

一九三〇年三月

招商局改組三周年

紀念集

監督宣言

自奉命監督招商局。曾發表告股東書。略述大旨。今天就職。特更宣言。補所未盡。政府何以注重招商局。招商局何以有監督之必要。及監督之時期與程序如何。請詳述之。

(一) 政府何以注重招商局。因招商局爲全國自辦航業中之最大機關。亦爲我國維持航權之唯一機關。有此局。即航業可藉以復興。航權可賴以不墮。前清創辦。即本此意。若任其因循失敗。竟至破產。則前車可鑒。國中決難望再產生與招商局規模相等之公司。爲我國支持航業。維繫航權。內江內海之輪運。亦將盡落於外人之手。履霜堅冰。政府不能不預爲之計。總理民生主義。列舉衣食住行。行於陸地。則鐵軌車道爲先。行於水中。則鐵路航輪爲重。今交通部特設航政一司。採集各國成規。將於航業有所規畫。則我國自辦之商輪公司。無不在維持保護之列。惟招商局有五十餘年之歷史。有較大之規模。對內對外。關係至鉅。此政府所以特別注意者也。

(二) 招商局何以有監督之必要。局中歷年虧空。負債至千餘萬。債息尙無着。遑言股息。去年傳筱庵竟以長江航輪。獻媚軍閥。爲反革命之用。姑不論其對於國家之罪咎如何。即以航業習慣公司法律而論。此爲何等專橫之事實。而全局中人無一出而糾正之者。股東縱知其事。然局員勾結軍閥。積威之下。敢怒而不敢言。其餘如股冊不完備。股權不分明。每逢股會。糾紛不已。辦事人視股東如無物。凡此種種。清查委員會已詳言之。夫公司主體爲股東。最高事權在股會。今股東權利剝喪殆盡。若非政府主持而規復之。將永無解決之日。清查委員會主張登記股名。重造股冊。而局中始有登記名冊之舉。前次數十年未之有也。即此一事。已爲他公司所絕無。而其關係大局。尤較他公司爲獨重。監督之設。事非得已。且創設之初。曾撥借官本。並准專運漕糧。又購地築塢。無不賴仰政府之力。克底於成。是其歷史。更與他公司。絕對不同。始非政府無由創立。今非政府無由整理。此招商局所以有監督之必要也。

(三) 監督之時期及其程序如何。查李鴻章奏辦招商局之初。其奏案中一則曰商爲承辦。官爲維持。再則曰官爲扶持。以助商力之

不足。又曾撥官款二百萬。以爲創辦資本。故謂之官辦亦可。謂之官商合辦亦無不可。盛氏主持其事。於盈餘之中。償清官款。僅宣統末年。始改爲純粹之商辦。自此遂不堪問矣。今商方既不足以資整理。故政府不得不急起直追。實行監督。督促董事會。負執行刷新整理之責任。以盡扶持之責任。一俟整理竣事。發展就緒。股東會能依法開成。董事會亦可完全負責。實言之。公司已上軌道。則監督處亦可撤銷。直接改轄於交通部之監督。與普通公司受同等之待遇。此時期之說也。至監督之程序。擬分爲四部。首爲改良組織。祛除積弊。估計財產。整理債務。次爲籌措活資。添造新船。增闢航線。便利商運。再次則爲要求政府之補助。或予以轉運特權。或保證發行債券。或兌與低利資金。或協濟大宗現款。終則聯絡僑商。籌集巨資。擴充海外航線。與各國爭一日之長。至此我國方有航業之可言。方足與各國頡頏。而入於世界航業範圍之內。雖然茲事體大。非一蹴而成。仍須全體股東起而相助。大小局員克盡職責。始克有濟也。至於國有之說。不特政府無此議。卽監督處經費。亦由交部籌用。未令招商局擔負分文。造謠者或別有用意。故作此吠影吠聲之乎。語曰。流言止於智者。余甚願股東局員之均爲智者也。若狃於故習。有意破壞。重私利而輕局務。理喻無效。則法隨之耳。責任所在。勞怨不辭。凡服務監督處同人。願其勉之。特此宣言。

趙總辦入局時對職員之訓話

本總辦奉命來局接收有幾句扼要的話與諸君一談。查招商局有五十餘年的歷史。中間也有辦得頗著成效的時期。但結果却終被一般少數資本家把持包辦。他們最大的目的。最壞的毛病。就是「爲私」兩字。只顧貪圖個人發財。所以無弊中飽。拚命的瘠公肥己。至於國家的利害。股東的血本。簡直從未在他們心目中迴旋過。以致招商局雖有極良好的地位。弄到今日這種衰敗的狀況。生生把國家航業的命脈。內河的航權。十九斷送到外人手中。溯長江而西上。無一處不是外國輪船縱橫競爭之場。這種危險的結果。正如一個人身體的血脈。完全被別人榨取去了。焉有不坐以待斃之理。本黨在三民主義立場下。處處都是以救國爲民爲前題。對於與國家航權存亡。有密切關係的招商局。國民政府早就想切實整頓。只因向日沒有達到長江流域。鞭長莫及。無暇顧此。等到去年長江恢復。南都奠定。方刻不容緩的立時設置招商局清查委員會。委員會已將該局過去黑暗的情形。知道危險到了極點。萬難再事遷延。姑息養奸。致搖動國家根本大計。及交通部成立。就撥歸部管。並設監督辦公處。任命王部長做監督。原意僅從旁指導。力任推進。一切局務。還是望招商局自動刷新振作。並無接管的意思。誰知辦公處成立三月有餘。無論何等善意的公文命令到局。不是置之不理。便是藉詞推託。李會長也像既不能令。又不受命的樣子。譬如股東登記這件事。原爲實現真正股東的利益而起。不想他們仍然是反抗阻撓。用盡種種惡劣手段。來設法破壞。以八萬四千股的股份。經過兩個多月。只登記五千餘股。他們這等藐視法令。放去職權的頑性。真正使人可驚可異。只李會長曾遵令辦理。覺得尚有辦事精神。可惜他優柔寡斷。舉措失去自由。王監督目擊此狀。知非採取緊急措置。再無重興之望。所以特設總管理處。派鐵橋來充總辦。鐵橋既受了部令。又有黨的使命。只知服從主義。救國家。利民衆。我們的目的。只有一個「公」字。說不上官辦。說不上商辦。也說不上官商合辦。祇是暫時代其整理。謀擴充。等整理有了頭緒。股東大會已經開成。真正股東選出合法的新董事後。有人負責。鐵橋可以卸責時。自當交還股東。潔身引退。既非做官發財而來。自無留戀的必要。根據這種意義。此後辦理的途徑。就只有（一）挽回國家航權。（二）利便民衆交通。（三）保全股東血本的三條大略。次之雖然。是爲公。對於諸位在職。

的人員。自無畛域歧視之分。只要是有材具的。真勤勞的。並要特別提升。設法保障。我並知道諸位中。不乏奇材卓識的。徒因前此任用私人的緣故。竟把棟梁之材。當作榱桷之用。甚或投置閒散。視與枯木朽株同列。鐵橋此來。一秉大公。量才使能。決不至稍有辜負屈抑。將來定仿照郵政海關的辦法。呈請交部訂定一種永遠保障的規則。諸君儘可安心任事。不必懷些微的驚疑。諸位要知道招商局前此保持包辦性質。抵抗國家整理的方法。不外是兩種秘術。一是開口閉口。握着商辦兩字做護符。二是仗着使用鈔票神通。但看革命軍未到以前。屢有監督查辦之人。都從未踏到局中一步。這全是他們鈔票的力量。所以鐵橋今天得與諸位相見此地。無異是從鈔票重圍中突破出來。才達到這爲國整理航業的願望。所以我希望諸位以後共事。均要極力革除已往的惡習。共同造成招商局的新生命。凡是能贊助我整理局務。便是能愛國。能革命。要是來阻撓大計。就是反革命。反革命。卽是亡國奴云。

對於整理招商局之觀感

張人傑

余自十六年忝膺清查整理招商局委員會主席之後。於役數月。勾稽搜討。對於局中積弊之叢脞。基礎之雄厚。胥有深刻認識。每歎招商局爲我國航業落後之罪魁。而信茲後整理工作之大有可爲。蓋得人而理。運用既便。勤廉以赴。則積弊一祛。卽生產立裕。盛衰之機。固一反掌間耳。

迨十七年總管理處成立。趙君鐵橋負責整理。堅苦奮鬥。已越二年。勇毅精神。不愧革命之健者。雖外間風波迭起。短長飛流。顧要旨趨。皆別有懷抱。意存攫奪。絕非責善督過之正道。余於商局以有清查之因緣。故於整理。特具清切之觀察。敢祛客氣。平心衡量。一論其得失焉。

間嘗徵諸局內辦事人員。藉諒局內現時情況。以與舊日商董主持時代較。則今日辦事精神。整飭興奮。各種規章。完備周詳。一切事務。皆漸趨入正軌。視昔之形同墟墓。事等散沙者。則緊嚴弛懈。誠已相判天壤。此其長也。

又嘗迭於報端獲讀招商局種種整理計畫及根本大計。就外觀論。誠能洞澈本源。允爲偉略。然究其實際。則以形格勢禁。其克見諸實行者。幾希。古人有言。爲政不在多言。願實行何如耳。以余所聞。招商局輪船棧房對於客商之招待。貨物之管理。猶多未能臻於完美者。縱曰阻礙過鉅。究宜設法改革。以免空言多於實行之弊。此其短也。

雖然。招商局以元氣斲喪之躬。而期整理急就之效。頭緒萬端。良亦匪易。特約而言之。則資財與人材二者。固整理大業根本之根本。資財之豐。苟得政府提攜於上。該局酌劑於下。實不難解決於旦夕。獨人材之選。必學識經驗兼長。斯能稱職無愆。決非一朝一夕所得造成。轉須培養有素。則招商局今日辦事諸人。既閱此二年之訓練。自必對於航務利弊。各有相當之嫻習。此則政府接管二年。得以造成一班發展航業之基本人材。卽不管爲國家多造成一班建設之份子。誠足予吾人一種意外欣慰。甚願政府珍惜獎進。仿照海關郵政鐵路各處人員待遇保障辦法。俾益鞏固其報效黨國之志概。夫豈一招商局整理前途有賴已耶。

招商局改組二週紀念感言

招商局在吾國航業歷史。實爲首屈一指。綜其成績。亦難縷計。蓋海通至今。外力浸淫而來。着着對吾國進攻。於商業尤受鉅大影響。幾無一事可與抗衡。乃吾國航業。迄今猶能保留一部份地位。即不得不歸功於招商局。及經營創始招商局者之勞績。詎二十年來。主持非人。日趨腐敗。至於末流。百弊叢生。負債累累。已瀕破產。譬如完全無關之金甌。變爲千穿百漏之破甌。毀棄固可惜。補苴復不易。然其歷史地位。關係於航業根本。盛衰前途至重且鉅。故上自政府。下至社會。公認有整理維持之必要。若招商局亡。而吾國之航業亡矣。航業亡。而航權隨之。所謂航政。更無片段。與着手之處。顧招商局關係國家航業航權之大。既如上述。究竟以如何政策。由整理維持。而渡至於振作。至於發展。成爲絕大問題。我國政府。不忍令招商局斬焉自斃。遂於十七年二月。毅然下令派員改組。幸我監督王公伯羣。力持大體於上。總辦趙君鐵橋。奮鬥宣勤於下。滌舊更新。不避艱難。雖或不諒於人。而孤詣苦心。始終如一。有足多者。今則委員會組織成立之期。已不在遠。根本改造之望。將獲實現。大可爲招商局前途抱非常之樂觀。夫天下事。其始經歷愈艱難。往往成就愈偉大。況合政府與社會之力。咸趨於一種公共之目的。苟一旦積極施行。其成績自不可限量。修直追隨監督承乏兩年。愧無建白。惟冀從今後。招商局仰賴政府之威信。並得社會人士羣策羣力之協助。免破甌之喻。復金甌之固。呈不可思議嶄新之景象。日進無疆。足與外航在海爭一日之長。乃大快矣。其他則非敢知也。

中華民國紀元十有九年二月招商局改組二週紀念許修直書於海上百硯室

國民政府交通部兩年前接管招商局紀實

陳芷町記

二十世紀之國家生存。全恃經濟競爭爲先決。而以工戰商戰爲武裝。交通工具完備爲基礎。而航業者則交通之要政。工商之戰艦。舉凡國內運輸海外貿易。莫不賴以疏導。是故世界各國。對其國內航業。無不特定政策。盡力推進。即屬商辦公司。但能辦理得當。實心經營。政府皆必獎勵之扶助之。俾克日臻於繁榮。然苟經營不善。或祇牟利誤國。則縱私資所辦。政府亦必嚴行干涉。重施督促。即爲改組合併代管。胥斷然處置。無迴旋假借之餘地。此觀於美國資助大來公司及日本合併三菱共同兩公司之事。可知產業發達國家。重視航業政策實行之真旨矣。

我國民黨本革命精神。謀國家改革。於此國計攸關之航業。在組黨之初。卽已高瞻遠矚。定有精密政策。故政綱第十五條既有明確規定。先總理實業計畫。亦反覆闡議。至併各處港口之設計。輪船噸數之置備。各埠碼頭之布置。僉有辨析毫芒之成算。計畫精深博大。允推中國第一之先知先覺。蓋我國因不平等條約之縛束。江海航權。淪喪日久。搔喉扼吭。危殆尤甚。不先造就航業之基本。姑毋論航權匪空言可挽。且國民經濟永無恢復之望。故我國民政府奠都南京之後。對茲原屬國資。剝辦後爲官僚侵吞之招商局。按招商局股份。官股居多。商股居少。惟官股爲官僚乾沒。並假以把持局務。爲子孫世襲利窟。真正商股之東。僅初時徐潤之唐景星曾預局政。功隆建樹。此後商股不能過問。悉由官僚敗壞。故真正商股。吾人始終主張保護。爲官僚斷喪將絕。遠非前清國辦氣象。深恐不予補救。貽害國計民生。妨礙黨國政策。違反總理遺教。遂不得不斷然處置。先後合派錢永銘蔣尊簋楊杏佛楊志雄諸君蒞局接收。不圖腐根深固。斧斤難施。嗣乃另設清查整理招商局委員會。由今浙江主席張靜江先生爲之長。始得入局調集簿冊。先事清查。勾稽既嚴。積弊立顯。數十年神秘黑幕。乃克豁然開朗。爲改革航業前途造成空前之新紀元。張先生並以事關交通。爰於清查竣功後。舉整理之責。拱還於交通部。交部王伯羣部長復以茲事體大。亟提出監督招商局議案於國務會議。如案通過。並即以監督界之。是時局內舊董事諸人。漸覺國民政府具有改革決心。頗起恐慌。慮失利藪。因推董事長李國杰秘書王允章法律顧問李次山等晉京請願。遍謁當道與王

部長。意謂招商局完全商辦。國家不應干涉。要求收回監督成命。當李等至交部時。由參事趙鐵橋代表部長接見。李等已申述上意。復歷引公司法規。表示政府不應過問之態。趙乃答以國民政府爲革命政府。凡舊法舊政戾於國計者。咸在革故鼎新之列。決非任何舊法所能拘束。況航業屬交通事業。與國家關係至切。招商局之現狀。又觸處與國家決定政策相刺謬。更不得援引普通公司爲口實。現國府正在審議整理方針。一經決定。則鐵案如山。斷非任何勢力所能阻撓也。李等聞言震懾。知非口舌可抗。祇得默爾而退。而是時王部長已膺監督命。知趙鐵橋洞晰商局情實。任爲監督處總辦。當與商決監督整理步驟。預定先就滬設監督辦公處。以督促原任董事會自動改組。除弊固本。予其自新贖愆之地。然萬一舊董習性莫格。不知悛艾。次則由監督處實行接管。代行改組。以便貫徹整理政策。趙氏抱此成竹。來滬籌設監督辦公處。舊董中有畏監督處成立。將不利其盤踞營私者。瞰趙氏抵滬。乃陰遣使游說。語趙曰。君個人誠欲入局者。何必政府命。曷若以商董資格來。轉超出政治漩渦外。愈見其既安且久也。趙諗其旨。乃姑漫應之曰。我非股東。商董願焉得使者笑曰。君何太悲生耶。招商局股票如鈔券耳。君苟欲之。某董自當爲取之。不費君一錢買也。不圖寥寥數語。舉商局股票弊竇發洩。一盡。趙遂正色誠說者曰。我奉命來。爲國效力耳。非有羨於一局董。欲得以致富也。子休矣。毋多談。多談殆矣。說者慚而去。嗣復疊有倩人以賄賂趙者。數皆二三十萬金。趙皆斥拒之。以事涉人過去陰私。姑不布其詳。位誘利動。詭伎迭出。於以知民國來北廷屬派澈查商局大員。僉到局卻步。由今證之。要皆中阿堵黃白之臭氣。故悄然收聲退耳。至是趙益振作奮進。籌備監督辦公處愈頭。而舊董亦苦故伎已窮。轉圖消極抵制。拒撥辦公屋所。經屢嚴令催迫。李國杰終託言轉圜。姑指福州路五號屋頂空房作監督辦公處。仍著拒諸局外之意。而王部長趙總辦尙以祇期能使職權。有補局務。足振航業。區區小節。庸何足較。故屋所一切糞除修飾。及處中辦公經費。全體職工薪資。概由部撥專款開支。初不取一介於招商局。矚然愛護之心。固可質諸天下。故監督處於十六年十月開始辦公。十月十五日監督總辦補行就職典禮於上海總商會。發表監督宣言。猶極力聲明監督之時期程序。祇在督促董事會負執行刷新整理之責任。以盡扶持之責任。俟整理竣事。發展就緒。股東會依法開成。公司已上軌道。監督處亦可取銷。假令董事會諸人果能洗心改過。振作易轍。則監督願望已達。自無接管必要。豈料監督處所有命令。送達該局。董事會諸人意皆置之不理。如監督處以董事會開會。爲全局行政

最高機關。與革措施。動關利害。乃派處員前往旁聽。藉明真相。以瞻董事會是否克盡職責。迺董事竟堅予拒絕。指爲局外閒人。不許列席。氣憤囂張。目無監督。又如監督處以商局根本在股東。而數十年老公司。股東無完具名冊。股權無一定規則。致歷屆股東大會。皆紛亂曖昧。不可究詰。乃命該局董事會辦理股東登記。以期確定股權。不意董會登報通告登記。一再展期。逾兩月之久。迄十七年一月。據前董事長李國杰陳報。仍僅六千餘股。不及十分之一。所有董事監察諸人。除李國杰外。竟無一人股票實行登記者。自發之而自背之。監督始知此輩確係怙惡不悛。終不肯公開自有股票。以爲永久非法操縱選舉之預備。此輩腐化奸惡不祛。決無弊絕風清之望。是時前董事會會長李國杰又密呈監督。條陳整理業務意見。痛陳舊三科制及董事兼科長之荒謬。暨各科長仗勢專權之巨害。主張在董事會下改組兩處六股。另簡專材充任。廢除董事兼領。一面變賣無關航業產業。清償債務。籌措流動資金。從事添船建棧。監督閱李呈。雖覺內蘊由彼包辦改組一切之意。然所揭發及主張各點。亦頗中肯綮。認李尚有覺悟。即令趙總辦與李會商改組事宜。將來處理局務。亦由總辦董事長共同負責。李聞命欣諾。彼此討議數日。決先改組六科。李遂命筆提出各科長副科長人選單。趙以任才祇求稱職。任誰本無成見。完全贊同李單。因亟呈復監督會商結果。即日發表解散舊董事會。將各董事停職查辦之令。(全文附後)同時又令招商局改設總管理處。派監督辦公處總辦爲總管理處總辦。令李國杰代行董事會職權。委定各科科長。并飭趙李尅日正式接收。切實進行改組。初趙李會商時。原定相偕蒞局。會銜布告。因李係舊董事長。局員局情。皆必諳習。相約偕臨。或易收駕輕就熟之效。一切部署大定。決議二月二十二日共往實行接收。詎意屆二十一日晚。趙約李商次日到局手續。李突稱病不至。趙詫甚。知李或已中變。然自以爲身有使命在。已奉監督令。縱刀鋸鼎鑊當前。革命者決無所畏懼。李即不來。亦當獨往接收。迨二十二日午正。趙在會集接收人員。並將布告書就後。乃挾布告仍始造李私宅。邀其同來。及抵李宅。李稱病不能興。趙復排闥趨榻前。李穀陳衾中。贊貼藥塊。賭趙臨。惟臥而拱手曰。今日之事。請君前驅。我愧無能追隨矣。我且聞舊董中在局準備武器。苟冒昧往。恐不免激戰。尤險甚險甚。請君赦我。并請君自度之。且言且示惡寒輾轉狀。趙笑答曰。君何膽小如鼠耶。先鋒我自任。鎗林彈雨我首當。萬險有我在。君胡懼爲。雖然。君已膽碎。我固不相強。特布告在。曷署名於是。以示汝我之共同接收。名非宜毋囁也。李又惶悚苦謝。趙遂正色語之曰。君既臨陣退縮。甘心食言。今日既

不署名。即無異放棄後日署名之權。填母悔。李言棄則棄矣。可奈何。趙審其怯甚。遂徑出。馳返監督處。下午二時率同稽核處處長俞寰澄。營業科科長沈仲毅。總務科科長汪浩。棧務科科長洪雁賓。副棧長謝繼善。船務科科長楊英。秘書陳芷町。周世安。股長趙天存。視察主任徐嵩嶽。暨監督處秘書長許修直諸人。齊赴招商局內。直抵董事會。飭役一面張貼接管公告（原文附後）一面召各科舊科長。無一在局。僅有舊科員新予調升之會計科副科長施譜薰及船務科副科長葉錦初來見。俄頃始又往外覓得舊滬局局長謝仲笙施施焉來。趙總辦告謝滬局已決裁撤。所司即交新營業科長沈仲毅。毋得遲延。謝唯唯而退。沈科長即陪往點收。旋又振鈴召集全局在局職員訓話。移時皆魚貫來。簇立董事會議室（訓詞見前）當總辦訓話時。咸肅聽無譁。既竟。又咸竊竊欣歎。謂總辦所談。對招商局利弊。皆針針見血。對我輩職員地位。又開誠保障。遂皆喜悅而散。西人總船主總輪機亦相繼晉謁。趙總辦慰諭照常供職。至是新六科科長即各按職務分往舊三科檢視狀況及有關係文件。一面就各所房屋支配處科各辦公室。至下午五時餘。全局事務俱接收完竣。祇文案數目。須另待仔細清點。是日趙總辦亦始終坐鎮。其間絕無一人敢示反抗。所謂舊董事暨兼科長諸人。是後亦從未到局。交代純由所屬職員辦理。接收大功。瞬息告成。事前種種恫嚇。舉皆煙消影滅。迄次日二十三日。起。總管理處已正式開始辦公。電呈監督報告接收情形。以後各項整理工作。已另刊專冊。此不一一贅述矣。

招商局總管理處辦公室之概況

招商局改組前。董事會設有秘書處。辦理總局一切重要文電。及保管卷宗事宜。內部組織。並不十分完備。日常工作。亦甚簡單。蓋各科及滬局。對外文件。另有書記辦理。除領乾薪或兼他職者外。實際上辦事秘書長以下之秘書僅止五六人。自總管理處於十七年二月間改組後。關於文書及庶務。統由總務科職掌。內部規模。較為完備。辦事精神。頓見振作。嗣因重大機密事件。時有發生。為謀辦事統一手續便利起見。總管理處置總文書及秘書四五人。襄助總辦處理重要及私人文件。以及典守印信。對外交際各項事務。並延聘專門人材三數人。充任參議。管理各科業務上一切批辦及接洽事宜。設主任二人。辦理統計及複核。加之助理員辦事員等。總處人數陡增。辦事精神形式。愈見整飭。未幾原有參議即改任其他要職。名稱亦即廢止。僅留三四秘書及二三顧問辦理文書而已。當時總務科有文書登記。置備庶務。四股總管理處又有秘書顧問辦理文書及公務。並設總收發處專管收發。實際上關於文書職務。早已移歸總管理處。文書股幾等虛設。故於十七年十一月間將文書股裁撤。改為人事股。專司任免。考勤。懲獎。撫卹等事。所有文書事宜。均歸併總管理處。至此特設秘書室。以專責成。以前所感文書不統一。辦事不聯絡之弊病。漸見減少。至十八年十月間。總務科裁撤。改設物料委員會。其餘登記人事庶務各股事宜。均交由總管理處繼續辦理。秘書室職務既繁。人員亦多。旋改稱辦公室。訂定辦事細則。其內部組織系統。又為一變。爰為表載如下。



自辦公室成立後。秘書長以次人員。統系分明。責任專屬。復以文書主任及事務主任。職務最為繁瑣。故文書主任之下。復分設文牘。收發。統計。人事。管卷。編輯。股務。七小組。每小組置主持一人。事務主任之下。祇設庶務一組。秘書顧問代總辦批閱文件。辦理各項事務。亦

經劃清界限。秩序井然。此亦兩年來經營締造。研求改進。有以致此。茲將本處辦公室辦事概況。分述如左。

(甲)文書組

(一)統一文書程式

本局文書在改組前。僅有呈、飭、公函、函等名目。上行者如對府院部則用呈。其餘官廳均用公函。下行者對各分局總局用函。滬局用號信。對輪船坐艙則用飭知。其餘對外對內。則一律用函。自總管理處接收後。文書上對內對外。往來較繁。除原有呈、飭、公函、名目外。另增報告一種。專為各科對於總管理處而設。惟總局方面下行文書。既歸一律。而各局船棧及附屬機關來文。仍不一律。卒至程式紛雜。系統不明。遂於十八年五月間。由營業科長俞鳳韶。授意李雲良、尤質君諸君。將文書徹底改良。擬定方案。呈准總辦實行。至是文書程式。既能劃一。辦事手續。亦感簡捷。其方案內容詳載彙報。茲不贅述。自辦公室成立後。對內對外。各項文書。雖由各科會自行擬稿繕寫。其收發校對。均須經過辦公室。格式紙張不合者。均為糾正。現在辦理文書事宜。愈見整齊周密。不致凌亂散失矣。

(二)局務會議

本局自接收之日起。凡總辦科長及各高級職員。每日舉行總務會議一次。報告并討論業務處理情形。旋即改為每星期兩次。復改每星期一次。自八十次後。奉總辦命令停止。改為局務會議。由總辦秘書長科長委員主任滬局長組織之。關於本局重大事宜。得由該會討論。事前預將提案彙交總管理處辦公室。編列議程。分發各員。於會議時逐項提出議決。事後并鈔錄議案。分發列席人員。逐條照批。辦情形遵行。現定每月第一、第三、第五、第七、第九、第十一、第十三、第十五、第十七、第十九、第二十一、第二十三、第二十五、第二十七、第二十九、第三十一、第三十三、第三十五、第三十七、第三十九、第四十一、第四十三、第四十五、第四十七、第四十九、第五十一、第五十三、第五十五、第五十七、第五十九、第六十一、第六十三、第六十五、第六十七、第六十九、第七十一、第七十三、第七十五、第七十七、第七十九、第八十一、第八十三、第八十五、第八十七、第八十九、第九十一、第九十三、第九十五、第九十七、第九十九、第一百零一次。會議規則。亦經修改後頒布。

(三)收發

接收之初。收發本屬於總務科文書股。辦理時往往不能統一。自十七年秋移歸總管理處後。無論外來及內部移轉文件。均由該處集中。再行散發各部份。較前稍能統一。然手續繁瑣。辦事迂緩。未臻完善。復於十八年五月間。擬定文書方案。隨將收發程序改良。(其方法另詳文書方案)事實上辦理尙屬簡捷。惟將收發及回單簿冊改為單頁後。易於散失。稽查保存。均感不便。旋經總務會議決定。收

文發文一律改用原定簿冊。各科遞轉文件仍用回單簿。送稿送簽亦用簿冊登記。程序仍不變更。此後辦理更有頭緒。不致散失矣。

(四) 管卷

本局董事會管理期內之卷宗。改組時並未接收。仍由董會保管。所有改組後文卷。日見繁夥。初由總務科保管。各科會亦有自行保管者。及總管處理設總收發處後。管卷亦移歸其職掌。辦理方法。悉仍舊貫。卒至東鱗西爪。難期集中。十八年十月間。總管理處辦公室成立。經文書主任負責整頓後。各科卷宗。雖能集中。然限於以前人員辦理時之困難與疏失。每檢一卷。仍未能得窺全豹。自十九年後。管卷程序。均照前總管兩科訂定管卷新方案（詳載彙報）辦理。各科會歸卷文件。亦均逐日清釐編訂。故本局卷宗。日見完整。

(五) 考勤

職員辦公時間。改組前均無規定。來去自由。勤惰莫知。自經總管理處成立。辦公時間既定。服務規則頒行。總務科文書股。即着手考勤。每日上午九時下午二時。局員到公時。均須簽名。自移歸本處辦公室後。秉承總辦意旨。由文書主任嚴定考勤規則。凡除顧問及外勤人員外。總局自科長秘書以次。每日到公。退公。如逾規定時刻。一律作為遲到。遲到或早退三次。罰扣薪資一日。請假銷假。遲到早退。均須照考勤規則辦理。並每日派員依時前往各處科會辦理查到收簿事宜。數月以來。職員工作。益形奮勉。

(六) 編輯刊物

本局刊物編輯處成立於十七年五月。自本局改組後。以局中處理之經過。興革之事實。營業之狀況。以及未來發展之計劃。每為外人所誤解。而其誤解之由來。半為宣達之缺乏。刊物編輯處之設。其旨即在於斯。總管理處成立後。第九次總務會議決議。設置本處。并經核定章程。以資遵守。

本處之宗旨。純係公布本局一切事實於社會。而本處之工作。亦分有定期刊物與不定期刊物兩種。自本處成立。所印行之不定期刊物。已有多種。最多者為各科會之單行章則。及個人之著作等物。其次內容。最屬豐富者。為總管理處彙報。該報囊括改組前之招商局與改組後之招商局。關於改組後之統計圖表。尤為翔實。

關於定期刊物。自十七年五月十五日。撥刊本局半月刊。中間雖稍經變更。未嘗中輟。而其宗旨則半月刊第一期發刊詞中亦明言之。其辭有云。

「本刊胡爲而作也。析而言之。厥蘊二義。一曰局務務使公開。以求積弊之盡除。一曰建設。徵求羣策。以圖集思之良益。總而言之。則在以全國之船務。公諸全國之民衆。共有督課參與之機會。共肩匡扶整理之責任。俾進於發展繁榮之途而已。」

當半月刊發行之初。本局即請新聞報代爲印行。并由該報附送閱者。不另納費。繼又與申報商妥。同時在該報印行。附送。十八年二月一日起。改半月刊爲週刊。每星期出版一次。仍由新申兩報附送。是年十一月五日復改爲半月刊。由民國日報印行代送。計此種定期刊物。前後共出四十九期。

本處以前之工作。因尙在盡力宣達。本局之一切事實於社會。然本處理想之工作宣傳而外。應尙有研究及調查之事項。如港口航務。世界商運之現狀。以及歐美航業政策及輪船公司內部之調查。兩年以來。皆因本局整個未能穩定。故多未及舉辦。舉辦之事。僅及於區區本局事實之披露。此則本處同人言之慚疚者也。

(七) 股務

本局股務。在董事會管理期內。每屆發息及開股東會時。由會計科及秘書處臨時派員辦理。應行手續。平時尙無專責辦理之人。故前會計科所存之歷年股息簿冊。實爲股票號數戶名之一種根據。且股票係單記名式。而無真實姓名。局方對於股東姓名地址。移轉掛失。均不十分注意。故數十年來。股東名簿。卒付缺如。歷由股東會。因股權發生糾紛。層見疊出。卒亦無法以善其後。其主要原因。無非爲少數股東把持操縱。蔑視其他股東之權利所致。招商局業務敗壞。實基於此。自民十六國民政府清查整理委員會成立。首先注重本局股務。特爲擬訂章程。製具名簿。並明定申請過戶移轉掛失各項辦法。股務事宜。始具規模。改組後。初由監督處董事會辦理。股東登記。股務始有專職辦理之人。繼即移歸總管理處。雖經辦理登記。然股東名簿。迄未完成。蓋本局股東。散處各埠。姓名地址。既不盡知。買賣移轉。亦所不明。卒竟無從調查。無可催促。雖經登報通告。登記者亦甚寥寥。此乃二年來本局辦理股務之困難情形也。