

策划词:

国内最大的银行整合案“平深整合”正处于新一轮的调整和磨合期。

最近几个月深发展、平安银行各地的高层变动频繁。人事权力变更背后的区域化管理是否意味着深发展业务管理模式的转向，两行合并后的发展，是延续深发展的专业化分工，还是转型到平安银行的区域化分工？

□ 庞华玮

最近三个月，深圳发展银行(以下简称“深发展”)完成了新设的四大区域高层的人事任命和各地分行行长的调整。这是自去年5月理查德·杰克逊率平安的7名高管进入深发展管理层后，深发展进行的第二次管理层大换血。

深发展内部一位接近高层的人士向外界透露:“监管部门(对两行整合方案)的审批近期会下来。到今年7月份，两行将整合完毕。”

四大区“区长”就位

据平安银行和深发展内部人士透露，最近几个月深发展、平安银行各地的高层变动频繁。在中国平安坚持了20年的晨会，从去年开始偶尔插播，最近已是经常播报深发展的新闻。

原平安银行行长理查德自去年5月出任深发展行长以来，深发展开始出现了一些明显的变化。今年深发展开始复制平安银行分区域管理的做

“两行”高层大换血 “平深整合”后“管理时代”进入转型“敏感期”



法，把深发展在全国的管理区域划分为华北区、华东区、华南区和西南区四大区域。在深发展内部，各大区域的一把手被称为“区长”。

深发展内部人士透露，目前四区“区长”已到位:华北区“区长”由原深发展上海分行行长仇卫平升任;华东区“区长”由原平安银行总行副行长冯杰出任;华南区和西南区的“区长”由深发展副行长胡跃飞出任。据悉，四区“区长”级别相当于总行副行长或行长助理。

从目前四区的人事安排看，深发展原管理层占了3席，似乎改变不大。不过，深发展内部人士说，原来深发展各地分行皆由副行长胡跃飞管理，现在他只负责华南区和西南区，其实是削弱了深发展的权力。胡跃飞由统管全行的企业部改为负责华南区和西南区的全盘管理。业内有人猜测，这可能是深发展管理模式转变的信号。

平安文化将植入深发展?

在深发展开始采取区域管理，

“区长”就位的同时，深发展各地分行的高层也在进行大腾挪。

原平安银行广州分行行长杨志群转任深发展广州分行行长，原深发展广州分行行长杨晓明调任深发展上海分行行长，原深发展上海分行行长仇卫平则升任深发展华北区“区长”。

分行层次的人事变动将会带来何种变化?两行内部有各种猜疑。

对原平安银行广州分行行长杨志群转任深发展广州分行行长一事，较有代表性的观点是:未来平安银行的文化可能将主导深发展，而平安银行擅长的交叉销售也将深发展落地生根。

记者采访中发现，深发展广州分行员工对此变动深为不解。在他们看来，平安银行的广州分行只成立了一年多，职工也只有100多人，主力还是从各家银行挖来的“杂牌军”，至今平安银行广州分行只有位于天河区的一家网点;而深发展广州分行已有多年历史，有22家支行，下有千余名职员。两者实力悬殊完全不可同日而语。

而平安银行的广州分行员工却认为，杨志群领导的平安银行广州分行，尽管在广州只有一家网点，但其业绩超群，以银行存款来说，2010年平安银行广州分行100多人就贡献了110多亿元的存款业绩，人平均存款业绩1亿元。深发展广州分行的人均存款数额(4000万-5000万元/人)却只有平安的一半。

之所以业绩超出同行平均水平，平安银行的内部人士解释说，这是由于两家银行不同的文化造成的结果。平安银行重业绩和规模，深发展则强调利润。不过，截至目前，两行还未有任何业务上的合作，其不同文化也还未互相渗透且产生影响。

一位不愿透露姓名的业内人士评价:“平安集团发展重点是保险，不是银行。平安本位观念仍是保险文化。从目前来看，保险的赢利能力也远远高于银行，所以整合的第一步是平安利用深发展的平台来扩展其保险业务。”

作为上述判断一个重要的根据是，从去年7月前后，平安的人寿保

险开始进入深发展销售，两公司开展“特训营”合作计划。平安保险的销售情况也成为深发展各支行员工的考核指标之一。

不过，这种单向输送业绩的现象可能只是两行合并前的情况。在中国平安3月30日的业绩报告会上，中国平安总经理任汇川曾表示，在资本金分配上，中国平安未来将优先考虑向深发展增资，解决困扰深发展多年的资本瓶颈问题。此外，平安将利用中国平安现有的5100万个客户群和超过200万企业客户群来进行内部交叉销售，迅速扩大深发展业务规模。

业内人士判断，整合完成之后，双方在合作方面会有更多后手。

延伸阅读:

深发展与平安银行的管理异同

深发展的业务管理模式是按专业化管理，这一点与国内银行有很大的区别。比如，深发展上海分行最擅长汽车供应链金融，因此，汽车上下游的企业，都可成为上海分行的客户，不受地域限制。这种按专业分工，而非按区域化分工的模式，正是供应链金融的一大特色。

平安银行实行的却是区域化管理模式。平安银行目前在全国有十大分行，它们被划分为东区和南区两大区域。

分管企业部的副行长胡跃飞正是深发展最早开展供应链金融的领军人物，被深发展内部尊为“供应链金融之父”。现在胡分管区域的变化被业内视为是深发展从业务管理模式向区域化模式的试探。

究矿集团建安公司“走出去”步履坚实

□ 周燕 宋云龙

面对究矿内部市场萎缩、外部市场竞争加剧的严峻形势，建筑安装公司顺应市场经济的发展规律，把“开拓外地建筑市场、打造外向型企业”作为企业的经营战略，以立足本企业服务的同时，在市场定位上瞄准“大市场、大业主、大项目”，在“大、高、精、尖”施工项目上争取市场份额，加快发展，促竞争力全面提升。去年该公司完成销售收入2.75亿元，超出奋斗目标25%;完成利润401万元，超出奋斗目标11%。

“走出去，才能欣赏更绚丽的风景”成为该公司班子的新共识。通过召开形势分析会，清醒认识到矿业建筑市场僧多粥少的矛盾逐步显现，要获得新的生存和发展空间，必须围绕“巩固老基地，拓展新市场”的目标，巩固和提高原有建筑市场占有率，全力开拓新的外地建筑市场，寻找新的经济增长点。通过多方努力，“走出去”战略取得明显成效，中标了共计近亿元首个外部桥梁工程青龙寺大桥工程、首个全套洗煤厂工程陈窑庄洗煤厂工程和李家壕煤矿地面机电设备安装、汶上佛都花园二期等多项工程。除继续巩固了矿区老基地外，先后成立了赵楼、榆林、保德、鄂尔多斯等项目部，辐射至西部地区，并且积极开拓了陕西、内蒙古、河北、山西等省外建筑市场，施工地域进一步扩大，市场分布日趋多元。

面对激烈的竞争，如何在外地市场站稳脚跟、谋求发展?“以质量和诚信赢得市场”已为该公司长期的实践所证实。公司确立“以质量安全树品牌，以质量安全求发展”的管理方针，坚持守法经营、重信守诺，树立了良好的企业形象。严格贯彻执行质量、环境和职业健康安全一体化管理体系，同时实施名牌战略，狠抓创优，努力做到干一个项目，树一座丰碑，交一方朋友、占一片市场。公司历年来承建的工程项目一次交验合格率100%，几年来杜绝安全事故。该公司以业主满意为核心，恪守诚信经营理念。把诚信体现在对业主全过程的服务上。对承建项目的工程质量严格把关，负责到底，竣工后也做到随叫随到，解除业主后顾之忧。所有项目均做到交验及时，履约良好，受到业主的赞扬，赢得了业主信赖，也带动了后续项目的承揽。

北外环路至岚济路路段是矿山机电产品博览会的必经之路，施工过程中管理人员全程靠在现场紧盯工程质量、狠抓工程进度，使原本正常施工需要三个多月工期才能完成的工程，仅用了20多天就优质快速地完成。安装业务通过合理搭配人力、物力，满足了多线作业的施工需要，完成施工产值6018万元，同比增长83%。安装施工领域由传统的管道、配电、普通设备延伸到了矿井绞车、鼓风机设备安装，由地面施工扩展到了井下安装。安装的榆林能化甲醇厂新增甲醇罐直径33米，罐壁高度21米，罐顶高度45米，VN=1500m3，是煤化系统最大单个甲醇罐。榆林项目部完成了保德洗煤厂技改工程和榆林能化甲醇储罐工程;第七项目部完成了昌平花园一期和春秋华庭二期工程。鄂尔多斯项目部在公司总工程师的带领下，勇攀技术高峰，完成了四个直径25m、高90m煤仓工程，使公司的土建施工水平达到一个新的高度。陈窑庄项目部主动工作，积极协调，克服地方关系复杂、物价上涨不利影响;第一项目部努力作为，强化管理，克服施工现场狭窄，施工图纸不能及时到位不利因素，顺利推进了各自项目工程进展。建安公司参与施工的“尧州煤业榆林230万吨/年甲醇工程一期60万吨甲醇装置”获2010年度国家优质工程银质奖，“鲍店矿选煤厂技术改造工程、究矿集团物流基地项目工程信息交易中心工程”两项工程获山东省煤炭行业优质工程奖。

人力资源 HR 的职业规划如何做?

一般来说，相比销售经理、市场经理，HR经理们有更多的机会接触到最新的管理理念和管理知识，同时也是职业规划理念的第一受益人。HR们希望帮助员工做好职业规划，为企业更好地保留人才。然而，近年来，HR从业人员越来越多，但做好自身职业规划的人却不多。很多人只是看到了这一职业光鲜亮丽的表面，工作了3、5年后却发现理想与现实差距很大。很多人十分迷茫，对于自己的职业生涯发展通道并无清晰的规划，对自己的发展缺乏信心。

最终，每天为他人做职业规划的HR，自己的职业发展却出现了问题。那么，人力资源HR从业者到底该如何做自身职业规划呢?

1、人力资源总监 CHO

人往高处走，水往低处流。良好的

工作平台和丰富的工作经验，加之HR从业者本身出众的个人素质，使他们的眼界更开阔，思维更具有全局性、前瞻性，也理所当然成为企业高层的候选对象。许多企业HR员认为，“成为企业决策层或者职业经理人”是他们努力工作的动力源泉。而在其他人眼里，HR丰富的与人打交道的经验和阅历，在有了机遇之后更容易把握和适应，所以HR管理者可以做职业经理人，朝着人力资源总监的职业目标发展，而且更有实践经验和阅历。事实上，许多企业的行政副总、董事长秘书等副顶级高层人物都出身于HR。

2、企业培训师

在企业日益注重培训的今天，随着企业培训市场的升温 and 火爆，培训师已经被视为“金领”般的职业。但要

成为培训师，进入门槛还是比较高的。首先，最好具有国外留学经历或国内名牌大学硕士以上的学历;其次，最好有著名外企或大型企业的工作经历，如做过中高层管理人员更佳;三是，要有丰富的培训经历和相关工作业绩(比如为某企业做过培训);第四，具有良好的沟通能力和口才;第五，在某一领域具有自己独特的见解或行之有效的解决方案(这往往是成为高级培训师最重要的一点)。作为企业内的HR，如果你的公众表达能力较强，个性与培训师的职业性格相匹配，那么不妨有意识地加强该方面能力的培养。

3、人力资源专家

人力资源内部管理专家包含了诸多领域，如：员工招聘、绩效考核、薪资管理、企业培训、人力资源规划、企

业文化建设、高绩效团队管理、沟通管理、时间管理等，这些都可以结合自己的特长、兴趣发展成为自己的专长。不过，要成为某一行的专家就必须要做得足够专业。

4、人力资源顾问

随着国内管理咨询行业的迅速发展，HR人员发展也出现了另外一条路子，就是当HR管理者在积累了一定的经验之后，凭借自己的丰富阅历和实践经验，为企业提供管理诊断咨询，转向从事专业咨询工作，成为外部的人力资源顾问。以企业工作经验



为依托，咨询会更有底气，并且有实战性，也容易得到企业的认可。当然，要从事咨询工作，对各种管理案例必须很熟悉，特别是要有自己的一套良好的可操作的解决办法。同时，最好有著名公司的工作背景和较高的学历。(若兰)

【相关链接】

①万通控股 是北京资本规模最大的专业房地产投资公司之一，总资产138亿元。冯仑担任董事长的万通投资控股股份有限公司持有万通地产51.16%的股份。万通投资控股股份有限公司第一大单一股东为天津泰达集团有限公司，持股26%。天津泰达集团有限公司是天津泰达投资控股有限公司的全资子公司。

②许立 1965年出生，毕业于清华大学，获工学学士学位;又于北京工业大学，获工学硕士学位，高级经济师。自1992年先后任海南万通企业集团有限公司部门经理，万通投资控股股份有限公司部门经理、副总经理、董事总经理，北京万通广场房地产有限公司董事总经理，现任万通地产公司董事总经理。

新团队亮相

冯仑淡出，在半月前已有迹可循。3月16日，在第五届董事会成员提名名单中，冯仑的名字并未出现，半个月后，谜底终于揭晓。在冯仑看来，这既是个人志趣选择，更是万通地产新起点之始。

“万通正迈向第三个十年，这次万通地产董监事的换届，必将更加优化公司治理，有力推动公司的专业化与职业化，为万通地产实施更为有效的人才战略。”冯仑对记者说。他同时表示，万通地产2010年末的现金情况、资产负债情况及业务结构都非常好，所以才敢于在人事上打破平衡，用求新、变革的方式来争取下一轮的快速增长。

分析人士认为，从人事的角度，新核心三人组原本就是高管核心三

人组，这使得公司的发展具有连续性和稳定性，特别是新董事长许立年龄相对年轻，有利于万通地产今后的持续发展，也有利于未来人才梯队的培养。值得注意的是，3月30日，万通地产召开了年度股东大会，有两位新人获准加入新一届董事会:万通控股副总经理郑沂、贝塔咨询工作室合伙人杜丽虹分别入选董事与独立董事。这也可以视为万通地产董事会加强专业性的重要信号。

冯仑表示，当前，不管是地产行业、还是万通地产都处于创新变革的关键时期，在这个时间作此调整，发出的信号是明确的:是使整个团队更加职业化、专业化。这是万通地产整体升级的重要配套。

许立表示，新的管理层将继续坚持和贯彻万通地产既定的战略与核心价值观，坚持“低风险，中速度，高

回报”的发展策略，成为开发与运营并重的地产公司，从而使公司具有稳定的利润来源和良好的反周期能力，万通地产整体的成长速度和发展空间前景可期。万通地产新任总经理云大俊表示，在业务方面，今年是万通地产的“转型与增长”之年，在继续保持高端住宅业务发展的同时，多个“万通中心”已经启动，万通地产的住宅与商用物业将会齐头并进。

冯仑在“下一步”

离任万通地产董事长，冯仑的下一步是悉心关注大万通整体战略的发展与管理。万通地产的控股母公司是万通控股，作为一个专注于房地产领域的投资公司，其业务主要分为直接投资与基金投资两大方向。万通控股计划在三年内实现海外整体上市。

3月30日，万通控股举行了万

通实业更名万通控股的揭牌仪式，同期举办了首届万通投资者年会，凸显了其专业地产投资公司的定位。据悉，这是万通控股自2006年将地产开发业务分拆装入万通地产、完成工业地产与基金管理业务布局后，首次对外揭开大万通的面纱。未来，以“察于未萌，投资未来”为口号的万通控股，将以前瞻眼光，在产业投资、基金投资、海外投资等领域精心布局未来。

值得一提的是，万通控股是万通地产的控股母公司，而万通地产的规模体量能占到万通控股的一半以上，冯仑在万通控股层面的布局对于万通地产来说是个持续利好。他本人表示，万通地产是万通控股旗下的旗舰，因此仍然会在其公司战略和整体发展方面给予很多的关注。