

商學小叢書

鐵路管理

王成森 沈達宏 著

商務印書館發行

商學小叢書

鐵 路 管 理

王成森 沈達宏 著

商務印書館發行

# 序

鐵路管理，乃新興之學科，包括鐵路之制度、組織、用人及行政，為研究鐵路問題之基本知識。我國鐵路創辦五十餘年，而路政之進步極緩，最大原因，不外軍事破壞，財力不充與國際侵略。然其工作人員缺乏專門訓練，社會人士對鐵路無相當認識，實亦不容忽視之一端。

作者為介紹我國鐵路管理之實況起見，本平昔服務鐵路之經歷，輯為「鐵路管理」一書，以供鐵路工作人員及一般研究鐵路事業者之初步參考。書成倉促，紕繆之處，惟明達正之。

本書趨重事實，間涉理論，亦極淺明。舉例以國有鐵路中之一路——北寧——為基礎，以期一貫。其他各路則附之以表，蓋各路組織，頗不一致，不能執一以概其餘；而逐一盡舉，又不免於重複也。

作者自序二二，十一。

# 鐵路管理

## 第一章 中國鐵路之過去及現在

中國第一條鐵路，爲光緒二年英人所造之淞滬鐵路，自上海至吳淞，長十英里，因當時人民反對，乃由政府照價贖回，掘去鐵軌，並將鐵路一切物料，棄於臺灣。第二條爲光緒五年由唐山至胥各莊之唐胥鐵路，長六英里，亦爲英人所造，此路即現在北寧鐵路之初基。

光緒十四年，政府始正式創辦鐵路，展築唐胥至天津，稱唐津。復由唐山向東展築，經山海關，瀋陽而達吉林；並由瀋陽造支路至牛莊營口，以完成關東鐵路。中日戰起，停工，僅至昌黎。

中日戰後，我國因國防及財政關係，大借外債築路，設鐵路總公司主其事；又因中日和約，引起俄法德之干涉，列強侵入要區，自築鐵路，我國主權，喪失甚鉅。

國人見於借債築路，利權外溢，乃拒債廢約，主張自辦，先後廢除及修改之成約甚多。各省官商

自辦公司，紛紛成立，借紳商實力有限，築成之路無多；惟京漢之完全贖回，與京張之已款已辦，實爲當時之成績。

後因商路辦理不善，且弊病太多，於宣統三年由政府收歸國有。同年成立漢粵川借款合同，而各省人士，因力能自辦，反對借款，拒絕接收，未幾而滿清亡。

民國成立，路權集中，各省商路，仍歸國有；同時大舉借款，趕築各幹路，希望頗大。民國三年，歐戰發生，外款斷絕，借款築路之計劃，除漢粵川及隴海兩路外，幾於完全停頓。

歐戰期內，日本乘機經營滿蒙鐵路，壟斷借款，英美忌之，於民國七年，倡中國鐵路共管之說，設新銀行團以打破日人之勢力，國人知共管說及新銀團之成立，爲進一步之政治經濟侵略，極力否認，故始終未訂立借款。

自歐戰起至民國十二年，雖新路之建築停頓，然各路管理制度，日趨統一，中東、膠濟，亦於此時期內收回。京綏、京漢，募集內債，成績甚佳。各路營業，頗有進步。民國十三年以後，政治紛亂，軍閥專橫，全國鐵路，除東三省外，普遍受政治軍事之影響，摧殘破壞，損失極鉅。

民國十七年，北伐成功，路政漸有起色；惟前此元氣大傷，非短期間所能恢復，故進步仍緩。獨東北新路之添設，頗有可觀，而葫蘆島之開港，尤足爲發展東北鐵路之助。

民國二十年，九一八變起，東三省淪陷，東北鐵路，被日人強佔，北寧路線中斷，此爲中國鐵路史上最痛心最可恥之一頁。歷年苦心經營，刻刻期其實現之東北鐵路網計畫，將成泡影，服務鐵路人員，尤應永誌勿忘。

## 第二章 鐵路之種類

鐵路之技術愈進步，其分類亦愈複雜。今就地形、動力、軌道、用途、經營及法律上之不同，依次分述其種類於後：

### (1) 地形

依地形高下，分鐵路爲平原、山區、登峯、市街、高架、地下及海底七種。在平地建築，工程輕易者，謂之平原鐵路。如北寧路之關內段是。經過山區，地形凹凸，工事較艱巨者，謂之山區鐵路。如平綏路之青龍橋段是。地勢險峻，須用特別設備，以登山者，謂之登峯鐵路。如美國落機山鐵路是。在市街以內修築鐵路，謂之市街鐵路。如北平天津之電車鐵路是。高架拱橋，以通過列車者，謂之高架鐵路。外國大都市多用之；我國坨清煤礦鐵路，即亦此類。至於都市因地面交通工具之不敷，而穿鑿地穴，修築鐵路者，謂之地下鐵路。海底鐵路，即建築於海底之鐵路。

### (2) 動力

依動力可分鐵路爲獸力、氣力、汽力及電力四種。行車以騾馬力爲動力者，曰獸力鐵路；煤礦採礦尙用之。以壓榨空氣所生之氣力爲動力者，曰氣力鐵路；僅見於瑞士。以蒸汽力爲動力者，曰汽力鐵路；我國鐵路皆屬此類。以電氣力爲動者，曰電力鐵路；如前述之市街鐵路是。

### (3) 軌道

依軌距之廣狹，別鐵路爲寬軌、狹軌及標準軌三種。我國以一·四三五公尺（即四呎八英寸半）爲標準軌距；如北寧卽其一例。寬於此者，謂之寬軌鐵路；如軌寬一·五二五公尺之中東鐵路是。狹於此者，謂之狹軌鐵路；如軌寬僅一公尺之正太鐵路是。

依軌道之多寡，分鐵路爲單線及雙線。僅築一線於兩地間者，爲單線鐵路。兩地間築二線平行者，爲雙線鐵路；如北寧之唐榆段是也。

依軌道之構造，別鐵路爲黏着力鐵路，如普通鐵路是。鋼鎖式及齒車式鐵路，如登峯鐵路是。

### (4) 用途

依鐵路用途，別爲商業、實業、軍事、移民四種。因鐵路具有營利性質，故普通鐵路，均謂之商業鐵



路。實業鐵路，即實業機關自辦之鐵路；如中興之棗台是。軍事鐵路，為行軍及國防而設。移民鐵路，則為開墾荒地，移殖人民而設。

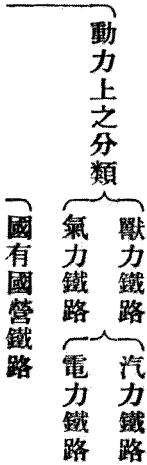
(5) 經營

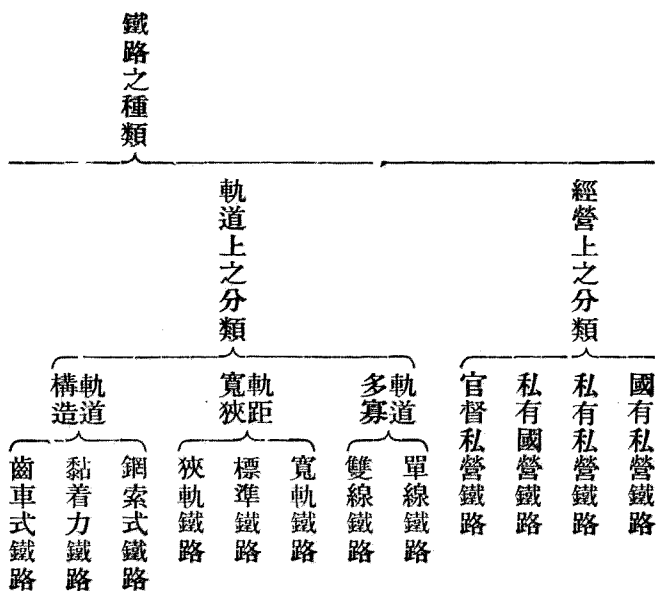
依經營形式，別鐵路為國有國營，國有私營，私有私營，私有官營，及官督私營五種。

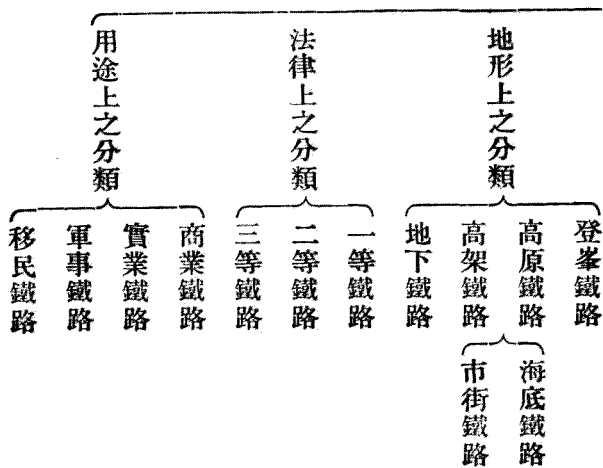
(6) 法律

依法律之規定，別鐵路為一等、二等及三等三種。如前交通部曾依路線之長短，規定京奉（北寧）、京漢（平漢）、津浦、隴海為一等鐵路。京綏（平綏）、正太、滬寧（京滬）、道清為二等鐵路。吉長、株萍、廣九、滬杭甬、漳廈為三等鐵路。

附鐵路分類表







### 第三章 國有鐵路及私有鐵路制度

鐵路宜國有乎？宜私有乎？論者紛紜，莫衷一是。今將主張國有及私有之理由，分述如次：

#### (一) 主張國有之理由

鐵路爲一國重要大道，其經營之得失，管理之成敗，小則影響於一地一域之民生，大則波及全國社會之公益；卽國家之行政，亦常受其牽連。此鐵路應爲國有之理由一。

鐵路爲公共事業之一，惟有由政府經營，方能充分發展其功用。此鐵路應爲國有之理由二。

鐵路具有獨占性質，如任私人承辦，難免引起相互之競爭，勢必減低運價，增進設備，結果勝者可以自由操縱，演成獨占；敗者則因而倒閉破產，以至於消滅，影響一國之經濟，殊非淺鮮。此鐵路應歸國有之理由三。

私人往往爲個己利益，不顧國家政策，僅知選擇商業繁盛，物產富庶之區，修築鐵路，以期求得最高盈利，而對於國家爲政治、軍事、國防所需要之鐵路，則全然漠視。此鐵路應爲國有之理由四。

爲謀一國事業得平均之發展，必須有適當精密之鐵路系統。如鐵路任私人興築，勢難依照政府鐵路網計劃辦理，舍荒蕪不毛之區，就商業繁華之域，以致所成鐵路，破碎支離，彼此不相聯絡。此鐵路應爲國有之理由五。

(二)主張私有之理由

私人企業，大半側重個人之利益，惟其爲個人利益計，於是對於建築用費，務求縮減，營業用費，務期撙節，故私有鐵路之用度，較國有爲少。此鐵路應歸私有之第一理由。

私有鐵路爲獲得運輸，勢須以減低運價，改良設備，爲競爭之工具，結果能使運價低廉，設備完善。此鐵路應歸私有之第二理由。

由國家經營鐵路，往往受政黨之影響，故須隨一黨之進退，方能談鐵路行政之得失也。更有以派別關係，排斥有學識，富經驗之路員，而充以濫竽者。如此不僅危及鐵路發展，抑且破壞其固有組織。此鐵路國有之不若私有爲安全，亦即鐵路應歸私有之第三理由。

主張鐵路國有者，常謂私人趨重一己利益，忽視公家幸福。殊不知一察已往事實，則國有鐵路

組織之過於龐大，管理之有欠敏捷，致行政日就腐窳，路員漸成官僚，因而運價呆板，業務無常，爲害公衆，實不下於趨重一己利益之私有線也。況國有鐵路營利之心，又不若私人之切，但求不虧不損，至其運價能否適合商情，在非所計，此鐵路之應歸私有之第四理由。

總上二說，可知鐵路國有私有，各有充分理由，並無絕對是非，要視一國之情形而定，不容勉強或拘執者也。

## 第四章 鐵路組織之方法

鐵路用人之多，行政之繁，欲求管理得宜，業務進步，非有完善之組織不可。組織者，合羣力成一混合單位，以從事於某種事業之經營，使其合法得當是也。鐵路組織之方法有二，曰分處，曰分段。

### (一)分處制

分處制，亦稱縱式組織，即以事項爲單位，分設若干處，每處各置主管首領，辦理該處一切事務，並指揮監督該處一切人員；各處之上，有本管最高首領，統率各處主管首領。路線長者，處之下復可分段，每段各置首領，以資承上轉下。但此種段之劃分，以該處職務爲限，段之首領，並非管理全段一切事務，與分段制之段不同。

### (二)分段制

分段制，亦稱橫式組織，即以區域爲單位，將全路分爲若干段，每段各置主管首領，辦理全段一切事務，並指揮監督全段一切人員。各段之上，有本管最高首領，監督各段主管首領。亦有於段之下，

再設分段，每分段各置首領者，則主管首領專辦段內事務，而實際工作人員之指揮、監督，則由分段首領，分負完全責任。

分處制之特徵爲『集權』。因就全路言，係集合各處主管首領，隸屬於本管最高首領；就一處言，則集合各段首領，隸屬於一處之主管首領也。此制優點，在將各項事務，分別管理，責任專屬，權限分明，自上至下，系統一貫。且人司一事，易於養成專材。其缺點在各處偏重本處之事，無合作精神；且每遇變故發生，其原因不止關係一處者，則各處常互相推諉，責任不清。學者於此，試一按各路歷年行車事變之原因，結果，當益瞭然。

分段制之特徵爲『分權』。因各段主管首領，均有全權，其本管最高首領，不過處於監督地位而已。段之下，復設分段者，則各分段首領，均有全權，其主管首領，又處於監督地位也。此制優點，在將一定區域內之全部事務，責成一人管理，使無推諉餘地，遇緊急時，尤能迅速應付，不致因無謂之轉折，而貽誤事機。然各段首領既須通曉段內一切事務，往往因此種人才之難得，而另用專家以輔助之，甚不澈底。且各段間之不能合作，又與分處制之各處同。



總之，兩制互有得失，大致路線長者，爲便於管理計，宜用分段制。路線短者，爲劃一系統計，宜用分處制。然無論用分處制，或用分段制，各處間或各段間必須有相當之聯絡，以促進鐵路全盤之發展。

## 第五章 國內鐵路組織概況

我國鐵路組織，皆採用分處制，故在組織之原則上，並無若何不同。然以我國鐵路行政，向不能集權中央，致各路自成風氣，實際組織，不能劃一。今以北寧鐵路管理局，吉敦鐵路工程局，及瀋海鐵路公司爲例，以代表國內各路組織之大概情形。

北寧鐵路管理局 北寧路歷史最久，路線較長，組織亦視其他國有鐵路爲完備。其管理機關，稱管理局。本管最高首領爲局長，置副局長二人，一則佐理局長，一則兼領駐瀋辦事處處長。全局分總務、運輸、工務、廠務、會計及港務六處。各處皆分課辦事，置處長一人，承局長命令，掌理全處事務。副處長一人輔助之。另有駐瀋辦事處、總稽核、祕書，及改進委員會，均直隸於局長。

此種組織，與鐵道部直轄國有鐵路管理局編制通則之規定，大致相同。惟（一）車務處、機務處改組爲運輸處、廠務處。（二）不設材料處。（三）另設港務處，及駐瀋辦事處。

吉敦鐵路工程局 該路管理機關，稱工程局。其本管最高首領爲局長，綜理全局事務，副局長

一人佐理之。全局分總務、車務、工務、監查、用度及會計六科。各科皆分股辦事，置科長一人，辦理一科事務。事繁者，置副科長一人輔助之。另設秘書、辦事、諮議、駐瀋辦事處，及駐吉辦事處，均直隸於局長。辦事處之規模極小，不過一承轉機關而已。

吉敦鐵路雖已脫離工程時代，但並未改稱管理局，而實際事務，又較工程時代爲繁。故其組織與鐵道部直轄鐵路工程局組織規程，頗有出入。（一）添設監查及用度兩科，與駐瀋及駐吉兩辦事處。（二）另置秘書辦事及諮議。（三）不設地畝課。（四）分科而不分課。

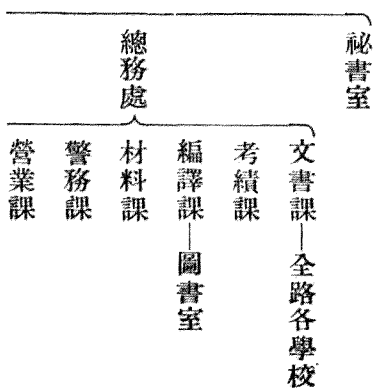
瀋海鐵路公司 瀋海鐵路，爲官民合辦，故其管理機關稱公司，其本管最高首領爲總理，協理，綜掌公司一切事務。總理代表官方，由地方最高長官任命。協理代表民方，由股東公同選舉。公司全部設總務、工務、車務及會計四處，皆分課辦事，各置處長一人，承總協理命令，辦理該處一切事項。另有材料總廠，雖位於總務處之下，然亦直隸於總協理。又爲兼理一般營業起見，於總務處之下，設附業課。此外復設瀋陽糧石交易所，亦直隸於總務處。

該公司之組織，在實質上與國有各路相似。惟附業課及糧石交易所之設，實爲該路所獨有。至

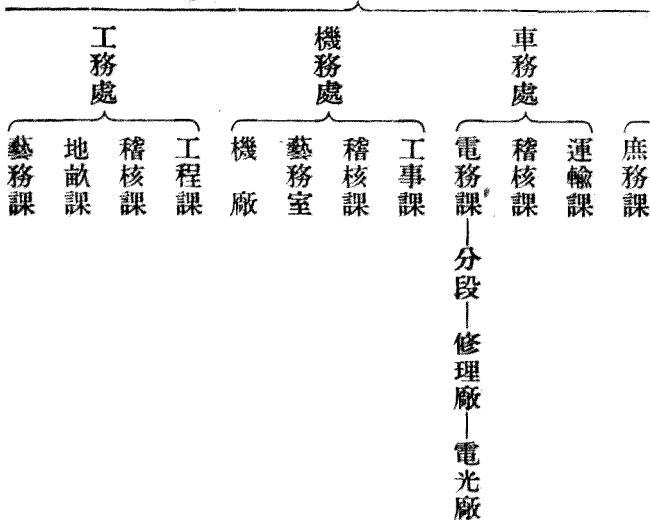
材料總廠設於處下，而直隸於本管最高首領，及機務事項不設處而置課，亦爲其特徵。

爲便於讀者易於明瞭國內鐵路組織概況起見，除北寧、瀋海、吉敦，已於上文詳述外，再將平漢、平綏、津浦、京滬、滬杭甬、隴海、正太、膠濟、廣九、四洮、洮昂、吉長、吉海、呼海、湘鄂、南潯等十六路組織統系表，簡略如次：

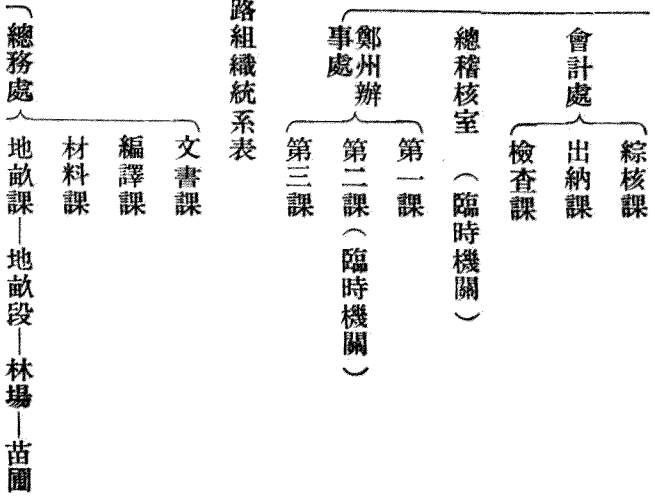
### 平漢鐵路組織統系表



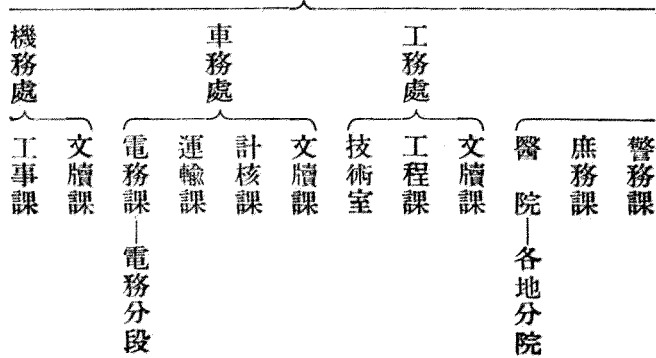
平漢  
管理局



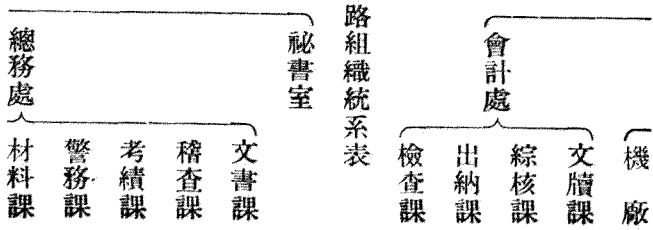
平綏鐵路組織統系表



平綏  
管理局



津浦鐵路組織統系表

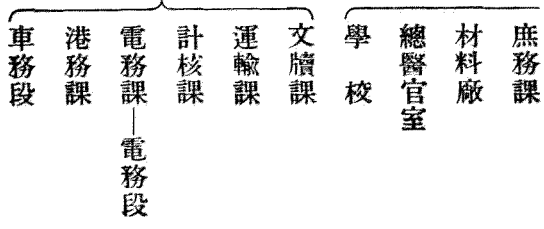


第五章 國內鐵路組織概況



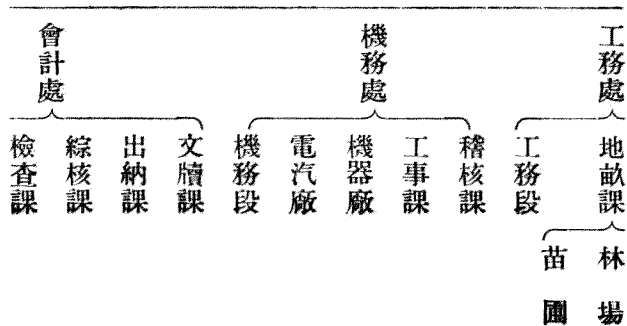
津浦管理局

車務處

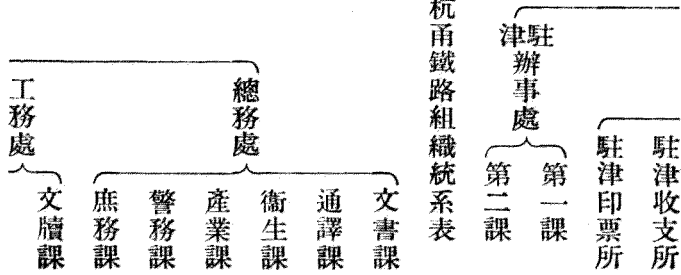


稽核課

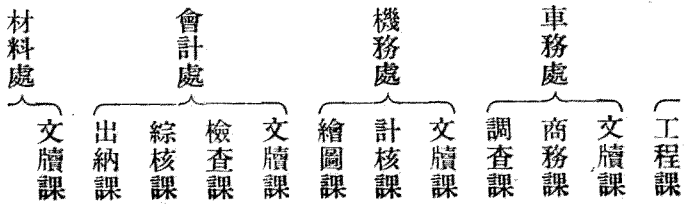
工程課—地務段



京滬滬杭甬鐵路組織統系表



京滬  
杭甬  
管理局



隴海鐵路組織統系表

〔計核課〕

總稽核室

審計課

考工課

總務處

文書課

編譯課

考績課

警務課

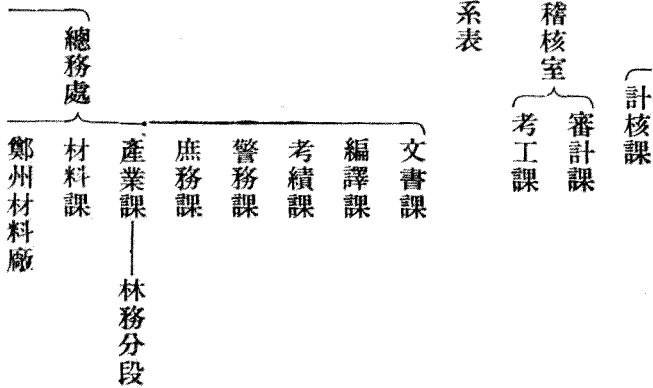
庶務課

產業課

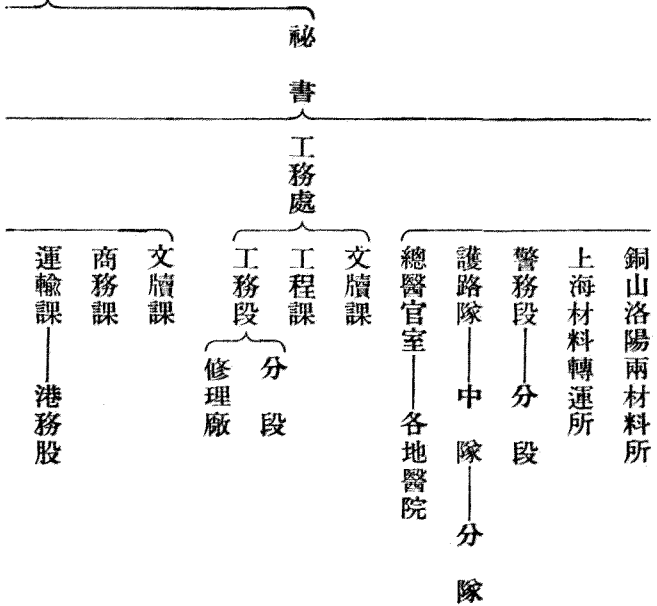
林務分段

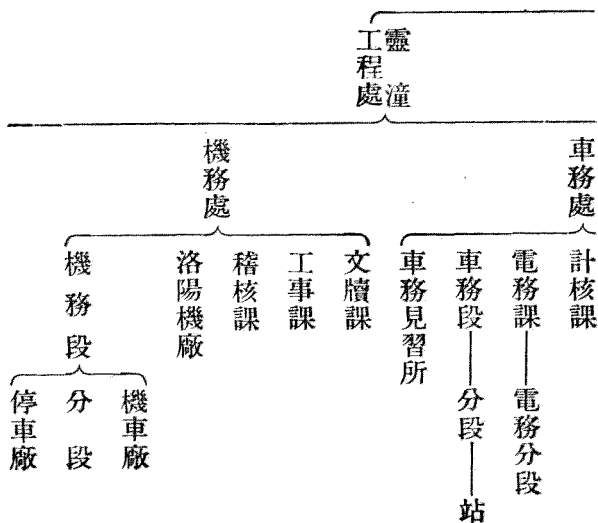
材料課

鄭州材料廠

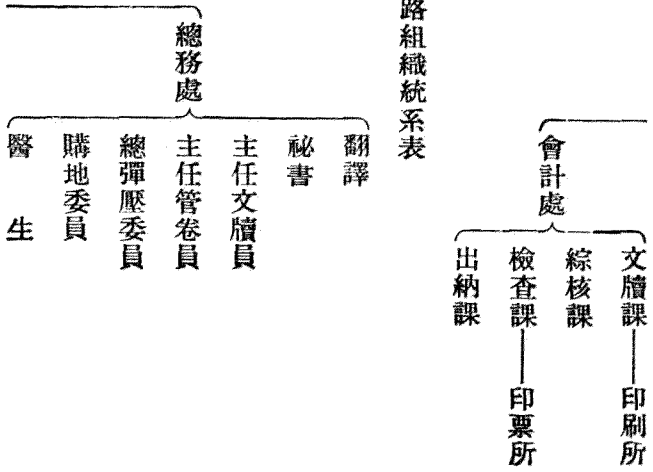


隴海管理局





正太鐵路組織統系表





正  
太  
管  
理  
局

會  
計  
處

材  
料  
所

車  
務  
處

第  
一  
股

第  
二  
股

第  
三  
股

第  
四  
股

第  
一  
股

第  
二  
股

駐  
津  
運  
轉  
材  
料  
處

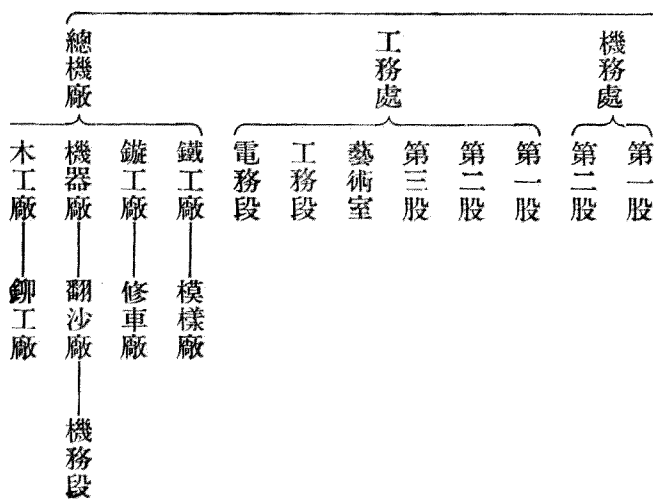
第  
一  
股

第  
二  
股

第  
三  
股

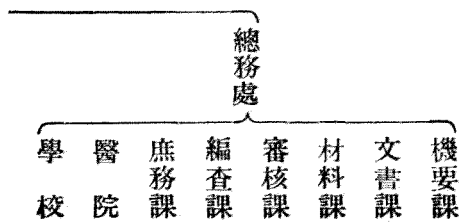
第  
四  
股

車  
務  
段

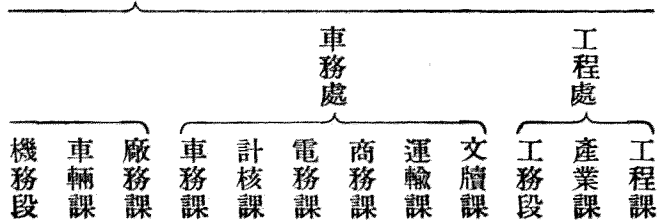


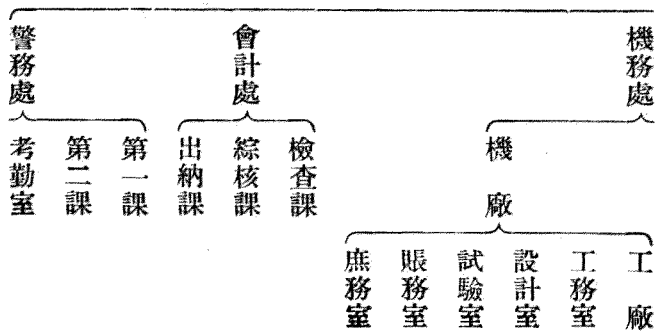
〔電燈廠——裝車廠〕

膠濟鐵路組織統系表



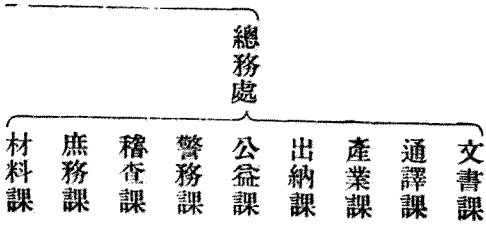
膠濟  
管理局

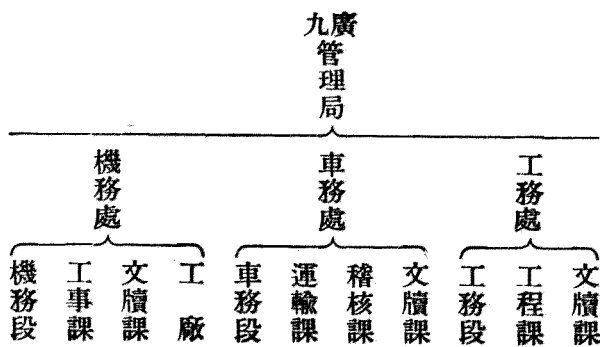




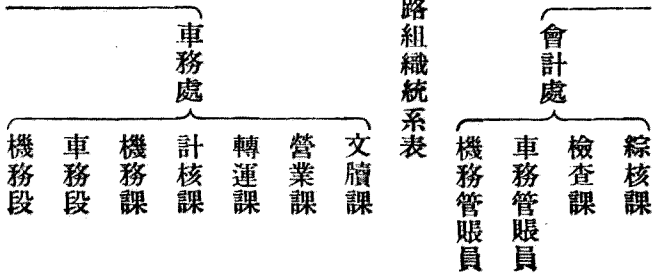
廣九鐵路組織統系表

〔警務段〕  
〔保安隊〕





四洸鐵路組織統系表





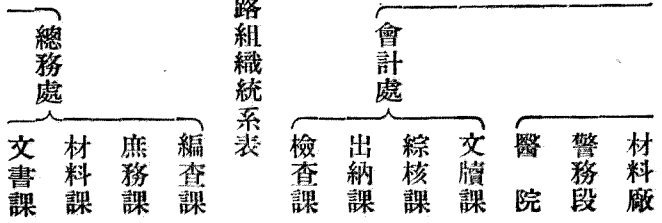
四  
洮  
管  
理  
局

總  
務  
處

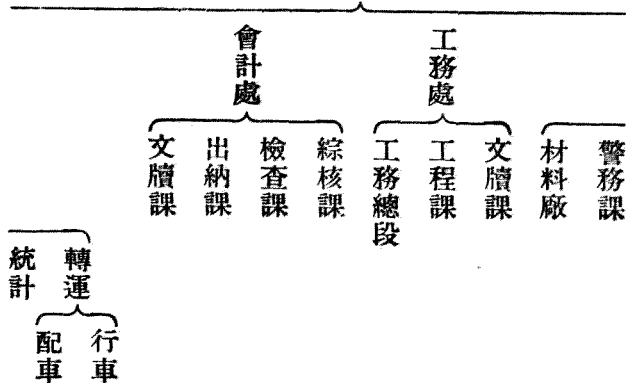
工  
務  
處

- |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 電<br>汽<br>廠 | 庶<br>務<br>課 | 警<br>務<br>課 | 編<br>查<br>課 | 材<br>料<br>課 | 考<br>工<br>課 | 編<br>譯<br>課 | 文<br>書<br>課 | 鄭<br>洮<br>段 | 四<br>通<br>段 | 工<br>程<br>課 | 文<br>牘<br>課 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|

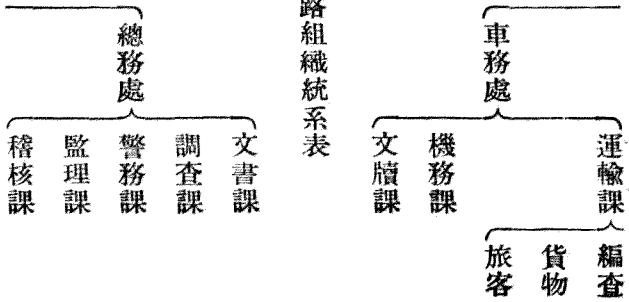
洮昂鐵路組織統系表



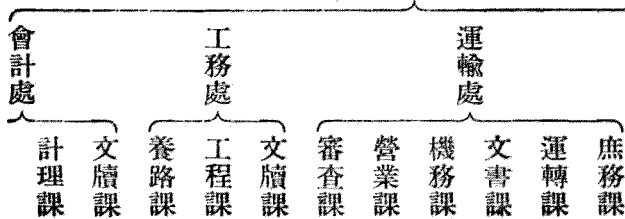
洮昂管理局



吉長鐵路組織統系表

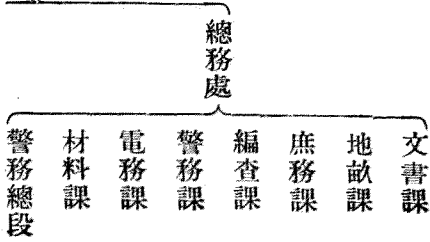


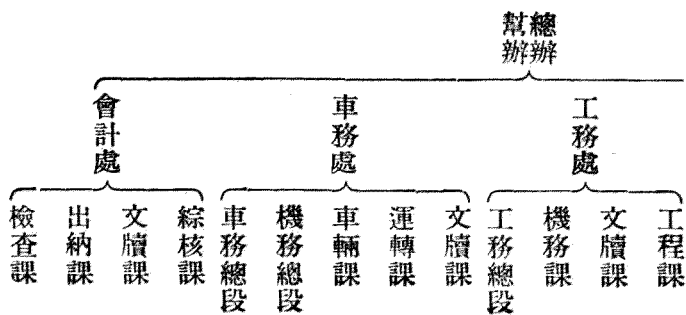
吉  
長  
管理局  
滿  
鐵  
代  
表



吉海鐵路組織統系表

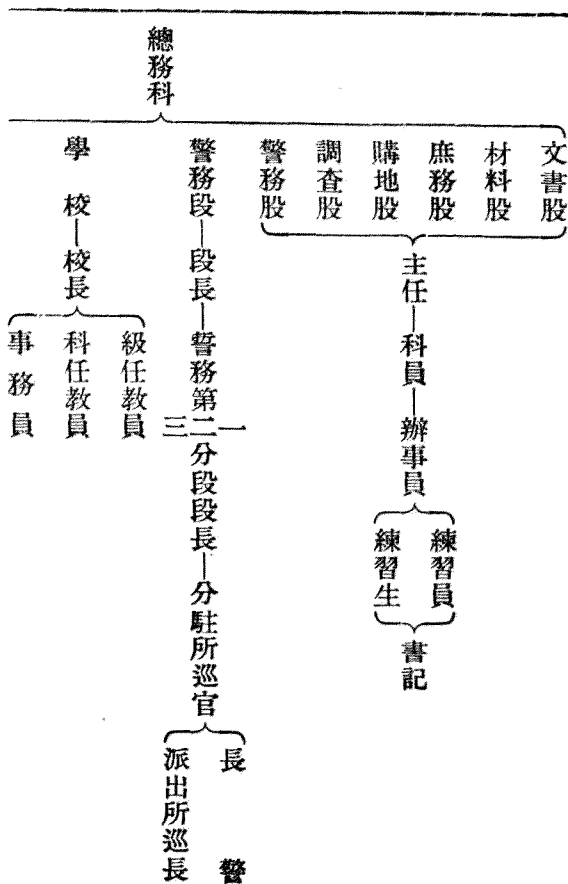
用度課  
材料課





呼海鐵路公司組織統系表

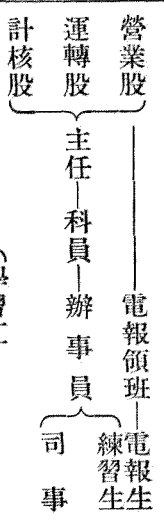
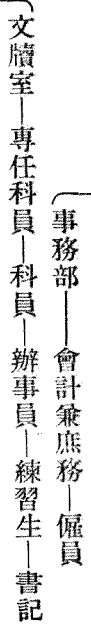
祕書

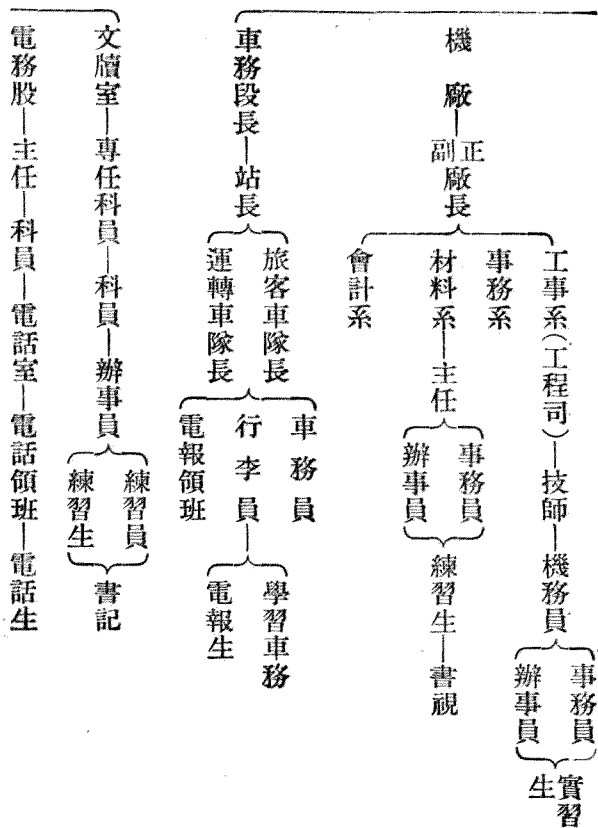


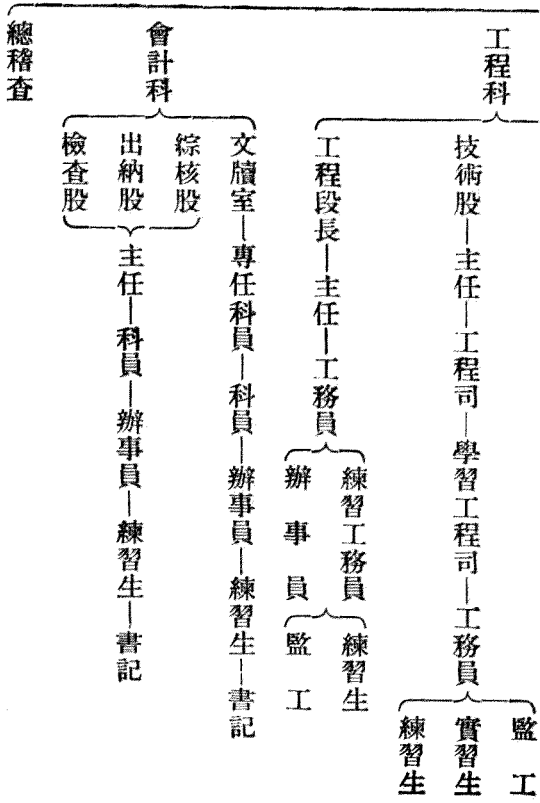


呼海公司

車務科







湘鄂鐵路組織統系表

秘書室

總務處

文書課

編查課

材料課

材料廠

地畝課

警務課

庶務課

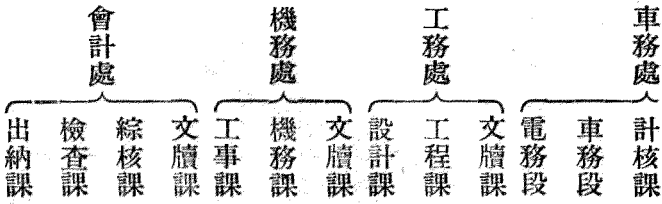
稽查室

漢宜段保管處

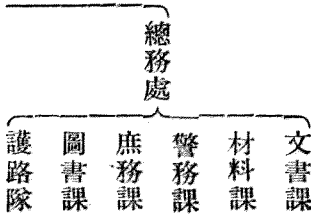
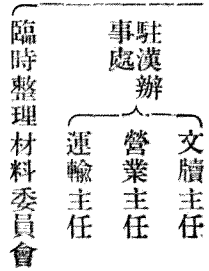
文牘課

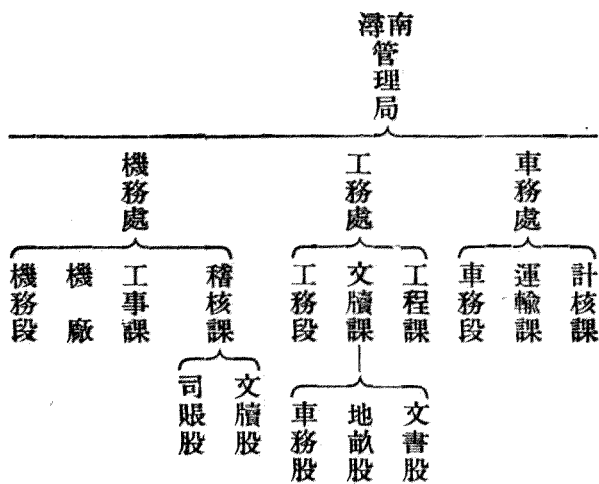
運輸課

鄂湘  
管理局



南潯鐵路組織統系表









## 第六章 鐵路之管理

鐵路管理，不外用人與行政兩端。換言之，即將全路人員，按其能力、才具，妥爲分配於現有組織中，再將全路事務，依其種類性質，分令各部人員辦理，從而指揮監督之，使各盡其職是也。我國鐵路，歷年受政治軍事之影響，用人行政，紊亂異常。近年雖有一二路頗見進步，但就全國鐵路觀之，去完整之狀態尙遠。今述國內鐵路管理之系統如次：

管理全國鐵路之總機關 現在管理我國鐵路之總機關爲鐵道部。其任務在規畫、建設、管理全國國有鐵路，及國道，並監督省有及民有鐵路。部內組織，分總務、業務、財務及工務四司。部外直轄機關，爲各鐵路管理局及工程局。其職權所及，在用人方面，舉凡部內及所屬機關職員之任免、賞罰；鐵路行政及技術人員之訓練、教育；員工之待遇、保障；警衛之編練、指揮等屬之。在行政方面，則鐵路工程、及營業之監督、管理；運價之規定；運輸之整頓；機車車輛之調度；國內外聯運之辦理；路款之稽核、支配、及保存；債務之清理；預算決算之編製、審核等，皆爲其應辦事項。

國有鐵路政策，在謀各路共同之發展，欲貫徹此種政策，必須統一事權，集中管理，此鐵路總機關所以設也。從前管理我國鐵路之總機關爲交通部。民國十七年十一月，始別於交通部而另設鐵道部。頃者，國家環境日劣，鐵路之整理、建設，刻不容緩，此統籌全局之幹部，其使命誠日益重大矣。

鐵路工程局 鐵路工程局，爲鐵路建築時代之組織，直隸於鐵道部，掌管路線之測勘、建築之籌畫、施行、設備之安置、會計及其他附屬事項。在全路工程未完以前，如有一段開車營業時，仍由工程局兼管。

鐵路管理局 鐵路建築完成，全線通車，開始營業，則工程局一變而爲管理局。秉承鐵道部，掌理全路客貨運輸車輛調度，路線及附屬建築物之修養，營業之招徠，機車車輛之供給、修理、會計及其他附屬事項。至展築新線，或增修支路，亦由管理局兼理。

學者至此，對於鐵路全部之組織，及其管理之系統，當已瞭然，以下分述整個組織中之局部管理。

鐵路事務，可概括分爲總務、車務、機務、工務及會計五項。所謂局部之管理，亦卽此五項事務之

分別管理。

各路組織中「處」之劃分，即以此五項事務爲根據；雖劃分方法，不必盡同，要不出此範圍也。

## 第七章 總務

總務，謂鐵路全部之事務也。舉凡車務、機務、工務、會計及其他一切事務，皆屬於總務之範圍。管理總務之部分，曰總務處。然全路事務之繁，斷非總務處一處所能盡辦。故車務、機務、工務、會計四項，另設處管理之，而由總務處總其成。至車務、機務、工務、會計以外之一切事務，如警務、醫務、地務等，則統歸總務處管理之。

總務處爲全路事務集中分配之機關，其責任在統率而不在執行。例如鐵道部令北寧路局於一月內將所屬各部分員工薪津總數，分別呈報；此項令文，由總務處收到後，送至局長，局長批交總務處遵辦；總務處奉批後，並不直接執行局長之命令，僅代局長將命令分佈於各處（包括總務處本身），各處即將所屬員工薪津總數，查明報局；此項報局之公文，先集中於總務處，由總務處一齊呈送局長，局長核閱後，再交總務處，即由總務處用局長名義，呈復鐵道部。此不過舉一事爲例。所有各處呈局，局令各處，以及路局與其他機關間往來之一切公文、函電，莫不本此程序，由總務處集中。

分配、佈置、承轉之。故總務處不啻鐵路行政之咽喉。

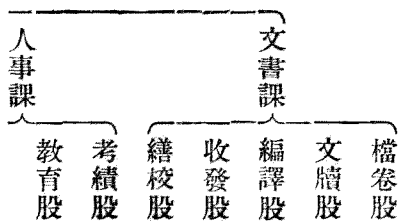
北寧路總務處之內部，設文書、人事、材料、地產、警務、庶務及衛生七課。文書課司關防之典守，文書之收發、繕寫、校對、案卷之分類、登記、保存，及不屬於他課之事項。人事課掌全路員工之任免、賞罰、陞遷、調補、教育、撫卹及資格履歷之考查，與其他關於員工待遇之事項。材料課管理各處材料、服裝之購買、分配、考核等事項。地產課主管沿線路有地畝、房產之測量、購買、保管、清理、運用、出租以及種植苗圃等事項。警務課掌理全路警察、保安隊之進退、賞罰、差假及訓練等事項。庶務課掌理路局之一切庶務、及物品、文具、消耗品之購備、收發、保管、與路局內部差役之進退等事項。衛生課辦理全路衛生及醫藥事項。

總務處之外部，設地務段。每段各置地務主任一人，秉承地產課，執行段內地畝房產一切事項。苗圃主任，亦直隸於地產課，專管苗圃及樹藝。警務段各置警務長一人，秉承警務課之命令，掌管本段區域內警察事項。警察、保安隊亦直隸於警務課，掌理全路保安、警察事項。醫院及診療所，設院長及所長，直隸於衛生課，掌管院所之醫務。材料廠設廠長，直隸於總務處，主管材料之保存、收發、登錄、

統計等事項。

至港務一項，本可歸入總務處辦理，惟北寧路之葫蘆島港，關係特別重要，故另設港務處管理之。港務處之組織，當另述之。

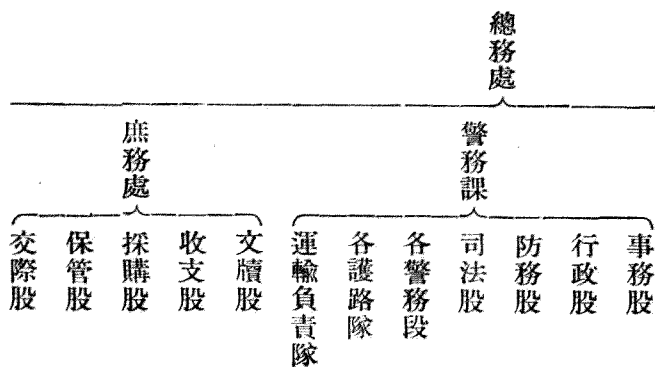
北寧鐵路總務處組織統系表



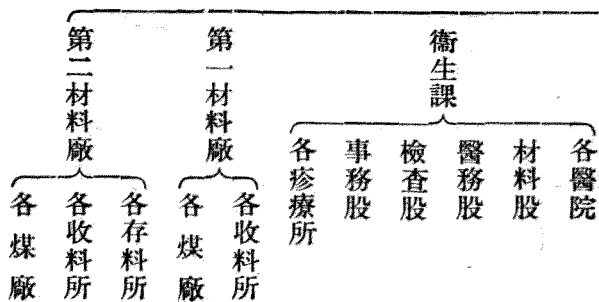
材料課

地產課

- |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 地畝段 | 清理股 | 租徵股 | 文管股 | 事務股 | 統計股 | 審核股 | 採購股 | 料務股 | 事務股 | 文牘股 | 事務股 | 惠工股 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|







## 第八章 車務

車務之範圍甚廣，可概分技術及營業兩類。關於技術者，凡行車之管理、設備、保安等屬之。關於營業者，則運價之規定、客貨之招攬、商務之調查等是也。若就管理車務部分之組織論之，又可分为內務及段務兩種。內務者，即處內各課所辦之事務。段務則指各段站所辦之事務而言。

北寧路管理車務之部分，為運輸處，已於第五章內提及。惟運輸處除管理車務外，並於內部設機工課，外部設機務段，管理機務部分之機車房等事項。茲轉述運輸處管理車務之情形如左：

### (一) 內務

運輸處內部直接管理車務者，為運轉課及營業課。運轉課掌管機車車輛及列車之調度、支配、行駛、保安、登記、行車時刻圖表之編訂，及軍事運輸等關於技術之事項。營業課則掌理客運及貨運業務、運價及雜費之訂定及增減、客貨營業之招攬、廣告、宣傳、沿線出產、物價、捐稅及農工商業狀況之調查，以及國內外水陸聯運等關於營業之事項。

電信課掌電報、電話、無線電、電氣路籤、路牌之設備、管理及修繕等事項。計核課辦理全處員工薪津及其他款項之稽核，及物品文具之保管、領發等事項。文牘課管理文牘、案卷、及全處員工之進退、考績等事項。此三課雖亦為車務管理必不可少之部分，但其與車務之關係，不若運輸及營業兩課為直接也。

### (一) 段務

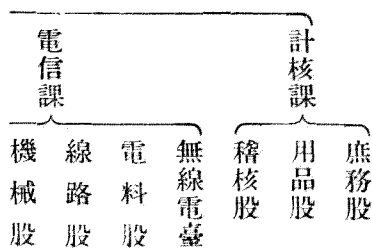
運輸處外部，直接管理車務者，為車務段。每段有段長、副段長，直隸於處長，管理段內行車營業及車站、貨場、碼頭等一切事務，並對所屬員工，負指揮、監督之責。另有客貨總稽查一人，客運稽查及貨運稽查若干人，稽查各次列車及各車站之客貨運情形，及調查沿線有關客貨運輸之事項，隨時報告處長。

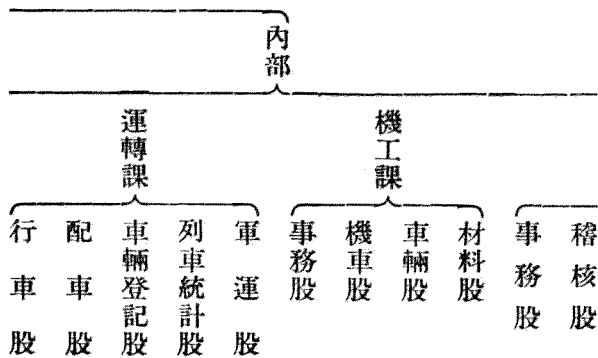
電信段，為分管全線電報、電話、無線電臺、電氣路籤、路牌之使用與修理，及運輸處外部電信員工之考勤、監督等事項而設。每段各置段長一人，直隸於運輸處長。

車務之管理，就組織上觀之，外段似較內部為重要。蓋舉凡行車、營業、進款等，無一而非路線上

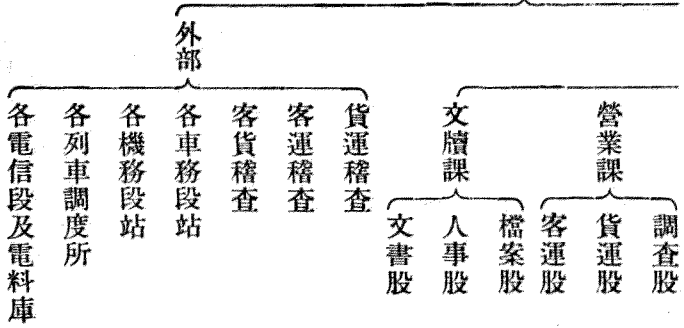
之事。實則外段不過奉命而行，一切規畫、設計、指揮、調度，皆由內部主持。外部卽有建議，亦須經內部批准，方能見諸實行。分處制之特徵爲集權，前已言之，蓋內部爲管理督率之機關，外段爲承轉執行之部分，是又不僅車務之管理爲然也。

### 北寧鐵路運輸組織統系表





運輸處



## 第九章 機務

機務約分車輛、技術、材料、車房及機廠五項。屬於車輛者，爲機車及客貨車輛之選購，與機車車輛運轉成績之調查等。屬於技術者，爲機車車輛之規範、設計、需用材料之估算，及各種圖籍之保管等。屬於材料者，爲製造及修理上所需材料之請領、保存、分配，及材料賬冊之管理等。屬於車房者，爲機車車輛之查驗、小修、司機火夫等之訓練、考勤、煤、油、水、電消耗量，與水塔中水量、水質之調查，及車房之設備等。屬於機廠者，則機車車輛之製造、裝配，及大修，工人工作成績之調查，工價之核算，機廠內部之設備及管理等是也。

北寧路之機務，亦即依照上述各項，分別由廠務及運輸兩處管理。其技術及機廠兩項，屬廠務處；車房一項，屬運輸處；而車輛及材料二項，則兩處均涉及也。茲分述兩處劃分管理之情形如下：

### (一) 廠務處

廠務處管理全路關於機廠之事務。其內部分文牘、工事、計核三課。文牘課掌管全處文牘、庶務

及人事。工事課掌管機車車輛式樣之選擇，車輛標準圖之計畫，機車車輛製造、裝配或修理，工作之考核，並一切設計改良等事項。計核課主管全處之賬務，各廠工作計價，薪工核算，及收支統計等事項。其外部則機廠屬之，各設廠長，秉承廠務處長，管理機車客貨車輛，暨其他機件，並橋樑、路軌及號誌等配件之製造、裝配及修理，應用材料之保管、領發，廠內機械及技術人員之訓練等事項。至全路電燈、電力，亦歸廠務處管理。

## (二)運輸處

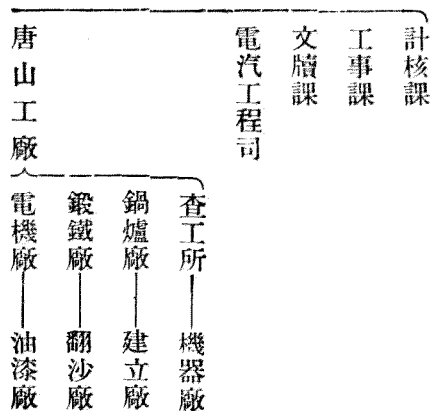
運輸處內部管理機務者，爲機工課，掌管機車車輛之檢查、小修及其需用材料，運用機車車輛之技術方法之改良，車房之管理，各種統計圖表之編製等事項。外部設機務段，置段長、副段長，秉承運輸處長，掌管段內機車行駛，機車車輛之查驗、小修及車房內一切事務，並負責指揮監督所屬之機務員工。另有鍋爐稽查，亦直隸於運輸處長，按期視察各車房，並報告一切機車，及固定鍋爐，輪渡鍋爐之情形；遇有鍋爐不適於行動時，立即令其停止，以免發生意外。

北寧路車機兩處分立時，機務之管理，專屬於機務處。後以機車調度與列車運轉，有不可分之



關係，爲管理便利，辦事敏捷起見，於民國十九年八月一日，將從前機務處所轄之機務段及車房，改歸車務處管轄。於是車務處易名運輸處，機務處易名廠務處，此種將機務劃分管理之辦法，實開國內各路之先例。

北寧鐵路廠務處組織統系表



廠務處

繪圖室——華醫室

雜工部——客貨車——金工部

韋氏氣軛廠——客貨車——木工部

文牘主任——庶務主任——鍛鐵所

鑄鐵所——建立所——製爐所

機械所——修車廠——電機房

文牘股——工務股——材料庫

電務部——車輛部——繪圖室

模型所——會計主任

橋樑房——油漆房——機器房

配機房——木作房——模樣房

號誌房——鐵爐房——建務隊

皇姑屯工廠

山海關工廠

## 第十章 工務

工務包括路線建築，與路線修養兩項。如路線之測勘，土方之建築，道碴之鋪佈，枕木之安置，軌條之敷設，橋樑之建造，隧道之開鑿，號誌之裝置，以及車站房屋與其他建築物之修造等，均屬於路線建築之範圍。此項工程，由工程時代之工程局任之。建築成矣，必須有適當之修養，以保持其永新狀態，否則工程雖佳，絕難持久，故建築與修養必須並重也。鐵路營業時代之修養工程，如修正路線，整理土方，填補道碴，更新枕木，抽換軌條，檢修橋樑，鞏固隧道，刷新號誌及車站房屋與其他建築物等，則由管理局之工務處任之。至營業期內新線之展築，或支路之增修，亦即由工務處兼辦。全處事務，可分內外兩部，今就北寧情形依次述之：

### (一) 內部

工務處之內部，分文牘及工程兩課；另設技術室。文牘課管理全處文牘、人事及庶務。工程課監察養路規章之實施，計畫擬築之工程，改良養路之方法，考核外段之工作及用料，編造全處之預算

決算，記載全路軌道及建築物之情形，核對外段呈處之報告。技術室則繪製各種工程設計之圖表，及其他關於技術之事項。

## (二) 外部

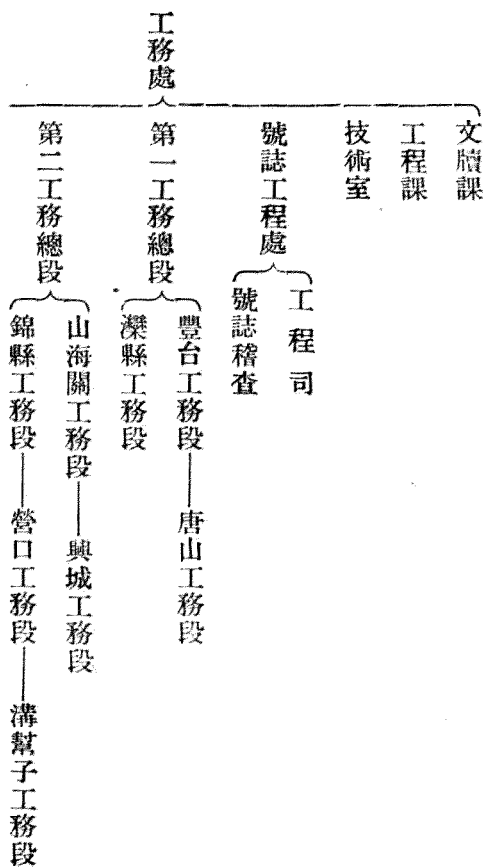
工務處之外部，設工務段。每段置管段工程司一人，秉承工務處長，主持段內一切工程事項。如籌畫及實施新建工程，督察養路工作，維護軌道，及一切建築物，救濟行車事變等；並對所屬工務員，負監督、取締及糾正之責。另有分管工程司若干人，隨時分駐於段內之相當地點，輔助管段工程司辦理一切。工務員若干人，掌管繪圖、製表等技術事項。有時奉工程司之命，外出查工。司事若干人，管理段內收支材料及雜務。復設巡工，往返視查路線。

段內每六公里，置工目一人，率領工人若干名，成一道班。工目每日在路線上作實地巡查，監督，並指導所領工人，勤奮工作；且須按期將一切情形，報告管段工程司。管段或分管工程司或巡工，須時常外出巡視，考查養路工作之是否得宜，且須按期將一切情形報告工務處長。

此外並有號誌工程司，及號誌副工程司，直隸於工務處長，專掌全路號誌之計畫、建設、及修養。

號誌工程司之命令，由所屬之機器監工、及電力監工，而傳佈於實地工作於路線上之機匠及電匠。

北寧鐵路工務處組織統系表



第三工務段

巨流河工務段——皇姑屯工務段  
新立屯工務段——通遼工務段

## 第十一章 會計

會計事務，可分票據、款項、賬目及統計四項，由會計處管理之。

### (一) 票據

各車站發售之各種客貨票據，均由會計處供給。各車站應於每月底檢點所存票據，查有不足三月之用者，即填具領單，寄處請領。處中收到領單，應詳查所開票號，是否與上次所領者相連，請領之數，是否相當。設請領過多，或不足，應酌量增減之，再行發給。其已售出之票，應由各到達站收回繳處。處中根據各站關於票據之報單，一一核對，如查有錯誤，應函知關係站站長，促其注意，如有短收款項，並須令其補繳。

### (二) 款項

全路款項之收支、保管、與稽核，均以會計處爲主管部分。各站每日之進款，應隨次日第一次列車解處。各處、課、廠，隨時經收之一切進款，亦應交會計處點收。各種記賬運輸，並應按期由會計處直

接或間接向關係客商或機關結收現款。一切經常及臨時用款，經用款部分呈奉局長批准者，應由會計處覆核支付。會計處收到現金及有價證券，應分存各銀行，或存局庫保管之。

### (三) 賬目

鐵路之七種賬目：(1) 資本支出賬，(2) 營業進款賬，(3) 營業用款賬，(4) 歲計賬，(5) 盈虧賬，(6) 盈虧撥補賬，(7) 總平準表，均由會計處主管。資本支出賬之結果，表示全路路線及設備品之原價。營業進款用款賬，及歲計賬，盈虧賬之結果，表示一年度內，全路營業及財政上之盈虧。盈虧之數，如何處理，應登於盈虧撥補賬；而全路資產負債之情形，則以總平準表歸結之也。

### (四) 統計

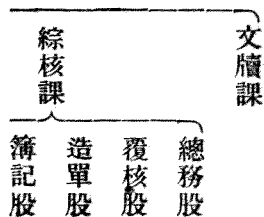
各處每年照例應將來年之開銷，預先算出，呈送局長審核批准後，作為來年用款之標準，是為預算。及至來年年終，復將一年來實支實收之數目算出，經局長承認，作為是年開銷之實數，是為決算。會計處即按各處呈局核准或承認之數目，編製預算決算書。其他統計日報、旬報、月報、年報等，亦須由各處將細表呈局，轉發會計處彙編。

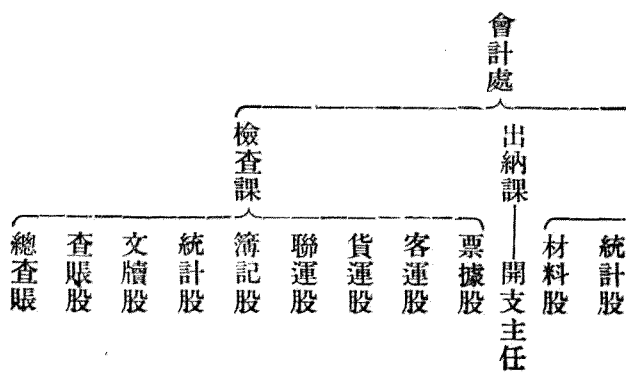


(五)北寧鐵路會計處

北寧路會計處分文牘、綜核、出納、檢查四課。文書、人事及不屬於他課之事項，由文牘課掌管。全路預算、決算、款項調撥、賬冊單表之考核等，屬綜核課。全路款項收支、及有價證券之保管，屬出納課。客貨票據之供給、查核、客貨雜項運輸統計之編訂，以及車站賬目之審查等，屬檢查課。各課均置課長，惟出納課除課長外，設開支主任一人，專掌全路員工薪津費之發放。檢查課除課長外，設總查賬一人，督率本課之查賬員，辦理查賬事務。

附北寧鐵路會計處組織統系表





## 第十一章 車站管理

車站之事務，可分爲二：一爲車務部分之事務。一爲會計部分之事務。屬於車務者，爲運輸之承辦，車輛之請求、撥給，列車之調度，營業之招徠，屬於會計者爲票據之請領、發售，進款之保存、解繳，賬目之登記、造報。管理車站之職員，爲站長、副站長、客票司事、貨票司事、行李司事、驗票司事、車號司事及司磅。

站長 站長爲一站最高首領，承車務段長之命令，處理全站車務事項，並指揮監督全站車務員工。關於會計之事項，則直接接受會計處之管轄。故其責任至爲重大，職務至爲紛繁，與商旅之接觸亦至多。站長之下，有副站長，其任務與站長同，惟處於輔助之地位。副站長之人數，視站務之繁簡而定。小站僅設一人，大站則四五人七八人不等。

客票司事 客票司事，經售各種旅客車票。每次發售客票之時間，應在列車到站以前，以免旅客臨時擁擠，甚或有不及購買者。列車一經進站，應立即停售，整理所收票款，登記賬簿。每日末次旅

客列車過站後，須結算進款，連同報單，送交站長，即由站長簽收繳局。

**貨票司事** 貨票司事，經售各種貨票，於接到貨商寄貨聲明書，或託運單後，應先檢點貨物，按照其重量、等級、核收運費，再予填發貨票。此項對外之手續辦完，應即整理票款，發記貨賬，填造報單，並於當日末次貨物列車過站後，結算進款，點交站長解局。

**行李司事** 行李司事，經售行李票、包裹票，及雜項客運票。於接收運件時，須查察其包裝情形，如無不合，再審辨其性質，屬於行李、屬於包裹，或屬於雜項，然後按照重量，核收運費，分別填票。列車離站後，應即整理進款，登記賬目，並填造報單。每日進款結總後，點交站長，簽收解局。

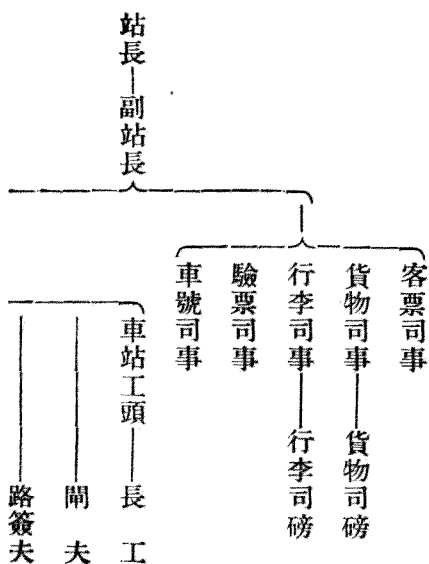
**驗票司事** 驗票司事，應按時至車站出入之柵門處值班，查驗入站旅客所持車票之日期、站名、車次，如無不合，即剪孔放行。旅客出站時，應將其車票一一收回。如發現車票日期，或車次不符，或越站時，應收補票費，並填寫補價票。每日須將收回之客票，整理結束，連同報單及補票費，送交站長繳局。

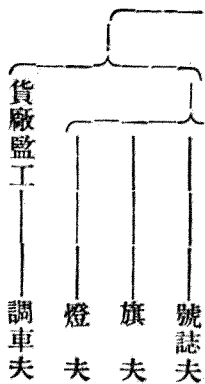
**車號司事** 車號司事，司車輛號數之抄錄。於車輛到站或離站時，將其路別、種類、號數，一一抄

下，登入車輛登記簿內，以備查考。

司磅 司磅有行李司磅，及貨物司磅之分。前者專司行李、包裹及雜項運件之過磅。後者則專司貨物之過磅。行李司事及貨票司事，即根據司磅所報之重量填票。

車站組織統系表





## 第十三章 列車管理

列車之種類有三：曰旅客列車，曰貨物列車，曰混合列車。旅客列車，即專為運送旅客而開行之列車也。其事務約分為二：一為旅客，一為運轉。貨物列車，即專為運送貨物而開行之列車也。其事務亦分為二：即貨物與運轉是也。混合列車，雖兼具客貨二種性質，然照章應按旅客列車運行之。總上所述，則管理列車之事務，不外旅客、貨物、及運轉三項。

### (一) 旅客

關於旅客之事項，為旅客之照料，車上之秩序及清潔，座位之分配，客票之查驗，旅客行李之運送、裝卸等。管理此項事務之列車員役，為列車長，車上驗票司事，車上行李司事，車役及行李車役。列車長為旅客列車之最高首領，負處理全列車事務之責。車上驗票司事，則秉承列車長，查驗客票，遇有無票，或越站，越等乘車者，應說明路章，勸其補票。旅客行動妨礙車上秩序，或所帶物品有違定章者，均須分別指導糾正之。車役聽列車長及車上驗票司事之指揮，整理車內清潔，照料旅客上下車。

上行李司事，秉承列車長掌管行李之運送、裝卸，並兼理包裹運輸事項；有行李車役，直接聽其指揮。列車長直隸於車務段長，並受客貨稽查及客運稽查之管轄。

## (二) 貨物

關於貨物之事項，爲貨物之受授、裝卸，貨物在運送期間內之照料，或保管，貨票之簽收、核對、交付等。主管此項事務之列車員司，爲押貨司事；押貨夫役隸之。押貨司事對於整車貨物，應先視察車身及裝載情形，有無不合，然後接收。對於零擔貨物，應注意其包裝情形，按照貨票，逐件點收。裝車時，即按貨物到達站之先後，順序安排，以省卸車之時間。至某貨應裝於某車，並須通知站長辦理，以免凌亂。押貨司事，直隸於車守，並受客貨稽查及貨運稽查之管轄。

## (三) 運轉

關於運轉之事項：(一) 力求行車安全，(二) 嚴遵行車時刻。其負責人員，爲車守、鈎夫、司機、火夫。如係旅客列車，則列車長並負有監督之責。

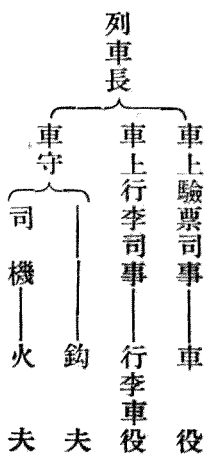
車守應於列車出發前，查察所有車輛，是否掛妥，尾燈邊燈，已否懸好，自動車軛，能否靈活運用；



並須攜帶號燈、紅旗、綠旗及其他必需之物件。列車在途中行駛，或到達沿途各站時，車守等須遵照行車規章，處理一切，並須記錄行車時刻，填造報單，及兼辦公文、公物之寄遞等。鈎夫應聽車守指揮，從事實地工作。

司機司機車之行駛。在途中須服從列車長或車守之命令，到站時應聽站長指揮。列車行動時，須絕對遵守一切號誌，並按行車時刻表調節行車之速度，以免早點或遲誤。火夫須服從司機，並與司機共同負責。

(1) 旅客列車管理統系表



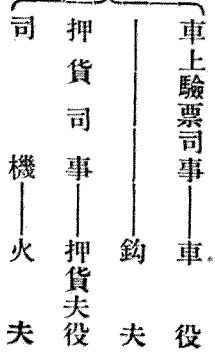
(2) 貨物列車管理統系表

車  
守



(3) 混合列車管理統系表

車  
守



## 第十四章 車輛管理

車輛爲運輸之工具，與鐵路營業有密切關係。路長車多，管理必須得當，務使一車盡一車之用，竭力避免無故之停留與空駛，此其原則。欲求車輛之管理得當，第一須有完善之組織，以期責任分明，精神貫注。第二須有完善之方法，如利用電報、電話、傳達消息等，以期管理之捷便。

北寧路對於此兩點均能適合。蓋組織方面，則採用集權制，將全線劃爲數行車區，每區各設列車調度所，每調度所置主任一人，調度員數人，專掌列車調度，及車輛管理事項。各站站長，直接聽命於調度所，調度所聽命於運轉課，運轉課又聽命於運輸處長；而各車務段段長，則隨時與調度所協商，並負監督各站執行調度所命令之責。如此層層節制，呼應甚靈。在管理方法上，則利用長途電話及電報，傳達行車命令，及種種臨時商洽之事項；並於各調度所裝設車輛運行圖板，調度員根據各站之報告，隨時運用此項圖板，以顯示路線全部或一部車輛地位之更動。

各站於每日八點，將現存客車之狀況，如客車之路別、種類、由何站來、及到站、車次、日期、鐘點等，

用長途電話，報告於調度所；至十八點，復將（一）現存貨車之狀況，如貨車之種類、路別、修理、待發、備裝、正裝、將卸、正卸、空存，以及軍隊扣留等貨車各若干，總計若干，（二）需用車輛之數目、種類、擬裝貨物之名稱，及到達站，（三）上行下行待運之貨物、種類、噸數等，用電話報告。調度所一面填寫車輛狀況報單，以資證實。凡此均為每日例行之報告。至各站隨時需用及各列車隨時摘掛之車輛，則隨時用電話報告之。惟各大站因車輛需要及供結之情形，較為複雜，故須於每日六點至二十點之期間內，每二小時報告車輛支配情形一次。

調度所即以上述各項報告，為管理車輛之根據，並隨時將處理辦法，用電話通知各站實行，每日以十八點為總支配車輛時間。調度所於此時接得各站存車、及需車報告後，應立即支配妥當，就當夜相當之列車，將應撥車輛，分送各站，一俟天明，即可到站裝貨，以免傍晚車到，次晨再裝，致使車輛能力，有不能充分利用之弊。因車輛只能在白日裝卸，夜間應定為行駛之時間也。

## 第十五章 號誌管理

號誌爲管轄列車之行動而設，分眼望、耳聽及列車標誌三種。眼望號誌，又分固定號誌、轍尖標誌及手作號誌。耳聽號誌，又分調車號角、響墩號誌及汽笛。因各種號誌之作用不同，故其管理或使用方法亦異。

### (一) 眼望號誌

固定號誌 固定號誌，設於一定之地點，用以傳遞號令於列車之司機，使其前進或停止者也。其傳遞號令之方法，日間用臂，夜間用燈。臂平或燈紅時，表示險阻，列車見之，應即停止。臂垂或燈綠時，表示平安，列車見之，可以前進。

固定號誌，分遠距、進站、出發、岔道及調車五種。由號誌員或號誌夫管理之。令列車進站，應先落進站號誌，再落遠距號誌。令列車出發，應落出發號誌。列車在站調動車輛時，則用調車號誌。列車出入岔道時，用岔道號誌。

固定號誌，於平時應置於險阻部位，以防意外。號誌與轍尖互相關連，故搬動號誌槓桿時，應注意號誌臂是否與轍尖隨同動作，並須隨時試驗號誌之運用，是否靈活，機件有無損壞。夜間應注意號誌燈是否明亮。

**轍尖標誌** 轍尖標誌，設於轍尖之旁，用以向車站人員，指示轍尖之部位，向列車人員，指示列車應駛入何條軌道。其指示方法，日間用綠色圓牌，及紫色魚尾板。夜間用燈顯示綠光紫光。當轍尖轉動時，圓牌及魚尾板隨之轉動。

**手作號誌** 手作號誌，即用手號旗或手號燈向列車之司機傳遞號令，使其進退或停止也。紅旗或紅光燈，表示險阻。綠旗或綠光燈，表示平安。無號旗時，可以手代之。兩手高舉示險阻，一手高舉示謹慎，一臂平伸示平安。

## (二) 耳聽號誌

**調車號角** 調車號角即口嘯，調車夫、號誌夫、鈎夫等用以傳遞調車之號令。號角一聲，表示調車前進；二聲表示調車後退；三短聲表示停止；四短聲表示解放車鈎。

響燉號誌 響燉號誌，於路線發生障礙，或當霧雪風沙時，用以警告列車之司機者也。此項號誌，搬動時須小心，以防炸裂，並須存於乾燥之處，免受潮濕。

汽笛 汽笛設於機車上，由司機司之。凡（一）列車出發，（二）列車駛近或通過附近軌道上之其他列車，（三）列車行動時前方軌道上有工人工作，（四）列車駛入隧道或其他有礙視線之處，司機應鳴汽笛以示警告。汽笛亦可用於調車，其用法與號角同。

### （三）列車標誌

頭燈 頭燈顯示白光，置於機車之前端，由司機管理之。其用意在於便於瞭望，並使車站人員一望而知列車之開到。

尾燈 尾燈顯示紅光，懸於尾車之後端，由車守管理之。其用意在於表示並無車輛自列車脫落，日間則用紅色圓牌，以代尾燈。

邊燈 邊燈顯示紅光，懸於尾車後方上端之兩旁，亦歸車守管理。其作用與尾燈同。

## 第十六章 貨場管理

貨場爲車站組織之一部，亦即鐵路直接承辦貨運之機關也。其事務可分爲內外兩部。

### (一) 內部

內部事務，包括計算、寫票、收款、收票及撥車五項。關於計算者，爲核算貨物運費及雜費，結算並登記每日貨運進款，及貨運數量。關於寫票者，爲填寫貨票及其他單據，保管票據存根，整理每日發送貨物應行呈報之單據。關於收款者，爲點收、整理、解送每日之貨運進款，退還溢收或補索短收之款項。關於收票者，爲收回到達貨物之貨票，覆核其所開運費及雜費，整理每日到達貨物應行呈報之單據。關於撥車者，爲分撥貨商請求之車輛。

### (二) 外部

外部事務，亦分爲五項：即過磅、裝車、卸車、交貨、及調車是也。貨物之權度，及其結果之填寫，貨位之分配，貨物堆積方法之指示，屬於過磅者也。發送貨票，與原貨之檢對，備裝車輛之查視，裝貨工作



之指揮，裝車貨物之登記，屬於裝車者也。到達貨票與原貨之檢對，待卸車輛之查視，卸貨工作之指揮，卸車貨物之登記，屬於卸車者也。貨物卸車後，點交於收貨人，領貨逾期時，保管費之補收，屬於交貨者也。場內重空車輛之調度，貨物及混合列車之編配，屬於調車者也。

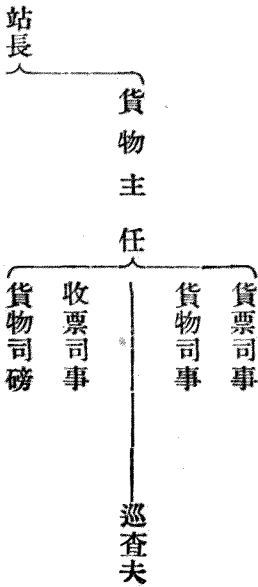
### (三) 北寧路貨場

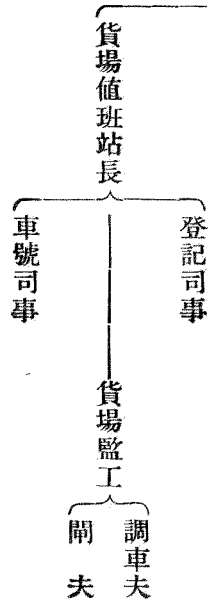
北寧路貨場，由貨物主任及貨場值班站長（即副站長在貨場值班者）管理之。貨物主任，綜理內部一切，及外部過磅、裝卸、交貨等營業方面之事項，並指揮、監督貨票司事、貨物司事、收票司事、貨物司磅、巡查夫等營業方面之員工。貨場值班站長，則專掌外部調度車輛、編配列車等運轉方面之事項，並指揮監督登記司事、車號司事、貨場監工、調車夫、閘夫等運轉方面之員工。貨物主任與貨場值班站長，處於平等地位，並同受正站長之管轄。

撥車調車，為貨場最繁難之工作。撥車關係營業信用，必須公平。調車關係運轉效率，必須敏捷。貨物主任接到貨商請求車輛單，須按其先後，編列號數。如場內存有空車，經列車調度所許可該站留用者，應即順序撥給。如場內無車可撥，則報告列車調度所請其設法由他站調送，一俟送到，再行

依次分撥。場內重空車輛出發時，應調集一處，編成列車。調集時須安穩敏捷，編列時，則須（1）按機車牽引力決定應掛車數。（2）按車輛到達站先後順序安排。（3）將重車置於前，經車置於後。（4）將裝運爆炸品，或易燃品之車輛，置於距機車約十五車之地。（5）將零擔車，置於距守車最近之處。至到達場內之空重車輛，亦須調至相當地點，以便裝卸。所有此項調動編配之工作，由貨場值班站長令貨場監工，指揮調車夫爲之。

附貨場組織統系表





## 第十七章 鐵路附屬營業之管理

鐵路經營之營業，出乎鐵路運輸範圍以外者，謂之附屬營業。如林場、礦山、碼頭、銀行、旅館、醫院等均屬之。在北寧路如塘沽碼頭、營口輪渡、寧園、餐膳所，以及餘地出租、醫院外診等皆是。

塘沽碼頭，由運輸處之塘沽車務副段長兼管。餘地出租，由總務處地產課兼辦。醫院外診，由各沿線路設醫院及診療所之醫員兼司。凡此皆就原有組織，由原有人員兼理。營口輪渡，雖置碼頭主任，然實際事務，甚為簡單。惟寧園則特設委員會管理之。而餐膳所掌管全路食堂、餐車，及茶點小賣，又一純粹之附業機關也。茲述寧園及餐膳所之組織與管理如次：

### (一) 寧園

組織 北寧鐵路為管理其寧園之資產、建設、營業及一切事務起見，由路局同人組織寧園管理委員會。該會設會長一人，副會長二人，委員若干人，均由路局各部最高首領任之；並設審核及事務兩部，各置幹事一人，由會長指派。審核部分監察及設計兩股。事務部分管理及會計兩股。每股置

主任一人，辦事員若干人，由路局調用。

管理 寧園全部事務，由審核及事務兩部，秉承委員會管理之。審核部掌收支款項之稽核，建造佈置之設計，章則合同之簽訂，材料工程之考核，以及資產之保管，游藝之審查。事務部掌建造佈置之實施，章則合同之擬定，園務之進行，款項之收支，工料之購備，房地之出租，營業之管理，風紀之維持，游藝之公演。

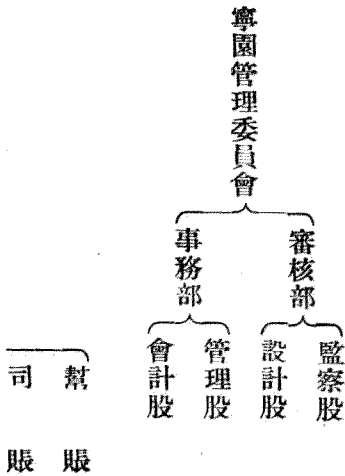
## (二) 餐膳所

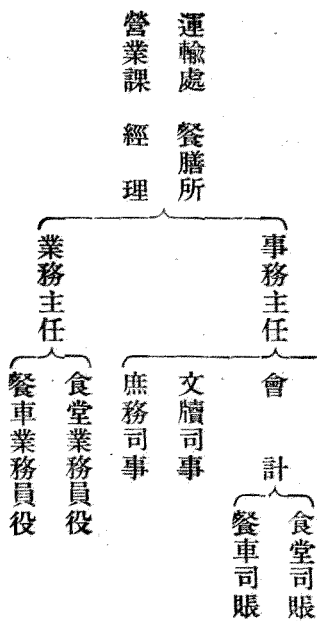
組織 餐膳所為管理全路餐膳營業而設，直隸於運輸處之營業課；置經理一人，事務主任及業務主任各一人，直隸於經理。事務主任之下，設會計一人，司賬二人，幫賬一人，文牘司事，及庶務司事各一人，由路局選派。他如書記、雜役、廚役、食堂、餐車之司賬等事務方面員工，及廚司、管事、侍役等業務方面員工，則由經理僱用之。

管理 全所事務，如設備之保管，資金之預算，員役之指揮，營業之管理等，皆由經理秉承處課，負責主持。事務主任秉承經理，掌管款項、文牘、人事及一切雜務。業務主任秉承經理，掌管餐膳之供

給，顧客之招待，以及業務方面員工之監督、指揮等。各食堂，各餐車，每日結餘現款，應按日解送餐膳所點收，存入路局指定之銀行。及至月底，應由該所將淨盈之數，解送路局會計處。食堂、餐車及茶點、小賣等，應由運輸處隨時派員監察、糾正，其設備品及一切飲食材料，並受總務處衛生課檢查員之檢驗指示。

附寧園管理委員會及餐膳所組織系統表





## 第十八章 鐵路管理上之特殊組織

鐵路之組織，有爲管理上所必備者：如總務、運輸（車務）、廠務（機務）、工務及會計等處是也。有雖非管理上所必備，然因事實之需要，而特設者：如瀋海之駐吉、駐瀋辦事處、北寧之總稽核、駐瀋辦事處、港務處、改進委員會等是也。前者謂之一般組織，後者謂之特殊組織。茲分述北寧路管理上之特殊組織如次：

### （一）總稽核

總稽核直隸於局長，專爲綜核全路之款項、收支、工程材料、工作制度、員工待遇等事項而設。總稽核之下，有文牘、審計及考工三課，各置課長一人，副課長一人，綜理各該課事務。文牘課掌財務行政之文牘、案卷及總稽核所屬員工之進退、考績。審計課掌款項收支、預算決算之審核、報告、糾察、建議，以及全路員工之考核。考工課掌工程材料、工作制度之考查、糾察、建議，及材料價目之研究。

### （二）駐瀋辦事處



北寧路因路線甚長，爲便於管轄起見，特設辦事處於瀋陽，曰駐瀋辦事處，其最高首領爲處長，副處長，承局長命令，主持該處一切事務，並就近監督本路東部之一切行政。處之下，分第一、第二、第三課，各置課長，處理全課事務。課之下，復分股。第一課分文書及庶務二股，所辦事項係總務性質。第二課分營業、運輸及調查三股，所辦事項，屬車務範圍。第三課分保管、核算及出納三股，承路局會計處辦理款項調撥，及本路東部之收支。

### (三) 港務處

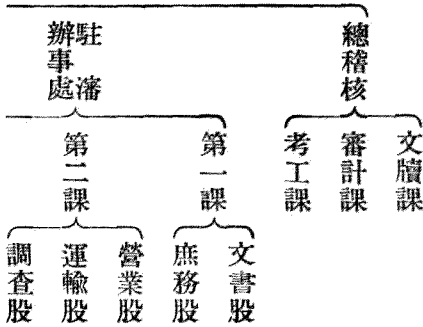
北寧路爲開闢及經營葫蘆島港起見，特設港務處，直隸於路局，置處長副處長各一人，承局長之命，綜核全處一切事務；並設工程、總務兩課，及技術室；各課置課長，技術室置總工程師及主任工程師。凡工程之監督、驗收、材料之收發、保存，以及測繪、丈量等事項，屬工程課。文書、人事、會計、地畝等事項，屬總務課。而技術室專掌圖算、設計、用料考核、機具檢驗，及工程監督驗收之覆核。

### (四) 改進委員會

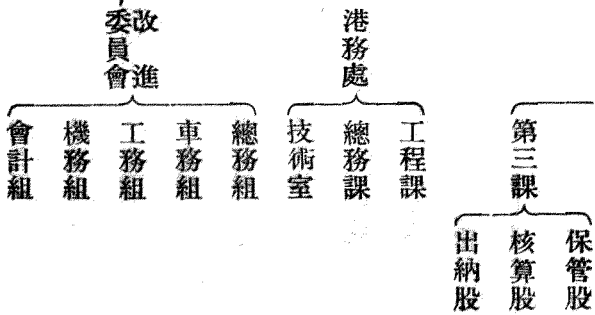
北寧路爲改良並促進路務起見，設立改進委員會。該會置委員長一人，副委員長一人，委員若

千人，委員長主持全會事務，副委員長輔助委員長辦理一切。至平時事務之研究，則由委員長就委員中指派主席委員一人，常川主持會務。會之下，分總務、車務、工務、機務、會計五組。每組設主任一人，組員若干人，分系研究各種改進方案。

附北寧路管理上特殊組織統系表



北寧鐵路  
管理上之  
特殊組織



## 第十九章 軍事時期之鐵路管理

在軍事時期，鐵路之事務，不外軍隊與給養之運輸，及輕便鐵路之舖設，管理此項事務者，爲政府特設軍事機關，該機關之最高統轄首領，爲兵站總監，及運輸通信長官。總監長官之下，設有各路運輸司令部，及車站運輸主任；至軍事鐵路管理局，亦隸之。茲將其管理事務之統系，分述如後：

(1) 兵站總監 兵站總監，承參謀總長命令，統理兵站一切事務；爲戰時參與鐵路行政之最高長官。舉凡鐵路事務之規劃、協議，以及機關之設置、運用，均受其裁決。

(2) 運輸通信長官 運輸長官，位於總監之下，承總監命令，管理戰時運輸事務。其職權所及，如供獻運輸意見，傳佈運輸命令，依照預定計劃，設置運輸實施機關，聯絡線，待避線，及其他各項設備；如材料之分發，路員之指派，路線狀況之檢查，大宗軍用之計劃，輕便鐵路之敷設，軍用鐵路機關計劃之編制，以及運送傷兵辦法之籌措等均屬之。

(3) 軍事鐵路管理局 軍事鐵路管理局，管理戰地附近之一切鐵路事務，直隸於運輸通信

長官；司軍事運輸之準備、實施、輕便鐵路之計劃、敷設，並管理其內部及一切附屬機關。其內部分總務、車輛、運輸、建築及材料五科。總務科司員司之任免、賞罰、補充等事項。車輛科司車輛之構造、與分配。運輸科司戰地之各項運輸事務。建築科，司路線之敷設及修理。而材料科則專司鐵路材料之收發、保管、及分配。

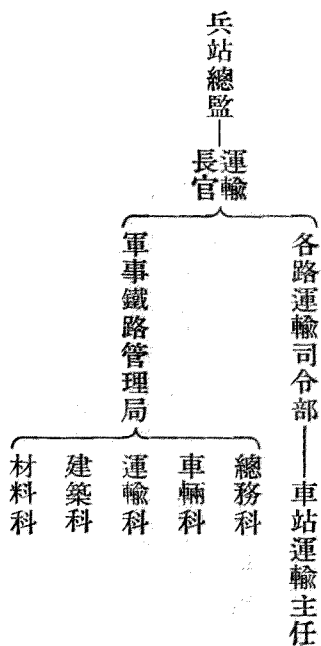
(4) 各路運輸司令部 各路運輸司令部，設於線區之主要地點，直隸於運輸通信長官，管理各該路運輸事務，並指揮車站運輸主任，督飭運輸之實施；如連絡線區以內之鐵路機關，供給所需之材料，以及實施運輸之計劃，運送負傷之兵士，考核所屬職員及承辦軍運路員之勤惰等，均為該部之任務。

(5) 各站運輸主任 各站運輸主任，設於運送軍隊或裝卸給養之車站，直隸於各該路運輸司令部，管理軍隊之集合及上下車事務。更須與軍隊接洽備車，使其遵守定章，減少鐵路承運之困難，增加軍事運輸之能力，並監察路員工作，及防止路員與軍隊間之直接衝突。

總之，鐵路運輸及鐵路建築，均屬專門事務，必須由富於專門學識及經驗之人員專司其事，方

能應付裕如，絕非局外人所可任意干涉者。戰時軍事機關之設，其目的即在實行預定之計劃，調和軍路兩方之意見，以免路員與軍人發生衝突，貽誤事機。故戰時之軍運，概由特設之軍事機關行之，即帶兵官長，亦不准妄加干預；如此，則路員軍人，可以和衷共濟，互相維持，而鐵路之作業效率，亦可以增進也。

附戰事鐵路管理統系表



## 第二十章 鐵路服務人員之精神

鐵路爲公共事業之一，與經濟、文化、政治、軍事、息息相關。其服務人員，責任重大，對於服從、遵章及進取，必須有一貫之精神，方能履行鐵路對公衆之義務，固不僅有工作能力已也。

### (一) 服從

服從，謂奉行命令也。命令爲主管人員行使職權時所發，由所屬人員執行之。全部事務所以能井然不亂，一切計畫所以能次第實施，固因主管者之支配得當，尤在奉行者之切實執行。假使局長命令，處長不聽，處長命令，課長不聽，課長命令，最後奉行者又不聽；各自主張，各行其是，則內部組織之效用盡失，尙何管理之足云。倘外部人員亦如此，則外部行政又亂，結果全路事務，不特無進步，且並維持現狀而不可能。服從精神，所以不可缺也。各主管人員，處於督率地位，發號施令，自當特別審慎；一經發出，則奉行者應即切實執行，縱有意見，儘可事後提出，或公餘研討，遇有疑難，亦須請示辦法，非至萬不得已，不宜自作主張。

## (一) 遵章

規章爲治事準繩，詳載各種事務處理之方法，服務人員應守之信條。鐵路規章編訂時，以國家法令，及鐵路特殊情形爲基礎，其目的在使服務人員於工作時，知何者爲應爲，何者爲不應爲，某事須如何辦，某事勿如何辦。主管者既免一一指示之重複，奉行者亦無事事請詢之紛繁，無形中可省許多時間及手續。故規章一經頒行，服務人員即應共同遵守。如規章定明服務人員，未得該管上級職員之特准，不得擅離職守；服務人員，不得越禮慢客及疏忽舞弊；又如服務人員，對於鐵路事務，須悉心辦理；則所有在職人員，應一察己身行爲，有無與此不合之處；有則改之，無則加勉；諸如此類，均須有始終遵守之精神。然鐵路事務繁雜，當機須斷之處甚多，非規章所能盡載；故凡遇非常事故，不能適用規章之時，當事人員，亦可於一定範圍內，爲必要之處置，以資救濟。

## (二) 進取

服務人員能服從，能遵章，惟無進取精神，則鐵路事業，止於維持現狀，不能進求發展。專負計畫改進之責者，固無論矣，即處於奉行地位，或從事低級工作之人員，亦應於公餘之暇，研究事務上或



技術上之改良。蓋供給完善運輸，爲鐵路義務之一，卽欲求運輸完善，必須就管理及設備上力求進步；此其責雖在主管人或設計者，然任何富於進取精神之人員，皆有進步發明之機會；且一切偉大之貢獻，無不以小事爲基礎，是在有志者努力爲之。

# 附則

茲將全路人員之普通服務規章附後（節國有鐵路行車規章  
二五九至二九九條）

## 第一章 全路人員之普通服務規章

（一）中華民國國有鐵路所僱用之人，概應遵守部頒之規章，專心爲鐵路服務。居住於任何指定之地點。遇有相需之時，即當承值。服從上級人員，及奉行各項鐵路規章。

（二）鐵路所僱服務人員之姓名、住址，須登記於其隸屬，或支領薪水之站。車務人員（霧號夫在內）之姓名、住址，須張示於站長室內。俾遇緊急之時，易於尋覓。倘住址更動，須立即通告，俾有完備之記錄。

（三）服務人員，未得該管上級職員之特准，不得擅離職守。更動指定之值班鐘點，或與他服務人員交換職務。倘遇疾病，應立將實情報明該管上級職員。

(1) 領有制服之服務人員值班之時，應穿着整潔。倘領有號數徽章者，並應佩帶之。又鐵路發給之物件，倘因使用不當，以致損壞者，須由該服務人員賠補完整。

(2) 服務人員，不得將鐵路之物，取為己用。

(4) 服務人員，須敏捷、謙和、懇摯，對於鐵路事務，悉心辦理。如有人詢問其姓名及編號，或其他事件，須直捷答覆。並須注意傳告各項準確之消息。

(5) 凡有關信用之職，其充任之人，須具忠誠服務之保證。至於保證之金額及條件，均於委任時聲明之。

(6) 鐵路服務人員，不得向旅客、或其他人等，索取酬賞。

(7) 鐵路服務人員，不得直接或間接，為己、或為人經營商業。

(8) 鐵路有左列科罰之權。

(1) 凡酗酒違命、廢弛職務、舉動不法，或未奉准許而擅離職守者，立即開除，或停止服務。

(2) 服務人員，如有違犯以上事項者，應受罰金之處分。其數目，倘專章未有規定，則由有權

## 職員決定之。

(3) 服務人員，於停止職務期內，或因故曠職期內，其薪水皆得扣除。

(九) 離職人員，須將制服及其他一切鐵路公物，立即繳出。倘不能說明理由，離職時所存之薪水，非俟其將所領之服裝、行車規章、號燈、號旗、器具、響墩及其他一切鐵路公物，照章繳出，不得支領。倘不照繳，或物品遺失，或使用不慎，以致損壞者，此項物品之價值，或修理費，應責令償還。並得由其  
所存薪水內扣除。

(十) (1) 車務分段長、站長、車場長、副站長、車守、號誌夫、軛夫、調車夫、機務監工、司機、火夫、監工、工頭以及其他主任職員，所認為應領本規章之服務人等，須各給與本規章一本。上項人等，當值班時，或於其公事房內，須備本規章一本，遇需要時，即當取出。

(2) 以上人等，又應各給與現行行車時刻表一份、行車指要一本，以及關於號誌、路線、臨時列車通告、值班之時，必須攜帶。各站長室、車守室，以及號誌房，須另備行車時刻表等各一份。

例外 無代理司機資格之火夫，毋須給與行車時刻表，或通告，但司機所領之一份，可以參

閱。

(8) 養路巡查、站長、機務監工、對於所屬未領本規章之人，應負責任，將彼等之任務加以指導，俾得明瞭應守之規章。

(4) 機務監工、及站長，應各負責任，將所接關於號誌及其他變更之通告，迅速分給與通告有關之司機及車守，並令分別簽名於專備之簿。此項專簿或他種表格，遇需要時，須能檢出，以備參考。

(5) 司機及車守，應取得關於行駛列車、運用號誌及普通運轉之一切通告。並於值班時攜帶之。

(十一) 服務人員，所領之行車規章、行車指要、或時刻表，倘有遺失，須立向該管上級職員領取一份。

(十二) 各服務人員，應協助規章之施行。倘見違犯規章、或其他事故有關行車安全者，須立即報明該管上級職員。

(十三)(1)鐵路服務人員，不准冒險。所有運轉列車、及施行調車各事人等，尤宜謹慎。如見同儕有冒險行爲，概應竭力阻止。對於懈怠疏忽之人，當盡力警告之。

(2)鐵路服務人員，漫不小心，以致本人、或他人遭遇危險者，應作違犯鐵路規章論，照例處罰。

(十四)除鐵路服務人員、履行職務外，禁止一切人等在軌道上逗遛或行走。惟備有鐵路有權職員簽名之繕寫、或印刷之准許者，不在此例。

## 第二章 車站及列車人員之普通服務規章

(十五)站長、非得車務處處長之准許，不得擅離，如遇疾病，則不在此例，但須由該管上級職員、轉告車務處處長，並須注意將職務委託一勝任合格之人，以待派人接替。又須從速呈繳鐵路醫生發給之憑單。

(十六)(1)站長、須每日巡視車站，務令所有房間、辦公室、大、小便所以及站臺，保管整潔。

(2)站長、又須注意將車站及候車室、名牌等，保存潔淨適宜。

(十七) 站長須查察一切命令，已否登錄執行。所有帳簿及表格，是否按序登錄存案。又所有運送客貨規章、客票價目單及通告，已否張貼於車站及辦公處所。

(十八) 站長如見所屬人員貽誤職務，須報明該管上級職員，勿得遲延，如有客商告訴事件，須立即轉呈上級職員。

(十九) 站長應注意查考所有物料，是否節儉使用。

(二十) (1) 站長應視察各車頂燈，是否保管潔淨，並於需要時，是否燃燒適宜。

(2) 站臺燈之玻璃，務須每日擦淨。所有油壺，每日攜至燈房，添注燈油，擦拭修剪，然後於實在需用之先，移至原處。

(二一) 如站臺之寬度，尚可以容留行李包件，不得置於站臺邊二公尺以內。所有不用之手車，須將其移近房屋或站臺後面之牆籬，並於必要時加以鎖扣，以免移動。所有裝卸板，當不用時須存置於適宜處所，勿令貼近站臺之邊及妨礙旅客使用之處。

(二二) (1) 凡站臺、過道處所、跨綫橋及車站地道之臺階，遇必要時，須舖以砂土、石渣、或爐灰，

或用他法處理，以免旅客有失足之虞。

(2) 站長、如見爐灰不敷，應請該管養路巡查，發給石渣或砂土。

(3) 下雪之時，所有站臺及直達車站之道，須不時注意掃除，以免積雪阻梗。

(4) 養路人員，須竭力協助施行本條之規定。

(二三)(1) 各列車於途程完竣，所有車輛，認爲空車而調離車站之後，須注意搜查。如檢得任何物件，須送交站長，聽候處置。所有停留岔道內之車輛車門，必須鎖扣。

(2) 所有客車空房，不論停留車站、岔道、抑正在行駛之時，一經騰空，概須立將窗戶關閉，並須將所有通風器開啓。

(二四)(1) 列車開入車站之時，所有脚夫及其他照料旅客人員，均須站立於站臺邊適宜距離處，各人相距數公尺，以待車列停止，然後照料對面之客車，勿論等級。列車開入站之時，不得跳上脚踏或步板，或沿列車之旁奔跑。

(二五) 車守、驗票員及車役，當旅客或混合列車到達沿途應停之站時，須將站名明晰叫出。



(二六) 站長、須注意於旅客列車停止之時，務必沿車高聲唱報站名。如見旅客有下車之表示，須趕速照料之。

(二七) (1) 列車離站之先，所有客車及其他車輛之外面車門，應小心扣妥。又列車停止之先或出法之後，不得開啓車門，令旅客上下。

(2) 列車尚在行動之時，如見旅客有欲下車之表示，須勸其安坐，以待列車停止。

(3) 鐵路人員，爲自身安全起見，切戒靠近列車。倘見有人由窗內將行李器具等擲於站臺，須將其姓名住址錄下，呈報車務處處長。

(二八) 鐵路服務人員，不得爲便利旅客起見，代爲保管遺留於車站之行李，或其他物件。此項行李物件，須寄存於行李房，或其他專備存儲旅客行李之處所。

(二九) 於車輛內、鐵路房屋內、以及路線上所拾得之無人領取或遺失之行李、銀錢或其他物品，須即送交該處或接近該處車站之主管員。由該主管員，遵照鐵路定章處置之。

(三〇) (1) 車守及其他鐵路服務人員，倘未奉免費運送之繕寫准許，或購有適當之運票者，

不得爲己、爲友或爲公衆，攜帶任何物件。旅客列車車守，須將包件及行李、與運單較對。如有損壞或錯誤，須於單上註明。又所有運單，須由車守簽名。如查見包件損壞，須詳細報告。

(2) 行李、包件、公文以及其他物件，付託於車守者，須注意照管。一切應行繳出之件，須由車守繳於指定接收之人。此人須按照接收之行李、包件、簽給收據。又車守對於繳到之行李、物件，亦須如法簽給收據。

(3) 列車到達終點之時，車守非將一切行李、包件及零擔貨物，檢同運單，繳於指定接收之人，不得離站。並須注意，勿令未奉准許之人，進入守車或行李房內。設有物件遺失，應即報告車站主管員，並將詳細情形，填註於列車報單內。

(三二) 無論何人，非有適當之車票或免費車票，不得由鐵路旅行。鐵路職員或服務人員，除履行職務外，不准搭乘機車、守車或任何運載行李或包件之車。惟奉有鐵路有權職員之繕寫之准許者，不在此例。

(三三) (1) 車守，須注意所有旅客及其他人等，不准於客車外面搭乘。又除遵守特別指令外，

無論何人，不准在非運載旅客之房間或客車內旅行。

(2) 除鐵路服務人員履行職務外，一切人等，即持有免費車票、或車票亦不准在貨物列車之車守房內乘坐。惟奉有權職員之特准者，不在此例。

(三三) 車守須輔助車站人員或驗票員，阻止旅客越級乘車，或途中下車購票，再乘原車，希圖免付應付之票價。又須協助一切人員，偵察舞弊之旅行。

(三四) 遇有婦女單獨旅行之時，車守或驗車夫，對於彼等之安適，應竭力注意。當婦女上車時，如要求代覓專備婦女旅行之房間，車守及驗票員，應即照辦。(按照其車票之等級)倘婦女欲於途中更換房間，驗票員及車守，須准其更換。

(三五) 客車內之行李架，係專為輕便物件而設，不得置放重量物件。如旅客必欲隨帶者，須安置於坐位之下。否則應裝於守車內，或列車之行李房內。違犯此項規定，必有危及旅客之虞。如旅客不肯遵依，須將此意為之解釋。

(三六) 通過沿途車站之時，除奉有車務處處長之特准外，不得將郵信、包件、由列車擲下。設遇

准許將包件擲下之處，車守於將包件由列車擲下之先，須查察站臺有無阻礙。該處站長等，須警告偶在站臺之人，避開列車。

(三七) 倘列車在途中座位不敷，車守應電請前途存有客車之站，準備一輛或數輛客車，以備其列車到達時添掛。並將情形記載於列車報單內。如列車常有座位多餘，或不敷情形，亦須記載於列車報單內。

(三八) 凡未備運單之有載貨車、或貨物、或牲畜，車守一概不准接收。

(三九) (1) 凡有載之貨車，兩旁須黏貼標籤，標明運往之站。

注意 本條(一)項，規定對於整列車之特別運輸。於途中或到達時，其車輛毋須支配者，不適用之。

(2) 所有無載之貨車，必須標明運往之地點者，此項車輛兩旁，應貼標籤。

(3) 站長或其他主管員，應負責查察本條規章是否遵行。

(四十) (1) 牲畜車，聯掛於列車時，車守須查察所有車門之扣件，是否扣緊，途中所有非必要

之調移，概宜免除。如遇必須調移時，亦宜輕緩從事。

(2) 主管裝運牲畜列車之車守，須隨時注意，查驗牲畜是否平安。倘遇必需照料之時，須設法趕速辦妥。並將情形填註於列車報單內。貨車之號目以及出發車站、到達車站之站名，亦須填入。

(3) 在聯軌站接收他路轉來牲畜，須查驗牲畜是否健全。倘有死傷，須促令他路服務人員注意。

