

一個爭取貨運的實例

陳樹曦

一九五五年正月，美國喬治亞南方鐵路公司派駐北佛羅里達一個海軍航空站的業務代表勞頓正面臨着一個難題——要麼什麼辦法纔能爭回已失去噴氣機引擎的長距離運輸，仍交由鐵路運送？公司裡主管業務的副總經理韓瑞正發動一個增加貨運量的計劃，同時勞頓也急於想達成該計劃分配給他所要增加的運量。在組織系統上來說，勞頓只能向分區業務經理芬尼報告，而芬尼纔能向韓瑞副總經理報告。勞頓與其他喬治亞南方鐵路的業務代表或貨運招徠員一樣，是支薪的。

喬治亞南方鐵路的業務範圍，是遍及北佛羅里達暨東喬治亞兩區。勞頓進鐵路工作，已有兩年的歷史，兩年來他都是駐海軍航空站的業務代表，他現年三十五歲，大部份的時間都是在北佛羅里達度過的。他進鐵路以前，曾在南佛羅里達一個大的國家食品任過出售業務的工作，以後，又在北佛羅里達大釀酒公司裡做過業務代表。

勞頓在海軍航空站運輸辦公室裡有一個寫字檯，他被派在這裡擔任業務代表，是由於航空站的運輸官向鐵路當局要求的。勞頓一半的時間，供給站內非軍用，而這項業務正好是南運的。在航空站運輸需要中，噴氣機引擎是最重要項目之一，因為新的引擎必須用以替代不能修理的舊引擎的；而且所有的噴氣機引擎都需要大修，因而常須運往各海軍維修站去大修。這些維修站都是配置有大修設備的，在那裏可以汰舊換新，再行運回。但是，這些維修站都在海軍航空站以北，而且都有相當的距離。

勞頓發現所有這些噴氣機引擎的運輸很顯明的全被與航空站訂有合同的卡車公司搶去了，雖然鐵路噴氣機引擎的運費要較卡車的運費低的多——這就是目前的現況，但是，追溯到去年（即一九五四年）以前，喬治亞南方鐵路承運了這項業務的大部份。

鐵路運輸噴氣機引擎，是要先裝在貨箱裡，然後再裝車。但是，裝車後，必須要經過鐵路檢車員的檢查，其目的在保證裝引擎的貨箱在火車上是很安全的裝載同捆紮好。但是航空站的裝載同捆紮人員的經驗是不夠的，他們所做的裝載工作，常常不能通過檢車員的安全檢查。而這些檢查是必須要嚴格的，不僅為了運輸安全的關係，同時，因為這些車輛經過聯軌站，也要被其他鐵路的檢查員做同樣的檢查。每一次不滿意裝載與捆紮，就會被聯軌站拒絕接受，其結果必須要重新捆紮時，增加了浪費的延誤。在過去紀錄中，喬治亞南方鐵路的檢車員拒絕通過這些裝妥車輛的檢查，已有一個相當的數目。這種情況，自然造成運輸的遲緩與延誤；更壞的，因為車輛受阻，使海軍

籍的工作人員旅行之參考資料，並為軍方人員安排運輸計劃。其餘的時間，他用以拜訪站內各重大建築計劃的包商，從這些大包商手裡，獲得分包的小包商名單，再分別訪問這些分包商的駐當地的代表，由這些代表手中，再獲得材料供應商的名單。喬治亞南方鐵路沿線貨運招徠員，獲得勞頓這份名單後，立即分別訪問這些材料供應商，招徠貨運，最遠的距離，不超過沃爾基尼亞州的勞佛克。如超過上述地區的材料供應商，則將其名單抄送聯運有關的鐵路，盼望他們的貨運招徠員也去訪問招徠，互相合作的為鐵路爭取貨運。勞頓發現其他鐵路利用他所供給貨運情報，運用的非常好，而且頗有績效。

勞頓也供應站內運輸官有關軍品運輸動態的資料。但是，他很小心，必須對方要求時，他纔供應，以免有招徠貨運的嫌疑，而危及他在航空站的地位。因為軍方規則，是禁止運輸公司駐站的業務代表，招徠與軍品有關的貨運。

海軍航空站以前曾是喬治亞南方鐵路運輸發電機的重要貨源。這項業務對於該路特別有價值，因為這條鐵路在歷史上貨運就不平衡，北運的貨物多於南運。方面公文同電報旅行或需要航空站內沒有存料的其他捆紮材料等，都更使延誤的時間加長，有些車輛甚至延誤了一個星期。這些延誤的結果，是由於貨主「裝載不良」所造成，鐵路更開了「延期費」的帳單，要海軍方面去支付。這樣使站內負責的運輸官，因為這些帳單，而對鐵路更不滿。

卡車雖然運費較鐵路為高，但是，它能供給較快而簡便的服務——主要在可以消滅因裝載與檢查所發生的延誤。因為卡車的司機就可以馬上檢查裝載與捆紮是否適合，必要時，他還可以幫助裝載同捆紮。而且，司機就同卡車在一起，他們都希望很快的離開基地。所以，自上述情形看起來，卡車達成裝載與運輸的任務，要較鐵路的速度快的多。

以上，就是這項生意轉向卡車的主要原因。

勞頓相信，假如鐵路想出一個辦法，在航空站工作人員裝載與捆紮的時候，預先予以指導同檢查，就可以與卡車來競爭。他認識鐵路機務段一位夜班工作人員，對於裝載捆紮非常有經驗，而且也是一個合格的檢車員。他想，這位檢查員，可以在日間來加班，按照過時加給的辦法來支付他的薪水。勞頓估計在一個月裡，這種裝載捆紮的檢查工作，不過八次，每次需要六個小時，一個月內，加班僅需要四十八個小時，過時加給負擔有限。所以，勞頓就按照規定與機務處的副處長康頓商量，希望他能夠准許這位夜班檢車員能在白天加班。但是，康頓拒絕了他的要求。康頓

所持的理由，認為如果免費派員來協助裝載與捆紮，是與規章不合，並且根據聯合貨物運價分等表，第廿七條與第十五條的條文，有關貨物裝載的規章，全部抄示給勞頓。

勞頓爲了與卡車競爭的關係，是不想收額外費用的，因爲卡車司機幫助檢查與裝載是不收任何費的。而且，勞頓認爲條文中所謂收費一節，是指派工代貨主裝載與捆紮而言，但是，現在只派一個加班的檢車員檢查貨主的工人裝載與捆紮的工作，是不應該收費的。勞頓認爲與規章並不牴觸。他根據這些理由，再與機務處副處長交涉。但是，康頓是一個死硬派，堅稱這樣的措施是違章的，並且拒絕同意派委一個白天加班的檢車員。

勞頓仍認爲免費派一個檢查裝載捆紮的加班檢車員是不違章的。他如果寫一個報告給韓瑞副總經理，韓瑞一定重視這個問題。但是，假如韓瑞同意派一個加班的檢車員是「不違章」，那麼就等於打擊了康頓副處長在機務處的威信。另一方面，勞頓也怕他的想法不一定正確，也許韓瑞不會同意他的意見，那麼，最好他不要寫這個報告。還有，即便是韓瑞支持他的意見，他也有些躊躇的寫這一篇報告，因爲韓瑞可能命令康頓委派一個白天加班的檢車員，但是，假如真是這樣，勞頓懷疑在將來他希望能與康頓與他有多大的合作呢？

雖然，勞頓沒有確實的統計數字，但是，他估計

喬治亞南方鐵路在一九五四年以前，每月噴氣機引擎運費的收入，美金約五千餘元，一年就是六萬餘美金（等於臺幣二百四十萬餘元）。勞頓覺得這筆進款數目重要，不應該放棄，同時，他也相信免費派一位加班四十八小時的檢車員解決裝載與捆紮問題，是唯一的方法可以向卡車爭取已失去的噴氣機引擎的長途的運輸。

假如，你是勞頓，你應該如何做呢？

以上是哈佛大學企業管理研究所研究生所研討「運輸管理」的一個實在例題。本路貨運招徠的同仁有無上述的經驗？有無遭遇上述同樣的課題？我們應該如何加強「革新」的工作，纔能不受規章的束縛？我們應該如何加強合作與配合，纔能步調一致的與卡車爭取貨運呢？

喬遷誌喜

羅英學長：臺北市泰順街四〇巷一二號
周必錦學長：彰化市鐵路局彰化火車站
張禮敬學長：臺北市永康街二三巷二五號
杭大龍學長：臺北縣永和鎮永和路一段一六六巷三一弄六號

更正：第一一八期友聲第四頁所刊照片中「陸法會」誤爲「陸清會」，「朱玉如」誤爲「朱至如」，特此致歉。

交人

新唐榮鐵工廠股份有限公司總經理 曾桐學長



曾學長字震東，福建長樂人，現年五十六歲，畢業滬院十四年班機械系，復留學美國密西根大學航空工程系深造，歸國後，曾任母校教授，杭州飛機製造廠廠長，航空委員會處長，空軍第四署署長，臺灣鳳梨股份有限公司總經理及臺灣省檢驗局局長等職，曾學長有魄力，負責任，夙以治事嚴謹，效率迅速著稱。

曾學長字震東，福建長樂人，現年五十六歲，畢業滬院十四年班機械系，復留學美國密西根大學航空工程系深造，歸國後，曾任母校教授，杭州飛機製造廠廠長，航空委員會處長，空軍第四署署長，臺灣鳳梨股份有限公司總經理及臺灣省檢驗局局長等職，曾學長有魄力，負責任，夙以治事嚴謹，效率迅速著稱。鳳梨公司任內，建樹特多諸如提高品質，增加產量，開闢世界市場，奠定國際銷路，使臺灣鳳梨罐頭在數年之間恢復過去聲譽一躍而居世界第三位，在檢驗局任內，則革除舊弊，建立諸項外銷新制，使商旅大

兩年來波折迭生，沉痾難起的唐榮鐵工廠股份有限公司，最近總算在萬目期待下，由吾校會桐學長出任了總經理新職，這是當局明智的遴選，使社會人仕交口稱譽。也是我「交大精神」的考驗，千百的校友更寄予無限的希望。

據悉曾學長到任後，以人事精簡及改善營運兩項政策來扭轉大局，前者係力求員工之稱職適材，後者則從增加產量減低成本及加強銷售工作方面著手。我們相信，曾學長既已找出了「瓶頸」困難予以克服，則該公司的光明遠景，指日可期。目前雖仍需一番苦鬥，但交大人所擔負的工作往往是必須不避艱險與戰勝環境，苦幹與實幹的傳統「交大精神」賦予了曾學長勇氣與智慧，我們全體同學在此預祝其成功，更願意直接或間接的予以支持擁護。

曾學長德配夫人王女士爲杭州名門閨秀，相夫教子以淑淑聞名鄉里，閨閣多敬佩之，膝前有男女公子各二人，長女公子會健負笈遊美，長公子會偉大學已畢業，次女會儉及次子會仁均聰穎好學，堪稱模範家庭，美滿而溫馨。曾學長平素處家嚴格，事母至孝，堂上太夫人享壽極高，方于年初仙逝。