대학병원의 경영

Contents

1. 대학병원 운영 방안

2. 대학병원 수익성 증대방안

3. 의료 질 향상방안

4. 대학병원의 통합관리 운영시스템

대학병원의 운영방안

병원경영의 패러다임 변화

분야	Old Paradigm	New Paradigm
중요가치	임상 효과와 비용 효율성	고객만족, 환자중심
중심	의료제공자	고객으로서의 환자
교육,훈련의 내용	임상기술 초점	임상과 환자서비스 둘 다 초점
보상 대상	기술적,직무적 역량과 성과	기술적, 직무적 역량과 고객서비스
관리체계	기술적, 임상적 효율성에 중심	연속적인 고객서비스에 중심
대기시간	환자가 기다림	고객만족을 위해 대기시간 최소화
서비스 환경	의료제공자 중심	환자중심과 임상적 효율성
효율성 측정	비용, 임상절차, 치료 결과 중심	전체의 모든 과정

대학병원의 운영방안(계속)

업무혁신과 창조경영

◯ 병원의 업무혁신

-병원은 노동집약적인 의료서비스를 생산, 제공하는 복합적인 조직체로서 업무혁신 방식은 '인간중심'의 접근방식이 요구됨.

-이를 위해서는 업무혁신 성과에 대해서 지속적인 교육이 필요하며, 병원의 업무혁신을 위한 병원 CEO의 깊은 이해와 책임감 그리고 강한 리더쉽이 요구됨.

◯ 선택과 집중으로 창조경영

-대학병원 의료서비스의 차별화, 브랜드화 등 차별화된 병원경영 전략을 대학병원의 실정에 맞게 추진해야 됨.

대학병원의 운영방안(계속)

6-시그마 시범사업 도입

◯ 대학병원 6-시그마 시범사업은 △응급실 체류시간 단축 △외래 대기시간 단축 △외과 재원일수 단축 △의료장비 도입기간 단축 등 그 동안 대학병원의 고질병으로 지적돼 왔던 4대 과제에 대해 시행할 필요가 있음.

Ex. 서울대병원은 이를 통하여 외과 재원일수를 단축해 병상가동률을 높여 연간 11억원, 응급실 체류시간을 20.4시간에서 9.5시간으로 단축해 연간 12억8천만원의 재무성과를 올림.

대학병원 운영방안(계속)

직원만족과 환자 위한 시스템 강화

◯ 대학병원 직원들 사이에 자유롭게 의사소통을 할 수 있도록

△병원경영 설명회 △교직원 테마기행 △한마음 등반대회 개최 등 다양한 활동을 통해 직원들간에 마음을 열 수 있는 기회를 마련해야 함

◯ 정기적으로 입 퇴원, 외래환자 대상 설문조사, 퇴원환자 추후관리 등의 노력이 요구됨

Ex. 경희의료원은 내부고객 만족을 통한 서비스 극대화로 한국생산성본부가 발표한 국가 고객만족도(NCSI)조사에서 1위를 차지함

대학병원 수익성 증대 방안

□ 의료관련 새로운 수익원 확보

○ 대학병원은 장례식장 운영 등에 국한되는 부대사업에서 벗어나 의약품, 의료기기 산업 등으로 사업범위를 확대하는 것이 바람직함

○ 수익다각화를 위하여 안과전문센터, 암치료센터, 뇌질환센터 등 특수클리닉 뿐만아니라 교육센터, 의료컨설팅회사, 의료정보시스템 등 의료관련 수익다각화에 힘써야 함

○ 고객맞춤형 통합건강관리서비스(Partners Healthcare System : PHS)로 고객의 지속적 관리, 유지, 확산이 요구됨

- 맞춤 건강검진 서비스(Specialized Health Check-up Service)
- 개인 건강관리 서비스(Personalized Healthcare Service)
- 평생 건강관리 서비스(Lifetime Health Management Service)

대학병원 수익성 증대 방안(계속)

대기시간 0 시스템 확립

○ 환자에게 감동을 주는 것은 환자를 대하는 태도나 친절한 서비스에 그치는 것이 아니라 환자의 대기시간을 획기적으로 줄여주거나 당일검사, 당일진료와 같은 진료시스템의 변화임.

– 병원재정 흑자를 이룩하기 위해 가장 필요한 것은 환자에게 감동을 줄 수 있는 시스템을 만들어야 함

○ 초진환자의 경우 충분한 상담시간을 포함 10분 정도를 예정하고 재진환자의 경우 2~3 분 정도로 해 환자들 자신이 예약한 시간에 정확히 진료가 이뤄질 수 있도록 함

대학병원 수익성 증대 방안(계속)

건강강좌를 통하여 브랜드 가치 제고와 잠재고객 창출

○ 대학병원에서 실시하는 각종 건강강좌가 병원의 브랜드가치 제고와 함께 잠재고객을 창출해 병원경영에 많은 도움을 주고 있는 것으로 밝혀져 건강강좌가 블루오션 전략의 하나로 대두됨

○ 특히 혈액검사, 골밀도 검사, 전립선 검사 등 무료검사가 포함되어 있는 건강강좌를 고객이 가장 선호하는 것으로 나타났으며 환자계층이 적은 특이질환보다는 다 질환(고혈압, 당뇨병, 간질환, 뇌졸중, 각종 암 등)의 건강강좌가 높은 인기를 누림

○ "고객없이 병원은 없다"는 건강강좌에 대한 고객중심의 병원경영이 지속적인 병원의 브랜드 가치창출과 잠재고객 발굴로 인한 수익창출로 이어짐

대학병원 수익성 증대 방안(계속)

실시간 종합정보시스템 제공 방안

○ 의료정보화의 상징인 "전자의무기록(EMR)시스템"을 도입해 대학병원의 디지털화를 추구하고 이를 바탕으로 차트 관리의 간소화, 경영효율성 향상, 환자 대기시간 단축 등의 성과를 거두어야 함

○ 변화하는 IT 트랜드를 정확히 읽고 유비쿼터스병원의 구현, 의료정보화의 선도병원으로서의 입지를 전국적으로 강화해야함

○ 또한 처방전달시스템(OCS), 전자의무기록(EMR), 영상저장장치(PACS), 정보저장장치 (DWe), 그룹웨어(GW)가 유기적으로 연결돼 처방전, 필름, 챠트가 필요 없이 진료와 교육, 연구, 경영 등의 업무영역을 통합하는 의료지식정보시스템(KMS)의 개발을 추진해야함

Ex 분당서울대병원의 EMR시스템은 국내는 물론 해외 유수의 의료계에서도 벤치마킹 대상이 되고 있음

의료 질 향상 방안

고객서비스헌장 선포

◯ 고객의 요구에 맞게 차별화된 프로그램으로 고객건강 유지 · 증진 및 질병예방을 이루고 평생건강관리를 책임지기 위한 노력의 표현으로 고객서비스헌장을 제정해야 함

환자중심 진료모형의 개발

◯ 의료의 질 향상을 위해서는 환자중심 진료모형의 개발과 통합진료시스템을 도입해야 함

-아울러 병원대기시간 등을 단축하는 시간관리에 중점을 두고 이미지 제고를 위한 전략 및 브랜드 파워를 제고하기 위해 병원 브랜드 전략을 수립하고 병원장 주도로 일관되게 추진해야 함

의료 질 향상 방안(계속)

신개념 양 · 한방 협진 및 장기중심 시스템

◯ 기존 "과" 중심의 통상적인 진료개념을 탈피하고 질환 및 장기 중심으로 모든 진료과가 함께 진료하는 협진시스템이 필요함

◯ 질환별로 특화된 협진시스템을 도입해 지금까지 경험할 수 없었던 새로운 의료 서비스를 제공하며 서로 다른 사상과 이론을 가진 양 · 한방 전문의가 환자 입장에서 특정 질환에 대한 최적의 치료법을 제공할 수 있어야 함

◯ 이를 위해서는 기존의 백화점식으로 나열된 진료과의 형태를 탈피해 소화기, 심장혈관, 호흡기, 내분비대사 같은 하나의 장기나 질환에 관련된 진료과가 모두 한 센터 내에 모여 진료를 하는 질환중심의 특화 센터를 도입해야 함.

Ex. 경희대학교 동서신의학병원은 암 · 중풍 · 관절 · 척추 · 이비인후과 질환 등 질환을 중심으로 한 10여 개의 전문 양 · 한방 협진센터, 질환 중심의 의과대학병원 특화센터, 한방병원 특화센터, 치과대학병원 등을 포함해 부설 연구소도 갖춰 어느 병원보다 전문화된 인프라를 확보하고 높은 성과를 기록하고 있음

의료 질 향상 방안(계속)

한의학-현대의학 융합 발전 도모 필요성

◯ 한의학과 현대의학 상호간의 학문적 접근, 투자와 진료비의 낭비예방, 상호간의 불필요한 갈등방지를 위해 장기적으로 두 학문의 융합 발전계획이 마련되어야 함

◯ 이를 위해 기존 의대에 한의학 및 보완의학연구소나 대학원 전공단위 등 학문적인 포용과 학문적으로 융합된 인력양성을 기하는 것이 선행되어야 함

◯ 의학계의 양·한방의 이중진료가 아닌 의료일원화를 이루는 것이 필요.

대학병원의 통합 관리 운영 시스템

전사적 자원관리시스템(Enterprise Resource Planning : ERP)의 도입

◯ 전사적 자원관리(Enterprise Resource Planning)는 기업 경영에서 여러 단위의 시스템을 통합하여 자원의 활용을 최대한 높이는 유기적인 시스템으로 전 부문의 경영자원을 하나의 통합시스템으로 재구축함으로써 생산성을 극대화하려는 기법임.

이를 통하여 △구매 △시설 △자재 △중앙공급 등의 물류체계를 종합적으로 동시에 관리가 가능하게 하며 회계 관련 정보를 실시간으로 산출하여 원가에 적용할 수 있음

병원경영에서의 ERP는 주로 물류관리를 중심으로 재무관리, 인사관리 등의 프로세스 개선에 주로 적용하여 실효를 거두고 있음.

Ex.서울아산병원도 사용부서, 구매부서, 자재관리부서가 정보를 공유하여 청구에서 발주까지 소요되는 리드타임을 단축하고 코드 표준화로 물류업무를 획기적으로 개선했음

대학병원의 통합 관리 운영 시스템(계속)

◯ 대학병원도 ERP 도입을 통하여 구매 및 재고관리 프로세스를 개선해 △단일 시스템에서 모든 업무 수행 △수작업에서 시스템을 통한 청구로 전환하여 업무 시간 절약 △시스템 단일화로 중복업무 배제와 모든 재고에 대한 실시간 파악 등이 가능하게 해야 함

◯ ERP 구축 태스크포스팀을 구성하여 업무혁신 문화를 병원 전체의 조직문화로 확산시켜 직원들의 의식변화를 선도하고 병원실정에 적합한 업무혁신을 지속적으로 창조해 효율성 증대와 생산성 향상, 인재 육성 등에 활용해야 함

대학병원의 통합 관리 운영 시스템(계속)

구성원 교육시스템 강화

◯ 기존 병원에서 시행한 교육은 직무와 연관된 전문분야, 직원화합 등이었으나 치열한 경쟁과 급변하는 의료환경, 환자들의 의료이용 패턴 변화 등으로 새로운 교육을 통해 대학병원의 경쟁력 강화를 도모해야 함

◯ 이를 위해서는 △경영 △리더십 △정보기술 등 다양한 과정을 개설해야 할 필요가 있음.

특히 디지털시대에 맞게 사이버학습환경을 제공하고 다양한 학습과정을 통해 역량을 개발할 수 있게 함으로써 개인과 조직의 변화를 촉진함과 동시에 직무능력 향상에 초점을 두어야 함

대학병원의 통합 관리 운영 시스템(계속)

◯ 특히 우리 대학병원은 지방 대학병원이라는 한계를 극복하기 위하여 교육위원회를 두고 직무 능력과 서비스 향상을 위한 개발교육에 관심을 두어야 함.

◯ 교육위원회는 △병원운영 목표에 부합되는 교육을 통해 차세대 성장동력 인재 육성 △직원 직무능력 향상 △교육을 통한 지식경영 체계 확립 △병원 및 팀 발전에 기여하는 인재 양성 등을 목표로 교육과정을 마련해야 할 것임

Ex 삼성서울병원은 삼성의료경영연구소가 의료경영교육을 통해 선진 병원경영 기법을 확산하기 위해 의료관련 산업 종사자를 대상으로 2004년부터 병원경영, 마케팅, 재무회계, 조직인사, 전략경영 등을 개설해 운영하고 있음

대학병원의 통합 관리 운영 시스템(계속)

전산시스템, 행정시스템, 진료 시스템 간의 통합 운영 방안

○ 수납과 청구를 중심으로 이뤄졌던 대학병원의 의료정보시스템을 전자의무기록(EMR), 처방전달시스템(OCS) 등을 통해 실시간으로 의료현장정보를 공유하고, CRM(고객관리시스템), MIS(경영정보시스템), CDIS(의료장비연동), CDSS(진료의사결정지원시스템), 그룹웨어 등 핵심솔루션의 구축 및 통합을 통해 대학병원의 체계적인 의료정보화를 구축해야 함

○ 대학병원은 이를 통하여 환자의 동선 및 대기시간을 단축시켜 환자의 편의를 도모하여, 환자중심의 의료서비스를 구현해야 함

Ex. 가톨릭중앙의료원은 종합의료정보시스템을 통하여 계열병원의 의료정보 표준화와 의료정보공유를 목표로 실시하는 초대형 의료 정보화를 추진 중임