

張人傑與淮南煤礦，1928~1937

王 樹 槐

前言

- 一、張人傑與淮南煤礦局
- 二、淮局的組織、人事與資金
- 三、礦務工作的展開
- 四、淮南鐵路的興建
- 五、淮煤的產銷業績
- 六、淮局的財務概況

結論

前 言

民國十七年二月一日，中國國民黨中央政治委員會第 127 次會議通過孫科等十一位委員提議，設立中華民國建設委員會（以下簡稱建委會）的組織法規及委員人選。①二月四日，四中全會通過國民政府組織法，內有建設委員會。二月十八日，各委員宣誓就職，該會正式成立，張人傑任主席。②同年十二月八日，組織法修改，取消主席制，改設委員長及副委員長，③張人傑旋任委員長。

該會隸屬行政院，依照民國十七年十月二十日行政院之組織法，計有十部、五委員會，建委會居五委員會之首，雖不及十部之重要，亦見其居次重要地位。④該會「本總理三民主義、建國方略及建國大綱之精神，研究籌備及實行關於全國之建設計畫。」成立後，該會首先辦理電氣及水利事業。至十七年十月時，該會先後成

※本文撰寫期間，承蒙 Prof. Tim Wright 及范毅軍先生找到許多可貴的資料，特此致謝。

① 中央日報（南京），民國17年2月2日、3日。
② 國史館編，中華民國史事紀要，民國17年（臺北，民國67年），頁 172, 267。
③ 國民政府公報，42號（民國17年12月13日），「法規」，頁7-8。
④ 建設委員會檔案（以下簡稱建檔），23-03, 5-1。

立秘書處、電氣事業處、水利處，^⑤亦證該會早期工作重點所在，尚未論及礦業方面。但實際上該會於十七年七月已設立長興煤礦局，開始進行經營。此後組織法修正，經立法院通過，於十九年二月十九日公布，仍只談及辦理水利、電氣及其他不屬於各部會主管之國營事業。其組織亦只設立總務處、水利處、電氣處，唯列有「辦理其他國營事業時，得增置各處。」^⑥十九年三月，為發展所經營的礦業起見，始於十八日公布礦業管理室章程。^⑦礦業以室名之，與處仍相差一級。二十年二月十七日修正之組織法，始有礦業、水利、電業、農林等事業處的設立。^⑧至此礦業始與其他事業並立。

礦業成為建委會事業之一，主要的是煤礦事業。除早期的長興煤礦外，^⑨尚有淮南煤礦。長興煤礦後歸還商辦，而淮南煤礦係建委會新開辦之礦業，自始即一力經營，其重要性尤甚於長興煤礦。淮南煤礦係一成功之礦業，可代表國營事業成功的一例。本文研究之目的在探討淮南煤礦發展之過程及其成功之原因。此項成功，與張人傑領導有密切之關係。故本文章節之安排，先簡述張人傑與淮南煤礦局之關係，次述淮局組織、人事、資金等方面，再述煤礦業務之展開，淮南鐵路之興建。而其重點則為煤的產量與銷售，淮局的收支等，將分兩節述之。最後奠以結論，分析此礦對江南地區的貢獻及其成功之原因。

一、張人傑與淮南煤礦局

張人傑身為建設委員會的主席，領導羣倫，從事國家建設之籌畫，並辦理若干事業，其個人之思想言行，對建委會之發展，自有其重大之影響。本文研究之淮南煤礦局（以下簡稱淮局），自然亦在其影響之內。

張人傑（1887-1950），浙江吳興南潯鎮人，其先世來自徽州。南潯盛產蠶絲，先世遷來南潯後，以絲業起家。祖父、外祖父均為絲業巨賈，個性開朗豪邁，富冒險進取精神，同時又熱心公益。人傑自幼受其薰陶，個性亦多類似。據其六弟張久香云：「二兄幼時，性殊頑劣，而智異常童。」^⑩簡單的數語，已勾劃出張人傑的

⑤ 建檔 23-03, 1-1, 17年 3 月 9 日國府令，「組織章程第一條」。

⑥ 建設委員會公報（以下簡稱公報），期 3（民國19年 3 月），頁110-114，建檔23-03, 1-1, 19年 2 月 22 日，「行政院令」，附公布之組織法。

⑦ 公報，期4（民國19年4月），頁120-121。

⑧ 建檔23-03, 4-3，「組織法」，20年 2 月 17 日修正，3 月 3 日公布。

⑨ 拙作，「浙江長興煤礦的發展」，中研院近史所集刊，期16（民國76年 6 月），頁 321-366。

⑩ 張久香，「二兄行述」，張靜江先生百歲紀念集（臺北，民國65年，以下簡稱紀念集），頁101。

個性，具有兩項特色：一為其聰慧，一為其豪邁勇敢固執之精神。關於前者，張久香補充言之：「二兄雖未受新式之教育，而於科學之原理，發明之途徑，莫不頭頭是道，如數家珍。」^⑪ 證諸其一生之善於經商與理財，此言不虛。關於後者，他具有不屈不撓之精神，敢於任事，故能創立事業，又有強烈的愛國心，因而熱心資助革命事業。這兩種特性配合得當，使其成為商貿奇才，得有餘金資助革命，更進而建立其在黨政及金融界的政治資源，故能推動建設工作，使建設事業有所成就。茲就此二者加以敍述。

(一) 商貿奇才

光緒二十八年（1902），張人傑隨孫寶琦公使赴法，以商務隨員名義同行。^⑫ 次年（1903）張回國招股，其父撥給三十萬元。他在巴黎開設通運公司，販運絲茶及骨董。後知骨董最為合銷，獲利亦豐，以其財力資助革命。光緒三十四年（1908），因資金缺乏，周轉困難，他想出一個生財之道，與法友數人籌辦通義銀行，在上海專做道契押款，可得利息一分或一分以上，而在法國發行債票一千萬法郎，利息五厘，即可穩賺一倍以上之利息，惜未能成。其失敗原因，不是構想不好，而是中國股東眼光短視，而法國銀行又必須俟一年成績證明可靠，始肯代發債券。中國股東先試辦一年，以100萬法郎之資本，只能獲利5%，股東不滿而解散。辦理銀行事業，首重資本，資本多則獲利多，一則因若干固定開支不須增加，而業務開支增加又有限，獲利自會增加；一則信用好，存款人多，可以擴充信用，獲利更多。後來法國東方匯理銀行（Banque de la Indo-Chine）利用此種構想，組織義品銀公司，發了大財。^⑬ 由此可見張人傑擘畫商貿的獨見與長才。

(二) 政治資源

張人傑的政治資源係由他熱心贊助革命而來。初時，他與吳稚暉、李石曾、蔡元培等人籌組世界社，已有革命的傾向。光緒三十二年（1906）結識孫中山先生後，即面約需款通電暗號，常如數匯出。他本人並於是年三月在新加坡加入同盟會。中山先生曾言：「自同盟會成立後，……出資最勇而最多者，張靜江也，傾其巴黎之店所得六、七萬元，盡以助餉。」後來通運公司周轉不靈，同事心存不

⑪ 張久香，前引文，頁101。

⑫ 姚叔來，「張靜江先生首創之通運公司之今昔」，紀念集，頁98；李煜瀛，「張靜江先生的革命史蹟」，紀念集，頁102。有關張人傑生平年代，以楊愷齡，「張靜江先生年表節錄」為主，見紀念集，頁42-49。

⑬ 狄膺，「張靜江先生事略」，紀念集，頁65-66；李石曾，「談臥禪」，紀念集，頁124。

滿，遂至公司歇業。此外，他在巴黎創辦新世紀週刊，宣傳革命，直至宣統二年（1910）五月，以財力困絀而停。民國元年，孫中山先生作臨時大總統後，財政異常困難，人傑以商人身分，輸款以充軍餉。二次革命失敗後，張在滬掩護黨人，並資助他們的生活。三年，張人傑無法在國內定居，又去巴黎，資助李烈鈞回國之旅費；四年，李得以參加雲南起義。歐戰發生後，張回國兼營錢莊及棉紡織業，並繼續支持孫中山的革命事業。^⑭

張人傑與革命的關係，建立其政治資源。革命政府成立後，其政治資源得以外具體化。十三年一月，中國國民黨召開第一次全國代表大會，選出二十四名中央執行委員，人傑排名第三，會後分派上海執行部。十四年三月，孫中山先生遺囑，人傑亦在旁簽名證明，後為十二位葬事籌備委員之一。七月，國民政府改組，人傑亦列名國府委員。十五年國民黨第二次全國代表大會，選為監察委員。五月，二中全會整理黨務，人傑被舉為中央常務委員會主席，六月因足疾辭職，改推薦蔣中正先生為主席。蔣先生因率軍北伐，仍委人傑代理主席。十六年一月，張出席中央政治會議，該會決定中央黨部及國民政府暫駐南昌，支持反共政策。三月，浙江臨時政治會議成立，張任主席。三四月間，他參與清黨計畫，決定在南京成立國民政府，並當選為國民政府常務委員。七月出任浙江省主席。九月，寧、漢、滬重要人員在滬會商，決定合組政府，推定中央特別委員會人選，共三十二人，人傑居其一。十七年二月四中全會，他被推為國府常委，又被任為建設委員會主席。^⑮在他出任建委會主席之前，其政治資源之豐富已可概見。其一生出任之官職，為簡便起見，列為表1。

從表1看來，張人傑自民國十四年起至三十六年止，只有十八、十九兩年未任國民政府委員，其擔任委員達二十一年之久。即使其人於二十七年出國養病，亦在具名之列。三十七年五月，始改聘為總統府資政。張出任其他委員者，除軍事委員一年及黃河水利委員兩年外，其餘多隨該委員會終止而終止，亦達九委員會之多，雖非要職，但由此可知，其政治資源之豐富。

辦理實業，非資金不可，而當時政府財政困難，所需資金，多賴張人傑自籌，得銀行界支持最力。推原其故，固因張人傑所辦事業的償債能力強，而其與銀行界

^⑭ 蔣永敬，「張人傑」，中華民國名人傳，冊2（臺北，民國73年），頁379-383；李煜瀛，「張靜江先生的革命史蹟」，紀念集，頁102-106；李少陵，「記開國名賢張人傑」，紀念集，頁114-115。

^⑮ 蔣永敬，「張人傑」，頁383-387；楊愷齡，「張靜江先生事略」，紀念集，頁46；朱雨香，「張靜江先生創辦杭江、淮南、江南三鐵路」，紀念集，頁134-135；黨史會編，中國國民黨八十年大事年表（臺北，民國63年），頁212-213；郭廷以，中華民國史事日誌，冊2（臺北，民國73年），頁257-259。

表1 張人傑出任中央職官表

職官名	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	
1. 國民政府委員	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
2. 軍事委員會委員	✓																									
3. 關稅委員會委員		✓	✓	(止)																						
4. 外交委員會委員			✓	✓	(止)																					
5. 建設委員會委員			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
6. 西粵振興委員會委員			✓	✓	(止)																					
7. 首都建設委員會委員				✓	✓	✓	✓	✓	✓	(止)																
8. 黃河水利委員會委員					✓																					
9. 總理陵園管理委員會委員						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
10. 導淮委員會委員						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
11. 全國經濟委員會委員								✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
12. 政務官懲戒委員會委員									✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

資料來源：許師慎，國民政府建制職名錄（臺北，民國73年）。

張朋園、沈懷玉，國民政府職官表（臺北，民國76年）。

說明：1.15年至17年，張人傑管任國民政府委員常委。17年以後，不分常委。15年任軍委會常委。

2.35年起任總理陵園管理委員會常委。

3.有（止）字者，表示該機構至止字表示年代已結束或併入他機構。

之關係亦甚重要。民國十七年，當時有人建議取消北洋政府所發行的國內公債，金融界大起恐慌。張人傑聞之，邀請孫科等人至其寓所會議，「責以民無信不立的大義，力排衆議，維持公債。」此一金融風潮得以幸免。銀行界因而對張人傑的魄力與作風，至為欽佩。此後張人傑的建設事業，銀行界多給予支持。^⑯這是他的政治資源延伸到財經方面的開始。除了建委會的若干事業外，他的私人企業資金之來源，亦多靠銀行界鼎力支持。茲舉數事證之。

(一) 民國十八年，張人傑籌設杭江路，先設籌備處，由浙江省庫籌撥數十萬元作為必要的開支，然後呈准中央發行浙江建設公債 500 萬元，他用一部分公債與杭州電廠作抵，向中國銀行借到 270 萬元，於十九年二月開始建築，二十一年三月完成西興至金華一段；二十二年十一月底，完成金華至江山一段，全長 341 公里。^⑰

^⑯ 周賢頌，「紀念張靜江先生」，紀念集，頁80。

^⑰ 朱雨香，「張靜江手創杭江、淮南、江南三鐵路」，紀念集，頁136。

(二)民國二十一年六月，張人傑在莫干山發起商辦中國鐵路公司，由十二家銀行合借三十萬元，擬修蕪湖至乍浦鐵路。二十二年改為江南鐵路公司，改修由南京至蕪湖路線，宋子文任董事長，張人傑任總經理。二十五年五月通至孫家埠，名為江南鐵路，共長 196 公里，總資金 700 萬元。除股本實收 200 萬元外，呈准鐵道部發行公司債 300 萬元，由中國、交通、上海銀行承銷，除用做鐵路建設外，餘為支付零星債務及外洋材料欠款。^⑯此為商辦的鐵路。

此外他亦集資加入 饅頭山煤礦及 江南汽車公司。他並出任江南汽車公司董事長。^⑰資金來源雖欠明白，但亦不外乎糾集私人股份，或發行公債，或由銀行界借貸。總之，他辦的企業甚多，對籌款頗能得心應手。此後建委會事業的籌款，亦不外發行公債一途，而其能順利成功，實賴金融界之支持。

張人傑的經濟思想，與孫中山先生略有差別。他是孫中山先生的忠實信徒，資助革命，並依中山先生的建設計畫從事國家建設。十七年初，建設委員組會織法第一條規定：「本委員會定名為建設委員會，本總理三民主義、建國方略及建國大綱之精神，研究籌備及實行關於全國之建設計畫。」^⑱這雖然不能代表張人傑的構想，但張人傑之發起由民間修築自蕪湖至乍浦的鐵路，則充分表現他是遵循中山先生建設東方大港計畫，如能修一條鐵路至乍浦，則建設東方大港始有意義。但是他不完全贊成中山先生節制私人的資本。二十年冬，他與鐵道部來往文件，討論蕪乍路時，認為「公營企業，耗費公帑。造路需要大量資本，加上糜費，何來如許資金？」二十三年，他對英國怡和洋行 (Jardine, Matheson & Co.) 總經理 Tong Kesick 說，中國國家建設大計，必須提倡民營為原則。「政府政策，鐵路應歸公營，余急不及待，提倡試交民營，以啓示從人最經濟、最痛快之途徑。」他對中山先生的均富思想非常贊成，但他認為只有民營事業（資本主義）「乃能發動人類工作之本能，以建立工商生產事業，累積國民財富，實現國父遺教，……政府可以運用租稅政策，達成均富之目的，何必網羅紮紮，弄得大家沒飯吃！」^⑲他認為除了一些非由政府主辦不可者外（如國防、水利、重工業），其他經濟建設，政府只須

^⑯ 周賢頌，前引文，紀念集，頁80；朱雨香，前引文，紀念集，頁 138；張公權，抗戰前後中國鐵路建設的奮鬥（臺北，民國63年），頁37；十年來之中國經濟建設（南京，民國26年），第一章，頁34，謂股本由100萬增至 300 萬元；凌鴻勛，中國鐵路志（臺北，民國43年），頁 394，謂經濟部出資35萬元。時經濟部尚未成立，經濟部可能有誤。

^⑰ 民國20年，他糾集私人資本20萬元加入饅頭山煤礦，江南汽車公司成立於民國21年。見紀念集，頁 13, 47-48, 91-92。

^⑱ 建檔，23-03, 1-1，「17年2月9日國府令」。

^⑲ 周賢頌，「紀念張靜江先生」，紀念集，頁 21-22。

制定政策，樹立示範工作，「而主要的是要由政府領導、鼓勵，發動全國人民去努力，才能早著成效。」²²所以他認為建委會主要工作是計畫、示範、指導和保障民營事業。這是他的基本想法。此種想法，可由建委會的工作得到證實。

張人傑對煤礦業的看法亦至為正確，他認為「動力和交通是促進與推行一切農工礦業的基本要素，必須首先在全國各地建設適當的大小型動力廠，方能有原動力推動機械，代替人工，增強工作效率。」²³十八年七月七日，他在呈復建設方案中，對開採煤礦方針，提出三點看法：

- (一)外資經營煤礦佔全國煤礦十分之六。²⁴國人自辦之礦，現幾全部停頓，故欲求發展煤業，必自扶植業經停頓諸礦，不論官辦商辦，研究其停頓原因，代籌解決辦法，使其恢復工作。
- (二)吾國燃料缺乏；尋常採煤者，每每目光短淺，集有少數資本，而行試辦，不耐聯合巨資作長久之計畫，引用專才，解決困難；工程幼稚，不求精進，幾成通病。將來國家經營方針，採用最大最新機器，大規模開採，以盡礦利。
- (三)國內煤田可供開採者甚多，現僅北部煤礦開採比較發達，南部煤田多未開發，以致外煤充斥市場，任意操縱，故發展煤業，應以開採南方煤礦為先務。²⁵

以上三點可以說是建委會開採煤礦的基本方針。基於第一、第三兩點，建委會接管長興煤礦公司，代為恢復工作。基於第二、第三兩點，建委會籌畫開採淮南煤礦，十九年十月二十日工作報告中說：「本會為救濟煤荒，抵制輸入起見，除辦理長興煤礦外，復向農礦部領照，開採皖北懷遠縣煤田，定名為淮南煤礦。」²⁶此後則強調煤對工業發展的重要性。二十一年十一月二十九日，建委會呈國府文稱：「本會為提倡基本礦產，以樹鋼鐵電氣及各種製造工業之基礎起見，」着手開採淮南煤礦。²⁷以上諸文，證明張人傑及建委會開採煤礦的態度與開採淮南煤礦的原因。

²² 秦慧伽，「追憶偉大的革命建國領袖張靜公」，紀念集，頁10。

²³ 同上。

²⁴ 據嚴中平等編，中國近代經濟史統計資料選輯（北京，1955），頁103，民國15年煤礦總投資351,147千元，外資占195,704千元，中資占98,306千元，中外合資59,136千元，若將中外合資視為中外各半計之，則外資共占63.7%，與張人傑所言相近。

²⁵ 黨史會編，張靜江先生文集（臺北，民國71年），頁120。

²⁶ 公報，期11（民國19年11月），頁51。

²⁷ 建檔，23-24，10-1。

二、淮局的組織、人事與資金

(一)淮局的組織

民國十九年三月二十四日公布淮南煤礦章程，依據十九年二月八日立法院通過建委會之組織法第八條規定而組織淮局。該局設局長一人，副局長二人（二十年六月，副局長曾修正為一至二人，二十一年六月裁副局長一職，二十三年又恢復之）。局長之下設總務、工務兩課，課下分股，設股長、課員、事務員、司事若干人。工務課得設工務員、監工若干人。局長、副局長、會計人員由建委會委任，課長由局長呈請委任，其餘各員由局長委任，報備。^②此種組織之特點在於按業務分類，分層授權負責及會計獨立。此後之修正，則因業務擴大，職位增加而已。二十一年一月二十二日公布修正組織法，設五課十五股如下：

總務課——文書、事務、警務、醫務	四股
工務課——井工、機電、材料	三股
會計課——出納、簿記、審計	三股
營運課——營業、運輸	二股
路工課——測繪、設計、工程	三股

並依工程需要，得設工程師、副工程師、工務員、監工各若干人。產量達規定程度時，得另設煤廠管理經營。^③

二十年六月，因銷路下降，而產量增多，為節省開支，調整產銷起見，將組織縮減，只設總務、工務、會計三課，共計十二股。總務、會計各股如前，只是工務課增加考工、土木兩股。考工者即管理工人之事，諸如工人之登記、工賬之登錄、監工及工人之管理、效率成本之分析等；土木者即負責礦山土木建築及測繪等情。^④此亦為事實之需要。路工方面，因測繪工作告一段落，故取消。營運方面則併入總務課內。

二十年發生九一八事變，建委會本身組織縮小，人員裁減甚多，^⑤但事業機構

② 公報，期4（民國19年4月），頁125-126。

③ 公報，期14（民國20年2月），頁61-63。

④ 公報，期17（民國20年10月），頁204-205。

⑤ 公報，期21（民國21年4月），頁5-6。21年1月16日，「建委會令」，停職人員達36人。據建委會人員統計，17年至19年，只有新進人員，無退職人員。19年底人員已達146人。20年新進70人，而退職者33人，21年新進60人，退職者45人。這兩年退職人員共78人，占民國17年至25年6月共退職人員112人中的70%。可見20年、21年退職人員之多。

則未縮減。當時煤的銷路有起色，爲了推廣銷售，二十一年六月公布之淮局組織章程，在總務課內增加煤務股，並得呈請建委會於各處設立煤廠或運銷所。同時增設總工程師一人，由建委會委任。^㉙二十二年修正之章程，增設營運課，其下分設營運、運輸二股，總務課減爲四股。^㉚二十三年一月，公布鐵路籌備委員會組織章程，積極籌畫鐵路事宜。^㉛二十三年二月，又將警務、醫務分出，另設警務處（下分礦警、路警）及醫院，而於總務課內增加材料股，考工股移至工務課。井工方面，裁去井工股，而於各井設主任一人，管理各井事務。工程方面，又增加副工程師、助理工程師若干人。^㉜足見業務之擴大。茲將組織系統列爲表2：

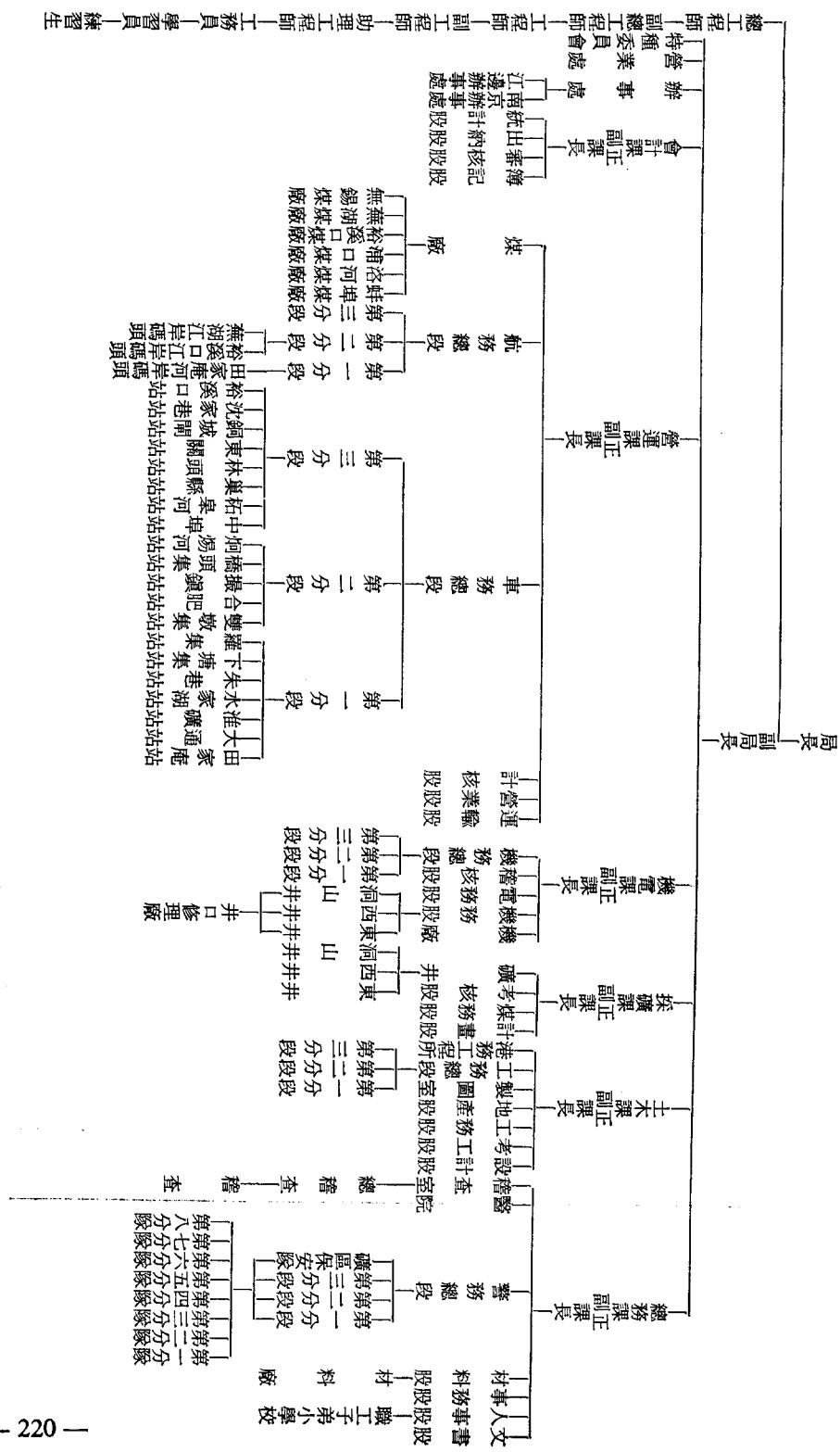
表2 淮局組織系統表（民國二十三年二月）



二十四年二月一日，淮局與鐵路工程處合併，以一事權，總務課加入人事股。工務方面，土木設課，分考工、設計、施工、地產四股，並設工務總段、製圖室、港務工程所。採礦設課，分考核、計畫、煤務三股，礦井仍舊。機電設課，分稽核、工務二股，另設機務總段、機電廠。營運課增加計核股，另設運輸總段，各煤廠仍舊。會計課增加統計股，共計二十股。^㉝增加八股中，有關計畫、計核、考核、統計、稽核者共五股，可見此次之修正，側重考核計畫方面。此一特色，主要目的在求科學管理。此外，鐵路局有關職務亦包括在此章程之內，故職位名稱增加不少。二十五年四月再度修正，機電課將工務股分爲機務、電務二股；營運課將運輸總段分爲車務總段、航務總段；職位名稱又增加不少。^㉞茲將二十五年修正之組織系統列表如下：

- ^㉙ 公報，期23（民國21年8月），頁176-178。
- ^㉚ 公報，期27（民國22年3月），頁196-198。
- ^㉛ 公報，期37（民國23年2月），頁125。
- ^㉜ 公報，期38（民國23年3月），頁108-111。
- ^㉝ 公報，期49（民國24年2月），頁126-129。
- ^㉞ 公報，期64（民國25年5月），頁154-158。

表3 淮局組織系統表



歷年來淮局所轄各單位及職位名稱數目，列為表4。

表4 淮局單位、職位數目表

年	月	課 數	段處數	股 數	一般職位數	工務職位	職員人數
19	3	2	—	?	7	2	26
20	1	5	—	15	7	4	60
20	6	3	—	12	7	4	60
21	6	3	—	13	8	5	51
22	2	4	—	14	8	5	76
23	2	4	2	11	11	7	91
24	1	6	8	20	20	9	272
25	4	6	9	21	25	9	394

資料來源：公報，同註28-37。建檔，23-24，3.考績表。

說 明：處所數包括院、室單位，唯其內所含之小單位未計入。煤廠以一處計之。

十九年職員人數係為請獎人數。

由上表觀之，民國二十年修正兩次，餘則每年修正一次。修正次數之多，固為適應情況的需要，但亦說明建委會崇尚法治，重視規章。二十年六月分之修正，因煤的銷售欠佳，自動緊縮人員。二十一年六月編制雖然擴大，但因九一八事變的影響，人員仍未增加，二十一年十月，全局仍為60人。工務課雖設有五股，但僅有土木一股有股長，餘則缺人。會計課雖有三股，只有出納股有股長。³⁹二十三年股數之減少，係減去井工股，將各井擴大設立井主任。又警務、醫務兩股，雖屬總務課，但另成立獨立機構，不以股名之。股數雖少，實則組織擴大，人員亦增加。就整個趨勢看來，淮局組織在增加中。二十年一月，股數與段處數共計十五個單位，至二十五年四月時，則增至三十個單位，且售煤處僅以一處計之。從職員人數觀察，初僅26人，民國二十年亦僅60人，至民國二十五年時，增至394人，比民國二十年人數增加五倍有半，更見其業務之擴大。

(二)人 事

淮局任用人員甚多，自不能一一加以說明，僅將局長任期與學歷及經歷列表如

³⁹ 黃伯達，「安徽舜耕山官商兩煤礦調查記略」，礦業週報，期234（民國22年4月14日），頁1063-64。

下，以覘其人才。

表 5 局長學經歷表

姓 名	任 期	學 歷	經 歷
張景芬 廣 東	19. 3.22- 21.1.29	美國理海大學礦學士	益陽鎊礦公司副工程師及輕便鐵路工程師，柳江煤礦工程師、總工程師。
孫昌克 四 川	20. 1.29- 21.5.26 23. 8.22- 23.11.20	美國密西根大學採礦工程師	南開大學、東北大學主任教授，烈山煤礦局副局長，賈汪煤礦總工程師，建委會設計委員。
陳國鈞 湖 南	21. 5.31- 21.10.12	美國意利諾大學經濟學士，哥倫比亞大學國際法碩士。	湖南大學行政委員兼總務長，漢口第二特區管理局主任，中央黨部訓練部總幹事，中央軍校政治教官，中國建設協會副總幹事。
陳大受 浙 江	21.10.12- 21.12.20	北洋大學礦冶科畢業，美國加州礦科碩士。	求新機廠工程師，揚子機器公司副工程師，安徽官礦處鑄師，饅頭山礦廠長，浙江礦產調查所技師，農礦部設計委員，浙江農礦處科長，建委會技正。
程志頤 浙 江	21.12.20- 23.8.22	北洋大學工學士，美國卡尼克大學冶金工程學碩士，哥倫比亞大學冶金工程學博士。	美國鋼鐵公司意利諾鋼鐵廠製鐵煉鋼及鋼品製造技術師，漢冶萍公司冶煉工程師，國民第二軍顧問兼整理開封鞏縣兵工廠事宜，實業部國營基本工業設計委員會委員，工業標準委員會委員，浙江建設廳顧問，建委會專門委員。

程士範	23.12.14- 26.8	北洋大學土木工程 科畢業。	安徽工業學校校長，北洋大學鐵道 測繪教授，江蘇省政府建設廳技 正，杭州市自來水籌備委員會工程 處主任兼總工程師，交通部購料委 員會主任委員，郵政儲金匯業總局 副局長，建委會專門委員。
-----	-------------------	------------------	--

資料來源：建檔，23-02.24，「職員進退暨名額、薪額表」；23-02.25，「職員動態表」；23-02.22，「職員表」。

由上表看來，六位局長中，只有陳國鈞一位學非工程者，其餘均係工程專才，礦冶工程者又占四位。陳國鈞任期很短，不滿五個月，且其出任局長後，建委會修改淮局組織章程，增設一位總工程師，意在專領工程。六位局長中有五位是留學美國者。由此可見，淮局為一專業機構，以專家領之為主。此外曾任副局長者有程宗陽、唐景周（美國哥倫比亞大學礦學士，曾任安徽官礦督辦公署礦師，水東礦廠廠長，安徽全省礦務委員會委員）、鄭禮明（比國黎業斯大學電氣工程師，曾任福建省交通司次官，工商部技正，六河溝煤礦工務股主任兼電氣工程師、副總工程師，建委會設計委員、專門委員）、程士範、胡維垣、許本純（美國匹茨堡大學採礦碩士，意利諾大學採礦博士，曾任美礦業公司工程師，意利諾大學、東北大學教授）、鈕因梁（美康乃爾大學機械工程碩士，曾在美國鮑爾溫機車廠實習，曾任中東鐵路機務處工程師，交通部技術委員會委員、技正，購料委員會審核組主任，建委會設計委員、專門委員），^⑨亦皆專業人才，且多留學之士。由此可知，在礦業技術領導方面，水準相當高。在此期間，淮南煤礦未曾發生任何大災難，工人偶而失誤意外受傷或喪生者有之，^⑩但純係個人不小心所致。

（三）資金

創辦實業非資金莫辦。淮南礦務局資金多少？如何籌措？自宜先須瞭解。建委會籌開淮南煤礦，起於十八年，而礦務局正式成立則為十九年三月。自十八年八月起至十九年十二月止，共支用工務及管理等費66,696元。至二十一年六月底止，資

^⑨ 建檔23-02.24，「職員進退表」；23-02.25，「職員動態表」。

^⑩ 礦工意外死亡人數：20年2人，21年1人，22年6人，23年15人，24年11人，25年2人，共計37人。

資料來源，各期公報。23年為最高期，或隨礦業發展而增加，自24年起即下降，26年（4月止）則無死亡報告。可以證明此後管理得法，加強安全措施所致。

產已近百萬元。^④二十一年秋，已用資本140萬元。^⑤二十一年底共投資約150萬元。^⑥二十四年底亦稱153萬餘元。^⑦以上所述，大致可信。茲將二十一年至二十三年六月止，資產列為表6；

表6 淮局初期資產表

單位：元

項 目	二十一年六月止	二十二年六月止	二十三年六月止
井 工 工 程	363,325	468,509	626,037
鑛 洛 鐵 路 費	223,507	427,089	429,866
通 江 鐵 路 費	26,164	26,164	—
機 械 設 備	10,961	127,536	197,187
地 產 購 置	16,833	18,317	25,562
房 屋 建 築	106,200	118,020	156,024
傢 俱 儀 器	29,007	30,189	36,827
航 運 設 備	12,224	28,074	31,296
煤 廠 資 產	14,941	17,489	21,635
其 他	589	1,920	2,677
合 計	803,760	1,263,307	1,527,111

資料來源：孫昌克，「淮南煤礦創辦經過」，鑛治，卷6期19，頁13-15。黎叔翊，「淮南煤礦經濟狀況」，鑛業週報，期345（1935.8月7日），頁525。

二十三年以後，有預算可查，由撥補表可略知其投資大概，列為表7。

由表6、表7可知，二十三年六月前，已投資153萬元（管理費在外），二十三年六月以後至二十六年六月止，再投資5,288,300元，其中包括管理費在內。二十六年度雖有預算，但因七七事變之故，實際上用出多少，不得而知。兩者合計為6,818,300元，從寬估計，約為800萬元。其中礦區部份約為290萬元，鐵路部份約

④ 孫昌克，「淮南煤礦創辦經過」，鑛治，卷6期19（民國22年2月），頁15，總計其數只有870,456元，而原表謂共有968,774元，不知錯在何處。

⑤ 公報，期25（民國21年12月），頁249，21年10月21日，建委會令，謂三年來已投資逾百萬元。中國礦業紀要，第四次（北平，民國21年12月），頁341。

⑥ 建檔，23-24, 10-1，「21年11月29日呈國府文」；中國近代工業史資料，輯三（北京，1961），頁783，引經濟檔案。

⑦ 中國礦業紀要，第七次（重慶，民國34年12月），頁689。

表 7 淮局後期投資表

單位：元

年度別 項 目	23 年	24 年	25 年	26 年	合 計
鑛 區	160,000	240,000	320,000	1,229,653	1,949,653
鐵 路	1,778,300	2,230,000	500,000	734,500	5,242,800
其 他	60,000	—	—	—	60,000
合 計	1,998,300	2,470,000	820,000	1,964,153	7,252,453

資料來源：建檔，23-04，8，10，11，12 各年度預算中之撥補表。

說 明：其他一項為碼頭修建費。

為 510 萬元。此為計至二十五年底之建築費，至二十六年尚須增加。^⑤ 若按上列二表估計至二十六年底之支出（二十六年度預算減半計算），則共支出約 900 萬元。唯實際支出未達此數，因二十七年結算時，尚有 2,589,726 元之訂貨尚未運到，資金自未付出。^⑥ 此外利息之支出，亦應視為資本之支出。唯利息支付多少，未易算出，因為檔案中部份為本息合計，部份為營業外之支出，其中大部份為利息之支付。粗略估計，假設前後投入 800 萬元，約須付出利息 200 餘萬元。^⑦ 全部投入資金約為 1,000 萬元。

資金的來源，大致而言，早期投資全由建委會籌撥。二十一年十一月，建委會收到出讓長興煤礦之款後，撥出 50 萬元為興建鐵路之用。^⑧ 二十二年發行公債 600 萬元，撥 100 萬元為淮局之用，另借庚款 200,902 元。建委會所借 300 萬元中，撥 120 萬元給淮局。所借 370 萬元之債，則全部撥給淮局。二十四年購料款，又向銀行借 100 萬元，^⑨ 合計已 7,600,902 元。此外尚有若干盈餘投入。由預算中資金撥補表，將二十三年度以後之資金來源，列為表 8。

^⑤ 25 年 9 月 23 日，孫輔世、陳懋解前往驗收鐵路後所呈報告，謂鐵路共用款 510 餘萬元。建檔，23-24, 10-2。此路之原預算工程費為 6,480,000 元，尚須補充之建築甚多，約需追加預算 190 萬元。見十年來之中國經濟建設，第一章，頁 50。

^⑥ 建檔，23-04, 12-2，民國 27 年「建委會負債表」。

^⑦ 以投入 800 萬元計，290 萬元以 5 年計，510 萬元以 3 三年計，利息以 7% 單利計，共須付出 2,086,000 元。

^⑧ 中國近代工業史資料，輯三，頁 783，謂實收 63 萬元。10 年來之中國經濟建設，第一章，頁 52，謂撥出 50 萬元為建鐵路之用。

^⑨ 建檔，23-04，自各冊檔案中摘出。另參閱中國近代工業史資料，輯三，頁 782，引礦業週報，期 282。十年來之中國經濟建設，頁 52，謂 300 萬中撥借 128 萬元。

表 8 資金撥補表

單位：元

年度別 項目	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度	合計
盈 餘	—	—	1,643,545	3,253,778	4,897,323
債款收入	—	3,480,000	627,415	—	4,107,415
政府撥入	2,279,163	92,503	—	200,000	2,571,666
合 計	2,279,163	3,572,503	2,270,960	3,453,778	11,576,404

資料來源：同表 7。

政府撥入之款只是暫列之名目，實際上亦由建委會自行籌借。上表係計至二十七年六月止，若計至二十六年十二月止，則共撥 9,726,889 元，加上二十三年六月以前所撥之款以 150 萬元計之，則共計約為 1,100 餘萬元。實際上，至二十六年六月底止，資產負債總額各為 1,080 餘萬元，^⑩ 兩者相差不多。

三、礦務工作的展開

民國十八年，張人傑派人至蘇、浙、皖、贛、晉等省實地勘測煤礦，發現安徽省懷遠縣西南鄉舜耕山一帶煤礦蘊藏豐富。^⑪ 十八年秋，劃定礦區，詳細勘測，並請德籍顧問凱伯爾參與工作。^⑫ 矿區劃定如下：

1. 九龍岡——54,800 公畝
 2. 新城口、上窰——63,963 公畝
 3. 長山——50,064 公畝
 4. 洞山——58,175 公畝
- 合計——227,002 公畝。^⑬ 附各礦區位置圖。

^⑩ 中國近代工業史資料，輯三，頁 784。

^⑪ 張靜江先生文集，頁 221，257-258；紀念集，頁 18,91；公報，期 16（民國 20 年 5 月），頁 357-358；礦業週報，期 345（民國 24 年 8 月 7 日），頁 521；建檔，23-03, 25-3，26 年 1 月 29 日，「陳國鈞呈文」。

^⑫ 皖報，民國 26 年 1 月 17 日；張昌克，前引文，頁 2。

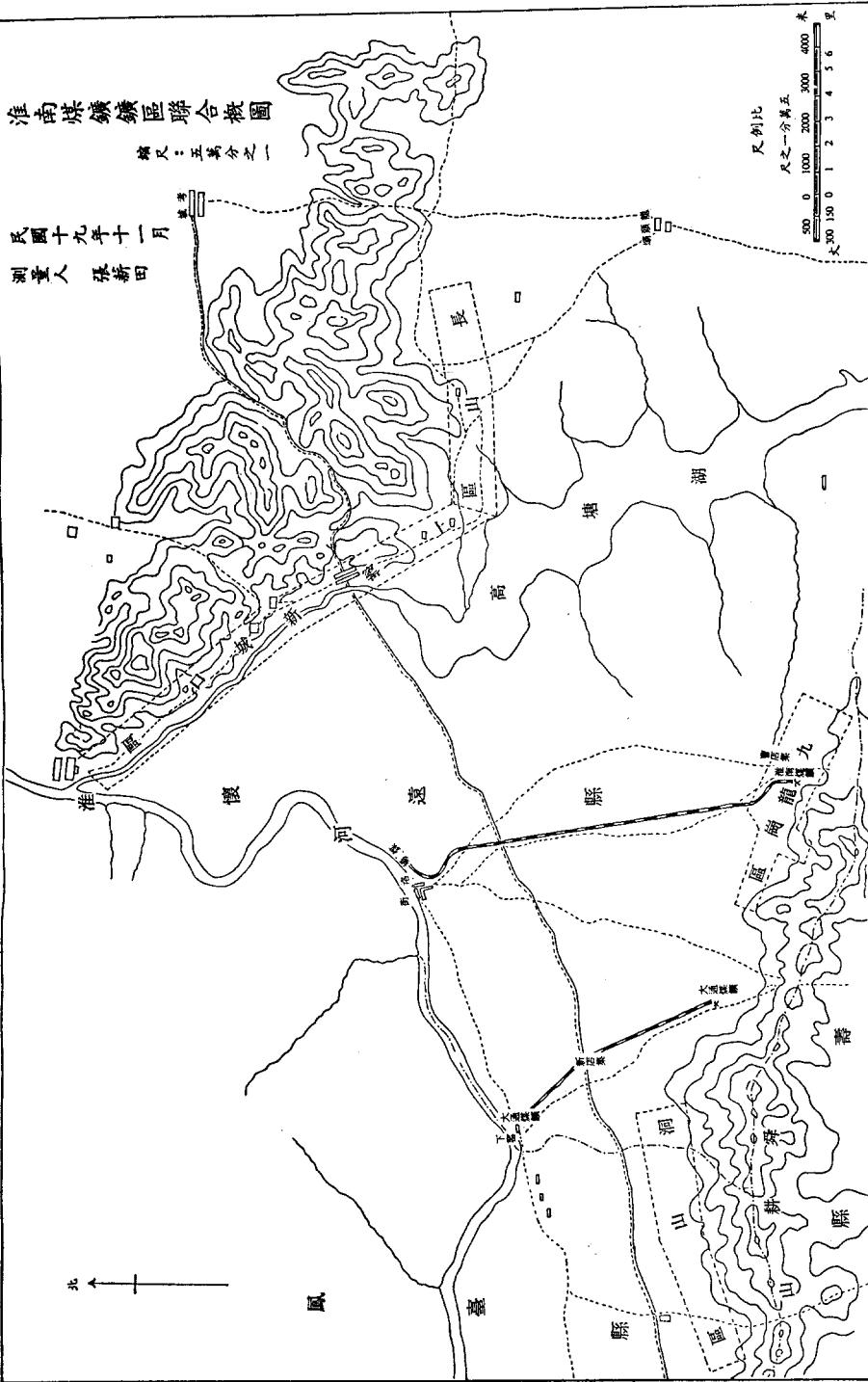
^⑬ 初時僅領有九龍岡及洞山兩區，19 年 11 月份，增領其他三處。公報，期 13（民國 20 年 1 月），頁 61。至於礦區的面積，以公報，期 32（民國 22 年 9 月），頁 84，22 年 8 月 22 日令，實業部換照之數為準。其他文件如建檔，23-03, 28，「24 年 10 月 24 日呈國府文」；工商半月刊，卷 6 期 13（民國 23 年 7 月），頁 94-95；皖報 26 年 1 月 17 日，均符合。黎叔翊，「淮南煤礦經濟狀況」，礦業週報，期 345（民國 24 年 8 月 7 日），頁 519，與中國經濟年鑑，續編，24 年，K64，所舉之面積有誤。

淮南煤礦礦區聯合概圖

縮尺：五萬分之一

民國十九年十一月

測量人 張新田



煤的儲藏量，建委會於十九年估計為七百萬噸，^④語意模糊。舜耕山煤的儲藏量，北平地質調查所曾派人調查。民國六年劉季辰調查估計為25,600,000噸。民國十二年，王竹君估計為54,200,000噸。民國十三年，劉季辰再估計為135,000,000噸。大通煤礦久已開辦，^⑤淮南煤礦亦於十九年開挖。民國二十一年，中央研究院地質研究所葉良輔、喻德淵測勘，估計九龍岡儲煤7,170萬噸，洞山儲煤4,370萬噸，兩者合之，達11,540萬噸。大通至少與九龍岡相等，三者合計達18,710萬噸，比以往估計都高，此為已驗證者。若加上未發現者，或可預期為270,000,000噸。就九龍岡與洞山兩區而言，假定未發現者為其總數之半，則總量為17,310萬噸，再假定其中三成可以開採，則有5,193萬噸。^⑥每年產50萬噸，可採用100年，若加上舜耕山以北三區，其產量或可倍之。

煤質方面，係高焰烟煤。據各種不同樣品試驗分析結果，列為表9：

表9 淮煤成分分析表

樣品平均數	水份	揮發性	固定碳	灰份	熱量 (B.T.U.)
①四槽樣品	1.94	34.41	50.70	12.95	12,281
②三廠樣品	7.46	28.90	43.11	20.53	10,496
③各層八種樣品	1.57	34.19	49.50	13.96	11,290
④三井樣品	2.38	37.23	52.06	8.32	—
⑤東井六種樣品	2.69	33.67	51.16	12.48	12,076
⑥西井七種樣品	2.80	32.77	51.33	13.10	11,869

資料來源：①②，取自中國經濟年鑑，三編，民國25年，K64；③、④取自孫昌克，前引文，頁4-5；⑤、⑥取自中國礦業紀要，第七次，頁690。

說明：①為東西井各取二槽樣品；②為蚌廠、浦廠、鑛廠三種樣品；③三井指東井、西井、洞山三井。

由上表看來，如樣品取自煤廠，如②，所含水份、灰份均較多，此則因為煤置於空地上，自會增加灰份及水份。若樣品取自鑛井，則較為純潔。除此之外，一般

④ 公報，期11（民國19年11月），頁51。

⑤ 大通煤礦於宣統3年開辦，歷年虧累。民國8、9年，曾邀中興合夥。民國11年改組為大同保記公司，係租辦性質。18年新舊合併，改名大通公司。中國礦業紀要，第四次，頁341；第七次，頁693-694。

⑥ 孫昌克，前引文，頁7；黎叔翊，前引文，頁521-522；工商半月刊，卷6期13（民國23年7月），頁94-95。

情況甚屬正常。茲將淮煤⑤、⑥兩項平均與他處煤礦比較如下：

表10 淮煤與他處煤質比較表

文別 項目	翁文			楊文			大通	淮南(一)	淮南(二)
	最低	最高	長興	最低	最高	長興			
水份	0.50	20.93	0.94	0.10	1.96	0.48	0.83	2.74	2.72
揮發物	6.50	45.90	37.70	21.10	36.32	33.49	36.02	33.22	35.31
固定碳	39.03	86.35	49.80	45.51	73.97	45.50	52.52	51.25	53.16
灰份	3.63	22.00	10.90	4.26	20.53	20.53	10.63	12.79	8.81
熱量(卡)	5,369	7,998	6,913	6,180	8,153	6,180	7,488	3,017(?)	7,050

資料來源：大通部份，取自中國經濟年鑑三編，民國25年，K64；餘見拙作「浙江長興煤礦的發展」，頁333。淮南(二)依經濟部編，大陸煤炭工業概覽，頁256。

由上表看來，淮南煤水份略高，灰份較少，是一優良煙煤。至於熱量方面，原為B.T.U.制，為11,973，換算成卡(Calorie)，則僅為3,017卡，頗有疑問。淮南煤礦之煤的發熱量，至少可與大通煤發熱量相等。⁵⁷總之，淮煤在品質方面，優於長興煤，與大通煤相近，居全國煤質之中等地位。

十八年十月，建委會提出淮局採煤計畫，列為表11。

表11 淮局採煤計畫表

進度	地區	井數	日產煤目標 (共計噸數)
第一步，第一年至第三年	九龍岡	4	2,000
第二步，第三年至第四年起	西觀音寺、上窩	?	5,000
第三步，第五年起	上窩、外窩、新城口	2	10,000

資料來源：公報，期16（二十年五月），頁358。

此項計畫並預定在第五年時，擴充第一、第二兩步之計畫，其採煤目標，預定

⁵⁷ 按1 B.T.U.=0.252卡(Calorie)。此種換算，應無問題，但何以會如此之低，頗感疑惑。大通煤礦的發熱量，亦見黎叔翊之文，礦業週報，期345（民國24年8月7日），頁522，大通三處煤質平均，亦為7,488卡。

三年後，日產煤5,000噸，則每年產量應達360萬噸，預計資金為200萬至500萬元。此項計畫，自然相當遠大。

計畫提出後，因交通損壞，停頓了四個月，至十九年二月始恢復正常工作。建委會派孫昌克、唐景周二人為籌備委員。二月下旬，礦區測竣，開始辦理購租地畝事宜，積極籌備開工。十九年三月，籌備處改為局，四月動工。^⑧地面建設與井工同時進行。十九年六月，臨時辦公室落成。九月，自礦區至洛河集汽車路完成，長十六華里。^⑨二十年三月底，已建有辦公室、庫房、醫院、工棚等85間，其他鍋爐房、機器房、絞車房、灰窯、磚窯相繼建立。二十二年初，辦公室、工棚等已增為328間，鍋爐房等16間，機廠29間，礦警樓1座。設備方面，二十年三月底時，有鍋爐6座，絞車4部，柴油發電機1部。二十二年初時，鍋爐增為8座，蒸汽機8部，抽水機6部，另有修造機廠1座，內有柴油引擎1部，汽機1部，大小車床4部，鑽床、刨床各1部，電動馬達1部。^⑩此後又增加鍋爐4座。

交通設備方面，除初建之汽車路外，又於二十年三月開始興建礦洛鐵路，寬一公尺，長十七里，舖設三十磅之鋼軌，東西井之間亦舖設輕便鐵道。二十一年一月，一號車頭裝就，正式開車。在此之前機車未到時，先用二噸汽車兩輛拖運。自

表12 井口徑及深度表

單位：公尺

井 別	口 徑	深 度		
		20 年 3 月	21 年 12 月	26 年
一 號 井	4	70	106	182
二 號 井	3	92	106	106
三 號 井	1.92	50	53	83
四 號 井	3.7×2.1	50	84	182
斜 井	1.3	—	—	120
五、六 號 井	3.2	—	—	150

資料來源：張靜江先生文集，頁257-258；孫昌克，前引文，頁10；中國礦業紀要，第七次，頁690。

^⑧ 公報，期3（民國19年3月），頁20, 22, 56, 79；期4（民國19年4月），頁154。

^⑨ 公報，期7（民國19年7月），頁117；期10（民國19年10月），頁68。

^⑩ 張靜江先生文集，頁257-258；中國礦業紀要，第七次，頁691；孫昌克，前引文，頁11-12。

製平車十五輛。後自德購進10噸機車一輛，拖重力4,000磅；自英購進22噸機車兩部，拖動力8,500磅，又英製煤車40部。二十年十二月起購買輪駁，有小輪1艘，25馬力；二號輪1艘，80馬力，駁船6隻，每隻可容煤50噸。^{⑥1}

井工方面，十九年四月，一、二號井開工，是為東井；六月，三、四號井開工，是為西井。十一月間，三、四號井深及50公尺，陸續發現煤層。二十年五月，一、二號井深及100公尺，亦見煤層。茲將井工方面進展情況，列為表12。

由上表可略知井工的進展情形，至二十六年始增加五、六號井，即在洞山區開設之井，亦已出煤。

四、淮南鐵路的興建

淮南煤礦開始籌畫時，即有建設鐵路至蕪湖對岸的計畫。十八年初擬之生產計畫，第一期即擬日產煤2,000噸，而恃津浦路運煤出長江者有四、五家煤礦公司，若再加入淮煤，則煤運將成問題，且礦山至津浦路尚有一段距離，起卸也會增加成本。^{⑥2}五年後擬日產煤一萬噸，則自建鐵路運輸更為需要。

十八年七月起，初測礦山至蚌埠路線，十九年四月完成。十九年八月煤產增加，張人傑囑籌建淮南鐵路。^{⑥3}十一月再組織勘測隊，十二月二十五日由合肥出發，向淮南礦局九龍岡方向測量，二十年三月中旬，測至礦所。勘測隊再繞至南京轉蕪湖對江之二壩。三月二十七日，再由二壩出發，向合肥方向測量，五月十五日測畢。九月十五日繪圖工作完成，因未籌得的款，故未開工。共用測量費26,164元。^{⑥4}

鐵路經費，十九年十月估計礦合段為150萬元，鐵軌在外。^{⑥5}二十年三月估計全線450萬元；鐵軌在外。^{⑥6}二十一年度概算，第一段（礦合）工程費280萬元，但未興工，後減為2,551,930元。^{⑥7}二十一年十一月提出全路工程預算表，共計

⑥1 孫昌克，前引文，頁8, 12；黃伯達，前引文，頁1073。

⑥2 建檔，23-03, 28，「23年10月15日呈國府文」；孫昌克，前引文，頁25, 29。估計自礦廠至蚌埠上車，起卸費每噸0.72元，不為不多。

⑥3 張靜江先生文集，頁258，紀念集，頁18, 91。

⑥4 十年來之中國經濟建設，第一章，頁43。

⑥5 公報，期12（民國19年12月），頁48。

⑥6 張靜江先生文集，頁258。

⑥7 建檔，23-04, 8-1，「23年7月28日函主計處」。

7,267,710元。^⑯此項預算，日後略加修改，^⑰經國府核准備案。二十三年度第二段預算1,778,300元。^⑱經費來源，礦合段部份，擬向銀行借300萬元，合巢、巢江段則另借370萬元。^⑲

約經一年之籌備，於二十二年十二月一日，成立鐵路工程處，其組織章程要點如下：設總工程師一人，處理全處事務。下設總務、工務兩課，分別負責相關之職務。^⑳總工程師即由淮局總工程師程士範兼任。

二十三年一月九日，成立淮南鐵路籌備委員會，秦瑜任主委，孫昌克、程志頤、程士範、陳懋解、陳大受、鄭禮明等任委員。^㉑工程處成立後，再開始細測。二十三年二月，礦合段測竣，隨即開始招標築路基。二十三年五月，路基築成，決定由礦區展至田家庵，定名為通淮段，僅十二公里。二十三年六月，組合巢段測量隊細測，七月測竣。十一月組巢江段測量隊，至二十四年二月測竣。^㉒

一面測量，一面進行建築工程。礦合段，87.5公里，自二十三年二月開始招標築路基，至是年十二月，敷軌工事完畢，二十四年二月一日開始營業。合巢段測竣後，於二十三年八月開始石塹工程，九月開始土方工程。二十四年八月，合巢段完

^⑯ 建檔，23-24，10-1，「21年11月29日函鐵道部」。此後又予更正，列表如下：見十年來之中國經濟建設，第一章，頁51-52。

項目	二十一年預算	%	此後修正之預算	%
總務費	369,939	5.1	168,800	2.0
籌辦費	42,212	0.6	51,864	0.6
購地基	595,019	8.2	400,145	4.8
路基工	1,432,086	19.7	1,042,884	12.4
橋樑線	105,950	1.5	900,880	10.7
保護道	36,882	0.5	30,770	0.4
電報電話	194,240	2.7	33,200	0.4
隧道	410,000	5.6	—	—
軌道	2,833,882	39.0	2,302,619	27.4
軌間及信號	68,000	0.9	81,400	1.0
車站及房屋	204,500	2.8	346,355	4.1
機車零件	—	—	98,000	1.1
維持費	975,000	13.4	2,551,900	30.3
船塢及港埠	—	—	55,610	0.7
浮水設備	—	—	216,250	2.6
合計	7,267,710	100.0	8,410,677	100.0

原總數為7,378,711元，按上表實計數為7,267,710元。

^⑯ 公報，期29（民國22年6月），頁81。此後仍加修正。

^⑰ 建檔，23-04，8-1，「23年7月28日函主計處」。

^⑱ 公報，期47（民國23年12月），頁96-97。

^⑲ 建檔，23-24 10-1，「22年12月15日呈國府文」，22年12月19日國府准予備案。公報，期36（民國23年1月），頁119-120。

^⑳ 公報，期37（民國23年2月），頁143。

^㉑ 十年來之中國經濟建設，第一章，頁43。

成，九月通淮段完成。二十四年三月初，巢江段開工，至十二月三十一日，全線接軌完成，試行工程車。二十五年一月二十日，開始營業，全線至此完成。^⑯自二十三年起至二十四年底止，兩年之內，完成 215 公里之淮南鐵路，工作甚為迅速。

碼頭的地點，原擬設在二壩處，程士範親往踏勘，該處水量淺，距岸十餘丈，大輪無法停泊，須建碼頭，費用大。裕溪口（即濡須口），水量深，江水最低時亦達八公尺，可停泊大輪，唯下游淤淺，大輪須繞過曹姑洲，而抵裕溪口。自二壩至蕪湖十華里，自裕溪口至蕪湖二十華里，所增路程有限，但建設費用方面可省 60 萬元。且二壩建碼頭，須增加土方 200 萬方，非短期內可能竣工，勢必延長半年始能通車。建委會同意以裕溪口為鐵路之終點。^⑰

鐵路設備，二十五年初時的情況如下：

機車——17 輛，10 輛行駛全線，2 輛拖拉碴子，5 輛調車用。

起重機車——1 架，最大可起 25 公噸。

客車——三等車 10 輛，頭二等混合車 2 輛，四等車 12 輛，公事車 2 輛，已訂尚未交貨者，三、四等車 30 輛。

貨車——十五噸者，高邊車 50 輛，篷車及平車 20 輛。三十噸者，煤車及平車 216 輛。

機廠——有工場 7 處：機械工場、冶鑄工場、鍊鐵工場、鍋爐工場、車身工場、建立工場、車架工場。^⑱

二十六年一月時，機車添購 8 輛，客貨車增至 300 餘輛，煤車 150 輛，比二十五年時（共約 300 輛）約增加 150 輛。^⑲

鐵路建好後，建委會於二十五年七月二日派專門委員鄭禮明、技正洪紳前往驗收。^⑳七月十三日，鄭、洪兩人提出驗收報告，對鐵路工程加以評估，指出其中缺點有六，唯此等缺點多因趕工尚未完成，或因天雨損及施工，其因設計而施工欠佳者僅有兩項，如機廠設備簡單，車輛無轉頭設備；號誌尚未裝全，水櫃煤臺多屬臨時性。^㉑八月十八日建委會再令專門委員陳懋解、灌溉局長孫輔世會同鄭禮明、洪

^⑯ 同上，頁 44，通淮段於 23 年 11 月底招標，24 年 9 月 1 日正式通車。公報，期 57（民國 24 年 10 月），頁 112；期 65（25 年 6 月），頁 134。紀念集，頁 118, 136-7；建檔，23-24, 8-3，24 年 9 月 3 日，「程士範呈」；10-2，24 年 12 月 31 日「電張人傑」；25 年 7 月 31 日，「鄭禮明、洪紳驗收報告」。

^㉑ 建檔，23-24, 10-1，「24 年 3 月 12 日淮局呈文」；3 月 30 日，建委會批准。

^㉒ 十年來之中國經濟建設，第一章，頁 47-48；建檔，23-24, 10-1，「鄭禮明、洪紳驗收報告」。

^㉓ 建檔，23-03, 25-3，「26 年 1 月 29 日陳國鈞呈」。

^㉔ 公報，期 67（民國 25 年 8 月），頁 153。

^㉕ 建檔，23-24, 10-2，「25 年 7 月 31 日洪紳呈」。

紳二人與淮局再行查驗。^⑧九月二十三日陳懋解等人提出視察報告，謂尚待改善及增加設備之處，可陸續辦理，對目前業務及行車安全尚不致有何妨害。^⑨

自鐵路建好營運後，行車甚為安全，雖然發生一些小的事故，但多為人為的疏忽，與鐵路建築工程無關。茲將二十五年九月至二十六年五月鐵路部分受處分人數及原因列表如下。

表13 鐵路方面處分人數原因表

年 月	總人數	撞 車	違反行車規定	辦事不力	爭吵 殘打	徇私舞弊	原因不明	申誠	記過	罰薪降級	停職
25年 9月	6		3		2	1		3	2		1
10月	2		2					2			
11月	2	1					1	1	1		
12月	2		1			1			1		1
26年 1月	6	4		1			1	2	2	2	
2月	2	1	1					1	1		
3月	6		3	3				5	1		
5月	2		1	1					2		
合 計	28	6	11	5	2	2	2	14	10	2	2

資料來源：公報，期69（25年10月）～期75（26年4月）。

由上表看來，處罰原因多因違反行車規定而起，撞車事件較為嚴重，共計3次，處分6人。處分的程度都很輕，以撞車而言，最重者罰薪或降職，計有2人，餘則申誠而已，可見處罰並不嚴重。至於受停職處分者2人，則因徇私舞弊之故，或私帶旅客，或將優待證轉借他人持用。^⑩由此可見，非故意性的犯錯，處分較輕；故意性的犯錯，尤其是舞弊之事，處分甚嚴，亦可見建委會管理之重點所在。

⑧ 公報，期68（民國25年9月），頁145。

⑨ 建檔，23-24, 10-2，「25年9月23日陸懋解等呈文」。

⑩ 公報，期69（民國25年10月），頁41；期72（民國26年1月），頁26。

五、淮煤的產銷業績

民國十九年十一月，三、四號井挖至50公尺時，即陸續發現煤層。⁸⁴十二月五日，開始出煤，至十日，已產煤16噸。⁸⁵十九年共產煤 112 噸。⁸⁶二十年五月，一、二號井深至100公尺時，亦見煤層。十月，四號井每日產煤達200噸。⁸⁷自此即大量生產。茲將歷年產量列為表14。

表14 淮南煤礦產量表

單位：噸（二十二年為100）

年 別	產 量 (1)	指 數	產 量 (2)	指 數
19	112	—	—	—
20	28,211	17.0	39,095	23.6
21	67,042	40.5	66,973	40.4
22	165,611	100.0	165,611	100.0
23	217,671	131.4	217,700	131.5
24	290,471	175.4	290,480	175.4
25	502,209	303.3	585,000	353.2
26	265,000 (1-5月)	—	628,584	379.6

資料來源：產(1)取自附表，即公報中所發表者。產(2)來源不一，20年、21年，取自中國礦業紀要，第四次，頁342。22年因中國經濟年鑑，三編，民國25年，K 65，係按年度計算，大致與產(1)相近，故取產(1)之數代之。23年至26年取自中國礦業紀要，第七次，頁691.。

由表14看來，產(1)與產(2)大致相近，均可信。產量增加速度甚快。二十一年，因滬變影響銷路，加上津浦路車輛不足，當時煤價低落，淮礦存煤增多，周轉困難，所以停產五個月。十月以後採取減產方式，以月產五、六千噸為度，即使運銷大暢，尚有存煤足供應付。⁸⁸此種情況，係屬特殊，故表14以民國二十二年為基期，

⁸⁴ 孫昌克，前引文，頁8；公報，期12（民國19年12月），頁77；黎叔翊，前引文，頁521。

⁸⁵ 公報，期14（民國20年2月），頁50。

⁸⁶ 公報，期16（民國20年5月），頁256。

⁸⁷ 公報，期16（民國20年5月），頁367；孫昌克，前引文，頁8。

⁸⁸ 公報，期21（民國21年4月），頁144-146；期23（民國21年8月），頁139；期25（民國21年12月），頁250。孫昌克，前引文，頁8, 26。

至二十六年時，增加幾達三倍。從附表看來，下半年的產量比上半年增多，此則因爲產量係逐漸增加之故。此外舊曆年節放假，故每年二月間產量最少，有時僅爲平常月份的一半。此亦爲上半年產量較少的原因之一。

淮礦初時僅有四井，洞山區至二十六年始產煤。各井出煤多寡不一，茲列表如下：

表15 各井出煤表

單位：噸

井別 年代	東 井	西 井	洞 山	合 計
21 年	27,000	43,173	—	70,173
22 年	5,930	15,523	—	21,453
26 年	59,351	143,951	1,089	204,391
合 計	92,281	202,647	1,089	296,017

資料來源：21年1至9月之數取自黃伯達之文，礦業週報，期234（22年4月14日），頁1097，餘則取自公報。

說 明：黃文只有21年1至9月之數，22年取自公報，只有1至2月兩個月之數，26年東西井各列1至4月之數，洞山則僅列3至4月之數。

上表所列數量不全，且過少，難以看出東西井各產煤之比例。若依上表估計，除去洞山區不計外，西井產量約爲東井一倍以上。中國礦業紀要，第七次，有較多之數量，列爲表16。

表16 東西井產量比較表

單位：噸

井 別 年 代	東 井	西 井	合 計
23 年	75,943	141,757	217,700
24 年	109,309	181,171	290,480
25 年	261,000	324,000	585,000
合 計	446,252	646,928	1,093,180

資料來源：中國礦業紀要，第七次，頁691.。

由表16看來，西井產煤量，不過只比東井多出45%，並不如表15多出一倍以上。唯綜合兩表觀之，西井出產較多，則是毫無疑問的事。造成此種現象之原因，完全是西井中煤的儲藏量較多之故。西井在深入50公尺時即見煤層，即為明證。

民國十九年底開始產煤，二十年一月即在產地售煤，三月在洛河、蚌埠設棧，八月開始在外埠售煤。⁸⁸十二月，租設浦口煤站。⁸⁹二十一年因滬案及運輸、煤價影響，銷售量不高。十二月，租用北寧鐵路車輛加入運輸。⁹⁰二十二年一月，籌運供戚墅堰電廠用煤，每月 3,000噸；首都電廠用煤，每月 2,000噸。⁹¹四月，下關設辦事處，五月正式成立。⁹²二十二年，呈請在無錫設煤廠，建委會令先行調查，後於是年冬設立。⁹³二十五年三月，准改下關辦事處為南京辦事處。八月二十五日南京辦事處成立，浦口廠亦結束。⁹⁴是年七月亦於漢口設立銷售處。⁹⁵八月，擬在正陽關設辦事處，後於十二月成立，洛河煤廠結束。二十四年後增加田家庵廠、水家湖站、合肥站、巢縣站、裕溪口廠、南京廠、戚墅堰廠，後減去蕪湖廠。由煤棧的建立，可知其銷售網之擴張，二十一年初僅有四處煤棧，至二十六年增加十三處，除撤銷五處外，尚有十二處。上海早已設有辦事處，二十三年取銷後，由購料委員會代辦銷煤業務，至二十五年底為止，此後銷煤業務，全由淮南、大通聯合辦事處辦理。⁹⁶合上海而計之，共有十三處。

淮煤的銷售量，亦逐年增加，列為表17。

就表17看來，歷年銷售增加的情況，除二十一年外，皆不及產量指數增加之多。二十一年部份，產量指數不及銷售量指數之多，係因停產五個月所致。總之，銷售量增加不及產量增加之快。此則說明銷售量受到市場的競爭，需求受制於人；而產量則可自行控制，如需求量增加，產量尚可增加。產量之多少，尚有相當大的彈性。

銷售量有季節性的關係，大致而言，冬季天冷，銷售量多。但二月份為舊曆年節，交易量反少，因在年關前多已大量購置存儲，故十二月份與一月份為銷售量較

⁸⁸ 公報，期16（民國25年5月），頁367；期17（民國26年7月），頁305。黎叔翔，前引文，頁521。

⁸⁹ 公報，期20（民國21年1月），頁173；期21（民國21年4月），頁2。年租金 3,442元。

⁹⁰ 公報，期26（民國22年1月），頁269。

⁹¹ 公報，期27（民國22年3月），頁211。

⁹² 公報，期28（民國22年5月），頁239。

⁹³ 公報，期41（民國23年6月），頁102；期57（民國24年10月），頁113。

⁹⁴ 公報，期63（民國25年4月），頁134；期68（民國25年6月），頁147。

⁹⁵ 公報，期67（民國25年8月），頁157。

⁹⁶ 公報，期45（民國23年10月），頁121；期68（民國25年6月），頁152, 156；期72（民國26年1月），頁178；期73（民國26年2月），頁113。

表17 淮煤歷年銷量表

單位：噸 (22年=100)

年 別	附表按年計算	附表按年度計算	其他資料按年度計算
20 年	5,793	3.4	30,093
21 年	72,566	43.1	113,110
22 年	168,527	100.0	194,227
23 年	185,097	109.8	227,707
24 年	272,150	161.5	363,958
25 年	515,334	305.8	660,833
			340.2
			580,000
			291.5

資料來源：同附表，其他資料按年度者見表 18, 19。

說明：中國經濟年鑑三編，25年，K64-65 所列20年至23年銷售量與上表之數相差不多。中國礦業紀要，第七次，頁692，所列23年，24年銷售量較多。

多的月份。

銷售地區，因缺乏完整之資料，且資料來源不一，性質不同，不宜混合比較，茲分別列表18及表19：

表18 各地銷售數量表

單位：噸

地 區	(1)二十一 年上半年	%	(2)二十一 年	%	(3)二十二 年	%	(4)二十三 年	%	(5)二十四 年	%
鐵山	2.927	11.2	2,313	2.5	1,858	0.9	2,364	1.1	8,025	2.4
洛河	4.684	17.8	12,363	13.2	25,717	12.9	33,116	14.8	37,461	11.2
蚌埠	3.701	14.1	8,014	8.6	6,168	3.1	4,659	2.1	9,222	2.8
浦口	14.940	56.9	70,866	75.7	165,239	83.1	133,663	59.7	112,755	33.8
淮河流域	—	—	—	—	—	—	30,705	13.7	44,047	13.2
無錫	—	—	—	—	—	—	2,196	1.0	22,978	6.9
戚墅堰	—	—	—	—	—	—	5,611	2.5	25,857	7.7
上海	—	—	—	—	—	—	11,502	5.1	73,432	22.0
合計	26,252	100.00	93,556	100.00	198,982	100.00	223,816	100.00	333,777	100.00

資料來源：①取自黃伯達，前引文，礦業週報，期234（22年4月14日），頁1076。②、③取自中國經濟年鑑，三編，K65按年度計，②自21年7月至22年6月，③自22年7月至23年6月。

④、⑤取自中國礦業紀要，第七次，頁692，按年計算。

說明：第(5)項並非全部之銷售量，尚有水家湖、合肥、巢縣等三處，因未滿一年，未列入。若加入，24年總銷售量為 336,677噸。列此僅供參考。

另根據二十四年度至二十六年度預算估計各地銷煤情況，列為表19。

表19 各地銷售估計表

單位：噸

地 區	23年度	%	24年度	%	25年度	%	26年度	%
鎮 山	1,600	0.5	1,600	0.5	6,000	1.0	1,080	0.2
洛 河	30,000	9.4	30,000	9.4	30,000	5.2	—	—
蚌 埠	8,000	2.5	8,000	2.5	6,000	1.0	13,800	2.4
浦 口	280,000	87.6	185,000	57.7	30,000	5.2	—	—
無 錫	—	—	36,000	11.2	78,000	13.5	40,000	6.9
上 海	—	—	60,000	18.7	184,000	31.7	20,000	3.5
合 肥	—	—	—	—	2,000	0.3	4,200	0.7
巢 縣	—	—	—	—	4,000	0.7	3,600	0.6
蕪 湖	—	—	—	—	240,000	41.4	—	—
田 家 庵	—	—	—	—	—	—	60,000	10.3
水 家 湖	—	—	—	—	—	—	1,320	0.2
裕 溪 口	—	—	—	—	—	—	360,000	62.1
南 京	—	—	—	—	—	—	50,000	8.6
戚 墓 壇	—	—	—	—	—	—	26,000	4.5
合 計	319,600	100.0	320,600	100.0	580,000	100.0	580,000	100.0

資料來源：建檔，23-04, 10，「24年1月27日淮局呈建委會預算」；23-04, 11, 25年4月14日，「建委會函主計處」；23-04, 12, 25年12月3日，「淮局呈預算表」。

由表18觀之，浦口是銷煤最多之處，由早期的57%，二十二年度時增至83%。此後表面上看來減低甚多，實則由浦口轉至他處，除去「淮河流域」所指地點欠明外，餘則皆由浦口轉去，如無錫、上海、戚墅堰等處，若將此三處加入計算，經浦口之煤，實際上除二十三年略有降低（156,972噸，占68.3%）外，二十四年增加甚多，達235,022噸，唯比例70.4%略有下降。

由表19觀之，浦口地位，二十四年度、二十五年度估計尚高，二十六年度則為蕪湖取代，二十六年度為裕溪口取代，此兩處成為銷煤最多之處。實際上此兩處與

浦口一樣，只是轉運站而已。鑛山、洛河、蚌埠銷售量有限，所占比例下降，此則因為市場需要有限之故。上海銷售量極不穩定，增減幅度甚大，實與市場競爭有關。無錫廠之降低，因戚墅堰電廠另行設立煤棧之故，若兩者合之，相差不多。

由二十六年估計，可以看出淮煤分銷的地區，自鑛山沿淮南鐵路、鑛山、洛河、蚌埠、合肥、巢縣、水家湖，約銷 24,000噸，只占 4.1%，由田家庵出口外銷者占 10.3%，由裕溪口出口外銷者占 62.1%，其他各地設有煤棧者（上海、無錫、南京、戚墅堰）共銷 136,000噸，占 23.5%。由此亦可以看出淮煤對上列地區的貢獻。

六、淮局的財務概況

淮局的財務，主要的有兩項，即收入與支出，茲分述如下：

一、收入部分。茲將收入部份列為表 20。

表 20 淮局歷年收入表

單位：元

項目	二十一年度	二十二年度	%	二十三年度	%	二十四年度	%	二十五年度	%	二十六年度	%
售 煤	907,255	1,754,035	95.3	2,792,200	97.0	2,964,460	97.5	4,600,000	60.3	4,248,028	51.2
自用煤	—	76,248		80,400		72,000		120,000		80,000	
營業外收入	—	5,955		5,000		5,000		20,000		1,500	
小 計	907,255	1,836,238	99.8	2,877,600	100.0	3,041,460	100.0	4,740,000	62.2	4,329,528	52.2
運費收入	—	4,556	0.2	—	—	—	—	2,870,000	37.6	3,798,000	45.8
其 他	—	—		—		—		10,000		105,000	
營業外收入	—	—		—		—		5,000		60,000	
小 計	—	—		—		—		2,885,000	37.8	3,963,000	47.8
合 計	907,255	1,840,794		2,877,600		3,041,460		7,625,000	100.0	3,292,528	100.0

資料來源：二十一年度及二十二年度取自黎叔翊，前引文，頁 524-525。二十三年度起取自建檔
23-04, 8-12, 「預算表」。

由上表看來，收入的主要來源是售煤，自用煤亦計算在內。鐵路方面的收入，至二十五年度起始列入預算，其中自以運煤居多。售煤收入依銷售量的多少與煤價

高低而定。茲將淮煤在各地售價列為表21。

表21 淮煤售價表

單位：元／噸

地 區	21年1月	21 7-9 月	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
鑛 山	8.13	7.52	7.18	6.04	6.0	6.3	5.0	4.2
洛 河	8.70	8.86	8.59	7.28	7.5	7.2	6.5	—
蚌 埠	9.92	9.92	9.37	8.44	8.2	8.6	7.5	7.2
浦 口	12.11	10.82	10.01	9.02	8.9	8.9	8.0	—
無 錫	—	—	—	—	—	10.0	10.0	9.8
上 海	—	—	—	—	—	11.0	9.0	8.6
合 肥	—	—	—	—	—	—	7.0	8.1
巢 縣	—	—	—	—	—	—	8.0	7.9
蕪 湖	—	—	—	—	—	—	6.7	6.9

資料來源：21年1月，21年度，22年度，取自中國礦業紀要，第四次，頁343；21年7-12月，取自孫昌克，前引文，頁27，亦見黎叔翊，前引文，頁524，大致相同。餘則取自建檔預算表，同表20。

說明：21年1月為各項成本之平均數，包括山本及運費，23年至26年度為預算估計之數，餘則為實際之售價。

由表21可知：二十一年一月時，因為產煤不多，所以煤的成本特別高。二十一年七月以後各數，大致為實際的售價。而價格方面，鑛山的售價自每噸7.52元降至4.2元。浦口的售價，自10.82元降至8.0元，上海的售價，自11.0元降至8.6元。由此可知，煤價已大為減低。降低的幅度，以鑛山區為大，遠距離者降低較少。

煤價降低的主要原因有三：（一）山本減低，（二）運費減低，（三）市場競爭，分述如下：

（一）山本降低。山本包括出井費、擴充費、地面工料、全礦管理費，據孫昌克估計，若月產煤7,000噸（年產84,000噸），每噸山本約4.5-4.0元；若月產10,000噸（年產120,000噸），每噸山本約4.2-3.8元；若月產15,000噸（年產180,000噸），山本約為4.0-3.5元。實際上二十一年七月至十二月，每噸山本最高為5.215

元，最低為4.033元，半年平均為4.561元。^⑧ 淮煤產量，自民國二十二年起，已超過十二萬噸，接近十八萬噸，次年即超過二十萬噸。由此觀之，自二十三年起，每噸山本應在4元以下。鑛山售煤之降低，自與山本之降低有關。自用煤之計價，初為每噸6元，二十五年改以4元計價，^⑨ 亦為山本降低之明證。茲將二十三年以後成本列為表22：

表22 淮煤成本表

單位：元／噸

年 度	期 別	採 煤 費	管 理 費	其 他 費 用	合 計
23 年 度	上 期	2.499	1.141	0.493	4.133
	下 期	2.276	1.078	0.484	3.838
24 年 度	上 期	1.996	0.943	0.477	3.416
	下 期	2.066	0.732	0.509	3.307
25 年 度	全 年	1.845	0.572	0.814	3.231

資料來源：中國鑛業紀要，第七次，頁792。

由表22看來，二十五年度全年與二十三年度上期比較，採煤費降低26.2%，管理費降低49.9%，唯其他費用反而上升65.1%。合計之數則下降21.8%。山本的降低，是鑛區煤價下降的原因之一。即使自用煤以4元一噸計，已超出二十五年時的山本19.2%。

(二)運費減低。茲將歷年每噸運費列為表23。

由表23可知，早期運費較高，二十一年一月由礦運洛，尚有卸車費0.09元，此後則未列出。運至蚌埠之水腳費，亦高出甚多。^⑩ 此後自蚌運至浦口之費用，按實際運費平均，高出二十一年一月時0.49元。二十三年預算，此項運費又增加0.47元，原因不明。唯運費的變動，因素甚多，如運量的多少，裝車的多少，也會影響運費，且其中尚包括其他費用在內。^⑪ 若以二十三年度預算之運費為基礎，則鐵路

^⑧ 孫昌克，前引文，頁25-26。

^⑨ 建檔，23-04，11-1，「25年4月14日函主計處」。

^⑩ 中國鑛業紀要，第四次，頁343。

^⑪ 中國鑛業紀要，第四次，頁343，雖列有7-9月運費表，基本運價並未增加，似不可靠。孫昌克，前引文，頁25，27，孫文謂運費並不能確定，只云自蚌至浦，每噸約2.65-3.45元，其間相差達0.8元。

表23 淮煤運費表

單位：元

地 區	21年1月	21 7-12 年 月	23 年 度	24 年 度	25 年 度	26 年 度
礦 山	—	—	—	—	—	—
洛 河	0.57	0.33	0.22	0.22	0.2	—
蚌 埠	1.79	1.56	1.32	1.32	1.1	0.5
浦 口	3.98	4.00	4.02	4.02	3.2	—
無 錫				6.32	5.6	4.85
上 海				6.12	5.2	4.20
合 肥					1.2	1.16
巢 縣					1.8	—
蕪湖（裕溪口）					2.25	2.20

資料來源：同上表。

說 明：二十五年度為蕪湖，二十六年度為裕溪口。中國礦業紀要第7次，頁692，所記25年各地運表，若干地區比上表所列高出甚多。

建成後，二十五年度、二十六年度的運費比二十三年度、二十四年度運費減低甚多。運至浦口減低20.4%，若運至無錫、上海，二十六年度比二十四年度減低23%（至無錫）與31%（至上海）。由此亦可略知鐵路建成後對運輸成本之影響。

(三)市場競爭。山本減低，運費減低，並不一定要反映到售價上面，此二者不過為降低售價立下基礎而已，其降價與否及其降低之程度，則依市場需求及競爭情況而定。由表21觀之，二十一年一月礦山成本約為8元，洛河牌價9.5元，蚌埠牌價10.5元，浦口售價12.0元。三月，洛河廠統煤售價每噸8元，^⑩七月二十日起，浦口每噸減0.5元。八月華興煤號要求再減，九月三日，改為每噸10.75元。十月，浦口批發價減為每噸10.0元，船上交貨再減為9.5元。戚墅堰電廠交貨價為11.9元。^⑪由此可見，二十一年十二月底時，煤價已大減。二十二年起又採取售煤獎金制，每噸獎金0.3元，以鼓勵批發商多售煤。^⑫四月一日起，將首都電廠煤價每噸

^⑩ 黃伯達，前引文，頁1076，唯購煤愈多，折扣愈大，一次購煤1000噸以上，每噸減0.2元，200噸以上者，減0.3元，200噸以上者，減0.4元。25年裕溪口統煤每噸售價7.3元，塊煤9.5元，亦比表21所列為高。中國礦業紀要，第七次，頁692；公報，期16（民國20年5月），頁209。

^⑪ 公報，期24（民國21年10月），頁168, 172, 228；期25（民國21年12月），頁114, 228, 258。

^⑫ 公報，期28（民國22年5月），頁220, 231；期29（民國22年6月），頁85, 88；期38（民國23年3月），頁85。

減0.5元，則實價每噸為9.0元。^⑯二十五年，蚌埠煤廠亦削價競爭。^⑰凡市場競爭劇烈者，則降價較多，此點可由各地煤價減去運費後更形突出。茲列為表24說明如下：

表24 各地煤價減去運費後的實價表

單位：元

地 區	21年 7-9	21 年 度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
鑛 山	7.52	7.18	6.04	6.00	6.30	5.00	4.20
洛 河	8.53	8.26	7.45	7.28	6.98	6.30	—
蚌 埠	8.36	7.81	6.88	6.88	7.28	6.40	6.70
浦 口	6.59	5.78	4.79	4.88	4.88	4.80	—
無 錫	—	—	—	—	3.68	4.40	4.95
上 海	—	—	—	—	4.88	3.80	4.40
合 肥	—	—	—	—	—	5.80	6.94
巢 縣	—	—	—	—	—	6.20	—
蕪 湖 (或裕溪口)	—	—	—	—	—	4.45	4.70

資料來源：同表21與表23。

說明：二十一、二十二年度缺運費，以21年7~9月份代之。

由表24看來，售價超出鑛山價甚多者有洛河、蚌埠、合肥、巢縣，皆在安徽境內鐵道線上，或淮河岸邊，此則因為競爭力小之故。能與淮局競爭者僅有大通公司，然二者已於二十二年成立聯合營業處，此後延長至二十六年，雙方合作密切，幾無競爭可言。^⑯運至長江後，淮煤即遭遇強大之競爭，以上海為例，國產者有開平煤、中興煤、撫順煤、博山煤、林西煤、北票煤、六河溝煤、賈汪煤、井陘煤、柳江煤、長城煤等十餘家。外煤主要為有安南煤、日本煤兩種。^⑰競爭自然激烈。淮煤在上海之售價，早期可由浦口之煤價觀之，低於鑛山之價，二十四年最低達

^⑯ 公報，期40（民國23年5月），頁95；期42（民國23年7月），頁118。

^⑰ 公報，期29（民國22年6月），頁91；期36（民國23年1月），頁101。期42（民國23年7月），頁144。兩鑛聯合駐滬辦事處章程中規定該處之職掌如下：接洽營業事項，商訂銷煤合同及銷售事項，支配在滬銷額，登記審核營業帳目並收解款項，編造報告表冊等。期61（民國25年2月），頁100；期76（民國26年5月），頁131。中國鑛業紀要，第七次，頁694。26年4月雙方約定產煤量，每月共產3,600噸，淮南2，大通1。由此可見雙方合作至為密切，已無競爭可言。

^⑱ 中國經濟年鑑，民國23年，丁，197-200, 203-204。

22.5%，在此之前亦低至12.4%。二十五年時，由於礦山煤價大量降低，始相差無幾。但是年上海之煤價尚低於浦口之煤價，比之礦山煤價，更減少24%。此皆市場競爭之故。

收入項目中之運費收入，其預算起自二十五年度，為數甚為可觀，其中客運收入960,000元，貨運收入1,910,000元。二十六年度客運收入為918,000元，貨運為2,772,000元，渡船收入108,000元。^⑩貨運收入，主要的是以運煤為主。淮局運煤支出，二十三年度為1,143,978元，二十四年度為1,357,188元，二十五年度為1,788,295元，二十六年度1,469,575元。上列貨運收入預算中，尚有其他貨運收入，二十五年度估計達121,705元，二十六年度達1,302,425元，幾與運煤相等。由上觀之，鐵路之興建，固然為運煤帶來不少的方便與廉價的運費，更為地方上其他貨運帶來同樣的便利。

二、支出部分。茲將歷年度支出列為表25。

表25 淮局歷年支出表

單位：元

年 度 項 目	二十一	二十二	二十三	二十四	二十五	二十六
採 煤 費	290,019	403,202	999,000	999,000	1,911,600	1,056,000
管 理 費	117,013	158,126	270,000	195,240	319,200	264,000
運 費	—	—	1,143,978	1,357,188	1,788,295	1,469,575
營 業 費	—	51,231	223,720	224,700	290,000	120,000
其 他	33,820	95,214	221,925	221,925	418,800	268,800
營 外 支 出	—	—	155,840	147,200	149,560	180,000
合 計	440,852	707,773	3,014,463	3,145,253	4,877,455	3,358,375

資料來源：二十一年度、二十二年度，取自中國經濟年鑑，三編，民國25年，K64-65；黎叔翊，前引文，礦業週報，期345（民國24年8月7日），頁525。餘則取自建檔，23-04，宗8-12，各年預算表。

表25所列之數，二十一年度與二十二年度為實支數，餘則為預算估計之數。欲了解此項估計數的性質，宜知其估計方法，則可評估其可靠性，故將此估計方法列

^⑩ 建檔，23-04，11-1，「25年4月14日函主計處」；23-04，12-1，「25年12月3日淮局呈文」。

爲表26。

表26 歷年產煤工資工料估計表

單位：元

年度別	產煤量 (噸)	工資 (元/噸)	共計	材料 (元/噸)	共計
二十三	333,000	1.75	582,750	0.95	316,350
二十四	333,000	2.00	666,000	1.00	333,000
二十五	648,000	2.00	1,296,000	0.95	615,600
二十六	600,000	1.17	702,000	0.59	354,000

資料來源：同表25，唯二十三年度及二十六年度採局呈預算表。

從表26看來，採煤費全依產量的多少而估計費用，二十三、二十六年度，採淮局所呈數目，估計工資及材料費用均較低，二十四、二十五年度則採建委會修正之數。原則上以淮局所呈較為可靠，而表中之所以如此列出，意在表示兩者之差別情況。建委會修正之數，並非純為增加而增加，實則亦減去局呈概算中若干付給建委會投資利潤之款，因名目不當，故刪去，而將此項費用分攤在其他支出項目中。^⑩上表二十三、二十六年度與二十四、二十五年度比較，可以看出建委會估計雖比二十三年度高出不多，但比二十六年度高出甚多。工資與材料，雖然依產量多少而定，但若產量增加，其單位費用亦當減低。

表25中的其他項目包括產稅（每噸0.175元）、折舊費（每噸0.45元）及攤提開辦費（每月固定為1,150元）三項。產稅按產量繳納，至為正確。但折舊費亦按產量計算，則欠妥當，因為不生產時，其折舊情形仍然存在；生產多時，折舊未必大增，且二十三年度至二十五年度折舊費較二十一、二十三年度為高，故二十六年度概算折舊費減為0.25元，恢復二十一年度的情況。唯折舊費未實際支出，而做為資本存儲之用。

營業費的支出，多為固定的費用，如出售煤多，則每噸攤派營業費亦較低。二十二年度時，每噸實攤0.266元。^⑪二十三年度，或因煤廠增多，開支增加，但每噸竟估計為0.7元，二十五年度減為0.5元，二十六年度減為0.2元。由此可知，二十三、二十四年度估計未免過高些。

⑩ 建檔，23-64, 8-1，23年6月26日方守剛簽呈「修正淮局所呈之概算」，如付建委會投資利息130,000元，分別併入其他項目內：材料，每噸增0.05元，工資增0.25元，管理費用月加1,000元，警役工餉月加5,000元，辦公費用月加1,000元，餘則在盈餘中減去。24年度、25年度亦大致如此修正，唯材料未改。

⑪ 黎叔翊，前引文，頁524。

管理費之支出，包括項目甚多，列為表27：

表27 淮局管理費表

單位：元

項 目	二十三年度	二十四年度	二十五年度	二十六年度
俸 薪	96,000	87,600	96,000	108,000
工 餉	48,000	37,800	30,000	30,000
辦 公	68,000	59,520	84,000	72,000
特 別	30,000	27,000	54,000	36,000
補 助	28,000	27,000	55,200	18,000
合 計	270,000	239,520	319,200	264,000

資料來源：同表25，取局呈之數，唯二十五年度採建委會之數。24年建委會修改之數為195,240元，太低。

由表27看來，二十三年度、二十四年度大致相等，二十五年度則增加甚多，二十六年度又復減少。證諸二十一、二十二兩年度實支情況，此項估計，甚為可信，因其估計基於上年度實際人數與實支情況。至於二十五年增減方面，俸薪增加有限，工餉反而減低。增加較多者為補助費、特別費及辦公費。特別費為特別辦公費、車旅費及滙費，其中以特別辦公費居多，因局長或副局長等人，往往在建委會支薪，在淮局則支特別辦公費，不另支薪。補助費係補助建委會、購料委員會、公債基金保管委員會、電氣試驗所、礦業試驗所經費，二十三年度淮局列31,200元，建委會修正為27,800元。次年局呈減為27,600元，建委會減為26,760元。二十五年局呈36,000元，因建委會有令重行分配，故大為增加。二十六年度又大為減少。^⑩此種增減，由建委會決定，原無一定之標準，且與成本支出無關，可以不計。不過由補助費之多，亦可見淮局負擔之重。

⑩ 25年度補助費分攤表：單位：元

補 助 單 位	首 都 電 廠	戚 墓 壩 電 廠	淮 局	合 計
建 委 會	80,000	44,000	30,000	154,000
購 債 委 會	18,040	14,000	18,000	50,940
電 氣 試 驗 所	12,000	12,000	—	24,000
礦 業 試 驗 所	6,000	6,000	7,200	12,000
—	—	—	7,200	7,200
合 計	116,040	76,900	55,200	248,140

資料來源：建檔 23-04, 11-1, 25年4月4日方守剛簽呈。

至於鐵路部分之支出，僅有二十六年度之概算，列爲表28。

表28 鐵路支出表

單位：元

項 目	二 十 五 年 度	二 十 六 年 度
總務	180,000	252,000
車務	132,000	201,600
運務	300,000	352,800
設備維持	300,000	453,600
工務維持	192,000	420,000
營外支出	—	690,000
合計	1,104,000	1,680,000

資料來源：同表25。

說 明：二十五年度營外支出與鑛務共列 149,560元，已列入鑛務部分，此處不列。

由表28看來，鐵路支出不多，原因是若干人事費已列入淮局礦務部分，此處所列，大部分爲業務性的支出。二十六年度之營外支出，則以利息支出爲多。

以上係就淮局財政概況加以敘述，唯因實際收支資料缺乏，僅以概算作爲主要資料，在立論方面，尚須謹慎從事。如收入方面，預算估計量超過實際售量，則收入尚有減低的可能。茲將二十三年度至二十五年度兩者比較列爲表29。

表29 實際銷售量與預算估計量比較表

單位：噸

年 度	① 實際銷售量	② 預算估計量	② — ①
二 十 三	227,707	333,000	+ 105,293
二 十 四	363,958	333,000	- 30,958
二 十 五	660,833	648,000	- 12,833

資料來源：實際銷售量依附表按年度計算而來。

由上表可知，概算估計量超過實銷量 61,502噸，若每噸以 6 元計，則超出 369,012元。此點說明建委會的概算在收入方面並未估計過低。

支出方面，產煤估計量，就二十三年度至二十五年度觀察，列為表30。

表30 實際產量與概算產量比較表

單位：噸

年 度	① 實際產量	②概算估計量	② — ①	每噸採煤費
二十三	247,783	333,000	+ 85,217	3.00
二十四	382,249	333,000	- 49,249	3.00
二十五	604,687	648,000	+ 43,313	2.95

資料來源：實際產量依附表按年度計算，原附表缺26年6月份之數，以5月之生產量代之。

上表多出之支出數額，依採煤費計算，三年抵減之後，尚多支出 235,677元。由多收之估計 369,012元減去多支出之數，尚餘 133,335元，此為大概之估計（其他收支之估計尚無法核算），即估計之盈餘可能超出實際之盈餘。

茲將估計之盈餘，列為表31：

表31 盈餘估計表

單位：元

項 目		二十三年度	二十四年度	二十五年度	二十六年度	合 計
礦務	收 入	2,877,600	3,041,460	4,740,000	4,329,528	14,988,588
	支 出	3,014,463	3,145,253	4,877,455	3,358,375	14,395,546
	盈 虧	- 136,863	- 103,793	- 137,455	971,153	593,042
鐵路	收 入	-	-	2,885,000	3,963,000	6,848,000
	支 出	-	-	1,104,000	1,680,000	2,784,000
	盈 虧	-	-	1,781,000	2,283,000	4,064,000
盈 虧 合 計		- 136,863	- 103,793	1,643,545	3,254,153	4,657,042

資料來源：同表20, 25, 28。

從表31觀之，就概算而言，若計至二十五年度，則有盈餘 1,402,889元。計至二十六年度，則有 4,657,042元的盈餘。茲就實際盈餘而言，列為表32。

表32 淮局歷年實際盈餘表

單位：元

年 別	金 領	年 別	金 領
二十一年下半年	19,681	二十四年上半年	133,009
二十二年上半年	124,189	二十四年下半年	215,654
二十二年下半年	131,494	二十五年上半年	416,822
二十三年上半年	130,655	二十五年下半年	583,079
二十三年下半年	86,777	二十六年上半年	539,344
合 計			2,380,704

資料來源：中國近代工業史資料，輯3，頁784。

表32所列，計自二十一年度起至二十五年度止，盈餘已達238萬元，若將二十三年以前盈餘減去，則自二十三年度起至二十五年度止，共計盈餘1,556,996元，比之表31所計（23年至25年）多出163,107元。此種多出之數，係概算估計錯誤所致。表31估計二十三年度、二十四年度尚有虧損，實際上自二十一年七月起即有盈餘，^⑩而概算表竟列出虧損數目，推原其故，並非在收入方面估計過低，而是在支出方面估計過高。概算估計雖不正確，但並不表示建委會或淮局職員有不軌行爲，因為實際盈餘亦為建委會所提供之。

今以實際盈餘估計淮局的獲利能力。以二十五年度為例，實際盈餘為1,122,423元。此時投資總額約為682萬元，從寬估計為800萬元，則其獲利率為14%，若依概算估計二十六年可盈利325萬元，此時投資總額為1,080萬元，^⑪則其獲利率為30%，不能謂之不高。

結 論

本結論擬提出三點看法：一、這是一個成功的官辦企業；二、其成功的主要原因在地利與人謀；三、其對社會的主要貢獻在提供燃料與鐵路運輸。說明這三點看法之後，擬再探討一下中國經濟發展落後的部分原因。

^⑩ 孫昌克，前引文，頁27。

^⑪ 中國近代工業史資料，輯3，頁784，引自經濟檔。

一、這是一個成功的企業。由前文所述，淮煤的產銷量不斷增加，即使面對強大的市場競爭，亦能維持其高度的成長。即使以民國二十二年產銷量為基期，至二十五年時，三年期間，產銷量各增加兩倍有餘。其獲利能力，二十五年為14%，二十六年估計為30%，不能說不高。由於經營的改善及產量增加，成本下降甚多，按表22，實際成本，除其他費用增加外，採煤費降低26%，管理費降低50%。運本亦在減低中，鐵路完成後，不僅降低運本23%以上，且能增大運量而暢行無阻。由於淮礦的成功，能使淮煤在長江下遊煤礦市場的競爭中爭得一席之地。

建設委員會所經營事業的成功，尚有首都電廠、戚墅堰電廠。這些成功獲得政府與社會的肯定，由淮煤及電氣事業改為招收商股一事可以證之。二十六年初，為發展實業需要巨額資金（據建委會估計，兩年內需資金5,230萬元），^⑭一時難以籌措，蔣中正、張人傑兩委員提議：「為發展建設委員會主辦之電鑛事業，擬具招收商股辦法，以提高社會投資。」經中央政治委員會原則通過，由建委會擬定辦法。四月九日建委會呈具辦法，要點有二：（一）將首都電廠、戚墅堰電廠合併，組織揚子電氣股份有限公司；將淮南礦路組淮南路礦股份有限公司。（二）股本各定1,000萬元，建委會保留20%，餘各招收商股，委託中國建設銀公司辦理。^⑮此項辦法得中央政治會議原則通過。五月十四日，在建設銀公司召開發起人會議，由宋子文任主席，除強調建委會成績卓著之外，並說明招收商股之意義：

建設委員會為提倡人民投資以擴充國內建設事業起見，擬為已有成效之事業招收商股，組織公司，繼續經營。其招得之資金，則以之倡辦其他事業。俟將來辦理有成效，再為開放商股。如此循環，在政府固得資金易於周轉之效，在人民亦投資有正當穩固之途，開政府與人民共同建設之先河。故兩公司成立後，希望能仍在建設委員會指導監督之下，本以前發展電礦以扶助工農業之主旨，繼續邁進，盡量為社會服務，則兩公司之發展可預卜也。^⑯

此次招收商股，有兩點須加以澄清：（一）建設委員會欲擴大建設事業，藉此以籌措資金，抑或（二）中國建設銀公司欲藉機攘奪建委會的成果。^⑰

關於第一點，甚為明顯，建委會以籌措資金擴大經營事業為主，建委會並未放棄經營淮南礦路及電氣事業，中央日報云：「此次改組，純為提倡人民投資，以擴

^⑭ 建檔，23-04，23-2，「26年4月建委會招商股補充說明」。

^⑮ 建檔，23-04，23-2，「26年4月1日國府訓令」；「4月9日建委會呈，附招收商股辦法」。

^⑯ 申報，民國26年5月15日。

^⑰ 中國近代工業史資料，輯3，頁782。

充建設事業，……於事業本身及內部均無所更張，同時招得之資金創辦其他事業。」¹⁸從淮南礦路公司常委七人看來，其中三人（張人傑、秦瑜、霍寶樹）為建委會職員，幾近半數，¹⁹而其所占資本不過20%。建委會與中國建設銀公司第一次交易是：建委會以淮南礦路股份250萬元交與建設銀公司，銀公司則將中湘煤礦股權30萬元、西京電廠33萬元、建川煤礦500萬元（合計563萬元）交與建委會，各不找補現款，上列各企業由建委會經營。²⁰此項交易，一則證明建委會的股份價值高，是為成功之一證；一則建委會擴大其經營權。至於招收商股的構想，與張人傑的實業思想非常符合。張人傑很可能是推動此項辦法的主要人物。

關於第二點，不可否認的事實是中國建設銀公司為一民間資本集團，但此集團之資本1,000萬元，係孔祥熙、宋子文、中央、中國、交通等銀行組成，²¹唯各占資本多少，則不得而知。若就淮南礦路公司發起人而言，名義上有52人，實則以幾家大銀行為主。股權方面，建設銀公司約占36.9%，中國銀行占20%，建委會保留20%，其他十餘家銀行只約占18.6%，另外私人投資者約占4.5%。²²由此可知，股權操縱在建設銀公司、建委會及中國銀行手中。以銀行從事實業投資，亦無可厚非。唯十餘家銀行只占股權18.6%，其中八家各認1,250股，似為分配所致，非真正自由競購也。此則顯示：利之所在，不免有所把持。²³

總之，擴大實業之經營為不爭之事實，各銀行及銀公司之願意加入，並不需要公開招股，亦證建委會之成功，有足夠的號召力。此法招股為建設銀公司把持，亦為事實。

二、淮礦成功的原因：淮礦成功的因素甚多，而最重要者有二，即地利與人謀。就地利而言，淮礦蘊藏相當豐富，前文已述及其估計量，愈近之估計愈大。舜耕山煤礦的蘊藏量可能達27,000萬噸。據實業部地質調查所民國二十年的調查，全國二十三省，有煤者402處，其中有10省藏量不及該礦之多。超過此礦藏量者有70處，主要的在山西、四川、河南、陝西等省，餘則有一、二處超過之。若將山西、

¹⁸ 中央日報（南京），民國26年5月20日。

¹⁹ 建檔，23-04，23-2，「26年5月25日宋子文呈請備案」。

²⁰ 中國近代工業史資料，輯3，頁784，引自經濟檔。

²¹ 申報，民國23年4月7日，4月15日；經濟資料社編，T.V. 宋家門資本內幕（上海，民國47年），頁3-8。

²² 建檔，23-04，23-2，26年7月15日，「淮南礦路公司呈」，發起人姓名及住址，未載明股數，但與揚子電氣公司發起人相同，以這些人在電氣公司認股數作為參考。

²³ 此七家銀行及一家公司如下：新華、浙江實業、浙江興業、金城、中南、大陸、四行信託部等銀行及中國汽車製造公司。

四川、河南三省除外，即減去54處，所餘只有16處超過之。^⑩由此可見舜耕山蘊藏之多及其在全國煤礦中之地位。中共估計淮南煤礦儲藏量更高達 100萬萬噸。^⑪至於產量，二十五年，淮南產量為585,000噸，超過此數者，據 Tim Wright 估計，有撫順、井陘、開灤、魯大、六河溝、中福、中興、中原、萍鄉等九家公司。若依第四次中國礦業紀要，民國二十年時，年產達60萬噸者尚有本溪湖、保晉、北票三公司。但到二十五年左右，此三公司在 Tim Wright 書內未超過淮南煤礦。^⑫抗戰時期，日偽據之，曾於民國三十年時，年產量達80萬噸。^⑬中共佔據該礦後，得俄國援助，大力擴充，淮南煤礦成為中共在黃河以南最大之煤礦，1959年年產量達1,400萬噸。^⑭以上各點在證明淮南煤礦蘊藏之豐富。淮南煤礦之成功，得力於地利者自大。建委會所經營之長興煤礦未能成功，即因地利未臻理想也。

在人謀方面，亦是成功的一項重大因素。首先是委員長張人傑的領導有方，具有敏銳的眼光與冒險進取的精神，既能勇於任事，又能廣籌財源，任用人才。淮局的主管及副主管，皆為專家，足資證明。他崇尚法治，將組織法隨時加以修正，以見諸具體條文，即為一證。在管理業務方面，他建立兩項制度：一為統一會計制度，一為集中採購制度。此兩種制度，皆發揮其優點。

統一會計制度建立於十七年冬，其要點如下：預算決算之編製，凡所屬機關，每月須編月份預算，全年須編年度預算，送會審核，非經批准不得施行。以後復須編造決算，以備審查。由建委會統一收支，並委派會計課長或會計主任，實行會計獨立。^⑮此項制度，在當時而言，尚屬首創。^⑯

集中採購亦為建委會的特色之一，十八年二月即組織購料委員會，建委會會所屬機構所需之機器、材料等物品，由購委會辦理招商、選擇、評價、購買，^⑰一則

⑩ 中國礦業紀要，第四次，頁3-30。

⑪ 經濟部編，大陸煤炭工業概覽（臺北，民國58年），頁71, 256，唯範圍較前擴大。

⑫ 同⑩，頁 34-52。Tim Wright, *Coal Mining in China's Economy and Society, 1895-1937* (Cambridge, Cambridge University Press, 1984), pp. 200-201.

⑬ 中國礦業紀要，第七次，頁 694-695。

⑭ 1967年匪情年報（臺北，民國 56 年），頁 899。淮南煤礦已擴大，包括九龍岡、大通、新莊考、謝家集、李郢考等礦區。經濟部，大陸匪區廠礦概覽（臺北，民國69年），上冊，頁56，1964年產量達15,500,000噸。

⑮ 張靜江先生文集，頁 242-243。

⑯ 主計制度之改革，雖然構想已久，民國16年起且多努力以赴，但效果不彰。民國20年4月1日，中央始成立主計處，7月將會計、統計人員暫行規程通知各機關。20年12月，國民黨四屆一中全會，通過實施超然主計制度。參看財政年鑑（24年），頁 231-403；中國國民黨歷次會議宣言及重要決議案彙編（重慶，民國39年），冊 2，頁522-523；建委會公報，期18（20年9月），頁1。

⑰ 張靜江先生文集，頁 243。

以一事權，一則辦事人員經驗豐富，不至吃虧上當，唯在用人得當。張人傑以「陸筆霖為主任委員，蘇樂真副之。二君都是專家，且操守清潔（廉）……效率之高，也為其他事業機關所難見。」^⑫

由於上列兩項制度的實施，在財務上做到財政分開，減少浪費，杜絕貪污。即使間有貪污分子，「莫不嚴予懲處」。^⑬曾任長興大煤礦局總務課長兩年的李少陵曾回憶說：「我從來沒有聽過任何貪污的事件。」他並舉出有一次他為招待木材商人，購買前門牌香煙0.48元，局長不准核銷，由他自己賠錢了事。^⑭他所說的自然言過其實，可能有一些小的瀆職案及貪污案，否則何來「嚴予懲處」？建委會對於細微的貪污瀆職案，如鐵路職員以優待票轉借他人使用，即遭到撤職的處分，^⑮證明建委會對職員管理甚為嚴格，對貪污瀆職從嚴懲處。一般而言，多認為張人傑成功的因素是：事業合理，人事公開，分層負責，會計統一，集中採購，管理嚴格等方面，^⑯社會上對建委會的印象極佳，于潤生曾言之。他說，建委會「會內羅致各類建設專家，均稱一時之選。各類新興事業由該會舉辦者，亦復風起雲湧，蓬勃一時。……該會之聲譽日隆，社會耳目亦為之一新。」^⑰

三、淮局的貢獻。淮局的貢獻約有兩方面：一為燃料的供應，一為鐵路的運輸。就煤的供應而言，茲將淮煤年產量與全國總產量作一比較，列為表33，可知其貢獻的程度。

從表33可知，淮煤產量所占比率非常低，二十五年也不過占全國1.5%或1.7%。就數量而言，非常微少。但就成長的意義而言，則非常大。全國煤產量成長甚為緩慢，二十五年約為二十年的150%或160%。而淮煤則成長16倍。所占比率，由0.13增至1.5或1.7，自然非常可觀。中共之所以能大量擴充，淮局已立下基礎，至少淮局是淮南煤礦的開路先鋒。

就鐵路運輸而言，淮南鐵路雖然只有215公里，在民國十七年至二十六年期間，中國自建之鐵路3,676公里中，^⑱淮路僅占 5.85%，為數甚微，但對淮煤運輸幫助

⑫ 朱雨香，「張靜江先生創辦杭江、淮南、江南三鐵路」，紀念集，頁139-140。陳筆霖，廣東人，美國土丹佛大學化學工程畢業，魯易安那省立大學機械工程碩士。建檔，23-02.22。

⑬ 朱雨香文，並舉一例為證。

⑭ 李少陵，「記開國名賢張人傑」，紀念集，頁117。

⑮ 見本文，頁233。民國23年，首都電廠事務員擅為用戶私自接線，匿收電費，即予免職，然後再呈報建委會。公報，期41（民國23年6月），頁16。足見處理之快。另一舞弊案，見公報，期51（民國24年4月），頁15。

⑯ 紀念集，頁22-23, 34, 117-118, 139-140。

⑰ 林泉，于潤生先生訪問紀錄（臺北，民國75年），頁44。

⑱ 楊家訓，「30年來中國之鐵路事業」，三十年來之中國工程（臺北，民國58年），頁10-34。此3,461公里全部由國人自建，未借外款者。若將在此期內借外款所建者加入，則共計 4,030公里，淮南鐵路占5.33%。

表33 淮煤產量與全國產量比較表

年別	①淮煤產量 (噸)	②全國產量(千噸)	淮煤占全 國產量%	③全國產量(千噸)	淮煤占全 國產量%
二十	28,211	21,093	0.13	19,948	0.14
二十一	67,042	20,213	0.33	19,049	0.35
二十二	165,611	22,075	0.75	20,904	0.79
二十三	217,671	25,801	0.85	24,287	0.90
二十四	290,471	30,093	0.96	25,699	1.13
二十五	502,209	33,794	1.49	29,368	1.71

資料來源：全國產量(→)取自嚴中平等，中國近代經濟史統計資料選輯，頁 102-103。全
國產量(←)取自 Tim Wright, *Coal Mining in China's Economy and
Society, 1895-1937*, p. 10.

說 明：%係淮煤占全國總產量的百分比。

甚大，由運價之降低20%至30%可知。這一段鐵路是安徽省中部連接淮河與長江之間的交通要道，不僅提供煤運的便捷，也提供旅客與其他貨運的方便，二十六年度客運收入幾與煤運收入相等，對繁榮地方，自有其助益。由於淮局的交通建設及煤礦開採，原本只是一座煤礦山（舜耕山）及淮河南岸一個小鎮的洛河集，在中共佔領後，發展成為一個新興工業的淮南市，田家庵為全市的商業中心，洞山為全市政治、文化中心，人口五十餘萬，除礦業外，另有機器製造廠、電力廠、捲烟、榨油、麵粉、碾米、造紙等工業。^⑩當年淮局創始之功，不可謂不大。^⑪

說明淮局的成功因素及其貢獻後，擬於此處略論中國經濟發展遲緩的原因。中國經濟發展較歐美、日本等國落後，已為不爭之事實，而其原因，學者議論紛紜，有謂惡性循環之使然，有謂傳統文化作祟，有謂帝國主義侵略之故，有謂人口壓力過大，而倡高度均衡陷阱之說，有謂人才或技術缺乏，有謂資金難集，有謂政治不良，有謂制度不宜，有謂人謀不臧，有謂市場欠健全，有謂社會欠安定，天災人禍頻仍，內憂外患連年。諸如此類說法，或就全體立論，或就個體而談，雖然言之成

⑩ 曾石玲編，《安徽風物志》（合肥市，1985年），頁8。中國大陸分省地圖（臺北，國防研究院敵情研究所印，民國55年），圖20及說明。

⑪ Dwight H. Perkins (ed), *China's Modern Economy in Historical Perspective* (Stanford, Stanford Univ. Press, 1975), pp.16-18, 220-221, Perkins 及 Thomas Rawski 的論文，從1949年前中國整個經濟發展來看，亦明言中共早期經濟發展之成功是建立在原有的經濟基礎上，淮南煤礦不過一例而已。

理，或能徵諸史實，但合乎甲者未必合乎乙，綜論全體者未必顧及個別的差異。今以淮南煤礦一事為例，中國經濟建設，即使在抗戰以前，並非不可能加速發展，如能得人，領導有方，自能克服許多困難，自創新制，自謀發展。國者人之積，人者心之器，人的因素是為重大因素。以上所謂諸種原因，亦皆因人而起。人之集合而成社會，社會之助力與阻力，亦因人之故；而人之思想可以改變，也可以自我學習，力求進步；人有相當自主之意志能力，面對現實的環境。制度自亦為人所創，有良好之制度，固然可以順水推舟，行之極易；但再好之制度，人亦能將之破壞，而造成另一種風氣，另一種價值觀念，孕育另一種制度與文化。總之，人為自己的主人，何去何從，當以理性擇之，不難自求多福。人謀問題是經濟發展成敗的重要原因之一。

附表 淮南煤礦產銷表

單位：噸

年月	產量	銷量(+)②	銷量(=)③	自用	積存
19	112				
20					
1	125		2		
2	318		22		
3	808	232	233		760
4	941	343	343		
5	1,078	143	43	349	587
6	135	75	75		1,244
小計	3,405	793	718	(1,368)	1,244
7	1,532	60	60	278	3,231
8	2,265	1,212	256		4,850
9	3,270	250	306		
10	5,525	733	713	368	11,854
11	6,214	1,054	1,787		16,581
12	(6,000)	(1,691)	1,691		
小計	24,806	(5,000)	4,813	(2,208)	(18,842)
合計	(28,211)①	(5,793)	5,531	(3,576)	(18,842)④

年月	產量	銷量(+)	銷量(=)	積存
21 1	8,429	2,030	3,414	
2	1,449	1,156	3,910	
3	1,292	4,307	4,925	18,979
4	3,323	4,789	5,175	16,612
5	3,207	6,469	6,929	12,392
6	4,328	6,342	6,552	
小計	22,028	25,093	30,905	
7	7,877	6,152	6,341	10,737
8	9,017	10,791	10,040	8,301
9	6,908	9,726	10,045	4,875
10	7,346⑤	7,403	7,608	
11	6,862	6,696	6,887	
12	7,004	6,705	6,906	2,743
小計	45,014	47,473	47,827	2,743
合計	67,042	72,566	78,732	2,743⑥

張人傑與淮南煤礦，1928~1937

年 月	產 量	銷 量 (一)	銷 量 (二)	積 存
22 1	11,639⑦	7,241	18,944	4,522
2	10,113	7,838	5,543	
3	13,997	10,300	10,102	8,739
4	13,268	10,983	10,983	38,604
5	12,706	13,869	13,869	36,430
6	13,435	15,406	15,406	35,089
小 計	75,158	65,637	74,847	35,089
7	13,432	14,802	14,802	31,848
8	13,927	20,774	20,774	27,609
9	14,786	17,277	17,277	23,457
10	16,141	17,551	16,141	21,134
11	16,089	18,210	18,210	19,726
12	16,078	14,276	14,276	24,033
小 計	90,453	102,890	101,480	24,033
合 計	165,611	168,527	176,327	24,033

年 月	產 量 ⑧	銷 量 ⑨	積 存
23 1	19,524	14,691	27,174
2	8,587	8,180	25,712
3	16,447	18,515	23,895
4	19,015	22,387	18,364
5	18,223	12,538	23,455
6	19,386	15,026	35,995
小 計	101,182	91,337	35,995
7	20,319	11,451	43,679
8	19,308	13,147	40,270
9	16,060	16,068	37,918
10	20,189	15,682	50,343
11	20,202	18,944	41,668
12	20,411	18,468	41,240
小 計	116,489	93,760	41,240
合 計	217,671	185,097	41,240

年 月	產 量	銷 量	積 存
24 1	21,426	28,180	32,197
	12,534	14,877	29,962
	23,295	22,396	30,787
	25,109	21,686	25,932
	24,921	26,067	26,922
	24,009	20,741	32,411
小 計	131,294	133,947	32,411
7 8 9 10 11 12	23,504	19,431	35,696
	26,029	25,438	39,028
	26,422	19,332	43,892
	29,581	19,605	49,819
	27,461	29,085	40,558
	26,180	25,312	40,349
小 計	159,177	138,203	40,349
合 計 金	290,471	272,150	40,349

年 月	產 量	銷 量	積 存
25 1	24,093	23,113	36,288
	34,831	33,941	40,717
	40,465	42,627	34,471
	36,479	37,568	48,067
	44,266	48,917	34,806
	42,938	39,589	30,261
小 計	223,072	225,755	30,261
7 8 9 10 11 12	44,275	40,995	32,904
	43,970	42,819	14,176
	36,892	34,603	18,514
	42,312	53,999	10,272
	47,302	50,869	17,267
	64,386	66,294	14,613
小 計	279,137	289,579	14,613
合 計 金	502,209	515,334	14,613

年	月	產 量	銷 量	積 存 ⑩
26	1	58,591	64,061	20,154
	2	27,601	57,998	8,365
	3	64,675	63,568	13,286
	4	53,583	?	?
	5	60,550	?	?
	6	(60,550)	?	?
小計		(325,550)	(371,254)	

資料來源：建設委員會公報，期14-77，民國20年2月至民國26年6月。

說明：①括弧內之數為估計之數。工商半月刊，卷6期1（民國23年1月），頁75，謂20年產量為30,995噸。

②銷(+)為公報中之數，21年時為運洛之數，並非出售之數。22年4月份起，為銷售數，而非運洛河之數。

③銷(+)之數為中國經濟年鑑，三編，民國25年，K64-65所載之數。

④20年12月份產量估計為6,000噸，銷(+)依銷(+)估計為1,691噸，自用之數依10月份 368×6 估計為2,208噸，則積存之數為18,842噸，可能過高，因21年3月積存數為18,979噸。

⑤21年10月份產量依孫昌克之文改正。

⑥21年存煤之數過低，可能係自用之故，上年存煤18,842噸，運出72,566噸，應存13,318噸，而表中僅2,743噸，一因自用之煤，一因山售之煤未計算在內，山售之煤可以銷(+)之數觀之，其數多出6,166噸。

⑦22年1月份依孫昌克之文修正。

⑧24年1月19日，廣東民國日報謂23年產銷為萬20噸，數目相近。

⑨銷(+)之數取消，中國經濟年三編 K64-65，所載之數大體與公報中所載相同，唯5月，年鑑謂為11,451噸，六月為15,053噸，餘皆同。

⑩上表積存之數僅供參考。自用之煤未列入表內，但亦不可能由表中產量減去銷量與積存量求得，因為若干月份帳面有問題。