

房地产中介 门店管理工具箱



YZLI0890164198

制度 + 表格 + 流程 + 范本

李振 欧阳雨 郑淑全 编著

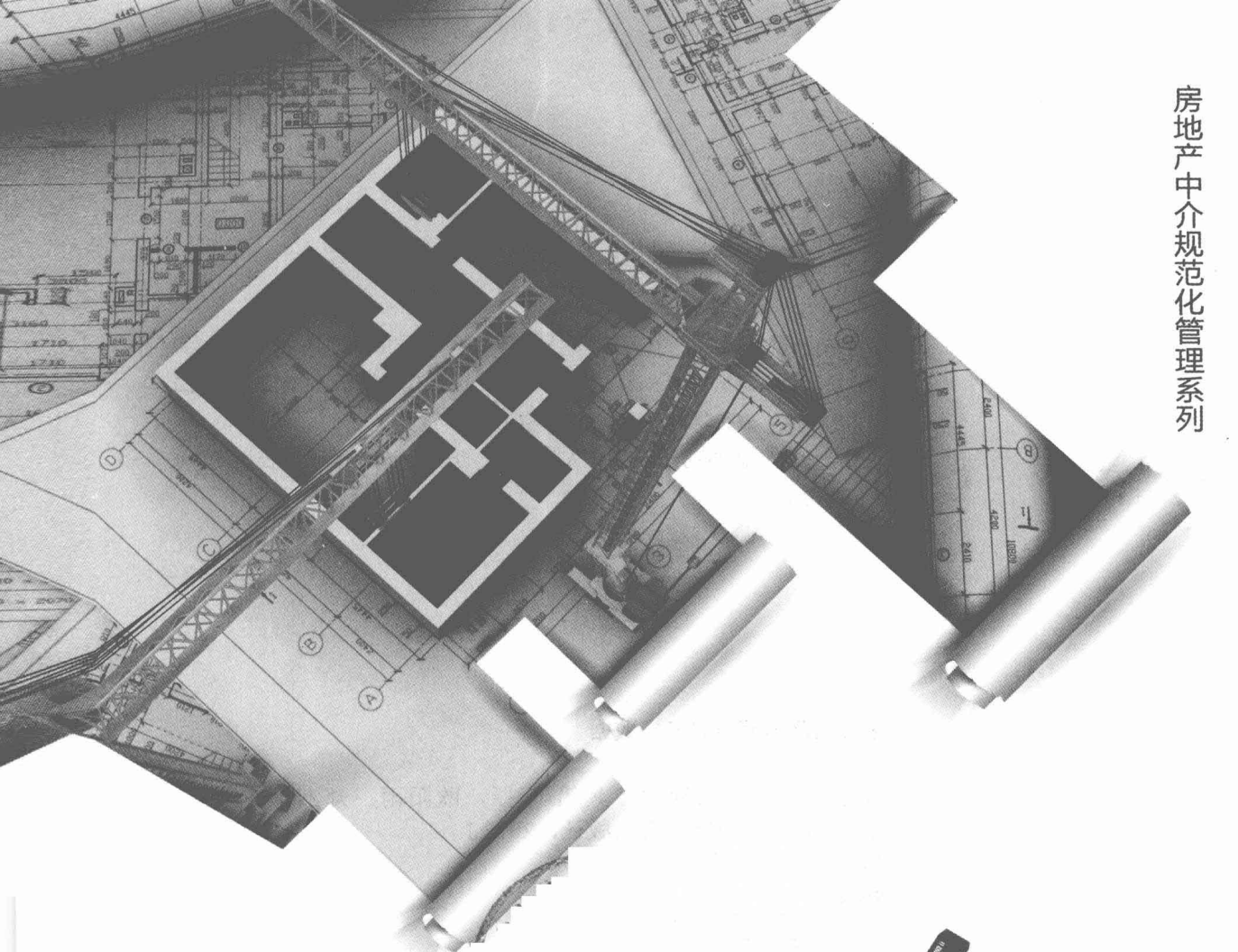
组织结构清晰化 运营管理表格化
管理制度规范化 工作流程程序化



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



房地产中介规范化管理系列



房地产中介 门店管理工具箱

李振 欧阳雨 郑淑全 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书内容包括房地产中介管理的各个环节所涉及的制度、表格、流程、范本等,主要包括组织结构、管理制度、管理表格、工作流程、法律文书五个方面,内容翔实,资料新颖,具有很强的实用性和可操作性。

本书适合房地产中介公司从业人员使用,也可作为培训师、高校相关专业师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

房地产中介门店管理工具箱/李振, 欧阳雨, 郑淑全
编著. —北京: 中国电力出版社, 2012.1
(房地产中介规范化管理系列)
ISBN 978-7-5123-2580-7

I. ①房… II. ①李… ②欧… ③郑… III. ①房地产市场
—市场中介组织—管理 IV. ①F293.35

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第003728号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 李耀东

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年3月第1版·2012年3月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·14.5印张·222千字

定价: 30.00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

编 委 会

主 任

李 振 鲁房置换，儒房地产全国连锁加盟机构创始人

副 主 任

郑淑全 山东鲁房控股有限公司CEO，儒房地产北京顾问有限公司总裁

欧阳雨 中国知名房地产中介实战专家，儒房地产全国连锁加盟机构
运营总监

编 委

王杰宝 孙玉香 侯长顺 黄召辉 王宝峰 司占兵 刘传明

万修光 杜 霞 张文彬 李 生 王 壮 王庆花 徐浩峰

孙 凤 王勇生 贾 勇 阎兴武 张 霞 刘 晓 陈老酒

王 彬 盛 华 王 玮

房地产中介服务，是指房地产咨询、房地产价格评估、房地产经纪等活动的总称。房地产中介行业是房地产业的重要组成部分，贯穿于房地产业经济运行的全过程之中，为房地产业的生产、流通和消费提供了多元化的中介服务。

在我国，尽管房地产中介业发展比较快，但由于其发展的时间比较短，从总体上看，整个产业仍在低水平低层次的状态上运行，存在的问题也比较多，例如，企业整体素质不高、绝对数量多、相对规模小、经营边界过于清晰和极端专业化、经营粗放、经营行为不规范、恶性竞争较严重等，比较突出的体现在两个方面：一是房地产中介机构之间、内部人员之间的竞争激烈，从业人员的综合素质和业务能力相对较低。从目前的实际情况来看，从事房地产中介经纪人工作，进入门槛是比较低的，一般只要求高中以上文化水平，并不一定要求具备从业经验和拥有房地产经纪人证书。只要通过了前期培训，就可以进入房地产中介行业。由于从业人员各方面的素质不高，再加上部分企业管理上的不规范，使得房地产中介行业的服务意识和服务水平始终上不去，客户满意度相对其他行业来说也比较低。二是中介机构的管理机制、服务机制等方面不规范，严重地制约了房地产中介企业健康、持续发展。

鉴于此，我们策划并编写了这套“房地产中介规范化管理”系列图书，包括《房地产中介经纪人实战手册》《房地产中介门店管理工具箱》《房地产中介门店店长实战手册》等，该系列图书从实际出发，以提高房地产中介从业人员的岗位技能和综合素质以及房地产中介门店管理规范化为出发点，以知名房地产中介企业的管理案例、管理制度以及培训材料为依据，针对性和可操作性非常强，既可以作为房地产中介企业的培训读本，也可作为房地产中介企业提升企业的管理水平以及规范各种管理制度的参考书。

《房地产中介门店管理工具箱》是本系列图书中的一本。本书以房地产中介公司的从业人员为读者对象，以提升其综合素质、规范其业务行为、提高其管理能力为宗旨。内容包括房地产中介管理的各个环节所涉及的制度、表格、流程、范本等，主要包括组织结构、管理制度、管理表格、工作流程、法律文书五个方面，内容全面，资料新颖，具有很强的实用性和可操作性，读者可以拿来即用。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者能为我们提出宝贵意见。

编 者

2012年1月

前言

第1章 房地产中介门店的组织结构	1
1.1 房地产中介门店的组织结构	2
1.1.1 房地产中介门店组织结构的设置	2
1.1.2 房地产中介门店各部门职能	3
1.2 房地产中介门店岗位职责	4
1.2.1 房地产中介门店岗位说明书	4
1.2.2 各职能部门相关岗位说明书	6
第2章 房地产中介门店各项管理制度	11
2.1 房地产中介门店业务制度	12
2.1.1 合同签订制度	12
2.1.2 客盘确认制度	16
2.1.3 量化管理制度	16
2.1.4 业绩结算制度	17
2.1.5 业绩分配制度	18
2.1.6 离职人员业绩提成制度	20
2.1.7 水电过户制度	21
2.1.8 合作和转介制度	22
2.2 房地产中介门店业务行为规范	23
2.2.1 门店行为规范	23
2.2.2 分店庆典生日	24
2.2.3 资产管理制度	25
2.2.4 员工行为规范	30
2.2.5 仪容仪表规范	32
2.2.6 服务礼仪规范	37

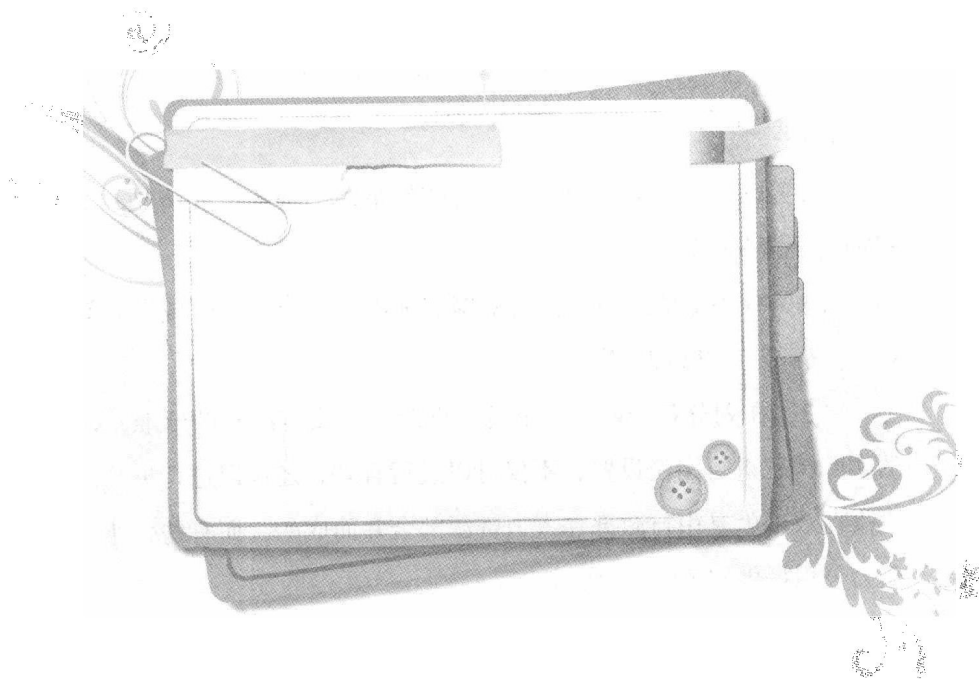
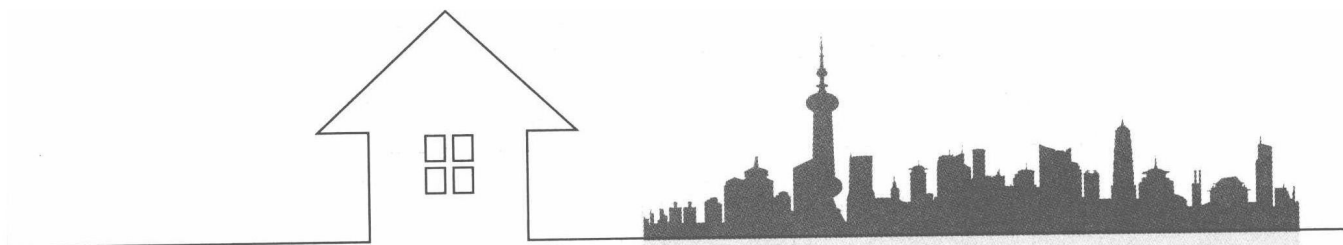
2.2.7	服务用语规范	38
2.3	房地产中介职业规范	40
2.3.1	保密制度	40
2.3.2	职业道德与纪律	43
2.4	房地产中介门店行政管理制度	44
2.4.1	员工手册	44
2.4.2	行政规范	54
2.4.3	工作报告制度	55
2.4.4	名片管理制度	56
2.4.5	合同资料管理制度	57
2.4.6	奖惩制度	59
2.4.7	员工考核制度	63
2.5	房地产中介门店业务管理制度	64
2.5.1	广告管理制度	64
2.5.2	盘源管理制度（公盘制）	65
2.5.3	盘源钥匙管理制度	67
2.5.4	客户管理制度	68
2.5.5	佣金管理制度	70
2.5.6	转介管理制度	70
2.5.7	法律文书管理制度	72
第3章	房地产中介门店常用管理表格	75
3.1	房地产中介门店业务管理表格	76
3.1.1	新盘登记表	76
3.1.2	周边楼盘资料表	77
3.1.3	房源租赁信息登记表	78
3.1.4	房源出售信息登记表	79
3.1.5	求购客户登记表	80
3.1.6	求租客户登记表	81
3.1.7	盘源信息购买申请表	82
3.1.8	盘源修改登记表（租）	83
3.1.9	盘源修改登记表（售）	84
3.1.10	出售盘源注销登记表	85
3.1.11	租赁盘源注销登记表	86
3.1.12	出租房源内部沟通表	87
3.1.13	出售房源内部沟通表	88
3.1.14	委托出售房屋登记表	89

3.1.15	业主跟进汇总表	91
3.1.16	估价报告书	92
3.1.17	客户档案表	94
3.1.18	客户服务跟踪表	95
3.1.19	合同领用登记表	95
3.1.20	客户来电/来访登记表	96
3.1.21	物业勘察表	97
3.1.22	钥匙领用登记表	98
3.1.23	门店业绩汇总表	99
3.1.24	经纪人工作周报表	100
3.1.25	经纪人工作日志日报表	101
3.1.26	经纪人工作日志月报表	102
3.1.27	经纪人工作日志业绩统计表	103
3.2	房地产中介门店人事行政表格	104
3.2.1	员工值班表	104
3.2.2	员工轮休表	104
3.2.3	名片申请表	106
3.2.4	员工年度考勤记录表	106
3.2.5	员工考勤表	107
3.2.6	应聘登记表	108
3.2.7	面试考核表	111
3.2.8	入职登记表	111
3.2.9	转正申请表	113
3.2.10	员工离职申请表	114
3.2.11	工作交接单	115
3.2.12	离职手续登记表	116
3.2.13	办公用品领用登记表	116
第4章	房地产中介门店管理工作流程	117
4.1	房地产中介门店业务操作流程	118
4.1.1	电话接听流程	118
4.1.2	上门客户接待流程	118
4.1.3	带客户看房流程	119
4.1.4	签约工作流程	120
4.1.5	经纪人日工作流程	122
4.1.6	卖房客户服务流程	123
4.1.7	买房客户服务流程	123

4.1.8	盘源开发管理流程	124
4.2	房地产中介门店业务管理流程.....	125
4.2.1	房屋租赁流程	125
4.2.2	房屋转租流程	126
4.2.3	二手房买卖流程	126
4.2.4	二手房交易过户流程（现证，一次性付款）	127
4.2.5	二手房交易过户流程（现证，按揭付款）	128
4.2.6	二手房交易过户流程（担保赎楼，按揭付款）	131
4.2.7	二手房交易过户流程（担保赎楼，一次性付款）	133
4.2.8	二手房买卖流程（现金赎楼）	135
4.2.9	中介服务流程（租赁）	137
4.2.10	中介服务流程（买卖）	139
4.2.11	存房业务操作流程	141
第5章	房地产中介门店常用法律文书.....	143
5.1	房地产中介交易类法律文书.....	144
5.1.1	购买意向书	144
5.1.2	租赁意向书	145
5.1.3	二手房买卖合同	146
5.1.4	存量房（二手房）买卖居间服务合同	150
5.1.5	房屋租赁合同	154
5.2	房地产中介服务类相关文书.....	160
5.2.1	卖方客户服务保证书	160
5.2.2	买方客户服务保证书	161
5.2.3	客户服务确认书	162
5.2.4	房屋承购委托协议书	163
5.2.5	房屋承租委托协议书	170
5.2.6	房屋出租独家委托协议书	176
5.3	房地产中介法律法规.....	179
5.3.1	房地产经纪管理办法.....	179
5.3.2	城市房地产中介服务管理规定.....	187
5.3.3	商品房屋租赁管理办法.....	191
5.3.4	商品房销售管理办法.....	195
5.3.5	个人住房贷款管理办法.....	203
5.3.6	中华人民共和国城市房地产管理法	208
	参考文献	219

第1章

房地产中介门店的组织结构





1.1 房地产中介门店的组织结构

1.1.1 房地产中介门店组织结构的设置

一般来讲，房地产中介门店的组织结构，如图1-1所示。

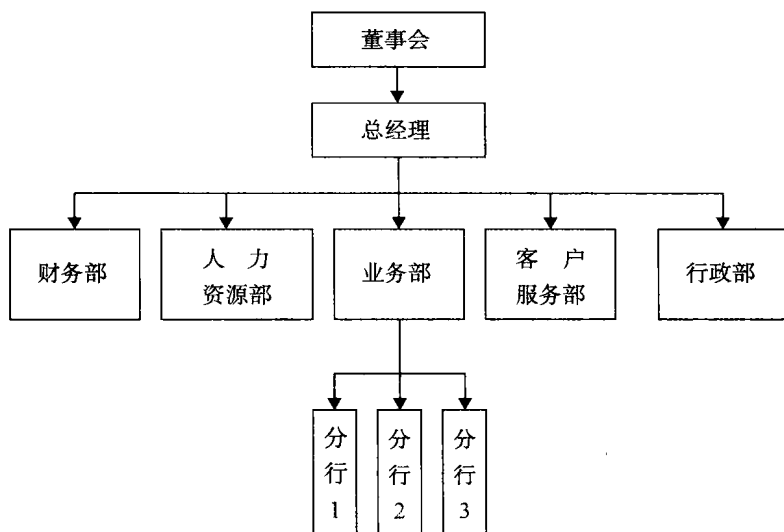


图1-1 房地产中介门店的组织结构

说明：

（1）以上是房地产中介公司大体的组织结构的设置情况，当然，其结构设计要根据实际情况而定。

（2）有些房地产中介公司根据实际需要，会设立区域事业部，负责所属区域内各个分店事务的管理工作。

（3）在划分各个部门职能这一问题上，没有绝对的标准，每个公司应根据自身的实际情况进行岗位设置，不仅可以进行合并，还可以进行拆分。例如，有些公司的人事行政部就是由行政部和人力资源部合并而成的，而有些企业则会设立法务部，专门为公司提供相关的法律服务等。



1.1.2 房地产中介门店各部门职能

房地产中介门店各部门职能，如表1-1所示。

表1-1 房地产中介门店各部门职能

序 号	部 门	职 能
1	财务部	- 负责收取、支付公司的一切款项 - 负责核算公司各类账务 - 负责公司财务相关制度的制订工作 - 负责处理公司财务管理和税务方面的相关事项
2	行政部	- 负责维护和管理公司专门的系统 - 负责管理公司的所有档案 - 负责管理公司日常的行政和后勤相关事务 - 负责公司该部门相关制度的制订工作，同时要确保监控执行的有效性 - 负责做好对内接待、对外联络的相关事宜 - 负责协调各部门的关系 - 负责购置和管理公司所需设备
3	业务部	- 负责公司业务发展规划的制订工作，以及公司业务的积极拓展 - 按照公司要求，主持开展公司的业务工作 - 在日常工作中，负责对下属要进行有效监督和指导
4	客户服务部	- 维护好客户关系 - 负责对客户投诉作出及时、有效地处理，确保公司声誉不受到影响 - 负责办理公司相关的业务手续
5	人力资源部	- 完善公司相关的人事制度，并且和员工及时、有效地沟通 - 负责员工招聘、调配工作，同时建立相应的档案，并做好维护工作 - 负责定期对员工实施考核制，并进行相应的分析 - 负责对员工投诉及时地作出相应处理 - 完善公司员工薪酬制度，并根据实际情况适时作出相应调整 - 根据国家相关政策，为员工签订合同，办理保险等 - 负责制订、评价和完善公司组织机构和岗位 - 负责员工培训工作

1.2 房地产中介门店岗位职责

1.2.1 房地产中介门店岗位说明书

店长岗位说明书，如表1-2所示。

表1-2 店长岗位说明书

岗位说明书			
岗位名称	店长	所属部门	业务部
直接上级领导	业务部经理		
直接下级员工	分行秘书 分行房地产经纪入		
岗位职责	- 负责部署与公司相关的业务 - 确保本门店日常运营管理的有效性 - 负责评估本门店工作人员的管理和工作，按时向相关部门汇报评估情况		
岗位资历	- 相关专业本科学历以上，例如，房地产专业、市场营销专业等 - 热爱集体，富有开创精神 - 热爱学习，喜欢接受新事物 - 有敏锐的市场眼光，能够抓住重要信息 - 人事管理能力和行政管理能力过硬，有培育、使用人才的能力 - 市场洞察力强 - 擅长整合相关资源，领导和协调能力强 - 两年以上相关管理工作经验		
职责范围	- 负责组织本分行工作人员的培训工作，积极帮助新员工 - 负责处理工作过程中的突发性事件 - 将工作任务合理分配给员工，并对其工作情况及时跟踪等 - 负责监督、指导、协助下级员工 - 服从领导的指挥，使本分行的目标和计划顺利地实施 - 负责本分行的日常管理工作 - 其他相关工作		

分行秘书岗位说明书，如表1-3所示。

表1-3 分行秘书岗位说明书

岗位说明书			
岗位名称	店务秘书（分行秘书）	所属部门	公司业务部
直接上级领导	分行经理		
直接下级员工	没有		
职责目的	● 积极配合分行经理管理好本分行的日常运营工作 ● 负责完成与公司有关的一些勤务工作		
岗位资历	● 熟练使用办公软件 ● 富有团队意识和协作精神 ● 具有较强的沟通和协调能力 ● 具备较强的为客户服务的意识		
职责范围	● 在接到公司总部下达的文件以后，及时将文件内容通知给有关部门 ● 负责编制和汇报本分行的报表 ● 积极配合公司财务部完成相关的财务工作，做好本分行现金的管理工作 ● 积极配合本分行经理的日常管理工作 ● 及时更新本分行橱窗的广告 ● 负责协调好各部门之间的关系 ● 协助本分行经理做好本分行资产的管理工作 ● 其他相关工作		

房地产经纪人岗位说明书，如表1-4所示。

表1-4 房地产经纪人岗位说明书

岗位说明书			
岗位名称	房地产经纪人	所属部门	业务部
直接上级领导	分行经理		
直接下级员工	没有		
职责目的	● 负责二手房买卖的相关居间事宜		
岗位资历	● 做人正派，工作认真 ● 对工作富有激情，承压能力强，并且能按时完成工作任务 ● 热爱集体，关心同事 ● 具有独立的思考能力 ● 观察和应变能力较强		



续表

岗位说明书			
岗位名称	房地产经纪人	所属部门	业务部
职责范围	● 不得向他人泄露公司机密 ● 为客户提供优质的服务 ● 为促成交易，组织好相关的谈判等工作 ● 积极开发房源和客源 ● 做好相关市场调查工作，及时准确地收集相关信息 ● 为客户推荐合适的房源 ● 做好业务统计工作，并填写和提交相关表格 ● 其他相关工作		

1.2.2 各职能部门相关岗位说明书

财务部经理岗位说明书，如表1-5所示。

表1-5 财务部经理岗位说明书

岗位说明书			
岗位名称	财务部经理	所属部门	财务部
直接上级领导	总经理		
直接下级员工	出纳和会计		
职责目的	● 负责公司的财务管理工作		
岗位资历	● 本科以上学历，会计、财务管理等相关专业 ● 团结协作、热爱集体 ● 作风严谨，做事细致认真 ● 思维敏捷，有较强的分析能力		
职责范围	● 依据国家相关的法律法规，制订公司的财务制度 ● 编制公司财务计划，并对实施过程进行监督 ● 定期检查公司财务计划、费用预算的执行情况 ● 编制公司的财物报表 ● 办理公司税务的相关事宜 ● 对资金的收付进行监督和管理 ● 定期向相关领导汇报公司的财务情况 ● 评估和指导下属员工的工作 ● 其他相关工作		



出纳岗位说明书，如表1-6所示。

表1-6 出纳岗位说明书

岗位说明书			
岗位名称	出纳	所属部门	财务部
直接上级领导	财务部经理		
直接下级员工	没有		
职责目的	负责公司的货币资金核算、往来结算、工资核算等		
岗位资历	- 专科以上学历，会计等相关专业 - 熟练掌握相关财务知识 - 具备相关知识和技能 - 具备良好的职业道德 - 热爱集体、团结互助 - 工作严谨、勤奋认真 - 熟练使用办公软件 - 具备较强的服务意识		
职责范围	- 编制公司财务凭证 - 协助公司会计完成每月的报税工作，并及时发放工资 - 妥善保管相关账册、发票、收据 - 办理银行结算、规范使用支票 - 认真登记日记账，保证日清月结 - 根据现金收付凭证，登记现金日记账及银行日记账，编制资金收支日报表 - 妥善保管印章，严格按照规定使用 - 其他相关工作		

会计岗位说明书，如表1-7所示。

表1-7 会计岗位说明书

岗位说明书			
岗位名称	会计	所属部门	财务部
直接上级领导	财务部经理		
直接下级员工	没有		
职责目的	负责公司的会计核算工作		