

一個銀行成功的範例

世華銀行經營管理哲學

● 周君銓（世華銀行行員訓練中心主任）

感恩關懷意義深遠

一九九五年五月二十日世華銀行慶祝開行二十周年紀念，全行上下歡欣鼓舞，熱烈慶祝。為了回饋社會，該行特以「感恩與關懷」為主題，在全國各地舉辦一系列的慈善活動，其中也編印出版了一本洋洋大觀的「世華銀行創立二十周年紀念」特刊，藉以保存行史，不但意義深遠，而且彌足珍貴，備受社會各界的讚揚。

身為世華人的我，適值世華股票正式上市，重讀這本冊子，感到無上的喜悅，內心也掀起了那股莫名的興奮，我之所以始終不渝，熱愛世華銀行，並不是因為它今天在國內金融界享有相當的聲譽和崇高的信用地位，也不是偏愛它歷年來在金融同業之間名列前茅，創造了傲人的經營成績，而是這二十年以來，深深被世華銀行卓越的管理哲學和經營理念所感動。世華銀行的經營管理，在該行歷任首長及全體董監事的睿智政策領導

，總行經理部門有效的研擬策劃，以及全體主管幹部通力合作與貫徹執行之下，已經形成了一種獨特的企業文化，從而締造了優異的經營績效。

全國銀行的模範生

無可諱言，世華銀行的管理哲學、企業文化和各種規章制度、政策方針以及營運策略，不但廣受金融同業的讚揚，並被譽為全國銀行的模範生，而且也成為國內銀行同業紛紛仿效的良好對象。最近十幾年來該行也受到學術界的重視，台大管理學院、政大商學院、交大管科研究所、淡大銀行系以及北商專等院校的研究者及大學部同學在教授帶領之下，每年寒暑假都紛紛組團前往參觀訪問，並進行建教合作計劃及學術交流活動。因此，說實在，世華銀行已經不祇是一家受到社會肯定的健全金融機構，如果稱它是工商界人人喜愛，善盡社會責任的文化機構，或是協助國家陶鑄社會英才，造育未來財經

建設人才的社教輔助單位，並不為過。

艱辛歷程難以忘懷

回憶民國六十年前後，國際姑息主義氣氛瀰漫，全球民主國家與共產集團之陣營，壁壘分明，冷戰熱戰不斷地交加。是年十月二十五日我國外交失利，被迫退出聯合國，主要友邦陸續與我國斷絕外交關係。世華金融聯誼會領導人士，菲律賓華僑領袖蔡文華先生、台北市銀行公會理事長陳勉修先生，以及僑務委員會副委員長何宜武先生，有鑒於華僑回國投資對國內經濟發展的重要，特共同策劃並倡議儘速在台北成立「世華聯合商業銀行」，以結合海外華僑及國內的金融力量，致力於國家經濟建設發展。何宜武先生被推舉擔任世華銀行籌備處主任，他秉承籌備委員會之決議，負責籌備開行事宜。六十一一年何主任銜命親自前往海外地區，募集資本，號召了無數的華僑回國投資。當時絕大部份愛國僑領並不因為我國外交一時受到

挫折而對政府失去信心，相反地，大家對何主任的為人處世有長久充分的認識，並為其崇高的使命感及堅忍不拔的毅力所感動，紛紛響應認股，參加投資。該行原訂於民國六十四年四月開業，惟當時適逢先總統 蔣公逝世，舉國哀悼，遂將開業日期順延至六十四年五月二十日（與我國總統就職同日）。世華銀行的誕生在當時的確成為我國金融史上長期限制銀行開放設立的劃時代之創舉，值得慶幸。今天回想二十幾年前這一段艱辛的歷程，實在令人憂喜交集，難以忘懷。

回顧世華銀行從六十四年開行迄今，已屆滿廿一年的光景。雖然歷史尚短，但從創立時（資本為新台幣四億五仟六佰萬元，員工七十餘人）的迷你銀行，到今天（資本新台幣一百六十二億元，員工二、三〇〇餘人）的中型銀行，資本增加三十五倍，其間歷經前輩同仁的艱辛策劃及籌備，開行後之規章制度百事待舉，業務及財務之快速成長，經營規模已邁入全球三百大銀行之列。今年世華銀行又被亞元（Asianmoney）及歐元雜誌（Euromoney）先後評鑑為台灣最佳及最績優之商業銀行，不但難能可貴，而且令人欽羨。

世華銀行的催生婆

探討世華銀行廿一年來卓越之管理哲學及優異之經營績效，可從該行歷任首長（董事長、副董事長、總經理、副總經理）的經

營理念，以及各部處主管的經營策略，瞭解其梗概。誠然，世華業務的成長及經營績效，在該行董事會正確的政策指導，以及經理部門的通力合作努力執行之下，呈現了階段性之轉變及發展。其中最重要的主導力量，係來自世華銀行開行之催生婆的前國民大會秘書長、現任總統府資政的黨國碩彥何宜武先生。

何宜武先生早年出生於福建省壽寧縣望族，天賦聰穎，北平朝陽大學政治經濟系畢業後，參加高考及格。他對國學及經濟學的素養極高。在台灣光復初期，奉派擔任台灣長官公署財政處主任秘書，從事戰後台灣經濟復建工作。民國三十八年轉至僑務委員會工作，與華僑結下了不解之緣。他歷任該會第三處處長（主管華僑經濟）及副委員長等職務。在僑委會期間曾奉派參加國防研究院第五期受訓（為期十個月）成績優異，為當局所倚重。他在僑委會服務前後二十六年期間，為海外僑胞，奉獻心力，不但贏得老一輩華僑的愛戴，也受到年輕一代僑胞的景仰。他一生，大公無私，淡薄名利，具有儒家的高風亮節與實踐力行的精神。近二十年來何資政參與國家重大決策，在世華銀行擔任副董事長，協助歷任董事長，調和鼎肅，釐訂重大政策，建立各項規章制度，領導世華同仁邁向國際化。因此，在世華銀行股票已於十一月廿九日正式掛牌上市，積極規劃迎接廿一世紀到來的今天，作者特就世華銀行

階段性之發展以及內部重大而又鮮為人知的一些背景資料，客觀報導，藉供世華未來股東及社會各界的參考：

默默耕耘致力經營

世華銀行階段性之發展：

(一)籌備階段（孕育期）（民國六十一年三月至六十四年四月）

1. 主持人：(1) 菲律賓僑領蔡文華先生；(2) 台北市銀行公會理事長陳勉修先生。

2. 負責籌備：籌備主任何宜武先生、副主任饒潤昌先生、周宣頌先生。

(二)開行階段（奠定基礎期）（民國六十四年五月至七十八年五月）

1. 負責首長：董事長蔡文華先生、林來榮先生；副董事長何宜武先生；總經理倪德明先生。

2. 具體貢獻：(1) 訂定現代化商業銀行各項制度，樹立民營銀行正派經營之典範。(2) 建立業務主管制度，樹立國內銀行之先鋒。(3) 爭取證券買賣交割撥存款業務，充裕銀行低成本資金。(4) 籌設世華銀行文化慈善基金會。(5) 與政大及北商專建立建教合作，培養大專院校人才。(6) 接管華僑信託公司，致力改善經營。

(三)發展階段（快速成長期）（民國七十八年五月至八十五年十一月）

1. 負責首長：董事長林來榮先生；副董事長何宜武先生；總經理汪國華先生。

2.具體事蹟：(1)開辦國際金融業務，成立海外分行，拓展國際金融。(2)廣設國內分行，推動分行行舍自有化政策。(3)推進世華銀行及僑信公司業務發展。(4)完成世華銀行與華僑信託公司合併，擴大營運據點。(5)完成世華銀行股票上市，供社會大眾長期投資。(6)世華銀行被亞元及歐元雜誌評為國內最佳及最績優之商業銀行。(7)世華銀行晉入世界三百大銀行之列。

這位二十多年來一直默默耕耘，不為人知的世華銀行大家長副董事長何宜武先生，同仁暱稱為何副董，他(一)處事和平睿智；(二)忠恕為懷，察納雅言；(三)負有高度的社會正義及道德勇氣。他代表董事會每天到行上班，處理重要行務並批示重大的公事。他關懷同仁生活，經常與同仁共進午餐，時常邀約有關主管同仁商談銀行業務應行興革的事項。他每星期一(上午八時至九時)主持全行行務會報，每二周主持董事會審查放款三人小組會議(上午九時至十時)，每月協助董事長或親自主持常務董事會議(下午四時至六時)，半年一次的董事會議，以及每年股東常會。此外，何氏代表董事會前往各地分行，關懷視察業務，鼓舞同仁士氣。每年主持新進同仁「職前訓練」的始業式，全行經理會議及年終業務檢討會，親自指示並勗勉，核定全行經營方針，他可以說終年馬不停蹄，風雨無阻，二十幾年如一日。雖然體力難免辛勞，但精神始終旺盛，從無怨聲。他

畢生的偉大志業，就是以高度的使命感致力經營世華銀行，使其早日成為世界一流的銀行，為國家社會盡一份力量。

管理哲學六大要項

從世華銀行二十年來的正派經營中，可以瞭解，何副董的重要管理哲學有下列六項：

- 一、配合政府的政策，發展國家經濟。
- 二、嚴守金融紀律，提升金融效率。
- 三、滿足顧客合理的要求。
- 四、謀求股東應有之權益。
- 五、增進員工生活福祉。
- 六、善盡企業的社會責任。

為了充實世華銀行卓越之企業文化的內涵，何副董經常勉勵全體同仁成為榮辱與共的生命共同體，做為提升經營績效一股無形力量。世華銀行的企業文化具體而言，係建立在五大運動之上，即(一)禮貌運動，(二)建言運動，(三)讀書運動，(四)品管圈活動，(五)增進公關運動。他在新進行員職前訓練始業式時勉勵同仁：將世華銀行視為自己的終身事業，而不要當做例行的職業，以「一日世華，一生世華」為職志。他在全行經理會議時勗勉各級幹部要有高度的使命感、責任感及榮譽感。

政策業務截然劃分

人才是銀行最重要最珍貴的資產，因此

何副董在開行初期對建立健全的人事制度，即從企業化的觀念著手，有具體的構思，就是：

- 一、基層行員必須經過考試錄取，不接受機關或股東的介紹。
- 二、採取精簡人事政策，提高工作待遇。
- 三、男女同事平等任用，人員升調依其工作能力、道德操守及服務績效而定，絕對不講關係。
- 四、為增強員工的向心力，任職二年以上採取「分紅入股」制度。
- 五、訓練與考核是提升服務品質的兩件重要工作，必須經常進行。

這些構想就是世華銀行今天人事的重要制度，何副董常說，為了考試制度及升遷辦法，得罪了許多股東和朋友，但是實施以後，大家都知道這項制度對銀行有利，也就不再責難了。這就是世華銀行何以人才輩出的道理。

何副董主持董事會工作，對於政策與業務截然劃分，有關存放款業務，絕對尊重經理部門意見，絕不接受任何方面之關照或請託，此事全行上下均有深刻瞭解，不敢稍有疏忽。他時常告訴同仁「雖然有親友要我介紹，但這是業務，應否承做，你要負完全責任，不是我的責任」，因此世華銀行的貸放業務特別慎重，發生問題的案件，也特別少。

何副董也經常勉勵「世華人」，應體認銀行雖然是營利事業，但也是社會之公器，負有高度的社會責任，應以兼具「經濟人」與「社會人」的角度自勉。因此，銀行爲了實現「取之於社會，用之於社會」之理念，在六十九年六月（開行五年後），創立「財團法人世華銀行文化慈善基金會」，目前基金總額已達新台幣三億元。基金會成立迄今，對贊助社區文化慈善活動、資助大專優秀學生及清寒僑生獎學金、急難救助社會貧困同胞等等善舉，不遺餘力，不但甚獲社會各界之好評，亦獲總統之表揚。最近幾年來，如上海銀行、中國商銀也相繼設立基金會，就是受到世華銀行的影響。

秉公處理依法辦事

也許有人會問，爲什麼何宜武先生自己不擔任世華銀行董事長，而始終居於幕後協助董事長主持行務。記得在六十三年行政院核准世華銀行成立時，當時財政部李部長國鼎先生與中央銀行俞總裁國華先生即對世華銀行寄予殷切的期望。二位財金首長取得共識，認爲世華銀行係由國外華僑出資百分之五十，國內本國十七家銀行出資百分之五十，董事長原則上應由海外僑領擔任，但海外僑領多因本身業務繁忙無法經常回國，特設副董事長一職予以協助，由國內孚衆望並瞭解華僑經濟事務的人士擔任，以執行銀行董事會的政策。何副董在全體董事一致推舉之

下，不負衆望，榮膺斯職，擔任副董事長職務迄今。不過二十幾年前，公司法並無副董事長一職。後來經濟部爲了配合實際需要就修訂公司法，增列副董事長乙職。還有一項鮮爲人知的事，就是蔣總統經國先生任內，國民大會秘書長郭澄因病去逝，因何副董兼任第一屆國民大會代表，經國總統屬意由其繼任國民大會秘書長，並指示總統府馬秘書長紀壯轉達何氏。由於國大秘書長乃特任官之任命，對一般善於奔競者而言，可說是天大的機會和喜事，誰都會積極爭取赴任。然而何氏當時卻以其個人已奉獻給世華銀行，爲遵守籌備時期對華僑股東的諾言，希望堅守崗位，繼續服務到底，不擬出任國民大會秘書長爲由，向總統婉謝栽培。這件事卻感動了經國總統，總統認爲何氏在世華銀行爲華僑服務，爲國家社會做事；擔任國民大會秘書長，也是爲國家做事，二者基本上並不衝突，可以調和。當局仍請何先生以台灣銀行法人股東之代表身分兼任雙職，一直到何氏主持我國第八任總統、副總統選舉順利完竣後，他才功成身退。

何副董常常在全行經理會議時，以先總統蔣公的勗勉，提示同仁說：凡是遇到任何困難，一定要按照「道理」去做。他進一步闡釋什麼叫做「道理」？他說：在銀行做事，所謂道理就是依照法令規章與道德倫理，正當行事。具體來說，行員辦理銀行重大業務，不應受政治壓力，不應受人情包袱，

更不應受個人利害關係所誘惑。一切應秉公處理，依法辦事，這樣不但能取得他人的諒解，最後也會贏得大家的信賴。

睿智決策盈餘增負

另外一件鮮爲人知的事，就是民國七十四年華僑信託公司經營不善，爆發金融危機。當時財政部有意商請世華銀行出面接管。錢幣司長陳思明先生爲委託接管事宜，特地親自前往該行商議勸說。當時該行部份華僑董監事及大股東，認爲茲事體大，接管後可能兇多吉少，極力表示反對。總行經理部門受到董監事反對聲浪之困擾，顧慮更多，猶豫不決，儘量推辭迴避。就在這個關鍵的時刻，行政院俞院長國華及財政部錢部長純希望何氏切實配合，絕不會使世華銀行吃虧。何氏力排衆議，以大局爲重，毅然決然，鼎力支持政府的政策，一一說服全體董監事，最後董事會決定，同意接管華僑信託公司，處理善後。世華遂派該行監察人林德甫先生擔任僑信公司改組後的董事長，汪副總經理國華擔任副董事長，另派行務委員兼台北分行經理江希賢先生爲僑信總經理，負責接管工作。事隔數年，華僑信託公司一方面慎重整頓內部管理，清理呆帳，一方面積極改善營運，終於拜國內景氣復甦房地產漲價之賜，公司逐漸轉虧爲盈。在前後十年之中，華僑信託共計爲世華銀行至少淨賺一佰億元以上之盈餘。今天我們回想這一件大事，何副

董當時的決策至為正確而明智。世華同仁應該記憶猶新，飲水思源。老天總不會辜負苦心人。如果當時沒有他的睿智決策。世華銀行依賴盈餘轉增資，不知還要走多遠的路了。這位創辦世華銀行目前依然在位的仁者，因為處事公正而圓融，受到歷屆董監事的愛護與支持。他曾經非正式表示，能在適當的時機退休，過著自己家庭人倫的溫暖生活，享受清福。不過，絕大部份的董監事，特別是海外僑領，均希望他在目前精神體力尚佳狀態之下，繼續奉獻世華，領導行務。

締造輝煌經營績效

何副董畢生誠懇待人，勤儉自持，謙虛為懷，從善如流，深得世華銀行全體同仁之愛戴，他還有一個最大長處，就是知人善任，汪總經理是銀行界出身，由國外外部經理、副總經理升任，有守有為，對於台灣產業經濟情況有深入的認識，處事果斷。其他三位副總經理及各單位主管都是一時之選，經過選拔任用。何副董常說，他不是銀行界出身，僅僅懂經濟、法律、企業的經營理念，但他能堅持原則，充分授權，如果有些成就，這就是最重要的原因。他常常引用嘉言或哲理，勉勵幹部，要「用人之長，去其所短」、「要有意見，不要有成見」、「有能力的人要懂得授權，事業才可大可久」、「會授權也懂考核的人，才能成功」、「用人不疑，疑人不用」、「要把銀行的錢，看成自己

聖文叢書

民國人物新傳

費雲文著
定價叁佰元

本書係費雲文先生繼戴笠新傳之後又一精心傑作，要目有：

吳佩孚新傳、陳獨秀新傳、汪精衛的悲劇、革命奇人張靜江、關麟徵的傳奇、國士典型陳布雷、陳大慶明達謙謹、當代名將邱清泉、模範軍人胡宗南、湯恩伯的一生、細說張國燾等篇，內容精彩，篇篇可讀。二十五開本，老五宋字，全書共伍百餘頁，珍貴圖照多幅，定價新臺幣叁佰元，中外雜誌讀者八折優待，祇收二百四十元。請將書款交郵政劃撥〇七三九三三三一二號聖文書局帳戶，立即寄書

的錢，則貸款必能慎重小心」、「凡事要兼聽，不要偏信」、「創業惟艱，守成不易，努力始能有成」。他也鼓勵同仁要多閱讀勵志書籍，以充實自己的人文修養。世華銀行全體同仁在其諄諄教誨之下，蘊涵於高度文化素養之金融服務環境之中。

從去年四月十七日世華銀行合併華僑信託公司開始，該行營運規模持續擴大。面對政府積極推行經濟自由化、金融國際化及積極規劃籌建亞太營運中心政策，國內金融環境大為轉變，銀行業已成為一個自由競爭的

公開市場，新的金融產品陸續引進國內，新華銀行積極拓展市場，激烈的金融競爭時代已全面來臨。作者深信，以世華銀行廿一年來的一貫正派經營，及卓越的經營管理哲學，以及有效的營運策略，在全體董監事英明領導，全體同仁群策群力，上下一心，努力推展業務之下，必能接受任何更艱鉅的任務與挑戰，同時在國內金融同業中也必能保持優勢的競爭地位，繼續締造輝煌的經營績效。相信在進入廿一世紀之前後，世華銀行必能成為國內最具現代化的國際一流銀行。