

562.5065
5061

014



中國工礦銀行
第一次全國業務會議

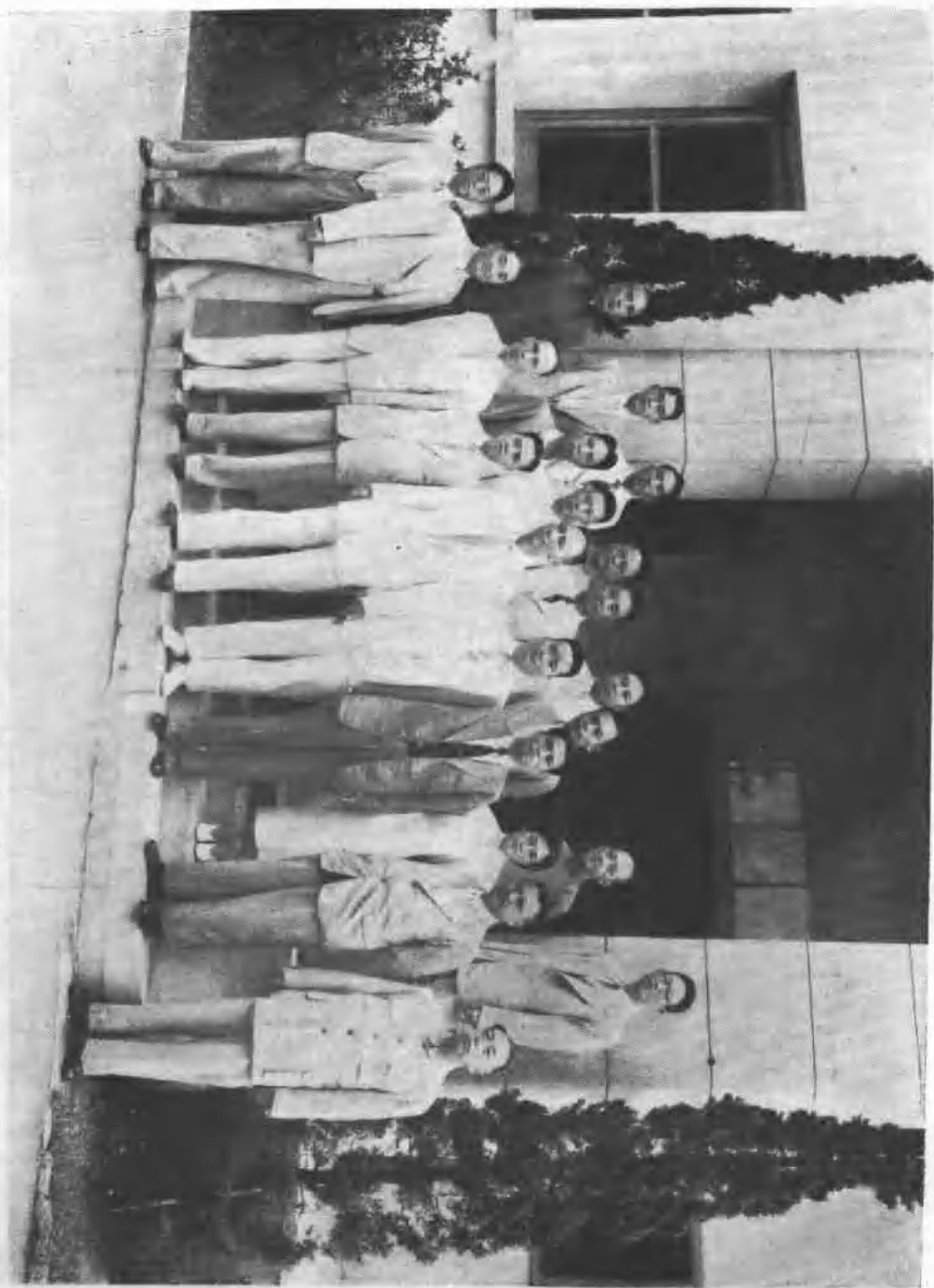
紀念特輯





景全場會堂禮大路東正中式舉開議會務業國全

影合表代席出體全議會務業國全



RW71/1130/0

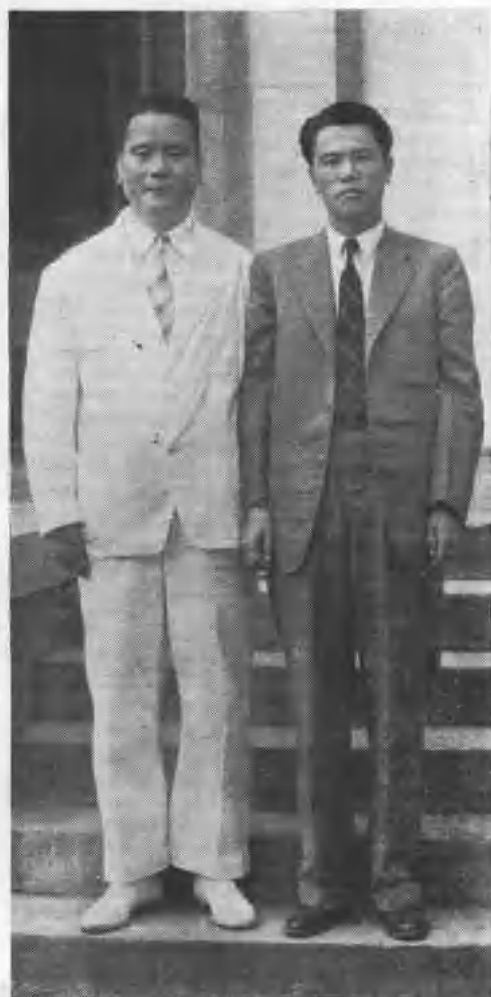


↑全國實業會議總管處出席代表合影



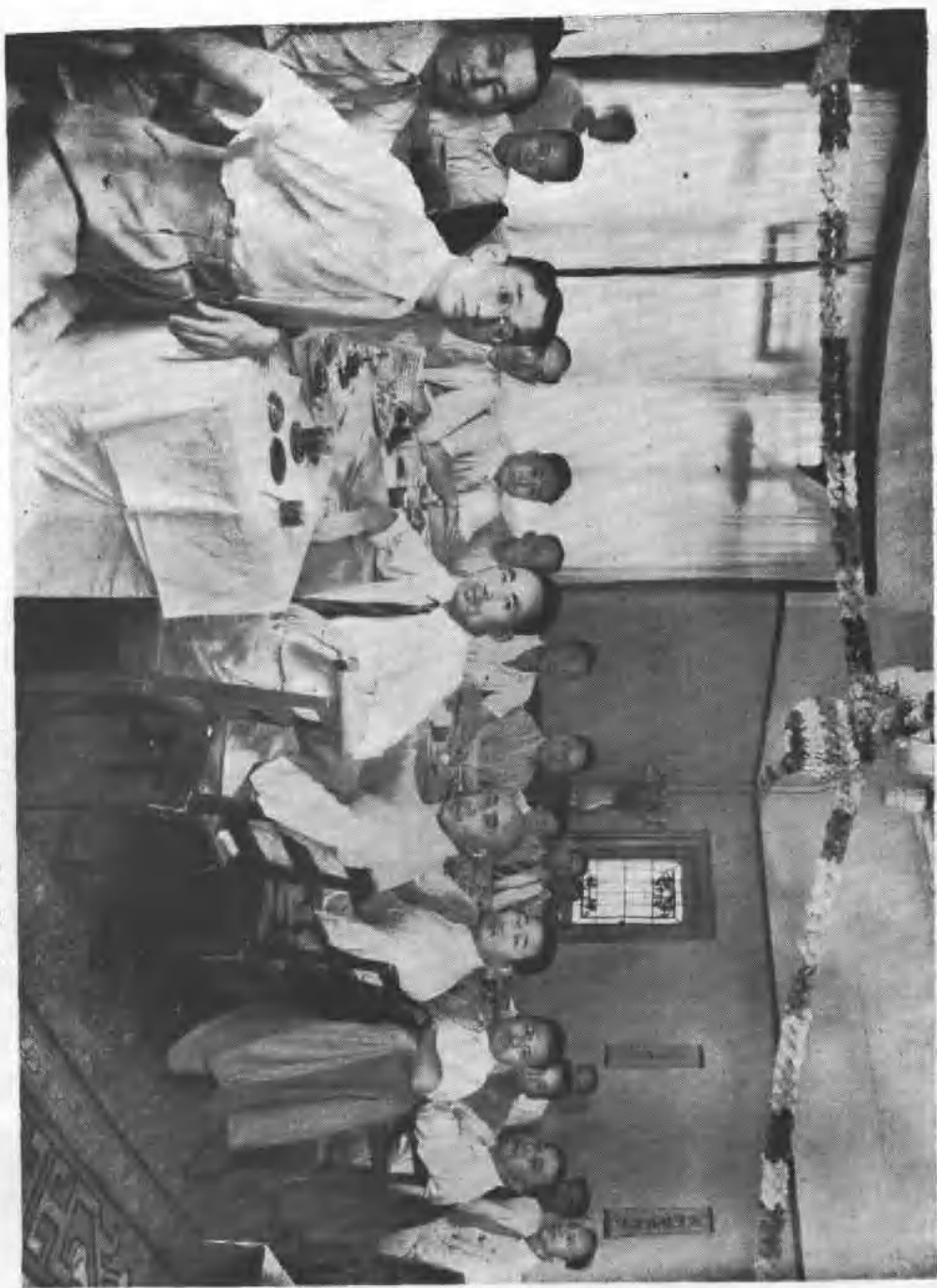
↑全國實業會議開幕式禮經總理致詞

→全國實業會議中之禮經總理與副總理



↑全國實業會議開幕式出席簽名

全圖業務會議岳陽路會議全圖

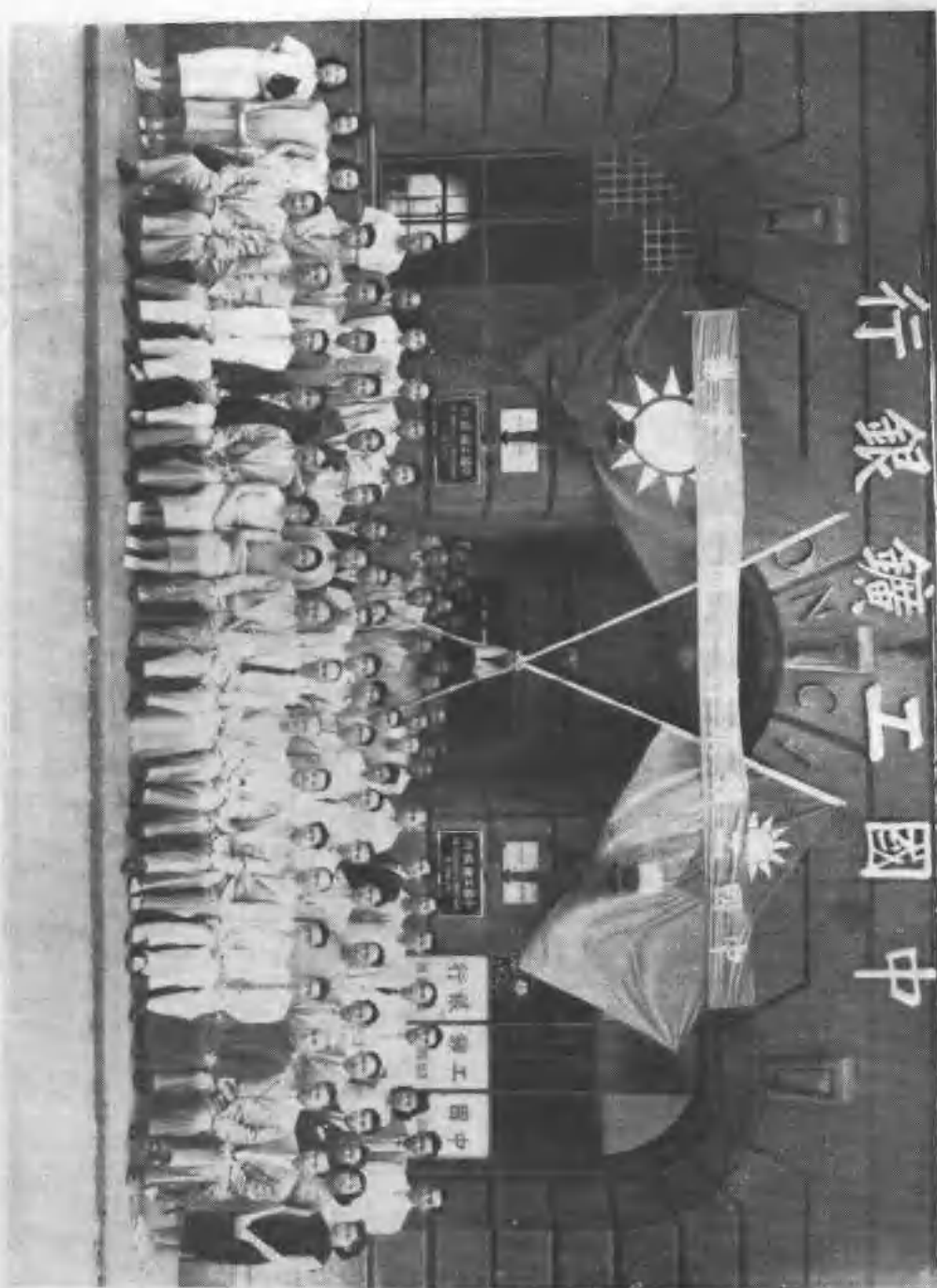


979508

復旦大學圖書館

學80

2
562,5065
5061



全體同人合影及董事會開幕式



全國黨務會議各分出行代表合影

中國工礦銀行第一次全國業務會議紀念特輯目錄

照片	頁一—三
致詞	

霍總經理致開會詞	頁一
陳常務董事與國致詞	一
潘常駐監察安慶致詞	二
雷常務董事徽宸致詞	三
黃常務董事天任致詞	五
楊董事鎮華致詞	六
薛監察明劍致詞	六
胡監察厥文致詞	六
樊監察景雲致詞	七
潘副總經理致詞	七
趙協理致詞	八
潘副總經理致開會詞	八
報告	
本行沿革概略報告	頁九
總管理處秘書處工作報告	九
總管理處人事處工作報告	一二

總管理處稽核處工作報告	頁一三
總管理處業務處工作報告	一四
上海分行行務報告	一六
上海分行業務報告	一七
漢口分行行務報告	一八
漢口分行業務報告	一九
武漢金融與市場概況報告	三〇
重慶分行行務報告	三〇
重慶分行業務報告	三一
重慶金融與市場概況報告	三三
昆明分行業務報告	三三
西安分行業務報告	三五
西安金融與市場概況報告	三六
長沙分行業務報告	三六
長沙金融與市場概況報告	三七
青島分行業務報告	三八
廈門分行行務報告	三九
廈門分行業務報告	三九

廈門金融與市場概況報告.....頁四〇

寶鷄分行行務報告.....四一

寶鷄分行業務報告.....四三

寶鷄金融與市場概況報告.....四七

自貢市分行業務報告.....四八

自貢市金融與市場概況報告.....五〇

計劃

上海分行業務計劃.....頁五一

漢口分行業務計劃.....五二

重慶分行業務計劃.....五四

昆明分行業務計劃.....五五

西安分行業務計劃.....五六

長沙分行業務計劃.....五六

青島分行業務計劃.....五六

廈門分行業務計劃.....五七

寶鷄分行業務計劃.....五八

自貢市分行業務計劃.....五八

決議案

確定本行存款業務方針案.....頁五九

確定本行放款業務方針案.....六〇

建立本行匯兌網案.....六三

研究適當辦法準備匯案.....頁七〇

計畫辦理倉庫業務案.....七一

辦理儲信業務案.....七二

辦理外匯及外幣買賣業務案.....七二

審設分支行辦事處收付處案.....七二

總處及各分行應訂業務計畫案.....七三

增置現金收付日記帳及現金付出日記帳案.....七六

增訂會計規程中關於聯行帳辦法案.....七六

加強稽核處權責案.....七七

加強任用制度案.....七七

確定各分行調整待遇辦法案.....七八

舉辦各項員工福利事業案.....七八

建築購置宿舍或酌給同人房貼案.....七九

如何訓練行員案.....八〇

如何改進簡化表報案.....八一

從速修訂公佈章則案.....八二

如何確定各行等級開支預算標準案.....八二

附錄

中國工礦銀行點將錄.....頁六五

中國工礦銀行全國業務會議訪問記.....七三

中國工礦銀行第一次全國業務會議紀念特輯

翟總經理致開會詞

今天是我國工礦銀行第一次全國業務會議舉行開幕式，本人恭逢盛會，非常興奮愉快。承蒙各位董事出席指導，尤其是陳常務董事在百忙中抽暇蒞臨，各分行經理冒暑天氣遠道來滬出席，以及本行在滬全體同仁的濟濟一堂，本人代表總管理處向各位謹致謝意。本行舉行今天這樣盛大的會議，尚屬首次，我們為什麼要召集會議呢？主要的理由有三：第一，自從抗戰勝利，本行改組為總管理處，同時增設滬漢青廈四分行，目前本行所處的環境和應採的業務方針，自然比過去大不相同。我們要根據若干年來的經驗，對於最近經濟金融的動態重新檢討，深切體認，才能找到本行今後業務應循的適當途徑。特別是應健全組織，以配合當前的需要，確立制度，以加強工作的效能。第二，此次會議的召集，恰在六月底結算以後，對於本年上期業務的成績，可以獲一結論，我們根據決算的數字，以求通盤明瞭本行業務財務的實況，再據此以精密規劃下期業務努力的目標，才能把握要領，切實可行，不致空詞。第三，本行成立時所標榜的口號，是要扶助工礦生產，配合國家建設。戰時本行對此目標雖作了相當的努力，但還沒有達到預期的成就。目前我國工礦事業面臨着空前的危機，本行力量雖小，也應該竭盡棉薄，來和負起扶助工礦的任務。這是此次會議所應該檢討的一端。基於以上的理由，此次會議的任務自然非常重大，檢討的範圍也相當廣泛，希望與會諸同仁能本「知無不言，言無不盡」之意，就實際問題和切身經驗來充分研討，集思廣益，幸成圓滿的結論。尤其希望大家發揮本行和衷共濟克勤克儉的傳統一貫的精神，使會議的決定能迅速付諸實施，這樣才能確保此次會議成為本行歷史性的會議，而由此展開本行業務的光明的前途。現在，首先請本行董監事諸先生，對此次會議提供寶貴的指示！

陳常務董事與國致詞

今天有機會參加此次盛大的業務會議，和各位聚首一堂，興廢之餘，發生一些感想；記得在本行創辦的時期，兄弟曾一度參加討論業務的大原則，當時決定標榜「工礦」兩字，作為本行努力的目標，兄弟自認為是相當滿意的創作。後來因為時間關係，不能時常參與本行業務的討論，幸得總經理多年來領導苦幹，得有今日的發展成就。其間自然經過了不少艱困階段，才逐漸走入正軌。但是無可諱言的，目前本行業務的實況，我們所標榜的「工礦」兩字，還有相當的距離。可見事業的理想和實際，往往不能一致！今天借這機會，把個人的感想和期望，就正於各位。

為什麼把「工礦」兩字作為我們努力的目標呢？因為中國的工礦業過分落後，對於豐富的資源不能加以利用，雖說是地大物博，但是貨棄於地毫無用處。因為沒有重工業，不能製造現代武器，以保衛國家的安全，所以使國家受到強敵的侵略。因為沒有輕工業，不能供應民生必需的物品，所以使民生困苦。同時工業不發達，也影響到農業技術的落後，使所謂「農業的中國」連「足食」兩字都辦不到，到處發生饑荒。……一句話：沒有工業，國家根本就不能存在！所以發展中國「工礦」業的問題，不是時髦的口號，而是民族求生存的迫切的要求。

工業是農業進步的前提，同樣也是農業發展的橋樑，除非我們自願做殖民地，把農產品來交換別國的工業品，保留着資源等人家來開發；否則就必須利用這千載一時的機會，傾全力來發展工礦，迎頭趕上。這便是本行之所以創立和命名的理由，也就是本行全體同仁站在自己崗位上參加救國工作所應有的信心。自然，要貫徹我們的信心，達成我們的目標，決不是一件容易的事。一方面我們要克服對內的阻力，他方面又要從事對外的

競賽：目前我國的國民經濟，政府的財政政策對於工礦業的發展都有嚴重的阻礙，需要我們用正義的呼籲和艱苦的奮鬥來克服，同時我們看先進各國的工業生產何等發達，還在益求精進，而我們落後了幾十年！要以怎樣堅強的決心，用躍進的速度，才能希望趕得上？本行目前要協助促進工礦業的發展，限於環境和實力，應該首先從那些方面着手？將來投資工礦業，組織工礦業，使本行成為工礦業的核心和母體，又應該循怎樣的途徑來推進？這些問題，希望在座諸位先生多加研究。

從辦銀行的立場講，要扶持現在的工礦業，的確有許多困難：一般商業銀行的業務，以扶助商業為中心，他們放款的期限短而利益厚；如果投資工礦事業，期限既長，而眼前又沒有獲利的把握，譬如投資鑛業，買機器雇工人來開煤鑛，往往打了二千尺深的坑道，還是見不到煤層，打了一年，打來打去還是石子，投下的資本無法拿回。也許兩年之後，可能達到煤層開始生產，投資可逐漸收回，而且有優厚的利潤，但是一般商業，祇消一週兩週間就可收回本息，展轉生利，兩相比較，難免的懸殊，顯而易見。金融家要是沒有巨大的魄力，決不願捨難就易。我認為要希望今後工礦事業發展，首先要希望銀行家們了解工礦事業的特性，希望國家銀行主持工業貸款的先生們，都能跑進工廠鑛場裏去參觀一下，看他們是怎樣的爲了國家和人民的利益，整日整晚（着堅苦的工作，他們是怎樣的需要幫助需要改進。我們工礦銀行的同仁，大家必須真正懂得工礦，要深入工礦鑛區的內部去研究。像本人是學工的，曾在國外鑛場裏實習過，當過鑛工，親身經歷過幾千尺深的鑛坑裏面的生活，是怎樣的辛苦與危險，才深切認識到國家的生命線是在這裏！要知道我們日常用的煤塊都是經過了許多工程師和鑛工的血汗和生命拼出來的，即如現在最進步的日用品，如膠質玻璃器具玻璃帶帶尼降絲機等等，也都是從煤炭裏提煉出來的。我們生活要求進步和舒適，處處離不了工礦事業，我們飲水思源，就應該顧念到無數勞苦人民拚着性命，胼手胝足地在替國家建設，替人民造福，多少工業家日着經營創業的艱難，受着多少意外的打擊，到勝利的今日仍舊在風雨飄搖中掙扎生存，他們才是真正地幫助國家，他們的生活應該改善，他們的事業應該受我們的支持與協助。自然，本行的實力是有限的，但是我們可以用組織的方法，發動金融業和工礦業的有機的合作，用共同的努力來戰勝困難，渡過當前的難關。這種工作在流俗金融業者眼光裏也許認爲是不值得做的，但我們要知道萬一工業破產，國民經濟整個崩潰，到那時還有什麼商業利潤可言？我們就爲自己的前途着想，也必須保持國民經濟整個的安全，才有金融業的安全。

此次本行召開全國業務會議，除了爲徹底了解全行的業務狀況，研究技術上的改進之外，兄弟特別希望各位到銀行業務的根本方針作一檢討：照常識的觀點講，工業的資本主要的是機器設備，農業的資本主要的是土地，在今日情形之下，機器和土地都不能回銀行抵押，取得資金週轉，換言之，便是資本一投入工業或農業生產便立刻呆滯凍結起來，失去了資本的作用，這樣無異於禁錮人家祇能把資金來囤積居奇，投機取巧，而不准投資於生產事業，像這樣自絕生命的金融政策，是否有徹底轉變之必要？我們工礦銀行即使不能一反目前業務的習慣，但也應該聯絡進步的同事，向未來必然要走的正途途徑邁進。

總之，在國家政策未臻確定之時，工作較爲艱苦，我們應有遠大的眼光，不計目前利潤之多寡，緊緊把握住正確的方向針，抱其絕大的毅力，用革命的精神去幹。縱然現社會金融潮流的趨向，和我們的方針暫時相左，只要我們保持勇氣，堅定信心，不畏失敗，勇往直前，深信最近的將來，當局決能了解工礦業的重要而修正政策，我們的努力決不致無所成就，願與各位同仁共勉。

潘常駐監察安慶致詞

關於目前工礦業的困難，工礦和金融的關係，和本行今後努力的方向，剛才陳先生已作了詳細的闡明和指示。本行艱苦辦說，歷經奮鬥，始有

今日。相信各位定能根據既定的目標，努力邁進。兄弟再補充兩點意見：

第一，本行要做工礦與金融的橋樑——戰事結束將近一年，因政局的不安定，交通未能恢復，沿海工業，迄未復員，如漢口工廠三四百家中，現遷回者不過三四家，各工礦區域，目前多被共軍騷擾，無法生產，可說是工礦業最倒霉時期。這時誰投資工礦，誰就倒霉！但我們如果把目光放遠一點，應知工礦業確是應該扶助，值得扶助，而且金融業必須和工礦業配合起來，才能發揮偉大的力量。本行既以扶助工礦生產為己任，應選擇對國計民生所急需的工礦業，盡其力之所及，去扶持他，協助他，予以資金挹注的便利，以明確實達到工礦與金融的橋樑的任務。在此工礦不景氣時期，具有遠大眼光的銀行家，尤其應該認清目標，不畏艱難，不務近功，將願途中途廢，不要錦上添花，那麼他的貢獻便更有價值，他的成就便更有永久性。

第二，應該注意集體安全——銀行是授受信用的機構，他的基礎是建築在社會集體的經濟生活上面。如果一旦社會經濟的活動停滯，工商信用的關聯瓦解，那麼金融機構必然首先遭遇打擊。無論你實力多麼雄厚，業務多麼發達，在整個經濟恐慌的大風暴之前，還是站不住腳的。所以目前金融業者應該瞭解：沒有個別的安穩，祇有集體的安全！金融業各行莊如果不能密切合作，共同努力維持社會經濟生活的安定，保障工商業信用的健全，甚至反而利用機會，並波助瀾，爭取個別行莊的利便，那麼一旦風潮擴大，動搖了整個社會的信用基礎，大家祇有同歸於盡！所以本行的業務方針，不僅本身當求穩定健全，還應該與各同業切實合作，共同致力於經濟的集體安全，同業間應彼此坦白直誠，策策合力，顧全大局，方能弭患未然。如目前的公債風潮，震撼了上海金融市場，一時呆滯的呆滯，動搖的動搖，可見沒有集體安全的準備，隨時可以搖撼根基，摧毀這表面繁榮的幻景的。現在時局仍然嚴重，經濟恐慌一觸即發，年內很可能還有大風暴的襲來，所以本行必須提高警覺，聯繫同業，共謀穩健的對策，以維護金融業的集體安全。

雷常務董事做寰致詞

今天中國工礦銀行在這裏召開全國性的業務會議，本席能够抽暇前來參加，藉與全國各分行負責同仁相聚一堂，感到非常愉快和興奮。本行成立於民三十一年，那時正是我國抗戰過程中，最艱苦的階段。「創業」，本是一件艱難的工作，在非常時期創業，其艱難更百倍於平時。本行能够在艱難的環境中，把基礎建立鞏固，同時全國重要城市，亦漸次設立分行，把業務展開，這不能不感謝各部門同仁的分外努力。

再從另一方面看，本行成立迄今，雖僅短短四年，但在這四個年的過程中，我們也經歷了不少的艱難挫折：第一，湘桂戰事的影响，使本行西南五省不得不狼狽的撤退，其所受的損失，使本行之基礎幾為之動搖。第二，政府實行黃金政策之結果，使許多銀行遭受了相當打擊，本行亦不能例外。第三，去年戰事結束，舉國歡騰的時候，許多私家銀行在鞭炮紛紛聲中倒閉，本行在那個金融大恐慌當中，自然受了許多因素的波及，但以上各次的挫折本行卒能安然渡過，而在復興建國的途中，復有今日這樣突飛猛進的進步，這一事實證明本行創立宗旨——「工礦建設」——業務方針之正確，同時也證明本行同仁工作態度之忠實和穩健。就是說本行在這數年當中所遭的損失，都是受着抗戰的影響，並非由於自身不健全或不正常的行為或工作人員不努力的結果所造成的。

在開始檢討過去業務和策劃未來業務之前，本席所以特意提出上述兩點，一方面是期望同仁本着艱難創業的精神，求今後業務的開展，一方面也是期望同仁本着「百尺竿頭再進一步」的精神，更求不斷的進步。

現在就業務本身來說，擬提供六點意見，願與各同仁商討，研究，和努力實行。

(一) 我們要做名實相符的工礦銀行——本行籌備的時候，一般發起人均認定：我國今後的經濟建設，應置重於工礦事業的發展，換句流行的話說：即我國經濟建設應以工業化為中心。基於這個認識，所以本行命名為工礦銀行，這個命名不僅是一個命名的問題而已，而其實質上的意義，是要我們本着這個「發展工礦事業」的宗旨，來決定本行業務方針。這一點全體同仁應一致確認，一致遵守。也即是說：本行的業務，應始終目無旁騖地以發展工礦事業為中心。

在戰時乃至現階段，工礦事業的投放，遠不及商業行為或其他活動來得有利，但我們應察於工礦事業在國民經濟中的重要，而負起發展工礦事業的使命，這個使命是時代的需要，偉大而莊嚴的。本行要在國民經濟建設中負起領導的責任，我們要了解金融機構的任務，在於促成工商業之發展，工與商應並重，如工業不進步，而商業亦不會有重大的發展。今日金融機構，只做到幫助商業，對於工業建設，盡力之處太少。我行既以工礦建設為宗旨，今後不獨應盡力之所及，以促成工業建設之發展，並應以領導的地位，使所有金融機構今後都向這條大道邁進。中國今日在政治上雖為五強之一，而經濟仍居於殖民地之地位，故今後金融機構之任務，要扶助工礦建設，本行尤必須堅持這一點，即：本行要做到名實相符的工礦銀行。

(二) 進行調查及加強研究工作——本行既以工礦建設為職志，但在連年是項任務的進程中，必需採取縝密而翔實的調查研究工作，這種工作又必需具有全國性及世界性。因為我們要知道各地及全國乃至全世界工礦事業發展的真實情況，沒有調查工作實無法明瞭。有調查的成果，才能作為研究的對象和根本，再依據調查與研究的結果，而為工礦建設的參攷和指針，才不致落空。本行早有設置工礦事業研究處之決定，本席認為是項機構確有從速設立之必要。比如本行希望南洋等華僑歸國投資，但究竟投資於何種工礦事業方為有利？我們必需先有調查，因華僑對國內情形至為隔膜，欲投資亦無從着手。過去華僑投資國內，其結果失敗者多，即由於此。我們為指導華僑的投資起見，或受到華僑的諮詢，吾人必需有調查的結果，始能獲得正確的答復。因此我們對全國工礦事業底情況，必需先行調查，再就調查結果，加以統計和研究，以擬定今後我國工礦建設的方針。惟在工礦事業研究尚未成立之前，總處及各分行應劃出一部份力量，各就該地進行調查研究，再就調查研究的結果，而提出具體的意見，彙綜整理，以為業務發展之借鏡及進行的方策，則本行工礦建設事業自能收水到渠成之效。

(三) 安全第一不做投機——凡是學過銀行學或從事銀行業務的人，都知道「安全第一」(Safety First) 為銀行業務的最高原則，投機行為是與這個原則違背的，這一點已經常識化了。可是本席對於「安全第一」這個原則，更有進一層的了解，即：「安全第一」不僅應以銀行本身為主體來看，同時也應以整個國民經濟來看，這就是說：一個銀行家不做投機業務，不僅是從本身的銀行來考慮，同時也是站在整個國民經濟的立場來考慮。在這種雙重考慮下，縱令有某種投機活動，從投機銀行本身來看，確有百分之百的把握可獲大利，不致失敗，不會影響「安全」，但就整個國民經濟來看，卻是播種「不安全」的因素，這種投機活動，也是不應該做的。一個執行銀行業務的人，如果把「安全第一」的原則，只適用於銀行本身而不擴大到整個國民經濟，這個人算不得一個現代化的銀行家 (Banker)，至多只是一個一般的營利行為者。所以照我個人的理解，在「安全第一」原則下，投機行為無論情形如何，是絕對不應該做的。

(四) 鼓勵華僑資金投向祖國——本行的資金一部份來自華僑，但本席提出這個主張，並不是對自己的股東有所偏私，有所特惠，而是基於這樣一個認識：即在我國建國的初期，本國資金，據估計相差太遠，所以在我國各種經濟計劃或方案中，均少不了利用外資的項目。利用外資本來不是一件很簡單的事情，但基於「必需」，倘不得不設法利用。那末，問題較為簡單的華僑資金，我們為什麼不盡量鼓勵其回流呢？以本國人的資金與辦本國人的事業，無論從那一方面講，更為有利。過去因匯率太低，僑匯不暢，自今春改訂匯率後，情勢已較好轉，如能從其他各方面給僑資投款

的便利以鼓勵其內匯，則是無源而來的偽區，對於我國經建定有很大貢獻，這一點是我們以「發展工礦事業」為目的的銀行，所應特別體認的。

(五)以「確實」「迅速」的方針力求「繼續化」——照我個人數年來的觀察，我國一般銀行在手續上，大半過於重視「確實」，而忽視了「迅速」。這個缺點，在請求效率的現代，必須改正。如果仍保持現狀下去，不僅給顧客們不良的觀感，且使整個經濟機構的效能，不能充分發揮，構成國民經濟之一大損失。在本次會議中，希望各同仁以科學頭腦，力求手續之簡化，總期在「迅速」中求「確實」，不應以「確實」而犧牲「迅速」。尤其要以顧客着想，便其感到方便與愉快。

(六)健全人事制度——我國公私機關，向來缺乏健全的人事制度——任免、考績、賞罰、升降大都憑主管人的主觀印象為轉移，很少定有客觀的標準，或有標準而未能嚴格執行。因此人事上的磨擦，糾紛，敬見不鮮，而影響了辦事效率，受損失的是事業本身。本行在這一方面情形頗為良好，但我們仍應更求健全，具體周詳的辦法，前次董事會已有決定，但實行上有無阻礙，請各位先生發表高見，藉謀改正。

以上六點，係本席個人平昔所感觸，今天出席的各位同仁，本多年從事銀行業務的經驗，想也可有很多很好的意見提出，我們大家可以從長研討。再者本行爲一全民性的事業，過去所訂法現在各地適用起來，有否困難，法規本身有無缺點，或者需要補充，希望根據各位同仁在各地服務的經驗，予以澈底的檢討，以謀今後應用更爲適當，亦望各位同仁多多發表意見。總之，在當前的國事中，經濟由於政治，而銀行機能又爲經濟的動脈，而我國工礦銀行又爲經濟動脈中之最重要者，我們應該一方面求本身的健全，發展，同時也應該體認我們在整個國民經濟建設中所負的使命。

黃常務董事天任致詞

本人聽了各位先生的宏論，根據近年來從事工商業的經驗，想補充兩點意見，也就是對此次業務會議的期望。

第一，銀行業務向成與價值，往往視其目標與對象而異，同樣的放款，如果目標正確，對象優良，自然可以發生調劑金融扶助工商的作用。反之，如果業務以投機為目標，不慎擇對象，任意放款，那不僅對工商業沒有幫助，同時將危及自身安全。剛才潘先生提到身體安全與雪中送炭的精神，本人頗具同感，一個真正的事業家，不管要經過若干次的挫折和失敗，最後終能取得成功，所以有眼光的金融家應該有真知灼見，認清誰是值得協助與合作的對象，決不能以一時的成敗論人，專做趨炎附勢錦上添花的工作。我們的顧客大致可分爲三類：第一類是已成立而正當的工業家，他們的事業已有相當成就，並不需要我們的幫助，自然對他們應該保持聯繫，但是不容易十分深入，也不必有過高的期望。第二類是在創造中的力量，他們的事業還在茁壯成長的途中，沒有建立起社會公認的基礎，所以迫切需要我們的協助。對這類顧客應詳細調查其事業的內容，觀察主持人的才能和魄力，以判斷事業前途的成敗。如果確有成功的條件，我們應該全力支持他，扶助他，加深和他合作的關係，這是可以做我們雪中送炭的對象，和集團安全中的可靠友軍的。第三類是資金空虛的商人，他們想利用你的幫助以達到私利目的，不惜以一切方法來聯絡你，奉承你，利用種種關係來加強你的信任，但是一旦有事，便置信用於不顧，使你蒙受重大的損失，對這種顧客我們是要隨時提高警惕，審慎應付的。根據以上的分析，希望業務會議各同仁詳細檢討，設法加強徵信調查，使本行對有希望之工商業多多發生聯繫。

第二，我們要同時注意到開源和節流。開源方面，辦法很多，如吸收存款，增加放款，變活匯兌，爭取協理等，都是這次業務會議討論的主題，這裏不必詳述。本人特別提出節流的問題，希望與會同仁注意！金融業最近因利息高漲，普遍獲利。這種畸形繁榮的現象，是不能持久的。時機一過，我們也許會遇到十分艱難蕭條的市況，那時候我們已經擴大的開支是不容易收縮的！所以希望本行同仁要竭力節約，注重預算，不必要的用度，就是很小的數目，也不輕易花費，而且每一元錢都要用在「行」的利益和同人福利上面，要檢查它應該發生的作用與價值。如此開源節流

，同時着力，本行前途，一定是光明燦爛的。

楊董事鎮華致詞

銀行是社會事業，銀行的合作者應該都是志同道合的朋友，以永久事業的成就為理想，不斤斤於眼前的利益的，像本行的創立和成長便是最好的例證，據本人所知：當本行辦理第二次增資時，原有川幫舊股東，都一致贊同，絕無異議，因為他們知道一項事業的成功，必須集合多方面的人力和財力，在統一的理想和目標之下合作，才有辦法，所以股東無論新舊，對於本行有益的措施，無不竭誠擁護，從不計較個人的權利。本行過去經歷幾次風波，都能聚策羣力，化險為夷，就是這個信心的收穫。今天我們已經穩渡難關，眼看著本行積極發展的光景，應該是何等的興奮！希望今後益邁前功，始終精誠合作，則行譽的提高，事業的成就，當可斷言。

薛監察明劍致詞

談到工業，目前正在起死回生的關頭，艱難和苦悶已到達頂點，也許否極泰來，命運將開始轉換了。同時商業投機的黃金時代，也漸成過去，潛在的危機一天天表面化，一旦爆發，將比工業的危機更為嚴重！本行處於時代的轉捩點，要敏活預測動向，把握機先，那麼對於今後業務的方针，誠有重行檢討之必要。本行命名「工礦」，但過去數年來受了環境的限制，對工礦事業的扶助還未能充分做到。本來「中國工礦」四字題目太大，至少在全國工礦業發達的都市，都要有分支機構的設立，而事實上本行僅有分行十處，限於力量，自然不能做到十分理想。今後祇有本既定的目標，根據事實的需要，擴張業務，增設機構，以求逐步達成任務。

對於本行業務方面，本人想貢獻兩點意見：

第一、要求資本和入力的密切合作。銀行額定資本本來是不多的，而銀行業務的展開，却全靠經營人員的努力。尤其是本行的歷史較淺，資產不多，若論財力，一家大紗廠的資產抵得上十家小銀行。那麼怎樣談得上扶助工礦呢？原來銀行的扶助，不是靠他額定的資本，而是靠經營者的能力和信用，對工礦業發生調濟和組織的作用。由此可見銀行的力量，必須資本和人力密切合作，才能充分發揮出來，單靠資本是沒有用的。至此，本人有些小意見提供各位參攷：根據本人的經驗，一種企業，如果希望工作人員出力工作，盡忠職守，不僅是靠提高待遇，還要使他和企業結成一體，利害一致，休戚與共。所以本人提議今後本行如果辦理增資，最好歡迎全行同仁都有機會參加一些資本，大家當股東，大家肯賣力，股東與同仁，一德一心，事業才有發展的希望。

第二：要手續與服務兼顧並重。銀行的制度必須嚴格，手續必須完密，本是天經地義，但是對顧客的服務，也同樣重要。特別是態度要和氣，手續要簡捷，盡量便利顧客，幫助顧客。但如果手續和服務兩者不可得兼時，本人主張是必須維持制度的尊嚴，保證手續的完備，因為銀行對顧客所負的最大責任，便是「安全」，「便利」還是其次。制度和手續，都是為了保證「安全」而設，祇要不是體架子打官腔，總是無可非議的。如果有人只講交情，不顧手續，那是太危險了！所以我們從事業務的原則，應該使手續與服務兼顧並重，權衡輕重，相機處理，以求達到既安全而又靈活的理想。

胡監察厥文致詞

本行在最艱苦的抗戰時期創設，歷經憂危，奮鬥締造，始有今日，誠非偶然。希望大家始終保持刻苦耐勞的創業精神，而且繼續發揚光大，則

本行前途，可能有偉大的成就。剛才各位講過，工業是國民生產進步的原動力，鑛業是工業發展的基礎，沒有工業鑛業，就沒有國防，也沒有民生。本行顧名思義，任務實在太重大，在此工業鑛業普遍凋敝，環境萬分艱困之中。我們要對準「工鑛」二字去謀發展，實在須要莫大的毅力。本行主張辦理工鑛業貸款，應該注意他的業務方針，是否正確，管理和組織是否健全，生產技術和工作效率是否够得上標準。如果一家工廠設備過分陳舊，技術過分落後，出品過分龐大，同時沒有徹底改造的决心，我們即使幫助他的營運資金，還是無濟於事。所以銀行辦理工業貸款的人員，必須瞭解各種工鑛業生產的過程，和技術的標準，才能知所選擇與取捨，希望本行同仁，能多多接近工鑛事業，求得各種常識，以為扶助工鑛業的準備。

樊監察景雲致詞

像今天這般盛大之事會，自本行創立以來還是第一次。檢討本行過去的業務，本人覺得要從普通的商業銀行跑上專業化的工鑛銀行之路，距離尚遠，不能一蹴即幾。今後對外應逐步了解工鑛，接近工鑛，扶助工鑛，對內尤其應該厲行法治，加強組織，訓練幹部，發揮辦事效能，一面開源，一面節流，堅守崗位，養成作風。本人感覺：一事業的成功，資本的作用還小，主要的是靠人力。所以我們希望資本和人力密切合作，打成一片，做到人盡其才，財盡其用，必須採取同仁入股的方法，使本行職員就是本行股東。則全行上下一心一德，專為事業奮鬥，發揮的力量和收取的效果，一定更為偉大。

潘副總經理致詞

今天本行業務會議舉行開幕式，蒙各位董監出席指導，全體同仁熱烈參加，本人躬與盛會，飽聆宏論，覺得非常感動和興奮，特藉此機會申述兩點願望：

第一、本行成立快四周年，猶如四歲的孩子，已能站起來學步了。但是這個孩子的長成，還須經過長期的保護，小心翼翼地預防痘疹驚風等險症的威脅，再加以智力的教育和體力的鍛鍊，才能成為一個健全獨立的人。想起來頗不容易。各位董監以做父母的心，參與這孩子四周歲的紀念會，定是「一則以喜，一則以憂」！此次召開第一次全國業務會議，等於第一次施行徹底的體格檢查發現有什麼病態或弱點，就趕緊打針服藥，增加抵抗力。又等於一條船，將要開始萬里的航程，必須先請熟練的機師，把各部份機器檢查修理，加油潤滑，弄到萬無一失，才能迎風破浪，安駛目的地。所謂「檢查」「修理」，即在如何確立制度，加強法治，調整業務，增進效率的意思。因為這房空整個的，關聯的，所以事前必須經過全局的檢討，集中各方面的意見，作精密的研究，才能確立通盤的計劃，否則何必如此勞民傷財，致各位行員跋涉，集中上海！希望與會同仁，都了解此會議的重大，需要的迫切，用最短的時間，最好的合作和最大的努力，共同達成任務。我以為中國的上鑛事業一頭牛，我們工鑛銀行就應該是一個看牛的牧童，我們要好好地去牧養，去愛護，使這頭牛健碩肥壯。反之，倘若養不得法，不當心，很容易變成了殺牛的屠夫！為「牧童」乎？為「屠夫」乎？全看我們的做法！「工鑛」二字是本行所懸的服務的目標，也就是我們大家報國的途徑，希望各同仁認清目標，循着正途，努力邁進！

第二、本行是國內名流實業家與海外華僑合作的結晶。華僑為什麼要加入「工鑛」呢？因為他們關心祖國的建設，希望本行能做成僑資參加祖國工業建設的橋樑。南洋華僑千餘萬人，一向在海外孤軍奮鬥，受着其他民族的歧視和壓迫，他們抱着熱烈而悲憤的情緒，遙望着祖國民族復興的怒潮，正是所謂「孤島異國，昔人所悲，望風懷想，能不依依」！他們關心祖國的熱忱，可謂無以復加，事實告訴我們：歷來每逢祖國的重大事件，

華僑無不全力以赴，如革命北伐，和此次神聖的抗日戰爭，無論戰場與後方，出力和出錢，華僑莫不踴躍參加，唯恐後人。抗戰勝利，僑胞切盼祖國能走上富強建設的大道，認為發展「工礦」是復興祖國的先決條件，而本行既以扶助工礦建設為目標，自然華僑們願意投資本行，對本行寄與殷切的期望！兄弟僑為華僑的一份子，踴躍盡棉薄，促進祖國同胞與南洋華僑的合作，密切而永久！

回憶四年來本行總經理和同仁夙夜辛勤，艱苦備嘗，得有今日的成績，希望此次會議給我們更大的鼓舞和更有效的合作，使業務展開新頁。明年今日，舉行第二次業務會議時，成績一定更輝煌，場面一定更熱鬧！我們高呼：

「工礦」是我們的，我們要愛護「工礦」；國家是我們的，我們要愛護國家！」

趙協理致詞

各位所講的話，歸納起來，如扶助工礦，利導游資，促進生產，開源節流，轉移銀行風氣等等，都很寶貴而切實。現在各分行已在向這目標，局部實踐。想起本行的創設，非常艱難：總行是三十二年九月間開幕的，總經理和同仁經過了千辛萬苦，直到三十三年上半年，一共設立了南充、衡陽、桂林、自貢、昆明、西安、柳州、梧州、長沙、寶雞，等十個分行，當時業務欣欣向榮，異常發達。但是三十三年秋，因湘戰關係，衡桂柳長梧等五分行處被迫撤退，損失重大，同仁等不避艱險，努力維持，才能渡過難關。直到去年戰爭勝利結束，國土重光，除長沙仍在原地復業外，其他桂衡柳長四個撤退行處，經過許多困難，才得財部核准，遷移上海漢口廈門青島營業。今年初總經理來滬籌備遷行開幕，並積極創設各分行，備極辛勞，副總經理坐鎮重慶，指揮一切，一直到改組總處，遷移上海，加強督導，完成了業務開展的第一階段。此時召集業務會議，意義確是十分重大，希望全行上下，精誠團結，與會同仁，開誠磋商。依本人的意見，分行等於子女，總處等於父母，子女當然絕對遵從父母的命令，勉力幹去，相信父母也一定會了解子女的心理和能力，顧及子女的要求和期望，於發號施令時，要放寬得周詳一點，免得執行時發生困難。深信大會必能接受這個建議的。

潘副總經理致閉會詞

今天本會議圓滿結束，本人趁這時間，略致數語：

此番承各分行經理冒暑跋涉，參加盛會，總處同人倍感興奮；惟因籌備匆促，招待未週，實深抱歉！幾日來大家廢寢忘餐，熱烈獻議，無非為業務上各項切要問題，求得允當的解決。我們過去辦理業務，迫於事勢，難免缺點，經此會議的細心商討，已獲得了深切的瞭解，今天本會議也已有了不少寶貴的改善方策，希望能依此準則，共信共行，積極推進，那未來的收穫當更什百倍於今日。

本會議是和氣一團的充分表露，所商問題的對象，始終以同人股東顧客各方面兼籌並顧，在一切為行的利益的信條下互相尊重，服從真理，絲毫不涉私說，務使每一提案都有圓滿的決議。這種感情的交流，可說是本會議另一寶貴的收穫。其中關於如何確立制度，加強法治精神等等設施，尤關重要。切盼各位經理回任後多加研求，隨時供給資料，共勉共濟，貫徹開源節流的固有方針。不若平時，定見本行基礎鞏固，枝葉繁茂，不論國內國外，都有本行的事業與功能，庶不負本行倡導者！國內實業界與華僑投資合作之苦心，相信南洋羣島等地的僑胞也都在等着我們，我們的前途是無限光明的，只要我們不斷地努力去爭取。謹舉這杯清茶祝各位經理歸途平安。