

동물병원 사명/비전/핵심가치 작성 가이드



심훈섭
(주)PnV 대표이사
hoonsup.shim@pnv.co.kr

지난 호에 소개한 “성공하는 동물병원의 8가지 습관” 중 수의사 소득과 가장 강력한 상관관계를 맺고 있는 경영기법은 “경영방침(Business Orientation)”이었다. 이는 병원경영에 재무적 개념을 적용하는 것, 병원의 목표와 직원의 목표를 정렬하는 것과 같은 활동들을 포함한다. 이것은 동물병원의 사명-핵심가치-비전을 분명히 정리하고, 이에 대해 병원의 직원들과 분명한 공감대를 형성하고 고객들에게 당당히 선포하는 활동이다.

이번 호에서는 동물병원의 사명-핵심가치-비전의 작성에 대해 고찰해 본다.

1. 사명선언서 작성

“당신이 많은 에너지를 필요로 하는 인생의 목표를 지니고 있다면, 그것은 많은 일을 필요로 하고, 많은 흥미를 불러 일으키며, 당신에게 도전적이고, 당신은 새로운 날이 무엇을 안겨다 줄 지를 보기 위해 일어나서 항상 앞을 바라볼 것이다.” - Susan Polis Schulz

‘사명’은 조직의 존재이유를 내부적으로 초점을 맞추어 간결하고 함축적으로 표현한 문구, 조직의 모든 활동이 지향해야 할 기본적 목표, 조직 구성원의 활동을 안내하는 가치이다. 또한 조직이 어떻게 경쟁하고 고객에게 가치를 전달할 것인지 묘사해야 한다. 즉 “우리 동물병원은 왜 존재하는가?”, “나는 왜 동물병원을 운영하는가?”에 대한 답을 찾는 것이다.

다음은 병원의 사명을 결정할 때 일반적으로 고려해야 하는 사항들이다.

- 병원의 최고경영자가 현재 무엇을 선호하고 있는가 하는 것이 사명에 영향을 미친다.
- 병원의 능력과 자원으로 사명을 지원할 수 있는가의 여부를 고려해야 한다. 병원의 능력을 벗어나는 사명을 설정한다면 병원의 장기적인 생존은 불가능하다.
- 병원의 독특한 역량에 따라 병원 사명을 선택해야 한다. 역량을 보유하여야 병원이 경쟁에서 이길 수 있는 경쟁적 우위를 창출할 수 있기 때문이다.

- 병원의 역사 - 모든 의료기관은 목표, 전략 및 성취의 역사를 가지고 있으므로 과거 역사와 너무 동떨어진 사명을 설정해서는 안 된다.
- 환경적 요인 - 환경을 고려해야 한다. 주어진 환경에서 병원이 기여해야 할 최선의 역할을 고민하여 사명에 반영해야 한다.
- 재무적 목표가 사명에 포함되어서는 안 된다.

국내의 주요병원들의 사명선언문 사례는 다음과 같다.

- 삼성의료원
우리는 생명존중의 정신으로 최상의 진료, 연구, 교육을 실현하여 인류의 건강하고 행복한 삶에 기여한다. 슬로건: 진정한 환자중심의 의료서비스 선도병원
- 전북대병원
생명존중을 기치로 인류의 건강증진을 통하여 행복을 창조한다.
- 日 시마네 현립 중앙병원
지역에서 신뢰받는, 환자분과 의료인이 사람과 사람으로 사귀고, 마음과 마음으로 사귀는 병원. 환자의 편에 선, 주민의 편에 선, 의료의 실천
- 美 SMDC(성 메리 덜루스 클리닉, St. Mary's Duluth Clinic Health System)
SMDC는 미네소타와 위스콘신 지역 주민들의 건강을 증진시키고자 하는 지역 건강 관리 시스템이다.

다음은 동물병원의 사명선언문 사례이다.

- 우리는 최고의 반려동물 전문가로써, 소중한 반려동물의 건강하고 행복한 삶에 기여하며, 반려동물 보호자들과 마음과 마음으로 사귀다.
- 생명존중, 정직, 신뢰할 수 있는 병원
- 우리는 반려동물 가정의 행복을 위해 임상 탐구에 매진하고, 평생 동반자로서 그 역할에 최선을 다한다.
- 우리는 동물을 사랑하는 지역사회 모든 가정에 OOOO 정신에 기반한 최상의 진료 및 서비스 제공에 최선을 다한다.

존경 받는 한 일본 의료인의 병원 경영 철학은 동물병원의 사명에 대해 많은 시사점을 제공한다.

- 생명과 의료
- “생명 존중”: 생명 존중은 의료윤리의 첫째 사명이다.

- … “건강이란 육체적, 정신적, 사회적으로 완전히 양호한 상태이며, 단순히 몸이 약하다거나 병에 걸리지 않았다는 것만은 아니다.” (세계보건기구 헌장)
- “삶의 질에 대한 배려”: “때로 치유하는 일이 있다…… 종종 완화시킬 수 있다…… 늘 어루만질 수 있다” (암브로즈 파레, 근대 외과학의 아버지) 목숨의 연장에서 생명을 주는 케어로!
- … 통증을 완전히 가라앉힐 수는 없다. 따라서 언제나, 또 반드시 할 수 있는 것은 어루만지는 것이다.
- … 자기 자신의 삶의 질을 생각하는 의료인만이 환자의 삶의 질을 배려할 수 있다.
- “적극적 건강”: 적극적 건강은 “더 나은 삶, 건강한 노후, 더 나은 죽음을 맞는 것”이다.
- “죽음의 의미”: 의료인들은 죽음을 진지한 태도로 받아들여 스스로의 死生관을 만들어가야 한다.
- 임상의학
 - “자기 결정권의 존중(Informed Consent)”: 충분한 설명을 바탕으로 환자(고객)의 동의를 얻는 것
 - … 환자에게 진실을 말하는 것(정확한 고지)과 환자(고객)에게 자기결정권을 주는 것
 - … 의료는 “커뮤니케이션의 과학” - 임상현장에서 Informed Consent는 태도와 말이 가장 중요하다.
 - “의학적 관점의 확대”: 생명의 존엄으로서의 치료의학→삶의 질을 배려하는 관점에서의 예방의학, 자립성의 존엄으로 보는 재활의학, 더 나은 삶을 위한 건강증진 의학
 - “생활 속의 의학”: 생활습관 관련 질환이 절대적 비중을 차지하므로 생활습관 및 임상영양학에 대한 관심이 필요
- 의학교육
 - “지식과 기술을 넘어서는 자질에 대한 교육”: 인간, 의료인, 경영인으로서 지녀야 할 자질에 대한 교육이 필요
 - … 봉사자, 인격자, 이해자, 과학자, 기술자로서 의료인이 갖춰야 할 자질에 대한 평가기준 마련
 - “기본에 충실한 임상교육”
 - … 의사로서의 사명의 명확화
 - … 진단과 치료에 대한 표준화
 - … 문진, 신체검사, 임상실습, 임상평가, 임상검토, 임상요약의 일련 프로세스 훈련
 - … 증례검토회, 전문서적/임상논문 강독회
- 병원행정
 - “직원에 대한 감사와 존중”: 직원의 장점에 대한 장려와 육성

- ““고객중심 병원”의 실현”

• 의료의 근본

- “의료는 문화다”: 의료는 그 시대, 지역성, 민족 등과 밀접한 관계가 있으며, 그 문화 속에서 생각해야 한다.
- “의학의 국제적 교류에서 배운다”: 생명은 어떠한 정치적, 경제적 체제보다도 귀중하며, 의료에는 국경이 없다.
- “예술로서의 의료”: “의료는 과학이 뒷받침된 예술이다”(오슬러). 의료는 예술과 마찬가지로 사람을 감동시키고, 심금을 울리는 건강을 상징하는 아름다움이다.
- 의료예술은 친절한 응대는 물론 복도를 걷고 문을 여는 일상적 행동에서 우러나는 배려다.

• 의료기관의 특성

- 의료기관의 주요 생산품은 환자에 대한 내과, 외과적 의료서비스와 간호서비스이다. 그리고 의료기관의 주요 관심사는 환자의 생명과 건강에 대한 것이다.
 - … 병원의 주요 목적은 “각각의 환자에게 개별적인 서비스(진료서비스와 간호)를 제공하는 것”이다. 병원의 목적과 경제적 가치는 사회적이고 인도주의적인 가치를 따라야 한다는 특징이 있다.
- 병원 구성원들의 책임과 책무의 한계는 명확해야 하며, 모호함이나 실수에 대하여 관용이 허용될 수 없으며, 구성원들은 윤리적인 책임에 대해 민감해야 한다.
- 일의 속성과 양이 매우 다양하고 유동적이어서 표준화하는 것이 쉽지 않다. 대량생산이나 일관된 작업 또는 자동화된 기능을 도입하기가 어렵다. 병원은 기계시스템이 아니라 인간시스템이다.
- 진료서비스의 특성 상 소비자들이 진료서비스의 생산과정에 적극 참여할 수 밖에 없어서, 다른 산업에 비해 생산 과정에 대한 통제가 심한 편이다.
- 병원의 구성원들은 대부분 의사, 간호사 등 전문분야에 특화된 지식직업인들이다. 이로 인해 경영관리상의 문제가 야기될 수 있다.
- 병원은 공식적이고 관료적이고 권위주의적 조직이다. 결국 관습적인 분류체계와 완고한 비인격적인 규칙, 과정 등에 의존하게 된다.
 - … 하지만 중요한 것은 병원은 고도로 전문화되어 있으며 특화된 조직이어서, 동기나 활동, 자율 등에 많은 내부 구성원들의 자발적이고 비공식적인 적응이 없이는 효율적으로 기능할 수 없다!
- 의료기관이 추구(해야)하는 일반적인 가치
 - 병원도 일반 기업처럼 이윤을 추구하는 노력이 필요하다. 하지만 병원은 사기업과 달리 공익성이 대두되기 때문에 사회봉사기관으로서의 역할이 필요하다.

- 병원은 건강유지를 위해 “충분하게 구비된 의료설비와 시설, 인력, 병상(양적 봉사)”, “합리적 가격(경제적 봉사)”, “신속하고 편안하며 안전한 서비스(질적 봉사)” 를 받고 고객들이 돌아갈 수 있도록 해주어야 한다. 이런 차원에서 병원이 추구(해야)하는 기본적인 가치들은 다음과 같다.
- 공중이 원하고 필요로 하는 의료서비스를 생산한다.
- 생산성을 극대화 한다.
- 의료서비스를 개선하여 생존과 성장을 위한 능력을 개발하고 유지한다.
- 이해관계 집단의 개인적인 목표를 달성할 수 있는 기회를 제공한다.
- 공중의 생활의 질(Quality of life) 향상에 노력하여 질병 없는 건강한 사회건설을 이룩한다.

2. 핵심가치 개발 (Develop Value Propositions)

이것은 조직의 존재이유 즉, 사명에 따라 조직(동물병원), 고객, 직원들을 위해 중요한 가치를 명확히 하는 것이다.

- “동물병원”을 위한 가치: 동물병원이 안고 있는 문제점들을 비용효율이 높은 방식으로 해결할 수 있는 요소들을 구체화하는 것이다.
 - “동물병원 역할의 확대”: 반려동물의 적극적 건강을 실현할 수 있도록 고객 저변과 서비스의 폭을 함께 확대하는 것
 - 치료중심의 의학의 한계에서 벗어나 “아픈 상태가 발견되지 않은 반려동물”들에게도 삶의 질을 배려하는 예방의학, 건강증진 등의 서비스를 제공함으로써 반려동물의 진정한 건강과 복지에 기여하게 된다.
 - “동물병원 전문성의 제고”: 높은 수준의 최신 진료기술과 지식을 임상 현장에서 실현하는 것
- “고객”을 위한 가치: 고객이 다른 병원이 아닌 우리 병원을 찾게 되는 객관적 요인들을 구체화하는 것이다.
 - “높은 부가가치의 제공”: “부가가치”는 동물병원 활동의 결과로 추가된 가치를 의미
 - 동물병원의 “부가가치”는 결국 고객들이 보살피고 있는 반려동물의 삶을 보다 건강하게 지키는 것으로 귀결되기 때문에 수익뿐 아니라 존경과 감동을 포함하게 된다.
 - “부가가치” 증대의 주요 요인: 기능성, 편리함, 미려함, 브랜드
 - “고객감동의 관계 설정”: 고객 감동을 강화하는 입체적 커뮤니케이션 실현
 - 고객의 반려동물이 필요로 하는 모든 것을 완전하게 제공받고 있다는 확신을 심어 줌으로써 “고객로열티” 증대로 귀결됨

- 관련지표 : 고객만족도, 고객유지율, 신규고객비율, 고객당 이익, 시장점유율
- “직원”을 위한 가치: 직원은 전략의 핵심요소로서, 직원들이 얼마나 자율적으로 의사결정하고, 행동하는지가 매우 중요하다.
 - “자기계발의 비전 명확화”: 직원 개개인의 직무를 분명히 하고, 명확한 발전계획을 수립하는 것
 - … 동물병원의 인력 확보 현실을 고려하여, 병원에 필요한 직무들의 종류를 우선 명확하게 하고, 각 직무별 직무정의서들이 작성되어야 한다. 직무정의서들을 기초로 직원교육 프로그램 및 성과에 대한 보상 프로그램을 구체화 할 수 있다.
 - … 어설픈 인센티브는 도리어 역효과를 초래할 수 있고, 직원 공감을 바탕으로 하는 인센티브가 필수적이다!
 - “보람과 긍지의 실현”: 동물병원의 사명에 대해 확실히 이해하고, 직원 개개인 업무의 소중한 가치를 깨닫고 이해하는 것
 - … 직원들이 동물병원에서 일하는 것은 근본적으로 그들이 반려동물을 사랑하기 때문이라는 점을 기억하고, 사명의 실천이 반려동물의 건강과 복지에 기여하는 것에 대해 긍지를 갖도록 하는 것이다.
 - “상호신뢰와 화합”: 구성원들간의 원활한 의사소통을 바탕으로 행복한 조직문화를 일구어 가는 것
 - … 직원 공감에 전제되지 않으면, 신규 프로그램의 효과보다 투입 비용이 과도하게 되는 부작용을 초래한다.
- 관련지표 : 직원만족도, 직원유지율, 직원생산성, 직원공감도

다음은 국내의 주요병원들의 핵심가치 사례이다.

- 삼성의료원
 - “환자중심의 진료”: 우리는 모든 환자에 대하여 최상의 진료를 구현하는 것을 최우선의 가치로 한다. 탁월한 팀워크를 바탕으로 환자중심의 통합의료서비스를 제공함으로써 누구나 가장 신뢰하는 첨단 의료기관의 역할을 수행한다.
 - “창의적 연구”: 우리는 창의적이고 지속적인 의과학 연구를 통하여 의학발전과 진료 수준의 향상에 기여한다.
 - “최고 수준의 의료 인력 육성”: 우리는 충실한 교육 프로그램을 통하여 의료발전에 이바지할 최고수준의 전문인력을 육성한다.

PLANNING

기획

동물병원
사명/비전/핵심가치
작성 가이드

- “상호신뢰와 화합”: 우리는 직원모두가 주인의식을 지니고 자긍심을 느낄 수 있도록 상호신뢰와 개방된 의사소통을 실현한다. 이를 통하여 직원모두가 행복하게 근무하는 조직문화를 구현한다.
- “새로운 의료문화”: 우리는 환자중심의 의료문화를 계승 발전시키고, 협력 의료기관과의 유기적 협조를 통하여 함께 발전하는 새로운 의료문화를 선도한다.
- 전북대병원
 - “진료/서비스”: 성실한 태도로 양질의 서비스를 제공하는, 다시 찾고 싶은 병원
 - “교육/연구”: 끊임없는 연구와 체계적인 교육으로 인재 양성에 최선을 다하는 병원
 - “경영”: 합리적인 경영으로 성장하는 병원, 모든 직원이 행복하고 자부심을 갖는 병원
 - “봉사”: 다양한 봉사활동을 통하여 사랑을 실천하는 병원
- 日 시마네 현립 중앙병원
 - 첨단/특수 의료를 제공한다.
 - 응급의료체제를 정비한다.
 - 지역의료(벽지의료)를 지원할 체제를 정비한다.
 - 포괄의료에 대처한다.
 - 환자 서비스에 충실한다.
 - 교육/연수/연구 기능에 내실을 기한다.
 - 관리 운영 체제를 정비한다.
- 美 SMDC(성 메리 덜루스 클리닉, St. Mary’s Duluth Clinic Health System)
 - 개인 건강과 모든 사람들의 종합 복지 증진
 - 헌신적인 환자 관리와 혁신에 의해 지원되는 전문 의료 서비스 제공
 - 팀워크와 지속적인 개선을 통해 환자와 고객들에게 가치 창출
 - 의료 교육 및 연구 조사에 솔선수범
 - 모든 사람들을 존엄성과 존경으로 대우

동물병원들의 핵심가치 사례는 다음과 같다.

- XX시 OO동물병원
 - “진정한 반려동물의 동반자”: 담당주치의 제도와 Wellness Program을 통하여 고객과 반려동물이 항상 배려 받는다는 점을 느낄 수 있도록 실천한다
 - “Healthy Dog Program의 실천”: 첨단장비와 의료기술 및 24시간 응급체제를 정비하여 완벽한 증례기반 전문치료시스템을 실현한다.

- “실력과 사랑을 겸비한 반려동물 전문가”: 우리는 최고의 반려동물 전문가로써 서로를 존중하고(Trust) 신뢰를 바탕으로 항상 함께하며(Together), 힘이 될 수 있도록 끊임없이 노력한다.
- XXX구 OO동물병원
 - “OO 동물병원 발전의 방향”: 증례기반 진료의 실현
 - “보호자와 반려동물을 위한 가치”
 - … 전문진료 강화
 - … 야간 입원,응급환자 관리시스템 실천
 - “OO인을 위한 가치”
 - … 인원확충
 - … 내규(포상, 진급 등) 확립 및 실천
- XX시 OO동물병원
 - “HAB(Human-Animal-Bond)의 실현”: 고객 반려동물의 행복한 삶과 건강을 위한 모든(or 종합) 정보를, 고객에게 정확하게 제공하고 교육한다.
 - “반려동물의 소중한 가치를 지키는 진료”
 - … 자기 표현을 하지 못하는 반려동물이 겪고 있는 건강상태를 정확하게 진단할 수 있도록 전문진단 장비와 기술을 구축한다.
 - … 반려동물이 필요로 하는 최상의 보살핌을 항상 실천하며, 이를 위한 첨단장비와 기술을 정비한다.
 - … 반려동물의 생명을 지키는 24시간 응급체제를 갖춘다.
 - “기쁨과 감동을 주는 서비스”: 고객과 반려동물이 항상 배려 받는다는 느낌을 받을 수 있는 따뜻한 서비스를 실천한다.
 - “실력과 사랑을 갖춘 반려동물 전문가”
 - … 정기적인 직원교육과 연구를 통하여 모든 직원들의 전문성을 연마한다.
 - … 직원의 복지를 소중하게 생각하며, 체계적으로 업무를 분장하여 행복하게 일하는 조직문화를 갖춘다.
- XX구 OOO동물병원
 - OOO 동물병원 발전의 방향
 - … 우리는 첨단, 특수, 전문 의료를 제공하는 것을 최우선의 가치로 삼는다.
 - … 가치실현을 위해 의료진은 다각도로 연구, 연수 및 교육에 철저히 임한다.
 - … 집중진료 및 야간진료시스템을 구축하고 유지한다.

- 보호자와 반려동물을 위한 가치
 - 의료, 미용, 접대 등 모든 파트에서 최상의 OOOO 정신을 실천한다.
 - 반려동물에 대한 철저한 예방, 건강 관리를 위해 보호자 교육, 안내, 상담에 충실을 기한다.
 - 첨단 의 전산시스템 구축을 통해 고객이 누구에게서든 최상의 서비스를 받을 수 있도록 한다.
 - 쾌적한 환경에서 고객이 대기하고 상담할 수 있도록 환경 미화 및 청결에 만전에 기한다.
- OOO인을 위한 가치
 - 역할을 분담하여 모든 직원이 자신이 할 일을 정확히 알고, 그에 대해 긍지를 가질 수 있게 한다.
 - 즐거이 일할 수 있는 쾌적하고 편리한 근무환경을 조성하고, 직원간 긴밀한 유대관계를 형성할 수 있는 조직문화를 구현한다.
- 美 Cloud Veterinary Center
 - “동물병원 발전의 방향”
 - 내과 및 외과 전문의료진을 보유하고, 궁극적으로 모든 수의사들이 본인의 분야에서 전문의 자격을 취득한다.
 - 병원 한 곳은 24시간 응급의료체계를 갖춘다.
 - “보호자와 반려동물을 위한 가치”: 우리는 사려 깊고 마음이 따뜻한 태도로 적절한 웰니스, 최고의 진료 및 시술을 제공한다.
 - “직원을 위한 가치”: 우리 병원은 직원들의 근무열정을 발전시키고, 직원들의 지적 성장과 경제 적 발전을 이루고 직업 만족도와 고용 안정도를 높이는 환경을 제공한다.
- 참고자료 : 동물병원 핵심가치 주요 키워드 예제
 - 우리의 고객과 환자에게 혜택을 줄 수 있는 방법
 - 고객의 편에서 바라보기
 - 문제해결 기술
 - 임상 기술과 지식의 끊임없는 개선
 - 명확한 자기표현
 - 교차 훈련 (Cross Training)
 - 상호 존중 (Mutual Respect)
 - 모든 구성원들의 역할 및 (일상업무에서의) 책임에 대한 이해
 - 장벽 없음 (No Barrier)

- 개별적 책임감과 신뢰
- 비난하지 않는 문화

3. 비전 수립

비전은 조직의 중장기(3~10년) 목표들을 정의하는 간결하고도 함축적인 문구이다. 비전은 외부적, 시장지향적이어야 하며, 그 조직이 세상으로부터 어떻게 인식되고자 하는지 표현된다. 비전은 구체적이고, 실행 가능해야 한다. 또한 성취되면 병원의 수익으로 귀결되는 행위들을 포함해야 한다.

효과적인 비전을 만들기 위한 방법론은 다음과 같다.

- 효과적인 비전 작성을 위해서는 병원의 경영 및 고객 현황에 대한 분석을 통해 병원의 장기적 경쟁우위를 찾고자 하는 노력이 필수적이다.
 - 경영현황 분석
 - … 매출, 매출구조, 마케팅KPI, 채무, 수가, 기타KPI
 - … 時 계열분석: 월별추이, 전년도동기대비 비교
 - … 벤치마킹 : 비교대상(동일규모의 우수병원)과의 비교 및 벤치마킹
 - 고객(보호자/환자)현황 분석
 - … 해당 상권에 대한 인구통계학적 조사
 - ↳ 해당 상권 데이터 특성: 인구, 가구, 반려동물 수, 유동인구, 경쟁상황 등
 - ↳ 목표 시장(고객) 설정의 기초자료
 - … 현재의 핵심고객 파악
 - ↳ 보호자 : R(최근방문일)/F(방문횟수)/M(고객당매출) 분석을 통한 상위 20%고객 탐색, 지역내 동별 분포현황
 - ↳ 환자 : 연령/성별/품종 분석에 따른 주요 환자군 탐색, 서비스 이용범위/횟수에 따른 핵심환자군 파악
 - 위와 같은 분석을 통하여 병원이 장기적으로 경쟁우위를 확보할 수 있는 고객집단과 그들에게 제공하는 핵심가치들을 결정하는 것이 효과적인 비전 작성의 밑받침이 된다.
- 첫 번째 초안 : 처음에는 한 개인이 비전의 초안을 만들어 내는데, 보통 시장환경이 필요로 하는 것과 그의 꿈을 반영한다.
 - 병원직원들의 역할: 첫 번째 초안은 항상 병원직원들이 참여하여 다듬어져야 한다.
 - 팀워크의 중요성 : 최소한의 효과적인 팀워크가 없이는 집단적 의견 수렴과정은 성공할 수 없다.

- 두뇌와 가슴의 역할 : 논리적인 사고와 이상에 대한 동경심은 전 과정에 걸쳐 필수불가결 한 요소이다.
- 비전 만들기는 다양한 조직구성원의 가치관이 반영 되어 하기 때문에 과정에 많은 혼란이 있을 것이다. 이런 과정을 거쳐 모두가 공감하는 비전의 틀을 만들어 나갈 수 있어야 한다.
- 비전은 절대 단 한 번의 회의에서 만들어지지 않는다. 신중하면서 철저한 고려가 바탕이 되어 할 것이다.
- 최종 결과물 : 모두가 희망하고 실행 가능하며, 구체적이고 유연한, 그리고 5분 이내에 상대방에게 설명할 수 있는 ‘병원이 나아갈 방향’ 이어야 한다.

효과적인 비전의 특징은 다음과 같다.

- “상상할 수 있는 것이어야 한다”: 미래에는 병원이 어떻게 될 것이라는 그림을 보여 주어야 한다.
- “모두 원하는 것이어야 한다”: 병원에 이해관계를 갖고 있는 종업원, 고객, 주주 및 기타 이해관계자들의 이익을 대변해야 한다.
- “실행할 수 있어야 한다”: 실제로 달성할 수 있는 목표들이어야 한다.
- “구체적이어야 한다”: 의사결정에 도움을 줄 수 있도록 명료해야 한다.
- “융통성 있어야 한다”: 환경 변화에 적응할 수 있도록 각 개인의 독자성을 인정해야 한다.
- “쉽게 전파될 수 있어야 한다”: 쉽게 전달할 수 있어야 한다. 5분 이내에 알아들을 수 있도록 설명할 수 있어야 한다.

다음은 국내외 주요병원들의 비전선언문 사례이다.

- “삼성의료원”: 비전2010, 최상의 진료를 구현하는 환자중심의 선도병원
- “전북대병원”: 2010년 서해안 지역 최고의료기관의 도약
- “日 시마네 현립 중앙병원”
 - 첫째, 업무분담과 연계를 추진한다
 - 둘째, 업무위탁(권한위임)을 적극적으로 추진한다.
 - 셋째, 정보기술을 활용한다.
- “美 SMDC(성 메리 덜루스 클리닉, St. Mary’s Duluth Clinic Health System)”: SMDC는 고객 서비스의 탁월성, 고품질의 환자진료, 건실한 재무상태, 지역 건강의 지원 등으로 인정받는 가치 본위의 통합적 조직이다.

다음은 동물병원 비전선언문 사례이다.

- OO지역의 반려동물과 보호자들과 가장 가까이에서 항상 함께하며, 기쁨(or 감동)을 주는 고급 서비스를 제공하고, 최고의 임상실력을 갖춘 반려동물종합건강센터로 도약한다.
- 관내 최고의 믿음을 줄 수 있는 병원(신뢰), 2013년 전문의료센터
- XX권 최고의 임상 실력을 갖춘 반려동물종합건강센터로 도약한다.
- 수도권 최고의 임상 실력을 갖춘 반려동물 전문임상센터로 도약한다.

비전을 작성할 때 점검해 보아야 하는 주요 요소들은 다음과 같다.

- 반려동물병원 경영개선을 위한 5대 점검분야 (2000)
 - 고객 및 그들의 수요에 대한 향상된 이해, Increased understanding of customers and their needs
 - 전달체계(환자흐름)에서의 효율향상, Promoting greater efficiency in the delivery system
 - 수의사의 기술, 지식, 습관 및 태도 개선 전략, Strategies to increase the skills, knowledge, aptitude and attitude of veterinarians
 - 가격전략, Pricing Strategy
 - 성별 특성, Gender issue
- 쇠락하거나 정체되고 있는 반려동물병원들의 공통적 특징(The common characteristics of dying or stagnant practices)
 - 어린 동물 진료의 감소(decrease in pediatrics)
 - 신규고객 감소(decrease in new clients)
 - 年 정기 웰니스 감소(decrease in annual wellness)
 - 내원건수 감소(decrease in office visits)
 - 진료건수 감소(decrease in total invoices)
- 경영현실을 검토할 때 명심해야 할 사항들(피터 드러커)
 - 병원 내부에 있는 자산들은 결코 수익을 발생시키지 않는다. 비용을 발생시킬 뿐이다. 수익은 (병원 외부의) 고객과 반려동물에 의해 발생된다.
 - 일에 쏟아 부어진 노력이 경제적인 결실이 될 지, 쓸모 없는 것이 될 지를 결정하는 것은 언제나 고객이다.

- 병원을 독특하고, 가치 있는 것으로 만드는 것은 다름아닌 “지식”에 관한 것이다.
- 성과는 문제점들의 해결보다는 기회를 잘 활용하는 것에 의해 얻어진다. 따라서 “어떻게 일을 올바르게 처리할 것인가?” 보다는 “어떻게 올바른 일을 찾을 것인가?”를 자문해야 한다.
- 경제적 성과를 달성하기 위해서는 리더쉽이 필수적이다.
- 모든 사업은 “평범함” 이라는 방향으로 흘러가는 경향이 있다.
- 모든 것은 “구식”이 된다. 우리는 과거에 받은 훈련과 태도로 일한다. 소위 “정상상태”를 회복하는 것은 항상 쓸데없는 것이다. “정상상태”라는 것은 단지 어제의 현실일 뿐이다. 우리의 일은 새로운 현실에 맞도록 제품, 시장, 공급망 뿐만 아니라 사업, 행동, 태도 및 기대까지도 바꾸는 것이다.
- 집중은 경제적 성과를 내는 열쇠이다. 경제적 성과는 매출에 있어서 가장 많은 부분을 차지하는 최소의 제품, 서비스 및 시장에 집중하는 매니저를 필요로 한다. 