

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 和项目实施的准则

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：没有实际经验，可行性研究针对性差；可行性研究无大问题，但主要由于管理不善而无力实施；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，穿越复兴门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) 综上分析 , 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 年底前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)。

2. 结论

根据评估考虑的基本因素及计算结果，可以认为该项目为盈利项目，但回报率不太理想，升值潜力虽较大，但要取决于未来几年中国整体经济形势的发展及 1998 年后楼价恢复的程度。因地块处于中国房地产的黄金地段，抗御风险的能力强，考虑到中国改革开放及金融业开放的大趋势，如投资资金可落实，该项目不失为一个良好的投资机会。

根据两个方案的对比分析，北京国际金融大厦项目最终采用方案 II 建设。

第 二 篇

项目管理架构的设立

一、业主管理机构的设置

（一）机构设置的理论基础及设置原则

1. 理论基础

业主对某一工程项目设置管理机构的目的是要按时地在预算范围内、按预定操作规格成功地完成一种新的建筑产品。为完成项目目标，这一机构应该是熟练的工程师和高级管理人才的脑力“联合体”，而“联合体”的成功与否关键在于项目经理。由于业主对项目的管理是全过程、全方位的规划、组织、控制与协调，所以项目经理不同于施工企业的经理、设计单位的设计负责人，也不同于监理公司的总监。他应具备的基本素质是：

（1）在建立计划目标和政策目标方面表现出科学、果断、自信，在执行计划过程中表现出坚韧不拔的信念。

（2）能够在关心建筑产品的生产与关心职工之间找到一个最佳结合点，使人们的工作要求和士气保持平衡。

（3）能够辨证地解决建筑产品完成的基本条件，即费用、工期、质量之间的明显矛盾。

（4）熟悉项目管理的基本知识，懂得项目管理的规律。具有较强的决策能力、组织能力、指挥能力、应变能力，即经营管理能力。

2. 设置原则

(1) 目标原则。机构及机构的每一部分必须实现有关任务的目标。

(2) 因事设岗、按岗定人的原则。因目标需要设定办事机构，所以应按办事职责范围来确定人员编制。

(3) 权力原则。从最高层领导到机构中的每个人，应形成明确的权力系统。

(4) 责任原则。上级领导应对其下级人员的行动负责。

(5) 职责划分原则。对每项职务内容，它所包含的任务、权力和责任，以及同其它职务的关系，都应有明确的文字说明，并向一切有关人员公布。

(6) 一致原则。每个职务的责任和权利应当一致。

(7) 协调原则。协调一致为实现项目目标而努力。

(二) 项目管理机构方框图

针对北京国际金融大厦的具体情况，金龙兴业房地产有限公司的管理机构分三个管理层次，即高层、中层和基层管理。

1. 高层管理

高层管理是对整个公司经营管理的成败负有责任的决策层。由公司董事会、公司总经理、副总经理和总工程师组成。他们对一些影响全局的，在较长时间内对项目管理起实质性作用的问题以及一些非程序性的定性问题作出战略决策。

2. 中层管理

中层管理是由各部门经理组成。其职责是执行和解释高层管理层确定的总方针和总计划，做好自己负责的部门工作，同时要以高度的首创精神和判断能力对自己主管的业务提出新的建议，制定工作目标。

3. 基层管理

基层管理人员直接向中层管理层负责，完成中层管理下达的各项任务。

4. 优良组织十戒

我们借鉴美国管理协会的“优良组织十戒”提出了适合北京国际金融大厦项目管理的优良组织十戒。

(1) 组织中每个成员的一切行为必须围绕实施项目目标这个中心来进行，任何违背这个中心的言论和行为将及时受到制止和纠正。

(2) 给组织中的每个负责人、经理、技术人员、管理人员及一般工作人员规定明确的职责。

(3) 使责任伴有相应的权力。

(4) 在所有有关人员确切了解情况之前，不应改变一个职位的范围和责任。

(5) 绝不应超越责任领导向下属人员下达命令。否则，当事人应被撤换。

(6) 对下属人员的批评应私下进行，不论何种情况，都不应在负责人、同级或下级雇员在场时，对下属进行批评。

(7) 对于负责人之间或雇员之间在权力或责任方面

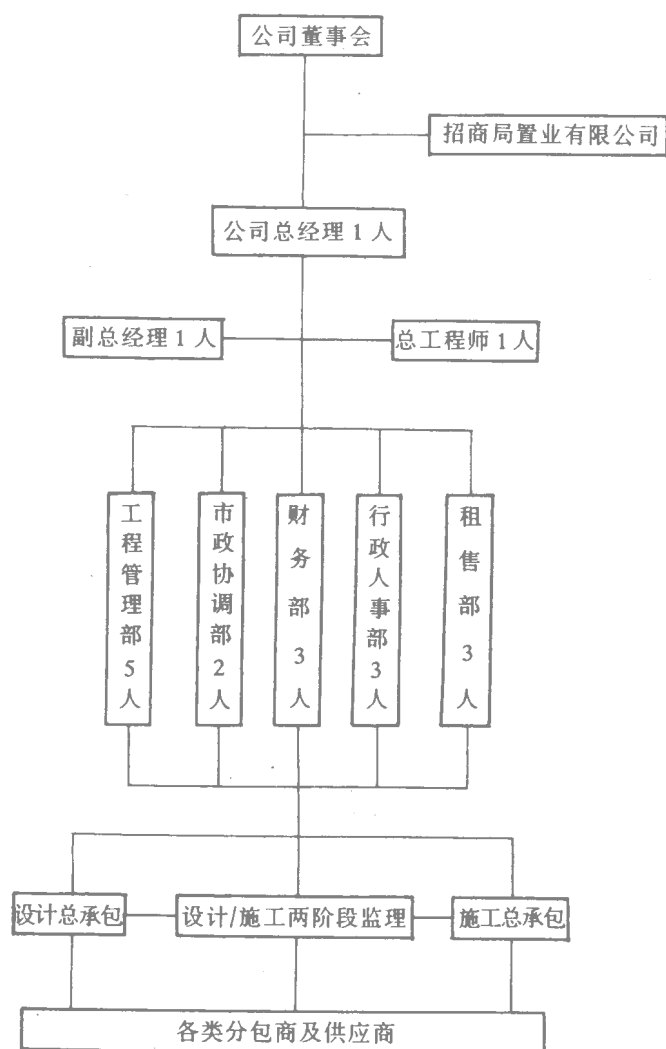


图 2-1 北京金龙兴业房地产有限公司管理机构图

所产生的任何纠纷或分歧，要立即予以慎重的裁决。

(8) 晋升、调薪以及纪律措施应由直接负责人的上一级领导批准。

(9) 当责任人发现自己处理问题有错误时，应向上一级负责人及时承认错误并提出改进意见和纠正措施。

(10) 组织中的每个人要模范遵守国家以及地方的各种法律、法规和规定，也要求监理、承包商模范地遵守，并据以保护业主的正当权益。

(三) 项目管理人员岗位职责

1. 工程管理部岗位职责

工程管理部专业人员岗位责任制通则：

1) 以工程师的职业道德规范自己，为业主的利益而努力工作。

2) 把工程的高质量、短工期、低成本作为信誉来实现。

3) 以预见、预测、预控的方法，避免较大的工程技术管理失误。

4) 坚决服从领导安排，无条件地完成领导交给的工作任务。

5) 齐心协力、团结协作，主动配合不同专业以及业务部、市政协调部的工作。

6) 一般的工程技术问题，应主动负责解决到底。对于较大的工程技术管理问题，如设计方案、招投标（选择设计、监理和施工队伍）、施工方案、主要设备订货、