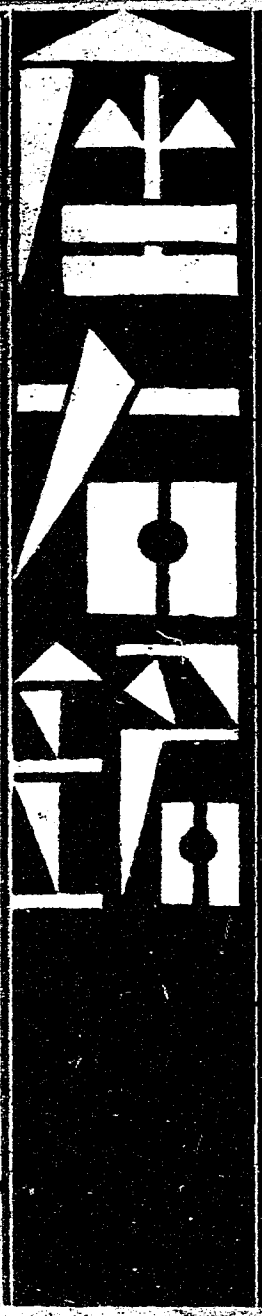


銀天家銀

員



譯盧語載

成天湖

一  
燕明書局

Mt  
F030.2  
2  
2

員行銀 家行銀

# 銘 右 座

譯 廬 諤 戴



局 書 明 黎

## 徐序

東京銀行通信錄，載有日本某退隱之銀行家淡淡居士所著之銀行業務改善隻語，都三百則。又大阪銀行通信錄，載有永井清君之青年銀行員獻言，都一百條。吾友戴君謫廬，特譯之分載銀行週報，前者名爲銀行家之座右銘，後者名爲銀行員之座右銘，有心人見之贊許不已，近者擬將此兩項巨著，作爲銀行週報叢書之一，分訂單行本，屬予一言以爲序。鄙人濫竽銀行，近二十年，而我國銀行事業，自胚胎以迄今日，不及三十年，而鄙人所經過者，已得三分之二，宜可以躊躇滿志矣。雖然，此中甘苦，難言之矣。夫銀行之一事業，執金融之樞紐，藉以供凡百實業之發展，通其有無，劑其盈虛，平其消長，此銀行責任也。司其責者，惟我銀行家。苟能得社會之欽仰及信託，必先鞏固其信用，而欲信用二字之完整無缺，我銀行家有必不可少之要素者在。一曰，有高尙之人格。二曰，有深邃之學問。三曰，有完備之知識。四曰，有超越之才能。五曰，有豐富

之經驗。此五者，我銀行家未必一一皆備，或長於此而短於彼者，然身膺重責，不得不以此自勵，而爲銀行員之表率也。戴君所譯之銀行家座右銘，及銀行員座右銘，誠可謂他山之石，可以攻錯。其中有對症投藥，痛下針砭之語，懸之座右，實一一生用之不盡，願讀者三致意焉。

民國二十年八月

永嘉徐寄廩序於滬上浙江興業銀行

## 譯序

嘗攷我國銀行史乘，垂三十載。近十餘年，始稍發展，以視歐美，尙難比肩。更因政治關係，經濟影響，進步途程，每多迂折。雖然，銀行得有今日，其間辛苦備嘗，銀行家類能道之。於此短時期間，銀行之人才輩出，工商百業，於斯爲盛。前途如何，重在培養。十年樹木，百年樹人，銀行界之應儲才，毋俟深論。曩見日本銀行家淡淡居士及永井清所著，譯載銀行週報，於銀行家，銀行員之學問道德，反覆啓迪，誠可懸之座右。蓋均爲彼邦銀行家經驗之談，他山之石，可以攻錯。茲有銀行週報叢書之輯，爰將舊稿增損釐訂，彙刊小冊，以行於世。該書之成，友朋督促援助之力爲多，永嘉徐寄廬先生杭縣蔡受百先生及長沙侯厚培先生之盛意，靡深感謝也。付梓之前，紀其梗概如右。

中華民國二十一年四月十日，戴謫廬誌於上海銀行週報社。

銀行家之座右銘

銀行家之座右銘

三百則

# 銀行家之座右銘



(南)

一 銀行貴在自立根基，無所倚賴。本此精神，於既定之主義方針，宜時備不虞，小心經營。

二 當經營重任之要職者，宜其人格，識見，超越儕輩，更須具有專心致志，與銀行同其終始之決心。自信率真，尤為必要。平時更須以努力與忍耐，貫注其精神於所經營之事業，結果必能使內外翕服，絕對信仰也。

三 銀行以信用為基礎，信用乃其生命，故無論如何，決不為毀損信用之言動。夫失信則滅亡隨之，古今中外，其道一也。

四 銀行為純粹之商業，毋庸虛榮僞飾。謀內容之充實，及基礎之鞏固，不屈不撓，從容進步，浮面上之競爭，不啻為其禍根也。

五 銀行之資本，存款，盈利等數字之多，既無關重要；而行屋之美輪美奐，尤非亟圖



；所應考慮者，厥爲內容之充實，信用之增進，資金之活動而已。

六 銀行所以有損及權威與信用之危險者，乃經理者心志不純，理性缺乏耳。

七 今之通病，恆由於本末倒置，不揣其本而齊其末者，無是理也。

八 當然應爲之事，苟其始也，不任其自然進行；則其終也，乃無良好結果。遲早之間，必致暴露破綻，所謂因果律者是也。

九 銀行與主顧均應量自己之實力。破滅之根源，卽由於過分所召。

一〇 借款人與其借款之性質，及担保，是否優良，固須慎選。而存款人亦有選擇之必要，若貪得無厭，轉爲他日之累，卽平素雙方亦須有相互間之理解與信用。

一一 往來存款，最須審慎。是乃各種交易之關鍵，其良否之影響，至爲廣大。

一二 主顧之中，其遲早必發生危險者，不可以其尙未實現而忽視之。應視爲其危險已至，速謀避免，所謂「安全第一」者是也。

一三 對於主顧之便利懇切，固所當然，若過於克己而遷就之，則於不識不知之中逸出

常軌。其危及基礎者，往往爲己所不察。故平素應循常道而行，勿爲不正當之競爭。  
一四 不正當之競爭，不惟浪費資本及勞力，且貽禍於社會。結果其本身未有不歸於失敗者。

一五 所謂克己者，其說不一。與工商業相互提攜，爲供給資金便利起見，固爲銀行家應盡之職務，若任主顧之無理要求，而漫應之，則不可也。

一六 苟愛護自己之銀行，則應瞭然於彼此之共同生存，而謀合理的利益，所謂「己所不欲，勿施於人。」者是也。

一七 世界之文化愈進步，則虛僞亦愈增多。銀行家處於其間，如何應付，確成問題。屢次金融恐慌，殆虛僞之暴露耳。

一八 商業道德，論點正多，而與政治道德，國民思想，學校教育，皆不無關係也。

一九 銀行之陷於危境者，由於重要職員平素之方針不定，內部之步驟零亂。故其完全

責任，胥由經營者負之。一行員之不正行爲，或偶爾過失，不致傾覆其基礎也。

二〇 行員應以忠誠勤儉之重要職員爲模範，克盡厥職，而努力於能率之增進，庶幾與當局者一德一心，發展其營業。

二一 忠誠固屬最要，而不能僅恃守誠，必須有周密之思慮，練達之手腕，機敏之觀察，果毅之決斷，始得謂忠於所事耳。

二二 銀行唯一之機器，人而已矣。人之善惡，有關於銀行之消長。外國學校講授銀行論者，必先告以銀行之經營，端在於人，抑亦有深意存乎其間也。

二三 凡工作之時，必認爲自己之事而爲之；若認爲他人之事者，必勞苦多而效率鮮。

二四 行員須尊重自己之銀行，勿爲不規則之行動。

二五 行員務去輕佻浮薄之習，而尙質實剛健之風；不爲眼前名利所動，須向永遠之目的前進，庶幾可以實至名歸也。

二六 人心之不同如其面焉。故各宜發揮其特質，決不可模倣不適於自己個性者。尤須

謹守其固有之態度，金則金矣，鐵則鐵矣，木則木矣，石則石矣，各有其特質，均能自然發揮者也。萬勿爲鍍金之妄想！

二七 夫好爲不平不滿之聲者，不忠實於工作者也。若專心致志於所事，則不平之念無由起，故應有不工作不得食之覺悟，蓋唯於工作之中，始能顯現其全人格也。

二八 學校出身者，往往於離校之後，拋棄讀書，不事研究，切忌切戒！

二九 非學校出身者，於實務之外，苟能潛心學問，亦能立足於世。惟努力能出類拔萃，集中其精神者，必能成功。

三〇 平素薰陶之行員，使之養成實質進取之風。其行員能節制者，其銀行必堅實穩固也。

三一 總分行各級行員，應施訓育，必須使之明瞭銀行之責任，將來之歸趨，營業之方針，事務之處理，而於行員之心得，規律，和協，研究等等，更須隨時指導。

三二 銀行高級職員，應時時集合爲事務上之討論及研究，不惟於行務易於聯絡，而於

思想亦容易糾正。

三三 行員中如發見有不良之品性者，應毫不躊躇而處置之。若放任之，或庇護之，則俟其地位升進，或將招不測之禍。

三四 銀行業務並不通曉，而舉其一家一門之人為重要職員者，不可不加以考慮。

三五 銀行公司之顯露破綻者，是平素未嘗留意經營者之環境者也。

三六 健全之銀行，須有待於健全之經營者；而健全之經營者，更不能不有待於廉潔自好之人。

三七 夫心正行潔者，其胸襟平和，而頭腦明晰，遇事判斷不謬，且自省不疚，處處留意。

三八 銀行家既不宜色然喜，色然怒。若一任其樂天，亦非所宜，須胸中如露月之明朗，庶幾心安而境適。

三九 銀行家應注重健康。休假之日，宜與天地之自然，多所接觸，使其身心均能清新

活潑，如流水之潺潺，不沉滯而生動。

四〇 銀行家之家庭，應如春風滿堂，有和融之氣象。

四一 思慮清潔，行爲端正，每夜自能安眠熟睡，此第一健康之法。於業務之良否，能率之增進，所關匪細。

四二 視銀行爲進身之階，專圖一己利祿，或志切功名，顯露頭角者，皆爲銀行家所切忌。當其局者，應視己身爲銀行之忠僕，而始終不渝焉。

四三 銀行家所重者，平素行爲之謹慎，與教育家，宗教家異其趣，不能專恃手腕以維持其信用也。

四四 無論何事，不可輕試辣腕，以逞野心；更不可以陰險手段，獲得一時勢力，以爲人定勝天，其結果或至全非。

四五 銀行家不可欺人，同時亦不可爲人所欺。

四六 銀行之經營至難，故不許爲空泛之議論，須循永遠不誤之正義而行。

四七 義大利首相墨索利尼之處世哲學，謂男子生於危險，其言誠壯。然而銀行家則當視爲禁樹，惟墨氏肯負責任之精神，每日二十小時勤勞之勇氣，大可效法也。

四八 慾望無限制，然宜節慾，不宜縱慾。日常言動，胥不背於良心，認吾人爲人類而勞動可矣。

四九 人生如朝露，若飽食終日，無所用心，則其精神與事業將淪於不生不死之狀態。故有生一日，對於國家永遠事業，應大努力！大貢獻！

五〇 父兄爲偉大人物者，其子弟未必皆肖。若以無經驗學識者任要職，則危險孰甚，故子弟應以父兄之經歷爲鑑。

五一 受父兄之給養而學識之子弟，宜發揮其獨立生活之精神，在銀行中更應授以實際的學問。

五二 爲金錢之傀儡，而喜他人之巧言令色，阿附追隨者，不宜使之當重任。蓋銀行家貴有冷靜之頭腦，鞏固之主見，既須富於克己心，更不可輕信浮言聾語。

五三 銀行者，經濟界之羅盤針也。所謂經濟機關之中樞，工商業者之靈魂也。其職務甚重，故為銀行之重要職員者，須具高尚之理想，與信守之能力。銀行應視為社會公共事業之一，為銀行而設要職，非為要職而辦銀行。凡銀行之重要職員，應切記其自己須為社會服務，不可為本人圖利。

五四 英國最重視重要職員之責任，法律規定董事之責任極嚴，故英國銀行要職，自能發揮其傳統的精神，吾人宜效法也。

五五 常務董事之兼職，為新銀行法所禁。但誠恐尚有於表面上雖非同一之人，而實際則為同系者，其結果如何，當可不言而喻，故仍須實際觀察是否為同一系統也。

五六 以重要職員分配於各地分支行，執行業務，有利亦有弊；但以實例言，則弊多於利。

五七 有求銀行供給資金者，而以顧問等名目酬謝銀行要職者，銀行家對之，不可不慎。



五八 商家有對於銀行平素違背原則之營業，加以贊揚者，一旦有事之際，則反責銀行之放漫。此種矛盾之言，常有所聞，銀行當局者應自信堅強，不爲外界之毀譽褒貶所動。

五九 行員甯爲主顧責其不肯通融。反是而受人之贊揚者，則其間乃有可虞。故分支行經理，爲他人所稱譽時，則當認爲更迭之時期將至。雖未必盡然，而於此時至少亦應箴言規勸之。

六〇 平時人言最肯通融之銀行，於恐慌時大都停業，不啻皮裹陽秋。銀行與主顧，皆應深察者也。

六一 心之弛緩者，則缺緊張。銀行營業，隨時均須留意，不可稍事疏忽。且須不驕不慢，切戒懈怠，在職者當視爲終身之修學，而孜孜不倦焉。

六二 銀行員不可爲他公司之創立發起人。

六三 凡銀行之放款及採用行員，偏重於情義者，則其結果，未有不暴露其弊害也。故

於私情私誼應撥除淨盡，而一秉至公，以銀行之利害爲標準，庶幾乎可。

六四 銀行內部之事，不可語家族，以其有害而無益也。

六五 銀行之資金，使用於自己之事業，無論何時，有破滅之可能。

六六 銀行之破綻，都由於流動資金之枯竭。銀行開業期間，其流動資金流入多者，雖可苟延殘喘，遲露破綻，然其害則更擴大矣。

六七 金融業者與其他事業之系統及機關，全無關係，超然立於不偏不倚之地位，故可維持其公正嚴明之態度。

六八 超然獨立之金融機關，擁充足之資本，偉大之信用，即吾人理想中之銀行也。

六九 公積金，庫存金之豐富，固爲銀行所必需，而準備用之公債，公司債等，平時亦不宜移作他用。

七〇 評論銀行者，恆視各行之庫存現金，存放款項，拆出款項，及有價證券等爲其存款準備，而比較其優劣，殊屬失當。蓋有價證券中有使用爲擔保者，亦有借出者，

至於短期放款，固未嘗不可視為最佳之準備，而其中有為第一流之擔保者，亦有尋常之商業票據者，故如是比較，僅屬皮相。

七一 公積金，即準備金之全部，及已繳資本金之全部或一部，必以公積保留為完全準備之用，如英國有秘密公積及內部公積之實例。

七二 所有票據證書委任狀等，及其他担保書類，完全保存無缺，而整理有序之銀行，可視為於存款準備充裕之銀行。

七三 銀行於各方面因須種種準備，獲利固難，但須努力於成本之低減。

七四 銀行應採用成本計算之方法，以圖收支之調劑。成本過高，即為陷於經營困難之原因。

七五 於吸收無論若何性質或若何種類之存款時，必不可忘却所定之目的。

七六 對於往來存款，應付利息與否？其他各種存款，利率之適當與否？付息應有最低餘額之限制與否？均須研究之。

七七 英、美銀行對於零星小額存款，不惟不給利息，且有向存戶徵取手續費者。

七八 英國之往來存款無利息，惟通知存款，一部給息，且無定期存款。蓋以爲銀行之存款，乃預備爲支付之用，其觀念與東方各國完全不同。依時勢之要求，宜步趨之！

七九 普通商業銀行，儲蓄銀行，勸業及農工銀行，不動產銀行，信託公司等，應各依其性質而使之名副其實。

八〇 日本之銀行與德，法不同，英國式之存款主義之銀行，以存款爲其資金者，故於存款應加研究。

八一 日本之利息之過高，理應低減，而以環境關係，亦不可以人力低減之。

八二 銀行應多吸收低利存款，而更須節省人事費及物件費；經費膨脹，恆令經營流於疏漫。

八三 定期存款，應嚴守未到期不付款之原則。

八四 通知存款之通知期間，及最低金額，如何規定，須加以考慮。

八五 同業存款，不可漫無限制，且利息宜低。不然則同業資金之需要與供給，與我正同，往往爲不測之犧牲，故於同業存放，須加審慎。

八六 日本之都市銀行，往往於拆款無人應時，以高於拆息之利率，使各地方銀行存入通知存款，於月底歸楚，此實滑稽之現象，故於同業存放，應加考慮也。

八七 普通銀行，應否收受過於零星之存款，亦應考慮。

八八 英美之大銀行，有以儲金盒分送於各存戶者，有於營業時間外設安全銀庫者，決不若日本之專以吸收存款爲目的，前者所以養成存戶子女之儲蓄心，而後者所以便利一般公衆也。

八九 匯兌在遠隔之地，聲氣或有不通，故如代收票據之暫存款項，及往來存款之劃解款項，與其收回方法，均應注意研究之。

九〇 匯兌透支契約，其危險較小於代收票據，又他行劃付，往往使暫存款項增多，此

時易起變端，宜注意及之。

九一 股利利率之低減，以資銀行將來健全之發達，應加提倡。惟以股利利率之高低，左右股票價格者，乃一般社會之誤會。

九二 不當股利，應予排斥。假令以此彌縫，年復一年，結果必至破產而後已。若如此繼續十年，其資本，公積，必將化為烏有。

九三 股利利率過高，及獎勵金額過多，不致破滅者殆鮮。

九四 銀行減低股利，足以使各業同時減低股利，於經濟界可以益見鞏固。一方面更減低市場利息，調劑買購能力，則股票乃顯其真價。

九五 或謂高率股利，須加限制，與每期純益，規定一定股利利率，是又不可。

九六 美國對於呆帳，於本期中強制銷却。日本往往滾入下期帳面，其利息收入，與年俱增，其弊有不可勝言者。

九七 對於放出呆帳及固定放款，應及早清理，雖忍痛一時，亦所不顧，因關於永久之

行基也。

九八 視爲可以改良者，必恃其自信力而邁進無畏。

九九 銀行家應按其主義方針進行，無所忌憚，而公諸社會，毋庸隱蔽，庶得公平之批  
判。

一〇〇 識時務者固爲俊傑，而忽左忽右，毫無定向，則其弊在於雷同附和。

一〇一 銀行資金，須避免鑿山，船舶，及其他不動產之固定放款。而於商業票據，擔  
保物品，均宜精選慎擇。卽有担保之拆款，亦須爲短期票據而易換現金者，利息雖  
低，不能不忍。

一〇二 銀行放款，不貪高利，乃不能不減低股利，務使公積增加，鞏固行基。

一〇三 銀行之存款人或借款人。其貪圖厚利或願出高率者，皆有危險存乎其間。

一〇四 貪圖厚利之存款人，遇事變之際，必最先驚惶，惟寡慾者能鎮定自重耳。

一〇五 厚利之放款，有不還本金之危險。

一〇六 銀行發生風潮，爭提存款之際，持鎮靜態度者，往往遭遇不幸。故平時應甄別銀行之良否，而與之交易，卽有提現風潮，結果不至危險。

一〇七 銀行之良否，不能以數字之多寡爲判，其經營方法及存款準備，最宜注意。

一〇八 不僅存款人須加選擇，卽借款人應爲同樣之審慎。

一〇九 借款人平時之交易帳簿，較介紹人爲更有力。

一一〇 放款之戶，有往來者，宜隨時留意其往來交易之狀態，歷久自有所發見。

一一一 不正當放款之禍根，於交易開始時已發生者，不在少數。

一一二 小額放款，亦應與鉅額放款爲同樣之注意。

一一三 放出之款，宜明瞭其用途而須富有彈性者。又償還方法，無明確規定者，毋甯不放。

一一四 對人信用與對物信用須相得益彰，切不可偏重一方。至於對物信用之放款，抵押品不宜收受一種或一種多量之證券。



一一五 在市氣蓬勃之時，對於急於設立之事業，放款宜慎。

一一六 借款人之性格品行，最宜注意。其有投機常習者，或素行不修者，不可信用過深。

一一七 放款之最後決定者，不應與主顧爲直接談判，宜派員調查後，再行決定，不失爲慎重而公明之方法也。

一一八 銀行家不輕於然諾，但亦須有絕對的決斷。

一一九 關於行務之晤談，不宜於私宅，犯者必生不良之結果，蓋廉潔公正，爲銀行家唯一應遵守之要義。

一二〇 無論何人苟有弱點，禍必隨之，而銀行家尤須切戒。

一二一 放款往往有小數則謹嚴，鉅數則寬大之傾向。游資充斥，固使有分配利益之濫營當事者，受相當苦痛。但欲速則不達，惟其急於放出，乃易招損失。

一二二 放款之陷於不能收回者，恆胚胎於金融之緩漫。蓋放任之始，純由於自然，決

非一朝一夕之故。其自出票據，雖在拒絕之列，而金融緩漫時，却有歡迎之傾向，惟其過於放任，則狼狽之期，當不在遠，故曰居安思危，處治不忘亂也。

一二三 放款之損失，大都由於調查之疎漏，而最大原因，不出乎情實二字，此情與實之分野，最足警惕也。

一二四 放款宜與存款同在營業櫃交易，庶幾可以光明無私，而少危險。

一二五 銀行家切忌輕舉妄動，任俠自負，惟穩重審慎，始克免禍。

一二六 銀行家往往以憐憫債權者之故，繼續放款，乃於不知不覺之間，陷於危境。故當局者宜於禍根未深之時，斷然拒絕，庶幾後患可止，而此種放款與內部有關係者，尤當注意。

一二七 放款之初，大都謹慎有餘。一旦大錯鑄成，則差以毫厘，謬以千里。蓋債主初意未嘗不善。惟以小人窮斯濫之例而言。則不慎之始，鮮克有終也。

一二八 放款之一時不易收回者，苟任其延宕，則前途未能逆觀。若快刀斬麻，斷然處

置，則又損失匪細，此生死之歧途，非老練之銀行家，不能判斷也。

一二九 銀行員於個人須謙讓，對職務應勇敢，勿躊躇！勿猶豫！

一三〇 凡爲不謹慎之經營者，或濫發票據者，或自發支票交互存於甲乙兩行者，是不知自愛者流。於此種客戶，應迅速處理，而毋庸逡巡斟酌，蓋若輩都不怨己而尤人者，宜慎之！

一三一 交易往來之判斷，須爲內部的精查，及高處之觀察，兩法并用，庶幾得中庸之道，猶如物體之有向心力與離心力，而得保持其中心也。

一三二 世間之暗示，銀行家於平時宜留意之，必有所得也。

一三三 大凡判斷一事，其直覺之觀念多正大光明，其經再三思慮，而變更其第一次印象者，恆爲失敗之結果。

一三四 放款之拒絕，其爭執極小，若一反其直覺觀念而予以通融，則他日之爭執無已，日月愈長，損失愈鉅。

一三五 不可放款於本行之重要職員及其他行員，同時亦不可放款於他行之行員。

一三六 他公司之重要職員，以該公司多數之股票爲抵押，而要求放款，應予拒絕。因公司與個人關係過於密切，萬一須處分時，股票價格必低落。蓋此非真實之擔保，且往往有因維持股價而收買多數股票者，以之抵押，換取現金，則該公司之內容不問可知矣。

一三七 銀行宜設整理課，凡認爲不能收回之呆帳，悉由該課管理，切弗混入其他活動之部份。

一三八 現今銀行及其他普通公司，由營利主義一變而倡經營主義者，無他，於目前利益與永久利益之分別，漸有覺悟耳。

一三九 自出票據（單名票據）須加以限制，對於自出票據，不應買入，凡票據經紀人以自出票據爲交易者，易啓弊端。

一四〇 凡以自出票據及拆票通融現款者，雖較容易，而以此項票據充經營事業之用者

，一旦發生事變，則將陷於痛苦之境。

一四一 票據經紀業於金融之流通，固多貢獻與效力，但亦不免滋生弊端，對於斯弊應制定法令以限制之。

一四二 票據經紀業之所異於銀行者，大抵所負為一時的責任，而所經紀者，又以多為貴，而不注意於慎重精選，銀行與之交易，宜加以審慎也。

一四三 資本金中之充建設費，及其他事業資金者，若使用於商業銀行之活動資金，是該公司與該銀行，皆不免於誤謬。

一四四 自出票據，若在進貨之季節，暫為通融，而於其用途及償還方法有明確規定者，亦不妨圖相當之便利。

一四五 自出票據若如歐美習慣，得由承兌票據公司承兌，以之貼現於銀行，流通上及調查上，必將開一新局面。

一四六 若照上條辦法，則此項票據，必須中央銀行允許其重貼現。

一四七 無股利之公司，若仍請求借款，或以長期融通票據為担保，濫發公司債，是等於無担保之借債，銀行宜善為指導，無確實償還資金之公司債，不能發行也。

一四八 凡以合謀而互出票據為商業交易者，銀行宜拒絕之。

一四九 凡以同一貨物輾轉授受而濫發票據者，此項票據，固不失為商業票據，或繼續的以此項商業票據要求融通者，務須調查其實況，而嚴密甄別之。

一五〇 商業票據者，以實在貨物之買賣為基礎之信用證券也。票據之實質，必有貨物之存在，於貨物輾轉授受之際，票據即逐次到期也。

一五一 商業票據中，往往混有融通票據及不良票據，銀行須慎為選擇而剔除之。不惟為銀行之自衛，更使其主願導於堅實之途也。

一五二 凡請求貼現之票據中，於滿期日不經由票據交換所而直接支付者，或他地支付之票據，在委託銀行所在地支付者。或委託人直接匯款於他地付款人者，皆可視為

### 融通票據の

一五三 現今銀行之阻力，皆因不動產放款及融通票據過多之故，蓋其間以情面關係融通者爲多也。

一五四 晚近投機倖獲者日衆，銀行切不可自投漩渦。

一五五 表面上經營各種商業，而實際專爲定期買賣等投機事業者，所出票據，恆無所憑依。一反商業上正直之信條者，對於銀行，往往行使其欺瞞籠絡之手段，儼如百鬼夜行，銀行家苟不能獨奸發伏，毅然應付，則每遭危險。

一五六 惟在如此社會，銀行固須謹慎將事，而往往有玉石混淆之弊。若交易主顧，其人品才能及其經營狀況，果可信任者，則銀行宜爲之盡力。但差以毫厘謬以千里，非練達者，不能熟察其真偽。

一五七 熟察真偽之方，須先得其真相，是不能不有待於調查部之完全發達，該部行員不僅採用學校出身者，更須用各種商店之服務者，以爲之助，庶幾其情弊可以洞察也。

一五八 徵信所之調查，固可重視，但銀行須與之協力，庶幾可得正確而敏速之效果。

一五九 予人以信用過多者，固屬危險，而同時受人之信用過多者，亦有危險，故非常加注意不可。

一六〇 今之銀行，公司有以有擔保票據，以担保物與票據分別流用，實為不法之行為。蓋為無中生有之一種手段，而利用其為擔保之貨物及票據至兩次以上也。最後結果，必將週轉不靈而發生阻力。

一六一 與自營商業相同之商業公司，其重要職員，與自己為交易時，雖經該公司監察人之承認，所出票據，特須注意。

一六二 大正十年東西銀行公會會員銀行議決左列一項，今尚在實行乎？其成績又如何乎？

(一) 應向主顧徵求其貸借對照表，及其他必要書類。

(二) 期票及匯票之支付場所，指定某銀行時，須先通知。



一六三 無交易而隨意填發支付場所之銀行名者，須加以嚴重之制裁。

一六四 多數銀行聯合放款時，苟缺乏機敏之行動，或者多數保人爲放款時，苟互相推諉其責任，實皆不宜，或謂與其需要多數保人，不如最初不放爲愈，此語殊有實際上之真理也。

一六五 或謂爲票據之背書或保證者，恐不免伏有暗礁，於爲保證時，必須先有損失之覺悟，而爲相當之準備，此言誠是，銀行及信託公司爲他人保證者，亦同。

一六六 輾轉請託達官名人請求融通者，多半堪虞，最宜留意。

一六七 令無工業智識者，參觀工廠後，即應該工廠通融之請求者，宜切戒之。必須另派專家實地考察，然後能判別其良否。要之，須注意於主顧之誠意。若僅一度參觀

工廠，不能與之有往來，而任其發見票即付之支票也。

一六八 銀行家對於事業家應加注意，而不宜干涉其事業。

一六九 以學友之事業而遽予以通融，殊不慎重。

一七〇 放款過於簡便，不無流弊。蓋以他人粒粒辛苦所積之資金，有穩妥保管之責，若放出過於輕率，則何以對存戶。須慎重調查後，始能允許。英美慣例，凡請求借款者，非於三日後不能成立。

一七一 西哲之言曰：「銀行之第一任務，與其謂爲援助產業，毋寧謂爲保護存款。」此雖爲趨於極端之言，而日本名人則謂「凡不連融資金於己之銀行，宜放逐之。」其觀念之相差，奚啻霄壤。

一七二 放款者，於運轉資金之意義外，一方更有保護存款之意義。對於要求借款者之慎重考慮，乃不失爲保護存款之良策也。

一七三 透支之數額過多，決非所宜。又與人爲鉅額之透支契約者，以其爲一方面的，於資金準備及運轉上，均易感不利與不安，尤以同業之透支，須加警戒，其風潮之來，往往由於透支過多耳。

一七四 銀行不可於銀行以外借入款項，蓋於經營上及體面上均非所宜。

一七五 拆款及同業往來，必有擔保爲原則，且須以短期爲條件，因一朝有事之秋，其準備之效用，將不足也。

一七六 外國之拆款，大都拆與銀行以外之金融機關，如證券經紀商，爲期既短，且以證券爲擔保，故於必要時，卽能換得現金。日本之拆款，僅爲同業間之往來，且多無擔保者。

一七七 拆款勿陷於常套，卽原爲短期放款之一種，一經陷於常套，則期限無形延長矣。

一七八 銀行拆出之款過多，及拆款集中於一家，均須加以注意。

一七九 拆款因交易成立極易，或存獎勵營業變態之意味，拆款再三繼續者，或因營業不穩之故，英國銀行不問本行庫存如何，必須收回放出之拆款。

一八〇 日本拆款之弊端，乃以一時的資本，流用爲固定資金，或投機資金，銀行能善用拆款，有利於銀行固不待論者也。

一八一 日本目前以恐慌之後，拆款停止活動，然銀行毋當歡迎真正之商業票據以圖資  
金運轉之圓滑。

一八二 日本之貨物交易固不在少，而以現金交易者又不見多。然票據之確實與圓滑，  
尙多遺憾，此何故歟？

一八三 商業銀行應以對於貨物供給資金爲主，故應歡迎以棧單爲抵押之放款，然而實  
際上有左列不安之點：

(一) 放款之時，對於裝包裝箱之貨物，調查困難，因之其價格亦難期正確。

(二) 放款恆以貨價之七八扣爲標準，但以不能償還而受處分之時，所賣却之價  
，往往不足債權數額。

(三) 貨物被處分之際，往往積欠棧租甚鉅。

(四) 貨物之中，往往雜有不正常商品，或爲不能出售之過時貨，或爲次貨。

(五) 貨物有被蟲蛀者，有變質者，有減量者，更有氣候變化，季節需要，流行

過時，價格低減，貨色不全等等關係，而陷於不利者。

(六)處分之際，一任官廳之自由。

(七)一時無法處分擱置時，須更待相當之時機。

一八四 堆棧爲貨品及其價格之證明時，須負完全責任，庶幾使貨物擔保金融，可別開生面，若現有堆棧，發生種種困難，不易與之協定，則應另設專門堆棧，而使之保管周密，並證明保管品之內容。

一八五 以貨物爲抵押之放款，若再三繼續時，須加以注意。因其間或有缺陷，而借主之人格地位如何，亦當留意。

一八六 銀行經營押匯時，若貨物不正當，或發覺轉運公司有空貨單，或收貨人未經指定；於是金融業者，不能安心，而以棧單爲抵押放款者，更覺其危險萬狀矣。

一八七 押匯例不宜做全額，若貨主請銀行代收票據，則應將該款暫爲保留，而尤以貨物之性質，交易之原因，及對手人之情形，而異其待遇。又於 C (承受委貨) 或

口(付款交貨)當分別斟酌之。

一八八 銀行之公積金，及支付準備金之種類如何？或存款與支付準備及存款與放款之比例如何？或從銀行資本觀察，對於一公司及一私人放款額之比例如何？應於平時常加研究。因向來對於存款之支付準備金，充足者少也。

一八九 新銀行法中關於存款之支付準備金，對於一人之放款率及公積金應設定若干等，均未有詳細之規定，故應即訂定具體的方法，以補救之。

一九〇 放款較存款為多者，表示支付準備之不足也。

一九一 已繳股本大於未繳股本之權利時，雖足以表現資本之確實性，但終不如已繳股之堅實。或謂銀行有以全部已繳股本為其資本金者，亦有以未繳股本為債務之担保者，其實際如何，驟難置信，如是則所謂公稱資本者，殆毫無意義矣。

一九二 或以未繳股本之數字，視為可以為債務之保證者，誤也。允宜調查股東之內容，因往往有虛設之股東，實際上未嘗有其人也。

一九三 英國銀行之董事，於其就職後一個月內，須購進多數之本行股份。又一般多額之股東投票權，應加以限制。

一九四 都市之銀行，需要較高之準備率者，因各方面之銀行紛紛存款於該行，以爲其存款之準備，存款集中於一行，所負責任當益重大也。

一九五 銀行對於此準備金，應如何保存而運用之乎？其用於拆款者尙少，然則將爲放款乎？是又不可。無已，將購買公債乎？但公債亦有增發之虞。運用之道，本無一致，其取舍當別論之。

一九六 銀行購買公債固未嘗不可，但於金融緩漫之際，以高價購進，則於將來低落時損失如何，不可不加以考慮。政府發行公債之原則，恆希望長期，而銀行則擇短期者購進，其間似不能相容，故宜注意政府之償債基金也。

一九七 銀行之購置證券，即公債及公司債等，與經營證券公司之購置公債及公司債情形不同。於證券市價變動之際，世人對於銀行所置公債公司債之觀念亦異其趣。

一九八 對於公債之估價，必使不受市場變動之威脅，非講求穩妥之方法不可。

一九九 一公司或一個人發出之票據，百元者可作百元用，而政府之公債，百元者未必能有百元之通行價值，豈非怪事？要以其期限較長之故，非別圖調劑方策不可。

二〇〇 中央銀行與市中銀行之間，於金融之調劑，機能之發達，應有相當之聯絡。平素尤宜接近，談笑之間，可互換意見，疏通隔閡。至交易上待遇方法，更應互相諒解。外國中央銀行常闢一室，專為與市中銀行聯絡而設也。

二〇一 現今歐美之中央銀行，已非完全為銀行之銀行，而以調節金融市場為其唯一之任務。目前與金融市場關係益密之我國（日本）中央銀行，殊有加以考慮之必要。

二〇二 今後國債市場，證券市場，貼現市場，拆款市場應如何謀其發展。必成為重要研究問題之一。而尤以提高貼現市場中票據之信用為前提也。

二〇三 商業銀行及承兌票據公司，對於承兌票據之業務，宜竭力研究之。

二〇四 同業存款利率，應特別低減。都市銀行關於支付準備金及資金週轉上，既有種



種之不利，則地方銀行存款於都市銀行者，應諒其減利之苦衷。

二〇五 日本對於出口票據，曾有蓋印保付之制，嗣以進口票據承兌之失敗，此制遂無形消滅，故其解決不在於制度，今後應研究其如何利用之方。

二〇六 地方資金之集中於都市，固須加以相當之攷慮，而地方人民之集中都市，亦為必然之趨勢。從廣義言，則有無相通，無分國界，地方銀行更無踟躕於局部之必要矣。

二〇七 銀行之合併，為現在必然之趨勢，惟於左列各項應加考慮耳。

(一) 合併之目的不在數量之整理，而在實質之改良。勉強之合併，他日更須加以整理也。

(二) 地方銀行與都市銀行為縱的合併，毋甯使地方同業為橫的聯合。僅從資金之移動關係而觀，固不免有種種論議之點，若地方銀行聯合後，與都市銀行成同盟互助關係，則其方法之優劣如何，當可判然。

(三)合併之方法，在繼續營業之銀行觀之，無異於買收他行而合併之。何則？若照普通之合併，與其歡迎資本之增加，毋寧杜絕濫帳之繼續。其能澈底的整理而為合併者，固不待論，而向來藕斷絲連，整理未完之合併，比比皆是，故停業銀行未易驟言合併也。

(四)就實際言，與其合併，不如增加本行資本，於樞要之地增加分行之為愈。要能使本行立新方針以圖開拓，成一堅固之金融機關，為更有利也。

(五)合併有種種之不便。例如：(1)新舊經營方針之不同，(2)地方都市經濟金融狀況之不同，(3)交通通信之不便，(4)所有兩行習慣風尚之互異，(5)重要職員系統問題，(6)行員及其待遇問題，(7)濫帳之整理，(8)動產不動產估價之異同，(9)分行過多及其整理方法，(10)資本金即股本之計算方法及其法律關係，(11)存款之整理，皆易發生困難者也。

(六)故合併雖無不可，而僅為數量上之整理，或被合併之銀行未能完全整理時

，其於繼續營業銀行之穩健維護。更不可不以全力赴之也。否則合併遂至於毫無意義，是以合併當查定資產負債之是否確實爲第一條件，而以其他爲第二條件也。

(七)若急於合併之成功，而不爲澈底之整理，則不惟貽患後來，且有悖乎原來合併之精神。

(八)小銀行被併於大銀行時，以爲失去中小商工業機關而抱杞憂者，殊不乏人。此由於經營方針之特殊也。

(九)小銀行同志之合併，固屬不妨。若毅然與大銀行合併，則不知其可也。

(十)按向來之實例，當合併時，不排除萬難而決行者，殊不多觀。要在有有力之媒介，而接觸之間，不可有所誤會，而更須慎重懇切應付之也。

二〇八 向來銀行之首要職員，非官吏出身，即日本銀行出身，幾成爲一種不成文法。

然以現在就職困難之狀況下，宜就高等學府出身者中選拔之。其人格技術優秀而成

續斐然者，宜任以要職，於人物經濟上誠多幸福也。

二〇九 銀行檢查，至爲重要。但應檢查者，並非銀行，乃銀行之經營耳。故與其爲消極的取締，毋甯積極的確定都市銀行，地方銀行之經營方針，稗有所遵循而指導之。例如都會之商業銀行，匯兌銀行，不動產銀行，應以何種營業爲根據？又地方之情狀不同，所經營者，應爲商業銀行乎？應爲農工銀行乎？應爲儲蓄銀行乎？皆須加以指導者也。更如殖民地銀行之使命任務如何？應嚴格使之遵循，而勿任其逸出範圍焉。

二一〇 今者與地方銀行之重要職員某晤談，詢以該銀行設立之目的何在？爲該地之商業機關乎？抑爲開發產業者乎？經營之方針如何？準備組織如何？答稱僅以博得名譽而濫竽斯職，經過數十年，未嘗有若何之成績，至今日始悟經營銀行之不易，而希望早日脫離焉。此非告白真相者耶？銀行家當三思之！

二一一 日本全國放款中以不動產爲抵押者，佔百分之三十，數額不可謂不多矣。地方

金融之緊迫，大都由於不動產之資金化，感受莫大之困難也。故應使勸業及農工銀行之營業擴充，或另設純粹之不動產銀行，以儘量發揮其機能，或由土地登記所發行證券，以利流通，總之使不動產有容納之地耳。

二二二 銀行之檢查，現有更趨於嚴格之勢，然而因有檢查制度，即以爲可免不正行爲，則未免淺薄之見。苟自由獨立而進取的營業，其經營者之精神，若缺乏誠實，則雖經千百次之檢查，亦歸於徒勞耳。現在英美銀行並未施行檢查，而其經營則固穩定也。

二二三 檢查方法有二，乃內部的檢查與監督的檢查。內部的檢查固須涉及細目；而監督的檢查，則應以關於銀行基礎取締其不正行爲之程度爲止，不可檢查過於嚴密，使社會上發生誤會，僅須注視於不祥事件之發生而已。

二二四 簡要言之，公衆所希望之檢查，決不指摘其瑣屑事項，而有注視銀行全部之處，其例如次：（1）曾否違背法規？（2）經營方針有誤否？（3）當局竭誠從事否？

(4) 其損失影響於銀行之公積金或資本金否？(5) 更於公衆之存款有所波及否？(6) 有欺詐不正之行爲否？(7) 對於該銀行同系統之事業有通融之事實否？(8) 如發生以上各事實時，有最善之處理方策否？

二二五 不動產抵押放款之債權者，法律上應加以保護。現在日本對於不動產放款，法律上殊多未備，因法律恆保護債務者而忽於債權者。如債務者之不注意，即爲利益，而債權者之不注意，即無法救濟，故於債權者之保護欠周也。

二二六 法律所以明確權利義務者也。於其精神上目的上可爲活用，其有圓滿發達者，則法律經濟，當能一致應用。

二二七 近時美國商會聲稱真正之實業經營，可毋須乎法律之保護。

二二八 一人一行主義，固屬理想的，而今日現狀尚未適合，不無遺憾。其如何實行，尙有研究之餘地也。

二二九 紙幣之統一及紙幣之種類，有研究之必要。就其統一論，則爲時機之問題，今

日或不失爲整理之適當時機也。

二三〇 存款利率之協定，主顧之資產信用調查，放款及其處理方法，或對於社會上已成爲問題之工商業對策意見等實際問題，應於同業中力謀疏通聯絡，以期全體之安全，於工商業者亦不無裨益也。

二二一 有所謂銀行攻守同盟者，不僅爲銀行之自衛，亦存款者所希望。如美國爲保護存款計，有強制的或任意的支付保證之保險制度。又如恐慌發生之時，要據交換所能發揮其互助的精神，而使聯邦準備銀行制度之力量加大。

二二二 美國之聯邦準備制度，雖未可採用，而其精神則可爲法。卽同業者間之聯絡互助，實爲必要，又該制度取事前監督主義，亦可效法也。

二二三 銀行對於工商業固應攻守同盟，而亦宜仿歐美先進國之對於工商業者，妥爲改善。

二二四 今日銀行之動輒以英美爲法者，非陶醉於歐化而任意的盲從之也。不過欲採彼

之長補我之短而已。惟僅模仿其形式而忽略其精神，則所不取耳。

二二五 外國視察研究之結果，其可以採用者採用之，但行之而不澈底，則結果或將發生意外。其故何在？一則曰在乎人而已，再則曰，在乎人而已，三則仍曰，在乎人而已矣。

二二六 工商各業不幸而有擱淺之危者，絕不可糊塗彌縫於一時，宜及早向銀行方面直陳而求其救助，惟宜速而不宜緩耳。

二二七 彌縫復彌縫，結果必至於週轉不靈，而銀行亦將被其危害。然而此豈銀行之罪哉？

二二八 銀行公司以及商人，以彌縫為大忌，蓋物之倒者，決不倒於倒之日，其先必有遠因及近因為之前驅也。

二二九 無論何人，應留意於平時。如耐百石之橋，凡載重九十九石之貨物，決無變動，若所加者為一石，則該橋或有傾欹之憂。或謂此橋以一石之故而毀，其然豈其然



乎？蓋已載重九十九石，故以一石之重，而橋不支，猶之平素不知養生之道，卒以一物之微而發生疾病，醫家所謂蓄積作用者是，發生破綻而停業之各銀行，其亦受蓄積作用之影響乎？

二三〇 美國之銀行，其損失超過資本金以上者，立刻解散。日本之銀行，凡損失達其資本金半數時，得請求宣告破產，違者應科以罰金，然而此已成爲有名無實之規定矣。

二三一 制度改正固屬急務，而當局與其爲形式上之改善，不如爲精神上之革新。蓋與其論規章如何完密，文字如何周到，若不能遵守奉行，則不啻空文死法。故甯自少數人抱其自信以作中堅，示他人以模範，所謂紳士式的不文協約，其效力反大也。

二三二 如存款利率之協定，與其合各級銀行爲一團，不如數行約定堅持到底，反有成功之望也。

二三三 銀行數之多寡，當爲問題之一。現在分行辦事處等之濫設，不能無弊。因分行

之數過多，於一朝有事之秋，乃因之受無窮之累。况多設辦事處，毋甯採用往時之集金制度，開支可省，而尤便於主顧也。

二三四 夫以吸收存款而多設分行，固屬有弊無利。若銀行爲發達其機能，聯絡其營業之故，而設分行，則又當別論，蓋二者目的不同，不能混淆者也。

二三五 銀行設分行之場所，亦有研究之必要。其設有於繁盛之市場者，往往於經濟界發生動搖時不能苟免。

二三六 信用合作之增加，與小銀行之濫設，將得同一結果，監督上所應注意者也。

二三七 銀行與信託公司或信託公司之間，宜互相協助。蓋此種競爭，其禍害可以再見，是不可不慎也。

二三八 銀行之重要職員，一紙辭職書，卽卸其全責，似不免失之輕率。應於辭職後二年間負在職時同一之責任，此頗有研究價值者也。

二三九 自播之種，應自種之。若不俟其結果而身先退者，似背乎道義。

二四〇 說者以爲商業銀行之要職，宜與儲蓄銀行之要職同爲無限責任，然其性質不同，不能不有所分別。若凡任要職者，均須負無限責任，則有資產者，不願犧牲，其能任勞任怨者，一旦辭職，繼任者亦不免困難，故要職於接任之始，卽有提供其私財全部之覺悟，庶幾可感其責任之重。今日時弊，卽爲缺乏責任心，不獨銀行爲然也。

二四一 重要職員於就職之際，既不覺悟，而推薦之股東又不過問。迨停業等不幸之事發生，然後問其責任，乃本末倒置之舉。惟其錯誤於前，故有日後之事故發現也。

二四二 茲可注目者，乃今後要職之是否能漸次脫却舊日態度。蓋要職之責任觀念，私財提供等等，足以使之受有刺激，庶幾成爲名實相符之要職也。

二四三 凡經營者能自覺其對自身及社會之義務觀念，則當然能忠實於其職務。

二四四 近時有不可解而須加以研究者之數點，試舉之如左：

(一) 銀行不徵收法律上義務未完之未繳股本，何以須責成有限責任之要職提供

其私財？其表示誠意自願提供者，或因違法舞弊而提供私財者，又當別論。

(二)任特種銀行之要職者。雖釀成若干萬萬圓之損失，何以不須提供其私財，

而由他人負擔之？

(三)對於私財之提供，仍徵所得稅，豈非奇異現象？

(四)今若於學校中講授有限責任與無限責任之別，則有限者應為半強制的提供私財，無限者應為全強制的提供私財，不亦奇乎？

(五)一方獎勵銀行之合併，而他方對於合併財產差額之移動，課以收益稅，又於合併增資時課以高率之登記稅。豈非矛盾之現象？

(六)在債權者感受困難之時，而有減免未繳股本之傾向，殊屬不解。

(七)股東所取得股利，數年以來，非因公司之獲利，而出於填補股利之公積，乃不自責而責他人。重要職員平素對於如斯分配，並不過問，而僅欲圖目

前之高利，有是理乎？

(八) 銀行不徵收未繳股本。實有拋棄存款債務之態度。

(九) 普通銀行對於存款於存款之停付後，按存款數額大小之區別而付還者，僅為事務上之便利計，決非根本的辦法。蓋不能以貧富之差別為標準也。若就和解法破產法而觀，則更無價值矣。

(十) 保護存款，固所應為，而停業銀行中名為存款，而實則為向人借入者，混淆其間，又於救濟之際，置重於普通存款，而反以支付財源與同業存款性質相同之拆款視為次要，於經濟界救濟之緩急，不已誤乎？

(十一) 其反對停付存款者，迷惑於高率利息，而陷於危機，正復不少，惟溯其原因，不能盡歸咎於銀行。

(十二) 利害關係較大之大股東，平時對於銀行之監視狀況如何？又股東總會之側面的觀察如何？皆為銀行所注意，其理由亦殊不可解者也。

(十三)平時股東總會中，於不獲利而分配股利時，往往以小股東之贊成而通過，迨停業等事件發現，則大股東亦騷然而起，豈非奇觀乎？試問一般股東之責任如何，又其愛護本身之程度如何？須知銀行之股東，對於社會須自立於銀行之觀念上，不能如其他公司之股東，一以營利爲目的也。

(十四)凡監督之事，往往拘泥於些小形式，而忽於大局之觀察，然則有改善之方法乎？

(十五)特種銀行監督，須不使之呈不獲利而分配股利之奇觀，應加重監察人之責任，或謹慎監理官之人選也。

(十六)股票之時價，足以表示銀行公司之內容。惟市場買賣之股票價格與其真價，未必一致。如不獲利而得分配股利，或禁止市場買賣，或經少數人之收買，均能使股票之市價高翔，故市場之股價，仍不足爲憑也。

(十七)銀行停業之際，要職之全體，無不盡其能力，於萬不得已時，始向他人

乞援。蓋自身所患之癰疽，自己無開刀之勇氣耳。

(十八) 法律上道德上負有義務者，若皆設法迴避其犧牲，或減輕其責任，則豈  
豈乎殆矣。

(十九) 拆款之動機，使金融界瀕於危殆時，其提議重要法案者，果明瞭此拆款  
之意義乎？果於當時實狀，有適當之透視乎？皆不能無疑者也。

(二十) 經濟上之事情，極微妙而極廣汎，若失去救濟之時機，則損害倍蓰，往  
往不能以常理判之。政府果有善策以補救之乎？

二四五 停付存款，固為萬不得已之舉，然而影響於將來一般的義務觀念，誠不勝其寒  
心耳。

二四六 彼反對停付存款者，對於銀行之借入款項，認為有當然免除利息，而折扣其本  
金之權利，雖然，此好辯之辭也。

二四七 存款人貪圖重利，借款人強迫貸與，於是對於普通借主亦不能不取重利，以致

信用票據發生惡化，往往爲銀行彌縫詐僞之具矣。何況貪婪之徒脅迫銀行，而銀行內部亦有不良分子與之勾結乎？

二四八 銀行恃其信用，以其所收受之存款，放於確實有利之途，如工商之機關，如社會之事業，皆可於進出利息之間，獲得贏利。然而社會環境，未能平順，如上述各種情形，時有發見，則銀行家非有鞏固之意思，自信之精神，不能保其安全也。

二四九 往昔房主之於房客，恆恃勢凌人，而現在房客之於房主，恆於房主令他遷時，要求搬家之費，裁判者及調停者且直房客而曲房主；然則乘火車電車而不購票，於中途下車時，亦可要求載歸費矣。天下甯有是理乎？雖然，舉世滔滔，銀行家所憂者，正在此耳。

二五〇 今後不宜再有支付猶豫之舉，更不可造成大恐慌之起因，蓋開此惡例，失信於內外也。

二五一 國際匯兌之高低，縱有種種一時的原因，而實由於本國財政經濟基礎之是否確



立也。

二五二 金融業者不可與政治上黨派發生關係，以其易滋流弊也。

二五三 特種銀行制度，應加改善，不可偏於要職之官選及保護之過周。至中央銀行，及普通銀行利害關係亦應研究。

二五四 英蘭銀行之重要職員，均由前途有望之實業家中選任之。總裁一職，又由董事中之最年長者充之，即總裁為最有經驗者者也。日本之官選銀行要員，豈可與彼同日而語哉？

二五五 英蘭銀行總裁，絕對不受政府之干涉，而仍能保持與政府聯絡協調，是誠有妙締在焉。歐美各國之中央銀行，無不離中央銀行而有獨立之地位，徇有注意之價值也。

二五六 假定全國銀行皆能穩健經營，一特種銀行經營過於放漫，使國家人民蒙重大損失，則可知其弊乃在政府之保護過周耳。

二五七 識者曰，惟其爲特種銀行之故，政府乃竭力保護之。而銀行之對手人，幾無不  
思染指，結果因保護而生之弊害，恆較其效果爲大也。

二五八 由此觀之，政府於特種銀行一則曰補助，再則曰保護。結果兩無利益，故國民  
應養成其獨立自強之精神，始能形成強固，健全之國家也。

二五九 自守謹嚴，固爲必要，但祇顧自己而妨及他人，則殊錯誤。須不失共同生存之  
精神也。

二六〇 爲維持共同生存起見，爲物質的援助，當不能免誤解與惡用，要在平時發揮其  
互助的共同精神與自治精神耳。

二六一 世間多忠於自己之利愁，而損及他人，恬然不以爲恥者，殊深浩歎，我國（日  
本）銀行之所以不能健全發達者，職是故耳。

二六二 日本國民之節制訓練不足，故不免有爭奪之弊，若能犧牲，肯忍耐而互讓，則  
結果爲各方之福利，畢竟利人者所以利己也。

二六三 以自我中心主義爲個人的競爭，殊有背社會的道義，銀行於社會有相關性，如人類不能離開團體生活而能圖其生存者也。

二六四 社會全賴協和謙讓以維持之，如弈者，強手於弱者當讓子一二也。

二六五 銀行公會之中相互的自由意見交換，率直的發表議論，所以共圖改良進步也。

惟須注意於君子和而不同，小人同而不和之語。

二六六 第一流銀行應守其第一流銀行之本分，第二流銀行亦然；第三流銀行亦然，則不正當競爭之弊自絕矣。

二六七 大銀行因資金偏傾之故，利率常低。其壓迫二流銀行而陷於困難者，數十年前，曾見於英國金融史。此雖自然之趨勢，乃強者不可不慎重也。蓋大銀行之態度如何，其結果或陷於壓迫攪亂，或助其發展進步，進出之間，關係殊大也。

二六八 大銀行於其體系上及實際上觀察似不適於中小工商業之金融機關，以有中小銀行爲之週轉也。英國之小企業家，對於大銀行恆有不平之鳴。如日本之小工商業，

更不能依賴大銀行矣。惟希望中小銀行之營業，能趨於確實健全之途耳。

二六九 社會游資從中小銀行流入中小工商業者，而援助其發展，於是市況可有恢復之望。此種循環成爲原因與結果，故工商業之繁榮，游資遂無不得去路之憂。

二七〇 存款之偏向於大銀行，乃世界大勢所趨，毫不足奇。惟其運用如不還元於一般平民之資金，而專爲大債務者所利用，則頗有考慮之必要。蓋金融首須普及圓滑，毋令中小工商業者受其威脅。

二七一 中小工商業者所出之票據，決不能認爲不良，蓋票據金額之大小，與其良否不能混爲一談也。

二七二 爲防存款競爭不當之事，宜廢止或限制勸誘存款員，更應廢止或限制贈品及其他誘導方法，於放款之競爭亦然。

二七三 國家無敵國外患則亡，然而銀行同志苟破壞其協調的精神，則有覆亡之禍，不可不慎也。

二七四 銀行爲公共的金融機關，其爲不當競爭者，是有背服務社會之天職。

二七五 於經濟界動搖之際，最忌放出流言蜚語，而尤以銀行員爲此者，罪無可逭，以其行爲類似於趁火打劫也。至於報紙之記載亦宜謹慎。

二七六 平素同業之批評月旦，不可不慎，往往有因此而遭不測影響者。

二七七 不待外部的檢查，而爲自發的內部的檢查，固屬必要，而隨時更調行員，使各部互易檢查，尤爲良策。

二七八 營業報告書之記載方法，應加以改良。又每月營業內容之公布方法，亦應研究。其於數字之查核研究，應加審慎，自不待言。美國政府及票據交換所之檢查。頗爲嚴密也。

二七九 銀行考勤，往往有糊塗粉飾之弊。虛僞固不必論，其禍害之生，不僅爲形而上者，蓋其間有不得不粉飾之根本原因在，此種不正當的行爲，不能不重懲者也。

二八〇 其他關於總分行間事務之統一，匯兌買賣方法，行員訓練法之改良，書類整理

持之注意等，當不勝枚舉。要之，須按新銀行之旨趣，從事於根本精神之革新，其形式上或事務上之規定，尙其次焉者也。

二八一 僅就形式上加以改良，今日如此，明日又如彼，屢次更章，殊無意義，所謂主義，所謂方針者，重根本而不重枝葉也。日本爲專重形式之國，不已騰笑於世界耶？

二八二 世之論銀行制度者，徒知外國之銀行制度，而知本國金融之實際運行者殆鮮，其瞭然於國內商品之移動者，更不多觀，此不勝其浩歎者也。

二八三 凡物皆有屈伸，不屈則折，不伸則斂，屈伸自在，自有至理，銀行家於此應有會心處，而凡物靜中有動，動中有靜，亦宜體察。

二八四 夫銀行家應爲消極的取締，同時更宜圖積極的進步，蓋退可以守，而進更可以戰也。

二八五 萬物可以方圓之理支配之，銀行之妙諦，一言以蔽之，在於善於爲方圓之調節

耳。

二八六 實際之買賣交易，決非如書籍中所言之易。此吾人所深信者。然而銀行之事業，亦未可單以經驗爲重。彼歐美先進國經過犧牲後結果如何，及銀行爲永久計，爲社會計之各種理論，書籍中嘗昭示於吾人，於改良實行上，不無裨益。不然，彼所經歷之覆轍，吾人重復蹈之，不亦天下之至愚也耶？

二八七 或謂規則與實際有別，殊不知真理也者，咸由體驗而得，故規則不外乎實際經驗之歸宿與結果，不應違反之也。

二八八 英美銀行家異口同聲所述關於經營銀行之要點，不外左列各項，一言以蔽之，常識之發達而已。(1)誠實，(2)公平，(3)注意，(4)調查，(5)先見，(6)和協，(7)合理，(8)避爭，(9)存款準備之豐富，(10)固定放款之避免，(11)公積金之增加。

二八九 又某有名之銀行家言，銀行之機能，並不神祕，祇須求得慎重，誠實，忍耐而

已。

二九〇 以上各項，以精神爲基礎，而以誠實與努力爲經，機敏與果斷爲緯者也。誠如是奉行，則吾人所謂理想的銀行，不難實現矣。

二九一 更爲平易之言，銀行家能富於常識而不存私見，則已有餘，蓋常識從經驗而得者也。

二九二 日本之國民經濟思想，尙屬幼稚，外國之女童卽知支票之意義，而日本初等教育關於銀行之知識，僅於小學讀本卷十中有簡略之記述，故應另謀普及經濟知識之方法也。

二九三 本篇處處以平淡之文字敘述者，所以冀銀行造成堅實之基礎，而獲有光耀之信用，要非一朝一夕所能躋。銀行家積多年之經驗，應有不屈的忍耐，不惑的信念，不斷的努力以赴之。羅馬之興，決非一日，而其亡也，乃在一旦，是不可不慎思之者也。



二九四 經濟界急遽混亂，受重大之打擊，固由於日本金融機關聯絡不完備之故，而致其動機，由於金融問題成爲政治問題，以供政爭之具，可不慎哉？

二九五 創辦整理銀行，爲救濟停業銀行之唯一方法，似除此之外，更無善策，惟須視今後之努力如何耳。試察現時社會心理狀態之傾向，尙多無誠意之表現，此不僅金融界爲然，事業界政治界均如是也。苟不知澈底覺悟，則不遠之將來，胥有關於國家隆替之憂慮者也。此不僅停業銀行之整理問題而已，爲此後窮迫之轉機，未可輕視耳。

二九六 或謂此次恐慌非事業界速成，乃金融界之騷擾，此言誠是。但更溯既往，禍因乃胚胎於戰時之佳況，其反動期間事業界之挫折，乃其根源。益以關東地方之震災，銀行之根本整理過於遲緩，其結果乃有今日之爆發耳。

二九七 是以此次恐慌若非由某銀行爲其導火線，遲早仍不能免。此種觀察，無人敢謂其非，亦無人能爲之辯護者也。瞻念國家之前途，誠不能不寒而慄耳。

一九八 此次恐慌，不僅對於銀行界。即對於全體人民亦同時告警：吾人經此大教訓，應互相勉勵努力，以圖轉禍爲福，不可以其事過境遷而忘之耳。

二九九 或謂每年可以四月二十一日定爲紀念日。以爲恐慌之警誡。

三〇〇 上述各項，願銀行家，股東，工商業者，存款人等，爲切實的研究，真誠的諒解，誠摯的履行，改正其缺點，而確立營業方針、崇高其理想，清廉其意志，奮勉努力，公平誠實，不貪目前之功利，建築信用之基礎，小而至於一人，一銀行，一公司，大而至於一國，皆能增進其福祉。要而言之，其人存則其政舉，凡事仍在人爲耳。

平凡之理，人皆知之；惟實行之者，乃爲非凡之人耳。

銀行家之座右銘

# 銀行員之座右銘

一百條

# 銀行員之座右銘目錄

## 緒言

- 一 由銀行員成銀行家之途徑
- 二 銀行事務宜切實研究
- 三 應爲合理的研究勿爲機械的工作
- 四 徒熟於銀行事務不足成爲銀行家
- 五 銀行事務如電影之影片
- 六 一人之過失卽銀行全體之過失
- 七 毋急於成功
- 八 於希望中求生路
- 九 宜常與有刺激性之書籍雜誌爲伴

十 未遇時勿失望

十一 樂觀爲幸福之源悲觀乃苦痛之泉

十二 對管理階級努力自現

十三 應努力與高級者親近

十四 對高級職員毋存恐懼之心

十五 爲銀行服務非爲董事經理工作

十六 訪問顧客亦學問之一

十七 宜自苦勿僥倖

十八 宜努力同化於銀行

十九 銀行規程宜活用之

二十 良好之最初印象

二十一 勿過於好勝應服從時須服從

二十二 人不能無過勿責人之過

二十三 對於質問者勿示以厭惡之態度

二十四 勿爲銀行中惡之標的

二十五 評我之人格者勿使以「雖」「然」「縱」「但」等字加入評語

二十六 須有常識

二十七 勿嫉視他人當發奮自強

二十八 宜心志專一勿輕信人言

二十九 求教之恥一時之恥不知之恥終身之恥

三十 所知者切勿敝帚自珍祕而不宣

三十一 行員應使顧主有十分信賴心

三十二 須記憶主顧之狀態

三十三 遇須婉拒之時慎毋傷主顧之感情

- 三十四 努力於銀行之名譽
- 三十五 對於主顧毋起愛憎分別之念
- 三十六 務使主顧滿意
- 三十七 勿使主顧久候
- 三十八 主顧在先事務其次
- 三十九 勿視銀行爲官廳
- 四十 宜以微笑招待主顧
- 四十一 服裝宜整潔語言宜適當
- 四十二 對於孩童親切
- 四十三 存摺等書類勿任意塗改
- 四十四 銀行事務切勿洩漏
- 四十五 宣傳與實際務須一致



四十六 應注意於銀行之發展

四十七 勿怠於爲本行宣傳

四十八 當如幹部之爲行服務

四十九 維持舊戶與開闢新戶須雙方兼顧

五十 銀行者事務的家庭也

五十一 爲人須富於融和性

五十二 宜敬前輩

五十三 宜愛後輩

五十四 尋覓努力之競爭者

五十五 致力於創造

五十六 戰勝過去

五十七 一言既出駟馬難追

五十八 勿被誘惑

五十九 練習生宜努力於成爲行員

六十 注意小事

六十一 練習達暢之文學

六十二 宜讀雜誌勿爲雜誌所讀

六十三 毋忽視報紙之經濟欄

六十四 一紙傳票亦不可浪費

六十五 家庭須節儉

六十六 今日之事毋待明日

六十七 毋譏人甯爲人所譏

六十八 機會之來卽宜捉捕

六十九 不平之先應當感謝

七十 爲脫離銀行者進一言

七十一 忠告厭倦其本身業務者

七十二 人盡其才

七十三 須有互助精神

七十四 勿倚賴他人

七十五 早到遲退之真諦

七十六 自己應時時反省

七十七 宜實行座右銘而勿爲例外

七十八 宜營趣味的生活

七十九 如何利用星期日

八十 青年當惜光陰

八十一 勿以自己與他人比較

- 八十二 須有勝人之特長
- 八十三 須以活動眼光觀察事物
- 八十四 宜觀察他行以爲效法
- 八十五 須爲正當之競爭
- 八十六 應知費用的損失之緊意義
- 八十七 先盡義務後享權利
- 八十八 宗教生活
- 八十九 人心日新
- 九十 時代之姿
- 九十一 日記之重要
- 九十二 感想雜錄
- 九十三 畢業文憑非成功之保證書

九十四 學校畢業爲人生之起點

九十五 經驗者無形之財產也

九十六 須有自信力

九十七 勿自嘆爲無繫援之人

九十八 逆境爲吾人之良師

九十九 人生有二途

一百 成功如樹木

### 結論

銀行員之座右銘 目錄

# 銀行員之座名銘

## 緒言

英人以爲銀行之職業，非前途有爲之青年所應認爲立身出世之途徑，甚且視爲有害之職業者，亦不乏其人，其倡爲極端之說者。則視「銀行生活爲趨向墳墓之第一步。」其偏激有如此者。但予以爲銀行職業，決非如是之枯寂無味。予以爲青年服務，其勞動之效果，未有能如銀行者。何則？銀行職業，不同其他，專恃其才能，可逐漸升高他位。且在日本之銀行員，尤爲社會所重視，蓋在薪俸階級中，最有信用者也。

予對於羨慕此有意義的銀行生活，且懷抱大志，而將入銀行界之諸君，或現在廁身銀行中，孜孜不倦於銀行業務之青年行員諸君，敢貢獻其一得之愚。是篇要皆爲予往昔所經驗，平時之見聞，彙錄而成，苟可以供作銀行界青年辦事員之指導，或管理階級之參考，實予之榮幸也。

## 第一條 由銀行員成銀行家之途徑

嘗有詢予以銀行員與銀行家之區別者，吾謂：「銀行員者，依幹部之命令，寫傳票，記帳簿，爲機械的工作之人也。而銀行家者，恆處心積慮於銀行之如何發展，經營之如何穩健之人也。故銀行家多爲幹練誠毅之人。然而無論如何年青或低級之行員，於日常機械工作之餘，亦不乏念及銀行本身之前途，謀所以發展之者。此輩銀行員，卽異日之銀行家，卽有向銀行家領域進展之可能者也。」予爲是言，是否有當，是在諸君賢明之評判。余以爲凡有志於銀行事業者，應存如何使銀行發展之觀念，不當專注意機械工作。青年行員諸君！是卽由銀行員成銀行家之途徑，願諸君熟思而細察之！

## 第二條 銀行事務宜切實研究

銀行之管理階級，事務紛繁，忙迫者多，各項帳單表冊，恆目不暇給，而大都爲盲目之蓋章，其所以如此者，深信其部下之行員也。此被信任之行員，乃自覺其責任之重



大，惟恐其有遺漏疏忽矣。但行員之中，亦有未嘗通曉行務，平時既不加以切實研究，而漫不經心者，此危險之機也。銀行對於外界有道歉之舉，大都由於行員之怠於研究，忽於小節耳。例如在放款部者，應研究法律上之事實。如報章雜誌之中，有關於銀行之判決者，宜注意及之。時時存心，不可使銀行陷於不利益之地位。要之，銀行對於外界有道歉之舉，即有傷銀行之信用，宜切記者也。

### 第二條 應爲合理的研究勿爲機械的工作

銀行員最大之弊病，在遇事漫不經心，一切手續，每知其當然而不知其所以然。譬如新調之行員，於辦事手續有未及知者，以詢其同事，其同事每答謂：「前任者如是爲之，吾輩惟依樣畫葫蘆耳。」作是言者，每自鳴得意，以爲善於應對；實則楚乃最可鄙之態度，亦即對於事務冷淡之表現也。予以爲行員對於一切行務，不宜視爲當然，應隨在留意，則斯人乃能漸了解其事務。試以下列問題詢諸會計股之行員。

何以月計表中收方之現金  $a/c$  總數，與付方現金  $a/c$  以外之各  $a/c$  總數一致？而付方之現金  $a/c$ ，總數與收方現金  $a/c$  以外之各  $a/c$  總數一致？

其能完全明瞭而說明之者，固可謂了解銀行簿記原理之人。其不能說明者，於所事未加合理的研究，即為機械的工作之人耳。

故銀行之事務，宜為合理的研究。然後於更調部分時，於所事可以通曉。即以所管理之事務，亦可不致於遺忘。至於銀行簿記之原理，無論任何部分，皆同其重要者也。

#### 第四條 徒熟於銀行事務不足成爲銀行家

銀行事務合理研究之重要，前已言之矣。但徒熟於銀行事務，猶不足成爲銀行家，青年行員中恆有以爲祇須通曉事務，即有成功希望者，實則大謬。蓋銀行事務於熱心研究之後，尙有待於經驗，非亘數年，不能支配之，故一方研究銀行事務，他方更須努力於通曉經濟界之情狀。例如近來甚囂塵上之金解禁問題，宜加以詳細之研究，顧客有詢

及者，應有以解答之。

最近一般青年行員，每缺乏研究心，嘗有人告予，謂：「曾請某銀行行員說明日本銀行每週報告，竟瞠目不知所對。」於此可見一斑。據某銀行家言：「爲銀行之管理階級者，其必要條件，第一須善於詞令，長於交際，而又通曉經濟界現狀；最後尤須有寬宏之度量。至於銀行事務，則在管理階級視之，乃爲第二之需要條件。」斯言寓有深意，行員諸君，可以三復。

## 第五條 銀行事務如電影之影片

電影因有影片之轉動，始生妙趣，若所映於銀幕者，繼續不變，則與幻燈無異，何趣之有。銀行事務亦如影戲之影片，宜轉動不宜停滯，若有一人妨礙其進行，則銀行事務，必致停頓，如影片中斷，使觀客厭惡。而轉輾使他人多費若干手續，其不快可不待言矣。電影以影片之轉動而生妙趣，銀行之工作亦同。各自所應爲者，宜速爲之，相互

聯絡，自生愉快。故如傳票之輾轉於各部，於他部傳來時，應加以注意，於自己應行手續完了後，即傳於他部，既迅速而慎密，則如電影技師，時時慎防影片之中斷也。

## 第六條 一人之過失即銀行全體之過失

美國著名銀行家毛羅斯氏於其所著「成功之途徑」一書中，有一名言：

『經多數行員周旋經年之顧客，可由一行員於片刻間斷絕之。』

銀行員若能深明斯義，而謹慎將事，則行員愈多，行務愈見發展，可以斷言。若有一人戮力，而其他之人不能同心，則真正戮力者，終必至功敗垂成。最可痛心者，即少數真正戮力者，恆被他人視為異端而遭攻擊，如此則行務將不可收拾。反之，如多數銀行員對於顧客均極和悅，而有一人慢客，則其他多數親切者之苦心，均成泡影矣。吾嘗聞，去秋日皇登極典禮時，某火藥公司，雇用消防險，為通宵警戒，以防不測。該消防隊以五十人為一組，分為十組，自晚七時起翌晨六時止，每小時至火藥庫巡邏一次，每

次蓋章於巡邏表。乃其中一隊，僅巡邏一次，翌晨於巡邏表上私行補蓋圖章，以爲掩飾，不幸爲警察所查見，於是消防隊全體隊員，均遭不白之冤，爲人唾棄。蓋多數真正戮力者，其聲譽爲少數怠惰者所累，有如此者。

有志於銀行職業者，應謹慎將事，當以全體之名譽爲念，須知銀行業偉大之成功，端賴全體之協方同心也。

## 第七條 毋急於成功

年青之人，求進之心最切，每急於升遷，不耐久候，予願爲之進一解。某年正月元旦，余於某銀行經理處獲聞一妙喻，重述如左：

「年青之人恆急於成功之習，然不能過於急迫，蓋欲速則不達。譬如今有果物一枚，有同樣可愛之兒童五人，將誰予？其先伸手索取者，勢必不予，必擇其最沉靜者予之。」

斯固名言，有至理焉。嘗於某書見有一語，亦可玩味，曰：「年青之人，恆急於成功，願年青而成功，最爲不幸，蓋已至最高峯，終不能撥雲霧而上青天也。」銀行事業何獨不然，更可譬諸旅行，若已行至目的地，遊覽既竟，往往徬徨不知所措。故不若中途遊覽，且想像目的地之景物，緩步而進，則旅行之趣味當更濃厚，人生亦何嘗不如是哉！

## 第八條 於希望中求生路

或謂「人而無希望心，將無異行尸走肉。」凡人皆有希望者也。不抱大希望，決不能成大事業。

毛利元就於青年時代與其家臣赴宮島謁神，家臣言：「幼君禱於神前，將來可爲安藝一國之主。」之際。元就怒斥之。曰：「僅希望爲安藝一國之主者，不過一郡之主而已；若爲日本全國之霸王，始得稱雄於茲土也。」予深韙元就之言，蓋須努力於希望與

理想之實現，方有成功可能，故願有志青年於希望中求生路也。

臥寐以求得管理階級之地位而終日孜孜矻矻於事務之行員諸君乎！終必成鏡花水月，是宜切記不忘者也。

諸君之理想，不患其高超，惟吾人應有希望，而不可多夢想。徒有奢念而不肯腳踏實地懇切努力者，是夢想也。

## 第九條 宜常與有刺激性之書籍雜誌爲伴

世之讀偉人傳記而發奮，卒成爲大人物者，比比皆是。以予所知，有因讀德富蘆花之「隨想錄」一書而發奮卒至成功者，故銀行員宜讀富於刺激性之書籍，然後希望可以藉之以增高焉。

予最嗜讀有關經濟之雜誌，如「實業之日本」及「經濟界人物月旦」等書。有志望之青年乎，人孰無不遇之時，試以成功之人與不遇者比較之，然後自己之欠於努力，可

以儼然悟矣。

## 第十條 未遇時勿失望

嘗有服務於銀行之友人某君，與予爲如左之談話：

「予嘗爲較他人倍蓰以上之工作，而在上者未嘗知，予以是心灰意懶，不願作無謂之努力矣。」

言時頗表示其悲觀之態度，予以言解之，所言今猶存日記中：

「君之不遇，無伯樂耳，天下名馬。非伯樂不識也。請俟伯樂之至；君所服務銀行之經理。尙無識拔人才之經驗也。」

嗣後約經半載，友人忽來一函，以報喜信：

「經理現已易人，似於弟之勤勞，有相當認識，加薪較他人爲優；設當時不繼續努力而消極，恐無今日之佳遇，……」



未嘗受知而屈於伏櫪之諸君乎！請待時，毋躁急！諺謂福佑善人，非虛語也。予於訪友人之時，曾贈小詩，所以勉之。詩曰：

世有伯樂，

吾儕之福；

山間寒梅，

及時而萎。

## 第十一條 樂觀爲幸福之源悲觀乃苦痛之泉

青年銀行員中，恆有以過度之勤勞，致自陷於悲觀之境，覺前途毫無光明者。顧有黑暗之夜，亦必有月明之夕，彼沉淪於悲境者，殆不知有月明之夕；以爲前途無光明耳。薪俸階級者於加薪之際，其現狀有不忍目觀者，喜者有之，悲者亦有之。以予所知，有因較本人後進行者，升遷甚速，致其地位超越於本人之上，而不勝其悲痛者。予乃告

以「君可利用此逆境，爲發奮之嚆矢，進於光明之前途，終必有以酬君之志。」之言。但斯人以「予殊無此勇氣」爲答，是言卽其癥結所在也。處於逆境之諸君乎，請聆予言！欲爲大事者勿因小事而氣餒，處於逆境者，盡努力於反覆其顛逆之勢，悲觀徒銷沉其意氣耳。古諺云：能自助者神必助之，其斯之謂乎！

## 第十二條 對管理階級努力自現

銀行業之宣傳，必須經如何之步驟始有效果乎？予以爲有下列三項：

第一 某處某街，有如此一銀行，必使普及於一般人之觀念。

第二 必使知此銀行者，發生前往一觀之感想。

第三 最後使所感想者成爲事實。

依上列三項之次序，銀行之宣傳始能奏效。此亦可應用於青年行員之成功。爲行員者，第一步須令管理階級一人或多數，知本行中有熱心事務之行員，如本人者在。第二

步須令在上者有欲調用本人置於其管轄之下之感想，最後乃有實現之可能耳。故最要者爲早令幹部知有熱心事務如自己之人，不忘此第一步之努力，方可達幸福之途也。

## 第十三條 應努力與高級者親近

卡奈奇自傳云：「人生之戰，當青年於高級者有親信之接觸時，已獲得一半之勝利。」此在年青者皆當玩味之。蓋與高級者親近，已爲成功之第一步。得爲高級者所賞識，則其成功，當可較速。今有同樣才具者二人，必擇其已所賞識者，而拔擢之，此殆人之常情。

卽令才具稍差，有時亦將提昇其所熟識者，亦屬人之常情。卡奈奇尙作是想，何況青年之行員乎？

## 第十四條 對高級職員毋存恐懼之心

初出茅廬之人，本善於辭令者，往往與高級職員應對時，囁嚅如不能言，唯唯否否之外，無他辭；及歸座之後，始悔未能盡其意。予以爲同爲圓顛方趾之人類，何恐懼之有？惟能在人前毫不顧忌而能傾吐自己之意見者，始可受人之知遇。欲出身立世之青年行員諸君乎！切勿見人而存恐懼之念，應努力於盡量傾吐自己之意見，必所謂勿恐懼者，固非自高身分，對於對話者現藐視態度之謂，其間固有分別者也。是不可以不慎！

## 第十五條 爲銀行服務非爲董事經理工作

世間有困在上者曾有如此囑咐，卽爲如此工作者，但各人爲社會服務決非專爲在上者工作也。銀行亦然，爲行員者不能存爲銀行上級職員工作之念，如官吏之服務，當存爲國爲民之心，決不能爲其長官工作也。行員在銀行服務，乃爲銀行而非爲董事經理，蓋爲銀行當局而工作時，易生不平之念，若爲銀行服務，須無不平可言。况所謂董事經理等重要當局，亦無非爲銀行所使用，故吾人服務於銀行，乃爲銀行工作，非爲董事經

理工作也。

## 第十六條 訪問顧客亦學問之一

近來大都會之銀行已廢止勸誘存款方法，而小地方之銀行尙有行之者。青年行員中，語以勸誘存款或訪問顧客時，往往有認爲無意味而嗤之以鼻者，但予以爲勸誘存款或訪問顧客，亦爲學問之一。何則？未嘗研究經濟界之狀況者，尙不勝此訪問顧客之重任，蓋於訪問時，顧客詢及經濟界各種狀況，非有相當修養，不能隨口置答也。

且我儕決不能終身爲低級之行員，歲月不居，必將漸次升遷，至相當地位時，勢將代表銀行與顧客周旋。在初試時，決不能得其要領，積有經驗，應對之間，自能得其妙用也。

又顧客之心理，殊屬奇妙，在行之時，似極滿意，而離行之後，往往有「招待不過」「太不親切」等怨言，此大可爲銀行之教訓者也。

某君（某銀行分行經理）嘗爲予言，其語殊雋妙，爲青年所應曉，茲記如次：「今假定有一麗人焉，同時有三人愛慕之，試思果孰爲麗人所青睞乎？以與之握手之第一人證之，若三人中之一，自命不凡，以爲麗人必將垂青於彼而與之握手，斯人必歸失敗無疑。銀行亦正類乎此，對於顧客，切忌自命不凡也。」

希望成功之青年銀行員乎！務請研究訪問顧客之妙用，要爲諸君成功之第一步也。

## 第十七條 宜自苦勿僥倖

見人之成功也，曰：「斯人運佳故耳。」此人之恆情也。予嘗謂友人曰：「如是恐無成功可能。」而彼則答謂：「君不知成功惟運命是恃，運來時無時不可望其成功。」然而此固大謬不然也。幸福之神，決不降臨於迷信運命者。試觀察成功者之裏面，必有一種努力潛在也。

農夫之播秧耕種，耘草收穫，凡都會生活者，恆不識其辛勤，而以爲種米不難；殊

不知此粒米之收，皆過去之忍耐、勇氣、協力、與勤勞之所賜也。故以未成功者觀察已成功者，殊不知成功者過去血淚之痕，其間亦必有時起時仆之奮鬥史在也。

設有偶然僥天之幸而成功者，其地位決難持久，何則？斯人如建屋於散沙之上，基礎不固，苟遇暴風雨，未有不摧毀於俄頃者也。「無努力與實質之成功者，反將感受痛苦。」之語，宜切記焉。

最後更有一言：即成功者，自己能開拓其運命之人也。失敗者，以自己之失敗歸罪於運命者也。此又世之恆情，而又不可不憬悟者也。

## 第十八條 宜努力同化於銀行

世界各國各有其特殊之國民性，各種學校亦各有其特殊之校風。銀行亦然，一行有與他行不同之風氣，時聞人言：「某銀行之常務董事，係由本行所派，（指有關係之銀行而言）故某銀行幾與本行相類。」是即所謂銀行之風氣是也。由此觀之，一銀行必有

其特殊之風氣，故一旦入一銀行，必將從速同化於其中。苟其同化較緩，則其成功也亦遲。一銀行或一公司對於曾在該銀行或公司服務者，於使用時必有所躊躇，職是之故歟？蓋曾在該處服務者，恆難脫除其以前所習染之風氣也。

願自己欲適合於該銀行之風氣，即欲同化於該銀行。其捷徑為該行規程之諳熟，予嘗以為銀行良窳之分，在其規程之內容如何耳。譬諸數字之書法，於記帳之時，有一定之字型。入行以後，漸事熟習，則經過數月或半載，自能趨於一致，而自成風氣矣。

## 第十九條 銀行規程宜活用之

國家有法律，銀行亦有規程，司法官於法律宜活用，不能濫用。現今官吏之中，尙多濫用法規者，予以爲未妥，時代所要求者，爲活用法規之人，惟銀行亦然，所要求者能活用其規程之人耳。

嘗有銀行員受顧客之責難，謂「足下行事竟如鐵路之軌道。」云云，其人且以自誇焉。



。予以爲殊屬可憐，蓋顧客之意，非僅譽其正直無私，而同時有惡其頭腦頑固之意，喻其毫無領悟也。

予以爲凡法規或規程，使用之者，必須以之爲四週之界限，而活動於此範圍之中。以規程爲基礎而能活動者，其活動之地帶殊廣，決不受狹隘之限制。希望成功之行員諸君乎！頭腦頑固與不能通融，其間固有分寸，非認清不可。蓋規程有絕對不能變通者，亦有儘可活用者；活用與濫用。切不可混同也。

## 第二十條 良好之最初印象

予之友人某，於同學會中，自謂在校之時，異常頑皮，而入軍隊以後，成績極優，蓋蒙最初印象 (First Impression) 之福。緣友人在兵役期間，未嘗改變其頑皮態度，惟在最初入伍時，聯隊長以某事贊賞之。自此某君在隊長處得一最初之良好印象。嗣後即稍逸範圍，亦時加青眼，而曲諒之。

在銀行亦然。最初必須予管理階級以良好之印象，否則自始即種惡根，以後即無是處。在上者固有先入之見，必時加白眼。某保險公司之友人嘗告予曰：「予以曾予上司以不良印象之故，始終受虧，如有病之際，彼特着人來召，而同事某君因赴海水浴，以頭痛爲言，請求早退，而彼乃以「須當心將養」之語慰藉之。予嘗努力於公司之工作，而某君別無所長，加薪時必較予爲優，予以所予上司最初印象不良，始終無恩惠可得矣。」

上述兩例，可知最初印象可以左右人好惡之心；故銀行員諸君最初須努力予管理階級以良好印象。予謂成功與失敗，恆爲最初印象所支配，良不誣也。

## 第二十一條 勿過於好勝應服從時須服從

世間儘多深知自己之非而任之者，蓋由於自己之好勝也。凡好勝者，恆使真摯之友逐漸減少，縱有錯誤，亦漸至無有人願爲忠告，故自知其非之時，應自認而屈服焉。

曩者予訪老師某君，師偶一不慎。誤蹴其咖啡器具，乃作色譴誰置於此？繼之以罵詈，此不責己之過，而歸咎於人者也。自己室中所置物件之位置，豈有不知之理。而必以尤人者，不見己之過失，惟人過是見耳。夫君子責己，惟恐不嚴，而求他人之所長，惟恐不周，所以恥於自己之不若也。故在銀行者須遏制其好勝之心。彼進銀行爲日甚久，而於銀行事務尙未十分了解者，泰半犯有此病。某銀行友人爲予言，彼之所以至今尙未能發展者，完全爲好勝而放任之故。故曰：

「君子之過如日月之蝕焉，其過也人皆見之；其改也人皆仰之。」又曰：

「君子求諸己，小人求諸人。」

## 第二十二條 人不能無過勿責人之過

人非聖賢，就能無過。與其責人之過，無甯容與同情。見人之過而怒斥之者，毋甯寬宥之爲愈，反能使之感悟也。以予之經驗，予昔在放款部時，偶一不慎，致誤算積數

之單位，卒爲某幹部所發見。乃向予含笑而言曰：「此殊不似君之所爲。」此極簡單之辭句，而使予深感責任之重大，而默不敢言。蓋「此殊不似君之所爲」一語，意味深長，予至今不能忘者也。予以爲人之過失，如水之自器溢出者，決不能使之復歸於器，故僅能注意於此後不再有過失而已。以自己之過失置之高閣，而責人之過者，人類之弱點也。予請更述一有趣味之故事。

昔日蜂須賀公喬得一佳松，令其家臣植於庭，家臣命僕役爲之，而僕役則往來指揮，亦未嘗親自操作。是時家臣見僕役之惰而怒斥之謂：「此松若枯，汝當重罰。」於數日之後，松果枯槁，蜂須賀公喬見之，以其家臣有言在先，若不處罰，有失家臣之信，若果重罰，則於其僕役，亦有所不忍，乃自謂所植之松，非已所喜，而命拔去之，於是一段公案，乃告結束。此善於宥人之過者也。

欲向銀行努力上進之諸君乎！願皆有此寬宏之度量也。

## 第二十三條 對於質問者勿示以厭惡之態度

予在銀行服務時，自銀行歸家之際，時至相識之某帽店，此帽店爲我行之主顧，而又極發達者，常見顧客得帽選定後，戴之頭上，而猶以懇摯之態度，問店員或其同伴，謂此帽合式否？予常思之，人類往往不能自信其意志，而以問人，此共同之弱點也。蓋非經他人予以滿足之回答，心不能安耳。

彼來銀行之人，往往以毫無意識之問題，詢諸吾人，吾人果應持如何之態度耶？予曾應青年會之約，演講金解蔡問題，於演講之始，即聲明如有難解之點，或關於銀行事業之質問，希望於講畢後儘量發問。迨演講既畢，竟有人突然發問，謂：「君之銀行可無問題乎？」予被此質問，幾至不能置答，是時予衣袋中適有我行宣傳小冊子曰：「選擇銀行之標準」者，持而與之，爲說明我行之情狀，質問者頗有滿意之表示焉。

要之，銀行之主顧對銀行內容熟悉者不多，故雖遇有爲無意識之質問者，決不可顯露厭惡之態度，必須爲懇摯之說明而使之心悅誠服也。

厭惡之念發生時，應自思其愚不可及，蓋諸君有新製衣服者往往以「是否合身」等

諮詢諸朋友之間，自己之物而不能自己決定其意思，是豈非表現以詢問他人而爲自慰之人類共同弱點歟？故予以爲示人厭惡之態度者，當思己所不欲勿施於人之一語也。

(附記)銀行爲宣傳計。宜於行內設演講部，時與主顧接近，而收良好效果，附記於此，尤冀銀行幹部之加以考慮焉。

## 第二十四條 勿爲銀行中惡之標的

銀行中(不僅銀行，公司亦然)如有不誠實者，隨時卽成爲惡之標的。例如某甲爲無信用者，而今乙某亦有不誠實之行爲，人必曰：「乙某頗似某甲」或曰：「乙某與某甲係半斤八兩。」此不必說明乙某之不誠實行爲，而以某甲爲惡之標的也。乙某爲衆所吐棄，隨時以某甲爲證，蓋以其無信用之度量衡也。某甲儼如天平之砝碼，卽爲惡之標準，而永無成功之希望矣。反是彼能爲善之標準者，其人必有成功之希望，將來自能登堂入室也。

勿爲惡之標的而努力於善之標準，斯諸君成功之捷徑耳。

## 第二十五條 評我之人格者勿使以「雖」「然」「縱」「但」

### 等字加入評語

吾人時聞人言，有「斯人雖極有能力，然缺乏常識。」或「斯人縱頗有手腕，但行徑過於放蕩。」等評語。予以爲諸君可稍加思索，凡以此「雖」「然」「縱」「但」等讓步之辭句，不能表示其人格者，則其人之人格或能力，必有缺點。附此類辭句之評語者，其前提語善者，後述語必惡。例如「斯人頭腦雖清，然不努力。」反是其後述語善者，前提語必惡，例如「斯人縱狡猾，但有辦事能力。」無論何種形式，有如其評語之人，必有潛在之缺點，故宜極早除去此缺點，俾使前後均爲良好之辭句，則庶幾可成完璧也。

## 第二十六條 須有常識

一日，予詢諸友人曰：「足下之銀行資本金若干？公積金若干？存款又若干？」彼均瞠目不能答。且聞斯人爲該行幹部所器重，而每年皆有特異之加薪者；予乃不禁驚訝，幹部賞識斯人，其故何在？殊屬不解！抑是卽該行所以未見發展之故歟？據予所知，行員中竟有卽本行之電話號碼亦不能省憶者，願久在銀行而不知其電話號碼者，已屬可嘆！乃竟有自以爲係居於主任之地位而不應知本行電話碼者，其掩飾之遁辭，抑何可嘆！薪俸階級中，能如銀行員之與各階級多數人士接觸者殆鮮，豈可不使其常識之發達乎？

予嘗以爲凡爲銀行員者，服務於銀行，以必須知左列各項爲最小限度。

- 一、資本及公積。
- 二、存款放款之概數。
- 三、總行之所在地。
- 四、董事長之姓名或全部董監事。
- 五、自己所服務銀行之大概狀況。



## 六、該銀行之歷史。

此數要點，凡爲銀行員者，必須知之常識也。此而不知，枉爲銀行員矣。

卡奈奇之言曰：「青年諸君之能獲神佑與否，端在能注意於瑣小之事與否。」是當切記者也。

## 第二十七條 勿嫉視他人當發奮自強

有期望自己之成功，因見他人之增加薪金或爲幹部賞識而起嫉妬之念者。人類爲感情的動物，此種心理，又誰能免。其尤甚者，竭力探索他人之缺點，稍有差誤，卽認爲大事，故意張大其辭，使幹部聞知，亦有故弄玄虛，慌報事實者，以予所知，無論何種商業機關，必有如此之一二人廁身其間也。

此種窄量之人，決無成功希望。據予過去之經驗，及十數友人之心得，此類人之態度一見卽知。行員中如有爲幹部所賞識者，偶有事與幹部接洽事務時，彼輩卽停止其工

作，注目以視，或聳耳而聽，此種情形，所素見不鮮者也。

希望成功之諸君乎！遇有他人爲幹部所賞識時，不應嫉妬之而應由是鼓勵自身之勤奮。當思他人既如此能得上司之青睞，吾之奮起，豈能後人，如是則成功可期也。故予願爲諸君誦口號曰：

「銀行非地位及名譽之競爭場，而爲協力與共同之安樂園。」

就實際言，他人之成功與否，不能視爲重要問題。自己之成功，端在自己之勤奮，彼以爲阻礙他人之成功可形成自己之成功者，是自誤也。以攻訐他人之過失爲快者，正足以示人以懦怯也。古語曰：

「己所不欲，勿施於人。」

「君子成人之美，不成人之惡。」

「勿道人之短，勿誇己之長。」

皆可服膺之警句也。

## 第二十八條 宜心志專一勿輕信人言

日諺有云：「他人之花分外紅。」是參透人情之語也。例如服務於銀行者，往往對於自己所服務之一科，感覺無聊，而以爲他人之工作，較有興趣。在昔予嘗服務於銀行之會計科，感覺最不愉快者，厥爲此會計科。離行必較他科之人爲遲，遇事務繁多時，亦較他科之人爲忙。正月間營業清淡時，他科之人，均較閒逸，而予則仍多工作。迨後調任他科服務時，對於以前所服務之會計科，却生懷舊之念，而更引起努力研究心理。蓋久處其中，未嘗思及有研究之必要，至是始悟焉。

要之、人類共同心理，在未變更環境之際，往往易生厭惡觀念，而感覺從前之環境，爲較有興趣，蓋初則視爲有興趣也，乃深感愉快，然久而久之，興趣漸淡，於是又生厭惡之念。無論何事，皆有此情形。當旅行之始，足跡尙未履目的地時，想景色之美，可以廢寢忘餐，及既達到目的地，又往往有「不過爾爾」之感。迨離此他往，日後或將

回憶其景色而有再游之意，此殆人類之常情也。故所當切記者：

「現在者，悲境也；過去與未來，快樂之源泉也。」

銀行行員於午餐後休息期間，共事者往往討論銀行待遇問題；如某銀行也津貼幾何，某銀行也加薪若干，而本行則如何，深抱不平者，殊不乏人，予之友人，服務於銀行界者有年，恆探詢他行情狀，而悟彼此均屬相似，無大軒輊。蓋事非親歷，不能輕信，人言未必盡然也。諺語有謂「話聽八分」者，洵不誣也。

希望成功之諸君！須時存「他人之花分外紅」之念，勿見異思遷，則最後之幸福可得也。

## 第二十九條 求教之恥一時之恥不知之恥終身之恥

曩者予始進銀行服務之時，老母庭訓，至今不能忘者，尙可於日記中覓得之：

「若有不了解之事，宜求教於知之者，求教之恥，一時之恥，不知之恥，終身之恥

也。」

蓋初進銀行者，無論何人，儼然無知之孩提，不了解之處，不知凡幾。應一一求教於前輩，而孜孜矻矻於事務及規章之記憶。亦有自力強固者，雖不完全了解，而強不知以爲知，不願求教於人，且於事務擅以己意處理之。結果記帳等等，尙不能爲者，亦未始無其人。故應於着手執務之前，有所不明瞭者，從速領會之，庶幾不致臨時費周章也。

銀行員於更調他科之時，更較進行時不同，往往有不得不下問於地位較低或年歲較輕之同事。從一方面言之，固覺下問之無聊，但不求教於人，竟至於事務無從着手，則更屬可恥，故不能以恐他人之訕笑而遽勉強隱諱也。要之、銀行事務無年歲長幼之分，亦無上下階級之別，予常見與予年歲相若之行員，求教於練習生者。故予以爲：

「不可有後悔之顧慮，不了解者應儘量求教於人，年歲長幼之計較，更非所宜也。」

### 第三十條 所知者切勿傲帚自珍祕而不宣

銀行員之座右銘

學校校長在介紹學生就職時，往往因優秀學生竟有二人或三人，均當勉為設法。惟於作介紹函時，不得不均列為冠軍，因是遂發生困難問題。予以為此校長之態度，是非姑置不問，但從一方面言，其成績在一百分者，既有二人或三人，則除同列冠軍一法外，似無其他方法，（按日本學生畢業時，銀行公司等往往向學校預定以考列冠軍者為限。）銀行亦然。其有同樣才能者，幾無優劣之分，結果將來必能皆有成功之望，然所謂成功者，並非就其地位而言，蓋地位有限，而成功未必能同時在同一地位也。後任者若不能為前任者所為之工作，則前任者之才能，益形顯露矣。

顧世多窄量之人，遇有他人詢問時，或要求說明時，彼雖自知其詳，而答復絕不能予詢問者之滿意；更有故意為不得要領之答復者。從心理狀態言，是深恐後任者於其工作完全明瞭，則自身之才能，為後任者所掩蔽，故恆希望後任者有種種之過失。雖然，此種窄量之人，其誤謬在於公私之不分，而不能有成功之望者也。予於前文曾有「銀行者非地位與名譽之競爭場，而為協力與共同之安樂園。」之語，他人之過失決非自己之

成功。蓋自己之成功，乃對於自己努力之報酬。予以爲以他人之過失而認爲自己之成功者，要皆陷於誤謬之途者也。

夫人非生而知之者，必受教於前輩。或於書籍雜誌中研究而得之。自己所知或自己心得，不以告人。而敵常自珍，世間富有進步發達之可能乎？

日本古書云：「近世自恃其祕傳口訣之流，以爲如此所以重道，實則虛名而已，不以誠意使人知之者，自取滅亡之道也。……」青年行員諸君乎！如有自己所知之新的方法，不論於本科有關係與否，當告諸他人。若自己調任他科交代之際，更當傳授於後任者，切不可私害公。然後可得他人之尊敬，而爲人望所歸矣。尊敬與人望，皆成功之必要條件也。美國某公司考成之標準，受他人之尊敬者占百分之三十，與百分之三十之實力相等，其重視可知矣。無尊敬與人望而成功者，不能持久，可以斷言，且此類人決不能獨當一面經營事業也。

## 第三十一條 行員應使顧主有十分信賴心

予初進行之時，司收發開訊之事。一日，有中年婦人來行，在營業櫃巡視一週之後，行將廢然而返。忽詢予某君是否今日請假未到行，予答某君並未請假，今日因略有行務赴大阪一行，不知於某君有何傳言？伊即謂明日再來。翌日、果來，即將原有定期存款交某君繼續存儲。

今之主顧中，因深知銀行內容而往來者固屬多數；而因信賴行員之故發生關係者，亦復不少。尤以偏處於地方之銀行，此種傾向，最爲顯著。彼主顧來行以未遇其人悵然而返者愈多，或此種有交際之行員愈多，則銀行之繁榮，愈可期待。蓋有爲顧主信賴之行員較多之銀行，其勢力更大於原有信用之銀行。顧主與銀行之間，既有強固之聯絡，決不易爲他行所奪取也。故欲爲最有能力之行員者，必使主顧十分信賴。恆令主顧有非與該行員接洽似乎不便之感覺，切記切記！

## 第三十二條 須記憶主顧之狀態



現在某著名銀行之常務董事某氏，在青年時代，爲普通低級行員時，幹部詢以某戶之存款約有若干，彼即脫口而答其數。蓋平時隨處留意，記憶及之也。此可謂其成功之第一步，雖其他不無特具之才能，要以此爲出發點耳。

予嘗思之，普通行員，於其經手事務，宜隨時隨地留意；若遇幹部詢問時，必須翻閱總帳而後置答，則其能力之薄弱可知。至於行員能一時接受數十紙支票，而不必一一對照印鑑簿及總帳。此非不加審慎，乃其自信力之強；結果能毫無疵謬，此誠不可多得者也。又於放款部分，行員應知各種放款之約數，如現款放出若干，押匯放出若干，貼現放出若干等等，必須強爲記憶，否則其能力不易增進也。此種營業狀況，不期然而然能深入腦際。但最初仍不免於強記，况能早日記憶，則早得勝利，蓋久居一科而不更闕者殆鮮，能早出人頭地，當然早見陞遷也。

雖然，英國之情形則異是。大銀行之存款達數十萬萬，其分支行亦達一二千萬之數，行員多能力極高者，而經驗十年，仍居一科，不稍更闕焉。

### 第三十三條 遇須婉拒之時慎毋傷主顧之感情

曩昔予甫調至放款課時，歸家之際，訪問某相識之主顧，曾記其談話如左：

主：「聞閣下已調至放款課，從此責任將更重，放款之事，決非容易。」

予：「當然、放款爲銀行之生命，因主顧諸君第二生命之金錢，由銀行放出，其責任之重自不待言。」

主：「放款事務，何者最難？法律關係乎？抑收回放帳乎？」

予：「此固甚難，然而放款之最難者，厥爲如何可以避免傷於主顧之感情。至於法律與收帳等事銀行與普通商人不同，以其爲授信業務，故祇須冷靜其頭腦，於彼主顧加以選擇之可耳。」

以上所紀談話，至今思之，猶屬切要。蓋銀行之主顧，有種種意外之請求，其應付之難，不僅放款一課爲然。例如代收票據及匯兌款項等等，往往有請求免其手續費者，

曾有請減少利率者，此種情形，不違枚舉。而明知其不利益於銀行，乃不得不婉拒之。而又須慎防有害於主顧之感情，良用苦心者也。

此不僅主顧之關係爲然，於友朋之私交，亦有應加婉拒之時。故應以不傷其感情爲要旨而終能婉拒，則策之上焉者也。

### 第三十四條 努力於銀行之名譽

予嘗以爲銀行之資本金公積金存款總額，無論多至若何程度，其發展恐未必能如其有親切、確實、迅速三要件之銀行。蓋最易發展之銀行，必爲人人所欲往者。而何以能使人人欲往，必須具有親切、確實、迅速之三要件，因非如此不能使主顧有好感也。

無論何種商店，人人所欲往者，其店必興盛，可以斷言者也。所以能使人人欲往者，店員之努力也。銀行能爲人人所讚美而名譽日隆者，亦行員之責任也。無論如何規模宏大之銀行，若主顧入行時有如入官署之感念，則其發展，將無希望矣。假令銀行之內

容充實，兼爲人人所讚美，而名譽日隆，則其興盛可必。蓋經人一度之讚美者，輾轉相傳，其利益乃至於無窮矣。

要之、銀行能爲人讚美，純出於行員之努力，故行員須時刻念之而毋輕忽視之也。

### 第三十五條 對於主顧毋起愛憎分別之念

青年行員之中，往往見有妙齡婦女，或有鉅額存款之主顧，殷勤接待，而彼以小額即以十餘元存款之主顧，則表示厭惡而現傲慢之色。顧從人之心理狀態言，妙齡婦女，或具有一種魔力；多額存戶，或有利於銀行，接待較周亦屬人情之常，然而此乃大謬不然者；蓋彼存款十餘元之主顧，在他行果有若干存款，不得而知者也。且予以爲銀行之存戶，與其有十戶十萬元者，不如有一元百元之主顧百戶，易於發展。何則？小額存戶之增加率，較鉅額存戶爲大；不啻惟是，小額存戶之浮動性較少，於銀行殊有利也。作如是想，則決不能以傲慢之態度臨之矣。且最初爲小兒儲金時，恆以十餘元存儲銀行，

若彼有感於行員之親切，將來或能自行提取存於他行之款項，而轉移於本行也。故無論如何少數之存戶，不得隨意接待。苟具有此種態度之行員，其人已不在成功之正道上行矣。

## 第三十六條 務使主顧滿意

予撰本文，翻閱過去日記，發見銀行發展之階梯如次：

服務的精神——顧客滿意——良好聲譽——主顧增加——營業發達

銀行固以營利爲目的，而同時亦爲一般社會公共的機關，主顧衆多，即可知其服務之勤勞。或以爲銀行內容殷實主顧自能增加，但此乃過去時代之陳說也。彼時存款者對於銀行不加選擇，其待遇如何，毫不過問，僅以款項存諸殷實銀行，取其一時安心而已。彼內容殷實之銀行，固能增加主顧，然終不及能使主顧滿意者之易於發達。故銀行須一方信用鞏固，他方能使主顧滿意，則庶幾可得兩美俱備也。

予以爲銀行發展之第一要素，其處理營業事務，必須爲主顧所滿意。如是則雖增一主顧，亦不爲少耳。表示滿意之主顧之增加，全憑行員之注意，即行員於服務之際，須知非銀行之使用人而爲與主顧相談之對手人也。哥倫比亞大學教授倪斯篤隆氏對於商店夥友之忠告曰：

「店夥者，處理商品之外，其於商品之使用法，又爲主顧之良導師也。」是以銀行員之於主顧亦將自命爲「使主顧滿意而明瞭一切關於銀行事務之顧問」也。

皮球投出，勢必彈回。凡能使主顧滿足者，勢必爲主顧所讚美。夫主顧未必對於行員爲直接之讚美，若與銀行之幹部爲相當之讚美，則行員受其賜矣。今之成功者，因第三者之讚美而獲得良好結果，數見不鮮焉。故使主顧之滿意以得相當之讚美，抑亦成功之第一步歟？

## 第三十七條 勿使主顧久候

銀行服務能率如何，第一可以測度者，厥爲使其主顧等候時間之久暫。無論如何爲親切之表示，若使主顧久候，其結果將變爲不親切。生存競爭之潮流日激，於是尊重時間之觀念亦愈切，吾人旅行之際，其於車價稍昂或設備較簡者，均不在意，而唯一目的在乎到達之速。旅行雖不妨遲緩，而其尊重時間也，尙且如是。何況競爭激烈之工商事業乎？

行員中恆有好使主顧少待，以先了其手中之事務者，予以爲最不宜。蓋手中之事務尙未完了，擱置之似不免有重新整理之煩，然而所有行員皆作如是觀，則不惟業務不能發達，卽其行員個人亦決無成功之望也。

予曩者聞某銀行以執務敏捷，聲譽雀起。該行於主顧接待室中，揭一布告，其文如下：

貴客如有候至五分鐘以上者，請卽駕臨經理室。其他關於事務處理上如有不滿意之處，請卽與鄙人面談，務使貴客得滿意之結果。某某銀行經理□□□謹白

此五分鐘主義，即不令主顧久候。於是幹部與行員均能於事務上，奏敏捷迅速之效焉。採用此五分鐘主義者，自幹部以至行員必須盡其互助之能，例如一時來代收票據十張或二十張，行員之手中無事務者，即起而助之，一人蓋印章，記號碼，即更由一人記帳簿，其他一人則記入往來存摺，二三人同時合作，於是五分鐘主義乃得實現矣。

夫具他人失敗即自己成功之心理者，或見他人為難而自己袖手者，非行員之所應有也。

## 第三十八條 主顧在先事務其次

一日予經一商店，入內購物竟不見一人，嗣望見帳台有店夥二人正在核對帳目，一報數目，一打算盤。予以購物而喚二三，均不見答，既而店夥始姗姗來，詢予所需，雖為時甚暫，而予殊感不耐；現在銀行員中亦有如是者乎，事實上亦殊難免。往往有主顧來問詢時，答以「請稍待片刻，手中尚有傳票二三張，記畢即來。」之語，一面仍繼續



其手中之事務，而於主顧，則殊有簡慢之態度。

如此情形，銀行之發展，決然無望。主顧問詢時，手中之事務無論如何繁重，亦必中止其事務而為應付。凡在手中有事之際，如有定期存款者轉期時之更換存單，適又有主顧前來請求更換存單，則事實上非令其稍候不可，惟向主顧說明依次更換，以免錯誤，則顧客未有不加諒解者也。

## 第二十九條 勿視銀行為官廳

憶予幼年之時，知銀行係「承」主顧存款，而給以利息者。惟在昔則不然，以為銀行係「給」主顧存款者，故行員恆表現如官吏之面目。於今思之，大謬不然。乃今日來銀行存款之老年人，於提取存款時，猶謙恭其語調：「費心借壹百元。」云云。當時銀行對於存款人表示謝意之言詞則未之聞也。雖然，時異境遷，官廳式之銀行已成過去遺物，現已成爲完全服務於社會之機關，即銀行者服務 (Service) 之供給所也。

今日尚有人以爲須保持銀行員固有之威嚴者，但非早日消滅此種思想不可。於是乎主顧對於銀行有親密之感情，苟有閒暇亦時至銀行游覽，而行員得與主顧爲接近之談話。此種主顧增加，亦銀行發展營業之道。故予以爲着洋裝之銀行員，勿自命爲新式商人而羞與舊式商人爲伍，如此則銀行之繁榮可予保證者也。

#### 第四十條 宜以微笑招待主顧

予於過去之銀行生活中，深知主顧最感愉快者，厥爲行員之笑容可掬。是人之受人歡迎與否，卽以其有否笑容爲斷，常爲笑容相迎者，必爲人所歡迎。願同一材料，授諸兩庖人，其味不同者，乃手段之差別耳。銀行員之於主顧亦何獨不然。例如今有以百元之存款送來者，出納記帳，傳票蓋章，誰不能之，惟僅知爲此機械的動作，則失其人類的興趣。蓋人之所以異於機械者，爲有感情之動物也。與人交際若以笑面相迎，其對人決不以怒報之，可斷言也。

試深思笑之一字，其力如何偉大，或有欲笑不得者，必有不可告人之隱痛。反是既無怒容又無憂色者，如秋月之皎潔，必能時有笑容。試稍注意而觀察之，彼困於經濟而終日奔走者，其至銀行取電匯款項或收取票款時，其笑容決非真笑是爲苦笑，蓋一種欲哭不得之笑。故吾人亦不可以苦笑示人，以苦笑示人者恐不能有成功之望者也。

其以誠心的微笑迎人之行員，必爲主顧所歡迎，而其聲譽亦必能普遍化。予以爲「微笑者無言之勸誘也。」何則？苟主顧皆以銀行爲可愛，而爭趨之，則吸引主顧之力，偉大可知矣。青年行員諸君其切記之！

#### 第四十一條 服裝宜整潔語言宜適當

或謂「吾儕至百貨商店，見店夥之服裝齊整，似覺其商品之優良。銀行員亦爲對客交易者，於服裝上亦應細心注意之。如領之污穢衫之醜醜者，恆使主顧生不悅之感。」

夫人之愛美乃其本能，凡遇美麗之物易引人之注意，且不易遺忘。其醜惡者，雖未

必不爲人注意，而極易忘却。是以心理學中有不快易忘說也。故服裝如何，有時有助其身，有時亦有妨其身。服裝如何雖不能視爲登庸之要件，而足以表現其人物，因在執務中除顏面及手掌之外，其身體之大部分，以衣服爲之表，故注意服裝，亦屬當然之事。予非獎勵華美，而希望有清潔整齊之服裝。不甯惟是，頭髮之紛亂，指爪之污黑，皆能予人以不快之感。猶之無論如何之美食，器具不潔，能使人作惡也。

其次重要者，爲使用之語言。蓋銀行雖所接觸者，遍各階級，有商人，有工人，有官吏，有軍人，不遑枚舉，所用言語，果以何者爲最適宜，予認此爲極難解決之問題。有須以漂亮之官語接談者，亦有須以鄙陋之俗語接談者，此端在平時之修養如何，而隨機應變之可也。至於行員之應付電話，尤爲重要，所用語言，更須注意。

予故曰：「成功於社會之祕訣。即須具有隨時隨地與各種人接洽之能力。」

## 第四十二條 對於孩童宜親切

嘗憶某年夏季，寒暑表當在九十度時，一日下午，汽車逐塵而至，銀行門關，松平君（醫生）之夫人携其小女至。予以松平夫人善於詞令，頗覺意氣緊張。旋即爲左列之問答。

予：「天氣仍很熱呀！」

夫人：「是，今年天氣老是這樣的熱呀！不過看來熱天也不久就快完啦！」語稍停頓，取出存摺及現金後，接說：「對不起您！」

予：「多少錢？」

夫人：「一共三百塊錢。其中五十塊請您匯到岡山，其餘的就給存在摺子上罷。」予將存摺手續完畢，遂向其小女詢問。

予：「小姐，你幾歲？」彼乃伸其一小手，並加上一食指，答稱：「六歲。」

予：「六歲麼？真是伶俐。你哥哥呢？」其時松平夫人走近其側。

予：「您的小姐真聰明伶俐呀！」

夫人：「不見得，在家頑皮的沒有法子。」撫其女之頭，似甚喜悅者。其時匯票之手續亦畢，即交付之，遂作應酬語而別。夫人行後，行中空氣，頓有寂寞之感（錄自銀行生活「辦事處之一日」中之一節。）

上述對話，係予昔日某年夏日日記中所載，未嘗更易一字。因之予深悟讚美人之子女，爲其親者，有不能言語形容之喜悅焉。

曩者，予於往訪某相知之主顧之際，謂予曰：「某銀行存款課之人，十分親密，在七八年前，舍下與該行交易時，常携小女同去，行員時與說笑，故無事時小女恆欲往銀行游玩。爲母親者殊覺無以應付，現在僅與貴行往來，不知某行之情形若何？……」此項談話，雖近瑣屑，然頗有參攷之價值也。

予所希望於青年行員諸君者，不妨爲一度之試驗。蓋能爲童孩所親者，其於主顧之關係可更堅固也。

#### 第四十三條 存摺等書類勿任意塗改

昔日予在往來存款課，有特別往來之新戶，由營業櫃作成存摺，已將其金額記入交來記載存摺之號碼。其時予因存摺開首第一行即蓋抹消之印，而記其金額於第二行，予乃令營業櫃更換一摺，以致於感情上略有介意。日後予往訪某君時，承彼告予一事，與予前所述心理正同，因記之如次：

◎「一日，往來存款課送款簿積聚甚多，正在一一記帳，適有新戶送到存款，遂令營業櫃開一新簿與之。乃第一頁即以錯誤而蓋作廢之印，即從第二頁開始。殊不知主顧大怒，以為第一頁即蓋印作廢，認為大不利市，要求更換。於是另易新簿與之，主顧怒色終未霽也。」

無論何人在存摺最初之處，加作廢印，皆所不願。此雖跡近迷信，而些小之事，往往使人起不快之感。不但存摺為然，凡交與主顧之收據及其他書類，皆應審慎書寫，不可有錯誤。吾人自己之存摺，苟為銀行蓋抹消之印，亦所不欲。因存摺等書類為財產之表示，當加以十分之注意也。

人孰無過，如遇有不得不塗改之時，決不宜擦以橡皮或刮以小刀，必須爲正式之改正也。

## 第四十四條 銀行事務切勿洩漏

主顧有以電話詢問存款餘額若干者，因其聲音較生，乃答以：「請將電話掛上，卽割答復。」而彼方頗表示不滿：答稱：「現在電話旁立等。」是時似聞店夥喚店主之聲。日後予因之訪問該店主人，並道歉意：

「日前所以爲此答復者，因銀行自有不得已之苦衷。假使有他人冒名來詢者，銀行當然不能隨意告之。銀行對於主顧之事，對於無論何人，皆絕對祕密。本地雖然無何種意外，而他處支票之偽造，固時有所聞也。」

此所以聲明銀行對於主顧，嚴守祕密。於電話中聲音不熟者，必不以真相告之耳。銀行爲存儲財產之所，世人最不願自己之財產爲人所知。故銀行員於主顧之事，絕



對不可洩漏。不但主顧之事不應洩漏，即所有關於銀行之事，亦不得語於自己之家族。往往銀行之事，洩漏於意外方面，輾轉入於吾人之耳，其原因何在？當撫心自問自己曾有所洩漏否？

## 第四十五條 宣傳與實際務須一致

「內容不備之宣傳，其費用歸諸泡影。」此格言爲工商業者所應深思，而尤以銀行員所當辨其意味者也。

從前報紙發表經濟審查會之新聞一則，曰：

「我國風景絕佳，山水雙美之名勝，到處皆是。若能宣傳於國外，大可吸收多數觀光之客，而藉以改進貿易以外之國際貸借關係。惟應努力使交通便利，旅舍亦須有完美之設備。」云云。

此項宣傳，頗饒興趣，而當時之現狀則不然。觀光之客，來自國外，恐以旅舍設備

之不完美，居住船舶，結果未能使多金之旅客久住。若當時交通便利，旅舍美備，則旅客久居，消耗金錢自多，於國際貸借上固可有莫大補助也。

銀行亦然，若以「本行以確實、懇切、迅速爲信條。」竭力宣傳於社會，以吸收其主顧。而第一次接觸之行員，卽顯露其反於實際之態度，不但宣傳之效果毫無，而更以之引起反感，其結果不僅宣傳之費用歸諸泡影已耳。

日本若對外任意宣傳，謂風景絕佳，有東洋瑞士之稱；山水兼美之名勝，遍地皆是，而於款待顧客方面之設備，不加注意，則結果觀光之客，以無相當設備，始而來游者衆，往後必將日見減少也。銀行若無使宣傳與實際合於一致之行員，其宣傳必至毫無所用。予關於各公司銀行之廣告宣傳品搜集極多。銀行之宣傳品，大都不外乎揭出確實、懇切、迅速等文辭；而實際與世間之批評，殊不無可疑者也。故予以爲廣告宣傳之必要條件，爲應與實際一致耳。

行員諸君宜努力於使銀行之實際，一致於廣告宣傳；抑亦銀行之所以繁榮與諸君所

以成功之道歟？

## 第四十六條 應注意於銀行之發展

自己希望成功，而對於自己所處之銀行努力工作冀其發達者，殆不多觀。其以衷心的認為「我之銀行，我之公司」而努力於行務者，賢何人者，重要職員也，銀行幹部也。其不以銀行之發達為念者，亦時有其人。觀於前年金融恐慌之發生，非其明證乎？此尤為青年行員之通病，宜加以注意者也。

願銀行之發達與自己之進展有密切之關係，於宣告破綻之銀行服務者，最易感覺。蓋銀行之於銀行員，如車之有雙輪，鳥之有兩翼，互相為助者也。青年之行員，往往以為「銀行之發達與否，非吾儕能力所及；吾儕僅能管理帳簿，銀行之榮枯，非吾所問也。」但細思之，苟能注意於些小之事，亦可以得意外之偉大效果也。

有人以支票或匯票來行取款時，核對印鑑而記入帳簿，一方支付現金，無論何人，

皆能爲之。如此反覆之事務，僅如器械之動作，毫不感覺有何等之興趣者也。若能告以足下現在尙未在本行開往來存款戶。如在本行往來，則足下可毋庸親自來行取款，祇須通知本行，卽可以劃帳方法，記入足下之帳，較爲便利。在彼取款者聞之，能領悟開往來戶之便利，如察得取款者有意於此，卽可訪問之以告最後之成功。以余自己之經驗，彼往銀行匯款者或取代付公司息金者，加以勸誘，恆告多數之成功。蓋與其向不知本行者勸告其開往來戶，不如以素知本行者加以勸告，庶幾其效益爲大也。據自國外歸來者言，德國普通商店，其店夥對於主顧之勸誘，卽購肥皂者更以牙粉或生髮油爲詢，則其結果往往使店務發展迅速。蓋其店夥有以自己之能力爲本店發展者，此可以爲行員法。余常以語人：「行員不能僅以其所服務之一課，如在存款課者，祇知記帳，在外匯課者，祇知計算，以爲能事已盡，而於存款關係事項，全然不知，必須發揮其能力，以圖本行之發展。」

要之，努力之結果於其實現之時，自有其趣味，銀行之事務亦須使之趣味化。余卽

以銀行事務爲趣味化之一人。諺云：「惟其好之，始得精進。」

## 第四十七條 勿怠於爲本行宣傳

歐洲大戰以後，德國基爾碧希將軍嘗曰：「德國決非敗於英法等之聯軍，亦非敗於聯合國之饑餓封鎖，是敗於北巖爵士之宣傳政策，德國方面未有準備之故也。」詳言之，即大戰中聯合各大報紙，以英國新聞大王北巖爵士爲領袖，對於聯合軍之優勝，努力記載；而於敗耗，不予披露。且於聯合國軍需軍餉之供給，如何充足，德奧軍之士氣如何沮喪，盡力鼓吹，於是德奧方面感於後援之薄，而不免使該兩國人民有沮喪之氣。

廣告宣傳效力之偉大，可不待言。今日吾人日常生活中，殆無不與廣告宣傳有關係者。故銀行之發展，有賴於廣告宣傳，殆無疑義。願銀行之如何宣傳，論者已夥，固無待余之多言。

余之所謂宣傳者，即行員對自己之知友親戚，宣傳本行之信用鞏固，使之樂於與之

往來。蓋新聞傳單以及通訊之宣傳，其效力往往不如自己勸誘戚友之大。一經宣傳之後，往往起其不妨一試之感。人壽保險公司之利用勸募人者，卽此意也。

人類既有此種弱點，吾人應卽加以注意，而努力於銀行之發展。今假定有行員百人，每人可用上述之方法，獲得十家新主顧，則可得一千之新往來戶，蓋每人十戶尙非難事耳。故吾人以爲與其使用金錢而用效果較少之宣傳方法，不如利用此不名一文之較爲有效之宣傳方法也。

## 第四十八條 當如幹部之爲行服務

余嘗思之，銀行之全部行員，若均能如幹部之爲行服務，則銀行之發展程度當如何？古諺有云：「親之心，子不知。」現在行員無不作如是觀。其尤甚者，則以爲「無論如何，待三時半散值時，吾事畢矣。」（按：日本銀行至三時半休息。）其作如是想而工作者，於幹部之意嚮如何，絕無關係焉。

幹部之人無論如何努力，而直接與主顧交涉者，厥爲行員。其一舉一動，應與幹部意嚮一致。不然則幹部所期望者，豈可付諸流水也。蓋主顧視銀行之服務的態度如何，非所以視幹部之態度，而以行員之態度爲標準也。

余嘗親聞一事，卽某行以嚴守時間之故，致毀其信譽。此或由於主顧之吹毛，然而從事實上觀察，銀行苟能避免此種非難，於銀行有利者也。卽某行因三時半將過，出納課已停止辦公矣，而忽來一主顧。司其事者，以時間已過而拒之，惟該行素以服務主義爲號召者，故自主顧被拒之後，卽來一電話，聲稱：「頃間特從遠道來貴行存款，竟以時間稍遲，不予通融。」云云，似表示責難之意。果也，不數日後，某報紙發見一簡單之投書：

「某銀行官僚氣太甚，三時半以後竟不能通融。故欲與某行往來者，宜備一較準確之錶。」（一讀者）

此種情形殊不利於銀行，若行員能體會幹部之意嚮，決不予以堅拒也。

夫僅知體察幹部之意嚮，而爲行服務，尙非最善方法，必須自視爲幹部，而與往來之主顧周旋。例如行員之在放款課者，遇有以商業票據要求貼現者，其時行員自身既非幹部，僅須將應填之書類，交付於經理，似乎其事務已畢，一任經理之如何處置耳。然而行員於未至經理室時，應加以考慮。卽自己若爲該行之幹部，對此票據，應否予以貼現。如認爲非良好之票據，卽當告諸幹部，卽此票據之良否，於總帳上可以推測之，不必幹部始能知之，卽行員亦可加以考慮者也。至於放款之抵押品，如遇其發生暴跌之時，卽應爲十二分之注意。要求借款人增加押品之手續切不可忘，因幹部對於押品之內容如何，未必能一一記憶，須由行員隨時留意及之。余故曰：

「行員若能如幹部之爲行服務者，將來必能躋於幹部之地位者也。」

#### 第四十九條 維持舊戶與開闢新戶須雙方兼顧

銀行之隆盛，不在於新主顧戶數之增加，而在於現有若干戶數之主顧。蓋應一方維



持舊主顧，他方開拓新主顧也。

予嘗聞之：某君於某醬油公司之分銷處主任來訪時，贊其推銷之能。因詢之曰：「貴公司宣傳方法甚佳，新主顧諒增加不少。」而據其答覆，則謂：「他家之主顧，幾盡爲敝公司所得，惟新主顧之增，往往不敵舊主顧之減。」予於斯時，深有所感。其宣傳與何爲乎？宣傳費之支出又果何爲乎？

銀行之情形實不類是。蓋往往因竭力優待新主顧之故，而易置舊主顧於不問。此不僅銀行有此缺點，一般工商業者，皆有此惡習也。彼以爲主顧於一次上門之後，永久不致他移，此大謬也。故銀行切忌自滿，彼一來即去之主顧之多，其中必有原因，可以耐人深省者也。

主顧之要求解約者，銀行應如何應付之，始可加以挽留？例如對於主顧，不妨爲如左之談話：

「承蒙枉顧，已非一日，今一旦絕離，銀行方面，殊深抱歉。可否仍請留存一元之

數，庶幾藕斷絲連，可不忘舊情。」

如此應付，即以銀行抱歉之辭，與對方應接，除特殊情形如遷居等事外，大都有繼續交易之可能，此作者以過去之經驗，而推得者也。若經此挽留而至於成功，其喜可知矣。予今於過去之日記中所載實例，記之如左，以供讀者之參考焉。

#### 實例一

八月中，炎暑逼人之際，某日下午，忽有來要求解約者。特別往來存款之存摺一冊，發現於予之寫字桌上。取而閱之，該摺常有公百到一千元之餘額，予殊不解其何以須解約。乃親赴營業櫃，見來者係一十二三歲之婦女，遂與之爲左列談話：

「某某戶名係夫人者乎？」

「然，因此次調任乙地，請將存款完全提出。」

「如此則當完全取奉，惟承蒙光顧已久，一旦絕緣，銀行方面殊引爲遺憾，既因調任，亦無可奈何。但將來終須歸來，於歸來時務請依舊照顧。」

手續終了之後，予特囑咐出納者：現金由予直接交付。於是再至櫃上，繼續談話：  
「某某夫人！有勞久候，此處爲存摺中之餘款。又自五月至今日利息。」予同時將存摺及現款交付之。

「有勞！有勞！」

「何勞之有，夫人如此炎暑，務望珍重，歸家之際，幸爲某某先生致意。」

予與彼婦女談話完了之後，即繼續辦理其他事務，乃一時餘，予偶見前庭顧客接待處，見彼提出存款之婦女，亦在其中。未幾，即來一新傳票，手續完畢，覓此新主顧之時，應若即先時提存款之婦女。彼微露羞慚之態，予遂亦佯爲不知，蓋已另易新戶名，而其人則一也。予竊欣悅。該戶至今猶存在焉。

## 實例二

有餘額四千餘元之特別往來存款戶，忽來行要求解約。予遂急往應付，記其談話如次：

「某某先生將全數存款取出乎？」

「請將全數提出。」

「先生有所需而全數提取乎？」

「並無別故，實以貴行利息太低，擬提出另存於信用合作社，可得較優之利息也。」

「然則改存定期如何？利息可略優厚也。」

主顧躊躇半晌，結果即謂：

「無如此非予個人之款，乃吾儕之無產者所集合者，不能不略計利息，仍請提出可耳。」予以交涉無效，乃語之曰：

「先生既欲提出，即將全數奉上，其利息零數，仍存敝行如何？」

於是該主顧允以十一元餘之利息留存行中。予心竊喜，庶幾此主顧不至即行斷絕也。

翌晨接一電話，謂所有之利息亦擬全數提出。予遂於電話中更與此主顧談話：

「昨日無理要求，希望將所餘之利息仍存敝行，無非以多年主顧之故，不願一旦斷絕耳。能將利息存於敝行，亦敝行之榮幸耳。」

「昨日予曾謂該款乃係吾儕無產者所集合者，故以利息關係，不能不全數提出。惟予個人日後自當與貴行往來耳。」

「既然如此，敝行亦無可強求。然先生個人往來，務請照顧，敝行自當特別優待。」

二日之後，彼個人乃有六百元存入，亦不幸中之幸事也。

### 實例三

一日主顧中有以路途遙遠，因取零星之款不方便，而要求提取全數存款者。按斯人住宅左近，固有二三其他支行，離本行實屬較遠耳。然予仍與之爲一度談話，以挽留之。

「先生住宅實離敝行較遠，惟尊府附近居戶與敝行往來者亦復不少，既承光顧多年

，如謂可省零星取款之繁，在敝行固毫不計及。今既有需，是不能不提出應用，不妨將今日應用部分先行取奉如何？」

「惟路途略遠，殊不方便耳。」

「雖然敝行距離較遠，然而其他銀行亦尙非尊府鄰近，仍須有五分鐘之路程也。」

「如是今日先提取一百元。」

自是厥後，仍有相當之餘額存於本行。經此一度挽留之後，竟能維持此舊主顧，誠意想不及者也。

此外關於主顧要求解約者雖不一而足，亦因經數次接洽，而得維持。予於挽留成功之後，回思其事，殊感愉快。且因予之一言而維持之者，尤爲欣悅。此爲銀行員有趣味之事，並不可以其等閑而忽之也。

## 第五十條 銀行者事務的家庭也

予之生活，以處於銀行者占其大半。假定六時起牀九時就眠，此于三小時中，在銀行所度之生活，不下八小時。是在銀行之時間，遠較在家庭爲久。美國之百貨商店大王華納美加氏嘗謂：「商店者家庭之延長也。」，故銀行者，亦家庭之延長耳。易言之：「銀行者事務的家庭也。」凡充滿和平及歡樂之家庭，此家庭必愉快而繁榮。銀行亦然，彼性情和平之行員，充滿於銀行，則其銀行之繁榮亦可必。故予恆思努力於建設充滿歡樂之銀行，亦卽建設事務的家庭也。

雖然，予所不解者，卽真能盡力於銀行之人，往往被人視爲異端耳。嘗聞人言：

「前年恐慌之際，停業銀行之破產原因，在於銀行放漫政策之結果。從另一方面觀察，則又因銀行中發生葛來歌法則之作用，卽優秀行員往往爲不良行員所驅逐，以至人才缺乏之故耳。」

準此以觀，恐慌之真因仍在於後者；蓋因無優秀行員之故而發生上項之結果，此不可不注意者也。

和平之家庭，非待協力一致，不能成功。欲銀行之發展，亦何獨不然。彼家庭之不和平者，必其中有人袖手旁觀。故望家庭和平者，必須全體協力的爲各種工作也。家庭中能各人均有其工作者，決無不平之鳴矣。

不觀乎以一女王爲中心，而嚴守規律秩序，努力爲合羣的工作，捨其生命以禦外侮之靈蟲蜜蜂乎？此誠能予吾儕萬物之靈之人類以一絕大教訓者也。

## 第五十一條 爲人須富於融和性

銀行而欲充滿和平之空氣，必須有富於融和性之行員，此乃一重要之條件也。

水之就器，無論方圓，人類亦宜富於融和性。蓋人之天性互異，境遇亦殊不同，各自固執其意見，十人固十色也。苟相互之間未能稍讓，意見之衝突乃不能免，而平時遂常抱不平不滿之念以從事於其職業，如是之銀行，勢必退步，且不能希望銀行之更見繁榮也。



行員諸君之中，恆有受上級職員與自己意見不一致之命令者，或由於上級者之錯誤。在上級之度量寬大者，可以申述自己之意見，而往往承其許納。然而不無欲保持其尊嚴者，於申述之時，恆使之興奮，而不利於自己，遇此情形，宜服從上級者之命令；後日得有機會再陳述自己之意見，最賢明之方法也。但上級者之命令有與銀行發生直接利害關係者，甯訴諸幹部，以求其裁決耳。惟須度其輕重，不能以不合己意而爲種種之陳述，徒生反感，於自己有害無益者也。故無論如何必須互相了解對方之性質，過於拂逆，徒引起人之注意；故無論對於較自己年長或年幼者，宜學子路而勿學禹；蓋子路人告之以有過則喜，而禹乃聞善言則拜耳。

泰山不擇土壤，故能成其大；

江海不擇細流，故能成其廣。

## 第五十二條 宜敬前輩

青年行員之中，往往以爲自己之有今日，完全由於自己努力之結果，而目空一切。夫得躋於今日之地位，固由於自己之努力；然而若思及自己進行之時，銀行事務，果已如今日之完全明瞭乎？亦嘗受他人之指導乎？苟稍靜心追憶過去，則知決無人能生而知之者也。

諸君之前輩，關於銀行事務，嘗加指導者，偶有不易明瞭之處，必親切教導，卽不加直接之指導，亦往往早爲準備，使後輩不至於惶惑。職是之故，行員對於前輩，無論會否直接受其指導，亦必以謙讓之態度出之。對於前輩表示敬意，卽爲自己之成功，往往前輩之位置爲自己所奪也。一般無知者，恆以爲前輩之過失，卽自己之成功，此大錯也。要之，人孰無復仇之念，一旦伺隙而進者，其結果非所以言成功也。

故與其欲奪先輩之位置，不如自己十分努力之爲愈。

「滿招損，謙受益。」

## 第五十三條 宜愛後輩

去年夏季，有友自東京來，爲予言下述之事，至今猶存於作者之日記。

「某君曾在某銀行爲練習生，受該行血氣未定之行員所侮辱，嘗被鎖於一大金庫中，爲衆人所戲弄，而今日則某君固已成爲一銀行家矣。若在今日再與戲弄此君之行員遇，其感想爲何如？……」

予聞此語，使予不禁有所思。今日青年之中尙有爲此戲弄之事者乎？卽不然，青年中亦有以練習生爲自己之後輩，而存輕視之心理者乎？現在往往有以私事而遣使練習生者，苟思其人之地位與彼相易則如何。願龜兔競走，雖遲速判然；而成功之途豈能預測。自己之後輩，決不可存輕視之念也；其爲練習生者，更不可輕視之也；當愛護之而使之速成爲行員。夫後輩之仰慕諸君者，正與諸君進行時仰慕前輩同其心理也。

諸君之前輩，恆希望人才輩出，庶幾銀行之前途，有無限發展之希望。故能多造就一後輩，可以無後顧之憂，而又爲酬報銀行之唯一方法也。

銀行員應捐除一切「小姑」之惡習，而以誠意與同情指導後輩。低心下氣，爲之教練。

，使後輩爲自發的努力，雙方毋稍存階級之念，此於銀行之發展，具有偉大力量焉。

## 第五十四條 尋覓努力之競爭者

凡人苟無競爭者，卽不能有緊張之現狀，於是成功亦必至於延遲。例如競走之際，一人飛奔，決不能興奮，苟知後方有人追來，或前面有人先進時，必恐後者之追及，或思超越前人而十分努力；以一人飛奔與數人競走，其達到目的地必以競走者爲速，殆無疑義也。

茲予所欲言者，卽諸君無論何人，對於年長年幼者，或無論何人，苟發見與自己性格相似者，必與之爲努力之競走。所謂競走者，決不能用卑怯之手段，謀傾陷他人也。必也真心於互相前進之努力，庶幾可以相約到達彼方之目的地。如是則雙方皆能有長足之進步；雙方成功，其愉快爲如何？彼祇知何人之隙而爲自己之成功者，不可同日而語也。

青年行員諸君乎！」真正努力之競走，雙方早得慶成功。「切記切記！

或曰：「德國復興之速，要其努力於與各國之競爭，而其國民有一般的自覺也。」

## 第五十五條 致力於創造

無創造能力者不能望其發展，現在世界之文明與創造，皆過去歷史上先民努力奮鬥之所賜也；試翻閱史冊即可昭然矣。無所要求者不能發展；有所要求者，必有其努力潛在其中也。

人類若無新的要求，而祇繼續先民之所為，則現代之文明不能實現；銀行之事務亦然。若僅知照前任所為，而不加以改良，則銀行之發展，不能有望也。青年之人，苟無創造能力，則必不求甚解，模倣前人之所為。予嘗以之詢諸行員：「何故如此？」彼答以：「前人如此，亂照此行之耳。」若行員全部均如此人，則該銀行決不能有發達之望。

迄今須三人能行之事務，若有一方法可以二人為之而有餘，則有利於銀行，可無待

言。若原須十元之費用，今可以五元代之；原須五小時工作之時間，今以二小時代之，其銀行必可繁盛無疑。今日金解禁即在目前，銀行非警戒不可。蓋游資增加利益減少，五人之事務，須減至三人；需五小時者，須減至三小時，此種方法間接的有利於銀行者也。

曩者三十四銀行副董事長一瀨案吉氏撰銀行家之座右銘，其中有一項，可爲青年行員之忠告者也。

「學問與實際如何可以不問，若無創造的研究思想，決不能發達。日常事務固不可輕忽視之，而他方亦不能不時準備提出意見於上級職員也。」

## 第五十六條 戰勝過去

吾人須尋覓努力之競爭者，以自奮勵，前已言之矣。願尙有應注意者，卽當與自己過去之競爭也。換言之、吾人過去之記錄，應當竭力打破而更求進步也。

夫往者不可追，其間有失敗亦有成功。人類無論何時所爲之事，若僅反覆過去，則不能有進步發展希望，故銀行員諸君應更進一步將過去之記錄（無論自己與他人）努力打破，庶幾可以前進也。

今假定諸君之在存款課者，於初從事此存款課時，戶名及其平均餘額等等之記憶，恆感困難而曾費種種之苦心；爲日既久，則某戶之帳何號何頁，其餘額若干，幾如數家珍，不難記憶矣。是以現在比較往昔，已覺便利，然而不能認爲滿足也。如能更進一步，所有總帳，亦加留意，更可利用餘暇，以解剖其交易狀況，其有利於銀行之主顧計有若干戶，一一記憶之，則可勝過去之記錄矣。

或者向來由三人共同工作之事務，研究一如何可以由二人工作之方法，亦得謂爲戰勝過去者也。

青年行員諸君幸勿忘「戰勝過去，打破過去之記錄，即所以更進一步於成功也。」

## 第五十七條 一言既出駟馬難追

予於幼年時祖父每晚爲予講故事，至今猶在記憶中者有如左述：

「飛驒某村，洪水時至，竟不能架橋。於是村民每日集議，卒無善策。其時一人忽言以人爲柱如何？斯言既出，衆皆附同，然而果有何人能爲此犧牲者乎？討論結果，有莊屋者主張用抽籤方法，衆亦無反對者，但抽籤結果，中籤者卽莊屋自身。」

夫世間好言者往往不期然而出諸口，於是受其禍者，亦常爲自己；上述故事，卽其例也。

一言既出，駟馬難追。故於發言之前應加考慮，卽戲謔之時亦宜謹慎。在青年之中，往往喜爲戲謔而毫不顧忌，願戲謔之辭，有時固能表其婉轉。例如朋輩聚談，與其正言厲色，不如偶爲戲謔，卻可表其親密之態度。惟於親密之中，當不失其禮貌，庶幾可矣。

願有與他人交涉，或在交際場中，不至於有若何失敗，而往往於戲謔時竟有不可收拾者。故無論如何親密之人，其於言辭之間，苟能稍事莊重，則不至於失敗，可斷言也。



又諸君之地位，逐漸增高，其一言一行，均有重大之責任，此不可不加以注意者也。

“He who seldom speaks, and with one calm well-timed word can strike dumb, the talkative is a Genius or a hero?” Carlyle.

## 第五十八條 勿被誘惑

青年行員（不僅青年之人，凡一切之人）之所以沉淪於邪途者，其間必有誘惑之惡魔，爲之鼓動，毫無疑義者也。予於進行之時，某君曾告予曰：

「予有一言爲諸君告，卽諸君當思如何免除誘惑耳。其服務於銀行者，尤應對於「誘惑」二字加以堅決的警戒也。」

時予答以予於此點亦皆留意，故可無慮。而某君更謂：

「誘惑之事，誠極危險。君縱具決心，而對方之誘惑，依然存在，必須使對方不能出其誘惑的態度而後可。」

予聞斯言，即歸而誌諸日記。願世之以爲將死者未必死，故自言不受誘惑者，適被誘惑，亦未可知也。

青年諸君乎！諸君之側，「誘惑」二字，往來盤旋，毫不甯息，花柳之巷，咖啡之店，其惡魔固常待諸君之來臨。古諺：近朱者赤，凡嗜好不同者，勿爲深切之私交；偶爲所誘，則當婉拒之耳。

夫誘惑之風，未必盡由花柳咖啡而來，彼百貨商店之窗飾，亦有時能捉捕諸君之心，而爲種種之誘惑；故亦不可不慎。或謂現在銀行之不良放款，其中大部分由於誘惑所產生者也。

## 第五十九條 練習生宜努力於成爲行員

現在日本由銀行之侍役成爲大銀行家者，以予所知，亦有其人。銀行練習生諸君，決不甘恆久處於現在之地位，必努力於從速升爲行員也。日本銀行之練習生大都於五六年之後，升爲行員。在練習時代，或聽電話，或爲他人所使，終日奔波，而無一定之座位，可以爲事務之練習。惟其少練習之機會，故銀行事務，不易明瞭，而成爲行員之時機亦遲，遂不能不利用此極少之餘暇，如晚間可以入夜校，在營業時間，更可於偶得之時機，助理其他行員，在家亦應多讀關於銀行之書籍，必須較普通之人爲勤苦，則自能易於升遷也。

練習行員中在初進行之際，尙能受先輩之指導，往往經過若干時日，卽表現一種反抗的態度，此種練習生決不能成功也。蓋練習生須知自身既不付學費，反而在銀行支津貼，且有人爲之教授關於銀行事務，若不能於此時日求精進，是自棄也。

練習生中有以爲非俟升爲行員後不能知銀行之事務者，此錯誤之觀念也。在練習時代，不可以爲無聊而表示厭惡之態度，必須十分忍耐而繼續努力。蓋升爲正式行員時，

尙有行員所當開拓之疆土也。

練習生之中，往往有見其他銀行員之奢侈而起豔羨之念者，其結果必至於失敗。「練習生諸君乎！與其時以地位之高下，薪給之多寡爲念，何如努力於早日成爲正式行員之爲愈也。」

## 第六十條 注意小事

曩日子在辦事處服務之際，適支行長來，卽命練習生，通電話於支行，告以支行長在此，如有事卽以電話通知辦事處。此練習生於通話之際，告以支行長之意，並詢支行方面現在有事與否，予正思此人頗能細心傳語；時支行長亦感此練習生之能，而向予讚其人，蓋此雖小事其細心殊可感也。

美國實業家卡諾奇言，人類所存神之恩賜，惟視人之能否注意於些小之事而已。故些小之事，宜加以十二分之注意者也。

或謂忽於小事者不能成大事，誠哉是言也。凡能注意小事者，其於大事，更加注意，殆無疑義。彼忽於小事者，馴至大事亦爲所忽略。是以予以爲成功之機會至夥，惟在能否捉捕之與否耳。智慮周到之人，自能捉捕此些小之事，牛頓之發見地心吸力，非注意於小事而何？

## 第六十一條 練習暢達之文字

或謂：「自己心中所思，能以言辭表現其一半者，斯人已可稱爲雄辯家，更能以之著爲文字，則尤非有文才者不可。」余以爲此誠不易之論也。無論何人於自己所思者，以言辭表之，或以文字表之，皆不可不努力也。將來希望成爲銀行家者，能擅長文字，抑亦成功之要件。因欲傳真意於他人，除訪問之外，當以書信等文字代之也。

倫敦銀行學界雜誌（一九二四年四月號）所載斯蒂爾氏論文，其中有謂：「第一須習爲暢達之文字，庶幾可以明白表示自己之意思。而文字之簡潔，尤爲重要。其擅長文筆

之行員，爲前途最有希望者。（中略）以余所知，某大銀行之重要各部份，皆以文字優長而升任者，其例有四。」

余亦曾遇擅長文字之人，其文筆之優，在乎能有動人之力量，其事已隔多年，雖未能完全記憶，而尙能回憶者則有一例，卽分行請總行劃撥經費請求書，其文云：「……在此經費需要正多之時，總行諒亦甚感撥劃之繁，惟現在既定方針，用敢直陳，並希於商妥後，准予如數照撥爲幸。」此項文字雖非優美，而能體諒總行之意，委曲陳辭，在總行方面似不便駁回，故青年行員於文字亦須加以注意也。

## 第六十二條 宜讀雜誌勿爲雜誌所讀

當初余從事研究銀行事務及經濟狀況時，常讀各種書籍雜誌，至今不怠；然應注意者，卽勿爲書籍雜誌所讀耳。書中學者及實務家所說往往甲論乙駁，若讀者漫不經心，而無定見，則其間是非，將如墮入五里霧中，無所適從矣。如是而讀書籍雜誌，必無效

果可言。故讀一書或一雜誌之論文，必須若有所得，然後更讀他種，則以前所得，更能堅其信仰，而其結果，即可成爲自己之意見。且更評閱他書，自能心領神會，否則讀一種即傾向一種，終於毫無定向耳。

於最初之時，如此讀書，似非容易，或不免有困難之感；然而爲日既久，自能心得。余以爲現代青年思想之複雜，或由於爲書籍雜誌所讀，報紙中常有所紀載，即有以文字因緣而墮入情網者，要不外乎爲書籍雜誌等所讀耳。

其次又當爲青年一言者，即書籍費決不可吝惜，蓋支付書籍雜誌等之代價，決非純粹的消費，乃成功途中唯一之投資也。故至少須以儲金收入之一成，充作書籍之費，且余不憚武斷者，即能支付書籍雜誌等費者，殊有成功之望耳。

## 第六十三條 毋忽視報紙之經濟欄

報紙者，社會之耳目也。現今之世，苟廢除報紙，勢將黑暗而乏光明。日常生活，

必至寂寞枯燥，故報紙之重要，不待言矣。

報紙內容有政治欄，社會欄，消遣欄，以及運動欄等等，而與吾人關係最深者，厥為經濟欄。然而今日青年之閱報者，往往喜好社會欄及消遣欄。他人如何姑不置論，若銀行員沉溺於社會消遣等欄，置經濟於不顧者，則其人恆易涉於邪途，此非過言也。

諸君於雜誌中往往發生種種難解之問題而欲加以研究者，殊不知此種具體問題，皆可於報紙之經濟欄中得之。例如外匯市價偶然暴漲，原因於上海投機熱之影響，此記事揭載於報紙，必須為更深切之研究。即上海之投機，何以能影響於日美匯兌，在報紙固略而不詳，故仍須於書籍中研究之。是以書籍為經而以報紙為緯，易言之，即書籍所載為理論而報紙所載為實際耳。專讀書而不閱報紙者，則讀書之價值亦必減少無疑，言論與實際固當並重者也。

## 第六十四條 一紙傳票亦不可浪費



聞諸服務於政府機關者，其使用物件，不妨浪費；蓋以爲對方爲政府，卽稍事浪費，於己無損，以政府之出納何啻億萬也。重視自己物件而浪費公家物件者，爲日本人一般之心理，甯不大可哀哉！銀行員之中，其於自己物件，慎重使用，而於銀行公物，則毫不注意者，比比皆是。雖然，其人當一思浪費之結果，於己果有利益與否耳。

彼有以行員浪費傳票一紙卽須免職者，其人之態度，似過於苛刻；然而細察其用心，則殊不可厚非。在諸君以爲一紙傳票所值幾何，卽至浪費，亦何至於影響及於銀行之利益。然粗心者，固所不察，若行員均不能注意及此，從數字觀察，固不能已於言者，余嘗以數字研究之。

假定有行員一千三百人之銀行，因行員之浪費而使銀行之損失如何：

(甲) 若每一行員每日平均損壞傳票一紙，一日損失一元六角五分，每年損失五百七十五元。

(B) 若每一行員每日平均浪費筆尖一枚，一日損失十三元，一年損失四千七百四十

五元。

(C)若每一行員每日平均浪費紙夾一枚，一日損失六角五分，一年損失二百三十四元。

以上三項，易於浪費，爲數已屬可驚。此據庶務科之計算。若物價騰貴之時，其損失決不止此。

上述之例，所以示浪費極小之物，總數損失甚大也。銀行中對於傳票之浪費固不能免，雖不至於所有行員皆負此浪費之責，而人猶不信有如此浪費者，苟於銀行之字紙籠中檢査之，則決非余之虛語。傳票之備書一二字而棄置者，不知其數。現在傳票之浪費，可以事實證明者也。

## 第六十五條 家庭須節儉

節儉之道，無論何時所當注意；因人言而節儉者，決非由衷之節儉主張可知。諸君

將來有家庭之時，當洞曉持家之匪易；蓋家計如何支配，在彼時成爲一重要問題。而解決之法，舍節儉而未由，余今以下述之事供諸君參攷焉：

某行之京都分行長於任某分行行長之時，該行之董事，偶過其私宅訪問之，其家出布製坐墊及粗劣之茶，不期爲董事所稱許。以爲銀行員之家庭，理應如是；不因其簡慢而反稱道之者，蓋以其持家之節儉也。

銀行員之生活，宜儉樸，毋事奢華，能節儉者當節儉之，然矯人情而廢止一切交際，則又反節儉二字之本義，節儉與吝嗇，又當加以區別者也。

## 第六十六條 今日之事毋待明日

銀行以信用爲基礎，以堅穩營業方針邁進者，可使公積與滾存增加。諸君服務銀行者，其工作之邁進，亦可積極多之經驗，無異於銀行之增加公積與滾存也。故今日應爲之事，切不可任意擱置！人恆以爲有明日可以延宕，殊不知明日尙有明日，其待至明日

者，在今日固得閒逸，而明日則將冗忙，不可不知也。

人之行事，宜按步就班，庶幾不致於遺誤。所以然者，其意志得以緊張。彼小說家之著述，恆一氣呵成；徹夜工作者，蓋其心理作用，若隔日爲之，必將變更其思緒。銀行之工作，縱不能比擬小說家之撰作小說，而其軌則一也。

今日應爲之事，宜於今日完畢之，於是明日可以更換新意嚮；否則如有未了之事，往往爲心中所懸念，余時聞：「今日餘額表尙未完畢，明日非起早完畢之不可。」之語；斯人卽以爲與其明日起早工作，不如在今日中完畢其事。若貪一時之延宕，結果必懸念於心而不能安，故余以爲諸君於離銀行之時，必須將一日之事，了結清楚，庶幾可毫無懸念於銀行之工作也。

## 第六十七條 毋譏人甯爲人所譏

或謂今日世界之大發見者，或大成功者，最初大都爲人所嘲笑者。原來笑人者未必

成功，而爲他人所笑者，卻能成功也。彼平凡之人，果能成功乎？曰：大成功者，必與普通之人不同者也。

一千四百九十二年發見美洲新大陸之哥倫布，在彼主張世界形圓，謂西行復西行，必將回歸原處，時人無不非笑之而視爲狂易。彼以堅毅之決心，強固之意志，卒至發見新大陸，而爲世人所欽仰。又如種痘之發見者，最初亦受人嘲弄，而結果成爲世界人類之一大福音焉。

諸君如受人嘲笑而視爲異端者，毋庸恐懼！若因人之譏諷而變遷其行爲者，乃意志薄弱者流。苟不能有自信之力而前進者，決無成功之望耳。絕對不必枉己而直人。例如見他行有一分之分紅，而本行亦勉強行之，將來必發生困難無疑。故必須自信其毫不苟且而進行，則人之譏諷，可不顧也。夫偉人與狂人相去者一間耳。

## 第六十八條 機會之來卽宜捉捕

西諺有云：機會之神，僅有前面之頭髮，而後腦則禿，故遇有機會宜捉其前髮；若一經逸去，則無論如何用力，難以追獲也。願彼成功之神，未必隨時訪問諸君，而偶然亦有訪君之時，此須視諸君之是否能延接之耳。成功與失敗之分歧點，卽在於此。願接待之法，全在諸君之平素研究，否則成功之神降臨之時，往往失之交臂。今日之成功者，卽能捉捕此機會者也。

『臨淵羨魚，不如退而結網。』

## 第六十九條 不平之先應當感謝

人類不易達到滿足之境，所謂滿招損者，不易之理也。蓋人類之努力，與生而俱來，苟以爲滿足，則無異於已死。吾人努力於獲得滿足之時，其滿足之爲物，亦必爲更一步之前進。要之，滿足者，恆較吾人之努力進一步，故人類以不能得最後之滿足，於是遂有不平之鳴矣；然而此不平云者，吾人所當感謝不遑者也。

今之行員，以銀行待遇不善，或工作過多，而爲不平之鳴者，不乏其人。際此不平之念起時，應思進銀行時，事務完全不知之自己，得有今日，誰實致之，則不平之念，自可稍戢。蓋人類之希望，未有限量也。假令有人心中所欲者，爲一百元，而予以九十九元，則於感謝之外，必以爲所差者尙有一元，而遂生不平之念，但此實大誤，彼予已九十九元之人，應知感激之也。

吾人欲達到滿足之境域，事實上殊不可能，故於不平之先，應感謝之，例如欲得百元者，如有人予以九十九元，非先感謝之不可也。余以爲人類追逐滿足，儼如旅行崎嶇之路，能追得此滿足者，絕對不可能者也。

## 第七十條 爲脫離銀行者進一言

銀行員處於逆境者，往往因種種不平，而欲與銀行脫離關係，當時應一思過去入行之時之景况，或可恍然而悟也。蓋諸君於入行之際，必有相當決心，以爲非經過若干逆境

，不能成爲銀行家。而當時父母兄弟，亦何嘗不有如是期望，苟能回想過去之情景，則當可憬悟耳。

若有不平之念時，應思當入行時之決心。前條曾說明人類始終無滿足可以追獲，則可知無論何時，隨處皆有不平，殊無悲觀之必要也。

對於青年行員，尤於易爲感情所動之諸君，有一言忠告之：「若失怙恃，方知父母之恩；若脫離銀行，方能回憶愉快之銀行生活也。」宜切誌之！

## 第七十一條 忠告厭倦其本身業務者

一日往攝影，語攝影技師曰：「予久不攝影，殊不知出以如何之態度，始能免去呆滯之相？」彼答曰：「此無論何人皆有此感想者，惟先生不可作現在攝影之思，而心中應念及從前最愉快之事，或最歡樂之時，於是所攝之影，無不美滿者。」予當時乃從其言而回想過去愉快之事，結果所攝之影，成績優良，並陳列於攝影博覽會焉。



上項問答，雖極簡單，而頗有見地，予爲之心折久之。蓋人生過去最愉快之事，若能追憶既往，則於不知不覺之中，有愉快之感。例如行員發生嫌惡本課事務而思遷調他課時，予願進一忠告，即請回想從前在本課最愉快之事，且更咀嚼其最愉快之味，因自己將遷調他課，應爲再度之實現，則其愉快觀念，當油然而生矣。青年之人於銀行生活，固不免感其單調，但所謂單調者乃自己之過，若以趣味的繼續研究者，決不至於單調。要之銀行生活無論何時，有繼續不斷之新希望湧現也。

嫌惡自己所爲事務之諸君，務須竭力回想從前最愉快之時，而咀嚼其最愉快之味，然後各種厭倦之痛苦，當可立刻消滅也。

## 第七十二條 人盡其才

「所謂有才能者，對於自己之工作，於一定時間之中，能正確明瞭迅速而爲之者。前任之人若能於一定時間所行之工作，後任之人不能者，即足以表現後任者之無才能！」

其手腕不如前任之明證也。銀行之事日進月盛，但非爲激遽之增加，故其升調，當然以才能爲標準，毋俟贅言也。……」

上述文字，卽著者進行不久，經理對行員通告之一節也。其中意義，固極明白，今已無再說明之必要矣。

現今銀行中，大抵有時間外勤務津貼之制度。攷此種制度，爲萬不得已之舉，在一定時間內，萬不能了之事務，非於時間外行之不可者，乃另給津貼。例如決算日之工作，每較普通計算日爲延遲，然而嘗見某關係於銀行之雜誌言：「因欲開夜工而得津貼，故意延長其時間內之工作；如是則對於其人之行外勤務，予以津貼，未免完全夫去津貼之用意矣。」

今若假定有如此者，則其人之前途已否塞而不通，蓋與自己之過去爭勝，決不能打破過去之記錄也。與其延宕時間而謀行外勤務津貼，不如努力於應操作五小時之工作，能於三小時完畢之爲愈，因如此勤奮努力未有不爲幹部所賞識也。彼主張廢止行外津貼

制度者，恐行員之困因此而怠惰耳。

## 第七十三條 須有互助精神

銀行之工作，須迅速無誤而爲之，故應互助。（以同一股課者尤要）今有以自己工作完畢，眼見他人之如何忙迫，而仍毫不置念者，是其觀念之錯誤也。若各人均以爲自己工作從速完畢，可以助他人料理事務，則其迅速自不待言矣。例如匯兌股中，有管理總分行總帳者，有管理他行往來總帳者，有管理匯票代收票據等記錄者，今假定一次有二十紙匯票，須同時開出者，以一人之能力，必費較久之時間，若同股中適有無事可爲者，即應爲之助。各股之中，所以劃分事務，原係便宜行事，而非除所事之外，即不應爲他項工作之意，不可不知也。况遇上述事實發生時，由一人担任其事，則使主顧久待，如有閒逸者，不能奏越視之也。

予昔日在某股服務時，一人努力工作，手不停揮，而一人則惟吸烟消遣。是時予聞

不平之聲焉：「決算之期將近，余與總帳無直接關係者，如此趕緊工作，而彼擔任總帳者反若逍遙事外，使余亦無幫忙之勇氣矣。」此種不平之聲，亦事理之當然。若與此種漠不關心者同事一股，則其他同事者，自難振奮，於是其能率乃非低降不可。故互助之舉，為行員不可少，其同股者，尤有連帶責任之關係也。

## 第七十四條 勿倚賴他人

互助精神已如上述矣，然因有他人為助，而遽生倚賴心，亦所切忌，蓋倚賴心強者，其成功必遲。試觀今日日本之產業界，其以自己能力經營者有幾？其所以表現不振之原因者，即企業家恆有倚賴政府之念，往往請求政府之保護，如是則惟他人之是賴，不謀自己努力矣。

行員之中，時有因餘額表不符而重複計算者，亦有因日計表不能一致而算至深夜者，然而此種痛苦之經驗，亦有奇趣。一旦自行發覺其錯誤，則其愉快為何如；若自己不

能發覺錯誤，而惟他人是賴，則決不能有若何愉快之感。譬如出售之花，其置於花鋪者，見而美之。然人所蒔者，即喜而購之，亦殊平庸，若自己於暇時所蒔之花，雖不如花鋪陳列之美，而其愉快之觀感則不同也。

欲知真正之愉快者，決不倚賴他人，非至萬不得已時，決不央及他人解決之。彼以尙有稽核者存在之故，而不復檢查，則其積數利息等計算，時有錯誤發見。凡計算一次者與計算兩次者較，則計算兩次者之確實，自不待言矣。

予謂：「僅見之而未食之者，何能得其真味。」

西哲有言：「自己不可委諸他人，自己乃自己所有，此即人生一切妙味之所在也。」

## 第七十五條 早到遲退之真締

今之成功者，其過去之歷史，於其人物月旦中所記者，大都有早到遲退之譽。所謂早到遲退者，即於服務時間早到遲退之意。予之日記中，嘗有紀錄一節，乃某君與予論

早到遲退者，某君之言曰：

「近來青年對於早到遲退之意義，完全誤解，晨間於營業時間之前到行，恆在休息室看報，而營業時間終了後，以無事可爲而戲謔浪笑，此卽今日所謂早到遲退者。甚至有人應於營業時間中所爲之事，故意延遲至營業時間之後，以示其遲退；則與早到遲退之真諦，更不相侔。故非其人於營業時間中勤奮努力，而於晨間早到晚間遲退者，不能謂爲真正之早到遲退也。」

銀行事務終了之後，應早歸家。卽有一小時之餘暇，亦當爲研究之工作。與其以無聊之事，費去寶貴之光陰，毋甯從事於研究。世間不察，以爲銀行之執務時間至短，儘有研究之餘暇；然而如冬日殊窺，自銀行歸家時，未有不萬家燈火者，故餘暇不多。是以在營業時間，應以互助精神，迅速處理，銀行事畢，卽早歸息，以爲明日新效能之準備，庶幾可矣。

## 第七十六條 自己應時時反省

余嘗見青年對鏡結領帶，恆發生一種感想：若於此際而無鏡可對，其結果將如何？所結領帶，決不能滿意矣。假令在他人觀之，以為甚善，而自己以未嘗對鏡一觀，仍不能認為滿意也。

願結一領帶，既視鏡為必要，則銀行欲其健全的發展，所有行員，亦有各自持鏡之必要也。行員之鏡者何？即其心之鏡也。諸君當觀察本行行員皆與已同樣勤勉工作，銀行果能發展乎？若自己依然照舊進行，果有成功之希望乎？

此種難解之問題，應即以現在自己之勤勉與努力如何，而映照於自己之心鏡者也。銀行之能否發展，全恃立於第一綫之諸君態度如何耳。故相互之間，作成心鏡，照映自己之態度及想念，或自己易地而處於主顧之地位。行員如自己之服務，是否可以滿意，或自己易地而處於幹部之地位，行員如自己之工作，是否應予升遷，如是存心，則如鏡之明，而滿意與否，不待言矣。

余之行中，兵兵盛行，往往有此組與彼組競賽之舉，余嘗思之：「行員之於銀行，

視銀行爲乒乓，自己已加入此競賽組選手之資格否，應有相當之反省。若自己現在尙無選手之資格，則將如何努力，以成選手爲榮，各個行員均有如是決心，銀行之發展如何，又奚待論哉？

故余以爲：「不自反省者，不能進步；反省者，成功之第一步也。」

## 第七十七條 宜實行座右銘而勿爲例外

習慣最爲恐怖，無待贅言。無論何事，同時反覆，於不知不覺之中，深入人心，其所以致此者，完全由於習慣之養成。且一經深入之後，極難更改，故諸君於認識不良行爲之始，卽須絕不再爲；如中途發見其不良時，則須竭力超脫此不良之習慣。

惟人類最奇者，明知其爲不良行爲，而往往爲情慾或邪念所驅使，不由自主而陷於惡魔道中。在最初認識不良行爲之時，若不加以注意，則一而再再而三之結果，必將如雜草之叢生，刈除不易也。諸君日常生活之中，亦有自覺其不良習慣而思改革之者乎？



抑有明知其爲不良習慣而任其繼續者乎？是在自己居恆之反省。此種反省，有莫大之效，即可以爲自己行爲之標準而作成座右之銘。若爲良好之習慣，則當履行不怠者也。

願無論如何優良之座右銘，若設有例外，則結果乃等於具文。余嘗見人立志戒絕烟酒，而自己則視今日之吸烟飲酒爲例外，此人意志之薄弱可知。所謂禁絕烟酒之座右銘，仍毫無效果也。無他，所謂例外者，暫成爲習慣，則爲改正習慣之座右銘，乃至於無意義矣。

惠靈頓曰：「習慣十倍於天性。」

孔子曰：「性相近，習相遠。」

## 第七十八條 宜營趣味的生活

每日從事於銀行事務爲精神的活動之吾人，其身心未必有無限之活力，必須時刻休息以養成新的能力。或者以爲須忘却其爲銀行之事，而向自己之個性邁進，此卽所謂趣

味生活者是也，亦吾人發展個性之唯一生路耳。吾人若終身為機械之事，人生遂極乏興趣。或謂：「人類者、詩的動物也。」如是、則吾人目所視，耳所聞，手所觸，鼻所嗅，口所嘗，無處不生無限之情感矣。吾人若於金風送爽，閒步海濱，與大自然接觸之際，無論何人，不能無詩意的感想。因此種情緒，發而為詩歌，形之於繪畫，即可得無限之安慰(Comfort)與歡悅(Joy)。凡富有生活之趣味者，無不如是。

願欲調和單調之生活，忘却銀行之事務，則所謂趣味者，決不可缺。余之知友，患神經衰弱者也，偶聞其口歌民謠。斯人之於歌謠，從未問津，而竟為之。詢其故，則曰：

「余向不為歌唱之事，但自患精神衰弱之症後，每覺歌唱於余有益，因歌謠之時，心神為之爽然，故時時歌唱，以為消遣。」

於是可知趣味者，足以調和心意，諸君無論如何當力謀趣味之生活。所謂趣味者，固有種種，須舍下品取高尚者，斯可矣。趣味濃厚之時，諸君當如露有朝露之草木，有

欣欣向榮之活潑精神，於是對於工作，自無厭倦之感矣。

高雅之短歌詩句，以及繪畫話事，不僅用以安慰人生，亦可視為精神修養之一種方法也。

## 第七十九條 如何利用星期日

「健全之精神，宿於健全之身體。」故無論可開如何美麗花朵之草木，苟其根已枯槁，則不能開放美麗之花，而悅世人之眼目。故無論吾人有深邃之學識與豐富之經驗，苟其身體虛弱，不勝辛苦者，則終於無發展餘地。

勤勉固屬必要，若勤勉過度，則有根本枯萎之虞。如強弓張而不弛，亦將中折。又如彈簧而不施壓力，則其結果將無所用。鋼索而始終致用，則其結果亦必摧折。故為銀行而勤勞，當傾其全力，而應求學之時則求學，應遊戲之時則遊戲也。

吾人之有星期日休假，所以恢復身心之疲勞，而培養其元氣。是日也，恢復一星期

工作之能力者也。故不宜終日悶坐室中以讀書博奕等爲消遣，使一日爲無聊的過去；應赴野外與大自然接觸，飽吸新鮮空氣，以轉換其精神。或爲運動、登山、遠足、釣魚、賽船、滑冰之舉，以鍛鍊其身心。庶幾可以完全與銀行事務脫離關係，而爲一日極愉快之生活。試登山而極目天空，則向日鏗銖必較之吾人，此際幾疑處於無我之境，要皆由於「愉快」二字轉移之也。夫長流之水，永不污濁，彼充足新鮮能力之頭腦，亦必常於明晰也。

培德曰：「健康由勞動而生，而滿足由健康而生。」

叔本浩曰：「快活者，健康所放之花也；而健康者，又自運動節制衛生所生也。」

## 第八十條 青年當惜光陰

陶淵明之詩曰：「盛年不重來，一日難再晨；及時當勉勵，歲月不待人。」

人生僅五十年，回顧過去之歲月，似乎太短，而未來之時期，又似乎太長。然而未

來與過去，殊無異耳。故在青年時代，具有活潑的希望與熱忱，宜利用片刻之暇晷，努力於研究，若使可貴之青年光陰，平凡而過，則如花之既落，無復再生枝頭之望，良可惜也。

昔人謂：「少壯不努力，老大徒傷悲」誠受有苦力奮鬥之洗禮，而爲後日之準備者也。然而現在之青年，往往不能於少壯之時有所爲，而使此苦力奮鬥之時，徒然過去，或不無老大傷悲之感。鐵之鍛鍊，必於其赤熱之中爲之，故青年須於未過去之青年時代中努力之也。

弗蘭格林之座右銘(十二則)曰：

「時間不可空過，惟於有益之善用之；一切無益動作應完全禁止。」

願無財富者，可由人之努力取得之；至於業經逝去之時間，則無論如何之偉人，亦難於追回。所謂時光如水之長逝，去而不復返也。古諺所謂日月如流水，信然！

勿謂今日不學尚有來日！

勿謂今年不學尚有來年！

朱晦菴曰：日月將逝，歲不我延，嗚呼將老！此誰之愆！

## 第八十一條 勿以自己與他人比較

世間往往以自己與他人比較而自尋煩惱者，嘗聞不平之鳴，以爲：「自己即較他人更勤勞努力，而未沾實惠，抑又何必。其實此種觀念，完全錯誤。蓋處於性質不同之地位者，不能視同一律，若徑與比較，遂不免易爲任意之解釋。大凡在銀行服務者，都以爲自己所屬之部課，事務最繁，而自己所爲之工作亦最忙冗。所謂不平之根源，即基於此。余願對於此自負其勤勞者，爲簡單之質問，卽：「米一石其值三十元，而炭一筊，其值僅三元，二者果孰昂貴？」

如此質問，諒多付之一笑者，以米比炭，因其性質迥異，不能比較，自無待論。銀行各部之性質，亦殊不同，凡以自己與他人比較而生煩惱者，卽對於上項問題，求其解

決而發生困難者相似。故頗願與其自尋煩惱，何如集中其全力於工作之爲愈也。

尙有一事，不能以自己與他人比較者，卽薪俸之多寡是也。諸君之中，決無一人以爲：「余之薪俸比較他人過高。」而往往以爲「余之薪俸比較他人過低。」薪俸既低，工作又何必盡力，此一般所具之觀念，諸君諒非其人，然而以薪俸之多寡而定自己努力之程度者，恆無成功之望。

余故曰：「吾人應常行於薪俸之前一步，而領導之。」

## 第八十二條 須有勝人之特長

某行中某君，長於匯兌事務，行中有詢及匯兌問題者，諸行員必謂：「關於匯兌之事，可就詢於某君，因彼對於匯兌爲本行之專家也。」云云。凡人恆受他人之諮詢，則其人必有絕對成功之條件者也。

諸君於銀行之各事，不僅匯兌。皆應有十分之研究。而必須研究至決非他人所能企

及之程度，於是表現此特長，而為成功之捷徑。就余所知，有人竟能從容將放出之延滯款項陸續收回，而為他人無論如何不能辦到者，其人即以收回放款而成功矣。

余今欲進言於諸君者，即須如何使自己有勝人之特長，例如幹部認為辦交涉之事，舍某人莫屬者，即其人有交涉之特長，而非他人所得企及。此不僅交涉為然，與其事凡他人所能者，自己無不能之，不如具有他人所不能者，自己乃有此特長之為愈也。

余故曰：「有勝人之優點者，必較他人易達成功之域焉。」

## 第八十三條 須以活動眼光觀察事物

或謂：「今之成功者，其人都具有活動之眼光者也。」余深信其言。蓋能善用其目者，無不能立刻有所發見，即有許多成功之機會者也。尤以服務於銀行之諸君，不能不具活動之眼光。如行員多數具有此活動之眼光者，其銀行必能發達。然而余常見雖有兩目而不能用者；試舉一例，即知世界之大，竟有如斯之人。蓋其人每日所經過之商店，



竟不知其爲本行之主顧，其忽略殆難想像。故除其態度過於冷淡者外，每日所行經之商店，商品之多寡，店夥之態度等，應加以注意，較諸主顧之總帳，徵信所之報告，更爲正確，亦未可知也。

讀新聞雜誌卽時遺忘者有之；對於經濟界之推移僅具直覺者有之。彼上登十丈而滑下三丈者，在無活動眼光者視之，必將竊笑於旁，而具活眼者則尊敬之；蓋自最下層上登十丈，雖滑下三丈，尙較最下者高七丈，彼無活眼者，莫測其高度也。

上述者僅爲一例，諸君應爲活眼之所有者，應以此活眼注意於銀行之發展方面；尤以主顧來行解約者，須用活眼觀察之。能阻止其解約者，非活眼人不辦也。「活眼者，成功之母，努力者，成功之父。」此當切記者耳。

余以爲：「無論何人能有活動之眼光，則所謂產業合理化者，無倡導之必要矣。」

## 第八十四條 宜觀察他行以爲效法

「井蛙不知大海。」古諺也。每日株守本行而無接觸他行之機會者，自無探知他行如何使主顧滿足之巧妙方法，往往以爲本行接待主顧之法最善，引以自負。然余以爲如是自負，不如勸彼遇有機會至他行參觀，俾以本行之服務情形與他行一較其孰優孰劣，此於銀行之發展，爲必不可少者也。

不僅服務之一方面而已，其他如全體之組織系統，較諸本行優劣如何？如行員全部果能和顏悅色以努力於其工作乎？抑其銀行之空氣具有官廳之色彩乎？又如該銀行於何處可以使自己有不能忘懷者，必細爲明嚼而味之。以自己最近之心情如何？態度如何？與所見者比較之。並設身處地，假定以自己處於顧客之地位，與銀行交易之際，應接受何種態度？始感滿足，則必能知所擇矣。

某年夏季，余嘗至某銀行訪友，友以冗忙而來會稍遲，余就坐於營業室前之椅座，無意中注意及於營業櫃上，每一間隔，置一盆花，視其青青之葉，頗有涼意。該銀行之如是設備，或使主顧來行者，無酷熱之感也。既而銀行大門開處，來一年約三十四五之

婦人，以約爲二千圓之百圓鈔票與往來摺同時交付於特別往來存款櫃，其時余注意及之；卽視該課之行員態度如何？惟見一形似悅兌課主任者，聞其存款之數，接受後，乃令行役持至出納課；在普通之人，必囑此存款之婦人，持向出納課無疑。從可知此人對於主顧有精密之注意。手續上固應囑該婦人持向出納課，然以其數額之鉅，而免其跋涉，况其主顧又爲婦女，其用心不可謂不細密矣。

「不見廬山真面目，只原身在此山中。」

## 第八十五條 須爲正當之競爭

經濟界之神經最爲敏銳，然而敏銳之前鋒，恆爲無智，易爲流言所惑，其結果實有害無利。尤以銀行以信用爲其生命者，宜如何審慎從事也。前年金融恐慌之事，可引以爲例。其先僅由於一行之內容暴露而已，乃影響及於全國，引起世界未有之提現風潮。吾人於此恐慌狀況，至今猶未能忘，並努力爲相互間之反省，力防風潮之再起焉。

余嘗於訪問主顧之際，聞有完全無根之談，若輩蓋已忘却恐慌之日矣。按一銀行遭火，他銀行未必不蒙殃及，若有完備之救火器。或可即時撲滅。然而銀行爲信用之連鎖，信用之遭火，無相當消防之設備，無論如何安全之銀行，或有飛火從天而降，且其連方又殊可驚也。

故諸君決不可爲同業之惡宣傳！爲勸誘本行主顧起見，不妨使之明瞭本行之內容，而不必與他行爲比較觀也。

故余以爲：「銀行之競爭，僅在服務之一點，決不可以卑劣之手段爲相互之競爭也。」

曾憶往日恐慌發生之際，有自甲行提出存款而存於乙行者，乙行之行員廉知其情，乃謂其主顧曰：「甲行堅實可靠決無妨礙，何故全數提出，敝行可爲之保證，嗣後仍不妨與彼往來也。」云云。聞此人爲新行員，爲此率直之言詞，此誠日本銀行界之美談，足以誇耀於銀行史中之二頁也。

## 第八十六條 應知費用的損失之真意義

簿記學上損失之科目，可分爲兩類，即別爲純粹的損失與費用的損失也。純粹的損失，自發生以後，使其資本爲永久的減少，而費用的損失，將來可有收益之發生也。資本增加結果，此項損失，即可恢復。例如銀行之倒帳，傳票之耗費等即爲純粹的損失；而如銀行之廣告費宣傳費等，則爲費用的損失也。若能竭力防遏純粹的損失之發生，同時於費用的損失之發生予以十分之注意，必可得甚大之效果，准有不盡然者，余今揭一例以供參攷焉。

銀行欲增加主顧而發出勸告書，往往不貼郵票而蓋一郵費已納之印，此項勸告書之印刷費及郵費等爲有利於將來之費用，自不待言。如一一於信封上分貼郵票，在諸君或以爲既耗時間又費手續，然此多費之手續，認爲厭惡而另繳郵費於郵局，固能節省時間，減少手續，而其價值乃或至於毫無，亦未可知。蓋他人接得僅蓋郵費已納之郵件時，

知爲印刷品，或普通廣告性質之文書，恆有並不開封，卽棄諸字籬中者，此極有意義之勸告書竟等於無價紙矣。若另貼郵票，並於信封上爲鮮麗之字跡，接到此種函件者，必將啓封一讀，而效力或能完全發生；於是前所損失者，遂爲利益矣。

以上所述，僅爲一例，其注意與否，足以別其結果之大小。在損益科目之中，如何使損失減少，皆諸君之責任，而於費用之損失，尤須大加注意，希望其效果之增大也。

## 第八十七條 先盡義務後享權利

余嘗有日記一節，抄錄如下：「北風強勁，寒氣凜冽，夕陽下山，西方尙有晚霞。薄紅點染，爲生存競爭勞苦之吾人，於此際紛紛還家，樂其餘晷。炊烟四合，於茅舍間隱約可見。其時四十五六歲之商人，荷物而歸，偶側其首，以手右指，適有自由車疾馳而來，車後亦置有貨物，不期與此人衝突，幸未受傷。彼乘自由車者，反訾此商人不見其疾馳而至，不爲避讓，而商人則默不一言。」此余於某冬之夕，歸途所目擊者也。此

雖些小之事，足以證明道德觀念之頹廢，蓋乘自由車者應左側通行，則決無衝突之事矣。

世之識者，咸以爲現代文化日進，物質文明固極發達，而精神文明乃益退化，不知盡其義務而祇知享其權利，此世界之潮流，不勝其浩歎者也。

銀行員中亦殊有不知義務而徒知權利者，此非世所認爲不平者耶？

或謂：「行員之加薪進級，過去努力之報酬也。」

或謂：「非也，行員之加薪進級，有期待將來努力之意者也。」

以上二說，孰是孰非，抑二者皆誤，余姑懸爲問題而不置可否，任諸君自思之可耳。

余於本條之末，更贅一言，卽余以爲現在世間所稱之不平，胥爲真不平之要求耳。

## 第八十八條 宗教生活

世人凡事均欲以科學解決，科學之力固極偉大，然以科學而解決宇宙間一切事物，事或至難。惟其不可能也，於是乃表現悲觀或不平，而遂感宗教之必要。余之友人有於此方面極熱心者，其人爲述其意見如下：

「余自進於宗教生活以來，所有孤獨之感觸，境遇之不滿，漸得自慰之道，且此種非父母兄弟所能安慰者，惟宗教能之。余以爲不平不滿而勞役者，殊屬可憫，余爲余所應爲之事，已感十分之滿足矣。」

余甚願勸告諸君進於宗教的生活。何則？宗教之力，即表現於言行，而以宗教觀念爲勞役者，無論何時，感覺愉快，而心地亦殊和平也。故吾人不能滿足者（參閱第六十九條）得使感謝之念油然而生，要皆宗教之力也。

願宗教生活亦有應加注意者，即不必以宗教上之信仰，而與人爭執。蓋信仰者，對於自己所信，而實行其所教之謂，非爲與人議論而後起信仰者也。

或謂：「宗教者，心之友也；醫師也；又教師也。」



## 第八十九條 人心日新

商人往往以市况不振爲慮。余嘗受主顧之質問：「不知何時始得恢復市况之不振？」余往往答復如左：

「若問市况之繁榮，知大正七八年時代好况之人，已經死亡，何則？居住富士山嶺三年之人，如登相當之高山，決不以爲高，蓋無論何時可以想像其過去，心中殊無新的感念也。」

地球常轉，無日不新，昭和某年某月某日之日，永久不再至矣。故吾人之心，亦不得日謀其新，顧日新而心不能新，勢必歸於失敗。或謂：「在銀行爲借款而失敗者，其日雖新而心不新，隨時皆存昨日之心故也。」誠哉斯言！昨日之資產與今日之資產決不同。三十四銀行副董事長一瀨泰吉亦爲斯言。所著銀行家之座右銘中：「放款若予以第一印象，則決無誤，此經驗所教者也。」

此所謂第一印象者，果何所指？余以爲即日新其頭腦之意也，無論何事，於無論何時，必不可忘却新的意義，凡心新者，諒不致於失敗。今日甚囂塵上之產業合理化，豈非幻想市况振興者更新頭腦之警鐘乎？

「大凡關於躬行、人事、政務之事，不可忘『新』之一字，日新者，須事事新，物物新，昨日所爲，思及其誤，如爲所知，自取其敗耳。」

彼聰明之士，爲女所惑，爲人所弄，若不一一自新，始難救拔。嘗聞昨日所憎惡者，若不與去年所歡悅者離開而深思之，則將永久沉迷矣。故日新之教，終身不能忘。」「此老人之語也。（花月草紙（日文筆記）之一節）

## 第九十條 時代之姿

吾人處世，時代潮流，不可不知。知時代潮流之後，始自反省，始能深究修養之道。所謂時代潮流者，作者謂之「時代之姿」不知時代之姿者，如矢羅盤之船，繼續航行

，事屬至難。下文所揭，卽作者認爲時代之姿者也。從二百餘項中擇其一部分，以爲讀者諸君之參攷。

### 時代之姿。

(一) 愈疾病者有醫師之藥劑，而無治人心之藥劑。

(二) 僅以一加一等於二之理論解決社會問題至難。

(三) 不努力而夢想成功之人極衆，不攜釣魚鈎而往釣者，不知其如何釣法？

(四) 宇宙之事，全不可解。以科學之力而知之者不過九牛一毛，然有欲以科學說明一切而自苦者。

(五) 報紙之社論與一般記事，決非國民之輿論，若以日本八千萬國民之意見分析之，尙不足幾千萬分之一，如信之爲輿論，誠屬誤解。

(六) 架有色眼鏡者，所有事物，完全變更；竟有自己忘却架有色眼鏡，而與不架眼鏡者爭黑白，甚至於盛怒而表示不平者。

(七) 降雨之際，未攜雨傘，歸途不攜傘者，究屬何故？

(八) 畢業證書之價值，變為上等游民之證書時，不知者猶紛紛送其子弟入校。

(九) 外國貨毫不變更而輸入，故世事愈繁，殊不知「威斯特」無絲毫「日本酒」味也。

(十) 赤色決不恐怖，所恐怖者人心耳。

(十一) 社會劇悲劇流行之時，國民之意氣不衰，喜劇歌劇流行時，國民之心將弛緩，研究戲劇與國家盛衰之關係者，諒不以斯言為誣。

(十二) 貨物從外國來，而金錢從日本流出，世間謂之經濟國難。

## 第九十一條 日記之重要

過去者、永久不復再歸矣！諸君於永久逝去之過去，諒必有所得。若閉目靜思，所謂過去者，僅如黃粱一夢，似乎過去殊短而將來方長。但過去之時期，未必甚短，蓋過去時期之中，有成功亦有失敗，所有經過未能明晰記憶之而已。此漠然之過去，有可使

吾人欣悅者，亦有可使吾人反省者，惟不能毫無記錄，蓋非此不能爲追憶之資也。是以余竭誠勸告諸君，每日應有日記，日記之價值，殊爲偉大！凡境遇之變化，思想之變化，恆藉日記之力而察知之。如遇不平之念，油然而興，由此而變爲努力，要皆日記之力，須視日記爲唯一之良友。吾人於深感無聊之際，翻閱日記，檢查過去，則儼如與良友晤談，或聆嚴師訓誨，於是可以味人生之哲學。余約於一年半以前，起草本文之際，得助於過去之日記者甚多，日記之價值，未遑一一枚舉也。

余以爲人生欲其愉快，非記日記不可。若僅記一月或二月，則無所用。諸君之中，於年終書坊中出售日記之時，應抱一決心，自明年起將開始日記，並永久繼續不絕，是誠最樂之事也！

## 第九十二條 感想雜錄

事莫妙於人類之心理，些微之事，可以有十分之好感，亦可以有十分不足之感。余

以自己過去之經驗，或由主顧，或由友人所得之足以爲吾人之參考資料者，指不勝屈，咸爲作者收集於感想雜錄中，茲擇其尤者記之如左。惟其中或不免有重複之點，幸讀者諒之。

(一)據某主顧言，凡銀行之客室或應接室中，所置備之鋼筆污損不堪者，或硯池積滯塵灰者，或印色油乾無色者，或毛筆尖禿無水者，皆足以表示該銀行待客之簡慢者也。

(二)定期存單及支票等應以濃墨書寫，字蹟鮮明；否則不易使受者發生好感，且使受者或感覺存單或支票不足代表金錢也。

(三)銀行在月終或月初之時，例較忙碌，使主顧均能滿意，殊非易易。是以於月終或月初來行之主顧，如令其稍待之時，日後宜告以：「日前招待不週，有勞久待，月終較爲忙碌，實屬不得已，務請原諒！」此雖極簡單之酬應語，而該主顧必極感親切也。

(四)接待在三時半前來行之主顧，若行員視時鐘而後辦理應行手續，恆使主顧發生惡感，此某主顧之言也。

(五)對於來行之人，若時作凝視，宜稍慎重，尤於妙齡之婦女來行時，切忌此種無聊舉動。

(六)特別往來存摺從舊摺更換新摺之時，如有未記入之利息，與其將此利息記入舊摺，而於新摺記其結數，不如將此利息記入新摺爲愈。以作者過去之經驗，此法於主顧較有好感也。

(七)主顧如有欲暫寄其手中所持之物於銀行者，不妨問以「本行可以着人送去，尊意如何？」其人必十分滿意而表示感謝也。

(八)平素銀行內除算盤之聲外無其他雜音，主顧偶將取款之號牌落地，而感有餘韻，並能使營業室中，都能聞其音響者，該銀行必具有確實、親切、迅速之優長者也。

(九)忠告他人之時，與其告以「不可如此」，不如告以「如此雖屬不妨，若能如彼做

去更佳。」則受者當然不覺其逆耳。

(十) 銀行員之間，相互稱呼，與其直呼「某某」，不如呼爲「某先生」，或「某某兄」，雙方均有好感；而從第三者聞之，亦覺銀行中有融洽之氣象。如以爲此種細微事無足重輕者，必其人欲保其威嚴者，於感情上殊有關係也。

## 第九十三條 畢業文憑非成功之保證書

時有人作慨歎之語曰：「我儕將終身爲記帳之工作乎？蓋我儕非學校出身者。」余以爲此種論調，未免短志。在昔固不免視畢業文憑爲成功之保證書，而現在早成過去，時代所要求者爲實力之人才，尤以實業界銀行界有此傾向焉。試察今日之銀行界，從練習生提升而成爲有名銀行家者，不乏其人。而學校出身者，未必均能與之競爭。作者固未能一一指示其人，諸君苟於服務之行中觀察之，必有其人，殆無疑義。願若輩之過去歷史，必與其逆境奮鬥，其艱難困苦，致學力行，有足多者。



聞英國銀行員之採用：大都爲二十歲左右之中學畢業生，其專門以上學校畢業者，除特別情形者外，不多採用，而此輩中學生於服務銀行之餘，恆入夜學勤讀，或自修學術，結果未必較大學生出身者遜色，祇須其頭腦明晰可矣。

日本雖不能如英國之有銀行夜學等設備，而在個人欲研究者，其方法不一而足。比諸往昔，較廉之書籍雜誌，並不難得，在此類書籍雜誌中，所得吸收之新智識，誠有可觀也。

按今日之時代，要求有真實才能者，更切於有畢業文憑者，諸君與其自怨自艾，何如爲一新運命之開拓者，余所馨香祝禱者耳。

三十四銀行副董事長一瀨彥吉氏於其銀行家之座右銘（第十一版）之中，有左列一節：

若令非學校出身者，廣求智識，力求常識之發達，其於實務，具修學之心理，二者兼而有之，則必能立身出世。努力所以產天才，精神集中，事必有成。

## 第九十四條 學校畢業爲人生之起點

今日學校之畢業生，往往作「從此告終」之想，於讀書研究置之度外者，殊不乏人，是殆一種錯誤。諸君於學校所習得者，無非爲將來進一步之基礎而已；於實際不發生關係之事實正多。當茲新陳代謝之過渡期間，社會情狀，日在開展，新現象之發生固不待論；而無論何時，以舊智識爲基礎，則在現代，已不適用，於是不能不加入劣敗者之羣矣。世界文明，日進無疆，新文化漸次自西而東，以沿日本海澎湃而至，諸君常吸收新智識，而積儲豐富之經驗，似不能不與時代共進矣。若於此點，不加注意，祇知學過去而不知灌輸新智識，則與世界之新的環境乃愈趨愈遠。

凡希望將來成功之人，須知學校之畢業乃人生之第一步，自此以後，不能不努力於研究，今試觀今日諸君所服務之銀行，諸君在校所學者，與銀行所爲者，其間果有如何之差異，今姑舉一例爲諸君說明之：

申以乙所出之支票一千元，存入銀行之特別往來存款，按學校之教科書中，說明如次：

借 記 帳

(特別往來存款)		(往來存款)
甲	1000.00	乙
		1000.00

但銀行實際上，果行如此之手續乎？有以支票視為現金者，逕由出納收款可耳。有於支票及收入傳票蓋一「轉帳」字樣，視為切斷傳票者，惟此種事實，與諸君於校中所習原理，並無出入；不過銀行所行方法，為時代所要求而容認之耳。

上述者僅一例而已，余所深望於諸君者，即諸君應以學校所學者為基礎，而於銀行實務之改良，恆加以深切之研究，蓋現在銀行實務殊多改良之餘地耳。

## 第九十五條 經驗者無形之財產也

世間富力之積蓄甚多，而將此富力耗費之者，亦不乏其人，故無論如何多量之富，其能永久保存之者，殆不可能；然富之得永久保存，既不憂被盜於人，亦不致被喪於天災人禍者，固嘗有之。此無他，即諸君奮鬥努力所得之經驗是也。所謂經驗之富，無論遭遇如何之天災人禍，決不致於喪失；換言之，經驗者絕對安全之無形資產也。

學問之必要，在今日已不待論，然與經驗無關之學問，不過紙上空談，現實社會所不採用者也。生動的敎育，為邇來所盛行，所謂生動的敎育者何？余以為即使「學理與經驗」使之為適宜的結合之敎育也。

余對於學理與經驗二者，嘗譬諸「學理如地理敎科書，而經驗如地理附圖」也。無論如何有名之地理學者，苟無地圖，決不能研究地理學，無論如何學識豐富者，若無經驗，如何能預測經濟界之前途？例如利率之低落，足以引起資金之需要，購買力之增加，物價之騰貴，說者仍不乏其人，而同時反對利率之低落者，以為減少生產品而為物價降低之原因，亦未始無其人。余以為雙方皆不免於學究之理論，要知經濟界前途之預測，

須以過去之經驗爲基礎，而以其時之狀態如何推測之也。

諸君在現在之境遇，須有種種經驗，雖僅得一二，亦不爲少。蓋所積經驗，皆將來之無形的財產，若在一部課辦事而生厭時，當熟思此經驗之如何積聚，即無形資產之增加，所謂「三年不飛不鳴」者，誠至言也。

夫成功之冠冕，決非一朝一夕所得而致，經驗之力殊大也。檐漏穿石，非其力也，乃其次數之增加也。

青年之諸君乎！所謂：「學而少成，惟苦足多」之語，切記切記！

西哲有言：「凡人能念及事之如何而起者，則無論如何失敗，必得更進一步。」

## 第九十六條 須有自信力

余嘗見以全速力乘自由車駛過橋梁者，若此橋梁無欄杆，是否敢以速力通過之，實不無疑問。蓋其人須有自信力乃能行駛，既有欄杆，可不慮其落於河中，其信念既堅乃

能行駛自如也。

於行員升調發表之前，恆有竊竊私議者；或圍爐閒話，或共餐聚談，討論此升調之問題時，有謂：「余此次恐將停止加薪」者，有謂：「余此次將無升調希望」者。余以爲此類論調，何其對於自己信念如是薄弱，若平時異常努力，深自信任者，決不應作如是觀。彼憂慮其不能升調者（故意謙詞又當別論），余以爲平時決不能異常努力，而以乏苦白於人也。願自己回想平素之情形，或能升調，或卽中止，必能有自知之明，恰如以全速力駛行橋上者，以爲至多墮重而受傷，決不至於有落河之危險。故若以爲「某人尙且得以升遷，諒余亦不至於被黜也。」云云。余感覺此人必自信不劣於已升調者，而以他人之升遷爲自己之刺激者也。

雖然，所謂自信者，決非自己一人之私慾，彼無實力之自信，於將來反將增其煩惱耳。

## 第九十七條 勿自嘆爲無繫援之人

今之人往往有以自己爲無繫援之人而失望者。顧所謂繫援者，果能影響於成功乎？余深信繫援誠爲成功之一大要素。然而余之認爲繫援者，與世間所謂繫援者性質不同，余之所謂繫援者，其意義如次：

「實力充足之奮鬥者，如含有多量之磁氣之磁石。惟其爲磁石之故，自能有吸引銀行重員幹部之引力；此吸引之力，卽繫援之謂也。」

余之意見以爲如此，得當與否，尙望識者指教。若以余言爲然，則所繫援者，非被動的 *Passive* 而爲自動的 *Active* 也；易言之，卽此援引須自求而不援自他人也。凡自己以爲無繫援而起悲觀者，其人必未嘗盡力於吸引他人者也。其真實努力之人，未有不能吸引重員幹部者也。此卽真正之繫援，有此繫援者，必成功無疑。

今世雖多以特別關係（例如親戚同鄉等）而得援引者，並以此援引而至成功者，將來是否能繼續的成功，不敢預卜，因往往援引之人，一旦發生過失或退職之事，則將同其進退，而終其運命，或雖被援引，終其身不能升遷。此無他，援引者爲磁石而被援引者

無磁氣之吸引力耳。世間所謂攀援者，指種種情形而言。而真正之攀援，則非吸引銀行之重員或幹部不可也，此其不同之點，當明辨之。

慨歎無人攀援之諸君乎！於慨歎之前，應有自信，而努力結果，不啻獲得較大較有力之磁石也。

## 第九十八條 逆境爲吾人之良師

逆境者，於吾人之成功有密切關係者也。逆境足以鍛鍊身心，在吾人視之，逆境誠良師也。有此良師，於長時期間，受盡勞苦，必有成功之一日。諸君於良師之前，努力奮鬥者當不乏人，而對於良師之指導，尤不可表示不滿也。諸君之中，不無以爲因緣之力殊大，然而如諸君者，在銀行中占大多數，銀行始有發展之可能，蓋無論如何壯麗之大廈，決不能忘其目所未見之基礎工程之重要也。

諸君亦將爲「人生」一劇中之脚色，其欲成爲名藝員而受觀衆之拍手歡迎，則時期尙



早，未至其地位耳。一旦達到於舞台上成爲明星之時，卽其地位已至，欲博得人之拍手歡迎，則非隨時注意其身段唱做不可，在此未嘗達到之時，惟有努力前進，逆境殆神予吾人之試金石耳。

世之成功者，大都視試金石之逆境爲良師，而有此因緣，對逆境爲奮鬥於第一前綫，自能有活躍之餘地。無論如何，登高必自卑，苟無梯階，決不能上升。諸君現在若處於逆境，卽其成功之一階段，勿爲不平之鳴，應自己竭盡其能。成功之神，決不令諸君永久逗留於現在之地位，諸君若思及將來，當能十分忍耐，尺蠖之屈，所以伸也。

愛美生曰：「不屈不撓之精神，最增廉價之成功。」

福祿倍爾曰：「才能者，長時期忍耐之謂也。」

## 第九十九條 人生有二途

一張之紙，必有表裏，吾人之前程亦必有二途。右途平坦，無論何人皆可行走，而

兩旁鮮花盛開，不過花有刺耳。左途則山石嶮嶮，中途且多迂迴曲折，惟其終點，桃花源在焉。右途者，希望僥倖者所行，而左途者，眞成功者所經也。

諸君決不可爲右途之鮮花所誘惑，甯履左方之危途，不辭勞苦，堅決前進。蓋此種道途，非不可行，世之成功者，幾無不經過此崎嶇者也。但中途或有失足之慮，若其決心不稍弛緩，則未有不達到目的地，而前輩將在彼招待歡迎焉。

前輩在目的地候諸君之光臨。沿途亦嘗有幸福之神爲諸君嚮導，諸君前進，彼亦前進，若諸君欲僥倖成功之時，則幸福之神勢將隱匿矣。

尋桃花源而履崎嶇之諸君乎！須自信其能力，不倚賴不僥倖，而時時前進，庶幾桃源之路可以漸近耳。

或謂：「登山時之艱險困苦，最爲愉快。迨達頂上而暢觀景色，尙屬諸第二義。視途中困難爲痛苦者，非眞有志登山者也。」斯言誠可供咀嚼也。

哥德曰：「人生如石作，吾人於此處琢磨品格，而雕刻之，始得成爲完全之物耳。」

## 第一百條 成功如樹木

金解禁之樹木，今已各處林立，若不施以消費節約之肥料，必不能長成。肥料過少，則於未長成之前，即將枯槁而倒斃，在其旁之吾人，有受致命傷之危險也。

所謂成功之樹木，亦須施以努力之肥料也。決不能任其野生而不顧，同樣之草木，在陰蔽之處所長成者，不禁風雨之摧殘，其久經風雨而不摧折之草木則不然。蓋努力之中，多含逆境之要素，則毫無所恐懼矣。

諸君亦爲樹木之人，欲其木之長成，絕不能忘施以努力之肥料。炎夏之時，陽光威逼，而懶於動作，任其自然，必將枯槁，故雖汗流夾背，不能忘灌溉之水？而時至嚴寒，亦須以耐寒之槁，爲之圍裹，若未能於炎夏嚴冬之際，預爲之備，則望其明春開花結果，決不可能。惟世人亦有喜野生之木者，以其可無庸管理也。然此非樹木之道，因地質各處不同偶然長成之木，一朝遭遇狂風暴雨，亦不免根株絕滅耳。

吾人之人生，全與樹木相同，青年之諸君乎！成功既不能恃太陽，亦不能恃星光，要由於吾人之努力，始能欣欣向榮，蔚然成林也。

不觀經歷嚴寒而爲百花之首之梅，黃鸝鳴囀，跳跟枝頭乎？又不觀經歷風霜而爲衆人欣賞之楓，紅葉飄搖，深染秋色乎？

余最後欲言者，卽「不努力而開放之花，無異於紙花。」故吾人之成功，非爲努力結果之活色生香之花不可也。雖有時紙花亦能盡態極妍，然紙花無生命與香味，不可不知也。

## 結 論

余今所述各項，固極平凡，然要非屬諸空想，可以實行者也。本文最初所述，大都爲先人曾經實行所垂之教訓，作者參以少許之經驗，重述以之告諸君耳。

本文之中，雖不免有視爲無價值者，要因過於平凡之故，然而愈平凡或愈有忘味，

亦未可知。諸君能視爲他山之石，則作者之努力，當不致成爲毫無意義；惟「聞一知一」易而聞十行一難」耳。

作者至今尙覺未能脫此境域，引以爲恥。

「勿以惡小而爲之，勿以善小而不爲！」

「道雖近，不行不到，事雖小，不爲不成。」

銀行員諸知乎！幸自重自愛而努力奮鬥其前程！

行員之座右銘

一九六

# 銀行家行銀 銘右座

譯 廬 謨 戴

1932,6,10.—五版,7001—9000本

局書明黎：角五價實：有所權版

## △本書內容▽

本書原著者為服務銀行之新輪  
老手，其經驗至為宏富，故其言亦  
語語金石。我國銀行業之歷史：不  
過三十年，其進步誠速，然而以政  
治社會關係，尚不能為儘量之發展  
。致厥原因，銀行家銀行員之養成  
不易，最堪注目，况我國對於銀行  
執務者之教育，素不重視，於將來  
誠不能不視為一重大問題。本書當  
初譯載銀行週報，即為一般銀行家  
所贊許，即如上海銀行等且翻印以  
供行員之閱覽。茲銀行週報編輯為  
其叢書之一，內容加以修正，更為  
美備。銀行家之座右銘都三百則，  
銀行員之座右銘凡一百條。且譯筆  
簡練而雋雅，讀之可以忘倦。不僅  
可為銀行家或銀行員之座右銘也，  
凡有志銀行職業者，於事前可藉此  
獲得充分之準備與修養。

## 局 書 明 黎

代 售 處 上 海 及 各 省 各 大 書 坊	總 批 發 所 上 海 南 成 都 路 大 德 里	總 發 行 所 上 海 四 馬 路 中 市
----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

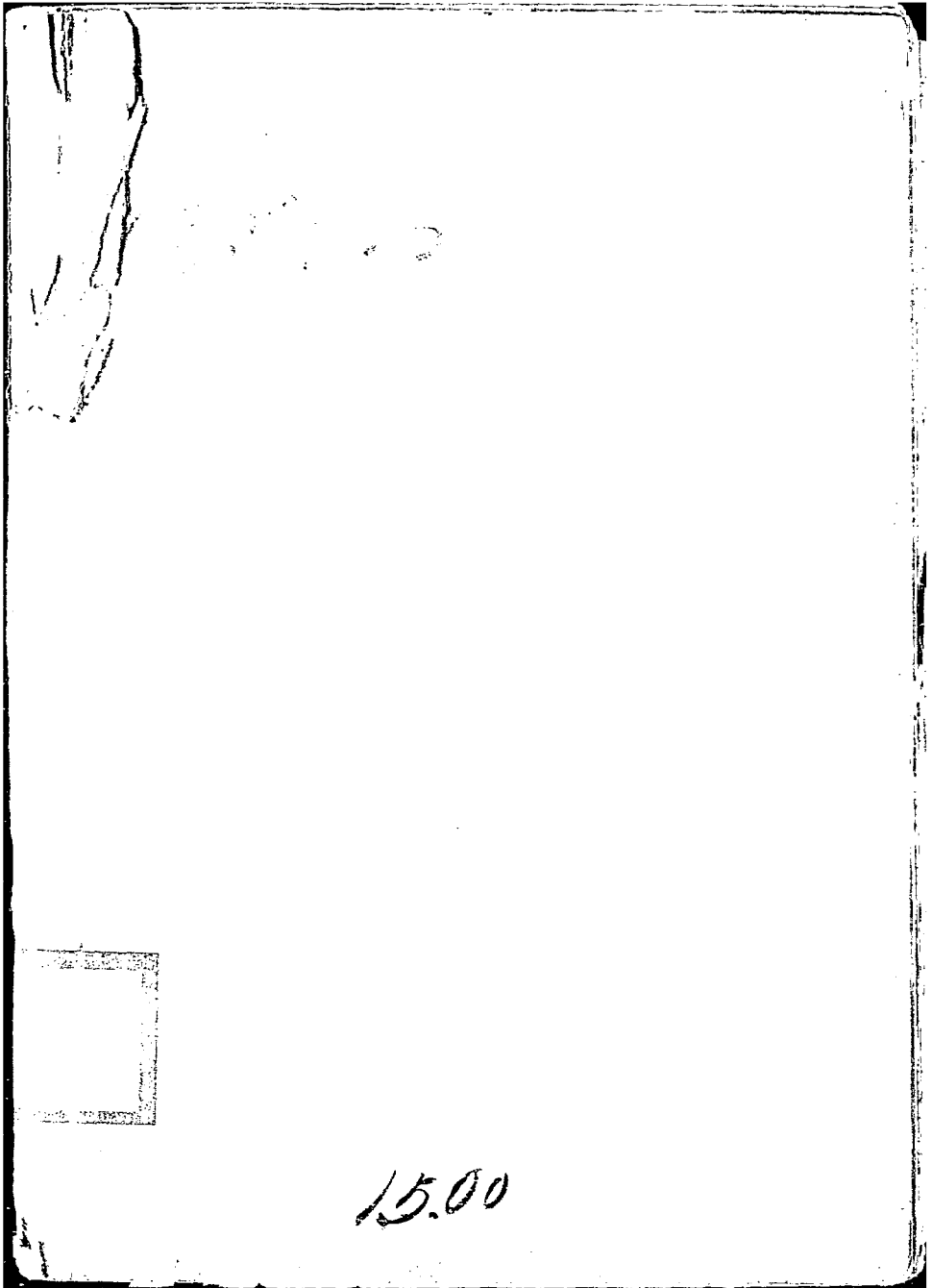
# 書新版出局書明黎

## ◀ 類融金業商 ▶

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 貨幣銀行學.....     | 朱彬元著(一元八角)  |
| 瓦格涅財政學提要.....  | 童蒙正著(五角)    |
| 楊著中國金融論.....   | 楊蔭溥著(二元四角)  |
| 會計學原理及實務.....  | 張忠亮等譯(二元四角) |
| 銀行家銀行員座右銘..... | 戴鶴廬譯(五角)    |
| 銀行業務總論.....    | 李偉超譯(二元二角)  |
| 最近貨幣金融學說.....  | 戴鶴廬編(一元)    |
| 商業通論.....      | 侯厚培著(印刷中)   |
| 商業簿記.....      | 張忠亮譯(將出版)   |
| 財政學原理.....     | 杜俊東譯(將出版)   |
| 農業金融概論.....    | 王世穎譯(一元二角)  |
| 國際貿易原理.....    | 沈光沛等譯(印刷)   |

口街盤棋路馬四海上 所行發總





15.00