

好書推薦

牙醫診所經營管理學 經鄭信忠作者同意轉載，
歡迎有興趣之會員，逕自向合記書局網購~

前言

1、起心動念：教育為未來而教

回顧過去三十年，是台灣牙醫界進步最快且脫胎換骨的年代，有幸參與及目睹這份成長及進步，也因牙科醫療屬性及醫院服務容額較少，畢業牙醫學子都朝開業或在診所服務。據衛福部資料顯示，2024年一月，全台有16,384位牙醫師，7,040家牙醫診所，在診所服務14,160位，佔86.4%，而有194家醫院設有牙科，服務者2,224位，佔13.6%，亦即台灣的牙醫師近87%在診所服務，且每年有增加趨勢。在這7,040家牙醫診所中，執登一位牙醫師者約佔六成，可見當前台灣的牙醫診所多以小規模居多。

在這樣背景下，檢視過去台灣的六年大學牙醫教育皆無專門課程教導「如何開業？開業醫師應有的規範？...」，許多牙醫師都是畢業後才在「社會大學」鍛鍊開業術及當牙醫師，有些以商道為主，忽略醫道為先，導致醫療糾紛及亂象層出不窮。在顛覆傳統教育新思維「教育是為未來而教，為有用而教」的理念，筆者率先在北醫大學開設國內牙醫系第一個「牙醫診所經營管理學」課程，教導學子如何做好一位成功稱職的開業牙醫師，灌輸品質為重、病人優先的服務理念，造福群倫；並將這些付諸文字，寫成台灣第一本「牙醫診所經營管理」書籍，以饗國內牙醫學子及相關從業人員，作為重要參考規範。

2、本書內容：理論、實務與經驗並重

本書共分三大篇，42章，逾20萬字，前兩篇是依筆者上課簡報及講義編寫而成。第一篇為理論篇，共五章，包括：台灣牙醫診所發展史、經營策略分析與模式、成功牙醫診所經營管理...等。第二篇為實務篇，共16章，包括：牙醫診所之人資、品質、行銷、流程、資訊、醫病、健保、財管、病安、感管、危機、倫理、財稅、網絡...等。第三篇為個案分享篇，共21章，分別訪問21位傑出牙醫師之經營之道，包括：創意經營、自營到加盟、薪資與利潤、數位系統化、愛心公益、兩岸牙醫、醫療爭議、病人管理、創新創業、大都會小診所、偏鄉小診所、大型診所、專科診所、自費診所、牙科醫院、投資理財、照顧弱勢群族...等。

每一章節的最後都有「自我省思與討論」單元，由筆者提出該章的核心問題，請讀者思索、學習及討論，特別在第三篇每一章之最後，都有受訪醫師對即將開業年輕牙醫師之建議與忠告，忠言逆耳，值得參考及學習。



作者 鄭信忠院長
台北醫學大學口腔醫學院

3、讀本書態度：能量吸引法則

經營管理是一門藝術的學門，只有原則沒有標準答案，對於成功的定義更是隨個人的主觀認知與價值觀有很大的差異，因此本書的本意並非要教導讀者成為「成功」或「多金」的診所院長或牙醫師，而是教導成為有正確理念、重視品質、病人至上、弱勢優先、悲智雙運、自在輕易、尊嚴快樂的牙醫師，造福民眾，貢獻社會！

其實，經營管理是一種正能量的管理，「產銷人發財」雖有萬般的原理、規則與學問，結果的展現是一種能量的整體表現，所以讀這本書時需具備一份「快樂、熱情、豐富與結合」的心情與正能量，用能量吸引能量的原則下，感受、體會及吸收本書的內涵。而筆者在教授此課程時，亦以這種「能量吸引法則」，教導學子，用此心情與能量來上課學習。

4、如何讀本書：「自我省思與討論」要看，沒時間就看「重點摘要」

至於要如何讀這本書，幾項建議如下，若您是年輕剛出道牙醫師，請花一點時間，從頭看到完，保證收穫滿滿，對未來更具方向感。若您已開業一段時間，有時間全部看，沒時間的話，重點選讀第二篇，詳閱第三篇，看看別人經營經驗，觀摩學習，現學現賣，提升競爭力，讓事業更上一層樓。若您是老闆級牙醫師，可直接跳閱第三篇，知己知彼，換位學習，強化競爭力，保證讓自己診所經營管理向前大躍進，更加成功。若真的沒時間，第三篇每章後面「重點摘要」，讓您快速了解。尤其所有章节最後，筆者親自提出「自我省思與討論」，讓讀者咀嚼反思，會更有感，更有收穫！

最後，筆者要再次強調，在開業的路上，須以「醫道」為主，「商道」為輔，在追求「利益」之際，不要忘記「公益」的布施及奉獻，記得我們的使命，以照顧好民眾口腔健康，提升醫療品質，解決口腔疾病為志業，我們一起共勉之！

臺北醫學大學口腔醫學院院長 / 教授 2024,3,15

目 錄

作者簡介	i
衛福部部長薛序	iii
牙醫全聯會理事長江序	iv
臺北醫學大學前董事長李序	v
臺北醫學大學校長吳序	vi
閱審郭序	vii
前言：為何寫這本書？(鄭信忠撰稿)	ix



第 1 篇 | 理論篇 | Theoretical Parts 第1

第 1 章 台灣牙醫診所的發展 (鄭信忠撰稿)	3
第 2 章 經營管理策略 (蕭育仁撰稿)	11
第 3 章 經營管理決策分析 (蕭育仁撰稿)	15
第 4 章 經營模式與創新管理 (蕭育仁撰稿)	21
第 5 章 成功牙醫診所經營管理 (鄭信忠撰稿)	27

第 2 篇 | 實務篇 | Practical Parts

第 1 章 牙醫診所之人資管理 (鄭信忠撰稿)	33
第 2 章 牙醫診所之行銷管理 (鄭信忠撰稿)	39
第 3 章 牙醫診所之品質管理 (鄭信忠撰稿)	47
第 4 章 牙醫診所之流程管理 (鄭信忠撰稿)	57
第 5 章 牙醫診所之資訊管理 (賴郁樺撰稿)	65
第 6 章 牙醫診所之醫病關係管理 (鄭信忠撰稿)	71
第 7 章 牙醫診所之健保事務管理 (許恒瑞撰稿)	79
第 8 章 牙醫診所之物料設備管理與成本分析 (蕭育仁撰稿)	85
第 9 章 牙醫診所之理財投資管理 (蕭育仁撰稿)	91
第 10 章 牙醫診所牙醫診所有關財稅、法規、傳承之風險管理 (李易遠、李盈瑩撰稿)	103
第 11 章 牙醫診所之危機管理 (鄭信忠撰稿)	109
第 12 章 牙醫診所之櫃台禮儀管理 (鄭信忠撰稿)	115
第 13 章 牙醫診所之病人安全管理 (鄭信忠撰稿)	123
第 14 章 牙醫診所之倫理規範管理 (鄭信忠撰稿)	129
第 15 章 牙醫診所之健保牙醫門診加強感染管制SOP作業考評 (楊文甫撰稿)	141
第 16 章 牙醫診所之網路管理新思維 (李國傑撰稿)	149

第 3 篇 | 個案分享篇 | Cases Sharing Parts

第 1 章 牙醫診所成長契機、動力與創意經營管理模式 -以高雄長青牙醫聯盟為例 (劉南佑受訪，鄭信忠撰)	157
第 2 章 牙醫診所自營到加盟，單打到團體賽之經營模式 -以洪榮杰牙醫體系為例 (洪榮杰受訪，鄭信忠撰)	165
第 3 章 牙醫診所之薪資與利潤分配之經營管理模式 -以晴天牙醫聯盟為例 (蔡佩龍受訪，鄭信忠撰)	173



第 4 章 牙醫診所開業地點的選擇與考量	
- 以中區牙醫聯盟為例 (林傳凱受訪, 鄭信忠撰稿)	181
第 5 章 連鎖牙醫診所人資行政及病人管理經營	
- 以東群牙醫聯盟為例 (葉建陽受訪, 鄭信忠撰)	189
第 6 章 牙醫診所數位化系統經營管理模式	
- 以亞太口腔臨床醫學會為例 (賴郁樺受訪, 鄭信忠撰稿)	197
第 7 章 牙醫診所導入數位化美學治療當天完成之經營管理模式	
- 以悅庭牙醫診所為例 (曹皓蕙受訪, 鄭信忠撰稿)	203
第 8 章 牙科數位系統整合式B2B2C 平台經營管理模式	
- 以台灣牙e 通為例 (陳欽章受訪, 鄭信忠撰稿)	211
第 9 章 牙醫診所多元投資理財管理模式-以寶石牙醫集團為例 (郭雨文撰稿)	219
第 10 章 牙醫診所到生技醫療產業之創新創業與經營管理模式	
- 以Dr. Wells 牙醫集團為例 (曾育弘受訪, 鄭信忠撰稿)	225
第 11 章 牙醫連鎖診所結合愛心公益經營管理模式	
- 以全方位牙醫聯盟為例 (林傳凱受訪, 鄭信忠撰稿)	233
第 12 章 兩岸牙醫診所經營管理差異性分析	
- 以台北、上海、昆山牙醫診所為例 (葛建甫受訪, 鄭信忠撰稿)	241
第 13 章 牙醫醫院與牙醫連鎖診所經營管理差異性分析	
- 以德威國際牙醫口腔醫院為例 (陳義聰受訪, 鄭信忠撰稿)	249
第 14 章 大型牙醫診所經營管理模式 (謝尚廷受訪, 鄭信忠撰稿)	257
第 15 章 大都會小型牙醫診所經營管理模式	
- 以台北市品維牙醫診所為例 (王俊勝受訪, 鄭信忠撰稿)	265
第 16 章 偏鄉小型牙醫診所經營管理模式	
- 以屏東萬丹鄉張信生牙醫診所為例 (張信生受訪, 鄭信忠撰稿)	273
第 17 章 牙科專科診所經營管理模式	
- 以世樺牙醫診所植牙美學專科中心為例 (溫世政受訪, 鄭信忠撰稿)	281
第 18 章 全自費牙醫診所經營管理模式	
- 以崇民牙科醫療共同體為例 (胡兆仁受訪, 鄭信忠撰稿)	293
第 19 章 特殊需求者牙醫診所之經營管理模式	
- 以陽光牙醫診所為例 (黃明裕受訪, 鄭信忠撰稿)	297
第 20 章 牙醫診所面臨醫療爭議之處理經驗 (陳國明受訪, 鄭信忠撰稿)	305
第 21 章 牙醫診所規劃、設計、施工前之必知事項 (林建隆受訪, 鄭信忠撰稿)	313
索引	321

我印象中，及我親身經歷的，波士頓

作者 李晃銘 醫師

- 高雄萌芽牙醫診所負責院長
- 鼎友臨床牙醫學雜誌社長
- 中華民國牙醫師公會全國聯合會牙醫歷史考據及文物貯存委員會委員
- 中華民國牙醫師公會全國聯合會產業發展委員會委員
- 中華植體美學醫學會出版主委、專科醫師
- 台灣牙醫植體醫學會監事、專科醫師
- 台灣口腔醫務管理學會監事、專科醫師
- 美國南加州大學牙周植牙進修、訪問學者



前言

波士頓這個名詞，始源於美國麻塞諸塞州的一個城市，經常見到的有波士頓龍蝦、波士頓派、波士頓包，或是波士頓當地的球隊：波士頓紅襪隊（棒球）、波士頓賽爾提克隊（籃球）、波士頓新英格蘭愛國者隊（美式足球），或是波士頓大學...關於波士頓，您的記憶中還有什麼呢？

最近去了一趟波士頓，從離開台灣到回台灣共八天，中間都在波士頓，體驗非常好，完全沒有美國西岸零元購、遊民睡滿街、經濟蕭條....的現象，剛好利用這個機會，把我之前以為的波士頓，及我體驗到的波士頓，做一個整理，提供給即將前往波士頓，或是嚮往波士頓旅遊的醫師參考。

波士頓簡介

我稍微介紹一下波士頓，有興趣的可以搜一下網路資料，若有不同可以跟我討論。波士頓是一座歷史名城，新英格蘭地區及麻塞諸塞州的最大城市及政治、經濟中心，也是文化、教育、科技中心，花園城市，旅遊勝地。波士頓市人口約70萬人，市長吳弭 Michelle Wu，台裔美國人，民主黨籍，該市有史以來首位經選舉產生的女性及非白人市長，及美國東岸首位亞裔市長。大波士頓有480萬人口，全美第十大的都會區。大波士頓都市區GDP達到3630億美元，是美國第6大，世界第12大城市經濟體。波士頓現在的生活成本在全美位列最高，但仍獲評為全球最宜居的地方之一。



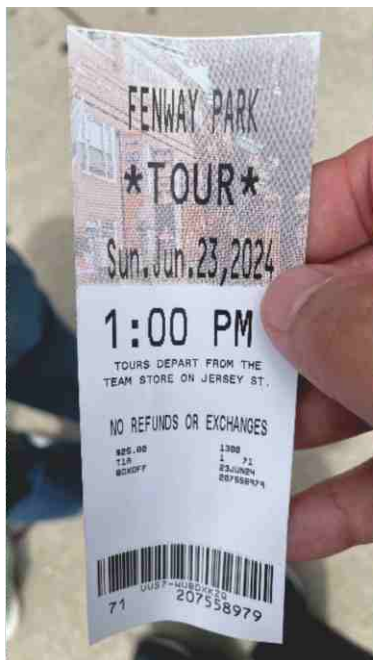
波士頓初體驗、洛根國際機場

台灣目前沒有直飛波士頓，可以飛紐約然後搭美國鐵路 (Amtrak) 前往波士頓後灣 Back Bay，或是轉機前往波士頓國際機場 - 愛德華·勞倫斯·洛根將軍國際機場，簡稱洛根國際機場。台灣進入美國免簽，但是要完成 ESTA (Electronic System for Travel Authorization / 旅行授權電子系統) 才能通關，ESTA 兩年內有效。洛根國際機場不算太大，海關通關大約 30-50 分鐘左右，相對洛杉磯或是紐約來說，更有效率，比較節省時間。

在波士頓旅行，使用公共交通工具非常方便，能直達最好，若需要轉乘的話，配合 Google Map 可以輕鬆掌握不同交通工具的無縫銜接。MBTA (麻薩諸塞灣交通局) 是主管波士頓交通的單位，他們運用 Google Map 的大數據，調整各種公共交通的銜接，所以非常便捷，班次也很綿密。

芬威球場

芬威球場是我最想要分享的，也是我唯一指定的波士頓景點。波士頓紅襪主場芬威公園 (Fenway Park)，是供棒球比賽使用的球場，目前為美國職棒大聯盟 MLB 波士頓紅襪隊的主場。此球場落成於 1912 年，跟中華民國年紀一樣，為現今大聯盟所使用中的最古老場地，被球迷譽為「最受美國人愛戴的球場 (American' s Most Beloved Ballpark)」。芬威球場左外野全壘打牆高達 11.33 公尺 (37 英尺 2 英寸)，而被戲稱為綠色怪物 Green Monster。它的右外野標竿距離僅 302 英尺，大聯盟最短的右外野距離，大部分打者都喜歡將球打往右外野方向，以便有機會擊出全壘打。波士頓紅襪隊曾經創下連續 820 場主場爆滿，為大聯盟最長紀錄。



參觀球場的內容，我們用照片加上文字來說明芬威球場在市中心，交通很方便，附近有很多商場，是一個很好逛的區。圖片類似台灣的諧音梗，應該是一些愛動腦筋的人才會去看。

因此不必擔心沒票。提早10分鐘在 Gate D 對街的紀念品店集合，集合後由導覽人員帶領球迷由 Gate D 進入球館。這是唯一的紅襪隊紀念品店，其他都是攤販。

一開始太興奮，相機拿起來猛拍，現在回想，其實應該多多用眼睛感受一下球場，因為後面的 view 會越來越好，相反的，也就是離草皮越來越遠。Fenway Tour 整個媒體室是筆者這次參觀芬威棒球場最喜歡的部分，擁有整座球場最好的視野，一些要價不斐的球場包廂都沒有這種視野，難怪體育記者是一份令許多人嚮往的工作。芬威球場的媒體室位於本壘板正後方，零死角的視野讓主播們在做轉播工作時能夠有更專業的講解。

籃球場、美式足球場

波士頓的籃球隊也很有名，波士頓塞爾提克 (Boston Celtics)，球隊以 18 座 NBA 冠軍獎盃領先所有美國職業籃球聯賽 NBA 隊伍，主場在 TD 花園 (多倫多道明銀行花園)，在波士頓北站附近。我們去波士頓時，剛好塞爾提克拿到第 18 座 NBA 冠軍獎盃不到一星期，街上、市政大樓、地鐵都還張貼著海報或是大型廣告，且洋溢著奪冠的氣氛。



這是新英格蘭愛國者 (New England Patriots) 美式足球隊的主場 - 吉列體育場，就是吉列刮鬚刀那個吉列。我是去 Outlet 路上遇到這裡的，不是特意過去的，屬於意外的驚喜，我之前就非常喜歡愛國者隊。美式足球場真的非常氣派，遠遠就能感覺到。美式足球隊的老闆都非常有錢。自超級盃設立以來，新英格蘭愛國者隊是獲得超級盃次數最多的球隊之一 (6 次)。

以下我們介紹大波士頓區域幾所有名的大學：

哈佛大學 Harvard University

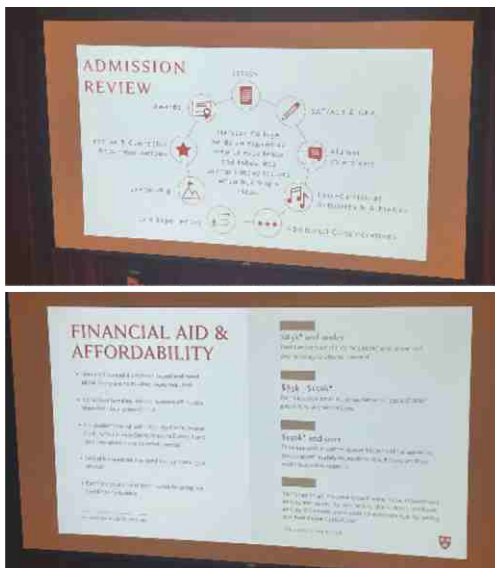
全美大學排名 (Washington Monthly, U.S News & World Report) : 4

學校所在城市：劍橋市 Cambridge，是緊鄰美國麻薩諸塞州波士頓市西北方密德瑟斯郡的一個城市，與波士頓市區隔查爾斯河相對。

QS牙醫系世界排名 (QS World University Rankings) : 10

學校參觀資訊：<https://apply.college.harvard.edu/portal/22-info-tour> 這是《免費》的學校導覽。也有付費的，校外機構辦的。

學校簡介：哈佛大學是美國最早的私立大學，全美第一所大學，是以培養研究生和從事科學研究為主的綜合性大學，哈佛大學的正式註冊名稱為：The President and Fellows of Harvard College。美國獨立戰爭以來，大量的革命先驅都出自於哈佛的門下。哈佛大學獲譽為美國政府的智庫，這裡先後誕生了 8 位美國總統、40 位諾貝爾獎得主和 30 位普立茲獎得主。其商學院案例教學盛名遠播。這裡也培養了締造了微軟、IBM、Facebook... 等等一個個商業奇蹟的人物。



哈佛圖書館 Harvard Library，設立於 1638 年，是美國最古老，也是目前世界上規模最大的學術圖書館。照片分別是正面照、側面走道、圖書館前面的樹林及更前面的教堂、教堂的另一邊。需要證件才能進入。哈佛圖書館是這一片建築群裡面，唯二非常壯觀的，另外一個是哈佛食堂，也是需要證件才能進入。

哈佛學生活動中心，與圖書館隔一條街，很時髦壯觀的一棟建築物，也有學生 K 書中心，K 書中心需要證件才能進入。一樓有販賣部，不用刷證。哈佛貢茶，都來這裡了，一定要打卡，味道跟 Q 勁就別太在意了，不難吃。捷運出口 50 公尺，需要用 Google Map 搜一下。



麻省理工學院 MIT, Massachusetts Institute of Technology

全美大學排名：1

學校所在城市：劍橋市 Cambridge

QS牙醫系世界排名：無牙醫系

學校參觀資訊：<https://mitadmissions.org/visit/> 這個行程需要付費。

麻省理工學院簡稱 MIT，跟台灣製造 MIT 一樣，所以讓人感到特別親切。MIT 跟哈佛距離兩站，所以參觀哈佛以後，通常會順便參觀 MIT。我站的地方就是捷運出口，後面是 Google 的辦公大樓，果然有總部在的城市，Google Map 會好用很多。我右手邊的方向，是 MIT 博物館，以及學校參觀的集合地點。不過，MIT 校園可以隨意走動，不一定需要付費導覽。Google 大樓後面的方向是 MIT 書店，東西沒有很多，但是一樣非常好買。MIT 這一區相對哈佛，比較像現代化城市。跟哈佛那邊一樣，街上的餐廳蠻容易找的。



波士頓大學 Boston University

全美大學排名：69

學校所在城市：波士頓市

QS牙醫系世界排名：47

學校參觀資訊：目前沒有

波士頓大學 Boston University 跟波士頓學院 Boston College，是兩所不同的學校，但是都在波士頓。波士頓學院全美 50 名，比波士頓大學名次更好一點。但是波士頓大學有牙醫學系，跟我們比較有關係。



塔夫茨大學 Tufts University

全美大學排名：106

學校所在城市：梅德福市和薩默維爾市 Medford and Somerville

QS牙醫系世界排名：27

學校參觀資訊：目前沒有

塔夫茨大學綠線捷運能到，車站剛好在左右校區中間，整個學校很優雅，依丘陵而建，設施也很齊全。塔夫茨的書店是學校自己經營的，東西比哈佛書店貴，果然是貴族學校。塔夫茨大學的位置，沒有前面三所學校附近熱鬧。

市集及景點

波士頓公園 (Boston Common) 位於波士頓市中心，面積59英畝。這個公園與其鄰近的公共花園 (Public Garden) 都是波士頓城最為核心的地方，而波士頓公園更是自由行跡 (Freedom Trail) 的起始點，同時也是整個美國年代最久的公園。最初這裡用於放牧，也曾作過軍事訓練場。自 1830 年開始，這片區域開始禁止放牧。從那時直到現在，波士頓公園主要被用作一個公共區域供人們在此進行休閒娛樂活動。波士頓公園是典型的英國式花園，是城市中難得的綠洲，是波士頓人理想的休閒場所，還能看到音樂家、表演家、演說者的表演。

昆西市場 (Quincy Market) 是一個歷史悠久的市場建築，位於美國波士頓市中心法尼爾廳及市政府附近。它建於1824-26年，以時任市長約西亞·昆西三世命名。昆西市場是 19 世紀上半葉美國最大的市場建築之一。主樓兩側為四層半的磚石建築，稱為北市場和南市場，其主樓內主要為各類小吃攤。這張照片是其中一攤波士頓龍蝦攤位，可以現場吃，可以試試，好吃。

以上是我憑記憶及資料查證，撰寫的波士頓旅遊心得，希望對於即將前往波士頓旅遊醫師有所幫助。波士頓一般的店員都非常樂於助人，祝福您有個愉快的旅程。

