

房地产规范化管理丛书

二手房 中介门店 管理手册

陈信科 编著

组织架构 / 工作流程 / 管理制度 / 管理表格



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

房地产规范化管理丛书

二手房 中介门店 管理手册

陈信科 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从组织设计、工作流程、管理制度、管理表格、常用法律文书五大模块,就房地产经纪公司(二手房中介企业、门店)的管理实务给予详尽的指导,并提供一系列规范化管理的实用制度、工具、流程和模板,是中介企业和中介门店进行规范化管理的参照范本与工具书。

本书适用于二手房中介企业管理者、门店管理者、相关培训机构,以及有志于从事二手房中介管理工作的相关人士、大中专院校相关专业学生。

图书在版编目(CIP)数据

二手房中介门店管理手册/陈信科编著. —北京:机械工业出版社, 2009. 10

(房地产规范化管理丛书)

ISBN 978-7-111-28603-5

I. 二… II. 陈… III. 房地产业—中介组织—企业管理—手册
IV. F293.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 194985 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:宋晓磊 责任编辑:葛楠 封面设计:鞠杨

责任校对:刘怡丹 责任印制:李妍

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm×260mm·13 印张·248 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-28603-5

定价:36.00 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

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

销售二部:(010)88379649

教材网:<http://www.cmpedu.com>

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

房地产市场的火热，不仅仅体现在新项目、新楼盘的不断涌现上，还体现在房地产三级市场（二手房市场）的火爆上。据不完全统计，国内的房地产经纪门店（二手房中介门店）已经达到几十万家。

二手房中介行业的门槛并不高。很多房地产经纪人在积累了一定的经验之后，就会选择自我创业，自己设立一家中介企业或加盟成立一家中介门店，自己当老板。这也就导致了二手房中介门店普遍存在的一个问题：管理水平低下。

管理是保证组织有效运行所必不可少的条件。“一将无能，累死三军”。作为管理者，最为重要的是要做好团队的管理工作。只有一个纪律严明、士气高昂的团队才是最有战斗力的，才能众志成城、全心全意去冲锋陷阵。在执行力得到保证的情况下，所谓的业绩只是水到渠成。

其实，管理工作并不难做，一个最为重要的问题就是规范化。团队的规范化管理就如同一个国家的法制管理，它是形成团队凝聚力、维持正常工作秩序的重要保证。规范化是指通过有关管理制度、业务流程、操作手册等手段将团队各方面的运作程序化、固定化、标准化，使各项工作有章可循，也使得各个岗位的责权明确，以达到提高运作效率的目的。

针对上述情况，我们结合自己多年的从业经验，以港式、台式中介门店的管理理论为依据，根据做咨询顾问得到的体会，加以总结、分析，撰写、出版了这本《二手房中介门店管理手册》，希望能为同行们带来一些帮助。

本书没有过多的理论，而是从实际出发，从组织设计、工作流程、管理制度、管理表格等诸多方面，对二手房中介企业、门店的管理给了很好的指导意见和规范参考。这些流程、制度、表格很多都是可以直接拿来套用的。对于不同的企业、门店，只需要根据自身的实际情况适当做出修正即可使用。

由于时间仓促及水平的局限，书中如有不足之处，请读者予以谅解。参

与本书编写的还有范志德、阙险峰、张秀云、陈海全、陈海洪、王毅毅、陈梅兰、刘新才、杨文良、陈建安、苏艳绯、王阿星、许坤棋、陈信洪、曾建宇，在此一并表示衷心的感谢。同时欢迎各位读者与我共同探讨，我的e-mail是 subjectxm@163.com。

编 者

目 录

前言

第一部分 组织设计

第1章 组织结构	3
1 机构设置	3
2 部门职能	4
第2章 岗位职责	5
1 门店相关岗位职责	5
2 各职能部门相关岗位职责	7

第二部分 工作流程

第3章 业务管理流程	17
1 二手房买卖基本流程	17
2 房屋租赁基本流程	18
3 房屋转租基本流程	18
4 二手房交易过户流程（现证，一次性付款）	19
5 二手房交易过户流程（现证，按揭付款）	20
6 二手房交易过户流程（担保赎楼，一次性付款）	21
7 二手房交易过户流程（担保赎楼，按揭付款）	22
8 二手房买卖流程（现金赎楼）	23
9 中介服务流程与操作要点（买卖）	24
10 中介服务流程与操作要点（租赁）	25
11 存房业务操作流程	26
第4章 业务操作流程	27
1 卖方客户服务流程	27
2 买方客户服务流程	28

3	经纪人日工作流程	29
4	盘源开发管理流程	30
5	电话接听流程	30
6	上门客户接待流程	31
7	带客看房流程	32
8	签约工作流程	33

第三部分 管理制度

第5章	行政管理制度	37
1	员工手册	37
2	考勤制度	48
3	值班制度	50
4	外出管理制度	51
5	会议管理制度	53
6	办公环境卫生制度	54
7	安全管理制度	55
8	制服管理制度	57
9	办公钥匙管理制度	59
10	员工培训制度	60
11	员工考核制度	64
12	员工处罚条例	70
第6章	业务行为规范	75
1	员工行为守则	75
2	仪容仪表规范	78
3	服务礼仪规范	81
4	服务用语规范	84
第7章	业务管理制度	86
1	名片管理制度	86
2	广告管理制度	87
3	门店形象管理制度	88
4	盘源管理制度（公盘制）	91
5	盘源管理制度（区域公盘制）	93
6	盘源钥匙管理制度	97
7	客源管理制度	99

11	物业勘察表	141
12	客户来电/来访登记表	142
13	求购客户登记表	143
14	求租客户登记表	144
15	客户档案表	144
16	客户服务跟进表	145
17	合同领用登记表	146
18	钥匙领用登记表	147
19	门店业绩汇总表	148
20	经纪人工作日报表	150
21	经纪人工作周报表	151
22	经纪人工作月报表	152
23	经纪人业绩统计表	153

第五部分 常用法律文本

第10章	服务类	157
1	房屋出售独家委托协议	157
2	房屋出租独家委托协议	159
3	房屋承购委托协议	162
4	房屋承租委托协议	168
5	客户服务确认书（看房书）	174
6	买方客户服务保证书	175
7	卖方客户服务保证书	175
第11章	交易类	176
1	购买意向书	176
2	租赁意向书	177
3	二手房买卖合同（三方约）	179
4	存量房（二手房）买卖合同	182
5	存量房（二手房）买卖居间服务合同	187
6	存量房（二手房）委托洽谈合同	190
7	房屋租赁合同	195

8 业务操作制度（私盘制）	101
9 业务合作管理制度	104
10 转介管理制度	106
11 佣金管理制度	107
12 信息费管理制度	108
13 法律文书管理制度	109

第四部分 管理表格

第8章 人事行政管理表格	115
1 用工申请表	115
2 应聘登记表	116
3 面试考核表	118
4 员工转正申请表	119
5 员工离职审批表	119
6 工作交接清单	120
7 离职手续完善表	121
8 员工考勤表	121
9 外出登记表	123
10 员工值班表	124
11 员工轮休表	124
12 名片申请表	125
13 员工年度考勤记录表	126
14 办公用品领用登记表	126
第9章 业务管理表格	127
1 周边楼盘资料表	127
2 盘源信息购买申请表	128
3 房源信息登记表	129
4 委托出售房屋登记表	131
5 委托出租房屋登记表	132
6 房源内部沟通表	134
7 盘源修改登记表	136
8 盘源注销登记表	138
9 业主跟进回报表	140
10 估价报告书	141



第一部分

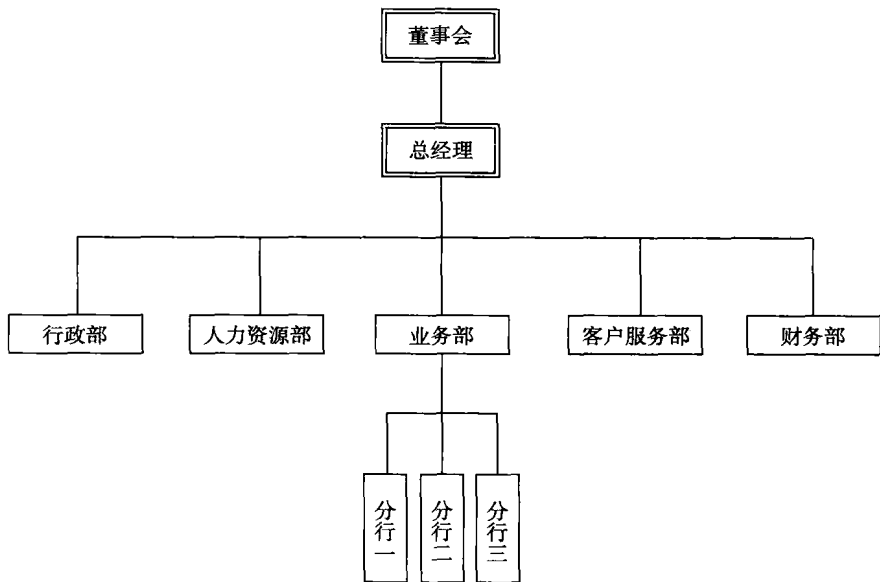
组织设计

- ◇第1章 组织结构
- ◇第2章 岗位职责

第 1 章

组 织 结 构

1 机构设置



说明

(1) 上述为房地产经纪公司（二手房中介企业）的基本组织架构。企业规模和管理方式不同，组织架构设计也会有所不同。

(2) 各职能部门的划分没有绝对标准，应根据企业的具体情况进行岗位设置，既可以合并，也可以拆分。比如，有些企业根据自身情况，将行政部和人力资源部合并为人事行政部；有些企业根据自身情况，专门设置一个法律部，负责公司相关的法律事宜。

(3) 基于管理的需要，有些企业会设置区域事业部，专门负责管理所属区域内的各个分行相关事务。

2 部门职能

部门职能描述		
序号	部门名称	部 门 职 能
1	行政部	➤ 负责制定公司各项行政管理规章制度，并进行有效的监控执行 ➤ 负责公司日常行政事务管理与后勤事务管理 ➤ 负责公司对外联络、形象代言及公关接待工作 ➤ 负责公司法律事务处理，加强法律知识的培训 ➤ 负责协调公司各部门之间的关系，做好上传下达、下情上报工作 ➤ 负责公司各部门办公设备、办公用品的购置与日常管理 ➤ 负责公司信息系统的日常维护管理 ➤ 负责公司各类档案的管理
2	人力资源部	➤ 负责制定并完善公司的人力资源政策以及管理制度 ➤ 负责公司组织机构及岗位的设计、评价和改善工作 ➤ 负责公司各类岗位说明书的编写工作 ➤ 负责制定符合公司发展战略的人力资源战略规划，制定公司的培训制度及职业生涯发展制度，并组织实施 ➤ 密切和全公司员工沟通，合理进行人事调配，并及时修正人力资源政策和制度，以保证公司的人力资源处于良好状态 ➤ 负责员工招聘、聘任、岗位变动的管理工作，建立和维护员工档案 ➤ 负责制定员工绩效考核的标准和制度，定期组织绩效考核，并对绩效考核结果进行分析 ➤ 负责建立畅通的沟通渠道，负责受理员工投诉，及时了解员工想法和建议 ➤ 负责制定公司薪酬体系，编制工资、福利计划及员工薪资方案，并适时进行调整 ➤ 了解国家及地方劳动法律关系，处理劳资关系，办理员工劳动合同、社会保障等工作
3	业务部	➤ 在总经理的领导下全面主持公司业务方面的各项工作 ➤ 负责制定公司业务发展规划，拓展公司业务 ➤ 负责监督、指导下属各分行的日常工作
4	客户服务部	➤ 负责公司二手房相关业务的手续办理 ➤ 负责客户维护，保持良好的客户关系 ➤ 负责处理客户投诉，维护公司声誉
5	财务部	➤ 负责制定公司财务会计制度 ➤ 负责公司的日常会计核算工作 ➤ 负责公司各类款项的收取与支付 ➤ 负责公司的财务管理和税务处理事宜

第2章

岗位职责

1 门店相关岗位职责

职位说明书			
职位名称	分行经理（店长）	所属部门	业务部
直属上级	业务部经理		
直属下级	分行秘书 房地产经纪入		
职务宗旨	- 负责分行的日常运营管理 - 执行公司的有关业务部署 - 负责对分行人员的管理和工作评估并及时将有关情况报告公司的有关部门		
岗位职责	- 负责分行日常事务管理 - 积极推行部门计划、目标及公司的指示 - 组织分行内部培训，辅导新经纪人成长 - 合理分配工作指标，跟踪并落实指标完成率 - 对下属人员的工作进行监督、指导和协助 - 及时、正确处理业务工作中的突发事件 - 完成上级领导交办的其他工作		
任职资格	- 房地产、市场营销相关专业专科以上学历 - 两年以上二手房中介管理工作经验 - 熟悉房地产相关法律法规与市场发展动态，极佳的市场敏感度 - 思维敏捷，观察能力强，有敏锐的洞察力 - 胸怀宽广，学习能力强，乐于接受新鲜事务 - 出色的领导能力、组织协调能力，善于分析整合资源 - 出色的行政管理和人事管理能力，善于使用人才和培育人才 - 富有团队合作和开拓创新精神		

职 位 说 明 书			
职位名称	分行秘书（店务秘书）	所属部门	业 务 部
直属上级	分行经理		
直属下级	无		
职务宗旨	• 协助分行经理做好分行的日常运营管理 • 负责分行行政、人事、财务等内勤工作		
岗位职责	• 配合公司总部人力资源部、行政部开展分行内人事、行政管理工作，做好员工考勤管理、值班管理、外出管理、卫生管理等工作 • 配合财务部做好分行财务工作，负责分行的现金管理 • 负责门店资产管理，做好分行各类固定资产、办公用品、销售道具的管理 • 负责公司总部与分行、分行与分行之间的纵向、横向工作联系 • 负责接收公司总部下达的文件，并负责通知 • 负责房源信息和客户信息管理 • 负责分行各类报表的编制与汇报 • 负责分行橱窗广告的更新 • 协助分行经理做好分行日常事务管理 • 完成上级领导交办的其他工作		
任职资格	• 熟练使用办公软件 • 形象好、气质佳，有较强的语言沟通能力和团队协作能力 • 具有较强的职业道德和服务意识，做事严谨认真 • 具有良好的团队合作意识和能力		

职 位 说 明 书			
职位名称	房地产经纪入	所属部门	业 务 部
直属上级	分行经理		
直属下级	无		
职务宗旨	二手房买卖居间操作		
岗位职责	• 接待客户的来访、来电，为客户提供高质量的接待、咨询服务 • 参与商圈调查，收集周边楼盘资料 • 采取各种措施积极开发房源和客源 • 实施房源配对，向合适的客户推荐合适的房源 • 带领客户看房，为客户介绍房屋相关情况 • 组织买卖双方谈判，力促交易达成 • 协助客户办理交易手续，做好售后服务工作 • 作好业务统计工作，按规定填报各项表格并提交 • 协助其他经纪人做好客户服务工作 • 参加公司安排的各类培训及其他活动 • 维护企业形象，严格保守商业秘密 • 完成领导交办的其他工作任务		
任职资格	• 为人正直、务实、诚信 • 形象好，气质佳，语言表达能力及学习能力强 • 热情大方，工作态度积极，踏实肯干 • 擅长人际沟通交往，亲和力好，较强的观察力和应变能力 • 具备独立的分析思考能力，思维活跃，热情外向，说服能力强 • 事业心强，愿意挑战生活、挑战自我 • 热爱销售工作，能承受工作压力并保证既定目标的实现		

2 各职能部门相关岗位职责

职位说明书			
职位名称	行政部经理	所属部门	行政部
直属上级	总经理		
直属下级	行政专员 法律专员		
职务宗旨	● 负责公司日常行政事务管理		
岗位职责	● 组织制定并监督实施公司的各项行政规章制度 ● 统筹组织本部门的业务工作开展，组织制定部门日常工作计划并监督实施 ● 加强本部门内部员工培训及队伍建设，改进内部管理流程，提高部门工作效率 ● 协调下属员工之间、本部门与其他部门之间的工作关系 ● 对下属员工进行绩效评估及业务指导 ● 完成领导交办的其他工作任务		
任职资格	● 行政管理、中文相关专业大学本科以上学历 ● 思维敏捷，观察能力强，有敏锐的洞察力 ● 胸怀宽广，学习能力强，乐于接受新鲜事务 ● 具有出色的领导能力、组织协调能力，善于分析整合资源 ● 富有团队合作和开拓创新精神		

职位说明书			
职位名称	行政专员	所属部门	行政部
直属上级	行政部经理		
直属下级	无		
职务宗旨	● 协助处理公司日常行政事务		
岗位职责	● 协助制定并监督实施公司的各项行政规章制度 ● 负责公司各部门办公设备、办公用品等物流采购的管理 ● 负责行政部日常文秘工作，起草有关文件、报告及各种文字材料 ● 负责公司各类档案的管理工作 ● 负责公司证照的管理 ● 负责公司名片的印制 ● 完成领导交办的其他工作任务		
任职资格	● 良好的服务意识和工作态度 ● 作风严谨，工作认真仔细 ● 忠于职守，廉洁奉公 ● 富有团队合作精神		

职位说明书			
职位名称	法律专员	所属部门	行政部
直属上级	行政部经理		
直属下级	无		
职务宗旨	● 负责处理公司日常法律事务		
岗位职责	● 参与公司经营决策，提供法律咨询 ● 参与制定公司规章制度，堵塞漏洞 ● 参与公司各类经营谈判，以规避法律风险 ● 负责起草各类法律文本 ● 负责办理公司的各类诉讼案件 ● 负责办理公司债权清理和追收等非诉讼法律事务 ● 负责办理公司设立、变更等工商事务 ● 负责办理公证、抵押等事务 ● 负责办理商标、专利、著作权等知识产权事务 ● 负责收集、整理与经营管理有关的法规政策 ● 负责公司法律事务档案管理 ● 完成领导交办的其他工作任务		
任职资格	● 法律专业大学本科以上学历 ● 具有两年以上相关工作经验 ● 良好的服务意识和工作态度 ● 作风严谨，工作认真仔细 ● 忠于职守，廉洁奉公		

职位说明书			
职位名称	人力资源部经理	所属部门	人力资源部
直属上级	总经理		
直属下级	招聘专员 薪酬绩效专员		
职务宗旨	● 负责公司人力资源管理		
岗位职责	● 依据国家有关政策和法律法规，结合公司的发展战略，制定、完善并实施公司人事管理制度及相关管理办法 ● 根据公司发展战略及经营目标，进行人力资源管理的规划，并开展招募、培训、考核、选拔与录用工作 ● 科学、合理地配置公司各部门、各岗位人力资源，优化、完善、建设公司人力资源管理体系 ● 及时处理公司管理过程中的重大人力资源问题，指导员工职业生涯规划；统筹组织本部门的业务工作开展，组织制定本部门日常工作计划并监督实施 ● 加强本部门内部员工培训及队伍建设，改进内部管理流程，提高本部门工作效率 ● 协调下属员工之间、本部门与其他部门之间的工作关系 ● 对下属员工进行绩效评估及业务指导 ● 负责公司的整体企业文化建设 ● 完成领导交办的其他工作任务		