



商业地产  
实战丛书

广大商业地产物业管理从业人员职业提升的实用工具书

# 进军商业地产

## ——商业地产项目开发全流程 报批报建及管理工作指南

余源鹏 主编



最先进的商业地产项目开发管理全流程的各项工作内容指南  
针对商业地产项目“量身定做”



化学工业出版社

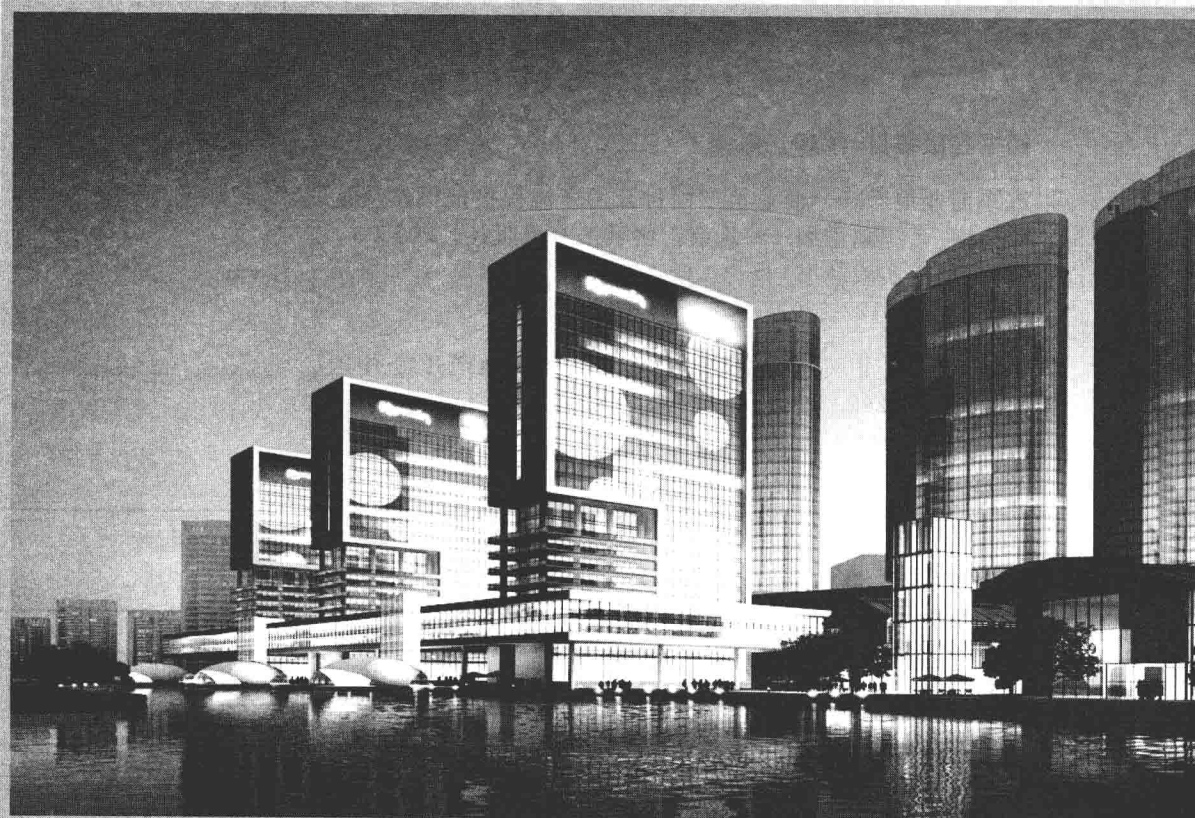


商业地产  
实战丛书

# 进军商业地产

## ——商业地产项目开发全流程 报批报建及管理工作指南

余源鹏 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

商业地产项目开发期间是指从开发商获取土地后,到项目开业转入经营管理的这段期间。这段期间会大致经历五个阶段,分别是前期策划阶段(第三章)、项目开发设计阶段(第五章)、项目施工阶段(第六章)、项目营销阶段(第七章)和开业前准备阶段(第九章)。本书在讲述这五个阶段的同时,还穿插讲述了几个方面的管理工作指南,分别是商业地产项目公司组建与项目开发经营全流程手续办理工作指南(第一章)、项目开发经营管理与计划管理工作指南(第二章)、项目招标采购与合同管理工作指南(第四章)、项目开发成本管理工作指南(第八章)等内容。

本书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,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

进军商业地产——商业地产项目开发全流程报批报建及管理  
工作指南/余源鹏主编. —北京:化学工业出版社, 2015. 3  
(商业地产实战丛书)  
ISBN 978-7-122-22977-9

I. ①进… II. ①余… III. ①城市商业-房地产开发-中国-  
指南 IV. ①F299. 233-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 026403 号

---

责任编辑:徐娟  
责任校对:吴静

装帧设计:王晓宇

---

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19½ 字数488千字 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: 68.00 元

版权所有 违者必究



## 编委会名单

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：

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 余源鹏 | 梁嘉恩 | 蔡燕珊 | 陈秀玲 | 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

房地产基础知识大全网

房地产培训课程大全网

[www.eaky.com](http://www.eaky.com)

[www.eakyfa.com](http://www.eakyfa.com)

[www.eakypx.com](http://www.eakypx.com)

## ■ 前 言 ■

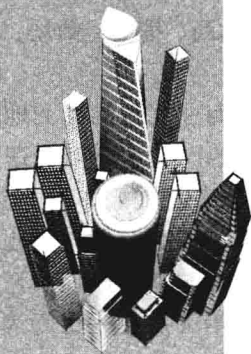
商业地产是商业房地产的简称，它既不仅仅是商业，也不仅仅是房地产，而是以租金为现金流来源的长期不动产投资，是十分复杂的综合性产业。从广义上来讲，商业地产开发是指用于多种零售、餐饮、娱乐、健身、休闲等经营用途的房地产开发模式，其开发类型包括了城市综合体、商业综合体、购物中心、商业街、专业市场、社区商铺、裙楼底商、写字楼、酒店、商务公寓等。

近些年，随着住宅在中心城市被限购，商业地产，特别是城市综合体项目在一二三线城市遍地开花。一些开发商匆忙拿地进军商业地产，在项目的招商、销售、经营等方面都或多或少遇到一些问题，这主要是没能正确认识并重视商业地产项目开发与住宅地产项目开发的区别，比如：商业地产的目标客户除了投资购买的业主以外还有租用商铺的经营商家和到场逛街消费的终端消费者；商业地产在定位规划的前期策划阶段就需要与主力店商家接洽以建造某种定制性的产品；商业地产项目的市场调研和可行性分析的内容需更广泛细致，应包括城市商业发展规划及政策、区域商业结构、租售目标客户细分、消费力需求、商铺升值潜力等方面；再比如商业地产更注重项目的投资价值、商户的投资信心和后期的经营管理工作。

随着商业地产项目的遍地开花，一大批商业地产项目的相关行业从业人士相继参与了商业地产项目的开发全流程中来。为了让广大商业地产从业人士和即将进入商业地产开发业的相关人士能清楚商业地产开发的全流程，顺利办理各种开发证件，把握其开发过程的内部管理控制要点，我们经过三年多的实践、考察与研究，集合商业地产一线实战精英，以工作指南的形式编写了本书。

商业地产开发商在开发商业地产项目时，对外不仅要做好项目开发全流程的各项报批报建工作，同时对内也要做好项目开发过程中企业的各项内部管理工作。本书的编写正是基于此来展开的。

商业地产项目开发期间是指从开发商获取土地后，到项目开业转入经营管理的这段期间。这段期间会大致经历五个阶段，分别是前期策划阶段（第三章）、项目开发设计阶段（第五章）、项目施工阶段（第六章）、项目营销阶段（第七章）和开



业前准备阶段（第九章）。本书在讲述这五个阶段的同时，还穿插讲述了几个方面的管理工作指南，分别是商业地产项目公司组建与项目开发经营全流程手续办理工作指南（第一章）、项目开发经营管理与计划管理工作指南（第二章）、项目招标采购与合同管理工作指南（第四章）、项目开发成本管理工作指南（第八章）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项目开发全流程报批报建及管理工作指南的图书，具有以下几个特点。

第一，专业性。本书是针对商业地产这一特定开发类型而“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管理全流程各项工作的概念、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。

第二，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项目开发管理全流程的各项工作内容。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。

第三，系统性。本书根据商业地产项目开发管理全流程各阶段工作的开展和管理顺序来编写，既讲述商业地产项目开发各阶段的工作内容、流程、要点和方法，又穿插讲述项目开发管理的各项管理内容、制度和要点，使得本书内容丰富、逻辑清晰。

第四，先进性。本书编者根据自身实战经验，研究总结国内众多商业地产成功开发商的内部工作和管理经验，使本书不仅内容全面、贴近实战，而且能体现国内商业地产项目开发管理的最高水平。

第五，工具性。本书分九章向读者讲解商业地产项目开发管理全流程中的各项开发管理工作指南，读者可以根据自己所处的部门、所负责的岗位工作内容以及项目开发所处的阶段随时参阅翻看本书。

第六，可读性。本书在编写过程中一直坚持“简洁易懂”的编写原则。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既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。

本书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，是广大商业地产投资和开发公司高层管理人士的必备参考书籍，适合涉及商业地产项目开发的投资、开发、财务、研发、设计、工程、材料、市场、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，本书也非常适合涉及商业地产定位、策划、销售、招商和商业规划的商业地产运营公司、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；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；适合参与房地产项目开发建设的拆迁、设计、监理、勘察、施工、建材、设备、装修等企业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、连锁店等经营商家的管理人员学习阅读。

本书编写过程中，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。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者关注我们微信公众号“余源鹏房地产大讲堂”，我们将每天为您推送最新的房地产政策法规和市场动态，也请读者登录我们的网站（[www.eaky.com](http://www.eaky.com)）免费下载最新房地产一手资料和《中国房地产情报》。

主编

2014 年 12 月

# 目录 CONTENTS



## 第一章

### 商业地产项目公司组建与项目开发经营全流程手续办理工作指南 Page 001

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目公司组建工作指南 .....                | 001 |
| 一、集团与项目公司组织架构图 .....                    | 002 |
| 二、集团与项目公司各委员会的职能 .....                  | 003 |
| 三、集团各职能部门的部门职能与岗位职责 .....               | 004 |
| 四、项目公司各职能部门的部门职能和岗位职责 .....             | 007 |
| 第二节 商业地产项目开发行政审批工作指南 .....              | 016 |
| 一、选址定点阶段工作指南 .....                      | 016 |
| 二、建设用地规划审批阶段工作指南 .....                  | 016 |
| 三、建设工程规划审批阶段工作指南 .....                  | 017 |
| 四、建筑工程施工许可审批阶段工作指南 .....                | 017 |
| 五、商品房预售许可审批阶段工作指南 .....                 | 017 |
| 六、建设工程竣工综合验收备案审批阶段工作指南 .....            | 018 |
| 第三节 商业地产项目工程报建工作指南 .....                | 018 |
| 第四节 商业地产项目开发经营全流程办证准备材料文件工作<br>指南 ..... | 020 |

## 第二章

### 商业地产项目开发经营管理与计划管理工作指南 Page 028

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目开发经营管理工作指南 .....   | 028 |
| 一、项目开发经营目标的制订与实施工作指南 .....   | 028 |
| 二、项目开发经营策划书编写指南 .....        | 029 |
| 三、项目开发经营策划书审批工作指南 .....      | 031 |
| 四、项目开发经营决策文件审批工作指南 .....     | 033 |
| 五、项目开发经营管理责任书编写指南 .....      | 034 |
| 六、项目开发经营目标管理责任书审批工作指南 .....  | 037 |
| 七、项目开发经营成果考核工作指南 .....       | 037 |
| 第二节 商业地产项目开发经营计划管理工作指南 ..... | 038 |
| 一、项目开发计划控制书与执行书编写范本 .....    | 038 |
| 二、项目经营计划事项清单示例 .....         | 044 |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目开发市场调研工作指南 .....    | 061 |
| 一、市场调研的方法与重点 .....            | 061 |
| 二、市场调研的调研内容指南 .....           | 064 |
| 第二节 商业地产项目开发可行性研究报告编写指南 ..... | 070 |
| 第三节 商业地产项目开发内部立项工作指南 .....    | 080 |
| 第四节 商业地产项目开发定位工作指南 .....      | 087 |
| 一、项目综合定位工作指南 .....            | 087 |
| 二、项目拟招商品牌工作指南 .....           | 088 |
| 三、项目定位审批工作指南 .....            | 088 |
| 第五节 商业地产项目开发商业规划工作指南 .....    | 089 |
| 一、项目商业规划的依据 .....             | 089 |
| 二、项目业态、功能及面积配比规划范例 .....      | 090 |
| 三、项目主力店组合及面积规划工作指南 .....      | 092 |
| 四、项目平面布局规划工作指南 .....          | 095 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目开发业务招标工作指南 .....   | 099 |
| 一、业务发包计划编写指南 .....           | 099 |
| 二、业务分包方式选择指南 .....           | 100 |
| 三、业务招标文件准备工作指南 .....         | 101 |
| 四、业务招标信息发布及投标邀请工作指南 .....    | 103 |
| 五、业务发标、开标、评标、定标工作指南 .....    | 103 |
| 六、业务分包供方管理工作指南 .....         | 107 |
| 第二节 商业地产项目开发材料设备采购工作指南 ..... | 109 |
| 一、材料设备分类管理工作指南 .....         | 110 |
| 二、材料设备采购计划编写指南 .....         | 110 |
| 三、材料设备质量技术要求管理工作指南 .....     | 113 |
| 四、甲供材料设备采购工作要点 .....         | 114 |
| 五、乙方采购指定品牌及限价工作指南 .....      | 115 |
| 六、材料设备进场验收工作指南 .....         | 118 |
| 七、材料设备结算、索赔及现场监管工作指南 .....   | 119 |
| 八、材料设备供应商管理工作指南 .....        | 119 |
| 第三节 商业地产项目开发经济合同管理工作指南 ..... | 120 |
| 一、项目经济合同办理工作指南 .....         | 120 |
| 二、项目经济合同编写要点指南 .....         | 121 |
| 三、项目经济合同审批及签订工作指南 .....      | 123 |
| 四、项目经济合同履行工作指南 .....         | 125 |
| 五、项目经济合同执行情况评估工作指南 .....     | 126 |
| 六、项目经济合同档案管理工作指南 .....       | 127 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目设计管理工作指南 .....       | 128 |
| 一、项目设计管理的一般规定 .....            | 128 |
| 二、项目规划、建筑、景观方案设计管理工作指南 .....   | 129 |
| 三、项目初步设计与施工图设计管理工作指南 .....     | 130 |
| 四、项目其他设计与设计更改管理工作指南 .....      | 130 |
| 第二节 商业地产项目设计任务书编写指南 .....      | 130 |
| 一、项目规划方案设计任务书编写指南 .....        | 131 |
| 二、项目景观方案设计任务书编写指南 .....        | 132 |
| 三、项目设计任务书表达要求要点指南 .....        | 132 |
| 第三节 商业地产项目方案设计评审工作指南 .....     | 136 |
| 一、项目规划设计方案评审工作指南 .....         | 137 |
| 二、项目建筑单体设计方案评审工作指南 .....       | 139 |
| 三、项目景观设计方案评审工作指南 .....         | 142 |
| 第四节 商业地产项目初步设计与施工图审查工作指南 ..... | 143 |
| 一、项目初步设计评定表 .....              | 143 |
| 二、项目施工图审查工作指南 .....            | 144 |
| 第五节 商业地产项目设计建造标准范本 .....       | 145 |
| 一、商业步行街设计建造标准 .....            | 146 |
| 二、综合体物业配套设施设计建造标准 .....        | 150 |
| 三、其他商业元素设计及设计建造标准 .....        | 163 |
| 四、商业管理用房设计建造标准 .....           | 166 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目开发施工准备阶段工作指南 .....   | 171 |
| 一、项目施工准备工作内容 .....             | 171 |
| 二、项目施工组织设计及施工方案审查工作指南 .....    | 173 |
| 三、项目施工监理规划审查工作指南 .....         | 176 |
| 四、项目施工技术交底及施工图会审工作指南 .....     | 178 |
| 五、项目开工报告签发工作指南 .....           | 180 |
| 第二节 商业地产项目施工进度控制工作指南 .....     | 181 |
| 第三节 商业地产项目施工质量控制工作指南 .....     | 182 |
| 一、项目施工质量控制责任划分 .....           | 182 |
| 二、项目施工准备阶段质量控制工作指南 .....       | 183 |
| 三、项目施工质量预控工作指南 .....           | 183 |
| 四、项目施工现场质量控制工作指南 .....         | 184 |
| 五、项目施工标准间及施工工艺样板确认指南 .....     | 185 |
| 第四节 商业地产项目施工安全文明生产管理工作指南 ..... | 186 |
| 一、安全文明生产管理机构与责任 .....          | 187 |
| 二、安全风险与环境因素识别和控制措施制订工作指南 ..... | 187 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 三、施工现场安全文明生产工作指南 .....           | 189 |
| 四、项目施工工程事故处理工作指南 .....           | 191 |
| 第五节 商业地产项目设计变更及现场签证管理工作指南 .....  | 192 |
| 一、项目施工设计变更管理工作指南 .....           | 192 |
| 二、项目施工工程洽商管理工作指南 .....           | 195 |
| 三、项目施工现场签证管理工作指南 .....           | 196 |
| 第六节 商业地产项目工程验收工作指南 .....         | 196 |
| 一、项目分部（项）专业工程验收检查要求指南 .....      | 196 |
| 二、项目预验收检查要点指南 .....              | 197 |
| 三、项目竣工验收检查要点 .....               | 198 |
| 四、项目工程款项结算工作指南 .....             | 199 |
| 第七节 商业地产项目工程竣工总结、移交与保修工作指南 ..... | 202 |
| 项目工程移交与保修工作指南 .....              | 202 |
| 第八节 商业地产项目工程档案管理工作指南 .....       | 204 |
| 一、原件存档管理范围 .....                 | 204 |
| 二、工程竣工档案管理范围 .....               | 204 |
| 三、其他工程技术档案管理范围 .....             | 206 |
| 四、工程技术档案管理工作质量要求 .....           | 207 |

## 第七章

### 商业地产项目营销阶段工作指南

Page 208

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目包装推广策划业务工作指南 ..... | 208 |
| 一、项目现场包装策划业务工作指南 .....       | 208 |
| 二、项目广告策划业务工作指南 .....         | 212 |
| 三、商业地产项目活动策划方案范例 .....       | 214 |
| 四、项目招商宣传推广策划业务工作指南 .....     | 216 |
| 五、项目销售包装推广策划业务工作指南 .....     | 217 |
| 第二节 商业地产项目招商业务工作指南 .....     | 218 |
| 一、项目招商价格制订工作指南 .....         | 219 |
| 二、项目招商业务执行工作指南 .....         | 220 |
| 第三节 商业地产项目销售业务工作指南 .....     | 222 |
| 一、项目销售策略编写要点 .....           | 222 |
| 二、项目销售面积与价格策略制订工作要点 .....    | 223 |
| 三、项目销售控制工作指南 .....           | 224 |
| 四、项目销售过程管理要点 .....           | 226 |
| 五、销售合同草拟要点与范例 .....          | 232 |
| 六、价格折扣管理工作指南 .....           | 235 |
| 七、客户按揭代办工作指南 .....           | 237 |
| 八、销售收款工作指南 .....             | 238 |
| 九、更名办理工作指南 .....             | 240 |
| 十、退换房办理工作指南 .....            | 241 |
| 十一、收楼入伙文书范例 .....            | 242 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 十二、销售档案管理工作指南 .....   | 244 |
| 十三、项目销售费用控制工作指南 ..... | 245 |

## 第八章

### 商业地产项目开发成本管理工作指南 Page 247

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目开发目标成本确定工作指南 .....  | 247 |
| 一、项目目标成本确定指南 .....            | 247 |
| 二、项目工程预算编制指南 .....            | 259 |
| 第二节 商业地产项目成本计划编制指南 .....      | 261 |
| 第三节 商业地产项目成本统计与控制工作指南 .....   | 264 |
| 一、项目工程成本统计与控制工作指南 .....       | 264 |
| 二、项目非工程成本统计与控制工作指南 .....      | 267 |
| 三、项目成本统计审批与控制相关表格 .....       | 267 |
| 第四节 商业地产项目成本核算分析工作指南 .....    | 276 |
| 第五节 商业地产项目成本超支报警与调整工作指南 ..... | 278 |
| 一、成本细项超支报警范围和要求 .....         | 278 |
| 二、项目目标成本调整范围和要求 .....         | 280 |
| 第六节 商业地产项目工程结算控制工作指南 .....    | 281 |
| 一、工程结算的审查要点 .....             | 281 |
| 二、工程结算的相关表格 .....             | 283 |

## 第九章

### 商业地产项目开业前准备阶段工作指南 Page 285

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第一节 商业地产项目商户装修管理工作指南 .....  | 285 |
| 一、商户装修工作指南 .....            | 285 |
| 二、不同商户装修的原则与标准 .....        | 288 |
| 三、商户装修流程及相关工作开展 .....       | 289 |
| 第二节 商业地产项目开业经营工作指南 .....    | 296 |
| 一、项目开业经营广告定位策略与实施工作指南 ..... | 296 |
| 二、项目开业经营模拟方案制订工作指南 .....    | 297 |
| 三、项目开业经营活动方案制订工作指南 .....    | 297 |
| 四、项目开业经营常见的促销手法 .....       | 298 |

# 第一章



## 商业地产项目公司组建与项目开发经营全流程手续办理工作指南

商业地产项目的开发经营应在遵循国家政策和法规的基础上进行，接受政府行政许可制度的各种审批与监督，在商业地产项目开发经营过程中办理各种手续，以保证项目的顺利建设施工和经营。

商业地产项目开发经营过程中所办理的各项手续可按不同标准划分，如按行政审批阶段划分，可分为选址立点、建设用地规划审批、建设工程规划审批、建筑工程施工报建审批、商品房预售许可证审批和建设工程竣工综合验收备案审批阶段的相关手续办理；如按取证类型划分，可分为开发时期的房地产五证和经营时期的各种许可证的相关手续办理。

一般情况下，这些手续的办理可由房地产公司、房地产公司所成立的项目公司或相关代理委托机构去办理。由于项目公司在商业地产项目的开发经营过程中作用重大，因此本章会先向读者介绍项目公司的组建工作指南，再提供商业地产项目开发经营过程中各种手续、许可证的办理工作指南。读者需注意的是，虽然下文中各种手续或许可证的办理内容有所重复，但其办理内容表述的侧重点有所不同，因此读者可将各节的内容结合理解。

### 第一节 商业地产项目公司组建工作指南

商业地产开发过程中所设立的项目公司是一种专门为开发特定商业地产项目而成立的房地产开发公司，受其所属的房地产开发集团领导。从法律意义上讲，项目公司多为有限责任公司，受相关法律法规的约束和调整。房地产开发集团设立项目公司的好处主要有三：一是项目公司作为有独立主体资格的房地产项目运作商，能更高效出色地完成项目的前期策划、设计、报建、施工、竣工验收、招商、销售等工作；二是由于项目公司有独立主体资格，因此当项目因经营不善而资不抵偿时，房地产开发集团可对项目公司申请破产，从而控制项目开发过程中的财务风险；三是项目公司能依法申请暂定资质来发展项目的开发建设工作，因此当项目因经营不良要注销项目公司资质时，也不会影响到集团的资质等级。

一般情况下，项目公司会在项目土地获取后成立，在项目最后一期保修完成后解散。但在项目的实际开发建设过程中，项目公司的成立和解散时间要视集团的计划和项目的具体情况而定。同样，项目公司具体人员配置也要视实际要求而定，即针对不同项目所组建的项目公司的组织架构是不一样的。本处参考多个项目公司的人员配置情况，并按项目开发建设过程中所需的人力物力整理出一份参考价值较高的项目公司组织架构图及其对应的

部门职能和岗位职责资料供读者参考。

## 一、集团与项目公司组织架构图

图 1-1 为集团与项目公司组织架构图。

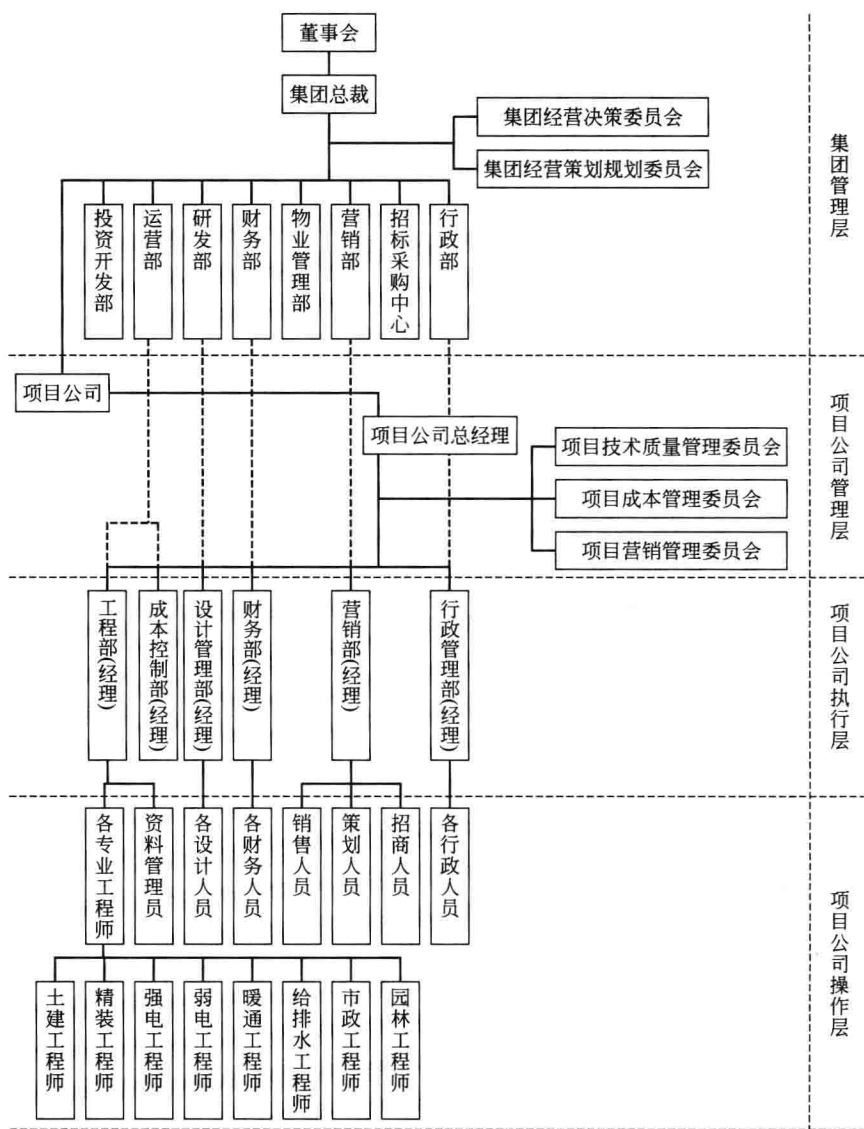


图 1-1 集团与项目公司组织架构图

备注：① 项目公司部门设置可根据项目情况进行业务合并、分解。

② 虚线表示对口业务部门之间的日常业务联系。

③ 本书将采用上述组织架构来向读者讲解商业地产项目开发全流程的工作指南。

④ 本书部门名称上会以集团财务部（营销部、行政部）和项目公司财务部（营销部、行政部）来区分集团跟项目公司的工作。若文中无具体说明，读者可根据上下文来判断该部门所属的公司。

## 二、集团与项目公司各委员会的职能

各级委员会机构设置和运作是科学决策和民主管理的重要保证，委员会成员由各专业人员或各级领导层相关人员组成。其主要职能在于决策和检查，并没有直接的管理指挥权。但委员会的决议必须通过同级管理组织予以落实，而各级管理组织必须执行同级或上一级委员会的决议。各级委员会决议的产生，可通过会签或会议形式，但必须遵循委员会三分之二人数通过的原则。虽然部分集团受公司规模或公司自身的组织架构所限制，而不在集团内设立专门的委员会，但在商业地产项目的实际开发工作中，集团和项目公司领导层的相关人员会肩负起委员会的指导、决策与监管工作任务。下面讲解各委员会机构的工作内容。

### 1. 集团各委员会的职能

#### (1) 集团经营决策委员会的职能

- ① 审定房地产 3~5 年发展战略、年度发展计划及战略调整方案。
- ② 确定项目投资立项及经营决策。
- ③ 审定项目策划、规划案。
- ④ 审定项目的销售价格策略及价格体系。
- ⑤ 审定项目经营目标和目标的重大调整。

#### (2) 集团经营策划规划管理委员会的职能

- ① 提出并编制房地产 3~5 年战略发展、年度发展计划，负责房地产发展战略的实施、修订、总结、评价。
- ② 组织审查项目投资立项，组织项目公司的组建，组织项目兼并和合资合作工作，审查项目变更。
- ③ 审议项目经营策划书。
- ④ 负责领导房地产项目的安全文明生产管理工作。
- ⑤ 组织编制及调整项目规划设计方案、建筑方案、景观方案。
- ⑥ 负责组织制订建设项目经营管理责任书，组织实施项目经营目标，审定项目经营目标的调整。

- ⑦ 审议项目销售价格策略及价格体系，处理有关项目策划、营销方案的调整变更。
- ⑧ 审定项目总成本计划和年度成本计划。
- ⑨ 审议物业工作的重大经营管理方案。

### 2. 项目公司各委员会的职能

#### (1) 项目技术质量管理委员会

- ① 提出与项目有关的工程技术标准，包括设计标准、施工技术、设备选型、装修标准等。
- ② 负责技术创新、设计、施工、设备选型优化等决策。
- ③ 负责重大技术、质量问题处理。
- ④ 负责处理重大设计修改、变更。
- ⑤ 审定项目使用说明书和质量保证书。

#### (2) 项目成本管理委员会的职能

- ① 按照确定的建设项目经营管理责任书，控制项目成本。
- ② 负责项目的各项工程、设备、材料的招标。
- ③ 定期分析项目成本。

### (3) 项目营销管理委员会的职能

- ① 组织确定营销策划方案，按照确定的项目营销策划方案制订阶段性营销推广活动方案，并负责活动方案的实施、评估、调整。
- ② 审定楼书、销售合同、广告及所有宣传资料。
- ③ 制订销售人员薪酬及奖惩办法。
- ④ 特殊客户的优惠折扣管理。

## 三、集团各职能部门的部门职能与岗位职责

### 1. 集团的管理职能

一般而言，房地产集团会实行房地产业务项目经营目标管理机制，建立并运行可量化的目标管理机制。对项目公司进行全面、适时、有效的管理控制，明确集团与项目公司之间的权责划分和工作关系。负责组织项目策划、规划设计，制订、考核、评价项目公司的具体指标，组织实施完成项目经营目标。研究房地产行业有关的政策法规、行业发展、建筑、住宅产品及相关技术等。

- ① 负责集团房地产业务发展，提升集团品牌形象，确保实现项目预期目标。
- ② 负责项目公司的组建，按照经营总目标，制订分解目标，与项目公司签订《建设项目经营管理责任书》。
- ③ 负责项目管理，包括投资立项管理、项目设计管理、项目进度控制、项目成本控制、项目质量控制、项目营销管理控制、物业管理控制、业务信息管理、危机管理、发展战略管理、安全文明生产管理。
- ④ 项目生产要素管理
  - a. 项目人力资源管理（包括项目公司、物业管理公司等）。
  - b. 项目材料、设备等招标、采购管理。
  - c. 项目技术管理。
  - d. 项目资金管理。
- ⑤ 项目组织协调
  - a. 集团各部门之间的组织协调。
  - b. 集团与项目公司之间的组织协调。
  - c. 冲突管理。
- ⑥ 项目的考核评价
  - a. 对开发流程中的关键节点进行管理控制。
  - b. 制订考核评价标准，适时进行考核评价。
- ⑦ 有关房地产开发的新产品、技术信息收集、整理、应用，总体市场和各地区市场的发展动态，负责房地产业务人员的培训。

### 2. 集团总裁的岗位职责

#### (1) 岗位职责

- ① 贯彻国家房地产建设、开发方面的政策、法律、法规。
- ② 主持制订本集团有关的管理制度、质量体系的运行标准。
- ③ 批准质量手册和程序文件。
- ④ 负责对房地产系统所有开发项目的开发建设成本控制。
- ⑤ 负责执行集团各项规章制度。
- ⑥ 负责组织完成集团下达的各项任务指标。

- ⑦ 对集团的人、财、物的管理负责。
- ⑧ 无条件接受集团的财务审计和对该公司领导班子成员进行定期考核。
- ⑨ 组织制订品牌发展的战略计划，负责集团房地产品牌建设。
- ⑩ 按集团人力资源开发的战略要求，建立一支优秀的管理团队。
- ⑪ 对外承担法律责任。

## **(2) 领导责任**

- ① 对集团的经营管理工作和集团下达的经营目标负责。
- ② 对集团经营决策、经营方式的正确性负责。
- ③ 对集团领导班子成员的工作行为、工作秩序和精神面貌负责。
- ④ 对集团提交的工作报告的真实性、合法性、规范性负责。

## **3. 集团各部门总监的岗位职责**

集团各部门总监均要配合集团总裁，开展集团的各项业务。其具体职责如下。

① 开发总监：主管投资开发部的日常工作，负责研究分析项目的发展潜力和投资收益，并组织开展土地获取、市场调研、项目前期定位、可行性研究、经济测算、报建取证等一系列工作。

② 营运总监：主管运营部的日常工作，负责项目开发过程经营活动的总体控制和协调，主要负责项目的工程、成本、安全生产、业务信息等工作的协调和管理。

③ 研发总监：主管研发部的日常工作，负责项目规划设计方案、建筑方案、景观等方案的总体控制把握，负责项目设计工作的总体控制和协调。

④ 营销总监：主管营销部的日常工作，负责房地产品牌的建设、推广、实施和提升，负责项目的协调管理，负责项目营销工作的策略性指导和具体指导。

⑤ 财务总监：主管财务部的日常工作，负责对项目公司财务工作进行监督、控制和管理，负责配合集团的财务及审计工作。

⑥ 物业总监：主管物业管理部的日常工作，负责对各地项目物业公司的指导性管理，负责建立规范的物业管理体制。

## **4. 投资开发部的部门职能**

① 负责集团投资方向的研究，并进行土地储备研究，拟订土地储备计划，协助开展土地投标工作。

② 组织开展集团开发项目的市场调研策划工作，并负责组织新项目的可行性报告论证和投资效益分析。

③ 负责集团下属及参、控股公司的投资管理，并制订相应的管理办法及考核方案。

④ 负责制订并组织实施集团年度投资回报计划。

⑤ 负责编制并组织实施新项目的融资方案，对新投资项目的资金运用实施监控。

⑥ 负责项目报建的各项事务，如办理项目的各项报建审批工作、办理开发项目过程中所需各类许可证等工作。

⑦ 负责项目征地拆迁过程中各项事务的处理。

## **5. 运营部的部门职能**

运营部为集团核心的业务部门，对项目公司的所有项目进行全程跟踪、控制，及时掌握各项目的运作信息。

① 负责发展战略的具体编制、实施、总结、调整。

② 牵头项目前期市场调查，提出项目开发可行性研究报告。

③ 参与土地合同起草、谈判。