

当投诉工单涌入医院

| 特稿

本报记者 冯蕊

清晨,耳鼻喉科医生陆远山刚走进门诊楼,护士就叫住了他,“嗨,你怎么被投诉了?”

陆远山打开院内网站,投诉月报刚发布。自己的名字列在首位,理由一栏写着“不满意”。

顺着就诊信息,他才回想起那位鼻塞的病人,“大概是我保守治疗,告诉他效果不佳再做手术。”48小时内,他必须写好情况说明。

在医院的医患关系办公室,潘陇负责处理这些“不满”。四年间,该院接到的投诉工单,从全年200余件涨到每个季度1000多件。

2024年,国家卫生健康委联合多部门发布《关于进一步加强医疗机构投诉管理的通知》,医疗机构必须建立患者诉求快速响应机制,将投诉作为医务人员绩效考核的重要依据。

潘陇犯了难。设立制度的初衷是保障患者权益,提高医疗服务质量:每一条“有效投诉”,都关联着医院的排名、拨款,以及医生的待遇。

但现实中,没有一套万能的医疗系统,也没有一位绝对完美的医生。这份托付生命的信任,该如何计算?

关键指标是“有效投诉”

潘陇发觉,医患沟通的方式变了。

2021年,她从公共管理专业毕业,入职某三甲医院。那时,多数患者仍会来“现场投诉”或拨打医院热线,需要提供身份证、委托单等。

但渐渐地,越来越多患者只拨打“12345”、卫健部门的电话。他们可以用市民或匿名的身份进行“信访”,每一桩投诉都变成一张工单,流转到她手里。

“数量每年都增、增、增。”潘陇感慨。

两年前开始,她和同事每个月要处理至少120张工单,每一张必须有情况说明,五个工作日内交给医院领导,七个工作日内提报卫健部门,最终反馈到患者那儿。

一旦患者不满意,整个流程重来一遍。她见过一张工单被点了五次“不满意”,来回滚了三个多月。

不久后,一张计算表摆在潘陇面前。

这是上级部门对医院投诉的年终考评,最关键的一项指标是“有效投诉”,即经核实后,医患与医生存在过错的投诉。考评满分5分,每桩有效投诉扣0.5分,扣完为止。

领导告诉她,一个0.5分就是数万元的财政拨款,最终分数还关系全市医院排名。

“要做到零有效!”领导叮嘱道。数字的压力在医院层层漫开。

科主任袁必之发觉,科室和医院行政部门签署的内部权责合同里,多了一项“有效投诉”的规定。年终科室的有效投诉不能多于3个,每超1个罚款1000元。

他指着条款,有些恼怒,“就不能再多一两个?投诉还能预测吗?”

急诊医生马昕见到,医院成立了由科主任组成的“专业小队”,研判投诉是否有效。医生的有效投诉一年达到两件,就会成为晋升时的“不

良依据”。

陆远山目睹,医院有了内部通报制度,每个月,全院病人的不满意率、每位医生的投诉信息都在内部公开。

他常常担忧,“万一哪天出了错可怎么办?”

实际上,在《关于进一步加强医疗机构投诉管理的通知》等文件的规定里,加强投诉处理、考核的目的是积极化解存量纠纷,最终从源头上减少患者的投诉。

“许多就诊的问题被解决了。”潘陇说道。

一次马昕出急诊,儿童外科医生少,病人家属等了二十多分钟,投诉“排队时间太长”。从那之后,医院在下午5时到晚上10时的时段加派了人手,患者的等候时间平均缩短三到五分钟。

还有一位患者投诉医生,“没有怀孕,为什么开生殖激素?”潘陇核实后,确实存在“多开药物”的情形,及时为患者退了钱。

问题常出在沟通上

但潘陇很快意识到,许多投诉是“算不了”的。

国家卫健委医学伦理学专家委员会的刘俊荣,长期关注医患沟通。

他和学生分析了2018年至2024年间的439例医疗纠纷后发现,和十年前不同,除去医疗事故,许多投诉并非医生的技术出错。“没有躯体伤害可以取证,也难以量化评估。”

刘俊荣说,随着技术进步,患者对医疗服务的期望越来越高,产生了对服务效果、态度的“不满意”“不认同”。

高龄产妇李纯,正是众多投诉者之一。

她最早抱着信任。“这是国内很有权威的医院,里面的医生一定都是很好的专家。”

首诊时,医生对她很热情,定了方案、加了微信,还把她拉进患者群。然而当李纯出现腹部疼痛,在群里写了近两百字描述症状,医生的态度变了。医生回复,有需要可以去急诊看看。“没有分析,更没有专业的解答。”李纯说。

李纯先去急诊咨询,急诊医生排除了肌瘤恶变的可能性。

她不甘心,又决定找那位专家面诊。她这才发现,专家的组里有近1000位病人,诊室门口挤满等待的人。排了近两小时队,她终于看上了医生。

她询问:“(疼痛)会不会和激素、用药有关系?”

李纯记得,对面直接回答:没有关系,可能有肌瘤恶变。她有些不安,怎么和急诊医生的诊断互相矛盾,“该怎么办?”她追问道。

在她印象里,医生起初只是不耐烦,突然激动起来,当着其他患者的面提起她之前的病史,让她别说话、别来看了。

李纯愣了,不敢当面争吵,“生育这种大事都落在人家手里。”

回家后她给医院写了投诉,没有回音,只得求助“12345”。第二天,医院打来电话。

李纯直言,“我不理解,做错了



很多时候,投诉问题出现在沟通上。

资料图片

事、说错了话就应该道歉。主任医师会不懂这样的道理?”

她听到电话那头表示,后续会对医生进行“医德医风”的教导,一定注意态度,“要不这次就算了?”

李纯感到不平衡,“我只是想要医生好好说话。”

潘陇处理过许多类似的投诉。

“问题常常出在沟通上。”潘陇见过,手术前的风险告知,部分医生直接把五六张材料递给家属,签字就代表一种“同意”。

还有的医生显得激进,“大概率能成功的,放心好了。”其实保守些,手术的成功率在60%到70%之间。

家属常常还没反应过来,只是懵懵地点头。木后有人对疗效不满,出现告知书里的并发症,于是投诉医生“压根没讲清楚”。

潘陇把这些观察告诉领导。“要跟病人多说点,能满足的要求尽量都满足。”领导说。

想要“一种尊重”

渐渐地,潘陇觉得工作变味了。

最早,她会从头了解病人什么时候入院,发生矛盾的时间点和原因,算好每一项检查、每一笔用药的钱,和病人耐心解释,“我们确实是没有问题的,你不管怎么投诉都是这个说法。”

前年底,医院年终考评出来,一项指标是病人的撤诉率,88%。潘陇本以为“不错”,上级部门觉得还是不够高,“信访再努力一下”。

潘陇开始发愁。在一些投诉中,的确是医院、医生出了错,比如病历没写好、诊疗不规范、服务态度恶劣等。

她主动和病人打电话,放低语气,“能不能把投诉撤销了?”

许多人听到道歉,愿意谅解。潘陇松了口气,“只要投诉看不见了,就不用进入计算。内部整改肯定是会做的。”

但更多时候,她没那么较真了。有一回,一位80岁的老人在心内科出院后,向卫健部门投诉:只要检查结果是好的,检查和手术的费用“都要退给我”。

潘陇和他逐一核对,每一项检查做什么、为什么开。老人怎么都说不通,在三个月内投诉了八次,表示医生“过度诊疗”。

每一次,潘陇都要重新写一份情况说明。考核中还有一条“重访率”的红线,也就是和病人二次沟通的次数。前年底,医院的重访率位居全市第一。

领导找到潘陇说,花小钱就能撤诉的话,就去解决。

她和同事养成习惯,如果投诉只涉及几百元的费用,就先认错、退赔,把事情摆平。

医生们知道后指责她,“这不是在助长部分无理患者的气焰吗?”

马昕见到,一位病人当天投诉了四回:医生没有及时打病历;工作人员没有正确指出雾化器的位置;自动售货机的卫生纸比景区贵;医生开的药到底能不能用于小朋友。小组研判下来,工作人员与医生的做法并不符合控诉,只有病历那条投诉真实有效。

陆远山浏览月报,对很多医生的投诉理由写着“太贵了”,有人的理由一栏是片空白。“还有的病人要求退一赔十。”袁必之说道。

时间一长,领导也在晨会上埋怨,“怎么每件事都要花钱?”

潘陇没出声。她同样担忧,病人之间会不会流传“投诉就有理、能拿钱”的心态。

她回到“怎么说也不赔”的阶段。随

着投诉越来越多,她不再有精力好好调查,重访率又开始噌噌上涨。

潘陇难以放空。连洗澡,脑海中突然蹦出想法,“那件投诉到底怎么算、怎么做?”

但实际上,李纯想要的只是“一种尊重”。

她反问医院,怎么能保证整改落实到医生本人?对方没回答,反复说能理解她的心情。

和医院通话后,“12345”发来短信回访,李纯对投诉结果点了“不满意”。

她感慨,从头到尾,那位医生都没有出现,“一个真实的人都没有。”

过了几天,没人再联系她。李纯自己更换了就诊的专家组。

这一次,她打算拿着病历去问不同的医生,再把诊断结果发给AI确认。

为说话留下“余地”

但潘陇明白,医生也有数字的无奈。

被投诉后,陆远山回溯,半年前,老人来看门诊,说咳嗽痰里带着血迹。他把内窥镜伸进对方的鼻咽,观察到颜色异常。

他告诉老人:“我先开药给你回去喷洗,一周后,如果血迹消失了,应该没有恶性问题。还有异物存在,就回来看看。”

老人一直没有回来。直到投诉发生,陆远山才得知,老人在其他医院被查出了鼻咽癌。“你当时为什么没有看出来?”老人质问。

陆远山坦言,那时没有癌症的经典表现,按照规范,应该在观察后进行复查。若当时直接夹肉活检,费用超过500元,很可能超出医保控费范围,医生要被罚钱。

“揪出问题还是面对超额检查的风险?”陆远山陷入两难。

袁必之看见计算时间的矛盾。为了提高医疗效率,医院有“床位周转率”的要求,针对每个病种,术前的住院时间精确到天数,非肿瘤手术最多只给两天。每做一台日间手术(当天完成出入院的手术),能奖励200元。

“其间我得把检查做好、病历写好、风险说清楚。”袁必之说,每组医生最忙的时候,一天要处理15台手术。

留给每组病人的术前沟通时间,一般在十分钟内。他只能挑出几条概率较高、更严重的风险,提醒对方“额外注意”。

慢慢地,医生们在学习自我保护。

潘陇遇到,越来越多医生找她介入术前沟通,见证病人知情过程。

他们为病人画解释图,强调“手术是必要的,风险也客观存在,要有慎重的选择、准备”。

陆远山开始为说话留下“余地”。好几回,面对没有紧迫风险的病情,他告诉病人,“手术的效果可能好一点,你要不再去问问?”

对面不解,“别的医生说说要开刀,你们怎么互相矛盾?”自己只是为了治疗意愿,就辗转了多家医院。

陆远山只得反复征询对方手术的意见,补充道:“效果不能保证。”

马昕更关注病历了。他写清每一项问题如何处理、病人出现特殊情况怎么办。“如果被投诉,病历就能变成双方的证据。”

他同时感到为难,急诊期间,仔细

写病历意味着病人的治疗时间被压缩得更严重。

今年年初,他妻子跑到商场,买了一只平时舍不得下手的记录仪,叫他遇到无理病人,至少把事件的过程录下来。

马昕没敢戴上,按照医院规定,未经病人的同意公开录制,有侵犯隐私的风险。

他把那台记录仪放在手边,在衣领里留了一条磁吸的挂绳。

善意藏在算法外

曾有病人和潘陇抱怨,医生是不能犯错的。

潘陇苦笑,全院开会时,行政部门会对一些本身技术、认知有偏差的医生,实行相应的惩罚。

然而大部分医生,也是并不完美的普通人。”许多疾病是无法被完全治愈的。”潘陇说,或许最重要的是诊疗的出发点,是否真正为了患者的生命考量。

“哪怕做得再好,总会出现有效的投诉。”潘陇没勇气和领导提出,比起计算“零投诉”,管理部门能不能更加关注,这些投诉有没有落地成为改进措施,提升医疗服务的品质。

刘俊荣也在调研中寻找信任的可能。

他注意到,在欧洲、美国,医院更强调医疗决策的专业性,病人的感受只能作为诊断的依据之一。

但国内的医疗系统是普惠性质的,患者数量也与国外不同,尤其在规模较大的三甲医院,医生为每位病人做到精细化服务并不现实。当更多医生规避投诉风险,专业的判断让步于患者的需要,反而损害了医疗服务的质量。

在他看来,医疗社工能够成为一种补充。

他提到,香港、澳门的医院有完善的社工资源。比起医生,社工有更多时间、精力去和患者交流,做心理帮扶,同时可以缓解医生的倦怠。然而内地许多医院仍然不愿为此投入,有管理者直指,“这样没法增加效益。”

2024年9月,国家卫生健康委联合多部门发布《医学人文关怀提升行动方案(2024—2027年)》,这是国家层面首个推动医学人文建设的专项文件。

方案提出,医疗卫生机构应当丰富医务社工服务,通过科学管理分诊,保证医患有较充分的沟通时间,将人文关怀贯穿在医学教育与医院管理中,体现医疗对生命的态度。

“如何给医生足够的关怀,方案中也存在空缺。”刘俊荣说,调研中,比起舆论中心的患者,医生们显得敏感、沉默,公众对他们的处境了解越来越少。

很多时候,善意藏在那些算法外的间隙。

换了新医生后,李纯的心态变了。每次就诊完,对方指着屏幕,告诉她目前有几个方案,每一个方案的利弊,饮食、情绪要如何调整,“你仔细选一选”。“这是一种安全的、被看见的感觉。”

从业六年,陆远山也想过换个行业。“家人当初劝我学临床,觉得做手术门槛很高。”他说,“真正进来了,才发现要考虑太多技术之外的事情”。

他总会反复琢磨那个午后,一位病人在多家医院做了六次CT,都没找到颈部转移瘤的原发灶在哪里。他拿板子压了一下对方的舌头,才发现病灶藏在悬雍垂,咽喉后面一个不起眼的角落。

这些相似的瞬间,把他一次次拽了回来。(文中受访者均为化名)

静安:“总部升级”赋能新局

供成本可控、配套完善的产业空间,构建起“总部+研发+临床+市场”的全链条闭环。

数年前,国际知名化妆品企业娇韵诗在静安北部大宁功能区落地法国总部之外的唯一海外实验室,专注于亚洲消费者肌肤问题的研究。娇韵诗亚太研发总部负责人说:“此次静安发布支持外资总部转型升级一系列举措,娇韵诗在中国的研发力量将进一步强化。”

在“价值判断”基础上开拓

伫立在南京西路商圈的“路易号”巨轮,集首店首秀首展等功能于一身,自去年夏天开业以来,助推路易威登在中国市场实现了远超海外其他区域的销售增速。

如此庞然大物,路易威登找到静安,区里做了两个判断:先是“价值判断”,“路易号”项目有助于推动外资企业扩大投

资,做大做强“首发经济”,对静安和上海都有重要意义。进而是“技术判断”,在市中心核心地段的有限空间,怎样去打造这一地标性建筑?

距离“路易号”巨轮不远,张园的一幢历史建筑内,静安区打造了全国唯一一个位于文保建筑内的保税仓——张园专用型保税仓。这也是基于“价值判断”的创新之举。

上海建设国际消费中心城市,一个重要标志就是实现“在上海买全球”。但高端消费长期困于“展示体验在市中心,保税仓储在远郊”的不便。张园专用型保税仓,将保税功能嵌入城市核心,能有效降低国际品牌进入中国市场的成本与风险,吸引更多全球唯一、全球限定的商品走进上海。

外资全球总部调配资源的核心逻辑很清晰——哪里市场表现好、发展潜力大,资源就投向哪里。在“价值判断”基础上开拓创新的静安,无疑是一方沃土。“十

以学促干鼓足精气神创造新业绩

执法温度和效能。

务求实效学查改一体推进

市司法局党委把树立和践行正确政绩观融入谋划工作、推动落实、检验成效的全过程,紧密结合司法行政职能定位和队伍实际,对标对表相关要求,因地制宜制定工作安排表,细化7方面84项具体举措,一体推进学查改。

在问题查摆方面,坚持实事求是,对照政绩观偏差主要问题清单,结合巡

五五”期间,静安将持续对标国际最高标准、最好水平,聚焦外资企业发展痛点,以制度创新破解瓶颈难题。

国际精油巨头企业多特瑞,总部位于静安。今年3月,静安与奉贤携手合作,国际精油巨头多特瑞宣布将在奉贤布局自建工厂。这个项目,是静安创新“区区合作”模式的典范:针对企业升级研发后急需的生产配套需求,静安牵线搭桥,推动多特瑞落地产业链成熟的奉贤东方美谷。多特瑞中国研发中心负责人表示,感受到静安和奉贤的诚意服务与转型扶持,企业决定加码研发投入,升级研发中心。

赛诺非转化医学中国负责人告诉记者,“静安区政府主动跟我们对接沟通升级转型思路,我们第一时间向全球总部汇报,获得全力支持。”赛诺非将在静安设立全新研发中心法律实体。未来,集团全球三分之一的新研发项目将从诞生之初就植根中国、服务中国。

越来越多的外资企业感受到,在上海、在静安,只有把科研与创新的“根”扎得更深,产品的枝叶才能更加繁茂。

行政工作,交流探讨深化法治人才培养、强化涉外法治服务、优化法治化营商环境、推进上海国际法律服务中心建设等方面务实举措,有效发挥“一把手”的示范引领作用。

此外,市司法局党委聚焦法治政府建设、涉外法治人才引育、行政执法协调监督、加快提升涉外法律服务能力、深化“三所联动”矛盾纠纷多元化解机制等市司法行政系统年度重点任务,坚持以学促干,统筹推进部署涉外法治工作、举办政府立法工作培训、开展中法公证业务交流等,切实鼓足精气神、创造新业绩。

拓展沪港澳合作新空间

(上接第1版)

胡文容出席了2026香港国际科创展,上海在港企业座谈会。他指出,长期以来,在沪沪企立足香港、依托上海、面向国际,在服务国家战略、推动沪港合作、促进人心回归等方面发挥了不可替代的作用,展现了上海企业的良好形象和责任担当。上海市委、市政府始终关心支持在港企业发展,希望在港企业勇担职责使命,展现积极作为,为沪港两地繁荣发展作出更大贡献。市政协将进一步搭建交流、建言及合作平台,为推动两地资源互通、优势互补、协同发展献计出力。

访问期间,代表团拜访了香港中联办、澳门中联办,并走访看望市政协港澳地区委员,传达学习全国两会精神,听取委员们对市政协

为何一粒“拼豆”让人沉醉一下午

(上接第1版)

企查数数据显示,2025年全年注册手作相关企业6955家,同比增长31%。

在上海,这类业态已形成毛细血管式分布,在综合性本地生活服务平台上搜索“手作DIY”,几乎各大主要商圈都分布着20—50家手作工坊。

DIY的风潮还不止于专业手作店。众多潮玩文创店内,房屋拼装模型前时常围满年轻人。今雨荟商场的一家杂货店店员透露,“超级世界”系列模型一直销量很

工作的意见建议。胡文容表示,港澳委员在坚决贯彻“一国两制”方针,坚决维护国家主权、安全和发展利益,助推沪港澳交流合作等方面发挥了重要作用。希望港澳委员切实扛起政治责任,充分发挥自身优势和专业特长,为推动港澳更好融入国家发展大局、拓展沪港澳合作新空间凝聚人心共识、汇聚智慧力量。

围绕拓展沪港澳在科创、人才、城市更新等领域务实合作,代表团还走访调研了上海实业(集团)有限公司、香港大学、香港科学园、上海隧道股份澳门轻轨东线项目、横琴粤澳深度合作区等,实地了解科创产业发展情况,并就城市规划建设、文旅旅体深度融合等开展学习考察。

为何一粒“拼豆”让人沉醉一下午

好,甚至有顾客一次性买齐全套模型,花费近千元,只为拼出一个完整的“梦想之家”。

“和男朋友一起手工拼装迷你客厅、厨房、卧室,就像在拼凑自己对‘家’的想象。”大学毕业不久的孙小姐每次逛街都会在这里驻足选购,目前租房空间有限,她憧憬未来能在家拥有专属的“迷你小家”展示柜。

悦己消费的崛起,意味着年轻人不再满足于购买“物品”,而是投资“情绪记忆”与“自我表达”。