

Malcolm Baldrige Model을 이용한 경영 사례: SSM Health Care

2006. 4.21
가톨릭대학교 의료경영대학원
박 하영

개요

■ SSM Health Care

- 1877년 세인트루이스 시내에 St. Mary's Infirmary로 출발한 SSM (the Sisters of St. Mary) Health Care는 세인트루이스에 본부를 두고 있는 미국에서 가장 큰 가톨릭 의료시스템의 하나로서 the Franciscan Sisters of Mary에서 운영함
- Missouri, Illinois, Wisconsin 및 Oklahoma에 소재하는 20여개의 급성기병원과 3개 요양시설의 소유와 경영을 맡고 있음 (총 병상수: 5,321)
- 총 5,000여명의 의사, 23,300명의 직원이 근무하고 있으며, 재활, 소아, 가정간호, 호스피스 등을 포함한 다양한 의료서비스를 제공하고 있음
- 의료사업 이외에 의료정보, 물자관리 등 지원 서비스, 가정 간호 등 의료 관련 사업을 수행하고 있음

| Communications | Corporate Responsibility Process (CRP) |
|--|--|
| Ethics | Finance |
| Group Purchasing & Clinical Engineering Services | Home Care Management Services |
| Human Resources | Information Technology Services |
| Managed Care | Management Services |
| Physician Services | Public Policy Institute |
| Quality Resource Center | Risk Services |
| Stewardship | Strategic Planning and Marketing |

- 위스컨신 주 최대의 관리의료 보험 조직인 Premier Medical Insurance Group Inc.의 지분을 소유하고 있음

■ SSM Health Care (계속)

- 본부 위치: 477 N. Lindbergh, St. Louis, MO 63141
- homepage: <http://www.ssmhc.com>
- 재무 (2004년)
 - > 총자산: \$2,971,630,000
 - > 총 영업수익:\$2,126,529,000
 - > 총비용: \$2,062,457,000
 - > 영업순수익: \$64,072,000
 - > 순수익: \$130,641,000
 - > 무상의료비: \$75,287,000
(저소득층에 제공되는 지역에서의 의료서비스, 건강증진, 교육 등 제외)
- 진료 (2004년)
 - > 총 입원환자수: 153,234명
 - > 총 외래건수: 1,103,343건
- 직원 (2004년)
 - > 의사: 5,300명
 - > 직원: 23,300명
 - > 자원봉사자 등: 5,100명

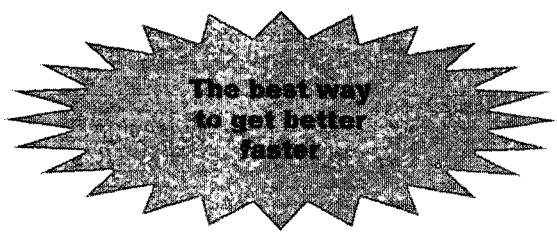
■ SSM Health Care (계속)

- Mission

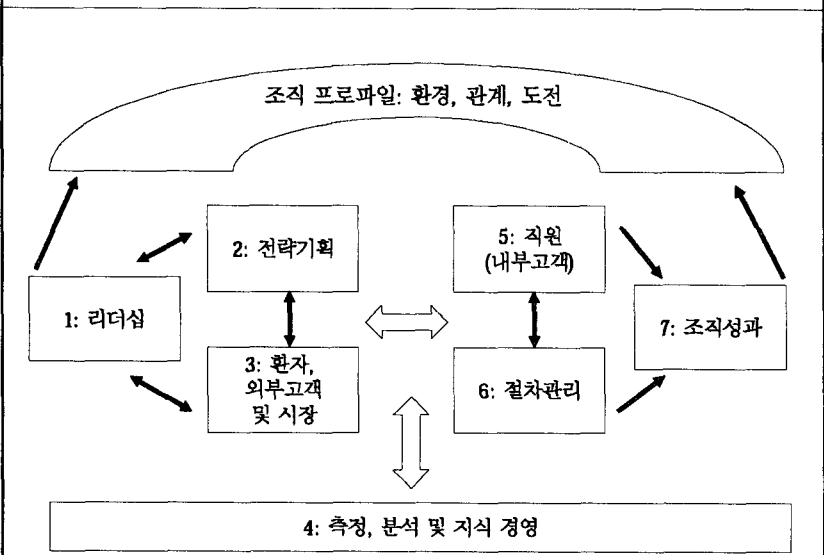
**Through our exceptional health care services,
we reveal the healing presence of God.**
- Values
 - > Compassion: We reach out with openness, kindness and concern.
 - > Respect: We honor the wonder of the human spirit.
 - > Excellence: We expect the best of ourselves and one another.
 - > Stewardship: We use our resources responsibly.
 - > Community: We cultivate relationships the inspire us to serve.
- 2002년 의료기관으로는 최초로 the Malcolm Baldrige National Quality Award 수상
- 기타 다수의 Quality Award 수상

추진 배경

- 1990년 CQI 시행: 조직 문화 변화가 필요한 일로 장기 프로젝트로 추진
- 1995년 CQI 결과를 앞 당기기 위한 방안으로 the Malcolm Baldrige National Quality Award 지원 준비 시작
- 1999년 1차 지원에서 실패 후 전문 기관의 도움을 얻어 2002년 2차 시도에서 성공



Baldrige: Business Model



1. 리더십

■ SSMHC 리더십 철학과 기대치

- 임상, 운영, 재무에 있어서의 초일류 성과
- 사실에 근거한 의사결정
- 참여와 책임의 공유
- 고객 중심적
- 정보 공유
- 인재 개발
- CQI

■ Mission

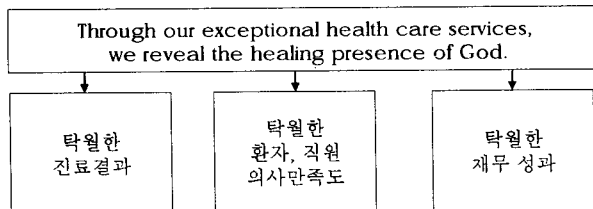
- 1998년 3,000명의 직원이 참여하여 1년간 mission 정의 작업 수행
- 1999년 새로운 Mission 작성

**Through our exceptional
health services,
we reveal the healing presence of God.**

How do you define "exceptional?"

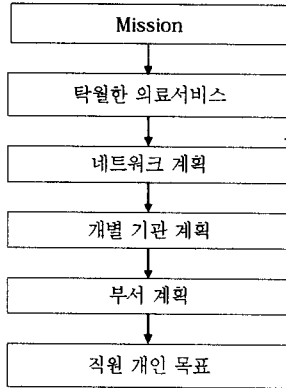
1. 리더십 (계속)

■ "Exceptional (탁월한)" 의료서비스의 특성



2. 전략기획

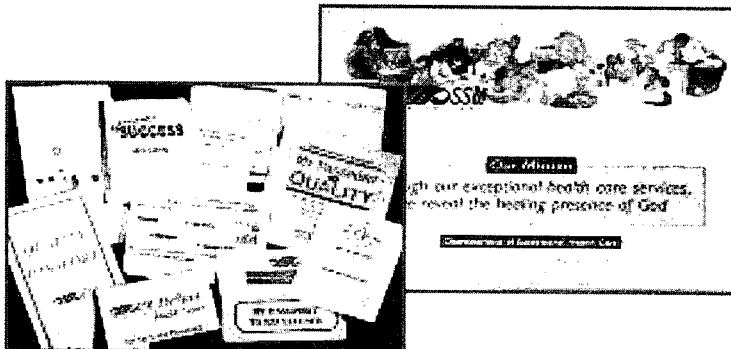
■ 전략의 연계성과 시행



2. 전략기획 (계속)

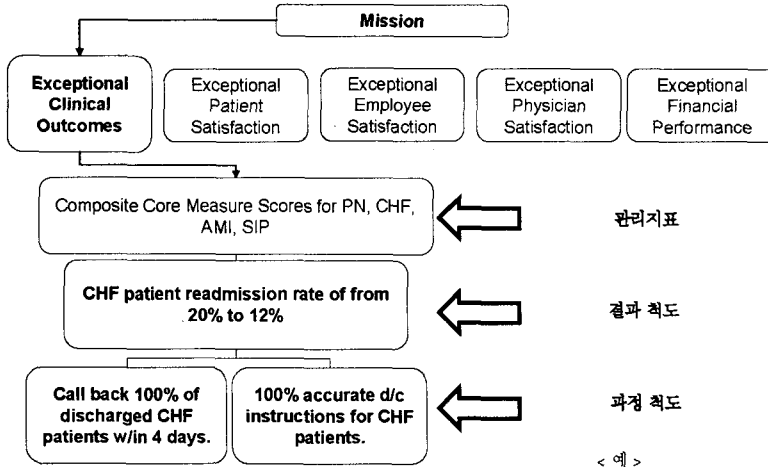
■ 실행 계획

- 부서 포스터
- 패스포트 프로그램



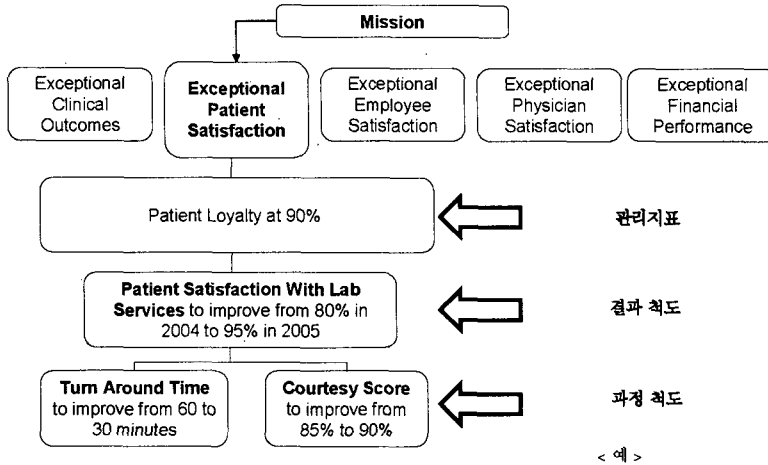
2. 전략기획 (계속)

■ 목표의 연계성과 척도 ⇨ 성과 향상의 조직 문화 정착



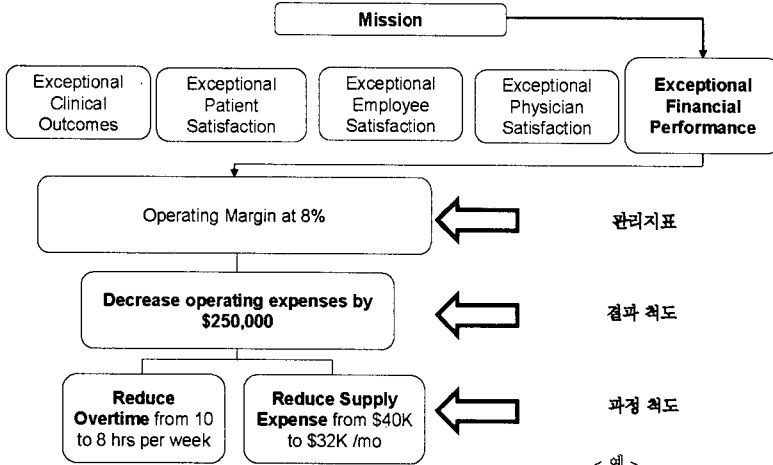
2. 전략기획 (계속)

■ 목표의 연계성과 척도 (계속)



2. 전략기획 (계속)

■ 목표의 연계성과 척도 (계속)



< 예 >

3. 환자, 외부고객, 시장

■ 핵심 질문

- 우리의 고객이 누구인가? (Who do you serve?)
- 그들이 우리로부터 원하는 것이 무엇인가? (What do they want from you?)
- 어떻게 알 수 있는가? (How do you know?)

■ 주요 고객들의 요구

- 입원환자
 - > 통증관리능력
 - > 간호사 응대의 즉각성
- 외래환자
 - > 대기시간
 - > 통증완화에 대한 스텝의 관심
- 가정진료
 - > 적시성
 - > 스텝으로부터의 정확한 정보
- 장기요양진료
 - > 간호사 응대시간
 - > 기술

3. 환자, 외부시장, 고객 (계속)

■ 조사도구

- 이전 및 현재 환자와 가족 대상
 - ▶ 만족도 조사
 - ▶ 시장 조사
 - ▶ 고객의 소리 카드
 - ▶ 일부 환자 대상의 사후 전화
 - ▶ 인터넷 홈페이지 의견조사 시스템
 - ▶ 불만 신고 채널
 - ▶ 라운딩

4. 측정, 분석 및 지식 경영

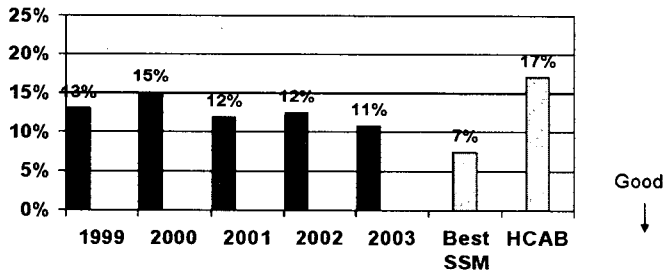
■ 주요 관심사

- 왜 이 정보를 수집하나?
- 이 정보를 어떻게 사용하나?
- 목표치(성과수준) 설정을 어떻게 하나?
- 어떻게 정보를 공유하나?
- 정보의 적합성, 신뢰성, 안전성, 정확성, 적시성을 어떻게 보장하나?

5. 직원

- 간호사 부족 문제 ⇨ 자율성 부여와 책임의 공유
- 간호사 이직율

Part-time / Full-time Only

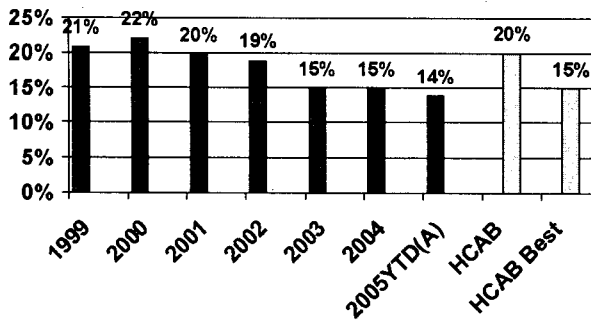


HCAB = Health Care Advisory Board

5. 직원 (계속)

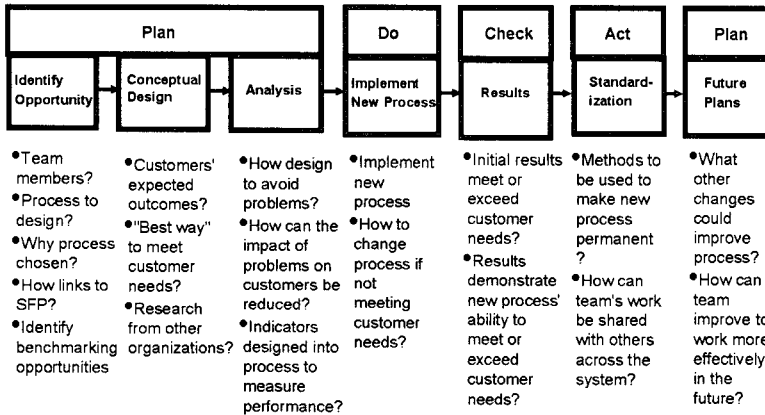
- 직원 이직율

Part-time / Full-time Only



6. 절차관리

■ CQI Model – Process Design Approach



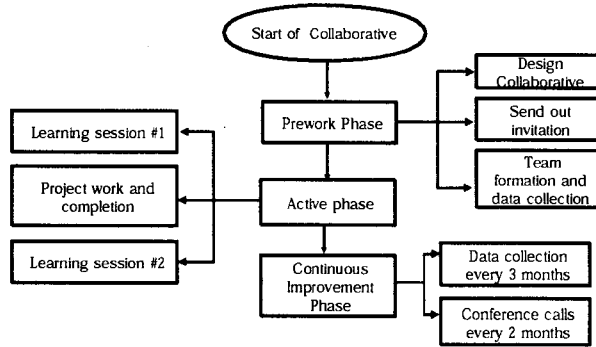
6. 절차관리 (계속)

■ 의사 참여를 통한 임상진료 절차 개선

- 개선 사례
 - > Improving the Secondary Prevention of Ischemic Heart Disease (1/99)
 - > Improving Prescribing Practices (5/99)
 - > Using Patient Information to Improve Care (11/99)
 - > Enhancing Patient Safety Through Safe Systems (3/00)
 - > Improving the Treatment of Congestive Heart Failure (11/00)
 - > Achieving Exceptional Safety in Health Care (1/02)

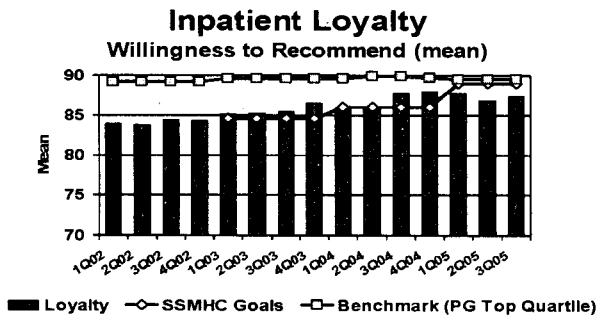
6. 절차관리 (계속)

- 개선 절차



7. 조직 성과

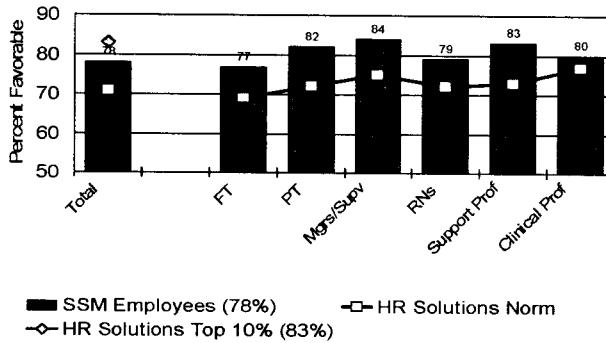
- 환자만족도



Source: Prior to 2Q05-SSMHC Patient Satisfaction Survey
Effective 2Q05-Press Ganey survey

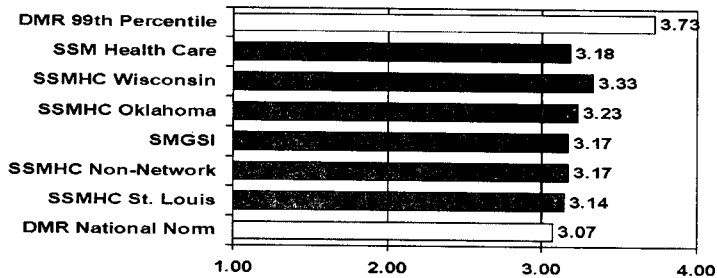
7. 조직 성과 (계속)

■ 2004년 직원 만족도



7. 조직 성과 (계속)

■ 의사 만족도



* Indicates significantly higher than DMR National Norm.

7. 조직 성과 (계속)

■ 영업 이익

