



在民生公司总公司第七十六次周会上的讲话

(1943年9月7日)

● 卢作孚

今天讲的是本公司的业务管理，首先应提出的就是各室处的办事细则。现在公司组织规程已经公布，各室处下面的各课应办的事项已有规定，可算已做到第一步了。我们应随即进行第二步，就是拟办事细则。各课应将所属的各股应办的事项，详细规定。第三步应将每一事项的办理程序，由头到尾详细规定，列于卡片之上，使办事的人有所遵循，将来他人亦易于接办。

第二是工作检讨。每人的工作应当每天自己检讨，不要随办随丢。每天上办公室就得检查昨日的工作，计划今日的工作。每天对每人的工作应有检讨，每课对每股的工作应有检讨，每室处对每课的工作应有检讨，全公司检讨就是每星期五召开的联席会议。各室处以内以课股为单位的检讨，可以随时个别进行，以各室处为单位的检讨业已规定每星期三至星期五由各室处分别集体进行，副主任以上人员皆须参加，

将讨论的结果以书面提到星期日的联席会议上讨论，俾可获得各室处的联系。联席会议上的书面报告，每月由秘书汇集起来，每月编为公司报告，送到董事会，让公司董监也能明了公司的工作状况，还要报告到有关机关去，例如航政局、交通部等。

第三，一切管理皆要依近代作战的方式，就是要有一个参谋本部来集中情报，分析情报，然后根据情报发布命令，方可迅赴事机。民生公司多年来已采用此种方式，惜尚不完整。我们知道一般人家都晓得每天要准备开门七件事，并须知道每件事的数目字。民生公司每天也有七件事，就是：

1.船舶的动态。我们第一件事就是要知道轮船所在的地位，与行动状况。我们系利用无线电，凡一百三十呎以上的船以及比较重要的分公司办事处，皆设有无线电台，每日报告轮船动态两次。没有电台的船与分公司，就利用

岸上有线电报及长途电话来报告，船位报告不仅船务处应明了，有关各处亦应知道。

2.是轮船修理情况。何时进厂，如何修理，何时出厂等，皆须有报告。

3.是客的动态。各航线客的增减及其数目，总公司要随时知道，才好调配适当的船只以配合需要，使不致发生船小客多船大客少等情形。同时，各船航行一次实际载运的客人数目，和票费收入亦须汇表报告以资参考。

4.货的动态。公司各码头待运货物的数目，每日皆有电报报告总公司，公司即可据以分配船只，以免船等货或货等船，或有船无货或有货无船等弊。同时各船航行一次实际载运的货物数目和运费收入亦须汇表报告，以资本参考。

5.油的动态。买多少，用多少，存多少，如何分发，每小时烧多少等项，皆有报告。

6.煤的动态。买进多少，发出多少，价格如何，以及装运存储等数量，各码头皆须有详细报告。

7.钱的动态。任何经济事业都应当随时知道钱的动态，各部分虽不能每时报告，但至少应该五日一报，至总公司财务处一定要每日都要有报告。

以上七种情报，每天都要报告到总经理室，其他每天尚有水位报告、囤驳船动态报告等，每日，每五日，每半月，每月都要斟酌需要造具报告，均有专卷送达总经理室。卷内并有目录注明有无欠缺，公司即依据各种情报发布命令，指挥几十个码头，几十只囤船，百多只驳船，九十几只轮船。

此外我们对于表报文电，必须要由主管部门的负责人员办理，不能由他人代办，有些要有关部门会签的，即用电话或传阅方式或召集小组会议，便能迅速联络周到。对外发出表报的数

目，或文电，说明任何事项必须绝对正确，不能单凭脑筋记忆或想象随便写出，必须要考查卷宗，或主管部门的正式记录。再，各处送核的文件最好交还原办人员看看，使其知道何处曾经修改，这是很有益处的事。办理文件必须针对来文要点申复，不可文不对题，随便议论。且必须言之有物，极有根据。例如最近替航业同业公会代作的一篇呈文，其中列有详细数字，内容无不有事实的根据。有如物产部因内存存纱被封，呈请总动员会议解封的一件呈文，也极细致精密，皆是我们应当效法的。我最近写了一本小册子名为“一桩惨淡经营的事业——民生实业公司”，因印刷困难，每课仅送到一两册，大家可以传观，可藉以知道这桩事业过去和现在是遭遇何种困难，希望大家一致努力，渡过重重难关。

(原载《民生公司简讯》第709号，1943年9月13日)

(上接总第716期)

集团生活运动有三项基本内容，其一是要造成前文提到的“生活全部依赖”。卢作孚说：我们要使每个人可以依赖事业工作到老，没有失业的恐慌；退休后有养老金，死亡有抚恤金；有职工住宅区，不仅可供职工及其家庭居住，而且里面要有花园，有家具，有小学校，有医院，有运动场，有电影院和戏园，有图书馆和博物馆，有周到的消费品的供应，有良好的公共秩序和公共习惯。总之，“凡你需要享用的，都不需要你自己积聚甚多的财富去设置；凡你的将来和你儿女的将来，都不需要你自己积聚甚多的财富去预备；亦不需要你的家庭帮助你，更不需要你的亲戚邻里朋友帮助你，只需要你替你所在的社会努力地积聚财富，这一个社会是会尽量地从各方面帮助你，凡你有所需要，它都会供给你的。”1933年3月初，卢作孚曾经在总公司朝会上豪言：“我们要建筑一座重庆都没有那样阔绰的房子来给职工住。职工宿舍修起了，废续着就要在附近设立学校，教育职工们的子女。”根据凌耀伦教授对1933年民生公司各类人员收入水平的研究结果，民生公司职工收入的特点是：技术人员收入最高，行政人员次之，低级船员和茶房最低；各类人员收入差距较大；工资越低、福利收入在其总收入中的比例就越高；与其他大多数企业相比，工人收入较高，而职员收入略低，因此高低工资的差别也较小；其二是形成比赛的标准。卢作孚认为，要提起各个职工工作的兴趣，养成职工有秩序，有方法，努力工作的习惯，“非有竞赛的兴趣不可。”卢作孚的设想是：“(职工)要帮助所在的事业，使自己有显著的成绩表现在事业上，事业尤其要帮助所

建构中国现代文明秩序的尝试 ——以卢作孚与民生公司试验为中心

● 张守广

在的社会，使事业有显著的成绩表现在社会上，我们所要求的不是一群人之为自己，而是一群人之为更大的人群；我们所要求的不是事业的大小与他事业比赛，而是事业对于社会帮助的大小与他事业比赛。”为此，民生公司有严格的考核制度，落实“有比赛的标准”这一创造现代集团生活的重要指标；其三是“帮助社会的运动”，就是强调民生公司存在的根本意义是帮助社会，倡导“事业中心”“服务社会”的经济伦理或价值观。卢作孚说，民生公司的航业、机械业、电灯和自来水厂、对外投资都是要帮助社会，“决不像一般旧习，帮助亲戚邻里朋友为他们找碗饭吃，谋个差使。”卢作孚还强调：民生公司决心帮助社会不是等待机会，而是要寻求机会，主动联系社会上的相关对象接受公司的帮助。1934年3月，民生公司宗旨第一次出现“服务社会，便利交通，开发产业”的表述。“服务社会”作为一种经济伦理，在经济比较发达的上海早有人提倡。如上海商业储蓄银行总经理陈光甫1927年就在告同人书中说：“本行之设立，非专为牟利计也，其主要宗旨在为社会服务”。此后，陈光甫反复强调该行“以服务社会为根本立场”。即使较为偏僻的重庆，聚兴诚银行也早已用“服务社会，便利人群”相号召。显然，民生公司在其试验过程中，吸收了此前中国金融工商界在构建现代经济伦理中已经取得的进展。

后来，民生公司的宗旨，进一步表述为“服务社会，便利人群，开发产业，富强国家”，从而更加充分地表达出一个中国现代企业的伦理取向与价值追求。这种帮助社会、服务社会的观念，加上上述“事业中心”的观念，形成民生公司试验中“以事业为中心，以服务为目的之新道德”。

为实现创造现代集团生活的目标，民生公司采取集中训练、会议、演剧以及创办公司刊物等多种方法，对员工进行思想行为的训练，以期把事业中心、服务社会的新道德变成员工思想行为的习惯。

卢作孚深知思想行为训练的困难，他说：外国人在中国有吃几百次中国饭仍不能好好使用筷子的，“行动简单如此，训练已非常困难，而况组织复杂、手续繁重的行动，常需要积久的习惯、纯熟的技术，而又需要社会一般的行动，其变更之困难，是更不可以计算出倍数的。”但是，正因为深知思想行为不容易改变，所以卢作孚强调，要“训练在先，造成风气”。卢作孚指出：民生公司要社会服务，“就要先训练为社会的人。我们常常说：中国人如果能从今天训练出来，中国决不致亡。以占有世界人口五分之一的中国人，不特不亡，还有主宰世界的可能。”他又说：“我们必须训练成功一群有创造能力的青年，才能创造成功个良好的社会环境”。

1933年4月，民生公司制定出《本公司人员训练纲要》，内

容有会议、工作、提起意义、提出中心问题、知识与技能、健康、群的情感等七个方面。这是一个相当全面的训练纲要，而实际训练的范围和方式则超过了这个纲要。

在职工训练问题上，卢作孚认为，民生公司员工的训练要抓住三个要点：第一是要使员工头脑中的知识有世界那样大，能够用世界的眼光决定自己的办法；第二要使员工头脑中的问题至少有自己的国家那样大，在国家紧急状态下也能够明确自己担负的责任；第三是要员工分工合作在可能的范围内创造一个现代的物质建设和社会组织起来。后来卢作孚将这三个要点简化为三个口号：(一)知识要有世界的大；(二)问题要有国家的大；(三)工作要有所负责任的大。

对于训练人的人也要进行训练。卢作孚认为，在人的训练中，“最困难在训练人的人——他第一是需要有专门的技术，训练人做甚么便需要有做甚么的专门技术；第二还需要有训练的技术，如何训练人乃亦是一种专门技术。”在给民生公司上海分公司负责人的信中，卢作孚说：“能保护船，能保护货，能招待旅客。此三种成绩，均须超中外一切公司之上，乃贵乎有此一新公司也。求有此三种成绩，惟一方法，在人之训练。担任训练者，以船主经理为中心，而更由重庆总公司宜昌上海两分公司帮助之。”又说：“训练之中心问题，乃在分工与合作，乃在每人有确定之任务，又相互有密切之

联络。望兄力分自己之工作于公司之人员，而分精神于公司人员工作之分配与检点。领导人做事，须将自己做事之时间减少，训练人做事之时间加多也。”

训练方式不拘一格，有集中训练、联合训练、分批训练等。1927到1937年抗战爆发前后，民生公司集中训练员工的主要基地在北碚。在这十年间，北碚“代民生公司办了护航队、茶房、水手、理货生等专业短期培训班多期，人数近千人。”北碚在代民生公司训练轮船茶房(即服务生)之初，主要进行军事训练，服务技能的训练不够充分。后来服务技能方面规定十种训练活动，包括敬茶、添饭、叠衣服、捆被、洗练、擦鞋种种事务，使其“能尽茶房之职责”。不仅要训练员工掌握各种专门的技术，还要训练全公司人员“要求趋赴的公共理想”。民生公司还曾与金城银行重庆分行、美丰银行、永安纺织厂、太平洋保险公司、利昌字号等七个企业合组军训班。1946年4月赴美交涉造船问题中国之前，卢作孚还提请公司主管要注意训练：“不必要的人，立即抽调加以训练。训练的范围，有文书、会计、统计、物料管理。第一批抽调的人训练完毕，再换掉第二批、第三批……一直全部人员训练完毕为止。这些技术的训练，每一人都是必要的，希望大家都有很浓厚的兴趣。”

(未完待续 转引自《卢作孚研究》，2021年第2期总第66期)