

管理 MBA
活用波特觀點 提高診所競爭力
安信診所陳啓山醫師專訪

時代變遷加上競爭激烈，任何企業想要脫穎而出，都必須有一套獨到的經營策略，以確定企業價值，得到認同。板橋安信牙醫診所負責醫師陳啓山，開業迄今 26 年，服務過 10 幾萬的病患。陳醫師擁有台大 EMBA 學位，並將書本裡的管理方法，實際運用於診所的經營上，兼具實務與理論素養，本期牙醫 MBA 特別邀請陳醫師分享他的管理思維。

(口述／陳啓山；整理／吳佳憲、陳啓山)

◎診所願景

相信很多開業醫師執業數年後總會回首感慨；開業前的理念不知不覺已漸行漸遠，如果能夠重新來過……

堅持既定之願景，選定價值核心策略，穩重經營及徹底執行，此為成功之不二法門。所以診所之初始願景定位很重要，是純健保衝業績？健保為輔自費為主？或全自費？要高抽成找一堆各科醫師使患者全家能 one stop shopping？或獨沽一味，只收轉診來的單一專科之患者？還是找幾個 GP 且戰且走徐圖發展？皆是要慎始乎！

徒法不足以自行，沒有執行力，哪有競爭力？願景需要執行，執行需要策略，策略需全盤盱衡趨勢、時點、地點、著力點、計劃、執行後之修正以及成果檢討後的下一策略！

◎行銷口碑

醫療最重視的是品質，牙醫提供之服務就像尖峰上下班時段的捷運車位，只提供數量有限的座位，如果能夠離峰時段的患者都進行較複雜之治療，而尖峰時段的患者都是簡單療程，相信醫病雙方皆能較輕鬆，所以品質的行銷，時間上要能充裕，口碑要能迅速建立，自我的內部行銷、分眾的不同重點行銷，最後都要能殊途同歸的聚焦在診所的核心價質上，才能保持脫穎而出的競爭力。電視或捷運站發衛生紙之廣告就算有效，患者太過集中掛號，其實是看不完，反而降低品質，不見得有利。

除了品質，還要加上持續性的關懷，回診系統就能突顯「關懷」的特質。試想，回診是對既有感情的患者作開發，廣告是對原無任何關聯的大眾作訴求，相

信廣告而進來試試看的患者難免將信將疑，而且大 case 並不會只針對廣告訴求就心理毫無阻礙的把全口健康託付給你吧！

◎降低成本 提高診所獲利

管理大師 Michael Porter 說產業競爭有五力，包括：1.對上游供應商、2.下游患者的議價能力、3.潛在的競爭者 4.現有的競爭者 5.替代品。由於牙材多屬於國外進口居多，對上游議價彈性不高，對患者的定價其實也是有限，又由於競爭者逐漸加入，牙醫界確已進入微利時代。此時在不降低品質的前提下，合理的行政管理以降低成本，才是立於不敗之地的保障。成本管控除了早期在北縣牙醫期刊提過的臨床成本外，沉沒成本土(sunk cost)本次不談，決策型的成大致有如下：

錯誤的決策比被貪污之損失還大

高科技儀器購買前（例如電腦斷層）應詳細評估使用率及回收率，由於電子設備世代交替迅速，後續更新（up date）及維修常是決定長遠獲利與否的關鍵！醫療糾紛的避免，既能降低風險也降低了成本的支出，所以有必要將各式侵入性治療（植牙、拔牙、牙周及各種手術），明確列出臨床治療路徑（不只是醫療指引，同時是風險控管之 check point）若仍然不幸出險，也可以回朔、舉證數字，降低刑責與賠償金額。

助理是診所的基礎骨幹 應好好珍惜

一人牙醫師加上沒有助理，只能算是半個牙醫師，因為有一半的時間在行政事務及準備器械中消耗掉了。大型牙醫診所因具有規模經濟的優勢，一方面也因為事務累積快而多，較值得招募到具行政專長的人才。良好的助理在臨床操作上能節省大量時間及牙材，對降低成本決對有正面效益。助理的工作極為繁雜，對外是廠商的溝通管道，是患者認識診所的第一站，對內則是器材管理、保養及臨床工作的執行。

比較一下，同診所內，醫師薪資常數倍於助理，如果一個穩定而熟練的助理能節省主治醫師本人 1/3 以上 chair time，並能強化品質與效率，則在薪資福利及訓練課程所投入的成本，比起收拾新醫師、新助理適應期的殘局成本，就變得不是很高了。

◎培育新血 創造愉悅工作環境

做為一個管理者，想要留住新血，必須能夠創造愉悅的工作環境。首先必須先制定一套合理的醫療指南及管理規則，避免新人誤踩紅線後，不但主客尷尬，還需收拾善後。臨床上考慮新進同仁對接診的不熟悉，要主動提供 case 給他們，

在此之前，還必須瞭解及訓練他們的專業能力，如認真與否？最基本的石膏模假牙製作、牙體復形，以及根管治療等是否 step by step。尤其是根管治療，療程至少需要一個星期以上的時間；假牙製備也是 long time follow up，管理者必須要有隨時出手補救，甚至帶著新人做的準備，否則一個分神，剩下的很可能就是收拾善後，指定新人跟緊重品質的資深醫師學習也可縮短學習曲線，成本降低之餘，醫療工作、品質也較順暢。

一般而言，新人所在乎的問題，較常見的有稅金、待遇或抽成、助理是否熟練，以及診所設備、工作環境，如患者素質的高低等。目前爭論較大的是稅制問題，有些診所會吸收，有些則不會。吸收稅制的診所，通常是用月薪來申報，然而數年後遭國稅局追繳稅金的往往都是診所。所以這種稅制用月薪資申報的診所，甚至吸收稅金的診所，最後都是創造對自己不利的經營環境。**管理者有必要讓服務醫師認知，稅金應該是要由有收入的義務人自己承擔。**

◎市場區隔 走入藍海

事實上 Michael Porter 提到競爭優勢時，不只提到前述五力，Cost down(成本降低)及 differentiation(差異化)、還有在價值鏈中鎖定一個小區段作聚焦的行銷。牙醫產業中牙醫師花大量時間在管理、節省成本，也許還不如把時間拿來多接幾個大 case，收入還超過所節省的金額，但管理仍然決定診所的優劣。所以管理應該交給行政人才，牙醫師把握節省下來的時間，聚焦於特定利基項目患者的看診，也因此對本身想開拓之領域要早點從多聽學術演講、實作課程、在職進修，取得學位（患者會很在意，因他們只能浮面從名銜上瞭解醫師，轉介來的患者就比較不在意）等面向去強化自己。所以每年大筆進修費、出國認證費用也應列入成本。而開發新的醫療領域也可以形成與同業間的差異化，擺脫紅海浮沈中的同業競爭，從而取得較高的利潤，創造出自己美好的藍海。