

房地产实战营销丛书



附赠房地产销售管理常用图表光盘1张

第2版

房地产 一线销售管理

房地产销售经理职业提升实用读本

余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

房地产实战营销丛书

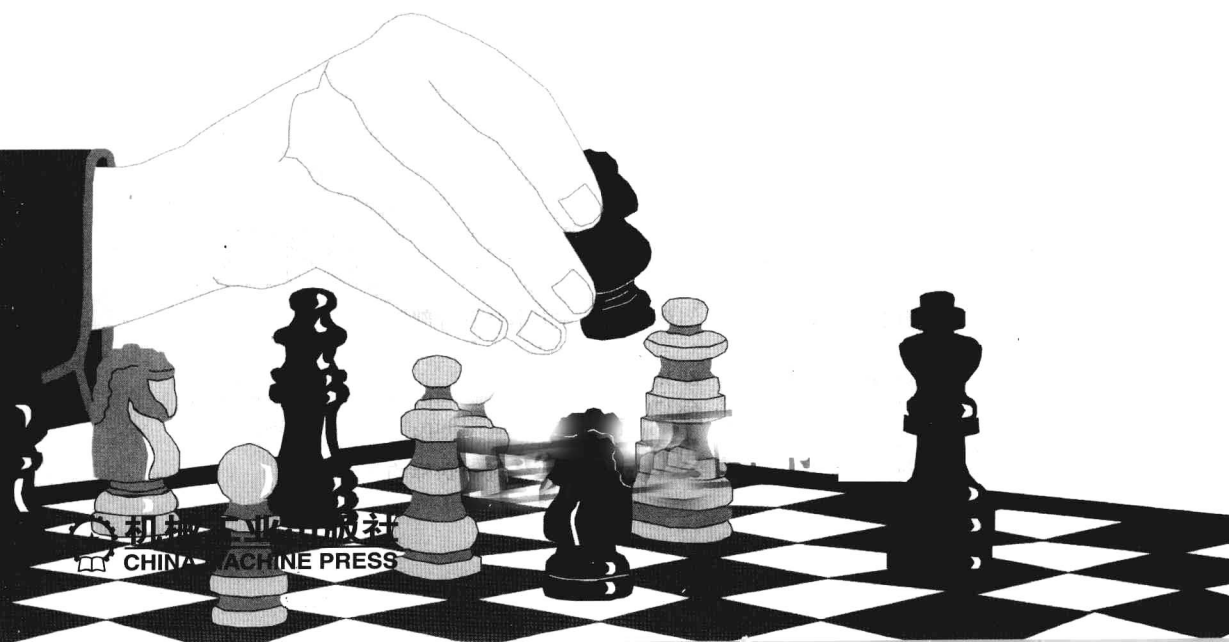
附赠房地产销售管理常用图表光盘1张

第2版

房地产 ——线销售管理

房地产销售经理职业提升实用读本

余源鹏 主编



本书在第1版的基础上,结合房地产销售管理的实际需要,理论联系实践,引入经典的企业管理和营销管理理论,提供了国内许多著名房地产开发公司和销售代理公司的实用管理规章制度和 workflow,在计划、组织、领导、控制的基础上,分15章对房地产销售管理的知识作了全面、简明、实用的讲述。讲述了房地产销售管理的实质内容及正确的工作思路 and 有效的工作方法。本书是一本房地产销售管理人员业务提升的实用读本,更是广大有志成为房地产销售管理者的房地产基层销售人员获取提升要诀的指南书。

图书在版编目(CIP)数据

房地产一线销售管理:房地产销售经理职业提升实用读本/余源鹏
主编. —2版. —北京:机械工业出版社 2012.5
(房地产实战营销丛书)
ISBN 978-7-111-37583-8

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产企业—企业管理:销售管理
IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 032323 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:赵 荣 责任编辑:赵 荣 赵海莲

版式设计:石 冉 责任校对:于新华

封面设计:张 静 责任印制:李 妍

北京振兴源印务有限公司印刷

2012 年 4 月第 2 版第 1 次印刷

169mm×239mm · 29.75 印张 · 543 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-37583-8

ISBN 978-7-89433-393-3 (光盘)

定价:58.00 元 (含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

本书编写人员

主 编 余源鹏

策划顾问 广州鹏起房地产代理有限公司

参编人员 李巧莉 夏 庆 林达愿 黄志英
崔美珍 陈友芬 张良洪 张家进
罗 艳 张 洁 董庆园 宋明志
张雄辉 林旭生 张吉柱 叶志兴
王旭丹 余鑫泉 黄 然 陈晓冬
刘丹霞 罗慧敏 蒋祥初 李惠东
胡银辉 罗宇玉 陈思雅 唐璟怡
信息咨询：盈地网 www.eaky.com

前言

本书自2006年出版以来一直受到广大读者的青睐，并连续印刷了七次。鉴于近年房地产市场和房地产政策都发生了较大的变化，房地产销售管理的理论和实务也随之有了发展。本着对读者负责的态度，为了让本书更具理论指导性和实操性，也为了能回答读者更多的关于实际工作中的问题，我们组织了强大的专业编写阵容对本书进行了修订，重点增加了房地产销售管理人员所关注并需要提高学习的管理理论、管理方法和管理技巧等方面的内容，推出了更具分量和价值的《房地产一线销售管理》第2版。

房地产销售是决定房地产项目投资是否获利、获利多少以及资金回收速度是否迅速的重要开发环节。在买方市场的今天，房地产销售部也就成为了所有房地产开发企业的核心部门。

房地产销售部的业务组成，简单来讲可以分为以下三大块：

一是销售执行，即由销售人员向客户推销将房产售出的过程，关于此部分内容，请读者参看《三天造就售楼冠军》一书。

二是销售策略，即销售部与策划部、市场调查部一起制定正确的销售策略，以保证快速销售和利润的最大化，该过程在我们编写的《促动楼盘》、《房地产策划师职业培训实战教程》、《商业房地产项目招商实操一本通》、《房地产项目销售执行实操一本通》和《开盘——房地产项目登记派筹与解筹认购实操一本通》等书中已经有了详细的论述。

第三大业务，就是以房地产开发公司主管营销的副总经理、营销总监、销售经理、销售主任、销售组长，以及销售代理公司的销售经理、专案、主管等人员所执行的销售管理工作。本书以销售经理作为主要的读者对象，重点讲述该业务的内容。

可以说,第三大业务,即房地产销售管理工作,占用了销售管理人员 90% 以上的时间和精力,并以大量的会议、图表、方案和电话沟通等方式来实现。而本书讲述的,就是隐藏在这些大量的会议、表格、方案和电话沟通背后的销售管理的实质内容,讲述其正确的工作思路以及有效的工作方法。

针对房地产销售管理人员长期从事实际工作,缺乏系统的、必要的理论指导等情况,本书立足于理论联系实际,引入经典的企业管理和营销管理理论,提供了国内许多著名房地产开发公司和销售代理公司的实用管理规章制度和工作流程。在编写顺序上,本书在经典管理学的计划、组织、领导、控制的基础上,结合房地产销售的实际管理需要,将全书分为 15 章,作全面、简明、实用的讲述。这 15 章的内容包括:

第 1 章,房地产销售经理必备的能力与知识,主要讲述房地产销售部的职能、房地产销售部的收入调查、房地产销售经理的职责与权限、房地产销售经理的三大管理层面、房地产销售经理的四种管理能力、房地产销售经理必备的三大核心素质、房地产销售经理必备的 24 种能力、房地产销售经理充当的三大角色、房地产销售经理必备的市场营销知识、房地产销售经理必备的财务知识和房地产销售经理必备的四大管理职能等内容。

第 2 章,房地产销售的计划制订,主要讲述房地产销售计划的意义与原则、房地产销售计划的编制、房地产年度销售目标的制定、房地产销售计划的内容、房地产销售业务计划的编制和执行、根据工程节点制订的房地产销售计划、某著名房地产开发公司的整体销售计划和某著名房地产销售代理公司的整体销售计划等内容。

第 3 章,房地产销售的组织与人员职责,主要讲述房地产销售组织的职能与基本原则、房地产销售系统的组织架构与岗位职责、房地产销售人员的招聘、房地产销售团队的建设与管理、房地产销售代理公司的选择与合作和某著名房地产销售代理公司的销售部招聘制度等内容。

第 4 章,房地产销售的人员培训与答客问资料,主要讲述房地产销售人员培训的必要性、房地产销售人员培训的时机与流程、房地产

销售人员培训的内容、房地产销售人员培训的课程设计、房地产销售人员培训常用的方式和培训资料、房地产销售人员常见问题的针对培训、房地产销售人员培训的考核办法、房地产销售答客问的主要内容和房地产销售答客问 160 例鉴赏等内容。

第 5 章，房地产优秀销售讲习资料鉴赏，主要讲述房地产销售讲习资料的主要内容、楼盘概况、竞争楼盘分析、销售业务流程、楼盘各方面详细解说、答客问、电话接听要点、购买商品房须知及办理个人住房贷款须知等优秀销售讲习资料。

第 6 章，房地产优秀销售组织管理制度鉴赏，主要讲述房地产开发公司的销售组织管理制度鉴赏和房地产销售代理公司的销售组织管理制度鉴赏等内容。

第 7 章，房地产销售的领导方法，主要讲述领导员工的通用方法、对待不同类型员工的领导方式、领导能力展现的十个方面、领导能力的自我评估、房地产销售管理的领导误区、房地产销售经理的实战领导方法等内容。

第 8 章，房地产销售的沟通与激励，主要讲述房地产销售的沟通原则与渠道、房地产销售的沟通方法、房地产销售的沟通障碍、房地产销售的沟通技巧、房地产销售的垂直沟通、房地产销售的语言沟通、房地产销售经理的六大沟通对象、房地产销售人员的需求分析、房地产销售人员的激励方式、房地产销售人员的激励技巧、房地产销售人员的激励类型、房地产销售人员的激励原则、房地产销售人员的批评方法和房地产销售人员的奖惩制度等内容。

第 9 章，房地产销售的控制方法，主要讲述房地产销售的目标控制、房地产销售的控制要点、房地产销售控制的作用与措施、房地产销售的实操控制、房地产销售的成本控制和房地产销售的危机控制等内容。

第 10 章，房地产销售的考核与薪酬制度，主要讲述房地产销售绩效考核的目的、房地产销售绩效考核的过程、房地产销售经理的自我评价、房地产销售部员工的考核要点、房地产销售部员工考核的注意事项、房地产销售系统的优秀考核制度鉴赏、房地产销售部员工的薪酬确定依据、房地产销售部员工的薪酬确定方法、房地产销售部员

工的薪酬制度类别和房地产销售系统的优秀薪酬制度鉴赏等内容。

第11章，房地产销售的核心业务管理，主要讲述房地产销售部的总工作流程、房地产销售的核心业务操作流程、房地产销售的定价管理、房地产销售的优惠管理、房地产销售的客户接待与客户归属管理、房地产销售的三类合同签订管理、房地产销售的合同变更管理和房地产销售的统计管理等内容。

第12章，房地产销售的财务管理，主要讲述房地产项目的营销费用管理、房地产项目的按揭管理和房地产项目的收款管理等内容。

第13章，房地产销售的客户管理，主要讲述房地产销售的客户服务体系、房地产销售的客户满意度管理、房地产销售的客户投诉管理、房地产销售的客户关系管理、房地产销售的客户资源管理、房地产销售的客户价值开发、房地产销售客户服务的19个问题和房地产销售的物业交接管理等内容。

第14章，房地产销售人员的管理制度，主要讲述房地产销售人员的行为管理制度、房地产销售人员的仪容仪表管理制度、房地产销售人员的仪态管理制度、房地产销售人员的礼仪管理制度和房地产销售人员的考勤管理制度等内容。

第15章，房地产销售的行政办公管理制度，主要讲述房地产销售的会议管理制度、房地产销售的保密管理制度、房地产销售的售楼部管理制度、房地产销售的样板房管理制度、房地产销售的看楼车管理制度、房地产销售的用品管理制度和房地产销售的文件、档案管理制度等内容。

另外，本书还将房地产销售相关的最新、最重要的六份法律法规收进附录。并且为了方便房地产销售经理开展管理工作，本书还附送一张光盘，光盘收录了一百多张房地产销售管理常用图表。

本书的编者全部来自多年从事房地产销售工作的一线经理级以上管理人员，本书乃编者多年经验的总结，具有理论指导性、专业性、实操性、全面性等特点，是一本房地产销售管理人员业务提升的实用读本，更是广大有志成为房地产销售管理者的房地产基层销售人员获取提升要诀的指南书。

同时本书也适合作为房地产营销系统中的策划、媒体、公关、市

调、客服、拓展等其他部门管理人员了解并掌握房地产销售这一营销龙头部门各项管理方法和业务的最便捷的读本。

本书在编写过程中，得到了广州鹏起房地产代理有限公司相关同仁以及业内部分专业人士的支持和帮助。本书是我们编写的近 80 本“房地产实战营销丛书”、“房地产开发企业规范化管理丛书”和“物业管理服务实操一本通丛书”中的一本，有关房地产的其他相关实操性知识，请读者参阅我们陆续编写出版的书籍，也请广大读者对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。另外，为感谢广大读者的长期支持，请购买过余源鹏主编的房地产和物业管理图书的读者登录盈地网 www.eaky.com，在网页右上角的“客户留言”处留下您的邮箱和联系方式，之后我们将每月为您免费发送“盈地网中国房地产情报”一份。

目 录

前 言

第1章 房地产销售经理必备的能力与知识	1
1.1 房地产销售部的职能	3
1.2 房地产销售部的收入调查	4
1.3 房地产销售经理的职责与权限	6
1.4 房地产销售经理的三大管理层面	8
1.5 房地产销售经理的四种管理能力	11
1.6 房地产销售经理必备的三大核心素质	14
1.7 房地产销售经理必备的24种能力	16
1.8 房地产销售经理充当的三大角色	21
1.9 房地产销售经理必备的市场营销知识	24
1.10 房地产销售经理必备的财务知识	34
1.11 房地产销售经理必备的四大管理职能	39
第2章 房地产销售的计划制订	43
2.1 房地产销售计划的意义与原则	45
2.2 房地产销售计划的编制	46
2.3 房地产年度销售目标的制定	47
2.4 房地产销售计划的内容	48
2.5 房地产销售计划的编制和执行	52
2.6 根据工程节点制订的房地产销售计划	54
2.7 某著名房地产开发公司的整体销售计划	60
2.8 某著名房地产销售代理公司的整体销售计划	67

第3章 房地产销售的组织与人员职责..... 81

- 3.1 房地产销售组织的职能与基本原则..... 83
- 3.2 房地产销售系统的组织架构与岗位职责..... 84
- 3.3 房地产销售人员的招聘..... 95
- 3.4 房地产销售团队的建设与管理..... 99
- 3.5 房地产销售代理公司的选择与合作..... 110
- 3.6 某著名房地产销售代理公司的销售部招聘制度..... 125

第4章 房地产销售的人员培训与答客问资料..... 131

- 4.1 房地产销售人员培训的必要性..... 133
- 4.2 房地产销售人员培训的时机与流程..... 134
- 4.3 房地产销售人员培训的内容..... 136
- 4.4 房地产销售人员培训的课程设计..... 138
- 4.5 房地产销售人员培训常用的方式和培训资料..... 141
- 4.6 房地产销售人员常见问题的针对培训..... 142
- 4.7 房地产销售人员培训的考核办法..... 145
- 4.8 房地产销售答客问的主要内容..... 145
- 4.9 房地产销售答客问160例鉴赏..... 149

第5章 房地产优秀销售讲习资料鉴赏..... 155

- 5.1 房地产销售讲习资料的主要内容..... 157
- 5.2 楼盘概况..... 157
- 5.3 竞争楼盘分析..... 160
- 5.4 销售业务流程..... 166
- 5.5 楼盘各方面详细解说..... 167
- 5.6 答客问..... 177
- 5.7 电话接听要点..... 189
- 5.8 购买商品须知及办理个人住房贷款须知..... 190

第6章 房地产优秀销售组织管理制度鉴赏..... 193

- 6.1 房地产开发公司的销售组织管理制度鉴赏..... 195
- 6.2 房地产销售代理公司的销售组织管理制度鉴赏..... 209

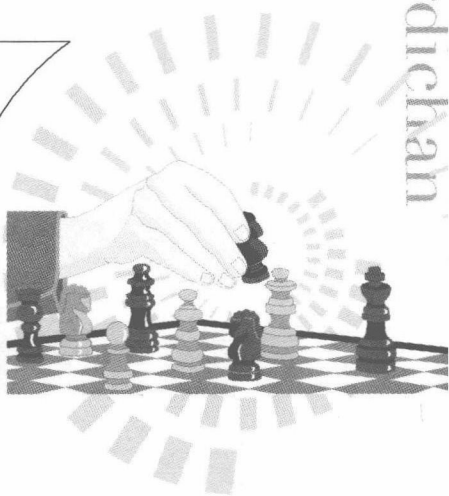
第7章 房地产销售的领导方法	225
7.1 领导员工的通用方法	227
7.2 对待不同类型员工的领导方式	228
7.3 领导能力展现的十个方面	230
7.4 领导能力的自我评估	231
7.5 房地产销售管理的领导误区	233
7.6 房地产销售经理的实战领导方法	235
第8章 房地产销售的沟通与激励	241
8.1 房地产销售的沟通原则与渠道	243
8.2 房地产销售的沟通方法	245
8.3 房地产销售的沟通障碍	247
8.4 房地产销售的沟通技巧	248
8.5 房地产销售的垂直沟通	249
8.6 房地产销售的语言沟通	250
8.7 房地产销售经理的六大沟通对象	252
8.8 房地产销售人员的需求分析	256
8.9 房地产销售人员的激励方式	258
8.10 房地产销售人员的激励技巧	259
8.11 房地产销售人员的激励类型	260
8.12 房地产销售人员的激励原则	261
8.13 房地产销售人员的批评方法	262
8.14 房地产销售人员的奖惩制度	263
第9章 房地产销售的控制方法	267
9.1 房地产销售的目标控制	269
9.2 房地产销售的控制要点	272
9.3 房地产销售控制的作用与措施	273
9.4 房地产销售的实操控制	274
9.5 房地产销售的成本控制	278
9.6 房地产销售的危机控制	282
第10章 房地产销售的考核与薪酬制度	285
10.1 房地产销售绩效考核的目的	287

10.2	房地产销售绩效考核的过程	288
10.3	房地产销售经理的自我评价	288
10.4	房地产销售部员工的考核要点	290
10.5	房地产销售部员工考核的注意事项	293
10.6	房地产销售系统的优秀考核制度鉴赏	294
10.7	房地产销售部员工的薪酬确定依据	299
10.8	房地产销售部员工的薪酬确定方法	299
10.9	房地产销售部员工的薪酬制度类别	301
10.10	房地产销售系统的优秀薪酬制度鉴赏	302
第11章 房地产销售的核心业务管理		309
11.1	房地产销售部的总工作流程	311
11.2	房地产销售的核心业务操作流程	313
11.3	房地产销售的定价管理	316
11.4	房地产销售的优惠管理	317
11.5	房地产销售的客户接待与客户归属管理	322
11.6	房地产销售的三类合同签订管理	329
11.7	房地产销售的合同变更管理	336
11.8	房地产销售的统计管理	342
第12章 房地产销售的财务管理		349
12.1	房地产项目的营销费用管理	351
12.2	房地产项目的按揭管理	352
12.3	房地产项目的收款管理	359
第13章 房地产销售的客户管理		363
13.1	房地产销售的客户服务体系	365
13.2	房地产销售的客户满意度管理	366
13.3	房地产销售的客户投诉管理	367
13.4	房地产销售的客户关系管理	369
13.5	房地产销售的客户资源管理	375
13.6	房地产销售的客户价值开发	379
13.7	房地产销售客户服务的19个问题	382
13.8	房地产销售的物业交接管理	392

第 14 章 房地产销售人员的管理制度	395
14.1 房地产销售人员的行为管理制度	397
14.2 房地产销售人员的仪容仪表管理制度	399
14.3 房地产销售人员的仪态管理制度	400
14.4 房地产销售人员的礼仪管理制度	403
14.5 房地产销售人员的考勤管理制度	406
第 15 章 房地产销售的行政办公管理制度	409
15.1 房地产销售的会议管理制度	411
15.2 房地产销售的保密管理制度	413
15.3 房地产销售的售楼部管理制度	414
15.4 房地产销售的样板房管理制度	417
15.5 房地产销售的看楼车管理制度	421
15.6 房地产销售的用品管理制度	422
15.7 房地产销售的文件、档案管理制度	428
附录 与房地产销售相关的重要法律法规	433
附录 A 中华人民共和国城市房地产管理法 (2007 年版)	435
附录 B 商品房销售管理办法 (2001 年版)	443
附录 C 城市商品房预售管理办法 (2001 年版)	450
附录 D 商品房销售明码标价规定 (2011 年版)	451
附录 E 关于进一步加强房地产市场监管完善商品住房预售制度有关问题的通知 (2010 年版)	453
附录 F 国务院办公厅关于进一步做好房地产市场调控工作有关问题的通知 (2011 年版)	457

第1章

房地产销售经理必备的能力与知识





1.1 房地产销售部的职能

1.1.1 管理的基本问题

1. 管理的含义

管理是集中他人的努力来实现组织的目标的过程。

(1) 管理工作的中心是管理他人的工作，即通过他人的活动达到目标。

(2) 管理工作就是协调他人的活动。

(3) 管理必须考虑人、工作以及人与工作的相互适应。

2. 管理的两个难题

(1) 个人利益与组织利益的结合。个人利益与组织利益存在着矛盾性，而且没有万全的解决方法，只有进行明智的选择从而使二者平衡。

(2) 既要维护规章制度的严肃性，又要照顾个人需求，即原则性与灵活性的问题。

1.1.2 房地产销售部在整个营销过程中的作用

销售是房地产营销管理的重要组成部分，是连接企业与市场的桥梁。在现在的房地产营销组织中，通常有三大职能部门，一为销售部，二为市场部，三为策划部。其中销售部在营销组织中的作用主要是：

(1) 直接与市场 and 消费者相联系，可以为市场分析及定位提供依据。

(2) 通过一系列的销售活动可以配合营销策略组合。

(3) 通过销售成果检验营销策略，与其他营销管理部门拟定竞争性营销策略，制定新的营销策略。

销售是企业活动的中心，销售部是企业“冲在最前沿的战士”。在瞬息万变的市场上，销售是连接企业与消费者之间的纽带，不断地进行着创造性的工作，为企业带来利润，并不断地满足消费者的各种需要。房地产销售部在公司整体营销工作中承担的核心工作是销售和服务。

