



# 建構顧客導向之 高級健檢

\* 陳金蘭 \*\* 黃銑扶



## 一、前言

近年來隨著國內全民健保總額制度的實施，使得國內醫療產業環境轉變甚鉅，各醫院在總額制度的大架構下，已改變往日論量計酬 (fee for service) 的擴大業務量經營型態，取而代之的是自費市場的積極經營。健康檢查自費市場，由於其具有完全自費、且目標市場龐大的特色，便成為國內各家醫療機構在開發自費市場時的主要目標；而健康檢查種類中的高級健檢，雖然價格較為昂貴，但在國人預防保健觀念及經濟所得提升的狀況下，其業務成長卻逐年提昇，並已成為各家醫療機構在健檢市場的主要商品。

高級健檢市場由於競爭劇烈，故醫療院所必須提出適當之吸引民衆消費意願之條件，方能於此市場中獲取利益。本研究以某區域教學醫院為個案，在以顧客導向的思維架構下，重新建構設計個案醫院之高級健檢服務系統，並在新系統的執行後實證其效果顯著，可提供欲建立以顧客導向為前提之醫療機構參考。

\* 作者現為阮綜合醫院家庭醫學科主治醫師

\*\* 作者現為屏東商業技術學院商管系講師

## 二、顧客導向

企業的策略型態一般可分為成本優勢策略、差異化策略及顧客導向策略，多數企業均將其策略重點置於成本優勢策略，亦即透過成本的降低來提升企業的競爭力。顧客導向則是將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體，主張企業不管在產品或服務上，均必須以顧客之需求為主；在此種前提下，企業之各項作業、流程、產品設計等均必須以顧客之主要需求為原則，此種方式將可能會增加企業營運成本，使得慣常以成本策略考量的企業無法適應，故而無法提出以顧客導向之產品或服務，也難怪一代管理大師彼得杜拉克感慨真正實施顧客導向之企業甚少。但「顧客導向」是企業獲利能力的關鍵因素，且是公司建立競爭優勢的前提，且隨著顧客消費意識的抬頭與個人化的觀念普及，顧客導向已成為企業經營的最大挑戰，若能有效將企業經營型態轉變為顧客導向，將有助於提升企業競爭力並永續經營。

國內醫療院所在面臨健保總額制度的制約後，經營型態逐漸改變，最明顯的是中小型醫院





面臨經營困難的窘境，使得整個醫療市場逐漸演變成爲以病患爲中心的顧客導向模式；醫療院所的健檢中心更是如此，唯有正確掌握健檢顧客的期望與需求，方能爲醫療院所創造利潤。

以往各醫療院所在經濟規模和降低營運成本的考量下，皆採以傳統行銷方式，並未重視顧客需求的差異性，導致每位顧客所獲得的服務都是一成不變。但對於高級健檢而言，健康檢查者的年齡多爲中壯年期，其經濟能力較爲寬裕，因此大都屬於自動到院檢查的顧客；在此情況之下，醫院是否能夠滿足高級健檢者的個人期望與需求，將直接影響高級健檢者下次再受檢之意願，因此醫院不應只以傳統的行銷手法維繫其與顧客間之關係，且在作業上僅考慮醫院本身之成本，而更應主動改善調整醫院軟硬體設備，以符合高級健檢者之期望與需求。

### 三、高級健檢系統建構方法與結果

本研究透過顧客消費心理層面與顧客價值的方法，來改變個案醫院高級健檢之部分作業流程與內容，以符合高級健檢者之期望與需求。

#### (一) 顧客消費心理

1. 注重個人：高級健檢者需要的是個人化的健檢服務，應與其他一般健檢者有所區別。故在高級健檢流程的規劃上，除讓高級健檢者擁有獨立之休息空間外，亦特別訂作健檢服裝提供高級健檢者穿著，且提供個人專屬置衣櫃供高級健檢者置放衣物與個人物品，讓高級健檢者感覺與其他健檢者之不同。
2. 自主與參與感：對於高級健檢者的檢查內容，則透過健檢中心人員的解說與協助，讓高級健檢者共同參與討論檢查項目，進而獨立自主選擇自己欲檢查之項目，以符合高級健檢者對於健檢項目的需求。

3. 消費意識：對於高級健檢者則提供專人化的引導服務，符合高級健檢者對於高層級體檢消費意識的印象，藉以與其他競爭醫院在消費者意識中，建立相同檢查項目、相同價格，但卻不同層級之認知。
4. 時間與速度：高級健檢者多數是請假前來受檢，亦或公司企業之主管，因此檢查的時間與速度，將直接影響高級健檢者對於整體檢查之滿意度；因此必須讓高級健檢者在接受各項精密醫療儀器檢查時，不須等待太久排檢，且檢查場所盡量集中於同一層建築物內，避免檢查場所分散，導致高級健檢者浪費時間於建築物間移動及等待。另外對於報告的發放與解說，則於檢查當日完成，避免高級健檢者尚須擇日再來醫院聽取報告內容解說及索取報告之不便。

#### (二) 顧客價值

顧客所能感受到的價值，可以利用「(產品品質+服務品質)÷價格」來表示，大多數醫療院所爲了爭取高級健檢者，均以降價方式來與競爭醫院競爭，此種惡性循環的削價競爭方式，使得各家醫療院所不僅無法獲取高級健檢的適當利潤，也連帶降低民衆對於高級健檢的觀感與信心。基於藍海策略的精神，醫療院所不應再彼此價格競爭，而應在每家醫療院所的差異間取得平衡點，利用彼此間的差異提供不同的高級健檢項目，以服務品質及產品品質來提升顧客價值，並可獲得合理適當之利潤。

茲將個案醫院高級健檢作業改善內容，整理如表1所示。在上述方法的改變下，執行三個月後其改善前後之效益如表2所示，顯示透過消費者心理學層面之改善，不僅滿足高級健檢者內心對於高級健檢的期望與需求，更在顧客價值的觀點上，讓高級健檢者感覺產品品質與服務品質均提升，因此醫院不僅不須降低價





表1：高級健檢作業改善內容對照表

項 目	改善前	改善後
健檢報告發放與解說時間	3日後	當日完成
內視鏡檢查	須等待	不須等待
核磁共振檢查	須等待	不須等待
電腦斷層檢查	須等待	不須等待
檢查場所	分散	集中
流程引導	無	專人帶領引導
服裝穿著	無	特別訂作服裝
休息空間	無	獨立空間
更衣櫃	無	個人專用
健檢項目	固定	變動

表2：改善效益表

項 目	改善前	改善後
滿意度	66%	89%
每月檢查人次	87	156
價格(元)	10000~13000	13000~16000

格，尚可小幅度提升價格，仍可讓高級健檢者感覺價值提升；在此種情形下，不僅高級健檢者滿意度高，下次再自動入院接受高級健檢意願亦提高，且醫院也不須再削價競爭，而能於高級健檢業務中獲取應得之合理利潤。

#### 四、結論

健保總額制度已使得醫療院所必須要積極開發自費市場，高級健檢的高價格特色勢必成爲各家醫療院所競爭之主要服務產品；但如何避免傳統削價競爭的方式，而造成醫療院所間的自相殘害，將是刻不容緩亟須解決的問題。採用顧客導向思維的高級健檢流程，除可提升高級健檢者的顧客價值外，亦可讓醫療院所獲得適當合理之利潤。本研究之實證結果，可以提供國內欲新推行或改善高級健檢服務的醫療

院所，在對於高級健檢流程設計與策略考量時一個新的思維模式。

#### 參考文獻

1. 許偉信、蔡椿興：電子商務顧客關係管理在醫療行銷的運用。醫務管理期刊2001；2(4)：18-24。
2. 唐憶淨：家庭醫師對民眾的健康促進與預防保健。醫療論壇2000；<http://www.vghtc.gov.tw:8083/tcweb/m31/FMDdoctor.htm>。
3. 沈進成、張延蓉：內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究—以主題遊樂園爲例。旅遊管理研究2002；2(2)：79-99。
4. Ganesan, S., "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller relationships", *Journal of Marketing*, 58(2), 1994, pp.1-19.
5. Narver, J. C. & Slater, S. F., "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, 1990, pp.20-35.

## ISO 9001:2000 品質管理應用與稽核實務

本學會於二月底由高旭及陸正平著作之「ISO9001:2000品質管理應用與稽核實務」一書，局八開印刷，全書四百餘頁套色印刷精美，訂價新台幣伍百元整，欲購者請郵政劃撥00053434，戶名：中華民國品質學會，或開本學會抬頭支票，學會會員八五折優待收到書款即寄書，如無掛號寄書加掛號郵資50元。

本書內容已超脫一般稽核書籍之架構，先論述品質管理之原理與原則，繼之說明實務稽核上的應用。該書已能融合顧客爲重、PDCA、流程管理、以及稽核等四大重要議題之相關要求。故不僅值得推薦給品質稽核人員閱讀，亦適合引介給品質管理工作者參考。



作者：高旭·陸正平  
定價：新台幣550元

每章論述內容之前，增列「學習目標」指引讀者該章節之重點精華部份，以快速取得論述重點，適時應用。各章之後增列練習題，以協助讀者確認學習目標之達成。

該書附錄「共同作者之經驗談及實作演練(WORK SHOP)」提供讀者充份自我練習與情境模擬之機會，爲自學或團隊學習的最佳選擇。

