

实用

口腔诊所 管理实践

主编 / 于秦曦 魏世成



人民卫生出版社
PEOPLE'S MEDICAL PUBLISHING HOUSE

实用口腔诊所管理实践

主编 于秦曦 魏世成

编者 (以姓氏笔画为序)

于秦曦

卢海平 (杭州博凡口腔门诊部)

李志辉 (大连沙医生整型美容·口腔专科医院)

蔡德良 (Daniel Choy) 香港开业牙科医生

谭秉廉 (Robert Tam) 香港开业牙科医生

颜培德 (上海市恺宏口腔门诊部)

魏世成 (北京大学口腔医学院)

人民卫生出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用口腔诊所管理实践/于秦曦等主编. —北京: 人民卫生出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-117-09475-7

I. 实… II. 于… III. 口腔科医院—管理—研究—中国
IV. R197.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 176693 号

实用口腔诊所管理实践

主 编: 于秦曦 魏世成

出版发行: 人民卫生出版社(中继线 010-67616688)

地 址: 北京市丰台区方庄芳群园 3 区 3 号楼

邮 编: 100078

网 址: <http://www.pmph.com>

E - mail: pmph@pmph.com

购书热线: 010-67605754 010-65264830

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 705×1000 1/16 印张: 23.5

字 数: 385 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-117-09475-7/R · 9476

定 价: 38.00 元

版权所有, 侵权必究, 打击盗版举报电话: 010-87613394

(凡属印装质量问题请与本社销售部联系退换)

序



中国民营口腔医疗事业将经历曲折的发展过程。

1989年10月我被邀请作为中国惟一的主讲人参加在西柏林市召开的“21世纪世界牙科展望”高层峰会(Dentistry in the 21st century-A Global Perspective)。这次研讨会来自代表20个国家和地区的口腔医学和牙科专家、权威以及当时世界顶尖人物,如美国国立牙科研究院(National Institute of Dental Research, NIDR)主席 Harald Löe 教授、美国牙医学会(American Dental Association, ADA)主席 Arthus A. Dugoni 博士、世界牙科联盟(FDI World Dental Federation)主席 Roberto Gonzaley-Giralda 博士,以及世界著名口腔修复学、颞下颌关节学专家 George A. Zazb 教授等共24位主讲人,阐述各自国家牙科的现状和展望未来发展趋势。当时我刚刚接任北京医科大学口腔医学院院长一年,对我来说是生平第一次全面知道了全球各国牙科发展的现状,以及世界级专家对21世纪全球牙科发展趋势的精辟见解。报告中提供了大量数据,使我受益匪浅。但是轮到我发言时,遇到了一个难题。那就是1988年早已提交大会组委会的题为“中国口腔医学21世纪展望”(Prospects for Dentistry in 21st-Century China)发言稿的最后一段有这么一句话:“中国口腔医疗卫生事业将可能像西方国家那样,私人牙医变得普遍并担任重要角色(The private practice might become popular and play an important role in dental health care as it does in western countries)”。这句话我在发言时要不要说,说了他们是否会相信,因为1989年春夏之交的风波刚刚过去,在西方的专家们看来,中国改革开放政策要逆转,中国不可能再允许出现私人牙医。

1988年中国改革开放刚10年。一切都在奇迹般地变革着。思想开放活跃,经济快速发展,口腔医学也欣欣向荣。私人口腔诊所涌现。我怀着激动的心情写完了上述在西柏林市高层峰会上的发言稿,憧憬着21世纪中国口腔医学事业美好的前景。尤其是当时看到中国私人牙医涌现这样的新

事。我预料在 21 世纪将会和西方国家一样起重要作用,来满足中国民众对口腔卫生保健日益增长的需求。尽管 1989 年春夏之交发生风波,但总的发展趋势不会逆转,仍将按照既定方针前进。因此,在高层峰会轮到我发言时决定不删去这句话,依然照文宣讲。然而由于我国医疗体制、机制改革的滞后,虽然我们跨入 21 世纪已 7 年,我那一句预言没有完全实现。民营口腔医疗机构发展得很不平衡,很不协调,困难重重。两年前中国医疗卫生体制改革的评估报告直言中国医改基本不成功。引起了全国广泛重视。今年初,国家医改协调小组委托 6 家研究机构(后来增至 8 家)进行独立评价研究,分别为医改提供备选方案。虽然至今最终的医改方案尚未公布,但是有一点已经确定,未来将实行全民基本卫生保健制度,由政府买单。已经公布的卫生事业发展“十一五”规划纲要,明确规定:2010 年在全国初步建立覆盖城乡居民基本卫生保健制度框架,使我国进入实施全民基本卫生保健国家行列。可以预料这一医改总方针的确立,将会进一步促进未来医疗卫生保健需求的显著增加。

虽然在卫生事业发展“十一五”规划纲要中已明确的基本原则是坚持以政府为主导,但是同时又提出鼓励引导社会力量积极参与,兴办民营医疗机构,多渠道发展医疗卫生事业,扩大医疗卫生服务供给,鼓励公平有序竞争。2006 年 10 月 25 日胡锦涛主席在中共中央政治局第 35 次集体学习时,对我国医疗卫生事业发表了一系列重要讲话。其中提到“……整合城乡医疗卫生资源,健全多层次的医疗保障体系……”。2006 年 1 月 7 日卫生部高强部长在全国卫生工作会议上的讲话中提到“……又要发挥市场机制作用,扩大医疗服务供给,……要使不同投资来源的医疗机构都能在医疗服务体系中发挥作用,形成互补发展,有序竞争的局面……”。其他有关的领导和文件都指出“医疗服务领域要调动一切有利于卫生事业发展的积极因素,在巩固和发展政府办的非营利的医疗机构的同时,鼓励、支持和引导社会力量发展卫生事业,使各种所有制形式医疗机构在市场竞争中发挥各自优势。以竞争促发展,更好地满足人民群众多层次的需求。各级卫生部门对不同投资渠道,不同所有制,不同隶属关系的医疗机构,要一视同仁。制造公平、开放、有序竞争环境。使各种所有制形式的医疗机构在市场竞争中相互促进,提高效率,改善服务态度,提高服务质量……”。可见中央文件及领导讲话都非常明确提出民营医疗机构在我国卫生保健事业中的地位和作用。

口腔卫生保健事业的发展是随着国民经济的增长,个人收入的增加以及口腔卫生保健需求的增长而发展的。按我国国民经济发展规划到2020年再翻两番的预测,国内生产总值将达35万亿元,城镇居民人均可支配收入和农村家庭人均纯收入将分别增加3倍和3.2倍,城乡基本卫生服务需求量分别增加120%和64%,可以预料在今后20年内口腔卫生保健事业将迎来大发展时期。口腔专业的特点更适合于网络式社区口腔诊所的模式。由于口腔卫生保健中的服务费用约有一半是自费的,因此民营口腔卫生保健事业也随之将有大的发展。如何规划好、经营好、管理好、服务好是民营口腔医疗机构能否生存和发展自身条件的关键。对于中国来说这是一个刚刚兴起的事业。一方面需要借鉴国外的有益经验,另一方面需要有识之士的钻研和探索提供指导。于秦曦医师自2002年出版《社区口腔门诊的开设和经营管理》一书后,受到广大民营口腔医师的欢迎,并于2006年又修订第二次出版。该书对指导我国民营口腔诊所的开设、经营管理起到积极推动作用。

《实用口腔诊所管理实践》一书的主编于秦曦医师不仅有个人开设经营和管理民营口腔诊所的实践经验,又和国内外广大民营口腔医师、牙科医师以及民营口腔医疗机构的经营者、管理者有着广泛的接触和联系。清楚目前中国民营口腔诊所存在的问题,了解口腔医师为开设、经营和管理口腔诊所迫切需要解决的问题以及所存在的困惑。本书正是有针对性地展开阐述作者的见解,有的采用问答式的标题,所以内容十分实用,十分具体。可以说和前一本《社区口腔门诊的开设和经营管理》是姊妹篇。

本书有三个明显特点:①和口腔专业的参考书不同的是内容集中论述民营口腔诊所的经营和管理。基本上不涉及具体疾病的病因、发病机制、临床诊断和治疗方法等。也不包括口腔临床最多见的技术性操作问题。②和一般经营管理参考书不同的是内容集中在实用上。解决民营诊所经营管理中遇到的问题,遇到的困难怎么办和怎么做。基本上不涉及经营管理有关的理论和概念。③文体的写法上与众不同。如第一章标题为“跳出诊所看诊所”;第二章标题为“做学问、做生意——关于牙科属性的思考”;第七章标题为“相见甚欢,久处须乐——诊所营销的关键”;在第十四章Q&A标题下,共有37个小节。每一个节都写成问答式。总共写了37个问题。可以看出作者对收集到在开设、经营和管理口腔诊所中遇到的几乎是所有的问题,都一一作了阐述和解答,并提出了自己的见解。

和所有参考书籍一样，本书所提出的看法，不一直都是正确。作者所提供的大量信息，作者所归纳的大量问题，是很有参考价值的。我相信本书的出版将对我国民营口腔诊所的管理者、经营者和口腔医师提供有益的帮助，是一本有益的参考书。

张震康

2007年8月

前言

自《社区口腔诊所的开设和经营管理》一书出版以来，不少朋友都希望能够多获取一些更加实用的信息和资料。同时，在和朋友们交流的过程中，我们也发现，大家所遇到的问题和关注的事情有很多相同或相似之处。这就是我们撰写本书的背景。

事实证明，从经营管理的角度来看，口腔诊所与企业有许多共通的地方。从长期来看，企业的成败和管理的得失有着高度的关联，杰出的经营管理是突出的市场业绩的必要条件，后者也能在某种程度上说明前者是否产生了效果。但是，经营和市场这类非常复杂的系统受到多种因素的影响，经营人员的素质能力和市场表现之间并没有即时的和直截了当的因果关系。市场是不断变化的，这本书涉及的内容，只是我们在现阶段的看法和做法，可能对读者有些许参考作用，但千万不要寄希望于这样做了就能够立即大幅度地提高诊所的市场业绩。只有仔细研究市场，适应市场的变化，与时俱进，不断地探索和实践，挑选最适合的路径，才会保持可持续发展的状态。

我国的民营口腔事业在 20 世纪 80 年代开始的改革开放历程中留下了蹒跚而倔强的脚印。与其他任何事物的发展历程一样，民营口腔事业今后的发展道路也必然充满曲折和艰辛，要经历风雨交加的岁月。我相信，绝大多数的同道们始终在坚守着口腔医学自身，民营口腔诊所的本我，做一个有责任心的口腔医生。我们都愿意做一个科学理性的知识传播者，善良风俗的忠实守护者，普世价值的坚定追随者。我们想做到的，无非是不浮躁，不势利，不放纵，有良知，有理性，能担当，能自律。

知道自己的能力固然不易，了解自己的局限性更加困难。有的事情是我们无法左右的，那么，我们只能坦然面对；有的事情是我们能够做得好一些的，如此，我们会竭尽全力。一代人有一代人的责任，也有一代人的局限。我们不可能超越事物的发展阶段，改变事物的发展进程。但是，我

们可以尽量要求自己做到理性而不偏颇，冷静而不迟钝，勇敢而不鲁莽。我想，在这个浮躁纷乱的时候，如果能够恪守良知，始终坚守以公众利益为出发点这一底线，即便前行道路漫长而崎岖，我们一定能够一路走好。

我们希望得到读者的指正，今后若有机会，把这本书修订得更加“实用”。

于秦曦

2007年8月

目 录

第一章 跳出诊所看诊所——民营口腔诊所的现状和未来展望	1
一、跳出诊所看诊所	1
二、我国的医疗卫生现状	3
三、命运多舛的医疗体制改革	6
四、理解万岁	10
五、民营口腔诊所的未来和我们的责任	13
第二章 做学问、做生意——关于牙科属性的思考	18
一、牙科究竟是学术还是商业?	18
二、“顾客”?“病人”?	22
三、医疗照顾和利润	23
四、口腔医疗中的责权利关系	25
五、牙科医疗服务的利润链	27
六、牙科诊所的远景和使命	29
七、牙科诊所的经营管理	30
第三章 以病人为中心	40
一、诚信是本	42
二、病人关系管理	45
三、病人的满意度和忠诚度	48
四、病人分型及咨询要点	50
五、病人的期望和体验	52
六、吸引病人,留住病人	54
七、以病人为中心的诊所	57
第四章 “因人施医”,提供人性化医疗服务	60
一、如何接待和处理外伤急诊病人	60

二、如何接待和处理儿童病人	64
三、如何接待和处理老年病人	71
四、如何接待和处理伴有全身性疾病的病人	75
五、临床诊治经验体会	79
第五章 成功之道	91
一、什么是成功?	91
二、爱——成功人士的人格特质	94
三、成功的要素	96
四、激情	98
五、能力	101
六、行为特点	102
第六章 职业道德——诊所运营的行为规范	114
一、专业伦理学规范	114
二、着装和个人行为规范	116
三、对待病人的行为规范	116
四、接听电话的行为规范	117
五、预约登记规范	118
六、病历书写规范	118
七、检查和治疗病人的行为规范	119
八、尊重他人隐私的行为规范	121
九、药物使用、保存、发放和废弃管理	121
十、感染控制的行为规范	122
十一、文档管理规范	126
十二、物品采购管理规范	128
十三、处理病人抱怨投诉的规范	130
第七章 乍见要欢，久处须乐——诊所营销的关键	131
一、感觉心理学	132
二、创建品牌	135
三、人际交流	142
四、非语言沟通交流	145
第八章 逆水行舟，不进则退——诊所的市场拓展	147

一、口碑相传式的市场拓展	148
二、内部市场拓展	149
三、外部市场拓展	149
四、市场定位	154
五、市场拓展的做法	157
六、市场拓展计划	165
七、帕利托原理(Pareto's principle)	167
第九章 依法治所——岗位责任制	169
一、诊所负责人职责	169
二、医生工作职责	171
三、主管护士工作职责	173
四、接待员工作职责	173
五、护士工作职责	175
六、修复技术员工作职责	176
七、卫生员工作职责	177
第十章 工作流程	179
一、民营口腔医疗机构设立总流程图	179
二、卫生行政部门审批流程图	181
三、诊所开业税务登记流程图	182
四、个体诊所个体户工商登记流程图	182
五、门诊部有限公司工商登记流程图	183
六、接听电话流程图	184
七、前台准备病历流程图	185
八、初诊病人就诊流程图	186
九、复诊病人就诊流程图	187
十、初诊病人治疗流程图	188
十一、复诊病人治疗流程图	189
十二、护士工作流程图	190
十三、收费流程图	191
十四、病人欠费处理流程图	192
十五、器械消毒灭菌流程图	193
十六、物品维修工作流程图	194

十七、昏厥虚脱病人处理流程图	195
十八、病人投诉处理流程图	196
十九、管理机构对诊所工作的监控流程图	197
二十、纸病历、电子病历记录流程图	198
二十一、消耗品购置流程图	199
二十二、病人调查流程图	200
二十三、诊所工作自查流程图	201
二十四、外送加工模型交接流程图	202
第十一章 温馨提示病人	203
一、牙科治疗知识	203
二、如何配合医生的牙科治疗	207
三、口腔健康保健知识	214
四、儿童牙齿健康须知	217
五、您的牙齿有没有过敏?	227
六、牙膏知多少	229
七、您会刷牙吗?	229
八、我的牙刷	231
第十二章 君子爱财,取之有道;君子爱财,理之有道——漫谈诊 所的财务管理	233
一、提高利润的杠杆原理	233
二、不要向病人“推销”治疗计划	235
三、增加病人的让渡价值,培养忠诚顾客	238
四、加拿大牙科业界保险简介	245
五、民营口腔诊所目前所面临的税务问题	252
六、你不理财,财不理你	256
七、未雨绸缪,早为退休做好准备	262
第十三章 近忧和远虑	266
一、常怀忧患意识	266
二、风险管理	273
三、漫谈医疗纠纷	279
第十四章 Q & A	291

一、我是开诊所好还是留在国家医院好？	291
二、自己开诊所、合伙开诊所或给别人打工，哪样好？	293
三、个体牙科诊所可以申请为“非营利性医疗机构”吗？	296
四、开一个牙科诊所需要多少投资？	298
五、工商登记的时候，是选个体户好还是有限责任公司好？	298
六、企业登记时需要提供哪些材料？	299
七、税务登记时需要提供哪些材料？	301
八、卫生局审批时需要提供哪些材料？	301
九、诊所开业审批过程中有哪些消防的规定？	302
十、诊所开业审批过程中有什么环保的规定？	302
十一、职业病危害放射防护预评价报告须提供哪些材料？	303
十二、牙科 X 光室的装修一定需要用铅板吗？	304
十三、诊所开在商业区好还是住宅区好？	305
十四、诊所开在地铺好还是写字楼内好？	305
十五、牙科诊所以多大规模为宜？	306
十六、诊所自己开设技工所好吗？	307
十七、连锁牙科诊所好吗？	307
十八、要不要实行四手操作？	308
十九、椅旁助手如何配合医生，与病人进行有效的 沟通交流？	309
二十、要不要把病历交给病人自己保管？	311
二十一、招聘员工是以技术水平高低为决定因素吗？	312
二十二、招聘员工的时候怎么样做面试？	313
二十三、聘请兼职专家好吗？	314
二十四、聘请外籍医生好吗？	315
二十五、聘请职业经理人好吗？	316
二十六、聘请什么样的前台接待员为好？	317
二十七、要不要买全景 X 片机？	319
二十八、买什么样的综合治疗台好？	319
二十九、为什么病人到了诊所都不耐烦等候？	320
三十、要不要开展正畸和种植等业务？	321
三十一、看到病人从前的治疗有问题时说不说？	331

三十二、遇到病人讨价还价时怎么办？	331
三十三、要不要让病人签署知情同意书？	333
三十四、要不要做广告？	334
三十五、如何在诊所实施标准化管理？	335
三十六、我们的收入是不是比国外的同行低得多？	338
三十七、我们的临床技术是不是比国外的同行好？	339
附录	346
附录 1 药物购买、领用、废弃登记表	346
附录 2 物品采购、验收、使用、废弃登记表	347
附录 3 诊所工作人员工作职责分工表	349
附录 4 税务登记表	351
附录 5 外籍医师来华短期行医注册登记规则(上海市) 及外国医师来华短期行医申请表	359

第一章 跳出诊所看诊所

——民营口腔诊所的现状和未来展望

近几年,我国民营口腔诊所的数量急剧增加,投入的资金越来越雄厚,装修越来越漂亮,设备和器材越来越先进,从业人员的素质越来越高。从这些方面来看,民营口腔诊所呈现出一片欣欣向荣的景象。可是,民营口腔诊所的经营者们都在抱怨:“婆婆”越来越多,各种限制措施层出不穷,名目繁多的收费在不断增加,负面的舆论导向越来越强烈……概而言之,生存环境对诊所的发展越来越不利,诊所生存的成本越来越高。牢骚、抱怨、不解、困惑的情绪在民营口腔诊所中迅速蔓延。许多人都约而同地提出了这样一个问题:民营口腔诊所究竟怎么了?

一、跳出诊所看诊所

俗话说,当局者迷,旁观者清。许多时候,我们在看待现象,思考问题的时候,需要摆脱自己的当事人的身份,这样,才能够保持比较公平的心态和客观的眼光。

2007年的两会期间,在回答记者们就医疗卫生改革提出的问题时,原卫生部部长高强先生就提到了要“跳出医疗看医疗”。他的意思是,应该把医疗卫生改革放在我们国家的整个社会大环境中来观察和评价,不要把医疗卫生体制的改革和整个国家的政治及经济体制改革分割开,不要把眼光和思维局限在医疗卫生改革这一个局部。

2007年年初,有一对移民加拿大的父子出版了一本书,书名叫《天大的小事》,书中是他们在加拿大用了6年的时间拍摄下来的200多个场景。书中讲的都是加拿大式的“鸡零狗碎”,如街上的指示路标、专门接送中小学生的

的“校巴”、化验室洗手间里教病人留存小便的告示、建筑工地四周的围栏、人行道上的残疾人设置等等。书中提出了一个非常有意思的问题：“外国的月亮为什么显得圆？”作者发现，我国随处可见的口号与此形成了鲜明的对照。经过思考，作者认为，文明这个大得不得了的东西，实际上就是许许多多“鸡零狗碎”搭建起来的。

著名作家龙应台先生曾经做过一任台北市文化局长，其业绩有口皆碑。2005年5月19日的《南方周末》发表了他的一篇短文：《咏儿和慧儿——文明小论》。文章开头的一段话就是：“文明，你说得清它是什么意思吗？在香港，看一次牙医，就明白了。”

文章中，“咏儿”是诊所的接待员，“慧儿”是诊所的医生。龙先生非常直观地描述自己在牙科诊所的经历之后写道：咏儿和慧儿的专业敬业、春风和煦，不会是她们的个人教养和道德如何与众不同，而是她们的背后一定有一个制度支撑着她们，使得她们能够如此。她更进一步指出：在咏儿和慧儿的春风和煦的后面，藏着好多东西：有教育理念的成熟与否，有管理制度的效率高低，有社会福利系统的完善不完善，有经济力量的强或弱，有人的整体文化素质的高或低，有资源分配的公平合理或不公平、不合理……后面有一层又一层错综复杂的社会网络与基础结构在衬托和支柱，才可能你随便进入一个牙医诊所，就会遇见一个咏儿和慧儿，温温柔柔地和你说话，同时将你的烂牙有效地治好。

在短短不到2000字的篇幅中，龙应台先生把牙科诊所与文明联系在一起，令人扼腕、深思。小小的牙科诊所与整个社会的制度和文明有如此密切的关系，是我们想也没有想过的。龙应台先生是口腔医疗卫生事业的局外人，但是，他从一个小小的牙科诊所看到了整个社会，看到了牙科诊所赖以生存的大环境，把牙科诊所运作过程中折射出来的深层次的社会和制度上的根源告诉我们。根据中国社会科学院发布的《中国城市竞争力蓝皮书》，香港在“法治、廉洁、自由、公平竞争及管制”等“软件”质素上走在全国前列。由此可见，没有这些“软件”，香港的牙科诊所是不可能达到这样水平的，这些事情都是相互关联，密不可分的。

作为民营口腔诊所的从业人员，为了生存和发展而搏杀，我们往往埋头于诊所的日常工作，少有时时间和精力顾及诊所以外的其他事情，即使和外界打交道，也多是为了铺平道路，扫除障碍。可是这并不说明我们对大环境的变化没有察觉，没有反应。“跳出诊所看诊所”，我们就会意识到，诊所的事