

軍事委員會
運輸統制局
川滇東路運輸局叢書之三

我之參加西南運輸工作的回顧

任公 賜正

蘇廷周



鴻
十廿年

川滇東路運輸局印



上海图书馆藏书



A541 212 0012 6226B



我之參加西南運輸工作的回顧

一 前言

圖書藏

無論是在那一個場合，但凡人們談論到運輸工作和它的效能的時候，必經的會和軍事問題連繫起來，這就是因為運輸和軍事有密切關係存在的原故。而在事實的表現上看來，如像第一次世界大戰之際，德意志的主力軍于一夜之間由西綫移到東綫的，有數師之多，果然得到了軍事上的勝利。這正是因為德意志國自交通網組織的嚴密，能够發揮最大的運輸效能，所以在軍事行動上，才能够有那樣的迅速。復次，這一回希特勒在歐羅巴所發動的法西斯式的侵掠戰爭，而併奧，吞比，掠波，降羅，以至法蘭西及南斯拉夫的先發被屠服，它——希特勒在歐洲的大陸上造成了這樣的局面，但在軍事方面，僅僅是用了幾個月極短的時間罷了。不過；所謂閃電戰的襲擊，「攻其不備」，坦克車的衝鋒，「所向無敵」——現在却碰着史丹林的釘子了——也多半是靠着運輸的力量才能够奏效的。這擺在目前

的史實，已經證明了運輸是軍事勝利的重要因素。那麼，軍事行動，必要時刻靠

蘇從周

着運輸的力量來表達，而運輸的力量，也就是直接幫助軍事行動的力量，自然是再無疑問的了。

講到我們目前的抗戰，當然也不是例外。我們要打擊敵人，要把鬼子趕出去，要收復已失的土地，也必須在軍事和運輸這方面上盡努力，把軍事和運輸配合起來，才能够得到最後的勝利，滿足當前的要求。不錯，我們的前途正是如此，而且我們的工作從開始直到現在，都是在這前提之下開展着的。至于我個人來參加這種運輸工作，自然也是爲我們的前提所規定着的，我的認識始終是如此。

我參加了西南的運輸工作，是從京滬失陷以後開始直到西南運輸處改組的時候爲止，算來有三年多的歷史。在這三年多工作的過程之中，個人方面曾經得了許多新的經驗，來幫助努力，憑着許多新的認識，來建立基礎，也會感受過許多新的刺激，使我這意志越發的堅定和許多新的愉快，使我得到無上的安慰，對於抗戰的前途抱着十二分的樂觀。現在時間雖已過去，然而經歷的一切，却是時刻在紀念着的。



這篇回顧的文章，以時間來說，是從二十七年六月漢口分處成立時起，至三十一年十月西南運輸處改組時止，以內容來說，是從我參加漢口分處的工作爲起，經過了成都支處，瀘州支處，以致曲靖分處爲止。爲着追述的方便起見，打算依照着時間和經過的先後，分爲漢口分處階段，成都支處階段，瀘州支處階段和曲靖分處階段，就其中主要的工作，和關於工作上的各種情形，以及使我不能忘記的一些事情，作爲藍本，順序的寫出來。

一一 漢口分處階段

這個階段是我參加西南運輸處工作的第一個階段。這神聖抗戰的軍事運輸工作，在我一開始參加的時候，就本着我們抗戰到底的國策，決定與這工作共始終的決心。在我這工作的過程之中，我和許多同志們，曾經流過許多熱汗，冒過許多危險，克服過許多困難，而我們的任務畢竟完成了。有幾件值得記憶的事情，寫在下面：

(一) 我們的任務：抗戰後的一年，全國政治，經濟和交通的中心，便因

爲戰略的關係轉移到武漢。我們的總處當時見到武漢這個地方極有設立分處接轉物資的必要，而漢口分處便在這種情形之下，于二十七年六月十五日正式組織成立了。總處水運組組長何墨林同志兼任處長，并以我和伍極中同志爲副處長，襄助一切。在我個人，雖則覺得自己的才力薄弱，不過同時已感念到國家民族的危運，又覺得責無旁貸，這才不得不勉力負擔起來。

當時由香港經廣九和粵漢鐵路運到武漢的物資，有的要轉交當地的收貨機關，有的要轉運到川，陝，甘，豫各省，還有出口至香港等地的物資，也須要接收轉運。于是便把這種接收和轉運的事情交與漢口分處負責辦理，而這接轉進出口物資的工作，也就成爲我們的唯一的任務了。

運輸的原則，在于消息靈通，調度敏捷。爲的要完成我們的任務，我們便在這個原則之下，作極積的努力。所以在漢口分處成立半個月之內，我們便在武昌設立一個駐辦所，專辦接轉物資的工作。同時仿照鐵路電報編號制的辦法，編定代用電碼；一面并與粵漢鐵路管理局協商准予利用沿路的設備。這樣一來，凡是

物資車輛的起運到達以及中途遇有事變，立刻便能得到詳確的報告；而且還靈敏此與總處和各分支處互通消息。所以才能夠調度靈敏，裝卸迅速，而運量也隨着增加了。及至武漢吃緊，平漢鐵路的運輸中斷，凡是武漢不能夠收轉的物資，我們便與接收機關在事前商定，改由長沙、衡陽支處交接，從無錯誤；這也全是靠着這訊敏靈與調度靈活的功效呢。

(二) 如此工作着：這裏應該說說我們內部日常工作情形了。每天照舊的隨着上班的鈴聲，大家齊集在辦公室裏，開始自己份內的工作。○有時候某甲的工作繁忙了，某乙會自然的幫助他；有時候遇到了緊急的事情，大家便都不分彼此，連天加夜的工作着。那時候天氣過熱了，我們一手在執筆，一手在揮汗，這樣的光景，要說好過，那是騙人的話，可是我們感到這樣光景，越會想到前方的同志們在流血，也越發的會興奮起來。○忽然警報的汽笛吶喊起來了，我們又要立刻停止工作，把重要的文件帶到安全的地點，等到警報解除，再來繼續工作。○星期日我們是不停止工作的，而且每天夜晚派定了值夜的人員，那些有家眷的同事，都

住在處址附近，我們已在事前約定，他們之中無論那一個人，倘使夜晚因事離開家庭的時候，須要把他所往的地方告訴他的太太，以便我們遇事容易招集。○記得有幾次的夜晚，我們需要集合全力搶運物資，我們都是十五分鐘內全體動員的。○所以我對於工作能夠隨到隨辦，文書方面，會計方面以至軍務方面，向來沒有積壓的公事。○無論是誰，只要你在工作上努力大家都恭敬你，否則是要受淘汰的，然而絕沒有一個人曾不努力，也絕沒有一個人曾被淘汰過。○無論是誰，只要你能夠想出辦法來增加工作的效率，你就可以貢獻給大家，大家也能够高誠接受的。○在我們的團體當中絕沒有階級觀念，絕沒有忌妒和猜疑，也絕沒有自角和私見的。○我們是如此工作着。○直到現在我們還是如此工作着。○

（三）在迫急中：何處長的本職是交通部航政司長，伍副處長的本職是交通部的科長，到了武漢情勢吃緊的時候，都奉令赴渝，全處的責任，都在我一人身上，當時遇着了三個障礙：第一是收貨機關散處三鎮，物資到達的時候，須要分頭去通知，為時間所不能允許。○第二是接運的工具缺乏，收貨機關藉此推諉不

肯卸貨○第三是空襲頻仍，貨到之後往往迫不得卸○可是這種情形早經料到了，並且也準備了相當的對策，作為剷除這種障礙的工具，所以我們能够從容工作，不受絲毫的影響○我們的對策是：

甲，凡是與我們有關係的機關，我們都取得密切的聯絡。物資車輛一到

長沙，我們立刻通知他們收貨機關，準備接連的船隻和車輛○

乙，我們幫助收貨機關向各處征借工具。

丙，物資車輛多在夜晚到達，我們便全體動員，連夜幫助趕卸趕運。

此外我們又在漢陽門設立臨時運輸站，準備接轉由公路運到的物資○及至武漢失陷的前幾天，物資到的特別多，收貨機關大都撤退，這時候的車輛和船隻更是缺少，怎樣辦呢？我們着急了！連夜的想辦法○得到建運委員會的幫忙代運交與兵工署軍械司接收，終於運到安全的地點了○最後還有天源電廠和重慶鍊鋼廠的鍋爐材料，這些東西異常笨重，非利用鐵路上專備的吊車，無法駁卸○當時經我們的武昌駐辦所兼所長謝岳同志多方設法，星夜趕卸裝入輪船，而這隻輪船便是武

漢失陷以前最後駛出的一隻輪船了。

(四)別了吧武漢：自從咸寧失守，與漢鐵路被截，武漢的情勢越發吃緊，隨着便是總處要我相機撤退的命令也發表下來了。○「再會吧武漢——這種萬不得已的撤退，實在是不能忘記的一件事啊！」

撤退工作應當沈着警覺，掌握住時間，太早任務不能完成，太晚不能安全退出。○當時我們與各軍事及交通機關，取得密切聯絡，並準備第一步先到沙市，那是以走漢宜公路為最捷徑的。○可是漢口到長江埠間的公路，適因水漲被沖，不能通行，勢須繞道河口，花園，安陸到長江埠，然後再延漢宜公路到沙市。○我的計劃分兩批撤退，第一批便將公文和公物分裝四部卡車，連同着大總分同志們和眷屬們，由總務科長汪友麟和會計科長余立誠兩同志率領。十月二十日先行撤退，我同謝岳等五六同志辦理未了任務。○當晚十一點鐘的時節，他們第一批車子剛剛到河口，因為錯過讓車的原故，有一輛忽然傾倒在路旁，雖經全體同志忙了一整夜，終因為人手不齊，無法拖起。○這裏是接近戰區的地方，眼看天亮了，敵

機要的時候要到了。這裏既不能停留，又不可前驅，祇得留人看守着傾倒的車，然後再把其餘的車輛和人一同駛回漢口，我本來的意思，讓大批的人先安全的離開武漢，我晚走兩天，昨殿後的工作，不料他們去而復返，這是江水惜別，有意挽留他們呢？還是他們願意與我同進退，其甘苦呢？

武漢的情形越發嚴重了，街面上行走的除了幾個老弱的百姓以外，簡直再也看不見別的人了。○我的任務也完成了，「別了吧武漢！」「再不要挽留了！」這時我再把撤退的隊伍加強了組織，由我為總指揮，運輸科長鍾同志為副指揮，車務股長朱同志為行車指揮，汪、余，謝各同志為各車的指揮，便于十月二十二日早晨開始撤退，剛剛駛到江岸，敵機隱空了，我們的樂笛一鳴，全體同志立即下車疏散，只見對岸徐家棚落了不少的炸彈，等到敵機從頭上飛去，我們仍繼續前進。○剛到了劉家廟，敵機又來了。○這一回倭賊真個要作對，祇見黑沉沉的一串連一串，不偏不斜照着我们車輛投下來了。○因為我們疏散的太快，也幸虧鬼子的技術太高明？所以我們的人和車輛，才得以安然無恙。○雖然說炸彈落到余科長指揮

的車輛面前，但是他還沒有爲國犧牲呢！

到了河口，所幸我們前天肇事的那一輛車，已經由看守的人請老百姓和當地駐軍救了起來，我們繼續前進。但是河口到花園一段路程，全是崎嶇不平的道路，車輛極其擁擠，夜晚行險道，危險極了。我和鍾科長幾個人所坐的一輛指揮車，下坡時，前面的車子忽地停止，幸虧司機的手眼靈活，僅將葉子板掃壞，不然向

右一轉落于山谷，說不定就要……：：：：○

午夜四時到安陸，停車坐睡兩小時，聽說天亮敵機就要來，遂不敢再留，繼續出發，午後到應城才得休息。○日夜連續行駛三十幾個鐘點，真是打破紀錄。○二十四日到了沙市，而我們所經過的黃陂，應城失守的消息，早已傳來了，接着是武漢失陷的噩耗也證實了。○在冒險退出的當中，又受着這些刺激，雖然我們一草一木未曾遺失完成了我們的任務，但是這樣的別了武漢，實在不免傷感！

自從離開漢口以至到達成都爲止，一路之上，我們的工作并未停止過；文書事項，是隨時處理的，會計事項，是隨時審核，隨時登帳的；其他事項，也是隨

辦理的。我和同志們經過了這一次的困難，絕不以爲苦。因爲我們時刻會想到前方的同志們在流血，越發使我們這抗敵的決心，堅定起來了，而且我和同志們共過了這一次的患難，也越發^的團結一氣了。

「別了吧武漢！『再會吧武漢』——這是一件不能忘記的事啊！」

三二 成都支處階段

成都支處是在二十七年十二月一日成立的。漢口分處時期，得到何兼處長^的導和伍極中同志的協助，所以得順利的完成的任務，成都支處成立以後，就由我單獨支持了。這是以担任成渝和川陝線的物資運輸爲主要任務的，不過剛到二十八年三月的初間，我們便奉命遷往^往沙市了。所以在這個階段中，前後僅只有三個月的工作，雖說是時間很短促，可是我們也很做了幾件事，足以作爲我們日後工作的基礎。讓我慢慢的寫來吧：

（一）新的使命降臨：我們實在是不耐煩了。因爲自從漢口分處成立，直至我們退到沙市爲止，我們向來沒有半刻清閒過：到了沙市之後，不久就到常德去

待命，這樣在常德的旅館裏朝夕駐着，怎能够閒得慣呢？好了，新的使命忽然降臨了！這正是要我到成都去組織成都支處，并担任川陝物資聯運的工作。那時我已先到了重慶，隨後同志們也一齊趕到了，大家會同到了成都，內部組織略定，便立刻工作起來。○第一個科目是調查川省的交通。○公路方面：如像川陝，川滇，川黔，川湘，川鄂，川康，成嘉，成灌，簡璧各綫。○水道方面：如像長江，嘉陵江，涪江，渠河，沱江，岷江，青衣江，大渡河，黔江各流。○我們都分別的調查個清清楚楚，并且選定成嘉，成雅，成灌和簡璧四綫及嘉陵江，和涪江作為我們運輸上的輔運綫。○最後我們繪成四川水陸交通圖，供作日常的參考。○

(二) 視察川陝路：第二個科目：是實地視察我們的主要運輸綫——陝公路。○這個路綫是從成都到漢中，長五六五、七公里。是川陝交通的要道。○我們根據了實際的觀察，并參照着物資上的需要，打算在漢中設立一個辦事處，辦理所有由漢中運輸的物資的接洽及分配起運的業務。○那時業在成都設立了一個車廠，并打算在劍閣設立一個分廠。此外水陸聯運方面，則在綿陽，廣元各設水陸聯運站一

處。關於汽車運輸方面，已先在成都設立了汽車管理站，並計劃在綿陽、劍閣、廣元、寧元、漢中各設一個汽車管理站。而劍閣管理站的事情，則由修車分廠兼辦。○至于綿陽、廣元、漢中各站，關於汽車運輸管理的事情，再由漢中駐辦所及綿陽、廣元兩個水陸聯運站分別兼辦。○這樣一來，應有盡有，而所用的人員及所需的開支，必不會多，那時是很有把握的。○

(三)參加歷史會議：這個會議是總處預定在三月三日舉行的。○整個運輸的調整，各項設施的配備，都要在這個會議中重行決定；其意義是如何重大呢？○不過這是我要說的不是這個，而是關於我個人去參加那時的會議所攜帶的幾個不重要的提案中兩個小小提案罷了。○第一我認為司機對於公路運輸的關係很大，所有機件的保養，油料的節省，行車的安全，時間的經濟，完全操在司機手裏。○要想着司機做得好，雖然要從各方面想辦法，而獎懲得宜，確乎不可忽略，不過適用的司機服務懲法規定，偏于空泛，對於公路運輸有着密切關係的司機雙車問題，沒有詳確具體的條文規定，使司機駛車時有所希冀與警惕。○所以我當時便提議

增訂司機駛車獎懲的專章。還擬具了詳細的辦法多條，帶到大會裏去。○第二是我見到汽油的來源不易，而且戰事要逐漸擴大起來，將來說不定有斷絕來源的一天；而我們各分支處所需的油料，除少數可由水路供給，其不通水運之處，均係用陸車運送，消耗的汽油，實不在少數。○因此我便提議，不通水運之處，一律用板車運送汽油，以資節省。○這兩個提案在大會之中，太不重要了；然而，我到了瀘州之後，打算利用板車運輸發揮運輸的效能，以及日後對於司機確定了「管一教」一「養」并重的主張，想出許多辦法來，不是沒有原因的。

四 瀘州支處階段

這個階段的時間比較長些，而且也是最熱鬧的一個階段。○我們對於川滇東路，在通運之前，經過幾度的考察，關於這條路上的各項計劃和應有的設施，經過切實的研究和籌備，同時政訓工作，也是在努力推進着的。○通運之後，我們又籌備板車運輸和水運，真是忙個「不亦樂乎」；可是才正合我們的胃口呢！

(一) 到瀘州去：因為川陝棧的車運工作，改由後勤部擔任的原故，我們便

奉命于二十八年的三月初間，由成都遷瀘州，這是要我們組織瀘州支處，并擔任川滇東路的運輸工作了。○這條路線是川滇兩省交通的樞紐也是緬甸和越南的物資入川最便利的路綫，不但如此，而且這條路在目前的中國政治，經濟和軍事上也佔着很重要的地位。○我在受命之初，也就認爲自己責任重大。所以一到瀘州，即趕派幹員到路上作實地的考察，同時再從各方面搜集資料作詳細的調查。○那時這條路并未完全建築好，有幾處車不能行駛了。到路上考察的人便改一滑竿，甚至有些地方，也要徒步走幾天，于是他們的腳上生出泡來了，這未免太辛苦！可是他們到達時候，一樣也會想到前方的將士們在流血，他們的精神立刻振奮了；他們的腳步也立刻加緊了，他們倒不覺得有什麼辛苦，他們曾經這樣向我述說過。○接着，我又親到路上視察過一次，對於沿綫的交通實況和各種情形，明瞭之後，便着手擬具詳細的運輸計劃，并籌備各項建築暨設置廠站，電台，醫院以及關於運輸上的各項事宜。○最後又根據事實，參照學理，編輯川滇東路運輸之研究一書，來供我們工作上的參考。○

(二)各項設施逐步就緒：爲的要節省開支，關於沿路的設施，我們是分爲兩個步驟進行的：第一步是把最急要的設備，統限于通運以前完成；其餘的設備，都留在通運之後，等到事實上証明了需要的時候，這再逐步實施。所以到了瀘州之後，就把原有的成都修車廠，改爲瀘州修車廠；其次便委定了瀘州、叙永、畢節、威寧四個修車管理站的站長，負責籌備設站的詳情。及至十一月間，才委定赤水河站的站長，十二月間才委定赫章站的站長，至于瀘州電台，畢節駐修所，習水管理站，威寧修車廠，叙水駐修所，以及瀘州診療所，納縣航運站，這許多的設置，都更是在通運以後陸續增加的。我們在事前能够籌備從容，通運後又能够應付自如，那且沒有妄費一錢，妄用一人，這也是值得回憶的一件事情。

(三)修路守隊：不是築路工程上的一再延緩，我們決不致于到了十二月裏才開始築路。可是直到我們第一次試車，是在二十八年十一月中旬，我回來湘泉同志第一輛車，從瀘州出發，那個時候，這條路的工程也還沒有完全能够做得好。路基、路面、坡度，灣道以及橋梁的載重，都未達合乎標準。而且江門鐵

七星關，天生岩，東門箐這幾個地方，多是懸崖峭壁和陡坡急灣，更是危險，所以在我們之前，并沒有一部汽車曾經行駛過這條路的全程。○我那一次當作這開路的先鋒，安全到達昆明，回程我又率領着一個分隊的車輛，由昆明轉瀘州。○那時奉派擔任昆瀘間運輸的是警車第二十大隊，新的公路配合着新的車隊。生手司機那確有相當的危險！事前我用集合談話的方式，與全體官兵見了面，鼓勵他們小心駕駛，指告他們沿路險要的地點，並派定了大隊附趙汝成同志隨行的。○于是便把隨車的工具都準備齊全，警衛部隊也配備妥當了。○臨行之前又召集官兵勉勵，並警戒一番。○這才由我坐第一部車前導，趙大隊附督後，便隨着次序駛出了昆明。我們當然是以慢慢行駛為原則的，到了東門箐和天生岩，七星關，江門峽這些危險的地方，我們總是利用着規定的笛聲來打招呼，來作警戒，而且我和趙大隊附有時還下車指揮。○在出發的第三天的中午以後，車隊正行驛間，忽聽短笛連鳴的聲音，從後面的車上傳入耳鼓，車變了，不好！及至我們刹住了車往後看時，而中間的一輛車已傾斜在路旁。于是便集合全隊的人力，拚命把車子救起來，

所幸機件全無傷損，這才笛聲一鳴，接續前駛，終于安全的到達了濼州。自從這一團起，川滇東路畢竟是被打通了——這在我不光是一件有趣的事情，而且對於實行整隊行駛和對於司機的管理方面，這一次還供給給我許多寶貴的材料呢！

(四) 打算這樣做：爲的要完成我們的任務，在一開始通運的時候，我們就打算着這樣做：

甲，厲行整隊行駛。根據我們由武漢退出的行車經驗和我上十次領隊由昆駝湖的收穫，再加着從各方面得到的材料，用以檢討司機所以不守規律和任意舞弊的原因，我的結論是歸終于不能整隊行駛上。所以我們打算至少以一班爲單位，厲行整隊行駛，來矯正這種弊病。

乙，嚴禁開快車。車輛的肇事，機件的損壞，十之八九，確是由于開快車所致的。所以我們規定出發時排定秩序，車隊前後各派領隊官長一人，由第一輛車的領隊官長負責限制行駛的速度，再以末一輛車的副隊長負責監督，中途無故，不得紊亂行車的秩序。如其有一輛車

子發生故障，其他的車輛要等到施救修復後，再一同前進○倘使一時不能修復，須等站方來救濟，才能准許這車輛暫時離隊○車隊到達指定的宿站後，由站長負責管理，不許任意行動○

丙切實檢查車輛——規定司機于出發前及到達後，必須切實檢查自己所開的車輛；並擬訂車輛行用油及保護鋼板的獎懲辦法：凡是每行駛一次，能如期到達機件無損，油料節省的，立刻發給獎金，否則嚴懲丁獎勵優良司機——我們過去對於司機偏于懲戒而忽于獎勵。在初雖是幾個少數不良份子不守法紀，而其後便爭相效尤，變本加厲了。所以我們打算以獎勵優良司機，并剷除害羣之馬，為入手的辦法。

戊注重技術管理——我們過去對於司機多注重軍事管理，而對於技術管理頗不注重。因此司機在技術方面也不能與時同進，對於駛車方面，無影響。所以我打算着同時注重技術管理，使得雙方兼顧。

己，提高站長職權——打照鐵路規定辦法，行車官兵到站之後，一律受着站長的指揮，並授予站長間接考核司機之權衡，使一般司機有所顧慮，以便管理。

以上這些打算，都曾向總處建議過。在我個人方面，一因事權的不統一，再因經濟的受限制，而所收的效果比我預期的效果，也就相差太遠了。所以關於整隊行車，等到我到了總處籌備管理組工作的時候，再來嚴厲執行。關於司機的管訓方面和提高站長職權的兩種打算，直到現在我才開始做起。這似乎是題外的話，不必多說了。不過，因為我們督促的嚴厲，當時的運輸量還不算差，都能按照規定數量達到百分之八十以上。

(五) 怎樣發揮運輸效能：川滇東路既是川滇兩省的交通捷徑，又係直接國際路線，如前文所說。那歷通運後出入口的物資，必要集中在這條路上來運輸，自然是在我們逆料之中的事情。而運輸的實施，是在乎增加并發揮運輸的效能的。說到公路運輸的工具，當然是以汽車為第一，不過來源限制燃料缺乏，而且

運費也比較高昂，普通貨物無力擔負，因此運輸本身的效能，頗有積極增加的必要。怎樣辦呢？這又不能不想到我過去所提議的利用板車來運送汽油的辦法了，不但如此，而到了這個時候，還有擴大利用的必要。于是使擬具板車運輸計劃，關於行車管理的辦法，以及驛站的設立，和車輛的調配，貨物的調查，開辦費和經常費的預算，還有營業的推測等等，當時曾經有過整個的計劃。復次，我又參照在成都所擬的水陸聯運辦法，打算着利用永寧河的水運，于必要時把由昆瀘的物資，轉叙永時改歸水運。關於這件事情，曾經有過幾次的調查，并擬具過永寧河水運計劃，最後又在納谿設立一個航運站，并令叙永車管理站，兼辦水陸連運的事情。雖說板車運輸奉令停辦，而永寧河的水運，不久也就奉令交驛運處接辦了，然而我始終認為我的這種打算是不錯的。

(六)我們的政訓生活：我認為一個黨員和一個公務員的基本條件，須要澈底了解三民主義，始終抱定抗戰必勝，建國必成的信念，而且在團體之中能夠絕對的服從紀律，離開團體的時候，能夠成爲單獨的力量，發生有效的作用。同

時我也認爲這不是一句簡單的話，而一個健全的黨員和公務員，是要經過了相當的訓練的。所以到了瀘州以後，我便遵照總處頒發的小組會議輔導辦法，再依着處內的組織單位，把所有的工作人員，分爲五個小組，并以各單位的首長爲各組的組長，要在我們的團體之中來實行小組生活。規定每星期各小組各舉行小組會議一次，會議的內容是先由兩個人挨次講解

總理遺教，其次便開始作個人生活的檢討和相互的批評，在批評者方面是善意和諷的，而在被批評者方面也是竭誠接受的，這裡沒有惡意，也沒有私見和無謂的爭辯。再其次便是討論的節目，討論的題目是預先規定的，意思是給大家一個準備的時間。凡是國際問題，政治問題，社會問題，學術問題以及關於新生活的實踐事項，業務的改善和工作的推進等事項，都是在這時候來討論。等到討論的對象得到了正確的結論之後，大家這才散會。○我們的區黨部是隨着成立的，其後又接續着組織了十三個區分部，辦理入黨手續，還舉行過幾回很隆重的入黨宣誓典禮。這樣一來，大家對於主義都有了深切的了解，對於國策都有了相當的認識，而且私人方面，對於身心的修

養，學識的進取和工作的效率，也都有着長足的進步和豐富的收穫。我們是這樣度着我們的政訓生活。

(七) 學校化的生活：這須要先行說明益社這個組織，是我們讀書和檢樂的一個團體。自從我們到成都之後，我們就開始把益社培植起來了，所以我們的小書櫃裡會充滿着許多書籍和雜誌；可是有時候也「空空如也」，那是被大家借去了。我們也準備一些樂器和球類，辦公的時間一過，你會聽着洋洋的歌聲和器乐的樂聲在唱着奏着；你會聽着棋聲鏗鏘和打在桌上的乒乓聲與那忽高忽低的歡笑聲很有節奏的在配合着。讀書的時間到了，大家又另換一幅面孔，立刻沉靜起來，各人坐各人的位上，各人用各人的功夫，這時你要想和那一個人講半句閒話却是一件很難的事情，並不是大家到這個時候便不會講話了，那是因為誰也不願意使大家的規約破壞在自己身上的原故。我們還組織了幾個研究會，有的是注重在文學方面的，有的是注重在科學方面的，有的是注重在技術方面的。參加研究會的人是各就性情的所好，此外再沒有別的條件了，不過每到月終你須要把研究

的心得或讀書的報告。發表出來供給大家的研究和參考，這却是專治懶人或懶病的單方了。我們每星期舉行一次演講會，這是大家交換知識的特殊機會。大家的學識能以逐漸進步，工作的效率能夠逐漸增加的，這也算是一個主要的原因，而且前邊說過的我們編輯了川滇東路之研究一書，那正是這種活動的成績呢！所以說我們除了度着工作的生活和政訓的生活，還度着學校化的生活啊！

(八)籌備管理組的工作：這是一件突如其來的事情，原因是總處以業務逐漸開拓，爲適應事實的需要，把原有的鐵道組，水運組及公路運輸組裁撤，改組爲管理，技術及業務三組。及至我奉到陳代主任子博先生的電召到了昆明，這才知道是要我負責籌備管理組的。我事前毫無準備，既是如此。又不得不勉當重任。于是便憑着年來的主張和經驗，并參照着當前的事實，決定管理的五個原則

甲，車隊管理以嚴密爲原則——在這原則之下，曾經把所有的車隊按照實際情形，重行改編，由組及各分支處分別節制監督，以收實效。

乙，車輛管理以保養爲原則——在這個原則之下，要注重車輛的整潔，機件的檢驗和車輛數字的查核等事項。

丙，車站管理以齊整完備爲原則——在這個原則之下要提高站長的地位，授予相當的權能，車輛到站後要排列齊整，加油時須由站長會同領隊官長督飭切實辦理。一面再于各站增加食宿娛樂和運動的各項設備。

丁，司機管理以管教養并重爲原則——在這個原則之下要「管」「教」，「養」三者并重，以振靡風。

戊，油胎管理以節約爲原則——在這原則之下，規定了消耗的標準，要切實的考核並實行獎懲。

及至統制局的參謀長俞公樵峯到了總處督導之際，我秉承上峯的意旨又做了許多事情，也提出幾件來說說：

甲，修整車輛整頓連量——因爲車輛行駛的年份過久，損壞的頗多，各隊車輛大都有名無實，所以教隊上切實清查，不能修理的，檢驗後酌量

情形或報廢，或修理，使得每輛車都能擔負運量。不至濫竽充數。一面重新規定各隊的運量，明定賞罰，責成各隊認真辦理。

乙，實行分段運輸整隊行駛——關於整隊行駛的話，前面已經說的很多，這裡無須再談。至于分段啣接運輸的辦法，是指定車隊擔任規定的路段，按規定的日程到達，以輔助直達運輸的缺點。

丙，裁併直轄軍運輸大隊——把原有的流車大隊裁併為十五個大隊。就其中分為總處直轄車隊及分支處車隊。凡是重要及急運的物資，以直達為原則，由總處直轄車隊擔任運輸。凡是次要和通常的物資，以分段運輸為原則，由分支處車隊擔任運輸。

丁，實地測驗各車用油標準——當時曾經派員會同各分支處所派的人員，實地測驗新舊各牌車行駛各段用油的數量，重新規定了用油的標準。

這些事情雖說是很平常，可是在我參加西南運輸工作的整個過程看來，却是承前起後的一個重要的關節。

我是二十九年十一月間到了總處工作的，同時還兼任瀘州支處的事務，吳澤鄭獨步同志任副處長代行職務。及至我把管理組織籌備就緒。一切都規定了之後，便欣然回瀘了。

五 曲靖分處階段

在這個階段之中，所有各部的組織和各項實施。祇是就着原有的某種略加充實。便可以應付現實上的需要，而關於各項的辦法。也都本着成規可循。表面上看來似乎要比較清閒，不如過去那樣緊張了。其實不然，要知道這個階段是我參加西南運輸二部中最後的一個階段，一切過手的努力，完全要在這個時候看個結果。所以在工作方面不但不清閒而且比過去還要緊張些，到這時候，所有的緊張，都已由外表深入到內裡，由于局勢發展到全體。是不容易看出來的。可是這也正是因為有了過去的基礎，才得達到這種地步，這誠是一句良心話。

(一) 遷到曲靖：因為叙昆鐵路完成了曲昆段的原故，南來的物資從此要在曲靖接運了。於是我們便奉命將瀘州支處改為曲靖分處并遷到曲靖辦公，指揮

一切。我們從漢口到瀘州，已經有過幾次的遷移經驗，所以對於遷移這件事情，我們是不外行的。這一次的遷移，是決定以不影響運量，也不就誤各部份的工作爲原則的。那是首先抽調少數幾個人，先到曲靖籌備辦公的地點，應用的器具以及職員和眷屬的宿舍，接着是第一批沒有眷屬的人帶着公的公文分乘資車到曲靖，有眷屬的人仍暫留瀘州處理一切；等到一星期後，曲靖方面的秩序略定了，而第二批便是帶眷屬的人也趕到加入工作。這樣我們真是沒有耽擱半點工作，也沒有影響總的運量。可是這又怎能制止我們不引起對於武漢和成都的回憶呢？

(二) 整隊行駛的效果：關於整隊行駛這件事情，在川滇東路一迫運的時候，我就打算徹底做一下，及至我到總處籌備管理組之際，又要把這件事情擴大起來做，還有關於整隊行駛的優點和用意，這在前文裏面都一再說過了，紙上談兵，乃是秀才的生意無聊，而敷衍了事，大足以影響抗戰的前途。到這時候我非從「嚴厲」兩個字上做起不可；車隊出發以前派由大隊長，站長和監查科的人員，指揮監督，頓次開行。車隊離站後，責成領隊官長維持紀律和秩序。

車隊到達指定的宿站後，貴成站認眞管理○這樣一來，立刻見了大效，不光是駕駛士兵的紀律和行車的秩序逐漸好起來，而車輛肇事和營私舞弊的案情，也一天少一天了○因此我們的運量也就激增了○尤其是在曲靖分處臨結束之前，還完成搶運蔣文和何巧兩案物資的運量，這却是一件可喜的事情！

（三）管教養并重的實驗：前文說過，我自從由武漢退出起，就開始和多數司機直接接觸，及至領隊由昆瀘之際，便是第二次和多數的司機直接接觸的時候；其實還不止于此，也就無容多說了○至于怎樣管理司機的話，也曾在前文裏面一再談過，而且更鄭重的提出過「管」，「教」，「養」并重的口號○其後這種口號漸漸的成爲我們的一個主張——一個堅決的主張了○從事實上看來，過去管理司機的辦法，是和司機們對立起來的，是祇注重「管」的方面，而忽視了其方面的○「管」、「教」，「養」並重，沒有什麼希奇，祇是要把和司機們對立的「管」字的門牆拆除，和司機們站到一齊去罷了○事實告訴我了：一個司機受到禁閉，一面要白食囚糧，同時還更影響運輸，乃是一種極大的損失，所以

決不甘心從這一方面下手○而我對於既經禁閉起來的司機，當時曾派有專人負責教育，對於他們的飲食起居等事，力求改善，規定了作息時間表，分爲起床，早操、閱覽，訓話，反省，勞作和就寢各項目的時間，逐日按表履行○有時我日親自集合他們訓話或是舉行個別談話。有一回我曾經說得他們當我面前流淚，也有幾次說得他們立時發出笑聲○他們的感情不光是這樣容易激動，而且他們也是極明事理，極知愛護國家和民族的；所可惜的祇是他們的意志太薄弱，他們的操券太不堅決罷了。經過了這樣的教育之後，營私舞弊的案子逐漸減少。「管」，「教」，「養」的主張，在多日的實驗中所得的效果，又是這樣告訴我了。所以我現在下十二分的決心和十二分的努力在川滇東路局來推動機工管訓工作，是不無原因的。說到這裏，總可明白，額外的話不必多說了○

(四) 家庭化的生活。益社的活動還是繼續以前在瀘州的活動而活動的，大家也還是依照着規定的課程來進行的○可是這時候活動的範圍展開了，不是過去那樣僅祇限于工作的同仁方面，而是開闢到工作同仁的眷屬方面來了。不論老

少男女，但凡是工作同仁的眷屬，即是當然的社員。那時新近規劃的座談會每個星期三的晚上，必定要舉行一次。而且每舉行一次也必定有一場熱鬧的。到時不用打招呼，大家自然會向着指定的地點走來。那裏有茶點也有水菓，祇要你一到便有你的一份，尤其是歡迎小朋友，他們雖然不了解「東亞新秩序」的妙理，雖然不知道希特勒的心頭之上生長着幾多根毛！這些祇有上帝才了解才知道！可是他們對於水菓和餅乾，却是各盡所能的。開會的時間到了，立刻便有一陣樂聲奏起，接着便由于推定的主講首先開講。講題是預先規定的，也有時候是例外，由大家臨時來規定講題講題的範圍很寬廣，上下古今，東南西北，前方後方，以及五經四書，諸子百家……無所不談。○說的說着，笑的笑着，好一場熱鬧！這也是由于學校化生活進而兼度着家庭化的生活了。

我們這樣熱鬧，似乎把抗戰忘記了，似乎把前方的將士忘記了，似乎也把老家忘記了，不然，我們正因為不忘一切，也正是為的工作的原故，才要如此的。○「別了吧武漢！」「再會吧武漢！」這個深刻的激勵，不斷再發痛呢！

六 末後的幾句話

我參加了西南運輸處三年多工作經過的情形，前面已經說個大概了，在那三年多工作的過程之中，可以說我是時刻在計劃着的，時刻在忙碌着的，也更時刻不忘我們工作的前提是爲着民族的抗戰和那前方英勇的將士在疏着慮；這些地方總算是一「差堪自慰」了。不過嚴格論說起來，我對於自己過去的工作，有些地方確實不能認爲滿足。過去對於司機雖說實施了「管」「教」「養」的政策，但總是不能達到我最後的願望；過去對於整隊行駛和車輛的保養，雖說雷厲風行的做了一翻，但究竟未能滿足我私心的要求。過去對於板車運輸和永寧河的水運，雖說也積極的籌辦過，但終于不得見到我那預期的收穫。所以在些微的自慰之中，我又十二分的不寧了！

過去工作的經驗，是目前工作的基礎。目前的工作，是要根究過去的工作經驗的。那麼這篇回顧的文章，對於我個人是有着相當的益的，所以也就大有寫作的必要了。

抗戰勝利的日子，一天接近一天了。創造這一部光榮的歷史，絕不僅屬於那一個部份或是那一個人的工作，這正是要大家的努力啊！

(完)

抗戰五週年五月九日子川滇東路運輸局

上海图书馆藏书



A541 212 0012 6226B





7
2

Handwritten red ink characters, including a large vertical character on the right and a horizontal character below it, likely representing a library or collection stamp.

