

序

鐵道建設在孫總理建國方略中，佔最重要之地位。當一九一一年革命完成時，總理辭國民政府總統職，實欲專心從事發展鐵道事業，其重視如此；然中國鐵道方面，迄今尙未能多有供給也。

余前於一九三二至一九三三年間，奉命赴歐美考察實業，深切認識中國鐵道之缺乏。吾人若無適宜之鐵道運輸系統，在國家進展上，必仍落後；吾國國民不僅將永爲分省而治之人民，且與外界隔離；吾人之經濟生活，勢將永不能統制。中國現有之鐵道，非徒急宜改進；且以前債務之擔負，亦不能如約償還，致中國之信譽，受極大影響。余以改進中國鐵道，實行調整對外債務，方爲發展國家之前提，亦爲吾國對付鐵道所有債權人之公平辦法。

余返國後，即與蔣委員長介石及汪行政院長精衛，商討此問題，并獲同意。蔣委員長主張立即着手視察研究現有路線狀況，目的在實施各項改進方策。秉承蔣委員長之命令，得英使館之協助，始請專家漢猛德將軍任其事；蓋漢猛德將軍前在波蘭、東菲洲及羅德西等地，對改組鐵道事業成績卓著也。

有鐵道部之合作，漢猛德將軍親往各路線切實視察；偕行者有鐵道專家李恩

(L. T. Lean) 戴勒 (J. F. M. Taylor) 與 鄭君寶照 (P. C. Cheng) 等。調查工作完畢時，漢猛德將軍將其所作之報告，附批評及建議等彙集成書，最初本擬早日發表，後決定將該報告先送鐵道部，以備考閱。過去兩年間（一九三五至一九三六年），鐵道部在前部長顧孟餘及現任張部長嘉璈指導之下，對改進鐵道事業，都有建樹，大抵係根據漢猛德將軍之提議者。

是報告書已完成其有價值之使命，即已推進改革甚多；余深喜能予以發表，俾供一般關心發展鐵道者作參考之資料，特弁數言於簡端。

中華民國二十六年四月 日孔祥熙

漢猛德將軍致孔部長函

部長閣下：

在余關於中國國有鐵路之組織工作及財政情形之報告內，曾建議改組鐵道部之計畫，此項計畫實行時，宜設置鐵道總監督一員，管理鐵道行政事務，該員應直接對鐵道部部長負責，遇部長缺席時，則對政務次長負責，部長代表政府，決定鐵路之政策，而總監督則負責實施此政策之責，總監督之下，宜設財務處長，車務處長，業務處長，土木總工程師，機械總工程師，材料處長，人事處長及祕書長等重要職員八人。余建議此九項重要職位中，如總監督，車務處長，機械總工程師，業務處長，及材料處長等五職，皆宜聘外籍人員擔任之。

總監督一職，必須具有特殊之才幹，堅強之毅力，豐富之經驗者，始能勝任，又因所有改組工作之重責，均將由該員擔荷，故該員亦須有適當之技術知識，彼之任務，實為現在鐵路界中之最困難及最重要者，因中國鐵路前途，實具有大規模發展之可能性也，余視察之際，未嘗見某一中國鐵路人員，能有執行此項改組計畫之知識及經驗者。

車務處長一職，亦宜延聘外人，因惟具有豐富經驗者，始能推行余所建議之新

制度，而不致引起糾紛，蓋在此項新制度中，須將現有之十三個鐵路管理局，合併爲四個管理單位，實行之時，車務上之困難問題，勢所難免，余不信中國鐵路人員，能有擔任此項任務之能力也。

業務處長負有編製新運費表之責，含有技術性質而異常複雜之困難事務，亦甚多也。

機械總工程師及材料處長二職，亦宜由外人分任之，機械總工程師負有管理全國鐵路機廠之責，應將所有不需要之機廠，悉予停辦，並應制定其餘機廠之擴充計畫，付諸實施，余確知中國鐵路人員，實無一人能擔任如此艱鉅之職務也。

材料處長負有購置及保管全國鐵路材料之責，應將所有不需要之材料廠，悉予停辦，並應擬定及執行其餘材料廠之集中計畫，余確信此職亦以任用外人爲宜。其他如財務處長，土木總工程師，人事處長及祕書長等四職，則仍以任用中國人員爲宜，余並曾親見中國鐵路人員之確能勝任此等職務者。

新制度下外籍人員之地位，與現在各路爲維護債權人利益而設置之外籍工程師及會計師迥異，此項外籍人員之任命，與債權人無關，亦不必規定於合同之上。各外籍人員均爲中國政府之僱員，關於工作及其所知之消息，均應服從政府之命令，遇中國政府與債權人發生交涉時，對於外籍人員之任用問題，應絕對不令

牽涉，如是則關於任用外人以維護債權人利益之問題，可以避免矣。

此項外籍人員，宜隸於同一國籍，否則，思想訓練，既嫌歧異，語言習慣，尤病隔閡，故就事實論之，各項重要職位，如聘國籍各異之外人分任，反不若不用外人之爲愈也。

余建議此項外籍人員，皆以英人爲宜，除余對於英籍人員，或有偏見外，余確信英籍人員，任此等職務，能較其他外籍人員爲優，茲列舉理由四則：

(一) 英籍人員，對於管理外國鐵路事務，經驗較豐，如南美洲，非洲，印度及巴勒司丁之多數鐵路，悉聘由英人管理之，此外如伊朗之鐵路，亦係延聘英國籍之人，代爲管理，此人乃對於伊朗之交通部長直接負責者，其地位適與余所建議設置之鐵道總監督相若，又海德拉巴德之國有鐵路，亦係聘由英人管理之，同時該員須向該邦之某一委員會負責，該委員會之主席，即係該邦之財政部長。

(二) 英籍人員在中國已獲得廉潔及公正之名譽，實較其他外籍人員爲優。

(三) 海關事業，在中國成績昭著，亦是由英人創辦，在事人員，多屬英人，以此例彼，則英籍人員在中國服務之能力，可以概見。

(四) 各外籍人員之任命，雖與債權人及其合同之規定無涉，然債權人多隸英籍，誠能延攬英人，則債權人必有較佳之印象。

總監督一職，其年俸擬定爲六千至七千英鎊，其他四職，則擬定爲二千五百至四千英鎊，余曾再三聲明，總監督一職，必須具有特殊能力之專門人才，始能勝任，設非予以較優之報酬，則現在具有相當地位及經驗之英人，絕不願放棄其現有之職務及未來之希望而來就斯職也，且英國鐵路之重要人員，俸給甚優，余所擬之各員薪額，在英國之鐵道總監督及其他相當人員中，並不過高，況中國政府所欲延聘之英籍人員，必係曾任重要職務且負相當名望者，自非增高待遇，不易羅致也。

此項外籍人員之僱用，不必有永久性質，合同期限，似可暫定爲五年，在五年之後，改組計畫之草創工作，當可完成，新制度機構之運用，當可靈敏，屆時中國人員，當可訓練成熟，已能辦理此後之發展事業矣，是項英籍人員，均屬暫時僱用，一旦解職回國，勢難獲相當職業，此薪俸增優之又一因也。

俸給增優一節，實係穩健政策，余所建議之各員薪俸，就其最高額計之，每年亦不過二萬五千英鎊，鐵路方面，能延用第一流之專門人才，以主持艱鉅之改組工作，所費之代價如此，洵非過鉅也，肅此敬請鈞安。

弁言

漢猛德將軍，英人也，蚤歲肄業於牛津大學之艾頓學院，旋入伍，參加南非戰爭，及世界大戰，頗著功績，大戰後，歷充任各國之鐵道顧問，一九一九年任協約國駐波之鐵道委會主任，一九二〇年任上西列西亞之交通監督，此後又歷任非洲各地暨伊朗印度等國鐵道顧問，去年五月應吾國政府之聘，來華考察鐵路，曾遍歷各鐵道區域實地考察，搜集材料，從事研究，草視察報告書，於吾國國有鐵路管理各方面之情況暨改進之辦法，頗多建議焉。

譯者誌



漢猛德將軍視察中國國有鐵路報告目錄

序

漢猛德將軍致孔部長函

弁言

導言

工程

機車之行駛

機廠

車務

商運 運率及票價

材料

會計處

汽車之競爭

職員

教育

一至七節

八至十九節

二十至二十七節

二十八至三十八節

三十九至四十七節

四十八至七十一節

七十二至八十二節

八十三至八十四節

八十五至八十八節

八十九至九十五節

九十六至一〇三節

管理	一〇四節	八八
改組	一〇五至一一九節	八九
鐵道部	一二〇至一二三〇節	一〇七
雜項 路警	一三一節	一一五
鐵路賓館及車站食堂	一三二節	一一六
對其他機關之協助	一三三至一三七節	一一七
對於不履行債務之態度	一三八節	一二一
財政部與鐵道部之關係	一三九至一四〇節	一二三
財務	一四一至一四六節	一二五
附錄 第一計畫 附圖		一三四
第二計畫 附圖		一三六

導言

部長勛鑒：

(一) 余奉命視察國有鐵道之管理組織及財政情形，茲繕就報告如左：

(二) 在申述報告書之要旨以前，余極願提出數項因素，凡欲對於中國鐵道情形，爲正確之判斷及爲改良之建議者，所不可不知者也。

直至最近三年以前，中國苦於兵禍，有若干路線陷入戰爭團體之手，行車一切均在軍人掌握，管理及工作非常混亂，鐵道收入及車輛悉被佔據，此種情形對於鐵道之物質及財政方面，均有莫大影響，創巨痛深，平靜之後，亦未易恢復，即有不在戰區內之路線，亦以國內之多故，及政局之不靜，而蒙受其惡影響也。

再加以日軍侵略之結果，東北數千里收入最豐富之路線，車輛及機廠盡遭陷沒，而上海兩路管理局之房屋，亦於淞滬之役付諸一炬。

數年前共匪猖獗，其遺患亦正非淺鮮。

在另一方面論之，整個鐵道系統，在最近三年之內，以國內時局安定，以前物質損失，差幸稍見恢復，收入亦見增加，余考察今日全國鐵道系統之狀態，加以評論，上述各因素，皆經顧及者也。

(三) 中國鐵道里數與其幅員相對比較之下實爲甚少，而現有路線，亦尚在改良進步之初期，今欲採用合於歐美鐵道之良規，以行於中國，終恐實行困難，而不易獲效果也，是故余如作建議，務以不背當地經濟財政及政治之情形，不敢空作高論，俾不致違悖現狀，不能見諸實施也。

(四) 國有鐵道之系統有如下表

路	線	名	稱	管	理	局	公	里
平			漢	漢		口		一、三一一
北			寧	天		津		四五七
津			浦	浦		口		一、三六〇
京			滬	上		海		三二七
滬		杭	甬	上		海		二八八
平			饒	北		平		八七〇
正			太	石	家	莊		二七八
道			清	焦		作		一六六
甌			海	鄭		州		一、〇九〇
廣			九	廣		州		一四三
粵		漢	北	段	武	昌		五〇八

粵	漢	南	段	廣			三二三
膠			濟	青		島	四五九
南		潯	九			江	一二八

此外尚有在敷築中者：

蘇州嘉興支綫

七六公里

株州樂昌綫（粵漢新工程）

四〇六公里

（五）上述各綫，除京滬及滬杭甬兩綫，係同屬於兩路管理局，而財政亦自分開之外，其他各路之財政及資本之擔負，均各自獨立，管理方面，皆各自為政，路局須將預算及帳目送請鐵道部核准，并須經該部同意，始可動用超過預算之款項，鐵道之運費及客票價目，購買某種類之材料，職員之任免，在某種定額以上，俸給之增減，會計之方式，材料處之章則，皆由鐵道部規定，設立一定標準，并派員駐在管理局以監察部令之是否遵行無違，除此種規限而外，鐵路管理局實為獨立之機關也。

（六）本報告書擬行採用之程序，係欲將鐵道上各項工作，若車務材料會計等類，逐一加以檢討，若遇必要，則當就各路所用之方法，及所得之結果，再作評議，竊謂此項辦法，比較分論各路稍為滿意，緣由此可見整個鐵道系統之全豹，不致分別

討論各路之全無連貫也，此外尚有另一理由，則爲各路分開獨立，有者規模且極微小，實爲國有鐵道系統弱點之一，在管理及財政之兩項立場觀之，皆如是也。

(七) 各路管理局之總組織悉爲一致，計爲車務處專司列車行駛，以及與公眾有關係之商務，機務處管理路上之機車車輛及機廠，工程處司養路及建築工事，會計處司帳務，總務處除日常業務以外，亦兼事採辦管理材料及職員事務，管理局設局長一人，副局長一人至二人，津浦及膠濟兩路，組織稍異，不設局長，另有委員會，以委員長一人主其事。

鐵道各項工作中，允當首先注意者，爲工程方面。

工 程

(八) 各路之物質情形，甚有軒輊，北寧膠濟及正太三線最爲完善，而平綏線之路軌，至南口爲止亦然，現在京滬及滬杭甬兩路情形亦佳，惟京滬路之鐵軌，在兩頭稍見損壞，而枕木尤待更換，切短鐵軌，更換枕木，期於今後三年內完成之，計畫正在擬訂中。

平漢及粵漢北段情形，則爲適得其反，平漢路鐵軌甚多破裂，枕木之一半雖已於過去四年內更換，而未換之一半，則朽毀不堪，惟該路已借用英國庚款，採辦鐵軌

二千噸及枕木，粵漢北段路軌毀壞已甚，某一段之內，總工程師竟不能不限制行車速度，每小時不得超過十五公里，加以枕木腐朽，行車危險萬狀，故不得不向粵漢新築段總工程師借用若干新枕木，使得通車，俾可運送築路材料，此線因近來時局不靖，頗受影響，除此之外，則在過去兩三年中，顯有進步，工程人員皆能盡職工作，以求恢復原狀也。

路線方面，余有兩點，願為討論，此即所用之枕木，及雇工人數之兩事。

(九)下表列載各種枕木經用之時期，(枕木遭白蟻之蛀食者除外，)當地價格及用後當作廢料出售之價值。

枕木種類	經用時期	買價	廢料價值
未製美松	五——六年	一・〇〇元	〇・四〇元
製過美松	一五年	三・二〇元	〇・八〇元
耶拉木	二〇——二二年	三・五〇元	〇・八〇元
鋼枕	三〇年	六・二〇元	一・二〇元

長江以北，新近所用枕木，概為未製過之美松，余承工程師多人以種種表格見示，所載數字，即以低廉之利息計算，亦覺採辦未製過之美松，比較任何他種枕木為

便宜，然余殊不敢深信，各項表格，對於需用工力，更換枕木及路基上之時常翻動之兩點，皆未有注意，對於第一點之忽略，則謂更換枕木係由分段養路工人隊爲之，故無須另添工費，殊不知此項工程，並非輕而易舉，工隊之人數必當較尋常爲多，始能勝任，如平時養路工人人數甚衆，則在該段無須更換枕木之年份，又必覺人浮於事也，在某處有特設之工人隊，專事更換枕木，然此爲例外，上述之第二點關係亦甚重要，若路基每數年即須翻掘一次，亦必耗費時間及工力，以恢復原狀也。

總工程師某君，以其所管之路軌陳腐已臻極點，故願將准撥款項，儘數採辦枕木，以多多爲益善，此在彼以安全爲首要之立場，固可加以體諒，然將鐵道之整個通盤籌算，則殊爲不合經濟也。

採辦材料固宜多用國產，少求舶來，以免資金外溢，然亦總以用得其當爲要着，今採辦經用不久之枕木，雖曰在當地有所工作，然實以效用爲犧牲，兩者之間，允當權衡輕重，使得其當，則爲盡善，致此之道，莫若於此間設立枕木防腐工場，防腐之蒸木油亦在當地製造，津浦路在濟南業設有防腐工場，然每年只能調製枕木三十萬根，且以歷久不用，工場日就頽毀，再事整頓，亦覺爲不值得矣。

至論當地製造蒸木油一層，有人見告，謂北方有煤礦，正擬用煤煉焦，運往日本，余意鐵道部似可與該項煤礦定議，保證收買其煉焦剩餘之蒸木油原料，其數量須

足夠每年調製枕木一百二十萬根，爲期可以訂定十五年，每年有一百二十萬根，已足敷長江以北各線之需要，連京滬滬杭甬兩路在內，枕木經用年限當以十五年爲標準，防腐工場之出產能力，自然當稍有餘裕，以一百五十萬根爲限度，以備在最近將來，增造路線需要枕木之用也。

蒸木油之買價，在最初之二年，可先爲規定，以後再由雙方商訂，規定買價，凡各項有關係之因素，如焦炭價格及工價，均當注意，若雙方不能同意，則當請公正之會計師，決斷價目。

枕木防腐工場，雖可爲部營事業，但莫若由私人經營，例如煤礦公司，惟其工作對於蒸木油之生產，須有類似之保證，設能照此辦理，則枕木宜由鐵道部自行採辦，庶在調製之前，對於枕木之質地，先已檢點明白，即直送工場調製，余曾有調查，大約設立防腐工場一所，每年能出枕木一百二十萬根者，成本需要二十五萬至三十五萬元，此數包括廠屋基地在內，而敷設軌路直通場內之費，則當另計。

果能採納此項方法，即不患枕木之不完善，除採購防腐工場所用之機械外，唯一流出之金錢，止有購辦枕木原料之成本而已，此舉併可鼓勵新興工業，而焦炭之出口，亦以副產品銷售之有保證有所獎進，再則興築公路，需要煉焦副產，以鋪路面，需要之程度，將來亦必更爲殷急也。