

售楼经理人必备案头工具书

售楼经理

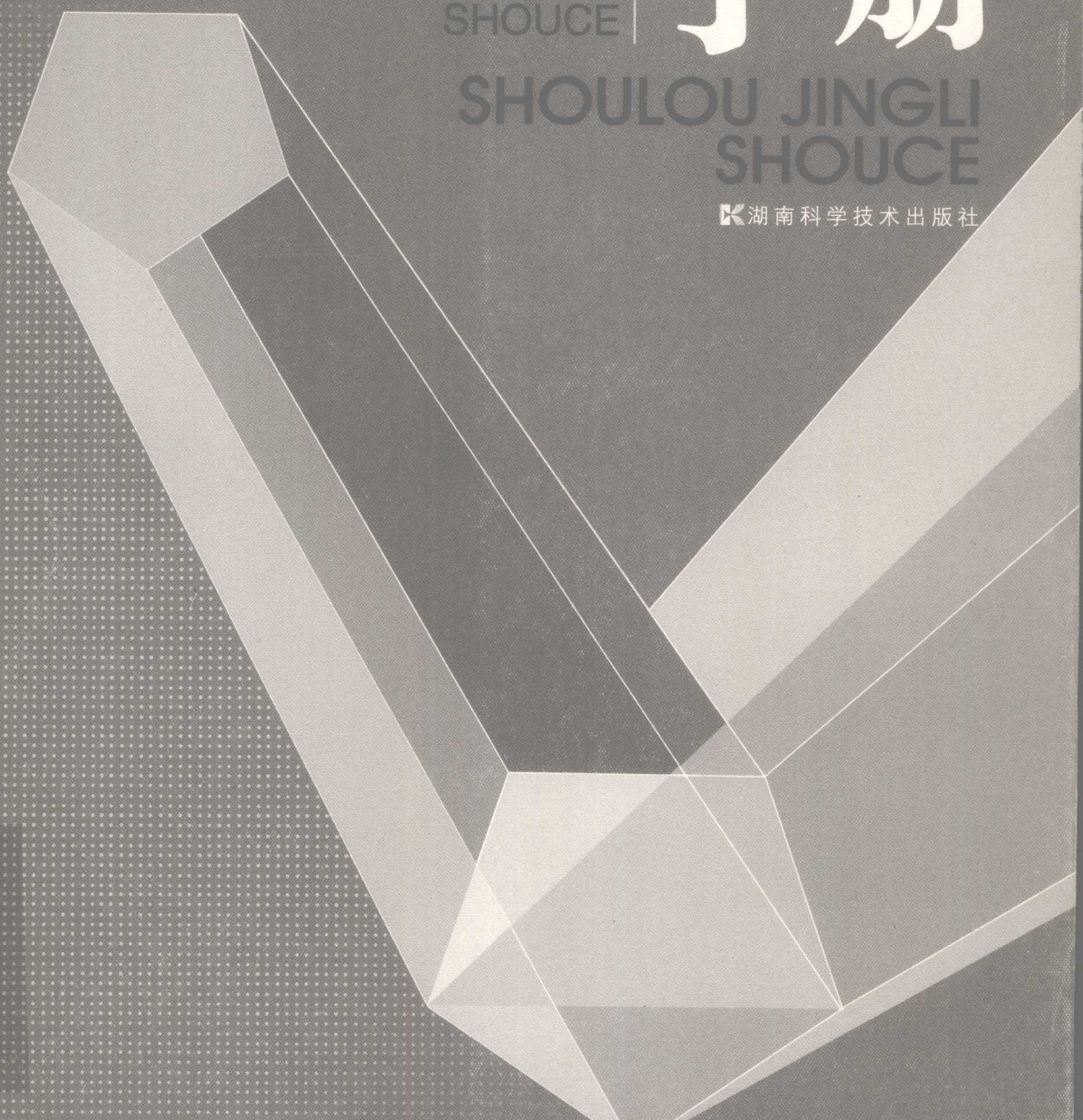
► 周帆 编著

SHOULOU JINGLI
SHOUCE

手册

SHOULOU JINGLI
SHOUCE

湖南科学技术出版社



中国医药保健品销售培训教材

售楼经理

中国医药保健品
销售培训教材

手册

中国医药保健品
销售培训教材

中国医药保健品
销售培训教材

售楼经理人必备案头工具书

售楼经理

► 周帆 编著

SHOULOU JINGLI
SHOUCE

手册

SHOULOU JINGLI
SHOUCE

湖南科学技术出版社

周帆

作者简介:

周帆，原名周启宽。著名策划师、企业家、营销专家、房地产专家、作家、诗人。1966年出生于江西省鄱阳湖南岸的一个小乡村，江西省余干县古埠镇人。系广东工业大学房地产学会高级专家顾问、广东省企业家协会理事、广东营销学会理事、中国明星楼盘评选模式创始人、中国购房俱乐部模式创始人、中国购房直通车模式创始人、房地产先租后买营销模式创始人。发表文学作品近百万字、新闻作品千余篇。先后担任广东东莞市东湖花园房地产开发有限公司副总经理、广东佳力木业有限公司总经理、广东元邦集团公司经营副总裁、广州立白企业集团公司总裁高级市场助理、《南方日报·南方楼市》主编、《人民日报·华南新闻·华南地产》主编、《房地产导刊》执行总编辑兼经营总经理、广东南方电视台影视频道《南方楼市电视杂志》主编等十余家大中型企业、报刊、电视台高层领导职务，成功主持过数十家大中型企业全程营销策划、营销系统及网络组建、企业管理模式设计及多家报纸、杂志、电视的经营策划、媒体定位策划、编采模式设计。在广东、山东、湖南、江西、云南等地为多家楼盘成功实施了整体策划，经常被全国各类行业高峰会议、培训班邀请担任演讲师，在全国做了60多场培训和演讲，担任多家大中型企业和媒体常年顾问。

出版图书有：《总经理诡计》（畅销书）、《当代房地产营销图表大全》（3次印刷，被列为全国畅销书）、《售楼人手册》（3次印刷，畅销书）等20余部著作，另有多部图书正在编写中。

作者电话：13602788059

作者电子邮箱：zf636@163.net

序言

根据某主流传媒的调查显示：中国房地产销售经理人的专业水准尚处于初级阶段。无独有偶，笔者本人在全国各大中城市讲学时，也发现售楼经理人的理论与实践水平堪忧。从全国来说，广州售楼经理人的水平处于领先地位，其次是深圳、北京和上海。中国内地售楼经理人的专业素质还停留在起跑线上。由此我们看出，中国房地产业售楼职业经理人的理论与实际工作水平亟待提高。

笔者在2001年9月出版的《售楼人手册》推向市场后，引起业界的普遍关注，许多开发商和代理商一买就是一两百册，公司人手一册，当作专业教材。3个月后再版，很快又销售一空。就在笔者写这个序言的前几天，还有青岛、大连、北京和上海的开发商和代理商来电要求订购。普遍的反映，都认为《售楼人手册》实用，可操作性强。其中，我们接到许多读者的来电，向我们咨询有没有给售楼经理人读的书。还有很大一部分的读者干脆直接要求笔者再写一本《售楼经理手册》。

于是，笔者认为确实有必要再写一本《售楼经理手册》，为售楼经理们提供一个学习的平台。就这样，笔者开始构思这本《售楼经理手册》。因为售楼经理手册涉及的范围比较广泛，包括售楼管理、人才培养、市场推广、售楼策略等方面的内容，为了照顾到售楼经理多方面的需要，笔者在写本书时，把涵盖的范围尽量广泛化，同时在注重实践的基础上，也侧重了理论，因为售楼经理人不仅仅需要实际操作，同时更需要理论水平。没有理论水平的售楼经理，永远成不了家，即使能成家，最多也只能是一个实干家。而这个时代需要的却是真正的专家。

本书中的理论有别于教科书中的理论。教科书中的理论深奥难懂，且与实践存在一个较大的距离，而《售楼经理手册》中的理论是以实际操作为前提，是站在实际操作的角度上来阐述理论的。也就是说，本书中的理论，是对系统理论的高度概括与总结，追求的是尽量将复杂的理论简单化、通俗化。因此，书中的理论学习可借鉴的价值较高。

要做好一个售楼经理人，需要具备如下素质：

1. 管理素质：善于用直觉做决策。
2. 销售素质：具备速成方案的能力。
3. 专家素质：具备自己成事的能力和帮助下属成事的能力。

有关这些，在书中都可以找到答案，这里就不再重复了。

《售楼经理手册》不仅仅是传授售楼的技巧，还有管理、策划等多方面的内容。为了让售楼经理人能够真正掌握售楼的全套策略与技巧，笔者正在构思专门从售楼方

面入手，详细阐述售楼执行的全过程及策略，并且侧重案例介绍的书。如果读者有这方面的心得体会，不妨来信来电共同探讨。

广州市海言创新企业顾问有限公司总经理

中国知道智慧库首席顾问专家

广东工业大学房地产学会高级专家顾问

广东省企业家协会理事

广东营销学会理事

广东南方房地产研究院研究员

2003年5月18日于广州

周帆

目 录

(35)	售楼经理素质与修为 (三)
(35)	售楼经理素质与修为 (四)
(35)	售楼经理素质与修为 (五)
(35)	售楼经理 (政策目录) 管理 (六)
(34)	售楼经理素质与修为 (七)
(34)	售楼经理素质与修为 (八)
(34)	售楼经理素质与修为 (九)

第一章 售楼经理素质与修为

(25)	第一节 素质标准	(1)
(25)	一、职业经理人标准	(1)
(25)	二、高级职业经理人标准	(1)
(25)	三、售楼经理基本素质要求	(1)
(25)	四、售楼经理心理素质要求	(2)
(25)	五、售楼经理专业素质要求	(3)
(25)	六、售楼经理文化素质要求	(3)
(25)	第二节 修为标准	(4)
(25)	一、售楼经理基本修为标准	(4)
(25)	二、售楼经理待客标准	(4)
(25)	三、作者的贴心建议	(5)
(25)	四、错误观念评析	(6)
(25)	五、作者全新独特主张	(9)

第二章 管理思想与方法

(14)	第一节 部门组建	(12)
(14)	一、部门层的战略框架	(12)
(14)	二、售楼部门的组建类型	(12)
(14)	三、售楼部门组建标准	(14)
(14)	(一) 部门组建	(14)
(14)	(二) 售楼部销售队伍设计与程序	(15)
(14)	(三) 人员选拔	(15)
(14)	四、售楼部组织机构设置图 (横向结构)	(16)
(14)	五、部门改组	(16)
(14)	六、售楼部管理制度	(20)
(14)	七、售楼部职责划分	(21)
(14)	(一) 售楼部职责	(21)
(14)	(二) 售楼经理职责	(21)

(三) 销售总监岗位职责	(22)
(四) 销售部经理岗位职责	(22)
(五) 销售经理助理岗位职责	(23)
(六) 策划主管(项目策划)岗位职责	(23)
(七) 策划助理岗位职责	(24)
(八) 销售主管岗位职责	(24)
(九) 销售员岗位职责	(25)
(十) 行政主管及高级文员岗位职责	(25)
(十一) 售楼员职责	(26)
八、错误观念评析	(26)
九、作者全新独特主张	(28)
十、附录	(30)
(一) 售楼部组建方案	(30)
(二) 售楼人员的评判标准	(31)
第二节 制度建设	(37)
一、制度概念及类别	(37)
二、制定制度的原则	(38)
三、制定制度的步骤	(38)
四、作者全新独特主张	(40)
五、制度范本	(40)
(一) 售楼人守则	(40)
(二) 仪容仪表标准	(42)
(三) 售楼员接听客户电话要则	(44)
(四) 售楼员工作程序	(45)
(五) 项目销售基本流程图	(48)
(六) 商品房购销合同流程图	(49)
(七) 银行按揭流程图	(50)
(八) 售楼员工作方法	(51)
(九) 销售的日常管理	(52)
(十) 售楼员考核流程和内容	(54)
(十一) 销售信息管理办法	(55)
第三节 开会策略	(56)
一、会议种类	(56)
二、开会程序	(59)
三、会议室布置	(60)
四、会议议题	(60)

五、开会方法	(61)
（第四节 决策策略	(63)
（一）、决策程序	(63)
（二）、决策方法	(64)
（三）、作者全新独特主张	(64)
（第五节 用人策略	(66)
（一）、用人标准	(66)
（二）、用人方法	(67)
（三）、留人策略	(68)
（四）、管人策略	(69)
五、管理策略	(70)
（一）管理方法	(70)
（二）法约尔 14 条管理原则	(71)
（三）、作者全新独特主张	(73)
（第六节 授权与控制	(74)
（一）、授权	(74)
（一）授权的必要性	(74)
（二）授权难以实施的原因	(74)
（三）授权原则	(75)
（四）授权的方法	(76)
（五）授权的利弊比较	(78)
（六）售楼部门权力界定	(78)
（二）、控制	(79)
（一）控制标准	(79)
（二）控制策略	(80)
（三）、错误观念评析	(81)
（四）、作者全新独特主张	(82)
（第七节 沟通与激励	(83)
（一）、沟通	(83)
（一）沟通类别	(83)
（二）沟通原则	(84)
（三）沟通策略	(85)
（二）、激励	(85)
（一）激励类别与目的	(85)
（二）激励方法	(86)

三、作者全新独特主张	(89)
第八节 领导与用权	(91)
一、领导类型	(91)
二、领导方法	(93)
三、用权原则	(94)
第九节 检查与考核	(95)
一、检查	(95)
二、考核	(97)
三、案例观摩	(99)
第三章 营销思想与策略	
第一节 营销概要	(104)
一、营销要义	(104)
二、营销与销售的区别	(104)
三、房地产营销的起源	(104)
四、房地产营销的竞争模式	(106)
第二节 营销管理	(109)
一、营销研究方法	(109)
二、营销管理程序及内容	(109)
三、营销管理策略	(111)
(一) 售楼管理	(111)
(二) 客户管理	(124)
(三) 价格管理	(129)
(四) 现场管理	(132)
(五) 危机管理	(138)
第三节 营销策划	(148)
一、营销策划概要	(148)
(一) 营销策划与项目策划的区别	(148)
(二) 营销策划内容及步骤	(149)
(三) 营销策划原则	(150)
(四) 检测营销策划好坏的标准	(151)
二、市场调查	(151)
(一) 市场调查步骤	(151)
(二) 市场调查内容	(152)
(三) 市场调查方法	(154)

(四) 市场调查原则	(155)
(五) 案例观摩	(155)
三、市场营销的阶段划分	(156)
四、楼盘包装策略	(158)
(一) 包装类型	(158)
(二) 包装原则	(158)
(三) 包装方法	(159)
五、市场建立	(160)
(一) 如何建立房地产市场	(160)
(二) 市场建立时间	(161)
六、促销	(161)
(一) 促销要义	(161)
(二) 促销原则	(162)
(三) 促销组合	(162)
七、广告策略	(163)
(一) 广告操作流程	(163)
(二) 广告创意步骤	(165)
八、问题解决	(167)
九、作者全新独特主张	(169)
第四节 新闻策划	(170)
一、新闻策划要义及意义	(170)
二、新闻策划形式	(171)
三、新闻策划步骤	(171)
四、新闻炒作方式及策略	(173)
第四章 资源整合与合作	
第一节 资源与合作概要	(175)
一、资源概要	(175)
二、合作概要	(175)
第二节 选择合作方应注意的事项	(176)
一、与代理商合作	(176)
二、与广告商合作	(177)
三、与装修装饰商合作	(179)
四、与物业管理公司合作	(180)
五、与新闻媒体合作	(181)

第五章 职员选拔与培训

第一节 职员选拔	(182)
一、选拔程序	(182)
二、选拔标准	(182)
第二节 职员培训	(185)
一、培训程序	(185)
二、培训类别	(185)
三、培训形式	(187)
四、附件:售楼员专业技能培训项目清单	(188)

第六章 方案、公文、宣传资料撰写

第一节 方案撰写	(190)
一、方案类型	(190)
二、方案检测标准	(197)
第二节 方案公文范本	(198)
一、整体营销策划方案	(198)
二、开发主题提炼方案	(201)
三、品牌包装策划方案	(206)
四、营销推广方案	(209)
五、广告主题及投放时间设定方案	(220)
六、上市时机选择方案	(221)
七、晚会策划方案	(224)
八、诊断方案	(226)
九、代理合同	(233)
附录一 售楼策略评述	(237)
附录二 广告策略简评	(246)
附录三 售楼标准	(257)
附录四 周帆名言	(258)
后 记	(261)

第一章 售楼经理素质与修为

第一节 素质标准

一、职业经理人标准

职业经理人应了解企业管理的基本原理和知识；掌握财务管理的基本知识及相关技能，了解相关财务制度和法规；了解市场营销的基本知识；了解人力资源管理的基本知识和相关法律法规，掌握人力资源管理的基本程序和方法；懂得生产管理的基本过程 and 标准要求；能够很好地制定企业发展的目标，合理有序地组织企业生产和经营活动。

二、高级职业经理人标准

高级职业经理人应了解企业管理的基本原理；熟知财务管理及投资的基本理论知识，熟悉国家有关宏观政策及经济法规；了解国际企业管理的基本知识和运作方式，具有洞察市场、捕捉商机的能力；熟知现代人力资源管理的基本理论和方法，善于用人，能够团结人、凝聚人心；了解战略管理的基本理论和方法，善于决策，能够正确制定企业的战略发展目标；善于协调和改善企业经营的外部环境。

三、售楼经理基本素质要求

售楼经理基本素质包括的内容有：

- (1) 熟悉国家的市场经济和房地产政策法规，善于在国家法规允许的范围内推行销售策划。
- (2) 掌握企业经营管理的基本情况，具有较强的部门整体控制和协调能力。
- (3) 能及时发现部门中带有倾向性的或重大的问题，并能迅速发出指令，采取行动纠正。
- (4) 具有较强的领导用人才能，能够充分调动各级管理人员和员工的主动性、积极性和创新精神。
- (5) 能够撰写工作报告和重要文件，语言表达能力较强。
- (6) 思想活跃，敢于创新，有超前意识。
- (7) 性格稳重、坚毅、外向。
- (8) 具有逆向思维能力，掌握本行业的专业知识。

(9) 为人正派，做事公正。

(10) 有强烈的事业心和责任感，在公司中有较高的评价。

售楼经理的基本素质在工作中会以如下的方式表达出来：

(1) 良好的形象仪表：售楼人员是开发商销售第一线的排头兵，担负着直接与顾客接触的重任，因而要求售楼人员有良好的形象仪表。这并不是说一定要长得漂亮英俊，而只要五官端正就行，并且一定要穿戴整齐清洁，仪态端庄大方，礼貌待人。

(2) 优质的服务态度：在接待来访顾客时，要做到三个“主动”，即主动向顾客打招呼，主动安排顾客入座，主动提供售楼资料给顾客看。一切以顾客为中心，在与顾客的接触中，一定要彬彬有礼，不允许有任何对顾客不满的情绪发生，要具有很强的亲和力，坚持“顾客是上帝”的原则。

(3) 流畅的表达能力：在语言表达上，一定要达到流畅的程度，说理性强，逻辑思维缜密。

(4) 良好的职业道德：不损公肥私、损人利己，不在背后说长道短。严守公司机密，离职后不到公司的竞争对手企业去任职，不说公司坏话，善于团结同事、乐于助人，不打小报告，不打击报复，严格遵守公司的规章制度，积极进取，努力学习业务知识。

(5) 良好的专业素质：具有一定的专业知识，对营销和房地产有一定的了解，熟悉当地相关法律法规。如果是新手，要求具有好学精神，在很短时间里全面熟悉专业知识，提升自己的专业素质。

(6) 良好的团队协作精神：善于处理同事之间、部门之间、上下级之间的关系，一切以公司整体利益为重，在工作上相互协作，不拖后腿。

(7) 较强的公关能力：销售与公关是一脉相承的，销售隶属于公关范畴，对顾客要善于公关，变潜在顾客为目标顾客，努力达成交易。

(8) 稳重扎实，处变不惊：要求售楼人员办事沉稳，具有应付各种复杂事情和突发事件的能力。

四、售楼经理心理素质要求

售楼经理领导着处于营销第一线的团队，这个团队要面对面地与顾客打交道，而顾客又来自社会各个领域、各个阶层，其性格也有千差万别。如果售楼经理缺乏良好的心理素质，就会给团队造成不良影响，从而影响售楼成效。因而要求售楼经理必须具备较好的心理素质，能够容忍、谦让，在与顾客打交道时，无论顾客做了什么事、说了什么话，都要笑脸相待，一笑泯恩仇。售楼经理要提高自身心理素质，可从以下几方面入手：

(1) 控制水平心态：不要让自己易怒、易躁，要将心态控制在一条水平线上，保持心态起伏的幅度不要过大。无论遇上什么事都要控制心态，碰上喜事不要过分激动，遇上坏事不要过于悲伤，始终保持平静的心态，以免影响下属的心情。

(2) 培养乐观精神：凡事都往好的方面想，当顾客或者下属出现异常举动时，不妨试着往好的方面去思考，这样容易将自己与顾客或者下属站在同一情感线上，也就容易理解顾客或者下属的言行。

(3) 保持一份童心：孩童是天真烂漫的，培养一份童心，会有助于融洽主客关系。

(4) 洞明世事：平时多学点心理学、哲学、佛学方面的知识，研究一下人性，掌握人的一些本质特征。当你能够深刻领悟人性和世事，就能做到遇事不乱、不躁、不惊、不怒。

(5) 移花接木：碰上不顺心的事情时，不妨采用移花接木的方法，在你情绪低落时，赶快想想人生中美好的事情，这样有助于你淡化目前的恶劣心情。比如想想这个月的辉煌业绩等，什么事情让你欣慰就想什么事情。

(6) 来点阿 Q 精神：当碰上刁蛮、粗暴的顾客时，来点阿 Q 精神胜利法，能帮助你平静自己。比如换种思考方式：对方这么无礼不是更能反衬出自己的优秀吗？

五、售楼经理专业素质要求

(1) 熟悉本行业的相关政策法规，能利用政策法规为楼盘销售制造声势。

(2) 熟悉全国及当地房地产市场行情，掌握市场动态、特点和趋势，能根据市场变化及时提出销售策略，善于抓住机遇。

(3) 具有较强的分析能力、应变能力、商务谈判能力，能够帮助下属解决售楼难题。

(4) 有丰富的市场营销经验，对售楼工作有全盘的了解。熟悉经营策略，了解竞争手段、价格水平、客户状况，善于及时提出应变措施。

(5) 信息来源广泛，善于交际，接触面广，同客户有良好的人际关系。有处理难题的能力。

(6) 具有一定的组织领导能力，善于沟通，能快速调动下属的主动性、积极性，能及时唤起售楼人员的工作激情。

(7) 把企业放在第一位，具有较强的团队精神。

(8) 形象端庄，气质优雅，能为提高团队士气努力工作。

(9) 具有市场学和心理学知识。

六、售楼经理文化素质要求

(1) 熟悉当前主流文化倾向，文化信息资源丰富。

(2) 具有较好的公德心，遵守国家政策法规和公司规章制度。

(3) 对企业文化、物业文化、楼盘文化有着系统而深刻的认识。

(4) 恪守职业道德，责任感强，工作积极主动，高姿态、高风格。

(5) 书面表达能力强，能撰写各类企业公文和实用方案。

(6) 乐观向上,能适应各种复杂的人际关系环境,善于调节自我心态,不将个人情绪带入工作当中。

(7) 保持环境卫生,注重形象,穿着整洁大方。

(8) 口头表达能力强,谈吐文明优雅,语言富有感染力。

(9) 感情丰富,为人谦逊,尊老爱幼。

(10) 待人接物受人欢迎,善解人意,善于换位思考,多替他人着想。

第二节 修为标准

一、售楼经理基本修为标准

(1) 售楼部经理是公司销售部门的领导核心,其一言一行、一举一动都直接影响到公司事业的发展。为了规范售楼部部门经理的工作作风,充分发挥领导核心的作用,特制定本守则。

(2) 要求售楼部经理从全局观点出发,维护公司的整体利益,同时安排好本部门工作。

(3) 忠于公司事业,严格要求自己,处处以身作则,严守公司规章制度,工作上身先士卒、率先垂范,起模范带头作用。

(4) 加强本部门的内部管理,注意工作方法,讲究领导艺术,深入实际,关心员工尤其是售楼员的思想动态和生活情况,加强政治思想教育,充分调动全体员工的积极性,保持一种团结协作、优质高效的工作气氛。

(5) 积极主动,高风格、高姿态地搞好部门之间的协调工作,尤其做好与市场部、策划部、广告部、媒介部、物业管理部等工作密切相关部门的协调配合工作,做到相互配合,团结协作。

(6) 售楼部经理有权力,有责任,有利益,有义务,必须处理好责、权、利三者关系,严禁以权谋私、假公济私、损害公司利益、败坏公司声誉、污染公司风气。

(7) 经常检查自己的工作情况,总结经验,汲取教训,逐步完善自我。

(8) 加强学习,努力提高自己的业务素质和管理水平。

(9) 严守开发和销售秘密,不得擅自向无关人员泄露企业的业务信息、经营情况、管理文件、经济数据等。

(10) 约束自己,多作自我批评,尊重他人,平易近人,不拉帮结派。处处以团体利益为重,深入基层,多了解情况,不凭个人主观意志办事,虚心听取别人意见。

二、售楼经理待客标准

(1) 七个字:礼(礼貌待人),勤(勤服务),精(精通业务),细(工作细心),快(动作快捷),静(保持环境安静),洁(保持自身和环境清洁)。