

持重守信三十载

专访中海建设监理有限公司总经理汪振丰

导语：自1982年土木工程专业毕业分配到部直属设计院，他十八年如一日。从最基层的画普通施工图到分院副院长和总工程师，到成为所在省的土木工程专家。1998年离开设计院去到香港在中国海外集团，又是一个十年春秋，他负责写字楼设计到技术管理再到项目管理。2008年，他执掌中海建设监理。5年，他将中海监理打造成国内监理行业独树一帜、屈指可数的标杆企业。无论是在设计院，还是做施工，到现在做监理行业，汪振丰“持重守信三十载”，以高度负责的职业精神和职业操守践行着自己的人生理想。而今，他正带领中海监理不断段超越，赢得客户高度赞誉。2012年中海监理营业收入突破三亿元，打造监理行业知名品牌是他带领中海监理面向未来更为宏大的发展目标。



深圳中海建设监理有限公司总经理汪振丰

监理前身

“中国工程建设领域的制度变革，可以上溯至1984年云南鲁布革水电站建设”，提到监理行业，汪振丰先生的话匣子一下子打开了。他首先向《职业的力量》栏目记者介绍监理制度的起源。云南鲁布革水电站是中国第一个利用世界银行贷款，实行国际公开招标的水电工程。在世界银行要求下，该项目中首次引入国际通行的菲迪克（FIDIC）管理模式，也首次接触到西方咨询工程师制度，“觉得这一制度非常好用，既可以节省成本，又可以保证质量”。

咨询工程师体制是西方国家在市场经济条件下发展而来的建筑管理模式。传统的建筑行业只有投资建设方和施工方，而建设方往往对建筑专业知识并不了解，在施工过程中，很难对建筑质量和成本加以把握。于是，第三方专家的角色应运而生，即由建设方请专业人士来做第三方，并通过专家与施工单位进行沟通，专家主导整个建设工程的进行，这就是咨询工程师的起源和本来含义。

在借鉴这一制度的基础上，我们国家决定建立自己的工程师制度，但名称叫作监理工程师。从建设部1988年颁布《关于开展建设监理工作的通知》算起，监理制度在我国已有二十多年历史。

“中国特色” 监理制度

汪振丰更愿意在监理行业添加一个“中国特色”的前缀。三十余载的建筑行业打磨，囊括设计、施工、监理，这也让他对监理行业的认识愈加全面而深刻。

88年，国家引入监理制度，监理制度原本是全过程服务，不仅仅是监督施工过程，包括前期设计、论证以及后期运营都可以由监理工程师来做。但在我们的监理体制中，监理的作用基本局限在施工过程中的质量管理。国家注册监理工程师考试内容也局限于施工阶段，这就把监理工程师变成了“旁站监督”或“监工”，无法充分发挥应有的作用。其次，监理工程师制度是全方位的服务。比方说工程款支付，就是由工程师签字控制的。但在我们的实践中，真正的财务权力停留在甲方手中，削弱了监理的地位和作用。所以，监理工程师原本是对工程全方位、全过程的咨询，但在我们这里职能大大缩小。目前，社会上对于监理的作用认识不足，评价不高，这是一个重要原因。

监理是技术服务类行业

汪振丰将监理行业定义为属于技术服务类行业。国家准确的定义是指具有相应资质的工程监理企业接受建设单位的委托，代表建设单位对建设行为进行监督管理的专业化服务活动。为什么很多人不了解，相对来说，他理解是监理行业所做的事情和工作对于普罗大众来说，是不太会受到关注。监理为什么不被人所熟知，是因为监理在建设工程产业链里所起的作用虽然很关键，但是没有那么规模浩大，或者人力物力不是那么多，又不能缺乏。

用更通俗的表达是建设单位请一帮专业人士到现场监督施工单位按图施工，要求按图施工的过程必须遵守国家法律法规和标准规章制度。汪振丰进一步介绍，因为这个环节用的人力物力较少，所占整个建设工程直接投资的比例不高。由于以上原因，就令到大家对这个行业不是很了解，但是一旦出现了比较大的质量安全事故的时候，人们就会关注：“监理哪儿去了”，“他们怎么监督的”。所以说监理在建设行业是不可或缺的一个环节。

全国有6000多家监理企业，从业人数和队伍约五十多万人。在改革开放之前，我们国家建设工程制度里没有监理，所有的建设工程都是由国家投资，国家建设。改革开放之后，88年，我们国家引入监理制度，项目法人制，合同管理制，建设工程监理制，建设工程的四大制度之一。

汪振丰告诉记者，自己从事监理行业时间并不长，监理行业从业经历从07年底08年初才开始。他思维敏捷，条理清晰向记者介绍了自己的过往。“严格来说我并没有参与过监理行业的基层工作，只是在十几年前有接触到这个行业”。汪振丰在大学学的是土木工程专业，82年毕业后分配到部属设计院，在那工作了十八个年头。从最基层的画普通施工图一直做到分院的副院长和总工程师到成为所在省的土木工程专家，同时也有国家一级注册结构工程师资质，对结构工程的设计比较熟悉。98年，他离开设计院去到香港，在中国海外集团从写字楼的设计跟技术管理到项目管理，在香港工作了十年。因为有设计的基础，而香港的工程很多都是设计施工一条龙，刚去的时候是做设计，过了两年就带着自己设计的项目去做项目经理，做施工。到06年调往写字楼做基层施工公司副总经理，07年被总公司委派到中海监理担任总经理，到现在又过去5年了。

不断做强

中海监理严格推行二级管理模式

虽说建设工程行业主要是设计和施工，被忽略的是监理，这些汪振丰对此深有体会。十几年前还在设计院参与项目的时候，汪振丰就做过监理方面的工作，深知监理的作用。那个时候国家刚刚试行监理制度，正因为有过设计和施工经验，再来做监理，所以他对这个行业已经很熟悉了，清楚的知道企业发展应该如何定位。

从2008年来到中海监理这5年来，中海监理走的是一条不断做强的路。2007年中海监理的规模已经够大。当年公司员工已接近1200人，当年的营业额是九千多万，现在是才1300人，营业额两个亿。

他解释这个做强有两个具体的体现。首先是在规范化标准化管理方面，和公司业主的服务提升方面，还有创建中海的品牌方面做了一系列的工作，也取得了很多成绩。包括很早就有质量体系认证，获得环境保护和职业健康安全两个认证等。众所周知，如今在服务业或制造业，一定要三个认证体系，“有了这几个方面的认证证书就说明你的企业能够满足国际惯例，表明公司的管理是规范化的”。

除了这些，汪振丰特别强调中海监理严格推行的二级管理模式。即监理行业的特点是真正做事的是在基层，公司要在基层有一个监理项目部，驻扎在施工现场，要有一班子人来监督他们工作。现场有一个总监理工程师，我们国家的监理制度也规定，总监理工程师带领各个专

业的监理工程师和监理员一起工作。规定就是三控制、两管理、一协调。即三控制：投资控制、进度控制、质量控制，二管理：合同管理、信息管理，一协调：组织协调。

为什么强调要实行严格的二级管理模式。因为监理公司是一由套制度和部门组成的。从接项目开始，到收款，但是真正做事的是基层，基层和公司管理有一个距离感。公司不可能天天看到自己的员工，必须要有一整套的制度和标准，让公司的部门管控好每一个项目部。

中海监理在全国和集中在珠三角及深圳有总共接近一百个项目。这么多的项目，不同的总监，他们是不是能够严格按照公司的相关制度和标准来做事，面对的业主又是形形色色的。监理行业是技术服务行业，企业是追求的是客户的满意度，是不是能让所有的客户对我们的服务满意呢？汪振丰认为这就需要中海监理有一整套的制度管理。这也是他特别强调的二级管理，既要给基层有权力协调一班子人，又要使公司对项目有管控。

汪振丰把中海监理做强的另外一个体现就是要增加企业的人均产值。“我们的人员规模增加和营业收入方面的增加是不同步的”，他特别提到。1000人完成一个亿，1300人完成两个亿。有十万到十五万产值，产值翻了1.5倍。从2012年中海监理的员工收入和2008年相比翻了一番。“我不敢说我们中海监理的员工收入在我们监理行业是第一，但是我敢说应该也是名列前茅的”，“在这个行业里，我们公司各个层级的员工和其他同行相比是有竞争力的”，汪振丰对此深信不疑。他表示这个还不是中海监理的最终目标，他们还要争取更大的突破。

监理行业发展存在的问题

针对目前我国监理行业发展面临的问题，汪振丰首先认为对监理的定位认识不够准确。

在国际上，监理工程师是建设方（也称为业主）聘请来为他管理工程项目的，代表的是业主的利益，对业主勤勉、尽责、忠诚是监理的天职。但在我们的监理体制中，监理被要求站在“公正第三方”的立场上，同时维护建设双方的利益，去制衡双方，在对施工单位进行监督的同时，也对建设单位进行监督，这就颠覆了监理的地位，也不符合监理的本质规律。

汪振丰解释称，这其实混淆了两个概念：社会公正和个人公正。我们的理想是希望监理维护社会公正。但事实上，要维护社会公正有两个条件，一是与当事人无利害关系，二是有一定的公权力。但监理受雇于甲方，又如何可能做到同时“维护建设单位和承包单位的合法权益”？

监理制度起作用的前提，是建设与监理双方建立起相互信任的关系。建设方花钱请来的应该是帮助自己说话的专家，而不是一个找麻烦的“婆婆”。要求监理在“拿人钱财”情况下维护社会公正，其结果只能是建设方不愿请监理，而只是出于法律强制性要求不得不请。结果，监理两头不是人，施工单位讨厌，建设单位也不欢迎。现实中，恶性竞争、弱势监理等许多

尴尬都与此有关。

国外也强调监理工程师应该公正，但这种公正是一种个人公正、职业公正，即在坚决维护业主利益的前提下，不违反法律和道德。从这个意义上说，监理更接近于律师的角色。真正的社会公正应该且只应该由政府部门去维护。

他告诉记者，全国六千多家监理企业，中海监理是国有控股，香港上市子公司。这样类似的监理企业在我们国家寥寥无几。2003年，国家试行了监理企业私有化政策，目前在全国六千多家监理企业90%是私有企业。他了解当中不乏有做的很优秀的，但是现在这个行业变成这样也是有原因的。

很多企业实行的是总监承包制，公司把项目接来转接给总监，带一班子人去完成任务，如果是总监有职业道德，能够严格实行相关管理制度，那也可以做好，如果他过分追求利润，那是不是会影响服务质量，会影响企业，所以这个行业也是参差不齐。

监理行业面临的问题，汪振丰认为既有制度本身的缺陷，也有企业本身的问题，也有人的素质问题。

2008年来到中海监理，当他了解了企业状况之后，客观来说，中海监理有其自身的优越性，比如企业的性质不一样，企业规模已经够大，包括后来被评为深圳知名品牌，国家先进监理企业等等，中海监理在外界和社会的美誉度方面中海已经很不错了。但是依然没有让人们感觉到、或在谈到中海监理是监理行业独树一帜的企业。这让汪振丰陷入深刻的思考中。他认为，中海监理完全可以做到独树一帜！

监理未来发展方向

“未来的方向，就在于回归我们引进监理制度的初衷，即建立我们自己的监理体制”。新的《建设法》正在修订当中，将来可能考虑用项目管理制取代目前的监理制度，与国外的监理制度进一步接轨。

所谓的项目管理制度，就是从立项、咨询、估算、项目申请评估等环节开始，为业主提供全方位的、全过程的建设服务。如果工程建筑出现问题，业主在承担责任后，可以向工程师追究责任。现在，一些监理公司已经开展项目管理业务。实行项目管理制度，现存的监理企业有两个发展方向：一是向咨询工程师靠拢，走项目管理道路；二是仍然做老本行，只做施工阶段的质量管理。