

医院既有建筑装修项目管理重点难点及对策探究

谢璐妍

温州市人民医院

DOI:10.12238/btr.v8i3.4701

[摘要] 在高质量发展理念的影响下,温州市人民医院力求实现功能升级与人性化服务,并建设现代化医院。与新建项目相比,医院既有建筑装修项目当中,还有信息不对称、制约条件复杂等特点。本文阐述了医院既有装修项目的重点,以及后续工作升级的对策,以期在医院既有建筑装修项目管理提供参考。

[关键词] 医院; 装修项目; 建筑管理

中图分类号: F765 文献标识码: A

Exploration of Key Difficulties and Countermeasures in the Management of Existing Building Decoration Projects in Hospitals

Luyan Xie

Wenzhou People's Hospital

[Abstract] Under the influence of the concept of high-quality development, Wenzhou People's Hospital strives to achieve functional upgrading and humanized services, and build a modern hospital. Compared with new construction projects, hospitals have characteristics such as information asymmetry and complex constraints in their existing building decoration projects. This article elaborates on the key points of hospital decoration project management and the strategies for upgrading subsequent work, in order to provide reference for the management of hospital decoration projects in existing buildings.

[Key words] hospital; Decoration project; Building Management

引言

为满足医学进步及医疗服务模式转型要求,推进医院高质量发展的步伐,温州市人民医院按计划实施既有建筑的装修改建事宜,作为功能专属化的医疗机构,其建筑装潢设计必须严格依照高标准与规范化准则,在维持使用功能、达成美学协调以及实现空间良好适配等方面作用显著,与平常的新建工程不同,受院内特殊诊疗环境影响,在役施工过程的复杂与不确定状况加剧,应实施标准化、系统化、精细化管理维护安全状态。现阶段建筑改造工程对权属手续合规性要求极为苛刻,由于医疗建筑改造存在特殊性,跟传统新建工程“白纸作画”式的开发模式相比较,其规划设计及运营管理面临着更苛刻的限制,所有实施方案应综合权衡技术上的可行性、审批程序以及既有建筑环境的适配性,保证新旧设施实现无缝结合。

1 既有建筑装修项目流程

结合温州市人民医院五年内的建设项目,可以发现医院始终十分重视既有建筑的装修项目管理工作^[1]。随着医疗机构持续进步与网络技术普及运用,医院内部改造扩建工程稳步推进,重点科室的优化与重组、诊疗流程的再造及科研体系融合持续强化,进而拉动多地区各类既有建筑实施更新改造,涉及诊疗空

间功能的重构优化、医疗设备的升级替换等项目,多是在特定的楼层、区域及科室实施开展。温州市人民医院五年内重点建设项目如表1所示。

表1 截至2024年温州市人民医院未来五年重点建设项目概览

项目名称	启动/规划时间	主要内容	规模/投资	当前进展与预期
娄桥院区二期手术室装修项目	2025年6月 开工	功能分区与布局优化,净化空调系统、装饰材料与设备,强弱电与智能化	面积220m ² ,投资400万元	已完成前期进场工作,预计2025年10月完工,年底投入使用
温州市妇幼保健院提升项目	2024年报批,2025年开工	智能建造产品与设备的生产制造与集成技术研发,集中供热系统计量与调控技术、产品的研发与推广,高强度、高性能结构材料与体系的应用,建筑补强及修复用复合材料技术及应用,先进适用的建筑成套技术、产品和住宅部品研发与推广,钢结构住宅集成体系及技术研发与推广,工厂化全装修技术推广	优化现有设施,总投资3700万元	2025年年底完工,2026年投入使用
区域医疗联合体建设	持续推进中	通过托管、技术支持提升基层医疗机构能力,扩展服务覆盖范围	合作医疗机构网络逐步扩大	未来五年深化合作模式
智慧医院项目	纳入浙江省“智慧医疗”计划	5G远程诊疗、AI辅助诊断、电子病历系统升级等信息化工程	全院信息化系统全面优化	2023—2025年分阶段完成

医院的新改扩建项目实施流程如图1所示,每个阶段工作都是在前一阶段的基础上循序渐进逐渐深入的。

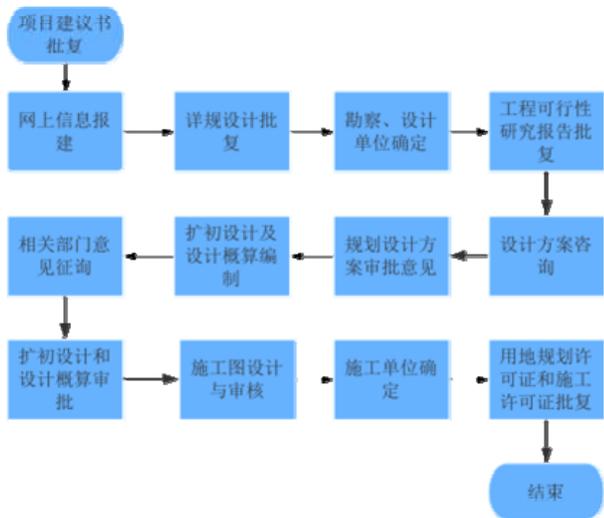


图1 新改扩建项目实施流程

而医院的既有建筑装修项目实施流程如图2所示。

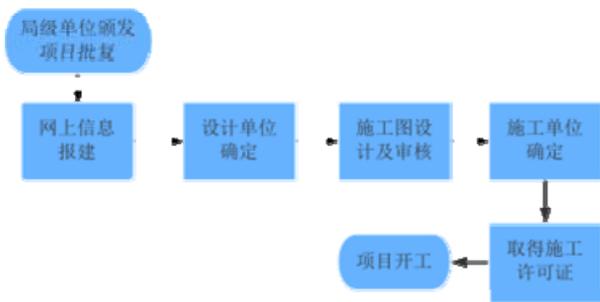


图2 既有建筑装修项目实施流程

结合图1和图2内容分析,与新建工程相比,既有建筑装饰工程的实施进度要复杂得多,在工程实施过程中,既有的装饰工程得统筹多类问题:涉及像抗震、消防等亟须提高的强制性规范要求之际,多部门协同以解决综合问题必不可少。面临技术适配、环境约束以及过程管理方面棘手难题。现行设计标准与既有建筑的结构形式及现状存在偏差,或因功能产生变更、荷载有所加大而开展结构加固;从环境角度看,既有周边条件的限制使得难以契合现行环保标准;在建设流程里,设计的变动、工程的更改引发投资超概等问题,对这类工程的发展形成严重掣肘。

2 既有建筑装修项目各阶段管理重点与难点

2.1 项目审批

医院既有建筑装修项目,施工初始阶段要对项目基础条件开展系统审查,首先得核实建设用地属性为公共医疗用途,稽查新增建筑面积包含雨棚搭建、屋面扩建、地下室修建等是否属实^[2]。针对外墙饰面材料变更这类关乎建筑立面调整的事项,得联合规划部门与节能主管部门共同开展审批。着力开展结构可行性研判,审定既有建筑体系是否合乎功能变更需求,诸如医院转型专科诊所过程中需拆除承重墙体的情况,选用专业团队

设计加固方案,同步拟定包含平面格局、医疗技术用房安排、机电系统改造、装修规格的工程实施办法,全方位审视搬迁安置计划、周边环境产生的影响、工期指标以及不可预见费用,其中涵盖措施费用与时间方面的成本,构建起一套完整的投资估算体系机制。

2.2 方案汇报

医院既有建筑装修项目工程设计优化阶段,开展全流程动态管控,设计机构应首先梳理建筑方面的现状数据,含有功能分区、整体结构体系及机电设备配置,关键是核查既有医疗设备运行参数、管线网络的拓扑特征及现存问题。作为方案调整的凭据,结合消防规范要求同步协商平面图纸的修订,着重落实防火分区的划分、防烟楼梯间的定位以及排烟系统的布设等技术要点。采用三级造价管控模式,通过限额设计,当功能达标时对机电选型标准严格把控,就如手术室净化空调独立系统运作、冷藏设备机房做24小时温控保障,应按照科室作业流程对医疗功能布局进行调整,结合手术区域、重症监护单元、实验检测中心等专项需求配置暖通系统及弱电机房,针对改造项目里存在的既有管线利旧情形,需实施老旧设施荷载检测、管线应力分析及使用寿命评估的相关技术论证。

2.3 施工招标

医院既有建筑装修项目工程招标前,需跟招标代理、财务监理、设计单位进行充分的沟通,使项目内容、技术要求及投资控制等核心条款完整进入招标文件^[3]。按既有建筑环境状态、工程当下情况及施工措施要求易被忽略的问题而言,应凭借施工阶段进行有效的信息传递,帮助招标方完整把握工程全局,精准体现到施工组织方案和招标文件里面,需同步对操作流程进行规范,让各环节参与者明确本次招标需求,开展全流程跟踪管控,切实强化重点环节的监管力度,保障程序符合规定且操作恰当合理。

2.4 组织实施

在医疗机构建设的相关工作中,受施工噪声、扬尘及人流干扰影响,容易引发界面矛盾和时间上的冲突,干扰了患者正常的诊疗秩序,也给施工现场安全管理带来挑战^[4]。要凭借系统性组织协调建设及医疗运营方面,施工单位入场前应同医院主管部门一起制定实施方案,厘清场地功能分区详情、材料运输的动线轨迹、封闭围挡设置要点及工序衔接的重要节点,同时对既有电气管道的敷设路径和设备接口位置展开全面核查,提前跟院方协商制定水电气暖等系统的开关排期表,开展建设时应落实分区域的动态管理机制,强化对专业分包单位的监管以保证文明施工达到规范要求,结合医院运营特点对作业时间段灵活变动,构建多方共同管控平台,实时处置施工期间各类突发难题。

2.5 调试验收

医院既有建筑装修项目管理中的调试验收阶段,集中彰显了医疗功能转化要求和技术实施矛盾的复杂特性^[5]。以某三甲医院外科大楼改造项目为例,在供电与洁净空调系统调试阶段,查出若干参数有偏差问题,前期数据移交失实,多专业衔接有疏

漏现象,展现出传统管理模式与现代医疗建筑运维需求之间的矛盾。医疗设备升级引发电力负荷的迅猛增长、多系统联动调试的精确性把控、医疗功能动态转换的连续性保障是核心挑战。

处在这种背景下,打造“双轨制”管理机制为关键途径,专项方案需由院方运营指挥组跟施工技术组联合编制,借助BIM虚拟调试切实识别管线碰撞的隐患,借助可视化平台,创新实施的动态监测系统达成了关键参数超限告警,大幅增进故障反应效率。已实施的“医疗模拟验收”制度要求改造区域达成全负荷试运行,唯有通过急救场景压力测试,才可签署功能确认书。例如某省级医院住院楼改造项目依靠该制度极大提升验收质量,显著减少返工成本,形成以医疗功能保障为核心的全程闭环管理体系,不仅是控制返工风险的关键一招,还是实现医院现有建筑改造价值转化的关键路径,为智慧医院建设背景下的工程管理提供了可复刻的应对方案。

3 既有建筑装修项目管理对策

在既有建筑的装修项目范畴内,投资控制的难度凸显至极,为客观条件所约束,设计图纸、方案等技术文件往往与项目实际状况存在出入,诸如图纸标注模糊、深度欠缺等问题屡有发生,极易造成项目总投资超支,应着重加强技术文件与现场实际工况匹配度的审查,使前期基础资料完整与准确得到落实,为投资控制提供坚实后盾。

3.1 方案方面

在现存既有建筑装修项目期间,施工企业普遍面临规划与预算意识欠缺、职责边界含混等难题,因对规划实施难度预估不足,施工周期控制出现偏差,引发图纸深化不足,特殊医疗专项只能被迫采用暂估价招标,实施阶段中频繁的工程变更、需求调整,直接引起总投资额度上涨。

医院管理层要凭借前期协调会精准传导医疗功能需求,对建筑流线、基础设施及专项工程开展系统规划,诸如结构、机电、医用气体、辐射防护与配套净化工程等,全面且深度介入设计全过程,采用与设计单位的双向协同方式,有效遏制工程界面重叠现象,保证设计方案贴合施工可行的标准。

3.2 技术方面

在既有建设工程实施落实阶段,由于设计方案编制缺失,工程要求与规范难以书面定型,引发改造标准不完备、前期筹备不足等情形,工程设计基础支撑显得十分薄弱,引发评估体系缺少标准化的认定依据,频繁出现费用遗漏项目,显著阻碍了投资控制的效能发挥。

在既有建筑改造这一阶段,需借助扩建技术手段完整呈现机电系统及专项工程,项目立项后需立刻同步启动扩初设计审查,重点就实际需求、建设标准、实施可行性等方面开展系统性

论证,诸如建筑结构检测与地质勘测的勘探技术手段,是全面掌握建筑当下状况的核心支撑,更是规划初步设计方案的基本要求。

3.3 组织方面

医院既有建筑装修项目普遍面临着基础设施后续支撑不足、人员匮乏等管理难题。项目建设过度依靠参建主体实施自主管理,组织协调方面与资金管控层面的水平急需提升。

项目组织管理可以按照“各尽所能”的原则,对施工人员实施精确分配,建立标准化作业流程与多部门协同工作机制,保证项目工程中各工序衔接顺利连贯。还可以利用权责清单,界定参建各方的责任边界,并通过“借力管理”模式强化项目工程各环节间衔接顺利度,重点关注提升隐蔽工程验收、材料周转调配等关键节点管控水平。此外还可以搭建全阶段施工动态互动平台,把设计单位的技术交底信息、施工方的进度反馈信息、监理方的质量评估信息整合为数据,实现多环节协作的管理聚力,实现工程项目资源的集中化调配以及建设进度的全周期管理。

4 结束语

医院既有建筑装修项目改造要把系统性分析当作基础,着重整合前期勘探所得数据、专项测试结果与设计参数,精准掌握工程现状及核心需求点,医院管理层应和参建各方一起精准辨认各阶段技术难点,突出强化建设周期与运营需求统筹协调,把全过程风险预控机制落到实处。项目实施过程中应根据既有规范及客观条件对技术要求实施适配性调整,采用系统方法提炼优秀项目管理经验,加快管理模式创新步伐,在保障投资收益的情形下优化实施举措,全方位增强项目管理效能与目标实现程度。

[参考文献]

- [1]陈向荣.建筑装修装饰工程施工质量控制策略分析——以马奎湾医院工程为例[J].居业,2025,(02):96-98.
- [2]樊蓉.浅析高层医疗建筑二次装修防火设计——以某县人民医院住院楼功能完善能力提升项目为例[J].建设科技,2024,(24):62-65.
- [3]何宝英.医院建筑内部装饰装修的设计要点[J].居舍,2024,(10):79-82.
- [4]孙志民,曹亮,张文英,等.基于BIM技术的医院建筑装饰装修工程管理方法[J].中国建筑装饰装修,2023,(22):89-91.
- [5]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.

作者简介:

谢璐妍(1998--),女,汉族,浙江温州人,本科,助理工程师,研究方向:绿色建筑与建筑信息模型。