

中国近代企业用人制度的构建及其现代转型考察

——以汉冶萍公司（1890-1938）为中心

杨 洋

〔摘要〕 用人制度是劳动管理制度的重要内容，关乎企业的发展和兴衰。汉冶萍公司用人制度的构建是中国近代企业制度现代化的典型案例，大致经历了萌芽、初步建立、逐渐发展及完善四个阶段。从现代化视角考察汉冶萍公司用人制度建设取得的成就，可见其体现出日益民主化、公开化、制度化、专业化及契约化、人性化等现代化的趋向，亦存在如体系性不强等诸多不足。

〔关键词〕 汉冶萍公司；用人制度；现代性

〔中图分类号〕 K25；K26；F129 〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1000-4769（2019）03-0134-07

汉冶萍煤铁厂矿有限公司（以下简称“汉冶萍公司”^①）是中国近代史上第一家使用新式机械设备进行大规模生产的钢铁煤炭联合企业，也是中国20世纪20年代以前唯一的大型钢铁煤炭联合企业。其规模之宏大，员工数量之多，位居近代中国企业前列。自1890年创立到1938年被迫西迁陪都重庆，直至1948年彻底退出历史舞台，历经晚清民国半个多世纪，堪称中国近代钢铁工业发展的标志，“执中华实业之牛耳”。^②与汉冶萍公司一同向前发展的用人制度的建设与实践，不仅是企业得以正常运转的重要保障，也是关乎公司经营管理成败的重要内容，是汉冶萍公司劳动史研究的重要部分，也是近代中国工业化进程中企业制度现代化的典型案例。

自汉冶萍公司诞生开始，关于汉冶萍公司各类问题的讨论和研究一直都很多，但是关于其用人制度方面的内容却少有涉及。^③本文以1890-1938年汉冶萍公司用人制度的现代转型为考察对

象，管窥中国近代企业在人事管理方面所呈现的现代化趋势。“用人制度”指规范公司人员进退的各种规则 and 标准，既包括成文的规定、规章等，也包括非文字形式存在的惯例、模式及运行机制等。

近代以来，在西方列强政治、经济势力的强势裹挟下，中国被迫卷入全球市场并开启了现代化进程。关于亚洲国家的现代化，罗兹曼认为，“对世界大多数国家和亚洲所有国家来说，现代化进程要求它们按照少数西方国家首先采用的技术模式和制度模式对自身进行修改和调整。”^④“现代化不仅是不可避免的，而且也是必要的”。^⑤在历史现代化变革的大背景下，汉冶萍公司在跨越不同时期的发展历程中，也经历了各方面现代化的转变过程。在具体内容方面，现代化包括工业化和制度现代化，后者主要体现为科学、民主、法治、平等、契约等一系列思想理念及实践。本文拟考察汉冶萍公司用人制度的构建过程及其影

〔作者简介〕 杨洋，三峡大学马克思主义学院讲师，湖北 宜昌 443002。

响因素，并以现代化的视阈分析其成效与不足，藉此观察公司用人制度的现代性体现。

一、汉冶萍公司用人制度的构建过程

成立于晚清洋务运动后期的汉冶萍公司，其创办人张之洞及其后期主要经营者盛宣怀均非常重视人才的引进培养。张之洞在创办汉阳铁厂前提议修建卢汉铁路时即指出“储才为先，兴工为后”。^⑥接手经办汉阳铁厂并有丰富企业管理经验的盛宣怀对人才尤其重视，认为“实业与人才相表里，非此不足以致富强”^⑦，1896年接手汉阳铁厂时提出“贸易之道，首在用人”。^⑧1908年汉冶萍公司改为商办时，盛宣怀进一步强调“汉冶萍厂矿事务繁重，用人为第一要端”。^⑨

在张之洞、盛宣怀、李维格及盛恩颐等人的努力下，汉冶萍公司从1890年创办到1938年西迁重庆，逐步构建了相对完善的用人制度，同时也在某种程度上推进了汉冶萍公司乃至中国近代企业管理的现代化水平。笔者拟尝试对汉冶萍公司用人制度的构建过程做如下阶段性的划分。

（一）汉冶萍公司用人制度的萌芽阶段（1890—1896年）

在1890年汉阳铁厂创办之前，创办多家洋务企业的洋务派在引进西方设备和技术的同时亦移植了部分用人管理制度，开启了近代中国用人管理的现代化历程。从1890年汉阳铁厂创办至1896年，官办时期的汉阳铁厂总体是按照中国传统官僚体制的管理方法进行用人管理，张忠民教授将其概括为“衙门式治理与工头制管理”^⑩，对制度建设的重视程度相对较低，总体上处于用人制度建设的萌芽阶段。

第一，此阶段制定了少部分涉及用人管理的制度。如涉及员工抚恤的，1896年郑观应信函中言明“查前局厂章，员司身后抚恤有发给薪水三四月者”^⑪，据此推断官办时期员司的死亡抚恤标准为身故前三四个月薪水。

第二，用人权限掌握在张之洞手中，职员选任主要采取遴选任命制，“委员、司事无一人不由宪派”^⑫，“其余提调及文案各员，均候随时遴选员派充”。^⑬张之洞采用“札委”文书任命员司，如1891年张之洞札委高培兰开办江夏煤矿，札文如下：

查有铁政局委员、湖北候补知县高培兰堪以派往。该令应即偕同矿学生、守备池贞铨，驰往江夏南乡马鞍山、龙王庙等处，勘明煤层厚薄，煤度深浅，择定一处开挖煤井。

查明该处是否官山民产，分别购办。^⑭

第三，用工形式方面，各厂矿开始采用里外工制度。汉阳铁厂1893年建成投产后，“改用包工”。^⑮大冶铁矿“全矿采用包工法，分为采矿、运土、运石及运矿上船四项”^⑯，“机修厂、运道、修理间、发电所等技术部门则招雇固定工人担任，称为常工”。^⑰

总体而言，这个阶段汉冶萍公司用人制度方面制度化成果较少，职员主要靠张之洞选任，未制定规范的职员招募标准和流程。用工形式方面，随着汉阳铁厂的投产，里外工制在各厂矿开始采用。在人员退出方面，部分制度涉及对员司身后的抚恤。

（二）汉冶萍公司用人制度的初步建立阶段（1896—1911年）

此一阶段自1896年汉冶萍公司官督商办至1911年辛亥革命之前。这一时期用人人权从张之洞手中转移至盛宣怀手中。这一阶段汉冶萍公司不仅加强了制度建设，实践中亦丰富了用人管理的经验和措施。

第一，用人权限的管理趋向细致和规范。1896年官督商办后的汉冶萍公司一改之前张之洞选任员司的做法，章程规定“督办应由有股众商公举，湖广总督奏派。总办及委员应由督办禀派。办事商董、查账商董应由众商公举。司事应由总办及驻局商董公举”^⑱，且须“随时择要禀报湖广总督考查”。^⑲1908年汉冶萍公司改为商办，规定“督办改为总理并添派两协理，不另派董事长”，“总理、协理由众股东公举”，“总协理之任期由股东会决议”，各事项由“总协理会同董事议决”，汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿各设总办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。^⑳据上述章程规定，官督商办和商办时期汉冶萍公司用人管理权限实行分层授权，但实践中主要由盛宣怀掌控用人权限。

第二，1896年《汉阳铁厂厂规》是公司发布的第一个规范工人日常管理的详细规定，也是汉冶萍公司用人制度初步构建的重要开端，藉此富有企业管理经验的盛宣怀、郑观应、李维格等开始着手整顿并规范汉冶萍公司的用人管理制度。《汉阳铁厂厂规》制定于1896年，1897年由继任总办盛春颐予以补充，主要适用于工人群体，其中详细规定了工人日常工作纪律、惩罚、薪酬等规则，合计明确规定了开除工人的11种情形。

第三，汉冶萍公司制定了学堂章程，规范了艺徒的招收及培养。较为典型的如由李维格1897

年起草、1902 年微调后登报发布的《汉阳钢铁学堂章程》，对艺徒的招募、培养、待遇和退出做了较为全面、具体的规定，如在艺徒的招收标准方面要求“年纪以十四岁至二十岁为度”^②；“来学者必须已习法文四五年，方能受业并粗通笔算”^③等等。

第四，制定商办章程，明确商办时期公司的治理结构、用人权限、职员管理等内容。1908 年公司转为商办时制定的《商办汉冶萍煤铁厂矿有限公司推广加股详细章程》设立了股东大会、董事会、监事和经理层等治理结构，明确了用人权限。

第五，在职员招收方面，职员招收增加了登报招聘和委派学生出洋留学等渠道，艺徒和部分职员招收过程中增加了笔试环节，对职员由任用制转向契约化管理，并针对职员、储备人才、委派出洋学生和艺徒分别设置不同类型的劳动契约，藉此规范厂矿与劳动者的权利义务关系。如 1905 年公司聘任卢鸿沧担任萍矿运销局坐办，“合同议定三年”，并约定“鸿沧不再兼办别处之事”。^④

第六，在人员退出方面，汉冶萍公司对因工死亡和在职病故都有一定抚恤。如 1905 年大冶铁矿总办宗得福在职病故，汉冶萍公司支付“丧葬费 500 元”^⑤，1907 年萍乡煤矿职员王恂在职病故，汉冶萍公司支付丧葬费银 1000 两，两人标准并不一致。遗族抚恤方面，暂未发现汉冶萍公司支付宗得福遗族抚恤金的信息，萍矿运销局坐办莫煊病故，公司“酌支薪水若干年，以示优恤”^⑥，王恂在职病故，盛宣怀指示林志熙“余俟尊处来禀批行”^⑦，三人遗族抚恤的标准也不尽一致。据此分析可知，这一阶段汉冶萍公司并未对因工死亡和在职病故的抚恤做出规范一致的制度化规定，实践中往往因个案而不同，缺乏明确统一的标准。

（三）汉冶萍公司用人制度的逐渐发展阶段（1912—1920 年）

辛亥革命之后，随着民主共和及法制观念的普及，加之公司进一步扩张规模、专业人才队伍的扩大以及一战期间公司的短暂繁荣，汉冶萍公司用人制度建设的步伐逐渐加快。

第一，这一阶段汉冶萍公司对公司章程做了多次修订，涉及用人权限的调整和分配。辛亥革命之后，盛宣怀一度远居日本。汉冶萍公司董事会多次对用人权限予以调整，总体思路是由董事会掌控总经理、副经理及厂矿长等高级管理人员的任免权限，但对于厂矿长是否拥有对所属职员

的任免权限，在制度建设过程中出现了反复和差异。1916 年盛宣怀去世后，“汉冶萍公司的经营管理权逐渐由董事会转移到经理手中”^⑧，实际用人大权由盛宣怀转移至以盛恩颐为代表的盛氏家族。

第二，部分制度对用人权限、职员聘任的具体标准及岗位职责等都做了明文规定。如《会计所组织法》详细规定了会计所职责、机构设置、职员岗位职责和聘任标准等，以所长为例，该制度规定聘任标准为：“（1）须品行端正，操守廉洁，素无嗜好者为合格；（2）年龄 40 岁以上，须学有专门或办事经验积有 15 年者为合格；（3）须于金钱上之信用未经受过司法署之处分者；（4）须在外不经营钱业者；（5）须在外不经营与本公司同样性质之事业者”。^⑨

第三，对职员抚恤、退休的情况等予以规范化。辛亥革命后，公司高层认识到职员抚恤“未定年限，未免漫无节制”^⑩，开始着手制定相关制度，包括 1912 年《抚恤章程》、1916 年《汉冶萍公司职员出差恤金休养各章程》等。通过这些规章，汉冶萍公司建立了职员因工死亡、因工致残无法工作、退休及在职病故等退出情形的适用规则，基本构建起较为完善的抚恤机制。如 1915 年《大冶铁矿试办章程》基于职员等级明确规定了不同等级职员的丧葬费、遗族抚恤费标准：甲等职员丧葬费 200 元，遗族抚恤费甲等一级、二级、三级职员分别是每月 30 元、26 元和 24 元。^⑪但这个阶段的抚恤规则主要适用于职员群体，对工人的抚恤尚缺乏制度化的规定。

（四）汉冶萍公司用人制度的进一步完善阶段（1920—1938 年）

这一阶段受工人运动和国内外劳工立法等因素的影响，汉冶萍公司进一步完善了用人制度。

第一，对工人的抚恤予以制度化。除了对职员的抚恤、退休等情形做了修订外，汉冶萍公司用人管理方面这一阶段最重要的成果是对工人管理的制度化，涉及对工人因工死亡、因工致残无法工作及在职病故的抚恤。如 1927 年大冶铁矿《议定办法》规定了里工因工死亡和在职病故的抚恤，“因公毙命，经各主管核实者，加倍抚恤（三年内抚恤洋二百元，三年至十年间抚恤洋四百元为限）”，在职病故则“三年内抚恤洋一百元，三年至十年间抚恤洋二百元为限”。但这些抚恤并未覆盖所有工人，如《议定办法》规定“包工、散工及临时工不在此例”。^⑫其他如退休制度亦未向工人群体扩展。

第二，在用人实践中，这一阶段登报公开招聘日益成为职员招收的主要渠道，如公司在《申报》多次发布招聘广告。

第三，在用工形式方面，汉冶萍公司经历了包工制的废除和恢复历程。1920 年代萍乡煤矿在工人运动中率先废除包工制，实行合作制，包工收益由工头、领工和工人按比例合作分享，打破了包工头对包工收益的垄断。1926 年大冶铁矿废除包工制，实行了迥异于萍乡煤矿的领工制，改包工头承揽、管理工程为工人自治团体公派处承揽、管理，包工利益由工人共享，且公派处自负盈亏。萍乡煤矿和大冶铁矿废除包工制的努力，是 20 世纪 20 年代工人运动中追求工人自治、提升工人地位的一个缩影，但这种自下而上的努力均未如当时工人管理的潮流一样朝着“科学管理”转变。由于利益分配的失衡、工人自治能力不足等因素影响，萍乡煤矿和大冶铁矿在废除包工制两三年之后，均再度恢复包工制。

二、现代化视阈下汉冶萍公司 用人制度建设的成效和不足

汉冶萍公司用人制度的构建与发展，是中国近代制度现代化进程中的一个个案，反映了近代中国在企业制度现代化方面的探索与努力，通过汉冶萍公司用人制度的发展历程亦可管窥中国近代企业用人制度现代化所取得的部分成果和进步。

（一）汉冶萍公司用人制度建设的成效及其现代性

第一，管理逐步走向制度化。如上文分析，制度的价值不仅在于规范、明确，更在于藉此产生稳定的价值，制度体系构建的背后反映了企业的经营管理从传统的经验化、随意化管理向规范化、稳定化转变，从依赖最高经营者个人意志向法治化转变，通过制度化构建使企业的经营与管理有章可循，并可稳定执行与传承。汉冶萍公司在用人制度建设方面经历了萌芽、初步构建、发展和完善阶段，制定了涵盖用人权限、员工惩罚、抚恤等多领域制度，基本构建了多项覆盖职员和工人的用人制度，藉此汉冶萍公司的用人制度实现了从无到有、从不成文惯例到成文规章、从部分领域的制度到部分体系化制度的演变。如在职员抚恤方面，辛亥革命之后制定了一系列有关抚恤的规章，改变了公司之前抚恤“未定年限，未免漫无节制”^⑤的局面。从 1920 年代起，抚恤对象开始从职员向工人群体扩展。

第二，经营与决策逐渐体现民主化。汉冶萍

公司体制经历了官办、官督商办和商办三个不同的时期，特别是商办时期按照股份制公司形式建立了股东大会、董事会及经理层的组织结构，以及所有权与经营权相分离的二元化形态。在企业用人决策权方面，从官办时期的官僚集权专制管理逐渐走向股东大会、董事会决策及经理层主要负责执行的形态，虽然在实际运行过程中盛宣怀及其继任者盛恩颐基本上掌控着用人权，但也无法完全抛开股东大会和董事会独断专权。而根据章程，股东大会是根据一股一权的民主方式决策，董事会则是一人一权的民主决策方式，由此体现出公司日趋民主化的经营和决策方式。

第三，人才选用日益公开化和多样化。官办时期，张之洞招募职员主要是通过选任的方式，“委员、司事无一人不由宪派”。^⑥职员招募的渠道主要是张之洞直接招用现任官员或候补官员，或者荐用，“各处来厂求事者纷纷”。^⑦总体而言人才招募的渠道较少。1896 年盛宣怀接手后，“所有局员司事率多辞歇”^⑧，盛宣怀提出“所有全厂各执事，均由商人选任朴实耐劳之人”^⑨，人才选用渠道从官僚内部转向多元化的渠道。1902 年汉冶萍公司开始委派学生出洋，先后派出吴健等十余名学生，开启了公司委派培养的人才选用模式。同时，随着报禁解除、报刊业的迅猛发展，汉冶萍公司开始在各种报刊发布公开招聘，如 1902 年登报招聘钢铁学堂学生，名额 16 人。^⑩一战后，通过报刊招聘的频率进一步提高，如在《申报》多次发布招聘广告，招聘岗位包括预备监工、工程人员、大学毕业生、监工及绘图员等等，涉及汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿。1920 年代汉冶萍公司开始探索与国内高等学校（堂）合作定向培养所需人才的方式，如与南洋大学合作增设机械科，即由汉冶萍公司出资，学生毕业后定向到汉冶萍公司工作，由此人才选用的渠道进一步拓展。如上分析可知，汉冶萍公司在人员招收的渠道方面，从私人渠道逐渐向公开招聘的开放性渠道转变，日益公开化和多样化。

第四，人才选用逐步专业化。官办时期，张之洞任用的职员多是现任官员或候补官员，他们出身中国传统官僚体制，缺乏管理现代大型钢铁企业所需的知识和经验。如吕柏所言，“所有好一些的职位都被一群寄生虫掌握着，他们除了制造矛盾，把简单的事情搞得复杂起来外，绝大多数人简直就是拿着钢铁厂的工资，一天到晚白混 24 小时的懒汉……此外，人们还可以看到另外一种情况，不管在什么地方只要是由清朝官员担任

管理工作，则他们所在的工厂和企业就根本无法发展”。^③盛宣怀接办后，职员队伍专业能力不足的困境短期内仍未解决，李维格指出“自张、盛二公及二公前后，所用之人，无一非门外汉”。^④专业人才的匮乏严重制约了汉冶萍公司的发展，1893年投产后，很长时间内汉阳铁厂都被产品质量低劣的问题所困扰，所制钢轨不合铁路需求，销路大受影响，直到1905年李维格出洋考察后才真正搞清楚钢铁冶炼的酸碱法区别及铁厂产品质量低劣的原因，公司整整耽误了十余年的发展。深感人才匮乏的盛宣怀，加大了对专业人才的选任力度，1902年开始委派吴健等学生出洋学习。1908年吴健学成归来，1912年即被委任为汉阳铁厂总工程师。为进一步培养专业人才，1915年盛宣怀专门在汉冶萍三厂设置负责工务的矿务长，由留学生担任，厂矿的技术管理大权由不懂矿务的旧式官僚向专业人才转变，并且雇用了一批国内外大学毕业生担任工程师、监工等，逐步摆脱了对洋匠的技术依赖，完成了汉阳铁厂修复等重大工程，人才的专业化水平大为提升。“到了1918年，汉阳铁厂90%的技术人员是中国人，各主要生产部门中几乎所有的技术负责人和工程师、副工程师都是留学海外、学有专攻的中国学生，此时汉阳铁厂的外籍技术人员只有4名”。^⑤当然，不能说不用洋匠就意味着技术完全自主化，汉冶萍公司华人技术人才真正掌握相关技术，替代洋匠并自主开发、创新产品和自主决定技术的使用和发展才是技术自主化的关键。

第五，劳资关系走向契约化。在官办时期，职员由张之洞任命并由各级官员充任，职员群体与汉冶萍公司属于官僚体制内的从属关系。官督商办之后，汉冶萍公司根据职员和工人的差异，采取劳动合同、甘结等方式明确公司与职员、学徒、包工头之间的权利义务关系，构建起基于劳资关系的合同制度。如1912年的《董事会对于公司所负责任大纲》和1913年的《汉冶萍公司机构组成大纲》均明确规定：“总经理一人、经理二人，由董事会延用，订立合同，受监督于董事会”^⑥，即高级管理人员亦须签订劳动合同。再如1914年大冶铁矿招收预备监工人才，拟定的志愿书包括“膏火：依照学科分别给与每生每月银八元至十元；学具：各种书籍图书仪器，由本矿购备给用，□□□□，完后随时缴还”^⑦，明确规定了学生所享有的权利。

第六，用工形式趋向现代化。汉冶萍公司官办时期主要的用工形式是直接雇佣制，在官办后

期逐渐引入了包工制，实行里外工结合的用工形式。20世纪20年代在工人运动中汉冶萍公司废除了包工制，萍乡煤矿实行合作制，大冶铁矿实行领工制，前者由包工头、工人按照规定比例分享包工收益，后者由工人团体推举的公派处代替过去的包工头承揽任务并组织生产、自负盈亏。无论前者还是后者，工人的地位都得到极大提升，工人的话语权增强，受剥削程度有所减轻。虽然与科学管理仍存在着较大的差异，但均体现了工人自治、民主决策和利益分享的进步精神。

第七，劳动保障体现人性化。在人员退出方面，随着国际及国内劳工立法的发展和工人运动的蓬勃发展，汉冶萍公司基本构建了职员保障体系，并且适用群体从职员逐渐向工人扩展。人员退出增加了退休制度，劳动保障的适用群体、内容和保障水平都有所提高。如因工死亡职员的遗族抚恤费，1912年的《抚恤章程》规定领取标准为原薪三分之一^⑧，1916年的《汉冶萍公司恤薪章程附休养老金办法》提高到原薪水平^⑨，1935年的《汉冶萍公司职员恤金规则》亦按照原薪来确定^⑩，抚恤标准有所提高。

（二）汉冶萍公司用人制度建设的不足

汉冶萍公司在用人制度建设方面取得了积极成果，但亦存在诸多不足，这些不足既有时代的局限，亦有汉冶萍公司自身的不足。

第一，人员管理制度的体系性不强。制度在企业发展中扮演着重要作用，“实质上是企业内在运行规律的外在形式”。^⑪汉冶萍公司在1890—1938年48年的发展历程中围绕着人员管理制定了诸多制度，但总体而言这些制度仍缺乏较为完整的体系，存在制度空白、制度规定模糊、制度交叉等问题，因而制约了汉冶萍公司劳动管理水平的提升。如对职员的招收，实践中虽有各种做法，但并未形成统一、明确、具体的招收标准和流程。

第二，人员技术能力参差不齐。特别是在辛亥革命之前，专业技术人才严重匮乏，管理者往往也不懂钢铁专业技术和管理知识，当然这与汉冶萍公司所处的时代背景有关，但与汉冶萍公司的最高管理者也不无关系，无论是张之洞还是盛宣怀都缺乏对钢铁工业技术的了解和掌握。汉冶萍公司最高层在技术领域知识的匮乏使得公司付出了巨大代价。辛亥革命之后，随着留学生相继回国和国内大学毕业生的加入，汉冶萍公司职员群体的技术能力得以提高，1915年回国的留学生吴健、黄锡赓、王宠佑等

担任厂矿长也直接推动了汉冶萍公司管理层专业能力的提升。

第三, 缺乏对职员管理能力的重视。西方钢铁工业的发展, 不仅是技术的变革, 亦是管理的变革, 特别是 20 世纪初“科学管理”的推行, 更彰显了这种历史发展趋势。汉冶萍公司最高管理者虽然认识到技术移植的重要性, 但却忽略了管理制度的移植, 或许是对管理重要性的认识不足, 也或许是受“中学为体、西学为用”思想的影响, 汉冶萍公司聘请洋匠的同时并未将西方企

业的管理制度系统完整地引入进来。在人员招募中, 汉冶萍公司重视招募技术人才, 但鲜有招募管理人才, 亦是一个例证。

纵观汉冶萍公司五十余年的发展历程, 其不仅是中国近代钢铁工业起步和发展的过程, 亦是企业管理现代化不断探索的历程。用人制度作为公司生产经营过程中伴生的制度, 其构建和发展体现了汉冶萍公司乃至中国近代企业进行现代化企业管理的探索历程和不懈努力, 是中国近代制度现代化的生动实践和典型案例。

① 本文“汉冶萍公司”, 指自张之洞 1890 年创办汉阳铁厂开始, 统称为汉冶萍公司。

② ⑩ 《汉冶萍公司事业纪要》, 湖北省档案馆:《汉冶萍公司档案史料选编》(上), 北京: 中国社会科学出版社, 1992 年, 第 55、57 页。

③ 如方一冰《汉冶萍公司与中国近代钢铁技术移植》(北京: 科学出版社, 2011 年), 方一冰、潜伟《中国近代钢铁工业化进程中的首批本土工程师(1894—1925 年)》(《中国科技史杂志》2008 年第 2 期), 张忠民《汉阳铁厂早期(1890—1896)的企业制度特征》(《湖北大学学报(哲学社会科学版)》2017 年第 4 期), 潘淑贞《晚清湖北汉阳铁厂的员工管理探析》(《郑州航空工业管理学院学报(社会科学版)》2011 年第 4 期), 王森华《萍乡煤矿早期工人运动的兴起及其失败原因分析》(《农村经济与科技》2016 年第 2 期), 郭莹、杨洋《汉冶萍公司用人权限问题考论》(《湖北大学学报(哲学社会科学版)》2017 年第 6 期)。另有部分硕士论文, 如陈春亚《萍乡煤矿职员研究》(湖北大学硕士学位论文, 2016 年)、祁筱菡《汉冶萍公司洋员研究(1890—1921)》(湖北大学硕士学位论文, 2016 年)、陈文敏《大冶铁矿工人团体研究(1890—1948)》(湖北大学硕士学位论文, 2016 年)和王新杰《大冶铁矿工人待遇研究(1890—1948)》(《攀枝花学院学报》2017 年第 34 卷第 1 期)。

④ [美] 吉尔伯特·罗兹曼主编:《中国的现代化》, 国家社会科学基金“比较现代化”课题组译, 南京: 江苏人民出版社, 1992 年, 第 24 页。

⑤ 周积明:《最初的纪元——中国早期现代化研究》, 北京: 高等教育出版社, 1996 年, 第 5 页。

⑥ 《张之洞奏遵旨筹办铁路谨陈管见折》(1889 年 10 月 4 日), 湖北省档案馆:《汉冶萍公司档案史料选编》(上), 第 65 页。

⑦ 夏东元:《盛宣怀传》, 成都: 四川人民出版社, 1988 年, 第 270 页。

⑧ ⑩ 盛宣怀:《招商章程八条》(1896 年 5 月), 湖北省档案馆:《汉冶萍公司档案史料选编》(下), 北京: 中国社会科学出版社, 1992 年, 第 128、128—129 页。

⑨ 盛宣怀:《请派李维格充汉冶萍公司协理片》(1908 年 2 月), 《愚斋存稿》卷 14, 台北: 文海出版有限公司, 1975 年, 第 20 页。

⑩ 张忠民:《汉阳铁厂早期(1890—1896)的企业制度特征》, 《湖北大学学报(哲学社会科学版)》2017 年第 4 期。

⑪ ⑫ 陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司(一)》, 上海: 上海人民出版社, 1984 年, 第 816、454 页。

⑫ ⑬ 《钟天纬致盛宣怀函》(1891 年 8 月 5 日), 陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司(一)》, 第 28 页。

⑬ 张之洞:《札司道筹办炼铁事宜》(光绪十六年四月十六日), 《张文襄公全集》(二), 北京: 中国书店, 1990 年, 第 674 页。

⑭ 《张之洞委高培兰开办江夏煤矿札》(1891 年 7 月 5 日), 湖北省档案馆:《汉冶萍公司档案史料选编》(上), 第 77 页。

⑮ 夏东元编:《盛宣怀年谱长编》(上), 上海: 上海交通大学出版社, 2004 年, 第 401 页。

⑰ ⑱ ⑲ 刘明汉主编:《汉冶萍公司志》, 武汉: 华中科技大学出版社, 2017 年, 第 171、160、163 页。

⑲ 《张之洞奏铁厂招商承办议定章程折》(1896 年 6 月 26 日), 湖北省档案馆:《汉冶萍公司档案史料选编》(下), 第

- ②⑩《商办汉冶萍煤铁厂矿有限公司推广加股详细章程》（1908年4月），湖北省档案馆：《汉冶萍公司档案史料选编》（下），第238页。
- ②⑪⑫《汉阳钢铁学堂章程》，《政艺通报》1902年第14期。
- ②⑬《萍乡煤矿总局与卢鸿沧订立合同》（1905年6月18日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司（二）》，上海：上海人民出版社，1984年，第501页。
- ②⑭《大冶矿局各分董去电》（1906年6月25日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司（二）》，第1169页。
- ②⑮《萍乡林道来电》（1907年11月26日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司（二）》，第1344页。
- ②⑯⑰⑱⑲⑳㉑陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司（三）》，上海：上海人民出版社，2004年，第1344、321、321、845、321页。
- ②⑲《会计所办事规则》，武汉：湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案，档号：LS56-2-42（2）。
- ③⑩《徐增祚、孙德全、王宠佑致公司董事会函附大冶铁矿试办章程》（1915年4月14日），湖北省档案馆：《汉冶萍公司档案史料选编》（上），第451-452页。
- ③⑪《赵时襄致盛恩颐、潘灏芬附议定办法》（1927年12月10日），湖北省档案馆：《汉冶萍公司档案史料选编》（下），第271页。
- ③⑫《湖北铁政局声明》，《申报》1896年6月2日。
- ③⑬《晴川阁影：汉阳铁政局改为商办，登报声明与官办不同》，《申报》1896年6月15日。
- ③⑭欧仁·吕柏：《中国的采矿业和钢铁工业》，刘明汉主编：《汉冶萍公司志》，第278页。
- ③⑮方一冰、潜伟：《中国近代钢铁工业化进程中的首批本土工程师（1894-1925）》，《中国科技史杂志》2008年第2期。
- ③⑯《汉冶萍公司董事会常会记录》（1912年4月19日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四——汉冶萍公司（三）》，第249页。
- ③⑰《王勋、于煊年致公司董事会函附大冶铁矿工程实习所规定各条及志愿书》（1914年11月26日），武汉：湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案，档号：LS56-2-92，《大冶铁矿雇用员司招考生徒》。
- ③⑱《王勋致公司董事会函附汉冶萍公司恤薪章程附休养老金办法》（1916年8月16日），武汉：湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案，档号：LS56-2-126，《汉冶萍公司职员出差恤金休养各章程》。
- ③⑲《盛恩颐致公司董事会函附职员恤金规则》（1935年6月19日），武汉：湖北省档案馆藏汉冶萍公司档案，档号：LS56-2-126，《汉冶萍公司职员出差恤金休养各章程》。
- ④⑰沈祖炜主编：《中国近代企业：制度和发展》，上海：上海人民出版社，2014年，第5页。

（责任编辑：许丽梅）