

제 목	국 문	병원 업무절차의 고객중심적 개선 사례연구		
	영 문	A case study on reengineering hospital operational procedures with customer focused perspectives		
저 자 및 소 속	국 문	박 하영 가톨릭대학교 의과대학 예방의학교실		
	영 문	Hayoung Park Dep. of Preventive Medicine, College of Medicine, Catholic University		
분 야	보건관리 (병원경영)	발 표 자	일반 회원	
발표 형식	구연	발표 시간	15분	
진행 상황	연구완료 (), 연구중 (0) → 완료 예정 시기 : 97 년 8 월			

1. 연구 목적

서울과 경기지역에 위치한 3개의 직할 부속병원과 의과대학을 포함하는 한 의료원에서는 1996년도에 3개년 계획으로 시작한 진료 및 행정업무 전산화작업에 맞추어 다음과 같은 목적의 고객중심적 업무 개선작업을 수행:

- Business Process Reengineering (BPR) 기법에 따라 환자 중심적이며 내부고객 중심으로 업무절차를 재구축함으로써 업무처리시간을 단축하고, 원가를 절감하고, 내·외부 고객의 만족도를 향상시키며 동시에 3개 직할병원의 업무표준화 달성.
- 전산화 이후 새로운 환경에서의 업무방식에 대한 체계적인 설계와 연구검토를 통해 전산화로 인해 얻을 수 있는 업무효율성과 대환자 서비스의 질향상 효과를 극대화.

2. 연구 방법

- 일차적으로 직원들의 교육프로그램과 워크샵에서 문제가 많은 것으로 지적된 외래환자 진료절차, 응급환자 진료절차, 신규 의료소모품 조달절차, 의료소모품 및 자재 조달절차, 의료장비 구매절차의 5개 업무절차를 개선대상으로 선정.
- 개선대상 업무 관련 3개병원 실무자들을 중심으로 실무작업반을 구성하여 이들에게 BPR 방법론을 강의한 후 이들이 BPR 절차에 따라 업무절차 개선안을 마련토록 함.
- 개선안은 전문위원회의 검토와 수정보완을 거쳐 최종 의사결정 기구인 추진위원회에 방침결정 사항과 함께 보고됨.
- 추진위원회는 업무절차 개선안과 관련된 주요 방침을 결정하여 개선안을 확정.

3. 연구결과

개선작업결과 선정된 5개 업무절차의 처리 단계수와 처리 시간이 아래 표에서와 같이 개선될 것으로 추정됨.

대상절차	처리단계수		처리시간	
	이전	이후	이전 ^a	이후 ^b
신규의료소모품 조달절차	20	10	33일	2-10일
의료소모품 및 자재 조달절차	23	14	39일	1.5-10일
의료장비 구매절차	29	16	201-411일	67-172일
외래환자 진료절차	70	50	221.5분 ^c	58.5+a분 ^d
응급환자 진료절차	51	38	600분 ^e	173분 ^e

a 현행 처리시간

b 예상 처리시간

c 최대 처리시간

d 최대 처리시간, a = 진료시간

e 입원대기시간 제외

4. 고찰

본 연구의 BPR 작업팀에 의해 1996년 7월 1차 개선대상 5개 업무절차의 개선안이 확정되었으며 1996년 후반기에 각 병원에서 이들 확정된 개선안에 따라 업무 실행체계를 구축하고 1997년 1월로 예정된 외래진료 관련 업무전산화에 맞추어 개선안이 시행에 들어갈 예정으로 개선안의 충분한 파급효과 분석은 외래진료 관련 업무전산화가 완전가동되는 1997년 후반 이후에나 가능할 것으로 예상된다. 이제 까지 외부 용역없이 자체적으로 업무개선작업을 진행하며 경험한 어려움들을 요약해보면 아래와 같다.

- 부서 이기주의
- 기존 조직의 규모나 관료성에 대한 관성
- 실무 작업자들의 업무과중