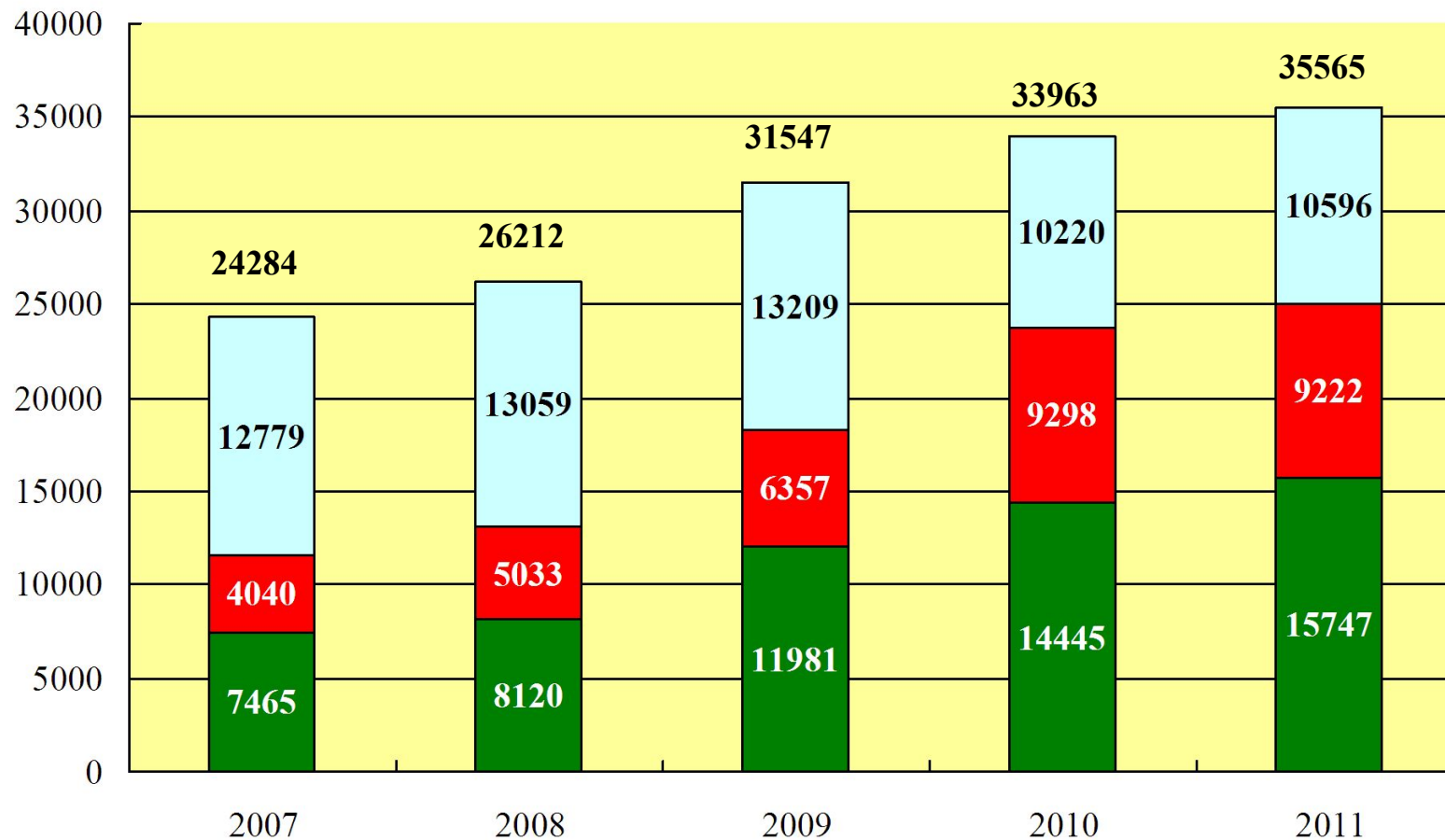
■ Others

其他



## Appreciation Received by Hospitals 2007-2011

### 醫院收到的讚揚數字 (2007-2011)

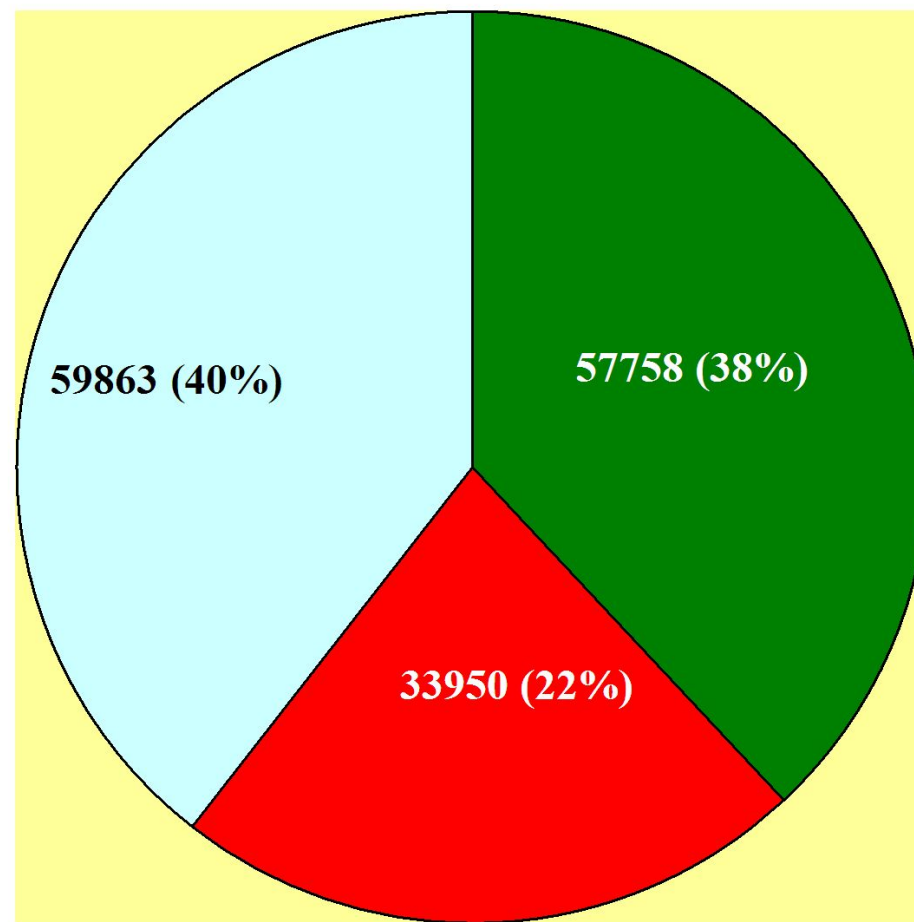


■ Medical Services 醫療服務

■ Staff Attitude 職員態度

□ Others 其他

**Appreciation Received by Hospitals 2007-2011**  
**醫院收到的讚揚數字 (2007-2011)**

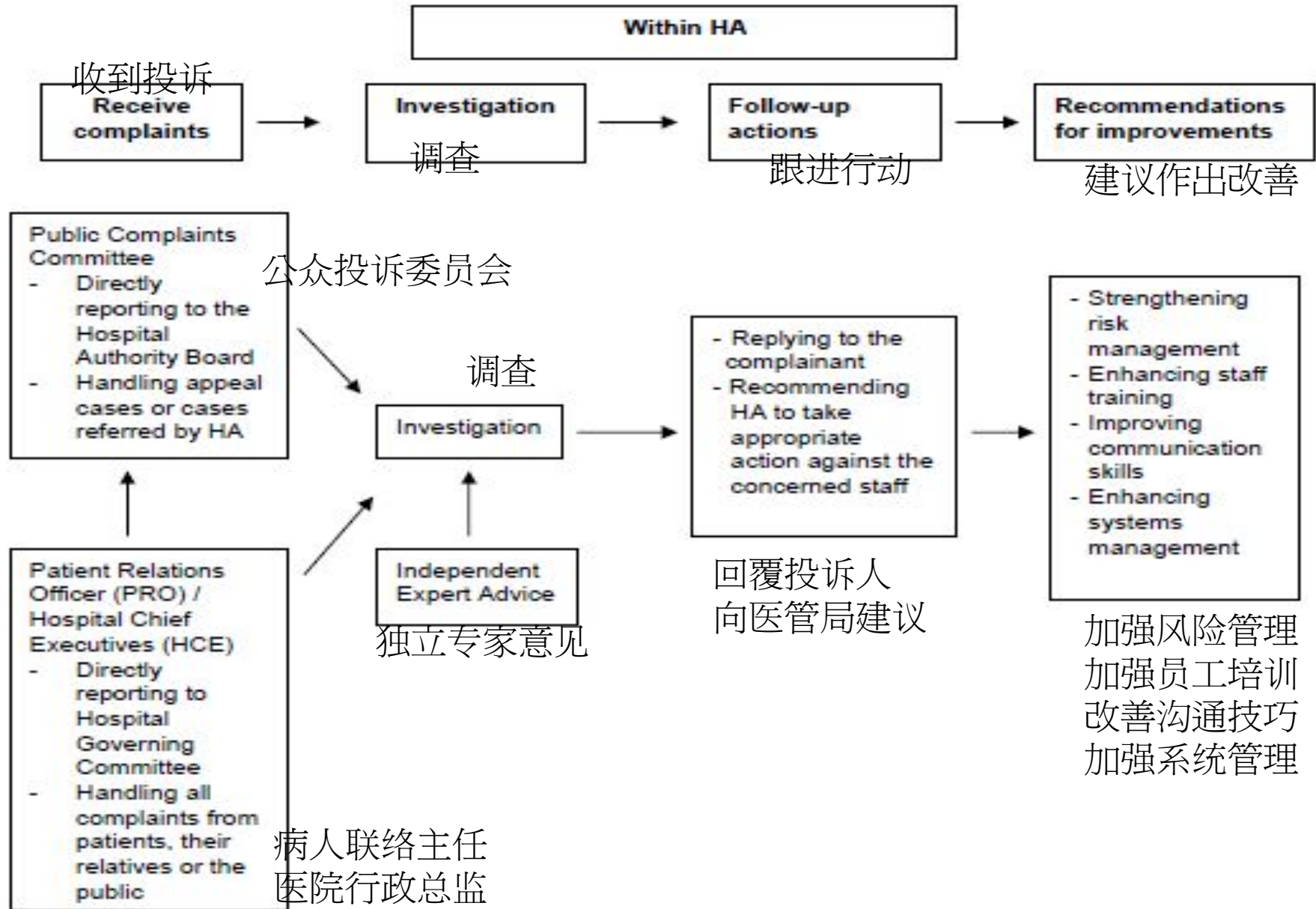


■ Medical Services  
醫療服務

■ Staff Attitude  
職員態度

□ Others  
其他

Complaint Channels 投诉渠道



描述	定义
<b>Complainant 投诉人</b>	(1) 经过初步解释后病人仍然觉得不满意,要继续追究
	(2) 所有经公众投诉委员会调查的个案
	(3) 所有经申诉专员公署转介的个案
<b>Feedback 意见</b>	经过初步解释后病人仍然觉得满意不会继续追究.
<b>ENQUIRY 查询</b>	所有查询和要求医院服务的协助



# 重点调解技巧

- 主动聆听
- 提问技巧
- 改述技巧
- 再框技巧
- 现实测验
- 总结技巧
- 处理僵局

# 解决医疗疏忽索偿

(BW Chan)

- “抱怨，纪律处分，诉讼，赔偿” “以权利为导向的系统”
- 高昂的法律事务费用和赔偿费用
- 如果确定责任是自身的，将提供赔偿; 或
- 诉讼,或依照法庭裁决进行调解

# 限制

- 在目前的经济下,只有在确定了医疗疏忽的情况下才能作出赔偿
- 与患者或亲属会议的延误可能给人一个印象, 指院方“隐瞒信息”(18个月)
- 那些被投诉者只能依靠标准程序捍卫;对抗性

# 向前看

## 以沟通为导向的系统

- 以人为本
- 从心出发
- 着重软技巧



# 总结

- 从回溯到主动出击
- 改变机构文化、提升个人技巧、制定战略性策略
- 制定任务导向的培训
- 提倡调解的文化
- 着重沟通
- 以投诉作为改善机构的工具
- 处理投诉系统化,专业化



## 第15届国际急诊 医学学术会议2014

2014年6月11-14日



主题:

急诊医学新时代: 传统里的新实践

主办机构:

香港急症科医学院

会议场地:

香港湾仔博览道一号香港会议展览中心

大会秘书处

太古旅遊

地址: 香港鰂鱼涌英皇道979号康桥大厦6楼

电话: (852) 3151 8900

传真: (852) 2590 0099

电邮地址: icem2014@swiretravel.com

网页地址: <http://www.icem2014.org>

主办机构:



协办机构:



<http://www.icem2014.org>

第15届国际急诊医学学术会议登记费优惠:

2013年10月8日 - 1月31日前登记:	每位港币\$5,500
2014年2月1日 - 5月31日前登记:	每位港币\$6,200
2013年10月8日 - 4月30日前团体登记:	每位港币\$1,950

注一: 团体登记必须30人或以上 (请与大会秘书处联络)  
注二: 以上优惠只适用于持有中国身份证人士

重要资讯:

征集论文摘要: 2013年7月2日 - 9月30日

网上登记: 2013年10月8日 - 5月31日

如有任何查询, 请与大会秘书处联络

<http://www.icem2014.org>