

关于推进大型工程设计单位 创建国际型工程公司的指导意见

为了贯彻落实《国务院关于工程勘察设计单位改建为企业问题的批复》精神，加快我国勘察设计单位深化体制改革的步伐，推进一批有条件的大型工程设计单位，用五年左右的时间，创建成为具有设计、采购、建设（简称EPC）总承包能力的国际型工程公司，提高我国工程建设队伍的实力和水平，积极开拓国内、国际工程承包市场，提出以下指导意见：

一、国际型工程公司的主要特征和基本条件

国际型工程公司是市场经济的产物。它以工程技术为基础，以工程建设为主业，具备工程项目EPC总承包能力，通过组织项目的实施，创造价值并获取合理利润，一般具有经营方式国际化、业务范围多元化、技术装备现代化、项目管理科学化等主要特征。其基本条件是：

(一) 具备项目咨询、可行性研究、工程设计、设备采购、施工管理、开车服务(试运行)、培训、售后服务等工程项目总承包的全功能。

(二) 具有与工程公司功能相适应的组织机构和科学的管理体系, 在专业设置、设计程序、设计方法、项目管理、表达方式上符合国际惯例。公司管理以工程项目为中心, 以专业部室为基础, 实行项目经理负责制, 通过矩阵式管理, 有效实施建设工程进度、费用、质量控制。以质量、水平、信誉、服务赢得用户满意, 保证项目成功和企业盈利。

(三) 拥有先进的工艺技术和工程技术。具有获得专利技术并进行工程设计的能力。

(四) 拥有一支数量相当、层次合理、各专业配套的技术人员和复合型管理人员构成的高素质队伍。按核心层、骨干层、工作层配备员工。核心层由具有领导才能和决策能力的高层次人才组成; 骨干层由管理专家、营销专家、技术专家、安全专家、合同专家、法律专家组成; 工作层由工作效率高、业务素质好的各类专业技术人员组成。各层次主要人员除精通业务以外, 还应具备外语和运用计算机的能力。

(五) 拥有先进的计算机系统、信息档案系统和现代化的通讯办公设施。具有完备的工程数据库、标准库及软件系统。实现营销、设计、采购、施工一体化的科学管理和程序化的运作方式。

(六) 建立了适应国内外工程建设需要的标准体系，包括本企业标准、行业标准、国家标准、国际通用标准和规范。

(七) 具有国际上认可的质量保证体系。建立了符合ISO-9000族标准的企业质量体系、质量手册、质量体系程序文件，保持质量体系持续有效。

(八) 具有健全的营销机制，形成辐射全球范围的营销网络，建立准确、及时、高效的营销决策机制。

(九) 具有完善的服务体系，包括建设项目全过程的服务和售后服务。服务工作实现及时、周到、主动，使用户满意。

(十) 具有较强的融资能力。既能为公司筹措实施国外承包项目的流动资金，又能帮助业主筹措建设资金，为业主联系获得政府贷款或国际金融组织的贷款提供服务。

(十一) 全体职工具有良好的思想、技术、身体、心理素质和高尚的职业道德。

二、创建国际型工程公司的基本原则

(一) 按照“三个有利于”的标准，实事求是地推进创建国际型工程公司的进程。

(二) 按照当前国际通行的工程公司模式，进行生产经营模式的改革，逐步与国际接轨。

(三) 把生产经营模式的改革与资产组织形式的改革结合起来，调整和完善所有制结构，把改革同改组、改造和加强管理结合起来，按照《公司法》进行规范改制，形成国家控股、参股或国有独资等有限责任公司和股份有限公司的体制，并按“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，建立现代企业制度。

(四) 参照执行 FIDIC 条款的原则，从规范合同管理入手，规范建设活动各方主体的行为，维护各方的利益。

三、创建国际型工程公司的措施

创建国际型工程公司是适应社会主义市场经济和与国际惯例接轨的需要，是大型设计单位深化改革和加快发展的需要。创建国际型工程公司的各单位要以国际型工程公司应具备的基本条件为目标，找出差距，制定规划，分步实施。

(一) 加强领导，提高认识，制订规划，明确目标

在创建国际型工程公司过程中，各单位要加强领导，特别是领导班子要提高思想认识，转变观念，要充分认识到创建国际型工程公司是大型设计单位求得生存和发展的必由之路；工程总承包既是国际公认和普遍采用的一种承包方式，也是国家提倡的一种建设项目组织实施方式。各单位应结合自身的实际情况，明确目标，制订出创建国际型工程公司的实施规划。

(二) 建立和完善国际型工程公司的组织机构，实行项目经理负责制

各单位要深化内部改革，按工程公司的功能设置企业营销、工程设计、设备采购、施工管理和项目管理等组织机构，建立国际型工程公司应具备的运行机制和管理体制。

公司的运行机制和管理体制要坚持以项目管理为中心，实施项目经理负责制。使项目管理走上科学化、规范化的轨道。今后项目经理、采购经理、质量工程师等主要人员必须经过培训、考核合格后，持证上岗。

(三) 改革和完善设计程序、方法和制度

在工程设计中，要尽快调整专业设置，改革设计程序和设计方法，把采购工作纳入设计程序，使设计、采购、

施工、开车（试运行）各环节科学合理地衔接起来，并逐步向国际通行的设计程序、设计方法转变。

（四）积极推进技术进步，提高技术水平

要加强与科研、制造、建设、生产单位的协作，尽快将成熟的科技成果转化为现实的生产力，开发出更多先进、成熟、可靠的工艺技术和工程技术。要发展和完善自己的拳头产品，形成自己的专利技术和专有技术，并逐步达到具有运用国内外专利技术进行工程设计的能力。

（五）增加投入，实现设计和管理现代化

要改善和充实支撑工程设计、项目管理的技术装备，建立覆盖工程公司全部设计技术和项目管理工作的计算机网络系统，引进或开发相应的应用软件，形成多功能的综合数据库。在工程设计、设备采购、施工管理过程中实现计算机一体化，对工程项目的进度、质量、费用实施有效控制。

（六）加强标准和规范建设

建立企业的技术标准、工作标准和管理标准，收集、整理并配备齐全国际、国内工程建设所需的标准和规范。

（七）加强全面质量管理

建立符合 ISO - 9000 族国际标准的质量体系，编制

符合 ISO - 9000 族标准的企业质量手册，建立质量管理责任制度。

(八) 培养一支德才兼备的技术和管理骨干队伍

各单位要制定人才培养计划。通过多种渠道、多种方式，有计划、有目的培养国际型工程公司所需要的各类人才，包括技术型、管理型的高级人才，专业技术带头人和具有实际工作能力的复合型人才等。要重视提高全员的业务、外语和计算机应用水平，培养职工的群体意识、团结协作和敬业精神。

五、创建国际型工程公司的有关政策

(一) 对创建国际型工程公司的设计单位，赋予综合类工程设计资质，鼓励拓宽业务领域。

(二) 各主管部门要选择一些建设项目，由创建国际型工程公司的设计单位，按 EPC 总承包的模式实施建设。国家重点建设项目的勘察设计及相关业务应首先在国际型工程公司范围内进行选择。

(三) 各地要对创建国际型工程公司的设计单位在当地承担业务给予优先市场准入。

(四) 鼓励大型设计单位与国际著名的工程公司合资，成立国际型工程公司，参加国际竞争。

(五) 各单位在创建国际型工程公司时，要合理确定资本金规模，对在事业体制下拨改贷形成的债务，经有关部门批准可转为国家资本金。对因客观原因造成的各种资产损失和呆帐、坏帐损失，以及非经营性资产，经有关部门审核后可冲减企业公积金或资本金。

(六) 从事高新技术开发、设计、应用和科学研究的设计单位，符合条件的经有关部门批准，享受国家对高新技术开发研究单位的有关政策。

(七) 创建国际型工程公司的设计单位，经批准可通过国内外证券市场进行直接融资，筹措发展资金；开拓国际业务所需贷款、担保等，有关部门或地方建设主管部门要商请金融机构给予支持。

(八) 创建国际型工程公司的设计单位，要按照国家有关规定对在职人员和离退休人员实行社会养老和医疗保险，充分发挥老专家和工程技术人员的作用。

大型设计单位创建国际型工程公司是一项复杂的系统工程，是由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的一场深刻变革，具有深远的意义。各部门、各地方的建设行政主管部门要加强对这项工作的指导，深入调查研究，制定有关政策，加强与政府其他有关部门的联系，及时协

调解决实际问题。要重点抓好一批大型设计单位创建国际型工程公司的试点，树立典型，总结经验，及时组织交流和推广。通过各方面的努力和配合，扎扎实实地完成创建国际型工程公司的战略任务。

大型勘察单位创建岩土工程公司的指导意见另行制定。

一九九九年八月二十六日