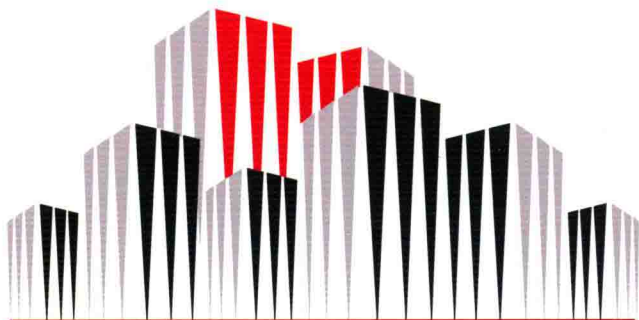




房地产中介 门店经理 管理实用手册

赵大君◎著

目前国内各家房地产公司都在用的实战管理手册

15年房地产中介管理札记，打造高效房地产中介团队
一本房地产经纪人必备的案头手册

21世纪不动产中国区高级副总裁 / 张卫平

中国房地产经纪人大学秘书长 / 董蓬勃

链家网首席内容官 CCO / 徐东华

伟业我爱我家集团北京公司副总经理 / 刘洋

鼎力推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

房地产中介 门店经理 管理实用手册

赵大君◎著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

房地产中介门店经理管理实用手册 / 赵大君著. —
北京 : 人民邮电出版社, 2016. 12
ISBN 978-7-115-43790-7

I. ①房… II. ①赵… III. ①房地产市场—市场中介
组织—管理—手册 IV. ①F293.355-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第242393号

内 容 提 要

本书主要针对刚晋升为店经理的从业者的培训。上篇围绕着店经理成长: 逐步意识到自身管理上的一些问题, 从“管理自我”阶段开始展开, 分为三个模块; 中篇围绕着: 如何更好的管理经纪人以及如何与上级展开良好沟通为主, 分为五个模块, 我们称之为“管理他人”; 下篇围绕着上任初期店经理应该掌握的基本业务管理的四个模块展开, 我们简称为“管理业务”。

-
- ◆ 著 赵大君
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15.5 2016 年 12 月第 1 版
字数: 328 千字 2016 年 12 月河北第 1 次印刷
-

定价: 42.80 元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315
广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

前言



房地产经纪行业属于朝阳行业，随着近几年的发展，呈现出潜力大、发展快、高科技、重服务等一系列特点。虽然这个行业在国外已经发展的相对完善与成熟，但是在国内还是相对初级阶段。从业者年龄低，学历不高、经验与精力有限制约着房地产经纪行业的发展。本书结合国外一些优秀的房地产从业者的经验，并将国内目前各大房地产经纪公司的优秀管理经验加以总结与归纳，编辑成书！

本书主要针对刚晋升为店经理的从业者的培训。上篇围绕着店经理成长：逐步意识到自身管理上的一些问题，从“管理自我”阶段开始展开，分为了三大模块；中篇围绕着：如何更好的管理经纪人经纪人及如何与上级展开良好的沟通为主，分了五大模块，我们称之为：“管理他人”；下篇围绕着上任初期店经理应该掌握的基本业务管理的四大模块展开！我们简称为“管理业务”。

在完成整套书的过程：我要特别感谢 21 世纪不动产副总裁张卫平先生。由于编制业务水平有限及时间仓促，书中缺点错误在所难免。恳请各位同行及广大读者批评指正，以便修改和完善。

上篇 自我管理

第 1 章

扮演好房地产经纪店经理的角色

一个房地产经纪企业的成功与否，从某种意义上说，就是这个连锁企业主管店经理的综合管理能力水平的体现。角色定位对于店经理成长来说是必不可少的一环，并使自身由业务型人才向管理型人才转变。

房地产经纪店经理的基本技能.....	4
店经理角色定位.....	7
店经理的 5 个角色.....	12
店经理和骨干经纪人的区别.....	16
如何转变角色.....	18
成功的房地产经纪店经理的特质.....	20

第 2 章

房地产经纪店经理要培养效能第一的习惯

房地产经纪店经理管理技能的提升是企业发展重要的一环，如何自我管理时间及效能，是职业经理人非常重要的一课。首先要搞清时间管理的核心概念，并重新认识到时间管理与工作组织的重要性与紧迫性。掌握个人时间管理的核心步骤，明确时间管理的策略，并能按照事情的重要性和紧急性，进行有效的排序和安排。

认识时间管理.....	25
-------------	----

第3章

房地产经纪店经理如何高效管理时间	27
时间管理的百宝箱	31
房地产经纪店经理如何管理经纪人	34
时间管理的九大要诀	38

管理好自我的首要任务是认知自我

想要管理好自我，首先要了解自我，知道自己的长处与短板，俗话说“知人者智，自知者明”。一个人只有了解别人和自己，才能很好地因“人”制宜，与别人有良好的互动，所以优秀店经理要做的第一件事就是认知自我，知道自己的分量，知道自己的强项和短板，知道自己应该站在什么位置上，应该往哪里走，不往哪里走，这才是智慧的人。

什么是行为风格	42
识别四种行为风格	44
如何与不同行为风格的人进行沟通	46
运用风格理论建设团队	48

中篇 经纪人管理

第4章

怎样组建一支高效团队

团队里每一个人都不相同，高矮胖瘦不同，能力、经验也不相同，房地产经纪店经理不要因为这些不同而差别对待每一个人，而是要把大家凝聚在一起，使团队中每一个人都具有鹰一样的能力，使整个团队能具备雁一样的合作力，最终形成一支能力强又团结的鹰雁团队！

我们为什么要招聘？	56
-----------------	----

第 5 章

谁是你招的人.....	61
如何招聘到有素质的经纪人.....	69
什么是团队中的核心力量.....	74
团队成员的差异化管理.....	78
团队建设五阶段及遇到的几种情况的解决办法.....	82

房地产经纪店经理这样带训经纪人的

古人云：其身正，不令而行，其身不正，虽令不行。这句话虽浅显易懂，但恰恰是最关键、最根本的问题，房地产经纪店经理必须先提高自身要求，加强自身修养，才是为师之本。这就要求房地产经纪店经理要严格要求自己，通过不断的自我完善与调整让经纪人尽快成长，增加自己的店面业绩。

下面我跟大家分享一下：关于带训一个口诀：想要做好带训，就要完成以下这几件事情，我们称之为“三五五三四法则”，就是带训三原则、五步骤、五个技巧、三大任务、四大阶段。下面我从这些方面跟大家分享一下我们的心得体会。

带训的意义.....	90
带训中常见的误区.....	93
带训的原则及步骤.....	103
在岗辅导的 5 个技巧.....	110
带训的三大任务.....	117
带训的四大阶段.....	119

第6章

房地产经纪店经理最善于激励经纪人

美国哈佛大学教授詹姆士指出：实行计时工资的经纪人仅发挥其能力的 20% ~ 30%，而在受到充分激励时，可发挥至 80% ~ 90%。激励是一种有效的领导方法，它能直接影响经纪人的价值取向和工作观念，激发经纪人创造财富和献身事业的热情。激励经纪人对于店经理来说是一项非常重要的技能，使用得当会给团队带来无限的力量，尤其在销售团队中，激励无时无刻不在。

激励的作用	124
激励需求理论	126
激励的方式方法	129
赞赏经纪人是最佳的激励方式	134

第7章

只有高效沟通才能管理好房地产经纪店面

上下同欲者胜。良好的沟通是打造团队凝聚力和企业核心竞争力的基础。在工作中，房地产经纪店经理需要与上级、下级、相关部门，尤其是客户进行各种不同层次的沟通，房地产经纪店经理所具备的与经纪人沟通的能力需要加强，因为这是从战斗员到指挥员转变的关键，也是一个团队取胜的绝对保证。

高效沟通的重要性及目的	138
沟通的误区及解决方法	140
高效沟通者的 9 个特征	142
如何与你的上司沟通	144
同级间有效沟通协作的方法	145
如何与团队进行沟通	147
与不同类型人沟通的技巧	148

如何与经纪人沟通	149
----------------	-----

第 8 章

房地产经纪店经理要学会委派工作

委派工作对于每一个房地产经纪店经理来说都是必要的。委派工作能让你从工作中更好地解脱出来，能让你有更多时间去考虑团队发展，让经纪人得到信任，建立工作信心。但在实际中，许多经纪店经理并不一定都是委派任务的高手。他们虽然也分配任务，但对任务的情况、部下的情况却不完全了解。所以，房地产经纪店经理要学会委派工作。

有效授权（委派）的重要性	153
不愿委派工作的原因	156
委派工作前要界定目标，选择对象	157
诊断经纪人发展阶段	160
匹配适当的授权方法	161
界定结果的授权沟通	163
授权后的工作跟进	165

下篇 业务管理

第 9 章

房地产经纪店经理首先学会目标的制定

一个人或是一个团队要想成功首先要有一个清晰明确的目标。房地产经纪店经理制定有效目标，是作为一个职业经理人非常重要的一个环节，目标管理设定与实施及通过报表发现问题，是店经理很重要的能力。

目标及目标管理的作用	172
有效目标的制定	176

店经理的目标分解.....	179
目标的实施与追踪.....	184

第 10 章

房地产经纪店经理这样开高效会议

对于团队来说，想让相关信息在最短时间内，达到传递最广、最真实、最有效的方式就是会议。同时，晨会是会议中的一项重要工作。高效会议对于房地产经纪店经理来说是一项非常重要的技能，使用得好会给团队带来无限的力量。尤其是销售团队，必须每天都要召开高效有内容的会议。

开晨会的意义及误区.....	189
晨会的重要性.....	190
晨会中存在的问题.....	192
开好晨会“三部曲”.....	192
提升会议质量的方法.....	197

第 11 章

房地产经纪店经理要用心做好信息开发

在管理中，最重要的一个环节就是如何做好信息开发管理，房地产经纪行业就是信息的行业，谁掌握了信息，谁就掌握了市场的主动权。信息开发管理不是简单地把信息收集回来，而是根据不同情况获取更多有效信息及信息获取后的追踪及管理，使房地产经纪店获得更多的房客源，从而为成交打下坚实基础。

店面信息开发的误区.....	204
信息开发前的准备.....	205
信息开发的渠道.....	208
信息开发追踪管理三大阶段.....	213

及时处理开发成果	219
----------------	-----

第 12 章

房地产经纪店经理必须掌握的集中约看管理

在房地产经纪店经理管理业务中，一个非常重要的能力就是集中约看的管理。能否做好集中约看管理是一个店经理综合素质的表现，也体现了他对资源合理调配的能力，因此经理需要了解集中约看的好处、掌握集中约看的具体流程、方法及注意事项。集中约看使用得合理得当，能快速使房客源成交，提高自己店面的业绩，迅速占领市场。

集中约看的好处和失败的原因	223
集中约看的具体流程	225

第 13 章

新时代新模式互联网+房产买卖租赁

近一段时间，许多房主、房东为了尽快出售、出租房屋，把售金、租金下调，但效果仍不明显。房源多，出售、出租难？还是其他原因？很多买房者、求租者平时工作繁忙，没有过多时间去搜集这些售房、租房信息，而互联网的强大传播能力，可以让你尽快查到符合自己需求的信息，可以说，“贴纸条”出售、出租的时代早已过时。现在北上广深这些一线城市的中介自己的网站、手机的 APP 软件大行其道。

APP 租售房，受到人们追捧	228
中介公司需要打通线上和线下的所有环节	231

上篇

自我管理



第1章 扮演好房地产经纪店经理的角色

一个房地产经纪企业的成功与否，从某种意义上说，就是这个连锁企业主管店经理的综合管理能力水平的体现。角色定位对于店经理成长来说是必不可少的一环，并使自身由业务型人才向管理型人才转变。

房地产经纪店经理的基本技能

金“三问”

我是谁？

我要做什么？

我怎样才能做好？

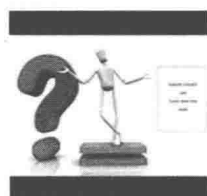


图1-1 金“三问”

现在，房地产经纪企业界流行这样一句话：谁掌握了终端，谁就是市场的赢家。企业只有控制了终端，才能控制市场的主动权。谁掌握了终端，谁就拥有了市场！那么，房地产经纪企业的终端是哪里？这就是遍布城市的连锁店面。每个连锁店面都是基层单位，距离业务最近，能掌握行业最新变化与动态。每个店面的成功是企业赢得市场的关键。连锁店面这么重要，直接管理者又是谁呢？是主管店经理。一个房地产经纪企业的成功与否从某种意义上说就是这个连锁企业主管店经理的综合管理能力水平的体现。基本技能对于店经理成长来说是必不可少的一环，可以使自己的团队保持活力，使自

身由业务型人才向管理型人才转变。但许多店经理并不清楚自己的职责，也不会如图1-1那样想一想。

一名房地产经纪店经理应该具备这些基本技能：招聘技巧、培训技巧、团队组建、目标管理、团队激励、店面营销、报表管理、高效会议、时间管理、集中约看、有效沟通、信息开发、内网管理、网络营销等。

店经理一天的具体工作是这样的。

8:30~9:00，组织大家打扫店内、店外卫生。注意：要能够从打扫卫生的主动性上发现经纪人的优秀品质，给予鼓励。关注死角，一定要清理干净，有些店面需要一天内多次打扫。

9:00~9:30，召开晨会。会议内容为：1.激励；2.听取经纪人汇报工作；3.部署当天工作（商圈开发计划）；4.传递公司最新的政策和制度；5.再次激励。注意：1.每天必须召开晨会，若自己不能亲自开，应提前一天安排好晨会主持人员，提前给予辅导（每天会议要保证最少30分钟，公司规定的内容不能少）；2.要认真准备好会议的内容，要有激情。

9:30~11:30，1.督促并开始检查经纪人当天的工作计划，协助其准备工具，监督其正确使用；2.关注经纪人当天要约看的客户，听其交流过程，找出隐患和不足，及时纠正；3.检查经纪人前一天的工作情况；4.按计划督促店面事宜；5.对经纪人个别辅导。注意：1.检查经纪人前一天的回访记录本，要求每天至少查4个经纪人的记录本；2.检查前一天的外出登记，每个经纪人至少抽查一次；随时询问带看回来的具体状况，帮经纪人分析问题，防范风险；3.及时关注内网资源变化，如当天所上的最新的房源和独家房源，并在第一时间传递给经纪人，培养自己及经纪人对房源的敏感度。

11:30~12:30，1.与经纪人一同进午餐，了解经纪人的真实想法，鼓

励安慰经纪人，帮其缓解压力；2.午饭后的卫生督促；3.下午工作的安排。
注意：尽量不要在店里吃午饭，如果吃的话要在客户看不见的地方（这个很重要），吃完后一定要打扫干净，如果是冬天门不常开的情况下，在吃完饭后要尽量开一会儿门进行换气，并喷空气清新剂。

12: 30~17: 45, 1.辅助经纪人签合同，认真审阅每一套合同；2.组织集体议房（同时做实战演练），每周要保证能有两次集体议房；3.按计划督促店面事宜；4.每天要去开发现场一次；5.检查经纪人跟进填写情况；6.查看内网信息，有合适的房源及时通知经纪人；7.对其他公司暗访，主要是周围的房源，看他们有的房源我们有没有，我们有的房源他们有没有，这样就知道自己在这个区域资源的占有率了，也就知道下一步要怎么做了，最好可以实地去看看房；8.安排回访事情，把今天要回访的列出来，有谁回访，什么时间回访最好，联系不上怎么办，回访要点都写出来并安排好。注意：认真地去做每一件事情。

17: 45~18: 15, 1.督促经纪人转换完不成的带看工作量（一天至少一次有效带看，若不足的，每少一次以十次的回访冲抵）；2.搜集并整理资源大表及万能表；3.做成交以及独家回访跟进。注意：1.工作量转换必须真正落到实处，跟经纪人阐明这样做的目的；2.晚间值班的经纪人要站在门外发一些宣传单或与门前客户进行交谈，这个时候人最多，而且是最悠闲，早上大家都着急上班，晚间就不一样了，所以晚间值班的经纪人一定要站在外边的时间比坐在屋里的时间长，与路人交谈；3.做回访的人员做好客户回访工作；4.做出第二天的工作计划；5.网络发帖。

18: 15~18: 45, 组织夕会：1.激励；2.每个人总结今天的计划完成情况，明确没有完成的怎么办；3.对当天检查的跟进情况做总结；4.安排当天