

商业地产项目运营管理方案两篇

篇一：商业地产项目运营管理方案：

随着集团商业地产项目的陆续开工及招商工作的有序开展，商业运营管理团队的组建也显得更加迫切。运营管理是商业运营的核心，是商业地产收益和物业价值提升的源泉。一个商业项目能够良好的长期发展离不开后期商业运营的良好管理，它能够在品牌建设、市场占有份额、商业氛围等诸多方面起到显著的功效。不能统一运营管理的商业房地产项目，会逐渐从“商业管理”蜕变成“物业管理”，直至最终完全丧失自己的商业核心竞争力。商业运营管理团队组建的重要意义，就是协调各种复杂关系，统筹整合各种营运资源，不断优化业态组合，提高经营户质量，以有效最低的成本持续维护、改善商业地产项目的消费环境，从而保持商业地产的运营活力，使所管理的商业地产在整体上往良性循环和升值的方向迈进。

（一）商业运营管理工作内容

1、运营管理

- （1）商业街的日常管理服务工作
- （2）商户的管理和调整
- （3）商业街的形象包装和推广
- （4）租金、广告等费用收取
- （5）合同管理
- （6）经营成本分析

- (7) 经营风险
- (8) 品牌管理
- (9) 商业街及商户广告宣传
- (10) 活动策划及实施
- (11) 投诉管理
- (12) 与外部单位进行外联，协调相关事务

2、物业管理

- (1) 现场商户装修规范管理
- (2) 物业硬件设施进行管理维护，包括建筑硬件设施、设备和水电工程等设备的维护和保养
- (3) 安保和消防系统工作的开展
- (4) 清洁、绿化及其他维护等一系列工作
- (5) 水、电、气费、物业管理费、停车费等费用的收取
- (6) 物业服务的相关工作
- (7) 现场投诉、纠纷等的处理

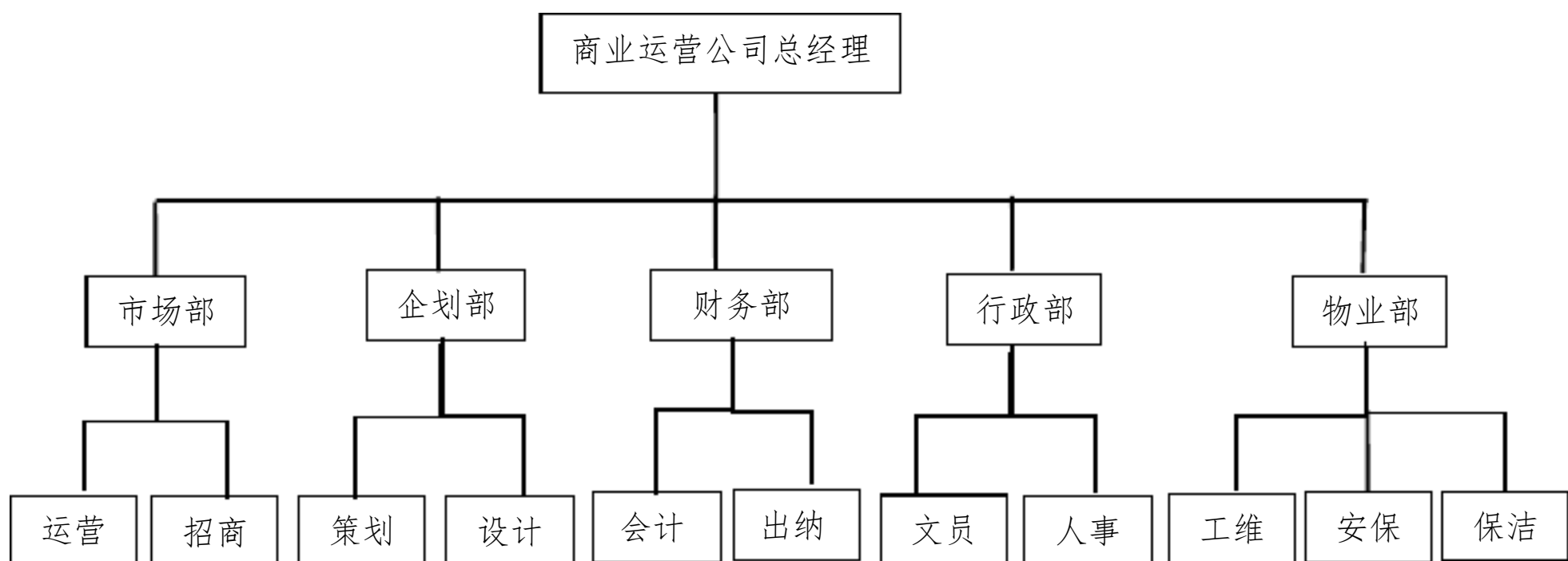
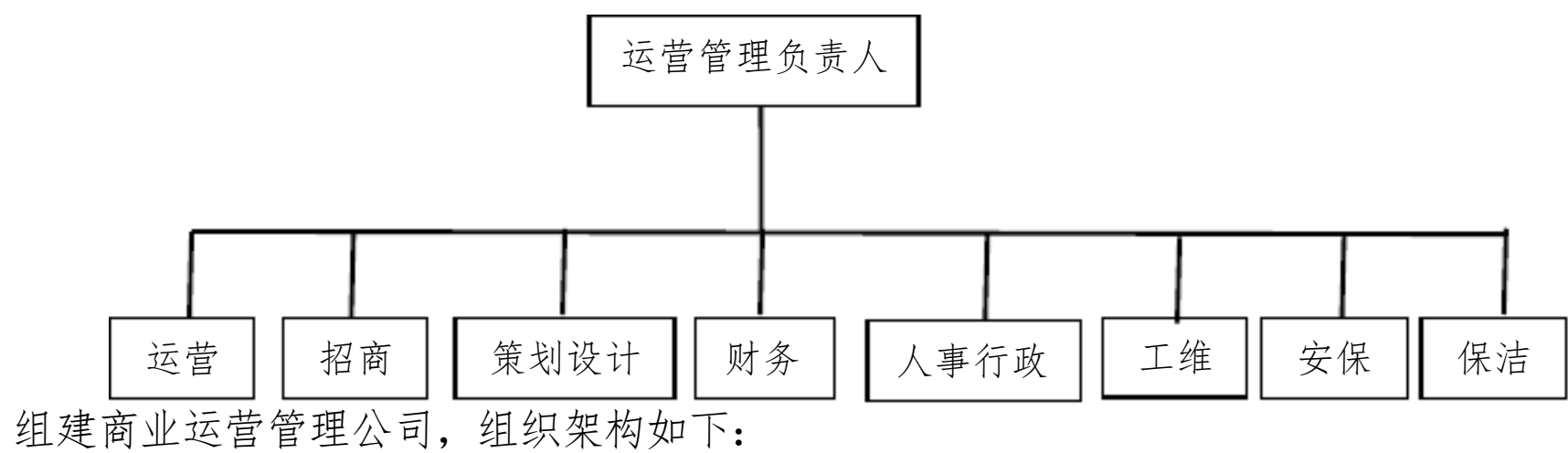
(二) 商业运营管理组建模式

商业街地产为我集团自持物业，为了项目的长期发展采取了“只租不售”的经营模式。相对应运营管理的组建模式有以下两种，一是在集团内部组建商业运营管理团队；二是成立商业运营管理公司。

二、商业运营组织架构设置

(一) 组织架构

集团内部组建商业运营管理团队，组织架构如下：



（二）商业运营管理职能

市场：

- ▲负责商业街定位和业态规划，编制招商方案；
- ▲负责品牌落位和报批，全面组织和实施招商工作；
- ▲负责商业街租赁决策文件的编制并上报；
- ▲负责落实与执行运营管理制度及相关要求；
- ▲负责汇总分析商业街经营数据，为运营管理提供决策依据和指导意见；
- ▲负责组织和落实业态规划与招商调整；
- ▲建立和维护商业街经营秩序，保障商业街的经营环境；
- ▲负责商业街的日常商业经营管理，并在经营过程中进行商业定位调整和招商品牌调整；

▲负责与外部单位如街道、工商、税务、卫生防疫、城管、消防等进行外联，协调相关事务。

企划：

▲负责组织与落实商业街的广告位租赁管理工作；

▲负责编制和上报企划活动、美陈装饰的计划和费用预算；

▲负责商业街营销企划方案的策划和实施，建立企划信息资源库；

▲负责组织与落实商业街筹备期和开业前企划推广活动、开业美陈的策划和实施。

财务：

▲预收商户的水电气等费用；

▲收取租金、物业管理费和广告等费用；

▲协助商户办理工商税务等业务；

▲协助市场人员办理签订合同等业务；

▲负责商业街的日常核算及财务管理工作。

▲负责核算筹备期公司租赁决策指标完成情况；

▲负责运营期公司租赁决策文件及商户调整的租费审核；

▲负责租金收、支核算、审批及管理工作；

▲负责租金户资金预测工作；

▲负责编制、报送“月度经营报告”及其他各类报表。

人事行政：

▲接听、转接电话，接待来访人员；

▲做好办公室档案收集、整理工作。

- ▲管理好员工人事档案材料，建立、完善员工人事档案的管理；
 - ▲统计每月考勤并交财务做帐，留底；
 - ▲负责商业街档案、印章、合同和后勤保障工作；
 - ▲负责办公室仓库的保管工作，做好物品出入库的登记；
 - ▲负责规范商业街行政管理工作，包括办公环境、固定资产等。
- 物业：
- ▲制定物业服务的安全管理方案，全面负责物业范围内的安全管理；
 - ▲负责制定各项安全管理预案，每年组织不少于 2 次的消防演练；
 - ▲负责物业和设施设备的维护及保养，保证物业的完好性和设施设备的安全运行；
 - ▲建立专职的安全管理队伍，确保通过培训持证上岗；
 - ▲工程、物业等方面的维修及管理；
 - ▲公共区域的安保、保洁工作；
 - ▲公共区域的绿化管理；
 - ▲经营户装修规范管理；
 - ▲负责各项物业基础档案的建立与管理。

三、各岗位工作职能

（一）商业运营负责人工作职责

工作 关系	直接上级部门	相关直属领导
	主要评估考核人 员	相关直属领导
	内部关联部门	集团各部门

	外部关联部门	街道、工商、税务、消协、城管、卫生防疫、消防、派出所
序号	岗位职责概述	
1	在直属领导的指导下，全面负责各项目的日常运营管理工作；	
2	带领团队达成项目招商及租金收益的预期目标；	
3	上报年度经济目标和重点工作计划并实施完成；	
4	拟定商业运营管理团队基本管理制度和业务流程；	
5	根据市场和商圈的变化，对项目进行经营调整；	
6	确保各项工作符合集团制度及流程要求；	
7	不断优化商户组合，提升商户质量和租金水平；	
8	长期目标提升运营团队的管理水平，提高各项目的商业价值。	
序号	主要工作	
1	全面负责各项目的日常运营管理工作；	
2	制定招商租赁、租金收缴及业态调整等工作计划，获得集团批准后执行落实；	
3	推动各项管理规章、制度、流程执行，并根据实际运营状况进行修改；	
4	协助招商经理制定年度租金预算计划；	
5	督促团队执行实行良好的租户服务与顾客服务；	
6	收集掌握各项目商户、市场信息，对商户经营状况和市场状况进行分析预测，为经营户优化、业态组合管理提供科学的依据；	
7	分析各项目运营结果并提出改进意见；	
8	建立完善的档案管理制度，确保合同、通知、公告等管理文件完整无缺；	

9	在遵循集团总体经营策略下， 领导商业运营团队达成集团的各种业绩及利润要求；
10	定期召开工作会议， 确保集团的方针政策和各项管理制度的贯彻执行；
11	负责商业运营管理团队人员的培训和梯队人员的建设；
12	参与集团分配的其他工作。

（二）市场工作职责

工作关系	直接上级部门	运营管理部
	主要评估考核人员	运营管理部
	内部关联部门	集团各部门
	外部关联部门	工商、税务、物价、城管
序号	岗位职责概述	
1	负责项目运营、招商日常工作；	
2	达成项目招商及租金收益的预期目标；	
3	执行集团的招商战略；	
4	确保各项工作符合集团制度及流程要求；	
5	长期目标支持项目的业态化组合和经营户质量，提升项目的租金水平。	
序号	主要工作	
1	参与项目年度预算，并达成预算目标；	
2	分析项目租金状况，并提出合理建议；	
3	掌握项目欠租状况，并跟进催收；	
4	跟进项目到期商户合同续签状况；	

5	分析提出商户调整和帮助租户提高经营业绩的建议；
6	提交项目业态调整计划；
7	了解项目周边市场租金，对项目租金定价提出建议；
8	了解竞争对手状况，提出项目的应对建议；
9	帮助项目进行招商，使租赁进度和业态调整达到预期；
10	项目内商户经营秩序的管理、处理客户投诉及客商纠纷等；
11	完成领导交办的其他工作。

（三）企划工作职责

工作关系	直接上级部门	运营管理部
	主要评估考核人员	运营管理部
	内部关联部门	集团各部门
	外部关联部门	工商、城管、物价
序号	岗位职责概述	
1	承担项目市场推广工作；	
2	提交项目推广收益和支出预算；	
3	根据集团经营方针制定商业项目整体推广计划，提升集团整体品牌形象和价值；	
4	统筹和整合广告、赞助、媒体等资源，提高项目的活动成效；	
5	制定策划市场推广的基本制度和作业流程；	
6	确保各项工作符合集团制度及流程要求；	
7	长期目标支持项目提升客流和租户经营，提升集团品牌价值。	

序号	主要工作
1	跟进执行年度、月度推广计划及资金计划、预算收入；
2	执行推广及其他活动的策划和执行；
3	维护和监督项目的整体良好形象；
4	与相关媒体进行联系与协调；
5	对项目进行布展和美化；
6	项目相关宣传推广实施设备的操作、使用、管理和维护；
7	负责与活动有关的参与租户、第三方的联络、谈判与跟踪；
8	制定项目内广告位、促销位及项目形象的收费标准、管理措施并与租赁方进行联络、谈判和后期管理；
9	对项目商圈市场调查，并根据调查结果调整和修改推广策略和方案；
10	对项目空置商铺包装策划、赞助方谈判、执行和后期管理；

（四）财务工作职责

工作关系	直接上级部门	计划财务部
	主要评估考核人员	计划财务部
	内部关联部门	集团各部门
	外部关联部门	工商、税务
序号	岗位职责概述	
1	负责对项目租金、物业费及广告发布等相关费用的核算；	
2	配合市场与商户签订租赁合同；	
3	负责收取商户的水电气等预付费用；	

4	收取项目租金、物业费及广告发布等相关费用；
5	配合市场催缴租金，提供相关信息协助市场收取商户相关费用。
序号	主要工作
1	分类汇总各类收入的凭证、核签、编造、档案整理，保管事项；
2	编制租金报表，登记租金明细，计算租金收缴的各项考核指标，真实、准确、及时反映项目租金收缴率情况与项目面积出租率情况；
3	在项目内租赁展位合并或拆分时配合市场测量面积并核实；
4	配合物业收取物业管理费，并登记收缴情况明细台帐；
5	负责收取项目内各租户的水电气等预付费；
6	协助企划收取广告费，并登记收缴情况明细台帐；
7	协助市场催缴租金，准确入账，为公司提供客观、真实的财务数据；
8	协助项目内租户办理工商、税务等业务；
9	负责固定资产、低值易耗品的盘点、清查工作；
10	负责联系财、税、金融等部门，及时了解财、税、金融等部门动向。

（五）行政工作职责

工作关系	直接上级部门	运营管理部
	主要评估考核人员	运营管理部
	内部关联部门	集团各部门
	外部关联部门	
序号	岗位职责概述	
1	负责项目的行政人事后勤类相关工作；	

2	做好办公室档案收集、整理工作；
3	管理员工人事档案材料，建立、完善员工的人事档案管理；
4	统计每月考勤并交财务做帐，留底。
序号	主要工作
1	接听、转接电话；接待来访人员；
2	负责资产配置（包括办公设备、办公用品）的管理工作，包括清点、维护、登记等；
3	项目内部员工档案的建立与管理；
4	组织实施绩效管理，对绩效评价过程进行监督控制，及时解决其中出现的问题，不断完善绩效管理体系；
5	做好员工考勤统计工作，负责加班的审核和报批工作；
6	审核并做好员工奖励、纪律处分及调入、调出、辞职、辞退等手续；
7	负责办公室仓库的保管工作，做好物品出入库的登记；
8	其他突发事件的处理。

（六）物业工作职责

工作关系	直接上级部门	运营管理部
	主要评估考核人员	运营管理部
	内部关联部门	项目内各部门
	外部关联部门	消防、派出所、市政、环卫、规划局
序号	岗位职责概述	
1	维护和改善项目硬件的状况、各种功能与安全；	

2	负责项目的设施安全可靠运行，保持良好运营环境；
3	督导工程、保安和保洁充分发挥作用，确保项目的运营有效进行；
4	以最低的成本来维护、 保养和提升项目的资产， 从而最大程度提高项目的利润；
序号	主要工作
1	拟定项目工程物业年度预算；
2	做好项目内的工维、保安和保洁工作；
3	租户装修的审核、监督、检查、服务、管理；
4	项目内相关设备、设施的巡视、检测、维修和维护；
5	项目内物业实施设备文件、资料、图纸的建档、使用、管理和控制；
6	项目物业应收费用的统计、核实、汇总上报和催缴；
7	项目内环境绿化的组织、施工、验收、保护与管理；
8	项目内设备设施的正常运行、日常保养、管理和控制；

物业在外包的情况下，具体工作可通过相关合同进行约束。

四、运营管理制度

（一）商户档案管理制度

1、目的：

规范商户档案资料的编号、分类、整理、保管及借阅工作。

2、职责：

（1）商业运营经理负责审批档案对内的借阅申请及清单、档案管理的实施工作。

（2）文员负责档案的日常管理工作。

3、适用范围：

包含但不限于项目客户往来的信函、装修管理文件，租赁合同，物管协议、转租车场等相关资料与文件。

4、工作要求：

- (1) 所有商户档案进行编号，每个商户建立档案袋，分楼栋进行存档；
- (2) 所有商户的档案袋应设立目录，并在目录上记载有详细的入册内容与时间；
- (3) 任何人借阅商户档案，要办理借阅手续，并通过相关主管领导签字方可借阅；
- (4) 文员在借阅商户档案时，应向借阅者当面清点好档案袋中的详细的资料，并完成双方交接签字手续；
- (5) 商户档案的借阅，当天须归还，如超过一天时间，须经主管领导审批同意；
- (6) 商户档案归还时，文员按当时借阅时的详细清单进行清点完整无误后，双方完成交接手续；
- (7) 文员应每半年对商户档案进行清查与整理，每年年底应对商户档案进行存档。

(二) 商户费用收取管理制度

1、目的：

加强商户费用收取管理，保证资金安全

2、适用范围：

租金、物管费、水电费、车库收入等一切款项的收取

3、职责：

- (1) 填写“费用交款通知单”，财务组审核收款；

(2) 财务组：按《收银流程及制度》审核、收款；

4、程序要点：

(1) 财务：主要是指对商户收取的租金、物管费、水电费、车库收入等一切款项，收款责任人为会计；

(2) 会计根据“费用缴款通知单”收款，收款后须据实开具在公司领取的，印有连续编号的，盖有财务专用章的收据或发票，采用复写方式，一式三联；

(3) 车管员负责收取客户零星停车款，会计集中收缴进存银行。会计再根据车管员的电脑记录和手工台账核对稽核，确保账款相符；

(4) 收款当日，将款全额存入公司指定的账户，严禁坐支、挪用、私设小金库；每日下班前由会计填写当日“收入日报表”；

(5) 收入日报表、现金交款单、收据三者必须一致，财务主管确认款已存入银行后，需在收入日报表和收据存根联上签字确认，同时交商业营运经理签字确认；

(6) 每日业务完结后，财务组依据审核后的单据输入台账；

(7) 财务组及时将未缴款的客户和款项反馈运营，并督促其催收。

(三) 合同续租管理制度

1、目的：

规范项目合同到期后的合同续签的工作，确保合同续租工作正常开展

2、适用范围：

项目内的商户合同续租

3、程序要点：

①市场组应在商户合同到期前半年，对该商户进行经营期间的经营情况综合评

估，并完成评估报告，提出合同续租的相关的条件建议上报公司审批；

②对于公司不同意续租的商户，应在商户合同到期前一个月告知商户，并书面告知不续约的理由，便于商户提前做好撤场准备工作；

③如商户接函后坚持要续租，可采用提高商户合同商务条件告知商户，商户坚持要续租，必须提出公司在对商户持续经营的相关要求，否则，合同不能续签；

④合同续租，按公司合同审批流程上报审批同意后，方可签订续租合同，收取相关的费用。

（四）合同转租管理制度

1、目的：

规范承租户在经营过程中因经营不善而发生的转租行为，确保转租客户符合公司的业态及商户组合标准

2、适用范围：

项目内各商户的商铺转租

3、程序要点：

①承租户提交转租申请书至市场组；

②市场组在收到申请后在一周之内进行书面回复（同意或不同意，须讲明原因）；

③经同意转租的承租户由市场组在规定时间填写《转租审批表》审定所扣租金、质保金；

④物业组负责办理与租户的商铺交接手续。在转租日，承租户应按租赁接房时的《租户商铺交接单》上的项目进行

清点，如水电气表、喷淋、电话、空调及相关设施设备，否则，物业组将计算维修或更换成本。物业组审核出应扣的费用，并在《转租审批表》上签字，

收回商铺

并把表格交给财务组；

⑤财务组负责审核租户缴款与应扣款情况后签字确认后提交项目负责人；

⑥市场主管审核《转租表》后签字确认；

⑦承租户正常退场，按合同约定时间和租户退款管理办法至财务进行结算；

⑧承租户转租，须按公司申报程序上报市场组、财务组、总办审批后方可执行；

⑨得到确认和审批后，租户参照《租户经营管理规章》中租户退款管理规定领取应退款项。

（五）商户进场管理制度

1、目的：

为规范各商户进场前资质审查，便于合同签订符合公司的定位要求

2、使用范围：

项目内各个商户进场

3、程序要点：

▲购物类准入制的管理

①品牌资质：生产许可证、商品质检证明、商标注册登记证书

②经营者资质：委托经营代理书（重要注意时间的有效性），营业执照（法人和自然人的身份证），税务登记证

③商品资质审查：申报的品牌与实际经营的商品名称一致性

▲非购物类得准入制的管理

①品牌资质：商标注册登记证书

②经营者资质：特种行业的经营许可证、营业执照（法人和自然人的身份证）、税务登记证、品牌加盟的许可证

▲经营者准入制的管理

①审查经营类型，是否业态规划和项目定位相符

②审查经营者的经济实力

③审查经营者的经营能力

④审查经营的品牌优势

⑤审查经营者经营的品牌风格和市场反映

⑥审查经营者在其他地方的经营业绩

▲运营主管审核通过《租赁合同审批表》并上报公司审批

▲任何租赁合同，都需要上报公司审批

▲审批结束后，向租户收取合同约定的所有费用，同时签订《租赁合同》

▲《租赁合同》为标准版本，不能做任何修改。如需做修改，修改内容需报公司审核同意后，方可执行签订

▲费用交清后，由市场组发《接房通知书》给租户

▲租户接房时，市场组及物业组陪同租户接房，并填写《商铺验收交接表》。手续完善后由市场组保留《商铺验收交接表》原件存入租户档案中

▲交房结束后，市场组跟进租户装修进场管理事宜

（六）商户撤场管理制度

1、目的：

承租方合同到期时，为明确商户撤场时双方的义务，使商户撤场流程更明确

2、适用范围：

项目内各个商户

3、程序要点：

(1) 承租户提前或合同到期撤场须提交退租申请书至市场组

(2) 市场组须在一周之内对承租户提出的申请进行书面回复（同意或不同意，须讲明原因）

(3) 同意撤场的承租户，市场组应在规定撤场时间填写《租户退租审批表》，按《租户退租审批表》填写的内容要求审定承租户应缴的费用或应扣费用与质保金

(4) 提前撤场承租户的租赁保证金不退还。

(5) 市场主管审核撤场承租户有关费用是否结清，并在《租户退租审批表》上签字

(6) 物业组在退租日，承租户应按租赁接房时的《租户商铺交接单》上的项目进行清点，如水电气表、喷淋、电话、空调及相关设施设备，并确认水电气截至度数。如设施设备有损坏，承租户需进行维修或更换，否则，物业组将计算维修或更换成本。物业组审核应扣的费用，并在《租户退租审批表》上签字，收回商铺并把表格交至财务部。

五、现场装修规范管理办法

（一）目的

规范商户装修管理工作，提高安全质量，降低装修违规率，保障商业街公共设施的正常使用，特制定此管理办法。

（二）定义

商户装修需要的管理流程包括装修申请、部门审批、装修准备、进场施工、装修验收等全套运营管理规范。

（三）程序要点：

1、装修申请

（1）商户向运营管理部提出装修申请；

（2）商户填写《装修申请表》各项内容，并附装修设计方案及电路图；

（3）商户聘请的施工队，须附装修公司营业执照复印件一份及装修公司资质证书复印件一份；企业资质年检记录复印件一份；

（4）装修公司法人代表身份证复印件及施工负责人身份证复印件，法人授权委托书（加盖红章）；

（5）施工队必须持有“有效的装修资质”，提供该单位有效期内的施工意外保险证明，对商户和施工单位进入商业街内的一切意外行为均必须承担相应的安全责任；

（6）如没有相应的保险证明，可自行或委托承包商购买相关装修工程的保险，包括公共责任险；

（7）如不能提供上述资质和保险证明，装修施工期间的所有安全责任均由商户和施工单位全部负责；

（8）装修娱乐场所，须提供消防部门提供的装修审核意见书；

2、部门审批

（1）运营接到装修申请当日给予审核：

▲尺寸是否合理，有无占用公共区域或影响临近商户；

▲样式风格与商业街区是否协调；

▲用电量有无超出区域荷载量；

▲有没有遵守图纸审批规范；

▲装修设计是否对房屋结构，外墙立面，公共设施设备造成改动、破坏；

▲装修设计是否有严重的消防隐患；

▲是否有其他违章情况；

▲不宜审批情况

☐ 涉及有拆改承重墙的

☐ 涉及有消防隐患的

☐ 涉及有破坏墙体立面的

☐ 涉及有破坏预埋管线

(2) 在确认装修设计不会对商业街区的公共设施设备正常使用及房屋外观造成不良影响时，运营应当在 2 个工作日内给出审批意见；

(3) 运营审核后的商户装修设计方案应报物业复审其用电负荷量；

(4) 物业复审后报批运营管理部审批，并负责将审批后的装修申请通知商户，对需要商户修改设计的须告之修改；

3、装修准备

(1) 装修申请获得批准后，物业通知商户带领装修施工队到财务办理装修进场手续；

(2) 物业将施工单位的《室内装饰企业营业执照》、《资质证书》《身份证》及《装修图纸》的复印件附在《装修申请表》后存档；

(3) 商户和施工队一同到财务处按装修管理规定缴纳相关费用；

(4) 商户应交纳一定数额的装修押金和垃圾清运费，详见《装修费用一览表》；

(5) 施工单位应交纳一定数额的装修押金、水电费预交金和施工人员出入证件工本费，详见《装修费用一览表》；

(6) 物业对商户及施工队进行装修安全及基本要求的培训；

(7) 办理完上述手续后，物业开通商户水电并通知商户进场装修。

4、进场施工

☐ 物业负责监控施工单位土建、水电装修是否违章；

☐ 安保负责施工单位装修安全的监督管理；

☐ 保洁负责施工单位装修的清洁监督管理；

监管要点如下：

A、施工现场施工行为规范

▲装修施工单位的装修许可证是否张贴上墙，现场施工有无施工现场负责人；

▲施工现场配置的消防灭火器是否配置到位，并有明确的管理责任人；

▲施工人员是否佩戴施工证施工；

▲施工现场施工单位的用水、用电、排水管理是否得力，严禁施工现场乱排乱接

▲施工现场的水电表安装及使用是否正常，绝对禁止施工单位、偷电行为

▲施工单位有无违规占道，严禁装修垃圾乱堆，乱放

B、建筑物结构规范

▲各商户可以在商铺内进行非结构变更，但不得开凿、损坏任何承重墙、梁、楼板、屋面及其他任何破坏商铺结构强度的行为。

▲固定在楼板上的螺栓和打孔，进入楼板的深度不应超过 50 毫米。地面上开凿布线，深度也不得超过 30 毫米。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/017112011121006041>