

突出重点 以销售工作为主攻方向 推动目标任务全面完成

——2014年上半年度工作报告(精读)

编者按:8月3日,集团公司执行总裁许尚志在2014年半年度暨销售工作会议上作了题为《突出重点 以销售工作为主攻方向 推动目标任务全面完成》的工作报告,报告总结回顾了集团公司上半年各项工作开展情况,明确了下半年工作着力点,本报对报告进行整理,提炼了主要内容,以供学习参考。

第一部分 2014年上半年工作目标完成情况

一、项目开发目标完成情况
 新开工项目目标及取得新项目目标原定于今年年底前开工建设的钱江世纪城项目,目前已完成方案设计修改,并通过规划报批;交评、环评及水保方案均已通过审批。

二、工程建设进度目标完成情况
 2014年,公司在建项目5个,工程建设面积约103.6万平方米,其中:

1. 南北·乐章、钱江国际广场二期以及青枫墅园三期项目于上半年完成竣工及各项验收备案工作并实现交付。

2. 青枫墅园一期、二期项目
 一期B2区41#-43#、47#、51#、54#楼完成外架拆除,44#-46#、52#-53#楼完成外墙石材、涂料施工,48#-50#楼完成除窗套线条外的外墙石材施工;41#-43#楼完成铝木门窗安装,51#-52#楼完成铝木门窗制作,44#-50#楼完成主体中间结构验收。

二期项目14#、15#、17#、19#、26#-31#楼完成基础土方及管桩施工,部分垫层基础完成;44#、46#-48#楼因管桩基础调整,完成约40%;3#楼样板区铝合金门窗、外墙粉刷及石材、铝板、面砖,外墙脚手架拆除完成,市政景观完成80%;8#-12#、51#-55#楼主体部分封顶,22#、23#楼完成±0.00;地下室砌体开始施工。

3. 新南北·盛德国际广场、新南北大酒店项目
 盛德国际广场项目底板混凝土浇筑已完成,地下室完成4#、5#楼区块-4.350m结构。

新南北大酒店项目主楼结构改造工程全部完成;酒店加层工程基本完成大屋面板钢筋绑扎工作;酒店裙房工程东侧1#楼区块完成屋面模板铺设,2#楼区块完成±0.00混凝土浇筑工作。

4. 南北·盛德国际商务中心项目
 主体结构混凝土浇筑施工A1#楼已完成至16层,A2#楼已完成至20层,A3#楼已完成至16层,A4#楼已完成至21层。内外墙砌筑施工除A1#楼尚未开始外,A2#楼完成至6层,A3#楼完成至4层,A4#楼完成至8层。

三、销售目标完成情况
 上半年,集团公司在售项目5个,由于受房地产市场形势影响及相关政策限制,销售工作步履维艰,亮点不多。销售额及回笼资金完成情况距离年度目标任务差距很大。

四、综合类管理目标完成情况
(一)工程管理工作
 设计管理部做好各项方案设计和协调工作。项目方案设计工作方面,上半年配合完成董政值出(2011)47号地块项目方案设计,完成青枫墅园二期、新南北·盛德国际广场项目景观(扩初)设计,完成青枫墅园、新南北·盛德国际广场两个项目精装修设计。图纸审核工作方面,提交青枫墅园二期样板区铝合金、花岗岩及智能化设计方案,南北·盛德国际商务中心公共部位装修方案图纸审核。流程



规范管理方面,拟定了《工程图纸管理流程》初稿。

成本管理部完成新南北·盛德国际广场及新南北大酒店总包工程预算核编;编制招标工程量清单11份,编制分包项目工程预算32份;审核完成分包工程结算共计42项,预结算(含分包预算审核)74项,审定造价11415.66万元,累计核减1241.64万元;审核签复集团本级及所属公司联系单357份;完成青枫墅园二期景观样板区景观工程、新南北·盛德国际广场及新南北大酒店总包和消防工程等技术经济指标成本分析工作。

招标采购部及时做好建设工程招标和材料设备询价或招标。办理中标审核或询价结果呈批表46份,审批金额5036.63万元。累计审核工程和材料设备采购合同147份,累计审核合同金额16534.27万元。总师办狠抓项目工程防渗漏工艺做法的落实,加强流程管控。完成三个交房项目的综合质量检查,同时加强建设工程关键部位质量监督。上半年审核图纸及联系单80份,开展工程现场技术指导及质量监督抽查72次,下发质量整改单6份,收到回复3份,编发《工程质量月通报》6期。

(二)资金计划管理目标
 资金计划部上半年较好完成了贷款发放、续贷、新增贷款授信和基金设立等目标任务。

(三)财务审计管理目标
 财务部组织各预算编制单位完成了年度预算编制工作并及时下达各项预算批复。完成2013年度集团财务报告,做好财务基础管理和涉税筹划工作。加强对所属公司财税工作的服务指导,确保会计信息质量处于较高水平。

审计部完成12家公司动态检查,提交财务监管报告72份。基本完成了“销售合同履行和薪酬管理制度执行情况”、“合同管理情况”2个项目的现场审计。完成蚌埠公司财务收支审计。完成内审《法规库》平台建设。

(四)行政管理目标
 办公室审核经济合同266份,归档合同242份,提出针对性的合同法律分析2份。完成置业集团资质证书换证。积极推动网站改版,做好集团新闻传播。上半年编发《新南北报》4期,《情况通报》9期。

(五)信息化建设目标
 信息化工作小组做好OA、HR模块使用功能完善和应用推广工作。扩大财务模块、资产管理模块在资产管理公司(含蚌埠三个公司)、六个基金公司的上线实施和应用完善,启用物业管理模块。

(六)营销推广工作
 营销管理中心起草并发布《2014年销售薪酬及奖励办法》等3项销售相关管理办法。参与各项目销售方案、销售政策的研讨和实施,完成30个项目市场调研,提交市场调研报告3份。编发《对话新南北》季刊2期。

五、物业管理服务目标完成情况
 物业公司上半年着力提高物业管理服务水平,热情为业主服务。同时积极做好物业费收取等工作,并获得三个新项目的物业管理权。

六、资产管理目标完成情况
 资产管理公司上半年很好地完成了资产租售工作任务,指导蚌埠公司做好物业费收取和经营管理工作,同时进一步做好青枫墅园二期会所全对外开放的各项筹备工作。

第二部分 上半年工作的主要收获和不足之处

一、转型升级初见成效
 1. 资产管理公司上半年紧扣“销售、租赁和保值增值”核心,充分摸清“家底”,资产租赁业绩完成了年度目标任务的60%,并且保持了很好的增长势头。

2. 物业公司业务拓展工作进展顺利。在取得新项目物业管理权的同时,继续保持对3家意向单位物业管理业务的跟进工作。

二、稳妥完成楼盘交付目标
 上半年5月底至7月初,集团公司旗下三个楼盘交付工作顺利。欣北·钱江国际广场项目交付170户,交房率85%;南北·乐章项目交付1011户,交房率90%;青枫墅园三期项目交付999套,交房率71.5%。

三、融资计划顺利实施
 上半年,资金计划部在拓宽融资渠道的基础上,还对融资方法进行积极的探索,成功操作物业经营性贷款业务、商业承兑汇票融资业务,以车位使用权作为担保融资业务等三项融资模式的新尝试,从而弱化了单一融资风险,降低了融资成本,提高了资金使用的灵活性,为集团的进一步发展提供了稳定的资金保障。

四、上半年工作中存在的问题
 上半年集团公司的各项工作中或多或少还存在着一些问题,最突出的是销售目标完成情况与年度销售工作计划目标要求差距非常大,销售业绩极不理想。认真分析原因的主要方面为:销售工作的责任心、主动性和紧迫感还不够强;销售手段比较传统,销售专业能力较弱;销售手段比较有限,也是影响集团公司上半年销售业绩的重要因素。

第三部分 下半年工作着力点

一、齐心协力,强势打开销售工作新局面
 1. 树立全力冲刺年度销售目标的决心和信心。强化销售第一责任人的销售责任意识,千方百计,采取多种形式,扎实推进销售工作。全体员工要统一思想,鼓足勇气,消除被动思想和消极情绪,积极发挥主观能动性,努力战胜市场和政策方面种种不利因素的阻碍,全力冲击年度销售目标任务。

2. 提高销售人员业务水平。自身营销水平是确保成功销售的最大法宝。销售人员要加强并坚持学习营销理论,掌握并灵活运用营销策略,把握销售形势,将客户需求意向转化为客户的购房行为。

3. 加强销售领导工作。集团公司决定

成立销售工作领导小组,负责研究、制订、完善各项销售政策,督促、落实、检查各项销售政策的具体执行。出台有利于销售工作的新办法,激励销售工作的新措施,动员集团公司全体员工齐心协力参与销售,奋力打开集团销售工作的新局面。

二、狠抓在建项目建设管理
 1. 确保进度。项目建设班子成员充分重视年度目标计划关于施工节点要求,认真筹划,抢施工、抢工期,全力保障项目建设施工进度。

2. 做好服务。集团公司各部室及所属公司各部室要积极为项目工程建设服务,全力满足工程建设需求。

3. 强化成本意识。做好在建项目成本控制。相关部室要发挥部门职责,从工程联系单审核、材料设备招标询价、预算编制等方面严格审核,多管齐下,把住成本关。

三、推进产品品质建设
 1. 在设计定位上注重品质塑造。要选择优秀设计单位,在建筑规划、单体设计、景观设计和室内设计等充分做到精细化、专业化,提升品质打好基础。

2. 在项目建设施工环节做好质量控制。要在主体施工、建筑安装工程环节多下功夫,重视并做好过程管理,强化质量检查、监督和整改工作落实。

3. 在材料设备招投标环节筛选优质材料。要在材料设备招标采购和选用上多花精力,确保项目建设选用优质的材料设备。

4. 在项目建设过程中注入实用性元素。从客户的需求角度审视自身开发建设的楼盘,总结成熟项目经验,有所借鉴,加以创新,为集团开发建设的楼盘注入更高附加值,增强集团未来的竞争优势。

5. 继续坚持工程建设样板先行策略。通过样板工程建设先行,优化工程建设方案,提高工程建设品质;通过样板房建设和展示,促进销售。

四、加强售后服务工作能力建设
 1. 强化售后服务工作意识。相关部室要以高度的责任心做好主动服务工作,做好400客服热线服务接线和来访客户接待工作。

2. 提高维修保障工作力度。责任部室要充分重视业主的合理诉求,及时制定解决方案,明确具体负责人员,并在规定时间内给予意见答复,尽量确保售后维修工作一次到位。

3. 制定售后服务统一管理工作流程,将具体服务内容、措施和资源配置纳入管理流程,逐步健全售后服务机制,确保售后服务工作的统一性、规范性和时效性。

五、提升资产经营管理水平
 1. 着重培养、引进专业复合型人才,充实资产经营管理和招商人才队伍。

2. 盘活存量资产。结合目前存量资产规模及构成情况,采取租赁、销售、承包经营等不同方式,盘活存量资产。

3. 加快市场化对接。借鉴市场化力量,改造并创新资产经营管理模式,增强资产活力和增值能力,优化资产结构,扩大资产经营效益规模。

六、加快物业管理发展速度
 1. 做好人才内部挖潜和外部引进工作,培养一批熟悉物业法规、懂得经营管理的专业人才,充实各级管理层。解决行业内普遍存在的留不住人才的问题,为今后新增物业项目储备可用之才。

2. 加快提升物业服务品质。通过开展项目试点,走出去参观考察等方式探索客户导向型物业服务模式。建立侧重服务的绩效考核机制,调动员工工作的主动性、积极性。

3. 加快物业项目拓展速度。要主动出击,通过竞争找准市场定位,寻找目标客户资源,规范经营工作,突破发展瓶颈,实现快速增长。

时间紧迫,朝夕争朝,我们要充分看清严峻市场形势带来的巨大挑战,做足思想准备,对自己和所在团队提出更高的要求,不怕困难,迎难而上,全力冲刺,力争全面完成2014年度目标任务。

分组讨论召集人及各项目销售第一责任人发言摘要

8月3日,集团公司召开半年度暨销售工作会议,全体与会人员分为5组,就如何开展好销售工作进行讨论,随后,集团各项目销售第一责任人进行了发言。本报将各项目销售第一责任人及各组召集人的发言进行整理,现摘录如下:

青枫墅园项目销售第一责任人:金劼



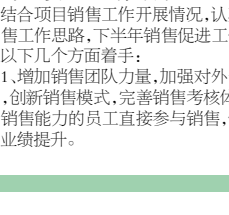
正确识度房地产形势,树立信心,把握机会,充分发挥项目产品优势,千方百计完成销售目标任务,主要有以下几个抓手:

1. 以销售工作为第一要务。将各部门工作视为销售环节一部分,强力督导各部门开展工作,为服务销售创造最有条件。

2. 领导以身作则,热情地投入到销售中去,利用各种资源促成销售,并积极与集团领导沟通,提出合理化建议。

3. 加强销售案场管理及销售培训。增强危机意识,提高团队营销水平,充分发挥公司营销团队作用。

南北·盛德国际商务中心项目销售第一责任人:蒋可扬



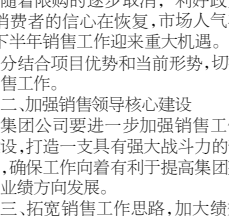
结合项目销售工作开展情况,认真梳理销售工作思路,下半年销售促进工作主要从以下几个方面着手:

1. 增加销售团队力量,加强对外开拓力度,创新销售模式,完善销售考核体系,让有销售能力的员工直接参与销售,促进销售业绩提升。

2. 实施销售代理主理制,形成人人都是销售代理主理(除销售人员的全员销售氛围)。

3. 引进有能力的专业销售机构,扩大项目销售覆盖面,提升销售业绩。

第一组召集人:朱宇光



相对较小,要以此为突破点,争取超额完成车位销售任务,带动整体销售业绩的增长。

2. 加强与物业公司的配合,积极改进物业服务点的车库出租方式,实现两单位车库销售增长。

二、加强内部管理工作,促进招租招商工作力度,强化资产经营管理水平,提高租赁收入。

1. 合理制定政策,做好青枫二期会所开放和经营工作,尽早实现经营收入稳定增长。

2. 加强蚌埠公司物业管理的规范工作,确保物业费收缴,力争完成年度目标任务,实现收支平衡。

第二组召集人:曹苹

当前市场整体形势严峻,资产经营和销售工作面临较大压力,但是市场中同样存在重大机遇,因此要通过整合各类资源力量,变不利为有利,做好资产经营和租赁管理工作。

一、做好自有资产的销售经营工作

1. 当前车位销售工作受宏观经济影响

欣北·钱江国际广场项目销售第一责任人:马奕林



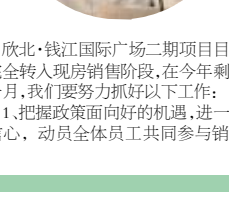
根据项目实际情况,我们紧紧围绕以下几个方面展开销售工作:

1. 突出项目地段唯一性,不可替代性这一区位优势,强化项目在客户心目中的“财富集聚之地,投资首选之所”商业投资价值。

2. 通过引进国内外知名商家加盟,扩大项目影响力,确保项目良好的运营前景,为促进销售成功提供保障。

3. 适应市场变化,调整蓄客、拓客模式,全方位、多渠道展开宣传和推广,扎实

第三组召集人:蒋笑英



做好营销准备工作。

4. 实施全员营销战略,公司与全体员工签订销售代理责任书,实施全员销售代理主理制,同时加以推广扩大至外聘销售代理主理,启动大范围的销售宣传工作。

南北·乐章项目销售第一责任人:周娟

南北·乐章项目目前为现房销售阶段,在瓶窑板块属于标杆型楼盘,下半年着重做好以下几个方面工作:

1. 加强楼盘市场调研,根据购房客户群体特征,制定可行的优惠政策,同时充分发挥项目交付期人气优势和现房优势,实施“老带新”奖励机制,挖掘社会客户资源。

2. 加大中介公司宣传力度及培训工作,通过销售激励杠杆刺激销售人员积极性,积极利用好微信等各类宣传平台,做好销售宣传工作。

3. 加强内部人员培训力度,提高专业知识和技能,树立销售工作信心,调整好心态,全力开展全员销售,力争项目销售工作取得最终胜利。

第四组召集人:符育新



集团全体员工要拿出更大的勇气和智慧,多提中肯意见,全力以赴开展全员销售工作。

1. 指定专职部门和人员负责组织和联系销售工作。

2. 建立通畅的内部信息沟通平台,利用QQ、微信平台及时发布楼盘动态信息和宣传材料。

3. 组织现场实地考察集团在售项目,了解在售项目概况、优惠政策等,以便下一步切实有效地开展项目推介活动。

4. 各服务中心、职能部门要结合项目特点,充分利用员工个人资源,深入挖掘重点客户,全力开展好全员销售工作。

第五组召集人:麻斐

物业公司员工及服务点众多,潜在客户资源相对较多。要充分利用好以上两点优势,加强全员销售的组织工作,为推进销售贡献力量。

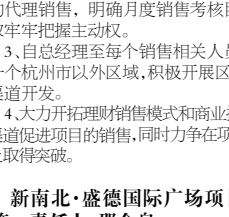
1. 指定专职部门和人员负责组织和联系销售工作。

2. 建立通畅的内部信息沟通平台,利用QQ、微信平台及时发布楼盘动态信息和宣传材料。

3. 组织现场实地考察集团在售项目,了解在售项目概况、优惠政策等,以便下一步切实有效地开展项目推介活动。

4. 各服务中心、职能部门要结合项目特点,充分利用员工个人资源,深入挖掘重点客户,全力开展好全员销售工作。

新南北·盛德国际广场项目销售第一责任人:邵金泉



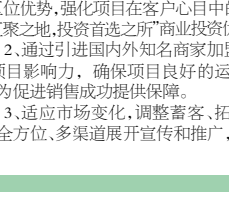
要系统学习成熟公司营销模式,有针对性地开展销售工作。当前,我们可以通过明确四个“实”来进一步理顺销售工作思路。

1. 实什么:营销的前提就要找到产品的价值与卖点,因此在销售宣传中将自身产品价值最大化,在激烈的市场竞争中脱颖而出。

2. 卖给谁:即结合产品特点确立目标客户群体,准确定位并开拓客户资源,实现精准营销。

3. 谁来卖:做好销售团队力量建设,加强培训和市场调研,培训要实实在在,市调要真真切切,要将销售部门的核心力量用在销售点上。

第五组召集人:麻斐



分组情况

第一组:欣北公司、康信公司、湖南公司

第二组:青枫公司、建德公司、资产管理公司

第三组:营销管理中心、所属公司销售人员

第四组:投资发展部、设计管理部、工程管理中心、成本管理部、总师办、招标采购部、财务部、资金计划部、审计部、办公室

第五组:物业公司

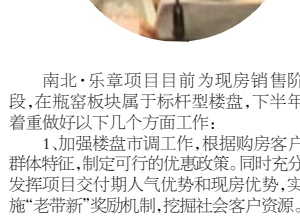
做好营销准备工作。

2. 尽早确定销售合作单位,尽快启动新的代理销售,明确月度销售考核目标,争取牢牢掌握主动权。

3. 自总经理至每个销售相关人员,明确一个杭州以外区域,积极开展区域销售渠道开发。

4. 大力开拓理财销售模式和商业招商,多渠道促进项目的销售,同时力争在项目招商上取得突破。

新南北·盛德国际广场项目销售第一责任人:邵金泉



根据项目实际情况,我们紧紧围绕以下几个方面展开销售工作:

1. 突出项目地段唯一性,不可替代性这一区位优势,强化项目在客户心目中的“财富集聚之地,投资首选之所”商业投资价值。

2. 通过引进国内外知名商家加盟,扩大项目影响力,确保项目良好的运营前景,为促进销售成功提供保障。

3. 适应市场变化,调整蓄客、拓客模式,全方位、多渠道展开宣传和推广,扎实

第五组召集人:麻斐



物业公司员工及服务点众多,潜在客户资源相对较多。要充分利用好以上两点优势,加强全员销售的组织工作,为推进销售贡献力量。

1. 指定专职部门和人员负责组织和联系销售工作。

2. 建立通畅的内部信息沟通平台,利用QQ、微信平台及时发布楼盘动态信息和宣传材料。

3. 组织现场实地考察集团在售项目,了解在售项目概况、优惠政策等,以便下一步切实有效地开展项目推介活动。

4. 各服务中心、职能部门要结合项目特点,充分利用员工个人资源,深入挖掘重点客户,全力开展好全员销售工作。

第五组召集人:麻斐

集团全体员工要拿出更大的勇气和智慧,多提中肯意见,全力以赴开展全员销售工作。

1. 指定专职部门和人员负责组织和联系销售工作。

2. 建立通畅的内部信息沟通平台,利用QQ、微信平台及时发布楼盘动态信息和宣传材料。

3. 组织现场实地考察集团在售项目,了解在售项目概况、优惠政策等,以便下一步切实有效地开展项目推介活动。

4. 各服务中心、职能部门要结合项目特点,充分利用员工个人资源,深入挖掘重点客户,全力开展好全员销售工作。