

浅谈安吉树兰医院项目装饰装修工程管理

范海刚

浙江宏泰工程项目管理有限公司 浙江 湖州 313300

【摘要】在进行医院的装饰装修的过程中，如果不能很好地进行质量控制和安全管理，则无疑会导致人力资源的浪费和环境的污染。在建设工程中，有非常大一部分变动是在工程施工或已施工结束时才明确提出来的，这就促使已工程施工完的新项目要开展返工重建，这不但导致了原材料的消耗，也要付款给工人附加的返工费，并且，返工增加了工程施工工作的难度系数，这必定会增加人力成本，从而很有可能还会引起因工作执行力增加，工人增加薪水的状况。安吉树兰医院在装饰装修的过程中存在前期设计不够重视、组织管理模式不科学以及变更管理制度不规范等问题。

【关键词】装饰装修；质量控制；完善管理

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2020.03.468

一、医院装饰装修的现状概述

（一）医院装饰装修的内容

医院装饰装修的程度大小，对于其质量管理和安全控制都有着十分重要的影响，从装修装饰的内容上来看，医院的装饰装修主要分为承重结构的变更，以及承重结构以外的非承重结构的变更。在医院的非承重结构进行变更的时候，一般情况下主要是出于美观，或者是使用便利的方面的考虑。此部分变更一般为满足各科室使用要求、发包方建设标准提高、现场施工条件改变等因素有关。涉及到载重构造的装饰设计和室内装修，主要是出自于为达到将来进行诊疗工作中的必须、机器设备型号选择更改等，合理布局有很大调节，需拆卸一些承重梁体或加设钢架结构。此一部分变更，最先发包方工程师将建议传达给原设计方案企业，原设计方案企业在达到相关标准及消防安全规定的状况下，出示变更单。发包方接到变更单后，机构相关技术专业专业技术人员、应用部门、负责人、工程监理 技术工程师等就变更更新项目开会讨论，并向应用部门征询建议，掌握是不是已达到应用规定，并对变更需要的花费基本评定。

（二）医院装饰装修的特点

医疗建筑装修工程项目包括大厅、病房、手术室、机关办公室、CT室、X光室和教室等工程，不同的功能用房，都有各自的专业特点。因此，作为设计单位或者其他 提供咨询的单位，都应当熟悉拟建项目的功能特点、了解医院医疗流程，才能为医院基础建设提供专业的服务。

业主需求变化大。在医疗项目实施过程中，业主方需求也随着项目进展不断发生变化，例如房间功能 改变、布局改变、出现新需求等状况。同时，随着项目的实施，经常发现若按原思路完成项目，将会出现运营后的某些不利情况，从而追加工作内容。

安装系统多、要求高。除其他公共建筑所有的安装工程外，还包括医疗呼叫系统、医疗气体、污水 处理等专项设计内容，同时，由于CT 间、手术间配有相应的医疗设备，且因医疗项目对设施设备的安全性也要求更高，所以，在前期设计中必须充分考虑所需设备选型、技术参数等因素对工程项目的

影响。前期各类评价多、要求高。与其他公共建筑相比，医疗项目各类评价种类多，要求相对较高，不仅包括环境 影响评价、卫生学预评价、职业病危害预评价，还包括与其他公共建筑一样的交通影响评价、日照影响分析等专项评价工作。设计要兼顾近期与远期的要求医疗建筑装修工程项目的设计要在满足现阶段功能要求的前提下，适当考虑医疗发展趋势。

二、医院装饰装修过程中存在的问题

（一）前期不够重视设计

由于项目实施过程中无法预料的新情况，新事物和新问题，项目始终处于变更过程中。因此，应该以以前的设计阶段为重点，对工程项目的设计进行管理，并从设计的根本上减少变更的频率。由于该项目没有对初步设计给予足够的重视，因此没有按照规定进行审查，从而导致了大量的设计变更并增加了项目建设成本。根据设计部门和档案部门编制的变更清单，相关材料以及预算部门提供的变更会计数据，对设计变更对成本的影响进行以下比较，并总结变更原因。在项目实施之前，缔约方没有采取必要的手段充分发挥有效沟通的纽带，为了使施工招标能够顺利进行，迫切希望在不充分考虑工程设计进度的情况下提前进行项目设计进度设计的合理性。他们认为，该项目是通过招标选择的设计单位，具有参与医院项目设计的相关条件，并且经常参与医院项目，其经验和水平可以满足该项目的需求，而没有充分考虑项目的特点，缺乏专家评审，各方共同评审，未能及时发现图纸中的问题，导致设计缺陷，导致施工期间对原始设计的频繁修改和成本增加。

（二）组织管理模式不科学

尽管该建设项目不涉及多个招标，但它是一个财团中标项目，并且有许多专业分包商，每个单位的利益不同，管理水平也不均匀。不合理的流程管理和工作类型的协调通常是不合理的。可以预见的因素很多，有时会出现赶工期的现象，导致交叉作业中的冲突和碰撞，协调困难等，将引起大量的工程变更。该项目不科学的组织和管理模式可以总结如下：员工结构不完善，信息沟通存在不足之处。合理而完整的人员组织和有效的信息交流在促进项目的顺利发展中发挥

了作用，有利于科学管理。在医疗建筑装饰工程中，人员结构不完善主要表现为经验不足和团队知识结构不足。

（三）变更管理制度不规范

工程项目变更贯穿整个项目，最终可能会对项目目标产生影响。由于相关变更管理系统的缺陷，医院建设和改造项目的现状如下：

审查并不严格：没有必要对项目变更进行审查，也没有对变更后的利益进行充分考虑。进行工程变更审查是为了明确变更和修改计划，所需时间，是否必须修改以及对项目的影响。该信息未及时发布，完整性很差。在项目的实施过程中，未及时发布更改，或在完成后重新签名。某些更改甚至没有发布工程业务联系表或已签名的更改。发出口头任务的情况并不少见，并且施工单位受到阻碍。面对现实，在缺乏相关信息的情况下，施工过程很匆忙，导致随后的数据完整性很差，并且缺乏有关更改的相关数据支持。由于该项目实施过程中缺乏完整的变更管理系统，并且相关管理人员急于推进项目流程，因此他们对变更并不严格，也不在口头上分配任务。发生索赔时，找不到具体的责任人，互为借口，需要做很多工作来解释变更的原因或在结算过程中忙于补充信息，这对项目结算产生了很大的影响。

三、医院装饰装修工程的完善

（一）设计思路的改善

本文根据变更管理的相关理论及变更管理问题的原因分析，遵循以下改善设计的基本原则：实用性的原则为了使变更管理组织模式、相关流程及管理制度，在工程实践中能够真正发挥作用，变更管理要以一套完善的流程、制度、权责划分为基础，并以利于有效执行为目的，从而完善相关流程、制度、权利和责任等。一切机构方式的设定，都理应以公司现况、项目特性为基本，综合性考虑到其人员贮备、专业知识、工作经验及综合能力等，在有效期内，以完成工程项目目标完成为导向性，增强各人员的主观意识，化处于被动为积极，防止反复工作，进而使机构的实行更为高效率。诊疗工程项目的建设要务求多方面积极开展，不但要普遍征求小区业主整体基本建设用意，也要竭尽全力争得各部门、设计方案及服务咨询第三方、权威专家、社会发展有关部门的参加等。根据多方面参加，使项目从设计概念到最后实施意见，根据不一样技术专业情况人员中间的沟通交流，取长补短，博采众长，合理防止半途变动。依据工程项目的目标，融合项目特性，提升项目管理方法，从有益于完成项目目标考虑，确立各管理方法人员的岗位职责，奖罚明晰，互相制约，进而完成项目三大目标（成本费、进展、品质），使项目利润最大化。

（二）组织管理模式的完善

设计阶段作为处理工程管线综合布置、详细表达设计意图的关键阶段，应当遵循高效性原则，与各专业充分协调，会同业主方、使用方充分交流，从而有效控制设计修改。工

程项目建成后，通常会在未来一段时期内发挥作用，若按照当前发展水平进行设计和施工，可能无法满足未来医院发展的需要。从审图、方案优化以及完善人员结构方面，通过设计阶段的管理，可有效解决树兰医院建筑装饰工程项目中因不够重视前期设计造成的设计人员沟通协调的不充分、知识及经验欠缺等带来的项目设计漏洞。根据医疗工程项目的特点，审查所设计图纸是否符合医疗项目需求，门洞口尺寸是否满足开展医疗工作的需要，减少施工中新开门洞及扩大门口的情况出现。

（三）装饰装修变更管理制度的规范

诊疗装饰装修工程项目变更管理方法审核不严苛、忽略流程管理、对变更花费把握不立即、材料不详细，对项目目标造成了巨大危害。不断完善合理的变更管理方案、拥有极强的执行能力及确立的分工合作和支配权岗位职责，有益于工程项目的成功执行。对工程项目变更管理方案管理体系的健全，采用下列方法：严苛审核工程项目变更。工程项目变更不管源于哪一方，相关工作人员都应严苛审核。组建以基本建设方或工程监理方为主导的工程项目变更审核工作组，从工程项目变更的基本材料下手，对变更应附的技术文档和表明细心反复推敲，必需的状况下还应争求相关权威专家的提议，对变更造成的危害未知的状况下，不可以审核根据。因而各相关工作人员应提升现行政策、政策法规的学习培训，丰富各相关工作人员基础知识之外，保证审核工程项目变更有相关理论基础，进而提升相关人员责任感，严肃认真看待工程项目变更。

结语

贯彻落实变更流程，变更流程是防止变更的随机性的关键步骤。不论是基本建设方还是施工单位明确提出的变更，都需要了解到必需的变更是一切正常的、难以避免的。针对变更相关流程执行不善而要执行的变更，要果断劝阻，另外要给予贯彻落实不善的本人给予一定的惩罚。

参考文献

- [1]姚小鹏，衡丹.建筑装饰装修施工质量管理要点探讨[J].工业B, 2015(40): 109-109.
- [2]陈肖霞.建筑装饰装修施工质量管理要点探讨[J].城市建设理论研究(电子版), 2015, 000(018): 5983-5984.
- [3]田宝明，贺秀军.试论建筑装饰装修工程质量管理[J].四川水泥, 2017, 000(012): 226.
- [4]戚婷婷.探究建筑装饰装修施工质量管理要点及优化对策[J].建材与装饰, 2018, 000(029): 87.
- [5]李磊.浅析建筑装饰装修施工质量管理[J].商情, 2019, 000(006): 155.
- [6]张玉竹.建筑装饰装修施工质量管理要点及优化对策[J].地产, 2019.