

강북삼성병원 경영개선 사례

Examples of Kangbuk Samsung's Improvement in Business Management



강 상 권
Kang Sang Gwon

강북삼성병원 행정부원장
Kangbuk Samsung Hospital Vice President

1. 머리말

대부분의 병원이 더 이상 경영을 못하겠다고 한다. 고개가 끄덕여 진다. 이에 대한 해법은 끝없는 몸집 키우기이다. 다른 한편으로는 모두가 전문화를 추구하고 있다. 2014년말 상급종합병원 인증평가에서 서울권에서 탈락한 병원은 병상수가 가장 적은 순으로 탈락한 것을 보면 병원 규모의 중요성도 인정이 된다. 그러나 병원경영의 어려움과는 무관하다는 듯이 우리나라 의료의 질적 수준은 지속적으로 향상되고 있다. 의료소비자의 입장에서 보면 두 개의 병원이 있으면 차별성이 거의 없어졌다고 볼 수도 있다. 이러한 의료의 질적 수준 향상은 국가별 평균수명에서도 우리나라는 일본과 거의 비슷한 수준으로 높아지고 있다(표1).

그리고 암 수술 후 5년 생존율을 비교하면 대한민국의 의료수준은 일부 항목에서는 미국을 앞서고 있음을 알 수 있다(표2).

그러나 정부의 의료수가 정책은 선택진료비, 상급병실료 등 대비급여 제도 변경 등으로 지금도 낮은 저수가(低酬價)를 더욱 더 낮은 초저수가(超低酬價)로 만들어 가고 있다. 여기에 의료기관 인증평가를 포함하여 정부에서 의료의 적정성 지표에 대한 각종 평가확대로 인하여 의료기관들은 연중 평가를 수검해야 하는 어려움을 겪고 있다. 이런 어려운 환경하에서도 의료의 질을 세계적인 수준으로

로 유지한다는 것은 무엇보다 의료기관 종사자들의 노력의 산물이라고 할 수 있겠다.

<표 1> 주요 국가별 남녀평균수명 현황

(단위 : 歲)

구 분	남자		여자	
	2005년	2011년	2005년	2011년
일본	78.6	79.4	85.5	85.9
한국	75.1	77.7	81.9	84.5
노르웨이	76.7	78.5	82.3	83.6
미국	71.3	71.2	76.7	77.2

출처: OECD 국가 평균수명, 2011년

<표 2> 주요 국가별 암수술후 5년 생존율

(단위 : %)

구 분	한국	미국	캐나다	일본
암(전체)	64.1	65.4	62.0	54.3
위암	67.0	26.9	24.0	62.1
간암	26.7	16.0	18.0	23.1
대장암	72.6	64.3	63.0	65.2
유방암	91.0	88.9	88.0	85.5
폐암	19.7	15.9	16.0	25.6
췌장암	8.0	5.8	6.0	6.7
전립선암	90.2	99.2	96.0	75.5

출처: 국립암센터 국가암등록통계사업(2006년~2010년) 2013년발표

한국의료에 대한 현실을 언급할 때면 의료소비자들은 “3시간대기, 3분진료” 라고 한다. 그러나 의료공급자들은 적게 내고 많이 받는 저수가, 저부담 정책을 지적하고 있다. 다시 말해 국민은 적게 내고 많이 받고 싶어한다. 정부는 이러한 국민의 입장을 고려해야 한다. 이렇다보니 힘없는 의료기관에게만 피해를 강요하고 있는 형국이 지속되고 있다.

의료소비자들은 통신의 발달로 의료에 대한 정보의 비대칭성이 해소되었고 의료에 대한 지식수준도 높아졌다. 이제는 진료의 질적 수준향상과 더불어 편리하고 다양한 서비스를 요구하고 있다. 공급자들도 새롭고 창조적인 서비스를 창출할 다양한 기회를 요구하고 있다. 이러한 요구들은 비용이 적게 들면서 의료의 질을 향상시킬 수 있는 한편으로 수요 저변을 확대할 수 있는 기회를 창출할 수 있다. 이들의 요구들을 잘 담아내기만 하면 된다. 그러면 국민이나 정부, 의료기관들의 요구와 어려움을 모두 해결할 수 있을 텐데도 이를 막는 여러 가지 규제의 벽들이 아직도 해소되지 못하고 있어서 안타깝다. 지금 병원계의 경영 상황은 넷트랙커에 갇힌 꼴이다. 사방팔방이 다 막혀 있어 뛰고 싶어도 뛸 수 없는, 그래서 숨만 쉬고 있는 상황이다. 그렇다 하더라도 이 상태를 벗어나야 한다. 갇힌 병원 중 하나인 강북삼성병원에서는 어떻게 위기를 돌파하고 있는지 개선사례를 간략하게 소개하면서 어려운 시간을 극복하는 지혜를 함께 모색해보고자 한다.

2. 병원소개

강북삼성병원은 1968년에 개원하였다. 당시 최첨단 장비 도입 및 우수 의료진 영입으로 1970년대 대한민국 최고의 병원으로 도약하였다. 1981년에는 국민생활 수준의 향상 및 건강에 대한 욕구증진에 따라 우리 나라 최초로 종합건강센터를 개설하였다. 현재 서울과 수원에 국내 최대 규모의 종합건강센터를 운영 중에 있다. 1994년 삼성의료원으로 통합되었으며 병원명칭도 강북삼성병원으로 변경하였다. 1997년에는 상급종합병원으로 지정되어 의료발전에 기여하고 있다. 2007년에는 국내 최대 규모의 당뇨혈관센터를 개설하였으며, 2011년에는 유방·갑상선 암센터, 2013년에는 소화기암센터를 개설하여 웰스톱 서비스 등의 차별화된 서비스를 제공하고 있다.

3. 시장분석과 당면과제

1) 시장분석

강북삼성병원의 주진료권인 종로구는 인접한 중구, 동대문구와 함께 도심지역으로 공동화 현상이 심각하게 나타나고 있는 곳이다(그림1). 4대문 안에 위치한 종로구와 중구, 동대문구는 유동인구는 많은 반면, 의료수요에 영향을 미치는 상주인구는 매년 감소하고 있다. 1992년 87만명이던 인구수가 2003년 65만명으로 20만명이상이 감소하였다. 이는 베드타운인 노원구(59만명), 은평구(50만명)와 큰 대조를 보이고 있다. 이런 도심공동화 현상은 병원 경영에도 큰 영향을 미쳤다. 인근의 도심병원들 중 120년 전통의 E병원은 문을 닫았다. N병원의 이전이 확정되었고, B병원도 이전을 검토하고 있다.

또한 강북삼성병원은 2km이내 Big4병원이라 불리는 초대형 병원인 신촌세브란스와 서울대학병원이 위치해 있다. 인근지역인 은평구에는 은평성모병원이 개원(2018년)을 준비하고 있는 등 초대형병원과 신설 병원 사이에서 샌드위치 상황이다.

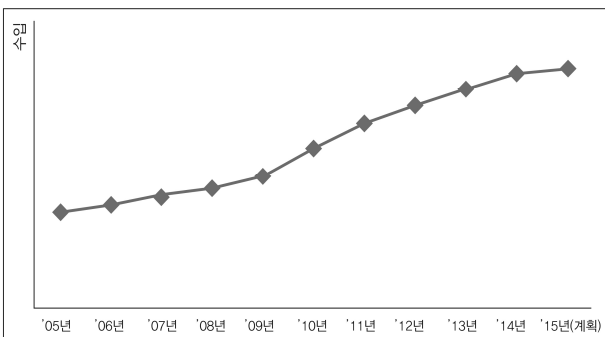
주변병원들은 1,000병상을 넘어 초대형병원으로 확장을 하고 있다. 강북삼성병원은 혼잡한 도시에 위치하고 있어 땅이 없는데다가, 병원 내에 문화재가 있어 확장을 하기 어려운 형편에 놓여있다. 이로 인해 경쟁병원에 비해 인프라와 고객 편의시설이 절대 부족하다.

2) 당면과제

강북삼성병원은 서울 등 수도권을 제외한 지방환자 비율이 20% 수준으로 낮다. 전국구 병원이고 싶지만 아직은 아니다. 전국구병원으로 거듭나기 위해서는 규모확대가 필수이지만 불가능하다. 그래서 작지만 강한 ‘강소병원’으로 전략 방향을 잡고 있다. 강북삼성병원은 모든 영역에서 1등을 하기 보다는 확실하게 1등을 할 수 있는 영역에 집중을 하고 있다. 그리하여 1등을 1개, 2개 계속하여 늘려 갈 계획이다. 비록 주변 인구는 감소하고 강한 경쟁자들이 옆에 있지만 그 속에서도 생존은 있다. 최근 병원 인근의 도심재개발로 인하여 의료 수요 확대의 기회도 생기고 있다. 특히 돈의문 뉴타운(2,240세대), 북아현뉴타운(3,492세대) 등 병원 인근에 2만명 이상의 인구가 증가할 것으로 기대하고 있다.



<그림 1> 강북삼성병원 입지



<그림 2> 강북삼성병원 수입 현황

4. 경영혁신 사례소개

이상에서 언급한 어려운 시장환경 하에서도 강북삼성병원은 꾸준히 성장해왔으며 최근 성장세는 다소 둔화되었으나 지속적인 성과향상에 노력하고 있다(그림2). 이러한 성장은 다양한 경영혁신을 통해 초대형병원과의 경쟁에서도 병원특성에 맞는 경쟁우위를 찾아내는 노력을 멈추지 않았기 때문이며 주요 노력들을 간략하게 소개하기로 한다.

가. 예방을 넘어 질병관리에 이르는 토탈헬스케어 시스템 구축

일반적으로 병원의 성장 집중분야는 진료를 통한 성장 전략을 전개하고 있다. 그러나 강북삼성병원 “예방” 분야의 시장 성장성과 중요성을 간파하고 1981년도 국내 최초로 종합진진센터를 개설하여 운영하고 있다. 현재는 종합진진센터 2개소(서울, 경기)와 예방진진센터 1개소 등을 운영하고 있다. 이러한 노력의 결과, 현재 강북삼성병원을 이용하는 검진이용고객은 상급종합병원 중 최다규



<그림 3> 건강생애주기

모에 이르고 있다. 검진을 통해 유소견자를 발견할 경우 즉시 병원으로 연계하여 진료를 볼 수 있도록 하고 있어 검진과 진료 두 번의 접점을 통해 고객이 확보된다. 그리고 이들은 대부분 초진이다. 강북삼성병원은 예방부터 질병치료와 관리에 이르기까지 통합적으로 의료서비스를 제공하는 토탈헬스케어 시스템을 구축하였다(그림3).

나. 세계가 인정한 연구능력

2009년도에 존스홉킨스에서는 강북삼성병원에서 보유한 표준화된 진단시스템의 가치를 알고 연구협력을 먼저 제안하였다. 협약 체결후 20만명에 달하는 코호트 연구와 100만명에 달하는 후향적 연구데이터 정비를 마쳤다. 이러한 표준화된 결과로 많은 연구결과물들이 나오고 있다. 코호트 연구결과 중 대표적인 사례로 마른비만과 혈관질환의 연관성, 커피와 관상동맥 연관성이다. 미국 심장병학회에 게재된 마른비만과 혈관질환의 연관성에 대한 연구결과보다는 CNN, CBS, US & World Report, Fox news 등 150개 이상의 언론에 보도되었다(그림4).

커피와 관상동맥 질환에 대한 언론보도는 영국, 미국, 캐나다, 호주, 그리스, 중국, 인도 등을 중심으로 BBC, Fox, CBS, ABC, Time, Newsweek 등 주요매체를 포함하여 150군 이상의 언론에 보도되었다. 향후 이런 대규모 코호트 연구성과를 바탕으로 네이처 및 NEJM 등에도 등재되는 논문이 나올 것으로 기대하고 있다.

다. 진료과 책임경영제를 통한 경영혁신 노력

어느 병원이든 저수가로 인하여 운영상 일부 진료과는 적자운영이 불가피한 상황이다. 강북삼성병원도 일부 진료과에 대한 적자운영 개선을 위해 책임경영제를 도입하여 실시하고 있다. 책임경영제는 흑자경영을 원칙으로 하여, 해당 진료과에서 인력 및 장비 투자 등에 대한 권한을 가지고 운영하도록 하는 제도이다. 병원내 책임경영제를 처음 도입한 A진료과는 책임경영제 도입 첫해에 적자에서 흑자로 개선되었으며 책임경영제 도입으로 해당진료과 교수들이 경영에 대한 마인드를 제고하는 계기가 되었다. 현재는 일부 진료과를 대상으로 운영하고 있지만 향후 책임경영제를 확대할 계획을 검토하고 있다.



<그림 4> 코호트 연구결과 언론 발표

<표 3> 2014년 국가고객만족도(NCSI) 기업·기관별 순위와 점수

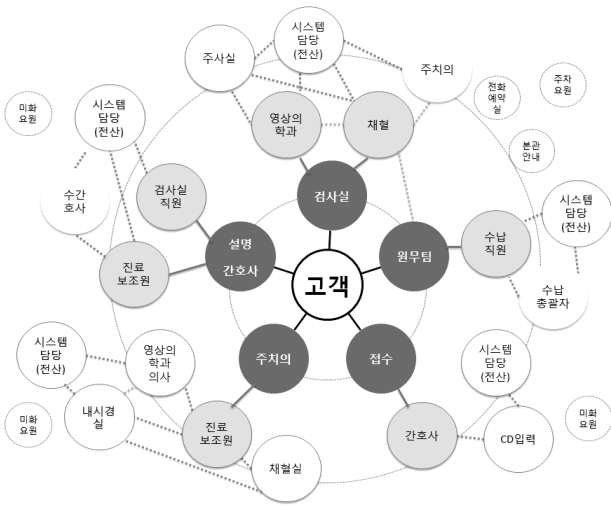
순위	기업·기관	업종·품목	점수
1	호텔신라	호텔	84
2	롯데호텔	호텔	83
3	JW메리어트호텔서울	호텔	83
4	조선호텔	호텔	82
5	세브란스병원	병원	81
6	삼성서울병원	병원	80
7	인터컨티넨탈호텔	호텔	80
8	서울성모병원	병원	80
9	성균관대학교	사립대학교	80
10	서울아산병원	병원	79
11	더플러자	호텔	79
12	삼성물산	아파트	79
13	르네상스서울호텔	호텔	79

※순위는 NCSI점수의 소수점을 고려한 결과임.
공공부문은 특정 부문이 아닌 전체서비스를 대상으로 한 것.
자료 : 한국생산성본부

라. 서비스 디자인을 통한 고객이 만족하는 병원 만들기

병원경영환경이 어려워 질수록 병원은 혁신을 요구받고 있다. 대표적인 것인 의료서비스 혁신이다. 최근 고객만족을 위한 병원계의 노력은 서비스업계의 최강자라고 할 수 있는 호텔과 비슷한 수준의 점수로 나타나고 있다(표3).

강북삼성병원도 서비스 경쟁력 제고를 위해 서비스 디자인을 도입하였다. 강북삼성병원에서 서비스 디자인을 도입한 목적 중 하나는 고객접점 최소화이다. 그래서 병원에 내원한 고객이 직원과 불필요하게 만나야 하는 요소를 제거하고 직원들은 자신의 업무에 더욱 집중할 수 있게



<그림 5> 고객관리를 위한 접점 현황

하도록 하는 것이다. 이를 위해 고객이 내원 시 만나는 모든 접점을 확인하고, 불필요한 접점이 왜 발생하는지 “5Why” 라는 질문을 통해 하나씩 제거하는 과정을 거쳤다(그림5).

첫번째 무인수납 기능 확대운영이다. 진료비 수납을 위한 결제카드를 미리 등록하여 수납 없이 검사 및 귀가할 수 있도록 하였다. 하루에 1천명 이상이 무수납 기능을 활용하고 있다. 무수납 기능은 진료비 예약시 예약금도 받을 필요가 없다. 예약금을 받았다가 미방문시 환불해야 하는 번거로움도 없어진 것이다. 두번째 주차장 개선이다. 병원에서 진료를 본 고객은 별도의 주차확인 절차 없이 출차할 수 있도록 하는 진료고객 차량등록시스템을 운영하고 있다. 등록된 차량이 병원에 들어오면 주차장 알림판에 VIP로 표시된다. 우리 병원을 찾는 환자는 모두 VIP이다. 병원내 총 주차면수는 220면이다. 하루 외래고객만 3천명이 넘는다. 주차장이 절대 부족하다. 오전에 우리병원에 진료를 받으려고 진입차량이 광화문까지 밀린다. 주차대기지연 등의 문제를 개선하기 위해서 교수들이 전부 외부에 주차하였다. 교수주차장을 모두 고객주차장으로 전환하였다. 그래 봐야 300대이다. 그래서 가용면적의 효율성을 높이는 노력을 병행하고 있으며 대표적인 노력이 주차회전을 증대이다. 다른 병원들은 하루 주차장 회전수가 3~4회인데 반해 우리병원 주차장은 하루 6~7회전으로 국내에서 최고 회전율을 보이고 있다.

세번째 지속적으로 작은 변화를 추구하는 노력이다. 보통 환자들은 2~3개월에 한번 정도 병원을 찾는다. 이들

은 올 때마다 병원이 바뀐다고 한다. 피아노 계단이 생겼고, 입구계단에 장미아치가 생겼다. 로비에 카페트가 깔리고, 우산을 무상으로 제공한다. 로비에서 책을 볼 수 있게 되었고, 커피집이 생겼다. 대기 의자가 카페의자로 바뀌고, 화장실 입구가 이쁘게 가려졌다. 계단걸기 어플이 생겼고, 주차라인이 편하게 변했다. 작은 정원이 생겼고 발렛파킹도 해 준다. 여성전용 주차장이 생겼고, 그네가 있다. 정원에 클래식 음악이 흐르고, 포토존이 있다. 봄이면 영산홍 축제를 한다. 로비에서 KBS음악회가 열리고, 나PD가 책에 사인도 해 준다.

우리 강북삼성병원을 방문하는 고객들을 행복하게 하기 위한 팀 명칭이 ‘돈가만’이다. ‘돈이 아깝지 않은 가치 있는 병원을 만들기’팀이다. 해피청진기는 나영석 PD 등 외부인사들이 외부의 목소리를 들려준다. 우리는 정말 비용을 지불하고도 그 비용이 아깝지 않은 병원을 만들 것이다.

5. 혁신의 교훈과 맺음말

경영환경이 어려워지면서 많은 병원들이 경영개선을 실시하고 있다. 경영개선이라고 하면 큰 것부터 하려는 경향이 있다. 그러나 변화는 작은 것부터, 눈에 보이는 것부터, 당장 성과가 보이는 쉬운 것부터 시작해야 한다.

새벽에 일어났는데 눈이 온다. 길이 막혀서 지각하겠구나. 이것은 일반병원 직원의 생각이다. 강북삼성병원 직원들은 눈이 내리면 일찍 가야겠구나 생각한다. 왜? 눈 치우러 가야지! 우리 직원들은 일찍 출근해 진료 시작 전까지 눈을 깨끗이 치운다. 추운 겨울에 손을 호호 불며 눈을 다 치우고 다같이 사발면 한 그릇씩 먹는다. 이 맛은 아는 사람만 안다. 뜨끈한 국물이 주는 행복감, 눈을 다 치우고 난 보람, 다같이 힘을 합친 동료애, 이제야 방문하는 환자들과 눈 인사를 나누며 내가 맡은 일을 시작한다. 이것이 다른 병원과 강북삼성병원간의 차이이다. 외부가 아무리 어려워도 해답은 안에 있다. 조직구성원이 주인의식을 가지지 않으면 작은 경영개선 노력은 실패하고 만다. 변화도 없다. 작은 것부터, 눈에 보이는 것부터, 쉬운 것부터 실시하여 성공경험을 모든 구성원이 공유하자. “작은 변화가 일어날 때 진정한 삶을 살게 된다” 톨스토이의 명언이다.