

# 汉冶萍公司用人权限问题考论

郭莹 杨洋<sup>1</sup>

(湖北大学 历史文化学院, 湖北 武汉 430062)

**【摘要】:** 用人权限问题是关乎汉冶萍公司控制权、经营方向乃至兴衰成败的企业管理的核心内容。商办时期的汉冶萍公司, 根据企业制度的设置, 各级人员尤其是高级管理人员的任免由董事会控制, 盛宣怀以其无法替代的实力和声望, 主导董事会从而实际控制公司的用人权限。在与企业外部势力争夺用人权限的博弈中, 盛氏有效牵制各方, 维护了公司利益。盛宣怀去世后, 人事任免主要由经理负责核定, 而盛恩颐先后担任副经理、总经理, 以其为代表的盛氏家族依旧占据董事会核心位置, 所以用人权限实际上控制在盛氏家族手中。汉冶萍公司用人权限的变化和争夺, 体现了盛宣怀及盛氏家族对公司的实际掌控, 也反映出汉冶萍公司在艰难的发展历程中始终未能走上近代股份公司制度化、规范化的管理道路。

**【关键词】:** 汉冶萍公司 用人权限 盛宣怀

**【中图分类号】** F429; K207 **【文献标志码】** A **【文章编号】** 1001—4799 (2017) 06—0075—08

汉冶萍公司是近代中国第一家使用新式机械设备进行大规模生产的钢铁联合企业, 其主体厂矿包括汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿等。从 1890 年汉阳铁厂创办至 1908 年三个厂矿合并成立“汉冶萍煤铁厂矿股份有限公司”, 汉冶萍公司先后历经了官办和官督商办两个阶段。官办时期, 用人大权掌握在创办者张之洞手中。1896 年盛宣怀以督办身份接手后的官督商办时期, 公司用人“均由督办一手经理, 酌量妥办; 但随时择要禀报湖广总督查考”<sup>[1][35]</sup>。1908 年汉冶萍公司完全商办后, 理论上公司所有用人行政“可照奏定商律之规定而自主”<sup>[2]</sup>。但由于公司性质改变、生产规模的扩大和管理组织体系的变动, 特别是辛亥革命之后, 国内局势动荡、日本加强对汉冶萍公司控制和盛宣怀去世等错综复杂的原因, 汉冶萍公司的用人权限屡屡变化, 相比官办和官督商办时期显得更为复杂, 而各方围绕用人权限的博弈也时有发生。以往学者对汉冶萍公司的管理研究多有涉及, 但关于公司用人权限的实际运作却并未得到系统地梳理和研究<sup>①</sup>, 而这一问题正是汉冶萍公司企业管理的核心内容之一。本文主要根据当前所见的档案资料, 以盛宣怀及盛氏家族的活动为线索, 围绕盛宣怀生前和生后这个变化节点作为观察的切入点, 对汉冶萍公司商办时期用人权限的变化及多方博弈进行梳理与分析。

## 一、1908—1916 年汉冶萍公司用人权限的制度梳理与分析

1908 年汉冶萍公司改为商办, 遵照《钦定大清商律》设立公司治理结构, 设置股东大会、查账人、董事局、总办或司理人等机构和职位并分派权限, 对用人权限做出了规定。辛亥革命之后, 由于内外形势变化, 汉冶萍公司在治理结构上进行了部分调整, 用人权限的相关制度也有所变化。本文用人权限主要指公司各级人员的任免权限, 为了便于说明问题, 根据公司的人员级别, 分为高级管理人员和中级管理人员及普通职员两个层级来阐述, 并介绍同期各厂矿长对用人权限的提议情况。

### (一) 高级管理人员的任免权限

<sup>1</sup>基金项目: 国家社会科学基金重大资助项目: 14ZDB044

作者简介: 郭莹 (1953-), 女, 湖北武汉人, 湖北大学历史文化学院教授、博士生导师, 主要从事社会文化、湖北区域社会研究; 杨洋 (1979-), 女, 湖北宜昌人, 湖北大学历史文化学院 2013 级博士研究生。

在汉冶萍公司, 总理、协理、总经理、副经理、各厂矿长、各所所长均为高级管理人员。汉冶萍公司 1908 年实行完全商办后, 根据《商办汉冶萍煤铁厂矿有限公司推广加股详细章程》(下文简称《章程》) 的规定, 将“督办改为总理并添派两协理, 不另派董事长”, “总协理之任期由股东会议决”, 各事项由“总协理会同董事议决”, 下属三大厂矿各设总办 1 人, “由董事局公举”, 负责“管理银钱”、“稽核”的人员由董事局选派<sup>[1]238</sup>。由此可见, 1908 年汉冶萍公司改为商办后, 总理仍由股东公举, 且同时担任董事长角色, 厂矿总办、财务管理人员由董事局选派, 总理、协理并无独立的用人权限。

辛亥革命期间公司遭受重大损失, 再度亏损。公司总理盛宣怀为躲避国内政治斗争, 前往日本居留。1912 年公司股东常会决议改良公司组织, 建立了比较完善的董事会制度, “公举董事九人, 公共担负本公司完全责任”, “由董事公共选派总、副经理, 归董事节制”; 总、副经理以外分科, 人员由总、副经理保举, 并“由新成立董事核定公派, 节制于总、副经理”。所属厂矿“各派坐办一员, 由科长会同总、副经理保举, 由董事核定公派”<sup>[1]258~259</sup>。根据该决议, 汉冶萍公司将 1908 年的董事局制度调整为董事负责制, 但高级管理人员的任免仍然由董事会决定, 总、副经理对总事务所职员和厂矿坐办有保举权但无独立的任免权。1913 年公司修改章程, 对用人权限调整为: “总事务所经理及厂务长、矿务长、商务长、会计长、秘书长及汉冶萍三处坐办, 统由董会选聘委任, 其余事务所各科员, 由各所长举荐, 报告董事会核准。”<sup>[1]271</sup> 1913 年修改章程后的规定, 与 1912 年改良公司组织关于用人权限的规定比较一致, 董事会拥有对总、副经理、总事务所职员及厂矿长的核准权限, 总、副经理并无独立的用人权限。此外, 部分组织机构的运行制度也有用人权限的规定, 如 1913 年《会计所组织法》规定所长“由董事会选派”<sup>①</sup>。

在此期间, 涉及汉冶萍公司治理结构的部分制度, 对高级管理人员的任免权限做了规定。1912 年《董事会对于公司所负责任大纲》(下文简称《董事会责任大纲》) 和 1913 年《汉冶萍公司机构组成大纲》(下文简称《机构组成大纲》) 规定董事会拥有高级管理人员任免的最终核准权, 如公司设置办事经理二人, “由董事会延用”<sup>[3]249</sup>, “所长四人……由办事经理会同保举, 由董事会延用”<sup>[3]443</sup>。此两项制度对高级管理人员任免权限的规定, 与 1908 年《章程》和 1912 年改良组织决议是一致的。1915 年盛宣怀拟定《总经理权限及整顿公司办法》(下文简称《整顿办法》), 其中一个核心是以事分权, 互相牵制: “总经理二人, 照章由董事会公推委任。拟一人专理工程之事, ……拟一人经理工程以外之事。”<sup>[1]374</sup> 盛宣怀拟定的办法, 将之前总、副经理的设置及 1913 年两处办事经理的设置, 变更为事工分治的两位总经理设置, 即事务和工务各设总经理一人, 均由董事会任免。

## (二) 中级管理人员及普通职员的任免权限

从前文所述各项制度来看, 汉冶萍公司高级管理人员均由董事局(会)任免, 但对于中级管理人员和普通职员(中级管理人员指各厂矿所内设处、股、科的负责人, 如处长、股长、科长等, 普通职员即总事务所下设部门及各厂矿内不担任行政职务的职员, 在厂矿一般分为事务员和技术员)的任免权限, 汉冶萍公司并未做统一的制度规定, 制度之间出现了差异性, 总体可以分为三类。

第一类: 董事会决策。根据董事会对中级管理人员和普通职员的任免范围, 董事会决策此两类职员的任免。具体可分为两种情形: 其一, 部分制度规定董事会负责核定总事务所普通职员、部分中级管理人员的任免, 但并未规定董事会核准厂矿以内普通职员的任免。如 1912 年公司董事会对组织改良的决议规定: 总、副经理以外分科, 人员由总、副经理保举, 并“由新成立董事核定公派”<sup>[1]258</sup>, 但对厂矿以内普通职员的任免权限未做规定。1913 年公司修改后的章程规定, “其余事务所各科员, 由各所长举荐, 报告董事会核准”<sup>[1]271</sup>, 同样对厂矿以内普通职员的任免未做规定。1913 年《会计所组织法》规定会计所处长、股长由“所长选派, 经董事会之许可”<sup>②</sup>, 即会计所中级管理人员也由董事会许可任命。其二, 部分制度规定董事会核准总事务所和厂矿以内中级管理人员、普通职员的任免。如《董事会责任大纲》和《机构组成大纲》规定“办事经理所用书记等人由办事经理自用, 报告董事会核准”<sup>[3]249</sup>, “所长所用本所人员由所长保举, 由办事经理报告董事会核准后, 再由办事经理委任”<sup>[3]443</sup>。

第二类: 厂矿/所长决策。即厂矿所长对其所属中级管理人员、普通职员拥有任免权限。如 1908 年《章程》规定“所有厂矿以内用人行事, 总办得有全权”, “余归总办派用, 仍报明董事局”<sup>[1]238</sup>, 可知总办对厂矿以内中级管理人员、普通职员拥有任免权限, 只需报明董事局即可。1913 年《汉冶萍总公司董会通过会计所暂行试办规则》(以下简称《会计所试办规则》) 规定会计所普通职员“会计所长支配, 报明经理备案”<sup>①</sup>, 所长拥有厂矿内普通职员的任免权限。同年发布的《会计所组织法》将会计所内部中级

管理人员处长、股长的任免权限收归董事会，普通职员由“所长许可”，即所长掌控普通职员的任免。1915年《整顿办法》规定“该厂矿长之下，应分股办事，无论中外人均听该长选定，报告董会、经理”<sup>[1375]</sup>，由于厂矿长负责工务，负责工务的职员属于技术员，所以可知厂矿长对厂矿以内技术员的任免拥有权限，但仍需向董会、经理报告。

第三类：会同选定。部分制度规定厂矿以内职员由多位高级管理人员会同选定，如1915年盛宣怀拟定《整顿办法》规定“每处添设会办一员……其各股首领，准由会办与总经理及厂矿长会同选定，报告董会”<sup>[1375]</sup>，由于会办负责厂矿事务工作，其所属机构为事务机构，所辖人员为事务员，所以可知厂矿以内事务员，由厂矿会办、总经理和厂矿长会同选定，报告董会即可。

从上述分析可知，汉冶萍公司对于厂矿所内中级管理人员和普通职员的任免权限规定不一。从权限形式来看，概括起来包括两种情形：其一授权制，即分层或分类授权。汉冶萍公司授权厂矿所长任免厂矿所以内的中级管理人员和普通职员，这具体又包括两类：完全授权，如1908年《章程》和1913年《会计所试办规则》；部分授权，即只将部分职员的任免权限授予厂矿所长，如1913年《会计所组织法》对普通职员的任免权限和1915年《整顿办法》对厂矿技术人员的任免均授予厂矿所长。其二集中决策制，即厂矿所内中级管理人员和普通职员的任免亦由董会核准。如1913年公司修改后的章程、《董会责任大纲》和《机构组成大纲》和《会计所组织法》。

综上分析，汉冶萍公司关于高级管理人员的任免制度规定较为一致，但对中级管理人员和普通职员的任免，1908年《章程》将此权限授予厂矿长，但1912年之后的制度规定却出现了反复和举棋不定，这在一定程度上说明用人权掌控在董会手中，汉冶萍公司高层并无诚意将用人权限完全授予厂矿长。

## 二、盛宣怀生前对汉冶萍公司用人权的实际掌控

虽然从制度文本来看，汉冶萍公司相关制度赋予了董会对高级管理人员的任免权限，部分制度赋予厂矿对所长所属职员的用人权限，但具体的用人实践与这些制度文本仍存在一定的距离。从种种迹象来看，汉冶萍公司实际的用人权始终由盛宣怀牢牢掌控。辛亥革命之前，汉冶萍公司虽然建立了股东大会和董会，但公司不设董会会长，总理参与董会决策。盛宣怀担任汉冶萍公司总理，通过主导董会从而实现对高级管理人员用人权限的掌控，又直接或通过高级管理人员间接控制中级甚至普通人员的任免。1912年辛亥革命之后，盛宣怀一度远居日本，只担任汉冶萍公司董会副会长，1913年被各股东推举担任会长。但无论盛宣怀担任副会长还是会长，董会一致决议“盛杏荪先生无论承认总理与否，现任公司议董，名称虽异，其维持之责则一，终须盛公一人负完全责任”<sup>[1270]</sup>，可见董会依然将用人行政大权授予盛宣怀。1915年盛宣怀因病辞任会长，仅担任副会长，汉冶萍公司股东大会虽推举孙宝琦担任会长，但决议“目前公司事，仍请盛会长主持核办”<sup>[1278]</sup>。换言之，盛宣怀始终掌握公司“完全责任”，并借助董会得以充分贯彻自己的意志，进而掌控用人行政大权。

在实践中，汉冶萍公司部分厂矿长擅自进退人员，但遭到董会的否定和处分。如1914年吴健出洋购买机器，卢成章代理汉阳铁厂坐办至1915年。代理期间，卢成章认为按照汉厂人员进退之办法，“股长、工程师之任职，向由经理呈请钧会（引者注：指董会）批准，此外员司、学生、艺徒皆由坐办进退增减”<sup>[1438]</sup>，所以自主决定添加人员四十余人，包括部分学生。卢成章认为坐办拥有部分职员任免权限，但董会并不承认，以其“事前既未报告，迨至查询，仍不据实登复”<sup>[1437]</sup>，决定“本会不能承认，已囑会计所仍照旧额核销，其多支之数，即请转致卢前代坐办自行设法弥补”<sup>[1437]</sup>。由此可见，汉冶萍公司董会对于厂矿长擅自进退人员明确反对，不仅予以斥责，而且要求承担为此增加的薪酬费用，惩罚极重。从制度上分析，1908年《章程》授予厂矿长对所属职员的任免权限，《董会责任大纲》和《机构组成大纲》又将此项权限收归董会，1912年改良公司组织决议和1913年修改章程均未规定厂矿长此项权限，这些制度之间并不一致，令人在实践中无所适从。而按照董会的决议判断，董会认为厂矿长并无用人权限。随后，1915年7月盛宣怀拟定的《整顿办法》在制度层面将厂矿内用人权限授予厂矿长，但揣测盛宣怀内心真实想法，若其真有意将厂矿内用人权限授予厂矿长，在拟定该《整顿办法》之前董会对卢成章的做法就不会否定得如此坚决。所以盛宣怀拟定的用人权限可能只是表面文章，关键是所用人选是否得到盛氏的认可和支 持，这也表明在用人权限的实际运作上，仍是盛宣怀通过董会牢牢掌握用人权。

自 1896 年官督商办到 1908 年改为商办，盛宣怀掌控汉冶萍公司长达 12 年，实际已经牢牢掌控了汉冶萍公司的各项大权。按照商律和公司章程，用人大权本应由董事会掌控，由众董事按照一人一权、少数服从多数的原则集体决策，但实践中盛宣怀一直通过掌控董事会实现对公司用人行政大权的控制。除开盛宣怀在汉冶萍公司官督商办时期担任督办这一历史原因，此处试从汉冶萍公司的股权、盛宣怀的个人实力以及其个人动机等方面解析盛宣怀得以掌控公司用人权限的原因。

第一，从公司股份来源和构成情况看，盛宣怀 1908 年改汉冶萍公司为商办公司并招募股份时，股份主要来源包括：(1) 盛宣怀经办的轮船招商局、电报局入股；(2) 盛宣怀预借轨款转化而来的官股；(3) 盛宣怀向各界名人募集，甚至是赠送的股份；(4) 盛宣怀亲朋好友入股；(5) 盛宣怀个人出资入股。当时本欲募集股份二千万，但实际招股并不顺利，为达成募集股份一千万以召开股东大会的目标，盛宣怀个人不得不出资入股。从股份来源和构成看，表面上股份来源多元，但“盛氏添招商股号称一千三百余万，其实一实九虚，名为众股东，实皆盛氏一人之变相”<sup>[1]359</sup>，盛宣怀是汉冶萍公司最大股东，占汉冶萍公司总股份三分之一<sup>[4]20</sup>，因此盛宣怀是汉冶萍公司实际控制人，对汉冶萍公司用人行政拥有实质控制权。

第二，盛宣怀个人的社会资源和商业经验是其他任何股东无法比肩的。从政治资源来看，盛宣怀曾担任李鸿章幕僚，后来和张之洞关系密切，一度受到慈禧厚爱，官至邮传部尚书，在官场拥有丰富的政治资源和人脉资源，这为其经办大型商业企业提供了极大的便利；从商业资源来看，盛宣怀上述资历对于汉冶萍公司解决资金来源、产品销售、产品运输等问题都有重要作用，盛宣怀可以调动商界资源为汉冶萍公司的发展提供巨大的帮助；从管理大型企业的经验来看，盛宣怀曾参与创办和经营轮船招商局、电报局、通商银行等众多洋务企业，并掌管汉冶萍公司，且督办铁路，拥有创办乃至管理大型企业的经验和实力。可以说，盛宣怀真正实现了其“做大事，当大官”的梦想，在官商两界拥有极高的声望。盛宣怀这种优势是其他股东难以具备的，所以将汉冶萍公司的用人行政大权授予盛宣怀对于众股东而言既是势之使然，也是一个相对明智的选择。

第三，盛宣怀利用汉冶萍公司所处的困境，绕开了汉冶萍公司的章程，确保了自身对汉冶萍公司的实际控制地位。根据《章程》规定总理由众商公举，但盛宣怀以“惟因负荷官本数百万，商资千数百万之重，成效甫睹，大局未定，何敢希图安逸，遽行推诿，以重愆尤”<sup>[1]233</sup>为由，申明暂时无法按照制度规定“公举选任总理”。并设定了制度实现的前提为“股份如数收齐，经手债欠全行清楚，将如何扩充持久办法布置完备”<sup>[1]233</sup>。这个前提条件实现起来极其艰巨，从实际情况来看，直至盛宣怀过世，乃至 1938 年迁建，汉冶萍公司也未实现这个前提条件，这就造成汉冶萍长期以来的负责人始终是盛宣怀。

第四，从盛宣怀将三厂合并实行完全商办的目的来看，招股扩大资本以缓解汉阳铁厂扩建面临的资金困局是一个方面，但这并不是最主要目的，根本目的是实现自己对汉冶萍公司的牢牢掌控，避免外部干预。虽然募集资本是三厂合并商办的目的之一，但 1908 年汉阳铁厂新设备采购、工艺改造完成，资金困境已有所缓解，且一年之后，1909 年整个汉冶萍公司实现了创办以来的首次盈利。综合当时的政局考虑，宦海沉浮的盛宣怀之所以选择商办，其核心目的是想通过商办，摆脱清政府的干预和各方势力的觊觎，从而将汉冶萍公司置于自己私人势力范围内。这与其后来推动中日合办的动机一样，盛宣怀心中始终是把汉冶萍公司当作自己的私产，其核心目的是保存自己在公司的势力和影响力。如此，作为公司权限的重要内容——用人大权，始终被盛宣怀所掌控，也是题中应有之义，而借用西方公司制的形式，只是为了便于实现经营自主以摆脱政府势力和招募股份而已。

### 三、1915 年董事会与总经理围绕用人权限展开的博弈

1915 年，汉冶萍公司“困难情形已达极点”<sup>[1]385</sup>，向北洋政府请求借款维持，北洋政府通过政府控制的通惠公司向汉冶萍公司借款，并借机要求派员出任汉冶萍公司总经理。为满足北洋政府要求以达成借款目的，汉冶萍公司董事会任命时任总统府财政顾问赵椿年担任总经理。围绕总经理的用人权限，以盛宣怀为首的汉冶萍公司董事会与以北洋政府为后台的总经理赵椿年之间展开了一轮博弈。这轮博弈体现出：在有外部势力干预和渗透公司用人权限时，盛宣怀及公司既有力量做出的较为一致的抗争。

#### (一) 总经理与董事会争夺用人权限的博弈过程和结局

整个博弈可以分为三个阶段：

第一阶段，总经理获取了黜陟员司的权力，但须预告董事会。根据北洋政府设定的条件，1915年汉冶萍公司向赵椿年发出聘任意向，赵椿年以“此事非财力、权力、能力三者兼全者，不能有济”<sup>[1]375</sup>为由婉拒，实质是要求获取用人行政大权。董事会会长孙宝琦也向盛宣怀提出疑问：“总经理职权责任，必须明白解释，员司人等归其节制，是否有黜陟之权，大小事件得与董事会商办，是否无论大小不能自专，倘用人行政，巨细均须商同董会，则总经理直同虚设。”<sup>[1]376</sup>四天后，孙宝琦向盛宣怀转述北洋政府的意见“若仰给政府，非总经理操用人、行政之权不可，董会只任监督”<sup>[1]376</sup>。由此可知，北洋政府坚持认为若政府出资救助汉冶萍公司，汉冶萍公司须授予总经理用人行政大权。董事会公议之后回复孙宝琦：“查员司既归节制，自应有权黜陟，公司向章撤换员司时，因何错误，是何理由，告知董会。”<sup>[1]376</sup>按此决议，总经理拥有黜陟员司的权限，但须向董事会告知事由，对于其是否拥有员司选任权限，董事会则未予以答复。

第二阶段，总经理进一步获取了人员招用的权力。1915年9月，汉冶萍公司董事会正式聘请赵椿年担任总经理，在其用人权限方面规定“公司员司，归总经理节制进退，但向章撤换员司时，应将理由预告董会”<sup>[1]377</sup>。至此，总经理获取了相对完整的用人权限，即员司进退均由总经理决定，只在撤换员司时须将理由预告董事会。这相比第一阶段，总经理的用人权限有所扩大，增加了人员招用的权限。

第三阶段，谈判破裂，博弈无果，总经理未获取任何用人权限。对于第二阶段的决议，汉冶萍公司董事会和总经理均不满意。北洋政府和总经理赵椿年提出了进一步的要求：“为保全垫借款信用并公司利益起见，总经理须有用人办事全权，黜陟无须预告公司，组织及办事章程由经理核定。非此不能定局。”<sup>[1]380</sup>同年10月北洋政府在草拟的《汉冶萍公司向通惠公司借款合同草案附件》第一款对总经理的权限予以明确：“总经理职权应照原电商定有完全用人办事之权，其公司一切组织及章程并须由总经理核定”<sup>[1]380</sup>。汉冶萍公司董事会认为第二阶段决议主要是为了满足北洋政府的要求，属于违心之举，董事会进一步发问“若见董事定章仅止监督，政府所派之人既可全权在握，设日人以债权之大小为权利之比较，援例要求，将何以对”<sup>[1]377</sup>。由此可见，汉冶萍公司董事会无意将人员招用的权限赋予总经理。当北洋政府和总经理赵椿年的进一步要求提交董事会审议时，盛宣怀和股东们表达了强烈反对，股东联合会认为：“总经理为公司重要之职，照章应归董事会节制，用人办事及组织一切章程，虽系总经理应负之责任，但从无不报告董事会决议之理。”<sup>[1]385</sup>盛宣怀质问道：“今总经理力争行政用人全权而无须预告董会，则董会直同虚设，股东会而无股权，则股东会如何成立，公司名义亦自然消灭于无形，又岂能执公司名义抵制外人乎？”<sup>[3]962</sup>盛宣怀和股东联合会均以公司章程和治理结构为由，否决总经理拥有完全的用人权限，因此谈判陷入僵局。其后，因日本强烈反对，借款未遂，因借款引发的北洋政府派任总经理及总经理用人权限争夺也宣告终结。

## （二）总经理争夺用人权限博弈的实质

此次关于用人权限的博弈，因汉冶萍公司向北洋政府借款而引发。对于该借款，日本因其自身利益介入其中，虽未直接介入用人权限的争夺，但其强烈反对汉冶萍公司向北洋政府借款，极大影响了此次用人权限博弈的前提条件，并间接影响了此次博弈的结果。日本势力的介入，使得因借款而引发，表现为总经理与盛宣怀、汉冶萍公司董事会关于用人权限争夺的博弈，演变为北洋政府、盛宣怀、日本的三方博弈，而三方博弈，表面是为了借款，实质是争夺汉冶萍公司的控制权及维护各自所代表的利益。

1. 从北洋政府的角度来看，北洋政府向汉冶萍公司借款表面是为了维持本国企业存续，实则是“占夺贵公司营业权”<sup>[1]393</sup>，通过派任总经理及由总经理获取完全的用人权，从而实现汉冶萍公司的掌控。除此，日本人认为北洋政府此举最核心的目的是预防盛宣怀再次倒向中日合办，而让政府陷入中日外交中的被动境地。高木陆一郎在给日本政府的报告中指出：“如果让自来与日本有深切关系之盛宣怀、李维格等一派所形成之公司当局以及以盛氏为主之现在股东仍旧盘踞公司，则不知何时又可复活过去中日合办问题。对中国而言，甚为不利。幸公司呈请北京政府救济，有此机会，对之不可不加预防处理。”<sup>[1]394</sup>“复活过去中日合办问题”指1912年盛宣怀以合办公司为条件向日本寻求借款，推动中日合办汉冶萍公司一事，当时北洋政府曾面临这种两难的困境，后因为该案遭到社会各界和股东会的一致反对，使合办落空，北洋政府才得以从困境中解脱。而在1915年本次博弈进行时，日

本已向袁世凯政府提出了“二十一条”，其中就包括中日合办汉冶萍公司，而盛宣怀此前明显倾向于中日合办，北洋政府即将再次面临这个困境。所以，与其说北洋政府在争夺汉冶萍公司的控制权，不如说是北洋政府在预防中日利益争夺中处于被动且蒙受损失。

2. 从盛宣怀的角度来说，盛宣怀本身已多次向日本筹措巨款，并倾向中日合办以维持自己对汉冶萍公司控制权。但为了维持汉冶萍公司，加之本次向北洋政府借款之前，汉冶萍公司部分股东和社会人士已经提议官商合办，盛宣怀不得不考虑让渡部分控制权以获取北洋政府的借款，并图谋借机修复与老政敌袁世凯的关系。所以盛宣怀同样面临一个困境——“如顺从日本，则违抗北京；如顺从北京，则又违背日本”<sup>[1394]</sup>，二者难以平衡。

3. 从日本的角度看，日本通过数次巨额借款、煤铁互换以及1913年派任最高顾问工程师和会计顾问，逐步掌控了汉冶萍公司工程和财务大权，并视公司为日本钢铁工业重要的原料基地，始终图谋中日合办，以期固化并加深在汉冶萍公司攫取的权利，甚至完全控制汉冶萍公司。日本反对汉冶萍公司向北洋政府借款，表面借口是“非独其条款既与贵公司同敝行（引者注：日本正金银行）所订合同及函件有所冲突，且其借款之结果，必致敝行与贵公司之关系局面，势受牵动，多生枝节，则亦与宗旨大局有碍”<sup>[1390]</sup>、“恐其借款中含有外资”<sup>[1393]</sup>，实则是日本不愿意其他国家包括中国政府染指自身在汉冶萍公司利益。

综合来看，此轮总经理用人权限之争，实质是北洋政府与盛宣怀乃至与日本争夺对汉冶萍公司的控制权，也是中日间几方势力围绕汉冶萍公司的利益之争，盛宣怀在平衡中日两方的争夺以及维护汉冶萍利益的问题上，因其对公司所具有的控制权得以发挥重要的作用，同时也再次说明汉冶萍公司在复杂的政局和动荡的历史环境中艰难生存的困境。

## 四、后盛宣怀时期汉冶萍公司的用人权限

### （一）盛宣怀去世后汉冶萍公司用人权限的变化

1916年4月盛宣怀去世后至1924年，盛宣怀儿女亲家孙宝琦继续担任汉冶萍公司董事会会长，总经理由孙宝琦内弟夏偕复担任，副经理由盛宣怀四子盛恩颐担任。1924年之后至1938年迁建，总经理由盛恩颐担任。1931年孙宝琦去世后，董事会会长职位一直空缺。1924年之后，随着汉阳铁厂、大冶新厂先后停产，萍乡煤矿被江西省政府接管，汉冶萍公司实际运行的就只剩下总务所和大冶铁矿，公司的用人行政权限基本维持在盛恩颐接任总经理时的状态。按照章程，用人大权由董事会掌握，但实践中较为复杂。为便于阐述，分高级管理人员和中级管理人员与普通职员两个层级来解析。

#### 1. 高级管理人员的任免。

根据公司章程，高级管理人员应由董事会任命。盛宣怀生前，盛宣怀通过掌控董事会进而掌控对包括高级管理人员在内所有职员的任免权限。盛宣怀去世后，盛氏家族依然安排家族利益代言人出任董事会要职从而继续掌控董事会，具体体现在：（1）董事会会长孙宝琦是盛宣怀的儿女亲家，是盛宣怀四子盛恩颐的岳父，也是盛宣怀遗产清理小组的牵头人，可谓是盛氏家族的利益代表；（2）副会长先后由李经方、傅筱庵担任，李经方是李鸿章的义子，而盛宣怀早年投身李鸿章的幕府，和李鸿章家族关系密切，傅筱庵曾是盛宣怀的管家，二人均属于盛氏家族的特定关系人员；（3）盛氏家族成员出任董事，盛恩颐不仅先后担任副经理、总经理，同时担任董事，另外盛宣怀五子盛重颐也是董事。从董事会出席人员看，股东大会推举董事合计11人，但每次出席董事加上代表的董事勉强过半，实际出席者主要是盛氏家族成员，如1921年6月公司第九次常会实际出席董事4人，8月第十二次临时会实际出席董事3人，盛恩颐为代表的盛氏家族均占了两席<sup>[4]</sup>。

而对于总、副经理人选，虽然按照章程由董事会推举，实际仍是由盛宣怀家族掌控，如1916年盛宣怀去世后，公司董事会会长孙宝琦、汉阳铁厂兼大冶新厂厂长吴健、大冶新厂副厂长黄锡赓、萍乡煤矿矿长李寿铨等人预备推举李维格担任总经理。孙宝琦提出，在召开董事会决议之前，“祈预与洋臣（引者注：盛宣怀五子盛重颐）世兄接洽，嘱其密达补公夫人，先得同意，庶可周

妥”<sup>[4]294</sup>。由此可见, 总经理人选还需预先取得盛宣怀夫人许可, 董事会并不能抛开盛氏家族主要成员来决议核准, 也可以看出汉冶萍公司与盛氏家族几乎已经形成的所有权关系。早前盛恩颐由于缺乏掌控大型企业的经验, 屈居副经理之职位, 但其内心对此并不满意。1924年11月, 由于盛恩颐排挤, 夏偕复被迫辞职, 其后, 盛恩颐担任汉冶萍公司总经理, 直接掌控汉冶萍公司用人行政大权。

## 2. 中级管理人员与普通职员任免。

盛宣怀去世后, 董事会并没有按照章程进行运作, “公司业务经营直接由经理掌握, 除厂矿高级职员人选外, 人事核定不再经董事会批准。公司由董事负责制演变成经理负责制”<sup>[5]220\*221</sup>, 中级管理人员和普通职员任免大权从董事会转移到总、副经理, 各机关用人, 均“奉经理核准”<sup>[4]293</sup>。虽然总、副经理用人仍然会向董事会报告, 但属于事后告知, 而非事先提请审核, 如1917年总、副经理报告公司董事会关于大冶铁矿收支股长人选“查有盛君钧……堪充斯职。已由偕等函订来冶接充”<sup>①</sup>, 既已“函订来冶接充”, 说明用人之事已经谈定并开始执行, 报告董事会, 只是履行告知程序。

这一时期, 部分制度对中级管理人员和普通职员任免权限做了规定, 主要分为三类: (1) 总经理完全掌控中级管理人员和普通职员任免权限。如1918年《会计所组织及职务章程》规定各职员均由“经理委任”<sup>[4]311</sup>, 1919年《公司驻东京事务所办事章程》规定各职员均由“总、副经理任用”<sup>[4]330</sup>, 《厂矿所会计处组织职务简章》规定会计所驻各厂矿会计处职员由“所长或各厂矿所推荐, 请钧处(引者注: 董事会)批准任用”<sup>②</sup>, 但实际由总经理核准。《商务所驻汉分销处办事章程》规定该处职员由“处长陈请商务所长报明总、副经理任用”<sup>[4]316</sup>, 上述四项制度均规定该机构所属中级管理人员和普通职员任免由总经理掌控。(2) 分类授权, 总经理和厂矿所长分别拥有部分人员的任免权限。如1917年《矿长正矿师责任权限》规定“各机关主任有缺额之时, 矿长报由总、副经理转陈董事会委派”, “各机关主任以下之员司, 应有进退之时, 矿长可先自行之, 仍行报告总、副经理查核, 转陈董事会立案”<sup>[4]382</sup>。即机关主任由董事会(实际由总、副经理)任免, 普通职员由总、副经理查核决定。1918年《厂矿所会计处组织职务简章》规定各厂矿会计处处长、股长由“所长推荐, 经理委任”, 普通职员由“处长推荐, 所长委任”<sup>③</sup>。(3) 厂矿所长完全拥有对所属中级管理人员和普通职员任免权限。如1916年《大冶新厂职务权限》规定“厂长总握全厂用人行政事权”, “稽核股、收支股首领”由“公司会计所遴选委任”<sup>[4]340</sup>。

总之, 从制度看, 总、副经理掌控厂矿所中级管理人员和普通职员任免权限, 少部分制度授予厂矿所长部分用人权限。同时, 存在后续修正的制度将之前规定的厂矿所长用人权限进一步收紧的情形, 如1919年董事会对《厂矿所会计处组织职务简章》进行了修正, 1918年版本规定各厂矿会计处普通职员由处长推荐、所长委任, 修正后改为由各厂矿所长推荐, 经理委任, 将任用权限由所长收归经理。

即使部分制度规定了厂矿所长拥有不同程度的用人权限, 在实践中厂矿长也并未如制度规定的那样掌握所属机构内的用人权限。以大冶新厂为例, 根据1916年《大冶新厂职务权限》, 厂长吴健对厂内职员任免拥有完全的权限。李维格1916年在筹办大冶新厂时再次要求: “厂内用人行事拟请董事会予厂长以全权, ……除管理银钱员由董事会遴派外, 其余厂员均拟由厂长酌用; 董事会遴派之管理银钱员须得厂长同意, 如厂长以为必要时可请董事会更换。”<sup>[4]342</sup> 董事会对此予以认可。但实践中, 据吴健反馈, “办事人员, 有由汉阳调用者, 有由健派用者, 均经陈奉经理核准”<sup>[4]349</sup>, 厂内职员的用人权限依然掌握在经理手中。不仅如此, 公司罔顾已发布的相关制度, 多次强调人大权在于经理, 而非厂矿长。如1916年公司董事会致函萍乡煤矿强调“以后用人一切, 均须随时报告”<sup>④</sup>。1917年公司董事会致函大冶新厂副厂长黄锡赓要求“嗣后凡有延用华洋员司, 务必具报经理转会核夺”<sup>[4]343</sup>, 这等于宣告1916年发布的《大冶新厂职务权限》中“厂长总握全厂用人行政事权”的规定形同具文。由此可见, 盛氏家族掌控的董事会和总、副经理, 并无意把用人权限下放给各厂矿负责人。

### (二) 盛宣怀去世后汉冶萍公司用人权限变化的原因分析

这一时期, 用人权表面看从董事会转移到了公司总、副经理, 其中原因既与盛宣怀家族内部的变动有关, 也与董事会的作用

虚化有关。

1. 盛宣怀生前直接主导董事会,所以表面上用人大权在董事会,盛宣怀通过掌控董事会进而掌控用人行政大权。盛宣怀去世后,家族成员无人具备盛宣怀的威望和社会资源,而公司董事会会长代表公司联络各方,需具备一定的社会威望和拥有丰富的社会资源,所以盛宣怀家族选择委任与家族关系密切的孙宝琦担任会长、李经方和傅筱庵先后担任副会长,作为家族利益的代言,并安排家族成员出任董事,从而间接掌控董事会。同时由盛宣怀四子盛恩颐先后担任副经理、总经理,直接介入公司经营管理。如此,盛宣怀家族通过安排关系密切人员担任董事会要职,并安排家族成员担任董事,掌控总、副经理人选,并由盛恩颐先后担任副经理、总经理,从而实现对汉冶萍公司的掌控。

2. 董事会作用虚化,也是汉冶萍公司用人大权转向总、副经理的重要原因。长期担任汉冶萍公司董事会会长的孙宝琦,在民国政府担任要职,精力主要用在民国政府的工作,属于兼职担任公司董事会会长,且不驻公司董事会办公,经常无法参会决策。另外,其本身既非大股东,也无足够的资源和实力掌控汉冶萍公司董事会。孙宝琦多次提出辞任会长,但盛氏家族及董事会一再挽留,所以才一直担任会长直至 1931 年去世。既然孙宝琦对于会长一职勉强为之,自然也无意掌控汉冶萍公司董事会。所以,孙宝琦既无时间、也无能力、亦无意愿掌控公司董事会。其他董事除了盛氏家族成员,所占股份不多,利益相关度低,所以参与度不高,并不经常到会决议,导致董事会开会参会董事人数稀少。现以 1921 年部分董事到会情况为例,应到董事 11 名,6 月 15 日第九次常会<sup>[4]14</sup>、8 月 1 日第十一次常会<sup>[4]15</sup>等会议,实际出席均仅 4 人,实际出席率勉强过 1/3;8 月 29 日第十二次临时会<sup>[4]16</sup>、9 月 23 日第十三次临时会<sup>[4]17</sup>两次会议实际出席人数均仅仅为 3 人,实际出席率不到 1/3。可见大多数董事,虽被推举却极少参会,更遑论决策公司重大事项。并且在这几次会议中,实际到会董事,除了盛恩颐之外,盛氏家族之外的董事实际到会也就 2-3 人,足见盛氏家族以外的董事对于参加董事会的积极性之低。会长非大股东,且无力、无意掌控汉冶萍公司董事会,盛氏家族之外的董事参会积极性低,董事会流于形式以致作用虚化。由此可知,盛宣怀去世之后,汉冶萍公司的用人大权实际控制在以盛恩颐为代表的盛氏家族手中。

综上所述,汉冶萍公司完全商办以来,盛宣怀一直通过主导董事会从而掌控公司各级人员的任免权限,是公司用人大权的实际控制者。其去世后,董事会核心位置的成员也主要是盛氏家族的成员和与盛宣怀关系极为密切之人,盛氏家族通过间接掌控董事会从而掌控高级管理人员任免权限,加之其他职员的人事任免由经理核定,不再需要事先经董事会批准,因此此阶段用人权限实际控制在以盛恩颐为代表的盛氏家族手中。后盛宣怀时期盛氏家族成员得以实际控制公司用人权限,说明盛宣怀多年对汉冶萍公司的经营和掌控,已经与公司形成了根深蒂固密不可分的相互关系,也足见盛氏对整个公司影响力之深远。这种个人乃至家族专制集权的用人管理方式,虽然在当时有其历史必然性和合理性,但其本质背离现代股份制公司的精神,因此某种程度上必然会阻碍公司走向近代企业制度管理的规范化之路。通过“用人权限”这一公司管理的核心问题来窥探商办汉冶萍公司的历史命运,我们可以发现盛宣怀及其家族对汉冶萍公司发展有巨大的影响力,应对公司盛衰负主要责任。另外,也不得不承认近代中国的政治环境、社会基础以及经济土壤都在很大程度上限制了汉冶萍公司的发展,造成它无法从家族专制经营成长为真正的商办股份公司。

#### 参考文献:

[1]湖北省档案馆. 汉冶萍公司档案史料选编(上)[M]. 北京:中国社会科学出版社,1992.

[2]胡庶华. 汉冶萍营业小史[J]. 时事月报,1931,4(1).

[3]陈旭麓,顾廷龙,等. 盛宣怀档案资料选辑之四:汉冶萍公司(三)[M]. 上海:上海人民出版社,2004.

[4]湖北省档案馆. 汉冶萍公司档案史料选编(下)[M]. 北京:中国社会科学出版社,1992.

---

[5]刘明汉. 汉冶萍公司志[M]. 武汉:华中理工大学出版社, 1990.

**注释:**

1 关于用人权限目前只有部分学者在研究汉冶萍公司制度时涉及:如李海涛《清末民初汉冶萍公司制度初探》(《河南理工大学学报(社会科学版)》,2006年第1期)、李玉勤《晚清汉冶萍公司体制变迁研究(1889-1911)》(复旦大学博士学位论文,2008年)、李江和陈庆发《汉冶萍公司体制研究》(《南方文物》,2013年第4期)。另外有学者研究汉冶萍公司和政府关系时也涉及用人权限,如左世元《通惠借款:汉冶萍公司与袁世凯政府关系论析》(《历史教学(下半月刊)》,2013年第3期)在研究通惠借款时对盛宣怀、董事会与北洋政府关于总经理用人行政权限的争夺进行了分析。

2(1)(2) 参见湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案《会计所办事规则》,档案号:LS56-2-42(2)。

3(1) 参见湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案《函请陈理卿君将冶矿所请迁总局员司加薪水办巡警工匠加工食各条考核查复》,档案号:LS56-2-44。

4(1) 参见湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案《大冶铁矿雇用员司招考生徒》,档案号:LS56-2-92(2)。

5(2)(3) 参见湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案《会计所办事规则》,档案号:LS56-2-42。

6(4) 参见湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案《萍矿雇用华洋员司核定薪费》,档案号:LS56-2-33(3)。