

招商中心治理手册

总 则

招商中心（以下简称“招商中心”）负责本项目商铺、及自持商业的招商工作。在深刻理解项目的同时，给予各商业场馆、街区精准定位，深度挖掘并引进优质商家，严格把控进驻品牌品质、形象，将本项目高端品牌的形象贯彻始终，最大程度的使本公司的商户/住户赢取最大利润，全力支持销售工作，提升本项目整体商业物业价值，支付商户投资回报及维系商户关系等工作。

第一章 招商中心组织结构及岗位职责

第二章 招商中心工作流程

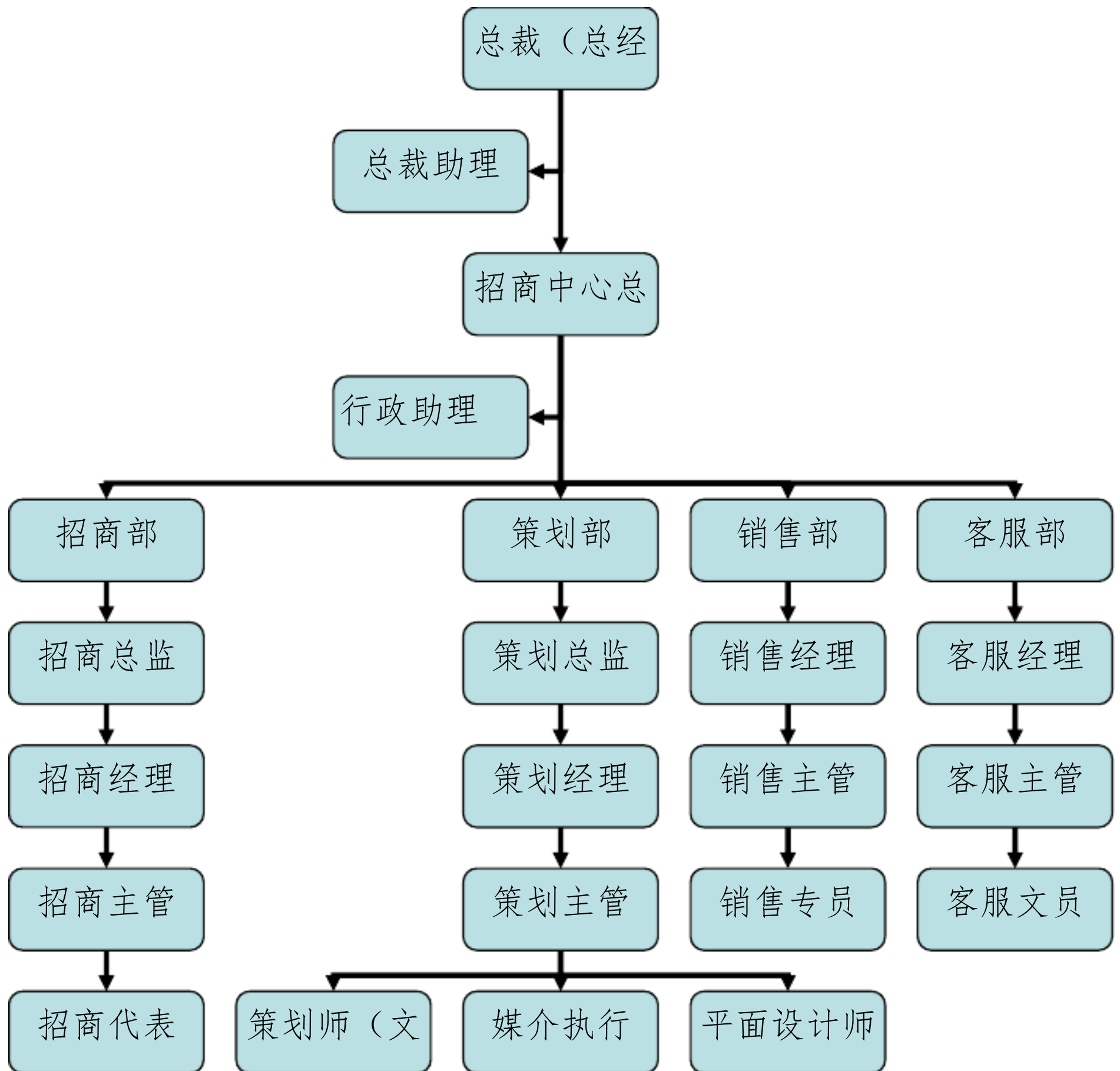
第三章 招商中心治理制度

第四章 招商规程及流程图

第五章 招商策略及方法

第一章、招商中心组织结构及岗位职责

一、招商中心组织架构图



二、招商中心各部门及岗位职责

1、招商中心总经理/副总裁职责说明书

职位名称	招商中心总经理/副总	所属部门	招商中心	职位层级	高层治理人员
------	------------	------	------	------	--------

	裁				
直接上级	公司总裁	直接下级	招商/策划总监/助理/行政客服部经理		
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全面负责公司招商工作，正确掌握市场、确定销售策略、带领本系统顺利完成项目销售和招商目标； 2. 领导招商部制定和实施招商策略与政策，制定招商治理制度； 3. 制定项目销售价格、招商政策、操纵招商系统成本，争取公司利益最大化； 4. 负责招商中心日常治理工作；治理、考核、检查、监督、激励下属各部门工作； 5. 负责广告宣传推广方案和营销方案的实施；协助策划部门制定广告宣传推广方案和品牌组合方案； 6. 负责招商中心 CI 战略打算的实施，组织策划大型招商活动； 7. 负责销售、招商工作打算和考核指标的制定及实施； 8. 负责招商系统相关业务合同的签订； 9. 负责招商中心职员任免及治理； 10. 负责招商中心重大事件及突发事件的处理。 				

<p>权责范围</p>	<p>权力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对招商中心工作的决策权； 2. 对招商中心工作的治理权； 3. 对招商中心职员的任免权。 <p>责任：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对公司总经理负责； 2. 对下属人员负有连带责任。
<p>工作关系</p>	<p>工作汇报： 公司总裁</p> <p>监督： 本部门职员</p> <p>指导： 本部门职员</p> <p>合作者： 其他部门负责人</p> <p>外部关系： 大客户 政府各职能部门</p>

2、招商部部门职能及岗位职责

2.1、招商部部门职能

2.1.1 市场调查：

采纳各种方式持续进行商圈、品牌商家、消费者等方面的市场调查和资料搜集，不断调整招商政策、方案以适应市场变化。市调内容包括：

项目所在都市总体概况、都市零售业进展状况、同类竞争对手分析、项目周边环境调研、对在经营的租赁物业的租金标准、租赁年限、物业费、租金递增、租金缴纳方式、前期的优惠政策等进行收集分析。掌握市场动态，搜集市场信息、搞好市场预测，不断开发、提高市场占有率。依照市场预测和招商趋势，编制季度、年度招商打算。

2.1.2 支持销售：

宣传推广招商项目，提高商户对项目的认知度，为支持商业销售加大未售商铺及其周边区域的招商工作，促进优质品牌客户进驻和周边商业氛围的营造，为已售商业商户提供有力支撑。

2.1.3 业态定位：

依照精准业态定位组织引进适合街区主题形象、品牌形象的商户，并严格把控商家效果，始终保持街区的高端品质。

2.1.4 客户档案：

对所搜集的客户资料细化整理和存档的治理工作（每日填写《招商日报》，对接待客户进行总结分析。每周填写《工作总结》汇合到部门客服，对一周工作进行总结，对下周工作做出打算），建立客户台帐，配合部门客服进行客户档案的整理及保存，并作实时更新。定期向总办、财务部上报现实招商情况统计表。加强合同治理，建立商户档案，经常走访商户，反馈商户对产品的意见。

2.1.5 落定客户：

将招商工作流程中接待客户、客户记录、客户评审、客户认定、合同签订的每一环节做到扎实、系统。负责完成公司的招商指标，同其他部门一起努力完成公司所定的经营目标。负责合同的签订，回收销售及租房款，及时清理欠款，并将相关资料整理归档。

2.1.6 配合协作：

协助商户进场；协调营运、企划、工程等相关部门工作；配合商铺的施工和装修。努力做好租售服务工作，树立良好的企业形象，维护质量，提高企业的知名度。参与策划部的项目策划，提出项目广告要求及建议，定期提供招商业务活动分析，初审广告稿，并配合策划部做好企业产品的广告宣传工作。配合公司财务部制定每年费用预算及各项招商预算，审核操纵费用支出。

2.1.7 优化调整：

对已入住商铺优化更新，不断淘汰劣质品牌及竞争力差、效益低的商户，组织再招商。

2.1.8 业务培训：

定期组织相关业务的培训与讨论，配合关于各大商业地产项目的考察，不断充实自身业务知识，努力提升业务水平。治理和培养招商队伍，加强业务人员的专业知识学习，不断提高专业人员素养，解决招商中

遇到的困难，努力完成各项目的招商目标。依照考核方法，对部门各岗位的工作人员进行考核，提出奖惩意见。

2.1.9 租务治理：

与销售对接，对已售的商铺及时依照买卖情况签订《商品房托付治理合同》。依照签订的相关合同，每月制定投资收益资金打算，协助财务发放投资收益款；

与房管局联系，对合同进行备案，同时对《房屋交接单》、《三方协议》、《商铺租赁合同》、《共享合同》、《场地租赁合同》及各类补充协议进行统一编号，存档治理，并维护合同电子台帐，对商户和商户进行后期的维系和对接工作。

2.2、招商部各岗位职责

2.2.1、招商总监岗位职责讲明书

职位名称	招商总监	所属部门	招商中心	职位层级	高层治理人员
直接上级	招商中心总经理/副总裁	直接下级	招商经理		
岗位职责	<ol style="list-style-type: none">1. 研究行业政策和市场状况，依据集团公司的战略规划，在副总裁/招商中心总经理的领导下，全面负责分公司本行业的招商、销售工作；2. 依照项目战略进展规划以及集团公司营销中心的工作打算，制定本行业项目整体营销方案，完成招商销售工作打算。3. 制定本行业具体招商策略与打算、各项治理制度，包括奖励政策与激励政策，报招商中心总经理批准，并贯彻执行；4. 负责本部门招商费用预算的制定与监控；5. 建立进展招商团队，领导和激励团队完成招商任务，依照队伍的实际状况，制定相应的组织进展方案；				

	<p>负责建立并维护良好的客户网络、政府关系，保持与相关行业协会等方面的沟通；</p> <p>7. 负责招商人员的现场治理工作，保证招商工作的正常运行，制定年度、月度招商打算，拟定招商人员分配方案，并及时上报完成情况；</p> <p>8. 协调有关招商工作的顺利开展，组织招商人员进行专业培训，提高招商人员的项目专业知识，及时处理招商人员遇到的疑难问题；</p> <p>9. 负责制定本部门治理制度及日常工作流程；负责监督各项规章制度执行情况并记入绩效考核中；依照招商时期性目标，做好周、月、季、年度统计表，建立健全原始客户资料库，汇总上报。</p>
<p>权责范围</p>	<p>权力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对本部门各项工作的治理、监督权； 2. 对本部门职员的治理、监督和考核权； 3. 对招商中心项目决策和指导有建议权。 <p>责任</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对招商中心总经理负责； 2. 对本部门招商和销售工作的完成情况负有责任； 3. 对下属人员负有连带责任。

系	工作汇报：招商总经理；监督：本部门职员 指导：本部门职员；合作者：项目公司其他部门负责人 外部关系：客户、政府各职能部门
---	--

2.2.2、招商经理岗位职责讲明书

	招商经理	所属 部门	招商中心	职位层级	中层治理人员
直接上级	总监	直接 下级	招商主管		
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在招商副总监直接领导下，全面负责本部门招商工作； 2. 在工作中要认真执行公司有关法规与各项制度，严格依法办事，坚持实事求是的原则，做好本部门的工作； 3. 组织实施招商方案与销售打算的实施； 4. 负责收集商户信息和相关行业信息，建立重点商户档案和商户信息数据库，并进行日常补充、完善、更新，为公司决策提供信息和建议； 5. 负责招商人员的治理、业务指导、培训、考核工作； 6. 依照策划人员提供的数据和报告，协助制定广告策略，协助广告宣传； 7. 设定招商销售目标，制定招商销售打算，掌握招商销售进度，完成招商销售任务； 8. 将公司制定的各规章制度及招商销售任务及时传达给招商人员； 9. 向招商人员下达销售任务，并组织贯彻实施； 10. 定期对下属进行绩效评估，给职员综合能力及业绩给予评价和鼓舞； 11. 组织实施培训，提高招商人员的业务素养； 				

	<p>12. 合理利用本部门的资源（人力、物力、财力），随时掌握各种资源动向；</p> <p>13. 主持每周例会，了解市场动向、听取招商人员的意见和建议；</p> <p>14. 协调本部门与本公司其他部门的关系。</p>
<p>权责范围</p>	<p>权力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对本部门各项工作有治理权； 2. 对本部门职员有治理、考核权。 <p>责任：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对招商中心副总经理负责； 2. 对本部门下属人员负有连带责任。
<p>工作关系</p>	<p>工作汇报：招商中心副总监</p> <p>监督：本部门职员</p> <p>指导：本部门职员</p> <p>合作者：本部门职员</p> <p>外部关系：客户</p>

2.2.3、招商主管岗位职责讲明书

职位名称	招商部主管	所属部门	招商部	职位层级	基层治理人员
直接上级	招商部经理	直接下级	本部门人员		
岗位职责	<p>在部门经理的领导下开展工作，全面负责分管区域的招商日常工作；</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 负责分管区域与其他关系的协调与沟通； 3. 依照招商中心进展的需要，协助招商经理制定区域规划，调整广告宣传方案； 4. 负责依照分管区域运营实际情况，制定分管区域的招商工作目标和工作打算； 5. 负责对客户资源市场价格的调查，并参与经营大户入市洽谈； 6. 负责督办分管区域的合同签订、银行按揭、房款缴纳和交房手续； 7. 熟悉掌握并严格执行招商政策，参与组织大型招商活动； 				

	<p>核；</p> <p>9. 参与招商部治理规则的制定和完善；</p> <p>10. 及时了解其他市场信息，及时反馈，并向部门经理提出建议方案；</p> <p>11. 协助招商人员处理客户异议促成招商成交；</p> <p>12. 及时完成领导临时交办的其他工作。</p>
<p>权责范围</p>	<p>权利：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对本部门工作有治理权； 2. 对本部门职员有监管、考核权。 <p>责任：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 对招商经理负责； 2. 对本部门下属人员负有连带责任。
<p>工作关系</p>	<p>工作汇报：招商部经理</p> <p>监督：本部门职员</p> <p>指导：本部门职员</p> <p>合作者：其他部门负责人</p> <p>外部关系：客户</p>

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/747102050020006144>