

乌云娜 孔晓 编著

北京国际金融大厦 的项目管理

● 一个成功的
房地产开发项目



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书主要以北京国际金融大厦为案例,阐述了项目决策、管理架构的设立、业主的计划工作体系,业主的合同管理体系、业主的规范化管理以及监理在项目管理工作中的特殊作用、企业文化的形成及作用、项目委托管理和业主的规范化行为等内容。它为项目业主、监理公司及承包商三方提供了系统完整的管理模式,值得三方的管理者学习、借鉴和使用。

本书适合项目业主、监理公司以及承包商,项目规划、设计、施工以及管理工程师使用和参考。

图书在版编目(CIP)数据

北京国际金融大厦的项目管理:一个成功的房地产开发项目/乌云娜等编著. —北京:中国水利水电出版社, 1998

ISBN 7-80124-765-5

I. 北… II. 乌… III. 建筑工程, 北京国际金融大厦-项目管理
IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 16051 号

书 名	北京国际金融大厦的项目管理 ——一个成功的房地产开发项目
作 者	乌云娜 孔晓 编著
出版、发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sale@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266(总机)、68331835(发行部)
经 售	全国各地新华书店
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
刷 印	水利电力出版社印刷厂印刷
规 格	850×1168 毫米 32 开本 8 印张 144 千字
版 次	1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月北京第一次印刷
印 数	0001—4600 册
定 价	19.50 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换

版权所有·翻版必究

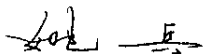
序

北京国际金融大厦的顺利开发，证明了该项目创立的项目管理体系和管理方法是成功的，我向他们表示祝贺。

建筑是艺术，建筑管理是一门学科。我历来主张建设者在为社会提供优质建筑产品的同时，也需要认真总结建设过程中的项目管理科学，从而给人类以建筑美的享受和建筑管理科学的熏陶。

该书为工程建设项目科学管理的实践和研究做出了积极的贡献，特别是为业主对项目的管理提供了有益的启示。

建设部总工程师



一九九八年七月

前 言

北京金龙兴业房地产公司开发的北京国际金融大厦，是位于西长安街上的大型公建项目，建筑面积达 10.2 万 m^2 。该项目自 1995 年 6 月三方股东签署合资协议，至 1996 年 8 月基本完成前期手续与设计挖方，1997 年 1 月达到 ± 0 标高，1997 年 7 月结构工程封顶，1998 年 7 月底可完成验收入住。前期工作用时 13 个月，实际施工工期不足 22 个月，全部开发期仅约 37 个月，是北京市近几年开发与建设速度最快的大型房地产项目。该项目的設計参加了 1995 年首都建筑设计汇报展，在 81 个项目中获“十佳方案第一名”。到 1998 年 3 月，已签订建安工程合同及预测变更洽商之总造价约 5.2 亿元人民币，为公司董事会下达控制指标相应部分的约 85%。项目总投资约 16.7 亿元人民币，原计划由股东净投入 11.7 亿元人民币，但实际上股东仅在项目前期投入 4.7 亿元人民币，此后均靠项目自行融资及预售楼款解决。

实践是检验真理的唯一标准，也是检验企业管理是否科学化的标准。北京国际金融大厦的实际运作情况证明，该项目的管理是成功的。该项目之所以能取得好的管理效果，除项目的地理位置较好，功能策划较佳外，主

要得益于项目管理公司借鉴国外项目管理的先进经验并结合中国的实际情况，建立了具有特色的项目管理模式并运用计划工作体系、合同管理体系及规范化操作使项目总目标得以最优实现。

编著此书的目的是总结北京国际金融大厦项目管理的思想、组织、方法和手段，并提出对工程项目管理的一些思考，希望能为建筑业的振兴做些有益的工作。



1998年7月

目 录

序

前 言

第一篇 北京国际金融大厦项目的决策	1
一、可行性研究是决策的依据和项目实施的 准则	3
二、项目的地理位置及周边环境	4
三、建设方案	5
四、建设方案的评估	7
第二篇 项目管理架构的设立	11
一、业主管理机构设置的	13
二、管理架构科学，关系明晰	34
三、三元管理主体的统一性	39
第三篇 业主的计划工作体系	45
一、项目管理目标的制定	47
二、周密的计划和实施是项目目标实现的 保证	52
三、国际金融大厦项目的计划体制	56
四、项目公司内部月、周计划	58
附件 3-1 北京国际金融大厦工程进度计划	60
附件 3-2 北京国际金融大厦地上结构施工	

进度计划网络示意图	72
附件 3-3 北京国际金融大厦五月份第二周 生产计划	73
附件 3-4 北京国际金融大厦进度报告	77
附件 3-5 北京国际金融大厦项目 1997 年 1 月 份工作计划	78
附件 3-6 北京国际金融大厦 1997 年 1 月份项 目月报	86
附件 3-7 北京国际金融大厦项目一周工作 计划	95
第四篇 业主的合同管理体系	103
一、业主选择监理、设计、施工单位的方 法和标准	105
二、签订切实可行的监理委托合同	107
三、设计总承包与专业设计分包体系	113
四、施工总承包与专业施工分包体系	116
五、经济合同管理办法	118
第五篇 业主的规范化管理	123
一、规范化管理的理论基础	125
二、规范化管理实施的必要条件	129
三、项目招投标的程序	131
四、项目的成本控制	135
五、内部管理制度	150
第六篇 在项目管理体制中监理的特殊作用	183

一、监理的规范行为·····	185
二、信任监理,充分授权·····	193
三、监理在项目管理体系中的作用·····	197
第七篇 从北京国际金融大厦的成功管理看	
企业文化的形成及作用·····	201
一、引言·····	203
二、高层次的企业竞争·····	204
三、企业文化的形成及作用·····	205
四、北京国际金融大厦所形成的企业文化·····	207
五、业主(建设单位)的企业文化是形成 建设项目的整体文化氛围的主导·····	209
第八篇 关于工程建设项目委托管理的探讨·····	213
一、工程建设项目投资主体与经营管理机构 的分离·····	215
二、委托项目管理公司的管理与其它管理形 式的区别·····	216
三、项目管理公司进行工程管理的组织架构 和管理职责·····	219
四、在国内实行建设项目委托管理的困难及 机遇·····	221
第九篇 在建设监理市场中业主的规范行为·····	223
一、关于业主委托建设监理公司的探讨·····	225
二、业主如何选择合适的监理公司·····	230
三、监理招标文件的制定·····	235

第一篇

北京国际金融大厦 项目的决策

一、可行性研究是决策的依据 和项目实施准则

可行性研究是在工程项目投资决策之前，进行科学与技术经济分析和论证的方法，该方法已在世界各国的各个领域内得到广泛应用。

我国自九十年代开始学习和应用国外普遍采用的可行性研究方法，以确保工程项目获得最佳经济效益。尤其是1983年国家计委颁布《关于建设项目进行可行性研究试行管理办法》以后，可行性研究已作为基本建设程序的组成部分，大中型项目均根据国民经济长期规划和地区规划、行业规划的要求，对建设项目的技术、工程和经济上是否可行合理，进行全面的分析、论证。但从实施可行性研究报告的效果来看，还存在许多问题，诸如：①没有实际经验，可行性研究针对性差；②可行性研究无大问题，但主要由于管理不善而无力实施；③对可行性研究缺乏自始至终坚定执行的信心。由于上述诸多原因造成可行性研究报告的科学预测难以实施，事实上形成可行性研究报告与实施效果严重脱节。

对北京国际金融大厦项目，业主反复进行可行性研究。首先决策层并没有把可行性研究本身作为目的，而是尊重客观实际，按客观经济规律办事，把可行性研究

当作一种研究技术经济问题的科学方法和确保建设项目尽可能以最少的消耗取得最佳经济效果的有效手段。正是由于有了实事求是的、科学的可行性分析研究报告,使北京国际金融大厦的投资者对该项目的回报充满信心,也使实施者对完成可行性研究报告的预期目标坚定不移。

二、项目的地理位置及 周边环境

该项目系北京西长安街南闹市口 1-2[#]工程用地,位于复兴门内大街路南,该地块向北面对长话大楼、中国人民银行总行及中国工商银行总行(在建中),与已规划立项的中国远洋大厦及中国人民建设银行总行左右相邻,而中国人民银行总行北面即是北京市城市规划方案所列明的金融一条街。

地块北临复兴门内大街,东临规划的南闹市口大街(宽 40 m,向北通金融一条街,向南通内二环路,穿越复兴内大街时有下潜式立交桥),西距复兴门立交桥与西二环路约 350 m,车辆进出方便。地块北侧过长安街已建成二个人行地道,出口正对长话大楼与中国人民银行总行,地块距复兴门地铁站约 300 m。由上述可见,地块总体交通条件优越。

鉴于从复兴门到建国门的长安街两侧，除西长安街的该地块和与之相临的地块外，均已建成重要机关或规划为文化用地及绿地，又因北京市城市规划方案已将复兴门一带规划为金融区，而该地块正处于金融区的核心，条件明显优于“金融一条街”的所有地块。鉴于中国人民银行总行近年已批准多家外国银行的驻京办事处升格为经营性分行，随着中国加入世贸组织后必将开放金融业的趋势，未来三五年内会有更多的中外银行在京开展或扩大经营。所以说，该地块非常珍贵，也极具升值潜力。

三、建设方案

(1) 该地块控制规划条件为：容积率 3，控制高度 45 m，地上可建面积 5.5 万 m^2 ，另地下建筑（不含高度在 2.2 m 以下的设备层）面积 1.5 万 m^2 。

考虑到土地协议规定超过控制规划建筑面积每平方米补费用 3900 元人民币，仅为控制规划条件下每平方米土地成本的一半，而相邻的中国远洋大厦已获批准规划方案之容积率据说已超过 4 倍，预计该项目建设方案所采用容积率会在 3~4.5 之间，故评估以容积率 3.25 倍为方案 I，4.25 倍为方案 II。地上建筑面积方案 I 为 5.925 万 m^2 ，方案 II 为 7.74 万 m^2 。

(2) 停车场和车库的考虑。北京市政府 1989 年制定的有关标准为每 100 m^2 办公楼需配置 0.4 个车位, 地面停车场每车位占地 25 m^2 , 地下车库每车位占建筑面积 40 m^2 。根据近年来北京市规划审批标准有逐渐提高的趋势及该物业将有较多外籍高级雇员的特点, 建议采用 0.6 车位/ 100 m^2 的较高标准, 以方案 I 计算需约 330 个标准轿车位, 方案 II 需约 440 个标准轿车位, 其中 100 个车位设于地面停车场, 占地约 2500 m^2 , 其余为地下车库, 方案 I 占 9900 m^2 , 方案 II 占 1.463 万 m^2 。

(3) 地下金库、保管库之考虑。根据金库结构墙较厚, 保安设施较多造成实用率较低的特点, 建议按地上建筑面积的 8% 考虑, 则方案 I 需 4700 m^2 , 方案 II 需 6200 m^2 。

(4) 地下餐厅。对于方案 I 与方案 II, 该项目物业内应有工作人员约 3000/3900 人, 如其中 70% 在物业进餐, 午餐分三次轮完, 每人占餐厅面积 3 m^2 , 则餐厅应占面积为 $2150\text{ m}^2/2740\text{ m}^2$ 。

(5) 综合分析, 物业的评估建设方案为:

方案 I	方案 II
(实际开工 面积, 万 m^2)	(实际开工 面积, 万 m^2)
可租售建筑总面积 7.3 (7.6)	9.7 (10.1)

其中：地上	5.69 (5.92)	7.433 (7.74)
即：营业厅	0.624 (0.65)	0.807 (0.84)
办公室	5.066 (5.275)	6.626 (6.9)
地下	1.61 (1.6750)	2.267 (6.9)
车库	0.95 (0.99)	1.408 (1.466)
金库	0.453 (0.47)	0.596 (0.62)
餐厅	0.207 (0.215)	0.263 (0.274)

四、建设方案的评估

(一) 评估的基本考虑

1. 供应与销售情况

根据北京市政府的“北京外销商品房供应量分析”统计，已获批外销、目前已入伙或可在1998年上半年前入伙的高档办公楼共计143万 m^2 ，已立项可在1999年底入伙的高档办公楼预计不到30万 m^2 ，这些办公楼的入伙高峰期为1996年底或1997年初，此后，因北京市政府在1995年全年与1996年停止批准新的高档办公楼项目，整体供应量将显著下降。

在需求方面，北京现已有三资企业与外国驻华机构超过1万家，目前仅有不到3000家拥有高档写字楼物

业，因租金高，又没有现楼购买，他们之中在未来几年需自置物业的大有人在。预计 1995 年后，每年售出的现楼花将保持或超过 1994 年约 45 万 m^2 的水平。

综上，1995~1997 年间，北京高档办公楼总体上供需基本平衡，1998 年以后将开始出现短缺，市场发展在全国各大城市中最为良好。

2. 租售价格及变动趋势

因国内经济已进入良性调整期，又由于中央银行紧缩银根造成的资金短缺，使得北京市房地产市场自 1994 年下半年起已经降温，1998 年 1~4 月又出现 7% 的楼花售价下调，但在租务市场上，办公楼租金未降反升，显示需求强劲。在租务市场上，优越地段的办公楼租金仍会保持在较高价位，出租物业的回报（约 3.5~5 年可收回投资）仍会高于出售。

1998~1999 年度，随供应量下降，只要国内经济运行正常，预计价格会出现反弹。

3. 评估所采用的各项参数

(1) 引入了建筑开工面积与可租售面积的概念，选定后者约为前者的 96%，预留了实际上无法出售的面积，如大面积走廊及公共空间，人防、消防工作面积等，比较符合物业经营与管理的实际情况。

(2) 充分考虑到楼市目前较低迷且楼价仍有下调压力的情况，在销售进度上，开工后每六个月售出楼花数顺序为：11.25%，15.75%，18%，22.5%，15%，10.5%

及7%入伙前资金回收定金30%均较为稳妥。在售价上,标准为办公楼按可售面积计暂定为\$3000/m²。较同等地理位置目前楼花售价低约5%~10%,亦较可靠。

(3) 在租售分配方案上,暂按全部出售来编制方案,实际操作时,可以出售大部分(如60%~70%)以回收资金,但亦保留一部分(如30%~40%)收租,可取得更高回报。

(4) 考虑了较充足的管理费用与不可预见费用,如按直接费的10.5%~11%计算管理费,另外按销售收入的2%计入一笔销售费用,不可预见费则是按包括利息在内的全部成本为基数的5%计算,对风险的考虑较为充分。

(二) 评估计算及结论

1. 评估计算

(1) 项目总投资(亿\$)为:12.5428(I)、15.627(II)。

(2) 项目总成本(亿\$)为:18.5885(I)、22.9192(II)。

(3) 盈亏平衡点(万m²)为:售出5.4155、余1.8845,售出6.7325,余2.9675。

(4) 四年的简单投资回报率为:30.66%(I)、32.82%(II)。

(5) 最大现金投入量(亿\$)为:13.0875(I)、15.7798(II)。