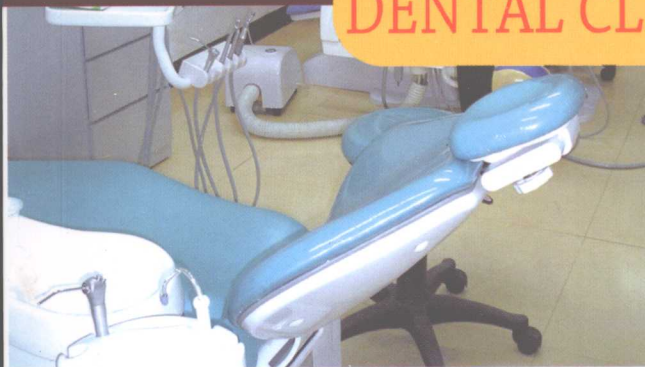


# 牙科诊所管理

# 策略与方法

DENTAL CLINIC MANAGEMENT



主审 于秦曦  
主编 欧尧  
石考龙

辽宁科学技术出版社

# 牙科诊所管理

---

## 策略与方法

---

主 审：于秦曦

主 编：欧 尧 石考龙

辽宁科学技术出版社

·沈阳·

## 图书在版编目(CIP)数据

牙科诊所管理: 策略与方法 / 欧尧, 石考龙主编. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2009.11

ISBN 978-7-5381-6144-1

I. 牙… II. ①欧… ②石… III. 口腔医院—管理  
IV. R197.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 182170 号

---

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 辽宁星海彩色印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 168mm × 236mm

印 张: 14

字 数: 230 千字

印 数: 1 ~ 3000

出版时间: 2009 年 11 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 陈 刚

封面设计: 黑米粒书装

版式设计: 袁 舒

责任校对: 刘 庶

---

书 号: ISBN 978-7-5381-6144-1

定 价: 30.00 元

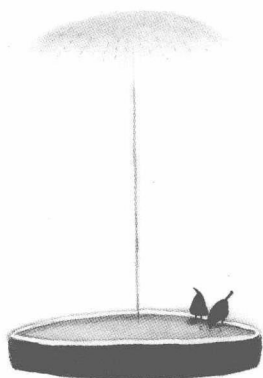
联系电话: 024-23280336

邮购电话: 024-23284502

E-mail: cyclonechen@126.com

http://www.lnkj.com.cn

本书网址: www.lnkj.cn/uri.sh/6144



### 编委名单 (按姓氏笔画排序)

于秦曦 牙科诊所管理与研究专家

石考龙 广州博济牙科 所长

关 平 深圳 3G 齿科 院长

李加志 深圳李加志口腔诊所 所长

张 卫 东莞永和口腔诊所 所长

陈京文 台山市陈京文牙科 所长

陈忠瑜 深圳龙岗新世纪口腔门诊部 主任

欧 尧 广东省口腔医学会 副秘书长 民营口腔工作委员会 主任

钟红阳 广州天河凯怡牙科 所长

胡晓强 百康丹拓(北京)科技有限公司

黄硕铭 广州增城黄硕敏牙科 所长

詹永福 佛山市南海区永福口腔门诊部 主任

国内传统牙科诊所多为祖传，规模较小，独个椅位者居多，经营和管理都较简单，很难称得上系统化和规范化。随着国际现代牙科技术和管理经验的输入、民营口腔医疗保健事业的迅速发展，以及国家对牙科诊所的规范管理，牙科诊所正进入新的发展时期。去年夏天，广东省口腔医学会曾到珠江三角地区的七个城市对民营口腔医疗机构进行调研，看到了许多上规模、上档次的诊所的面貌和综合实力已今非昔比，出现了跨越式的发展，其硬件和软件水平都令人耳目一新，令人欣慰。

由于牙科医疗技术的特殊性，牙科诊所设立具有独立性、分散性的特点，更适宜于以民营和个体的形式发展，牙科民营化将成趋势。当前，民营牙科诊所虽然已开始摆脱传统牙科诊所的缺陷，但总体来说其水平仍不高，良莠差距甚大，且由于相互间交流较少，妨碍了共同发展和民营牙科整体水平的提高。为此，广东省口腔医学会一直在致力于民营牙科诊所间的学术交流和研讨。本书作者是一班在民营牙科管理有研究，在经营实践有丰富经验的口腔专业人士，他们以专业的眼光，国际的视野，采访了大量的行内人士，同时收集了大量的相关经营管理资料，又以随笔聊天的形式，编著了这本《牙科诊所管理策略与方法》一书。我相信同道们会通过轻松的阅读获得牙科诊所管理的启迪。也希望今后民营口腔界的同道们进一步加强交流，为我国的口腔保健事业的健康发展作出贡献。

黄洪章

2009年8月于广州

【黄洪章：中华口腔医学会副会长兼民营工作委员会主任，广东省口腔医学会会长，中山大学光华口腔学院教授，博士生导师】

现在，大家都感觉到，民营口腔事业进入了一个非常关键的时期。经过 20 多年的探索、开拓、跋涉，诊所和从业人员的队伍已经越来越壮大，势不可挡。但面临的问题和矛盾也日益彰显，困惑和迷茫之感徘徊在大家的心中。

正因为如此，诊所经营管理也就成为民营口腔从业人员越来越关心的课题了。尽管还有许多人把口腔医学和管理学视为两个截然不同的领域，但是谁也无法否认两者在诊所发展上不分伯仲的关系。仔细研究发现，管理学与医学有着许多相似的地方。首先，它们都是变量很多，都是在变量中求解，在变量中破题，在变量中收获，答案往往在预料之外。第二，它们虽有大量的成功经验和失败教训，但似乎很难像数学、物理那样有一些“定律”和“法则”可用。它们的个体差异太大，不确定性太大，过往被公认的药物或者企业竞争制胜的方法经常会因为环境和对象的改变失去原有的效用。上天造人，人体的精密和奇妙让想要修补它的人显得很无力；人建组织机构，又使任何想用固定规律来驾驭它的人力不从心。从这个意义上讲，民营口腔从业人员在学习、借鉴和运用诊所管理的理论和经验方面，有着“先天”的优势。只不过，国外的管理非常讲究程序、规则和条文，而中国式管理则更多仰仗情感、道德和关系。

美国有人把成功(SUCCESS)的七个字母拆成相应的句子，称之为取得成功的基本要素：See your goal(明确目标)；Understand the obstacles(正视障碍)；Clear your mind of doubt(坚定不移)；Create a positive mental picture(积极进取)；Embrace the challenge(不畏挑战)；Stay on track(持之以恒)；Show the world you can do it(勇于实践)。所有这些成功的要素都可以一一展开，每一个要素都必定有许多五彩缤纷，发人深思的真知灼见，但其中也肯定有许多



可能毫不起眼、却又意义深远的“鸡毛蒜皮”。

著名作家秦牧先生在他的名著《艺海拾贝》中，生动形象地揭示了许多文艺写作的规律和要义，娓娓道来，发人深思。关于书名，他在《跋》中是这样说的：本书收集的几十篇稿子，虽然题目林林总总，方式像是谈天说地，实际上探索的却都是文学艺术上的问题。这既可以说是学习心得，也可以说是经验之谈。我好像是来到艺术的大海边缘捡拾贝壳的弄潮儿似的，在茫茫的海滩上俯身拾起一枚枚小小的贝壳。它们也许是古老的鹦鹉螺和塔贝，也许是美丽的星宝贝和织锦贝，也许是丑陋的骨贝和冬菇贝。不管它和海洋、海滩比较起来是如何的渺小，也不管这种贝壳在乘风破浪，作过万里壮航，捧过巨大的唐冠贝、珍珠贝和夜光螺的老渔人看来是如何的平凡，而自己呢，翻开沙石，追逐浪花，在海滩上找寻它们，有时沉思，有时惊叹，可也是花费了一番心血的。在海涛拍岸声中，蓝天丽日之下，比较它们的形状，端详它们的色泽，自有一番情趣。

我也常常自问：我们是否也可以做类似的遐想，把牙科诊所的营运和管理看做浩茫大海，那众多诊所从业人员的闪光点岂不犹如色彩斑斓、形态各异的贝壳？如果我们大家都来仔细捡拾，集腋成裘，比较端详，我们的事业岂不就会越来越兴旺，越来越成熟，发挥越来越重要的作用，为广大公众提供越来越好的医疗照顾服务？

孔子在《论语·述而》篇中论及4件最让他担忧的事情：“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也。”即不讲品德修养，不积德；浮躁，不肯老老实实做学问；知道应该做的事情不肯去做；知道自己的问题和毛病，却视若无睹，无法改正。这些教诲应该是我们牢牢记住，并切实付诸行动的。

在一般人的眼里，民营牙科诊所的从业人员属于“先富起来的”一批人，他们活得很潇洒，很自在，很让人羡慕，也很让人有点嫉妒。但只有身陷其境的人才会体验到耀眼光环后面的那个阴影，光环越大，阴影也就越大。民营牙科诊所这一“族”普遍处于沉重的



压力之下，疲于奔命，苦于应付，鲜有时间仔细权衡决策上的利弊，认真考虑工作中的得失。

从生存环境和条件的角度来看，民营诊所的医生也真够累的，真够难的。经营管理上的诸多困难之一，就是难得有闲暇和各种朋友沟通交流的机会，错失了从朋友们的经验和教训中得到启示的宝贵机会。只要坐下来，平等相待，敞开胸怀，促膝倾谈，我们就不难发现，每个人都有一本充满酸甜苦辣的创业史，这些经历和感受看似鸡毛蒜皮，登不得大雅之堂，但又都闪烁着耀眼的光辉，给人以启示。

这几年，我虽然长居加拿大，但是每年都有机会回国与牙科界同行见面相聚，闲下时也很关注国内外行业的发展信息。去年回广州时与欧尧、石考龙、钟红阳、李加志、陈忠瑜、詹永福、陈京文、关平、胡晓强、黄硕铭、张卫等朋友相会时，曾把“拾贝”的想法说了，得以朋友的一致赞成，于是大家齐动手，边“侃”边收集资料，经过数月的努力，就有了《牙科诊所管理策略与方法》。书中的资料既来自和国内外朋友们闲“侃”所得，也来自平时阅读各种书刊报道的积累。鉴于种种原因，请恕我们只描述了“贝壳”，没有提及主人的姓名。但愿读者在阅读之后能够“捡拾”到几个自己喜欢的“贝壳”，更希望有越来越多的“同一战壕”里的朋友把自己的“藏品”拿出来和大家分享……

**于崇曦**

2009年8月于多伦多

# 目录

## 第一章 差异化的力量

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 差异化——把与众不同做到极致 .....          | 1  |
| 装修——不必豪华，有创意就好 .....          | 4  |
| 设备——武器精良带来高效益 .....           | 6  |
| E. T. O. B. W——让就诊者心情舒畅 ..... | 7  |
| 电脑和互联网——令你工作愉快 .....          | 9  |
| 细节——决定成败 .....                | 10 |

## 第二章 感情是个好东西

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 医学——需要投入感情的事业 .....                | 14 |
| 在感情上下足工夫 .....                     | 15 |
| 感同身受 .....                         | 17 |
| 倾听——70%时间与病人聊天 .....               | 18 |
| 感情投资——电话跟进随访 .....                 | 19 |
| 不必 VIP，每人都应有 Preferential 之感 ..... | 19 |
| 不妨请病人作“自我评估” .....                 | 20 |
| 善待老人和孩子 .....                      | 21 |

## 第三章 品牌意识

|                    |    |
|--------------------|----|
| 从星巴克咖啡说到“品牌” ..... | 24 |
| 品牌与核心价值观 .....     | 28 |
| 品牌的个性化 .....       | 29 |
| 梅厄医院的启示 .....      | 30 |
| 可见度和可信度 .....      | 31 |



|                     |    |
|---------------------|----|
| 广告的“度” .....        | 32 |
| 诊所的可见度与个人的可见度 ..... | 33 |
| “亮相”——参与社区活动 .....  | 34 |
| 与媒体互动 .....         | 35 |
| “服务大众”也是创品牌 .....   | 36 |
| 创建品牌的注意事项 .....     | 37 |

#### 第四章 诊所的战略计划

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 牙科诊所管理与企业管理的共同点 ..... | 38 |
| 战略计划并不神秘 .....        | 43 |
| 强项与不足 .....           | 45 |
| 机遇与威胁 .....           | 47 |
| 战略思维——重在过程 .....      | 47 |

#### 第五章 机遇

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 我国有全世界最大的口腔病人群体 .....   | 49 |
| 千万不要轻易放过“让我想想”的病人 ..... | 51 |
| 重新检查病人 .....            | 52 |
| 唤醒沉睡的巨人 .....           | 53 |
| 充分利用病人的医疗福利 .....       | 54 |
| 用好互联网和电子邮件 .....        | 55 |
| 适时扩大服务内容 .....          | 56 |
| 不要对医保的病人抱过高期望 .....     | 57 |
| 吸引更多“按服务收费”的病人 .....    | 59 |
| 善于鉴别和捕捉机遇 .....         | 60 |

#### 第六章 专业联系

|                     |    |
|---------------------|----|
| 与医疗卫生专业同道们的联系 ..... | 62 |
|---------------------|----|



|                          |    |
|--------------------------|----|
| 双赢的联系 .....              | 66 |
| 建立、保持和发展与有影响力的人的联系 ..... | 68 |
| 不失时机地扩大社交圈 .....         | 69 |

## 第七章 病人的期望、满意和忠诚

|                      |    |
|----------------------|----|
| 病人并非都是“上帝” .....     | 71 |
| 消除医患间的“期望沟” .....    | 72 |
| 怎样做一个好医生 .....       | 73 |
| 牙科病人更关心诊治过程 .....    | 75 |
| 感情，以礼貌与尊重为基础 .....   | 77 |
| 了解病人的期望 .....        | 78 |
| 引导病人的期望 .....        | 80 |
| 面对不切合实际的期望 .....     | 80 |
| 先挑选 50 位“诤友”病人 ..... | 81 |
| 感谢忠诚的病人 .....        | 82 |
| 口碑是最有用的广告 .....      | 83 |
| 对病人“少承诺多给予” .....    | 84 |
| 致新员工的信 .....         | 85 |

## 第八章 医患沟通：方法与技巧

|                     |    |
|---------------------|----|
| 信任的价值 .....         | 86 |
| 把病人的利益放在第一位 .....   | 88 |
| 礼貌对待病人 .....        | 89 |
| 增进病人对你的了解 .....     | 90 |
| 先进设备在医患沟通中的作用 ..... | 91 |
| 高度尊重病人的隐私权 .....    | 91 |
| 自信心：医生要从自己做起 .....  | 92 |
| 把治疗计划全面介绍给病人 .....  | 93 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 口腔内窥镜——让病人参与诊断 ..... | 94  |
| 尽可能采用保守的治疗方法 .....   | 95  |
| 了解病人最关心的问题 .....     | 95  |
| “倾听”也有技巧 .....       | 96  |
| 盯住病人感兴趣的事情 .....     | 98  |
| 眼见为实 .....           | 99  |
| 不要对病人有偏见 .....       | 100 |
| 时机是关键 .....          | 100 |
| 让病人更容易说“可以” .....    | 101 |
| “过度”，可能成为徒劳 .....    | 102 |
| SPA 牙科诊所 .....       | 104 |

## 第九章 定价和收费

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 定价关乎诊所的生存和发展 .....     | 105 |
| 还有比费用更重要的东西 .....      | 106 |
| 让医生与患者对价格、价值达成共识 ..... | 108 |
| 送服务，讲质量，不打折 .....      | 110 |
| 与保险公司的关系 .....         | 113 |
| 面对讨价还价的病人 .....        | 114 |
| 适时提高收费的技巧 .....        | 115 |
| 关于利润 .....             | 116 |

## 第十章 市场调查：关注病人的体验

|                |     |
|----------------|-----|
| 想病人之所想 .....   | 117 |
| 病人满意度的调查 ..... | 118 |
| 单问题调查 .....    | 120 |
| 集中分组调查 .....   | 121 |
| 成立顾问委员会 .....  | 122 |



|                |     |
|----------------|-----|
| 举行员工会议 .....   | 123 |
| 就诊后的电话随访 ..... | 124 |
| “神秘病人” .....   | 125 |
| 自我批评 .....     | 126 |
| 向同道们征集意见 ..... | 128 |

## 第十一章 诊所营销

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 确定重点——“高素质病人” .....  | 131 |
| 知己知彼——冲破“陌生”障碍 ..... | 132 |
| 外部营销——主动出击 .....     | 134 |
| “老”病人的杠杆作用 .....     | 135 |
| 广告在营销中的作用 .....      | 137 |
| 用病人的眼光审视问题 .....     | 138 |
| 营销注意事项 .....         | 141 |

## 第十二章 招聘员工

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 选择认同你的诊所文化的人 ..... | 143 |
| 物色和吸纳优秀的员工 .....   | 146 |
| 优秀的员工应有的品质 .....   | 148 |
| 招聘的面试提问 .....      | 149 |
| 面试提问 30 条 .....    | 150 |
| 多形式多渠道的招聘 .....    | 152 |
| 聘请员工要注意的事项 .....   | 154 |

## 第十三章 当个好所长

|               |     |
|---------------|-----|
| 软实力和领导力 ..... | 156 |
| 威权和威信 .....   | 158 |
| 权力和魅力 .....   | 160 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 权赋员工 .....      | 161 |
| 优秀所长的素质 .....   | 163 |
| 当好所长的6点建议 ..... | 165 |

## 第十四章 善待员工

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 理解员工 .....      | 171 |
| 稳定员工 .....      | 174 |
| 员工薪酬 .....      | 176 |
| 员工评估 .....      | 179 |
| 员工评估的注意事项 ..... | 181 |
| 面对离职的员工 .....   | 183 |

## 第十五章 诊所的团队建设

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| F1 赛车的启示 .....        | 187 |
| 团队建设就是不断地“存入”感情 ..... | 188 |
| 团队建设的“道”与“术” .....    | 189 |
| 关注员工的诉求 .....         | 191 |
| 薪酬以外的因素 .....         | 198 |

## 第十六章 运营之道——行重于言

|              |     |
|--------------|-----|
| 诊所运营之道 ..... | 200 |
| 设定目标 .....   | 202 |
| 发挥特长 .....   | 204 |
| 打好基础 .....   | 205 |
| 建设特色诊所 ..... | 205 |

## 差异化的力量

### 差异化

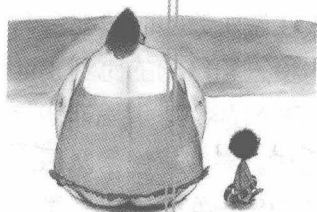
#### ——把与众不同做到极致

在经济学上，“商品”这个概念含有这样一层意思，即在相同领域内生产出看起来似乎是一样的产品。

环顾这个世界，我们不难发现许多雷同的现象。相似的公司，类似的商店，聘请具有差异不大的教育背景和工作经验的员工，提供外形和功能几乎一样的产品和服务，甚至连价格也没有明显的差异。您能说得出“长虹”和“康佳”的区别吗？您能看得出“夏利”和“奇瑞”有什么不同吗？既然都差不多，大家也就只能依靠降价来吸引顾客了。

可是，商品还有一种非常独特的属性，那就是它们的内涵。正是商品的这些内涵，赋予了它们不同的生命力，在顾客心中占据了特有的地位，也就享有与众不同的价格。您看看“宝马”和“奔驰”，看看 Sony 和 National，与它们相似的产品非常多，但在价格上却绝对无法与它们相比，它们凭的就是其强大的生命力，就是它们长期以来执著地追求和坚持的产品质量和服务水平。

牙科诊所也摆脱不了这样的规律。看看各诊所印刷的宣传资料，几乎无一不是“装



修豪华”、“进口设备”、“技术先进”、“专家坐诊”，介绍的诊疗项目没有什么区别，甚至照片都是大同小异。在病人的眼中，A 诊所做的烤瓷冠和 B 诊所做的烤瓷冠不会有什么不同；甲医生补牙和乙医生补牙也没有明显的区别，所有这一切都惊人的相似，千所一面。在这样的情况下，要想吸引病人和留住病人，除了打价格战，大概也就没有其他的办法了。

美国的牙科诊所管理专家一致指出，要走出这个怪圈，只有一个办法：差异化。差异化就是凸显诊所的差异性，把自己与众不同的地方做到极致，把自己最显著的特点宣示出来，而且是“确实的，持续的”。只有这样，诊所才具有竞争优势，才有资格跳出价格战的怪圈，并保持可持续发展的状态。

管理专家们指出，要实现和突出差异化，就应该具备两个特点，一是不同；二是更好。用通俗的话说，那就是“别人没有的，我有；别人有的，我比别人的更好”。在人们的印象中，汽车修配店都是肮脏杂乱的。可是在北美洲的丰田汽车专修店，你看到的是光洁的地板、明亮的场地、摆放有序的工具和零配件，连维修技工的工作服也难寻油渍污垢。在这样的专修点，顾客留下的印象是与众不同的专业、质量、可靠，对相对高昂的收费也就不会斤斤计较了。

在竞争日趋激烈的牙科医疗市场上要想长久生存和健康发展，无论是产品还是服务，都要做到“不同”和“更好”兼有之。

上海一位诊所的医生很早就筹划种植治疗了，他很坦率地说：“现在的诊所都在烤瓷冠上下足工夫，竞争将会异常惨烈。我在种植治疗上先走一步，为的就是要抢先占领这个市场。等到其他诊所陆续开展种植治疗的时候，我就会再开辟另一个新战场。”在大家都对种植这个项目虎视眈眈的时候，广州一家诊所除了积极在国内参加各种学习班以外，还邀请国外的专家做顾问，花重金到香港和国外学习、参观、考察，为的就是要在知识、技术和技能上占领最高点。

香港有两位牙科医生意识到美容牙科的广阔市场，他们不惜投入大量的金钱、时间和精力，几年来，坚持不懈地远涉重洋，到美国参加顶尖水平的系列课程，学习最新的美容牙科理论和实际操作，在香港享有美容牙科高手的声誉。

衡量差异化的一个重要指标是效率。说穿了，效率就是投入和产出的比例。每个人在做决策的时候都会有意无意地考虑投入和产出的比例，谁都不愿意做“赔本的买卖”，除非他花的不是自己的钱。高效率包含两层意思，第一层是“做正确的事情”；第二

层是“用正确的方法做事”。对诊所来说，高效率就是要选择“正确”的项目，用“正确的方法”去做这些项目，最终要达到的效果就是我们通常所说的社会效益和经济效益的最大化。

管理学大师 Peter Drucker 说：“没有什么事情比提高那些根本不应该做的事情的效率更没有效率的了。”选择“正确的事情”对我们来说是一个严峻的挑战，不是每个人都能够做出正确的决策的，尤其是在诊所的病人很少或很多的时候。病人很少就会“饥不择食”，恨不得把走在马路上的行人也拉进诊所。病人很多就会“疲于奔命”，完全彻底地被日常事务淹没了，根本无暇思考诊所的发展大计。

牙科诊所管理学专家经常举这样一个例子来说明决策的重要性：美国加州某医生的诊所兴旺发达，诊所工作人员已经增加到 16 个人了，病人依然很多，他经常要同时照看 4 个病人，根本不可能全神贯注地为病人提供高质量的医疗服务。经过咨询、调查、思考、分析，他决定放弃扩大诊所或增开新诊所的想法，把自己的业务集中在美容牙科上，忍痛把其他业务转给邻近的诊所。结果，高端病人留下来了，员工减少了，工作压力减轻了，收入增加了，病人满意度提高了，自己的感觉也好多了。这样的例子在我们的身边也不难寻觅。

诊所的经营者都不会对“正确的方法”生疏。尽管不是很系统很全面，我们多多少少都知道怎么样保障和提高医疗质量，怎样善待和取悦病人。关键问题是我們是否能够克服人生来就有的惰性，真正把知道的事情落实到行动上。美国纽约州一位牙科医生在仔细阅读了诊所管理咨询顾问的报告后，决心把质量放在一切工作的首位，做好每个细节。他重新复习了在学校和培训课程学过的基础知识和基本技能，认真跟踪每一个病人治疗后的反馈意见，加强和技工所的沟通交流，诊所收入在头一年就增加了 2 倍，员工和病人都非常满意。许多医生在谈到自己的体会时都不约而同地提到：正确的方法就是“不要走捷径，不要打折扣，不要满足”。和外国同行相比，我们往往追求新颖，很喜欢跟风，别人搞矫正种植，我也开展矫正种植，只顾结果，不注意操作过程的细节，这恰好是结果不理想的缘由。在竞争激烈的环境中，“足够好”就意味着好得并不“足够”，“正确的方法”就是孜孜不倦地追求“最佳”。

哈佛商学院的教授 William Anderson 告诫人们：“大量事实证明，最出色的生意都把注意力集中在服务于顾客。”他非常强调“承诺”二字，在他的眼里，承诺是对质量、服务、