

房地产规范化管理丛书

售楼部 管理手册

陈春洁 编著

组织架构 / 工作流程 / 管理制度 / 管理表格



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

房地产规范化管理丛书

售楼部 管理手册

陈春洁 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从组织结构、管理流程、管理制度、管理表格等四大模块,就售楼部(房地产项目部)的管理实务进行了详尽的讲解,并提供一系列规范化管理的实用制度、工具、流程和模板,是房地产项目售楼部进行规范化管理的参照范本与工具书。

本书适用于房地产项目总监、销售经理(售楼经理)、专案经理、销售主管、相关培训机构,以及有志于从事房地产销售管理工作的相关人士和大中专院校相关专业的学生。

图书在版编目(CIP)数据

售楼部管理手册/陈春洁编著. —北京:机械工业出版社, 2009. 9

(房地产规范化管理丛书)

ISBN 978-7-111-28042-2

I. 售… II. 陈… III. 房地产—市场营销学—手册 IV. F293.35-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 143922 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:宋晓磊 责任编辑:肖耀祖

责任校对:王欣 封面设计:鞠杨

责任印制:杨曦

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·12.5 印张·240 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-28042-2

定价:39.00 元

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

读者服务部:(010)68993821

封面防伪标均为盗版

前言

售楼部，或者说房地产项目部，是房地产开发企业的一个非常重要的职能部门，它肩负着把楼盘推向市场、为企业创造收入获取利润的重大责任。

出于追求利润的本质，所有的企业管理者都把售楼部放在一个非常重要的地位。然而，在大部分企业里，售楼部地位的提升，往往只是体现在对销售人员的业务培训与物质激励上，却很少从管理上入手。这种做法是非常不利于企业成长的，仅靠物质刺激是无法培育出一个强有力的营销团队的。没有管理的销售只能算是简单的买卖，而不是真正的市场营销行为。

管理是保证组织有效地运行所必不可少的条件。“一将无能，累死三军”，作为售楼部的管理者，除了要抓好营销业务之外，更重要的是要做好团队的管理工作。只有有一个纪律严明、士气高昂的团队才是最有战斗力的，才能众志成城、全心全意去冲锋陷阵。在执行力得到保证的情况下，所谓的业绩只是水到渠成。

其实，管理工作并不难做，一个最为重要的问题就是规范化。团队的规范化管理就如同一个国家的法制管理，它是形成团队凝聚力、维持正常工作秩序的重要保证。规范化是指通过有关管理制度、业务流程、操作手册等手段将团队各方面的运作程序化、固定化、标准化，使各项工作有章可循，也使得各个岗位的责权明确，以达到提高运作效率的目的。

针对上述情况，我们结合自己多年的从业经验，根据做咨询顾问得到的体会，加以总结、分析，撰写、出版了这本《售楼部管理手册》，希望能为同行们带来一些帮助。值得说明的是，在不同的企业里，售楼部的功能有着很大区别。有些售楼部确切地说只是一个销售队伍，而不包括营销策划、客户服务等相关职能。而在本书里，我们所指的售楼部是营销策划、销售执行、客户服务三位一体的，它承担着一个房地产项目的所有营销功能。

在《售楼部管理手册》里，我们没有过多的理论，而是从实际出发，

从组织结构、管理流程、管理制度、管理表格等诸多方面，对售楼部的建设给出了很好的指导意见和规范参考。这些流程、制度、表格，很多都是可以直接拿来套用的。对于不同的楼盘，只需根据自身的实际情况适当做出修改即可使用。

由于时间仓促和水平有限，如有不足之处，请读者予以谅解。参与本书编写的还有范志德、阙险峰、张秀云、陈海全、陈海洪、王毅毅、陈梅兰、刘新才、杨文良、陈建安、苏艳绯、王阿星、许坤棋、陈信洪、曾建宇，在此一并表示衷心的感谢。最后，希望在业内同行的共同努力下，使我国的房地产营销管理水平能够真正踏上一个台阶，同时欢迎各位读者与我们共同探讨，我的 e-mail 是 subjectxm@163.com。

目 录

前言

第1部分 售楼部的组织设计

第1章 售楼部的组织结构	3
1. 售楼部的基本组织架构	3
2. 售楼部的部门职能	4
第2章 售楼部的岗位职责	5
1. 项目总监的工作职责	5
2. 策划相关岗位的工作职责	6
3. 销售相关岗位的工作职责	9
4. 客户服务相关岗位的工作职责	11

第2部分 售楼部的工作流程

第3章 销售管理流程	19
1. 销售政策制定流程	19
2. 销售价格制定流程	20
3. 销控方案制定流程	21
4. 销售面积确定流程	22
5. 内部认购流程	23
6. 集中开盘流程	24
7. 认购管理流程	25
8. 签约管理流程	26
9. 延迟签约申请流程	27
10. 按揭贷款办理流程	28
11. 特殊优惠申请流程	29
12. 认购阶段换房流程	30

13. 认购阶段退房流程	31
14. 签约阶段退房流程	32
15. 加名减名更名流程	33
16. 收据遗失补办流程	34
第4章 销售业务流程	35
1. 售楼部基本工作流程	35
2. 案场销售业务基本流程	36
3. 电话接待流程	37
4. 新客户接待流程	38
5. 老客户接待流程	39
6. 带看工地现场流程	41
7. 带看样板房流程	42
8. 客户跟踪回访流程	43
9. 客户投诉处理流程	44
10. 客户满意度调查流程	45
11. 沙盘区讲解流程	46
12. 样板区讲解流程	47
13. 户型解读流程	48

第3部分 售楼部的管理制度

第5章 售楼部行政管理制度	51
1. 售楼部员工守则	51
2. 售楼部考勤制度	51
3. 售楼部值班制度	53
4. 售楼部例会制度	54
5. 售楼部卫生管理制度	56
6. 售楼部安全管理制度	57
7. 销售用品管理制度	58
8. 售楼部处罚条例	60
9. 售楼部考核制度	65
10. 售楼部奖金分配管理制度	71
第6章 售楼部工作规范制度	73
1. 案场工作纪律	73
2. 销售礼仪规范	74

3. 服务用语规范	79
4. 客户接待行为规范	83
第7章 售楼部业务管理制度	87
1. 员工培训制度	87
2. 客户接待制度	90
3. 销控管理制度	93
4. 样板房管理制度	94
5. 销售报表管理制度	96
6. 成交签约管理制度	97
7. 销售奖励办法	102
8. 业绩分配制度	103
9. 销售提成制度	105

第4部分 售楼部的管理表格

第8章 员工管理表格	111
1. 员工花名册	111
2. 案场考勤表	112
3. 案场轮休表	113
4. 外出登记表	114
5. 客户轮值表	115
6. 员工年度考勤统计表	116
7. 个人周工作总结	116
8. 工作违纪处理单	117
9. 办公用品领用登记表	117
10. 部门活动基金使用申报表	118
11. 部门活动基金使用登记表	118
第9章 客户管理表格	119
1. 电话接听记录表	119
2. 来访客户登记表	121
3. 认购客户登记表	124
4. 成交客户登记表	125
5. 拜访客户记录表	126
6. 售后服务跟踪维护表	126
7. 成交客户档案表（单客户）	127

8. 成交客户档案表（多客户）	127
9. 未成交客户追踪分析表	128
10. 客户意见反馈单	129
11. 客户问题汇总表	129
12. 客户交款情况登记表	130
13. 退订客户登记表	130
14. 月度客户满意度分析表	131
第 10 章 销售管理表格	132
1. 到访征询单	132
2. 来访客户需求调查问卷	133
3. 保留房型通知单	137
4. 保留楼盘控制表	138
5. 营业日报表	139
6. 购房须知	140
7. 购房意向书	141
8. 付款承诺书	142
9. 购房税费一览表	143
10. 装修标准一览表	144
11. 商品房认购书	144
12. 房屋缴款单	147
13. 特殊优惠申请单	147
14. 额外折扣登记表	148
15. 赠送礼品登记表	149
16. 认购书领用登记表	150
17. 合同领用登记表	151
18. 房屋销售一览表	152
19. 客户按揭资料接收表	152
20. 换房申请书	153
21. 更名申请书	154
22. 退房申请书	155
23. 交房通知书	155
24. 挹定清单	158
25. 催收函	158
26. 催补按揭资料函	159

27. 终止合同通知书	159
28. 档案目录登记表	160
29. 销售人员业绩统计表	161
30. 个人销售提成结算表	162
31. 代理公司业绩确认表	162
32. 售楼部奖金分配明细表	163
第 11 章 销售分析表格	165
1. 楼盘调查表	165
2. 区位调查记录表	166
3. 住宅户型调查统计表	167
4. 竞争楼盘供应量调查统计表	168
5. 街区/商场客流量统计表	169
6. 购物中心业态及租金调查表	169
7. 项目 SWTO 分析	170
8. 销售情况日报表	170
9. 销售情况周报表	171
10. 销售情况月报表	172
11. 案场月工作总结	173
12. 售楼部每周工作问题汇总	173
13. 月份楼盘销售分析表	174
14. 购买因素分析表	175
15. 未购买因素分析表	176
16. 退房客户分析表	177
17. 广告效果统计表（周）	178
18. 周到访客户情况分析表	179
19. 客户情况细分表	182
20. 成交客户购房因素分析表	185
21. 成交客户看房频次统计表	186
参考文献	187



第1部分

售楼部的组织设计

- ◇第1章 售楼部的组织结构
- ◇第2章 售楼部的岗位职责

第 1 章

售楼部的组织结构

1. 售楼部的基本组织架构

售楼部的基本组织架构见图 1-1。

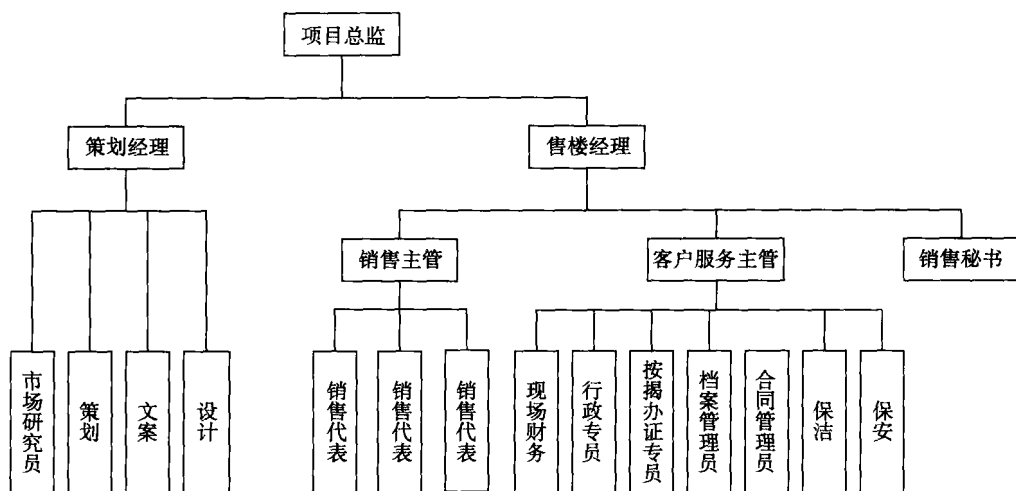


图 1-1 售楼部的基本组织架构

说明：

- (1) 本组织架构采取“项目总监负责制”，由项目总监统筹负责项目的整体运营。
- (2) 上述岗位中，有的是一岗一人，有的是一岗多人，也有的是一人多岗。
- (3) 各岗位的划分没有绝对标准，应根据企业的具体情况进行岗位设置，既可以合并，也可以拆分。比如，有些企业根据自身情况，将策划与文案两个岗位合并为一个岗位（策划文案）；有些企业根据自身情况，专门设置一个客户服务岗位，负责处理客户投诉等事宜。

2. 售楼部的部门职能

售楼部的部门职能见表 1-1。

表 1-1 售楼部的部门职能

营销策划	(1) 掌握市场动态, 收集市场信息, 做好市场预测 (2) 根据公司的发展战略制订项目推广策划方案 (3) 负责房地产广告的制作及实际操作 (4) 根据物业的特点组织策划各项公关宣传活动, 并负责其实施工作 (5) 收集、整理各项与房地产销售有关的法规及相关信息, 并及时向公司传递市场动向、市场信息
物业销售	(1) 根据市场预测和销售趋势, 编制季度、年度销售计划 (2) 拟定房地产销(预)售方案, 提交公司领导及相关部门讨论通过后予以执行 (3) 拟定各种销售合同、协议及相关文本, 负责公司销售合同的会签 (4) 组织、完成各类物业的销售、租赁、招商工作 (5) 实施销售管理, 对销售情况及时进行汇总分析
办理手续	(1) 负责办理各种销售(预售)手续 (2) 协助客户办理银行按揭手续 (3) 协助客户办理产权证书 (4) 协助办理交房入住手续
客户管理	(1) 做好销售服务、售后服务工作, 树立良好的企业和楼盘形象, 提高企业知名度 (2) 负责客户投诉接待及投诉事件的处理 (3) 建立客户档案, 做好客户回访工作, 收集客户意见, 及时反馈给有关部门解决 (4) 与公司各部门配合、协调完成公司销售承诺
现场管理	(1) 负责销售现场的日常管理 (2) 负责各项销售用品、销售道具的维护管理

第2章

售楼部的岗位职责

1. 项目总监的工作职责

项目总监的工作职责见表 2-1。

表 2-1 售楼部项目总监职位说明书

职位名称	项目总监	所属部门	售楼部
直属上级	销售副总经理		
直属下级	策划经理、售楼经理		
职务宗旨	(1) 负责楼盘的营销策划、市场推广和销售实施 (2) 组织协调、指导监督本部门的日常管理工作 (3) 监督执行销售计划，完成销售任务和销售目标		
岗位职责	(1) 贯彻执行公司的经营策略、方针及各项管理制度，制定本部门管理规章制度及业务流程，并组织实施、监督 (2) 组织制定项目营销体系及各项营销策划方案，并加以监督指导 (3) 制定项目整体销售策略和销售计划，报批并督导实施 (4) 编审销售预算，并对预算进行过程控制，降低销售费用 (5) 汇总市场信息，提报项目开发、调整、修改建议 (6) 组建高绩效的工作团队，落实本部门的人员安排及调动 (7) 负责本部门日常管理工作，处理部门日常事务 (8) 处理重大项目突发事件及重大客户投诉与纠纷 (9) 加强各部门之间的沟通协调与合作 (10) 完成公司下达的各项销售指标和任务 (11) 完成上级领导交办的其他工作		
任职资格	(1) 房地产、市场营销相关专业大学本科以上学历 (2) 两年以上房地产大型项目经理或营销总监工作经验 (3) 熟悉房地产相关法律法规与市场发展动态，具有极佳的市场敏感度 (4) 思维敏捷，观察能力强，有敏锐的洞察力 (5) 胸怀宽广，学习能力强，乐于接受新鲜事物 (6) 出色的领导能力、组织协调能力，善于分析整合资源 (7) 出色的行政管理和人事管理能力，善于使用人才和培育人才 (8) 富有团队合作和开拓创新精神		

2. 策划相关岗位的工作职责

(1) 策划经理的工作职责见表 2-2。

表 2-2 售楼部策划经理职位说明书

职位名称	策划经理	所属部门	售楼部
直属上级	项目总监		
直属下级	市场研究员、策划、文案、设计		
职务宗旨	负责组织实施项目的整体营销策划		
岗位职责	(1) 统筹组织本部门的业务工作开展,组织制定本部门日常工作计划并监督实施 (2) 加强本部门内部员工培训及队伍建设,改进内部管理流程,提高部门工作效率 (3) 收集有关房地产的市场信息及资料,建立和逐步完善信息资料库的管理 (4) 跟踪房地产市场动态,分析市场发展形势,及时提出书面报告及针对性意见 (5) 组织制定项目营销策划方案,并监督执行 (6) 组织编制市场推广计划,并监督执行 (7) 策划、组织、实施各项营销活动,以促进销售 (8) 负责公司及楼盘品牌形象的策划与品牌管理 (9) 协调下属员工之间、本部门与其他部门之间的工作关系 (10) 完成领导交办的其他工作任务		
任职资格	(1) 房地产类、经济类、建筑类、中文、广告等相关专业本科以上学历 (2) 具有较强的市场意识和市场敏感度,创新能力强,对新事物有较好的领悟能力 (3) 熟悉房地产市场,具备独立操作房地产项目策划的能力并要有成功案例 (4) 具有较强的文字功底及语言表达能力 (5) 富有团队精神和良好的协调沟通能力 (6) 有责任心和敬业精神		

(2) 市场研究员的工作职责见表 2-3。

表 2-3 售楼部市场研究员职位说明书

职位名称	市场研究员	所属部门	售楼部
直属上级	策划经理		
直属下级	无		
职务宗旨	负责研究房地产市场形势,收集整理房地产市场资讯		

(续)

岗位职责	(1) 负责进行房地产市场及政策的宏观研究，协助撰写研究分析报告，为公司决策及业务拓展提供支持 (2) 负责组织形成房地产市场常规性研究报告及专题性报告 (3) 协助完成项目前期基础性背景、资讯、市场等资料的准备 (4) 负责项目考察、市场调研等工作，配合完成项目的初步可行性研究报告 (5) 及时对行业竞争对手的市场信息进行收集、整理、分析，撰写分析报告 (6) 开展专项市场调研，撰写市场调研报告 (7) 完成领导交办的其他工作任务
任职资格	(1) 房地产、市场营销等相关专业本科以上学历 (2) 具有1年以上房地产市场分析相关工作经验，能独立撰写市场研究报告 (3) 熟练使用 Office 办公系统和统计分析软件 (4) 具有较好的职业形象和良好的服务意识

(3) 策划的工作职责见表 2-4。

表 2-4 售楼部策划职位说明书

职位名称	策划	所属部门	售楼部
直属上级	策划经理		
直属下级	无		
职务宗旨	负责编制各种营销策划方案，并监督实施		
岗位职责	(1) 组织开展项目前期调研及市场调查工作 (2) 负责房地产项目开发的前期策划，如项目定位分析、投资收益分析、园林景观规划建设等 (3) 负责房地产项目开发的后期营销策划，如项目概念定位的成功演绎、各类营销手法的运用等 (4) 负责与相关媒体对接，做好公司各类推广项目，做好活动的策划、包装、宣传、跟进等实施工作 (5) 撰写各类营销策划方案，如全程策划报告、定位报告、规划建议、执行报告等 (6) 跟踪各类营销策划方案的执行情况，并及时进行效果评估 (7) 定期与销售一线沟通信息，并及时调整营销策略 (8) 完成领导交办的其他工作任务		