

# 施工企业工程项目二次经营策略与实施路径研究

王严严

新疆兵团城建集团有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

**【摘要】**：工程项目二次经营是施工企业改善项目收益状况、强化行业竞争优势的重要手段，其内核在于依托全周期、体系化的运营管控模式，释放项目潜藏效益，规避建设阶段内各类运营隐患。本文结合施工企业项目管控现状，界定二次经营的核心要义与实践价值，梳理行业内项目运营环节暴露的现实短板，研究适配企业发展的运营方案与执行方式，为施工企业借助二次经营实现品质升级、长效稳健发展提供可落地的参考方向。

**【关键词】**：施工企业；工程项目；二次经营；实施路径

DOI:10.12417/2811-0528.26.10.052

## 引言

施工企业项目经营管理里，一次经营侧重投标环节合同订立与前期收益确定，二次经营覆盖项目建设全程直至竣工结算，能够放大项目整体收益、补齐一次经营存在的不足，当下建筑行业竞争持续加剧，低价中标成为行业常态，企业成本控制难度提升、利润空间持续收窄，二次经营的现实作用愈加突出。本文结合企业项目管理实际情况与二次经营内在要求，厘清二次经营基本概念与应用价值，研判行业实施现状与不足，设计适配的推进方案，承接摘要关键内容，为后续章节论述打下基础，推动施工企业以有序高效的二次经营破解发展难题

## 1 施工企业工程项目二次经营的核心内涵与现存问题

施工企业工程项目二次经营并非单纯的事后弥补，而是依托项目合同文本、聚焦成本控制核心、追逐价值创造导向，覆盖施工筹备、现场作业直至竣工结算全周期的统筹运营行为，重点依托资源结构的合理调配、建设环节的实时调控与合同内容的精准执行，发掘项目潜在收益来源，规避建设流程中的各类运营隐患，推动项目收益增长与企业综合实力强化，二次经营与一次经营高度关联、彼此支撑，一次经营为二次经营筑牢前提，二次经营对一次经营进行拓展与升华，两者共同搭建起施工企业项目运营管控的完整框架，直接影响项目盈利状况与企业长期稳定发展。

当前多数施工企业已然认知二次经营的现实意义，可在落地执行中依旧暴露出多项明显短板，限制二次经营应有作用的释放，部分单位对二次经营的理解存在错位，简单将其归为变更与索赔工作，忽略建设全周期的统筹运营布局，使得二次经营推进缺少全局观念与前瞻思考，无法充分释放项目潜藏价值，部分单位缺少专职的二次经营管控队伍，相关人员对合同要求与行业准则掌握不足，缺少成本控制与沟通协作的综合素养，不能妥善处理建设流程中的各类运营事项，使得二次经营

推进浮于表面，难以形成实际效果<sup>[1]</sup>。除此之外，施工企业推进二次经营时还存在流程标准缺失、职责边界模糊等状况，部分单位未形成成熟的二次经营管控机制，针对推进路径、职能分配缺少清晰界定，造成部门间配合不足、相互推诿，二次经营难以稳定有序开展，部分项目在建设阶段缺少实时的成本与进度调控，对工程变更、现场签证等关键节点处置滞后、操作失范，造成潜在收益点流失，甚至因管控疏漏触发运营风险，进一步收窄项目利润空间，阻碍二次经营预期目标的达成。

## 2 施工企业工程项目二次经营的核心策略

强化合同管理是施工企业工程项目二次经营的核心策略，合同作为项目经营的重要依据，其条款的完整性、严谨性直接影响二次经营的成效，施工企业在项目施工全过程中应加强合同条款的研读与把控，精准掌握合同中关于工程变更、现场签证、价款调整、竣工结算等关键内容，明晰合作双方的权利与义务，为二次经营工作开展提供坚实的契约支撑，注重合同履行过程中的动态管控。实时跟踪合同执行状态，对施工过程中出现的合同分歧、条款调整等情况及时与建设单位、监理单位沟通磋商，稳妥处理各类合同矛盾，保障企业合法权益不受损害，推动项目经营活动在规范有序的框架内持续推进，让合同管理真正成为二次经营落地见效的关键支撑与可靠保障，为项目收益提升与风险控制筑牢制度基础。

优化成本管控是提升二次经营效益的关键举措，施工企业应建立全流程成本管控体系，将成本管控贯穿项目施工全过程，在施工准备阶段结合项目施工图纸、施工方案制定科学合理的成本预算，明确成本控制目标，细化成本管控责任，为后续成本管控工作奠定基础。在施工实施阶段加强对人工、材料、机械等核心成本要素的管控，优化施工方案，合理配置施工资源，减少资源损耗，降低施工成本，加强现场管理，规范施工流程，避免因施工质量、进度问题引发的额外成本支出，通过全过程、精细化的成本管控实现资源利用效率与项目经济效益

同步提升，为二次经营效益释放提供稳定可靠的管理保障。

挖掘潜在盈利点是二次经营的核心目标，施工企业应立足项目实际，结合施工过程中的各类情况主动挖掘项目潜在价值，在施工过程中密切关注设计变更、现场签证等环节，及时收集整理相关资料，按照合同约定办理签证手续，确保签证费用及时足额回收，积极探索技术创新与管理创新，通过优化施工工艺、采用新型材料、提高施工效率等方式降低施工成本，提升项目盈利水平，加强与建设单位、监理单位的沟通协作，争取更多的合作机会，拓展项目盈利空间<sup>[2]</sup>。实现二次经营效益最大化，以主动经营、精细管控的思路推动项目价值不断释放，助力企业在复杂市场环境下保持稳定的盈利能力与发展动力。

### 3 施工企业工程项目二次经营的具体实施路径

构建专业的二次经营管理体系是二次经营有序落地的重要保障，施工企业应健全二次经营管控机制，明晰工作路径、职能划分与评价方式，将二次经营纳入项目管控核心环节，保障相关工作高效规范推进，组建专职化二次经营执行队伍，遴选兼具合同把控、成本管控、沟通协调等综合能力的从业人员，强化队伍专业培训与能力培育，提高团队业务素养与实操水平<sup>[3]</sup>。为二次经营稳步推进提供稳定人才储备，依托制度完善与队伍建设形成系统化管理框架，使二次经营从零散举措转向体系化运行，真正成为提升项目收益的长效支撑。

推进施工全过程二次经营管控，实现从施工筹备到竣工结算的全周期覆盖，施工筹备阶段开展合同研读、成本测算、风险研判等工作，编制完整的二次经营执行方案，确定各阶段任

务重心与发展方向，施工实施阶段强化现场管控，高效处置设计调整、现场签证等事项，做好成本动态监测与数据解析，灵活优化经营思路，规避各类运营风险。竣工结算阶段强化资料归集与核查，规范结算运作模式，主动与建设单位沟通对接，保障结算工作高效落地，推动工程款项足额回笼，达成二次经营既定目标。

加强沟通协作与资源整合，为二次经营落地营造优质环境，施工企业应强化与建设单位、监理单位、设计单位等多方的沟通联动，构建稳定协作关系，高效处置建设过程中的各类事项，获取多方理解与支持。为二次经营开展打造优良外部条件，强化企业内部部门间协同联动，明晰各部门在二次经营中的职能定位，推动信息互通与高效配合，形成整体推进合力，保障二次经营各项任务扎实落地，注重资源统筹调配，优化施工资源分配结构，充分释放各类资源应用效能，提高二次经营整体运作成效。

### 4 结语

本文围绕施工企业工程项目二次经营策略与实施路径展开研究，明确二次经营是施工企业提升项目盈利水平、增强核心竞争力关键举措，分析当前施工企业二次经营存在的认知偏差、团队薄弱、流程不规范等问题，提出强化合同管理、优化成本管控、挖掘潜在盈利点的核心策略，以及构建专业管理体系、推进全流程管控、加强沟通协作的具体实施路径，二次经营贯穿项目全流程，需要企业立足实际、统筹规划、精准施策，研究可为施工企业开展二次经营提供实践指引，助力企业实现提质增效、可持续发展。

### 参考文献:

- [1] 王向举.基于工程项目的施工企业绩效考核体系优化研究[J].数字经济,2026,(Z1):147-149.
- [2] 孙丽辉.建筑施工企业工程项目成本控制难点与财务策划策略[J].销售与管理,2025,(36):72-74.
- [3] 吴金仙.施工企业工程项目会计核算策略探析[J].现代营销,2025,(34):58-60.