



链家运营人才梯队建设模式探讨

2020.06.02

链家是品质驱动的房产交易服务品牌，商业模式是以居间服务为主

链家业务覆盖**二手房**、**新房**和**租赁**等全产业链的服务，涵盖找房各个阶段，深化叠加业务优势，打造一站式服务平台。

2018年5月贝壳上线，链家成为贝壳平台模式之直营品牌，其他还包含加盟模式德祐、平台入驻经纪品牌。

2019年贝壳成交GMV**2万亿**，其中北京链家GMV**XX亿**，收入**XX亿**，利润**XX亿**，利润率**XX%**。



29城

链家已入驻城市



1亿+套

楼盘字典管理房源



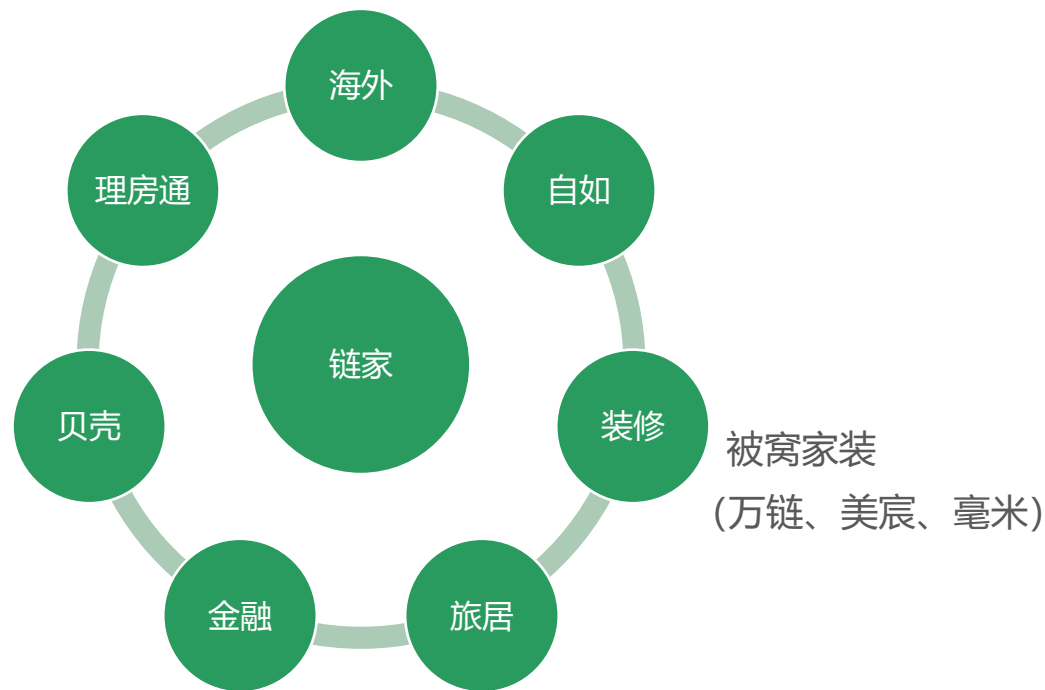
8000店

全国直营门店数



11万

职业经纪人队伍



北京链家规模及人才使命：致力于打造行业标杆，并持续向贝壳输送人才

2018年左晖提出链家要在2021年实现“25512”战略，志在打造4.0职业经纪人时代。其中，25，即NPS（净推荐值）值达到25（一半以上评价非常满意）；51，即统招本科大学生占比超过51%；2，即贝壳信用分达到贝壳平台同类商家平均信用分的2倍。

北京链家的使命：输出行业标准、树立战略标杆（2020年5月53.96%，2020年统本目标61%）、**人才输出中心**（2018年支持贝壳近2000人，其中88位总监调出50%；2019年调出500人，商圈经理以上近100人）。

核心挑战：如何快速培养人？如何快速补齐管理岗位？



1400+店

直营
门店数量



23000+人

旗下
经纪人数量



45月

经纪人
平均从业时长



7000个

链接
社区数量



500万

服务
家庭数量



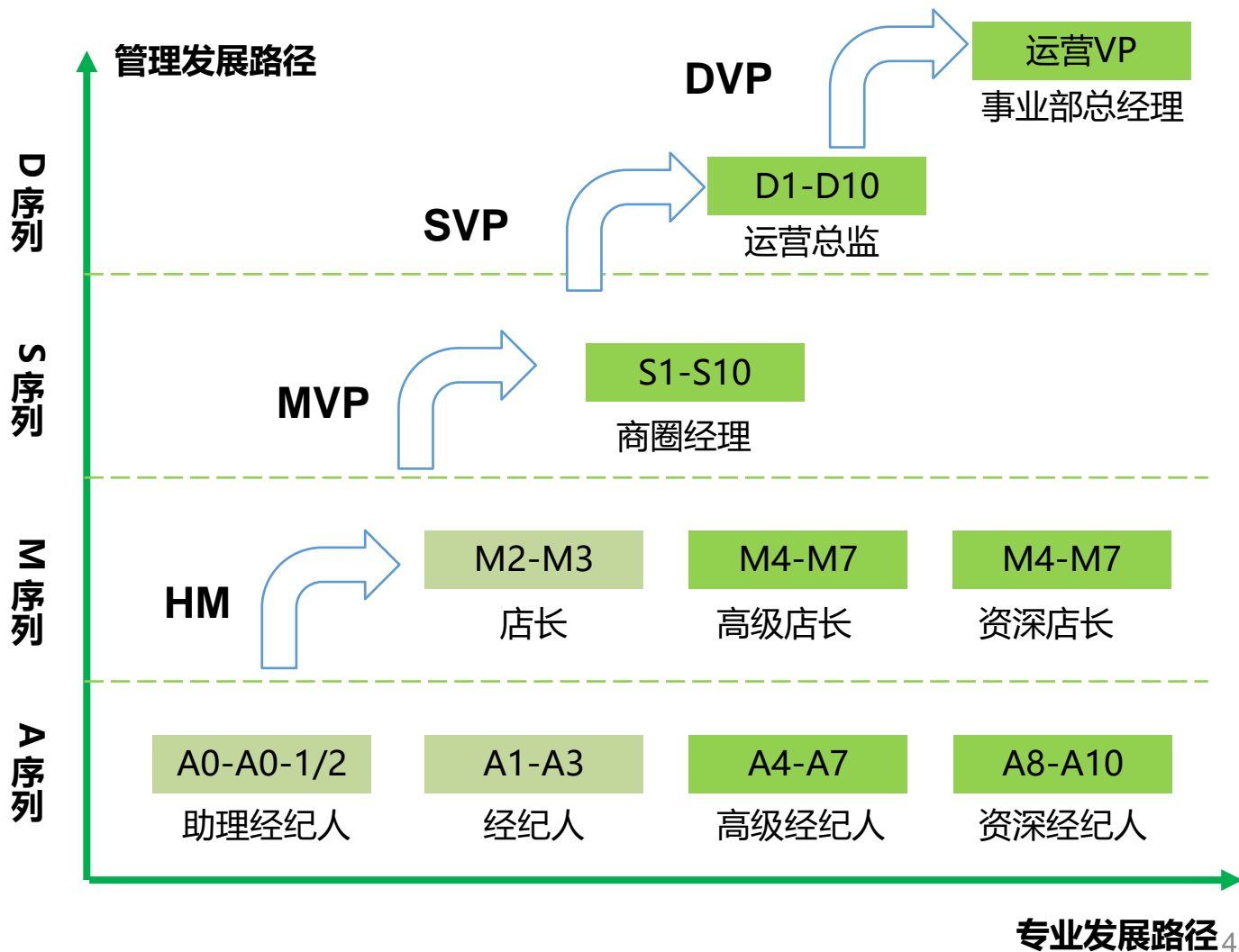
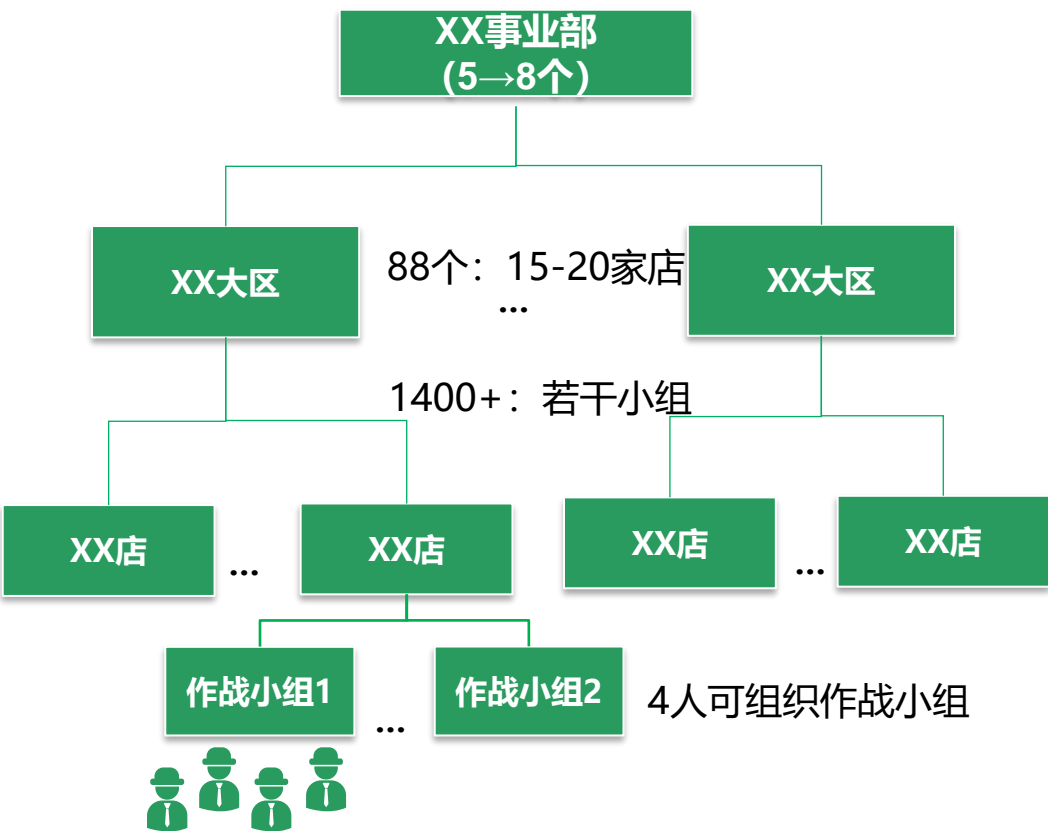
XX%

目标市场
MS

链家组织及运营人才架构：夯实的后备人才发展（XVP）体系

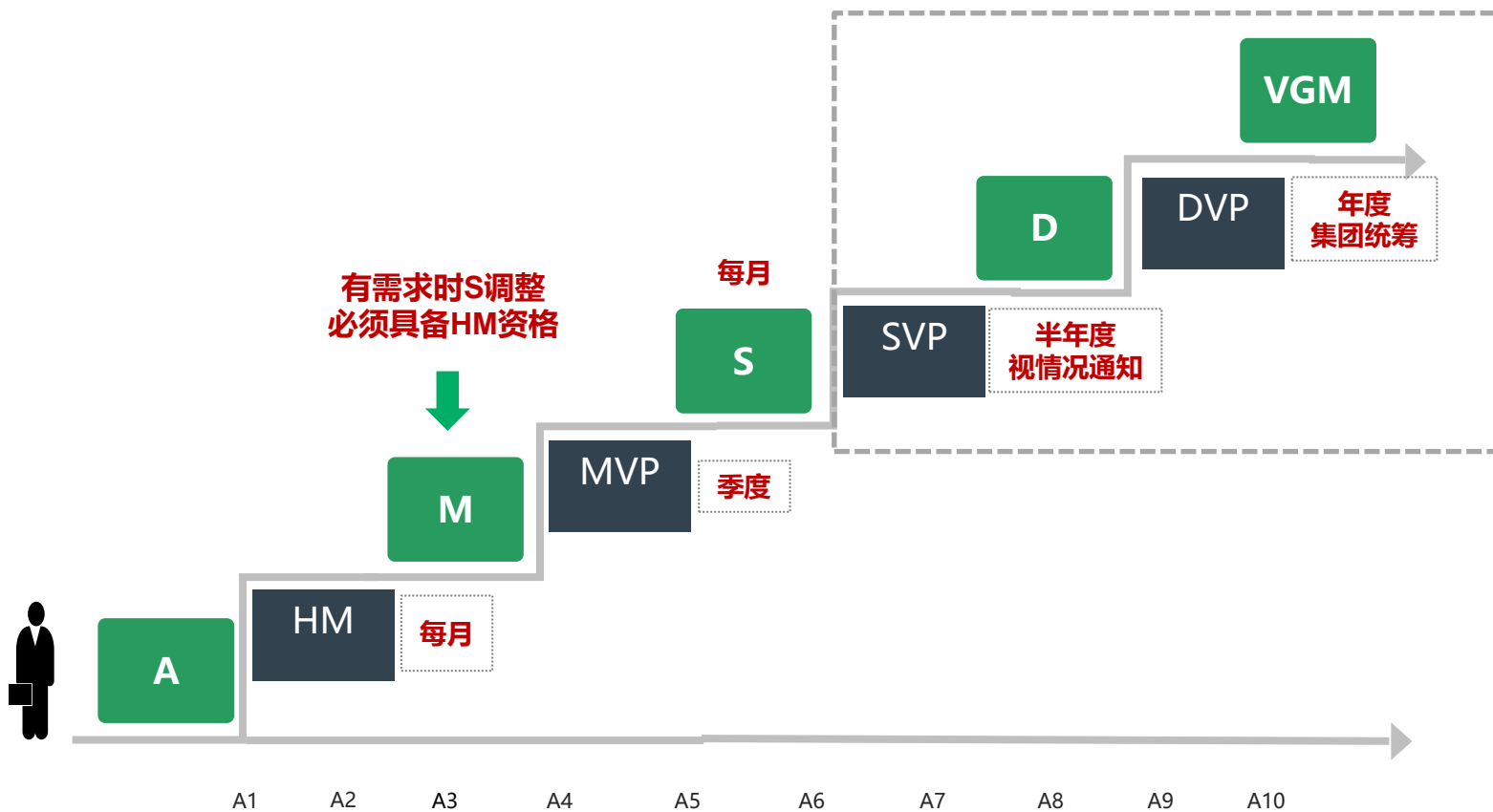
运营组织架构：

事业部总经理—大区总监—商圈经理—M店长—A序列经纪人



后备人才 (XVP) 运行体系：日常运营，持续供给人才

后备人才选拔成为常态，以此为基础，实施锚定上一层级角色能力的专业和领导力培养，目的推动更多的人才入围储备池，能力更接近上一层级需求，为人才外调后快速补岗、干部“能上能下”打下基础。



后备人才已成为人才供应链的关键环节

• 后备人才选拔路径:

开放报名通道，明确报名条件（业绩、学历、年龄、价值观）→资格审核→述能答辩→结果反馈（管理者面谈）→周期性人才池培养（时间到，未合格需出池）

• 2019年各层级储备情况:

HM储备厚度=HM/M=20.4% (2020目标: 25%)

MVP储备厚度=MVP/S=18%

SVP储备厚度=SVP/D=21.6%

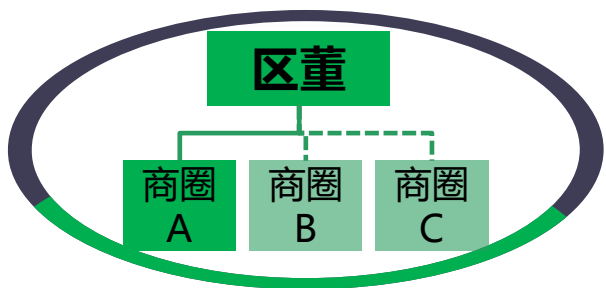
后备人才 (XVP) 运行体系：高职级变蓄水池为继任计划，以战养兵

痛点

- 总监岗位选人难
- 新任总监准备度低
- 储备总监无实战培养场景

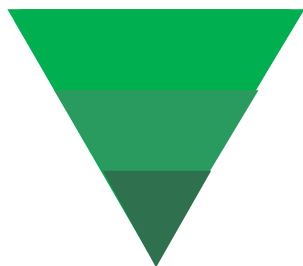
目标

- 选拔36位储备总监
- 以战练兵，以总监-1的实战场景，提升总监岗位准备度



350+ 区董，100% 商圈覆盖

以“区董”为载体



- 60% 片区管理实践
- 30% 项目驱动提升
- 10% 持续赋能提升

经过6个月实战提升

业绩积分+项目积分+领导力评估积分

公司储备池36人 积分Top20+推荐2人/大部

大部储备池100+ 大部积分Top10~20

选拔培养36名储备D

后备人才 (XVP) 运行体系：高职级变蓄水池为继任计划，以战养兵

谁可以成为区董？

- **高绩效商圈经理**
 - 业绩：6-11月店面业绩大区前40%；
 - 任职时长：任职商圈满半年。
- **高学历商圈经理**
 - 业绩：6-11月店面业绩大区前60%；
 - 任职时长：任职商圈满半年。
- **副总推荐**
 - 每位运营大部副总经理有不超过4个特殊推荐名额。
- **否决项**
 - 一年内个人有二级以上客户投诉或红黄线。

明确
入围标准

测算
入围名单

大部盘点
推荐

区董带哪些店面？

- **数量**：1名区董匹配2~5家店面
- **店面覆盖率**：100%
- **配店参考因素**：
 - 地理区域（如，相同板块）
 - 楼盘属性（如，同属性、上下游）
 - 管理成熟度（综合考虑岗龄、竞对复合经验、团队管理经验、人才培养与保留成果等）

区董做什么？

- **提升业绩**：组织片区业务研讨、MS盘点、房源聚焦会等；
- **创新服务**：带领片区创新服务形式，提升服务体验；
- **建设团队**：组织片区价值观研讨、团队建设，提高团队凝聚力；
- **项目实践**：组织片区研究、实施选定的课题，总结方法论，并复制推广。

后备人才 (XVP) 运行体系：高职级变蓄水池为继任计划，以战养兵

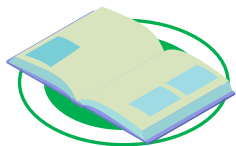
发布产品，共识、共创

1



项目启动研讨会——
创共识区董责任

2



《区董任职攻略》——
提供管理工具、技巧

过程互动，学习分享、共同提升



学习小组

同大部、同课题

5区董/组

微信群



研讨交流

跨大部、同课题

40区董/场

研讨会



标杆分享

跨大部、跨课题

1500商圈学习

互动课程



走出去

**标杆企业参访
外部课程拓展视野**

公司级资源匹配



高管链接机会，带教、面对面



进入总监储备池，晋升免初试



荣誉勋章激励，群英会颁奖



持续开放公司级资源，如总监
述职旁听

链家运营人才的激励机制：强烈的销售导向，坚定的ACN意识

◆ 链家的业绩逻辑：**业绩** = 成交GMV × 费率 = 存量房 × 换手率 × **市占率** × 总价 × **费率**

◆ 链家的市占逻辑：**市占率** = 链家网签量/市场总网签量

= 报盘率 × 报盘效率

= **规模** × **规模效率**

◆ 链家**经纪人收入** = 成交价 × 费率 × 83.96% × 角色业绩占比 × 层级提成比例

个人业绩

管理市占是管理收入、管理费率就是直接利润

考核计算逻辑

业务管理逻辑：人员规模、合作效率

认清角色（一人可多个角色），努力升级

房源端 37% (未来47%)

房源端角色人	业绩占比
房源录入人	10%
房源维护人	20%
房源实堪人	2%
房源钥匙人	5%
独家（目前暂无，给签约人）	10%



客源端 60% (有独家50%) -自行分边，大区可自行制定规则

客源端角色人	业绩占比
成交人	剩余的业绩占比35%-40%
成交人师父	5%
帮带看（可多人）	5%/人
成交合作人（可多人）	5%/人
其他（成交过程提供帮助）	5%

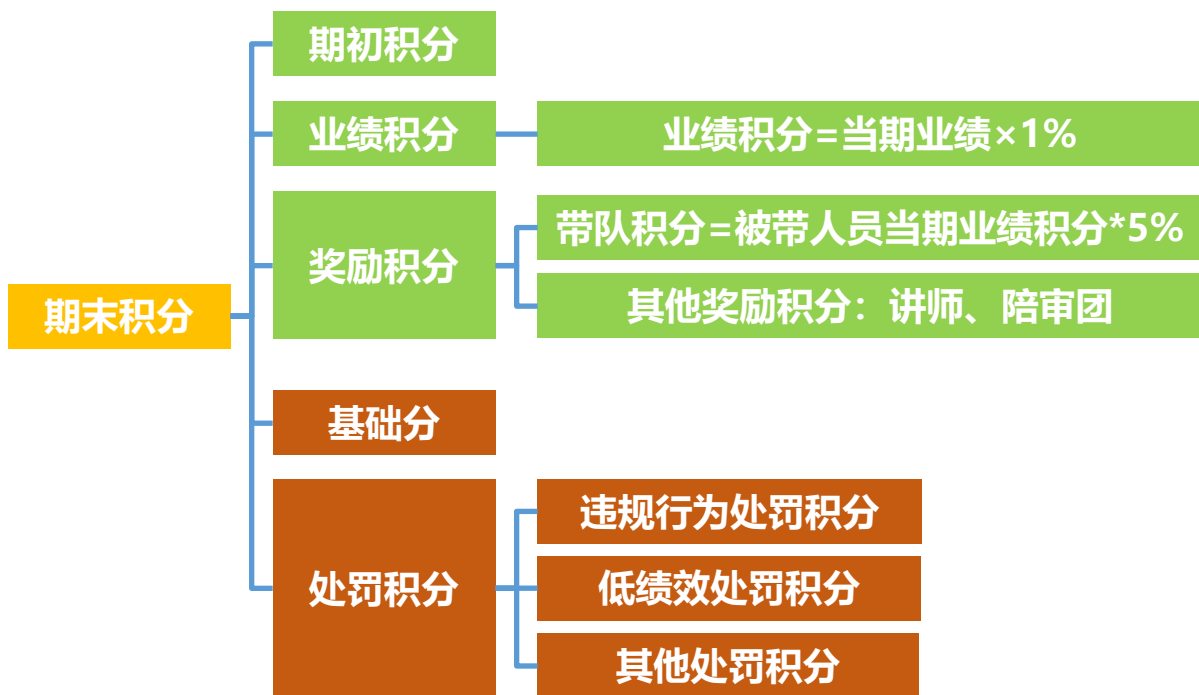
公司摄影师团队：3%

链家运营经纪人的激励机制：做业绩、挣积分、升级别、多提成

链家经纪人的激励是建立在**业绩积分体系**上的激励，新人入职6个月内有底薪（2020年6000元/月），转正之后无底薪，积分越高等级越高，则提成越高，且积分是延续性的。

积分制的中心思想：每个月能拿多少钱，除了跟这个月业绩有关，更重要与加入公司以来所有时间的表现有关，**导向持续高投入高激情**。积分也能将经纪人其他表现综合考量：违反平台规则罚分、专业考试（搏学）未通过罚分、带队激励分、担任讲师奖励分、担任陪审团奖励分等。

◆ 期末积分 = 期初积分 + 当期业绩积分 - 基础分 + 当期奖励积分 - 当期处罚积分，其中当期业绩积分 = 当期业绩 × 1%



定级积分范围	A序列 职级	A序列 职称	M序列 职级	M序列 职称	基础分	提成比例 (M+5%)
0 (含) ~200	A0	助理经纪人			0	底薪6000, 无提成
0 (含) ~400	A0/1-2				0	
400 (含) ~800	A1				50	30%
800 (含) ~2000	A2		M2	店经理	100	35%
2000 (含) ~4000	A3		M3		150	35%
4000 (含) ~8000	A4	高级经纪人	M4	高级店经理	200	40%
8000 (含) ~14000	A5		M5		250	45%
14000 (含) ~20000	A6		M6		300	50%
20000 (含) ~30000	A7		M7		350	55%
30000 (含) ~50000	A8	资深经纪人	M8	资深店经理	400	60%
50000 (含) ~85000	A9		M9		450	65%
85000以上	A10		M10		500	70%

注：2020年5月试行最新绩效，提点比例及规则略有调整，高级别基础分增多，低级别提成跳点

链家运营管理人员的激励机制：做业绩、做规模、升级别、高绩效

商圈经理收入构成：

Before= 月度分润 + 季度奖金 + 年度店面资本金留存

- 月度分润=Max（累计未计提店面利润*分润系数30%，当月店面业绩*提点5%），月度实发分润的60%；
- 季度奖金=Sum（三个月分润的30%）*市占达成率考核系数

痛点：挑肥拣瘦，销售禀赋决定收入

After=月度分润 + 季度奖金 + 年度店面资本金留存

商圈经理分级，根据级别确定绩效奖金基数。每两个月进行“出列归队”评估，绩效排名前30%升一级，后30%降一级，且后5%述职，述职未通过降职为经纪人。

导向增长的考核：双月业绩增长、双月人员增长、双月市占达成

“能上能下”：危机、活力、斗志

运营收入构成：

Before= 岗位工资+绩效工资+ 大区分润（月度50%+季度40%+年度留存10%）

月度分润=Max（大区累计未计提店面利润*分润系数6%，当月大区业绩*提点0.6%），月度实发分润的50%；

- 季度奖金=Sum（三个月分润的40%）*市占达成率考核系数

痛点：销售禀赋、收入方差巨大

After=月度底薪+ 月度绩效 + 季度绩效

总监分级，根据级别确定绩效奖金基数。每两个月进行“出列归队”评估，绩效排名前30%升一级，后30%降一级，且后20%述职，述职未通过降职为商圈经理。

导向增长的考核：双月业绩增长、双月人员增长、双月市占增长

“能上能下”：危机、活力、斗志

链家运营管理人员的“能上能下”：与绩效强关联，人才储备池做基础

运营管理者双月评估，每双月约5%降职，需补岗。



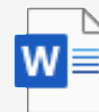
事项		事业部总经理	运营总监	商圈经理
干部聘任制		每2个月，未通过评估者不续聘	每2个月，未通过评估者不续聘	每2个月，未通过评估者不续聘
降职标准		绩效排名后20%，适岗评审未通过	绩效排名后20%，适岗评审未通过	绩效排名后5%，适岗评审未通过
适岗评估	绩效委员会	区首、集团组织部（待确认）	区首、事业部总经理（全体）、人力资源中心负责人	区首、事业部总经理（全体）、所属大区总监、HRBP
	评估机制	投票合议制：绩效委员会每位成员1票，超过半数成员认为不适岗，则需降职；如出现平票，则由委员会会议决定。		
降职定级		<ul style="list-style-type: none"> 降职为运营总监 级别为升职前级别+2（无需竞聘，在有总监空缺时任命） 	<ul style="list-style-type: none"> 降职为商圈经理 降职15日内，择店成功成为商圈经理 降职为A序列经纪人 降职15日内，择店未成功成为A序列经纪 a. 晋升前有积分的，在原级别基础上+2； b. 晋升前无积分，事业部总经理面试定级 注：原则上不超过A7，如需突破，需审批至区首 	<ul style="list-style-type: none"> 降职为A序列经纪人 a. 晋升前有积分，任职商圈经理6个月以内，匹配原有级别；任职商圈经理6个月及以上，在原级别基础上+1； b. 晋升前无积分，由事业部总经理进行面试定级 注：原则上不超过A7，如需突破，需审批至区首
降职后储备池资格		视情况保留6个月SVP及以下储备池资格	视情况保留3个月SVP及以下储备池资格	视情况保留3个月MVP及以下储备池资格
降职后再晋升定级		——	D1	——

注：如出现严重违背价值观、严重违反公司规章制度、重大投诉或重大责任事故，则直接降职，并不保留储备池资格。

财务线路后备人才体系建设初探：逐步建立财务总监、财务经理后备人才池

财务线路后备人才工作情况：

1. 已完成H1第一批财务总监后备竞聘选拔，选拔10名后备人才，已有两名经考察任片区财务负责人；
2. 正在进行H1第二批财务总监后备和财务经理后备选拔。



后备人才选拔通知

下一步工作计划：完善后备人才分级培养机制，后备经理-管理者转型培养+专业提升，后备总监-领导力提升

竞聘流程：各BU/总部发布报名渠道→人员自愿报名→报名人员资格审核→竞聘答辩（可采取线上述能答辩会）→OA流程审批→股份财务发文



事项	竞聘前准备： 各BU/总部制定竞聘计划，并明确内部报名通道及通知	竞聘报名及资格审核： 各BU/总部根据报名情况按照竞聘条件资审	述能答辩准备及组织： 资审合格者进入述能答辩	竞聘结果确认及公示： 竞聘结果报批、OA审批、股份财务发文公告等
窗口期	5月27日-30日	6月1日-10日	6月10日-25日	6月25日-30日
所需资料SOP	《附件1：后备竞聘报名表》	《附件2：后备竞聘资格审核汇总表》	《附件3：后备竞聘述能PPT模板》 《附件4：后备竞聘评价表模板》 《附件5：述能会流程及评分规则介绍》	《附件6：后备竞聘结果确认单》

A scenic landscape at sunset. A dirt road with tire tracks runs through a green field, flanked by wooden fences. In the background, a large, dense line of trees silhouettes against the bright sun, which is partially obscured by the foliage. The sky is filled with soft, golden clouds. A utility pole and a building are visible on the right side of the image.

谢谢聆听，请批评指正