

作为政策性金融投资平台,在送走任期最长的总经理之后,汇金公司未来如何管理持有的大量金融资产、完善自身定位值得关注——

汇金换帅 后期发展定位“考核”新老总

□胡采苹

“一切正常,谢谢。”4月9日上午9时许,正在开会的谢平对来电询问的私人朋友说。

此前一天,他从中央汇金投资有限公司(下称汇金公司)总经理职位上离任,与前来接任的原交通银行副行长彭纯完成了工作交接。

新任汇金公司总经理彭纯为会计师出身,历任交行行长助理、交行广州分行行长等职,2004年9月任交行副行长至今,在交行股改上市中扮演重要角色。

汇金公司总经理人事变动的同时,中国国有银行界多位人士亦转换角色。建设银行(建行)副行长范一飞也将调任中投任职副总理,而未来交行、建行的副行长职位空缺由谁调补,也同样令人瞩目。

细看金融高管大换位

4月6日,谢平参加了中国证券市场研究设计中心举办的“2010年联办春季恳谈会”。会上,谢平与吴敬琏、周其仁等学者畅谈公司改革话题,并向记者谈及最近关注的学术课题。

谢平2004年起掌管汇金公司已近6年。第一任总经理是时任外汇管理局局长的胡晓炼。谢平接任后,致力于推动建行、工行、中行等国有银行股改上市。

汇金公司正是在谢平任上,完成了作为政策性投资平台的角色,对数家银行、证券公司和保险机构的注资。目前汇金公司控股6家大型国有银行,持股1家政策性银行国家开发银行,控股中国再保险(集团)股份有限公司,持股新华人寿,控股银河证券和申银万国证券(00218HK),持股国泰君安证券。

据记者了解,未来汇金公司作为出资人主体,仍可能继续注资政策性金融

机构。

谢平拥有经济学博士学位。赴任汇金公司前,他长期在中国人民银行任职,是其研究局局长、金融稳定局局长,并曾兼任申银万国证券董事长,两次获得中国经济学最高奖孙冶方奖。

接近中投内部的人士证实,建行副行长范一飞将前往中投任职副总理。

截至本文发稿,中投及建行尚未正式发布消息,但知情人士向记者表示,由组织部门主导、以在海外金融机构任职高层为选拔目标的“金融海归选秀”人才招聘计划,在中国工商银行可能吸纳德意志银行(中国)董事长张红力之后,建行成为下一个试点,将有“海归”人士出任建行副行长职务。范一飞转往中投任职,也为未来选秀担任建行副行长预留了职位空缺。

据了解,范一飞在中投内部的职责是“副首席运营官”,将协助中投“首席运营官”张弘力管理IT与运营业务。范一飞历任建行行长助理、财务会计部总经理、资金计划部副主任;2005年7月起任建行副行长,分管海外业务。

由于两起金融人事变动层级较高,不排除牵动国有金融机构高层一波调动,因此在4月9日引发银行界及金融市场人士高度关注。除了谢平的动向,彭纯、范一飞所留下的职位空缺将由谁替补,成为热议话题。

汇金需要发展新定位

汇金公司成立于2003年12月,定位为一家根据国务院授权、对国有重点金融企业进行股权投资的机构,并且“代表国家依法行使对国有商业银行等重点金融企业出资人的权利和义务”。汇金公司的重要股东职责皆由国务院行使,而在汇金公司的人事组织方面,包括董事



人物简介

彭纯,1962年出生,原交通银行主管国际业务的副行长。彭纯曾是新疆财经学院的一名讲师,在交行履职达16年,2004年出任交行副行长,兼执行董事。

2003年,交行全球路演公开上市过程中,彭纯曾是陪同时任交行董事长蒋超良和行长张建国的唯一一名副行长;2006年7月,交行前行长张建国辞去行长一职时,时任副行长李军和彭纯为呼声最高的继任者,最终李军接任。交通银行实行“两化一行”的发展战略,即“走国际化、综合化道路,建设以财富管理为特色的一流公众持股银行集团”,彭纯是主要的推动者。

2010年4月8日起,任汇金公司总经理。

会、监事会成员等,也直接由国务院任命,并直接对国务院负责。

2007年9月,财政部发行特别国

债,向人民银行购买汇金的全部股权,并将上述股权作为对中投出资的一部分,注入中投资本金;中投则根据国务院要求持有汇金公司,汇金公司自此成为中投的子公司。汇金公司定位由此较为尴尬,如果汇金保持政策性金融投资平台,不符合中投本身投资获利目标;如果将汇金公司定位为商业公司,则目前实际行动与之不符。

分析人士认为,目前汇金公司角色定位模糊,谢平的接任者未来工作将充满挑战。由于汇金公司是四大国有银行的注资机构,并向四大行指派董事,依照西方公司治理“一股一权”的理论,汇金作为四大国有银行的股东,应有向四大国有银行行使股东权益的权利。

了解中投的人士向记者表示,汇金公司的投资定位并不明确,作为一家拥有大量国家资金的投资机构,汇金并没有太多对于资金运用的主导权,而主要是配合政策性投资路径,在政策上有需要时,配合国家进行注资。例如在四大国有银行财务重组改革时,配合注资充实国有银行资本;2008年9月金融危机开始时,汇金公司配合政府决策,增持了大型国有企业的股权。

然而汇金对于所投资公司,又有派驻董事、指派人事的权力,因此也牵涉到被投资公司的内部改革问题。例如先前银河证券总经理胡关金的任命,汇金意在选用市场化人事针对公司体制进行改革;然而胡关金后来去职,也引发各界讨论此任命是否经过周全的考量。

对此,另有人士此前向记者表示,汇金公司所投资的金融机构种类越来越多,但汇金是否有能力对这些业务了解,并更好地行使出资人的职能,值得观察。

与此同时,在汇金公司任期最长的总经理离任之后,随着农行股改上市进程加快,汇金公司的定位会否转换也成为业界焦点。



张晓雅告诉笔者,作为一个女性管理者,她更注重人性化管理。通过不断完善内部人事制度、奖励机制、薪酬制度等,为员工创造一个透明、愉悦的工作平台。她认为,只有全体员工一起努力,才能实现我们宝恒的梦想。因为,实现了宝恒的梦想也就是成就了她的梦想。

张晓雅:不断超越自我的商界女性

□张文胜

从一名企业普通职员到国家公务员,几年后毅然下海,又从电子行业转战汽车市场。她就是浙江宁波宝恒汽车销售服务有限公司总经理张晓雅。近日,她在接受笔者采访时坦言:“每一次的转行,都伴随着每一步的艰辛。但追求完美的我,从不退缩,我的梦想就是在不同行业中发挥自己最大的潜能,没有做得最好,只有做得更好,不断超越自我。”

张晓雅参加工作后,随着在不同行业中的学习和磨练,开始有了更明确的目标,那就是:成为一名非常优秀的职业经理人。自1999年进入汽车行业以来,

她更是信心百倍。随着汽车行业在市场上的飞跃发展,她带领公司全体员工以客户为导向,从服务着手,努力提高销售量,狠抓售后服务质量,加强客户满意度。在2009年,荣获了宝马中国颁发的BMW中国2009年经销商运营质量管理奖全国第4名。

作为一位追求完美、充满激情的女老总,她又是怎么去克服困难的呢?

张晓雅说,在职场没有解决不了的问题,一旦确立目标,她会永不放弃。无论是从事哪一个行业,张晓雅都会积极参加各种学习和培训,以提高自己对行业的了解。同时,还会向优秀的同行取经。2007年年初,她开始接手宁波宝恒

的经营管理项目。从深圳来宁波之前,她就对宁波汽车市场进行了全面了解和考察,掌握了更多的信息和市场行情,为以后的工作做好了充分的准备。

刚到宁波,当时面临的最大的困难就是如何在短期内提升客户满意度。他们首先从硬件、软件两方面着手,增加车间测试设备,改善客户休息区域,加强技能培训,提高车辆维修能力。要想提高客户满意度,首先要提高企业员工满意度。在这方面,公司将企业文化和员工关怀作为重要的发展战略,竭力从各方面为员工营造良好的工作氛围,打造一个和谐向上的大家庭,增强员工对企业的归属感。

张志勇:李宁还在路上

□胡笑红

在中国市场经历接连被耐克、阿迪等对手超越的尴尬后,李宁公司终于赢得了翻身的头一仗。为了这一目标,李宁付出了6年的时间。

张志勇比李宁小6岁,这或许是中国企业里最难得一见的18年恒久组合。很长时间以来,李宁本人已极少过问公司事务,这一次正式对外公布上述消息时,在公众面前以及摄影师镜头头里出现的依然是公司CEO张志勇。

绝地反击

前不久,张志勇在香港向公众及投资者公布李宁公司业绩,在国际金融危机的大环境下,2009年公司销售收入83.87亿元,增长25.4%;净利润实现31%的增长,为9.45亿元。

而另有数据显示,2009年阿迪达斯在中国内地业务大幅下滑,销售额约为70亿元,位居第三;安踏营业额为58.75亿元,位居第四;匹克营业额为30.95亿元,暂居第五。冠军仍是耐克,虽然具体数据不详,专业人士分析,耐克和李宁的差距应该很小。

从1990年创建到今天,迎来整整20岁生日的李宁公司以及员工们收获了另一番喜悦——李宁在本土超越了阿迪达斯。毫不怀疑,李宁本人以及张志勇肯定为此兴奋不已。自1994年以来,李宁一直保持在中国体育用品市场的领头地位,但在2003年,李宁首次被耐克超过,2004年,其又被阿迪达斯甩在身后。

如今超越梦想实现了第一步,20年来,李宁也成为国内唯一一家形成了系统的多品牌战略的体育用品公司,除李宁品牌,在张志勇的操作下,公司还拥有了红双喜、Lotto、艾高、Z-Do和凯胜等品牌。

“去年,我们开了1000多家店”,在香港、美国等地召开投资者业绩说明会后的张志勇接受记者采访时表示,今年李宁还将开1000多家店从而超过8000家店,到2013年达到10000家。

临危受命

今年42岁的张志勇出生于新疆,成长于上海。1987年,考入首都经贸大学,毕业后,进入某局机关部

门工作。一年后,张志勇辞职,“我觉得那不适合我。”1992年加盟李宁,“当时,李宁还是一家很小的创业公司”,张志勇说,但是我觉得这也是一个文化的基因,你发现所有的人都有创造的梦想,都非常有激情,其实这些特质都是一个成功企业的基因所在。

两年后,李宁公司开始快速增长,一直在中国体育用品市场保持最大份额。然而1997年,李宁开始了长达27个月销售负增长的日子,身为财务主管的张志勇做出了大胆的决策——先做线下。“做线下的好处就是快,又很现实”,张志勇说,多开一个店,你就多一份收入,多一份收入,公司的财务就多一点,财务多一点,乘以百分比,对下一步的投入就多增加一部分。就是这样的逻辑,2000年李宁有几百家店,后来逐渐发展到几千家,李宁业绩回暖。

然而,2003年,一直领先市场的李宁首次被耐克超过,2004年,又被阿迪超越;与此同时,以安踏为代表的晋江草根企业也在崛起,把打败李宁作为自己的阶段梦想。

“你来做CEO吧”,2004年的一天,李宁跟张志勇这样说。这可副担

子实在是太重!

“我们要制定明确的战略”,经过一个星期深思后的张志勇决定接受重任。他提出,在中国,公司最大的压力是没有能力的积累,包括李宁在内,都是抓机会,“今天走一步,明天走一步,所以打不过人家。”只有明确了战略目标,才可能根据它实现能力的持续积累。

张志勇向李宁承诺,就任CEO时要完成三个目标:一是为公司制定一个战略;二是把李宁从一个人的公司变成一个组织、一个团队的公司;三是培养一个接班人团队。

瞄准王位

无论是已离开的,还是现在在李宁公司的人都认为,李宁个性宽厚。事实上,这种性格并不适合经商,但是,当他找到了像张志勇这样更有力量的人来成就自己梦想的事业时,李宁本人就很少过问公司事务了,即使是商业并购这样的重大决策——“我只是一个程序作用”,李宁说。张志勇实际上就是李宁公司的经营决策人,之后,他发起了对中国运动器械制造商红双



如何避免 新生经理人“见光死”

□Hey(合益)集团大中华区副总裁 陈雪萍

很多新生经理人“仓促上马”,往往遭遇现实困境,一上来就“见光死”。对企业来说,这是个风险颇大的阶段,很容易导致“多输”局面。新生经理人转型,绝不仅仅是其个人的修炼,也是考验企业整体领导力架构发展的重大挑战。

如果没有企业的系统性支持,新生经理人转型成功率是很低的。很多新生经理人一上来就“见光死”,一旦发生这种情况,不能不说是“多输”局面;新生经理人个人职业生涯遭遇重大挫折、其下属和团队集体遭殃、企业很有可能流失优秀人才和业务。

如何形成一个良性循环并取得“多赢”?

第一,以最快、最全面的方式对新生经理人做一个

“体检报告”。让他能够更清晰、全面地“自我认知”,从而认识到他所要完成的“角色变化”,而目前他的个人定位和未来想要达到的个人定位之间、现在的动机和未来岗位要求的动机之间存在怎样的差距,而他要弥补这个差距的优劣势又在哪里。

第二,要在相对“安全”的环境下给新生经理人一个管理激励团队的“实战演练”的机会。比如,目前一些企业设有“发展中心”,是一个虚拟的发展、培养管理者的机构。在这个机构中,会有案例分析、角色扮演,新生经理人可以一个与现实环境比较接近、同时又相对安全的设计好的情境下去还原、演绎未来应该扮演的角色。

所谓“安全”,就是这种演练是一种模拟的现实实战——如果贸然就直接让一个尚未成功转型的新生管理者遭遇现实难题的话,风险是非常大的。很可能某个环节出现偏差而造成无法挽回的后果和损失。

比如,模拟新生经理人的“角色扮演”,设计情境是:刚晋升为新生经理人的他有一个难缠的下属,这个下属不听话,有个性,没有经验的新生经理人在

现实中很容易让这样的下属流失掉。如果把相应的情景设计角色扮演中,就能让新生经理人在一个相对安全的环境下去体验这个挑战。现场演练的同时还可以全程录像,在角色扮演后,导师可以帮助新生经理人回放录像,分析难缠的下属的身体语言,或者讨论有什么更好的方式应对以及如何和这类下属沟通等。

不过,目前在中国建立“发展中心”的企业并不很多,有些企业只是以培训上课的形式来完成对新生经理人的辅导,虽然也能令新生经理人在一定程度

上得到提高,但缺少“实战模拟”的全方位性。

第三,为新生经理人配备“导师”。对刚上任6个月的新生经理人提供咨询和辅导,一起探讨“成长的烦恼”,找到更好的解决方案。

那么什么样的入适合做导师,又如何激发导师的热情和积极性呢?

首先“导师”最好不要是直接上级,虽然与直接上级的沟通是很多的,但要区分上级和导师的关注点是截然不同的,上级更关注于任务、业绩、目标的达成,而导师则更多关注于人本身的成长,或者在成长的过程中所遇到的烦恼,进而运用自己的经验与其分享而令其获得启发。但同时,“导师”与新生管理者的层级差异也不能太大,最好的选择是与直接上级平级的、其他部门的管理者,同时具有一定的权威性。

而说到导师的热情和积极性,其实还要回到导师其自身的自我定位和动机——这个导师是不是具有这样一种影响力动机,即他是否会从这个被辅导的人的成功上获取一种成就的满足感,他是不是把自己就定位成一个“导师”。如果导师自身没有这种深层次的动机,而仅仅停留在“任务导向”上,因为企业安排了这个“任务”而不得不被动地每月见一次面、填几张表,那么“导师”是不可能发挥实质作用的。



人物简介

张志勇,1992年10月加入李宁公司,曾担任北京李宁体育用品有限公司财务部经理。1994年4月出任北京李宁体育用品有限公司财务总监。2001年3月出任北京李宁体育用品有限公司总经理。2004年6月至今,担任李宁有限公司CEO,负责公司整体运营管理工作,实施变革管理、制定公司战略发展方向、塑造公司企业文化,使公司在近年获得了快速发展。张志勇先生获得首都经济贸易大学经济学学士学位,并于2002年获得北京大学光华管理学院EMBA学位。