

现代医院精细化 运营绩效管理实务

秦永方◎编著

- ◆ 普适性：普遍适合现代医院各部门员工使用
- ◆ 实用性：紧密结合现代医院日常运营绩效管理工作实际
- ◆ 典型性：汇集大量医院运营绩效管理工作中的典型案例
- ◆ 权威性：为医院精细化运营绩效管理工作提供权威的操作方案
- ◆ 指导性：为医院的健康稳定发展保驾护航

现代医院精细化 运营绩效管理实务

秦永方◎编著

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

现代医院精细化运营绩效管理实务 / 秦永方编著.

北京: 中国经济出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2840 - 2

I. ①现… II. ①秦… III. ①医院—运营管理—研究—中国 IV. ①R197.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 246814 号

现代医院精细化运营绩效管理实务

秦永方

责任编辑 乔卫兵 李亚婷 寇艺明

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 32.75

字数 520 千字

版次 2014 年 4 月第 1 版

印次 2014 年 4 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2840 - 2

定价 85.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

时光荏苒，岁月如歌，不知不觉已步入天命之年的我，在医院改革的大潮中，已度过了 35 个年头。此书是我对医院精细化运营绩效管理的理解和感悟，既是我对医院实践经验的总结，又是探索的起点，因为医院精细化运营绩效管理是医院管理永恒的话题，没有最好，只有更好。

自《医院奖金两次投放法》论文在《中国卫生经济杂志》1994 年第 2 期发表，至今已有 20 个年头，让我从此与医院绩效管理结下了不解之缘。当时倍感按照收支结余提取绩效奖金的不足和缺陷，较早提出了标准工作量的概念，如今医院按照工作量计算绩效奖金逐步成为社会共识。我写过的 40 余篇论文涉及医院财务会计、成本核算、绩效管理、医改等方面。

我三十余年处于医院改革一线，从 1998 年医院会计制度改革以来，作为《医院会计》（西南财经大学出版社）一书的副主编，相继主编出版了《医院成本核算》（中国经济出版社）、《医院财务管理》（中国经济出版社）、《现代医院经营管理》（中国经济出版社），《医院成本核算》一书曾获河南省 1998—2003 年度经济学一等成果奖；作为副主编出版了《公立医院运营机制改革研究》（中国经济出版社），让我对医院运营机制改革有了更深一步的研究，此时倍感需要寻求突破的我，2005 年到上海交大安泰管理学院研修学习医院管理，这对我财务思维上升到管理思维产生了很大的影响。我于 2006 年参与了卫生部《医疗机构财务会计内部控制规定》的制定和《医疗机构财务会计内部控制制度讲座》的编审工作。

——本书的构想：我不是纯理论研究者，而是一个草根实务派，我是从实践上升到理论，再用理论指导实践，这个循环虽说让我付出了较长的时间成本，但也让我加深了对医院管理的理解。

本书的初稿完成于 2004 年，这十年我国医改进入调整期，从医改不成功的大讨论，到如今全面的新医改，让我从钟情于市场竞争效率改革，到反思医院改革的走向。医院管理咨询实践活动更让我收获颇多。我创办的中国医院会计群（1 群 QQ 号：120926883，2 群 QQ 号：122289338）、中国医院财务群（QQ 号：112642187）、公立医院成本绩效管理群（QQ 号：23051970）、中国医院成本核算群（QQ 号：189428285）、中国医院绩效管理群（QQ 号：189430299）等，开办的医院成本绩效管



理公共微信（微信号：yfck6988），开设的医院成本绩效专业微博（<http://blog.sina.com.cn/u13244019274>），开办的誉方医院绩效管理网（www.yfck.net），让我有机会更广泛地与国内同仁进行学术实务交流。在医院成本绩效管理培训和咨询实践中，与同仁面对面的互动交流极大地丰富了我对医院绩效管理的认识和理解。

——本书的宗旨：医院精细化运营绩效管理包括龙头、龙骨框架、血液系统、肌肉组织和神经系统。医院精细化运营绩效管理不但需要有龙头的运营绩效管理理念，建立运营绩效管理龙骨框架，也要有运营绩效管理的血液系统，建立强健有力的运营绩效管理肌肉组织，更需要建立神经系统，通过神经系统把龙头的运营绩效管理理念与骨血肉联系起来，确保运营绩效管理的良好运行。

以医院精细化运营充分体现医院公益性属性与医院运营的运营绩效管理理念为龙头。

医院运营绩效管理龙骨框架主要包括：绩效管理制度设计、绩效管理组织和责任体系、绩效目标体系、绩效管理过程四个主要部分，以科室及岗位价值评价、绩效目标计划、绩效实施、绩效考核、绩效沟通、绩效改进、绩效激励与绩效工资制度、成本核算与管理、运营绩效报告与评价、信息化管理为骨骼框架。

以运营绩效管理中收益流为血液系统，收益是在患者满意的前提下获得的社会效益和经济效益，收益流需要平衡医院、患者、员工的利益关系，医院运营绩效管理血液循环包括绩效评估、绩效衡量、绩效追踪、绩效管理，血液流通是否顺畅，直接影响医院运营绩效管理的效果。

医院运营绩效管理不但有了龙头的理念，建立了龙骨框架，有了血液系统，还需要扎实的绩效管理的内涵，需要有合适的人去做，需要有合理的制度去引导，绩效管理肌肉组织是否强健有力，直接决定着绩效管理执行力的高低。首先要明确绩效管理的宗旨和目的、绩效管理的原则、绩效管理对象范围、绩效管理的组织和领导等，在绩效管理的组织和领导中明确各部门在绩效管理中的职责。其次要设计绩效考核周期、绩效考核者和被考核者、绩效考核内容及权重、各个部门及岗位关键业绩考核指标等绩效考核体系中各方面的内容。最后要明确绩效考核实施、绩效考核结果应用、绩效管理制度修订、绩效考核申诉、绩效考核文件使用与保存等方面内容。绩效考核实施部分详细写出各类绩效考核的实施流程，保证绩效考核的顺利实施。绩效考核结果应用部分主要说明绩效考核结果如何同员工的薪酬挂钩，这也是与薪酬管理制度衔接的接口。

医院运营绩效管理更需要神经系统，通过神经系统把龙头的绩效管理理念与骨血肉联系起来，确保绩效管理的良好运行。医院运营绩效管理主要有两大神经系统，即组织管理系统和绩效标准系统。组织管理系统，院部、部门和具体岗位体系，高层、中层和基层，都是一个神经系统，压力的传递，责任的承担者，这是确保医院绩效管理实施的基本组织体系。绩效标准系统，是指根据医院绩效管理理念设置科学的绩效指标，确定绩效考核标准，通过绩效考核标准神经元的建立，连接绩效管理的各个环



节，引导部门及员工的行为向医院的战略目标靠拢。通过神经元考核指标的设计，将医院战略目标分解为任务，任务又可以层层分解为更小的任务，直到不需要再分解为止。为每个任务设置其在上级任务中所占的比重，以及考核标准。从而有效整合了医院绩效管理的方方面面，保证了绩效管理的协调开展，有利于医院战略绩效目标的实现。

——本书的结构：之所以定位书名为医院精细化运营绩效管理，就是与人力资源中的绩效管理有所区别，是医院全视角、全面运营的绩效管理，医院精细化运营绩效管理是该书的核心，人力资源的绩效管理属于医院精细化运营绩效管理的重要组成部分。

医院精细化运营绩效管理涵盖医院的方方面面，包括医院战略绩效管理，医院人力资源绩效管理，医院市场营销绩效管理，医院质量绩效管理，医院设施设备绩效管理，医院物流绩效管理，医院后勤服务绩效管理，医院财务绩效管理等，都是通过一定的方法计量和评价绩效成果的。

本书涉及管理科学、运筹学、社会科学、统计学、财务会计管理学、信息科学、卫生经济学、卫生管理经济学、制度经济学、人力资源管理学、薪酬管理学、系统工程等众多学科领域，研究方法和工具也是多元化的。

本书将医院精细化运营绩效管理用系统工程方法构建，从系统结构、系统要素、系统环境分析出发，综合考虑医院精细化运营绩效管理系统整体与局部要素、系统与外部之间的关系，充分结合目前医院管理现状和发展阶段，采取规范分析与实证分析相结合、定性分析与定量分析相结合的方法，界定医院精细化运营绩效管理结构体系和框架。

本书主要框架从医院绩效管理概述入手，从岗位工作分析与价值评价开始，介绍科室及绩效目标计划如何制定，绩效指标权重如何设计，怎样进行绩效实施，如何进行绩效考核，怎样做好绩效沟通和反馈，在推行绩效管理过程中应注意哪些事项，还重点介绍了医院绩效激励、绩效工资制度、医院成本核算管理制度、如何进行运营绩效业绩计量报告和分析评价、医院精细化运营绩效管理的信息化建设，专门针对医院绩效管理中存在的问题进行了解答。

——本书的学术性：现代医院运营绩效管理理论与思想，来自于我对医院管理书籍阅读的理解以及我的实践。面对医院管理的复杂性和行业特性，通过绩效管理整合医院各个专业管理，促使医院运营更加有效率。

管理是相通的，医院的各个专业管理，各有千秋，差异很大，但也总是有结果产出，这个产出就是绩效，通过运营绩效管理，提升医院管理水平。由于医院运营绩效管理在医院各个专业管理中具有重要的集合功能，医院应该建立绩效运营管理部门，把现在医院的核算办或改革办功能扩大，成立运营管理部，专门负责医院的运营绩效管理，有利于医院运营绩效的统一管理和业绩的提高。



本书的编写参考了境外医院精细化运营绩效管理经验，特别是台湾地区和香港地区的医院绩效管理模式，这些都给我提供了较好的思路和理念。

——感恩的心：感恩上苍，赋予我们大地空气阳光；感恩父母，给我生命抚育我成长；感恩妻子，养育子女为家操劳；感恩家人，给我温暖和力量；感恩老师，教我文化授我学业；感恩朋友，对我理解和支持；感恩医院，给我实践的平台；感恩社会，给我较好的发展机会；感恩自己，辛苦努力和付出；感恩所有帮助我的人，唯有一颗感恩的心。

秦永方

2014年3月

前 言

“看病难”、“看病贵”为社会所关注，医院由趋利性回归公益性是大势所趋，随着医疗卫生体制改革的继续深化，基本药品制度的建立和药品零差价的推广，医保基金支付限费制度改革逐步推进，医疗收费价格调整以及财政补助政策改革滞后，必然迫使医院从粗放型外延式发展之路，走向精细化内涵质量效益之路，向管理要效益，大环境的变化对医院运营绩效管理水平提出了严峻的挑战。

医院管理是一个复杂的系统，它是由若干有联系又有区别的要素构成的管理整体，包括人的管理、事（医疗）的管理、信息的管理、物和设备的管理、财的管理，由这些要素形成若干专业管理，各项专业管理相互联系又相互区别，以病人医疗过程的管理即医疗管理、技术管理和质量管理为主体（作为目的），其他各项专业管理（作为手段）围绕着这个中心联系起来并为医疗过程服务，从而构成医院管理系统。如何促使各专业的管理取得较好的绩效结果，就需要加强精细化运营绩效管理。绩效管理不是脱离现有医院管理另起炉灶，而是对医院各专业管理的有效整合，是以医院组织绩效结果为导向，寻求各专业管理之间的联系，寻找影响绩效结果最关键的神经元指标，构建医院绩效结果指标神经系统，围绕医院绩效结果的有效性而开展的一系列管理工作。

全书共十四章，笔者力图构建医院精细化运营绩效管理框架，以患者满意和较好的运营结果为指导思想，按照科室和岗位价值评价、绩效指标设计及权重确定、绩效工资公平性压力测试、绩效结果分析评价、绩效工资核算与分配、医院成本核算管理、医院运营绩效业绩报告为框架，为建立医院精细化运营绩效管理系统打好基础。

第一章分析了医疗卫生体制改革对医院的影响，介绍了医院绩效及绩效管理的基本理论，分析了目前医院绩效管理的主要方式，提出了加强医院精细化运营绩效管理的必然性。

第二章分析了医院组织结构管理、科室部门的合理划分，介绍了科室风险评价及科室价值评价的方式方法，同时介绍了科室价值评价如何应用于绩效工资总额预算制定，重点介绍了常用的岗位价值评价方法，为医院运营绩效管理做好基础性工作。

第三章介绍了医院绩效计划，绩效计划包括的内容：绩效指标如何设计，绩效目标如何制定，绩效指标权重如何评价和确定，目标管理如何开展等。



第四章介绍了医院绩效实施过程中，应该实施的精细化基础绩效管理的内容和范围，详细介绍了战略绩效管理、人力资源绩效管理、市场营销绩效管理、质量绩效管理、设施设备绩效管理、物流绩效管理、后勤服务绩效管理、财务绩效管理等基础性的绩效管理工作，通过基础性日常管理与控制，确保取得较好的绩效成果。

第五章分析了医院绩效考核的常用方法，介绍了医院绩效考核如何实施，分别介绍了院级绩效考核、科室绩效考核、员工绩效考核实例操作。

第六章针对医院绩效沟通与反馈，强调持续的绩效沟通是保证绩效实施效果的重要的工作，并且介绍了绩效沟通的技巧，如何进行绩效结果的反馈，在绩效结果反馈前需要做哪些准备，从而确保沟通与反馈的有效实施。

第七章提出了绩效考核结果的应用及注意事项，开展绩效管理如何进行绩效信息的收集和分析，从中发现绩效管理中的不足。要合理应用绩效考核结果，应重点注意充分发挥激励作用规避负面效益。同时还强调了绩效管理培训的重要性。

第八章介绍了医院绩效激励机制与医院绩效薪酬，分析了现行医院绩效工资制度，详细介绍了科室间绩效工资预算公平性和科室二次分配中的压力测试技术，为医院制定绩效工资预算提供了较好的实用测试工具。

第九章，医院绩效改进是医院管理永恒的话题，医院绩效管理没有终点，需要持续改进与提升，本章介绍了如何制定绩效改进计划，探讨了医院绩效管理评价改进的方向。

第十章对医院成本核算与管理进行了阐述，介绍了从医院运营管理角度如何进行成本核算，详细介绍了完全成本法、变动成本法、吸收成本法、差量成本法、作业成本法、质量成本法，及其在医院绩效管理中如何灵活应用。

第十一章介绍了医院运营绩效管理中运营绩效如何预测，医院运营决策中应注意的事项，医院长期投资决策中的方法，医院成本如何控制管理，医院全面运营预算管理制度建立。

第十二章介绍了医院精细化运营管理绩效需要计量及提供的报表，包括医院及科室运营绩效业绩报表、医院及科室运营状况分析报表、同时介绍了诊次、床日、单病种、医疗项目、医疗设备等运营绩效业绩报表如何编制，如何进行分析。

第十三章介绍了医院精细化运营绩效管理信息化，分析了医院管理信息化的现状，以及医院信息化的发展趋势，通过上海誉方医院精细化运营绩效管理信息系统范例，分析信息化对提升运营绩效管理水平的重要作用。

第十四章介绍了医院需要建立有效的运营绩效管理系统，以及在绩效管理运营中需要关注的事项，针对医院运营绩效管理中的主要问题，进行问答式解释。

本书编写的主要特点是本着实学、实用、实效的原则，侧重实务操作，主要创新：一是不拘形式，重在实质，规避一些纯理论的争论，以实践为导向，多提供一些实际工作的指导，注重实学实用实效；二是与时俱进，富于时代特色，主要体现在面对医



医疗卫生体制改革的大潮，如何提高医院绩效管理水平，如何应对市场竞争对人才争夺的冲击，如何科学合理地确定薪酬体系，创新性地提出新思路、新方法，拓展人们的思路 and 理念；三是体现综合管理思维，不是割裂各专业管理，意在整合管理资源，侧重在经验管理的基础上提升科学量化管理能力，促进医院精细化运营绩效管理上升一个新的台阶和新的水平，以适应医疗卫生体制变革对医院提出的新挑战，确保医院可持续、健康发展。

总之，医院精细化运营绩效管理是医院永续发展之道，是医院管理永恒的话题。由于医院精细化运营绩效管理在我国处于刚刚起步阶段，一些理论方法工具都还处于探索阶段，没有十全十美的管理方法，没有最好，只有更好，追求卓越医院精细化运营绩效管理，持续改进绩效与提升管理水平，提供高效的医疗服务和较好的经济结果，必将成为主管部门、医保部门、医院员工和病人共同期望的目标。

本书可以作为医院管理工作绩效管理实务参考用书，为医院开展绩效管理提供理论指导与工具实务性的支持和帮助；还可作为大学院校医院管理专业、卫生事业管理专业的学习参考用书；也可以作为广大医疗卫生管理学者、卫生主管部门、医保部门、物价部门、财政部门等政府部门管理者的参考用书，以及医院管理咨询人员的指导用书。

作者三十余年的医院管理工作实务经历以及医院绩效管理培训和咨询的经验感悟，为本书的编写提供了较好的理论和实务基础。本书在编写过程中，充分借鉴国内外医院管理成功的先进经验，同时参考了医院管理及相关书籍，参阅了网络上大量的信息，一些资料没有作者署名，在此一并致谢。鉴于作者水平有限，书中难免有不妥、疏漏，甚至错误和不足之处，敬请广大读者批评指正。医院精细化运营绩效管理没有最后答案，随着社会经济社会的发展，医院精细化运营绩效管理会日臻日美，欢迎广大读者沟通交流，以便再版时修正。

第一章 绪论	1
第一节 医院绩效管理概述	1
第二节 医院绩效管理的意义	2
第三节 医院绩效管理的发展	3
第二章 医院绩效管理理论	4
第一节 医院绩效管理理论概述	4
第二节 医院绩效管理理论的发展	5
第三节 医院绩效管理理论的应用	6
第三章 医院绩效计划制定	8
第一节 医院绩效计划概述	8
第二节 医院绩效计划的设计	9
第三节 医院绩效目标管理	10
第四节 医院绩效指标权重的设计	11
第四章 医院绩效管理实施	12
第一节 医院绩效管理概述	12
第二节 医院人力资源管理	13

目 录

序 言	1
前 言	1
第一章 现代医院绩效管理概述	1
第一节 直面医疗卫生体制改革	3
第二节 现代医院绩效的含义	13
第三节 现代医院绩效管理	20
第四节 现代医院绩效管理的主要方式	33
第五节 现代医院精细化运营绩效管理	38
第二章 医院组织结构与科室及岗位价值评价	43
第一节 医院组织结构管理	45
第二节 医院科室风险系数及价值评价	58
第三节 医院岗位设计及岗位价值评价	70
第四节 医院绩效工资总额预算	85
第三章 医院绩效计划制定	89
第一节 医院绩效计划概述	91
第二节 医院绩效指标的设计	95
第三节 医院绩效目标管理	105
第四节 医院绩效指标权重的设计	114
第四章 医院绩效管理实施	121
第一节 医院战略绩效管理	123
第二节 医院人力资源绩效管理	132



第三节	医院市场营销绩效管理	143
第四节	医院质量绩效管理	153
第五节	医院设施设备绩效管理	161
第六节	医院物流绩效管理	168
第七节	医院后勤服务绩效管理	172
第八节	医院财务绩效管理	176
第五章	医院绩效考核	181
第一节	医院绩效考核概述	183
第二节	医院绩效考核常用的方法	193
第三节	医院绩效考核的实施	201
第四节	院级绩效考核	204
第五节	科室绩效考核	208
第六节	员工绩效考核	226
第六章	医院绩效沟通与反馈	233
第一节	持续的绩效沟通	235
第二节	绩效沟通技巧	241
第三节	医院绩效反馈	243
第四节	医院绩效反馈前的准备	245
第五节	医院绩效反馈的实施	247
第七章	医院绩效结果应用及注意事项	253
第一节	医院绩效信息的收集和分析	255
第二节	医院绩效考核结果应用	257
第三节	医院绩效管理中应关注的问题	261
第四节	医院绩效管理培训	267
第八章	医院绩效激励与绩效工资制度	271
第一节	医院绩效激励概述	273
第二节	医院绩效薪酬概述	277
第三节	医院绩效工资制度	284
第四节	医院绩效工资分配公平性压力测试	297
第五节	医院绩效工资核算与二次分配	304



第九章 医院绩效调查与绩效改进	307
第一节 医院绩效结果调查	309
第二节 医院绩效改进概述	316
第三节 医院绩效改进计划	321
第四节 医院绩效考核评价体系改进	324
第十章 医院成本绩效管理	329
第一节 医院成本核算与管理概述	331
第二节 医院完全成本核算法	341
第三节 医院变动成本法	346
第四节 医院吸收成本法	349
第五节 医院作业成本法	353
第六节 医院质量成本法	364
第十一章 医院运营绩效管理方法	373
第一节 医院运营预测	375
第二节 医院运营决策	388
第三节 医院长期投资决策	403
第四节 医院成本控制管理	411
第五节 医院全面运营预算管理	415
第十二章 医院运营绩效业绩计量报告及分析评价	425
第一节 医院运营绩效业绩计量系统概述	427
第二节 院级运营绩效业绩报告	432
第三节 责任科室运营绩效业绩报告	440
第四节 单元运营绩效业绩报告	454
第五节 医院综合绩效业绩评价模式	466
第十三章 医院运营绩效管理信息化	473
第一节 医院信息化管理	475
第二节 医院精细化运营绩效管理软件功能介绍	477

第一章

现代医院绩效管理概述

第一节 直面医疗卫生体制改革

中国医疗卫生体制改革自 20 世纪 70 年代末期启动，至今已有 30 余年，医疗卫生体制改革困难重重，医疗费用的快速增长是诸多问题的集中体现，从当初的“住院难、看病难、手术难”，到如今转变为“看病难、看病贵”，依然是医疗卫生体制改革中需要直面的难题，医改中出现的种种问题，归根结底表现为政府如何扮演好公共职能，医院如何与社会和谐互动，如何提高管理水平，提供更多更好的医疗服务。

一、医疗卫生体制改革回顾

(一) 第一阶段：初始阶段（1949—1979 年）

20 世纪 50 年代初期，国家把医院作为政府工作的组成部分，医院的全部收支纳入国家预算管理，医院的收入全部上缴，支出全部由政府支付。

1954 年，国家对医院实行“全额管理，定额补助”的管理办法，实行一年后，于 1955 年 9 月 30 日，卫生部、财政部下发了《关于改进医院财务管理的联合通知》，对医院财务管理实行“全额管理，差额补助，年终结余一律上缴财政”的管理办法，国家将医院作为政府的附属机构，对医院进行全额管理，按医院收支差额进行补助。

60 年代初期，政府对医院由原来的“全额管理，差额补助”改变为“全额管理，定项补助，预算包干”的医院财务管理制度。卫生部、财政部 1960 年 2 月 5 日联合下发了《关于医院工作人员的工资全部由国家预算开支的联合通知》，国家对医院的差额补助改为包工资，国家对医院的补助逐步增加，同时降低收费标准，充分体现医院是人民卫生福利事业性质。

70 年代国家对医院经济进行了改革，医院从政府部门相对独立出来，政府对医院采取了定项补助，医院在政府补助下，实行独立核算，医院逐步从政府的附属机构向相对独立机构发展。

(二) 第二阶段：卫生改革开放阶段（1979—1989 年）

1978 年，党的十一届三中全会后，卫生部的职能定位是：根据党和国家的建设路线、方针、政策，管理全国卫生事业，开展防病治病工作，提高人民健康水平，建设和发展社会主义精神文明。

1979 年 4 月 27 日卫生部、财政部、国家劳动总局发布《关于加强医院经济管理试点工作的意见》。文件指出：加强医院的经济管理，要实行定额管理制度，加强计划统计工作。对医院可以实行“五定”，即定任务、定床位、定编制、定业务技术指标、定



经费补助。医院内部各科室也要结合“五定”，制定各项有关的定额标准、规章制度，建立各种岗位责任制和其他科学管理制度。要在党委领导下，发动群众讨论，制订各项工作任务的数量、质量、效率、收入、支出、节约挖潜等指标，加强计划管理工作。奖金提取形式，可考虑单项奖和综合奖分别提取的办法，但必须是确有增收节支，才能从结余中提取奖金。具体提哪几种奖，由各省、市、自治区卫生局与财政、劳动部门共同研究确定。

1981年3月，卫生部下发了《医院经济管理暂行办法》和《关于加强卫生机构经济管理的意见》，开始扭转卫生机构“大锅饭、不善于经营核算”的局面。

1982年卫生部颁布《全国医院工作条例》，以行政法规形式明确了对医院相关工作的要求。

1985年4月国务院批转卫生部《关于卫生工作改革若干政策问题的报告》（国发〔1985〕62号），总结当前的主要问题是：卫生事业发展缓慢，与我国经济建设和人民群众的医疗需要不相适应。造成这种状况的主要原因：一是卫生事业经费和投资严重不足，加之60年代以来，三次大幅度降低收费标准，致使医疗收费标准过低，医疗机构亏损严重；二是在政策上限制过严，管得过死，吃“大锅饭”的问题也很严重，没有把各方面办医的积极性调动起来。

1989年国务院批转了卫生部、财政部、人事部、国家物价局、国家税务局《关于扩大医疗卫生服务有关问题的意见》（国发〔1989〕10号文），文件提出五点：第一，积极推行各种形式的承包责任制；第二，开展有偿业余服务；第三，进一步调整医疗卫生服务收费标准；第四，卫生预防保健单位开展有偿服务；第五，卫生事业单位实行“以副补主”、“以工助医”。其中特别强调“给予卫生产业医院三年免税政策，积极发展卫生产业”。文件进一步提出通过市场化来调动医院和相关人员积极性，从而拓宽卫生事业发展的道路。

1989年11月，卫生部正式颁发实行医院分级管理的通知和办法。医院按照任务和功能的不同被划分为三级十等，这一办法能更客观地反映医院的实际水平，同时也有利于医院在政府的控制下展开有序的合作和竞争。

80年代，国家对医院实行了“全额管理，定额补助，结余留用”的制度，将包工资的办法逐步改为按编制床位，实行定额补助的办法，随着国家经济体制改革的深入，医院需要实行经济独立运转，适应国家补助相对减少的状况。

为了适应医疗卫生改革，1998年年底又进行医院会计制度改革，1998年颁布的《医院会计制度》《医院财务制度》，建立了事业发展基金、奖励基金和福利基金，对医疗、药品、制剂三项内容进行分别核算，改变了会计的核算原则，改收付实现制为权责发生制，变收付记账法为借贷记账法，为建立社会主义市场经济体制下的医院会计体制奠定了基础，对加强医院经济管理，规范医院会计行为，提高医院会计信息质量，促进医院经济发展有着重要的意义。