

# 浅谈施工项目二次经营管理的工作思路

张少达

中交一公局第六工程有限公司

**摘要：**近些年，建筑行业竞争日益激烈，在此背景下，为提高企业项目收益率和盈利空间，建筑企业广泛采取了二次经营策略。但部分企业违规操作和盲目跟风现象时有发生，已引起国家层面监管的高度关注。本文对施工项目二次经营存在的突出问题进行分析，并根据国家推动建筑业高质量发展的总体要求，提出了以工程质量安全为前提，遵循市场法规，实施科学化精细化管理，完善企业内控机制，制定差异化经营策略等对策建议，为规范健康开展二次经营提供参考。

**关键词：**建筑企业；二次经营；问题；对策；科学管理

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-6261.2022.07.115

## 引言

二次经营在提升建筑企业项目收益率中的作用日益凸显。但是个别企业违规操作问题层出不穷，已严重威胁到行业信誉与高质量发展。党的十九大强调供给侧结构性改革，推动建筑业转型升级，建设工程质量强国。业内也呼吁规范二次经营行为，打击违法违规行为，营造阳光生态。如何在遵守国家政策和行业规范的前提下，运用科学化管理手段提高二次经营效率和效益，实现企业效益最大化和风险最小化，是业内亟待解决的现实问题。这需要建筑企业更新理念，加快管理模式和内控机制创新，使二次经营活动在合规范围内有序高效开展。

## 一、二次经营概述

二次经营是建筑企业在承接工程项目过程中所采取的一种重要经营管理策略，目的是在保证工程质量和安全的前提下，通过科学合理的管理手段来提高项目的整体收益。二次经营的核心在于充分发掘工程合同的潜在价值，在不增加业主成本负担的情况下，利用资源整合和效率优化来获得新增效益。常见做法有优化设计方案、设计变更管理、工程量清单调整、材料差价管理、施工过程变更和索赔管理等。这需要建筑企业运用丰富的项目管理经验和专业知识，坚持依法合规的原则，针对具体项目制定科学合理的二次经营策略。二次经营管理的目标是实现工程品质、投资控制、施工安全“三保”与最大化项目整体效益的最佳平衡。同时，企业还需要建立规范的内部控制机制，防范操作风险，保证二次经营活动在合法和道德的范围内推进，实现企业与业主双赢。如果建筑企业能够在守法守规的前提下，发挥

管理创新与技术创新在二次经营中的积极作用，运用科学手段提高资源利用效率，则可以在激烈的市场竞争中获得优势，使企业与项目双双受益。

## 二、施工项目二次经营管理存在的问题

### 1. 过度追求经济利益，忽视质量和安全

施工项目二次经营中存在的问题不容忽视。一些建筑企业在二次经营过程中过分追求经济利益最大化，致使工程质量和施工安全等方面被相对淡化或忽视。在部分高风险环节，为节省成本而降低质检力度，或在一些关键部位使用劣质非标材料以牺牲工程品质为代价换取低廉的价格。还有个别企业为争取工期进度而加快施工强度，疏于完善必要的安全防护措施。这些做法无异以身试法，最终不仅会损害企业的商业信誉和社会形象，也会给项目的长期运营带来隐患。所以企业决不能在二次经营过程中被近利迷惑判断力，应树立正确认知，真正将工程质量安全放在首要位置，实现经济效益、社会效益与企业发展的和谐统一。

### 2. 使用违规手段谋取不当利益

部分建筑企业在二次经营过程中为追求项目利润最大化，不惜采取一些违反商业道德甚至法律的手段进行操作。比如虚假申报工程量，在工程量清单中故意增加无实际对应工作的项目；或未经业主同意，擅自使用劣质材料来替代工程中约定的规格材料，将其差价作为企业的利润。还有个别无良企业为谋取变更补偿，故意延误正常施工进度，或者采取欺诈手段制造一些施工异常需要补偿的借口。这些违规经营行为能在短期内为企业带来一定效益，但从长远和整体利益考虑，必然会损害企业信誉，也有可能面临法律制裁。相比之下，规

范的经营与科学的管理才是企业持续健康发展的必由之路。所以建筑企业必须坚持商业道德底线，杜绝使用违法手段谋取不正当利益的做法，长远考虑公司声誉、品牌形象与核心竞争力的提升。

### 3. 恶性竞争，行业发展不可持续

依靠二次经营作为重要盈利手段的建筑企业，很容易陷入恶性竞争的怪圈。为争夺有限的项目资源，企业之间会不惜以低价竞标的方式夺标，即使这远远低于项目的合理成本。中标后，企业再通过各种二次经营手段盘剥榨取效益，形成恶性循环。长此以往，一方面企业的经营压力持续增大，研发和技术创新投入大幅缩减，核心竞争力下降；另一方面项目质量和工程品质也受到损害。这种过度依赖二次经营的业内竞争模式，扭曲了市场权重的合理配置，阻碍了建筑业的长足发展。要实现行业的可持续健康增长，就必须引导企业转变经营思路，回归到以技术创新和科学管理为核心的正轨，依靠提升自身综合实力而不是盲目价格战来赢得竞争优势。

### 4. 内部控制机制缺失

一些建筑企业在推行二次经营的过程中，由于内部控制机制欠缺或失灵而导致各类问题层出不穷。首先，在具体操作上，没有规范的程序要求和审批流程，导致个别业务人员为谋私利而作出违规决策；没有明确的责任追究机制，也为违规操作提供了可乘之机。其次，缺乏风险防控措施和预警体系，使得企业经营风险防范能力明显不足。这在面临宏观市场波动或重大变故时尤为致命。再次，没有核心业务考核体系的约束，部分业务部门的工作重心可能偏离企业整体利益，过分依赖或追求二次经营业绩。可以说，内部控制机制的失效极大削弱了企业的竞争力和风险抵御能力。要改变这种状态，建筑企业就要从根本上加强制度建设，设计科学合理的内部控制流程，强化责任追究体系。

### 5. 盲目跟风，缺乏科学分析

近年来随着建筑行业二次经营手段不断丰富与多样化，许多建筑企业也加入到这股热潮中，生搬硬套地跟风使用各种二次经营模式。但许多企业根本没有分析清楚自身面临的市场环境、经营条件、团队能力等差异性因素，就利令智昏地直接拿别的企业的模板套用到自己头上。结果可能是事倍功半，不仅无法取得预期的增收效果，还因为操作失误而埋下许多隐患。比如盲目

跟进设计变更和索赔，到头来发现变更理由或依据并不充分，索赔申请也遭到拒绝；或者为争取回款速度而缩减必要质检流程，最后反被质量问题拖累。可见，没有经过充分论证和科学分析，建筑企业的二次经营很容易成为无源之水、木偶戏，不仅难以达成目标，还可能适得其反陷入被动。所以，建筑企业必须正视自身状况，理性采用适用的二次经营手段，才能在这个领域取得成果。

## 三、施工项目二次经营管理对策

### 1. 优先考虑施工质量与安全性，提高用户使用体验

施工企业应将项目品质与施工安全放在首要位置，这是二次经营的前提与基石。优先保证工程质量，要从源头抓起，从设计阶段严守相关标准，选用优质品牌的建材，制定详尽的施工方案，并落实必要的过程检测与质量考核，最大限度减少质量隐患。同时，建立健全质量责任体系，严格追责，强调过程管理，杜绝仅凭竣工验收来管控质量的被动态度。在安全环保方面，重视岗前培训与操作规程，为施工团队提供完备的防护设施，尤其是在高处作业等危险工种补充必要的安全措施与监管，严防因企业追求经济利益极大化而忽视了对工人生命财产安全的基本保障。总体来说，建筑企业的社会形象与商业信誉很大程度上取决于交付产品的质量水平和施工过程中的安全表现。这关乎企业的生存发展。如果质量事故频发，安全管理漏洞百出，无异饮鸩止渴。这不但会遭到行政处罚，更重要的是会严重损害企业品牌与商誉，失去市场信心。反之，如果坚决维护工程质量的优先地位，并以之取信于业主与监理方，在顺利完成首次经营的基础上，也为后续的二次经营活动增添筹码，为企业长远发展夯实基石。

### 2. 规范经营行为方式，坚持依法合规开展业务

规范经营行为，坚持依法合规开展业务，是建筑企业开展二次经营的基本遵循。企业必须强化法治意识，树立合规经营的理念，杜绝使用欺诈、虚假宣传等违法手段谋取不正当利益的做法。比如严禁未经业主确认就自行更换合同和设计图纸中约定的材料，或利用合同漏洞和模糊空间谋取变更补偿。同时，企业需要建立健全规章制度，明确二次经营的操作规范，设定权责清晰的岗位职责和审批流程，杜绝违规操作。员工的业务行为也需接受监督约束。在市场拓展中，坚决杜绝低价拼

单、价格战等恶性竞争方式。此外，企业必须树立正确的竞争意识，与同行建立战略合作关系，通过产业链上下游的良性互动实现协同共赢，这其中联盟的力量不可忽视。总体而言，建筑企业要在二次经营领域占得先机，合法合规的正面形象与道德操守是基石。反之，一旦被监管部门查处违法违规行，不但会遭受重罚，商誉也将一落千丈，这非常不利于企业的健康、稳定发展。

### 3. 推行科学化管理模式，有效促进行业持续健康发展

推行科学化的管理模式，是建筑企业实现可持续发展的重要途径，也是进行有效二次经营的基础。科学管理的核心在于企业要建立系统化的经营机制、决策机制和执行机制。比如引入专业化的项目管理团队，实行信息化的工程数据统计与核算，借助大数据分析指导决策；采取全生命周期的质量把控体系，不断优化技术流程；建立高效的供应链融合机制，打通上下游协同。在项目执行过程中，要重视对施工方案的科学论证，精益求精地将管理科学与技术融为一体，确保设计方案经济适用性与施工效率的最佳匹配。同时还要注意数据统计与项目考核评价体系的建立，将项目全生命周期的数据收集整理分析，作为企业持续改进的基础。可以预见，推行科学化的管理必将大幅提高企业的管理水平、质量控制能力与执行力，有力增强企业在激烈市场环境下的核心竞争力。其结果不仅会直接体现在单个建筑项目的效益提升中，也会促进行业作为一个整体走向更高效、更稳定的发展轨道。反之，如果建筑企业仍停留在粗放经营的状态，没有现代化的管理模式与手段作为支撑，那么将很难在市场竞争中占有一席之地，获得长足发展。

### 4. 建立内部控制机制，科学防控经营风险

建立科学合理的内部控制机制，对建筑企业依法合规开展二次经营、有效防控经营风险起到至关重要的作用。内控体系建设的主要着力点，一是明确部门权责，设立“权责清晰、相互制衡”的机制，防止权力过度集中引发的经营风险；二是建立规范的业务审批与执行流程，杜绝违规操作；三是构建信息化的监控平台，实时记录并核查验证经营活动的全流程，防止捂盖隐患；四是建立预警指标体系，当风险曝光超过限度时，启动关

停机制。此外，企业还需重视对员工的岗前培训与职业道德教育，强化责任担当，并实行严格的考核评价体系，将个人工作表现与企业效益增长直接挂钩。可以看出，这是一个系统工程，企业必须做到心中有数、戒备在先，时刻绷紧经营风险这根弦，扎牢制度这张网，以点带面促进行为规范。比如今年以来，多家房企被曝出境外美元债违约风险，即与公司治理薄弱、内控缺失密切相关。如果建筑企业能在二次经营的同时积极推进管理流程再造与科学的经营风险防控体系建立，就能打造核心竞争优势，在市场中脱颖而出。

### 5. 制定针对性经营策略，审慎评估后实施

制定针对性的二次经营策略，经过审慎评估后再实施，是企业获得效益、规避风险的重要做法。首先，策略必须因地制宜，针对不同类型的建筑项目制定差异化思路。比如针对高端装修项目，可设立设计优化团队，通过方案调整来实现业主的个性化需求；针对地产项目，可以加强对房地产市场和政策走向的研判，寻找机遇。其次，在目标定位上，策略必须适度追求，既要承担必要风险，也要留有回旋余地，防止过度投入和误判。再次，在具体实施上，要审时度势，严格评估措施效果，及时修正策略。可设置关键节点评审，追踪检查策略执行效果，必要时改弦易辙。

### 结语

随着建筑业对二次经营的逐步接受，国家层面也在加大监管力度，要求企业严格遵守运营底线。建筑企业应顺应形势发展需要，积极探索科学决策路径，更新管理理念，建立风险防控和业绩考核相结合的治理机制，使二次经营这一“加法”健康有序开展、发挥正向作用。只有持续完善相关机制，不断提升企业内部治理水平，充分挖掘二次经营的效能，才能为建筑业高质量发展提供有力支撑。

### 参考文献

- [1] 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.
- [2] 骆正甲. 二次经营对项目成本管理发挥的作用[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2020(13): 38-39.
- [3] 张建军. 项目管理在大型建设施工中的应用[J]. 化工矿产地质, 2019, 41(03): 215-221.