

# 第3届贝壳干部搏学考试

一、判断题（共 20 题，每题 0.5 分，满分 10 分。判断下列各题观点的正误。请使用计算机鼠标在计算机答题界面上点击试题答案备选项前的按钮“○”作答）

1. 房地产经纪主要形式有房地产居间和房地产代理。其中房地产代理，是指房地产经纪机构和经纪人员向委托人报告订立房地产交易合同的机会或者提供订立房地产交易合同的媒介服务，并向委托人收取佣金的行为。（ ）  
答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文。三、如何进一步理解房地产经纪

（3）房地产经纪的主要形式是房地产居间和代理。房地产居间，是指房地产经纪机构和房地产经纪人员向委托人报告订立房地产交易合同的机会或者提供订立房地产交易合同的媒介服务，并向委托人收取佣金的行为。房地产代理，是指房地产经纪机构和房地产经纪人员以委托人的名义，在委托人授权的范围内，为促成委托人与他人达成房地产交易，向委托人提供相关信息和专业服务并收取佣金的行为。

2、试题分析。题干中的释义属于房地产居间的定义，并不是房地产代理的解释。在大家的认知中，很容易将房地产居间和代理记忆混淆，因为平时说的代理和居间理解是重合的，该表述错误。

3、结论。因此，本题正确答案为错误。

2. “得房源者得天下”，这句房地产经纪行业的名言，揭示了这个行业中房源的重要作用。从房源的含义看，一套房屋要成为房源，必须具备下列两个条件：一是该房屋依法能够在市场上交易；二是房屋权利人有出售的意愿，并采取了出售委托的行动。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文：从房源的含义看，一套房屋要成为房源，必须具备下列两个条件：一是该房屋依法能够在市场上交易，对买卖经纪业务来说，能够依法交易的房屋才能成为房源，不能交易的房屋不能成为房源；二是房屋权利人有出售的意愿，并采取了出售委托行动。

2、试题分析：题干表述准确，确实从房源含义看，需要有两个必备条件。

3、结论：因此，题干表述正确。

3. 与世界上绝大多数国家和地区的收费模式一样，我国房地产经纪服务收费实行从价计费，即按照房地产交易金额的一定比例收取服务费用。从单纯的佣金费率高低来比较，我国佣金收费处于较低水平。造成这一现象的主要原因，是我国当前房地产经纪服务收费实行政府指导价管理。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：2014年12月至今：实行市场调节价。2014年12月，国家发展改革委发布了《关于放开部分服务价格意见的通知》（发改价格〔2014〕2755号），认为房地产经纪已具备竞争条件，决定放开房地产经纪服务收费，实行市场调节价。

2、试题分析：我国佣金收费和其他发达国家相比处于较低水平，是多年来市场演化形成的均衡水平。当前我国实行市场调节价。

3、结论：因此，题干表述错误。

4. 房地产经纪公司经营模式中的特许加盟连锁，是指从事房地产经纪活动的组织被总部公司授权使用其品牌、标识、作业系统等资源的经营模式。在这种模式下，具体从事房地产经纪活动的组织与总部公司均为独立企业，两者是一种契约合作关系。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文。在房地产经纪机构中，经营模式主要有三种：直营连锁、特许加盟经营连锁和平台。特许加盟连锁，是指从事房地产经纪活动的组织单元被房地产经纪公司授权使用其品牌、标识、作业系统等资源的经营模式。在这种模式下，房地产经纪门店不再是房地产经纪公司开设的分支机构，两者是一种契约合作关系，也就是各自都是独立企业。

2、试题解析。依据教材原文，上述表述正确。

3、结论。因此，本题正确答案为正确。

5. 房地产经纪公司经营的本质，是建立消费者满意的正循环，即服务品质—消费者满意—经纪人效率—人均从业时长—服务能力—经纪人品质—服务品质。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文。房地产经纪公司经营的本质，是建立消费者满意的正循环，即服务品质—消费者满意—经纪人效率—人均从业时长—服务能力—经纪人品质—服务品质。

2、试题分析。依据原文，题干表述准确。

3、结论。本题正确答案为正确。

6. 2018年4月23日，贝壳找房诞生。经过3年多的发展，贝壳找房越过了从0到1的发展阶段，成为“住”这一领域的领军者。目前，贝壳找房主要的盈利模式是通过C端交易收取佣金。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：传统的房地产平台以提供信息为主要功能，而房地产交易平台除了提供信息外，还切入了经纪公司的经纪服务，通过数字化工具、职业化培训赋能经纪人，从供给端提升服务质量，提升消费端满意度。同时，业务链条向交易环节中的资金支付渗透，实现平台与客户的全方位连接，提供给用户房屋买卖、支付结算的一站式服务，盈利模式以向房产经纪公司收取平台费、培训费为主，而平台费为软件服务与广告营销等费用的一揽子收费。

2、试题分析：平台的盈利模式是以向B端收取平台费、培训费为主，而非向C端收取佣金，容易与链家的盈利模式相混淆。

3、结论：本题的正确答案是错误。

7.OKR是一套明确并跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。贝壳OKR管理最重要的特点是“全面”和“对齐”。“全面”是指OKR要能够反馈自身各方面的工作事项；“对齐”是指纵向保障组织战略自上而下全面承接，横向是指确保合作各方行动方向和步调一致。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：

三、贝壳OKR最重要的两个特点是什么

(1) 聚焦。将有限的资源和精力投入到最重要的事，紧盯目标不跑偏；

(2) 对齐。贝壳所在行业复杂专业、业务链条长、跨团队合作多，因而纵向需要保障组织战略自上而下全面承接，横向需要确保合作方行动方向和步调一致。

2、试题分析：OKR设定试图面面俱到，未能聚焦在最重要的事情上是OKR设定中的常见问题。目标设定“过于全面”容易导致做事缺乏优先级，有限资源和精力分配过于分散，未能齐心聚力，极有可能出现影响力最大的业务目标反而未能有效达成的问题。因此OKR制定中应努力避免“过于全面”，确保“目标聚焦”。“对齐”是贝壳OKR的两个最重要特点之一，但“全面”不是。

3、结论：本题表述错误。

8. 在新房业务中，对短期内无法做到“五证齐全”的新房项目，可以提前进场暖场、空看、带看并协助房地产开发企业签署认购书、收取认购金等，待五证齐全后进行销售，以便提前锁定客户。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文。城市新房公司在销售新房项目时禁止有下列行为：五证不全，包括对四证不齐的新房项目提前进场暖场、空看、带看或协助开发商与客户签署任何合同、文件和/或收取任何款项；对四证齐全但未取得《商品房预售（销售）许可证》的新房项目，协助开发商与客户签署认购书或商品房买卖合同、协助开发商收取客户的认购金或房款。

2、试题解析。依据商品房销售管理办法，受托房地产中介服务机构不得代理销售不符合销售条件的商品房。

3、结论。本题正确答案为错误。

9. 组织部直管干部分为伽记干部、贝记干部、阿记合伙人三类。其中，贝记与伽记干部是贝壳的中坚力量，是战略落地的直接推动者，是长期主义的忠实拥护者，是公司文化和价值观最坚定的践行者。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文。

阿记合伙人：公司愿景、使命的共同缔造者和事业合伙人，战略制定者和组织先驱，是公司文化和价值观的布道者。

贝记&伽记干部：贝壳的中坚力量，战略落地的直接推动者，是长期主义的忠实拥护者，公司文化和价值观最坚定的践行者。

欧记干部：公司基层干部，信奉公司文化和价值观，战略执行者，是组织部的后备军。

2、试题分析。依据教材原文，题干关于贝记&伽记干部的表述正确。

3、结论。因此，题干表述准确。

10. ACE 干部评选周期内，若干部本人出现四级（含）以上违规，取消 ACE 干部评选资格；若干部所辖范围的干部（含欧记）出现二级及以上违规，取消 ACE 干部评选资格。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文：在评选周期内，若干部本人出现四级（含）以上违规，取消 ACE 干部评选资格；若干部所辖范围的干部（含欧记）出现二级及以上违规，取消 ACE 干部评选资格。

2、试题解析：本题干与教材原文一致。

3、结论：本题正确答案为正确

11. 作为互联网第一军团，贝壳平台在招聘方面一直坚持人才高标准，“三好”是贝壳的核心人才战略，其定义为好公司、好学历、好稳定性。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文：注重人才品质：“三好”是贝壳的核心人才战略。专业线及平台总部社会招聘“三好”人才定义：①好公司：分类策略下的对标公司 2 年以上工作经历；②好学历：QS100/985/211 院校；③好稳定性：无连续两段工作经历不满一年。

2、试题分析：题干表述符合教材原文，故正确

3、结论：因此，题干表述正确

12. 经纪人搏学考试被称为“经纪人高考”，是贝壳独有的专业能力检验机制。经纪人取得搏学考试高分后，可获得信用分、贝壳分、平台认证标签等诸多权益。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：搏学考试高分的经纪人可以获得哪些资源。

（1）增加贝壳分，吸引客户流量。搏学是贝壳分的重要组成部分，而贝壳分是影响经纪人展位顺序的关键因素。

（2）平台认证标签，提升客户关注度。给经纪人打搏学标签，是帮助客户选择识别经纪人专业性的重要参考依据。

（3）生成电子版的贝壳认证考试证书。该证书包括经纪人的考试成绩、排名情况等。

同时，在各个城市，搏学考试成绩广泛应用于：（1）晋级级的参考依据；（2）增加或降低积分的参考依据；（3）表彰优秀经纪人的参考依据。

2、试题分析：题干描述中信用分不符合教材原文，信用分仅与违规相关，搏学不会增加信用分。

3、结论：因此，题干表述错误。

13. 经营健康度分析体系，是由实体门店历经多年线下运营实践，不断总结、提炼出来的一套较为成熟的分析体系。健康度得分，类似城市运营（比作“人”）的健康体检分。若一个城市的运营结果 GTV 表现还不错，代表该城市的运营水平也是健康的，而健康度得分也会很高。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文。健康度得分，类似城市运营（比作“人”）的健康体检分。比如一个城市的运营结果 GTV（人的体重）表现还不错，但未必代表城市运营水平（人的血压、体脂率等）是健康的。2、试题分析。根据教材，一个城市的 GTV 水平不能全权代表一个城市的健康度水平，故题干说法错误。3、结论。因此本题题干说法错误。

14. 为了在加盟品牌、店东之间更好地实现交易闭环，使用贝壳统一合同版本进行签约，公司开展了一个战略项目，启动签约服务中心的建设。签约服务中心带来的平台价值之一，是提高签约成功率、降低佣金折扣率、提升当日收佣率。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文。

四、建设签约服务中心的平台价值有哪些

签约服务中心是贝壳平台为店东及经纪人的有效“背书”，签约服务中心的平台价值主要体现如下：

（1）促进签约成功率提升，佣金折扣率降低，提升当日收佣率；

（2）避免斡旋和签约中的不当承诺，规避签约及交易风险，促进客户和平台资金存管率提升；

（3）建立新的业务模式，提升衍生业务的转化率，凸显平台价值。

2、试题分析。题干符合教材原文描述。

3、结论。因此，本题题干表述为正确。

15. 新房楼盘基础信息建设是贝壳 2021 年 S 级项目“新房线上化”的子项目，通过对新房楼盘基础字段的信息采集及持续验真，促进贝壳网站新房楼盘信息的“多、快、好”，建立行业领先的、能够帮助用户有效决策的新房信息生产与应用能力平台。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：

新房楼盘基础信息建设是贝壳 2021 年 S 级项目“新房线上化”的子项目，通过对新房楼盘基础字段的信息采集及持续验真，促进贝壳网站新房楼盘信息的“全、真、新”，建立行业领先的、能够帮助用户有效决策的新房信息生产与应用能力平台，是新房内容建设的根基。

2、试题分析：

新房楼盘信息要求“全、真、新”而不是“多、快、好”

3、结论：错误

16. 贝壳在美国证券交易委员会（SEC）网站上公布的财务报表的使用者，可以是股东、投资人、债权人、监管机构、品牌主、战区区首、省总及城市总。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、贝壳作为在中华人民共和国境内经营的企业，根据《公司法》的相关规定，依照相关法律、行政法规和国务院财政部门的规定建立财务、会计制度。根据财政部编制的企业会计准则，包括基本准则、具体准则及应用指南的相关要求进行日常会计核算，对于经营活动进行及时、完整及准确的记录，并编制财务报告，向财务报告使用者提供与企业财务状况、经营成果和现金流量等有关的会计信息。贝壳的财务报告使用者包括股东、投资人、债权人、政府及有关部门和社会公众等。

2、试题解析。依据教材原文，贝壳对外发布的财务报表的使用者包括股东、投资人、债权人，政府及有关部门，即监管机构，例如税务主管机构等，也包括社会公众，这个范畴非常广泛包括了品牌主、战区区首、省总及城市总。

3、结论。因此，本题正确答案为正确。

17. 贝壳城市公司与 A 房地产开发公司签署了一个新房渠道协议，向 A 房地产开发公司提供新房渠道服务。那么，贝壳城市公司财务人员何琳琳可根据业务员刘小昊的要求，向 A 公司的关联公司 B 公司开具渠道服务发票。（ ）

（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：（3）开具发票的要求：需确保购买方与合同（如有）的购买方保持一致，发票的内容与实际业务一致。不得为购买方开具与实际业务不一致的发票。

2、试题分析：由于签约方为 A 公司，城市贝壳公司向 A 公司提供服务。向 B 公司开具发票与实际业务不一致。

3、结论：因此，本题题干表述错误。

18. 舆情危机权责原则上按舆情危机内容涉及业务主体划分。当某城市遭遇媒体公关危机时，品牌条线第一负责人人为第一责任人，城市公司总经理为关联责任人。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：1、教材原文：舆情危机权责原则上按舆情危机内容涉及业务主体进行划分：（1）核心内容源来自某一业务主体，或主要涉及某一业务主体，按其所在城市或区域划分为第一权责方，如 xx 城市公司，城市公司总经理为第一责任人，品牌条线第一负责人人为关联责任人；（2）核心内容源涉及多个区域、全国性的，按事件所在主要品牌条线为第一权责方，如贝壳、链家、德佑等，品牌条线第一负责人人为第一责任人，城市公司总经理为关联责任人。

2、试题解析：根据题干描述，本题是指单个城市遭遇舆情危机，根据权责划分，则城市公司总经理为第一责任人，而不是品牌条线第一负责人人为第一责任人。

3、结论：本题正确答案为错误

19. 当前在房地产经纪行业内，很多房地产经纪门店未申请房地产经纪机构备案，但仍在开展业务。因此，房地产经纪门店未完成地产经纪机构备案也是可以正常开门营业的。（ ）

答案：[ 错误 ]

解析：（1）教材原文。二级风险事件，德佑门店经纪备案、牌匾悬挂、信息公示等违规被责令整改。将门店备案率纳入城市业务考核管理，限期完成备案。

（2）试题分析。门店经纪机构备案是《房地产经纪管理办法》中明确要求的，是住建（房管）主要监管内容，原则上未完成备案的门店不得开门营业。当门店出现应急事件或政府端投诉时，可能成为政府监管的风险。

(3) 结论。该题描述错误。

20. 贝壳家居以贝壳第一赛道的私域流量为基础并发力公域流量，旨在打造与传统家居卖场差异化的家居新零售业态。（ ）

答案：[ 正确 ]

解析：1、教材原文。鉴于以上行业痛点，以贝壳第一赛道的私域流量（4,800 万 MAU、5 万家贝壳联网门店、50 万经纪人）为基础并发力公域流量，贝壳家居旨在打造与传统家居卖场差异化的家居新零售业态。

2、试题分析。表述与教材原文一致。

3、结论。因此，题干表述正确。

二、单选题（共 40 题，每题 1 分，满分 40 分。每题的备选答案中只有 1 个最符合题意，多选、错选、不选均不得分。请使用计算机鼠标在计算机答题界面上点击试题答案备选项前的按钮“○”作答）

21. 2020 年 7 月，由中国房地产估价师与房地产经纪人学会指导、新经纪品牌联盟发起、贝壳找房组织起草的《新经纪守则》发布。该《新经纪守则》规定，经纪人应以本人的真实身份从事房地产经纪活动，不得以同业名义对业主压价、带虚假客户看房。这说明从事房地产经纪活动应遵循（ ）的原则。

- A. 自愿
- B. 平等
- C. 公平
- D. 诚实信用

答案：[ D ]

解析：1、教材原文。所谓“诚实信用”，是指房地产经纪活动当事人在房地产经纪活动过程中要诚实、守信。另一方面，房地产经纪机构接受委托后要发布真实的房源信息，向客户推荐房源时，要将房源信息准确告知客户，客观分析房源的优势和劣势，不得为了促成交易隐瞒已知悉的房源有关状况或者夸大其优势。

2、试题解析。试题中“经纪人应以本人的真实身份从事房地产经纪活动，不得以同业名义对业主压价、带假客户看房”，表达的内容是诚实信用，也就是从事房地产经纪活动应遵循诚实信用的原则。

3、结论。因此，本题正确答案为 D。

22. 北京和天津同为直辖市，也均处于华北地区，直线距离不到 200 公里，但北京房地产市场的供求状况、价格水平、发展趋势却与天津房地产市场有明显差异。这是因为房地产交易具有（ ）的特征。

- A. 金额很大
- B. 环节较多
- C. 地区性市场
- D. 易受政策影响

答案：[ C ]

解析：1、教材原文。房地产的不可移动，决定了它不像动产那样能够在不同地区调剂余缺，从供给过剩、需求不足、价格较低的地区，运送到供给短缺、需求旺盛、价格较高的地区。因此，房地产市场通常不是全国性市场、更不是全球性市场，而是地区性市场（一般可将一个城市视为一个市场），其供求状况、价格水平和价格趋势等都是地区的。

2、试题分析。北京与天津的房地产市场存在明显差异，是由于房地产不能像动产那样能够在不同地区调剂余缺，也就是房地产交易具有地区性市场的特征。

3、结论。因此，本题正确答案为 C。

23. 房源委托方式中的开放式委托，是指业主委托多家房地产经纪机构开展房屋销售或出租的委托方式。这种方式下，若业主本人找到了买方，实现了房屋交易，业主无须向任何接受委托的房地产经纪机构支付佣金。下列国家中，主要实行这种方式的为（ ）。

- A. 中国
- B. 美国
- C. 加拿大
- D. 澳大利亚

答案：[ A ]

解析：1、教材原文：我国、英国、我国香港、我国台湾地区为开放式委托。独家委托是美国最为盛行的一种委托方式。加拿大、澳大利亚也实行独家委托方式。

2、试题分析：选项中只有中国是正确的。其他三个国家主要实行独家委托方式。

3、结论：因此，本题正确答案为 A。

24. 作为从事房地产中介服务活动的房地产中介服务机构，其成立是需要具备相应条件的。那么，房地产中介服务机构应当具备的相应条件不包括（ ）。

- A. 有自己的名称和组织机构
- B. 有固定的服务场所
- C. 注册资本不少于 100 万元
- D. 有足够数量的专业人员

答案：[ C ]

解析：1、教材原文。

一、什么是房地产经纪机构

房地产经纪机构，是指依法设立，从事房地产经纪活动的中介服务机构。房地产经纪机构可以设立分支机构。

（一）应当依法设立

（1）所谓“依法设立”，是指依据《城市房地产管理法》《公司法》《合伙企业法》等法律，办理了工商注册，领取了营业执照。《城市房地产管理法》第五十七条规定：“房地产中介服务机构包括房地产咨询机构、房地产价格评估机构、房地产经纪机构等。”第五十八条规定：“房地产中介服务机构应当具备下列条件：①有自己的名称和组织机构；②有固定的服务场所；③有必要的财产和经费；④有足够数量的专业人员；⑤法律、行政法规规定的其他条件。设立房地产中介服务机构，应当向工商行政管理部门申请设立登记，领取营业执照后，方可开业。”

2、试题分析。

选项 ABD 如教材原文，均为房地产中介服务机构应当具备的条件

选项 C：注册资本不少于 100 万元，并不属于法规规定的“房地产中介服务机构应当具备下列条件”

3、结论。因此，本题正确答案为 C。

25. 在新形势下，新房市场保持巨大的体量且仍然具有较强的动力，这种情形产生的原因不包括（ ）。

- A. 人口老龄化时代到来
- B. 住房改善需求持续释放
- C. 家庭结构小型化
- D. 城市更新改造

答案：[ A ]

解析：1、教材原文：支撑新房市场向上的动力主要来自四大方面：一是城镇化进程的持续推进。据预测，2021~2030 年的十年间，我国人口城镇化率仍有约 10 个百分点的提升，超 1 亿的城镇人口增量将催生大量住房需求。二是住房改善需求的持续释放，居民家庭在生命周期推进下的住房面积、配套、社区服务等改善需求将持续释放。三是家庭结构小型化也将裂变出更多的增量需求，2020 年我国平均家庭户规模已经由年我国平均家庭户规模已经由 3.1 下降到了降到了 2.62 人，近十年是家庭规模加速收缩的十年；由于年轻人不婚或晚婚、单身主义崛起等因素的影响，家庭裂变速度会由于年轻人不婚或晚婚、单身主义崛起等因素的影响，家庭裂变速度会加快，并产生更多的小户型住房需求加快，并产生更多的小户型住房需求；四是城市更新改造催生部分住房需求。

2、试题分析。A 选项中，人口老龄化的说法不正确。

3、结论。因此，本题正确答案为 A。

26. 贝壳二手房市场景气指数，是指基于贝壳平台上业主挂牌和调价行为数据，计算挂牌房源调价中调升次数的比例来反映当前市场预期，预测短期房价走势。景气指数=调涨次数/调价次数×100%。若 2021 年 5 月某城市的景气指数为 35，代表的市场预期是（ ）。

- A. 景气
- B. 平稳
- C. 火热
- D. 低迷

答案：[ B ]

解析：1、教材原文。景气指数=调涨次数/调价次数×100。景气指数在 40 以上为市场预期景气，涨价预期强，20~40 之间预期相对平稳，20 以下为市场预期低迷。

2、试题解析。某月某地指数为 35，介于 20-40 之间，代表市场预期平稳。

3、结论。本题正确答案是 B。

27. 某公司开发了一款叫作“抖抖房”的微信小程序，其主要功能，是将经纪人上传到该程序的房产/楼盘视频及介绍文字，进行快速剪辑和加工，并辅以音乐，做成 30 秒左右的音乐短视频，在微信视频号、抖音、快手、微博传播，帮助经纪人获得商机。为使用该小程序功能，经纪人可以选择按年付会员费和按视频点击量付费两种付费方式。该公司的这一商业模式是（ ）。

- A. 渠道模式
- B. 软件服务模式
- C. O2O 模式
- D. 广告营销模式

答案：[D]

解析：1、教材原文：房地产信息平台以面向经纪人或者开发商刊登房产广告的上市挂牌费（端口费）与营销费用作为主要的盈利模式。房产网站主要付费客户来自经纪人和开发商，其他方面的收入主要来自于客户导流、面向第三方的广告展位、数据产品、工具服务。

2、试题分析：题目所述微信小程序，其付费客户来自经纪人和开发商相关销售机构，主要服务为营销获客，应属广告营销模式。

3、结论：答案选择 D。

28. 贝壳找房的成立标志着房地产经纪深入产业互联网腹地，对房地产经纪行业的标准化、线上化改造，以及数据化、智能化升级全面开启。下列针对贝壳找房的使命、愿景、第一性原理和战略的说法，按顺序排列，正确的是（ ）。

① 服务 3 亿家庭的品质居住平台；② 做难而正确的事；③ 对客户好，帮助服务者对客户好；④ 有尊严的服务者，更美好的居住

- A. ① ④ ② ③
- B. ① ④ ③ ②
- C. ④ ① ② ③
- D. ④ ① ③ ②

答案：[C]

解析：1、教材原文：

贝壳的使命是什么

有尊严的服务者，更美好的居住。

贝壳的愿景是什么

服务 3 亿家庭的品质居住平台。

贝壳的第一性原理是什么

做难而正确的事。

贝壳的战略是什么

对客户好，帮助服务者对客户好。

2、试题分析：题干中提到的顺序是使命、愿景、第一性原理和战略，按照教材原文答案应该分别是④①②③。

3、结论：因此，本题正确答案为 C。

29. 为了让贝壳人更好地理解和践行组织的核心价值观，贝壳对四条核心价值观进行了分级行为描述。“勇于承担，敢于承诺”是（ ）价值观的行为描述。

- A. 客户至上
- B. 诚实可信
- C. 合作共赢
- D. 拼搏进取

答案：[C]

解析：1、教材原文。合作共赢的 5 级行为描述为：尊重规则，尊重双方的需求和意见；换位思考、主动沟通；勇于承担、敢于承诺；愿意帮助他人成功；荣誉面前退一步、责任面前进一步；愿意牺牲个人短期利益、从而争取整体长期利益。

2、试题分析。“勇于承担，敢于承诺”是合作共赢的地 3 级行为描述。

3、结论。正确答案为 C。

30. 根据《刑法》，公司人员利用职务上的便利，将本单位财物非法占为己有，数额较大的，构成职务侵占罪。该罪名的法定最高刑事处罚为（ ）。

- A. 有期徒刑三年
- B. 有期徒刑十年
- C. 无期徒刑
- D. 死刑

答案: [C]

解析：1、教材原文：公司、企业或者其他单位的工作人员，利用职务上的便利，将本单位财务非法占为己有，数额较大的，处三年以下有期徒刑或者拘役，并处罚金；数额巨大的，处三年以上十年以下有期徒刑，并处罚金；数额特别巨大的，处十年以上有期徒刑或者无期徒刑，并处罚金。

2、试题分析：规定在《刑法》第一百八十三条。

3、结论：本题正确答案为 C。

31. 根据贝壳《反腐败合规政策》和《与公立机构或公职人员合作的规范指引》，与公立机构或公职人员开展合作和商务交流过程中，严格禁止的行为是（ ）。

- A. 向公职人员提供礼品
- B. 向公职人员提供商务宴请
- C. 为公职人员报销异地差旅和市内交通费用
- D. 与公立机构合作中向指定个人付款

答案: [D]

解析：1、教材原文：在与公立机构合作时，禁止向任何个人付款。

2、试题分析：根据贝壳《反腐败合规政策》、《反腐败合规政策之提供礼品、宴请及差旅的规范指引》相关规定，公司对赠送礼品和对外宴请都有明确的金额限制，因此选项 ABC 并非严格禁止的行为，只是需要符合金额限制规定以及进行事前 FCPA 线上审批；而选项 D 则是贝壳《反腐败合规政策之与公立机构或公职人员合作的规范指引》中严格禁止的行为。

3、结论：本题正确答案为 D。

32. 李小利是贝壳省区员工关系团队的一员，参与了 2021 年年度阳光申报项目，负责对其所在省区人员的利益申报信息进行收集和初步判定。下列员工信息，不需要提交申报的是（ ）。

- A. 员工 A：曾经使用公司的真实业务和数据作为案例，利用周末时间给某高校 MBA 人员授课，获得 2000 元劳务费
- B. 员工 B：其哥哥在其他城市注册并经营了一家从事房地产中介服务的公司
- C. 员工 C：之前入股了一家装修公司，今年该装修公司和其他城市参与了贝壳门店的装修业务
- D. 员工 D：从某银行的一个支行成功申请了一笔小额消费贷款，该银行是贝壳战略投资人

答案: [D]

解析：1、教材原文，公司禁止员工及其利益关系人，从事与公司业务或利益有冲突的行为，包括但不限于：（1）员工未经书面允许使用公司财物为本人或他人提供信息、服务或商业机会等。（2）员工及其利益关系人未经报备与许可，擅自经营与公司业务范围相同或相似的业务。（3）员工及其利益关系人未经报备与许可，擅自与公司产生合作或交易。（4）员工及其利益关系人利用其知悉的公司的商业机密，直接或通过他人间接谋取利益。

（5）员工未经报备与许可，同时受聘于公司的竞争方，或与公司的竞争方发生任何形式的关联（包括以咨询、顾问或其他类似身份从事的活动），以及从事其他可合理预期能增进竞争方利益而损害公司利益的活动（如协助竞争方招揽公司在职员工、成为该竞争方的供应商或代理商等）。（6）员工及其利益关系人，投资、注册竞争方公司，担任与公司有竞争关系的公司的经营职务（包括但不限于法人、股东、合伙人、董事、监事或实际控制人、实际经营人等），重要岗位职务（包括但不限于区域业务管理人员、总监级别及以上人员，以及敏感岗位人员如销售、采购、招聘等），或持有竞争关系公司权益（证券市场取得 1% 以下股份除外）。（7）员工及其利益关系人，投资、注册合作方公司，担任有合作关系公司的经营职务（包括但不限于法人、股东、合伙人、董事、监事或实际控制人、实际经营人等），重要岗位职务（包括但不限于区域业务管理人员、总监级别及以上人员，以及敏感岗位人员如销售、采购、招聘等），或持有合作关系公司权益（证券市场取得 1% 以下股份除外）。

（8）员工及其配偶向与公司有业务往来的个人或机构提供贷款、担保、从其获得贷款或在其协助下获得贷款（与

金融机构的正常借贷行为除外）。（9）员工及其利益关系人存在其他情形，使员工在履行职责时可能影响其正常判断，进而可能直接或间接损害公司利益。

2、试题分析，这部分内容是利益冲突中定义的外部利益冲突部分，内容相对较多，且定义上比较复杂，在实际操作中，员工可能由于理解上的偏差，造成利益关系的漏报或者错报。

选项 A，员工 A 申报，自己曾经使用公司的主营业务和数据作为案例教材，利用周末时间给某高校的 MBA 人员进行授课，并获得了 2,000 元的劳务费。这个行为属于外部利益冲突的第一类行为，员工未经书面允许使用公司财务为本人或他人提供信息、服务或商业机会。在实际判定中，即使员工经过公司书面允许，也需要进行利益申报，可以附注说明，以便公司相关部门可以进行验证（后续相似情况都应采取此类处理措施）。业务信息和数据都是属于公司的资产，在没有事先得到公司许可的情况下，用相关信息和数据为员工个人牟利，相关行为与公司利益是相悖的，因此相关事项是需要申报的；

选项 B，员工 B 申报，自己的哥哥在其他城市注册并经营了一家从事房地产中介服务的公司。这个行为属于外部利益冲突的第二类行为，员工及其利益关系人未经报备与许可，擅自经营与公司业务范围相同或相似的业务。员工自己或者亲属与公司进行同业竞争，可能会导致员工泄露或者利用公司的内部商业机密信息，或者在两者发生利益冲突的时候，影响员工的合理判断，因此相关事项是需要申报的；

选项 C，员工 C 申报，自己之前入股了一家装修公司，今年这家装修公司与其他城市参与了公司门店的装修业务。这个行为属于外部利益冲突的第三类行为，员工及其利益关系人未经报备与许可，擅自与公司产生合作或交易。员工自己或者亲属的公司与公司进行合作，可能会由于员工在公司的内部影响力，而存在不合理的利益输送，导致公司的利益受到损害，因此相关事项是需要申报的；

选项 D，员工 D 申报，自己从某银行支行成功申请了一笔小额消费贷款，该银行是公司的战略投资人。员工申请贷款，是正常的社会行为之一；小额消费贷款一般是短期的，且金额不高，通常不会对公司的战略投资产生不当影响；通常申请小额贷款的员工，对公司的战略投资人不会产生决定性影响。综上所述，相关事项不需要申报。

3、结论。因此，本题正确答案为 D。

33.《反垄断法》规定的垄断行为有：经营者达成垄断协议、经营者滥用市场支配地位和具有或者可能具有排除、限制竞争效果的经营者集中。违反《反垄断法》可能的法律后果包括没收违法所得、最高被处以上一年度（ ）的罚款、恢复交易前状态。

- A. 利润额 10%
- B. 营业额 10%**
- C. 利润额 15%
- D. 营业额 15%

答案：[B]

解析：1、教材原文。违反《反垄断法》最高可被处以上一年度营业额 10%的罚款、没收违法所得、恢复交易前状态等严重法律后果。

2、试题解析。依据教材原文，违反反垄断法的后果是营业额的 10%。

3、结论。本题正确答案为 B。

34. 2020 年 11 月，贝壳找房联合创始人、CEO 彭永东在新经纪峰会上宣布，贝壳互助金计划全面升级，升级后由以公司为单位统一加入变更为个人自愿加入。韦小格于 2021 年 9 月 1 日入职德佑的一家门店（该门店已入驻贝壳），那么韦小格有资格加入格林互助的最早时间点为（ ）。

- A. 2021 年 9 月 1 日
- B. 2021 年 12 月 1 日
- C. 2022 年 3 月 1 日**
- D. 2022 年 9 月 1 日

答案：[C]

解析：1、教材原文。三、格林互助方案有哪些要点（1）加入条件及渠道：入驻贝壳平台满 6 个月（含）以上，个人自愿加入。

2、试题解析：按题干表述加入时间应为入职满 6 个月之后，即 2022 年 3 月 1 日。

3、结论，因此此题选 C。

35. 振奋产业互联网第一军团是我们干部管理的目标，贝壳会公开、公平、公正的选拔干部。下列关于贝壳干部选拔理念的说法，错误的是（ ）。

- A. 我承诺，我做到：做到比说到更重要

- B. 帅动兵将都不动：任人唯贤非任人唯亲，长线思维建团队  
C. 自律自省：严于律己不踩线，敢于面对真实的自己，向内归因  
D. 坚持做难而正确的事：长期主义，是对 B 点有清晰的价值认知，对自身能力有准确的判断，带领团队度过无回报期

答案：[B]

解析：一、教材原文：贝壳干部选拔理念：

1.坚持做难而正确的事：长期主义，是对 B 点有清晰的价值认知，对自身能力有准确的判断，带领团队度过无回报期。

2.我承诺，我做到：做到比说到更重要。

3.自律自省：严于律己不踩线，敢于面对真实的自己，向内归因。

二、试题分析：依据教材原文，ACD 均是正确选项。

三、结论：因此本题选 B。

36. 面向未来，我们致力于为三亿家庭提供高品质的居住服务。消费者对“美好居住”的需求内涵不断丰富，因此，我们提供的服务将从房产交易延伸到包括装修、家居、家服等与“家”相关的领域。为助力新赛道发展，给消费者带来美好的消费体验。干部队伍中众多“老人”调转至新赛道，挑战新业务，破解新局面。这体现了干部管理的（ ）原则。

- A. 持续贡献  
B. 能上能下  
**C. 强人压“强城”**  
D. 帅动兵将都不动

答案：[C]

解析：1、教材原文。强人压“强城”：老人破新局，老事炼新人。聚焦重点业务，最优配置资源。

2、试题分析。强人压“强城”：老人破新局，老事炼新人。C 正确。

3、结论。因此，本题正确答案为 C。

37. 组织部选拔未能竞聘成功但表现优秀的候选人加入伽记预备队，加入伽记预备队须签署《伽记预备队发展协议》。若候选人自签署协议之日起（ ）个月内未能获得任命，自动退出伽记预备队。

- A. 3  
**B. 6**  
C. 9  
D. 12

答案：[B]

解析：1、教材原文：③若候选人自签署《伽记预备队发展协议》之日起六个月内未能获得任命，自动退出伽记预备队。

2、试题解析：根据教材原文规定，时间为六个月。

3、结论：本题正确答案为 B。

38. 贝壳以组织持续成功为人才任用的根本出发点。下列在任用人员时的做法，错误的是（ ）。

- A. 充分考虑人岗匹配度  
**B. 促进各类人员内部流动**  
C. 最大限度地发挥员工优势  
D. 关注组织中人员能力互补

答案：[B]

解析：1、教材原文。以组织持续成功为人才任用的根本出发点。坚持用人所长，充分考虑员工与组织、岗位的适配性。关注组织中的新老搭配，注重能力互补、确保文化传承。同时，需明确员工职业成长方向，促进优秀人才内部流动，给高潜人才更多发展机会。

2、试题分析。促进优秀人才内部流动。绩差人员无法获得活水等内部流动机会。

3、结论。因此，本题正确答案为 B。

39. 原力场有“新居住企业家学堂”、“Mini-MBA”、“解码 DNA”、“出海计划”和“指南针计划”等项目。下列人员中，不属于原力场课程主要服务对象的是（ ）。

- A. 贝联品牌企业家、管理人员、店东
- B. 房地产经纪行业企业管理层
- C. 有专属课程定制需求的贝壳平台及省区相关业务方
- D. 消费互联网企业家

答案: [D]

解析: 1、教材原文: 原力场课程的主要服务对象

- (1) 贝联品牌企业家、管理人员、店东;
- (2) 房地产经纪行业企业管理层;
- (3) 有专属课程定制需求的贝壳平台及省区相关业务方;
- (4) 传统企业渴望探索企业数字化/平台化转型的有志之士。

2、试题分析: 贝壳为传统企业数字化转型和产业互联网升级探索了一条道路, 不是消费互联网。

3、结论: 因此, 本题正确答案为 D。

40. 贝壳干部精品课程项目旨在把花桥沉淀的研课和讲课能力向平台输出。希望通过该项目, 激活组织智慧、沉淀知识资产、助力核心人才发展。2021 年将基于六个 1 的标准, 帮助贝壳干部产出以最佳实践为基础的干部精品课程。六个 1 的标准是( )。

①1 个有价值的选题; ②1 个真实的最佳实践; ③1 套可复制的方法论; ④1 次深度的复盘报告 ⑤1 组有效的教学设计 ; ⑥1 身得体的讲师风范; ⑦1 堂生动的课程讲解

- A. ②③④⑤⑥⑦
- B. ①②④⑤⑥⑦
- C. ①②③⑤⑥⑦
- D. ①②③④⑤⑦

答案: [C]

解析: 1、教材原文。2021 年将基于“1 个有价值的选题、1 个真实的最佳实践、1 套可复制的方法论、1 组有效的教学设计、1 堂生动的课程讲解、1 身得体的讲师风范”六个 1 的标准, 产出以最佳实践为基础的干部精品课程。

2、试题分析。1 次深度的复盘报告不属于干部精品课程产出的六个 1 的标准。

3、结论。本题正确答案为 C。

41. 对人才的激励包括物质激励和精神激励两方面。在物质激励中, 薪酬绩效体系是重要的组成部分, 对人才吸引、保留、激励发挥重要作用, 能够承接战略、拆解业务策略、激活队伍。贝壳干部薪酬激励体系会根据干部的价值创造特点进行设计, 下列对干部薪酬体系设计原则的说法, 正确的是( )。

- A. 为了符合公司财务可持续性, 干部的人工成本总额增长必须低于收入、利润增长比例
- B. 为了加强激励性, 应尽量降低固定收入, 使浮动收入(包括奖金、提佣等)占比越高越好, 充分激发干部能动性
- C. 薪酬水平应定期与市场对标, 确保市场竞争力, 吸引和保留优秀人才
- D. 干部的薪酬构成包括现金和长期激励, 为了加强高级别人员薪酬水平的市场竞争力, 职级越高, 现金薪酬的占比应越高

答案: [C]

解析: 1、教材原文。贝壳干部薪酬激励体系设计有以下原则: 1) 薪酬水平具有竞争性和公平性: 人才都有市场价值, 应该使干部的薪酬水平在人才市场具有竞争力。薪酬架构与市场对标, 并在定薪、调薪、激励授予等场景中进行应用, 确保市场竞争力, 吸引和保留顶尖人才; 建立健全公平的内部薪酬管理机制, 同样岗位和级别员工的薪酬差异, 控制在合理区间。2) 薪酬激励体系导向价值创造, 确保财务可持续性: 干部的薪酬由工资、现金性补贴、奖金、期权、福利等构成。贝壳的激励方式导向价值创造, 固定收入(工资)和浮动收入(如奖金、提佣等)保持合理比例, 不提倡高现金、高底薪、高福利, 奖金、长期激励授予等属于激励性因素, 为高绩效员工匹配高回报, 驱动人才聚焦价值创造, 创造高绩效; 同时, 人力成本增长与收入、利润增长相匹配, 确保财务可持续性。3) 坚持长期主义: 在干部的薪酬构成中, 长期激励占一定比重, 级别越高, 占比越高。与贝壳“不着急、不怕难, 坚持长期主义”的人才观、“同创造、共分享”的激励观相契合。4) 全国化付薪, 支持、促进干部流动: 干部是公司的资产, 薪酬体系要支持、促进干部的全国性流动。

2、试题分析。A 错误, 人力成本增长应与收入、利润增长相匹配, 确保财务可持续, 并不是人力成本增长必须低于收入、利润增长, 可能有公司需要阶段性进行一些战略投入; B 错误, 激励性是指固定收入(工资)和浮动收入(如奖金、提佣等)保持合理比例, 但是浮动收入并不是越高越好; D 错误, 在干部的薪酬构成中, 长期激励占一定比重, 级别越高, 占比越高。与贝壳“不着急、不怕难, 坚持长期主义”的人才观、“同创造、共分享”的激

励观相契合。

3、结论。正确答案为 C。

42. 绩效管理旨在通过驱动组织业绩、提升员工效能，从而达成组织战略。正确使用绩效管理，是贝壳干部必备的能力。下列绩效管理的方式，正确的是（ ）。

- A. 绩效考核代替管理，绩效管理源于绩效考核
- B. 追求完美的指标，指标能够 100% 反映考核内容
- C. 绩效管理是 HR 的工作，请 HR 做主要的绩效管理
- D. 评估员工对公司的价值，以此为依据进行奖励

答案：[ D ]

解析：1、教材原文：绩效管理误区

(1) “绩效管理是 HR 的工作”。各级管理者是绩效管理的第一责任人。由管理者与人力共建，通过制度设计、数据分析与改进、目标管理、沟通辅导，引导员工行为朝向组织目的，激发员工工作激情；  
(2) “绩效考核代替管理”。绩效考核无法代替管理，有效的考核源于清晰的管理思路；  
(3) “缺乏对目标的共识”。目标的设定往往出于单方面意愿；双向沟通与承诺重于机制和方法的完美；  
(4) “追求完美的指标”。任何指标都是对所考核内容某一角度的反映，不存在能够 100% 反映内容的完美指标；  
(5) “大锅饭机制”。评价过程需要通过“强制分布”机制奖优罚劣。“大锅饭机制”实质上是损害优秀员工权益并纵容了绩差员工，既不利于“拼搏进取”的价值观落地，又破坏了绩效管理和考核的“诚实、公平”原则。

(二) 正确使用绩效管理

- (1) “价值评估--尺子”。评估员工对于公司的贡献与价值，并以此为依据进行奖励与发展；
- (2) “绩效改进--节拍器”。提供持续的、实时的沟通与反馈，并对目标实现过程中的偏差进行优化与改进；
- (3) “员工发展--指挥棒”。通过对员工的持续辅导与发展，给员工提供更全面维度的科学公平反馈。

2、试题分析：ABC 均属于绩效管理的误区，错误，D 属于价值评估，正确。

3、结论：因此，本题正确答案为 D.

43. 建立贝联经纪人分级规则策略，是为了识别贝联经纪人作业能力的举措。下列关于经纪人分级管理策略的说法，错误的是（ ）。

- A. 城市内各品牌间业绩对积分规则统一，核心包含业绩计算逻辑、业绩积分规则统一
- B. 助力经纪人成长，支持店东将经纪人等级作为经纪人转会的筹码
- C. 贝联经纪人当前存量职级管理及调整，让经纪人职级与业绩能力相匹配
- D. 新入职人员面试以及审批流程标准化，针对不同经纪人的定级需要有统一的规则

答案：[ B ]

解析：1、教材原文。经纪人分级管理策略是什么 (1) 贝联经纪人定级规则统一。城市内各品牌间业绩对积分规则统一，核心包含业绩计算逻辑、业绩 积分规则 (业绩积分比、定级积分范围、基础分) 统一。原则已有链家城市，参照链家拉通；无链家城市，依据房价、费率等制定。 (2) 贝联经纪人入口标准化。入口标准化核心包含两部分：新入职人员面试以及审批流程标准化；新 入职人员增设考核期。通过贝联经纪人定级规则统一，进行经纪人每月职级升降管理；通过贝联经纪人存量 职级调整、入口标准化对存量以及新增经纪人进行职级来齐。以此确保经纪人分级体系良性、可持续运转。 (3) 贝联经纪人存量职级管理。经纪人职级要与其业绩能力相匹配。原则已有链家城市，参照链家经 纪人各职级历史业绩中位数，确定职级业绩区间，以此进行贝联职级调整；无链家城市，找对标城市链家拉 齐。为确保平稳进行调整，设立职级调整过渡期 3 个月，最终依据过渡期月均业绩进行调整。。

2、试题分析。经纪人等级统一的一个核心应用就是避免门店之间相互以高等级为诱惑相互挖人。

3、结论。答案选择 B。

44. “德佑领航者计划”是德佑利用“股权投资”方式链接优秀店东，投后通过千帆领航俱乐部运营助力店东成长，从而实现“平台投店商业模式成功”与“店东店效增长”双赢的一个投资类创新产品，其运营理念是（ ）。

- A. 让部分头部店东先富起来，并将成功经验复制给全国店东
- B. 通过对店东群体的培训和认证，提升其经营管理能力及作业效率
- C. 致力于与价值趋同的经纪人推动品质加盟，降低门店经营管理水平方差
- D. 推动行业人才供给侧的改革，弥合学校人才培养与企业用人需求之间的差距

答案：[ A ]

解析：1、教材原文。“德佑领航者计划”是德佑利用“股权投资”方式链接优秀店东，投后通过千帆领航俱乐部运营助力店东成长，从而实现“平台投店商业模式成功”与“店东店效增长”双赢的一个投资类创新产品，其运营理念是“让部分头部店东先富起来，并将成功经验复制给全国店东”。

2、试题分析。根据教材原文，德佑领航者计划的理念为“让部分头部店东先富起来，并将成功经验复制给全国店东”。A 说法正确。

3、结论。因此本题的正确答案为 A。

45. 通过 CG 文化圈的活动，可以有效推动文化价值观的落地。CG 文化圈指的是以（ ）为单位组建的文化活动小组。

- A. 品牌
- B. 商圈**
- C. 门店
- D. 小组

答案：[B]

解析：1. 教材原文：CG (Culture Group)，中文名：文化圈（即商圈文化活动小组）。贝壳平台上的商圈主要是指跨品牌门店组成的商圈，CG 则是以商圈为单位组建的文化活动小组。通过搭建 CG 可以促进彼此熟悉，提升员工间的信任，促进跨品牌沟通和成交。

2、试题分析：CG 文化圈，是以商圈为单位组建的文化活动小组，主要目的是促进各品牌门店之间的沟通和成交。

3、结论：正确答案 B。

46. 二手房交易属于低频、非标交易，即便有服务流程标准和规范，也很难避免出现问题。而二手房交易的标的额大，一旦出了问题对消费者的影响巨大。很长时间内，提升 C 端服务品质的第一驱动力是（ ）。

- A. 客诉**
- B. 风控
- C. 服务承诺
- D. 平台口碑

答案：[A]

解析：1、教材原文，很长时间内，客诉都是服务提升的第一驱动力：客诉驱动服务提升，为消费者提供确定性保障，让服务者更加被信任，让消费者更加放心。

2、试题分析，依据教材原文，客诉都是服务提升的第一驱动力。

3、结论，本题答案为 A。

47. 德佑门店经纪人苏晨在带看作业范围内的 A 小区时，遇到了老业主宋圆圆。宋圆圆表示在 D 小区有一套房屋想挂牌出售，而该小区为苏晨的非维护盘，则苏晨可以是 D 小区房源的（ ）角色。

- A. 房源维护人
- B. 房源录入人**
- C. 委托备件人
- D. 房源实勘人

答案：[B]

解析：1、教材原文。

【非维护盘】：指作业范围内其他门店的维护盘，本门店内经纪人不能承担房源录入人以外的房源端角色，但是可以带看、销售非维护盘房源

## （二）房源端角色划分

典型的房源端角色包括（城市之间会有差异）

【房源录入人】指首次将业主报盘的房源录入 ACN，且地址和业主联系电话正确的经纪人。ACN 网络中的任何经纪人都可以成为任何一套房源的录入人，不受维护盘限制。

【房源维护人】门店的“维护盘”包含该房源的经纪人，方可成为某套房源的维护人。维护人负责房源信息的维护、保证房源信息的丰富和准确；负责业主的日常维护，将房源议价到合理范围；负责将房源向其他经纪人/门店推广、以提升房源匹配成交的速度；负责陪同其他经纪人看房、以提升带看质量；负责陪同客源端经纪人一起参与斡旋、签约，以提升斡旋成功率。

【委托备件人】成交 24 小时前成功上传房源委托证件（房产证、业主身份证、房源销售委托书）的经纪人享有委托证件业绩。委托证件业绩以最后上传且补全三证且合格的经办人为准；成交前 24 小时内上传委托备件不计

入业绩（房源录入到成交不足 24 小时且已生成委托备件人角色的，给予业绩）。维护盘内的经纪人才有权利上传委托证件、成为委托备件人角色。

【房源钥匙人】成交 24 小时前将钥匙录入 ACN 系统，且钥匙真实存在的经纪人。成交前 24 小时内上传钥匙不计入业绩（房源录入到成交不足 24 小时且已生成钥匙角色的，给予业绩）。维护盘内的经纪人才有权利上传钥匙、成为钥匙人角色。

【房源实勘人】（买卖业务）在成交 24 小时前完成实勘预约、且成交时实勘照片已经成功上传系统的经纪人。成交前 24 小时内预约/上传实勘不计入业绩（房源录入到成交不足 24 小时且已生成实勘人角色的，给予实勘业绩）。维护盘内的经纪人才有预约实勘的权利。

2、试题分析。非维护盘内的房源端角色划分，不能承担房源录入人以外的房源端角色，只能是房源录入人。

3、结论。因此，本题正确答案是 B。

48. 贝壳找房在集团和城市搭建了两层风险应对组织：风险防控委员会和风险决策委员会。下列关于风险应对组织成立目的的说法，正确的是（ ）。

- A. 严格按照集团要求第一时间上报风险事件至司南风险工单系统
- B. 对已开展高风险业务、产品、项目、业务操作流程的风险进行跟踪和管控
- C. 在省区内部组织专业团队的演练，跑通流程提升专业能力
- D. 定期开展城市业务风险事件应对的相关培训工作

答案：[B]

解析：1、教材原文：贝壳风险应对组织成立的目的

- (1) 重大突发应急风险事件的应对；
- (2) 城市公司发展战略、中长期发展规划等重大风险相关的战略决策事项；
- (3) 城市新业务、产品、项目的开立及后续风险评估、废止等安排；
- (4) 已开展高风险业务、产品、项目、业务操作流程的风险跟踪和管控等。

2、试题分析：只有选项 B 属于风险应对组织成立的目的，选项 A 和 C 属于“城市风险决策委员会运营关键点”的内容；选项 D 属于“城市风险决策委员会的职责”中的内容。

3、结论：因此，本题正确答案为 B。

49. “签约服务中心”是贝壳找房打造的综合性房地产交易服务中心。下列关于签约服务中心成立意义的说法，错误的是（ ）。

- A. 签约服务中心在合同签署阶段提前规避资金、交易等风险，引入第三方资金存管服务
- B. 签约服务中心以标准化的服务，增加客户业主在签约中的“峰值”体验
- C. 签约服务中心创造了房地产交易链条中的新型服务角色：签约经理
- D. 签约经理聚焦在签约环节，使得经纪人有更多精力为客户提供签后的交易服务

答案：[D]

解析：1、教材原文：签约经理按照签约标准化流程，在合同签署阶段提前规避资金、交易等风险，引入第三方资金存管服务，保障资金安全。

签约服务中心为客户、业主和经纪人提供庄重、质感、舒适的签约环境，高学历高素质的签约经理提供专业、温度的签约服务，将签约过程标准化，保障签约安全，增加客业在签约中的“峰值”体验，提升整个行业的服务品质。房产交易需要多方参与，签约服务中心创造了房产交易链条中新型服务角色——签约经理。使得经纪人精力更聚焦在签约前环节，签约经理聚焦在签约环节，从而强化各自专业能力，并发挥协同效应，提升行业效率，实现合作共赢。

2、试题分析：经纪人的精力更聚焦在签约前的环节，而不是签约后的交易环节。因此 D 选项错误。其他选项是签约中心的意义，安全、服务和品质的说明。

3、结论：因此，本题正确答案为 D。

50. 在 2020 年初疫情影响交易业务正常办理的背景下，贝壳交易联合主要合作银行，将传统繁重、耗时的线下流程中面谈、信息搜集填写、影像件复印和材料签署等操作线上化，满足客户足不出户、随时随地、便捷高效、安全准确地完成业务的需求。这一业务类型体现的业务模式是（ ）。

- A. 线上评估
- B. 银企直连
- C. 线上贷签
- D. 线上公证

答案: [C]

解析: 1、教材原文。

(三) 线上贷签

买卖二手房流程中,办理按揭贷款面签不仅需要准备很多资料,还需要协调买卖双方和银行时间,并且到指定地点办理,十分耗时耗力。

线上贷签是贝壳交易在 2020 年初疫情影响交易业务正常办理的背景下,为了全面提升客户购房体验,提升交易服务效率,联合主要合作银行,通过流程优化与技术创新,推出的线上贷款核签签约模式。

线上贷签模式将传统繁重、耗时的线下流程中面谈、信息搜集填写、影像件复印和材料签署等操作线上化,满足客户足不出户、随时随地、便捷高效、安全准确地完成贷款签约的需求,同时大幅减少客户在交易过程中的出行成本与次数,降低备件错误风险,提升交易服务效率与体验。

2、试题分析。根据题干场景描述符合线上贷签的业务模式。故 ABD 错误。

3、结论。因此,本题正确答案是 C。

51. 品控、稽核、审计、督察等保证职能部门履行风险管理( )职责,通过对各部门、各岗位、各项业务全面实施监督检查,确保各道防线各司其职、协调配合、有效参与风险管理,形成风险管理等合力,实现风险闭环。

- A. 第一道防线
- B. 第二道防线
- C. 第三道防线
- D. 第四道防线

答案: [C]

解析: 1、教材原文。品控、稽核、审计、督察等保证职能部门履行风险管理第三道防线职责,通过对各部门、各岗位、各项业务全面实施监督检查,确保三道防线各司其职、协调配合、有效参与风险管理,形成风险管理等合力,实现风险闭环。

2、试题分析。品控、稽核、审计、督察等保证职能部门履行风险管理第三道防线职责。

3、结论。因此,本题正确答案为 C。

52. 北京理房通支付科技有限公司成立于 2013 年 8 月 8 日,2014 年 7 月 10 日获得中国人民银行颁发的《支付业务许可证》。下列机构,与理房通业务资质属于同一类型的是( )。

- A. 中国工商银行
- B. 支付宝
- C. 中国银联
- D. 中融信

答案: [B]

解析: 1、教材原文。

我国支付服务持牌机构主要包括银行业金融机构、非银行支付机构和基础设施运营机构。

北京理房通支付科技有限公司成立于 2013 年 8 月 8 日,2014 年 7 月 10 日获得《支付业务许可证》(业务类型:互联网支付;业务范围:全国),支付业务许可证编号为 Z2026711000014。

2、试题分析。

支付宝与理房通都属于非银行支付机构,即通常所说的第三方支付机构。而中国工商银行属于银行业金融机构,中国银联属于基础设施运营机构,中融信则属于融资性担保公司,以上三家机构均不属于非银行支付机构。

3、结论。

因此,本题正确答案为 B。

53. 贝壳为推动新房生态治理,推动行业进步和正循环,将阳光作业服务承诺作为主动承诺条款,加入到与房地产开发商签订的合同中。贝壳阳光作业服务承诺的主要内容为( )。

①不截客;②不洗客;③不飞单;④不行贿;⑤不收取客户资金;⑥不虚假宣传

- A. ②③④⑤⑥
- B. ①③④⑤⑥
- C. ①②④⑤⑥
- D. ①②③⑤⑥

答案: [C]

解析: 1、教材原文。为了更好的推动平台新房生态治理,主动推动行业进步和正循环,贝壳阳光作业服务承诺

(即“开发商‘五不服务’承诺”)作为主动承诺条款，加入和开发商签订的合同中。开发商的“五不”服务承诺主要内容如下：(1) 不截客：不得在开发商限定地点范围内拦截、争抢正常到访客户或获取正常到访客户的联系信息；(2) 不洗客：不得与开发商人员或现场销售人员串通，将自然到访客户通过不正当手段转化为贝壳客户；(3) 不行贿：不向开发商员工行贿，或与开发商员工产生回扣等非正常利益往来；(4) 不收取客户资金：不以个人名义收取购房客户任何形式的费用及款项；(5) 不虚假宣传：严格遵守按开发商确认的项目信息、销售价格及优惠方式进行宣传，不得向客户进行虚假宣传或者提供虚假信息，误导客户。

2、试题解析。依据教材原文，服务承诺不包括不飞单，其他都包括。

3、结论。本题正确结论为 C。

54. 贝壳开辟新代理业务赛道具有重要战略意义，对贝壳内部、外部产生着积极影响和价值。关于新代理业务给行业带来价值的说法，错误的是（ ）。

- A. 改善行业服务生态环境，实现品质正循环
- B. 降低开发商的营销费用成本，提升资金利用效率**
- C. 改善代理行业低费率竞争等现状，推动代理 KA 回归专业实力和服务品质上的良性竞争
- D. 推动行业上下游伙伴之间合作共赢，为客户提供更美好的居住服务体验

答案：[B]

解析：1、教材原文。贝壳开辟新代理业务赛道具有重要战略意义。新代理业务对贝壳内部、外部产生着积极影响和价值。

对行业的价值：一是改善行业服务生态环境，实现品质正循环；二是推动行业上下游伙伴之间合作共赢，为客户提供更美好的居住服务体验；三是改善代理行业低费率竞争等现状，推动代理 KA 回归专业实力和服务品质上的良性竞争。

对开发商的价值：一是可以降低开发商时间与沟通成本，实现内外场密切协作、力出一孔，快速启动项目聚焦；二是降低开发商的营销费用成本，提升资金利用效率。

2、试题分析。根据教材原文，降低开发商的营销费用成本，提升资金利用效率是对开发商的价值，因此是错误的。

3、结论。本题正确答案为 B。

55. 贝壳大客户通过总对总对接，为房地产开发企业、贝壳城市公司提供不同的服务内容。下列服务内容，不属于大客户对城市端的是（ ）。

- A. 稳定合作
- B. 应收管理
- C. 客户协同
- D. 商务提升**

答案：[D]

解析：1、教材原文。大客户的服务有哪些（一）城市端（1）稳定合作。根据开发商营销节点规划，对于销售任务去化有一定诉求（如五一、金九银十、年底冲刺等），通过总对总沟通可系统性梳理销售任务额度和全国在售项目货值，为城市贝壳提供商机支持，优质资源协调，为合作争取最优商务条件；（2）应收管理。品牌开发商支付流程均需审批至区域和集团，大客户集中各城市力量，提升催款影响力，通过总对总沟通全国应收账款，以现金回款、以房抵款及资产处理等不同方式协助和支持城市追回应收款；（3）客户协同。在合作过程中，在开发商城市负责人无法做决策时，需大客户介入与品牌开发商总对总进行沟通，扫除障碍，协同业务达成。

2、试题分析。依据教材原文，ABC 为大客户对城市端的服务。D 不正确。

3、结论。因此，本题正确答案为 D。

56. 新闻采访是传递企业核心信息的有效途径。应对媒体采访需遵循一定原则和流程。以下关于媒体应对的方式，错误的是（ ）。

- A. 城市同事接到采访需求时，城市原则上只有城市总或省总、区首被授权才可以接受采访
- B. 公司财务数据、经营数据、人员数据等，应使用总部正式对外公布的统一口径
- C. 存在风险点的采访，尽量进行口头沟通，避免留下书面资料**
- D. 除 PR 以外的其他员工不得回应任何媒体采访

答案：[C]

解析：1、教材原文：

### (一) 媒体采访原则

新闻采访是传递企业核心信息的有效途径。城市或业务相关同事接到采访需求时，城市原则上只有城市总或区首、省总被授权可以接受采访。

除 PR 以外的其他员工不得回应任何媒体采访，不得私下接触媒体交流公司事务（见面、电话、微信、邮件等）、门店、店东和经纪人，禁止私自接受媒体采访；经纪人、店东个人微博、朋友圈、脉脉及其他社交平台不得实名、匿名发表公司敏感事件相关信息。

### (三) 采访注意事项

(1) 公司财务数据、经营数据、人员数据等，应使用总部正式对外公布的统一口径；

(2) 其他未正式披露的信息属于敏感资料，在接受媒体采访时应避免涉及。如城市无法确认，须与总部公关中心沟通；

(3) 存在风险点的采访，尽量进行书面沟通，方便事先核对、事后回查和留存资料；与记者电话或当面沟通时，应注意措辞、态度，谨防记者对沟通进行暗中录音。

2、试题分析：ABD 中内容与教材原文相符。C：存在风险点的采访，尽量进行书面沟通，而非口头沟通。

3、结论：正确答案为 C。

57. 公关舆论危机发生后，城市公关部须第一时间反应，建立包括城市总在内的危机公关小组。城市总指导，进行危机初评及摸底调查，黄金时间为（ ）。

- A. 半小时内
- B. 1 小时内**
- C. 2 小时内
- D. 1 天内

答案：[B]

解析：1、教材原文。公关舆论危机发生后，城市公关部须第一时间反应，建立包括城市总在内的危机公关小组。城市总指导，进行危机初评及摸底调查，黄金时间为 1 小时内。

2、试题解析。依据教材原文，选项 B 正确。

3、结论。本题答案为 B。

58. 链家经纪人王晓晓，在服务外地客户程璐购房时，通过贝壳如视 VR 等黑科技线上化体验，获得交易双方一致的好评。下列关于如视 VR 带给程璐价值的说法，错误的是（ ）。

- A. 足不出户完成初步房源筛选，过滤无效房源，提升看房效率
- B. 多人同时 VR 线上看房，解决一家人时间约不齐的困扰
- C. 不受天气、空间、时间、环境等客观因素限制，随时随地查看意向优质房源
- D. 一份 3D 版家的回忆，房屋出售后存档旧时光**

答案：[D]

解析：1、教材原文。

二、如视 VR 的价值有哪些

#### (二) 对于客户的价值

- (1) 不受天气、空间、时间、环境等客观因素限制，随时随地查看意向优质房源；
- (2) 全面了解房源信息，结构、尺寸、朝向、装修、配套，一览无余，随时复看回忆；
- (3) 足不出户完成初步房源筛选，过滤无效房源，提升看房效率；
- (4) 多人同时 VR 线上看房，解决一家人时间约不齐的困扰。

#### (三) 对于业主的价值

- (1) 一次拍摄，长期省心，免除多次协调时间，重复房间准备的不便；
- (2) 信息展示更全面，意向买家和房源更精准匹配，提升客户质量；
- (3) 提升异地售房效率，售房可选客户范围更广；
- (4) 一份 3D 版家的回忆，房屋出售后存档旧时光。

2、试题分析。ABC 是正确的符合教材原文，选项 D 是对于业主的价值，故错误。

3、结论。因此，本题正确答案是 D。

59. 随着各级政府全装房、精装房政策的进一步落地，新房交付时毛坯房的比例将进一步减小，这将大大增加主流家装公司、家居建材企业的获客成本，对企业的管理能力提出了更高的要求，这些现象说明家装行业具有（ ）的发展趋势。

- A. 从增量时代转向存量时代**

- B. 服务者职业化进程加快
- C. 一站式整装服务需求上升
- D. 以信息系统作为规模化发展的基础设施

答案: [A]

解析: 1、教材原文。

## 一、家装行业发展趋势怎样

### (一)从增量时代转向存量时代

随着各级政府全装房、精装房政策的进一步落地，新房交付时毛坯房的比例将进一步减小，这将大大增加主流家装公司、家居建材企业的获客成本，对企业的管理能力提出了更高的要求，存量房将成为家装行业未来新的获客重心。

### (二)服务者职业化进程加快

家装行业的从业环境差、劳动强度高是这个行业的普遍特点，而从业人员学历低、年龄大是行业的普遍现象(瓦工平均年龄在 40+), 服务者职业化进度落后，没有基础设施培养新的供给，所以加速服务者职业化是行业必需要做的事情。

### (三)品质升级

80、90 后开始成为装修的主力客户(占比 62%), 其对装修品质的要求更高:希望能够提供更个性化的设计方案(小红书等网红风格的盛行)，希望能够提供满足特殊功能的解决方案(智能化、游戏房间、适老 房间等)，以及对服务标准不断提升。

### (四)一站式整装服务需求上升

随着生活节奏越来越快，各种主材品类繁杂、交互复杂，客户越来越希望能够投入更少的精力在装修的协调上。一站式解决客户家装的所有需求成为主流。

### (五)信息系统会成为规模化发展的基础设施

各个传统的家装企业达到一定规模时都会进行系统自建，但受限于有限的成本投入和对行业认知的深度，信息系统建设上投入的精力和成本有限，导致行业信息化程度低;而这个行业长周期、重交互、千户千面的个性化属性又导致了规模化发展必须依赖于信息系统的建设才可能实现。

2、试题分析。随着房地场市场的发展和国家政策的落地，新房交付时毛坯房的比例将进一步减小，所以存量房未来将成为家装行业新的获客重心。A 描述正确。

3、结论。因此，本题正确答案为 A。

60. 产业合作事业部基于公司“开发商全价值链数字合作伙伴”的战略方向，以( )股权投资为牵引，发掘开发商多赛道投资合作机会，拓展贝壳业务版图，建立良性合作生态。

- A. 新房销售
- B. 住宅项目**
- C. 商业办公
- D. 产业地产

答案: [B]

解析: 1、教材原文：基于公司“开发商全价值链数字合作伙伴”的战略方向，以住宅项目股权投资为牵引，发掘开发商多赛道投资合作机会，拓展贝壳业务版图，建立良性合作生态。形成与开发商合作的“同心多元”路径。

(一) 同心是从开发商体量最大的住宅业务入手，贝壳牵引资金进行住宅项目的股权投资，并积极探索新房主赛道上与开发商的多点合作。

2、试题分析：住宅是房地产开发体量最大的业态，也是我们使命中“更美好的居住”的最重要载体，产业合作事业部聚焦住宅开发，从住宅业务入手开展同心多元的合作。

3、结论：本题正确答案是 B。

三、多选题（共 30 题，每题 1 分，满分 30 分。每题的备选答案中有 2 个或 2 个以上符合题意，多选、少选、错选、不选均不得分。请使用计算机鼠标在计算机答题界面上点击试题答案备选项前的按钮“□”作答）

61. 人们在买卖或租赁房屋时，已经越来越习惯于借助专业的房地产经纪机构和经纪人来完成，房地产经纪成为房地产市场不可或缺的组成部分。下列关于房地产经纪的说法，正确的有( )。

- A. 房地产经纪活动的前提是有委托人**

- B. 房地产经纪的目的是促成房地产交易
- C. 房地产经纪的主要客体是新建办公用房
- D. 开展房地产经纪活动的报酬是佣金

答案: [ ABD ]

解析: 1、教材原文。进一步理解房地产经纪, 可以从下列四个方面入手: (1) 房地产经纪活动的前提是有委托人。(2) 房地产经纪的目的是促成房地产交易。(3) 房地产经纪的主要形式是房地产居间和代理。(4) 开展房地产经纪的报酬是佣金。

2、试题分析。第三个方面表述错误, 房地产经纪的主要客体是存量房, 特别是存量住宅, 而不是新建办公用房。  
3、结论。因此, 本题正确答案为 ABD。

62. 佣金, 也称中介费、经纪费、居间服务费, 如何支付佣金、应该支付多少是房地产经纪活动当事人十分关心的问题。国家为了维护房地产经纪市场秩序, 对佣金有一些规定, 主要包括( )。

- A. 佣金应当由房地产经纪机构统一收取
- B. 佣金在特殊情况下可由房地产经纪人以个人名义收取
- C. 佣金标准应当标明或者在服务合同中约定
- D. 两家经纪公司合作完成一笔业务应平均分配佣金

答案: [ AC ]

解析: 1、教材原文。国家对佣金的规定主要包括下列三个方面: (1) 收费主体。佣金等服务费用应当由房地产经纪机构统一收取。房地产经纪人员不得以个人名义收取费用。(2) 明码标价。房地产经纪机构不得收取任何未予标明或者服务合同约定以外的费用。(3) 业务合作的收费。两家或者两家以上房地产经纪机构合作开展同一宗房地产经纪业务的, 只能按照一宗业务收取佣金; 合作的房地产经纪机构应当根据合作双方约定分配佣金。  
2、试题分析。佣金只能由机构收取, 不能以个人收取, 要标明或合同约定。合作开展业务, 按照约定分配而不是平均分配佣金。

3、结论。因此, 本题正确答案为 AC。

63. 存量房行业有两个平台: 客源端平台和房源端平台。房源端平台连接的是经纪人和经纪人, 那么房源端平台的构建需要满足的必要条件是( )。

- A. 线下公司极度分散
- B. 中立的第三方拥有极强的影响力和约束力
- C. 对于经纪人有较强的监管
- D. 房源端所有房源共享

答案: [ ABC ]

解析: 1、教材原文。房源端平台的构建需要满足以下复杂且必要的条件: (1) 线下公司极度分散(美国构建 MLS 的时候, 线下公司最大的不超过 300 人); (2) 中立的第三方拥有极强的影响力和约束力; (3) 对于经纪人有较强的监管。各国都尝试过学习美国的 MLS, 但基本都已失败告终。

2、试题分析。根据教材原文, 房源端平台的构建需要满足以下复杂且必要的条件: (1) 线下公司极度分散(美国构建 MLS 的时候, 线下公司最大的不超过 300 人); (2) 中立的第三方拥有极强的影响力和约束力; (3) 对于经纪人有较强的监管。选项 D, 房源共享, 不属于。

3、结论。因此正确答案选 ABC。

64. 房地产经纪机构的经营模式有直营连锁和特许加盟连锁。相对于直营连锁, 特许加盟连锁的优点有( )。

- A. 更轻更快速扩大市场规模
- B. 更有效管控经营风险
- C. 更好的激励机制
- D. 更好贯彻落实总部确定的战略

答案: [ AC ]

解析: 1、教材原文。特许加盟连锁的本质是一种资源整合, 其价值有: (1) 更轻更快速地扩大市场规模。平台企业专注于最有价值的事务, 最终创造更多价值。同时, 充分利用加盟商的资源实现资源整合和更快速扩张, 具体的资源包括资金、好的位置、社会资源等。(2) 更好的激励机制。通过加盟这种机制设计, 激活了更多的个体活力, 更多发挥加盟企业和个体的能动性。将大型组织打散, 让更多的个体自主决策, 最终降低管理成本, 扩大平台企业的管理半径。

2、试题分析。依据教材原文，特许加盟连锁优点有：更轻更快速地扩大市场规模、更好的激励机制，不包括风险控制和战略落地。

3、结论。因此，本题正确答案为 AC。

65. 很多市场经济发达国家实行房地产经纪人员职业资格准入制度，要求从事房地产经纪的人员取得资格或牌照后，方可从事房地产经纪活动。这些国家包括（ ）。

- A. 美国
- B. 英国
- C. 日本
- D. 加拿大

答案：[ ACD ]

解析：1、教材原文。美国、日本等市场经济发达国家和我国港澳台地区普遍实行房地产经纪人员职业资格准入，必须取得相应的资格或牌照才能从事房地产经纪活动。加拿大房地产经纪人员管理与美国类似，甚至比美国还要严格一些。

2、试题解析。实行房地产经纪人员职业资格准入的国家有美国、日本、加拿大、新加坡等，不包括英国。实际上，英国对房地产经纪从业人员没有实行准入制度，主要由协会（NAEA）对房地产经纪从业人员进行管理。

3、结论。因此，本题正确答案为 ACD。

66. 香港中原地产、台湾信义房屋、台湾太平洋房屋分别于 1990 年、1993 年、1994 年进入我国内地市场，开展房地产经纪业务。这些房地产经纪公司的进入，给内地市场带来的影响有（ ）。

- A. 促进了住房制度的重大变革
- B. 加剧了经纪行业的竞争
- C. 为经纪行业带来新的经营理念
- D. 压制了内地经纪公司发展壮大

答案：[ BC ]

解析：1、教材原文。这一阶段，港台房地产经纪企业逐渐进入内地。1990 年，香港中原地产（创始人施永青）进入内地市场。1993 年，台湾信义房屋（创始人周俊吉）进入内地市场。1994 年，台湾太平洋房屋（创始人章民强）进入内地市场。这些房地产经纪品牌的进入，加剧了行业的竞争，也带来了新的经营理念。

2、试题分析。这些房地产经纪品牌的进入，加剧了行业的竞争，也带来了新的经营理念。港台企业进入内地，并不是住房制度变革的原因，也没有压制内地企业发展。

3、结论。因此，本题正确答案为 BC。

67. 随着中国存量房规模的扩大，存量房逐渐从原先新房的补充地位上升到市场更加重要的地位，由增量向存量转变是我国房地产市场长期发展规律。我国增量市场转变为存量市场的必然原因有（ ）。

- A. 庞大的存量房市场规模
- B. 较高的住房自有率
- C. 居住需求升级
- D. 人口与财富在有限的地理空间上分布

答案：[ ABC ]

解析：1、教材原文。一、房地产市场长期发展规律及影响因素是怎样的

从长期看，房地产市场发展有两大总体规律：

第一，房地产市场随着工业化、城市化发展而兴起繁荣，市场向大城市集中。住房是人和地理空间的交互产生的一种居住形态，房地产是这种形态从生产到交换、分配的产业。房地产市场长期变迁，主要取决于人口与财富在有限的地理空间上分布。

第二，由增量向存量转变是必然趋势。从市场表现上看有两个标志，一是二手房交易量占比逐步上升超过新房，二是二手房流通率提高。二手房流通率是指在存量房源中每年交易房源数量的占比，衡量的是市场活跃度，是决定经纪行业空间大小的最直接影响因素。美国流通率历史平均水平超过 4%，峰值水平高达 6.6%，英国最高也达到 5.3%。不同城市之间的流通率差异与分化十分明显，人口集中、经济发达的城市二手房流通率超过其他城市。一个城市内部，越靠近中心城区的区域二手房流通率越高。

市场进入存量时代有其必然原因：第一，庞大的存量以及较高的住房自有率是存量房的基础，从国际经验观察，当一个地区的住房自有率超过 65%、人均 GDP 突破 8,000 美元、户均住房套数大于 1，住房的增量开发趋于稳定和成熟，基于二手房流通和房屋资产管理的存量时代将逐步来临；第二，人口在城市内部流动是房屋流通的条件，

三四线城市居民进一步向更好的城市迁移，城市就业结构向服务业转换，人口的流动带来了住房需求的变动；第三，居住需求升级是房屋流通的核心动力，进入消费升级阶段，居民对于住宅品质的要求大幅提高，换房人群将推动存量房屋的高速流通。

## 2、试题分析。

选项 ABC 如教材原文，描述的是市场进入存量时代的必然原因。正确

选项 D：人口与财富在有限的地理空间上分布，是房地产市场长期变迁的影响因素。

3、结论。因此，本题正确答案为 ABC。

68. 互联网信息行业日新月异的发展，对房地产经纪行业产生了深远影响。互联网对房地产经纪行业的影响与改造，主要围绕（ ）维度展开。

- A. 房
- B. 客
- C. 人
- D. 流程

答案：[ ACD ]

解析：1、教材原文。一、互联网对房地产经纪行业的影响维度有哪些

互联网对房地产经纪行业的影响与改造，主要围绕着房、人、流程三个维度展开。

第一维度，房的互联网化。包括房源的位置信息（小区、楼栋、房间号）、房屋户型图、商圈信息，以及房源所在商圈中的交通、医疗、教育等配套信息。

第二维度，人的互联网化。包括购房者、业主和经纪人的画像信息和行为信息等。

第三维度，流程的互联网化。包括找房、看房、签约、交易等各个流程节点的数据线上化。

2、试题分析。B 选项说法是错误的。

3、结论。因此正确答案选 ACD。

69. 北京链家在刚刚成立的前几年，虽然面临重重压力和激烈竞争，但仍然在 2004 年 10 月，推出了阳光交易模式。该交易模式的具体内容包括（ ）。

- A. 真房源
- B. 透明交易
- C. 签三方约
- D. 不吃差价

答案：[ BCD ]

解析：1、教材原文。在链家建立的前四年，“活下来”为最初的目标。虽然面临着重重的压力和竞争，但是从一开始，链家就有着与众不同的“气质”，2004 年 10 月，公司推出“透明交易、签三方约、不吃差价”的阳光交易模式。

2、试题解析。依据教材原文，透明交易、签三方约、不吃差价是阳光交易模式的具体内容，真房源是 2012 年之后才开始全渠道推行的。

3、结论。本题正确答案为 BCD。

70. 2024 年贝壳战略目标是“B1112”，其中一个“1”是将住这个行业重度改造重做一次，下列属于这句话所包含的目标有（ ）。

- A. NPS>30
- B. 建立一个 APP MAU 过亿的平台
- C. 围绕“住”的领域，实现新兴业务 20 倍增长
- D. 建成行业内最高效的数据系统、财务系统和人力系统

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文：（2）“1”：将住这个行业重度改造重做一次。其核心是重塑行业 NPS，建设线上化新场景、在基础、重要但不紧急的系统上持续投入，实现：

①NPS>30；（NPS，Net Promoter Score，净推荐值，又称净促进者得分，亦可称口碑，是一种计量某个客户将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数。）

②建立一个 APP MAU 过亿的平台；（MAU，Monthly Active User，是一个用户数量统计名词，指网站、app 等月活跃用户数量（去除重复用户数）。数量的大小反映用户的活跃度。）

③建成行业内最高效的数据系统、财务系统和人力系统。

2、试题分析：关于新兴业务 20 倍增长，是属于另一个“1，成就交易规模超万亿美元的品质平台”的范围。

3、结论：本题正确答案为 ABD。

71. 元旦临近，员工李刚准备向外部人员赠送礼品表达谢意。下列礼品中，属于禁止赠送的有（）。

- A. 3000 元的华为智能手表
- B. 300 元的京东 E 卡
- C. 在饭店宴请中打包白酒和红酒作为礼品
- D. 298 元中粮礼品卡

答案：[ ABCD ]

解析：1、教材原文：任何情况下都不得向外部人员赠送现金和现金等价物；也不得赠送奢侈品、酒类、香烟和数码相机或智能手机之类的个人电子设备的礼品，包括在宴请中打包酒类和香烟作为礼品。

2、试题分析：根据贝壳《反腐败合规政策之提供礼品、宴请及差旅的规范指引》第四章第十三条、十五条的规定，选项 BD 属于现金等价物，选项 A 为个人电子设备，选项 C 为宴请中打包的酒类，均不得作为礼品向外部人员赠送。

3、结论：选项 ABCD 均正确

72. 公司业务部门经理李刘城与团队周末聚餐，期间李刘城看到一则包含色情内容的笑话，觉得很有意思，转发到了自己部门的微信群里。同事王正明看了以后私信提醒李刘城，这种行为可能属于性骚扰。周一职业道德建设中心的同事找李刘城谈话，对他发送的内容进行确认，并对他进行了批评教育。李刘城认为是王正明告发他的，非常生气，在之后的几天里，所有团队的会议都不安排王正明参加，还明里暗里的说他最讨厌别人不忠诚、告密。下列关于李刘城行为的说法，正确的有（）。

- A. 即使是周末非工作性质的聚餐活动，如果发生了公司员工性骚扰公司其他员工的行为，也属于《贝壳股份有限公司反骚扰政策（试行）》的管理范围
- B. 在微信群里发送色情笑话，虽然没有特定的目标人员，但是其行为依然属于性骚扰行为
- C. 李刘城通过工作安排边缘化，在团队传递暗示信息等针对性措施，对他所怀疑进行举报的团队成员制造孤立氛围，达到打击报复的目的，这种行为也属于性骚扰行为
- D. 李刘城在微信群里发送色情笑话，其真实目的是想制造轻松的气氛，并不是真的有什么见不得人的想法，因此不应该被认定为性骚扰行为

答案：[ AB ]

解析：1、教材原文，1) 利用性挑逗或者与性相关的要求或行为，创造令人不适（包括害怕、感到敌对或冒犯）的工作环境，对人员工作造成实质性或不合理的干扰；2) 性骚扰行为。所有公司员工均不得基于他人性别（包括怀孕和跨性别或变性人身份）骚扰其他员工和非员工；公司不允许任何形式的性骚扰，无论是在工作或是公司赞助的活动场合，包括但不限于团建活动、假日聚会和公司外出游玩。

2、试题分析，

选项 A，即使是周末非工作性质的聚餐活动，如果发生了公司员工性骚扰公司其他员工的行为，也属于《贝壳股份有限公司反骚扰政策（试行）》的管理范围。一般情况下，公司团建、同事之间的假日聚会、公司外出旅行等场景会被认定为工作场景的延伸，公司员工之间的、公司员工与合作方员工之间的骚扰行为都适用于公司的反骚扰制度；

选项 B，在微信群里发送色情笑话，虽然没有特定的目标人员，但是其行为依然属于性骚扰行为。性骚扰行为判定更多会参考被骚扰人的感受，虽然李刘城没有针对性发送色情笑话，但是微信群里的确有人因为他的这个行为感到不适，那么这种情况下，李刘城的行为属于性骚扰行为；

选项 C，李刘城通过采用针对性措施，包括工作安排上的边缘化，在团队传递暗示信息等，对他所怀疑进行举报的团队成员制造孤立的氛围，从而达到打击报复的目的，这种行为属于性骚扰行为。李刘城的这种行为是对举报人员进行打击报复（而且属于猜疑），属于违规行为。但是由于其行为并不涉及任何与“性”有关的内容，所以不能定义为性骚扰行为；

选项 D，李刘城在微信群里发送色情笑话，其真实目的是想制造轻松的气氛，并不是真的有什么见不得人的想法，因此不应该被认定为性骚扰行为。与选项 B 相似，性骚扰行为判定并不以骚扰人的意愿和目的为判定依据，而是以发生事实以及被骚扰人的感受为判定依据。李刘城的确发送了色情笑话，并且相关人员存在不适感，这种行为即可判定为性骚扰行为。

3、结论，本题正确答案为 AB。

73. 内部审计是由公司内部专职审计人员进行的独立、客观的确认和咨询活动，它通过系统和规范的方法，评价并改善风险管理，帮助组织更加有效地实现其目标。那么内部审计的主要工作内容有（）。

- A. 录用审计

- B. 离任审计
- C. 反舞弊调查
- D. 合规审计

答案: [ BCD ]

解析: 1、教材原文:

### 三、内部审计的主要工作内容有哪些

(1) 离任审计。对关键岗位人员的离职或者调岗, 内审团队对该人员任职期间重大费用支出以及职业道德相关内容进行审计, 确保不存在重大违法违规行为。目前涉及离任审计的关键岗位主要包括但不限于: 平台中心总经理及以上人员、城市业务条线负责人及以上人员、其他关键岗位人员;

(2) 专项审计。内审团队针对风险高发业务或者职能、公司重点管理业务或者职能、公司重大支出等信息, 实施专项审计项目。专项审计的对象包括但不限于: 城市公司、业务/职能条线、费用、付款、事项等;

(3) 合规审计。内审团队针对公司相关合规政策的执行情况进行审计的项目。合规审计的内容涉及但不限于: 反垄断、反腐败政策、出口管制;

(4) 信息系统审计。内审团队针对公司制定及颁布的信息及数据相关的合规政策的执行情况进行审计。信息系统审计的内容涉及但不限于: 数据安全, 信息系统安全, IT 资产, 重度依赖系统的业务及支出;

(5) 反舞弊调查。内审团队独立或者协助其他团队对舞弊线索进行调查。

### 2、试题分析:

选项 A 提到的录用审计并不存在, 它只是社会招聘中的背景调查流程。

3、结论: 因此, 本题正确答案为 BCD。

74. 某城市行政经理张萌同时兼任采购部负责人岗位。依照不相容职责分离的采购原则, 以下说法错误的是( )。

- A. 张萌可以执行自己提交的采购申请, 提升采购效率
- B. 张萌作为采购员, 负责验收自己采买的办公用品
- C. 张萌作为采购部负责人, 可以发起采购付款申请, 同时进行审批
- D. 张萌不能同时参与采购决策审批与执行

答案: [ ABC ]

解析: 1、教材原文。不相容职责分离的原则: 采购预算编制与审批; 采购的申请与审批; 采购需求人员与采购执行人员; 工程项目实施与价款支付; 决策审批与执行; 供应商询价人员与最终定价审批人员; 验收人员与采购执行人员; 采购付款申请、审批与付款操作人员; 工程竣工决算与审计。上述不相容职责均需由不同人员执行。

2、试题分析。根据不相容原则, ABC 表述均错误。

3、结论。因此, 本题正确答案为 ABC。

75. 管理驾驶舱是 2021 年公司战略级数据线上化项目的重要组成部分, 重点面向平台及城市管理者, 作为辅助管理决策的重要数据应用。管理驾驶舱建设主要解决的问题是( )。

- A. 统一数据出口, 拉齐认知, 解决核心指标一致性问题
- B. 缩小管理方差
- C. 提效降本
- D. 满足用户个性化需求

答案: [ ABC ]

解析: 1、教材原文。项目建设前, 城市应用数据产品多、数据出口广, 数据复核成本高, 集团和城市对指标的口径理解不统一, 城市管理方差较大。

2、试题解析。依据教材原文, 选项 ABC 是管理驾驶舱核心要解决的问题, 选项 D“满足用户个性化需求”不属于管理驾驶舱要解决的问题, 选项不满足题干要求, 答案错误。

3、结论。本题答案为 ABC。

76. 在贝壳, 指标是对业务的抽象, 如实反映和解释业务变化和用户行为。平台及城市的通用指标, 需要在集团指标管理平台上完成注册、认证, 并由集团统一开发和管理。指标的必要组成部分包含( )。

- A. 指标名称
- B. 指标变化趋势分析
- C. 指标业务口径
- D. 指标统计口径

答案: [ ACD ]

解析: 1、教材原文。在贝壳，指标是对业务的抽象，通过指标名称、说明、业务口径、统计口径的描述，如实反映和解释业务变化和用户行为。

2、试题分析。依据教材原文，选项 ACD 均正确。指标变化趋势分析属于指标生成之后的应用场景，不是指标必要组成部分，故选项 B 错误。

3、结论。因此，本题正确答案为 ACD。

77. 自 2021 年 4 月 1 日起，贝壳新入职的 D1、P10、B11 及以上职级员工，加入组织部需满足的条件有（ ）。

- A. 司龄满一年
- B. 价值观评级符合干部要求
- C. 阿记保荐
- D. 签署《深蓝协议》

答案: [ ABCD ]

解析: 1、教材原文：（二）平台新入职 自 2021 年 4 月 1 日起，平台新入职 D1、P10、B11 及以上职级员工，司龄满一年、价值观评级符合干部要求、由阿记保荐并签署《深蓝协议》后，可批准进入组织部。

2、试题分析：本题为教材原文，平台新入职员工加入组织部，需同时满足司龄一年、价值观、阿记保荐及签署《深蓝协议》的要求。

3、结论：本题正确答案为 ABCD。

78. 企业招聘是指企业为了发展需要，根据人力资源规划和工作需要，寻找、吸引有能力又有兴趣到该企业任职的人员，并从中选出适宜人员予以录用的过程。贝壳招聘的理念有（ ）。

- A. 业务负责人是招聘的第一负责人
- B. 招聘要以业务当前需求为导向，集中解决业务问题
- C. 坚持人才高标准，优秀的人吸引优秀的人
- D. 长线思维，面向未来建团队

答案: [ ACD ]

解析: 1、教材原文。贝壳的三大招聘理念为：业务负责人是招聘的第一负责人；坚持人才高标准，优秀的人吸引优秀的人；长线思维，面向未来建团队。

2、试题分析。招聘需要面向未来建团队，长线思维，不仅仅是解决当下问题

3、结论。因此，本题正确答案为 ACD。

79. 贝壳培训中心核心定位是基于公司战略，聚焦组织能力和人才成长，助力公司达到持续的商业成功。其培训核心理念包括（ ）。

- A. 员工的培训应该尽量提前，而不是临时抱佛脚
- B. 公司对员工的成长和发展负责，员工积极参与培训
- C. 培训是为了员工能力的提高，培训不是奖励，也不是能力不足的标志
- D. 倡导“领导发展领导、专家培养专家”，鼓励“将军走上讲台”，培训以内训为主

答案: [ CD ]

解析: 1、教材原文：

贝壳培训中心核心定位：基于公司战略，聚焦组织能力和人才成长，助力公司持续的商业成功。其培训理念为：

（1）倡导“领导发展领导、专家培养专家”，鼓励“将军走上讲台”，培训以内训为主；（2）培训是各级管理者的岗位职责之一，管理者的培训贡献和考核晋升挂钩；  
（3）培训是我们的竞争优势，培训很贵，不培训更贵；  
（4）培训是为了员工能力的提高，培训不是奖励，也不是能力不足的标志；  
（5）员工的培训应该是在正需要的时候，而不是提前或拖后；  
（6）选拔大于培养，人才是选拔出来的，不是培训出来的，只有选对了人，培训才会更有价值；  
（7）员工要对自己的成长和发展负责，公司提供学习成长资源；  
（9）干部培训的目的是助力企业提升组织建设能力，将能力建设在组织上。

2、试题分析：

选项 A 不符合原文，员工的培训应该是在正需要的时候不是提前或拖后；

选项 B 不符合原文，员工应该自己对自己的成长和发展负责，而不是完全靠公司；

选项 C 和 D 来自原文。

### 3、结论：

因此，本题正确答案为 CD。

80. 职业教育设立的初衷是为了推动行业人才供给侧的改革，弥补学校人才培养和企业用人需求之间的差距，把企业对人才的需求和培养前置，为此，我们推出了行业首个 1+x 证书。关于 1+x 证书价值的说法，正确的有（ ）。

- A. 增加应届毕业生的就业竞争力和职业稳定性
- B. 获得学分，学历提升时可免修相应课程
- C. 从教育切入改善社会对房地产行业的认知
- D. 贝壳的人才标准获得国家认可，有助于提升职业尊严感

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文：1+x 证书价值

- (1) 增加应届毕业生的就业竞争力和职业稳定性
- (2) 获得学分，学历提升时可免修相应课程
- (3) 贝壳的人才标准获得国家认可，有助于提升职业尊严感
- (4) 从教育切入改善社会对经纪人职业的认知

2、试题分析：依据教材原文，ABD 正确。C：从教育切入改善社会对房地产行业的认知。不正确。

3、结论：因此，本题正确答案为 ABD。

81. 良好的生态是提品增效的基础，必须打造一套可持续的生态治理机制，设计一个能够同时适配链家和贝联，并兼顾 ACN 合作生态治理和帮助从业者价值，实现店效翻番的门店分级管理体系。门店分级的维度有（ ）。

- A. 贝壳分
- B. 业绩
- C. 门店大小
- D. 口碑互评

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文，门店分级先以贝壳分、业绩、关键行为、口碑互评四大维度，通过分数核算排名后评价出 BCD 级门店，再从 B 级门店中按照一定条件评选出 A 级门店。A+级门店从每季度 3 次 A 店的门店中选取贝壳分和业绩在城市均排名前 10% 的门店。同时，为了保证模型的合理性、公平性、有效性，模型在产出最终分级结果前，还有多层策略干预结果，如品牌保护、区域保护、跨级保护等。

2、试题分析，依据教材原文，门店分级先以贝壳分、业绩、关键行为、口碑互评四大维度。门店大小是干扰选项。

3、结论，本题答案为 ABD。

82. 百川是贝壳专门进行品牌服务与支持的组织，通过城市品牌运营官搭建品牌运营支持体系。百川对于品牌的重点服务支持包括（ ）。

- A. 数据支持
- B. 运营支持
- C. 招聘支持
- D. 活动支持

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文。百川对品牌的重点服务支持工作有哪些

(一) 数据支持

建立品牌维度的数据体系，支持各业务线及城市品牌运营的品牌维度数据需求。

(二) 运营支持

- (1) 协助城市设置品牌运营专岗，并支持运营专岗人员通过对品牌运营实现城市业务增长。
- (2) 识别具有潜在意向的非贝联品牌，建立品牌档案，出具投资方案，协助城市洽谈非贝联品牌与贝壳间的合作。
- (3) 通过挖掘贝联品牌商机，投资新经纪品牌，最终实现门店增长。
- (4) 出具城市品牌满意度报告，推动建立品牌与平台的良好沟通机制，助力解决品牌问题。
- (5) 了解品牌需求，联动平台各业务线，通过品牌主层面落地平台业务及产品。
- (6) 开发赋能品牌运营的专属产品，如“百舸计划”。

运营支持案例：宁波共有 11 个品牌，日常城市的管理逐渐无法满足不同品牌、不同门店的个性化需求。且根据满意度调研报告来看，2020 年第 4 季度宁波品牌满意度不高。百川推动运营官体系建立后，通过协助城市设置品牌运营官专岗，宁波的品牌如江原房产和众星不动产得到“1 对 1 赋能”，并且加强了与贝壳各业务线的交流合作，品牌的运营状况得到了改善。品牌管理层不仅加强了对行业的认知，而且对贝壳的价值观产生了更大认可。

### （三）活动支持

组织开展品牌线上及线下交流活动，如“走进贝壳”“品牌交流论坛”等。

组织开展品牌线下赋能活动，如“品牌私董会”“品牌游学”“Mini-Emba 思享会”等。

### （四）PR 支持

维护品牌关系，倾听品牌声音，识别和防范品牌舆情风险。

通过财经媒体专访、视频号拍摄所组成的媒体矩阵，打造标杆品牌故事，提高品牌行业影响力。

与政府主管机关、行业组织（中房学和地方协会）等合作开展行业论坛活动，传递贝壳价值观，助力行业正循环。

2、试题分析。根据教材原文 ABD 均属于百川的支持内容，而 C 招聘支持归属增长中心，不在范畴，故说法错误。

3、结论。因此本题的正确答案为 ABD

83. 老左提出的七面旗帜中，有一面是“经纪人主权”。经纪人有权利得到一个有尊严、有安全保障、可以长期发展及实现最大利益的平台，让他们可以留下来，逐渐成长为专业、高品质的职业化服务者。但是由于经纪行业发展时间短、各方面基础相对薄弱，经纪人增长工作的推进并不容易，主要的挑战包括（ ）。

- A. 行业竞争力弱
- B. 职业认同度低
- C. 职业回报周期短
- D. 雇主水平低

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文。

经纪人增长所面对的主要挑战有哪些

由于经纪行业发展时间短、各方面基础相对薄弱，因此经纪人增长工作的推进并不容易，主要的挑战如下：

（1）行业竞争力弱。目前行业效率低仍是最突出的问题，行业中大多数门店仍然处于温饱线之下，在经营上甚至都不能达到盈亏平衡，而且基本不具备对抗风险与市场调整周期的坚实基础。

（2）职业认同度低。由于行业发展历史的原因，普通大众对于房地产经纪人的印象以负面为主，普遍认为行业门槛低、基本没有专业要求、从业人员素质差、得不到职业尊重等。

（3）雇主水平低。目前行业中开店、经营品牌的店东、品牌主，绝大多数是做业务的经纪人出身，但从做业务到创业、做管理、做经营，所需要的能力模型有非常大的差异，因此行业里目前依然存在着夫妻老婆店、6-8 人小富即安的门店、兼岗作业的店东或商圈经理等不够职业化、不够科学化的经营管理模式。

（4）职业回报周期长。由于房产交易的行业特点，交易标的、交易金额高、交易周期长、交易流程复杂、交易知识专业度高，导致新人入行后的成长周期非常长，平均需要 8-10 个月。除了上面的主要挑战，当前行业水平之下，经纪人增长中心的工作还面临着规模、高学历（品质）、流失率三者之间相互制约、相互影响的挑战。

2、试题分析。根据教材原文 ABD 描述正确，而职业回报周期长，故 C 描述错误。

3、结论。故本题的正确答案我 ABD。

84. 经纪人是贝壳平台的核心资产，通过平台不断对其赋能和培养，可以达成提升公司全域人效、店效以及提高经纪人稳定性的重要作用。客户赋能，首先需要拉齐平台与运营的价值观认知。下列项目中，属于价值观落地重大举措的有（ ）。

- A. 新经纪榜样评选
- B. 英雄大会
- C. 门店口碑互评
- D. 赢亲情感恩行动

答案：[ ABC ]

解析：1、教材原文。价值观落地六大举措有哪些

**第一大举措：CG (Culture Group)**，中文名：文化圈（即商圈文化活动小组）。

第二大举措：价值观研讨评分。

**第三大举措：新经纪榜样评选。**

**第四大举措：英雄大会。**

**第五大举措：门店口碑互评。**

第六大举措：《做价值观的生意》系列文化精品课。

2、试题分析。四个选项中，前三项属于六大举措之一。赢亲情感恩行动不属于。

3、结论。因此，本题正确答案为 ABC。

85. HRSSC 服务中心是人力资源共享服务标准化、集中化的远程服务团队，执行 HRSSC-COE 规划的服务流程，支持 HRSSC-BP 的属地交付。HRSSC 服务中心的核心价值有（ ）。

- A. 让服务高效满意
- B. 让城市变轻
- C. 让平台接地气
- D. 让服务自动化

答案：[ ABC ]

解析：1、教材原文：人力共享服务中心（HRSSC）。让服务高效满意、让城市变轻、让平台接地气。HRSSC 服务中心是 HRSSC 标准化、集中化的远程服务团队，执行 HRSSC-COE 规划的服务流程，支持 HRSSC-BP 的属地交付，为贝壳的员工和经纪人提供简单、专业、温暖的 HR 服务。

2、试题解析：本题在考核人力功效服务中心的价值。

3、结论：答案为 ABC。

86. 二手居间服务低频、复杂、个性化程度高，在为消费者提供二手居间服务过程中，即便有明确的服务流程、标准和规范，也很难避免不发生服务问题，受到消费者投诉。面对发生的投诉，城市可以采取的行动有（ ）。

- A. 坚持用“有理让三分”的理念，把投诉客户的问题处理好
- B. 对投诉发生的原因定期复盘，发现流程/服务的坏点并推动改善
- C. 把同一类型的客户投诉进行统一处理，保证处理投诉要专业权威
- D. 基于投诉反映出的多发风险，总结防范标准以及发生后的处理/赔付标准，形成“服务承诺”并提前告知客户

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文。二手交易属于低频、非标交易，即便有服务流程标准和规范，也很难避免出问题；而二手交易的标的额大，一旦出了问题对消费者的影响巨大。所以很长时间内，客诉都是服务提升的第一驱动力 客诉驱动服务提升，为消费者提供确定性保障，让服务者更加被信任，让消费者更加放心。

(1) 用“有理让三分”的理念把投诉客户的问题处理好，不辜负每个客户的托付，有可能让不满客户转化成忠诚客户；而持续稳定的高质量客诉处理标准，也能帮品牌/平台建立诚信负责的口碑。

(2) 对投诉发生的原因进行复盘分析，可以发现流程/服务的坏点，进而推动服务流程/标准的建立或迭代，避免更多客户发生同类问题，可以让更多客户成为满意客户。

(3) 客诉反映了多发的交易风险，把防范风险的服务标准、风险发生后的处理/赔付标准总结下来，以“服务承诺”的方式提前告知客户，可以让客户更放心。

2、试题分析。C 选项属于无中生有，客诉处理要及时。

3、结论。正确选项为 ABD。

87. 随着越来越多的角色和人群进入新房销售领域，各类违规行为也开始泛滥，影响经纪人的作业安全感、侵害经纪人/店东的利益。根据 2021 年 6 月对全国经纪人的抽样调研，经纪人感知严重，要求治理优先级最高的三个新房业务领域违规行为是（ ）。

- A. 置业顾问洗客
- B. 新房返佣
- C. 红线内截客
- D. 客户信息泄露

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文，根据 2021 年 6 月对全国经纪人的抽样调研，经纪人能感知到的（新房领域）TOP 违规行为有：置业顾问洗客、客户信息泄露、新房返佣、新房飞单、红线内截客。其中，经纪人感知严重且要求的治理优先级最高的三个违规行为是置业顾问洗客、客户信息泄露、新房返佣。

2、试题分析，依据教材原文，经纪人感知严重且要求的治理优先级最高的三个违规行为是置业顾问洗客、客户信息泄露、新房返佣。

3、结论，本题答案为 ABD。

88. 全面预算管理流程串联企业的战略目标、业务计划、预算编制和绩效考核，是一种“四位一体”的保障体系。

下列关于全面预算管理的说法，正确的有（ ）。

- A. 全面预算管理的原则包括统一规划原则，上下结合、分级管理原则，实事求是原则和全面预算原则
- B. 全面预算管理的体系通常由预算目标制定、预算编制、预算执行及控制、预算分析、预算调整、预算考核等六个环节组成
- C. 贝壳集团的预算管理周期通常为一个财年，即从 1 月 1 日至 12 月 31 日
- D. 预算编制从实际出发，适当高估预算目标，预留发展余量，保证预算切实可行，充分发挥预算的引导和控制作用

答案：[ ABC ]

解析：1、教材原文：

全面预算管理的原则有哪些：

- (1) **统一规划原则**。各业务线的预算应与集团长期战略规划和年度经营目标保持一致，应平衡长期目标与短期目标、整体利益与局部利益、收入与支出、结果与动因等关系，促进集团可持续发展。
- (2) **上下结合，分级管理原则**。自上而下分解目标，自下而上编制预算，实行分级管理，各层级预算管理组织职责分工明确。
- (3) **实事求是原则**。预算编制从实际出发，防止高估或低估预算目标，保证预算切实可行，充分发挥预算的引导和控制作用。
- (4) **全面预算原则**。预算管理应贯穿集团经营管理活动的各个领域、层次及环节，做到全员参与、全面覆盖，做到事前、事中、事后全程监控并有效评价实现进度。

全面预算管理流程是怎样的：(一) 管理周期：**贝壳集团的预算管理周期通常为一个财年，即从 1 月 1 日至 12 月 31 日。**

2、试题分析：预算编制从实际出发，防止高估或低估预算目标。故选项 D 错误。ABC 选项内容与原文相符。

3、结论：正确答案为 ABC。

89. 特殊资产行业的痛点主要表现在信息不透明、处置效率低。贝壳特殊资产致力于链接产业链上下游玩家，构建覆盖全产业链的生态网络，从底层基础设施和产业逻辑上为特殊资产行业提供赋能，解决痛点。下列关于特殊资产价值的描述，正确的有（ ）。

- A. 帮助债务人缓解债务压力
- B. 帮助债权人化解债务风险
- C. 帮助产业服务者稳定赚钱
- D. 帮助产业投资人匹配有效资产

答案：[ ABCD ]

解析：1、教材原文：贝壳参与特殊资产行业的中长期目标是什么？搭建一个能有 C 端品牌认可度，帮助债务人缓解债务压力，帮助债权人化解债务风险，帮助产业服务者稳定赚钱，帮助产业投资人匹配有效资产的特殊资产交易及服务平台。

2、试题分析：特殊资产部门成立的目的是解决行业信息不透明、处置效率低的痛点，通过搭建交易及服务平台，来帮助债权人债务人化解债务，帮助投资人匹配资产，帮助服务者赚取稳定的回报。

3、结论，本题正确答案是 ABCD。

90. 战略投资的主要目的是获取长期回报，新赛道战投关注传统行业的资深玩家以及新赛道的开拓者。下列关于新赛道战投投资理念的描述，正确的有（ ）。

- A. 供给侧投资
- B. 先纵后横
- C. 利润驱动
- D. 与被投企业并肩同行

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文：(1) 供给侧投资：坚信优质存量供给在产业互联网是稀缺资源，持续挖掘供给端具备核心竞争壁垒的企业与企业家，进行长期投资。(2) 先纵后横：看好持续深耕细分赛道，在某一领域拥有深厚行业积淀和体系化实践经验、坚持先密度后广度经营理念的企业。(3) 技术驱动：坚信技术驱动式创新能带来巨大商业变革，重视具备核心技术壁垒和创新能力的团队。(4) 与被投企业并肩同行：强调投后管理与赋能，与被投企业建立深度信任关系，全力支持其战略决策、推进双方业务合作，共同为客户带来更好的体验与长期价值；

2、试题分析：C 选项应该是技术驱动，不是利润驱动。

3、结论:本题正确答案 ABD。

四、综合分析题（每小题 2 分，满分 20 分。每题的备选答案中有 1 个或 1 个以上符合题意，多选、少选、错选、不选均不得分。请使用计算机鼠标在计算机答题界面上点击试题答案备选项前的按钮“□”作答）

【背景】（1）中国最古老的房地产居间交易活动产生于西汉（公元前 202 年—公元 8 年），在《史记·货殖列传》中，就有对居间活动的记载。之后约 2000 年，居间活动逐步演变发展。1949 年新中国成立后，国家一度废除了房地产私有制，房地产经纪活动也被取缔。1978 年改革开放后，房地产经纪活动重新出现。习惯上，人们把 1978 年至 1998 年这段时间划分为房地产经纪行业的复苏阶段。

（2）伴随房地产经纪行业复苏和发展壮大，2001 年 11 月 12 日，链家在北京成立，开始的业务主要是房屋租赁，成立的第二年开始涉足房屋置换业务。在链家成立的前四年，“活下来”是最主要的目标。虽然面临重重压力和竞争，但是从一开始，链家就有着与众不同的“气质”。

（3）经过 20 年发展，从链家到贝壳，如今已经连接了几十万优秀服务者，在吸纳更多市场上最优秀服务者的同时，贝壳的价值还在于为房地产经纪行业创造更多的优质增量供给。我们打造的基础设施，就是为了让有操守、讲诚信、更专业的服务者群体，能够便捷高效开创自己的事业。

91. 【不定项选择题】我国房地产经纪行业复苏阶段的突出特点有（ ）。

- A. 规则比较混乱
- B. 暗箱操作严重
- C. 市场垄断严重
- D. 从业人员素质低

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文：

房地产经纪行业复苏的时间段大约是 1978 年—1997 年，持续时间大约 20 年。这个阶段房地产经纪行业突出的特点：一是规则混乱，民间的经纪活动有着所谓的“行规”，例如“成二破三”（佣金为 5%，买家支付 2%，卖家支付 3%）的佣金收取方式；同时，房地产经纪人给交易双方设置圈套，赚取差价的情况也较为常见。二是暗箱操作，对买卖双方来说，交易过程是一个“黑箱子”，交易双方处于劣势，对经纪人没有任何的约束和监控能力；房地产经纪人凭借信息垄断，提供强势服务，交易双方缺少谈判的权利和能力。三是从业人员素质低，房地产经纪市场无服务可言，从业人员有时为了争抢生意大打出手，恶性事件频发。

2、试题分析：根据原文，市场垄断严重不是此阶段的突出特点。

3、结论：本题正确答案为 ABD。

92. 【不定项选择题】链家成立的前四年，与众不同的“气质”有（ ）。

- A. 倡导“真房源”
- B. 提出“不吃差价”
- C. 不雇佣拥有丰富从业经验的“老人”
- D. 主动与建设银行合作进行交易资金监管

答案：[ BCD ]

解析：1、教材原文：

在链家成立的前四年，“活下来”是最主要的目标。虽然面临重重的压力和竞争，但是从一开始，链家就有着与众不同的“气质”，主要表现有：（1）不雇佣拥有丰富从业经验的“老人”；（2）主动与建设银行合作进行交易资金监管。2003 年 7 月 4 日，链家开始和建设银行合作做交易资金监管，是业内第一家进行交易资金监管的房地产经纪机构。（3）提出“不吃差价”。这些举措在迅速增长的市场中显得“格格不入”“多此一举”，在其他房地产经纪公司想办法多挣钱的时候，链家已经开始了对行业的思考，并开始“忍痛”做出一些取舍。这些从消费者角度考虑的措施，在鱼龙混杂的市场中为链家迅速树立了品牌形象。

2、试题分析：根据原文，倡导“真房源”不是链家成立初期的不同“气质”。

3、结论：本题正确答案为 BCD。

93. 【不定项选择题】链家经过 20 年的发展，得出的关于“服务者”的深刻认知有（ ）。

- A. 服务业最具价值的资产是服务者
- B. 服务者的品质决定了服务的品质
- C. 高学历服务者将快速代替低学历服务者
- D. 高品质的服务者是推动行业正循环的根本

答案: [ ABD ]

解析: 1、教材原文: 链家经过近 20 年的发展, 得出的深刻认知是: (1) 服务业最具价值的资产是服务者; (2) 服务者的品质决定了服务的品质; (3) 高品质的服务者是推动行业正循环的根本。

2、试题分析: 根据原文, “高学历服务者将快速代替低学历服务者”并不是链家得出的深刻认知。

3、结论: 本题正确答案为 ABD。

**【背景】**(1) 2021 年 4 月 23 日, 贝壳找房成立三周年, 老左发过一条朋友圈: “这个行业利益相关方非常多, 政府、金融机构、消费者、平台、经纪公司、经纪人、开发商、投资者……。价值观的梳理能帮助我们厘清这些利益相关方之间的关系, 让我们的事业更健康稳定地成长。我想这也是贝壳三周年能为行业做出的贡献。”

(2) 老左常说, 我们做的是价值观的生意, 要对客户好, 对经纪人好, 我们自己生存下来, 也要做一些帮助他人做的事, 去承担一些社会责任。贝壳承担社会责任的选择就是做公益, 最早可以追溯到 2006 年, 当时链家成立五周年, 有了二百多家门店。如今 15 年走来, 贝壳公益从“走心”到“专业”, 用机制保证善心善念的落地。

(3) 善心善念的落地需要好的机制, 随着组织越来越大, 更需要好的机制来保障其高效运转。管理者都想自己身边用的人很得力, 大家表面上都很受益。但是, 这样组织会僵化, 每个人没有成长。组织最理想的状态, 就是保持最大静摩擦力的状态。组织所存在的价值, 就是要不断去“折腾”每一个人, 包括高级干部轮岗, 也是要防止组织僵化。

94. 【不定项选择题】下列关于贝壳核心价值观行为描述分级的表述, 正确的为( )。

- A. 客户至上: 优先保证客户利益, 有理让三分
- B. 诚实可信: 直面问题, 勇于担当
- C. 合作共赢: 坦诚沟通讲真话
- D. 拼搏进取: 敢于创新、拥抱变化、迭代自我

答案: [ ABD ]

解析: 1、教材原文: 教材第 47 页, 参看贝壳核心价值观行为描述分级表。

2、试题分析: 根据原文, “坦诚沟通讲真话”是诚实可信的行为描述, 不是合作共赢的。其他三个选项表述正确。

3、结论: 本题正确答案为 ABD。

95. 【不定项选择题】下列关于贝壳公益定位的表述, 正确的为( )。

- A. 贝壳公益的核心理念是用企业的资源和能力参与社区建设, 为社区提供力所能及的帮助
- B. 贝壳公益致力于营造房地产经纪行业公益氛围, 塑造房地产经纪行业公益文化
- C. 贝壳公益的愿景是专注城市社区领域, 致力于打造美好的社区生活
- D. 贝壳公益有明确的原则, 只有项目后期才能有少量商业行为

答案: [ ABC ]

解析: 1、教材原文:

贝壳公益的核心理念是用企业的资源和能力参与社区建设, 为社区提供力所能及的帮助, 追求企业的社会价值和商业价值的双赢; 致力于营造房地产经纪行业公益氛围、塑造房地产经纪行业公益文化、带领房地产经纪行业开展公益实践, 为社会贡献行业价值。

贝壳公益的愿景是专注城市社区领域, 通过资助社区公益组织、组建社区志愿团队、发起社区项目等方式, 鼓励社区成员的积极参与, 打造新型的社区公益平台, 最终促成社区问题的解决, 从而打造美好的社区生活。

贝壳公益有明确的原则和边界, 追求社会价值是开展公益项目的首要核心原则, 在实施公益项目的过程中, 流程规范里禁止有商业行为。

2、试题分析: 根据原文, 在实施公益项目的过程中, 流程规范里禁止有商业行为。

3、结论: 本题正确答案为 ABC。

96. 【不定项选择题】下列干部选拔基本原则中，有助于防止组织僵化的为（ ）。

- A. 能上能下
- B. 论资排辈
- C. 帅动兵将都不动
- D. 不能隔级、降级竞聘

答案：[ AC ]

解析：1、教材原文：

贝壳干部选拔基本原则：（1）公开、公平、公正；（2）能上能下；（3）强人压强城；（4）帅动兵将都不动；（5）不能隔级、降级竞聘；（6）三优先：①优先选拔有过打胜仗（有战绩），打硬仗（红橙区域、四类城市、从0到1、新业务拓展）成功经验的干部；②优先选拔有复合型经验（跨城、跨业务线）的干部；③优先从主线绩优人群中（如原上级获得晋升）选拔干部。

2、试题分析：根据题意，干部选拔基本原则中“能上能下”和“帅动兵将都不动”有助于防止组织僵化。

3、结论：本题正确答案为 AC。

【背景】（1）贝壳平台的发展，要在规模、效率、品质上取得一个平衡，最重要的是产生一个正循环。品质是组织规模和效率能够长期健康发展的保证。为促进经纪人之间的合作品质，变零和博弈为长期博弈，我们逐步迭代形成了 ACN 规则。

（2）随着平台的发展，有声音说平台越壮大，品牌的生存空间越小，其实不然。贝壳是从人到店、到品牌，强增信、强合作、强赋能的全开放平台。贝壳平台为经纪品牌提供八大赋能，让优质服务者和品牌在平台生态中得以更好发展。为了牵引品牌实现“经营正循环”和“品质正循环”，我们对品牌进行分级管理。

（3）平台在发展壮大的过程中，除了要时刻关注自身的能力提升，也要关注外在的因素。大 S 在某次大班会上说，我们这个行业有天和地，天是政策，地是客户。作为管理者要时刻关注政策变化，要做好党建工作。

（4）做好党建工作的同时，还要时刻关注媒体舆论。今年4月份，《南方日报》刊发报道文章“1200元即可获得购房资格？地产中介放言某城市限购形同虚设”，调查组记者暗访案场及中介门店，报道新房市场乱象，其中提及该城市经纪人可以帮助无资质购房客户办假证，该报道全网转载34篇。集团 PR 与城市紧急联动调查，发现该报道属实，经纪人存在行为不规范的问题。

97. 【不定项选择题】下列关于 ACN 规则运营基本原则的表述，正确的有（ ）。

- A. 宣导>案件处理
- B. 结果正义>程序正义
- C. 群体利益>个体利益
- D. 注意维护平台的公信力和影响力，不能出现方向性调整

答案：[ AC ]

解析：1、教材原文：ACN 运营的基本原则有哪些

（1）群体利益>个体利益。ACN 规则的制定、执行遵循整体利益最大化的原则，而非个人与个体的利益最大化，合作是实现整体利益最大化的路径；

（2）宣导>案件处理。品质工作是形象和文化的塑造，规则没有完美的，案件是处理不完的，但要通过有限的案例在城市经纪人、店东、品牌中放大影响力，建立全民品质的观念和意识；

（3）注意维护平台的公信力和影响力，避免出现频繁方向性调整（比如监察的目标、争议的判罚尺度、工作的重心）。在规则发布和落地之前可以广泛征求意见、尽量完善规则场景、保证规则的合理性；规则发布后要广泛运营、提升 b/B 端知晓度、提升 b/B 端遵守规则的意愿和能力；遇到争议和违规案例要坚持执行规则，保证规则的严肃性。避免“朝令夕改”和“说一套、做一套”。否则不仅品质工作难以开展，贝壳的整体公信力都会受到影响；

（4）程序正义>结果正义。品质工作容易成为矛盾的集中点，比如对规则的异议、对判罚处理结果的异议、对平台服务的意见等，而化解这些矛盾的最好方法是合理使用各种机制，比如店东委员会、陪审团。通过使用机制实现程序正义，而不仅仅是结果正义。

2、试题分析：根据原文，B 选项应该是程序正义>结果正义，D 选项应该是注意维护平台的公信力和影响力，避免出现频繁方向性调整。

3、结论：本题正确答案为 AC。

98. 【不定项选择题】下列关于品牌分级管理主要作用的表述，正确的有（ ）。

- A. 帮助全国及区域性品牌，着重管理相对发展不太好的城市
- B. 赋能品牌主，提供更多的抓手帮助品牌主管理其门店和经纪人
- C. 提升品牌主对本品牌的独立性和创新能力，以打造品牌竞争市场
- D. 给品牌主提供标准化工具，让其知道品牌在平台所有品牌、城市所处的相对水平

答案：[ ABD ]

解析：1、教材原文：城市通过品牌分级管理，可以实现如下作用：赋能品牌主，提供更多的抓手帮助品牌主管理其门店和经纪人；给品牌主提供标准化工具，让其知道品牌在平台所有品牌、城市所处的相对水平；帮助全国及区域性品牌，着重管理相对发展不太好的城市；提升品牌主对平台的认可度与粘性；提升品牌的竞争力及品牌形象。

2、试题分析：根据原文，打造竞争市场说法错误。

3、结论：本题正确答案为 ABD。

99. 【不定项选择题】下列关于做好党群关系建设的表述，正确的有（ ）。

- A. 以争先创优为促进，提升党建品牌影响力
- B. 以党建活动为桥梁，开展房产营销宣传活动
- C. 以重大节日为抓手，有节奏地开展主题活动
- D. 以亮身份、亮职责为形式，激发企业发展活力

答案：[ ACD ]

解析：1、教材原文：

党建工作的开展要遵循《党章》，以党中央重要精神为指导，结合企业及员工特点，增强党建工作的针对性、有效性，让党的工作真正扎根，形成抓党建、促发展的工作格局。

(1) 以重大节日为抓手，有节奏地开展主题活动。在“三八”“五一”“五四”“六一”“七一”“八一”“十一”等重大节日以及“学雷锋纪念日”“九一八事变纪念日”等重要时间点，组织开展主题活动，加强党员的学习教育，增强党组织的向心力和凝聚力。

(2) 以争先创优为促进，提升党建品牌影响力。党群组织承载着各级政府推优推先的重要职责，积极争取党群各领域的集体及个人荣誉，为企业和员工争取优惠福利，有效提升党建品牌的社会影响力，在政府端树立良好形象。

(3) 以亮身份、亮职责为形式，激发企业发展活力。鼓励党员经纪人参与线上亮身份，营造“敢担当、比贡献”的工作氛围。以党员示范岗、团员示范岗、志愿服务岗、青年突击队等形式，激发员工“向先进看齐”的意识，共同为企业发展贡献力量。

(4) 以联合共建为桥梁，加强政企沟通。通过邀请行业和业务主管部门、行业协会组织等，围绕主题教育重大话题、行业关注热点事件、党建阶段工作重点，策划组织专家讲党课、红色基地参观、主题观影、扶贫慰问等形式多样的联合共建活动，以共建促交流，以共建促合作。

(5) 以志愿服务为纽带，广泛连接服务者与政府。依托新时代文明实践志愿服务，引导志愿服务队纳入国家规范化管理，与业务深度绑定，扎根社区、服务社区，发挥社区命运共同体的价值核心，成为政府基层治理的得力助手。

2、试题分析：根据原文，“以党建活动为桥梁，开展房产营销宣传活动”是错误选项。

3、结论：本题正确答案为 ACD。

100. 【不定项选择题】根据危机舆情核心内容分类，材料（4）中的舆情属于（ ）。

- A. 政府通报批评
- B. 日常业务违规
- C. 合作方/品牌方纠纷
- D. 媒体/竞对恶意诋毁、不实报道

答案：[ B ]

解析：1、教材原文：按照核心内容主要可划分为六类：(1) 公司战略、运营、业务模式等受媒体质疑；(2) 政府通报批评；(3) 经纪人违规纠纷/客诉；(4) 日常业务违规；(5) 媒体/竞对恶意诋毁、不实报道；(6) 合作方/品牌方纠纷。

2、试题分析：根据教材内容可知，该德佑经纪人在日常业务中，言论不规范，引发了媒体负面报道，属于“日常业务违规”。

3、结论：本题正确答案为 B。