**贝克特医生的牙科诊所**

**一．问题来源：**

一位牙科医生尝试在医疗服务质量上将她的诊所与其他诊所区分开来。为了向病人提供更高质量的服务并且通过提高效率来增加生产率，她改变了办公室的构造，重新设计了行医方法。但是，要说服病人缴纳与服务质量相匹配的费用并不容易，况且这些服务往往不在保险的支付范围内。

**二．案例简述：**

1. 牙医业的管理

贝克特医生的牙科诊所的运营成本一直居高不下，占全年收入的70%-80%。与此同时，全美范围内开展了一项减少保险公司和雇员医疗费用的运动，旨在通过HMOs提供给病人“管理式医疗”来减少医疗费用。但是贝克特医生觉得，这样的价格限制使得医疗提供者无法提供某些服务以及高质量的医疗护理。所以贝克特医生决定在服务质量的基础上将诊所与其他诊所区分开来作为首要目标。

在这样的现实背景下，贝克特医生及其团队决定重新设计服务传递系统。

1. 重新设计服务传递系统

1.设施和设备。等候区和接待区装饰有颜色柔和的家具；设计实用的诊疗区，例如有为孩子们准备了各种玩具的小型会议室，为大人准备的DVD播放器等；检查室的天花板上有各种装饰物及种类繁多的音乐等；后勤办公室穿着颜色令人愉悦的制服等。

2.服务人员。员工能够参与决策；员工给刚刚接受过重大手术的病人打回访电话，给刚洗过牙的病人赠送“大礼包”，在候诊区提供咖啡和茶水等；给员工提供参加各种课程，研讨会的机会。

3.治疗过程和病人。将例行程序标准化，减少错误，每一个治疗流程分配相应的时间；同时所有的新病人都要参加例行检查。

C. 诊所面临的严峻挑战

重新设计服务传递系统其实在操作层面上比较简单，最艰难的实际上是向病人证明诊所所提供的是真正优质的服务。但是实际上，很多病人对看牙医非常抵触，以至于在踏入诊所的那一刻开始就带着负面情绪，这种情绪使所有的重新设计看起来较以前也没有很大的改变。

**三．案例分析：**

1.这个案例反映了“服务营销组合”七元素中的哪些？用例子来证明你提出的每一个元素。

“服务营销组合”的七元素分别是：产品，价格，渠道，促销，过程，有形环境，人。

在本案例中，分别反映了产品，价格，过程，有形环境，人。

“向病人提供高质量的牙科服务”体现了产品元素；

贝克特医生的牙科诊所高昂的价格和不在医疗保险的覆盖范围之内体现了价格元素；

治疗过程和病人，将例行程序标准化，减少错误体现了过程因素；

“现代化，照明好，宽敞舒适的办公室”体现了有形环境因素；

案例中对服务人员的介绍体现了人这一因素；

1. 为什么人们不喜欢看牙医？你觉得贝克特医生针对这个问题所采取的策略行之有效吗？

人们不喜欢看牙医的原因有以下几点：

a.觉得向别人展示自己的牙齿非常不好意思，与医生四目相对非常的尴尬；

b.在治疗牙齿的过程中，某些治疗手段会很疼，不舒服；

c.有时会不相信牙科医生的技术水平；

结合整个案例来看，贝克特医生所采取的一些策略还是有效的。如：

a.将等待区域装修得柔和温馨，播放古典音乐，并提供茶水，杂志能够有效缓解顾客焦虑的情绪；

b.在诊疗区，椅子非常舒适，顾客可以在诊疗过程中观看窗外的景色或者欣赏天花板上的装饰物，或者享受音乐。这一方面可以缓解顾客的尴尬，另一方面可以转移顾客的注意力，使诊疗的过程不再那么痛苦和难熬；

贝克特医生有在诊所里陈列其忽的的证书和员工所取得的成果，并通过赠送礼品，寄送感谢卡，回访等方式在顾客中形成口碑传播，一定程度上能够使由老顾客介绍而来的新顾客与医生建立信任，相信医生的水平。

3.他是怎样告诉消费者他们的服务的？还有哪些做的不足的地方

贝克特医生及其员工始终坚持在充满关怀、优质的环境中，用高校、赢利的方式提供高质量的牙科服务的目标，以顾客为中心，为顾客提供高质的服务。而为了让顾客更好的了解自己的服务，贝克特医生及其员工除了提供诸如给刚刚接受过重大手术的病人打回访电话；给刚刚洗过牙的病人赠送“大礼包”，包括牙刷、牙膏、漱口水和牙线；用荞麦枕头和床单为需要经受长时间手术的病人提供舒适的体验；在候诊区提供咖啡和水等让病人可以很明显的体会到的服务外，贝克特医生非常重视转诊病人，他们会对所有的新病人做例行检查，以便她对他们的医疗需求进行评估，以及进一步向他们介绍自己的服务。除以上两点之外，贝克特医生还致力于向病人传达高质量的牙医服务来源于积极的、长期的医患关系，以便病人可以在长期的诊疗中深切的感受到他们的服务。

从这些方面来说，贝克特医生在消费者感知上已然做得不错，可以提高消费者满意度，但是就其整体来讲也有不足，其中便包括促销。贝克特医生说她没有做过任何形式的广告，关于她新诊的所有信息的传播仅仅是靠病人之间的口耳相传，这样固然既减少了成本，又使得消费者之间的信息传播更具可靠性，但是就一个服务而言，它同样是需要促销的，这不仅是为了吸引更多的顾客，也是为了让顾客更好的了解服务的一种途径。

4.在这个案例中，贝克特医生都提供了哪些额外服务？他们是怎样提高服务质量的？

a.斥巨资打造一个充满现代气息的专业化的诊所：等候室里播放着柔和的音乐，摆放了颜色柔和的现代家具和绿色植物，备有饮料和杂志，这些都可以减轻病患等候过程的无聊感和抱怨；诊疗区有给孩子准备的玩具，避免了孩子对病患的干扰；诊疗区给大人准备的关于牙科手术的科教片和手术后注意事项的资料，帮助病患了解牙科医学知识，从而使病患感知到贝克特诊所的高质量服务；检查室舒适的椅子和各种装饰物能够转移病人的注意力从而使病人忽略检查过程中陌生的声音和不适感。

b.贴心服务：给刚刚接受过重大手术的病人打回访电话；给刚洗过牙的病人赠送大礼包；给接受长时间手术的病人提供荞麦枕头和床单等，让病人觉得很贴心，被尊重，提高了顾客满意度。

c.严格控制每个病人的等待时间，当诊疗进度有延迟时会提前打电话告知病人，减少病人的等待时间和因等待造成的不满意。

d.给新病人进行例行检查，准确评估病患的医疗需求，提升病患对医生及诊所的信任度。

怎样提高服务质量：

a.重新设计治疗流程：通过重新设计服务流程，将例行程序标准化，保证每一个治疗流程达到对应的时间标准，从而减少错误，确保所有病人都能享受同等质量的服务。

b.定期进行员工培训：贝克特医生给员工提供参加各种课程、研讨会的机会，以提高员工的技术水平，从而保证能够为病人提供高质量的服务。

c..员工激励与员工福利：对员工公开公司的财政数据；根据诊所收益给员工发月度津贴；举办一年一度的办公室出游活动；注重保持与员工之间良好的友谊。通过绩效激励与员工福利以及与员工维持良好的关系，提高员工的满意度以及员工的凝聚力。只有诊所的员工满意了才能为病患提供令人满意的高质量的服务。

5.将你自己看牙医的经历与此案例进行比较。你发现了哪些不同？基于你对这个案例的认识，你能够给自己现在和以前的牙医以及贝克特医生提出什么样的建议？

贝克特医生的牙科诊所提供的额外服务：

a..等待区和接待区人性化的装修和设计。例如颜色柔和的现代家具，绿色植物和花卉的装饰，所有的技术设施也十分的现代化。

b.服务人员提供的额外的服务。例如雇员给刚刚接受过重大手术的病人打回访电话,给刚洗过牙的病人赠送“大礼包”等等。

c.办公室系统程序的的标准化。每一个治疗流程都分配了相应的时间，使每个病人的等待时间不能超过20分钟。

d..对员工的关怀。在候诊区提供提供咖啡和茶水，并放置包含有员工和他们家人照片的相册，提升员工的归属感和对企业的忠诚度。

早些年的时候我曾经去牙医那里矫牙和补牙，回想起当年去牙医的场景，与贝克特医生的牙科诊所比起来，还有十分大的差距：

a.牙科诊所的内部装修环境的人性化程度。我就医的诊所在我到了但是需要等待的情况下，只会安排我看会报纸或者其他的杂志，没有其他休闲或者缓解紧张的方式，也没有水果咖啡等零食的提供。

b.服务人员几乎没有提供任何额外的服务。矫正牙齿需要定期的到诊所复查，但是我可能会忘记，但是诊所的雇员并不会提前提醒我；在我等待的时间雇员也并不会给我提供一些零食或者能够陪我聊天缓解紧张和焦虑感。

c.办公室系统程序并非标准化。在我有限的去牙科诊所的经历中，等待是司空见惯的事情，但是每次的等待时间不尽相同。

对曾经牙医的建议：

a.诊所内部环境人性化的装修。

b.服务人员提升服务质量和服务水平。

c.办公系统的信息化。

d.关怀员工，提升员工的企业忠诚度。

对贝克特医生的建议：

a.加大媒体宣传力度。单靠病人间的口口相传并不能够使诊所的名声很快的传播广去，所以需要媒体的广泛参与，只有名声出去了，才会有更多的人到诊所就医。获取更大的利润。