

房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

一册在手，助你成为 **优秀的** 房地产 策划总监

针对岗位需要设计 科学系统全面指导 全书实战范本展示

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产策划总监 工作指南

王禹 / 主编

岗位职责

+

专业知识

+

个人素养

+

实战技能

工作要点与指引
技能提升与参考
业务运作与提示

从理论到实战，从优秀到卓越
内容实用 结构清晰 通俗易懂

全国百佳图书出版单位



化学工业出版社



房地产

企业管理攻略系列

Real Estate
Enterprise Management
Strategies

房地产销售总监 工作指南

王禹 / 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

《房地产销售总监工作指南》一书详细介绍了销售总监的岗位认知、日常管理、销售管理、案场管理、团队管理、客户管理等内容。定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本。

《房地产销售总监工作指南》一书既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作之中。

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产销售总监工作指南/王禹主编. —北京:

化学工业出版社, 2017.5

(房地产企业管理攻略系列)

ISBN 978-7-122-29368-8

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产-市场营销-指南 IV. ①F293.35-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 065586 号

责任编辑: 陈 蕾

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 宋 玮

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装: 北京云浩印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张 12 字数 233 千字 2017 年 7 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888(传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 48.00 元

版权所有 违者必究



前言

2015~2016年,中国楼市紧跟大势步入新常态,房地产市场转型步伐加快,行业竞争迈入品牌核心优势竞争阶段。有机构公布的“2015年中国房地产品牌价值研究报告”指出,2015年行业领导公司品牌中海地产、万科与保利地产的品牌价值分别达397.59亿元、395.62亿元和361.48亿元。三家企业品牌总值首次超过千亿,行业强势领导品牌地位持续彰显。同时,2015年全国品牌TOP10企业的品牌价值均值为116.61亿元,同比增长13.25%。国内地产品牌大力整合资源,其品牌价值正持续上升。

房地产领先品牌企业准确把握行业专业化发展趋势,以客户需求为导向,潜心专注房地产细分领域品牌打造,以特色品牌发展模式锻造鲜明的专业品牌形象,品牌价值得到进一步提升。在房地产行业转型发展持续深入的背景下,品牌房地产企业依托自身较高的市场认可度、优质的品质保障等品牌优势,持续降低企业在融资、拿地等方面成本,以较低的投入获得优质战略发展资源,以有效的成本管控保障企业盈利水平,为持续的企业价值创造与品牌价值积累奠定基础。

房地产企业要想通过品牌实现自身的价值,不断优化、发展、壮大,自身的管理很重要,对于管理层的要求也越来越高。房地产企业的竞争,很大程度上也是人才的竞争,好的团队必然会为房地产企业带来好的发展。

如果把一个企业比作一个人,高层管理者就是大脑,要思考企业的方向和战略;中层就是脊梁,要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。而高层管理人员是指对整个组织的管理负有全面责任的人,他们的主要职责是制定组织的总目标、总战略,掌握组织的大致方针,并评价整个组织的绩效。企业高层管理人员的作用主要是参与重大决策和全盘负责某

个部门，兼有参谋和主管双重身份。

作为房地产企业的管理层，尤其是高层管理人员，必须强化自身素质，提升管理水平，才能在房地产迅速发展和激烈竞争中占有一席之地。

基于此，我们组织相关专家、学者和房地产一线管理人员，策划编写了“房地产企业管理攻略”系列丛书，具体包括《房地产策划总监工作指南》、《房地产销售总监工作指南》、《房地产市场拓展总监工作指南》、《房地产工程总监工作指南》、《房地产财务总监工作指南》、《房地产项目经理工作指南》六个岗位的指导图书。

本书定位于实际操作，完全去理论化，内容简洁实用，同时附有大量的案例和范本，既可作为专业培训机构、院校房地产专业等的培训教材，也可以作为房地产企业从业人员工作的“作业指导书”，直接应用于实际工作中。

《房地产销售总监工作指南》一书详细介绍了销售总监的岗位认知、日常管理、销售管理、案场管理、团队管理、客户管理等内容，便于房地产销售总监参照学习。

本书由王禹主编，在编写过程中，还获得了许多行业精英的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有齐国颜、曹艳铭、匡仲发、匡五寿、黄治淮、宁仁梅、王玲、王春华、王高翔、李辉、李勋源、李景安、李家林、李永江、许丽洁、许华、冯飞、陈素娥、张立冬、唐晓航、唐乃勇、雷蕾、靳玉良、邹雨桐、吴俊、吴日荣、段青民、况平、刘建伟、刘珍、匡仲潇，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。

由于编者水平有限，不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。

编者



第一章 岗位认知 / 1

所谓岗位认知,是指对一个工作岗位的理解和认识。对于销售总监来说,只有全面、深刻地认识并理解自己的岗位职责、工作技能要求、个人能力要求,才能在平时的工作中履行好自己的职责,当好销售团队的领头羊。 / 2

第一节 销售总监的岗位职责 / 2

一、就业前景分析 / 3

二、扮演角色认知 / 3

三、工作职责了解 / 5

相关链接:××房地产公司销售总监招聘启事(一) / 5

相关链接:××房地产公司销售总监招聘启事(二) / 6

第二节 销售总监的专业知识 / 7

一、房地产与土地的相关知识 / 7

二、住宅知识 / 10

相关链接:常见的房地产建筑类面积术语 / 14

三、商品房销售知识 / 16

相关链接:《商品房销售许可证》的办理 / 20

四、价格与付款方式知识 / 21

第三节 销售总监的个人素养 / 21

一、知识素养 / 22

二、能力素养 / 22

三、心理素养 / 22

四、职业道德素养 / 22

相关链接：销售总监的基本素质及技能 / 24

第二章 日常管理 / 27

作为整个销售团队的管理者——销售总监，除了以身作则，切实做好本职工作外，还需组建自己的团队，选用合适的人做合适的事；会管理自己的团队，用各种规章制度来规范团队成员；会做好企业的小管家，控制各种成本和费用。 / 28

第一节 销售部的组建 / 28

一、找准团队组建理念 / 29

二、设计组织架构 / 30

三、严谨细致选拔成员 / 30

相关链接：置业顾问的选拔要点 / 31

四、明确各岗位工作职责 / 31

第二节 制度管理 / 34

一、行为规范管理 / 34

【实战范本】××房地产公司销售人员行为规范 / 35

二、考勤管理 / 41

【实战范本】××房地产公司销售人员考勤制度 / 42

三、人力资源管理 / 44

【实战范本】××房地产公司销售部人力资源管理制度 / 44

四、会议管理 / 46

【实战范本】××房地产公司销售部项目例会制度 / 46

五、工服管理制度 / 48

【实战范本】××房地产公司销售部工服管理制度 / 48

六、卫生管理制度 / 49

【实战范本】××房地产公司销售部卫生管理制度 / 49

七、样板房管理 / 50

【实战范本】××房地产公司销售部样板房管理制度 / 50

第三节 财务管理 / 52

一、销售成本控制 / 53

二、销售费用管理 / 55

【实战范本】××房地产公司营销费用的管理制度 / 56

三、资金回款 / 60

相关链接：创设回款实现的良好条件 / 61

第三章 销售阶段管理 / 63

任何一个楼盘项目，都分为预热期、开盘期、强销期、持续期以及尾盘期五个阶段。作为销售总监，在楼盘销售的每个阶段中，都要做好宣传推广、销售策划、方案调整等工作，力争提高楼盘的销量，完成企业的销售目标。 / 64

第一节 预热期管理 / 64

- 一、项目预热的作用 / 65
- 二、项目预热的目的 / 65
- 三、预热期的推广策略 / 65

【实战范本】××房地产项目预热期营销推广策略 / 66

第二节 开盘期管理 / 69

- 一、项目成功开盘的条件 / 69
- 二、成功开盘的作用 / 69
- 三、项目开盘的关键点 / 69

相关链接：多种开盘销售方式比较表 / 72

- 四、开盘把控要点 / 74

第三节 强销期管理 / 75

- 一、强销期的工作重点 / 75
- 二、强销期的策划要点 / 76
- 三、强销期的销售策略 / 77

相关链接：价格调整的方法 / 77

- 四、强销期的促销策略 / 79

【实战范本】××房地产项目强销期推广计划 / 80

- 五、强销期的注意事项 / 81

第四节 持续期管理 / 82

- 一、持续期的推广策略 / 82

【实战范本】××房地产公司精装修房源强销持续期推广计划 / 83

- 二、持续期的促销策略 / 84
- 三、持续期的销售策略 / 84

相关链接：项目持续销售期的价格调整 / 86

第五节 尾盘期管理 / 86

- 一、尾盘期管理的意义 / 86
- 二、避免尾盘“难卖”的方法 / 86
- 三、尾盘期的宣传策略 / 87

四、尾盘期的促销手段 / 87

五、尾盘期的销售策略 / 88

【实战范本】××房地产公司尾盘促销方案 / 90

第四章 案场管理 / 93

售楼现场既是地产企业销售人员能力的显示场,也是企业与客户“短兵相接”的角逐台。案场人员的一举一动、一言一行,既事关公司形象,又直接关乎成交能否达成。 / 94

第一节 案场形象管理 / 94

一、案场标准配置要求 / 95

二、案场环境要求 / 96

三、案场人员形象要求 / 97

【实战范本】××房地产公司销售案场工作礼仪规范 / 98

第二节 案场销售流程 / 100

一、客户接待流程 / 100

二、议价流程 / 104

三、定房流程 / 104

四、签约流程 / 105

第三节 案场销售控制 / 107

一、销控的作用 / 107

二、销控的策略 / 107

三、销控实施的条件 / 109

四、销控实施的方法 / 110

第四节 案场销售技巧 / 111

一、客户跟进技巧 / 111

二、现场说服技巧 / 113

三、现场敲定的技巧 / 116

四、客户异议处理技巧 / 118

第五节 突发事件管理 / 123

一、群体性事件的处理 / 123

二、客户在案场内发生争吵应急处理 / 124

三、其他售楼处到案场门口发传单应急处理 / 124

四、火灾应急预案 / 124

五、停电应急处理 / 125

【实战范本】××案场突发事件处理作业指引 / 125

第五章 团队管理 / 129

专业与规范的房地产市场需要高素质的专业营销队伍，高素质的专业营销队伍是当今房地产公司赢得市场的法宝。优秀的团队需要通过规范的流程来减少工作中出现的问题，更需要严格的制度来约束行为，保证团队的竞争力与执行力。 / 130

第一节 招聘管理 / 130

一、确定人员需求 / 131

二、制订招聘计划 / 131

三、选择招聘渠道 / 132

四、发布招聘信息 / 133

五、选择招聘人员 / 133

【实战范本】××房地产企业销售人员面试试题 / 134

六、建立“求职者蓄水池” / 134

相关链接：销售人员招聘要点 / 135

第二节 培训管理 / 135

一、培训需求调查 / 136

【实战范本】××房地产公司拍摄样板例表 / 136

【实战范本】××房地产企业取样分析报告例表 / 137

二、制订培训计划 / 138

三、培训的内容 / 140

四、培训的方式 / 141

五、培训效果的评估 / 142

第三节 绩效考核 / 142

一、绩效考核的流程 / 142

二、绩效考核的方法 / 144

【实战范本】××房地产公司销售部各岗位绩效考核方案 / 145

三、绩效考核制度的建立 / 152

【实战范本】××房地产公司销售人员绩效考核管理制度 / 152

第四节 激励管理 / 154

一、物质激励 / 154

二、精神激励 / 155

三、正激励 / 156

四、负激励 / 157

第六章 客户管理 / 159

市场竞争的加剧,使得许多企业的经营策略已经从“以产品为中心”转变为“以客户为中心”。对于现代房地产企业而言,绝对忠实的客户已经不存在,只有准确地把握社会需求,提高客户的满意度和忠诚度,树立企业的品牌,才能增强企业的核心竞争力。 / 160

第一节 客户开发管理 / 160

一、获取客源的途径 / 161

二、获取客源的技巧 / 161

三、约见客户的技巧 / 163

相关链接:电话约见客户的沟通策略 / 165

第二节 客户服务管理 / 166

一、客户服务管理的目的 / 166

二、做好售后服务管理 / 167

相关链接:如何办理住房按揭 / 167

【实战范本】销售情况日报表 / 169

第三节 老客户维护管理 / 170

一、建立客户代表制 / 170

二、对客户投诉的处理 / 170

三、回访客户 / 171

【实战范本】××房地产公司客户关系维护管理制度 / 173

第四节 客户档案管理 / 174

一、建立客户档案 / 174

二、管理客户档案 / 176

三、客户档案的保密管理 / 178

【实战范本】××房地产公司销售部档案管理制度 / 179

第一章

岗位认知

- 第一节 销售总监的岗位职责
- 第二节 销售总监的专业知识
- 第三节 销售总监的个人素养



工作指引

所谓岗位认知，是指对一个工作岗位的理解和认识。对于销售总监来说，只有全面、深刻地认识并理解自己的岗位职责、工作技能要求、个人能力要求，才能在平时的工作中履行好自己的职责，当好销售团队的领头羊。



【图示说明】

① 房地产销售总监要经常与上级、下属、同级别同事之间打交道，主要涉及十大角色的轮换扮演过程，具体如下：名义领袖、领导者、联络官、监控者、传播者、发言人、创业者、故障排除者、资源调配者、谈判者。

② 商品房进行销售时必须取得“五证”、“两书”。“五证”是指“国有土地使用证”、“建设用地规划许可证”、“建设工程规划许可证”、“建设工程施工许可证”、“商品房销售预售许可证”。“两书”是指《住宅质量保证书》和《住宅使用说明书》。

③ 房地产销售总监应具备的能力素养：组织能力、交际能力、表达能力、创造能力、应变能力、洞察能力、培训能力、激励能力。

④ 房地产销售总监应具备的职业道德素养：守法经营、以诚为本、恪守信用、尽职尽责、公平竞争。

第一节 销售总监的岗位职责

如果说企业老板是战略决策者的话，那么销售总监则是方针制定、战术运用的指挥者和实践者，甚至更多时候，销售总监由于贴近市场、更了解市场，甚至

扮演了决策者的角色。销售总监的职责就是负责整个销售部门的工作。

一、就业前景分析

近年来，销售成为工资水平较高的工作之一。其中，根据众多企业发布的招聘信息，金融、奢侈品、房地产行业的销售类员工，工资略高于其他行业的销售类员工。

未来几年，销售岗位用人需求量仍然会大幅增加，但若想在销售行业获得高薪，则需要尽量让自己成为复合型人才。目前，许多用人单位招聘销售人员时，除了必备的销售技能之外，还需具备某一领域的相关专业知识。

房地产业是具有持续发展与增长潜力的产业，房地产业的企业和相关单位对那些掌握土木工程技术与相关专业技术，具备国内外房地产开发建设管理与经营管理综合能力和房地产资产经营与管理综合能力的高素质、复合型人才具有持续增长的需求。

二、扮演角色认知

作为一名销售总监，在日常工作中最核心的内容当然是完成销售任务，为了完成销售任务而进行的各类管理工作，无疑成为销售总监的日常工作。通常来说，一名销售总监要经常与上级、下属、同级别同事之间打交道，主要涉及十大角色的轮换扮演过程，具体如图 1-1 所示。

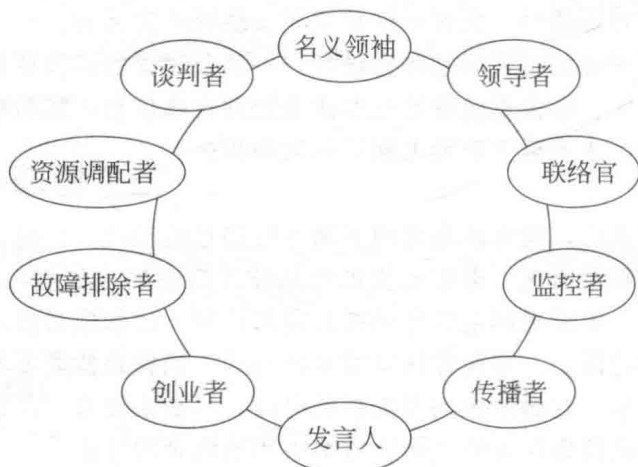


图 1-1 销售总监扮演的角色

1. 名义领袖

由于组织所赋予的正式权力，管理者便成为了一种象征，他有责任去承担更多义务。签发文件是销售总监的主要工作之一，如针对区域市场客户冲突、低价

等行为的处理意见反馈，只有得到销售总监的签字才具有效力。

有些客户除了销售总监以外，谁的账都不买，所以通常在销售谈判、沟通等关键环节，销售总监常常代表了公司的意见，得到客户的认可。当然，销售总监需要掌握好名义领袖的使用尺度，不要经常对管辖范围内的具体业务进行直接管理，因为若经常与客户直接打交道的話，会造成越级管理的现象，业务人员的工作会很难开展。

2. 领导者

作为销售总监必须承担起指引和激励下属的作用。在非正式的群体中，人们往往会因为领导者富有领导魅力而追随他。在正式的组织中，若管理者是由上级任命的，他就必须依靠组织赋予他的权力去开展工作，同时还要靠一些沟通管理的技巧来树立自己的权威，从而赢得下属的信服，打造一支高绩效、高执行力的销售团队。

3. 联络官

销售总监另一个重要的角色就是联络官，他不但要实现公司内部上下级沟通，同时还承担着平级之间沟通和对外沟通的任务。

内部沟通是一个团队提高效率和信息资源共享的重要途径。通过沟通，团队内部人员能够达成合作和协调上的一致，尽可能快地进行资源再调整；以确保团队内部的工作效率。

4. 监控者

作为销售总监要能够分辨出各种信息的价值与真实性。由于销售总监拥有了内部信息的总揽权和外部信息的独享权，销售总监的权威才得以体现。有些信息是值得进行分享和传播的，而有些信息是要坚决杜绝传播的。

销售总监要学会把所有问题都自己扛，一旦公司里的销售政策改变不利于销售任务完成的时候，销售总监就要想办法来处理这些信息，然后想好怎么向下属和客户进行传播，才不至于影响大家的热情和积极性。

5. 传播者

信息处理完成后，销售总监要向下属进行信息的传达，此时，一般包括两种传达类型：事实和价值。事实是指销售总监分析的销售数据信息、客户信息、市场反馈信息等。价值则是传达销售总监的计划，比如他对自己制定的销售策略是否具有足够的信心。如何传达是需要技巧的。销售总监需要根据不同的沟通目的进行信息传递，在做区域问题剖析的时候，尽量采取事实信息传递；在鼓舞士气引导大家完成销售任务的时候，应多采用价值的方法。

销售总监的信息传播途径除了正式的销售会议以外，还包括了一对一的员工面谈，所以对销售总监来说谈话的技巧和公众表达的技巧都是必备的技能。

6. 发言人

销售总监有了名义领袖的角色，那么他就要向公众传达信息，所以他又有了发言人的角色。发言人的观点通常并不只是代表他自己，而是代表了他背后的销售团队

甚至公司的一些价值观，别人会通过发言人的话语来判断公司的现状和问题。

销售总监需要向两个群体进行观点阐述：一个是公司的决策层；另一个是下属和社会。面对公司决策层的时候，常常需要反馈市场状况和公司政策的执行情况，从而希望能够说服决策层给予更多的市场支持，面对下属做报告时，则是需要增强下属的销售信心，从而带领大家完成销售任务。

7. 创业者

创业者角色不但需要销售总监能够承担责任，更重要的是要求销售总监能够大胆创新。只有管理者具有了创业者的精神，才能够大胆创新快速发展，特别是销售总监面对的市场问题千奇百怪，此时若没有创新变通的做法是行不通的。当然，要有创业者的身份首先就要得到公司的充分授权。

8. 故障排除者

销售总监在面对突发事件的时候，必须能够主动、冷静地进行处理，成为企业中的故障排除者。

9. 资源调配者

调配公司的各种资源，从而实现资源的优化组合，用最少的资源实现最大的回报，这对于销售总监来说既是一种要求，更是一种能力。

销售总监除了要考虑在客户身上怎么花钱才更有价值外，还要思考在业务人员的身上该怎么花钱，也就是销售激励的问题。针对不同的员工给予不同的激励，满足员工的不同需要，只有这样才能调动员工的积极性。

10. 谈判者

做销售的人员不管是管理层还是执行层，都需要具备高超的谈判技巧，才能在双方博弈中胜出。如果每次谈判销售总监都处于下风的话，那么就很难在下属或者客户面前建立权威。

三、工作职责了解

作为一名房地产公司的销售总监，必须先了解自己的岗位职责，才能做好分内事，当好领头人。下面先来看两则招聘启事。

相关链接：

××房地产公司销售总监招聘启事（一）

职位描述：销售总监。

一、岗位职责

（1）能独立制定销售方案，把控销售环节的运作统筹，对目标达成承担责任，有住宅、商业项目全程销售方案的制定和执行工作经验。

（2）负责制定项目总体和分阶段的销售方针、策略和实施方案并有效执行。

(3) 负责市场调研、分析,对行业动态进行研究,提供市场运作的可行性报告。

(4) 负责整合营销资源、市场营销成本及费用的整体控制,推进完成项目营销计划并组织实施。

(5) 熟悉房地产法规、政策及房地产市场状况,及时掌握房地产业的宏观经济环境、国家和地方政策、竞争公司动态、城市建设动向、城市规划的变化。

(6) 及时把握市场情况及竞争对手的最新的销售动态,负责公关、促销及各类宣传推广活动的总体组织与执行。

(7) 负责培训、考核、激励管理销售人员等团队建设和管理,制订年度部门费用计划并控制部门费用的使用情况。

(8) 协调内外部关系,对市场营销战略计划的执行进行监督和控制。

二、任职要求

(1) 本科及以上学历,市场营销类或房地产相关专业。

(2) 8年以上行业经验,2年以上营销总监经验。

(3) 优秀的团队建设经验,团队管理能力强,善于协调营销团队的工作。

(4) 有敏锐的市场意识、应变能力、领导能力和独立开拓市场的能力,学习能力强。

(5) 优秀的沟通能力,逻辑性强。

(6) 具有强烈的进取心,精力充沛,身体健康,乐观豁达。

相关链接:

××房地产公司销售总监招聘启事(二)

职位月薪:面议

工作地点:深圳

发布日期:2016年7月27日

工作性质:全职

工作经验:不限

最低学历:本科

招聘人数:1人

职位类别:房地产销售总监

一、岗位职责

(1) 根据所属项目情况制订销售计划,组建销售团队,实施项目销售工作。

(2) 负责在售项目的现场管理,做好项目的销售控制,分解销售计划并检查执行情况。

(3) 做好销售项目的市场、广告、客户等动态分析,为营销决策提供依据。

(4) 负责项目销售人员的培训、考核及员工队伍建设等工作。