

## 实战报告（一）——融资租赁行业人力资源管理的全方位解决之道

发文时间：2017-01-06

上海朴觅鑫企业管理咨询有限公司是一家以融资租赁行业为服务对象的专业人力资源公司，致力于打造一个为融资租赁行业企业举荐高端人才、提供专业咨询、为企业答疑解惑并培养高素质人才的服务平台。

公司成立 7 年多以来，与行业内众多著名的国企、央企、民企等大型企业保持着长期友好合作关系，租赁客户占据了融资租赁圈半壁江山，公司的管理层都是在金融行业人力资源领域浸润 20 多年的资深专家，朴觅鑫在猎头、培训和咨询领域累积了很稳定的客户群和良好的口碑。

### 目录

第一部分：融资租赁行业现状及未来发展趋势

第二部分：飞速发展的融资租赁行业所面临的人力资源的主要问题

第三部分：如何科学的建立融资租赁的 HR 体系

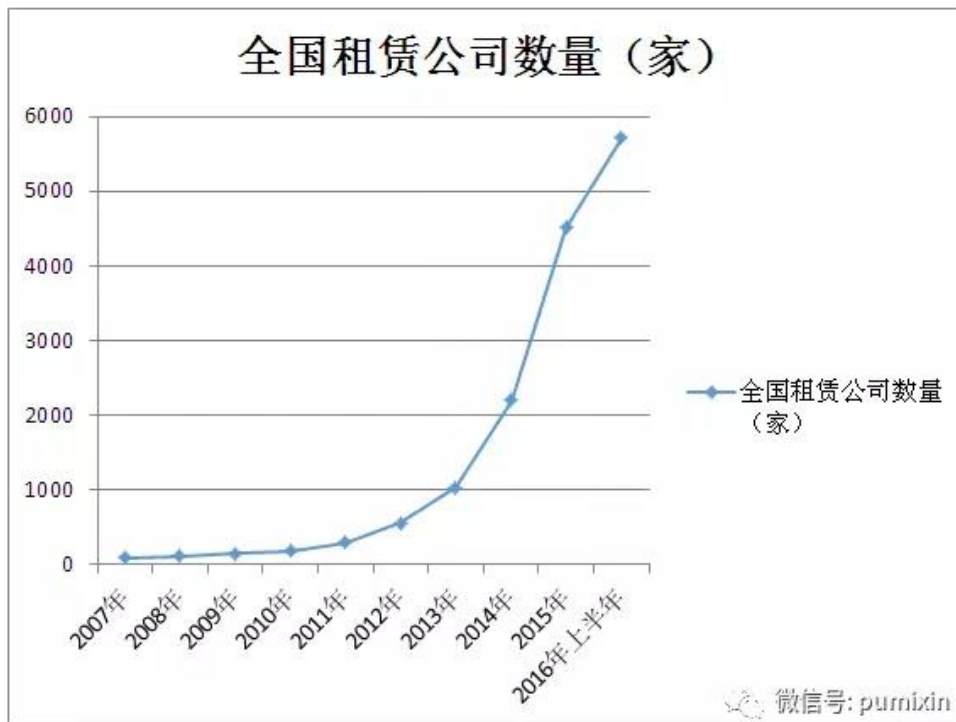
### **第一部分：融资租赁行业现状及未来发展趋势**

#### **融资租赁行业现状**

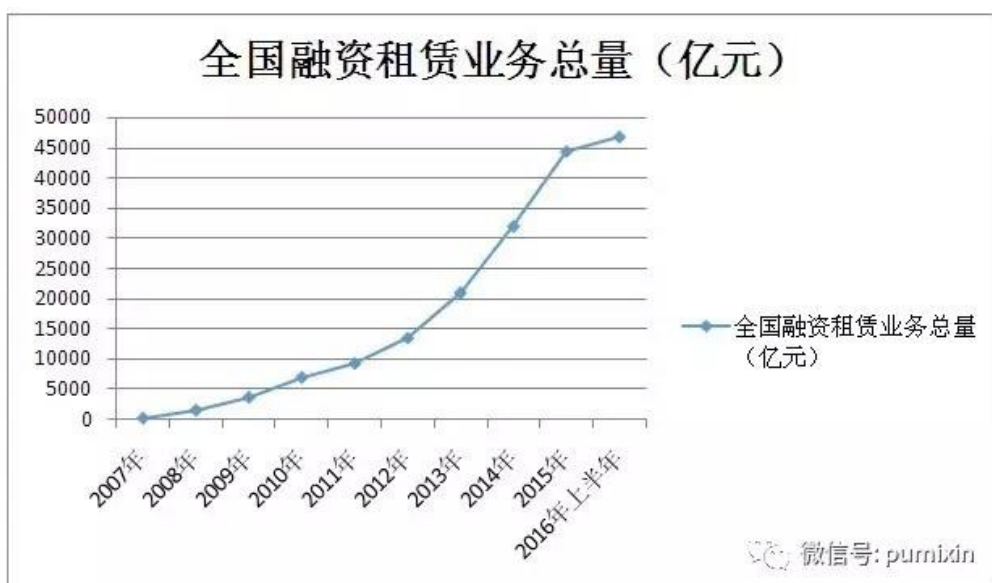
2016 年，中国经济进入转型期，下行压力加大。融资租赁业却逆势上扬，继续着迅速发展轨道。截至 2016 年中，全国融资租赁企业总数约为 5708 家，比上年底的 4508

家增加 4271 家。截至 2016 年中，全国融资租赁合同余额约为 46800 亿元人民币，比上年底的 44400 亿元增加约 2400 亿元，增长幅度为 5.4%。

07-16 年上半年中国融资租赁公司数量 (单位：家)



07-16 年上半年中国融资租赁业务总量 (单位：亿元)



## 融资租赁行业发展趋势

总体保持上升趋势，但行业增速进一步放缓，市场或将迎来洗牌。

自 2015 年来，在国务院以及商务部、银监会等监管部门、地方政府相继出台一系列利好政策的鼓励下，融资租赁行业呈现出快速发展的良好势头，企业数量、行业实力和业务总量都比上年大幅增加，在经济发展下行压力较大的情况下，为整个经济社会的持续稳定发展做出了贡献。

2017 年，预计行业依旧维持扩张态势，但增速可能会进一步延续 2016 年放缓的态势。在业务总量上，从 2007 年到 2016 年，我国租赁余额增长了近 200 倍，复合增速达 47%，但是进入 2016 年以来，租赁余额增速出现明显放缓，预计增速约为 30%。

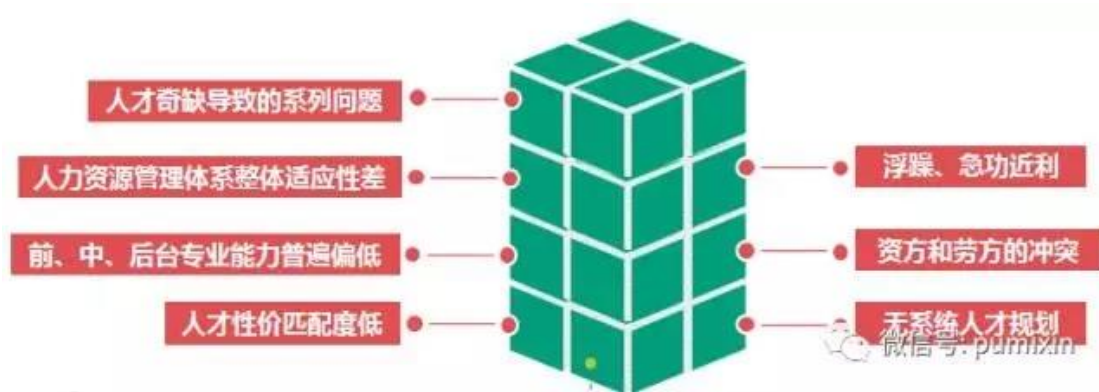
伴随着严格的监管政策出台、宏观经济增速低于预期、不良资产率持续上升等趋势，规模较大、资质较好的租赁企业将受市场的青睐。而那些规模小、风险管理能力弱、无特色的融资租赁企业则将面临被淘汰的命运。

## 第二部分：飞速发展的融资租赁行业所面临人力资源的主要问题

### 融资租赁飞速发展遭遇人力资源重重阻碍

合格的租赁人才市场奇缺：预测未来 3 年内（2017——2020），融资租赁行业的总规

模将会达到约 12 万亿元，从业人数翻 3~4 番。也就是说，从业人员将从现阶段的约 4 万多人增加到十几万人。



● 人才奇缺导致的系列问题：

大量融资租赁公司难以找到合适的真正的优秀人才，尤其对于高层领导以及核心团队更加难以寻觅，市场上“人才”鱼龙混杂，目前存在着大量跨行业的融资租赁从业者；

● 人力资源管理体系整体适应性差：

租赁行业的重新崛起及特殊性，加上目前租赁行业 HR 从业人员多为跨界，不熟悉

行业自然也就难以搭建合适的租赁 HR 体系；

- 人才性价比匹配度低：

由于租赁市场人才普遍存在供小于求，所以常出现有些租赁从业人员的薪资没有与其能力相匹配，大量租赁公司用虚高的薪酬作为筹码进行招聘，或不得已的“拔苗助长”

- 浮躁、急功近利：

投资者回报的欲望、从业人员行业市场的巨大诱惑，使得整个租赁业显得非常浮躁

- 劳方和资方的冲突：

公司文化的融合、外聘管理人员难于达到资方要求、分授权体系的不明确、市场化运作程度不够等等，导致劳资双方矛盾重重；

- 无系统人才规划：

公司高层和 HR 缺少专业度或对于人力资源体系不够重视，常会在人才问题上出现拔苗助长、急功近利、无梯队意识和如何建立自身人才造血功能等问题。

### 第三部分：如何科学的建立融资租赁的 HR 体系

完善成熟的人力资源体系的标志：



融资租赁 HR 核心模块特点及操作要点简介：

#### 模块一：租赁公司班子搭建/团队建设

解决的主要问题：

- 高效和谐班子人员的素质、标准和要求是什么？
- 互补性班子（团队）建立的核心要素是什么？
- 各层级人才的界定标准和素质是什么？
- 团队建设的关键点是什么？
- 如何快速准确找到紧缺核心人才？

- 如何规避用人风险？

主要内容：

- 班子搭建核心流程；
- 班子搭建的核心内容；
- 职权利和监控退出机制；
- 杜绝帮派，建立和谐高效的班子；
- 各层级人员核心素质；
- 不同层级、不同类型人才采用不同管理模式。

操作要点：

- 快速准确找到合适的人：大部分情况下我们并不是要找到完全匹配的人选，70%的匹配度加上合适的培训及发展是最为合适的模式；
- 人才去伪存真：于人才从业经历、信誉、业绩等信息要仔细审核，必要时进行系统的背调；
- 专业的评估把握：确保面试官的专业度和评判标准；
- 公司、行业的匹配度：人才的能力和性格要是和公司文化和行业需求；
- 梯队建设、团队配置：确保团队能力与风险，尽量避免整团队招募；
- 相关制度和机制的搭建：创造能够吸引和留住人才的公司环境
- 留人机制和监控淘汰机制并举：对于优秀人才给予足够的激励，对于低绩效员工要给予其紧迫感和危机意识；
- 合同签约（竞业限制）

---

## 模块二：人力资源顶层设计

解决的主要问题：

- 结合企业战略，应该设计什么样的组织结构？
- 在组织结构下应该设置多少职位，招收多少人？
- 每个职位应该付多少报酬？
- 哪些人可以胜任这个职位？
- 主管如何职权对等？

主要内容：

- 各不同发展阶段公司组织架构的设置；
- 部门设置及职责；
- 定岗、定编、定员、定量；
- 人力资源预算管理；
- 岗位价值评估和职务序列确定；
- 人力资源分授权体系设置；
- 职位说明书。



组织设计逻辑图



操作要点：

- 组织结构布局要体现战略：组织管理模式要结合产业特性。不同的行业、不同的公司有不同的环境、特性和需求；不宜采用一套模式，对不同特性的公司，进行相同的管理；

- 组织分权体系要做到权责分明：部门及其主管承担着多少责任，相应地，需要赋予其什么样的权力；拥有权力，主管就必须为工作承担成败责任；
- 组织业务流程要提高工作效率：业务流程的设计要不断进行优化，要以效率为最高准则，简化手续，缩短流程，贴近一线决策；
- 组织部门职责要发挥专业职能：尽量发挥专业的价值功能，并将各专业价值整合，使其一加一大于二；
- 依据对职能和业务流程的合理分工设计职位：以实现组织目标所必须的重要经常性工作为基础；职位范围要有足够的空间，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感；设立职位的权限要集中；对职位的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格作出明确的规定。
- 评价组织结构有效性的三原则：  
目标一致原则（个人、部门、组织）；协调原则（部门之间，人、财、物、技术、信息、知识）；效率原则（以最低限度的失误与支出实现企业目标）。
- 组织产生高绩效的八个要素：每位员工是否清楚他在做什么？如何对组织的绩效会有贡献？是否确定每个员工都有一个报告的对象？是否能有效的解决横向协调配合的问题？组织是否是在控制中运作？集权、分权是否适度？信息和职权是否合而为一？组织结构的设置是否配合战略？组织中是否存在严重的官僚习气？

### **模块三：租赁公司绩效管理**

解决的主要问题：

- 绩效管理为何会没有方向？达不到公司要的效果？最后只沦为一种摆设？
- 如何确保公司绩效、部门绩效、个人绩效联动？，确保公司目标不偏离？

- 绩效管理做的不好，只是 HR 的事吗？
- 如何寻找产生高绩效的员工，提高员工的适岗率？
- 如何全面地认识员工？什么是素质？决定素质的因素有哪些？
- 企业需要什么样的人？何种素质特征的人在何种岗位特征上能够产生高绩效？

#### 主要内容：

- 常见企业绩效管理失败的主要原因
- 企业的不同发展阶段考核的要点和要求
- 绩效管理体系建设
- 绩效考核的发展阶段
- 绩效考核指标设计

#### 操作要点：

- 绩效考核成功要素：高层积极参与、以身作则、建立企业的信心；逐步改变固有思维方式，重视培训教育；考核一定是一个逐步完善的过程，各层级员工要有足够的心理准备；考核方案简单实用，操作性强，同时具有可扩充性；有一定的信息平台做支撑；绩效结果必须得到充分运用；中高层干部具备一定的管理能力和人力资源管理的基本技能；建立较为完善的反馈申诉机制和监控预警机制；一定的管理基础；定量定性相结合，有数据支撑。
- 常见企业绩效管理失败的主要原因：主要由人力资源部门负责，公司领导层并不真正重视；绩效考核不能真正把优与差的员工区分出来；绩效管理系统过于复杂，管理成本很高；绩效管理工作主要由人力资源部门负责，其余部门参与性差；根据绩

效考核结果所实施的管理行为激励效果很差；绩效系统僵化，不能适应企业新的发展要求；绩效系统导致部门间的对立而不是配合；绩效系统与其它管理系统之间脱节；部门与个人的绩效评价很好，但企业的目标实现率低。

- 企业的不同发展阶段考核的要点和要求都是不一样的

企业发展阶段	初创期	发展期	成熟期
考核要点	简单化、可量化、易操作； 以点带面； 业务先行； 建立绩效文化； 提高干部管理水平；	紧扣企业发展目标； 注重市场化指标； 适当引入过程指标； 完善考核机制； 建立全面“价值评估体系”	建立信息化系统的考核机制； 各层级考核目标紧扣企业战略； 以提高团队绩效为主导； 考核和激励高度吻合； 更关注“文化管理”；
考核体系	公司文化的高度认同（综合素质考核）； 指标少，可量化； 以BSC思路搭建考核体系； 以业务部门为主为主，职能部门为辅； 公司以中高层干部为主，员工为辅； 考核结果先重点应用于年终绩效奖金及超额奖金分配；	以平衡计分卡（BSC）作为中高层计划制定的依据； 公司全员实行系统化考核； 考核指标力求全部市场化（尤其业务部门）； 考核方式以KPI+MBO为主 完善领导干部的绩效检讨机制； 强调结果考核和过程考核相结合； 考核结果的全面应用； 初步建立核心人员的“公司利润分享计划”	建立信息化考核系统； 强调各业务单元的利润及投资回报率； 全面实行公司管理层及核心人员的“公司利润分享计划”（如持股、公司利润分享等）； 从“绩效管理”向“文化管理”过渡； 设计、调整、提高团队绩效的方法 微信号: purnixin

- 绩效考核的发展阶段



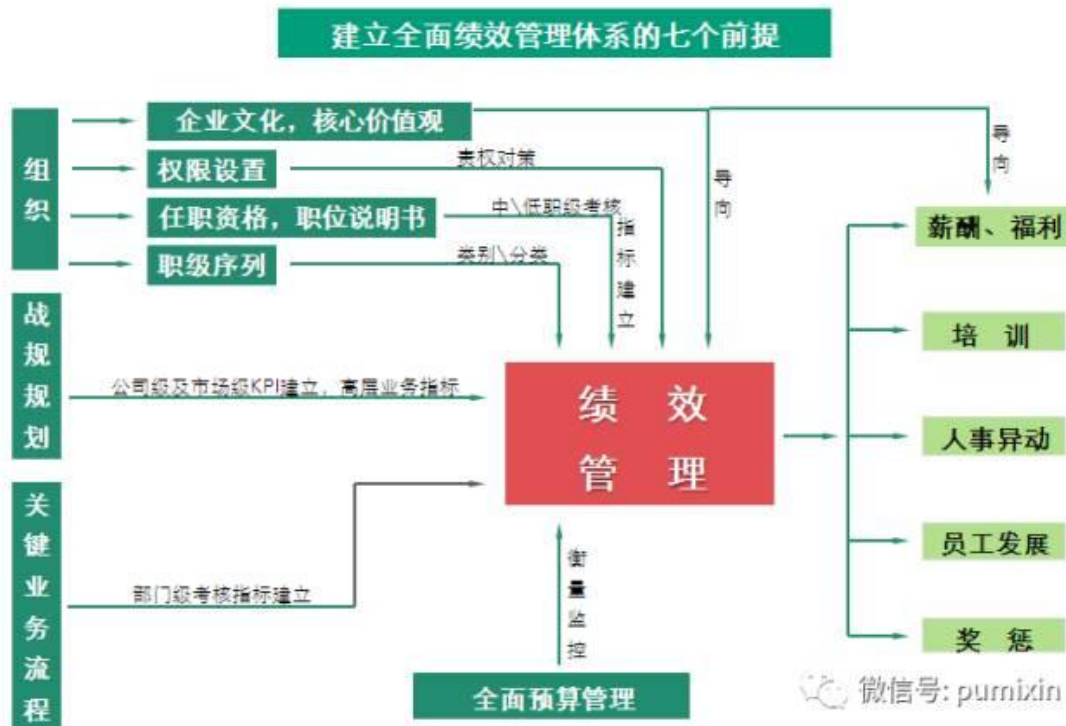
1. BSC是套先进科学全面的制定绩效指标体系的方法，而KPI和MBO是体系中具体落实绩效指标的工具，是BSC的落地。
2. KPI是自上而下的公司战略目标分解而来的关键指标，设置不多，把握住关键点就可以，它以结果为导向——是公司中高层以上人员常用的考核方式，它是自上而下的指标。
3. 企业管理不能只靠关键指标就能运行的，大量的日常的、事务性的工作如何进行目标设置和考核？MBO常以日常工作内容制定目标，以过程导向为主——常用于公司普通员工（特别是后援部门的），它是自下而上的指标。

所以我们的建议采用将  
MBO于KPI融入BSC的  
微信号: purnixin

● 考核的种类：

试用期考核；提职（晋升）考核；劳动合同续约考核；绩效考核；综合素质考核；年末综合考核；

● 建立全面绩效管理体系的七个前提



● 融资租赁绩效管理要点：

业绩风险并重：效益指标、投放指标、质量指标为贯穿租赁业务始末的三大核心指标；  
不同层级、不同部门考核方式的差异；考核随着战略走：不同发展阶段决定不同的战略、不同的战略决定了不同的业务模式（如直租、回租）也决定了不同的考核方式；“项目风险金”、延期支付（超额奖、绩效奖等中体现）；定性结合定量、过程结合目的；体系设计的前瞻性；总体布局、分部实施、先主后次、渐趋完善；要有强制分布理念和机制。

模块四：租赁公司薪酬激励

解决的主要问题：

深耕融资租赁行业 做人力资源领先者

- 如何通过薪酬福利管理促进员工的绩效水平的提高？
- 如何客观衡量部门和员工的贡献与价值？需要建立何种评价机制？
- 租赁的风险控制和业务拓展如何实现科学的激励？
- 企业薪酬支付的依据是什么？
- 如何确定企业不同职业通道、层级人员的薪酬水平与结构？
- 如何建立有效的薪酬福利调节机制，使人才招得进、留得住、退得出？
- 如何建立公司中高管及其它核心人员的“金手铐工程”？

#### 主要内容：

- 成功薪酬体系的共同特征
- 薪酬激励体系的设计思路与流程
- 融资租赁公司薪酬福利体系
- 高管薪酬与中长期股权激励

#### 操作要点：

- 成功薪酬体系的共同特征：薪酬水平具有竞争力；视自己企业情况合理制定薪资中固定和变动的比例关系；是否以绩效为导向；薪资结构是否合理；薪资能否做到公开、透明；同一岗位的工资因人而异；采用“宽幅薪酬制”，包容性强、可持续发展；逐步建立和完善预算体系---控制薪酬总额和人员定编；核心人员的“金手铐”工程；
- 激励体系设计思路—薪酬设计流程



● 激励体系设计思路—福利的设计



● 中高管层 (核心人才) 中长期激励的方式

保险公司延期方案：通过保险公司的方案设计，由公司（或公司+个人）缴费，员工受益的一种延期激励的方式。较适合国有企业。

核心人员持股：采用“虚拟股票”的方式。持股人员享受每年的分红权和增值收益权；每年的分红在下一年度分为 12 个月平均发放；中途离开人员按服务年限结算（或不享受）增值收益；

公司利润分享：利润分享计划是目前国内外大企业运用最广泛的一种核心员工中长期激励方法。企业往往会在每年的税后利润中提取一部分作为公司核心员工中长期激励的基金。利润分享通常每 3-5 年为一个周期，每年年底按逐年递进的比列分配一次。中途离职的后期分享利润就取消。

特定目标长期激励计划：特定目标长期激励计划是企业为一些非常重要但不能在实施当年见效的战略目标而设置的。用来激励公司核心人员对公司长期目标倾注更多精力并最终完成这些目标而设的“特定目标奖金”。

## **模块五：租赁公司培训开发**

解决的主要问题：

- 企业的培训系统如何建立？
- 通过培训如何有效提高员工的各项素质和技能？
- 企业培训的效果如何检验？
- 如何让培训做到高效、节俭？

主要内容：

- 构建培训体系的目的；



- 培训的特点与误区；
- 建立培训体系的指导；
- 培训内容；
- 课程体系；
- 培训效果评估体系；

## 培训体系建设的构成

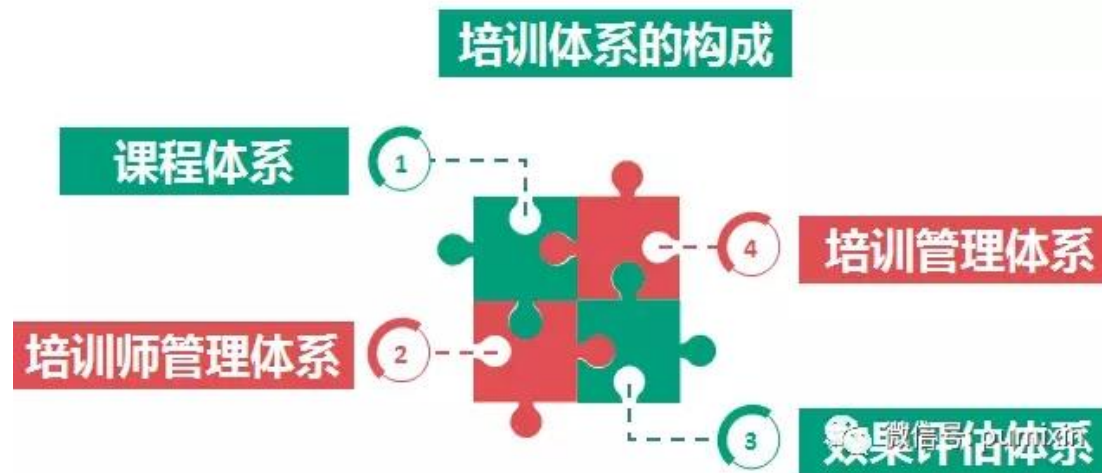


### 操作要点：

- 培训的误区：培训不能给企业带来利润；培训效果不能立竿见影培训耗时、费钱、费力，不值得；培训就是讲课；培训是“万灵丹”，所有管理观念上的问题都可以解决；工作太忙没时间开展（参加）培训
- 建立培训体系的指导思想：紧紧围绕集团战略和公司发展；传递公司文化和信息，改变态度，更新知识和发展能力；内容、形式、和对象要有针对性；以“员工”为中心——提高和改善他们的思维、态度、知识、技能和行为模式；按公司战略和培

训需求，确定培训目标；关注培训效果的评估和落实；培训资源向集团核心人才和梯队人才倾斜；少集中，多自学

- 培训体系的构成



- 当前融资租赁培训开发关注点：

快速建立高效的学习型组织；专业技能和文化融合齐头并进；找对人，找对方式，切勿误人子弟；培训是潜移默化、厚积薄发，老板要有充分的心理准备；高效、可行、实用、节俭

## 第四部分：结语

随着国家对于融资租赁相关法规的不断完善，以及金融界对于租赁业的重点关注，未来几年内，融资租赁产业必然会维持向上趋势，与此同时人才缺口的不断增大以及大量新租赁企业人力资源相关模块的缺失与不足必然会成为阻碍租赁业发展的主要矛盾点。

根植金融行业尤其融资租赁行业多年，集聚了一批金融背景出生的人力资源专家，上海朴觅鑫企业管理咨询有限公司对融资租赁行业人力资源战略规划及各模块搭建有着丰富的实战经验，曾多次为知名国央企租赁公司、外资租赁公司、民营租赁公司等多种背

深耕融资租赁行业 做人力资源领先者



景的公司提供了具有针对性及专业性的人力资源咨询方案，广受好评。

我们也将继续对租赁行业人力资源进行不断深入研讨，对各个模块进行具体剖析，为广大租赁公司高管及 HR 答疑解惑。

## 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](http://www.pmxin.com)

邮箱：[pmx@pmxin.com](mailto: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】