

商业运营管理手册 与方案书

第一章运营管理部门的组建及工作职能

一、运营管理部门的组建

运营简而言之就是整个商场的运作和经营管理，运营的根本特点是标准、细致、效率、协作、创新。商业地产只有通过良好的整体运营，才能表达真正的商业价值，也才能实现开发商、管理者、投资者、运营者、消费者五者之间的利益关系，从而实现互惠共赢。为了确保物业运营管理工作开展目标的一致性和统一性，在组建上，绝对不能把商业运营和商业管理两大局部分属不同的公司实体，而应该在一个运营管理公司的根底上，围绕物业运营作为主体，物业管理作为辅助，并设置其他配套功能。这样才能实现把商业物业的运营做旺，充分挖掘和提升物业价值；兑现开发商的承诺，通过运营管理公司来协调各方面的关系，开展优质运营管理效劳，逐步实现开发商之前的承诺的目的。

二、运营管理部门组建的必要性

1、开发遗留价值的交接与核算

工程开发过程中，会有不少产权资产和无产权资产成为开发商的遗留资产，这些资产包括：商场初期个别未出租的商铺、商场室内外广告位、室外及地下停车场、多种运营摊点、配套的仓库及为商场运营设计的信息等等，这些资产不可能靠开发商自主进展

运营和管理，必须要组建专门的商业运营管理公司，来为这些资产进展专门的运营管理，使这些资产能够产生现金流，为开发商提供良好的收益来源。

2、确保工程的运营兴旺和持续开展

工程销售与招商的成功，远远不是完毕，相反，只是一个开场，必须要通过精心的筹划运营管理，使商场在开业后稳定运营，走向兴旺之道，并且能够持续的开展，实现开发商、投资者、运营者等多赢的局面，这才是一个商业地产工程良好运营的观念，任何的短期利益行为，都会给工程整体带来不可估量的负面影响。

所以，一个专业的运营管理团队，会实现工程的整体良好运营并使得工程可持续稳定开展。

3、系统各方面的关系

商业物业销售后，工程因产权分散，商业地产工程在开发运营过程中牵涉的关系和环节很复杂，其整体的运营管理将会遇到不少问题，这就需要专门的运营管理公司来协调好个方面的关系，才能把商业物业整体的运营带动起来。

4、开发商自身可持续发展的需要

- (1) 令商业物业保值、增值，盘活开发商的固定资产。
- (2) 增加资金运作途径。
- (3) 专职处理商业物业问题。

运营公司专业负责商业物业运作，处理可能发生的各种问题，防止房地产公司直接面对商业物业的问题，使房地产公司在后期

的开发中轻装前进。

（4）商业领域的长远开展。

运营公司专业性强，专职于商业物业管理，能给租赁商户信心，使商业工程能够持续稳定开展，有利于公司在商业领域的长远开展。

三、商业工程运营管理理念

商业地产工程从整体本质上来说，是社会商品进展销售推广、商业效劳开展的平台和载体，所以，开发的最终目的是要进展运营管理；也只有通过整体运营，才能真正实现商业地产工程开发的核心，是商业地产收益和物业价值提升的根源，是产权所有者的利益得到最大提现的保障。从而实现招商旺、销售旺和运营旺“三旺”，到达开发商、管理者、投资者、运营者多赢的开发目标。

四、运营部门工作职能

1. 制度管理：制定商场日常工作的流程，工作秩序，制定相关的运营管理制度。

2. 财务预算：参与商城的整体的运营本钱费用，拟定店铺整体租金收取及租金预算。

3. 决策工作：分析各项工作任务及商户的经营状况，对运营中出现的问题提出意见及建议，解决运营中出现的问题。

4. 协调工作：协调各部门之间的关系，协调商户关系。

5. 商户管理：制定管理相关规定及程序，协助商户办理进场、撤场手续，催促商户服从各项管理制度。

6. 监管工作：监管各商铺运营情况，定期分类各类报告，了解员工工作表现、人员变动、掌握商户经营情况，促销活动之成果，防止浪费，改善工作流程。

7. 顾客效劳：巡视店铺员工提供之顾客效劳态度、陈列技巧等，假设有顾客投诉，细心聆听、查明因由，及时解决问题及投诉，保持商场之信誉及形象。

8. 促销工作：配合制定全年促销方案，执行各项促销活动，配合商城促销布置，参与讨论促销活动之推广方案及实施。

9. 培训工作：对现场管理人员进展培训，如日常工作程序，商户沟通技巧等，对店铺销售人员进展根底培训，如顾客效劳技巧，商品信息，平安意识等。

10. 培养员工团队精神：倡导彼此信任、友好一致、团结互助、精诚合作的工作气氛。

五、商业工程运营管理部门的功能

〔一〕商业运营管理两大工作内容

1、物业管理

*商场的硬件设施进展管理维护，包括建筑硬件设施、设备和水电工程等设备的维护和保养

*安保和消防系统工作的开展

*清洁、绿化及其他维护等一系列工作

*物业效劳的相关工作

2、运营管理

-
-
*商场的日常管理效劳工作

*商户的维系和调整

*商场的形象包装和推广

*租金收取和业主的关系维系等工作

〔二〕商业运营管理的目标

- 1、 建立一个高效高素质效劳良好的商业运营管理团队。
- 2、 建立一个具备良好赢商环境的商业中心。
- 3、 建立一个具备良好品牌形象的商业中心。
- 4、 打造一个具有良好市场升值前景的商业中心。

第二章 运营管理部门各岗位工作范畴及职能

运营管理总经理 1 名，运营管理副总经理 2 名、运营总监 1 名，
下设工程部、管理部、财务部、运营部、筹划部、行政部六大部门，
其中财务部由总经理直接副总监管。

财务部职能：① 提报预算；② 执行预算；③ 日常费用支出控制管理；④ 商业管理软件运营管理；⑤ 公司整体运作财务监视。
一名副总负责工程部和管理部

工程部主要职责：商场公共设施、设备的日常维护、保养和保证
所有设备的正常运行，商户正常工程的维护和维修效劳，各大主力店
的工程维修效劳〔与主力店人员配合，协调工作〕。

管理部的主要职责：商场 24 小时的安保工作以及配合主力店的安
保人员做好整个商场的安保及日常平安监控、消防监控等工作。

一名副总分管运营部、筹划部、行政部

运营部的主要职责：负责商场整体招商及调整工作以及后期的现

-

-

场管理方面的工作，包括客户效劳〔含总效劳台〕；租金及物业管理费的收取和发放业主租金工作；现场商户经营秩序的管理；公共区域多种经营店租赁工作；停车场位、仓库租赁等经营性质的工作。

〔注：由于运营部涉及部门职能及工作范围较大，因此可适当考虑将部门工作内部细分，但需作为一个统一整体来操作，便于统一管理〕。

筹划部门的主要职责：商场内外广告位招商和租赁；商场品牌形象推广，打造企业、客户品牌；各种大型宣传活动的推广；工程的销售分析，业务调研，收集各类信息，挖掘拓展新的业务和新的管理措施、方法，为公司领导出谋划策。

行政部主要工作职责：协调公司对外关系，负责经营户整体办证登记等事务，商户档案资料按“一户一档”收集和整理，公司内部行政事务及人员招聘等工作。行政人事部职能：

保洁工作：可采取外包形式，聘请专业保洁公司，维护商场公共区域、餐饮区域、内外场日常的清洁、绿化、垃圾清运等工作。

各部门具体人数可根据公司内部对于人力资源合理化配置的要求进展编制。

第三章 日常工作流程及管理制度

一. 总值班人员

运营经理〔含〕以上职务人员

二. 总值班岗位职责

1. 当日整个营业时间内商场的正常运作工作；掌握商场动态；及时协调解决商场在经营过程中出现的各种问题。
2. 熟悉商场运作和工作程序，掌握各部门人员当班情况，并做好查

岗工作。

3. 严格开收市制度，检查开收市情况，组织指挥收市期间顾客的离店清场工作，收市时和保安部组成清场小组，自上而下逐层清场，确保商场平安。
4. 认真检查各类设备设施的运转情况，发现问题及时协调有关部门在第一时间进展维修处理，确保营运正常秩序。
5. 检查各部门防火，防盗，防抢，防爆，防破坏，防严重灾害措施落实情况，保证商场平安经营。
6. 认真做好当值记录，当值未能处理完成的事务，必须在值班记录中向下班交代清楚，并做好交接工作。
7. 如遇重大事情，除及时到场组织处理外，要立即向工程总经理汇报。
8. 周日总值班必须全天在店内值班，并不定时巡场；非周日行政班后必须在店内巡场〔巡场内容附后〕。
9. 解决好当日的突发事件，并将事件的过程和处理结果报公司领导。

三．总值班工作流程

1. 立总值班记录本。总值班必须认真履行岗位职责，做好当日值班记录。当日未能处理完成的事务，必须在值班记录中向下班交代清楚。
2. 总值班记录本的交接，于次日将记录本交总经理审阅。
3. 商场收市清场完毕后，总值班人员必须在防损清场登记本上签字。
4. 周日总值班实行打卡考勤，不得无故迟到，早退，脱岗。

5. 总值班不得自行调班，特殊情况需经总经理批准。

6. 附。总值班巡场内容：

特殊设备的巡视	1.〔直梯，扶梯〕运行是否正常； 2.通风设备运行是否正常； 3.监控播送系统是否正常； 4.特殊设备检查； 5.隐患，用电平安。 6.播音效果〔促销内容，背景音乐，播音次数，音量等〕。
环境卫生	1.卫生间卫生〔是否有异味〕； 2.商场整体环境卫生〔包括天花、地面、墙面、玻璃橱窗、绿化等〕； 3.办公室，停车场卫生
促销区巡视	1.促销区的整体形象是否符合有关要求； 2.促销区是否影响顾客的正常流动；
店铺巡视	1.消防，平安，卫生，出品，效劳等检查 2.经营状况了解，向商户提出建立性建议及改良意见 3.与商户或员工沟通，做好商户意见建议记录。 4.管理员的工作状况的监视。

7. 【2】 开闭店流程管理规定

8. 一. 开店流程:

9. 1. 营业时间: 9: 00~22: 00 (周六、周日及节假日闭店时间顺延
半小时)

10. 2. 员工上班时间:

11. ——A班: 8: 30~15: 30

12. ——B班: 15: 30~22: 30

13. 二. 闭店流程:

14. 1. 【21: 50】 播送系统报时;

15. (如仍有顾客在本工作区域, 则继续为顾客提供优质而热情的
效劳);

16. 2. 【21: 55】 播送系统报时;

17. (如仍有顾客在本工作区域, 则继续为顾客提供优质而热情的
效劳);

18. 3. 【21: 55】 播送室播放送宾曲、送宾词。

19. 4. 【22: 00】 (节假日 22: 30) 收市, 各商铺员工开场整理货
品, 清扫卫生、盘点。

20. 5. 【22: 02】 (节假日 22: 30) 播送播放员工致词, 感谢全体
员工今天的努力。

21. 6. 【22: 02-22: 30】 (节假日 22: 30-23: 00) 各楼管理员进
展收市、清场工作。

22. 7. 【22: 30】 (节假日 23: 00) 员工下班。

3】运营部日常工作管理规定

——A班每日工作流程：

序号	时 间	项 目
1	8：30	到办公室报到
2	8：30-9：00	看工作记录，了解当值发生的所有事项，包括以下内容： 1. 了解昨日发生的情况及事件解决处理的情况。 2. 促销活动相关事项的进度。 3. 顾客、商户投诉事件处理。 4. 需反响给商户信息及处理结果。 5. 商户经营情况了解。 6. 物业相关事项处理情况。
3	9：00-9：30	准备开店前的楼面检查
4	9：30-11：00	楼面巡场 1. 检查各商户的开店情况，记录未按时开店的商户名称。 2. 检查天、地、墙的清洁、升降梯、扶手梯运行情况、照明设施、消防设备、平安通道是否正常，及时联系相关部门解决。 3. 检查洗手间的清洁、设备设施，及时联系相关部门解决。 4. 了解楼层及商户铺内部的人流状况。 5. 了解商户经营情况，听取商户反响情况及意见。 6. 对突发事件的处理。
5	11：00-12：00	1、 联络未按时开店的公司负责人，撰写延迟营业警告函。 2、 与未及时缴纳租金等费用的商户进展沟通，催缴拖欠的费用。 3、 待处理事宜的跟进。 4、 与约见的商户面谈。 5、 商户来函回复工作。 6、 处理商户的申请。
6	12：00-13：00	用餐，安排轮岗巡场，作好工作交待。
7	13：00-14：00	1、 处理日常事务，掌握各项数据资料。 2、 处理上午未完成的事宜。
8	14：00-15：00	楼面巡场，同第4项。
9	15：00-15：30	参加楼层主管碰头会

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/176113040231010140>