

# 제12회 "좋은 병원 만들기" 경영지원 사업 안내서

## 1. 사업배경

코로나19 팬데믹의 장기화로 인해 경영난이 가중되고 있는 공공병원 및 300병상 이하 중소병원을 지원하여 의료환경 변화에 적극적으로 대처하고 경영난을 해소하여 국가의료 선진화에 이바지하고자 함.

### ※ 좋은병원만들기 경영지원 사업은?

사)대한병원행정관리자협회에서 공공성 강화를 위해 실시하는 **지정기부금사업**으로 전문 행정가 그룹을 조직하여 중소병원 행정업무와 운영개선을 위한 합리적인 방안을 제시해 드립니다.

## 2. 경영진단, 분석 분야 및 컨설팅 지원 내용

### □ 경영실적의 분석

가. 환자진료실적의 분석

- 입원환자, 외래환자, 환자종류별 진료실적분석
- 환자당 1일평균입원 및 외래진료비 분석
- 진료과별 의사당 월평균 의료수입분석

나. 경영분석 : 재무분석, 생산성분석, 유사규모병원과 비교분석

### □ 적정 진료비 관리

가. 건강보험 및 의료급여진료비의 청구 및 관리

나. 자동차사고환자진료비의 청구 및 관리

다. 산재환자진료비의 청구 및 관리

라. 응급실 환자관리

### □ 원무관리

가. 원무부서의 조직, 업무분담 및 주요업무 절차

나. 의료수익과 의료미수금의 관리

다. 원무장부의 관리

□ SCM (Supply Chain Management)

- 가. 구매관리 : 인력현황, 약품구매관리, 진료재료 등의 구매관리
- 나. 재고관리 : 약품 및 약품 외 물품의 재고관리, 급식재료관리
- 다. 고정자산관리 : 담당부서와 인력, 고정자산의 구매 및 관리

□ 조직 및 인사관리

- 가. 조직체계 : 현 조직체계, 상위조직개편여부, 병원내부조직 개편방안
- 나. 인사관리제도 : 현황 및 문제점, 휴일 및 휴가제도
- 다. 급여체계 : 현 급여체계, 급여수준의 비교, 전문의 성과급제 도입

□ 고객관리

- 가. 직원 및 의사 설문 분석
- 나. 환자설문 분석 및 환자서비스 개선방안

□ 직원 수 적정여부의 분석

- 가. 직종별.담당별 직원 수, 100병상당 조정환자, 환자 100명당 직원 분석
- 나. 비교 병원 직원 수 및 경영실적 비교분석
- 다. 외주용역분야의 결정

□ 장기마스터플랜 및 리모델링 계획 (필요시 건축사가 투입되면 별도의 실비추가)

- 가. 환자안전법과 의료기관인증 강화에 따른 병원문화 개선
- 나. 최근 의료법개정에 따른 병원 주요시설 리모델링과 적정 공간계획
- 다. 장기마스터플랜 수립
  - 환경분석
  - 투자계획- 건축비, 의료장비, 의료정보, 기타
  - 경제성분석- NPV, B/C, IRR
  - 정책적분석
- 라. ESG 기반 경영전략

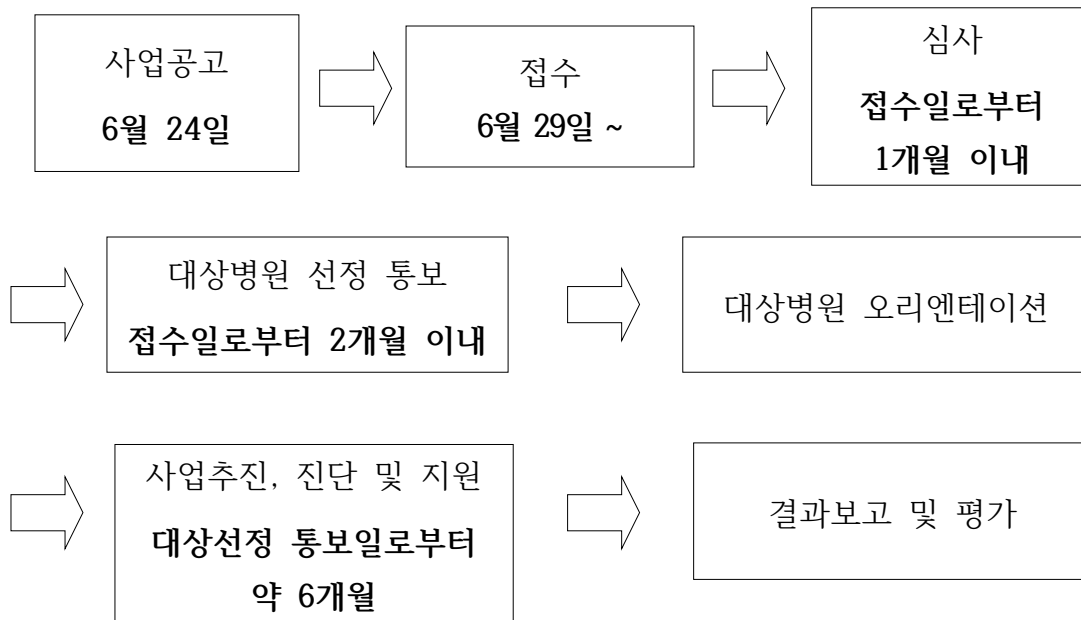
□ **종합의견 및 경영전략**

- 가. 경영상의 주요문제점 및 개선안
- 나. SWOT 분석 및 경영전략, 사고혁신을 위한 교육훈련
- 다. 장기마스터플랜과 투자계획
- 라. 종합의견

**3. 대상병원 자격기준**

- 가. 300병상 이하의 중소병원, 공공의료기관
- 나. 보건복지부 지정 전문병원
- 다. 가 또는 나항의 자격을 가진 병원 중 협회 시도회가 추천한 병원

**4. 사업 추진일정**



**5. 제출서류** (제출서류는 신청시점을 기준으로 작성)

- 가. 신청서 1부 (붙임 1)
- 나. 병원현황표 1부 (붙임 2)
- 다. 2021년도 결산서 1부 (보건복지부 제출용)
- 라. 자가진단 설문지 1부 (붙임 3)

마. 병원 조직도 및 직종별 인력현황 1부

바. 내부 경영분석 보고서 1부

## 6. 접수기간

2022년 6월 29일(수) ~

## 7. 접수방법 : 등기우편 제출

07229 서울시 영등포구 국회대로 651-2 병원행정회관 4층  
사)대한병원행정관리자협회 사무처, ☎ 02-2677-0823~4

## 8. 좋은병원만들기 경영지원사업 실적 (2009년 ~ 2021년)

2009년 (남양주백병원), 2010년 (인천나은병원), 2011년 (안성성모병원), 2012년 (나사렛병원), 2013년 (대전대학교 대전한방병원), 2016년 (카프성모병원), 2019년 (서울특별시 동부병원, 카프성모병원 2차), 2021년 (충청북도충주의료원, 성남시의료원)

## 9. 좋은병원만들기 경영지원사업 연구진 현황

### ○ 단장(협회장)

정영권 회장(서울대학교병원 행정노사자문역)

### ○ PM

김재선 (미래병원경영컨설팅 대표이사)

박병태 (학교법인 가톨릭학원 보건정책팀 국장)

### ○ 실무위원

경영진단 분야별 종합병원 팀장급 이상 10년 경력자로 구성

※ 연구진의 일정에 따라서 연구진이 변경될 수 있음

## 참고 1) 프로젝트 수행절차

### 1. 환경과 역량분석

보건의료환경분석

병원 종합진단

진료 성과진단 - 진료과별, 의사별 수익과 비용을 분석하여 수익성 기여도 분석

재무분석- 대차대조표 및 손익계산서 지표분석, 유사규모병원분석

유사병원과의 효율성 비교분석:DEA(Data Envelopment Analysis) 자료포괄분석

인력구조 및 성과평가, 임금, 조직 보상체계

정보시스템: 경영지표관리

교육제도: 고용보험교육 이용율

고객만족도 및 조직구성원 몰입도 분석

진료과장 면담 조사를 통한 만족도조사

### 2. 전략과제 도출

병원의 미션과 발전 방향도출

SWOT 분석에 따른 병원의 전략과제 도출

과제별 우선순위 선정

### 3. 운영방안 및 핵심전략 수립

전문화, 마케팅 등 기능별 핵심전략과제 도출

진료활성화 및 역량강화를 위한 제도 개선

교육훈련 활성화 방안마련 및 제도개선

경쟁력 강화를 위한 경영 관리시스템 정비 방향 제시

중장기 마스터플랜 수립: 리모델링계획, 지역사회 공헌 프로그램

#### 4. 실행계획

전략과제 실행일정 수립

실행 시 고려사항 및 변화관리방안 수립

과제별 실행책임자 선정

실행을 위한 사전, 사후 모니터링과 세부 프로그램 진행 지원

좋은 병원 만들기 참여병원들과의 경영지표 공유관리 프로그램 개발

#### 5. 고용보험지정 직무능력향상 프로그램 진행

경영진단 이후 사후 프로그램 제시하며, 경영진단에서 발견된 문제점과 개선방안을

피드백하고, 조직구성원의 직무능력을 향상시키기 위해서 고용보험지정

교육과정을 진행하고, 사고혁신을 할 수 있는 리더의 양성

## 참고 2) 대상병원 선정 후 분야별 제출서류

1. 신청서
2. 조직도 및 직종별 인력현황
3. 주요규정(정관, 인사, 보수, 회계, 업무분장, 직제)
4. 손익계산서, 대차대조표, 결산서 및 예산서
5. 매출액, 병상수(상급병실, 일반병실, 중환자실, 신생아실, 응급실)
6. 의료보장별 진료과별 환자수와 의료수익(비급여 포함) : 비급여의 적정성과 비율
7. 전문의 개인별 의료수익(과별 외래 / 입원)
8. 진료수가 항목별 진료실적(외래 / 입원)
9. 과별 의료보장별 청구삭감현황
10. 건강보험심사평가원의 진료비 지표관리 활용도
11. 과별 신환 / 초진
12. 과간 의뢰환자 수(협진)
13. 의료기관간 의뢰환자 수
14. 과별 연평균 병상 가동율, 평균재원일수
15. 내원 일당진료비(외래 / 입원)
16. 과별 수술건수(비급여 수술실적 포함)
17. 병원 사망 환자수(병실, 응급실, DOA 구분)
18. 주요 다빈도 상병 Top 30
19. 전문의별 국내외 학회 참석현황
20. 전문센터 및 클리닉 개설현황  
(담당의사, 센터설립일, 최근 3년간 환자수, 최근 3년간 의료수익)
21. 최근 3년간 입원환자 입원경로분석(응급, 외래 구분)
22. 연령별 내원환자 현황(외래 / 입원)
23. 지역별 환자수(외래 / 입원)
24. 부대사업현황
25. 장례식장 운영실적
26. 아웃소싱현황 : 청소, 세탁, 월무, 건강검진, 기장대리(세물관리) 등
27. 고가 의료장비현황 및 활용도(구입가격 5천만원): 구입가격, 월 이용건수, 수가
28. 협력병원현황과 환자이송 실적
29. 부서별 직무 분장표 및 개인별 업무내용
30. 최근 3년간 직종별 인력채용 / 승진 / 이직현황
31. 재고자산 현황(약품, 진료재료- 구입, 소모, 재고 2021년 : 월 500백만원 이상)
32. 전문의 인센티브 지급 기준 및 지급액
33. 고객만족도조사 자료(실시한 경우)
34. 교육 및 연수 제도 현황
35. 홍보계획

## 좋은 병원 만들기 경영지원 대상병원 신청서

- 병원명 :  
 주 소 :  
 병원장 : (진료과목명 : )  
 이사장 : (이사장이 없는 경우 기재안함)  
 담당부서명 : (부서장 성명 : )  
 전 화 :  전 송 :

위 병원은 사단법인 대한병원행정관리자협회에서 시행하는 "좋은 병원만들기 경영지원사업"에 참여하고자 아래의 서류를 갖추어 신청합니다.

- 아 래 -

- 가. 신청서 1부 (붙임 1)  
나. 병원현황표 1부 (붙임 2)  
다. 2021년도 결산서 1부 (보건복지부 제출용)  
라. 자가진단 설문지 1부 (붙임 3)  
마. 병원 조직도 및 직종별 인력현황 1부  
바. 내부 경영분석 보고서 1부

2022년      월      일

제출기관 :

대 표 자 : (직인)

사단법인 대한병원행정관리자협회 회장 정영권 귀하

\* 별지로 중점적으로 받고 싶은 업무분야와 신청사유1부 제출



[붙임 2]

## 병원현황표

2022년 월 현재

<input type="checkbox"/> 병원명(법인명)	
<input type="checkbox"/> 설립연월일	
<input type="checkbox"/> 소재지	
<input type="checkbox"/> 병상수	<input type="checkbox"/> 허가 : <input type="checkbox"/> 가동 :
<input type="checkbox"/> 병원설립형태	
<input type="checkbox"/> 병원대표자	<input type="checkbox"/> 보직명 : <input type="checkbox"/> 성명 : <input type="checkbox"/> 전공과목 :
<input type="checkbox"/> 병원장	<input type="checkbox"/> 성명 : <input type="checkbox"/> 전공과목 :
<input type="checkbox"/> 병원종별구분	(요양급여기준상의 병원종별형태)
<input type="checkbox"/> 전공의 수련병원형태	

[붙임 3]

## 병원경영에 관한 자가진단 설문지

병원명 :

작성자 : (성명)

(직책)

구 분	점수 ( 1 < 7 ) 중요도 또는 해당하는 수준에 따라 ○표시 하십시오.
<b>1. 리더십</b>	
1) 병원의 비전 및 방침이 제정되어 있으며, 직원들이 함께 공유하고 있다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 병원의 경영환경변화와 의료시장 동향을 주기적으로 관찰하고 있다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 경쟁력 확보를 위해 고객과 경쟁병원 관련 정보를 파악하고 있다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 경영혁신에 대한 적극적인 추진의지를 가지고 있다.	1 2 3 4 5 6 7
<b>2. 전략 및 전략이행</b>	
1) 병원의 비전달성과 성장을 위한 전략이나 장기적인 발전계획이 마련되어 있다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 매년 경영목표를 제시하고 목표달성을 위해 실행계획을 수립하여 활동한다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 조직의 목표달성 정도를 확인할 수 있는 성과평가체계가 준비 되어 있다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 경영성과 평가를 위한 시스템의 구축이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
<b>3. 고객과 시장</b>	
1) 우리병원에 찾아오는 고객의 특성과 속성을 파악하여 체계적으로 관리할 필요성을 절감한다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 고객(환자)의 소리와 요구사항을 듣고 경영에 반영할 필요성을 느끼고 있다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 병원을 이용하는 환자들이 진료와 서비스에 만족하면 병원에 찾아오는 환자들이 많아질 것이라 생각한다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 우리병원의 가장 큰 문제점은 고객서비스(고객만족)에 있다고 생각한다.	1 2 3 4 5 6 7
5) 고객과 시장분석을 통해 마케팅 활동을 강화해야 한다.	1 2 3 4 5 6 7

<b>4. 경영 및 진료부문</b>	
1) 재무상태에 대한 분석과 대안마련이 중요한 과제다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 수입과 비용에 대한 분석을 통해 원가의 절감과 비용감소가 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 진료형태분석과 수익구조 분석을 통해 수익을 높이기 위한 활동이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 우리병원의 사업구조(진료구조)에 대한 전반적인 검토와 대책이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
5) 미수금 및 현금관리(유동성리스크)체계의 정립과 대책이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
<b>5. 조직인사부문</b>	
1) 우리병원의 직원들을 유능한 인재로 육성하기 위한 인사 시스템 (선발, 육성, 교육, 개발)이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 인력운용 체계와 인력구성 체계에 대한 전반적인 진단과 대안 마련이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 조직체계의 분석을 통해 생산적이고 효율적인 조직을 만드는 일이 시급하다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 인사보수 체계와 급여체계의 정비가 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
5) 성과에 따른 인센티브 시스템을 통해 동기부여를 할 필요가 있다.	1 2 3 4 5 6 7
<b>6. 조직문화</b>	
1) 우리병원의 직원의식 변화가 가장 시급하다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 우리병원의 리더와 부서장들에 대한 리더십 육성이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 직원들의 직무몰입도 향상이 시급한 과제다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 원내 부서와 직종 간 커뮤니케이션이 중요한 과제다.	1 2 3 4 5 6 7
5) 직무만족도 향상을 통한 생산성향상과 참여도를 높이는 것이 중요하다.	1 2 3 4 5 6 7
6) 우리병원의 조직문화가 개선되면 경쟁력은 매우 높아질 것이다.	1 2 3 4 5 6 7

<b>7. SCM (Supply Chain Management)</b>	
1) 구매의 투명성 확보와 구매절차의 개선이 시급한 과제다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 물자관리의 효율성을 높이는 것이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 비용절감을 위해 일부 업무의 아웃소싱이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 구매 및 물자관리 전문가의 육성이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
5) 가용자원의 운영 효율성 및 생산성을 높이는 것이 중요하다.	1 2 3 4 5 6 7
<b>8. 원물관리</b>	
1) 원물관리가 체계적으로 정립 될 필요성이 있다.	1 2 3 4 5 6 7
2) 외래 예약 및 수납업무의 서비스 Quality 향상과 전문성 향상이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
3) 병상자원의 효율적 운영을 위한 체계 구축이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
4) 건강보험심사평가원의 진료지표 관리가 필요하다	1 2 3 4 5 6 7
5) 진료비 청구 및 미수금관리의 전반적인 진단과 개선이 필요하다.	1 2 3 4 5 6 7
<b>9. 기타</b>	
1) 위에 열거한 8개 분야 중 가장 중요한 분야는 무엇입니까?	
2) 좋은 병원만들기 경영지원 사업에 신청하시게 된 동기를 기술하여 주십시오. (이하 부족 시 후면 활용)	
3) 경영진단 및 컨설팅 사업을 통해 기대하시는 성과는 무엇입니까?	
4) 병원경영에 있어서 가장 시급하고 중요한 개선과제는 무엇입니까?	