

嶺南札記

【朱曉黃 著】

廣州出版社

嶺南札記

朱曉黃
著

图书在版编目(CIP)数据

岭南札记/朱晓黄著. -广州:广州出版社, 2004. 2

ISBN 7-80655-619-2

I. 岭... II. 朱... III. 金融-中国-文集

IV. F832-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第120610号

岭南札记

广州出版社出版发行

(地址: 广州市人民中路同乐路10号 邮政编码: 510121)

广州日报彩色印务有限公司印刷

(地址: 广州市增槎路西洲北路7号 邮编: 510435)

开本: 787×1092mm 1/18 字数: 150千 印张: 13

2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

责任编辑: 刘 胜

责任校对: 雅 文

装帧设计: 莫 傲

发行专线: 020-83793214 83781097

ISBN 7-80655-619-2/F·68

定价: 29.80元

如发现印装质量问题, 请与承印公司联系调换



目 录

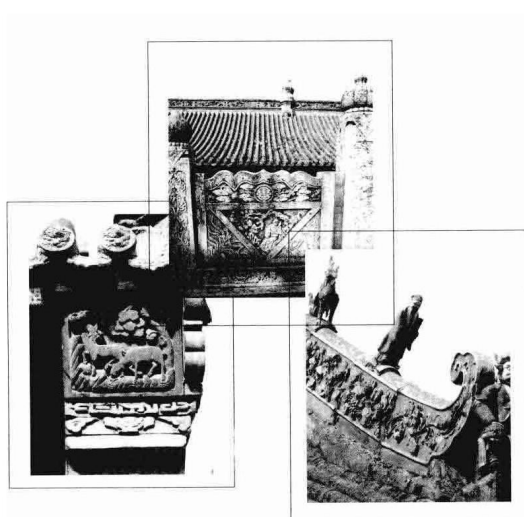
不可忽视的组织性激励	2
金饭碗与泥饭碗	5
官场与商场	7
金融科普与大众金融意识	11
提倡忠诚	13
关不掉的手机与社会边缘不良现象	17
经济生活中的“趋光”现象	19
制约与发展	22
新机制与新思维	26
银行家与企业家	29
文山会海的必要性	33
优点缺点与长处短处	36
从官僚说内控	40
与人为善就是管理	43
让肥水流入外人田	45
闻道 悟道 行道	47

20世纪的教训 ■	50
灭绝祭 ■	52
慢烹小鲜 ■	55
中国足球的文化背景 ■	57
“后官员”时代的来临 ■	59
不要追求完美 ■	62
不必成熟 ■	65
魔鬼出在细节 ■	67
“闹”中取静 ■	69
从灰色收入看以薪养廉 ■	71
循旧例 ■	74
二月河与纪晓岚 ■	76
敬畏自然 ■	78
关键在于机制 ■	81
依法经营是大智慧 ■	86
缩短管理半径与商业银行内部控制 ■	88

目 录

关于深化金融体制改革若干问题的思考	93
债转股质疑	100
关于信贷经营几个问题的思考	102
重建对商业银行不良资产的考核体系	107
什么是商业银行竞争力	112
产生不良资产的六大原因	117
直面危机 探求良策	124
国有商业银行的问题	133
重贷轻管：顽症的根源与解决之道	135
建设银行的未来	140
大道无形市场有价——论构建建设银行企业文化	144
广东建行的压力与自信	147
启动“由大向好”的转变	151
社区金融走进千家万户	155
有效配置人力资源	159
关于社区金融问题的探讨	166

适应社区经济发展 大力开展社区金融服务 ■	■ 172
消除民营企业的融资障碍 ■	■ 181
建行发威珠三角 ■	■ 188
银行营销体制的变革 ■	■ 195
实践“三个代表”：改革、创新与防范风险 ■	■ 200
珠、长三角市场化的对比分析 ■	■ 206
2004：战略性转移 ■	■ 219



若有所悟

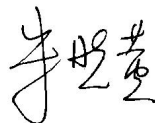
——《岭南札记》序言

岭南以粤为主，两千多年来，由蛮夷瘴氲之地得诸多中原文化源流，厚积广发，近代以降，终成气候。不仅孕育民主共和一干英才，也得毗邻港澳先发之利，陡然崛起，既领中国财富经济之先，又有务实求利改革推进之利，形成岭南一派郁郁葱葱、熙熙攘攘之新气象。当今之岭南，政通人和，生气盎然。华北、东北、西南、西北、中南诸地各路精英人士趋而往之，聚而驻之，更为岭南留下砥柱，树起栋梁，必将使以粤为主的珠三角经济区域积蓄后劲，保持先机。

余也有幸，于两年之前移职粤省，得润岭南雨露，心颇安喜。但深入之中亦深感岭南之间虽有前述之长物，也有积弊之薄弱。所虑者，重商轻文，图近弃远，趋利而淡义……商贾之气有余，斯文之风不足。民风如此，官场、商场亦如此。惜乎珠三角天时、地利，未得充分完美施展。否则，今日之繁荣不过区区耳！何愁不领先东亚，雄踞南海！

近两年来，时有短文或受访、或应邀之作，虽不成系统，但触类而有所悟，涉世而有所感。与余在京畿之间所辑《昨日随想》犹如相遥相承之作，故集而辑之。自忖尚能付梓，或许开卷有益。

岭南之行足下生风，放眼一望，黛色如海，前景可观。因若有所悟，涂鸦成文，权为序言。



2004年1月于南国花园

不可忽视的 组织性激励

如何激励行员的职业责任心和工作积极性，提升行员的职业道德，是行长们处心积虑的管理课题。管理科学的理论把人的需求分为五级，认为可以对不同层次需求状态的个人使用不同的激励手段。一般来说，可供管理者使用的激励工具有：精神鼓励、物质或资金奖励，运用文化手段和领导者个人的魅力激发职员的忠诚感、责任感和事业心。我本人作为一名管理者也在激励方面做过许多文章。2000年，时任建设银行总行营业部总经理的我，通过两次组织业余文体活动的事件，对激励问题有了另一番心得，这是两次有趣的活动。

一次是文艺性的机关歌咏比赛。营业部是一个150余人的大部，我想让尽可能多的职员参加歌唱比赛，便组织了一个“百人合唱团”，几经商议，确定练唱长征组歌中的“过雪山草地”的一段。唱这一段对于我们这些平时音乐和表演素质不高的人来说，的确不可思议。但还是决定练，目标是在

歌咏比赛中拔得头筹。我们聘请了一位专业人士来指导，选定了领唱演员，最后还借来全套专业道具，请来了专业乐队伴奏。这个练习和配合的过程当然很辛苦。指导者不断地着急冒火，因为这比把一队新兵训练成军人要困难百倍。但是奇迹发生了，随着演出时间的逼近，组织训练的逐步严格，整个演唱水平竟然日新月异。正式演出时，这台节目震撼了全行的观众，被评为一等奖之上的特等奖。事后我偶然在电视里看到播出专业演员的同一段节目，惊讶的是，我几乎看不出我们的演出比专业人员差得几何。

另一次是总行机关的排球比赛。营业部组建了新的排球队，按规定要求男女混合。挑来挑去没有杰出主力，便要求两位20来岁的小伙子抓紧训练。由于大家团结向上，同仇敌忾，水平越练越高，比赛（循环制）越打越勇，使我这个总经理把比赛目标越调越高。最初只要求进入前八名，觉得实力上升，调整为进入前四名，然后又要求争取进决赛。队员越打越默契，战术组合更加明显，两个年轻的主攻手水平越打越高，最后居然打败了数年来因拥有两名大学时校队球员而屡拔头筹的科技部，奋然夺得了冠军。这一结果出乎全行意外，也使队员们兴奋得当场把我举起高抛了五次。

这两件事虽然都是业余文体活动，但给我的启示却很深刻。我自己也奇怪：平时规矩伏案、羞羞答答、貌不惊人的职员，一旦组织起来，按某种规则行动时，竟能发挥出如此惊人的体能和平常不被察觉的才华，真是人不可貌相。年终总结会上我把这两件事归纳为三点体会：

不可忽视组织性激励。除了精神的、物质的激励外，一种有效的、严格的、规则合理的组织体系，也能使置身其中的成员激发出平时压抑着的或自身都未能体验到的本能。反过来讲，散落在组织体系之外的个人，也会失去个性发展的

良好机遇。

每个员工都有潜力。不能按平时印象轻易判断职员的能力、才华。当某个人有了机会和条件，处在受激励的环境中时，平时慵懒的会精干起来，散漫的会明快起来，冷淡之士也会热情起来。创造条件激励员工是领导者的责任。懒惰的管理者会埋怨属下，挑他们的毛病来掩饰自己的无能，聪明的管理者，会用各种办法去激励属下，给他们发挥能量和才干的机会，使他们有获得成功感、认同感和为同一目标共同奋斗的机会。这样的机会会使职员们团结得如亲兄弟姐妹，而驱散平时工作的不愉快和相互的矛盾与误会，从而改善人际关系，提高工作效率，建立起共同的荣誉。在这个过程中，管理者的权威和威望也会大幅度提升。

每一个企业中的个体的能量与才干都是有限的，个体只有以积极的态度把自己置身于一个组织体系中才会获得发挥才干的真正的机会，这个机会就是 $1+1>2$ 的机会，置身于组织体系中的个人同在组织体系之外的个体相比，组织体系中的个人所显示的是整体的实力，而相形之下，组织体系之外的个体是单薄的。

(2001年2月24日)

金饭碗与泥饭碗

听许多企业家的演讲和管理专家的讲座，都涉及到如何对待职员。有的坚持金饭碗政策，为职员创造金饭碗，以求稳定职员，产生凝聚力，使之死心踏地地为企业卖命。有的则持泥饭碗政策，所有的待遇和职务、岗位都同职员的表现与业绩挂钩，使之战战兢兢，如履薄冰，感到随时有失去饭碗的可能，从而不能不加倍努力，为企业卖命。或许殊途确能同归，异曲确能同妙。但这两种管理思想显然不能同时施行于同一企业，两种思想也各有理论根据和成功案例，那么众多的管理者如何选择倒成了一道难题。

笔者以为，这个问题要从三方面来考察。

站在企业管理者角度考察，金饭碗政策也好，泥饭碗政策也好，常常同企业家个人的经历、心理、学养、性格等有关。宽容、大度、人文关系精神强的企业家常常会采用金饭碗政策，经历坎坷、严于律己、铁血性格的人常常会采用泥饭碗政策。以我个人之见，前者的亲和力强，后者则长于控制。但泥饭碗政策毕竟是有违人之生存发展的本义要求的方法，因此只能阶段性地使用，长期使职员战战兢兢，如履薄

冰，不仅职员会物极而反，管理者自己也会难以承受高强压力的反弹。管理者如执意以一己之见，非要搞某一老政策不可，则会犯战略大忌。

从企业的发展阶段考察，不同发展阶段的企业其管理要义有别。创业阶段整个企业都如履薄冰，职员当然也应如履薄冰。但职员的命运与企业的整体命运应当一致，企业蒸蒸日上之时，稳定发展之际，还要让职员如履薄冰就有点缺少人情味了。管理者们号召职员同企业“同呼吸，共命运”，但常常忘记同职员“同甘苦，共享繁荣”。因此，设计企业激励机制不能不准确判定企业发展阶段，使企业的总体实力与职员的稳定状态相适应。

从职员个人立场出发，对金饭碗与泥饭碗是可以选择的。并不是每个人都对金饭碗感兴趣。泥饭碗容易破裂，但可塑性强。对追求事业、追求个性发展的员工来讲可能更有吸引力。职员文化、年龄、技术特点的构成对于企业家实行金饭碗政策还是泥饭碗政策是重要的决策依据。“拍脑袋”会伤害职员的感情和前程。

对于商业银行来说，金饭碗与泥饭碗的选择同银行的规模、盈利情况、不良资产负担、经营管理水平等因素有关。反观现实，一些小型商业银行和股份制商业银行，因为正在创立发展之中，业务体系尚不稳定，客户群体尚未形成，因此一般都实行泥饭碗政策，以刺激职员的奋发精神，谋求银行的发展。而几家大型国有商业银行要以稳健为主，寻求稳步发展，再加上外部环境对人才流失的压力，一般都想稳定住职员队伍，特别是高级人才，所以实行金饭碗政策。建设银行正在尝试实行泥饭碗政策，其根据何在，笔者未得其解，或许其高层领导另有独到的管理心得，也未可知。

(2001年3月10日)

官场与商场

看过《官场现形记》的人都会感到清末官场盘根错节、人际复杂、陷阱丛生的惊心动魄。读到某些情节，反观现实，不禁莞尔。中国的官场由于吏治不清，自宋以来，已逐步形成其固有的官场文化。许多规则，虽不成文，却是许多失意、失败和官阶与血肉所换来的经验，品味这些经验的意境，虽不能高扬情操与德性，但能有效保护自己的前程，因此，常常使冰雪聪敏而又情操高尚之士有取舍难断、进退维谷的痛苦。用现代的语言讲，一个正直的官员，如果坚持原则可能会丢掉乌纱帽，而丢掉乌纱帽以后，你的正直便没有了发挥的机会，变得毫无价值。因此，时至今日，大多数的官场人士，采取的是放弃原则，保护前程的做法，或者取中庸之道，以求上下圆通。即使吏治清明，由于政治体系如此，官场的实际技巧与规则也与律法、规定有相当距离。例如，上司的意见，是不能批评的，亘古不变。即便海瑞的直言上疏，文词之间，也都给嘉庆皇帝留足了面子。

商场亦然。有商以来，商场便有日益丰富的商场规则。所谓“在商言商”，是不能与其它领域的规则混淆的。例如，在政治而言，要尊重民意，但在商务而言，则要维持独裁。现代商场讲究人际关系，所谓和气生财，尊重客户，严格成本，有利则图。唯利是图在官场实为腐败，在商界则为精明。

当然，也有跨政商两界而能“通达”的例子。远的如吕不韦，以商起家，起而从政。其实细想之下，吕不韦从政，也是一项投资于嬴政的商务活动，其回报远大于普通投资者。近的如胡雪岩，为新一代商人所崇拜，胡雪岩的成功在于谋取“红顶商人”的地位，与官府勾结，驰骋官场与商场之间。但吕、胡二人的“在商言政”最终也导致二人“因政而败”。因此，从根本上讲，官场与商场是不能互相借用的，大有鱼与熊掌不可兼得的意义。

中国的商人嗜好官场，而官员则嗜好商界。前者有一条古老的商业箴言为证：达则兼济天下。商人一旦发达，便萌主持天下之志，这种梦想往往被官场规则所击败，胡雪岩是一例，牟其中则又是一例，后者更是教训多多。古代的不说，近期的厦门远华大案中，赖昌星等商人与一批政客的轰然而倒，便是一经典案例。

上述简短的议论，无非是想说明官场与商场使用不同的规则与文化传统。在政言政，在商言商，不可幻想跨越。就个人而言，立志也有分别：从政便一心一意从政，有清贫、廉洁、为国为民的高雅志向；从商便一心一意从商，有勤奋创业、造福天下的慈悲之心。

但难题也是存在的。在中国，计划经济体制延宕至今，仍未得到实质的改造。政府管理着具体的经济过程，企业离开政府便寸步难行。尽管这种局面在不断地改变着，但难题

的解决仍尚有时日，此中道理不言自明。但随着市场经济的不断清晰，官商不分的格局逐渐瓦解，此中道理也是不言自明的。

因此，理智之士不要留恋官商不分的便利，而应去着力打造为官或为商的良好环境，个人如此，企业亦如此。笔者身为银行高级管理人员，当然深谙此中玄机，尽管这种理智犹如禅言的传道：“不可说，不可说”，但笔者还是愿意将以下几点心得录之于下，以备深入研讨。

其一，企业家不要有政治抱负。笔者同许多企业家交谈过，其兴趣所在多为政治。国有企业老总们自不必说，重视的是级别。民营企业的老板们一则是极力寻找政治上的靠山，二则是极力想跻身政坛，充任政协、人大的委员，为此目的，常常不惜解囊。一旦有了这样的政治抱负，一些企业家的行为便时有“越轨”，业务决策常常看重的是声势和概念。有的企业做广告，宣传的是企业的名号而不推出产品，未尽广告之效。长期如此，难有发展。

其二，官员要同企业保持距离。为官行政，自有行政的规则，厚此薄彼，难免有损清白，一旦与企业关系太深，难免有“湿鞋”之可能。长远来看于前程不利。公事公办，依法行政，看似僵化，实则智慧。人生有许多东西不能强求，如身居官场，就没有朋友，身为官员，就得享受清淡。强求而来的东西常常是假的。

其三，银行家要同官员和企业家都保持距离。银行家掌握社会稀有资源资金，正为政府官员与企业家欲所求也，一定的距离便于观察事情的真伪和市场的走向，有利于投放贷款的审慎决策。银行家常受到两方面的引诱：做官与发财。克制这两方面的欲望，“一心一意办银行”，才是安身立命的上策。