

CHAOJI
DIANZHANG

★ 智慧地产发展战略丛书 ★

超级店长

二手房门店业绩倍增36技

李振 李金玲 王戈 ◎著



地产行业门店长培训经典畅销书
为地产门店长量身定制的三十六招管理必杀计



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



CHAOJI
DIANZHANG

★ 智慧地产发展战略丛书 ★

超级店长

二手房门店业绩倍增36技

李旻 李金玲 平戈 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从职业素质角度、管人用人角度、门店经营角度、房源管理角度、客源管理角度、销售实战角度，全面、系统、深刻地总结了二手房门店店长管理经营门店的策略、方法和技巧，为二手房门店店长的工作提供了专业性指导。

图书在版编目（CIP）数据

超级店长：二手房门店业绩倍增36技 / 李振，李金玲，王戈著. ——北京：机械工业出版社，2015.6
ISBN 978-7-111-50944-8

I. ①超… II. ①李… ②李… ③王… III. ①商店—商业管理 IV. ①F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 168250 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：马 佳

责任编辑：马 佳

版式设计：张文贵

责任校对：黄兴伟

北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×240mm·16.5 印张·171 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50944-8

定价：38.00 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

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前 言

二手房门店二手房中介行业中不可或缺的组织主体，它的运营和发展直接影响着二手房中介行业的整体运行。如何使二手房的业绩倍增，如何健康良性地运作二手房门店，是每个二手房中介服务机构都面临的重要课题。二手房门店的管理将直接决定着业绩，决定着竞争力。既然我们理解了二手房门店管理的重要性，那么接下来就是二手房门店管理的技巧了，娴熟的技巧能够使二手房门店管理事半功倍，这些技巧包括经营管理技巧、人力资源管理技巧、风险管理技巧和信息管理技巧等诸多方面。通过学习这些技巧，能够有效提高二手房门店的业绩，全面提升员工的整体素质和整个二手房门店的经济效益。

现如今，国家出台了一系列关于二手房的新政，这无疑十分有益于二手房市场的发展，且发展形势越来越趋向理性。二手房门店面临着重新洗牌，这更加要求管理者必须具备更过硬的管理素质和技巧，只有这样才能更好地适应市场的需求和发展。为此，作者根据多年的实战经验，编写了这本针对二手房门店管理的实战性指导用书。本书共有以下4大特色：

1. 全面性

从内容上看，本书不仅介绍了二手房门店店长的必备素质、岗位职责，还阐述了其所需知识和实操技术；不仅阐述了二手房

门店店长的人力资源、房源管理策略，还介绍了其经营管理和风险管理的技巧等。总之，本书内容全面，能真正对二手房门店管理和运营工作起到指导作用。

2. 专业性

不管是形式还是内容，本书都突出了该行业的专业性，既可以广大读者深入了解二手房市场及行业的工作流程，也可以让广大爱好者们增强信心，还可以让员工更加熟知相关的规章制度，使二手房门店店长运用起管理策略来更得心应手。

3. 针对性

二手房门店店长在管理二手房门店期间，难免会遇到各种问题，而本书正好抓住了这一点，帮大家解惑答疑，以便于二手房门店店长更专业地管理二手房门店，让二手房门店业绩倍增。本书不仅适合那些正在该行业中创业的人阅读，也适合那些在该行业中摸爬滚打了很多年的二手房门店职业经理人阅读。

4. 实战性

本书作者有着多年的二手房实战经验，了解一线人员的工作状态，了解二手房门店的管理缺陷，因此，本书从实际出发，实事求是地总结了一些实战案例、管理量表、实用性工具等，便于二手房门店管理者查询学习，是一本不可多得的二手房门店经营的教

科书。

当然，在瞬息万变的二手房市场竞争中，仅仅靠这些知识还是不够的，还应该结合每个二手房门店的实际情况，因地、因时、因事地加以管理，这样才能有效地吸收本书的理论并应用到实践中去。

由于作者偏重于“实战”，理论的系统性还不是很完善，书中难免有一些瑕疵，希望读者在阅读时提出宝贵意见，以便再版时修改完善。为此，由衷向您表示感谢！

作者

| 目 录 |

前言

职业素养篇 / 1

陆游曾经说过：“功夫在诗外”。意思是说写诗的人不见得每天看诗、写诗，而是要接触生活，提高自身的修养，才能写出来美丽的诗句。同理，一个二手房门店店长想要成为超级二手房门店店长，就必须要在自身素养上下功夫，久而久之，就会妙手偶得，不仅自身素质会得到提高，而且可以使自己的二手房门店业绩倍增。这不能不说是一个简单可行的秘诀。

第1技 素造“美人”技

(提升素质，打造完美二手房门店店长达人) / 2

第2技 “品”中生有技

(提升品质，自己就是一个品牌) / 9

第3技 能文善“武”技

(学会管理，能力比知识更重要) / 15

第4技 尽人皆“职”技

(明确职责，让工作变得更有序) / 23

第5技 历历在“目”技

(制订目标，让计划变得更清晰) / 28

第6技 店面有“理”技

(店务管理，厘清制度流程思路) / 33

管人用人在任何一个组织中都是一门很深的学问，尤其是在二手房门店中。由于二手房经纪人的素质良莠不齐，很难整齐划一地进行管理，所以必须因材施教。因材施教需要很多的方式方法，包括培训、考核、激励、选人、留人、用人等诸多方面。为了使二手房门店管理更加富有成效，本篇提供了各种方法与大家探讨。

第7技 运筹“为我”技

(筹备人才，做好人力资源规划) / 40

第8技 “训”练有素技

(做好培训，让每个人敢打硬仗) / 45

第9技 “聘”头论足技

(有效招聘，找到合适的人才) / 58

第10技 同舟共“绩”技

(绩效考核，发挥每个人积极性) / 64

第11技 用“薪”良苦技

(薪酬管理，全员自动自发工作) / 69

第12技 “励”精图治技

(巧用激励，向激励机制要效益) / 77

二手房门店经营篇 / 89

二手房门店经营是二手房门店店长的看家本领。虽然从装修风格上用公司的统一标识，但管理上还是要突出自己的个性和特点。否则，千篇一律、千人一面，无法显示出一个二手房门店店长的管理魅力。看看本篇的技巧，用心去准备，你就会发现二手房门店的管理也可以和其他人的不一样。

第13技 “门”庭若市技

(用心准备,开店需要有点创意) / 90

第14技 乔“装”改扮技

(设计装修,二手房门店也需要讲仪表) / 98

第15技 “动静”结合技

(管理内涵,要突出动静相结合) / 103

第16技 宾至“入规”技

(规范行为,彰显二手房门店职业形象) / 109

第17技 走“投”有路技

(处理投诉,给客户心灵找个家) / 117

第18技 安不忘“危”技

(安全防范,杜绝各种风险隐患) / 125

房源管理篇 / 133

房源是二手房门店的摇钱树,而善加利用和管理这些摇钱树将会给二手房门店带来可观的业绩,但很多二手房门店的房源管理并不如意,出现了杂乱无章、重复登记、信息缺失、环境不熟等现象,以至于做了很多无用功,业绩仍无法提升。本篇的房源管理技巧会给你一个全新的认识,给你更多的启示。

第19技 广开“房”路技

(开拓房源,将房源变成摇钱树) / 134

第20技 千“房”百计技

(梳理房源,让信息变得有价值) / 142

第21技 分门别“类”技

(筛选处理,让销售变得有效率) / 150

第22技 大户透“明”技

(策略多多,让大户型不再难卖)/155

第23技 无“微”不至技

(熟悉环境,寻找有价值的卖点)/159

第24技 “房房”面面技

(了解房源,让发布更得心应手)/165

客源管理篇 / 173

如果说房源是摇钱树,客户就是钱脉,两者缺一不可。而客源管理往往是二手房门店店长的职责。很多二手房经纪人往往会抓住自己的客户,但很少通盘考虑客户的管理问题。作为二手房门店店长的一项工作战略,房源管理包括了认识客户、开拓客户、影响客户和部署营销等诸多环节。二手房门店店长针对这些环节有的放矢地去开展工作,就会收到意想不到的管理效果。

第25技 待“客”之道技

(管好客源,给每个客户贴标签)/174

第26技 客源“滚滚”技

(开拓客源,让客户主动找到你)/181

第27技 反“客”为主技

(影响客户,变拒绝为购买行为)/187

第28技 招“招”有道技

(讲求招式,策略比技巧更重要)/192

第29技 “攻”心为上技

(对症下药,解决客户的戒备心理)/199

第30技 “处处”动人技

(感动客户, 让对方想拒绝都难) / 204

销售实战篇 / 209

无论是房源管理还是客源管理, 也无论是素质管理还是绩效考核, 最后的落脚点还是在销售实战环节上。而销售的成败、业绩的好坏除了取决于前面提到的诸多技巧外, 不容忽视的是销售技巧的本身。作为二手房门店店长, 你只有熟练掌握了销售的每个环节和技巧, 才能指导二手房经纪人。本篇从管理的角度讲解销售技巧, 相信肯定会对你有所帮助。

第31技 万事皆“备”技

(做好准备, 客户面前轻松迎战) / 210

第32技 胆大心“细”技

(注重细节, 技巧决定推销成败) / 214

第33技 娓娓“道”来技

(产品解说, 让声音更富有魔力) / 219

第34技 “逼”上成交技

(巧用说服, 让客户不得不顺从) / 224

第35技 临门金“交”技

(迅速行动, 让客户当下交定金) / 231

第36技 “完美”服务技

(透析售后, 建立不枯竭的金库) / 239

后记 / 248

参考文献 / 249

门店和外城店员就业与指导等工作，负责工作监督管理，并给店员比钱人。所以，面对如此强大的工作压力，二手房门店店长不仅要有强健的体魄，而且还要有良好的心理素质，每天都要与来自不同行业的人沟通、打交道，需要经历不同的环境转换自身的角色。所以，二手房门店店长必须心态平衡，保持良好的人际关系非常关键。根据实践，我认为二手房门店店长应具备的心理素质，见图表1-1。

职业素养篇

陆游曾经说过：“功夫在诗外”。意思是说写诗的人不见得每天看诗、写诗，而是要接触生活，提高自身的修养，才能写出来美丽的诗句。同理，一个二手房门店店长想要成为超级二手房门店店长，就必须要在自身素养上下功夫，久而久之，就会妙手偶得，不仅自身素质会得到提高，而且可以使自己的二手房门店业绩倍增。这不能不说是一个简单可行的秘诀。

| 第 1 技 |

素造“美人”技

(提升素质，打造完美二手房门店店长达人)

如今，二手房中介行业的竞争如狼烟四起，风起云涌，一不小心就会被对手围攻，四面楚歌。如何使自己立足于不败之地？这是二手房门店店长急需解决的重点问题。引爆这些问题的燃点就是“自我的修炼——素质的提升”，不要企图去改变别人，首先要去学会改变自己，这样才能变成职场完美达人。

我们既然知道了自我修炼是关键所在，那要在哪些方面修炼？从哪里着手修炼呢？我认为要重点从以下 6 个方面入手：心理素质修炼、生理素质修炼、组织素质修炼、业务素质修炼、技能素质修炼和职业道德素质修炼。

1. 心理素质修炼

我以多年的实战经验了解到二手房门店店长要管理一个二手房

门店和开展对员工的业务指导等项工作，日常工作比较烦琐，劳动强度比较大。所以，面对如此强大的工作压力，二手房门店店长不仅要有强健的体魄，而且还要有良好的心理素质，每天都要与来自不同行业的人沟通、打交道，需要根据不同的环境转换自身的角色。所以，二手房门店店长做到心态平衡，维持良好的人际关系非常关键。根据实践，我认为二手房门店店长应该具备的心理素质，见表1-1。

表1-1 二手房门店店长心理素质修炼内容

项 目	具体内容
谦虚好学	每位二手房门店店长在经验上都有所欠缺，需要摸索前行。俗话说得好“取其长补己短。”所以，二手房门店店长应积极向同行的二手房门店学习，向智者学习，向客户学习。简言之，二手房门店店长应善于博采众长，不断完善自我
自信满满	自信是突破自我、战胜困难的一大法宝，所以，二手房门店店长在各种压力面前都应该充满自信，设法化解矛盾和压力，将压力化作动力，而不能一味地逃避
戒骄戒躁	二手房门店店长不能因为自己取得了一丝丝成绩就骄傲自满，而在面对挫折和困难时也不要惆怅苦恼，应时刻保持清醒、冷静的头脑，认真仔细地分析失败的原因，克服所有困难和不利因素，为将来取得好的成绩创造条件

2. 生理素质修炼

作为一店之长，你自然会压力极大，我对这一点深有感触。例如，接受上级领导的考核，实施业务监督，员工考勤、管理、招聘及培训，客户的抱怨和投诉等都得你亲力亲为才行，这就需要你每天兢兢业业，起早贪黑。所以，体力的训练是少不得的，锻炼身



体，增强体魄也是保证工作完成的硬件条件。以我之见，做好如下3点就可以保持旺盛的精力：

(1) 每天一刻钟

每天拿出15分钟的时间用来锻炼身体，不管是跑步还是别的体育项目，这样能保持旺盛的精力，让工作达到事半功倍的效果。

(2) 别忘笑一笑

保持乐观积极的心态，面对繁重、忙碌的工作，每天给自己一个笑脸，时刻充满工作激情，不管是面对客户抱怨还是员工发牢骚，都别忘了笑一笑。

(3) 作息有规律

注意作息时间，不要因为工作任务太多而加班加点，以至于身心疲惫，对次日的工作造成不良影响。因此，二手房门店店长应每天保持健康的工作状态，为店里的员工做出一个表率。

3. 组织素质修炼

做一个二手房门店店长最难的是做好兵头将尾，既要向上级负责，又不能与下级脱节。所以，既完成上级下达的任务，又管理好下属是一门很深的学问。俗话说得好“有组织才会有纪律。”二手房门店店长要想成为真正的成就者，有些组织素质是不可缺少的。缺了它们，作为二手房门店店长，你带领的团队将是一团散沙。

(1) 与领导不讨价还价

公司在给二手房门店“量身定做”工作任务时，都是依照往年度和实际调查中得出的目标结论进行的，相对来讲较为合理、科学。所以，作为二手房门店店长，你千万不要给自己的工作任务打折扣，提出这样或那样的理由故意拖延工作，应时刻记住，对于上级领导安排的工作，不要找任何借口，应认真、按时、保质保量地完成。

(2) 不向组织观念“示弱”

二手房门店店长要有很强的组织观念，组织大家一起学习、贯彻执行国家有关政策，千万不能有违背国家政策的行为。

(3) 与员工“永不脱节”

二手房门店店长其实是一个组织单位的“领路人”，既要完成自己的工作任务，也要带领整个团队完成店里的所有工作任务。与此同时，二手房门店店长还应多多关照员工，在平时生活中多指导员工，大家齐心协力，统一思想，营造一种愉悦的工作氛围。只有拥有了团队精神，才会更容易克服困难和挫折。

4. 业务素质修炼

众所周知，二手房门店所服务的商品是标的额较大的二手房，关系到不少复杂的环节，如按揭、银行贷款、完税及房屋买卖、出租等，这就要求二手房门店店长具备更高的业务素质。多年以来，经过摸索和实践，我逐步总结出了一些二手房门店店长应该修炼的业务素质，见表1-2。



表 1-2 二手房门店店长业务素质修炼内容

项 目	具体内容
内外兼修	二手房门店店长对内应具备一定的二手房中介行业知识及中介业务,如房屋买卖、房屋产权、租赁销售、房屋结构、装饰装修等有关知识 二手房门店店长对外要了解和接触一些重要环节,如税费、物业管理费、融资、抵押和还贷、解压、面签等
讲究方法	二手房门店店长应积极找寻有效方法,千万不能将难题随意推给别人 二手房门店店长必须自己去解决问题,以柔克刚,用合理的方法对出现的问题进行巧妙化解,不能感情用事、暴跳如雷
管好团队	二手房门店店长要带领团队提升销售业绩 二手房门店店长要督促各个成员的销售情况 二手房门店店长要对团队加强培训 二手房门店店长要全面提高团队的总体业务水平 二手房门店店长要组织团队共同了解同行业二手房门店的业务信息 二手房门店店长要发挥团队成员各自的优势且克服各自的不足之处等

5. 技能素质修炼

打仗没有武器不行,走路没有腿不成,作为二手房门店店长,你如果掌握不了基本的技能也不成。基本技能是二手房门店店长的看家本领,没有这些看家本领就等于失去了养活户口的家什。因此,其重要性可想而知。它主要包括:形势的把握,资源的掌握、以及关系的协调和抓住机遇。

(1) 形势你了解多少

二手房市场形势瞬息万变,无论是国家有关政策、法律法规,还是