

付出即獲得 永不言悔的利他志業

中華民國牙醫師公會全國聯合會 江錫仁理事長專訪

採訪／閻以輝、劉兆媛



圖說／江理事長

行醫35年的江錫仁理事長，甫上任後如何雷厲風行實施效率管理，推行「馬上辦」直通管道。而應對AI高科技、高齡世紀、高通膨的「三高」來臨，如何運用資源繼往開來，開啓全聯會新紀元。

1.5分的差距 開啓另一種人生視野

考取牙醫系之前，「牙醫」從來就不在江錫仁理事長的職涯選項內。

「從國中到高中，父母總是叮嚀我要努力學習，一直希望我能考取醫科，背負著父母的期待，我從沒有想過要違背他們的意願。」他說。



圖說／1120817_嘉義市政府、衛生局、嘉義市牙醫師公會「112年嘉義市樂齡勇壯口腔保健選拔活動宣傳記者會」

小學在嘉義鄉下布袋的過溝村度過一段無憂無慮的童年，讓他養成樂天知命的性格。當時除了玩，就是讀書，鄉下的日子雖說過得愜意，但隨著年紀漸長，上了國中後，壓力與期待就像雙肩上的負重，「當時父親知道有間升學率高的國中，是大家搶破頭也要上的升學班，但再怎麼搶還是只有一班，所以我就盡全力達成父親的期望。」他說鄉下的孩子，比較單純，對於父母的話多半都是聽話照做，鮮少讓父母失望。

他回憶道，當時南部學生都是到台南一中或是嘉義高中去考聯考，但

父親認為只有成績好的才有資格被分配到北聯去考建中。「也不知道自己是不是考運差，高中聯考那年剛好遇到『補習班洩題事件』，這件事還上了報媒。」江理事長回憶道，洩露試題的印刷廠老闆跟補習班是親戚，因此入圍負責那年的印務，才有了洩題事件。「民國66年，建中的錄取門檻是590分，但到了民國67年，也就是我考聯考的那年，率取的門檻卻突然提高變成614分。雖然高考612.5分，但1.5分的差距就讓我從建中到師大附中。」因為「洩題事件」的影響，補習班幾乎都知道題目，再加強補救後有增加名額，但因為他不在補救名



圖說／1120819_第二屆全國牙醫師盃籃球賽



圖說／1120819_第二屆全國牙醫師盃籃球賽

單內，所以1.5分的差距成為他人生中印象深刻的遺憾。

「父母親反而比我更難過，那是我人生中第一次沒有照著他們的願望走。」他沒料到的是，這印象深刻的失誤居然還有第二次。「我對自己的成績一向有把握，所以不會想過會有失誤，但這失誤一次就夠了，沒想到居然還有第二次。」

高中考大學，也是因為微小的差距扼腕。「我考上了牙科不是醫科，雖說都是醫生，但出乎意料地成為牙醫師。」這跟他小時候的設定有差距，按照父母的期待，他一直是朝著唸醫科、當醫生的路前進。

樂天知命 推翻從零到卓越的藩籬

江理事長說父親在嘉義鄉下經營

碾米廠跟養殖魚類，家裡就是做做小生意營生，家境小康，很感謝父母親讓他擁有衣食無憂的童年。父親期待他的孩子能走上跟自己完全不同的人生道路，所以能力所及，盡量栽培，能讀多高，就多高，從沒給他們侷限。「如果不是成為牙醫師，說不定已成為教書人。」他笑著說。

如果能完全照著自己的意願，他坦言倒是真的想成為數學老師，他認為教育足以改變人生的根本，是能夠實現利他志願的夢想之一。「讀師大附中時，同學只要遇到數學的問題就會推我上去解題，應該就是這樣的過程讓我發現自己對教學產生興趣。」他說學生時代的他，不擅長背書，大學時三民主義、地理、歷史成績總是差強人意，對於需要理解的數理卻很拿手。「後來依照成績分成甲乙丙丁組，我的成績被分到丙組。儘管丙組的社會科分數不吃重，但基本該過的

門檻還是要過，這對他而言還是相對棘手的項目。

考上牙醫系後，「有天阿嬤問我讀什麼系，我回她說考上牙醫系，阿嬤認為當牙醫就要敲（台語）牙齒，在那個年代，很多人對於牙醫的認知，還是停留在刻板的印象中，甚至沒有專門專科的概念。」沒有考上醫科雖然遺憾，但他樂天知命的個性，很快就選擇接受，然後趕快轉換心境向前走。「我通常不會在已成定局的事琢磨太久，當時我想說既然都已經成為事實，那我就趕快去了解、去接受。」他認為自己的優點之一就是適應力強，隨遇而安的個性，也讓他遇到難題總是能很快地跨越過去。

當年進去讀牙醫時，牙醫這個職業還沒有清楚的定位，「就連我們考進去了，也不是很清楚要唸那些。」但是當他畢業之後，他相信因為牙醫前輩們的努力，他們這些後輩才慢慢獲得發揮的空間。「在那個密醫猖獗的年代，經過前輩們前仆後繼的努力，剛好也因為大眾對牙醫正確認知的意識慢慢抬頭，牙醫師在社會價值上的認定才得以慢慢地提升。」至少，在他畢業後，投入牙醫執業時，對於整個環境的改變頗有感，雖然當時普遍還是醫高於牙醫的年代。

「讀書的時候，沒有特別意識到牙醫師是個高收入的行業，甚至可以说會有多少收入沒有完整的概念。所以問了一個當住院醫師的學長，那時他的薪酬大概3萬多元；後來又聽到



圖說／陽明交大牙醫學院高壽延院長就任餐會暨全聯會陳彥廷榮卸感恩餐會

另一個學長，在外面診所任職，月薪高達十萬元，在那個年代，那是個任誰聽到後都會十分羨慕的數字。」那時對於將來的收入真的沒有特別的想法，反而在意當上牙醫會不會有機會一圓出國夢。後來到了大四，父親決定將家裡的碾米廠收起來，不只在現實中經濟受限，對於前程也有些迷惘時，政府剛好推出助學貸款的政策，為了減輕家裡的負擔，他想都沒想就跑去申請，但付完學費後，就只剩下生活費，所以他開始利用下課的時間兼職家教。



圖說／112年嘉義樂齡勇壯—江理事長參與口腔保健選拔活動宣傳記者會活動

突遇低潮差點按下暫停鍵

正式當上牙醫師後，忙碌讓江理事長更沒有機會出國，先到醫院工作幾年之後再到診所，工作幾乎是從週一到週六，且從早到晚天天滿檔。

「當時還是以勞保為主的年代，卻沒有像現在有健保的給付，來看診的很多都是勞工，公保很少會來診所看診。」江理事長回憶道可能因為當時勞保還沒有開放，不像現在健保普及，只要符合資格就可以申請，以前勞保即使有資格都不一定能申請。且當時還有密醫的問題頗嚴重。牙醫師在當時的環境來說，相對辛苦，不像現在。

執業十多年後，牙醫生涯更面臨了前所未有的考驗，正確來說不只

職涯，而是人生突然面臨了一個重大關卡。「我突然遇到了職業倦怠，如果當時的坎沒過，可能會就此脫下白袍。」他語重心長地說。

他民國八十年到新莊開業，當時新莊並不發達，甚至還有許多地方是稻田。「我太太也是個牙醫師，交往了一段時間後，準備結婚。以前的年代，長輩認為有房才能安家立業，所以岳母希望我能在結婚前有自己的房子再結。因為那個年代在醫院的收入並不高，為了達成對岳母的承諾，白天在醫院工作，晚上到學長的診所Part-time。為了籌備婚房，那時就是從一至六，從早到晚，甚至中午也沒有甚麼休息，這樣持續了很長的一段時間，從結婚到生子，到孩子們慢慢成長，家是愈來愈穩固了，但人卻開



圖說／社團法人台北市牙醫師公會公益盃麻將邀請賽



圖說／牙醫有情支援南投縣仁愛鄉捐贈物資記者會

始每況愈下，終於在日操夜操的狀況下，產生了嚴重的職業倦怠。」

嚴重的職業倦怠讓他突然覺得職涯一成不變，醫院與診所往返的日子日復一日了無新趣，那是一段前所未有的低潮。他自己沒有意識到，心理跟健康都出現問題了。「當時遇到的瓶頸就是幫病患治療牙周病，需要周而復始的重複流程，而真的很嚴重的牙周病，又感覺自己沒有突破，就是只能幫他洗牙，但是無力感來自於沒有更進一步找到能夠積極治療的方式。」一方面因為日夜操持的疲倦感來襲，一方面又因為沒有精進與日俱增的無力感。不斷的日積月累下，幾乎成為壓垮駱駝的稻草。

尤其在當時的年代，醫療設備不像現在發達如X光片等或是一些先進

的治療儀器貧乏，完全只能夠倚靠醫師的技術，也因此他遭遇到前所未有的瓶頸，每天都不想去診所，為了維持家計，卻不能不去，只能任由自己在惡性循環中消蝕。為了不讓家人擔心，他也沒有向外求援。就這樣過了一段時間後，突然有天靈光乍現，驚覺一成不變的日子還是自己要想辦法度過的，而他為什麼要認命地只是配合那些早已疲憊的日復一日，既然日子都是要過的，「怎麼過」的決定權在他，他是可以有所選擇的。

他突然意識到改變可以操之在己，所以他決定從診所開始改變。「所以我就開始動起改造診所的念頭，包括添購一些精密的醫療儀器，或是診所的裝潢設備等等，全部改變。」但這樣破釜沉舟的魄力是需要投資的，於是他將過去所積攢的收入



圖說／衛生福利部中央健康保險署預擬「113年牙醫門診總額協商因素與專款項目計畫」

又全數投入，但對江理事長來說就是一個抉擇。

「抉擇並不容易，往往需要很大的勇氣，我算是很早就體悟到這件事，所以想好後，就會毫不猶豫地執行。當然就以我同學及同一期的來講，有些人就是要投資一筆錢到診所就會開始猶豫。也剛好獲得太太的全力支持，她也認同既然執醫這條路是長遠之計，想要長長久久，這些投資還是必要的。」為了讓自己轉變，為了獲得新氣象，他說怎麼讓自己在這

過程中感到舒適，感到成就，那就相對必須要投資及全然的投入。

「我當時也想如何讓診所裡的牙醫師在一個比較相對安全舒適的環境工作，也了解到不只我，也有許多牙技師有職業病的問題，也會遇到粉塵影響健康。因為診所一待就是幾十年，不只要考慮自己，還要考慮員工，所以打造一個舒適的職場也是牙醫執業常常需要面臨到的現實問題。」他說。因為花了投資一筆可觀的數字改造，心態也會跟著不同。突

然間他長久以來的職業倦怠不藥而癒，而這次的寶貴經驗，讓他體悟到一是時候為自己的人生做出改變。他不再只是個背負長輩期待的青年，在泰半的人生時間貢獻給工作、家庭後，他開始捫心自問在行有餘力時還能夠為他人貢獻什麼？

心境轉換能讓人從沙漠到綠洲

「一念一天堂，一念一地獄」甫從桎梏中掙脫的他，奉獻的念頭開始在他的腦海中盤旋，江理事長認為能夠為他人奉獻的人是有福氣的。後來因緣際會進入校友會、加入公會的組織後，要處理公務就會佔用到看診的時間，所以時間需要重新分配。「進入公會是一條不歸路，公會就是一個公眾事務，是無給職。有些成員的家裡會反對，因為加入公會並不會有額外的收入，甚至還會影響診所的收入。」但難能可貴的是因為這所有的事件，而獲得心境轉換的寶貴經驗，他樂於與人分享。有些時候，因為處理公務分掉的時間，會讓我們在不同領域上專注，反而能讓職涯持久。而公會的事務是為了他人貢獻，心境很不同。

他說他的個性只要是能夠協助到別人，幫助別人，就像以前同學們



圖說／全民健康保險會第6屆112年第7次委員會
議113年度全民健康保險醫療給付費用總額協商因
素項目及計畫（草案）會前會會議

希望他幫忙到黑板前解題，看起來好像都是自己先付出，但收穫最多的往往是自己。以為只對他人的人生起到正面的作用，實則自己的人生也能獲得啟發。從關注自己的問題到關注別人的問題，就是一種心境的轉換。而談到職業倦怠，不只是發生在牙醫師，其他的職業也都會發生，就是要找方法讓自己從缺電的狀況中，慢慢蓄電，恢復對人生的希望。所有人生的歷程都會被記錄，但凡付出就會獲得。

「牙醫師除了看診之餘，找回自己人生的主控權也很重要。」他不諱言，運動是很好的紓壓方式，江理事長平日紓壓的運動就是打桌球，剛開始會在中午抽出固定時間與同好相約打桌球、高爾夫球，剛開始還不覺得累，但是時間一久，打完桌球後渾身汗水還要回來看診，本來是想要紓



圖說／「基隆市青少年牙醫培育營」

壓，卻變成另一種壓力，把自己操得太累了。「原本運動是為了強身健體，舒緩壓力，卻變成趕趕趕。心想這樣不是辦法，既然要休閒就應該真正的休閒，後來覺得說只要一到六好好規劃，該看診的時候看診，但也需要預留休閒的時間。」他分享，現在因為患者大多漸漸轉換成預約診，就可以安排集中在那幾天看診，又可保有休閒的時間，這樣對於牙醫師的時間規劃比較友善。

瑣碎時間管理術更有效率

2019年一起美國華裔籍牙醫下車後將孩子忘在後車座，導致高溫致死

的悲劇，震驚美國華人圈。許多人羨慕牙醫師是個高薪的工作，卻忽略高薪背後所付出的超時工作、壓力大，還有長期面對病患所造成的精神抑鬱不得紓解，這些都是光鮮工作背後的負壓，導致不為人知的身心症。江理事長特別提醒，牙醫師在平常忙碌時仍要著重身心健康，定時的健檢很重要。工作的追求不外乎是想照顧家庭，實現個人抱負，但所有的一切其實都應該建立在身心健康的基礎上，別推說沒時間，就連定時的健檢也省略。

忙碌一直是身為牙醫師的日常，他說後來雖然好不容易規劃的休閒的時間又必須分配給公會，變成參加公

務。也因為公務與看診兩頭忙，所以跟家人的旅遊，也多半集中在年節，安排一年一度的家庭旅遊來兼顧。理事長建議要善用排程來規劃，如此才能真正有效地分配時間。

「時間的變動都需要不斷地配合現況，沒有時間是常態，如何在沒有時間還能同步處理好排程，甚至兼顧到個人的健康狀態，也需要善用瑣碎的時間。」他分享他常利用搭車的時間閉目眼神如7月30日接任理事長，馬上就需要參加重要的談判會議，幾乎半夜都要爬起來梳理資料，比讀書時還認真，而接任以來一兩周的時間，每天幾乎都只睡三、四小時，這時一定要利用時間休息。很多人會將零碎時間花在滑手機、回訊息上，雖不能說這樣是浪費時間，但會讓自己整日神經緊繃。別小看零碎時間，只要身體能獲得真正的休息，即使只是很短的時間仍能像快速充電一樣精神各方面都會比較好。

推動「好肆」政策 開啓未來新展望

前一陣子因為AI人工智慧的風行，許多話題都圍繞在AI能否取代人或者許多職業將面臨前所未有的衝擊，甚至對於AI人工智慧又愛又怕。



圖說／衛生福利部口腔醫學委員會第10屆第5次會議

「但正是AI世代的來臨，將會為下一代帶來更多的資源，不同於我們的年代，未來新世代的牙醫師能有更多發揮的空間，甚至能打造一個高品質的醫療照顧環境，專業價值更升級，我樂見其成。」

因為歷任全聯會理事長的努力，江理事長提到他上任後成立「馬上辦」直通管道，就是讓處理流程再升級，收到需處理的事件，能夠縮短反覆的流程更有效率，解決一件是一件，如此才不會不斷累積，過了時效。「有時反應的問題在當下是最好解決的，但因為從接收到反應的流程冗長，反而耽誤到處理的時機。」為了解決這個問題，他直言，「效率化」是當務之急，也期能為全聯會鋪墊未來藍圖，讓每一任理事長齊心協力，除能全方位照顧牙醫界的未來外，更能結合全聯會的力量照顧偏鄉，遍及全國被忽視的弱勢病患。



圖說／台大林立德教授榮退晚宴

「好肆」一、改善偏鄉醫療困境 挹注資源

「偏鄉牙醫資源的困境有目共睹，需要長期挹注資源，才能真正減少健康不平等的問題。」偏鄉醫療人力的投入相對缺乏，江理事長覺得從大都會調派人力或偶然參與醫療活動有限，若能制定多元人力及完善留任機制，並且能夠培植與發展在地產學，才能真正完善跨域醫療機制，提升醫療普及的韌性。這是一個長期的醫療照護計畫，必須全國的資源同步，透過不斷地完成階段性任務與設備、醫療服務升級，才能有效地解決偏鄉醫療的困境。

「好肆」二、因應高齡世代 共創幸福老化的環境

超高齡世紀的來臨讓全球關注銀髮議題、少子化的大環境趨勢，如何能落實牙醫長照的政策，尤其未來能照護高齡者及失能者的口腔健康，長照的項目如預防機制的啟動—高齡者的咀嚼功能檢測、咀嚼功能再訓練等等，都能讓高齡者幸福老化，日常營養攝取不中斷，還能因為牙醫長照的落實，自信與尊嚴也不用跟著老化。

「好肆」三、智慧醫療網絡建立 事半功倍

科技日新月異，醫療設備不斷升級，不只牙醫長照可以運用AI智能口腔保健指導，也能跟隨著6G優勢布局，結合XR及AIoT科技，建立標準化數位醫療訓練系統，如此能讓牙醫技術再提升，真正打造高品質的醫療環境。透過智慧醫療網絡的布局，也能跟隨著全球趨勢建立跨國模擬平台，技術與經驗共享，落實精準醫療，讓全球專業醫療充分交流，也能讓台製產品外銷，共創、共榮、共享。

「好肆」四、建立全方位的牙醫醫院

全方位牙醫醫院的建立能兼具教學、研究、服務與產學合作多元功能，滿足急、重、難、罕患者的需

求，且能將相關案例的經驗傳承，升級醫療專業。關於全方位牙醫醫院的提案，台灣已落後韓國首爾20年，江理事長希望能夠提供政府相關資訊，讓台灣醫療整體升級，讓台灣的民眾透過全方位牙醫醫院的建立，啟動多元高品質醫療新篇章。

「利他」是一條永不言悔的雙向道，對江理事長而言，只要能貢獻己力，為他人付出都是收穫，他謙虛的表示，許多事都是做中學，而每件事施行的初衷，只要是秉持利他的初心，就沒有解決不了的困境，因為只要挖好渠道，布好局，水到自然渠成。過程中沒有一絲努力會白費，而現今的全聯會所執行的成果，都是眾志成城，結合眾人努力的成果，期能帶給下一代更好的執業與醫療環境。



圖說／社團法人台北市牙醫師公會公益盃麻將邀請賽

牙醫經理人

診所經營管理學——

專訪明圳齒顎矯正專科診所

蘇明圳院長

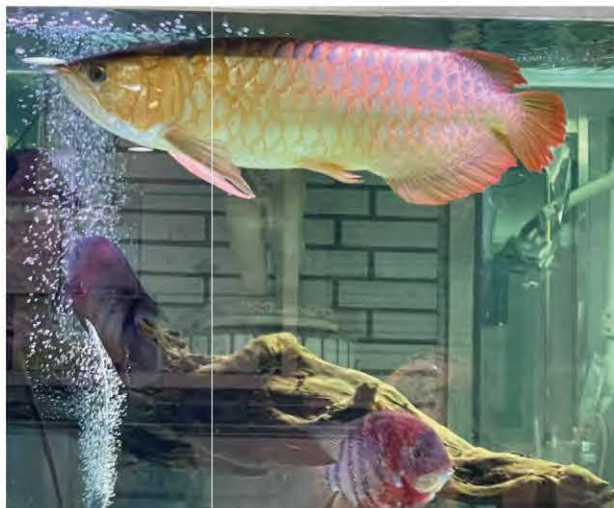
- 中華民國齒顎矯正學會前理事長
- 中華民國牙醫師公會全聯會顧問
- 台北醫學大學客座教授
- 中山醫學大學口腔醫學院兼任教授
- 明圳齒顎矯正專科診所院長



採訪／閻以輝、劉兆媛



圖說／明圳齒顎矯正專科診所的創辦人蘇明圳院長，堪稱為臺灣齒顎矯正醫療界的傳奇人物，在齒顎矯正專科醫療領域近40年貢獻畢生心力。



- 1 | 2
- 1 慵懶的魷魚成為候診區療癒人心的景緻。
 - 2 水族箱內閃耀著彩虹鱗光的紅龍魚，為診所內號稱擁有20年年資的資深員工與超人氣明星。

互惠多贏創造牙醫界傳奇

明圳齒顎矯正專科診所位於台北市精華地段的商辦大樓三樓，明亮寬敞且極富藝術感是診所給人的第一印象。走進診所，入口處展示著蘇院長珍藏的玫瑰石藝術品，診所內牆上和角落隨處可見臺灣玫瑰石切片畫，和大大小小的玫瑰石原石，收藏之豐富猶如小型的玫瑰石博物館。診所的候診區除了舒適的紅沙發外，候診區前方還有療癒感十足的大水族箱，蘇院長說水族箱裡有一位擁有20年年資的資深員工，一尾閃耀著彩虹鱗光的美麗紅龍，還有陪伴牠的魷魚和紅老虎波羅魚等同伴們，是診所裡公認的人氣明星，美麗的水族箱也成為許多顧客打卡拍照的景點。

自民國74年投入齒顎矯正專科醫療迄今，「人性與互惠原則」一直是蘇院長執業近40年來秉持的信念。

「對患者好，就是對診所好，牙醫師盡己所能的付出，付出的過程與經驗其實都是收穫。施與受「互惠」才能做到醫療品質提升，也是一條共榮最好的道路。」蘇院長分享。診所也一直以能提供專業的矯正技術及最佳的醫療服務為己任，讓每個來診所的患者、顧客除了享受良好的醫療品質外，更有賓至如歸的舒適感。

Q1：在三十多年前牙科矯正還不風行的年代，為什麼獨排眾議毅然決然創立齒顎矯正專科診所？

A：

當時蘇院長從中山牙醫系畢業後，



1 | 2 診所入口處及各處角落，擺放著蘇院長的玫瑰石切片石像及玫瑰石原石像、切片畫等玫瑰石藝術收藏品。

第一個孩子剛出生，他心想或許先在醫院體系充實專業知識和臨床經驗，累積足夠的實力。決定後就先到台北市立醫院擔任牙科住院醫師，經過三年一般科歷練後，決定投入齒顎矯正專科的領域。蘇院長說：「一方面自己對齒顎矯正醫療領域有興趣，一方面想要把齒顎矯正技術做到最好。所以就到台北長庚醫院接受齒顎矯正專科訓練，當時齒顎矯正專科訓練的時間最長，前後在醫院體系共待了七年，並把握每一個在國內外進修和自己演講授課、寫文章的機會。」

後來看著身邊同學一個個開業，家中的長輩也頻頻關心之外，家中又多了一個成員，人生境遇與現實壓力頓時將他推向抉擇的交叉口，自行開業的念頭油然而生。但當下對於開

業根本毫無頭緒。尤其他這個來自雲林鄉下的囡仔沒有背景，更沒有像其他同學一樣有財力雄厚的金援支持。

「我常自豪自己擁有雲林人的刻苦精神。當時沒有什麼錢，於是向銀行貸款做創業資金，且向牙材廠商分期付款購買開業醫療設備，診所內部簡易裝潢，最後只剩下八萬元的現金，剛剛好夠付診所店面押金，一人診所就開始了創業夢。」

創立齒顎矯正專科診所終究應該要回歸『人性』

「在開業之前，我也曾請教牙醫界的十位前輩，只有兩位贊成我開專科診所！」蘇院長說，因為一般牙醫師開業的前兩年都必須靠親友來做



- 1 | 2
- 1 蘇院長擔任台北市雲林同鄉會總會理事長，率團返鄉關懷縣政。（左二：蘇明圳院長，左三：時任雲林縣李進勇縣長）。
 - 2 雲林同鄉會飲水思源，投入回饋鄉親的貢獻不遺餘力，如長期並定期頒發獎學金。圖為蘇院長代表同鄉會頒發全縣兒童獎助學金。

為初期開業收入的來源。所以如果要創立矯正專科診所，等同一開業就要拒絕自己身旁的親友做一般牙醫治療項目，就像得先自斷手腳一樣。加上三十年前的臺灣齒顎矯正市場還處在萌芽的階段，一般民眾幾乎沒有尋求矯正治療的概念，矯正市場等同一片沙漠。在這樣艱難的環境下，要決定只做矯正專科診所，實在是一條非常困難的道路。

但是即便沒有得到眾人支持，蘇院長仍毅然決然選擇以「矯正專科診所」開業，建立專科分流制度，以實際的行動來證明這絕對不是不可能的事。蘇院長心想雖然無法像同學一樣開業即獲利，但正是因為當時鮮少醫

師投入，他才更想要走出一條自己的路。而這個決定也改變了蘇院長甚至是很多牙醫師的人生，也讓明圳齒顎矯正專科診所成為許多齒顎矯正專科醫師的搖籃。

蘇院長表示初期真的非常地困難，也曾被人笑是天方夜譚，面臨不斷的收支壓力與種種挑戰，終於在開業的幾年後慢慢做出口碑。很多人誇他開立「專科診所」是先見之明，但他笑說在當時，他自己不懂什麼藍海、紅海，只是認為一切就是以「人性」為出發點，也是能捨能得的印證。有越來越多的牙科先進認同牙科專科分科的觀念，播下的善緣也逐漸開花結果，一切苦盡甘來。

Q2：規模大的高度專業專科診所如何擬訂管理方針？如何組織一個高效分工團隊？

A:

從零開始的管理學

「當時的年代，沒有所謂的醫務管理，也沒有所謂的牙科管理，大家都是請自己的太太擔任助理，但協助的事務有限，從那時候起我便深刻體會到自己必須逐步學習專業醫務管理，並建立團隊才可以幫助診所醫療品質提昇與發展。」蘇院長坦誠。

「開業後，每年都有牙醫師想來診所學習矯正技術，甚至自薦不支薪也想要來學習的決心。我所秉持的信念就是要符合人性，所以即使是來接受訓練學習的醫師，仍堅持要提供其合理薪資與良好的學習環境。因為人與人的相處需要同理心，我當年也曾艱苦歷練過，所以更能站在理解的角度惜才愛才。」蘇院長認為想要

經營好診所，最重要的一部分還是「人」，不僅對員工與合作夥伴要同理心，對患者顧客更要有同理心，這是最基礎、最簡單也是永續經營的基本功。

蘇院長認為剛開業時首要之務是要先落實診所內的「知識管理與品質管理」，本身要累積足夠的專業實力與做好品質管控；而隨著診所人員的增加，「人資管理」會讓團隊從制度面提昇，也能適才適任留住人才，進而不斷地優化診所本身的體質。當診所規模逐漸擴增時，「風險管理及成本管理」即開始顯現出經營的優劣與獲利。「我其實是等到公司規模益發擴大才意識到成本管理的重要性，當中也經過不斷的反思與調整，顧及各個管理層面的考量，診所才能穩健地提升獲利。」

對想要準備開業的牙醫師而言，成本管控得宜會讓獲利發生得較快，

蘇明圳院長牙科經營學的五個成功關鍵詞一

• 以醫療品質為核心	提供最專業、最安全、最有效的牙齒矯正服務
• 以顧客關係為重點	建立最親切、最信任、最滿意的醫病關係
• 以市場策略為方向	創造最有特色、最有影響力、最有競爭力的牙醫品牌
• 以人力資源為資產	培養最優秀、最合作、最忠誠的醫療團隊
• 以醫學倫理為遵守	最合理、最合規的醫療服務

蘇院長說面對現實很重要，有多少資源做多少事，可運用的資源增加，診所再做適當的擴增。所以當開業醫師也要有經營管理的基本學養，開業後的角色不只是當醫生，更要做個稱職的經營者。這套從零開始的管理學，都是因應診所每個成長階段的不同需求。

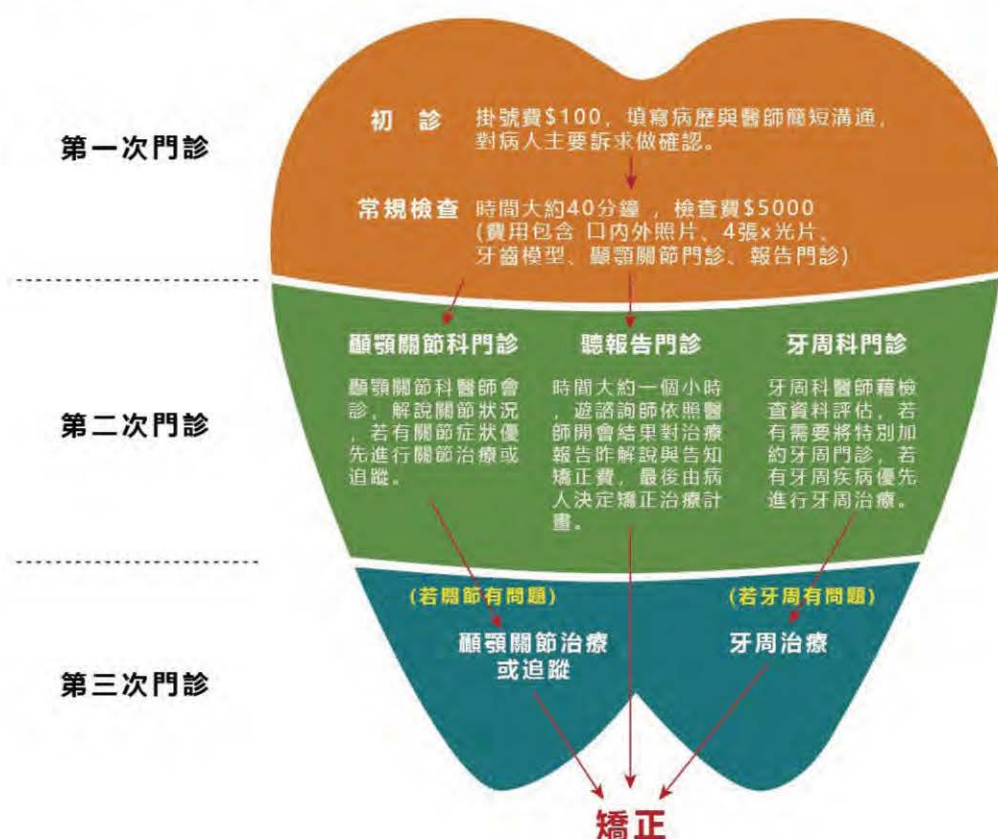
菁英團隊分工是成功經營的核心關鍵之一

「一個人走得快，一群人走得遠。」診所必須要培養出專業的菁英團隊來分工，這是成功經營的核心關鍵，也是讓蘇院長引以自豪的高效率經營方式。從一人診所到現在的矯正醫師團隊，靠的便是人性與互惠原

則，讓每位團隊成員不斷積累實力與專業度，凝聚高度的團隊向心力，診所醫療服務品質也會自然提升。

醫療技術也必須與時俱進，國內外學術的交流、最新的矯正技術與設備，例如：自鎖托槽、植體矯正、隱形矯正、數位矯正、3D列印及跨科治療，例如各種進步神速的正顎手術治療，由優秀的菁英團隊來分工學習相關技術，可以高效率的吸收最新醫療技術，達到最好的醫療品質。醫師團隊的技術提升，病人更是受惠無窮，如此良性的循環，才是永續經營的重要關鍵。

蘇院長也意識到必須配合顫顎關節科跨科合作，但國內這方面的資源



並不多，因此特別禮聘顫顎關節專科醫師來院駐診，以因應愈來愈多的成人患者尋求齒顎矯正的醫療需求；另外也特別禮聘牙周病專科醫師駐診，期能全方位照顧成人矯正患者。蘇院長說醫療團隊的分工合作十分重要，診所也常遇到成人患者在矯正治療後有人工植牙的需求，秉持著醫療分工的原則都會轉診給人工植牙診所進行植牙，讓患者得到最專業的照護。

Q3：明圳齒顎矯正專科診所如何能成為齒顎矯正專科醫師訓練機構？

A：

根據牙醫師公會全聯會反應：「當時國內只有醫院牙科及牙醫診所，並沒有牙科醫院，而且將近九成的牙醫師都是在牙醫診所服務。在這種情形下，如果牙醫專科醫師訓練機構只准許醫院牙科申請，是不盡合乎時宜。所以中華牙醫學會及牙醫師公會全聯會一致認為，政府如果要開始全面實施牙醫專科分科制度，就必須

要讓診所也能成為專科醫師訓練機構，可以先從齒顎矯正專科訓練機構開始試辦，如果試辦順利也確實可行，以後牙科各專科，如補綴、牙周、兒牙……等專科再循例辦理，逐步循序的推動整個牙醫專科制度。

當時衛生署一開始也是採取觀望遲疑的態度，但為了讓牙醫專科醫療儘快開始上路，答應評估診所設立牙醫專科訓練機構的可能性。經過實地訪查醫院牙科與專科診所後，衛生署認定牙醫專科診所的師資與設備已具備醫院牙科的水準，於是在民國97年12月9日開放診所申請齒顎矯正專科醫師訓練機構。

然而一開始並沒有牙醫診所提出申請要成為專科醫師訓練機構。民國98年5月間衛生署醫事處石崇良處長參訪明圳齒顎矯正專科診所，對於診所的軟硬體設備與醫療品質大為讚賞，也鼓勵蘇院長申請成為齒顎矯正專科訓練機構，期盼診所成為專科醫

獲准成為政府認可的專科醫師訓練機構大事紀

97年12月9日	政府首度開放診所申請成為齒顎矯正專科醫師之訓練機構
100年2月提出申請	申請成為齒顎矯正專科醫師之訓練機構
100年7月	接受嚴格評鑑程序
100年12月7日	衛生署頒佈公告本診所通過評鑑
101年7月起	正式成為合格之齒顎矯正專科醫師訓練機構

師訓練機構的先行者，再引領其他牙醫專科如贗復科、根管治療專科複製相同牙醫專科制度模式，一步一步推動。

經過蘇院長與團隊討論後，決定要接下這個重責大任，然而申請過程也是困難重重，教學師資、軟硬體設備與病歷資料的全面整合，要達到符合訓練機構的水準與要求，不僅燒錢、燒腦，花費的人力與心血更是難以估計。但也歷經了將近2年的全面性整合與準備，直到民國100年2月才正式提出申請。終於在101年7月起正式成為齒顎矯正專科醫師訓練機構，也是全臺灣第一間訓練齒顎矯正專科醫師的專科診所。

「其實診所成為訓練機構並不在預期之中，因為當時從未曾想到衛生署有意願承諾專科診所擔任牙醫專科醫師訓練機構，那真的是在當時的時空背景下順勢而為。」因為一直以來診所早已有培訓住院醫師的經驗，加上蘇院長曾陸續在北醫、中山、陽明兼任授課的多年經驗與教學熱誠，促成了專科醫師訓練機構申請的機緣，一切水到渠成。

蘇院長的初衷是希望能對促進臺灣牙醫專科教育與專科醫療環境的發展有所貢獻，完成階段性任務，讓臺

灣邁出牙醫專科制度這一大步。

Q4：許多牙科診所開始因為牙助職缺招募不順，面臨經營的困境，該如何解決牙助缺工所帶來的長期效應？

A：

「當年我開業後就發現，牙醫師工作時一定需要助理協助，但常常面臨牙醫助理招募不易的窘境。」蘇院長也形容三十年前社會大眾對於牙醫助理的專業度要求不高，但是門檻低，素質也相對良莠不齊，使得牙科治療專業度大打折扣，整體醫療服務品質自然無法提升。然而牙醫助理招募不易，而且護士及護理師也沒有相關的牙科教育訓練，一切都得重頭培訓，這正是執業牙醫師在經營管理上的一大隱憂與困擾。

蘇院長進入公會服務後，仔細觀摩各國的做法，發現日本齒科助理與口腔衛生士制度，歐美的口腔衛生師（Oral Hygienist）制度行之有年，對於培養專業牙醫助理輔助牙醫師進行醫療制度已相當成熟，而此時臺灣卻無相關助理教育訓練，制度上甚至落後一大截，讓蘇院長體悟到推行「牙醫助理專職訓練」是一項不得不推動的政策。此一念頭便深植於蘇院長腦中，開始戮力推動牙醫助理專職訓練，希望讓臺灣牙科領域制度更加

完善。

「於是在民國85年，我便在衛生署（現為衛福部）牙醫諮詢委員會中提出設立牙醫助理高職教育或五專學校科系，讓有意從事牙助的人可以接受正規教育和培訓，並取得相關的證照，有助提高牙醫助理的地位和專業性，進而真正發揮協助牙醫師的功效，與牙醫師的專業領域相輔相成。可惜當時鑲牙生與密醫的問題嚴重，政府也無多餘心力再深入研議這項提案。雖然當時沒有獲得進一步的推動與支持，但也喚起各界人士對牙醫助理專職訓練的重視。」

蘇院長認為牙醫助理的社會地位無法提升，醫療品質也將跟著無法全面進步，當時政府又無心在牙醫助理人員的教考用制度上用心推動。於是退而求其次，希望至少從牙醫師公會自己本身努力做起，讓公部門和社會大眾看到努力，先從解決牙醫助理合理性的問題著手。

在民國85年，時任全聯會教育學術委員會主委蘇院長臨危受命，邀請當時的中華牙醫學會法制委員會賴聖宗主委，共同召開多次會議，邀集各法界代表與各專科學會代表參與，全面通盤討論，共同擬定對策與方針，歷經多次會議的協調與磨合，終於蘇

院長以全聯會教育學術主委立場提案，並在全聯會第六屆第一次會員代表大會決議通過，明列出牙醫助理工作業務的範圍為：「只在牙醫診所內，於牙醫師親自監督下，輔助牙醫師執行醫療行為。」並由全聯會擬定考照制度，地方牙醫師公會安排課程再教育訓練，全面推動牙醫助理證照合理化，並同時全面提升牙醫診所的醫療水平，這也是推動牙醫助理專職領域的一個重大里程碑。

行政院衛生署牙醫諮詢委員會第十一次會議通知單									
受文者	事由	日期	時間	地點	出席人員	列席人員	加座人員	單人	及位
蘇院長明訓	行政院衛生署牙醫諮詢委員會第十一次會議	85年2月9日（星期五）	下午2時0分	台北市愛國東路一〇〇號 本署十四樓第一會議室	唐主任委員兆祥 韓委員良俊、陳委員時中 謝委員李全、蕭委員錦川 楊委員世芳、蕭委員正川 林委員哲堂、蘇委員明訓 周委員明勇、蔡委員東傑 葉委員慶林、蔡委員啓中 蔡委員吉政	張庭敏 台灣省政府衛生處 台北市政府衛生局 高雄市政府衛生局 私立中台醫事技術專科學校 中華民國齒模製作協進會 本署防疫處、保健處、健保小組 楊處長漢源、蔡執行秘書素玲 唐科長德旺	唐科長德旺	唐科長德旺	唐科長德旺
文發	附件	日期	字號	中華民國八十五年一月二十二日	衛生署字第八五〇五七八四號	會議議程及會議資料			

行政院衛生署
84.3.20.000

圖說／民國85年2月由行政院衛生署牙醫諮詢委員會發起的第十一次會議通知函，便是針對牙醫助理專科學校設立的議題進行討論。

「牙醫助理的專業訓練，必須從基礎扎根，掌握互惠的原則，才能穩定地持續下去，才能緩解牙助缺工的問題，讓所有執業的牙醫師心無旁騖專精於牙科各專科領域。」蘇院長也提醒，若漠視這個問題則會讓醫療糾紛層出不窮，因為牙醫助理的素質沒有從根本提升，能夠協助牙醫師的部分也相當有限，也會面臨到職缺反覆循環的問題。至今，蘇院長仍掛念27年前無法推動設立牙醫助理高職或五專學校的心願，如果當時全聯會與公部門能有共識地規劃與推動牙醫助理的專職教育，擬定考照制度，一定能讓牙醫助理更合理且合法地在牙醫診所內擔任牙醫師輔助人員，臺灣的牙科醫療體系就更縝密完整。那時候如果已經完成上述部署，可能後來就沒有設立口腔衛生系的急迫性，因為廣

泛牙醫界迫切需要的是經過完整訓練，且能具備合法醫療輔助人員地位的牙醫助理，如此就能避免今日的窘境！也就避免現今口衛師立法衍生的諸多紛擾與爭議，或許也能讓牙助缺工的問題獲得緩解。

「萬事起頭難，那段起頭的路我們已經走過。當時在民國85年我們全聯會自發性地推動牙醫助理再教育認證制度，歷經20多年的宣導與教育，得到了牙醫界與社會大眾的認同與信賴。後續如何深耕牙醫助理專職訓練以及能夠順利地納入醫療體系將是牙醫界先賢後進、民間賢達、公部門與牙科診所經營者接下來的一大課題，從異中求同，實現互利、互惠的多贏局面。」



圖說／2009年時任衛生署醫事處處長石崇良先生（現任為健保署署長）至診所參訪留言鼓勵，盼明圳齒顎矯正專科診所能成為專科訓練診所之楷模與典範。