

XIANDAI FANGDICHAN  
QIYE GUANLI JIEJUE QUANAN



现代房地产  
企业管理解决全案

第二卷

» 孙久征 主编

中国广播电视出版社

# 现代房地产 企业管理解决方案

第二卷

主编：孙久征



中国广播电视出版社





云志地产文库系列

## 中国房地产企业管理的地标性“建筑” 《现代房地产企业管理解决全案》

### 模 式

分析数十家成功及失败的企业的经营模式，力求找出适合中国房地产企业发展的最合理模式。

### 案 例

不仅包括优秀企业的经营案例也有成功的经典项目案例，本书共涉及各类企业及项目案例200多个。

### 理 念

从香港富豪到大陆地产精英，本书对他们的经营理念逐一剖析，创新、整合、扩张、品牌、连锁、并购、合作等不同的经营思想代表了中国地产业的最高谋略。

### 制 度

制度化管理是一个企业成熟的标志，本书解决了房地产企业人事、财务、营销、办公等各个环节的制度化及如何执行的问题。

### 方 案

每个企业都会有自己的管理风格，每个管理环节都有其独到要求，本书为各类企业在不同管理环节上提供了比较完整的管理解决方案。

责 编：刘 君

封面设计：张俊霞



## 云志房地产资讯中心

### 中国房地产业软竞争力服务商

#### 咨询顾问部 ● 服务范围

- 1、为房地产企业组织结构、人力资源、运作流程提供完整的解决方案；
- 2、打造适合房地产企业自身的盈利模式及经营模式；
- 3、为房地产企业跨区域经营、多元化业务开展及母子公司管理提供解决途径；
- 4、为房地产项目提供全程顾问服务。

#### 行业研究部 ● 资讯产品

- 1、《中国房地产知识库》、《中国房地产每月情报》、《北京市房地产市场调查报告（年度刊）》、《云志房地产书库》系列图书等资讯产品；
- 2、针对最新发展趋向不定期推出专项房地产研究报告。

#### 培训事业部 ● 培训项目

- 1、中国房地产创新管理系列论坛
- 2、北京大学实战型房地产总裁高级研修班
- 3、北京大学房地产管理与开发研究生课程进修班
- 4、首都经济贸易大学房地产与物业管理研究生课程
- 5、订单式企业内训

#### 产业服务部 ● 服务范畴

- 1、为房地产及相关产业搭建合作平台，编辑《中国房地产采购大黄页》；
- 2、提供景观规划、建筑设计、营销策划、广告公司、建筑模型、建筑公司、装饰公司、监理公司、建材公司、智能化公司等产业配套信息；
- 3、为房地产开发企业及相关企业市场推广提供DM商函营销解决方案。

网络实名：云志房地产

## 天鸿集团饭店旅行社服务标准

### 一、管理一体化

- 1、集团各饭店、旅行社应在集团的统一领导下，与集团步调一致，贯彻集团整体品牌战略标准。
- 2、集团各饭店、旅行社在名称、标志、商品、服务、设施和装饰等方面符合集团制定的规程。
- 3、集团各饭店、旅行社应实施设施设备的标准化和系列化。
- 4、建立连通集团各饭店的客房预订中心和中央控制系统，方便客人办理客房预订业务；集团各饭店与旅行社通过网络进行信息沟通和客源输送，以建立起集团性的经营与促销的优势。
- 5、集团组织各饭店营销人员，广泛收集信息，准确了解、分析和研究市场动态，及时互通信息，做到集团各饭店信息共享，适时调整经营战略，不断改善经营管理。
- 6、集团各饭店通过得力手段（如向客人提供并宣传集团其它饭店情况等）互相促销和宣传，实现集团饭店整体利益共享
- 7、集团制定统一的服务标准，使各饭店企业在质量管理上更加制度化、规范化、程序化。
- 8、集团从整体需要出发，集中工程技术、装潢、财务会计、市场营销、市场分析、人事管理、质量管理、电脑技术及食品技术等各方面的专业人才，为集团内部各饭店服务。
- 9、集团需从整体利益出发，建立较完善的培训系统（如设立培训中心），对员工统一进行各种形式的入职及在职培训，以保证集团未来发展的人才需求。

### 二、经营特色化

- 1、集团各饭店根据自身的市场定位，地理环境、星级定位和市场状况合理配置与之相适应的服务设施和服务项目。
- 2、在严格执行旅游饭店星级评定标准规定的基础上，本着适销对路的原则，挖掘和开拓优质产品与服务，立足于经营的特色化和个性化。
- 3、在集团规定的价格浮动范围内，各饭店企业根据地理环境、成本费用、竞争行情以及季节时令等，合理制定和及时调整价格。
- 4、根据市场细分对象（散客、团队、会议、长住客），开拓和建立各地区的多种客源渠道。
- 5、集团通过深入细致的市场调研和分析，集中资金，全方位开展宣传促销活动，与电视台、电台、报社、杂志社和体育、文艺、文化等传媒界建立良好的关系，以各种方式不断宣传集团及其饭店企业，提高企业的知名度、信任度、美誉度。
- 6、集团各饭店企业在餐饮服务方面应根据自身的环境风格和地方特色，推出特色菜、特价菜、招牌菜等，并不断推陈出新，创品牌餐厅。
- 7、集团各饭店企业在客房服务方面应致力于设备设施配置的标准化、逐步实现定联产品（如布草件）和软件服务的规范化、程序化、标准化。

### 三、饭店服务质量标准

饭店服务质量标准分为：劳务质量标准（包括礼节礼貌标准、服务态度标准、服务技能标准、服务程序标准、服务效率标准、服务设施用品标准、服务管理标准、服务项目设立、服务岗位责任标准、服务规格标准等）、实物商品质量标准、环境质量标准和公用设施设备质量标准。

#### （一）礼节礼貌标准

- 1、制订并执行既体现员工个人素质，又能反映酒店精神风貌和服务水准的仪容仪表标准。

内容包括：

- (1) 上岗必须穿酒店规定的制服以及鞋袜，男员工穿黑色袜子，女员工穿肉色丝袜。
- (2) 服装必须熨烫平整，钮扣齐全，干净整洁，证章端正地佩戴在左胸处。皮鞋保持清洁光亮。
- (3) 面容清洁，男服务员经常修面，不留胡须，女服务员化淡妆，不可浓妆艳抹。
- (4) 发型美观大方，经常梳理，男服务员发脚侧不过耳，后不过领，女服务员长发需用黑色发结束起，不得加其它头饰。
- (5) 头发要常洗、整齐，保持清洁，不得有头屑。
- (6) 不可戴戒指、项链、耳饰、手镯、手链等饰物（结婚戒指除外）。
- (7) 手部保持清洁，经常修剪指甲，女服务员不允许涂指甲油。
- (8) 经常洗澡，身上无异味，并保持皮肤健康。

2、制订并执行针对各服务部门和岗位的称呼礼节标准，接待礼节标准，应答礼节标准和服务忌语。内容包括：

#### ●称呼礼节

称呼客人时应恰当使用称呼礼节，如：“先生”、“太太”、“女士”、“小姐”等词语，并问候客人。

#### ●接待礼节

- (1) 客人抵达时，要热情、主动地问候客人。
- (2) 为客服务时，先主客后随员，先女宾后男宾。
- (3) 接待客人时，要全神贯注，不得用粗鲁和漠不关心的态度待客，要与客人保持目光接触，不能将眼光注视着计算机屏幕或别的目标，更不能与其他服务员闲聊。
- (4) 不要只和一位客人谈话太久，而忽略了其他需要服务的客人。
- (5) 平等待客，不得因种族、国籍、性别、或肤色而区别对待。
- (6) 送别客人时，主动征求意见，并讲“再见”，“欢迎您再次光临”。

#### ●应答礼节

- (1) 解答客人问题时必须站立，语气温和耐心，双目注视对方；
- (2) 对客人的问话听不清时，应说：“对不起，请您再说一遍。好吗？”
- (3) 处理问题时语气要婉转。
- (4) 如对客人的问题一时答不上来，应先致歉意再查询，当客人对回答表示感谢时，应说：“别客气，不必谢”。

制订并执行各相关部门和岗位的言谈规范和举止规范。

#### ●言谈规范

- (1) 与客人谈话时必须站立，与客人保持一步半距离（80公分—1米左右）。
- (2) 三人以上对话，应用相互都懂的语言。
- (3) 不开过分的玩笑。
- (4) 与客人谈话时要精神集中，留心客人吩咐，不得漫不经心，左顾右盼。
- (5) 与客人谈话时要准确、简洁、清楚、表达明白。说话时要注意按轻重缓急，讲求顺序，不要喋喋不休。
- (6) 与客人谈话的两个人能够听清楚为限，语调平稳、轻柔，速度适中。
- (7) 谈话时目光应注视对方，表情自然，保持微笑。
- (8) 谈话时不能做出伸懒腰、打哈欠、玩东西等动作，不唾沫四溅。
- (9) 谈话时不要涉及对方不愿谈及的内容和隐私。
- (10) 回答客人问题时不得直说“不知道”，应以积极的态度帮助客人，或婉转地回答问题。
- (11) 如遇客人心情不佳，言语过激，也不要面露不悦的神色，要以“客人永远是对的”准

则对待客人。

(12) 不要在客人面前扎堆聊天。

(13) 不要与同事议论客人的短处或讥笑客人不慎的事情(如跌倒、打碎物件等)。应主动帮助客人。

(14) 不得偷听客人的谈话。如遇有事需找谈话中的客人时,应先说声“对不起”(Excuse me.)征得客人同意后再同客人谈话。

(15) 接听电话时,应先报清楚自己的岗位和姓名,然后客气地询问对方“我能为您做些什么”。

(16) 离开面对的客人,一律讲“请稍候”,回来后继续为客人服务时,要说:“对不起,让您久等”。不得一言不发就开始服务。

#### ●举止规范

(1) 举止要端庄稳重,落落大方,表情自然诚恳,和蔼可亲。

(2) 精神振奋,情绪饱满。

(3) 双手不得插腰、插入衣裤或随意乱放,不得敲桌子或玩弄其它物品。

(4) 正确的站立姿势应是:双手与两肩同宽,自然垂直分开(肩平、头正、两眼平视前方、挺胸、收腹)。

(5) 在服务区域内,身体不得东倒西歪,前仰后靠,不得伸懒腰、驼背、耸肩。

(6) 坐姿要端正,腰部挺起,胸前挺,双肩平正放松,坐时应坐椅子的三分之二不要坐在过沿上。手自然放在双膝上,双膝并拢。不能在椅子上前俯后仰,摇腿跷脚或跨在椅子、沙发的扶手上或架在茶几上。

(7) 行走要轻而稳,上体正直,抬头,眼平视,两臂自然地前后摆动,肩部放松。切忌晃肩膀摇头,上体左右摇摆。

(8) 员工的手势要求规范适度。在向客人指示方向时,要将手臂自然前伸(上身稍前倾,以示尊重),手指并拢掌心向上,指向目标。切忌用手指或笔杆指点。谈话时手势不宜过多,幅度不宜过大。另外,在使用手势时还要尊重各国不同的习惯。

(9) 在客人面前,任何时候不得有以下行为:打喷嚏、打哈欠、伸懒腰、挖耳鼻、剔牙、打饱嗝、挖眼屎、搓泥垢、修指甲、吸烟、吹口哨、哼歌曲等。

(10) 在客人面前不得经常看手表。

(11) 为客人服务时,不得流露出厌烦、冷淡、愤怒、僵硬的表情,不得扭捏作态、吐舌、做鬼脸。

(12) 在服务、工作、打电话和与客人交谈时,如有客人走近,应立即示意,以表示已注意到客人的到来。不得无所表示,等客人先开口。

#### (二) 服务态度标准

1、服务要严格遵循相关星级标准,确保服务质量。

2、对客人的服务要优先于其他任何职责。

3、按客人的期望来提供产品和服务。

4、处理涉及客人事务时,必须充分尊重客人的权利。

5、对客服务应体现出主动、礼貌、关心、精干、平等、接纳。

主动:主动向客人微笑并问好致意,主动向客人提供服务。

礼貌:诚信待客、彬彬有礼,对顾客始终保持礼貌和尊重的态度。

关心:全体员工都应当对顾客要求保持真诚关心。

精干:全体员工应精通业务并有能力解决顾客任何合理的问题。

平等:不分种族、民族、国别、贫富和亲疏,对客人一视同仁,不以貌取人。

接纳:理解和尊重外宾和少数民族习俗,尊重残疾人生活习惯并尽量提供最大帮助。



6、树立“顾客是上帝、顾客是朋友”的观念，要做到以下三点：

- 热情真诚地问候客人，使用姓氏加敬语称呼客人；
- 最大限度地满足客人合理的需求；
- 亲切友好地送别，使用姓氏加敬语向其道别。

7、接听电话应亲切有礼，铃响三声内必须应答，并首先自报饭店名称。

8、员工要能熟练回答客人所询问的饭店信息，如不同设施的营业时间等。

9、当客人需要提供服务时，应首先介绍饭店内部的零售、餐饮和娱乐设施，然后再向店外推荐。

10、认真填写宾客问题一览表，以便于记录和处理客人不满足意见。

11、在紧急情况下应优先保证客人生命和财产安全。

12、当客人遇到非饭店内部责任的意外事故（如遭劫、受伤）时，应尽力向客人提供帮助。

### （三）服务技能标准

1、制订并执行外语水平的测试、考级及奖励标准；

2、制订并执行计算机水平的测试、考级及奖励标准；

3、制订并执行各专业岗位（厨师、美容美发师、桑拿保健师、调音师等）所必需的岗位标准，相应的业务知识以及上岗标准。

### （四）服务程序标准

制订并执行适合于本饭店特点的各个部门、各个岗位以及各个服务环节的服务程序标准。该标准作为一种操作规范制订时应注意以下四个方面：

1、程序标准是以饭店某一特定的服务过程，服务内容对象，如前台入住登记、宾客就餐、开做夜床等。饭店每一个服务过程，都应具有一套与之相适应的程序标准。

2、程序标准要规定每个服务过程所应包含的内容及作业程序，服务内容要规定业务的内容本身。如入住登记的基本内容就包括订房、登记、分房、收取押金等。程序标准还应具体规定内容细节如动作、语言、姿态、手续、信息传递、用具、例外处理、权限、时限等等。

3、程序标准要符合服务过程和作业过程的顺序和规律，同时对员工的劳动强度和物料消耗有一个科学、合理的测算。

4、程序标准要规定服务的规格，不同星级不同档次的饭店其规格是不一的。这些区别不仅体现在设备设施上，还应在规格上有所不同。

### （五）服务效率标准

1、办理入住登记和离店结帐手续时限标准

2、打扫、整理客房时限标准

3、宴会摆台时限标准

4、工程维修人员接到维修需求电话后的反应时限标准

5、客人点完菜后至第一道菜上桌的时限标准；

6、接到客人投诉后，予以答复的时限标准；

7、总机应答的时限标准；

8、在住客房的清扫时限标准；

9、做床的时限标准。

10、检查离店客人房间的时限标准。

### （六）服务设施用品标准

1、公共区域客用品的配备标准；

2、各类客房客用品摆放标准；

3、餐饮、娱乐等配套设施客用品的配备标准。

### （七）服务管理标准



- 1、各类客房的物耗标准；
- 2、各种价格和有偿服务的收费标准。

#### (八) 服务项目设立

- 1、饭店服务项目分基本服务项目和附加服务项目。

●基本服务项目：基本服务项目是在服务规程中明确具体规定的。对每个宾客都会发生的服务项目，如入住登记、用餐购物以及商务、娱乐等服务。

●附加服务项目：附加服务项目是指由宾客即时提出，不是每个宾客都一定需要的服务项目：如代客购物、代客找人、冲印照片等。

- 2、服务项目的设立要依据以下原则：

(1) 宾客的市场要求：确定服务项目必须对市场要求作详细的调查和分析，最大限度地适应和满足宾客的需求。

(2) 本饭店的特点：服务项目的设立要和本饭店的等级、风格、管理等特点一致协调起来，要注意饭店的客源特点、服务特点、员工素质特点。

(3) 国内外先进水平：服务项目要有时代感和超前性。

(4) 服务项目的设立应量力而行，兼顾经济效益，服务效率和特色经营。

#### (九) 服务岗位责任标准

- 1、主要内容：

(1) 各服务岗位及人员的职责标准

(2) 各服务岗位人员的作业标准

(3) 各服务岗位人员的权限标准

- 2、服务岗位责任标准的建立的要求：

要在饭店组织机构设置和作业研究的基础上进行，具体包括：

(1) 具体准确地规定岗位的数量、名称和职责范围。

(2) 核定各岗位的工作量、服务程序和服务标准，明确负责此项工作和服务应具备的技能和知识。

(3) 明确规章制度。

(4) 明确各部门、岗位之间的协作关系。

#### (十) 服务规格标准

- 1、回头客和常客和接待服务标准。

- 2、VIP 客人的接待标准。

- 3、因发生超额预订而使客人无房的补偿标准。

- 4、发生轻微投诉事件且责任在店方的补偿标准。

- 5、出现重大投诉事件且责任在店方的补偿标准。

- 6、对无理取闹客人的处理标准。

#### (十一) 实物商品质量标准

这是指以饮食产品为主的生产操作规程、烹饪技术要求和产品质量规格，包括：选料标准、刀工标准、配料标准、烹调标准、操作规程、卫生标准、成品质量标准

#### (十二) 环境质量标准

饭店的环境质量标准主要包括建筑、装饰、环境卫生及美化服务设施的布局、灯光音响、室内温度的适宜程度等方面的标准。良好的服务环境的要求是：整洁、美观、秩序和安全舒适。

清洁卫生、环境安静、设备舒适、安全保障、氛围

#### (十三) 公用设施设备质量标准

各种公用设施设备包括动力设备、加工机械、冷冻机械等生产性设施设备和客房、家具、电器、空调、餐厅、餐桌、康乐、电话、电传等服务现场直接发挥服务功能的设施设备。



1、设备设施总体水平达到与星级标准相适应的现代化水准，设备设施设置科学、结构合理，设备设施性能良好。

2、设备设施配置齐全，配套设施完整，且操作简单，使用方便。

3、设备设施维修保养良好，外观和性能都处于完好状态。

4、所有设备都是安全的，对某些设备设施如：电源、电梯、卫生间设施等都要有保险安全装置。

5、建筑和装饰、生活设备用品等应注意风格特色，相互协调一致。

6、随着时间的推移和市场的变化，对不适用或陈旧的设备设施应进行更新改造。与之相配套的应制订并执行以下标准：

(1)设备设施选购质量标准，以技术上先进，经济上合理，适用饭店等级规格和经营方式，且满足宾客需要，有利于提高工作效率和服务质量为原则。

(2)设备设施使用操作质量标准。

(3)设备的保养维修质量标准：合理地制订设备检查、保养和维修的周期和作业内容，以及应达到的各项技术指标。如：设备完好率、故障率等，以提高设备的利用率，提高饭店的经济效益。

#### 四、旅行社服务标准

##### 1、接待管理

(1)实行“三定”：将旅游者安排到定点旅馆住宿、定点餐馆就餐、定点商店购物，并确保向旅游者提供符合合同规定的服务。

(2)采取措施以保证旅游者人身财产安全；完善行李交接手续，保证旅游者行李运输安全和准确无误。

(3)旅行社固定旅游节目安排应包括文娱活动。

(4)对不同国别、肤色、职业、年龄、性别的旅游者均要一视同仁，热情接待。

(5)旅行社接待旅游者，应制作完整的记录，保存有关文件，以备旅游行政管理部门核查。

(6)在严格执行国家旅游局颁布的《全陪工作细则》和《地陪工作细则》的基础上，旅行社应根据自身业务特点，对票务工作，后勤工作等各类工作都作出程序化规定。

(7)通过建立健全信息咨询服务网络，加大对外宣传促销力度，以利于发展散客旅游。

##### 2、旅行社的售后服务

旅行社的售后服务可采取以下几种方式：

(1)向游客寄送“意见征询单”，条目设置应便于客人回答，并附有回寄信封和邮票。

(2)在重要的常客返回后的第二天，可致电问候。

(3)旅行社应注意积累客人资料，建立客人档案，在节日或客人生日时致明信片表示祝贺。

(4)可视情况寄送促销性明信片和问候性明信片。

(5)定期向经过挑选的客人致信。

(6)在社内或饭店内举办风景点幻灯片和照片欣赏活动以及游客招待会，加强同游客的联系，提高旅行社的知名度。

##### 3、游客投诉的处理

(1)无论投诉问题的大与小，都应给客人以足够的重视。

(2)客人表述意见时，要仔细倾听，保持冷静。

(3)及时对问题进行调查了解，重要的投诉要报告上级主管。

(4)及时采取措施，解决问题，并对客人提出意见表示感谢。

(5)对投诉内容和处理办法记录在案。

(6)定期总结投诉记录，对管理薄弱环节进行积极改进。

## 4、旅行社的票务管理

- (1) 票务工作的基本流程要做到严谨、规范。
- (2) 遇到团队旅游有变动时，业务部门应及时将变更通知单交到票务部门。
- (3) 遇到大型旅游团队，票务人员应尽早将旅游计划和订票数量通知有关交通部门，并提出特殊申请。
- (4) 对票务工作人员应进行上岗前培训，并定期进行在岗培训。
- (5) 票务部门要了解研究各航空公司及其它代售点的推销方法，以特色服务招揽客源。

## 5、旅行社导游人员的管理

- (1) 导游人员须取得导游员资格证书，并定期参加业务培训。
  - ① 导游员上岗前培训：包括敬业精神的培训、服务意识的培训、导游知识的培训、导游业务的培训。
  - ② 导游员上岗培训：包括职业道德教育、导游知识专题培训(外语水平和专业知识)，通过座谈、讲课等形式进行导游业务的定期交流。
  - ③ 导游员的等级评审：旅行社应积极搞好导游员等级评审，支持符合条件的导游员参加评定，并配合搞好相应的考前培训。
- (2) 兼职导游员的管理：
  - ① 旅行社应建立兼职导游档案，包括导游员资历、年龄、性别、语种、旅游线路熟悉情况，假期情况等。
  - ② 对兼职导游实行合同管理。订立合同后，导游人员的资格证书交旅行社保管，旅行社为导游员办理上岗的导游员证书。
  - ③ 旅行社须向兼职导游收取一定量的质量保证金，如遇质量事故可按规定作相应处罚。
  - ④ 定期召开兼职导游员例会；兼职导游的定期培训可与专职导游联合进行。



## 天鸿集团营销标准

### 一、营销理念

树立以市场为导向的营销观念

集团面对变化的市场,不断调整经营策略,以满足各种现实的和潜在的需求。

2. 倡导顾客至上的营销思想

顾客的需求就是我们的选择

顾客——所有可望成为我集团产品或服务的消费者的客户。

需求——顾客就产品或服务提出的在技术上可行、在经济上可承受的改进意见或方案。

我们——包括三个方面的内容:

●天鸿集团全体营销人员

●天鸿集团全体营销人员及与营销业务相关的人员

●天鸿集团全体员工

选择——天鸿集团倡导在营销中,在所有的备选方案中应选择最接近客户市场需要的方案,以提供最适宜的产品或服务。

### 二、营销策划

#### (一) 市场分析

集团营销部门负责开展全面的市场分析工作。

市场分析工作包括消费者市场分析、竞争者分析、市场状况分析、政策分析等内容。

营销人员须特别注意对市场的研究,并在分析报告中从以下几个方面展开,以做到分析的全面、系统。

##### 1. 房地产消费者市场分析

(1) 了解消费者市场关键要素的主要内容:包括购买者、购买对象、购买目的、购买组织、购买行为、购买时间、购买地点等。

(2) 确定影响购买者的因素:包括文化因素、社会因素、个人因素、心理因素。

(3) 确定基本目标顾客

##### 2. 竞争者分析

竞争者是指与我集团提供的产品或服务相同或相近,从而与我集团在市场上形成现实或潜在竞争关系的公司,对竞争者行为分析的主要内容:

(1) 提供产品或服务的结构、数量

(2) 与我集团形成竞争状况评价

(3) 竞争者营销常规手段

(4) 竞争者最近举措

##### 3. 市场需求状况分析

市场状况分析包括下列内容:

(1) 对房地产市场总体评价

(2) 主要地区标志性房地产项目价格趋势、成交量及变化

##### 4. 政府市场政策分析

主要包括:(1)新近出台政策可能产生的影响 (2)有可能出台的政策内容及其影响

#### (二) 市场细分与市场定位

在实施市场细分的过程中,营销主管人员应不断提醒下属,市场细分的主要意义在于,在分清众多的细分市场之间差异性的基础上,选择其中若干细分市场作为目标市场,从而制定房



地产开发产品的有效的营销组合。

#### 1. 市场细分的主要原则

##### (1) 可衡量性

用来划分细分市场大小和购买力的规模的大小，应该是能够加以测定的，或利用社会经济统计数据可以推测的。

##### (2) 实际价值性

细分市场的规模应大到足够获利的程度，即经济上存在可行性。

##### (3) 行动可能性

为有效地吸引和服务细分市场，作为细分市场，应存在着系统地制定与实施营销方案的可能性或可操作性。

#### 2. 市场细分的主要方法

##### (1) 消费者细分

消费者细分的主要细分变量包括消费者的家庭生命周期、收入区间、教育程度、心理因素、社会阶层、使用动机、追求的利益、使用率、品牌忠诚情况、对产品的态度等方面内容。

##### (2) 产品的自然、社会、经济特性细分

主要细分变量须包括开发产品的地理区位、环境条件、交通条件、规划条件、教育文化卫生设施条件、相临区域居民教育文化经济条件、楼宇密度条件、户型、面积朝向等方面内容。

#### 3. 产品的市场定位

##### (1) 目标市场与营销策略的选择

目标市场选定应建立在营销人员对现有房地产市场有效细分与准确评价的基础之上，并可根据详细结果，选择下列营销策略：

- 无差异营销
- 差异营销
- 集中营销。

##### (2) 市场分析与市场信息获得的匹配

在实施产品定位之前，集团公司营销专业人员应及时全面地获取市场上同类房地产项目（包括已开工的、未开工但已立项的、正在立项阶级的）的详尽信息，以便于确立集团目标市场时，避免发生“多数谬误”的情况。

##### (3) 产品定位

必须提醒营销人员：营销业务须围绕给予消费者心中确定产品特定地位而展开；产品定位与集团公司的整体形象既有差别，又息息相关。产品定位可选择的方式：

- 在具体房屋特色上的定位
- 在利益、解决问题或需求上的定位
- 使用者类型或归属感定位
- 针对竞争性房地产项目的定位。

#### (三) 实施有效的市场营销组合

##### 1. 产品的策划与组织

(1) 房地产开发产品的设计与规划，应特别注意满足消费者的生活上、经济上、心理上等各方面需要。

(2) 顾客对房地产产品在户型、环境、特点、质量等方面提出的意见，应由销售部门及早反馈给规划设计部门，在技术上可行、经营上合理的前提下，规划设计应竭尽全力予以实现。

(3) 集团设计部门应根据住宅的不同地段、不同档次开发研制出相应的各种标准平面图集，并根据营销部门反馈回来的消费者需求信息，定期予以改进。

(4) 住宅项目方案在规划设计过程中，须有专业营销人员专业物业管理人员以及适当数量



的客户代表介入，并充分听取他们的意见。

(5) 房屋的施工开始后，营销人员和物业管理人员应定期到现场实施勘查，并提出改进意见。

(6) 适时建立广告围栅、现场广告牌等，并尽早建立房屋样板间，以方便顾客感觉房屋的具体特征。

## 2、价格决策

(1) 确定房屋价格须考虑的主要因素

- 成本(包括房价加地价)
- 同类地区相似房屋价格
- 政府指导房屋价格
- 集团公司销售策略
- 竞争对手房屋价格策略

(2) 价格变动须考虑的因素

- 倾听顾客对房屋的评价
- 房地产项目销售的进展情况
- 宏观经济条件变化
- 政策变化
- 企业长远发展与企业形象

(3) 集团倡导以房屋产品的特色进入市场，倡导房地产开发品地域多样化、档次多样化。反对内部竞价竞争，反对轻率采用低价竞争的手段。

(4) 集团定期召开由集团决策层、营销部门及有关业务部门参加的价格决策会议。

## 3、营销渠道的选择

(1) 营销渠道的可选择种类 \* 所属专业机构自销

- 专业中介机构代理销售
- 有关机构包销

(2) 集团公司提倡借助集团自身力量实现房屋销售，倡导集团所属各专业营销机构或部门探寻营销业务专业化发展。

(3) 集团公司允许具备条件的子公司委托专业中介机构代销或包销，但须由子公司向集团提交该专业中介机构的有关资信资料和既往中介代理业绩等材料。

## 4、广告宣传

(1) 广告宣传可选择的种类

- 电视、广播广告
- 报纸刊物广告
- 邮寄广告
- 路牌广告
- 屋顶广告
- 现场广告围栅

(2) 集团及各所属子公司广告业务须遵循的原则：减少费用、扩大广告宣传效果，维护集团整体形象。

(3) 各子公司可自行办理开发项目的广告业务，但广告的标识、图集、形象效果，须经集团公司审批。

(4) 集团及各所属子公司广告中各单位须严格遵循集团整体形象识别系统的有关规定。

(5) 集团及各所属子公司广告应有严格的年度预算，在预算额度范围内应严格开支管理，原则上不允许超出预算额度。

(6) 集团及各所属子公司广告宣传的目标必须服从目标市场，市场定位决策，并随着营销进展而适当改进。

(7) 广告的内容须创造性地表达信息，既有个性又可突出表现集团公司整体形象。

### 三、营销实施与管理

#### (一) 决策管理

##### 1. 决策机构

天鸿集团实施两级营销决策体系，即集团领导班子为一级决策机构，子公司领导班子为二级决策机构。

##### 2. 决策支持系统

建立和健全外部和内部信息系统是决策正确的重要保障。

外部信息系统包括同行业竞争者的概况、发展动态及重要决策、外部物业的价格、区位、项目总体概况、配套服务项目、服务特色、成功经验、失败教训等相关资料。

内部信息系统包括本集团各子公司物业的价格、区位、总建筑面积、占地面积、容积率、楼层、功能状况、营销策划方案、经验及教训总结、租售合同、物业变动状态的统计调查等。

##### 3. 运作方式和手段

专业营销机构负责外部和内部信息资料的搜集、整理汇总及营销策划、营销方案的制作，为集团和子公司领导的决策提供信息依据并负责组织落实经领导批准后的营销方案的实施。

每个项目的营销方案必须经集团领导班子的讨论通过才能实施，集团领导负责营销方案中一次价格的确立和广告费用的预算，子公司领导负责在规定权限内价格和费用变动的决策及相关内容的调整。

#### (二) 日常管理

##### 1. 销售业务规章制度建设

承担销售工作的天鸿集团及各子公司的业务机构，应就本机构的业务流程和各个环节，建立健全各项的规章制度并严格遵照执行。

##### 2. 销售业务谈判

(1) 要求销售业务谈判人员应佩有明显标志，标志上标有姓名集团及销售机构名称等简单内容。

(2) 要求销售谈判人员在谈话中始终保持面带笑容，谦恭有礼落落大方。在交谈中主动回避我企业涉密事宜，避免问及涉及对方隐私的问题。

(3) 销售谈判中，要求我方人员认真清楚准确地介绍房屋的各项经济技术指标、区位座落、户型、价格以及付款方式等事宜。对于客户关心的问题，应耐心解答，遇到一时难以回答的问题，可主动约定另一时间给予准确答复，不应信口开河或误导客户。

(4) 与客户谈话后，销售谈判人员应及时记录下对方的姓名、性别、主要业务内容、感兴趣的房屋类型与特点、电话号码等内容，以备查询和继续联系。

(5) 客户在谈判中提出对我营销业务建设性的建议或批评意见时，销售人员应书面记录下来，并及时向上级主管报告。

##### 3. 合同管理

(1) 谈判经办人员与客户就我公司的合同文本上的条款达成一致意见时，可草拟合同并逐级送有签约审批权的天鸿集团或子公司领导签字审批。

(2) 合同经双方签字生效后，我方经办人员应全面负责客户款项的催交、房款结算和房屋入住手续的办理等事宜。

(3) 合同执行完毕后，应由经办人员收齐有关单据与合同归档。

(4) 合同的归档应严格执行有关规章制度，合同归档后应长期保存，合同保存方式便于查询。



#### 4、房屋出入库管理

(1) 房屋出入库管理应通过计算机辅助管理信息系统进行, 该系统能方便地实施登帐、核销、统计、分析、查询等操作。

(2) 房屋出入库的原始单据、帐目、卡片应齐全, 有关当事人的签字应清晰有效。

#### (三) 人员管理

##### 1. 培训

天鸿集团所有的专业营销人员必须进行岗前和定期岗上培训。培训内容包括基础知识和专业知识, 基础知识可分为天鸿集团概况、各种规章制度、礼仪习俗、文明用语、专业知识可分为集团项目概况营销技巧、合同管理、计算机应用、商品房屋面积计算、营销策划、营销方案的制作等。

##### 2. 考核人

通过对计划的完成情况、纪律、协调、敬业态度等与方面对营销人员实施考核人, 并建立激励机制、鼓励优秀人才脱颖而出。

##### 3. 指导

实施“传、帮、带”的指导原则, 以老带新, 以优秀营销人员指导新入岗的人员和业绩相对较差的业务员, 达到共同提高, 全面开花的目的。

#### (四) 营销绩效的评价与控制

营销部门的工作是计划和控制营销活动, 必须连续不断地监督和控制各项营销活动, 可选用以下营销控制方法:

##### 1. 年度计划控制

(1) 正确地预测市场, 结合本身产品情况和其它相关部门制定合理的销售, 利润及其他目标的年度计划。

##### (2) 绩效评价

●销售分析: 根据销售结果分析销售过程中的薄弱环节以及需要加强和改进的方法。

●市场份额分析: 通过对市场占有率的分析, 可得出公司的产品在市场上竞争力的强弱。

●营销费用——销售额分析: 保证公司在实现销售目标时, 合理控制营销开支成本, 以达到最好的市场效果。

●财务分析: 考虑资金的时间价值, 利用财务分析来提高资产报酬率。

●顾客满意度反馈。

●改正措施: 结合市场现状和发展以及计划完成情况, 对生产、价格、人员和销售开支进行改进。

##### 2. 效率控制

结合盈利情况, 用更有效的方法来管理销售队伍、广告、销售方式和渠道等绩效不佳的营销环节。

##### 3. 战略控制

(1) 在营销过程中, 要确保各种目标、政策、制度、战略和计划能最佳地适应公司当前的和预测的营销环境, 及时对整体营销效益作出缜密的评价, 以适应集团发展的战略需要。

##### (2) 控制方法

●效益评报: 从顾客导向、营销组织、营销信息、战略计划和工作效率等经分析总体的营销效率效益。

●营销评审: 对营销环境、目标、战略和活动等方面进行全面的系统的、独立的、定期的评价。提出正确的短、长期行动计划, 以提高总体效益。

●公司的经营理念审度, 评价公司是否不断满足顾客需要, 以高质量的产品和服务实行社会责任。

## 天鸿集团职工标准

### 一、思想标准

#### (一) 道德观念：

爱国爱企、诚信守法、恪尽职守、秉公廉洁、弘扬正气。

树立企兴我荣的主人翁职业意识，把爱祖国的神圣使命感和爱企业的切身行动紧密结合起来，爱岗敬业，忠于职守，做一个诚实守信、遵纪守法、大公无私、清正廉洁的人，并同利用职权谋取私利的不正之风作坚决斗争。

#### (二) 价值观念：

奉献社会，实现自我，辉煌“天鸿”。

充分发挥聪明才智，实现个人的社会价值，追求集团整体利益，为企业的腾飞贡献力量。

#### (三) 协作观念：

精诚团结、互助友爱、积极参与、共同提高。

弘扬集体主义精神，发挥团队协作作用，共同促进集团事业发展。

#### (四) 竞争观念：

精益求精，进益求进。

艰苦勤奋工作，努力追求完美，敢于克服困难和超越自我，勇于参与竞争，凭借自身的不懈奋斗获得事业的不断进步。

#### (五) 服务观念：

服务第一，用户至上。

树立服务的大局观，对待工作要主动、热情、耐心、周到；遇事不推诿，不扯皮，不拖拉。想人之所想，急人之所急。做到热情待人，文明服务。

### 二、行为标准

#### (一) 仪容仪表

精神饱满，衣饰整洁，仪表端庄，举止大方。

- 1、工作热情高，反映出朝气蓬勃的现代员工形象和兴旺文明的企业精神面貌。
- 2、保持衣冠、服饰、头发整洁，按照企业的制度要求进行着装。
- 3、保持正确的坐站行姿势。
- 4、搞好个人、环境卫生。

#### (二) 言语谈吐

讲究礼貌，谦恭文明，温文尔雅，言语亲和。

- 1、问候在先，请字当头，讲究礼仪，文明用语。
- 2、敬重客户，不以肤色、种族、信仰、服饰取人。
- 3、谈吐得体，言语平和，温文尔雅，不卑不亢。

#### (三) 行为举止

遵守纪律，保守机密，倡导节约，爱护公物。

- 1、严格遵守企业各项规章制度。
- 2、不向客户或外部人员谈论本企业的涉密事务，不议论未经宣布的机构变动或人事调整等话题。
- 3、节约使用文具和器材，爱惜各种设备和物品，发扬勤俭兴业的好传统，为企业增收节支做贡献。