

暨大母校惠存

楊振光贈

福建的驛運

福建省運輸公司編印

三十年二月

福建的驛運

目錄

一、緒言·····	一
二、勦辦驛運的動機與目的·····	二
三、驛運工作在荊棘叢中開展·····	五
四、沿海驛運為什麼需要統制·····	七
五、本省驛運勦辦的過程及其改善·····	九
六、驛運物資與營收情形·····	三二
七、管理與經營的劃分·····	三三
八、今後的計劃·····	三四
	三五
	三六
	三八

附錄

蔣委員長訓詞：驛運制之重要及其特點·····	三九
第三戰區司令長官司令部福建省水陸聯運管理處組織規程·····	四二
第三戰區司令長官司令部福建省水陸聯運管理處組織規程·····	四三
第三戰區司令長官司令部福建省水陸聯運管理處組織辦事規則·····	四四
福建省驛運管理處組織規程·····	四六
第三戰區司令長官司令部福建省水陸聯運管理處各隊民船管理與調遣暫行規則(附表)·····	四八
第三戰區司令長官司令部福建省水陸聯運管理處民汽船放行證領用辦法·····	四九
	五五
	五六

福建的驛運

三十一年二月福建省運輸公司報告

一、緒言

劃時代的抗倭戰爭，使中國的各方面都起了急劇的震盪與變化。偉大的抗戰熔爐，把一切不合時宜的，散漫無組織的，都歸於淘汰消滅；同時一切凡合於抗戰原則與要求的，又從而產生或長起來，在抗戰中，我們常看到一個繁榮熱鬧的都市，轉眼間變成了荒涼的廢墟；而一向被人遺忘的沉寂的古城，却無意中變成了車水馬龍的鬧市。這一切的新陳代謝，完全視抗戰形勢的轉瞬而決定。許多人都承認抗戰在試驗一切，同時也在創造一切，這是新中國建設過程中必然的趨勢，也是歷經的階段。我們絕對不能因為創造艱難而怯於試驗；更不能因試驗偶爾的失敗而動搖抗戰的決心，我們不但對抗戰應具如此的信心，即對任何事業也應該保持這樣的態度，然後才能期事業的成功，才不致為局部的現象所迷惑而陷於片面的悲觀。

隨着抗戰形勢的演進，運輸事業同其他部門一樣也起了急劇的變化，因為敵人軍事力量愈深入，對我經濟進攻亦愈急，其先後表現於事實的；如加緊封鎖沿海各海口以斷絕我國國際貿易，搶奪戰區物資以疲敝我國計民生，仇貨大量走私以套取我法幣，濫炸工商區域以破壞我生產機構，偽造紙幣以擾亂我金融政策；總之，凡與經濟戰有關的，敵人無所不用其極！而經濟戰感覺最敏銳而又最重要的一環，厥為交通運輸。上述幾種事實，可說無一不與交通運輸息息相關。蔣委員長在『運輸統制與運輸運動』裏，劈頭第一句話就是：『現在運輸事業比前方軍事還覺重要』。又說：『今後我們抗戰之勝敗，不僅決於前方將士之戰鬥，而要看前方作戰所需之一切補充與接濟，後方之

交通運輸，能否儘速源源趕上以爲斷」。這是關於抗戰軍事方面的。關於國計民生方面。委座也曾劃切告訴過我們：「交通事業是一切建設事業的基礎，要促進生產，要減低人民生活，第一要運輸辦得好」。所以不論是前方抑是後方，不論是抗戰抑是建國，交通運輸對於國家民族的存亡興廢具有何等的決定作用，已可不言而喻。所以，在這個時期，如何改善運輸制度，以確立戰時運輸的基礎；如何利用各種交通工具，以保持運輸力量的持久性；以及如何使軍運與商運得以兼籌並顧；結匯物資的出口與日用必需品及工業機器的輸入與內運，都是當前交通界的重要課題，也是從事運輸工作者應負的責任，本公司奉令負責營辦本省運輸業務，對於年來致力的方向，尤其金廈淪胥以後所初辦的人力運輸，它的經過情形，針對眼前這幾個重要的課題，究竟是否有所裨益，是否切合需要？抑或反有害處？過去有什麼缺點，今後應該怎樣改進？爲求更合理的進步與更切實地配合現階段抗戰的需求，都有檢討的必要，這在我們本身固屬應有的反省，同時我們也希望關心本公司運輸業務的社會人士，對我們担當戰時運輸工作的一番苦心，有更深刻的認識與瞭解，進而予以誠意的指導，使本省運輸事業能逐漸走上軌道，並於抗戰過程中能盡其相當的責任，則非特本公司拜領嘉惠，實亦國家民族之幸，是草「福建的驛運」。

二、初辦驛運的動機與目的

初辦驛運的動機

驛運制度在現階段的重要性，及其在過去歷史上推行的成功，以及它與抗戰的關係，這些問題理論的根據，在蔣委員長的一「驛運制之重要及其特點」和國內各著名學者對於推行驛運制度的一致主張，都已有詳細的論述，並且本公司已將前項訓詞及論文，彙編成冊，翻印分送，以供閱覽，所以這裏對於爲什麼要初辦驛運，不擬再作理論上的探討與說明。

但本公司初辦驛運，遠在中央舉行驛運會議之前，當時係稱人力運輸，其實人力運輸就是驛運的一部份，而且是重要的一部份，與中央現在所採取的運輸方案，可說不謀而合，不過本省驛運何以獨開各省風氣之先？它的客觀的成因為何？這就不得不明瞭本公司當時的環境了。本公司於二十七年五月一日開始籌備，同年八月一日正式成立，當時主要的業務，就是營辦汽車客貨運輸，以後因為抗戰形勢的演進，本省的運輸狀況，隨着也踏上了嶄新的時期，步入了艱巨的遠程。二十七年五月十日廈門淪陷，政府當局爲着貫徹抗戰國策與粉碎敵人南進的陰謀，特將泉州至廈門間公路實行徹底破壞，二十八年四月南昌失守，泉州至福州間及福州至古田間，泉州至永春間各公路，又奉令實行總破壞，向以客貨運輸最繁忙最重要的沿海公路綫，至是已失其重要性，水道方面，如三都、涵江、泉州各海口，也因敵艦的封鎖，敵機的騷擾，影響海輪進口發生困難，甚至有時陷於完全停頓的狀態，更因歐美各國皆惶惶於本身軍備的充實，繼而歐戰又告爆發，外匯堅挺，新式交通工具及油類輪胎等輸入既感困難，成本尤見高昂，在在都使汽車運輸，發生困難，感到不易維持。但閩東南爲資源吐納樞紐，不啻本省經濟命脈所在，運輸不容一日停滯，尤其結匯物資，有關抗建大計，更有相機搶運出口的必要。同時在軍運方面，亦因本省局勢，風雲驟緊，較平時實感頗繁需迫切，在這種情形之下，辦理交通運輸的人，一方面要應付緊急的軍運，一方面又要辦理經常的客運與貨運，往往顧到了軍運，便妨礙了客運貨運，發生交通阻梗，產銷失調，土產無法出口，省際貿易衰落等嚴重問題；若是便利了客運貨運，耽擱了軍運，那是貽誤戎機，責任重大，影響抗戰更非淺鮮，所謂顧此失彼，左右爲難，真有說不出的苦處。不過本公司既負起了辦理本省戰時運輸的責任，對於眼前的困難事實，自不得不籌謀補救的辦法，以適應當前環境的需要，而完成本身應負的使命，因此，在無可奈何中，便想出了復古運輸這一條新途徑，就是辦驛運。以中國潛在人力物力

偉大，若是運用得宜，組織恰當，相信必能解除當前運輸困難的癥結，並且垂之而後，啓示我們：這種運輸體系，在秦漢時代已發其端，隋唐逐漸發達，清朝組織更臻完密，它們都推行有效，以中國尚未完全脫離農業社會形態，新式交通器材，在在須仰給外國輸入，且對敵經濟戰步入更嚴重階段的狀態下，我們利用人力，來支持抗戰，來解決機器運輸的困難問題，誰也感覺需要的。二十世紀的物質文明，使中國忘記了本身尚未脫離農業社會的霸絆，抗戰却發掘了祖先偉大的遺留，這是本公司勸辦驛運的動機，也就是現階段運輸必走的途徑。

勸辦驛運的目的——本公司勸辦驛運的動機，已如上述，而當時客觀的環境又是如此，那末，它的目的何在當不難明瞭了。

在積極方面：

- (一) 以人力獸力船舶手車力量替代機械，以維持戰時運輸的持久性，並輔助經濟建設。
- (二) 疏運本省土產，調劑產銷供求，以活躍農村經濟，並平衡社會需求。
- (三) 搶運結匯物資出口，並輸入日用必需品及工藝機器原料等，以換取外匯，並促進戰時生產。

在消極方面：

- (一) 因為實行驛運，可以解決汽車運輸困難問題，使貨運得以繼續通暢，且因運輸統制，可以協助減低物價上漲的速率，減輕民衆生活負擔。
- (二) 因為實行驛運，必需多量的工人，本來消耗外匯的資金，現在轉流入農村，同時並可救濟失業勞働農工。

總之，敵人在用種種方法，來威脅我們，對我們作經濟的迫擊，我們必需想出各種反封鎖的辦法，以答復敵寇的封鎖。如在陸路方面，發展人力挑肩運輸，在水道方面，繁榮內河航運，我們不但屈服，而且還要利用敵人的封鎖政策，儘速排除倚賴性，來發展本省的交通，扶助本省的經濟建設，這是我們重要的目的，與致力的方向。

三、驛運工作在荊棘叢中開展

說到驛運工作，這一個嶄新的運輸事業，在國內而言，本省要算首創，真是千頭萬緒，困難重重，阻碍疊疊的一種又繁重又艱巨的工作，要不是持以毅力，抱定決心，絕對難算其成功。本省的驛運工作可說無時無刻不在困難的環境中生長開展，也可以說現在所有若干部份的成功，無一而非血與汗累積下來所得的經驗所換取出來的，雖然他還有許多缺點，尚未達到理想的境地。在我們初開辦的時候，所懸於我們面前的，就有幾個重大的難關，使我們感覺非常的焦慮與困難。第一、驛運最重要的工具就是運工，其次為船舶手車，再次為驛馬獸力，獸力驛運多在西北，與本省尚無多大關係，這裏姑且不論。單就運工一項而言，因為中國國民教育尚未普及，文盲充斥，且以民衆基層組織，尚未打定穩固的基礎，一時欲求徵集多量的運工，集中聽受指揮，並明瞭政府實行驛運的意旨，可說難乎其難的事。所以多數觀望不前，甚而誤會做肩挑即是當兵，須開到前線去當輸送兵，以訛傳訛，更使編組發生困難，且本省上下游內河航運，向屬自由營業，對於現有船舶的數量，亦欠精確的調查與統計。欲辦理驛運，而缺乏充分的工具，又不明瞭現有的工具所可能產生的運輸力量，這是推行困難的第一點。第二、驛站運輸，不比汽車運輸，載重多，行程遠。它必須三四十里即設一站，按站遞轉，手續繁瑣，發貨零碎，自無待言，且管理活動而又欠組織的運工要比管理機械死板的汽車艱難得多，這種種都需要健全而又熟練的站務人員來靈活運用指揮與管理。方能達

到我們所要求的目的。可是驛運工作，事屬草創，那兒來的這些健全而又熟練的幹部呢？要是等到先訓練好幹部人員，然後再來推動驛運，那末，當前事實迫切的需要，又不容我們作此從容的應付，這是推行困難的第二點。第三、因為客觀環境的迫切需要，驛運業務不得不隨著加速的推進，可是由於初創與本身發展太快的緣故，關於倉站的設備以及站間運工食宿醫藥衛生的設備，因陋就簡，均未臻合理健全化，這於維護貨物安全，招徠運工挑運，都不無相當的影響，這是辦理困難的第三點。第四、驛運是一種新興的運輸事業，它的一切設施與各種章程的規定，都是帶着試驗性質的，沒有成規可資遵循，而時逢戰爭，又多非常的變化，許多的措施，也許前日是對的，而第二天却又變得不對了，所以要不斷的試驗，不斷的改進。創造位比守成困難萬倍，而成就位也超出萬倍，可是在試驗偶爾失敗，創造未達成功的進程中，我們極需要各界的協助與策進，以鼓起我們的勇氣，可惜許多人對於這個新興的驛運事業，多致懷疑，而且對於試驗過程中必有的失敗，屢加責難，無形中便產生了許多阻力，這也是辦理困難的一點。最後，還有一點最使我們感覺困難的，就是民衆不明政府統制戰時運輸的意義，誤會為與民爭利，且我們的同胞一向自由慣了，責任慣了，一旦驟加統制，難免發生許多不自然不舒服的感覺，加以驛運是一個龐大分布的機構，這裏面，人員衆多，分子複雜，低級站務員工違法舞弊，自亦難免，因此也引起民衆的反感。不過這都是枝節問題。我們知道，要一種事業的成功，它應具備的條件固屬很多，而通力合作，和衷共濟，却為成功的基本要素，民衆不了解政府的立場，消極的而不起合作，共策進行，則它的成功的速率與程度，當然要減退很多，以上數端，不過舉其學學大的，尚有許多枝節的困難問題，尚不勝枚舉。不過我們深知光明的坦途，其過程必是崎嶇的；我們要求事業的成功，必須具有不屈不撓，銜鋒陷陣的精神，尤其應該具有堅韌的忍耐力，基於此種態度與宗旨，我們的驛運工作便在風雨飄搖

的荊棘叢中開展起來，並且得到多數的同情與諒解。此後更當一本既定方針，努力邁進，深信必能獲得相當的成就，而告慰省內外關心本省驛運的人士。

四、沿海驛運為什麼需要統制

「統制」這一個名詞，就是「自由」、「放任」的反面。在一向過慣了自由放任生活的人，驟聽到統制，必然地會感到不安。戰時運輸，尤其沿海驛運，究竟應否統制，抑或應該讓人民去自由經營，當為一般人所關心而且值得研究的問題，這裏願加以說明，藉明本公司推行驛運的真正本旨。本省海岸綫甚長，人口商業，均集中於沿海一帶；故運輸事業，在沿海一帶特別發達，在平時，運輸力量供過於求，自不感覺如何困難，但在抗戰以後，海運被敵封鎖，沿海公路相繼破壞，已如上面所述，于是惟一的運輸方法，只有肩挑，只靠人力運輸的力量，較諸機器自然減退很多，可是運輸的需要，倒並不見得減少，其中最重要的，就是搶運結滙物資出口，與生活必需品工藝機器原料等的輸入，這個有關政府經濟政策，必須由政府指定運輸機構統籌辦理，方克有濟，因為政府的經濟政策，很少能在商人考慮範圍之列，若由人民自由運輸，其結果，必生下列的幾種惡果：

(1) 人力運輸力量遠遜機械運輸，(如火車、輪船、汽車等)貨物不能盡批大量輸送，這是事實，商人因為牟利心切，競爭貨品到達銷售，勢必以高價爭取運工，工資日昂，致使貨物的成本增加，引起物價的上漲。經濟學家劉大鈞先生在其「目前物價應如何統制」一文內，曾主張：「政府要統制物價，必需選擇人生必需品及其他重要物品……自行運銷，使商人欲操縱而無所施其技」。正是一針見血之談，更可為自由運銷影響物價的明證。

(2) 奢侈物品，品質輕便而價昂，運費的負擔力大，而必需品如柴米油鹽布疋及與外滙有關的物品，多品質笨重，價格又低，運費的負擔力亦薄，若由工人自由挑選，勢必爭挑輕便費

昂的貨物；對於笨重費低的物品，皆將掉首不顧，無法起運。

(3) 戰時運輸，不僅力求疏暢貨運，且須防止走私資敵的任務，若任商民自由運輸，則我們的物資既容易流出；敵人的傾銷品，也就很容易的混入，經濟反封鎖的政策，便無法貫徹。

(4) 因運工工資的高昂，可以引起農民的美慕心理；於是大家爭做運工，不願耕田，有使田地荒廢，生產減少的危險。

以上種種情形，在平時交通工具完備運輸力量充足之時，或可不會發生，甚至或反可因自由競爭，而享受運費低廉的利益，但在戰時，機械運輸工具，不適用於沿海破壞公路，勞働力的供給與運輸的需要，不能平衡的時候，自由運輸，却必然的會產生上述的流弊。許多人都以為運輸若不加以統制，必可得兩種便利：一、在經營運輸業者方面，因自由競爭，運價必可減低；二、在貨主方面，只要多給工資，運工一多，運輸必可迅速。其實，這兩種的希望，事實上却恰得其反。我們可以拿事實來証明：(一)仙遊至永春一線，原由本公司辦理，(二十九年十月開始)該線每市担貨物運費壹拾捌元一角二分，二十九年十二月一日本公司因該線非重要幹綫，開放由人民自由營運，各民營轉運接收販運費，每市担現已增至四十元，此有事實可查，並非虛構。(二)驛運業務，曾經省營、商營、省商合營、省縣合營的四個階段，在這四個階段中，商營總可算自由運輸，它的工資可以隨意抬高，固然可以招徠多數工人參加挑運，可是運工收入既多，情性即生，(好逸惡勞人之常情)平素必須終日勤勞的，現在一天只要勞働半日即夠了；或者勞働一天，可以坐食三天，于是此作使息，人數雖然增多，效率反而減少。本公司所訂工價，係以一天工作維持一天半的生活為原則，因為一個人不能整日整月的勞働而不休息，且以經驗所得，通常年富力強的運工，每月只多能作二十五日

的工作，如此，所訂的工價，既不多，又不少，可以經常保持運輸的效率。這統統都是事實。不過「統制」這兩個字的意義，不是壓迫，而是統一管理。因為無系統與不合法的運輸機構，很容易破壞政府整個的方策，政府所負的使命，以抗戰為大前提，不能像平時隨便可以通融，沿海幹線，因關結滙物資出口，故不得不加以統制，其他次要路線，只要在不違背統制與管理的原則下，政府均可讓民衆自由營辦，可知統制的真正意義，是在使民衆與政府通力合作，增進效率，明乎此，則任何誤會與懷疑，均可迎刃而解，而本公司慘淡經營驛運的一番苦心，也就不難得到代價了。

五、本省驛運辦的過程及其改善

本省驛運業務，計分人力肩挑、手車、內河船舶、出海交通船四部份，其中辦最早應用最廣而辦理最困難者，要算人力肩挑運輸，現在分別將四部份驛運辦情形及其改善經過陳述如下：

甲、人力肩挑運輸部份

機構演進

人力運輸創辦於二十八年四月，起先成立人力運輸部，組織肩挑隊，約二千餘人，專責辦理肩挑業務。因為事屬草創，一時頗引起社會的驚奇與責難，同時在商人方面，因肩挑可以圖利，也紛紛起而組織肩挑業，但他們組織既屬散漫，目的又在牟利，對於搶運出口結滙物資，無法指揮迅速，為統一管理，並謀政府貨運與商運作有秩序的輸送起見，特呈准當局將商營各肩挑業予以解散，並於二十八年八月將人力運輸部改為人力運輸處。旋並開放閩南閩東兩線，由人力運輸處與各商家合資經營，先後於二十八年十一月及二十九年一月組立閩南及閩東兩人力運輸股份有限公司，將閩東南各肩挑路線分別劃歸兩公司營辦，其時商民方面，仍不免存有疑懼心理，深恐省商合作，徒有其名，一切仍受省方的支配與操縱，為表示公開起見，該兩公司的

業務、總務兩部人員，均由商股派充，會計方面，因有整個劃一辦法，則由省方派員充任，歷時半
年，其成績雖比以前互相競爭的時候，畧有進步，但距理想的境地，相差還是很遠，尤以商股股東
份子複雜，常不免將事業看作純商業性質，完全以營利爲目的，甚或利用職位上的便利，假公濟私
，爲增強管理及增進運輸力量計，乃於二十九年七月一日呈奉 省府核准將閩東閩南兩公司取消，
改爲「省縣合營」，仍由本公司統籌辦理（詳細理由及辦法，另節敘述）二十九年四月，本公司以
人力運輸處含義過於狹窄，且各線驛運業務次第開展，各辦事處均將成立，爲統一名稱並便於管理
起見，特將人力運輸處改稱爲福州辦事處，先後並在漳泉等地分別設立辦事處七處，至此本公司籌
設人力運輸的初步計劃及沿海的運輸交通網漸告完成。（附表）

附閩南閩東兩公司成立經過

一、閩南人力運輸股份有限公司：本公司鑒於過去人力運輸組織散漫，各自為政，拉工增價，偷竊貨物，若不亟於整頓，則運輸前途與商人托運，均蒙不利。茲為集中管理，使客商切實合作，利難共負，並共謀促進戰時運輸貿易之使命起見，乃於二十八年十一月，由人力運輸處召集已由第三戰區水陸聯運處登記之閩南六家運輸業（福興泉，興業，建成，福莆仙，榕南，福榕）代表談話，商議合資經營福涵段人力肩挑運輸事宜。因各商家亦覺有統一經營之必要，爰經出席各代表會議，議決即成立閩南兩合運輸股份有限公司，旋於二十九年二月依照閩東人力運輸股份有限公司修改章程變更組織，改稱閩南人力運輸股份有限公司。該公司于二十八年十一月十九日合資正式成立，先行辦理福州至涵江閩人力肩挑運輸，資本定為五萬元，分為五百股，每股一百元；本公司人力運輸處認定二百股，六家運輸業認定三百股，各先繳現金百分之七十，計共三萬五千元，公司最高機關為董事會，公選樊緝虎，陳添爽，鄭碧山，吳煥藩，呂仲澧，林鴻賓，熊時芳七人為董事，鄒夢旦，李世康，林其楚三人為監察。並推舉樊緝虎為董事長，暫兼經理。下設總務，業務，會計三課，于二十八年十一月二十一日正式開始營業，同時並將人力運輸處所轄福涵段各站員工全部調回另派職務，將原有六家運輸業之段站員工，併合為各站辦事員工，以示大公無私。所有各站業已攬到未運積貨，及接收未登記各運輸棧貨物，亦各遵約掃數移交該新公司辦理起運。其營業路線計有（一）由福州至涵江，陸路一百五十華里（二）由大義坑田經福清上遷，由水路至涵江，計陸路八十華里，水程一百二十華里，兩線共長三百五十華里。閩南公司因路線展長至泉州，並將涵江至永春及仙遊至永春兩線及泰安公司一起合併

關係，資本擬即擴充至十萬元，由人力運輸處認百分之三十五，原有六家運輸業認百分之四十五，其餘新參加者認百分之二十，並添設董事二人。旋聘陳調農為經理，樊緯虎則專任董事長職務。二十九年七月一日該公司奉令取消，發還商股，收歸本公司統籌辦理。

二

閩東人力運輸股份有限公司：人力運輸處因當時民營運輸，多抱觀望態度，未向水陸聯運處登記，故閩東方面原由人力運輸處獨自辦理。自閩南兩合公司成立之後，閩東各民營運輸棧，方始明瞭政府立場，紛紛請求合作。但以單位太多，無從接洽，人力運處輸乃應閩侯縣商會會長王梅惠代表各業之請求，召集各同業公會商議，經多次接洽，乃決由各同業及原有運輸業投資合辦，創立閩東人力運輸股份有限公司，官商合辦，資本總額定為國幣十萬元，分為一千股，每股一百元，由本公司認五百五十股，各業合認四百五十股先收股款百分之七十，計國幣七萬元，于二十八年十二月三十日交足，繳存福建省銀行福州分行，二十九年一月四日舉行創立會，通過章程宣告正式成立。公司設董事會，董事七人，由樊緯虎，熊時芳，呂仲澧，李屹望，王梅惠，吳煥藩，林文基，充任，並由樊緯虎任董事長，曾兼經理，鄒夢旦，張盈科，鄭亦康，任監察，並互推鄒夢旦為常駐監察。經理一人，副經理一人，襄理二人，由第一次董監聯席會議議決，聘洪漪波為副經理，吳家瑜，盧又璋為襄理，公司組織設總務，業務，會計，三課，課以下分設各股，並由第一次董監聯席會議議決，聘林石廬為總務課長，兼董事會秘書，林春丞為業務課長，黃蔚青為會計課長，所有各股職員，亦經先後遣派，至各段站人員，以就人運處原有人員蟬聯為原則，逐漸抽調訓練或予補充，經于一月八日開始辦公，一月二十一日開始營業，其營業路線，計有（一）榕丹段（自福州經北嶺至連江之丹陽陸程一三五華里）（二）福飛段（自福州經

璫頭至寧德之飛鸞水程一二〇華里，陸程一五五華里）。旋聘寧安息為經理，二十九年七月一日該公司與閩南公司同時奉令取消，發還商股，收歸本公司統籌辦理。

運工編組與管理

人力運輸最主要的工具，就是運工，運工組織不健全，不特貨運無法達到通暢的目的，而彈運辦法根本就無法推行，本公司既奉令舉辦人力運輸，第一步的工作，當然就是編組運工，人力運輸部初成立時，原有鐵肩總隊的組織，下設各大中隊，但因該項組織，在形式上過於軍事化的緣故，使鄉民發生許多誤會，咸多觀望不前，本公司發覺了這點缺憾，當於人力運輸部改為人力運輸處的時候，即將鐵肩總隊及各大中隊名義一律取消，另設肩挑隊，由宣傳登記着手開始編組，並訂定優待運工各種辦法，現在舉其要，歸納數點如下：

(1) 呈請省府通令各縣區保甲長切實曉諭以本公司辦理驛運的用意，一面並羅致當地鄉民較信仰的耆紳，協助宣傳辦理。

(2) 運工經向各站登記後，均給予運工執照，每人於運送貨物時，得領用笠帽一頂，繩索一副，號衣一件，油布一張，號版一方，於運送完畢後交還。

(3) 請准軍管區凡乙級壯丁担任運輸工作者，予以緩役，如已中籤之甲級壯丁，遇入伍時，由兵役機關通知公司勸慰入伍，並由公司一次給與入伍慰勉金國幣貳拾元，以示鼓勵。

(4) 運工最少以二十名為一組，每組設領工一名，每站視運工情形得設總領工（運工管理員）或副總領工（運工副管理員）各一人協助段站管理運工之調度及食宿衛生事項。

(5) 凡能募集運工在二十名以上，而能常川有二十名運工在同一站內担任運輸工作者，得任本公司肩挑領工。

(6) 運工由領工嚴格管理，凡貨物遇有竊盜損失，概由領工負責賠償，領工工資則優予給付（以延伸里程計算每百市斤每十華里給予五分，如有運工二十名，每人每天挑貨百市斤走五十華里，則領工可得工資五元，每一領工每月所得延伸里程工資，如不滿二十元時，由公司給予生活補助津貼，以湊足二十元為限。）

(7) 運工工價，平均以營收百分之八十給付，按照每日挑運里程計算，憑輸送憑證於貨到過秤驗收無訛後，由站運予給付，以免領工趕扣工資之弊，其餘百分之二十，則以百分之五為領工工資，以百分之十五撥充各段站經費開支及改善運工食宿設備及醫藥衛生之用。

(8) 各綫分設驛段，驛站，按站遞轉，水陸可通，並於各站配備倉庫，以便轉運與保管，惟各站倉庫，因限於經費，大多利用祠宇民房改修暫用，尚欠健全，現正在設法改良中。

以上數項，雖不能說已臻完密，但至少已找到比較正確途徑。不過組織「人」是一件十分艱巨的工作，尤其中國民衆知識薄弱，一向被目為「一盤散沙」，說到組織，自然更是十分困難的事，加以本公司初辦驛務，尚無多大經驗，一切措施，難免不能完全恰當，故需要多番的試驗，多番的改進，但這不是失敗，而是事業過程中必然的現象，今後更當本此原則，繼續邁進。

運工人數概況

——本公司營辦驛運，其設站距離標準，均以二十華里至三十華里或最多以五十華里為一站，視各路運輸情形劃若干站受一段之指揮管理，故本公司對於運工之組織，除編組一小部份常備運工，平衡其全線運輸力量外，其餘運工均多係招致沿途各鄉村之農民充任之，亦可謂本省驛運部份之肩挑運輸業，即為農民之副業，故男女老少凡能勝任負荷工作者，均得向各站報名，由站長檢點指定之領工管領工作，各運工因設站距離關係，多能朝出暮歸，或翌日而歸