

EPC 模式下施工单位项目二次经营管理实践与优化

李庆玲

新疆兵团城建集团有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

【摘要】：EPC 模式框架内，二次经营是施工单位达成项目收益目标、增强综合竞争实力的重要途径，管理能力直接影响项目经济成效与长期建设布局。本文围绕施工单位项目二次经营管控展开研究，契合 EPC 模式一体化运作、全过程统筹的内在特征，梳理行业实践中现存各类短板，研讨改进方向与落地措施，从流程标准化、多方协同管控、风险预判处置等层面增强经营管理成效，为施工单位依托 EPC 模式推进稳健发展形成可借鉴的实操思路。

【关键词】：EPC 模式；施工单位；二次经营；管理实践；管理优化

DOI:10.12417/2811-0528.26.09.048

引言

EPC 模式作为工程建设领域主流承包形式，融合设计、采购、施工全流程环节，对施工单位综合管控能力提出更高标准；二次经营不同于项目前期一次经营，贯穿项目执行全过程，是施工单位依托合同履行，借助精细化管控挖掘收益空间、规避运营风险的重要方式。当前 EPC 项目竞争持续加剧，施工单位承受成本管控压力增大、合同执行难度提高等多重挑战，传统二次经营管控形式已难以匹配模式发展需要，深入探究 EPC 模式下二次经营管理的实操路径，完善管理架构，解决管理困境，助力施工单位提高项目收益水准，推动行业有序发展，为后续正文开展夯实基础。

1 EPC 模式下施工单位项目二次经营管理的实践现状与问题

EPC 模式的一体化特征决定二次经营管理应覆盖项目设计、采购、施工、竣工结算全流程，实际运作中仍存在多项亟待破解的短板：部分施工单位对二次经营管理关注度偏低，存在重现场实施、轻经营统筹的认知错位，工作重心偏向工程进度与质量把控，忽略经营层面的价值挖掘与风险防范，项目潜在收益未能有效转化，还会因管控不到位出现成本偏高、结算迟缓等情况，这类认知偏差直接制约相关工作落地，二次经营难以与项目各环节深度衔接，自身核心作用无法充分体现。

EPC 模式下二次经营管理覆盖设计、采购、施工、成本、合同等多个模块，部门间协作水平直接决定整体运行效果，部分施工单位缺少成熟的统筹协调机制，各单元独立运转，信息传递滞后、沟通渠道不畅，设计优化与现场需求脱节，采购成本控制与施工进度衔接不足，合同执行与现场操作存在偏差，直接拉低整体管理效率，设计部门在方案优化阶段缺少对施工成本与现场条件的综合考量，易引发过程变更与现场签证，抬高项目整体投入，与二次经营的收益目标相悖^[1]。

二次经营管理专业支撑薄弱，缺少标准化运行流程与专职

管理队伍，是施工单位普遍存在的突出短板，部分单位未形成完整的二次经营管控体系，对变更签证、索赔处理、竣工结算等关键节点管控松散，流程复杂、权责边界模糊，变更审核迟缓、索赔资料不齐全、结算推进缓慢，同时管理队伍缺少工程技术、合同管控、成本统筹等多领域复合素养，难以适配 EPC 模式下复杂的管理要求，进一步限制二次经营管理能力的整体提升。

2 EPC 模式下施工单位项目二次经营管理的优化策略

强化二次经营管理意识，树立全流程经营理念，是优化二次经营管理的前提；施工单位应转变传统管理认知，将二次经营管理提升至企业战略层面，明确其在项目全生命周期中的核心地位，引导全体员工树立全员经营、全程经营的理念，让工程技术、采购、施工、成本等各岗位人员均参与到二次经营工作中，明确各岗位对应的经营职责，把二次经营目标融入项目各环节的绩效考核体系，充分激发员工参与的积极性与主动性，从思想认知、组织保障、考核激励等多方面形成支撑，确保二次经营管理各项举措有序落地并取得实效，为 EPC 项目整体效益提升筑牢思想与制度基础。

完善协同管理机制，打破部门壁垒，实现各环节高效联动；施工单位应建立健全二次经营管理领导小组，统筹协调各部门工作开展，明晰各部门职责分工，搭建常态化沟通机制，保障设计、采购、施工、合同、成本等部门之间信息高效互通、紧密协同配合；在设计阶段推动设计与施工、成本部门联动，优化设计方案，在满足工程质量与功能要求的前提下合理降低施工成本，在采购阶段强化采购与施工部门衔接，科学规划采购周期，严控采购成本，保障采购物资与施工进度精准匹配，在施工阶段强化现场管控与合同管理协同，及时处置变更签证与索赔事项，有效防范各类经营风险^[2]。

规范二次经营管理流程，提升管理专业性，打造复合型管理团队；施工单位应结合 EPC 项目特点构建完善的二次经营管

理制度,明确变更签证、索赔管理、竣工结算等关键环节的操作流程、审核标准与责任主体,精简冗余环节,提升整体运行效率;同时强化人才培养与引进力度,搭建复合型人才培养体系,定期开展工程技术、合同管理、成本管控、法律法规等内容培训,提升管理团队专业素养与综合业务能力,积极引入拥有丰富 EPC 项目二次经营管理经验的专业人才,补齐团队能力短板,推动二次经营管理朝着专业化、标准化、规范化方向持续发展。

3 EPC 模式下施工单位项目二次经营管理的实践应用

在 EPC 项目设计阶段,二次经营管理的实践重点在于借助设计优化发掘收益空间,施工单位应推动设计环节与施工环节深度衔接,组织施工技术人员参与设计方案研讨,结合现场施工条件与成本管控需求对设计方案进行优化完善,在满足工程设计标准与使用功能的前提下优化建筑结构形式,选用性价比更优的材料与设备,降低施工难度与资源投入,主动与建设单位沟通协商,争取设计优化后的合理造价调整,保障设计优化产生的效益能够完整兑现,以此实现设计阶段的经营目标,为项目整体收益奠定前期基础,让方案阶段的价值转化贯穿后续建设全过程。

EPC 项目施工阶段,二次经营管理的核心聚焦变更签证与索赔管控,核心目标是规避成本波动风险、守住项目盈利底线,现场管理人员需密切留意施工条件、地质环境等外部因素的动态变化。敏锐捕捉可能影响工程实施的各类变数,及时识别需调整的施工内容并严格按照既定规范流程办结变更签证,详实记录变更细节、触发缘由及费用构成,确保签证资料的合规性

参考文献:

- [1] 徐逸欣.清单计价模式下公路施工单位工程造价控制研究[J].江西建材,2025,(10):408-410.
- [2] 徐俊,熊国胜.全过程工程咨询与设计牵头 EPC 工程总承包融合管理模式应用研究[J].建筑经济,2025,46(10):38-42.
- [3] 林彩凤.清单计价模式下施工单位工程造价管理研究[J].江西建材,2025,(07):328-330.

与完整性^[3]。为后续结算工作奠定坚实基础,针对建设单位、设计单位决策调整或不可抗力等因素引发的工程索赔,需第一时间归集完整索赔凭证,明确索赔条款的合同依据与法律支撑,遵循合同约定的流程规范提交索赔申请,合理维护施工单位合法权益,有效降低额外成本损耗,稳步提升项目整体收益水准,助力二次经营目标落地见效。

在 EPC 项目竣工结算阶段,二次经营管理的重心在于提速结算流程,保障结算金额精准合理,施工单位应提前归集结算资料,完善竣工图纸、变更签证、索赔报告、验收报告等相关文件,保证资料体系完整规范,强化与建设单位、监理单位的沟通对接,高效化解结算环节出现的分歧事项,推动审核流程有序推进,严格复核结算口径与费用核算,完整呈现项目全过程经营成效,保障项目收益目标顺利达成,同时沉淀实操经验,为企业后续同类 EPC 项目的二次经营工作提供可复用的实践参考。

4 结语

本文围绕 EPC 模式下施工单位项目二次经营管理的实践与优化开展研究,明确二次经营管控是施工单位提升项目收益、强化综合竞争力的核心支撑,梳理当前二次经营管理的实践现状与现存短板,提出强化管控认知、健全协同架构、规范管控流程等优化路径。结合项目各实施阶段明晰实践应用方法,二次经营管控贯穿 EPC 项目全生命周期,施工单位需持续完善管理体系、提升管控专业性,推动二次经营与项目各环节深度衔接,方能实现项目经济成效与企业高质量发展的双向共赢。