

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划 (通用8篇)

时间就如同白驹过隙般的流逝，我们又将迎来新的喜悦、新的收获，让我们一起来学习写计划吧。大家想知道怎么样才能写一篇比较优质的计划吗？下面是我给大家整理的计划范文，欢迎大家阅读分享借鉴，希望对大家能够有所帮助。

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇一

1. 认真学习领会和全面贯彻落实公司经营工作的一系列指示精神和决策部署，完成各项工作任务，完成公司确定的指标。
2. 完善部门工作，培养一支纪律严明、训练有素、热情服务、文明执勤、作风顽强、保障有力的保安队伍。
3. 做好与公司全体部门在各项工作的沟通、协调、协助工作。
4. 抓好公司保安队伍建设，做好招聘、培训、训练工作；形成良好的从招聘、吸收人才——培训人才——培养人才——留住人才的良性循环机制。

二、主要工作计划措施

(一)保安部结合公司实际情况做好20xx年安全保卫工作。

1. 各服务处正确处理好与小区业主、租户之间的关系。
2. 严格控制出入各小区的人员与车辆，杜绝无关人员、车辆进入小区；维护小区的安全，创造舒适、放心的居住和办公环境。
3. 做好各片区的巡查工作，特别是对重点部位的检查，夜间、

节假日期间加强巡查力度，确保安全。

4. 与公司全体员工、合作单位、租户形成群防群治，联防保卫巡查制度。

5. 做好治安管理工作、消防工作及监控系统管理和保密工作。

(二) 配合人力资源部门把好本部门的用人关，做好队伍建设，打造一支稳定、团结、素质高、岗位技能突出、责任心强的安保队伍，确保公司业务经营正常运作。

全面总结20xx年安保工作存在的薄弱环节和不足之处，加强部门工作、工作纪律、岗位责任、岗位技能的管理、教育、培训，充分调动全体保安队员工作的积极性和主动性，增强服从意识、服务意识、责任感，使全体队员用饱满的工作热情全身心地投入到日常的工作中。

(三) 公司安保部参照行业规范将对在职保安员进行一系列的学习与培训。

物业保安培训工作的总体目标是培养高质量的、合格的保安人才，岗前培训和在岗轮训是提高物业保安素质的重要途径。

1. 每周一次的车辆指挥、队列训练、消防知识等培训，通过讲解、学习和培训使全体保安员在思想认识和日常工作中有不同程度的提升，从而增强保安队伍的工作能力。

2. 定期对全体保安人员进行公司简介、发展方向、公司动态、公司精神的宣传教育，积极营造员工的荣誉感、上进心与责任感。

3. 在日常工作中引导保安员提高服从意识、服务意识、文明执勤、礼貌待客，从而提高服务能力，在工作中尊重客户，教育员工从心里明白我们所做的工作，都是为了客户的满意。

4. 结合部门的实际情况对保安人员的仪容仪表、礼节礼貌、行为规范等问题进行不定期的检查，提高全员落实制度的自觉性。

5. 每季度公司举行有针对性的军事队列、消防等比赛活动，从而激发公司各服务处保安队伍的团队意识和荣誉感，增强积极向上的工作热情和向心力。

1. 严格按照安保部内控目标，建立目标管理责任制，分解落实工作任务，责任到人，有效解决员工干与不干、干好干坏都一样的被动局面。制定全年工作任务，将各项工作分解落实到各队各班组及员工，使全员思想意识全面提升，感到人人有任务，个个有压力、有动力。

2. 每月进行一次安全检查，对本部门存在的问题认真做好记录并按公司要求发出整改通知和整改要求及时进行整改，真正做到以检查促隐患整改，以整改保企业安全。

1. 完善维保制度，明确责任。根据不同设备、不同区域，明确维保责任和 workflows，确保所辖设备处处有人管，件件有人护；制定具体的维护保养计划，确保设备在规定的时间内得到维护保养。

2. 执行正确的维护保养技术标准，整体提高维护保养水平，加强消防人员的业务素质 and 水平，凭借过硬的业务技能，保证设施设备维护工作的有序进行。

通过行之有效不断深化的管理，培育一种良好的职业精神，使公司全体保安人员自觉养成高标准、严要求、求真务实的工作作风，树立文明、严谨、务实、高效的保安队伍新形象。

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇二

为进一步做好酒店20xx年安全生产工作，顺利完成酒店20xx

年度安全生产目标，确保酒店各类安全工作稳定开展，特制定曲靖福牌实业有限公司石林国际大酒店20xx年度安全工作计划。

安全工作始终坚持“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产工作方针，认真贯彻执行国家安全生产法律法规，进一步完善安全规章制度，推动工作创新，健全保障体系、构建长效机制，有效防范遏制重特大事故，保障酒店安全生产经营状况稳定。

- 1、加强公司安全标准化体系的建立工作，根据酒店实际情况，参照国家酒店行业安全标准化考评方案及中烟公司安全标准化考评要求，力争在20xx年内初步完成安全标准化的体系文件。
- 2、加大安全宣传培训力度，做好酒店员工三级安全教育工作，强化员工的自我保护意识。及时安排各种资格证再培训工作。对各项法律法规进行大力宣传，贯彻落实党和国家关于安全生产的各项方针政策。
- 3、酒店安委会坚持每季度至少召开一次安全委员会会议，学习、贯彻安全生产政策法规、标准、文件精神；布置、落实安全生产工作；通报违纪违章及奖惩结果等。分析安全生产情况，及时通报安全生产中出现的问题隐患；提高隐患整改率，确保安全隐患100%整改。
- 4、加强外租赁单位的安全管理、安全宣传工作，制定相关方管理规定，相关方管理纳入安全标准化建设体系。
- 5、认真贯彻落实安全生产目标责任制，落实“谁主管，谁负责；谁使用，谁负责；谁的岗位，谁负责；谁违章，谁负责”的管理原则，层层落实，加强监督，严格考核。加强安全目标责任制，落实部门主要负责人安全责任。

6、按照国家标准，梳理完善应急救援预案，并开展消防演习，酒店定于20xx年上半年进行一次事故应急疏散演习，下半年进行一次消防演习。

7、认真组织开展“全国安全生产月”活动，并以此为主线，开展丰富多彩的群众性安全宣传教育活动，营造浓郁的安全文化氛围，倡导以人为本的安全理念。

8、认真做好每月的常规安全检查及各种专业安全检查，及时发现并解决安全隐患。现场安全检查的重点是制止“三违”、查找隐患、继续开展好“三查三反一抓”活动（三反：反松懈、反麻痹、反违章；三查：查思想、查落实、查隐患；一抓好：抓好隐患治理整改），尽可能地控制违规操作、违章操作事件的发生。

9、突出专业安全检查，重点对酒店的锅炉、电气、机械及压力容器等进行检查。各责任部门对所查隐患、要及时整改，不能整改的要制订可靠的安全运行措施，直至隐患消除。

10、加强酒店保安队伍应急救援队伍专业训练，提高保安队员接到报警后的快速反应能力，最大限度地减少人员伤亡，为降低酒店财产损失提供保障。

11、根据消防安全“四个能力”建设，完善消防安全档案，配合维保单位做好火灾自动报警系统及消防设施设备的维护保养工作，确保消防设施设备完好有效，并按照消防部门要求，做好网络上报工作。

12、加强监控室工作人员业务操作能力培训，确保操作人员能快速准确进行设备操作。

13、加强部门保安人员管理及业务能力学习，在部门内部开展多形式的教育培训，逐步提高业务能力。

14、做好监控设施设备的维护保养，确保设备完好有效，加强录像查询管控，确保客户隐私不外泄。

15、完善治安安全工作档案，加强内部安全巡查管控，确保酒店治安安全，做好痕迹管理。

16、根据安全标准化要求，逐步完善相关食品安全管理制度，督促责任部门做好大型会议、婚宴等留样工作，不定期抽查食品库存情况。加强厨房等重点部位巡查管理，确保场地安全。

17、实时根据国家相关法律法规做好全体员工交通安全宣传教育培训工作，对公车驾驶员进行交通安全培训及警示教育，以此提高安全行车效率。

18、针对酒店有可能进行的技改工作，做好前期准备工作及技改期间的安全保卫工作。

20xx年酒店安全生产工作任重道远，责任重大。对当前在安全生产中存在的一些薄弱环节，我们要保持高度警惕，居安思危找差距，警钟常鸣从零开始。坚持以人为本的安全生产理念，立足于保护宾客及员工的生命安全，为酒店的发展提供安全保障，从而确保酒店安全目标全面完成。

曲靖福牌实业有限公司

石林国际大酒店安委会

（酒店行政代章） 二0xx年一月二日

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇三

光阴如水，我们又将接触新的知识，学习新的技能，积累新

的经验，让我们一起来学习写工作计划吧。那么我们该怎么去写工作计划呢？以下是小编精心整理的饭店培训工作计划，仅供参考，希望能够帮助到大家。

以饭店经济工作为中心，将“建学习型班组，当智能型职工”的主题贯穿其中，认真学习深刻领会当今培训工作是饭店夯实内力提档升级的重要性。立足当前，放眼未来，积极探索学习型班组在文明单位创建工作中的实践途径，以此带动员工整体素质的全面提高，努力为饭店发展积蓄资源和砥练内力。

20xx年度的员工培训以饭店发展和岗位需求为目标，切实提高职工认识培训工作的重要性，积极引导职工自觉学习，磨砺技能，增强竞争岗位投身改革的自信心，培养一支服务优质、技能有特色的高素质员工队伍，努力使之成为新时期不断学习、不断提高的智能型职工。

以各部门为基本培训单位，贯彻营销服务理念和技能相结合的培训原则，组织实施岗位补缺、一岗多能的培训方法。拟在三个方面进行针对性的培训，不断提高职工的岗位技能。

1、专业技能培训

(1) 管理工作的全新理念和思路，已成为包括管理人员在内的饭店职工迫在眉睫的知识需求。因此今年我们准备加大对管理人员专业知识的培训力度，继续输送部分中层干部参加旅游管理专业的考证培训，使饭店管理工作日趋正轨。

(2) 总服务台、房务中心以及餐厅等作为饭店优质服务的重要窗口，服务技能的欠缺和旅游外语水平的不足，势必会对饭店的经营工作起到至关重要的影响。因此，为提高以上各相关部门员工的服务技能和外语水平。今年我们将继续选派部分员工参加市旅委教育中心的外语b级证书的培训，并由获得合格证书的员工加紧对内各相关岗位员工的辅导培训，在

条件许可的情况下，为他们提供练好外语会话的机会和条件。在服务技能的培训中，则将外请和“内练”结合起来，加大力度，争取在工作培训两不误的情况下，顺利完成此项任务。

(3) 针对饭店目前机修技术水平普遍不强，紧缺技工（高低压电工、制冷工）严重匮乏等状况，虽然工程部内部也已实行“万能工”传帮带的现场培训，但关键工种无论从技术实际还是安全因素考虑，都必须经过专业考证的培训。因此，今年拟外派二名工程部员工参加高低压电工、制冷工和电焊工的技术考证培训。

2、新职工培训新进职工是饭店经济活动中的新生力量，增强素质，砥练技能，使之尽快与发展迅速的饭店同步提高。根据“先培训、后上岗”，“边培训、边上岗”的原则，有计划有步骤地对新进职工进行循序渐进的岗位培训。把员工手册、安全知识、服务技能的应知应会作为基本的培训内容，经考核合格后准予上岗。

3、一专多能培训“建学习型班组，当智能型职工”是20xx年饭店培训工作的主题。合理配置人力资源，培养一专多能的复合型人才是我们工作的抓手。因此，今年我们决定抓好三个方面的培训工作。

(1) 在客房部选送部分业务骨干到同类服务管理较先进的饭店进行相关知识的培训学习，以提高服务水平。

(2) 在客房部一线岗位率先施行同部不同种技能的跟班培训，以加强人才流动，解决应急情况下的缺员问题，同时也为职工全面掌握服务技能，争创一专多能的智能型职工提供必要的素能条件。

(3) 在工程部选送两名有基础的职工外出学习美工知识和dj技能，切实培养饭店工作必须的复合型人才。

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇四

关于实施员工培训计划的通知作者：上海平谷（炳国）各部室：是饭店争创市经委级文明单位和实现经济腾飞的关键之年。因此进一步提高员工素质，提高服务（工作）技能是当前夯实内力的迫切需求。根据公司关于加大职工培训工作力度的指示精神，结合饭店实际，我们拟在以“建学习型班组，当智能型职工”活动为契机，“内外结合”培训方法为抓手，进一步推进职工培训工作的深度，努力做好的全员培训工作。

一、指导思想以饭店经济工作为中心，将“建学习型班组，当智能型职工”的主题贯穿其中，认真学习深刻领会当今培训工作是饭店夯实内力提档升级的重要性。立足当前，放眼未来，积极探索学习型班组在文明单位创建工作中的实践途径，以此带动员工整体素质的全面提高，努力为饭店发展积蓄资源和砥练内力。

二、目标和任务的员工培训以饭店发展和岗位需求为目标，切实提高职工认识培训工作的重要性，积极引导职工自觉学习，磨砺技能，增强竞争岗位投身改革的自信心，培养一支服务优质、技能有特色的高素质员工队伍，努力使之成为新时期不断学习、不断提高的智能型职工。

三、培训方法和内容落实以各部门为基本培训单位，贯彻营销服务理念和技能相结合的培训原则，组织实施岗位补缺、一岗多能的培训方法。拟在三个方面进行针对性的培训，不断提高职工的岗位技能。

1. 专业技能培训

（1）管理工作的全新理念和思路，已成为包括管理人员在内的饭店职工迫在眉睫的知识需求。因此今年我们准备加大对管理人员专业知识的培训力度，继续输送部分中层干部参加旅游管理专业的考证培训，使饭店管理工作日趋正轨。

(2) 总服务台、房务中心以及餐厅等作为饭店优质服务的重要窗口，服务技能的欠缺和旅游外语水平的不足，势必会对饭店的经营工作起到至关重要的影响。因此，为提高以上各相关部门员工的服务技能和外语水平。今年我们将继续选派部分员工参加市旅委教育中心的外语b级证书的培训，并由获得合格证书的员工加紧对内各相关岗位员工的辅导培训，在条件许可的情况下，为他们提供练好外语会话的机会和条件。在服务技能的培训中，则将外请和“内练”结合起来，加大力度，争取在工作培训两不误的情况下，顺利完成此项任务。

(3) 针对饭店目前机修技术水平普遍不强，紧缺技工（高低压电工、制冷工）严重匮乏等状况，虽然工程部内部也已实行“万能工”传帮带的现场培训，但关键工种无论从技术实际还是安全因素考虑，都必须经过专业考证的培训。因此，今年拟外派二名工程部员工参加高低压电工、制冷工和电焊工的技术考证培训。

2、新职工培训新进职工是饭店经济活动中的新生力量，增强素质，砥练技能，使之尽快与发展迅速的饭店同步提高。根据“先培训、后上岗”，“边培训、边上岗”的原则，有计划有步骤地对新进职工进行循序渐进的岗位培训。把员工手册、安全知识、服务技能的应知应会作为基本的培训内容，经考核合格后准予上岗。

3、一专多能培训“建学习型班组，当智能型职工”是饭店培训工作的主题。合理配置人力资源，培养一专多能的复合型人才是我们工作的抓手。因此，今年我们决定抓好三个方面的培训工作。

(1) 在客房部选送部分业务骨干到同类服务管理较先进的饭店进行相关知识的培训学习，以提高服务水平。

(2) 在客房部一线岗位率先施行同部不同种技能的跟班培训，以加强人才流动，解决应急情况下的缺员问题，同时也为职

工全面掌握服务技能，争创一专多能的智能型职工提供必要的素能条件。

(3) 在工程部选送两名有基础的职工外出学习美工知识和dj技能，切实培养饭店工作必须的复合型人才。四、时间安排（见附表）希望各部门按此通知认真配合执行！

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇五

3. 根据实际用人情况，草拟一份各部门主管级以上人员工资及福利待遇方案送饭店事务部审批。（因为这些职位是马上就要到职的）

6. 待饭店事务部把行政架构及主管级人员工资及福利待遇方案，二款合同书批准后就开始聘请总经理助理、财务部经理、前厅部经理、工程部经理、人力资源部主管、房务部经理、市场营销部经理，保安部经理可稍迟一些才入职，上述的职位均由总经理聘任，饭店事务部认可签合同而聘请的。

1. 财务部筹备办公室的设立；包括：

(1) 办公台椅、必要的文件柜、保险柜、电脑设备等；

(2) 会计、出纳的派任并到职（属于个别招聘）

9. 制定本部门开业需用的物品采购清单及印刷品印刷清单；

12. 制定开业前各种费用报表（每月）；

18. 制定招聘部门主管级职位以下的员工的招聘计划（结合整个饭店），包括：招聘时间、地点、招聘标准、招聘程序、初试、复试的试题、录取程序等。（特别审核招聘广告费、经办费等的费用）

19. 实施员工的招聘、员工到职后展开系统的培训；
23. 确定开业后各样财务报表（分各部门）的格式及标准；
25. 制定整个开业前的用款计划，送饭店事务部审批。（可按月或按周
28. 计划、安排开业前采购的大量物品的储存地；
29. 制定开业后员工的正式劳动合同（与人力资源部在一起）；
30. 制定开业后饭店工资明细项目；
31. 对本部在培训的员工进行考核，检查培训效果；
36. 理顺、统筹好开业前采购之营运物品的验收、建帐、存储等工作；
39. 检查所有的营业执照、许可证及工商税务登记工作之完成情况；
40. 做好开业前各部门领取物品的出库、记帐；
42. 开业典礼的准备及确保饭店内各种收费价格的正确性。

1. 人力资源部办公室的设立包括：

a□办公用品及办公设备

b□秘书或文员的招聘及到职

2. 根据本会所的实际情况，制定本部门的组织架构图及人员编制；

a□印刷员工职位申请表

b□联系报纸或电台等作招聘广告

c□确定招工地点

d□联系并确定员工培训地点

e□编写招工程序分发至有关部门

16. 与饭店总经理、财务经理等研究确定员工的税收保险购买等问题；

17. 制定开业前、开业后人力资源部（包括员工培训）的费用预算；

20. 按部门设立员工个人档案；

21. 编写人力资源部的操作手册。（分人事部、培训部）；

22. 人力资源部员工的培训；

23. 组织安排对培训先进行考核，达标者方能成为饭店的正式员工；

24. 组织、计划、指导对员工食堂的建立及运作。

1. 包括：办公用品及办公设备、秘书的招聘；

4. 制定出饭店筹备期间车辆的使用制度及控制政策与程序；

10. 确定开业后前台部各种报表的格式并提交总经理审阅；

11. 编写整理培训员工的培训资料及制定课程安排；

3. 与财务部确定本部门采购物品的样本（车队的车辆采购落实）；
5. 安排对员工进行三种特别培训：
 5. 1对饭店电脑系统及磁卡锁系统进行如何使用之培训；
 5. 2安排总机房人员进行国际话务培训；
7. 完成饭店开业后各种报表在电脑的建立；
8. 参与饭店各种房价的. 制定；
11. 领取各种开业需用之器材、物品，并作好记录及储存妥善；
12. 酒店开业典礼的准备工作。

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇六

面对激烈的市场竞争，我们要准确定位，确定目标消费群体，转变观念，加大营销力度。根据不同季节制定营销计划，注意稳定老客户，发展新客源，重新整合营销队伍，建立起以专业营销人员为主、动员全体员工进行营销的大营销网络，富都上下，人人都是服务员，个个都是营销员，营销中有服务，服务中有营销，并建立起相应的奖励机制，最大限度地调动每一个人的工作积极性，内挖潜力，外拓客源。

新的一年，我们要继续以经济效益为中心，加强管理，饭店将会与各部门签定目标责任状，把饭店的效益和你们的利益紧密联系在一起，做出的贡献越大，获益也就越多，反之，则按部门完成指标的差距按即定比例扣发工资，多劳多得，按劳分配。

2、一年一度的黄金周期间，凡在本店连续工作6个月以上的员工，饭店将会组织他们出去旅游，大前年是千山，前年到了丹东凤凰山和鸭绿江，去年登上了北京八达岭，今年我们也许去大连。

3、为了丰富员工的业余文化生活，我们今年将组织多种赛事让大家参与进来，各赛事均设三等奖，在愉悦身心的同时，还要给予物质奖励。比赛如：拔河、象棋、跳棋、扑克等，欢迎大家踊跃报名，为部门争光。

4、年终岁尾，为让努力工作一年，并且创造良好效益的员工过好春节，我们将组织大家聚餐开联欢，开开心心过大年。

5、对于平时表现突出，为饭店做出巨大贡献的优秀员工，我们将在饭店年终总结大会上给予表彰，颁发荣誉证书和奖金。

6、为规范管理，我将在各部门经理的协助和配合下，争取于20xx年9月28日——富都饭店开业5周年之日，奉上《富都饭店管理手册》。

在此，我希望大家能够群策群力，广提合理化意见和建议，解决管理中存在的问题，也希望大家能树立主人翁责任感，真正以店为家。

各部门制定可行性培训计划，加大学习规章制度的力度，针对培训进行定期考核，遵循质检制度，保证服务高质量，以竞赛活动树立岗位标兵。培训采取走出去请进来的办法进一步对广大员工进行在岗培训，同时各部门要举行岗位大练兵，每月每季进行考核，巩固业务技能，提高服务质量。全方位加大管理力度，按照星级酒店的标准，继续完善各种规章制度，工作流程，逐步建立起以“制度管人”和以“工资拉开档次”为主要内容的奖罚激励管理机制。

认真抓好防火、防盗、防食物中毒、防突发事件的工作，并

制定应急预案；食品卫生工作常抓不懈，强调食品卫生的重要性；注意加强对设施设备的维修和保养工作；各部门一定要分工清楚，责任明确，充分发挥员工的积极性和主动性，做好安全检查和防范措施。

春风春色春光暖，新年新风新气象。新年伊始，面对新的机遇和挑战，我们一定要上下一心，团结一致，乘风破浪，勇往直前，加强管理，节支增效，我们要以饱满的精神，十分的热情迎接挑战，力争在20xx年再创辉煌！

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇七

第一条 为维护公司、股东和债权人的合法权益，规范公司的组织和行为，根据《_公司法》（以下简称《公司法》）和其他有关规定，制订本章程。

第二条 公司系依照……〔法规名称〕和其他有关规定成立的股份有限公司（以下简称“公司”）。

公司经〔批准机关和准批文件名称〕批准，以〔设立方式〕设立；在〔公司登记机关所在地名〕工商行政管理局注册登记，取得营业执照。

注释：《公司法》实施以前成立的公司，除具体表述公司成立所依据的法律或者行政法规外，还应当在章程中说明公司是否已按照有关规定，对照《公司法》进行了规范，并依法履行了重新登记手续。

第三条 公司于〔批准日期〕经〔批准机关全称〕批准，首次向社会公众发行人民币普通股〔股份数额〕股。其中，公司向境内投资人发行的以人民币认购的内资股为〔股份数额〕，于〔上市日期〕在〔证券交易所全称〕上市；公司向境外投资人发行的以外币认购并且在境内上市的境内上市外资股为〔股份数额〕，于〔上市日期〕在〔证券交易所全称〕上市。

注释：没有发行(或拟发行)境内上市外资股的公司，无需就本条有关境内上市外资股的内容作出说明。以下同。

第四条 公司注册名称：〔中文全称〕〔英文全称〕

第五条 公司住所：〔公司住所地址全称，邮政编码〕。

第六条 公司注册资本为人民币〔注册资本数额〕元。

注释：公司因增加或者减少注册资本而导致注册资本总额变更的，可以在股东大会通过同意增加或减少注册资本决议后，再就因此而需要修改公司章程的事项通过一项决议，并说明授权董事会具体办理注册资本的变更登记手续。

第七条 公司营业期限为〔年数〕或者〔公司为永久存续的股份有限公司〕。

第八条 董事长为公司的法定代表人。

第九条 公司全部资产分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

第十条 本公司章程自生效之日起，即成为规范公司的组织与行为、公司与股东、股东与股东之间权利义务关系的，具有法律约束力的文件。股东可以依据公司章程起诉公司；公司可以依据公司章程起诉股东、董事、监事、经理和其他高级管理人员；股东可以依据公司章程起诉股东；股东可以依据公司章程起诉公司的董事、监事、经理和其他高级管理人员。

第十一条 本章程所称其他高级管理人员是指公司的董事会秘书、财务负责人。

注释：公司可以根据实际情况，在章程中确定属于公司高级管理人员的人员。

第二章 经营宗旨和范围

第十二条 公司的经营宗旨：〔宗旨内容〕

第十三条 经公司登记机关核准，公司经营范围是：〔经营范围内容〕

第三章 股份

第一节 股份发行

第十四条 公司的股份采取股票的形式。

第十五条 公司发行的所有股份均为普通股。

第十六条 公司股份的发行，实行公开、公平、公正的原则，同股同权，同股同利。

第十七条 公司发行的股票，以人民币标明面值。

第十八条 公司的内资股，在〔证券登记机构名称〕集中托管；公司的境内上市外资股，在〔证券登记机构名称〕集中托管。

第十九条 公司经批准发行的普通股总数为〔股份数额〕，成立时向发起人〔各发起人姓名或者名称〕发行〔股份数额〕，占公司可发行普通股总数的百分之〔百分比数〕。

第二十条 公司的股本结构为：普通股〔数额〕股，其中发起人持有〔股份数额〕，其他内资股股东持有〔股份数额〕，境内上市外资股股东持有〔股份数额〕。

注释：已成立三年或三年以上的公司，发起人已将所持股份转让的，无需填入发起人的持股数额。

第二十一条 公司或公司的子公司(包括公司的附属企业)不以赠与、垫资、担保、补偿或贷款等形式,对购买或者拟购买公司股份的人提供任何资助。

第二节 股份增减和回购

(一)向社会公众发行股份;

(二)向现有股东配售股份;

(三)向现有股东派送红股;

(四)以公积金转增股本;

(五)法律、行政法规规定以及_证券主管部门批准的其他方式。

注释:发行可转换公司债的公司,还应当在章程中对可转换公司债的发行、转股程序和安排以及转股所导致的公司股本变更等事项作出具体规定。

第二十三条 根据公司章程的规定,公司可以减少注册资本。公司减少注册资本。按照《公司法》以及其他有关规定和公司章程规定的程序办理。

(一)为减少公司资本而注销股份;

(二)与持有本公司股票的其他公司合并。

除上述情形外,公司不进行买卖本公司股票的活动。

第二十五条 公司购回股份,可以下列方式之一进行:

(一)向全体股东按照相同比例发出购回要约;

(二)通过公开交易方式购回;

(三)法律、行政法规规定和_证券主管部门批准的其他情形。

第二十六条 公司购回本公司股票后，自完成回购之日起十日内注销该部分股份，并向工商行政管理部门申请办理注册资本的变更登记。

第三节 股份转让

第二十七条 公司的股份可以依法转让。

第二十八条 公司不接受本公司的股票作为质押权的标的。

第二十九条 发起人持有的公司股票，自公司成立之日起三年以内不得转让。

董事、监事、经理以及其他高级管理人员应当在其任职期间内，定期向公司申报其所持有的本公司股份；在其任职期间以及离职后六个月内不得转让其所持有的本公司的股份。

第三十条 持有公司百分之五以上有表决权的股份的股东，将其所持有的公司股票在买入之日起六个月以内卖出，或者在卖出之日起六个月以内又买入的，由此获得的利润归公司所有。

前款规定适用于持有公司百分之五以上有表决权股份的法人股东的董事、监事、经理和其他高级管理人员。

第四章 股东和股东大会

第一节 股东

第三十一条 公司股东为依法持有公司股份的人。

股东按其所持有股份的种类享有权利，承担义务；持有同一种类股份的股东，享有同等权利，承担同种义务。

第三十二条 股东名册是证明股东持有公司股份的充分证据。

第三十三条 公司依据证券登记机构提供的凭证建立股东名册。

注释：公司应当与证券登记机构签订股份保管协议，定期查询主要股东资料以及主要股东的持股变更(包括股权的出质)情况，及时掌握公司的股权结构。

第三十四条 公司召开股东大会、分配股利、清算及从事其他需要确认股权的行为时，由董事会决定某一日为股权登记日，股权登记日结束时的在册股东为公司股东。

第三十五条 公司股东享有下列权利：

(一) 依照其所持有的股份份额获得股利和其他形式的利益分配；

(二) 参加或者委派股东代理人参加股东会议；

(三) 依照其所持有的股份份额行使表决权；

(四) 对公司的经营行为进行监督，提出建议或者质询；

(六) 依照法律、公司章程的规定获得有关信息，包括：

1. 缴付成本费用后得到公司章程；

2. 缴付合理费用后有权查阅和复印：

(1) 本人持股资料；

(2) 股东大会会议记录；

(3) 中期报告和年度报告；

(4) 公司股本总额、股本结构。

(八) 法律、行政法规及公司章程所赋予的其他权利。

第三十六条 股东提出查阅前条所述有关信息或者索取资料的，应当向公司提供证明其持有公司股份的种类以及持股数量的书面文件，公司经核实股东身份后按照股东的要求予以提供。

第三十七条 股东大会、董事会的决议违反法律、行政法规，侵犯股东合法权益的，股东有权向人民法院提起要求停止该违法行为和侵害行为的诉讼。

第三十八条 公司股东承担下列义务：

(一) 遵守公司章程；

(二) 依其所认购的股份和入股方式缴纳股金；

(三) 除法律、法规规定的情形外，不得退股；

(四) 法律、行政法规及公司章程规定应当承担的其他义务。

第三十九条 持有公司百分之五以上有表决权股份的股东，将其持有的股份进行质押的，应当自该事实发生之日起三个工作日内，向公司作出书面报告。

第四十条 公司的控股股东在行使表决权时，不得作出有损于公司和其他股东合法权益的决定。

第四十一条 本章程所称“控股股东”是指具备下列条件之一的股东：

(一) 此人单独或者与他人一致行动时，可以选出半数以上的董事；

(三) 此人单独或者与他人一致行动时，持有公司百分之三十以上的股份；

(四) 此人单独或者与他人一致行动时，可以以其他方式在事实上控制公司。

本条所称“一致行动”是指两个或者两个以上的人以协议的方式(不论口头或者书面)达成一致，通过其中任何一人取得对公司的投票权，以达到或者巩固控制公司的目的的行为。

第二节 股东大会

第四十二条 股东大会是公司的权力机构，依法行使下列职权：

(一) 决定公司经营方针和投资计划；

(二) 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；

(三) 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；

(四) 审议批准董事会的报告；

(五) 审议批准监事会的报告；

(六) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；

(七) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；

(八) 对公司增加或者减少注册资本作出决议；

(九) 对发行公司债券作出决议；

(十) 对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议；

(十一)修改公司章程;

(十二)对公司聘用、解聘会计师事务所作出决议;

(十四)审议法律、法规和公司章程规定应当由股东大会决定的其他事项。

第四十三条 股东大会分为股东年会和临时股东大会。股东年会每年召开一次，并应于上一个会计年度完结之后的六个月之内举行。

(二)公司未弥补的亏损达股本总额的三分之一时;

(四)董事会认为必要时;

(五)监事会提议召开时;

(六)公司章程规定的其他情形。

前述第(三)项持股股数按股东提出书面要求日计算。

注释：公司应当在章程中确定本条第(一)项的具体人数。

第四十五条 临时股东大会只对通知中列明的事项作出决议。

第四十六条 股东大会会议由董事会依法召集，由董事长主持。董事长因故不能履行职务时，由董事长指定的副董事长或其它董事主持；董事长和副董事长均不能出席会议，董事长也未指定人选的，由董事会指定一名董事主持会议；董事会未指定会议主持人的，由出席会议的股东共同推举一名股东主持会议；如果因任何理由，股东无法主持会议，应当由出席会议的持有最多表决权股份的股东(或股东代理人)主持。

第四十七条 公司召开股东大会，董事会应当在会议召开三十日以前通知登记公司股东。

注释：公司在计算三十日的起始期限时，不应当包括会议召开当日。

公司可以根据实际情况，决定是否在章程中规定这一程序。

第四十八条 股东会议的通知包括以下内容：

- (一)会议的日期、地点和会议期限；
- (二)提交会议审议的事项；
- (四)有权出席股东大会股东的股权登记日；
- (五)投票代理委托书的送达时间和地点；
- (六)会务常设联系人姓名，电话号码。

第四十九条 股东可以亲自出席股东大会，也可以委托代理人代为出席和表决。

股东应当以书面形式委托代理人，由委托人签署或者由其以书面形式委托的代理人签署；委托人为法人的，应当加盖法人印章或者由其正式委托的代理人签署。

第五十条 个人股东亲自出席会议的，应出示本人身份证和持股凭证；委托代理他人出席会议的，应出示本人身份证、代理委托书和持股凭证。

法人股东应由法定代表人或者法定代表人委托的代理人出席会议。法定代表人出席会议的，应出示本人身份证、能证明其具有法定代表人资格的有效证明和持股凭证；委托代理人出席会议的，代理人应出示本人身份证、法人股东单位的法定代表人依法出具的书面委托书和持股凭证。

更多热门推荐：

1. 有限公司章程范本（两个以上股东）
 2. 有限责任公司章程范本及注意条款
 3. 会计师事务所有限责任公司章程范本
 4. 建筑公司章程范本
 5. 分公司章程范本
 6. 集团有限公司章程范本
- 商贸公司章程范本
8. 运输公司章程范本
 9. 旅游股份制公司章程范本

饭店筹备期工作计划 保安部筹备工作计划篇八

2015年，国内零售百货业发展可谓“风起云涌，变幻莫测”。无论是外资“大鳄”，还是民营“新锐”，为了争夺店铺资源，抢占销售通路，纷纷加快了开店步伐。“布局全国，快速扩张”已经成为零售商实现规模效益，确立市场地位的重要战略举措。

毫无疑问，在雄心勃勃筹划全国战略布局蓝图的同时，零售商必将面临激烈的竞争和严峻的挑战。资源需求的巨大缺口和在调配上“捉襟见肘”的矛盾，将随着多家新店筹备工作的同时展开而日趋激化；随着开店步伐的加快，对新店筹备管理工作的系统性要求也越来越高。为了完成开店目标，零售商必须选择科学的管理方式和控制手段，确保有限资源的合理配置和充分利用，以满足新店筹备的高效率和低风险要求。

项目管理作为一项先进的管理技术，其应用理论近年来有了长足的发展。在零售管理工作中应用项目管理技术，是对传统管理思维和工作方式的有力挑战。在创新意识逐渐成为企业运营决胜关键的今天，使用项目管理技术改进新店筹备的工作效率，是一种创新思维的实践过程。

同样包含启动、计划、实施、控制和收尾等五大环节的新店筹备工作过程，比较突出地显示了项目运行的特性，为项目管理技术的应用提供了可能：首先，和项目“有起点、有终点”的一次性过程特征一样，新店筹备以新店项目立项为起点，以开业为终点，也是一次性的工作过程；其次，项目存在风险，管理项目必须预测风险，控制风险，而新店筹备过程也存在风险，同样需要预测和控制；再次，管理项目对进度、费用和质量有控制要求，而新店筹备同样也存在对上述三个方面的要求；最后，项目由临时组成的项目团队实施并管理，而新店筹备工作也是依靠组织抽调各职能部门资源组成筹备项目小组来开展工作，也需要组建临时性的工作团队。所以，将项目管理技术中一些有效的“管理工具”，应用到新店筹备工作当中，切实解决问题，提升新店筹备效率，是具有一定的操作可行性的。

1. 启动

以开设大型百货店为例，在确定新店店址后，零售商的各职能部门便进入新店筹备阶段。将新店筹备工作视同一个“项目”的展开，首先进入项目的“启动”状态。在启动阶段，组织通过对项目管理技术的利用，完成支持项目进入下一阶段所必须的各项准备工作。

第一、确定新店筹备项目负责人。为了使新店筹备项目负责人彻底发挥个人能力，全面负责对项目的操作管理，必须赋予项目负责人明确、清晰和充分的职责与职权。具体措施包括：在组织内正式发布项目负责人聘任通知；拟定有效的项目负责人管理职责文件；与项目负责人就项目绩效测评标准

达成一致；向项目负责人提供必需的人员和资源等。一般情况下，组织开设新店会首先确定店负责人人选，但是，目前人力市场存在较为严重的供需矛盾，当组织同时面对多个开店任务时，不一定都能按时配置合适的店负责人人选。确定新店筹备时期的项目负责人选，是相当有必要的。如果选定人选在能力和经验上获得组织高层认可，则以新店筹备“项目负责人”的角色组建项目小组开展工作；如暂无合适人选，为了确保新店筹备工作按时开展，可选择能力稍逊的第二人选担任新店筹备“项目联络人”，由公司高层负责组建项目小组。项目联络人负责协调项目小组成员之间和各提供资源的职能部门之间的工作关系，确保小组成员和职能部门沟通信息传递渠道的顺畅，并向高层汇报项目进展情况。

选择“项目联络人”的方式，是一种合适人选暂未到位的“权宜之计”。项目联络人相对项目负责人虽然在管理能力方面有所欠缺，但对组织整体扩张开店战略而言，却是唯一可供选择的办法。使用项目联络人，对组织高层和职能部门的关注和配合有着更高的要求，一旦有合适的项目负责人选，则应即时替换。

第二、确定“契约式”的新店筹备项目和组织职能部门的工作关系。新店筹备项目小组由各职能部门抽调人员组成，项目小组成员既要服从于项目负责人的工作安排，又要“听命”于职能部门经理的工作指令，形成“多头管理”的局面在所难免。当项目利益与职能部门利益存在冲突时，项目小组成员往往面临“两难”选择，从而影响新店筹备工作。根据项目管理理论，我们引入“契约”概念，将项目责任各方（职能部门、项目小组）之间的工作关系依据工作流程自上而下形成“管理契约”：作为作业流程的上游，各职能部门向新店筹备项目输送人员和资源，与项目小组的关系是：提供人员和资源以确保项目运转；而下游项目小组的任务，则是利用人员和资源完成新店筹备工作任务，对再下游的项目客户负责。上游部门对下游部门就项目合作事宜作出承诺，形成一种“契约”关系，有效确保对下游单位的工作质量。

形成“契约管理”关系的关键，是对职能部门和项目小组工作职责的有效规定和明确要求。为了避免以后形成的纠纷，在项目展开之初，职能部门、项目小组和项目客户应就新店筹备项目形成工作责任分配的“项目协议”（即：契约文件，也称“项目章程”），使各方在工作开始前达成对项目和自己方责任的一致认识。这样，在项目开展起来时，将会大大降低协调成本和管理内耗。

第三、确定新店筹备项目“干系人”与新店筹备项目的关系。新店筹备项目并非仅仅是项目小组的事情。事实上，很多新店筹备工作因各种原因而停滞不前，未能明确项目干系人及其应尽责任，致使各关联方不能发挥应有的作用，也是一个重要原因。如能明确项目干系人及其责任，充分发挥其应尽责任，新店筹备项目所需人员和资源能够得到保障，项目成功率也必将大大提高。

新店筹备项目的干系人至少应包括：项目发起人、项目负责人（项目联络人）、项目小组、项目客户和各职能部门。

新店筹备项目发起人由组织高管担任，主要责任是在整个组织层面对新店筹备项目负责，包括协调高层关系，监督项目管理状态和确保稀缺资源到位等等。当组织同时面对多个新店筹备项目时，确定不同的项目发起人，有利于使组织高层切实把握项目进度和资源需求，及时解决一些影响新店项目的重大问题，避免组织最高管理者频繁奔波于多个项目之间，造成顾此失彼的失控局面。

项目负责人一般由组织专门负责新店筹备的职能部门委派，并在组织范围内发布正式聘任通知，以确立其对项目负责和支配资源的合法性。项目负责人对新店筹备项目的各项指标全权负责。项目小组由各职能部门抽调专业人员组成，进入项目小组的人员在管理上由项目负责人指挥与控制，技术和业务资源由所在职能部门提供支持。项目小组作为项目干系人之一，是项目实施的主要承担者。

传统观点认为新店筹备项目的客户，是接受项目开业经营的管理团队。从整体运营战略来看，应将组织最高管理者视为项目客户，由其委托由专业人员组成的验收小组对新店筹备项目进行验收和绩效评估。这样有利于使组织最高战略思想能够不变形地贯彻到所进行的每一新店项目之上，以促成组织整体战略目标的达成。

最后，负责提供资源的各职能部门，包括职能部门的负责人，也应成为项目干系人。由于资源输送的质量好坏，是影响项目小组开展工作的决定因素，因而职能部门操控资源的能力和效果的好坏，将直接影响新店筹备项目。各职能部门负责人实际上担当着对多个新店筹备项目的专项职能责任人的角色。

所谓项目干系人，就是指对项目而言，有利益和责任的各关联方。既然联系紧密，那么项目实施的好坏必然与项目干系人紧密相连，因此，针对某新店筹备项目在启动阶段就必须落实各干系人选，才能保障项目的正常展开与运行。

工具示例：某百货店新店筹备项目章程

2. 计划

新店筹备是多个职能部门参与，作业周期较长的项目。形成有效、清晰的工作计划是确保项目成功的第一前提。一些管理者认为“计划不如变化”，主张“轻计划，重操作”。其实所谓“变化”，不过是与计划比较得出的差异，计划始终存在并发挥“标尺”作用。新店筹备过程的各个环节都存在不确定因素，没有工作计划整个筹备工作势必在层出不穷的问题中迷失方向，滑向“泥塘”。

拟制新店筹备工作计划的主要工作内容包括：形成工作分解结构、确定关键路径；编制项目工作责任分配表；绘制甘特图。

第一、形成新店筹备项目的工作分解结构，并确定实施项目的关键路径。根据项目理论，工作分解结构用来确定新店筹备项目的工作内容和工作范围，对新店筹备项目的全部工作进行科学分解，将新店筹备工作分解为一个个可以确定资源和操作步骤的“工作包”，是编制项目工作计划的基础工作。形成新店筹备项目工作分解结构的基础上，确定项目实施的关键路径，用以核算项目大致的工期。

一般来说，新店筹备的工作分解结构和关键路径，随着组织开店工作经验的积累和总结，可以形成固化的指导性文件，在项目特征相似的情况下可以考虑直接应用。

序号/工作分解结构/可交付成果[里程碑]

1市场调查

1.1城市商业政策调查/调查报告

1.2消费水平调查/调查报告

1.3竞争对手调查/调查报告

1.4.....

2规划设计

2.1建筑设计/ [设计图纸]

2.2动线及布局规划/平面图

2.3商品品类规划/布局图纸

2.4资金计划/[资金供给计划]

2.5.....

3工程施工

3.1 土建施工/竣工验收报告

3.2 装饰施工/竣工验收报告

3.4.....

4采购招商

4.1 定向供应商接洽/定向供应商合作意向报告

4.2 招商酒会/总结报告

4.3 合同申报与确认/合同申报表

4.4.....

5营销策划

5.1 广告招牌/招牌效果

5.2 媒体推广/媒体广告、软文及效果评估报告

5.3 新闻炒作/软文及效果评估报告

5.4 卖场导示系统安装/导示系统效果

5.5.....

6现场管理

6.1 专柜装修/装修效果

6.2 商户进场/[进场检查确认表]

6.3 人员招募与培训/招募及培训记录

6.4 开业前总检查/[检查报告]

6.5 开业庆典/效果评估报告

6.6.....

工具示例：关键路径图

注：具有下划线的工作包线路为关键路径。

第二、编制新店筹备项目的工作责任分配表，确保项目干系人认真履行职责。识别新店筹备项目干系人，并组成项目小组后，应明确规定项目干系人的工作职责，使项目在各阶段都能得到人员和资源保障。分配工作责任应注意：新店筹备项目是一个复杂的工作过程，干系人责任应做全面规定，防止“有事没人做”；工作职责的规定应遵循“适度”原则，不应滥用人员和资源，导致“有人没事做”；项目干系人在项目进展的不同阶段其应履行的工作职责也有所不同，在制定工作职责时应考虑清楚。工作责任分配表可以在新店筹备项目操作日臻成熟后予以固化，成为指导性文件。

第三、形成新店筹备项目的工作计划——绘制甘特图。具有项目特性的工作，甘特图是比较适合的计划管理工具。甘特图可以直观地反应新店筹备项目的连续性和协调性要求，同时具有较强的执行“比照”特点。结合甘特图并利用其他项目管理工具，可以在项目实施的各阶段对项目的进度、费用和质量指标进行较为准确的考量与评估，向组织决策提供充分的参考信息。

利用工作分解结构、关键路径和工作责任分配表，就能进行甘特图的绘制工作。绘制甘特图应注意：各项工作任务应形成可交付成果要求，并识别一些具有“里程碑”意义的可交

付成果；特别关注同时进行的不同工作任务的起止时段和状态要求，明确先后顺序和因果关系；将计划与执行结合在一起进行分析比较是甘特图的使用优势，因此在绘制完成后，可预留用于记录实际工作进展的空间，用于比较和修正计划。

工具示例：某百货店新店筹备项目甘特图

3. 实施

完成并确认项目工作计划，在确保人员和资源供给的状态下，新店筹备项目进入“实施”阶段。启动和计划阶段所做工作，是向实施阶段提供的一系列准备工作。新店筹备项目在操作层面上的工作成果，要靠实施阶段来予以实现。在实施阶段，由于各种未知因素的影响，整个工作呈现出明显的波动性和不规则运行状态，这对项目干系人，特别是项目负责人和项目小组来说，是一个接受考验的过程。

在实施阶段，首先要面对的，就是如何使项目小组协调一致，按即定的计划开展工作，达成目标。由于项目小组成员是由各职能部门抽调组成，成员之间相处会有一个“磨合期”。怎样使小组成员彼此在短时间内相互了解与信赖，是项目发起人、职能部门经理和项目负责人特别关注的工作：良好的组织文化有助于项目小组成员彼此之间的融洽相处和快速了解，同时，在组建项目小组时，如能充分考虑人员各自特点，有选择地组成性格互补的工作团体，是非常有助于开展工作的。

在实施阶段，很可能会因为资源分配和利益关系的矛盾引发冲突，如：招商与推广在广告投入上产生的分歧等。作为项目负责人，应充分作好解决小组成员纠纷，甚至是各职能之间纠纷的思想准备。在计划阶段明确责任分工是化解工作冲突的前提；项目负责人的个人魄力和处理冲突的经验是解决问题的重要支持；各职能对项目的契约限制也是合理解决冲突的参照标准；而项目发起人的影响和对稀缺资源的支配权

力也是解决工作冲突的有效手段。实际上，工作冲突同时意味着新店筹备工作正在依据计划向纵深进展。项目负责人在处理冲突的问题上应该因势利导，变管理内耗为工作动力，激励小组成员完成项目的信心。

在实施阶段，项目很可能会受到各种不确定因素的干扰，如：在百货店新店筹备工作中，比较容易发生的问题是：组织与合作方由于合同协议不清晰而形成各种分歧，导致在项目实施时产生摩擦或扯皮，使新店筹备工作停顿下来。作为新店筹备项目干系人，应充分考虑到这种情况发生的可能性，识别可能形成的制约项目的不确定因素，通过充分沟通协调，发挥项目干系人的优势，妥善解决这类问题。处理不确定因素引致问题的一般思路是：事前，预测发生的可能性，作好预防措施与紧急应对措施；事中，识别不确定因素引致问题的性质，评估自身资源解决问题的可能性，选择最优解决办法；事后，作好预防再发生措施，形成备忘，吸取经验。

在实施阶段，当几个新店筹备项目同时展开时，各职能在人员和资源有限的情况下，可能无法满足人员和资源同时向多个项目的输送要求，如：目前人才市场缺乏采购和营运管理人才，导致大多数零售企业对该类岗位的人力需求呈现供不应求状态。虽然从契约要求上可以对职能部门进行问责或追溯，但由于大环境影响，职能部门不能提供满足要求的资源是再所难免。如何合理配置有限的资源确保每个项目进展顺利，这才是解决问题的重心。解决资源紧缺的思路是：尽量错开单个新店筹备项目工期，使有限资源通过“时间换空间”，满足配置需要。但是，这种思路在现今店铺竞争激烈的环境下，显得有些一厢情愿。招募、培养和应用专业的新店筹备人才，也许是目前唯一可以解决同一时间进行多个项目筹备所需资源的方法。综合考虑多个新店筹备项目计划，合理安排有限的职能专业人才的工作量，使其同时兼顾多个项目，从操作上应该是可行的，如某百货店在面对多个新店筹备项目时，通过工作计划安排，使某策划经理在不同的时间段内分别参与多个新店筹备项目，基本满足了项目对人力

资源的要求。但这种解决措施对项目负责人的管理能力有着更高的要求，也是不能忽略的。

在实施阶段，为了确保项目按计划有条不紊地实施，必须特别注意对项目“工作包”的管理。前面提到，进行工作分解结构的结果，是将复杂的项目工作解构为一个个可嵌入，可拆分的单元——“工作包”。对“工作包”进行分析可以对所需资源、费用和时间等条件作出比较精确的估量。在实施阶段，通过对“工作包”的控制，可以实现对整个项目的管理控制工作。实施“工作包”管理应注意：注重对每一工作包的绩效指标的考量和监督；检查工作包任务完成后形成的可交付成果是否符合要求；确认实际工作是否依据计划要求按顺序执行工作包的任务要求等。

4. 控制

衡量项目成功与否的重要指标，是对项目进度、费用和质量的控制结果的测量。进度指标是指项目是否在计划的工期内予以完成；费用指标是指项目完成后花费的总费用是否控制在预算之内；质量指标则是指项目可交付成果是否满足项目客户的要求。新店筹备项目同样面临这三个指标的综合考核要求。通过对新店筹备项目实施过程的全程综合监控，分别在进度控制、费用控制和质量控制三方面进行有效评估，发现问题及时调整，确保新店开业，是控制环节的工作目标。

进度控制方面，主要通过项目工作计划——甘特图与实际工作进度的比较分析来进行判断。在绘制甘特图时，会预留用于填制实际工作进度的栏目。新店筹备项目实施任何阶段的工作状态，都必须在甘特图中清晰地反映出来。通过实际进度与计划进度的比较，可以直观地了解实际进度与计划要求的差异，以便及时补充资源，或调整计划。同时，通过对计划中要求的可交付成果和“里程碑”完成情况的确认，也可以监控项目进度。可交付成果和“里程碑”都是具体的，实在的，可验证的项目工作指标，对它们的验证能够真实、准

确地反映出项目的实际进度。

费用控制方面，在计划期拟制科学的项目费用预算是展开控制工作的前提条件。新店筹备项目工作分解结构的拆分结果——“工作包”对包括费用在内的资源需求已经有了比较准确的估算，依据工作包费用需求汇总整理的项目费用总需求应该还是比较精确的。但是，由于新店筹备工作存在众多不确定性因素，导致费用也存在波动可能，利用项目管理技术的“挣得值”计算方法，可以在项目实施的不同阶段，及时了解费用指标是否超支，对费用进行管理控制。

工具示例：“挣得值”计算小知识

“挣得值”计算方法通过对项目进行到某一阶段的实际费用和预算费用的比较，分析项目费用是否超标，以及判断项目进度是否正常，是有效控制项目进展的项目管理工具之一。

“挣得值”，即：项目实际已完成工作量的预算费用，计算方式为：

“挣得值” = 项目实际已完成工作量 * 项目工作量预算费用定额

费用偏差，即：判断项目某一阶段费用是否超标的分析指标，计算方式为：

费用偏差 = “挣得值” - 项目实际已完成工作量的实际费用

费用偏差计算结果为负值时，说明项目费用已经超支；为正值时，说明项目费用在现时阶段仍有所节余。

进度偏差 = “挣得值” - 项目计划完成工作量的预算费用

进度偏差计算结果为负值时，说明项目进度已经滞后；为正值时，则说明项目进度在现时阶段已经提前。

在质量控制方面，计划期确立系统的项目验收标准是确保质量控制的重要前提。新店筹备项目存在质量问题的工序环节相对集中在店铺工程施工和装饰施工、经营定位和招商管理等方面，在计划之初确定工程及装饰验收标准、经营定位标准和供应商商品引进标准，在实施阶段根据标准要求进行验收，就可以确保项目质量不会“走形”。

5. 收尾

随着各项工作任务接近尾声，和开业日的临近，新店筹备到达项目“收尾”阶段。为了使新店筹备项目划上完美的句号，在收尾阶段仍有一些相当重要的工作，包括：新店开业前的总体检查和工作移交；开业庆典；新店筹备项目的绩效评估和奖惩措施等。

如果各项工作均按计划进行并完成，距离新店开业日前一周，应组织新店开业前的总体检查和项目移交工作。新店开业前总体检查的标准，是依据计划设定的新店筹备项目的一系列验收标准，如：工程施工和装饰施工验收标准、供应商品牌进驻标准和包括导示系统、广告海报在内的购物环境验收标准等；新店开业前总体检查的责任主体，由项目客户——组织最高管理者委派，一般由各职能部门抽调的，未直接参加该项目筹备工作的专业人员组成检查小组，依据验收标准进行检查工作。在检查中发现的任何重大问题都将直接上报组织最高管理者并责令项目小组即时纠正，同时记录的结果也将作为新店筹备项目工作绩效评估和奖惩措施的依据。

项目即将结束，新店马上开业之前，正式的新店管理团队已经基本组成。常规的做法是：将到位的管理人员编入项目小组，以“副手”的角色参与新店筹备的后期工作，为熟悉并接管新店作好准备；另一种情况是：由于参与新店筹备的职

能部门存在人力紧缺现象，对应职能的项目小组成员可能在管理团队相应的职能管理人员到位后，马上就要投入到其他的新项目之中，在这种情况下，管理团队的管理人员将提前进入角色，既担当项目小组职能工作人员，又在开业后担当该职能演变后的部门的管理人员，如：新店筹备项目小组的招商人员在新店开业后继续担任招商部的管理人员，项目小组的行政职能人员在新店开业后继续担任行政人事部的负责人等。

对于工作移交，前一种情况，由项目小组成员向其副手移交工作即可；后一种情况，则在通过项目检查验收后，由项目小组成员直接进行角色转换，变为新店管理团队的管理成员，不需另做工作移交。对于新店筹备项目负责人和新店管理团队负责人——店总之间的工作和权力移交，仍然遵循这样的规律。但是一般情况下，这样的工作移交会随着店总的提前到位而有可能提前完成。

新店开业前的总体检查和工作移交是两项不同的工作，应在资源调配和人员安排两项工作区分开来，分别进行。一些零售组织为了节省资源，将两项工作同时进行，导致的缺陷是：由于检查与移交责任主体的混淆，致使验收检查工作草率完成，因为害怕追究责任，一些筹备中的问题被掩盖起来，不能被及时发现和纠正，为新店开业运营埋下隐患。

和一般项目有所不同，百货店的开业庆典仪式是非常重要的营销手段。成功的开业庆典对于百货店具有“一炮打响”的深远意义。因此，开业庆典是新店筹备项目收尾阶段的重要工作。开业庆典的操作规律是：开业十天前，确定开业庆典方案；八天前，开始相关媒体的广告投放工作；六天前，开业庆典所需资源采购到位；三天前，参加新店开业的贵宾邀请工作完成；一天前，开业庆典现场布置；开业庆典及活动效果评估等。

新店筹备项目随着开业庆典的结束而告以段落。开业后，一

些具体的收尾工作无论完成与否，均由新店管理团队接管运作。由组织最高管理者授权，相关部门依据项目验收检查的结果，对整个新店筹备项目进行绩效评估工作，评估结果除了向项目干系人提出改进意见和建议之外，对于筹备工作过程中表现突出的小组成员和造成工作失误的小组成员将分别实施奖惩措施，形成及时的激励机制，促进下阶段项目工作质量的提高。

新店筹备项目结束，项目小组即时解散，小组成员返回所在职能部门。随着新的筹备项目的开始，各职能部门再行组建新的新店筹备项目小组，开展工作。

作为一种新的尝试，我们预期：在新店筹备工作中应用项目管理技术，能够为零售商快速、高效率地开设新店带来或多或少的帮助。更为重要的是：在变化迅速、竞争激烈的市场形态下，零售组织以什么样的经营姿态和管理理念，才能在商业博弈中占得主动？项目管理意识在充分利用现有条件把握不可预知的未来方面，显现出出众的效能和非凡的魅力。希望在不久的将来，“项目思维”将成为零售组织所能赖以重用的管理思维。

从目前来看，采用项目管理意识至少可以解决零售组织在发展和扩张中面临的两个方面的问题。第一、随着业务范围的不不断扩大，零售企业必将面对更多更广的未知的市场环境。在这种情况下，组织原先积累的经验所能起到的作用将会越来越少，很多时候，组织将可能面对一无所知的商业环境，如何在这种环境中以低风险的代价完成扩张任务，用项目技术和项目思维“武装”经营者的思想，显得尤为重要；第二、随着业务流程的日趋复杂，日常管理要求仅仅能够使企业保持现有的管理水平，而无法超越自己做出更高的提升。将企业管理提升作为一个“项目”来实施与改进，将使组织超越自我成为可能。

本文结合新店筹备工作，仅对项目管理技术的应用进行了比

较粗浅的表述，身为零售组织的管理人员，我们应将自己的职业目光放高放远，积极学习包括项目管理技术在内的先进管理技术，以开放性的思维方式将其充分应用到日常工作当中，只有这样，我们的工作成果才会更加丰富，我们的工作前景才会更有希望！