

牙醫經理人

診所經營管理學——

專訪晶悅牙醫診所

林智俊院長

開立牙醫診所，從規劃到開業甚至執業，總會面臨林林總總的經營問題，如何落實產銷人發財，成為每個經營者都想要一窺究竟的秘訣。本單元的設立是希望藉由不同的經營案例分享，能在日益競爭的牙醫生態中，除了精湛的醫術外，也能提供給經營者全方位做好診所管理的新觀點。

採訪／閻以輝、劉兆媛



1 | 2

- 1 林智俊院長想要傳遞的價值使命：「讓病患每一次看牙，都是一場溫暖的體驗！」
- 2 2017年還是許多流浪漢寄居荒廢的200坪三層的毛胚屋，原本誠品書店相中進駐，但陰錯陽差誠品沒有搬遷，反而是林院長跟合夥人進駐。

身為5年級後段班的林院長，雖說求學時光直到北醫畢業都生活在台北，但其實是不折不扣的桃園囡仔。

「我是來自桃園新屋的客家囡仔，高中以前都待在中壢客家庄，講話都會帶著濃厚的客家口音，後來做了很多口語練習，不斷修正，才改掉口音，現在若沒特別提起，會聽不出來我其實有客家口音。」從北醫畢業後，他毅然決然回到中壢，對家鄉懷抱著濃厚的情感，先到了當時的省立桃園醫院當了3年的住院醫師，接著就毅然而然地離開醫院到牙醫診所服務，在1999年～2009年，近十年期間，先在診所擔任受僱醫師，後來也成為合夥醫師。2010年之後，為了實現個人心中的牙科理念與願景，於是開啟他的創業旅程。

我們實地走訪中壢晶悅牙醫診所—林智俊院長，採訪他對於牙醫診所運營的想法與做法，分享更多他一路走來的經營觀點。

林院長牙科職涯，經歷過聘雇、合夥、理念分歧而拆夥、獨資、進而又找了一群志同道合的學弟妹，成立連鎖體系。這超過20年波瀾起伏的歷練，林院長更清楚自己心中最遠方的目標與願景。值得一提的是，林院長為了解開心中許多牙科管理上的疑惑以及學習經營方法，在2015年，他選

擇就近的中央大學EMBA就讀兩年

EMBA的經營管理知識，對他而言助益頗多，與此同時也結識許多志同道合的朋友，帶來的充沛人脈資源，也在不同層面上給予幫助。2018年，他結合EMBA所學，運用在診所管理系統上，創立新的牙醫診所品牌，於是誕生了現今的旗艦店-晶悅牙醫診所「一開始選擇開診所倒不是以賺錢為首要目的，而是為了提供給在地的鄉親最優質的牙科服務，讓桃園的醫療品質跟得上雙北，甚至有一天超越雙北。」，他選擇在地深耕，所以第二家，第三家診所都選擇開在故鄉中壢周遭。林院長還提醒，開診所不能亂槍打鳥，每一步都要有縝密的計畫，從地點選擇、週邊環境、人口結構的分析，都是一門學問。

Q：很多牙醫師懷抱創業夢，開立牙醫診所究竟是獨資還是合夥好？

A：「很多醫師想要創業，第一個問題會問，是獨資好還是合夥好？」林院長說：「其實還是回歸一個根本的問題，你想要什麼？因為選擇會帶領你通往結果。」

獨資與合夥其實各有利弊，沒有對錯，只有問你自己適不適合。



1 $\frac{2}{3}$ 運用了木質、金屬和玻璃元素，加入大量的綠植療癒，每層樓加入不同的設計元素。2023年更榮獲義大利A'Design Award設計獎。

Q：診所開立的地點如何選擇？是否以精華點為主就能導來客流呢？

A：當然精華區的租金相對較高，但擁有一定的人流，偏遠地區的租金雖然較便宜，但人流已被地區篩選。現今也有許多診所會選擇開在二樓或較偏遠地區，擇點的前提是開業醫師已擁有一群忠實的顧客，否則省了租金，但人流相對居於劣勢的情況下，開業後的回本率將會拉長時間。診所擇點的開業哲學，林院長坦言利用數位工具也很重要。

「很多人只知道用GOOGLE MAP導航，但其實GOOGLE MAP還能計

算出地區繁忙度，設定人多擁擠區，就可知道相應地區密集度。」設定用戶只要輕觸「人多擁擠的地區」，就會呈現不同顏色標籤，利用此標籤，系統就會能列出圖表，顯示該地區一天之內，各種不同時段的繁忙程度，以及該地區內餐廳、商店和休閒場所的目錄。這些數據都能做為診所開業的考量。

他坦言雖然數位工具很便利，能提供相關數據，但他與團隊仍會親自測試人流狀態去確認熱點的數據是否正確。「選點原就是必須慎重的事，承租後都是開銷，如果定點後卻發現跟自己認知的不同，需要支付的代價不小。」因此GOOGLE MAP上已清

楚標明人多擁擠區，他就會從中去測試與擇點，再三確認後，就能預估出診所初步所擁有的地點優劣勢，也會標示出周邊的牙醫診所，可藉此了解若在此區開業，將會面臨的競爭，包括周邊與你比鄰的診所有多少家，分析他們各自的客群，製造出差異化，因而能提早擬定策略。當然GOOGLE MAP只是其中一項數位行銷工具，與時俱進更有效率。

Q：牙醫診所林立如超商，如何在競爭中脫穎而出？

A：經營診所不能光靠理想與浪漫，如何在市場中存活，並且穩定而持續地獲利，才能讓團隊持續運作。而這些經驗都拜EMBA所學，林院長說開立診所前一定要先做好市場區隔，

而精準的市場區隔可以用7個方法來確認消費客群（如圖示1）一如「客層」、「生活型態」、「信仰與價值觀」、「生命階段」、「消費行為模式」、「大數據分析」、及「顧客心理狀態」，掌握客群才能做好市場區隔與價格定位。

市場區隔的功課一定要做足，才能有效擬定診所定價策略及專科項目搭配。挑選地點時就要有整個完整的策略，又稱STP理論（如圖示2），S—Segmenting，也就是將市場細分，鎖定目標市場；T—Targeting，去思考哪個市場需求出現頻率高且多，足夠支撐產品線的經營；P—Positioning，意指市場定位，可以從價格定位與服務特色去做細部的市場



圖示1 市場區隔7個方法

設定差異化項目	策略
醫療技術差異化	有別於競爭者的技術、設備、環境一日假牙、微創水雷射、高附加價值醫療技術
人員差異化	醫護人員及團隊專科治療
服務差異化	可從「即時、主動、雙向、專屬、客製化」等服務進行差異。相較附近同業更好的牙科體驗、醫療管家制度
形象差異化	由患者最容易有感受的形象著手，去經營塑造。在地深耕、專業講解、親切和藹
通路差異化	由不同的通路渠道，吸引患者關注，如策略聯盟夥伴。特約社區商家、演講平台、口碑行銷

區隔。地點挑對了，便有了成功的基本概率，接下來就是如何共贏。當瞭解周邊的牙醫生態後，設定好診所的目標客群相對重要。

會選擇自費的客戶，消費能力較好外，多半也會要求較好的醫療品質與服務，運用高端設備儀器，並且盡量避免讓客戶等候太長的時間，提升整體服務的品質。不同特色的診所，除了能精準的設定客群外，更能在客群中區隔，例如：專為孩童看診，因此不僅設備儀器選用適齡適用，氛圍的營造也需要讓孩童也能融入，這就是市場區隔的應用實例。

為了做好有效的目標客戶設定，林院長將目標客戶的資料表重新設計一份「人物誌」(Persona) (如圖示3)，掌握更詳細的資料，幫客戶取暱稱，詳細分析該類客戶的人格特質標籤，用統一格式分析客戶個性，加上用故事寫法的客戶簡介文，能有助了解客戶習性，並掌握客戶消費特質與過往消費歷程，更靈活去招攬客戶。

建議每間診所都應該訂立專屬的差異化策略，從醫療、人員、服務、形象以及通路，都需要訂立出符合診所現況差異化的區隔優勢，當差異化拉開競爭拉鋸，便能讓診所的優勢展現。以他的診所為例所設定的5項差

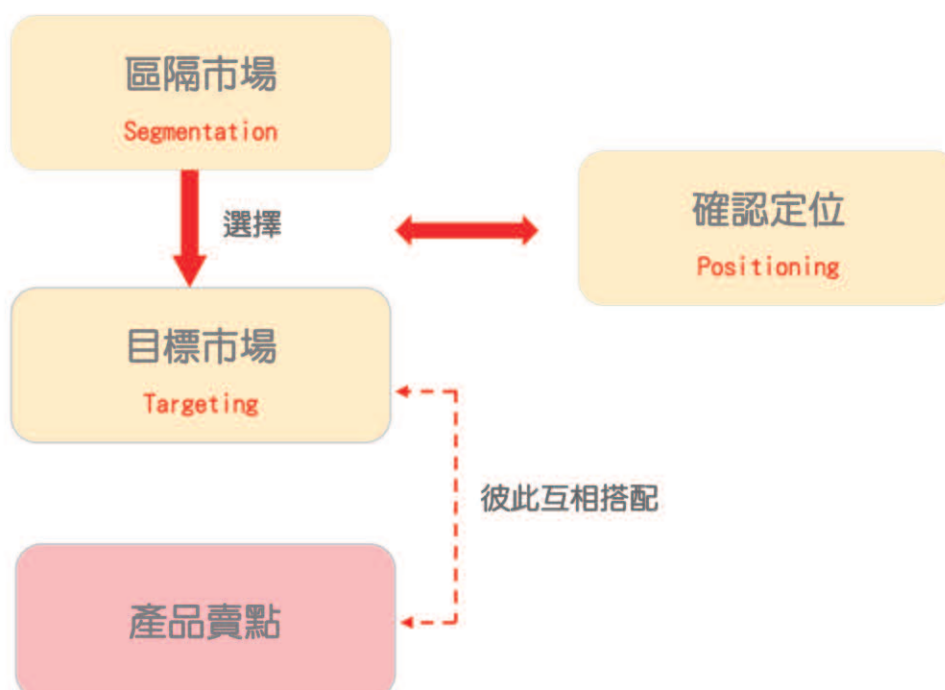
異化策略中，每一項都不同以往的創新管理，如醫療管家制度，便是為未來的賽道布局。

Q：牙醫診所的財務規劃，應該如何制訂？

A：從診所擇點確定後，其實每一天都在燒錢，當然有人會希望診所的創立簡單快速，該有的基本配備都有就好，執業後隨時調整；也有人寧可於創立初期多花時間規劃縝密，然後一應俱全，一開始一定所費不貲，時間與開辦費相對投入較多，但這就是前期成本的投入。

當然花錢不能憑感覺，只不過一分錢一分貨，半分都騙不了人。也因此從零到有牽一髮動全身，建議經營者每一步都事必躬親，從輪廓到細節，設計過程也能親自參與。「千萬不能因為忙碌而假手他人，很多經營者這一步錯了，就會步步錯。」他特別提醒說。也因為每一步都參與，因此十分清楚投入的細項。「診所光設計圖就花了兩個月，施工九個月，花了整整一年的時間，而這一年每天都在燒錢。對經營者來說，這些都要規劃在前置的開辦費中，財務規劃愈詳實，才能確切掌握經營成本。」有了這樣的經驗，未來想要開立診所的規

STP 三個步驟



圖示2 STP理論

愛比價的「阿霞」阿嬤



老闆這個有沒有打折？

年齡：55-75
角色：阿嬤
家庭：已婚、有孫子或孫女
居住：台灣
性別：女

個性

內向	外向
安靜	活潑
精打細算	大方
脾氣好	脾氣

喜歡高 CP 值的商品 喜歡省錢 寵愛孫女

目標

- ❖ 在網路上幫孫子 / 孫女找到漂亮又便宜的衣服
- ❖ 隨時獲得最新促銷活動的訊息
- ❖ 喜歡加入會員、累積點數、換取日常生活用品

挑戰

- ❖ 網站太多，沒時間一個一個做比較
- ❖ 特定網站有促銷活動時，無法立即取件通知
- ❖ 不知道小孩子喜歡穿什麼樣的衣服，被孫子嫌難看

Bio

阿霞是一位 68 歲的阿嬤，目前已經退休。她早上會跟朋友去公園跳土風年，結束後會去市場買菜，中午的時候去孫子 / 孫女家幫他們煮飯。

阿霞很愛自己的孫子 / 孫女，所以常常會幫他們購買最新衣服、零食、玩具等生活用品。

阿霞雖然有錢，但她喜歡把金錢花在刀口上，絕對不浪費。但是只要是高 CP 值的產品，只要有需求，就算貴一點她也不會猶豫的買下去。因為自己過去辛苦過，所以她深知錢難賺。

阿霞每天下午做完飯後，就習慣上網用 LINE 與朋友話家常。最新也學會使用 Facebook，常常在朋友的板上留言，互相按讚。在 Facebook 也會看到一些很高 CP 值的商品，有時候會直接在 FB 上消費。他也很喜歡 PCHOME 24 小時的快速服務。

使用的網路平台



有影響力的廣告平台

傳統報紙

電視廣告

Facebook 廣告

LINE 廣告

圖示3 目標客戶人物誌

畫能在成本及各方面都掌握更精準。

他認為，前期投入的裝修成本，其實也可看作是另一種宣傳成本。講究設計質感，讓顧客從進門就能感受溫暖的看診氛圍，如在每層的空間中加入綠植療癒，最初只是為了讓顧客感到放鬆，舒緩就診的緊張感，出乎意料，大面的綠植牆居然成為顧客最愛的打卡與拍照熱點，無形中也為診所宣傳。

每一項投入都須要深思熟慮，思考花費想要達到的目的。「如想要做

到看牙像美容一樣舒服放鬆，在設備上的投資也是必要的花費，例如：全口數位X光、斷層X光掃描、3D口腔掃描、3D列印機、顯微鏡、高壓氧艙等等，就是確保每位患者都能獲得”有感”的高品質治療。」一次到位的投資是為了能在市場上取得先機，建立好品牌印象，診所客群多半以自費為主，只要能維持良好治療品質讓顧客滿意，這項花費就不該省。而在耗材或採買上，以「量」談「價」，好能獲得更有利的成本結構。「有『捨』才会有『得』，這些投入，未來將獲得更多回饋。」

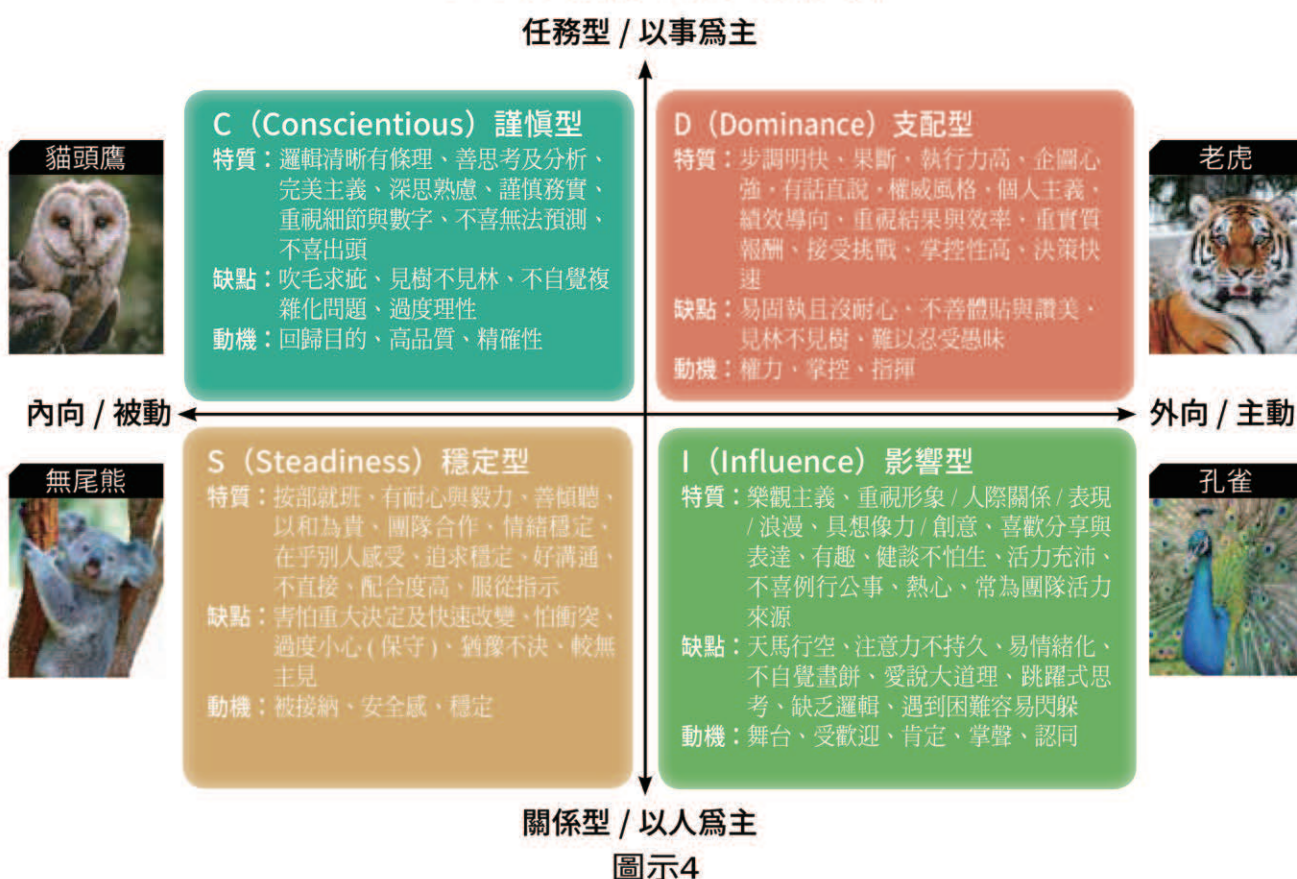
Q：疫後許多產業都面臨大缺工的問題，診所如何因應與管理？

A：不管是疫前還是疫後世代，「人才的管理」一直是牙醫診所經營中充滿變數的環節。創造出顧客跟員工想要的幸福環境，對經營者來說是一大考驗。「如晶悅牙醫在 2018 年 7 月開幕，從 7 位醫師、13 位助理，到現在 20 位醫師，大概將近 40 位助理的規模，如何讓優秀的醫療人才安定，從教育養成到績效提成，甚至連最初薪酬的設計都是一門學問。」林院長不諱言說。

有鑑於此，林院長與團隊設計出「人事五心法—選用育留發」，「不僅適用在牙醫診所人才的管理上，各產業都能適用此心法，概念是相通的。」從履歷或經歷篩選完適用人才後，接著診所會讓錄取的人做DISC人格特質分析（如圖示4），在依照其特質安排職務與管理。

教育養成訓練是人事管理重要的一環，很多經營者憂心常常花了時間培養人才，人才最後卻在養成後離開，因此在人才培育上忐忑不前。不過林院長表示，從錄用的那一刻開始，人事成本已然產生，如果將「職

DISC 人格特質分析





圖說 | 林院長在EMBA課程中所學的「蓮池文化」(Lily Pond Model of Culture)，是由美國哈佛大學 Schein, E.H.教授所提出的一種文化模型，主要是強調企業文化的重要性，意指公司的價值核心猶如孕育花朵綻放的土壤，唯有豐厚有養分的土壤，才能讓百花齊放。

圖示5 EMBA課程—蓮池文化

場氛圍」經營好，暢通良好的薪酬管道，便能降低人心浮動的機率。如果想要讓留任的人才能快速地投入診所環境發揮，教育培訓仍須用心設計。

「在助理的部分，設計出職能摘星任務與牙醫助理學習護照，透過激勵激發他們助理想要學習的心態，並常態安排讀書會分享，透過學習完成不同的任務，也因為完成任務而進階，環環相扣，類似闖關的概念，讓員工享有久任的益處。」

久任的益處最直接的就是薪酬，
薪資 = 保障薪資 + 技能薪 (Skill-Based Pay) + 職務薪 (Job-Based Pay) + 績效激勵薪 (Performance Pay) + 福利

所以在薪酬計算上，讓員工決定自己要領多少。除了該保障的薪資外，也設計了技能薪 (Skill-Based Pay)、職務加給 (Job-Based Pay) 以及績效激勵薪 (Performance Pay)，這些是在可視的積極度上加開油門，讓自己的薪酬三級跳，安逸無求的人可以保有基本薪資加福利，而積極經營的人就能獲得三種跳板薪酬。「每個人都是自己的老闆，可以決定自己要領多少錢。這樣設計的目的，就是希望診所每個人都能動起來，各司其職。也希望在診所工作的助理都有機會年薪百萬。」暢通教育養成與薪酬的管道，自然能夠解決留任與缺工的問題。

Q：在現階段的社會生態中，牙醫診所的機會點在哪？

A：「在 EMBA 學習（如圖示 5）到「產銷人發財」的應用，產業變遷在數位時代來臨是極其快速的，包括現在的通貨膨脹、經濟衰退，都讓診所經營面臨考驗。因此做好產業觀察的功課與整合產業資源，必須要能學會利用新型態的數位行銷工具來達到事半功倍的效果。但即使 AI 風行，機器終究無法取代人所能給予的價值與溫度。」林院長語重心長地表示。2025 年後超高齡社會正式來臨，健康餘命愈長代表人們愈需要重視與維持健康，而牙齒健康尤為首要，所以因應超高齡世代健康意識的提升，衍生醫療保健將會成為未來的機會點。

中高齡顧客多半擁有豐富的社會閱歷及較好的經濟能力，因此在醫療上也會尋求高品質的醫療服務。「所以晶悅很早就開始醫療管家的服務，整合顧客體驗精準行銷，將醫療服務視為顧客旅程體驗，解決痛點，就能創造機會。」利用數位行銷工具達成集客式行銷，發掘周邊的潛在客戶轉換銷售漏斗，才能獲得商機。

新診所的開立變多，競爭加劇，也因為通膨的關係，廉價競爭更多，

考驗著各家牙醫診所的經營實力，這些都是現階段診所生涯的潛在威脅與危機。林院長自比球隊教練，他用一篇梁朝偉拍攝電影《一代宗師》後的專訪談到所謂的「宗師三境」來形容自己創業的境界—「見自己，見天地，見眾生」。「見自己」建議想要開立診所的人首先要了解自己，清楚自己擅長什麼，對自己了解透徹，才能按下創業的按鈕；「見天地」一見識各派武學高手，知道天地之大，方能日益精進。也因此林院長常常帶著診所的重要幹部到別人的診所或企業觀摩，希望從訪視中比較並學習，更容易讓員工理解差異點；「見眾生」一則是將己所學，傳授他人，啟發後輩，如此才能創造共榮圈。不要設定天花板給後輩，甚至在未來提供更多的資源給聯盟中想創業的優秀後輩。

最後，林院長希望給想要經營牙醫診所的讀者一句話，「相信才能看見。」Be-Do-Have，千萬不要只是不斷的猶豫糾結，這世上沒有一開始就盡善盡美的計畫；只有不斷執行，持續修正，直到完美。「想」永遠是問題，「去做」才能得到答案。只有你自己才能決定航行的方向，決定了目標只管放手去做，終會走出一條屬於自己的路。



萍聚、憑據、平劇、評劇： 結束勞動關係的相關規範及 運用觀念

文 / 陳建文 ● 臺北科技大學通識教育中心 教授

一、前言：關於萍聚這首歌

人是群居的社會動物，一生會遭遇無數次的人際聚散分合。如何次次聚好散好，場場好散好聚，誠是人生的一大課題。所有的法律關係，都牽涉到人際關係。所以學用法律之目的不外就是希望自己在任何人際關係上都可以聚好散好，也好散好聚。如何聚好散好、好散好聚，道理奧妙，實在很難三言兩語的道盡。借用校園民歌〈萍聚〉¹歌詞來翻譯、演繹如何理解、運用結束勞資關係的相關規範。

〈萍聚〉歌詞寫道：「別管以後將如何結束，至少我們曾經相聚過。不必費心地彼此約束，更不需要言語的承諾。只要我們曾經擁有過，對你我來講已經足夠。人的一生有許多回憶，只願你的追憶有個我。」，歌詞的字裡行間充滿著感情上的依依不捨，完全不計較利害，只在乎對方的追憶有沒有個我。

然而，這種狀態顯然並非人際關係或法律關係的常態。法律關係涉及人際的利害，所以除了需要「言語的承諾」之外，更會「費心地彼此約束」。法律關係互動往來的根本重點是維護自身利益，避免不必要的爭議。至於，對方的回憶、追憶會不會有個我，那倒是相對次要的事了，不是嗎？

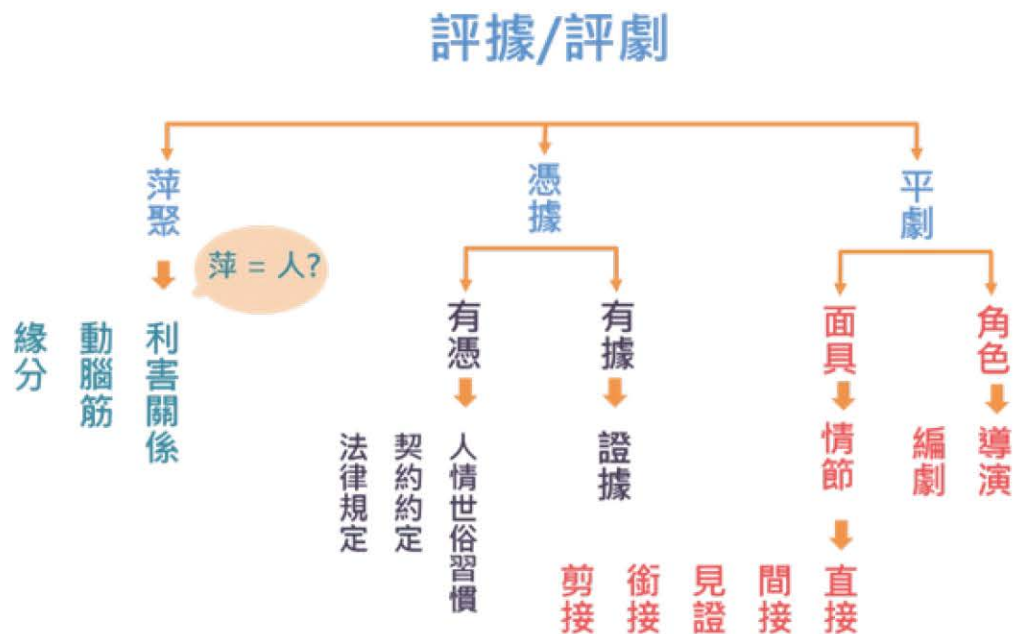
有趣的是，「萍聚」這個歌名，多少跟「萍水相逢」這個成語的聯想有所關連。觀察到人跟浮萍有些一樣，會在水、風等外緣因素作用下，不斷聚聚散散。不過，人畢竟不是浮萍，人比浮萍複雜地多，人有利害關係，會算計自己的利害而動腦筋、作手腳。

所以，人一開始結識很多時候的確是緣分萍聚，然而一旦碰觸到利益爭議，就會吵起來，質問對方憑什麼。於是，由「萍聚」進入了「憑據」的狀態，要求對方有憑有據再來說，逐漸往法律的世界靠近。亦即，法律的世界講求的是「憑據」，凡事都要有憑有據，有據的部分是證據，有憑的部分當然是要有法律規定或契約約定等規範依據。

¹〈萍聚〉，是一首台灣的校園民歌，作者不明。在眾多說法之中，創作年代最早可推至1967年。約莫於1970年代在救國團營隊活動中流傳，後來由歌手李翊君演唱收錄在1987年出版的專輯《萍聚》中，唱片銷量突破二十萬張。參閱：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/萍聚>

觀察法律實務爭議案件可以發現，每個案子幾乎都在有由「萍聚」變「憑據」的這種演變過程。當人際關係出現利害爭議的時候，整個雙方互動過程就像是演戲，所以就像國劇的「平劇」一樣，有角色、有編導般的戲劇化發展下去。最後，訴諸法院論斷公道時，法官就好像在看戲一樣，會交錯在人際故事的「萍聚」、「憑據」、「平劇」中，去形成認知判斷，所以所謂判決其實有些像「評劇」，這個戲劇演下來到底誰是誰非。

歸納起來，透過「萍聚」跟其三個同音字〈憑據.平劇.評劇〉，可以綜整推衍生出如下圖的〈萍聚.憑據.平劇.評劇〉四個層面的對照觀察架構：



萍聚、憑據、平劇、評劇，提醒我們人際關係問題的處理思考，可以分從四個面向來作斷層掃描。每一個法律爭議案件事實上，都像上述說明一樣，存在著人跟人的情感跟緣分、法律規範與事實證據、人際互動往來處理營造以及法院法官審理評論等這四個層面。人因有緣相聚，但人際關係常因利害衝突演變到相互要求有憑有據的激烈爭執，雙方為了得到利己結果各自努力，自編自導自演，真的很像演戲一樣，最後由法院來評論這場人際戲劇的是非輸贏。

二、結束勞動關係的「憑據」、「平劇」、「評劇」

一般人在想結束勞資關係時，大多會從瞭解法律規定出發，確認自己接下來應該如何作才會合法。希望在雙方之間僵持不下、爭議不休鬧進法院時，自己的作為可以受到法院支持而勝訴。

然而，應該予以指出的是，勞動關係是繼續性關係，勞資相處的是非對錯事實上是在繼續性相處過程中不斷點滴積累而成的結果。若在繼續性相處過程的事前、事中都不作任何管理、處理，一直到了爭議爆發才作事後處理，就容易讓問題事態積累惡化到錯綜複雜、難以收拾。所以，不應該等事到臨頭才想到要找規定來看「憑據」。

正確的觀念作法應該是，事先瞭解「憑據」，知道在事中如何演對「平劇」，才會在事後有贏得「評劇」肯定的勝算。亦即，「以終為始」，先想到有可能演變成「由公正第三方評斷勞資爭議」的終點，再往回檢視整個過程，我們的目標是甚麼？在甚麼時候我們可能會遭遇那些問題？又該怎麼因應？...透過事前、事中的過程推理與管理，讓勞資關係盡量過成理想的狀態。

受限於篇幅，以下簡要介紹結束勞資關係的相關規範，在擇取部分規定作為解說素材，說明將「憑據」、「平劇」、「評劇」三位一體作同步考量：事先瞭解「憑據」，知道在事中如何演對「平劇」，以在事後獲得「評劇」肯定贏得爭訟的運用觀念。

(一) 結束勞資關係的「憑據」

工作是勞工養家活口、安身立命的主要經濟來源憑藉，所以勞基法對於勞動關係的結束採取較嚴謹的規範要求，要求須有正當事由。同時，按照不同性質的正當事由作類型整理，搭配不同權利義務配套。

其規定內容，主要見於勞基法第 11 條(經濟性解雇)²、第 12 條(懲戒性解雇)³、第 13 條(產假、職災醫療期間解雇限制)⁴、第 14 條(勞工因雇主不當行為得不經預告辭職並請求資遣費)⁵、第 15 條(特定性定期契約終止規定)⁶、第 16 條(經濟性解雇之預告期間及尋職假)⁷、第 17 條(資遣費之計算標準)⁸、第 18 條(懲戒性解雇、定期契約屆滿無預告期間.資遣費規定之適用)⁹等條規定。另外，就業服務法第 33 條為協助被資遣人員再就業規定雇主資遣員工應於員工離職之十日前，列冊通報當地主管機關及公立就業服務機構¹⁰。

綜觀這些規定，勞動關係結束的時候約略要思考的問題，主要有幾方面，一個是為什麼要結束，原因的部分需要告知跟溝通；再來是責任的部分，需要協調跟處理，看到底由誰來負責，負哪些責任；接著就是這個責任範圍內有哪些權益，這些權益容易產生怎麼樣的糾葛，法律會有考量，所以就設立了相關規定，讓勞資雙方知道。

需特別留意的是，依第11條經濟性解雇即所謂資遣結束勞動關係者，在程序上會有要預告勞工、給予尋職假以及通報當地主管機關及公立就業服務機構的程序要遵守。但如果是依第12條懲戒性解雇即以勞工有過錯為由結束勞動關係者，則無須有預告、通報程序。所以，如果個案情節事實符合懲戒性解雇事由，以懲戒性解雇來結束勞動關係自然較無程序掛累。

²第 11 條：「非有左列情事之一者，雇主不得預告勞工終止勞動契約：一、歇業或轉讓時。二、虧損或業務緊縮時。三、不可抗力暫停工作在一個月以上時。四、業務性質變更，有減少勞工之必要，又無適當工作可供安置時。五、勞工對於所擔任之工作確不能勝任時。」

³第 12 條：「勞工有左列情形之一者，雇主得不經預告終止契約：一、於訂立勞動契約時為虛偽意思表示，使雇主誤信而有受損害之虞者。二、對於雇主、雇主家屬、雇主代理人或其他共同工作之勞工，實施暴行或有重大侮辱之行為者。三、受有期徒刑以上刑之宣告確定，而未諭知緩刑或未准易科罰金者。四、違反勞動契約或工作規則，情節重大者。五、故意損耗機器、工具、原料、產品，或其他雇主所有物品，或故意洩漏雇主技術上、營業上之秘密，致雇主受有損害者。六、無正當理由繼續曠工三日，或一個月內曠工達六日者。雇主依前項第一款、第二款及第四款至第六款規定終止契約者，應自知悉其情形之日起，三十日內為之。」

⁴第 13 條：「勞工在第五十條規定之停止工作期間或第五十九條規定之醫療期間，雇主不得終止契約。但雇主因天災、事變或其他不可抗力致事業不能繼續，經報主管機關核定者，不在此限。」

⁵第 14 條：「有下列情形之一者，勞工得不經預告終止契約：一、雇主於訂立勞動契約時為虛偽之意思表示，使勞工誤信而有受損害之虞者。二、雇主、雇主家屬、雇主代理人對於勞工，實施暴行或有重大侮辱之行為者。三、契約所訂之工作，對於勞工健康有危害之虞，經通知雇主改善而無效果者。四、雇主、雇主代理人或其他勞工患有法定傳染病，對共同工作之勞工有傳染之虞，且重大危害其健康者。五、雇主不依勞動契約給付工作報酬，或對於按件計酬之勞工不供給充分之工作者。六、雇主違反勞動契約或勞工法令，致有損害勞工權益之虞者。勞工依前項第一款、第六款規定終止契約者，應自知悉其情形之日起，三十日內為之。但雇主有前項第六款所定情形者，勞工得於知悉損害結果之日起，三十日內為之。有第一項第二款或第四款情形，雇主已將該代理人間之契約終止，或患有法定傳染病者依衛生法規已接受治療時，勞工不得終止契約。第十七條規定於本條終止契約準用之。」

⁶第 15 條：「特定性定期契約期限逾三年者，於屆滿三年後，勞工得終止契約。但應於三十日前預告雇主。不定期契約，勞工終止契約時，應準用第十六條第一項規定期間預告雇主。」

⁷第 16 條：「雇主依第十一條或第十三條但書規定終止勞動契約者，其預告期間依左列各款之規定：一、繼續工作三個月以上一年未滿者，於十日前預告之。二、繼續工作一年以上三年未滿者，於二十日前預告之。三、繼續工作三年以上者，於三十日前預告之。勞工於接到前項預告後，為另謀工作得於工作時間請假外出。其請假時數，每星期不得超過二日之工作時間，請假期間之工資照給。雇主未依第一項規定期間預告而終止契約者，應給付預告期間之工資。」

⁸第 17 條：「雇主依前條終止勞動契約者，應依下列規定發給勞工資遣費：一、在同一雇主之事業單位繼續工作，每滿一年發給相當於一個月平均工資之資遣費。二、依前款計算之剩餘月數，或工作未滿一年者，以比例計給之。未滿一個月者以一個月計。前項所定資遣費，雇主應於終止勞動契約三十日內發給。」

⁹第 18 條：「有左列情形之一者，勞工不得向雇主請求加發預告期間工資及資遣費：一、依第十二條或第十五條規定終止勞動契約者。二、定期勞動契約期滿離職者。」

¹⁰就業服務法第33條：「雇主資遣員工時，應於員工離職之十日前，將被資遣員工之姓名、性別、年齡、住址、電話、擔任工作、資遣事由及需否就業輔導等事項，列冊通報當地主管機關及公立就業服務機構。但其資遣係因天災、事變或其他不可抗力之情事所致者，應自被資遣員工離職之日起三日內為之。公立就業服務機構接獲前項通報資料後，應依被資遣人員之志願、工作能力，協助其再就業。」

(二) 如何演好會讓自己勝訴的「平劇」

想要演好會讓自己勝訴的「平劇」，需要瞭解法律規定的「憑據」要求，熟知法院法官的「評劇」重點，由「評劇」的檢視與審查角度來推衍整齣「平劇」。

爭訟實務上，牙醫診所常因為助理工作狀況不佳、工作態度消極、不斷犯錯經溝通輔導無效或是造成診所重大損失等情形，而考慮是否要辭退助理。此時，由「憑據」(法律規定)這個層面來看，基本上有勞基法第11條第5款「五、勞工對於所擔任之工作確不能勝任時。」，以及同法第12條第1項第4款「四、違反勞動契約或工作規則，情節重大者。」，這兩款解雇事由可以考量，前者需預告勞工並支給資遣費，若依勞基法第12條第1項第4款解雇則不用預告，亦不用給資遣費。然究竟可以適用哪一款事由，則需視勞資互動相處的事實情節符合哪條規定而定。

換句話說，勞資雙方相處互動結果的「平劇」，以及其是否符合法律規定所要求的「憑據」，是法院在「評劇」時會不會站在你這邊的重要關鍵。所以，從「平劇」這個層面來說，要瞭解「憑據」(法律規定)的要求重點，有意識地由法院的審查角度，依照法律規定，來實踐執行人際互動。因為若勞資雙方就爭議僵持不下、無法自行解決，最後會訴諸司法由法官檢視與審查，其重點便是當事人有無依照「憑據」(法律規定)來演出「平劇」(事實情節)。

法律規定的「憑據」是死的，個人如何參考法律規定來跟相對人互動相處的「平劇」是活的。在萍聚、憑據、平劇、評劇的四個層面中，「平劇」是最操之在己的層面，每個人都應該瞭解法律規定的「憑據」要求，熟知法院法官的「評劇」重點，來演好會讓自己勝訴的「平劇」。

「平劇」的演戲，包括演繹、演練、演習、演變、演化等把戲。從演繹法律規定之意旨開始，依照法律規定因應人際互動的需要演練、演習合宜的因應作為，來演變出適用不同「憑據」的結局，演化出勝訴的結果。

舉例來說，勞基法第11條第5款「五、勞工對於所擔任之工作確不能勝任時。」，以及同法第12條第1項第4款「四、違反勞動契約或工作規則，情節重大者。」，這兩款解僱事由其實在一線之隔，最後會符合哪款解僱事由，有時取決時實踐執行細節上的差別作為。又不論是「勞工對於所擔任之工作確不能勝任」，或是「勞工違反勞動契約或工作規則，情節重大」的判斷，都需要許多事實情節的印證權衡。所以「平劇」的重要性就在於當事人的實踐執行結果，等於是提供給「評劇者」評判的重要「憑據」。

若在未有勞資爭議之前，就好好訂勞動契約、工作規則，確實按照勞動契約、工作規則上的工作要求，來教育、宣導、要求、輔導、糾正、管考獎懲勞員工，並作成正式紀錄，則在面臨勞資爭議時自然很容易的就可以整理出讓診所外部人的「評劇者」可以理解、確信「勞工對於所擔任之工作確不能勝任」，或是「勞工已經違反勞動契約或工作規則情節重大」的事實，而獲得其支持。

勞資爭議爭訟的決勝關鍵在事前、事中的「平劇」，若事前、事中沒有好好地演「平劇」，若是平時沒有好好的演「平劇」，到了事後才緊急的、忙亂的搜羅、補強，很容易遇上困乏為難、難以取信他人的困境。

最後，值得說明的是，勞基法第12條的懲戒解僱的部分，這些解僱事由的共通點就是在勞工工作行為出問題的情況下，若嚴重到一定程度，雇主可以不經預告終止勞動契約。勞基法第12條第1項第4款將「違反勞動契約或工作規則，情節重大者。」，列作可以懲戒解僱的正當事由，從另一個角度來說，也等於是授權雇主可以將員工工作違失行為具體規定在勞動契約或工作規則，當員工違犯相關規定其情節卻屬重大的時候，雇主就可以動這款規定解僱勞工的意味。

至於懲戒解僱的行使，還需留意到，勞基法第12條第2項規定「第12條的第1款、第2款、第4款到第6款的這些終止契約的事由的時候，從知悉時30天內行使」，所謂的知悉後30天內行使，這在學理上叫做「除斥期間」，也就是經過這30天後就不能夠拿這個理由來結束關係。所以，若要用前述規定實施懲戒解僱一訂要留意遵守到除斥期間的時效規定。

本期季刊稿費捐贈臺灣基督教門諾會醫療財團法人「不放棄的醫願」
捐款專戶，郵政劃撥帳號06007006