

浙江文史資料選輯

第九輯

(內部發行)

中国人民政治协商會議浙江省委員會
文史資料研究委員會編印

1964年12月

浙江文史資料選輯

第九輯

(內部發行)

中国人民政治协商會議浙江省委員會
文史資料研究委員會編印

1964年12月

浙江文史資料选輯

第 九 輯

中国人民政治协商會議浙江省委員會
文史資料研究委員會編

*

地方国营杭州印刷厂印刷

1964年12月初版

定 价：0.70元

編輯 凡 例

一、本選輯的刊印，旨在廣泛積累歷史資料，特別是與本省有關的史料，並促進史料徵集和撰寫工作的開展。選刊的稿件，大都是撰寫者的親身經歷或親身見聞，有一定的史料價值。但由於每個撰寫者是從不同角度來敘述的，有一定的局限性，內容可能不夠完備和翔實，觀點可能不盡正確。因此，本選輯只在內部作為不定期刊物印行，以供歷史研究工作者參考，不宜外傳。

二、本選輯所選資料，主要是從清末到全國解放各個時期的歷史的各个方面，凡軍事、政治、經濟、文化、教育及社會風尚等史料，均所歡迎。來稿只要有史料價值，不拘體裁；除有關全國性的稿件選送政協全國委員會文史資料研究委員會備用外，均可選入。

三、本選輯刊登的資料，歡迎閱者提出補充和訂正。

四、本選輯對來稿可加以綜合、刪節和作文字上的修改。

第九輯目录

- 浙江地方銀行始末·····洪品成 (1)
- 杭州緯成公司史略·····沈九如 (40)
- 杭州名霸王星記·····胡慎康 (58)
- 孝丰的一座封建堡垒·····方秉性 (71)
- 从善后局到林业生产运銷合作社
- 杭州木材业的内幕·····陈瑞芝 (90)
- 旧时代的杭州商会·····程心錦 (121)
- 金潤泉生平概述·····程居源 (152)

浙江地方銀行始末

洪品成

浙江地方銀行，創辦于1909年，1949年解放后移交于中國人民銀行，有四十一年的歷史。論其規模與地位，自不能與中、中、交、農四行相提并論，但以地域性來說，其與浙江地方財政金融關係的密切及其對於本省人民生活影響的廣泛，較之“四行”，則有過之而無不及。又其組織變化的多樣，人事關係的複雜，權位攘奪的激烈，在本省各銀行中，尤稱首屈一指。作者在該行工作二十餘年，由一個普通小行員，到副總經理的地位，身經目擊，及今回憶，尚能述其涯略，錄之以供研究反動統治時期財政金融業者的參考。在半封建半殖民地的舊中國，所謂“近代銀行事業”的面貌，于此亦可略覘其一二。其中挂漏出入之處，尚希知者予以指正。

由浙江官銀號到浙江地方實業銀行

清朝末葉，資本主義制度下所謂新興的銀行事業，隨着外國金融資本之入侵中國，各大通商口岸及重要都市先後均將官銀號或官錢局改為地方性的銀行，浙江官銀號亦于1909年（宣統元年）改組為銀行。設總行于杭州，分行于上海，以朱紫藻為董事長兼總經理，朱佩珍、胡道源為駐行董事，分駐滬杭兩行，每行復置內外經理各一人。當時體制未備，規模簡陋，其內容與經營方式，尚循錢店銀號之舊規，不過在名義上稱為“浙江銀行”而已。

辛亥革命后，原有大清銀行及由官銀号改組的地方性銀行，亦均随之改制，“浙江銀行”亦即于民元起更名为“中华民国浙江銀行”，这是該行第一次更改名称。該行原为官督商办性質，体制名称既改，官股亦随之加入，为該行官商合办之始，計官股三千一百五十股，商股一千六百六十九股，每股資金一百五十元，共計資金七十二万二千八百五十元。在当时來說，一个地方性的銀行，資金总额已不算少，不过当时官股是否如数拨足，則不得而知。改为官商合办后，以朱佩珍为總經理，旋改高子白继任。

1911年冬季浙軍加入苏浙联軍进攻南京时，浙督湯寿潛以餉糈不足，曾委托該行发行軍用票二百万元，以助軍实。南京攻克，浙軍凱旋后，此項軍用票全数收回，經用折損之数，悉由官方拨款弥补，股东和人民均未受到損失，行譽漸著，业务亦随之开展。1914年就增設了宁波、溫州两个分行。由于官方的支持，及行譽的初树，同年总行即发行鈔票八十八万五千元，上海分行发行二十五万元，以后并能陸續收回，为該行以后的发展，打下了初步的基础。

当袁世凱图謀称帝时，陈其美在沪以倒袁为名，向該行筹借现款四万元，該行駐沪协理呂文起悉数拨付，反袁运动结束后，此款始終未予归还，这是該行由于营业以外的关系，所受到的第一次亏损。所幸此时业务尚好，此款即由該行行員应得之紅利中拨还。倒袁是当时政治上的正当举动，董事經理作此决定，行員亦均乐从。

中国新兴工商企业，是在外国殖民經濟掠夺的空隙中生长起来的。1914年世界第一次大战发生，美国旋亦加入，由于战争的影响，外商在中国的經營掠夺受到了一定的限制，欧美各国的平时工业生产，亦多为战时体制所代替，因而給中国工商企业以一

个发展的机会，市场上一度出现畸形的繁荣。金融机关与工商企业息息相关，浙江銀行的經營方向，亦随着这种形势有所改变，提出了以“扶助生产，发展实业”为新的营业方針，并于1915年改名为浙江地方实业銀行，这是該行第二次更改名称。性质仍为官商合办，資本增加为一百万元，官股六成，商股四成。为了适应当时业务上发展的必要，将温州、宁波两分行停办，另于省外汉口，省内海門，兰谿分別設立三个分行，业务从此就逐步发展起来。这时市场情况較好，物价比較正常，浙江局面亦尚比較安定，銀行能够吸收到一些社会游資，轉放之于工商企业，既对銀行本身有利，又有促进市面繁荣的作用。1917年該行即开始办理儲蓄业务，以后并陸續拓展，为該行的发展，增加了一个有利的条件。同时也由于杭州行經理何敬安善于擘划經營，因之业务蒸蒸日上，商股逐有增加，至1923年官商拆夥时，資本实收一百七十六万余元，其中官股仅占三十一万余元，商股股权占压倒优势。人事安排和业务规划的实权，均操于商股之手，于此亦伏下了官商拆夥之机。

官商拆夥，糾紛开始

由于該行业务上有了发展，而大权均操在商股之手，当时作为官許的“民意代表机关”浙江省議會中的某些議員就想插足进来，分享余潤。但行方认为这些豪紳政客，爭名夺利，最难应付，因此商股中的一些代理人都坚决反对。省議會中活动該行董事最力者如张韜（孔修），李乾菴（开福）等，因不能达到目的，在省議會开会时，即多方攻击該行，并提出官商拆股的建議。他们认为銀行业务之开展，是依靠官府的牌头，离开官方的支持，即吃不开，故提出拆股来威胁。如威胁不成，即实行官办，他们自不难插足了。但商股方面却不是这样看法，商股代表人（董事

长朱晓南，驻沪总管理处办事处董事胡济生，操实权的是董事兼上海分行經理李銘、字馥蓀，均商股的代表人）认为官股既少，对銀行作用不大，拆出时对銀行无甚影响，因此亦同意分家，以免意见愈鬧愈深。当时官方財政厅长张寿鏞，政务厅长徐青甫，也很想有一个官办銀行，作为政府財政方面的支柱，因此拆股分家的原則就确定下来了。商股推李馥蓀为代表，官股以张寿鏞为代表，經過几个月的商談，于1923年3月23日，浙江地方实业銀行就正式宣告拆夥了。将上海分行、汉口分行划归商股接办，更名为“浙江实业銀行”；杭州、海門、兰谿三分行划归官股接办，改名为“浙江地方銀行”。这是該行第三次更定的名称。浙江地方銀行改组成立后，为了尊重省議会的所謂立法权，即由省議會議訂了地方銀行的条例，选定理监事，組織理监事会，并以財政厅长司监督之責，从此該行就成为一个完全官办的地方金融机构了。

依照制定的浙江地方銀行条例，理监事的人选，須由省长提出加倍人数，交由省議会选举。提名权既操在省长公署，而省长亦不愿省議員插足，因此提出的名单中沒有一个議会中人。第一届理监事是：駐行理事陈廷絜（萊青）、理事金百順（潤泉）、王錫荣（薌泉）、俞燁（丹屏）、徐光溥（申如）等五人，监事魏頌唐、吳梦飞二人，共七人组成理监事会。原有在杭州分行內之总管理处机构人員統移轉給浙江实业銀行，迁往上海。新产生之理监事会下另行成立浙江地方銀行总管理处，設駐行理事一人总其成，內設文书、稽核两股。这是該行的最初組織形式。

該行拆股分家后，虽終止了官商双方的爭吵，但地方銀行一成立，实权就落入了另一批地方財閥手中，开始了他们之間的磨擦，其中主要的是金潤泉、王薌泉、张忍甫等这几个人。这几个金融巨头，一直垄断着浙江的金融市场，长时期的控制着地方銀

行，以后地方銀行历次的人事改组与糾紛，与这些金融巨头是分不开的。这种斗争，在第一届理监事会成立前后，即已露其端倪。官商拆股之初，地方銀行毫无基础，既无法再凭借地方实业銀行这块牌子，只有依靠地方金融界的实力派来打开局面了。因此第一届理事人选，十分之九都是本地几个銀行錢庄的老板，如金潤泉是杭州中国銀行經理，王蕓泉是典业銀行經理，商业儲蓄銀行董事长，俞丹屏是大有利电灯公司經理，徐光溥是中国銀行董事，而且都是几个大錢庄的股东老板，掌握了杭州的金融枢纽。其后参加进来的张忍甫，也是錢庄老板出身，是宁波帮的主脑，以后他取得了中央銀行杭州分行經理的地位。因此，地方銀行也就始終难以摆脱对这些人的依存关系，而这些人为了其个人势力之巩固与扩张，也就不断的公开或暗中爭夺对该行的支配权，其中尤以金潤泉最为厉害。第一届理监事会駐行理事陈廷絜，也是經多方面的考虑磋商得到理事们的同意才确定下来的。陈廷絜浙江鎮海人，历任奉天（今辽宁省）长春、太原等地中国銀行經理多年，又做过东三省銀行总办，在东北金融界頗有声誉，在中国銀行的地位，資格超过金潤泉。陈在奉天任中国銀行經理时，徐青甫任该行国庫科长，陈調长春，即保荐徐升任奉天中国銀行經理。浙江地方銀行成立时，陈适退休回乡，陈与徐既系旧友，与財政厅长张寿鏞亦系同乡，因此由张、徐两人推荐，出任斯职。陈为人比較穩健，官商分家后，官股只有三十余万元，他看到地方上金融实力操在金潤泉等人手中，因此对比較重要的行务与人事安排，都先提交理监事会議决后方付诸实施；而金潤泉对行务的控制仍不放松，駐行理事下設文书稽核两股，文书股长由徐青甫推荐其武备学堂的旧同事罗景仁担任，稽核股长則由金潤泉推荐杭州中国銀行職員王星程担任。当时该行业务重心是在杭州分行，分行經理葛叔謙，人頗能干，与金潤泉亦較接

近。在这样人事配备之下，勉强撑持了地方銀行初創的局面。金潤泉、王蕓泉对地方銀行的一貫手法，是在多方面加以利用与遏制，并不希望其有何发展，因为这与彼等本人所經營的銀行錢庄业务总是有矛盾的，特别是以后在爭取代庫业务方面，是斗争的癥結所在，表现尤为显著。一方面是要发展，一方面是要遏制，暗斗自无休止。陈廷絜看清此点，只求相安无事，并不思有所作为，在职一年多，除对海門分行呆滯旧帳加以整頓，稍收成效外，其他很少举动。

1924年秋，发生齐卢之战，浙督卢永祥战敗，孙传芳入浙，浙江局面变动，徐青甫、张寿鏞均去职，陈即辞去了該行职务，杭州分行經理葛叔謙不久也辞职改就浙江实业銀行杭州分行經理。当时总管理处事务乏人主持，由文书股长罗景仁暫行代理駐行理事职务，罗即乘此想爭取經理一职。当陈廷絜未去时，罗与稽核股长王星程已經鬧磨擦，罗較有“声誉”（罗曾在浙江武备学堂任日文翻譯，在本省有些“声望。”），但在行中的地位 and 待遇，反在王之下（王薪金每月八十元，罗只有六十元），实权又操在稽核股，因此对王不服气，陈一辞职，罗即奔走謀取駐行理事职位。他知道本行大权，由理事会掌握，而操纵理事会的是金潤泉与王蕓泉，金、王是互相搭配的，只要打通了金潤泉的門路，駐行理事，就可稳拿到手。因此罗景仁就投靠金的門下，請金予以帮忙。金也知道在省局变动之际，是他进一步掌握地方銀行的很好机会，稽核股长王星程本来是他的人，但其資望不及罗景仁，罗又在金融界素无渊源，如能罗致門下，使之出任駐行理事，当然是唯金之命是从。因此罗既覬覦此职，他亦乐得玉成其事。于是罗景仁由于理事会之推荐，先由省长公署聘为理事，随着即接替了陈廷絜的职务。杭州分行經理葛叔謙辞职后，金潤泉又推荐他的师兄弟成文甫继其任。这样一来，地方銀行从总处到分行，

整个的大权，就落到金潤泉的手中去了。罗景仁、王星程、成文甫，实际等于金潤泉派在地方銀行的代理人，一切重要行务，都是秉承金潤泉、王蕓泉二人的意旨行事。罗景仁既于銀行业务是外行，成文甫又有嗜好，精神萎靡，浙局初定，官方亦无暇过問，地方銀行声誉，更是江河日下，決算盈余也有困难，行繳开支亦难維持，但这种情况，正是金潤泉、王蕓泉这些人所預期的。迨1925年徐青甫来任地行理事长兼任杭州分行經理时，情况乃有一变。

徐青甫浙江杭县人，清季在浙江武备学堂任职，与夏超（武备学堂学生）有师生之誼。孙传芳入浙后，夏超做了浙江省长。此时地方銀行在金潤泉、王蕓泉支配之下，行誉日非，各方面噴有煩言，省議會也有意见。徐青甫自认为是金融界的老手，很想出来搞地方銀行的工作，夏超也很想拉徐出来为之装点門面，即授意省議會修改銀行組織章程，扩大理监事会，設理事长一人，駐行理事二人，推徐为理事长；罗景仁与徐本有老关系，仍为駐行理事之一，另聘张传保（申之）为駐行理事。张系浙江鄞县人，与当时省議会的褚輔成的关系很密，算是在人事上对省議會的一种应付，不过张常居家乡，很少来行，只是召开理监事会时偶来参加而已。徐任理事长后，首先就是在人事及业务上摆脱金、王二人的控制，力謀行务的拓展，以业务重心在杭州分行，即自兼杭州分行經理，使金潤泉之师兄弟成文甫仍退居副經理地位，并添設分行襄理一人，以該行儲蓄处主任李元生提充，派总行稽核員吳勗成为海門分行襄理，协助該行整理呆滯放款，大力拓展存放款业务，又与上海东萊銀行簽訂通汇合約，扩充汇兌业务，并推广保管业务。在徐大力推动之下，行务稍有起色。但在第二年（1926）秋，夏超反对孙传芳失敗，徐亦牽連去职，該行又回复到徐出任理事长以前的那种情况。在这几年当中，由于各系軍閥

的混战，苏浙多次直接遭受战事影响，工商业萧条，银行事业自亦无法进展。地方银行由于人事上之关系，业务更是停滞不前。1927年大革命以后，该行理事长虚悬了一年多，仍是由罗景仁、成文甫在金润泉、王蕓泉两个理事指示之下，暂维局面。

1927年4月蒋介石的反革命政变以后，封建地主豪绅财阀的利益，不仅愈来愈牢靠，后来且进一步成为蒋帮政权的基础。因地方势力分毫未动，故1928年地方银行理监事会改组，在地方上几个金融巨头勾搭协议之下，王蕓泉仍被推为理事长，以魏頌唐、罗景仁为驻行理事。王蕓泉有自己的银行钱庄，并身兼商会会长，对地方银行业务是似管非管，根本就不想搞出什么成绩来，不过是凭借其理事之地位，更有利于其在金融界之操纵垄断而已。王作风圆滑，八面玲珑，每天总是到吃中饭时来行中转一下，看一两件重要公文就走了事。新进驻行理事魏頌唐，算是代表财政厅来监督推动该行业务之进行的，魏任职浙江财政界多年，初来时，也想加以整顿；但由于其本人兼职过多，没有精力来专管这事，加以其他驻行理事及理事长又各有各的打算，遇事意见亦不能一致，而罗景仁还暗中拉拢王蕓泉来抵制魏，因此魏亦无从展布。

由于王蕓泉、魏頌唐二人各有本身职务，不能专心处理行务，将文书、稽核两股股长名义升格为总文书、总稽核，以提高其事权，聘蔡渭生为总文书，曹豫谦（吉甫）为总稽核。蔡是魏所介绍，始终未曾到职，总文书、总稽核由曹吉甫一肩双挑，儼然一驻行理事，日常行务均由其一人负责处理。曹系王蕓泉所推荐，浙江绍兴人，历任金陵道尹，金陵关监督，浙江垦放局会办（那时王蕓泉任该局总办），有绍兴师爷的作风，周旋于王、魏、罗三人之间，倒还起些缓冲作用。魏頌唐还曾介绍过一位韩祖德进来，韩虽系东南大学商科毕业，但不谙银行实务，益以王蕓泉、罗景

仁二人压在他的头上，不久即辞职去干会计师。该行业务仍以杭州分行为重心，斯时成文甫又恢复了经理的职位，另聘师凤笙为杭州分行副经理，人极活动，到职不久，亦以地行范围有限，即辞职去上海中国国货银行任职，后因投机事业失败，自寻短见而死。魏见行务开拓不易，乃转而从内部规章制度之整顿，督促总处人员竭数月之力，编成了一部会计制度，有助于该行的业务管理。

1929年钱永铭（新之）来长浙江财政，他看到地行死气沉沉，毫无起色，想支助地行，他给该行办了两件事：一件是提经省府会议通过停办杭县农工银行，将其业务及全部资金十二万元并入地方银行，并另拨浙江偿还旧欠公债，凑足地行资本额一百万元，这是官商分家后，该行第一次增加资本。原任杭县农工银行经理周锡经（季纶）即继魏頌唐之后，任地行驻行理事（注1）。第二件事，就是将代库业务（注2）从中国银行划出一部分，交地行代办。代库业务对银行本身之发展，关系至为重要，因全省各县平日库款进出数颇巨，常年积存数也很大，该款存放银行概不计息，代库银行可将此款调拨运用，收益甚大，后虽计息，但代库银行得到的利益仍极可观。依照地行性质，有代理省县金库的权责，而且要图谋地行之发展，发挥地行之作用，亦必须收回代库业务。因此即与金润泉多方磋商谈判，并利用政府压力，直至1929年底，始划出一部分金库业务，交地行接管。当时接管者为杭属之海宁，嘉属之崇德、桐乡，湖属之德清等县。这对地行以后之发展及反控制的斗争，是具有一定意义的。

这里还有两件事也值得一提：一是该行在此时已开展证券交易。证券是富于投机性的一项买卖，但在资本主义体制下的银行事业，本以投机操纵为主要经营手段，因此也就把它算做正当业务了。这时该行总稽核曹吉甫对此特感兴趣，每日中午及下午

四、五点钟，必收听上海証券交易所行情，遇有机会，即替杭州分行經營一些証券买卖交易（当时总处不直接經營业务），他自己也順带搞一些。那时政府財政支絀，端賴发行公債来弥补財政赤字，諸如二五庫券，續二五庫券，金融短期公債，金融长期公債等等，花样繁多，数目亦巨。該項債券，大部分都在上海証券交易所开拍买卖，一般銀行經營穩健者，往往获致厚利，該行有时也曾賺过錢。二是办理有关本省公債的业务。当时浙江省政府也发行过多种公債，如浙江偿还旧欠公債，浙江整理旧欠公債等，其数目較小，而利息較厚。发行时大部分由銀行购置，作为投資，或向銀行押款，也有一部分拨充地行作为資本（如偿还旧欠公債），少数在市面上流通，不上交易所。还有省公債还本付息事宜，此时亦已有一部分交該行办理。

另外还有一件被盜劫行款的事，那时該行与上海东萊銀行业务关系較为密切，每逢头寸有多余时，即派員警押送上海，以資調拨运用。大約在1930年冬季，該行派行警二人押运現鈔两箱赴沪，在上海北站下车，經過軍警检查后，僱人力车拉至垃圾桥时，突被盜匪劫去一箱，內装鈔票十万元。事后报警緝查，始終未能破案。此案轰动一时，是盜劫抑有其他內幕，不得而知。現鈔一次損失十万元，当然損耗了該行元气。

从1923年3月至1931年，足足有八年的時間，該行始終受地方金融巨头势力的支配，从属于中国、中央两行，中間徐青甫虽欲振作但无結果。自1931年冬季起，情况始有变化。

內部人事的变更

从官商拆股，到1931年，浙江地方銀行沒有起什么省銀行的作用，已如前述；經過将近十年之久，规模还赶不上一个較大的私人行庄；至1931年以后，为蔣帮的浙江官僚势力所掌握了。原

有土著，虽仍不甘示弱退让，暗斗激烈，但由于新来者既有反动政治势力作背景，又曾学过欧美资本主义的一套垄断经营方法，就逐渐摆脱了地方财阀的控制。

1931年国民党省政府颁发新订银行章程，明确规定该行为省立银行，资本额定为三百万元，这是该行第二次增加资本。同年10月该行理监事会改组，由省政府聘任董事七人，监察三人，成立董监事会。其人选为：董事王澂瑩、徐恩培、曹豫谦、金润泉、张忍甫、沈维楨、徐行恭；监察人王蕓泉、宓福衡、魏頌唐。这个名单中虽十分之八仍为旧人，但起决定作用者却为新派人物王澂瑩与徐恩培。王任董事长，徐任常务董事兼总行总经理。王澂瑩是浙江奉化人，系蒋介石之表兄弟，做过宋美龄的中文教师，来头很大。王当时还代理着浙江财政厅厅长（厅长周駿彦未到任）。徐恩培是浙江吴兴人，美国留学生，专习经济学，懂得资本主义金融事业一套经营方式。徐有兄弟四人，都曾留学外国，长兄徐恩元，在北洋政府时期曾任中国银行副总裁及中华懋业银行总经理，财政部制用局局长等职务。三兄徐恩曾，曾任国民党中央调查统计局局长，是著名的中统特务头子。徐恩培回国后，先在中华懋业银行任职，嗣又进入中央银行，1929年杭州中央银行开办，即调任该行副经理，因为当时该行经理张忍甫是钱庄出身，作风保守落后，与徐格格不相入，王澂瑩初来浙时，想物色一个精干的人来主持地行以谋整顿，叶琢堂即以徐向王推荐，王亦素知徐家兄弟，即于1931年春将徐拉到地方银行继周锡经之缺任常务理事兼杭州分行经理，继升为总行总经理，时年仅三十二岁，为当时各银行负责人中年青的一个。徐对业务有一套主张和办法。初来时，地行还把持在金润泉、王蕓泉、罗景仁、曹吉甫四人手中，他们对徐在暗中或公开的予以打击，记得有一次在理监事会会议上，徐提出了一个行务改革方案，罗景仁即出面反对，结果未能付诸实施，

但徐并不因此而感气馁。理监事会改组后，王澂瑩出任董事长，即給徐以全力支持。徐治事頗勤，一来即着手规划行务的改革，惟性格暴躁，对待行中高級職員，公事上偶有过錯或不滿其意，即面加斥責使受者难堪。

1932年6月，省政府決議，增加該行資本二百萬元，共為資本五百萬元，這是該行第三次增加資本。徐恩培對地行的行務改革，首先是改變總行的體制。在此以前，總管理處不過是對內指揮監督和考核分行的一个行政機構，1932年11月改總管理處制為總行制，將杭州分行改為總行。實行高度的集權，總經理綜理全行事務，對外代表本行，總行除了指揮監督所屬分行外，並直接經營業務。董事長只是主持董事會的事務，業務方面完全授權於總經理。凡是總經理提出的人事業務規劃，在董事長王澂瑩的支持下，都能獲得通過，無形中也就削弱了董事會的職權，而且很多問題，總經理都可以不經董事會議決，直接付諸實施。這一改革的結果，總經理事權集中，可以放手開拓業務；並使仍占董監事地位的一些舊派人物如金潤泉、張忍甫等，不易施展其遏制阻撓的手段。第二個改革的措施，就是調整人事，健全人事制度。總經理以下設副經理一人，襄理二人，協助總經理處理行務。副經理一職，由徐恩培推薦唐觀源擔任。唐為廣東香山人，留學美國，專攻銀行學，與徐系舊友。唐代徐負責處理行中日常事務，批閱一般公文帳表。襄理二人，一為錢祖聞，亦系徐所介紹；一即洪紹諗（品成）。錢并兼金庫科主任，洪由會計科主任調升襄理后仍兼會計科主任。其餘如總務，營業，出納，發行各科，儲蓄，信託，倉庫三處，大小職員，亦均汰弱留強，或由新人補充，或于舊人員中擇優提升，如襄理錢祖聞，總務科主任王敬修，發行科主任徐福山，均系新進人員；襄理洪紹諗，營業科主任沈寅仲，出納科主任胡樹籌，都是舊人員提升，這些新舊人