醫院牙科需要經營管理嗎?

醫院牙科需要經營管理嗎? 如何評估自家的牙科經營管理得好不好?

醫院牙科隸屬於醫院之下, 各醫院都有完善的經營宗旨及管理制度, 大至財務人事, 小至清潔打掃, 每個部門都有主管負責, 每個細節都有詳細的SOP, 而且醫院在多年來經歷了無數次的醫院評鑑, 管理制度都已達到水準以上(否則醫院評鑑就跟本不可能過關). 雖然大大小小的事情都已經制度化, 那, 身為醫院的一個單位(牙科), 管理完全套用醫院的制度, 是否就可以無事一身輕了? 套句大陸的用語: “那是肯定的”, 身為領導的您, 可以完全套用醫院的一切規定及制度來管理牙科, 反正祇要醫院不倒, 牙科就不會倒, 您可以做一個輕輕鬆鬆的牙科主任. 但是, 這個牙科到底是醫院的牙科? 還是您(們)的牙科? 如果大家希望牙科是您(們)的牙科, 我相信, 領導們一定要投入很多心力去經營, 去管理, 牙科才可能會成為大家的牙科.

一個牙科經營管理得好不好, 每個人都有他自己的定義, 也有自己的看法, 本人嘗試用三個構面來分析, 也請大家討論及指正.

1. 顧客及財務構面:

在醫院內, 有聽說過有甚麼大牌醫師, 有甚麼重點科, 但從未聽說過那家醫院是以牙科為主力科, 在醫院內, 牙科從來不是很會賺錢的部門. 醫院規模大, 連帶牙科的患者也可能多起來, 不管誰來當主管都一樣. 很多患者都指定給主任看, 而他們跟本不知道主任是誰. 所以牙科患者多並不見得是牙科經營管理得好. 曾聽有經驗的院方管理者演講說, 牙科的門診人數約佔全院的門診人數的3-6%, 牙科收入最多也很難超過全院總收入的5%. 例如某醫院每月的總門診人數為5萬人次, 牙科門診人數為2000人, 即佔4%, 牙科總收入祇佔醫院的總收入3%, 對不起, 某醫院牙科還不算經營管理得好.

大家都希望受到院方的重視, 希望牙科提出的所有要求, 醫院都有善意的回應, 主管一定要先做到讓醫院覺得投資牙科有利可圖, 醫院才會願意不斷的投資, 牙科才會不斷的進步. 將心比心, 如果您是老闆, 您會投資一個不賺錢的事業嗎?

1. 牙科人事構面:

 大自然的新陳代謝是不滅的定律, 每位牙科同仁都是在偶然的機會而加入, 某一天離開也是必然的結果. 但有人來了一兩天就匆匆不告而別, 不留下任可一絲痕跡, 也有資深員工堅持工作崗位二三十年, 為患者提供無怨無悔的服務, 為牙科建立更好的管理制度, 成為牙科團隊的靈魂人物 (裡面當然包括了醫師及助理人員).

企業欠缺的不是人力, 而是人才, 牙科是一個技術比重很重的單位, 一位主治醫師的戰力, 可以比上四五位PGY, 當然同樣的, 一個熟練的助理也可抵上三四位菜鳥.

一個團體很多成就都是建立在穩定的人事上面, 如果人事不穩定, 光是訓練新人就可能把大家搞慘了, 更不用說要建立一個成功的牙科團隊了. 人事的穩定, 更需要主管投入很大的心力去經營管理. (依人事管理的指標, 每年的人事流動率最好在15%以內)

1. 人事素質面:

 牙科遇有人事出缺, 執行人事招募時, 投擲履歷表的多寡及人員的學經歷可以反應出大家心目中您(們)的牙科分量. 如果您(們)的牙科經營管理得越好, 品牌形象優良, 同儕有口皆碑, 報名的人數及素質一定也越高, 也就是說, 您越可能從中找到優質的工作伙伴. 反之, 投擲履歷祇有小猫兩三隻, 連充數都有困難, 那您又如果建立一個堅強的牙科團隊呢? 如何建立優良的品牌, 更需要大家好好思考及努力.

 綜合以上三個構面, 大家再回顧自己的牙科, 如果三個構面表現都很優異, 恭喜您, 您所帶領的絕對是一個叫好又叫座的牙科, 也一定是中華民國的標竿牙科, 更是大家學習的好榜樣. 如果有某一兩項未儘理想, 希望大家繼續努力, 下一位成功的主管必須就是您.

 醫院牙科協會不定期舉辦經營管理研討會, 邀請優質的牙科主管現身說法, 暢談經營管理的經驗與心得, 告訴大家如何成為一位’成功的牙科CEO’ 的捷徑, 敬請大家拭目以待.

 經營管理會委員會 黎永康