

中央訓練團黨政訓練班講演錄（黨政軍人事管理人員）

徐鑑莊先生講

公營專業人事制度
金融部門

民國三十二年十月印



3 1796 5229 6

公營事業人事制度 金融部門

一 概論

人事管理，發源於美國，歷史很短，到現在不過數十年的事，最初產生的是勞動管理，以研究管理工人增進勞資合作爲目的。其後由實驗家和理論家繼續研究，到了一八九五年美國泰來氏（F. W. Taylor）發明了科學管理，內容更爲完備。其後逐漸演進，各機關應用這種方法來管理內部人員，於是形成了一般的人事制度。不過人事制度是個籠統名稱，至於應用方面，因爲各機關性質不同，他的內容自然各有各的分別。就政府管理下的人事制度來講，大概可以分爲兩類，一類是行政機關的人事管理，專以管理公務員爲對象，一類是公營事業機關的人事管理，以管理該項機關的員工爲對象。這兩類的人事制度，雖然因爲對象不同，內容不能完全一樣，但是他的目的，在求人事間題的協調，希望以很少的人力，得到很大的效果，那是彼此一致，沒有什麼不同的地方。

無論什麼機關裏，人事是最重要的問題，也是最難解決的問題，所以提起人事兩個字，機關的主管長官，總是感覺頭痛，在一個惡劣的環境下面，主管長官差不多七分精

力用在人事，三分精力用在事業，把有用的時光，浪費在人事方面，這是何等可惜的事啊！就是在通常情形之下，我們常常看見機關裏面，一方面人浮於事，一方面事無人做，許多人感覺得責任重大事務繁忙，才力不能夠勝任，也有許多人恃才傲物，終日優閒無所事事。這不是完全人與事不能配合的問題嗎？又像提高工作效率，實行緊縮政策，社會上幾乎已經高唱入雲，但是機關裏面爲人擇事，援用親舊，講情面、分派別的風氣，還不是觸目皆是！以致弄得很好計劃，不能實施，偉大的事業不能推動。研究他的主要原因，若不是沒有人事制度，就是有了人事制度而未實行，或者是行了不能澈底的緣故。總裁曾經說過「現在一個機關辦得不好，可以說最大毛病，即是人事不營，主管長官用人沒有標準，沒有法規，完全注重封建關係，升降黜陟，照主管長官一己的好惡，所以弄得是非不分，賞罰不明」，說得是何等沉痛，何等深切！大家應該如何糾正以往的錯誤樹立將來的基礎，纔能不辜負「領袖整飭人事的意思呢？

公營的金融機關，是國家金融的樞紐，對於國家財富，社會經濟，都有很大關係，萬一辦得不好，小之足以影響本機關的信譽，大之足以妨害國家金融政策，是不可不慎重從事的。怎樣纔能使這種公營金融機關辦理得好呢？那末，必須要有一個健全的人事制度纔行。因爲公營的金融機關，以收授金錢和信用爲他的業務，從業人員舞弊的機關很多，而誘惑的力量又很大，容易發生喪德敗行貪贓枉法的毛病。況且公營的事業機關

，既沒有一般軍政機關的嚴刑峻法，來做制裁的工具，又沒有私營企業的特殊報酬，或私人情感，來做維繫的手段，要不是「任用有道，鼓勵有方」和「綜覈名實，信賞必罰」，那末，從業人員的責任心，一定全趨於薄弱，工作效率，也必然全趨於低落無疑，這影響於機關的事業前途，是何等的重大啊！照這樣看來，人事制度爲任何機關所不可少。尤其是公營的金融事業機關，需要得更爲迫切。

一、人事制度應該注意的幾個基本要件

關於人事管理的原理，我們看得很多，如組織方面要分工合作，訓練方面要因材施教，任使方法要選賢任能，考核方面要綜覈名實，獎懲方面要信賞必罰等等，這都是至理名言，辦理人事行政的人們，應該切實地依照做去。不過還有其他幾個重要條件，常常被人忽視，因之，良好制度不容易收到良好的效果。很是可惜！現在特別提出來，和大家討論一下。

(1) 整頓的重要性

人事制度，在縱的方面可按職務性質分爲若干類，每類復分爲若干等，如在英美兩國，文官分爲五類至七類，在我國亦分爲選任、特任、簡任、薦任、委任五類，在一個銀行中，亦可分爲經副理、秘書、課長、辦事員、助員等類（現在正擬劃一名稱改爲「聘任職員」、「遴任職員」、「委任職員」三類）。在橫的方面，可按制度的內容，分考選

公營事業人事制度

四

、訓練、任用、待遇、考績、獎懲、風紀等門。就整個制度來說，各類和各門，都同樣的重要，假如重視某一類，而忽視其他的一類，或重視某一門，而忽略其他的一門，結果，都可使整個制度，失掉了效用。因為每一個機關，都是一個整體，構造這個整體的原子，就是各類的職員，假使任何一類的職員，不能稱職，那整個機關就不健全，好像構成人身的手五官四肢一樣，要是任何一官或一肢有了毛病，那整個人身，也就不能健全。但是，要怎樣纔能使得每類職員都能夠達到健全的地步呢？那末，構成人事制度的各門，又必須門門辦好，假使任何一門，稍爲有點欠缺，一定會使各類職員，不能達到應有的健全程度。舉一個例子來說，某一銀行裏，如果只有經理稱職，其他的各類職員都不能稱職，或各類職員都能稱職，只有科長不能稱職，那末，這個銀行的業務，一定不會達到預期的地步，也就是人事制度，還未達到健全的地步。又如某銀行的考選、任用、待遇、獎懲等辦法，都很合理。並且都已切實施行，但是訓練辦法不很適當，或者辦法適當，而沒有澈底去做，那末，這個銀行行員的辦事效率和前途成就，一定不會達到應有的程度，也就是人事制度還未達到健全的地步。所以一個機關，要想有一個健全的人事制度，一定要注意整個制度的連鎖性，就是構成那種制度橫的各門，和縱的各類，都是同等重要，須使其平均發展，整個制度，纔能收獲最大等效用。

(2) 各個的特殊性

上面的話，是就整個制度的連繫關係來說，下面要說到人事問題上的特殊性了。因為絕對同樣的事件，世界上不會常有一處理一件事體，必須顧到時和地的關係。況且人程度的對象是在「管人」，各人有性情、體格、年齡、身分、地位、教育程度……等等不同，管理的方法，自然也要隨時斟酌。所以我們注重到人事制度的整個性以外，還要注意到實施對象的特殊性。進一步說，就是人事行政的運用上，在制度範圍以內，要對各個人予以特殊注意，而施以適當管理方法。假使把對待銀行經理情形，來對待練習生，反過來說，把訓練辦事員的辦法，來訓導科長。那是抹煞各個的特殊性，結果，必定障礙重重，所謂「非徒無益，而又害之」，不但不能達到預期的結果，恐怕還要發生相投的流弊。這不是制度的罪過，乃是人事行政上運用的不當，管理的技術拙劣所致！所以人事半冊、紀錄，要詳細記載各個人的年齡、家族、出身、性格、經歷、功過等等，愈詳愈好，以供人事行政上應用的參考。

(3) 適當配合的必要性

假使一個機關中，上級職員特別多，而中下級職員特別少，例如銀行裏面，總行的人特別多，分行的人特別少，形成頭重腳輕的現象，以致低級執行職務，或日常業務上事情，無人去做，這在病理上叫做腦充血的症狀。假如相反的情形，某一機關中的中下級職員特別多，而上級幹部的人特別少，以致設計和領導的缺乏，重要事務無人負責

甚至形成羸龍無首的現象，這在病理上叫做腦貧血的症狀。無論腦充血和腦貧血，都足以致人於死命。一個機關裏的人員，無論上級或下級，畸形發展，都足以影響事業前途，這種現象，完全是位置和數量配合不適當的結果。又如派性情暴躁的人，辦理樞台營業，叫性情庸懦的人，管理司機和工役，那末，公衆不滿意的情緒，和機工不法的行爲，勢必一天增高一天。又如叫好靜的人當跑街，好動的人當會計，那末，營業和會計兩項，都辦不好，並且還有害處。這種現象，完全是人與事未能配合適當的結果。以此類推，人與人間，人與事間，人與事和地間，均須有適當配合，才能把事業辦得好。就是以事制度本身之縱的各類和橫的各門間，也須有適當配合，纔能發生良好的效果。管理人事的人，如果不注意到配合的重要性，各種弊端勢必接二連三的發生出來。現在一般人事上的毛病，即在頭痛醫頭，腳痛醫腳，而沒有整個計劃和配合的方法，人與人間，人與事間，各行其是，漠不相關，根本談不到適當的配合。甚至彼此傾軋起來，摩擦起來，結果，兩方相抵，公私都受損失，這是應該極力改革的。

(4) 連續性和進化性

常見某一機關在某一時期內，得少數人的努力，業務非常發達，辦得有聲有色。但是這個時間一過，這班少數得力的人一走，原來的業務和氣象，便日見衰落下去。所謂（人存政舉，人亡政息），就是這種情形的寫照。又常見許多機關中，祇有高級領導人

員還稱職，而中下級的幹部，都是因循敷衍，不能盡職。又常見高級人員的待遇過優，低級人員的待遇過低，以致相形見絀，不能提高低級職員的興趣。這都是人事制度未能注重連續性的結果。人事行政方面，如果運用得當，不但要注意目前，還應該注意到將來，不但要注意某一部分，並且要注意到相關部分的聯繫，務必使事業能夠連續的進行下去，不致於有中途脫節的弊病。

人與人間、人與事間以及事與事間，不但在時間空間方面，要相互的聯繫銜接，並且要不斷的求進步。因為社會是無時無刻不在演變中，就是無時無刻不在進化之中。所以為社會一個單位的機關或事業，也絕無一成不變之理，他的人事制度，也應該跟着變動，不斷的求進步。假使不是這樣，他的制度便不合時宜，甚至足為事業前途的阻礙。我國許多機關，便犯此弊病，而不能自己發覺。我們試一研究各國社會進化，事業發展，和他相關之人事制度演變情形，便可明瞭這個進化性的必要。

上列四個條件，在許多人事理論的書本中，尙少注意，但是他的重要性，實在不減低於其他原理。現在一般人事制度的不健全，事業的不上軌道，這四個條件之未能做到，有時竟被忽視，實在是主要原因之一。所以特別提出，藉供大家研究，這個不僅僅有關公營金融事業的人事制度，並且和一般的人事行政，也有相當幫助。

二、公營的金融事業人事制度的特點

公營事業人事制度

甲、關於抽象事項

1. 目標社會化方法商業化 任何事業的人事制度，都要和他的事業性質相適應，一如私營企業的人事辦法，他的伸縮性最大，因為私營企業，目的在於賺錢，只要可以賺錢，他就不惜採取任何手段，人事辦法，也可作任何的變更。至於政府的文官制度，他的伸縮性最小，因為政府範圍太廣，牽涉很多，登庸考績，都不能隨便辦理，致開伴進之門。至於公營金融事業的性質，則處於兩者之間，一方面資本為公家所有，責任在服務社會，從事於這種事業的人，好像和公務員性質相類。但是另一方面，公營金融事業，雖然不以絕對營利為目的，也常常以經濟自給自足為原則。他既然有一種營業關係，也不可完全脫離商業習慣，他的人事制度，又不可不賦予一種適當的伸縮性，免得看到本機關中，有很好的人材，不能優於擢升，以致可以付以重任的人，不能付以重任。人員待遇等項，也須隨時調整，免得優良人材，為他機關吸引以去，或者人員薪資所入，不敷低度生活之用，反致影響事業的前途。簡單的來說，公營金融事業的目標須社會化，但是他的方法須商業化。因為這種關係，公營金融事業機關的人事制度，雖是要分門分類之予以詳細的規定，但是在某種範圍內，也要有適當的伸縮性，纔能夠適應業務上的需要。

2. 物質和精神的綜合 社會上一般人常說，金融機關職員的待遇，怎樣怎樣的好法

，雖有時言過其實，但就實際上來講，金融機關職員，比普通公務員，待遇較好，也是無可否認的事實。這不僅在戰時這樣，就在平時，也是這樣。不過我們要曉得，金融事業的職員，一天到晚和金錢作伴侶，萬一他們的進項，不能夠使他們溫飽，恐怕流弊所及，將有不設設想的地方。況且他們的社會地位，並不像官吏（如簡任薦任之類）的高貴，他們的名望，也不像實業家企業的煊赫，他們的物質報酬要再低微，勢必無以引起業務興趣。假使從個人主義的人生觀看來，他們熙熙攘攘，整天勞忙於閹閹之中，究竟何來以他們的「一生希望，究竟是什麼呢？進一步說，要是想他們忠於職守，勞而無怨，相當的待遇，安定的生活，使得他們幼有所育，老有所養，疾病有所依靠，那不是應該的舉嗎？所以公營金融事業人事制度，對於物質報酬方面，不能過於菲薄。不過同時對於精神方面，也不可不相當注重！因爲人，一方面，有兩方面的意義，一種是物質生活，一種是精神生活，對於物質方面，我們，相當薪給的報酬，對於精神方面，也應當予以啓發。用訓練的方式，灌輸一切做人做事的道理，使得他們能夠明禮義，知廉恥，負責任、守紀律。用團體組合或其他方式，提高精神生活，發揮個人內涵的美德，使得他們在情緒方面，都能把公家事情，當做自己事情一樣，熱心業務，努力向上。在行爲方面，都能吃苦、耐勞、忠實、誠懇、謙和、忍耐，充分表現業務的道德。那樣能直接博得公衆的信仰，間接幫助事業的發展。我在前面業經說過，公營的金融事業

以經濟自給自足爲目的，那就要望不致虧本，要使這種目的，同時達到，那就要除了物質報酬以外，還要注意精神生活，纔能實現。

3. 重組織亦不抹煞個性 人事制度是一個整體，他的組織成分，有縱的各類和橫的各門，假使不注重組織，那就要弄得各類各門，支離割裂，將不成爲一個系統。我們常常看見內容散漫的機關裏面，主管人是一套意見，一套辦法，他的屬員又是一套意見，一套辦法。考選的制度和訓練的規章，不銜接，考績和獎懲等章則，又不能和訓練的意旨相配合。以致形成一盤散沙的樣子。是不注重組織的緣故。不過要是太注重組織，而完全抹煞人員的個性，則只有束縛的法令，而沒有和藹的情感，只有嚴肅的氣象，而沒有活潑的生機。結果，天才不能發展，個性日趨泯滅，這還是機關重大的損失。所以一味的重視組織，而忽略個性，固然不對。如果放任個性，不重組織，也是不行。前者是一般文官制度易犯的弊病，後者是私營企業人事方面易犯的弊病。公營的金融事業，處於二者之間，機關對於人員，不應當偏於過嚴，也不應當流於過寬。他的人事制度，一方面要注重組織，同時也不抹煞個性，既重法，也重情，既尙威，也常恩。必定這個樣子，纔算一個完善的公營金融事業人事制度，也必定要這個樣子，這種機關經營的事務，纔有發展的希望。

乙、關於具體事項

一、職務分類 職務分類是人事制度的核心，所有考試、訓練、考績、待遇等等，沒有一樣不和他有關係的。公營金融事業機關，職務的分類，應當適合下面三個要求：

(1) 繁簡適當。過繁常致頭重腳輕，或者尾大不掉，過簡又感性質混雜，分工困難，應當按照業務範圍的大小，工作性質的異同，作適當的分類，務必要使他便於管理，易於監督。

(2) 權責分明。某類某級職員，應辦某種事務，應負某種責任，應有何種權限，都要在職務分類，劃分清楚，分層負責，更是不可變更的原則。萬一釐定職掌的時候，對於權責劃分不清，將來辦事的時候，不是互相掣肘，便是互相推脫，功則相爭，過則相諉，結果，事無人來辦，責也無人來負，你看要形成一個什麼樣子的局面。公營的金融機關，絕不可任其發生這樣狀態。

(3) 聯繫密切。權責的劃分，惟恐其不清。但各部門的聯繫，又惟恐其不密，要是不然的話，內部各自為政，互相脫節，縱使各單位的表現很好，但是整個的成就，仍談不到。如果職務分類能夠得法，這種現象，就可以相當避免。如縱的上下級，或者橫的各部門之間，因事實的障礙，容易發生脫節的現象，那就應該積極設法來調整或補救。舉一個例子來說，一個大銀行裏的總經理，對外界接洽的事情，非常的多，以致每天沒有時間來批閱成篇累牘的公事，和數字繁密的表報，不知不覺中，和他的屬下員司，無形脫節。爲了避免這樣現象，可以在總經理下面，添設總祕書和總稽核等類的職位，次要的事務，就由他們來負責處理，重要的事務，也

可以再他們來居間承轉。這樣纔可以使上下不致脫節，事業不會停滯！

二、考選。吸收人材的方式原有多種，例如登報徵求，事先登記，聘任薦任，都不失爲吸收人材有效的辦法。但是應用最普遍和辦法比較公允的，還是要推考試的方法。公營的金融機關，除掉特殊情形以外，仍然應當採行考選的方式，來吸收新進人材。關於考選事項，除遵守一般規定外，還要注意到下列三點：（1）注重技術。處理公營的金融事業，常常需要各種技術，這一點，和普通公務員徵有不同，所以在考試時，對於該項事業或其一部門所必需的技術，應列爲考試重要的科目。（2）實行甄拔。處理公營金融事業，有賴於經驗的地方很多，而經驗的養成，又非一朝一夕所能辦到，所以遇有缺額時，頂好就現有職員中，舉行甄拔考試。一方面可以拔取優秀分子，來担任較高的職位，一方面也可以鼓勵人員上進之心。

三、訓練。錄取人員，雖已具有一般教育的程度，但是未必盡有必需的辦事能力，和服務的道德。能力和道德的提高，又須繼續不斷的予以訓導和培養。這是一般事業共有的需求。但是公營的金融事業，需求更爲迫切。關於訓練實務方面，我看下列幾點應該特別注意：（1）先博後約，每一種事業的各部門，都是互相聯繫，假使某一部門辦到很好，但是和其他部門失掉聯繫，那整個事業仍然不免歸於失敗，所以辦理某一部門工作的人，對於該部門工作當然要隨時研究改進，就是對其他各部門工作，也應該明瞭和

廣到，因此公營金融事業新進的人員，首先要有廣泛的訓練，使得他們知道整個事業的內容。然後再按個性和需要，予以專門訓練，藉以增進從業人員技術和經驗（2）因材施教。新進人員受過廣泛訓練以後，施行專門訓練時，應該注意各人的品性和學驗。因材施教。因為某人的個性常適宜於某種事務，並且常有某種優點或劣點，而公營事業，又常常需要某種技術和經驗，假使就各個人員性之所近，或經驗技術已有程度，因材施教，因勢利導，可收事半功倍之效。所以訓練方式，分類愈細愈好，不然，集合許多教育程度和個性經驗技術不同之人，拚湊在一起，放在同一部門，施以訓練，恐難得有良好的效果。（3）精神鍛鍊。中國金融制度，近年來方纔確定為公營和私營兩種，他們營業方針，也各有不同，一個是服務性的，一個是純營利性的。過去錢莊餘毒作祟，孳孳為利，錢莊學徒，學會掛帳，經過相當年資，也可以一躍而為經理。他們眼中完全是阿堵物，不曉得公衆利益為何事。我們公營的金融事業，以服務社會為大前提，所以從業人員，必須提高服務道德，養成服務精神，來達到他的本身目的。又因為公營金融事業，以收授款項為日常業務，從業人員，終日與金錢接近，容易受外物引誘，對於操守信用方面，也須特別注重，所以施行訓練時，應該以精神鍛鍊為最大鵠的。

四、任用 人盡其才，才適於用，是任用的目標，也是任用的理想。公營金融事業，一方面要務社會，一方面又要自給自足，如果用人要不得當，事業怎會得有前途。不

過怎樣纔能使人盡其才，才適於用呢？我想應該：（1）採取人才主義，用人選材，訂一個公正目標，適合於事業的人材，儘量任用，不適合於事業的人，絕對屏除，不以公家的職位，做私人應酬工具。（2）採取自我介紹方式，某人對於某一部門工作，自己覺得有特殊興趣，或者有絕對把握，准其向主管人事當局，自我介紹，由人事部分，予以登記和考慮，遇有相當機會，予以短期試驗，一經試驗得當，遇有機會，即設法令其担任該項工作，使這種人員，可以發揮他的長處和優點。這種辦法，在一般行政機關裏面，因為有官階的關係，或者難於採用，但是公營金融事業機關，具有經濟性質，我想大可施行，對於業務必定有相當幫助。除了上述兩項用人方法以外，還有一個儲才問題，公營金融機關，為一個經常事業，他所需的專門技術和富有經驗的人材，須不斷的培养和儲備，以應新陳代謝和擴充業務時的需要。所以公營金融機關，對於儲才方面，須保持連續性，不斷的物色和擴充，以免到了相當時期，便有才難才空之歎！

五、待遇 生活的安定，待遇的相當，本來是人事制度的要點，更是公營金融事業吸引人材的必需條件。我們要想事業發達，人員衷心供職，就要辦到：（1）待遇標準化。工作人員，個人的普通生活標準，和工作效率標準，以及社會地位標準，都應該注意考慮。就是他的家屬生活標準，和社會地位標準，也應該予以可能考慮。工作人員和他的家屬，目前生活所需，固然要使他無庸憂慮。同時還要使他稍稍有點餘款，以供平時疾

病醫藥、子女教育以及年老退職時生活之需。(2)待遇社會化。同工同酬，本來是近代人事制度之公平原則。但是我們對社會問題，也不可不予以相當注意。所以除掉本薪應該按工作性質訂定外，其他補助的待遇，應按各個人的環境，隨時調整，就是支給的補助，已婚者和未婚的不同，有子女和無子女的不同，子女多的和子女少的也不同。這樣，纔合乎社會性的待遇。

六、考績 考績的消極作用，在防止人員工作懈怠和疏忽，他的積極作用，在鼓勵人員上進和努力。除掉消極作用應當履行功過獎懲以外，要發揮積極作用，應該：(1)詳訂工作標準。每種工作，可以時間或件數計算的，應當訂個計算標準，要是不能以件數或時間計算的，也要根據最大多數及平均數的原則，求得適中合理的標準，以為考核成績的根據。(2)舉行工作競賽。一個人通常工作效率，雖然有其限度，但是在競爭期間，有的時候，工作數量可以增加很多。這雖不是個通常辦法，不過舉行競賽運動，可以使得工作嫺熟程度和技巧，因為得到激發而進步。蘇聯的工作競賽運動，就是很好的例子。

七、獎懲 是非不公，賞罰不明，最容易叫奉公守法的人，感覺失望，努力上進的人，心灰意冷，作奸犯科的人，變本加厲，工作懈怠的人，程度加深。在這種現象的下面，什麼制度，都變成官樣文章，什麼事業，都要一敗塗地。公營事業機關，對國家社

會，有服務的重責，對於本身，有維持生存的需要，所以對人事管理的獎懲方面，更應當特別注意。並須依照下列原則辦理：（1）賞要重，罰要輕。公營的金融事業，常常需要特出的人材，應變的機智，和勇於任事的精神，不像一般機關的例行公事可比，罰如太重，賞如太輕，人人將會都但求無過，不求有功，事業怎能會進步？所以為鼓勵人員發展業務起見，賞從重，罰從輕，實在是必要的手段。（2）恩威並濟。威是叫人畏懼，恩是叫人感激，沒有威嚴，機關就沒有紀律，沒有恩德，人員就沒有與奮，公營的金融事業，一面要人奉公守法，一面又要人鞠躬盡瘁，所以不可一味的厲害，而不可一味的做好人，惟有斟酌事實，恩威並濟，纔能使人事達到理想的境地。

八、風氣 各機關中常有一種風氣，他的力量，非常偉大，能於不知不覺之中，變更人的氣質，養成人的習慣，影響於整個事業的成敗。但是風氣的形成，並不是短時間的事，往往由一兩個在上面的人們，起先倡導，在下面的人們，照着實行，經過多少的時間，大家奉為標準，然後纔能形成一種風氣，這種風氣，並不是明文規定的制度，而是一種內在蘊藏的力量。但是他的人事制度有相輔而成的效果，制度好，風氣也會好，制度不好，風氣也會不好，並且制度的力量所不能到達的地方，可以讓風氣來移轉他幫助他。公營事業機關，比較接近商業化、大眾化，從業人員，容易沾染社會惡習，受到環境的支配，所以機關裏面，良好風氣培養，實在是一個必要的事體。為輔助人事制

度力量不夠，要拿精神力量來轉移風氣，似乎應做到下列幾點：（1）工作紀律化。在機關裏辦事時，只講規章，不講人情，公事公辦，不攪雜私人意見。長官對屬員，堂堂正正，決不因公害私。屬員對長官，惟有服從命令，勤慎從事。（2）主管模範化。古人說，蓬生麻中，不扶自直，各機關主管人員，應當勤慎清廉，以身作則，對屬下發生示範作用。不然的話，假使一個總經理，自己不能廉潔，要想屬下不做生意，恐怕是很難的事，所以一個主管人員，對於一個機關的風氣，影響非常之大。（3）情感家庭化。工作人員，同在一個機關服務，有如同在一个大家庭之內居住一樣，在不因私害公原則之下，私人情感，應當力求融洽。彼此之間，有過相規，有善相勸，患難相助，疾病相扶持，真是親如家人骨肉，這樣，對於公務方面，不僅沒有害處，並且有間接的幫助。（4）生活儉僕化。大家厲行新生活，廢除不良積習，飲食起居，力求簡單樸素，節省不必要開支和無謂酬應，這樣可使私人減輕經濟負擔，間接也可使公務上減少發生虧款弊弊的案件。

二 實例

上面所說，都是屬於理論方面，現在把我國國家銀行人事制度的實際狀況，大概敘述一下：

公營事業人事制度

一、中央銀行人事制度的概況

中央銀行，成立於民國十七年，在這十四年當中，因事實的需要，組織和範圍日漸擴大，人事制度，也隨之演進，他的組織系統，在上為理事會、監事會，總裁副總裁，在下為業務、發行、國庫三局，和秘書、稽核、人事及經濟研究四處，再下為一、二、三等分行及發行分局。因為他當初成立的時候，需人很急，向各方面網羅人材，並無一定的人事制度。到了民國二十八年開始設立人事處，專辦人事事項，制度始漸漸的形成。

理監事中，除掉監事一人是代表國民政府審計機關外，其他各人，都是由國府選派實業界和金融界富有資望的人來充當，並指定幾個人做常務理事，總裁和副總裁，都是從常務理事中遴選充任。行內其他人員，大半數是從外界網羅而來。自從民國二十八年起，纔開始舉行公開考試。投考資格，以大學及高中畢業為限，錄取訓練後，按其資格才能和願望，分發各處局辦事，這都是下級幹部。其他高級和中級人員，現在大半都是由行內原有職員中，選擇其成績優良的人予以提升，有時還從外界網羅專材。

職員按照職務的分別，共分為九類，薪給從最低級到最高級，共分為六十級。每類職員的薪給可從那一級做起，做到那一級為止，都在薪俸表內予以明白規定。按年資和服務成績，依次遞加，但是薪給在第十九級以上，每次加薪不得多於兩級，在第十九級以下，每次加薪不得多於四級，如果有特別勞績的人，也可以由主管方面臨時敘列事實

，呈請加薪，如有存積年資滿五年以上，他的薪俸已到最高級，並已繼續照支三年的人，可以呈請另給津貼，此外人員則要一律加入團體保險，領五千元，保費由行方和行員各担負半數，除了團體保險在事勤勉起見，凡是服務滿三年而請假不超過十五天的人，可以發給三年間所積存津貼額十分之一之年金。

行員恤養金，分為終身恤金、一次恤金、退職贍養金和退職贈予四種。終身恤金係為職員因公受傷，終身殘廢，不能服務的面設，由領人可以按月支給，他的數目看原來薪級的高低而定，需及遺族的人，他的數目越大，但是最多不得超過他的每月本薪的全數。一次恤金，係為職員在職身故的面設，由他的遺族具領，這項恤金數目，要看那個人的服務年為定，但是最多不得超過每月本薪的六十倍。退職贍養金，係為職員繼續任職十年以上，年滿過了六十歲，精力衰弱，不能服務的面設，其數額按服務之年數為定，但是最高不得超過原薪十分之七，也是按月支領。退職贈予金，係為曾任重要職務，而有特別貢獻的人面設，他的數額，也按服務的年數而定。

二、公營事業人事制度的概況

民國十一年以前，公營事業的人事制度，受前清政府的影响，民國五年那一年所受影響，更為厲害，各部公營事業的人事制度，這一半增加商股，成立董事會，選出總裁，副總裁，大專主任，總務主任，並草訂人事章程，人事制度，纔開始具有雛形。到了民

國十七年，改行總經理制度，在總務部的下面，添設人事課，專門管理人事，內部大加刷新，人事制度乃漸漸具有規模。民國二十一年爲了人事事務增多和繁忙，復擴大人事課的組織，改爲人事室，直屬總經理，權責格外專一，收效更大，各項人事規程，也陸續規定起來。現在更擬分考核、訓練、調查及統計四部，採用科學方法，加強人事管理。

徵收行員，採用介紹和考試兩種辦法。根據介紹辦法，凡是和該行有關係的人，都可以把他所需的人材，先行介紹登記，該行人事室就加詳細調查，予以登記，等到要用的時候，就函召那個人來行面試，如果認爲合格，再予試用。根據考試辦法，該行遇需用多數人員的時候，先和國內著名大學接洽，請其保送優秀學生前來應試，考試科目，通常與銀行業服及經濟智識有關，但並沒有明確的規定。考試錄取，再經面試後，即予試用，試用期間，原來訂爲一年，後來改爲半年，此項考試自民國十九年至二十六年，除掉二十五年以外，每年都曾舉行一次，二十九年又考一次，其最大特點，爲採取保送方式，而不登報公佈。

該行職員，按職位的高低，分爲六類，薪給分爲三等二十一級，每類服務的職員，他的薪給，從何等何級起至何等何級止，也都列表規定，和中央銀行辦法相同。他的最高數爲三十元，最高爲七百元，這是職務本俸。凡行員所支本俸已到現任職務應支本俸

得最高額，並已繼續照支三年時，可按本俸加給百分之五，每兩年加一次，以總數加至本俸百分之五十爲止，這是年功加俸。此外行員在行服務滿六年，而六年內所請專假及病假不超過三星期的，按每六年間所得服務本俸平均數目，給以半年的年金。

該行職員都要強迫儲蓄，儲額的高低，看俸給的多寡爲定，最低爲俸給百分之二，最高爲百分之七，此項儲金月息一分二厘，同時行員又須強迫保險，在行三年以內者，保額二千元，超過三年者五千元，應付保費，就從上述儲金利息中扣除。

卹養金分爲三種，（一）一時卹金，在行員退職時一次付給，他的數目之多寡，看服務的年數爲定，服務年數越久的人，卹金數額越多，他的最高限額又看俸級的高低爲定，但是不得超過退職時本俸五年之數。（二）退職養老金，按月支給，本是對於行員繼續任職在十年以上，年齡到了六十五歲勒令退職的人，或繼續任職在十年以上，年齡超過六十，精力就衰，不堪服務，自請退職的人而設，他的額數之多寡，也看服務的年數爲定，最低爲本俸十分之三，最高爲十分之七。（三）殉職卹金，凡是因爲執行職務，遇有意外，致死於非命的人，除照給一時卹金並得酌給優卹以外，應照他本人在職時的薪津，按月照舊支給，一直發到應該退職之年齡爲止，如有因執行職責，抗拒強暴，而被戕害的人，並特別從優給卹。

三、郵政儲金匯業局人事制度的概況

公營事業人事制度

郵政儲金匯兌總局，在民國十九年成立的時候，原來是和郵政總局平行，所有人員，除調用少數郵務員外，都是由推薦入局，民國二十四年，因為事實需要，纔取消總局名稱而改稱郵政儲金匯兌總局，隸屬於郵政總局，人事亦經規定為處員一百人，包括課長、股員、辦事員，原在課長及以下職員，均應以甄別方式來定去留或改職，凡國內外大學畢業或高中畢業者，服務滿三年，或任委任職二年以上的人為及格，仍按原職留用，未經立案或備案之高中畢業的人，可以參加甄別考試，及格者也照原職留用。至於不及格和未甄別的人，除專責特獎，仍改以職員錄用外，其餘的人一律裁退，假使需要郵務員佐，可以請郵政總局隨時調用，從此以後任用人員，都要經過考試，每級人員支最高薪須滿三年後，適上級職務有缺時，纔可升補。後來因為內部辦事人員，有郵務員佐和非郵務員佐的分別，人事上管理困難，所以和郵政總局方面商榷，將該局人員一律歸入郵班，議定原則：課長以上人員（甄別及格或大學畢業）歸入甲等郵務員班次；股員及薪給在九十元以上者歸入乙等郵務員，考中畢業者歸入丙等郵務員班次，薪給在八十元以下的辦事員及職員補習生均歸入丁等郵務員班次，歸入甲等郵務員班次，薪給在八十元以下的辦事員及職員補習生均歸入丁等郵務員班次，自三十一年二月七日起，儲局人員一律正式歸入郵班，於是該局人員都歸郵政人員了，並且該局下層機構，就是滿佈全國的郵政局所，辦事人員，也全是郵政人員，所以該局人事制度，完全適用現有的郵政人事制度。

我國國營事業被人稱道的，郵政實居其一，他管轄的範圍，達於窮鄉僻壤，員工達四萬餘之多，四十餘年來，國家憂患很多，而郵政工作還是一年一年的進步，儲匯業務、發展更快，是不得不歸功於他的人事制度。

郵政員工，信差以上，都要經過入局考試，員工分信差、郵務佐、初級及高級郵務員四級（郵局稱爲班次），投考信差，須高小畢業，郵務佐須初級畢業，初級郵務員須高中畢業，高級郵務員須大學畢業，考試科目都在考試院頒佈的種種考試郵政人員考試條例裏明白規定，考取後經過規定的試用期間，纔能正式任用，每一班次中，復分爲若干等，每等又復分爲若干級，均以服務的年資和成績爲晉升的標準。假使想升入較高班次，例如郵差升爲郵務佐，或郵務佐升爲初級郵務員，則須另行考試，郵局稱爲「過班」。高級郵務員，是郵局的最高幹部，共分三等十五級，凡是一等各級的高級郵務員，材具優良辦事忠實的，可以署副郵務長，在派暑期間裏，如果成績優良，而其等級已至一等級時，可以實授副郵務長。以後視其服務年資及成績，得晉升爲署郵務長，再序爲郵務長。郵務長即爲郵局的最高班次，所有各班次各等級的晉升，都要經過一定程序，合乎一定標準。

郵員入局後，除特殊情形外，例須經過訓練，然後纔能任用，訓練分爲基本郵務和特殊知識兩種，前者任何班次的郵員，均須經過，使得他們對郵政各部門工作，都能明

其大概，後者只是適應特殊需要而設，例如儲匯人員、機務人員、會計人員、郵局長訓練等，僅由局中擇性情相近、能力相當的人參加，並不是每個人都須經過。

郵政人員的考績，就時間來說，分定期與不定期兩種，就程序來說，分初核與復核兩種，定期是按季辦理，不定期是按某種特別案件，或某項特別事務隨時辦理，初核是由主管長官來辦，復核是由郵政總局來辦，考核的標準，是按平日工作、學識、操行、才具、體格等項，定出成績等第，等第高的人，升級的期間較短，等第低的人升級的期間較長，不及格的人不予晉級加薪，連續不及格三年者，得予以免職處分，或永遠不晉級，如果有特殊功過的，就分別獎懲。獎勵分特別獎金、特別晉級、記功及嘉獎四項。懲處分降級、記過及申誡三項。功過又各分為三等，記一等功者提前一年或九個月晉級，二等功者六個月，三等功者三個月。記過的人，也是按照一等、二等、三等，分別予以延緩晉級。

郵政員工的職位，一向受有保障，要不是違反郵章，絕無免職的危險，因為員工退職的原因不同，他的名稱也就各異。(1)告退。由於服務不感興趣或環境不宜，自願呈請退職並經核准者。(2)革退。由於受遞奪公權的宣告，或受刑事處分，或擅離職守，違抗命令，或有不良嗜好以及營私舞弊者。(3)辭退。由於廢弛職務，操行不良，或性情怪劣，不遵調遣，以及違反服務章則者。(4)裁退。由於年力衰老，不堪任

用，或無繼續服務之必需能力者。(5)退休。由於服務已滿二十五年或年齡滿五十歲自請退職者，此係郵政機關對於積有年資與勞績的人員，一種優異的待遇，與處分不同。(6)強迫退休。由於服務已滿五十年，或年齡已滿六十五歲者。(7)因病休致。由於久病不能工作，經局醫證明，並經局方核准者。

郵政員工退職時，能否領取養老撫卹金，要看他的退職原因爲定。至於領取金額之多寡，是按照服務的年限爲定。告退及革退者概不發給，被辭退的人也不發給，但如積有相當年資，而過去不無微勞者，得依其情節輕重，酌量減額給予。按章退休的人可以領取養老金。裁退和因病休致的人，可以照章領取撫卹金。其發給之數目，以服務滿一年，給予相等於離職時之一個月薪給爲原則。至於因處理公務以致死亡或殘廢者，均可照章由其本人或遺族支領同樣的撫卹金。現在郵政匯業局的人事制度，是完全按照上述郵政人事制度辦理的。

交通農民兩行的人事制度，和中央中國兩行大致相同。中央信託局則幾乎和中央銀行完全相同。爲簡便起見，此處不再贅述。

四、劃一各行局組織及人事制度的計劃

我國現在重要的公營金融機關，是四行兩局（中央、中國、交通、農民四銀行，中央信託局和郵政儲金匯業局），各行局人事制度的演進，可以說是沒有科學計劃的。大

概都是隨着環境需要和一般習慣，隨時改進，積累而成。這樣的人事制度，當然不會完備。不過這裏面也有幾個特長：（1）制度演變得不快，差不多還能配合環境需要；（2）因為中上級人員。大半是由低一級擢升而來，所以上下之間不大隔膜；（3）因為特選尚不算差，能夠吸收社會智識份子，所以行政人材大致雖屬中庸，而程度都還整齊。因此近幾年來，各行局內部人事情形，尚稱平穩，人員辦事效率，也還不低，業務多能有長足的進步。不過各行局組織機構彼此不同，他們的人事制度，也是各自為政，待遇各有厚薄，紀律各有寬嚴；各機關彼此之間，人事上下竟容易發生波動，如果任其長此下去，不謀補救，恐怕會影響到事業前途。我們知道在同一个國家之內，只有一個文官制度，那末，同一性質的公營事業，也不應該有各種不同的人事制度，為針對這種需要，所以最近中、交、農四行聯合辦事總處，曾經召集各行局負責人，商討「劃一各行局組織及各項人事規則」的辦法，並推派本人主持其事，經過數星期的縝密討論，由大家一再交換意見，纔商得具體辦法，現在已擬出「劃一各行局組織及各項人事規則」草案，共計二十一種，正待經過相當手續，付諸實行。這草案的內容相當複雜，因為時間關係，在此地不能詳細報告。不過要附帶說明的，各行局組織系統，此次厘定，雖然力求其互相接近，但是因限於各行局特業關係，還不能絕對一致，例如中央銀行代理國庫和統一發行，中國銀行經營國際匯兌，交通銀行發展全國實業，農民銀行則担任農村合作土地

金融及農業貸款，中央信託局業務尤廣，自國內至國外，信託、保險、印刷、運輸無不經營，郵政儲金匯業局則辦理郵政儲金、匯兌及簡易壽險，因為各機關服務不同，所以組織不能完全一樣。至於各行局職員名稱和待遇方面，因為從前各行局各自獨立，不相為謀，所以極為錯綜複雜，現在劃一名稱，先從簡單一致的精神着手，並參照公務員任用法規，訂定職員類別，所有服務獎懲及考績規則，都是就各行局現有章則擇善而從，訂立出來的。爲了鼓勵人員不要請假，特訂定年度考勤獎金辦法；保證制度，本是一個困難問題，現在參酌情形訂立章程，對於私人困難和公家利益，都會予以考慮，其餘對於員工保健，團體保險，子女教育和家屬生活之補助，都會訂有規章，似乎比較是個進步性的立法。我在前面曾經說過，公營金融事業人員，終日與錢爲伍，待遇不可過於菲薄，雖不能求其豐衣豐食，必須給他們足衣足食，這是人事制度上一個原理問題，同時也是一個實際問題。最理想的制度，是人員不隨主管進退，大家爲機關服務，爲事業努力，可以不問總經理是誰，辦專員是誰。人員都抱終身服務的志願，把機關看做自己的財產一樣，盡心力而不辭，捐生命而不悔。大家對事業都具有愛護的心理，根本用不着保證。人員任用，重考試不重推薦，使人員智識水準提高，一人可抵兩三人之用，量少質強，假使在他機關一定可居高位的人，我們須得長期保有此項人才，來做推動事業的利器。綜括起來說：過去各行局組織紛歧相去過遠，人員名稱和待遇，也極不一致，甚

至有些辦法，都是自發演成的習慣，並無明文規定，或一定標準，經過此次整理以後，已經使他們漸漸的制度化，習慣化了。總之關於公務的金融專業機關，能達到人盡其才，才盡其用，這就叫做人事制度的經手處理和健全的人，並不是人事學界口權威，大家僅憑自己的一些經驗和感覺，來擬出一套制度的草案，他的內容是否完善，我們自己也不敢相信，不過外國學界曾經說過，「想法勝於無法」，所以此次擬訂的制度，不管好歹，只要考察尊重人事管理的精神，來熱心的贊助施行，我想制度縱有不完備的地方，仍可收相當的效用。再舉立本不信，能夠叫一國上下都遵守法令。假如現在人人對制度與起一種信仰心和信心，因此都能心安理得，盡力服務，那末，人事制度，對於業務方面即功能，也就不問可知了。

(完)

