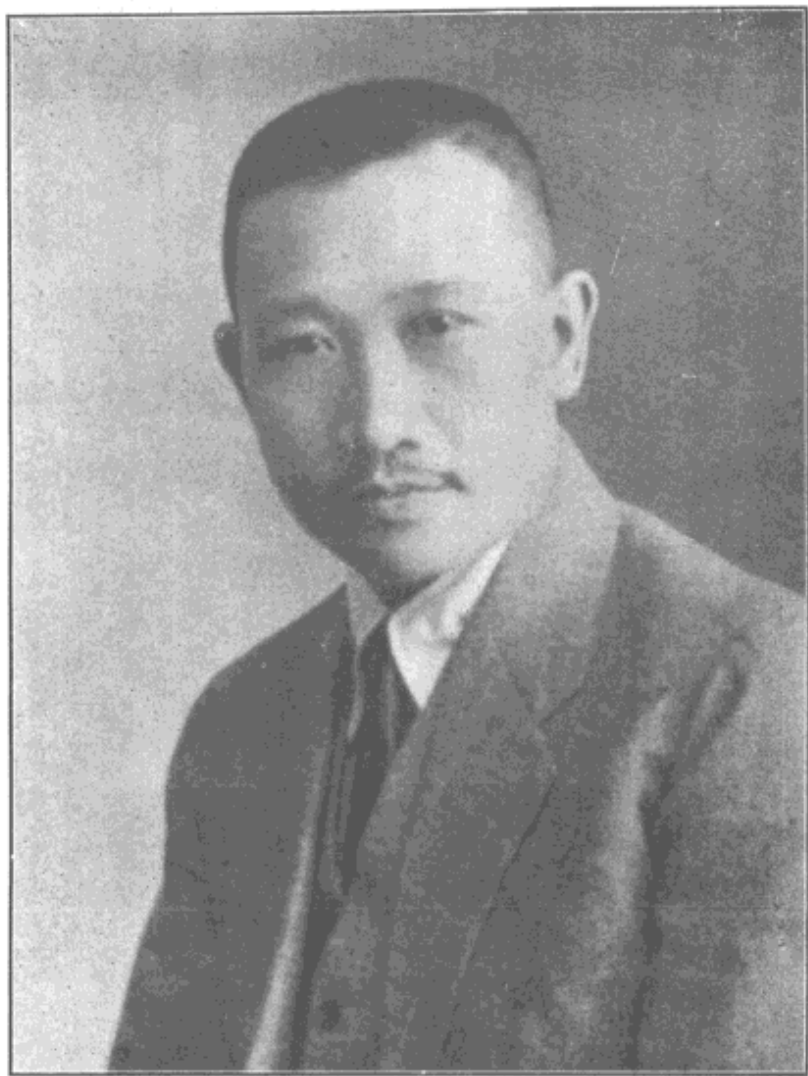


接筭招商局兩  
周年紀念刊

趙仰楷題



王 監 督 近 影



趙 總 辦 近 影

## 發刊詞

茲刊之作。示不忘也。不忘者奈何。曰不忘吾本來之立場。不忘吾困苦之經過。併不忘吾光明之來日也。本刊之首。先之以總理之遺像與遺教。示吾人秉主義而來。以黨員之資格受政府之命而來。又示吾人之政策方案。皆總理平時所面命耳提。亦現今黨之幹部所身體力行者也。繼之以局內人員之像片及各種公文。示兩年中人事之變遷及原始之精神。又示昔所言與今所行者之比較。而爲異日申傲之資者也。復繼之以接收時紀事及各科會之工作報告。示兩年來困苦之經過。初始之艱難。繼成之不易。然自信有主義有政策之奮鬥。終不以過去之艱難而忘來日之光明也。嗚呼。吾人之來招商局也。於茲兩年矣。兩年之歲月。在歷史上言之。固爲極短促之時期。然在實際生活上。則亦比較的一個段落也。兩年之歲月。在艱場中轉眼即逝。而在困苦艱危之中。度日且如年。兩年之久。不可謂非一長時期也。人情樂於回顧。而厭談困苦。然而人類意識中。形象之深。歡樂究非困苦可比。吾人兩年中。無日不在困苦艱危之境。故兩年來之形象。終吾之身。未嘗一日忘也。

吾人不忘總理之遺教。故觸處感到解決民生問題。非從提倡生產不可。提倡生產因不忘運輸與交通之重要。總理遺教之語我者何。如曰一切交通大業。咸歸政府辦理。以政府之力。按照預定方針向前進行。然後運輸交通。可得而迅速與靈便。所謂以政府之力辦理者。卽國辦之性質。亦卽兩年來吾人所秉承而努力者也。兩年之中。招商局問題。不知幾經變幻。至於今日。根本之辦法。尙未確立。是以吾人之困難。亦自始未嘗稍減。然吾人所以孜孜不倦。鑿而不舍者。蓋猶信黨的政府。終必使黨之主張。一日得以完全實現。而黨之威信。終必使反側之徒。銷聲匿跡。不敢復肆其凶殘也。今日之招商局。不興卽亡。興亡之樞何在。曰。依黨之主張政策以行。招商局卽與中國之航業亦興。反黨之主張與政策。招商局卽亡。中國之航業亦亡。由今之道。不進不退。無辦法亦亡。有辦法亦亡。過去兩年中。既在不興不亡中。延其殘命。繼今而後。招商局之運命。只與興亡兩途而已。吾何忍使吾國內外之航線。悉爲外輪所盤踞。吾何忍見吾國水上運輸之權。悉操縱於外人之手。吾政府與民衆。又何忍見此情狀而不加援手。援手不難。在依照主義。決定政策。政策定而招商局之生

命始蘇。全國上下。果能因吾人所不忘者。而亦不忘招商局。不忘本國之航業。則本刊之作。爲不虛矣。

十九年二月二十二日

趙鐵橋

# 接管招商局二週年紀念刊目錄

(趙鐵橋)

發刊詞

監督宣言

總辦入局時對職員訓話

對於整頓招商局之觀感

改組二週紀念感言

國民政府交通部兩年前接管招商局紀實

總管理處辦公室概況

招商局最近兩年營業狀況及整理經過述畧

會計科業務報告

船務科改革後之經過及其將來

(張人傑)

(許修直)

(陳芷町)

兩年來的棧務科

物料委員會業務報告

工程委員會成立以來之工作

本局船舶無線電台工程與業務之現狀及其成績（附表）

內河機廠近兩年來營業狀況

同人俱樂部

兩年來之功與過（附表九張）

招商局重要文電附錄

招商局股東呈清積弊文

交通部長在國民政府會議席上之提案

王監督告招商局股東書

董事會呈王監督文

招商局董事奉令停職查辦

總管理處接收時公告

李會長呈請監督延期召集股東大會文

監督處指令

## 監督宣言

自奉命監督招商局。曾發表告股東書。略述大旨。今天就職。特更宣言。補所未盡。政府何以注重招商局。招商局何以有監督之必要。及監督之時期與程序如何。請詳述之。

(一) 政府何以注重招商局 因招商局為全國自辦航業中之最大機關。亦為我國維持航權之唯一機關。有此局即航業可藉以復興。航權可賴以不墮。前清創辦。即本此意。若任其因循失敗。竟至破產。則前車可鑒。國中決難望再產生與招商局規模相等之公司。為我國支持航業。維繫航權。內江內海之輪運。亦將盡落於外人之手。履霜堅冰。政府不能不預為之計。總理民生主義。列舉衣食住行。行於陸地。則鐵軌車道為先。行於水中。則航路航輪為重。今交通部特設航政一司。採集各國成規。將於航業有所規畫。則我國自辦之商輪公司。無不在維持保護之列。惟招商局有五十餘年之歷史。有較大之規模。對內對外。關係至鉅。此政府所以特別注意者也。

(二) 招商局何以有監督之必要 局中歷年虧空。負債至千餘萬。債息尙無着。謠言股息。去年傳筱庵竟以長江航輪。獻媚軍閥。為反革命之用。姑不論其對於國家之罪咎如何。即以航業習慣公司法律而論。此為何等專橫之事實。而全局中人無一出而糾正之者。股東縱知其事。然局員勾結軍閥。積威之下。敢怒而不敢言。其餘如股冊不完備。股權不分明。每逢股會。糾紛不已。辦事人視股東如無物。凡此種種。清查委員會已詳言之。夫公司主體為股東。最高事權在股會。今股東權利剝喪殆盡。若非政府主持而規復之。將永無解決之日。清查委員會主張登記股名。重造股冊。而局中始有登記名冊之舉。前次數十年未之有也。即此一事。已為他公司所絕無。而其關係大局。尤較他公司為獨重。監督之設。事非得已。且創設之初。曾撥借官本。並准專運漕糧。又購地築塢。無不賴仰政府之力。克底於成。是其歷史。更與他公司絕對不同。始非政府無由創立。今非政府無由整理。此招商局所以有監督之必要也。

(三) 監督之時期及其程序如何 查李鴻章奏辦招商局之初。其奏案中一則曰商為承辦。官為維持。再則曰官為扶持。以助商力之



不足。又曾撥官款二百萬。以爲創辦資本。故謂之官辦亦可。謂之官商合辦亦無不可。盛氏主持其事。於盈餘之中。償清官款。僅宣統末年。始改爲純粹之商辦。自此遂不堪問矣。今商方既不足以資整理。故政府不得不急起直追。實行監督。督促董事會。負執行刷新整理之責任。以盡扶持之責任。一俟整理竣事。發展就緒。股東會能依法開成。董事會亦可完全負責。實言之。公司已上軌道。則監督處亦可撤銷。直接改轄於交通部之監督。與普通公司受同等之待遇。此時期之說也。至監督之程序。擬分爲四部。首爲改良組織。祛除積弊。估計財產。整理債務。次爲籌措活資。添造新船。增闢航線。便利商運。再次則爲要求政府之補助。或予以轉運特權。或保證發行債券。或兌與低利資金。或協濟大宗現款。終則聯絡僑商。籌集巨資。擴充海外航線。與各國爭一日之長。至此我國方有航業之可言。方足與各國頡頏。而入於世界航業範圍之內。雖然。茲事體大。非一蹴而成。仍須全體股東起而相助。大小局員克盡職責。始克有濟也。至於國有之說。不特政府無此議。卽監督處經費。亦由交通部籌用。未令招商局擔負分文。造謠者或別有用心。故作此吠影吠聲之乎語。曰。流言止於智者。余甚願股東局員之均爲智者也。若狃於故習。有意破壞。重私利而輕局務。理喻無效。則法隨之耳。責任所在。勞怨不辭。凡服務監督處同人。願其勉之。特此宣言。

## 趙總辦入局時對職員之訓話

本總辦奉命來局接收有幾句扼要的話與諸君一談。查招商局有五十餘年的歷史。中間也有辦得頗著成效的時期。但結果却終被一般少數資本家把持包辦。他們最大的目的。最壞的毛病。就是「爲私」兩字。只顧貪圖個人發財。所以無弊中飽。拚命的瘠公肥己。至於國家的利害。股東的血本。簡直從未在他們心目中迴旋過。以致招商局。雖有極良好的地位。弄到今日這種衰敗的狀況。生生把國家航業的命脈。內河的航權。十九斷送到外人手中。溯長江而西上。無一處不是外國輪船縱橫競爭之場。這種危險的結果。正如一個人身體的血脈。完全被別人榨取去了。焉有不坐以待斃之理。本黨在三民主義立場下。處處都是以救國爲民爲前題。對於與國家航權存亡。有密切關係的招商局。國民政府早就想切實整頓。只因向日沒有達到長江流域。鞭長莫及。無暇顧此。等到去年長江恢復。南都奠定。方刻不容緩的立時設置招商局清查委員會。委員會已將該局過去黑暗的情形。知道危險到了極點。萬難再事遷延。姑息養奸。致搖動國家根本大計。及交通部成立。就撥歸部管。並設監督辦公處。任命王部長做監督。原意僅從旁指導。力任推進。一切局務。還是望招商局自動刷新振作。並無接管的意思。誰知辦公處成立三月有餘。無論何等善意的公文命令到局。不是置之不理。便是藉詞推託。李會長也像既不能令又不受命的樣子。譬如股東登記這件事。原爲實現真正股東的利益而起。不想他們仍然是反抗阻撓。用盡種種惡劣手段。來設法破壞。以八萬四千股的股份。經過兩個多月。只登記五千餘股。他們這等藐視法令。放去職權的頑性。真正使人可驚可異。只李會長曾遵令辦理。覺得尚有辦事精神。可惜他優柔寡斷。舉措失去自由。王監督目擊此狀。知非採取緊急措置。再無重興之望。所以特設總管理處。派鐵橋來充總辦。鐵橋既受了部令。又有黨的使命。只知服從主義。救國家。利民衆。我們的目的。只有一個「公」字。說不上官辦。說不上商辦。也說不上官商合辦。祇是暫時代其整理。謀擴充。等整理有了頭緒。股東大會已經開成。真正股東選出合法的新董事後。有人負責。鐵橋可以卸責時。自當交還股東。潔身引退。既非做官發財而來。自無留戀的必要。根據這種意義。此後辦理的途徑。就只有（一）挽回國家航權。（二）利便民衆交通。（三）保全股東血本的三條大略。次之雖然是爲公。對於諸位在職

的人員。自無畛域歧視之分。只要是有材具的。真勤勞的。並要特別提升。設法保障。我並知道諸位中。不乏奇材卓識的。徒因前此任用私人的緣故。竟把棟梁之材。當作榱桷之用。甚或投置閒散。視與枯木朽株同列。鐵橋此來。一秉大公。量才使能。決不至稍有辜負屈抑。將來定仿照郵政海關的辦法。呈請交部訂定一種永遠保障的規則。諸君儘可安心任事。不必懷些微的驚疑。諸位要知道招商局前此保持包辦性質。抵抗國家整理的方法。不外是兩種秘術。一是開口閉口。揷着商辦兩字做護符。二是仗着使用鈔票神通。但看革命軍未到以前。屢有監督查辦之人。都從未踏到局中一步。這全是他們鈔票的力量。所以鐵橋今天得與諸位相見此地。無異是從鈔票重圍中突破出來。才達到這爲國整理航業的願望。所以我希望諸位。以後共事。均要極力革除已往的惡習。共同造成招商局的新生命。凡是能贊助我整理局務。便是能愛國。能革命。要是來阻撓大計。就是反革命。反革命。即是亡國奴云云。

## 對於整理招商局之觀感

張人傑

余自十六年忝膺清查整理招商局委員會主席之後。於役數月。勾稽搜討。對於局中積弊之叢脞。基礎之雄厚。胥有深刻認識。每歎招商局爲我國航業落後之罪魁。而信茲後整理工作之大有可爲。蓋得人而理。運用既便。勤廉以赴。則積弊一祛。卽生產立裕。盛衰之機。固一反掌間耳。

迨十七年總管理處成立。趙君鐵橋負責整理。堅苦奮鬥。已越二年。勇毅精神。不愧革命之健者。雖外間風波迭起。短長飛流。願要旨趨。皆別有懷抱。意存攫奪。絕非責善督過之正道。余於商局以有清查之因緣。故於整理。特具清切之觀察。敢祛客氣。平心衡量。一論其得失焉。

間嘗徵諸局內辦事人員。藉諗局內現時情況。以與舊日商董主持時代較。則今日辦事精神。整飭與奮。各種規章。完備周詳。一切事務。皆漸趨入正軌。視昔之形同墟墓。事等散沙者。則緊嚴弛懈。誠已相判天壤。此其長也。

又嘗迭於報端獲讀招商局種種整理計畫及根本大計。就外觀論。誠能洞澈本源。允爲偉略。然究其實際。則以形格勢禁。其克見諸實行者。幾希。古人有言。爲政不在多言。願實行何如耳。以余所聞。招商局輪船棧房對於客商之招待。貨物之管理。猶多未能臻於完美者。縱曰阻礙過鉅。究宜設法改革。以免空言多於實行之弊。此其短也。

雖然。招商局以元氣斲喪之躬。而期整理急就之效。頭緒萬端。良亦匪易。特約而言之。則資財與人材二者。固整理大業根本之根本。資財之豐。苟得政府提携於上。該局酌劑於下。實不難解決於旦夕。獨人材之選。必學識經驗兼長。斯能稱職無愆。決非一朝一夕所得造成。轉須培養有素。則招商局今日辦事諸人。既閱此二年之訓練。自必對於航務利弊。各有相當之嫻習。此則政府接管二年。得以造成一班發展航業之基本人材。卽不啻爲國家多造成一班建設之份子。誠足予吾人一種意外欣慰。甚願政府珍惜獎進。仿照海關郵政鐵路各處人員待遇保障辦法。俾益鞏固其報效黨國之志概。夫豈一招商局整理前途有賴已耶。



## 招商局改組二週紀念感言

招商局在吾國航業歷史。實爲首屈一指。綜其成績。亦難縷計。蓋海通至今。外力浸淫而來。着着對吾國進攻。於商業尤受鉅大影響。幾無一事可與抗衡。乃吾國航業。迄今猶能保留一部份地位。即不得不歸功於招商局。及經營創始招商局者之勞績。詎二十年來。主持非人。日趨腐敗。至於末流。百弊叢生。負債累累。已瀕破產。譬如完全無關之金甌。變爲千穿百漏之破甑。毀棄固可惜。補苴復不易。然其歷史地位。關係於航業根本。盛衰前途至重且鉅。故上自政府。下至社會。公認有整理維持之必要。若招商局亡。而吾國之航業亡矣。航業亡而航權隨之。所謂航政。更無片段。與着手之處。願招商局關係國家航業航權之大。既如上述。究竟以如何政策。由整理維持。而渡至於振作。至於發展。成爲絕大問題。我國民政府。不忍令招商局斬焉自斃。遂於十七年二月。毅然下令派員改組。幸我監督王公伯羣。力持大體於上。總辦趙君鐵橋。奮鬥宣勤於下。滌舊更新。不避艱難。雖或不諒於人。而孤詣苦心。始終如一。有足多者。今則委員會組織成立之期。已不在遠。根本改造之望。將獲實現。大可爲招商局前途抱非常之樂觀。夫天下事。其始經歷愈艱難。往往成就愈偉大。況合政府與社會之力。咸趨於一種公共之目的。苟一旦積極施行。其成績自不可限量。修直追隨監督承乏兩年。愧無建白。惟冀從今而後。招商局仰賴政府之威信。並得社會人士羣策羣力之協助。免破甑之喻。復金甌之固。呈不可思議嶄新之景象。日進無疆。足與外航在海上爭一日之長。乃大快矣。其他則非敢知也。

中華民國紀元十有九年二月招商局改組二週紀念許修直書於海上百硯室



# 國民政府交通部兩年前接管招商局紀實

陳芷町記

二十世紀之國家生存。全恃經濟競爭爲先決。而以工戰商戰爲武裝。交通工具完備爲基礎。而航業者則交通之要政。工商之戰艦。舉凡國內運輸海外貿易。莫不賴以疏導。是故世界各國。對其國內航業。無不特定政策。盡力推進。即屬商辦公司。但能辦理得當。實心經營。政府皆必獎勵之扶助之。俾克日臻於繁榮。然苟經營不善。或祇牟利誤國。則縱私資所辦。政府亦必嚴行干涉。重施督促。即爲改組合併代管。胥斷然處置。無徧旋假借之餘地。此觀於美國資助大來公司及日本合併三菱共同兩公司之事。可知產業發達國家。重視航業政策實行之真旨矣。

我國民黨本革命精神。謀國家改革。於此國計攸關之航業。在組黨之初。卽已高瞻遠矚。定有精密政策。故政綱第十五條。既有明確規定。先總理實業計畫。亦反覆闡議。至併各處港口之設計。輪船噸數之置備。各埠碼頭之布置。僉有辨析毫芒之成算。計畫精深博大。允推中國第一之先知先覺。蓋我國因不平等條約之縛束。江海航權。淪喪日久。搔喉扼吭。危殆尤甚。不先造就航業之基本。姑毋論航權匪空言可挽。且國民經濟永無恢復之望。故我國民政府奠都南京之後。對茲原屬國資。辦後爲官僚侵吞之招商局。按招商局股份。官股居多。商股居少。惟官股爲官僚乾沒。並假以把持局務。爲子孫世襲利窟。真正商股之東。僅初時徐潤之唐景星曾預局政。功隆建樹。此後商股不能過問。悉由官僚敗壞。故真正商股。吾人始終主張保護。爲官僚斷喪將絕。遠非前清國辦氣象。深恐不予補救。貽害國計民生。妨礙黨國政策。違反總理遺教。遂不得不斷然處置。先後合派錢永銘蔣曾篋楊杏佛楊志雄諸君蒞局接收。不圖腐根深固。斧斤難施。嗣乃另設清查整理招商局委員會。由今浙江主席張靜江先生爲之長。始得入局調集簿冊。先事清查。勾稽既嚴。積弊立顯。數十年神秘黑幕。乃克豁然開朗。爲改革航業前途造成空前之新紀元。張先生並以事關交通。爰於清查竣功後。舉整理之責。拱還於交通部。交部王伯羣部長復以茲事體大。亟提出監督招商局議案於國務會議。如案通過。並即以監督界之。是時局內舊董事諸人。漸覺國民政府具有改革決心。頗起恐慌。慮失利藪。因推董事長李國杰秘書王允章法律顧問李次山等晉京請願。逼謁當道與王



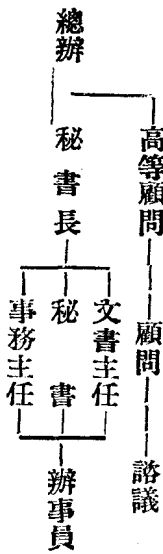
部長意謂招商局完全商辦。國家不應干涉。要求收回監督成命。當李等至交部時。由參事趙鐵橋代表部長接見。李等已申述上意。復歷引公司法規。表示政府不應過問之態。趙乃答以國民政府爲革命政府。凡舊法舊政戾於國計者。咸在革故鼎新之列。決非任何舊法所能拘束。況航業屬交通事業。與國家關係至切。招商局之現狀。又觸處與國家決定政策相刺謬。更不得援引普通公司爲口實。現國府正在審議整理事。一經決定。則鐵案如山。斷非任何勢力所能阻撓也。李等聞言震懼。知非口舌可抗。祇得默爾而退。而是時王部長已膺監督命。知趙鐵橋洞晰商局情實。任爲監督處總辦。當與商決監督整理步驟。預定先就滬設監督辦公處。以督促原任董事會自動改組。除弊固本。予其自新贖愆之地。然萬一舊董習性莫格。不知俊艾。次則由監督處實行接管。代行改組。以便貫徹整理政策。趙氏抱此成竹。來滬籌設監督辦公處。舊董中有畏監督處成立。將不利其盤踞營私者。瞰趙氏抵滬。乃陰遣使游說。語趙曰。君個人誠欲入局者。胡必政府命。曷若以商董資格來。轉超出政治漩渦外。愈見其既安且久也。趙諗其旨。乃姑漫應之曰。我非股東。商董願焉。得使者笑曰。君何太憨生耶。招商局股票如鈔券耳。君苟欲之。某董自當爲取之。不費君一錢買也。不圖寥寥數語。舉商局股票弊竇發洩。一盡。趙遂正色誠說者曰。我奉命來。爲國效力耳。非有羨於一局董。欲得以致富也。子休矣。毋多談。多談殆矣。說者慚而去。嗣復疊有倩人以賄賂趙者。數皆二三十萬金。趙皆斥拒之。以事涉人過去陰私。姑不布其詳。位誘利動。詭伎迭出。於以知民國來北廷屬派澈查商局大員。僉到局卻步。由今證之。要皆中阿堵黃白之臭氣。故悄然收聲退耳。至是趙益振作奮進。籌備監督辦公處。愈亟。而舊董亦苦故伎已窮。轉圖消極抵制。拒撥辦公屋所。經屢嚴令催迫。李國杰終託言轉圜。姑指福州路五號屋頂空房作監督辦公處。仍著拒諸局外之意。而王部長趙總辦尙以祇期能行使職權。有補局務。足振航業。區區小節。庸何足較。故屋所一切糞除修飾。及處中辦公經費。全體職工薪資。概由部撥專款開支。初不取一介於招商局。矚然愛護之心。固可質諸天下。故監督處於十六年十月開始辦公。十月十五日監督總辦補行就職典禮於上海總商會。發表監督宣言。猶極力聲明監督之時期程序。祇在督促董事會負執行刷新整理之責任。以盡扶持之責任。俟整理竣事。發展就緒。股東會依法開成。公司已上軌道。監督處亦可取銷。假令董事會諸人果能洗心改過。振作易轍。則監督願望已達。自無接管必要。豈料監督處所有命令。遂達該局。董事會諸人意皆置之不理。如監督處以董事會開會。爲全局行政

最高機關。與革措施。動關利害。乃派處員前往旁聽。藉明真相。以瞻董事會是否克盡職責。迺董事竟堅予拒絕。指爲局外閒人。不許列席。氣憤囂張。目無監督。又如監督處以商局根本在股東。而數十年老公司。股東無完具名冊。股權無一定規則。致歷屆股東大會。皆紛亂曖昧。不可究詰。乃命該局董事會辦理股東登記。以期確定股權。不意董會登報通告登記。一再展期。逾兩月之久。迄十七年一月。據前董事長李國杰陳報。仍僅六千餘股。不及十分之一。所有董事監察諸人。除李國杰外。竟無一人股票實行登記者。自發之而自背之。監督始知此輩確係怙惡不悛。終不肯公開自有股票。以爲永久非法操縱選舉之預備。此輩腐化奸慝不祛。決無弊絕風清之望。是時前董事會會長李國杰又密呈監督。條陳整理業務意見。痛陳舊三科制及董事兼科長之荒謬。暨各科長仗勢專權之巨害。主張在董事會下改組兩處六股。另簡專材充任。廢除董事兼領。一面變賣無關航業產業。清償債務。籌措流動資金。從事添船建棧。監督閱李呈。雖覺內蘊由彼包辦改組一切之意。然所揭發及主張各點。亦頗中肯綮。認李尙有覺悟。即令趙總辦與李會商改組事宜。將來處理局務。亦由總辦董事長共同負責。李聞命欣諾。彼此討議數日。決先改組六科。李遂命筆提出各科長副科長人選單。趙以任才祇求稱職。任誰本無成見。完全贊同李單。因亟呈復監督會商結果。即日發表解散舊董事會將各董事停職查辦之令（全文附後）。同時又令招商局改設總管理處。派監督辦公處總辦爲總管理處總辦。令李國杰代行董事會職權。委定各科科長。并飭趙李尅日正式接收。切實進行改組。初趙李會商時。原定相借蒞局。會銜布告。因李係舊董事長。局員局情。皆必諳習。相約偕臨。或易收駕輕就熟之效。一切部署大定。決議二月二十二日共往實行接收。詎意屆二十一日晚。趙約李商次日到局手續。李突稱病不至。趙詫甚。知李或已中變。然自以爲身有使命。在已奉監督令。縱刀鋸鼎鑊當前。革命者決無所畏懼。李即不來。亦當獨往接收。迨二十二日午正。趙在會集接收人員。並將布告書就。後乃挾布告仍姑造李私宅。邀其同來。及抵李宅。李稱病不能興。趙復排闥趨榻前。李穀煉衾中。鬢貼藥塊。睹趙臨。惟臥而拱手曰。今日之事。請君前驅。我愧無能追隨矣。我且聞舊董中在局準備武器。苟冒昧往。恐不免激戰。尤險甚險甚。請君赦我。并請君自度之。且言且示惡寒顛轉狀。趙笑答曰。君何膽小如驢耶。先鋒我自任。鎗林彈雨我首當。萬險有我在。君胡懼爲。雖然。君已膽碎。我固不相強。特布告在。曷署名於是。以示汝我之共同接收。名非宜毋懼也。李又惶悚苦謝。趙遂正色語之曰。君既臨陣退縮。甘心食言。今日既

不署名。即無異放棄後日署名之權。填毋悔。李言棄則棄矣。可奈何。趙審其怯甚。遂徑出。馳返監督處。下午二時率同稽核處處長俞寶澄。營業科科長沈仲毅。總務科科長汪浩。棧務科科長洪雁賓。副棧長謝繼善。船務科科長楊英。秘書陳芷町。周世安。股長趙天存。視察主任徐嵩嶽。暨監督處秘書長許修直諸人。齊赴招商局內。直抵董事會。飭役一面張貼接管公告（原文附後）一面召各科舊科長。無一在局。僅有舊科員新予調升之會計科副科長施譜薰及船務科副科長葉錦初來見。俄頃始又往外覓得舊滬局局長謝仲笙。施施焉來。趙總辦告謝滬局已決裁撤。所司即交新營業科科長沈仲毅。毋得遲延。謝唯唯而退。沈科長即陪往點收。旋又振鈴召集全局在局職員訓話。移時。皆魚貫來。簇立董事會議室（訓詞見前）。當總辦訓話時。咸肅聽無譁。既竟。又咸竊竊欣歎。謂總辦所談。對招商局利弊。皆針見血。對我輩職員地位。又開誠保障。遂皆喜悅而散。西人總船主總輪機亦相繼晉謁。趙總辦慰諭照常供職。至是新六科科長。即各按職務分往舊三科檢視狀況。及有關係文件。一面就各所房屋。支配處科各辦公室。至下午五時餘。全局事務。俱接收完竣。祇文卷數目。須另待仔細清點。是日趙總辦亦始終坐鎮。其間絕無一人。敢示反抗。所謂舊董事暨兼科長諸人。是後亦從未到局。交代純由所屬職員辦理。接收大功。瞬息告成。事前種種恫嚇。舉皆煙消影滅。迄次日二十三日。起。總管理處已正式開始辦公。電呈監督報告接收情形。以後各項整理工作。已另刊專冊。此不一一贅述矣。

## 招商局總管理處辦公室之概況

招商局改組前。董事會設有秘書處。辦理總局一切重要文電。及保管卷宗事宜。內部組織。並不十分完備。日常工作。亦甚簡單。蓋各科及滬局。對外文件。另有書記辦理。除領乾薪或兼他職者外。實際上辦事。秘書長以下之秘書。僅止五六人。自總管理處於十七年二月間改組後。關於文書及庶務。統由總務科職掌。內部規模。較為完備。辦事精神。頗見振作。嗣因重大機密事件。時有發生。為謀辦事統一手續便利起見。總管理處置總文書及秘書四五人。襄助總辦處理重要及私人文件。以及典守印信。對外交際各項事務。並延聘專門人材三數人。充任參議。管理各科業務。上一切批辦及接洽事宜。設主任二人。辦理統計及複核。加之助理員辦事員等。總處人數陡增。辦事精神形式。愈見整飭。未幾原有參議。即改任其他要職。名稱亦即廢止。僅留三四秘書及二三顧問辦理文書而已。當時總務科有文書、登記、置備、庶務、四股。總管理處又有秘書顧問辦理文書及公務。並設總收發處專管收發。實際上關於文書職務。早已移歸總管理處。文書股幾等虛設。故於十七年十一月間。將文書股裁撤。改為人事股。專司任免、考勤、懲獎、撫卹等事。所有文書事宜。均歸併總管理處。至此特設秘書室。以專責成。以前所感文書不統一。辦事不聯絡之弊病。漸見減少。至十八年十月間。總務科裁撤。改設物料委員會。其餘登記人事庶務各股事宜。均交由總管理處繼續辦理。秘書室職務既繁。人員亦多。旋改稱辦公室。訂定辦事細則。其內部組織系統。又為一變。爰為表載如下。



自辦公室成立後。秘書長以次人員。統系分明。責任專屬。復以文書主任及事務主任。職務最為繁瑣。故文書主任之下。復分設文牘、收發、統計、人事、管卷、編輯、股務七小組。每小組置主持一人。事務主任之下。祇設庶務一組。秘書顧問代總辦批閱文件。辦理各項事務。亦

經劃清界限。秩序井然。此亦兩年來經營締造。研求改進。有以致此。茲將本處辦公室辦事概況。分述如左。

一四

## (甲)文書組

### (一)統一文書程式

本局文書在改組前。僅有呈飭、公函、函等名目。上行者如對府院部則用呈。其餘官廳均用公函。下行者對各分局總局用函。滬局用號信。對輪船坐艙則用飭。其餘對外對內。則一律用函。自總管理處接收後。文書上對內對外。往來較繁。除原有呈、飭、公函、名目外。另增報告一種。專為各科對於總管理處而設。惟總局方面下行文書。既歸一律。而各局船棧及附屬機關來文。仍不一律。卒至程式紛雜。系統不明。遂於十八年五月間。由營業科長俞鳳韶。授意李雲良、尤質君諸君。將文書澈底改良。擬定方案。呈准總辦實行。至是文書程式。既能劃一。辦事手續。亦感簡捷。其方案內容詳載彙報。茲不贅述。自辦公室成立後。對內對外。各項文書。雖由各科會自行擬稿繕寫。其收發校對。均須經過辦公室。格式紙張不合者。均為糾正。現在辦理文書事宜。愈見整齊周密。不致凌亂散失矣。

### (二)局務會議

本局自接收之日起。凡總辦科長及各高級職員。每日舉行總務會議一次。報告并討論業務處理情形。旋即改為每星期兩次。復改每星期一次。自八十次後。奉總辦命令停止。改為局務會議。由總辦秘書長科長委員主任滬局長組織之。關於本局重大事宜。得由該會討論。事前預將提案彙交總管理處辦公室。編列議程。分發各員。於會議時逐項提出議決。事後并鈔錄議案。分發列席人員。逐條照批。辦情形遵行。現定每月第一、第三、第五、第七、第九、第十一、第十三、第十五、第十七、第十九、第二十一、第二十三、第二十五、第二十七、第二十九、第三十一、第三十三、第三十五、第三十七、第三十九、第四十一、第四十三、第四十五、第四十七、第四十九、第五十一、第五十三、第五十五、第五十七、第五十九、第六十一、第六十三、第六十五、第六十七、第六十九、第七十一、第七十三、第七十五、第七十七、第七十九、第八十一、第八十三、第八十五、第八十七、第八十九、第九十一、第九十三、第九十五、第九十七、第九十九、第一百零一次。各舉行一次。會議規則。亦經修改後頒布。

### (三)收發

接收之初。收發本屬於總務科文書股。辦理時往往不能統一。自十七年秋移歸總管理處後。無論外來及內部移轉文件。均由該處集中。再行散發各部份。較前稍能統一。然手續繁瑣。辦事迂緩。未臻完善。復於十八年五月間。擬定文書方案。隨將收發程序改良。(其方法另詳文書方案)事實上辦理尙屬簡捷。惟將收發及回單簿冊改為單頁後。易於散失。稽查保存。均感不便。旋經總務會議決定。收

文發文一律改用原定簿冊。各科遞轉文件仍用回單簿。送稿送簽亦用簿冊登記。程序仍不變更。此後辦理更有頭緒。不致散失矣。

#### (四)管卷

本局董事會管理期內之卷宗。改組時並未接收。仍由董會保管。所有改組後文卷。日見繁夥。初由總務科保管。各科會亦有自行保管者。及總管處理設總收發處後。管卷亦移歸其職掌。辦理方法。悉仍舊貫。卒至東鱗西爪。難期集中。十八年十月間。總管理處辦公室成立。經文書主任負責整頓後。各科卷宗。雖能集中。然限於以前人員辦理時之困難與疏失。每檢一卷。仍未能得窺全豹。自十九年後。管卷程序。均照前總管兩科訂定管卷新方案（詳載彙報）辦理。各科會歸卷文件。亦均逐日清釐編訂。故本局卷宗。日見完整。

#### (五)考勤

職員辦公時間。改組前均無規定。來去自由。勤惰莫知。自經總管理處成立。辦公時間既定。服務規則頒行。總務科文書股。即着手考勤。每日上午九時下午二時。局員到公時。均須簽名。自移歸本處辦公室後。秉承總辦意旨。由文書主任嚴定考勤規則。凡除顧問及外勤人員外。總局自科長秘書以次。每日到公。退公。如逾規定時刻。一律作為遲到。遲到或早退三次。罰扣薪資一日。請假。銷假。遲到。早退。均須照考勤規則辦理。並每日派員依時前往各處科會辦理查收簿事宜。數月以來。職員工作。益形奮勉。

#### (六)編輯刊物

本局刊物編輯處成立於十七年五月。自本局改組後。以局中處理之經過。與革之事實。營業之狀況。以及未來發展之計劃。每為外人所誤解。而其誤解之由來。半為宣達之缺乏。刊物編輯處之設。其旨即在於斯。總管理處成立後。第九次總務會議決議。設置本處。并經核定章程。以資遵守。

本處之宗旨。純係公布本局一切事實於社會。而本處之工作。亦分有定期刊物與不定期刊物兩種。自本處成立。所印行之不定期刊物。已有多種。最多者為各科會之單行章程。及個人之著作等物。其次內容最屬豐富者。為總管理處彙報。該報囊括改組前之招商局與改組後之招商局。關於改組後之統計圖表。尤為翔實。

關於定期刊物。自十七年五月十五日。朔刊本局半月刊。中間雖稍經變更。未嘗中輟。而其宗旨則半月刊第一期發刊詞中亦明言之。其辭有云。

「本刊胡爲而作也。析而言之。厥蘊二義。一曰局務務使公開。以求積弊之盡除。一曰建設。徵求羣策。以圖集思之良益。總而言之。則在以全國之船務。公諸全國之民衆。共有督課參與之機會。共肩匡扶整理之責任。俾進於發展繁榮之途而已。」

當半月刊發行之初。本局即請新聞報代爲印行。并由該報附送閱者。不另納費。繼又與申報商妥。同時在該報印行。附送。十八年二月一日起。改半月刊爲週刊。每星期出版一次。仍由新申兩報附送。是年十一月五日復改爲半月刊。由民國日報印行代送。計此種定期刊物。前後共出四十九期。

本處以前之工作。因尙在盡力宣達。本局之一切事實於社會。然本處理想之工作宣傳而外。應尙有研究及調查之事項。如港口航務。世界商運之現狀。以及歐美航業政策及輪船公司內部之調查。兩年以來。皆因本局整個未能穩定。故多未及舉辦。舉辦之事。僅及於區區本局事實之披露。此則本處同人言之慚疚者也。

### (七) 股務

本局股務。在董事會管理期內。每屆發息及開股東會時。由會計科及秘書處臨時派員辦理。應行手續。平時尙無專責辦理之人。故前會計科所存之歷年股息簿冊。實爲股票號數戶名之一種根據。且股票係單記名式。而無真實姓名。局方對於股東姓名地址。移轉掛失。均不十分注意。故數十年來。股東名簿。卒付缺如。歷由股東會。因股權發生糾紛。層見迭出。卒亦無法以善其後。其主要原因。無非爲少數股東把持操縱。蔑視其他股東之權利所致。招商局業務敗壞。實基於此。自民十六國民政府清查整理委員會成立。首先注重本局股務。特爲擬訂章程。製具名簿。並明定申請過戶移轉掛失各項辦法。股務事宜。始具規模。改組後。初由監督處董事會辦理。股東登記。股務始有專職辦理之人。繼即移歸總管理處。雖經辦理登記。然股東名簿。迄未完成。蓋本局股東。散處各埠。姓名地址。既不盡知。買賣移轉。亦所不明。卒竟無從調查。無可催促。雖經登報通告。登記者亦甚寥寥。此乃二年來本局辦理股務之困難情形也。

## (八) 統計

本局改組前。素無統計名目。凡重要事務及數字上。除卷宗賬冊有所根據外。實無其他詳實之記載。卒至無從稽考。改組後。總稽核處。第三科專成辦理統計事宜。繼因稽核處裁撤。卽由總管理處設置統計調查主任。督率所屬人員。辦理經年。成績頗多。本處辦公室成立。統計亦歸本處文書主任職掌。組織雖變。成績依然。凡收支報告。船棧成本。營業消長。事務變遷。及以後預算。將來計劃。莫不搜羅詳盡。或列表式。或用圖解。所以憑比較而供參攷者。其效用正未有艾。

## (乙) 事務組

### (一) 紀念週禮堂及秩序

本局對於總理紀念週奉行惟謹。前次禮堂地狹人多。不易整齊。特另闢大禮堂。規定各種報告程序。制定章則。雍容肅穆。秩序井然。

### (二) 結束航警隊

總處爲節省經費起見。遂將自辦之航警隊解散。遣回原籍。關於接收武裝遣散回籍事宜。悉由本組辦理。刻已全部結束。

### (三) 設置電話總機

本局電話向有二十餘處。所費甚鉅。一經改革。遂裝成總機。既省經費。亦甚靈捷。

### (四) 衛生

本局改組以前。關於衛生問題。如清潔醫藥各項事宜。雖由庶務職掌。其於種種措施。率皆敷衍將事。漫不經心。清潔事宜。任令茶役處理。並不加以督察。醫藥一項。船棧洋員則經主船科包定醫生。尙得享受特殊待遇。其他華員。不在此限。僅於夏間由局方購置常備藥品。分送各員而已。改組後。總管理處對於衛生問題。極端注重。除將清潔事宜。責成庶務督率員役。分任辦理外。並常年聘定醫生二人。常川駐局。爲本局員役診察疾病。不取診金。特置各種藥品。及預防針。以備不時之需。至是船員局員。外人華人。無不一視同仁。平等待遇。



### (五)慰勞討逆將士募捐

客歲討逆軍興。本局同人以前敵將士爲國宣勞。願將薪水項下提成認捐。此事交由本組經辦。共計捐額三千元正。藉示本局同人慰勞之忱。

### (六)會客辦法

本局爲商業機關。出入來賓。未便待以通報候請各常法。遂時有直接逕入辦公室者。不特秩序紊亂。甚且妨害公務。既不能限以規則。又未便從事阻難。乃製貼標語多種。俾來賓有所遵守。

### (七)職員寄宿

本局職員宿費。向例每人月收十元。現因生活增高。薪金微薄。呈奉 批示酌減。後由本組代爲要求減費。已蒙 批准。月收三元。以示體卹。

### (八)管理茶役

本局茶役多係經人介紹。服務多年。保證手續。尙未完備。本組已飭照相填表。覓具保證。並發證章。以資識別。且茶役寢室。恐閒雜人留宿其間。遂將寢室編成號單。配置人名及數目。以便稽查。

### (丙)局產

局產之內容。可分航產、房產、船產三種。據最近通和洋行估價。總額共計三千一百七十二萬五千九百十二兩。內除船產總額三百三十八萬四千六百八十二兩。航地產總額共計二千八百三十四萬一千二百三十兩。內容畧表如左。

航產	地價	房價	總計
本埠	11,602,179	2,146,751	13,748,930
外埠	6,216,192	883,229	7,099,421
合計	17,818,371	3,029,980	20,848,351

房產	地價	房價	總計
本埠	5,448,384	616,250	6,064,598
外埠	1,163,406	264,825	1,428,281
合計	6,611,890	881,075	7,492,879

船產	船數	總計
海輪	13	1,234,810
江輪	12	1,971,148
躉船	8	148,428
拖駁	5	30,296
合計		3,384,682

產別	總計
航產	20,848,351
房產	7,492,879
船產	3,384,682
總合計	31,725,912

以上表記總額。若以普通地產事業之平均利率每年八厘計算之。每年收益當在二百五十萬兩左右。唯查照現在之收入情形觀之。每年收入猶不及三釐。生產力之薄弱。實屬意外。若任棄置。殊為可惜。即使再行借款改建。亦可增加不少生產。若能積極清理。速將積餘公司問題解決。先行組織局產清理委員會。負責討議。當先計畫實行改建房屋增加生產。再徐圖處理各埠無關航務之房產。使局產盡量發展。變死為活。則其他清償債息。整理股票。添置新輪。設立保險部。以及棧房碼頭之升科改建等各種整理發展計畫。均可迎刃解決矣。

## (丁) 保險

局產之保險。除積餘項下之房產。用積餘名義自行投保外。其他航產及本埠各埠之局產。均歸總局投保。現在所付保費。每年總計一萬四千七百餘兩。船險向由本局自保。因以前會計未能獨立。遂致徒有賬目。盡失實效。自改組後。即有計劃設立保險部。由一部份自保。一部份外保。以期減輕負擔。惟終以經濟困難之故。即海輪向外投保。尚未辦到。現在局產全部保險。所付保費。每年總計二萬三千五百餘兩。合計火險每年保費。共計三萬八千二百餘兩。

局輪保險。數十年來。均由本局自保。當時雖未指定任何財源或產業。為保險基金。僅以每年收入保費指為保險基金準備金。保費以每月每千兩實付五十兩計算。當時局輪總值若以平均四百萬兩計算。每年可收保費二十餘萬兩。則數十年累加本息。迄今當可達數千萬兩之鉅。當初歷年所有添置新產股息紅利等經費。莫不取給於是。遂有前述之巨大局產。自後管理不善。並不以現金公積。僅有轉賬存記。是項基金。遂無着落。至今舊賬中猶有保險基金準備款項一百二十餘萬兩之賬目。

輪船保險。固以自保外保分擔一部份為至善辦法。若有獨立保險會計。雖完全自保。亦屬有利。若無獨立會計。祇能全部向外投保。較為安全。惟負擔保費亦至艱鉅。在本局財政奇絀。欲求別籌基金。設立保險部。使獨立會計實現。殊屬困難。若能將局產積極清理時。指定某項局產為保險基金。設立保險部。將局輪完全自己保險。假定該項局產價值為二百萬兩。則依據地產普通生產利率。每年八厘計算。年可收益十六萬兩。加之局輪保費收入。以每年每百兩實付六兩計算。假定局輪之總值為三百萬兩者。每年可收保費十八萬兩。收益共計三十四萬兩。若遇事險。足資救濟彌補。若在平時。則此項收益可作公積。以備添置新輪之準備金。是則輪船安全。既可保持。而局方利益。不使外溢。誠亦整理局務中之要圖也。

## (戊) 積餘產業公司

積餘產業公司。為本局附屬機關。民國三年。本局將無關航業之產業。劃出一部份。定名積餘產業公司。改組前。由傅宗耀任總經理。職員不多。規模甚小。如經租賬房。改組後。委李國杰接任。內部組織日見擴充。而且龐然大。不受本處指揮。其以前歷史及最近撤

職情形另刊單行本。詳叙無遺。茲不贅述。

### (己)仁濟和保險公司

仁濟和保險公司。爲本局附屬機關。係前清光緒十二年。由仁和火險公司及濟和水險公司。合併組織而成。每股規銀五十兩。共兩萬股。股票係單記名式。於光緒十七年。將未收足之股額。及提公積收回之股票。湊成四千股。計共本銀二十萬兩。註實計股本銀八十萬兩。完全附屬於招商局。除辦事員役另雇外。所有最高職員辦事董事二人。即係招商局辦事董。自經總管理處成立。該公司即由本局委任歐陽榮之爲總經理。并由自稱該公司董事長之李國杰。一手包辦。每屆年終。既無賬目報告。平時亦不受指揮。故該公司二年來。營業情形。未由考查。

### (庚)內河招商局

內河招商局。係於清光緒二十八年。由商約大臣奏准創辦。資本總數爲六萬八千五百兩。經營江浙兩省間各內河航路。以上海爲中心點。設分局及支局於各重要區域。以謀抵制外輪。挽回內河航權。初辦數年。微有盈餘。自民元起。始漸虧折。十七年二月間。本處接收時。據清查整理委員會報告書所載。知該局十餘年來。積虧總數。結至十五年七月止。已達三十五萬兩以上。其虧折原因。不外開支太大。辦理不善。當即派汪挹頃楊夷甫爲該局正副經理。積極整頓。裁汰冗員。減省開支。並設法廣攬貨運。優待客商。以符開源節流之旨。對於各埠航線。凡限繳水脚者。亦會察酌情形。分別增加限額。統計年可增收水脚洋一萬五千餘元。平時用煤。更不厭求詳。嚴定比較。不使煤斤稍有耗費。輪船拖船修理。認真講求。總使工料堅固。價錢核實。辦理未及半年。盈餘至四千餘兩。惟該局因積虧過多。負債超過資本。奚費數倍。即本局執款。亦在二十五萬元以上。非將債務清理。整頓實無從着手。最近因汪經理病故。改委陳伯剛爲經理。經第三次局務會議議決。由總局派員會同陳經理。先從估計財產。清理債務。入手辦理。再行召集股東。增加資本。整理業務。惟內河航商添班競爭。層見迭出。如該局固有之錫溧錫澄各線。已有他公司租輪。請給照註冊。與該局跌價競爭之事。凡在同一航線之中。如河道逼窄。本不能任其濫增班輪。以便發生撞輪炸爐。危害旅客。本局有鑒於此。亦會屢次據情呈請交通部。設法取締。近以該局積虧太鉅。

整理頗費周章耳。

## (辛)招商公學

招商公學成立於民國七年。距今已十二年矣。查該公學創辦緣起。係因民國三年。本局估計全局船機產業。擬有辦事人公積花紅四千股。計航業股票四十萬兩。產業股票四十萬元。當以票摺既非現款。在局同人先後散處。不能分派。因將票摺留局。以示保障。迨乎七年。在局同人。僉謂股票雖不能分。而息銀不能不計。因於不派之中。另設相當之法。使該款有不派之名。而無不派之實。并使同人應得之花紅公積。仍不失絲毫權利。遂公決辦理公益之事。招商公學。亦緣茲而產生。嗣因受總局經濟之影響。股息無着。每年由局方撥款接濟。以資維持。該校亦未能充分發展。迨至本局改組。趙總辦對於該校極為注意。以該校既為招商局所辦。自亦應造就航務人才。以供駕駛營業之用。以往該校僅辦中小學。未辦專科。實為缺點。爰自本處接收後。特增設航海科。以培植本局選用之專門人材。茲於十九年一月間。派定張亞光龍霞舉陳芷町鄧變任陸子冬王克生為整理該公學籌備員。並經議定改革辦法如左。

(一)招商公學自十九年下半年起。專辦航業部。以期養成本局應用人材。所有原設之中小學部。即於十九年六月內一律結束。小學根本解散。尚有未畢業之一班中學生。由公學向其他同等學校接洽。全體設法轉學。

(二)航業部所設專科班數。擬辦航海專科三班。二班常川在校。一班在船練習。輪機專科二班。商務專科一班。水手生火訓練所。附設本部內。

業務專科學生。每班定額五十名。在校肄業一年。赴各輪各分局練習半年。學生入學資格。以具有甲種商業學校畢業之學識程度為限。

(三)校址問題。既決專辦航業。則原來校址。距江過遠。自屬不能適用。因擬改就楊家渡棧房餘地。新建校舍。藉便學生實地練習。輪機專科。并擬在內河機器廠旁原有洋房。設一臨時實驗室。使學生得隨時赴廠工作。

(四)經費問題。雖因增添班次過多。費用必見擴大。但中小學部既已取消。移彼就此。亦不致過鉅。視原來校址。本屬公學產業。另建新

校舍。即擬以該產價值一部。爲建築基金。以其餘價值之生產。爲常年基金。不足之數。由本局提出煤棧餘煤及各種廢料。全部售款。爲補助金。

(五)楊家渡新建校舍。應劃地盤。由龍科長另行規劃。



## 招商局最近兩年營業狀況及整理經過述略

兩年以來。本局營業雖以時局多故。疊經艱困。十八年兵差尤頻。未能積極發展。而內部整理。漸已就緒。規章粗立。基礎稍定。十七年十個月營業收入。竟有三百八十八萬餘兩。直接兵差損失。凡四十四萬兩。十八年收入。三百二十萬兩。直接兵差損失。一百四十四萬餘兩。綜計兩年營業總額。七百八十八萬兩。直接兵差損失。一百八十八萬餘兩。以視前數年收數。尙無遜色。此則吾人於感念時艱之餘。所當忻慰也。已用紀崖略。先述環境。次及收額。而殿以整理經過。邦人君子。幸垂教焉。

### (一) 二一年來營業上之環境

時局不靖。鼎革以還。內亂頻仍。蓋時局在將定未定之間。兵燹屢見。本局改組之初。即以川亂綿延。繼之以山東事變。長江又時有調防。局輪屢供軍用。迨戰事收平。而退伍軍人免費乘船。多至數萬。統計十七年度三月至十二月。局輪應差。平均約佔十分之三。十八年初。桂系難作。初則徵兵。漢皋。繼則遠征。粵西。輾轉數月。長江及南洋航運。爲之停頓。迄下半年。屈而馮唐叛逆。浦口軍變。羽書徵調。局輪之供差遣者。同時有二十二艘之多。宜時有兩月之久。全年各輪供差積數。達二千七百餘日。營業用日數。尙不足三分之二。是於兩年來本局之營業。蓋無日不處於四面楚歌中也。

市面蕭條。時局不靖。既如上述。前年抵制日貨。上年出產荒歉。故各地進出口貨。均較往年減少。統計輪運貨價。不及行駛船噸十分之二。

同業競爭。各路船多貨少。是以中外各航商競爭劇烈。減腳放扣。浸成不易收拾之局面。如申漢之糖貨。疋頭水脚。跌落幾達二成。漢口來貨運費。亦江河日下。申津大宗之麵粉。淨腳減至五六折。餘多類此。跌價本屬自殺政策。各公司既明爭暗鬥。不能誠意協作。則結果同受損失。多難獲利。華輪復以軍差關係。艱困益甚。

營運船噸不充。局輪備噸。本不過三萬。以本局航線。遍布全國。自不敷分配。而各輪歷年失修。入塢動輒兩三月。小修亦復頻仍。應差



尤耗時日。此種特殊損失。固未可以常軌論。面營連船噸。因以銳減。添置新船。雖疊經籌議。尙未實現。無米爲炊。此營業同人最感困難者也。

內部整頓過程 本局業務廢弛已久。章制未立。整理改進。自需時日。兩年以來。實在新舊過渡之間。卽如歷年汕頭貼殘。積至七萬兩。未理。接洽半年始行理楚。津局舊局長辦事顛預。延誤船期。以種種關係歷久始能撤換。內部各事多半如此。此雖整頓應經之過程。而當此革新未竣期間。辦理營業。自難得心應手。實亦不容諱言。茲幸章制粗立。精神漸振。或能稍有發展。顧前瞻後。不無今昔之感矣。

## (二) 兩年來營業概略

本局最近兩年來營業之環境既如此。以視前此十餘年時局平靖。絕少封差情事。殊未可同日而語。十四年因五卅事案抵制英日輪船。本局貨運特暢。其時機之優越。尤迥異常。而營業收數。尙有三四百萬兩。實賴各界贊助所致。非營業同人所敢貪天之功者也。因撮要一述并附前四年概況。

(一) 前四年收數 改組前四年營業收入總額。據十三年賬册所載爲三百七十七萬餘兩。十四年因抵制風潮營業達五百三十萬餘兩。十五年爲二百八十萬餘兩。而十六年度爲一百九十八萬餘兩。四年平均爲三百四十六萬兩。

(二) 十七年概況 十七年度自三月改組至十二月止十個月營業總額爲三百八十八萬餘兩。與前四年十二個月全年平均數比較。實多四十二萬兩。除十四年因特別關係不應并論外。均不及本年。如以十二個月計。當達四百六十餘萬兩。又因各輪應差而所受營業上之損失。統計爲四十四萬餘兩。該項損失另有詳表存局備攷。是以十七年度之營業總額。統計上可達五百萬兩以外。較前四年平均額實超越甚遠。卽以四百六十萬計。亦加多至百餘萬兩也。

(三) 十八年概況 十八年度營業總額。爲三百二十萬兩。本局輪所受時局影響特巨。幾無日不在裝兵供差。局輪僅二十六艘。而應差者同時竟達二十二艘之多。統計全年各輪應差積數爲一百三十二艘。日數爲二千七百三十七天。每月每輪平均供軍用者

十日營業用者尙不足三之二。營業直接損失除領到之津貼外精密統計有一百四十四萬餘兩。尙有昇星裝兵尙未計入。營業上所受間接損失尤難估計。此社會所共見。不必喋喋贅述者也。然值茲艱困之局勢。收數仍有三百二十萬之譜。雖不能與特殊情形之十四年較。而比之最近之十五六年猶屬有盈無絀。若時局安靖。應差較少。則多收一二百萬兩。固意中事也。

## (二) 整理經過及今後計劃

同人等勉竭庸愚。刷新管理。厘訂章制。雖困於環境。限於時間。成效未宏。而問架粗立。根基漸固。謹略述整理經過。及今後計劃。以求政於邦人。

### (甲) 整理經過

(一) 改良艙單。艙單爲營業收入記賬根據。舊有者簡陋模糊。既不易攷核。且易滋弊竇。乃厘定普通、轉口、聯運、新式艙單三種。眉目清晰。極便考核。實爲觀察貨備防止弊竇根本之計。本局營業之得以整飭。實發軔於此。

(二) 考核水脚。各埠水脚價目及折扣。向由分局任意辦理。總局無可稽考。現已將貨脚價目表。收齊全份。隨時核查。並頒行貨脚客佣章程。以資督率。

(三) 調查各輪備量艙位。本局各輪噸量艙位。前營業科無冊可稽。嗣經精密審查。製爲表冊。隨時考核各輪貨備客運。

(四) 調查各埠貨備。根據各埠關冊。製成各公司貨備調查及比較表。以資改進局輪貨備之狀況。按日製爲簡報。隨時考核。

(五) 督率攬載。根據貨備統計。斟酌各埠貨備旺淡情形。隨時指示。

(六) 確定船期。頒行各輪航行簡則。輪船航行停泊時間表。嚴加考核。務求準確。

(七) 開闢航線。新開闢大連、青島、海州、湘西各處航線。

(八) 辦理營業統計。自辦理營業統計後。凡各輪各局按年、按月、按次之營業。無不一目了然。

(九) 精算營業成本。各輪每次航行成本。精密計算。與營業狀況。彙列一表。爲觀察營業之得失。俾作調度船隻之根據。

(十)整理分局 本局各分局積弊素深。大局尤甚。因頒行分局章程。先就大局試行。廓清舊習。已見振作。對於滬局更擬訂具體方案。選派幹員負責整理。凡關於員司之整頓。開支之減省。會計之改良。營業之促進。早經就緒。堪為模範。其他分局亦在次第推行。

(十一)實行簡密電碼 本局總分局間。向以明碼互通航業消息。既耗電費。復易洩漏。自密電簡碼實施以來。較前電費省却十分之七八。為數頗巨。

(十二)整頓理貨 本局以前理貨。本無一定辦法。客貨短少。概不理楚。如汕頭天津賠殘。積案至十餘萬兩。實為業務不振原因之一端。乃力加整飭。先後訂就理貨規則及理殘章程。對於手續期間。責任。均嚴密規定。並將歷年積案。全部理楚。客幫樂從。聯袂來歸。

(十三)迅速轉口 從前轉口各貨。延擱無期。客商嘖有煩言。自改組後。嚴加督率。除因兵差停航稍有延緩外。無不隨到隨轉。

(十四)取締私貨 本局各輪私貨充斥。局中損失。年達五六十萬。本局於十七年七月間。訂定取締各輪帶私偷漏辦法八條。復於十一月一日頒行檢查梢包暫行細則。寓禁於征。實施以來。私貨漸少。因更取梢包收費辦法。另訂簡則。以圖禁絕。無如積重難返。環境多阻。擬仍採補腳辦法。

(十五)考核貨量 報關行匿報斤量。偷漏水脚。成為陋規。局中損失至巨。自十七年十一月間。訂定稽查貨物斤量尺碼規則。實施以來。迄十八年底。止補脚二萬餘兩。而警惕客戶。為效尤宏。現在偷漏日減。蓋明證也。

(十六)管理業務主任 本科成立後。制定業務主任服務規則四十三條。及解繳客脚規則十條。明訂獎懲。視曩昔之任意宕欠。短解之舊習。剷除殆盡。

(十七)整頓各輪茶房 輪船茶房人數充斥。婪索酒資。侮慢旅客。夾帶私貨。固為航業之通病。本局既銳意維新。自當先人整頓。因制定管理茶房規則。及取締各輪茶房辦法。擬訂志願書。保單。格式。並規定茶房號衣。銅牌。但為海員工會阻撓。尙未完全實行。仍在設法推進。

(十八)實行便利旅客辦法 舉例如次。(一)厘訂載客通則。及乘客須知。(二)派員督率各輪衛生事宜。(三)編印旅航之友。及乘客

便覽。游普便覽等。(四)制定碼頭挑夫接客規則。

以上各條。不過舉其概略。今後仍當繼續辦理。請就擬辦計劃更進一言。

(一)船隻之廢舊添新。舊船耗煤備少。極不經濟。本局江天、江裕、廣大、廣利、嘉禾、海安各輪。年齡均在三四十一年以上。急宜廢置。或改臺船。或出售。或改裝煤船。另添新輪營業。最近二年內。至少須造二千五百噸江輪二艘。三千噸海輪五艘。四百噸川江淺水輪二艘。一千一百噸海州淺水輪二艘。拖駁五艘。鐵駁十五艘。自動駁三艘。以供目前營運之用。或添購十年內之舊輪樣範適合者參用。之務求備重行速。煤省費輕。俾利於營業上之競爭。

(二)棧房臺船之修造。各地臺船棧房。年久失修。急須次第興工整理。并擇要改建。福州、重慶、口岸、三埠。擬添設臺船。上海兩棧。地位極優。與本局營業有極重要之關係。而棧房陳舊。祇有一二層。實不適用。為發展營業計。亟須改四五層之新式倉庫。可使營業暢旺。收入增多。此則於本局財政困難之際。常作屠門大嚼之想也。

(三)取消買辦制度之步驟。按世界航行通例。一船事權。集於船長。局輪積習相沿。於船長外。另設買辦一職。包繳客脚。系統不明。督率無人。以致各自為政。弊害百出。改組以後。雖設為業務主任。嚴加管理。而客脚仍係包辦。根本未變。革新匪易。頃擬先擇一輪。試行船長制。選任精幹業務人員。歸船長管理。不另設業務主任。以一事權。嚴訂管理系統。及稽查制度。務令實報實銷。功獎過懲。名之謂模範輪。如有成效。即可推行各船。以歸一律。打倒買辦階級。則積習廓清矣。

(四)業務人才之培植及保障。擬考試幹練人員。加以嚴密訓練。任以相當職務。與以充分保障。將各輪各局之包辦制度。徹底改革。(五)創車船聯運。本局上年。曾與隴海路接洽聯運事宜。已有成議。未克實踐。俟時局救平。當繼續進行。關於輪費規定。運貨劃算。賠貨預防。轉運手續。經理雇用。當一一與各路訂立專約。水陸交通。以利商運。

(六)航線開闢之程序。國內航線。除已有者外。如葫蘆島、小長江等線。亦在計議之中。一俟國內航線擴充完備。即開始擴充國外航線。具體計劃。亦在起草中。其程序大概如下。一南洋、二澳洲、三南北美洲、四歐洲。俾青天白日之幟。亦得飄揚於東西洋上。與他國相

媲美也。

結論

本局兩年以來。適值艱難之時會。軍差頻仍。局勢不定。卽此朽敝不堪博物院陳列品之舊輪二十餘艘亦不能盡供營運之用。而營業狀況尙有如前述者。未始非不幸中之大幸也。所望時局救平。添船建棧之計早日實現。則擴充發展始有端倪。本局乃我國唯一航業機關。上爲航權所繫。下則民行攸賴。吾人旣膺整理之使命。局務盛衰。與有責焉。尙望社會明達匡而教之。

# 會計科業務報告

## (一) 招商局財務述要

招商局自總管理處成立以來。迄今已有兩年。民國十七年度。輪船及拖駁營業收入四百餘萬兩。貨棧碼頭營業收入七十餘萬兩。房地產租金收入六萬餘兩及其他各項收入十七萬餘兩。全部收益幾達五百萬兩之額。故年終結算。自戊辰元月起虧折雖有八十餘萬兩。尚得應付裕如。但付款方面。每月總局支出平均在三十萬兩以上。各口分局支出。包括代付總局各項輪船費用。平均亦在十萬左右。是年總局方面。每月八萬兩。舊債利息若不計算在內。當可有盈無虧。迄民國十八年度。局中設備。較為完備。辦事情形。較為諳練。所冀望之成績。應得更為可觀。不圖際遇欠佳。國內軍事迭興。本局船隻疊應兵差。全年輪船營業收入。連政府方面支給租船費在內。綜計僅有三百萬兩之譜。較諸上年短少一百萬兩收入。每月付款情形。頓覺拮据。尤以下半年數月內為甚。差幸貨棧碼頭收入。項下綜計本外埠各地全年當在九十萬兩以上。勉強彌補各方開支。惟是輪船棧房碼頭總分局各項開支。並不因軍事影響而形減少。所負舊債新債并積欠各項開支償還。催促愈見急迫。待至年終應付之款。在一百萬兩以上。處此狀況之下。商局雖有鉅額資產。當局雖具整頓決心。但社會一般輿論。金融界一般觀察。皆以招商局性質究未十分大定。不願輕易援手。局中不得不另設方法。勉渡難關。按照各公司通例。發行一種短期債券。以資挹注。並求免去發行公司債券行為。定名曰水腳券。由代理委員長核准。純依本局業務範圍所許可者。向各客家推銷額定八十萬元。合銀五十餘萬兩。在十九年度內分三期還清。到期兌現。或抵賬。至於資產負債方面。歷年雖有變更。然兩抵尚覺有餘。他日商局性質。根本確定。整頓既有目標。加以「輿論界之宣傳」金融界之援助。則良好之成績。固意中事也。今擬將招商局現狀兩要點錄後。

### (甲) 資債儘足相抵不致有破產之慮。

查閱商局最近之資債對照表賬目。對外負債計有各銀行錢莊客戶及保證金等。綜計約一千四百萬兩。對股本負債計有航業股八

萬四千股。產業股四萬四千股。兩共規銀計一千一百五十六萬兩。所有負債及股本兩項。計共規銀二千五百餘萬兩。資產方面。可以確切指定者。有輪船拖駁價值四百萬兩。本外埠房地產。價值二千六百餘萬兩。兩共三千萬兩。以抵債務股本。財產方面尙有數百萬兩之餘款。所以商局不致有破產之慮。

### (二)營業方面必得減輕負債節省糜費擴充航路增加設備

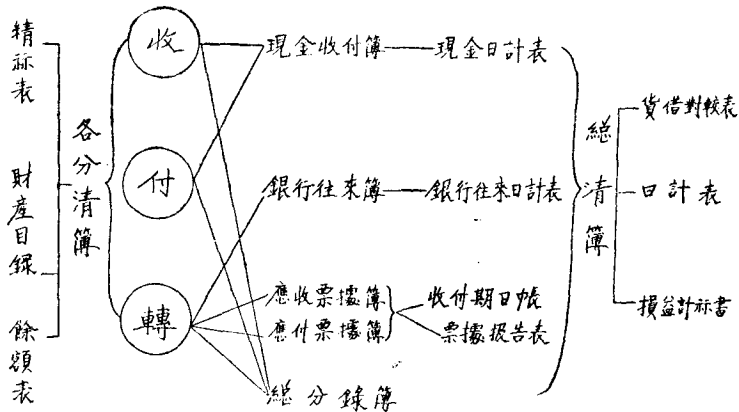
商局照近五年來。每月各項收入約四十餘萬兩。而支出方面。每月常在五十萬兩左右。除因民國十四年五卅事件。激增營業收入至五百數十萬兩。祇虧損四萬餘兩外。其他年度。每屆結賬。常有虧損至一百萬兩左右。總管理處自十七年三月份起。接管營業。至年終結賬。十個月內。輪船及拖駁營業共收三百八十餘萬兩。每月平均收入在三十八萬兩以上。較之以前四年營業。有增無減。未有遜色。但將全部收支通盤籌算。十個月內。尙虧折六十餘萬兩。此就理財方針上言。不可謂成績不佳。因有八十餘萬前任遺下之債務息金。亦經全部計算在內。倘無此項負債。當可有盈無虧。就上所論。減輕負債。當屬整頓商局必要方針之一。

然收支不能相抵。不得專歸罪於負債一項。商局自經歐戰。獲得鉅利後。辦事員司坐享其利。漸至積習相沿。凡事因循。各項局繳船繳棧。繳次第擴大。糜費漸多。支出既鉅。收入勢難相抵。此其一也。前三年內。政局未定。軍事行動相繼而來。以致船期不定。航線通輟不常。營業收入爲之銳減。收支不抵。此又其一也。即自總管理處成立後。十個月內。倘無八九兩月局船運差之事。輪船營業收入。不難再增加二十萬兩。但照前年一年來之經驗。及數字上之統計。本局現有輪船二十五艘。每月貨脚平均收入至多爲四十萬兩。加以客脚六萬兩。及碼頭棧房等收入。充其量不過五十餘萬兩。即每年全部收入。充其量不過六百餘萬兩。而在開支方面。每月五十萬。則每年亦不過收支相抵。如必求增加收入。非添造船隻不可。蓋本局自用碼頭。上海若金利源外埠若天津漢口香港等處。總計估價在一千四百萬兩以上。皆屬國內天然之優越地位。現局船隻。船期不定。將此極良好之天然物不能充分運用。各埠開支。並不因收入減少而節省。所以欲求財政上之開源。必得增添船隻。擴充航路。庶可期收入大增。

### (三)會計科添設金庫及改良簿記

本局自總管理處接管後。分設六科。副感辦事。上未能盡善。逐漸變更。去年十月將原有出納科裁撤。另設金庫。稟承總管理處指揮。附設於會計科。掌管本局一切收支事項。有價證券等保管事項。以及銀行往來之處理事項。精神上既不減於出納獨立時代。而事權統一。事務便捷。其效尤著。節省開支。剩餘事耳。近又鑒於賬簿組織及會計科目。在以前改舊從新之際。不免有矯枉過正之嫌。乃去繁就簡。含粕留精。再事訂正。務求簡便明晰。除具有充分流通性之銀洋銀角銅幣以收付憑單處理現金收付簿記載外。其餘票據之收付。均須經過銀行。由轉賬憑單而記載於銀行往來簿。及應收付票據簿。使與實際現金。截然劃分。所有各項憑單。再由總分錄簿整理後。過入總清。同時記入各分清。如是則手續簡捷。記錄明晰。而系統更分明矣。改訂賬簿組織圖會計科目表附刊於後。以供參考。

改訂帳簿組織圖





# 會計科目

## 負債類

1. 股本

2. 各項公積

法定公積  
航路擴張公積  
船舶房屋折舊公積  
公益公積  
自保險準備金  
疑賬準備金  
雜項準備金

3. 盈餘滾存

仁濟和往來  
同人押櫃之一部  
存入款項  
存入押租之一部  
各戶借款  
政府借款  
存出押租之一部  
什項暫存之一部  
什項暫欠之一部  
分部往來之一部  
各船往來之一部  
各棧往來之一部

4. 舊賬整理

5. 積餘公司往來

6. 進貨客戶

7. 借入款項

8. 存入保證金

9. 什項暫存

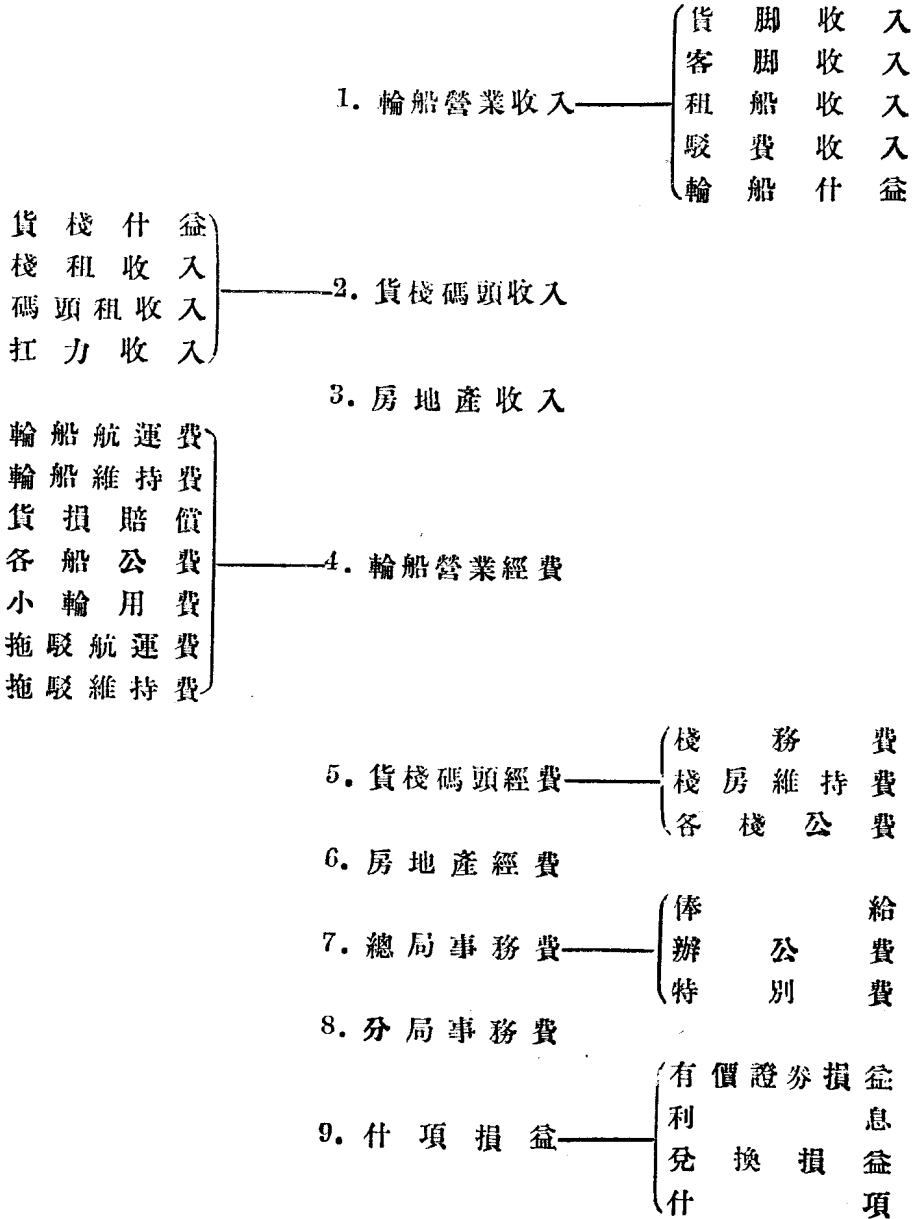
存客未什  
入票付  
押暫股  
租記息項

10. 應付票據

## 資 產 類

- |  |           |   |   |   |     |
|--|-----------|---|---|---|-----|
|  | 1. 船      | 船 | —   | <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;">                 { 輪<br/>拖<br/>小             </div> | 船駁輪 |
| 上海地產<br>各埠地產<br>上海房產碼頭<br>各埠房屋碼頭<br>各埠臺船 | 2. 房地產碼頭  |   |   |   |     |
|  | 3. 器 具    |   |   |   |     |
|  | 4. 煤炭物料   |   |   |   |     |
|  | 5. 有價證券   |   |   |   |     |
|  | 6. 各船往來   |   |   |   |     |
|  | 7. 各棧往來   |   |   |   |     |
|  | 8. 分局往來   |   |   |   |     |
|  | 9. 銀行錢莊往來 |   |   |   |     |
|  | 10. 什項暫欠  | — | <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;">                 { 存 出 押 租<br/>什 項             </div> |   |     |
| 水腳匯划暫記<br>水腳轉運暫記<br>隨貨匯款                 | 11. 貨運暫記  |   |   |   |     |
|  | 12. 應收票據  |   |   |   |     |
|  | 13. 歷年積虧  |   |   |   |     |
|  | 14. 現 款   |   |   |   |     |

# 損 益 類



## 船務科改革後之經過及其將來

窮變通久爲世不易之公例。故本局自經前年繼續積極整理之後。日起有功。而船務科亦因秉承

總辦之督率。又得同寅之協作。亦頗呈振奮之象。茲將關於兩年來經過之歷程。及擬具將來進行之計畫。舉列於左。

### 經過之歷程

- (一)裁減洋員名額。從前船員。類皆洋人。自改革後。裁去洋員三分之二。支出較前節省甚多。增補華員三分之二。薪額較洋爲少。於局方支出。及華人生計。大有裨益。
- (二)裝設各輪無綫電報。從前各船無無綫電之設。消息頗感不靈。現各輪多已安裝。
- (三)綜核發給煤料。從前領用煤料。漫無稽考。公家每年損失不貲。自改革後。凡各輪領用煤斤材料。皆須送科核明發給。不准冒濫。年中節省不少。

### 將來之方針

- (一)設法愛護船體。本局各輪。多患濕氣病。頗多由於保存不善。潮濕污穢。在所不免。以致船體日漸朽壞。以後極力設法督勵船員。更加努力注意。
- (二)設法增進船員學術。(甲)將來撰撰印發。關於增進船員技術印刷品。以供各船員參考。俾學理經驗兩方日有增進。(乙)發行航海雜誌。撰譯歐美各國關於航海各種最新學術。灌輸於各船。以啓其新知。並將各船員有心得著作。在雜誌發表。以增其研究興味。(丙)辦理水手生火補習所。
- (三)規定船員薪額。強制船員保險。使各船員安心職務。忠於所事。其利至多。現正着手議擬。
- (四)調查本國港汊之情況。此事關係航行甚鉅。亟應切實調查。現正着手。容俟編輯報告。

(五) 調查現在造船趨勢。  
應調查研究以資借鏡。

從前製造船隻。類皆舊式。現在科學日進。造船之法日新。何者爲堅固耐用。何者爲經濟節省。凡此等事。亟

## 兩年來的棧務科

洪雁賓

俗話說得好。未必盡如人意。但求無愧我心。這二句話是我們棧務科十三位同事。所奉作座右銘的。本科在趙總辦指導之下。努力前進。排除惡勢。打破難關。不敢有一日的怠惰。不敢有絲毫的妄想。將沉沉垂死的四個棧房。弄得稍有生氣。終算一日好一日。一年好一年。雖說是所得的利益。不够成本多多。但是久病之人。非慢慢的培養。是不容易將精神復原的。當民十七改組之前。中北華新四處棧房。主權操於西人的掌握。靠幾張泊船合同。故步自封。不求發展。只圖够於自身的開銷。不顧產業的成本。修理工程。棧務開支。職工任免。收入增減。總局不加過問。所以乾沒中飽。匿報浮支。弊竇百出。其各棧棧員（除管理棧房的外）大半仰鼻息於西人。麻木不仁。奴隸根性的買辦（即棧長）只知有大班。不知有總局。所以集大權於一身。致棧務日就萎靡。自改組以後。一切事務。直隸本科。廓清積弊。煞費苦心。不敢操之過激。不敢任其廢弛。對內方面。如劃一名稱。分別職權。明定薪級。限制人數。優恤嚴懲。各負專責。對外方面。如審察供求。招攬客船。整理棧租。慎重客貨。喚起闔棧人員。本良心來維護總局。茲將近年收支之數。作十二年之比較如下。

民國七年	收入二十七萬五千兩	支出十八萬二千兩
民國八年	收入四十三萬三千兩	支出二十六萬四千兩
民國九年	收入六十九萬八千兩	支出三十萬二千兩
民國十年	收入七十二萬一千兩	支出二十四萬四千兩
民國十一年	收入七十六萬七千兩	支出四十六萬三千兩
民國十二年	收入六十一萬一千兩	支出四十二萬一千兩
民國十三年	收入七十六萬六千兩	支出四十二萬三千兩
民國十四年	收入七十四萬兩	支出五十八萬五千兩

民國十五年	收入六十萬九千兩	支出四十二萬四千兩
民國十六年	收入三十五萬兩	支出十六萬八千兩
民國十七年	收入六十六萬九千兩	支出五十四萬九千兩（祇有十個月）
民國十八年	收入八十五萬一千兩	支出五十八萬五千兩

觀右表。十八年度的收入實數。已開十二年來新記錄。支出數目之增加。其最大支出爲十七年底的各棧加薪。及十餘年未經修理的新修理費。上列各節雖是本科二年來的小成績。但一念及棧務上的事情。大計劃如升科。建棧。吊棧。鐵道及收買金利源租地。因受經濟壓迫。現在成爲一種理想。但改組三棧經理室。剷除碼頭之寄生蟲。修理漏棧。嚴禁繞越碼頭之局外客貨。及分局各棧臺應歸本科直轄。俱在可能範圍之內。未及舉辦。這未始非本科慚愧的地方。很希望在這十九年度。將以上各種舉辦起來。就將以上各件。作爲六年度之大事程序。希望本年一切。賴同人的勤勞。不惜手足胼胝。努力向光明路上走去。

## 十九年度棧務科之新計劃

### (一) 提存各棧修理費

查棧房之建築地位及層數。在近不在遠。借天不借地。所以廉積力省時間也。本局各棧。大都爲單層制。且散處各地。甚至距離泊輪之處。有八九百尺者。既無輕便鐵道。足供裝運。則費時耗力。其算甚方。多一棧屋。即多一屋面。多一屋面。即多一修理。屋面愈廣。潤。修費愈浩。大如當時能建多層之棧屋。而佐以起重機。既省修費。又省積力。乃計不及此。至於今日。在此百瘡千孔之時。惟有牽蘿補屋。暫救目前。而見效殊鮮。棧屋年齡。除中棧四號九號。新棧十一號十二號十三號五棧。年較較稚外。其餘如南棧等均自四十年以下。十年以上。樑棟朽腐。屋面滲漏。十七年度修費七萬二千兩。十八年度修費二萬六千兩。而十九年度之修費。合碼頭方船浮橋梅花樁屋。面則非十萬兩不可。否則其危險。將不可設想矣。故求修理之實有把握。必須指定的款。欲求的款。只能於常年營業項下。提存百分之十。則二年以後。對於朽舊之建築。俱可煥然一新。一待局款有餘。再將各項建築物。求根本之改善。

## (二) 提存職工慰勞撫恤金

查各棧職工。凡因病出缺者。自改組後。已有正式之撫卹金。惟辦法尙未明白規定。以致仍無確實之標準。至年老退休者之餘勞金。則未計及。念各職工終年服務。對於不守範圍者。固分別犯事之輕重。予以罰俸降級記過撤職之處分。而安分勤勞者。其有積勞致疾。或因公殞命。更應特加獎恤。以資鼓勵。故關於撫卹慰勞之條例及經費。不得不預爲籌劃。可在各棧營業項下按年提存。使撫慰經費。既有所出。而總局經濟。亦不生困難。已擬具條例。呈請總處。按照各棧營業所入。提存百分之二·五。指定銀行。預爲之積聚。如能集腋成裘。將來即以此款。另謀生利之方。以濟同人。其利固無窮也。

## (三) 金利源過碼頭貨之取締

查金利源碼頭之方船。除本局輪上下貨物外。而洋行街民國路黃浦灘路以及南北市各商號之客貨。來自浦東中外各棧。或各輪。在金利源上岸者。或過金利源浮橋方船而下駁船以出口者。上下本局碼頭。數十年來已成習慣。若加禁止。彼駁船夫大車夫及各客號之棧司。凶狠異常。動輒毆人。不啻視本局碼頭爲公共卸之地。是以方船浮橋之損壞。固較他碼頭爲甚。而與局輪客貨相混雜。尤爲南棧之大隱憂。故非嚴加取締不可。即以浦東西各碼頭。及大達大通碼頭。凡有越過碼頭。按章理須納費。而本局碼頭。獨抱優容主義。實爲經營碼頭者之大缺點。十八年冬。曾一度禁止。雖引起各商號之反對。甚至聘律師。求西人。借外力向本局交涉。第以主權所在。義無反顧。故仍須徹底辦理。無所顧忌。此亦本年之急務也。

## (四) 建築臨時堆棧

華新二棧沿江棧房。俱有改建多層之必要。際此經費尙無充分之準備。退而就其次。以備多貯堆貨。則惟有建築臨時堆棧。以存糖米。本年度華棧應建百尺濶百五十尺長之臨時堆棧四所。新棧應建百尺濶二百尺長之堆棧二所。開源之道。不外乎多招客貨。若有充分之容量。實能得顧客之樂就。臨時堆棧之計畫。亦所以補不足也。

## (五) 統一各棧警衛



查各棧警衛人員。名目繁多。事權不一。不特不能收守望相助之效。反足以啓毫無意識之爭。探其昔年設置之意。不無苦心所在。但一究其職權所屬。則爲異途同歸。如中北華三棧。所招攬客船。俱爲洋商。中國巡丁。固不諳西人習慣及語言。於招待到船。守衛門禁。不免隔閡。爲避免誤會起見。故用印巡。而於棧員及貨主。大都爲華人。守夜巡查。呼喚較易。人多費省。故設巡丁。惟巡丁智識簡陋。流品稍雜。管理一有懈怠。弊竇由此叢生。欲嚴管轄。故設視察。視察調解外來之糾紛。及視察內部之整齊。似較印巡巡丁爲得力。故於十八年間。將中北二棧之巡丁。改爲視察節制。其華新二棧。地處浦東。昔日所雇用之保衛團與印人。十八年起。一律改爲公安局之請願巡警。公安局分所。既近在咫尺。於呼應似較他棧爲靈便。但以人數較少。不能兼顧。乃以巡丁輔助之。惜不能統屬。遇事仍多隔膜。爲今之計。將中北兩棧之視察巡丁印人三部合併。改巡查處。設巡查長以統轄之。而華新兩棧之巡丁。改爲巡警處之巡官指揮。於事權既有統屬。於守望亦能相助。終使其事難推諉。責無旁貸。

#### (六) 改良各棧門票

查各棧門票。爲客貨出棧之第一重關鍵。守護於總門及碼頭之巡丁。必驗明屬實。始克放行或裝船。所以防偷漏立法至善也。乃近年以來。各客號爲貪便利。往往將貨樣自書門票。逕交來人。不啻開偷漏者方便之門。故對於此後門票。既需存根。尤須各棧負責人員。根據下貨單簽發。方能有效。未始非保護客貨之一種善法也。

#### (七) 分局各棧賬應受棧務科之稽核

棧務科在經過二年間。用全力以整理上海各棧。刻已大部分就緒。營業日臻發達。而分局各棧。向受各分局之管轄。其職位名稱薪級事權。各自爲謀。毫無系統。上下扛力。以及棧租免租。總局無從稽攷。即使營業會計兩科。或有復核之機會。而所報是否確實。恐亦未易稽核。成爲棧務上一大問題。如總局予棧務科以稽核分局棧臺之權。於統一棧務核算賬目。具有重要之關係也。

## 物料委員會業務報告

本局改組前物料之置備。甚為紊亂。自前年改組劃歸總務科主管。乃將舊制大加修改。如包煤制之廢止。煤棧及儲藏室之設立。發煤領物手續之改良。五金材料之直接購買種種施設。每年節省經費甚鉅。其詳已屢見於各刊物矣。及而去歲。以每年煤及五金之支出達百餘萬兩。為本局開支之大宗。求更進一步之改良。自以集合羣策羣力。較易為力。於是任命委員。組織物料委員會。管理物料之一切購買保管發給事項。並指定常務委員三人。處置日常事務。其下置辦事員若干人。分為購置、保管、兩股。分任事務。一切辦事規程及簿據格式。亦多所更改。雖辦理需人較多。而手續更覺完備。今後更可節省費用。而實現價廉物美之實矣。不過值此本局經濟困難之際。又加以金價日高。物料之價。隨之增長。欲於數字上表現成績。殊非易易也。茲將購置保管發給各項。分述如左。

### (甲)購置

#### (一)五金

五金之種類繁多。即船上所用者亦不下數百種。其間有製造國之別。行廠之分。復有正副牌之不同。雖精於此道者。亦難免不有鑑別為難之虞。本局自改組後。力矯前失。對於舊制頗多更改。其第一要點。在直接向各製造廠或代理店購辦。免除層層剝削之弊。如機器油。則購之於光裕、美孚、等洋行。繩索品則購之於禪臣洋行。或三和公司。至於外埠特產之物。局輪可通之處。或直接函購。或托船代辦。既可免行號買買之週折。即足收價廉物美之效果。至零星材料。如鋼銼、鋼絲、等類數量不多。而種類繁雜者。則由各五金號代配。其辦法先由各五金號報價。擇其最廉者相與交易。故五金號不限於一家。由局臨時酌定。舊制各輪所領材料。均由五金號逕送船上。交由各輪船長大副或船機長接收。局中但憑船長等簽字單結賬。故於品質之高低。數量之足否。無從稽考。且無論何物。均由二三五金號包辦。非直接向各行廠購辦。轉折既多。價值又昂。查改組前五金材料用費。平均每月約一萬二千餘兩。改組後為八千餘兩。較之從前每月約可省四千餘兩。

## (二) 燃料

四四

煤之品類至爲不一。質佳者價昂。價廉者品劣。故廉價之煤。未必爲最合算之煤。本局改組之後。卽取各煤號報價及化驗單。細加研究。比較質佳價低之煤。能合本局各輪鍋爐之用者。與各該煤號訂立合同。均以兩種煤混合用之。其使用成績。甚爲良好。現正從事研究。各海岸鑛區之煤。以局輪可通之處。直接向其訂購。由本局各輪直載來滬。免去煤號之週轉。得收廉價之實效。查改組前燃料用費。平均每月約八萬五千餘兩。改組後爲六萬八千餘兩。較之從前每月約可省一萬六千餘兩。

## (乙) 保管

### (一) 儲藏室

本局舊制無儲藏室。各五金號所辦材料。直接送交各輪。由船長、大副或輪機長簽字於送貨單。局中卽憑之結賬。故於貨物品質之高低。數量之足否。無從稽考。弊竇因之而生。改組後卽設立儲藏室。所有訂購物料。一律送該室點收。再發給各輪棧領用。不惟品質數量可以檢查。且可供給各輪不時之需。於時間上、經濟上、均較便利。其發領手續。先由各輪棧填寫請領物品單。送船務科核准。轉送物料委員會。由委員蓋章後交儲藏室查照發領。如遇特別物品。非儲藏室所常備者。則由保管股填寫請購物料單。通知購置股購辦。仍送儲藏室。照前項手續辦理。但遇重大物件。如機器、木料等。則逕送各輪棧點收。簽具收條。交由儲藏室於月終轉送保管股核銷。

### (二) 煤棧

本局舊制。長江各輪用包煤制度。故煤棧等於虛設。現此項制度業已取銷。各輪用煤。由原船送到後泊金利源碼頭起入煤棧。由局委派司事記錄監磅。煤號亦派人共同監磅。各輪領煤時。亦停泊金利源碼頭。先由各輪填寫領煤單。送船務科核准。交保管股填寫裝煤憑單。由保管股長蓋章送請委員簽字後。交由煤棧磅發各輪。船員亦來共同監磅。裝畢由輪機長簽字於附屬之收據上。由煤棧轉送保管股核銷。

## 餘煤解說

餘煤之說。在本局議論紛紜。甚囂塵上。而局外人甚或不知其意何指。今就目下習慣上之意。釋之如次。

餘煤者。由煤棧發出之煤。超過收入噸數之量也。茲就銀洋或其他物料言之。支出之量。當與收入者相符合。間或缺少。則為意外之消耗所致。絕無支出之數。反超過收入者之理。惟煤斤則為例外。事實上發出之量。間或超過所入。此超過之量。即所謂餘煤是也。蓋煤為粉屑之物。搬運時承之以籬。下輪上棧。沿途溢漏。勢所難免。原船來煤。常多備百分之一二。以防不足。故收入實數。常較數字為多。又現行制度。每噸分裝八籬。每籬計煤二百八十磅。外加煤籬重量約十磅。共為二百九十磅。然籬之輕重不一。且依氣候之晴雨寒暖變動不定。故煤之真實數量。常不能準。棧長為預防虧累計。故進棧時過磅。務求其多。出棧時務求其平。亦人之恒情。而餘煤遂由是出焉。

然訪之滬上各工廠則不然。或者竟無餘煤。即有之亦甚少。其故何哉。蓋磅進磅出。若精密衡度。所含水分籬重。詳細算出。則煤量無從增加。且粉屑為風吹散。反有減少之虞。故無餘煤可言。至於輪船公司則不然。每船所需。多者二三百噸。少亦數十噸。因船期關係。不能從容過磅。棧長以前述關係。不能不預為之計。以免虧耗。假定每籬有百分之一之上下。為量甚少。過磅時極易忽畧。而以本局每月用量約七千噸計之。則為數甚鉅。又煤中水分。於購進時雖照除。而發出時多忽略之。此均餘煤之所由生也。欲確知餘煤數量。必須知某堆煤之出入確數。方可算出。然本局煤棧限於面積。煤堆界限。不易劃清。往往先來者尚未用盡。新煤又加於其上。故實際上雖有餘煤若干噸存於棧中。以不知確數。無從入賬。若遇煤船悞期。久久不來。棧中存煤用盡。此時細較出入。夫然後餘煤之噸數可得而知。故常有某月份無餘煤。某月份餘煤甚多者。職此故也。本局在改組以前。額定一成之餘煤。如所餘者超過此數。稱為額外餘煤。煤棧棧員花紅。即由此提獎。故煤棧員司於發煤時。力圖減少。以裕花紅。故餘煤問題。在本局甚囂塵上也。及至改組。取銷額定制。所有餘煤。涓滴歸公。無論多少。不許分紅。輪中之煤。乃得足數。而餘煤之數。於是大減。平均計之。約總數之百分之二三而已。

故餘煤者。並非實際煤量之增加。不過以秤量不確及水分未除之故。賬簿上多出若干噸。不得不另立項目。以處理之。便宜上所用名稱而已。實質上本局並無絲毫利益之收入。亦不能另提而存儲之。故以之提獎。固屬不當。即欲利用餘煤款項。亦屬不可能之事也。



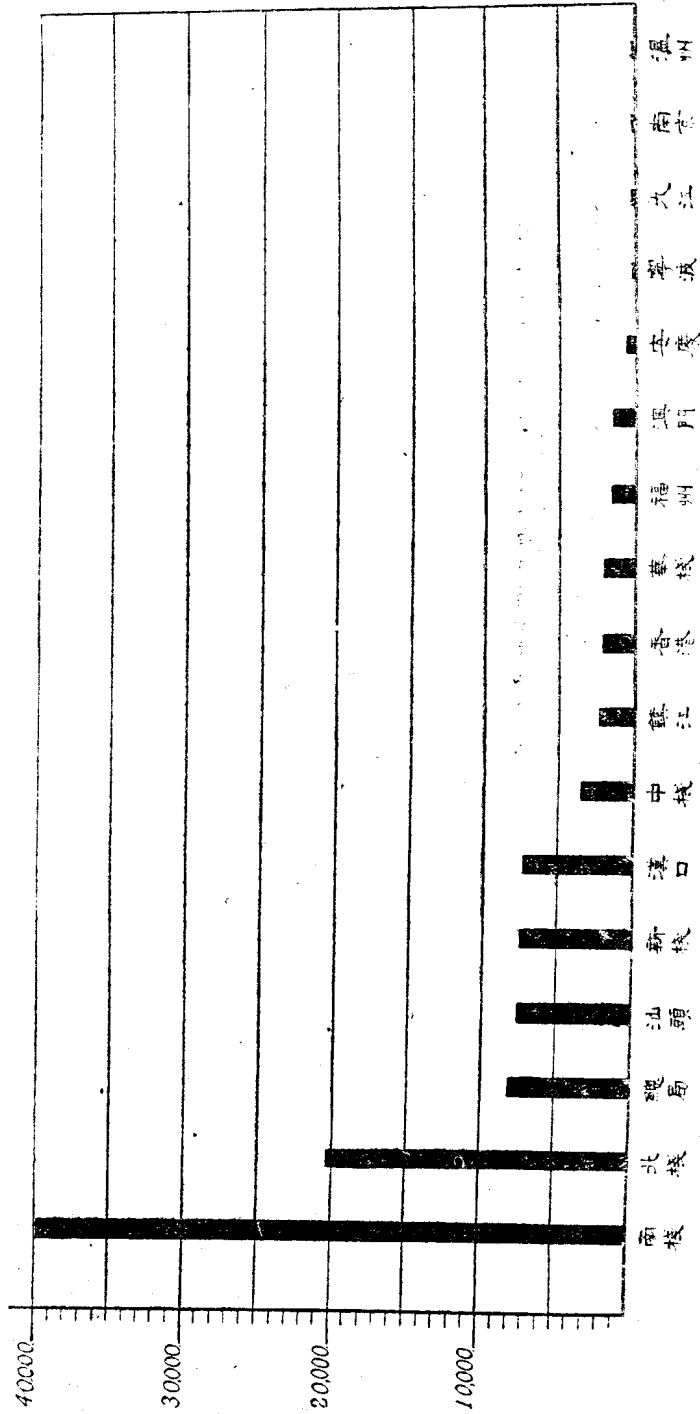
## 工程委員會成立以來之工作

工程委員會自前年拾月成立以來迄今閱時凡一年有四月。其間雖因經濟關係未能照預定計劃積極進行。而對於船舶棧埠之修理。固不遺餘力。船舶方面。前此多年失修者。均分期進塢大修。至十八年十二月底止。計有江安、江新、江華、江靖、江大江裕、建國、峨嵋、快利、新昌、新銘、新豐、廣濟、圖南、海晏、遇順、嘉禾、公平等十八隻。小修七百八十八件。各海輪並添裝無線電台。俾隨時可以互通消息。共計費銀四十九萬五千二百五十七兩。棧埠方面則修葺牆壁。翻蓋屋面。使無罅漏之虞。各埠修理計有一百六十八件。共銀七萬七千二百二十兩。修理工作之外。則兼作整理各埠屋產之統計。節省各輪煤斤之研究。更進而撰擬積極擴充之計劃。以備將來次第實現。船舶方面。擬添購輪船十一隻。計二萬四千五百噸。拖駁二十三隻。計六千九百噸。土木方面。擬將岸壁外移。建設銅骨水泥之永久碼頭。水面之地。加以升科。上建百尺見方之三層樓棧房。二十七棟。總局地皮計有十六畝。擬翻蓋十一層及七層之高廈。除本局自用者外。其餘盡行出租。南北兩棧沿街之地。建造市房出租。如是則水陸雙方。均有足與世界航業競爭之利器。則我局之發達。指日可期。而挽回航權之目的。庶幾可以達到矣。茲將成立迄今各種工作之統計數字。分列數表於下。以供參考。

- (一) 各埠棧埠修理費統計表
- (二) 各輪修理價額比較圖
- (三) 總管理處成立前與成立後兩年間各輪修理日期比較圖
- (四) 本局輪局各電臺成立年月及呼號表
- (五) 本局各埠碼頭線長統計圖
- (六) 上海碼頭線長統計圖
- (七) 本局各輪每日行駛時間內平均耗煤量

# 各埠棧棧修理費統計表

自十七年九月至十九年一月止

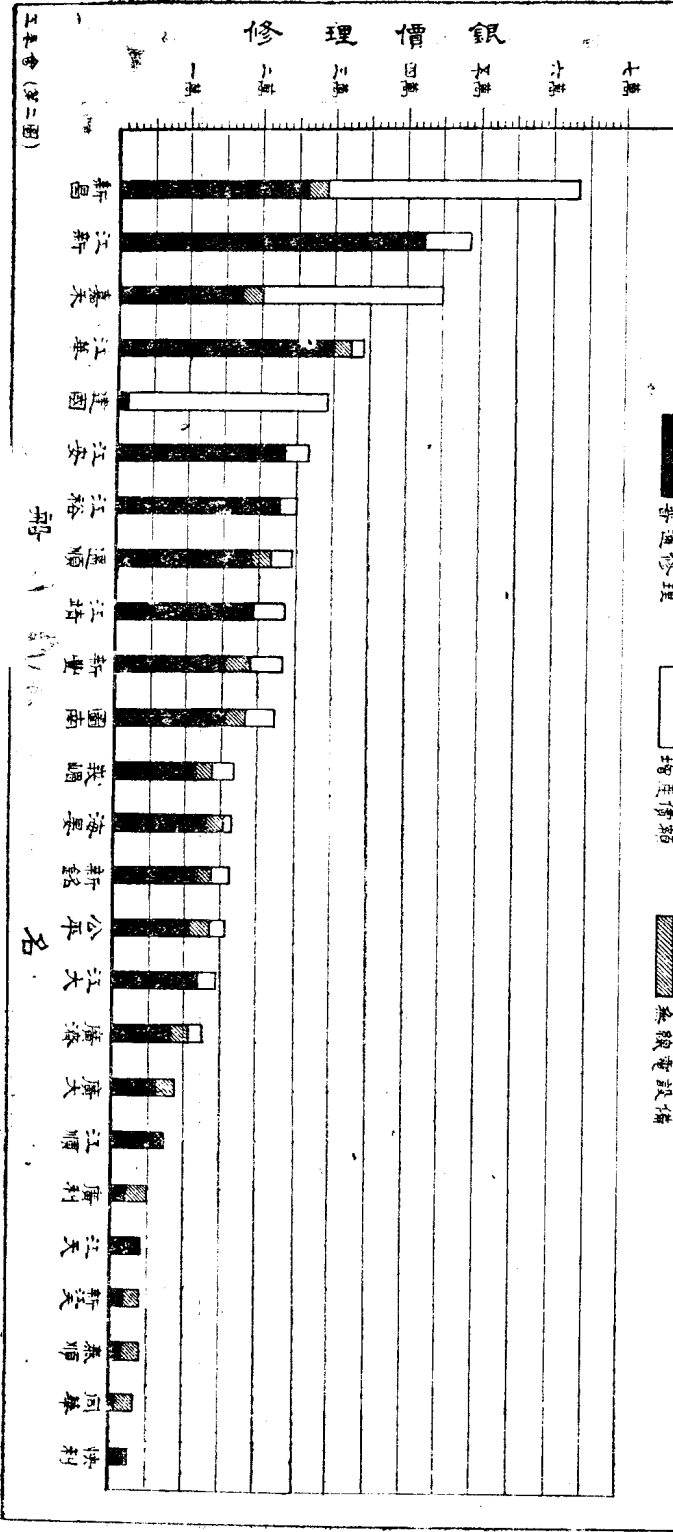


圖一

# 各輪修理價額比較圖

十七年十一月起至十八年十二月止

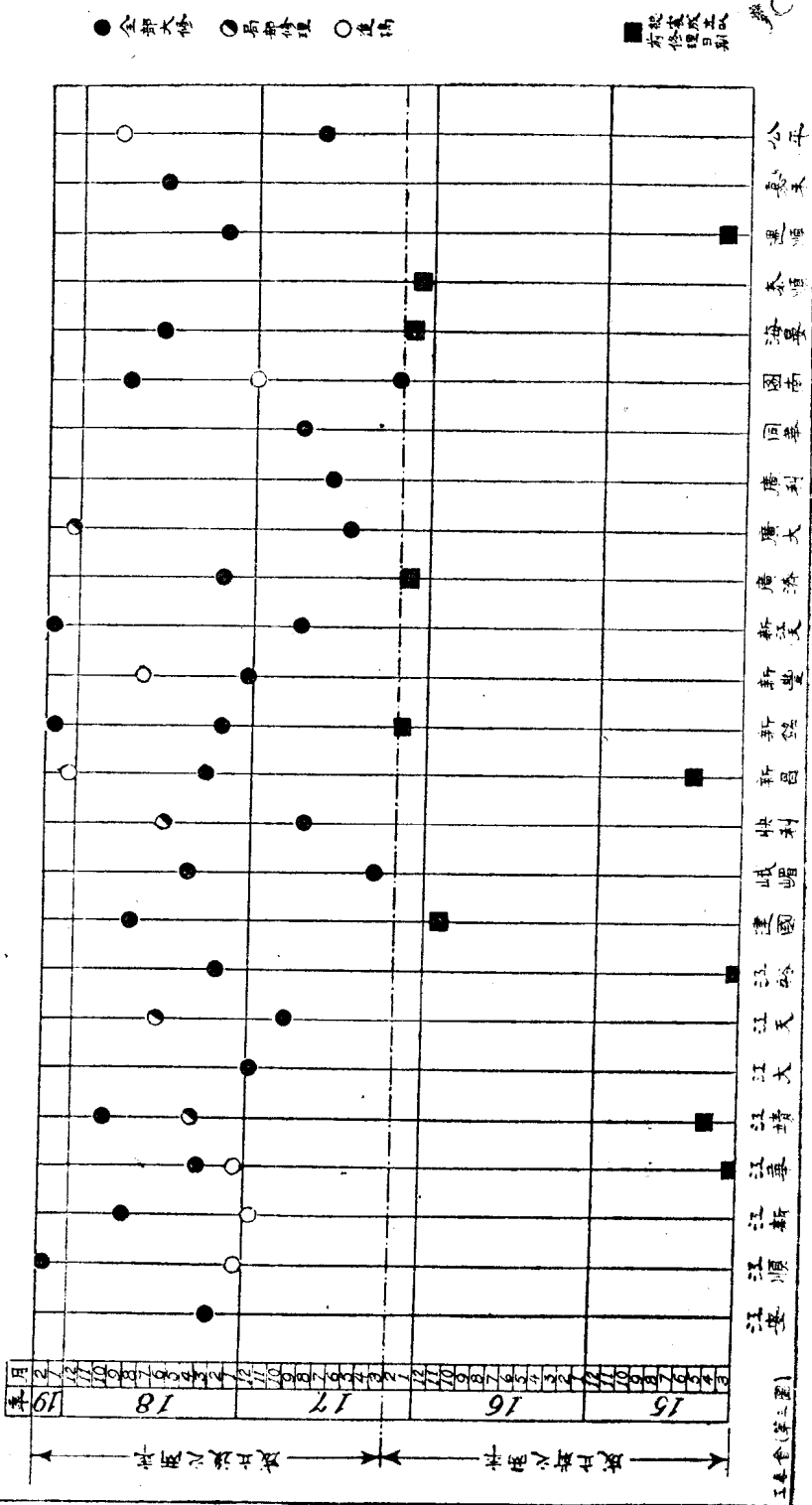
普通修理 增進價額 無線電設備



五五會 (第二圖)



# 總管理處成立前與成立後兩年間各輪修理日期比較圖

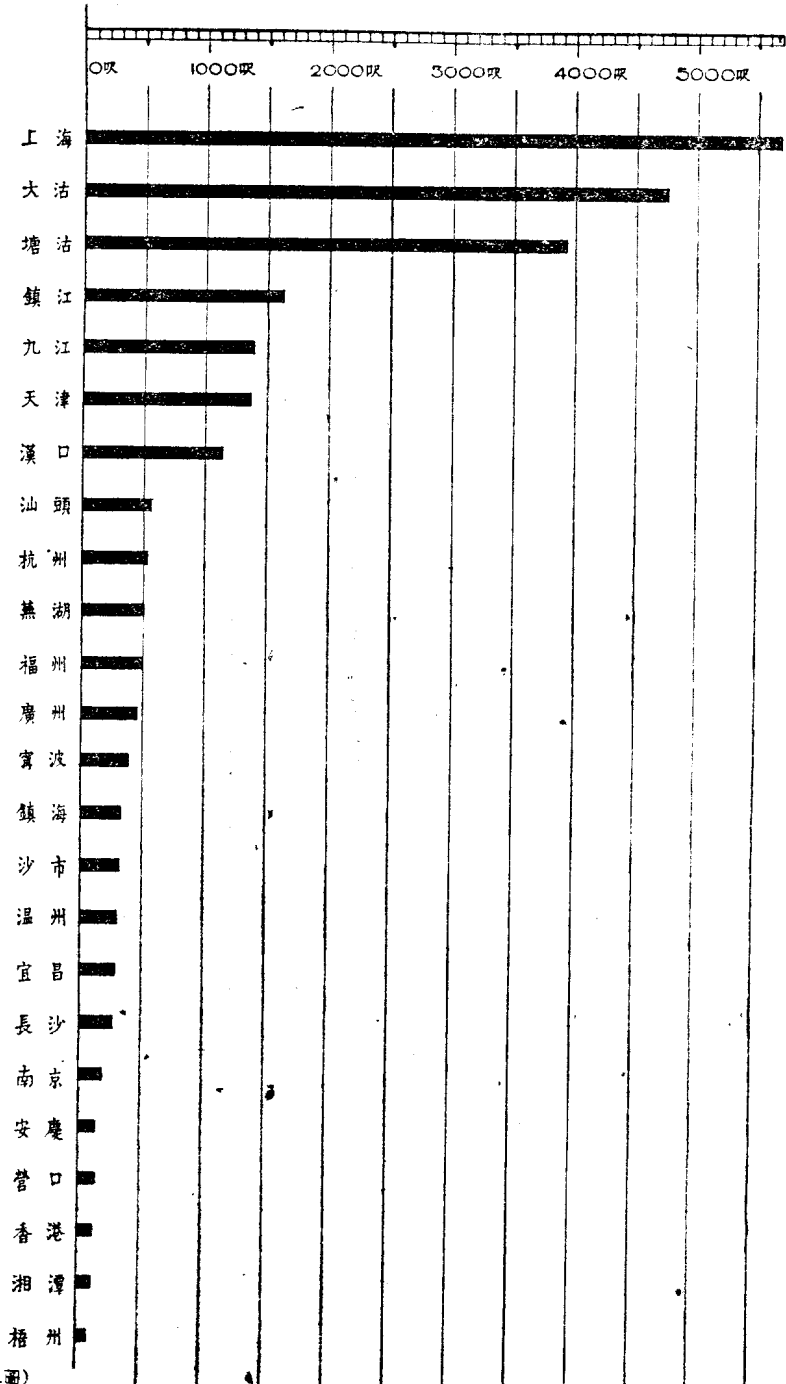


# 本局輪局各電臺成立年月及呼號表

工務局(第四圖)

	17			18												19				
電臺名稱	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
江華																		●	XNKC	
新定																			●	XNCF
嘉樂																			●	XNKA
寧島																			●	XNCO
峨嵋																			●	XCM
總表																			●	XNCG
廣德																			●	XNCI
溫順																			●	XNCA
國南																			●	XNAZ
泰順																			●	XNCC
新昌																			●	XNCE
新豐																			●	XNBC
廣利																			●	XNCH
海晏																			●	XNCD
新銘																			●	XNAY
廣大																			●	XNAW
同華																			●	XNAV
公平																			●	

# 本局各埠碼頭線長統計圖

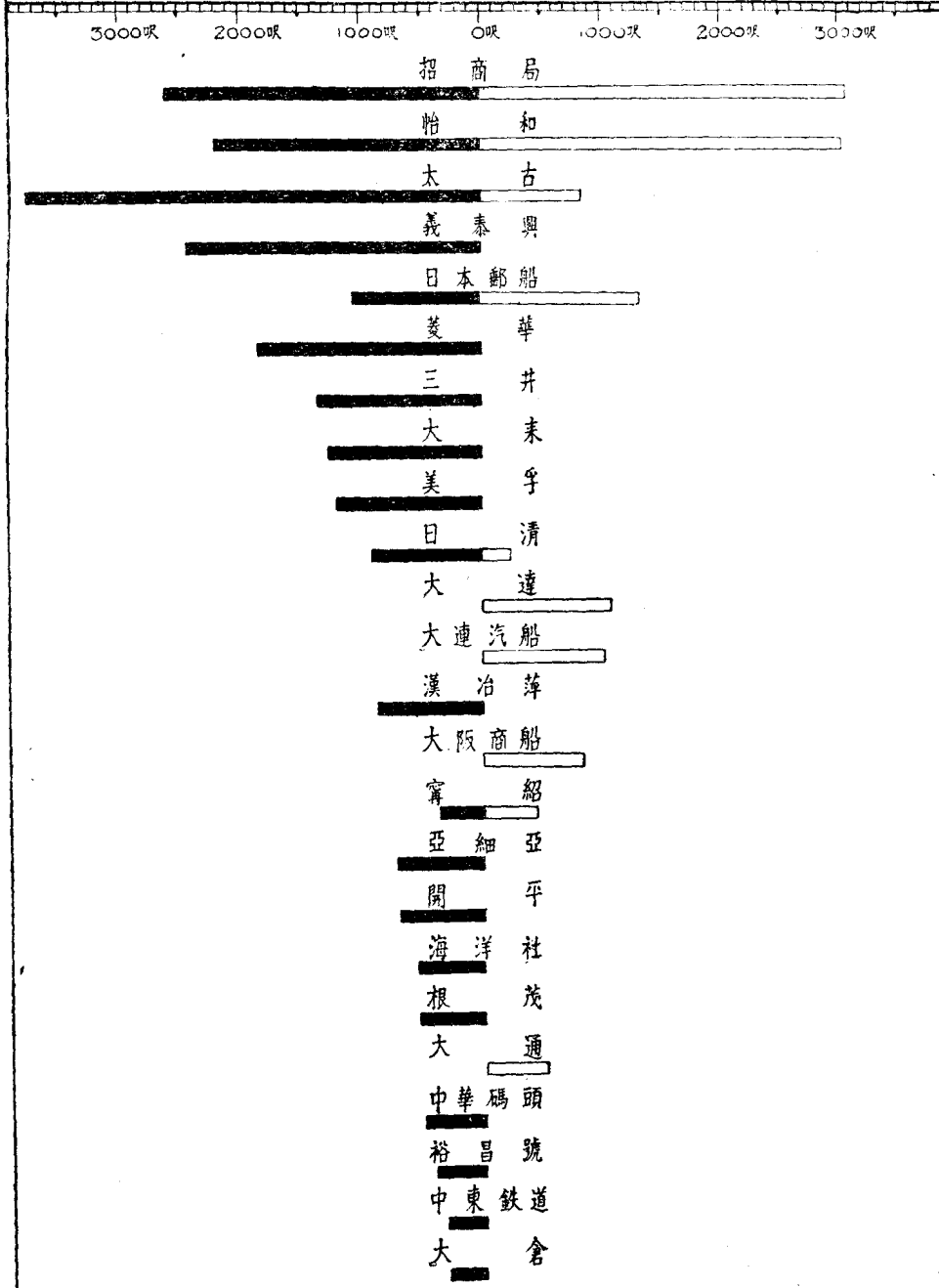


三事會(第五圖)

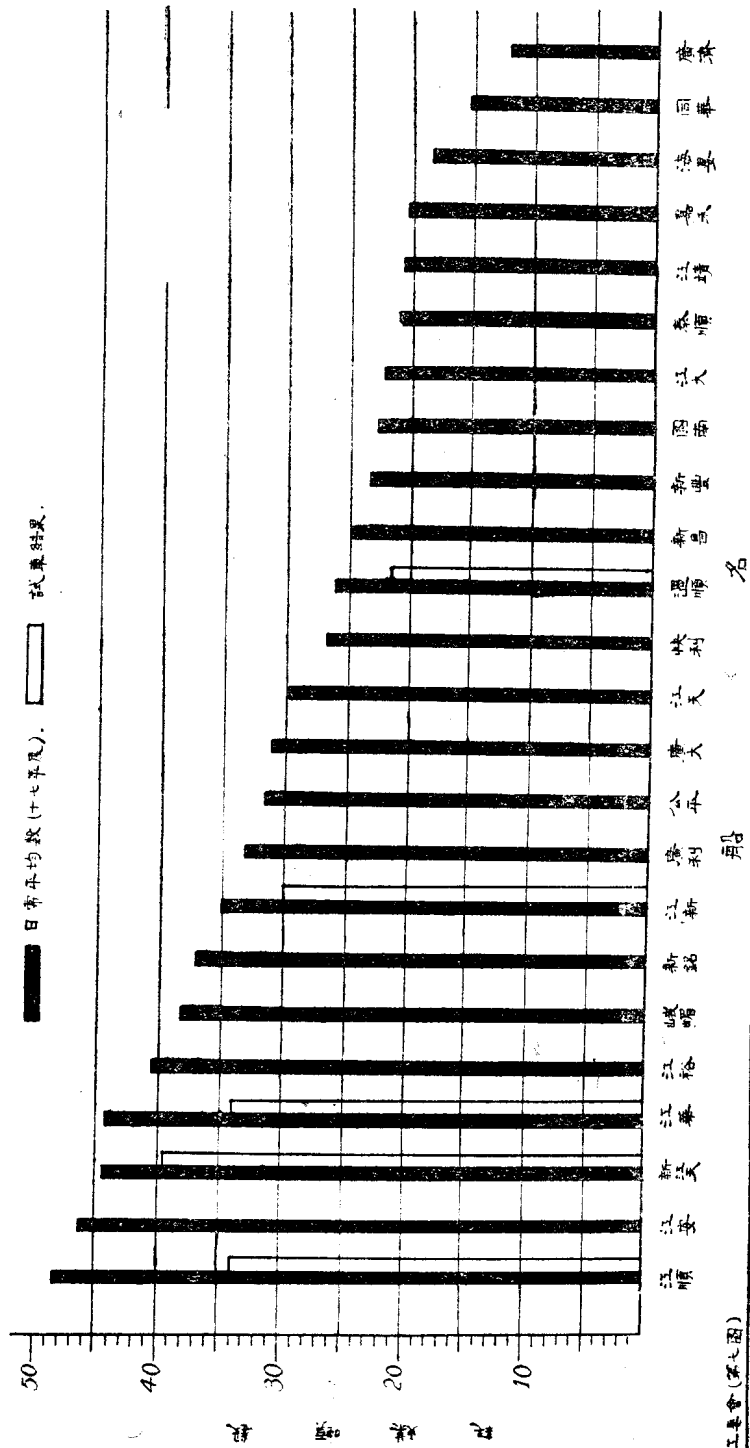
# 上海碼頭線長統計圖

浦 — 東

浦 — 西



# 本局各輪每日行駛時間內平均耗煤量



工專會(第七四)

## 本局船舶無線電台工程與業務之現狀及其成績

無線電學發明以來。不過卅年。進步之速。一日千里。始而收發電報。繼而為收發電話。繼而為傳遞照像影片。繼而為測定方向。今則控制機械。標準時間。駕駛火車飛機。均能藉此無線電波而為之。他若推測礦區。醫治疾病。及研究神鬼之學。試與火球通訊。現均利賴無線電機件。雖成效尙未大著。前途發展已可逆料。其為用於航業尤為顯明。昔之船舶航行狂洋中與陸地消息斷絕。一旦遇有海難。呼救無門。今則水陸消息可由電浪相通。遇難可呼鄰船相援。其造福於航旅。為何如哉。

吾國航業幼稚。船舶之裝有無線電者。則寥寥無幾。迨自民國十五年政府頒佈條例。凡船舶載重逾五百噸者。應有無線電台之設備。國內航業公司始漸注意及此。而大規模航用無線電台之設備。又以本局為其嚆矢。以新創之事業。

凡諸設施管理方策。前無師承。在吾國航業界誠為空前未有之創舉。然又未能與列強船舶所設備者。可同日而語。要以環境與經濟之不同。本局當局抱革命之精神。具建設之決心。鑒於無線電通信關係航業。綦重且大。不獨圖海上安全而已。故在經濟可能範圍以內。靡不盡量設施之。又鑒於凡百事業。非精密規劃。切實管理。無由見功效。益以

無線電事業之統馭。須有工程與業務之分。而二者俱屬深奧煩瑣。非有專門學識者。不足以資設計。爰延專家。規劃管理。其責掌事務。在工程方面者。有報機使用之準備。裝拆修理添置改良等項。他如機件之保管。維持。及日常檢驗諸事。尤為重要。其在業務方面者。如電報收發須有規定之方式。國際局方船舶報費應有一定之歸算。每日新聞氣象及航海警告等報告之收發。而管理工程與業務各項應用文件圖表之格式。凡為報務所不可缺者。不能有一或遺。該項格式之已經審定付印者。有十二種之多。

本局全數海輪已均有無線電台之設備。計新銘、遇順、廣大、廣利、廣濟、新豐、新昌、圖南、公平、泰順、海宴、同華、嘉禾、華陽、十四艘。江輪之已有設備者新江天、峨嵋二艘。每電台之總價銀為二千二百八十兩。皆為上海大華科學儀器公司所定製。工程精巧。較之舶來品有過之無不及。價格亦低。較洋機廉及數倍。聞太古各輪如新北京等所裝設之舊式火花間隙式。係西門子及馬可尼出品。

價在三千五百餘兩以上。其報機使用通信距離之效能。反遠遜本局各輪之電台。且按照萬國公約。該項舊式之機件。應於一九三〇年停止工作。調換新機。本局已採用最新式真空管長短波聯合機。更可免此更換之損失。值茲本局財政竭蹶之際。各船舶得能以廉價設置無線電台。誠屬幸事。苟其始而納洋商之請。採購其現存之舊式機件。則損失實不堪設想矣。至各台經常經費亦無不竭力節省。現每台祇僱用報務員一人。每月薪金及雜費等項。每台僅達一百三〇元之譜。亦云廉矣。

邇來各輪行駛南北洋。遠至廈門、廣東、香港、及天津、大連、營口、等埠。每日航經地點情形。咸可隨時報告於本局。於航務之發展。有莫大之裨益。即客商航旅亦感便利。雖以吾國旅客航行時通報。尙未盛行。尤以船舶報費太貴之故。（按船舶無線電報費。每字須納海岸電台報費五十生丁。船舶電台報費四十生丁。合共九十生丁。計國幣洋四角三分左右）是以報費一項收入尙少。然而電台逐日工作如

氣象航海警告及新聞業務等報告。收發字數已達四萬二千三百二十八個。若以折算報費。爲數亦甚可觀。其他簡接所得之特別利益。如五月二十八日。新昌輪自廈門應差空船回來。六月四日。公平由粵應差空船返滬。在中途本局及時電令灣溫裝貨。因而得數千餘兩水脚之收入。六月十日海宴在漢相近擱淺。電信接到後。卽行設法援救。類此事項。不勝枚舉。要之本局船舶自有電台設備之後。雖爲時不及半載而已。獲有如此之成績。洵可觀也。

最近又應國立中央研究院之請。轉飭各輪將航經地點之氣象情形。每日作二次之報告。集中本局。轉遞南京北極閣氣象研究所。蓋因我國沿海一帶氣候變更甚烈。而政府所設之氣象台無幾。於未來之氣象每無正確之預測。於航空航海均感不便。該院有鑒於此。故有此請。以憑其較準研究之結果而資推測。各地未來之氣候而廣佈於民衆。是則本局所屬電台之工作。不特於商局航務上裨益不鮮。抑且於國家建設事業。亦有所贊助矣。

### 將來之計畫

航用定向無線電儀器。於船舶效用甚鉅。各國兵艦商輪已多採用。政府則設立多數之海岸定向電台相輔而行。目前吾國

政府尙未有是項電台之設立。深望當局有鑒於此。早爲籌備。以利航行。他日商局各輪亦擬配設定向器械。務使於工程業務方面盡善盡美。盡量利用科學之設備。庶公司營業前途。與日俱增焉。



本局所屬各無線電台調查表

名稱	裝置年月	機價	電力程式	交 通 部 註 冊 號 數 及 年 月	核定呼號	備考
公平輪	17.9.15.	₡ 2890	150 華脫真 空管長短波		XNAV	
同華輪	17.10.15.	₡ 2280	,,	No. 23 17.11.0	XNAW	
新康輪	17.11.20.	,,	,,		XNCB	
廣大輪	17.12.19.	,,	,,	No. 24 17.10.15	XNAY	
新銘輪	17.12.20.	,,	,,	No. 58 18.7.30	XNCD	
海晏輪	18.1.18.	,,	,,		XNCH	
廣利輪	18.1.20.	,,	,,	No. 22 17.11.0	XNBC	
新豐輪	18.1.22.	,,	,,	No. 59 18.7.30	XNCE	
新昌輪	18.1.30.	,,	,,	No. 57 18.7.30	XNCC	
泰順輪	18.2.18.	,,	,,	No. 25 17.11.0	XNAZ	
圖南輪	18.2.18.	,,	,,	No. 64 18.8.10	XNCA	
遇順輪	18.3.19.	,,	,,	No. 61 18.7.30	XNCL	
廣濟輪	18.3.26.	,,	,,	No. 60 18.7.30	XNCG	
總台	18.5.18.	₡ 2890	250 華脫真 空管長短波		XCM	
峨嵋輪	18.5.26.	₡ 2280	150 華脫真 空管長短波		XNCO	
寧台	18.5.29.	₡ 2000	50 華脫真 空管長短波		XNKA	移動 電台
嘉禾輪	18.6.27.	₡ 2260	150 華脫真 空管長短波	No. 69 18.8.19	XNCF	
新江天 輪	18.6.30.	,,	,,	No. 67 18.8.10	XNCX	
江華輪	19.1.9.	,,	,,		XNKW	

# 內河機器廠近兩年來營業狀況

內河機器廠地位適宜。為浦東各廠之冠。雖設備較舊。而所有機器儘足以應修理大小船舶之用。自工程委員會成立以來。實地監督。故各種修理工程均能十分認真。如期完竣。更擬改良設備。增加資本。儘量修理本局船隻。兼以兜攬局外工程。務使將來本局各項修理。不假手於外人。則每年本局之修理費。可以節減。而由承包局外工程所得之贏餘。一以應付開支。一以擴充廠務。庶該廠之發展。可蒸蒸日上也。茲將該廠兩年來營業成績。報告於左。

民國十七年五月份起十二月份止修理工程共一百三十九件

修理總價

九六、三三三·四六四<sup>兩</sup>

雜項收入

一、一四九·八八二

收入總計

九七、四八三·三四六

工程成本

八二、三四一·〇一九

事務間接折舊各費及其他

一一、六二四·六九一

開支總計

九三、九六五·七一〇

收支兩抵純餘

三、五一七·六三六

民國十八年一月份起十二月份止修理工程共三百〇三件

修理總價

一二八、一一二·四五六

雜項收入

一、四一二·六五一

收入總計

一二九、五二五·一〇七

工程成本

事務間接折舊各費及其他

開支總計

收支兩抵純餘

一〇八、七九九・八一八

一九、四一九・四一六

一二八、二一九・二三四

一、三〇五・八七三

## 同人俱樂部

本局同人俱樂部由同人公積花紅中提出基金早經組織成立在案前年總管理處成立俱樂部未經接收。至今尙付缺如。現爲注重同人幸福。增進辦事效能起見。於十八年六月間第六十二次總務會議議決。於最短時間內設立。先撥開辦費三千元。派王子騫、洪雁賓、鄧燮任、李雲良四君爲籌備員。積熱籌備。始於十月三十日成立。會址設於總局樓下。由各科推舉評議員組成評議會。已將書報、兵、音樂、戲劇、技擊、各組先行成立。擬再將其餘關於德智體三育各種有益事業。次第量力舉辦。雖每月由總局撥給經常費一百元。開支尙屬不敷。故基金及經常費等。正在設法籌措云。



## 兩年來之功與過

東方政治家不自計其功過。而以功過待他人之論定。西方政治家好自定其功過。每當其政治生命告一段落。輒自定功罪之所在。而不待他人爲之論定。此二者之善惡未易評衡。要皆各有精神者也。吾人之來招商局也。於茲兩年矣。兩年之期。亦可告一段落者也。吾人於兩年中功過之態度如何。曰。吾人不願自定其功過。亦不願純待他人代定其功過。吾人不諱言接收兩年後之回顧。招商局之現狀尙止於此。不諱言今日之招商局與吾人以重大之失望。亦即不諱言吾人之於招商局補過之未遑。從何談起功績。自其大者言之。兩年來中國之航業。凋疲之現象未有異於昔也。本局之業務無可與外輪度長絜短。本局之債務。未能悉數清償。本局之航輪。未能盡量添造。本局之航線。未能積極擴充。本局之局產。未能根本整理。此數者。兩年前之今日。皆吾人引爲應有之職責。又皆吾人自信上賴政府之威信。下倚同人之努力。可以一舉成功者也。然而今日之事。則何如。國內航業之凋疲。有甚於昔焉。外輪航務航線之發達。有甚於昔焉。債務之未清。局產之弛廢。無異於疇昔。此事實也。此過也。罪也。然而世人所欲明瞭。與吾人所願世人明察者。則此事之原因。果何在。此事之罪戾。果誰屬。國內航務之繁盛。必賴政府保護。社會盡力投資。而尤在境內治安之穩定。國民經濟之活躍。本局債務之清償。必賴整理局產。尤賴直接管理局產。然後得以產救航。然後航線可得而擴充。航輪可得而添置。由此以言。國內航業之榮枯。其關鍵繫於全盤之政治與社會。而本局之整個整理。繫於辦理之確定性質。國辦乎商辦乎。國督商辦乎。皆有一定之性質者也。辦理之性質既定。然後一切辦法可得而實施。一切阻礙可得而排除。清償局債。可整理局產。可擴充航務。亦可。雖然。一切一切之前提。在確定辦理性質。此一切一切之前提。其轉易豈吾人所能爲力。則由此而生之罪譴。又豈吾人所得而承哉。

吾人能力範圍內所不能爲者。既如彼。所能爲力者。則如何。願取數事言之。

(一)組織制度。改組以前。人稱三科制。而實則各科科长。悉由所謂董事者自兼。混監督執行於一途。三科之間。又各自爲政。各不相謀。自改組以後。重訂組織。先設總務營業船務棧務會計出納六科。繼爲樽節經費。嚴密組織起見。又改成四科兩會一室。改組之前。

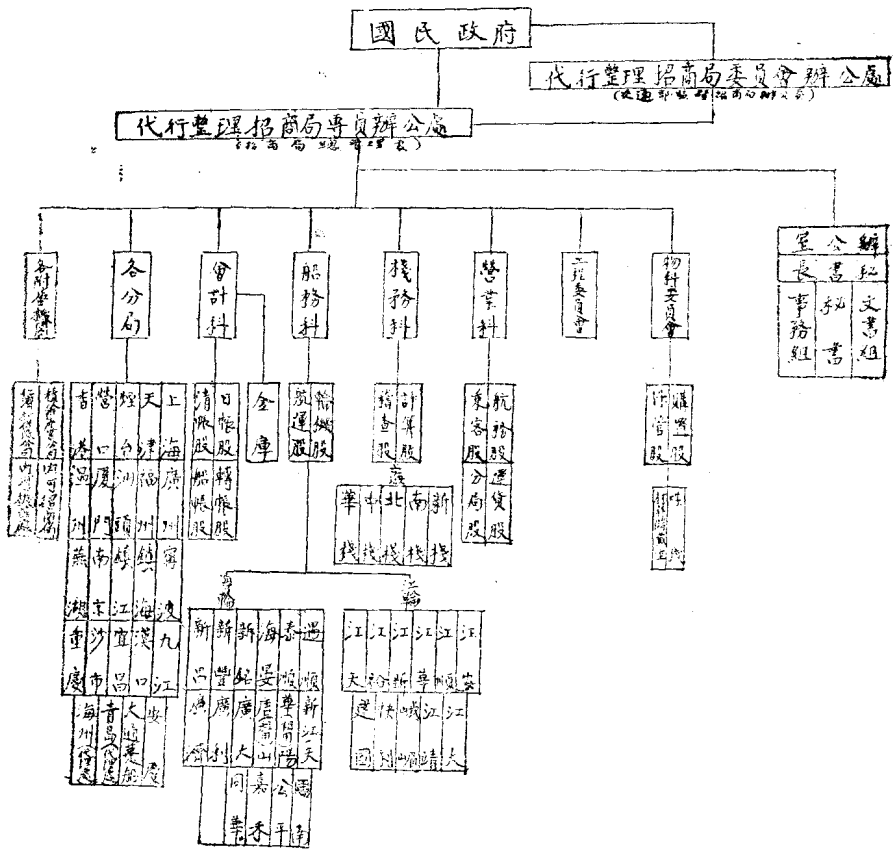
全局無章程及辦事細則改組之後。自招商局暫行章程以外。各科會專訂細則共有數十種。皆印有專冊可資調閱。

(二)收支狀況 (甲)輪船營業收入根據改組前五年之平均數(以六十一個月平均)比較改組後十七年二月二十五日至十八年十一月底止之平均數(以二十一個月平均)每月增加五萬三千八百十兩。(乙)中北華三棧收支相抵贏餘。照前述計算方法改組後每月增加七千七百兩。其在支出方面(甲)用煤。改組後二十一個月平均數。與改組前六十一個月平均數比較。每月減少銀一萬六千三百六十九兩。(乙)五金。改組後所省數目(照前方法計算)為每月減去二千一百七十兩。(丙)船員辛工。改組後所省數目為每月減少一萬六千八百十五兩。(丁)各輪修理。改組後每月減少五千五百〇七兩。(以上各節參看表一)其餘各種詳細之事實。皆列舉於後附各表。兩年中局務之發達。雖不能如當初之期望。然收入方面。顯有增加。而開支方面。顯有減少。加以內部辦事之組織及精神。皆已入於軌道。及此種種。吾人不敢自居為有功。然其為事實則無可置疑者也。

所言功過之事實。言盡於此。最後之一言。則凡人論評功罪。必將行為與能力之界限嚴為分定。能力範圍以內。然後可定功罪。能力範圍以外。即無功罪可言。或即有之。而其責當別有屬。此則吾人於自陳功罪之外。併願世人之致意焉。

輪船招商局組織系統表

(表一甲)





招商局改組前後收支總比較表 (表一乙)

目別	數額	改組前	改組後	比較增減	收 支 狀 况	
					月	計
輪船營業收入	492,894	446,704	(增)	55,810	輪船營業收入	21,824
用煤	101,425	85,056	(減)	16,369	各輪修理	18,236
五金	12,010	9,840	(減)	2,170	船員辛工	25,970
					中北華三棧收支相抵後盈餘	19,763
					總局開銷	37,359
					合計	每月收入增加, 支出減少, 共多
						86,846

註：收支狀況中之改組前數目，係根據改組前五年之平均數（以61個月平均）  
 改組後數目，係根據17年2月25日起至18年11月底止之平均數（以21個月平均）

改組後兩年來按月輪船營業收入一覽表 (表二)

月 別	十 七 年 度	十 八 年 度
一 月 份		兩 250,981.827
二 月 份		242,595.727
三 月 份	兩 425,559.998	245,769.289
四 月 份	328,575.428	251,213.099
五 月 份	302,366.456	238,632.262
六 月 份	312,507.315	276,027.872
七 月 份	389,703.144	423,037.467
八 月 份	481,635.981	334,253.685
九 月 份	416,386.694	307,430.139
十 月 份	440,058.424	379,433.211
十 一 月 份	418,887.939	290,129.247
十 二 月 份	470,670.558	
總 計	3,986,351.937	3,242,503.825
每 月 平 均	398,635.193	294,773.075

註：1.本表根據會計科月結 2.十八年度，軍差頻繁，故營業大減 3.兩年  
度平均按月收入為 \$ 346,704.134

改組後兩年來按月用煤支出一覽表 (表三)

月 別	十 七 年 度	十 八 年 度
一 月 份		兩 89,551.607
二 月 份		71,916.655
三 月 份	兩 94,665.682	75,445.946
四 月 份	69,334.007	57,023.161
五 月 份	113,009.448	76,044.880
六 月 份	99,945.687	61,413.351
七 月 份	88,190.247	84,926.288
八 月 份	83,598.839	85,742.207
九 月 份	84,885.091	70,081.644
十 月 份	98,522.333	68,042.034
十 一 月 份	103,121.309	72,409.089
十 二 月 份	127,127.874	
總 計	962,400.517	812,596.862
每 月 平 均	96,240.052	73,872.439

註： 1.本表根據會計科月結  
 2.兩年度平均按月支出為 \$ 85,056.245

改組後兩年來按月五金支出一覽表 (表四)

月 別	十 七 年 度	十 八 年 度
一 月 份		兩 10,432,174
二 月 份		11,770,941
三 月 份	兩 700,070	10,849,515
四 月 份	3,528,298	14,566,795
五 月 份	14,564,307	12,858,528
六 月 份	9,985,672	12,012,978
七 月 份	7,777,342	8,691,051
八 月 份	11,057,131	6,522,049
九 月 份	9,599,721	6,359,686
十 月 份	9,129,904	9,230,374
十 一 月 份	9,965,855	10,131,789
十 二 月 份	17,595,019	
總 計	93,703,319	113,405,880
每 月 平 均	9,370,332	10,309,625

註： 1.本表根據會計科月結  
2.兩年度平均按月支出為 \$ 9,839,978

改組後兩年來按月船員辛工支出一覽表 (表五)

月 別	十 七 年 度	十 八 年 度
一 月 份		54,583.222 <sup>兩</sup>
二 月 份		57,861.909
三 月 份	73,803.914 <sup>兩</sup>	54,707.698
四 月 份	71,590.402	62,765.710
五 月 份	73,371.939	54,756.427
六 月 份	71,723.946	58,120.745
七 月 份	52,926.176	55,352.801
八 月 份	63,160.460	62,733.846
九 月 份	27,867.915	56,219.062
十 月 份	59,631.323	56,443.891
十 一 月 份	63,574.419	56,905.696
十 二 月 份	123,152.776	
總 計	680,803.300	630,451.007
每 月 平 均	68,080.320	57,312.728

註： 1.本表根據會計科月結  
 2.兩年度平均按月支出為 \$ 62,697.029

改組後兩年來中北華三樓按月收支盈餘一覽表 (表六)

月 別	十 七 年			十 八 年		
	收 入	支 出	盈 餘	收 入	支 出	盈 餘
一 月 份				\$9,599.580	\$89,592	\$8,709.988
二 月 份				\$7,396.150	17,099.586	40,296.544
三 月 份	\$51,038.324	9,482.414	\$41,555.910	\$57,048.180	41,884.804	15,163.376
四 月 份	\$50,273.640	12,460.048	\$36,813.592	47,479.830	30,124.306	17,345.524
五 月 份	44,998.420	16,396.586	28,602.834	67,510.906	33,116.295	34,394.605
六 月 份	45,930.590	28,925.667	17,005.923	56,028.260	32,507.319	23,520.941
七 月 份	97,107.288	50,707.831	46,399.457	66,161.880	20,629.163	45,532.717
八 月 份	55,160.360	18,103.191	37,057.169	54,941.090	71,444.309	* 16,503.219
九 月 份	74,938.970	46,015.178	28,923.792	60,203.660	53,039.009	7,264.651
十 月 份	70,416.300	27,155.640	43,260.660	61,241.270	32,206.157	29,035.073
十一 月 份	70,671.640	33,086.763	37,584.877	64,040.520	21,807.309	42,233.211
十二 月 份	18,926.660	114,670.657	* 95,743.997			
總 計	579,402.192	358,003.175	221,459.017	631,751.300	354,757.889	326,993.411
每 月 平 均	57,946.219	35,800.318	22,145.901	61,977.390	32,250.716	29,726.674

註： 1. 本表根據會計科月結 2. 表內 \* 字，代表虧 3. 兩年度平均按月收支相抵後盈餘為 \$ 29,936.287 (收入為 59,961.804, 支出為 34,025.517)

改組後與前五年每月平均營業收入,用煤,五金,辛工,修理支出比較表 (表七)

年 別	貨客脚收入總數	用煤支出總數	五金支出總數	船員辛工支出總數	各輪修理支出總數
十 二 年	兩 3,996,121.918	兩 1,223,843.412	兩 186,056.711	兩 1,067,623.762	兩 345,620.057
十 三 年	3,774,963.351	1,257,898.794	175,901.728	997,219.445	331,523.566
十 四 年	5,309,218.910	1,270,974.610	170,073.358	1,196,926.035	322,308.909
十 五 年	2,800,365.942	停航不能比較	141,102.351	940,983.227	481,046.673
十 六 年	1,985,891.961	停航不能比較	59,469.715	647,509.332	60,983.827
總 計	17,866,562.032	3,752,716.816	732,603.863	4,850,261.801	1,541,483.032
每 月 平 均 (以六十一個月平均)	292,894.460	(以五個月平均) 101,424.779	12,009.900	79,512.488	25,270.214
改組後每月平均 (以17年,18年合而平均之)	346,704.134	85,056.245	9,839.978	62,697.029	19,763.211
較 前 差 額	(增) 53,809.674	(減) 16,368.534	(減) 2,169.922	(減) 16,815.459	(減) 5,507.003

註：本表舊賬數目，根據本處去年刊行之『招商局改組後一年來之概況。』（祇用煤一欄之平均數，少有出入）

改組後與前五年每月平均中北華三棧收支盈餘比較表

(表八)

年 別	平均每月收數	平均每月支數	平均每月盈數
十 二 年	兩 48,868,361	兩 33,420,745	兩 15,447,616
十 三 年	63,378,117	33,608,179	29,769,938
十 四 年	59,940,950	45,751,857	14,189,093
十 五 年	48,595,963	32,298,569	16,297,394
十 六 年	28,595,287	13,117,919	15,477,368
總 計	249,378,678	158,197,269	91,181,409
各年每月平均	49,875,736	31,639,454	18,236,282
改組後每月平均 (以17年,18年 合而平均之)	59,961,804	34,025,517	25,936,287
較 前 差 額	(增) 10,086,068	(增) 2,386,063	(增) 7,700,005

註：本表舊賬數目，根據本處去年刊行之『招商局改組後一年來之概況。』（祇各年每月平均數，少有出入）



改組後兩年來各輪裝兵應差損失統計表 (表九)

月 別	十 七 年 度	十 八 年 度
一 月 份		兩 2,543,079
二 月 份		3,833,408
三 月 份	兩 67,422,740	160,635,292
四 月 份	85,525,200	180,620,457
五 月 份	45,060 —	160,816,303
六 月 份	15,794,680	123,424,518
七 月 份	58,965,980	75,357,984
八 月 份	102,339,240	32,382,424
九 月 份	26,744,440	60,080,822
十 月 份	11,418,530	252,520,727
十 一 月 份	8,753,962	157,168,258
十 二 月 份	18,852,286	266,441,566
總 計	440,877,058	1,475,324,88
每 月 平 均	44,087,706	122,943,737

註： 1. 本表根據營業科報告

2. 計改組後兩年來兵差共損失 \$ 1,916,201,896

## 重要文電附錄

### (一) 招商局股東呈清積弊文

爲呈控招商局董事會違法瀆職。圖賣航權。私營舞弊。侵吞股利。籲請澈底清查。依法嚴辦。並扣抵各董事財產。預備賠補股利事。竊招商局自改組公司後。積弊益深。把持益力。歷任董事會及重要職員。爲局蠹之窟穴。其人存者。十餘年來絕少改選。即其人已亡。亦父子繼。世襲罔替。恐積弊之被舉發也。以結交權要。獻媚軍閥。爲不二法門。持勢威脅。股東敢怒而不敢言。由來久矣。今幸革命軍興。摧破一切惡勢力。局務關係航權。政府初設委員會。清查於前。繼設監督整理於後。今距委員會之設。已閱半年。監督就任。倏已逾月。政府有文告而無設施。有意旨而無事實。局務之積弊如故。重員之蟠據如故。情急勢迫。不得不歷舉局事之犖犖大端。爲監督陳之。招商局久以弊著。幾於無人不弊。無事不弊。董事會握用行政之全局。應負完全責任。而歷任董事。但問一己之囊橐。不問全局之仔肩。其最荒謬者。招商局既稱股份有限公司。則事事應據公司條例辦理。條例第一百三十一條。第一百四十條。第一百五十九條。對於股東名簿之規定。何等重要。據報載前委員會之清查報告書。知局中竟無股東名簿之設置。無怪歷次股會。紛擾多端。局蠹羽黨。狼突叫囂。無力股東。向隅飲泣。此董事會之違法者一。條例第一百二十八條。公司非設立註冊後。不得發行股票。又施行細則第五條。條例施行前成立之公司。尙未註冊者。應自公司條例施行之日起。一年內一律註冊。條文規定。極爲著明。今查招商局自改商辦公司後。從未正式陳請註冊。公司根本未定。歷任董會置諸不問。其藐視法令。兒戲局務。概可想見。此董事會之違法者二。然此猶僅影響於局務及股東而已。有關於國權航權。而該董事尤敢違背法紀。肆行無忌者。莫如匯豐銀行兩次押借之事。(中略)公司全部財產。出抵外人。此何等重大之事。而事前既未經股會通過。事後又未經股會追認。(中略)此董事會之違法者三。招商局自改組商辦後。以歐戰期間。爲黃金時代。風聞民四至民八。數年間贏利千餘萬。股東並未分得優厚利益。悉爲該董事會及重要職員勾串一氣。明取暗吞。瓜分以盡。其較顯著者。爲租船事。當時船舶供不應求。廉價長期。爲人租雇。營業上已不合算。迺租船之中。私弊百出。聞經紀佣金。冒開二十五萬餘兩。各船

租價既較他公司爲低。而陸續租出之時價低者。逾租期尙爲人使用。價高者未滿期。卽取消租約。其間有無罰金。及罰金多少。絕不一致。(中略)伏乞監督於歐戰期間。收入諸賬。立飭所司悉力勾稽。其有毀藉漏載者。旁證他公司營業。可以取譬。勿使食私而肥之人。高擁厚資。逍遙事外。而小股東衣食所資之血本。反有破產之憂。此所望監督嚴追浸漁。以補償股東血本者也。招商局之存亡。監督之威信。信政府建設之成績。均將於整理與否決之。(中略)該董事會會長袖善舞。勢饒薰天。藉租界爲巢窟。依軍閥爲護符。衆律師爲鷹犬。養棍徒爲羽黨。百足之蟲。餘力尤在。養癰留螫。必殃後患。現董事會任期已滿。口言辭職而戀棧如故。伏請監督。立施乾斷。(中略)其情節較重之董事。及重要職員。並應看管。以免遁竄。致成懸案。查封財產。爲假扣押。預備照公司條例第一百二十八條一百六十三條賠償公司。及股東之損害。再行移咨法庭。依法起訴。一面趕辦股東登記。待股東名簿造齊。卽由監督。代爲召集股東會。選舉新董事。然後移交事權於董事會。必如是而後政府。可以實施監督。亦必如是而後局務。可以實行整理。非常之事。用非常之手段。不披荊斬棘。則嘉卉何由而生。不排濁決淤。則正流何由而暢。某上願航權。下願血本。不避嫌怨。披瀝上陳。不勝迫切待命。謹呈招商局監督。

## (二) 交通部長在國民政府會議席上之提案

爲提議事。據清查整理招商局委員報告。清查手續業已完畢。其中弊竇更僕難數。一股東姓名無底簿。二所用司員。竟有董事會所不知。三董事會祇有少數到會。四股東意見紛歧。每屆開會。動多爭執。無自行整理之希望。此就招商局內部組織而言。至弊竇叢生。尤爲駭詫。以一輪船總局。儼同政府。秘書至十餘人之多。而且兼職兼薪。董事八人。監察二人。平日既不常川到局。臨時又不各負責任。分科辦事。大率私人。兄終弟繼。父死子嗣。及浮濫把持。實爲罕聞。其實職人員。經手事項。無不染指。歐戰時代。租出船隻。竟無存據。歷年所用煤斤。亦多浮耗。各埠駁船。並不自辦。另由局中辦事者。組織順昌小輪公司。侵牟權利。輪船買辦。大半賣缺。棧房管事。相從偷貨。而內河分局。亦處處虧耗。幸遇歐戰四年。贏餘頗巨。而相率朋分。外未擴重洋之船業。內未增各省之商輪。而歐戰一停。未及十年。負債如山。乃復謬以全部產業。分抵外國銀行。藉爲抵抗政府干涉之舉。實陰以遂其私人把持之謀。而倒行逆施。甚至獻媚軍閥。改爲軍用輪船。違反民意。犧牲股本。此就招商局內部用人行政種種荒謬而言。我政府若不摧陷廓清。實行監督。公司破產。航權斷送。列邦騰笑。國人痛

心與言及此。不可終日。查招商局歷史。始於同治九年。派員督辦。本爲官辦性質。宣統三年。改爲商辦。猶有政府派員監察。而權不副職。名存實亡。然與他輪船公司。純粹商辦者。迥乎不同。班班可考。矧吾國航業。占重大位置者。祇此一局。腐敗至此。上關國家之航政。下係商人之運輸。國本民脈。胥在於是。職部職責所在。再四思維。不容或緩。當此清查結束之秋。急應特派熟悉該局情形人員。從事整理。厲行監督。以副我國民政府。振興航業。挽回利權之至意。爲特依據職部組織法第一條及第九條各規定。爲實行監督航業。保護商股之計。敬擬監督招商局章程一件。提請公決。

### (三)王監督告招商局股東書

招商局經政府派委清查後。發蒙揭覆。真相漸暴於世。股東其亦有所聞者。以千餘萬之資金。積數十年之歷史。遇特別之機會。(如前清運漕及歐戰船運大漲等)享天然之優惠。(如碼頭及地產漲價等)而大之不能爲國家張航權。小之不能爲股東保利益。以視鄰邦之郵船會社等。成立轉運。規模較小。而彼日光大。我日窳落。微特不足與之並駕也。且營業日益縮。財產日益細。債務日益重。岌岌乎有落日孤城不能自支之勢。然而歷來辦理局務者。則又夏屋渠。影頤沈沈。管鼎一樹。莫不捆載而去。私利優厚。道路皆知。局中之積虧如此。辦事人之發財如彼。非股東膏血之是取而誰取。且局中辦事人之對於股東。亦不忠不誠之至矣。公司根本在股東。最高權在股東。以數十年之老公司。而股東無完具名册。股權無一定之規則。每逢股會。則薰莠糅雜。秩序凌亂。紛呶叫囂。不可究詰。卒之真股東無從抒伸其意見。而少數人。適得以勾結搗亂之手腕。造成一盤據把持之局面。語曰。諸侯惡其害已也。而皆去其籍。彼股册之不具。股權之不定。與其謂彼智識之不周。毋寧謂其有惡於股東。而故設是疑陣也。且辦事人之利用股東。則有之矣。每遇積弊發露。政府干涉之時。則商股商辦。商業商營之辭。振振焉洋溢人耳。嗾其黨徒。假借股東名義。創造某社某會。電文累牘。流言載道。究爲股東之真意與否。股東其亦自知之矣。官僚政治時代。政府意固不在整頓。彼等怵以危詞。嚼以微利。仗義執言而來。不難曳尾縮頸而去。前事固數見之。彼等既自詡其得計。膽益壯。心益肆。適至不惜以股東血本。僅存之數艘商輪。爲要結軍閥之工具。上書邀寵。悉供調遣。推其心。無非仰勢要之權力。固一己之地位。質言之。卽假軍閥之威靈。嚇制股東。使不敢反抗而已。而股東果不能贊一辭也。彼辦事人平時則視股

東若無物。有事則假名義爲護符。爲股東者喪其權。喪其利。又喪其名。豈無明識達慮之股東。欲奮起而爲整理之計。無如一盤散沙。勢微力弱。非彼盤據把持者之敵。則終於默默。亦事之無可如何者也。國民政府注重民生。平常商業之大公司。苟有肢削股東。損社會之事實。亦當起爲正當之干涉。況乎航業運輸。爲民生政策之最重要者。國權商業。關係非輕。政府爲貫徹政策。挽回航權起見。對招商局之積極整理。事非得已。股東所不能行者。政府暫時代爲行之。整理局務。即將以保全股東。公私相聯。如株與幹。有利於國。無不有利於股東。不利者。把持中飽之少數辦事人而已。彼等或日狃其慣技。故爲嘗試。甚則以全部沒收爲國有等詞。爲謠惑計。不知政府主旨。在振興航業。政策在整理局務。苟能切實整理。則商有之公司。猶是我國之航業也。不能整理。則公司已虧累如是。政府何必取石田以自累。總之政府本節制資本主義。尊重民辦利益者。今伯羣受命監督局務。並由本部特任趙鐵橋爲總辦。股東有以良猷見告。爲整理之助者。必悉誠採納之。卽局員中有爲守兼優。來行其志之士。亦必物色而延攬之。惟假立名義。阻撓大計。造謠煽惑。固持私利之輩。害攀之馬。舍繩以三尺外。無他道焉。政策既重。期以必行。決不畏難而中止。亦不徇情而敷衍。此則革命旗幟之下。與官僚政治絕對不同者。股東其詳察而熟計之。王伯羣。

#### (四) 董事會長呈王監督文

呈爲遵令密呈事。案奉上年十一月二十四日鈞處訓令第二號內開。查招商局成績不良。人言嘖嘖。釀成債務日重。營業日絀。該董事長及諸董事。受股東之委託。處理該局事務。職有專司。責無旁貸。前此既不免高拱之嫌。此後當勤修補牢之計。該局組織。應如何改善。積弊應如何肅清。債務應如何分償。航業應如何補救。本監督受命整刷該局事務。每念航權商業所關。不勝積極革新之望。爲此令仰該董事長。轉知董事會。悉心籌議。尅期成功。若有爲難之處。可隨時密呈監督辦公處辦理。本監督持平執法。以繩其後。決不使整理計劃。阻撓中止。該董事長當念責任所在。勞怨不辭。勉勵圖維。一新壁壘。以副本監督之期望。切切此令。當經據實陳情。復奉訓令第三號內開。該董事長所稱。招商局積弊叢生。不可救藥。嘉謀良策。多難實行。固屬實在情形。政府有鑒於斯。特派本監督統籌全局。嚴行監督。俾該局得以從事刷新。力圖振作。挽回將墜之航業。查該董事長。在局多年。甚稱厥職。該局積弊何在。究應如何。方能整頓。想必早有成

竹務仰該董事長力疾從公。積極負責辦理。以副國家整頓航業之至意。毋以困難灰心。託病爲辭。是所至要。此令各等因。仰見鈞座維持航業。保護商權之德意。國杰猥以迂疎。辱荷慰勉。亦何敢知而不言。惟爲醫須洞察病源。暨病者之體氣性質。始能確定診治之方。而無貽誤之悔。謹就愚慮所及。爲鈞座縷晰陳之。在昔先大父文忠公。創辦招商局。其定名命意。立法所在。全爲振興航業。提倡商權起見。以官方補商力所不逮。使商力得官方而漸充。慮遠謀深。實樹百年不壞之基業。蓋當五口通商以後。江海商權。已爲外人占盡。華商亦多附股於洋商名下。欲求挽回中國利權。不得不急起直追。而在門戶大開之會。舍兵戰而言商戰。自非以商力爲主體。不能角逐於競爭之場。然而無官方爲後援。亦不能希望有必勝之效。且鑒於英法美日等國。專以商務爲富強之基。對於航業。無不實力補助。遂毅然主張。由南北洋。先後撥借官款二百餘萬。以助招商局之成。其時商股未能踴躍。官款居大多數。乃始終不肯以官款作爲官股。而必造成完全商股之局面。又付以漕運專利。以爲營業之基。擇購各埠碼頭。皆爲衝要之地。利潤則寧減官息。以補商息。事權則注重商董。以伸商權。凡茲策畫。所以扶掖商業者。無微不至。其奏牘中有云。設局本意。重在招商。又云。招商局之設。係由各商集股作本。按照貿易規程。自行經理。誠以商務應由商任之。不能由官任之。又云。輪船招商局之設。原與洋商爭衡。要在損外以益中。不可損下以益上。俾中國自有之權利。不盡爲外人所奪。又云。無庸定爲官商合辦。應聽該商等自立條議。悅服衆商各等語。係因當時朝野。無此遠大眼光。故不憚反復申言。以圖啓發。迨先文忠離去北洋。繼任者。昧斯本旨。漸視招商局爲通常局所。安插閒冗。習氣日深。而局中主事者。又將公積現金。移作他用。不以添船造棧。航業衰落之因。實伏於此。衆股東感受痛苦。適值清廷頒行商律。遂羣起要求改歸完全商辦。章程之奏定。董事會之成立。皆在是時。民國肇興。值歐戰機會。大可發展。惜因商力不充。政府又未特加提倡。更無所謂補助。且屢有徵調軍用。碰壞船隻等事。又因時局多故。航路阻滯。於是招商局營業迭虧。債累層積。幾至不可收拾。誠以航業一事。官商間有相互爲用之關係。必如先文忠當日所行之政策。然後官方始足以保商。商業始可以不敝。官商各得其道。乃有發展之可言也。今者鈞座受命監督招商局。開誠布公。諄諄宣示。顧全衆股東之利益。督促董事會以刷新。實與先文忠維護商權之政策相符。凡屬股東。應知欽感。顧刷新之道。非可徒託空言。須於事實有濟。查招商局債務。急迫不可終朝。非財政確有辦法。無從救濟。當此商力不逮之際。自應由政府撥款補助。以

示實力維持。無如國家財政。亦感困難。尙未有餘力顧及航商。而招商局待救孔殷。勢非爲就公司本身設法不可。夫以全體股東之資本。救濟全體股東之業務。國杰自願職責。分所當爲。固亦嘗審慎建言。提出方案。乃屢遭阻撓。一未實行。力不從心。深滋慚愴。數月以來。事變益亟。各董事或去或病。或無端缺席。國杰雖居領袖之位。而受股東付託則同。權不相臨。事難相強。於是國杰惟有多方維繫。一身支撐。不遑罅漏補苴。由集思廣益。而事闕改革。又不能率爾張揚。此中困難。言之堪笑。國杰居恒深念。當一盤散沙之勢。成六馬朽索之形。何力回天。而徒自苦。惟一念先文忠。創辦此局。備歷艱辛。卽非自我而墮。亦當效死勿去。故每憤然辭卸。還復稽留。奉令前因。自應積極負責進行。益加奮勉。謹將平素所擬。客事修厘。繕具整頓意見書。附呈省覽。所言皆歷年經驗所得。似屬可行。既荷責成。敢辭勞怨。惟理想方面。雖可云略具規模。而事實方面。未敢謂遂有把握。蓋以密邇年關。財源枯竭。設並最低支應之欸。不能籌到。則恐整理未成。糾紛已啓。而寧人息事。歸結仍在資金。此則籌畫中所不得不熟計者。國杰半生憂患。一介庸愚。對於社會國家。惟矢忠勤。從無推諉。矧是本身。職任所在。重以鈞座督責之殷。更何敢不竭力盡心。周慎將事。倘得招商局從此轉危爲安。中興有望。則不特全體股東。感鈞座維護之德。卽國杰亦差幸可告無罪於先文忠矣。所有芻蕘之見。瀝陳諸端。理合遵令密呈。伏希鈞鑒訓示。祇遵。謹呈監督招商局王。

### (五) 招商局董事奉令停職查辦

▲因股東登記不及十分之一

▲查辦期中停止開會及職權

爲令知事。據招商局董事長李國杰函呈股東登記名冊。逾期兩月之久。而登記戶名。不及十分之一。該局人員辦事不力。可勝浩嘆。本監督檢閱名冊。現任董事監察人。竟有多數未見登記。甚爲駭異。公司條例。規定股東名簿。何等鄭重。前委員會及本監督。又一再敦促。爲該局尊重股權。解決糾紛之計。該局董事監察人等。身居要職。平時既不遵照條例。迄今又復存心規避。是否故意抗違法令。使股東觀望不來登記。永久不能正式開成股東會。以遂其盤據把持之私。抑或另有別情。仰總辦趙鐵橋查明辦理。在未查明之先。該董事等。既已違法屬實。又別有控案。本監督負監督之責。未便聽其行使職權。損害局務。應即停止開會。並各職務。聽候查明辦理。其董事之兼

任他職者。並應遵照前令董事長改組辦法。負責移交清楚。不得飾詞諉避。致干未便。此令。

### (六)招商局總管理處接收時之公告

案奉

監督令開。招商局應設總管理處。派總辦趙鐵橋為總管理處總辦。會同董事長籌辦改組。剋期完竣。呈報等因。奉此。遵即聘任俞鳳韶為稽核處處長。擬定分設總務營業會計出納船務棧務六科。派汪子涵為總務科長。王允章為總務科副科長。沈仲毅為營業科長。楊英為船務科長。葉錦初為船務科副科長。洪雁賓為棧務科長。謝繼善為棧務科副科長。張雨之為會計科長。施譜薰為會計科副科長。王允章為出納科長。分別接管局務。舊有任事人員。應各安心服務。靜候各科長接收。已諭知各科長儘先派用舊人。以資熟手。其有勤奮素著。久湮下僚者。尤當物色擢用。以勵賢能。此後當嚴定功過。與各同事互相勉勵。整理局務。有厚望焉。特此公告。

總辦趙

### (七)李董事長呈王監督文

呈為續請延期召集股東大會。以期合法。而重會務。仰懇鑒核示遵。竊國杰前奉鈞令辦理召集股東大會。曾以合法召集。須具三種要點。一、應按照公司條例。有準確之股東名簿。登記各股東之真實姓名印鑑戶籍住址以為根據。而免冒濫假替之弊。二、應確定股權行使。根據何項章程。俾股東一致遵守。以免臨場爭執。三、普通通告大小各股東。依期蒞會。不能僅召集一部分或限于一隅之股東。以免向隅而昭公允。基於上述三點。並按照公司條例第一百四十三條。及第一百五十條之規定。備文縷呈鈞座。察核在案。近查各股東來局登記者。仍未十分踴躍。且皆僅屬上海一隅。其他各省股東。以未登報通告。尙屬寂無所聞。即令願來登記。亦以不在召集範圍。轉將踟躕不前。查本會歷屆辦理召集股東大會。均先期一月登報。普通通告各埠股東。攜帶股票息摺。就近分赴津滬漢粵閩港廈門各分局。報名掛號。由各該分局驗明股票後。給憑條。持赴總局。換領入場券。到會列席。每次開會。在全局八萬股中。總有六七萬股之股東到會。迄以股東名簿。未曾完備。不免違法紊亂之譏。本屆召集股東大會。自應完全編製正確之股東名簿。以為根據。期於一切手續



皆臻合法。然各股東散處四方。且以時局未靖。交通不便。於造具名冊登記股票徵求印鑑一事。言之似易。而行之實難。斷非倉猝短期之間所能成。倘仍因陋就簡。勉強成會。必致手續缺漏。向隅者多。違反公司條例第一百五十八條之規定。引起各項控爭。殊非慎重會務之道。擬懇鈞座俯賜考量。准予延期召集。仍應登報普遍通告遠近各股東。攜帶股票息摺。來局登記。並責成津滬漢粵閩港廈門各埠分局長。就近登報。詳為解晰。且設法予以便利。俾各股東欣然應命。陸續赴局登記。俟將根本正確之股東名簿完全造成。再行定期開會。藉期周妥。而免糾紛。所有續請延期召集股東大會各緣由。是否有當。理合具文呈請察核。訓示祇遵。實為公便。

#### (八) 監督處指令

兩呈均悉。查本處此次辦理股票登記及召集股東大會。原以該局整理進行。諸待議決。事務重大。未便久延。茲據該董事長一再呈請。自係根據事實。格外慎重。所陳不為無見。應即照准。現在先行辦理登記。展期一月。即延至七月五日止為登記期間。俟股東名簿完全造成。再行定期召集股東大會。除登報通告外。合行令仰遵照。此令。

封面  
前言  
目录  
监督宣言  
总办入局时对职员训话  
对于整顿招商局之观感(张人杰)  
改组二周年纪念感言(许修直)  
国民政府交通部两年前接管招商局纪实(陈芷町)  
总管理处办公室概况  
招商局最近两年营业状况及整理经过述略  
会计科业务报告  
船务科改革后之经过及其将来  
两年来的栈务科  
物料委员会业务报告  
工程委员会成立以来之工作  
本局船舶无线电台工程与业务之现状及其成绩(附表)  
内河机厂近两年来营业状况\*  
同人俱乐部  
两年来之功与过(附表九张)  
招商局重要文电附录  
一、招商局股东呈清积弊文  
二、交通部长在国民政府会议席上之提案  
三、王监督告招商局股东书  
四、董事会呈王监督文  
五、招商局董事奉令停职查办  
六、总管理处接收时公告  
七、李会长呈请监督延期召集股东大会文  
八、监督处指令