

大刀闊斧整頓國營事業

張茲闓 財經長才

● 王成聖

財經觀念高瞻遠矚

行政院長連戰要把台灣建設為亞太營運中心，換言之，就是要使台灣變成受世人關愛嚮往的一個自由貿易的美麗之島。這一構想確實是壯舉鴻圖，要達成此一目標，必須金融制度健全，法令規章嚴密，交通運輸暢達，投資環境優良才行。環顧台灣，仍有許多未盡理想之處，在台商甚而向連戰猛潑冷水，認為是一廂情願的想法。

不過就地理位置而言，台灣適處東亞中心，為亞太經貿樞紐，建設為亞太營運中心這一概念並非空想，但如何達成，必須有周密計畫和高瞻遠矚的人才才行。

因此，不禁回憶及十二年前逝世的財經長才張茲闓，這位促成銀行現代化及政府財政預算化的財經專家，無疑的是台灣經濟起飛的功臣，他的許多觀念，做法和想法，跟今天經濟建設的需要不謀而合。早期台灣有這樣的專才，促成台灣經濟奇蹟的誕生，實非偶然。

張茲闓逝於民國七十三年，迄今已十二年，算是歷史人物了，但今天財經界許多挑大樑的人物，多數是他的同僚，或部屬故舊，包括金融大老俞國華和政經助臣孫運璿、李國鼎在內，都曾經過他的識拔。所以張氏雖已逝世多年，但他的思想觀念的影響仍在。

張茲闓對台灣經濟起飛最大的貢獻，是他促使銀行現代化，他常掛在嘴邊的話是「銀行現代化不是營建高樓，把辦公室佈置得明窗淨几，富麗堂皇，而是行員腦袋裡要有現代授信制度和授權觀念。」

換言之，就是要有完整的金融制度，所以他在台銀任董事長，推動行員訓練，使每一行員都知道按規矩作業，一絲不苟，營運自然不會出紕漏。

張茲闓字麗門，廣東樂昌縣人，一直在中央金融機構任職，由於資格老，學問大，位置高，觀念新，生前被金融界尊為前輩，稱「麗公」而不名。

他對銀行業務看法獨特，與當局的想法

常有杆格，例如他最反對銀行對企業作「專案貸款」或「特案融資」，他認為這是當舖式的「放賬」，不能算是「融資」，他認為銀行要有標準「遊戲規則」，一切按照規矩來，任何銀行或企業均應在金融政策運作時，按照既定的「規矩」來，不能有例外。不幸當局常常交代這一類的所謂「專案融資」。他認為後來各銀行發生了「呆帳」和「逾期放款」，都是特案融資的惡果。

對於現行銀行法的內容和條文，張茲闓也很不滿意，他認為銀行法應統籌管理所有的金融機構，像信託業沒有必要單獨立法，只要在銀行法中設一專章，作原則性的規範即可。對金融公司的管理亦然，可惜銀行法一直未照他的意見修正，使他生前引為憾事。

對於利率自由化，張氏早有主張，他一直希望利率由市場資金的供需來決定，而非人為的訂定，可見他是利率自由化的先驅。我國銀行利率直到最近幾年，才逐漸邁向自由化，張氏未能親眼目睹，也是一大憾事。

貨幣市場的奠基者

國內成立貨幣市場，張茲闈是奠基者，也是開拓者，早期中央銀行尚未成立，由台銀兼理央行功能，為了控制貨幣供應，他首創銀行存款準備制度，為央行控制貨幣供給立下根基。另一方面則不斷的為金融界灌輸貨幣供給概念，為此，他在台銀資產負債表中，將央行和商業銀行本質不同的會計帳予以分開列明，又編制金融統計，分析貨幣變動因素，作為控制貨幣供給的參考。這些正是今天銀行金融統計和貨幣控制的濫觴。另外在放款方面，他鼓吹「動產擔保交易法」的立法，不過在票券發行業務中，他曾推動一個新觀念，即企業暫時性的虧損或盈餘，並非決定企業等級的唯一因素，只要企業在籌措資金時，能提出正確的還款來源，即可接受其票券，他的這個觀念灌注到貨幣市場，使銀行承作放款業務時，兼顧貸款企業的負債比例和資產流動比例，只要到達相當水準，即使企業財務狀況稍佳，銀行仍照樣貸款。這一措施，使台灣中小企業大受其惠，而後國內經濟的突飛猛進，此一舉措實有功焉。

幼時親歷蜀道艱險

張茲闈生於民前十一年（一九〇〇年），正是十九、二十兩個世紀交替之際，故而他常幽默的說不知自己是生於十九世紀還是

二十世紀。六歲時啟蒙，就在家鄉他父親魯恂公開辦的初等小學讀書。不久，其父被滿清皇朝任命為四川德陽縣令。次年，他隨母親及一弟兩妹到四川與父親團聚，當時交通不便，他們由廣東坐車經湖南到湖北，換乘輪船到宜昌，再換乘木船到成都，經過千山萬水，歷盡千辛萬苦。尤其乘木船溯江而上，更是驚險，那時長江險灘很多，船隻無法逆流而上時，即由船上的船員下船到灘頭拉繃，萬一繃繩斷了，船隻就會被激流沖向下游，倘碰上大石翻覆破碎，船上的人自然落水而葬身魚腹，這般驚險的經歷，使他畢生難忘，他常對人說：「我很小的時候，即曾親身體驗過蜀道難如上青天的滋味！」

辛亥革命時，四川人民在「袍哥」帶領下反對川漢鐵路收歸國有，組成保路同志會，到處攻城掠地，城破後往往把縣令殺掉，所以四川各地縣官人人自危。張氏的父親是德陽知縣，亦面臨此一危險。而張父抱有「守土有責」的忠君觀念，準備把家屬送回廣東，自己與縣城共存亡。然而他的母親不願家人離散，為了表示生死與共的決心，斬下一手指以明志，結果因張父一向勤政愛民，素孚人望，直到滿清覆亡，「袍哥」始終沒來攻城，使他們全家平安渡過凶險風潮。

初到北方國語不通

民國二年，張氏全家回到廣東樂昌，兩年後他小學畢業，就到廣州高等師範附屬中

學，讀了兩年，因父親職務北調，遠赴河北省龍關縣，他又隨父北上。初抵北方，由於國語不通，先到天津南開讀補習班，學國語，以後考上南開高中，直到南開大學畢業，在南開共讀了八年半，奠定了他深厚有系統的學識基礎。

在南開高中的前兩年，他是攻讀理科，因而理化，數學都很有根基，由於當時理科出路有限，三年級時改讀商科，但他的數學老師姜立夫很欣賞他，要他不要轉科，在盛情難卻下他繼續攻讀兩門數學，數學的推理邏輯，對他以後深入研讀經濟系很有幫助。所以他成功立業之後一直念念不忘姜老師。

留學美英專攻銀行

民國十七年，張茲闈以優異的成績自南開大學畢業，先到交通部做事，半年後，受南開校長張伯苓之邀，改入北平中華文化教育基金會做事，該會是為管理庚子賠款而設立的，該會的財務秘書顧翊群，學識淵博，張茲闈常和顧翊群切磋，獲益良多。民國二十年基金會派他到美國紐約花旗銀行實習，兼研究證券市場，是他正式接觸銀行業務的開始。他白天在銀行學習，晚上入紐約大學進修工商管理，讀了一年多，獲碩士學位。加之白天精習信託及銀行業務，接觸到許多實務，使他成爲一個職業銀行家。後來他事業有成，有人說他是經濟學家或財政學家，他立即辨正，自認什麼「家」也不是，只是

個資深的銀行行員，他立論倡言，都是從銀行的觀點出發。他說他學的是這個，做的也是這個，不能胡亂冒充內行。可見他的守正不阿，擇善固執，中國讀書人的氣質表露無遺。

在美獲碩士學位後，張茲闈又轉赴英國，入倫敦政治經濟學院就讀，受教於當時的銀行貨幣理論大師賽伊士（R. S. Sayers）那時賽氏尚很年輕，但對金融理論迭有創見，後來終成大師。賽氏對英國貨幣，金融歷史，如數家珍。對英國金本位之建立，英格蘭銀行的創辦，倫敦金融市場的組織功能均極為精通。張氏做了他的學生，使他在貨幣銀行的知識，均非他人所能企及。

民國二十二年張茲闈自歐返國，因他不忘本，仍回送他出國深造的中華教育基金會做事。這時浙江興業銀行的總經理徐新六曾三次邀他去任職，均未獲同意，直到翁文灝博士奉命整頓河南焦作中英合資辦理的中福煤礦，邀他去做總會計，他才離開基金會到焦作去，開始為國家出力。

接收敵產一絲不苟

民國廿六年抗戰軍興，軍民全力投入抗戰，張茲闈調任軍事委員會第三部同少將主任秘書，到南京任職，不久，改調軍委會工礦調整委員會財務組組長。隨政府遷往漢口，工礦調整委員會改制為經濟部工礦調整處，張氏出任副處長，他召集了一批工程師把

沿海幾個重要工廠拆掉，機器設備運到四川，重建工廠，經營長達七年，對發達後方工業生產，支援抗日，發揮了很大的作用。

民國卅三年，美國總統羅斯福派納爾遜（Nelson）協助我國設戰時生產局。張氏改任該局材料工業處處長，工作頗有績效，越一年，抗戰勝利，政府各部門分區派遣特派員接收敵偽財產。

張氏被派為蘇浙皖區特派員，接收之敵偽工廠甚多，而他僅率領五人前往，抵達後乃邀約各大學教授及工程師一百餘人，分擔各項工作，所有的敵偽產業均經詳細登記核對接收，被重慶大公報喻為最有秩序和效率者，事後他曾說：「我只接受日本人和汪偽政權的產業，不接管漢奸逆產，接受漢奸逆產當時發生許多毛病，但這些根本不屬我管，何必要管呢？」

奉派出任經濟部長

民國卅六年，張茲闈奉派籌組中國石油公司，組成後先任副總經理，卅七年七月出任總經理，由於國共戰爭，戰局惡化，烽火日急，業務無法開展，乃於民國卅八年四月隨政府來台，一九五〇年（三十九年）四月被任命為財政部次長。在任此職之前，一度奉派代表中華民國參加聯合國託管事務視察團，赴太平洋各島考察託管事務。又曾啣命赴菲律賓主持我國在非投資的交通銀行，精心策劃，奠定規模後，交繼任者主持。

民國四十一年九月，奉命出任陳誠（辭修）內閣的經濟部長，任內大力整頓國營事業，改進生產技術，使業務凋敝的國營事業，起死回生，邁向欣欣向榮。往後台糖，台電等事業單位逐漸轉虧為盈，成為賺錢的事業，皆張氏整頓之功。此外他又改進銀行系統，扶植中小企業。制訂經濟計劃，振興民營企業，厚植台灣經濟起飛的基礎，他常對人說：「十分感謝先總統蔣公中正及陳誠副總統，讓我有機會參加政府，學習經濟政策制訂的工作。」民國四十三年行政院改組，張茲闈交棒，辭去經濟部長職位，轉任台銀董事長，終於回到老本行，在台銀他確立制度，訓練人才，灌輸新觀念，直到今日銀行的作業系統還有他思想的影子。在台銀七年，他於民國五十年退休。政府本有意繼續借重其長才，派赴海外工作，但他念及老父仍在，俗話說：「父母在不遠遊。」他懷於古訓，一直不願出國。但有一家僑資工廠，曾邀他擔任董事長，這一段工作經驗，使他頗為感慨。他說：「很多人說國營事業辦不好，應移轉民營，但以我的經驗，國營事業好的整頓，仍可以辦得好，民營企業如管理不善，不一定辦得好，如變成家族企業，那就更難管好了。」可惜，他的說法，迄今仍很少有人領悟。

主持中興票券公司

張茲闈的專才是財政金融理論和政策，

退休後他本來想寫文章，提提建言。他認為任公職就不能寫文章，寫文章就不要任公職。因為寫文章批評政策，身在其位，怎能客觀？所以他退休後本來準備專心寫文章，那時我創辦中外雜誌，我的鄉長監察委員陳志明和學長李崇年、郭驥教授代邀請他寫稿，當蒙慨允，並指教許多選擇稿件的要點，他說：「辦學校，要請好教授，辦雜誌要請名作家，寫好文章，雜誌不能和報紙、電視搶新聞，雜誌的文章，要有可讀性，要有永久閱讀保存的價值，才能生存發展。」

民國六十五年，政府為健全貨幣市場，成立中興票券公司，當時的財政部長俞國華又找到他，請他出任董事長，這時他已七十六歲高齡，每天上班，辛苦策劃，直到公司規模初具，才於六十八年改任監察人，到了民國七十年因年邁體衰，才辭去監察人一職，但當時的行政院長孫運璿以他整頓金融制度，卓著貢獻，特頒授卿雲二等勳章，表彰他的功勞。同年中華經濟研究院成立，他又被推為第一任董事長，直到逝世為止。

侍親至孝教子有成

張氏於民國卅八年迎養其尊翁來台，與德配麥夫人侍親至孝，晨昏定省，繞膝承歡，十二年從無間斷，直到其父於五十年病逝為止。他與其妻伉儷情深，攜手共渡了六十三年美好的歲月，其夫人先他一年於民國七十一年病逝，使他十分感傷。

每對人提及夫人時，臉上充滿敬愛。他說他們是奉父母之命結婚的，愛情在婚後才發生，但卻能互信互諒，互敬互讓。早期他的職務東調西調，聚少離多，家的擔子都在她的身上，幸賴她刻苦持家，把每個子女都教養得很好。

談到對子女的教養，張氏均歸功於太座。他們共有四男三女，長子張彬畢業於國立浙江大學及美國加州柏克萊大學，次子張旗畢業於清華大學，兩人均滯留大陸，因故英年早逝，殊令人痛惜。三子張彭畢業於國立台灣大學及美國紐約大學，四子張彥畢業於台灣大學及美國伊利諾大學。兩女亦均畢業於中美著名大學。

生前有人問他如何教育子女成功，他笑著說：「我只不讓他們接觸不良事物，引導他們發展自己的興趣。」例如三子張彭喜歡古典音樂，他常幫兒子找資料，編寫音樂家生平及樂曲介紹。么兒張彥喜愛爵士樂，他也常把時代週刊及新聞週刊上有關爵士樂的介紹講給他聽。

除金融理論外，張茲閣的國學也有相當基礎，只因後來留學，研究中輟，始未成為國學家。但他的父親是研究宋明理學的，幼時即要他讀古文，每天要背誦古文詞類纂，並授以桐城派文章義法，講解國學的派別源流，打下很深的根基。

他也學做詩，因父親不贊成，所以作詩的本領就比較差些。對於財經理論及學術研

究，張氏一直主張以通俗的文字普及大眾，使社會有共識，便於達成目標，因而他譯有「美國聯邦準備法」、「美國聯邦準備制度理事會頒佈之規則」；「凱恩斯之貨幣通論」。另外還經常為文，就金融貨幣問題發表建言，經中興票券公司輯印為「貨幣及銀行論叢」，共分「貨幣市場」、「銀行制度與實務」、「貨幣數量、物價與利率」及「國際貨幣制度、貿易差額、匯率與黃金」四大類，共一百四十九篇，為其留給後世寶貴的智慧遺產。

編輯部不退稿啟事

本誌承作家賜寄大作，日有十數起，有許多稿件，多不符合本誌徵文稿約，本誌以名人傳記、真實傳奇、軼聞趣談、工商珍聞、現代史話、懷舊憶往、醫學新語等作品為主。希望作家在撰稿之前，詳細參閱稿約，撰寫稿件必須文字活潑，輕鬆自然，幽默雋趣，來稿以五千字為限。（長稿採用時，超出部份不計稿酬，特約稿件不在此限。）來稿若未採用，恕不奉還，亦不退稿（請自留影印底稿照片亦請翻照複印存底）。

中外雜誌社編輯謹啟