

劉國鈞

劉國鈞文集

講演卷



谨以此书

纪念先父诞辰一百一十五周年

刘璧如 刘汉栋 二〇〇〇年十月

常州市刘国钧职业教育中心

图书馆

图书在版编目(CIP)数据

刘国钧文集 / 李文瑞主编. —南京: 南京师范大学出版社, 2001

ISBN 7-81047-597-5 / I·16

I. 刘… II. 李… III. ①刘国钧—文集②经济—研究—中国—文集 IV. F12-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 11075 号

*

南京师范大学出版社出版发行

(江苏省南京市宁海路 122 号 邮编 210097)

全国各地新华书店经销 常州市今日照排印务有限公司印刷

*

开本 787×1092 1/18 印张 66 插页 48 字数 782 千

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-3000

全套定价:288.00 元

(南京师大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

图书在版编目(CIP)数据

刘国钧文集 / 李文瑞主编. —南京: 南京师范大学出版社, 2001

ISBN 7-81047-597-5 / I·16

I. 刘… II. 李… III. ①刘国钧—文集②经济—研究—中国—文集 IV. F12-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 11075 号

*

南京师范大学出版社出版发行

(江苏省南京市宁海路 122 号 邮编 210097)

全国各地新华书店经销 常州市今日照排印务有限公司印刷

*

开本 787×1092 1/18 印张 66 插页 48 字数 782 千

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-3000

全套定价:288.00 元

(南京师大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

在大成厂慰劳会上的演说词

(1935 年元旦)

俗话说：一日之计在于晨，一年之计在于春。那末，过去一年的成绩如何，有待我们来反省，来检讨。将来应该怎样努力，也该从此研究，从此改进。民国二十三年（公元 1934 年）的种种不良，万勿带到二十四年（公元 1935 年）来，二十四年应该有新的措施、新的改进才好。

先从纺部说。纺部在过去一年中，有显著的进步。如所用花衣较前次劣，而所纺纱支却比以前好；其他如废物之利用和物料的节省等，都有很多的成效。但是我们现在以《春秋》责备贤者的意思，不要拿自己的长处来夸耀，专拣那尚未尽善之处，提出来大家检讨一下。我厂处此不景气之时势中，能有成绩的表现，端赖纺织染之联络。纺部出纱不良，则织部生活难做；织部出布不良，染部必受影响。故纺须顾到织，织须顾到染，切忌你推我诿，各不相顾；而纺部又不啻为织染之兄，所以纺部的改良，尤为重要。今我在纱线管中，检得不少坏筒管，有 10 支混入 20 支的，有 42 支双股线做人 20 支的。纱线会如此混乱，这是管理员之疏于检点处，此应注意者一。还有试验间的格令与拉力，也记载得太不确实了，有 53 格令为 50 拉力的，有 45 格令为 78 拉力的等等。这种模糊的记载，非特得不

2 刘国钧文集·讲演卷

到试验间的好处,反而要因此误事哩。殊不知试验间为纺部的主脑,是发号施令的所在,如果没有精密的记载和切实的工作,都能贻误纺部的全体,此应注意者二。所以我们对纺部第一要改良试验间,威海民先生自进本厂,在过去为试共时期,以后为试做时期,保全间虽由其负责,而试验间与保全有相连关系,则试验方面须戚先生兼负之,使格令与拉力合于标准,并且每日作一小报告给我,我也可以研究。这是对于纺部的一点贡献。

织部为纺部、染部的中心,一方面承受纺部的纱线,二方面出布给染部染色,是最占重要的一部分。纺部的纱不好,应该不客气地报告出来,以资研究;织部有坏布,也不须讳饰,无用隐瞒。从前织斜纹,坏布不容易看出,现在织的洋伞布,如果一有跳梭多纱等,在太阳里一照,便大显原身了。据批发所来信说,此种洋伞布如有坏处,即少卖两三角亦难出手。不但如此,以前染色多用土法,布坯上稍有些坏处不容易看出来,现在用化学染布,由白坯而成淡黄,秋香,墨绿,一层层变成元色,布坯上倘有一二寸长的多纱,或是一朵飞花粘着,经过数次化学变化染色,往往染成许多斑点。若不除去布上的坏处,则染部不特没有优良的成绩,且无办法矣。标准布厂的出品,副牌是5%,而我厂则占30%~40%。若全年70万匹计算,每匹少售两角,则全年损失在3.5万元以上,这是无形损失的一种。还有纱头回丝的损失,在日本厂里4‰~5‰,我厂须15‰,全年70万匹计,损失纱头回丝约五六百担,则全年损失又在3万元以上。两项共计损失在6.5万元以上。往者不谏,来者可追,我们在未注意时,以为这种损失很少,现在细细地一估计,却有如此惊人发现!那末,我们应该设法挽回这偌大的损失,前途方有希望。

我厂在京沪路上,是一个新兴而肯研究改进的厂,比较别的华商纱厂,固然有许多进步,但是和日厂比较起来,则不如他们远甚,损失也比他们大得多,我们要持久保住我们的令誉,要和

日厂竞争,则不得不有更深切的研究,更深切的改进。日本厂的接头非常经济,每次接头所损回丝限制不过3寸,本厂经车所经盘头,长短松紧不能齐一,此亦回丝损失之一。到浆缸上浆起来,做成小盘,不用布粘纱头又损失。所以做筒子时,扳经车时,机目领班应特别注意,免除长短松紧不齐等毛病,使盘头个个合于标准。我厂浆纱交车时,空留纱头长长的一大段,每一车盘头又多损失数磅,一个月损失一件纱,一年则损失3000元。日厂上浆盘头的结打得很多很细,在了盘头时可以织到近绞棒处。如此每一盘头又可多织布半码,一年又可节省若干了。

梭纤在做8支纱时损失最多,现在虽好些,但仍在10%左右,未达5%的标准。收发处应该特别注意,把底板弄干净,否则多纱飞花,女工不留心织在布里以致多织坏布。这一层希望管工的顶真工作,宕管和熟手工人,负责设法取缔。

工人织了坏布,被我们查到只罚他5分、2分,查不出的便被他瞒过,便存了侥幸之心。所以事实上,我们织的坏布很多,副牌占着30%以上,而报告单上的坏布罚款只有5%,这就是工人织了坏布没有完全查察出来。现在我们的工资要实行等级化,至于工资等级化的详细办法,另行公布。大略说起来把工资分为三等,第一等是坏布少,出数多;第二等是坏布多,出数多;第三等是坏布多,出数少。女工的工资以工作的优劣来定等级,宕管的工资也以每排出数的成绩来定工资,经车的等级,在浆缸上定,浆缸等级以盘头纱之优劣为标准,修机匠以每排机之优劣为标准。这种办法,别的厂已经实行,我们不过跟人家学样而已。实行工资等级化后,宕管便要顶真女工,来监督值车女工少织坏布,熟练工人来监管生手女工,你帮助我,我督管你,实行工管工自治化,工教工互助化。工管工、工教工以后,想取巧偷懒的人,无从取巧偷懒,工作自然认真,工作一认真,坏布自然少,出数自然多,工价自然大;倘若做事不认真,大家受其害,非但对不住自

4 刘国钧文集·讲演卷

己,而且对不住人家了。陶行知提倡小先生制度,他用小先生制来普及教育。他举一个例说,他的母亲 57 岁时,她的孙子刚 6 岁,6 岁的孙子从学校里读书回家后,便教 57 岁的祖母。6 岁的小先生,一天天教,57 岁的老学生,一天天的学。6 个月以后,他的儿子从张家口写了一封信回来,57 岁的母亲,第一次看懂他的儿子亲手写的信,这是多么快乐的一件事啊!我们工人的年龄,都大于 6 岁、小于 57 岁,教起来,学起来,当然比小先生教老太婆,来得容易,收效得快。所以我们厂里,要用工教工的法子来自己帮自己,用管工的法子来自己治理自己。陶行知又说,有钱的人,不肯出钱办事业,是守财奴;有学问的人,不肯实心实力地教人,是守知奴。我补充说一句,有技能的人,不肯传授给人家,是守技奴。我们实行工教工、工管工的制度,便该打破守技奴的传统观念。

在过去这一年中,时虽年荒,我们武进四乡受了灾荒的影响,无衣无食的人不知万几,那困苦的情形,真是不堪言状;而东南附廓的居民,屋宇整洁,人事熙攘,一些没灾荒的样子,比较别乡好似成为两个世界,这无疑是受了工厂的实惠。用我们大成一、二两厂来说,直接有惠于地方的,不下万余人,间接而辗转受惠的,则更多了。所以我们该爱我们的厂,为武进工业努力,为国为民造福利。近来,上海厂家因为受了不景气影响,有停闭的,有做 3 日工、5 日工的,内地到上海的工人,不能维持生活,仍纷纷地回到内地来,所以武进的工人又频添了许多。我们以后进用工人,要慎重在先,所谓取之严,用之宽。做考工的,在进用工人时,要精密地考选,要知道每个工人的性情能力,实行名副其实的考工责任。总之,事情惟恐不去做,如果一心一意地做,总有成功的一天。我们在今年起,应该全厂总动员,纺部、织部、染部,连成一片,大家向改进的路上迈进,要使华厂日厂化,出品日货化,以挽此 6.5 万元之损失。在这一年的努力中,如能达此目的,则下届

的慰劳会更为盛大,更有意义了。恭祝诸君努力!我们的口号是:

工管工自治化,

工教工互助化,

工资等级化,

华厂日厂化,

出品日货化。

(按:原载 1935 年 1 月第 22 期、2 月第 23 期《励进月刊》)

大成公司第六届股东会 营业报告书

(1936 年)

本公司成立 6 载于兹,营业年年有进展,基础日臻巩固,此堪为各股东告慰者。

近年国外形势日迫,国内市场日蹙,我工商业处境之困难,复年甚一年。如本年度开始之际,正承金融恐慌之余,各业受制于财力,交易转归于清淡。一二月间,尚属平平,迨至 3 月,花价外迫于美棉之奇跌,内困于经济之枯塞,粗细绒一律下落,细纱原料,竟跌去七八元之巨,纱布市况,随之疲弱。国钧为调查各地之供求,借作产销之参考,乃有赣、湘、汉皋之行,遂设汉口支店,为推销华南枢纽。上海金融突起变化,行庄放款,概从紧缩,遂使衰落之市场一蹶不振。本公司出品销数,亦因之锐减。生产方面,亦因第一工场引擎损坏而减少,除由申招人来常修理外,一面商借马达多座,昼夜赶装,以谋补救。幸能于 3 日内陆续开车,旬日间完全恢复,引擎修理,延至 3 星期后始克竣事。若非马达临时济急,则损害不堪设想。于是深觉欲谋原动之合理、久后之安全,非废除引擎、改用电气不足深恃。初拟自办发电,嗣因戚墅堰电厂减轻电费,遂决意购置马达,已于民国廿五年(公元 1936

年)之初完成。五六两月,时值农忙,市面益无生气。同业中为周转款项,多有不惜工本、削价脱售者。纱布市面,更如江河日下,其不克维持现状,相继停工、减工者,竟占全国纱锭 50%。吾常单纯布厂,亦有多数一度停止夜工,人心惶惶,一若纱织业之崩溃立至,印象之恶,得未曾有。本公司在此期间,益加奋勉,置谣诼于罔闻,推事实之是求,工作锐意改进,因使成本减轻,于是各种出品,藉以畅销于长江流域,甘、陕、川、滇,无远弗届。是时,国钧正在东瀛,考察其工业情形,观其进步之速,一日千里,令人既畏且羨,而其新式机器之效用,工作分配之适合,尤觉望尘莫及。加以彼之对于事业,首重培养根本,如多提厂产折旧,以减负担,限制红利分派,以雄厚势力,进可以攻,退可以守,根深蒂固,焉有不日增而月盛哉!彼纺织先进之英国,反有落后之趋势者,是以不及远图,只谋近利之过也。国钧以为不与竞争则已,苟欲亦步亦趋,则根本计划不可不筹,主要机器不可不办。归国后,乃添置自动布机 70 台,丝光车 1 台,同时更致力于技术之改进。勇往直前之心,并不以不景气之环境而稍馁。7 月初,各地水灾严重,时气虽又受挫折,但入秋以后,即转良好,市价亦渐趋坚挺。第二工场,即开始印花工作,经夙夜研究,结果甚佳,新花上市,花价达多年未有之低峰,乃派员分赴各地设庄采办,尽量收进。而消沉已久之市况居然否极泰来,花纱布价一致上腾,乘此复购进大批原料,以供纺织之用,并向各厂定织坯布,以饯足染部生产之需。缘非此无以应销路之需要,然后□□全市暴腾□□更为兴奋,汉口支店之营业亦蒸蒸日上。虽努力制造,顾主仍不免有向隅之感。而印花绒布之不脛而走,尤为□□。及法币颁行,各货更加活跃,适自动布机开车,生产又增,总计全年售出各布 70.6 万余匹。回顾是年之中,花衣较最低时高出十数元,细支纱线高出五六十元,布市亦涨数角至一元不等,前后大相悬殊。本公司得以稍具成绩者,固在原料购进时,得益于出口售价之良善,而

8 刘国钧文集·讲演卷

工作进步、成本减低，实为主因焉。盖不良环境压迫，正激励发愤之策动，同人等凛于不进则退之诫，决不即此自满，当本精益求精之宗旨，人事、机械再图深造。惟照目下情形，纱布未能完全自给，终不足使营业得充分之拓展。故公司若有余力，必须更为进一步之扩充，至其它有裨于减轻成本、改良出品之设施，亦莫不积极进行。如细纱机改为大牵伸、纬纱机改为直接纺及单独马达之计划、冷气装置之设备、工人福利之事业、工人训育事宜等，均在 1936 年度中次第完成。本届经过，大概如此。尚祈各股东各抒宏论，加以指导，俾我公司日益巩固，不胜感激。

在安达纱厂职员会上的讲话

(1942 年 5 月 28 日)

本人未与诸位全体谈话,为时已隔两年多,今天能集聚一堂,非常愉快。

本厂原系大成公司股东创办,前因环境关系,名为英商,实际并无外商参加,现在解除军管理后,得以恢复本来面目,与大成公司的组织,实为一而二、二而一,本厂也可称为大成第某厂。最近举行股东会议,决定本厂仍使用原名,设立理事会,所有理事由大成公司董事兼任,总经理、经理也由大成总经理、经理兼任。因此本人今天是以本厂总经理地位和诸位讲话。

去年秋季,本厂不幸发生一次工潮,在当时的环境中,本人最初不愿出面,其后因为看到形势严重,认为与各股东的利害关系太大,所以不得已,以调人的资格出面排解,幸即告一段落,但是还未能正本清源,所以预料难免再有纠纷。去年 12 月初,原拟由港回沪,以便相机处理,不意船期取消,临时退票,以致未能成行。在香港陷落后,因消息隔绝,不知上海的情形究竟如何,而轮船、飞机一时无通行可能,于是决定取道陆路返沪,沿途历经艰辛,3 月底到达。回沪以后,知本厂情形还好,经江上达、蒋君辉、郭建英诸先生及刘经理靖基奔走接洽之下,已于日前与申新、永安等 6 厂同时解除

10 刘国钧文集·讲演卷

军管理,实行发还,很觉欣慰。

关于竣工事项,公司高级人员,曾一度会商,因为感觉本厂有随时停工可能,所以关于雇用工人要研究彻底解决办法,以免将来发生问题。以前办理任何事业者,无不求其吉利,希望永远发达,而现在本厂竣工之先,就预停工,似甚奇特,究其原因,约有下列四种:

1. 原料缺乏。现时上海所有花衣,只够供各纱厂3个月之用。美棉、印棉既无来源,而附近产棉区域,因种植食粮比较种植棉花有利,颇多改种食粮,以致棉花产量减少,不敷应用。现在申新九厂及永安纱厂,皆预备先开一部分各一二万锭,只做日工,纯属试验性质,藉以减少原棉消费,延长工作时期。

2. 时局影响。在此战事继续未停、时局动荡之际,任何人均难断言开工多少时间。

3. 销售困难。现在上海实销无多,外埠难以运出,确系一大问题。

4. 电力限制。租界内电力限制很严,今后恐将有增无已。

基于上述四种原因,停工的可能性很多,不得不考虑到停工问题。

诸位想来都知道,各家纱厂此次因受军管理停工者,多将职员加以解散,本厂则未曾解雇一人,其原因何在?想诸位早已加研究。本厂之所以不裁减一部职员,以节省开支,实因感觉职员和工厂关系密切,故愿尽力之所及加以维护,免使失业。而解散与不解散在待遇方面相差很远,不解散者,除照支薪津外,并可享受年终分红及特花红的权利。所以本公司待遇诸位,可谓优厚。一个人立身处世,要以良心为本,大家应该想一想:我们在这工厂服务,厂方待遇我们不薄,我们应该怎样报答?这不是单对诸位而讲,我本人也是公司的职员之一,当然也应该存这种心理。本人与诸位的地位虽有不同,责任却是一样,不过我身负处

理全公司事务的责任，诸位负管理厂内一部分事务的责任，我们各人都要恪尽厥职，以副公司厚望。

现在我们既然明知本厂复工以后仍随时可以停工，便应该有相当准备，研究妥善方策，以便付诸实行。语云：“预则立，不预则废”，“研究为成功之母”，确有至理，这种事情必须大家共同肩负责任。至于实行，其责任不在总经理、经理、厂长，完全在诸位身上，不能互相推诿，尤须有实干精神，不徒托空言。诸位都要明了，我们现在之所以要忍辱负重，委曲求全，不顾成本高于销价，勉力筹谋复工，无非想为社会保存一点元气，为同人解决生计。我们的事业是大家的事业，不是一个人的事业，不但与诸位有关系，凡在本厂工作者都有关系，直接关系的影响很是重大，因此我们要共同想办法使得这一事业得以保全和继续下去。讲到开工本来是很容易的事，招收工人以及机匠都很容易，然而是否能招之即来，挥之即去？假使没有这样简单，到将来停工时再要发生枝节，那么，我们应该采取何种方法，此尚有待诸位之研究，本人今天可向诸位提出几项原则：

第一，迅速拟定办法，将旧工人之品行及工作成绩等项就记忆所及加以记录，批明分数，先由每一部主管人提出意见，再由各部共同研究，会同厂长及总管理处，审核决定。凡在中等以上者，方可考虑雇用，品性恶劣、成绩不佳者，一律不收，宁缺不滥，能有若干人可用即开工若干锭，最多暂以开工1万锭为度。此次复工将旧房拆去重建，务须慎选良材，把基础筑好，候将来时局转好，再谋扩充。

第二，各工人经甄选合格者，如愿进厂，概为临时工作，需填志愿书，或与厂订立工作契约，订明在停工时，除应领工资外，绝无其它要求；并须另觅保证人、介绍人，负责保各工人遵行此项办法。

我们如果能够认真这样办理，方可有几分把握。关于甄别事

12 刘国钧文集·讲演卷

项，诸位务需保持公平主义，不可稍存偏私，致貽后患。

以上所讲为本厂雇用政策，关于待遇亦可略加说明：

我们既然用人认真，并且出货要好，所以工资一定要合乎一般水准，决不比标准厂家钱少，更随时参酌实际情形加以调整，认为应行增加时，立即自动增加，绝不等待工人要求方始增加。以前我们在常州向来如此，本厂方面当然也要根据此种政策执行。不过增加工资，也须适当，成绩良好的工厂，重在管理，并不是单靠增加工资就算能事。市上往往有很多工厂，工资比别家高，亦常常发生工潮，皆因管理不良之故，所以最要紧的，我们应该注意管理，研究用什么方法去管理工厂。

关于管理工人，本人以为不外“怀德畏威”四个字。这决非一定要做大官和经理、厂长的才有这种权力，凡是家有数口的人，就会有此项认识。古语所谓“父慈子孝”，“兄友弟恭”，这两句话很能表现这种真理。为人父兄者，不但要有威严，还用道德感化子弟，那么，子弟便没有不服从的道理。同样的我们管工的人，如能处处以诚意待工人，人非木石，当然能有好的反应。管理工人一方面要严，令出必行，必须对于全体工人一律看待，不能因为亲戚或友谊关系有所偏袒，这最是大忌。如果违犯，就要丧失管工资格。另一方面是德，平时予以合理待遇，在工人有困难的时期，更竭力帮其解决。例如某一工人生病，除照厂章待遇以外，考工、厂长等可以斟酌情形，私人加以帮忙。你能在急难中帮他的忙，他是永远不会忘记的。他平时有错，你责罚他也不要紧。担任管理的人，要是都能威、德兼施，自然没有不敬服的。

其次，我们要想管理别人，先得把自己管好，做父亲的要有做父亲的程度，做兄长的要有做兄长的资格，己正而后可以正人。一个家庭只有数人尚且如此，一个工厂至少有几百几千人，怎能不如此呢？《大学》上面说：欲治其国，先齐其家，欲齐其家，先修其身，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。所以

管理人员要从修身做起,树立良好榜样。本人近来曾经和袁厂长说过,要先将职员管好。听说职员当中有少数人,沾染赌博、跳舞及其它恶习,实属不当。以前本公司职员有过此种行为者,一经查出立即停职,此为人所共知之事实,用意除暴安良。假使我们善善而不能用,恶恶而不能去,那将造成何等景象。厂如此,治家、治国、治天下亦莫不如此。本厂职员当中如再有此等不良行为,简直就是败类,害群之马,一定加以解雇。诸位在工厂工作,根本不需要此种应酬,决不能引为藉口。关于这一类事情,大家不要互相隐瞒,爱之实所以害之,更不应当抱不做难人的态度,不加以规劝。荒唐的人大都一时糊涂,一有人予以警告,就会改邪归正。规劝的人要抱定“岂能尽如人意,但求无愧我心”的见解,别人或者一时不识你的好意,将来总会深深感激的;而在被劝的人,也要自己认识清楚,凡是肯规劝我者,必肯助我。“患难之交,急则可以相依”,应该虚心接受劝告,立即改过自新。凡是投我所好的人,都不是真正的朋友,应该与之疏远。本人希望诸位,对于行为方面要时加检点,并且互相砥砺,以顾全我们公司的名誉。

我们还要仔细想,我们究竟是管理别人或是被别人管理,即如本人在公司,从表面看来好像没有别人管,只有我管别人,实际上,我的名誉、事业都在管理着我,无形中给我的行动以限制。由此可知,自由是有限制的,要在法理上、良知上可以自由的时候才能自由,否则就要受到他人的干涉,或良心的谴责。一个人的名誉、信用、地位和事业都是自己创造起来的,不是别人送给我们的,我们要能实行自我管理,一定有成功的希望。为人能闻过即改,将坏处去掉,就可成为好人。深望诸位努力上进,创造自己的地位、信誉,做出一番事业来。格言有云:“不耐烦者,做不出一件事情;不自省者,看不出一身疾病。”

现在再谈谈管理人员应具的资格,可以分下列三项: