

貝克醫師的牙醫診所

一名牙醫希望以看診品質和其他牙醫診所做出區隔。她打造新診所，重新設計看診流程，希望為病患提供高品質服務，並透過效率的提升增加生產力。但說服病患支付保險不給付的較高費用以獲取卓越服務並不是件容易的事。

當管理遇上牙醫

「我只希望病患看得出品質差異。」芭布羅·貝克(Barbro Beckett)醫師在設備完善的牙醫診所內若有所思地說道。她最近才將診所從原本過於擁擠之處搬到這個新地點，好讓員工能更有效率地工作。在看診服務的成本持續上揚之際，如何讓員工更有效率地工作是越來越重要的議題。即使貝克醫師了解增加生產力的必要性，但也不願影響服務病患的品質。

醫學院的教育教導貝克醫師牙醫學的技術面，卻沒有教她營運面。她在如何經營事業、了解顧客需求上沒有受過任何正式訓練。事實上，專業指導原則並不鼓勵任何形式的行銷或廣告。22年前貝克醫師開始執業時，這不是個大問題，因為營業利潤頗豐。但現今牙醫產業出現巨大變化，勞工法規、不當執業保險、引進新科技所投資的新設備與員工訓練等在在讓成本不斷攀高。貝克醫師的經常費用約占營收的七至八成，這還不包括她個人的薪水或診所租金。

在醫療機構經常費用增加的同時，美國推出一項方案，透過大型商業醫療保健組織(Health Maintenance Organization, HMO)提供「醫療保健管理」(managed health care)，以降低保險公司、雇主及病患的醫療照護成

本。HMO為各項醫療服務訂出價格，就不同醫療行為所收取的費用設定上限。對病患來說，好處是他們的醫療保險幾乎涵蓋了所有費用。但價格上限也意味著，加入HMO的醫師可能會為了避免價格超過上限而無法提供更好的醫療服務。貝克醫師決定不加入HMO，因為該組織給付的金額大約只有她看診費用的80%至85%，她認為在這樣的比例下無法提供病患高品質的醫療照護服務。

這些改變讓貝克醫師面臨相當大的挑戰，她希望提供最高品質的牙醫照護服務，而非成為一家低價的醫療機構。在一名顧問的協助下，她決定以看診品質和其他牙醫診所做出區隔。她和員工共同擬定內部宗旨，以反映該目標。

該宗旨摘要如下所述：「我們的目標是以有效率且能獲利的方式，在關懷且優質的環境中提供卓越的牙醫服務。」

醫療照護品質高，成本也會隨之提高，因此貝克醫師的病患常需支付保險不給付的費用。如果品質差異不明顯，這些病患很可能會改去HMO牙醫診所或其他低價醫療機構。

重新設計服務遞送系統

診所搬遷讓貝克醫師有機會重新思考其醫療服務的各個層面。她希望診所能反映出個人風格與價值觀，同時提供員工愉快的工作環境。

設施與設備

貝克醫師首先在北加州尋找適合的診所地點，但找不到喜歡的，於是僱用一名舊金山的建築師，自行設計採光充足且空間寬敞的現代化辦公大樓。這讓建物成本增加了10萬美元，但貝克醫師認為這是區別優質服務的重要因素。

貝克醫師的新診所採北歐風格，反映出她的瑞士血統及注重細節的特

質。候診室與接待區滿是現代化傢俱，使用棕色、灰色、綠色及紫色等柔和色系。室內以大量植物和鮮花裝飾，牆壁上掛滿藝術品，空間繚繞著古典音樂。病患在等待時可以享用咖啡或茶，並翻閱各式最新雜誌。

診療區兼具功能與美觀。一間小會議室放滿玩具供孩童玩樂，還有一台錄影機用來播放各式牙醫療程的教育影片，也備有文獻資料向病患解釋他們該如何配合，好讓治療結果效益最大。

▼先進的診療室對病患來說是相當吸引人的服務場景。

Koksharov Dmitry/
iStockphoto



醫療椅是舒適的皮椅，每間診療室都有大扇窗戶，病患可欣賞小鳥啄食飼料的景象。從天花板垂降的電視可協助病患暫時忘卻治療時不舒服的聲音或感受。診療間也提供耳機，可聆聽各種不同的音樂。

所有「後勤」(back office)員工(包括貝克醫師)都穿著制服，顏色是令人開心的粉紅、紫色和藍色，以搭配診所的裝潢設計。所有診療設備十分現代且一塵不染，先進的電腦化裝置也使用在特定療程上。貝克醫師的醫學院學歷掛在辦公室的顯眼處，還有其他課程所頒發的證書，代表醫師和員工都能不斷地吸收最新知識。

服務人員

包括貝克醫師(唯一的牙醫師)在內，診所共有八名員工，其他七位根據工作職務的不同分為「前檯」(front office)和「後勤」兩類。前檯(兩名員工)負責病患接待、祕書行政及財務和預算等工作，後勤員工則分為衛生士和牙醫助理。

三名牙醫助理協助衛生士和貝克醫師進行診療，他們都受過專業訓練，但並不需要大學學歷。兩名衛生士負責例行檢查、洗牙和部分療程。在許多牙醫診所，因為所受的教育(大學學歷加上專業訓練)和經驗，衛

生士會漸漸成為「最佳女主角」。但貝克醫師認為，這樣的態度可能會破壞診所員工的小組合作。她的衛生士視自己為團隊的一部分，與其他員工共同合作提供病患優質照護；貝克醫師對此感到十分慶幸。



▲透過與老、少病患的互動，提升服務的傳遞。

Carmen Martine Banús/iStockphoto

貝克醫師非常珍惜與員工的友誼，也了解他們是提供服務不可或缺的部分。貝克醫師表示：「病患對品質的認知有九成來自與前檯人員及其他員工的互動，而非來自員工的專業技術。」重新設計診所時，貝克醫師與員工共同討論目標，讓他們參與決策流程。這項改變對大部分員工來說代表新期待與新做法，但有些員工並不樂見這樣的改變。導入新流程時，部分員工自願離職。所幸，目前的團隊工作狀況十分良好。

貝克醫師及員工每天早上會討論當日的行程表與病患，每週也會舉行較長的會議討論策略性議題，或解決已發生的問題。在這些會議中，員工提出改善病患照護的建議，其中最成功的建議包括：寄送感謝卡給介紹新客戶的病患，在重大療程後以電話追蹤病患狀況，贈送病患內含牙刷、牙膏、漱口水和牙線的「禮品袋」，針對較長療程提供病患蕎麥填充的枕頭和毛毯使用，在候診室提供茶和咖啡，以及在候診室放置員工及其家人的相簿等。

貝克醫師對員工績效（技術能力與病患互動）的期待很高，經常提供機會讓員工參與訓練，精進技術。若營收良好，每月也會發放紅利獎勵員工。貝克醫師與員工分享財務資料，若看診人數減少或病患不滿意，員工可立即見到營收差異，這提供了提升服務遞送的額外動力。診所每年舉辦員工旅遊（費用由貝克醫師支付），歡迎員工攜伴參加，但費用自理。過

去員工旅遊的地點包括夏威夷和華盛頓特區。

流程與病患

在顧問的協助下，所有辦公室系統（包括收帳、訂購、實驗室研究及病患診療）均重新設計。主要目標之一就是標準化例行流程，降低錯誤，讓所有病患接受相同水準的醫療照護。每項流程限定特定時間，員工必須盡量滿足這些時間。診所政策規定病患等候的時間不得超過20分鐘，否則應提供更改約診時間的選擇；若員工事先知道看診時間會延誤，應主動打電話告知病患。此外，員工也應盡量補足取消約診的時間，以充分運用診間產能。若有需要，員工可互相支援或就職務書未明確規定的任務提供協助，以確保事情順利完成。

貝克醫師的診所有兩千名「有效」病患（更多病患並不經常造訪），大部分是擁有專業知識（大學職員、醫療照護員工或當地企業的經理及負責人）的白領階級。貝克醫師不打廣告，所有新病患都是因口碑慕名而來。

貝克醫師相信「推薦」是真正的優勢，她毋需推銷自己，因為病患已從朋友或家人得知她的服務品質。所有新病患都必須接受初診檢查，貝克醫師可趁機評估需求，告知相關服務。她相信這是讓病患明白她的治療方式與其他人不同的第一個訊號。有時病患必須等待三到四個月才能約到診進行例行洗牙或檢查，但他們似乎不以為意。

最大挑戰

「重新設計業務很簡單，如何向病患展現高品質才是困難之處。」貝克醫師表示，這項任務尤其困難，特別是大部分的人不喜歡看牙醫，或是覺得很麻煩，所以對看牙醫帶有負面態度。貝克醫師希望強化她的想法，那就是優質的牙醫醫療照護有賴病患與牙醫團隊間正面長期的關係。這個

信念也反映在其宗旨上：「我們是關懷且專業的牙醫團隊，服務主動的、著重品質且希望終身保持健康笑容的病患。我們的目標是提供先進、具教育意義的環境。您關心的事就是我們的重點所在。」

雖然貝克醫師很喜歡她的工作，但她也承認要維持正面態度並不容易。牙醫工作講求精準，注重細節，療程對病患來說通常並不舒服。她常常覺得「如履薄冰」，因為她知道病患相當焦慮、不自在，所以病患對她的服務遞送會更苛求。在療程開始前，病患對貝克醫師表達負面情緒也十分常見（如「我真的很不喜歡看牙，不是針對妳，但我就是不想來！」）。發生這類事時，貝克醫師必須提醒自己不管病患喜不喜歡，她都要提供優質服務。她表示：「這個人總是要看牙醫，所以我只有盡我所能讓病患感到舒適。」即使如此，病患也不常對她的服務表示感謝。貝克醫師希望她能對病患的健康或外表帶來正面影響，讓他們長期受益。

研究問題

1. 本案例涵蓋了哪些服務行銷組合要素？請逐一舉出例證。
2. 為什麼大部分的人不喜歡看牙？你認為貝克醫師是否已有效解決這項問題？
3. 貝克醫師及其員工如何教育病患有關他們收到的服務？他們還能做些什麼？
4. 診所提供了哪些附加服務？如何提升服務遞送？
5. 比較你的看牙經驗和貝克醫師所提供的服務。你看到哪些差異？根據本個案，你會提供何種建議給你目前或之前的牙醫師，以及貝克醫師？