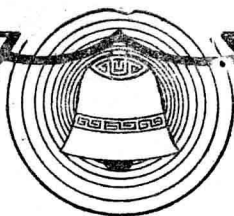


金士宣編著

正中書局印行

欽定通鑑輯覽



版權所有
翻印必究

中華民國三十二年三月渝初版
中華民國三十六年五月滬一版

鐵路運輸經驗譚

全一冊 定價國幣二元七角

(外埠酌加運費匯費)

編著者	金士宣
發行人	吳秉常
印刷所	正中書局
發行所	正中書局

(1681)

序

金君士宣我國鐵路運輸界有數之人材也，方其求學之初，早著聲譽，及其畢業北平交大，以第一名奉派赴美，余時亦以北洋大學畢業留學是邦，欽其學行，遂定交焉。金君之對鐵路運輸，不尙空論，而以實事求是爲職志，凡所研習，莫不博徵遐搜，勤苦卓絕，歸國後，服務各路，致力既閎，體用兼賅，部方路方，衆論許之。我國新興事業，率落人後，鐵路設備亦都粗簡，現代機械之不足，惟賴精神努力，庶圖裨補於百一，金君之治各路運務，卽以此種精神，倡導成風。迨抗戰軍興，全國鐵運驟然增繁，當夫萬難之中，在事員工，率能堅守崗位，克盡厥職，養本俟實之功，匪朝伊夕，金君之所身體力行者，悉本乎此。當浙贛路杭江段初成之時，余卽以車務之責畀君，在彼筭路藍縷之秋，實卽奠其始基，迨全路通車之後，金君以副局長兼掌運輸職務，內須通籌運輸能力之如何增強，外須兼顧空襲戎務之如何因應，人之所難，金君悉遊刃而有餘，若非學驗閎富，修養有素，曷克臻此。比者，該路將外站人員分期調局訓練，關於鐵路服務經驗，卽由金君主講，積稿成書，行將刊印小冊，公諸路界，囑余作序於卷頭。余觀其書內容，一所以闡明原理，

二、所以陳述經驗，其所以揭示吾人者，果能盡其在己，實乃無堅弗克，運輸如此，其他鐵路行政，又何獨不然！是則此冊之刊，對於路界任何同人，咸足資其箴銘，不僅運輸人員所當融通習誦而已也。是爲序。

中華民國三十一年穀旦平遠曾養甫

自序

這本小冊子，是我陸續在浙贛路車務員司講訓班的演講記錄彙輯而成的。浙贛路爲提高車務外站員司工作效能灌注服務精神起見，舉辦車務員司講訓班，先後抽調受訓，自民國三十年八月起至三十一年一月止，共計十期，每期我都擔任精神訓話一次，除第一次外，我就把我自美留學回來後服務各鐵路和鐵道部的經驗，借此機會公諸大衆。歷次演講記錄，已陸續刊登浙贛路浙贛月刊，茲再彙輯成帙，謹以獻給我國鐵路界和運輸界同仁。

我國鐵路事業雖僅短短幾十年的歷史，但是近十五年來的演變跡象，尤其是運輸方面的進步改良，頗足稱述。我自回國以後獻身鐵路，很僥倖的能夠先後在京滬、北寧、杭州、平綏、津浦、粵漢、浙贛各鐵路，及鐵道部業務司服務。自從民國十六年以迄現在，十五年來，無稍間斷，對於我國鐵路運輸方面的各種興革，多曾參與其間，略盡棉薄，如今回憶，良深自慰。這種累積經驗，亦彌深自愛，所以不揣簡陋，分篇報告。以我本身的工作爲經，各路的當時情形爲緯，每次有系統的詳盡敘述。所以這本小冊子，非但是我十五年來的經驗實錄，亦於以見我國鐵路運輸的發展過程演進軌跡。

抗戰以還，鐵路運輸之能配合軍事，迅捷行動，尙無延誤，差強人意者，我們得歸功於最高交通長官的指導督促，以及數年以來各路同仁的發奮努力。但是我們並不認爲我們的任務業經完成，成績已臻圓滿；反之，我們隨時隨地覺得尙有許多尙待改進之處，需要我們配合環境堅毅解決的。更有進者，勝利不久來臨，將來失地收復之後，對於全國整個鐵路運輸，如何詳密規劃，奠定基礎，亦有待於今日的縝密研究，溫故而知新，在我敘述過去的時候，也曾不憚煩瑣提供許多將來改進的意見，俾作參考。倘若因爲這本小冊子的印行，能夠喚起鐵路界和運輸同仁注意，發生些微作用的話，那是我所深切期望的。

中華民國三十一年十月 金士宣

目次

[illegible]

三、文書的改善……	二七
四、其他……	三〇
第四、怎樣創辦杭江路的運輸……	三三
一、杭江路的建築和管理原則……	三四
二、灌注運輸常識於民衆……	三五
三、調查沿線經濟及運輸狀況……	三七
四、怎樣創辦客運……	四〇
五、怎樣創辦貨運……	四二
六、減價招攬……	四四
七、車機電警各部分的合作……	四五
八、員工的訓練……	四六
九、杭江的成績與浙贛的形成……	四七
第五、怎樣革新平綏路的運輸……	五〇
一、平綏路原是中國唯一自築的國有鐵路……	五〇
二、沿線經濟及運輸狀況……	五一
三、怎樣解決車輛缺乏的大問題……	五五

四、整頓客運	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	六〇
五、整頓貨運	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	六二
六、調整貨物運價	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	六五
七、整飭人事	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	六六
八、復興計畫	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	六七
第六、怎樣改進津浦路的運輸	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	七〇
一、沿線經濟和運輸狀況	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	七一
二、怎樣加強運輸能力疏運糧煤	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	七三
三、改進客運	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	七七
四、複雜的聯運問題	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	八〇
第七、怎樣克服粵漢路的運輸難關	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	八四
一、粵漢路的過去	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	八四
二、重重的運輸困難	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	八六
三、運輸營業廠務分立的試驗	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	八九
四、行車安全的增進	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	九三
五、運輸能力的加強	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	九五

第一 怎樣管理京滬路的站務

（三十年八月五日對浙贛路第二期車務員司講訓班講）

上期講訓班我所講的是「鐵路與客商」，每期講話的題目相同，對諸位未免乏味，所以今天來講一講我從美國回來第一次服務鐵路的經驗。

我於民國八年考入北平交通大學，十二年畢業，奉交通部派送美國留學，十六年回來，對於鐵路管理一科，繼續研究了八年之久。當回國時，國民政府業已奠都南京，需用青年甚多，我以爲從事鐵路事業的人，必當從下層工作做起，初來卽入政府上級機關任事，不甚相宜，故當時決意在外站工作，並指明要在京滬路，適上海北站有一站務稽查缺，卽派我充任。

一 服務志願

上海北站站務稽查，管轄京滬、滬杭、滬淞三線的上海各車站，上海又是華洋雜處之區，人事複雜，業務繁忙，因此站務稽查一職，甚難應付。許多由美回國的同學，都勸

我不可接受，但我深信惟在外站工作，方可明瞭下層工作情形，得到實際經驗，若在內部工作，這種實際經驗就得不到了。上海北站站務稽查職務，因為對外國人接洽的事很多，原以英人充任。又以上海北站部門很多，事務極繁，車務段長不能兼顧，所以另設站務稽查，其職務類於外國鐵路總站段長，直屬於車務處。當時京滬路管理實權操於英人洋總管之手，工務、車務、機務、會計、材料、各處總管都是英人，受洋總管的節制，再經由洋總管間接受中國鐵路局長的節制，車務段長亦多屬洋人。外人管理的鐵路，對大學生留學生不甚歡迎，平常寧可給以名義，而不願給予實際工作。本人充任站務稽查，又適在國民革命軍進行北伐，軍運倥傯之時，難免受累。或謂本人得有博士學位，至少應任車務段長或車務處助理員等職，站務稽查的地位太低，自安小就，不為後來者着想。這種依據私利觀念的勸告，不能搖惑我心，依然不顧一切，決心在外站做事。這是本人志願服務鐵路的第一階段，回憶起來，彌足珍貴。

二 管理站務的方法

員工的考核——上海北站有員工五百餘人，事務又極繁雜，就任之初，先行查看全體員工值班表，寫明各人姓名職稱，所司職務，值班時刻等等，並加以細密的研究。因大站人多，非有固定值班辦法，不足以考核員工的勤惰，又此表每月例須填造一次以資考核。

稽查室備有簽到簿，各部份主管人，如站長、副站長、車場場長、貨棧主任、行車管理員等，每日上下值散，均須到室簽到，本人可藉此機會將應行注意或查詢事項，隨時而告。此事雖似平常，但極重要。

站內外各處的巡視——（1）客票房：每晨上班，最先到客票房內外察看，票窗外的旅客，是否擁擠，票窗是否準時售票，司事做事是否認真守法，售票開始後，有無爭執情事。客票房的巡視最關重要，站長副站長若不加監督，斷不能謂爲盡職。（2）行李房：許多旅客對於車站行李運輸，均感不便，我們應注意經管員司是否盡職，扛搬夫有無額外需索及其他一切不應有的情事。（3）包裹房：收運包裹有無情弊，客商有無申訴等等。（4）客車及站台：旅客列車開到時，巡視站台及列車一周，察看有無特別事故發生，有無需要接洽之事。（5）貨棧：巡視貨棧亦甚重要，零擔及整車貨物託運手續是否照章辦理？裝卸情形如何？貨運之檢查與旅客不同，旅客有所申訴時，可直告站長，貨棧所接觸者皆爲轉運公司，此種商人應付周到，且有暗與員司勾結者，若從表面觀察，不易知悉，當以明查及暗訪二法並行。查驗貨物，臨時抽磅以驗其重量，抽查內容以核對等級，務使刁巧者難施其技；反之，轉運商如有難言之痛苦，亦可喚至辦公室內，密詢實情，藉明真相。（6）車場：巡視車場，檢閱車輛調移及清潔工作，列車調掛工作，是否認真，茶役司機等有無走私情事，均應隨時查察。京滬路上海北站，雖調車頻繁，但員工盡職，行車

事變很少，傷亡人命亦屬罕聞。反觀本路如金華站，幾乎時常有傷斃人命的事，固然大多數是無知旅客的自不小心，更兼本路設備未周，燈火欠缺，使旅客易蹈危險，但是路員未能盡職，亦應負一部份責任。又如顯示號誌，本路員司多不按照規定辦理，如開車綠旗或綠燈要高舉，切實奉行者能有幾人，站長上班不去檢視轍尖，掛鈎未妥或不接風管，即行開車，口哨多不隨身攜帶，如此疏忽，極易肇成行車事變，希望諸位辦理行車的，務必以安全迅速有效率為第一標準。

三 所得的經驗

各位想想做一個車務人員最要緊的是什麼？據我的經驗，約有四種：

(一)熟悉規章：我平日對於車務方面各項規章，如客運通則，貨運通則，聯運規章，行車規則，站賬則例等，頗多研究。所以在上海北站服務，遇到同事請示各事時，不僅述明規章，且告以詳細理由，務使之徹底明瞭而無疑義。諸位在此，一切規章應加溫習，平時並須隨身攜帶日記簿，遇事隨時記錄，以備查考。

(二)勤慎守法：在上海北站，有三個站務稽查，輪流值班，其他兩位，都是由站長提升的，與我的初出任事，志氣奮發者不同。我惟注意一勤字，每天早到晚走，斷不遲到早退。處理公事從不積壓。下班時，將已辦未辦事項，一一在交班簿上交代清楚。總之，

勤之一字，可補救一切缺失，克服一切困難。此外小心守法，亦爲公務人員最應注意。譬如本路行車當值員司，每多不戴制帽，即無精神之表見；本路原發衣帽，因何不戴，即或平時不願戴，而接車時亦當戴好。京滬路素來考究外表，制服及褲，每隔幾日燙一次，衣冠整齊，可使旅客望而生敬，我並無其他長處，只知勤慎守法而已！上海環境惡劣，車站範圍內，無業歹人常思作奸犯科，俟隙而動，但彼輩一見我，輒紛紛引避，不敢逗留。京滬四等車乘客泰半爲窮苦鄉民，每屆開始售票後，擁擠不堪，車上又無電燈，我每次必親往巡視檢點，以防歹人乘機蠢動，無形中保護了多少人！我在上海北站，當值早班時，午餐即在公事房內吃，當晚班時，晚飯亦在公事房內吃，以便接洽公事，使站務毫無延誤。希望本路各大站，亦仿此辦法，如金華站每晚行車最忙，當值員工必須在站內用膳，以免貽誤。

（三）對同事要公正嚴明：上海北站，五方雜處，莠民甚多，站內同事亦有此種份子，如對付不善，即易誤事，但自己能正其身，再以誠待人，彼輩亦不敢相犯。站中員工如有困難時，予以幫忙，寄以同情。譬如員工告假，倘確有要事，須設法代爲轉請，務期邀准，假使有取巧諛報情事，應予拒絕。員工犯過，應研究其動機，是否故意，及平日工作成績如何，如平日作事勤慎，過錯並非故意，應予寬宥。平日教訓要勤，管理要嚴，過錯自少！

(四)對客商要和氣有禮貌：在車站服務，每日和成千成萬的人接觸，對客商態度極宜注意。簡言之，應和氣而有禮貌。京滬路員工洋氣十足，能操英語者方能引起他們的禮視，對一般旅客反傲然不理。我則反其所爲，旅客有問，必和氣詳答，使其滿意。本路各站員司也多犯此病，對待旅客，半睬不睬，致引起外面的惡劣批評。我在京滬路因和氣待人，無形中認識了許多良友，在大站裏來往的要人名流甚多，平日能注意禮貌，和氣迎人，必獲得對方的好感，於自己前程關係匪淺！

我在上海北站服務只有十個月，時間不算很長，但所得下層實際經驗極富，這是一般留學生所不能獲得的。回憶我過去，並不依靠他人幫忙引荐，所有提挈我的長官，都是與我平素不相識的。可見爲人處世，如果自己能表現成績，則不怕沒有前程。諸位做一個大站站長，就是表現成績的最好機會。外國鐵路高級長官，由下級提升的，不勝枚舉，諸位在本路將來又何嘗沒有良好的機會。但欲負起大責任，必先於學識上作充分準備，多多閱運輸書籍，多多研究運輸問題，遇有心得，隨時寫成報告或文章，諸位成功與失敗

1 要視自身奮勉的程度如何而定！

第二 怎樣發展京滬路的貨運

（三十年八月二十六日對浙贛路第三期車務員司講訓班講）

上次講訓班我所講的「怎樣管理京滬路的站務」，是我做站務稽查的經驗，今天繼續講做貨物稽查的經驗。我自民國十六年回國，先任京滬路上海北站站務稽查，十七年五月調任無錫貨物稽查，在職一年，回憶那時所得的實際經驗，雖時過境遷，但仍足供諸位的參考，所以摘要報告。

貨物稽查的職務，可分爲消極和積極兩方面。屬於消極方面，如：抽查託運貨物的重量和等級，是否有捏報不實情事？察看路員對於收運貨物順序手續，以及裝卸搬運等，是否按照規定辦理？調查貨物事故發生的原因，損壞的程度，據以核定賠償數目；訪查外界對於控訴站員的案件，是否確實等等；均係偏重稽核考查方面，尙非貨物稽查的最重要職務。屬於積極方面，乃是：怎樣發展貨運，這是鐵路生命所繫，有待於貨物稽查的深切研討。