

BSC를 활용한 성과관리체계 구축 및 운영

- BSC를 활용한 성과관리체계 구축
- 명칭 운영 사례

곽태우

엘리오 앤 컴퍼니 이사

채병진

대구파티마병원 기획팀장

성과관리체계 구축사례

2005. 6. 10

프로젝트의 범위

평가단위별 성과지표 개발 및 성과관리체계 설계가 프로젝트의 핵심 범위

평가단위별 성과지표 개발

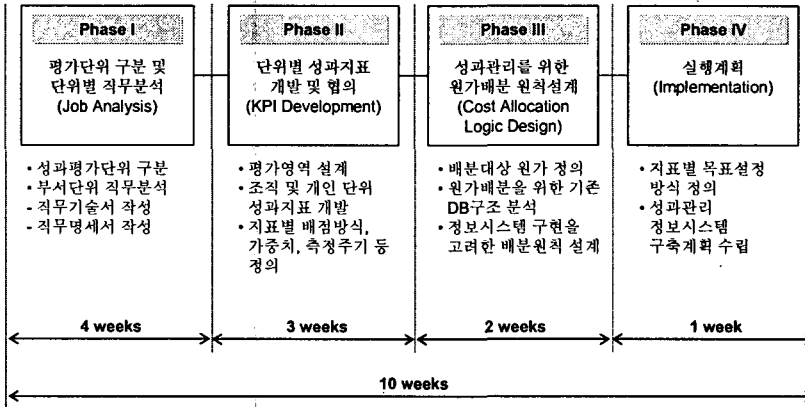
- 진료부서 성과지표 개발
 - 과별 성과지표 개발
 - 진료, 교육, 연구 등 영역별 구분
 - 영역별 가중치 부여
- 의료진 개인별 성과지표 개발
- 과별 성과지표와 연계
- 지원부서 성과지표 개발
 - 부서별 직무분석
 - 개별 성과지표 개발

성과관리체계 설계

- 성과관리 프로세스 설계
 - 업적평가체계 구축
 - 목표달성도 및 실적당 배점방식 설계
 - 주요 지표별 목표설정 프로세스 설계
- 다면평가체계 구축
- 영역, 문항, 평가그룹 설계
- 직급별 가중치 부여원칙 설계
- 성과관리 정보화방안 설계
 - 성과관리를 위한 원가분석원칙 설계
 - 성과측정을 위한 정보시스템 구축방안 수립

프로젝트 수행방법

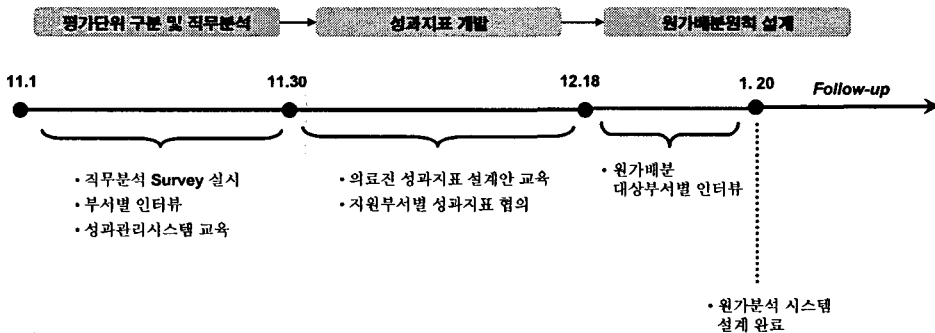
평가단위 구분, 단위별 직무분석, 성과지표 개발, 성과관리를 위한 원가배분 원칙설계 등 4단계로 구분하여 총 10주에 걸쳐 진행



- 2

프로젝트 추진경과

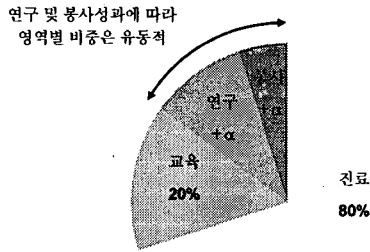
직무분석 서베이, 부서별 인터뷰 및 성과관리 프로세스 교육, 의료진 성과지표 설계안 협의 및 교육, 원가배분 대상부서별 인터뷰 등 주요 의료진, 실무진들과의 협의와 교육을 바탕으로 진행



- 3

진료, 연구, 교육, 봉사영역별 가중치 부여

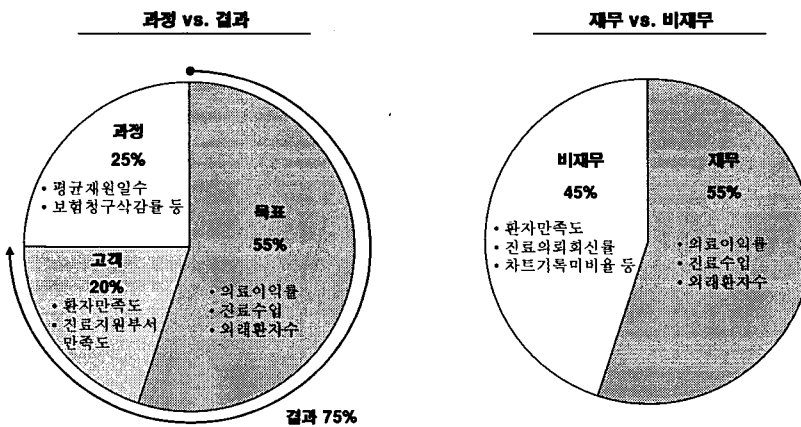
의료진 성과지표는 영역별로 진료, 교육, 연구, 봉사 영역으로 구분되며 영역별 가중치는 진료 80%, 교육 20%, 연구 및 봉사영역은 실적에 따라 점수를 부여하는 배점방식을 채택



-4-

성과지표 속성별 균형을 고려한 가중치 부여

성과지표를 속성별로 그룹핑한 결과, 결과와 과정의 비율이 75%:25%이며, 재무와 비재무 지표의 비율이 55%:45%의 비율로서 결과, 과정, 재무, 비재무 등 성과향상을 위해 필요한 모든 지표간의 균형을 고려



-5-

성과지표별 배점방식

성과지표는 목표달성도 기준 또는 발생건수 기준으로 평가할 수 있으며
영역별 점수는 목표달성도 기준과 발생건수 기준의 합계에 영역별 가중치를 곱하여 산정

	목표 달성도 기준	발생건수 기준
의의	목표치와 실적치를 비교하여 목표달성률에 비례하여 배점	사전에 정의된 요건에 부합하는 업적이 발생할 때마다 발생건당 일정 점수를 배점
산출식	지표별 목표달성도 [※] X 지표별 배점	지표별 발생건수 X 지표별 배점
지표예시	<ul style="list-style-type: none"> • 의료이익률 • 진료수입 • 외래환자수 • 보험청구사각률 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 방송출연건수 • 내부 기고건수 • 학술지 논문게재건수 • 저술건수 • 무료진료건수 등

※ 목표달성도 = 실적치/목표치

A과 직무기술서 예시

미션		신속하고 정확한 재무회계 정보제공으로 경영의사결정을 지원
핵심 업무	세부 업무	비중(%)
자금관리	<ul style="list-style-type: none"> • 출납 및 은행업무 • 차입금 관리 • 당좌수표, 약속어음관리 • 자금계획서 작성 	15
미수금관리	<ul style="list-style-type: none"> • 청구, 입금의 하위모듈 관리(건수 및 입금관리) • 신용카드 미수금 확인 • 월별 미수금현황표 작성 등 	15
회계업무	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 계정과목의 관리항목 (진료과별 분류, 해당 부서 분류) • 재무제표 및 회계 장부 작성 	15
4대보험 업무	<ul style="list-style-type: none"> • 입퇴사자 자격 취득 및 상실 • 피부양자 취득 및 상실 • 건강보험증 재발급 • 장제비 신청 • 본인부담환급금 신청 등 	5

A과 부서장 직무명세서 예시

지식과 기술		요구 수준			
		상	중	하	
경영과 회계관련 분야의 전문적 지식		●			
재무제표 분석, 법인세 신고내역 분석능력		●			
자금의 효율적 관리 능력		●			
부서의 전반적인 의사결정		●			
부서원의 통제 및 관리		●			
관련 경력					
<ul style="list-style-type: none"> 회계업무 경력 병원의 경우, 보험 기타 분야의 업무 경력 					
학력	대졸	전공	경영학, 회계학	자격증	-
기타	-				

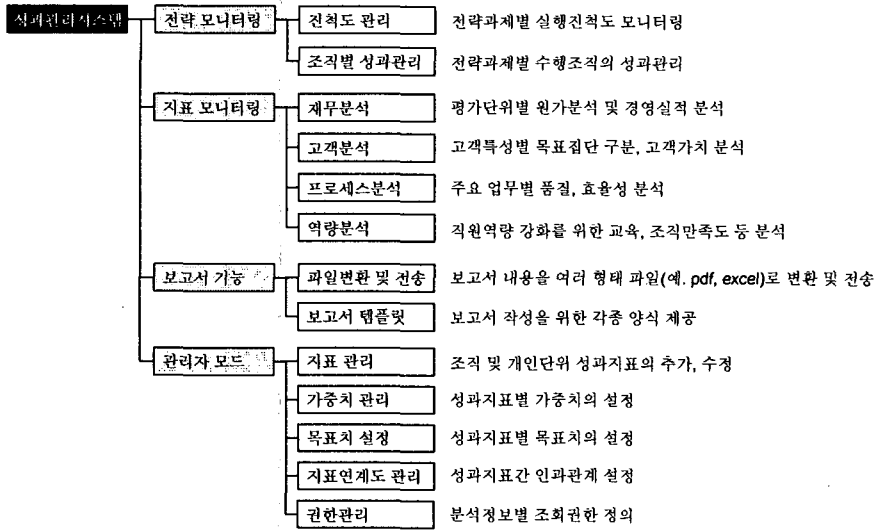
- 8 -

A과 성과지표 예시

핵심업무	성과지표	산출식	주기	속성	지료원	가중치
진료의뢰	진료의뢰회신율	$(\text{회신건수}/\text{의뢰건수}) \times 100$	월	과정	A과	
	회신 소요시간	회신일자-의뢰일자	월	과정	A과	
의료분쟁 및 소송	의료분쟁 조정률	$(\text{의료분쟁 조정건수}/\text{전체 소송 건수}) \times 100$	반기	산출	A과	
	송소율	$(\text{송소건수}/\text{전체 소송건수}) \times 100$	반기	산출	A과	
QA업무	환자만족도	환자만족도 설문조사	반기	결과	설문조사 전담부서	
	환자불만처리율	$(\text{처리건수}/\text{접수건수}) \times 100$	월	과정	A과	
계						100

- 9 -

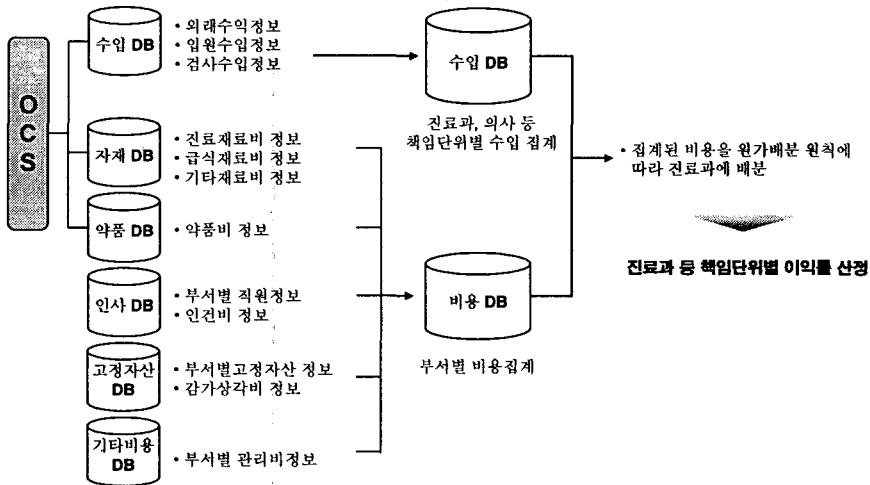
성과관리시스템 기능구성 예시



- 10

OCS연계, 원가분석이 용이한 성과관리시스템 개발

OCS와 연계를 통해 과별 수입, 재료비, 약품비 등이 자동집계되며 재료비, 인건비, 감가상각비 등 모든 비용들을 사전원칙에 따라 배분함으로써 원가분석 및 이익률 산정을 용이하게 함



- 11

성과향상을 위한 과제별 실행일정

전략과제	세부과제	실행 부서	2005년 실행일정											
			2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	
목표설정	<ul style="list-style-type: none"> 진료과 및 개인별 목표설정을 위한 기초자료 준비 지원부서 목표설정 병원전체 공통지표 설정 	기획과	→											
		기획과	→											
정보시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> 성과관리 정보시스템 설계 기존시스템 분석 개발 및 코딩 테스트 및 교육 	기획과	→	→										
		정보지원과	→	→										
결과활용	<ul style="list-style-type: none"> 평가 및 급여체계 재정비 주기별 성과측정 및 피드백 평가결과 대안수립 다면평가 실시 	기획과	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
		기획과	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→		
기타	<ul style="list-style-type: none"> 성과향상을 위한 조직개편 역량강화를 위한 교육프로그램 설계 	기획과	→	→										