

社會經濟參攷叢書

(內附可供法界參攷與國際私法有關之重要訟案件)

附錄

本局聲請解散政記輪船公司 爲中外所注意及與國際有關之訟案概略
(內附重慶法院及香港法院判決書原文)

招商局

最近三年
來之革新

中華民國二十九年二月

招商局
總經理 蔡增基 編

社會經濟叢書

(內附堪供法界參攷與國際私法有關之重要訟案件)

附錄

本局聲請解散政記輪船公司 爲中外所注意及與國際有關之訟
案概略 (內附重慶法院及香港法庭判決書原文)

招商局

最近三年
來之革新

中華民國二十九年二月

招商局
總經理 蔡增基 編

中華民國二十九年二月初版

招商局最近三年來之革新一冊

定價國幣叁角

編著者 蔡增基

印刷者 香港商務印書館

代售處

香港 昆明 重慶 成都 商務印書館

目次

導言·····	一
一 組織之革新·····	四
二 業務之整理·····	一二
三 輪舶之整理及添建新船之計劃·····	二四
四 碼頭貨棧之整理·····	三一
五 房地產業之整理·····	三四
六 護航警隊之整理·····	四〇
七 結論·····	四二
附錄（政記輪船公司訟案概略）·····	四五

招商局最近三年來之革新

導言

前清同治十一年，李鴻章撥國幣二十萬串，另招商股十餘萬兩，創立招商局，此爲招商局發軔之始。經營未幾，不幸遭光緒二年南荒北旱之災，客貨減少，金融枯困，勢將不支，李氏復續撥公帑五十萬兩，作爲局中存款，俾以維持。嗣以二百二十二萬兩，收買旗昌洋行輪船產業，乃再撥公帑一百萬兩，其餘之一百二十二萬兩，增招新股以補足之，所購產業，除滬漢津津鎮等處碼頭貨棧房屋外，并增加輪船十六艘，營業頗盛。洎乎宣統元年以後，始易完全商辦制度，改轄郵傳部，定爲商辦有限公司，自此之後，積弊日深，瀕於破產。民國十六年，採用監督制度，成立監督處，十七年更新制度，派委總辦，十九年復取銷總辦制，改設專員，二十一年又廢專員，而設總經理，并設監理事會，以監理之。凡茲遞嬗，悉爲招商局沿革興替之大略情形也。

民國二十五年春，廢除監理事會所有制度，委派增基總理局務。增基受命以來，良以人事之複雜，財政之艱窘，兢兢業業，時虞覆餗，迨自抗戰軍興，局務益形艱窘，然仍能於艱困環境之中，廣續奮鬪者，莫不由於在上者之指導有方，社會之協助不解，同事奉行之能努力也。茲回溯過去局務之應興應

革，固屬多端，然而探其癥結，革舊布新，亦已逐步整理。閱歲以還，關於人事之整飭，業務之刷新，地產之整理，債務之清算，舉凡一切急要局務，業經澈底改造。雖屬預期之效果，或未克即竟全功，然營業漸有增加，支出均各減少，已有轉趨興盛之徵象。此外業務之推進，如展開航線，籌增新輪，亦經逐步推行。即此數端，於百廢待舉之中，而能兼顧并行，幸免隕越，此可引為深慰者也。所有上述債務之整理，及地產主權之維護，其中均與外交上經濟上有莫大之關係者，應付既煞費苦心，其經過情形，誠有或非片言寸楮所能罄述。第約言概略，姑就債務一端而論，可分別內債外債而言，內債方面，有由我國金融界聯合貸借者，外債方面，有由英美銀行貸借者，其負債之巨，至可驚駭，自應急圖整理。關於內債之整理，擬有辦法，容俟戰事結束，再當體督環境，按步實施。至如外債方面，其業經解決者，數逾千萬，重負減輕，幸獲喘息，假以時日，鏗而不舍，不難逐漸清釐也。凡茲種種，務冀無負所期，縱雖備嘗艱辛，亦分所應爾。惟以上述各節略，或有涉及外交，及其他機要關係，在各事未經完全結束以前，未能附麗本編，至足引為滋歎耳。抑尤有進者，現值國難期中，然仍於忽遽間，將本編付諸剞劂者，誠以本編所述，有足供異日國事安定後，發展本局業務上之參證。抑亦可為國人熱心發展航業，及其他企業者之參考。矧我國最大航業，首推本局，不獨具有悠久之歷史，尤與社會工商業上有密切之關係。邦人君子，期望甚殷，即對於近來局務之整理，當亦急欲知其梗概也。增基主持局務，已歷三年餘，中以遭遇八一三事變，為環境所限，以致預定計畫之發展程序，未克續繼邁進，僅就任職以來，最

短期間中所有整理之經過，迅編成帙，以爲國人告。所望國中碩彥，不吝賜教，庶獲他山之助，冀增邁進之資，有厚幸焉。

蔡增基謹識

二十九年二月

一 組織之革新

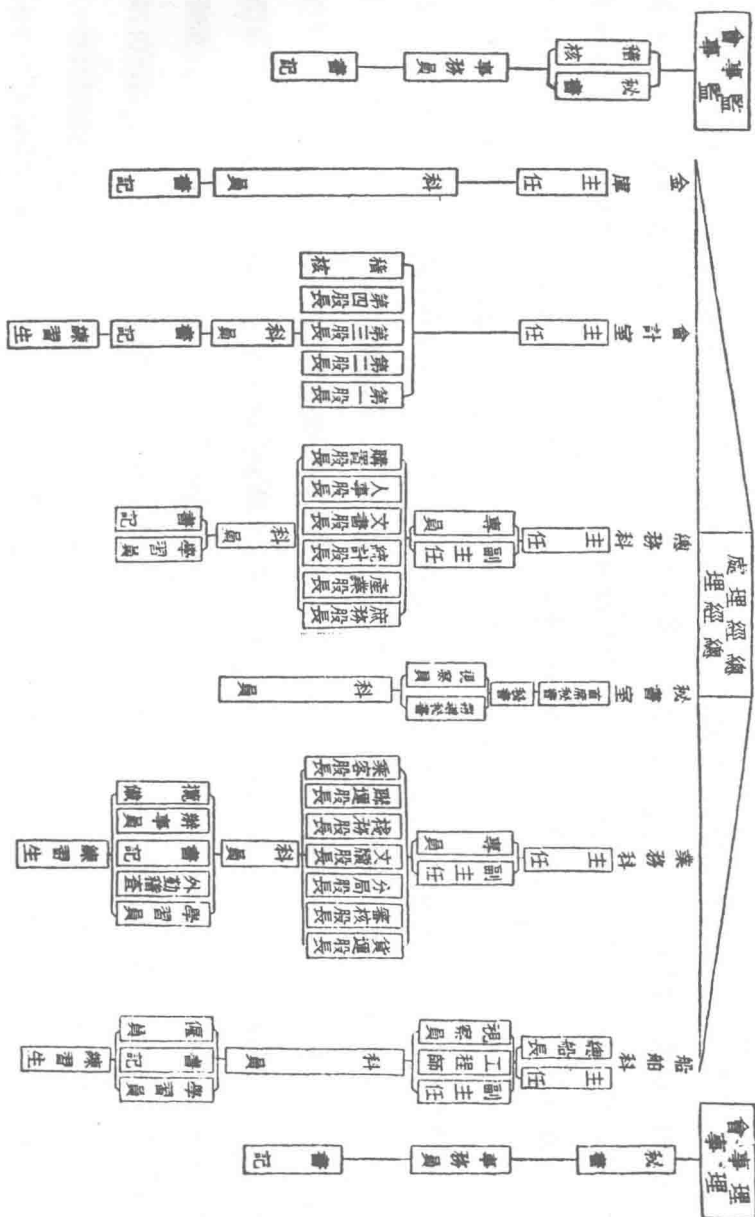
事業之創作，制度之改進，首重組織，組織不健全，未有不窳敗者，而企業尤甚焉。故凡對於某一種企業之組織，尤其是一種複雜之企業組織，其系統不特須綱舉目張，有條不紊，尤須注重於簡單化，集中權責。蓋非此不能便利解決複雜之環境，惡化之糾紛。即就省費一端而言，亦須於行政費，力求減少，而事業費，則不妨增多，此為經營企業之必要條件。招商局為吾國唯一之航業機關，歷史悠久，規模夙具，遠在國內各航業之上。迺以外受外商競爭之影響，內乏自力健全之組織，糜費日增，生機日蹙，輒辦垂六十年，負債疊疊，局務每況愈下，收少支多，頻年虧蝕，有識之士，怒焉憂之矣。

查本總局內部組織，在改組以前，於總經理處外，另設監事理事兩會。一切重要行政，須經兩會之議決，然後交總經理執行。二十五年二月，復行改組，將監事理事兩會裁撤，除仍舊設置總經理外，并增設副經理二人。至各部之組織，名稱職掌，已略有變更，并將各課室分股，辦事程序，依據事實情形重行釐定，酌予增併。在增進效率原則下，使各課室庫辦事手續，取得相互間之聯絡，與相互間之監督。尤以金庫與會計室間規定，特為縝密，凡收付款項，須與會計室賬上互相印證。至於行政經費方面，力求減縮，裁汰冗員。按照修正組織章程所規定之員工名額，分別舉行甄別考試，以判優劣，而定汰留。復經奉派人員，會同主持其事，照章嚴切執行考試。至此次總局考試結果，會計室各員考取及格

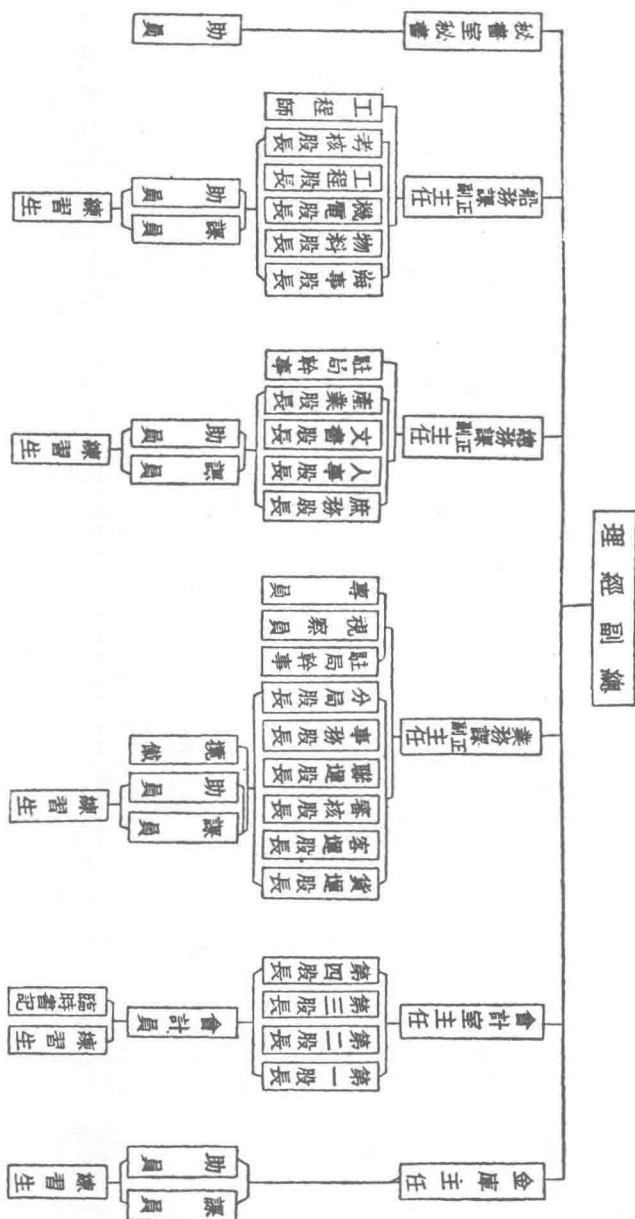
者十四人，其餘各課職員之及格者五十五人，另有薪額在四十元以下之成績較佳人員，則以練習生名義，在章程規定職員名額之外補用之。惟依照組織章程所規定最高額，爲七十名（會計室員額另定），而此次考試及格者，除會計室外，僅五十五人，尙少十五人，當視局務之需要，仍遴請考試後補充。既經甄別考試合格人員，按其成績，照章改派相當職務，另敘薪級，不及格者，由局給資遣散。計此次自行辭職人數，爲六十七人（內監事理事兩會四十一人），被裁汰者，八十五人。先後經奉委派總副經理以下人員三十七人，其後以庶政刷新，百廢俱舉，從業務之進展，而事務繁增，用是請准招考普通人員四名，統計人員二名，派在各課室試用。總計改組後留用，及考補人數，共一百二十五人，比改組前減少一百零九人。其餘各地分局，及辦事處，或由局派員前往董理一切考試事宜，或轉請就近航政局代爲辦理。其考試辦法，及留用人員，亦概以規定之名額爲依歸也。

茲本總局，在民國十七年至二十一年之五年間，歷任內部職員人數，平均爲一百九十四人強。尤以民國二十一年春間人數，至二百七十九人，月支薪金三萬三千七百餘元。迨至二十一年冬，員額減爲二百三十四人，支薪二萬六千八百八十餘元，較前已有減少。改組後，力謀緊縮之結果，計爲一百二十五人，月薪一萬六千四百八十餘元。較之改組以前名額，更減少一百零九人，薪資月減一萬零四百元。至各分局在未改組以前，二十四年度行政費，支出決算，爲四十三萬七千二百三十餘元，改組後，二十五年度，則爲四十一萬五千六百一十餘元。比較上，亦減支二萬一千餘元。惟過去積習相沿已久，一旦執

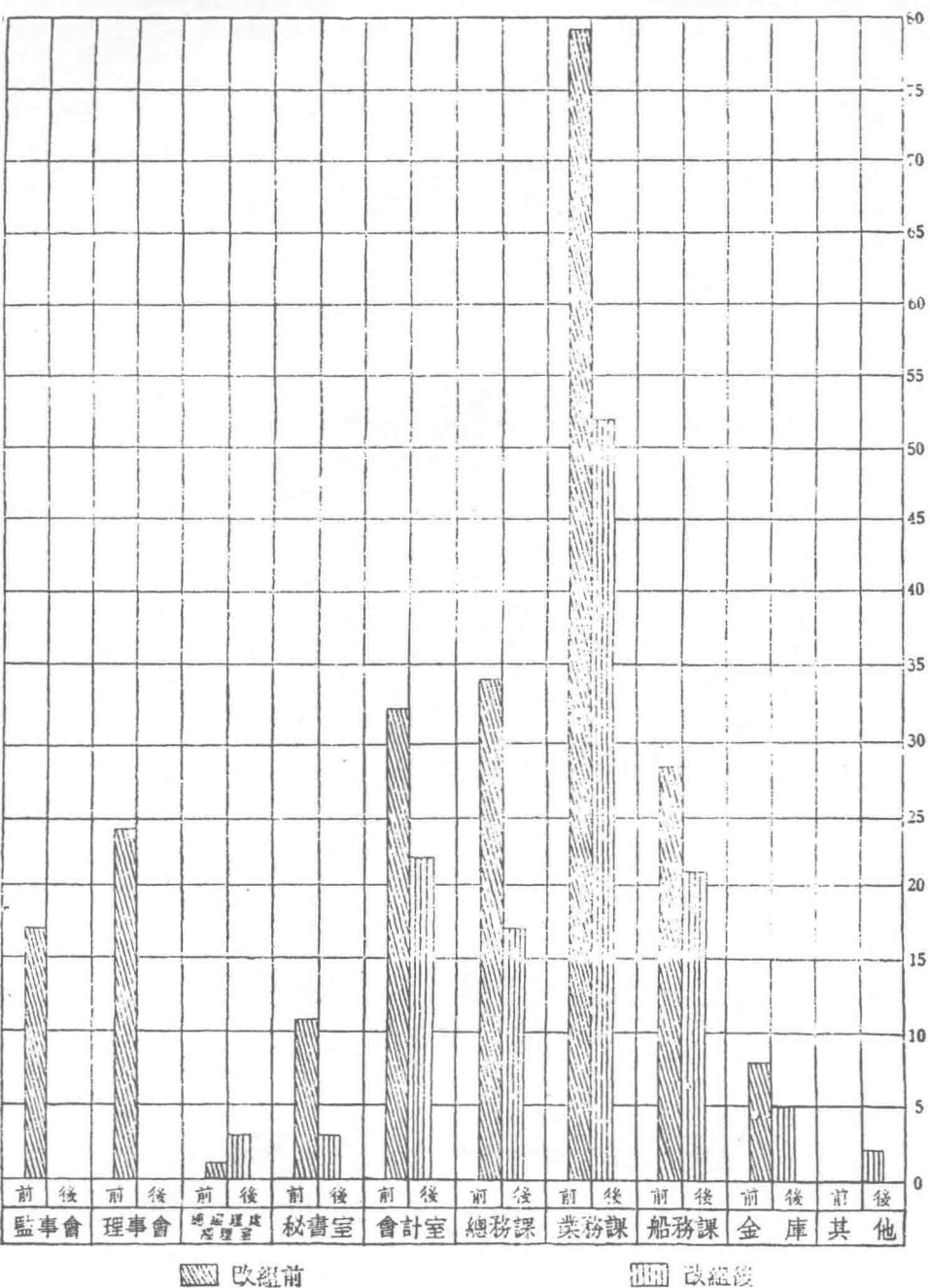
招商局改組前組織系統表



表統系織組後組改局商招



招商局改組前後總局職員人數比較圖



行改革，其中經過之波折自多，其阻撓之情勢，亦迥非尋常者所可比擬。然仍能進行順利，卒底於成者，此固賴在上者之德威有加，而同人等之努力協助，尤不可泯沒者也。茲將改組內部之經過，職員汰留人數，及薪資節省之結果，分別列表如前，並附比較表統計表如後：

招商局改組前後總局職員人數薪額比較表

類別	職別	數	類別員		額較		前薪		額較		前	
			額改組前	現	在	減	增	改組前	現	在		減
監事	事	九										
理事	事	一五										
總經理	理	一			一			六〇〇		六〇〇		
副經理	理				二		二		九八〇			九八〇
秘書	書	八			二	六		二、六六〇		六二〇	二、〇四〇	
主任	任	五			五			一、九〇〇		一、五八〇	三二〇	
副主任	任	三			三			九〇〇		七二〇	一八〇	
總船長	長	一				一		四〇〇			四〇〇	
專員	員	二			一			五〇〇		二五〇	二五〇	
視察員	員	三			三			一、二〇〇		六〇〇	六〇〇	
工程師	師	五			三	二		一、二六〇		九二〇	三四〇	

附註	合計	練習生	僱員	外勤稽查	書記	攬載	試用員	學習員	辦事員	助員	會計員	駐局幹事	科(課)員	稽核
(一)改組後曾於二十五年五月招考練習生五十四名現派在本局各課室庫試用每月各支生活費二十元俟試用期滿即分發各分局辦事處及輪船上服務因非本局內部職員故未列入	二三四	五	三	二	二四	一		七	九				一二七	四
	一二五	一二			三	五	六			二八	一六	二	三三	
(二)試用員六人即二十五年八月招考錄取之職員	一七四		三	二	二一			七	九				九四	四
	減一〇九	七				四	六			二八	一六	二		
	二六、八八六	一一五	一〇〇	一五〇	一、〇四〇	八〇		三七六	一、一九五				一三、五五〇	八六〇
	一六、四八六	四八五			一二〇	四〇〇	三〇〇			一、八七五	一、九三六	四〇〇	四、七〇〇	
	一六、五八一		一〇〇	一五〇	九二〇			三七六	一、一九五				八、八五〇	八六〇
	減一〇、四〇〇	三七〇				三二〇	三〇〇			一、八七五	一、九三六	四〇〇		

招商局改組後總局職員裁補統計表

考 備	合 計	理 事 會	監 事 會	總 經 理 處								部		考 補 人 數					
				其 他	金 庫	船 務 課	業 務 課	總 務 課	祕 書 室	會 計 室	總 經 理 室	別 人 數	別						
(一)改組後曾招考練習生五十四人現派在各課室試用期滿即分發各分局辦事處輪船上服務故未列入	二三四	二四	一七		八	二八	七九	三四	一一	三二	一	舊有員額	現有人員	比	較	裁	汰	員	額
(二)裁汰員額欄內所列裁汰人數係改組後舉行甄別考試不及格者	一二五			二	五	二一	五二	一七	三	二二	三	增	減	裁	汰	辭	職	合	計
(三)考補人數欄內計二十五年八月招考職員六人(即前表所列試用員)餘為奉派人數	一〇九	二四	一七		三	七	二七	一七	八	一〇									
	八五				三	一三	三五	一四	一	一九									
	六七	二四	一七		一	五	五	五	九		一								
	一五二	二四	一七		四	一八	四〇	一九	一〇	一九	一								
	四三					六	一三	七	二	九	三								

二 業務之整理

招商局爲我國最大之航業機關，其所負之責任綦重。內則領導各小航業，樹立楷模。外則抗衡外國商輪，杜其攙奪。倘能貨運叢集，則無形中奪回既失之航權，而外國商輪自然歸於淘汰。加以便利乘客，節減其行旅之苦，則實際上已獎勵僑遷，扶植貿易。責任既如是之重，即業務之整理，刻不容緩，茲將整理業務之經過分述如下：

(一) 輪船調度 查航運陸運，均以貨物噸位收入爲主，而航次增加，即爲噸位收入增加。至於輪船之速力，江海之潮汐，修船期限之限制，均於航次有關，倘一失誤，則運輸窒礙，收入減少，影響良非淺鮮。本局向來對於船隻之調度放發，尙欠迅捷週密，因而航次減少，影響營業者殊多。例如由滬航行海州者，原定輪船三艘，倘在旺月期間，貨物尙可滿載，然每輪貨載收入，月不過在三萬餘元之間，若在淡月，則每艘祇半載而已。又如長江中上游航行各輪，原有八艘，而所載貨物，亦往往祇能占每艘噸位之半數。間或無貨可載者，其無形中之虧耗，實屬不貲。自改組後，對於營業上，積極注意，首先進行查考各地貨物之產銷數目，并酌衡其輪運出口多寡之時季，同業競爭取勝之程度，一一集中統計，酌盈劑虛，量予調度。其各處之貨物，有須待輪運，而又衡其貨脚較高者，則抽調以應之。向航上海海州之海瑞一輪，曾屢作是舉，根據以往之紀錄，貨脚收入，較常行航線，幾達二倍。又滬粵航線，貨運最

多，復經縮短停泊，及航行時間，每月亦經增航半次，客貨運之收入，以元、亨、利、貞之四海航輪船，每月共計，亦增加幾及四萬元。至於長江方面，各客戶均以轉口增加運費爲苦，本局爲減輕客戶負擔，減少國貨輸出成本，及增進營業起見，復調兩輪船，由滬逕放長沙，或間航宜昌。照過去紀錄，各輪每次收入約在八九千元，至一萬三千元之間，較常航班次，幾達十倍以上。

(二)買辦制度 查本局所屬各江海輪船，在改組以前，概採包繳比額制。各輪客運，均由買辦一手經營，所售客票，漫無限制，一切事務上之管理，均見廢弛。最可異者，每船茶房人數，常多至百人以上，既無分文工資，復須向買辦繳納鉅額押櫃。於是把持鋪位，勒索酒資等事，相習成風。以致乘客付給小賬，間有超過票價一倍以上，公然爭索，恬不爲異。兼之散兵莠民，混雜船上，吸煙聚賭，亂象畢呈，秩序如此，遑論衛生。故統艙乘客之待遇，幾等非人生活，以致行旅視爲畏途，業務因而衰落。改組後，毅然籌集巨資，將以前買辦繳存之保證金十餘萬元，一律發還，即行廢除買辦制度。并於碼頭設櫃售票，憑票上船，妥爲配置艙位。改善查票制度，使莠民散兵，無從躡入。茶房則更名為勤務生，規定名額薪工，限制酒資，不准需索。訂定各輪伙食辦法。改善各輪領用品物手續。以往陋習，革除淨盡。

(三)人事上之整理 業務上之競爭，現世至爲激烈，在航權旁落之中國，經營航業，尤非易易。遑論資本不足以與列強比較，即航業經驗，亦殊落後。今欲發展營業，當於人事方面，妥爲選擇支配，廣