

自律自强，破旧图新

——深圳市房地产中介协会第三届理事会工作报告

各会员代表：

回首过去四年，房地产市场跌宕起伏，全行业既赶上了最疯狂的成交井喷，也迎头遭遇了史无前例的严厉调控与整治。国家宏观经济形势下行，以及新业态、新模式挑战的内外双重压力，更迫使我们面对行业三十年来最大的压力与挑战。

正是在这样一个特殊的历史时期，在第三届理事会带领下，在全体会员的鼎力支持与通力配合下，深房中协脚踏实地，砥砺前行，秉承“两破两立”精神，即：

“打破将客户视作衣食父母的不平等心理，树立与客户之间平等交易、相互尊重的契约精神，用专业服务赢取职业尊严。”

“打破同业间相互伤害不合作陋习，在尊重互信基础上建立行业内合作共赢理念，构建行业新生态。”

围绕维护个人会员权益，树立行业话语权，以及建设行业文化三大核心，深房中协开展一系列工作，有的放矢，大胆突破，将行业自律推升到前所未有的新高度：在全国率先推行中介行业星级评价；开辟客户“黑名单”抵制不诚信客户；建立政府信用中心、商业征信机构、多地行业组织的信用信息同步联动机制；创立“深房基金”专款救助危困会员；

倡导建立同业竞争保证金、“交易不成，不收佣金”、抵制“返佣”等低价无序竞争等活动，进一步主动强化行业规范意识与行为；通过行业白皮书、深房中协中介行业标准指数、深圳模式的发布，谋求行业话语权。四年间，协会会员种类横向覆盖经纪、按揭担保、租赁三大版块；团体会员总数由593上升至919家，增加了55%；个人会员数量年平均约53000人，行业覆盖率近80%。与此同时，深房中协获得民政部门评定的行业组织最高等级——5A级社团，并作为首个行业组织，受邀在国家住房和城乡建设部全国电视电话会议上介绍推广深圳房地产中介行业的自律管理经验。



(获评 5A 级社会组织)

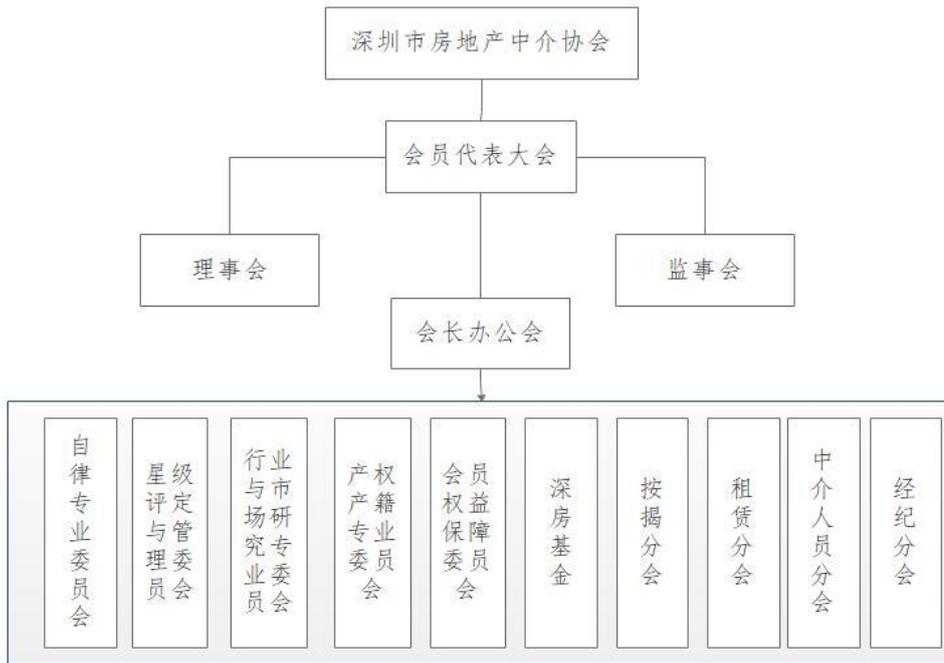
四年来，行业自律体系不断优化，中介服务也日益向着标准化、规范化、透明化进步，行业自律所带来的红利开始逐渐释放，深圳房地产中介行业成为越来越多其他城市同行所认同、对标的对象。这一切的努力与尝试，显示我市房地产中介行业，由自我约束、自我规范的自律初级阶段，大踏步迈入行业自益自强新阶段，也为行业未来的进步与转型，打下了坚实基础。

一、行业自律体系不断完善，自律规范与服务标准朝精细化和专业化发展

自律是任何一个行业由初创至快速成长，进而成熟的必然选择。不自律，一个行业就无法突破其内部成员间无序竞争所带来的“集体下沉效应”；不自律，任何行业及行业内的每一员，都不可能在其中获得长效收益与可持续发展。正是基于这种深刻的觉悟，第三届理事会严格贯彻自律要求，充分发挥行业自律机制在规范从业机构与从业人员市场行为方面的积极作用，不断提高行业自律的深度广度，细化管理与服务的颗粒度，奖优罚劣，“谨言慎行”，在维护行业秩序，坚守行业底线，平衡会员利益，保护行业尊严等方面持续担当着行业“守夜人”的角色。

（一）自律边界逐步扩宽和不断细分

围绕协会“维权、服务、协调、自律”核心职能，第三届理事会创设“5+4”自律格局，即：纵向上通过“自律专业委员会”、“星级评定与管理委员会”、“会员权益保障委员会”、“行业与市场研究专业委员会”、“产权产籍专业委员会”共五个专业组织实现精准靶向自律管理；横向上设立按揭、经纪、租赁、中介人员四大分会，将中介服务关联细分行业均纳入自律范畴，形成目标一致，步调统一，协同作战，共同发展的自律架构体系。



(协会自律架构体系)

在“5+4”内部，均采用“三三制”结构，即在各分支机构成员的组成上，大型企业、中小型机构及个人会员的代表各占三分之一，忠实收集，充分尊重行业内不同规模、不同主体的权利与诉求，实现了行业自律的普遍代表，充分自治。

(二) 自律“颗粒度”不断细化

1. 优胜劣汰，用“星”做行业

深圳市房地产中介行业星级评价体系自2013年创设以来，得到了全体会员与主管部门的大力支持及肯定。第三届理事会期间，在星级评价与管理专业委员会的不断努力下，星级评价指标不断优化——设定二星以上人员学历要求，提升从业人员综合素质要求；将从业不良行为与星级挂钩，有意识引导行业注重服务操守；增设星级人员成交业绩指标，激励从业人员持续强化服务水平；将星级评定由静态固定，

创新为动态实时，更准确发挥星级评价的客观性与权威性。截止 2018 年 12 月 31 日，全市获评星级经纪机构 402 家，同时，为了适应中介人员时间碎片化、地点不固定，课程要通俗易懂，以及不同资历、级别的不同学习需要，协会四年来自主开发了 162 门分级课程。从新人入行的星级基础课程，到每年持续更新的星级提升课程；从动画短片，到线下讲座，逐步摸索、构建出了专门适用于我市房地产中介人员的知识结构与学习路径和方式。



(星级课程)

2017 年，作为首例受邀在国家部级会议介绍经验的行业组织，协会在住房和城乡建设部全国电视电话会议上介绍深

圳房地产中介行业星级评价体系，其后“星级”概念在全国各兄弟城市得到认可。截止目前，厦门、武汉、南宁、柳州、桂林、三亚、呼和浩特、赣州等地中介行业中均已陆续闪耀“星”辉。



（张文华会长在全国电视电话会议上介绍深圳经验）

2. “黑名单”为行业正本清源

过去很长一段时间内，“黑中介”几乎已成了我们行业摘不掉的帽子。正因为如此，我们更需要全行业共同守住底线，对待行业中的害群之马，从严打击，绝不手软。2016年11月，经第三届理事会审议，决定在原《深圳市房地产经纪行业规范不良从业人员实施办法》及《关于严厉惩处触犯行业底线行为的通知》基础上，进一步从严要求，颁布《深圳市房地产经纪行业黑名单暨企业风险警示人员名单实施办法》。截止目前已有1家经纪机构、28名经纪人员被列入行业黑名单。

3. 打通行业信息的互联互通

深房中协早在其前身“房地产业协会”期间，即已致力于建设行业信用评定标准与平台的建设，由2003年至今累计形成2504家机构、24.7万余名人员（以上数据涵盖期间历史登记信息）的行业基础数据及其信用记录。并在此基础上，先后与深圳市公共信用中心，广、深、佛、莞、惠五地协会，及鹏元征信等商业信用机构达成信息交换与合作机制，实现了跨区域、跨组织、泛行业的信用信息互联互通，不断扩大与深化行业信用评价的效果，促进房地产交易各方诚实守信，严守契约环境的培育，不断强化行业自律权威。

（三）明晰服务边界，维护行业合法正当权益

传统房地产中介服务界限不清，导致很多因交房等非居间服务环节出现的纠纷，均被归责在行业头上，也给行业带来各种负面评价。通过制订《深圳市房地产中介服务指引暨标准流程》，协会确立房地产中介服务范畴，明晰中介服务的责权边界，即一旦促成交易各方签订居间合同后即应被视为完成服务。第三届理事会期间，深房中协不懈向房地产管理部门及司法机关普及这一“行业共识”，在协助主管部门修订合同范本时，成功将“提供银行抵押贷款、赎楼等事项咨询”及代办过户等服务从居间方义务中剥离，另立为关联服务事项，为维护行业合法、正当利益，规避不必要职业风险，创造了必要条件。

第三届理事会领导期间，深房中协的权威不断深化，行业自律的影响力与辐射范围日增，截止2018年12月31日，

深房中协有效备案经纪机构 1378 家、同比 2015 年增加 968 家；分支机构（地铺）3249 间，同比增加 1333 间；行业年均投诉率控制在 2%至 4.6%之间，其中成功调解化解投诉比率达 74.2%，实质确证违法违规机构/个人仅 45 宗，实质违规率不到年均成交套数的万分之五。

二、维护行业尊严，积极为行业争取外部良性环境，释放行业自益红利

一个行业要想获得长足发展，必须形成一套健全、公平地机制，有效保障所有从业者的合法正当权益。因此，只有打破将客户视作衣食父母的不平等心理，树立与客户之间平等交易、相互尊重的契约精神，用专业服务赢取职业尊严，房地产中介行业才能留得住优秀的企业、优秀的人，进而才能形成良性竞争发展格局，从而让全行业享受到规范自律的红利。这也就是我们所说的由行业“自律”进入行业“自益”新阶段。

（一）建立职业保障，强化职业尊严

1. 挖掘行业痛点，完备服务流程

深房中协在收集大量二手房交易案件基础上，剖析服务争议最为集中之处，以《看楼确认书》和《二手房交易重要事项告知书》文本形式，将中介人员带看记录以及二手房交易重要事项与潜在风险予以形式上的确认与证明，对于维护房地产中介人员正当合法权益与保障必要的劳动成果都起到了积极作用。随后，深房中协还将推出《二手房交易税费试算表》示范文本，消除传统中介服务中相应提示/告知的

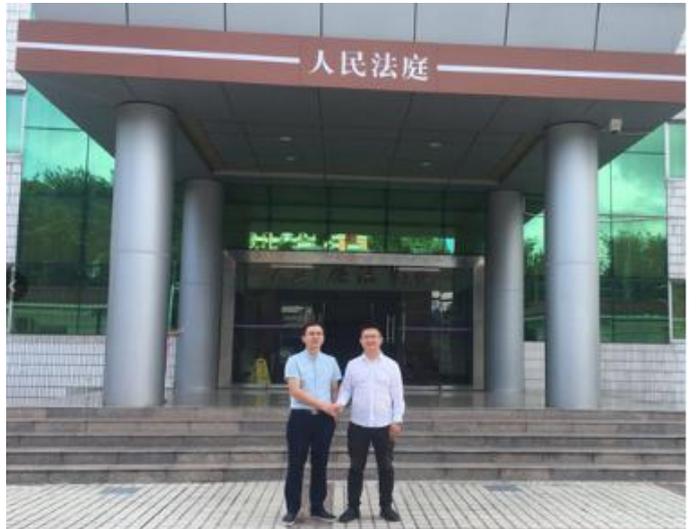
随意性与不严谨，从而规避行业自身风险。

2. 启动个人会员维权机制

针对遭遇恶意跳单、被拖欠支付佣金、辱骂、殴打、恶意胁迫等情形的会员，深房中协从2017年11月起，启动个人会员维权机制，不遗余力地协助会员争取正当合法权益。截止2018年12月31日，深房中协共出资12.07万元，为当年受理的29宗会员维权申请聘请专业律师进行代理及诉讼，为会员追回佣金41.28万元。



(协会特邀维权律师孟宇鹏与个人会员合影)



(协会特邀维权律师肖律师与个人会员合影)

3. 首创“失信客户名单”



(个人会员维权暨失信客户平台上线发布)

2017年深房中协颁布《深圳市房地产中介行业失信客户名单管理办法》，以交易主体权责对等为原则，允许会员将恶意跳单、辱骂、殴打、

恶意胁迫会员的失信客户向行业内通报并录入系统共享，提示业内对此类客户共同警惕，规避风险。

4. 大力教育消费者

深房中协专门设计行业卡通形象代言人“鹏仔”，并以其为主角，拍摄了《鹏仔从业记》、《鹏仔维权记》等系列维权动画，在各房地产平台、协会官网等渠道持续播放；同时配套设计印制多版以“相互尊重，履行合约”、“严守契约精神，珍惜信用”为主题的宣传海报，供会员免费索取张贴；此外，2018年起，协会已启动与“房产大象”等各自媒体合作，主办《协会来了》、《协会说法》等视频、音频节目，以生动案例，权威解读，面向消费者宣传遵守合同，尊

重中介人员劳动成果，正视中介服务价值的内容。



（“严守契约精神，珍惜信用”海报）

5. 创办深房基金为会员托底帮扶

深房基金于 2015 年 9 月由深房中协创立，基金来源全部由协会每月从所收取的个人会员会费中提取一定额度，积少成多，聚沙成塔，用以援助罹患重大疾病，遭遇人身意外的个人会员。自深房基金 2015 年 9 月 10 日成立至今，协会累计向深房基金捐助善款 68 万元，通过深房基金累计救助 8 名个人会员，发放救助款 11 万元以及抚恤金 1 万元。



（深房基金救助个人会员温春寿）



（深房基金救助个人会员谢琼）

（二）为行业发声，推进公平、公正、平等的法制环境

在第三届理事会带领下，协会代表房地产中介行业向政府主管部门及司法机关提出相关行业立法建议与司法判决诉求，及时传达行业呼声，积极推进公平、公正、平等的法制大环境。

一是对住房和城乡建设部发布的《住房和城乡建设部关于〈住房租赁和销售管理条例（征求意见稿）〉公开征求意见的通知》提出建议，认为条款中存在未明确房地产经纪行业

组织的相关职能，个别条款有碍经纪行业公平合法权益等问题以及《关于加快推进大中城市住房租赁市场发展的指导意见（征求意见稿）》提出建议：认为条款中存在未明确房地产经纪行业组织的相关职能，个别条款有碍经纪行业公平合法权益，建议住房租赁企业服务人员实名上岗等问题。

二是对深圳市法制办发布的《深圳市法制办关于公开征求〈深圳市租赁住房综合管理办法（征求意见稿）〉意见的通告》提出建议，认为条款中出现的房地产经纪机构需承担租赁信息申报义务，加大了房地产经纪机构的职责，且无上位法依据。

三是向司法机关提出建议，向深圳市中级法院对房地产中介机构是否应当具有“审查买方购房资格”的义务进行反映，并提出“审查买方购房资格”非房地产中介机构的法定义务、房地产中介机构不具备“审查买方购房资格”的能力、“查证自身是否具有购房资格”是买方自身应尽的重要义务等相关陈情。

（三）传播行业正能量，强化行业认同感与人文关怀

行业自律管理不能仅仅只依靠上述铁一般的纪律和规范，更



（会员开放日现场）

应与软性的行业文化与意识形态相结合，建立全行业共同认可的“普世”价值观。

2016年起深房中协定期举办“会员开放日”活动，除组织会员间相互考察交流，每也会邀请业内资深元老、行业专家、律师学者等，每月为会员开办讲座分享。

与此同时，为进一步体现行业的人文关怀，自2017年开始，深房中协每年定期举办五星经纪人员定制活动，先后以“月满中秋，情满中介”，及“妈妈的味道——我为母亲做餐饭”为主题，强化星级人员及家属对我市房地产中介行业的归属感、认同感和自豪感。



（五星经纪人员亲情活动）

除了上述代表性的行业文化活动之外，深房中协还在官方网站，专门开辟“行业文化活动巡展”平台，将行业“文

化建设标兵”、“行业年度人物”评选、行业文化摄影大赛以及各会员企业、个人的公益正能量形象予以宣传。此外，紧扣“微传播”特性，深房中协设计制做“芥菜”、“鹏仔”等行业专用表情包，供会员选用。

做行业文化，一讲“润物无声”，二靠“水滴石穿”，深房中协正凭借不间断努力，帮助房地产中介行业传递社会责任感与公益态度，弘扬积极价值观，树立行业专业、规范、守信、担当的正面形象。

三、行业自强意识萌芽，合作共赢的良性竞争格局可期

古语有云“天行健，君子自强不息”。在十余年的行业自律规范历程中，深圳房地产中介行业经历了从最初被动式的自律约束，到逐步享受行业规范所带来的自益红利，再升华至如今，越来越多会员自觉、自发、自愿地提出更多更高的自我要求，标志着深圳房地产中介行业正在大步迈入成熟、稳健、可持续发展的未来。

（一）主动强化服务意识，自觉规范行为

1. 自愿发起，自我约束，主动倡议，提升服务，坚决抵制“返佣”等低价无序竞争

2016年1月18日，深房中协会与行业内中原地产、世华地产、乐有家、美联物业、深圳链家、房天下6家经纪机构联合签署“深圳市房地产经纪行业同业竞争保证金”协议；2018年8月9日起，由深圳链家、世华地产、中原地产、乐有家、美联物业主动倡议，深房中协组织，共计46家会员

单位共同发起“交易不成，不收佣金”等多项提升服务的承诺。2018年8月，正式在行业内发布通知，严禁我市房地产中介机构及中介人员变相通过回扣、返佣等形式进行不正当竞争。一系列共同承诺和约定，均由协会监督，各企业自愿接受约束，共守行业底线，树立行业“诚信、专业、规范、公正”的服务理念。各大会员企业均带头在内部建立了严格的监管措施，各会员企业之间形成了良性沟通协商氛围，各类恶性行为得到了有效遏制。



（同业保证金签约仪式）

“交易不成，不收佣金” 自愿承诺倡议书

各会员：

借力国家整体经济上行大趋势，深圳房地产中介行业近十年来搭市场顺风车，取得前所未有的大发展，但市场与行业累积风险也相应不断增加。日前国家七部委联合印发《关于在部分城市先行开展打击侵害群众利益违法违规行为治理房地产市场乱象专项行动的通知》（建房〔2018〕58号），前所未有的显示出国家层面针对房地产中介行业加强管控、严厉整顿的决心。与此同时，近年来房地产中介行业内外竞争日益加剧，行业面临挑战越发复杂。房地产中介行业要想获得长远、长足发展，务必从根本端正认识，改变舍本逐末的短视局限，紧盯行业服务本质，提升专业水平与服务能力。

有鉴于此，经深圳市房地产中介协会（以下简称“协会”）自律专业委员会2018年第二次临时会议决议，现倡议会员主动承诺：**交易不成，不收佣金。**

具体承诺内容如下：

自2018年8月1日起，凡经自愿承诺企业居间撮合的二手房买卖单，符合以下任一条件时，企业承诺不收取任何佣金（已收佣金无息退还）：

- （一）交易双方协商一致解除二手房买卖合同，交易双方将相关解约协议（原件）提交企业存档；
- （二）二手房买卖合同经司法机关或仲裁机构的生效调解/裁判文书确认解除的，交易双方将生效调解/裁判文书（复印件，须核原件）提交企业存档。

同时，为保护房地产交易各方的权益，企业免除佣金或退还佣金后，买方及其关联方（包括但不限于买方的亲属、朋友、授权人、所在单位或关联公司等）与卖方重新/继续就免(退)佣所涉房屋自行交易的，应被视作**跳单行为**，协会支持企业向交易各方依法追索应付佣金并要求违约赔偿。

（“交易不成，不收佣金”自愿承诺倡议书）

2. 主动参与社会公共事务

任何企业或行业都不可能脱离市场和社会单独存在，而是与社会和国家的整体利益紧密关联。在追求个人与企业利益的同时，房地产中介行业也要勇于承担相应的社会责任。

2017年华富村旧改搬迁之际，深房中协会同福田区旧改办，动员部分会员企业“服务进村”，在华富村现场开设免费咨询点，为2300余户旧改搬迁户提供免费租赁服务，有效解决过渡期居住问题，得到华富村居民的一致称赞。开辟“行业文化专版”，主动与深圳各大媒体谋求合作，建立良好公共关系渠道，有意识汇集、放大深圳中介积极参与社会公共服务的正面形象。



（“携手深房基金 争做文明骑士”公益活动）

与此同时，协会旗下深房基金主办“争做文明骑士”公益活动，倡议全体从业人员身先士卒，做文明上路的“文明骑士”，自觉主动遵守交通法规，坚决摒弃各种不良行为，不闯红灯、不逆行、不在机动车道骑行、不随意停放，发挥行业自律意识，让“做受尊重的房地产中介行业和中介人”这一理念正是通过这样的点滴细节逐渐植入全行业与公众内心。

（二）有意识培育行业内合作共赢良性竞争氛围

1. 2017年11月，深房中协会同广州、惠州、珠海、佛山、江门、香港、澳门七地协会，以“求同存异、和谐共生”为主题，共同举办首届大湾区房地产中介行业峰会。峰会举办期间，受到了社会以及业内的广泛关注，除到场数百名嘉宾外，2万8千余人通过协会平台在线观看峰会直播。峰会的辐射影响范围也囊括粤港澳大湾区乃至华南地区，是深圳房地产中介行业第一次突破地域概念，打破机构间壁垒，缔造多元、开放、平等、互利合作关系的一次大胆尝试。



（首届大湾区房地产中介行业峰会现场）

2. 在四年里，深房中协不断完善自主开发的综合服务体系将 1.0 版本升级到 1.1 版本及至本月底即将上线的 2.0 版本。同时于 2016 年自主研发的集二手房全交易流程信息于一身的“交易通”，于 2017 年委托开发“个人会员交流平台”，集资讯发布、活动组织、视频直播、会员在线互动等功能于一体，为五万余名个人会员提供群组交流、交友、区域合作、知识共享、在线培训、会籍业务办理等全融合式在线服务，可谓是房地产中介行业版“新微信”。今后，三个系统整合后将为行业服务、信息公开透明、诚信建设、行业文化建设等产生日新月异的新气象。

（三）谋求话语权

1. 抓住舆论主动权，导向社会对行业认知

进一步树立行业话语权，引导教育社会各界对我们行业的误判、误读、误解和不公，及时传递我们深圳房地产中介行业自己的声音，是本届理事会在树立行业话语权方面的一

个主战场。深房中协主动与各类型媒体开放互动，定期举行媒体见面会，在媒体及企业间建立畅通讯息交流渠道，抓住舆论主动权，有导向性的多发、广发行业正面讯息，及时疏导、消解对本行业的负面报道，促使社会公众更全面了解行业。据统计，深房中协于2016、2017、2018年主动向媒体推送刊发各类型报道计800余篇，其中不少数据和内容吸引各媒体竞相转载上万次。

并且，深房中协推出自制的节目《协会来了》，以街头采访、会员访谈、嘉宾对话、网络直播等各种新兴媒介形式，弘扬中介服务价值，教育引导消费者遵守合约，逐步渗透、矫正舆论对行业的误读。



深房中协通报首家被列入行业黑名单中介

深房中协 2018/10/25 15:04
*本页涉及面积，如无特殊说明，均指建筑面积

日前，深圳市房地产中介协会（以下简称“深房中协”），就消费者投诉深圳市吉泰房地产经纪有限公司（以下简称“吉泰地产”）代理小产权房，私收客户款项，侵害客户权益一事，给出自律惩戒决定，吉泰地产成深圳首家被列入行业黑名单的房地产中介机构。

案件简述：2017年11月，投诉人（买方）通过吉泰地产杨洋（星级服务牌号：J014395）、杨群（星级服务牌号：J038262）购买一处小产权房，并先后按吉泰地产要求，将定金支付于吉泰地产对公账户，其余房款均支付到杨洋个人账户。后因该房屋原有住户不愿搬走，房屋至今未能交付；且在与卖方协商过程中，买方又发现卖方并未收到过全额房款，其声称差额部分由吉泰地产收取。



深圳24家房产中介企业联合承诺：交易不成，不收佣金

作者：吴家明

2018-08-10 08:34 来源：中国证券报·中证网

分享到：微信 微博 朋友圈

深圳楼市调控越来越严，房产中介行业也在不断提升自身行业规范。

8月9日，深圳市房地产中介协会召开深圳地产中介服务承诺联合发布会。深圳市乐有家房产交易有限公司、深圳链家房地产经纪有限公司、中原地产代理（深圳）有限公司、美联物业代理（深圳）有限公司等24家房地产中介企业提交《承诺书》，联合承诺交易不成，不收佣金。

深圳市房地产中介协会秘书长张媛介绍，近年来房地产中介行业内外竞争日益加剧，行业面临

2. 创设静态理论与动态数据研究相结合的全天候行业研究体系

自 2015 年始，深房中协定期公布深圳房地产中介行业发展年度报告，简称《行业白皮书》，探索并填补了房地产中介行业中观研究的部分理论空白得到社会各界与同行、主管部门领导的广泛关注、鼓励与认可。

推出“深圳市房地产中介协会中介行业标准指数”。“标准指数”是由深房中协基于其独有的行业大数据研发而成，其内容主要由“行业竞争”、“行业绩效”、“区域热度”、“人力资本”四大指标体系构成，客观反映行业和市场状况，科学判断企业发展“健康度”，为企业发展提供运营参数指标；同时也为协会实施精准会员服务及行业发展规划提供数据与理论支撑。

总结行业及深房中协自律与发展经验，系统性归纳推行出“自律、自益、自强”的三段式行业自律模型——“深圳模式”。自 2018 年 5 月在全国部分城市协会秘书长联席会议上发布该模型后，“深圳模式”已成为全国各兄弟协会热议名词，吸引海南省、辽宁省、河南省、四川省、云南省、湖南省、福建省等数十余省市地房地产主管部门与协会来深调研。以“自律、自益、自强”为理念先导，结合深房中协指导开发的“综合服务系统”信息化平台优势，“深圳模式”正力争成为全国房地产中介行业的统一“度量衡”。

四、夯实基础，秘书处职业化团队建设日臻完善

在第三届理事会指导，监事会监督下，深圳市房地产中介协会秘书处在这四年内基于“做倍受尊重地行业协会和行业”愿景为根本，完成了职业化团队的内外部建设，严格团队管理，严密制度与流程设计，提升服务会员意识。

（一）严格内部职业化管理，因岗定责，流程明确，建立精简业务流程及规范服务操作。同时，在秘书处内部实施科学绩效考核与严格问责机制，通过一系列科学、合理的绩效考核、创新激励、素质提升方案的落地，激励员工成长为“在创新中提升服务，在服务中谋求发展”。

（二）规范管理，节约开支。秘书处严格实施预算申报与财务年度审计报告制度，并制定《深圳市房地产中介协会秘书处采购流程指引》等规范，建立物资采购的规范化流程，接受监事会监督，以保障会费合理使用，节省办公成本。

（三）紧随行业发展步伐，持续强化员工能力培训。秘书处内部制定了明确的《员工培训管理办法》，建立入职培训、综合素养培训、岗位技能提升培训及干部（储备人才）培训体系，并将学习效果与日常绩效考核紧密结合，打造学习型团队；针对中层干部，秘书处实施以绩效为依据、以结果为导向、以服务为目的的干部能力考评，综合提升干部领导力和决策力，带动深房中协整体服务水平的提高。

（四）严格服务要求，提升会员服务质量。一方面，除每年定期开展会员服务满意度调查外，深房中协特意开通有

会长邮箱、窗口意见箱等多个专门投诉渠道，以便会员无障碍向深房中协反馈服务情况。对于接到的会员反馈或投诉，秘书处要求有问必复，并成立专门纪律检查小组，即使无法核查到具体的涉事员工，也会参照“高空抛物”的处分原则，对整条服务线所有人员一并处罚，务必令员工树立“会员无小事”的服务意识。另一方面，积极提升会员服务效能，提供高效、贴心服务。打造“大窗口”服务模式，通过“统一收发文、统一录入数据、统一扫描存档”，提升业务办理效率；实施《CI手册》、《秘书处电话咨询答复参考》、《秘书处会员服务电话接听流程及标准用语》等工作指引，从制度上保证会员服务质量。

（五）信息化的运用，快速提升行业自律管理效率。互联网+思维本质上而言是信息化运用的一种表现形式，为了适应信息化技术的高速发展，深房中协积极研发和全面升级了会员综合服务平台，即作为服务会员的载体，以提高会员服务效率的同时，也可作为行业自律管理的信息化平台，实现行业自律管理业务审批的可视化与数据化。

在2016年由张文华会长提出“两破两立”核心宗旨时，我们已清晰认识到，这将是一场艰辛、持续的战斗，协会将不仅仅与社会对中介行业的普遍误解、贬低抗衡，同样也需要与行业内长期存在的旧习惯、老毛病做斗争。第三届理事会所做的一系列努力，有些已见成效，有些，尚需要新一届

理事会与全体会员在未来的坚持。风物长宜放眼量，我们始终坚信，房地产中介行业对房地产市场，乃至对整个社会民生的“安居梦”，都有着必不可少的存在意义。只有在全体会员的理解、支持与配合下，深房中协有信心与大家一起去风雨同舟，共建倍受尊重的房地产中介行业。

谢谢大家。