

目标管理方法在新建医院项目工程质量管理中的应用分析

文 / 陈进智 广州市第十二人民医院

摘要：在大型公共工程建设中，目标管理方法具有系统性以及适应性，故在医院新建项目中具有重要的应用价值，以广州市第十二人民医院新建工程为例，围绕质量策划、项目实施、竣工验收以及试运行等四个阶段，分析目标管理在质量控制方面的应用路径，通过质量目标分解、责任体系构建、动态调整机制以及闭环管理模式，实现全过程质量得到有效控制和可追溯性。

关键词：目标管理；新建医院项目；工程质量管理；全过程

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.21.087

引言

传统的静态质量管理模式在面对长周期、多专业且高交互的项目时，存在响应滞后、标准断链以及执行偏差等问题，亟需引入一套系统化、结构化的管理机制，提高工程交付质量^[1]。目标管理作为一种以“目标为核心”的管理理论，在制造业、企业运营以及公共管理等多个领域都具有广泛应用，并且逐渐向工程项目建设领域延伸拓展，该方法强调凭借对全过程目标进行设定、明确责任划分以及实施动态控制，实现项目价值的最大化。本文选取广州市第十二人民医院新建工程为研究对象，深入探讨目标管理方法在实际工程中的嵌入方式以及管理成效。

一、目标管理的基本内涵

目标管理是现代管理学中的重要理论，它强调组织内部各个层级要共同制定清晰明确的目标，依靠统一的方向以及分工合作实现整体绩效不断提高，该方法的关键是以目标为导向，通过目标设定、目标分解、执行控制以及绩效反馈等流程，让组织成员在明确责任和期望的条件下自主推进工作任务。在工程项目管理中，目标管理涉及质量、进度、成本、安全等关键控制点，并且凭借可量化的标准，提升过程的可控性以及最终结果的达成度，组织内部经上下协同以及横向联动，把总目标分解到部门、岗位和个人，同时建立考核机制和激励机制，构建目标驱动型的管理模式。

二、工程案例

(一) 广州市第十二人民医院新建项目概况

广州市第十二人民医院新建项目，位于广深沿江高速以北、丹水坑路以西，该项目由广州市卫生健康委进行统筹规划，并且被纳入到市级重点民生工程体系中，其建设定位是建成一所集综合医疗、教学、科研以及职业病防治功能于一身的三级综合性医院，此项目规划的总用地面积为 103518m²，分两期实施建设，如图 1 所示，其中，一期的用地面积为 55144m²，二期的用地面积约 48374 m²。一期建筑面积 123650 m²，涉及门诊楼、医技楼、住院楼、高压氧舱、后勤楼、地下车库以及其他配套设施，

整体的布局依照“三角形”组织结构安排，优化医疗功能之间的联系。

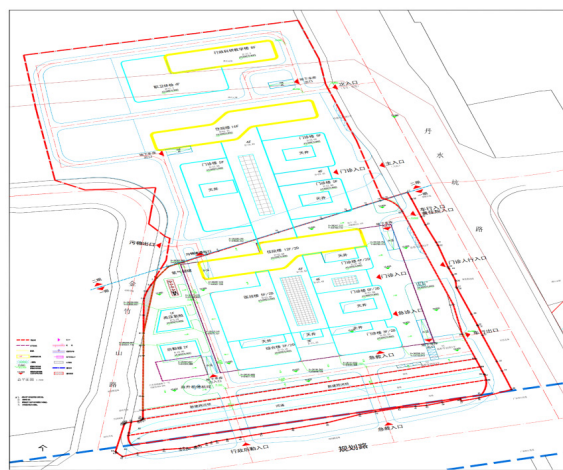


图 1 广州市第十二人民医院新建项目平面图

(二) 工程质量管理复杂性与挑战

广州市第十二人民医院新建项目包括综合医疗、职业病防治等多个功能分区，针对洁净度、隔音性、防污染控制等各项指标设有严格标准，在施工过程中需要针对医院特有的功能区域施行精细化管理。其建筑布局运用三角形联动结构，门诊、医技、住院功能区彼此相互渗透，施工组织协调工作需要突破传统流水线管理模式，以此提升多专业协同作业的效率。地下车库与地上功能区进行联动施工，对结构完整性、地下空间防渗以及后期运营安全形成高度依赖，工程实施务必在保证施工质量的前提下，实现结构与机电系统的精准匹配^[2]。项目时间跨度较长、涉及部门众多、管理层级繁杂，使质量目标在不同阶段面临分散化以及动态变化，目标管理的制定与执行需要在宏观统筹与微观响应之间达到有效的平衡。

(三) 新建医院工程项目质量控制的关键节点

广州市第十二人民医院新建项目在建设周期中，存在多个对质量结果具有决定性影响的关键节点，这些节

点分布于结构施工、机电安装、系统联调以及试运行准备等阶段。地基与主体结构施工作为工程质量控制的起始环节，要凭借全过程监测以及混凝土质量管控，保证结构安全性和耐久性；机电安装阶段包括大量医疗专项系统与基础设施的集成，该阶段要求在空间布置、接口衔接以及运行性能方面达到设计标准，防止系统冲突或者重复施工；在项目后期，系统联调与设备调试关系使用功能能否正常运行，也成为试运行阶段质量评估的重要依据。

三、目标管理在项目质量策划阶段的应用

(一) 明确质量目标与分解

目标管理在质量策划初期设定明确项目质量目标，给后续各项管理工作指引统一方向，质量目标要依照国家强制性标准、行业规范以及项目特定功能要求制定，还要结合医院类建筑对安全、洁净、环保、舒适性的严格标准进行细化。广州市第十二人民医院新建项目质量目标包括结构安全可靠、机电系统稳定高效、

功能区符合净化等级要求、医疗流程空间合理等多个方面^[3]。把总目标逐步分解成单位工程、分部工程以及工序级别的子目标，是实现系统管理的关键手段，分解时，应以可量化、检验、评估作为基本准则，将目标参数固定于技术交底、工艺流程、质量评估机制中，同时借助责任界定让每一质量目标都有具体执行主体。

(二) 质量策划体系的组织与责任划分

质量策划的施行依靠组织体系与责任体系，组织与责任体系结构清晰，分工明确，目标管理方法注重在策划阶段完成多层级、全流程的责任归属界定。组织结构包括建设单位、设计单位、监理单位、施工单位以及第三方检测机构，形成横向协作、纵向分解的复合型质量管理体系。各参与方在目标设定中承担不同层级任务，建设单位承担总控职责，施工单位负责落实操作执行，监理单位进行中立监督，责任划分要落实到岗位级别，保证各类目标被追溯与反馈，如图2所示。

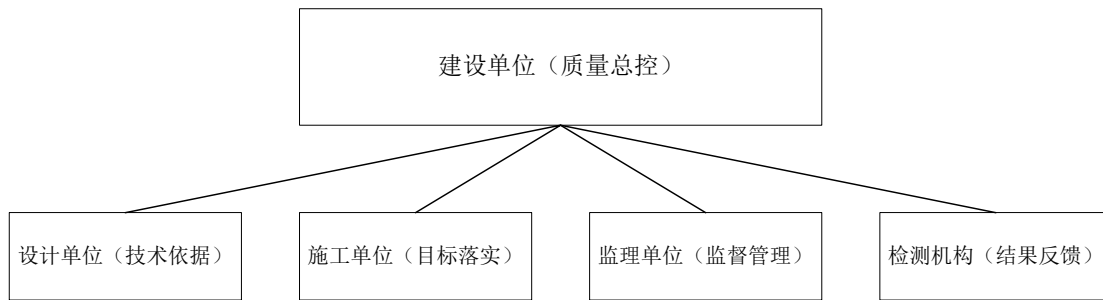


图2 质量策划组织与责任划分框架图

(三) 与设计阶段质量标准对接

项目质量策划的有效性取决于与设计阶段质量标准的全面衔接，目标管理注重在策划初期引入设计成果中的标准体系，并把它嵌入质量控制流程，设计阶段对建筑结构、安全性能、功能适用性以及设施配置都进行系统规划，策划环节要对各类设计成果进行再次分析和技术解读，把它们转化成可执行的目标参数。在接口管理方面，依靠组织设计单位参加策划评审会，促使建筑、结构、机电专业在早期完成标准对接，防止因信息割裂使施工阶段出现质量返工或者功能偏差。

四、目标管理在项目实施阶段的应用

(一) 施工质量目标的动态管理

在医院建设项目实际推进过程中，施工阶段存在工序交叉频繁、现场环境复杂以及材料设备迭代速度快等多个变量。质量目标的动态管理要在目标设定、执行跟踪以及实时调整等层面同时开展，目标设定阶段以节点目标以及阶段性控制指标作为主线，把医院项目中结构、安全、洁净、隔音等多方面质量要求转变为具体考核指标，并且嵌入到施工计划以及进度网络中^[4]。在执行过程中，借助施工日志、质量巡视、关键工序旁站、第三方检测

等方式进行过程监控，实现质量信息的实时采集以及预警机制联动，保证目标偏差在初期被识别以及响应。动态调整机制依靠现场施工数据的周期汇总以及问题闭环机制，施工管理层需要依据实际情况组织多专业质量分析会议，对原计划目标进行优化修正并更新控制措施。

(二) 多专业协同下的目标协调

在医院类项目的施工过程中，建筑、结构、暖通、电气、医气以及智能化等系统高度集成，不同专业之间的质量目标大多存在交叉并且相互制约，导致协同管理对于目标一致性提出严苛的要求。多专业目标协调需要在施工前期，借助综合图审以及施工方案联审机制，明确各个专业接口的位置、施工顺序以及质量交接标准，以此防止因设计理解偏差或者计划冲突而引起的系统性返工。在广州市第十二人民医院项目中，施工阶段搭建基于BIM技术的可视化协同平台，该平台实现专业间空间关系的实时检视，还在结构施工前进行管综模型复核，优化管线路径以及设备布置，保证净空契合要求以及安装精度达标，在施工实施过程中，建立统一的目标协调会议机制成为提升协同效率的重要手段，各专业现场管理人员依据质量计划推进进度，同时汇报质量问题的处

理情况，现场协调组负责监督目标执行的一致性以及解决交叉难点问题。交叉施工环节实行精细化管理，针对洁净区、手术区、医技区等重点功能分区设置专职质量协调人，保证装修、设备、系统安装等过程的衔接顺畅，减少因协同失效而导致的质量风险累积。

（三）质量控制与工期目标的平衡应用

项目开展过程中会遇到质量目标和工期目标之间的矛盾，在总控工期具有刚性要求的情况下，目标管理要在两者之间构建一套系统的平衡机制，质量控制需要保证施工工艺以及验收标准符合规定，而工期管控重视在节点推进以及时间效益。在医院建设项目中，过度缩短关键工序的时间容易引起施工不精细、验收反复乃至系统失效等问题，目标管理注重在计划编制时期，把质量目标和工期目标进行同步配置，运用关键线路分析、缓冲时间设定以及资源优化配置等方法，协调二者的关系。在施工执行阶段，借助设置质量节点前置提醒、把交付验收节点嵌入进度控制图、提前启动质量预验收流程等举措，让质量风险在进度压力传导前完成缓冲，形成用时间换取空间的控制逻辑。项目管理团队要结合质量达标率和工期完成率展开双指标分析，针对存在冲突的节点采取动态目标权重调整策略，在保证结构、安装、净化等重点工序质量的基础上，合理调整次要工序顺序，保证总工期控制和交付质量协同推进。

五、目标管理在工程验收与运营准备阶段的应用

（一）验收阶段的质量目标评估

工程验收阶段要以全过程质量记录、技术资料归档以及现场实体质量一致性作为基础，按照国家验收规范和项目合同要求进行系统核查，对于广州市第十二人民医院新建项目而言，质量评估指标包括结构安全、机电运行、功能空间达标、洁净环境控制、智能系统集成等多个方面^[5]。评估过程要把质量目标清单和施工过程控制记录逐一对应，检验各类专项施工方案的执行效果，落实关键工序实测实量数据分析。在验收组织方式方面，项目管理单位牵头组织设计、施工、监理及运维单位共同参与评估会议，对各子系统进行逐项核查，同步记录并反馈现场问题，形成初步质量评估报告。

（二）问题闭环处理与整改目标控制

质量问题在竣工验收环节难以彻底规避，故目标管理在验后整改阶段的介入非常重要，凭借闭环机制保障问题处理成效较大、责任清晰无误、控制路径清晰明确。整改目标设定需依据验收评估中识别出的缺陷项清单，将其转变为整改任务包，依照专业类别以及工艺逻辑进行归类排序，同时制定处理期限、责任单位、验收标准等三项约束参数。整改执行过程中，项目管理单位应同步启动问题追踪台账系统，记录每项缺陷处理进程中的时间节点、关键措施以及技术修正路径，构建过程可回

溯、结果可量化的质量改进数据链。在广州市第十二人民医院新建项目中，借助实施分批闭环机制，实现按区域逐步整改、动态核查、分阶段验收，防止因问题积压使整体质量目标下滑。整改完成后，再度组织专项验收，由第三方检测机构介入重点工序抽检，保证整改结果符合原始目标要求并形成更新归档依据，为后续试运行阶段提供可靠基础。

（三）目标管理对试运行质量的支持

医院工程试运行阶段覆盖设备调试、人员培训、应急联动测试以及系统功能综合验证等方面，目标管理在该阶段发挥的作用，具体表现为对目标条件实现情况的检验、运行适应性的评估以及服务准备度的保障。试运行目标应预先设定，其中包括通风系统稳定性、医疗电源应急切换、医用气体持续供给、智慧信息系统互通率等指标，并且借助动态跟踪机制展开连续观察。在广州市第十二人民医院项目中，项目管理团队组织模拟运行演练以及系统应急测试，以此检验配电、消防、净化、传输等系统的联动能力，运维团队参与运行监控参数与响应机制的制定工作中，目标管理平台依靠汇总系统实测数据，形成问题预警与快速响应通道，促使运行初期设备状态得到优化。

结语

对广州市第十二人民医院新建项目开展全过程质量管理分析后发现，目标管理方法在质量策划、实施管控、验收整改以及试运行准备等阶段都起到有效的引导和协调作用，在实际应用时，通过目标体系的层层分解以及责任链条的精准对接，质量控制过程变得具有可操作性和系统性；多专业协同下的目标协调机制提高了复杂系统集成管理效率，质量与工期双向平衡路径提高了管理的弹性。试运行阶段的目标驱动保证交付成果可顺利转化为运营条件，验证目标管理在医疗建设工程中具有较强的适应性和适配性。

参考文献

- [1] 洪诗婕, 任祺, 郭长峰, 朱永松. 医院零星工程标准化流程管理实践研究[J]. 中国医院, 2024, 28(02): 33-37.
- [2] 文靖. 医院建设工程项目的全过程精细化管理探讨[J]. 中国住宅设施, 2023, (04): 61-63.
- [3] 贾美珊, 李俊霞, 姜春波. 医院基建项目施工阶段成本风险管理研究[J]. 工程经济, 2023, 33(06): 65-72.
- [4] 黄志劭, 严犇. 医院既有建筑装修项目管理重点难点及对策分析[J]. 工程建设标准化, 2023, (06): 71-75.
- [5] 史还生. 新建医院项目工程管理探讨[J]. 中国设备工程, 2025, (04): 9-12.