

基于全过程管控的施工项目利润率提升实施策略研究

尹 洁

新疆兵团城建集团有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

摘 要：在建筑行业进入微利时代的背景下，利润率提升已不能仅依赖投标报价时的预期利润，而必须通过施工全过程系统性的价值管理与成本控制来实现。本文从全过程管控的视角出发，系统分析影响施工项目利润率的关键环节与作用机理，揭示投标决策、合同管理、成本控制、变更索赔及结算管理等环节对利润的传导路径。在此基础上，构建涵盖“一次经营”阶段（投标与签约）、“二次经营”阶段（施工过程）与“三次经营”阶段（竣工结算与后评估）的全链条利润率提升策略体系，并从组织建设、制度保障与信息化支撑等维度提出实施策略落地的保障机制。研究表明，施工项目利润率的本质是全过程价值创造能力的综合反映，提升利润率需要将经营思维贯穿项目管理始终，实现从“被动接受利润”到“主动创造利润”的转变。

关键词：施工项目；利润率提升；全过程管控；一次经营；二次经营

引言

利润率是施工项目经济效益最直观的衡量指标，也是企业生存发展的生命线。然而，近年来建筑行业普遍陷入“高产值、低利润”困境，部分项目甚至“干一个亏一个”。其成因多元：市场竞争加剧压缩投标报价空间，人工材料价格持续上涨，建设方支付条件日趋苛刻，加之企业自身粗放管理使微薄利润在实施中不断流失。传统观念将利润率视为“算出来的”——中标价扣除预计成本即为预期利润，后续管理只是“守住”。这种静态、被动的利润观已无法适应当前市场环境。事实上，施工项目的最终利润是在全过程中“做出来”的——从投标决策到竣工结算，每个阶段都存在利润创造或流失的机会窗口。前期投标策略决定合同价格的“天花板”，施工中成本控制与变更索赔夯实利润“底盘”，结算阶段的博弈能力则最终锁定利润的“落袋”。

1 全过程管控与项目利润率的内在关联

1.1 全过程管控的基本逻辑

全过程管控是指将施工项目的经营管理活动置于从项目信息跟踪到最终结算关闭的完整时间轴上，每一阶段均有明确的利润管控目标和实施措施，且各阶段之间通过信息传递和策略衔接形成相互支撑的有机整体。其逻辑基础在于：项目利润不是某一阶段的产物，而是全链条价值管理的累积结果。前端的投标报价策略决定了收入的上限边界，中端的成本控制和变更签证决定了利润的实际厚度，后端的结算管理和资金回收决定了利润的最终实现程度。任何一个环节的失控，都可能使其他

环节的努力付诸东流。

1.2 利润率形成的全过程机理

施工项目利润率（利润/总收入）的形成是一个逐层累积的过程。在投标阶段，基于施工图预算、企业成本定额和市场竞争态势形成的报价，内含着预期利润率的“目标值”。合同签订后，合同价格与目标成本之间的差额构成目标利润。进入施工阶段，实际成本偏离目标成本的方向和幅度，以及合同价款调整（变更、索赔、价格调差）的净收益，共同决定目标利润的增厚或消耗。竣工结算阶段，结算价款的最终审定和资金回笼的时间成本，决定利润从“账面数字”转化为“实际收益”的完整程度。三个阶段的传导关系可概括为：投标定“锚”、施工调“舵”、结算落“袋”。

1.3 利润率提升的关键杠杆

基于全过程视角，提升项目利润率的关键杠杆可归纳为三类。增收杠杆——通过投标策略优化、变更索赔管理和合同价款调整增加项目总收入，包括合理的风险费取定、不平衡报价策略的运用、设计变更的有序推进以及材料调差和索赔费用的及时确认。节支杠杆——通过施工方案优化、精细化管理、供应链整合及损耗控制等措施，将实际成本控制在目标成本以下，实现“节流”带来的利润增厚^[1]。防损杠杆——通过合同风险识别、工期索赔管理及合规管控，避免因违约罚款、反索赔和资金占用成本造成的利润侵蚀。三类杠杆的协同发力，是全过程利润管控的核心抓手。

2 施工项目利润率侵蚀的主要环节与成因

2.1 投标与合同签约阶段的风险埋设

投标阶段的决策质量直接为项目的盈利空间划定了“天花板”，但实践中常见的错误包括：为中标而过度压低报价，未对合同中的价格风险（如固定总价包死、材料价格风险全部转移给施工方）进行充分评估；对业主支付能力和履约信誉调查不足，后期面临严重的回款延迟；不平衡报价策略使用不当，被业主或审计单位大幅调整清单单价，反而造成结算收入下降。合同签约阶段若未对价格调整条款、变更计价规则和索赔程序进行明确约定，更相当于在源头上为利润流失埋下了隐患。

2.2 施工阶段的成本失控

施工阶段是成本实际发生的密集期，也是利润流失最严重的阶段。材料成本失控——钢材、水泥、砂石等主材未进行市场行情预判和低位锁价，采购时机不佳导致高价购入；材料损耗率超定额，现场管理粗放造成浪费。人工成本失控——劳动力配置与施工进度不匹配，窝工与赶工交替出现，工效低下导致人工费超支。机械成本失控——设备选型不当、进退场时机不合理、闲置时间长，台班费用虚高。更隐蔽的是，工期延误造成的间接成本增加——管理费、资金占用费和履约罚款，常常在成本核算中被低估或忽略。

2.3 变更签证与索赔管理的缺位

变更和索赔是实现“二次经营”增收的核心渠道，但许多项目在这一环节表现被动。常见问题为：变更指令下发后，未及时进行费用评估和价款确认，到结算阶段才集中补签，因时间久远、证据缺失而大量被审减；对业主原因造成的工期延误和费用增加，未按合同约定时限提交通知和索赔意向书，丧失索赔时效；对施工条件和地质情况的重大变化，未及时主张“不利物质条件”或“设计变更”的权利，被动承担额外费用^[2]。变更签证和索赔管理的缺位，使项目失去了弥补投标报价中利润不足的重要机会。

2.4 竣工结算阶段的收益流失

竣工结算是将合同收入转化为实际回款的最后关口，也是利润“落袋”的关键环节。结算拖延是最突出的问题——“工程已交付、结算未办结”的现象普遍存在，长期挂账使应收账款资金成本持续累积，账面利润被财务费用蚕食。结算审减是另一个主要风险——因过程资料不完整、签证手续不齐全、组价依据不充分，报送的结算金额被审计单位大量核减，利润在最后关头“缩水”。此外，质保金回收周期长、扣罚争议等因素也进一步影响了利润的最终实现程度。

2.5 项目后评估与经验沉淀的缺失

项目竣工交付和结算完毕后，相当一部分企业对利润形成过程缺乏系统复盘。实际成本与目标成本的偏差未做深入分析，哪些环节实现了节约、哪些环节造成了超支，缺乏明确归因；成功的变更索赔经验未被总结为标准操作模板，失败的教训也未转化为风险预警清单。后评估的缺失使企业的利润管控能力始终停留在个人经验和项目个体层面，无法形成组织层面的知识积累和能力提升，同类问题在后续项目上反复出现。

3 基于全过程管控的利润率提升策略体系

3.1 “一次经营”阶段：源头锁定利润空间

本阶段的核心策略包括：在投标报价前进行详细的成本测算，依据企业内部定额和市场调研数据编制具有竞争力的报价，在报价中合理体现施工方案优化带来的成本节约空间，避免“低价标、高价亏”的局面。在报价策略上，灵活运用不平衡报价法——对前期项目适当报高以改善现金流，对后期可能发生变更的项目合理定价以为后续二次经营创造空间，但需注意不平衡度的适当控制，避免被评标系统认定为异常报价。合同谈判阶段，重点争取对施工方有利的价格调整条款（如主要材料的调差机制）、合理的变更计价规则以及明确的索赔程序和时限约定^[3]。合同签订后，编制《项目经营策划书》，将合同约定的价格风险、调价空间和潜在索赔点逐一梳理，形成“经营机会清单”和“风险预警清单”，向项目团队进行全面交底，使每一个经营机会都能被识别和执行。

3.2 “二次经营”阶段：过程创造利润价值

在成本控制方面，实施“目标成本+责任分解”制度——将中标预算中的成本按分部分项工程进行分解，形成各施工班组和采购部门的目标成本控制红线，每月进行实际成本与目标成本的偏差分析，对超支项及时预警并制定纠偏措施。材料成本管控重点在于“量价双控”——通过限额领料控制用量，通过集中采购和行情预判锁定价格，将损耗率控制在定额以下。在增收方面，将变更签证和索赔管理提升至战略高度，建立“变更先算账、签证不过夜”的快速响应机制：每一项设计变更在实施前进行成本影响评估，在实施后7日内完成签证手续确认，做到“干一项、签一项、算一项”。对业主原因或不利自然条件造成的费用增加，严格按照合同约定的索赔程序和时限发起索赔申请，确保证据链完整、时效达标。同时，关注合同约定的材料价格调差、措施费调整等条款，在触发条件出现时主动启动调价程序，不遗漏任何合同赋予的增收权利。

3.3 “三次经营”阶段：锁定与实现利润

在施工过程中即启动结算准备工作，按照“完工一项、验收一项、结算一项”的原则分阶段收集和整理结算资料，避免工程交付后集中突击补资料导致遗漏和返工。竣工后规定时间内完成结算书编制，并同步完成内部三级审核（编制人自审、项目经理复审、公司经营部门终审），确保报送金额的准确性和支撑资料的完整性。在结算谈判中，坚持“依据充分、有理有节”的原则，对签证变更、索赔和价格调整等项目重点准备，以完整的证据链争取审计认可^[4]。对业主拖欠的工程款，按合同约定及时发送催款函，必要时启动合同约定的争议解决机制，最大限度压缩应收账款周期。质保期满后及时办理质保金返还手续，确保全部工程款的最终回笼。

3.4 项目后评估：经验转化与能力反哺

项目竣工结算关闭后，应及时组织项目经营复盘会，编制《项目经营后评估报告》。报告应从投标报价、成本控制、变更索赔、结算效益四个维度进行全面分析：将实际实现的利润与投标时的预期利润进行逐项对比，量化各经营环节的利润贡献或损失金额；从成功案例中提炼可复制的经验，从失败教训中归纳风险预警清单。后评估的核心价值在于将项目个体的经营数据转化为企业的组织资产——经脱敏处理后录入企业项目经营数据库，为后续项目的投标报价、成本预测和二次经营提供参考基准，使每一个项目的经验都能反哺企业整体经营能力的提升。

4 利润率提升策略的实施保障机制

4.1 组织保障

项目部应设立专职经营副经理或商务经理，统筹合同管理、变更索赔、成本核算与结算管理，独立于施工管理行使经营职能，避免“重生产、轻经营”。公司层面建立经营部门与项目部的垂直管理关系，定期派驻督导人员检查经营策划执行情况，协助解决结算索赔疑难，确保利润管控有人做、有责任、有考核、有指导。

4.2 制度保障

编制《项目全过程经营管理办法》，明确各阶段标准动作、责任主体、时间节点和输出成果。建立“超额利润分享”激励机制，对超额完成目标利润率的部分按比例奖励，未达标则分析原因并扣减绩效。将利润率、变

更签证率、结算审减率和应收账款回收期等纳入年度考核，以制度倒逼管理行为。

4.3 人才保障

建立商务人才系统培养体系，从施工技术人员中选拔人员培训造价与合同知识，从造价人员中选拔深入现场跟班锻炼。通过“理论培训+项目实践+导师带徒”模式，培养既懂技术又懂经济的复合型商务队伍。

4.4 信息化保障

依托成本管理信息系统，将目标成本、合同价款、月度产值、实际支出、变更签证和结算审核纳入统一平台，实现实际与目标成本的实时比对和偏差预警。同时积累多项目经营数据，构建企业内部定额数据库和变更索赔案例库，推动利润率提升从“经验驱动”向“数据驱动”转型。

5 结语

施工项目利润率的提升，本质在于全过程“造利”而非事后“算账”。本文论证了利润率形成于投标报价、施工实施、竣工结算全过程的机理，揭示各阶段利润流失的关键环节，构建了“一次经营—二次经营—三次经营—后评估”的全链条策略体系。核心认识在于：利润率的提升并非单一环节的成本压缩，而是将经营思维贯穿项目始终——投标策略为施工创造空间，施工管理为结算夯实依据，结算成果为后续项目反哺经验，四阶段形成递进联动的利润创造闭环。该体系的有效运行需组织架构、制度激励、人才培养和信息化工具协同支撑。在行业利润率持续承压的背景下，系统化推进全过程利润提升，是施工企业从粗放经营走向精益管理、从规模扩张走向价值创造的必然选择。

参考文献

- [1] 刘晓君,王磊,李明.建筑施工企业“三次经营”理念下的项目利润管控研究[J].建筑经济,2022,43(12):56-62.
- [2] 张建平,陈思,赵岩.施工项目二次经营中变更索赔的时机与策略研究[J].工程管理学报,2023,37(4):115-121.
- [3] 王雪青,刘洋,张华.基于目标成本责任制的施工项目成本动态管控研究[J].工程造价管理,2024(4):38-45.
- [4] 杨帆,孙涛,周明.施工企业商务人才队伍建设与经营能力提升路径[J].项目管理技术,2023,21(11):72-78.