

國營招商局整理報告

(第一號)

民國二十五年十月十日





A541 212 0023 6977B

# 國營招商局整理報告目錄 第一號

一 弁言

二 改組前總局組織系統表

三 改組後總局組織系統表(附說明)

四 改組前後職員人數比較圖

五 改組前後總局職員人數薪額比較表(附說明)

六 改組後總局職員裁補統計表(附說明)

七 改組後江輪客脚逐月盈餘與包繳時比額比較表(附說明)

八 改組前後七個月實支各輪船舶修理費比較表(附說明)

九 改組前後七個月各輪領用物料總數比較表(附說明)

十 改組前後五個月各輪用煤噸數及航行海哩數比較表(附說明)

十一 二月至六月與上年同期輪駁維持費比較(附說明)

十二 二月至六月與上年同期總局管理費比較(附說明)



1522710

十三 改組後整理各棧扛力支出比較表(附說明)

十四 廿五年二月至八月與上年同期貨客脚收入比較圖

十五 改組前後同期客脚貨脚收入比較表(附說明)

竊以本局爲吾國唯一之航業機關，歷史規模，皆遠在國內各航業公司之上。迺以外蒙外商競爭影響，內乏自力振奮精神，致艱辦垂六十餘年，業務每况愈下，收少支多，頻年虧蝕，有識之士，蓋莫不怒焉憂之。洎乎二十一年秋，收歸國營之後，對於舊有窳政，改革頗多，然以痼疾已深，積重難返，因而應興應革諸端，有一時未能盡舉者。本年二月復奉

令改組，責成澈底整理，本局受命以來，研求癥結，計劃實施，以開源須並顧節流，以興利首當除弊，舉凡人事之整飭，業務之整理，莫不逐步推行，竭力以赴。數月以來，雖未能有特殊表見，然收入已漸有增加，支出均各減少，營業情形，頗有起色。惜乎財力有限，對於航綫之擴充計劃，尙不能急遽實現耳。本擬全部整理完竣，俟有相當成績時，再爲詳盡之報告，以副政府之委託，以饜國人之期望。惟思本局乃國營航業機關，關心國民經濟之士，或急欲一知改組以來，整理之結果，爰特不憚繁瑣，將本局改組前後內部組織情形，與夫收支概況，擇其比較顯著者，酌舉數項，列成比較表十四種，附以簡單說明，報告於邦人君子之前，務請

愛護國營企業者，予以批評，不吝指導，俾匡不逮，共策進行，謹并數言，卽希亮察。

國營招商局總經理蔡增基敬識 廿五年十月十日

表統系織組前組改局商招營國

監事會

秘書  
稽核

事務員

書記

金庫主任

科

員

書記

會計室主任

第一股長  
第二股長  
第三股長  
第四股長  
稽核

科

員

書記

練習生

總經理處  
總經理

總務科主任

副主任  
專員

庶務股長  
產業股長  
統計股長  
文書股長  
人事股長  
購置股長

科

員

書記  
學習員

秘書室

首席秘書  
秘書  
視察員

科

員

業務科主任

副主任  
專員

貨運股長  
審核股長  
分局股長  
文牘股長  
棧務股長  
聯運股長  
乘客股長

科

員

學習員  
外勤稽查  
書記  
辦事員  
攬載

練習生

船舶科

主任  
副主任  
總船長  
視察員

科

員

學習員  
書記  
僱員

練習生

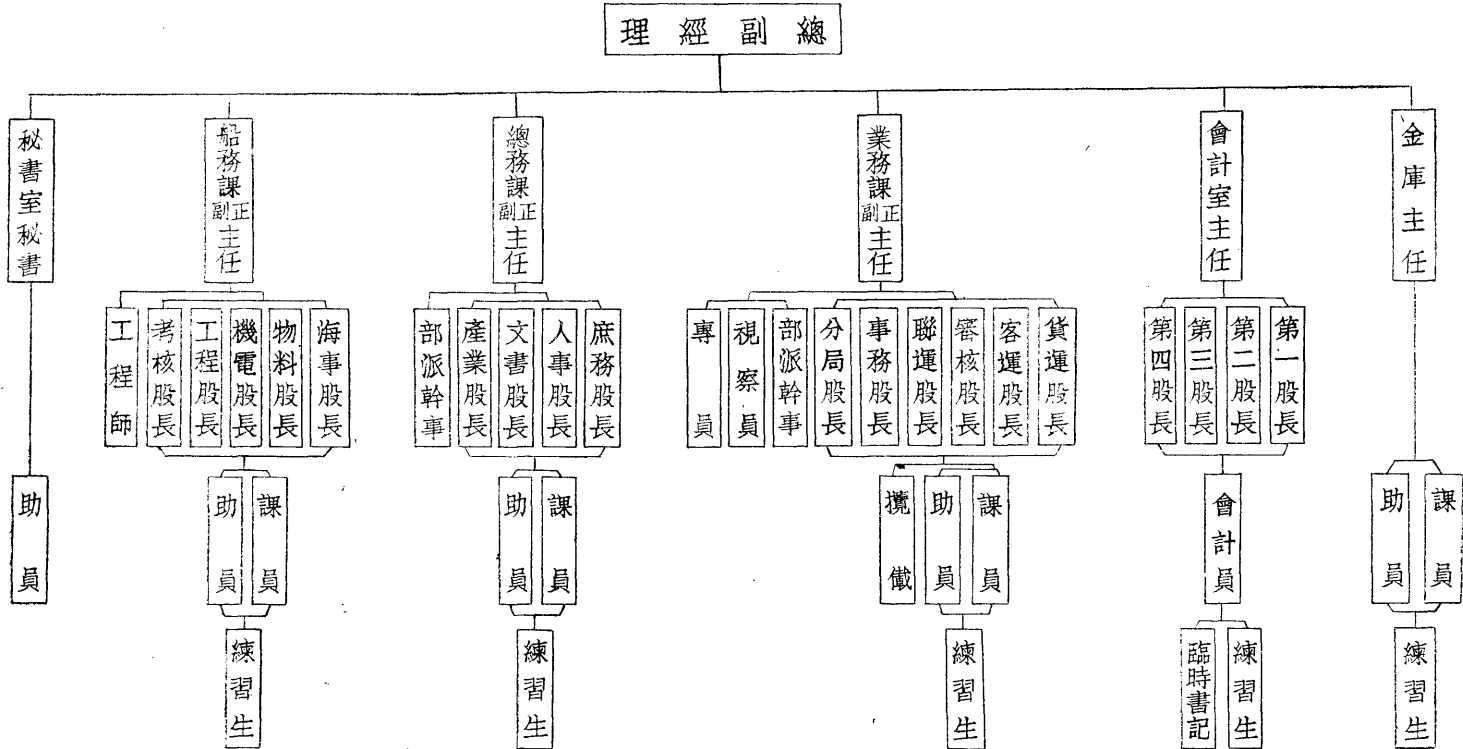
理事會

秘書

事務員

書記

# 國營招商局改組後組織系統表

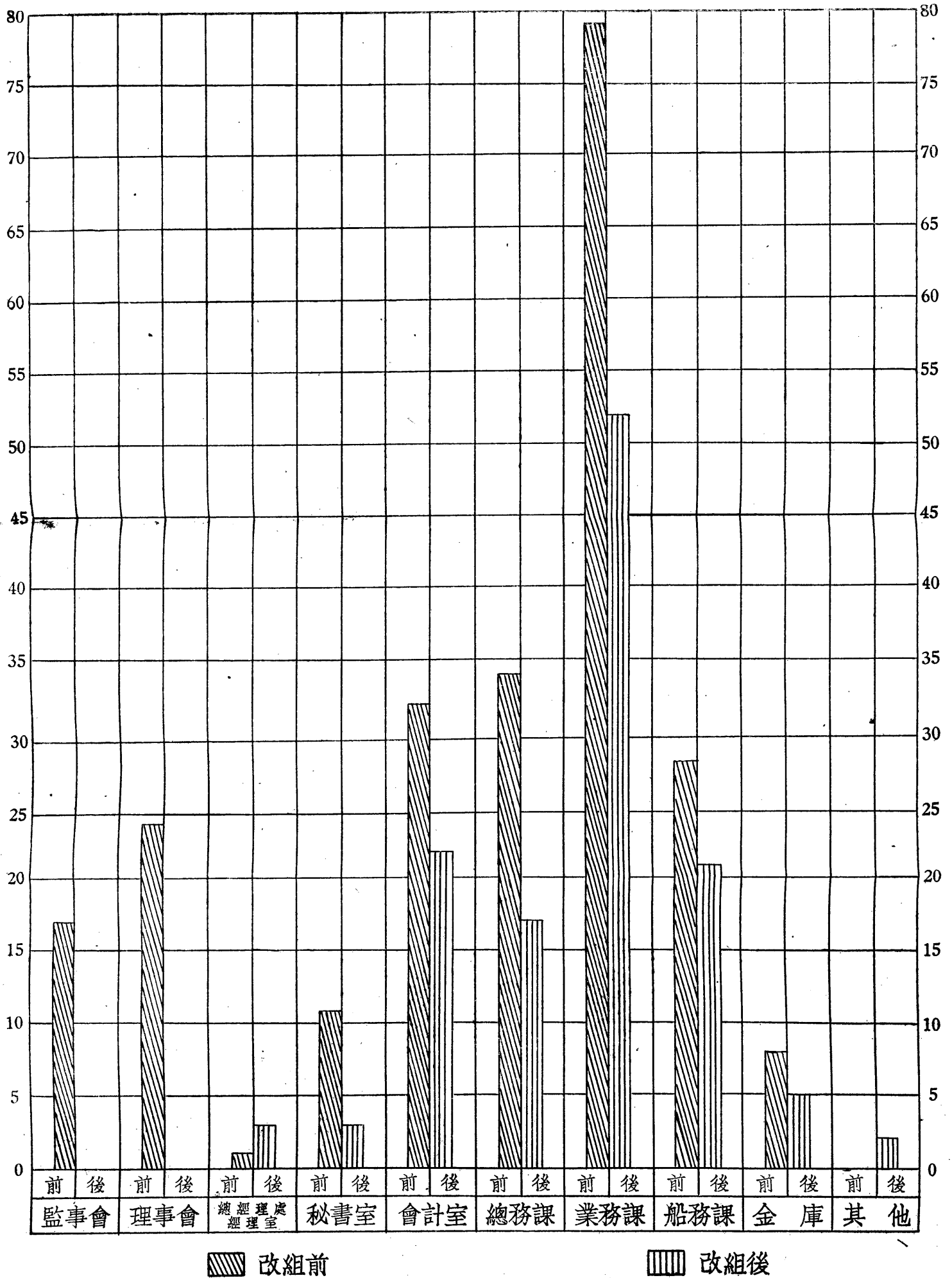


## 說明

查本局內部組織，在改組以前，于總經理處外，另設監事理事兩會，一切重要行政，須經兩會之議決，然後交總經理處執行。本年二月奉

令改組，將監事理事兩會裁撤，除仍舊設置總經理外，並增設副經理二人。至于內部各課室庫之組織，名稱職掌，已畧有變更，改組後並將各課室分股辦事程序，依據事實情形，重行厘定，酌予增併。在增進效率原則下，使各課室庫辦事手續，取得相互間之聯絡牽制，尤以金庫與會計室間，規定特為縝密，凡收付款項，須與會計室賬上互相印證，此項辦事細則，已擬具草案呈部核示矣。

國營招商局改組前後總局職員人數比較圖





國營招商局改組前後總局職員人數薪額比較表

職別	類別	員 額		較 前		薪 額		較 前		附 註
		改組前	現 在	減	增	改組前	現 在	減	增	
監 事		9		9						1 2 3 詳細說明見後 試用員六人即本年八月呈奉交通部令招考錄取之職員 二十元俟試用期滿即分發各分局辦事處及輪船上服務因非本局內部職員故未列入 改組後曾于本年五月招考練習生五十四名現派在本局各課室庫試用每月各支生活費
理 事		15		15						
總 經 理		1	1			600	600			
副 經 理			2		2		980		980	
秘 書		8	2	6		2,660	620	2,040		
主 任		5	5			1,900	1,580	320		
副 主 任		3	3			900	720	180		
總 船 長		1		1		400		400		
專 員		2	1	1		500	250	250		
視 察 員		3	3			1,200	600	600		
工 程 師		5	3	2		1,260	920	340		
稽 核		4		4		860		860		
科(課)員		127	33	94		13,550	4,700	8,850		
駐局幹事			2		2		400		400	
會 計 員			16		16		1,936		1,936	
助 員			28		28		1,875		1,875	
辦 事 員		9		9		1,195		1,195		
學 習 員		7		7		376		376		
試 用 員			6		6		300		300	
攬 僱		1	5		4	80	400		320	
書 記		24	3	21		1,040	120	920		
外 勤 稽 查		2		2		150		150		
僱 員		3		3		100		100		
練 習 生		5	12		7	115	485		370	
合 計		234	125	174	65	26,886	16,486	16,581	6,181	
				—109				—10,400		

## 說明

查本局在民國十七年至二十一年之五年中，歷任內部職員人數，平均爲壹百玖拾肆人強，尤以民國二十一年春間貳百柒拾玖人，月支薪金叁萬叁仟柒百餘元爲較高。迨二十一年冬，員額減爲貳百叁拾肆人，支薪貳萬陸仟捌百捌拾餘圓，較前已有減少。本年改組後，力謀緊縮之結果，計爲壹百貳拾伍人，支薪壹萬陸仟四百捌拾餘元，較之改組以前名額，更減少壹百零玖人，薪資月減壹萬零肆百圓。

# 國營招商局改組後總局職員裁補統計表

部 別	款 別 人 數	舊有員額	現有人數	比較		裁汰員額			考補人數	備 攷
				增	減	裁汰	辭職	合計		
總 經 理 處	總 經 理 室	1	3	2			1	1	3	1. 改組後曾招考練 習生54人現派在 各課室試用期滿 即分發各分局辦 事處輪船上服務 故未列入 2. 裁汰員額欄內所 列裁汰人數係考 組後舉行甄別考 試不及格者 3. 考補人數欄內計 本年八月奉令招 考職員六人(即用 前表所列試用員 )餘為交通部 派人數 4. 詳細說明見後
	會 計 室	32	22		10	19		19	9	
	秘 書 室	11	3		8	1	9	10	2	
	總 務 課	34	17		17	14	5	19	7	
	業 務 課	79	52		27	35	5	40	13	
	船 務 課	28	21		7	13	5	18	6	
	金 庫	8	5		3	3	1	4	1	
其 他		2	2					2		
監 事 會		17			17		17	17		
理 事 會		24			24		24	24		
合 計		234	125		109	85	67	152	43	

## 說明

本年二月，本局奉

令改組，因鑒于從前內部職員，人浮於事，爲澈底整飭計，爰特舉行總局全體職員甄別考試，由

交通部派員蒞局主持，所有考試科目悉以服務經驗爲主，學理次之，結果及格者，僅七十餘人，餘全數留用外，其成績較優者，並分別提升，不及格者，則一律給資遣散，截至現在止，計自行辭職人數爲六十七人（內監事理事兩會四十一人）被裁汰者八十五人，先後經

交通部委派總副經理以下人員三十七人，後以人事事繁，且照章尙有缺額，遂于本年七月呈奉

交通部令准，登報招考，計錄取普通人員四名，統計人員二名，現均派在各課室試用，總計改組後留用及考補人數，共壹百貳拾伍人，比改組前減少壹百零九人，至于各附屬機關暨輪船上人事部分，尙未整理竣事，刻下猶未能作全部精確之統計，俟將來再詳爲報告。

# 國營招商局改組後

## 二十五年四月至七月江輪客腳逐月盈餘與包繳時比額比較表

月 份	項 目 數 額		事務部開支		實報實銷盈餘		包繳時比額		增(+)或減(-)				備 考
	頭二三四等及 其他客票收入								金 額		百分比		
四 月	57,353	86	22,686	63	34,667	23	34,116	00	+551	23	+1	62	1. (+)號表示改組後增加數 2. 包繳時比額數係實際包繳數 3. 各月收支款項均係按照各輪各該月之航次全數計算 4. 百分比係包繳比額對增減數之百分比 5. 詳細說明見後
五 月	62,721	60	29,021	84	33,699	76	34,116	00	-416	24	-1	22	
六 月	66,967	57	27,175	39	39,792	18	33,118	00	+6,674	18	+20	15	
七 月	74,456	08	27,086	79	47,366	29	33,118	00	+14,248	29	+43	02	
合 計	261,499	11	105,973	65	155,525	46	134,468	00	+21,057	46	+15	66	

## 說明

查本局所屬各江輪，在改組以前，概採包繳比額制，各輪業務，由業務主任（即買辦）一手經營，所售客票，毫無限制，兼之散兵募民，混雜其間，吸煙聚賭，亂狀畢呈，秩序如此，違論衛生。故統艙乘客之待遇，幾等于非人生活，尤以茶房人數，每船常在百人上下，既無分文工資，復須鉅額押櫃。于是把持舖位，勒索酒資，小賬之需，常超過票價一二倍以上，公然爭索，括不爲異，致行旅視江輪爲畏途，業務因而衰落。改組後，于四月一日毅然廢除買辦制度，並于碼頭設櫃售票，憑票上船，支配艙位，使募民散兵，無從混入，茶房則更名勤務生，規定薪工酒資，革除一切陋習。一面由新生活運動促進總會，派遣團員，駐輪指導衛生等事項，一面本局另組視察團，隨船糾察，施行以來，行旅稱便，客脚收入亦頗有增加，計自本年四月廢除買辦制度；改爲實報實銷起至七月份止，除去事務部份開支，尙盈餘十五萬五千五百二十五元餘，較二十四年同月包繳時之比額，計增加二萬一千零二十五元有奇，佔包繳比百分之二一·五·六六。

國營招商局改組前後七個月實支各輪船舶修理費比較表

月份	款別 金額	改組前(廿四年份)		改組後(廿五年份)		比較增(+)減(-)		備 考
二 月		\$ 38,196	86	\$ 22,942	26	—\$ 15,254	60	本年二月份有\$ 9,853.-係添配項下又\$3398.76係意外修理
三 月		30,979	18	18,823	69	— 12,155	49	本年三月份有\$2,990.係添配項下又\$2109.-係保險賠修賬
四 月		5,673	98	6,451	98	+ 778	00	本年四月有\$ 832.-係添配項下又\$ 99.-係保險賠修賬
五 月		65,754	75	38,248	15	— 27,506	60	本年五月份有\$7,132.94係添配項下
六 月		66,659	58	39,542	49	— 27,117	09	本年六月份有\$ 22,210.54係添配項下又\$1434係保險賠修賬
七 月		81,633	82	57,098	86	— 24,534	96	本年七月份有\$3,771.70係添配項下又\$75係保險賠修賬
八 月		51,235	60	48,648	34	— 2,587	26	本年八月份有\$170.係添配項下
合 計		\$ 340,133	77	\$ 231,755	77	—\$108,378	00	

## 說明

查各輪船修理費用，年支極鉅，在改組前凡各輪船修理，需時多則六七十天，少亦匝月。修理完竣，惟憑各該船員自行驗收。此不特工程上有不盡不實之弊，而停航過久，于營業上之損失，殆更不資。故改組後，遇有應修船舶，須經本局工程師幾度察勘，呈由本局批准，始招標承修。並指派工程師駐船監督，修理葺事。另具監修報告表呈候派員驗收。是以每船修理日期，少則八九日，多則十三四日而已，總計本年二月至八月，所屬各輪修理費用，僅支二十三萬一千七百五十餘元，較之二十四年二月至八月所支之數，實減少一十萬零八千三百七十八元矣。



國營招商局改組前後七個月各輪領用物料總數比較表

月份	款別 金額		改組前(廿四年份)		改組後(廿五年份)		比較增(+)減(-)		備 考
二 月	16,495	46	6,534	97	— 9,960	49	詳細說明見後		
三 月	27,623	66	16,168	60	—11,455	06			
四 月	17,967	51	13,067	45	— 4,900	06			
五 月	22,728	03	12,244	72	—10,483	31			
六 月	16,199	22	12,942	25	— 3,256	97			
七 月	27,450	89	14,296	18	—13,154	71			
八 月	25,182	50	11,869	70	—13,312	80			
合 計	153,647	27	87,123	87	—66,523	40			

## 說明

查本局所屬各輪領用物料，種類既繁，爲數尤鉅，苟無限制，即不免浪費，故改組後，特將每月各輪需用物料，依船舶之大小，分別規定請領數量，預爲儲備，每三個月公開招標購辦一次，在可能範圍內，一以國貨爲標準，如臨時需用之物，估價在百元以上者，亦必呈准招標購辦，各輪消費情形，並隨時派員密查，務使款不虛糜，物無浪費。計自本年二月至八月各輪領用物料總額爲八萬七千一百二十餘元，較改組前二十四年份同期七個月，減少六萬六千五百二十叁餘元。

## 國營招商局改組前後 五個月各輪用煤噸數及航行海哩數比較表

船名	項別	改組前 廿四年二月至六月		改組後 廿五年二月至六月		備考
		用煤噸數	航行海哩數	用煤噸數	航行海哩數	
海元		2870	24585	2381	21141	1 廿四年平均每海哩需煤0.1312噸 廿五年平均每海哩需煤量0.1192噸 2 廿五年二月份至六月份之平均每噸為 \$ 11.15 3 如以廿四年(改組前)每海哩需煤量0.1312噸乘算二十六年(改組後)航行海哩數則改組後較改組前約節省煤噸55噸以每噸價11.15計之應減少 \$ 43,998.25
海亨		2821	21504	2382	22717	
海利		2178	20256	2340.5	22050	
海貞		2341	19431	2327	21142	
海祥		1028	9640	1085	12961	
海瑞		1109	9821	1052	9236	
海雲				1001	6917	
海晏		837	10890	998.5	12375	
新江天		2355	14733	2512	15413	
新銘		2685	19277	1765.5	14328	
新豐		1452	15944	1523	17072	
泰順		1395	13792	1052	11941	
遇順		1603	13067	1406	12202	
公平		1673	11271	2044.5	15312	
同華		724	9157	623.5	7352	
安興				1657	16133	
江順		2875	15893	2649	17000	
江安		2863	16887	2667	17500	
江華		3236	17383	2876.5	17000	
江新		2663	14900	2726	16500	
建國		2175	12913	2513.5	17000	
江大		1148	11920	1438	15500	
江靖		541	5960	1048.5	12000	
合計		40574	309222	42069	350792	

## 說明

查各輪燃料一項，爲本局支出大宗，往日積弊之深，無可諱言，歷年以來，已大有改革。改組後，特更將購領煤餉手續，嚴切規定，用煤情形，並派員隨船密查，本年二月至六月，航行三十五萬零七百九十二海哩，用煤四萬二千零六十九噸，平均每海哩需煤 0.1192 噸，與改組前每海哩用煤量 0.1312 噸比較，每哩少用煤餉 0.0120 噸，若以前改組每哩平均需煤量，乘算本年五個月航行總海哩數，則應省煤三千九百五十五噸，以每噸價格十一元一角五分計之，共節省金額四萬三千九百九十八元餘。

# 國 營 招 商 局

## 二十五年度二月至六月與上年同期輪駁維持費比較表

月 份	二 十 五 年		二 十 四 年		比 較		增 減	
	增	減	增	減	增	減	增	減
二 月	87,191	38	79,857	87	7,333	51		
三 月	80,511	03	77,495	00	3,016	03		
四 月	70,532	24	54,850	76	15,681	48		
五 月	94,274	20	101,233	16			6,958	96
六 月	75,345	48	190,437	86			115,092	38
合 計	407,854	33	503,874	65	26,031	02	122,051	34
					— 96,020.32			

## 說明

輪駁維持費內容，包括折舊保險修理等費用，本年五個月之修理費，竭力樽節，故營業雖極旺盛，而支出反減少九萬六千零二十元有奇。

# 國 營 招 商 局

## 二十五年二月至六月與上年同期總局管理費比較表

月 份	二 十 五 年		二 十 四 年		比 較			
					增		減	
二 月	41,569	28	46,963	61			5,394	33
三 月	31,734	71	44,504	48			12,769	77
四 月	24,759	61	42,922	58			18,162	97
五 月	33,456	59	42,388	43			8,931	84
六 月	38,033	82	49,449	81			11,415	99
合 計	169,554	01	226,228	91			56,674	90
					— 56,674.90			

## 說明

查總局管理費薪工一項，五個月省去五萬餘元，其他總務特別等費，亦較上年同期略有減少。



## 國營招商局改組後整理各棧扛力支出比較表

棧別	款別 金額		標價	預算本年應 支扛力數		每年節省扛力數		附註
	二十四年度實支 扛力數							
南棧	\$205,846	53	63,5%	\$130,712	55	\$75,133	98	詳細說明附後
中棧	39,265	61	74%	29,056	55	10,209	06	
北棧	53,754	36	74,5%	40,047	00	13,707	36	
新棧	26,182	62	50,5%	13,222	22	12,960	40	
華棧	10,108	57	73%	7,379	26	2,729	31	
合計	\$335,157	69		\$220,417	58	\$114,740	11	

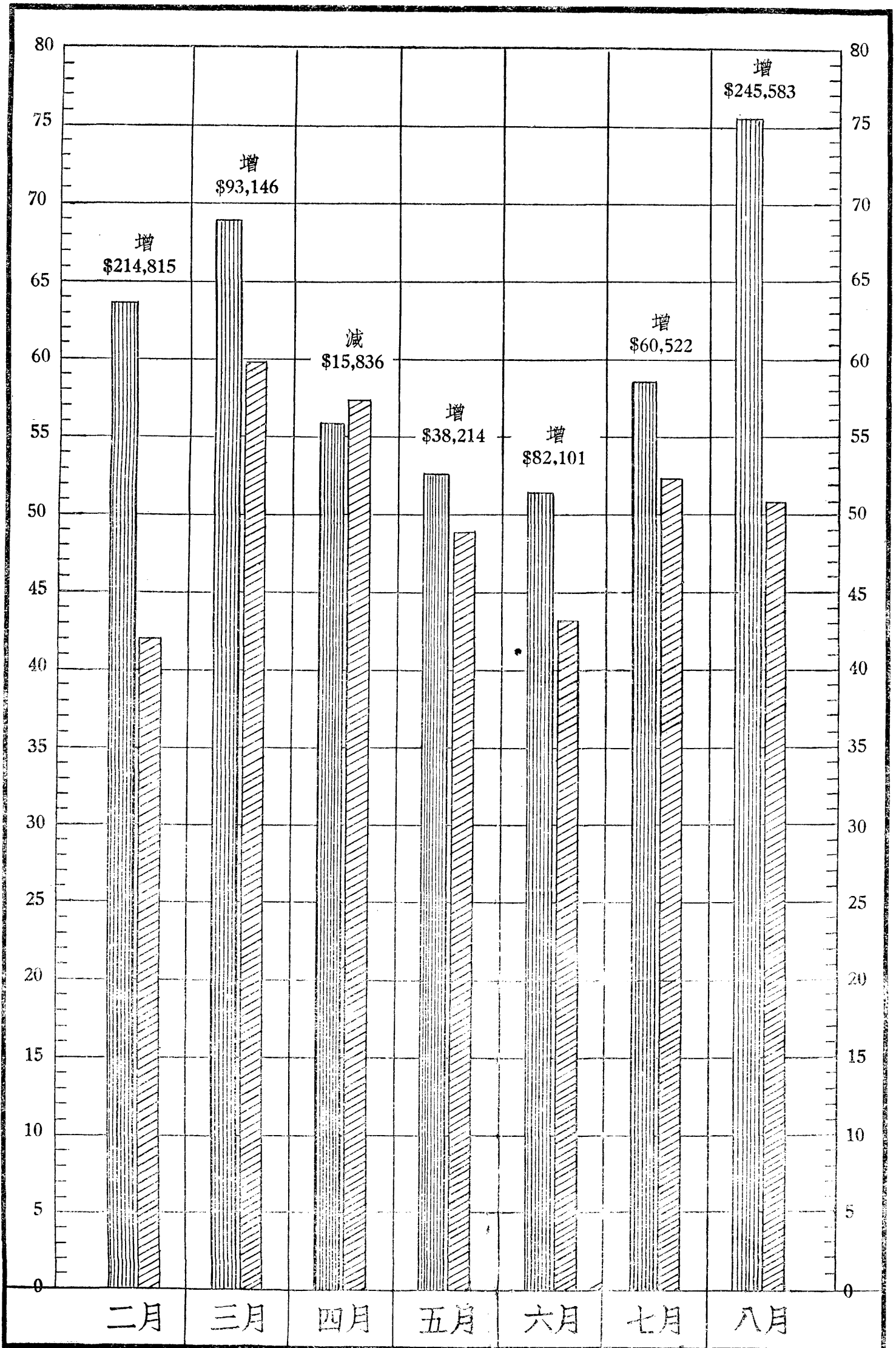
## 說明

查本局上海各碼頭，分爲南，北，中，新，華五棧，所有貨運扛力支出，年達叁拾餘萬圓，向採包辦制度，每年漏卮損失，爲數甚鉅，改組後奉

交通部明令廢除舊制，一律公開招標承辦，先後當衆舉行開標，由

部派上海航政局局長到場監視，並另組審查標單會議，審查投標人經歷及所投標價，以定去取，當經每棧選定標價最低，經驗較富者，爲得標人及候補得標人各一人，現已分別辦理完竣，各棧所投標價雖不一致，平均則爲百分之六七十，以二十四年份實支扛力數計算，則此後每年可節省扛力壹拾壹萬肆仟柒百餘元，倘將來業務發達；貨運增加，節省數額，當不止此矣。

# 廿五年二月至八月與上年同期貨客脚收入比較圖



▨ 廿五年

▧ 廿四年

本圖係根據各分局旬報及營業稽查表數目編製

## 國營招商局改組前後同期客腳貨腳收入比較表

月 份	年 別 金 額		二十四年份 改 組 前		二十五年份 改 組 後		比較增(+)減(-)		備 考
	二	月	422,039	86	636,855	12	+214,815	26	
三	月	595,950	17	689,096	60	+ 93,146	43	1. 本表係根據各分局旬報 及營業稽查表數字編製 2. 詳細說明附後	
四	月	575,900	69	560,064	64	- 15,836	05		
五	月	489,632	26	527,846	66	+ 38,214	40		
六	月	433,471	32	515,572	65	+ 82,101	33		
七	月	525,770	87	586,293	13	+ 60,522	26		
八	月	509,868	06	755,451	02	+245,582	96		
合	計	3,552,633	23	4,271,179	82	718,546	59		

## 說明

查本局江海各輪收入，以客腳貨腳爲大宗，在昔以種種原因，營業日趨衰落，改組後極力整頓，漸有欣欣向榮之勢，計自本年二月份起至七月份止，貨客兩運均有增加，比之上年同月，平均約增加百分之十七左右，尤以八月份貨客運更爲激增，計全月收入爲七十五萬五千四百五十一元二分，上年同月收入則爲五十萬九千八百六十八元六分，比較增加貳拾肆萬五千五百八十二元九角六分，增加比率爲百分之四十八。總計本年二月至八月七個月間，貨客腳總額爲肆百貳拾柒萬壹仟壹百柒拾餘元，與二十四年同期客貨腳收入數相比較，計增加柒拾壹萬捌千五百肆拾陸圓餘。

上海图书馆藏书



A541 212 0023 6977B

