

病院管理의 實態

—分野別 診斷과 向上 方案摸索—



病院 會計管理

鄭 基 善

병원연구소 수석연구원
공인회계사

1. 머릿말

病院會計라는 단어는 病院에서 이루어지는 會計, 즉 특수한 분야중의 하나인 病院會計를 다루는 會計를 말하나, 여기에 管理라는 단어를 붙이면 단순한 簿記나 會計處理 수준에서 벗어나 管理的인 水準에서 會計를 보는 것을 말한다.

筆者가 病院會計에 관한 글을 쓸 때마다 느끼는 점은 우리나라 病院들의 經營管理水準이 너무나 낮은 수준에 머물러 있다는 점이다. 특히 會計는 經營管理의 대종을 이루는 量的인 측면, 즉 매일매일 病院에서 일어나는 모든 사건(去來)중 金額으로 나타낼 수 있는 사건(去來)을 金額化하는 역할을 담당하고 있는데, 이 役割이 經營分析과 같은 會計管理的인 수준으로 이어지지 않고 단순히 簿記次元을 벗어나지 못하고 있으므로 經營管理水準은 높아지기 어려운 것이 아닌가 생각된다.

經營의 合理化나 原価의 節減이라는 이야기가 나올 때 많은 病院의 最高經營者가 생각하는 것은 적은 人力을 쓰고 物資를 아껴쓰는 것 등에 국한된다.

이 경우에 이들 經營者는 자기 病院에 맞는 어떤 基準이나 상세히 분석된 過去資料를 근거로 人力을 減縮하겠다면 하는 것이 아니라 단순히 비슷한 규모의 다른 病院의 病床에 비례한 人力水準등을 가지고 人力을 감축하려 하기 때문에 부작용이 발생하는 경우가 많이 있다.

最高經營者나 管理部門의 責任者가 반드시 會計原理를 알아서 會計專門家가 되기를 筆者는 원하지도 않으며 또한 기대할 수도 없다. 그러나 經營을 하는 사람은 財務諸表를 어느 정도 읽을 수 있어야 하며 計數를 근거로 분석된 내용을 이해할 수 있는 능력이 요구된다는 것은 어느 業界나 組織을 보아도 마찬가지인 현상이다. 최근에 재벌회사들도 財務教育熱이 높아져서 많은 돈을 교육에 투자하고 있는데 理事級 이상의 經營層에서는 比較財務諸表 읽는 방법을 필수적으로 교육하고 있음을 볼 수 있다.

따라서 病院界가 점차 어려워지고 있는 현재의 与件을 타개하기 위하여는 對外的으로 弘報와 對政府建議등을 적극적으로 하여야 하니 對內的으로도 經營合理化를 적극 추진하여야 함

은 周知의 사실이며, 經營合理化의 첫걸음은 會計管理에서 비롯됨을 깨달아야 할 것이다.

2. 우리나라 病院의 會計管理現況과 問題點

우리나라 病院의 經營관리수준이 낮으며 會計管理水準도 낮은 점은 이미 앞에서 서술한 바와 같은 바, 그 現況과 問題點을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 病院會計의 特性的 하나를 보면 原価計算을 필수적으로 할 필요가 없다는 점이다.

제조업을 위시한 다른 業種에서는 生産된 製品이나 半製品등에 대한 原価나 제조과정에 걸려있는 在工品の 原価를 알기 위하여 필수적으로 原価計算을 하여야 하며, 原価計算이 이루어져야 貸借對照表나 損益計算書가 작성될 수 있다.

그러나 病院의 경우에는 원가계산과정을 거치지 않고도 財務諸表를 만들 수 있기 때문에 原価計算은 일반적으로 財務會計(financial-accounting)의 범위에 속하지 아니하고 原価管理라는 명칭하에 管理會計(managerial accounting)의 범위에 넣고 있다.

原価計算을 필수적으로 하지 않아도 된다는 사실은 그만큼 病院會計의 수준이 낮은 상태에 머물러 있도록 만들었으며 會計担当者의 자질도 높은 수준이 요구되지 않게 만든 것이 아닌가 판단된다.

둘째, 廢鎖主義의 經營方式은 會計管理를 하고 싶어도 하지 못하게 만든 것으로 판단된다.

醫師등과 같은 高級人力에 대한 甲勤所得에 대하여 문제가 있다는 사실은 이제는 비밀 아닌 비밀이 되어 버렸으며, 이러한 問題가 결과적으로 會計處理를 왜곡시키고 있다는 사실도 또한 비밀이 아닌 상태에 와 있다.

醫療保險이 점차 확대되어 나갈 것은 분명한 사실이고 기타 다른 환자에 대한 收入資料도 점차 공개화되지 않을 수 없는 것으로 예상

되어 病院의 財務資料는 모두가 公開되어가는 추세에 있다. 그뿐만 아니라 病院收入의 큰 비율을 차지하고 있는 自動車保險患者들도 損害保險会社들이 자동차종합보험등을 처리하도록 됨에 따라 자동차사고 환자들에 대한 診療費를 保險酬價基準으로 적용하자는 움직임이 멀지 않은 장래에 있을 것으로 예측되어 保險患者占有率의 상승과 더불어 醫療收益은 상대적으로 줄어들 것으로 예상된다.

많은 病院의 經營자는 마치 자기 病院이 갖고 있는 秘密은 자기만의 비밀인 것으로 알고 이를 노출시키지 않으려 최대한으로 노력하고 있으며, 자기뿐 만아니라 밑의 職員들 에게도 秘密維持를 강요하여 사소한 사항까지도 쉬쉬하며 감추고 있다.

이와같은 상황하에서는 經營의 合理化를 기대하기 어렵고 또한 管理職員들의 능력향상을 기대하기도 어렵다. 다른 病院에 관한 情報은 모두 알고자 하면서 자기 病院에 관한 정보는 하나도 줄 수 없다는 利己主義의 姿勢를 가지고는 相互發展을 통한 病院界의 발전을 기대하기 어려울 것이다.

셋째, 最高經營層의 教育的 背景을 들수 있다.

病院經營分野에는 여러가지가 있으나 그중에서 가장 이해하기 어려운 분야는 會計分野라고 볼 수 있다. 이는 會計는 企業의 言語(language of business)이기 때문에 外國語를 배우는 것과 마찬가지로 이 言語를 읽고 이해하기까지는 상당한 시간과 노력이 소요되기 때문이다.

따라서 經營學에 대해 체계적으로 배울 기회가 전혀 주어지지 아니한 病院의 經營층이 會計라는 도구를 이용하여 病院의 財政狀態를 파악하고 나아가서는 재무자료를 의사결정을 위한 도구로 사용 한다는 것은 기대하기 어려운 실정이다.

醫師인 最高經營層이 會計를 이해하지 못하는 것은 당연하다고 볼 수 있으나, 管理를 책임맡고 있는 幹部들은 會計를 어느 정도 이해

하고 있지 않으면 곤란하다.

그러나 현실적으로 볼 때 150~200 병상규모의 병원 經理責任者는 놀라게도 會計分野에 대하여 별로 높은 수준에 있지 못하며 병원에 따라서는 이들 경리책임자의 직위는 係長이나 主任정도에 머물러 있다. 따라서 이들 규모의 병원이나 그 이하의 병원에서 會計管理를 기대하기는 힘든 현실이며 단지 단순한 資金의 收入 및 支出 決算을 위한 會計處理 그리고 稅務上의 기본적인 義務履行 정도를 기대할 수 밖에 없다.

그러나 담당직원의 姿質에 따라서는 資金의 收支나 稅務會計를 제대로 처리하기를 기대하기도 어려우며, 특히 복잡한 法人稅, 所得稅關係業務 등에서는 事前에 대비한다는 것은 더욱 어려운 현실이다.

넷째, 病院會計는 稅務會計를 주로 처리되고 있으며 計定科目 등의 통일도 제대로 이루어지지 않고 있다.

1981年 4월에 病院研究所에서 大韓病院協會의 의뢰로 연구한 病院會計準則은 그동안 여러차례 修正補完되었으며 病協과 病院研究所에 의하여 研修된 바 있으나 많은 병원들이 아직도 이 準則을 여러가지 이유로 인하여 쓰지 않고 있다.

準則을 따르지 않고 있는 病院의 經理責任者의 변명은 그렇게 바꾸는 것이 매우 복잡한 일이기 때문에 어렵다는 것이나 실제로 計定科目을 바꾸는 일은 별로 어려운 일이 아니며, 특히 우리나라 病院들과 같이 會計를 단순히 稅務報告目的 등으로 쓰고 管理的인 目的에 쓰지 않고 있는 病院의 경우에는 매우 간단한 일이라고 판단된다.

會計處理가 稅務目的으로만 이루어지고 計定科目 등이 통일되어 있지 아니한 데에다 廢鎖主義的인 經營方針에 따라 재무자료의 公開가 尠부화되어 있는 현실에서는 病院間의 相互比較는 물론 病院內에서도 過去資料와 現在의 資料의 비교가 힘들며 또 이를 근거로 한 未來의 예측은 더욱 힘들 수 밖에 없다.

따라서 病院의 經營은 대부분의 경우 未來를 예측한 후 이에 따라 행하여지는 것이 아니라 過去에 행하여지던 바에 따라 타성적으로 행하고, 予測(forecast)이나 予算編成(budgeting)은 필요로 하지도 않으며 또 하고자 해도 하기 어려운 현실속에서 이루어지고 있다고 말할 수 있다.

經營合理化란 好景氣時에는 대부분의 經營者가 귀를 기울이지 않는 單語이나 不景氣가 되면 모든 經營者가 관심을 가지는 單語라고 볼 수 있다. 그러나 經營의 合理化란 단순히 눈에 보이는 것만을 合理化하는 것이 아니라 눈에 잘 보이지 않고 分析 등을 통하여만 알수 있는 사실들을 알아내어야만 적절한 合理化가 이루어질 수 있다는 사실은 명심하여야 할 것이다.

3. 病院會計管理 改善方案

筆者는 病院研究所에서 발행하고 있는「病院研究」誌(1983年 9月 발행)에 “病院會計 發展을 위한 提言”을 게재하고 病院會計를 발전시키기 위한 方案에 대한 意見을 피력한바 있기 때문에 이를 다시 要約하여 기술하고 기타 사항을 敷衍하고자 한다.

첫째 方案은 病院會計準則을 준용하는데에 어느 정도 法的 強制力을 부여하는 것이다.

即, 病院會計準則을 정식으로 業種別 會計處理基準으로 인정받도록 하고, 한편으로는 醫療法 施行規則 제28조(의료기관의 진료실적보고)를 개정하여 1년에 한번씩 病院會計準則에 따른 財務諸表와 진료실적기타를 보고하도록 하는 방안을 생각할 수 있다.

둘째 方案은 현재 病院研究所에서 추진하고 있는「病院經營情報시스템」(Hospital Management Information System-HMIS) 사업에 많은 병원들이 會員病院으로 참여하여 內的經營體制를 개선 발전시키는 것이다.

本事業은 病院의 財務關係情報와 患者診療關係情報 및 其他 病床規模·職員數·物品購

買單價·外注單價·保險削減率등 여러가지 情報을 病院規模別로 상호比較하고 한 病院의 期間間(time series)에 比較하여 病院의 經營狀態 즉 健康狀態가 좋은지 또는 나쁜지, 나쁘다면 어디가 얼마만큼 나쁜지를 진단하게 되어 改善方案을 쉽게 강구할 수 있는 體制를 의미한다. 本事業에는 당초 設問調査時 30餘 病院이 참여하겠다는 의사를 표시하였으나 막상 事業을 시작하여 會員病院을 모집하자 겨우 6個 病院(경북의대부속병원, 계명대부속병원, 대전성모병원, 전남의대부속병원, 서울위생병원 및 일신기독병원—이상 가나다順)만이 현재 참여하고 있는 실정이다. 당초 참여의사를 밝혔다가 참여하지 않고 있는 병원들의 변명은 “加入費(500,000원)가 너무 비싸다,” “우리병원 규모로는 가입하기가 힘든 것 같다,” “기타 관련한 사정이 있다”등 여러가지인데 가장 중요한 사실은 병원내용의 公開를 꺼려하는 데에 있는 것이 아닌가 판단된다.

病院研究所에서는 당초부터 秘密維持는 철저히 보장한다고 약속하였으나 病院研究所에 자료를 공개하는 것도 꺼리기 때문인 것으로 생각된다.

本事業에 많은 病院의 参与가 특히 요청된다.

셋째 方案은 病院關係稅制를 개선하여 가능한 한 病院의 會計處理慣行이 稅法上으로도 인정되도록 하는 것을 들 수 있다.

稅法上的 問題로 인하여 醫療未收金中 不良未收金에 대한 會計處理나 診療費割引과 관련된 會計處理는 病院의 관행과 일반영리기업의 관행이 다른데도 불구하고 稅法에는 모든 산업에 일률적으로 적용되는 條文만을 규정하고 있어 이와 같은 거래가 발생할 때마다 회계담당자들은 골치를 앓게 되며 正當한 처리를 회피하여 왔다.

다행히 病協에서는 病院稅制改善研究委員會를 1983年 6月에 구성하여 노력한 결과 不良未收金에 관한 問題는 (1) 民法上의 短期消滅時効인 3年이 적용되도록 되었고, (2) 또한 不

良未收金을 3年間 計上하였다가 債務者의 支給能力有無를 입증할 필요없이 損費處理할 수 있도록 되었다.

이 委員會의 연구활동과 病協의 弘報活動 및 病院界의 협조등이 결합된다면 단시일내에 큰 성과를 기대할 수 는 없으나 어느 정도의 稅制改善效果는 기대할 수 있는 것으로 판단된다.

넷째 方案으로는 會計担当者에 대한 會計 및 稅務關係教育은 물론 管理責任者와 病院長의 자발적인 교육훈련에의 참여를 들 수 있다.

“고인 물이 썩는다”라는 말과 같이 폐쇄주의적인 經營환경내에서 先例만을 그대로 답습하여 모든 것을 처리하는 것을 계속한다면 職員들의 姿質의 향상은 물론이고 經營의 合理化도 기대할 수가 없다.

病院은 사람이 움직이는 것이다. 우수한 醫療陣이 있어야 診療를 잘할 수 있듯이 우수한 管理職이 있어야 合理的인 經營을 통하여 適者生存의 현실을 타개하여 나갈 수 있다.

현재 병원에 근무하는 많은 管理職은 영리기업체의 평균과 比較할 때 낮은 급여수준, 발전가능성의 稀少, 병원내에서의 人格적으로 낮은 대우등 여러가지 問題로 인하여 평균적으로 볼 때 그 자질이 낮은 것으로 알려져 있다. 그러나 그러한 사실은 결코 이들 管理職의 책임만이 아니고 그와 같은 條件을 조성한 最高經營層에게 있다고 보아야 할 것이다. 대우가 좋다면 어제 人材들이 병원을 외면하겠는가?

따라서 현재 醫療機關 管理職의 資質이 낮은 것만을 탓할 것이 아니라 대우도 향상시키면서 동시에 끊임없는 教育을 통하여 管理職을 위시한 모든 病院職員의 精銳化를 期하여야 할 것이다.

外部에서 스카우트되어 들어오는 직원에 대한 기존직원들의 否定的인 態度나 경계심 등을

교육훈련을 통하여 새로운 價值觀과 職場觀 등을 심어주고 自己開發할 수 있는 條件을 마련해 주는 데에도 불구하고 게으름을 피우고 계속 타성에 젖어있는 職員의 경우에는 수차