



울산대학교병원
ULSAN UNIVERSITY HOSPITAL

ABC(활동기준원가계산) 시스템구축 설명회

2008년 4월 15일

CALEB갈렙ABC

본 자료는 ABC시스템 및 구축 프로젝트를 소개하기 위한 자료입니다.

본 자료는 당사의 소중한 지적 자산입니다. 당사의 동의 없이 본 자료를 무단으로 복제, 전송, 인용, 배포할 수 없습니다. 필요한 경우 당사에 문의하시기 바랍니다.

2008년 4월
(주)갈렘에이비씨

I . 프로젝트 소개

II . ABC 시스템 소개

III . 성과평가용 원가계산 소개

IV . 원가정보의 활용 사례

V . 갈렘ABC 소개

프로젝트 개요

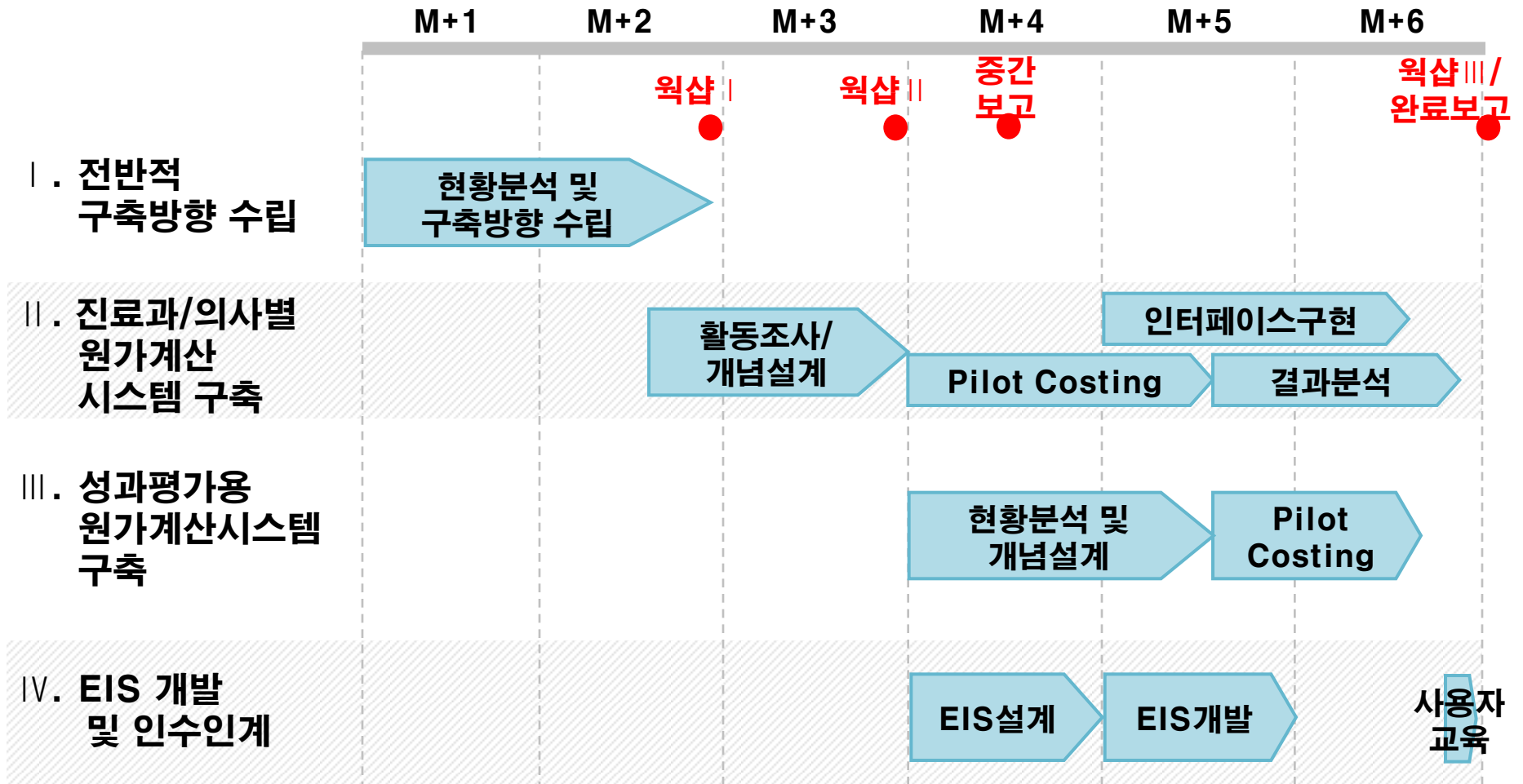
- ABC원가계산 방식을 이용한 진료과별/의사별 원가계산을 통해 수익성 개선을 위한 정보를 산출
- 전문의 성과평가용 원가계산을 통해 평가용 지표로 활용할 수 있는 시스템 구현

프로젝트명	울산대학교병원 ABC시스템 구축 프로젝트
목표시스템	<ul style="list-style-type: none"> • 진료과(실방)별, 의사별 원가계산시스템 • 전문의 성과평가용 원가계산시스템 • 경영자정보시스템
원가계산 주기	월별 원가계산
구축기간	6개월

주요 이벤트

웍샵	<ul style="list-style-type: none"> • 목적 : 구축방향 수립, 원가계산방법설계, 원가계산 테스트 결과 공유 등 • 웍샵 수행: 3단계에 걸친 웍샵을 통해 워가계산 시스템 구현
활동 조사	<ul style="list-style-type: none"> • 조사 기간 : 프로젝트 착수 후 2개월 말 • 조사 대상 : 의사직, 간호직, 일반직 활동 비율 등
자문단 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 의사 자문단: 의사활동 정의 및 시간 산출방법에 대한 자문 및 설계 리뷰 • 일반 자문단: 일반, 간호 활동 설계자료에 대한 리뷰(필요시)
Pilot Costing	<ul style="list-style-type: none"> • 목적 : 원가계산방법의 적정성 검증, 기초자료 무결성 검증 등 • 방법 : 실제 과거자료(특정월)를 이용하여 원가계산을 수행
보고회	<ul style="list-style-type: none"> • 중간보고 : 기간시스템 현황 분석 결과 및 설계방향 , 주요이슈 보고 • 완료보고 :Pilot Costing 결과 및 기간시스템 보완 내역


프로젝트 추진 일정



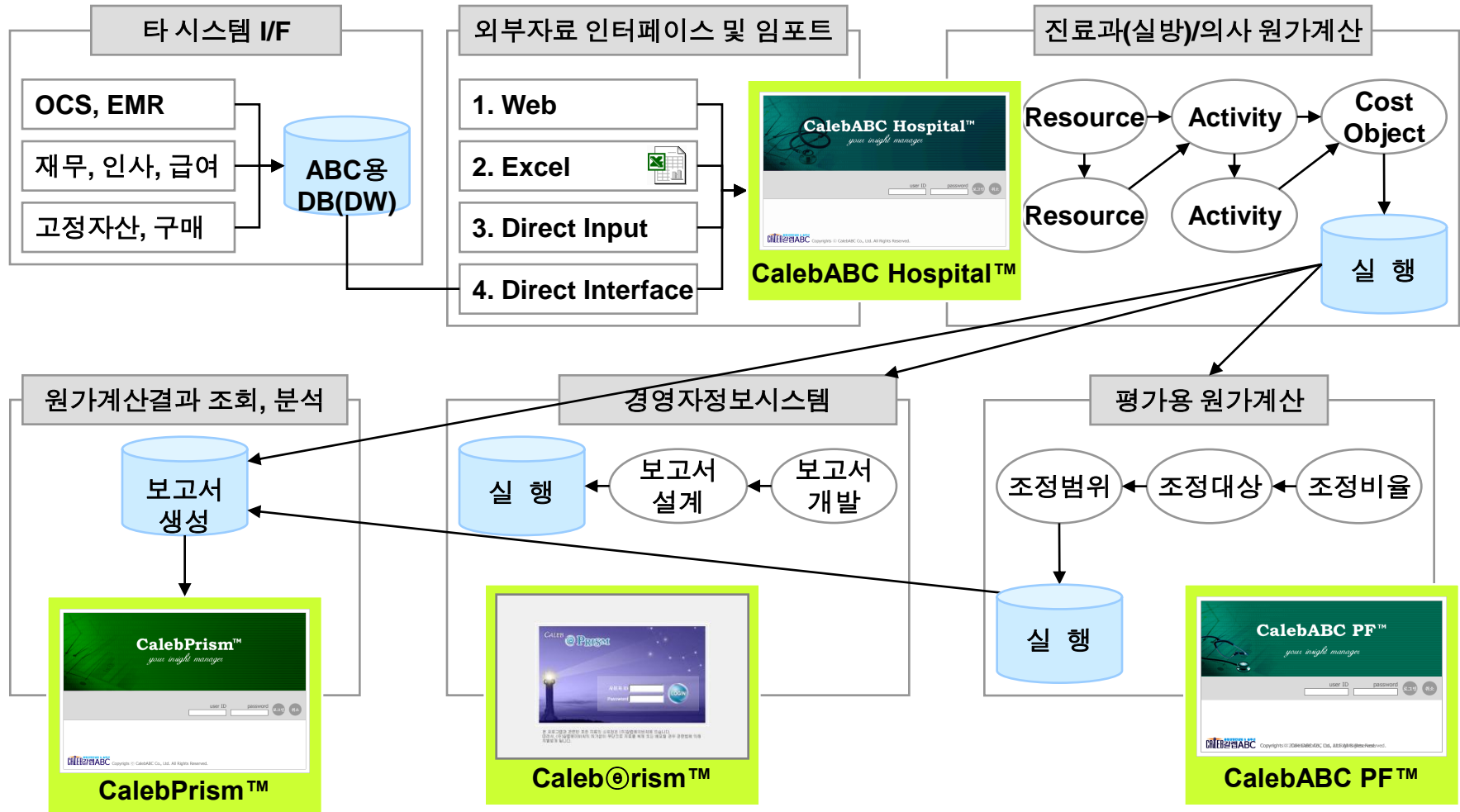
프로젝트 추진 조직

□ 병원 TF팀과 갈렙ABC의 컨설턴트가 하나의 팀으로 시스템을 함께 구축함.

 울산대학교병원 ULSAN UNIVERSITY HOSPITAL		
구분	요청인력	역할
상근 조직	• 원가담당(2명)	• 현업과의 의사소통 창구 • 기초자료 제공/현황분석 • 개념설계/보고서 분석 및 피드백
	• 전산담당(2명)	• 기간계 시스템 자료 분석 • DataMart 생성 프로그램 개발
비상근 조직	• 부서별 핵심인력 : 약10여명 (PTL: Part Time Leader)	• 문제점 제기 및 대안 제시 • 시스템 설계 검토 • 활동분석, 정의 지원 • ABC 시스템 확산 지원
	• 부서별 원가 담당 : 부서별 1명	• 활동비율수집 및 향후 유지관리 • 부서별 기초자료 수집지원
	• 성과급기준 결정 위원회	• 성과평가용 원가 전환 기준 정립

 갈렙ABC
컨설턴트(3), QA(1)
<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 리딩 • 방법론 제시 • 교육 • 현황분석/개념설계 • Package configuration • Pilot Costing • Best Practice 제공

완성된 ABC 시스템



I . 프로젝트 소개

II . ABC 시스템 소개

III . 성과평가용 원가계산 소개

IV . 원가정보의 활용 사례

V . 갈렘ABC 소개

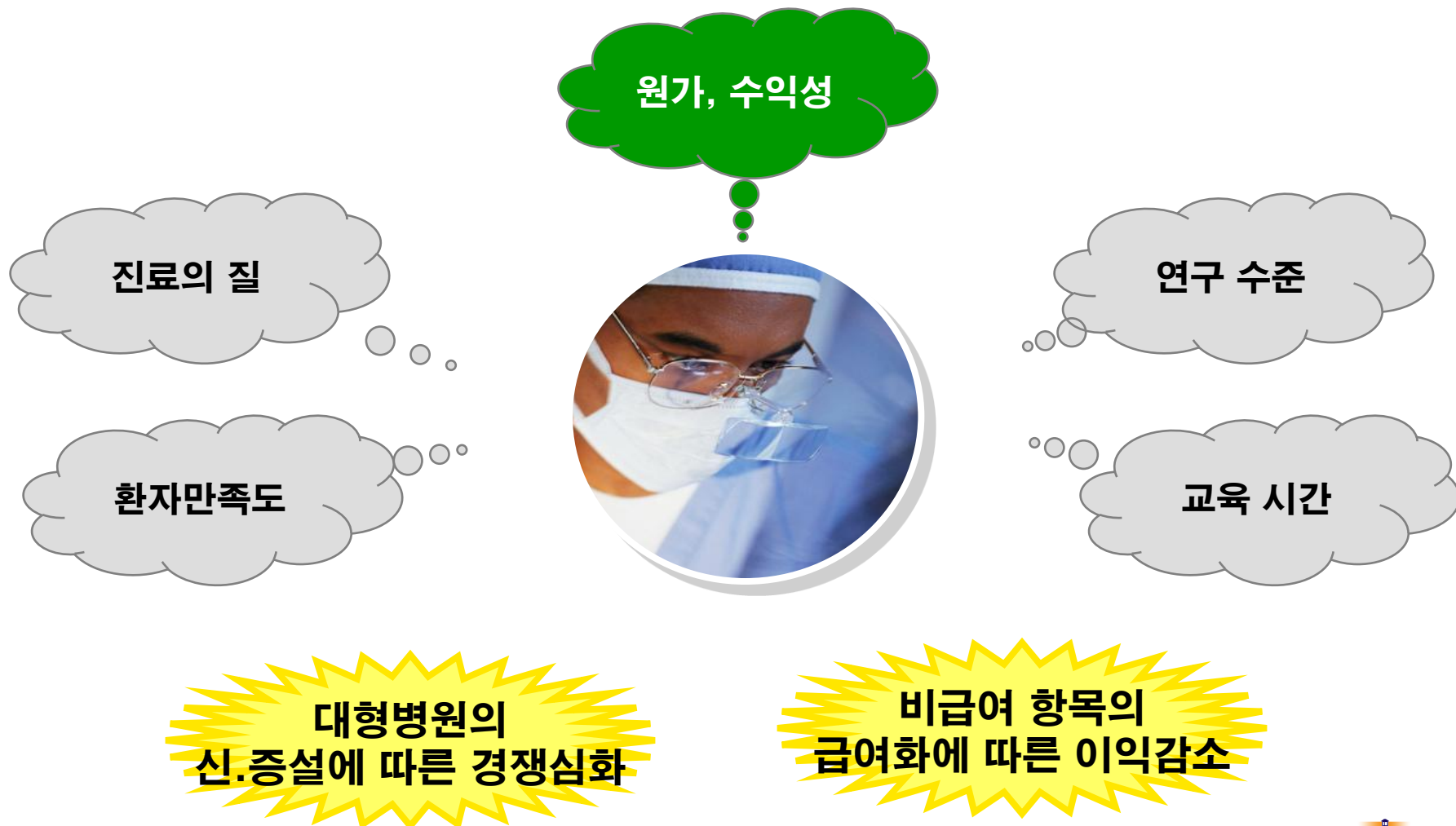
Ⅱ. ABC 시스템 소개

1. ABC란 무엇인가?

2. ABC원가계산 방법

“원가” 라는 시각

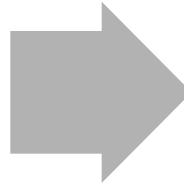
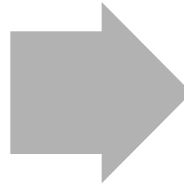
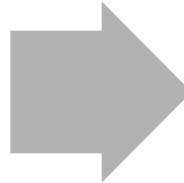
□ 병원에서는 그 동안 덜 중요하게 여겨져 왔으나, 최근에 상대적으로 강조되고 있음.



원가정보에 대한 관심 증대

정보에 대한 욕구

- 이익이 발생하는 곳은?
(진료과, 검사실별 손익정보 부재)
- 합리적인 평가 기준은?
(수입 중심의 성과배분기준)
- 어디에 투자를 할 것인가?
(장비투자, 인력운영 계획 등에 대한
원가 산출 불가)
- 원가절감, 프로세스개선 방안은?
(중복업무 등 추적 불가)



ABC시스템의 활용

- 전략적 투자(확장) 대상 선정 등
• 자원배분 의사결정 지원
- 이익 중심의 성과 평가
• 손익, 진료실적 등 다양한 지표 개발
- 투자 우선 순위 결정
• 투자 타당성 분석
- 원가가 높은 프로세스 개선
• 원가 추적을 통한 원가절감방안 도출

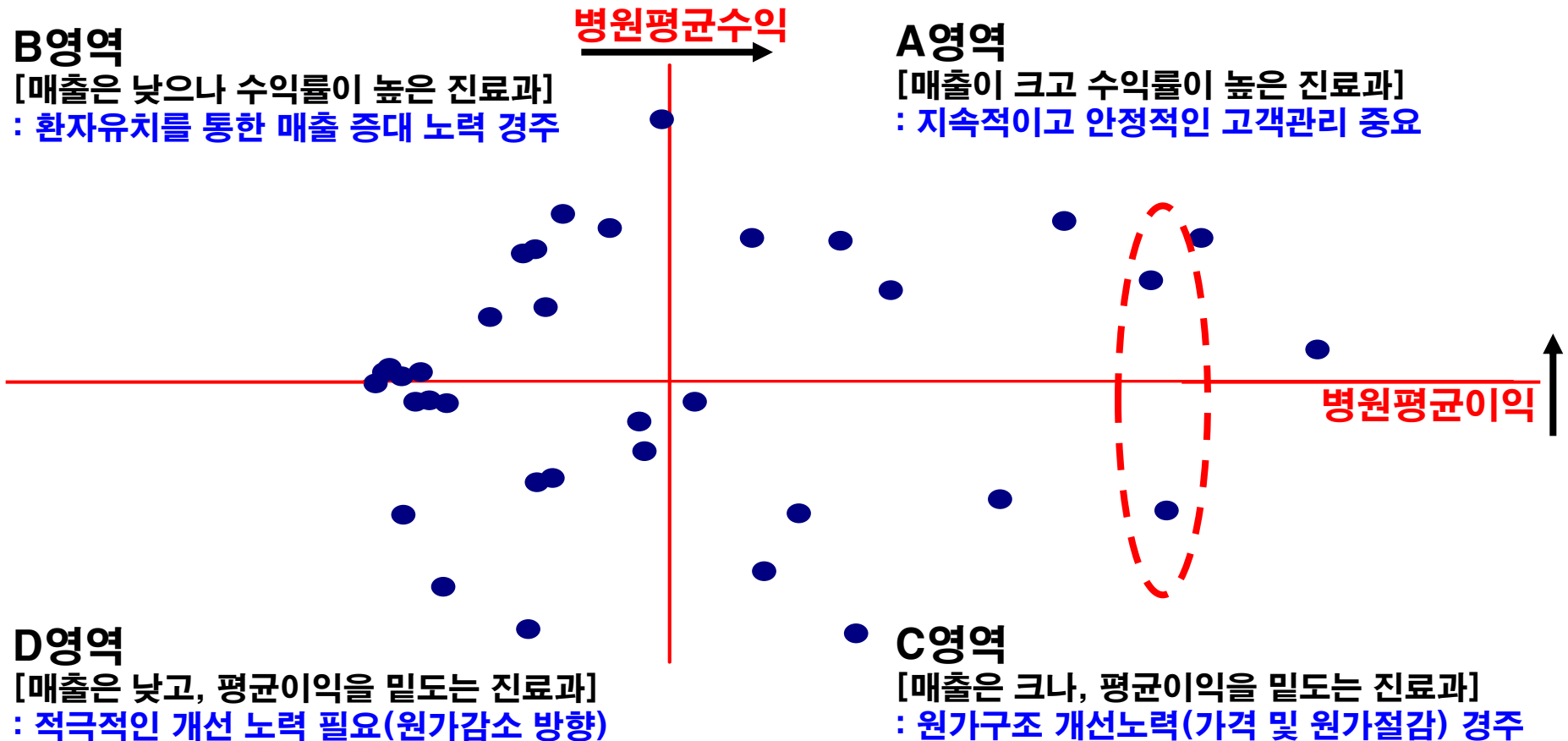
원가의 세계: 생존 부등식

- 대부분의 병원들이 병원 전체로는 손익현황을 알 수 있으나, 진료과별, 실방별 혹은 전문의별로는 이익인지 손실인지 알지 못하고 있는 상태임.



원가계산 필요 : 이익중심의 의사결정

- 병원의 관리체계를 수익 중심에서 이익 중심으로 전환 → 총원, 공간, 병실확보
욕구, 신규 장비 요구 등에 대한 의사결정이 자발적, 합리적으로 변경



원가계산 방법

전통적 원가계산

입원관리계	금액
인건비	2,000
복리후생비	500
접대비	200
교육훈련비	300
감가상각비	800
여비교통비	700
소모품비	300
기타	200
	5,000

ABC 원가계산

입원관리계	금액
입원예약	200
입원수속	800
선택진료수속	1,200
입원통계	1,000
의료분쟁처리	600
가퇴원처리	400
환자민원처리	300
전과/전동	200
서무업무	300
	5,000

재원환자수

배부기준

실입원,가퇴원,전과전동환자수

지출될 돈을 관리

원가절감

수행될 활동을 관리

전통적 원가계산과 ABC의 차이

□ 전통적 원가계산: 재원환자수 기준 → ABC: 간호 행위별 소요시간 기준

(단위:천원)

환자진료과	전통적 원가계산			ABC 기준		차액	정맥주입용 needle 삽입/제거		
	재원환자수	비율	원가계산	원가계산	비율		건수	비율	금액
내분비내과	68	3.9%	2,023	1,676	3.3%	-347	44	1.3%	58
소화기내과	237	13.7%	7,049	5,822	11.3%	-1,228	388	11.5%	508
신경외과	67	3.9%	1,993	1,892	3.7%	-101	78	2.3%	102
외과	724	41.8%	21,535	23,248	45.2%	1,713	1,921	57.0%	2,517
이비인후과	92	5.3%	2,736	2,681	5.2%	-55	188	5.6%	246
정형외과	122	7.1%	3,629	2,838	5.5%	-791	88	2.6%	115
혈액종양내과	101	5.8%	3,004	3,424	6.7%	420	272	8.1%	356
흉부외과	155	9.0%	4,610	4,500	8.7%	-110	116	3.4%	152
기타	164	9.5%	4,879	5,377	10.4%	499	276	8.2%	363
총합계	1,730	100.0%	51,458	51,458	100.0%	0.077	3,371	100.0%	4,417

ABC 원가계산

- 병원 원가정보가 적정성을 확보하기 위해 간접비가 많은 병원산업에는 ABC 방법론이 도입되고 있음.

Activity-Based Costing :

활동(일, 업무, 장비)을 정의하여 활동별 원가를 집계하고,
활동의 발생원인을 추적하여 원가대상별로 원가를 계산하는 방법



- 재료비
- 인건비
- 관리운영비
- 상각비

- 의사직
- 간호직
- 일반직
- 고정자산

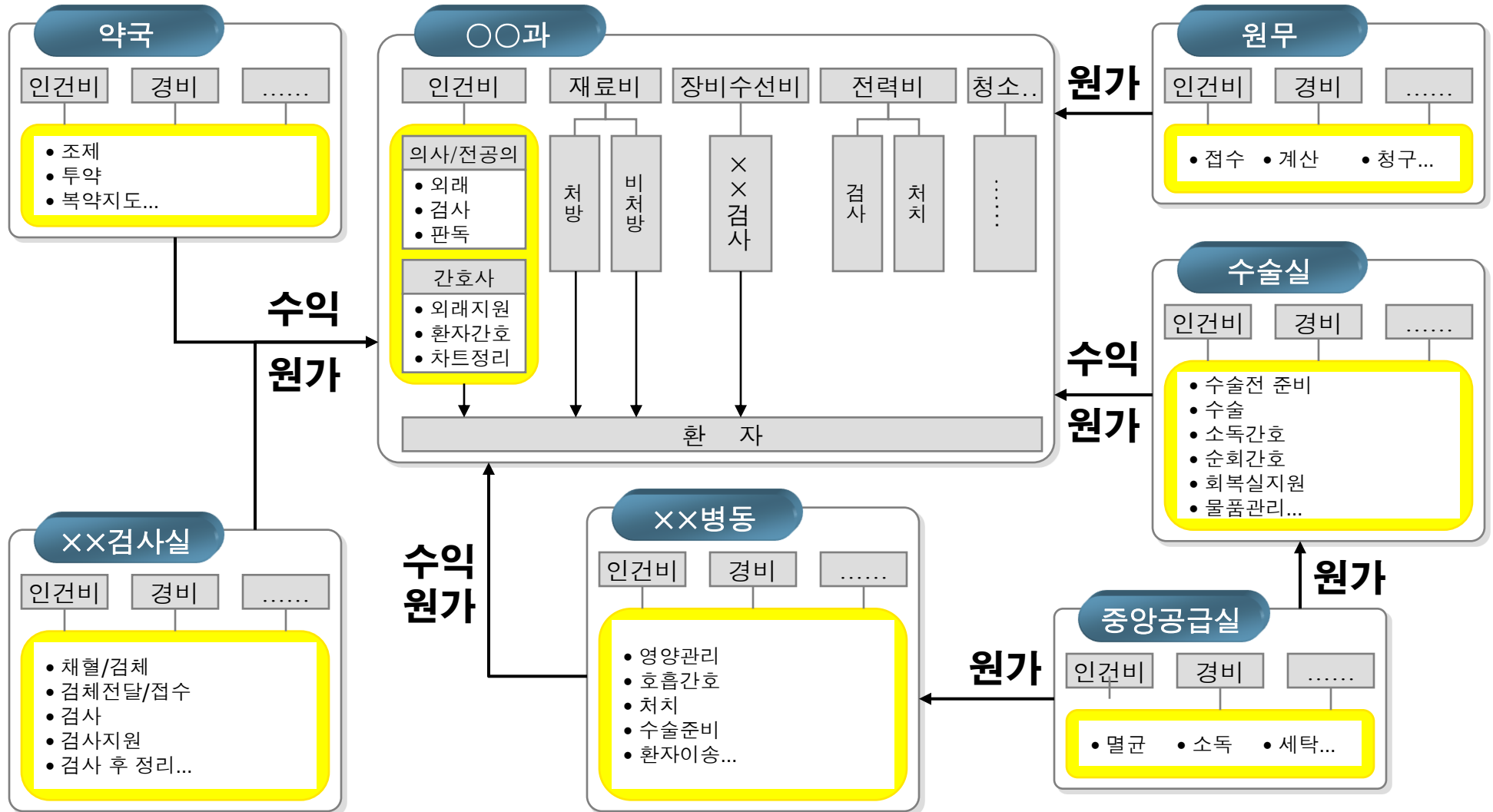
- 환자진료과
- 시행과
- 처방의사
- 시행의사

Ⅱ. ABC 시스템 소개

1. ABC란 무엇인가?

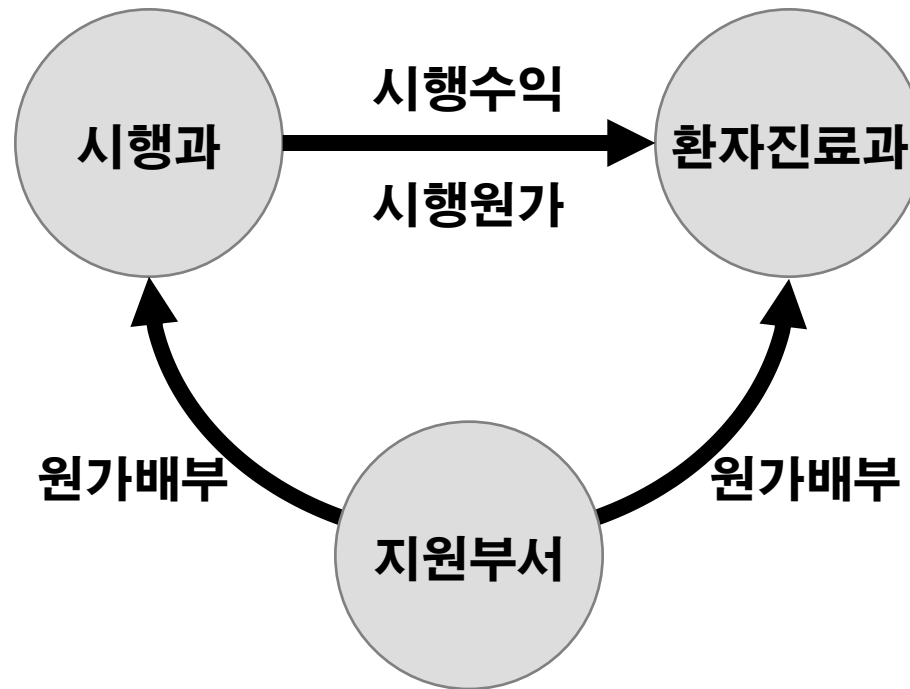
2. ABC원가계산 방법

ABC 원가계산 흐름



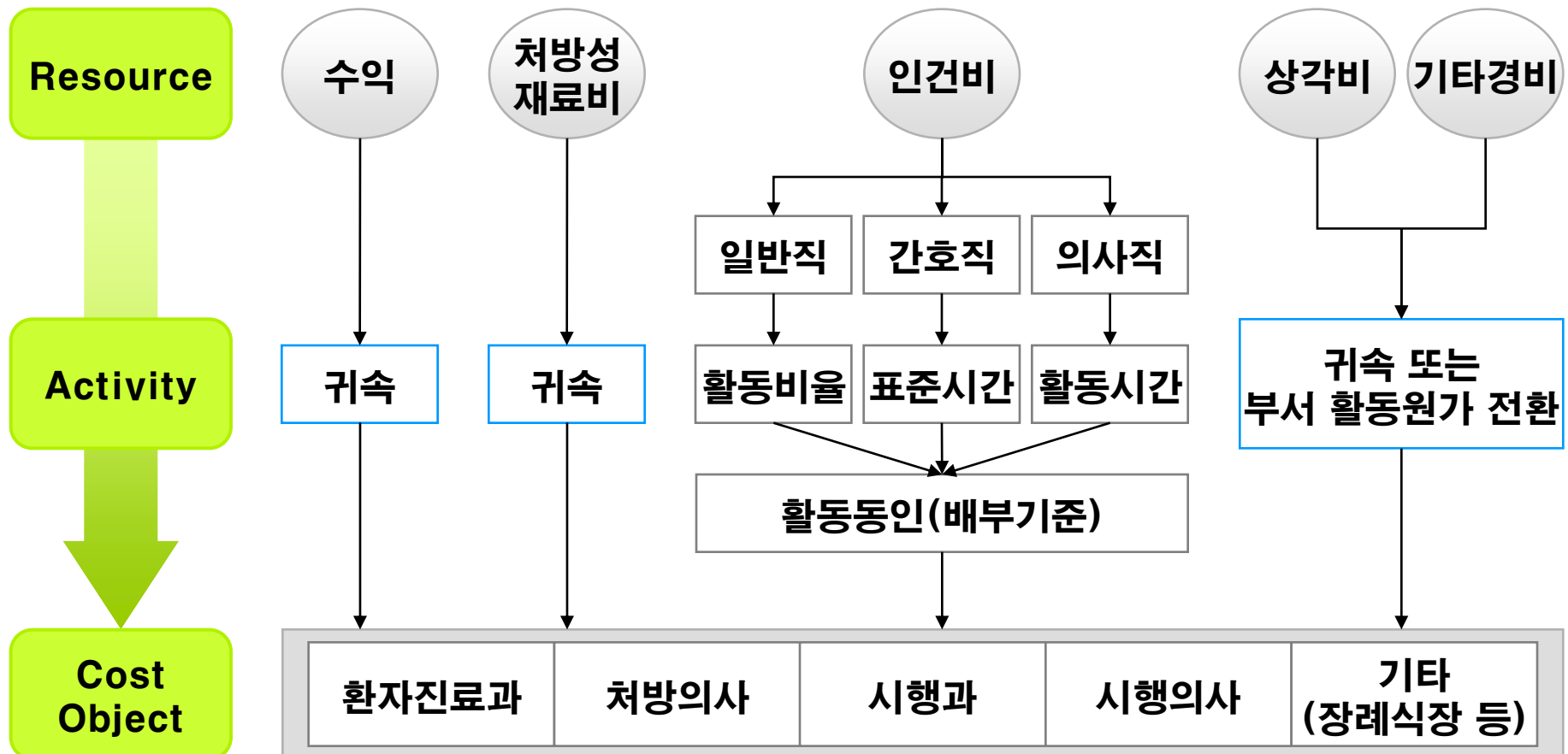
병원 원가의 주요 이슈

1. 원가계산 결과의 적정성 확보 → ABC 원가계산 방법 활용
2. 시행관점의 수익, 원가정보의 산출 → 처방관점과 시행관점별 원가계산을 별도로 수행



1. 원가계산의 적정성 확보

□ ABC원가계산 방법을 이용하여 자원(Resource) 유형별 원가계산 수행



원가계산방법 : 수익의 인식

□ 4관점별 수익 집계

- 환자진료과 → 원무접수나 처방시점의 환자의 진료과를 의미
- 처방의사 → 처방의사(오더의사), 전공의그룹, 기타로 분리
- 시행과 → 시행장소를 의미
- 시행의사 → 오더를 수행한 주체, 불명확한 경우에는 진료과로 귀속

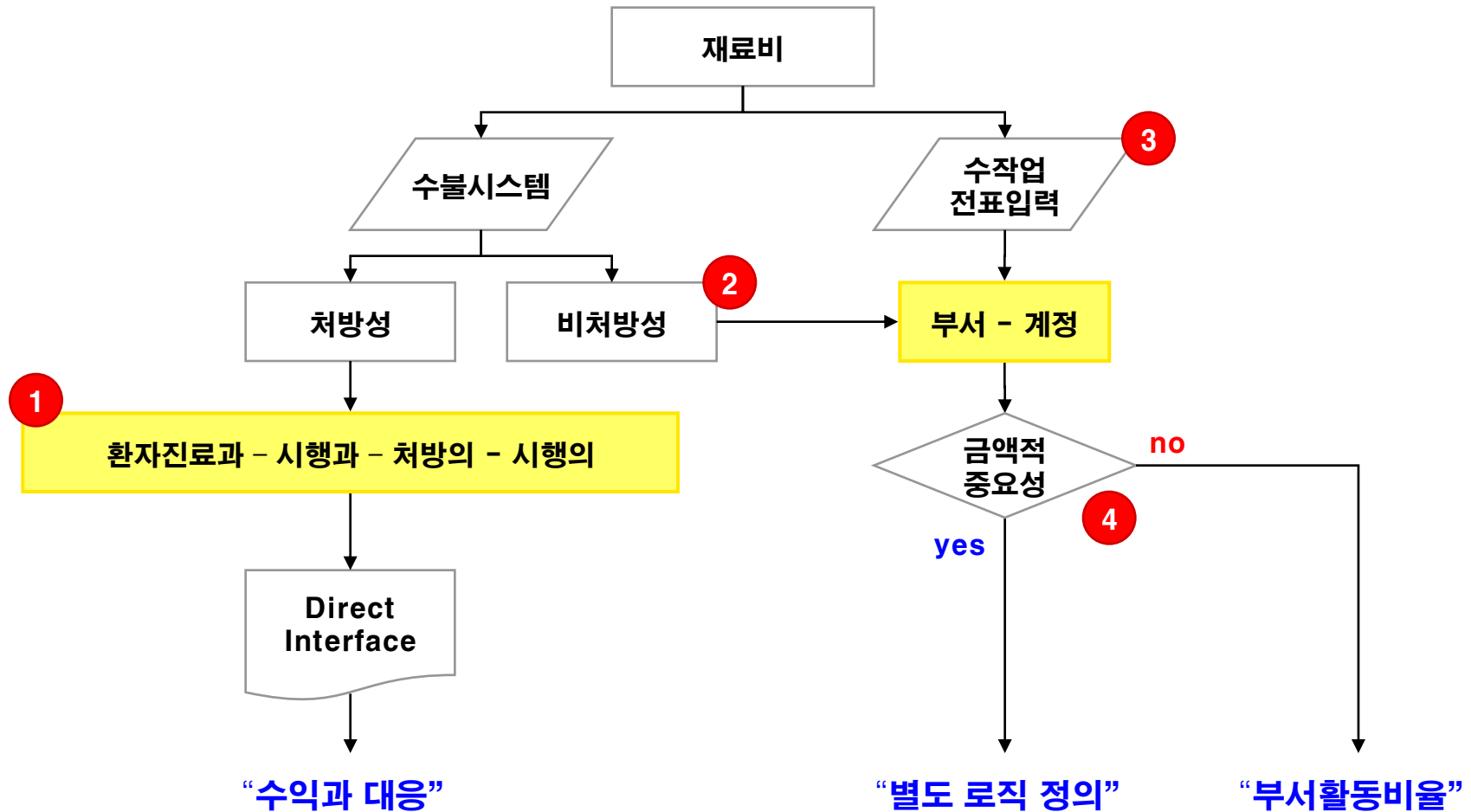
□ 수익 인식 방법

- OCS 정보를 이용하여 수익 인식(오더자, 시행자 정보가 중요)
- 현금기준이 아닌 발생기준 즉, 실시 기준임
- 검사예약금은 수익으로 인식하지 않으며, 미수금은 수익으로 인식함



원가계산방법 : 재료비 처리

- 물품을 사용한 장소로 인식 → 원가 책임의식 제고
- 사용한 시점에 원가로 투입 → 수익 비용 대응 원칙



원가계산방법 : 의사활동원가(1/2)

□ 활동시간을 OCS, 인사 등 관련 시스템 자료를 이용하여 측정

예 시

순번	활동명	활동시간 계산 방법
1	외래진료	Session건수 Or 오더시간(08:30-13:00, 13:30-18:00)
2	회진	개인별 표준회진시간 사용(Survey), 일일 상한시간 있음
3	수술	수술시작(집도)시간~수술종료시간
4	마취	마취시작시간 ~ 마취종료시간
5	검사/시술/판독	개인별 표준검사시간 사용(Survey)
6	타과자문(Consult)	진료과별 표준시간(산부인과: 15분, 나머지 진료과: 10분)
7	보직자활동	보직 유형별 인정시간
8	학회/세미나	OCS - 일정관리
9	해외연수	인사 - 출장관리
10	컨퍼런스(전공의 교육 포함)	진료과별 표준시간(내과-420/월, 외과-580/월)
11	연구	잔여시간(응급의학과, 산업의학과, 진검, 진방, 건진 제외)
12	휴가/휴무	OCS 일정관리

원가계산방법 : 의사활동원가(2/2)

□ 타병원 사례 등을 활용하여 PTL(의사자문단) 협의를 통해 조사 방법을 결정

◆ 최초 오더시간 ~ 최종 오더시간 사용

- 적용병원: 일산, 인하대, 아산, 침례, 대구가톨릭, 서울삼성, 창원파티마
 - 특징: 실제 진료시간과 유사. 외래에서 발생한 처방시간을 기준으로 하기 때문에 일부 편차 발생, 세션 전후 일부 시간 추가 인정 가능

◆ 세션건수 * 4시간

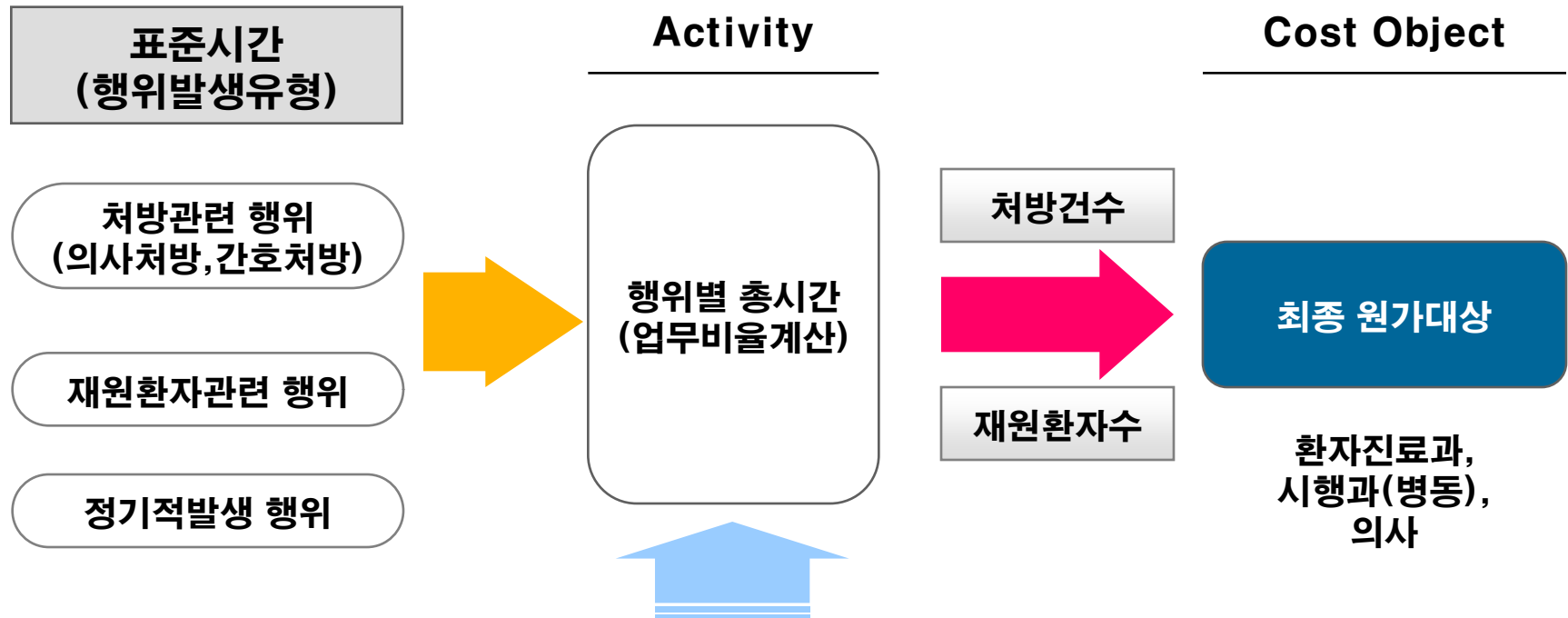
- 적용병원: 경희, 한림대, 동서신의학, 서울삼성(일부 진료과)
 - 특징: 오더 시간 정보가 부정확한 경우 적용, 실제 진료시간 차이 발생

◆ 일정시간 단위 Time Report 작성

- 서울대: 의국에서 진료일정표를 이용하여 30분 단위 기록(간접측정)
 - 특징: 월별 입력을 위한 별도 시간 소요, OCS정보와 차이 발생

원가계산방법 : 간호활동원가

- 행위별 평균 소요시간 측정 (200 ~ 300개의 표준 간호행위 정의)
- 행위별 소요시간과 발생빈도를 곱한 값으로 간호활동원가 산정

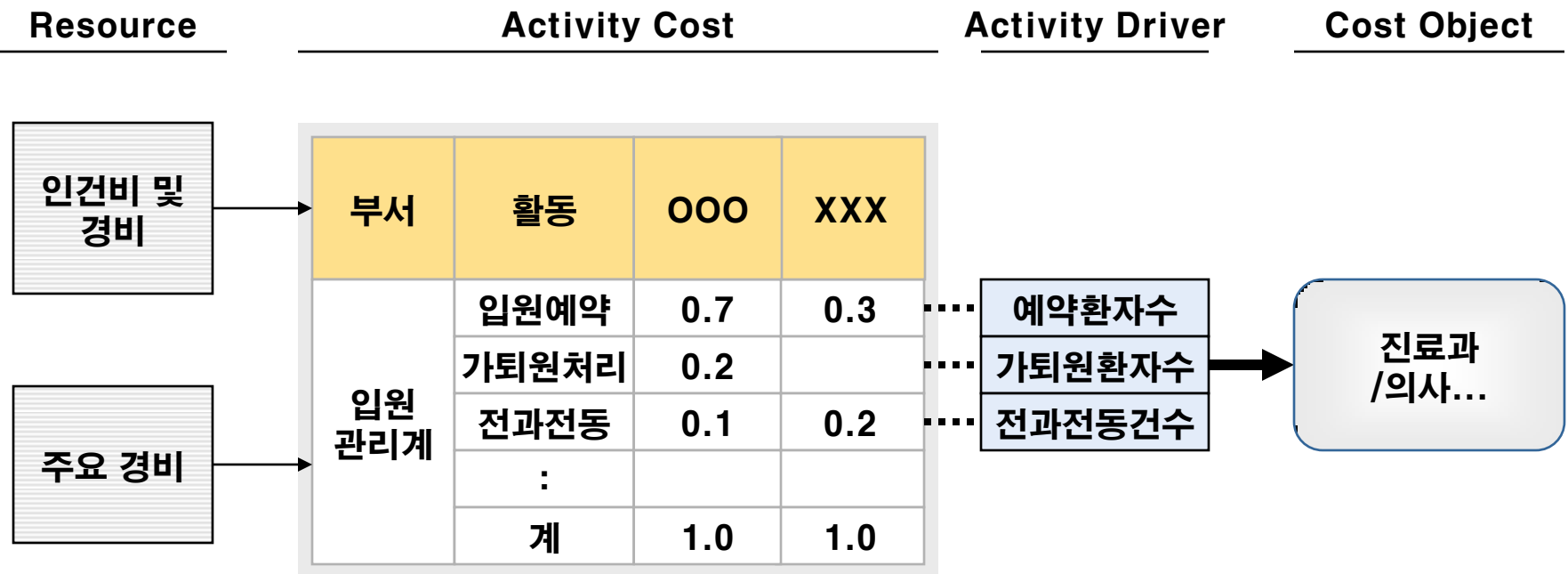


활동명	행위명	평균 소요시간	발생주기
호흡간호	호흡수측정	2	재원일수
	호흡양상 관찰	6	재원일수
	호흡음 청진	2	오더발생

원가계산방법 : 일반활동원가

□ 개인별로 활동(업무)소요 비중(FTE^(주))을 매월 입력 받아 활동원가를 계산

예 시



(주) FTE: Full Time Equivalent - 한 사람이 'a' 업무를 1개월 중 절반을 수행했다면 'a' 업무의 FTE는 0.5

원가계산방법 : 주요자산 활동정의

□ 금액적으로 중요한 자산에 대해서는 활동을 정의

예 시

ABC부서	품 명	사용용도	활동
심장검사실	ANALYZER, HOLTER MONITORING	24시간 심전도분석기	심전도검사
심장검사실	TREADMILL SYSTEM, ELECTROCARDIOGRAPHY	운동부하심전도검사기	운동부하검사
내시경실	VIDEOSCOPE, GASTRO	위 내시경	위내시경검사
신경학검사실	PERIPHERAL VASCULAR LAB	말초혈관질환 검사기	말초혈류초음파검사
일반촬영실	X-RAY UNIT, R/F REMOTE	원격조종 X선촬영기	일반촬영
초음파실	SCANNER, ULTRASOUND	초음파영상 진단기	초음파촬영
일반촬영실	X-RAY UNIT, ANGIOGRAPHY UNIVERSAL	혈관조영엑스선촬영기	일반촬영
CT실	COMPUTED TOMOGRAPHY	컴퓨터단층 촬영기	CT검사
MRI실	MAGNETIC RESONANCE IMAGING	자기공명영상진단기	MRI검사

2. 시행관점의 수익, 원가 정보 산출

1	처방관점 원가계산
<ul style="list-style-type: none"> 정의 : 환자의 진료과로 수익을 인식하고 관련원가를 대응시켜 손익을 계산하는 관점 예 : 정형외과 환자의 MRI촬영 오더에 대한 수익 및 MRI실의 촬영과 관련한 원가를 정형외과로 귀속함. 	

처방관점 - 정형외과		
수익		568,000
	MRI 촬영	500,000
	조직병리 검사	68,000
원가		356,000
	MRI 촬영, 판독 원가	300,000
	조직병리검사, 판독 원가	56,000
손익		212,000

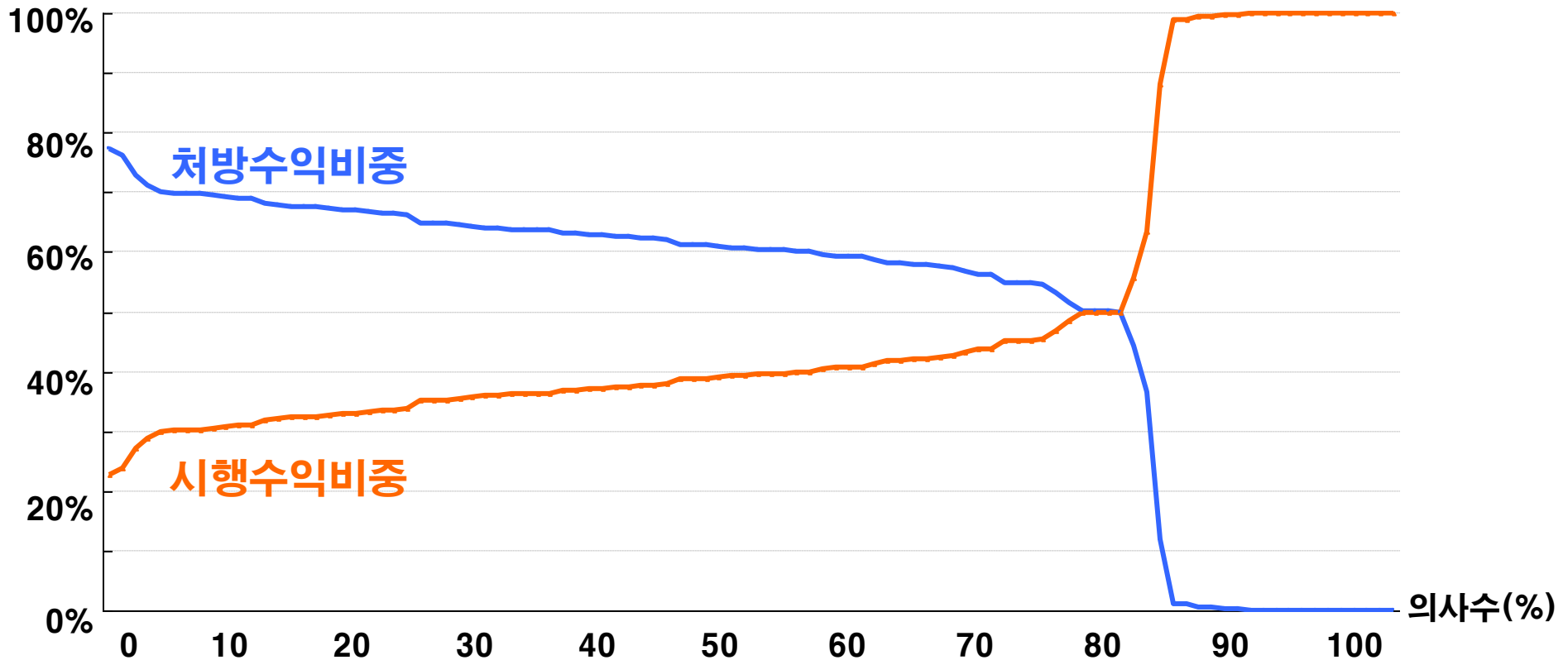
2	시행관점 원가계산
<ul style="list-style-type: none"> 정의 : 검사, 촬영, 수술 등 환자를 직접 시술하는 진료과(장소)로 수익을 인식하고 관련원가를 대응시켜 손익을 계산하는 관점 예 : 정형외과 환자의 MRI촬영 오더에 대한 수익 및 MRI실의 촬영과 관련한 원가를 MRI실로 귀속함. 	

시행관점 - 영상의학과(MRI)		
MRI	처방 수익	500,000
	촬영, 판독 원가	300,000
	손익	200,000

시행관점 - 병리과(조직병리)		
조직병리	처방수익	68,000
	검사, 판독 원가	56,000
	손익	12,000

처방/시행관점

- 병원원가계산에서는 처방과 시행에 대한 갈등을 해결하는 것이 매우 중요
- 약 80%의 의사가 처방비중이 높지만, 대부분 의사가 시행수익비중이 20% 이상을 수행함으로 두 관점에 대한 분석이 반드시 필요함.

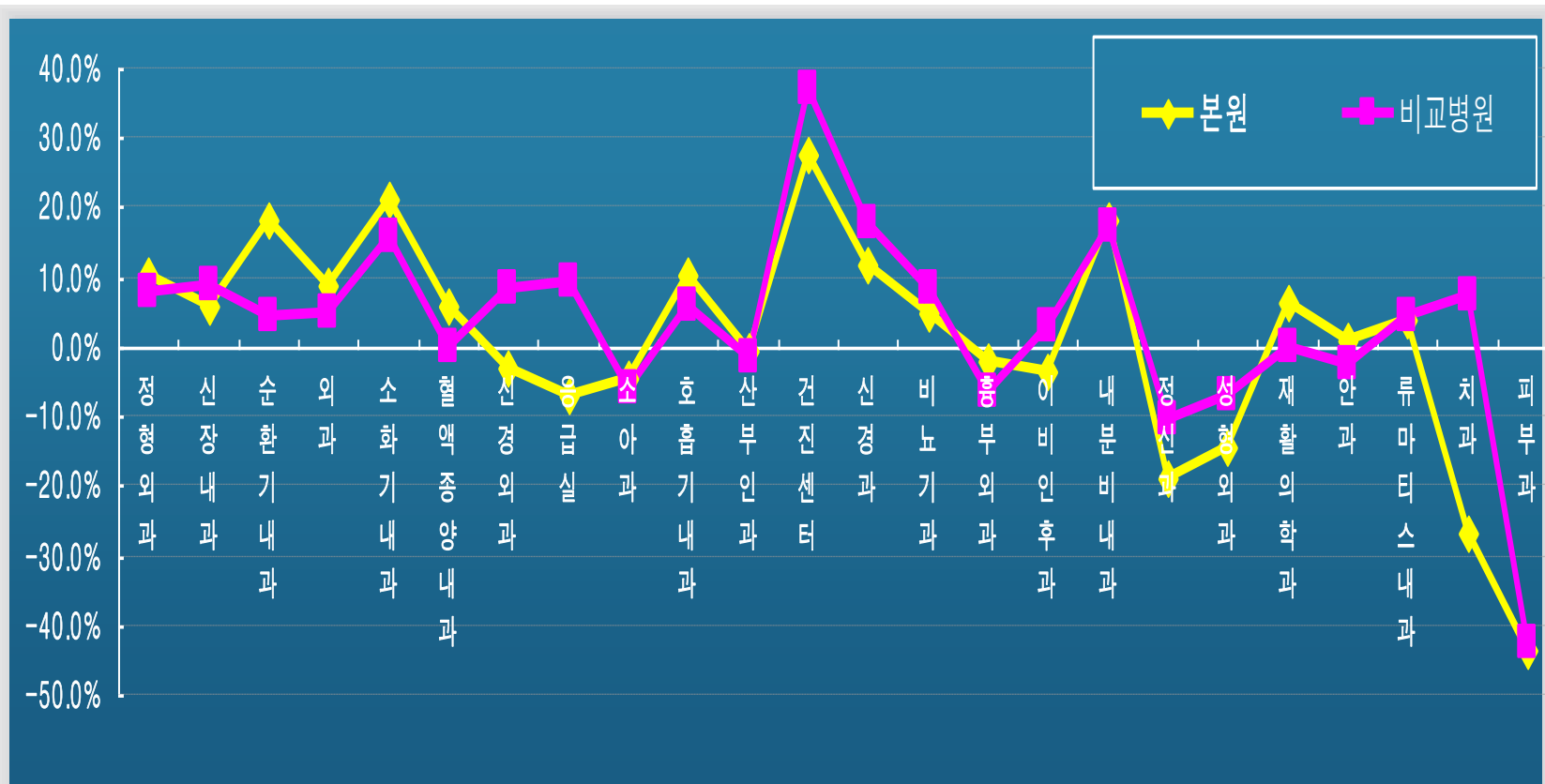


ABC원가계산 결과 : 환자진료과 손익

□ 비교병원 : ABC시스템 운영 5개 병원 평균

- 본원 외래 평균 수익성 : 5개 병원 평균 = 15.3% : 12.1%
- 본원 입원 평균 수익성 : 5개 병원 평균 = 1.0% : 2.6%

예 시

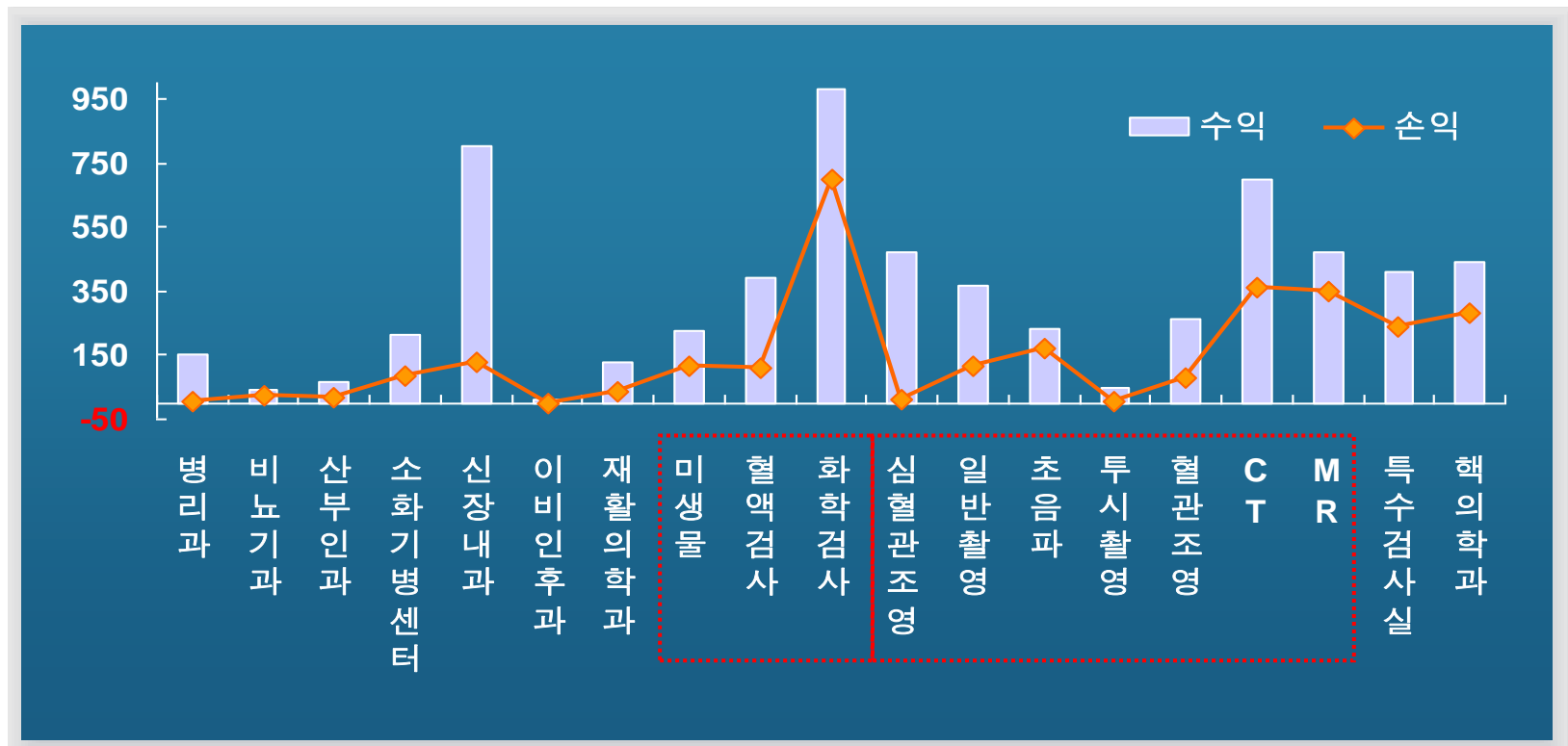


ABC원가계산 결과 : 시행과 상세 손익

예 시

□ 검사부문의 수익성과 하위 실방의 수익성은 비례하지 않음

- 검사부문: 영상의학과(42%), 진단검사의학과(41%), 소화기병센터(38%), 투석실(16%)
- 영상의학과 : 심혈관조영실(2%), 투시촬영실(6%)의 경우 수익성 낮음

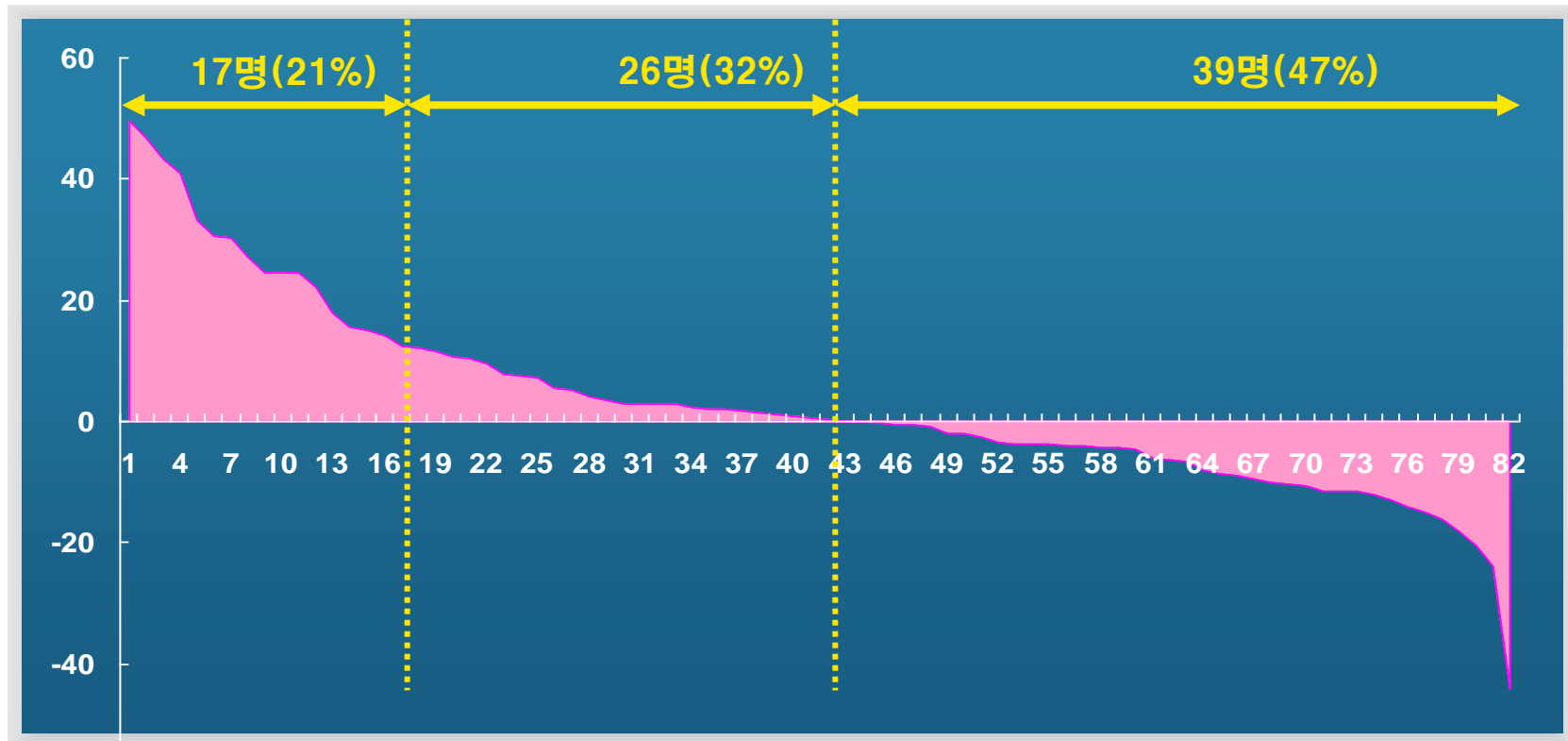


ABC원가계산 결과 : 의사별 손익

□ 계산기준 : 의사별 처방손익 * 50% + 시행손익 * 50%

예시

- 전체 이익의 80%를 17명(21%)이 차지하고 있음 → 성과가 반영될 수 있는 동기부여 체계(성과급 제도 등) 도입



I . 프로젝트 소개

II . ABC 시스템 소개

III . 성과평가용 원가계산 소개

IV . 원가정보의 활용 사례

V . 갈렘ABC 소개

성과평가용 원가계산의 배경

□ ABC 원가계산결과를 성과급 결정용으로 조정없이 사용하는 것은 비합리적임.

- 피평가자의 통제불능 변수가 포함됨.
 - 간접 행정부문(원무팀, 총무팀, 기획실 등)의 원가
- 시행과의 비효율이 전가됨.
 - 중환자실의 고비용
 - 수가가 현실화되지 않은 시행과 원가(분만실, 신생아실 등)

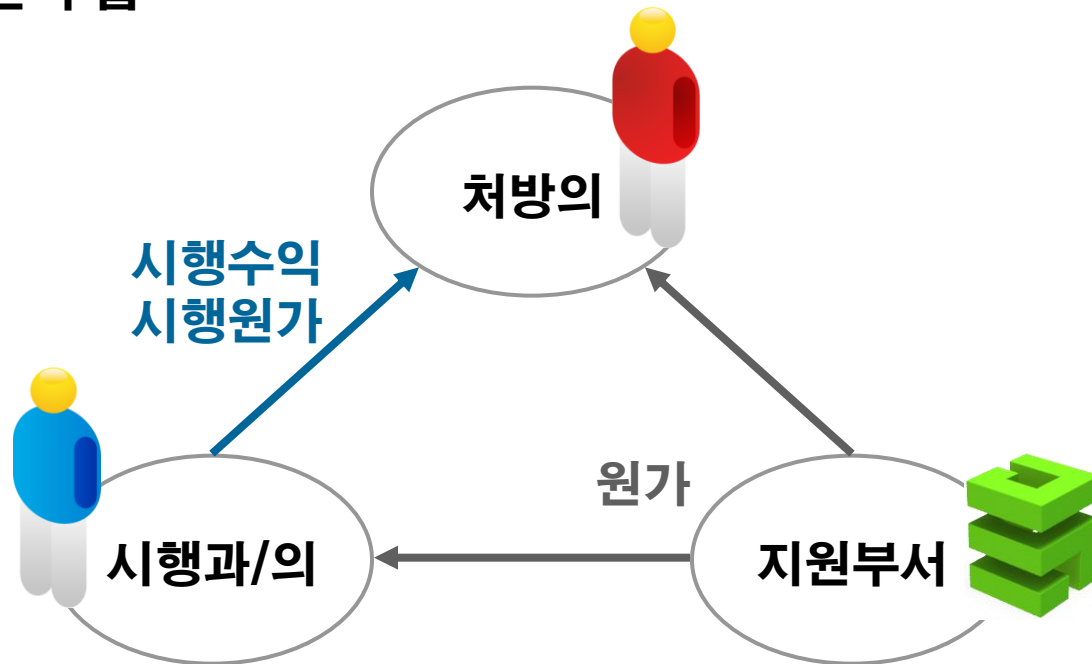
□ 성과급 결정으로 사용하기 위해서는 무엇보다도 ‘동기부여’ 측면이 제고되어야 함. 즉, 환자수가 증가하면 성과가 올라갈 수 있도록 설계되어야 함.

- 수술실에서 적자가 발생하는 병원 → 외과계에서 수술환자보다 외래분야에 집중
- 중환자실로 환자를 보내면 보낼수록 손해

➔ 환자를 많이 볼수록 타부문의 비효율이 더 전가되지 않도록 ABC 원가계산 결과를 평가용으로 조정할 필요가 있음.

성과평가용 원가계산의 주요 이슈

1. 어떠한 관점의 손익에 대해서 평가할 것인가?
2. 직접부서의 정의, 시행과 및 지원부서의 비효율을 어떻게 배제할 것인가?
3. 시행관점과의 균형 유지
4. 공정한 기준 수립



1. 손익관점의 결정

- 성과평가용 기준으로 병원의 내외부환경에 따라 다양한 사례가 존재
- 피평가자 입장에서는 순이익기준이 가장 많은 책임을 부여 받게 ...

손익 관점	관점별 한계	적용 사례
수익 - 재료비	 “재료비 낭비의 책임”	대만장경병원
공헌이익 - 직접(인건비+관리비)	 “직접부문의 책임”	서울대학교병원
직접이익 - 지원(인건비+관리비)	 “지원부문의 책임”	왈레스기념침례병원 인하대병원 공단일산병원 대구가톨릭대학병원
순이익		서울아산병원

**책임범위가 커질수록
정교한 원가정보가
필요!**

2. 직접부서 및 시행부서의 정의

□ 직접부서

- 범위: 인적, 물적, 공간 등에 대한 원가를 직접 통제할 수 있는 부문 (검사실포함)
- 원가: 재료비, 인건비, 감가상각비(장비, 건물), 경비까지 반영(직접손익)

□ 시행부서(과)

- 범위: 여러 진료과가 공통으로 사용하는 손익 발생 부서
- 원가: 적자 시행과의 재료비, 인건비, 상각비, 경비 등에서 일부 원가 제외

직접부서		시행부서
순환기센터	심혈관센터, 심도자실	입원실(병동, ICU) 수술실, 회복실 영양팀 약제팀
신장내과	신장센터	
재활의학과	재활센터	
산부인과	분만실	
흉부외과	심혈관센터	

3. 시행관점과의 시너지 상승을 위한 조정손익

□ 병원산업의 특성상 처방 및 시행은 항상 발생함.

- 시행관점의 이익을 고려하지 않는다면 소화기내과에서의 내시경오더를 처방의사가 직접 시행(검사)하는데 따른 성과가 반영되지 않게 됨.
- 처방관점에서의 이익과 시행관점에서의 이익의 적절한 비율은?

→ 일반적으로 5:5로 반영

$$\boxed{\text{평가용 손익}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{처방 조정손익} \\ 50\% \end{array}} + \boxed{\begin{array}{c} \text{시행 조정손익} \\ 50\% \end{array}}$$

4. 공정한 기준 수립을 위한 위원회 운영

□ 성과급 기준 결정위원회 운영을 통하여 평가용 원가계산의 기준을 수립

- 손익 관점, 직접 부서, 시행부서 및 원가 범위, 조정 비율 정의
- 기준 변경에 따른 다양한 시뮬레이션을 통한 기준 확정

의사	대안1_총손익		대안2_공헌손익		대안3_직접손익		대안4_혼합형	
	손익	순위	손익	순위	손익	순위	손익	순위
B	38,483	1	288,288	4	94,557	2	198,966	2
I	18,587	2	150,111	15	63,149	8	98,636	9
E	18,032	3	253,790	6	94,411	3	146,331	5
C	11,362	4	321,190	3	111,537	1	176,307	3
T	8,615	5	46,544	21	13,312	15	28,086	20
H	6,201	6	220,741	8	59,765	9	128,480	8
O	1,164	7	108,082	18	15,249	13	51,280	15
D	-2,874	8	359,154	2	75,106	5	170,359	4
U	-5,514	9	32,923	24	-9,980	19	1,789	21
:								

병원별 평가용 원가계산 방법(사례)

구분	A병원	B병원	C병원	D병원	E병원
1. 손익기준	직접이익	공헌이익 직접이익	순이익	직접이익	직접이익
2. 직접부서정의	통제가능 여부	통제가능 여부 신생아실 제외	해당없음	통제가능 여부	통제가능 여부
3. 시행처방비율	50 : 50	50 : 50	50 : 50	100 : 0	50 : 50
4. 제외원가	<ul style="list-style-type: none"> 시행부서는 장비원가만 적용 삭감/감면 제외 	<ul style="list-style-type: none"> 시행부서는 인건비/재료비/장비원가만 적용 삭감/감면 제외 	해당없음	삭감/감면 제외	관련 모든 원가 포함
5. 비재무지표	외래환자수, 업적평가	삭감 별도 반영, 병원정책 참여	환자수, 수술건수, 진료시간	삭감/감면, 민원/의료사고건수, ER CALL	환자수, 기술공헌도
6. 기타	절대평가 (조정이익 3%)	검사계는 임상계 평균	내과계/외과계/검사계 등 그룹별 지표 상이	검사계는 임상계 평균	전공의도 포함 과 수준 배분

I . 프로젝트 소개

II . ABC 시스템 소개

III . 성과평가용 원가계산 소개

IV . 원가정보의 활용 사례

V . 갈렘ABC 소개

ABC시스템 운영 병원 현황

□ ABC시스템 도입을 통한 성과 및 이익중심의 체계로 전환되고 있는 추세임

병 원	원가정보(손익) 유형				시스템 운영
	진료과/실방	의사	시행관점	성과평가용	
서울대학교병원	○	○	○	×	1999.12
왈레스기념침례병원	○	○	○	○	2002.03
국민건강보험공단일산병원	○	○	○	○	2002.04
서울아산병원	○	○	○	×	2003.12
인하대병원	○	○	○	○	2004.03
한림대의료원(산하5개병원)	○	○	○	○	2006.05
대구가톨릭대학병원	○	○	○	○	2005.01
삼성의료원	○	○	○	○	2005.12
경희의료원	○	○	○	○	2006.10
창원파티마병원	○	○	○	○	2006.08
강릉아산병원	○	○	○	○	2007.02
포항성모병원	○	○	○	○	2007.03
동국대의료원(일산,경주)	○	○	○	○	2007.12
국립암센터	○	○	○	○	2008.02
아주대병원	○	○	○	○	진행 중
강북삼성병원	○	○	○	○	진행 중
대구파티마병원	○	○	○	○	진행 중

원가정보의 활용

- ABC시스템을 구축한 병원을 통해 원가정보를 활용한 다양한 사례가 나타나고 있음 → 병원별 성공사례 공유를 수익성 향상에 기여하고 있음

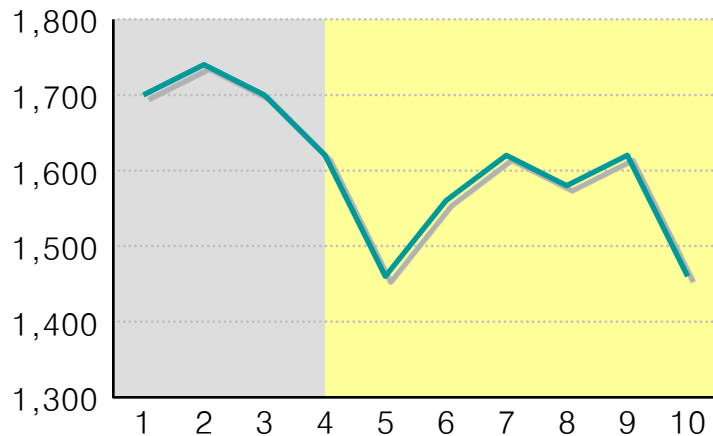


A병원 : 구축 배경

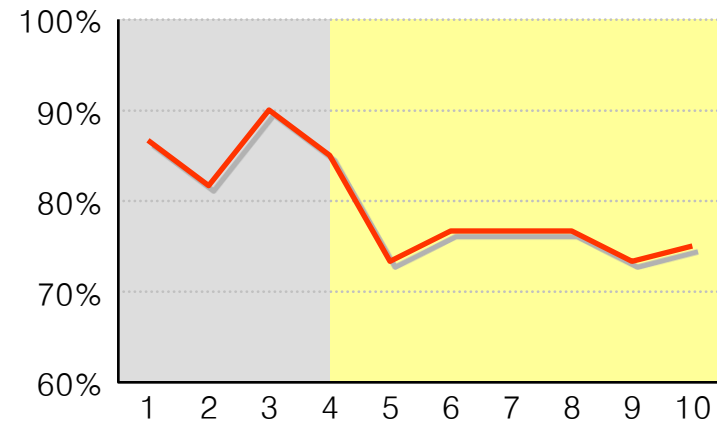
- 2002년 신축병원 건립으로 인한 재정악화와 노사분열로 경영악화
- 상반기에만 26억원 결손 발생, 차입금 60억원
 - 이사회가 위기를 인식하고 획기적 회복 방안을 강구
 - ABC 원가정보를 중심으로 경영성과를 획기적으로 올릴 수 있는 전략 수립

※ 2002년 4월 이후 병원 경영은 본격적으로 악화되기 시작함.

일평균 외래환자수

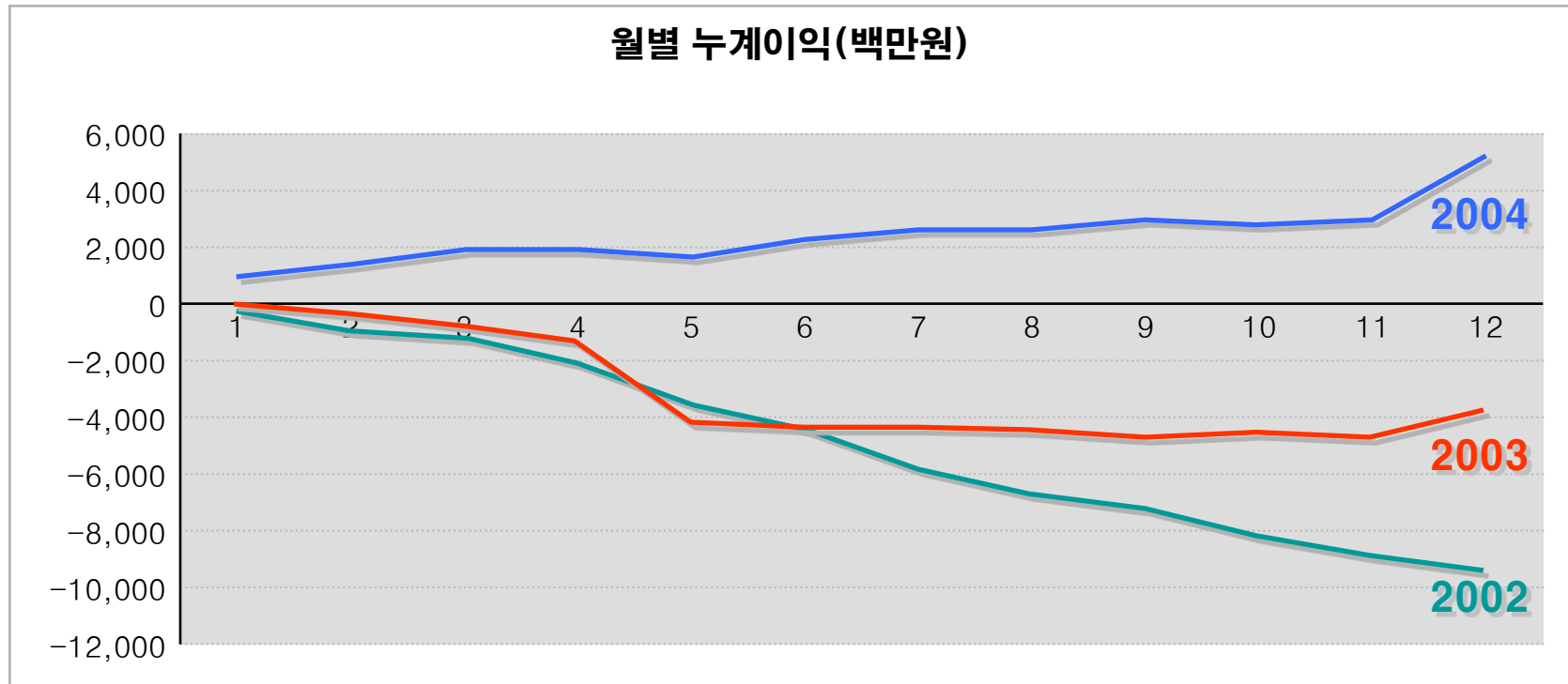


병상가동률



A병원 : 재무 성과

- ABC 원가정보를 활용하여 100개가 넘는 전략과제를 도출 → 20개의 전략 수행
- 특히 2003년 4월부터 전문의 성과급제도의 성공적 도입으로 경영상태가 반전
- 2004년 52억원의 순이익을 달성함.

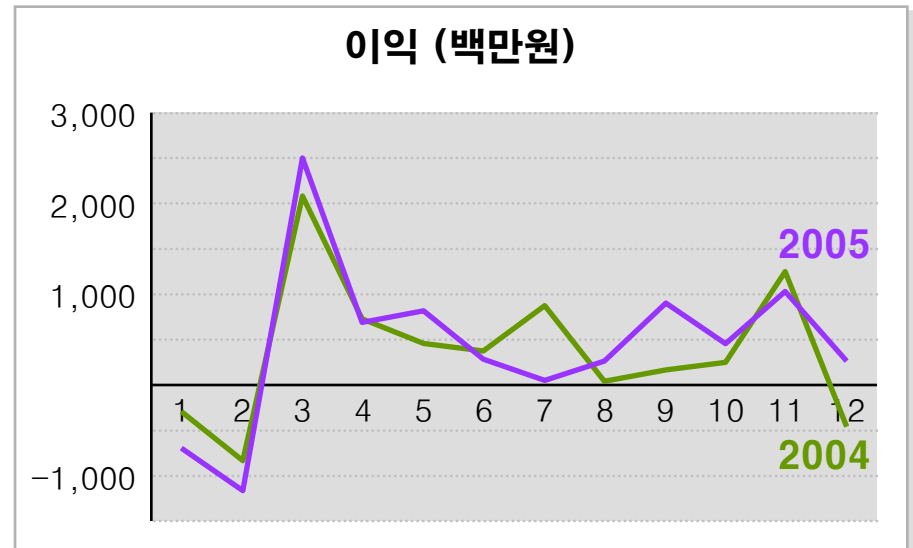
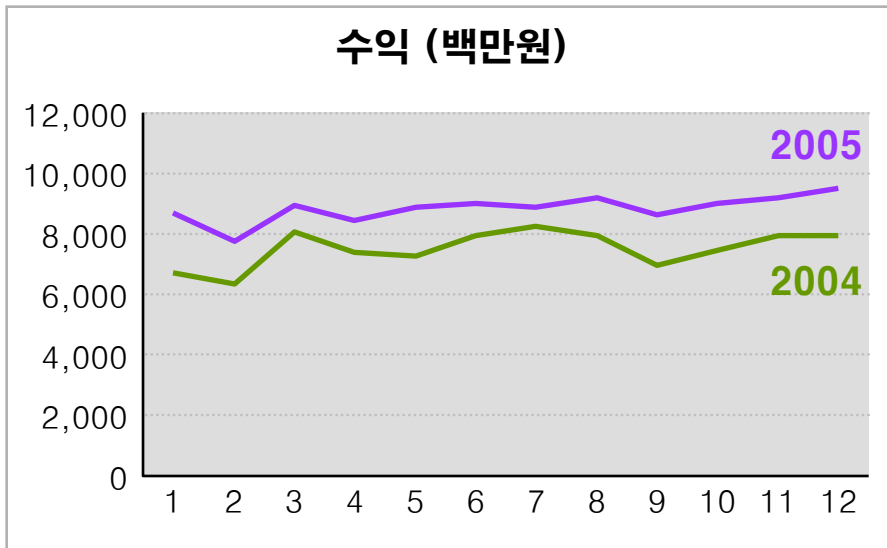
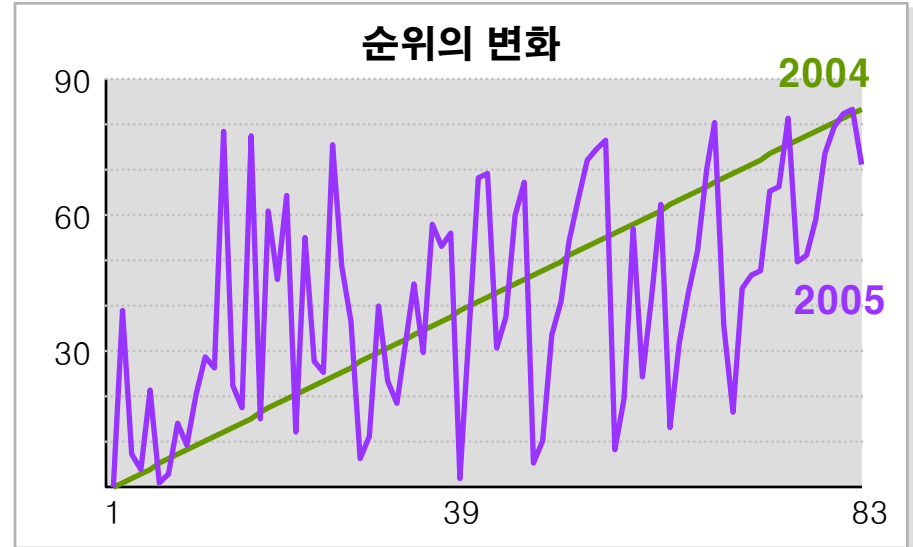


B병원 : 정보의 활용 및 프로세스 개선

진료과	변경 전	변경 후	효과
산부인과	분만실과 병동을 별도 운영	분만실과 병동 통합 운영(2006.04)	<ul style="list-style-type: none"> • 인력 1명 감소 • 인력의 효율적 운영
	인공수정실 자체검사만 수용	비뇨기과 검사 수용(2005.12)	<ul style="list-style-type: none"> • 인력 및 장소의 효율적 운영
	분만환자 응급실 경유 입원	분만환자 직접 분만실로 입원	<ul style="list-style-type: none"> • 환자 진료 프로세스 개선 • 분만실 인력의 효율적 운영
응급의학과	입원 전실 후 응급실 체류 처치	입원 전실 후 바로 병실로 전실	<ul style="list-style-type: none"> • 환자 진료 프로세스 개선 • 각 진료과 협진 응대 시간 단축
18병동	병동가동률이 25% 내외로 평균가동률 86% 대비 낮음	2개 병실을 수면다원검사실로 변경 운영(2006.05)	<ul style="list-style-type: none"> • 장소의 효율적 운영
서15병동	수면다원검사실 3개 병실 운영	일반병실로 변경 운영(2006.05)	<ul style="list-style-type: none"> • 장소의 효율적 운영

C병원 : 구축 배경

- 2004년까지 전통적 원가계산방법에 의한 손익에 따라 의사성과급 지급
→ 원가계산의 적정성 미흡에 따른 의사의 반발 심화
- 2005년부터 ABC원가정보를 기준으로 성과급 지급 기준 변화 → 순위의 변화에 불구하고 변화시도 → 병원 성과 향상(수익 17%, 이익 21% 증가)



C병원 : 정보의 활용 및 프로세스 개선

□ 인공신장실

- 배경 : 손익률 50%이상
- 내용 : 기존 20Bed → 30Bed 증설
- 결과 : 수익 9%, 손익 27% 상승

□ 물리치료실

- 배경 : 손익률 50%이상. 환자증가 치료실 협소
- 내용 : 물리치료실과 작업치료실 분리 확대
- 결과 : 수익성 전년대비 9% 상승. 손익률 향후 상승 기대

□ 성형외과 클리닉

- 배 경 : 성형외과 클리닉 수익성과 손익 낮음(위치 2층 진료실 중앙)
- 내 용 : 1단계(축소) : 재활의학과 외래진료실로 활용
2단계(폐지) : 성형외과 외래로 편입, 재활의학과 외래진료실 확대
- 결 과 : 성형외과 원가 감소, 의료진의 인식변화로 손익구조 개선

기타 활용사례 : 전문센터 개설

1 여성암센터 개설

개선 영역	개선 前 상황	개선 내용	개선 효과
산부인과	여성암 환자의 검사항목 및 소요시간 과다	<ul style="list-style-type: none"> • 전문센터 개설을 통한 OneStop 처리 • 항암요법 외래 주사실 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 초진환자수 증가(병원25% → 암센터 35%) • 검사건수 증가(암진단 검사 확대) • 산부인과 병동의 회전을 증대

2 심장센터 개설

개선 영역	개선 前 상황	개선 내용	개선 효과
순환기내과	심혈관 부문의 손익 증대	<ul style="list-style-type: none"> • 전문센터 개설 • 장비 추가 구입 • 전문의 2명 채용 	<ul style="list-style-type: none"> • 2006년 04월 실시

기타 활용사례 : 투자의사결정(인력채용)

3 전문의 신규 채용을 위한 검토사항

1. 환자수						
(단위 : 명, %)						
	외 래		입 원		비 고	
전 체	41,141		16,141			
00과	1,301	3.2%	347	2.1%		
2. 환자1인당 평균 수익금						
(단위 : 원, %)						
	외 래		입 원		비 고	
전 체	39,475		208,126			
00과	26,035	66.0%	176,167	84.6%		
# 원가분석 결과						
(단위 : 원, %)						
결 과	외 래			입 원		
	수익	원가	손익	수익	원가	손익
	33,872,130	35,489,576	-1,617,446	61,130,090	62,657,344	-1,527,254
		105%	-5%		102%	-2%
# 결론						
<ul style="list-style-type: none"> - 충원시 증가될 것으로 예상되는 수익이 충원에 따른 인건비를 초과할 수 있어야 원가율을 현 상태로 유지할 수 있습니다. - 충원으로 요구되는 환자수 및 수익금의 증가는 다음과 같습니다. (6급2호기준) 						
(단위 : 명, 원)						
	외 래		입 원		비 고	
환자수의 증가	28		8			
수익금의 증가	728,980		1,409,336			

기타 활용사례 : 투자의사결정(장비구입)

4 장비 구입시 타당성 검토 자료 제공

정신과 TMS도입에 따른 월평균 손익 내역 추정

(단위: 원)

구분	현재	장비도입시		추가부분 산출내역
		추가분	소계	
수익	230,901,368	16,000,000	246,901,368	10명 × 20일 × 80,000원 = 16,000,000원
원가	246,283,559	1,450,581	247,734,140	
인건비	133,067,728	0	133,067,728	
재료비	67,064,517	0	67,064,517	
경비	29,019,744	160,000	29,179,744	수입의 1% 계상(전기료, 유지보수비 등)
감가상각비	11,000,695	992,755	11,993,450	감가상각비는 5년 기준으로 계상
지급이자	6,130,875	297,826	6,428,701	장비도입에 따른 차입금 이자 계상(연간6%)
손익	-15,382,191	14,549,419	-832,772	

※ TMS : transcranial Magnetic Simulation

※ 자료는 2004년 3월부터 2005년 1월까지의 누계실적을 월평균으로 계상

< 손익내역 >

- 장비도입시 일평균 10명의 환자를 치료할 경우 월 1천4백만원 정도 이익이 발생하는 것으로 나타남.
- 장비도입으로 손실폭이 감소되는 것으로 나타남.

< 비용부문 >

1. 장비도입가

장비가격 \$45,000 × 환율₩1,018.21 × 부대비용 30%(관세, 운반, 공사비 등) = 59,565,285원

2. 운용경비

- 전기료 및 유지보수를 위한 제반 경비를 수익의 1%로 임의 추정
- 감가상각비는 상각기간 5년으로 계상하고, 지급이자 연이율 6%로 계상.

○ ○ 과 벤치마킹

□ 2006년 7월 재원환자 규모는 유사하나 환자당 수익이 비교병원 대비 낮음

예 시

- 의사1인당 재원환자수는 비교병원 대비 높으나,
- 수술실적 저조 → 수술, 처치(병실), 마취, 검사 수익 등이 비교병원 대비 전반적으로 낮은 수치를 나타내고 있음.

(단위: 천원)

구분		본원	비교병원	비율
재원 환자수		358	377	95%
입원	수익	95,622	149,253	64%
	원가	108,877	130,669	83%
	손익	-13,255	18,585	
	수익성	-13.86%	12.45%	
의사수		3	4	75%
의사1인당 환자수		119	94	127%
환자당 수익		267	396	67%
환자당 원가		304	347	88%

	본원	비교병원	비율
재원환자 1인당 수익			
수술실	67.2	147.4	46%
병동	89.9	142.8	63%
마취통증의학과	29.8	45.0	66%
영양과	9.8	10.8	90%
MRI실	4.8	8.3	58%
병리과 검사실	4.0	5.8	70%
이비인후과	1.2	11.9	10%
약제과	43.1	3.9	1106%
CT실	3.9	2.9	134%
기타	13.2	17.1	77%
합계	267	396	67%

경영자정보시스템을 이용한 활용 극대화

□ 주요통계정보 및 손익 정보를 EIS 시스템을 통해 공유 → 정보활용 극대화



안녕하세요, "병원장"님. [로그아웃]

EIS조회 | 공지사항 | Q&A | 암호변경 | 프로그램 정보 | **세부**

예 시

Executive Information System

주요진료실적

과별환자실적

원가분석

1.입원진료현황
2.입원환자현황
3.진료실적요약
4.외래진료수입차트
5.입원진료수입차트
6.목표대비 수입 실적
7.전기대비 수입 실적
8.분기별 손익실적
9.진료과별 손익

조회년월 : 2007년 04월

구분		목표	실적	달성률
진료일수 (일)	외래	23	23	100.0%
	입원	30	30	100.0%
환 자 (명)	외래	63,209	63,169	99.9%
	재원	21,031	21,272	101.2%
수 입 (백만원)	소계	10,177	10,317	101.4%
	외래	4,162	4,155	99.8%
	재원	6,015	6,162	102.4%
평균진료비 (원)	외래	65,851	65,779	99.9%
	재원	285,998	289,663	101.3%

구분		전월	당월	증감률
진료일수 (일)	외래	24	23	-2.1%
	입원	31	30	-3.2%
환 자 (명)	외래	62,931	63,169	0.4%
	재원	21,375	21,272	-0.5%
수 입 (백만원)	소계	10,234	10,317	0.8%
	외래	4,251	4,155	-2.3%
	재원	5,983	6,162	3.0%
평균진료비 (원)	외래	67,554	65,779	-2.6%
	재원	279,912	289,663	3.5%

구분		목표	실적	달성률
진료일수 (일)	외래	91	91	100.0%
	입원	120	120	100.0%
환 자 (명)	외래	255,081	251,665	98.7%
	재원	82,740	83,287	100.7%
수 입 (백만원)	소계	40,767	40,333	98.9%
	외래	16,874	16,702	99.0%
	재원	23,893	23,631	98.9%
평균진료비 (원)	외래	66,150	66,366	100.3%
	재원	288,774	283,727	98.3%

구분		전년	당년	증감률
진료일수 (일)	외래	91	91	0.0%
	입원	120	120	0.0%
환 자 (명)	외래	247,128	251,665	1.8%
	재원	81,567	83,287	2.1%
수 입 (백만원)	소계	36,651	40,333	10.1%
	외래	15,061	16,702	10.9%
	재원	21,590	23,631	9.5%
평균진료비 (원)	외래	60,943	66,366	8.9%
	재원	264,695	283,727	7.2%

ABC시스템으로 인한 변화

수익성 향상

- ABC도입 후 2년간 적자를 흑자로 전환, 수익성 분석을 통한 100여개 전략과제 도출/시행(W병원)
- 외래환자수(11%), 재원환자수(5%) 증가, 수익 10% 증가, 흑자 전환(I병원)

자원 배분 의사결정

- 총원/장비도입 승인과정에 원가분석 첨부(A,W,N병원)
- 신규 서비스 도입 : 심장센터 개설(D병원), 여성암 센터 개설 (I병원)

- 분만실 모자동실로 용도 변경, 통원수술실 수술실로 통합, 병동업무 표준화(N병원)
- 자발적 공간 반납(D병원)

프로세스 개선

- 수익 중심에서 이익중심으로 전 구성원 마인드 변화
- 신규 의료장비 도입시 타당성 분석

원가마인드 확산

I . 프로젝트 소개

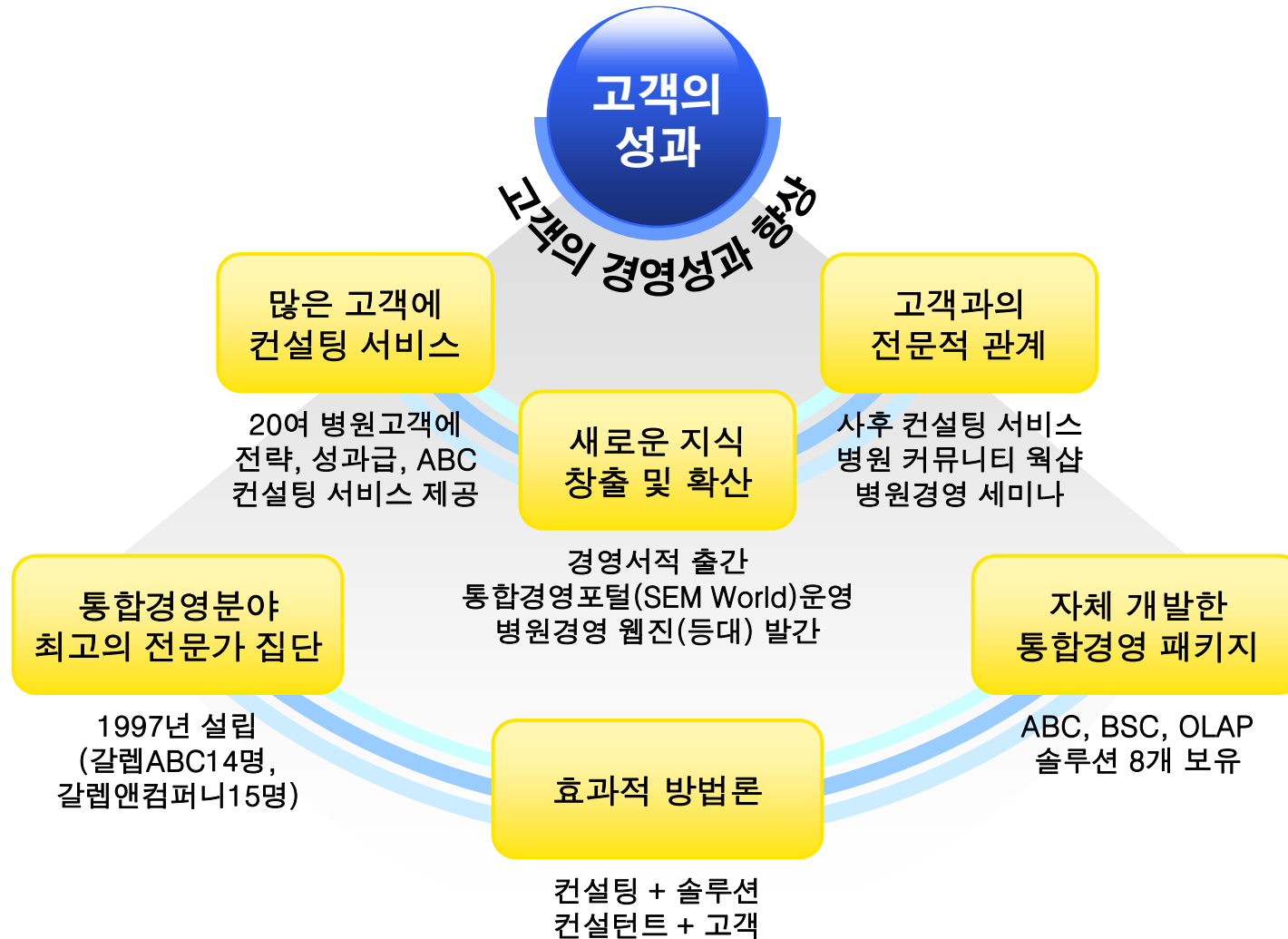
II . ABC 시스템 소개

III . 성과평가용 원가계산 소개

IV . 원가정보의 활용 사례

V . 갈렙ABC 소개

준비된 전문가 집단, 갈렙ABC



회사 개요

설립연도

1997년(2000년 현재 회사로 分社)

핵심역량

원가, 예산, 성과관리 체계 컨설팅 및 Solution 개발

강점

- 방대한 실무 경험 축적을 통한 비용 효율적이며 포괄적인 solution 보유
- 고도로 효율적이며 구조적인 방법론 보유

주요고객

의료산업	공공기관 및 비영리기관	일반기업	
<ul style="list-style-type: none">•가톨릭중앙의료원•강릉아산병원•강북삼성병원•경희의료원•국립암센터•국민건강보험공단일산병원•대구가톨릭대학병원•동국대의료원•동서신의학병원•보훈병원•삼성서울병원•서울대학교병원•서울아산병원•아주대학교의료원•연세의료원	<ul style="list-style-type: none">•왈레스기념침례병원•이대부속동대문병원•인하대병원•창원파티마병원•포항성모병원•한림대학교의료원•건강보험심사평가원•보건복지부•대한병원협회•질병관리본부•한국국제보건의료재단•한국보훈복지의료공단	<ul style="list-style-type: none">•경북테크노파크•경북도청•대덕밸리벤처연합회•서울산업통상진흥원•인천도시개발공사•전력거래소•재정경제부•정보통신부•한국노인인력개발원•한국보건복지인력개발원•한국보건산업진흥원•한국원자력안전기술원•한국전기안전공사•영남대학교•장로회신학대학교•포항공대	<ul style="list-style-type: none">•삼성중공업•아세아시멘트공업•오츠카제약•웅진씽크빅•이지케어텍•현대멀티캡•휴원•KT•KT&G•KT아이컴•KTF•KTH•LGCNS•POSCO•SK텔레콤

회사 연혁

2006

- ▶ 성과관리 패키지 “CalebBSC™ V3.0” 개발 중
- ▶ Web기반의 경영자정보시스템(EIS) “CalebⓈPrism™” 개발
- ▶ 중소기업청 쿠폰제컨설팅사 등록
- ▶ BSC Hall of fame 수상 3개 해외병원 벤치마킹 및 세미나 개최

2005

- ▶ 통합경영관리 포털사이트 “SEM World”(www.semworld.co.kr) 오픈
- ▶ 병원산업을 위한 경영지식웹진 “등대” 발행
- ▶ 병원용 원가계산 패키지 “CalebABC Hospital™ V3.0” 완성
- ▶ 중소기업청 쿠폰제컨설팅사 등록
- ▶ 연구개발전담부서 등록

2004

- ▶ 행위별 원가계산 패키지 “CalebCP™” 완성
- ▶ KPI 모니터링 패키지 “CalebPM™” 완성

2003

- ▶ 성과평가용 원가계산 패키지 “CalebABC PF™” 완성
- ▶ ABC 원가계산 패키지 “CalebABC™ V2.0” 완성
- ▶ 원가정보 분석도구 “CalebPrism™ V2.0” 완성
- ▶ 병원용 원가계산 패키지 “CalebABC Hospital™ V2.0” 완성
- ▶ 중소기업청 “2003 중소기업 컨설팅 지원사업”의 컨설팅사로 선정

2002

- ▶ 성과관리 패키지 “CalebBSC™ V1.0” 개발
- ▶ BSC포털사이트 “BSCWorld”(www.bscworld.co.kr) 오픈

2001

- ▶ OLAP 기능을 가진 보고서 Tool “CalebPrism™ Ver. 1.0” 완성
- ▶ 병원산업 전문용 활동기준원가계산 패키지 “CalebABC Hospital™ V1.0” 완성

2000

- ▶ ABC 정보교류의 場 “ABCWorld”(www.abcworld.co.kr) 오픈
- ▶ 벤처기업 등록
- ▶ ABC원가계산 Package “CalebABC™ Ver. 1.0” 시연회
- ▶ (주)갈렘앤티컴퍼니와 (유)가림회계법인으로부터 분사 설립

1997

- ▶ 회계자문회사, (유)가림회계법인 설립
- ▶ 경영컨설팅 회사, (주)갈렘앤티컴퍼니 설립

갈렘ABC의 강점

풍부한 병원 산업 컨설팅 경험

- 서울대학교병원, 공단일산병원, 왈레스기념침례병원, 서울아산병원, 강릉아산병원, 인하대병원, 한림대의료원 산하 5개 병원, 대구가톨릭대학교병원, 경희의료원, 포항성모병원, 강릉아산병원 등 ABC 시스템 개발
- 이대동대문병원, 침례병원, 연세의료원 전략수립 및 성과관리체계 구축

실행력 있는 **Output** 제시

- 컨설팅보고서가 아닌 실행 여부에 비중을 두고, 고객과 컨설턴트 간 효과적 업무분장으로 최적의 프로젝트 수행구조 형성
- 시스템, 운영 프로세스 및 지침, 데이터 산출 및 분석을 구체적 Output으로 제시

PLAN → DO → SEE

- 다양한 패키지 개발 및 적용 사례 보유
 - 병원전용 ABC 원가계산 엔진
CalebABC Hospital™, CalebPF™, CalebCP)
 - 원가분석용 OLAP Tool (CalebPrism™)
 - BSC성과관리 패키지(CalebBSC™)
- 자체 개발한 솔루션으로 고객의 추가 기능 요구에 대한 대응이 수월함.

자체 개발한 병원용 솔루션 활용

- 표준화된 접근방법의 고객최적화
- 최단기간 내 시스템 구축
- 병원원가계산을 위한 방대한 기초자료 보유
- BSC구축 및 변화관리를 위한 효과적 방법론 보유

구조화된 프로젝트 수행 방법론 보유

사업 영역

→ 활동기준 원가계산/경영(ABC/M)

- 원가계산시스템 구축
 - 제품/서비스별 원가계산시스템
 - 지역별/유통경로별/고객별 원가계산시스템
 - CRM원가계산시스템
 - 가치경영시스템
 - 책임회계시스템
 - 투자의사결정시스템
 - 가격결정시스템
 - 사내거래시스템
 - 활동관리/시간관리
- 업무개선 서비스(Operational Improvement Service)
 - 활동정보를 활용한 프로세스 및 업무개선 서비스
(예 : 생산성 ○○% 개선)

→ 균형성과관리(BSC)

- BSC 일반 서비스
 - 균형 성과지표 개발
 - BSC 활용방안(보상체계 설계 포함)
- BSC Fast Track 서비스
 - Intensive 프로그램(3~4주) : 전사 핵심 1~2개 부서
균형성과지표 개발
 - Workshop focused 프로그램 : 2~3차례 워크숍 방식을
통해 균형성과지표 개발
 - 고객주문형 프로그램 : 고객의 주문에 따라 해당 서비스
제공
- BSC 시스템 구축
 - BSC 시스템 자체 개발
 - CalebBSC 패키지 구축

→ 활동기준 성과주의 예산(APB)

- 예산관리시스템 구축
 - APB시스템
 - 예측원가시스템
- 예산절감 서비스(Budget Saving Service)
 - 활동기준 예산운영을 통한 실제적
예산 절감
(예 : 예산절감액 ○○억원)

→ 원가절감/수익성개선(CR/PE)

- 수익성 개선 프로세스 구축
 - Customize된 수익성 분석기법 및
의사결정 모델링
 - 수익성 개선 실행 절차 수립
- 수익성 개선 서비스
 - 전사적 수익성 개선
(예 : ○○억원 이익 증대)
 - 특정 부문의 수익성 개선
(예 : 원가절감 ○○억원)

→ 문제 해결형 전략(IFS)

- 이슈 진단 서비스
 - ABC/BSC를 통한 성과/이슈 진단
 - 이슈 중심 전략 수립 서비스
 - 전략 실행 모니터링 서비스
- 문제 해결 서비스
 - 수익성 개선 서비스
 - 생산성 개선 서비스
 - 프로세스 개선 서비스
 - 효율적 외주 운영 서비스

주요 사업 내용 : 자체 개발 기술(솔루션)

□ 제안사는 병원에 특화된 솔루션을 포함, 새로운 경영 시스템 개발을 통해 국내 병원 및 기업의 경쟁력 제고를 돕고 있음.



의료산업 실적

ABC시스템 구축

병원명	구축범위	비고
대구파티마병원	진료과/의사, 평가용, EIS	진행중
강북삼성병원	진료과/의사, 평가용, EIS	진행중
아주대학교의료원	진료과/의사, 평가용	진행중
국립암센터	진료과/의사, 평가용	완료
동국대의료원	진료과/의사, 평가용, EIS	완료
포항성모병원	진료과/의사, 평가용	완료
강릉아산병원	진료과/의사, 평가용	완료
동서신의학병원	진료과/의사, 평가용	완료
창원파티마병원	진료과/의사, 평가용	완료
한림대의료원(산하 5개 병원)	진료과/의사, 평가용	완료
경희의료원	진료과/의사, 평가용	완료
삼성서울병원	진료과/의사, 평가용	완료
대구가톨릭대학교병원	진료과/의사, 평가용	완료
국민건강보험공단 일산병원	진료과/의사, 평가용, 행위별원가, EIS	완료
인하대병원	진료과/의사, 평가용	완료
서울아산병원	진료과/의사	완료
왈레스기념침례병원	진료과/의사, 평가용	완료

ABC시스템 구축 외

발주처	프로젝트명	수행기간
한국보건산업진흥원	BSC 시스템 고도화	진행중
한국보건복지인력개발원	BSC 관리 시스템 구축	진행중
한국보훈복지의료공단	BSC 설계 및 시스템 구축 (5개병원 포함)	07.07~07.10
동국대의료원	BSC 시스템 구축	07.05~07.09
건강보험심사평가원	BSC 설계	05.09~05.12
보건복지부	BSC 설계 및 시스템 구축	05.05~05.12
연세의료원	u-Hospital 프로젝트 ABC시스템 QA	05.01~05.03
여의도성모병원	BSC 워킹 및 자문	03.08~03.09
대한병원협회	한시적 비급여항목의 적정수가 산정방안 연구	03.07~03.12
연세의료원(分社 前)	비전·전략 수립	99.05~00.12

의료산업 실적 외

ABC & 원가

- 가톨릭중앙의료원
- 세광알미늄
- 아세아시멘트공업 (分社 前)
- 영남대학교
- 정보통신부
- 한국보건복지인력개발원
- 한국원자력안전기술원
- 현대멀티캡
- 화신(分社 前)
- CAS
- KT
- KT아이컴
- KTF
- LG CNS (分社 前)
- SK텔레콤

BSC

- 경상북도 도청
- 대덕밸리벤처연합회
- 삼성생명
- 삼성중공업(分社 前)
- 서울산업통상진흥원
- 인천도시개발공사
- 정보통신부
- 한국노인인력개발원
- 한국원자력안전기술원
- 한국전기안전공사
- 한국전력거래소
- 휴원
- KT
- KPX
- POSCO

STRATEGY

- 갑을전자 (分社 前)
- 계림요업 (分社 前)
- 기획예산위원회 (分社 前)
- 마이크로산업 (分社 前)
- 삼성물산 (分社 前)
- 세림이동통신 (分社 前)
- 수산업협동조합중앙회 (分社 前)
- 왈레스기념침례병원
- 이지케어텍
- 이화여대부속동대문병원 (分社 前)
- 일진전기공업 (分社 前)
- 한국전자상거래진흥원 (分社 前)
- 한국컴퓨터프로그램보호회 (分社 前)

ABB

- KT&G

BPR

- 세광알미늄
- 아세아시멘트공업
- 예산청
- 재정경제부
- 포항공대

통합경영성과관리

- 웅진씽크빅 - ABC,BSC,예산
- KTH - ABC,BSC,예산
- 영남대학교 - ABC,BSC,BPR
- 경북테크노파크 - ABC,BSC,PMS
- 장로회신학대학교 - 통합시스템(分社 前)

Publication



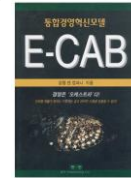
신원가관리시스템의 구축

저자 : G. 코킨스 외
옮김 : 이경태, 한윤

신원가관리시스템의 구축, ABC와 ABM을 중심으로:
ABC(Activity-Based Costing)의 기본서로서 가장 널리 읽히는 책 [An ABC Manager's Primer]을 연세대학교 이경태 교수와 갈렘ABC의 한윤 대표이사사가 공동 번역하였다.

우리나라에서도 ABC의 개념이 많이 알려졌고 많은 수의 기업들이 ABC를 도입하거나 도입을 추진 중에 있으나, ABC에 대한 개념적 이해는 아직도 많이 부족한 편이다.

이 책은 ABC에 대한 이론과 실무를 많은 도표를 곁들여 매우 쉽게 풀어간 책으로서 ABC를 처음 접하는 사람이나 ABC에 대한 이해가 부족한 사람에게는 폭 넓은 이해를 할 수 있도록 해주고, ABC프로젝트를 수행하려는 사람에게는 기본적인 방향을 잡게 해주는 ABC Primer(입문서)이다.



통합경영혁신모델 E-CAB

저자 : 한윤, 박기준, 윤상철, 정종섭
출판사 : 한언

통합경영혁신모델 E-CAB: 80년대 이후 유행처럼 번지던 각종 경영혁신기법들은 성공과 실패를 거듭하며 제 각각의 자리매김을 해가고 있다.

파편적으로 적용되는 경영혁신기법들은 그 자체의 부분적인 완전성으로 인한 한계를 가지고 있으므로 통합경영관의 시각을 통한 통합된 경영혁신방법을 적용하는 것이 경영혁신의 실패를 줄이고, 조직의 성과를 극대화할 수 있다.

E-CAB은 EVA(Economic Value-Added : 경제적부가가치경영), CCS(Cycle Class System : 주기적사업구조혁신), ABM(Activity-Based Management : 활동기준경영관리), BSC(Balanced ScoreCard : 균형잡힌 성과지표)라는 네 가지 경영혁신기법들을 약칭한 것이다.

필자들은 각각 네 가지 경영혁신 분야의 전문가로서, 경영에 대한 지식과 현장에서 수행한 경영컨설팅 경험을 바탕으로 [통합경영혁신모델 E-CAB]을 집필하였고, 이를 통하여 경영혁신의 올바른 길을 찾고자 하였다.

새로운 지식 전파 - 세미나 개최

□ 매년 상하반기 2회에 걸쳐 병원고객을 대상으로 새로운 경영혁신기법 전파 및 경영정보 공유 세미나를 통한 경영 혁신 노력을 돕고 있습니다.

- 2007

 - ▶ 12월, 제9회 ABC User Conference (병원의 통합경영)
 - ▶ 5월, 제8회 ABC User Conference(원가정보의 전략적 활용), 18개 병원 44명 참석
- 2006

 - ▶ 11월, 제7회 ABC User Conference(수익성개선 사례발표), 14개 병원 43명 참석
 - ▶ 5월, 제6회 ABC User Conference(해외병원 벤치마킹 사례 발표), 30개 병원 134명 참석
- 2005

 - ▶ 6월, 제4회 ABC User Conference(BSC 개념 및 실습 워크숍), 15개 병원 45명 참석
 - ▶ 11월, 제5회 ABC User Conference(수익성 개선 원가분석 워크숍), 4개 병원 15명 참석
- 2004

 - ▶ 2월, BSC Conference 2004(Oracle, Hyperion, Cognos, Corvu 등 4개 업체와 공동 주최), 420명 참석
 - ▶ 4월, BSCol How To Training Seminar(노튼과 캐플란이 개발한 BSC 지표 개발 전반에 대한 실습위주의 교육, BSCol 전문가와 함께 진행), 참석인원 20명
 - ▶ 11월, 제3회 ABC User Conference(수익성 개선 원가분석 워크숍), 10개 병원 30명 참석
- 2003

 - ▶ 11월, 제2회 ABC User Conference(원가정보를 활용한 성과관리 사례연구), 250명 참석
 - ▶ 9월, Global BSC Trend Seminar(한국경제신문 후원), 150명 참석
- 2002

 - ▶ 6월, 제1회 ABC User Conference(병원 신경영 세미나), 62명 참석

병원 Community Workshop(1/6)

개요

당 사가 시스템을 구축한 병원들을 대상으로 서로간의 벤치마킹을 통해 수익성 향상을 위한 개선기회를 파악하고 최신 병원 경영혁신의 흐름을 학습하는 취지에서 매년 상하반기 2회 개최
2004년 하반기부터는 시스템 구축 병원 외의 병원들도 참여하여 실질적인 병원 Community 형성 도모

2004년 하반기 병원 Community Conference

- **개최일시** : 11월 18일 ~ 19일(1박2일)
- **참석병원** : 경희대병원, 국민건강보험공단 일산병원, 대구가톨릭의료원, 삼성서울병원, 서울아산병원, 아주대의료원, 연세의료원, 왈레스기념침례병원, 인하대병원, 한림대의료원 등 10개 병원
- **주요내용**
 - 타 병원과의 진료과별 비교/분석을 통하여 수익성 개선 아이디어 발굴
 - 시스템 운영상 이슈를 중심으로 한 성공 및 실패 사례 소개
 - EMR시스템 및 병원경영에의 시사점 소개
 - 각 병원의 성과급체계 운영 관련 성공 및 실패 사례 발표
 - 공단일산병원에서 선도적으로 구축한 행위별원가시스템 사례
 - 병원의 통합경영성과관리
 - 중국 의료시장의 기회와 위협
 - 병원EIS시스템 소개
- **참석자 Feedback**
 - 항상 열심이고 최선을 다하시는 모습이 너무 좋았습니다. 갈렙의 모든 시스템이 하나같이 움직이는 것도 너무 좋았습니다. 행사하면 주최측은 잘하면 본전이지요. 준비하신 것만큼 결실이 있을 것입니다. 항상 주안에 함께하시고 하나님의 도우심이 있기를 기도하며 다시 만날 날을 고대하며 (침례병원)
 - 저희에게 매우 유익한 교육 기회를 제공하여 주셔서 대단히 감사드립니다. 여러가지로 많이 배우고, 또 느끼게 한 기회였던 것 같습니다. 그리고 갈렙의 능력이 부족하다고 하셨는데... 제가 보기에는 엄청난 저력을 가지고 있는 것 같고, 향후 우리나라 의료계에 상당한 영향력을 행사하리라는 예감이 들더군요... 앞으로도 많은 도움과 가르침 부탁드립니다, 항상 건강하시고 행복하시기를... (연세의료원)

병원 Community Workshop(2/6)

2005년 상반기 병원 Community Conference

- 개최일시 : 6월 16일 ~ 17일(1박2일)
- 주요내용

2005 상반기 워크숍의 주제는 BSC 입니다.

“BSC는 영리기업에서는 이미 경영성과관리체계의 핵심 도구로 널리 도입되어 활용되고 있습니다. 최근 우리나라에서는 중앙정부와 지방정부 및 정부산하기관들이 민간 부문에 비해 상대적으로 뒤떨어진 경영 인프라를 개선하고, 정부의 경영평가에 대비하기 위해 균형성과지표(BSC) 기반의 성과관리시스템 구축 프로젝트를 활발하게 추진하고 있습니다.

BSC는 성과 중심의 경영체계 구축에 효과적으로 대처하기 위한 핵심 인프라로서 또한 경영평가에 대비하여 준비해야 할 대표적인 시스템으로 이해되고 있습니다.”

BSC에 대한 개념 이해는 물론 시스템 실습까지 경험함으로써 워크숍을 마친 후, 참가자 모두가 BSC 전문가 혹은 관리자로서의 역할을 수행할 수 있도록 다음과 같이 워크숍 방식으로 진행합니다.

- BSC 구축 단계별 강의 → 팀별 과제 해결 → 발표 → 토의
- “갈렘병원” 모델을 이용하여 BSC를 직접 설계
- 설계된 내용을 BSC 패키지(CalebBSC™)를 통하여 실습
- 강력한 BSC 실행도구 6시그마에 대한 학습

병원 Community Workshop(3/6)

2005년 하반기 병원 Community Conference

- 개최일시 : 11월 17일 ~ 18일(1박2일)
- 주요내용 : 진료과별 원가 벤치마킹을 통한 수익성 개선 기회 파악 및 ABC 시스템 운영 개선사례 공유

1. 처방진료과 / 시행과 벤치마킹

- 시행연계분석을 통한 시행원가구조 비교
- 상세수익구조 비교
- 상세원가구조 비교
- 기타 내외부환경요인 분석(Star Doctor, 질병구조, 주요 의료장비 보유 등)

2. 프로세스 원가 벤치마킹

- 환자의 진료 흐름별 프로세스 원가 비교
- 주요 프로세스별 KPI(핵심성과지표)별 단위당 원가비교
- 예외 프로세스에 대한 활동원가 비교

3. wrap up

- 병원별 수익성 개선사례 발표 및 공유
- 벤치마킹 결과를 통한 시사점 정리 및 향후 개선방향 수립

4. ABC시스템 고도화

- CalebABC Hospital™ / CalebPrism™ 기능 Upgrade 소개3.0 소개 및
- 새로운 원가계산방법에 대한 주제발표를 통한 유용성 및 도입 가능성 토의
- 최근까지 이슈화된 원가계산방법에 대한 토의

병원 Community Workshop(4/6)

2006년 상반기 병원 Community Conference (해외병원 벤치마킹)

- 개최일시 : 3월26일~4월4일
- 주요내용 : BSC Hall of Fame을 수상한 3개 병원에 대해 BSC, 원가관리 등 벤치마킹
 1. 방문병원
 - SMDC
 - Duke
 - Montefiore
 2. 참여병원
 - 삼성서울병원
 - 경희의료원
 - 인하대병원
 - 건강보험관리공단일산병원
 3. 주요 조사 내용
 - BSC 운영실태 및 효과
 - 병원 성과 향상을 위한 기타 경영혁신기법, 체계
 4. 조사 결과
 - 세 병원 모두 BSC와 원가관리체계(독립채산제 등)를 도입한 이후 획기적 경영성과를 얻고 있음

병원 Community Workshop(5/6)

2006년 하반기 병원 Community Conference

- 개최일시 : 11월 2일 ~ 3일(1박2일)
- 참석자 : 14개 병원 43명이 참석
- 주요내용 : 진료과별 원가 벤치마킹을 통한 수익성 개선 기회 파악 및 ABC 시스템 운영 개선사례 공유

1. 환자진료과 / 시행과 벤치마킹

- 시행연계분석을 통한 시행원가구조 비교
- 상세수익구조 비교
- 상세원가구조 비교
- Caleb®Prism을 통한 web 환경하에서의 실시간 분석 수행

2. 수익성 개선 사례 발표 및 시상

- 병원별 수익성 개선사례 발표 및 공유
- 벤치마킹 결과를 통한 시사점 정리 및 향후 개선방향 수립
- 대구가톨릭대학병원이 최우수 사례 병원으로 선정

3. 원가계산에서 활용으로..

- 통계적 기법을 활용한 원가분석 방안
- ABC 정보의 BSC 활용 방안 등

병원 Community Workshop(6/6)

2007년 상반기 병원 Community Conference

- 개최일시 : 5월 17일 ~ 18일(1박2일)
- 참석자 : 18개 병원 44명이 참석
- 주요내용 : 병원 원가정보의 전략적 활용 방법 습득, 신경영 지식 습득, 병원간 네트워킹

1. 원가정보의 활용

- 정보분석 방법론
- 인하대병원 정보분석 사례 발표
- 일산병원 EIS 활용 사례 발표

2. 수익성 분석(벤치마킹)

- 수익성 개선을 위한 정보 분석 및 전략 과제 도출
- 정보활용 사례 및 활용 방법 토의

3. 의료산업 환경의 변화

- 보건의료 정책 방향과 병원의 대응
- 행위별 원가정보의 전략적 활용

4. 병원의 통합경영

- 병원의 통합경영 프레임웍
- 병원의 BSC 구현 사례
- 병원의 전략적 예산관리

고객의 평가(1/2)

2005년 3월 국민건강보험공단 일산병원으로부터 감사패를 받다.



국민건강보험공단 일산병원은 원가계산시스템, 조정원가시스템, 행위별원가시스템의 성공적 구축에 대한 고마움의 표시로 당사에 감사패를 증정하였다.
“귀 기관은 창의적이고 수준 높은 원가계산 시스템 개발을 통해 병원 발전에 기여한 공이 크므로 개원 5주년을 맞이하여 감사의 마음을 이 패에 담아 드립니다. 국민건강보험공단 일산병원장 후원표”

2004년 4월 인하대병원 최종보고를 마치고 병원장님 말씀...

갈렘은 참 믿음직하다. 프로페셔널하게 일하는 것 같다. 특히 정직하다. 현재 걱정치 않은 원가정보를 솔직히 얘기해주고, 앞으로 일어날 문제점들에 대해서 정확하게 지적해주니 좋다...최근 ○○병원 후배(차기 병원장감) 만나서 얘기하니 자기도 꼭 ABC 도입하겠다고 했다...

2002년 4월 국민건강보험관리공단 일산병원 ABC 프로젝트 완료 후

갈렘은 진정 프로다. 우리는 그저 하라는 대로 했는데 어느덧 우리가 원하는 이상의 시스템이 탄생되었다. 이제 우리는 새로운 관리체제로 전환할 수 있는 기본정보를 갖추었다. 그 동안 문제를 알면서도 대화하기 어려웠던 부서장들과 이제는 숫자로서 합리적이고 냉정하게 문제를 해결할 수 있게 되었다.

2002년 3월 왈레스기념침례병원 ABC 프로젝트 최종보고 시

갈렘은 업무를 사랑하고 진지하다. 모두들 너무너무 열심히 일한다. 감사한다.
앞으로 우리 병원을 위해 많이 도와 달라. 매월 정기적으로 ABC 정보를 가지고 오늘 모임을 계속하자.

2001년 3월 KT 경영성과관리체계 혁신 프로젝트 고객만족도 조사 시

갈렘이 우리회사 소속직원 이상으로 회사의 발전방향과 나아가야 할 목표에 대해 고민하고 그 내용을 상당부분 실무화하기 위해 노력한 점이 특히 인상에 남는다.

고객의 평가(2/2)

2004년 1월 웅진닷컴으로부터 감사패를 받다.



웅진닷컴 대표이사는 2004년 시무식에서 "2003년 경영성과관리체계 및 시스템 구축 프로젝트"를 성공적으로 수행한 데에 대한 고마움의 표시로 당사에 감사패를 증정하였다. "귀 사는 2003년 변화혁신 WING2010 프로젝트를 성공적으로 이끄는 데 남다른 노력과 성실한 자세로 임하여 웅진닷컴 발전에 기여하였기에 웅진닷컴 전 직원의 감사한 마음을 담아 이 패를 드립니다. 2004년 1월 2일 주식회사 웅진닷컴 대표이사 김준희"

2003년 11월 당사로부터 BSC시스템 구축 컨설팅을 받은 KT가 BSCol로부터 "Hall Of Fame" 수상



지난 4년간 KT는 뛰어난 재무적 성과를 달성하기 위해 모든 회사운영 방식을 합리화 해왔으며, 비즈니스 포트폴리오를 변환하였습니다. KT는 지난 3년간 순이익 (net income)이 5배 향상하였으며, 2002년 말 초고속 브로드밴드 인터넷 서비스 5백만 가입자를 돌파해 세계 최고의 브로드밴드 서비스 사업자로 거듭났습니다.

"Balanced Scorecard (BSC)"는 이러한 성과를 이루는데 중요한 역할을 했습니다.

BSC는 KT직원이 균형 잡힌 관점으로 정확한 방향을 볼 수 있게 인도했습니다.

KT직원들이 BSC에 초점을 맞추어 따라 KT는 회사의 자원과 능력을 중요한 기업전략을

수행하는데 효과적으로 집중할 수 있었습니다. 또한 Scoreboard가 성과 중심의

조직문화를 구축하는 기반이 된 것도 중요한 성과입니다.

KT는 여기서 한걸음 더 나아가 전략적 성과관리 시스템을 업그레이드하여 이상적인 '전략 집중형 조직'의 모델이 되기 위해 노력하고 있습니다. 이 상을 수상하게 되어 영광입니다. 아울러 이번 BSC 총회가 성공적으로 마무리 되기를 바랍니다.

통합경영 지식 공유/확산

- 국내에 ABC/BSC를 처음으로 소개하고, ABC/BSC 구축과 관련한 많은 경험을 가진 갈렙ABC의 컨설턴트들이 고객들의 고민을 해결하고 ABC/BSC가 국내에 성공적으로 정착되는데 조그만 역할을 하고자 합니다.

통합경영지식포탈사이트 “SEM World”



SEMWorld는 회원사 간의 경험 공유와 ABC/BSC 전문 컨설턴트와의 FAQ를 통해 개발에 소요되는 막대한 비용을 절감하고, 조직의 경쟁력과 ABC/BSC의 확산 및 성공가능성의 제고에 앞장서고 있습니다.

Open : 2000년 12월
2006년 12월 회원수 : 약 3,100명

병원경영지식웹진 “등대”



병원산업에 대한 다양한 경영컨설팅 및 경영솔루션 구축 경험을 바탕으로 갈렙ABC는 병원경영에 꼭 필요한 정보를 매월 10일 “등대”를 통해 제공해 드리고 있습니다.

Open : 2005년 4월

감사합니다.

Q & A

(주)갈렙ABC
Senior Manager 이진효
leejh@calebabc.com