

【按】本文原载《新语》第14卷第1期（上海：新华信托储蓄商业银行总行研究室编，1949年1月1日），原文题目为《张公权先生演讲银行人事制度》。

1948年11月30日，新华信托储蓄商业银行举行滬区行务会议，该行总经理王志莘特请该行董事、著名银行家、中国银行前总经理张公权（嘉璈）出席演讲。演讲开始前，王志莘向听众介绍张公权事迹及与该行渊源。张公权随后结合其在中国银行的工作经验，比较详细地讲述了银行人事制度在甄用、训练、薪给、升迁等四方面应如何运作。他尤其强调人事问题对于银行业的特殊意义。该文系其经验之谈，且闪烁其人事管理思想的睿智火花，于今天仍有鉴镜意义。

办银行的关键在于有良好的人事制度 ——《张公权金融言论集》（马学斌编著）摘登（1）

张公权

志莘^①兄，诸位经理及新华同仁：

记得在十八年前，新华还是如同树木枯萎一样，不能发育滋长，想不到经过十八年来，新华有这样的新发展。这可以说是一个奇迹。当十八年前的时候，新华存款日减，几于无法维持。总经理方濯青先生到中国银行见我，说明困难情形及央请维持办法。我说，必须等我请到适当人才，假如找不到起死回生的人才，这行还是一个死行。我就想到志莘兄，想请他出来负责主持。

我那时又感觉到中交两行，尤其是中国银行，资金来源除有限的股本以外，主要业务是靠发行和存款业务，储蓄业务不多。要发展储蓄业务，必须有个专门储蓄机构办理。但是这个储蓄机构，并不是挂块招牌，或找几个经理，就可以收到民众资金，而是一定要找到一位负责人。他心是放在储蓄上面的，负责怎样可以保障零星存户的利息；并且他的脑筋是要有思想的，研究怎样可以利用这笔储蓄，用之于扶植民众利益。我知道志莘兄的心是在民众，关怀民众的福利。因此我对他说，你如

果能出掌新华，新华就可以救活，否则它将不能维持。十八年的成绩，也可证明他是完全为民众服务。

记得我入中国银行以后，那时候中国银行的业务，是经常办理吸收存款及发行钞票。不料到民五洪宪事起，袁氏颁发纸币停兑命令，挤兑风潮日甚一日。我那时候就想研究怎样消弥风潮，怎样可以保护民众利益，不使钞票停兑。后来决定，一方面由民众请求政府收回成命，一方面尽力设法兑现。那时中国银行的存款，约数百万元，纸币发行额只七万万元。三马路一带挤兑的民众，满坑满谷，情形非常可怕。我看了这种情形，深深感觉办银行的责任与风险非常重大。银行要保护存户利益，一定要把其看作自己利益，负起责任，埋首苦干。我那时回想自己的经验，因之连想及于新华。如果找不到有道德、有思想、有能力的人才，负起责任，新华是不易复活。反过来说，如果能找到这种人才，那它的前程亦无限量。那时我与志莘兄在谈话中，彼此具有这种观念。所以改组后，我一则因为事忙，二则因为志莘兄是有思

作者简介：本文摘自金融史学者马学斌编著的《张公权金融言论集》（待出版）一书，按语为该书编者所撰。囿于篇幅，本文有删减。本文文责由该书编者承担。

① 志莘即王志莘（1896—1957年），名允令，上海市人，著名金融家，教育家，中国证券市场建设的先行者。1925年，获哥伦比亚大学银行学硕士，1928年任江苏省农民银行总经理，1931年任新华信托储蓄银行总经理，并创办中国国货公司、中国国货联营公司、中国棉麻公司等企业。1946年，其发起成立上海证券交易所，出任首任总经理。

想、有能力,由他的思想自由发展,由他的意志自由发挥,个人从未参加主张。这十余年来,眼见新华从枯死转到复活,由复活一天一天的生长起来,心里非常欣慰。

我离开金融界已有十年之久,与银行实务一天一天疏远。关于银行实务,个人并无贡献。不过我觉得办银行与办工厂不同,办工厂的资金,机器材料产品要占七八分,人事占二三;而办银行的十分之九要靠人事。譬如说一家银行资本有一二百万元,单靠一二百万元资金,是做不出什么事体来的,最重要的是要靠人事推展业务。所以目前全世界银行最看重的是人事问题,最感头痛的亦就是人事问题。今姑就英国各银行的人事问题来说:

甄用。银行的人事制度,依照职位高低,最上级的 是策划行务的首脑,例如常务董事及总经理;第二级是各分行经理及主管部门的负责人;第三级是主管部门以下的主管部份,如存款、汇兑、房地产等各科主任;再下去是处理日常工作人员以及机匠、老司务、信差等,还有若干专门人才,例如建筑、法律专家等。这各层的人员甄用问题,在选拔方面,有的说应由老行员升迁。因为老行员是从下层做起,门门都有经验,且在行既久,每人都有升迁的欲望,不然他等待不耐烦,对工作厌恶,不生兴趣;有的说选拔新人,可以选拔真才,对职务能胜任愉快;也有人说选拔新人,不免引起老行员的嫉妒,且新人对于行务未从根底学习岂能急于升迁。在性别方面,有的主张高级职员甄用男性,普通职员可由女职员充任;也有的主张女职员雇用时间不久,到三十岁出嫁以后,往往脱离职务,银行又要增添一批新人,无形中增加选拔训练等工作。在教育程度方面,有的主张用大学生,因为大学生有学识、有思想,可以担任主管人员;也有的说中学生按部就班,经过一层层的见习,可以培养成才,有许多外国银行总经理,就是由下而上,一步一步升起来的。以前英国各银行甄用行员的趋向,是不喜欢大学生,欢迎十七八岁的中学生,因为年青容易训练,而且中学生又视银行为稳妥职业,十七岁进去,六十岁可以告老,衣食无忧。但是到现在,因为政府增加教育公费,其他不乏稳定的事业可以就业,一般中学生都想考取公费,继续升学,不想进银行服务。因此银行甄用行员标准,提高为大学生。但实际上甄用行员,分为两种,一为普通行员,由高中毕业学生充任;一为培植高级行员,往往考选大学生。

训练。行员的训练,首先遭遇的问题包括:是针对

青年行员的训练,还是一般性的训练 新进的行员要训练,老行员是不是也要训练;下级行员要训练,高级行员要不要训练。还有训练的方式,是请专家来讲述,还是由人事主管部门主持,设班训练;训练课程,是一般性的,还是分门别类的。这些都是问题。英国各大银行对于行员训练,多半是青年训练,设立学校,训练初级预备职员。他们训练的方法,先授以一部门学理与实务,然后实习多时,再训练另一部门。如先学存款,到存款部门内实习,实习好回来,再学放款、汇兑。意思要从下到顶,门门学到,等于中学生读书一样,但是时间节省五分之四。对于高级行员之训练,让他住在校内宿舍,一面实习,一面听高级前辈行员及实业家之讲演,并得与各方面自由交换意见。与各分行高级职员常常接触,可以知各地业务情形;与实业家接近,可知一般工商业情形。

薪给。行员的薪给制度,亦有许多问题。有的说按年资一级一级地上升,有的说视能力跳加薪金,会影响按年资升级的行员工作;也有说按年资加薪,会埋没人才。还有薪金与职位,往往不能符合。年资多的旧行员,他的薪金往往超过年资少的主任阶级行员,如何调整,亦是问题。英国各银行行员的薪金,大概分四级,一级是十镑至六十镑,二级是六十镑至一百八十镑,三级是一百八十镑至三百镑,四级由三百镑至五百镑。他们一级是普通行员,二级是主任以上行员,三级是各部门主任与各分行经理,四级是总经理、副总经理。这中间薪金的加成,可以量才跳加。对于特殊技术人员,如地产信托等,他们薪金可以特别提高,名义不一定要给予的。

升迁。行员的升迁问题,有主张加薪并不须要升迁,有主张升迁与薪金双方顾到,有主张薪金高的应予升迁,有主张职位不能升高。是按级升迁,还是跳级升迁,这都值得讨论。英国各银行的升迁制度,年资与能力并重,但是薪金同职位是分开的。若干专门人才,不过是普通职位而待遇却很高,职位不一定升迁,而薪金可加高。

上面所谈的人事上各种问题,不过是人事上的一小部份,怎样选拔行员,怎样训练行员,都值得研究。我在中国银行时,自己常有个理想,想确定一个完善的人事制度,领导社会推行。然而十几年来,因为政治生涯,对于银行实务,渐觉隔膜,这个理想,遂亦无从实现。今后惟有将这个理想,希望新华银行来努力创造,这是我深切期望的。目前银行经营的困难,一天一天地增加,唯有人力可以解决一切困难。

(责任编辑:赵廷辰)