

融资租赁公司项目经理的基本功和自我管理

英顺国际租赁有限公司 虞英



项目经理是租赁公司项目运作的核心。租赁公司宜从入职条件、主要职能、工作流程及奖惩制度等方面对项目经理进行管理考核。项目经理自身也应严守制度、不断学习，强化风险防范意识。

一、项目经理的涵义

此处所指项目经理，并非狭义地指租赁公司的客户经理，而是指能同时独立运作、实施、管理多个租赁项目的多面手，是兼具租赁、金融、贸易、法律、财会等行业专业知识的高素质复合型人才。简而言之，项目经理不单是租赁业务的执行者，更应该是租赁业务的营销者、设计者、实施者、完善者、协调者和监督者。

在一个法人治理结构完善的租赁公司中，租赁业务客户经理有可能成长为一名合格的项目经理，租赁业务的中层领导必须是项目经理甚至是高级项目经理，而主管租赁业务的高层领导，则应为高级项目经理。每笔租赁业务原则上应由一名项目经理独立运作，如因项目重大和复杂程度高必须由人配合，可组成多个项目经理及项目助理组成的项目小组，但该项目小组也必须制定一人为这一小组的最高层级项目经理。

一直以来，我坚持认为：租赁企业不是银行，更不是风投，但是，我们必须兼具银行风险防范意识的严谨和风投判断项目前景的果敢，作为替客户提供融资租赁服务的综合性企业，每一位从业人员必须有着正确认识和良好心态。

因为融资租赁专业的多样性和特殊性，对每一个租赁项目，租赁公司从受理之日起就得指定专人对之实行全程动态管理。换言之，被指定的项目经理应对项目实施终身管理，包括收集行业信息、实地调查、拟写项目调查与分析报告、签订商务合同与租赁合同、筹措资金、支付货款、收取租金、残值处理、诉讼与保全、项目档案管理、项目效益核算等一系列经营管理工作。

融资租赁公司的每一个项目经理，就是浓缩的一个租赁公司：谙熟公司各部门职能、主导项目的具体运作与实施、整体把控项目风险、协助公司各职能部门对项目实施后期管理等。

二、项目经理的基本条件

- 1.奉公守法，勇于负责，具有很强的团结协作和风险精神。

2.专业技能全面，综合素质高，具备独当一面的调查能力，分析能力，判断能力和执行能力，包括具有使用现代高科技机具能力，公关协调能力，语言文字表达能力，应变能力等。

3.项目经理原则上应同时具有较高学历，5年以上银行信贷或3年以上租赁公司客户经理的工作经验，熟悉和掌握国家的经济，贸易，税收，金融方针政策和本地区经济发展动态，财务分析能力。

4.工作态度严谨细致，具有较高职业素养。

三、项目经理的主要职能

1.主动开发和拓展租赁项目。项目经理应该深入了解和掌握所在公司的经营理念，围绕公司的经营目标主动向社会宣传与营销公司的业务品种，服务内容和业务范围，提高公司的社会知名度。

2.严格履行工作职责，在公司与客户之间起桥梁纽带作用，为客户提供多层次，多功能，全方位的租赁服务。

3.对租赁客户和租赁项目进行动态管理，负责承办和所辖租赁项目所有环节的管理工作。

4.定期探访客户，实施项目后期管理工作。

5.一个租赁公司的项目经理分为3个层次：即主管公司租赁业务的公司领导为最高级，租赁业务部负责人和业务骨干为中级，租赁业务部一般人员为初级。其中，每一层级的项目经理负责其所辖项目经理工作任务的下达，考核，管理，指导和业务培训，并完成上级职能部门和上级领导交办的其他任务。

6.项目经理相互之间要加强团结与协作，对自己承办的业务必须征询其他一至两位项目经理意见，尽最大可能降低项目风险。

四、项目经理的基本功

1.熟练掌握租赁业务运作流程，严格执行公司租赁业务管理办法规定，认真负责自己所辖项目从业务受理到实地调查，方案设计，项目评估，报审报批，项目实施，执行与监督，后期管理，项目归档等环节的落实和完善工作。

2.调查记载客户基本情况。包括客户的股东情况，资金状况及与其他金融机构的往来情况和财务信用状况等，并对客户的日常资料进行整理，完善客户档案。根据其财务状况，所属行业，企业规模，业务量等指标将客户群体划分类别以及将所收集的资料，报表及时进行归类整理。

3.制订客户发展计划。对所辖客户的经营进行分析，评估，预测，制订客户发展计划和调整意见，包括拓展目标，扩展策略和方法，提出对客户支持，发展，淘汰等意见与建议。

4.建立访客报告制度。项目经理对所辖客户每月进行一次探访，中小项目至少每季度进行一次探访，并将每次访客情况与获取资料进行整理，填制访客报告表后予以报送和留存。

5.项目经理对所辖客户的行业发展趋势，政策支持变化，客户经营变动情况进行及时分析，尤其是要从其资金变动情况及业务量增减变化中发现问题，提出合理化建议并形成书面材料及时上报公司。

6.建立项目经理工作手册，全面掌握客户的情况，包括客户企业名称，地址，联系人，行业现状与发展前景，经营风险，每月业务量，各类负债归还记录，主要管理人员变动等相关情况资料，随时随地做好所辖项目的风险防范，风险预警，解决突发事件等一系列工作。

7.应在完成上述每项工作同时将符合公司《档案管理办法》的入档档案盒资料及时完整地移交给公司档案部门，并完善交接手续。

简单说，项目经理日常工作流程如图3—3所示。

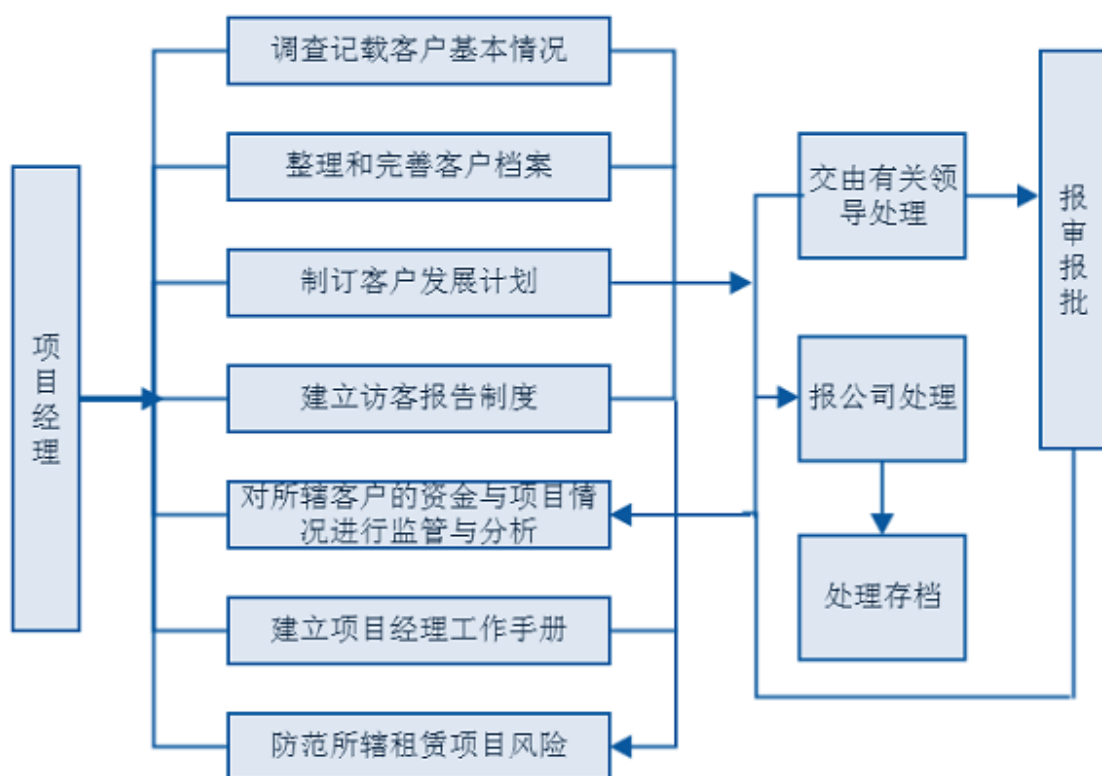


图3-3 项目经理工作流程

五、项目经理的自我管理

（一）注重信息收集

租赁项目是一个周期长，结构复杂的固定资产投融资项目，很难想象，一个欠缺信息收集习惯的项目经理，能够具有捕捉商业和正确判断的能力。

此外，及时了解国内外租赁行业信息和发展动态，多渠道收集研究各类行业分析报告，更是每个项目经理的基本工作内容之一。

（二）学无止境

租赁业务涉及多方当事人，法律关系复杂，在每一个操作环节都有可能出现新问题，而各方当事人又可能在不同时间段出现新问题新需求，项目经理如若没有相关知识积累，推动项目进展和解决突发事件的能力就大打折扣。

不断加强学习是项目经理一生都要做的事！所谓“活到老学到老”这句话用在项目经理身上非常合适，而且我们还要力争学得广、学得杂、学得精！

博览群书，像海绵吸水一样随时随地学习新知识，则是项目经理终身都要谨记的良好习惯。

唯有用知识积累与经验汇集来不断武装自己，项目经理才能具有敏锐的洞察力和优秀的执行力，只有不断提高宏观分析能力，自己的思维才能经常处于“抢他人之先”的地位，从而更早地发展业务机会、更快地促成项目成功和更好地完善项目运作。

（三）完善人格

项目经理的工作有时像个挑夫，一头挑着投资者，一头挑着用钱者，假若心术不正，假如用力不均，都走不远！心正，指项目经理要有正直优秀的人格；用力均，指良好的业务技能，二者缺一不可，否则，不是让自己肩挑两端无法行步，就是跌跌撞撞进行中让一方落地受伤，最终都职能得到这样的结果：原地不动、摔倒停滞、重伤倒退、落下后遗症。

说到底，项目经理是为企业提供租赁服务，是平衡参与各方利益从而促成多赢局面的中间斡旋者，我们一定要谨记，租赁公司挣的是综合服务费，而不仅仅是资金利息差。

任何时候，项目经理都要清醒地认识到，你是在用自己的专业技能和服务能力，连接起投资人、承租人、供应商、合作者等所有合作参与者，促成各方都能获得合法收益。我们的经营目的，是让每一个租赁项目实现社会效益和经济效益的最优化。

不断地增强法律意识，在商业腐蚀前拒绝诱惑，提高自己的社会责任感，加强自己的企业忠诚感，并以诚信大度之心无私培养下属，这些都是项目经理自我管理的必修课。

（四）严格执行例会制度

各个层级的项目经理要严格执行例会制度，每周至少召开一次小例会，进行上周业务总结与下周工作计划；而每月组织一次以上所辖项目经理的大例会是必不可少的，这样的例会中，最高层级的项目经理不仅要听取下属项目经理对上月工作的总结与汇报，还要引导下属项目经理广开思路，就业务难点和重点进行及时深入探讨，并在布置好下月工作重点后，将例会内容形成会议纪要留存与上报。在例会中，项目经理进行面对面地交流，互通有无和取长补短，头脑风暴的结果，就更利于大家及时掌握行业信息和市场动态，解决租赁项目的运作难点，促进大家迅速提高业务技能，更好履行项目经理职责。

（五）多参加跨专业培训与实践活动

项目经理争取各类尤其是跨专业的培训学习机会，是完善和提高自身业务技能的一条捷径，

更是一个不断挖掘自身潜力的好办法。

而租赁公司根据实际需要给予项目经理有的放矢的培训学习机会，如采取集中学习、轮流培训、内部经验交流和外出参观学习等方式分时分批进行，不仅能充分调动项目经理的主观能动性和创造性，还能使其不断加强自身素质培养，胜任本岗位职责。