



# H 房地产中介公司经纪人离职问题研究

■ 黄文燕

**摘要:**在房地产中介企业竞争日益激烈的今天,经纪人的严重流失已经成为行业最为棘手的困难之一。本研究以 H 房地产中介公司为案例,通过关键人物访谈法、离职经纪人及在职经纪人的问卷调查法,搜集影响该公司经纪人离职率的因素,利用 SPSS 22.0 软件对离职因素进行描述性统计分析、相关性分析、回归分析,并提出了 5 个研究假设,利用分层回归分析,最终建立 H 房地产中介公司经纪人离职模型。并提出有效降低经纪人离职率、留住 H 房地产中介公司优秀经纪人的合理解决措施。

**关键词:**房地产经纪人;离职因素;群体离职;离职模型

## 一、研究背景

在政府接二连三的宏观调控下,房地产市场竞争越发激烈,销售人员的销售压力急剧上升,房地产业的经纪人离职现象也随之日益严重。以房地产经纪人为主要竞争手段的房地产中介公司,员工流失问题更是让人力资源管理者不知所措。不同于其他行业的员工离职,房地产中介公司的经纪人离职问题有其特殊性。房地产经纪人的离职,对公司而言不仅仅损失了员工,经纪人更带走了盘源,带走了客户,甚至更带走了团队,这给公司造成的直接经济损失是不可估量的。因此,寻找造成房地产中介经纪人高离职率问题的原因,确实迫在眉睫。在研究中,本人大量阅读国内外的相关文献,发现国外对企业员工离职的应对措施方面,已经研究多年,形成了许多理论依据和理论模型,但对中国的企业管理模式不一定适用。而我国目前越来越重视员工问题,在企业员工流失方面也展开了不少的研究,但是针对房地产行业,尤其是房地产中介公司的经纪人离职方面的研究实属鲜有。因此,本人选择了

H 房地产中介公司(以下称 H 中介)进行研究,对该问题的研究具有重要的理论意义。同时,希望此研究能延伸至其他房地产中介公司,帮助其留住人才,稳定经纪人队伍。

## 二、文献综述

阅读了国内外关于员工离职模型的文献后发现,国外对于离职模型的研究已经有一定的影响力。其模型一般是两种形式:一种是针对离职因素建立的模型;另一种是针对离职路径建立的模型。但由于国情的不同,我国企业具有“中国特色”,不能直接套用国外离职模型。国内的离职模型研究起步较晚,许多学者是从各自熟悉的领域进行研究,主要有两个途径:一个是以国外有代表性的离职模型为基础,创造出具有中国特色的员工离职模型;另一个是以已有的经典模型为基础,针对目标领域,对离职模型进行调整。阅读中还发现,国内针对房地产行业员工离职问题的研究,越来越重视,但许多研究对象都是房地产开发企业,对房地产中介公司的门店经纪人离职模型的研究确属少有。因此本研究将尝试弥补次空白。

## 三、公司背景

H 中介主要从事二手房的买卖和租赁代理服务,是国内著名的房地产上市公司。该集团实力雄厚,业务量横跨 20 多个省,60 多个城市。目前 H 中介拥有 300 多间门店,4000 多名房地产经纪人。然而该公司的经纪人流动性也非常大。根据统计数据,H 中介 2016 年经纪人离职率为 37.41%,2017 年为 39.56%,而国内人力资源服务商——前程无忧发布的《离职与调薪调研报告》表明,2015 年员工的平均离职率为 17.7%,2016 年为 20.1%。显然 H 中介的离职率明显高于国内企业,造成公司人力资源成本提高,无形资产损失,也

打击了员工的士气。因此,本研究尝试构建 H 中介经纪人离职模型,寻找造成高离职率的原因。

## 四、构建个人离职模型

本研究以国内外员工离职因素及模型研究为依据,针对 H 中介经纪人离职现状,进行实证研究。因此通过构建经纪人离职模型,把离职因素进行重要性评级,才能提出有针对性的解决高离职率问题的方案,为公司有效管理提供决策依据。

本研究首先采用个别访谈法,对 H 中介的员工进行深度访谈,包含经纪人、门店主管、经理以及公司人力资源部负责人,收集经纪人的离职因素作为模型变量。提取出包括薪酬待遇等 20 个经纪人离职的因素,如表 1 所示。

利用问卷,对 300 个离职经纪人进行调查,回收有效问卷 289 份,初步筛选出 18 个经纪人离职因素后,再对在职经纪人进行问卷调查,再剔除 2 个经纪人离职因素。运用 SPSS 22.0 进行相关性分析,建立离职倾向与离职因素之间的关系。最后进行回归分析,确定 8 个关键因素进入回归方程模型,他们按系数从大到小分别是归属感(0.212)、工作压力(0.173)、薪酬待遇(0.102)、工作预期(0.098)、同事关系(0.094)、工作单调性(0.092)、个人能力(0.078)、企业文化(0.046)。也就是得到 H 房地产中介经纪人个人离职回归方程:

$$\text{离职倾向} = 0.302 + 0.212 * \text{归属感} + 0.173 * \text{工作压力} + 0.102 * \text{薪酬待遇} + 0.098 * \text{工作预期} + 0.094 * \text{同事关系} + 0.092 * \text{工作单调性} + 0.078 * \text{个人能力} + 0.046 * \text{企业文化}$$

此外,为了了解不同性别、年龄、服务年限、学历、婚姻状况对 8 个离职因素的影响,本研究还采用独立样本 T 检验和



方差分析,检验离职因素在不同人口统计量间的差异是否具有显著性。结果显示,H中介女性比男性更容易因工作压力而离职,男性比女性更在乎薪酬待遇;年龄越大服务年限越长,越会因缺乏归属感而离职,年龄越小越承受不了工作压力;服务年限短的经纪人更容易因工作预期和与同事关系不满而辞职;薪酬待遇与工作预期的受关注程度,会随着学历的递增而提高;无论婚姻与否,8个关键离职因素对经纪人离职率的影响均没有显著性,如表2所示。

### 五、构建群体离职模型

通过构建H中介经纪人离职模型,建立经纪人个人离职倾向的回归方程,确认了归属感、工作压力、薪酬待遇、工作预期、与同事关系、工作单调性、个人能力、企业文化这8个离职因素对离职倾向的影响权重。而这些离职因素是以个体离职为研究对象。在研究中,我们还发现这种个体行为受到了非正式组织的其它个体影响,他们之间的互动关系可能会造成

群体连带行为,即群体离职。在这样的背景下,H中介针对群体离职作进一步研究。

在研读以往群体离职文献后,根据H中介的实际情况,提出了基于互动过程的群体连带离职研究,并确定了6个研究变量,作为H中介群体离职的因素,分别为工作不安全感、信息交换、信任关系、从众心理、对他人离职倾向的感知、连带离职倾向。同时提出五个研究假设。

假设1:对他人离职倾向的感知与连带离职倾向正相关。

假设2:工作不安全感在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。

假设3:信息交换在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。

假设4:信任关系在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。

假设5:从众心理在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。

调查主要内容包括群体因素、经纪对他人离职倾向的感知和连带离职倾向。其中群体因素包括工作不安全感、信息交换、信任关系、从众心理四个维度。本研究中对变量的测量量表主要借鉴国内外已被广泛使用并证实信度与效度良好的量表。研究样本与个体离职倾向的研究样本一致。

在假设检验中,利用描述性分析和相关性分析证实了假设1成立;分层回归分析后,证实了假设2、3、4成立,但假设5未能通过验证。具体如表3所示。

由此可见,经纪人对他人离职倾向的感知会影响他们的连带离职倾向。感知越强烈,连带离职倾向越大。而这种感知是通过作用于中介变量,来影响连带离职倾向的。当感知到同事或者主管的离职意愿或离职行为后,经纪人就会感受到工作的不安全,产生离职焦虑,尤其是在信息交流中受到同事或者主管的情绪传染,就会把这种焦虑情绪扩大,在同事或主管的推动力作用下,出于对他们的信任,便会强化这种离职的意愿,从而形成连带性的离职倾向。但是从众关系造成的连带离职倾向未被证实,估计是由于经纪人出于理性的考虑,不会盲目跟随。

### 六、模型整合

本研究已确定了影响经纪人个人离职倾向的离职因素以及因素的权重,也已经证实经纪人的连带离职倾向受“对他人离职倾向的感知”因素影响,并且通过工作不安全感、信息交换、信任关系三个中介变量影响连带离职倾向。为了进一步研究经纪人的个人离职倾向在受到公司同事或主管的离职倾向影响后,群体连带离职倾向的变化情况,本人再以调查问卷中经纪人个人离职倾向为自变量,连带离职倾向为因变量,检验变量“对他人离职倾向的感知”的调节作用。

通过检验“对他人离职倾向的感知”对个体离职倾向和连带离职倾向的调节作用,最终把H中介经纪人离职模型整合为三大部分,第一部分为8个离职因素对个人离职倾向的影响;第二部分为“对他人离职倾向的感知”通过作用于工作不安全感、信息交换、信任关系三个中介变量,影响连带离职倾向;第三部分“对他人离职倾向的感知”作为调节变量对个人离职倾向和连带离职倾向起调节作用。H房地产中介经纪人离职的最终模型如图1所示。

### 七、建议措施

通过上述的研究分析,得出了H中介经纪人离职模型。为了稳定H中介经纪人队伍,减少离职率,本人将针对离职模型对公司提出相应的房地产经纪人保持策略,具体有以下几点。

#### (一)营造以人为本的组织文化

首先,建议H中介由上而下关怀员工。公司需要有一条通道,让公司的上层领导真正了解一线经纪人的工作现状、需求、困难,也让基层经纪人感受到公司的关怀和温暖,使经纪人和管理者能和谐融合,形成管理与被管理的科学统一。而中层领导(店长和区域经理)则充当了重要的桥梁作用,每周上报的信息除了销售业

表1 H中介经纪人离职因素

分类	序号	离职因素	分类	序号	离职因素
组织内部因素	1	薪酬待遇	组织内部因素	11	公司前景
	2	工作时长		12	与同事关系
	3	工作压力		13	与领导关系
	4	工作单调性		14	工作预期
	5	个人发展空间	员工个人因素	15	个人能力
	6	培训机会		16	家庭原因
	7	公司制度		17	工作地点原因
	8	晋升渠道	社会环境因素	18	新工作机会
	9	归属感		19	尝试新行业
	10	企业文化		20	集体离职

表2 H中介经纪人关键离职因素

序号	编号	离职因素	作用强弱	描述
1	A9	归属感	0.212	经纪人感觉被门店或公司接纳的程度,对公司的认同程度。
2	A3	工作压力	0.173	因工作量大,工作负荷程度,使经纪人产生压力。
3	A1	薪酬待遇	0.102	公司的薪酬体系、贡献与收获的比例、待遇的公平性
4	B1	工作预期	0.098	经纪人在工作之前的期望与工作后的实际情况差异。
5	A11	与同事关系	0.094	与同事相处的融合度,或得到同事帮助与支持的机会。
6	A4	工作单调性	0.092	工作内容被重复的程度,能否具有挑战性,是否具有自主权
7	B1	个人能力	0.078	包括沟通能力、创新能力、适应能力、学习能力等的发挥程度。
8	A10	企业文化	0.046	中介公司的价值观、信念、处事方式等在日常运作中的体现。

绩财务情况外,应该还有基层经纪人的心声诉求;每天早会晚会除了工作任务的上传下达,应该还有公司的关怀反馈。这种由上而下的员工关怀,可以增加经纪人的归属感,增强企业的向心力和凝聚力,降低公司离职率,最终达到提高经营效率的目标。

其次,提升同事间的交流合作。房地产中介行业竞争激烈,拼业绩、抢客户的现象在所难免。H中介需要建立良性的竞争机制,巩固自身竞争优势,共享公司内部资源,团结门店经纪人一致对外,增强内部竞争力。同时,适当减少门店内经纪人的薪酬福利差距,增加经纪人的物质共享回报,让经纪人体会到团队一荣俱荣的局面。此外,经纪人之间不应该仅仅是工

作关系,也应该有朋友关系。除了公司组织的大型活动以外,每个门店可以组织经纪人活动或家庭活动,增加同事之间的交流,提升经纪人之间的磨合度,有效降低经纪人离职率,从而更有利于提高门店的整体业绩水平。

一个好的企业文化应建立在长期的企业战略中,H中介可以通过以人为本的企业文化,关心、了解、尊重每个经纪人,营造和谐的工作氛围,提高工作满意度,增强企业凝聚力。同时,开展H中介一贯的学习型团队,塑造积极创新、开拓进取、勤奋上进的企业氛围,以经纪人的实际需求为导向,帮助和激励每个经纪人努力实现自我价值,从而提高企业的经济效益,树立企业以人为本的良好形象。

(二)重视经纪人的职业发展

根据美国的“职业指导之父”弗兰克·帕森斯的职业生涯规划的研究,在经纪人入职前可以先做一份职业规划测评,入职后根据经纪人不同的职业发展阶段,以职业规划测评和经纪人的实际工作能力为依据,以公司发展为导向,采用不同的方式,适时调整规划,配合培训机制、福利机制、公司制度等,把经纪人的职业生涯规划管理工作提升到公司的战略地位,协助经纪人不断规划与实现自己的目标,充分发挥经纪人的潜能,实现自己的理想,让经纪人感受到自身价值的存在,提高企业忠诚度。

(三)建立科学的薪酬管理体系

提高薪酬待遇不一定能减少经纪人离职率,但是降低薪酬待遇必定会使离职率增加。区别一般中介“带单入职”,没有业绩就没有底薪的薪酬机制,H中介创新采用“高开低走”的底薪方式,入职时高底薪,随后底薪低,梯级差距也小,每三个月进行考核,对职位和底薪作调整。提成采用“等提成”策略,无论哪个职位,只要促成交易,提成比例相同。多样化的福利形式是H中介的吸引新经纪人,留住优秀经纪人的有力措施。“奖金+实物+荣誉”极大地激励了经纪人为实现自己的目标而留守在公司,并为之奋斗。

(四)制定群体离职的预控方案

H中介首先应该完善人力资源信息系统,不仅有在职经纪人的基本信息,还应该包含经纪人的职业成长信息、人才储备信息、工作动态信息、离职情况信息等。通过这些信息,H中介可以随时掌握经纪人的职业生涯情况,帮助经纪人实现自己的奋斗目标,提高忠诚度。公司还能及时了解经纪人的工作变动情况和离职原因,有针对性地采取相应措施。

同时H中介还应该补充同行业经纪人信息和门店经纪人供需信息,让公司能够了解同行人才竞争的现状,及时调整公司用人策略,也使经纪人离职后能够及时填补人员空缺,减少经纪人离职对公司的危害。

此外公司还应该与时俱进,积极开发电商房地产平台,完善平台的信息和功能,在法律法规的监控下,提高电商房地产的信誉,使得公司旗下的交易有条不紊,不会因经纪人的离职而受影响,留住了信息,也留住了客户。

(作者单位:广州市土地房产管理职业学校)

表3 H中介经纪人群体离职研究假设验证结果列表

研究假设	是否通过验证	验证结果
假设1:对他人离职倾向的感知与连带离职倾向正相关。	是	显著正相关
假设2:工作不安全感在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。	是	部分中介作用
假设3:信息交换在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。	是	完全中介作用
假设4:信任关系在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。	是	部分中介作用
假设5:从众心理在对他人离职倾向的感知和连带离职倾向之间起中介作用。	否	自变量与中介变量的相关关系不显著,不能进行中介效应检验

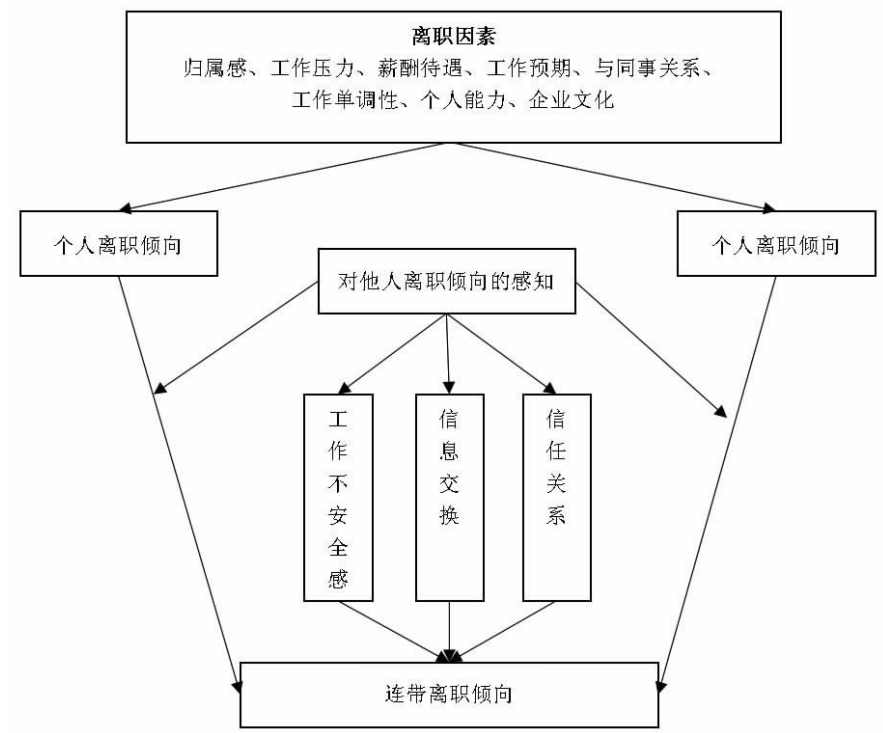


图1 H房地产中介经纪人离职模型