

병원 경영진단



朴 在 元
〈한국생산성본부 전문위원〉

병원을 둘러싸고 있는 환경이 점차 악화되고 있다. 의료제도면에서 볼 때, 금년 7월1일부터 전국민의료보험이 실시되고, 동시에 의료전달체계의 확립, 부분의약분업의 도입이 예정되고 있다.

이들 하나하나가 병원의 경영환경에 지대한 영향을 미치는 것들인데 한꺼번에 밀려오고 있다. 뿐만 아니라 민주화의 조류를 타고 불어닥친 의료기관의 노사분규는 몇몇 병원의 폐업사태까지 초래하였다.

병원경영자들이 정신을 바짝 차려야 할 때이다. 지금까지와는 다른 능동적 자세로서 경영합리화를 통해 일련의 위기를 극복해야 한다.

위험은 동시에 기회가 되는 속성이 있다. 다시 말해서 환경의 변화를 슬기롭게 대처하는 경우 위험은 오히려 성장의 기회가 될 수 있다는 것이다. 병원에는 본래 의료기능과 동시에 경영기능이 조화를 이루고 있어야 한다.

지금까지 우리나라 병원들은 이들 두가지 기능중 의료기능의 충실화에 보다 치중하여 사회적으로 신뢰와 존경을 받으면서 성장할 수 있었다. 물론 의료진의 의학발전을 위해 노력하고 환자에게 양질의 의료서비스를 제공하는 의료기능은 무엇보다도 중요하며 그 자체가 병원의 존재이유라 할 수 있다. 그러나 이 같은 의료기능이 지속적으로 그리고 보다 효율적으로 수행

되기 위해서는 반드시 경영기능이 체계적이고 능률적으로 이루어져 의료기능과 조화를 이루어야 한다.

이러한 관점에서 본고는 병원의 경영기능을 활성화하기 위해 유용한 출발점이라 할 수 있는 병원의 「경영진단」에 대하여 설명하고자 한다.

병원이 진단을 받는다. 본래 경영진단이란 말은 임상의학인 진단학에서 유래된 용어이다. 즉, 생리학, 화학, 물리학 등의 일반과학을 전제로 해서 병리학 등 일반의학기초이론이 만들어지고 현장의 학문으로서 임상의학 혹은 진단학이 중요한 것으로 발전한 것처럼, 경영진단도 경영학의 이론적 체계를 바탕으로 현장적 용학문으로서 발전해 왔다.

따라서 경영진단은 의학의 인체진단에 견주어 정의될 수 있는데, 「경영체를 대상으로 그 기구, 기능, 활동 혹은 제환경조건 등 체질과 활동의 일체에 대하여 경영학적 입장에서 분석 검토함으로써 경영체의 건전성과 능률성을 점검하고 개선이 필요한 부분을 지적하고 그 개선방법을 제시한 것」이라고 할 수 있다.

이 같은 정의에 의하면 경영진단의 대상이 되는 분야는 무척 다양하다. 병원이 경영체로서 성립되기 위한 제반조건과 현재 이루어지고 있는 모든 활동을 포함할 뿐만 아니라 병원을 둘러싸고 있는 제반환경까지도 그 진단대상으로 망라한다.

통상, 병원에 대한 경영진단이 행하여질 때 전술한 대상분야는 다음과 같이 세부분으로 나누어진다. 우선, 병원의 내부관리분야로서 의료활동의 의학적 혹은 기술적 정당성과 합리성, 그리고 이를 위한 제반업무의 관리기술에 대한 부문이고, 둘째는 환자 또는 지역사회 의 의료수요에 대해 병원이 제공하는 의료서비스가 양적·질적인 면에서 조화를 이루고 있는가 하는 점, 즉 사회적 관점에서 본 의료기능의 합리성과 능률성에 관한 부문이고, 세번째는 경영체로서 병원의 기능과 능률성에 관한 부문이다.

이상의 것을 좀더 자세히 살펴보자.

우선, 내부관리분야에서 진단의 대상이 되는 부문은 다음과 같은 것들을 꼽을 수 있다.

- 진료조직, 체계, 보조지원부문 등 경영조직과 기구
- 의료직, 사무·기능직 등의 자질과 능력, 상호협조 및 지원관계
- 내원환자 및 질병의 질에 관한 문제
- 의료설비 및 기기의 정비상태
- 진료방침 및 이념
- 부서별/직종별 취업환자수, 작업량 및 작업조건
- 업무의 합리화 및 간소화의 정도, 기계화 수준
- 부서별/직종별 인원수, 업무분담의 적정성
- 작업공정의 분석
- 업무관리의 체계
- 직원의 사기
- 업무의 감사 및 통제방식
- 연구, 교육, 훈련제도 등

둘째, 사회적 관점에서 병원이 수행하고 있는 의료기능이 합리적이고 능률적인가를 진단하기 위해서는 다음과 같은 점들을 분석해 보아야 한다.

- 진료권내 의료기관의 분포, 이들간의 기능적 분업 및 연계상황, 그리고 진료권 내에서 본병원의 경쟁력 및 특성
- 진료권내 의료수요의 질적·양적분석, 의료수요와 공급의 조화여부
- 의료기능의 연계 및 협조관계 즉, 의료수준향상을 위한 노력으로써 의료직의 대학, 학회등 제연구단체와의 관계
- 지역주민이 병원에 대해 갖고 있는 신뢰, 기대 및 이미지 등

세번째, 병원의 경영체로서의 기능과 능률을 평가하기 위한 부문으로써 다음과 같은 분석이 이루어져야 한다.

◦ 경영방침의 분석 : 진료방침, 재무방침 특히 자본조달의 방침과 실태

◦ 수익성분석 : 수익성 측면에서 경영성과의 평가. 즉, 진료과별/진료종목별 수익성 분석, 의료서비스의 내용분석, 수납소속 및 계도에 관한 분석

◦ 비용의 분석 : 비용구조의 분석, 비목별 검토

◦ 생산성 분석 : 설비생산성, 노동생산성 및 부가가치생산성

◦ 재무건전성 분석

◦ 자재 및 약품의 구매, 불출 등 관리제도의 분석
 이상에서 살펴본 각각이 경영진단의 대상이 되는 부분들이다. 이들 각부분에 대한 진단이 이루어질 때 특히 유의해야 할 점은 병원이란 경영체는 의료기능의 실천체로서의 기능활동과 사회적 관계가 우선 관찰되어야 하지만, 이와 동시에 경영·경제적 능률성이라는 관점에서 분석·검토되지 않으면 안된다는 점이다.

다시 말해서, 의료기능과 경영기능이 동시에 분석되어야만 병원경영에 관한 올바른 진단이 이루어질 수 있다는 말이다.

그러면 이 같은 병원의 경영진단은 누구에 의해서 행하여지는가.

우선 내부진단으로서 병원 내부직원에게 의해서 추진될 수 있다. 심사, 감사 등 여러가지 명칭으로 불리우는 조직내 활동이 내용적으로 내부진단에 속하며, 별도의 내부기구로서 진단팀 혹은 자문위원회 등이 설치되어 진단을 담당하는 동시에 능률개선지도를 행하는 경우도 있다.

이에 반하여 제3차진단으로서 병원실무에 밝은 경험자, 전문연구자 혹은 컨설팅을 전문으로 행하는 기관에 의뢰해서 행하는 수가 있다. 특히 제3차 진단은 임시적으로 그리고 포괄적으로 수행하는 경우가 많으나, 경우에 따라서는 정기적으로 그리고 특정업무- 예를 들면 인사노무관리부문, 사무관리, 약제구매 및 재고관리, 재무관리, 환자(고객) 등-별로 행하는 경우도 있다.

내부진단이든 제3차진단이든 진단을 담당하는 전문자는 모든 병원업무에 해박한 지식을 갖고 있어야 한다.

그렇지 않으면 좁은 전문분야에 치우쳐서 분석한 결과 부문최적화적인 처방을 내놓을 우려가 크다. 이같은 현상은 일반기업의 경영진단에도 나타날 수 있지만 병원경영진단에서 특히 중요시되는 이유는 본래 병원 경영이 복잡할 뿐 아니라 의료기능과 경영기능이라는 양면성을 가지고 있기 때문이다. 따라서 병원에 대한 경영진단은 한두사람에 의해서 수행되기 보다는 각분야의 전문가들로 팀을 구성하여 행하는 것이 보다 바람직하다.

다음은 진단의 방법에 대하여 살펴보자. 우선 진단을 행하는 경우 가장 폭넓게 사용되는 방법으로 표준치 비교법이라는 것이 있다. 일반적인 경영분석과 같이 각종의 계수 및 비율을 구하고 이를 어떤 표준치와 비교하는 방법이다.

표준치비교법은 이해하기 쉬울 뿐 아니라, 실제 실시하기도 용이하다. 그러나 문제는 표준치를 어떻게 설정하느냐에 있다. 경영의 표준상태를 어떻게 설정하는가는 매우 어려운 문제이다.

또한 병원이라 해도 규모라든지 입지조건, 진료과 구성 등에 있어서 천차만별인데 표준치를 설정해서 개개병원의 비율과 곧바로 비교한다는 것은 위험하기 짝이 없는 일이다.

흔히 평균치를 표준치로 준용하는데 평균은 결코 표준이 될 수 없다. 또한 어떤 이상적인 상태를 표준으로 삼을 수 있지만 이 경우 많은 주관과 자의가 포함됨으로써 큰 오차가 포함될 우려가 있다. 따라서 표준치비교법은 그 간편성과 용이성에도 불구하고 실제 사용하기 위해서는 세심한 주의를 기울여야 한다.

경영진단의 두번째 방법은 상대비교법이다. 경영은 인체와 마찬가지로 그 자체가 대응품이 없는 개성을 갖고 있다. 즉, 진단을 받는 병원들은 각기 상이한 환경과 규모, 그리고 과별구성을 갖고 있는 구체적 개체라 할 수 있다.

따라서 이의 성격과 활동을 비판적으로 진단하기 위해서 동일한 조건과 체질을 갖고 있는 경영체, 즉, 경영입지조건, 규모, 의료기능, 그리고 경영방침 등이 유사한 동류형의 병원으로부터 구한 계수 혹은 비율을 상호 비교검토하는 것이 상대비교법이다.

병원경영진단을 위해 사용될 수 있는 세번째 방법은 동태분석법이다. 경영체는 항상 변한다. 따라서 일정

시점에서의 상태가 어떠한가를 아무리 정확히 파악했다 해도 충분하지 못하다. 보다 중요하고 의미있는 것은 과거와 비교해서 현재는 어떠한가를 분석하는 방법이다.

동태분석법은 병원의 각종 경영계수를 정기적으로 기록하고 분석해서 추이를 구하는 방법으로 표준치비교와 상태치비교에 선행하여 이루어지는 것이 바람직하다.

이상의 세 방법은 계수분석법이다. 그러나 경영진단을 행하는데 있어서 계수분석만으로는 불충분한 경우가 많다. 예를 들어 경영진단을 받는 두병원 간에 동일한 비율이 산출되었다 해도 그 발생기저에 있는 어떤 행위나 상황은 아주 상이할 수 있기 때문이다. 진단이 필요한 것은 단순히 숫자의 대소를 파악하기 위한 것이 아니고 기저에 있는 행위나 활동의 실체가 무엇인가를 규명하는데 있다. 숫자는 단지 어떤 문제가 있음을 암시할 뿐이지 그 문제의 소재가 어디이며 그 원인이 무엇인가에 대해선 충분히 설명치 못하는 수가 많다. 따라서 경영진단은 우선 계수분석을 통하여 문제의 단서를 구한 후 실태관찰을 통한 원인의 규명이 이루어져야 한다.

예를 들어, 수익분석이나 의료업무능률이라는 문제는 보다 구체적으로 내원환자의 관찰과 진료권분석으로 이어져야 한다. 또, 업무능률의 측정분석결과는 그 근원을 구하면 각부분의 업무분석과 나아가서는 공정분석 및 관리체제의 분석으로 이어져야 한다. 진단이라던가 간호라고 하는 여러 의료행위는 여러사람들이 참여하여 이루어지는데, 경우에 따라서는 이들 개개인의 동작까지 분석하지 않으면 안되는 경우도 많다.

이런 면에서 병원에 대한 경영진단은 규격상품을 대량생산하는 일반기업의 업무분석이나 공정분석보다도 훨씬 복잡하고 세분화되는 경향이 있다.

따라서 세세한 부분까지 관찰하고 분석하지 않으면 병원의 경우 진단을 가능해도 치료의 단서는 잡을 수 없다. 경영진단이라 해도 진단이 최종목표는 아니다. 진단은 치료를 위한 예비행위에 지나지 않고 치료법을 제시하지 않는 경영진단은 무의미하다.

지금까지 우리는 경영진단이 무엇이고 이는 무엇을 대상으로 하며 진단을 행하는 주체는 누구인가를 차례로 살펴보고, 마지막으로 네가지 진단의 방법에

대해서도 개관해 보았다.

병원의 경영진단은 병원의 두가지 기능, 의료기능과 경영기능중 지금까지 소홀히 취급되어온 경영기능의 활성화를 위해서 필요한 출발점이다. 아마도 의료서비스에 대한 수요가 가격(의료수가)에 대하여 비탄력적이라는 특성과 의료산업이 소비자(환자)보다는 공급자(의료기관)에 의하여 지배되는 공급지시장이라는 특성이 병원에서 의료기능에 비하여 경영기능을 소홀히 취급한 원인일지도 모른다.

그러나 이제부터 병원들이 맞이하게 될 환경은 이와는 크게 다르다. 전국민의료보장시대가 도래함에 따라 모든 의료기관은 동일한 진료수가의 적용을 받게 되고, 의사등 의료전문인력의 과잉배출로 인하여

의료기관간 경쟁은 더욱 격파될 것이다.

이에 따라 병원들로 냉엄한 경쟁환경에서 살아남기 위한 적극적인 경영전략을 수립하고 합리화노력을 기울여야 한다.

다시 말해서 병원들로 일반기업들과 마찬가지로 중장기경영전략 등의 수립을 통하여 환경변화에 능동적으로 대처하고 경쟁전략으로서 의료서비스의 차별화 전략, 신시장개척전략, 새로운 서비스 개발전략 및 경영다각화전략 등을 적극적으로 모색해야 한다.

경영기능의 활성화를 통하여 뒷받침되지 않는 의료기능의 지속적 향상은 불가능하며, 경영기능의 활성화는 경영진단을 통하여 비로서 시작될 수 있을 것이다. *

“病院人 여러분의 투고를 환영합니다”

週刊「병원신보」는 「독자란」을 마련, 전국 病院人 여러분의 대화의 광장이 되고자 합니다. 병원에 근무하는 病院人이면 누구나 職種을 가리지 않고 투고를 환영합니다. 病院人 여러분의 대화의 광장에서 만나십시오.

- 원고종류 : 논문(병원경영, 관리 등 병원 관련내용), 소설, 시, 수필, 직무수기, 제언, 만평, 만화 등
- 투고자격 : 의사, 간호원, 의료기사, 행정사무직 등 병원근무 전직종 및 병원관련인사.
- 원고마감 : 수시
- 보낼 곳 : 우편번호 121-050
서울 마포구 마포동 35-1 (마포현대빌딩 14층)
주간「병원신보」독자투고담당자 앞
- 기 타 : ① 게재원고에 대해서는 소정의 원고료 지급
② 원고관계 사진, 그림 및 필자사진 동봉

病 院 新 報