



房地产经纪
培训教程系列

房地产经纪业 店经理培训教程



© 刘梅 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn



房地产经纪业

从业人员培训教材

>>>>

◎ 2006 版



中国房地产经纪人
职业资格全国统一考试大纲

房地产经纪培训教程系列

房地产经纪业店经理培训教程

刘梅 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

本书主要是针对刚刚晋升为店经理从业者的培训。上篇着力讲述了店面管理中的各种细节,尤其突出了对人员的管理,由此联系到了各个岗位涉及的财与物的管理;下篇通过对从业者实战作业技巧、特殊客户服务、法律知识以及房地产基础会话英语的培训,搭建了店经理应该掌握的中级知识体系。

本书可供房地产经纪业从业人员使用,也可供高校房地产专业的师生参考借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

房地产经纪业店经理培训教程/刘梅编. —北京:

中国电力出版社,2008

(房地产经纪培训教程系列)

ISBN 978 - 7 - 5083 - 5739 - 3

I. 房... II. 刘... III. 房地产业 - 经纪人 - 技术培训 -
教材 IV. F299.233.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 135721 号

中国电力出版社出版发行

北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

策划编辑:王晓蕾 责任编辑:关童

责任印制:陈焊彬 责任校对:王瑞秋

北京丰源印刷厂印刷·各地新华书店经售

2008 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm 1/16 · 14 印张 · 272 千字

定价:29.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话(010-88386685)

前 言

本丛书从“房地产经纪业经纪人培训”、“房地产经纪业店经理培训”、“房地产经纪业区经理培训”、“房地产经纪业管理者培训”四个方面,分别阐述了每一个层面所需要了解的基础知识、需要建立的基本信念,以及需要明确的有效自我管理和人员管理的方法,并且从实用的角度出发,尽量多且尽量翔实地提供各种管理工具。

房地产经纪业尚属于新兴行业,但在国内的发展潜力之大、发展速度之快,无不受到社会各界的关注。虽然这个行业在国外的发展已很有规模和体系,但在国内,房地产经纪业却仅仅走过了一个初级阶段。行业的不够成熟、客户的不同心理、从业者的素质局限,这些客观因素使得国外很多优秀的管理和作业经验可用于借鉴的部分非常有限。编撰本丛书,一方面旨在有效地介绍国外房地产经纪业管理的成功经验,使其成为可以在国内落地生根的种子;另一方面,也将目前各大公司优秀的管理经验加以归纳和总结,使其能留存下来,成为可供借鉴的基础。

除此之外,还希望通过本丛书的出版达到以下目的:(1)弥补目前大部分没有培训体系和培训教程的经纪企业的一些空白;(2)使广大的消费者通过这样一本书能更加了解这个行业;(3)使对这个行业感兴趣的人更加坚定信心且能加入其中,使其发展在众多从业者的推动下更加自律与规范;(4)通过本丛书的出版,能与更多的消费者、从业者进一步交流行业的发展趋势和管理策略。

学习房地产经纪业的管理,首先要对这个行业本身有所了解,了解这个行业的历史渊源,了解它的内涵和运作规律。只有知道房地产经纪业普遍采用的业务模式,才能进一步探讨如何管理,如何创新。在现代化的都市里,人们已经习惯了快节奏的生活,但这样的快节奏也形成了一种相对浮躁的氛围。在市场竞争的压力下,经纪人在追逐利益最大化的急流中往往忽视了细节,也不愿意审视全貌而仅取所需。

无论是经纪企业的内部运作模式还是外部营销手段,都只能说是目前存在的或是将来会发生的。由于各个国家、各个公司采用的不同策略有其自身的特殊性,如特殊历史阶段、特殊历史背景、特殊发展规模,因而,建议读者在阅读过程中,应本着借鉴的态度,不要随意照搬,要因自身状况而定,并在实践中加以验证。

《房地产经纪业店经理培训教程》主要是针对刚刚晋升为店经理从业者的培

训。上篇着力讲述了店面管理中的各种细节,尤其突出了对人员的管理,以及由此联系到的各个岗位涉及的财与物的管理;下篇通过对从业者实战作业技巧、特殊客户服务、法律知识以及房地产基础会话英语的培训,搭建了店经理应该掌握的中级知识体系。

在完成整套书的过程中,我要特别感谢北京链家房地产经纪公司总经理左晖先生、副总经理贾生平女士,北京世邦信义房地产经纪公司原总经理冯其义先生的大力支持。由于编者业务水平有限及时间仓促,书中的缺点和错误在所难免,恳请各位同行及广大读者批评指正,以便修改和完善。

编者

目 录

前言

上篇 业务管理篇——店面管理

- 一、店经理的角色认知 / 1
- 二、店经理对经纪人的管理 / 3
- 三、店助理(秘书)管理 / 11
- 四、对店面客户的管理 / 17
- 附录 《新经纪人三个月工作自检手册》样本 / 20

下篇 中级知识体系搭建

第一章 实战作业技巧 / 29

- 一、实战作业技巧的认知 / 29
- 二、推销的前生后世 / 29
- 三、销售旅程中的十面埋伏 / 32
- 四、成为销售高手的瓶颈 / 35
- 五、房地产经纪人营销中常犯的 108 种错误 / 38

第二章 特殊客户服务 / 63

第一节 拆迁客户服务 / 63

- 一、基本概念 / 63
- 二、房屋拆迁补偿的基本步骤 / 66
- 三、要点直击 / 67

第二节 四合院客户服务 / 75

- 一、四合院文化 / 75
- 二、交易要点 / 79

附 关于鼓励单位和个人购买北京旧城历史文化保护区四合院等房屋的试行规定 / 83

第三节	别墅客户服务 / 84
一、	二手别墅交易费用 / 84
二、	别墅产品与风格的分化 / 85
第四节	商业地产客户服务 / 89
一、	商业地产的概念 / 89
二、	2005 ~ 2007 年评论中的商业地产发展 / 90
三、	商业地产投资运作模式 / 107
第三章	房地产经纪作业中基本法律常识 / 111
第一节	民法 / 111
一、	自然人 / 111
二、	继承 / 117
三、	婚姻与家庭 / 127
四、	物权 / 133
五、	合同 / 157
第二节	房地产经纪公司在日常业务中出现的典型案例 / 163
第四章	房地产基础会话英语 / 187
一、	房地产情景英语一:住宅物业 / 187
二、	房地产情景英语二:办公室物业 / 201
三、	房地产广告 / 207
四、	电话英语 / 208
五、	文本文件 / 209
参考文献	/ 215

上篇 业务管理篇——店面管理

一、店经理的角色认知

（一）“店经理”一职的角色认知

在掌握了经纪人阶段需要了解和掌握的基本知识和作业手法，并拥有了相当的从业经验之后，希望继续走业务路线的同仁可以通过合理的竞争和考核成为一店之长。

在不同的企业中，一个店的负责人往往被称为“店长”或“店经理”。在以加盟连锁为运营模式的企业中，一个店的店长也可以被称为“店东”，他们是真正的投资人。在以直营连锁为运营模式的企业中，一个店的店长仅仅是一个店的负责人，属于企业的普通雇员之一。

在本章中，谈到的“店经理”主要是普通雇员的身份，而不是投资人。但是这些管理内容作为投资人也是应该了解的。至于投资人应该更为全面掌握的部分，在《房地产经纪业管理者培训教程》中将有更细致的讲述。

（二）升任店经理的基本资格

店经理一职不是单单业绩好就可以升任和胜任的，还需要具备多方面的能力，做好相当的准备，否则一个头衔非但不能成就一个人，反而会害了一个人，使他不但不会“前程似锦”，反而会变得“穷途末路”。升任店经理要具备以下条件：

- （1）一线直接作业经验（即经纪人经验）至少满一年半的时间；
- （2）租赁业务总成交件数（独立签约）至少达到50件，且买卖业务总成交件数（独立签约）至少达到30件；
- （3）基础专业知识测试达到公司的基本要求；
- （4）客户满意度抽测调查分值达到公司的基本要求；
- （5）员工满意度调查分值达到公司的基本要求；
- （6）心理压力测试达到公司基本要求。

一个新店经理不但要有很好的资历、光辉的业绩，还要具备优良的心理素质，以及善于与客户和同仁沟通的能力。因为上任后，他面临最集中的问题将

是如何让大家按他说的做。要让别人跟从而不是盲从他，也即要能够“服众”。过去的表现只会给别人“口服”的理由，而带领团队向未来发展，帮身边的每一个人赚到钱，使所带团队在这个行业和企业安身立命，才是让别人“心服”，这才是自己在公司、在店里立威的保证。

（三）店经理的基本职责

1. 塑造店面文化

在企业里总会听到有人说“这个企业的文化如何如何”，那么什么才是一个企业的文化？有人说“企业的文化就是老板的文化”。老板是一个企业文化的核心人物，公司是他的，公司中的每个决定和操作都或多或少地体现着他的意识和意志。比如说，这个老板是一个自我要求很严格的人，他每天都是8点到公司，那么各个部门的经理也都不敢迟到。同样，经理的行为也会影响他的每个员工。老板每次开会，都会把手机关掉，再大的事情都会先放置一旁，专注地把会开好，那么他的员工也都不敢在开会时离席或暗地里发信息处理所谓的“机要事务”。这就是“企业文化”，一种不需要任何条文规章的约束或施以严厉的处罚，就可以使大家从思想到行为步调一致的东西。

由此看来，店面的文化就是店经理的文化。店经理就是一个模板，他可能会在店里制定很多的规章制度，但最终大家都在看他自己会怎么做。他的行为将会是一种店面文化的成型和积淀下来的根本。

2. 对自我及相关人员进行有效管理

在店里，除了店经理外，一般会有经纪人和店面助理（秘书）两个职务的工作人员。

店面助理（秘书）根据公司运营要求的不同，有的在店面仅负责行政事务，有的则是直接参与业务操作。从对业务的有效监管和对企业老板的负责态度而言，建议不要求店面助理（秘书）直接参与业务工作。因为店经理本身具有业务职能，经纪人本身就是业务身份，如果助理（秘书）也要直接做业务，那么对店面的信息控制和成交管理就会存在很大的疏漏。

3. 召开会议

一般而言，店经理每天要开早会（晨会）和晚会（夕会），每周要开周会，每月要开月会。当然也可以根据需求酌情减少会议的频次。开会时要特别注意早会和晚会的功能。早会多是用来为经纪人作业前的士气提气和作业前可能会出现的问题做提醒的。晚会则多是用来做一天的作业心得分享和基础业务培训的。千万不要在早会做训导人的工作，否则会非常影响经纪人一天的心情。业务一线人员的压力是空前的，要每天给予他们一种好心情，赋予他们一种轻松、自信的感觉。

会议主要有以下几方面的作用：

- (1) 鼓舞士气;
- (2) 作业心得分享;
- (3) 训导;
- (4) 公司及店面制度的传达;
- (5) 业务成交案例讲解;
- (6) 新政策剖析;
- (7) 房源及客源分析;
- (8) 业务知识讲解;
- (9) 新人迎新;
- (10) 业务总结。

4. 对人、财、物进行有效监管

对人,要把握、控制业务操作流程,确保交易安全。

对财,要严格按照公司的规章制度,做到及时核对与上交。

对物,要控制成本,以免造成不必要的浪费。

5. 店面陈设布置

每个企业除了对店面有统一的布置要求外,店经理可以在不影响大局的基础上做一些小的增补,以便更突出店内的特色。比如,周围全部是商业区的店面和周围全部都是居民区的店面,二者的陈设就要有所区分;全部是高档社区和全部是普通社区者,其店面陈设也要有所区别。

6. 自我管理 with 学习

店经理对自己的管理,对被管理者起到了示范作用,因而店经理的自我管理显得非常重要。店经理对自己的管理不仅有业务管理,也有自己的知识管理,店经理要不断提升自己的知识水平和专业技能。另外还有就是情绪管理,克制自己的情绪,使自己每天保持良好积极的状态,对自己对周围人都是十分有益的。

二、店经理对经纪人的管理

(一) 辅导经纪人应答客户的拒绝性问题或拒绝性行为

问题1:我不会找你们中介公司的。

回答技巧:

(1) 回答时侧重于房屋中介公司的好处,强调服务可以使消费者省时、省力、省心。

(2) 要摆出本公司的经营优势,比如资金的实力、社会的背景、连锁网络的发达。

(3) 自我推荐,比如学历、出身、家世。

问题 2：我不知道你们公司，要找我也会找像 × × 公司一样的。

回答技巧：

- (1) 要先肯定对方的眼光。
- (2) 强调与 × × 公司在经营策略、服务品种、收费标准、交易流程等方面的不同。

问题 3：佣金可以打几折？折扣高，我就和你们合作。

回答技巧：

- (1) 原则：尽量不打折。
- (2) 先说明佣金的标准。
- (3) 将佣金标准按照经纪人的工作类别进行拆分。如：帮助买方核实产权真伪，占到佣金的 10%；协助双方办理过户手续，占到佣金的 10%。依此类推。
- (4) 可以在适当时候，借机反问：“我可以为您打折，但是您希望减掉服务内容中的哪一项呢？”或者说，“可能会有很多公司争先恐后地为您这样的优质客户服务，表面上收的费用是低了很多，但实际上在……方面是没有提供服务的。您省这点钱觉得安心吗？”
- (5) 可以说明车马费及通信费的损耗，以强调作业人员的辛苦程度。

问题 4：在遇到性价比都比较高的房子时，业主一般会报净价，即所有因交易而发生的费用全部由买家承担。此时，买家会对这些费用产生质疑。

- (1) 用数字说话是最好的说服方法。将所有费用连同价款相加，再除以建筑面积，看单平米的升幅达到多少。当数字化整为零的时候，费用就不显现了。或者，可以用投资回报率计算，从房子开盘到现在的趋势，来比较买家吃小亏得大利的幅度。
- (2) 为买家算账的时候，尽量回避卖方，如果你说服的不是买方而是卖方，那么在签约前期卖方很可能临时加价。

问题 5：在作业过程中遇到不诚信客户，如跳单、临时加价、临时不买或不卖等。

在企业内部建立客户信用档案，当出现该有不良记录的客户再次来做交易时，对所有从业人员做出预警提示，甚至可以根据具体情况，在全部或局部范围内委婉谢绝为该客户提供服务。

行为：在电话销售中，客户可能已经很多次地被打扰，当他听到经纪人拨通电话的用意后，有的客户会很不耐烦地直接将电话挂掉。

技巧：

- (1) 再次拨通对方电话，先予致歉。
- (2) 强调线路故障而致使掉线。
- (3) 尽量使用同一电话拨过去，如果对方不再接，可以隔日再打或发短信。

（二）业务实践管理——经纪人行为管理

由于新入行的经纪人对展业方式和展业手法还不甚了解，因而需要在他从业前期进行大力督导。本篇后附《新经纪人三个月工作自检手册》样本，该样本仅作为一种行为督导的工具，更重要的是需要店经理每日的言传身教。

（三）业务知识管理——通关测试（以下题目要根据各个公司的具体服务品种再行增补相应考核场景和考核内容）

1. 概述

通关测试是最好的检验经纪人业务知识掌握程度及应变能力的办法。

这种测试通常在经纪人入职1~2个月后进行。

通关考试主要分为三个部分进行：笔试部分、合同填写部分以及实战部分。笔试部分主要考察经纪人对公司企业文化的理解程度，以及各种专业知识掌握的全面程度；合同填写部分主要考察对空白合同的填写是否规范、正确；实战部分则倾向于经纪人在实际场景中应对客户提出的各种问题、做出的各种行为的一种应变能力测试。

2. 物品准备

笔试部分：测试试卷。

合同填写部分：各种空白合同。

实战部分：电话、水杯、房源登记本、客户登记本、公司的各种宣传资料、名片、各种合同。

3. 在实战中对考官的要求

（1）不允许说任何有关房子的专业用语。

（2）不允许主动暴露需求。从业者都有一个通病，就是非常喜欢单刀直入地讲话，但在考试过程中，主要考察的是经纪人与客户主动攀谈的能力以及在这个过程中应变能力。

（3）不允许在考核之前对外泄露考试题目。

4. 评分方法

根据各个公司各个店面的不同标准制定。

5. 实战通关测试题目

● 场景1：电话交谈——客户求租“普通租赁”的房子

情景内容：

（对经纪人）一个客户希望租一套两居室，他留下了手机号码。

（对主考）所有的客户都可以做普通租赁，但并不是所有的客户都只能做全程代理，要看经纪人的反应来变化场景，看经纪人是否能用公司的荣誉情况来成功转换顾客的注意力。

·基本考核内容:

→经纪人是否征求对方打手机的许可,并告知对方自己是“××公司×××店的×××”。

→先推荐普通租赁:是否接受佣金,在谈话的过程中是否了解客户的实际情况:租住时间、人数、工作状况;在推普通租赁成功之后是否告知客户会替其验证业主的产权证明。

→经纪人是否在一边打电话的同时,一边用客户登记本再次做好登记。

→经纪人是否有主动探求客户需求的意识。

→经纪人是否在电话快结束的时候,主动报上自己的姓名,并留下了自己的联系方式。

→态度是否积极、自信、热情;专业术语表达是否准确。

●场景2:店面接待——业主出租“全程代理年付季租”

情景内容:

(对经纪人)一个客户在门口看房源板。

(对主考)该房屋的产权状况:无产权证、无正式购房发票、无购房合同,只有购房收据和购房协议。

基本考核内容:

→迎客户进门,让座、端水、递名片,并询问有什么需要帮助的。

→询问房屋产权性质,得知无产权证、无正式购房发票,经纪人所做的业务推荐;询问房屋状况的同时,是否用物业出租登记本做好登记。

→在询问的过程中,是否设法留下业主的联系方式和得知业主心中的出租价格,并解释全程代理和普通租赁的区别。

→是否轻易报价。

→经纪人是否有主动探求客户需求的意识。

→态度是否积极、自信、热情;专业术语表达是否准确。

→供暖费、物业费等各项费用的解释。

●场景3:店面接待——客户求租,全程代理“年付月租”

情景内容:

(对经纪人)一客户站在门口徘徊,看房源板。

(对主考)客户身份:有正当的职业,能够提供的证件:身份证、户口本或暂住证、收入证明,租住期限在12个月以上,付款条件是月付。

基本考核内容:

→迎客户进门,让座、端水、递名片,并询问有什么需要帮助的。

→先推荐普通租赁,再推荐全程代理;在推荐代理业务之前,经纪人是否询问了客户打算居住的时间、租住人数,根据客户住的时间长短和客户需求,

是否推荐了“年付月租”，在了解客户需求的同时是否用客户登记本做好登记。

→租赁期限的要求，证件的要求等。

→把握留客户电话的时机。

→经纪人是否有主动探求客户需求的意识。

→态度是否积极、自信、热情；专业术语表达是否准确。

• 场景4：电话交谈——业主出租“公寓普通租赁”

情景内容：

（对经纪人）业主打电话到店面。

（对主考）公寓房出租，房子的状况：四气全齐、精装、可商住两用；有正式房产证。

基本考核内容：

→接起电话，主动自报家门。“您好，××公司×××，请问有什么需要帮助？”电话结束时，主动留下自己的联络方式。

→询问房屋产权性质及预计出租价格。在询问房屋状况的同时，是否做到用物业出租登记本做好登记，并明确告知业主不能做全程代理的原因。

→是否留下业主的联系方式。

→询问现业主的居住情况，如果业主尚住在房中，要有应答，以防止客户有跳单嫌疑。

→解释看房前须签物业出租代理协议的缘由。

→解释普通租赁和全程代理的区别。解释佣金，明确佣金是由业主承担的；

→态度是否积极、自信、热情；专业术语表达是否准确。

→解释物业和供暖费的交纳问题。

• 场景5：店面接待——业主出租“租售两全”

情景内容：

（对经纪人）业主直接进店咨询。

（对主考）产权情况：房产证正在办理当中，6个月后差不多就能取到，房产证到手后就要出售。此场景的重点是突出租售两全业务（或称为“以租代售”业务）。

基本考核内容：

→客户进门，让座、端水、递名片，并询问有什么需要帮助的。

→询问房屋产权性质；询问房屋状况的同时，是否做用物业出租登记本做好登记。

→探求业主明确意向。

→解释“租售两全”对业主的优势和对公司的风险。

→在询问的过程中，是否设法留下对方的联系方式，并探询对方打算出租

的心理价位。经纪人是否有主动探询业主需求的意识。

→全程代理和普通租赁的区别，暖气费和物业费的解释。

→态度是否积极、自信、热情；专业术语表达是否准确。

→租售两全的优势尽量压低业主的出租价格，规避空置期及违约给公司带来的风险。

→空置期的解释。

→顺延期的解释。

• 场景6：带客户看普通租赁的房子

情景内容：

（对经纪人）要约看一套公司普通租赁的两居室，可以自己指定一个小区。

（对主考）佣金已经确认，且经纪人已经找到了合适的房子，现在经纪人打电话约时间看房，但需要经纪人再次核实业主和客户的需求。

基本考核内容：

→在看房之前要约业主和客户，从约客户和业主的时间和地点，看经纪人是否有防范跳单的意识。

→再次确认业主目前的居住状况。

→是否在看房之前，拿出经纪合同让客户签，解释经纪合同条款。

→是否在看房之后，让业主、客户签《看房确认书》，且须做证件核实。

→是否在看房过程中有防止跳单的意识。

→态度是否积极、自信、热情；专业术语表达是否准确。

→客户不满意的时候，经纪人的反应。

→看完房以后客户要求佣金打折时的反应。

→看房结束后三方的离开顺序。

• 场景7：电话交谈——业主出售普通民宅

情景内容：

（对经纪人）客户留下了手机号码。

（对主考）业主要出售一套无贷款的普通民宅。

基本考核内容：

→经纪人与对方联系时，对方使用的是手机，是否征询了对方继续使用手机洽谈的许可；并告知对方自己是“××公司×××店的×××”。

→经纪人是否在一边打电话的同时，一边用登记本做好登记。

→解释领取房款的时间。

→解释各房地局过户所需的时间。

→必要时进行几家中介公司服务类别、收费标准、交易流程的比较。

→经纪人是否可以通过公司的背景及荣誉取得客户的基本信任。

- 经纪人在与客户交谈的过程中是否有主动探求客户需求的意识。
- 经纪人是否在电话快结束的时候,主动报了自己的姓名,并留下了自己的联系方式。
- 经纪人由于没看过房,所以在与客户洽谈的过程中不能轻易报价。
- 解释收费标准和可提供的服务。
- 经纪人是否着重问清了房屋的产权性质,是否有贷款,是否设法探求到业主欲出售的价格。

●场景8:店面接待——客户欲商贷购房

情景内容:

(对经纪人)客户在店外看房源板。

(对主考)客户要商贷买房。

基本考核内容:

- 迎客户进门,让座、端水、递名片,及其他店面接待的基本服务礼仪。
- 询问客户需求的同时,是否用登记本做好了客户需求登记。主要需确定的是产权性质、居住人群以及欲购买的价格。
- 解释客户在买房的几种贷款方式及各自的利弊。公司可以提供的基本贷款服务类别、流程、收费。
- 对二手房贷款成数相关要求的解释。
- 公司的佣金标准以及客户所须缴纳税费的解释。
- 经纪人是否在谈话快结束的时候,主动告知对方自己的姓名,并留下自己的联系方式。
- 解释公司如何保证所卖房子的产权清晰,无纠纷。
- 经纪人是否可以通过公司的背景、荣誉、资金实力等取得了客户的基本信任。

→解释客户交了定金后,如果房主出现不卖毁约情况的处理。

→解释办理商贷的手续和需提供的证件,以及办理各阶段手续的时间。

→各区房地局过户所需的时间。

●场景9:店面接待——业主出售央产权房

情景内容:

(对经纪人)业主直接到店面咨询。

(对主考)出售一套央产权房。

基本考核内容:

- 店面接待礼仪。
- 解释中央直属机构的房子同普通公房的区别。
- 解释买卖“央产权房”有何特殊要求或手续。