

병원 경영 사례 발표

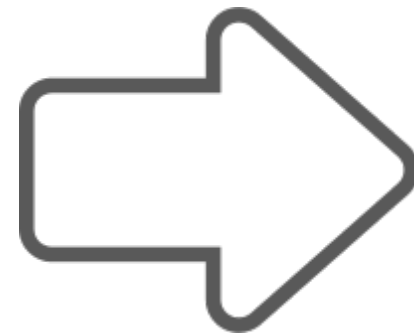
- 부제 : BSC를 통한 전북대병원의 독자적 경영 전략
- 부제 : 2004년, 병원 LA에서 병원 현지화 성공 사례
- 부제 : BSC를 통해 알아보는 메이요 클리닉





BSC 경영이란

Balanced ScoreCard의 약자로 조직의 전략, 실행 프로그램, 성과측정을 유기적으로 연계하여 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습성장의 다양한 관점에서 조직의 실적을 측정, 관리, 환류하는 성과평가 및 관리시스템

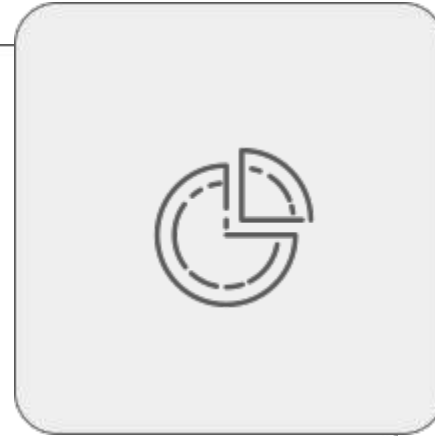
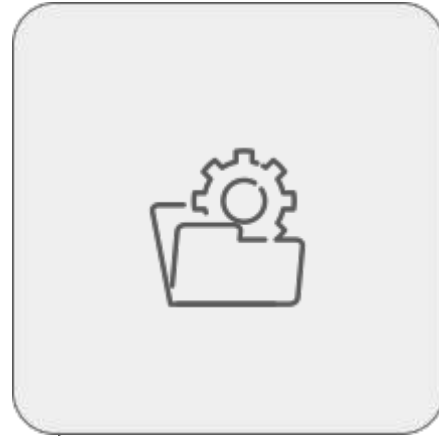




BSC의 비전과 전략

재무관점

재무적 성과가 주주들에게 어떻게 보여지고 있는가?



내부 프로세스 관점

주주와 고객을 만족시키기 위해 어떤 프로세스가 탁월해야 하는가?

고객관점

비전을 달성하기 위해 고객에게 무엇을 해야 하는가?



성장과 학습관점

비전을 달성하기 위해 사람과 정보, 조직역량을 어떻게 강화시킬 것인가?



관점과 전략적 목표

1

재무적 시각

1. 의료수익 증대
2. 의료원가의 억제
3. 환자 수 증가

2

고객 시각

1. 환자 만족도 향상
2. 진료비 부담 감소
3. 업무개선을 통한 직원만족도 향상

3

내부 프로세스 시각

1. 재원일수 단축
2. 진료의 균질성 향상
3. 지원업무의 효율성 증진

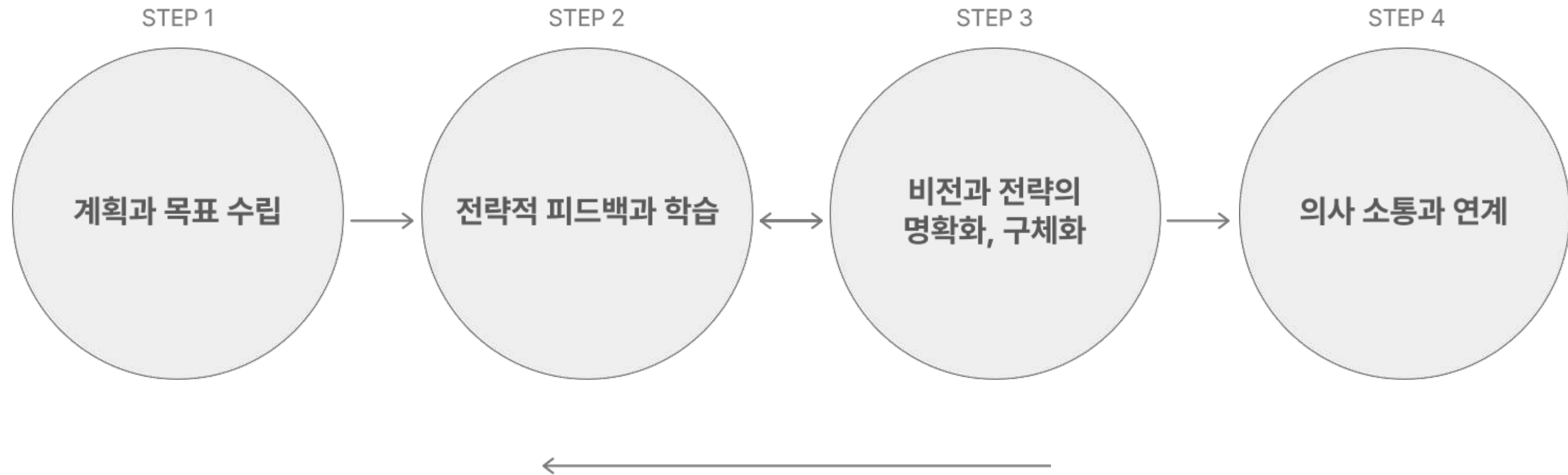
4

학습/성장 시각

1. 교육, 학습의 효율성 증진
2. 효과적인 정보시스템 구축



BSC 프로세스





전북대병원

미션

- 생명존중의 정신으로 진료, 교육, 연구, 공공보건의료를 통하여 인류의 건강의 행복한 삶에 기여한다

비전

- 사람중심의 스마트의료를 선도하여 신뢰받는 글로벌 병원이 된다



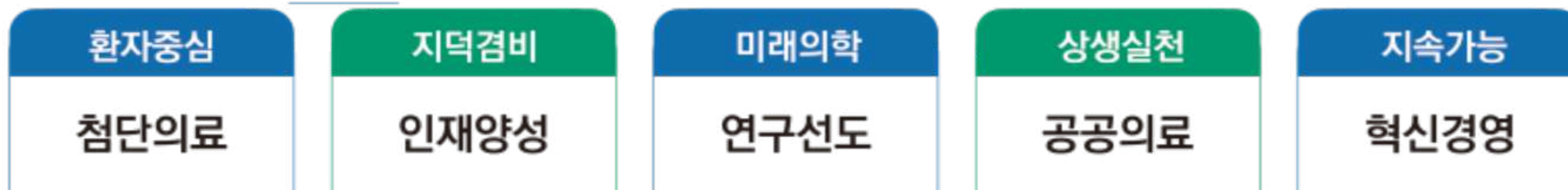


전북대병원

핵심가치 Core Value



경영목표 Managerial Objective





전북대병원의 경영 전략 HIMIS

: **H**ospital **I**ntegrated **M**anagement **I**nformation **S**ystem

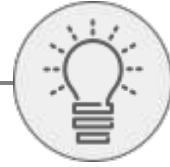
고객 중심 프로세스 구축, 온라인 고객 서비스 강화, 고객 분석 프로그램 개발, 제반 환경을 이
용한 시민 편의 제공 등을 추진하며, 의료의 질 향상을 위해 지식경영시스템 도입, 진료/연구
데이터 통합 시스템 구축, 경력개발 프로그램 실시, 체계적 홍보 프로그램 개발을 추진하고 있
으며 내부 프로세스 효율화를 위하여 선진구매 프로세스 구축, 원가분석 시스템 구축,
성과관리 시스템 구축, 정보교류 활성화 추진

BSC 성과평가 시스템

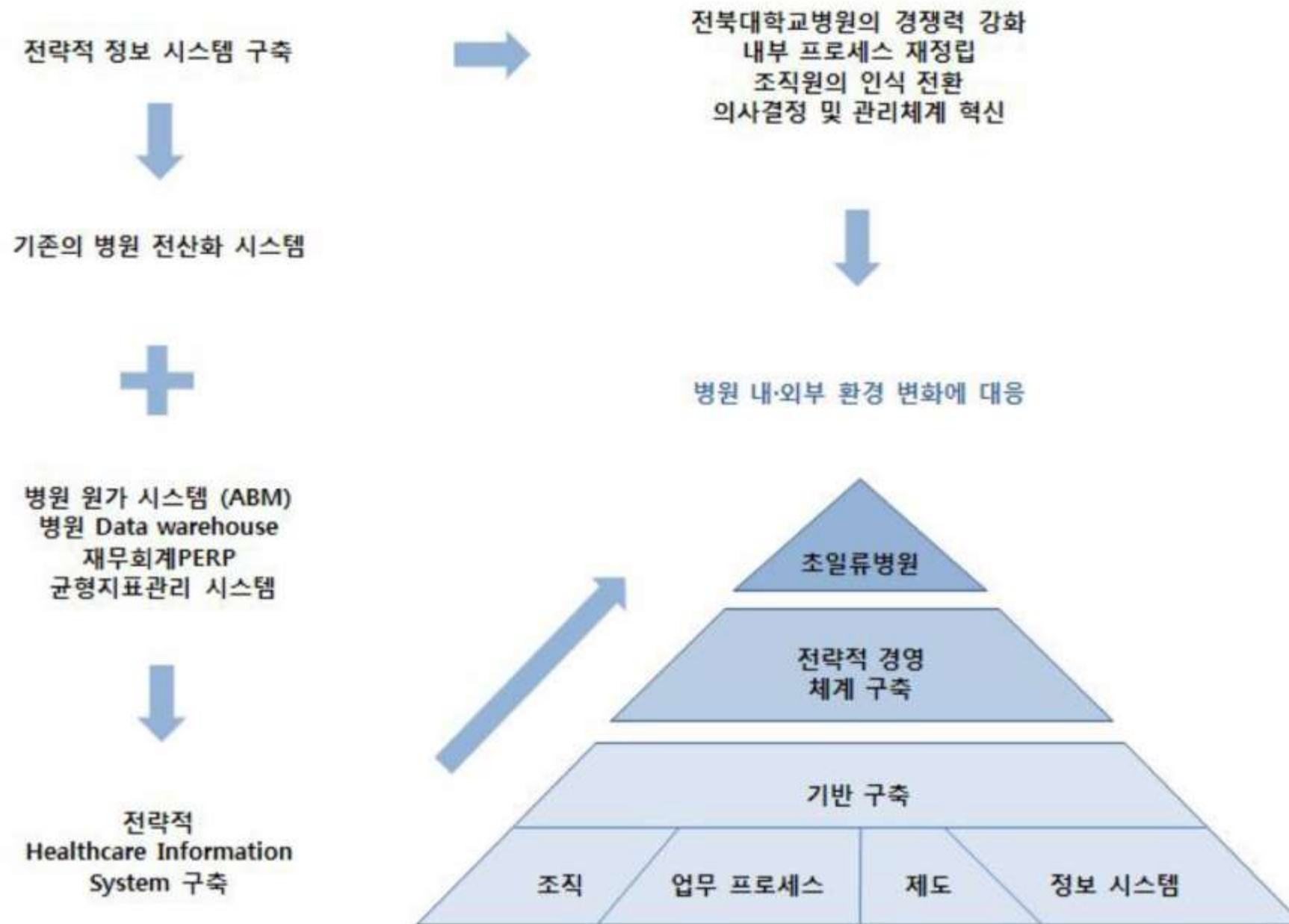
균형 잡힌 시각에서 기업의 전략과 연계된

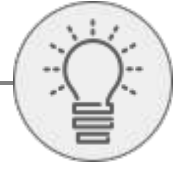
성과평가 시스템을 정립하기 위해

개발, 도입



HIMIS 도입 목적

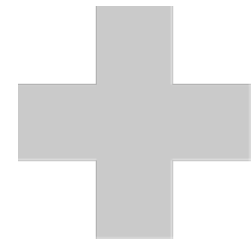




전북대병원의 경영 전략 HIMIS

: **Hospital Integrated Management Information System**

BSC; 주요성과지표에 의해 조직의 전략을 균형 있게 구성
할 수 있게 되었고, 개별 조직 간의 균등한 발전을 도모하는
전략 수립 및 성과관리가 가능해짐



BSC 성과평가 시스템

ABM; 부서별 활동원가, 진료 서비스별 원가, 의료장비별 원
가 등 책정 가능으로 경영 효율성 증가

의 전략과 연계된
하기 위해



전북대병원 BSC 관점



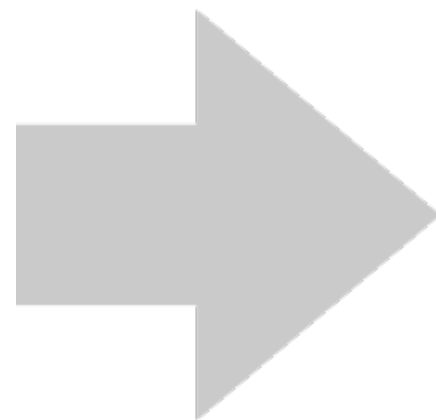
재무관점

내부 프로세스
관점



고객관점

자기계발
관점



핵심 성공요인 CSF
주요 성과 지표 KPI
도출



KPI

○ 자기개발 관점

- 선정 기준 : 인적 자원 개발, 경력 개발, 동기 부여, 환경 변화 동감
- 주요 성공 요인 : 교육·훈련을 통한 전문성 신장(KPI: 인재 개발 교육, 진료 전문성 신장, 제안 활동), 직원만족도 제고(KPI: 직원만족도, 직원만족 투자)

○ 내부 프로세스 관점

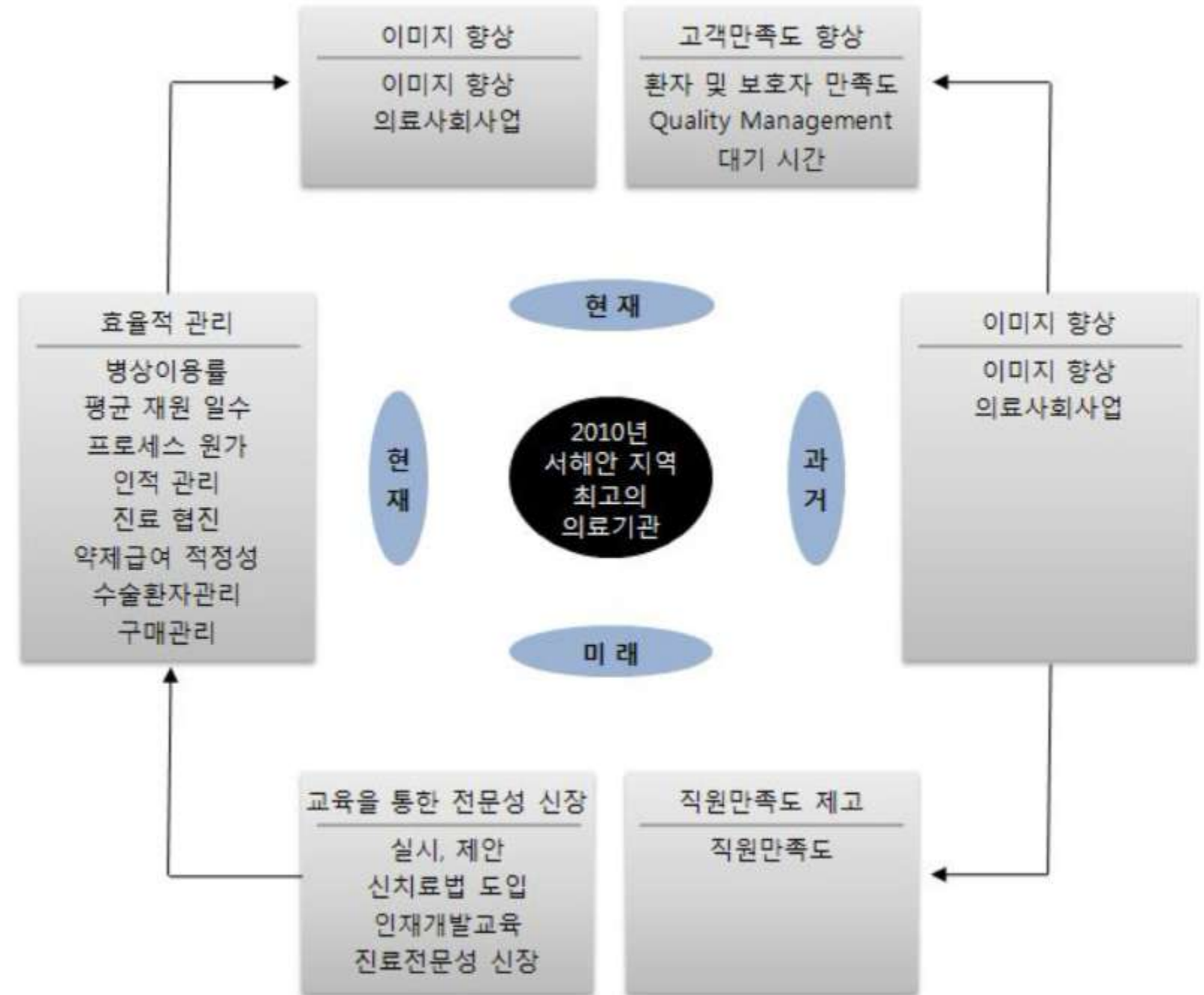
- 선정 기준 : 생산성, 효율성, 의사소통
- 주요 성공 요인 : 효율적 관리
- 핵심 성과 지표 : 병상이용률, 평균 재원 일수, 프로세스 원가, 인적 관리, 약제급여 적정성, 진료 협진, 구매 관리, 수술환자 관리

○ 고객 관점

- 주요 성공 요인 : 고객만족도 제고(KPI: 환자 및 보호자 만족도, 대기시간, Quality Management), 이미지 향상(KPI : 이미지 향상, 의료 사회사업)

○ 재무 관점

- 선정 기준 : 성장성, 수익성, 장비 효율성
- 주요 성공 요인 : 이익 증대
- 주요 성과 지표 : 의료이익, 입원환자 수, 외래환자 수, 입원환자 단가, 외래환자 단가, 비용절감, 장비 투자수익률, 장비 경제적 부가가치, 수익성과 생산성 전략 관점에서 KPI 실행(monitoring path)



CSF

병원 경영 사례 발표

- 부제 : BSC를 통한 전북대병원의 독자적 경영 전략
- 부제 : 2004년, 병원 LA에서 병원 현지화 성공 사례
- 부제 : BSC를 통해 알아보는 메이요 클리닉



CONTENTS

1

차병원 그룹 개요

- 차병원 그룹의 규모
- 국내 및 해외 병원 분포

2

LA 차병원 소개

- 지리적 위치
- 소개

3

병원경영사례

- 방해요소들
- 해결 및 방법

4

결과

- 매출 변화

5

에필로그

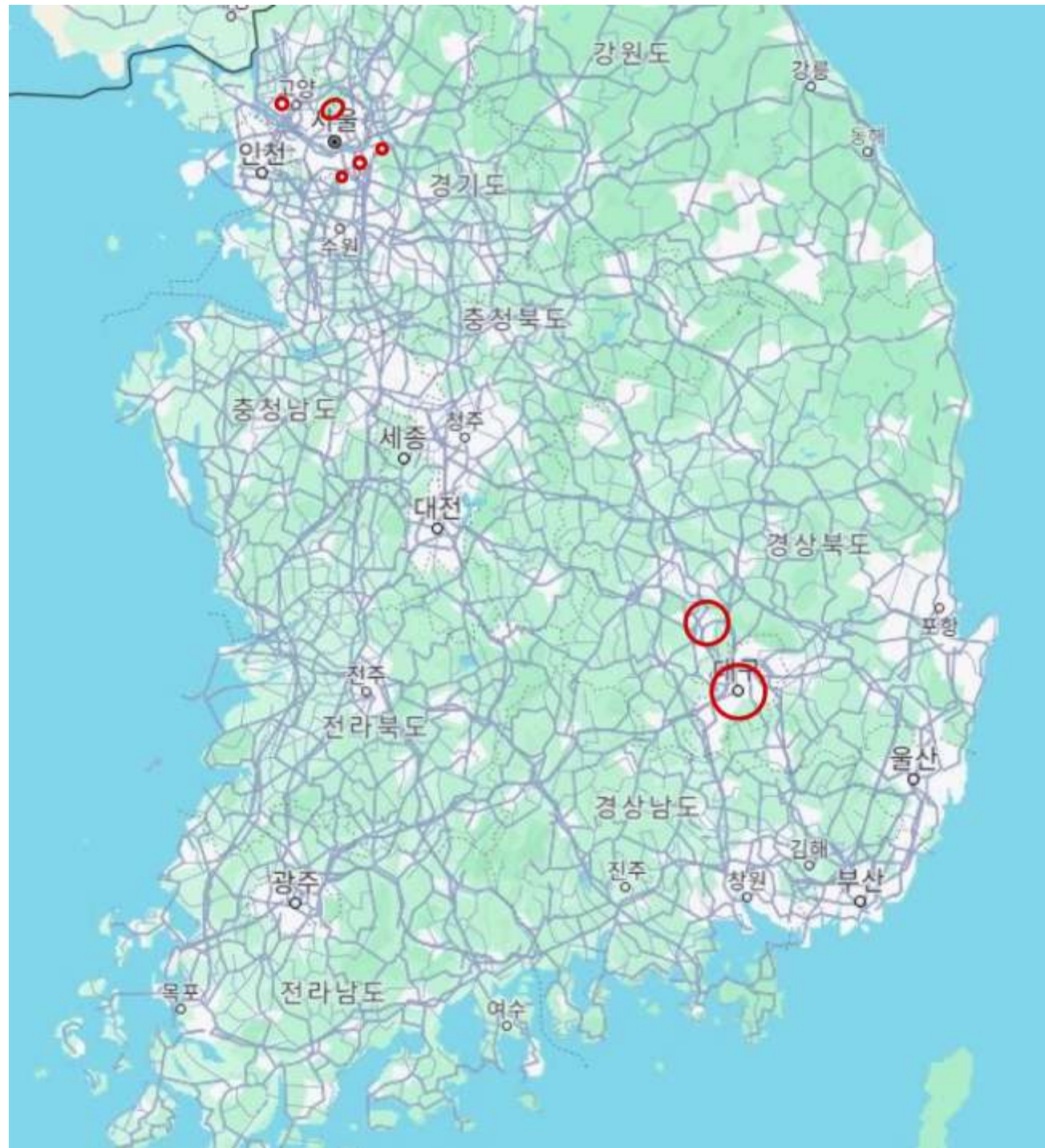
차병원 그룹의 규모

2023년 기준, 전세계 7개국에 의료기관 94개 의료진 1.4천명, 임직원 1.8만명 보유

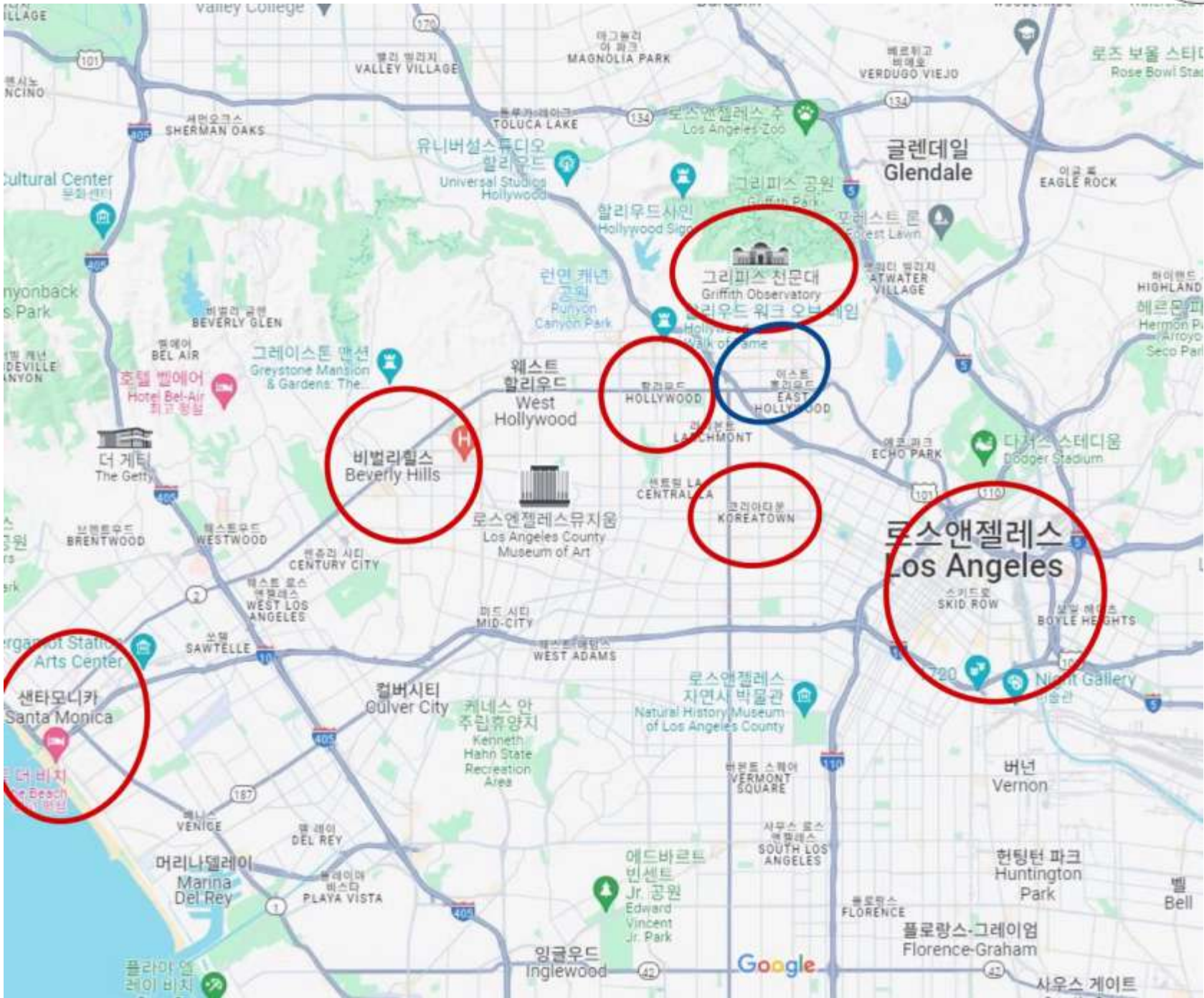
국내: 강남, 잠실, 서울역, 분당, 일산, 구미, 대구

해외: 일본, 미국, 호주, 싱가포르, 베트남, 인도네시아 등

국내 및 해외 병원 분포 현황



LA 차병원의 지리적 위치



LA 차병원에 대한 소개

면적: 1만 4천 제곱미터 (축구장 1.4개 크기)

총 병상수: 500병상 (한국 기준 1500병상 규모)

남부 캘리포니아 지역에서 3번째로 큰 규모의 대형종합병원

의료인 수: 500명

직원 수: 1500명

병원경영의 방해요소

물을 흐르지 않으면 썩는다



병원 텃세



문화의 차이

한국문화와 미국문화는 다르다

우리나라와 달리 미국은 병실이 모두 1인실



병실 1인실



오직 입원진료

외래진료를 받지않고 입원진료만 받는다

해결 및 방법

현지 문화를 이해하고 공감하는 능력



문화



시스템

고객 중심의 선진 서비스 제공

전문경영진의 현지인 채용

쓸데없는 지출 완화

우수한 의료서비스 도입 & 의료인 영입

익스프레스 응급센터 시스템[EES]



응급실

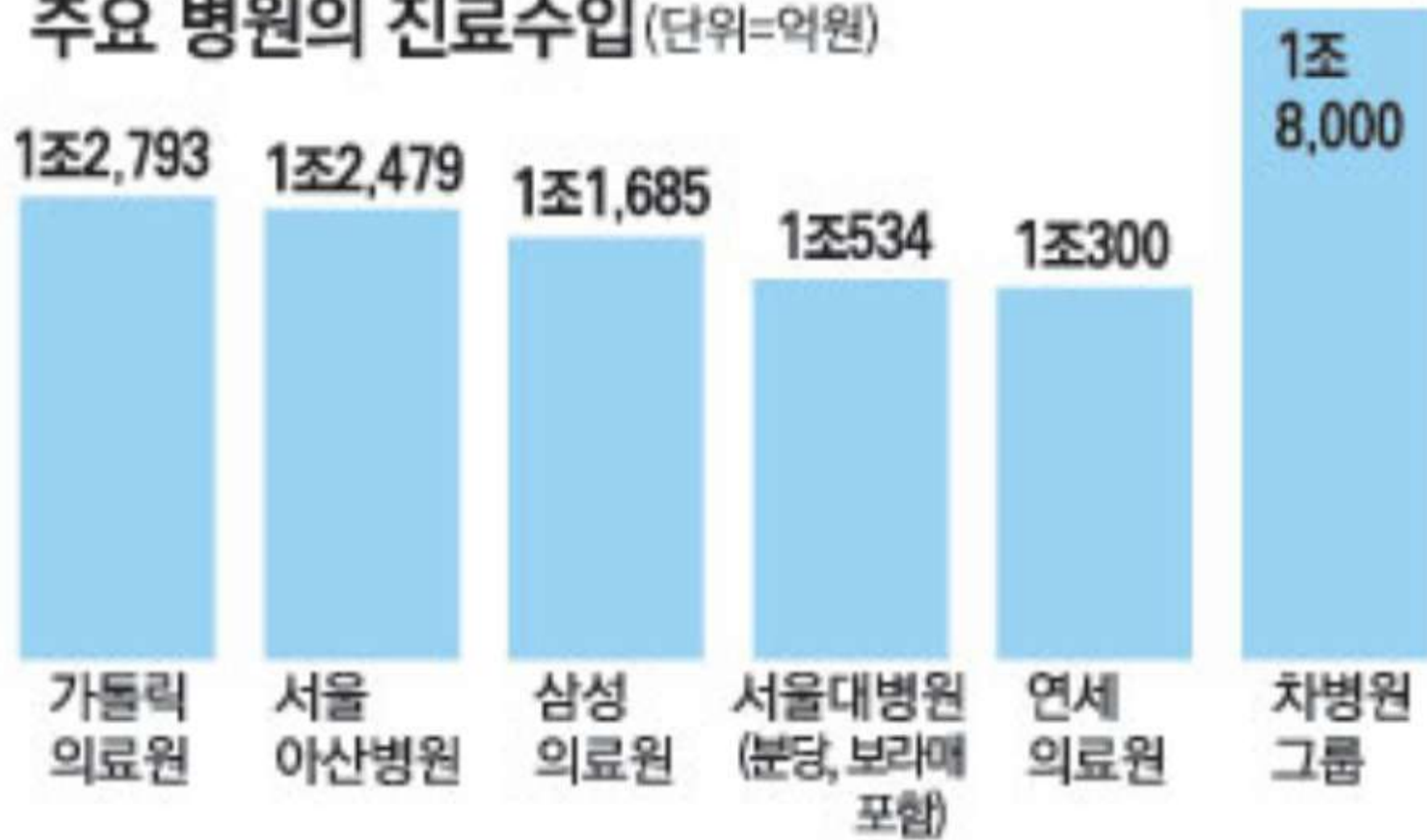


케어

컨티뉴잉 케어 프로그램[CCP]

매출변화

주요 병원의 진료수입 (단위=억원)



*2009년 기준. 차병원은 LA할리우드장로병원 포함한 총 매출.

LA할리우드 차병원	
현지병원 인수 시기	2004년
연면적	10만㎡
총 병상수	500병상
응급실 병상수	30병상
연간 입원 환자	2만명
연간 응급환자	3만5000명
연간 출산 입원	5000명
의료인 수	500여명
직원 수	1500여명
인수 금액	\$6900만 (932억원)
2021년 매출	\$3억 7928만 (5126억원)
2022년 매출	\$4억 4395만 (6000억원)
총괄	Jamie Yoo CEO

에필로그



신설병원 개설



환자고객중심

끊임없는 변화를 추구하는 LA 차병원

병원 경영 사례 발표

- 부제 : BSC를 통한 전북대병원의 독자적 경영 전략
- 부제 : 2004년, 병원 LA에서 병원 현지화 성공 사례
- 부제 : BSC를 통해 알아보는 메이요 클리닉



메이요 클리닉(미국) Mayo Clinic Alix School of Medicine

2024년 3월 5일 뉴스위크가 공개한 2024
세계 최고 병원 중 1위를 한 병원

1. 비영리 미국 학술 의료 센터로 보건의료, 교육, 연구를 중점으로 두는 병원
2. 3개의 주요 캠퍼스와 7300명 이상의 의사와 과학자 66000명의 의료진을 고용
3. 치료가 까다로운 환자를 대상으로 3차 진료 진행, 매년 약 7800억을 연구에 소비
4. 1인실 기준 2059병상을 소유함



<미네소타 메이요 클리닉>

메이요 클리닉(미국) Mayo Clinic Alix School of Medicine

2024년 3월 5일 뉴스위크가 공개한 2024
세계 최고 병원 중 1위를 한 병원

1. 비영리 미국 학술 의료 센터로 보건의료, 교육, 연구를 중점으로 두는 병원
2. 3개의 주요 캠퍼스와 7300명 이상의 의사와 과학자 66000명의 의료진을 고용
3. 치료가 까다로운 환자를 대상으로 3차 진료 진행, 매년 약 7800억을 연구에 소비
4. 1인실 기준 2059병상을 소유함



<애리조나 메이요 클리닉>

메이요 클리닉(미국) Mayo Clinic Alix School of Medicine

2024년 3월 5일 뉴스위크가 공개한 2024
세계 최고 병원 중 1위를 한 병원

1. 비영리 미국 학술 의료 센터로 보건의료, 교육, 연구를 중점으로 두는 병원
2. 3개의 주요 캠퍼스와 7300명 이상의 의사와 과학자 66000명의 의료진을 고용
3. 치료가 까다로운 환자를 대상으로 3차 진료 진행, 매년 약 7800억을 연구에 소비
4. 1인실 기준 2059병상을 소유함



<플로리다 메이요 클리닉>

의료 조직 성과 관리 BSC



BSC란?

재무적 관점과 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 측면의 3가지 비재무적인 관점을 측정 가능한 핵심성과지표로 전환하여 관리함으로써 균형적인 경영성과 관리를 실행 하도록 도와주는 성과 관리 기법



의료 조직 성과 관리 BSC

조직의 존재 이유가 무엇인가?

조직은 무엇을 지향해야 하는가?

비전 달성을 위한 전략적 목표는 무엇인가?

전략적 목표를 달성하기 위해 무엇을 할 것인가
(4가지 관점에서 도출)

성과를 어떻게 측정할 것인가

성과 달성을 위한 방법과 수단은 무엇인가?



의료 조직 성과 관리 BSC

재무

매출액, 순이익, 원가 절감 등에서의 재무적인 평가



고객

해당 조직은 고객에게 어떻게 보일 것인가?

프로세스

고객의 이익 증대를 위한 조직의 내부 프로세스는 어떻게 향상되어야 하는가?



학습 및 성장

비전을 달성하기 위해 조직의 능력을 어떻게 유지하고 향상시킬 것인가?

메이요 클리닉의 BSC

STEP 1

재무

- 13조원의 연간 매출
- 미국의 의료비
- 기부 금액



STEP 2

고객

- 구조적 장점
- 진료의 효율적인 시스템
- 환자를 대하는 자세



STEP 3

프로세스

- 꼼꼼한 상담과 초정밀 진단
- 환자를 위한 팀 구성
- 여러 전문가의 참여
- 환자를 위한 서비스



STEP 4

학습 및 성장

- 디지털 혁신에 대한 노력
- 구글과의 파트너십 체결
- 다양한 분야에서의 시활용

메이요 클리닉- "재무"

A 해서는 사밀적인 인튜애나 봉사심도 중요하지
현실적으로는 막대한 재원이 필요하다. 6만
명이 근무하는 메이요 클리닉의 **연간 매출은 13
조원에 이른다.** 한국의 총 의료비가 100조원 규
모라는 점을 생각해보면 단 한 개의 의료기관 매
출이 얼마나 큰지 짐작할 수 있다. 우리나라는
메이요 클리닉과 비슷한 서울아산병원의 경우
연간 매출액이 1조원에 불과하고 당연히 근무자

연간 매출 13조원

-한국의 총 의료비는 100조원의 규모라는 점
의료기관의 매출이 크다는 것을 알 수 있음

B 1억 원 코로나 치료비 폭탄 맞은 미 50
... "보험 있어도 불감당"

2021-02-09 12:33

보험 따라 면제혜택 달라...LAT "코로나가 환자 은행
계좌도 털어가"



미국의 높은 치료비

-보험 제도가 잘 되어있는 편인 우리나라는 개인이
부담해야하는 치료비가 크지 않지만 미국은 보험이 있어도
감당하기 어려운 금액의 치료비임
-그만큼 연구, 고급 진료에 집중할 수 있어 의료 체계가 좋음

C



기부 금액

-메이요 클리닉에서 입원, 치료 받은 환자 등의
기부금(매년 6억불(8,202억원) 수준의
기부금이 접수됨)

메이요 클리닉- "고객"



구조적 장점

-환자를 위한 준비가 되어있는 병원의 모습을 보여줌



진료의 효율적 시스템

-환자를 위한 팀을 꾸려 진행함
-체계적인 구조로 되어있어 진료 바로 다음날
수술도 가능한 구조임



환자를 대하는 자세

-메이요 클리닉은 제대로 된 인재를 뽑기 위해
충분한 시간과 공을 들임
(행동 면접,패널 면접 등을 진행함,
환자에 대한 태도 중시)

메이요 클리닉- "프로세스"

첫번째, 단계



-1시간 동안 상담을 받은 뒤 1시간
30분 정도 초 정밀 검사를 받게 됨

두번째, 단계



-상담과 진찰이 끝난 뒤, 수술이
필요하다고 판단될 경우 환자를 위한
팀이 꾸려짐

세번째, 단계



-수술여부와 수술과정에 대한
회의를 진행하며 의견을 통합함

네번째, 단계



-환자의 치료 계획에는 다양한
전문가들이 참여함
(영양사,사회복지사,물리치료사 등)

메이요 클리닉- "학습 및 성장"



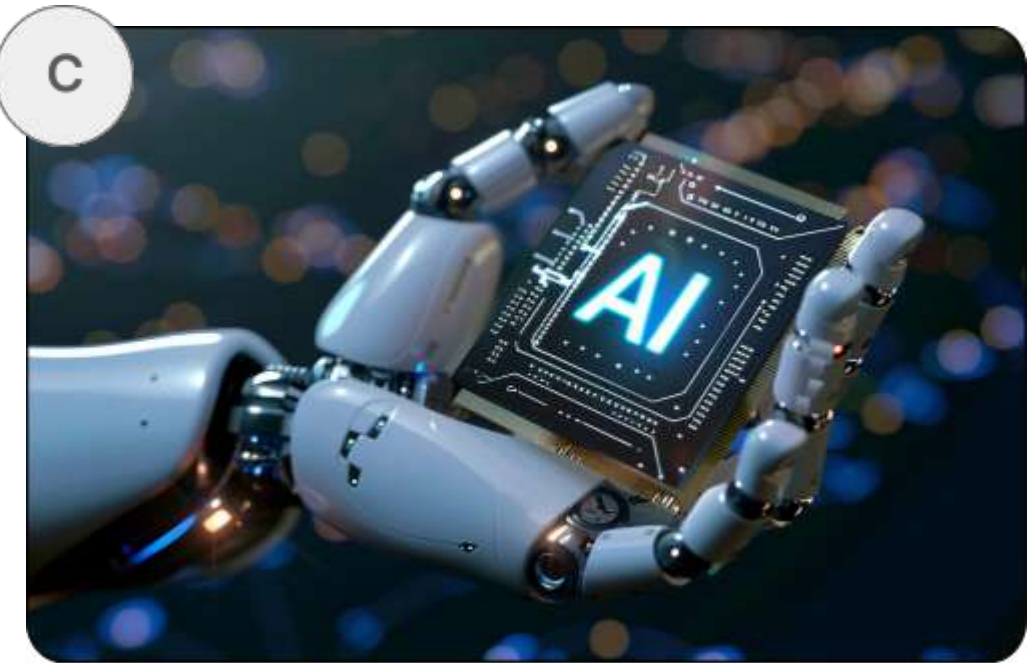
디지털 혁신에 대한 노력

- 디지털 건강 센터(CDH)를 설립
- 데이터 분석, AI를 활용하여 환자의 건강을 개선하고 디지털 채널을 통해 전세계 환자들에게 모니터링 진단, 치료 권장 사항을 제공



구글과의 파트너십 체결

- 구글 클라우드 플랫폼을 사용
- 구글 헬스와 공동 프로젝트를 진행하고 있음



다양한 분야에서의 AI 활용

- 메이요 클리닉에서 입원, 치료 받은 환자 등의 기부금(매년 6억불(8,202억원) 수준의 기부금이 접수됨)

메

장"



디지털 혁신에 대한 노력

-디지털 건강 센터(CDH)를 설립
 -데이터 분석, AI를 활용하여 환자의 건강을 개선
 -디지털 채널을 통해 전세계 환자들에게 모니터링
 -치료 권장 사항을 제공

www.aitimes.com > news

세계 1위 병원 **메이요 클리닉**, 의료 AI 선두도 노린다 < 산업일...
 2020.11.03. 세계 1위 병원으로 가장 빈번하게 거론되는 미국 **메이요(Mayo)클리닉**이 의료 AI 서비스 개발에 최근 박차를 가하고 있다. **구글**과의 의료 인공지능(AI) 개발을 위한 협약의 일환으로 올해 10월 말 AI 암 케...

메이요 클리닉, '의료 AI' 개발 나선다...'세계 최대 데이터셋' 강점 < 산업일반 < 산업 ...
 유니버시티 헬스 네트워크는 물론 브라질과 이스라엘의 **메이요 클리닉** 플랫폼을 통...

관련문서 더보기 >

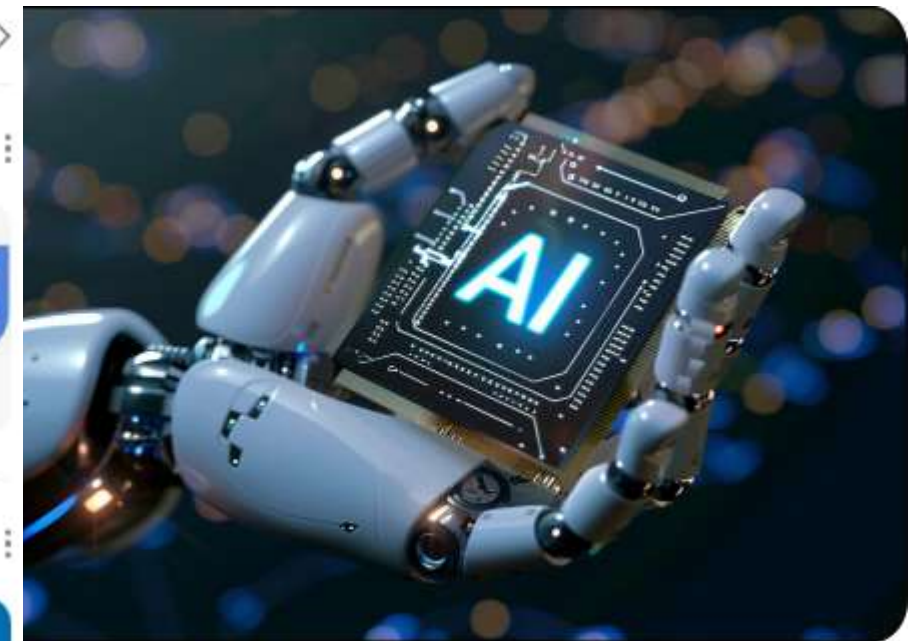
zdnet.co.kr > view

구글클라우드, 의료 분야에 AI 검색엔진 기술 공급 - ZDNet korea
 2023.06.08. **구글클라우드**가 인공지능(AI) 검색엔진 기술을 의료 분야에 접목한다.CNBC는 7일(현지시간) **구글클라우드**가 **메이요 클리닉**과 의료용 AI 검색봇을 '엔터프라이즈 검색툴'로 개발 중이라고 보도했다.엔터프라...

medigatnews.com > news

MEDI:GATE NEWS : **메이요클리닉**, **구글**과 손잡다...디지털 변혁 ...
 사진: **구글 클라우드** 홈페이지 [메디게이트뉴스 박도영 기자] 미국 **메이요 클리닉(Mayo Clinic)**이 디지털 기술을 통한 의료 혁신 속도를 가속화하기 위해 **구글(Google)**과 손을 잡았다. 메디요클리닉은 **구글 클라우드**의 클...

구글, 의료용 생성형 AI '메드팜2' 공식 출시는 언제?
 구글은 메드팜2를 공개하기 전인 지난 4월부터 **메이요 클리닉** 등 일부 의료기관을 통...



다양한 분야에서의 AI 활용

이요 클리닉에서 입원, 치료 받은 환자 등의
 기부금(매년 6억불(8,202억원) 수준의
 기부금이 접수됨)

메이요 클리닉- "학습 및 성장"



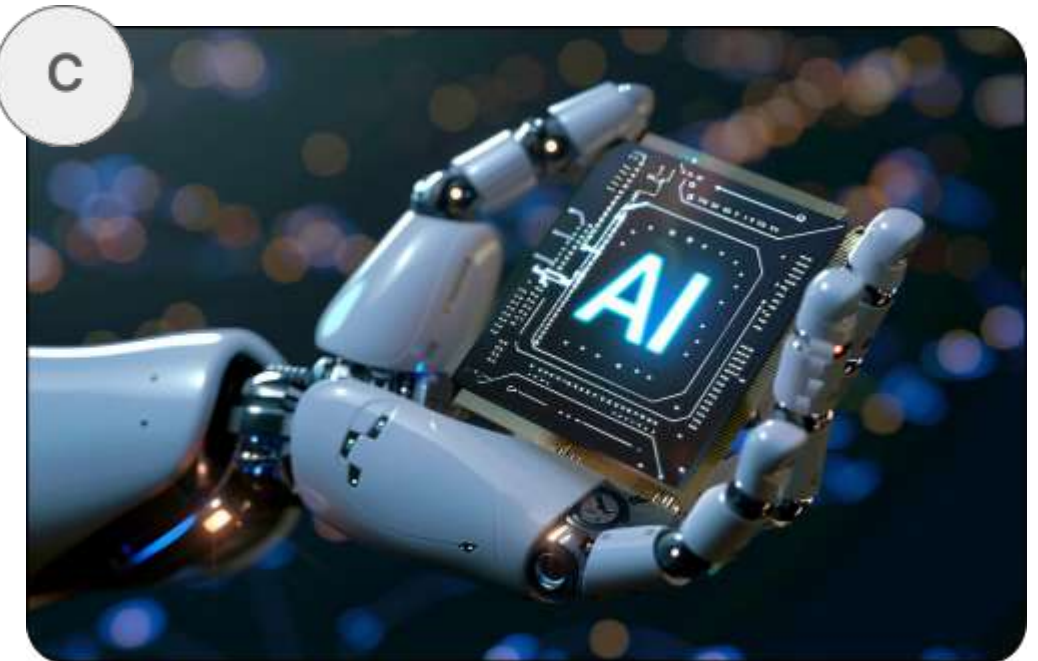
디지털 혁신에 대한 노력

- 디지털 건강 센터(CDH)를 설립
- 데이터 분석, AI를 활용하여 환자의 건강을 개선하고 디지털 채널을 통해 전세계 환자들에게 모니터링 진단, 치료 권장 사항을 제공



구글과의 파트너십 체결

- 구글 클라우드 플랫폼을 사용
- 구글 헬스와 공동 프로젝트를 진행하고 있음



다양한 분야에서의 AI 활용

- 최근 환자 스케줄링, 보험사와의 사전 승인, 수익 주기 애플리케이션 등을 활용
- 심장학 분야, 의료 센서 분야에서의 AI 활용, 임상 시험 환자 매칭 등 임상적 용도로 개발 중

출처

-전북대병원

<https://richcat.tistory.com/4875>

https://m.riss.kr/search/detail/DetailView.do?p_mat_type=be54d9b8bc7cdb09&control_no=9743cffb61d4219cffe0bdc3ef48d419#redirect

<https://www.jbuh.co.kr/cuh/main/sub06/sub06.jsp>

-LA 차병원 그룹

<https://blog.naver.com/chmind/80132918741>

https://m.chamc.co.kr/media/magazine_detail.cha?idx=106

<https://www.whosaeng.com/139156>

-메이요 클리닉

미국 시사주간지 뉴스위크

mayo clinic 홈페이지 (<https://www.mayoclinic.org/>)

https://en.wikipedia.org/wiki/Mayo_Clinic

https://youtu.be/CYp2K4SLuns?si=XgpW9ABEGdTbjay_

책 “메이요 클리닉 이야기” -메이요 클리닉 정신



Thank You!

발표 마치겠습니다, 감사합니다.