

## 新监管下，融资租赁人力资源管理的五大特点

发文时间：2019-08-16

2018年，融资租赁行业的关键词是“踩雷”和“转型”，辉山乳业、沃特玛、永泰能源、凯迪生态、盛运环保、远程视界、蓝海之略、北讯集团、雏鹰农牧等逾期违约频发、扎堆上演雷爆。

进入2019年，随着一系列政策的出台，行业监管趋严，我国融资租赁也逐步迈入深耕细作、提质增效的发展新阶段。

截至2019年6月底，全国融资租赁企业总数约为12027家，较上年底的11777家仅增加了250家，增幅仅为2.1%，新的企业审批基本停止，企业数量、注册资金和业务总量只在个别地区有少量增加，整个行业发展基本处于停滞状态。

其中，待清理的壳公司高达9000多家，空置率超过70%，全国真正开展业务的公司不到2000家。

受到监管趋严的影响，短期之内行业内企业数量和资产规模会受到影响；长期来看，市场化发展下，行业优胜劣汰将加速，能活下来的只有专业化水平高、业务运营能力突出的规模化融资租赁公司。

## 一、融资租赁行业目前的发展新特征

### 监管越来越严

2018年，融资租赁行业监管转隶，2019年以来，各地监管政策纷纷出台，上海、天津地方金融监督管理局动作频繁，厦门金融局暂停融资租赁企业审批。

截止今年7月，4家金租公司累计被罚款260万元，处罚原因包括：员工行为管理严重不审慎、租赁物问题、资金用途不到位、股权投资未整改。

6月18日，继银保监会发文之后，各地金融监管部门正在组织对融资租赁、商业保理类“空壳”、“失联”、“僵尸”等非正常经营，从事高利贷、现金贷、套路贷或催债等违法违规企业进行清理，数量庞大的融资租赁公司或将迎来新一轮行业大洗牌。

今年6月，上海市地方金融监督管理局公布一则通知，要求已经取得本市融资租赁经营资质，但名称或经营范围中未规范使用“融资租赁”字样的企业，于2019年9月30日前，抓紧办理变更登记，在企业名称(所属行业)及经营范围中均统一使用“融资租赁”字样。

这意味着，注册在上海的远东国际租赁有限公司、海通恒信国际租赁股份有限公司、中航国际租赁有限公司、仲利国际租赁有限公司等公司均需按要求改名。

### 行业空置率高

165号通知之后，银保监会加速了为融资租赁公司制定经营和监管规则工作的进度。今年开年以来，各地金融监管部门正密集组织对融资租赁、商业保理类“空壳”、“僵尸”等非正常企业经营情况进行清理。

据业内人士估算，目前行业待清理的壳公司高达9000多家。而我国的租赁行业渗透率仅仅保持在4-5%左右，与发达国家的15%-20%相去甚远，行业人才缺口接近10万人。

之所以造成这样的局面，是因为此前各地方出台了一系列扶持租赁企业的政策，导致行业进入门槛偏低，涌入了一大批盲目介入者。也有一些投资公司“动机不纯”，瞄准了融资租赁的类金融属性和政府补贴，搅乱了融资租赁行业。

### **行业加速洗牌**

按照当前局势来看，规模较大、资质较好的租赁企业的发展速度虽可能减缓但仍将受市场的青睐，一些有特色的中小租赁企业将在各自领域深耕。而那些规模小、风险管理能力弱、无特色的融资租赁企业则将面临被淘汰的命运。

### **倒逼规范管理**

严监管正在倒逼租赁公司重视全方位的规范管理，租赁公司规范性和全面性管理将成为高层关注重点行业的“先业务，后管理”的模式会逐渐成为过去。

租赁公司需要全方位适应调整公司治理、战略管理、资本约束、风险控制、内部控制、流动性管理、信息管理系统建设和创新能力建设。

### **突破在于人才**

租赁企业的转型势在必行，租赁企业要想在逆势中盎然前行，必须从三大支柱——业务、资金和人才中寻求一个突破口，而根源的突破口无疑是人才。

对核心人才进行持续性的培养、跟踪、建立能上能下的机制，建立强有力的人才梯队，将成为支撑租赁企业快速发展的根本保障。

## **二、融资租赁公司的管理新重点**

### **夯实基础、规范管理**

未来，行业合规性检查将越来越严格，面对融资租赁业新的市场环境以及转型过程中遇到的新问题，租赁公司需要夯实基础、规范管理，进一步强化合规意识，公司管理层要不断加强学习，坚守合规底线，保障公司健康可持续发展。

### **不断强化风险防控**

我国融资租赁爆发性高速发展已基本结束，行业开始进入激烈竞争、转型分化的新阶段。对于租赁公司而言，我国金融领域尚处在风险易发高发期，防范和化解系统性金融风险需要放在更重要的位置。

而随着租赁产业创新升级需求的不断增加，融资租赁企业需要加强自身规范治理结构，优化业务模式、缓释化解风险。

## **持续提升专业化水平**

随着经济增长方式的转变和供给侧结构性改革的深入推进，租赁行业在快速扩张的同时也存在一些业务同质性强、市场渗透率较低等共性问题。

面对外部市场环境的变化和租赁企业内部发展的需求，走专业化转型道路，已成为租赁行业发展的一道“必答题”。

据《金融时报》报道：“如果不转型，就会被大环境所淘汰。”要走好专业化发展道路，首先需要坚持回归租赁本源。

回归服务实体经济初心，租赁公司应主动适应市场环境变化，坚持以客户为中心延展增值服务，并加强租赁同业及与其他金融机构的合作。

同时，利用好大数据、云计算等金融科技的力量提升内部智能化运营水平，方能培育好专业化发展能力，推动行业高质量发展。

## **高度重视人力资源管理**

随着行业逐渐迈入市场化竞争，融资租赁企业要谋求生存和发展，必须高度重视人力资源管理。

通过人力资源专业管理，能调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，确保企业战略目标的实现。

### 三、融资租赁公司人力资源管理的新特点

#### 融资租赁公司招聘管理

1. 高端人才会更更多地依赖专业人力资源公司（猎头）和内推
2. 通用人才将越来越多地通过“企业-平台”直接完成
3. 企业自身人才“造血”功能将越来越被企业重视
4. 各岗位的任职资格要求将越来越严
5. 精细化的管理要求企业会高度重视大数据（内部、外部）的建立和管理
6. 公司使命和品牌成为招聘最大的卖点
7. 征信系统的介入会越来越多
8. 对招聘官的能力要求将越来越高（资源、专业；招的进、留得住、用得好）
9. 一线经理的专业招聘能力亟待提升
10. 试用期“同化管理”将越来越被企业重视

#### 融资租赁公司组织管理

1. 组织设置高度符合监管要求、相关法律（公司法等）、业务规模和公司战略要求
2. 对“四定”工作高度重视（定岗、定编、定人、定薪）
3. 更注重科学、公平、精简、高效的管理（价值评估、胜任度等、职业发展通道等）
4. 兼收并蓄、扬长避短，设计更符合自己特色的组织系统
5. 规避风险、稳步发展
6. 责权利设置日趋科学合理

### **融资租赁公司绩效管理**

- 1.更重视绩效管理，而不只是绩效考核
- 2.注重综合考核，而不只是业绩、注重结果更注重过程
- 3.四大类绩效指标（效益、投放、质量和资金）成为考核的必备指标
- 4.和公司绩效高度挂钩成为必然的趋势
- 5.未来管理领先的企业会逐步建立富有公司特色的“全面绩效管理体系”
- 6.考核体系的设计将更注重简洁、实战和适配
- 7.信息系统和大数据的支撑将使考核变得更加快捷高效，应用面更广，给公司管理层提供的信息和帮助更大
- 8.考核结果的应用将更加全面科学
- 9.随着绩效考核理念逐步深入人心，考核最终将逐渐被文化管理取代
- 10.和公司战略的匹配度越来越高
- 11.企业文化和价值观与绩效管理更加紧密的结合
- 12.逐步放弃绩效等级/排名/强制分布
- 13.最新技术的应用：移动技术可以使绩效反馈更加迅捷和个性化
- 14.提升管理者领导能力和员工能力的有效工具：使员工成为管理者，使管理者成为领导者

### **融资租赁公司薪酬管理**

- 1.战略定位、股东背景、投资方理念、业务定位、公司实力等决定了公司薪酬的总体水平
- 2.优秀人才的紧缺，使许多公司越发注重薪酬的专业化（设计、定位、薪酬水平等）

- 3.人才的断档导致公司薪资级等拉大
- 4.风险的后发生特点导致（外行）投资方压缩银根
- 5.公司的二级分化及地域差异日趋凸显
- 6.控制薪酬总额固浮比加大
- 7.更多企业会更加重视核心人的中长期激励，包括引进战投、股改等
- 8.为降低风险，延期支付面更广更细
- 9.（银监局）监管力度日益加大

### **融资租赁公司人才梯队管理**

- 1.梯队建设是个从始至终的任务
- 2.人才梯队指：高层继任计划+中层储备培养计划+基础招募培训计划（含管培生计划）
- 3.建设人才梯队能够实施前提：核心人才、招聘体系、培训体系、配套机制
- 4.人才梯队的主要来源：管培生（何时招、怎么找、如何用）
- 5.人才梯队的重要操作：试用期的同化、职务代理人、职业化行为评估、培训（尤其是OJT）

作为全球第二大融资租赁市场，我国租赁业发展前景广阔。融资租赁行业统一监管的靴子落地、各地金融监管局密集挂牌后，针对融资租赁行业的地方监管意见也将陆续出台。

凡益之道，与时偕行。融资租赁企业必须严格规范经营行为、加强自身风险防控，重视人力资源管理，打造核心竞争力，实现差异化错位发展，方能在激烈的市场竞争中占据一席之地。

## 关于朴觅鑫

公司成立近 8 年以来，先后联合陆家嘴金融局等政府机构、天津、外商租赁协会、西湖论坛等行业权威组织、上百位行业权威专家和在职高管等，打造了 30 万+人才数据库，举办了包括首届融资租赁人力资源高峰论坛在内的多次行业顶尖规格峰会，定期推出了租赁薪酬报告、行业蓝皮书等各类高质量行业报告。累计服务恒信、中海、国控、电气、华宝、大唐租赁等标杆租赁公司近 400 家。

2017 年，朴觅鑫和天津租赁协会共同成立了天津分公司，公司总经理也被聘为“租赁智库人力资源院长”和各类租赁机构的特邀专家。2018 年，在全国租赁行业峰会上被授予全国第一家“最佳租赁人力资源服务机构”，专业化和个性化的服务赢得了行业客户的良好口碑。

### 主营业务：

1. 班子搭建团队建设——人才寻觅
2. 专业能力提升体系——行业培训
3. 人力资源系统设计——诊断咨询
4. 企业疑难咨询解惑——量身定制

### 【更多信息，请联系我们】

电话：021-52897099

网址：www.pmxin.com

邮箱：pmx@pmxin.com

地址：上海市静安区天目西路 218 号嘉里不夜城第一座



【扫描二维码 关注朴觅鑫】