



在第二次业务会议大会总结报告

(1950 年 11 月 13 日)

● 卢作孚

(上接总第 679 期)

(三) 有次在一天中用五只船完成了四百吨以上的运输计划，那时民生公司自己有几百吨油需要运到巫山安全地带，但是不容许有多的时间。需要五只船配合行动。(1)“民主”。本身可以装油，同时可以拖驳。(2)“生聚”。本身不能装油，但可以帮(泵)油，可以拖驳。(3)“民享”。本身可以装油，但不能帮(泵)油，而且一天不能由宜昌开到巫山。(4)现在的“生平”。须“生聚”拖到巫山。(5)“十一号驳子”。须“民主”拖到巫山。另外还有一个小驳子装有部分油，要帮(泵)到十一号驳子。于是在宜昌的民生公司同仁大伙商量办法，要“生聚”在宜昌把小驳油帮(泵)到十一号驳，同时拖十一号驳到三斗坪，要“民主”、“民享”由巫山开到三斗坪。到了三斗坪后，“生聚”马上帮(泵)油驳油到“民享”。“民主”自己帮(泵)油，留一部分油在十一号驳中。随即“民主”拖“十一号驳”，“生聚”拖“生平”，“民享”自己走。而且都不能有误，都要当天赶到巫山，因为“民主”油要帮(泵)到“十一号驳”，“生聚”还要帮“民

享”帮(泵)油回“十一号驳”。这样一个极为复杂的计划，可是完全执行到了。由此我感觉，什么事只要大众发挥力量，大家想办法，没有不能完成的，这就是个例子。

今天我们的计划也很相像，必须深入到每个单位，每个最小的单位，使计划更具体化起来，让执行的人和真正工作的人来研究办法，我想一定会比我们这几天中的研究更具体。我们这几天的研究已经比原来坐在屋子里拟的计划具体些，假定各单位转去后再详细研究，我想一定会更具体，更超过今天的假定数字。在这几天中，有天晚上我同童副总经理、周雁翔经理在会后同工会代表谈话，他们因为是站在实际工作岗位上，看到的较为确切，提了许多值得我们注意的意见。今天的这些计划，假定再深入到每个单位去重新检讨，让每个单位去研究如何执行这些计划与预算，相信这些单位执行结果可能会超过预算，因为我们今天的预算，仅仅是根据过去一般的经验推论的。

再就支出说，现在单举一件事。昨天在讨论管理费这项费用时，曾经硬性规定八折，这是假定，但是是可以实现的，而且

也许实现的还不止八折。为什么原因？我们可以检讨这几年的管理费用，如电灯费，假定过去全月是三千度，现在我们可以最低降到二千四百度，也许还可以降到两千度。我们管电灯的人如果努力于达到预算，用电就有把握。谁管理电灯？是大众、当班的职员和当班的服务员。假使他们能够控制电灯开关，电灯费就可以降低，所以这项预算之能否实现，就要问我们当班人员。船上招待费也是一样，假定过去每月有两百万招待费，现在我们重新拟预算，从十二月份起，一定要减为一百六十万，甚至一百二十万，假定每一项支出都这样检讨，预算一定有把握降低，因为现在的预算是根据过去的支出拟出的，假定能限制现在的支出，预算也可以随着减少。所以每个单位不仅要重新拟定，支出也要重新拟定，依据当地事实拟定预算，这个预算可能修改我们现在的预算，但是它的修改不是增加支出，而是增加收入，缩小差额，甚至保本且有盈余。

我们过去的经验已经不少，如果靠大众的力量解决现在的问题，一定比今天在桌子上的研究更具体。尤其在实施计划期中，

一定天天都能够有新的经验贡献出来，使我们计划预算还可以不断改善，这样例子过去我们在实际工作中已经发现不少。例如机器配件来源不易，国内国外的同仁们都很忧虑这个问题，可是依靠群众的力量，大家想办法，配件问题大半解决。记得民生厂为了解决一件冷却器，厂内一位姓李的工程师发明了出来，比美国原来的东西还好得多，不但可以代替，而且比原来的更好用。我们为什么不拼命来用这样的经验，而且奖励这样的经验？尤其在技术改良上，和管理方法改进上，假定我们有新的方法、新的建议和新的发明，对我们事业前途，不知有多大的帮助，以后在应付问题时，我们一定可以随时发现新的方法来解决困难，希望以后在计划预算进行期间，我们能不断有新的方法。

一向公司有个最大的缺点，就是我们的组织有的太照理想，有的又太牵就人，太理想和太牵就人都不是健全的。例如常见一件事分到三、五个甚至七、八个部门，一有了事情，不知道谁在管，愈到大的单位这种情况愈多，尤其是总公司，因为分公司的部分还不太多，它的分工没有这样

复杂，大家都有这个感觉。今天谈人事调整，还有个调整方法。在我的感觉是，应该有个新的分工，解决今天人事的臃肿，也就是开会那天郝局长所提到的一个最好的指导：减少间接生产的人，增加直接生产的人。希望大家都不要落在间接生产当中，公司今天有许多方面需要人去做。例如今天就短航情形之复杂，是我们所不能想象的。我们坐在屋子里，哪能想到客人晨早在江边日晒雨淋等船，客人叫喊已不知叫喊了若干年，叫喊到后来已经没有了叫喊。我们一定要想法整理改善短航，必须作到使短航客人不以旅途为苦，争取能够坐汽车的改来坐船，坐木船的改来坐轮船，以增加我们的收入。对于做小生意的客人，更须努力争取，周到服务。因为做小生意的，是短航乘客的主要部分，他们原来感觉不便的地方，现在我们要给以帮助。所以每条短航航线，我们必须都有专人切实负责去改善服务，各方面才能了解清楚。还有，每每一只轮船走到一处码头时，发生了什么事情，不知道找哪个。我们一个地方总应该有个负责人，凡是有船到他那地方，必须把各方面联络清楚，使船缩短停泊时间。此外还有若干直接生产事务，都要专人料理。这些生产工作，都不是在办公室里坐着所能作出来的。真正要解决问题，全在办公室以外。因为这个关系，一定要减少办公室以内的人。这样一来，也许今天的计划，不但能够执行，而且有望能够超过。

(未完待续)

1930 年春夏，卢作孚带领峡防局和民生公司一班人，在考察江苏、上海、青岛、北平和东三省的过程中，深感办事业最缺的是人才，尤其是经过专门训练的人才。他提出下半年即在北碚“成立一中学校，专准备青年投考交通、同济诸大学，一方面准备应用。”卢作孚的构想，立即由他的朋友、同仁们开始实施。

1930 年 7 月 21 日，在重庆北碚的火焰山上，民生公司的董事长郑东琴、民生公司董事川江航务处副处长何北衡、航政科长郑璧成、北碚峡防局的邓少琴、黄子裳等人在东岳庙里开会，成立了私立兼善初级中学董事会，公推卢作孚为学校董事会主席，毕业于北平法政大学的荣昌青年郑献征，被任命为中学校长。

8 月 16 日，卢作孚从上海回到重庆，成立了中国西部科学院，兼善中学也开始了招生工作，首届学生以江北贫儿院遴选优秀者为基础，再在峡区招收数人，共 29 名学生。

9 月 13 日，“私立兼善初级中学”在北碚火焰山东岳庙里大殿正式开学授课。

根据 1929 年国民政府教育部第 1129 号训令公布之《私立学校规程》第八条规定，“私立学校以校董会为其设立者之代表，负经营学校之全责”，校长或院长由校董会任命，学校行政由校长负全责，校董会不能直接干预。这个规程所要求的私立学校开办条件里，除“设备完善，经费得



(卢作孚先生(左)与兼善中学校长张博和的合影)

卢作孚与兼善精神

● 唐亮

以维持”外，还强调，私立的“大学专科学校教职员须合格”，专任教员必须占教工三分之二以上；中学和小学的专任教员要占教职工的四分之三以上。据此，兼善中学校董会章程规定，常务校董会半年一会，职能是：选聘校长，策划学校事务及考察学校情况，筹划学校经费，监察审核学校财务保管学校财产。后来完善了校董会简章规定，有资格任兼善校董者为两类人，一类是专门学者，富于教育学识及经验者；另一类为热心教育事业者，包括捐常年经费或巨资于本校者，这两类人经常务校董开会通过者才能够聘为学校校董。校董名额无规定，由校董产生的常务校董为 9 人；常务校董中产生董事会主席及副主席各一人，由主席代表董事会执行一切事务。1933 年，兼善中学常务校董有：何北衡、郑璧成、李佐臣、熊明甫、黄子裳、罗广业、唐瑞五、张博和、卢作孚。这一时段校董会董事除康心如等社会贤达外，主要由北碚峡防团务局的干部和民生公司骨干成员构成。

抗战时期，兼善中学校董共 41 人，民生公司郑东琴、何北衡、耿布诚、李佐臣、郑璧成、宋师度、魏文翰、张澍霖等人及晏阳初、孙越崎等知名人士，实业家除美丰银行的康心如外，还有和成银行的吴晋航，北碚农村银行的冯书舫，川康银行的周季悔，川盐银行的丁次鹤，四川省银行的刘西英，四川丝业公司的范崇实等，北碚管理局局长卢子英也成为兼善中学重要校董。董事会主席，后称董事长，一直是卢作孚先生。

最初的兼善学校实在艰苦，同学仅一班，器具尤不敷用，房舍尤不足分配，讲堂自修室饭厅大礼堂均以正殿应用，桌椅板凳均由各处暂借。开学以后，卢作孚约

集社会热心教育人士，募建校舍，在校师生们一齐动手参加建校劳动，先是建得平房数间，做了宿舍、教室。

校董会董事长卢作孚给巴县毛县长当年的呈文便很是自豪了：“此校在北碚，以峡区地方安静，风景幽美，新兴事业次第繁兴，且与渝合两市相距甚近，日有汽船往来，交通极便，环境之佳，无与伦比，诚一培养人材之良好地方也。”这时学校已有四层楼房一座，平房二栋，校园总面积 20960 平米，建筑费银 26967.50 元。在开办呈报表上填写道：“校舍位于嘉陵江滨平民公园之中，风景清幽甚饶诗意，中国西部科学院之博物馆、生物标本陈列室、地质陈列室、动物园、图书馆在其切近，于学生之参考甚为便利，而电灯自来水厂、三峡染织工厂、北川铁路公司、运河冰厂、煤球厂、炼焦厂皆相距不远，随时可以参观研究，对学生智识之增进助益不少。”这里罗列的文化机构和企业，今天看来都不希罕了，但在当年的重庆，足可谓第一。

1936 年 4 月，江巴璧合特组峡防局改组为嘉陵江三峡乡村建设实验区署。唐瑞五任区长，卢子英任副区长，辖北碚、黄桷、二岩、澄江、文星五个乡镇，管理权限为民政、保安、建设、教育四项。

在张博和校长和兼善人的努力下，在 30、40 年代里，兼善中学始终贯彻作孚先生的办学思想，明确提出了兼善中学要为社会培养和造就“艰苦诚朴，奋发进取，服务社会”，具有兼善精神的英才。兼善中学像一面迎风招展的旗帜，一大批有志有为的青年从江北、巴县、璧山、合川、岳池、广安、南充、阆中、仪陇、达县、万县、涪陵、南川、泸县、江安、峨嵋、成都等地，不远千里，慕名而来，蜂拥而至。就连著名作家语言大师老舍，教育家晏阳

初、陶行知等名人也把自己的子女送到兼善读书。作孚先生子女也在兼善学习。

1939 年，后方物价已大涨，办学更加困难。到 1941 年，与战前相比，物价已大涨，学校成立了兼善公司，收入成为学校收入重要部分。公司文件如今历历在档，可证明其实实在在是为办学而设，不是为校长教师谋私利的。而民生公司到 1950 年清理股权时，尚有专人管理的“文记”股一万股（时民生公司全部股份不足八十万股），其股息年年拨付西部科学院。在 1936 年公布的公司章程中，已规定其常年盈余中，有相当比例是文化基金，作为给兼善中学及合川瑞山中学的专项补贴，并且西部科学院也将西山坪农场划拨给了兼善中学。兼善中学当年对贫困优秀学生进行奖励，一种是部分减免学费，一种是全免学费，再者连膳食费也免，最优者，除全免学费膳食费外，还要发给一定的生活补贴。后来在抗战时期，学生人数增多，办学益加困难，兼善中学让免去学费膳食费的同学，采取勤工俭学的方式为学校减轻负担。当时勤工俭学的同学很不少，他们在校长室及各教师办公室、医务室、保管室、图书馆工作。那时大家对这些勤工俭学的同学很尊敬，因为他们能够自食其力，而依靠家长力量来读书的学生，在他们面前很惭愧。那时的中学生，决不显摆家长的地位。卢国纪在兼善读书几年，同学们很久都不知道他是董事长卢作孚的儿子。

兼善中学以为，国家需要的人才，“必须有精深专长之科学、坚强健壮之体魄及公忠体国之精忱”。从兼善的学生身上，正体现了这样一个培养方向。兼善中学的校训为：智仁勇恒。这与张博和校长母校——北京汇文中学的校训“好学近乎智，力行近乎仁，知耻近乎勇”有相同的地方，但又多一个字“恒”。这个字，对于年轻人非常重要，对于我们的国家，也更为重要。

(本文部分内容节选自重庆市兼善中学校校本教材《卢作孚思想与兼善精神》，参考部分兼善中学校志及北碚志内容。原载《卢作孚研究》2020 年第 2 期，原文有删减。)