

怎
樣
推
行

運

論驛運之推行問題

一、古代驛站之精神與價值，建立於持久不斷川流不息的基礎之上。今後吾國爲貫徹自力運輸政策，非因時因地制宜做照驛站制度，籌辦驛運不可。

二、驛運利用國內固有之人力物力，就地取材，毫無困難，所難者，唯事之瑣屑與繁雜，此當運用科學管理之方法與精神克服之。

三、驛運需要發動大量之民力，本黨應以此爲組訓民衆之中心工作，策動黨員，以身作則，實地服役，爲民表率。俾以動員民衆助長驛運之發展，以驛運機能加強動員之功用。

四、驛運之成敗，寄托於科學管理與動員民衆二大工作之上，而最重要者，在於舉辦之始，不應好高騖遠，急求速效，必須由近及遠，由淺入深，腳踏實地，循序策進。

(一)

放驛站制度，濫觴於周。春秋戰國，羽書馳驟，需要乃著。秦承周制，修築馳道，

怎樣推行驛運

怎樣推行驛運

驛政粗具。漢有牌符，立亭傳郵驛之制；唐置驛部，成水陸傳役之規。元設站赤，制度大備。歷代郵驛，雖僅限於傳遞公文，與運輸意義不盡相同，但舉凡驛之組織，驛之管理，驛之經費，驛之行程，皆與利用人力運輸，關係密切，足資攷據。現在抗戰已至勝利在望之階段，但交通運輸，實為抗建前途所繫，及時策進，不容或緩；尤以西南國際通路受阻以後，汽油補給，備極困難，今後如何依照古代驛站制度，利用人力，因地制宜，按程設站，站站相遞，以謀沿綫各地物資之流通，實為當前交通從業人員，為樹立自力運輸政策，對抗建所負之唯一重大責任，因為文論之。

驛運之單位較小，遞運之時間較長，其效能自不可與現代交通工具，同日而語。但運輸要旨，不在求一時一地之快速，而在求經常源源之不斷。故凡具有持續力之運輸，不論其應用之工具如何，要皆為世上最優良之運輸。故驛運之精神與價值，應全部建立於持久不斷川流不息的基礎之上。惟驛運工作，頭緒紛繁，欲達此目的，非應用科學方法，合理管制，不足以舉實效。又驛運以動力為主，而動力資源之取得，尤以運佚為骨幹。現在後方兵役農事，及一切經濟建設，在在皆需民力，為之肆應，今如於各地普遍舉辦大規模之驛運，自當發動大量民力，此非充分利用黨政力量，及地方基層組織，自宣傳民衆，組織民衆，訓練民衆，動員民衆着手不為功。故驛運之推行，其成敗得失，將寄托於二大柱石之上，柱石維何？曰科學管理與動員民衆是已。

現代之交通運輸，無論應用機械或人力，皆須有良好之管理。惟利用機械設備之愈進步者，其需要人事上管理之力量與程度愈少。反言之，其利用機械設備之愈落後者，其需要人事上管理之力量與程度愈多。例如航空運輸之管理，較鐵路運輸爲簡易；而鐵路運輸又較公路運輸爲簡易。蓋一列火車運輸四百噸，如易以汽車，即需二噸重卡車二百輛。試想此二百輛汽車之集團運輸，將需要何等精細嚴密之準備與管理。今以人力運輸言，四百噸之運量，至少需馬六千匹或運伕八千名，方能起運；而此六千匹馬或八千運伕管理之瑣屑，更不知千百倍於汽車運輸。倘倣照驛站制度，按程設站，每站接運，則其間設備與裝卸手續之繁雜，尤不難想見。蓋驛運之所經常接觸者，不外車棚，馬槽乃至疾病，草鞋等，事之粗淺，甯逾於此。故舉辦驛運，純以利用本國固有之人力與工具爲主，就地取材，俯拾皆是，別無困難可言，如有困難，則唯瑣屑與繁雜而已。現在驛運，既爲今後交通運輸唯一之出路，則吾人唯有竭智盡能，忍受一切之艱困，千方百計，以打破此瑣屑與繁雜，以達成當前重要之任務。吾人知事之瑣屑者，可加以精深確切之方法，則條分縷析，不難執簡馭繁。事之繁雜者，可臨以堅忍果毅之精神，則精誠所至，即可易其所難。所謂精深確切之方法，即科學方法也；堅忍果毅之精神，即科學精神也。合此方法與精神之所作爲，即時之所謂科學管理也。驛運之所利用者，爲舊式

怎樣推行驛運

之工具；所採行者，爲古代之方法；所接觸者，爲粗淺之事物；所經行者，爲荒僻之村落，但唯其距離機械設備與物質文明之程度也遠，所需要現代科學管理之方法與精神也愈切。故曰：驛運之成敗，應首先寄託其關鍵於科學管理之上也。

科學管理，既以精深確切之方法與堅忍果毅之精神爲主旨，則驛運工作，即須以細針密縷之頭腦，與百折不撓之毅力，詳爲設計，妥爲規劃，實事求是，貫徹到底。其最重要者，凡過去辦理驛運所經受之實際困難與失敗經驗，尤應澈底檢討，痛自糾正，資爲今後舉辦驛運之借鏡。就以往各機關主辦之各地驛運事業而論，從業人員，非不努力，徒以若干基本困難，未盡解決，效能自難顯著。例如：

1. 民佚因兵役及農事關係，招雇不易，沿線驛馬缺乏，板車製造困難。此工具之不足，實爲無法大量運輸之主因。

2. 駄運所經，荒無人烟，糧食供應困難，木料採運不易，民佚食宿無所，日常營養爲難。至於驛馬飼畜，以及車輛保養，更難兼顧，此平時衛生待遇與保養工具之不良，最足以減損運輸持續之能力。

3. 西南山地崎嶇，瘴癘疾病，所在多有；而民佚以醫療缺乏，無法隨時診治，此不但有傷民力，且最易減削民氣。倘不補救，遺患堪虞。

4. 民佚力價，以每日按站發給爲最相宜。但以沿線荒蕪，運鈔既爲不易，匯兌又多困難

，且力價所需，類多零星單票，就地無法兌換，臨時更難接濟。此金融調投之便利，關係民佚之微履最巨，非由金融機關遍設分支，充分協助，以謀解決不可。

5. 吾國出口貿易，以桐油爲主，以往利用人力，承運桐油，尙有成效。徒以包裝關係，間接耗損甚巨。因汽車運輸桐油，皆以鐵桶裝置，嗣改駄運，以鐵桶載重過多，不能不改裝木桶。惟木桶易於破損，漏耗甚大。乃又改用竹篾，竹篾輕而堅實，頗爲合用。惟堆存之時，竹篾必須平放，不能上下層層相堆，是以存放之地點與設備，又成爲絕大困難。此包裝問題，表面上雖與運輸無直接關係，事實上包裝不善，最足損害運輸效能。過去經歷俱在，今後不能不注意及之。

以上五點，有一於此，已足使駄運工作，無法策進，况兼而有之，其效果概可想見。今後推行驛運，必須應用科學管理，而應用科學管理之先，尤不可不針對此項問題，集中全力，澈底解決：（1）工具缺乏，應趕速增造大批板車，以應急需。過去板車設計之標準過高，仰給外洋之器材過多。是以製造計劃，無法及時完成。此後爲因應急用，式樣必須重行設計，標準必須重爲降低。單位不妨減少數量必求其多，總期以速造速成爲應用之最高準則。（2）食宿待遇，關係民佚營養衛生最巨，非妥籌準備不可。此當與路線選擇，最有關係。凡沿線過於荒蕪給養過於困難者，當使從緩舉辦，不可操切從事。否則，貨未運而人馬先疲，弊浮於利，智者不取。（3）佚馬診療設備，應列爲驛運之

主要工作。非使沿線有普遍之設備，不可任意開運（4）金融機構，無論有專設銀行，或委託郵局兼辦，必須妥為籌設。過去各金融機構之所以裹足不前者，類多以營業清淡，不夠開支為虞。今後為推行驛運，自應顧全大局，竭力以赴，倘有損失，不妨規定辦法，由政府設法補償。（5）包裝問題直接影響貨物之安全，必須充分研究切合驛運之方法。今後箱茶出口，推情度勢，必將改用驛運。惟箱茶每件約重三十公斤，如用人力肩挑，必須為之改裝。同時避雨設備，亦須統籌計及，否則一經雨浸，霉潮堪虞。此外，若沿線通訊問題，警衛治安問題，保險押運問題，道路修補問題，倉庫設備問題等等，皆須絲絲入扣，專力規劃。尤以倉庫問題，關係最為重要，因現在空襲頻仍，損害可虞。所有倉庫地點之選定，距離之相隔，以及容積之大小，均須詳細規定，嚴格執行。以防萬一，而策安全。

凡上所舉過去辦理駄運遭受之實際困難，亦即為以無數金錢，無數時間，無數精力所換來之失敗經驗。此血汗教訓，必須急起直追，趕謀補救。所謂應用科學上精深確切之方法，即須由主辦機關邀集有關各方，澈底研究，盡心策劃，無論一草一木之微，皆須心到手到，想到做到。所謂應用科學上堅忍果毅之精神，即須遇事不畏艱難，埋首苦幹，非達目的不止。誠能如此，則驛運工作，雖因採取按站接運之制度，較過去之駄運，為更瑣屑繁雜，但亦必能以科學管理之方法與精神，克服一切外來之艱困矣。

科學管理，固可解除驛運之客觀困難，而實際上驛運之積極推動，則非有賴於動員民衆之工作不可。據交通部估計：各驛運幹線，擬由中央主辦區段，計有公路里程五千五百九十九公里，大道里程三百五十五公里，水程二千六百七十八公里，總共八千六百三十二公里。以每日每站對運十噸計，除水程一千五百九十九公里，係利用民船，公路八百六十八公里係利用汽車接運外，其餘水陸路線，共計需木船三百三十艘，板車五千輛，馱馬二千二百五十四，運夫二萬六千二百六十八人。其由各省主辦之區段，公路里程三千八百六十四公里，大道里程二百四十七公里，水路一千二百七十六公里，除水程外，陸路方面，共計四千一百一十一公里。假定每日行走一站，每站相隔二十公里，共計約設二百另六站。現時戰區各省公路，大都破壞，不能行駛車輛，如以每日每站對運十噸計，完全照伏力計算，共需運伏五萬一千五百人。（如能完全利用板車，則僅需板車四千一百二十輛，車伏二萬另六百人）合計中央與各省主辦幹線，應需運伏共七萬七千七百六十八人，假定再加十分之一押運伏，及一部份意外停息運伏人數，總計爲八萬五千五百四十五人。如運量照以上標準，提高二倍，即每日每站對運三十噸，則運伏總額，應爲二十三萬三千三百另四人。足見辦理驛運，必須發動巨額民力，方能應付。惟此二十三萬餘人，如何加以發動？加以組織？實有充分研究價值。查戰時國民之服兵

役與服工役，原有同等重要。征工服役，法令已有明文規定，而征工築路，在廣西早有成效可觀。然則驛運工作，亦儘可擴大應用征工服役之方法，使之担任。因集團征工之效用，不僅在於事業之本身，而在就集團服役之機會，能施以教育民衆，組織民衆，訓練民衆，動員民衆之工作，據廣西辦理征工報告有云：「一般赴工民衆，日既浸潤於築路工程之工作，腦髓中常有一種偉大交通事業之印象，其頭腦有漸傾向於團體化之可能。按時而作，按時而息，其行為有傾向於秩序化紀律化之可能。食則同食，息則同息，作則同作，其生活有傾向於集團化之可能。平時工作之餘，則早晚集合唱歌，呼喊口號，定期輪流放映戰事及時事影片，並當作精神講話，以提高愛國情緒」。今如以征工方式，應用於驛運方面，則深信此二十三萬之精神單位，必成爲本黨組訓民衆之基本細胞，但此二十三萬之精神單位，究將以何種方式喚之而出？於此，余願以最大之誠心誠意，喚起本黨負責動員民衆工作者之深切注意。過去本黨發動民衆，向以宣傳爲主。宣傳固屬重要，但天下事尚有更重要於宣傳者，則以身率教是也。今以征工而論，與其發動十萬黨員，從事口頭或文字之宣傳，毋寧發動一萬黨員，以身作則，實地工作，則風行草偃，必能收普遏倡導之效。查黨員服行國民工役辦法，早經第五屆中央常會第九十四次會議通過（民國二十七年九月二十二日），惜迄今未見實施，難爲民衆表率。該辦法第一條明定黨員服行工役之主旨曰：「黨員爲表率民衆，服務社會，增強國家力量起見，

除須履行國民工役法所定之義務外，並應遵照本辦法之規定履行工役」。第三條規定額外服役之時期爲：「黨員除依照國民工役法第四條之規定履行工役外，每年應額外加服工役三日，必要時得增加之」。第五條則規定應行担任之工作：「黨員除應徵工役役外，應担任下列工作：（一）宣傳國民工役之意義與重要；（二）勸導民衆應徵服役；（三）協助縣市政府調查應服工役人民；（四）建議辦理國民工役方法之改進；（五）在事實需要時，黨員可組織工作隊，爲一般民衆之表率，並得吸收非黨員參加工作」。於此可見黨員履行工役，不但事實有此需要，而法令亦設此義務。現在中央以全力推行驛運，本黨即應以驛運爲黨員服役之主體；而主辦宣傳組織訓練各部份之工作者，即應以驛運爲策動民衆之中心。其最主要者，爲：

（一）組織驛運工作隊 事實勝於宣傳，本黨推行驛運，應先擇定某一路線，發動沿線各地黨員，加以編組，實地試辦（不妨試運本黨之文化宣傳品）。可以喚起社會對驛運之重視，而爲本黨創導民衆服役之模範。

（二）注意幹部之人才 驛運之辦理良窳，在於幹部人選之是否得宜。今後本黨既以驛運爲中心工作，則訓練方針，當以着重驛運幹部人才爲當務之急。驛運之幹部人才，可分爲二，一爲征工之管理人員；一爲押運之業務及站務人員。此項幹部，深入民間，必須由本黨加以主義之陶冶與精神之訓練，藉收黨政合一聯絡策應之效。

(三)實地之組織訓練 過去本黨之組訓工作，每以集會爲手段，對象浮淺，成效難彰。現在驛運事業，既將策動二十三萬餘之精神單位，排列於吾人之前，則本黨即可把握此實際對象，實施一切組織訓練之工作。舉凡開會演講，集合唱歌，呼喊口號，開映影片，衛生設施，乃至國民精神總動員，新生活運動，工作競賽，與夫灌輸國防意識，防止奸僞活動等一切動員民衆事業，皆不難藉征工驛運之機會，而表顯無遺。驛站運輸，固可因動員民衆而助其發展，動員民衆，亦得藉驛運機能而宏其功用。相生相成，互爲表裏焉。

(四)

科學管理之基礎既立，動員民衆之主力又備。驛運功能，不求自至。惟應用現代方法，舉辦大規模之驛運，在近世尙屬創舉，尤以吾國幅員遼闊，驛運範圍廣大，今後如何使中央與地方分工合作，幹線與支線兼籌策進，殊有經長考慮之餘地。而關於驛運之組織系統與辦理方針，尤應有詳盡轉賅之商討。愚以爲今後驛運工作，爲因應實際情形，必須分爲兩大部份：一爲國際幹線之運輸；一爲地方支線之運輸。因國際運輸有固定之貨物，固定之數量，與固定之進出地點，故不妨控制與自置若干固定之工具與伏馬，採分站遞換運快，不換工具之辦法，以調劑勞力，並減少貨物裝卸之繁。至地方支線，大都承運日常衣食所需之物品，數量不多，運程不長，儘可採取不固定之運輸方式，所

需車馬舟伏，隨用隨徵，無須常以控制。至沿海運輸，路線常宜變易，自亦以地方主辦爲宜。惟無論驛運之路線如何劃分，其各地主辦機構，必須簡單統一，並爲集中力量加強效能計。以中央與地方合辦爲原則。因中央利於統籌計劃，地方則易於策動民力，可互爲利用，相爲呼應也。此外，於辦理驛運時所不可不特爲注意者：

1. 各地之伏馬車船數量，必須統一調查，統一登記，統一徵用。

2. 担任驛運之人伏，必須商同兵役機關，予以免役或緩役。

3. 人伏徵集以後，必須採用軍事編列，以便嚴格管制。

4. 部隊需用伏馬工具，必須商同驛運機關辦理，不得自由拉夫封船。

5. 當地伏馬力價，必須由驛運機關釐訂標準，統一規定，不得自由增抑。

6. 運伏每日行程，不宜過長，以當天能返回原站住宿爲原則，至多隔日必須回返。

7. 驛運應用之工具至多，除人伏馱獸外，尚有手車，板車，船舶，竹筏等，應依地勢交通情形，適當配備，俾緩急相使，切合驛站精神。

8. 驛運之功能，不在爭取時效，而在力求持久致遠。故於運伏之起居，勞逸之調節，不可不注意。凡沿線中如有若干地段，距離村落過遠者，與其招集運伏，遠離鄉土，前往服役，不若將路線另行選定，使迂迴繞道，經過村落之爲愈。因沿途既無居所，一時又無法逼造宿舍，爲體卹運伏勞苦，及減除其食宿困難計，寧可放長里程，儘

怎樣推行驛運

一二

量以路線遷就運佚之鄉土。此爲辦理驛運之基本原則，切不可等閒視之。

綜上所述，關於推行驛運問題，深恐掛一漏萬，無補高深；惟念驛運事業之重要既如彼，而其工作之瑣屑繁雜又如此，必須縝密研討，方易推行盡利。現在規劃伊始，一切諸待策進。惟愚意所及，深以主辦機關之範圍不必過大，而事權必求統一；驛運之路線，不必過長，而設備必求完善；運量不貴乎速，而貴有持續不斷之把握；工具不貴乎多，而貴有良好周密之保養。然後由近及遠，由淺入深，腳踏實地，循序策進，驛運前途，庶乎有可觀。

再論驛運

(一) 推行驛運必須以革命之熬苦精神與科學之組織能力為基石。關於驛運之推行問題，曾於本報略抒所見，以義有未盡，因再論之。

時至今日，驛站運輸之重要，誠如 蔣委員長所昭示吾人者曰：「我們的國家，是貧苦的國家，我們缺乏新式的交通工具，我們要發展交通，便利運輸，就祇有推行驛運制度，來發揮我國固有的人力獸力，纔能達到我們的目的。所以驛運制度的實施，就是我們交通界目前最基本而迫切的工作。必須這個制度能順利推動，然後纔能促進抗戰的勝利，和建國的成功。」可見驛運制度，並非單純之政治工作，或普通之公營事業，事實上已成為當前抗建前途所繫之交通運輸革命。革命之熬苦精神，與科學之組織力量，應同為今後推行驛運不可動搖之基石。因唯有革命精神，方能淬礪邁進，易其所難，亦唯有組織力量，方能人盡其力，物盡其用。吾人知驛運之原始動力，不免遲緩，驛運應用之方法，不免愚拙，但天下事唯有至拙可以制巧；亦唯有甯靜可以致遠。祇須吾人立定方針，抱定決心，則自強不息，力行不輟，必能以時間換取空間，達到驛運之理想目的。

(二) 左宗棠之驛站運輸及其分段輸送原則

關於歷代驛站制度，友人樓祖詒君，著中國郵驛發達史，考據甚詳，茲獨欲爲國人言者，古代驛站，徧重郵遞，舊制驛赤，快馬馳駛，亦祇限於傳遞急要文件。其應用於大量運輸者，實肇始於清。嘗考左宗棠平回亂，其經辦軍糧給養，即採取驛站運輸。雖今昔時勢不同，而其治事之力，組織之密，實有足資發人深省之處。世人知左氏入陝甘剿回，得力於屯田墾牧，以爲持久之計，而其糧餉供應辦法，綱舉目張，尤有足多者。當陝甘回亂平後，左氏奏議出關入新，所擬給養運輸辦法：

「臣前在肅興諸軍集議，分起次第行走。先將甘涼採買糧料，運存肅州，又由肅州出關，運至玉門。然後頭起開拔至玉門，又用其私駝運搬玉門存糧，赴安西。騰出馱官官車，轉運第二起軍糧，而後第二繼進，餘軍依照辦理。比到安西州，作一停頓，又裹糧抵哈密，如此層遞銜接，人畜之力稍舒，士氣常新，可免意外之慮。」

左氏所擬辦法，即係分段運輸之原則，至左氏探辦軍糧時，有關運輸之報告曰：

涼州至安西一千四百餘里，路多砂石運輸宜駝。臣派弁出口，採駝三千，暫以官價雇用民車，調集各營官驛，先後起運，通計糧百斤，需銀十一兩七錢內外。勞費如此，若不籌措撙節，恐官軍之餉運不繼，糧臺之儲時早空，不但後時不能保此

不竭之源，即目前出關之師，亦憂饑潰……」又曰：「由甘運肅運安西，用車馱，由安西運哈密運巴里坤，用駝隻。節設廠局，澆水泉，刈草薪，以利運道」。於以見左氏督師平回，其籌措軍糧給養，除採分段運輸，以節用愛民及牲口外，並着重：（甲）集中採購。利於儲藏，便於分配，（乙）因地制宜。車駝兼施，分段替用；（丙）兵農劃分。充實營伍，增益屯墾。古時交通，遠不如今，左氏移師長征，能以驛站制度供應糧秣，使足兵足食，無意外之患，可見驛站運輸，先賢已有所成，今日欲謀推行，亦唯有步武後塵，倣照先賢之精神與方法，因時因地，各制其宜，竭智盡能，努力策進之耳。

（三）某省之人力水陸運輸及郵政之試辦人力接運皆有效果

驛站運輸，考據近史，既有所得；而證諸當代，亦復有所驗。抗戰以來，有若干省分，已先後舉辦人力運輸，茲舉其中成效較彰者之某省為例。該省地勢崎嶇，山嶺縱橫，交通至感不便。自二十八年四月，正式籌辦人力運輸以後，迄今方逾一年，成效已有可觀。初舉之時，累試累敗，終以不屈不撓精神，得以循序發展。現在該省之人力運輸，雖非切合吾人理想中之驛站制度，但是管理調度之設計，工具力價之統籌，人畜器材之保養，沿綫食宿之設備，乃至稽查制度之確立，保險業務，實施等等，皆已規模粗具，次第推行。凡此驛運之要政，在該省係以無數時間金錢代價所換來之實際經驗，不可

不表而出之。

該省人力運輸，係由省府組織公司，採商業化精神，統籌主辦。其業務分肩挑、手車、及船舶三大部份。手車運輸，以限於道路及載重關係，成效尙鮮。其應用最廣辦理最難者，厥爲肩挑運輸。良以肩挑運輸，管理最爲不易，而在該省尙能勉爲肆應。其可得而言者：

甲、辦理之省，招工極難，除由省府通令縣區保甲長切實曉諭外，並羅致當地鄉民較信仰之耆紳，協助宣傳辦理。

乙、請准軍管區凡乙級壯丁担任運務者，予以緩役。如已中籤之甲級壯丁，遇入伍時，由公司經兵役機關通知後，勸慰入伍。

丙、運工經向各站登記後，均給予運工執照，每人於運送貨物時，得領用簪帽一頂，雨衣一件，繩索一副，號衣一件，號版一方，於運送完畢後交還。

丁、肩挑隊設若干分隊，每一分段帶領三個領工，每一領工，須管帶運工六十名。

戊、運工由領工嚴格管理。凡貨物有竊盜失，概由領工負責賠償。領工工資，則優予補付。（每百市斤每十華里，給予五分，如六十運工挑運，則每大運工走五十里，領工可得工資十五元），但領工至少須有助手三人至六人，幫同照料。此項工資，由公司支付，不得向運工索取。