

房地产实战营销丛书

房地产中介经纪机构 人事行政与业务经营管理

余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



房地产实战营销丛书

房地产中介经纪机构 人事行政与业务经营管理

余源鹏 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是针对房地产中介经纪机构的设立和管理而编写的。本书以管理学为基础,理论与范本相结合,总结了近几年来全国各地优秀房地产中介经纪机构的实操管理经验,取之精华,全面系统地描述了房地产中介经纪机构人事管理、行政管理、业务经营管理模式。本书内容详尽,专业性强,是一本房地产中介经纪机构人事行政和业务经营管理的指导书和范本参考书,特别适合房地产中介经纪机构的经纪人员、部门主管领导和文职秘书等人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

房地产中介经纪机构人事行政与业务经营管理/余源鹏主编.
—北京:机械工业出版社,2010.9
(房地产实战营销丛书)
ISBN 978-7-111-31853-8

I. ①房… II. ①余… III. ①房地产-中介组织-行政管理②房地产-中介组织-经济管理 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第177055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:葛楠 张大勇
版式设计:霍永明 责任校对:姚培新
封面设计:张静 责任印制:杨曦
北京京丰印刷厂印刷
2010年10月第1版·第1次印刷
169mm×239mm·28.25印张·518千字
标准书号:ISBN 978-7-111-31853-8
定价:88.00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
销售一部:(010) 68326294
销售二部:(010) 88379649
读者服务部:(010) 68993821

门户网:<http://www.cmpbook.com>
教材网:<http://www.cmpedu.com>
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：

黄 然 李巧莉 崔美珍 邓祝庆

夏 庆 林达愿 林旭生 张雄辉

叶志兴 杜志杰 黄林峰 罗宇玉

董庆园 张良洪 张吉柱 宋明志

陈友芬 王旭丹 林 涛 余鑫泉

罗 艳 钟世权 曾 琳 陈淑燕

信息咨询：

盈地网 www.eaky.com

前言

随着全国各地存量房（二手房）的日益增加，增量房（新房）房价的高居不下，许多人在衡量了房价、地段、社区成熟度、现房现住等因素之后纷纷选择了购买二手房。房地产三级市场（即二手房市场）的成交面积已经逐渐接近房地产二级市场（即一手房市场）的成交面积，特别是在大城市中，有许多城市已经出现二手房市场的成交面积超过一手房市场的情况。另外，在流动人口较多的大城市中，二手房租赁业务也是非常活跃的。

无论是二手房的买卖还是租赁等二手房交易业务的发展，都使得以二手房交易为核心盈利业务的房地产经纪机构有了广阔的生存和发展空间，所以几乎在各大城市的每一条街道上都有房地产经纪机构的身影。

房地产经纪是指向进行房地产投资开发、转让、抵押、租赁的当事人提供房地产居间介绍、代理的经营活动，目前主要包括代理新旧房买卖、租赁等业务。房地产经纪机构是房地产中介机构中最主要的机构（房地产中介机构还包括房地产咨询机构和房地产估价机构），其建立的形式以房地产中介代理公司加分行为主，还有各种房地产咨询机构、个体房地产信息服务部和家政服务中心等。本书就是针对这些房地产经纪机构的设立和管理而编写的。

由于房地产中介经纪机构的设立门槛较低，而且只要有中等规模以上的社区就有其生存盈利的空间，因此房地产中介经纪机构在全国各地都普遍存在。但随着房地产市场的几度起落，大浪淘沙，各地房地产经纪机构分化，出现了遍布城市各主要区域的大型连锁中介公司和一些只有一两家分行的小型中介机构并存的现象，也出现过拥有上百家分行的中介公司倒闭的情况。

因此我们认为，一方面房地产经纪机构会长期存在，并随着城市化进程的发展而增加；另一方面各家房地产经纪机构必须强化自身建设和

规范化管理才能有效降低成本、抵御风险、增强机构自身的核心竞争力，最终做大做强。房地产经纪机构的规范化管理建设主要有两个方向，第一是人事行政管理，第二是业务经营管理。

我们根据广大房地产中介从业人士的需求，经过两年多的调查和研究，编写了这本《房地产中介经纪机构人事行政与业务经营管理》，旨在为广大房地产经纪机构的创立者、管理者和从业者提供国内最先进、全面、实用的房地产经纪机构人事行政和业务经营管理制度、规范、流程和范本。

房地产经纪机构的管理者参考借鉴本书的内容后，可以根据自身机构的规模和特点，对本书所提供的制度、规范、流程和范本稍微加以修改后，便可制定出一套高效、实用、严谨的管理制度体系，从而让房地产经纪机构能有效降低管理成本，提高工作效率，在激烈的市场竞争中站稳脚跟并开疆辟域。

本书全面讲述了房地产中介经纪机构的业务经营管理：

第一章，房地产中介经纪机构人事管理。

第二章，房地产中介经纪机构行政管理。

第三章，房地产中介经纪机构业务经营管理。

本书是一本以管理学为基础，理论与范本相结合的、内容全面的房地产中介经纪机构人事行政和业务经营管理的指导书和范本参考书，具有以下五个特性。

第一，专业性。本书是专门针对房地产中介经纪机构这一类企业和机构的内部管理而“量身定做”的，针对性极强，书中各项管理内容、规范和制度都是经过严谨推敲得出的。

第二，实操性。本书的编写人员全部来自多年从事房地产中介经纪机构管理的一线专家，管理实操经验丰富，力求通过全面实用的理论指导和众多优秀的制度规范，使读者可以在最短的时间内吸收前人的管理实操及业务经验。同时，本书一如既往地保持了我们的编写房地产图书的实操性风格，力求体现现实房地产中介经纪机构内部管理工作的内容、要求和深度。

第三，范本性。为了说明房地产中介经纪机构人事行政和业务经营管理工作的内容，本书研究总结出大量的优秀合同和表格范本。这些范本涉及内容全面，能代表国内业界的最高水平。

第四，工具性。本书脉络清晰，第一章讲人事管理，第二章讲行政

管理,这两章又设多节分别讲述其主要的管理内容和职能;第三章讲业务经营管理,结合房地产中介经纪实操业务流程,以10节的篇幅分别讲述各业务操作的管理要点。本书具有模块化、工具化的特点,适合房地产中介经纪机构中负责人事和行政管理职能的管理人员以及负责业务经营管理职能的管理人员在工作中随时按工作内容进行翻阅参考。

第五,全面性。本书以我们的管理经验为基础,并研究总结了近年来全国各地各优秀房地产中介经纪机构的实操管理经验,取其精华,具有全面性和典型性的特点,能反映现今国内房地产中介经纪机构内部管理的最佳水平。

本书特别适合房地产中介经纪机构的人事部(或称人力资源部)和行政部(或称办公室或秘书部)的部门主管领导和职员(秘书)阅读,特别适合房地产中介经纪机构业务部门的管理人士、经纪人员和文职秘书人员阅读,特别适合房地产中介经纪机构的创立者(董事长、董事和总经理)参考借鉴。本书是广大房地产中介经纪机构业务管理人员(如业务主管、店长、分行经理、区域经理、营销经理、营销总监等人士)提升管理水平的重要实操手册。同时,本书也可作为房地产中介经纪机构进行员工培训的辅助教程,是广大房地产中介经纪人员(置业顾问)提升自身管理技能的必备手册和职业晋升的阶梯。

本书是我们编写的“房地产实战营销丛书之房地产经纪人实战系列”中继《房地产中介经纪人实用业务知识两日通》和《三天造就二手房租售冠军》后推出的第三本书。《房地产中介经纪人实用业务知识两日通》主要介绍房地产经纪从业人士需要了解并掌握的入行基础知识和实操业务知识;《三天造就二手房租售冠军》则重在讲述房地产经纪从业人士达到租售冠军所需要具备的“实操性”业务技能。有关房地产经纪行业的其他相关的实战性知识以及有关房地产营销各环节的实战性知识,请读者们参阅我们陆续编写出版的书籍,也请广大读者们对我们所编写的书籍提出宝贵建议和指正意见。对此,编者将十分感激。本书编写过程中,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,才使得本书能及时与读者见面。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

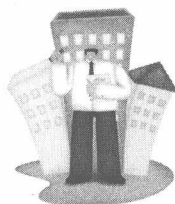
前 言

第一章 房地产中介经纪机构人事管理	1
第一节 房地产中介经纪机构组织结构与岗位职责	3
一、房地产中介经纪机构的组织结构	3
二、房地产中介经纪机构行政部岗位职责	5
三、房地产中介经纪机构人事部岗位职责	11
四、房地产中介经纪机构业务部岗位职责	12
五、房地产中介经纪机构财务部岗位职责	33
六、房地产中介经纪机构法律事务部岗位职责	34
七、房地产中介经纪机构网络部岗位职责	34
第二节 房地产中介经纪机构新设分行的程序与制度	35
一、直营式店铺经营模式下新设立分行的程序与制度	35
二、特许经营模式下新设分行的程序与制度	41
三、房地产中介经纪机构分行拓展计划书范本	41
第三节 房地产中介经纪机构员工招聘管理制度	46
一、房地产中介经纪机构招聘计划的制定	46
二、房地产中介经纪机构的招聘流程	47
三、房地产中介经纪机构劳动合同的签订	65
第四节 房地产中介经纪机构员工培训指导管理制度	74
一、房地产中介经纪机构经纪人员培训管理制度	74
二、房地产中介经纪机构分行经理培训管理制度	83
三、房地产中介经纪机构部门经理培训管理制度	88
四、房地产中介经纪机构员工指导人培训制度	97
第五节 房地产中介经纪机构员工职位变动管理制度	101

一、房地产中介经纪机构员工入职管理制度	101
二、房地产中介经纪机构员工转正管理制度	103
三、房地产中介经纪机构员工晋升管理制度	111
四、房地产中介经纪机构员工调动管理制度	113
五、房地产中介经纪机构员工离职管理制度	118
第六节 房地产中介经纪机构员工绩效考核管理制度	126
一、房地产中介经纪机构员工绩效考核的目的与原则	126
二、房地产中介经纪机构员工绩效考核的具体制度	126
第七节 房地产中介经纪机构员工薪酬管理制度	134
一、房地产中介经纪机构员工薪酬管理的目的与内容	134
二、房地产中介经纪机构员工薪酬管理体系范本	138
第八节 房地产中介经纪机构员工奖惩管理制度	146
一、房地产中介经纪机构员工奖惩制度	146
二、房地产中介经纪机构员工处罚制度	155
三、房地产中介经纪机构员工奖惩制度范本	164
第二章 房地产中介经纪机构行政管理	175
第一节 房地产中介经纪机构发展战略与企业文化	177
一、房地产中介经纪机构的经营管理新要求	177
二、房地产中介经纪机构经营管理存在的问题	178
三、房地产中介经纪机构的企业发展战略	178
四、房地产中介经纪机构的文化建设	183
第二节 房地产中介经纪机构考勤管理制度	189
第三节 房地产中介经济机构员工礼仪管理制度	199
一、房地产中介经济机构员工仪容仪表管理制度	199
二、房地产中介经纪机构员工办公活动礼仪管理制度	201
三、房地产中介经纪机构接待客户礼仪管理制度	210
第四节 房地产中介经纪机构员工行为规范管理制度	217
一、关于遵守法纪及公司制度的行为规范	217
二、关于协调员工关系的行为规范	219
三、关于员工沟通的行为规范	221
四、关于员工申诉的行为规范	223
五、关于职业道德的行为规范	224
六、关于保密制度的行为规范	225

七、关于公私利益冲突的行为规范·····	228
八、关于员工外出的行为规范·····	229
九、关于员工宿舍管理的行为规范·····	231
第五节 房地产中介经纪机构资产管理制度·····	235
一、房地产中介经纪机构资产管理概述·····	235
二、房地产中介经纪机构资产管理具体制度·····	236
三、房地产中介经纪机构各类资产管理制度·····	239
第六节 房地产中介经纪机构门店管理制度·····	260
一、房地产中介经纪机构的门店卫生管理·····	260
二、房地产中介经纪机构的门店布置规定·····	260
三、房地产中介经纪机构的办公制度·····	263
四、房地产中介经纪机构的门店安全管理·····	264
五、房地产中介经纪机构的会议管理制度·····	264
六、房地产中介经纪机构的门店检查制度·····	267
七、房地产中介经纪机构的信息系统管理制度·····	267
第三章 房地产中介经纪机构业务经营管理·····	273
第一节 房地产中介经纪机构业务推广管理·····	275
一、房地产中介经纪机构广告推广管理·····	275
二、房地产中介经纪机构活动推广管理·····	279
第二节 房地产中介经纪机构房源信息管理·····	280
一、房地产中介经纪机构房源信息登记管理制度·····	280
二、房地产中介经纪机构房源信息登记表格·····	281
第三节 房地产中介经纪机构客源信息管理·····	288
一、房地产中介经纪机构客源信息登记管理制度·····	288
二、房地产中介经纪机构客源信息登记表格·····	289
第四节 房地产中介经纪机构合同管理·····	294
一、房地产中介经纪机构合同的建档与领取·····	295
二、房地产中介经纪机构合同的签订·····	298
三、房地产中介经纪机构合同的审核·····	302
四、房地产中介经纪机构合同的范本·····	307
五、房地产中介经纪机构合同的归档与遗失管理·····	380
第五节 房地产中介经纪机构款项管理·····	380
一、房地产中介经纪机构款项管理的权限·····	380

二、房地产中介经纪机构款项交接制度·····	381
第六节 房地产中介经纪机构收据管理 ·····	388
一、房地产中介经纪机构收据的交接管理·····	388
二、房地产中介经纪机构收据的种类与使用范围·····	390
三、房地产中介经纪机构收据的范本与填写要求·····	391
第七节 房地产中介经纪机构分行备用金及费用报销管理 ·····	396
一、房地产中介经纪机构分行备用金管理·····	396
二、房地产中介经纪机构费用报销管理·····	398
第八节 房地产中介经纪机构的客户投诉与交易纠纷管理 ·····	402
一、房地产中介经纪机构的客户投诉管理·····	402
二、房地产中介经纪机构的交易纠纷管理·····	403
第九节 房地产中介经纪机构业绩管理 ·····	409
一、房地产中介经纪机构业绩管理的意义和要求·····	409
二、房地产中介经纪机构的业绩登记管理·····	410
三、房地产中介经纪机构的业绩结算管理·····	413
第十节 房地产中介经纪机构联动管理 ·····	423
一、房地产中介经纪机构联动的前期准备·····	423
二、房地产中介经纪机构联动的执行流程管理·····	427
三、房地产中介经纪机构联动的业绩管理·····	433



FangDiChan

第一章

房地产中介机构人事 管理



房地产中介经纪机构的所有业务流程的执行都离不开“人”的参与。房地产中介经纪机构的人事管理水平直接影响其业务水平和盈利水平。因此，房地产中介经纪机构必须建立起一套适合自身机构规模的科学的人事管理体系，把人事的问题和业务问题综合考虑。人事管理也就是人力资源管理。本章分八节全面阐述房地产中介经纪机构人事管理的所有重点内容。

第一节 房地产中介经纪机构组织结构与岗位职责

一、房地产中介经纪机构的组织结构

组织结构设计是企业为实现其发展战略所进行的一项基础性的工作。企业内部组织结构模式设计是企业发展战略的重要组成部分，是在企业建立初始就必须解决的问题，是企业全体员工为实现企业目标而进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系，从表现形式上来说，就是企业的部门设置及其相互之间的管理层级关系和联系。虽然不同行业的运作模式和管理思想不尽相同，但是基于权力安排和人力安排的组织结构模式有其共同的基本形式。不同发展阶段的企业组织结构设计的基本模式及其优缺点如下。

1. 直线制

直线制是最早出现的企业组织结构形式。它是以产品为导向，以完成工作任务为目标的一种组织结构。它的结构简单，责任职权明确，每个人有且只有一个直接上级，所有人都明白自己该向谁报告工作。这种形式的特点是权力集中、责任分明、命令统一、控制严密。其缺点是层次较多、灵活性较差，整体运作效率较低。它仅适用于企业组织与外部环境没有更多交流的劳动密集型企业，一般在企业初创时期、业务品种发展单一的情况下较为适用。目前，它更多应用在企业内部管理单元的日常管理中。一般的房地产中介经纪机构其人事和行政职能合并在一个部门中，称为人事行政部，其组织结构如图 1-1 所示。

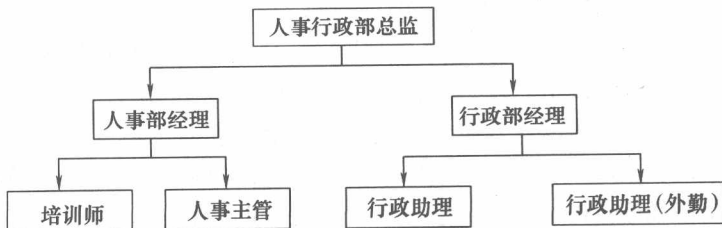


图 1-1 人事行政部组织结构



2. 直线职能制

直线职能制是在直线制的基础上，设立了职能参谋机构。这些职能机构有权在自己的业务范围内向下级单位下达命令和指示。它的优点是在一定程度上提高了企业的运作效率，但是这种结构形式存在的明显缺点就是多头指挥。实行这种组织结构的关键在于职能部门职责权限的明确划分。目前大多数中小型企业都应用此种组织结构。对于规模大，决策时需要考虑因素复杂的组织，则不太适用。

3. 事业部制

事业部制是在总公司的领导下设立多个事业部，各事业部有各自独立的初级产品和市场，实行独立核算。其经营原则是“集中决策、分散经营”。当公司具有一定规模并从事不同行业时可以考虑实行事业部制。它的优点是使组织高层摆脱了具体的日常管理事务，提高了管理的灵活性和适应性，缺点是机构重复、人员臃肿、独立经营、各自为政、重视局部利益而忽视整体利益。实行此种组织模式应注意的问题是尽量避免“本位主义”和机构重叠，适合大型或跨区域的企业。

4. 矩阵制

矩阵制又称“规划-目标结构”，是把按职能划分的部门和按产品（或项目、服务等）划分的部门结合起来，使同一员工既同原来职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。每个项目小组都设负责人，由组织的最高主管直接领导。它的优点是加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性，实现了集权和分权的优化组合，有利于发挥专业人员的潜力，有利于各类人才的培养。其缺点是纵向和横向双重领导，极易产生意见分歧，造成工作扯皮和管理矛盾；同时组织关系比较复杂，对项目负责人要求较高。这种组织具有临时性的特点。这种模式适合于企业业务试探性拓展阶段和大规模项目实施。

5. 网络结构

随着市场和技术的进一步发展，企业生产经营中的知识含量逐渐加大，企业的技术权力逐渐向第一线 and 基层转移。这样，企业逐渐演变为以各个作业点作为决策单元。在现代电子技术的催化下，这种演变的趋势更加明显，从而形成了在电子计算机连接下，以每个作业点为终端的网络组织结构。

网络组织结构是在以人为本的前提下进行的，它对环境适应性和对战略的充分理解是其最大的特征。战略资源决定企业的发展方向，核心稀缺资源决定企业组织结构的形式。在以信息化为主要特征的知识经济时代，网络结构是企业必须面对的一种组织结构战略选择。



网络组织结构强调协调,它使得职位权威逐渐过渡到知识权威,使得序列活动逐渐过渡到同步活动,使得纵向交流逐渐过渡到横向交流,使得团队成员在严格的等级制度中的不信任和服从过渡到信任和诚实,使得管理边界由精确严格过渡到模糊柔软。网络组织结构强调建立学习型组织、强调团队协作、知识能力、虚拟任务。

6. 虚拟客户式网络组织结构模式

虚拟客户式的网络组织结构模式,即在企业内部将各部门视为对方的客户,这样,部门之间即以服务客户方式服务对方。将部门之间的职能关系发展成互为客户式的服务关系是管理思想的重大突破。

以上六种组织结构模式是企业组织结构设计的基本模型。企业根据自身的实际情况和业务管理需要,可以选择其中适合的一种模式或几种模式所形成的组合模式。其目标一是使企业的所有信息能够尽大程度被企业管理者掌握以尽快作出决策,一是企业管理者所作出的决策能够最大限度的得到执行,也就是使企业管理效率更高,具有较快的市场反应能力。

企业的组织有生命周期,容易老化,只有与市场环境和企业自身业务状况相匹配的组织模式才能成为企业发展的催化剂。企业在确定了业务发展方向之后要根据业务发展需要对原有的组织结构模式进行相应的优化和调整。

7. 大型连锁中介公司的企业组织结构

图 1-2 为大型连锁中介公司的企业组织结构图,也是现今中介公司较常见的组织方式,供读者参考。

(1) 分店(包括直营店和加盟店)。分店采用店长负责制的管理方式,每店设一个店长(或称分行经理),其他全部为业务员。店长对店内日常业务及行政事务进行管理,不直接进行业务跟踪而只进行业务的辅助支持和合同洽谈。所有合同必须经店长审核后才能签署。分店业务人员的主要工作将更多地集中在信息的发掘和业务执行上。

(2) 区域分中心。区域分中心的管理类似于一个生产车间,除了兼有分店的业务职能外,它的一项重要作用在于对签约过程和现金收支的集中管理。其中设两个主管,一个主管辅助中心经理进行业务管理,一个主管负责信息整理、合同管理和财务管理。

二、房地产中介经纪机构行政部岗位职责

1. 行政部部门职责

(1) 编制企业行政管理制度表。



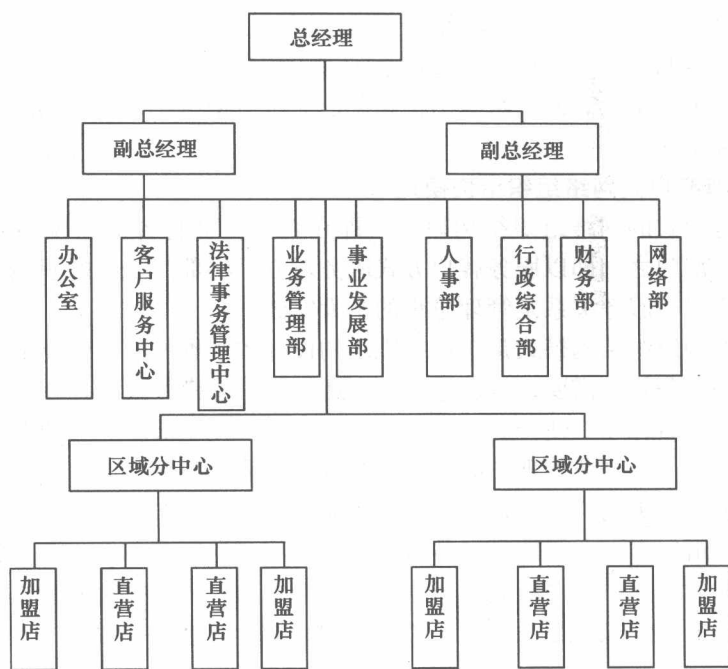


图 1-2 大型连锁中介公司的企业组织结构

- (2) 管理行政性财产物资，并进行登记、造册及定期盘点。
- (3) 严格控制企业各项行政费用支出。
- (4) 与政府有关部门及企业各职能部门、下属沟通。

2. 行政部经理岗位职责

- (1) 根据公司的经营和发展规划，建立规范化、流程化、制度化的公司行政管理制度，并组织落实、实施。
- (2) 配合公司的战略拓展，有目的性的进行店面选址，制作《开店计划书》。
- (3) 宣传企业文化，适时组织员工文娱活动，增强集体凝聚力。
- (4) 负责协调、平衡各部门间的关系，充分调动员工的工作积极性，创建和谐的工作氛围。
- (5) 组织制定行政工作发展规划、计划与预算方案，并负责监督、执行。