

卢作孚行为科学管理思想及其实践

龙 汉 武

(解放军军事经济学院 政治教研室, 湖北 武汉 430035)

摘要:卢作孚的行为科学管理思想和在民生公司实行的一套行为科学管理方法,充分体现了“以人为本”、献身事业、服务社会和国家的价值取向,具有鲜明的民族特色,是中国式现代管理科学的奠基石。

关键词:卢作孚;民生公司;行为科学管理思想;实践

中图分类号:F270;C93-06

文献标识码:A

文章编号:1000-5315(2000)06-0023-08

民生轮船公司(简称民生公司)是由卢作孚于 1925 年创办的,并在他的率领下发展成为旧中国最大的民族资本航运企业。抗战时期,卢作孚在民生公司实行一整套行为科学管理方法,极大地激发了全体员工的抗战热情和献身精神,使民生公司有了飞速发展,成为战时后方最大的民族资本集团,这在抗战时期是绝无仅有的。本文就卢作孚的行为科学管理思想进行探讨。

一 卢作孚行为科学管理思想的主要内容

重视人在生产力要素中的核心作用,满足员工的物质生活需求与精神生活需求,是企业行为科学管理思想的核心内容。它突破了泰罗制科学管理视人为“经济人”的窠臼,把企业管理推向了一个新阶段。行为科学管理思想最初的理论成果,是哈佛大学心理病理学教授梅奥在西方电器公司的霍桑工厂进行“霍桑实验”后于 1933 年出版的《工业文明中人的问题》一书。梅奥认为,人是“社会人”,是复杂的社会关系的成员,因此,要调动员工的生产积极性,除了满足他们的物质需求(即用物质刺激作为激励手段)外,更应该从社会的、心理的方面去努力,使他们有感情上的慰藉,有职业的安全感,有心理的满足感和归属感。梅奥的理论开创了现代企业管理的新时代,是当代行为科学管理理论的奠基石。

但是,在“霍桑实验”之前,卢作孚的言论著作和他在

民生公司实行的各项规章制度,不仅包括了行为科学管理思想的全部内容,还在不少方面具有行为科学管理思想发展后期(20 世纪 40 年代美国马斯洛层次需要理论)的某些特征。

(一)重视改善工人的劳动条件与工作环境

工人劳动条件的好坏与工作环境的优劣,不但直接关系到他们的身心健康、人身安全,更直接影响他们劳动积极性的提高和创造性的发挥。对此,卢作孚有深刻的认识。为求得适当之工作环境,使不易减低工作效率,他认为应注意下列数事:(1)“火灾之防范,工厂备有多量之消防设备”;(2)适度的光线,机械、房屋虽系因陋就简,则十分注意安装厂房的电灯、玻璃及窗帘,用以调节光线,“使光线柔和,不伤目力,……总之以不损工人健康,不碍生产效率为原则”;(3)注意工作环境应保持适当的“温度、湿度及空气之流通”;(4)保持工作场所的“清洁卫生,避免一切因清洁所发生之疾病者有由来也”[1](《本公司之机器业》)。此外,从总经理到每一名员工,统一穿公司制作的“民生服”,一方面强调员工养成文明卫生的良好习惯,一方面“强调集体和民族的精神”[2]。

(二)激发员工的工作兴趣

工人劳动生产率的提高和潜能的发挥,除了与工人的工作技能和文化素质的高低有关系外,更与他们的工

作兴趣和奉献精神有直接的联系。卢作孚对此十分重视,他认为,企业管理活动应以人为本,因为“人是社会的动物,是由社会刺激而起反应的动物”[3]。人构成了社会,创造了历史。经济、政治、文化及其他各种社会要素,都是在人的作用下得以运作、演进的,又是为人服务的。因此,“企业的基本建设应为心理的”。而心理建设的首要任务,就是如何使工作人员“有事业上远大的志趣与工作上当前的兴趣”。要做到这一点,就要“使每一个工作人员认识现有的职业地位即是成功的地位”,“就自己的地位推动事业的经营,就事业的地位推动整个国家的建设”[4]。他进一步指出:“兴趣是成功之母,有兴趣做事才积极。”[5]为此,卢作孚在以下几个方面做了努力。

1. 在选拔人才方面,坚持“任人为贤”的方针,做到“大才过找,小才过考”,使进入公司的每名员工感到“他们之到公司是凭自己的能力,不是家庭和邻里朋友的关系”。据统计,1932—1936年间,民生公司招收的一般职员(即卢作孚所称的小才)共576人,就是从报考的4666人中择优录取的[1]。

2. 在使用人才方面,坚持“人尽其才”、“人才要用得当”的基本原则。在民生公司,凡专业学校毕业生,都专业对口;凡有专长者,即使没有学历,卢作孚也大胆使用。他从招考的一般职员和有实践经验的工人中提拔了一大批人担任工程师、技术员,甚至担任经理、水手长等职务[7](382页)。

3. 在训练人才方面,卢作孚提出了“中国的根本问题是人的训练”的论断。他认为“中国什么也不缺乏,只缺乏人——只缺乏有训练的人”,“只要训练人成功,不要怕所创造的社会失败,即是不要怕所经营的事业失败;只要人成功,一个公司偶然失败了,会有若干公司成功,一个医院失败了,会有若干医院成功”[8]。卢作孚始终坚持两点:一是全员训练,即对管理人员、技术人员和一般职工全部进行一轮为期三个月至一年半的训练;二是全面训练,即对全体员工进行工作技能训练、以爱国主义为核心的职业道德训练、遵纪守法训练和强健体魄训练,使他们成为技术精湛、体格健壮、爱国家、爱公司、爱顾客的高素质人才。

(三)培养员工的奉献精神

奉献精神是一个企业共同价值准则的集中体现,是企业文化的核心,是关系到企业能否健康、持续、高速发展的关键。《寻求优势》一书的两位美国作者曾说:“我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张什么,并认真地建立和形成了公司的价值准则。事实上,如果一个公司缺乏明确的价值准则或价值观念不大正确,我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”[9](139页)按照这种逻辑,卢作孚能成功地经营和管理民生公司,并在抗

战时期艰难困苦的条件下,取得超乎侪辈的的巨大成就。与他在民生公司建立的服务社会、奉献国家为核心的价值取向有深刻的内在联系。而且,这种价值取向在抗战时期被赋予爱国主义的内容,更增添了它的时代光辉和强烈的感召力。实际上,早在卢作孚创办民生公司时,他就确定了“服务社会,便利人群,开发产业,富强国家”的经营宗旨[10],希望“建立一个包括航运、工矿企业、科学和文教事业在内的一系列现代事业”,通过“事业的成功去影响社会,达到改变国家落后面貌,实现国强民富的目的”[12](64页)。这是他一生追求的目标,是他创办民生公司的主旨。

1. 要求员工不计报酬多少,不争地位高低,一心一意为公司做贡献。卢作孚认为:中国人有两种美德,是可以战胜世界任何民族的,“一个是勤,一个是俭”,它们是“两个有力的拳头,也是两把锋利的刀”。我们应“将就以前两把刀,铸成现代的大炮,不但要与现代国家比齐,还要超越了它”,为此就必须“大胆生产,小心享用”,“大胆生产之谓勤,小心享用之谓俭”[12]。要勤于工作,为企业创造更多的利润;又要节省支出,增加积累,加速企业的发展。

在卢作孚的号召和榜样作用影响下,公司全体员工上下一致,同心协力,把事业一步步推向前进。在与日商日清公司、美商捷江公司竞争最激烈的日子里,民生公司全体员工表现出中国工人阶级顾全大局的牺牲精神,主动提出“勒紧裤带”、“为公司争气”的响亮口号,纷纷表示缓领、少领工资;高级船员亦表示“不问发薪多少”,也要帮助公司渡过难关[13](46页)。民生公司正是以这种服务公司、献身事业的精神,挤垮了捷江公司,也迫使日清公司将航运主力撤出川江,奠定了民生在川江的优势地位。抗战时期,面对航运事业出现的困难局面,尤其是抗战中后期通货膨胀日益加剧的严峻形势,民生公司全体员工不论待遇好坏,不争报酬多少,勒紧裤带过紧日子,股东连续几年亦没有分得红息,公司每年以很高的积累率用于扩大生产规模,更新轮船和技术设备,为战后公司船队走向海洋奠定了基础。黄炎培先生对此有客观的评价:“在民生公司,作孚先生而能培养出第二卢作孚,公司而个个人员负起责任,愿做卢作孚”,完全“是为着这一条整个的长江求出路,为着这一群整个的中华民族求出路,决不是为总经理,也不单是为股东,更说不到为自己。有的人,情愿牺牲了大薪水,来民生公司做事,拿小薪水,简直觉得:如为个人谋发财,不配来当民生公司职工;更几乎使股东觉得,如为个人来发财,不配来当民生公司股东”[14]。

2. 要求事业为社会服务、为国家服务。卢作孚认为:“人生的快慰不在享受幸福,而在创造幸福;不在创造个

人的幸福,供个人享受,而在创造公众幸福,与公众一同享受。”在他看来,“人的成功不是要当经理,总经理,或变成拥有百万千万的富翁,成功了自己”,而是要看他能否“成功所做的事业,使事业能切实帮助社会”[15]。卢作孚主持制订的《民生公司章程》就鲜明地体现了这一思想。章程规定:公司将每年纯利的5%用于文化教育和社会公益事业。用这些钱,卢作孚在北碚建起了中国西部科学院、中国西部博物馆等科学研究机构,抗战时期吸纳了不少研究人才在此工作,为战时大后方经济建设和中国科学事业的发展做出了巨大贡献。他还投巨资在北碚兴办学校、图书馆、民众教育设施及进行城镇基础设施建设,使北碚这个昔日盗贼猖獗、贫穷闭塞的小山村成为一个“平地涌现出来的现代化市镇”[16]。

可见,卢作孚重视营造良好的工作环境、改善劳动条件,有利于提高员工的工作效率,这属于行为科学管理的硬件建设;激发员工的工作兴趣,培养员工的奉献精神,从社会的、心理的角度诱发员工的生产积极性,这属于行为科学管理的软件建设。尤其是卢作孚以实现服务社会和贡献国家的崇高理想为最终目标,将员工的岗位谋生与岗位奉献有机地结合起来,走出一般资本主义企业将员工与企业间的利益、企业与国家间的利益相对立的老套路,增强了员工以企业为家的集体归属感和主人翁意识。

二 行为科学管理思想在民生公司的实践

卢作孚提倡员工的奉献精神,并非不重视个人的作用,并非抹煞企业员工劳动动机中蕴含的为自己为家庭谋生的需要。相反,他在民生公司实行的一整套行为科学管理方法,不但满足了员工的生存需求,而且通过具体措施的实施,满足了员工社会的、心理的需求,很好地调动了员工的积极性,提高了劳动生产率。

(一) 满足员工的生存需求

生存需求属于物质生活的范畴,是员工岗位谋生的根本目的之一。为满足员工的生活需求,卢作孚采取了以下措施。

1. 独具特色的奖励工资制。卢作孚在民生公司实行的工资制度,是根据员工职务、技术水平和不同工种制订的。同一工种的工资都有不同的等级差别(差别很大),同一等级内又分若干档次(差别很小)。每年2月、8月为员工晋级进档,年底发双薪。晋级是对有突出贡献者的奖励,如革新技术的、对企业提出合理化建议并被采纳产生效果的、保护公司财产免受损失的,等等,都可以获得按时晋级或提前晋级的机会。进档是对工作效果的奖励。晋级者必进档,进档者不一定晋级。一般不出差错的员工,每年都可以进档一次,有的可进档两次。这样,有特别才能或贡献突出的员工,提薪较快,无特殊才能但

尽职尽责的也能随着工龄的增长而不断增加工资收入。这种将工资与工龄、能力、表现、职务挂钩的办法,既公平公开合理,又刺激了员工的工作热情、创造精神和进取心。这种奖励工资制,与日本当代行为管理学家大内所提出的“Ⅱ型企业组织”的理论,即对职工采取长期雇佣、缓慢提升的主张是一致的。

2. 全面的福利制度。为员工谋福利,要全面考虑个人、家庭当前的乃至未来的需要,“其属于物质方面者,应视经济能力设施之,其属于服务方面者,应竭所有人力趋赴之”[4]。在吃的方面,员工膳费全部由公司支付,八人一桌,四菜一汤,有荤有素[17](17页)。以1939年为例,该年人均膳费85.6元,是同年人均工资432.8元的19.78%[18],这大概为当时中国企业界所仅见,就是效益很好的范旭东的永利厂也有一条“膳费概不予津贴”的规定[19]。在穿的方面,全体员工统一着“民生服”,“以强调集体和民族的精神”。制服津贴统一由公司拨付,据1938年统计,该项开支为员工发制服当月工资的18.8%[20]。住的方面,单身员工免费居住公司宿舍,统一供应生活用具。据1933—1936年的统计,公司逐年提存的员工住宅基金共计40万元[2]。抗战开始后,虽然修建“民生新村”的计划被迫中断,但公司仍为员工租有宿舍(包括有家职工)。医疗保健方面,除了在轮船备有急救药品之外,公司设有医务组,员工及家属一般药品免费,诊费全免;员工及家属住院、手术,医药费一律九折;员工因工受伤,医药费全部由公司支付,因工致残或殉职有救助金、抚恤金;员工生病期间工资照发,退休有养老金[21]。卢作孚还以举办家属工业社和职工消费合作社的形式为职工谋福利。前者是低收入职工的家属在卢作孚的夫人蒙淑仪的主持下学习和掌握湘绣、刺绣、缝纫、针织等基本技能,参加文化补习,目的是“养成妇女独立生活,减轻公司负担”,“力谋职工家庭职业化,提高家属教育”[22]。后者是在抗战时期物价不断上涨的情况下,公司为解决员工的后顾之忧,利用航运便利和地区差价,向职工出售低于市价的粮、盐及百货用品。

卢作孚设想,公司每两年放假一月,使员工旅游、生息、调剂生活[23]。公司已经或准备建养老院、医院、小学校、电影院、戏园、图书馆、博物馆、运动场和公园,以实现“凡你有所需要,它都会供给你”的理想[24](257页)。虽然上述理想并没有完全实现,但是卢作孚已经注意到解决员工生存需要对调动他们的积极性有着密切关系这一点。在旧中国,无论是国营,还是民营企业,还没有哪一家企业像民生公司这样实行奖励工资制,并为职工提供良好的福利设施及待遇的。即使是在西方发达国家,有的企业直到20世纪60年代才实行弹性工资制,才较多地关注员工福利,如享受休假、病假,每周为员工提供一

次免费工作午餐等;日本企业也是在战后才采取一套包括定期提薪、给予员工多种福利、促使他们好好劳动的办法[25]。从工资和福利两方面比较全面地满足员工的物质利益需求,卢作孚的做法是处于领先水平的。

3. 员工保险和入股优待。卢作孚在职工中实行保险制度于1937年全面启动,办法是员工的保费由公司统一从工资中扣取,然后由公司统一向保险公司投保。公司制订的《保险章程》规定,月薪在10元以下的员工,公司补贴1/2;11—20元者,补贴1/3;21—30元者,补贴1/4;30元以上者,补贴依次递减。这样的办法对低收入员工有很大的吸引力,其风险由员工个人、企业和社会共同承担。这在当时的中外企业中是不多见的。

卢作孚还通过员工股东化的办法,从经济利益方面把员工与公司结合成一个命运共同体。具体办法是:凡员工以工资入股者,可分期付款,并由公司补助二成。这种办法实施后,员工入股踊跃,入股股额占资本总额的比例由1933年的6.7%上升到1936年的12.2%和1938年的17.2%。虽然从1939年开始,由于受公司航运收入下降和通货膨胀的影响,员工股权比例有较大下降,但也只在8.5%—11%之间波动[26](232页)。这表明,卢作孚满足员工生存需求来调动员工积极性的办法,成效还是比较显著的。

(二) 满足员工社会的、心理的需求

行为科学管理理论的主要标志,是从社会的、心理的方面激励员工的主动性和创造性,它包括协调企业管理者与被管理者之间的关系,员工有职业的安全感,以及适当的奖励与惩处措施。卢作孚的言论和他在民生公司实行的一整套管理办法,体现了这三个方面的内容。

1. 重视员工的自我价值意识,这是协调企业管理者与被管理者关系的重点。卢作孚强调员工献身企业的集体主义精神,同时也十分重视员工的自我价值意识。他认为,“人是社会的组合分子,所以他的活动常喜欢站在社会面前。换句话说,就是怕使了力别人没有看见”[27]。他要求公司各级领导干部设法使员工感受自己在公司的地位和作用,满足其自我价值意识实现的需要。第一,倾听员工的呼声,采纳他们的合理化建议。凡公司召开的重要会议,提倡员工畅所欲言,表达意见,参与公司重大决策的制订和管理措施的落实。这增强了员工的自主感和责任感,削减了他们旁观者、局外人的心理。第二,卢作孚大力宣扬“职工股东化,股东职工化”的主张,优待和鼓励员工投资,以增强他们与企业同呼吸共命运的主人翁意识。第三,卢作孚更要求各级管理人员“找寻常常接近工作人员的机会,时刻照料着他们”[27],拉近管理者与被管理者之间的距离,增加相互理解相互信任的程度,使员工时刻感受到做人的尊严和自我存在的价

值。各级管理人员无论是向员工提出某个问题,还是下达某项任务,都注重摆事实讲道理,不以权压人。这自然使员工心悦诚服地接受和完成任务。第四,平等对待不同工作岗位的员工。公司内诸如茶房、水手之类的“低级”职工,觉得没地位,不受人尊重,没有前途,卢作孚等公司领导就反复启发他们,使其知道他所担任的那一部分工作与整个事业的关系,以及他在整个组织中人的联锁上所占的地位之重要[28](3页)。事业一旦有所进步,卢作孚就明确指出,成就的取得,不是少数领袖人物的能力,而是靠公司“由上而下,由大而小,一般职工的努力奋斗”,表示公司对职工的“永远感谢”[29](3—4页)。

2. 增加员工职业安全意识。除前述员工享有《保险章程》规定的权利外,卢作孚还在公司实行《职工救助金条例》。该条例第二章规定:“凡年满六十岁以上,体力衰退不能再任一切职务者,给予终身养老金。”这使员工老有所靠。在抗战胜利以前,公司员工只要不严重触犯公司纪律,事实上享受终身雇佣,即使在抗战初期武汉失守后,公司也没有因为航线缩短,大批船只停航,人员大量过剩而裁减一名员工。这些规定和实际措施,增加了员工的职业安全意识,这在旧中国一般资本主义企业中是绝对没有的现象。在发达资本主义国家,当时也属罕见。只有日本在战后较早地实行了终身雇佣制[25]。

3. 严格奖惩制度。卢作孚很重视奖惩手段的作用,认为奖惩制度是加强企业管理、调动和激励员工积极性创造性的一项重要手段。为了使奖惩客观真实、公平合理,卢作孚坚持做到以下几点。

第一,在严格考核的基础上,使奖惩“有明白之标准以资考察及比较”。为了使考绩公开、公平、合理,考绩表格由员工本人逐日填写,再由各级主管人员定期核定,并加注意见,按月汇总公司。总公司每年年底组织人员到基层抽查考绩情况,考察基层工作,核实汇总的各种考绩表格,作为公司奖惩、选拔和使用人才的最初依据,从而既保证了各种考绩的准确性与可靠性,又使考绩成为奖优罚劣的好形式,极大地激发了员工争当先进、争创佳绩的热情。

第二,全面性与可操作性,并采取精神和物质两方面相结合的办法进行奖惩。公司颁布了《职工考核条例》,其中考核范围包括工作技能和效率、品德行为、待人接物、服装仪表等。每项又分多项子目,订明奖惩分数,每月汇总一次。奖励有嘉奖、记功、记大功、提薪提职之分,惩罚有警告、记过、记大过、罚薪、降级、停职直至开除之类。

第三,多奖而少惩。奖励的目的“在使工作者有成绩,有成绩者得赏识”,惩处的目的“在使人醒悟,绝非表示厌恶”,对受惩处者“仍寄以无穷之希望,不可使觉绝

望。免职、解雇为不可轻用之办法”[4]。据1939年统计,“员工记大功者,共39人,40次;记功者共249人,254次;被嘉奖者506人,506次。得奖金者共1111人,奖金总数401911元。记大过者34人,35次;记过者149人,149次;被告诫者129人,131次;记罚分者共24人,140分。升职人数687人,降职人数共计1人”[31](17页)。在民生公司奖惩记载中,受奖者多,受罚者少,开除或解雇者极个别。

第四,“奖惩有力,不在轻重,而在经常举行,非偶然为之”[4]。即奖惩不是某人一时的心血来潮,更不是针对某人的一时性行为。由此可见,科学合理的奖惩制度和措施,是刺激员工兴趣、挖掘员工潜力、调动员工积极性的有效手段。

此外,卢作孚还通过各种形式的训练与比赛,为员工提供表现自己才能的机会,更大程度地满足员工实现自我价值意识的需求。

三 卢作孚行为科学管理思想产生的条件及其历史地位

(一)行为科学管理思想产生的客观条件

1. 民生公司诞生于中国民族资本主义有了一定发展的时代,现代化的社会生产需要相应的一套管理方法,从而具备了产生行为科学管理思想和实践的可能性。

2. 卢作孚在民生公司建立的一整套管理体制,使他的行为科学管理思想有了产生和实践的客观基础。

卢作孚创办民生公司时,中国轮船航运业普遍采用“买办制”。“买办制”滥觞于外国在华轮船公司,是一种十分落后的管理体制。就人事任用方面来说,实行“买办制”的轮船,其各部门的人事任用都由买办自行定夺:驾驶包给船长,以下大副,二、三副,舵工,水手,甚至领江,皆由船长自用,轮船公司无权过问;轮机部包给大管轮,以下二、三管轮,机匠等均由大管轮私用;事务部包给一大买办,以下二、三买办,帐房,理货员,茶房直至厨房小工,都由大买办作主。由此一船形成三个小的集团。

然而远不止此。“舵工由领江用,水手由水手长用,理货员由二买办三买办用,茶房由茶房头脑用之类,又为包办中之包办,集团内之集团,甚至有每一小集团内又分更小集团之事”[1]。这样一来,一艘轮船本应是个有机的整体,却被人为地分割,根本谈不到统一管理。更糟糕的是,因承包者可以自由掌握月薪开支,所以用人不必求贤,只以薪工低廉为目的,各级头目又层层征取押金,层层以此为奥援,即使是最大的买办也“不能指挥约束,最后至于一茶房亦难更换矣”[4]。

就航运业务方面而言,也是采用包办。公司就每个航次“限定若干金钱包办之”,其他一概不过问,更“不问该件事承包者之盈亏”[4]。承包人为了赚钱,或装运私

货,或敲诈勒索商旅,或相互勾结共同营私舞弊,各使出浑身解数中饱私囊,不一而足,公司对此却无能为力。

轮船耗材也采用包办。即船上五金材料、燃料、润滑油等的用量,公司以一定款额交与承包者。这样,承包者为其私利,“于量上则过于节省,于质上则劣品充数,亦有以抹肥皂代替机油之往事”[1](郑壁成《本公司之航业》),严重地影响了船舶的性能,缩短了船舶的使用年限。结果,这种“买办制”“闹得公司折了本,而买办一个个赚了大钱”[32]。“买办制”已腐败至极。

鉴于此,卢作孚一创办民生公司,就断然摒弃了“买办制”,实行“四统制”(亦称“经理制”),即:全船人员由公司统一任用;每船设船长一人,统一指挥全船驾驶事宜;船上业务、事务统一由公司派经理负责;船上的五金材料、燃料、润滑油等统一由公司购买与分配[33](163页)。这样,公司通过派遣经理到船上负责轮船的全面工作而有了管理轮船的大权,使轮船的指挥调度灵活,公司的各种意图和管理措施可以得到全面贯彻落实,服务质量和经济效益显著提高。如采用“买办制”的轮船公司,在渝(重庆)叙(府)航线上的轮船,一般需要航行7天左右才能完成一个航行周期,而采用“经理制”的“民望”轮1929年首次加入该航线只用了3天,效率高出一倍[34](12页),充分显示了“经理制”管理体制的高效率给公司带来的高效益。

3. 民生公司企业制度形式使卢作孚行为科学管理的相关制度与措施可以得到建立和落实。民生公司创办时,卢作孚没有个人资本,其他几个主要发起人也没有或很少有资本。用卢作孚的话来说,几位同人“不在利益,而在事业……希望凭借这桩事业,作长时间的试验”,实现“富强国家”的理想[35]。本着这一宗旨,民生公司以股份有限公司的形式创办起来了。

众所周知,资本集中有两种形式:一种是通过强制的方式进行吞并,这在中国民族资本企业创业之初基本上是不可能的;另一种是通过建立股份公司把许多已经形成的资本融合起来。因此,在无法应用前一种形式实现资本集中时,中国民族资本采取股份制形式就有着决定性的意义,它使得企业的创办与规模的扩大成为可能,从而适应了商品经济和生产社会化发展的客观要求。这正如马克思所指出的:“生产规模惊人地扩大了,个别资本不可能建立的企业出现了。”[36](493页)可以说,没有股份制形式,就没有民生公司的创立与发展。

股份制企业不仅扬弃了个人资本的形式,当个人资本一经以股份形式融合起来后,随即就失去了独立支配这份资本的权利,股票的保值和增值与资本的实际运动是分开的;而且它还扬弃了独资企业(家族企业)中资本所有权和资本职能相结合的状况。在股份制企业中,资

本职能的实际执行者是企业的经营者和由他负责的一套管理班子。卢作孚正是凭借着股份制企业的这一特性,凭借着他的正确决策和非凡的经营才能,自民生公司创办时集资100股共5万元资金,建立股东会、董事会、监事会,被推举为总经理后,虽几经沧桑,而他却始终牢牢地控制着民生公司的经营和管理大权,成为资本职能的实际执行者。由于有了这种资本所有权与经营权分离的形式,卢作孚可以充分行使自己的权力。首先,在经营决策方面,以他为代表的经理人员为发挥资本的最大效能,创造最大的利润,他必须而且一定会在确定企业的发展方向、目标时,以集体决策的方式行使职权,以确保决策的正确性与有效性。在企业的管理方面,他可以不受干扰和限制地在公司建立一套公司集权领导,分公司、办事处、轮船层层节制的分工合作体制,使他的一套行为科学管理思想、制度和办法得到贯彻和落实。再者,在人事权方面,他可以根据事业发展的需要采取“大才过找,小才过考”的方式选拔人才,使企业的管理人员具有专业知识技能,从而提高了企业的管理水平和竞争能力,也使员工有较高的工作技能水平和执行规章制度的自觉性。

(二)行为科学管理思想产生的主观条件

中国民族资本主义有了一定发展,为行为科学管理思想的产生准备了客观条件。在民生公司前或后创办、采用有限股份公司形式的民族资本企业也有,但是,为什么只有卢作孚才产生和形成了行为科学管理思想呢?

1. 卢作孚行为科学管理思想的产生,是他的世界观、价值观的必然体现。卢作孚早年加入同盟会[11](15页),是一名三民主义的忠实信徒。在教育救国的理想破灭后,他转向实业救国的道路,希望通过举办实业并逐步扩及整个社会,以实现强国富民的远大理想。他公开宣称创办民生公司是“促进交通,便利人群,开发产业,富强国家”,目的是:“第一,助成国家跑到世界前面去;第二,握着现代化武器——技术与管理;第三,造成现代的社会生活依赖关系”[1](卢作孚《一桩事业的几个要求》),并通过开展“整个的生产运动,集团的生活运动和帮助社会的运动”[37],实现他的理想和追求。由于他的世界观、价值观是以服务社会、推动国家现代化为核心的,所以他的行为科学管理的思想和实践就有了坚实的思想基础。他以建立现代的集团生活为目标,以爱国主义为中心内容的民生公司企业文化精神相号召,所以他的行为科学管理思想和实践就有了发挥作用的感染力和取得成效的群众基础。他要求员工有“不为自己,而是为社会”,“工作的意义在于他给社会的贡献而不在于报酬”的献身精神[23](卢作孚《为己?为人?》)。他自己则率先垂范,成为员工的楷模,所以他的行为科学管理思想才具有巨大的号召力,其实践才能结出丰硕的成果。事实上,民生公司的

企业积累逐年增加,规模也迅速扩大,但“股东没有分得红利,职工没有好的待遇”,都用于扩大投资和“扩大帮助社会的范围中去了”[35]。这一切都与全体员工的理解与支持分不开。正是因为卢作孚时刻重视以服务社会、奉献国家的价值准则教育员工,以自己的模范行为影响员工,他的行为科学管理的相关措施才能变成员工的自觉行动,“服务社会,贡献国家”的经营宗旨才能成为全体员工共同追求的价值取向。

2. 卢作孚行为科学管理思想的产生,与他善于学习和借鉴外国先进的管理方法和思想有关。卢作孚虽然只读过小学,但他凭着顽强的毅力和坚韧不拔的精神刻苦自学,终于成长为“一个没有受过学校教育的学者”[38](85页)。他注重在实践中学习和借鉴别人的成功经验,尤其注重从“先进的国家取得他们的技术与管理的经验”,主张采取走出去与请进来相结合的办法训练和培养人才[8]。在1930年6—7月间他率团重点考察了日本在中国东北经营的工矿企业,写下了4万多字的《东北游记》。在这本小册子中,卢作孚发出了“东北问题者十分紧迫,实是国家根本问题”的呼声,号召国人“起谋救济”;他要求公司员工及工矿业有识之士对照“外人在中国之所经营,尤在其如何经营”的事例,一方面在“浏览之余绕室从容反省及于自身”,另一方面“择取其宜之办法,奋起而有所作为”,加速发展民族工业[39]。抗战胜利前夕,卢作孚利用在美国参加国际通商会议的机会,考察了美国及加拿大的造船业、机械制造业和远洋航运业,提出了许多关于中国工矿业经营和管理的独特见解。这些都为他形成行为科学管理思想奠定了良好的基础。

3. 民生公司编辑发行的《新世界》、《简讯》等杂志,发表过许多介绍社会学、心理学方面的文章和外国企业管理经验的文章。这对于卢作孚行为科学管理思想的产生也有一定的影响。

(三)卢作孚行为科学管理思想的历史地位

1. 就世界范围来看,卢作孚行为科学管理思想处于领先地位。行为科学管理思想,虽然是西方国家形成的一个理论体系,并在第二次世界大战后期获得很大发展(马斯洛层次需要理论),但也仅限于试验或探讨的阶段,在实践中发挥的作用却十分有限,以企业家身份在企业管理实践中自觉运用这一理论成果的情况也不多。因此,卢作孚产生于实践、又直接运用于实践的行为科学管理思想,就比西方行为科学管理思想纯理性的研究更具有实际意义。不仅如此,卢作孚的行为科学管理思想所体现的鲜明的世界观和价值观,与以缓和阶级矛盾为目的而发展起来的西方行为科学管理思想相比,是一种质的超越;他以献身事业、服务社会、贡献国家为主要追求目标所建立起来的一整套激励机制与手段,以建立现代

集团生活为途径实现国家现代化的行为科学管理思想,比以个人利益为核心的西方行为科学管理思想,更具有鲜明的民族特征与历史的进步意义;他将行为科学管理手段与建立以爱国主义为核心内容的企业文化相结合,运用文化启动、文化开发的力量,激扬民意、塑造民魂、启迪民智、凝聚民力,“推动了民生公司的发展壮大”[40](14页),与从掠夺更多的剩余价值出发给予工人小恩小惠相比,也有本质的区别。

2. 卢作孚行为科学管理思想与实践将中国民族资本企业管理推向了一个崭新的阶段。从清末张謇创办大生纱厂,荣氏昆仲创办茂新粉厂,到民国初年周学熙创办启新洋灰公司,企业的经营管理都具有比较浓厚的封建色彩。在企业经营管理诸方面,虽然或多或少伴随着西方资本主义经济来到中国,西方管理思想和价值观念在头脑中起作用,但与此同时,中国的传统思想、方法和价值观念也在起作用。两者融合起来,一切服从于需要。钱基厚曾说,荣德生“上自军国之大事,下至闾巷之细,无一不精。余窃以为先生为异人,真能如白圭治生,推大之至伊尹、吕尚之谋,孙吴用兵,商鞅变法者”[41]。荣德生对儒家学说推崇备至,主要限于操行道德的范围之内,事实上他对传统文化是采取兼收并蓄和实用主义的态度。将古代管理思想的一套办法与现代资本主义企业制度相结合,是这一时期民族资本主义企业经营管理的突出特点。旧中国另一位颇有影响的民族资本企业家穆

藕初在探讨企业的经营管理方面,比张謇、周学熙、荣家兄弟所代表的那个时代的企业家有了很大的进步。他十分重视企业的管理,认为兴办实业需要两种人才,即技术人才和管理人才,两者相比,“管理人才在事业管理上所占地位尤为重要”[42](198—199页)。他很早就翻译并引进泰勒的科学管理方法,在自己所办的德大、厚生纱厂内实际运用。两厂开工后,“出品之佳,为上海各纱厂之冠”[43](454页)。这可以说是现代资本主义生产方式与泰勒的科学管理方法相结合在中国结出的一颗成功果实。虽然泰勒制“是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”[44](511页),但另一方面它却代表了那个时代资本主义企业管理的最新成就。穆藕初将这一科学管理方法引进中国并得到成功运用,使中国民族资本企业的管理水平跃上了一个新台阶。在西方资本主义国家,行为科学管理代替泰勒制科学管理,是资本主义企业管理科学向前发展的必然趋势,是社会文明进步的一个标志。因此,卢作孚行为科学管理思想及其实践也就代表了旧中国民族资本主义企业经营管理的最高成就。此外,在他的行为科学管理思想与实践中还贯穿着一条红线——中国优秀传统文化的精华,即“天下为公、兼善天下”的价值取向,注重群体和社会利益并以个人利益服从群体和社会利益为标准的伦理道德观,强调“人和”的立身处世之道。从这一点来说,他的行为科学管理思想与实践又有着中华民族优秀传统文化的特征。

注释:

- ①根据陈滋生《本公司大事纪略》一文中的有关数据统计,见《民生实业公司十一周年纪念刊》。
- ②所谓的现代集团生活即使人们变依赖家庭,依赖亲戚、邻里、朋友,为依赖事业、社会和国家。见卢作孚《建设中国的困难及其必循的道路》。

参考文献:

- [1]民生实业股份有限公司十一周年纪念刊[M].重庆:民生实业公司十一周年纪念会出版,重庆新民印书馆印刷,1936-10-10.
- [2]新世界,1939,14(4,5合刊).该刊为民生公司自办刊物,公开发行.
- [3]卢作孚.什么叫做自私自利[N].大公报,1934-02-17.
- [4]卢作孚.工商管理[M].重庆:北碚私立北泉图书馆印行部石印,1949.
- [5]新世界,1932,(7).
- [6]卢作孚.中国的建设问题与人的训练[M].上海:生活书店,1935.
- [7]茅蔚然.中国近现代各派教育思想与教学方法简史[M].成都:四川教育出版社,1987.
- [8]卢作孚.中国的根本问题是人的训练[N].大公报,1934-03-20.
- [9](美)托马斯·彼得斯,小罗伯特·沃特曼.寻求优势[M].北京:中国财政经济出版社,1987.
- [10]民生实业股份有限公司章程[Z].
- [11]卢国纪.我的父亲卢作孚[M].重庆:重庆出版社,1984.
- [12]卢作孚.大胆生产,小心享用[J].北碚月刊,1937,1(5).北碚月刊社编印,三峡实验区署发行.
- [13]凌耀伦.民生公司史[M].北京:人民交通出版社,1990.
- [14]黄炎培.北碚之游[A].北碚游览指南[M].重庆:北碚月刊社,1942.
- [15]卢作孚.超个人成功的事业,超赚钱主义的生意[J].新世界,1936,85.

- [16] L. H. Sun. Lu TSò-fu And His Steamship of Yangtze, *Asia and America*, Vol. 44, 1944.
- [17] 新世界, 1938, 12(2).
- [18] 转引: 熊甫, 等. 民生公司经营管理初探[J]. 四川大学学报(社科), 1982, (3).
- [19] 南京第二历史档案馆: 全宗号 48, 卷号 710.
- [20] 新世界, 1939, 14(6, 7 合刊).
- [21] 新世界, 1935, (61—67).
- [22] 简讯, 1937, (568). 该刊为民生公司自办刊物, 1933 年创刊.
- [23] 新世界, 1933, (18).
- [24] 卢作孚. 建设中国的困难及其必循的道路[A]. 凌耀伦, 等. 卢作孚集[M]. 武汉: 华中师范大学出版社, 1991.
- [25] 美国拉斯达市场管理[J]. 外国经济管理, 1982, (1).
- [26] 严中平. 中国近代经济史统计资料选辑[M]. 北京: 科学出版社, 1955.
- [27] 卢作孚. 促进工作的研究[J]. 新世界, 1933, (30).
- [28] 新世界, 1939, 14(2).
- [29] 新世界, 1935, (80, 81 合刊).
- [30] 日本企业职工好好劳动的原因[J]. 外国经济管理, 1981, (6).
- [31] 童少生. 抗战中的民生实业公司[J]. 西南实业通讯, 1940, 2(2). 西南实业协会编.
- [32] 卢作孚. 在民生实业公司八周年纪念大会上的开会词[J]. 新世界, 1933, (32).
- [33] 童少生. 回忆解放前的民生轮船公司[A]. 工商经济史料丛刊: 第一辑[M]. 北京: 文史资料出版社, 1983.
- [34] 郑东琴. 民生公司创业阶段纪略[A]. 重庆工商史料[M]. 重庆: 重庆出版社, 1983.
- [35] 卢作孚. 一桩惨淡经营的事业——民生实业公司[M]. 重庆: 民生实业公司铅印单行本, 1943.
- [36] 马克思. 资本论: 第三卷[M]. 北京: 人民出版社, 1976.
- [37] 卢作孚. 民生公司的三个运动[J]. 新世界, 1933, (19).
- [38] 北碚文史资料: 第三辑[M].
- [39] 序[A]. 卢作孚. 东北游记[M]. 重庆: 肇明印刷公司, 1930.
- [40] 重庆北碚区政协文史资料编委会. 北碚文史资料: 第五辑.
- [41] 序[A]. 钱基厚. 乐农自订行年纪事[M].
- [42] 藕初文集: 上卷[M]. 上海: 商务印书馆, 1926.
- [43] 陈真. 中国近代工业史资料: 第一辑[M]. 北京: 科学出版社, 1955.
- [44] 列宁选集: 第二卷[M]. 北京: 人民出版社, 1972.

Ideology and Practice of Lu Zuofu's Behavior Science Management

LONG Han-wu

(Politics Teaching Office, Military Economy Institute, Wuhan, Hubei 430035, China)

Abstract: Lu Zuofu's behavior science management ideology as well as the behavior science management methods he puts into effect in Minsheng Company is the cornerstone of China's modern management science, which fully embodies value orientation of humanism, devotion to a cause, and serving the society and country.

Key words: Lu Zuofu; Minsheng Company; behavior science management ideology; practice

[责任编辑: 凌兴珍]