

牙科診所內部管理 約診

很多人都說約診很困難，病人配合的意願也不高，對診所又有什麼好處呢？而業績是否也會提高呢？內部的行政管理困擾是否會解決呢？而這一切一切的答案，我們將在後面的內容——給您適當的解答。

但是先決條件是您有沒有決心做好約診？剛開始會碰到一些困難和問題，您是否有能力解決而且願意持續下去呢？『有捨才有得』是約診成功的黃金信條，願共勉之！

■ 王俊勝 / 台北醫學大學牙醫學系 22 屆畢業
口腔醫學管理學會理事
品維牙醫診所

※為什麼非要約診？

1. 降低醫生壓力
2. 減少患者報怨
3. 提昇醫療品質
4. 增加診所收入
5. 行政效率提升

1. 降低醫生壓力

根據調查報告指出，醫生的平均壽命比一般人少5至10歲，追究其因最主要來自於“壓力”，其壓力可分為：生理、心理、及時間三方面。

生理方面：在長期的面對壓力之下，醫生的身體狀況會較一般人差。心理方面：主要在於病患等待看診時給予的壓迫感。

時間方面：即治療所需花費的時間壓力。

2. 減少患者抱怨

約診的落實，可以減低患者等待看診時的抱怨，更可以有效地利用時間，不致有時間浪費掉的疑慮。

3. 提升醫療品質

一般而言，醫療需要多少時間是固定的，不可能縮減步驟而想達到完美的醫療品質，所以醫療的品質須由時間來掌控，然而時間的有效運用也就需要約診來落實。

4. 增加診所收入

若對於每位病患及約診的流程都能掌控得很好的話，亦能有效提高約診效率，則據美日調查指出，至少可以增加15%至30%的收入。

5. 行政效率提升

在一套完善的醫療體制下，除了醫療問題外，尚有行政、人事等問題，約診制度的完善與否，將會影響到行政效率的高低，此處所強調的約診，乃在一定時間內完成應做的事，而將剩餘時間用來解決內部行政問題，以有效提高行政效率。

※約診制度影響的因素

- | | |
|------------|-----------|
| a. 地點樓層 | b. 患者水準 |
| c. 醫生工作習慣 | d. 診所開放時間 |
| e. 患者主要族群 | f. 工作內容 |
| g. 助理的協調能力 | |

a. 地點樓層

開業首重地點，約診率的高低又因樓層不同而有異，通常一樓以過路客居多，此類病患可能不會出現第二次，而二樓以上的約診率就會高些。

b. 患者水準

考慮放棄在醫療上不能與之溝通且水準低的患者，無須在其身上浪費時間，而影響醫療品質。

c. 醫生工作習慣

醫生應在一定工作時間內完成診療，不應拖延，使助理無法掌控而不能互相配合。

d. 診所開放時間

開放時間與地點有極正向關係，可依開放時段來安排各類患者就診，提高約診意願。

e. 患者主要族群

瞭解患者主要族群為何，如上班族、老人、小孩…等，再以適合的看診時間約診，其中又以上班族的約診配合度較高。

f. 工作內容

包括醫生對病人進行的診療內容，及診所內部行政作業，如病歷詳細記載、行政作業有規律…等。

g. 助理的協調能力

約診成敗與否，與助理有相當之關係，假如醫生診療的時間delay，而影響到下一位患者，此時助理需先安撫患者的情緒，再告知還需多少時間，使之明瞭病患是受重視的，若待診的時間超過三十分鐘，詢問是否改約或者其他方式處，以上的協調工作都須由具有相當協調能力的助理完成。

※ 約診制度的設立

如果沒有完善的約診制度，將會影響到約診的量，且會顯得亂七八糟，並危及到流量的管制，更進而患者流失影響業績。約診制度因人而異，其成功與否，一半需由約診人員來完成，即使有良好的約診制度，但若與約診人員無法達到良好的溝通，其制度勢必混亂沒效率。

A. 約診制度的分類

a. 隨機應變

約診時間任由患者自行選擇，其優點：約診人員無須特別訓練，醫生只須告知下次所需多少時間即可，成本最低。缺點：乃“變”，無法完整掌控，若讓病患隨意地插入約診時間，病人流量將難以掌控。

b. 時間管理

約診制度討論的重點乃在“時間管理”，即著重在如何安排時間，在此提出的大小石頭理論即可說明之：在一定容器內，先放大石頭再放小石頭比先放小石頭再放大石頭的空間利用有效率，故時間管理乃重先安排需長時間的患者，再穿插需短時間的患者，如此一來，即可有效利用時間。

c. 金錢管理

先設立目標，如今天想賺多少錢，因每人成本效益有異，首先需知道患者其療程的完成大約總共價值多少，而每次診療的實際收入又是多少，進而計算出以達成目標。

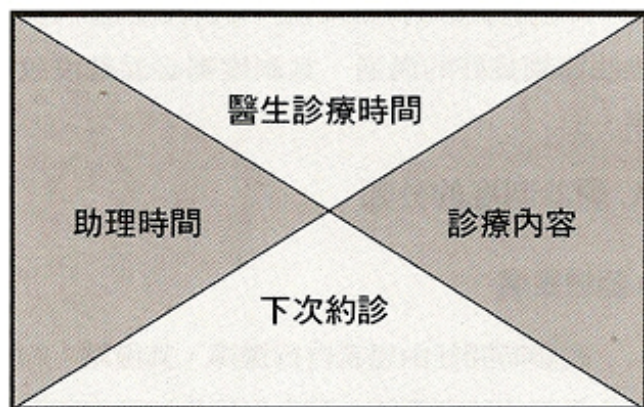
d. 治療管理

治療管理乃強調需先設定好每日做幾件O.D.、Scaling、O.S.、Endo.或Prep. 甚至較難拔除的牙應在何時進行才適宜，不致使得消

毒工作不確實或者診療過程緊湊、草率等問題。

e.交叉約診

交叉約診可以下圖表示說明之：



助理時間：如請病人上座、圍圍巾、解釋今天將做的療程等，皆由助理執行。

醫生診療時間：每一次的診療，平均可能花費 15 至 30 分，乃屬於醫生“真正診療時間”。

診療內容：一些較簡單的，如術後須知的講解、口腔衛生教育、材料的解釋…等，請助理代為執行。

下次約診：下次治療所需的時間，步驟、費用…等問題，由助理先行告知，並約定時間。

f.Double Booking

一般醫生喜歡在同一時間排 2 個病人，乃預測有一患者可能不來或提早結束，多排的另一位是為預備之用，但患者若同時出現，醫生就需有相當大的協調性以解決此窘境。其實可以預知隨傳隨到的患者候補，以減輕醫生看診壓力。

g.重點約診

乃放棄小石頭，小石頭一律不約診的原則，因為其可能只需 15 至 30 分鐘就可結束，即所謂重點約診，是有選擇性地對長時間、單

價、經濟價值高的患者加以約診。簡單地說，就是只擺大石頭，請小石頭的患者自行隨機應變來回診。

約診制度其重點無非就是“時間管理”，首先須先知道時間浪費在何處，累積所浪費的三、五分鐘便可創造出一些時間來：

(1)創造時間

照 A(ANALOG)-D(DIGITAL)連續分散法則，有規律地安排，如 ADDADD、，約診人員方能照此規則有效率的約診。

(2)時間管理

a.運用目標管理

訂定目標並找出缺點所在並加以改進，做好完美準備才能配合未來出現的機會而有效的利用，更進而達到目標管理。

b.擬定時間計畫

目標管理做好後，下一步即擬定時間計畫表，可運用 S.M.A.R.T (SPECIFIC、MEASURABLE、ATTAINABLE、REASPNABLE、TINE) 原則：

S (具體)：須有具體的時間概念，即照步驟訂定短、中、長期目標。

M (量化)：訂定週、月、季、年報表，將診療量化，均以數字表示，才能明瞭的看出所做的是否達到目標要求。

A (可行)：訂定的計畫目標，需有可行性。

R (合理)：合理才能可行。

T (時間)：如何掌握真正擁有的時間，方能有效運用時間。

(3) 定期清檢

時時詢問助理工作進度，無法達到目標之處，找出其原因，並給予意見且適時幫忙（如報表的製成及分析…等）。

(4) 充分授權與分工

給予助理適當的權限，使之有參與感，與診所有共同成長的空間；進而確立分工制度，使其有責任感，並避免因責任區分不清而造成互相推諉指責的對立，這樣不僅無法分工合作更會降低行政效率。

※ 約診人員的訓練

約診制度即使再完善，若沒有完整的約診人員訓練與之相配合便無法成功地完成約診一事，甚至造成診所形象受損、助理互相推諉指責，影響診所的正常運作。

a. 工作手冊的確立

乃承襲麥當勞、7-11 的精神，將工作手冊具細靡遺的寫出，即便是新手，亦能照手冊上的步驟正確的完成每一件事，亦能正確的算出患者下次診療所需的時間，才不致於造成時間上的浪費。

b. 約診制度的熟悉

約診人員必須對制度百分之百的熟悉，如每一種診療各須多少時間、醫生工作習慣、患者的習慣（是否會遲到），至於對約診人員的要求，是須能喚出患者的名或姓。

c. 溝通協調的能力

診療時間有時可能會 delay、患者可能隨時出現，這些都是診所內可能會發生的突發狀況，此時，助理的協調能力就顯得份外重要。

d. 服務態度的熱忱

櫃檯即代表了整個診所的門面，其人員的

態度需和善且兼具熱忱，一來可帶來溫馨的感覺，二來可減少患者抱怨。

e. 八面玲瓏的應變

如已做到溝通協調與熱忱的服務態度，那麼就已具有八面玲瓏的特質，但如何去應答、變化就顯得格外重要。

※ 約診流量的控制

A. 診療時間的控管

明瞭各個療程需多少時間，方能正確的預約下次約診時間。

B. 約診時間的單位

乃將時間以單位換算之，如 15 分鐘為一單位，而約診時只須告訴約診人員單位數即可，此目的在於不讓患者產生有合理的時間可以遲到的錯覺。

C. 約診頻率的制定

約診人員可依患者所需療程的次數做一妥善的安排，平均分配地將之完成，頻率的制定須由醫生與患者達成共識共同為之。

D. 複診安排的選擇

此複診的安排，乃挑定時間讓病人選擇，而非讓病人恣意地選擇時間，最好是讓其二選一以增加病人對約診重要性的認知。

E. 黃金時間的管理

訂出適合自己診所的黃金時間，開放此時段給予準時、配合度高的患者且濟價值較高的治療，此黃金時刻須做到一刻都不容錯過，不應是花在等待一位不守時的病患身上。

F. 初診患者的安排

初診患者盡量安排在前一個病患快結束前的 5 至 10 分鐘，使其不致覺得此診所太過於冷

清，存有醫生技術是否不好或其他問題…等疑慮。

G. 急診患者的處理

對於急診患者的處理，若只是因不願等待而將自己列為急診的患者，可以多收急診掛號費對之，又若是真正極為疼痛的患者，此時可與尚在診療的患者進行溝通，問可否給予方便，讓急診患者先進行診療，然而對於配合的患者可給予適當的感謝和獎賞。

H. 特殊患者的控管

特殊患者如老人、小孩、或診療價值較高之患者，都應有其適當的看診時段，老人、糖尿病的患者最好安排在早上，而小孩、情緒不易掌控的患者，則儘可能安排到最後一個，如此才不致於影響其他患者的心情，然而價值高的患者則儘量與之配合。

※ 患者管理的重要：

要做到約診的成功，必須“知己知彼”，而此時患者的分類管理就顯得很重要！因為“因人施診”，給予患者適當時間，才是約診成功的最大困難所在。

A. 初診患者的分類

a. Driver

此類患者乃以自我為中心是目的導向的成就者，喜歡掌控他人，是一決策者；他們不會與你討論小孩、狗狗等的八卦話題瑣事，他們來到診所只希望你能盡快的幫他處理牙齒的問題，其他一概不管，但記住千萬別太直接地拒絕他們所提出的要求，因為他們會先製造問題給你，他不在乎浪費你的時間或其他人的；他沒有同情心且不會去關心你的問題。所以不要說：「對不起，我不能給你這個約診時間。」

而要說：「這個時間可能不太這適合你所要完成治療所要的時間，因此要約在較充裕的時間，以便做更好更有效的治療品質。」你必須讓他們參予他們的決策他們是“DO-IT-MY-WAY”的病人。例如：他們要求一個早點的約診最好將其排直第一位Appointment；原則他會取消更改。更值得注意的是：這一族群的人都是負得起高單價且願意徹底完成治療，但是您也必須配合他們且您所訂的治療計畫值得他們信任。

b. Expressive

此類患者乃為啦啦隊長型的，喜歡熱烈、參與討論、有趣、話多、享受生活而有幽默感的人，他們喜歡拿小孩相片給你看，而不像Driver莫不關心。他們希望有一個快樂且有精神的看診經驗，是非常實在、具正向思考及活動力的人，會因為診所為他們所做的診療或服務而感到高興，但他也類似Driver，在性格圖陣中是一個高度專制而獨斷的，是會在最後一秒說“不”的人，他需要很多的注意及關心，非常在意他人的感受，故須時時留意他，否則他們會因小部份的不滿意而全盤否定診所為他所做的一切，甚至作負面的宣傳，更甚而對你採取法律行動。記住：與其交涉，要專心且唯一，不可同時與他人交談，一切以其為中心，進而建立起友好的關係。不過他們是最常預約而不來的人，且常會忘了付款計劃，然而就應以有組織、有效率的財務系統，以文字的方式明白記載付款的方法，並由其簽名。至於如何建立堅固的友好關係，以下幾點說明：

1. 不要批評他，因為會破壞他們的樂趣而造成對立。
2. 給予勇氣→支持他們→告訴他，你喜歡他，很高興有他這種病人。
3. 對他熱忱些→可轉化成他的信任

c. Analytical

此類患者有一共同點，即說話單調甚至愛理不理，是一種“put-it-to-me”（証明給我看）的人，他們不像Expressive，對其可以情感鼓舞他接受治療計劃，而是需要証明你的診療計劃對他們是最有利的。他們喜歡你使用牙科術語來解釋病情及治療計畫，因為這樣會使他們覺得自己是在重要技術領域內環的一部份。他是有組織、有紀律的人，假如你的櫃台看起來很混亂，可能會認定你的診所欠缺組織，當他們預約時，即期望你能準時地替他看診，進行治療計劃時，必須如你所擬定的時間表及步驟，且保證值得及持久，否則他們不會接受。這是一個很好的想法，可以鼓舞他們打電話給其他患者（與他們有相同療程者），因為他們會測試你，直到他滿意，甚至會打電話至健保局以瞭解更多有關你的資訊。

d. Amiable

此類患者較容易相處，但沒有主見，對事情無法下決定，是一慢速決策者，所以你可能需要更多的商量、協議來完成一個複雜的治療計劃，然而他可能針對同一療程找了四、五個醫生，對於此種病患就需耐心地時時詢問：療程是否滿意、有沒有不舒服的地方…等。記住，這是你的責任，讓他們瞭解這樣做是出自於關心，而非逼迫他們下決定。但諷刺的是，他們是最有可能去行訴訟途徑的患者，因為他們的理論是：去找一個律師處理此事比你，告訴你他們的不滿或問題較容易些。

※ 如何從個性、外型、談吐、穿著來判斷為何類患者

- 假如患者強而有力的握手，或立即告訴你什麼是他們需要的→ Driver or Expressive
- 假如他們看起來是沉默的、疑慮的、勉強的

談話且坐立不安的→→ Analytical

- 明白地表示何時需離開（有時間導向的）→→ Driver
- 假如患者告訴你：他需要更迷人的笑容或要開同學會了→→ Expressive
- 我們都碰過已經看過5位其他的牙醫師，且告訴我們他就是無法下決定→→ Amiable（總是找理由不去下決定）
- 患者會問很多問題且需要特別仔細的資訊時→→ Analytical
- 外貌：講究穿著 Driver & Expressive

Driver →整齊而組織化的，且會有私人品牌。

Expressive →時髦、流行。

不講究穿著 Amiable & Analytical

Amiable →固定相同樣式、抗拒流行。

Analytical →不在意。

- 興趣、嗜好：Driver 喜歡參與
Expressive 享樂主義（20%的患者靠其介紹）
Amiable 有較少目的
Analytical 有專業上的興趣

但這並非絕對的而是相對的交叉出現的，我們可以先以診所人員加以練習分類：

B. 複診患者的分類

	主要性格	次要性格
Doctor	Analytical	Driver
Assistant	Amiable	Expressive
Front Desk	Amiable	Expressive
Office Manager	Driver	Analytical

自牙醫師角度去檢視以下4種：

特 類 徵 別	代表人物	決策製定過程	建立關係
Driver	FORTUNE 前 500 大企業 高階主管	基於邏輯合理性， 以目標為導向， 快速決策製定	協助其完成目的
Expressive	啦啦隊長	基於情感，非邏輯， 有興趣喜受到鼓舞， 快速決策製定	歡熱鬧，有趣， 須對其熱情，熱誠
Analytical	帶著計算機的人	基於邏輯及小心仔細 分析資訊而來，完全 理性，慢速決策製定	給予保證，保證形式 可透過書，研究月刊， 敬仰的人
Amiable	溫吞型的人	容易相處，好脾氣，喜 歡安全，不喜歡改變， 除非有重大事情，否則 不作決策，慢速決策	微笑，讓他感覺你是 非常喜歡他

a. 意願

依患者的回診意願高與否來加以歸類

b. 配合

乃視病患對於診療計畫的配合度高不高

c. 守時

乃視患者對於約診是否會遲到或準時

d. 態度

乃視患者的態度是友善或惡劣等

e. 價值

乃依患者的診療價值加以判斷

f. 滿意

乃視患者對於醫生給予的診療內容滿意與否



此處複診患者的分類依據，乃以以上幾點加以綜合考量，並將之分門別類，進而進行適合各類患者的互動模式。

階 級	度	願 意	1. 非常滿意	()	3 分
			2. 滿意	()	2 分
			3. 尚可	()	1 分
			4. 不滿意	()	0 分
	滿	配 合	1. 非常配合	()	3 分
			2. 配合	()	2 分
			3. 尚可	()	1 分
			4. 不配合	()	0 分
	意	醫 師 技 術	1. 非常好	()	3 分
			2. 好	()	2 分
			3. 尚可	()	1 分
			4. 不佳	()	0 分
程	回	意 願 度	1. 非常願意	()	3 分
			2. 願意	()	2 分
			3. 尚可	()	1 分
			4. 不願意	()	0 分
	診	配 合 度	1. 非常配合	()	3 分
			2. 配合	()	2 分
			3. 偶爾配合	()	1 分
			4. 不配合	()	0 分
度	追	意 願 度	1. 非常配合	()	3 分
			2. 願意	()	2 分
			3. 偶爾願意	()	1 分
			4. 不願意	()	0 分
蹤	配 合 度	1. 非常配合	()	3 分	
		2. 配合	()	2 分	
		3. 偶爾配合	()	1 分	
		4. 不配合	()	0 分	
合計：			等級：		

A+	二十以上	B+	十五~十六	C+	六~八
A	十九~二十	B	十二~十四	C	三~五
A-	十七~十八	B-	九~十一	C-	零~二

※ 患者流量的管制

a. 準時的患者

給予適當的獎賞，如贈送小禮物。

b. 遲到 10 分鐘以內

施以「以牙還牙」的回報，可故意讓病患等一下，使之瞭解尊重他人與準時的重要。

c. 遲到 10 分鐘以上

告知其遲到的後果，如原本預計當天可以完成的診療，因遲到延誤，故須分為更多次才能完成，使之瞭解守時的重要性。

d. 患者等 10-30 分鐘

此時助理可先奉上茶，請病人稍等一會，再請醫生向病人打個招呼，告知還須多少時間，好讓病人耐心地等待。

e. 患者等 30 分鐘以上

若需患者等 30 分鐘以上，則可請病人改約，並解釋其因。

f. 患者提早到

若時間上與前一個預約的患者有衝突時，須委婉的請提早到的病人稍等一下，此時就須由極高協調能力的助理來安撫之。

g. 失約的患者

針對失約的患者，須注意其失約的原因，以及失約後的追蹤。

h. 隨傳即到的患者

診所內須備有一些隨傳即到的患者，好在空檔之時隨時插入看診，即有效利用瑣碎的時間。

i. 定期追蹤的患者

針對特殊的診療內容對患者加以追蹤，如以半年洗牙為定期追蹤的準則。

j. 初診、急診的患者

初診患者盡量安排在前一個病患快結束前的 5 至 10 分鐘，使其不致覺得此診所太過於冷清，存有醫生技術是否不好或其他問題…等疑慮。

對於急診患者的處理，若只是因不願等待而將自己列為急診的患者，可以多收急診掛號費對之，又若是真正極為疼痛的患者，此時可與尚在診療的患者進行溝通，問可否給予方便，讓急診患者先進行診療，然而對於配合的患者可給予適當的感謝和獎賞。





※ 失約的原因

1. 心理因素

找出害怕的原因，如怕拔牙、打針、磨牙的噪音…等，再對症下藥，但最主要的還是需要醫生的耐心與細心。

2. 價格影響

通常病患對於診療所需花費的錢額只會嫌太昂貴，卻不會認為太便宜，故想挽留住病人，可在裝潢、醫療品質、服務態度上下功夫。

3. 助理態度

視牙科為一服務業，乃以顧客至上為原則，不可與病人相衝突，若有困難可由醫生與病人溝通，基本上助理無權也不可與病人起爭執，正謂和氣生財，病患的流失與助理的態度有極大的關係。

4. 治療計畫

應循序漸進的進行，且多與患者討論其治療計畫。

5. 診所環境

診所環境嚴重影響病人看診心情，更甚而影響病患的回診率。

6. 時間配合

若診所的開放時間與患者的時間無法相配合時，病患將會流失。

7. 地點位置

診所的地點位置，亦是病患選擇看診的主要依據之一。

8. 患者水準

此為患者自身的修養，乃是診所所無法干預的。