

提升销售技能，迅速回笼资金
让你的企业不再为资金犯愁

地产王牌 销售经理

决策资源集团房地产研究中心 编著

本书三大核心价值点

- ★ 提炼房地产销售管理技能
- ★ 传授房地产销售策划技能
- ★ 提高销售经理资源整合技能



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

地产王牌经理人丛书



地产王牌 销售经理

决策资源集团房地产研究中心 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

地产王牌销售经理/决策资源集团房地产研究中心编著. —北京:北京大学出版社, 2008. 9

(地产王牌经理人丛书)

ISBN 978-7-301-13967-7

I. 地… II. 决… III. 房地产-销售管理 IV. F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091332 号

书 名: 地产王牌销售经理

著作责任者: 决策资源集团房地产研究中心 编著

策 划 编 辑: 张静波

责 任 编 辑: 何耀琴 李晓雪

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-13967-7/F · 1984

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 25.75 印张 421 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 0001—6000 册

定 价: 68.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

Preface 序言

漂亮的“规定动作”

漂亮和胜利往往不能够生活在一起，这是“输赢世界”里的残酷真相。记得刚学围棋时，日本几大超一流棋手风靡一时，如“宇宙流”武宫正树、“美学棋士”大竹英雄、“刽子手”藤正夫等。然而，战绩最好的，却是风格不那么鲜明的小林光一。没多久，招法更加无所顾忌的韩国人冲出来，于是天下大乱。

半个世纪以前，德鲁克在名著《管理的实践》中宣布：管理人员是工业化社会中独特的领导性群体。那时，他不会意识到，在随后的几十年里，管理将成为人类自我组织的重要力量。随后，幌子、巫术、精神按摩也混进来，在焦虑的利益环境当中，真伪大师们不由自主地贩卖神话，恰恰忘记祖师爷一开始就将“管理”与“实践”结合在一起的定律。

中国地产起伏20年，是在什么样的游戏框架下运行的？和围棋里的现实一样，生死之战，比的不是谁的妙手多，而是谁的错招少。即使是顶尖级的高手，拼的也是这种毫无情调、绝无高峰对决的肉搏。适者生存的房地产大鳄，也是如此。

最终的胜利者，是完成80分的“规定动作”者。“自选动作”很迷人，但永远不会高于20分。

房地产行业的有趣之处在于，几乎每家公司都对“自选动作”颇有信心，而“规定动作”却做得一塌糊涂。

决策资源集团与北京大学出版社合作出版的《地产王牌经理人丛书》，正是为地产商提供一套“规定动作”的修炼工具。该丛书从房地产企业的关键岗位出发，提出了一整套务实的解决方案。

日趋激烈的竞争环境，已经令更多的地产决策者开始着眼于团队的整体战斗力。这意味着一个时代的转变：从重视“外部机会捕获”到重视“内部自我修炼”的转变。

作为有史以来最强大的棋手之一，李昌镐以木讷著称。有记者在赛场拍了一堆他的照片，回去洗出来发现神情完全一样。作为天才“胜负师”，他具备了管理者最重要的气质：以静制动。我们会发现，那些地产巨头们，万科、碧桂园、富力、SOHO中国，都有这种不为外界所动的坚定。

漂亮和胜利真的不能够生活在一起吗？如此而言，漂亮岂不成了虚幻，而胜利则不具意义？现实是，在商业社会里，假如你不能完成规定动作，你永远没有机会去探索漂亮的真相。

决策资源集团董事长

喻颖正 于广州

第一章 Chapter One

房地产企业销售经理的修炼与提升...1

- 第一节 销售经理必备的核心素质和能力..... 3
- 第二节 销售经理的考核标准和指标..... 12
- 第三节 销售经理如何突破职业发展瓶颈..... 17
- 第四节 如何做一个优秀的房地产销售经理..... 23

第二章 Chapter Two

成功房地产销售策略的部署.....35

- 第一节 销售整体策略的部署..... 37
- 第二节 销售目标的规划和管理..... 55

第三章 Chapter Three

高绩效销售团队的组建与管理.....69

- 第一节 组建卓越的房地产销售团队..... 71
- 第二节 金牌销售人员的培训要点..... 83
- 第三节 用沟通与激励的方式促进销售..... 99
- 第四节 房地产销售人员考评细则..... 110

第四章 Chapter Four

房地产销售计划管理与 销售进度的控制.....127

- 第一节 销售计划的制订和管理..... 129

第二节 销售进度的控制	137
-------------------	-----

第五章 Chapter Five

房地产销售现场管理	173
-----------------	-----

第一节 房地产销售现场管理	175
---------------------	-----

第二节 房地产销售客户管理	204
---------------------	-----

第三节 房地产销售价格管理	214
---------------------	-----

第六章 Chapter Six

房地产企业销售资源的 整合与利用	231
---------------------------	-----

第一节 房地产销售的资源与合作	233
-----------------------	-----

第二节 谨慎选择合作方	248
-------------------	-----

第三节 部署完善的广告策略	255
---------------------	-----

第四节 进行有效的新闻策划	272
---------------------	-----

第七章 Chapter Seven

小技巧有效提升房地产 销售业绩	285
--------------------------	-----

第一节 通过房产六要素把握客户的需求与 项目卖点	287
-----------------------------------	-----

第二节 促销手段的有效使用	302
---------------------	-----

第三节 房地产销售流程中的实战技巧	313
-------------------------	-----

第八章 Chapter Eight

房地产销售策划与方案撰写.....355

第一节 销售策划方案的制订.....357

第二节 房地产销售文案的撰写.....368

第一章 Chapter One

房地产企业销售经理 的修炼与提升

»» 第一节 销售经理必备的核心素质和能力

全面分析一个成功的销售经理所应当具备的核心素质和基本能力。

»» 第二节 销售经理的考核标准和指标

提供销售经理的三大考核标准和五项考核指标，指导销售经理完善自己的工作内容。

»» 第三节 销售经理如何突破职业发展瓶颈

指出销售经理职业生涯中面临的发展瓶颈和成长问题，并指出突破方向和办法，帮助销售经理更快地成长。

»» 第四节 如何做一个优秀的房地产销售经理

指出优秀销售经理的评价标准，并提供一系列有益于销售工作管理的有效手段。

第一节 销售经理必备的核心素质和能力

优秀销售经理的核心素质

销售经理的必备能力

第二节 销售经理的考核标准和指标

销售经理的五项考核指标

销售经理的三大考核标准

第三节 销售经理如何突破职业发展瓶颈

销售经理面临的职业发展隐患

销售经理突破职业瓶颈的五大出路

第四节 如何做一个优秀的房地产销售经理

优秀房地产销售经理的评定标准

如何进行日常的销售管理

01

第一节 >>>

销售经理必备的核心素质和能力

优秀销售经理的核心素质

图1-1提供了优秀销售经理必备的三大核心素质。

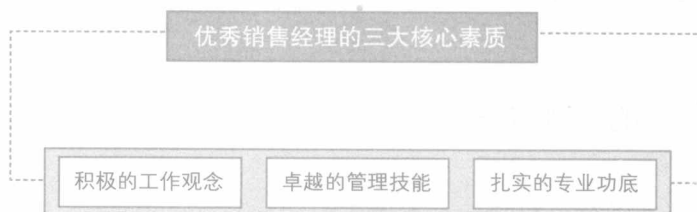


图 1-1

素质1：积极的工作观念

- 勇于承担工作责任，有进取意识；
- 公司利益至上，具有全局观；
- 以积极的态度从不同的角度对待困难的遗留问题；
- “接纳差异，用人所长”的领导心胸；
- 善待客户，一切从市场出发；

- 尊重规范，不断改进；
- 具有开放心态，善于整合资源，创新突破，有能力找到解决问题的办法；
- 不回避矛盾，大胆管理；
- 思维严谨，工作计划性强；
- 客观把握，控制到位。

素质2：卓越的管理技能

- 善于激励，有号召力；
- 能营造有效沟通的氛围，让沟通成为习惯；
- 有效授权，控制得当；
- 培养指导下属，鼓励下属学习；
- 科学决策；
- 压力管理；
- 组织管理；
- 时间和会议管理。

素质3：扎实的专业功底

- 掌握房地产行业实践的专业技能；
- 知道如何应用专业技能；
- 有系统的理解能力；
- 专业的创造力。

销售经理的必备能力

图1-2列示了销售经理必备的16种能力。

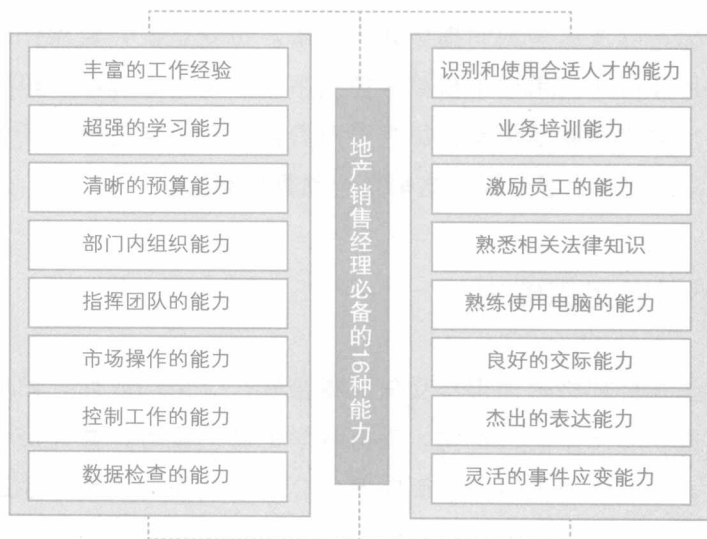


图 1-2

能力1：丰富的工作经验

销售经理必须具有一定的房地产从业经验，熟悉房地产开发、销售的一个流程，特别是对整个销售流程应该非常清晰。

能力2：超强的学习能力

在一个部门中如果你是一位只能打80分的经理，那么整个部门的综合评测也许只有60分（部门人才的分布一般都是金字塔型）。所以，主管必须要有不断成长的渴望和实际行动，时时刻刻提升自己，这样整个部门才有良性的发展。

能力3：清晰的预算能力

销售经理的脑子里要有数字，懂经济、懂财务，能知道他要为上级完成哪些利润指标，以及这些利润指标如何分解。也就是说，要能作出一个适用的预算，而且懂得如何用这个预算来控制下属。销售经理脑子里要时时刻刻都有一本账，这本账就是预算，每天要对着账本看，自己完成了多少，下属完成了多少，如何向上级汇报，这都是用预算控制的。

能力4：部门内组织能力

房地产销售经理必须懂得接受任务或接受一个部门以后，如何建立一个科学的、无重叠、无空白的机构。安排科学的部门设置，并为每个部门设计和填充岗位，为每个岗位写出一篇完整的、准确的岗位说明。他还要知道如何通过述职把岗位上所有的工作交给部门的每个人，如何通过定期述职来评价每个下属的工作，如何通过述职来调整每个下属的工作。

能力5：指挥团队的能力

销售经理必须知道如何指挥他的千军万马，而不是指导某一个人。销售经理要懂得指挥原则，要知道如何下命令，如何建立督办系统，如何建立复命系统；销售经理要能够主持召开团队会议；销售经理要能够很好地处理公文。

能力6：市场操作的能力

一个房地产销售经理必须懂得如何把产品卖出去。要了解当时的房地产市场，根据市场调研的结果，包装楼盘产品，使其具有功能上、使用上、品种上、销售上的特色，从而更好地促进销售。

能力7：控制工作的能力

销售工作的运作不完全靠指挥，企业最基本的运作是靠自动化程序。如果一个经理只懂得下命令，而企业不会自己运转，这个经理就会越当越累。所以，销售经理应该知道要解决什么问题，建立什么程序，然后推动这些程序运转起来，还要检查这些程序是否落实，并在运转中调整这些程序，使程序为自己服务。

能力8：数据检查的能力

销售经理要建立起不同的检查系统，包括行政检查、职能检查等。通过这些检查系统并分析数据，对销售工作进行评估和指导。

能力9：识别和使用合适人才的能力

销售经理要善于识别他人的能力，要容忍不同类型的人才，包括能力不同的人、性格特点不同的人、知识结构不同的人。销售经理要能把这些不同的人组合在一起，并把他们安排在合适的位置上，使企业成为一个生机勃勃、有活力的整体。



+ 关注

如果一个经理能让企业的每一个人都有当老师的机会，员工的积极性一定非常高。他还应该让他的下属认识到，在这个企业中工作能学到东西，有前途，能提高自身的价值。这个企业不只是在用人，也在培养人。

企业咨询 | 学习标杆，复制成功
卓越管理 | 让您的房地产企业高效运转，远离大企业病！
网 址 | www.winfang.com 获得更多企业管理咨询解决方案
电 话 | 020-61073202 020-61073289

ATTENTION

能力10：业务培训能力

销售经理要有授课的能力。房地产销售经理本身就是培训师，要能把他知道的销售技巧通过授课的方式教给下属，让下属更好地完成销售工作。要让下属把他当做老师，而不是一个冷冰冰的上级；要让下属把他看成教练，随时能让下属有所提高。

能力11：激励员工的能力

房地产销售经理首先要懂得心理学，能理解下属，知道什么是下属所期望的，并能够设计和控制下属的期望值，通过不断满足下属的期望值、不断提出新的期望值使企业前进。

其次，要懂得如何保护和保持员工的自尊心，从而使下级更好地发挥自己的能力，为企业作出贡献。

能力12：熟悉相关法律知识

一个不懂法律的经理不是一个合格的经理。职业经理人必须懂得与企业有关的法律，如城市房地产管理法、土地管理法、公司法、劳动法、税法等。在懂法的基础上依法经营，并能利用法律保护自己。

ATTENTION

+ 关注

销售经理还应知道如何设计报酬控制系统。如何用有限的资金，使更多的人发挥更大的作用，要给他的下属创造更多发展和提升的机会。

企业咨询 | 管理改造与管理提升
卓越管理 | 让您的房地产企业生存得更健康、更持久！
网 址 | www.winfang.com 获得更多企业管理咨询解决方案
电 话 | 020-61073202 020-61073289



能力13：熟练使用电脑的能力

房地产销售经理必须掌握基本的电脑基本知识，会使用办公软件和房地产销售管理软件，能快速及时地提取自己所需要的所有资料，用电脑控制部门业务。

能力14：良好的交际能力

销售经理应是社会活动家，他必须视整个社会为自己工作的天地，具备与各式各样的人交往的能力。除了具有经验和阅历外，销售经理还要拥有大量的信息，能寻找到一个别人感兴趣的话题，在自己的周围吸引一批可信任的朋友。

能力15：杰出的表达能力

销售经理在工作中要得到各方的配合，就应接受一定的语言表达训练。在许多的场合，需要销售经理介绍企业和产品，在买卖双方的谈判桌上也需要销售经理能言善辩。

表达能力包括口头表达能力和文字表达能力，两者虽有相通之处，却不是一回事。文笔流畅、才思敏捷的人未必能出口成章，有人擅长动笔，而有的人口齿清晰。作为销售经理，不但要勤于动嘴，更要勤于动笔。在日常工作中撰写工作计划、工作报告、演讲稿等，都需要销售经理完成。



+ 提示

REMINDER

社交能力是一个销售经理能创出业绩的必要条件。销售经理要善于与各界人士建立亲密的交往关系，而且还必须懂得各种社交礼仪。在与顾客洽谈的过程中，往往有些问题在正式谈判场合中不能得到解决，而在社交场合却能得到圆满解决。