

创建中国特色世界一流工程公司是时代的使命

□吴奕良 何立山



编者按:近两年,中央、国务院及其有关主管部门发布了一系列有关全面推行工程总承包和创建国际工程公司的政策指导文件,引起了行业企业的高度重视。就如何深化工程承包体制改革、高质量开展全过程工程咨询和总承包,本报邀请了两位行业老领导、老专家发表意见,一位是原国家计委和建设部负责设计工作的吴奕良,他是工程设计单位开展工程总承包的发起人和文件起草人;另一位是原中国环球工程公司总经理何立山,他是创建国际型工程公司进行工程总承包的带头人之一,他们系统地回顾历史,总结经验,就设计企业如何全过程参与建设工程、开展工程总承包点面结合通过两篇文章提出了目标和方向以及措施和方法。此文是从整体面上的角度陈述,另一篇结合中国环球工程公司的案例来阐述,将在下期发表。

党的十八大以来开启了新时代改革开放的新航程,方向决定前途,道路决定命运。我们要紧跟新时代改革开放的步伐,深化我国工程建设总承包体制改革。在新的历史起点上,回顾历史,总结经验,开创未来,高质量建设一批中国特色、世界一流水平的工程公司,是新时代赋予我们的历史使命。

一、回顾历史,开启行业改革的新征程

为了提高建设项目的投资效益,探索符合我国基本建设客观规律的管理体制,1979年以来,国务院发布了多项关于基本建设管理体制改革的决定。实行工程总承包和创建国际工程公司就是其中一项重要的改革内容。40年来,中央、国务院及其有关主管部门发布了一系列有关全面推行工程总承包和创建国际工程公司的政策指导文件,引导这一改革向纵深发展。

我国自推行总承包制度以来,进行了多种形式的尝试和探索,主要有:联合型经济实体进行总承包、城市综合开发公司进行总承包、施工企业进行工程总承包等,但都不具备国际工程公司总承包的功能。我国的勘察设计企业绝大多数由于只具备单一的功能,也无法实行工程总承包。但经过勘察设计体制改革,一批大型工程设计企业已经具备了工程总承包的条件,在国内外承建了许多工程建设项目;一批工程勘察企业也已向岩土工程体制转变并总承包了部分岩土工程项目;一批建筑设计企业实行了建筑师负责制并进行全过程工程咨询总承包试点,他们结合自身条件不断探索、不断发展、不断完善。目前,工程总承包在全国21个行业已全面推行,取得了一定的成绩。2017年勘察设计行业总承包营业额20807亿元,占总营业额的47.7%。石化行业和原机械部勘察院、上海勘察院更是走在前面,具有引领作用。

通过实践证明:将大中型勘察设计企业改造和培育成为工程公司,是最佳途径,是完全可行的、成功的。但也存在一些发展中值得注意的问题。如体制不完善、重规模轻质量、职业人才缺乏、市场不发育不规范、法规制度不健全、金融服务体系和风险保障体制不完善、企业融资能力差、缺乏国际竞争实力、对业主只提供技术管理服务,不提供项目价值服务,致使工程总承包发展缓慢,落后于新时代的要求,与国际同行差距较大,有待再定位、再启航,有待高标准、高质量,开启行业改革的新征程。

二、总结经验,高质量发展工程总承包

我国勘察设计行业开展工程总承包已有30多年发展史,与国际上发达国家100多年历史相比,虽然有较大的差距,但在短时间内就取得了不错的成绩。总结经验,要高质量发展工程总承包就必须做到:坚持全过程、设计主导的理念;坚持设计、采购、施工深度融合的理念;坚持单一责任主体、提供项目价值服务的理念;坚持开放市场和法治的理念。树立和坚持上述本质理念,也正是国际工程公司高质量发展的成功经验。

一是坚持工程全过程总承包的理念

工程全过程包括项目前期咨询、投资机会研究、可行性研究、投融资方案、招标投标、基础设计、详细设计、设备材料采购、施工安装、试运行、项目后评估等,坚持工程全过程理念,就是坚持在全过程中的每项工作都必须高质量高水平高质量地完成。工程总承包,是工程公司对设计、采购、施工安装、试运

行进行的全过程承包,即国际上通称的(EPC)工程总承包或(LSTK)交钥匙总承包,也可以按照业主的不同需要,承担和签订各种不同形式如项目管理承包(PMC)、设计、施工承包(CB)、设计、采购承包(EP)、设计采购施工管理承包(EPCM)、建设一经营一转让(BOT)、建设一拥有一经营(BOO)、建设一拥有一经营一转让(BOOT)等的承包合同。但只有具备了全过程工程总承包功能的工程公司,才能进行上述承包任务,这在国际上100多年来早已成为公认的不争的事实。

二是坚持设计主导全过程的理念

设计是工程建设的灵魂,“先进合理的设计,对于改建、扩建和新建项目缩短工期、节约投资、提高经济效益,起着关键性的作用”。在项目建设的全过程中,无论是在投资决策前的规划、项目可行性研究、投资决策评估、新技术新材料新结构的采用、工程投资、工程的进度控制、质量控制、成本控制、材料控制、节约资源、保护环境,直至试生产、考核验收与交付使用和评价,工程设计都起着主导的作用。没有设计主导的工程总承包,将缺少竞标的基础,很有可能因无法完全理解和实现业主和设计的意图,导致项目难以达到业主和设计的要求,或者因费用不足导致质量下降。

坚持设计主导的理念,是工程项目建设内在客观规律和设计在工程建设中的地位作用决定的,它不仅能充分发挥设计在工程建设中不断优化建设方案,达到最佳效益,还能通过科研成果转化为工程技术,发挥纽带作用。大中型勘察设计企业变革为技术密集型的工程公司,是坚持设计为主的最佳选择。

三是坚持设计、采购、施工深度融合的理念

大中型勘察设计企业改革为工程公司,必须下决心建立设计、采购、施工深度融合的新体制,这是一次脱胎换骨的改造。要在各方面践行一系列改革创新,绝对不能采取在业内另立一个承包公司或承包部,这种改革不可能做到设计、采购、施工融合,也不可能进入国际承包市场,这是创建中的一个误区。

建设国际工程公司必须下决心进行整体改制,做到设计、采购、施工深度融合,要在机制、管理、信息、组织结构、人才开发、技术创新、市场开发、诚信建设、企业文化等方面进行一系列综合性改革。而原地踏步,基本停留在原来旧体制上会越来越被动,逆水行舟,不进则退。要解放思想,打破思维定式,敢于向旧体制旧制度开刀,勇于突破利益固化藩篱,国际工程公司体制改革才会取得成功。

四是坚持单一主体责任的理念

坚持主体责任,就是由工程公司作为第一责任人对合同范围内工程总承包项目的技术水平、工程质量、工程进度、工程安全等全面负责,从而避免在项目实施过程中因利益冲突或其他原因导致推诿扯皮,严重阻碍工程总承包合同的有效实施。工程公司作为第一责任人,既是工程总承包、项目管理承包又是全过程工程咨询的最佳实施者和单一主体责任的最佳担当者。

高质量的建设是工程公司主体责任的出发点和落脚点,要以工程服务高质量、管理运营高质量、经济效益高质量

为主要目标,把推动质量变革、效率变革、动力变革作为谋划各项工作的根本遵循。积极“探索以生态优先、绿色发展为导向的高质量发展新路子”,才能更好地担当起项目建设的主体责任。

五是坚持工程项目价值服务的理念

创建国际工程公司对工程建设项目进行总承包,其目的就是对工程项目的建设进度、费用和质量进行有效控制,获得最佳投资效益。工程公司不仅要提供技术管理服务,还要提供项目价值服务的意义。坚持做好项目价值服务是工程公司发展的生命线,是工程公司总承包能力的体现,也是提高投资效益的主要途径。

工程公司要提高项目价值服务水平,就必须坚持创新发展,成为产业链、工程链、科技创新链中不可或缺的重要一环和科技创新主体,大力促进工程技术创新和科技成果转化,逐步形成有国际竞争力的自有专利技术,设计出技术新、低碳化、零污染、符合“适用、经济、绿色、美观”的精品;必须大力加强工程技术标准创新,提高标准规范的国际化水平,才能为客户提供更加有价值的产品服务。

六是坚持开放市场和法制的理念

企业是市场的主体,企业运营的命运、生存和发展是由市场决定的。目前的工程建设市场不同程度地存在着垄断、封锁、限制与歧视问题,尤其是民营企业的发展困难重重。市场资源是行业发展、企业生存的生命线。政府应全方位开放市场,企业应以诚信为本,行业应加强自律,凝聚政府、企业和协会三方面的合力相向而行,工程总承包才会有良好的市场环境。

市场环境和法制建设相辅相成,良好的市场环境要通过法制来实现和保障。加强法律法规建设,对工程建设全过程各项活动加以规范,以法律形式确立政府与企业、投资者与承包商、咨询商的关系,确认和维护各方市场主体和各类人员的权益,完善市场交易规则,做到有法可依,有章可循;营造有利于各类投资主体公平、有序竞争的市场环境,促进生产要素的合理流动和有效配置;同时,为企业和金融支持提供贷款、投资担保、风险保障,提供出口信贷、出口信贷担保等各种服务,都必须以法律法规为依据、为保障,使工程总承包走向法治的轨道。

三、开创未来,建设世界一流工程公司

时代呼唤奋斗,奋斗开创未来。我们有习近平中国特色社会主义思想的指引,有互利互惠、合作共赢的外交政策的环境,有国家雄厚经济实力的支持,有“一路一带”的建设项目,有国有银行担保的条件,有创新发展的人力资源优势,有攻坚克难的奋斗精神,有几十年工程总承包的宝贵经验,这些都是我们特有的财富和优越条件。只要我们抓住时机,借鉴国际先进经验,结合我国国情,勇于奋斗,加快现代企业制度等六个方面建设,中国特色世界一流的工程公司必将会出现在世界强国之林。

一是加快体制现代化建设

建立和完善现代企业制度,是工程公司成为世界一流的决定性因素和基础条件,是其他各项改革取得更好成果的关键。我国工程公司已有23年的发展历史,至今还没有建立真正意义上的现代企业制度,也没有真正达到产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求,不具备较强的资本运营和资源整合能力,还不是真正的市场主体。国有企业混合所有制改革正在起步,建立现代企业制度的同步配套改革条件还远欠缺,不能适应市场经济体制的要求。

当前,要加速建立现代企业的产权制度和治理结构,强化资本运营和资源整合能力,真正成为独立法人和市场主体。加强党的领导,明确并严格执行公司董事会、总经理的职责,公司的所有者通过董事会行使权利和重大决策,董事会不应直接干预总经理负责制下公司的生产经营活动。要加快国有企业混合所有制改革步伐,促进企业转换经营机制,以增强经济活力、控制力、影响力和抗风险能力。要加快政企分离步伐,进一步扩大隶属在工业和建设集团的工程公司的自主权,大力支持有条件的民营勘察设计企业向工程公司发展,加快现代企业制度改革的进程,为建设世界一流工程公司奠定基础。

二是加快管理科学化建设

随着我国大中型勘察设计企业变革为工程公司的“初次创业”和现代企业制度的不断完善,对于处在同一平台的工程公司来说,要在竞争中取胜,必须进行以管理创新为主导的“二次创业”,彻底转变长期存在的行政型、经验型、粗放型的管理模式,使工程公司向科学化、集约化的方向发展。

管理科学化建设,必须十分重视公

司的战略管理,形成由下而上的运营层、业务层、职能层和公司层战略,构成工程公司战略管理“金字塔”,通过战略管理充分发挥公司的核心竞争力,成为在市场竞争中取胜的关键;必须十分重视建立和完善以项目管理为中心的管理体系,通过不断改革,在组织体制、经营决策、运营控制和绩效测评科学化四个方面取得重大成效,有效实现对工程建设项目从可研立项、基础设计、详细设计、采购制造、施工建设到开工生产的全过程、全方位、全面的有效控制管理,把风险管理贯穿企业经营全过程中;必须十分重视质量管理体系建设,大力推行以工程服务高质量、经营运行高质量、经济效益高质量为主要目标,把推动质量变革、效率变革、动力变革作为质量管理的考核标准,从而提升质量管理的水平,使工程公司管理科学化迈向新征程。

三是加快信息网络化建设

信息网络化的精髓是信息集成,其核心要素是数据平台的建设和数据的深度挖掘。工程公司的信息化与管理科学化相辅相成,信息化的建设能有效地促进公司制度的完善和管理水平的进一步提高;信息化不仅提升了工程公司各项生产活动的效率和质量,同时又能促进生产流程的再造;公司利用现代信息技术和网络信息系统合理配置资源、优化组合生产要素、推动公司管理变革、增强公司核心竞争力,进而极大地促进公司生产水平、生产效率和经济效益的提高,使得工程公司在竞争中处于有利地位;工程公司信息化以项目管理为中心,有利于实现企业全部生产经营活动的运营自动化、管理网络化、决策智能化;随着工程公司信息化水平的提高,以极少的人力物力投入,同时管理多个位于世界各地的项目,并对各项目实时控制,极大地降低公司的成本。同时,要重视软件投资和信息安全问题,切实提高工程公司信息化、网络化管理水平。

目前,我国工程公司的信息网络总体应用水平还比较低,关键是认识不足、重视不够、投入太少、缺乏信息化人才、信息化机制不健全。因此,工程公司信息网络化的建设,应坚持向使用端的实用性、系统性和模块化相结合、长期性与阶段性相一致、稳定性与灵活性相结合等原则,依据公司组织结构选择信息化模式和进行信息化建设,重视软件投资和信息安全问题,借助移动互联网、云计算、大数据、人工智能提供的大好时机,加大投入,创造条件实现“弯道超车”,充分利用我国巨大的网络规模优势,通过不断创新才能赶超世界先进水平。

四是加快人才国际化建设

回顾行业改革开放的历程,没有思想观念的大解放,就没有人才事业的大发展。坚持“服务发展、人才优先、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发”的人才发展战略;坚持以人才能力建设为核心,以人才制度改革创新为动力,以人才结构调整为主线,紧紧抓住培养、吸引和用好人才三个环节,以人才发展的新理念引领人才事业的新发展。掌握了优秀人才,就掌握了世界未来。

创新人才开发机制,优化人才队伍结构,提高人才职业素质,是工程公司发展的当务之急和重中之重。当前缺乏国际人才队伍,人才总体素质、人才开发及管理水平不高,公司人才流失严重,人才创新创业能力不强,人才结构和布局不尽合理,要制定人才开发战略规划 and 实施计划,健全人才发展机制,优化人才队伍结构,加大人才资源开发投入,重点培育技术创新、项目经理、投融资和法律等高端人才,在用好用现有人才、引进亟须人才、稳定关键人才、培养未来人才等方面狠下功夫,以适应跨国经营和“走出去”发展战略的需要。

五是加快市场全球化建设

市场全球化,是世界经济发展的必然结果。在市场全球化的条件下,竞争是配置资源的核心机制,对于市场主体的工程公司,既是机遇,也是挑战。随着“一带一路”倡议的深入实施,为世界全球化创造了良好条件。

我国工程公司要实现市场全球化,首先必须具备较强的国际工程总承包能力。但实际情况是,除一批大型勘察设计企业建立了工程公司体制,初步具备国际工程总承包条件以外,多数大中型勘察设计企业尚未建立工程公司体制,基本上还处在计划经济时期的运营机制和经营模式,不具备国际工程总承包条件,更不可能实现市场全球化。2017年我国工程勘察设计全行业的总营业额为43400亿元,其中海外营业额1000多亿元,国际化水平(国际营业额/全球营业额)极低,仅为2.3%,涉外业务的国家不足100个,还不及一家国际顶尖工程公司在国际市场同时开展经营业务的国家数量和同年海外营业额的60%,可想市场全球化差距之巨大。

市场是工程公司发展的灵魂、核心和秘诀,有了市场就有了一切,没有市场就丧失一切。工程公司必须在市场化改革中摒弃旧的经营体系,建立符合现代市场需求的运营体制机制,提升企业的能力、水平、信誉、品牌,对市场需求的适应度是开拓市场和占有市场的决定性因素。坚持市场导向,遵循市场规律,紧紧抓住全力开拓市场这条生命线。要以市场化改革进一步激发市场竞争活力,以转型升级不断增强工程公司的核心竞争力,不断提升工程总承包的功能,不断拓展国际市场空间,逐步向市场全球化的方向发展,把这块短板通过市场化改革强起来。

六是加快经营规模化建设

经营规模化是世界一流工程公司的重要标志和必然结果。我国工程公司与国际工程公司实力相比,技术创新能力较弱,技术创新成果转化率低,缺乏有国际竞争力的专利技术、先进标准和实现多元化发展的基础建设,尚未形成真正的核心竞争力;融资能力、融资规模、融资方式和金融服务体系等均不适应市场的需求,只有少数工程公司在国际营业额方面进入了国际先进行列。

2017年度ENR全球250强国际承包商上榜的中国内地企业为65家(其中大部分为本行业之外的企业),国际总营业额为987.2亿美元,平均营业额为15.2亿美元,低于250家上榜企业的平均营业额18.7亿美元,更大大低于法国上榜企业的平均营业额139.1亿美元(是我国公司的9.2倍)。中国领军企业的国际化水平仍与国际顶尖同行有较大差距,上榜的前十家中国企业平均国际营业额64.7亿美元,平均国际化水平为30.5%,而上榜前十名外国承包商的平均国际营业额高达149.4亿美元,是我国公司的2.4倍,平均国际化水平为74.4%,可想而知其企业经营规模化的差距之大。

因此,我们必须通过研究开发创新发展,对已有技术的优化、技术成果转化,拥有被世界公认的自有技术专利;通过体制创新、结构创新、组织创新和制度创新,建立具有中国特色的现代企业制度、管理模式、信息系统和优秀人才;通过有效重组、并购、整合拓宽产业化规模,坚决纠正重规模轻质量的倾向;通过银企合作,提升融资能力;通过与发达国家同行合作,共同联合承包项目或成立合作机构,提升综合功能;为实现跨行业跨国经营的多元化扩张打下基础,逐步实现市场经营规模化。

伟大梦想不是等得来喊得来的,而是拼出来干出来的!建设中国特色世界一流工程公司,是新时代赋予我们的历史使命。让我们高举新时代改革开放大旗,砥砺奋进,再经过10年、20年、30年的不懈努力,到新中国成立100周年时,中国特色世界一流工程公司将攀登新的高峰、谱写新的篇章!

