

第二次业务会议大会总结报告

(1950 年 11 月 13 日)

● 卢作孚

参加八天会议以后，很受感动。这次会议的准备时间太短，很多提出来的办法免不掉都有些草率，可是大家能够在这样很短时间中产生出许多办法，这许多办法都能够围绕着公私合营协议书，我感觉已经是件不容易的事情。开会以前，船务处、业务处、财务处、稽核室、人事室都带昼夜赶工，有的办法很专门，例如会计制度、成本会计制度，有的办法涉及的方面太多，例如生产节约，但是都能够有这样短的时期准备出来，已经第一步看出了依靠群众的力量。所提办法自然免不掉很多不周到不完备，可是在这八天会议当中，大家不仅是依靠会议时间在开会，会议时间过了还在开会，不但白天开会，夜晚也在开会，不但星期一到星期六在开会，星期天还在继续开会，一直到今天结束，而且全是群众的要求，大家都希望要延长会议时间，在延长的时间中讨论的精神比最初还要好。尤其昨天上午讨论预算，发现有很多新的意见，改善原来的办法，有许多都是原来想不到的很好的意见，已交各个小组修改原有办法提出今天通过，这是依靠群众力量的第二个证明。这次已经依靠了参加会议的群众——这还不是海员全体——产生出今天通过的各种议案，这些决议案如果一一按照内容报告，内容之多恐怕今天都报告不完，可见这次议案内容之丰富，而且都相当的具具体，会议完后将来会把会议录成一本书，交印刷社付印，相当时间后可能就发给大家。

但是不单是这样，我们讨论的议案，如预算规程、会计制度、成本会计制度、调船计划、业务预算、财务预算，只能说是原则性的，其中数目字都是假定的。自然这些数目不是凭空臆造，也是相当依据过去事实的，例如调船计划运输计划是依据过去船务情形，业务预算财务预算亦依据过去收支状况，都不是凭空臆造的。但是这样的假定也还只是原则，不是具体数字，要具体化是要深入到总公司的每个部门，不仅每处每室，还要到每科每股，每个最小的单位，每个栈房，每个囤船，每个驳子。分公司也要到每个单位，每个船只，这样才能把原则性的东西具体化。但是不能仅靠行政方面片面的假定，还要取得工会的意见，希望工会领导号召起来，

发动群众力量。我们在会议准备的时期，已取得了各处室草拟办法的意见，在会议当中又取得了各组的修改意见，会议以后，我们还要开全面的劳资协商会议，取得工会具体意见，取得每个单位，每个顶小的基本单位的意见。要这样，原则性的东西才能愈到后来愈具体化。

为什么这样说？例如现在谈增加收入，如果只限定了重庆有多少收入，汉口有多少收入，这样是不够的。我们还要每位代表回转去再同各单位业务人员再检讨，还应把收入数目检讨增加，因为我们收入并没有平衡。如果见到现在预算就认为妥当了，是不合宜的。如果只实现这些数目字，不是我们的成功，还是我们的失败。如果我们想不出一个办法弥补现在的业务损益，尤其是财政收支，我们的困难不能算是克服了。因为这个关系，还要公司的每个收入部门，从总公司到办事处，到每座栈房，每支拖轮，每条驳船，都要精打细算，不仅注意大的地方，而且注意小的地方。每个业务部门凡自己可以算盈亏的，都要努力有盈无亏。例如合川水电厂过去每月亏本，今后正努力想法如何先求平衡，后求有余。又如香港大家都感觉是个累赘，现在不断研究如何减少支出，到最近已有可能，假定没有意外困难，香港能够做到平衡。尽管过去债务必须另外想办法归还。又如一个栈房单位，有各种薪津人员杂缴出入，但是也有收入，存一吨货要收多少钱，可有一种计算方法，可以表示出它的盈亏，每个单位凡自己可以表示盈亏的，要努力于有盈余。如每个码头虽有租金、各项开支、职工薪津支出，每停靠一只轮船也有收入。每只轮船也是如此，希望走几趟水，有多少收入，可以作一种估计，自然这种估计只是比较平稳的估计，如果一切航行港务问题都能够普遍没有什么错误，如果油煤以及其他物料都能够适当配备，腾出吨位增加载量，一定可以把航行装卸时间缩短，货量增加。如果哪条船能够超过现在的假定，哪条船超过得最多，那就是模范。就可从这里去作生产竞赛。要使每条船都预算它的收入，而且都要尽量设法超过预计收入，如果我们每项收入都能比现在一般假定来得多，我相信总收入一定还可以增加。

这样的事也是有事实，就是前几天曾经举过的例。当一九三八年童少生任宜昌经理时期，我们会议时的预算是，从一九三八年十一月一日到十二月十日那四十天中，我们可能有运输能力一万四千吨，但是因为一切都上轨道，都有规律，都依照计划，就是中间最困难的几项都能够执行，就办到了那四十天中实际运的是二万六千吨。这里我只介绍三件事，大家可以了解几分为什么当时会达到这个成就？计划是怎样在执行？（一）我们决定，在每个轮船开到宜昌时，如仅仅装到二百几十吨一载的，就希望一晚上完成装出。如装到三百到五百吨一载的，两夜另一天完成装出。时间很紧迫，装的东西又都是重要的机器，或大件的，如飞机机身，很不好装。为了把握时间，我们的办法是，无论什么东西都在船到一点钟以前预备好，器材装到驳船上，再经过囤船上人员检查，如果他们已准备完成，轮船到时就装他们的东西。假定到一点钟他们还没有准备好，就是只差三十、五十、八十吨，也不装而装另外已经准备好的机关的东西。轮船如果到了宜昌，大家对每一分钟都把握得很紧，就办到了每一支轮船在未到宜昌前，货舱口已经揭开，起重吊杆已经举起，玻门窗口也已开启。驳船、拖轮也一切准备停当，只要一听到轮船汽笛声音，拖轮马上靠到驳船边上，等待轮船下尾，拖轮就带着驳船离岸。轮船一抛锚，拖轮已经靠在旁边，开始装货。真正作到了每一分点（钟）都没有牺牲。这完全是靠了群众一致的力量。看见岸上江边人的忙迫，人声、汽笛声、机器运转声交织成一片，真是令人感动。（二）宜昌到巫山航行时间限定是一天，有的船上水一天不够，就在下半夜离宜夜航一段时间，下水通常要不了了一天，只需半天，就在中间担任工作。如每支铁驳子可装货八十至一百、一百五十吨，所有轮船由巫山下来时，就拖一个驳子上去，每天上水拖三、四个钟头，下水再一、二个钟头，把这半天走过，分三次或四次就带了一个驳子到巫山，这样一来下水的其余半

天也决不浪费。而且除了船的本身载量以外，又增加了它所拖船的载量。（三）有次在一天中用五支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，但是不容许有多多的时间。需要五支船配合行动。（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（泵）“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。

（未完待续 原载民生公司《1950 年第二次业务会议报告》。转引自凌耀伦 熊甫编《卢作孚文集》，北京大学出版社，2012 年版）



（上接总第 702 期）

根据民生公司薪工条例和职工年功加俸细则相关规程，由人事管理委员会根据相关事由进行讨论决议。其中第三十九条，“请核给万分公司助理员许培泽医药津贴案，因劳致疾，该员全部医药费用壹佰玖拾捌元柒角玖分照数津贴，住温泉调养房租叁拾肆元津贴二分之一计拾柒元”，虽然助理员月薪仅有 20 余元，但根据民生公司医药津贴办法，人事管理委员会必须津贴其相关医药费用，当然某些费用依据办法也只能作部分津贴了。

此次会议最后两项议案分量颇为重要，第四十条为通过总公司办公室职员当值规则案，此项议案此前已经由人事股和总务处反复调研和修正，此次又经人事管理委员会讨论审议，并照修正案文通过。

最后一条，“魏文达已聘为本公司常年法律顾问，请予追认案，追认全年致送奥马费肆佰元正”。魏文达是当时著名的海商法学家，任教于东吴大学法学院。其和胞兄魏文翰在上海经营律所，是上海工商界的风云人物。随着上海陷落于日人之手，上海工商界不愿做亡国奴的企业和企业主都陆续迁徙到大后方的重庆。民生公司在抗战前曾向上海工商界发行公司债，上海

浅谈民生实业股份有限公司之人事管理委员会

● 薛宇

工商界许多闻人都持有民生公司的股票。就是在那个时候，魏文翰成为了民生公司的股东，而因其在海商船舶保险司法上的实力和地位，民生公司曾聘请其为公司协理，职级略等同于总经理。后来因为长期代理民生公司总经理的宋师度积劳成疾，长期病假，民生公司转而聘其代理总经理一职。据魏文达之子，华东政法大学副教授魏友宏口述史料，其二伯父魏文翰代理民生公司总经理期间，也因为忙碌而无暇顾及民生公司具体事务，其父亲魏文达在很多时候帮着处理民生公司的具体事务。后来在抗战胜利以后，他们两兄弟回到上海创办了海鹰轮船公司，也是因为民生公司的经历积累了相关经营管理的经验。

通过人事管理委员会这么一次小小的人事会议，我们可以看出，其会议流程和运作完全是按照其组织大纲和办事细则进行的，参与会议的人选皆是涉及到的和掌

握权力的核心部门，而且会议记录颇为详细，以求做到经得起稽核查证。会议讨论决议的具体事项也是按照类别提前归类的，这样也有利于集中迅速讨论同类型事项，避免浪费会议时间；此次会议为人事管理委员会第 304 次会议，这也说明了人事管理委员会会议频繁且长期坚持，也佐证了民生公司会议虽多，但力求节省会议时间，提高会议效率。

四、结语

从解析民生公司人事管理委员会开始，由此去探索民生公司的人事管理制度，我们能够看到，当西方古典管理体系在二十世纪初到中叶随着资本主义高速发展而开始不断总结、分歧、思考、变革、完善，其学说影响下的其他经历着资本主义殖民化的国家和地区也在不断思考。他们结合自身社会和现实情况，不断摸索一条适合

本土企业经营管理的脉络，构建促进自身良性循环发展的管理体系，民生实业股份有限公司在其 20 余年的发展中，也正是在如此探索着，并成为其中的佼佼者，如二十世纪八十年代，美国管理学者汤姆·彼得斯和罗伯特·沃德曼出版的《追求卓越》里所提到的“走动式管理”，实际上在当年的老民生公司已经普遍应用了。又如霍桑实验得出的“非正式团体社会人”，在当年老民生公司的集团化生活中更是非常普遍。这些都是源于本土企业对于舶来思潮的独立思考和超越时代的探索，这种探索值得后来的企业管理者深思，而老民生公司的经营管理体系，特别是人事管理体系对现在中国特色社会主义经济建设时期的企业发展有着丰富的启迪；其所保持着的的一定是先进性的，值得很多企业管理者去探索和借鉴。

（全文完）