

然後工業迎頭趕上，大量生產，自由競爭，所以每個公民可以廉價得到現代生活所需。臺灣的發展，很像美國，我學工程的都佩服農復會的工作，使臺灣足食足兵，現在我們要努力於工業的加強發展，必須用近代的技術大量的生產，以求價格的低廉，不但可以供給國內的民衆，並得外銷，增加國富。我們所選的化工與機械講題，都爲大量生產。由最有經驗的及成熟的工程師講演。(二)臺灣不但是人工便宜，並且「技巧」(Skilled Labor)更屬低廉，所以對於固體電子製造的發展，須要技巧，特別適宜，我們特請四位專家來講。同時土木方面的預力結構亦需要人工和技巧，所以特定有六小時的講演，由現代有理論及有經驗工程師講討。

最後，本人要提出，在這個非常時代，我們工程師不論在國內或國外，都具有非常的抱負。我們不但具十二萬分對祖國的熱忱，我們更看到大陸上人民飢餓，沒有衣穿，不能享受近代的生活。我們應當拿工程技術，協助我政府恢復大陸，「爲天地立心，爲生民立命」！同時我們工程師亦不怕水深火熱，應用工程科學智識，並瞻仰前輩工程師詹天佑先生等的工作艱險人定勝天的精神，完成工程所負的使命，所謂「爲往聖繼絕業，爲萬世開太平」！這種精神，我相信工程師與自然科學家及社會科學家有共同的認識。也就是這次近代工程技術討論會最高精神之所寄。

## 程威廉學長返國述職記

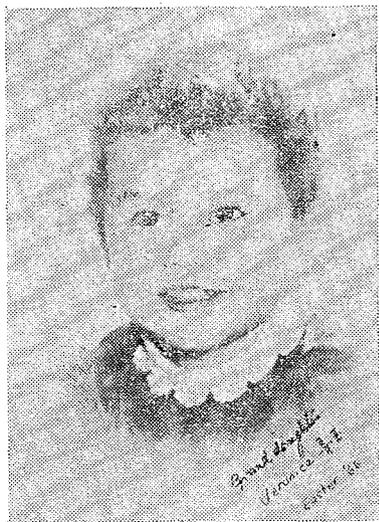
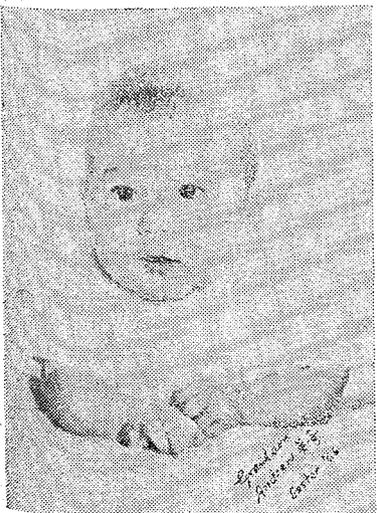
沙燕昌

五十五年六月二十一日，自松山國際機場接到五年來會回國的招商局駐美代表辦事處秘書兼業務主任(現升任駐美副代表)程威廉學長，直至七月五日送到同機場飛返紐約任所，程學長共計在臺十五天，雖然程兄此次是突然奉召返國又匆匆回去，未曾告知外界，但聞訊來接送並饋以美餐的程兄的同學、同鄉、同業、親友、尊長，以及他所特有的平劇同好，不下四五百人，每日早中午三餐茶點宵夜全部預訂一空，筆者忝在級友，負責代爲安排日程表，最後建議知道他回來的朋友，併案辦理，凡有稍相識者，每三四位一組，共同邀請聚餐，這樣才滿足了許多要請他赴宴的好友的美意，但仍有多人聞訊較遲而向隅。總計程兄回國十五天中，除去花蓮及遊覽橫貫公路東段、石門水庫、中山博物院外，其餘每天在招商局開會檢討業務，上午九時至十二時，下午三時至六時，殊少間斷，可謂每一分鐘均經充分利用。

### 回國目的在檢討海外業務

提起程兄此次奉召回國檢討海外業務，也是整頓方案中之一步。此一整頓案，筆者近五年來始終參與其事，亦與我交大同學特別有關，茲簡述如次：

四十九年沈部長君怡博士就任交通部長後，即聘請曾任招商局業務部經理及董事監察人達十一年之久及任航政司長九年之何墨林老先生，(來臺後任中信局理事會主席，去年逝世)，及陳振銑學長，暨筆者共三人，赴招商局澈底檢討業務財務，實時四個月。提出了四萬字之報告八十張圖表，及甲乙兩套改善經營方案，甲案澈底企業化經營，乙案遷就事實仍就現狀加以改善，結果採用乙案，執行了無效果。但此時有一位眼光遠大處事精明之沈部長好友，當時操財經大權之尹仲容學長，對招商局實況及病因所在，完全明瞭，極力主張分設兩個機構，澈底改革，即一面另創設一新的公司，爲租船人，向招商局租用全部船隻，經營運輸業務，而招商局即停業，清理債務及資產，專做船東，坐收租金，保證不再虧損，正計議間，五十年秋，王元衡學長接任總經理，於招商局維持已成問題之艱困時期，原擬着手改革，詎知自五十二年四月起，海軍頻仍，舉國大譁，交部乃成立招商局整頓專案委員會予以整頓。擔任委員之校友有費驊學長，擔任顧問之校友爲王洸學長、陳振銑學長、擔任專門委員之校友有朱登泉學長及筆者，朱學長且兼執行



一可對愛的天使

本作文者趙曾瑛學長之孫女玉弄與孫兒英奇

秘書，草擬整頓方案。此時即一本原先尹學長所採建議分設兩機構之原則，一面分二十年清理招商局債務，並立即停止營運，以免再有虧損，一面另行設立一新機構，立即作正常合理企業化的經營，此一機構另行立法，設立「公法人」(Public Corporation)性質之機構，並擬命名為中華國際海運社，資本新臺幣二億元，由國庫以海健船撥充(必須有一條船才能設立航業公司)，作價一億六千萬，另再由公營事業轉投資四千萬元，此一方案，嗣並奉最高當局贊同，惟案至立法院，雖亦有部份民意代表口頭或書面稱道，但終以立監兩院大部份委員不願接受如此重大改革，且認若干措施行政院即可自行辦理，無待另行立法，五十四年初，交部並已呈奉行政院核准對整頓招商局案設立籌備及整理兩個委員會，整理委員會代替原董事會行使職權(筆者即在此時卸監察人職)，籌備委員會設籌備處，部長聘陳振銜學長為籌備委員兼籌備處主任，積極籌組新機構，由於最高當局認招商局有九十四年歷史，過去亦有輝煌成就，新機構仍保留「招商」二字，定名為新招商海運公司，並以押租四百九十萬元(無月租)，租得館前街四十六號國際建業大樓九樓全層為新機構地址，籌備就緒，而至五十四年十月執政黨中央決定由立法院撤回原案，改以行政措施整頓，在行政院第九三八次院會決定整頓招商局措施四項決議，內容約為：

用員六五人，工十八人，遷館前街新機構籌備處辦公，至五月，再就基隆、高雄兩分公司各留用員十人，工四人，共留用二十八人，未留用人員用工共三〇一，仍在公司原址新設之安置委員會辦事。

現尚未精簡者，尚有(1)修船廠，(2)理貨班，(3)全部船員。

至於海外分機構，如非列賓代表處，美國代表處，日本東京分公司(包括神戶辦事處)，則決定試辦半年，自五十五年七月至十二月，以此半年內之收支與僱用總代理制比較，何者合算，即決定採何種型式之經營方式，當然在比較時乃須注意收支以外之其他利弊因素。

在業務方面，因鑒於自本年一月精簡編制，實施整頓以來，營業收入如照開航基礎計算，一至六月每月受備貨物及旅客平均每月收入美金一、〇一一、四一〇、七七元，比上年度同期每月僅增加六、八六七元。如以結航基礎計算，一至六月平均每月收入美金一、一〇〇、一一九、四八元，較上年同期每月多美金一六六、一八二、一三元，其中最初三個月結航航次內尚有係在五十四年度開航者，且終感每船收入不太理想，又客輪單獨計算虧多盈少，必須從各航線各輪收入支出方面着手研究開源節流之道。

### 威廉的貢獻

新任招商局總經理黃人杰先生對航業雖係外行，

要，員工除留用者外，一律由交通部專案處理。

(二)債務准延期分二十年償還，並減低利息。  
(三)增資六億元，除已協商投資之二億元外，再增四億元(除各公營事業轉投資之四千萬外，其餘五億六千萬折合美金一四、〇〇〇、〇〇〇元，即將招商局海上、海忠、海勇、海行、海健、五輪船價債務移轉國庫承還，改為對招商局投資)。

(四)澈底企業化經營，其關於待遇，船舶買賣，及業務各項之處理，為適應國際航運競爭需要，在行政職權範圍內，採取措施，設法解決。

至此，放棄另設立新機構，即回復到五年前專案檢核所提之改善方案乙案，乃就招商局現況，再作一次整頓，且仍須遵守現行一切公營事業管理法令辦理，最大困難，乃在招商局負債大於資產，資本虧盡，且倒虧數千萬，此種惡劣之資本結構，雖國庫增資減少半數債務，改為資本，而欲一次改善資本結構法定手續緩慢，不能如新設一機構，立即可開始正常經營。

實際整頓工作自五十五年一月一日開始，筆者即在此時奉派兼任招商局副總經理，負責協助實施整頓方案，每日上午在招商局辦公，下午仍在交通部辦事。

五十五年一月四日首先精簡總公司管理人員，留

但對企業管理之理論與實務則屬專家，五月間到職之後，即首先研究五十五年度營運計劃與預算，原則上決定確實核列預算，辦不到者不列，不營利生意不做，經研究，初步以為中美定期線不賺錢，不如不注重此一航線，改注重不定線船之營運，迄至召集各駐外業務主任回國檢討後，威廉發覺此種決策，不甚明智，蓋定期線之經營，首須船期準確，至少每月必有一船開出(遠東與美國對開一船)，則運費較高之貨方有貨源交連，即首須建立信用，不可如已往每三、四月方有一船開出，貨主連船期廣告亦早忘記，如何敢將貨交運，且定期班運價較為穩定，每船有半船貨半船運費較低之大宗貨即可有盈餘，攬貨並不困難，極力主張非但不可改以不定期船為主，際此不定期船運價下跌之時反而應增撥行駛定期班船隻，至於運雜貨、港埠裝卸、貨物處理費用較大，祇須控制船期、用油、保險等項費用，決定停泊港口數，精確計算每日固定成本及折舊，當可有盈餘，其餘主題如關於不定期船之營運，代理行賬目之加強復核、航程、航線、加油、修理、造新船、購現成船、攬接長期運約等項，均經詳細研討，決定指派五艘萬噸級性能適合船隻航行中美東岸定期線，一艘航行中美西岸定期線，一艘航行東南亞定期線，三艘走中日定期線，關於中美東岸定期線，照目前運價，遠東至美國，規定每航次必須攬得收入美金二十七萬元，由美回臺，必須攬得收入美金二十四萬元，即每一來回航次必須有收入

美金五十一萬元，亦經與會各業務代表答允可以辦到，而會議完畢，各代表返回原崗位後，此項規定已經證實辦到，所以威廉兄此項建議，貢獻甚大。

威廉協助本公司駐美代表周學長賢言，服務招商局歷有年所，在航運業務方面，甚有經驗，總公司無出其右者，人緣又好，助人為懷，頗受一般人欽慕，最難得者，在此公營事業人員待遇低、責任重、人才外流、民營公司高價挖角之時，苦守崗位，毫無另行高就之意，且熱心為公司培植新人才，有人甚至奇怪，何以如此喜做公務員，威廉笑答道：「家父一生就是公務員，一心為國家服務，我也不知何故祇想為國服務」。

筆者曾兩次陪同謁見沈部長、費次長之驊學長及曹次長，詳細報告業務，頗受贊許，公司方面，亦擢升其職位為駐美代表處副代表，仍兼業務主任。

### 附帶特別差事

威廉兄此次回國，又受人之託，附帶一項特別服務差事，即專代留美學長回國看看留臺家眷，因白天很忙，此項差使多在晚間才有暇去辦，筆者即曾陪同看了三四家留美同學在臺的太太、公子、小姐、問長問短，以便回美復命，很富人情味。

### 附記

關於筆者奉沈部長指定承辦招商局整頓案，三年以來，不知蒙到國內外多少學長賜函指導，足資商針

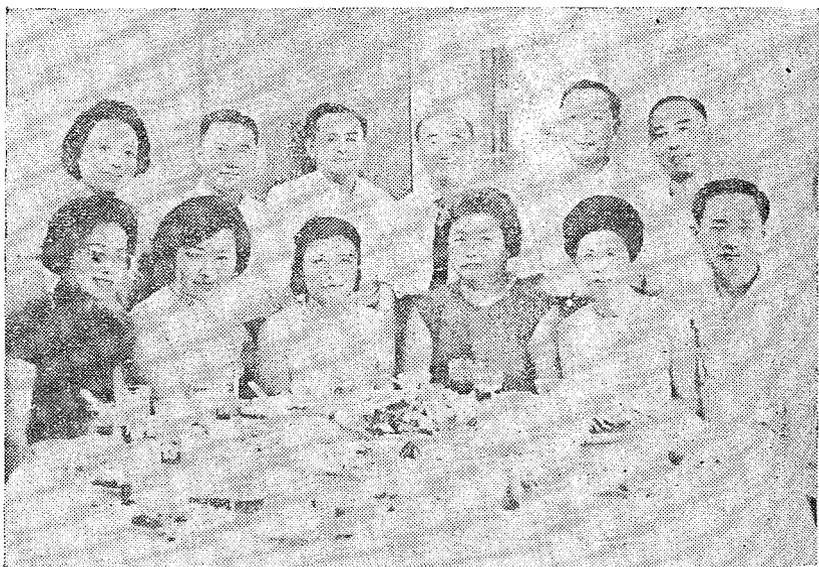
，以匡不逮，無任欣幸。但筆者多未暇作復，歉仄內疚，無以復加。其原因有三：

(一)整頓招商局案關係國家重大政策決定，牽涉甚廣，行政院皆以極機密件處理，一事未定案前，任何人不能洩漏內容，以免引起無端紛擾。故關防嚴密，整頓內容，筆者不能談論。

(二)整頓內容變更頻仍，且可能一次變更與上次決定內容完全相反，說亦無從說起，有一日數更者。

(三)筆者才疏學淺，謬蒙論者不鄙，委以諸多重要任務，敝體又弱，實在忙不可當，又在成大海專兼課，時常夜間四時才睡，有些函件，實在無暇執筆，朱登臬兄由赴非洲榮任利比亞的里波的港顧問起，已來信四封迄尚未復，末一封已註明是哀的米頓書，再不復要絕交，抱歉極了，藉此認罪，其實諸位學長所指示事項，筆者皆已採納編入整頓案內容，如王冠羣兄由美賜示外國船公司用管理人員標準，為每一萬總噸三人，與英國標準每船二人相符，筆者建議新招商局總公司管理人員用七十人，即採用此種算法，特此誌謝亦以誌謝。

筆者原定本年秋率交通事業統一會計制度考察團出發赴美加日三國考察公用交通事業會計制度，適招商局黃總經理奉准亦在此時環球考察，筆者出國計劃未曾奉准，恐留英美級友學長早已知弟要來，特此更正。



前排(右到左) 後排

|           |           |
|-----------|-----------|
| 威 鑽       | 魯 海 震     |
| 威 鑽 夫 人   | 段 清 濤     |
| 魯 海 震 夫 人 | 沙 燕 昌     |
| 周 來 芬     | 程 威 廉     |
| 葉 佩 蘭     | 張 祖 璿     |
| 方 重 夫 人   | 張 祖 璿 夫 人 |

。攝所長學重方，長學程請宴館公魯在係照本