

病 院 의 財 務 管 理

가톨릭中央醫療院 經理擔當
曹 圭 東

1. 病院經營의 理論과 經理의 位置

近代各國에서는 病院管理學 或은 病院의 科學의 管理技術을 새로운 學問으로서 研究하고 있는 實情입니다. 아직은 어떤 뚜렷한 體系를 갖춘 學問으로 完成된것은 아니며 研究過程에 있는 學問이라 하겠습니다.

그러나 大別하여

(1) 病院의 本質의 事業은……診療와 看護임. 勿論病院醫療는 組織醫療임으로 많은 補助職員이 必要하지만 結局 醫師와 看護員이 中心입니다.

(2) 事業體로서……病院의 維持, 保全, 運營하는 것입니다. 前者는 廣義로 診療管理 後者는 廣義로 財務管理에 屬하게 될것입니다.

現代 經濟社會는 크게 3個部分의 個別 經濟領域에 屬하는 것으로 分類할 수 있겠습니다.

(A) 消費經濟…各個人의 家庭經濟

(B) 生産經濟…各種物財와 用役(services)을 生産하여 提供하는 經濟—即 經營經濟

(C) 公共經濟…行政目的을 遂行하는 經濟—即 國家, 地方公共團體의 經濟

病院은 醫療라는 用役을 生産提供을 目的으로 하는 個別經濟임으로 生産 經濟 即 經營經濟에 屬합니다.

事業體로서의 病院을 생각할때

이 經營經濟의 維持, 保全, 運營을 爲하여 經營管理, 勞務管理, 財務管理 等 經營經濟學의 系譜에 屬하겠습니다.

病院의 經濟活動은

이를 活動의 現象形態를 볼때

醫療라는 Services의 生産擔當者인 醫師, 看護

員, 其他職員의 生産活動인 同時에

費用 및 收益을 發生케하는 資本의 循環活動或은 財務活動의 管理일 것입니다.

醫療라는 生産活動의 管理와……(診療管理)

資本循環活動 即 財務活動에 對한 管理…(財務管理)라 하겠습니다.

財務管理는

病院經營計算制度의 研究이며 이 研究로 病院의 모든 活動을 間接적으로 計算手段에 依하여 管理하는 分野입니다.

이를

(A) 期間計算…가. 財務諸表 나. 簿記組織

(B) 原價計算

(C) 內部統計計算…가. 豫算統制 나. 經營分析 다. 統計 라. 內部監査 등으로 區分할 수 있습니다.

이런것들을 研究하는 것이 病院經營에 있어서의 經理의 位置일 것입니다.

2. 病院經理의 目標

우리는 病院 經理의 目標를 明確히 把握함이 必要하겠습니다. 앞서 말한바와 같이 經理는 病院의 諸活動을 計算手段으로써 間接으로 統制하는 것이오 더 나아가서 經營의 計算的 統制 또는 經營의 數的把握입니다. 그러므로 經理는 經營目的에 奉仕하는 것입니다. 그러면 病院經營目的은 무엇이겠습니까?

英國의 T. E. stone 氏는

이 目的을

(1) 量的奉仕…可能한 限 많은 患者를 보는것

(2) 質的奉仕…診療한 患者의 最大數의 治療

(3) 經濟奉仕... 最少의 費用으로 最大의 量的의 質의 奉仕를 提供하는 것이라 定義했습니다.

即 經濟奉仕의 實現

最少의 費用으로 보다 많은 患者를 돌보아 最大數의 患者를 治癒시키는 것이 病院經營의 目的입니다. 그러므로 病院經理의 目標도 될 것입니다.

一般 企業經營에서는

最少의 費用으로 最大의 利益을 얻는데 있습니다. 그러나 病院經營의 境遇에는 經濟奉仕임으로 費用對 收益의 關係에서 經濟性의 實現을 追求하는데 있는 것이 아닙니다.

이를 醫療事業의 本質에서 思考합니다.

醫療事業은

- (1) 國民福祉를 主宰하는 것
- (2) 社會保險制度의 中心的 存在이므로

個人經營의 病院이라도 그것이 私有物이 아니고 하나의 社會的 存在로 보아야 할 것입니다.

그러나 一面 病院經營도 한 事業임에는 틀림이 없으며 또한 複雜한 事業입니다. 그러므로 이 事業을 維持, 保全하기 爲하여는 收支의 均衡, 나아가서는 剩餘金이 생기는 經理가 理想的이나 現在 우리나라 實情으로 보아 여러가지 困難한 問題를 內包하고 있습니다.

適正한 醫療報酬問題

嚴正한 經營比較의 原價計算에의 結果를 基礎로 하고 社會經濟의 事情을 參酌하여 解決하는 方法을 研究하여야 할 問題일 것입니다.

3. 病院會計 組織

會計란 金錢 또는 金錢價値의 增減을 組織的으로 記錄하여 1事業期間의 結論을 얻는 事務입니다. 即 經營活動의 成果를 計算하는 것입니다.

會計組織은

(1) 官廳會計組織... 國家, 地方公共團體, 家庭等一消費會計, (豫算의 絕對性을 지닌 繼續事業의 觀念이 없으며 損益計算은 할 수 없고 豫算에 對한 決算만 할 수 있음)

(2) 企業會計 組織... 病院은 生産經濟體의 會計 組織

各國에서는 이 會計原則을 研究하고 있으며 國

際病院協會 第4委員會에서 專門的으로 다루고 있는 것으로 알고 있습니다.

지금까지 研究結果는

病院의 組織單位를 基礎로 하여 其組織單位別 計算組織方法이 主要骨字로 되어 있으며 또한 組織單位別 原價計算을 必要로 합니다.

우리나라 現實情은 이 原則을 그대로 받아들여 實施함이 妥當하나 難點이 많습니다. 그 理由는 費用이 많이 所要되기 때문이지요. 우리나라에서도 數年前 서울某病院과 仁川某病院을 이 制度에 依하여 經過分을 分析하여 實施한 바 있었으나 所要費用에 比하여 얼마나 많은 利益이 되느냐? 는 問題로 아직 全的으로 採擇하여 實施하는 病院은 없는 것으로 알고 있습니다. 그러나 이 制度를 參考로 하여 各病院 대로 自己病院 實情에 맞도록 組織을 改善하여 執行하고 있는 實情입니다.

4. 病院 財務 諸表

財務諸表란 諸 決算을 말하는 것입니다.

決算書는 會計組織에 依하여 其性格과 本質에 다르나 大體로 現在 우리나라에서 使用되고 있는 것은

- (ㄱ) 貸借對照表
- (ㄴ) 損益計算書
- (ㄷ) 附屬明細表
- (ㄹ) 剩餘金處分計算書 및 缺損金處理計算書 等입니다.

(1) 貸借對照表

事業의 財政狀態를 表示하는 것입니다.

樣式에는 報告式과 計定式이 있으나 우리는 計定式을 使用합니다.

(2) 損益計算書

1事業期間의 經營活動의 經過를 財政上 立場에서 表示하는 것입니다. 一收益과 損費項目만을 간주하여 損益의 發生原因을 明示하는 것입니다.

大概 1事業期間을 1年으로 합니다. 存續期間全體를 1事業期間으로 하여 그간의 損益을 計算하려면 貸借對照表만으로 足합니다.

(作成時 有形固定資産에 對한 減價償却에 留意할 것 金額償却法)

(3) 附屬 明細表

貸借對照表 및 損益計算書上에 表示된 一切의 明細를 말합니다.

(4) 剩餘金 및 缺損金處分 計算書는 損益計算書에 表示됨으로 決議書로 代합니다.

5. 病院 簿記組織

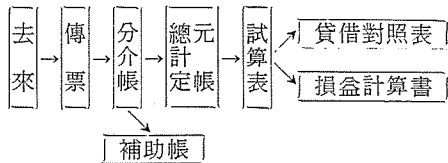
前述한바와 같이 會計는 事業活動의 經過에서 生기는 金錢 또는 金錢 價値의 增減을 組織的으로 記錄計算하여 1事業期間의 結論을 얻는 事務입니다. 이 會計 事務의 具體的手段이 簿記組織입니다.

같은 病院이라 하여도 其規模, 種類 및 經營主體의 差異가 있으므로 具體的으로 各病院의 實情에 맞는 簿記組織을 考察함이 重要합니다.

簿記組織은 帳簿組織과 計定組織에서 形成됩니다. 이 組織을 考察함에 있어 留意할 點은

證憑書의 取扱을 重大視할것이며 必要한 事項의 記錄洩落에 조심할것은 勿論, 會計職員數의 制約을 勘案하여 可能한 限 簡單明瞭한 方法을 研究할 것입니다.

帳簿組織은 歷史的으로 日記帳, 分介帳, 元帳 등으로 組織되며 이것이 基本的 帳簿組織으로써 現在에 이르렀고 여기에서 貸借對照表, 損益計算書 等の 財務諸表가 이루어지는 것입니다. 現在 우리나라에서 많이 使用되고 있는 組織은 아래 圖表와 같습니다.



그러나 企業規模의 擴大와 去來量의 增加로 記帳事務의 事務量이 많아지므로

傳票會計制度가 登場했습니다.

正統的인 會計節次에 따르면 去來를 總計定元帳에 記錄할 때까지 3회의 轉記가 必要합니다. (補助簿까지 하면 4회가 됨)

傳票會計는 轉記의 回數를 省略하고 事務能率化를 圖謀하기 爲하여 考案된 것입니다.

그 內容을 簡略하면

(1) 證憑書類에 傳票로서의 機能을 준다.

(2) 分介帳을 省略하고 傳票에 分介帳機能을 준다. (傳票의 帳簿化)

(3) 總計定元帳의 表式化이다.

이 制度를 使用하고 있는 곳이 있으나 이의 缺點은 다음과 같다.

(1) 一覽性의 缺如

(2) 鐵分하기 쉽다.

(3) 保存에 不便하다.

더 研究할 點이 있는것 같아 우리 病院에서는 아직 이를 使用하지 않고 있다.

6. 豫算統制와 經營分析

會計란 1會計期間의 事業活動의 結果를 計算함과 同時에 後年度의 經營指針을 提供하는 것이므로 過去의 實績단에 依存하여서는 經營管理指針 수립에 不充分 합니다.

過去의 記錄을 基礎로하여 새로운 有効한 經營管理의 方策을 研究할 必要가 있습니다. 이 必要性에 따라 豫算統制制度가 생긴 것입니다. 即 豫算統制는 經營管理의 有効한 方案으로서 過去 記錄에서 資料를 찾아 이를 土臺로 將來의 經營計劃을 세워 이를 會計的으로 具體化한것이 豫算입니다. 이 豫算을 어떻게 執行하였느냐를 確認 豫算과 實績에의 差異를 分析 檢討함으로써 事業能率의 增進을 圖謀하는 것입니다. 豫算統制는 元來 國家·公共團體의 豫算制度에서 始作하였읍니다.

勿論, 國家나 公共團體의 消費經濟體制에서는 浪費의 制限을 爲한 目的이므로 絶對的 입니다.

그러나 經營經濟에 있어서는 最大의 經濟性을 發揮함에 그 目的이 있으므로

消費節約 制限도 勿論一要件이지만 支出制限이 豫算統制의 直接的인 要件은 아니고 收入增大의 爲한 支出를 豫定하는데 있습니다. 그러므로 豫算編成은 그 事業發展을 左右하는 重大한 役割을 하므로 慎重을 期하여야 할 것입니다.

이를 爲하여 必要한것은 經營分析입니다.

經營分析이란 即 財務諸表의 分析입니다. 財務

諸表의 分析입니다. 財務諸表中 一般에 公表하는 貸借 對照와 損益計算書가 分析의 對象이 될것입니다.

이를 면밀히 分析 檢討하여 事業의 財政狀態를 批判하고 經營의 良否를 判斷하는 方案이 될것입니다.

더우기 醫療事業에 있어서는 財務諸表의 分析에 單 局限할것이 아니라 더 나아가 原價分析·統計的 分析 等 까지도 하여야 할 것입니다.

- (1) 財務諸表分析—經營의 健全性을
- (2) 原價分析—經濟性을
- (3) 統計的 分析—生産性을

이 分析의 數年分을 對比表를 作成, 檢討함은 앞으로의 病院 發展에 크게 도움이 될것으로 思料되는 바입니다.

7. 大學附屬病院의 財政構造

大學附屬病院의 經營에 있어서는 一般病院과 같이 費用 收益의 對廣關係로 생각되는것은 診療機關으로서의 經營活動面 뿐이고 收益을 얻는다는 것은 생각키 어렵습니다. 理由는 一般病院에서는 볼수없는 純消費의 費用이 많이 支出되기 때문입니다.

예를들면 學術患者費用, 敎職員研究에 所所要되는 費用, 學校運營經費 補助費 等を 들수 있습니다.

그러한 關係로 外國에서는 政府補助費로 모자라는 費用을 充當하고 있으나 우리나라 實情으로는 補助란 생각할수도 없는 形便입니다. 그러므로 運營面에서 格別한 計劃이 必要합니다. 그럼에도 不拘하고 一部에서는 많은 收益이 發生하는 樣 誤認하고 있음은 무어라 辯明할 餘地가 없습니다.

萬의하나 收入과 費用의 對廣關係에서 剩餘金이 생겼을지라도 이 剩餘金을 當該病院의 施設整備에 充當하고 있음을 認識하여야 할 것입니다.

8. 稅務 關係

今年 우리나라 稅法의 全幅의인 改正으로 經理擔當 實務者들께서는 稅法工夫에 많은 努力을 하시였을 思料 됩니다. 또한 이미 많은 “세미나”를 通하여 高名하신 先生들의 講義를 들으셨을 버습니다. 參考가 되실까하여 改正稅法中 直接關係되는 몇가지 法을 프린트(別冊)하여 드리고 이것으로 頭序없이 財務管理에 對한것을 맺겠습니다.

□ 醫學史에 빛날 醫聖 □

로버트 코흐

—結核菌을 最初로 發見—

Robert Koch는 獨逸의 Wollstein의 시골 醫師였다. 그는 우리가 잘 아는 바와 같이 Tuberculin 反應을 發明하고 結核菌을 發見한 것으로 有名하다.

生日 贈物로 그는 婦人에게서 1873年 가장 貴重한 것을 받았으니 그 贈物이야말로 Koch에게가 아니라 그를 通해 우리 人類에게 보낸, 贈物, 그것은 顯微鏡이었다.

그는 그것을 一生의 武器로서 所重히 여겼으며 1882년 드디어 結核菌을 發見하였다. 처음에 그는 이 最初의 結核의 病菌發見에도 不拘하고

조소를 받았다.

그후 차츰 認定을 받았는데 菌의 extract로 tubuerclin이란 物質을 만들고 이것을 結核의 治療에 使用하려고 하였다.

그러나 그후 그는 그것이 一種의 過敏 現象으로서 結核의 기왕력 檢사에 使用할 수는 있어도 治療에는 不可能하다는 것을 알았다. 그는 이 病을 完全히 征服치는 못했다. 그러나 結核이 부끄러운 것이 아니라 病菌에 의한 病일 뿐임을 밝혀 결핵의 研究와 征服에 길잡이가 되었음은 두말 할 것도 없다. 그는 다른 업적으로 인해 Nobel 賞을 타기도 했다.