

山西旅游文化：晋商文化组织管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/43/2021_2022__E5_B1_B1_E8_A5_BF_E6_97_85_E6_c34_43968.htm 一、经理负责制 “得人者兴，失人者衰；认真察看则得人，不认真察看则不得人。”

这是山西票号经理李宏龄的经验之谈。晋商于商号经理之聘用，用人唯贤，唯才是举。在这方面，总结出了一套经验，形成了经理负责制。具体做法是：经理聘用之前，先由财东对此人进行严格的考察，确认其人有所作为，能守能攻，多谋善变，德才兼备，可以担当经理之重任，便以重礼招聘，委以全权，并始终恪守用人不疑、疑人不用之道。一旦选中聘用，财东则将资本、人事全权委托经理负责，一切经营活动并不干预，日常盈亏平时也不过问，让其大胆放手经营，静候年终决算报告。经理颇似“将在外君命有所不受”，一切由经理便宜处置。若遇年终结算时亏赔，只要不是人为失职或能力欠缺造成，财东不仅不责怪经理失职，反而多加慰勉，立即补足资金，令其重整旗鼓，以期来年扭亏转盈。正由于财东充分信任经理，故而经理经营业务也十分卖力。且经理有无上之权力，不论是用人还是业务管理，均由经理通盘定夺。但同人有建议权，大伙友对小事可便宜行事。逢到账期（三、五年不等），经理向财东报告商号盈亏。经理在任期内，如能尽力尽职，业务大有起色，财东则给予加股（人身股）、加薪奖励。如不能称职，则减股减薪，甚至辞退不用。据说，每届年终各地经理齐集总号汇报工作时，由财东设宴款待，盈利多者坐上席，东家敬酒上菜，热情招待；盈利少或发生亏损者居下席，自斟自饮，受到冷遇。如果

二、三年者屈居下席，用不着财东说话，经理也只有自请辞职了。

二、学徒制 商号经理的选用一丝不苟，店员、学徒的录用也是十分严格，慎之又慎。学徒必须年龄15-20岁之间，身高五尺，五官端正，仪态大方，家世清白，懂礼貌，善珠算，精楷书，不怕远行，能吃苦。学徒入号，须有人担保。入号前，由主考人当面测试其智力，试其文字。通过者，择日进号。进号称请进，表示人才请入，前途不可望。入号后，总号派年资较深者任教师进行培养。培训内容包括两个方面：一是业务技术，包括珠算、习字、抄录信稿、记账、写信等，学习蒙、满、俄语，了解商品性能，熟记银两成色。二是职业道德训练，主要有重信义、除虚伪、节情欲、敦品行、贵忠诚、鄙利己、奉博爱、薄嫉恨、幸辛苦、戒奢华，并派往繁华商埠，以观其色。山西商人的习商谚语充分说明了其对学徒要求之严。谚称：“十年寒窗考状元，十年学商倍加难”；“忙时心不乱，闲时心不散”；“快在柜前，忙在柜台”；“人有站相，货有摆样”。在山西商人中还流传着这样的学徒工作规矩：“黎明即起，侍奉掌柜；五壶四把（茶壶、酒壶、水烟壶、喷壶、夜壶和条帚、掸子、毛巾、抹布），终日伴随；一丝不苟，谨小慎微；顾客上门，礼貌相待；不分童叟，不看衣服；察言观色，唯恐得罪；精于业务，体会精髓；算盘口诀，必须熟练；有客实践，无客默诵；学以致用，口无怨言；每岁终了，经得考验；最所担心，铺盖之卷；一旦学成，身股入柜；已有奔头，双亲得慰。”

由于学徒制执行很严格，从而培育了不少人才，成为晋商的骨干力量。

三、人身顶股制 晋商在人事劳资上首创的人身顶股制，是一项协调劳资关系，调动工作积极性的办法。凡山

西商号中的掌柜、伙计，虽无资本顶银股，却可以自己的劳动力顶股分，而与财东的银股（即资本股）一起参与分红。但顶身股者不承担亏赔责任。总经理身股多少由财东确定，商号内各职能部门负责人、分号掌柜、伙计是否顶股，顶多少，由总经理确定。身股的多少按照每个人的工作能力和工作效率来确定。总经理一般可顶到一股（即10厘），协理、襄理（二掌柜、三掌柜）可顶七八厘不等，一般职员可顶一二厘、三四厘不等，也有一厘以下的。但不是人人都能顶身股，而是有一定资历者方可顶身股。例如，大盛魁商号顶一二厘生意者，可管点杂事、接待客商等；顶三四厘生意者，可在柜上应酬买卖，但大事尚不能做主；顶五厘生意者，已有一定的做买卖经验，货色一看就懂，行情一看就明，生意能否成交，也敢一语定夺。顶七八厘者，已是商号的里外一把手，或来往于总号、分庄之间，盘点货物、核算亏盈，或奔波于天南海北，拍板大宗交易；顶九厘生意者，日常营业不管，专决断重大疑难。大盛魁比较特殊，没有顶整股的，最高九厘。山西商人通过上述做法，把店员个人利益与商号利益、财东利益紧密联系在一起。下层伙计和学徒为了登高位，多顶股份，努力为商号工作，使劳资关系得以协调。当然，顶身股也有弊端的，如论资排辈顶股，限制了及时发现人才。

四、订立号规 晋商号规极严，无论经理、伙计、学徒，均须遵守。晋商有谚称：“家有家法，铺有铺规。”其内容包括各分号与总号之间的关系、业务经营原则、对工作人员的要求等。例如休假制，一般规定号内职工从掌柜起，均为三年回家探亲一次（分号路远者，如东三省、蒙古、新疆等地为五年一次），称为班期。住家半年，往返旅杂费由号

中供给。如遇婚丧等事，视情况予以补贴。号内包括掌柜在内，一律不准携带家眷。下面是光绪十年（1884）大德通票号号现部分内容：1、在各分号互相之间，规定虽以结帐盈亏定功过，但也要具体分析，如果本处获利，别的分号未受其害者，可以为功；如果只顾本处获利，不顾其他分号利益，甚至造成损害者，则另当别论。2、在业务经营上。规定买空卖空，大干号禁，倘有犯者，立刻出号。强调生意之中，以通有无、权贵贱为经营方针。3、对于工作人员，规定凡分号经理，务须尽心号事，不得懈怠偷安，恣意奢华；凡一般工作人员，强调和衷为贵，职务高者，对下要宽容爱护，慎勿偏袒；职务低者，也应体量自重，不得放肆。4、严禁陋习。规定不论何人，吃食鸦片，均干号禁。前已染此弊者，责令悔改，今后再有犯其病者，依号规分别处理。各分号难免有赌钱之风，今后不管平时过节，铺里铺外，老少人等，一概不准，犯者出号。游猎戏局者，虽是偶蹈覆辙，亦须及早结出，刻不容缓，严行禁之。五、账簿制度山西商人商号、票号账簿是旧式簿记，但组织完备，登记详密。其账簿多至十几种，主要有万金账（东伙开办时合同、股利分配等）、流水账（借贷、汇款、杂支、汇费、利息，与各庄来往汇款）、老账（即流水分类记）、浮账（即活期存款）、汇兑账、存款账、放款账及各地往来总账、本埠往来总账等。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com