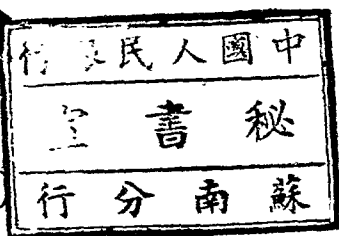


中央  
交通  
中國  
農民  
四銀行聯合辦事總處編

# 銀行人員手冊

第一編 銀行人員服務須知



(一)

中華書局印行

## 引言

我國銀行歷史，迄今僅五十餘年，其制度初係取則日本，嗣復效法歐美；惟以國情迥異，各項規章及內部處理手續，多未能盡符理想，識者病之。實則歐美銀行業，對其本身之業務，無時不在日求精進；如銀行手冊以及銀行公會之簡化手續及格式，日新月異，逐年修訂，以期適合環境，用意至善，收效亦宏。反顧我國銀行業，類此之綜合研究，則尙付闕如。本處爲謀補救起見，爰於三十三年間組織各行局實務研究委員會，并於其下分設存款、儲蓄、貼放、匯款、信託、倉庫、外匯、文書、人事、出納、會計、統計等研究會，邀請各行局主管業務事務會計人員，并由財政部及淪市銀行公會各派代表參加。芸亦忝參末議，共同研究，設計改進。計共代表一百八十餘人，歷時年餘，先後集會三百餘次，厘訂章則五十餘種，內部處理手續六十餘種，重要表單憑單格式三百餘種，分爲二十編，名曰銀行人員手冊。

邇以抗戰勝利，復員工作展開，金融業之應如何謀劃一業務帳務總務處理手續，以提高工作效率，實爲當務之急。用將全部草案提經本處第二八五次理事會議通過，交各行局參照實施；惟以時間倉卒，難免無疏漏之處，深冀同業人士，賜予指正，俾斯篇內容益臻充實，則幸甚矣。

銀行人員手冊 (二)

二

三十四年九月二十日劉攻芸於四聯總處

# 銀行人員手冊總目

## 第一冊

第一編 銀行人員服務須知

## 第二冊

第二編 存款 第三編 儲蓄

## 第三冊

第四編 徵信 第五編 承兌及貼現 第六編 放款及押匯

## 第四冊

第七編 匯款 第八編 出納 第九編 票據交換

## 第五冊

第十編 信託 第十一編 倉庫

## 第六冊

MA  
FB32.96  
525

總目

一



3 2285 7729 6

第十二編 外匯

第七冊

第十三編 文書

第十四編 事務

第十五編 電訊

第十六編 人事

第八冊

第十七編 國營各行局統一會計制度(上)

第九冊

第十七編 國營各行局統一會計制度(下)

第十冊

第十八編 暫行四聯總處暨各行局統計方案

第十九編 暫行各行局稽核通

則 第二十編 分支機構管理

# 銀行人員手冊(一)目次

## 第一編 銀行人員服務須知

### 前言.....一

### 一 概論.....二

- (一)組織
- (二)人事
- (三)業務

### 二 服務之基本精神.....九

- (一)堅定信仰
- (二)合羣互助
- (三)大公無私
- (四)操守謹嚴
- (五)崇尚儉樸
- (六)謹慎工作
- (七)分工合作
- (八)迅速精確
- (九)保守秘密
- (十)遵守時間
- (十一)服務顧客
- (十二)研究改進
- (十三)安分守己
- (十四)勤自進修
- (十五)健全身心
- (十六)愛惜公物

### 三 職務上應具之知能.....一六

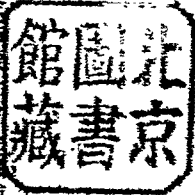
- (一)經副襄理
- (二)會計
- (三)營業
- (四)出納
- (五)文書
- (六)庶務



# 銀行人員服務須知

## 前言

銀行爲金融組織中最重要之授受信用機關。其作用在調節工商資金活潑社會金融輔助產業發展，促進經濟繁榮，以期達到增進社會福利，改善人民生活之目的。其對於國計民生之關係，至深且鉅。銀行從業人員，爲達成此項任務之實際推行者，所負使命甚大。其應具之修養與學識，亦應較一般爲完備與豐富。且銀行內部，分工細密，各有專司；工作人員，對於所任職務，尤須具備專門技能，始能勝任愉快。茲就一般銀行之實際情形，參以實務上所得之經驗，將銀行人員應有之基本認識，及業務上應特加注意之事項，撮要述之。不拘體裁，信筆所至，所言力求切於實際；不欲侈談理論，以期易於實踐，聊備從業者之研究參考。



(寧)



## 一 概論

銀行整個事務中，最重要之事項，可舉三端：（一）組織，（二）人事，（三）業務。無論任何銀行，如組織完善，人事健全，業務合理，則匪惟自身營業蒸蒸日上，整個經濟社會，亦胥受其益。否則如組織散漫，人事冗雜，業務無計劃，甚至不擇手段，唯利是圖，其結果不僅自身陷於危境，且足以貽害社會。故此三者，乃銀行根本大計，首應深切注意。

一 組織 銀行組織，其管理重心，雖在總行，而其業務之推動，則胥賴分支機構。故分支機構之合理分配，與善為管理，乃銀行組織中最重要之一端。銀行對於分支機構之管理方法，有採區域行管理制者，有採兩級管轄制者。我國幅員廣大，交通尙未十分暢達，金融組織，似以採兩級管轄制，由分行分層負責，較為適宜。在總行之下，擇金融重要地點，設置分行；次要地點，設置支行或辦事處。分支行均由總行直接管轄；辦事處則由附近之分支行管轄。每一分支行管轄辦事處之區域，應依地方經濟情形，妥為區劃；通常以不超越省界為宜，必要時亦得跨越省界，以期適合實際需要。同時對於每一管轄區域之範圍，則應盡量縮小，以便管理。

兩級管轄制之優點有三：（一）分層負責，指揮便捷，運用靈活，易收指臂之效；（二）資金集中，便於調撥，平時既可聚零爲整，充份運用，遇有緩急，亦可挹彼注此，迅赴事機；（三）每一管轄區範圍既小，對於本區之金融情況，易於深悉，自可根據當地實際情形，爲適宜之措施，并使機構分佈恰合需要。

分支機構之設置，應以普及而不重複爲原則，庶可完成完密之金融網，達成活潑金融發展經濟之任務。在國家銀行方面，更應依照專業化標準，審察當地實際需要及將來發展趨勢，配合國策，自動辦理。凡當地已有其他國家銀行設立機構者，不妨儘量採取委託方法，力避重複，以免人力物力之浪費。在同一城市設置之辦事處，應直接受當地分支行之管轄。不在同一城市之辦事處，如經營努力，業務發展，應隨時升格爲支行。設置支行地點，如地方逐漸繁榮，業務擴展，亦應升格爲分行。胥由總行視實際情形，相機靈活處置，以期迅赴事機。反之，如設行地點之經濟地位降低，業務衰退，即應迅速調整，將支行改爲辦事處，或將分行改爲支行或辦事處，以節約人力資力。

二 人事 用人以採取公開考試制度爲最合理。公開考試之優點甚多，舉其大者，約有五端：其一，吸收範圍廣大，人選標準易於提高；其二，樹立正當途徑，消除夤緣依賴習性，提高青年自立精神；其三，破除門戶觀念，可造成精誠合作，及專心服務風氣；其四，崇尚人才主義，可選拔及激勵真才，并促其普遍發

展；其五，新進人員，學識已有基礎，僅須經短期訓練，即可成爲有用之才。

人之能力，必須加以不斷磨鍊，始能日有進境。我國銀行人員，工作效率，尙未能盡合理想，自應注重訓練。訓練之效果，一可提高工作效率，二可減少需用員額，摶節開支，並可引起進取之心，使對工作倍感興趣。訓練方式，對於學力未充者，可利用業餘時間補施教育，或專設訓練部門，以宏造就；對於經驗缺乏者，則督導多方歷練，并隨時予以指示，積久自可貫通。此外尙應鼓勵其自動就實務理論方面，積極研究，以提高其識力；對服務精神方面，亦應力加提倡，以建立銀行服務新風氣。

實務訓練，應以內部記帳實務爲基礎，由此可使對全行業務活動，獲一概念。再經相當時期，輪流實習櫃台實務，俾於銀行業務獲得深切瞭解，并增進其肆應能力。至出納及文書事務，雖較單純，然亦非稍加歷練不可。經過各種實習後，對於行內事項，已有全面之認識，然後視其能力、成績與其性之所近，使專習某一部門工作。如此依次歷練，則訓練之成績，必斐然可觀。

訓練人才，不妨採取「勉進方策」。於訓練之際，授以較爲高深之事理，使略超過其能力，如此可激發受訓練者之緊張情緒，復可提高其努力向上，奮勉不懈之精神。

訓練人才，原無止境。一般工作能力，訓練完成之後，尤須養成其主管之才具。其訓練程序，通常應使

先任會計，次任業務，然後授以分支機構經理職務。此種程序，頗合實際需要。如訓練得當，則各級人才，可左右逢源，不虞缺乏。所有高級職員，應儘量由低級遞升。人事制度，達此境地，始臻健全。銀行業務發達，需才日殷，必採取此種方法，庶無才難之嘆。

人員之升遷，通常固應採取按步就班方式。惟傑出人才，亦應破格予以擢升。如不分高下，一律循序漸進，殊不足以激勵真才，甚或將埋沒長才，使日趨消沉，不求進取。如有此種現象，乃銀行事業重大之損失。故識拔真才，破格擢升，亦人事上一重要事項。但破格任用，其弊在主管者容有為情感支配之處，且破壞良好之人事制度，易起倖進之端。故對於破格任用之人員，仍以先行予以試署或代理，俟經過相當時間，其材力確足擔當時，再予授實。

各部門工作人員之成績，唯主管者知之最深，考察最切。故人員考績，應採取分層考核辦法。此種辦法，優點有三：（一）考察正確，易臻公平；（二）主管人有考核之權，對所屬易於指揮；（三）可養成主管人員處理人事之能力。惟實施此項辦法，各級主管者務須一秉大公，力求確實，詳細填報，逐層核轉。最後由總行主管人事部門集中辦理。每一主管人員，如不能破除情面與私見，缺乏處理人事能力，即為其本身之最大缺點。其上級主管人，應將此缺點列為考核該主管人員成績之一部份。如此層層監督，最後再由總

主管者，依據報告及其他參加資料，重加銓衡，（特別注意有無偏私）則考績結果，獎懲遷調，可均得其宜。

銀行日常工作，應時時設法，提高效率。其方法大致有（1）工作競賽：將各種技術工作之速度及準確性與整潔性，定為競賽標準，以記帳、計息、點券等作為競賽項目，隨時舉行，則工作自能日益精進；（2）信賞必罰：人事之賞罰，須絕對允當，尤應及時行之，方足以昭激勵。亦不宜過濫，濫則受者不以為榮，甚或引起其惰性，古語所謂限之以爵，爵加則知榮，待之以恩，恩竭則慢生，獎勵過濫，亦為失策，處罰不宜過嚴，過嚴則人人自危，或自甘暴棄，亦足敗事；（3）客觀比較：工作效率之高低，可以客觀態度比較方法測度之，例如兩行之傳票及業務數量相等，而兩行員生人數多少不同，則人數較多之行，其工作效率，顯屬較遜，自應奮發淬勵，力圖改進；（4）改進內部辦事手續：欲求各部門工作效率充分提高，自應首重實務之改進，務期各項辦理手續，敏慎簡捷，處處以服務為目的，切不可因噎廢食，手續繁瑣，使人望而却步，並隨時注意同業間辦事方法之改進，採人之長，補己之短，則積久自能進步。

銀行於普通業務人員以外，尚須羅致若干與本身業務有關之專門人才，以備諮詢，并協助有關事業之發展。因近代銀行業務日趨於專業化，其本身業務之榮枯，與其專業範圍內事業之榮枯，已密切不

可分。欲鑑別投資對象之內容如何，及協助投資對象，改進技術與管理方法，自非聘有若干對技術或管理有深造之專家，參與工作不可。

三 業務 銀行業務之推進，應確切採取行政三聯制之原則，第一先有精密之設計，第二根據設計之方案執行，第三就實行結果考核得失。現在一般銀行業務之推進，與行政三聯制原有吻合之處。如營業計劃、損益預算、費用預算等，即係以文字及數字表示設計之一種。此種設計工作，應由高級人員按照事實需要，配合國策，本諸創建精神，切實妥擬，作成方案，經過縝密審議，予以確定。確定之後，即依照方案切實執行，悉力以赴，此為執行階段。及至年度終了，再憑營業報告，及決算表報等數字上，及文字上之報告，與預算作一比較，加以考核。如此逐年實施，可成爲一種制度。以善良之制度，推進業務，自能合理發展。

任何一種設計，其目的皆在預定一目標，及達成此目標之捷徑，故切忌舖張空泛，迂迴敷衍，更不可利用討論方式，推諉責任。設計之目標，固須顧及營利，更應配合國家金融政策。因銀行既爲經濟金融之主幹，與國家民族之榮枯，關係至爲密切。一切設施，如能配合國策，自可福國利民，人已兼利；設與國策相背，自身縱可獲利，亦必影響國家民族之利益，實屬得不償失。

執行一種方案，在進行之際，應隨時檢討進度。遇有出入延誤，即應研究其原因何在，立予補救。倘原方案設計有誤，或環境突變，亦應從方案本身酌量補充修正。凡平時進度不能照合方案，或散漫零亂，不加檢討，則必致破壞整個計劃，雖有善良設計，亦難收預期之效果。

考核執行之結果，以由原設計者辦理最爲相宜，庶可於設計之本意獲得貫通，對執行之結果有正確之評價。如另行指定人員考核，以期獲得客觀衡量，雖無不可，然見仁見智，對於原計劃重心所在，難免不有所歧異。考核執行之結果，尤應以統計及比較等方式處理，然後採擇其中成功之部份，作爲下次計劃之標準。其未能收預期之效果者，亦應研究其原因，作爲此後之鑑誡。一面檢討既往之得失，一面爲又一設計之開端，更番銜接，密切無間。業務之健全發展，實由健全之制度所產生也。

## 二 服務之基本精神

銀行人員，分掌各部門工作，各人之工作，雖有不同，但在服務時，有應共同遵守必須服膺之事項，此即服務之基本精神是也。

一 堅定信仰 人類之進步，實基於希望及信仰。希望即理想，信仰為抱負。蓋必有希望及信仰，方能努力上進；有不斷之努力，始能有不斷之進步。吾人今日之希望為何？厥為新中國建設之早日完成。然欲求建設之完成，實以經濟建設為首要。銀行為輔助經濟建設之重要機構。銀行人員，從事此項工作，應認識本身責任之重大，一舉一動，均於經濟建設有莫大之關係，而人人皆以金融戰士自相期許。有此崇高之理想，樹立堅定之信仰，乃能以樂觀之態度，積極之精神，盡忠職守，推行國策。

二 合羣互助 銀行部門既多，人員亦衆，彼此相處，貴能合羣互助，人事相安。如個人主觀甚深，互相猜忌；或私利觀念過重，齟齬相尋；皆足以破壞羣體，影響事業。至於各樹派別，各立門戶，誤會心重，庸人自擾，尤足增人事之糾紛，削弱集體力量。如有發生互相傾軋情形，主管人員應隨時注意矯正，廓清化導，消釋無形，務期各個人間水乳交融，和衷共濟，則整個團體，始能發揮更大之效力。



三 大公無私 銀行人員，日常處理事務，應大公無私。第一，事業之心重於個人私利；第二，對事應抱客觀態度；第三，應對事不對人，處處為事業着想，刻刻為公家籌劃。否則如僅知私利，假公濟私，或剛愎自用，固執己見，必致事業摧毀，兩受其害。

四 操守謹嚴 銀行人員每日所接觸者，莫非商場營利事項，誘惑性比較濃厚。倘自身無堅貞之操守，充分之修養，稍有不慎，必致捲入漩渦，而與服務本旨大相違背，馴至公私交爭，自毀立場，身敗名裂，屢見不鮮。且銀行為授受信用機關，個人之信譽，即可影響銀行之信譽。故銀行人員，操守必須謹嚴。

五 崇尚儉樸 銀行人員為克制一切利誘計，必先養成勤儉樸實整飭之美德。儉以養廉，古有明訓；縱慾敗德，覆車可鑑。是以欲使弊絕風清，應先自崇儉始。惟銀行方面，亦應注意人員之待遇，務使生活足以維持，亦可減少不法情事。

六 謹慎工作 銀行工作，無論會計、營業或出納、文書，性質雖不同，而彼此互有關聯，故必須個個健全，方可期整體完善。如有某一部門，因人謀之不臧，致生窒礙，其影響所屆，足以牽動全局。是以銀行人員在工作之先，必須對工作對象，多面設想，詳為規劃，務使可能發生之錯誤與弊端，皆預為防杜。計劃既定，當其實行之時，尤宜兢兢業業，謹小慎微，隨事態之推移，而作適當之因應，藉以補事前考慮之不周；萬

不可消存疏忽，致誤事機。事後亦須就全部工作，慎重考查；其有欠妥錯誤之處，即應設法補救，毋使稽延，以免鑄成大錯。

**七 分工合作** 銀行業務繁冗，欲求工作效率之增進，必須分工合作。第一，各部門之間，應緊密聯繫，切實配合，步驟協調，一致邁進；否則一部份緊張直進，一部份弛緩怠慢，彼此失調，工作必受影響。第二，個人方面，首須各負其責，各竭其能，同時并應注意本位，與其他人員之聯繫，隨時合作，互相瞭解。辦事須多面設想。例如總分行間，在分行須瞭解總行之立法大計，及業務方針，總行應體念分行之執行困難，并代謀解決。又如會計人員，不應僅知本身之執行法規，而不顧及營業之立場；營業人員，不應只知本身之環境，以為會計故意苛求。務須抱定分工合作之精神，共信共諒，齊步前進，則工作效率，必有顯著之增進。惟負責與合作相差一間，而應有一定之限度。如負責過度，不應負責而負責，或能力不能負荷之責任，而勉強負責，以及誤解合作，越俎代庖，事事干預，則成為攬權把持，包辦掠美，必致引起紛亂，反致債事。是有賴主管者之明確劃分職責，及奉行者之隨時自行檢討。

**八 迅速精確** 銀行業務，大都為機械式，且有時間性，數量既繁，并須限時完畢。故一方面既無較長時間，可供從容思索，一方面又不容稍有疏忽，致滋錯誤。故須迅速與精確兩者并重。例如稽核帳冊，既

不能遷延時日，又不能因餘額只差一分，即認爲大致準確。銀行人員對此應養成習慣，不但有時間性之工作，須如限完成，即普通事項，亦應今日之事，今日辦畢，不可積壓；同時並須準確完善，不可有模稜兩可，似是而非，或手續不全之處。蓋此種瑕疵，雖甚微小，但聚少成多，積久成弊，小之可使內部凌亂，大之或致引起重大損失。語云：「差之毫釐，謬以千里。」銀行工作，確係如此。

**九 保守秘密** 銀行人員，對於銀行內容，及顧客往來內容，均有保守秘密之義務。經手人員，凡遇應守緘默之處，均應嚴格遵守。苟輕易向外界洩露，則前者有背銀行之業務規則，後者足以影響顧客對銀行之信心及感情，關係綦重，不可稍加忽視。

**十 遵守時間** 守時本爲美德，於銀行人員尤爲重要。在營業時間之內，所有人員均應依時到退。良以銀行組織，各部互有關聯，如有少數人遲到早退，匪惟於本人工作有礙，同時亦可影響他人，往往使外界發生不良之印象，及無謂之誤解，馴至影響銀行整個信譽。例如在營業時間內，有人於開門時，即來取款，如營業員遲到，不能迅速支付，使來人守候，必不滿意。是以遲到早退之習慣，必須糾正。又任意請假，尤須矯正。銀行工作，多係分工；各人對於其本身之工作，多有相當之經驗，特殊之技能；如請假頻繁，縱令有人替代，而代替者對於所有實際情形，未必盡知，必致茫無頭緒，有礙業務。

十一 服務顧客 銀行業務愈發達，顧客必愈多；顧客愈多，銀行業務必愈益發達；二者關係密切，互爲因果。銀行人員對於顧客態度之良否，實關重要。又銀行各項業務，或卽於無意中發生，故對於顧客，應絕對和藹，常存爲顧客服務之心。如顧客有不明瞭之處，應詳爲解釋。有時顧客或有所誤會，亦須婉爲譬解，或另由較高級人員，再爲解釋，或用其他適當方法處理。總之，應在可能範圍之內，使顧客滿意，決不可存心輕視，或態度傲慢，及有失禮貌之處。

十二 研究改進 銀行人員，在其工作範圍之內，對於制度應如何改善，手續應如何使其簡單敏捷，均應隨時研求改進。因從事工作，歷時既久，當必各有心得。此種心得，多由熟練而來，所謂熟能生巧是也。惟改進之時，不應只顧本位之便利，并須兼顧其他單位之便利，以客觀態度，與有關部份反覆研究，不存偏見，將確切之優點，向主管人員建議，核定施行。

十三 安分守己 人之才智，不能相齊，事業造就，自有差別。苟行有不得，動輒怨尤，於事實毫無補益，曷若反求諸己，平心靜氣，檢討一己之所短，力謀補救，以躋進境。否則憧憬虛榮，過分追求，轉致精神上，有種種痛苦。古語云：「不患莫己知，求爲可知也。」又云：「反身而誠，樂莫大焉。」皆爲至理名言，可資法守。

十四 勤自進修 世界潮流，日在前進，國家需才，至爲迫切。銀行人員處此時代，不應僅以能盡其

現在崗位上之責任爲已足，必須努力進修，日求增益學識，孜孜不倦，自強不息。庶幾在個人方面，可以跟上時代，不致落伍。在銀行方面，亦可不致有士氣銷沉人才沒落之感。以往銀行人員，因職業比較穩固，工作比較安定，不免有保守苟安，不圖進取之心理。須知凡百事業，胥如逆水行舟，不進則退。唯有進取，始能生存發展；只圖保守，必被淘汰。進修之道，不必講求形式，更不可徒趨時尚，成爲裝飾品。進修之範圍，應不限於書本；進修之時間，亦不必限於業餘；隨時隨地，注意觀察事物，均可增益其所不能。如此日計不足，月計有餘，積久則學識自然充實淵博。一旦担任比較重要之責任，庶不致有才力不勝之虞。人人如此，則整個銀行，亦必有長足之進展。

**十五 健全身心** 銀行人員工作，大都均在室內，每日伏案，鉤稽勞形，對於身體之健康及精神之陶冶，均有損害。身心如不健全，對於工作效率亦有影響。故個人應注意運動，增進健康；在銀行方面，尤應提倡鼓勵，并於業餘舉辦有益身心之各種正當娛樂，以調劑精神，強健體魄，使精神飽滿，工作愉快。同時，對於不良嗜好，及無謂酬應，并宜儘量屏絕，俾身心康樂，努力工作。

**十六 愛惜公物** 銀行各種設備及用具，皆爲便利辦公而設，自應加意愛護，珍惜使用。即文具紙張傳票等件，亦應撙節，不可浪費。苟人人皆以虛糜公物爲戒，則集少成多，整個開支用費，必可減省。

以上列舉各項，多屬平常道理，並無高論。惟銀行人員在服務時，確應首先注意。如能逐項實行，則在個人方面，進德修業，精進不已，可以成爲完人；在事業方面，奮發有爲，亦必能有所成就。

### 三 職務上應具之知能

銀行內部，分工細密，各有專司。工作人員對於所任職務，必須具有專門知識或特殊技能，方可勝任愉快。否則器小易盈，必致債事。

#### 一 經副襄理

(1) 經理主持行務，副理襄理則輔佐經理處理行務，責任綦重。舉凡營業方針之決定，日常業務之處理，內部財物之管理，以及人事與工作之配合，均為經副襄理所當深切注意之事項。對於銀行所處之地位，上級管轄行之指示，及一般經濟金融狀況，均須澈底明瞭，方能措置得宜，應付裕如，達成其本身應負之使命。

(2) 國家銀行之地位，與一般銀行不同，在業務上表現服從國策之精神，應較一般銀行為強。為經副襄理者，一方固應顧及本行之立場，一方尤應奉行國策，切合社會之需要。凡所措施，應知其本身在當地金融居領導地位，顧大體，有遠見，以符國家銀行之立場。

(3) 銀行經營業務，固不能不計營利，惟國家銀行為執行金融政策，不可亦不必純以盈利為目的。

例如經營放款，除應預計本行收益外，對於放款後社會可能引起之影響，尤不能不特別考慮，以定該項放款之承放與否。此則全賴目光遠大，觀察精到。至各種性質放款數額之核定，則應悉以客觀態度，及需要程度為標準，不可稍存偏見；即係奉上級管轄行指放之款，亦須詳加注意，不可稍有漠視。款項放出之後，於對方內部情形，更須隨時留意，不可以為款既放出，責任已了，即置之不顧。且放款為銀行主要業務，借款人亦係本行顧客，切不可以為銀行係債權人，因之發生漠視傲慢之心理。

(4) 國家銀行，既負有領導金融之責，應隨時與當地同業，合作互助，不可因本身地位特殊，輕視同業。所有各種金融措施，亦宜常與同業間互相商討，以收集思廣益之效。在同業間尤宜倡導正常競爭之途，努力增進本行工作效能，提高工作精神，以振刷外界之觀感，為同業之楷模。

(5) 世界潮流，社會經濟，日在演進，金融動態，不易懸測。國家銀行負有領導金融之使命，經副襄理應隨時注意當地金融狀態，及國內經濟趨勢，努力充實經濟學識。對當前各項經濟金融問題，尤須加意研討。我國金融業務，有待改進拓展之處甚多，經副襄理必須隨其閱歷，努力增進其學識與經驗，方能適應環境，不致自陷於落伍。

(6) 聯行間不論距離遠近，彼此應有密切之聯繫，務須精誠合作，互相諒解，互相維護，互相協助，始



能共同發展。蓋銀行之作用，要在調劑盈虛。大之如頭寸之調撥，小之如款項之收解，端賴彼此合作。倘互相猜忌，不能合作，結果必致兩敗俱傷。爲經理者，應顧全大局，遇聯行間有何爭論，務須竭力消除，萬不能斤斤於本身少許之利害，對於聯行之需要，袖手旁觀，不予協助，致失同氣聯枝之要義。即萬一確有事實之困難，亦應坦白說明，以消釋誤會。至過份重視私人情誼，則辦事必多偏頗，而意氣用事，尤宜切戒。

(7) 經理對外係銀行之代表，一舉一動，均應以不激不隨，不亢不卑之態度出之。對事須秉公處理，不稍涉偏私；待人須以誠，無謂之酬應，務宜避免。蓋惟公惟誠，始能舉措得當，而酬酢過繁，生活失常，尤易影響健康。且事實上亦并不能由此增進業務，反不如堅守崗位，抱定服務社會之旨，使外界信仰日增，其所得效果，必甚顯著。

(8) 銀行爲授受信用之機關。外界對於銀行同人之信譽，每認爲即屬銀行之信譽。經理爲銀行之代表，其舉動自更受人注意。經理之操守信用，如稍有疏縱，即可影響整個銀行之聲譽；較之一般同人，關係尤大。而欲求一般同人之操守謹嚴，蔚爲風氣，尤須賴經理之以身作則。蓋上有所好，下必有甚，乃必然之理也。

(9) 經理與外界接觸較多，切戒利用職位，兼營私人事業。蓋如不能恪守規章，一心爲公，馳心外騫，

勢必致公私混淆，甚至因私而廢公，影響行務，其弊一也。兼營私人事業之目的，率為謀利，浸漸有利用職權之虞，一旦太阿倒持，勢必身敗名裂，其弊二也。兼營之風既開，同人從而效尤，將無法管馭，綱紀蕩盡弊端叢生，其弊三也。國家銀行為國營事業，則國家銀行從業人員，亦屬公務員身份，兼營私務，法所不許，斯則尤應切戒。故吾人服務銀行，唯有恪守規章，一心為公，否則如欲快一己之私圖，則謀利之道多端，何必藉職務之便利，自貽伊戚，公私兼受其害？

(10) 銀行各項設備，均係因公而設，各種費用，亦有預算之限制。苟於愛護公物公款，不能養成習慣，對於文具物品，交際捐款之類，不事撙節，或竟以公物作私人之用，即成浪費。值此力求普設全國金融網之時，費用浩繁，如不從各方面努力節省，則積少成多，無形中增加銀行之損失。苟能減少一文開支，即多一文盈餘，僅為個人少許便利，使公家受千百倍之損失，自非賢明經理之所應為。

(11) 經理對於所屬人員，應量才器使，力求人事相適合，并儘量分層負責，抱用人不疑態度。而於各種制度及法則，尤須規劃週密，嚴格執行，庶幾完成內部牽制作用，而收防微杜漸之效。吾國一般舊習，每重人不重法。實則人法必須并重，兩者不可偏廢。各部份工作，各有專責。如一切均能守法，則習慣成自然，必能安之若素，樂於循軌而行。事實上工作能有一定系統，決無不便之處。例如會計、營業、出納三部份，界

限極明，果能嚴格劃分，可收相互牽制之效。如不嚴格劃分，或劃分而不照辦，決不足以發揮其效用。又如對於經管出納人員，如能執行良好稽核制度，并舉行不定期查庫，自可防止弊端，崇尚守法，則制度與用人不疑之旨，實可并行不悖。

(12) 經理主管全行，地位較高，直接接受上級管理之處較少，倘不自檢點，每易流於放縱而不自知。此則全賴各人自身修養，常自檢討，使公私行爲，悉合正軌，保持正常服務精神，以樹全行之模楷，爲屬員之表率，尤須隨時察納外界善意之批評或建議，力圖進取。如同人中，有良好意見，亦應虛心接受，細心檢討，抱定有則改之，無則加勉之態度。又銀行所定各種制度與規章，乃全體人員共循之軌範，經理應率先遵守。如制度規章，有未盡適當，或不完備之處，應貢獻意見，提請修改補充，使其適當與完備。在未修改以前，則應共同遵守，不能使一切制度規章，僅以束縛其他人員，而自身則反任意踰越，致貶低其價值。

(13) 經理應獎掖幹練之僚屬，除最機密事件外，其他一般事務，均應酌情分配負責，並詳予指示，俾隨時有薦賢自代之準備。否則如事必躬親，副襄理形同備位，一旦變生倉卒，或祿位遷擢，勢將有無人庖代之苦。而經理平素一片爲行勞瘁之忱，反招影響行務之病矣。

(14) 經理對於同人工作情形，應隨時加以密切注意。其主管之職務，並宜時加調換。良以職務常加

更調，每易引起工作者興趣，且易發現其才能之優劣。幹練者因之可發揮效能，而因職務時常更換關係，亦足以杜漸防微，預阻弊端。但職務更換時，亦應注意個性及能力，以免影響工作本身，未能過於勉強。

(15) 經理與屬員，僅係職務上之不同，其為銀行服務則一。故與同人相處，應互相尊重，砥礪道義；尤須愛人以德，不以姑息待人以誠，不以虛偽，遇有成績優異者，則儘量識拔，向上級推薦，甚或薦賢自代，使有發展向上之機會，不因個人利害關係，予以限制。賞罰恰當，處事大公無私，愛護同人之道，當不逾此數端。至若一切繁文縟禮，問寒嘘暖，酒食徵逐，謂為表示愛護，則實有失君子之交淡如水之意。正當相處之道，不外：(1) 為同人謀升遷發展之機會，擇尤擢用；(2) 盡力訓練培植，使同人學識能力逐漸進步；(3) 顧及一般同人福利；(4) 對同人痛苦表示同情，并協助而解除之。

(16) 經理對於全行工作，應有全盤之認識。凡所設施，不能僅顧一部份而忽略他部份。對於各種工作，必須支配得宜，并須明瞭同人工作之繁簡，能力之高低，性情之差別，隨時注意調整，庶幾能各盡其長，勞逸得均，人盡其才，才盡其用。一方尤須以身作則，於精神修養上，公私生活上，力求進取，率先倡導，便發生精神上之聯繫。全行內部事務，互有關聯，往往牽一髮而動全局。經理必須使各同人在全體中所處地位，深切瞭解，方可使其對工作倍覺興趣，指揮推動，自易於收效。

(17) 全行業務，經理挈領提綱，主持於上；課股主管人員分部管理，肆應於中；經辦人員分職辦理於下；副襄理協佐經理，負責處理一部份業務及事務，或則專司內部管理，或則對外肆應，不越權，亦不棄權；和衷共濟，分層負責，行務蒸蒸日上，自可預卜。

(18) 銀行內部，最重要者為頭寸問題，即對流動準備之管理是也。經理對此應隨時注意，使常處於適當程度，以發揮最大之效能。否則若準備過多，必致資金呆滯；準備過少，則又感週轉困難。至頭寸盈絀，應如何調度佈置；金融動盪時，如何應付安渡，均為經理之重要工作。全在平時注意研究，預為準備，尤非熟悉經濟大勢，見微知幾，鑑往知來，難期因應咸宜也。

(19) 銀行各有其獨特之風氣，即一般所謂「行風」。「行風」之美惡，胥視同人之耳濡目染如何而成。主管人員，平素持身以正，則潛移默化，風氣自肅，如入芝蘭之室，習慣成自然，而不自知。故欲謀行務正常開展，首應樹立良好之「行風」；而良好之「行風」，則又有賴主持者以身作則，倡導於上也。

(20) 經理應當留心大節；處事尤貴明快，是者是之，非者非之；視人之可信，則隨事支持之；視人之不可教，則毅然捨棄之，不姑息，不猜忌，不輕信浮言，具有透闢之見解，見人之所未見，料人之所未料，見解常超人一等，然後可担当重任，而達勝任愉快之境。凡優柔寡斷者，守成有餘，展佈不足。

(21)各聯行間匯款之押脚編製方法與電報密碼本，應由副理襄理各一人，或其中一人常川保管使用，或交付主管人員使用，用畢收回。此副理與襄理以不常離行之人爲宜。如副理襄理人數較少，得由主管營業或文書之人分別保管使用。但經理亦應偶而抽用之，以爲萬一負責無人時之準備。經理於空閒時，應時至櫃台內外巡視，以廣視聽，并督促工作，糾正錯誤。遇有行員與外界發生爭執，則先應由高級主管人員折衝，最後方由經副理接見，以免難於轉圜。

## 二 會計

(1)銀行之會計營業，出納三部份工作，具有三權分立精神。營業、出納兩部份，皆係對外，會計則係對內，職司連繫內部工作，並達成主要之牽制功能。業務方面之紀錄，有賴會計之分析整理；出納專司現款之收支，亦需會計之審核證明。故會計職務，不僅限於紀錄及計算等瑣細工作，對於銀行實務上之牽制調節，實屬於極重要之地位。

(2)會計工作，必須精細準確。從事會計職務者，除須熟諳實務手續，明瞭會計組織及理論外，尚須具有精細之判斷力，遇事有條不紊，否則粗魯疏忽，最不合宜。

(3)會計在業務發生時，負初步審核之責，舉凡業務之合法與否，手續之完善與否，爲銀行利益計，

皆應於正式記帳之前，先加審核。如有意見，應請有關部份考慮，尤須公正敏捷，以赴事機。

(4) 會計主辦銀行一切財政狀況遞嬗演變之紀錄，故應詳略得宜，手續力求簡單嚴密，各層工作及責任均應有明確劃分，密切配合。

(5) 會計爲銀行實務之基本工作。員生初入銀行時，最好能先到會計部份，受嚴格及充份之訓練，俾得對全般業務有一概括之觀念，充實基本智能；將來担任其他部份工作，即可較易着手。此項訓練，應由原有會計人員負責。

(6) 會計人員，除應具備帳務及業務知識外，並應具備審計統計知識，兼熟悉有關法令。俾一面可據以觀察與銀行有關各種現象之真相，而獲有明晰之見解，正確之認識，一面可對銀行財政狀況作進一步之研究，而謀各種業務之推進改善。

(7) 我國會計制度，最初仿自東瀛。最近十年間有顯著之改進，經根據本國金融實際狀況，兼採英美制度之長，深得簡單完備之效，其中優點頗多。一般評論，謂新式會計中，以銀行會計制度爲最完善，尙非過譽。會計人員應更進一步，加意研究，設計一最適合我國情之制度，破除因襲保守成見，使其精進不已。

(8) 帳簿之作用，在於翔實記載各種業務之過程，表明各階段債權債務之關係，并根據其紀錄，以執行契約原訂之意義與權利。故應確為記載保管，不能稍有疏忽。會計人員於經久工作之下，每易忽略其意義及功用。殊不知此種紀錄，關係銀行業務甚鉅，必須時時切實注意。

(9) 在特殊情形之下，（如在此次抗戰期間，）帳簿之損失，隨在可以發生，亟應研究保全之道。萬一行處所在地，倉卒失守，或遭受空襲轟炸，其首應保全之公件，會計紀錄實為重要之一。故對於如何保護搶救，會計人員在平時，即應預為籌劃。其理想之辦法，似以加備必要之副本，另行儲藏，為最妥善。

(10) 各種會計紀錄，應保存之年限，及其可銷燬之條件，大致視其重要性，均分別有明文規定。凡已屆規定期限者，仍須經呈准後始得銷燬；否則縱在非常時期，亦應勉為保全。

(11) 會計工作，為銀行事務中之最繁重者。往往其他部份工作已畢，而會計人員因微細之問題，或臨時增加之事務，仍不能畢其工作。會計人員，處此情況，應明瞭本身職責之所在，按步就班，精細處理，此外殊難另覓其他捷徑，以獲得圓滿結果。要知艱難程度愈深，則結果所得安慰亦愈多。

(12) 銀行人員，首重操守；清廉自持，乃必備要件。如萬一發生不正當之行爲，會計人員以職務之關係，絕不能規避檢舉之責任。故平日一方應隨時注意同事間之舉止及生活實況，一方於人生應有之修



養，尤須多加倡導，而於工作之手續，則宜力求嚴密，切戒漫不經心及偶然之忽略，庶幾可消弭一部份不正當之動機。如已發生弊端，則應秉公處理，絕對不能稍有徇私情事。

(13) 會計尚有檢查庫存及業務狀況之權責。會計人員執行此種職權，或為定期性質，或為不定期性質，均須詳盡敏捷，以客觀及謙虛態度，謹慎從事，不可稍有先入為主之觀念。如有不合法及不合規章之事實，則應根據執行職務之立場，按實檢舉，庶幾可防患未然，制止事態之擴大。

(14) 會計工作，多半有規律性，最適合於制度化。會計人員對於推創優良制度及其執行，宜常加研究檢討。

(15) 會計人員除辦理日常計核工作外，如見有可能發展業務，以及樽節日常開支之處，均應以不亢不卑之態度，隨時向主管人作善意之建議。所謂「知無不言，言無不盡」，現代銀行會計人員應視為篤踐力行之守則。萬不可襲舊式帳房之窠臼，以奉承主管人意旨為故常，或僅以從事於機械式之簿記工作為已足。

### 三 營業

(1) 銀行為授受信用之機構，首須博得社會信任，方能進謀業務之擴展。營業人員，負有推廣業務

之責，故應首先注意研究，增進銀行信用之道。

(2) 營業人員辦理受信業務（吸收存款），對下列數點應加注意：第一嚴守銀行之信用。第二慎擇優秀人才，辦理存款事務；由普遍之接觸，獲得外界之信賴。第三具備誠懇週到之服務精神，處處為大衆之便利及利益着想。第四以整飭之配備及富有朝氣之行動，樹立一般良好之印象。第五着意於辦公處所地點之選擇，及建築佈置之適當配合，以一新觀感。以上所舉各端，皆曾施行，且著有成效，業務人員應視實際需要，採擇試行；尤宜不斷研究，以求創新。而所有研究創新，要皆以增進受信之基礎為先務。

(3) 通常存款業務，皆在銀行之辦公處所。辦理業務人員，對於櫃台人員之配備，應有詳密之考慮。一方須顧及內部手續之週密完善，一方尤須兼顧對顧客服務之周到滿意，同時又須力求工作效率之提高，減少不必要之周折。我國銀行一般狀態，在櫃台以內，每佈置甚多之人員，實為極不經濟之辦法。對於服務顧客，不僅并無特殊貢獻，且有滯滯迂緩之缺點，極易使顧客發生不良印象，感覺銀行辦事之散漫，及時間之虛耗，以致阻礙銀行業務之發展。業務人員，對此應予特別注意。

(4) 吸收存款，為銀行主要業務。存戶與銀行之關係，自屬異常密切。存戶信用之優劣，亦足以影響銀行之信譽，故存戶申請開戶往來時，仍有徵信之必要。切不可任意招攬，不擇手段，以免有損銀行信譽。

(5) 專在櫃台應對顧客人員，應特別注意對外之觀瞻。在辦公時間以內，應注意秩序之整肅，諸如談笑、看報、飲食，均不宜在櫃台之內爲之。辦公桌上，應使簡單整潔，櫃員服務，應予劃一，達到清潔、整齊程度。至燈光壁綵，陳設佈置，均須簡單調和，使顧客入門即發生悅懌愉快之感。於業務之進展，必大有裨益。

(6) 經營匯款，所以協助異地之信用移動，於委託人有莫大便利。銀行經營此種業務，有須注意者三點：第一引導信用之移動，必須符合國策。第二銀行既接受委託，即應儘速辦理，以符服務敏捷之旨，尤須重視信用，聯行間必須密切配合，不能稍有脫節。第三接受匯款之際，普通均酌取適度報酬，其取費標準，務須以合理而公開爲原則，如有祕密增抑，及同業間不正當之競爭，不特損害從業道德，且易予社會以不良印象，務須竭力避免。

(7) 銀行爭取存匯業務，應純粹以提高服務效能爲手段。其他如宴會酬應，藉增交誼，或饋贈利誘，以圖把持，皆屬不可爲訓。嚴格言之，後者實有違法之嫌，而前者亦流於酒食徵逐，殊非正常之道。

(8) 聯行間（分支行或外埠同業）或謀業務之相互聯繫起見，必須迅速明瞭彼此雙方資力之變遷，以決定匯兌業務之應否爭取。業務人員對於爭取業務固甚重要，然苟昧於此點，適貽目光短淺，不顧大局之譏，於整個銀行，得不償失，不可不戒。

(9)放款爲銀行授信業務，爲完成其調劑金融使命之中心工作。銀行辦理放款業務，直接對一般事業供給資金，間接對於社會，可發生重大影響。故於放款政策之決定，首應遵循國策，慎重處理。次應注意保障存戶之利益，力求資金之安全。放款之決定，通常皆由經理人員主持，業務人員大都奉命辦理手續與執行契約。至鉅額之放款，並須呈經高級當局之核定。主持是項工作，所應注意者：第一應考量與國策是否配合；第二應避免感情用事，當以實際收效之切實與否爲準則；第三不得濫用職權，營私舞弊；第四應顧及資金之安全，經常嚴密注意對方之動態；第五應配合一般金融需要之季節，爲適當之控制；第六應不斷注意契約之執行，與信用之維繫。爲求資金運用之安全，尤應抱穩健政策，勿貪圖厚利。在訂立契約時，更須完全按合法手續，審慎辦理，以杜糾紛。

(10)徵信爲最科學最合理之工作。蓋純粹以客觀之態度，作事實之調查，以此所獲，作爲放款之標準，自可得公證之效。我國銀行，每僅憑主管人員個人之主觀，易滋偏視，且流弊至多，甚至有因之影響行基者，此則尤應慎切戒懼也。

(11)經營放款業務，須注意徵信及一般經濟調查。銀行放款，授出信用，無非企圖對社會經濟有所影響，使發生良好之作用。申請者接納銀行所授之信用，是否能善爲運用，以發揮良好之作用，可於平時

不斷調查中得其梗概。至一般經濟狀況，因時因地而異，如非平時預為注意，則臨時如有金融措施，將不易為有效適當之決定；貽誤事機，實非淺鮮。

(12) 為健全銀行信用起見，對於存款所需準備之成份，應有適當之估定，而以穩健主義為最高原則。準備成份，雖可視金融安定性之變動程度，酌為增減，惟此種準備，不應移充其他用途，以免減弱銀行之支付能力。如實行冒險，以企求多得利益，有時將得不償失。行險僥倖之心理，必須遏制。

(13) 投資亦為銀行重要業務之一。如一般證券購買與企業經營等，輒近已形成銀行之通常業務。惟銀行直接投資，必須直接負擔風險，及法律上應有之義務。營業人員於此點應特加注意，并須受相當訓練。例如購置證券及地產，應以不使資金呆滯為先決條件；視環境及市場情況，能否靈活運用，為應否投資之準則，以策銀行之健全發展。

(14) 金融市場之活動，銀行實居領導之地位，應率先樹立合理正常之楷模。所有一切類似賭博性之交易，縱可獲利於一時，但足引起一般人之僥倖心理，與巧取豪奪之風，易使社會趨向不安定之途徑。遇有此種情形，應運用力量，加以糾正。最低限度，亦應極力避免參加，俾直接間接保持正當金融市場。

(15) 營業人員，每日與工商業接觸機會較多，最易為惡環境所引誘。應如何力圖擺脫外魔，潔身自

好，奉公守法，盡忠職守，實爲營業人員，最應時時警惕及檢點之問題。

(16) 營業人員，對於商業情形，法令習慣，以及處理手續，固應具備充份之知識，同時對人態度應活潑、誠懇、和藹，處理事務應敏捷、精確。良以推廣業務，端在以良好之服務，獲得顧客之好感，如以不正當手段，迎合顧客心理，或可暫見效果，但惡果亦必隨之而來，殊不足取。

#### 四 出納

(1) 庫房爲放置現金庫存，及各種重要單據之所在，關係甚爲重要，故平時於庫房設備，應密切注意。如有年久失修或鎖不堅固及霉潮等情，應隨時設法改善。

(2) 各種現金之放置，應使有條不紊，以期收付便利。各種大小券配備，亦應力求適當，並按照平時收支狀況，估計適量準備。遇有準備不足或過多，應即呈請主管人員，設法調劑或運用。如遇金融緊張，庫存不足，尤須向顧客善言解釋，或另籌其他緊急處置辦法。

(3) 各種現款，應隨時整理。如雜有破券，或當地不通用之貨幣，應隨加剔除及補整。如係發行行，遇有顧客調換破券，除按章辦理外，並應婉言解釋。

(4) 出納爲銀行業務之命脈。出納人員，於每日銀行營業開始之前，應先事啓庫；每日營業完畢之

後，始能閉庫。故出納人員，必須常較一般人員早到遲退，始不致影響業務。

(5) 出納人員應知公款與私款有別，絕對不能挪移。無論在任何情形之下，不得因係暫時通融性質，當日即可歸墊，而對任何人稍有通融。本人尤須以身作則，不稍苟且。如此，不惟可免手續之紊亂，且可避免無意中得罪同人。

(6) 每日幣券進入庫房時，主管出納人員，必須檢點大數。平時庫房必須落鎖。對收付款員之人選，及其平時之私生活，尤宜隨時注意。總之，出納人員負責實際保管銀行現金之責任，稍一不慎，即足以使行方遭受損失，故不應稍有忽略。

(7) 出納人員對於款項之收入，辦理應力求敏捷；點數鈔券，辨別真偽，習久方能純熟，尤須隨時加緊練習。

(8) 抗戰期間，警報頻仍，對於現金之安全，應妥籌處置辦法。一有警報，司出納者至少應即從容將所有現金收儲完畢，關鎖庫門，然後趨避；并須將當日庫存表攜出一份，以防不虞。

(9) 銀行內部多有定期檢查，與不定期檢查。檢查時或由帳務而連帶及於出納部份，或則單獨檢查出納部份。出納人員對於此種檢查，每有兩種看法：一為自尊心看法：因平時收支管理得法，於檢查時

每表現非常歡迎；一爲自卑心看法：認此種檢查，不啻對出納部份之卑視與不信任，故常表示勉強與不歡迎之態度。按銀行檢查工作，原係內部牽制性質，旨在肅清一切因循散漫，與各種不道德不合理之狀態，出納人員果能盡忠職守，對此項檢查應表歡迎。

(10) 出納人員專司款項之收支。銀行款項出入，皆依業務需要，以傳票表達之。在傳票送交出納之前，應先經有關人員查核加章，出納部份方可憑以收付款項。目前我國各銀行，尙未採行櫃員制度，以上三種程序實爲銀行處理日常業務之三重點。將來即使採行櫃員制度，亦應於此三重點爲適當之配合，使內部牽制得以完備。

(11) 凡在商業繁盛之區，票據推行頗廣，出納人員對於票據法規，亟應深曉。此種票據，又可分即期及遠期二種。顧客交入時，均應隨時留底，以備遇有退票時有所根據。即期票應當日收兌，遠期票應由出納員妥爲保管，并須製表，以備點驗。至票據交換方式，應依各地共同之規定，不能稍加疏忽，以免過期不能歸到之弊。

(12) 保管箱業務，爲銀行服務社會公衆業務之一。其本身僅爲代客保管，表面觀之，似並不過分重要。實則顧客每因租賃保管箱之關係，與銀行發生存款匯劃等等業務，此則端視主管人員善爲運用矣。



## 五 文書

(1) 文書爲利用文字以溝通銀行與顧客之意見，並表示對顧客服務之誠懇，其作用在協助業務之進行，關係甚鉅。我國銀行業，對於文書事務，雖亦重視，然僅知行文表面之美觀，而不顧內容之充實，與歐美銀行則稍有不同。文書事務之主要條件，除行文外，尚有二端亦應注意：一爲往來函電檔案管理之合理化，一爲繕寫收發文件之敏捷。

倘外來函件能於半日或一日以內即行答復，使收件人能於最短時間內獲得復音，對業務之發展，頗有助益。我國一般情形，距此水準尚遠，除交通關係外，每一函電，自接得以至復出，常非數日不辦。文書人員，實應力加矯正。良以銀行業務或事務上之函牘，大多具有時間性，稍一疏忽稽延，足使銀行遭受重大損失。又文件中每附有重要單據，授受之間，應注意點清，以明責任。

(2) 文書之行文，第一須誠懇，第二須扼要，第三須得體；至於詞采藻麗，又在其次。故銀行文書，既不同於機關公式文書，亦有異於普通商店之函牘，務使接獲者有明白切實之感，不卑不亢，辭到意達，斯爲上矣。

(3) 銀行每日函電最多者，爲總分行間彼此內部之接洽事件，次之爲顧客及外界往來函電。處理

方法，可將一般內容相同之函件，劃為若干種類，苟能按類備就專用格式，依類填復，當可省事不少，並可收迅速之效。此外必須特予答復之函電，當必不多。來往函電，恆須經過數人核閱，此種方式，最易耽延時間。最好除最重要函件而外，文書可將函件先行繕發，事後補送核閱。在分層負責制度下，主管部份，當不致有過分重大之舛誤。現在一般所謂事先核閱，每每徒具虛文。主管人員公務叢脞，果使其逐稿詳核，事實上亦辦不到，反不如先發後核，為迅捷妥當。又往來函件中，常有將原函全文，一再詳敘轉引，為我國文書制度之通例。此種習慣，積重難返，致文書事務，形成最不經濟之工作，甚至銀行業務，不特不能藉函電之往返，獲得顯著之助益，甚或反因函電之稽遲，發生不良影響。

(4) 文稿欲謀敏捷，似宜由各主管部門撰擬後，然後由文書主管部份彙集，加以校閱及詞藻上之潤飾。如此，不但迅速，而且翔實，可免隔靴搔癢，及辭不達意，或文辭與原意歪曲，種種弊端。

(5) 文書處理最理想之方式，應採取以檔案為中心之辦法。對於每日所到函電，先經編號登記之後，即送請主管部份核閱。主管人員核閱時，最好即與有關部份立即商定答復辦法，隨即辦復。其有須查閱檔案或待辦理之事項，亦隨即一分發辦理。視事件之緩急，限定時間，必須復出。文書部份，即依此標準，依時收回檔案。遇有不能依時收回者，亦可隨時發現，不致漫無稽考。照此辦法，養成習慣，則復文自不

致耽延過久。

發出文件，有無需收件人答復者，自可立即歸檔。其應候復之件，應另予依次排列，隨時檢查；臨時未有答復者，即應另函催詢，俟獲有答復及結果，然後再予正式歸檔。

(6) 文書部份，如能採取「以檔案為中心之方式」，達到敏速完善之程度，銀行業務必有顯著之進步。文書之職責，方可謂為完成。

(7) 我國文書制度，最大弊病，厥為蓋章辦法。每每一人身兼數職或十數職，祇須圖章若干枚，交人掌管，本人可以全不置問，以致自相攻訐，自相辯駁，笑話百出。主管人員，則彼一人也。故銀行文書，首應廢除蓋章，一律用簽字辦法。簽字既不能假手於人，勢必躬親審閱。如此，不但可戢止兼職之風，且亦可肅除僚屬竊柄之弊。

(8) 譯電工作，應責成專人辦理。專用電碼，本應由主管人員妥慎收藏使用。此項工作，必須熟練，達到迅速準確程度，方可免錯誤緩慢，及引起非必要之損失。

(9) 檔案之處理，為文書人員重要工作。第一須保持整齊，第二須分類適當，第三須檢查便利。三者備而後可免凌亂及不易檢索之弊。至於良好之索引方法，亦宜採用，以期管理之科學化。

(10) 文書部份，擬稿人員對於銀行業務之各項法令章則，及政府所訂各項實施方案，應隨時注意，并須深切明瞭，以免屬稿時發生抵觸法令情事。

(11) 文書人員，對於機密文件，務須嚴守秘密，勿稍外洩。繕寫及核對工作，亦應細心，有關表報及所列數字，更應特別注意。

## 六 庶務

(1) 庶務工作，每爲人所輕視，實則不然。蓋銀行工作，首重分工，各有所司，各有所掌，其無所司無所掌者，則均爲庶務工作。如工役之管理，文具器具之度藏，營業室之佈置，警衛安全之處理，衛生設備之清潔，非但須配合環境，且亦有關觀瞻。事務似屬瑣碎，然偶一疏忽，輒易釀禍，不可不慎。

(2) 銀行開支，因環境關係，每易流於浪費。庶務人員，應隨時隨地，處處爲行着想，設法撙節。雖片紙錠墨，務盡其用。如廢棄之空白表紙，若背面可用，仍應設法利用，以節公帑於無形。

(3) 庶務人員，應時時抱定服務大衆之宗旨。膳食之良窳，宿舍之優劣，均足以影響員生工作效率，應隨時視察，力求盡善；切忌敷衍塞責。

(4) 庶務人員，每以爲職位低微，因之發生自卑心理；甚至對於主管人員，逢迎諂媚，對於低級人員

及工役，則凌傲慢桀。如此，不但有損人格，且最易僨事。若夫利用職權，乘機自肥者，則更不足齒矣。

(5) 管理工役，為銀行庶務人員重要工作之一。工役在銀行工作中，佔相當重要之地位。無論事務業務，在在需要工役參與工作。故於工役之人選，亦不應稍加忽視。對於工役平日之工作及私生活，尤須隨時注意，善為管理及訓練。

(6) 物品、文具、器具之度藏登記，以及收發保管，亦為庶務人員重要職責之一，須派專人負責辦理。其中重要單據，如空白本票、支票、匯票等，尤應妥為鎖存。此種事項，於籌備開業起，即應計及，以免日久記錄凌亂，難於查考，以致發生重大貽誤。

(7) 銀行房屋及各種設備，固不必求其如何富麗，惟第一櫃台佈置，須為顧客便利着想，第二警衛須嚴密而不能過於嚴重，第三須清潔有序，同時又須與業務上，及當地一般環境相配合。而營業處所之選擇，尤應注意適當地點，以利業務之發展。

銀行人員手冊(一)完

民國三十五年三月初版  
民國三十六年四月四版

銀行人員手冊 (第一冊)

◎ 定價 國幣 六角

(郵運匯費另加)



編者

中央 中國四銀行聯合辦事總處  
交通 農民

發行人

中華書局股份有限公司代表  
顧樹森

印刷者

上海澳門路四六九號  
中華書局永寧印刷廠

發行處

各埠中華書局

15

(5)



KBC  
G  
832.96  
25

**(13068)**