

# 施工项目二次经营管理策略与实践思路

韩峰<sup>1,2</sup>

(1. 中交第一航务工程局有限公司; 2. 中交一航局第五工程有限公司)

**摘要:**为解决施工企业在项目管理中面临的成本控制与效益提升问题,对工程项目的二次经营管理进行了系统研究。通过优化施工方案、强化物资管理和安全质量管理等方面,详细总结阐述了二次经营管理的内容和具体工作思路,并分析了其在实际应用中的效果。研究结果表明,二次经营管理在保障施工质量的同时,能够有效实现成本的最优化控制,进而提升项目的经济效益和社会效益。同时,本文也指出了二次经营管理对于企业可持续发展的重要性,并对未来的研究方向进行了展望,可为施工企业在二次经营管理方面提供有益的参考。

**关键词:** 施工项目; 二次经营管理; 经济效益; 可持续发展

## 0 引言

随着建筑市场的竞争日益激烈,施工企业面临着巨大的压力和挑战。如何提升项目的经济效益、降低成本、增强市场竞争力,已成为施工企业关注的焦点。二次经营管理作为一种有效的管理方式,近年来在施工项目管理中得到了广泛应用<sup>[1-4]</sup>。通过对项目的全过程进行精细化、科学化的管理,旨在实现资源的优化配置、提高施工效率、降低施工成本,从而为施工企业创造更高的经济效益<sup>[5-9]</sup>。

许多专家和学者对工程项目二次经营管理进行了研究。邢亮<sup>[7]</sup>研究了二次经营对企业发展的影响,通过实践研究发现,二次经营可以提高企业的销售额和利润率,对企业发展具有积极影响。刘峥<sup>[8]</sup>探讨了二次经营策略对企业核心竞争力的影响,研究结果表明,通过二次经营可以提升企业的核心竞争力,增强企业在市场中的地位和竞争能力。刘智<sup>[9]</sup>研究了二次经营管理对铁路工程项目的影响,表明了二次经营管理对于提高铁路工程项目运营效益和经济效益的重要性。本文围绕工程项目的二次经营管理展开深入而系统的探讨,对工程项目的二次经营进行详细的论述,明确其基本概念、核心特点以及在整个施工过程中的作用。从理论和实践2个层面深入剖析开展二次经营管理的意义,旨在强调其在提升施工项目管理水平、优化资源配置以及增强企业竞争力等方面的重要性。在此基础上,将进一步展开对二次经营管理内容的探讨。围绕施工方案优化、物资管

理、安全质量管理等关键方面,深入阐述二次经营管理的具体操作方法和实践策略,以期能为施工企业在实际施工过程中提供有力的指导。提出一套切实可行的二次经营管理工作思路,并结合施工企业的实际情况,针对二次经营管理中的关键环节和常见问题,提供具体的解决方案和操作建议,旨在帮助施工企业更加高效、精准地推进二次经营管理。

对工程项目二次经营管理的全面研究,旨在帮助施工企业更好地理解和应用二次经营管理理念,提升工程项目管理水平,增强市场竞争力,实现可持续发展,同时也期望能为相关领域的研究和实践提供有益的借鉴和启示。

## 1 工程项目二次经营概述

在工程项目实施过程中,一次经营主要指施工企业为获取工程项目而进行的系列活动,其核心目标是获取项目施工合同。相对而言,二次经营则聚焦合同执行阶段,通过一系列施工管理方法降本增效,进而为工程项目增值。在二次经营的管理实践中,准确把握其基础、根本和关键内容,对于充分发挥二次经营的价值至关重要。

### 1.1 二次经营的基础

项目质量是二次经营活动的坚实基础。对于施工企业,质量、工期和成本是工程项目管理的3大核心要素。其中,质量是项目建设的基石,施工企业必须严格把控。在二次经营过程中,所有管理活动都应以保障项目质量为前提,项目管理人员应严格把控质量,确保施工过程中的每个

环节都符合设计方案的质量要求，在此基础上，通过二次经营管理实现工程项目的创效目标。

### 1.2 二次经营的根本

诚实守信是二次经营活动的根本原则。施工企业在二次经营中应积极与业主沟通交流，充分考虑业主的需求，构建良好的合作关系，赢得业主的尊重和信任，有助于为后续施工活动的顺利开展奠定良好基础。在二次经营过程中，应致力于解决业主的问题，如在项目前期协助业主完成招投标相关工作，提供有益的建设性意见，在不损害施工企业正当利益的前提下，确保业主的利益得到保障，从而充分发挥二次经营在项目管理中的作用。

### 1.3 二次经营的关键

严格把关和履行合同是二次经营的关键环节。在工程项目初期，相关部门应将合同管理作为重点，并纳入二次经营管理的核心内容。同时应建立合同评审系统，加强对合同购销、签订等环节的管理。在合同评审过程中，应仔细分析合同条款，确保对合同内容有清晰的认识。此外，还需确保合同活动的准确性和合理性，以防范合同履行过程中可能出现的风险。

通过对二次经营基础、根本和关键内容的深入剖析，可以更加清晰地认识到二次经营在工程项目中的重要性，并为实际工作中的二次经营管理提供有益的指导。

## 2 二次经营管理的意义

在工程项目的实施过程中，开展二次经营管理活动具有重要意义。

首先，显著加强了工程项目的基礎管理工作，推动管理向规范化和精细化方向发展。建立多种基础台账使项目施工的各个环节更加清晰有序，从而确保工程项目施工作业顺利进行。在二次经营管理中，施工企业需指派专业人员负责工程计量工作，综合分析新增项目与单价情况，并据此进行规划设计变更，及时统计工程数量等关键信息。这要求对工程项目的台账和施工环节进行反复确认，以避免出现管理遗漏。

此外，二次经营管理也强调与业主的沟通与交流。通过加强内部信息沟通，将现场变化信息及时反馈给经营部门，经过对合同内容的深入讨论，选择最佳施工方案。这种管理方式不仅有助于提升项目管理的效率，更能确保项目质量，满

足业主的需求。

因此，二次经营管理在工程项目中发挥着举足轻重的作用，是打造精品工程的关键管理方法。在项目开展期间，项目管理者需加强协作，从而使施工单位的经济效益最大化。同时，二次经营工作也是推动后续工程建设的重要途径，对于施工企业拓展经营、提升市场核心竞争力具有重要意义。通过深入开展二次经营管理，施工企业能够不断提升自身管理水平，为工程项目的顺利实施和企业的长远发展奠定坚实基础。

## 3 二次经营管理的内容

### 3.1 与业主构建良好的合作关系

在施工项目的二次经营管理中，与业主构建良好的合作关系至关重要。项目管理人员需积极与业主沟通，深入了解其需求，并基于此构建有效的经营管理体系，以推动二次经营活动的顺利进行。施工企业应尽力满足业主的各项合理需求，这不仅是工程项目建设的义务，也是其承担的社会责任。

### 3.2 强化项目施工成本控制

成本控制是二次经营管理的重要一环，施工企业需通过多种措施降低外界因素对成本的影响。在施工准备阶段，项目管理部门应结合工程需求，优化施工技术和方案，以降低施工成本和难度。对于临时设施的设置，除确保其安全、合理外，还应考虑其经济性，通过技术优化实现缩短工期与控制成本。此外，还需运用经济方法进行全面成本控制，结合工程项目特点合理编制工程预算，并严格执行预算标准，通过控制多余项目、提升施工效率等方式，将施工成本控制在预算范围内。同时利用合同方法对成本控制进行高效实践，确保双方权益，实现共赢。在项目成本控制过程中，还需在施工企业内部营造良好的成本管理环境，提升全员成本控制意识，落实成本控制责任，构建完整的项目成本责任网络。

### 3.3 加强索赔管理工作

索赔管理是二次经营管理的关键内容。首先，需做好施工图工程量的计算工作，为索赔提供有力依据。项目部门应协同技术人员进行技术会审，确保工程量预算的准确性和可靠性。在工期和质量因素导致的索赔中，施工企业应搜集相关证据资料，为索赔提供充足支持，遇到工期延误、恶劣天气或甲方供材质量问题时，应及时采取拍照

等方式保留证据，并向甲方提出索赔。此外，施工企业应强化变更索赔的重视力度，熟悉合同条款，掌握索赔依据，确保索赔工作的顺利进行。对于施工变更产生的索赔问题，需及时分析预算和研究合同条款，收集变更证据，并借鉴其他标段的成功经验提升索赔成功率。施工技术人员应树立成本管控意识，及时发现变更项目，优化变更梳理流程，确保成本的有效控制。

#### 4 二次经营管理工作思路

##### 4.1 优化施工方案

在二次经营管理中，施工方案的优化是成本控制 and 效益提升的关键环节。施工企业应在进场后，结合项目实际情况，对投标时的施工组织设计进行必要的修改和完善，制定符合现场实际、切实可行的施工组织设计体系。施工方案与项目建设的整体效益密切相关，因此施工企业应高度重视方案的优化工作，树立“方案决定成本”的意识，确保施工方案的设计质量，为成本控制和后续管理提供有力支撑。

优化施工方案时，应充分考虑新技术、新材料的应用，在保障施工质量的基础上实现成本的最优化控制。此外，施工企业还应加强方案实施的监督和检查，确保方案的有效执行，避免因方案执行不力导致成本增加和效益降低。

##### 4.2 加强物资管理

物资管理是二次经营管理的重要组成部分，直接关系到项目成本的控制。在施工过程中，应在确保工程质量的同时，对各类施工材料进行科学合理的分配，加大材料成本控制力度，确保成本管理的有效落实。

一方面通过内部行政管理方法规范材料管理流程，制定并执行相关管理规定和办法，确保材料控制理念贯穿施工各个环节。另一方面，通过经济考核等方式，对材料管理情况进行定期评比和奖励，激发员工参与材料管理工作的积极性，提升物资管理水平，进而降低施工项目的成本。

##### 4.3 强化安全质量管理

安全质量管理是工程项目二次经营管理的核心内容之一。在施工过程中，应始终坚持安全第一、质量至上的原则，确保工程质量和安全生产。施工企业应建立健全安全质量管理体系，明确各级责任，加强安全质量教育和培训，提高员工的

安全质量意识。同时，应加强对施工现场的监督检查，及时发现和解决安全质量隐患，防止事故的发生。通过强化安全质量管理，不仅可以保障项目的顺利进行，还可以提升工程项目的整体效益，实现二次经营管理的目标。

工程项目二次经营管理需要综合考虑施工方案优化、物资管理和安全质量管理等多方面的工作。通过不断优化这些方面的工作，可有效提升工程项目的经济效益和社会效益，实现施工企业的可持续发展。

#### 5 结语

通过对工程项目二次经营管理的深入剖析，系统地梳理了其在施工过程中的重要性、意义以及具体实施内容。这不仅关系到施工企业的经济效益提升，更是其增强市场竞争力、实现可持续发展的重要方法。首先，认识到二次经营管理在资源配置、施工效率以及成本控制方面的重要性，帮助施工企业保障施工质量的同时实现成本的最优化控制，从而增加工程项目收益。其次，通过与业主的沟通合作、优化施工方案以及加强索赔管理等工作，二次经营管理能够全面提升项目的经济效益和社会效益，为企业赢得良好的市场声誉。然而，尽管二次经营管理取得了显著的成效，但仍存在不足和挑战，在未来的工作中，需要不断总结经验，完善管理制度，提升管理水平，以适应不断变化的市场环境和客户需求。

#### 参考文献：

- [1] 张鹏. 关于市政管廊项目二次经营管理的研究[J]. 管理学家, 2020(14):9-10.
- [2] 文家浪. 二次经营理念在项目经营管理中的应用[J]. 工程技术研究, 2021, 6(20):287-288.
- [3] 常丽华. 机场场道工程二次经营工作要点探讨[J]. 工程与建设, 2022, 36(2):558-561.
- [4] 郝倩颖. 试论施工企业项目管理中的二次经营[J]. 居业, 2019(7):73-74.
- [5] 赵增立. 浅析企业二次经营管理经验与方法[J]. 建筑与装饰, 2019(12):77, 81.
- [6] 骆正甲. 二次经营对项目成本管理发挥的作用[J]. 城市建设理论(电子版), 2020(13):38-39.
- [7] 邢亮. 深入开展二次经营强化自我造血能力[J]. 施工企业管理, 2021(4):105.
- [8] 刘峥. 工程企业“二次经营”中的成本管控探究[J]. 现代经济信息, 2020(13):100-101.
- [9] 刘智. 关于铁路工程项目二次经营管理的研究[J]. 价值工程, 2020, 39(15):13-14.