



商业地产
实战丛书

商业地产从业人士职业晋级的实用读本

商业地产开发项目管理

——揭密成功开发商决胜商业地产的八大管理模块

余源鹏 主编



商业地产投资开发行业的投资者、决策者、
管理者和从业者必读



化学工业出版社

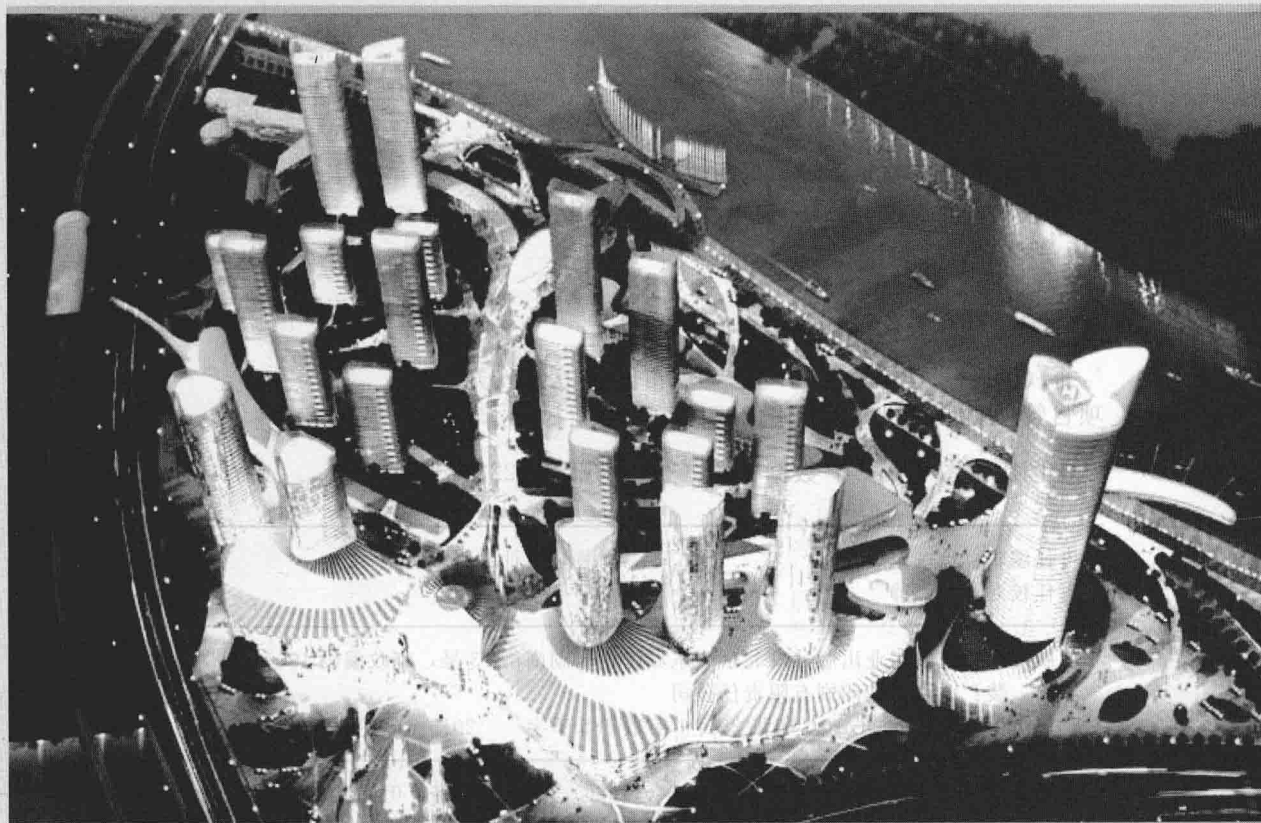


商业地产
实战丛书

商业地产开发项目管理

——揭密成功开发商决胜商业地产的八大管理模块

余源鹏 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书所介绍的商业地产开发项目管理，即商业地产开发过程中的项目管理。本书站在商业地产开发商对开发项目进行管理的角度上，以商业地产项目的开发全流程顺序作为内在编写逻辑，将其开发过程中的项目管理工作具体划分为八个模块，分别为集团公司对项目公司的管理、项目投资分析管理、项目经营策划管理、项目招标采购与合同管理、项目设计管理、项目工程管理、项目营销管理和项目成本管理。

本书突出管理特性，同时具备专业性、针对性、实操性、全面性和工具性、先进性、范本性、可读性，是正在从事或者有意进入商业地产投资开发行业的投资者、决策者、管理者和从业者的必读书籍，还特别适合作为商业地产相关企业和单位进行员工培训的首选教材，是广大商业地产从业人士职业晋级的实用读本。

图书在版编目 (CIP) 数据

商业地产开发项目管理：揭密成功开发商决胜商业地产的八大管理模块/余源鹏主编. —北京：化学工业出版社，2015.4

（商业地产实战丛书）

ISBN 978-7-122-23132-1

I. ①商… II. ①余… III. ①城市商业-房地产开发-项目管理-中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 039222 号

责任编辑：徐 娟
责任校对：王 静

装帧设计：张 辉

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：北京云浩印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张 23¼ 字数 585 千字 2015 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：69.00 元

版权所有 违者必究



本书编写人员

主 编：余源鹏

策划顾问：广州市智南投资咨询有限公司

余源鹏房地产大讲堂

参编人员：

梁嘉恩	陈秀玲	蔡燕珊	杨秀梅	谭嘉媚
黄 颖	陈思雅	刘雁玲	刘俊琼	黎敏慧
朱嘉蕾	张家进	余鑫泉	唐璟怡	李苑茹
李惠东	杨逸婷	陈晓冬	奚 艳	张雄辉
王旭丹	陈小哲	夏 庆	邓祝庆	罗宇玉
杜志杰	罗 艳	马新芸	林旭生	陈友芬
张 洁	林敏玲	叶志兴	莫润冰	黄志英
胡银辉	曾 琳	谭玉婵	蒋祥初	宋明志
肖文敏	刘丹霞	林达愿	罗慧敏	崔美珍

信息支持：智地网

房地产基础知识网

房地产培训课程网

www.eaky.com

www.eakyfa.com

www.eakypx.com

前言

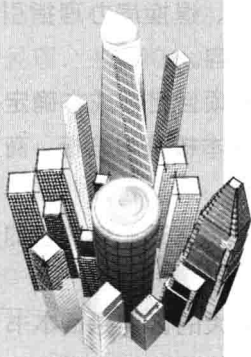
随着社会经济发展和市场的需要，商业地产渐渐在房地产市场中占据越来越重要的地位。目前，市场上主要有三股力量推动着商业地产的开发热：一是由于前几年中心城市的住房限购政策，许多中心城市的住宅开发商转向商业地产项目的开发；二是政府鉴于商业地产项目对城市区域发展所起的综合贡献，比如投资额、就业、税收等，纷纷以城市规划为主导推出大量商业用地；三是零售商鉴于租金上涨压力以及零售扩张的需求而进军商业地产项目开发。

商业地产是商业房地产的简称，它既不仅仅是商业，也不仅仅是房地产，它同时兼有地产、商业、投资、运营、模式可复制等特性，是一个具有地产开发、商业运营与资本运作三重特性的综合性房地产行业。从广义上来讲，能够提供商业平台交易的房地产开发项目都能被称为商业地产项目，其开发类型包括城市综合体、商业综合体、购物中心、商业街、专业市场、社区商铺、裙楼底商、写字楼、酒店、商务公寓等。

本书所介绍的商业地产开发项目管理，即商业地产开发过程中的项目管理。它是指商业地产开发商通过一系列的管理制度和措施对商业地产项目的开发建设工作进行全过程和全方位的综合管理，使各种生产要素能在商业地产项目的开发建设过程中被优化配置，最终实现项目的开发经营目标。

商业地产的项目管理与住宅地产的项目管理的管理重点有不少区别，例如商业地产项目的投资分析管理，应侧重于如何调研、分析城市商业发展规划及政策、区域商业结构、未来供应量、消费力需求、租售目标客户细分、商铺升值潜力等方面的内容；再如商业地产项目的设计管理，应侧重于如何使商业地产的设计不仅符合不同业态、不同功能、不同产品的商业设计要求，还需符合主力店的硬件要求和基础设施要求，而住宅地产的设计只需满足一般性的使用功能即可。实际上，商业地产与住宅地产的项目管理的区别远不止上述提到的两点。

由于目前国内还没有详细讲述商业地产开发项目管理各项内容的相关书籍，同时也为了更好地指导商业地产的开发建设工作，我们经过三年多的探索，研究总结了国内二十多个成功商业地产开发商的项目开发管理经验，精心编写了这本《商业地产开发项目管理——揭密成功开发商决胜商业地产的



八大管理模块》。

本书站在商业地产开发商对开发项目进行管理的基础上，以商业地产项目的开发全流程顺序作为内在编写逻辑，将其开发过程中的项目管理工作具体划分为八个模块，分别为集团公司对项目公司的管理、项目投资分析管理、项目经营策划管理、项目招标采购与合同管理、项目设计管理、项目工程管理、项目营销管理和项目成本管理。其中，由于商业地产项目工程施工过程历时长、工作复杂程度高，其工作管理难度也相对较高，是商业地产开发项目管理的重点，因此本书将会用较长的篇幅来向读者详细讲解。

本书共分为 8 章对商业地产开发项目管理的具体实操内容进行讲述，各章内容如下。

第一章，商业地产开发项目公司的组织与管理，具体讲述了项目公司组织架构与岗位职责、集团公司对项目公司的工作审核管理等内容。

第二章，商业地产开发项目投资分析管理，具体讲述了商业地产开发项目可行性研究管理、商业地产开发项目内部立项论证决策管理等内容。

第三章，商业地产开发项目经营策划管理，具体讲述了项目经营策划书编制提纲、项目开发计划控制书与执行书编写范本、项目各项经营业务工作清单示例、项目经营决策相关文件的审批、项目经营管理责任书范例、项目经营管理责任书审批、项目事中评价与经营成果考核等内容。

第四章，商业地产开发项目招标采购与合同管理，具体讲述了商业地产开发项目招标管理、商业地产开发项目材料设备采购管理、商业地产开发项目合同管理等内容。

第五章，商业地产开发项目设计管理，具体讲述了商业地产开发项目方案设计管理、商业地产开发项目初步设计管理、商业地产开发项目施工图设计管理等内容。

第六章，商业地产开发项目工程管理，具体讲述了商业地产开发项目工程施工准备工作管理、商业地产开发项目工程监理管理、商业地产开发项目工程进度管理、商业地产开发项目工程质量管理、商业地产开发项目安全文明施工管理、商业地产开发项目工程变更管理、商业地产开发项目工程竣工验收管理、商业地产开发项目工程档案管理等内容。

第七章，商业地产开发项目营销管理，主要讲述了项目营销管理工作要点、项目营销策划方案编制要点、项目广告方案与实施操作指引、项目包装推广工作要点、项目销售面积与价格策略制订要点、项目销售过程管理要点、销售合同范围与草拟注意事项、房产价格折扣管理指引、客户按揭代办指引、销售收款指引、更名办理指引、退换房办理指引、收楼入伙文书范例、销售相关统计表单范例、营销档案管理指引等内容。

第八章，商业地产开发项目成本管理，主要讲述了商业地产开发项目目标成本确定与控制、商业地产开发项目成本超支报警与调整、商业地产开发项目成本核算与分析、商业地产开发项目工程总结算等内容。

本书是一本理论与实际相结合的内容全面的有关商业地产开发项目管理工作的书籍，具有以下几个特点。

第一，突出管理特性。本书与市面上所有的商业地产类图书最大的区别是，本书讲述的是商业地产开发项目管理的**管理内容、制度、流程、方法、表格、要点、重点、指引、负责部门、负责人员等方面的内容，讲述项目管理内容和特性，属于管理类指导参考图书。

第二，专业性。本书有别于一般的房地产开发项目管理图书。它是针对商业地产这一地产类型而“量身定做”的一本针对性极强的书。同时，本书对商业地产开发项目管理的各项工作的概念、内容、要求、标准等都是经过严谨推敲出来的。与市面上其他的房地产图书相比，本书更具备专业性和针对性。

第三，实操性。本书的编写人员全部来自多年从事商业地产项目开发的一线专家，实操经验丰富，力求通过对工作经验的全面总结和对国内外众多商业地产项目参考借鉴点的分析，使读者可以在最短的时间内了解并借鉴到最先进的商业地产开发项目管理的各项工作内容。同时，本书力求体现现实工作的内容、要求和深度，并尽量使每一位读者在仔细阅读本书后能独立操作开发商业地产项目。

第四，全面性和工具性。本书主要按商业地产项目开发全流程各阶段工作开展的先后顺序，全面系统地讲解了商业地产开发过程中项目管理的各项工作内容，如项目公司的管理、项目投资分析管理、项目经营策划管理、项目招标采购与合同管理、项目设计管理、项目工程管理、项目营销管理和项目成本管理等内容，内容全面系统且深入，读者根据自己所在的部门岗位或项目开发所处不同阶段可随时翻阅本书相应的章节，具有很强的工具性价值。

第五，先进性。本书是我们经过三年多的探索，研究总结了国内二十多个成功商业地产开发商的项目开发管理经验而精心编写的，保证了本书在商业地产开发项目管理领域的管理内容和方法上具有先进性，力求让读者能接触到最新最全的商业地产开发管理知识，并付诸实践。

第六，范本性。本书提供了大量的制度、流程、表格、指引，为读者提供商业地产开发项目管理的相关范本，读者可以根据自己所在的企业、所负责的项目对其进行参考、修改使用。

第七，可读性。由于商业地产从业人员大多工作繁忙，简明到位地阐述问题有助于读者理解本书的内容，又可以节省读者的时间和精力。因此，本书在编写过程中一直坚持“简洁易懂”的编写原则，让本书具有很强的可读性。

本书是广大商业地产投资商和开发商的董事长、董事、总经理、总监及各部门、各项目经理的必备参考书籍，适合涉及商业地产项目开发的开发企业的开发、投资、财务、研发、设计、工程、材料、营销、招商、销售、策划、运营、物业、客服、人事、行政等部门的经理、主管和从业人士阅读。

同时，本书也非常适合参与房地产项目开发建设的拆迁、规划设计、建筑设计、景观设计、装饰设计、勘察设计、监理、建筑施工、材料供应商、设备供应商、装修等企业的相关从业人士阅读；适合涉及商业地产开发项目定位、策划、销售、招商和商业规划的商业地产投资商、商业地产运营商、商业地产经营管理企业、商业地产咨询顾问公司、商业地产策划招商代理公司、商业地产规划设计单位的相关领导及从业人士阅读。

除此之外，本书也非常适合计划、建设、规划、国土、质检、安检、市政、交通、环卫、文化、人防、消防、供水、供电、供气、供暖等与商业地产项目开发建设有关的政府行政主管部门的相关从业人士阅读；适合商业地产项目的百货、超市、餐饮、娱乐、专卖店、连锁店的经营商家的管理人员学习阅读。

本书还特别适合作为商业地产相关企业和单位进行员工培训的首选教材，是广大商业地产从业人士职业晋级的实用读本，是所有有意进入商业地产投资开发行业的投资者、决策者、管理者和从业者的必读书籍。

在本书的编写过程中，得到了广州市智南投资咨询有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助，才使得本书能及时与读者见面。本书是我们编写的《商业地产实战丛书》中的一本，有关房地产其他相关实操性知识，请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者们对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此，编者将十分感激。

编者

2015 年 1 月

目录 CONTENTS



第一章

商业地产开发项目公司的组织与管理 Page 001

- 第一节 项目公司组织架构与岗位职责 001
 - 一、集团总公司与项目公司组织架构图 001
 - 二、项目公司各岗位职责说明 002
- 第二节 集团公司对项目公司的工作审核管理 019
 - 一、审核基本要求 019
 - 二、现场审核相关规定 020
 - 三、督促整改规定要求 023

第二章

商业地产开发项目投资分析管理 Page 025

- 第一节 商业地产开发项目可行性研究管理 025
 - 一、可行性研究管理办法 025
 - 二、可行性研究报告编写内容 029
- 第二节 商业地产开发项目内部立项论证决策管理 034
 - 一、内部立项论证相关表格 034
 - 二、内部立项评审决策管理 038

第三章

商业地产开发项目经营策划管理 Page 040

- 一、项目经营策划书编制提纲 040
- 二、项目开发计划控制书与执行书编写范本 043
- 三、项目各项经营业务工作清单示例 049
- 四、项目经营决策相关文件的审批 065
- 五、项目经营管理责任书范例 067
- 六、项目经营管理责任书审批 074
- 七、项目事中评价与经营成果考核 074

第四章

商业地产开发项目招标采购与合同管理 Page 076

- 第一节 商业地产开发项目招标管理 076
 - 一、项目招标工作责任界定 076
 - 二、项目招标管理工作程序 077
 - 三、项目业务分包方式的选择规定 087
 - 四、项目工程类标准招标文件范例 088

五、项目评标定标工作规定	098
六、供方合格评定与监督评估规定	105
第二节 商业地产开发项目材料设备采购管理	109
一、材料、设备管理制度	109
二、材料设备质量技术要求管理规定	119
三、甲供材料设备采购操作要点	120
四、乙方采购指定品牌及限价操作指引	121
五、材料设备进场验收指引	123
第三节 商业地产开发项目合同管理	125
一、工程施工合同管理办法	125
二、经济合同编制要点	129
三、经济合同审批程序与权限规定	131
四、经济合同执行情况评估指引	134

第五章

商业地产开发项目设计管理 Page 136

第一节 商业地产开发项目方案设计管理	136
一、项目方案设计阶段的研究内容	136
二、项目方案实际任务书的编制	138
三、项目方案设计的评审	145
第二节 商业地产开发项目初步设计管理	150
第三节 商业地产开发项目施工图设计管理	153
一、项目施工图管理制度	154
二、项目施工图的审查	154
三、项目施工图设计交底制度	158

第六章

商业地产开发项目工程管理 Page 160

第一节 商业地产开发项目工程施工准备工作管理	160
一、施工准备的基本工作内容	160
二、技术交底及施工图会审基本要求	163
三、施工组织设计审查要点	165
四、签发开工报告的基本要求	168
五、施工场地“三通一平”基本要求	169
第二节 商业地产开发项目工程监理管理	170
一、工程监理管理程序	170
二、监理规划审查要点	177
第三节 商业地产开发项目工程进度管理	180
一、进度计划编制要点	180
二、总体进度计划编制要点	181
三、施工前与设计阶段进度计划编制要点	182
四、施工阶段进度计划编制要点	182
五、竣工阶段进度计划编制要点	183
六、承包商的进度计划编制要点	183
七、进度计划的实施、控制、调整工作要点	183

第四节 商业地产开发项目工程质量管理	184
一、质量管理组织架构及岗位职责	184
二、质量管理控制重点	188
三、工程质量现场检查内容与要求	213
四、施工样板确认工作要点	215
五、成品保护措施	216
六、工程质量通病及预防措施	218
第五节 商业地产开发项目安全文明施工管理	220
一、安全文明施工控制要点	220
二、施工现场安全风险与环境因素识别指引	221
三、施工现场安全文明生产管理	223
四、工程事故处理要点	225
第六节 商业地产开发项目工程变更管理	226
一、工程变更管理要点	226
二、现场签证管理要点	227
三、设计变更管理要点	229
第七节 商业地产开发项目工程竣工验收管理	233
一、工程验收管理制度	233
二、分部（项）专业工程验收检查要求	234
三、项目预验收检查要点	235
四、项目竣工验收检查要点	236
五、工程竣工总结编制指引	237
第八节 商业地产开发项目工程档案管理	238
一、工程技术档案范围与建档要求	238
二、质量保证资料检查要求	242
三、档案管理工作相关流程	244

第七章

商业地产开发项目营销管理

Page 246

一、项目营销管理工作要点	246
二、项目营销策划方案编制要点	252
三、项目广告方案与实施操作指引	254
四、项目包装推广工作要点	255
五、项目销售面积与价格策略制订要点	257
六、项目销售过程管理要点	258
七、销售合同范围与草拟注意事项	261
八、房产价格折扣管理指引	263
九、客户按揭代办指引	265
十、销售收款指引	266
十一、更名办理指引	268
十二、退换房办理指引	269
十三、收楼入伙文书范例	271
十四、销售相关统计表单范例	273
十五、营销档案管理指引	276

第一节 商业地产开发项目目标成本确定与控制	279
一、目标成本确定指引	279
二、工程预算编制指引	291
三、目标成本控制指引	293
第二节 商业地产开发项目成本超支报警与调整	304
一、成本细项超支报警范围和要求	304
二、项目目标成本调整范围和要求	306
第三节 商业地产开发项目成本核算与分析	306
一、成本核算及经济活动分析	306
二、成本动态控制表的编制	307
第四节 商业地产开发项目工程总结算	355
一、工程计量计价管理规定	355
二、工程结算控制指引	357

第一章

商业地产开发项目公司的组织与管理

商业地产开发过程中所设立的项目公司，就是指以特定的商业地产项目为开发经营对象的有限责任公司。一般情况下，房地产企业每开发一个商业地产项目就成立一个项目公司，这不仅能使各个项目独立核算，同时还可利用项目公司的性质合理规避项目开发的风险。

值得一提的是，项目公司与房地产企业分公司的性质并不完全一样。简单来说，项目公司是房地产企业依公司法成立的享有独立法人资格的自主经营公司，一般会在项目开发完毕后被注销；而分公司是房地产企业（即总公司）出资所成立的公司，与总公司是从属关系，并无独立法人权，且总公司还要负责分公司的债务。

由于项目公司是商业地产开发的直接操作者，会直接负责商业地产开发过程中各项工作的开展。因此房地产企业必须重视对项目公司的管理工作，通过一系列的管理制度和管理措施，保证项目能高效保质地开发，实现企业的开发经营目标。

下面将详细介绍如何管理商业地产开发过程中所设立的项目公司。

第一节 项目公司组织架构与岗位职责

合理的公司组织机构配置是项目公司正常运作的一大前提。但一般情况下，不同的商业地产项目会有不同的项目公司，因此，不同项目公司的组织机构也不尽相同。

此处通过参考多个项目公司的人员配置情况，整理出一份参考价值较高的项目公司组织架构图（图 1-1）和部分岗位的工作要求供读者参考。同时，由于项目公司受到集团总公司的直接领导监督，所以此处一并提供集团总公司的组织架构供读者参考。

一、集团总公司与项目公司组织架构图

图 1-1 为集团总公司与项目公司组织架构图。

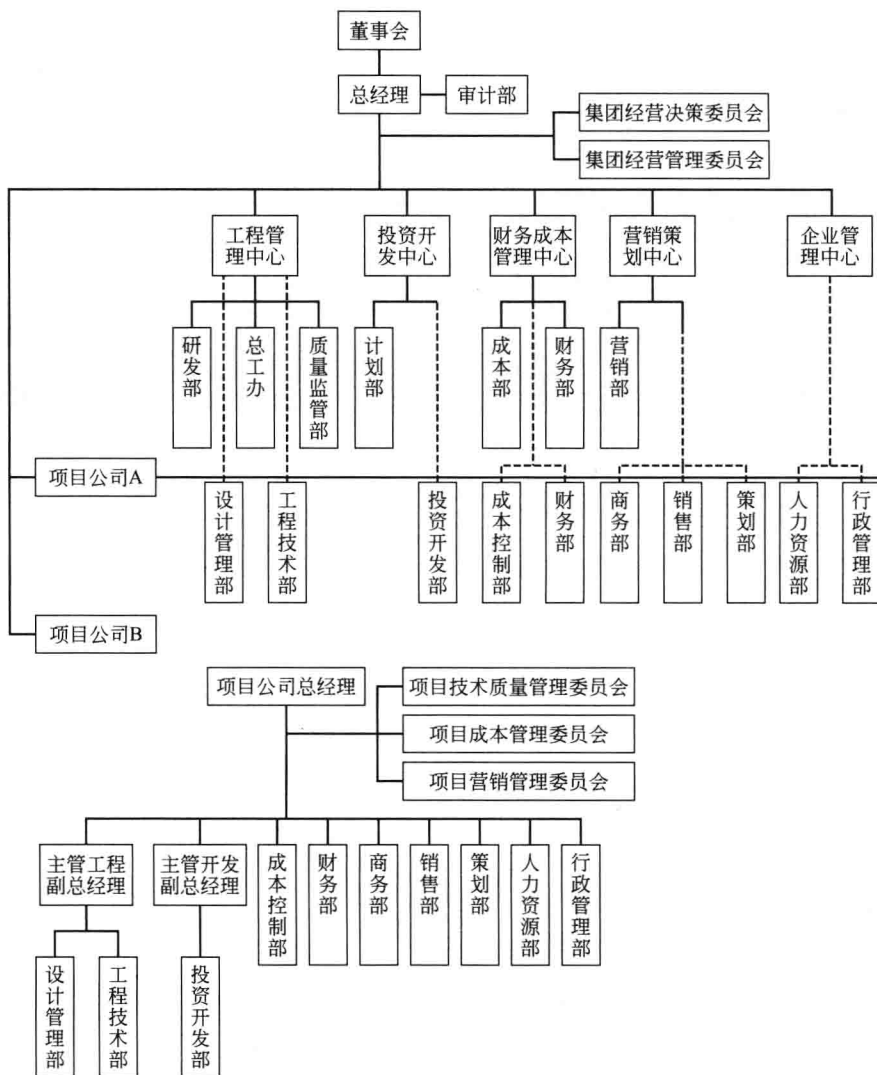


图 1-1 集团总公司与项目公司组织架构图

注：1. “虚线”表示集团总公司相关职能中心与项目公司相关职能部门间的对接关系。

2. 本书中所涉及的相关职能部门或岗位均以此组织架构图为参考。

3. 由于各集团公司及其所属项目公司的组织架构设置并无唯一标准，加上部分职能部门的工作可外包给相关专业公司进行，因此此处仅讲解部分相对重要的岗位职责。其中，关于项目公司相关委员会、人力资源部、商务部、销售部、策划部的岗位职责略过不提。

二、项目公司各岗位职责说明

1. 总经理的岗位职责说明

岗位名称	总经理	岗位编号		所在部门	管理层
岗位定员	1 人	直接上级	集团总裁	直接下级	项目公司各部门经理
所辖人员		职位等级		薪资标准	
基本职责	实施公司总体战略与年度经营计划；建立和健全公司的管理体系与组织结构；主持公司的日常经营管理工作，实现公司经营管理目标				

续表

职责与工作任务	1. 根据董事会或集团提出的战略目标,制订公司战略,提出公司的业务规划、经营方针和经营形式,经集团或董事会确定后组织实施				
	2. 出席集团董事会,接受董事会对项目公司总体工作的监督与指导,并向集团董事会汇报项目公司各项工作进展情况				
任 职 资 格	3. 执行集团董事会制订的集团发展战略目标,负责所属公司的全面管理工作				
	4. 拟订项目公司的总体业务目标及执行计划				
	5. 分解项目公司总体业务指标,制订计划执行战略方案				
	6. 拟订及修正项目公司的组织系统,决定人员配置数目及任用资格				
	7. 指导及监督项目公司各部门人员,拟订部门工作计划与执行策略				
	8. 主持协调项目公司工作会议,仲裁及防止各部门间的冲突				
	9. 督导、指挥、支援所属各部门的工作执行				
任 职 资 格	10. 评估项目公司总体计划执行情况,适时调整战略方案				
	11. 评估各部门工作绩效,检查及修订各部门的工作目标				
	12. 负责公司章程规定的和集团总裁授予的其他工作				
	教育背景	工程管理、工民建、企业管理、工商管理、行政管理等相关专业本科以上学历,MBA 优先			
	培训经历	受过管理学、领导力开发、战略管理、组织变革管理、人力资源管理、财务管理等培训			
	经验	10 年以上企业管理工作经验,至少 5 年以上大型房地产开发企业的管理工作经验			
任 职 资 格	技能技巧	具备极强的敬业精神和丰富的管理经验,熟悉房地产开发企业业务流程;具备出色的领导管理能力,具备先进的管理理念,熟悉现代企业管理制度和管理模式;同时具有现代营销、策划管理能力,在团队管理方面有较强的领导技巧和才能;善于制订企业发展的战略及具备把握企业发展全局的能力;熟悉企业全面运作,企业经营管理及各部门工作流程			
	个性特征	具有领导团队的能力、较强的执行力;较强的激励、沟通、协调、团队能力,责任心、事业心强			
	其他	年龄 40 岁左右;性别男;身体素质良好,能承受高强度工作和较大精神压力			
任免资格		由集团总裁提议,集团董事会任免			
工作关系	上行关系	集团总裁/董事会		平行关系	项目公司总经理
	下行关系	项目公司员工		外部关系	开发项目各外协单位
办公环境	办公室为主	办公设备	电脑、车辆	工作时间	8 小时,需加班
备注					

2. 主管工程副总经理的岗位职责说明

岗位名称	副总经理	岗位编号		所在部门	管理层
岗位定员	1 人	直接上级	总经理	直接下级	设计管理部、 工程技术部经理
所辖人员		职位等级		薪资标准	
基本职责		贯彻总经理办公室会议决议,负责公司的生产技术管理工作,负责组织制订和实施公司的生产计划,落实公司月度、年度生产计划目标,导入目标管理制度			
职责与工作任务	1. 贯彻总经理办公会议决议,执行总经理指令、决定				
	2. 参与制订公司经营管理体制和企业中长期规划,为总经理当好参谋				
	3. 全面负责公司的生产技术管理工作,执行公司决议,制订公司生产技术管理规划,并通过有效途径,确保各项目标的实施与完成				
	4. 负责组织制订和实施公司的生产计划,落实公司月度、年度生产计划目标,导入目标管理制度;负责开发公司年度综合计划的组织制订及计划落实工作,审核年度综合计划方案的相关部分并报送总经理审批,组织分析计划实施过程中出现的问题并提出相应的解决措施报总经理办公会				
	5. 领导工程配套部的工作,对公司开发项目的工程施工进度、质量、安全以及其他方面进行全面管理、控制;组织对重大工程的关键技术问题进行控制				
	6. 协助总经理参与重大项目的业务洽谈;参与房地产新开发项目考察,为总经理提供决策依据				
	7. 根据公司发展目标,从对开发项目的专业角度全过程提出改进和完善意见				
	8. 负责公司各部门工程技术人员的技术培训与业务考核				
	9. 负责总经理交办的其他临时工作				

续表

任职资格	教育背景	工程管理、工民建、企业管理等相关专业本科以上学历			
	培训经历	受过管理学、领导力开发、战略管理、组织变革管理等培训			
	经验	10 年以上企业管理工作经验,至少 5 年以上企业全面管理工作经验			
	技能技巧	具备极强的敬业精神和丰富的管理经验,熟悉企业业务和运营流程;具备出色的领导管理才能,有较强的谈判沟通能力,有丰富的房地产开发管理资源,有大型房地产开发公司管理经验,在团队管理方面有较强的领导技巧和才能;熟悉各部门工作流程			
	个性特征	作风严谨,行事稳健,具有强烈的创新意识和开拓精神;具有战略、策略化思维,有能力建立、整合不同的工作团队;具有解决复杂问题的能力、很强的计划性和实施执行的能力;较强的激励、沟通、协调、团队领导能力,责任心、事业心强			
	其他	年龄 40 岁左右,性别男,身体素质良好,能承受高强度工作和较大精神压力			
任免资格		由集团总裁提议,集团董事会决议决定			
工作关系	上行关系	总经理		平行关系	副总经理
	下行关系	相关部门经理		外部关系	开发项目各外协单位
办公环境	办公室为主	办公设备	电脑、车辆	工作时间	8 小时,需加班
备注					

3. 主管开发副总经理的岗位职责说明

岗位名称	副总经理	岗位编号		所在部门	管理层
岗位定员	1 人	直接上级	总经理	直接下级	投资开发部门经理
所辖人员		职位等级		薪资标准	
基本职责	贯彻总经理办公室会议决议,负责公司的前期开发管理工作;负责对投资开发部对外报件的审核及对外行为规范的培训工作;负责项目动拆迁方案、挡光赔偿方案等其他方案的确定并组织实施				

职责与工作任务	1. 贯彻总经理办公会议决议,执行总经理指令、决定 2. 负责项目公司前期市场调研、项目确立、手续办理及动拆迁等项目的前期准备工作 3. 参与完善公司经营管理体制和企业中长期规划,为总经理当好参谋 4. 负责审定项目前期市场调研报告和可行性研究报告,报总经理办公会 5. 负责投资开发部对外报件的审核及对外行为规范的培训工作 6. 负责项目动拆迁方案、挡光赔偿方案等的确定及组织实施 7. 负责总经理交办的其他临时工作				
	教育背景	工程管理、工民建、企业管理等相关专业本科以上学历			
	培训经历	受过管理学、领导力开发、战略管理、组织变革管理等培训			
	经验	10 年以上企业开发管理工作经验,至少 5 年以上企业全面管理工作经验			
	技能技巧	具备极强的敬业精神和丰富的管理经验,熟悉开发业务和运营流程;具备出色的领导管理才能,具备先进的管理理念,熟悉现代开发管理制度和管理模式;具备战略能力和战略眼光,在团队管理方面有较强的领导技巧和才能			
	个性特征	作风严谨,行事稳健,具有强烈的创新意识和开拓精神;具有战略、策略化思维,有能力建立、整合不同的工作团队;具有解决复杂问题的能力、很强的计划性和实施执行的能力;较强的激励、沟通、协调、团队领导能力,责任心、事业心强			
任职资格	其他	年龄 40 岁左右,性别男,身体素质良好,能承受高强度工作和较大精神压力			
	任免资格	由集团总裁提议,集团董事会决议决定			
	工作关系	上行关系	总经理		平行关系
		下行关系	相关部门经理		外部关系
	办公环境	办公室为主	办公设备	电脑、车辆	工作时间
	备注	8 小时,需加班			

4. 行政管理部各岗位职责说明

(1) 行政管理部经理的岗位要求

岗位名称	经理	岗位编号		所在部门	行政管理部
岗位定员	1 人	直接上级	总经理	直接下级	部门职员
所辖人员		职位等级		薪资标准	
基本职责	规划、指导、协调公司行政、人事管理与组织建设等各项工作，最大限度地开发人力资源，促进公司经营目标的实现和长远发展				
职责与工作任务	1. 严格按照总经理办公会议精神，负责执行情况落实和汇报工作 2. 贯彻执行集团有关劳动人事政策，结合本公司的实际情况，制订公司人力资源、行政事务管理制度，建立和健全人事、劳资管理体系 3. 根据工作需要，组织公司人事招聘、录用及考核工作，负责公司人事管理 4. 制订本部门年、季、月工作计划，组织实施公司例会制度并做好布置、检查、落实和总结工作 5. 负责公司员工的行政业务考核总评工作，明确奖惩，报总经理审批 6. 负责公司企业文化建设的相关工作、企业年检组织工作、企业贯标的具体工作，参与公司管理规章的不断调整并具体负责调整公司行政管理规章 7. 参与公司重大项目的招商引资、洽谈、签约工作，负责收集公司日常重要工作文献，做好企业大事记工作 8. 负责企业培训工作，制订公司员工培训制度及培训计划，并监控各项培训计划的落实 9. 负责公司印鉴管理和印章使用的审批把关工作 10. 负责公司各项活动和各种会议的组织工作，起草、印发会议文件、纪要，并做好监督检查工作 11. 根据需要组织公司员工参加各项文体活动，丰富员工业余文化生活，促进企业文化建设 12. 负责公司管理费用的统计与控制管理工作 13. 负责办公用车的管理工作 14. 负责公司卫生与保卫工作安排 15. 协助各部门完成相关的其他工作				
任职资格	教育背景	企业管理、工商管理、行政、人力资源管理等相关专业本科以上学历			
	培训经历	受过战略管理、战略人力资源管理、管理能力开发等方面的培训			
	经验	8 年以上相关工作经验，3 年以上大型企业管理工作经验			
	技能技巧	对现代企业行政、人事管理模式有系统地了解和实践经验积累，对人力资源管理各个智能模块均有较深入的认识，能够指导各个职能模块的工作；具备现代行政、人事管理理念和扎实的理论基础；熟悉国家、地区及企业管理合同管理、章程管理、培训、保险福利等方面的法律法规及政策，熟悉办公软件及相关的人事管理软件；具有较好的英文听、说、读、写能力			
	个性特征	高度的工作热情，良好的团队合作精神，优秀的沟通、协调、组织与开拓能力；较强的观察力和应变能力；具备战略、策略化思维，有能力建立、整合不同的工作团队；较强的激励、沟通、协调、团队领导能力，责任心、事业心强			
	其他	年龄 30～40 岁性别不限，身体素质良好			
任免资格	由集团总裁及项目公司总经理任免				
工作关系	上行关系	总经理		平行关系	各部门经理
	下行关系	部门职员		外部关系	相关外部公共关系
办公环境	办公室为主	办公设备	电脑	工作时间	8 小时，需加班
备注					