



卢作孚关于公司治理的相关论述

● 王瑞 辑录

民生公司当前的最大问题是增加股本。因现在资产太大了，股本就太不够。资产到了七百余万，股本才得一百二十万，除靠历年提存的消磨保险公积等款撑持外，即靠借款撑持。这是太不妥当的事。借款终有限度，且须归还，只可利以通融缓急，不可利以作事业的基石。最可靠的撑持者还是股东自己，还是由股东自己增加股本或转相劝募股本。

董事会已提出议案，盼望加股本为二百五十万。此议案不但盼望通过，尤其盼望于最短期间即完全募足。省内的财力如果不足，即宜募诸省外，要必达到足数，因为股本收足二百五十万，不但股本可以增加一百三十万，同时或尚可加募一百五十万公司债，使成长期债款，分年付还。总共在事业上，可得二百八十万资金的帮助，不但解决了目前事业前进的困难，也同样解决了事业上未来的需要。成功失败之机，全在于此。盼望股东大会中之俄顷，能把握住成功之机，一致主张加到二百五十万股本，并募足二百五十万股本。此案成立之后，不但股东应努力加股募股，

职工亦应共同努力入股募股。

——摘自《公司当前的最大问题（1936 年 3 月 1 日）》，《新世界》第 89 期，1936 年 3 月 1 日。

每人应晓得自己的任务，每个船上经理要负起业务上的责任。例如驾驶部有甚么问题？客人的招待如何？货物的管理如何？人员的训练如何？这些，每个经理应负起任务来。并且有五个条件，就是：要看清楚、作清楚、想清楚、听清楚、问清楚。例如船靠岸之前，一切事务与对象看清楚与做清楚了吗？是否听清楚、想清楚了吗？若在船上睡觉，或看与职务没有关系的书籍，那决没有看清楚、想清楚、听清楚的可能。其次是要问：每天必须问大车的轮机部有无问题，问大副驾驶上有何问题。一切都应当把方法研究精当，才能推动全船事务，使得安全。至于事的产生方面：第一，要到世界上去找方法，就是求智识，所以必须参考西洋的航业书籍。第二，是必然的。假若船不叫它打烂，它就不会打烂。此为必然的，不是偶然的。

——摘自《会议为促进事业的惟一方法（1936 年 6 月 16

日）》，《新世界》第 96 期，1936 年 6 月 16 日。

我们把民生公司关系之大，说得太多了。现在要求大家做到两点：一是“计划”，二是“预算”。我们凡做一桩事情，从开头到终了，事前都应当计划得很清楚，如像会计处有会计处的计划，总公司有总公司的计划，全公司有全公司的计划，同时，个人也有个人的计划。例如郑经理这次到上海去，他就要有计划办哪些事情，如何办？需要多少时间。每一个计划，我们都是使它达到一个段落，比方，民生公司是三十年的计划，那末我们就要逐渐去实现它，完成它。每一局部的计划，要在整个事业之下；每一个人的计划，要在人群的当中。至于“预算”，今后凡涉及数目字的，都要有预算。如像郑经理这次到上海去。那末对于开支就要有预算，每天要用多少钱，总共要用多少钱，都应该预算清楚。

今天以后，我们要办到：没有预算，不准开支；没有计划，不准行动。凡超出预算的开支，要经总经理解决；原来无预算的，

要经董事会解决。我们要这样，才能够控制“技术”，把握“管理”，推动事业。

——摘自《我们的一切都要有计划 and 预算（1936 年 8 月 17 日）》，《新世界》第 100 期，1936 年 9 月 1 日。

为健全公司组织，在总经理之下，决增设秘书、设计、稽核三室。秘书室管理全公司一切对内对外的文书，如果将一切文书全经过秘书看过，就不会再有甲处与乙处对于一件事情而有两样不同的办法；设计室管理全公司应兴应改事项之设计，今后凡作一事，必须要有计划，无计划不准行动；稽核各部事前事后账项，并督查一切，今后凡开支，必须要有预算，无预算不准开支。不过三室之设立，重在联系四处的工作，并不是由四处变成七处，那就失去三室的作用了。

——摘自《在总公司朝会上的讲话（1937 年 7 月 14 日）》，《新世界》第 11 卷 1 期，1937 年 7 月 16 日。

所有此次经理会议的全部议

决案，要拟具体执行方案，都要先有具体调查，调查如不明了，还得先去管理现在的事实，然后明了现在的事实，膳务仅是一个例子……这是第一桩事情。

第二桩事情，此次曾同总公司及分公司数位经理研究出来一种《经理须知》。此事动机是因为有的经理初到公司不久，即因船上需人调上了船，以致不尽明了其本身职务。一俟整理后，即发交各船详加研究，再缴回公司，公司汇集各方意见重加修正，再行公布，以期此项《经理须知》，将来为各经理手中之至宝。经理须知上分了几个部门，详列航行、货运、客运、以及事务上各方面的事情，这些事情都为经管理所应该通通弄懂得的。

还有第三桩事情，请各位注意管理方法。公司事业在逐渐前进，从总经理起都要跟着前进。假使不然，则只有两个结果，即：不是（一）自己落伍，就是（二）事业失败。

——摘自《由整理膳务谈到今天的工商业管理方法（1937 年 7 月 16 日）》，《新世界》第 11 卷 1 期，1937 年 7 月 16 日。

（上接总第 721 期）

在监督中促进民主管理

企业的发展离不开众人的合力，卢作孚除采用了有序的组织管理之外，还采取民主化管理，以凝聚人心，促进员工团结协作，具有初有雏形的民主监督的先进思想理念。

作为企业的领导者，他时常深入员工生活，听取员工的意见与建议，也把公司的情况实时反映给员工。从《新世界》中可以看出，企业的各项事宜，大到航线增减、业务变动，小到员工日记，朝会要闻，杂志都有记录并允以公示，充分尊重了员工对公司事务的知情权，也是让员工监督公司的一种措施。卢作孚的民主管理思想还体现在企业各种类型的会议之中。从《新世界》来看，公司会不定期或定期举行各种会议，主要包括：调度会议、朝会、主干经理联席会议等等。其中不仅有供领导班子交流意见、探讨问题的会议，也有供全体员工互相批判、监督、提意见的会议。民主风气得益于这些会议的展开，使得民生公司内形成一股清风，大大提高了企业员工们的积极性。

从刊登的文章来看，卢作孚赞成企业的领导制与分权制相结合，促进企业的民主管理。民生公司建立之初就是由合川的各位同人募股集资而来，采取的是股东制来进行分权管理。卢作孚认为作为管理者虽然统帅全局，但并不意味着独断集权、玩乐享受，“待遇较高的到是船员”。卢作孚曾多次指出作为领导者、管理者需要时常检讨自己，是否正确有效地履行自己的职责。在 1945 年第 2 期《现代工业管理趋势》一文中，提到仅凭主管人员的意见、能力、判断等处理问题是简单的、单一的管理，需要有专门的技术

卢作孚现代企业管理理念的初步探究

——以 1944–1947 年《新世界》为例

李 珂

人才、策划人才等提供意见和材料。同时，卢作孚也鼓励学习借鉴其他企业的民主化管理思想。《实 [宝] 元渝的人事制度》一文中，详细介绍了实 [宝] 元渝企业股东制的规定以及在企业内采取层层投票决议的方法，展现了企业在组织管理方面的民主精神。

集体生活中人的因素最大化

人是企业的最小单位，也是最大因素，卢作孚的现代化企业管理还着重体现在重视“人”的因素，主张人性化管理，达到企业与人物的和谐共生，相互促进，培养员工树立爱家爱企爱国的理念。

科学发展观提倡以人为本，卢作孚在企业人事管理方面也十分重视这一点。在要求员工认真工作的同时，卢作孚也十分重视员工利益，建立了较为健全的员工福利制度。此外，本着为社会、百姓服务的理念，卢作孚自民生公司成立之初就十分关心员工的日常生活，曾经提出“公司除作一切为客货运输服务的准备之外，亦正开始准备为职工服务”“注意到职工家庭的经济、教育、卫生、娱乐及一切救助的问题”。在杂志里卢作孚还提到要为员工及其家属建造电影院、游泳池、学校等娱乐或基础设施（后由于战乱导致施工困难，暂时搁置），力求使每位员工都能在企业中找到归属感。他认为公司管理者不是压榨员工的资本家，而是帮助大家工作，克服困难，为社会国家作贡献。“资助其克服不可避免

的困难，使其顺利工作有进步”“就自己参加的事业，配合并推动整个国家的建设”。同时，他也十分注重员工的内心健康，如《新世界》1944 年第 12 期主题为：实业心理——详细分析了人事心理与工作之间的关系。

卢作孚兼具企业家和教育家的身份，使他常把对于教育改革、新式思想的传递、贯彻到对于员工的教育上。综观整个《新世界》的创刊宗旨，从一开始卢作孚就把刊物定位于服务教育员工，旨在通过介绍新的发现发明、新的建设改革、新的社会运动和正面的人物和事业等，开拓员工的视野，提高员工的素质，把员工迎接到新的世界。同时卢作孚还通过鼓励员工投稿，参与稿件编写等，从办刊实践中促进员工的学习，从而形成了办刊—学习—工作的良性循环。“其材料大概都是取给于事业的内部和工作同仁的活动。供给这些材料者大概都是工作同仁，部分同仁颇有写的兴趣，全体同仁都有读的兴趣。”为了激发员工们读书的兴趣，公司还专门成立了读书会，并且在公司朝会上还会不定期邀请社会名家发表演讲。在《新世界》1947 年第 5 期中有一则附告，介绍民生公司附设读书会，自此期起，每期刊登一篇名著介绍或其他读书心得的文章。复刊之前，杂志内容多为内部员工参与。复刊之后，内容更加丰富，尤其扩展到经济、国际局势、国内外先进企业发展等内容。稿件来源范围也扩展到全社会，邀请国内知

名专家供稿，刊登译稿，部分年份每一期都有固定的主题。通过这一刊物，不仅对员工进行了更加专业化、前沿化、国际化的教育，而且树立和宣传了公司的正面形象。

1945 年第 1 期中《刘鸿生——中国的天才企业家》一文，是此刊特约名记者徐盈撰写。全文分五部分详细介绍了“中国火柴大王”和“毛纺业大王”刘鸿生的生平 and 企业管理经验、成功经验。在文章最后，写到他有眼光、有魄力、有计划、吃苦耐劳，同时信任员工、注意员工福利等原因才在创业工作中发挥顺利，这也是企业员工需要学习的。此外还有引导员工和读者树立人种平等的理念，介绍新技术扩展员工视野等文章。1946 年第 4 期中《皮色之迷》一文，提到皮色是环境综合实力的一种结果，人类不应以皮色不同而有歧视，尤其是根据皮色将人种分类是科学上最大的错误，引导员工和读者树立人种平等的理念，避免歧视。1947 年第 3 期中《介绍磁控电子管》一文介绍了新发明磁控电子管，1944 年第 8 期中《残废者的救星》一文介绍了新技术——以液体橡皮模制四肢、耳朵等，大大扩展了员工的视野。

企业文化建设中“民生精神”新内容

卢作孚是近代最先有企业文化建设意识的企业家之一。他所要求的“民生精神”是企业精神的核心，同样也是他本人企业精

神的核心。经过学者总结，民生精神主要有三种，分别是：实业救国的思想、集团精神、艰苦创业的精神。而在不同时期这三种精神有着不同的内涵和表现。

就媒介文本来看，1944 到 1947 年相较于先前的通过兴办实业来挽救国家命运的观念，卢作孚有了更多的思考。通过了解先进的技术、企业的管理模式、国家的经济建设等内容，卢作孚了解到时代正在发生巨大的变化，企业的发展、国家的发展不应该仅仅停留在原地，而是应该学习其他国家、企业的先进技术、管理方法等，迎头赶上，所以他在这段时间把了解新世界的变化这一重大的主题纳入企业的文化建设，成为“民生精神”在这个时期增添的新内容。

民生公司白手起家、艰苦奋斗的精神被一以贯之。在杂志中卢作孚有意识地在介绍优秀企业时，用言语表扬员工的艰苦工作，在潜移默化中培养员工不怕吃苦、努力拼搏的优秀品质。比如在 1944 年复刊号《战时后方蚕业界的新创作——黄皮蚕》一文中，作者就对孙氏克服困难，坚持不懈研究、工作的精神进行了表扬，“这种埋头苦干的精神是值得我们称颂的”。

民生精神中的集团精神其实是一种爱企爱国的精神，是不以个人得失为主要立足点出发的一种精神。为了使员工们培养树立这种集团精神，卢作孚采取了一系列措施：开展企业游泳会、集体婚礼、读书会、规划建设员工生活教育娱乐一体的公司场所等。这些都类似于现代企业的“团建”活动，目的是为了培养员工的集体意识，爱企意识，团结协作，努力工作。

（未完待续 转引自《卢作孚研究》，2022 年第 2 期 总第 70 期）