

570
董中生著

大
戰
中
的
縣
政

民族日報社印行



上海图书馆藏书



A541 212 0016 3812B

大戰中的縣政

目次

卷一

- (一) 我如何做縣長
- (二) 五年的工作幹部和工作階段
- (三) 剛性政治的意義和運用

卷二

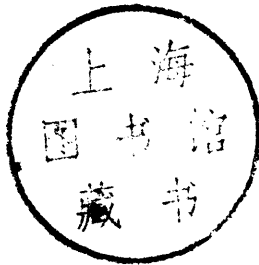
- (一) 如何重建縣府全部房屋
- (二) 如何調縣整以下行政機構
- (三) 如何建立縣以下民意機構

卷三

- (一) 怎樣組訓和武裝壯丁
 - (二) 如何組訓婦女
- 大戰中的縣政(目次)

李和夜學
 李和夜學
 李和夜學
 李和夜學

李和夜學
 李和夜學
 李和夜學



1528160

大政中的縣政（目次）

（三）破壞公路與構建國防工事

卷四

（一）山地編查在昌化

（二）田賦征實的經驗和心得

（三）如何實施糧食管理

卷五

（一）如何肅清文盲及培養師資

（二）怎樣創設一個縣立中學

（三）如何辦理驛運

（四）昌化農田水利的復活

卷六

（一）昌化征兵經驗談

（二）如何辦理兵差

（三）如何禁絕賭博



序

民國二十七年春，余奉命任東南戰場前哨之浙西富化縣長。時年僅二十七，年少學淺，經驗缺乏，負此艱鉅責任，時感力有未逮。同時聽余工作之重要幹部，多係離校不久，處世未深之同學。因此吾人之工作態度，遂採取學習研究精神，以謀應付。學習較久，研究所得，不無一二可供參攷之處，遂記之，整理成文，即得此書。

戰時處理縣政，千頭萬緒；全部精力，應付日常政務，已感疲勞萬分，由疲致懶，本書時作時辍者凡幾！幸受後列信念之鼓勵，始得完成！

(一) 遵照 總裁科學做事方法的訓示：工作以後，應加檢討，檢討所得，應予記載，以供發明與求進步之根據。

(二) 抗戰大時代之種種演變，頗具價值，其痕跡，應加記錄，以供後人之研究。故余雖深知學力有限，見解平凡，論能時加督責，於工作疲勞之餘，勉力執筆。

全書計分六卷，共十九篇，卷一計三篇為總論，第一篇略述動機與工作環境，第二篇介紹工作幹部，說明「為政在人」之道。第三篇與歐吾人之工作作風。

卷二至卷六共十六篇，均屬各別工作檢討性質，卷二計三篇，一屬機關建設，二屬行政建設，三屬民意建設。

卷三計三篇，均屬戰時動員工作及其準備。

卷四計三篇，乃為遵照中央土地財糧政策之實施。

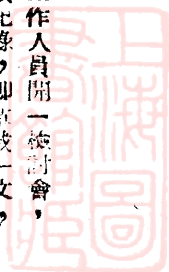
卷五計四篇，一屬教育，二屬建設。

卷六計三篇，則係兵警範圍以內者。

本書寫述之方法，亦可得而述者，當多一項工作完成時，吾人即召集全體工作人員開一檢討會，討論工作方法之成功與失敗及其原因，再將檢討所得，逐一分析記錄，整理此項記錄，即草成一文，隨時寄送服務月刊社發表，故本書內大部文字均經登載該刊者，特此聲明。

至於本書得以寫成之原因，不得不歸功於：（一）給吾人以五年零一個月在同一地點服務之時間。（二）昌化究不失為戰時工作比較安定之縣份。（三）吾人擁有一批能做能講能寫之工作幹部。此三項條件，乃戰時不易得者，而吾人均有之，亦云幸矣。

最後，對本書助力最大者，為兩源久土繼續諸同學，吾人特於此致謝！唯本書文字，均係昌促草成，錯誤之處必多，尚請讀者諒之。



我如何做縣長

董中生

(一) 上海失陷後的浙西

——嘆氣，逃亡。充滿，悲哀！

十六年冬，湖北省的地政被戰事結束了，我和當時的局長汪浩先生奉黃主席囑咐來浙。汪先生當即發表為第一區——浙西十縣——行政督察專員。

十一月廿一日隨同汪先生到杭州，繁華的都市，已成爲一個死城，美麗的西子湖，雖還有閒心跡的一眼呢；十四日則於——一區專署臨時所在地——就是這天，得到首都淪陷悲痛的消息，接着是二十四日杭州的失守，敵人的鐵蹄，狂暴的踏進了浙西。

汪專員和我們五個人——內有二人是同學——組織一個專員公署，於是無從督起，察吏不必說了，每天從早到晚：看見的都是由甌越南方的軍隊；聽到的都是民衆失望的嘆息和逃亡，整個的社會，充滿了悲哀，尤其使人難受的，就是一般行政人員的消極態度，不但不能拼命的去做，生死關頭的搶救工作，而且都不能保持平時的工作精神，我會親聽到某縣長說：「敵人早來譬如烈性時疫，敵人遲來，等於三期肺病。」與其慢性的受痛苦，不是強性的死去好，實在受不下去了，還是敵人早點來好——我也會親眼看到某幾個負責人的擅離職守，跑到後方去的是多麼多呀，甚至有的跑到上海去！

浙西充滿了沉悶和悲哀！

（二）我做縣長的動機

——從悲哀氣氛中燃燒着熱情——

我大學讀的是土木工程，後來學地政，對於土地測量和土地登記，却很有辦法，對於縣政，沒有一點把握，而且在平時，還未動過做縣長這個念頭。

由於戰事，由於浙西的沉悶和悲哀的氣氛，由於對專員公署後受到各方面的刺激，使得我對深深的感到戰時的行政，戰時前綫縣份的行政，很多一時的官吏是不願意去幹的，而且用平時的方法，態度和精神，去實說，也真幹不來。

一部份的躍躍態度，刺痛了我的良心，戰時的激烈，燃燒起我的抗戰熱情，要覺得在靠近前綫的縣份，在沒有人願意幹而純對需要人幹的前線縣份，應該我們這批充滿抗戰熱情的青年，去幹。

當局要我擔任鄰近前綫的昌化縣長，自己雖明知經驗毫無，是個道地門外漢，也就應允下來，記得在向省當局請示起來，路過蘭谿時，很多人找我擔任前線縣份，有無辦法，我回答：「前方的辦法，不是後方面能想出來的，只有前線的去幹，要我去幹縣份，因為要我有充分的抗戰熱情和犧牲決心



自己是決定來了，可是佐治人員呢？我有三個好朋友，都是理想的財政科長，但是他們都不願意來，原因是前方危險交通不便，地方又苦，事情又麻煩，同時我自己亦下了一番選擇工夫。四下歲以上的人不要，膽怯怕死的人不要，不經刻苦耐勞的人不要，至於主幹部科秘人員，尤非能於辦法中想得出一辦法的人不可，這樣的條件下搭班底自然難極了，但很幸運的金華遇、同、周源久君，在蘭谿又碰到由長沙出發原擬北上打游擊，以交通阻礙折向東來的同學王續緒，吳瀾濱，劉金源，高思琦，韓廣賦等五位，回到於潛，與在那裏的喬殿君，一共八位戰士，抖擻精神開發到昌化來。

八個戰士——連我自己在內——立刻就成立分不開的集團，這個集團給予我們無限的勇氣和興奮，怕甚麼困難，怕甚麼危險。我們八個人的集團，就是衝破困難，克服危險，戰勝一切，具有決定意義的力量。

(四) 決定工作計劃

——困難和決心——

我們預備到昌化的時候，敵人已經進到天目山，我們和他們恰恰在一個山的兩面，因此我們不敢奢望能在昌化平安地過一年半載，由他處到分水岭的路上，我們就決定了，敵人如果在二個月以外進昌化，我們就退在昌化境內和他們周旋。二個月的時間，很難建立一個根據地，對付他們，那只好遵照省令撤至鄰縣邊境，尋圖反攻了。——這是我們的決心。

到了昌化，當前給我們的真是無限的困難。

第一、前任移交，竟沒有一個銅板，馬上各部份人員就沒有飯吃。

第二、地方團隊穿的褲子露屁股，七零八落，各自爲政。

第三、佔全縣四分之一的面積和人口的北區，因爲大山阻隔，和縣府一向成爲半脫離的狀態，而且

在不久前，牠就是被紅軍盤據的地方。

第四、人心惶惶，地方治安隨時都有動蕩。

經過會議，經過考慮，我們決定了保衛自己對付敵人的初步計劃原則。

(1) 財政上設法維持伙食而展開工作。

(2) 打進團隊裏面，研究團隊設法在短期內改組團隊。

(3) 加強民衆政治工作，把工作人員普遍到鄉間去。

(4) 清查戶口，健全保甲。

(5) 普遍組織與訓練全縣民衆。

(6) 調查並研究地產和民力物力。

(五) 突擊式的工作

最初 倆半月是忙碌動利和興奮！

我們是三月一日到昌化，三天工夫就把內部整理就緒，錢糧方面，也中出一點辦法，於是立刻就



定以總動員方式調查全縣戶口民槍。杜丁遊民地方領袖人物，堪夫鄉保長等，調查工作是三月十日開始的到二十日就完全完成了，於是我們有了施政的依據。

爲了加強民衆政治工作，爲了使人民相信這個政府是領導他們抗戰的政府，爲了在短期內要奠定抗戰的基礎，乃決定改革平時頭重腳輕的行政制度，決定分區設立區署，決定把能做事的人盡量放到鄉村去，這種改制，我們等不及省方的批示，至於經費我們決定由縣府同事薪俸和辦公費節省下來去開支——這種自動減薪我們並未向省方呈報——是在三月二十三、三十三三個區署和一個城區鄉鎮聯合辦事處就成立了。區長和主任都是同學，當時並提出一個口號：「區署就是分縣政府」。

區署成立以後，馬上又以總動員的方式以區爲單位普遍的組訓壯丁，凡十八歲到三十五歲的壯丁，統統編組起來，予以兩星期的政治軍事訓練，動員各機關重要職員和地方領袖做政治教官，聘請駐軍的中下級軍官担任軍事教官，我們同事分區分鄉負責主持的總責，我趁這個機會跑遍了全縣，和每個壯丁都見了面，講了話。這種工作在四月底都告完成。

關於地方團隊，不久就把它研究清楚了，爲了他們內部人員的不服調，遂採取逐漸淘汰的改編方法，經過幾次整頓，到五月初完全變成了我們的隊伍，服裝和隊伍餉項也改進許多。

五月初爲了戰略的關係，本戰區最高軍事當局決定破壞附近前線各縣的公路，本縣有長一百多華里的杭徽路，奉令須於二十天內破壞完成。預計約二十萬，我們覺得這是動員民衆最好的試驗，我們先是分頭宣傳，接續就按鄉鎮分段分配地段動員全縣十六歲至五十歲的男子，因爲他們已弄明白了破壞公路就是建設我們弱國的國防，同時我天天在路上勸導，共勵工作，隨時安慰，結果大家覺得特

別動隊十天工夫，就已經做壞全程約十分之八九了，七八十里外的民衆忍飢餓，吃着鹹鹽，逼來工作，使人看了特別感動。誰說我們老百姓是不可理喻？是不愛國的嗎？後來省方發下四千元津貼費，每軍每工平均得到六個銀元。

我們天天在忙着，黑黝白日在忙着，工作很順利，內心中感到滿眼的興奮。

（六）道高一尺魔高一丈

戰事好像變緩和了，於是地方上的某幾個首領，開始有了注意我們的勇氣，也許我們的工作稍微

有點成績，同時更因為我們太沒有經驗，他們覺得可怕，覺得我們興奮的火熱止。灑上一桶冷水，這總動員的報告，報告的情形是這樣：

軍訓練班並請駐軍某軍軍長介紹教官，介紹我們介紹了某某師，因而在某某師請來許多中下級軍官，有人說某某師是參加過西安事變的。於是對我們思想發生懷疑。

我們這許多同事不但不向人民要錢，而且自動減薪來設立區署，區長更把薪水再減下來。每月只拿十元錢。去年到幾個縣，做了一些事，以及搶救態度的工作精神。例如一次跑一百多里路，和

社了一同睡臥等。這都使他們懷疑，懷疑我們是另有作用，在普遍的賭風和淫風中，我們兩事

每個人都是潔身自愛，這更引起他們的憤恨，對我們不滿。我們曉得這是最不好的而且不應該有的現象，可是費了多心解釋，終竟還是不滿，他們化了二十多天工夫，分赴各鄉遊說，使各方面都來一個

控告，一部分鄉鎮長，也被拉進來一滿控告，許多鄉鎮長被會迫着蓋章以後，就回來詳細的告訴我們，平日並無一人做事的會，教育會，婦女會也來一個控告，我們是硬硬告之纏可包圍了。

控告我們是共產黨，控告我們是貪官污吏，同事劉金源君唱一首：「昌化民衆們，抗戰陣始了，高舉起，我們的武器，走，戰場。」一歌，被認爲是列兩歌，韓廣賦君在他主席的大衆職工看戲一稿關於八路軍打游擊的歌話，被認爲是八路軍的代表，本來是平靜的昌化，這一天却弄得滿城風雨。

在後方的朋友們，因爲和我們消息的隔絕，同時因爲控告文件的繁多，曾毒殺人，他母親都有些相信，那麼對我們的誤會又都能免掉呢？

我們沒有經驗的這一章，是陷於沉悶悲哀委曲痛苦中了！

韓廣賦劉金源二君覺得這種委曲和痛苦實在不能忍受了，乃決心離開我們，我們曉得我們力量分散，在工作上幾乎是一個致命的打擊，但是我們又深深的了解他們的痛苦，在一個淚淚婆婆的早晨，也可奈何的分了，他們想到他們的工作成績，想到在委曲和痛苦中的我們，不住的回頭，我們呢，除掉眼淚，沒有一句話說！

控告，聚會，分散，我們遭遇意外的困難。

(七) 困難的克服

我們的勇氣

這究竟是雲，太陽終歸是太陽，誤會究竟是誤會，師友終歸是師友，我們用事實的證明，漸漸得和後方師友的諒解，這是我們絕大的安慰，好像黑暗中得到光明。

兩位同事走了，幸運的是更有兩位朋友到來，一位是胡堯勳，一位是馬德清，他們是我們的生力軍，他們是我們的興奮劑，我們有了新的勇氣和新的力量。

控告我們的人，我們清楚得很，是幾個所謂紳士，那裏指揮着，我們不願意和他衝突，尤其不願意給老百姓一個壞的印象，所以我們雖然極力對付他們，辦法，甚而孤注對付他們的機會。但是我們始終未改變我們客氣的態度，我們決定了我們應付的方法：加強政務工作，減少開會懷疑我們的人，把故意陷害我們的人，孤立起來，同時我們對於自己價格外的小心和注意。

努力的結果，很快的收了成效，某某統下的人，開始覺悟到控告的無聊了，而自登報聲明舉動，鄉鎮長大部份都拒絕蓋章了，在某幾個會上更聽到公開的對某首腦的非難，於是總動員的控告，漸漸的平息下去。

控告，上級機關當然來查，這如我們最難的事，結果是毫無實效，白白的費了他們的時間，可是應付上司，無謂的陳述與解釋，也浪費了我們不少的腦筋和精力。

（八）還是突擊式的工作

——比以前似乎有些進步了——

我們所遇到的是困難委曲和痛苦，可是困難委曲和痛苦，並未擊穿了我們底熱情和勇氣，我們的

決心。這樣，如不幸，真的是黑暗勝利的話，我們祇有委曲到底，沒有話說，可是在勝一天，就要拼命做我們的搶救工作一天，決不屈服，決不變化，決不頹廢。

我們用總動員的方式去進行訓練，平時收不到四成，我們先在二十天內衝到了八成，許多人都覺得是個奇蹟，其實平凡得很。是細心的訓練就是不憚勞苦的做事精神。

老早分組的抗戰救國捐，省令徵收，可是無從征起，因為各人繳錢的人未繳，各人未繳，各人不足，也竟徵收了根子，大家都覺得毫無把握，所以把他擱置起來，一個同事，關在房裏七天，寫了許多香煙盒裏成卡片，利用利用的方法，竟出了個頭緒，這就我們用血換來的成就。

把全縣的保長、普遍的訓練了，全縣的干部普遍的訓練了。訓練期間是一個月，軍事上政治上都有相當的成就，指揮和管理上更靈活許多。

地方團隊從六七十個人擴充到一百二十多人，武器從六七十條槍，擴充到一百六七十條槍，我們現在是有大隊的實力！三個中隊。

以區為單位，訓練十六路到十歲的小兒，幾天目山幹部訓練班女學生軍為教官，每區平均訓練一百個人，期間一個月，學的是政治常識和識字，術科由從軍各個制式訓練到來的戰鬥教練，這在昌化是一樁嶄新的事業。

我們辦理征兵不是注意如何應付，案功令，短期送去多少個人，而是總動員的澈查弊端和總動員的慰問出征軍人家屬，我們想把征兵做到絕對公平，無論甚麼人辦都是不客氣的檢舉，對於出征軍人家屬，設法給他最大可能的安慰，女政工隊員分別慰問，縣長區長的各個拜訪，平時資助，過

年送禮。此外，們還發動二種運動，就是每家要送二個禮物給出國家屬。這在山鄉是極普通的事，可是都長有意義。

我們的精神，天天是在堅強着，我們的熱心，天天是在高燒着，我們準備幹下去，準備搶救式的，突擊式的，總動員式的幹下去，我們的人是比從先多少聰明些了，可是我們的勇氣比從先絲毫沒有減少。

（九）一年來結賬

——我們的工作方法和工作——

（1）我的中心認識——我以為我們現在是做民族國家搶救工作，我這裏隨時都可以變成前擊區，因此，們的精神，不容易有片刻的鬆懈。

（2）我的基本態度——對人我主張採用比較溫和而且相當迂迴的手段，原因是中國人，尤其是認識不開通的人，大都是溫情主義者，如果一個壞人，當他罪惡還沒發露完全時而予最嚴厲的處置，也得到的不是同時而是反響。

對於事我主張採取調擊式的快幹手段，因為中國人的組織感早已經早衰成了，如果不加改良的話，無論如何是和搶救意義配合不起來的。

（3）我們的政治使命——黃主席的政治進攻，是真正確的口號，建立新西游擊根據地，反攻保衛，爭取東戰場的最先勝利。這是我們的政治使命。



(4) 我們的工作目標——現階段的中心工作，決定以下四項：

1. 健全鄉鎮保甲，動員廣大民衆。

2. 健全並擴充地方武力。

3. 整理財政，增加生產。

4. 推行合理而公平的兵制。

(5) 根據我們的認識、態度、使命和目標，決定了我們的工作方法：

1. 確定進取和防守的工作陣地，配備一部人應付功令，維持常備，選出一部份人準備做

參加總動員的突擊隊伍。

2. 研究並發動總動員的工作，指定其幾個人負責，他定超出各鄉各空自工作範圍之外的

就是說縣政府要有一個綜合式的檢校工作設計機關。

3. 軍作工作，事前都根據現實而分成幾個可能的階段，經過慎重的討論，然後去做，

例如動員民衆，我們第一步的要求是普遍的組織和訓練，第二步要求是分類分期的。

3. 組織與訓練，第三步要求是分類分期的進一步的武裝和運用，如果是總統的一片

，做來就覺得無傷下手。

4. 總動員與舉式的動作，不讓已定的計劃有絲毫的擱置，總動員去做，容易引起全體人的

注意，空氣可以緊張起來，事業成功格外容易，而且威信容易樹立。

至於人：對高級幹部，絕對真實和誠懇，安危憂患相與共之，對下級幹部採用博收勸訓



考察培植人才政策。

由於我們現在已經做完的工作是：

1. 鄉鎮保甲長百分之九十都經過調整，每個鄉鎮事務員每個保甲都經過了一個月的嚴格訓練，甲長正在訓練中。

2. 全縣壯丁，普遍的訓練完成，壯丁幹部，都經過了訓練。現在有五分之一的壯丁是武裝起來了，變成了有組織的武裝隊。

婦女幹部訓練完成了，現正舉辦普遍的婦女訓練。

3. 地方團隊，現在擴充到三個中隊，每中隊相當步兵三連，教育方面現在實施對外戰鬥訓練。

4. 田賦總動員起八成，財政上已經奠下相當的基礎，現在正在普遍的推行合作社，希望通過合作社把、民在經濟方面組織起來。

5. 壯丁調查和抽籤都完成了，大規模的慰問出征軍人家屬，在最近才完成。

（寫於二十八年三月）



五年的工作幹部和工作階段

(一) 前言

我們除「管理衆人之事」，不是一件容易的事。政府要有「能」，要有力量，而力量發生於組織，組織需要幹部，換言之，無幹部即無組織，無組織即無力量，無力量的政府，就是「無能」。所以縣政的辦理有無成效，大半的因素決定於幹部，尤其我們自辦理五年縣政以來，更相信「幹部決定一切」這一句話的正確性。

至於我們對待幹部的原則，簡略以說，有附列幾個：

1. 廣收：戰時找幹部容易，找理想的幹部更困難，原因是前後各方需求增加，供不應求。加以交通困難等問題，阻止你過山原有的老幹部，甚至使他們無法再來幫你的忙，因此就不得不向各處廣收，以解決上述困難。

2. 確定領導中心：廣收的份數能力不一定強，思想未必正確，品性不一定良好，所以我們需要確定一個「領導中心」，這個任務，我們交給幾位比較幹練，而學問上。

3. 尊重個性：「變」家，個性不是一件容易的事，嚴格的講，要發揮每個人的長處。是應該尊重他們的個性的。固然，個性過分發展的結果，壞的影響自不少，但祇要我們事先決定原則：「一個不能妨礙一公務」，再注意自己的領導藝術，適當運用，亦就沒有什麼問題。

注意教育：我們除了向教幹部曾過高等教育以外，大部分的幹部都是年青學識經驗較淺的，因此我們就不能不注意教育他們，規定他們要照編修的辦法讀講義書外，特別在工作當中訓練他們，這種師傅徒弟的方法，收效很大。

用動員的方式工作：補充各個幹部的缺點，每一幹部都有他們的長處，亦有他們的短處，我們當每一件工作開始以前，先把幹部配好，再以動員的方式，來共同完成一項工作，這樣就可補救他們的缺點，發揮他們的長處。

6. 相見以誠：誠是「自然」，不虛偽，不欺騙，我們認為待人要誠，對幹部更非誠不可。對幹部用手段，吃虧的一定是你自己。

（二）五年來的工作幹部

五年的工作，因為環境的變遷，影響人事的變動很大，縣區主要幹部的人數總計四十五人，昌化各項工作要說有些許的成就，那就是這四十九位主要幹部都功勞了。

五年來各主管單位主要幹部的處動：計秘書二人，助理秘書四人，民政科長五人，財政科長六人，教育科長三人，建設科長二人，警政及警察局長三人，會計主任二人，兵役科長四人，糧政科長一人，社訓總隊長及國兵團團長三人，政工指導室主任三人，政工隊隊長五人，自衛大隊長三人，湘橋區長七人，嶺口區長三人，烏石區區長五人，縣區辦事處主任四人，情報組長一人。

上述各主管單位，除糧政科成立僅年餘外，其餘各機關未更動外，尚有二職務在四年半以上者，像秘書則

源久同學一人而已。政工黨成立僅二年，隊長調五人，副極區易變七人，平均任期均不到一年，工作事業所受影響固大，主管者內心所受之痛苦，更可想而知！茲將五年來工作幹部異動表如下，以見其動人員的變遷：

附五年來工作幹部異動表：

五年來工作幹部異動表

職別 姓名 暨到離年月

秘書 喬殿祥(二七：三一—一七) 謝源久(二七：八一—一三、二)

助理秘書 畢瀾濱(二七：三一—一九) 馬秉祥(二七：四一—一五) 盧祖澤(二七：五一—二九)

：二) 董李生(二九：三一—三三、三)

民政科長 謝源久(二七：三一—一八) 馬從清(二七：八一—一二) 王非(二八：一—一)

九) 周清(二八：一〇) 徐兆華(二九：二一—三三、三)

財政科長 李子榮(二七：三一—一四) 何時京(二七：五一—一六) 李超文(二七：六一—一)

八：九) 蔡國藩(二八：一〇) 孫學津(二九：七一—三一、三) 潘孝

標(三一：四一—三三、三)

教育科長 章渭(二七：三一—二八、四) 吳瀾濱(二八：五一—二九、三) 馮熙(二九：一—一)

四一—三三、三)

建設科長 曹平且(二九：一〇—一三、二) 謝鍾燮(三一：一—二、三、三)



大戰中的縣政（卷一）

警 佐

李贊堯（二七：三三） 二八：一） 潘 雷（二八：一） 二八：四） 羅志超（二八：五） 三三：三）

會計主任

厲勁瑞（二七：三三） 二七：九） 管廷傑（二七：一〇） 三三：三）

兵役科長

胡樂勛（二七：六） 二九：七） 徐兆萼（二九：八） 三〇：七） 胡 廣（三〇：八） 三〇：四） 張發裕（三一：八） 三二：三）

糧政科長

王 華（三一：一一） 三二：三）

社訓總隊長
團副團長

袁建勳（二七：三三） 二八：五） 李 榮（二八：六） 二九：四） 張 晃（二九：五） 三二：三）

政工指導室
主任

韓廣賦（二七：三三） 二八：八） 吳瀾濤（二七：九） 二八：二） 楊洪達（二〇：一一） 三〇：七）

農工隊隊長

黃育才（二七：八） 二七：一二） 陳子鳴（二八：一） 二六：八） 駱興觀（二八：七） 二八：八） 姚德慶（二八：九） 一一：二） 潘紹璽（二九：一） 一七：二）

自衛隊大隊長

金 源（二七：三三） 二五：五） 二八：六） 二九：九） 二七：二） 二二：二） 八：一）

自衛中隊長

盧思義（二七：六） 一一：二） 馬德治（二七：一） 二二：五） 非（二八：一） 二二：九） 統志（二八：三） 三一：六） 王正南（三一：七） 三二：三）

幹訓所教育長

王祖茂（三〇：一） 一八：八） 何鶴南（三〇：九） 一一：一） 九） 閻思義（三一：一〇）



河檢官長

王伯超(三一：九一一一) 魯察聖(三一：二五一一三) 孫慶會(三〇：四四下三一：八)

王華(二九：五一一三〇：三) 盧鳳源(二七：六十一二八：四) 汪(二八：五十一)

王非(二七：三一—一二) 徐兆華(二八：一十一二九：三) 吳瀾濱(二九：四)

胡廣(二九：一一—一三〇：七) 楊洪達(三〇：八—一三：三)

馬德潛(二七：八十一一二二) 王非(二八：一—一三)

吳瀾濱(二八：四—一—八：五)

許啓濱(二七：三—一—三三：三)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

汪(二八：五十一)

(三) 主要幹部的邀集及其特性

我們的主要的幹部的邀集，是由后列四個主要來源來的：

1. 上級的介紹：當我們發表到昌化來的時候，上級的民政廳長王逸龍先生及本區的專員汪一榮先生，特地介紹胡沉久喬殿祥馬東詳三位同學向來幫忙，汪專員並派他自己辦的自衛幹部訓練班內的幹

郭王世杰、徐步軍等，及女學三軍部學區、何志如、張文英、陳詠雲等前來協助。

2. 自己的邀請：當時的昌化，有隨時以爲衝擊區的可能，所以我們未到任前，就不得不儘量使自己的班底組織健全，因此利用個人各種關係，在東陽邀請李子榮、盧祖潭、徐兆寧等數人；在蘭谿邀請正職北上打游擊，因交通斷絕，由長沙驅轉來浙的王非、閻思義，張泰勤，吳福權，韓廣賦，劉金沅，馬耀南等以位同學，因此陣容大振。

3. 前任的移交：我們到的時候，前任的蔣德，幾已全部離散，尤其主要幹部，除社訓副總隊長袁廷勛及警佐朱習堯二人以省級關係尚留縣外，就找不到第三人。

4. 就地的選拔：昌化教育水平不高，曾受高等教育者不多，但爲求專業基礎，就不得不竭力就地選拔人才，培養本地幹部，除教育科選請本縣人士章渭出任外，並選拔優秀青年王偉任頌口區長，黃育才任政工隊長。

上述四種來源的幹部，除了第三種前任移交下來的，其餘三種幹部裏面，我們可以找出幾種代表性格來：

1. 富有熱誠：當時的昌化，雖時有淪陷的可能，沒有熱情的幹部是不願意從比較安全的後方趕上來，記得王非等七位同學，在蘭谿和我們會面的時候，經過了十五分鐘的談話——亦可說幹部對主管的考試，彼此得到瞭解，第二天就籌借路費，冒着大雪跋涉來昌，當時因縣府組織的簡單，編制以內能工作的人員不多，結果劉金英等，單就社訓總隊的書記，廣賦同學屈就教育科的督學，他們地位低，待遇少，而前開的工作繁雜，影響到社會工作，他們的努力，使得全縣的地方人士驚奇，

甚至因這發覺社會，懷疑到他的思想問題，不過我們就拿了這一種工作的熱情，奠定了第一期工作——打天下的基礎。

2. 富正義感：我們的主動的幹部的年齡，多在三十歲以下，都是離開學校不久，受到社會的一世故教育一很少的，所以對於社會一切不平的現象，要反對，要予以打擊，有時甚至明知自己的力量不夠，亦準備自己犧牲，不顧一切去幹，記得馬雲清同學任柯橋區長，爲了民衆的利益，和游擊部隊奮鬥，幾次被打，仍不屈服，戰鬥越強，對社會的惡勢力剷除務求徹底，他這種祇顧正義，不顧一切的英雄做法，不獨在年，柯橋區的民衆送他一個榮譽——叫做馬青天。

3. 苦幹實幹：昌化是一個貧乏的縣份，尤其在抗戰以後，在這種環境，沒有苦幹的幹部，就無法創辦事業，不實幹，就無工作可說，我們大部份幹部富有這種性格，島石區的區長王非同學，刊在半年期間，因爲地方財政困難，而各種工作亟待開展，自己就和奎區署的工作人員一樣，每月拿生活費十元，除伙食外，並無其他的零用錢，由島石至縣城九十華里，經過高約二十五里的三條大嶺，王非同學總是上午六時動身，下午二三時就到縣城，中午是袋子裏帶了四五個麻餅，邊走邊吃，亦不休息，把昌化老百姓爲畏路的百丈嶺踏平了，這種苦幹的精神，留給昌化民衆一個不可磨滅的印象。

4. 親民敬上：我們的幹部認爲民衆力量的充分發揮，是抗戰勝利的有力保障，所以他們對民衆特別親切，對上級有時反而敬慢，例如各區區長，常因這一類問題，使得上級頗傷腦筋。

以上四種代表性格，是我們幹部的長處，亦可說是他們的短處，領導得好，很可能發生流弊，甚至以鬧編，不過我們認爲上述四種代表性格，確是我們工作的原動力，我們祇要能夠好好地把握

，設法給他們調和，事業成功的因素就在這上面。

如何把握工作幹部和性格的調和，可分幾點來說：

1. 人與人之感情的控制：特殊性格的幹部，專制混合的控制，很難收效，如果任着各個性格盡量發展，則必至戶不可收拾，因為感情發展至於極點必要爆裂，正義沒有方法，亦不能達到目的，親民做上，不僅違反了禮節的意義，並且可以阻礙事業的成功。因此我們調和幹部，把握幹部的有效方法，是感情的控制。

感情控制可分為兩方面講，第一：是以主普者的感情控制一個幹部。例如：主普者對幹部相見以談，主普者以身作則，其普者對幹部的關係，隨時加以安慰鼓勵等均屬之。第二：是以某一個幹部的感情控制。一個與他關係比較密切的幹部，比方：幹部中分熱情，就需要請一位頭腦比較冷靜的思想比較科學，和他關係密切的幹部隨時引導他，甚至糾正他。總之，我們的幹部大都比較熱情，喜熱鬧，大家在一起，感情比較好，一切困難由大家設法相互解決，這種方法調和了各人的特殊性格。

(2) 事業的控制：最熱情的幹部，亦最容易使他們失望，由失望而消極，以至於冰冷，稱之為熱熱病，這種幹部我們研究其消極的原因，多半因為事業中心太強，希望事業成功心太切，格於各種阻礙與不滿，使得對事業前途表示失望，所以我們要盡量設法解除其阻礙，使其事業能早日成功。以事業安慰他們，鼓舞他們，由冰冷再昇高其熱情，變消極為積極，如馬德清因幾次打屁股要戒，仍能以住工作者，事業控制的力量也。

(3) 性格的調和與其影響：我們的幹部熱情的比較冷靜的少，好動的，較靜的多，有時極端

高士的幹部，亦曾發生過衝突，甚至同是同學，亦不能避免，我們注意到這一點，決定請開源及同學担任秘書，這負幕僚長的責任，因為開源學性靜，忠誠寬厚，和大部好動，熱情的幹部相處，不僅性格上得到調和，修養上得到進步，而且對事業的成就幫助極大。

(四)兩個工作階段

(一)原則上的決定

五年的工作，我們可分為兩個階段，三種階段的分法，我們初到任時，原則上就作如左的決定：第一階段我們注重於環境的瞭解，和奠基工作，因為當時我們的估計，敵人隨時進入縣境的可能，如不能以最短期間，將環境全部瞭解，應變的工作準備好，奠基的工作完成，我們的前途，一定非常悲慘，所以我們決定第一期工作，先重查戶口，調查全縣士紳的派別，送師的人數，地痞流氓的活動，優秀青年的姓名，可能充任鄉保長的人選，以瞭解全縣人事的關係。同時跑遍全縣各鄉鎮，以瞭解全縣的地形，準備應變，把全縣的物產，及稅源作一概括的初步調查，以瞭解經濟財政狀況，以打財政基礎，舉辦各種訓練，嚴密組織，建立武力，以維地方治安。召開各種會議，徵詢地方的意見，以決定我們應辦的事業。總之，第一階段的工作，原則上決定是除瞭解環境以外，祇做幾件奠基的工作，事先的計劃，是決定在兩個月內完成的。

第二階段的工作，我們注重於事業的建立和擴大，基礎打定以後，各方阻力已逐漸減少，工作推行當比較順利，就乘此機會多辦一點建設性的工作，尤其對建設教育方面，應特別努力，所以建

縣政府全部燒燬，創立縣立中學，興修水利，掃除文盲等事，都是第一期的工作，這一幕的開端，事先並沒有估定，在每年度開始的時候，根據前幾年的工作累積成果和當時的勢頭，再決定那年的工作項目的。

（2）事實上的激蕩

第一階段原在兩個月完成的基礎工作，因為我們工作技術的不修，和地方封建力量的濃厚，結果遭遇到地方上全力的反對，對上的報告，下層惡意的宣傳，和設法阻撓，使我們不得不化很大的力量，從事爭取民衆的信服，這樣，就影響到第一階段的時間分外延長。

第二階段是建立在第一階段的全面信服上，等到民衆對我們信服以後，這一階段的工作進行自然比較順利了。

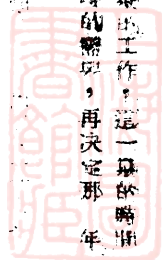
（3）人事上的影響

二十八年的五月，第一階段爭取民衆信服的的工作，已經達到了最高峯，正在這個時候，縣長奉到了調往南岳受訓的命令，我們在南岳受訓四個月，到十月才回昌化，這一時期就成爲工作階段的過渡期。

在我們南岳受訓期間，一部份的工作幹部，因爲領導上發生小的困難而離職，退次幹部的變動，使工作階段更加詳細化。

（4）實際上的分期

我們是 十七年三月一日到昌化至三十年三月三十一日奉令交卸，共計五年零一個月，工作階



或實際上的分應是：

(甲) 第一階段——二十七年三月至二十八年十二月。

(乙) 第二階段——二十九年一月至二十二年三月。

(五) 第一階段工作幹部及其成效

(1) 主要工作幹部

第一階段的主要工作幹部，有中央政治學校的同學十人，留日歸國學生二人，大學及專科以上學校畢業者四人，中央警備校及廬山訓練團等畢業者五人，學歷之高，陣容相當整齊，茲附第一階段主要工作幹部簡歷表於后：

第一階段主要工作幹部簡歷表

第一階段主要工作幹部簡歷表

| 姓名 | 年齡 | 籍貫 | 出身 |
|-----|----|----|-----------------|
| 谷殿祥 | 三〇 | 山東 | 中央政治學校第二期教育系畢業 |
| 周源久 | 三〇 | 浙江 | 中央政治學校地政學院第二期畢業 |
| 馬德清 | 二七 | 遼寧 | 中央政治學校財政系第六期畢業 |



| | | | |
|-----|----|------|----------------|
| 王非 | 二五 | 遼瀋 | 中央政治學校經濟系第五期畢業 |
| 李子榮 | 三五 | 浙江東陽 | 上海國語專修學校畢業 |
| 何培京 | 三二 | 浙江瑞安 | 上海持志大學畢業 |
| 李超文 | 三四 | 浙江杭縣 | 浙江財務人員養成所畢業 |
| 章渭 | 四〇 | 浙江昌化 | 浙江第一師範學校畢業 |
| 朱贊堯 | 三六 | 浙江義烏 | 中央軍校憲警班畢業 |
| 潘晉 | 三二 | 山西 | 中央警官學校畢業 |
| 賈建勳 | 三七 | 湖南 | 廬山訓練團畢業 |
| 闕思義 | 二八 | 山西 | 中央政治學校第七期法律系畢業 |
| 王振壇 | 三二 | 遼瀋 | 東北講武堂畢業 |
| 丁繼周 | 三五 | 遼瀋 | 東北講武堂畢業 |



| | | | |
|-----|----|------|-----------------|
| 龔泰勳 | 一七 | 湖南 | 中央政治學校第六期教育系畢業 |
| 盧祖潭 | 二二 | 浙江東陽 | 日本工業專門學校畢業 |
| 王 | 二七 | 浙江昌化 | 杭州高級中學畢業 |
| 徐兆萁 | 三一 | 浙江東陽 | 上海大夏大學肄業 |
| 吳瀾濱 | 二五 | 遼寧 | 中央政治學校地政學系第六期畢業 |
| 黃育才 | 二二 | 浙江昌化 | 杭州崇文中學畢業 |
| 陳子鳴 | 二六 | 江蘇 | 師範學校畢業 |
| 駱興觀 | 二四 | 浙江義烏 | 中學畢業 |
| 韓廣賦 | 二六 | 遼寧 | 中央政治學校第七期外交系畢業 |
| 劉金源 | 二四 | 河北 | 中央政治學校第七期財政系畢業 |
| 馬秉謙 | 二九 | 江蘇 | 中央政治學校地政學院第五期畢業 |



許啓瀛

一二九 浙江東陽

武義軍官訓練班畢業

徐兆莘

一二七 浙江東陽

日本東京帝國大學肄業

胡廣

一二三 浙江象山

金華農校畢業

（2）一羣次要份子：次要份子學歷較低，而工作熱情勇氣特強，第一階段工作，這一羣次要份子確也出了不小的力量。至於次要份子的來源可分左列四類：

（甲）金華農校學生：二十七年六月，農校的訓育主任康士聰同學介紹該校的畢業學生范廣陳一化張森柳高伯正潘紹城等五人來昌充任區級幹部，這一批學生富有勇氣，工作精神頗佳，惟因范廣陳一病。

（乙）女學生軍：一區專員汪一萍先生，在二十七年創辦的學生軍內有邵學真何志誠張文英陳詠冀馮恆劉徵等八位女同志，對婦女訓練頗感興趣，我們核准專員，特聘她們來縣試辦婦女訓練，成績很好。

（丙）抗日自衛幹部訓練班的幹部：二十六年冬，黨部常務委員羅霞天先生和汪專員等在浙西辦了一個抗日自衛訓練班，召集區各縣青年前往受訓，昌化派去的幹部較多，訓練結束，汪專員就介紹王世傑等幹部回縣，在重查戶口的時候，他們冒着大雪，工作異常努力。

（丁）地方份子：第一階段，因為政府和一部分地方上所謂有力份子對立，所以厚道一點的地方



人物，是不大肯明目張胆地在政府這一方面來的，因為他們生於斯，長於斯，社會關係複雜，政府鬥爭，縱然勝利，將來人事更動，他們又不能隨縣長同去，就是同情政府，充其量祇能表示意見。在這種情況之下，所以第一階段我們物色地方份子，祇好我有勇氣，有能力的青年幹部。明知他們品性稍有缺點，我們祇好隨時教導，隨時糾正。這一階段的比較出力的地方份子有章一貫、陳浦、陳錫璋、章師範等。

(3) 第一階段的工作重心：第一階段的工作重心，除了各項戰時應有的工作，例如辦理兵工、破路公路等以外，我們着重在左列四點：

(甲) 爭取民衆的信服，可分打擊士惡紳，打擊劣紳，維護好人，平靖人民負在四點。

(乙) 調整充實區鄉保機構：我們着重在設立區署，辦理區鎮長講習會，訓練全縣保甲長等。

(丙) 加緊民衆組訓：我們訓練全縣壯丁，組訓土槍隊，組訓婦女等。

(丁) 努力建隊，我們組織第一區抗日自衛隊一個中隊，人槍齊全，送交省府署中任職經辦村項任務，組織縣自衛隊，組織第一區游擊隊一個中隊，人槍齊全，送交浙西行署中任職經辦村項任務，組織縣自衛隊及縣區特務隊等。

(六) 第二階段工作幹部及其成就

第二階段的工作環境比較順利，補充幹部的性格，事業完竣亦比較適宜。

(1) 主要工作幹部的補充，補充幹部的來源可分：(甲) 由低級工作幹部中提拔的。(乙) 在地方人事中選拔的。(丙) 老幹部。(丁) 其是第一階段的幹部介紹的。因為補充的迅速，和相當充實。

，所以第一期的幹部性格上和第一期的略有不同，對事業的影響損失還不大，茲附第二階段主要工作幹部簡歷表於后：

第二階段主要工作幹部簡歷表

第二階段主要幹部簡歷表

| 姓名 | 年齡 | 籍貫 | 出身 |
|-----|-----|------|----------------|
| 周源久 | 見前 | | |
| 周卓 | 三二九 | 江蘇宜興 | 中央政治學校第四期行政系畢業 |
| 徐兆華 | 見前 | | |
| 蔡國藩 | 四二 | 浙江東陽 | 中學畢業 |
| 孫學津 | 三〇 | 江蘇 | 中央政治學校第八期財政系畢業 |
| 潘孝標 | 三二二 | 浙江昌化 | 杭州省立高級中學畢業 |
| 馮熙 | 三六 | 浙江嘉興 | 杭州高級中學畢業 |



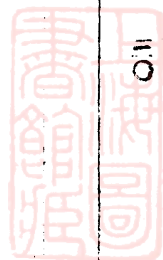
| | | | |
|-----|----|------|----------------|
| 曹平日 | 三一 | 浙江餘杭 | 浙江大學肄業 |
| 謝純燮 | 三二 | 浙江永嘉 | 日本福岡農業學校肄業 |
| 胡堯勳 | 三三 | 浙江東陽 | 中央政治學校第四期行政系畢業 |
| 徐兆騫 | 見前 | | |
| 張發濬 | 三〇 | 江蘇 | 中央政治學校第九期行政系畢業 |
| 王華 | 二六 | 浙江嵯縣 | 普通考試及格 |
| 魏志超 | 三一 | 浙江義烏 | 中央警官學校畢業 |
| 張見 | 四三 | 浙江甯江 | 黃浦第三期畢業 |
| 孫慶會 | 三三 | 吉林 | 中央政治學校第七期法律系畢業 |
| 厲伯超 | 三八 | 浙江東陽 | 中學畢業 |
| 魯宗聖 | 四〇 | 浙江昌化 | 浙江公立法政專門學校畢業 |



| | | | |
|-----|-----|------|-------------|
| 王 | 見前 | | |
| 楊洪達 | 二五 | 浙江富暨 | 專科畢業 |
| 姚洪處 | | 浙江昌化 | 中學畢業 |
| 王祖茂 | 二八 | 浙江東陽 | 北平師範大學畢業 |
| 何鶴南 | 二七 | 浙江上虞 | 河南大學肄業 |
| 管庭傑 | 三〇 | 浙江永嘉 | 浙江財務人員養成所畢業 |
| 戴谷香 | 二〇五 | 浙江嘉善 | 師範學校畢業 |
| 許啓濂 | 見前 | | |

(2) 外力的協助和傾瀉：第三縱隊浙西的環境已比較安定，省方各項組織逐漸向浙西推進，本縣就得到左列各單位的幫忙。

(甲) 戴營長谷香與婦女營：二十九年婦女營到了浙西，我們和戴營長谷香女士接洽的結果，決定這兩們來繼續訓練本縣的婦女，本縣婦女訓練的完成，是靠了戴營長和婦女營同志努力的結果。



(乙)省政工第二大隊：二十九年春，省政工第二大隊，由歐陽喬先生率領到了浙西。該隊的隊長是戰幹三團的學生，我們就請他們來協助訓練土槍隊担任軍事和一部分政治的教育。

(丙)省合作工作隊：省合作工作隊亦是那時到了浙西，派一組到本縣來工作，由彭展先生率領，他們名義上協助我們，事實上他們有他們自己的主張。所以本縣的合作，不僅是沒有進步。直至我們卸任。檢討的結果，合作一項，是我們最大失敗的工作，尤其最使我們痛心的，該隊內有幾位隊員，思想不純潔，甚至參加奸偽組織，讓我們被獲呈請上級處理，增加我們不少煩惱。

(3)第一階級的工作重心：第一階級的工作比較富有建設性，努力較久，成績較佳的左列各項

(一)糧食三變政

(二)田賦詳實二年全省第一。

(三)兵役歷次考績浙西第一。

(四)山地編查全省唯一完成。

(五)教育文化

(六)完成全縣掃除文盲工作。

(七)創辦縣立中學。

(八)普設並充實鄉中心學校保甲民學校。

(九)建設方面

戰中特種建設(卷一)

（十）建築縣政府全部房屋。

（十一）興修水利。

（十二）辦理驛運。

以上各項工作辦理經過與心得另闢專篇敘述，茲不贅。

（七）結論

當我們幸離開昌化的時候，上級和民衆都認爲我們的工作還相當成功。如果這種批評是正確的話，我們檢討的結果，是基於（一）給我們五年悠久的時間。（二）我們擁有了許多「能幹」的幹部。這兩項條件。

現在我們再根據經驗所得，提供心得九條，作爲我們的結論。

（1）工作的成就靠了民衆的信服，民衆的信服，靠了幹部艱苦的奮鬥。

（2）鄉保機關和民衆力量是施政成功的必要條件。

（3）縣長長的穩定與堅持，是縣政工作有利的條件。

（4）用誠意和事業做基礎，可以領導各式各樣的幹部。

（5）富於戰鬥分子，要注意其興趣，必要將要加以調動，富於建設性的份子，要堅持其崗位，俾便完成工作。

（完）



剛性政治的意義和運用

(一) 前言

甲、名詞的提出

我們二十七年三月到昌化，縣長秘書科長幾個重要幹部都是政校同學，而且都是畢業不久，充滿熱情的人。加上當時浙西風雨飄搖，岌岌可危的形勢，所以決定我們「多顧到事，少顧到人」的一種作法。

這種作法，在當時的昌化，確實予很多人以不快之感。有人批評我們沒有經驗，甚至有人批評我們幼稚，繼之就是空橋鄉鎮長，和民衆團體，縣黨部全體區分部裏的書記，抗衛會的全體委員，聯合總動員的報告。因爲上級官方的不解，因爲我們自己腳跟站的穩固；終於渡過了這個「慢慢的獲得了民衆的信任和擁護。同時我們在多難的環境中，也增加了許多的認識，也部份修正和充實了我們的作法，於是就一直做到現在。

三十一年年的冬天，浙西行署召開第三次行政座談會，席上主席檢討各縣縣政得失以後的批判；提出昌化的縣政是剛性的政治，同時說明在目前環境，希望將這種政治作法，能夠推廣和發揚，於是很多人開始注意我們的政治作風了。

乙、我們相信這是一種「作法」



政治作風這一名詞，嚴格講起來，我們是不敢當的，所謂「國風」，所謂「君子之德風」，乃是百年風雨之所關，國家興亡所繫的大事；我們自然談不到，但是我們却相信，我們這是一種作法，這種作法從到任到現在，自信未嘗有什麼大的改變，而且從事實上的檢查，自己覺得大體上還算成功，到昌化六年頭的今天，回想六年來樹立和充實這種作法的經過，其中有不少的困難和痛苦，寫出來也算是一點經驗。

（二）另一種政治作風——前輩的勸告

我們爲了做事，到任不久，就得罪了地方上可以稱謂巨室的人物；於是反對，於是控告，於是滿城風雨！愛護我們而帶着悲天憫人的神氣的老前輩，乃乘機向我們勸告，提供他們的政治主張——另一種政治作風。

他說：老子警句，應該是從政的最高原則，而第一要着，便是柔而勿剛。因爲：

柔能容物；能容物，就容易與人摩察，政治上能平安。

柔能克剛：記得從前曾有一個故事，少林寺有兩個徒弟，熟習技藝，將下山時，特向師父去辭行，請師父去訓話。當有師父沒有話，祇閉了眼睛把口舌吐了出來，問兩個徒弟懂不懂，師父說懂了，師父就允許他下山。徒弟不瞭解他師父的意思，問他的師兄，師兄告訴他：口舌是代表柔的，牙齒是代表剛的，叫他出去以後，要柔不要剛，這是傳統的處世哲學。

南方人的性格：是適合於柔性的，孔老夫子曾講過：南方之強是寬柔。

4. 囑身損己：從物理學上講，剛性的物體與其他物體接觸，容易磨擦，摩擦愈多自己損失愈大。
5. 本省是紹興師爺的產地：紹興師爺唯一的長處，能應付公文，完全以採取轉灣抹角，兜圈子的方法來解決，一切困難，不主張用直線方法來解決，絕對反對剛性的作風。

具體的講，秉性政治其方式，應該是下列數種：

1. 圓滑：幾何學上證明多邊形的最高發展，就是圓。多邊政治的終極，是圓的政治，物理學上論圓的東西，是阻力最少，所以行動的時候，就不容易遇到阻力，做官最怕是人象反對，所以要面面俱好，不得不圓滑。

2. 敷衍：敷衍就是不負責任，過去官僚把自己責任總是推得非常乾淨，最好自己可以不負一點責任，甚至自己做壞了事，責任都要人家負，對人敷衍，對事也敷衍。敷衍本領愈大，自己的吃虧就愈少。

3. 保守：老於從政的人，對事的態度，總是抱着多一事不如少一事的見解。因為多一事就有多一事的麻煩，要多化一點精力，自己就要多受一點損失，萬一失敗，還要多負一層責任，所以不得不保守。

4. 放任：過去官僚的秘訣總是記着：「為政不可得罪於巨室」的格言，對地方士紳，一味做縱以求諒解，社會上看到有許多富有勇氣缺乏經驗的行政人員，同惡勢力奮鬥，結果多半是失敗的，受了這種教訓，更不敢開罪於巨室。

（三）理智使我們倔強——柔性政治不合現時代

柔性政治不合現時代，我們從數幾年的經驗，體會到後刻的結果：

1. 兩面討好，兩面都不好，在社會上既存在着利害關係，就有派別衝突，政治是管理衆人之事，如果全面不管，那就否定了政治，如果管到這面，管不到那面，就是不公平；事實上在抗戰期間，政府今天要派款派債，明天要派使，後天要糧食要錢，無不顧及這件，是不顧討好民衆，對民衆徒事姑息的。不能討好士紳，一味接受士紳的意思，因此今天敷衍了這一派，明天就不能討好那一派，反對的程度，比不討好的損失還要利害！結果還是兩面不討好。

2. 敷衍了今天，敷衍不了明天；戰時工作，像辦理幕差，敷衍了點鐘或者半天還能夠湊湊得過去，三天五天就不成話，尤其治安問題，如果認定敷衍態度，敷衍的份子，都要乘機起來搗亂，最後要弄到不可收拾的地步，所以今天敷衍過去，就是增加了明天的困難，還是增加了自己痛苦和困難。

3. 越怕事，越多事：前綫某縣縣長，最怕游雜部隊，越苦肉計的警官給他們打了，這不敢講話，他怕得罪了遊雜部隊，怕引起更大的麻煩，一味容忍，結果不到一年的時間，幫會的力量逐漸增大，大有超過政府權力的趨勢，甚至人民生死之權，也操在他們的手上，三個月工夫，一個縣份發生了近五十件的無頭案子，所以越怕事就越多事！幸虧後來上級府縣長決心，嚴厲對付遊雜部隊，以後這類事情的發生也日漸減少。

4. 最後還是要得罪民衆，抗戰需要錢，需要糧食，不得不派紳士的款，也派得不收紳士的款，當

某某縣長到任以後，儘量聯絡士紳，甚至於全縣的鄉鎮長都由士紳推選。平常推行重要政令不靠公文，全靠縣長私人函件，講好話，請士紳幫忙，不能發生一部份效力。平時稱兄道弟，感覺非常親密，一到了地方需要籌募應變經費購辦槍械，多派了士紳幾個錢，態度突然改變，大罵縣長混蛋，不僅感情傷失，同時政治基礎發生動搖。最後不得不遵照上級指示，嚴厲執行，還是要得罪於巨室。

(四) 剛性政治的內容和特徵

我們的作法，本來是卑之無甚高論的，就是有一點理論，也是總裁一再指示過的，我們似乎用不到把他任何的係化和理論化。現在只把我們時時用以警惕自己，時時用以推行政治的幾個要點，寫出來算做他的原則：

1, 要正：政治上最重要的，是樹立正氣，領導者自己沒有正氣，正如俗話所說：「上樑不正下樑歪，」整個社會變為邪氣，自己既然站不穩，就很容易被人家打倒，古人嘗說：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正。」所以推行剛性政治，領導者自己先要正，先要維持正氣，才能順利推行，這就是要先修身，而後齊家治國平天下的道理。

所謂維持正氣，應用到實際生活中，也往往遇到困難。如果這種困難不能突破，那無所謂剛性了。例如我們的科長某君，在禁賭的命令頒佈以後，與打牌，被另外一個職員檢舉，我們就不顧一切人事關係，而把他法辦了。結果引起許多人事上的糾紛和誤解，但是我們却也因此使人明瞭我們維持正氣的決心。

事實：總裁每次訓詞裏面，政治要重篤實，要結實才有力量，要確實自己才能站住，如果自己是很空虛，全是虛偽，就不能夠做到剛性政治。

所謂實，要有計劃，而且要有可能做到的精密計劃，才能辦到，假使有一二次的脫空和一二次的虛滑，當時也許是某種情形的不得已，可是事後的影響却是極大。

要公：政治的極目標，總理訓示我們「天下為公」，任何人對一切事，都能公正無私的進行，剛性政治當然不會發生什麼問題。

可是公字應用到實際生活中，也會遇到困難，特別是工作同事中間，難免不有遠近厚薄之分，對近的厚的，當然了解的多些，因為瞭解的多了，也許會多給他們一些贊助，在自己以為是公，在旁却認為偏，至對地方人士，那就更破人注意，如何應用得當，却應該認真的費上許多心思，如果使人有所批評，有所憤恨，那就不容易做到剛性。

4. 要不：太剛容易失之蠻容易失之專，失之獨斷，所以心平氣和戒慎戒驕，更是重要的原則，古人所謂的無慾則剛，如果一有慾就恐怕失之專了。

心氣平和，在年青而有剛氣的我們，有時覺得難守之，侈，但是心火一動，往往招致失敗和打擊。

5. 要注意工作技術：

（子）分本末：在行政不能不講技術，方法是很重要的，甚至於應付，也不能避免，但是我們認為技術是本，性格的性是末，末可遷就，本不能動，正是人的身體，皮肉必軟，骨格必硬，所以技

術是爲達到我們政治風格的方針。中子袋，一定要表現一致，方不衝突，所以爲達到剛性政治，需要運用技術，運用技術，是爲了要完成剛性政治的。

(丑)明始終：剛性政治是我們工作的標準，社會有許多柔性的政治現象，在主觀的力量上面，不是一時一刻都可以改變過來的，所以我們要有步驟，一步一步的完成，在比重上講，剛的成分希望一天天的增加，柔的成分一天天減少，這樣剛性政治才能慢慢完成。

(五)實施剛性政治的先決條件

剛性政治的阻力，確要比較大，所以我們要推行有效果，必需先要注意下面幾個先決條件：

1. 上級的積極支持：如果誰口剛性政治，不能得到上級的支持，一定要失敗無疑，其理由可以分對人對事二方面來說：

(子)對人方面：我們固然擁護「用人要謹慎」的主張，也不反對人是需要「監督」的理論，但是更要求對部下有保障，因爲公無私的剛性政治，一定受到自私自利的刁民反對，正直篤實的工作，也容易受到社會士劣的攻擊，所以誰一剛性政治的結果，必定要遭遇到控告，亦是勢所必然的，記得我們初到的一年，就遇到全體鄉鎮長和民衆團團，縣黨部全體區分鄉裏的書記，抗衛會的全體委員，聯合總動員的控告，真正達到碎案盈尺的程度，上級如果不查明事實，不予支持，不明事實，隨便加以不洽輿情的撤職處分，那末剛性政治的壽命，就因此完結，例如某縣兵役科長，因爲遵守兵役法令，征送某要員的姪兒去服兵役，結果縣長爲了顧及要員的面子，就調換兵役科長，像這個樣子，

還有那一個幹部願意推行剛性政治呢？

（丑）對事方面：我們竭誠擁護總裁行政三聯制，執行以前要有計劃，執行以後要考績。我們最感到苦悶的，就是政治上的朝令暮改，一切命令，沒有經過慎密的計劃和考慮，就頒佈下來，如果硬性去執行，必定遇到困難，執行不久，就要改變，民衆對政府的信仰，損失甚大。我們要求上級既定的命令實行固要貫徹，就是嘛裏自己發動的事業，祇要與法令原則相符的，我們希望上級能够支持，以維持下級的信用。發展的事業的成功，所以上級機關的支持，實在是必要的。

2. 下層的擁護力量：要實施剛性政治，需要力量作後盾，行政上的力量，第一是決定於幹部，第二是決定於民衆，我們常常聽到許多縣長說找幹部困難，健全幹部的缺乏，從另一方面說，有許多優秀的幹部，在埋頭苦幹，得不到上級的賞識和提拔，因爲人各有長處，祇要彌補他的短處，找幹部並不是難的事。這真好像一個優良的建築師，任何石塊都可以用在牆上面，用不到的，可以說沒有。而且石的牆還會很堅固很藝術，祇有庸劣的匠人，管得這一塊石頭不能用，那一塊石頭不能用，實際上主管人員的不重視幹部，確實負很大的責任。因爲不重視幹部，就不能發掘組織上的力量，憑着個人主義的作風，沒有不失敗的，所以剛性政治要重幹部，重組織。幹部和組織的堅強與嚴密，才有充分的向心力，而發生信仰，其次推行剛性政治要有強大的強制力量做後盾，我們認爲民衆的力量，固然是最偉大的，同時也是很散漫的，所以要發揮民衆的偉大力量，必須先加組織，再加訓練教育轉移他的風氣，使政府和民衆打成一片，發生感情。不過發動民衆的力量是比較慢，但他的效力確是很大，有了幹部做核心，再有民衆力量來擁護，剛性政治的基礎，才算確立。

3. 主官的領導和藝術：有了上級的支持 和下級的擁護，還要自己的領導藝術完成，我們認為領導者的基本條件，是一個「誠」字，誠字的意義是不虛偽，虛偽就是落空，所謂「不誠無物」，主管人員一誠，政府俯仰容易樹立，幹部也能明白他自己應做的事情，上信下義，民衆自然容易服從，推行剛性政治，當然沒有問題。

(六) 剛性政治的運用

運用是藝術問題，同樣一樁事，因各人的天才個性的不同，推行以後，立即可發生不同的效果，現在我們根據經驗，分對上級，對下級，對敵偽，對事業五方面來說明：

1. 對上級的態度：前面已經說過，剛性政治的推行，需要上級的支持，所以怎樣才能與上級的關係做好，實在是一個主管行政人員的重要課題。要對上級關係好，通常的方法，是專門迎合上級主管的心理，以人爲對象。例如獻旗送禮，辦法，對上級關係固然可能做好，固有一時也許可獲成功。但與剛性政治的意義，完全違反，並且最近 總裁一再電令禁止，當然不能繼續風行下去。

剛性政治對上級的態度應以「爲對象」在事業方面，我們要絕對服從，不要因爲些許困難就違反上級的意向，因爲硬性政治的推行是需要各級一貫的，你對上級不服從，下級對你服從也要考慮，甚至有的折扣比你還大，同時對法令，我們認爲要絕對硬性的，在理論上說，不合理的法令，根本就應該有，這在頒佈法令的上級機關應該注意的，法令既經頒佈以後，我們祇能以全 去執行，解決困難是我們分內的事，並沒有什麼奇怪的，如果你要求社會上無困難，真如要求地球上的道路一律平

組的不合理。所以須認定法令是硬性，以後就不必考慮行得通與行不通的問題，你祇要研究如何去行的技術問題就够了，這樣上級給你的任務才能完成，剛性政治才能貫徹。

2. 對平級的態度：政治是各方面的，每天都和各機關各部隊保持接觸，目前在社會上到處可以看得到的現象，是各方常在互相摩擦，這種損失實在太大了，亦是政治上最痛心的事情，尤其抗戰以後，各級政府和軍隊互相責難，互相批評，甚至發生衝突的常有，在前線常發生這種現象，因為行政人員不明自己的任務，不堅守自己的立場，開始是政府替軍隊當副官，後來或以行政人員不努力，或者軍隊得寸進尺，認為當副官都沒有用，一切皆由軍隊自己動手。甚至政府要買一隻雞，雇一隻船，都要通過軍隊的關係，原因是政府人員怕麻煩，怕管事，以為越推得乾淨，自己就可越舒服。結果政府的威信完全傷大，堅強的幹都會幽光，受到痛苦。還是自己，所以我們以為對於平級機關以及對付各部隊最重要的是爭取主動，應要做的事不僅是責任範圍以內的要趕緊爭取去做，就是分外的事，祇要力所能及並照助人為快樂之本的守則，亦要儘量幫助，不能做的事，任何人或權力來利誘威脅，却不能接受，政府是代表正氣的機關。行政人員要注意自己的立場，保持自己的骨氣，絕對不能苟且，在自己的力量不能干涉他，糾正的時候，設低限度自己亦不去跟隨他，祇有這樣我們立場明顯，處處爭取主動，隨時幫助人家，我們幫助越多，人家需要我們的地方也越多，我們的意見，人家也容易接受。

3. 對下級的態度：剛性政治既要下級維護，因此我們對幹部，對民衆的態度要特別任意，機關裏平常有二種相反的幹部，一種是完全迎合主管人的心理，主管說好，他就說好，甚至進一步推舉主管

人的心理，完全爲謀主管者一時的高興爲得計，另一種則係專對事業負責者，他們與主管者意見不合，甚至會爭到面紅耳赤，我們認爲推行剛性政治，一定要儘量選用後一種幹部，但主管人員常以此種幹部，因其個性較強，頗傷腦筋爲苦！甚至恐影響主管威信爲慮者，我們以爲一個機關，總要有一二個與主管人關係較深，能提醒他，並補救他短處的主要幹部，做他的鐵心，影響風潮與否，那是運用的技術問題，是有方法可以補救的，至於對一般幹部，要愛護，要多加教育，因爲現在幹部人才，理想的非常缺乏，還需要自己去培養，至於領導方法，除了法令規定以外，最重要的，仍是主管人員的人格去感化，用情感去領導，根據我們的經驗，法令，領導幹部的力量不到百分之五十，人格情感等精神領導要超過百分之五十以上。所以我們認爲消極的制裁幹部，效果較小，最後要發揮幹部的力量，主管人員負責任亦是很重要的。浙西某縣的縣長，是一位老軍人，自己對政治意義並無多大研究，他對部下的態度是：「事情你們做，責任我來負」，因爲這樣幹部才肯放膽去做，敵人幾次衝過他的縣境，政府的工作還能順利推行，政府控制的力量，比平時更加大，這是縣長對部下負責所得到的效果，至於對民衆，是要親，越與民衆接近，民衆對政府信仰更可提高，不過民衆力量的發生，我們在前面已講過，要靠組織，要靠訓練。

4. 對敵偽的態度：忠奸是不能并立，對敵人對偽組織，甚至於腐化惡化的份子，我們祇有堅決鬥爭，因爲戰爭是對立的，我們不消滅敵人，敵人就要消滅我們，我們隨時要預防，要警戒，尤其要發揮不妥協精神，要充實我們的力量打擊敵人。在游擊區奮鬥六年的杭縣縣長，有一句戰鬥經驗的話，他說：「第一是打，第二是打，第一還是打」，所以很多游擊區裏工作同志，經不起敵人壓迫後退，

他不僅是守在他的縣境，而且力量一天一天的長大。

5. 對事的態度：浙西有一位縣長，在同一縣裏，繼續當了十二年，他常講的兩句話：「不通亦通，通亦不通」，不通亦通的解說，因為社會是很複雜的，政令是很多的，許多政令看起來是實實在在，做不通，但既然當了縣長，上級交下來的命令，就得要做到，所以不通也要通，至於通亦不通的解釋，因為一切事情非常複雜，變化非常多，往往以為通的事情，實際上做起來常會碰壁，所以在開始一件事以前，要審慎，要防止他所以通的原因。萬一不通時，應如何克服困難的準備。

（七）結論

實施剛性政治，困難一定很多，我們祇要遵照總裁訓示：行的道理，向一定的目標，經常的行動，繼續不斷的行動，一切的困難，都可以克服，剛性政治，也一定能够成功，這是我們幾年來的經驗。

如何重建縣府全部房屋

一、前言

昌化縣在唐虞以前，無記載可考，直到唐垂拱兩年，纔正式名爲紫雲縣，設縣治於潯的潯川鄉；後來紫雲縣改名爲武隆縣，便遷縣治於唐山南麓——即今日縣府的所在地。以後歷代相沿，都設治在這裏，不過名稱上，互有變更，因受兵燹的災，風雨的侵蝕，縣府是時毀時建。

一一、籌建的動機

1. 還清百年來積欠的心惠：據縣誌記載同治中邑令袁壽蔣乃伯益濫撥款重建後，即未曾修過，因昌化地處偏僻，國民經濟拮据，加以民氣閉塞，凡與人民有私利者莫不贊成，反之則阻撓，官吏又抱定「官不修衙」的觀念，到光緒中葉，縣府民屋，是全部頹坍，只得租用民房作爲辦公處所。

雖然當時也有部份民衆和官吏主張修復縣府，總覺得昌化地瘠民貧，經費難籌，困難定必叢生，因此又起了躊躇，加以歷任縣官均存「五日京兆」心理，對於建築縣府亦就藐視，託故推諉，一直延宕到遍地烽火今日，才還清了百年來積欠的心惠。

3. 租用民房辦公非常不便：本縣民房的建造，有兩個原則，第一是牢固，第二是安全，爲了要牢固，不肯多開窗戶，柱子與牆壁，特別衆多，使房屋變得更黑暗與侷促，所謂安全，就是預防盜賊，故建築時都相互毗連，周圍絕少空地，日光不足，空氣很壞，公共機關租用如此房屋，聚集很多人員一

起辦公，對工作人員的精神和健康，妨礙甚大，工作效率，也必因此減低。

其次，政府租用民房，房主時要增加租費，亦能影響政府對人民的威信和地位。

第三、政府的建築物能代表政府的尊嚴，民衆看了宏偉的建築能起敬仰的心理，如今租借民房，係表示政府無能，坐寢無所，使人民發生輕視心理，喪失人民對政府的信仰。

第四、政府無一座完整的房屋，在民間不能樹立起建築的模範，對外來的人也會留下一個不好的印象。

其二，因遷治問題的兩度發生：昌化縣治，偏於東面，東與於潛毗連的蕭嶺舖相距僅十里，西與餘杭銜接的昱嶺關則有九十里。民國二十五年政府租用充當縣府辦公的民房，被匪軍焚燬後，西北兩區人既，便要求政府，將縣治遷於本縣中心地點——湯家灣，當時省府曾派員來縣察勘，抗戰發生，還事便無形擱淺。

二十八年秋，一區專員汪公一葦，在湯家灣檢閱全縣壯丁，並召開全縣鄉鎮長會議座談，有一鄉鎮長，又提出遷治問題，引起城南兩區和西北兩區的意見對立，便互派代表從事活動，精神與經濟的損耗很大，並影響全縣的精神團結，阻礙地方自治的推進。

一、賈主任精神物質之鼓勵：二十八年冬賈公培心任浙西行署主任，是年冬季，來縣巡視，城區鄉鎮長及士紳環請免遷縣治，賈公爲了尊重歷史的傳統，和遷就現實，准予所請；但是認爲縣政府沒有原是全縣民衆的恥辱，希望全縣民衆能在艱難困苦的環境中，設法一筆款子，建造一個固定的縣署，作爲本縣永久的政治中心，當時他又認爲昌化力量有限，願此密告我們，只要完建築兩三廳房，

暫時應用，亦就可以。

3. 黃主席「機關整理」的號召：二十八年冬季本省召開第二次全省政會議，主席批示了本省兩三年施政計劃，第一年春，主席認為要實行三年施政計劃，有二個先決條件，就是「社會整理」「人事整理」和「機關整理」，我們便決定利用這一時機，實現主席所指示我們關於「機關整理」的號召；建造一座較為現代化的，且適合於我們實際應用的新校舍。

三、籌備的經過

首先，組重建委員會：由於上面五個動機，我們便個別地與本縣有能力，有名望的士紳和鄉鎮長商談結果，除了少數幾個因怕地方經濟貧困，恐怕無力建築，起了疑惑外，其餘都贊成我們重建縣府的計劃，由此，我們覺得時機已到，只要我們鼓鑿一下，努力一下，這一運動，一定能够圓滿成功，我們的心地是更加堅決，便於二十八年十一月十日發起組織「重建縣府房屋委員會」，當天並舉行奠基典禮。

至於委員人選的標準，第一、經濟觀念正確，聲望兼有信用，第二、須確實負責能公爾忘私，總計委員十五人，會址設在縣商會，並聘定內會幹事，本會總務幹事，負責處理日常的瑣碎事務，委員會設總務股、工務股、材料股、保管股、會計由縣府會計室兼辦，各股聘任股長一人，處理各股一切事宜，會計完全獨立，負責全部建築經費收入和支出的監督與登賬，該會自成立到結束，共開會十九次，凡是建築上的重要事務，都經該會議決通過才實施的，縣長祇站在推動與督促的地位。

舉行擴大宣傳：昌化地瘠民貧，這樣偉大的建築，尤其是多年來無能恢復的工程，即在平時，已是不少；而今烽烟遍地，昌化又臨近前線，面對敵機，縣境與敵寇相鄰，祇有百里，敵機時來慘掠，會人民且累負戰時各種捐稅，要一時完成如斯偉業，困難重重是勢所當然，但是我們既舉行了動機，有了計劃，只得憑着自已的盡力，來克服一切困難，達成我們的理想。

這個計劃首先是在二十八年十一月六日召集全縣區鄉鎮長會議提出通過，同時也商定了各鄉鎮應募的款額，除了西區各鄉外，其餘都當場認定，縣政府所在地武隆鎮，及全縣第一大鎮所在地的河橋鄉，認捐數目，更多於其他各個鄉鎮。

區鄉鎮長會議結束後數次日，我們便繞往各鄉鎮公所召開士紳暨保甲長聯席會議，闡述建築縣府的重要意義，並解答民衆所問有關建築縣政府的各項疑問，自河橋鄉開始，每日一鄉，未及三週，全縣民衆對此問題，都明白瞭解，並一致擁護我們對這一偉大行動的實現。

3. 解決遷治問題：當區鄉鎮長會議召開時，有將近半數的鄉鎮長，仍舊提出遷移縣治的問題的主張，尤其是湯家灣所在地三民鄉，願意自動捐助縣府建屋所需的基礎，和全部木材，但以遷治湯家灣為條件，西區各鄉一致支持這項主張，過半地方派別的私見，也由此進而省題發揮，印傳單，發宣言，問題鬧得相當複雜和嚴重。

爲了維持傳統，我們主張應以不遷移爲好，因爲一縣的政治統治中心，人民有很重視的歷史性的固定觀念，如一違背歷史的傳統，對人民有許多習慣，都要變更過來，這是很不適合的。尤其我們行政人員，更注意現實，因勢利導，因此爲了避免問題的擴大，分裂全縣的團結，我們答應在湯

家設立公立中學，成爲本縣文化的中心，特別減輕西北兩區對建築縣府經費的負擔，城南兩區的負擔便隨之加重，並鼓勵西北兩區多造鄉鎮公立醫學校舍，一面派人將所有傳單、宣言、收送縣府，完全焚燬，前後共經過了一月的時間，擾害問題就因此解決了。

四、建築的情形

1. 募款與支付：(甲) 募款經過：全縣區鄉鎮長會議召開後，我們便將建築縣府房屋的問題，請示於黃主席暨浙西行署署賀主任，主席認爲省府財政相當拮据，要靠省款撥補，事實上是不可能，但願如此偉大的計劃，能够及早完成，並且以私人名義慨捐百元。賀主任也樂助五十元，這兩項捐款，是我們建築縣政府的第 一筆收入，數目雖小，對我們精神上的鼓勵，却起了極大的作用。

本來，這次建築縣府的基本力量，是靠全縣八萬的民衆來支持；當由我們經過了擴大宣傳後，便由重慶委員會致聘各鄉鎮長爲勸募員，凡是每鄉股戶應 捐的數目，在各鄉的鄉民代表暨紳聯席會議時商討決定，其他小戶則由勸募員挨戶勸募，當場發給建築委員會製定的收據，也有少數士紳於開會時提出減少負擔的意見，但經我們懇誠的勸導後，又迅速地打消了當初的主見。

我們這次籌款，是以自動捐助爲原則，所以不到三個月的功夫，我們已如願地募齊了預定的數額——二萬二千餘元，而且沒有絲毫的勉強。

記得南區首富董某，經過我們數次的勸募，允捐四百元，後來不知怎樣，又改變初衷，不願捐出，我們爲了尊重他的意見，更爲了尊重我們自己所主張的原則——自動捐助，所以便放棄這筆捐款，

當時募捐中，我們碰到像董某一型的紳士，只有二三個，對於我們捐募費用並無多大影響。

(乙) 支款手續：民衆繳款，如此踴躍，我們用錢，便得特別審慎，爲了要做到這一點，凡債權人領款，不論多少，都是依照會計法規先由主管股長蓋章，再由主任委員的核准，然後開付支票，到銀行去領款，轉襄周折，又受辦公時間的限制，所以領款人不無冤語，不過，我們爲了經濟的公開，使人民對經辦人員發生信仰，這種麻煩，我們認爲是必要的。

(丙) 收支概況：全部的募款共計二萬一千二百七十一元四角一分。支出是二萬二千七百二十五元一角一分。不敷一千四百五十三元七角。這筆款項便由縣政府經費內墊付，如果這些房屋，在民國三十一年建築的話，那麼，所需的經費，定在四萬元以上。

我們全部建築材料，完全照市價購辦，並有，也是按日付給工資。總之，自始至終，絕未使用一瓦一木，祇有粗工，我們是採取了很多的省錢辦法來完成，但並不差征了。

2. 採購與搬運：(甲) 木料：我們認爲過去公共房屋的壽命，必較私人住宅爲短，這個主因是公共屋舍，無人肯負管理與修繕的責任，所以建築時候，取料需更特別結實，爲了這個原因，我們全部屋柱，都採用柏樹，枸櫞，和銀杏種，質地堅實。不易受虫蛀腐蝕。我們全部房屋共有八座，每座約十間，所需木料約萬枝左右，爲化雖產木材，但城區廿里內的不討，不適合我們做棟樑的，所以四棧大禮堂的柱子，自三十五里以外的地方拉來，每根重二十，拾二立方能搬動。樑與力的橫料，採自廿里以外，小的橫料，爲節省運費，就靠近採伐。天板板是用大榴杉樹，自己當心木料，也採自三十里外。所以運費的支出，是超過於木價，我們除利用行政力量使民衆，迅速搬運外，所有運費

，都是如數發給。

(乙)磚瓦：當第一次建築委員會召開後，我們就帶人到城區二十里內各個窯地，把各窯全部存貨，賤價收買，一面再付給窯主，請他趕燒，所以磚瓦的漲價，我們是毫無影響，所困難的也是運輸問題，我們是藉用賤價，尤其是船快，車快的賭博，便討得運送磚瓦，這樣解決了我們大部份的困難。

(丙)石灰：全部工程共需石灰三百餘担，就選定離城的兩個窯，以每元兩百四十斤的價格，託他們全部承包，當全部建築完竣時還剩餘了四十餘担，這時灰價已漲到每元只能購到八斤。

(丁)石塊：全部房屋的建築除門、二門、和典禮堂的前壁，用磚塊砌成外，其餘都用小石塊堆砌，每一方牆須小石塊百担左右，總計全部牆壁，所需石塊，在二萬担以上。做「硬」的大石塊，也需五十餘担，以搬運石塊，又是一件麻煩的工作，我們動員了公務員，每天早會後每人挑石三担，團隊士兵及長勞隊星期挑石一天，不過都以班為單位，每班發給豬肉六斤，作為慰勞。城區壯丁，在朝會後一小時內每人也挑石三担，並沒有影響他的工作。

3. 工程的進行：(甲)計劃：民國二十五年省府更有重建縣縣縣的動議，當時也會派工程師來縣測勘，繪製圖樣，因為公事往返的遲延，計劃還未就緒，抗戰便已發生，於是建府的計劃，只得暫時耽擱。

這次建造是利用上次的計劃和圖樣，但受材料、經濟、工人技術的限制，以及實際的需要，沒有完全採用西式的建築，不過對於空氣、日光、佈局是盡量採取新的原則，對於堅固一點也注意。

其實公共房屋的富麗堂皇，是太過份，不合戰時建設的要求，不過整齊與莊嚴是不可少的條件，記得主席在「機關管理」的號召中對於這點也會有過明確的指示。

(乙) 承包：量化工匠，共有二派，一派來自異地，所謂「客那」，一派是本籍居民，稱為「土匠」。「客那」的長處是有組織，建築迅速，技術優良，「土匠」的長處是建築牢固，價錢便宜，（因不需要川旅費）我們決定全部工程，兩派各任一半，以「客那」為迅速來鼓勵「土匠」，以「土匠」的牢固來警惕「客那」，建築的分配，「客那」承造頭門大禮堂，附屬機關辦公室和縣長室，其餘由「土匠」承造。招標的方法，因經費是我們自己籌運，所以承包工費的計算，是非常正確。

(丙) 建築：二十八年冬，便鳩工築建，至三十年春竣，八座房屋便全部完竣，總計前後時日共費一年四個月，致於全部建築，包括頭門、大禮堂、總辦公廳，附屬機關辦公廳，二門，圖書館，購廳，縣長室，職員宿舍和廁所，頭門首先完成於二十九年四月，其次是大禮堂及附屬機關辦公廳於六月完成，再次是總辦公廳，完於九月，縣長室和二門並於同年十月相繼完成，最後完成的是職員寢室，圖書館購廳和廁所，除營造職員寢室的工匠，因誤期而遭受處分外，其餘都能順利進行。

五、結論

這樣偉大艱難的建築，費了一年又四個月的時間是圓滿地落成了。我們覺得這件工程的成功，一方面是全縣老百姓的出錢和流汗，一方面是方法正確設計週到，並適合了客觀上的實際需要，再加上主觀上的不斷的努力，而我們還得到了下面的八點心得：

第一、一般老百姓對於捐款建造政府房屋的興趣比不上捐款修造廟宇的那麼濃厚。我們可以看到寺廟的和尙，當款額募到一二百元時，就敢勸人建造，一面再繼續招募。不到數年一座宏麗的佛殿在人民支持之下迅速落成，人民的心理留下了一個愉快的印象，相反地，人民對政府建造房屋的印象是今天計劃，明天開會，後天派人下鄉捐款，覺得房子的成功，很少希望，他們對和尙，所以會有好的印象，一方面固然是老百姓知識淺薄，有迷信的信念，但一方面也是彼和尙對苦奮鬥的精神所感動，對於政府，因為部份人員的不負責任，抱着敷衍的態度，留給人民的是一個惡劣的印象。

第二、過去民衆和政府之間，橫有深淵的鴻溝，也可以說在兩者的中間，築了一堵牆，當人民把錢繳給政府後，便無所顧問或監督政府對於這筆款子的用途，所以人民除了法令的壓迫，因而勉強繳納捐稅外，要他們自動捐款幫助建設事宜，決不是輕而易舉的事件，政府人員，每當募得人民捐款後，今日請客，明日宴會，一筆敷衍應酬便耗費了事業經費的大半，而舞弊情事，也是難免，我們明白了這點，所以主張經濟絕對公開，由人民推選代表來支配和監督他們自己捐出的款項，我們這筆捐款所以能够很快收齊，並且留給人民一個好的印象，就是這個原因。

第三、當採辦材料時候，有些人主張採取征料的方式，但我們覺得，如兼征紳士們的材料，他們必定反對，如果征無勢無力的平民，又不公平。而且征料的結果，必定引起糾紛，這樣便更延宕建築時間，吃虧的還是自己，所以我們一定照價購買，這裏有一點須提出注意的就是在七里路以外採辦的木料，運費就高於木價，因此我們除採辦其他的大料外，是盡量地採辦附近的樹木。

第四、我們的工匠是無組織，沒有參加過偉大的建築，留在他們腦袋中的印象是一座公共房屋的

建造，祇少要請三四年約工夫，我們捉住了這個缺點，便加以嚴密的管理，和鼓勵，同時爲了避免他們偷工和減料，所以全部材料，由我們自己採辦，關於偷工這一點，雖然採取的是包工制，我們還是派有人負責監督，每天計工付賬，使他們難於偷工，所以我們的建築是能够迅速地完成，而且非常堅固。

第五、在這一年又四個月建築過程中，物價是上漲了數十倍，但因我們事前早有準備，所以影響很少，我們認爲糧食是影響物價的中心，所以動工之前便派人到各縣，將全部工人的食米，採辦就緒，再轉賣給他們，對於工資，只發到保人，也可先付，以便購備日常用品，由於他們生活問題的解決，工作便可順利進行，我們的督促，也就便利，由此可知安定工人生活，盡量爭取時間，對於建築的成功，也是一個必要的條件。

第六、我們動工建築時候，有少數人利用人民迷信的心理，提出「陰陽」的理由，主張縣府房屋，不應高，不該大，其理由是政府房屋高大後，燥熱便要提高，人民體力便要壓迫，還有一位紳士，堅決反對政府房屋的基地，不過他們的祖坟，否則，風水便要壓倒。我們一面依照自己的計劃進行，一面向他們講開新的理論，以消除我們的阻力，但由此可知政府莊嚴的建築物，能够代表政府的力量 and 威嚴，這一點是千萬萬萬的，並且，我們得到了一個意外的收穫，就是本縣，地臨前綫，軍運頻繁，要米，要快，非常忙碌，許多下級軍官，態度相當驕硬和粗魯，每當敵寇流竄時候，更是火氣衝衝，但自縣府新屋落成後，見了莊嚴的建築，便稍變態度，尤其是從大門到縣長室，共有五十二石級，轉彎曲折，搬到裏面火氣因疲勞而全散，幫助我們解決了很多意氣的問題。

第七、總裁說：中民衆的力量比軍隊的力量還大，這就是指示我們對於民衆的偉大力量決不可謂稍忽視。我們這座建築能夠順利地完工，也是倚靠全縣八萬民衆的偉力。我們更感覺到民衆們並不因此重坦而有所推託，所以將來敵人驅逐出境後，祇要有三個豐年，我們農村的復興是絕對的可能。所有被燒燬焚燬的房屋，祇要政治安定，政府恰好地領導，一兩年內定能全部復建。

第八、在建築的過程中，我們遇到了兩次的劫難，當大禮堂和辦公廳落成時，又遇到了一次大轟炸，敵機曾在「自新池」和這兩座建築物中間，丟下了兩個炸彈，幸而我們建築堅固，僅炸了十幾斤魚，所以我們雖然遭受了重大的打擊，我們決心不變。有人笑我們是傻子，但我們覺得天下有許多事業，全是傻子做成的。因此我們以堅毅的精神，衝破了一切的難關，以加緊建築，來報復敵寇的摧殘，完成時代付與的偉命。

如何調整縣以下的行政機構

壹、調整前夜

一、領導機構崩潰

抗戰發生，我國暴露了一個嚴重的問題，就是縣以下沒有組織，下層行政機構沒有合理。建立起來，由於這一弱點的存在，所有一切抗戰建國的工作，都不能普遍的深入民間，譬如兵員的征集，生產的擴大，漢奸的防止等，這些運動的進行，都覺得非常困難。昌化地近滬杭，自「八一三」抗戰發生，縣境即受戰爭火焰的侵蝕，對於民衆的動員，更是迫切，但境內亂雷起伏，民氣閉塞，所以政治設施，較之其他各地更是落後，要它突然担负這一神聖的任務，尤其困難，故戰起不到數月，昌化的一切政權幾乎等於崩潰，我們檢討的結果有三個原因：

甲、領導無能：縣政府是一切行政的總匯，省會與中央與縣之間，以收聯絡之效，所謂管、教、養、衛各項工作，都須由縣府計劃實行，所以在平時縣政工作，已很繁忙，目今再加上戰時的各項動員工作，責任是愈重，工作是愈多，因此領導者，縣長更需堅強的毅力，忍勞的精神，方能充裕相任。本縣位於杭徽路中段，自「八一三」戰事發生，軍運頻繁，電話忙碌，即使半夜三更，仍不得休息，毛卸任縣長，因年齡稍長，精神不够，因而態度表示消極，萬事感到困難與棘手，其實縣政組



縱有如心臟與血脈，若心臟衰弱，血液循環也隨之減少，今縣長既不能負領導之責，全縣事業當然無法推進。

乙、幹部缺乏：前任縣長移交給我們的縣府職員名冊只有九人，內中無祕書科長，因為平時幹部，遇到如此困難局面，辭職的辭職，逃跑的逃跑，我們覺得幹部決定一切這句話是對的，如今幹部既然缺乏，領導機構的脆弱是必然的。

丙、工作保守：軍事上的戰略是採取主動，戰時的政治上，同樣的要爭取時間，採取主動，也就是根據時間與空間錯綜關係，決定戰略，卸任毛縣長因精力不足，幹部能力薄弱，一切工作都係保守，結果弄得財政無法措籌，甚至部隊的新餉，都要向地方團去借，這樣縣長對團隊便失去指揮的權力，地方士紳趁此時機，反對政府，政府也不敢究辦，一切政令由團團置。

、鄉鎮一級空虛

甲 鄉鎮知能薄弱：鄉鎮是組成縣政的主腦，故鄉鎮組織必需靈活，鄉鎮人員尤需堅強有為，但是我們來縣時的實際情形，是有編制而無組織，組織而無靈魂，至於各個鄉鎮長，知能的參差更是出人意料之外，譬如板橋鄉鎮長汪某竟連自己名字都不能認識，他所以能當是職，因為民國二十五年此地會發生紅軍，紅軍要槍殺鄉鎮長，因此知識份子都不敢充任，於是便推舉莫名其妙的汪某擔任，其他二十六個鄉鎮長大多為土豪劣紳所包辦，這般人正是俗語所說的「成事不足，敗事有餘」他們借了鄉鎮的名義，招搖蔽障，魚肉良民，其真正能推行政令，切實為地方事業效力者，真是鳳毛麟角。

乙、事務員有名無實：在鄉鎮中對政令負推行實際責任的該是事務員，所以他們是鄉鎮公所的中

堅分子，但當我們到任時期，有半數以上的事務員，都因為政府不發經費而自動回家，少數留在鄉公所的事務員，也是精神萎靡，半廢而歸。

丙、鄉鎮經費無着落：財政局一切庶政之母。這是誰都知道的，但當我們來任時，鄉鎮公所經費已九月未發，亦未指小籌款辦法。因此事實的鄉鎮長便暗款作事，刁滑者借此名義侵吞公款，故自治戶捐都是空而未繳，或者前民衆自動指派，鄉鎮經費之混亂，既如上述，事業之進展即可想像。

三、保甲組織散漫

甲、戶籍零落：民國二十五年紅軍會流竄本縣，人民便東遷西徙。因此全縣戶籍，弄得七零八落。此後也未加整理，所以良份子潛入鄉鎮，實無法查究，殺人搶劫的案件便時有所聞，治安問題無法維持，自抗戰發生，對於征兵派快，更是無稽可稽。

乙、保甲混亂：由於戶籍的不確實，保甲的混亂，也是理所當然。在當時的實際情形有四種人充當保甲長，第一是葛明其妙者，政府雖下委令，他尚已糊塗本不知。第二種人是能力薄弱，萬事不作，跟隨劣紳搖旗吶喊，第三種人是能力堅強品行甚差，借此名義魚肉鄉民。第四種人是忠誠負責，雖顯為桑梓服務者，但是政府不加保障，使一切事業無法推進，因而苦悶消極。

貳、調整計劃

一、瞭解實情

我到縣時，正是我國軍事失利時期，敵寇與縣境的相峙，僅有一百餘里，全縣人民驚惶不安，爲

可安定人民和瞭解當地環境，為準備對敵起見，便動員全縣的公務員，一切工作幹部以及中等學校以上的學生共二百四十餘人，親自率領到各鄉鎮考察宣傳，舉行戶口調查，查辦土豪劣紳，並且物色南方的入員，以便充任基層幹部。

二、人事第一

有人說美國是訓練的社會，德國是個科學社會，中國是個人事糾紛的社會，的人人在中國政治上的地位，是有過於制度，所謂「人存政舉，亡政息」，治天下正風俗以得賢，大試看一個機關人事的健全與否；就可以判斷該機關的工作成績如何，所以我們調整的計劃是以人事為第一。

第四十五

三、由上而下

依照今日世界政治思想的主潮和徹底實行國父手創的民權主義起見，對於鄉鎮保甲長的調整應該由下而上，但是由下而上的調整，要比由上而下的來得慢，在當時浙西半壁山河，已陷於敵人，人心惶惶，急需用法安定人心，因此只有採取由上而下的調整方法，可使保中組織迅速健全，藉以安定地方治安。

四、授權區署

為了要使基層組織早日健全，我們又採取了分區制，凡是鄉鎮長的核委，由區署簽呈意見，再由縣府加委，保長以下的調整，便完全由區署負責，同時由區署加委。

參、重查戶口

一、經過

調整計劃確定以後，第一步工作就是調查戶口。關於調查的辦法，是根據第一專員公署的調查辦法施行，所有參加的調查人員，大部份是專員公署辦理自衛幹部訓練班的同志以及本縣中等學校以上的知識青年，人員的分配每以兩人為原則，每鄉並派有縣政府重要幹部一人負責指導。抽查因為動員的人很多，有三天功夫，調查事宜，便告完竣，至於調查的經費，因前任無毫厘的移交，我到任時還是向專員公署借了五百元來維持各職員的伙食，所以這項調查費用，是全無着落，因此決，每個工作同志，每天發給稻穀二斤，所有穀子，是向積穀倉借貸，直到半年後財政整理完竣時，方纔才歸還，此次重查，除了清查戶口以外，對於地方的財富，優劣人士，地瘠勢神，知識男女，都定有一個詳細的調查，與統計，調查完畢便製發身份證，可使以後，民間不致再發生誤會，同時將十八歲至四十五歲之壯丁，另行造冊，作為半月後舉辦自衛隊訓練的根據。

二、收獲

這件工作，在昌化可說是對時代的創舉，由於工作人員的協力，經過了半月的時間，克服了物力的困難，總算得到了相當的收獲：

甲、征兵方便：當我們調查的時候，中央政府將本縣也是劃在游擊區內，可以不征兵，所以對於人口的調查年齡的統計，都是非常確實，使今日的徵兵得到了很多的方便。

乙、良好印象：我們舉辦時際，正是農曆正月，大雪紛飛，峻高三十里的百丈嶺，盡蓋大雪，人民交通早已斷絕，但是我們的工作人員，却冒着大雪，到各地調查，民衆見後，除了驚奇以外，又

得今日的政府，不屬於從前，他們有堅強的毅力，和不怕苦的精神，因此更起敬意。

丙、熟悉環境：上面已經說過，當我們到任時，敵寇和縣境相距僅百餘里，縣境是隨時有淪陷的可能，所以我們急需要熟悉環境，準備迎擊敵寇，所以當清查時候，對於社會情形亦有詳細的調查，同時我們趁這一時候，親往各鄉勘察。

肆、設立區署

一、創設原因

我們到昌化正是國軍後撤敵勢猖狂的時候。昌化雖未淪陷，却已變得秩序混亂，草木皆兵，針對着那時的重要工作是安定人心，準備應變，在時間更要爭取迅速，不過昌化縣城遠端偏東，過去政府領導力交弱，如果單靠縣政府來策劃和直接領導，是很難得到效果，同時我們覺得要迎擊敵人，先要自己站得穩，要有廣大和鞏固的根据地，然而作爲領全縣政治門戶的縣政府，却位在偏東的抗敵公路線上，敵人一入縣境，首當其衝，如果向後遷移，又要動搖人心，因此決定在西南一區分設區署，作爲領導昌化政治門戶的總司令部，迎擊敵寇的根據地。

二、物色人員

區署在平時是縣以下的執行機構，目今在昌化更需由負責領導民衆準備迎擊敵人的司令部的責任，所以區長的人選，非鄭重選擇不可，他必需能刻苦能計劃能接近民衆能領導幹部，更要有艱苦奮鬥的毅力，我們決定三位區長都是中央政校畢業不久的優秀同學担任，因爲他們太熱心，每月甚至只拿

十元薪水，將多餘的錢辦理其他事業，以盡力完成各種基本的抗建工作。但是因爲工作太忙，所以引起了地方上一部分紳士的反對，甚至以莫須有的思想加在他們頭上，使他們精神上感到相當的苦痛，不過昌化縣政能有今天的基礎，這幾位區長勤勞是不能磨滅的。

三、籌劃經費

前面已經說過，我們初來的時候，縣府行政異常拮据，所有當時職員的伙食，是向專署公署借了五百元來維持的，所以要替區署籌劃一筆經費是更加困難，但成立區署也是刻不容緩的事。於是縣政府職員便自動減薪，拿多餘的錢來充作區署的經費。當時規定每月爲一二十元。這區長的數目就維持了區署工作同志的生活及一切辦公費用。在當時，因大家都抱着精國的熱忱，他們除了吃飯以外，不拿半個零用錢，這樣的局面一直維持了半年，等到財政整理稍有頭緒後，才稍稍。着了他們的生活。

四、確定事業

當時我們提出了「一個口號」區署是分縣政府一假如敵寇擊毀縣政府，區署便是縣政府。因此他們的權力是相當的大，同時更依照總裁所指示的督督負責制，凡是區署所管及的一切問題就由區署解決辦理。這樣一來，使民衆和專保人員，省却許多的麻煩，同時又糾正了過去公文往返遲緩的毛病。

五、四點效果

一、樹立社會正氣：本縣過去的政治，大半操縱於劣紳與大軍士上層的手中，自區署成立後，政

治力量，就漸漸深入於農村，我們便進嚴正的法制政策棍及劣紳，使社會正氣很快起來。從此一切政令的推行，也就迅速地得到圓滿的結果。

乙、工儉普遍展開：區署成立後一月，便把全縣十八歲到四十五歲的壯丁，編組完成，並且施行二個星期的基本訓練，其他如鄉鎮保甲長的調整，糧谷的整理，軍隊的運輸……等，都有了合理的解決。

丙、完成應變工作：爲了要實現「區署是分散政府」的目標，各個區署成立後，即開始動員民衆，組織民衆，武裝民衆，訓練民間槍械，修築國防工事，更在短期內成立區特務隊士槍隊和婦女隊，作爲迎擊敵人的準備。

丁、聯合政民感情：我們過去的政治，形式上多建基於「等因奉此」上面，實際上操縱在幾個有錢有勢的紳士手中，他們（紳士）可以採用「換天子以令諸侯」的方式，可以代表政府假傳意旨，更可代表政衆操縱他們自己的意見，權們以訴訟爲正事，以風聲利誘爲手段，什麼代表民意究其實，不過是達到損人利己的目的而已，所以政府人員也利用他們來保持自己的地位，至於善良的民，却因上下隔閡，民意不得上達，故有冤無處訴，苦無處伸，苦化歸處山，一切政治，仍不離此故轍，現在區署成立，使政治機構，深入鄉村，各項政令，便能直接傳知於人民，人民既能瞭解政令，就能和政府接近，於是人民與政府間感情，便日趨融洽。

伍、充實鄉鎮

一、調整鄉鎮長

當重查戶口時，我們發現有許多鄉鎮長能力太薄弱，是需要更調的，但是爲了審慎起見，我們又指派區長去考核，將實際推行政令的努力和服從命令的程度，以及常生活的嚴肅與否作爲標準的繩，在這調職的過程中，曾發生這樣一件事——當西區區長到達任所後，所屬的七個鄉鎮長，完全反對，原因是爲了禁賭，他們宣傳的理由是國家既已動盪，局面下，政府應全力於打擊當前的敵，對於賭博這一類小事，可以任其自然，不必來化費精神，這種話語，雖很幼稚，但是他們有封建殘餘勢力爲依據，所以一般無知民衆，亦以此類宣傳爲是。對於區署的設立，他們更加反對，因爲設立以後，他們的權力必定縮小，就不能任所欲爲地做閉門皇帝了，自己更不能繼續賭博和貪污等違禁事件，我們當時爲了國家，亦爲了地方，就顧不到一切，以冒險精神，用最大的毅力，把七個鄉鎮長全部更調，至於繼任的標準，分爲四類：第一、能力堅強，品行優良，這是最高理想。第二、品行優良，能力較差。第三、能力堅強，品行稍差，這二種人，我們也要用他，並決定選派能力堅強的事務員去協助第一種人，彌補其缺點，對第三種人，則由政府隨時勸導其預防，至於第四種人，則能力既差品行又劣，我們絕對不要，此外還有一個基本條件，便是服從命令。注意行政系統，能切實推行政令，我們有堅毅的精神，克服了無數困難，經過一年的時間，全縣的鄉鎮長，已調整了三分之二，工作的效率也增進了不少。

二、甄別事務員

鄉鎮調整完畢，便將各鄉鎮公所事務員，舉行考核，一面便招考新事務員，投考者資格，規定在

三十歲以下，高小畢業，最好是受過軍事訓練，因為戰時工作處處不能脫離軍事。收畢便連同原有未經淘汰的事務員，舉行集訓，一月期滿，軍事與政治並重，對於實際工作，問題的討論和解決，更是注意，訓練期滿備分發於各鄉鎮公所服務，並規定他的責任，規定他是鄉鎮公所的主管。如果沒有遠法情節，絕對不受鄉鎮長的關係而任意更調。

三、按月發經費

鄉鎮公所為縣之基層政治組織，事務繁重，但每月經費，非常稀少，加以五個月不發經費。所以鄉鎮公所既不能辦公，便擅自向民衆攤派，所以我們決意在縣府能負的財力下，規定最低經費，並且按月發放，數目雖少，對於鄉鎮公所人員精神的影響都是非常重大。

陸、行新縣制

民國二十八年九月十九日，國民政府公佈了「縣各級組織綱要」無疑的「縣各級組織綱要」的產生，是應乎抗戰建國的實際需要，它有堅固的歷史基礎，有豐富的實際的事例根據，更經過不斷的討論和研究，在總參指示之下，參加許多實際政治及專家的意見，他們們政治上劃時代的產物，是在抗戰中保證建國的成功的，在建國中爭取最後的勝利的有力武器，總之，新縣制是三十年來地方政治建設無良好結果的總改造，是針對着縣政的一切需要而訂定，不過我們若純粹讚美新制條文而忘記努力於新的任務，則對於新縣之誕生，仍舊是落空，爲了要實施這個劃時代的產物——新縣制，本省更訂備了「浙江省實施縣各級組織綱要計劃」令各縣遵辦，在浙江省三年施政計劃綱領第五條也明白

規定着「政治建設以實施縣各級組織綱要，完成地方自治，實現民權主義爲中心」並更明白的指明，實施步驟「首謀基層政治機構之充實與各級民意之健全」我們遵照了浙江省實施縣各級組織綱要計劃大綱，及浙江省三年施政計劃，再根據本縣實際情形，首先便將鄉鎮級一級予以充實。

一、重劃區域

遵照新縣制的規定，保甲組織，以六戶到十五戶爲一甲，六甲到十五甲爲一保，六保到十五保爲一鄉，本縣共一千五百三十五甲，一百五十五保，二十七鄉鎮，除一部份鄉鎮合於新縣制規定外，少數鄉鎮限於地形及人事上的關係，有的鄉只有三保，有的保却超過一百五十戶以上，同時因縣境僻壤，人煙稀疏，各保面積甚廣，有的竟達四十餘里，對於調整確是困難，但是爲了達成中央政令的規定，經過了兩個月的努力，應酬了各種技術，把二十七個鄉鎮併爲十八鄉鎮，保甲及戶次也重新編制，並召開保民大會選舉保甲長、鄉民代表大會選舉鄉鎮長，從此基層機構，在形式上，便更加完整和統一。

二、嚴密組織

新縣制對於鄉鎮公所的組織，非常充實，分設民政，文化，經濟，警衛，總務五股，各股設股主任一人，幹事若干人，另設事務員若干人，本縣因經濟困難，除了戶政幹事，事務員各設一人係有給職外，其他各股由原有職員兼任。副鄉長兼民政股股主任，中心學校校長兼教育股股主任，合作社社長兼經濟股股主任，土槍隊隊長兼警衛股股主任，這樣除了達到了支出節省，組織嚴密外，更加速了鄉鎮事業的順利進展。

三、抗建並進

我們把鄉鎮事業，劃分為兩個部門，一部份是抗戰工作，另一部份為建國大業，所有鄉鎮公所中的有給職人員，大部份精神應於抗戰工作，如辦理兵差，征兵等一切戰時動員工作，因為這些工作，既要迅速，又很困難，若無有給職人員專負其責，定難圓滿達成，至於建國大業——管教養育各項工作，須要有基礎，要確實為經常事業，但因事務繁重，人員短少，我們只得根據各個鄉鎮的力量，每年規定一兩件事業作為中心工作盡力完成，使他不致落空。同時更不作表面的敷衍工作，以節省人力和財力。

四、整理財政

新縣制規定鄉長為法人，鄉鎮自己要有財政基礎，自民國二十九年後，鄉鎮自己編造預算，至於財政的來源，大部為整理公款公產及公共造產作為基礎，縣府撥補的經費只是輔助性質，不過我們在整頓公款時絕不影響各該地方原有的地方事業，譬如橋會款產，我們一定要維持橋樑的修建，同時更規定鄉鎮的行政經費不能侵蝕鄉鎮的事業經費。

柒、健全保甲

「組織是力量」如果下層行政機構沒有嚴密組織，那麼一切政治設施，就無法深入，根據總政的指示「我國最後勝利的基礎是建築在廣大的鄉村」也就是說要把一切戰時政令滲透到全國的每一個角落，使男女老幼，都能知曉實行，所以除了充實鄉鎮一級，對於保甲的組織，更要健全。

一、兵差的單位

兵差是戰時軍運的重要任務，首要條件是迅速，在本縣因受自然環境的限制，人口稀散，假如召派民伕，先通知鎮公所再轉知一個壯丁，實為時間所許。過境軍隊明白了這一點，每於要快時候總是找尋保長，因此我們對於保的一級，非常重視，並決定保是兵差的基本單位。負征派伕役的直接責任

二、組織與分工

在戰時保負擔極重的工作，一是兵役，二是兵差，所以我們規定保長兼民伕幹事，專負派伕事宜，保隊專負征兵之責，至於「管」「教」「養」「衛」四項工作，由戶籍幹事負責管，保國民學校校長負責教，土槍隊班長負責衛，保合作社社長負責養，本縣對管教衛三部工作，各保較有成績，祇有合作組織因環境關係，條件不具備，負責人努力不夠，除少數認保外，很少成績表現，至於擴充多作增加生產，興修水利，大部由鄉保長直接負責。

三、調整與訓練

甲、關於保長的調整：我們規定由區長考核，因此各區長，要將全區保長的能力與個性必需要詳密的調查，隨時注意考績，如果發現有對職務不能勝任，或者生有腐化等情事，即予報縣撤換，同時區長還有負責物色繼任人員的責任，至於選擇的標準，第一要能力強，第二能負責，第三品行好，所以有幾個保長，我們寧可選擇不識字實農民來担負，而不願叫油頭滑腦的惡棍或造謠生事的地痞來充任，從廿七年三月起，經過了三月的時間，全縣保長已調整了三分之一以上，關於甲長，因人數太多，縣長和區長便限于顧及，所以確定甲長，調整的責任由鄉鎮長負責，如要撤換，便由鄉鎮

長呈報區署核委，這種隔層調整方法，除了考核的責任分明，調查來得迅速外，又可避免甲長與保長，保長與鄉長間直接發生怨感與感情用事，全縣甲長經過一年時間，才調整完竣。

乙、關於保甲長的訓練：「幹部決定一切」，訓練決定幹部」所以自廿七年七月起，分區訓練保長以造成優秀的幹部，勵行「行新政、新入」的號召，訓練的時間是一個月，同時將各區的小學教師可造就的青年士紳，同時參加受訓，俾造成後備的基層幹部，至於訓練內容，特別着重於軍事常識，使他們懂得命令的意義，紀律的重要，這樣可使日後推行政令時，得到很多的方便，甲長的訓練，因為限於人力和財力，直延遲到廿八年秋天，才開始分鄉訓練，時間是每鄉一週，農忙的時期停止訓練，所以直到廿九年年終，全縣訓練才告完成，對於甲長訓練的內容，特別注意於實際問題的討論和解決，他們也很實際地提出了許多的困難和心得，使我們詳盡地知道了過去施政的得失，更可作為來日施政的參考。

捌、調整以後

我國政治效力的所以薄弱，主要原因，一方面為機關的不健全，一方面還是人的問題。古人說「為政在人」，總裁在政治的道理，也一樣的指示過，政治的道理完全建立在「人」的基礎上，現在各機關已有相當的整理，只要人能健全，一切政令，便能著效，我們對「人」的健全，除了不斷的訓練外，更有下列三點來勉力達成：政的效率的提高：

一、「情」與「法」的領導

各級人員自調整以後，由生疏而熟悉，作風漸成一致，感情也日趨融洽，一切政令的推行，很是順利，但缺點並非沒有，便是一切人員，都係替你個人負責，替你個人作事而不是替政府負責，結果必定為個人「調動而影響到一個事業，所以除了感情的領導，精神與行動的感化外，還要用國家所付與的法來作領導的基礎，反過來講有此專重「法」的領導，將國家的付與的權威，過分使用，其實在中國的社會也是有困難的，欲求「治設施順利進展，一有二者適當社會運用在態度上更須「誠」哀公開政章說「一者之道也」這就是說誠就是自然，也就是天理，很自然，很合理，幹部就會信仰你，如此就能產生力量，如果專憑權威來控制事物的人，那只能主持一時，因為不能互信，決不會發生偉大的力量，事業亦不能成功。

二、提拔優秀幹部

我們初到時，工作同志的水準相當高，有將近二十人是大學或留學的學生，內中十三人是中央政校畢業的，在一個小縣份中，有這些優秀人員，工作的推進很是容易，但這些人員都是外省外縣籍，以後一定要離開的，那時即使畢業有了基礎，也是無人接替，因此我們又羅致地方人才，因為他們人與風俗習慣與地理環境較為熟悉，對工作的進展幫助甚大，他們也不易離開本縣，對於一切事業的基礎，對於愛護與保存，同時對於青年幹部的培養更是注意，因為他們富有純潔勇敢熱忱犧牲的革命精神，關於培養的方法，我們除了訓練以外，更在「工作中提拔」，於去年底，將各級人員予以考核，如果成績優良，即予提升，警區署指導員則由鄉鎮公所事務員提升，縣區科員則由區署指導員提升，現在區長亦由鄉長提升，這樣一來，不僅增加工作效率更免除了上下的隔閡。

三、行「競賽」重「考績」

競賽與考績對行政效能起極大的作用，因為競賽與考績各有三點功用。關於競賽方面，第一完成時間能够迅速，第二養成自覺自動的風氣，第三能有優良的成績，不致敷衍塞責。考績方面，第一能知所作事件的得失，第二能使優者更優劣者不能存倖進，第三獎一懲一能够公平，所以我們對於每件事體的進行，總是採取競賽的方式，每當一件事件完成，我們又以數字來考核成績，努力的擔保給以獎勵，不負責的鄉保予以懲罰，本縣對於各項政會，如征兵田賦征實，山地編查等，所以能够獲得全省第一，就是因為勵行競賽與考績的結果。

如何建立縣以下各級民意機構

（一）前言

抗戰是需要縣權的，歐戰各民主國家，一遇到對外宣戰的時候，議會必定授權於政府，以全權處理一切，以提高政府的權力與地位，在廣面上看來，戰爭與民主似乎是相對的，但是我們的抗戰是全民族生死存亡的鬥爭，抗戰的意義既然需要每一個民衆認識清楚，抗戰的勝利更需要動員全體民衆作最有力的保障，要使民衆瞭解抗戰的意義，要使民衆動員，在我國當前環境之下，實非加強實施民主政治不可，所以本黨自抗戰以來，經中央全會特別重視這個問題，本省自二十七年起，選舉中央命令逐漸由下而上地建立民意機構，本縣因爲比較後方比較安定，各項基礎工作尙稱完備，遂列入第一期首先完成各級民意機構的縣份，茲將辦理經過困難和心得作簡單的敘述於下：

（二）建立民意機構的先決條件

（一）人員的慎選團 爲一級民衆文化水準的不高，政治認識的不夠，結果好人都是明哲保身，壞人乘機活動，我們黨對社會公衆是壞人有組織，好人反不能發生力量，所以民意機構奉成立以前，政府需要辦理考試甄審去預防在考試的時候，我們可以考試他們的學識能力，在甄審的時候要特別注意



品性和平時的行爲，並且儘量鼓勵公正士紳優秀青年，辦理申請，獲得候選人資格，這樣選舉的民意代表，才能真正代表民意，否則選出一批自私自利的人物擔任代表，爭權奪利對國家對地方都有壞處，反予民主政治前途以打擊，這一點不得不注意。

(二) 經費的預算 縣的自治財政，需要民意機構籌措和監督，民意機構本身的經費却需由行政機關從預算中撥入預算，但是縣預算因爲在戰時上級機關辦的事業過多，預算是感覺很困難，所以各縣對民意機構的預算，多半沒有列入，就是列入的數目也是很少，這對民意機構本身的健全是有很大的關係，本縣在民國三十一年籌備自治經費的時候，曾經把這項經費預算在內，希望能夠解決這個問題。

(三) 職權的提高 爲了應付戰時各項工作，政府腐權力需要天天提高，動員人力物力的事務愈繁複，需要民意機構監察的地方也愈多，但是，許多民意機構常感覺無事可做，總是忽略了自身的職權的緣故，我們認爲民意機構祇要能够根據法令上之規定，切實行使他們的職權，真正做到 總理所訓示的政府有能，人民有權，要做能做的事情實事多得。不過在行使職權的時候，我們希望一切是爲公的，是爲了國家民族，對人對事，我們希望是善意的檢討，不是惡意的攻擊，致使執行機關在事業的發展上反而發生障礙，或者發生傾軋作用，以致隔閡與磨擦，這亦是重要的。

(四) 議案的執行 議案貴乎能行，尤其是需要合理和切合實際，所謂合理，不是空洞的，而是有根據有辦法可以適應環境的需要，過去辦而不可行的通病，一方是執行人員的不力，他方由於議事者不負責任，議案不切現實，不顧執行人員的困難，致使議案與執行成了兩件事，議案就成了議會的點綴

品，我們爲增強民意機構的效能，必須自身的議案要切實可行，以求實際的成效，使能真正發揮民意機構的力量。同時對每一案件，總希望能達到會議必決，議決必行的目的。這一點民意機構和行政機構的人員，均應相互負責的。

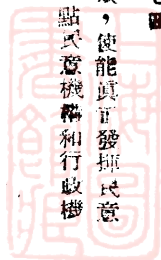
（三）保甲的民意機構

先講甲的民意機構：甲的民意機構是甲居民會議。開始都是由戶長出席的，也可以說是甲戶長會議，辦理的結果，戶長因爲年齡的關係，處處表示保守和消極，後來我們指定由每戶中的智識較高的壯丁一人出席爲原則，因爲壯丁都經過我們訓練，所以舉行會議的時候，比較容易守秩序和政府的意見也容易一致。

保的民意機構是保民大會，民國二十七午，我們決定召開保民大會，爲縣政中心工作之一，因爲當時抗戰初起，戰時工作很多，民衆容易發生誤會，我們利用保民大會作爲我們民衆政治訓練的機會，每條規定每月至少召開一次，制定會議的程度，先作政治報告，再討論實際問題，辦理的結果，發生了下面幾個問題：

（一）缺席問題：我們的民衆，受了傳統的社會教育影響，都是「各人自掃門前雪，不管他人瓦上霜」。對政治興趣並不濃厚。召集他們開會彷彿是處罰他們勞役一樣，所以開會的時候時常發現很多人不到，後來我們研究的結果用后列方法來解決：

因爲山鄉縣份一保的距離很大，通知開會，事實上確很費時，我們是用兩個方法來做的，第一是



用鳴鑼集會，第二是由保辦公處開列名單通知各戶，並且規定各人在自己的名下簽名蓋章或捺指印，這個辦法可以檢查是否確實都通知到，如果捺過指印又無正當理由而缺席不到的，我們認為是故意缺席，由大會決定處分辦法嚴厲制裁。

(二)簽名問題：在我們掃除文盲沒有全部完成以前，很多的保民不能自己簽名的，因此在會場入口的地方，我們設一公開代書處。壯丁入場後，報了自己的姓名由代寫人員代寫名字，保民在自己名字下捺指印，表示出席，這個方法在選舉時很有用處，不識字的保民一律規定親自報告被選舉人的姓名公開由代書處代寫選舉票，由保民自己在選舉票上捺了指印，以昭鄭重，爾可與簽名簿上相互對照，在上級所派指導人員與保民公開監視之下，是不容易作弊的。

(三)討論事項：保民大會討論事項大體可分二類，第一類是政府飭辦的事件，討論如何執行，換言之，即為討論執行的技術方法問題，例如：派款應如何派？徵工應如何徵？以求公平。第二類是討論保內應興應革的事業，亦即地方自治事業，那種事情應該辦，或不應辦。保民對第二類問題討論興趣比較濃厚，因為對他們自己關係比較密切，所以我們召集開會的時候，以上二類討論問題的份量，應該適當地分配。

(四)保民發言：保民在閒談的時候，可以滔滔不絕的講話，一到正式會場上，是不願意多講話的，所以我們在初召開保民大會的時候，應該採取訓練方式，由我們提出問題誘導刺激他們逐漸發言，務使每個保民有在會場上公開發言的能力，我們辦理結果，發現平時最沉默的保民，發表的意見常是比喜歡多發言的保民的意見來得寶貴，這在我們辦理的時候不得不注意。

（四）會議的秩序和規則：因為我們在民意機構初建立的時候，還是含有訓練的性質，所以公討論以前，要先講述會議的一切常識和規則，與政府的設施，至於規則內容完全遵照民權初步的規定。

（四）鄉鎮的民意機構

鄉鎮一級的民意機構，是鄉鎮民代表大會。縣以下的民意機構以這一級最重要，因為鄉鎮是法人，有自己的財政和預算，他有法律上的人格，地方自治事業鄉鎮又是一個基本單位，關於縣時的一切政令的推行，亦以鄉鎮為單位，款項派付，一切做發，都要經過鄉鎮民意機構的監督和協助，尤其關於籌募經費的事項，鄉鎮長負了減輕自己的責任，和使一般民衆瞭解起見，多是提出鄉鎮民代表會內通過，所以鄉鎮民代表大會的職權是非常的大。

鄉鎮民代表職權既如上述這樣重大，所以對代表選舉，大家却是非常注意。尤其是開始辦理的時候，政府為了重視民意機構起見，准許鄉鎮民代表有緩役的權利，所以競選是相當熱烈，我們根據法令審查他們的資格，調查他們的品性，以作為核准資格的標準，這一點是非常重要的，如果祇看到資格的證明文件，不注意他們品行的話，代表產生以後對地方自治的推行也許增加不少的阻力。

鄉鎮民代表會成立以後，因為立場的不同，時常容易與鄉鎮長發生磨擦，這一點政府除了調協他們人事以外，職權明顯的劃分，要使每個代表都有深刻的認識，以免影響縣政和地方自治的推行。

（五）縣級的民意機構

縣級的民意機構是縣參議會，本縣於民國三十年的冬天，奉令列入本省第一期成立參議會的縣份，規定三十一年四月正式成立，我們遵照規定積極籌備，不事無功月底，敵人在浙東浙西大事流竄，本縣參議員雖經全體選出，迄未召開會議，這是一個很大的遺憾，在選舉時亦有一點簡單的經驗：

縣參議會的職權遵照法令的規定是相當大的，所以競選的劇烈比任何一級來得厲害，尤其一般趨去薄伍的紳士要維持他們已往的地位，差不多以全力注意競選，本縣除了職業團體代表選舉議員比較順利以外，其他區域代表派別競爭，差不多到了白熱化，我們爲了使民意機構能够進步，特別鼓勵本黨黨員參加競選，一部份士紳奔到黨政態度一致，恐怕自己選舉不易得到勝利，不惜大事請客活動，甚至用賄賂政府辦事人員給他們種種便利，幸虧我們發現還早，分別給他們處分了，總算沒有出大亂子。

(六) 民意機構運用上的商榷

要健全縣以下各級民意機構，我們必須注意到第一人選問題，抗戰以來，雖然部份的封建勢力給政府打倒，在另一方面，一部份殘餘的土劣，和小數的惡化份子，總用種種方法來活動，故在事前我們對優秀青年及品德高尚的士紳必須培養，使他們建立地方上的信念，使能選入民意機構，真正能代表民衆的意見，不要使一批惡勢力再抬頭。

第二，縣以下民意機構組織的份子雖然經嚴格的慎選，必須繼續予以訓練以增進其智能，這在先進國家，固然是多餘的事，在我們國內特殊環境之下，訓政工作沒有全部成完以前，實在需要，至於

，訓練的實施在保以下就應該實施一般的公民訓練，鄉鎮民代表應在縣訓練所加以訓練，縣參議員應在省訓練團或區訓練班抽調訓練，並隨時利用機會不斷訓練，每次民意機構開會的時候，上級派員參加對於各種實際問題予以指導，訓練於會議中，以增強民意機構的力量。

第三，民意機構會議的範圍，有二方面對：政府執行的工作應有硬性的決定，絕對不虛偽空洞使執行方面能切實的進行，在自治方面的工作應以不違背政府的法令或超越國家民族的利益為前提，以發揮民意機構的正精神。

（七）結論

我們要實行民主政治，必須使全縣以下的各級民意機構，使民意機構能發生高度的效用，因為三民主義的新中國，一方面要有萬能的政府，一方面需要有力量的民意機構。本縣五年來，各項工作能順利推進，各級民意機構，助力頗多。唯以民意機構成立不久，尤其縣一級雖選舉迄未開會，辦理心得較少，尚請讀者諒之。

怎樣組訓和武裝壯丁

緒言

這算是一個簡明的報導，三年來，我們一聲不響地工作着，計劃，實踐，碰壁，改進，爲要正確的把握現實，使之真正的能「動」能「用」我們隨時研究着推不動和做得不夠的原因，根據研討的結果和當地的風俗人情，我們更隨時修改着工作計劃和實施步驟。這樣已整整的二年了，可以立到一些微微的成效，也可一些辛勤累積下一些經驗，但我們不敢充分的自信。我們熱切地期待着世界先進者的指示和批評，所以把它作一個扼要的總結分述如下：

(一) 從實踐認得出的幾個工作原則

(1) 確定組訓民衆爲縣的首要中心工作：昌化地鄰前線，舉凡措施，如徵夫征民等是沒有一個計劃性的組織和動員方法來推進，是很難有收獲的，而民衆動員，是抗戰建國最有力的保證，所以我們在三年前（二十七年二月），到達擾事的第一個月，就把壯丁的組訓和武裝問題，排在縣中心工作的第一位，由縣府計劃主持，發動全縣人力財力各人均環繞着這一工作而努力。

(2) 先抓住民衆中的精華——壯丁：由於敵人的鐵蹄相距祇一餘華里，由於情況的變化莫測，我們當時決定採取先普遍而後深入的組訓原則把壯丁普遍編訓，然後再選拔優秀份子，加強其個別

教育作為基層幹部，期由此而組訓一般民衆，以達成真正動員之目的。

(3) 不取組訓形式的劣辦法：一定的內容固然需要一定的形式來表現，但是昌化地瘠民窮，財政支絀，要籌一筆大款子來訓練全縣壯丁，實在相當困難，於是我們的劣辦法，祇有利用各種廢物，利用壯丁的空閒時間，在組訓的內容和被訓壯丁的本質方面多下工夫，以造成烏苦環境中的一種窮幹，苦幹的空氣與作風。

(4) 合一組訓和行政系統：戰前的壯丁訓練由社訓隊負責自成一套，不費人力的支配，均感不便，各縣且有相互衝突。影響組訓工作的成效，當可想見。因此我們就到昌化即一定縣府為組訓民衆的主體，而以縣黨部社訓隊民團會等機關全力協助。縣下則以區為保長主其事。這種組訓時既省經費，組訓後亦能靈便應用。

(5) 接辦國民教育：總裁曾指示我們：訓練是短期的教育，教育是長期的訓練。所以我們將已受過訓練一裝的民衆，即利用前項的成果，接着就舉辦國民教育，強迫入學，先掃除壯丁文盲，然後再進而婦女少年。這樣，辦教育的既可得到很多便利。組訓工作亦可以植比較鞏固的根基。養與辦的合一：把壯丁一裝起來，我們不但不妨礙生產為原則，而且靈活地運用這武裝組織的力量，增加生產。這樣，壯丁組訓的結果，不但能鞏固地方，而且能促進後方的生產運動。

(7) 着重就地幹部的培養：「幹部決定一切」，可是本縣的文化水準却低得相當可憐，你想物色一個初中畢業的婦女幹部，就簡直沒有，即使是高小生也很難請到。但吸收外來幹部來組訓，結果往往有事他去，既不在生機，當很少有成績表現。因此我們儘量從工作中來培養當地幹

部，隨時考核和提議較優人材，是每個工作人員的主業課題。

(8) 適合鄉區的簡單組織：假如依將民衆組織的任務性質不同來區別，僅壯丁一項，就須分爲警衛、運輸、交通、救護、糾察、宣傳、嚮導、諜報、收容、給養……等隊，我們爲在昌化不需要這樣精密的分工，農民也不容易弄得清楚，所以根據當時當地的實際情況，僅分編下列幾種：

(甲) 武裝組織：將受過訓練的壯丁中選拔一部份優秀者組成之。每隊一班，三班爲一分隊，鄉中隊部，區設大隊部，以免緩役的組織壯丁充任爲原則。因爲他們最關切鄉里，也最肯出力維持治安，同時不必應征，編制亦不致隨時變動而有所影響，每人發給武器一種，快槍或土槍，不過大多數是拿的土槍，致一般人均稱之爲土槍隊。

(乙) 任務組織：凡十八到四十五歲之壯丁，除開已參加武裝組織及智識青年外，經訓練後均須參加。因爲壯丁任務中最多的是運輸，所以又名爲運輸組織。

(丙) 婦女組織：規定十三至三十歲的，加以訓練後組織之。

(丁) 少年組織：規定十三至十七歲的男子，加以訓練後組織之。此外四十五歲以上的長者，有事時，請其參加，以備諮詢。上面是我們三年來實際工作中所經驗來的八個組織原則，用在篇首，先作一個簡明的敘述。

附浙江省昌化縣壯丁組訓運用系統圖於后。

(一) 自衛隊訓練——十八至三十五歲壯丁的普遍訓練

大戰中的縣政 (卷三)

(1) 當時昌化形勢，自杭嘉湖淪陷以後，昌化已變成臨近戰區的縣份。當時受過社訓的壯丁，寥寥無幾，民衆動員更無從措手。於是我們一面加緊社訓工作，一面則於二十七年三月間總動員重徵全縣戶口時，就準備壯丁的編組。四月，舉行分區的壯丁的普遍短訓，五月底全縣均告完成，乃將全縣十八歲至三十五歲的壯丁，統編爲鄉鎮自衛隊，（當時浙江還沒有自衛隊的名稱，我們之所以名「自衛」而不叫游擊隊或抗日軍者，就是要適應民衆富於保鄉衛土的精神，更可以避免抽調出征的懷疑），以應非常時期的需要。

(2) 組訓一般情形：凡是十八到三十五歲的壯丁，除在職公務員在校教職員學生，（私塾除外）及身有殘廢或確實有重病而經處署驗明後暫緩編入外，一律須受編組。每班是十四人，三班爲一分隊，二分隊爲一中隊，一中隊則成立大隊，區則編成支隊，由區長兼任支隊長統率指揮；保長鄉鎮長兼任分隊中隊或大隊長；不滿五保的鄉，設中隊；各分隊的編成以保爲單位，但有時因爲地理環境的特殊，也略有變動。

(3) 軍訓和政訓：訓練的時間是兩星期，以區分鄉爲原則，每日上午五時至八時下午六時至九時，爲的要不妨礙他們的農作。晚上則採集中宿營制度。訓練的科目，除軍事上的基本動作以外，特別注重於政治和精神教育。於是「立正」「稍息」的口令和雄壯的歌聲傳遍了每一個鄉村的角落。

(4) 各機關與駐軍的協助：熱烈的小組會，均由政訓委員主持，事先則公佈討論題目，並介紹參考的書報，使每個人都能有意見和發言的機會。負責訓練的人員，除社訓隊全部外，縣府，抗衛

會，縣黨部等各機關皆盡量派員參加。每一訓練場所，至少有一人負責政治教育。但是我們沒有軍事教官，當時由縣政府備文請求駐紮在本縣的二十五軍軍部，蒙他們及一〇八師選派了二十七位校尉官來分鄉担任。這樣總算稍具組訓的規模。大家的熱情也藉此高漲起來，殺敵自衛的勇氣，更濃厚地函聚於訓練場所的四周。

(5) 訓練經費 訓練的費用，因為社訓隊無法開支，由抗衛會決定每保每日籌米三斤，供給教官膳食，並發燈油雜費一元。昌化全縣是一百四十區保，而我們化的訓練費用，也祇祇這筆數目——一百四十四元。參加受訓的壯丁，計一萬三百十餘名，在一個半月的時間內，分三期辦理完成，當時我們檢討出這樣二點困難和三個特點：

(甲) 困難方面：第一是違背了農作時間。五月以後的昌化正值春耕最忙的當兒，原不該剝奪他們應該休養體力的時間來加以訓練。但是我們才三月抵達這裏，而敵人的鐵蹄，僅和我們天目一山之隔，隨時有進入縣境之可能，事實上無法再緩，因此動員所有的公務人員和智識青年，先作大規模的普遍宣傳和解釋，告訴他們黨軍事知識和本身的利益關係，總算才得到地方上多數人的贊助，而衝破了第一層困難，第二是民衆懷疑訓練他們誤會着訓練就是抽丁的準備，「好男不當兵」的封建傳統觀念更深地潛伏在他們的腦海中，特別是初期抗戰軍事上的受挫，他們目親着戰事撤退的國軍，親眼看到許多家破流亡的難民，當然更加重他們對「當兵」的害怕，老太婆爲了要請求兒子的免調，會跪在鄉保長面前不肯起來，有些不明事理的土財主，更會想盡方法的賄賂軍需電免調，爲

了這些問題，我們會說破了嘴，不嫌煩瑣的反復解釋，保證自衛隊不抽調，而是保衛本鄉本土與抽壯丁是兩件事，也會普遍深入的宣傳，可是仍有無故不到的。於是規定一次不到罰勞役一日，三次不到送醫院，而違抗命令阻撓訓練者則，依其情節的輕重移加治罪，嚴厲執行的結果，尙有特殊原因（如疾病連出）不能參加受訓的約四百餘人，爲要使每個壯丁都了解一些起碼的時智識，我們各分區舉辦了一次補訓。

（乙）特點：第一是在短期的普訓過程中認識和提拔了幹部。未開訓以前，我們曾爲了普訓和抽訓的問題，舉行了一次周慮詳盡的座談會，結論是不普遍的訓練，根本就無法把昌化所有的優秀青年挑選出來，於是決定採用普遍而深入的原則，凡十八至三十五歲的甲級壯丁一律受訓。第二是特別注意政治精神訓練：因爲在兩個星期之內要教他們學會許多軍事技術，事實上沒有可能，所以我們對於國家民族觀念的激發，抗日情緒的提高，及一般政治問題的分析，和擁護服從、總裁等重要問題，均訂有詳盡的大綱，作爲訓練時的主要內容。這時於目前政令的推行，得到了不少便利，因爲他們比未受訓以前，已有了相當的認識和顯著的進步，第三個特點是我們用一百四十四塊錢訓練了一萬三百十四名壯丁，因爲民窮縣窮，如果要拿出一筆大款子才能辦的事業，換句話說，就是叫這樁事暫或緩不要辦。但是主持訓練的教官飯總不能不吃，於是我們再來一次熱烈的號召，請每家拿出一二斤米來供給，已足夠教官的溫飽了，募米辦訓練在昌化解決了不少困難。當然赤貧和出征軍人家屬是不向他們募的。

(三) 幹部訓練——中分隊長附及保長

(1) 普訓後的幹部領導問題：壯丁經過自衛隊的普遍訓練以後，我們感到最嚴重的問題是幹部領導指揮能力太差。尤其是保長兼中分隊長，他們中有些不但不懂軍事技術，甚至軍事常識也一點不知，根本談不上指揮運用。各區及很多壯丁都有幹部訓練的請求，當時大家也感覺到不想法健全幹部，這一萬多自衛隊就不能發生出力量，等於虛設。於是先在（西區）頰口區著試辦，規定中分隊長附及保長一律參加受訓。七月十日開始，同時邀集了全區的鄉鎮長和有德望熱士紳協助訓練，時間是一個月，河橋（南區）島石（北區）接着繼辦至十一月全縣即告完竣。

(2) 着重戰鬥教練與對外演習：由於當時形勢的緊迫，我們特別加強軍事訓練，並採着嚴格的集中軍事管理。三角瞄準，實彈射擊，更列在所有科目中的首位。同時為要引起一般民衆對軍訓的認識和受訓者的興奮，我們在結束的時候，舉行三天至五天的大演習，將全區的重要地帶，巡迴行軍一次。這樣不但可以使他們熟悉地勢以防將來應變，而且利用他們到處大規模的宣傳，更有意外的收效。

(3) 訓練的教官和經費：軍事方面當時會請駐軍幫忙，同時因為時間的短促對於小部隊之生活行動管理，隊形的基本變化運用和指揮，性能隨時指示和給予實習見習之機會，政治教官則由縣府黨部，並請地方有學識之公正士紳兼任，注重忠黨愛國精神之激發。隊員的伙食，每天三市斤，由所屬鄉鎮公所提借預穀負責在秋收後籌還。辦公費每區以不超過五十元為原則，也是由區召開行政會議向各鄉籌募的。

(4) 訓練後的效果：因為我們分區辦理精力較為集中，覺得，這樣兩點收穫：第一由於組訓系統和行政系統的合一，打破了相互瞧不起和「好男不當兵」的傳統觀念。在沒有共同訓練以前，一般自衛幹部，常因為保長不懂軍事，輕視，自傲，而保長也當是「丘八」老粗。不在眼裏。於是相視背後亂罵，鬧鬧重直枝節滋生，組訓工作當然很難順利的推進。中分隊長附及保長訓練以後，不僅感情融洽，而且提高了地方行政幹部對軍事組訓工作的興趣，能推入至一般民衆。第二：一轟多壯丁力量的聚集，從此由形式上的編組，具備了骨幹和靈魂。在當時，因為幹部的不行，大有由鬆懈而自然解散趨勢，整訓後就很快的克服這「一危機」。二年來，因連次的幹訓，在應用和指揮方面，得到不少便利與實益之處。

(5) 爲什麼分區訓練：爲了管理精神易於貫注和便利以外，實在還有兩個時空與地理環境的原因，第一，我們有隨時遭受着敵人襲擊的可能，當時準備以縣署爲分縣政府，一切應變計劃和設施，亦均以區爲單位。萬一縣署淪陷即領導受擊戰。所以訓練也分區舉辦。第二：是本縣山多田少，各區均有成天荒地，風俗人情亦有差別，同鄉的民衆感情較好，我們因念需健全自衛組織，所以就利用他們休戚相關的小地觀念，分區舉辦。同時每區受訓的人數約一百五十人，考核每人的思想能力學識和性情也較爲確實，工作亦容易支配的適當。

(四) 土槍隊——「優秀壯丁」的武裝組織

(1) 本縣的客觀形勢：本縣地處浙皖兩省的邊界，巖山峻嶺，抗戰前時有匪患，縣城曾一度被陷，縣府被焚；抗戰後，前綫零星小股的逃兵，更常有過境，嚴重地影響着治安問題，於是土槍隊

就根據着這種客觀情況的需要而產生，利用本鄉本保之優秀壯丁，使其保衛本鄉本土，協助戰時政權之推行。河橋區署自先於廿七年七月一日試辦，結果頗為圓滿，當利用歷次組訓的成果，選拔自衛隊中合乎規定的壯丁，予以進一步的教育，原名爲模範預備隊，但以使用的都是民間集攏來的土槍，所以大家都稱土槍隊。

(2) 征選隊員的原則：當時隊員的征選，由保甲長以年滿十八至二十五歲的已受訓壯丁，體格強健，無不良嗜好，並富有抗日情緒者爲征選之基本標準。同時根據這樣二個原則：一、是家境富裕，文化程度較高，弟兄較多的先征；貧寒不識字弟兄少的次之。二、是家裏有土槍的，免服役壯丁儘先徵發；特別要免服役壯丁，他們與家鄉的關係最密切，要維持地方的治安也最起勁，所 調警後，現在，全區土槍隊員，均以免服役充任爲原則。隊的編組是每保一班，三班設分隊，二分隊成立中隊，各區設 隊，大隊長由區長兼任，中隊隊長由鄉鎮長及事務員兼任，各班隊長 由 隊幹部訓練結業學員及在鄉長軍 中選選。但 數保甲，縱橫相距二三十里。事實上，無法維持全區的治安，只得由正副班長各 隊員六名，分駐在兩處擔任勤務。

(3) 隊員的訓練和政工大隊的協助：二十八年三月八日，我們利用農作的閒空，正式開始訓練，至四月三日，全縣即告完成，期間是二星期，以鄉爲訓練單位，集中宿營，設軍事教練員及政治訓育員各一人。當時因爲缺乏軍訓幹部，乃請第三戰幹團的畢業學員和省第二政工大隊選派的隊員擔任，本縣政工隊及一部份公務員小學教員地方士紳，則充當政治訓育員。訓練科自由社

訓練依規定編發，每五日召開小組會議一次，儘量採用民主，活潑的方式，縣方則動員多數高級職員，下鄉巡迴指導，隨時獎勵懲處做打氣工作。

(4) 鄉鎮事務在訓練中的重大責任：以鄉鎮事務員為負責訓練之重心，他們都參加過軍事與政治的訓練，所以更具體規定下列注意事項：第一、維護軍風紀，禁止吸食鴉片，限制隊員請假，(請假一天以上者結業後補訓)，檢查隊員之整齊清潔，並注意合隊員的行動。第二、調查隊員之家庭狀況，教育程度出身及詳細地址。以及服務和犧牲精神活動能力。第三、主持小組會及各種娛樂，為要提高隊員的興趣和養成集團生活習慣。每晚均有娛樂性活動，小組會則以生活檢討。自我批評互相批評為主要內容，以培養自我訓練之精神。第四、協助軍事政治教育。為的是建立事務員威信，促成其將來的指揮地位，以便領導和運用。

(5) 訓練的經費：各發辦公費一元，燈油費三元，全縣二十七單位共計一百零八元。教練員政訓員，月支伙食津貼四元；全縣是五十四名，津貼費二百十六元。講義費每名五分：全縣一千零十六名隊員，(實到部的一千九百三十名)合計是一百元另八角，總計訓練的費用，是四百二十四元八角，在二十八年社訓經費內撥給的。

(五) 土槍隊的調整運用與幹部訓練

(1) 調整的由來：土槍隊是本縣固定性的武裝組織，編訓完成後，感覺到還不够嚴密靈活，於是同年五月間的鄉鎮長講習會上根據上峯的命令和實際情形，提出詳盡討論決定調整辦法，中國民兵團指揮管理，依法重編，官佐士兵不得在中途無故退出。並照陸軍懲罰條例之規定辦理。

(2) 合理的分配土槍：根據班數與人數，我們先將全鄉的土槍征集，然後合理的分配，槍托貼以名條，規定由某人使用，並保管，各區區隊長則隨時分別點驗，如體格過差或家庭特別困難，確有事外出而短期不回家的隊員，即予調發，以維持土槍隊的健全。

(3) 土槍隊員的權利：我們規定服役以下三項勞役，一、臨時為過境軍隊運送彈藥什物，二、常備民夫，三、渡河特殊規定的普通民工。任務是維持地方秩序，協助地方事業。但在區隊長認為必要時，我們會調派一部份來區服務，並予以溫習課程之機會，或指定地點，作短期間的重訓。集合時無故不到或故意迴避的，我們斟酌情形，以服役，申誡，開革等辦法處分。

(4) 經常的教習與運用方法：區隊部（即區署）設專人負責土槍隊的教習與訓練工作，各鄉保則聘請當地知識份子担任。方法以民主活潑實際為原則，並估計當地情況，採取分散與集中二種方式，相互運用，這樣調整後，我們一直運用到現在，它確已成為教化民衆固定性的長期武裝組織了，它協助着政令的推行，稀通了政府與民衆的隔膜。

(5) 班長訓練：土槍隊經過訓練以後，運用自較靈活，但是班長任重職繁，還不能充分適合戰時的要求，在二十九年一月鄉鎮事務員集訓班，檢討土槍隊的結果，認為要每個班長能負責應變，必須進一步的訓練班長當時本縣奉令成立後備隊一中隊，而後備隊訓練辦法，省方向未頒發到縣，我們即利用其原有幹部及經費舉辦全縣土槍隊班長及分隊長訓練，由國民兵團負責，三月十一日在縣城集中受訓，每人攜帶土槍一枝。同時聘請了龍鳳鄉的土槍手董百福為土槍技術教練員，伙食費由春耕互助收益內撥補半數，餘由各鄉自籌，辦公教育雜費，即移用後備隊的

經費請支。

(5) 訓練的內容與成功：這期的訓練科目特別注重偵察、觀報及野外演習，政治僅佔三分之一，預定一個月的訓練較快的結束着，四月十八日行結業典禮，從現在的眼光來評判，此次的成績，我們覺得最主要的是提高了民衆對自己武裝的認識，堅定了抗戰必勝的信念。

(六) 由訓練到教育——以掃除文盲爲第一步

(1) 訓練與教育：確定組訓民衆爲縣的首要中心工作以後，一年後我們普遍完成了自衛訓練，各種幹部訓練及士槍隊訓練。這時於命令的推行，兵民的整理，都起着很大的幫助作用。但是民衆文化水準過低，他們還沒有自覺的風氣和習慣，訓練的時間既短，日久勢必丟之既後而故態復萌，所以我們爲要鞏固和發揚組訓的成果，決定於廿九年春，實行掃除文盲運動，利用原有的組織系統，以教育爲手段，而更進一步加強民衆訓練爲目的，期能合乎建設之要求，充實民力。

(2) 掃除文盲的幾點重要辦法：當時曾訂有詳細的掃除文盲辦法，其省要定 大概的要點列舉如下

一、二十九年以教育爲繼續民衆組訓的另一方式，各保設戰時民校一所，負責掃除十八歲至四十五歲之壯丁文盲，保區遼闊的分兩處教學。

二、保長兼任民校校長，教員由當地小學教員區分書記黨員知識青年任務隊員及中等以上學校假期回鄉之學生擔任。

三、辦理的時間爲兩月，每日教學兩小時，利用農閑時開辦。

四、初級小學畢業，或已在學校短小畢業及身體殘廢確患有重病者，驗明後方得准予免緩入學。

五、曠課者罰處勞役，如辦兵差運輸等。曠課一日，罰處勞役一日。

六、各校教學，一律採用壯丁隊編制，十二人一隊，設正副班長，三班為一分隊，由於正副隊

長負責軍事管理，並以土槍隊幹部或隊員充任。

七、各校教學以日間為原則，如晚上辦理，燈油由保自籌。

八、課程依據學校課程標準，另加精神講話，每天十分鐘，注重抗戰情緒之激發，及當地不良

習俗之改正。

九、辦理時由各機關會同派員下鄉督導，期滿後派員舉行考試，視成績之優劣，分別獎懲。

十、每校經費十五元，一律由縣發給。

訓練的經過根據上面的要點，我們分作三期來辦，第一期為試辦期，自二十九年四月一日起

指定烏石區之大許，板橋及仁溪鄉之第四保先行開辦，一共是十校，被強迫入學的壯丁計六百

二十七人，參加和主持教學的是三十一人。第二期是縣屬臨時民校的全盛期，自七月一日起，

指定一區、賴口所屬各鄉鎮同時開辦，十八日起又指定河橋區之石瑞、耕新、河橋等鄉開辦。

這樣造成了羈化普遍學習的空氣，並訂定競賽和獎懲辦法，沒有不辦。什麼辦不通或不來的困

難。這期共設班十六校，一百五十六班，被強迫入學的壯丁，計六千二百五十四人。參加這上

作的學員，除校長小學教員等外，並有暑期回鄉的中學生一百五十四人。第三期為結束期，自

十月二十五日起，凡是沒有辦過民校的如昌南鄉，及龍鳳鄉辦理無成績之八、九、十三保，一律

令停辦並補辦，務使全縣壯丁文盲完全掃除，計設四十一校，六十三班，入學的壯丁是二千

五百三十四人，參加工作的人員是一百二十九人。

- (4) 幾點辦理的心得：第一我們沒有一般民校，辦時學生很多，結束時僅剩幾個或中途無形停頓的現象。因為掃除文盲的目的，是為增進組訓的成效，所以我們仍採用壯丁隊編制，實施軍事管理。這樣既不須招生，也沒有遲到或曠課等問題。第二保長兼校長，土槍隊幹部兼隊長，可以取得政教聯系合一的實效。同時鼓勵各保民校成績較著的結果，可以更融洽保長與土槍隊幹部的感情，養成互助合作的熱忱，自動提高工作效率與工作的創造性。第三根據民衆組訓的程序，擴大的對象，第一年為壯丁文盲，第二年婦女文盲，第一年為剩餘之老弱文盲，男女老壯，分別教學，這不僅適應他們壯年期的個性，易收教學上的效率，而且訓育問題亦可因之減少。第四辦理的費用，較一般民校經濟，而受教的人數却較一般民校為多，我們每校的經費是十五元，內教員津貼五元，辦公費二元，學生用品八元，全縣計二千二百五十五元。二十九年入學的壯丁是九千五百十五人，平均每人所佔的費用，祇銀二角三分。第五本縣的文盲，二十八年戶籍冊載有三萬二千七百九十七人，約佔全縣人口總數的百分之四十左右，假如拿二十九年成績和費用來類推，我們要肅清全縣文盲，祇需九千元的經費和三年的時間，事實上不難辦到。因此我們目前正進行着婦女文盲的掃除，預期在三十一年的末日。全縣能達到沒有文盲的理想和希望。

(七) 由自衛到自給——打定土槍隊的經濟基礎

(1) 春耕互助隊的組織：本縣的糧食，平時要缺四個月左右，抗戰後，由於壯丁的出征和兵差的頻

繁，勞力日減，影響生產當必更大，在二十七年的春季曾發動過春耕，墾荒運動，可是收效甚微，原因是我們祇有宣傳與無組織的督促推動，沒有利用當地的組織力量來作爲這運動深入的中心。因此二十八年經過熱烈的研討以後，認爲必須有一個推動的組織系統，規定擴充的面積，並檢查其收獲，同時有計劃發動婦女農作，以彌補壯丁勞力之不足。於是決定以土槍隊及婦女爲中心，成立春耕互助隊，負責推動春耕的墾荒運動。

(2) 實施辦法：由縣府擬訂，經鄉鎮長會議及鄉鎮事務員訓練班具體討論後，決定照下面的幾點辦理。

一、耕種互助隊的組成和所耕種的土地：耕種互助隊的組織（原稱「耕互助隊」）以保爲單位，每保組成一隊，以土槍隊全體隊員二人及已受訓練婦女體格最強者十人爲主體。互助隊除耕種固定面積之土地以外，並受保長的指揮，發動全保壯丁及受訓婦女，分別參加工作，同時對征屬兩地，互助隊要幫助代耕。

二、墾荒面積的規定：本縣荒地尙多，除經查明確無荒地之保，得開山造林或增加多耕面積代替原則，每保至少須墾足五畝，中心小學與區署各二畝，城內各機關團體十二畝，各保長及主管人員覓妥規定地域內之荒地實施耕種以後，同時要將耕種的情形填表報告縣府，由政府派員查核，決定獎懲。

三、劃分耕作面積分工負責：我們依照壯丁婦女的人數多少編分幾組，並指定一人負責，自下種至收穫，由負責人督飭該組人員分工管理，如因負責人疏忽而致歉收時，我們要提交保

民大會公決，責由負責人賠償一部份以示懲處，成績優良者則予獎勵。

四、作物種類之規定：我們規定一律以食用作物為原則，同時規定其最低限度的收穫量，每畝最少要能折合穀數一百斤。其收穫物的保管和運用由保長或保人負責，並訂頒保管及發放規則。收購品的用途。首先辦土槍隊的槍藥等，有餘的，則做三分分配：土槍隊一份，保辦事處一份，保團民學校一份，收支情形則呈請備案，並隨時公告。

（8）實施的成果：現在我們的工槍隊裝備，如笠帽、乾糧袋、毛巾、洋鐵碗等，均取之春耕墾荒的收益，已毋須再行籌款攤派，少數鄉鎮，更可以藉此來開支多防巡邏檢查的伙費。這不僅增加了糧食的主產量，且打定了土槍隊的經濟基礎，使隊員與組織有生活的關切，能進一步的積極地鞏固自衛組織。

尾言

末了，我們知道這報告裏面並沒有什麼新奇寶貴底經驗，我們更沒有用報告文學的體裁，漂亮動人的詞句；來有聲有色地描寫辦理的經過——而僅是那麼平凡簡單的一堆敘述，但因共有三年來綿延不斷的時間，我們緊守着這一塊山土，果核時空讓我們而努力，覺得組訓上較有整個的計劃，能腳踏實地循序漸進，因此今天的政令推行，也覺得容易辦通。

我如何組訓昌化婦女

(一) 我們辦組訓的動機

當民國二十七年初到昌化的時候，我們感到最苦的是辦理兵差，軍隊過境的很多，農夫子當然很急，而壯丁呢？大都避不見面，或上山下田耕種去了。這使我們鄉隊長或警察等到每戶人家時，所碰的牆不多全是婦女，最棘手的是她們根本不聽你講話，就一大套哭哭啼啼的訴苦，後來再推行壯兵和徵款等政令，她們更會變樣蠻不講理地罵你，使你無言以對，簡直毫無辦法。有些某甲更因受刺激而硬要辭職，她們之所以敢這樣大胆，有它客觀的原因在。

第一：昌化自洪楊亂後，普通感覺到勞力不夠，農民的農具，以童婦與早婚來解決勞力兼，他們的理論，是早種油菜早結子，就孫的心越切，祇要整個媳婦年齡一兒十大些，既可早種孫，又可幫助家裏勞作，兼養活的丈夫。昌化人稱呼自己的妻，為「老娘」，就是這個道理。所以昌化婦女的力量相當大。例如家裏經濟權，大都操在婦們手裏，男子借不到債，婦女却有辦法通過債權方面的女當家。而所得到的你如果向昌化男人談起「錢」和捐錢的問題，他們很少敢肯定的答允，常會回答你「我要去問開家裏看看的。」

第二：她們很相當自尊，很尊重男權女心理，好像已經正處到了「男女平等」的境地。根據我們捐款派伙徵兵的經驗，甚至保甲長的話，遠不及她們的母親或妻子講的話有力量，一般男子也好像有

點一區內一似的。

根據了上述實際情形，我們覺得這是開慶昌化婦運的有利條件。同時要使戰時政令順利推行於昌化，也必須激發婦女的抗戰熱情。利用她們優越的地位和閑空時間，來施以短期訓練，使她們認識抗戰與自己切身利害關係，才能減少阻力。

經過數度的熱烈討論，終以我們決定了先來一次試驗性的示範訓練。

（一）第一次試辦

這責任交給了各區區長，成功或失敗，完全憑區長是問。於是各區區長在區論會上帶去決議之後，婦訓工作就在各區署所在地設場展開了。婦訓教官是一區專署的女學生軍。當然，在試辦中，誰也不肯自己的一區落後。區長對區長：區長對婦女教官，婦女教官則對受訓婦女，說盡了許多鼓舞的話，着實做了不少的「打氣」工作。

開始的第一步，是統計應訓人數，根據了戶口清冊，把十五至三十歲適齡婦女統統抄錄下來。這不比點名冊，一個也不會漏掉的。接着就舉行擴大宣傳，到處貼滿有關婦訓的標語和圖畫，召開保甲長座談會，發動小學生吶喊，同時去拜訪地方父老及智識婦女，一面想探息些地方的底層實情，並証實他們對於婦訓的方法和意見。另一方面當然想由她們來倡導號召。可是抱着十二分熱情去拜訪的結果，却使所有希望，變為泡影。地方人士則堅決反對，幾位唸過書的女兒們，看見穿草鞋的婦訓教官已早一溜烟走了，弄得介紹人也左右為難。很是尷尬。

第二天由應訓婦女家裏去挨戶宣傳，十之八九，均由家長是其來講應訓的委員，事後偵查癥結，昌化婦女既有優越的家庭地位，問題倒不在家長反對，而是很多婦女受了智識婦女的牽制，原因是女學生軍穿着破舊的灰布制服，加以連日奔走，一副敗兵模樣的形態，難以得到她們的信仰，而故意阻撓，這也可見服裝整齊的重要，尤其是初次給人的印象。

既知是爲了這樣小事，倒提高女學生軍對工作的興趣，當時決定緊注把應訓的問題暫擱一邊，全力向規定範圍以外的另一個村莊去突擊，協同了鄉隊，當天以後，就挑了十八個縣蓋和十五個自動參加的住宿，這意外收穫，給了大家無限的愉快和興奮。

怎樣對付範圍內應訓的婦女呢？勸導，訪問，強迫保甲長催促等方法，已都用過，仍就毫無效果。於是採取間接誘導的策略，拿事實來逗引一般自命不凡的智識婦女，明知她們十分輕視，不願受女學生軍的訓練，女學生軍也放出很驕傲的様子。看也不屑去看她們一眼。一方面則故意帶領着已來受訓的婦女，經常到田間去漫步唱歌，多講故事，種種種種的娛樂活動，使她們目睹耳聞，還生活的樂趣，願與家居生活的枯燥冷淡，而羨慕訓練。漸漸出熟悉她們的，每晚去傳聲筒，終於先來了兩個。我們的辦訓教育當時便毫不放鬆的抓緊她們，從家庭瑣事暢談到學校生活和工作經過。使她們無形中覺得小學畢業並不怎樣了不起，而有希望訓練的要求。這穩由二個而四個，很快的和所有智識婦女都攪得像姊妹一樣親暱了。

可是在正式開訓那一天，除了經過調查應該免訓的以外，到鄉還是寥寥無幾。跑到她們家裏去看時，方知她們都換好了乾淨的衣服，在似等非等的躊躇着。怕着原是婦女的特性，昌化婦女雖敢對本

地人前丈夫前不示弱，究竟還沒有瞧見過大一號的場面，還不够大方。於是，由婦訓教育去接應的引導入學，智識婦女更幫助宣傳，一時風氣丕變，不但應到的婦女已都來營外，而且有好幾個從二十里趕來受訓的。可是困難並不中斷，謠言誹謗攻擊，以及石區在初調時的婦女，竊她，她們不睬，說她，她們啼哭，弄得你心煩意亂熱情漸減，似乎很少辦法。當時又經可拚命的抓緊智識婦女大家商量的結果，認爲對付的謠言，則以事實去粉碎它。譬如謠言「外國人有野心」，「訓練過要當娘子軍」，「好女子不該去訓練，去訓練的都是壞人」等，我們都將這些謠言的實際軍事管理，老谷倉變成學員的教室，婦訓教育則睡在倉的門口，而石區長去談話受訓婦女的家長來營指揮批評並解釋訓練的意義與目的，保證不會去當「娘子軍」，這樣終於很缺的克服了謠言和家長反對的氣。至於對內的啼哭不聽話，這因石區風氣特別閉塞，有種種現象，其或她們在沒有人瞧見時，就閉起自己房門，却在裏面很耐心的練習着日課所教的动作，於是我們利用她們的好勝和怕羞心理，在區署裏面大禮堂內數練，並禁止男人參觀，一月以後，她們却又竟敢大膽地跑上台去表演了。

課程支配——在一個月的短期間裏，要令使婦女感到枯燥，而編排一張適合訓練要求的課程表，確是一樁難事。我們除遵照省定的標準外，並儘可能的根據婦女智能與時間，編排了休息表，學術科進度表，及淺顯的識字教材。課程選擇的標準，在政治方面，第一是三民主義，這是我們抗戰建國的最高準繩，也是一切工作行動的共同法則，我們必須使每個婦女絕對服從領袖，服領袖的革命言行，使受領袖實行，而集中意志，集中力量，我們必須使每個婦女絕對服從領袖，服領袖的革命言行，使受領袖者堅定信仰，發掘她們潛伏的偉大力量。二是認真精神總動員與民族英雄故事，使受訓練婦女遵守國

民公約，瞭解歷史上那種軍歌可泣的悲狀史實，如木蘭從軍、岳飛、戚繼光等，提高她們對民族的自信和自覺。四是戰事和救護常識，除了講述英勇的戰績和暴露敵人的醜行以外，對於防空、防毒，空室清野，以及如何實行新生活運動的社會上不合理的風氣，也是經常講到的。軍事方面，主要是怎樣使她們養成過集體有秩序生活的好習慣，怎樣以誘導和啟發的方式使她們能維護秩序，遵守紀律，「立正」「稍息」以及隊形變換等基本動作，我們原沒什麼奢望，可是由於她們的好勝心，不甘在土鎗隊面前示弱，却也得到了相當不錯的收穫。

內務措施——因為限於經費，無法另僱伙伕與勤務，於是不得不使全體官員，共同組成如下幾個小組：（一）烹飪組，負早中晚三餐採買烹煮之責，（二）整潔組，負責內外環境清潔之責，（三）勞動服務組，還是最活躍而辛勤的一組，一些費力或笨重的事務，都交這一組去負責，如搬運東西，挑水，劈柴，大掃除等，每天總化去不少勞力。當然，這並不是整個組織的一部份，但日常生活問題，却賴此而很輕鬆地度過了。

教育方式——我們力避多用演講式，盡量舉出淺顯的例子來反復說明，啟發競賽，我們都混合施用，凡必需黑板或重要講演科目，都在室內舉行其正確注意力之致分散，也比較嚴肅鄭重。但要顧到婦女的不習慣和枯燥起見，後來我們隨時變換課堂的形式，和改進環境佈置，更有好多學科是放在室外的。山頂水濱森林或曠野，常是上課的地點。特別是歌詠與練習口令，和其他需要實物幫助的科目，還嫌不儘可提高她們的學習興趣，還可吸引其他婦女的欣羨，而要求參加。然而上軍訓術科時，又截斷不同師生的界限，分得非常整齊嚴格，因為她們少見多怪，又很怕羞，不這極幹，她們便笑不

可抑，永遠看不到站挺的隊伍了。

習慣訓練——第一是集會，使紛紛的意見供諸於會議，我們定期的會議，有娛樂會，小組會，生檢討會。臨時的有膳食會，遠足會，工作檢討會，九一八十節籌備會，以及學員私自籌備召集的歡送教官等會。這些原不足為奇，但要使婦女變成習慣，也是費心力的，其餘如遠足禮節行動姿態，我們都隨時訓練，務使她們沒有醜禮貌以外的舉動，還舉行了一次赴安徽小九華山的行軍，改良迷信賭博，及不正當社交等惡習慣，指導針織理髮刺繡等技能，更是我們的中心工作，她們好奇心很重，都十分努力的學習。

農種運動——（一）黎明運動，爲要使大家早起，每天五點鐘治橋高歌把民衆從睡夢中喚醒，並實施早操。（二）清潔運動，分兩個步驟，先是個人方面，每兩天檢查一次，最清潔予以獎勵，然後進到家庭方面，我們不拘時日去挨戶檢查前後共三次。（三）節約運動，當新生活運動課講過以後，即開始實行，零食是在絕對禁吃之例，衣食及其他開支，也都比原來要節省五分之一。

組織編制——（一）歌詠隊負教授歌詠，使救亡歌曲普遍流行於鄉村替代小調。（二）縫補隊負籌製棉衣軍鞋及軍隊過境時需要縫補之責。（三）組織主婦，爲了要增加他們對我們的備仔，有空時經常和她們接觸談話，召開主婦座談會，由縣長親臨蒞話。（四）組織兒童，當訓練初開始時，許多婦女教育常常會吃有失學兒童的虧，他們隨時隨地攻擊，——狂叫，狂笑，簡直使你無法解釋，於是想盡方法的誘制了一個帶頭皮的兒童，要他爲頭召集，結果竟如願以償，替他們編隊以後，我們就利用他們的模仿性，實施軍訓，教唱歌，講故事，學習超過於婦訓班的學員，經過編隊以後，不但不再

搗亂，還情願充當婦孺教育的傳令兵。

編制以六人一班，三班合一小隊，三小隊爲一中隊，但參酌實際情形，也有一中隊轄五小隊或十人爲一班的，每單位設中隊長附各一人，爲日後便利召集起見，外村人及保送學員均不任小隊長以上之職。

受訓人數——在第一次試辦中，河橋區七九、湯家灣一一八，鼻石區七六，頰口區八三，昌城六二，一共是四一八人。

自發活動——訓練結束以後，河橋區由中隊長領導發動捐募寒衣，計募得二十餘件，送交區署。同時又集合一次，曾獲汪專員乘便檢閱，頗爲滿意。鼻石區則在「九一八」紀念節登台表演，尤其是唱歌，當然比土槍隊要好得多，於是引起了地方人士的欽嘆和敬仰，檢討試辦中的成績，以鼻石區爲最優，由於當時區長的幹練活躍，在國慶日那一天結束時，婦女竟熱烈的要求繼續訓半月，我們想要激發鄉村婦女離開了家廬自動地要求整天的再訓半月，確不是容易的事。當然整個講來，雖我們的理想還很遠，但各區都有創造性，雖熱烈苦幹，總算不徒負「示範」之名。經過訓練的婦女已很可看出她們顯著的進步，另一方面則打擊了反對婦孺認爲婦訓不可能的論調，堅定了我們對婦女的信心。

(三) 幹訓與普訓

示範訓練鼓勵了大家，愈想實施普訓的願望，但是苦無幹部，專署派來的女學生軍爲其他的任務調回去了，我們再四留也留不住她們，於是在擴大縣政會議席上，決定培養本地幹部，通知各鄉選送

優秀婦女先舉辦婦女幹部訓練班。

二十八年三月十八日開始，這次好像已都詢有成竹，原則計劃實施辦法，政治教育進度預定表，軍事教育進度預定表，以及學員服務規則，訓練注意事項等等，事先訂得很詳細完備，地點是城區，經費向縣撥發六四元外，學員伙食費（每人約五元）則各鄉自籌，一共是六十五名學員，她們的平均年齡約二十歲左右，大都是小學畢業，或已受第一次訓練而成績優良的婦女。

訓練中的幾個特點——第一、我們盡量高抬受訓婦女的地位，要大家認為選送婦女受訓等於保送來縣留學，每人由鄉裏備送新制服一套，在羣衆場合或鄉保長面前爲要使她們建立威信，將來隨順利進行普訓，大家都很敬重受訓學員，連縣長也特別重視，十分客氣。第二、加強軍事備科，各個教練和基本動作，務使力求確實，特別認真，並訓練她們指揮管理的能力。第三、注重會議訓練，我們訂定曾有討論事項預定進度表，每晚七至八時半舉行着座談演講批判，檢討同樂等各種會議，培養她們演講的口才，使之有領導一般婦女的能力。

這次幹訓已無諛言攻擊了，教育除軍事硬習下來一人和今政工隊員以外，大都是各機關的高級長官，四月十八日結束，名義上是政訓隊主辦的，表面和軍事科都相當不遑，而相反的，由於多數教官的不懂婦女心理，只知打官話，消極批評，由於婦女的心地偏狹，豈不起打擊，感情問題，却常常盤扭、化了縣長許多勸勉和安慰的功夫，從這裏我們得出一個經驗教訓，就是任何民衆工作，如果僅憑由上而下的信念，不去研究實際的材料來辦，十九是很鮮成效的。

幹訓結束，我們就接辦島石區仁溪大許兩鄉普訓，試辦結果，成績尙屬滿意。

至二十九年二月，我們就呈派了訓練經費，決定把婦女會訓，作爲二十九年度縣中心工作之一，同時請求浙西行署派來了婦女營營長戴谷音，及區隊長葉梅婷率領隊員二組，協助訓練，才籌劃停當，可是去年幹訓的畢業學員，烏石區普訓後，就分散回家已久生疏，爲謀健全各鄉鎮婦女幹部完成普訓計劃起見，我們又決定將普訓幹部畢業學員，在河橋區署集训一星期由縣長河橋區長兼正副班長主任，下設教育長軍訓隊長各一人由婦女營長區隊長兼任，主持班內一切事務，並負責軍訓管理。

二月十二日開始集训。這次的教官除由縣府指派以外，六十個學員個有九個專任負責的女職官。在人力與管理上講，已很充足周密，經費也增至一七八元，課程分配及教學的方式與方法，也大都根據第一次示範訓練所直接經驗進行的，不過這次特別注重術科的複習，一三四立正稍息的尖銳叫聲，和音調圓潤的婦女歌聲，當時充滿了河橋鎮的四周氣氛；總之，彷彿被人忘記似的婦訓工作，又激起了大家心底的熱潮。

一星期的時間，很快圓滿，然而大家對熱情踴躍頂讚，學員們也認爲集訓時間太短，於是在各方的鼓勵和要求之下，我們延長了一星期，至三月七日方結束。

接着就河橋區開始婦女普週訓練，四月八日全區告竣，原委會同土槍隊大檢閱一次，後奉專員公署電佈展期至各區婦女訓練結束時合併舉行，改決改期，十四日起，城區開始普訓，再逐次普及其他各區。

幾項訓練原則——（一）不脫離生產，不影響太大。（二）以保或聯甲爲訓練單位。（三）教官以二人或三人爲一組，集中教授，以補能力不足之短。（四）以傳教方式宣傳抗戰常識，並訓練其能

隨時集合。（五）由縣政府，社訓隊，縣黨部，三機關派員專門負責聯合主辦。

自十四歲至三十歲婦女，除規定懷孕疾病在校肄業或有三歲以下之乳孩在外，一律參加訓練，期間是兩星期，每日上午（標準鐘）十二時至下午四時，從編隊後起算，每隊連始業式在內都實足上滿五十六小時爲止，無缺缺爲二次以下者，罰息學金一角，三次以上者每次二角，並警告其戶長嚴加督促，五次以上的除責令繳納息學金及補訓以外，還得將其戶長，傳請區署懲辦。在這種寒風行的辦理過程中，受訓婦女缺課是很少的！

編制是每保成立婦女隊，以六人至十二人爲一班，設正副班長，每班的隊員均保一村爲原則，三班爲一分隊，三分隊爲一中隊；教育的膳費雜費，由保籌給；科目則注重精神與政治教育，黨義，領袖宣抒，以及看護常識，救亡歌曲都是主要課程，軍事則以各個及班制式教練爲限，軍事訓練其能隨時解散集合，遵守秩序。

工作分配——（一）管理方面，由婦女同志督測幹訓學員盡責。（二）教學方面，除一部份學科另聘教官外，由婦女營同志及政工隊隊員担任。（三）行政上問題，由區長派員督飭鄉長負責辦理。

實行三級分層負責制——第一級：是幹訓班畢業學員向受訓婦女負責。第二級：由婦女營同志向幹訓學員負責施行，並督促鼓勵指導教學方法。第三級，爲分派重要人員對婦女營同志負責勉勵督促幫助解決疑難問題，在三級的分層負責之下，因爲訓練時間既短。每級一有責任心，我們都減少了很多麻煩，也得到了相當成績。

一人一鞋運動——這是一個相當可觀的數目。我們規定愛國婦女，均須備有二人併製布鞋一雙，

(即每人一只)同時普遍擴大宣傳，會同鄉保甲長，發動不受訓婦女，也自願捐贈布鞋；鞋內服用蠟寫明「昌化縣婦女普訓學員×××××敬贈」等字樣。這不是物質上的一點收穫，可貴的是建立了全縣婦女，對抗日將士之尊敬心理，我們並訂定獎勵辦法，每保能繳發自動捐贈布鞋十雙以上者；由區署呈請縣府發給獎狀，十五雙以上者，由縣府記大功一次，由於當時運動的深入，熱烈得獎的很多，紫雲鄉二保保長，並記大功一次，受訓婦女是一個也沒有不繳的，這運動一直延到十一月底結束，因為全縣的普訓，也才於此時完竣，總計全縣受訓婦女，是五七二〇人，捐鞋却達六二六雙之多。

婦女隊檢閱——自從四月八號檢閱改期以後，似乎都在細心着選檢閱處偉大場面，能早一天到來，議論紛紛，大家更猜疑着究竟能否如願的集合。終以我們在四月二十八日，舉行檢閱了，地點分縣城及湯家灣兩處，受訓婦女除了很少數的患病准假以外，個個帶着愉快興奮的心情，準時到達——雖然她們最遠的有四十華里，大概這是昌化亞吉以來的第一次吧！因此，觀衆的擁擠情況的熱烈，真的非筆墨所能形容了！

六月八日，署賀主任和一區注專員來昌，我們又集合了城南二區的婦女隊及土槍隊，舉行大規模的檢閱，頗得贊許的好評。

(四)三十年是昌化婦女讀書年

從組訓到教育，實在壯丁方面，我們已得到一些經驗，二十九年內，我們下了一個決心，決定在三年之內，要肅清全縣的文盲，十足歲至四十五足歲的壯丁文盲九五一七人，在過去一年內，已經

肅清了，今年是掃除文育計劃實施的第二年，爲了加強婦女組訓，並完成肅清文育的三年計劃，去年的重心在壯丁，今年的重心在婦女，所以我們提出了「三十年是昌化婦女讀書年」的口號。

我們的辦法，規定凡是十三足歲至三十五足歲的婦女文育，除了身體殘廢，開學時患重疾懷孕在五個月以上及有三歲以下的乳孩等條件可以申請免緩學外，其餘在本年內一律入學修讀初級民校課程，實施機構，有中心學校國民學校的地方還責任就交給學校去辦理婦女班，沒有中心學校的保就要保專設婦女民校去辦理，專設各校，由保長兼任校長，校舍利用當地小學或其他公共場所，保城遼闊的地方，並准設置兩班，分在兩區集合辦理。教員任用婦訓幹部當地智識份子，優秀黨員等担任。在名義上雖是叫民衆學校，實際上是個婦女隊的訓練，編制以六人至十二人爲一班。設正副班長，三班爲一分隊，設正副隊長各一人，負責軍事生活管理。經費每校十元，由縣在教育文化費項下支給，教員是義務職，有少數殘保是請外鄉人來担任教員，那麼必要伙食費由保籌給。

各校課程，是根據部頒國民學校民教部成人班婦女班暫行課程標準，有國語、公民、常識、算術、音樂，爲了適應需要，公民、常識內加授家事常識，每天還有十分鐘的精神講話，三十分鐘的家事訓練，上課時間，在標準鐘十二時開始，至二時四十分結束；這樣對她們日常在家所做炊飯等工作，並無多大妨礙；教材方面：國語採用部頒乙種農校課本，音樂指定以國歌壯丁上前線昌化婦女解放歌人人愛他等爲必修的教材，算術公訓依照標準，軍訓進度，由縣規定，精神講話由各教員自行準備。

我們這次辦理婦女民校的特點是：

1. 我們認為婦女文盲，為民衆組訓工作的深入，除了提高婦女文化水準外，以加強組訓為主要目的，故採用婦女隊編制，實為軍事管理，重組織，重紀律，故派一般民校所發生之招生留生遲到缺課等問題。

2. 每保平均普辦一校。保長兼任校長，婦訓幹部兼任隊長，政教合一聯系，很能收三位一體的精
神運用靈活。

3. 經費每校十元，支配為辦公費二元。學生用品費八元，每保人數平均在四五人，所以每人佔教育經費為二角二分，很見經濟。

4. 本縣辦理時採用動員方式。教育科人員，在辦理期間動員督導外，並以社會教育推行委員會的名義，請黨部，國民兵團，動員會，第三編中，民教館，青年服務隊等多派員參加，分鄉督導，平均每一鄉鎮有常駐督導員一人，督促各校確實照辦法執行，並考核各校辦理狀況。

5. 文盲入學一律強迫，違抗入學的，處罰慰勞鞋一雙，每天無故曠學的，處以罰錢五角，由警察所區署及土槍隊負責執行。

城區河橋區九個鄉鎮，已經在二月二十日起至四月二十日辦理，因為這是在上半年農事比較最空暇的時候，入學婦女文盲四千二百人以上，辦理結束時，由縣派員去考試，試卷試題由縣準備，為了防止舞弊，要求結果準確起見，所以試卷分甲乙兩種，由督考員親自帶往擇用，時間在三天之內，一律考過，根據考試結果，評定各校辦理成績，予以獎勵或懲處，頰口區島石區各鄉鎮，已定在七月份起辦理，在秋收以前結束，因為在這暑期裏，有許多回鄉中學生，可以請他們來做幹部。

昌化文化很是落後，十三歲以上受過小學教育的婦女極少，所以全縣八萬人口裏，十三歲以下至三十五歲的婦女文盲，在一萬人以上，她們因為終年在家庭料理家務，智識很少，她們對社會國家，所負的責任，她們對大時代的認識，都極不清楚，民校的時間，雖僅短短的二月，將來還將利用機會，加以溫習補充，但是現在已有一個普遍的現象，我們可以看到她們在廚房裏談論着抗戰勝的道理，在商店都傳出她們讀書的聲音，在田野里聽到她們在唱解放歌……

佔了社會半數的婦女，因為她們智識的提高，時代認識的清楚，對於當前抗戰建國直接間接的幫助，我想一定可以生出偉大的力量！

（五）我們對昌化婦運感想

三年來的昌化婦女，由於時代的躍進，總算也隨着變了一點樣子；但是變得很不夠，她們雖然婦女解放軍整個民族復興以後，才有出路，可是她們還不能積極起來爭取，還不能熱烈的參加生產，這責任當然我們來負，但限於經濟，有許多事情，我們却深深的感到「力不從心」之苦，譬如；我們很想辦一點適合婦女體力的紡織之類工業。到現在連一個紡織合作社，都是沒有籌備成立。

回憶辦理經過，我們覺得很簡單的兩點，就可安穩於自己的一點是大家能同心合辦，一點是辦理上尚有步驟。

「破壞公路」與「構建國防工事」

一、前言——兩種工作一個意義

「破壞公路」與「構建國防工事」從狹義方面講，一個是消極的破壞，一個是積極的建設，兩者各不相容；假如從廣義方面講，「破壞公路」却是構建國防工事的一個環節，也就是說二種工作是一個意義，因為：

1. 戰爭的原則——打擊敵人，保衛自己；戰爭的目的是在打擊敵人，保衛自己，打擊敵人的力量愈大，方法愈多，勝利的可能，也愈有把握，公路的破壞，國防工事的構建，就是阻止敵人進擊，保衛自己勝利的一樁方法。

2. 破路等於築河，工事等於圍牆：無論中外古今，不論大戰小役，它的戰鬥最高原則，不是「攻」便是「守」，所不同的祇是技術上的差異，假如你問老百姓為什麼要破路、築工事，或者不易明白，若問屋外為什麼要打圍牆，城外為什麼要開一城河，他們就會告訴你是為了防止盜賊和匪寇，總括一句話：是為防止敵人，其實破路構建工事，與圍牆城河是一個道理。它們的相差點，一個是防止少數人的敵人——盜寇，一個是防禦整個國家民族的敵人——日本強盜。

3. 敵我軍備武器的懸殊：誰都知道，敵寇侵略戰爭的準備，已有六七年以上的歷史，我們全國上

下的團結抗日，却在北伐以後，發動於蘆溝橋的砲聲，所以兩國武器軍事組織的相差非常懸殊，在抗戰初期，敵寇憑着他優越的武器，採取戰略上的攻勢，同時因為東南幾省交通便利地形簡單，使日寇的重兵器能够靈活應用，發揮力量，我們就被迫採取了守勢防禦的迎戰，一面便遵照總裁所指示的步步為營的戰術，決定破壞鄰近前線的交通道路，構築堅固的國防工事。

4. 滬戰的教訓：「八一三」淞滬戰役，我軍以簡陋的武器與敵對抗，竟支持了三個多月，打破了敵人速戰速決的迷夢，但自敵在金山衛登陸後，因為利用我們的鐵道公路，（內中有幾條路還是抗戰發生後才加緊修築的）進擊非常迅速，這個事實教訓了我們凡是戰區附近的鐵道公路，是應該澈底的破壞。

5. 以空間爭取時間：這次戰爭是中華民族與日本帝國主義間的決死戰，日寇企圖以速戰速決的戰略，以達到迅速戰勝中國的目的，但是我們絕對不上日寇的當，與同敵人硬拼，要在短時間內決定勝負，這是不可能的，所以我們必須處處阻礙敵人的進攻，滯延敵人的前進，俾使日寇從速戰速決轉變到我們的長期抗戰，也祇有這樣，才能保證抗戰的勝利。「破壞公路」「構建國防工事」便是這種阻礙敵人力量，防禦敵人前進，以空間換取時間，爭取抗戰勝利的一個策略。

一二、宣傳——克服一切困難

1. 當時的遭遇：二十七年春天，正是敵勢猛進，首都省會均相繼淪陷，浙西半壁山河，危在旦夕，昌化人民驚惶萬狀，當時我們奉到了破壞抗敵後方的命令，又還遇到下列的困難：

(1) 水災：那年的春天，本縣發生了十餘年所未有的水災，農民賴以灌溉的堰壩，都被衝毀，田地也給沙石填塞，所以農民是忙於修堰築壩搬石挑沙，再進行春耕事宜，若要在他們來破路確是一件困難的工作。

(2) 農忙：鄉村四月間人少，當我們奉令破路時，正是農忙於插秧的季節，貫經於本縣境內的杭徽公路共有四十五公里，全部破壞，需要二十萬工，若以全縣現有壯丁平均分攤，每人必服役二十天，如果參加了破路工作，就不能種田，那麼全縣人民所賴以維持一年生計的耕種時期，過去以後，決非其他方法所可補救。全縣鄉鎮長及士紳，紛紛請求延期破路。但是爲了「軍事第一」我們一面進行着廣大的宣傳和安慰工作，一面堅決執行着在限期內完成這一緊急軍事動員，這中間的困難，只有辦理人員自己知道。

(3) 兵差：京滬一帶撤退的部隊，大都經過本縣，隊伍很多，兵差的辦理，也很忙碌，而且有不少數在游擊區裏作戰較久，調到後方整訓的隊伍，紀律較鬆，甚至到處搶掠，所以壯丁丟了自己的耕種事宜，除了參加破路，還要派兵擔，一個不湊巧，還要嘗到槍柄耳光和腳踢的滋味，當這種事件發生時，政府難替他們盡力解決，但有些問題是政府本身的力量所不能及。但是爲了「勝利第一」，「團結」我們是不願自己本身的困難。危險，麻煩來發動民衆幫助軍隊，參加各種戰時的動員工作。民衆的心理：民衆的眼光，非常短淺，祇看到現實，不能推測將來，在沒有遭遇敵人以前，他們始終不能相信敵人。達以來的各種罪行，所加在他們身上的痛苦，雖然只叫他們犧牲廿天的勞役，而且也是他們應有的義務，在他們心理總覺得政府太多事。他們所遭受的損失太大，同時對於我們工

作的進行也發生了兩點懷疑，第一是昌化偏僻出鄉，地瘠民貧，敵人是不要的，第二是許多地方做了國防工事，或者公路破壞以後，我們的軍隊很利用，或者簡直不用，爲了達成上級給與我們的工作，我們便利用這個機會，儘量解釋，要修正他們的錯誤理論，同時借了這次破路的機會，收到了一次大規模的政治教育。

5. 農田受影響：昌化山多田少，祇有沿公路一帶有少數比較良好的水田；當修建公路時，把他們的田變爲路，使他們受到重大的損失；這次破路，路的泥，主要堆散在兩旁田中，農民們又要遭到一次嚴重的損失，記得崇德鄉有一位老太婆家中祇有三畝田，上次築路時征用了一畝，此次破路，又被泥土填埋了一畝左右，她覺得一生之中流汗流血，克勤克儉，弄得三畝田地，如今白白地犧牲了大半，實在有些傷心，於是坐在馬路上大哭大罵，後來經過了一番精神鼓勵，並且勸勉全鄉農民，代爲恢復被堆滿了的田地，方止住了他的哭罵。的確，破路是刻不容緩的抗戰大業，可是增加生產，也是不容忽視的工作，所謂「前方拼命打仗，後方努力生產」，因此我們規定破路的工作，在可能範圍內，絕對不能影響農田，因爲莊丁大都是農民，各自都帶田地，所以對於這一命令，提示，大家都能愉悅接受。

4. 計劃與宣傳：總裁說：「宣傳重於作戰」這是千真萬確的指示，要一件事業，一個命令，能夠得到完滿的結果，在事先是一定要有詳盡的計劃，和宣傳，破路是一種創舉，民衆的腦子沒有對毫的印象，政府也是無例可據，所以當開始前，我們曾召集了機關代辦及全區士紳，開了一個詳細的會議，把可能想到的困難問題，預先設法解決，並選派各鄉負責督工的人員帶領了大批的民工人員，小

學教師，舉行擴大宣傳，使破路的空氣，非常濃厚。鼓勵每個壯丁，都能踴躍地來參加破路的動員工作。

二、經過——鋤頭重泥土堅萬民齊心挖呀

1. 初步破橋，二十六年十二月本縣已奉到破壞杭徽路橋樑的命令，但當時因為經驗缺乏，時間匆促，工具粗劣，技術落後，以及黃色炸藥的無法採辦，所以只有把所有的木橋，給以拆毀，崩化工程很少，連橋基都未曾破壞，假使敵寇到臨時，還是能够很快的修復。

2. 險要擇破：廿七年一月，我們初到昌化，當時浙西敵人逼向各地進攻，全縣人民驚惶不堪，我們就在這時候，奉到命令將本縣境內的杭徽公路擇其險要處加以破壞，其實，當時的破壞，祇限於幾個很險要的地點，與其講破路，還不如說建築國防工事來得適宜。在那時部隊長官，對於破路的認識，還未十分成熟，行政人員也覺得破路是要動員很多的人力與財力，不是短時期政府力量所及的，記得那時駐扎本縣的韋雲淞軍長，因為他是工兵出身，對於破路覺得非常必要，有一天，他在宴會席上說，依照我國目前的武器要阻止敵人前進，祇有把全部公路澈底破壞，那麼，就是讓敵人走，走到重慶，也要走上他一年半載的時間，很多人聽了，都不以為然，所以當時的破路，是交着前方吃緊的威脅，方於道路的險要處加以破壞，其餘的工作都是由工兵自己擔任。行政人員和壯丁，是很少負責。

3. 全路破壞：我們奉到有計劃的全路加破的命令，是在廿七年的九月，某師工兵營，也派了一連工兵，來縣督導，後來，因為工兵不敷分配，實際留在本縣督導的只有一排人，當時命令上規定我們

的工程，要在一個月內將貫經本縣境內的杭徽公路全部破壞。我們奉命後，覺得這件工作非常偉大，只有採取總動員的方式，才辦得完成。因即召集各機關的人員，開會設計，指派堅強負責的幹部，分鄉分段的督導，規定十六歲至五十五歲的男子，不論公務員或智識分子，一律參加，體力較差的公務員及智識分子，祇負責督工，宣傳或其他的宣傳工作，尚有參加壯丁予以分組，每九人為一組，負責破壞長五公尺，深二公尺一段的公路，並規定不服從命令的處分辦法。因為宣傳的普遍，動員的速度，督導的嚴厲，所以全縣工程在二十天內，都能完成。按原定期限，提早十天，由此可知有組織有計劃的運用民力，是能得到圓滿結果的。

4. 化路為田：全路破壞後，我們又接到命令，要化路為田，本來，把田讓給老百姓，使他們增加生產，他們很歡迎的，但目前却發生了兩重困難的問題，第一是田界問題，因為民田在建築公路後，土地的所有權，已發生了變更，如今把田應該還給誰，是很易引起爭執的，所以除了沒有問題的田，仍舊還給原主外，大部分的路基，都給鄉鎮造產之用，由鄉鎮耕種互助隊負責耕種。其次是勞力問題，因為路基的泥土不全部適合於植物的生長，所以泥土整理，須要勞力。在當時正是農忙，農民既要插秧，又要破路，所以化路為田的工作，直到秋收以後方才完成。

5. 澈底破路：破壞公路的意義，是在滯礙敵寇重兵器的迅速前進，但當時，浙西的兵力單薄非常，無法阻止敵寇不入我的縣境，所以公路全部破壞以後，我們又接到澈底破路的命令，目的是萬一敵人佔領了我們的縣境，可以增加他修復利用的困難，因此全路的涵洞、路基都予以澈底破壞，於是我們便召集沿路各鄉的壯丁，再來從事破路工作，這次政府的注意力，比不上前次的集中與有力，做

底的標準也很難確定，而督導人員的意見又不一致，故化力大，收效少，甚至工兵與民衆還發生了衝突，這是遺憾的事。

6. 續要加破：澈底破壞後，九月間長官部派參謀及工程人員來縣巡察，認為本縣鐵路與民力處很多，險要地方，還要再加強破壞，同時講明，這是最後一次的破壞，於是，我們再召集民衆，前來破路，並向他們保證這是最後一次的破路，因此他們仍能踴躍參加，這是值得欣慰的。到九月底全部工作即告完成。

7. 小路亦破：根據湘北會戰的經驗，敵人的騎兵，快速部隊，常是搜襲小路，進入城鎮，昌化與敵，地近咫尺，時有被敵侵擾的可能，因此將重要小道，亦加破壞，但爲體恤民衆起見，決定將縱的進路，先行破壞，與戰線平行的道路，暫時保留不加破壞，因爲工程較小，辦理時很少困難。

四、從實踐中得來的幾個困難問題

1. 橋樑的留與破：貫經本縣的杭徽公路，是昔日的杭徽大道所改築，沿途多大山，山洪常暴發，因此路面橋樑的建築，必須堅固。穿貫本縣的杭徽公路，共有大石橋五座，每座建築費用，按照目前市價估計須在五、六百萬元以上，如果破壞以後，一旦山洪暴發，各鄉交通便要斷絕，同時因爲山多地高的緣故，久不下雨，溪水就要乾涸，因爲歷年未落，泥沙淤塞，河床甚淺，與兩岸相峙，溝壑數尺，即使橋樑破壞以後，敵軍及重兵器仍能利用在溪面通過，故破壞以後，還是得不償失，但是上兵人員，提出絕對要從命令的理由，堅持非破不可的主張，尤其負責監督工責任的那個排長，學識較差，

態度魯莽，絕無考慮，變更計劃的餘地行得「雞毛當令箭」。開口就是不破殺縣長頭，閉口即殺縣長頭，民衆代表以及全縣士紳又紛紛請求保留大橋。這一問題弄得無法解決。我們只得將實際情形報請司令長官部來核辦，並派警察局長赴屯溪出席破路會議，詳細報告這事的利弊和困難，又經過有幾次電話的報告，由長官部決定在不影響橋樑壽命原則下，先在橋墩鑿洞做燬破的準備工作，這樣一來，五座大橋，總算無恙地橫臥於雲溪與賴溪的身體。

2. 督導紛歧：負責督導破路的人員，有長官部派來的，有總司令部派來的，有駐紮縣境附近的軍部，及師部派來的，省政府國防工程督導處也派員前來督導，還有某部的工兵，又是指派來縣，專負督導破路的事宜，因為督導者來自各個不同的機關，事前沒有共同的討論，上面對於破路的規定，又是幾個概話的原則，凡體的方法，可由督導人員，任意變更，故當時的意見全不一發，各有理由，互有方法，譬如工兵人員，主張把挖掘的泥土，堆在公路上面，要推成三角形，三角形的尖角，要對準敵人的方向，而且要非常整齊，在進行的過程中，有缺地方的堆尖，因為沒有對準敵人的方向，就迫令壯丁們重新挑堆，在乾盤鄉爲了這種原因發生了工具毆打鄉保長的情事，激起了羣衆的公憤，長官部派集的參謀人員認爲這種做法，對於敵人道路的修復，反予便利，叫我們又要征派民伕，把公路上尖堆的泥土，挑到離路二十公尺的地區，此外有的主張只要在險要地區加燬破壞，反對全路的破壞，但也有堅持全路破壞的主張，使我們主辦人員，無所適從，至於民衆受到的痛苦，更是不必多說。

3. 民伕的征集：本縣境內，崎嶇起伏，地廣人稀，居戶星散，有一保，縱橫的距離超過四十華里，召集壯丁，非常困難，此次破路的壯丁，假如只召集沿路的居民，不僅是不公平，而且是不可能，

因爲沿公路一共只有七個鄉鎮，祇佔全縣鄉鎮三分之一，而工程的進行却須二十五萬工。若不將全縣壯丁，完全動員，非但壯丁服役工數加多，工作時將更加延長，但南北兩區的壯丁，遠的離公路有八十餘里，往返須兩天，因此，我們把工數與人數分配計算時，把遠路壯丁的行程，也計算在內，以達到公平負擔的目的，平均每個壯丁的擔負是二十天，遠路壯丁實際的破路服役是只有十八天。

4. 民伕的管理：近萬的民伕，同在一條路上進行工作，管理問題是非常重要的，第一是住宿問題，我們決定以保爲單位，一保的壯丁，共住一處。於事前由各鄉鄉長計劃分配，稻草由公家征集，棉被由各自攜帶，夜晚要令其早睡，絕對禁止賭博，以免影響次日的工作，第二是伙食問題，伙食規定自備，每個壯丁，於事前須準備米，或苞蘆，帶往工作地點，合採炊燒，菜蔬自備，柴火是編流砍，假如壯丁家確實無糧，便由政府代購，沒有帶錢，便由政府借貸，將來再由鄉鎮公所負責追還。總計自開始至完竣，政府代墊款子不超過二百元，人對國家的出力是可想而知，第三是衛生問題，破路時正是時疫流行的季節，政府因爲限於財力，祇能多做衛生的宣傳和不化錢可做的事情，例如多燒開水，禁吃生水，保持膳宿的清潔等。第四是工作時的管理問題，這個工作由保中長負責，因爲全縣壯丁，都於四月間受過自衛隊的訓練，這次的管理，便採取軍事管理，每晨由中長點名，分派工作。爲了保衛家園，爲了國家獨立，上萬的壯丁，變成了義務的工兵，在烈日下在黑夜裏在風雨中流汗流血，完成時代所付與的使命。

5. 經費問題：我們只奉到破壞公路的命令和計劃，却沒有接到關於破路經費的預算，以及籌款方法的命令，事情是孔急萬狀，政府財力又是拮据，因此民伕的伙食費用，只得由他們自以設法，

但當時的弊端却整破路民伙。由政府發給最低限度的伙食費，因此使民伙對政府發生了懷疑，那時幸而我們天曉在路上奔跑，一面解釋一面安慰。總算沒有發生大的問題，祇有昌南鄉有一保壯丁因爲缺了一天的米，工作地與他的保又有六十里的距離，往返不便，當時由私人給予三十七元，拿去購米。其實第一期工程進行間由我們給與民伙的也就此三十七元，二、七年八月黃主席寧寬先生巡視本縣時，認爲本縣的破路工作，非常徹底，特於省款內撥補二千元，這筆款項若依工數平均分攤每工只能分得五厘，後經各鄉保開會一致決議，在縣立中學建築一座辦公室，取名「服務堂」以紀念全縣壯丁破壞爲國服務的意義。

6. 工具問題：破路的工具規定由民伙自備。每人備帶鋤頭一個，畚箕一隻。這些工具對於普通的路基，已够應用，但山嶺嶺的道路，多是岩石，決非普通工具所能破壞，政府雖然也備了鐵棍和鐵鑿，但因經費關係，數量很少，還是缺應用，仍須借民伙自己的鋤頭，因此他們又遭受了很多的損失，農戶對工具的重視，在千百物昂貴，金屬缺乏的時際，添購是更加困難，政府也無力補償，結果，還是以話語來安慰他們，好在民伙是重信守諾的，他們明白了政府的痛苦，自己的心理也就滿足了一部份。

7. 期限屢延：上級政府的命令對於限期一點非常嚴厲，但是大半是沒有顧及實際情形。和各地環境，所以是屢限屢延。限期次數愈多，人民對限期越注意，所以當以後數次加工破路的時候，工數雖少，但化力氣反而要大，所以我們覺得限期是應該依照實際，不可太嚴，也不能太寬，只有這樣，限期才能發生力量。

五、幾點小小的心得

1. 組訓至上：本縣祇有八萬人口，能參加服役的青年壯丁，只有一萬左右，這二十餘萬工前破路工程，要便一萬壯丁，在很短的時期內圓滿完成，確是一件吃力的工作，所倚靠的是在我們到縣接事的第二個月（二十七年四月）就把全縣的壯丁舉行了一個月的自衛隊訓練，同時更有嚴密的組織，所以當我們接到破路的命令以後，便將動員服務的命令，晝夜送達於鄉鎮公所，翌日我們會親自看到昌南、洪嶺等鄉的壯丁，天沒亮動身翻山涉水，來實踐破路的動員令，我們衷心除了欣慰以外更覺得只有組訓民衆才能動員，才是抗建勝利的有力保證。

2. 分工選擇：農民因為生活習慣的關係，富保守性，自私性對於公共的事業，總想託故推諉，設法偷懶，但假如把他本身應做的工作，有了具體的規定以後，却又能切實負責。迅速完成，我們便利用這種心理，舉行科學的分工，以五人為一組，每組破壤長五公尺，深二公尺一級的公路，這樣一來各組人員便互相監督，漏夜趕做。兩個人到小組，由小組到團體，我們的工程便在分工競賽中得到了美滿的成績。

3. 督導須嚴：「草率」「敷衍」是一般民衆最易觸犯的毛病，我們爲了要使工作的收獲，能得得到百分之百的成功，也就是要得到「確實」起見，每個督工人員的手中，都拿着自製的竹尺或繩尺，隨時去測驗民衆所做的工作，若有不符標準，促他重新加破，因此民衆對工作，亦不得不特別認真。

4. 公平征集：破路前，曾發生了全縣總動員壯丁，或者局部動員壯丁，參加破路的問題，假如全

縣總動員，那麼管理與征集，都很困難，假如僅動員沿路鄉鎮的壯丁則又不公平，經過數次的商討決定全縣壯丁，不論遠近，都需參加，路途過遠的便減除行路時日，記得蘭安鄉的民伕，因為路遠和區域上的關係，不來參加，爲了尊重命令，我們便晝夜趕去，召開保甲會議，申明負擔公平的意義，次日黎明，全鄉壯丁便跟隨我們來到公路參加服役。

六、構建國防工程——保衛家園迎擊日寇

本縣構築國防工事，比破路的工程要小得多，但是困難的遭遇，仍是不能免除。

1. 採購原料：抗戰以後，交通困難，在這偏遠的山城，要採購鋼骨和水泥，是一件不可能的事，因此國防工事的構成，只有以木材和鐵釘來代替，昌化可說是木材的故鄉，要大量採購，也是沒有多大的問題，所感到困難的則是木材之運輸問題，因為搬運的緣故，山城無大溪，亦無車輛，木材的運輸，全憑人力，在農忙，兵差，出征，破路種種的交納下民力的使用，是很吃力的，其次是選擇與取料需要，構建國防工事的地域不一定，如木材的產地附近的木材，有的受着水利等問題的限制，不一定能供構建之用，因此可供建築的木材，是必須要多方的選擇，統盤的計劃，同時爲了要使木材不致飄浪，做到「物盡其用」起見，對於木材的解鋸取料，也該要估計一番，再行砍採，這樣除了節省「人力」和「財力」外，更可不至於引起民衆的反感，關於鐵釘，我們是征集廢鐵，雇人自打，既經濟又能適用。

2. 征募分工：此次民工的征集，仍是依照破路時的方法，採取分鄉分保的總動員，所不同的是這

次工程的進行，還帶有技術的問題，因此，民伕來後便交給附近部隊或者工兵接收，由他們指導與分配工作，因為技術問題的限制，工程進行時，許多民伕聚集一處，有的在在工作，有的在參觀，這樣未免太浪費時間，於是便為他們劃分工作規定一排兵的工事，由一保担任，內中再規定若干人負責敵兵坑，若干人負責交通壕，若干負責機槍隱蔽地，總之分工是非常精細，非常嚴密，所收的效果便是「迅速」與「確實」。

3. 督工技術：負責督促工程進行的人員是駐紮於附近的國軍，因為科學倡明，而我軍官兵知識的貧乏，用力與財力浪費很多，譬如二十八年區保安副司令督導兩處國防工事，當示的工具參謀來驗收時，認為完全無效，同時中下級幹部或者官兵因為態度魯莽常與民衆發生衝突，我們爲了求軍民間無謂隔閡的免除起見，指派懂得軍事智識的幹部共負督導責任，並隨時調解各種不必要的糾紛。

4. 保管使用：工事完成後，十有八九是閒而不用，而且無人保管，其原因是駐部隊時更調，俾存得過且過的心理，地方政府因爲限於預算，又不能委派人員，專任負責。我們除了遵照上級規定，中國民兵團團長兼任工事保管主任以外，並命令各鄉保無給職的自衛隊——土槍隊，每年於五月梅雨和十二月大雪以後，要檢查修理兩次，保管責任，交在鄉保隊附的臂上，如有坦毀情事，立即報縣，準備材料，動員民伕來修理，至於使用問題，本縣自抗戰至今，沒有遭遇過敵寇的竄擾，都未正式用過，爲防患未然計，我們命令金縣自衛團隊，於平日訓練時期，隨時把它利用，以備將來隨時迎擊敵寇。

5. 游擊工事：本縣地近前線，劃入游擊戰區，並指定爲游擊根據地域，因此除了國防工事以外，

還要修築游擊工事，這種工事不需重武器的掩護，全完利用地形和樹林。修築游擊工事及交通壕，單位要多，分佈要廣，所以這個任務，完全交給自衛團隊和士兵和土槍隊的隊員來負責，一方面可以增加他們的軍事常識，另一方面於將來應用時，可得到很多的方便。同時這筆建築的經費，也可以節省，我們便把它移作添置設備之用。

6. 自衛團堡：本縣與皖南毗連，新四軍殘部以及雜色土匪，仍有存在於皖南一帶，本縣為未雨綢繆計，不得不時時預防，刻刻警戒。因此在北區——烏石場一帶，還建築砲堡，以資防範，這樁工程，都由自衛隊與當地壯丁共築，由區署負責督導因數量不多，困難也少。

乙、慰勞——不該忘懷流汗流血的辛勞者

慰勞假如依照字義來說，是給勞苦功高者一些愉快。是說獎給他們一份禮物，可以分一精神「與」物質」兩方面，在這樁巨大的山城。對這羣辛勞者，我們只能給與精神上的愉快。

1. 高級人員以身作則：「公平」是每個人心地所希望的，也是自己斷本願意做到的，一件事體的主持者，能夠達到公平也就是「以身作則」。那麼工作的效果，一定能非常圓滿。當破路時，我們除了親自在路基上往返督導外，更動員全府高級人員，參加工作，雖是烈日急雨，却不因時休息，全體壯丁，為精神所感動，對工作更是努力。

2. 政工人員歌劇活動：工作疲勞要恢復，工作精神要愉快，在這文化落後的山城，過去他們辛勤之餘，唯一的娛樂，便是賭博，我們為要實踐黃主席季寬先生所提示的轉移社會風氣，同時使

他們曩日的辛勞，能約迅速恢復，便由本縣政工隊的同志舉行話劇公演，歌詠大會等活動，既是安慰，又是教育，可謂一舉兩得。

3. 聯絡感情達成任務：中國人是講感情的，感情好，交情深，無論什麼都可忍耐，任有困難，全能克服。也可以說精神假使愉快，萬事皆能商量，記得征雁紫雲鄉的壯丁參加破路時，正是大水以後，橋樑衝毀，壯丁們有理可藉避宿時日，我們不拿生硬的行政力量來處罰他們，却以愉快的話語來鼓舞他們，安慰他們，於是他們就馬上修橋，來担負破路的責任。

八、尾語

抗戰已整整五年，昌化這冷寂的山城，由「夢死」到「盪動」，由「盪動」到「戰鬥」如今，仍昂然地屹立於東南的前哨，這固然是浙西黨、政、軍各界的努力所促成，但是昌化民衆爲了準備「反敵」「阻敵」「擊敵」，在烈日下，在風雨中，在黑夜裏，流汗流血，出力破路公路，構築國防工事，這一股堅強的動力，是始終不能忘懷的。

大戰中的縣政（卷三）



山地編查在昌化

一、從各方面說明舉辦山地編查的必要

(一)從財政上而言：(1)昔日繁榮的遺蹟——一百二十年前，即道光二年，全縣有三萬一千戶，人口有十七萬；這是本縣縣志上所記載的。後四十年，經過洪楊兵燹，人烟疏落，土地荒蕪，傳說事變前人口，確有增至二十三萬之一時期。至今縣城和赤石鎮等地，還存在着昔年房屋比櫛之遺蹟；其他許多村寨，亦相傳當時戶口之殷盛！爲甚麼本縣的田很少，糧食一項，維持現有之八萬人口尚感不敷，當時何以能夠生存十餘萬人，乃至二十三萬之多呢？當然竭力開荒，儘量利用地力，種植雜糧，是一個補救辦法。我們在鄉間，也常聽到說洪楊以前已闢的山地，現在還荒廢着的地方很多；但是無論全縣的糧食生產已達到怎樣可能的最高量，也還是不足以供應十七萬至二十三萬人的需要；必然糧食不足，是取給於外縣，抗戰以前本縣的糧食，就年年仰賴於鄰國等縣的供給，那麼如果有十七萬或者二十三萬的人口，糧食自給率就更多只有二分之一，或者三分之一，這不足的數額。雖然取給於外，然而可知一般人民，勢必另有其他的大衆資源，以爲交換大批糧食的代價，人民生活才有可依，人口才能够增加，這裏我們要想到佔全縣面積十分之九以上的山地，也就是爲超過現在兩倍，以至三倍的人民生活所憑的山地！

(2)山的出息——我國的特產和本縣特有的特產——本縣山是特別多的。而山的土壤大都沙土

| | | | | | | | |
|-----|---------|-----|----|-----|-------|-------|--------|
| 山珍油 | 1,000 | 70 | 18 | 100 | 70 | 18 | 100 |
| 土紙 | 5,000 | 5 | 1 | 7 | 25 | 5 | 35 |
| 木杆 | 10,000根 | 2 | 2 | 2 | 40 | 10 | 40 |
| 木炭 | 10,000担 | 2 | 1 | 2 | 20 | 10 | 20 |
| 苞籬 | 100,000 | 12 | 5 | 30 | 1,200 | 500 | 3,000 |
| 蕃薯 | 10,000 | 3 | 2 | 5 | 30 | 20 | 50 |
| 小麥 | 27,000 | 12 | 5 | 30 | 724 | 135 | 810 |
| 大麥 | 3,000 | 12 | 5 | 30 | 36 | 15 | 90 |
| 稻 | 140,000 | 12 | 5 | 30 | 1,680 | 700 | 4,200 |
| 絲商 | 4,800 | 140 | 25 | 140 | 672 | 120 | 672 |
| 總計 | | | | | 4,774 | 1,786 | 11,884 |

本表以千元為單位



(4) 在田賦上山田負擔的不平——田賦上的科則，分田地山蕩四級。上述的幾種農產稻麥，是田裏的出產，其餘的除絲繭外是山蕩出產，那麼山的出產總值爲二、〇六二、〇〇〇元；田的出產總值爲二、〇四〇、〇〇〇元；兩者數額約相等。(算在田的出產中，有公的一部份；和算在山的出產中，有苞蘿蕃薯的一部份；估計其數額相等。)爾其在田賦上應負擔，則極懸殊！全縣有四、一七一四畝承糧田，稅率一元六角。額徵數五六七四二元，有二一、六四八畝承糧山，稅率兩角，額徵數爲四、三二九元，兩者的出產總值既相等，而山的負擔正輕於田的負擔十五倍，實不合公平的原則。

(5) 地方財政的出路——財政是庶政之母，土地說是財政上的主要收入，民間的疾苦，固然是知道，對於很可以負擔，根據有錢出錢的原則，還是應該要他負擔的。就本縣而言，原則上負擔就輕微，而其負擔能力又特別增加了的山地，加以整理，把戶糧地正確的連繫起來，樹立財政的新基礎，爲地方財政上一個最合理的出路。從這點說，首先舉辦山地編查，實實在在有其必要。

(二) 從地籍上而言：(1) 私造的稅冊——昌化地籍唯一的憑證，叫做稅冊；稅冊上記載的，只有承糧畝分，和土名兩項，而這種稅冊的來歷，並沒有合法的根據，只是因爲洪楊之後，圖冊毀失，從前的書吏，把每一業戶所管的山地田蕩的承糧畝分，和土名抄在一本簿上，加蓋一些刻了許多花紋的戳記，流傳下來，就認爲產簿憑證了。這種憑證並沒有經過合法的手續，沒有政府的印信，只是一種私造的東西。

(2) 山的承糧畝分極不標準——田的承糧畝分，還可以說有一點標準；至於山的承糧畝分就一點沒有規則，雖然大都是比較實際上的畝分特別少，但是少得沒有一定的比例，喊山爲畝敲鑼爲畝，

喊的聲音有多大，鐘的聲音能聽錯多少遠，這是沒有一個人能正確答覆的，山地畝分的沒有標準，就可想而知了。

(3) 永無終結的山地糾紛——地權憑證既然這樣簡單，但田有阡陌爲界，還不會多爭執，而山地却不然了，承糧畝分，既漫無標準，土名更不能確定坵界，且有許多不同業戶的坵號，都同屬於某一個土名，以致最混亂的場合，有所管山地究竟是那一塊，又究竟有多少大，始終不能確定，在此種情形之下，一不相安，隨時可以起訟，訴訟連年，莫知誰是，法官因爲兩造證據，都不能確定，實際亦無法解決，白犧牲了老百姓的時間和金錢，却替一般沒有道德的士訟師造機會，遂成社會上好訟的不良風氣！昌化一個小縣份，竟有四百上下士訟師，言之痛心！

(4) 並且阻礙了山的生產——由於上述地權的不確定，自然人民不能安心來利用山地；本縣可耕未墾山地之多，這不能說不是一個重要原因，還有幾保，畝分很大的共有山特別多，但這些山不是幾兄弟或者少數人的共有，而是不同姓的許多人所共有！共有權人有多至一百以上的，這種共有權利的來源，大概是昔日向官廳承領的關係而有的，這許多人又不住在一道，自然沒有一個機會來商量一個利用山地的辦法，只得任其荒廢，若不加計劃分和確定，對於生產也是一種阻礙。

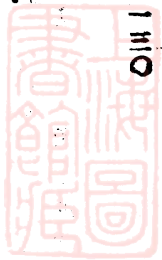
(三) 前任留棄之空白表冊，日漸散失之可惜——民國二十五年，本縣曾辦山地編查，當時沒有成功；但是遺留空白的表冊却不少，如管業證，調查票，通知單，戶地冊冊，戶摺等等；如果以現在的價格來估計，總值當在三萬五千元以上；這種表冊任其廢置，徒然日漸散失，讓老鼠咬去做廢，實爲可惜！我們改正其不適合的處所，正可利用之以應舉辦山地編查之需要。

二、山地編查的方法

編查方法分編查、聲請、公告、調解、發證五個階段，現在分述如下：

（一）政府派員編查——山地編查，顧名思義，是以政府的編查為主，這是業務上的基本工作，我們編查的方法，第一步是編測，先將全縣山地，就行政區劃為四區，再就每一區各鄉排定次序以鄉為單位，分派編查員，分組按保編測山地坵形；編測山地以場為單位，每場的山地，都應編列字號。編號繪圖的順序，是由北而南，由東而西，各場自場起訖；一律冠以各該場的首字，譬如大源場一號，就編為太一號，島石場一號，編為島一號，編查的日期預先通知各鄉保長，在舉行保民大會時，通知各業主，說明編查時，務須請各業主到場指界，庶免發生糾紛，編測的時候，因為要其正確，所以對於每一戶號，注意三點：一、是底邊的長度，坵形的底邊，大都是山脚，或者是山灣，是路可循的，吾們就以步測決定，因為各人的步度，通常是彷彿的，所以能夠相當的正確。二、是坵形各邊的方向，用羅針標定測板，描繪方向線，可以使各邊的方向正確。三、是四至和鄰接關係，須與實地相符。第二步是查填，將業主真實姓名和地址承種戶名及承糧畝分他項權利，使用人姓名，及其住址，土質，外益等，當場在編查聲請書內查填明白，編查工作，就告完畢。

（二）業主辦理聲請——編查既畢，應即辦理聲請；就是將業主或其代表隨身帶來的產權憑證，繳稅冊、契等一一報請核驗，假使沒有相當憑證，就暫以無主公地編查登記；業主如對於查填各項，並無異議，就在編查聲請書內蓋章，這份手續是給業主作一次糾正的機會，實含有土地所有權



第一次登記的性質，假使聲請書內所載各項，或者所登證件，編查員或業主任何一方面發生異議時，交由各鄉調解委員會，秉公調處，業主如經保長通知後，仍不到場聲請，編查員仍可查詢保甲長暨四隣地主，按號編查，但須責成保甲長轉飭原業主等，在十天內向該管鄉公所編查隊補行聲請，過時不來，以無業主公地編，假使具有特殊情形的，准予繳費複查。

(三) 造冊公告——公告的意義，是給第三者又作一次糾正的機會，編查之後，根據聲請書先辦保歸戶，造成以保為單位的戶冊，和共地冊；連同坵形連絡圖，分送各保公告，公告期間為一個月，先將公告的意義，及起訖日期，出示佈告，再派編查員担任公告員，赴該鄉分巡各保，承辦聲請異議，接受調解案件，及更正等事宜，並加派鄉公所事務員負協助之責，公告期滿無異議者，即認為確定。

(四) 調解和發證——公告期間，同時進行調查工作，以清結山地糾紛，當編查時遇有糾紛之地，不能當場解決的，都到這個時候來辦理。調解的機關分兩級：一、為鄉調解委員會，一、為縣調解委員會。其程序先由鄉調解，如果成立，即將結果作成調解者，交編查隊照辦，其不成立者，再送縣調解，如仍不成立，則調查歷年管業情形及其證明文件，加以核定，給與核定書。公告期滿後，產權確定的山地，製發管業證，每地號一張，規定期限領取。至有共有權利或他項權利的，另發共有權證明書，和他項權利證明書。

三、編查的經過和進行中的阻礙與克服

（一）工作的籌劃，和事前的宣傳——編查工作，於去年四月間開始籌備；事前曾一番研究與計劃，然後擬定辦法，分呈上級機關核准。即在昌化於沿兩處招考編查員四十餘人，編查員必要具備條件，最要緊的，是能刻苦耐勞，富有責任心和熱忱，還要體格強健；這次考選的，都是二十歲上下的青年，即所以希望能够適合此種要求，至於訓練，因為一般青年對於地政常識太缺乏，就採用教學試行的方法，就是傳授學徒的方式，一面做一面教，因此一個月的短期訓練，當即三分之二的時間，是叫他們參加試驗工作，在正式工作開始以前，預料對於這種新辦的事業，不免有人發生猜疑。故於三、四月間，會利用各種機會，加以宣傳，並規定開始編查時，先行召集保長大會，俾全體民眾了解，進而如何來參加擁護，使工作能够順利推行。

（二）城區的試辦——自一九三九年五月初旬，編查員訓練期滿，就分爲兩組，每組二十多人，擇定城區武隆鎮第四、五保爲試辦地區，到了月底，令鎮編查即告結束。我們先就城區試辦編查，實有下列各點用意：

（一）訓練工作人員——吾們招訓的一批編查員，都是本縣青年，從前未曾做過編查工作，雖經短期訓練，仍無實際工作的經驗，爲求業務的正確和熟練，必須教他們從實地工作中獲得經驗。這是吾們試辦城區編查的第一點用意。

（二）拿事實取信於民——昌化本是一個山邑，風氣不開，誠如縣志所載「四望層嵐難衛如城」。現在爲了要平均負擔，增加稅收，確定產權，政府拿全力推行這項新政，民衆方面雖然經過幾次說明，多方勸喻，仍舊疑信參半。認爲在這種丘陵起伏的地方，所謂編查測繪，將何從着手，加以本縣

查民國十六、七年辦的土地陳報，及二十四、五年的坵地圖冊，均告失敗。總之相信我們這次編查，能够成功！吾們爲了示民以信起見，就決定先辦城區。因爲大凡城區的編查一動，往往全縣觀瞻靡繫，如果城區辦有成效做出成績，那末四鄉民衆自然翕從了，事實的宣傳高於一切言理，這種直覺的資料，比任何方法有力量的效驗！

(3) 方法的研究——任何一種制度，一種方法，都不能離開時間和空間兩個因素，能够因時制宜，才是良策。吾們可草定的編查方法，雖曾參考過各地的辦法，但是本縣有本縣的環境和特點，不能從事抄襲，吾們的辦法，究竟是否推行順利，還要一面實做，一面力謀改善，預備從實際工作中，作不斷的改進，以求出一個最完善的辦法，因此吾們先就城區試辦，抱着研究的態度，以便就近更正。

(4) 精神力最易於集中——地籍整理，是地方自治的一件基礎工程。他的使命，何等重大！地籍整理假使失敗，地方財政無法解決，固是可惜。若就大處瞻顧，新縣制推行前途，勢必大受影響！還是無可諱言的，吾們計劃之初，就抱定了只許成功，不許失敗的宗旨！無論如何，決儘力促其成功，而且吾們所謂成功，必須合乎最經濟的條件，以便人人取法。成功的要訣，除了精神集中，和力量集中外，別無他途可循。因此吾們就先從城區試辦，幸甚得很，吾們終於達到目的了。

(三) 工作遇到了阻礙——工作將及四區之際，即因四區民衆不利於編查。城區編查結束，係因集會檢討過去工作成績，並告誡工作人員勤慎從事，堅定意志，以應付或可之困難。隨將第一組派往百柳鄉，第二組派往龍鳳鄉，分赴各保工作。當約定龍鳳鄉召集保長等開會時，竟無一人到會，該鄉

鄉長由請民衆對於編查，甚表贊同！認爲勢難辦通，不肯協助。及編查員到遠各保保長均藉口農忙，和糧食缺乏，不能供給編查員膳食爲辭，拒絕編查，或要求緩辦。各保自此大會尤無法召集，致工作不能開始。百柳各保，亦承即響應，採同一態度，究時縣府本擬於七月五日召集全區鄉保長士紳等開會，討論臨時民校問題，因此事發生，乃提前於七月二日舉行，縣長就會中搜集各方疑問，或意見；再爲之解答。並於次日約集區鄉長等至百柳鄉第一保參觀編查工作，事後各鄉保長士紳等，似均已了解，無其他異議。及縣長回縣後，患病甚重，而區鄉保長態度復仍如故，七月四日，陸鳳鄉保民大會，有的雖經勉強召開，然却到會人數寥寥，第四、五、兩保且無一人到會，業主咸避不指領坵界，不供給編查員膳食，無知民衆，時加辱詈，但編查員尙能奉令堅忍恪守紀律，不離開工作崗位，然以吃飯爲難，只能每日跑到賴口街上就食，情形頗爲狼狽，縣長聞知，以病不能親來，乃一面派人擴大宣傳，一面再通令佈告，舉辦山地編查意義，及不加重人民負擔的意思，七月十三日再度召集龍鳳百柳兩鄉鄉保長會議，不但到會人數寥寥，且均態度消極，不感興趣，仍滿口藉辭推說，互相觀望，會議無結果而散，是時民間反對空氣正熾，工作既無法展開，分派各保之編查員亦以不安定，銳氣不免稍挫，只得暫調回縣做城區的工作，至此工作之進行，雖已至最困難之階段，但相信，久當即轉入最順利之途，因爲此種事業，原係於有利，而無不利之舉，且有其舉辦的必要，發生了阻礙，只在找出發生阻礙的原因，向阻礙進攻克服阻礙，不爲阻礙所屈服。

（四）發生阻礙的原因——編查遇到了困難的原因，分析起來，第一、是受過去歷次土地整理工作失敗的影響，民國十六、七年，本縣曾辦土地陳報，二十四、五、年復辦土地編查，都是半途而廢

，耗費財力，失了人民的信仰，以爲此次必也同其命運，不能成功的。第二、是過去山的承餉畝分，原係極小，編查後畝分無疑的增加；原稅則雖輕，但是業主總不願納稅，按新畝畝而增加。第三、是近年來山地收益之劇增，地價自高，若干人慮懼依照收益或地價課稅。第四、是擁有山地很多的大戶，恐怕一經編查，查明了他的財產實況，不願旁人知道其財產收入實情，希望能夠隱蔽一點。第五、是少數人有意無意的煽惑，引起一般民衆的錯覺，造成廣漠的反對空氣，形成鄉保長的觀望態度，致工作遇到了相當的頑強阻礙。

(五)阻礙的克服和西區編查的告竣——原因找着了，並且我們知道民衆的成見已深，非普通的宣傳可以見效，非一紙之命令可以奏功，非驟然一刻可以獲得轉機！而問題的癥結，主要在加糧一點，於是八月二日召集一個盛大的科則會議；而其實乃一隆重的宣傳會議。由金縣鄉鎮長，和每鄉保長代表兩人，鄉民代表兩人，及士紳，和各公法團代表等組成。時當暑日，會均一日數十里外趕來，極爲踴躍，多至一百五十人。浙西行署和專員公署均派員指導，足見各方重視之情。縣長抱病出席主持會議，結果大會的收穫：第一、是重申政府舉辦山地編查，貫澈始終，決無中斷之慮，全縣民衆應有一個正確的新認識，共同參加。使工作迅速完成。第二、是各代表提出的意見，或問題；經討論的結果，均分別予以解釋，這雖多爲枝節問題，但即若干人的顧慮所在，亦即阻礙之所由發生。歸納起來，約有十一項。(一)山地編查重要的目的，還是在整理地籍，確定人民的產權，平均人民的負擔，並不得專重在稅收。(二)山糧的增加，對於人民的負擔能力，自然是特別注意的。(三)但現在不宜固定山糧的總額，否則將來計算困難，徵收不便。(四)將來改行新科則，正附稅學積

穀捐等，統統歸併在內，謂之一條鞭，再無其他附稅帶徵。（五）國府公佈之「縣各級組織綱要」規定，土地整理後，溢額土地稅之全部，為縣收入，準此而論，山地編查後，山線增溢部份，自完全為縣收入。（六）山糧科則等級，不宜分，除不可變的免稅外，納稅的山，只宜定「可變未變」與「已變」兩種，分訂定科則。（七）日後山地使用狀況，不免因地，或人力而變，故每年或十年期間，當舉行一次複查，以符實際，且確立地籍制度。（八）編查後畝分，自不應與原來承糧畝分同，例一增減，因為過去承糧畝分，並不是實測出來的，本是極不正確，不能作為標準。（九）測勘的方法同一，標準自一致，至編查人員的能力與作業的精度，自是隨時注意，縱有錯誤，亦可以隨時請求更正，但求編查的精確，重要的還在業戶注意地界的指領。（十）旱災與糧食問題，與山地編查無因果關係，且山地編查，亦不妨礙農忙，如武隆鎮日出鄉的編查，即在一年農事忙時時期進行完成的。（十一）政府自竭力注重宣傳，同時希望由到會代表，回去廣為轉達，使這次會議發生很大的效果。大會閉幕後，縣長再見四區區鄉長，指示今後推進工作的方針，並決定西區五鄉，和北區板橋鄉南區石瑞鄉同時開始編查，加派兩鄉兼任各該鄉督導員，負責導編查之責，及鄉公所事務員兼負協助之責，將會議錄印發各鄉保長士紳，及編查員，以為向民衆宣傳的根據。八月下旬，西區各鄉同時推行編查，雖各鄉初時仍有不利情形，指領地界，和聲請時生問題，民衆仍不免望觀望，但大會宣傳效果，逐漸顯露，各項困難逐漸克服，反對空氣，日漸消沉，工作情緒，日益緊張，業務亦漸其進展而日趨順利之途。同時考選助理編查員多名，並動員縣府有活動能力的職員，充任組長，馳赴西區增加工作實力，以期最短期間，迅速完成工作，至十月底，西區各鄉編查工作，均先後告

竣。

(六)全縣編查之完成——西區編查完成後，推進至南北兩區工作，進行異常順利，業戶很熱心指領坵界，聲請亦踴躍。一月底全縣僅有六保尙未編查，時值舊歷新年，加以大雨，外業不能進行，乃將編查員調回作內業，至二月初，天氣轉佳，乃派員結束尙未完成之外業工作，至此，全縣編查已屆告竣。

四、山地編查的成果

(一)糾紛地的水獲解決——有糾紛的山地，在編查時，業主多爭先恐後的聲請，我們首先利用這種機會，就地調解，每能成功，次之，公告時，公告員也負了這種就地會同鄉鎮保長調解的任務，幾乎每鄉每保，多少總有幾次爭執的地方，亦幾無不經過公告員一度試圖調解的努力。各鄉調解案成立者，已有六十餘件，縣調解成立者亦有數件，最後記載詳明的管業證，一經頒發，更永遠確定了境界，和產權，所以要本縣山地，經比次編查，不但替人民解決了許多目前發生的爭執，並且對於將來可能甚至必然發生的爭執，盡了防患未然的功效。

(二)承攬畝分和縣類的增加——編查全縣面積，從轉地測量局地圖算出是二百一十餘萬畝。山地估計佔了十分之九，山地中大約五分之四是荒棄不毛之地。或是高山堅石，不可利用，其餘約四十萬畝左右，都可開墾。

山地畝分，經過查報公告以後，確定增加已墾的已有十八七六八五畝，可墾未墾的有十四八五六

四畝，總計三十三萬六千零四十九畝。即依照本縣科則會議決定，採取最低稅率，已墾山每畝四分，可墾未墾山每畝三分，荒山免稅的標準，現已編冊造冊徵收，除維持省縣原額預算外，每年可增加稅款七萬六千二百九十六元。遂寧縣各級組織綱要的規定，增賦收入，全部規定為縣稅，一個小縣，每年能夠增加這麼大一筆稅收，實在可以做不少的事業。稅率既低，對民衆負擔絕無苛雜的毛病。

（三）便利徵稅——經過這次編查後的山地，因於戶地糧三者，既已完備的紀錄，三者聯繫一起，極便徵稅，而且負擔也比較從前要公平；因為政府已經根據正確的編冊徵稅，豪紳鉅族，雖有通天手段，也不能逃稅或隱匿了。

（四）增加生產——編查完成以後，就私人立場說，產權一經確定，政府予以保障，便可放心經營，儘量生產，即使素有糾紛的山地，也可就此解決，各歸業主安心利用。所有因糾紛而起的荒地，都可逐一耕種，對於生產，自然不無增加，就公的方面說，現在依據縣各級組織綱要規定，各鄉保必須提倡公共造產，以備自給經過編查，發現公山頗多，最好的捷徑，是各就公山墾種，以其收益充公共事業之用，這種辦法，實是推進地方自治，奠定建國基礎的良法，我們是已在做了。

五、編查後的心得和意見

（一）山地編查工作是革命工作——國民黨是一個革命政黨。我們辱為國民黨員，就應把定革命宗旨，實行三民主義，對一切不公平，不合理的現象，必須加以無情的摧毀與改正，毫無妥協餘地，

本縣山和田地的負擔，既相差達十五、六、倍之鉅，我們看到昌化很少一百畝以上地主，却很多千畝以上甚至萬畝的大地主，這種負擔不公平，不合理的現象，是非全刀革掉不可，吾們是抱破釜沉舟的決心，一切反對和阻礙，都是意料中事，只要沉着應付，沒有不迎刃而解的，因此，吾們深深地感到，以前各地整鄉編查，沒有良好的成績，或者中縫即廢，完全由於主持人缺乏革命精神，受到豪紳的包圍，以致對於工作的認識，漸漸模糊了。

(二) 成敗關鍵在乎行政不在乎技術——有以爲土地整理，完全是一個技術問題，而不是一個行政問題，這是一種誤解，須知土地編查是地籍的初步整理，也就是土地行政的一部門，對外而言，假使編查時，各鄉下層行政機構不健全，保甲長不明瞭編查的意義，袖手旁觀，不加協助，以致民家動員不起來，那末技術無論怎樣高明，也是英雄無用武之地，編查工作還是無從推進的，過去百若干地方的行政首長，不明瞭這真意義，常常責備幹地政的，如何健全，好像地政工作和行政工作分了家似的，這種誤解，必須澈底改過來。對內而言，編查隊內部人事管理，也比較技術問題重要，假使人事管理不得其法，也會勞而無功的，如某因每個人偷懶二小時，全隊的工作就要延誤好幾天了！

(三) 經費以縣籌爲第一——辦理土地編查，以縣方自籌經費爲較妥，若靠省方撥發，必致延誤日期，因爲假使省方的支付命令不到，一切工作勢必停頓了，這種痛苦，過去辦理過本省地政的人，有很多是嘗到過的。昌化是浙西一個最窮的縣，過去每年預算不過五萬元，每年田賦收入不過一萬六千元，在這種不利情況之下，除了用最經濟的自力更生方法外，別無他途，吾們一方面利用廢物，一

方面力求節省，不敢有絲毫浪費，尤其因為經濟是縣籌的關鍵，對於業務格外小心翼翼，因此全縣山地編查造冊公告發證完成，僅用了二萬元。每張管業證收費二角，收支大體就可平衡，業主化了幾角錢，拿到一張很漂亮的營業證，亦很歡喜。

（四）工作人員的精神重於學識能力——我們認為無論舉辦任何一件事業，其中構成份子的服務精神，重於學識能力，尤以山地編查為甚。為什麼呢？因為工作人員的學識能力雖然高明到十分，假使不能刻苦耐勞，而性好舞弊，對業務不誠實不廉潔的行爲，那麼事業本也就日趨腐敗。還談得上什麼成果呢！畠本屬山地，工作人員必須天天爬山，加以經費很少，待遇很低，我們就決定專招高程度、能耐勞刻苦，而沒有沾染社會惡習的青年來當編查員。並且在訓練期中，和試辦實習期中再加甄別，凡不合我們條件的，一律淘汰，寧缺毋濫！業務能獲得比較滿意的成果，人員的健康，未始不是一個重要的因子。

（五）山地編查係採取本省歷次土地整理治標方法的基礎上，關於土地陳報，本縣部頒綱要及本省過山辦理經驗可供參考，坵地圖冊的編造方法，亦失爲整理田賦的一有效辦法，但吾們爲求達到因地制宜的目的，只採取各項辦法的異處，而得事以襲；山地編查的辦法，實在極簡單，民衆很容易明瞭，我們普遍動員民衆，自己來參加工作——聲請。亦爲成功的一個重要因素。

（六）着重普遍的事實宣傳——民無信不立，我們要開成工作，第一必須要樹立信用，尤以畠化是山鄉僻壤，風氣閉塞，以前對於土地編查，已經有過不良的印象，我們感覺非事實示範不可。因爲人民對於政府失掉信仰，其來也必有因，非一朝一夕可用空言說服，當初我們竭力向民衆申述此次

令出必信，決不中斷的決心，並先在城區試辦，以樹信用。其後還有龍鳳鄉的錢保，仍以爲編查不會成功，爲圖節省出費，預先商定，由各業主合併地稅，將幾個人的坵地，併成一個坵稅，換句話說，就是歸零爲整，此種進行，雖經發覺勸導。仍多不悟，及全縣編查完成，城區官業證發竣，南北西三區開始公告，各業主憚於山地產額確定，自己產權證歸併他人的危險，和將來相承額的分配不清，非常焦急，並且看到精緻的管業證，每張只收工料費二角，才知以前種種謠言之無稽，不免詛怨當時領導運籌舉行的。並且擔責鄉保長的不明事體，鄉保長於是開會商議，知道這是他們一部份人的過失，造成民衆的痛苦，已屬無可諱飾。只有要求政府，予以重劃重編，各人願供編查員的賄賂，當時我們助執利事，竟大受歡迎，民衆因爲相信事實，從前懷憂政府的心理，已廓清無餘了。

(七) 山地編查是解決抗戰根據地的財政困難的最有效辦法——吾們爲戰略關係，既引敵深入。預備一戰殲滅，沿海平略，暫行放棄。因此各機關紛紛遷。以山地爲抗戰根據地。但是地方稅收，除了田賦外，那里還有更豐厚更可靠的稅源呢？山地編查便成爲打開財政困難的唯一有效辦法了，不僅唯是，我們更須進一步以突擊的姿態求其速戰速決，求在最短時期內編查完成，長長不得超過一年，才可適應戰時的要求。假使曠日持久，便速水不救近火，對於地方財政，毫無裨益，不是枉費財力時間和人力嗎？本縣山地編查的迅速完成，不僅解決了我們財政的困難。亦就增強了我們抗戰建國的力量。

田賦改徵實物的經驗和心得

（一）前言

總裁在對第三次全國財政會議的訓詞中說：「無論平時戰時必須勵行糧食管理，專設糧食管理局，如果國家對於糧食不能管轄，那麼民食軍糧就無基礎，這樣國家決不能成爲現代的國家，更不能維持其獨立存在……」由此足證糧食問題是如何的重要了：這在歷史上也不乏先例：譬如第一次歐戰時德國的慘敗也正式爲了糧食問題不能解決，二次歐戰希特勒的毅然攻蘇烏克蘭的穀之于希特勒却也不能不算是一個頗大的誘惑而成了這次戰事爆發的主因之一……

這次中央爲充實軍糧調劑民食以解決戰時糧食問題，八中全會決議各省田賦征實而全國財政會議議決明令公佈後，本省決定自去年十月十日起開始施行，對於這一抗建要政，我們自應絕對擁護，勉力達成任務。

（二）田賦征收上的基本條件

我們知道在平時要用賦征收得好，就不是一件很容易的事，但是過去征收田賦我們祇要能够注意到下列幾個基本條件，則征收成數一定可觀。



一、政府要有威信：要使一般民眾體無限納稅，政府必須具有威信，換句話說：就是要使老百姓信仰政府，確信政府當局有令出必行的決心和力量。

二、征收機構要健全：這里所說的機構，並非單指征收機關本身而言，而是連同所有行政機構都包括在內的，因為要推動一個整個動員的工作，則非有健全的區鄉保甲等機構而充分地加以運用與推動不可。

三、土地冊籍要清理：過去政府往往因感地籍問題的過於麻煩，因而有些把土地清冊都全部交由冊書或征收員管理，所以對於地籍的詳情只有征收員才弄得清楚，以致弊叢叢生，毫無辦法，是故政府要順利推行征收，最好能辦理土地整理，否則最低限度政府亦要設法能够直接管理地籍，以往弊端，才能一掃而光。

四、征收人員要絕對廉潔：以往征收田賦，往往因為征收人員上下其手從事舞弊的關係，致常常有賄賂征收人而行滯納的事實發生，政府並未收到田賦而被征收人員中飽了，當然征收不起的。

五、人民的納稅能力：最低政府對於人民納稅能力當然也要顧到，如果人民的納稅力量要真的到了不能負擔時，政府也必須加以審慎精確的估計。

本縣對於以上各項條件，除三五兩項外，其餘三項均尚具備，所以近三年來田賦征收的成數均能收到九成以上，不過這次改征實物困難特多，情形就不相同了。

(三) 民衆認識的不夠

在田賦征實之前，關於民衆認識的不够，大概是一般都感覺到的一個困難問題，可是我們却是這困難感覺得更爲親切，原因是本縣地瘠民貧，原本就是一個缺糧的縣份，一向靠外運接濟，並且本縣縣境之內，兩脅起伏，很多山地，這些山地根本就不出米糧，所以本縣辦理征實事實，確乎是比較更爲困難的一件事。

一般民衆知識水準普遍的低落，對於田賦征實物自然並沒有深刻的認識，他們只知道在他們自己的觀點上打算盤，從前一畝田只需要繳納一元九角的賦稅，而現却要繳納將近四斗的穀子，四斗穀可折合國幣十元以上，在表面上看來好像增加了五倍以上的負担，而其實在戰後各地糧價何止高漲五倍之數，所以征實不過是在求負担的合理，但是一般民衆却認爲是大大的增加了他們的負担。

同時，一般民衆根據於他們幾次偶然的經驗，認爲過去政府當局推行某一政令，往往是一紙空文，從上一貫地只是「等因奉此」「轉飭遵照」一旦遭遇到一些困難之後，這政令就無形中停頓而擱了起來，因此他們覺得這次田賦征實的結果，恐怕也不過如是，就意存觀望而裹足不前了。

（四）事實上的困難

本縣實施田賦征實在事實上的困難有五：

一、準備不及；全國第三次財政會議在本年六月十五日通過了田賦改征實這一議案之後，隔了好久，本縣才正式接到命令，中央的規定：征實每年二市斗的標準在浙西根本就不適用，因爲浙西一般度量衡的使用很少用了，一向用秤的，但二市斗究竟會市秤多少，如果想很精確地計算出來，就大成

問題，一直到去年十月二十七日接到了施行細則的指令以後，才知道每市石應折合市秤一百零八斤，因此在籌備的期間上講，顯然是極倉促的。況且在開征之前所有征冊也必須趕造齊全，可是造征冊又必須要知道每一業所有田地的畝分數，應繳納現款數，再一一折成實物手續頗為繁雜，此外如倉庫的籌設不易，內部人員的配備等，在在須時，因而我們未及依限開始，結果展延了一個月到十一月十日才開征，這樣我們正是深深地感覺着各方面的籌備工作做得都似乎還不夠。

二、通知不易：在征實之前，要民衆能够依限完糧，當然應該要讓他們知道折合標準，以及應繳納的數目，這本來是應由田賦征收員負責辦理的，可是因為時間短促的關係，結果通知單却未能依限發出。

三、民衆折算不易：實折算手續的繁雜，在籌備中曾經感到：第一要把所謂「毛出」折合成「稅田」，第二由稅田折算出正稅及附稅；第三正稅與附稅相加之和算出每畝應繳錢糧；第四按每元二市斗的標準折合由元折算為米糧；第五再以每市石合市秤一百零八斤的標準折算為市斤；第六最後因為民衆習慣於老秤的使用的關係，所以還要由市秤再折合老秤。必須經過六次的手續才能完成，其繁雜是可想而知了。

四、運送困難：以實物完糧，在民衆方面，對於運送當然要感到不少困難，譬如一個離開倉庫二十里以上的業主，以實物完糧，每天一個人就只能挑運一石穀，假使這業主有二十畝田的話，須繳納十石左右的穀子，那就必須十個民伕挑運，一個民伕每人每天以五元計算，就須五十元，更何況找民伕也還是一件困難的事呢。

五、繳納困難：征實在民衆繳納方面（一）繳納手續繁雜，人盡過多則等候甚久，時間上的浪費頗大；（二）納糧人多，時間也自然易於拖長，過秤人員却要利用他們不耐久候的心理而淨收舞弊；（三）對於穀子的檢定是否太溼是否滲有沙石等當然不易訂定標準，於是檢定人員也很可能因此而挑揀過嚴，向老百姓收取賄賂。

（五）征收機構的組織

針對着上述的種種困難，如何能使牠一一迎刃而解，那應如何精密地設計征收機構，以使其每一部門都能臻於健全，自然是一個非常重要的措施，且在這里分析地加以說明：

一、經征方面：經征方面由田賦征收處辦理，主要的是造冊造庫，掣發業主，這一部份工作比較簡單，除了計算較困難之外，與征實之前沒有多大的不同。

二、經收方面：經收方面應由糧管會（糧政科）負責，這一部分就比較繁雜得多了。比如說建倉庫的問題，政府與民衆的意見，就截然不同。第一以地點而論。政府當然希望設在安全地帶，但民衆却希望在交通方便的地方，以便繳納；第二以倉數而論，政府當然是越少越好，但民衆却希望越多越好；第三以保管而論，政府是以集中保管為原則，而民衆却希望分散保管。凡此種種為顧全民衆的困難，勢非再四斟酌折中辦理不可。

三、催征方面：催征方面本是由催征警負全責的，可及征實之後，由於民衆的瞭解不夠，因此若仍以少數催征警負責，事實上當然會感到不敷應用，所以我們決定催征這一部門的工作要鄉保甲長負

責辦，把基層行政機構將僱組織加以利用，這樣一來處處都覺得方便了不少。

其次再將各地從上而下加以說明：

第一先設總處，由糧管會（糧政科）負責經收，田賦管理處則負責經征，總處的責任在計劃設局，籌速倉庫，造冊串並擬定各項章則辦法表格等。

第二設分處，分處由田賦管理處派檢征主任，糧管會派經收主任組織而成，負直接征收田賦的責任。

第三分處之下再設臨時分處，臨時分處在法令上並非必要的組織，如果分處的所在地征收範圍面積太大，則分處再派員分赴各鄉經收，並設臨時倉以完成臨時分處的組織，這和以前的「流動分權」的性質相彷彿。其最大優點即能解決經收範圍內的距離問題，假使每一鄉都設一個臨時分處的站，進而再利用鄉保甲的力量，動員業主，自不勝事半功倍。

復次，再談到分處與臨時分處的組織問題：

1 人民便於繳納：要使人民便於繳納，第一要合乎民衆原有習慣。第二要組織儘可能使之簡單，第三手續要便捷。

2 政府易於征收：一面固然要顧到民衆，但另一方面也要顧全政府征收實物的成數要好，損耗要少。

二、組織的實例根據：爲了要使組織嚴密完整，我們儘可能吸收了爲一般民衆所熱愛的制度的長處。下面二個就是我們的組織所根據的實例：

1 繭行制度：繭行制度的優點是：第一縱橫組織極度嚴密，第二因繭價的昂貴所有各部門的工作者分工異常顯明。

2 收租制度：這是更爲一般業主所非常稔熟的一種制度，優點是對於所收租穀無論檢定，過秤，保管等都有很明確的規定。

3、組織內容：組織內容我們認爲至少須要有五個人：1 經征主任，2 經收主任，3 檢定人員，4 過秤人員，5 保管人員。

四、人事的配備：關於以上這五個工作人員的人事配備，首先要政府及地方人士均各半參加，當然經征與經收兩主任必須由政府補充，其餘檢定過秤保管等人員一律由地方人士充任。在過秤與保管的入選方面，雙方在感情應以不怎麼要好爲原則，因爲假使過秤人與保管人關係過於密切便易於發生浮收的現象，使保管人有了揩油的機會，或者是共同作弊，但是這可能性其實是微乎其微的。因爲過秤人既然也是本地人，當然也不肯輕易開罪業主，同時業主與過秤人同屬民衆，前者對於後者當然並沒有絲毫恐懼心理，此外應當注意保管人，因爲責任重大的關係，所以必須是在本地比較有財產的人來充當。至於檢定人却無大關係，由鄉公所派鄉丁充當便不會發生什麼流弊。

（六）征繳實物的程序與手續

一、擴大宣傳：擴大宣傳首先我們採用動員方式，除了積極地召開保民大會詳細予以諄諄告誡之外，同時更下了一個很通俗而又很簡單的命令，令各縣各保長備傳閱通報似地持令挨戶通知，各戶並

個依次簽蓋或捺指印，再爲呈縣核備，因爲我們覺得如果要使每一個民衆對於實征的意義及其重要性都有較深刻的瞭解與認識，而只是像平時一般行文樣的命令一下，這命令是一定不會普遍地打入民衆的階層的，所以我決定採用了如上的方法。此外我們還曾利用時機，在收購餘糧時曾普遍地乘機加以宣傳，因爲在收購時，一般民衆總想少拿出幾斤，這時候便特別強調地告訴他們，本來每畝田是要購派若干斤穀的，可是今年爲了要開始徵實的原故，所以每畝可以減少若干斤，這樣迎合了一般民衆不肯多購餘糧的心理，同時關於田賦改征實物的事。却無形中給了她們一個很深的印象。

二、普發通告：在上面「事實上的困難」一節之中，曾經談到過在實之前，因爲時間關係，對民衆的通告單，却未能依限發出，現在就以普發通告來代替通知了，這和平時的通告不同，簡單明易，意義也較爲重大。通告中共載明四點，即1.開征日期，2.繳納地點，3.每畝繳納穀數之標準，4.加餉日期。以上一、二、三、四各項都很容易懂，而且民衆是所最要知道的三點，至於第三項每畝應繳納穀數標準在折算上就頗費躊躇了，比如積穀與學穀的帶徵，計算方法各異，前者計算時是不滿一畝做一畝計，而後者却是不滿五分作九分計，這樣在折算上是更感不易了，同時糧串上算的是市秤，而民衆却只知道老稱現在須詳加折算，經過再四斟酌，我們終於決定在通告里所示的標準要比較高些，如稅田每畝應繳穀四十市斤，而我們在通告里就載明稅田每畝約須老稱二十斤，因爲我們恐怕如果不這樣做的話，勢將有一部分業主運送繳納，稻穀會有不足的現象發生，無論不足的數目是大是小在過稱與保管人當然是絲毫不肯通融的，所以我們甯肯在通告里把標準定得比較高一二斤，反正繳納後的餘數，可以仍舊挑回去，這在百姓方面決不會發生什麼壞感，並且這和繳納不足再往運挑運一次總

要比較好多了。

三、一保一日制的推行：我們深深地覺得，何動員工作，都很賴要以嚴密的組織加以推動，因此我們仍舊藉原有的基層行政機構來推行一保一日的田賦征實辦法，我們預定在開始的前一天通知該管保長，由保長召集甲長，再行分頭通知業主，第二天由保中長及大戶先行繳納，以示提倡，這那每保以一百至一百五十戶計算，預計在時間上尚無若何困難。至於臨時分處結束了一鄉的徵實之後，則立刻再遷移到別的一鄉辦理征收，全縣共計十八鄉鎮，預計設置九個臨時分處，一個月內全縣當可完全辦理竣事。

四、繳納程序：田賦的繳納程序我們決定以下的七個手續行之：

1. 領籤號 由繳糧人向經收分處要領籤號以定繳納次序。
2. 領通知單 繳糧人再憑籤號向徵收分處主任（即征收員）要領通知單。
3. 檢定 檢定稱穀田管理風車倉工辦理。
4. 過稱 過稱由辦事員（由本地用稱有經驗人士擔任）擔任稱手
5. 上倉 由保管人員負責監督過稱及上倉。
6. 發券登賬 由經收分處主任登賬後舉發收穀券。
7. 換串 以收發券同經分處主任要領糧串。

（附記：經征、辦事、經收、保管各員均在通知單上蓋章以示負責）

以上七個手續部門的地點位置都按次排定，不容有所顛倒或錯亂，以免繳納時浪費時間。

五、試辦的經過：從以上征實各項籌備工作都設計完備並準備就緒之後，我們就決定在十一月七日擇定了河橋區來試辦，出於意料的是這一天上午老百姓却一個也沒有來，後來才發現一般業主雖然都已準備停當，但仍在意圖疏懈，以期延宕，所以我們覺得還須要加上一個嚴厲督催的力數，由保甲長大戶先行繳納，起初一般老百姓以為征實的手續是頗為繁雜的，可是試辦結束了一保之後，才知道不但不麻煩，甚至於比繳國幣還要來得方便，原因是農民的唯一出品是穀，如果要繳國幣那還得進過一次變賣的手續。此外值得一提的是按次序辦一次繳糧的手續，只要五分鐘左右的時間就夠了，時間上絲毫不至浪費。總之這次試辦的結果，我們覺得還相當的滿意。

(七) 結論

在這次田賦征實開徵之前，我們原本是處處都感覺困難的，可是試辦結束後，並且以目前正在繼續辦理的情形而言，我們所得到的結論是：只要方法正確，設計週到，並能參照客觀實際上的一切情形從事，再加上主觀上的不斷的努力，那麼田賦改徵實物這一政令的推行，可以說並沒有多大困難的。

三十年十一月二十五日於昌化縣政府

如何實施管理糧食

一 前言

（一）

抗戰近入第六年，經濟上最嚴重的中心課題，由法幣轉到糧食上來了，本縣因地近游擊區，而游擊區的糧食受敵人的掠奪，偽幣的壓迫，米價漲至二千元一石，問題的嚴重可想而知了。

記得在一年以前，游擊區總指揮陶將軍對十兵講話，問全營士兵：「你們有什麼困難講出來，我可替你們解決！」祇聽得士兵齊聲應道：「我們沒有困難，祇要求飯能吃饱！」陶將軍就感動得流下他的老年人枯乾的眼淚來。

目前，我們行政公務人員心目中最重要的問題，亦是糧食，如果糧食問題不給予妥善的解決，政府人員可能會煥散，政權可能要動搖！

軍糧公糧問題既如此嚴重，民食更不必說了！自從去年（一九四一）政府毅然決定田賦改征實物後，軍糧公糧可說大部已獲解決，本縣以地處前綫，情形較為困難，尤以一封鎖錢之隔，對米價二千元一石，而我們市價則為二百元一担，因此糧食管理的重要超過了一切，幸賴全體工作同仁的努力和民衆的瞭解管理意義，總算歷年還能渡通糧荒。



本縣在本省地圖上看，可稱浙江之「新浙」，全縣面積一二一五〇畝，平均每里七人，因為處在多山的區域裏。所以向來就種下了糧食問題。頻年入超數字，佔全年全縣消耗量四分之一，平時交通便捷，採購靈活，調劑尚無問題，抗戰以後客觀形勢轉變，交通阻塞，外源稀薄，復加軍需供應繁，鄰縣價高漏卮，以致反形一出一入不正當之現象，尤其農民離開土地，農業勞動力日感缺乏，糧食生產日形減低。而各鄉復遭旱蟲災歉，生產大打折扣，加以餘糧富戶，匿囤待沽，缺糧貧戶，變賣存錢無米，所以本省糧食問題的嚴重性，大半是充實，一半是受，抗戰以後環境變遷的緣故。

(三)

根據前面事實的教訓，與本縣實際之需要，因此糧食管理的對策，降落在下面二個重心：

一、糧食問題同時為經濟的，政治的，社會的問題，自然不是一個機關，幾個管理人員訂辦法擬方案就可以成功的，所以我們應該站在推動的指導的監導的地位，去發動與配合多方面的力量，來共同注視管理以收舉繁易舉之功效。

二、依賴外源供給，不是合理的要策，我們需要擺脫以往依賴外源的觀念，樹立自力更生的新信念，積極從生產節約四字着眼，逐漸推進，建立自給基礎。

(四)

在分配方面，我們認為軍糧第一，欠次公糧，再次為民食，因為軍糧最急迫，軍隊不能一天缺糧，尤其軍隊人數較多，如不預為籌劃準備，臨時就無法應付，公務員既無土地，不事耕種，可說全為

無糧戶，事實上非由政府供給不可。至於民食，因為歷史上政府管理民食的時候較少，一般民衆尙能自己注意，祇要政府正確領導，幫助他們解決一部份向鄰省隣縣交涉，准予採購和運輸等同體，可以說大部份困難還是靠人民自動解決，不過抗戰既久，民食問題的嚴重性亦愈增加，政府對民食的注意要加重。至於本年糧食管理，雖未達到我們預期的願望，然於艱苦的「內憂外患」之境況下，能安然地渡過難關，無疑的說我們能忍勞忍餓地至公無私地把握，執行和貫徹，前兩的原則，還是可以自慰的。

茲將近年糧食管理經過概況，作調查，增加生產，節約消耗，整理積穀，管制調劑，供應評價等次序分述如下：

一一 調查

我們爲瞭解全縣糧食產消概況，實施計劃的管理，調查是必要的基本工作，由於推創伊始，民衆認識不夠，阻礙經驗的缺乏，所以困難程度遠甚於戶口調查。

（一）層級管理

本縣奉令於二十九年秋收時，實施糧食調查，經遵奉省頒調查辦法，并參酌本縣實際情形，確定調查以保爲單位，保設調查員二人，由保長副小學教員鄉民代表或地方優秀份子中遴選之，鄉鎮設督查員一人至二人，由縣政府縣黨部勸員委員會之務處熟識純潔公正之工作人員担任，專負調查餘糧及解決調查疑義，並開宣政令，鄉鎮以上，設無巡迴指遺員一人，這種層級指導監督，自無隔絕分

收復亂之流弊，並收事半功倍之效。

我們爲了視這複雜的工作，在進發調查前，讓查員督察員先經過指導員先後舉行講習會，提出糧食法令，暨調查步驟，手續方法，作詳慎之商榷，並且舉行實地實習，使彼等有一個輪廓的概念與認識，不致發生步驟方法上之錯誤。

(二) 宣傳調查同時並進

糧食調查管理事體龐大，又屬倡始，各方懷疑叢生，餘糧富戶有恐管理對其利益沒有保障，積極表示非議，散播無稽謠言，企圖混淆社會視聽，動搖政府管理，幾乎每一鄉村角落都有他的呼聲與勢力，於糧食調查許多麻煩。缺糧戶因爲眼着政府大刀闊斧的作風，封倉定購的事實，也發生懷疑與擔憂，東猜西疑，甲說乙信，弄得滿天烟幕，是非不明，在這個烟幕中，進行調查必然的禍果「隱匿」「多報」「短報」，我們爲精確調查功效，普遍地召開保民大會，並發動當地智識份子，舉行擴大宣傳與解釋，使謠言失了活動的效驗。

(三) 調查三綫制

本縣調查採取秘密訪問，自行聲報。實地調查之三綫制。督察員到遙鄉鎮即召集保長缺糧戶公正代表三人至五人，舉行座談會，以議決方式。決定全鄉平時餘糧十担。上的餘糧戶姓名作調查之參考，這個會議中，我們特別重視缺糧戶代表，因爲他們的意見，比較客觀，結論較爲正確。

會議結束以後，督察員預定的日程、地點，出發調查，先行實施秘密訪問，所訂「私行察訪」，使餘糧情況得更進一層之明瞭，繼則召開保民大會進行公開餘糧聲報及檢舉，惟餘糧戶大都在地

上有部份的勢力，一般民衆畏於勢焰，未敢公開檢舉。這時督查員應把據訪問所得資料提出二個或三個較大的糧戶，轉移觀望的空氣，一般餘糧戶或缺糧戶頗多，因此便開始他們會場中的「小組討論」，無形中表現出「他們橫豎已經明瞭我們講講也沒關係」的態度，於是會場中發生新的變化，即使沒有公開的檢舉，於他們交頭接耳或自言自語中亦可得到較詳細的結論。

保民大會後，在迅速正確之條件下，進行實地調查。餘糧戶有財有勢，隱匿方法狡猾，由督查員親自負責實地調查，缺糧戶及自給戶由調查員秉承督查員，指導按甲舉行甲居民會議，採取集體公開調查方式，由各戶自行申報，次由調查員詢取各戶意見，觀測羣衆動情，力求詳細，如認定有隱瞞情節，不論餘糧或缺糧均加實地查驗，以資正確。

調查每戶消耗量以人口多寡為準，所以人口異動與計口授糧發生密切關係。此次調查應事實需要，同時實施戶口總抽查，期以嚴密糧食管理，與加強保甲組織之變更利益。

（四）調查種類及標準

根據本縣事實情形，調查糧食種類定米、小麥、苞蘿、蕃薯等四種，住戶機關團體及祠廟會社戶均列入調查範圍，消耗量標準依照省令規定，每戶人口不論大小一律以每日每口不一市斤計算之，至實客往來因有自然調劑現象，故未列入計算。

因為農村沿用老秤，加以新谷登場，谷多於米，調查手續必須經過谷折米，老秤折市秤，日積月累，月累年等步驟，既費時間，又多錯失，為避免錯失起見，遵照省定標準，全年消耗量每口折合老秤谷四百三十七斤計算，將蕃薯苞蘿小麥一律折谷計算頗獲便利。

(五)冊表整理與統計

調查糧食訂定各項應用表冊，於公告無訛後，由每保調查員將調查表整理彙訂成冊，並加封面，按該保人口，耕地，產糧，消費，及盈虧數字，分項計算填入保戶糧統計表內，鄉根據保戶糧統計表彙造糧食產消盈虧統計表，餘糧清冊，一份送縣，一份存鄉，以爲調劑分配之依據，本縣糧食總調查爲時一月，調查統計結果，全縣缺糧五一二〇〇担。

三 增加生產

根據本縣土地面積調查水田四四〇〇〇畝，旱地七五〇〇〇畝，荒山一〇一五〇七七畝，荒地八七〇〇〇畝，其他一一四四六畝，土地分配概況統計十畝未滿者一萬三千餘戶，十畝至三十畝者，一百十戶，三十畝至五十畝者，七十戶左右，五十畝至一百畝者，四十戶左右，一百畝以上者，二戶，從上面兩個統計數字觀測土地尙無合理利用，本縣根據這個實際情形，特定增加生產爲解除糧荒至上的對策。

(甲)農田水利

沒有水利，就沒有農業，水利經濟是農業死活的關鍵，這是研究農業者，及從事農業者，應該一致加以公認的，但是現在水利却很少有人注視，就是實踐農業的農民，因爲存在「靠天吃飯」的病態心裏，也忽略深慮遠謀，以致森林失了裁護，塘堰疏忽失涸，一雨山洪暴發，即成水災，一旱則田土龜裂，成爲旱災，影響國計民生極鉅，本縣年來遭受事實教訓頗大，而農民依然沒有從慘痛的教訓中

歷悟通事，一遇久旱，甚至不惜浪費人力物力，用在吃素拜佛迎神接雨的上面，這無疑的是無代價的損失。

本縣爲挽救這卽危機，特將農山水利列入三十年政計劃建設類最重要的項目，並提出積極造林，限制開山伐木，及修濬塘堰溝渠，爲實施重心。

首先發動興修農田水利的武隆鎮塔園堰水利工程，該區面積五百餘畝，原係肥水良田，遂河同治年間，遂遭洪水氾濫，致塌毀溝渠，水源斷絕，水田一變旱地，爲此已歷八十餘年，其間農業生產雖得繼續重修，惟因工程浩大，議而未果，現該鎮會作社，以羣策羣力精神，展開這部有價值的建設，自縣城五里之柳樹潭建築堰壩，長二十丈，高五尺，引水溝長一千一百餘丈，最近已告竣工，動員人工一萬餘工，支出經費一三八五〇元，可謂一鉅大之工程，現有堰水源源，禾苗欣欣向榮，全年可產谷一千餘擔，武隆山畔農民生活猶酷暑之得甘霖然。

其他河橋石瑞等鄉，亦先後發起興修塘壩，數達十餘以上，工程以河橋官塘爲最大，面積二十餘畝，灌溉面積四百餘畝，因積沙成灘，灌溉功能減少，由鄉公所計劃工程，動員第三隊全體壯丁（自十六歲起至六十歲止）興工，日出晚歸，每名發給伙食費五角，由受益出畝與受益程度比例以担之，是項工程浩大，該隊預計分年完成，大有「愚公移山」之決心。其他各鄉亦由縣指定重要塘壩督飭修，民國三十一年冬復遵照中央規定實施義務勞工制，擬定詳細辦法，動員全縣壯丁服役十天，完成本縣一百餘畝濬「有堰必修」的水利工程運動。

本縣由於自然環境尚優越，桐子，茶葉，山核桃，羊肉等特產出產得豐富，來源比較裕如。生活勉能過去，所以農村墾荒春耕很乏注意，自民國二十七年我們到縣化以後，洞察農業凋落後，特發起春耕運動，墾荒山，荒地作普通的調查，同時動員黨政人員深入農村宣傳，激揚墾荒風氣，並發動民衆耕種。二十八年春發動各保模範預備隊，及優秀婦女組織耕種互助隊，每保墾植二畝，並幫助附近軍人家屬耕種五家，各鄉鎮頗能因風響應。二十九年，繼續把握已成基礎，更擴大耕種面積，以各保土槍隊爲推行墾荒幹，並獎勵婦女參加耕種，以期養成婦女操作風氣。墾植面積每保十畝，收益歸公製備土槍隊用具，及充作冬防經費，並使土槍隊組織奠立經濟基礎。全縣墾植面積達一千餘畝，糧食生產大有長足之進步，惟年來農村因受糧價高昂，及外源稀斷之刺激，墾山數量飛遽增加，於目前糧食問題，固可欣喜，但間接影響農田水利頗大，因此我們對水源林，例如龍塘山等處，不得不禁止其任意採伐，其他沿溪山地，凡坡度超過限度者一律禁止開山，並出增加糧食「墾荒地不開荒山」的口號，以覺水利問題的日趨嚴重。

(丙) 擴充冬作

本縣糧食產消，小麥佔全縣四分之一，各鄉雖有普遍種植之自然風氣，然以勞力缺乏或因其他原因，放棄種植者，亦屬不少。二十九年冬，特普遍推行擴充冬作運動，由縣派員實地督導民衆栽種，並利用土槍隊組織實施社上公種辦法，面積每保十畝，區署鄉鎮公所五畝，自衛團隊四十畝，民衆土地逾政府規定日期，仍未冬耕者，機關團隊得在其田各耕一季，以收入盡其力地盡其用之功效，並養成機關參加生產之風氣。民衆因受糧荒之刺激，並團及團隊機關征種之不便，多能如限完成冬耕，

此次公耕推行冬耕，成效斐然。全縣統計種植面積五〇六八六畝。

（丁）其他

本縣與寧國毗連之蘭安等鄉，先天缺糧甚多，採購晚米，限於資金，特發動採辦運動，由鄉務會議決定，每一壯丁赴甯國採辦一個月，可維持糧食二個月，餘糧戶不採者，罰出舊糧食平價米一担，無糧戶不採者，以後即不得享受購買糧食權利，各保均能實行，收效亦大，此外病蟲害之防除，麥種之改良、蕃薯之密種、苞蘿之早栽、南瓜蔬菜之擴種等，本縣亦列入促進生產，解除糧荒之重要項目

四 節約消耗

生產是糧食的開源，節約是糧食的節流，雖一屬積極，一屬消極，然重要性可說相等。

（甲）封存釀酒器具

我們先就釀酒來說，本縣民間十之八九，皆釀土燒酒，或土黃酒，以全縣一萬九千餘戶，計約釀者一萬五千戶，每戶釀額多至數百斤，最少亦在四五十斤，其原料大半為玉蜀黍，次為糯梗谷、米、大麥、高粱、黃粟等，平均每戶釀耗食糧六十斤，全年須消耗九千担以上，這個統計數字，可供全縣缺糧戶一月左右的需要，如能合理禁止，補益民食不可厚非，毛前縣長曾發起禁酒之舉，然因涉及稅源，沒有徹底執行，現在糧荒逐漸演進而嚴重，澈底禁絕釀酒，不惟政府所計劃，亦為民衆所期望，本縣特別禁酒為節約消耗主要課題，並提出三個重心，（一）封存釀具，釀具是釀酒的「武器」，酒須要經過牠才能孕育出來，因此要澈底禁酒，應從如何管理釀具上去研究，本縣針對這個要點，走下



第一着「棋子」。——對存儲具，現在確實收了很大的成果。(二)發動缺乏戶檢舉，然而吃酒者與營商者，並不因感其封存，而放棄他們的「路線」，他們依然計劃在秘密迅速的條件下(借由鄰縣的隱具)活動。所以縣政府力量監督，自應激發其制之效。本縣舉行不釀酒聯誼切結，盡量發動缺乏戶檢舉，維新鄉山場內，發覺釀酒即民衆自動管制之功能，發覺以後，爲防事態的擴大，除了法的制裁，同時召開保民大會作懇切的曉諭，民衆咸表極誠注意。有的竟提出釀戶出糧評糶意見，因屬民意，自然成了事實，酒風又由此而殺盡。(三)推行三不酒運動——員工不吃酒，自己不吃酒，請客不用酒。轉移社會吃酒的風氣，酒的需要量逐漸減少，自動地禁絕。

本縣禁酒雖然不能做到百分之百，但是已有百分之九十五以上的成效，在無形中節省了五千担以上的糧食，補救糧荒起很大的作用。

(乙)一戶一雞

農村飼養家畜，向極普遍，豬、雞、鴨、消耗糧食雖細微，惟集腋成裘，積沙成塔，未可忽視。全年估計消耗糧食一萬六千担以上，佔全縣產消費量十分之一，本縣和禁酒同等的重視，推行一戶一雞運動，納入保甲規約，相互約束，頗著成效。

(丙)二粥一飯

農村中因爲飽食風氣淵深，一時推倡一飯二粥運動，自難收實際功效，本縣爲應事實環境，採取逐漸誘導方式，自三月二十九日起，先行二飯一粥運動，繼於五月一日推行二粥一飯。先從城鎮機關團體風行，而後，逐漸推進至鄉村民衆，以機關團體爲領導，以鄉保甲幹部爲推行原動力。遂獲監督

，導導並納入保甲規約，促其互相約束。

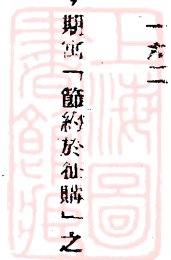
同時實施鄉保自給自足辦法，征購自給戶、餘糧戶現存糧食十分之二，期寓「節約於征購」之中。成效頗宏，惟二粥一飯尚在倡導時期，有待潛移默化中改進推行之。

五 管制

管制的重心，一、防止偷流，一、在擠與實施搶餘糧，因為餘糧外流不僅使本縣糧食益減虧虛，而且影響糧價穩定，造成明盤黑市的流弊。本縣為嚴密管制，該極重視民衆力量，發動無糧戶檢舉，查獲的糧食，無條件地評價售給檢舉人或檢舉地保甲內之無糧戶，所以一般無糧戶都樂於檢舉，無甲中無糧戶成了偷流的管制網。

出乎我們想像，查獲的都是在饑饉線上掙扎的貧戶，於管理法制上講，自然無法姑息，然於情理上，糧食管理意旨上說，遽然沒收，似非良法美策，或者反而促使貧戶對政府更深地怨疑。所以我們對於這些事實，在先救後誅的原則下，權衡情節的輕重，予以適當的處置，或給價收購，以發揚管理良好的精神。

至於軍公學米的來源，在田賦征實以前，浙西各縣，除了派員向皖南採購以外，就是收購縣內餘糧，前者稱之謂「外購」後者稱之爲「內購」。內購的方法，爲了簡便起見，有的按照田賦徵備每畝帶購幾斤，進步一點的，有限制每戶在五畝或十畝以下者不購的，但是因爲浙西土地多未整理，歸戶工作尚未辦過，究竟那一戶有用幾何，在冊籍上是不易看出的，因此管理限制事實很難做到，如叫



鄉保甲更其報，又礙於情面，很少確實效果。

我們認爲餘糧的決定，基於每戶「人口」和「土地」兩個因素，如果戶籍與地籍管理都很有把握的話，那就不成問題了，本縣山地雖經編查，田地尙未陳報，因此決定餘糧就不得不採取總動員調查，和普遍召開保民大會來決定，按保查造餘糧冊。

餘糧決定以後就預付定金，由餘糧戶具保管切結，聽候政府隨時取提，民二十九年以前，我們都是這樣辦理的，三十年田賦改征實物，遵照法令的規定，軍公學米應由賦穀供給，無奈浙西係前綫，運輸不便，軍公本接濟均極困難，三十一年復由浙西行署決定搶購餘糧，以補軍糧與省級公糧之不足，並規定每石搶購糧價爲三十元。

我們奉到這搶購的命令，感到有兩點極大的困難，第一、本縣係先天的缺糧縣，田賦征實後，糧食的恐慌已加重，一、二家有幾十担餘糧的業戶，應付零星缺糧無糧戶已感不足多矣；第二、目前百物飛漲，勢力缺乏，一石穀生產成本在一百元以上，今強以三十元搶購，虧本甚大，勢必形成業戶不愛土地，減低生產之惡劣趨向，我們會根據以上理由，向上級據理力爭，限於事實困難，無法不辦，我們仍祇有顧到大局，儘量向人民說明政府苦衷，總算在一個月內將上級交給我們的任務完全達到，而鄉保甲長和我們督辦人員的困難，以及人民實際的痛苦，在我們數次下鄉巡視的當中，發現除了征兵，以這一件事爲最難了。

六、整理積穀

昌化地瘠民貧，兩齋起伏，山多田少，即僥豐年也差不多每年要遭受到饑荒，所以對於積穀的整理更加重要，以便必要時來救濟平民，民國廿六年冬上海國軍，奉令撤退，大部隊伍，經過本縣再向後方轉進，當時省府即電令本縣將積穀撥充軍糧，毛前任縣長奉令後，於匆忙混亂之中，轉飭各鄉照辦，既無計劃，亦未加具體指方與督促，各鄉長奉令後，即將各倉的積穀集中數處再碾米供應，耗損之大，不難想像，有少數之鄉鎮長，對於戰時的費無決措籌，因此連請部隊吃飯的費用，召開會議的支出，以及軍隊慰勞等等，均在積穀項下開支，更有少數鄉鎮長覺得如此混亂局面，政府未必再會追究，因而混水摸魚，大揩其油。廿七年春我們奉令來縣時，積穀一項混亂極點，政府主管人員管地方人士均認為已至無法整理程度，我們仍費盡心計，着手調查，結果知整理阻礙在於經管人員，他們唯一理由，一切皆因公支出，法難無據，情有可原。我們即利用此弱點，印就表格一種，令其將支出名目，開支數目，詳填呈報政府，則採取絕對寬大態度。一至各縣各鄉將該表填就送府後，即召集地方紳士團體代表，根據事實來審核表中填填的各項支出。如毫無理由或與事實不符者，所虧數目仍須賠償，若事屬確實僅以手續未備，便從一准予核銷，這樣所有核銷及應賠之數目，已有明確的分野，因此政府即採取極嚴厲之手段，強制執行，並將虧欠過多之鄉長，給予免職公辦，並限期繳穀，如逾期不繳，即予押追，如此一來風氣已開，積穀整理，非常順利，以後對保管人員重加調整，所以目前積穀之管理，尚稱相當圓滿。

七、調劑與供應

我們對於糧食供應的主張軍糧第一，公糧第二，民食第三，但決不是輕視「公糧」與「民食」，這種次第的劃分，只是供應的步驟，其實他們的重要性是三位一體，決不能機械地加以劃分，關於軍糧與公糧，在民國三十年前，完全由政府向皖南採購維持，三十年田賦征實開始後，軍糧便全部由賦谷開支，一部份公糧，仍由皖南接劑，可是今年（三十一年）皖南糧食實行管制，本縣無法採購，只得收購雜糧，力求自給自足，一方面再發動民衆往德探購晚米，軍糧與公糧已能維持，唯民食尙感困難，我們正動員全縣人民以最大的決心着手於民食的調劑，以達到自給自足的目的。

對於民食的調劑，古人云「不患寡而患不均」可知「均」字的重要，本縣對均工作納重心如下：

（甲）縣境自由流通

我國國計經濟以農業爲基礎，農村以糧食爲常物，正因量多奇，自由流通向成習慣，故糧食管理自應保持正常自流通氣，所謂「貨暢其流」，以收自然調劑之效。而免「庸人自擾」之弊。

（乙）限制提解

調劑分配以鄉鎮爲單位，鄉鎮公所根據除糧戶餘糧數，按期調劑無糧戶，餘糧戶一般尙能深明大義，接受調劑，惟少數因利益觀念較深，評價調劑，免噴有煩言，甚至多方敷衍，企圖閉關自守，謝絕鄉鎮提解，本縣以糧食管理方始，民衆信念未立，因仍以勸導方式，促其自願，惟一再勸告，固惡不悛者，則由縣派員強制提解分配，並即就地宣傳，以期轉移風氣。

（丙）激揚善惡風氣

本縣向無糧商，平時糧食買賣流通，大都權操餘糧之戶，所以餘糧之戶，不備是糧食供給者，同

膳也是糧食。斷調劑者，現在糧價高昂，一般餘糧之戶固多見忘義，而節衣縮食，致力救濟事業亦大有人在。本縣爲激勸善良風氣，特於本年五月間分別派員赴鄉召集餘糧戶，自給戶，舉行座談會。解釋政府管理旨意，盡量勸以利害，勸以大義，誘導彼等以慈善事業之態度，贊助政府推行政令，一般頗表樂從。

（丁）外源供應

本部糧食向感不敷自給，歷年又遭旱蟲災害，更形奇絀，爲渡難關被迫依賴外源，然以客觀情形供給有限，三月間外源亦告破產，總計先後向外採購一千八百餘担，一千担按季集體分配各機關，團體，團體，八百担按季繳款數量多寡，繳款先後，事實需要，三個標準集體分配各鄉及合作社。外人有云「政府購糧大都在自己便宜上着想」這是事實，因爲政府採購之糧食大都配發各機關團體。然而須明白政府平時糧食，即賴地方供給，政府購備充足，民間即無形減輕負擔，事實甚屬明顯。

四月間各區鄉鎮，又紛紛電請撥糧，糧荒時趨嚴重。政府實無旁貨，除發動民衆自動向皖南旌德一帶採購食米一萬二千担外，並經向前省西糧管處天南辦事處訂購雜糧大麥、蕎麥、苞蘿、八百餘担，於五月間源源運到。即經通令購領，並保救濟無糧無錢戶，購糧困難。實施借貸辦法，而各鄉咸以價昂，未表樂意購領，人爲糧荒，遂由此壟清，而囤儲食糧脫售，保藏發生重大問題。實有「不管則荒管則多事」之遺憾。

七、評價

平時商品價格的消長，決定於需要線，與供給線，需要多供給少價格上漲，供給多需要少價格便跌，這是一個經濟學上的定律，也是必然的自然的趨向。然而戰時的稀價，除了決定於自然的供需綫以外，同時還有人為的壟斷因素，為的壟斷，就是囤積居奇，與走私偷運，這是市價高漲的主因，黑市發生的源泉。為平衡市價中值得深思熟慮的問題。

糧食不是普通的商品，而是人類生存的生命綫，其價格任其自由消長，自必影響民生，與社會安甯，理極明顯，故評價之重要已無待贅述。本縣因環境特殊，雖未正式評價，而積極注視糧價高漲未嘗稍懈。

(甲) 黑市低於明市

向外採購的糧食，因運費浩大，成本價昂，甚至高出市價。如以這高出市價的糧食，向民間配銷，無疑的刺激市價高漲，失了評價的要義。故本縣堅決避免這個誤弊，放棄對民間高價配銷。

我們所評銷的糧價，是鄉村正常的市價，我們為了事實功效，對於存糧的查辦，與高價偷運的管制，特別重視，因為這多是明盤黑市的源泉，除了發動當地缺糧戶檢舉稽查，並予以輿論制裁，加以「奸商」或「囤戶」等頭銜，使其利得名失，一般愛好名譽者，因受社會輿論包圍與約束，頗多潔身自重。於是糧價無形中隨社會輿論的影響。

所以民國三十年以前，我們堅決主張向外採購糧食之價格，和鄉村市價，因採取二種評價態度，相互保持正常價格，於是產生「黑市低於明市」的特殊現象，不過三十一年以後，因為游擊區糧價飛漲，本縣大受打擊，而我們仍以全力控制掌握糧食，至三十一年十二月止，尚能維持每元半斤的市價。

，與游擊區相較，他們的糧價是超過我們十倍了。

（一）不是爲了財政

本縣爲謀平價供應，減輕民或關員的負擔，將向外採購的虧蝕，向交通較便糧價較低的區域——甯國，雖然雖個苦心孤詣的事。但糧民成本價格，因費川資糜耗浩大，故無法於本縣市價許向，這是本縣管理糧食最感困難的事情，爲了應付這個難題，我們可能的條件下，將收購的糧食在成本線上出售，反正管理不是爲了財政。總計向外採購米一千百担，成本價由每担三十三元起逐漸地漲至七十元止，其間當然沒有沒收預定的計劃，時將最高價格的糧食，配到各鄉，去影響或刺激農村市價的上漲，這是管理中總得可以自慰的。

八、結論

在過去幾年的管理當中，我們本縣幹員的態度，拓展這部社會各方非常關切的事業——糧食管理。因爲實際經驗缺乏，與民衆信念不多，所以很有許多無可飾的缺點，有待我們去改進，與糾正。在另一方面，我們也收穫了部份的成就，值得以奮勵的。現在簡略寫在下面作爲本文的結束：

（一）應做到「誠」與「公」二字

管理伊始，因爲民衆不明白管理意義，所以表示怨恨與懷疑，我們在這個環境裏，要取信於民衆，管理基礎於社會，惟有處處以誠與公的態度，對付民衆，因爲民衆最歡喜的是誠與公，我們能做到誠與公的地步，所謂不欺民，不詐民，民衆趨恨，自然可以得到諒解，懷疑亦可隨之消釋。

(二) 不可忽視社會力量

一：……我們要解決糧食問題，決不僅能單就糧食問題本身來設法，因為糧食問題不僅是一個經濟問題，同時也是政治、社會的問題，因此，我們辦理糧政對於政治情形和社會環境，不能不特別注意，而於黨政人員和社會賢達，更不能不與之密切聯絡；……這是總裁在全國糧食會議中所指示我們的，可知糧食管理不僅是政府的責任，同時也是社會各方的責任，本應過去發動缺糧戶檢舉與管制，確能迎合事實的需要，造成民衆自動管制，互相約束的功効，今後更應重視與培養民衆，自動管理的能事，社會潛在的力量。

糧食問題，現在不僅是民生問題，同時也是爭取與保證抗戰勝利的關鍵。我們更應加緊奮鬥，忍勞忍怨，遵循總裁在全國糧食會議中指示各縣努力推進，以期不負中央付託之重，更冀期望之殷。

大戰中的縣政（卷四）

一七〇



如何肅清文盲及師資

一、前言——事實上的要求

本縣過去雖曾幾次提倡推行義務教育，但是因爲政府的不十分注意和經費師資的無法解決，義務教育所收到的效果，都是很小的；我們縣工作了一年，以後爲後列各種事實上的迫切要求，使我們對肅清文盲工作，不以全力來完成。

1. 戰時政令的推行：政府爲了領導抗戰，需要民衆出錢出力盡義務的地方很多，徭兵徭糧、錢糧派法，在在與民衆的生活有極重大的關係，這些戰時政令的推行，有關於整個國家民族的前進，在政府方面，爲求速效，有時當不能處處符合民衆的心思。如果一般民衆的智識程度不夠，國民對國家戰事關係瞭解不清楚，那末逃避國民義務的情形必定會要發生，政府爲執行既定政策自不能對民衆多事姑息，而阻礙亦因此發生。所以美國教育家霍萊士曼曾說：「教育是我們唯一政治的保障」。這是平時就已如此，在戰時更屬切要，教民苦勞耐勞，教民爲國犧牲，這戰時政令的推行，有很大的幫助。不過民衆教育的第一等工作還是識字。

民衆組織的深入：本縣處在東戰場的前哨，自省會淪陷後，軍事上隨時有被敵人窺犯的可能，二十七年以來，關於動員民衆，組織民衆的工作，已經做了一部份，因爲抗戰的力量在民衆，民衆的力量發生於組織，爲鄉自衛隊的組織，土槍隊的組織，婦女隊的組織，以及各種幹部

的組訓，目的多在增加抗戰的力量，我們要使組訓的工作深入，使組訓的結果能够發生效大的力量，故在一般的組訓以後特別注重於識字教育，以教育的力量去輸灌正確的思想，指導準確的行動，使他們識字能讀明奉公守，愛護國家，維護領袖，具備健全國民的條件，共同負起抗戰建國的責任。

3. 民主政治之發展：我們因爲受了幾十年專制政治的遺毒，政府與民眾中間的隔閡很深，彼此的距離很遠，因此政府不得不思慮信任保護，民衆的苦，政府也不能對爲其解除，縮短政府與民衆間的距離，實行民主政治，這是現代政治努力的途徑。抗戰以來，本縣各級民意機構逐漸設立，而最下層的保民大會，是一般民衆直接參加政治的動場所，因爲派錢派伙械兵征糧等要政的奉行，多需要開會，以求公平合理的解決，要訓練一般民衆能够開會，會使用民權，使民主精神能够真正發揮，那末肅清文盲提高民衆教育程度便是非常切要。

4. 社會風氣的轉移：一般自私自利，產生夢死，苟且偷安與唐虞廢的社會風氣。假如不趕快把他糾正，即爲國家民族的前途非常危險，抗戰的勝利也將受到很大的障礙，國精神總動員的實施，便在改正社會轉移不良風氣，加強抗建的力量。本省第三次三年計劃也注意會風氣的轉移，昌化民衆的好訟早婚賭博是最顯著的不良風氣，這種不良風氣影響於個人及國家都很重大，我們要轉移良好風氣，靠政治制約的力量以外，還要靠大家自覺自勵的精神，這種精神出自理智的辨別，所以我們要轉移社會風氣，認爲提高民衆文化水準，是最基本最有效的工作，因此我們決定先從肅清文盲入手。

一、計劃的擬定

我們爲了要推行戰時政令，加深民衆認識，發展民主政治轉移社會風氣，認爲最基本的動力，要提高國民文化水準。要提高民衆文化水準，第一先要肅清文盲，所以在二十九年便是定了一個肅清文盲的計劃，當時據報戶口冊的統計男女文盲有二七九七人，預定在三年中把他全部肅清，現在把這計劃的內容分組織步驟辦法師資等項來加以說明。

1. 組織：全縣文盲有十萬多人，在數量上便很多，肅清的時間須定二年，時間上又不容許延長過去，一般民衆學校招生而生發生問題，這是組織上不够嚴密的緣故，所以計劃之初，關於組織上很注意，我們決定組織的要點是：（一）全縣各保普及民衆學校一所。（有國民學校的保不另設）使機構普遍。（二）各民校一律運用原有壯丁隊婦女隊的基礎，採用軍事管理。（三）以保長兼民校校長，以致政教合一之效。（四）在縣組織社教推行委員會，負責劃分勸導考績之責。並聯合各機關力量，動員辦理。（五）軍事管理的幹部以壯丁隊士槍隊婦女隊之班長充任。

2. 步驟：全縣文盲二萬多人以內，有的是壯丁，有的是壯年的婦女，有的是老弱的份子，所以肅清的時候，我們分壯丁文盲婦女文盲及剩餘文盲三種份來實施，壯丁是社會國家的中堅份子，所負責任重大，第一二年（二十九年）就開始辦理，婦女文盲列入第二年（三〇年）辦理，剩餘文盲列入第三年（三十一年）辦理。如此壯丁，婦女，老弱的三種文盲分別教學，於教學實施及

訓育管理上有很多的便利，這是就文盲本身的性質分緩急先後，既利教學又便管理。

3. 辦法：一、校舍設備，利用當地公共場所學校或祠堂，設備依照規定標準備用，二、入學年齡：第一年壯丁文盲自十八歲至四十五歲，第二年婦女文盲自十三歲至二十五歲，第三年到除文盲凡十三歲至四十五歲未入學的文盲。三、施教時期：每校二月，以利用二、三、七、八、十一、十二月農事暇空的時候。四、授課時間：每日二小時三〇分，以標準鐘十二時至二時半為原則，壯丁班得改在晚上上課，五、教學時數支配：識字五〇分鐘，算術二〇分鐘，公訓三〇分鐘，歌詠二〇分鐘，軍訓三〇分鐘。六、督導：每區設督導主任一人，各鄉鎮設督導員一人，由縣級各機關派員担任。七、強迫與懲處：第一步口頭通知，第二步警告，警告後仍不入學者處以一元以上五元以下之罰鍰，罰鍰充優良學生獎勵之用。八、成績考查：由縣編測驗題甲乙兩種，交：官能不健由督導員於辦理結束時分保督考，平時測驗由校舉行，九、緩免與標準全及已有初級成人班或婦女班畢業程度者准免學，有特殊事故者准緩學，均須報縣核准。十、工作人員獎懲：獎分一、記功，二、假令嘉獎，三、發紀念品。懲分一、撤職，二、記過，三、申誡。十一、經費及課本：每校由縣發給經費一〇元至二〇元，教職員為義務由小學教員兼任者支原薪，課本由省發給。

4. 師資：要肅清這樣多文盲，除了籌經費，訂辦法以外，最重要的是師資問題，一面需要大批師資以應需要，一面又要每個教師多健全優良，這確是很難，同時時間有限，又不能慢慢地去解決，所以開始的一年，便選擇地方官為青年及暑期回鄉中學生給他們一個短期的講習，然後請

師們、鄉大辦，一面我們便在縣立初級中學內，籌設國民教育師資訓練班，抽調現任不合格教師並招收有志教育工作的同志，予以六個月的訓練，他們訓練結業後，就派任國民學校服務，並爲補充文盲的主要幹部，這個訓練時間雖短，所以訓練時特別注意效能，訓練計劃的內容是：

- (一) 訓練時間暫定二年半，分五期，每期半年，每期五〇名。
- (二) 學員由縣指定不合格教師調訓，一部份招考。
- (三) 訓練課程分基本學科及教育學科二種，各種教材注重實際應用，不重理論。
- (四) 學員受訓期間膳食講義費，半由縣府津貼，半由服務鄉鎮負擔。
- (五) 結業後由縣派於各鄉服務。

三、實施的經過

1. 二十九年肅清壯丁文盲的情形：

第一期爲試辦時期，自四月一日起指定烏石區的大許鄉、板橋鄉、及仁溪鄉的四保先行開辦，設一〇校，強迫入學的壯丁文盲有六二七人。參加工作的三二人。

第二期爲大規模舉辦時期，自七月一日起指定城區的武隆鎮、三民鄉、白山鄉、紫雲鄉、及賴口區的乾絲鄉、馬山鄉、浙門鄉、龍鳳鄉、百柳鄉各保一律開辦，七月十六日起又指定河橋區的石瑞鄉、河新鄉、及泗橋鄉七、八、九保開辦，設五六校，一五六班，強迫入學的壯丁文盲有六三五四人，參加工作的校長教職員一二三人外，還有暑期團鄉中學生一五四人參加。

第三期爲結束時期，自十月二十日起，凡未經舉辦民校的昌南鄉、洪嶺鄉、仙魚鄉等暨龍鳳鄉辦

雖無成績的保，一律令飭續辦或補辦，設四一校，六三班，強迫入學的壯丁文盲有二五三六人，參加工作的有一二九人。

2. 三十年肅清婦女文盲的情形：

第一期自二月二十日至四月二十日，在城區的武隆鎮、紫雲鄉、白山鄉、三民鄉四鄉鎮，及河橋區的河橋鄉、石瑞鄉、維新鄉、羅南鄉、洪嶺鄉五鄉鎮各保一律辦理，計八〇保，強迫入學的婦女文盲有四一四五人，參加工作的有二〇七人。

第二期：自七月一日起至八月卅日賴口區的百柳鄉、馬鵠鄉、龍鳳鄉、浙門鄉、乾盤鄉五鄉及石區的板橋鄉、大許鄉、仙魚鄉、仁溪鄉四鄉一律辦理，計七〇保，強迫入學婦女文盲有四五三三人。

3. 三十一年肅清剩餘文盲的情形：

第一期：自三月一日起至五月三十日全縣各保國民學校一律辦理，暫開成人婦女班四〇班，強迫入學成人八〇五人，婦女九三五人。

第二期：自十一月一日起至十二月末日指定未設國民學校之保一律普設民校一所，設二〇班，強迫入學的成人二四一人，婦女二二二二人。

本年辦理肅清文盲時，敵人正發動浙東的戰事，鄰縣也受敵人竄擾，本縣很受威脅，因為應變及軍需浩繁，一部份的民校課程，頗受影響及到秋收以後，才可集合補課，總計本年強迫入學的成人文盲二二一三人，婦女文盲三〇五七人。

4. 師資培養的情形：



我們自二十九年以來，關於國民教育師資訓練，頗為注意，在方式上一種是國民教育師資講習會，一種是國民教育師資訓練班。講習會是利用寒暑假辦的，每次時間七天到十天，講材方面注重實際問題的研究，聽講學員為現任教員及一部分初中以上畢業有志教育的同志，師資訓練班是抽調現任不合格教員及招收初中畢業學生訓練，時間為六個月，自二十九年到三十一年內共舉辦國民教育師資講習會五次，參加聽講學員三三五五人，國民教育師資訓練班已辦理結束者三期，結業學員一二七人，第四期現尚在訓練，預定到本年七月可以結束。

四、問題與解決：

1. 成人學習的困難問題：

當各保民校開始辦理的時候，鄉保下以及許多文盲多異口同聲的說：成人學習很有許多困難，他們心裏雖想學習，但是因為腦筋退步，用了十分力氣，得不到三分效果，許多人懷疑因此反對民校，他們的理由，以為勉強來了，也沒有什麼效果，實在這批壞人平時遊蕩成性，每天強迫他們受二小時半的教育，他們感到是件苦痛的事，這是他們要反對的主要原因，馬鶴鄉鄉長曾經代表這般人上了一份公事說：「要三十歲以上的人讀書，比叫他們吃屎還難。」要求縮短強迫入學的年限。關於成人在四〇歲左右學習效率顯著退步，這在美國教育家經過科學的研究所決定的。所以我們堅持主張，不允許他們的要求。一面加緊督導，一面找尋清的事實，說明。下面便是一個很好的例子，武隆鎮第二保是在縣城內，文盲多數是商人，他們大部份能略識文字，中間亦有少數的農人和工人，開辦

一月後，我們就派員去個別考查他們的成績，當場考查結果以章宰林的成績最好，他是一個農人，從未讀過書，實足年齡四四歲。當時大家承認這個考查是準確的。其他年齡比他小的很多，或是原來略識文字的亦很多，但是成績多及不上他，講到章宰林的智慧並不很聰明，他的成績，完全在專心，從這個活的事實上，證明成人學習並無衰退困難現象。其他各保也多有同樣的例子發現，一般錯誤觀念，由此逐漸消除第二次辦理時就不得不順利不少。

2. 強迫和處罰的問題：

受教育原是國民的一種權利，因為許多人不能了解這個意義，所以要實行強迫要用處罰的方法，一般民衆知識太差，今天要掃除文盲，非要用強迫處罰的方法不可，本縣對於入學文盲就採用強迫方式，在開始辦理以前，經過一個普遍的宣傳，使每個人都瞭解政府要肅清文盲的意義，及他自身所得到的利益，在縣區行政會議內，各級幹部人員訓練班內，在保民大會內，多把這個問題提出來和大家講解，此外還在各地製了許多的教育標語，提出了廿九年是昌化成人讀書年，卅年是昌化婦女讀書年的口號。以喚起大家的注意，免得不教而罰，使他們受到寬顧，強迫程序開學前口頭通知，開學後三天不到的警告，警告後二天不到的強制處罰，在開始時都由警察去執行，後來改為在附近沒有警察機關的一律交由土槍隊負責執行，因為民衆腦筋簡單，強迫案件處理稍遲，就失了時間性，一般民衆對政府實行強迫就發生了懷疑。由懷疑而觀望效尤，甲保發生問題，便影響到乙保，甲鄉發生了問題，便影響到乙鄉，本縣全縣警察僅五十人，各鄉民校同時開辦，以全部警察去辦理強迫，尚難勝任。自責令各地土槍隊負責後，執行強迫的問題，就能迅速解決，關於處罰，過去一般民衆對於政府辦事往往

以爲總是要錢，所以第一年辦理時爲了轉變民衆對於政府的錯誤觀念，決定一律處罰勞役，結果以勞役執行，因受時地的限制，未能迅速易生觀望，所以三十年後的處罰改爲罰錢爲原則，真是貧苦的改處罰勞役較爲合理易行，又平日因婚喪大故及疾病必須請假外，事假每月限制不得超過兩次。如有超過以曠課論，曠課一天處以罰錢，壯丁一元，婦女五角，這是因爲男女經濟能力的不同的緣故。罰下米錢充作各校優良學生獎勵之用，我們認爲肅清文盲，是民衆組訓工作的一部分，所以處罰也較嚴格實行處罰，實行強迫，採用軍事管理，民校招生問題，曠課問題便迎刃而解。

二 成效考核的問題：

我們在二十九年肅清文盲九五一七人，支用經費二二〇五元，平均每。估教育費〇、三三元，三十年城區河橋區肅清文盲四一四五人，支用經費八〇〇元，平均每人估教育費〇、一九元，比較二十六年辦理民校每生估經費一、五八元，相差六七倍之數，這是就經濟方面說是如此，其次，是畢業學生所佔百分比，在二十九年入學文盲九五一七人，成績考查及格的有六〇四二人，佔百分比之六三、四，三十年城區河橋區婦女文盲入學的有四一四五人，成績考查及格的有三一八八八人，佔百分比之七六、九。比較二十六年入學民衆四一七人，畢業生二五五人，佔了百分之六一、一，成效均見進步，又壯丁文盲考查成績低於婦女文盲，其原因是（一）二十九年暑期民校開辦時，天時亢旱，有旱災現象，一般農民內心感到不安，（二）壯丁中有些是船快車快小販商人，生活流動，缺課較多，這是就成績方面說是如此。我們認爲肅清文盲是件很重要的工作，所以在做的時候，督促各鄉要切實辦理，注重確實，注重實效。在民校辦過以後，我們還要責令當地的保長，負責具結證明保內已無文盲，考試

不及格的，規定時間補考，縣政府區署還要隨時隨地派員下鄉去抽查。關於檢查方面還用生字表製在牆上隨時由警察將來去的人抽查，此外利用集會的時候，舉行集體的檢查，三十一年一月本縣游擊區陶總指揮及行署賀主任，來縣檢閱武裝民衆，同時並舉行文盲檢查，結果尚稱滿意，將來還可以來一個總動員的檢查，這樣整個社會變爲一個民衆學校，以總檢查的方式來代替學校的考試了。

4. 提高教師待遇問題：

小學教師的待遇在過去很是微薄，這是對於教學效率上的影響很大，抗戰以來，因爲各方面的重要人材，小學教師各地多有溜人潮的現象，此後爲了國家四年大計畫施國民教育，若是空有計劃，而無人去執行，那麼還是無用的，所以年來教師待遇，極力設法增加，使生活上能够安定，尤其近來物價高漲得很快，薪水增加不能照物價高漲的那麼快，所以自二十九年起便訂了各小學推行學米制的辦法，提倡社會敬師運動，來解決教師的膳食問題，薪給方面照物價指數的增加，隨時提高，現在中心學校教員平均月薪在 〇元以上，高的要到三〇〇元；國民學校平均在 四八元以上，區鄉私立初級小學最少的在一 〇元以上，他們的膳食多由校供給，以薪水增加的倍數外講，屬化的公務員薪水比戰前增加三倍，小學教員增加一〇倍以上，這不能不算年來提高教師待遇已盡到了很大的努力。其他關於優待方面，購買公米，發給獎金，子女免費入學，女教師生所發給代課金等等，已次第實行，這於教師生活的改善，多有很大的關係，而我們能够在這瘠貧的山鄉克服困難，解決了教師的待遇問題，其主要原因在發動籌集教育基金，使地方教育經費因此漸漸增多充實了。

5. 鼓勵進修與加強輔導：

近來教育學術日新月異，教學方面不斷的進步，做教師的需要不斷地進修，才能隨時代的前進不會落伍，尤其訓練期間較短的師資，鼓勵進修格外重要。我們關於提倡進修，是用多方面的辦法，在工具方面，由縣政府代購書報分發各校教員研究，活動方面多級學校督促組織讀書會，在區鄉舉行相互參觀，在縣舉行出境參觀及徵文競賽，縣區教育視導人員對於各校教員進修情形，隨時查察。列為考成，分別獎懲。關於輔導方面，本縣在二十九年前原採四級輔導制，實施國民教育以來，經遵照部省辦法已酌加變更，現在組織方面，在縣設有縣國民教育研究會，策劃全縣國民教育研究改進事項，每鄉鎮設鄉鎮國民教育研究會，以分別研究各鄉教育改進事項。現有輔導人員除縣督學縣區指導員及中心學校校長外，尚有師資班的教員共同負責以增強輔導的力量。

五、結論

本縣三年來辦理肅清文盲及培養國民教育師資情形，概述如上，昌化是浙西邊境的一個小縣，人力物力的條件是非常貧乏，這件工作的進行，尚能少獲的一些結果的原因在，1.能利用已有民衆組織的基礎，2.利用保甲機構，3.各機關的一致總動員協助，4.實行強迫教育，5.用費經濟，6.政府表示肅清文盲發展國民教育具有決心。7.師資得到了解決，所以肅清文盲的工作能够照預定計劃實施，社會文化水準年亦得稍稍提高，一面國民教育師資問題同時得到了一部份的解決。

怎樣創辦一個縣立中學

一、創辦的動機

昌化是浙西山鄉的一個小縣，因為交通的不便，地方經濟的瘠貧，戰前又因匪患，因此在政治經濟文化各方面的設施多很落後。昌化的教育亦是因為先天的貧乏，不能使人滿意，尤其關於青年中等教育的設施，更談不到一點基礎，所以昌化中學以上畢業生真是鳳毛麟角，在昌化縣誌裏中學畢業生已有個別的記載，這便是證明中學生在昌化的稀少，和他們在社會上的地位了，昌化中學生何以如此稀少，說來也是當然的事，戰前在昌化境是沒有中等教育機關，就是附近二百華里以內亦找不得一個中學可去求學，小學畢業生要去升學便要跑到杭州或是到鄰省的徽州去，又加以一般小學成績差，辦理不及人家，到了杭州徽州還考不進省立中學，可以進去的就是那些私立中學，結果用錢又多，成績又差，一般做父母的就沒有力量可以培養子女進中學去讀書，中學畢業生在昌化何怪很少了，在二十六年以前，全縣中學畢業生還不到二百名，抗戰以後，已故里人沈平謀先生鑒於青年教育的重要，在二十七年春率發起創辦私立磨山中小學午補習學校，由縣政府撥補經費扶助其進行，當時因浙西局勢未能穩定，該校未能有大的發展，二十八年五月省府籌設浙西第三臨時中學於本縣境內，補校校長平謀先生又以病故，該校學生乃於三中開辦後併入肄業，本縣青年教育問題，自三中設立本可以解



決了，但是因爲省立浙西臨時中學，以對敵僞爭取青年爲重要任務，所以儘先招收邊區學生，該校又因限於經費，班級未能增多，以應地方需要，二十八年秋季以來，本縣小學畢業生數隨校數班數的增多，一般家長因社會突躍進步，希望子弟升入中學的也愈多，升學問題因又趨於嚴重，這是使本縣補習中學要發生的動機。

二、籌備的經過

二十九年十二月二十一日本縣舉行全縣行政會議，士紳陳鴻文等提議創辦中學，即將該案提交大會詳密討論，經二小時以上的商討，及出席鄉鎮長的熱烈爭論，最後決定先推定人員負責籌劃，旋於三十年一月四日呈奉浙省行署核定設立白化縣立戰時初中學生補習學校，並飭先辦初中學生二班，小學師資訓練一班，本府奉令後當即積極籌辦，一面報請教育廳備案，並即函荐陳鴻文先生擔任校長，聘請縣黨部書記長厲謙民，三民鄉鄉長章春波，地方士紳方植三等二十一人爲補中理事，共同策劃，一月十八日理事會成立，開始設立計劃，經臨費來源及概算，校舍設備，第一屆招玉簡章等均經討論決定，並確定該校設三民鄉湯家園鎮，借章氏宗祠爲臨時校舍，先行開學，二月五日招考新生，應考學生有四百四十多名，錄取新生初中班一六三名，小學師資訓練班五二名，錄取總人數未及校數三分之一，二月十五日辦理學生報到開學，這是補中籌備的大概情形。

三、設備經費師資的解決

（一）關於設備

自經理事會決定校舍借用三民鄉章氏宗祠後，經過四五天的整理修葺，臨時校舍已能勉強够用，其次最急需的便是設備問題，這裏關於圖書儀器的設備，就是有了經費亦是無法辦到，當時就決定必要的設備就趕辦，次要的留緩辦，圖書並盡量搜集借用，必要的設備像課桌椅臥具辦公用具，運動器械盥洗用具、黑板、講台、書櫥、書架等等，在半個月以內由各鄉征派工匠三百多名，日夜趕製，木料並發動各鄉捐輸，費款一千四百餘元，初亦應有設備就此解決了。

（二）關於經費

本縣教育經費原是很少，本年度極力設法開源，提高小教員待遇外，關於新設立的中等學校經費完全另行開源籌措，本年補中預算一七〇九七元，內經常費一五二八二元，臨時費一八一五元，來源除請准浙西行署年撥一千元，一區專員公署年撥一千元，教育廳撥補五百元，並以學生學雜費五三五元撥充外，其餘五六〇〇元，由全縣各鄉鎮以樂捐名義勸募，各鄉樂捐數額，以各鄉鎮經濟狀況為分配標準，經過行政會議籌備會議及理事會的研究討論，決定各鄉鎮樂捐的數額如下：武隆鎮三百五十元，維新鄉二百元，大許鄉一百廿元，三民鄉八百元，龍鳳鄉五百元，板橋鄉一百二十元，紫雲鄉一百六十元，乾橋鄉四百元，白山鄉四百元，百神鄉四百元，河橋鄉五百元，馬湖鄉二百元，昌南鄉三百元，浙門鄉二百元，石瑞鄉三百五十元，仁溪鄉三百元，洪嶺鄉二百五十元，仙魚鄉一百五十元，該項經費由各鄉向殷戶捐募由縣製發收據，半年來各鄉多已募足繳縣，該校經費問題就這樣解決。

（三）關於師資

戰後中學教師缺乏，學校請不到教員，是本省的普遍現象，補中經費因較省立中學困難，故合格教師尤不易延攬。本縣補中在創辦時即有見於此。對於延攬教師陳校長會特別注意，多數以私人感情及事業興趣關係，拉得他們中有好幾位是辭了省立中學的職務，轉到補中服務，這種為事業拋開物質的精神，很值得欽佩，所以二十六年度第一學期教職員多係大學及專科學校畢業，頗與廳頒中學教員規定資格相符，民族日報記者沈可人君參觀了該校據他說：昌化補中師資的整飾，在一概補中內所少見，這是多靠事業興趣拉得的結果。

(四) 校舍的建築

現在補中校舍借用章氏宗祠，建築方式不合學校需要。並寢室及一部份教室另借民房。管理不便，在第一次理事會裏便決定該校校舍全部新建。建築方法先決定全部校舍圖形，次由各鄉鎮負責分造，這個問題會於本年三月一日，二十年度第一次行政會議時由出席人士鄉區鄉鎮通過，當時決定三民鄉建造寢室一座，即稱三民樓，白山鄉建造圖書室一座，即稱白山館，武隆鎮紫雲鄉合建特種教室一座，即稱武雲館，兩區各鄉合建大禮堂，即稱南華廳。北區各鄉合建教室二個，即稱北苑室，西區五鄉合建教室四個。室名另定，縣政府負責。造辦公館一座，名為服務堂。自二月份起興工，預定一年內可全部完成。這個提案確定後，三民鄉鄉長章春波首先發動積極整理校舍基地。該校基地勘定在臨時校舍後的小山壟，前有梳篦公路，後有大溪風景頗佳，可惜該處尚有不少浮屠坟墓，第一步就由鄉公所勸導各戶限期遷移，當時很有人推測，遷墳坟墓恐怕發生阻力，幸章鄉長開導有方，社會人士多能諒解，不到半月坟墓紛紛他遷，校舍基地已整理就緒，接着三民所建的三民樓宿舍，在三個月

內住起，現在大部工程已經做了，秋季開學就可應用，這座宿舍，是三層樓的大廈，可供三百人以上的住宿，全部經費在二萬元以上，接着服務堂及白山館又在暑假內興工，其他禮堂教室等多已準備。在秋收後興建，預計全部建築費在十五萬元以上，本年年終可照計劃完成。

（五）結論

昌化是個很窮苦的縣份，在平時要想來辦個中學覺得條件差得很遠，但是在這戰時創辦這個學校，個也並不感到有多大的困難，這是首先要感謝上級機關的指導鼓勵及經費上的撥補，是予我們很大的幫助與前進的勇氣，地方人士熱心贊助，對於教育事業大家都認識他的重要性，願意捐錢捐料，鄉鎮長領導執行決議案，不但贊幹而且還積極迅速，一戰壯丁爲該校勞動服務，在風雨烈日下，時常百上千工，爲了該校在動員工作，校長陳鴻文浙大教育系畢業，他對於青年教育很富熱忱，深爲該校得人，這些多是促、這個學校能够在短時間內誕生的原因，當此一面抗戰，一面建國的偉大時代，昌化補中的成立，在國家籌便是奠定了一件建國基本事業，在地方講便是有了一個推動地方進步的動力，在這裏也可以看到在平時辦不到的事情，在戰時因各方面的進步，而得到成功，勝利愈接近的今天，這個學校跟着國家前途的光明同樣地有着無限的希望，我們願昌化的社會人士，繼續的加以愛護，使這個新誕生的補中，在最近期內能進一步的成爲一所完善的縣立中學。

如何辦理驛運

一、緒言

抗戰以來，軍事所及的區域，公路及鐵道破壞以後，民間均改用原始交通工具，手車或驢馬肩而等方法，運輸貨物有組織的交通機構，既經破壞，交通工具（手車驢馬等）又為人民私自置備，運輸即感無組織，呼應不靈，一遇緊急軍事行動，運輸工具調遣不易，關係軍事勝敗甚鉅，其次就商運而論，在這種無組織的交通情形之下，商民亦感運輸困難，各地方貨物的奇缺，與運輸遲緩，貨物飛漲，無此均有極大關係，中央有鑒於斯，乃將原始交通工具加以組織，予以管理，創設驛運機構，通飭各省縣相繼成立，為軍民調遣交通工具負責運輸，本縣於三十一年六月奉令成立縣驛運管理處為軍民辦理運輸業務，茲就辦理期中經驗所得，略述於後。

二、辦理登記編隊

散在民間的手車及驢筏，雖曾經縣府利用鄉保機構下令飭其登記編隊，但因無專人負責，且人民不甚了解登記編隊的意義，往往設法規避，即偶辦理登記編隊者，亦捏造姓名，致政府無由調查，遂免為公服務，我們知道了有這種情形以後，一面宣傳登記編隊與他們的利害關係，一面在車輛船筏通過的要衝處所設立登記處，叫他們交驗身份證，並在舟車上編碼字號，如此辦理了幾個月，全縣大部

份的交通工具登記了，並發給登記證（代替身份證），登記後，召集他們開會，再報告登記編隊的要義，並商討運輸辦法，同時由他們選舉中分隊長，負責指揮之責，嗣後政府或商民需要交通工具，即由政府指令縣警運管理處轉飭他們負責調遣，在編隊時我們深恐編隊之後，因為運輸組織中的車伕或船伕，就是保甲組織中的壯丁，若與鄉保機構脫節，車伕同日有接到兩個以上命令的可能，以致無由遵命。所以在編隊的運伕們，仍按所在鄉保編成一中隊或一分隊，同時指揮監督一中分隊長亦即為當地的人士，運輸處為求組織一貫，決定縣以縣保為命令者，區鄉以下，仍與行政機構相配合，我們這樣辦理的結果，所感到的缺點，即派民伕的機構（軍民合作指導處）與本縣警運管理處缺少聯繫統計工作，因此派第一交通工人挑運之後，又要派他使用的工具為公負運輸之責，壞言之，既負車伕之責，又負民伕之責，待遇似不公平，往往有若干中分隊長為交通工人請求免派為挑伕。

三、辦理軍運

軍事行動須要秘密迅速，但民間的交通工具，各自保存在家，且不能天天着其集中待命，因此遇有軍事行動，軍隊過境，急於運送就不易應付，幸有軍民合作指導處出面派常備民伕或就近抽征臨時民伕解決困難，如果大批輜重，且距離較遠，限期稍寬者，還是利用交通工具可以節省民力，不過這裏面有幾個問題需要我們注意改善的。

（一）交通工人的津貼——交通工人利用自備的交通工具，設備與修理，均須要自己負責的，因此津貼他的工資，不能與民伕同樣計算，我們應該按照他們運輸的重量而計算其津貼費，比如：二百

四十斤的貨物，要一個民伕挑運，如改用手車一輛即可搬去，那末應派到民伕的人，有人以手車等代勞，自應出錢補貼軍伕運費，他若所得到的津貼與普通運輸運費相差不遠，他們自然樂於接受命令爲公服務。

不過，此種津貼辦法，雖甚合理，手續却相當麻煩，後來索性規定，手車伕運貨一天等於民伕二天，換言之，即普通民伕每月如派到軍運六天，手車伕三天即足，以車亦算一天，這樣比較簡單。

(二) 運輸時間——派遣他們負責運輸軍用物品，在命令上應即規定時間與里程，到達目的地後，即將津貼費發給他們，盡量使領錢的手續簡單，放他們回來，兩相守信，使他們亦不會因爲公服務而找故規避。

(三) 調派通訊——很多鄉保沒有電話裝置的，傳遞消息全賴人力，而鄉保相中過遠費時更久，再加上軍伕運輸貨物，往往遠離縣境，所以每下令調派集中，極迅速亦需要一、二天功夫，所以鄰縣運輸軍用品至本縣接運者，在未運輸前，就須先行電告，免得貽誤軍機，在本縣盡量利用鄉保遞步哨星夜傳送命令，集中指定地點待運。如遇天氣突變或其他特殊原因致延誤集中時間，准有婉請軍隊諒解，至於未經部隊正式公文聲明爲公物者，則不予調派舟車。

(四) 服務次數及時間——民間近來有一種口號：「不怕出伕費，只怕挑扁担」這因爲鄉間勞力缺乏，僱不到工人，有礙他們農作物的收入，所以他們願意拿出錢來請人代他挑扁担，利戶交通工具，以減少挑扁担次數，自然是合乎他們各人的胃口。即於國家而論亦是一種增加收入的打算，前面所說，交通工人可得到軍隊津貼費暨代役金，然而到底還是盡義務的含義多，所以我們利用登記手冊，

不論軍隊或商民運輸，運輸時間里程次數，均詳細予以登記，他們自己可相互比較，政府亦不致於偏派他們服務不公平。

四、辦理民運

在未理運之時，人民運送貨物均轉折其人，爲雇車者，負責雇車者，即俗稱「包頭」，其間客人收車若干包頭費，我們辦理運伊始，爲謀民增加收入，使便利運輸，曾提出應改革各縣及管制方法。

（一）改革運輸法：

甲、革除自由放低運費或抬高運費：在自由運輸制度，運費朝夕不同，貨少則輒成搶運現象，運費亦低，包頭中飽，有的運快，因此所擬之交通工具，終年得不到幾次運輸貨物的機會，反之包頭與運快日想抬高運費爲高價而坐待若干時日者亦有之，遷於已均是損失，生活消費量逐日增加，要求提高運費，固屬合理，然而依照當地實際生活情形而定運費高低，標準穩定運費，革除包頭制，增加運快收入，並使各交通工人所得劃一，這是政府應負的責任。

乙、革除不守運輸時間的弊：有的運快向商人取得的運費，在未將貨物運到目的地，所收的運費，均已消費了，不得已將貨物卸在中途，另找他人的貨物運輸，收取運費，以致第一次托運人責罵不守時，在某一交通綫如這樣的事件發生若干次，甚至其他運快的信譽，亦必受很大的影響，因此商人紛紛運貨，運快不守時間，運送貨物，至目的地，轉方共守信用，這又爲政府應負的監督責



任。

(二)管制方法：我們根據前面所說的兩項現象，應改革的事情，訂定管制辦法，許多運快經過組織並有人負責監督調派之貨，運快貨物並不覺困難，不過調派集中，時間上不甚經濟，我們對運輸及商民所負的責任是這樣：

甲、貨物統籌分配 商人若有若干貨物，給我們就調派船隻為其運輸，每一運快所運輸的貨物，在起運時，即將各人的登記手冊收來，亦和軍運同樣要填明起運日期，貨物重量，里程，使各人的權利與義務很明顯表示出來，不使其有爭先恐後，或規避的現象發生，各人一年之中所得的運輸機會相等，所得的運費亦為一律。

乙、限制運輸時間 運快運輸貨物，不守時間，不獨是商人的損失，即運快本身亦要受影響，所以我們要利用登記手冊記載運快們起運及回來的時間，而且運快起訖，所需若干時間，依實際情形規定下來，亦要運快們遵守這一規定，於運快們固屬有益，商人更加歡迎，但以天時及其他特殊原因（軍事活動）而受影響，辦理仍有困難。

丙、運費支付的管理 運快們領取運費，我們規定商人分期付款，沿線分若干站，每運貨到站，可領某一站的運費，到達終點，全部運費領取完畢，各站領取運費數額，由起運站，在運快手摺上填明蓋章，貨物到某站，領運時，由站內職員蓋章證明貨物均達，而後給運費，貨物在中途損失運快不能支領運費，而且扣押工具，追還貨物，發還貨主，商、支付運費 就是將全部運費繳解銀行，我們看到銀行單據，而派將車，同時還通知起運站，商人所繳運費數額，免得運快向商人領取運費，發生意

外的周折，總之，我們負起責任來監督他們相互守信。

五、結語

驛運機構需要若干支出，全靠貨物流動時，附帶收取一筆經費，靠維持的，我們未能真正人民負管理監督之責，他們就認我們是稅務機關，利用道路的錯雜，而形成逃避現象，若遇軍事行動，又多不按規定使用工具，舟車亦想法逃避，便利的水陸道路，因此反而無人利用，我們辦理驛運時，實在要特別注意的，我們成立驛運機構，辦理運輸的意見，在前面大略的說過，未經管理的運仗們感到手續麻煩，浪費時間，商人恐怕於們負不負責，不敢將貨物交與我們這一點，我們不能否認，所以我們辦理人員要特別負責和努才力，本縣經營幾年，幸得各方相互了解協助，總算辦理尚稱順利，各方均稱便利，自三十三年二月起奉命移交浙西驛運分處接辦，本縣驛運機構遂即撤銷，惟以作者意見，驛運業務繁雜，如與縣政分離，困難必更多。本文所述，聊供接辦人員參考已耳。



昌化農田水利的復活

一、前言

我們是以農立國，直到現在還是一個農業國家。國民之所恃以生存與支持目前國家抗戰力量者，雖為糧食，亦仍是農業，可是現在我們的農業不僅生產方法落後，生產質量減低；就是水利問題，因為年久不修，幾乎完全要靠天吃飯，因此，在天旱，水災當中，恆度其饑寒交迫的生活，可憐亦復可怕！

根據我們在地近前綫的昌化主政五年的經驗，政府，人民對大旱或水災受到的威脅，恐怕比敵偽奸偽游擊部隊還要利害。因為敵寇的威脅，游擊部隊的掃蕩，如偽勢力的侵入……這許多威脅，祇要我們時時警惕刻刻預防，還不致會發生嚴重的問題，就是發生了問題，只要竭力設法，挽救也不致完全失敗，相反地天旱與水災，在地近前綫的縣份，若不未雨綢繆，預為整理，一旦發生問題，那就不堪設想。

二、全縣農田水利的浮腫

1. 先天不足，山多田少：昌化全縣山多田少，據縣誌所載全面積為一二二五〇方里（華里）平地佔全縣面積百分之五。六九，河蕩計佔〇·四六，山地竟佔百分之九三·七五，耕田祇有四萬一千六

百餘畝，耕地亦不到五萬畝，全縣人口則有八萬二千餘，平均每人祇能佔到半畝田和半畝地，故缺糧程度，是可想而知的。

2. 灌溉之水天上來：從事農業生產的基本條件之一，是水利農業專家常說：「農業生產水利問題，實佔一半。」

昌化因多山，地勢高，所以境內沒有大河，只有池塘溝澗，如果天晴過久，溪塘便成乾涸，農收落澇，即受影響，所以像昌化這種山鄉的縣份，不論過去和目前天旱或水災經常威脅着我們，一般農民對於過去的經驗和格於迷信，認為這一問題主着在天，人力很少可以拯救的。

3. 糧食封鎖，糧價飛漲：昌化糧食問題是冬天不足，後天失調，民衆「缺糧」爲理所當然，而天旱水災常常發生，所幸是鄰近皖南，產米頗豐，故平時糧食的補給，還有辦法解決，可是到了抗戰第六年頭，皖南的糧食，爲了軍需及其他問題，與然宣告嚴厲的封鎖，使我們的糧源，受了嚴重的打擊，雖然我們想法偷運或以少量食鹽更調，但因糧價飛漲，運費浩大，得不償失，因此，我們只得回過頭來，在艱苦的環境中來謀取自給自足，以人力來預防天災。

4. 多梯田，無水車：昌化的田，都是傍山開墾，故多梯田，每畝面積，非常狹小，對於灌溉事宜，較是困難，我們初來時期，看到農民無水車的設備，很奇怪，總覺他們生性偷懶，後來經過較長時間的考察，才知山鄉的灌溉，完全是依賴於堰壩，這種堰壩制度，是有組織的，也很經濟的，是利用地形，因勢修築，既是便利，效果亦大，可惜歷年以來，未加修理，大部份的堰壩，不是衝毀，便是淤塞淤塞，造成了二十八年的水災，二十九年的旱災，到三十一年又發生了極嚴重的水災。

三、失修原因——大家冷視了水利

偷懶，疏忽，是農區最易犯的毛病，對於任何事件，總不預先計劃，不是「臨渴掘井」，便是「填去門門」，每當經過了一次打擊，受了一次嚴重的刺激，便來了一次驚慌，記牢了一時的教訓；但是經過了相當的時日，所受的刺激和教訓又漸漸地模糊，偷懶疏忽的毛病，復舊故轍，對於水利一事，也是一樣，當一次水災或旱災來臨，威脅了我們的生命時，大家想起了水利的要修，本縣自二十七年前五年的間，都是相當豐年，人民粗衣蔬食，生活還稱安定，因此，對於水利問題，亦就疏忽，同時自抗戰以後，又發生了下列數種現象。

1. 致力戰時工作：自從「七七」事變發生，全國各地便掀起了抗戰的熱潮，在總裁領導之下，爲了「勝利第一」「軍事第一」，不論政府和人民，均致力於戰時動員工作，譬如漢奸的防止，兵員的徵集，道路的破壞，兵器的辦理……這些工作，既是繁重又要迅速和確實。同時像畝化這種位居前綫的縣份，這些工作，更是繁多，因此便減低了水利問題的比重，注意力也當然減輕。

2. 重視特產運銷：自二十七年起，政府爲了要安定金融，平準外匯，對於特產運銷，特別重視，在戰時特產的價格，曾經一度飛起，本縣因爲是山地，所以在省方管制的油茶棉絲四項中，油茶都是本縣的重要特產，一般人民，爲了要多賺幾個錢，因此都致力於特產的墾植，存了有錢可賺得糧食的心理，以遠了糧食的生產，忘却了水利的興修。

3. 實施糧食管制：當第一次歐洲大戰，德國以麵包問題無法解決而告屈服，可知糧食平時既爲人

民生存之必需品，政治之安定力，而在長期抗戰中，更爲決定最後勝利之基本條件，我國爲了主持對倭抗戰，爭取最後勝利，對於糧食，亦不得不施行管制，所以田賦改社實物，軍糧要搶購，公糧要帶購，同時爲了富裕國家預算，搶購與帶購的價格，不能平定較低，農民認爲從事農業生產報酬很少，因此祇要自己一家足食，就不願再多加墾植，而對於水問題，也抱定得過且過，存圖倖運的心理。

4. 流行賈商主義：自二十八年起，全國物資，漸形缺乏，一般無恥商人，即乘機壟斷，囤積居奇，因而大發國難財者，確是不少，更眼紅了其他的從業人員，於是改行經商，農民們不願挑担耕田，寧可做小販，或者跑陰陽間，軍政人員，亦以各種方法，偷偷摸摸在做生意，或者投機從商，甚至武裝走私，以圖個人或一小部份人士的苟安享樂，而對於立國的農業水利問題，却很漠視。

5. 忽略基本事業：古云：「國以爲本，本以食爲天」，這就是說國家是由人民所組成，而人民最需要的便是糧食，但是決定糧食問題成否的具體，還是在水利，所以農事水利，可以稱爲政府與人民的根本事業，但是爲了戰爭，社會經濟等等的問題，使一般人士，對於立國立己的水利問題，反而冷視，是值得大家痛心與警惕的。

四、戰爭帶來了困難

水利是一樁規模較大的工程事業，歐美的許多先進國家，它們利用各種科學方法，普遍地建築新式的水利工程，譬如鋼骨水泥的堤壩，電力壓水的灌溉，但是在目前的中國是無法辦到的，這多山的

昌化，更是懶蝦蟆想吃天鵝肉，所以我們所講的水利還是過去的老方法，就是過去的老方法，我們辦理的結果，也感到困難叢生。

1, 勞力缺乏：本縣水利工程，百分之九十以上為堰壩，建築一條堰壩，要費很多的勞力，做好以後，每當春夏之交的大水，又有摧毀的可能，於是又得馬上修理，因為稍一遲緩灌溉便要大受影響，但是本縣地近前線，位居杭徽路中段，征兵以外，對於兵差更是忙碌，故對我們工程之進展，受到很大影響。

2, 財政拮据：近年以來，百物昂貴，一切建築材料，有錢難購，即使購到，運輸也很困難，昌化地瘠民貧，加以戰時各種捐稅，人民的負擔更是困難，尤其是沒有壯丁的農戶，要出錢雇工修築困難更多。

3, 組織散漫：以前昌化各鄉的水利工程，都有一種類似水利委員會的組織，譬如堰有堰會塘有塘會，主其事者稱為堰首或塘首，這種組織，完全是自由契約的組合，但到了戰時，受了其他工作的控制，這種自由組織便不易發生充份的力量。

4, 領導失效：負責堰首塘首的人，大半是公正的老農，他們對水利工程，有着相當的熱誠和經驗，但無行政力量，所以在平時要召集壯丁，管理壯丁來參加工程的修理，是沒有困難，到了戰時，壯丁們因事務忙碌，要他再來管理與召集就會成爲問題了。

5, 技術降低：負責築堰壩的叫作「砌匠」因爲糧食貴，工價高，他們承包以後，總想偷工減料，工作非常草率，很不堅固，故修復未久，又會衝毀，堰會塘會，對於此種情事，實無辦法可想。

五、從實踐中得來的幾個興修原則

爲了「國家至上」「勝利第一」對於糧食一增產是刻不容緩的事，但是要勉力達成糧食的增產，在昌化只有墾植荒地興修水利，使人盡其力地盡其利，所以在這次召開各種會議時候，對於興修水利，總是鄭重提示，多方宣傳，使全縣人民，都能知道興修水利的重要。

這種工作很是艱難，也很艱鉅，它與全縣的人民有着密切的關係，決非短時間，或者少數人可以辦竣的。所以我們除了宣傳以外，更依據實際經驗決定了幾個原則，利用行政的力量，用總動員的方式，來辦理這件工程。

1. 先修濬，再開掘：全縣要興修的水利很多，但我們的力量有限，尤其是財力與勞力，是極端感覺到不夠的，所以我們初步的口號是「有塘必濬，有堰必修」，先把前人辦過的工程，就是淤塞的池塘，坍塌的堰壩，使他重新恢復，以增進灌溉的功效，這是最經濟的辦法，而效力亦最大。

當全縣初步工程完竣後，我們便選擇規模較大，開掘容易，灌溉田畝較廣的地域，來開掘池塘，建築新的堰壩。

2. 實施全縣總動員：在工程未開始以前，我們已把興修水利工程的空氣，造成非常熱烈，使得人民對於水利的興修，發生濃烈的趣味，能够自動前來，參加修築，當我們下鄉時候，便召集鄉鎮長，鄉鎮民代表及士紳等討論興修水利的問題，鄉鎮事務員訓練時，對於興修水利的實施辦法，困難問題的解決，又有了詳細討論和解決，到鄉鎮長講習會時，我們更具體地決定了修濬的數量，緩急的程度

，經費的來源：……等等的問題，等到會議結束，他們便回到各個鄉鎮，動員全鄉壯丁：……凡是十六歲至五十五歲的男子，必須履行十天義務勞工，來進行水利的修濬工作。

3. 修濬經費公平負擔：關於修濬的經費，是依照受益田畝的比例來分配，出力的壯丁不一定有田，有田的業主，不一定有壯丁，所以我們規定凡是無田之壯丁，由有田無丁之業主，每天發給食米四斤，同時有少數無丁業主，家中却無米供給，因此我們特准他們向縣府採購，拿去轉發無田之壯丁。總之我們是依照實際情形，做到「公平合理為原則」。

六、機構至上——要配合實際的需要

1. 配合行政機構：在平常時期，地方事業比較簡少，譬如橋樑的建築，水利的修濬：……地方士紳老農等都能隨時注意，共同興修，但自抗戰發生，政令推行日漸繁忙，行政機構組織嚴密，對於人民的控制力量也就加強，因此，他們的一切勞動事業，就受了很大的限制和拘束，雖然說，前方打仗，後方生產，但是許多迫切的戰爭動員工作，是無形中阻礙生產事業的停滯，所以我們要使水利工程能夠迅速與順利的進展，必須要督促鄉保行政人員，切實負責，同時將工程機構的組織和行政機構能夠嚴密配合，或者就當作行政機構的一部分。

2. 注意自然區域的劃分：水利工程的修濬，應以自然區域為標準，譬如一個塘，灌溉的田畝不一定在一個保內，一條堰灌溉的田畝，有分佈在數個鄉鎮的，所以當工程設計時期，興修的原則，應以自然區域的劃分為單位，管理與督促方面，仍可以行政區域的鄉保組織為單位。

3. 鄉保分組水利委員會：爲了使人民重視水利工作起見，在鄉組織鄉水利委員會，它的任務是調查，設計以及解決較爲重大的水利問題。保組織保水利委員會，它的責任是執行水利工程的興修。委員會的人選除了鄉保長以外，並召集田畝較多的業主，重視水利工程的士紳爲委員，人數由五人到九人，鄉保經濟建設股的主任及幹事，兼任日常事務的處理。

七、實施經過——「設計第一」「考核第一」

三十一年十二月，我們召開第二次全縣擴大行政會議時，決議通過水利工程建設。是三十一年春天的重要中心工作，並規定會議以後的第十天起，就要動工興修，同時更遵照了總裁行政三聯制的指示，於事前多加設計事後詳實考核，現在將興修經過扼要地分述於下：

1. 設計——要實際、重數字：設計最重要的是調查，開會以後，我們把全縣原有的水利工程，完整的有多少。已衝毀的有多少。衝毀的程度如何？受益的田畝有多少？急需要興修的在何處？由縣擬定表格叫鄉保切實查填。

調查完竣，我們便根據調查結果，召集原有的縣首或塘首來討論，因爲他們對於本縣的水利工程，較爲清楚；根據他們的經驗，第一步是決定工程興修的次序，其次是估計每個單位工程應有的工數材料和經費，第三步是決定壯丁的如何分配經費的如何攤派。

這次的計劃與過去不同的，亦就是比較科學的，它只是幾個簡單的數字，不必做洋洋的大文章，一味注意在咬文嚼字，以致浪費了許多的時間。當計劃送縣核辦後，就交給鄉保水利委員會去切實執

行。

2. 實施——全面的總動員：我們把水利興修工作，當作一件動員工作，一面再以行政力量來推動，完全採取義務勞工制，限制每個壯丁，都要服役十天，保甲長一律參加負責督工事宜，並規定每個工程都須根據計劃，如期完成，如有壯丁無故不到或者不服從命令，我們便予以行政處分，但因這是農民自己的工作，故實施以後，困難甚少。

3. 考核——行分層負責制：興修水利工程除了「設計」以外，對於「考核」更是重要，因為「考核」是能够增加工作的效能，瞭解工作的收穫，譬如池塘修濬以後，不加考核，便不能知道濬水多少，能灌溉多少田畝，因此當每處水利工程修竣以後，我們便舉行嚴格的考核，凡是小規模的工程，考核的責任，便由區長負責，一千工以上的工程，便由縣長會同縣黨部書記長親往各地勘察驗收。全縣考核的結果以河橋鄉為最好。

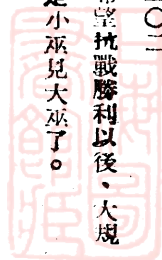
八、尾言

水利本是農民自己的事件，只要政府加以督促，把他們的困難與障礙能够設法解除，那末進行的速度，很是順利，所收的效果也是宏大。

在前方的縣份，田價都很低落，本縣却比較上漲，這與水利問題的解決不無相當關係。

因為水利問題的成功，雜糧問題，地方治安，政府財政基礎，也有了比較合理的解決，這是值得欣慰的。

但是我們工程規模很小，同時都是過去的老辦法，所以成效還是有限，希望抗戰勝利以後，大規模的現代化的水利工程，能在全國各地普遍建立，那我們的經驗，正可以說是小巫見大巫了。



昌化征兵經驗談

(一) 戰區縣份的征兵問題

1. 戰區縣份不征兵：戰區縣份爲什麼不能征兵？當時昌化和敵人僅一座天目山之隔，山之陽是我們，山之陰卽爲敵人，地處前綫，情形較爲特殊，所以浙省當局就劃昌化爲戰區縣份。戰區縣份的特點是：(1) 地方人心比較不安定；(2) 兵差以及民衆所服一切勞役較爲頻繁；(3) 敵我僅隔一山，壯丁無法封鎖，而敵人正以欺騙的懷柔政策，用政治的方法來誘惑我們壯丁。

以上三項尤以最後一項影響征兵最大，在當時民衆所受的政治教育，無可諱言的是不夠；一般壯丁對征兵尙存畏懼之心，像昌化這種縣份，因爲地形上的關係，交通極不方便。一般民衆很少離鄉背井的習慣，甚至於他的兒子到比較遠的親戚家裏去，到晚上還不回來，做父母的心裏都會很不安的，而到門口去看看他的兒子是不是已經回來。這種農家的壯丁，在沒有給以充分的政治教育以前，政府一下命令征兵，壯丁無疑地向敵區跑的可能，省當局看到了這些理由，戰區縣份就決定除了免賦以外，並且緩征壯丁。

2 困難是有辦法克服，征兵仍是必要；戰區縣份征兵固然困難，但是困難是有辦法克服的。日本強盜已經打到我們的門口了，過了天目山，就可升堂入室，爲所欲爲了！在這時候，我們一面加緊民衆組訓工作，加重政治教育，提高他的國家觀念，和民族意識，另一方面在征兵的辦法上，切切實實

做到平均平允平等三原則，使壯丁明白征兵意義以後，都能够心服情願地去服兵役，對於小部份例外，要想逃避兵役的壯丁，亦訂有嚴厲的制裁辦法，使狡猾者無所施其技！這樣，上述的困難是可以克服的，同時我們感覺到我們的抗戰是長期的，是全面的，長期的戰爭須保持部隊原有的建制，予以不斷的補充，全面的戰爭，更要發動地方的武裝，以廣大的游擊戰來配合正規戰。在在都需要大量的壯丁來補充，如果補充的責任，全部交給西南西北的大後方，這簡直是不可能，而且是不合理，因為戰區一天天擴大，大後方天天在受到限制，而在長期抗戰中，大後方的責任在培養新的反攻力量，因此在前方在敵後，必須要有牽制和阻止敵人前進的兵力。黃主席亦曾經說過，廣西一年可以出二百萬兵，但是我們不能專要求廣西出兵，因為廣西的兵出完了，後方就空虛，沒有力量可以反攻了，因此我們要求戰區縣份征兵，游擊區縣份出兵，所以在浙江就成立了國民抗日自衛團，在戰區縣份亦決定恢復征兵，昌化就於二十七年十一月一日奉到特征壯丁三百五十名的命令。

（二）一次非常方式的征兵——特征壯丁三百五十名

1. 無準備的應急辦法

昌化於民國二十五年兵役法施行以後，就奉到省令試辦征兵，那時昌化是直隸於嘉興團管區，每次奉令征送的兵額，不過數十名。當時多不能如數送齊。征兵的方法，雖然亦曾經抽過一次錢，但實際上多半還是集資僱送的，抗戰以後，杭嘉湖相繼淪陷，昌化兵役就無形停頓，從民國二十六年十月起至二十七年十一月，整整有一年多沒有征過兵。

征兵不是一件簡單的事，從一個普通的老百姓，要叫他去當成一個兵，政府要辦理很多的手續，一定要有充分的準備才行，調查公告造冊抽籤，按步就班做到，才能應付裕如。否則，此征彼逃，必然弄得征無從征，就是征起的壯丁，亦必心多不願，有機會還是要逃回來的，如此要想兵役進行順利，實在是事實上不可能的。

昌化既然是戰區的縣份，已經一年多沒有征兵了，對於國民兵役的調查，免緩役的聲請，核定，公告，都未依照規定辦理，總抽籤當然是沒有舉行。可是這一次特征壯丁三百五十名，却偏要在這毫無準備的情況下來辦理征兵，而且限期祇有二十天，時間是這樣的短促，配額又是這樣的多，昌化祇有適齡壯丁一萬人左右，一來就要這樣多的數目，還是第一次，如果要依照規定的程序手續，由鄉鎮保甲長，級調查聲請核定，爲事實上所不可能，所以經過了工作同人的會議，討論的結果，就決定以總動員的方式，用非常的辦法來辦理這一次的特征壯丁。

征兵是一件比較困難而麻煩的事，因此辦理者遇到一時的應急和便利，很容易犯激行，舞弊，強拉，勒征的毛病。尙其在平時無備，限期又追促的時候，可能性更大。但是我們想到征兵是神聖的事業，壯丁當兵是以自己的性命貢獻給國家，保衛民族生存的光榮事情，我們不能不特別審慎。尤其看到許多地方征兵的實例，一時的便利，不敢認真依法辦理，有錢有勢的子弟，祇好允許他們不當兵，專送沒有力量無人替他說話的人去，兵役舞弊成功了公開的祕密，但是到了後來這批沒有錢沒有勢力的人們，看了人家的子弟可以不當兵，他們亦想出了逃避兵役的辦法來，他們的辦法當然拿不出錢來給貪污的辦理征兵人員，亦請不到有聲望的人來向政府說情，可是他們亦有了一個直截了當的

辦法，就是三十六着，逃爲上着的逃之夭夭了。結果到後來，仍是征不到兵，因此我們雖然在逼迫促的時間內征兵，仍然依照「公平」「合理」的辦法來做的，當時決定的原則是：

（1）絕對不使辦理征兵人員有從中舞弊情事。

（2）務使應征壯丁——特別注意有錢有勢的子弟不能逃役。

（3）不使免緩役壯丁應征，嚴禁冒名頂替強拉勒征。

（4）不以次號選補逃役壯丁。

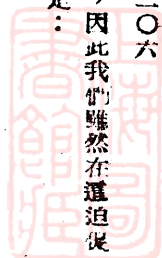
根據以上原則，經過會議的討論決定，依照地方實際的情形，於十一月九日擬訂了征集特征壯丁的辦法十六條，令飭各區鄉鎮切實遵照辦理。

在這十六條辦法中，對各鄉鎮應征壯丁數額之分配，調查之程序，免緩役壯丁之審核，抽籤之舉行，出征壯丁之歡送，事前的宣傳，舞弊之防止，優待工作之進行，以及適齡與應征壯丁名冊之格式等，均有詳細明確之規定。而於縣派征兵人員未出發之前，便集合上舉行一個談話會，對兵役法令及本辦法互相研討，把大家的補充意見在辦法之外，重訂了幾條注意事項。

上面所說的十六條辦法，雖然是根據實際情形，預爲擬訂的，但是怎樣去運用，實施以後的困難是這樣，這是值得我們檢討的，同時我們辦理以後，亦有一些心得。

1. 辦法的運用

在這次辦理征兵的過程中，我們有一種感覺，就是我國的兵役法令，是很公平合理的，但是各地辦理法令辦理起來，困難仍然很多，這原因是兵役法令規定的是大綱是原則，地方上實際情形太複雜



了，專靠大總原則是應付不了的。就是上面所說的十六條辦法，是規定一個程序而已，所以實際上如何運用辦法，乃是值得一讀。

第一步展開宣傳：奉到命令至發壯丁的日期離祇二十天，我們還是不放棄宣傳這一個重要工作部門。文字方面的標語傳單以外，並分區舉行話劇宣傳，及各鄉保甲長會議。最重要的是在按鄉舉行抽籤以前，集合全體應征壯丁和男女老少民衆，由縣府派去下鄉督辦的高級職員來一個帶有煽動性的激昂熱烈的報告演說，因為那時壯丁是注精會神地在留心聽着的，所以收效最大。很多的應征壯丁，要求我們毋庸派士兵警察護送赴區署縣府，因為他們以爲那是押送，而他們去當兵是自動的，我們除向他們解釋那是對他們歡迎的意思而外，亦就答應了他們的請求。所以在區署在縣城的時候，我們沒有派衛兵去看守他們。

第二步辦理調查和免役壯丁的決定：在毫無準備的縣份征兵，第一問題就是那一個壯丁應該征，那一個不應該征，當時依照兵役法施行暫行條例修正草案的規定，男子年滿二十歲爲常備現役及齡，所以第一個條件，在年齡上爲自二十足歲至三十足齡，解決這個問題，我們是以二十七年春重查戶口的戶口清冊爲標準的，因爲在重查的時候，昌化是明令不征兵的，所以民衆對年齡偽報的還少。

第二個問題是那一個應該免役或緩役，那一個應該征去，當時依照修正草案二十九條的規定，對免服常備兵役的是：（1）體格等位不適於現役者，（2）於家庭爲獨子者，（3）本身歸化者，（4）僑居外國而有正當職業，回國時已逾現役適齡者，（5）高中或同等以上學校畢業者，（6）受簡任職務者。

三十條對緩役的規定是：1. 在初級中學或同等學校肄業者。2. 有正當事業在國外旅行，短期內未能回國者。3. 身體疾病不堪行動，在數月中無健復望者。4. 因担任官公事務及現任小學以上教師經登記合格者。5. 因刑事嫌疑在追訴中尚未判決者。6. 同胞半数現役在營者。三十一條並規定凡父兄俱無，若被征集為現役兵，則其家庭即不能維持最低生活，而有保甲長證明，經征兵官查明確據時，得酌予緩役。

我們辦理的經過，免役的大個條件，以於「家庭為獨子」的一項最難。這裏在昌化普遍的現象是人丁不旺，很多的是自己沒有兒子，因此就發生繼子問題，一家有三兒子，大子繼給大伯父，三子繼小叔父，第二個兒子就構成獨子的條件了。固然繼子要證明文件，但是無知的愚民，會做出使我們自稱受過知識教育的公務員想不出辦法來。例如繼子依法要在民國二十年五月五日以前成立才有效，他們就會假造繼書追填年月日，紙張用灰塵一抹，放在醜陋的袋裏，一兩個星期後，在形式上很可以混得過去，我們表示繼書不可靠，要以宗譜為證件，亦就會發現過重造家譜的事情。除了上面的偽造文書等違法情事，我們可以利用密查，檢舉等方法來發現加以處分而外，昌化因為自洪楊以後，人丁不旺的緣故，爲了在家譜上承代不斷絕，繼子確亦很普遍。在譜上是繼子，實質上是仍和生父母同居的，這種和生父母同居的繼子，我們不能准他免役的。總之，我們要確定那一個是繼子，不是一件簡單容易的事，除了發動民衆自動檢舉外，我們工作同人還舉行了幾次座談會，根據各人遇到的事實，研究決定一種解決應付的辦法。

在緩役條件裏，最難決定要怎樣維持家庭最低生活了。老實說，根據當時草案的規定，比較有錢人

的子弟，差不多都是免服役的，剩下的全是窮苦壯丁。比較廣泛一點說，所有應征壯丁，都負着維持家庭最低生活的重擔。何況「最低」二字的標準又很難決定，結果不是鬧起地方上的糾紛，就是給保甲長一個舞弊的機會。因此我們首先就以保民大會來解決這個問題，但是結果又失敗了。因為保民大會是由全保戶長組成的，政治教育的不够，使他們以本保少征幾個壯丁爲便宜，多征壯丁爲吃虧的觀念，普遍還存在着，因此，會的決議總是准了很多的壯丁服役的，影響了應征壯丁和壯丁總數的百分比，減少出征的壯丁，如果規定一個百分比，通常總是那幾個有錢有勢的人替他說話的通過，一般戶長是不說話的。

保民大會既不能解決這問題，後來我們決定由應征壯丁自己開會來決定，因爲如果他們隨便准許那一個，那他們自己中籤的機會就比較多了。同時真的窮苦萬分的壯丁，他們自己最瞭解，亦會提出准許他們的。他們自己的決定比較公平，這個辦法實施以後，頗收成效。

第三步辦理抽籤：各地鎮公所，根據調查結果，編定號數，遵照非常時期征集國民兵及抽籤實施辦法辦理抽籤。在當時一般民衆，對征兵的認識是很不够的，對抽籤多存畏懼的心理。我們使征兵公平合理，又非使遠齡壯丁都能到場親自抽籤不可。所以我們一面擴大宣傳，一面並定了無故不到抽籤，即以中籤論的辦法，驅迫其來抽籤，所以到抽籤的時候，總是全體壯丁都親自到場抽籤的。在這時候，縣府區署派去的人，給他們解釋說明征兵的意義和手續，他們最容易記在心裏。同時，這樣一來，征兵人員的舞弊機會亦可減少許多。

第四步熱烈歡送：當兵是最光榮的，但事實上這種光榮多半在口頭上在牆壁上做表面文章，當

兵的壯丁和他們的家屬受到的還是很小，昌化這還是第一次的征兵，我們要對壯丁熱烈的歡送，向他們的家屬切實優待，使一般壯丁和民衆心理上有所改進。

優待出征軍人家屬，詳另一節，我們當時的歡送是由鄉區縣三級來主持的，鄉鎮這一級最熱鬧，由全體保長和甲長敬他們酒，動員全鄉鎮的民衆向他送旅費，吃了酒以後，全體保甲長由鄉長率領送他們到區署。區署召集區紳士和附近學校的學生，婦女隊，壯丁隊等有組織民衆來熱烈歡送他們至五里路以外，並贈以麻餅等可充飢的乾糧。縣的一級着重在精神上的鼓勵，壯丁一動的那晚，因為是十一月中旬，天氣比較冷，由縣借棉被二百條給他們蓋，第二天早起，除準備了一頓比較豐富的早餐外，就召集全縣的各機關學校團體的工作同人學生和全體士紳，在大操場上舉行熱烈的歡送會，慷慨激昂的演講演詞，懇切負責的報告安慰，在壯了情緒的鼓勵上是起了很大的作用。要出發的時候，雄壯的抗戰歌聲和激烈的爆竹聲增加了壯丁不少的勇氣，在縣裏送的東西是着重在實用，所以就給他們毛巾襪子牙刷牙粉等，昌化就在第一次特征壯丁，奠定了徵兵的基礎，壯丁多能自動報到，毋庸勸徵。

3. 辦理的困難和心得

這次特徵壯丁，大體上說，辦理尙算順利的，不過進行的過程中，亦會發現幾件較為困難的事情

甲、壯丁訓練的主管機關是社訓總隊，訓練壯丁的目的，在教育壯丁以抗戰的技能，鼓勵他們上戰場。在理論上負責社訓的人應該積極幫助征兵，而事實上有的却不這樣做，反而教唆甚至命令一

該社訓幹部，例如班長之類，阻撓破壞我們的征兵，後來經過軍管區糾正他們的錯誤，記主管一次大過，才算解決了這個問題。

乙、極少數狡猾的壯丁，有潛逃外縣的，我們要遵守自己決定的「不以次號遞補」的原則，結果就影響到征兵不能在短時期內足額。

丙、智識份子照理應該是爲民表率的，但是他們想的避免兵役辦法更巧妙，臨時送子弟去上學，請在機關部隊服務的親戚朋友來一張「證明文件」，總要想出一個法令上有根據的免緩役條件來。我們在還一次就發現一個臨時補習中學臨時又收了三個應征的壯丁，去充臨時學生，費了很多心力，才把他們送出征。

至於心得，我們亦有下列幾項：

甲、政府派大員下鄉督辦：徵兵是麻煩而又易於舞弊的事情，忠實而能力較差的鄉鎮工作人員辦不了，能力強的，又容易舞弊，所以在當時的環境，我們要替忠實的鄉鎮長負責，同時監視懲舞弊的鄉鎮長起見，每鄉派了一個徵兵委員，辦理起來收了很大的效果。

乙、辦法週密：我們征兵不僅要遵守法令，而且要根據地方實際情形，如何去實施法令的精神，例如那種織子我們認爲是真織子，應該免役，那種是假的，就不應該准，維持家庭最低生活的標準是怎樣？都根據實際情形，經過工作人員的小組討論，來一個共同的決定，各鄉一致進行，在鄉鎮民衆面前，小問題的合情合理的當場解決，是非常重要的！不管你理論講得怎樣好，他們提了一個很切實的小問題，你不能立刻給他解決，或者解決得不合理，他們對你個人和政府都會失信仰了的。

丙、徵集迅速：動員工作的成功在精神，時間愈短促，精神愈緊張，所以下一次徵集令，一定要在很短的時間辦完成，否則時間一拖長，精神就要鬆懈，徵集更感困難。

丁、不以次號遞補：兵徵到十分之八九就要足額了，工作人員怕麻煩，最易犯的毛病，就是以次號遞補，這上級機關亦許可的，但遞補的影響是非常惡劣，第一號逃了，第二號知道要遞補，他亦逃了，於是第三號第四號亦逃，逃風一開，不堪收拾，地方秩序大亂，因此我們甯願缺二十八名未送，首受上級的責備，非把極少數逃避的壯丁，用各種說服嚴厲的方法把他們送徵出去不可。

戊、辦理絕對公平：我們認為徵兵是神聖的事，辦理非絕對公平不可，因此寧願得罪巨室，祇靈事實，不講情面。在壯丁送出征時，請他們檢舉，他們一鄉徵兵有無不公情事。

己、嚴懲舞弊：大家都知道徵兵容易出毛病，而且事實上毛病確實出得不在少數，可是破案的十不及一，原因是兵役舞弊的結果，賄賂的收賄的都是心甘情願，無不滿足，吃虧的是國家，第三者本來可以檢舉，但是民衆流傳過久「各人自掃門前雪」的觀念，和地方上土劣的勢力，迫使他們不願亦不敢多說。搜集證據，非常困難。我們對付這類事是除了派去徵兵委員以外，再秘密派幾個人暗中監視，保證保障檢舉者在可能範圍內並予秘密，結果就發現了二個區署指導員一個鄉鎮事務員和幾個保長有舞弊情事，我們給以嚴厲的處分，一個指導員收賄二十五元，判他一年六個月的徒刑，很快的這個消息就傳遍了全縣，當時兵役科長同學馬君，老百姓有呼之為青天者。

總之，這一次徵兵方式，比較地是很特殊，突如其來的奉令徵送壯丁，就不得不採用這速斷速決的辦法來辦理。

(三) 兵役基礎之確立——調查抽籤與徵送

特徵壯丁三百五十名辦理結束，本縣就奉到師管區派月配賦兵額，繼續不斷分期徵兵了，爲了確立本縣兵役基礎調查抽籤，免緩役之聲請核定等，除遵照法令規定外，本縣另訂辦理注意事項。

1. 關於調查審查方面的

我們國民兵調查是採用雙管齊查制的。在本縣特徵壯丁時的審查方式，專注意民主精神，由壯丁自己來決定，可是與法定的經常審查程，略有出入，遵照法令程序應該由壯丁或家長自動聲請，經保甲長署名並登記，再呈鄉鎮長初審後，簽具意見書，送請縣府再審後，報團管區核定。現在我們的辦法是：除具有免緩役原因時壯丁依照法定程序，填具聲請書，逐級轉呈縣政府核之外，並由縣派委員分保召開壯丁大會，以民主審查方式來決定，這樣雙管齊下，比較妥當。

至於免緩役的最後決定，以法定聲請手續齊全，和壯丁大會審查確實爲主要條件。而壯丁大會的審查，則以事實爲主，縣派的委員要盡量採納大會壯丁的意見，并觀察會場空氣，力求他的真實性。民衆智識較低，爲便節省時間和不致遺漏起見，將各項免緩役原因的壯丁，先後分次逐一審查，例如先指定獨子一項爲審查範圍，獨子審查完畢，再審查其他。

具有免緩役原因的壯丁，提出口頭報告，經大會討論，全體公認屬實後，就在聲請書上大會意見欄內註明「全體通過」作爲聲請免緩役重要的決定條件。

我們既不能全靠證件來決定免緩役，會場上如再由土劣把持，不能充分表示民意時（這是極少的例

外），縣派的委員，要特別注重事實的祕密調查，這樣三方面的內部牽制，一般的弊病，是可以去滅的。

2. 關於抽籤方面的

抽籤是每較簡單的了，但亦會發現過毛病，例如籤號和攪不均，如照法定辦法按壯丁名冊順序抽去，就會發生問題，給有計劃舞弊不安公務員一個機會，所以我們規定鄉公所於抽籤前要和搖彩票一樣，先製備好籤號票姓名票和一個筒，點交縣派委員檢查後，各投入筒內攪亂。票由唱名員先抽定姓名票，依票唱名，壯丁本人向籤號筒抽籤，交給開員當衆朗誦後，另行裝入一筒保管，登記員開唱名員所唱的姓名和開票員朗誦的籤號登記入冊，再唱次人姓名，抽籤完畢，如發現漏抽籤號，就把全數籤號納入筒內補抽重號，列入籤號名冊第一次抽出同號之下，以資補救。

至於抽籤範圍，以鄉（軍政部規定）或保（浙省規定）為單位，則各有利弊。本縣以環境特殊，人口稀少，滴齡壯丁十分之六以上，均有聲請獨子繼子的資格，如以保為抽籤單位，兵役配額，比較不易公平，合格壯丁較少之保，且易發生逃避，所以仍以鄉為抽籤單位。但是缺點亦有，就是以鄉為單位，因區域大，壯丁人數較多，本保壯丁不蓋瞭解外保情形，本保壯丁檢舉本保壯丁情緒反較減低，不過我們祇要先加注意，尚無大礙。

3. 關於補送方面

審查抽籤公平以後，要征送不發生問題，祇有加緊政治動員，要各級人員切實迅速執行征集令。本縣對於征送壯丁，迄今尚能自動報到，唯感覺困難的，就是壯丁普通的體格太差，應征壯丁送到團管區，常有退回的，這個問題不是短時期解決得了，從此亦可知國民體格與國防的關係重要，此後對

縣衛生行政不得不加意注意。

(四) 優待出征軍人家屬

根據本縣的情形，出征壯丁之七八是貧困人家的子弟，因之壯丁出征後，家屬生活頗成問題，其結果不特使前方應征抗戰之士兵精神上受極大的打擊，並影響及以後的征兵，使未征將征的壯丁及其家屬心理上起極大的恐懼，因此設法逃避。

在特征時我們亦曾無計劃的零碎的發動優待，後來壯丁越征越多了，就有人認為優待工作太困難而忽視，我們以為壯丁被征愈多，辦理征兵愈困難，而解決此困難最有力的辦法，還是優待出征軍人家屬。

我們經常優待的方法分精神獎勵，現金實物資助和勞力幫助等三種，茲分述於后。

1. 精神獎勵 我們除適應地方習慣在年節由縣長黨部書記長率領工作人員及政工隊隊員分別按戶口頭慰問，並代解決困難問題外，政府黨部並贈贈精忠報國、忠勇之門等紅紙條分貼出征軍人家屬府門首，以資鼓勵，但這種紙條，易破不耐久，後來再送光榮牌，政府人員看見這種牌是敬禮的，今年我們優待經費收得特別多，適應地方民衆重視送匾的觀念，每戶要再送他們一塊匾，這塊匾是特政主要人員如行署主任專員等，親筆題贈的。

2. 現金實物資助：貧困的出征軍人家屬，專靠精神獎勵是不夠的，要解決他們的生計問題，須有金錢的資助，這一項經費的來源有募捐，納金緩役金，免緩役證書費三種。

募捐次數最多，可是數目不能十分大，原因是無計劃無有效辦法要農村民衆自動出錢，還是一件比較困難的事。

納金緝役是浙江取法於廣西的單行法，就是應征的壯丁，如果拿出二百元法幣，准免緝役一年，因為本縣能出納金緝役命的人數不多，總數還是很少。

征收免緝役證書費，這是籌集優待經費一個很好的辦法，這種要把我們征收特別有效的辦法提出來說一說。

享受免緝役權利的人，在發給免緝役證書，向他收幾元證書費，例如獨子五元，當然不會發生多大困難，問題是在數目很多，要全縣每一免緝役壯丁都要在很短的期間發證收費，辦理完竣，倒不得不注意方法。有的發了一年，還發不完，後來政府注意不到，就總共不發不收了。

我們的辦法是：由縣填就證書和存根（頒發辦法無存根，不易檢查），征收上年度免緝役證書費的期限，和本年免緝役的聲請是同時截止的，因此凡故意延期不領上年證書的得扣發他的本年聲請書，換言之，要他領了上年的免緝役證書方可領取今年的免緝役聲請書，否則，聲請的機會就沒有了，沒有一個具有免緝役原因的壯丁不來聲請，就沒有一張證書，沒有人領和收不到費了。

我們在二十天內，把全縣的免緝役證書費，收到九成五以上，除了死亡、遷出等特殊原因外，沒有一張不領的，專靠這一項，全縣每個出征軍人家屬每年可以領到五十元的現金資助。此外，我們利用年關發動黨員團員募年糕，向商店募毛巾等，雖然爲數不多，意義亦大。

5. 勞力幫助：本縣人口不旺，勞力原來不敷，很多的出征軍人家屬，壯丁出征以後，不備田地

無，甚至樂水亦有成問題的，因此勞力幫助，非常重要。

調查出征軍人家屬勞力幫助需要情形的責任，由鄉鎮公所的事務員負之，調查好壞表送區署，區署接到調查表後，就依據實際情形評定等級。等級分全部勞力幫助和一部勞力幫助兩種。凡出征軍人有下列情形之一者得予以全部勞力幫助。

A 兄弟分炊，上無父母，下有弱少子女的。

B 父母弟妹同居，父母病老不堪工作，弟妹年在十六歲以下的。

C 父母兄弟同居，父母病老不堪工作，兄弟殘廢的。

凡出征軍人有下列情形之一者得予以一部份勞力幫助。

A 生產者少，消費者多，家人口在六人以上而赤貧的。

B 父母兄弟分炊，子年十歲以下，或年滿二十歲多疾病的。

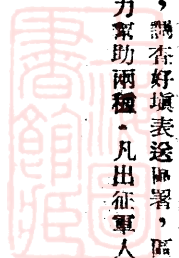
C 父母弟妹同居，父年在五十歲以上，弟年在十八歲以下的。

D 父母兄弟同居，父年在五十歲以上，兄多疾病，弟尚幼稚的。

勞力幫助的種類，分人力幫助和畜力幫助，人力幫助以征工方式行之，伙食由出征軍人家屬供給，不給工資，畜力幫助，以借用耕牛為原則，亦不得索取任何代價。

補征幫運的工作日數，得抵扣其他一切征工派伕日數，人力幫助得抵一日抵扣一日，畜力幫助一律以二日抵扣一日計算。

被征幫工的壯丁，不得藉故規避，如有故意逾限或不到者，每天得科以相當二天應得工資之罰金。



，津貼出征軍人家屬，作爲賠償損失。

這個辦法實施以後，大多數的鄉鎮頗收成效，但亦有少數鄉鎮仍沒有切實做到，問題就在我們督導力量的不够普遍。

（五）肅清逃兵運動

征兵不僅將壯丁送入營任務就算完了，還要切實注意征送壯丁入伍以後有沒有潛逃回家來，這件事我們每天奉到上級機關，一批一批發下來緝拿逃兵的姓名年貌表，心理總是十分難受，我們辛辛苦苦征了他們去歡送優待，部隊予以訓練，不知道化了多少心力，他們沒有上戰場，反而穿了一套國家發給他們的軍衣逃回家來，這對於抗戰力量的損失是多麼大啊。

逃兵的原因，除了部隊本身的問題外，縣政府一方面，積極的是我們對民衆政治工作還做得不够，一般民衆對國家觀念不够堅強，精神不能十分緊張振作，消極方面是逃兵回家後，我們沒有一個有效的辦法去制裁他，因爲逃兵知道拿獲後重要懲，警戒心特別提高，緝獲不易，如果人數一多，風氣一開，就更加困難了。

本縣爲澈底肅清逃兵，特依照實際情形，擬訂肅清逃兵辦法，切實辦理。我們的辦法是這樣的，首先規定肅清的對象，凡是本縣壯丁，自二十七年十一月起依法征送入營而私自潛逃回家的，不問他原屬部隊何在，或有無通緝命令，一律都是我們肅清的對象。

在肅清工作以前，我們先來一次宣傳，就利用寒假放假回家的中學生，由政工隊隊員率領，冒雪



下鄉，一面發放出征軍人家屬優待費，對不逃回家的軍人家屬予以精神物質的獎勵資助，表示政府賞罰嚴明，對逃兵則對其本人家屬隣居等作懇切的說服工作，同時每一甲分貼使他們看了非常感動的標語告示，佈告等。區署並派員下鄉督同鄉鎮長召開保甲長會議。廣為宣傳，務使每個逃回的壯了和家屬都知道肅清辦法的內容。

逃兵分二期肅清，第一期為自動投案時期，第二期為檢舉嚴緝時期，每期時間為一個月。逃兵在第一期內，自動來縣報到的，一律予以自新機會，免其處罰，並參加逃兵感化訓練班受訓，受訓期滿後，轉撥各部隊服役，或呈准團管區司令部核准，另編入隊受訓。逃兵如在第一期結束後，仍有隱匿鄉間希圖僥倖不自行投案時，縣政府一面獎勵密告，一面遣派員督率同全體鄉鎮保甲長，分區按鄉同時緝拿。

第二期開始後，各鄉鎮如有逃兵發現，知其隱匿處所，或他出業已回家，他這一鄉的保甲民衆，應即向縣政府所派員警或區署密告，一經查明屬實，緝獲如案後，即予密告者以一年緩徵機會，對密告者縣政府在可能範圍內，得盡量保守秘密。

動員緝拿逃兵時，縣政府除分區派遣員警外，鄉鎮保甲長為主要協緝人員，負有密查檢舉率領之責，必要時得直接指揮他自己鄉裏的土槍隊，自行緝拿運送區署。

自動報到及緝獲受過處分的逃兵，均須參加逃兵訓練班受訓，訓練期間為兩星期，訓練的宗旨以精神感化訓練為主，軍事訓練輔之。

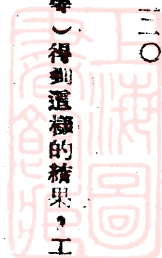
上面的辦法實行以來，各濟逃士兵，都能悔過自新，自動來縣報到，在第一期參加受訓的計六十

名，訓練期滿，就分別轉撥各部隊服務。

總計這次肅清逃兵工作，共花了四百五十多塊錢（訓練伙食費及講義費等）得到這樣的結果，工作人員感到滿意。

（六）結論

總之，征兵是一件繁重的事，兵役要辦得好，須各級人員均能遵照 總督訓示，澈底研究兵役法規，改正從前不對的地方，切實施行，同時兵役人員要「具備各種豐富常識，熟悉社會實際環境」，如此切實做事，兵役制度很好就會上了軌道。當然要兵役辦得好，專靠縣政府一方面是不够的，還要接收的機關，負責訓練的部隊，補給被服裝具的軍政機關，各方面的努力才行。但是縣政府和區鄉鎮工作人員和民衆更接近問題最多，同時負的責任亦更大。我們辦了兩年多兵役，心理實質有不少接觸，根據事實拉雜寫出一點，以供有心注意兵役的人們參考。



如何辦理兵差

一、前言

總教訓示：「民衆重於士兵」，因爲任何戰爭，能得到民衆幫助的，一定易獲勝利。這次抗戰，尤應發動全體民衆的力量，才能爭取最後的勝利，但是希望民衆和軍隊合力一心，協同作戰，一定先要對民衆表示親愛精誠，得到他們的信仰，所以軍民合作，實爲抗戰勝利的重要保證，況我國因適應戰略關係，從前交通所阻的軍道可流，今已大半破壞，所有軍需物品及傷病官兵，既無軍道可資運送，唯有賴肩挑手運。所以發動民衆協助軍隊，更爲事實所必需。我們看五年來許多次戰役，更有明確的昭示，凡是民衆能迅速地普遍地發動的戰區，戰果的收獲定必較大，記得薛岳將軍也曾這樣說過：「長沙三次會戰的光榮勝利，全賴湖北民衆的悉心相助」。所以在今天抗戰進入勝利關鍵的前夜，鞏固軍民合作，健全軍運，實爲不容忽視的課題。

二、戰時行政人員的難題

民國二十六年十一月，我們正在武漢，那時有許多在蘇滬工作的朋友，相繼撤退來漢，一見面便訴述軍隊紀律如何敗壞？民衆如何胆怯潛逃？辦理兵差如何痛苦？甚至有幾朋友因爲應付兵差的無聊



法對於抗戰勝利的信心，也起了懷疑。那時我們正抱有很大熱忱，準備來到東南戰場，參加游擊工作，因此友人便忠告我們，只要能將兵差一項順利應付，其他各事便可不談，二十七年春，我們便東浙西負縣政工作。對於友人昔日所告為難處的兵差問題，當不能閃避。經仔細研究分析結果，覺困難的癥結，有下列數點：

1. 軍隊要挾的困難：（甲）時間迫促：軍事行動，全在爭取時間，所以軍需彈藥的供給，貴在迅速，陣地退下的傷病官兵，也急需轉送後方治療，不容延誤，因此每個副官或者部隊長官前來派仗，總是限定數小時內交仗，如果稍有延宕，便以延誤軍機的罪名，加至於行政人員肩頭，其實有些時候，稍縱無妨，但很多部隊副官不肯稍予原諒。（乙）數量要大：我們的軍隊對於輜重組織，不很健全，同時交通的阻礙，運輸工具的缺乏，仗子需要量便大見增加，何況副官倘利用這些機會兼做生意，加派仗子挑運貨物，搬運眷屬，造成了仗子的巨大數目。（丙）副官剖析：副官大都與部隊長官，有着密切的關係，也可說是部隊長官的心腹，如果能力幹強，也便提升為其他重要工作了，所以一般地講，副官有個特性，第一與部隊長官親近，第二能力弱品性差，因此行動祖善，倚勢作威，到處闖禍，唯近年來部隊長官，對於此點已略加注意。（丁）態度橫暴：我們初來浙西，便聽到部隊長官，常與政府發生衝突的情事，我們自己也常常遇到有些下級軍官，來府派仗時，總是帶了幾個雄糾糾的勤務兵，除了全副武裝，還背上了紅綾大刀，來勢凶凶，有如黃天霸上山，如果應付稍不如意，便有動武的可能，皖南有幾個縣長，曾被打過耳光，造成了軍政間的隔閡。

2. 民衆當仗的困難：（甲）怕拉怕打：民衆一方面因知識低淺，同時也因軍隊對民衆的欺侮，所

以歷年傳統，民衆害怕軍隊的心理，如老鼠怕貓，事實上有些部隊屢派伙子，非但不付挑資，而且不給飲食，又因派伙逃逸，往往到寢宿營地後，便將伙子關閉於小屋中。如待囚人，民伙渴無飲，飢無食，倦無息，聞起吵鬧，於是便以槍柄拷打，由此民伙即生逃竄心念，因打而逃，因逃而打，軍民間隔圍叢生，伙子逃避軍隊，軍隊難覓伙子，結果軍隊於無辦法中，只得出之於拉，越拉越逃，越逃越拉，以至愈弄愈僵，不可收拾，記得某年夏天，久晴無雨，田土坼裂，需水孔急，但農民因怕拉伙，對路旁田地，寧願禾苗枯死，不敢前往取水。(乙)去而不返：農民富保守性，不敢輕易背離鄉井，遠適異地，如果家中有人出門，無故不回，全家的人，都會發生恐慌，有些部隊，來縣派伙，當時講明到某地換伙，但當到達目的地後，爲吞圖自己便利，或者該地一時無伙可換，因而不守信用，便將原伙頂替。因此拖延三五天，或者六七天，方才放歸，甚至永不回來，使全家的人哭哭啼啼，鬧到縣府，縣府除了竭力安慰以外，亦無其他辦法，記得今年春季某師過境，曾亂拉民伙，至今尚有數人還未放回，縣府雖曾數次去函該師師部，請求查明放歸，亦置之不理，在城西的百丈嶺，並打死伙子二名，弄得全縣民衆人心惶惶，經縣府多方勸慰，費了一月時光，才把公氣平息下來。

3. 政府派伙的困難：(甲)住戶稀散：本縣因暫起伙，交通阻塞，各鄉保的面積甚大，有幾保的距離，竟達四十華里，而住戶稀散又多散居於山腰或山谷，上下一次就有十餘里，而且白天壯丁都在田間或山地耕作，由警察通知鄉長，鄉長轉告保長，保長再通知壯丁，轉輾周折，費時很久。如果被通知的壯丁，出鄉做工，便須改派其他壯丁，要很迅速地召集民伙實是不易。(乙)時數難定：派伙人員所要求我們的是迅速，確實，但是我們在時間上有上述的困難，就不難很肯定的決定，數量上也

難免不打折扣；所以軍隊的發脾氣，有些時候也是難怪，我們爲了避免這些缺點，只有把派伏的時間提早，伏子數竟增加，結果伏子早到，軍隊又不要，於是伙食便成了問題，同時數額超過，也是不要，多下來的只得叫他們回去，但誰留誰去，使得辦理人員，一方面爲難，一方面也多得舞弊機會，而伏子的心理，覺得空跑一趟，勞而無功，對政府的信仰，也受影響。

三、解決難題的治標辦法

前面所講的許多困難，固然是局部的問題，不過局部也能影響到整個，如果不出謀解決，情形是會更加惡化，問題也會日趨嚴重，我們覺得解決這一問題，可分治標治本兩種方法，關於治標方面：

1. 對軍隊：（甲）重視屈伏官佐：如果軍隊官佐前來接洽派伏，最好由縣長或其他主管人員接見，這樣一來有下列數點好處：1、心理上：軍人很重視階級觀念，如果由縣長等重要人員與其接洽，在心理上就起了一個好感，認爲政府對於兵差很是重視，政府與軍隊也是同樣站在一條陣綫上苦幹，於是彼此間的隔閡便可減少。2、態度上：有些糾紛是由態度而發生，假如我們親自接洽，可先作口頭的慰勞，中國人喜歡高帽子，稱贊他幾句好話，交涉的問題也就容易解決。3、事實上：軍隊要餉都有虛額，我們可先根據經驗和常識來判斷，再以誠摯的態度說明我們是困難，這樣便可除掉虛額，減少多派民伏的損失。（乙）時數盡量確實：迅速確實還是軍隊的必要條件，因此我們須盡最大的努力，達到我們答應軍隊的交伏時間，和應派伏額，這一方面固然遵守我們的信用，同時也減少了軍隊的困難，和不必有憲氣的衝突。（丙）要求愛護民伏：總我也曾這樣地指示過：「要用民先要親民

救民，然後才可「用民」，所以我們應該親自向他們交涉，要求絕對愛護民伕，如果某一部隊紀律過差，或者要運出省境，須多天才能回，我們寧可自己派員率領，到達目的地後再親自把民伕帶回來。

2. 對民伕：(甲)改善民伕待遇：民伕工資應由代雇民伕的軍運代辦所(軍民合作站)於定雇時，就請雇伕人遵照規定一次繳清，並於出發前，按名發清，好讓他們作為沿途的零用，對於來站後的住宿問題，和膳食飲水也須先為安排，我們會利用捉賭的機會，將賭犯的罰款添置棉被，草氈和蚊帳住的問題就此解決。(乙)解決實際困難：住的問題解決了，但他們最怕的是「餓」，雇伕人所付的工資，還不够一餐點心，自己預備的乾糧，也只够一、二天，如果部隊要延長挑運時日就要挨餓，遇到這種情況，我們便得替他們設法些錢，使他們不致過於挨餓，若在夏季，更需備帶一些簡易藥品，以免中暑得病，總之在可能範圍內，應該盡力替他們解決實際的困難。(丙)切實負責督催：我們征集民伕，有如下動員令，由警察將命令轉送鄉長，由鄉保長通知甲長，再由甲長轉告壯丁，於一定時間內，到指定場所集合，不得有遲宕或疏忽，根據我們的經驗從警察派壯丁，同一通知過程，都在夜間進行，因夜間壯丁都在家中，通知容易，同時民間習氣，覺得半夜敲門通知，定是緊急事情，所以督督相助，負責督催不到民伕為數極少。(丁)懲罰怠惰民伕：少數民伕或個性刁滑，或與鄉保長有特殊關係，或有地方勢力倚靠，故難能按時報到，甚至不到，這種民伕應給予嚴厲處分，若初犯，便加罰勞役，如特別刁滑別須禁押，使早到民伕能心平氣和，而遲到情事，也可由此減少。

四、解決難題的治本辦法

1. 建立軍運機構：（甲）軍運代辦所：軍運為經常的工作，政府必須另設機構來管理，廿七年冬我們奉軍委會後方勤務部命令組織軍運代辦所，專負軍運事務，關於代辦所的本身組織，非常簡單，人員都由縣府警察局職員兼任，每月經費開始時僅有一百五十元，到卅年雖增為三百元，但際此百物昂貴，區區數目只能作為辦公費，和一二個傳令兵的新酬，可是這一機構卻很簡單，但我們也曾加以合理的支配，對於軍運的幫助收效很大。（1）縣區軍運代辦所：縣設軍運代辦所，掌理全縣軍運事宜，各區分設代辦分所，管理各區的軍運事宜，凡民衆的征集與分配，城區便由縣軍運代辦所（即警察局）各區由區軍運代辦分所（即區署）負責，各機關團體需要派伙，即到就近的代辦所接洽，這樣保長便可減少了許多困難，民力也節省不少，同時我們爲了要求公平起見，各鄉應派及已派民伙，縣區代辦所都有詳細的數字記載。（2）鄉保軍運辦事處：如有團隊在鄉村過境，而且只需少數民伙，軍間縣區代辦所領派，定多不便，因此由鄉保軍運辦事處負責派挑，事後只須將領伙收據，轉報縣區代辦所，可予抵銷，關於民子的征集，凡年在十八歲到五十五歲的壯丁，都須編進勞動服役名冊內掛籤編號，輪流派挑，但對於知識青年，商人與無運輸能力者辦理上最感困難，派不認挑，不派又不公平，由此我們規定凡知識青年，便另組青年服務隊，每保兩人幫助接洽兵運事務，商人與無運輸能力者，令其出代役金，由政府代雇民伙挑運。（乙）軍民合作站：軍運代辦所是消極辦理兵運的機構，軍民合作站是進一步發動民衆幫助軍隊解決各種實際困難，所以經費人員都較充實，組織也普遍，在縣治有軍民合作指導處，負責指導全縣軍民合作事宜，軍運頻繁地區，即設立軍民合作站，後聯帶軍運的責任，從此軍運迅速，而民伙的管理更上軌道，軍民感情也日臻融洽了。

2. 慎重軍運人員：爲政在人，徒法不足以自行，軍運工作人員，爲軍隊與民伙間的媒介，因此更需具備堅毅沉着的精神，寬宏謙恭的態度，方克負此艱鉅的任務，所以要使軍運人員能够愉快勝任，必須在事前予以慎重甄選。

3. 公平征派佚子：凡是交通綫上的鄉鎮，征派民佚定必繁多，以較偏僻鄉鎮，吃虧甚大，爲使征派民佚公平起見，對鄉鎮應先由縣府依照各鄉的人力財力，加以合理征派，而各鄉亦應依據各保的人力財力而征派，並每次派佚都應予以數字記載與考核，以符有錢出錢有錢出力之公平原則。

4. 實行軍運規則：軍運範圍，應以軍糧藥及傷病官兵爲限，不得以家眷及私人物件令民佚強運，同時所有應運物品，必須是部隊輛重營連或担架兵所不及運送者，如有各部隊主管長官出具證明書，再派民佚代運，以便節省公費和民力。

5. 利用交通工具：增加一分民力，即增加一分抗戰力量，所以原有交通工具，如手車竹筏等，應該設法添置，儘量應用，如此民力可以節省，生產可以增加。

6. 加緊組訓民衆：總裁說：「如果戰端一開，那就地無分南北，人無分老幼，無論何人皆有守土抗戰的責任」。這是明白地向我們指示了抗戰中發動民衆，一致負起守土衛國的責任的重要，但是要民衆能够動員，發揮力量，一定先要組織民衆，訓練民衆，我們知道辦理兵差也就是戰時民衆動員工作的一個部門，所以廿七年春天，我們就普訓全縣壯丁，凡是十八歲到四十五的壯丁，都須參加受訓，時間是兩個星期，訓練重心注重於政治認識，和基本的軍事知識，藉以提高他們的國家民族觀念，使他們能自動自發，協助軍隊，至於訓練時期的組織，以鄉保爲單位，所有教官，軍事方面由國軍中

下級幹部担任，政治方面則由黨政各機關重要工作同志擔任，同時將所有參加受訓的壯丁，依照訓練新制，組成戰時民衆運輸隊，並且抽籤，造冊，作爲臨時派伕的抽派程序。

七、設立常備民伕：黨部隊過境需要大批民伕時，我們便臨時動員各鄉鎮的民伕來挑運，但各鄉鎮相距遼遠，往來很費時間，而且遇有緊急事變，便難應付，因此我們又於軍運頻繁的地區，設立常備民伕，由當地軍民合作站指揮，平日少數伕額，便可不派臨時伕子，萬一發生緊急事變，也可局部挑運，關於常備伕的組織，是按照軍中運輸隊的組織，以中隊爲單位，中隊下設三個分隊，每分隊下又設三班，每班有伕十六名，今全縣共有三個中隊，分駐於本縣軍運頻繁的地區，所有常備民伕的來源，乃也征雇，每保二名，由各鄉鎮另行輪派，每月調換一次。

（五）結論

1. 兵差健全，地方安甯：我們認爲兵差辦理的妥善與否，是軍民合作的樞紐，因爲平日軍隊所要求民衆幫助的，一個是食米，一個是伕子，自從田賦改徵實物後，軍糧已有統一的支配，食米的問題，已經大部解決，所剩下的便是伕子問題，以往軍隊因爲派不到伕子，於是便拉伕，甚至毆打鄉保甲長，地方秩序就此破壞，同時軍隊紀律越壞，人民痛苦日深，所以我們要保持戰時地方秩序，減少人民痛苦，只有健全軍運，這個責任經落在縣以下各級行政人員肩頭，而政府本身，恰似軍民中間的橋樑，設法解決軍民間的困難，使雙方感情日趨融洽。

2. 協助軍運，爲民天職：我國是軍備落後的國家，輜重組織的不完備，也是不可否認的，所以前

方軍隊常爲補給不足而窮苦，傷病官具也因運輸遲緩而遭無故犧牲，因此我們必須發動民衆，組織民衆運輸隊，來幫助軍運，以求戰勝利，能够早日來臨。

3. 以「忍」對軍，以「愛」對伙：我們辦理兵差的態度，對軍隊要「忍」，對民伙要「愛」，因爲軍隊在前線所受的痛苦，無論如何要此我們後方民衆來得多，所以對我們的態度過分一點，我們也應該忍受，同時我們應以拳誠的態度去幫助他們，感動他們，鼓勵他們，我們常常遇到有些鄉保甲長，因爲受到了軍隊的委屈，便表示消極要求辭職，但是爲了國家爲了民族，我們只得叫他們認受至於民伙，我們是應該加以愛護，儘力替他們解除痛苦。因爲這樣一來，便可養成他們自動協助軍隊的心理，我們指揮與管理也就容易。

4. 兵差解決，政令易行：兵差問題如果得到合理的解決，地方秩序便能維持，其他政令推行也就容易，同時軍民能够親密團結，那末抗建大業能够早日完成，所以對於兵差，我們自應全力以赴，以期完成應負的任務。

(完)

如何禁絕賭博

一、敵人爲什麼要放任賭——到處設大賭場

敵人的鐵蹄，踏進我們浙西已四年了！根據四年多的教訓，敵人竄擾一處，先必燒殺淫掠，第二步便設立賭場，引人入彀，說拿杭州一地爲例，自國軍西撤，中央政府暫時對杭州民衆失却了支配，敵人便公開設立賭場，有的掛名飯店，有的掛名總會，有的叫做俱樂部，裏面牌九、押寶以及各種賭具，無所不備，內部佈置得富麗堂皇，設有最講究的中西菜社，還有花枝招展的名招牌——女招待——像花蝶穿叢地穿來穿去，向賭客招呼煙茶，綜計全城幾十家賭場，每天進進出出的賭客總要幾萬人，賭金達數十萬以上，每逢例假節日，更是人山人海，每天賭台上總要圍上好幾百人，法幣在空中飛舞着，烟霧在空中瀰漫着，門口車水馬龍，川流不息，賭客之中百分之九十九是吾們同胞，因此失業傾家，監守自盜的案件，常有所聞，以致中央政府多年禁賭成績，毀於一旦，其他各地也都有這種現象，試問敵人的用心何在呢？牠就是要拿這種毒辣手段，麻醉同胞，使吾們卜盡卜夜，醉生夢死變成一羣麻木不仁的半死人，甘做亡國的奴隸，一方面沉淪奇民族思想，一方面養成吾同胞好吃懶做，不事生產，促吾國民經濟的匱乏，使吾們精神物質，都趕不上時代，因而永遠退出歷史舞臺。

最可痛心的，在我們政府統制下的地方，有些縣份，上自政府職員，下至販夫走卒，竟盛行聚賭，不加禁止，在抗戰接近勝利的重要關頭，吾們拿全部人力物力資力，貢獻給國家尚嫌不够，假使過

容許這種自甘墮落的行爲，豈不令觀者所痛，而仇者所快嗎？

二、我們爲什麼要禁賭

昌化是浙西一個山邑，層層擁擠，形同化外，國法實難於管得到的，全縣祇有八萬多人，地方政治力量，大半操縱在喜管閒事的賭棍紳士手裏，唯有參加賭棍集團，才容易做士紳的資格，才可過問地方政治，本地有一條不成文法，凡是紅白慶吊的帖子，就是賭博通知單，那紳士紳，大抵相邀約，坐了轎子去參加賭博，有一位姓潘的押寶的寶官，往往前前後後擁着八頂轎子同出門，他的風氣，和前清縣官下鄉沒有大差別，那些大的賭場，人數總在一四百人以上，賭金達萬金以上，地方上要籌集款項，例如去買槍械，或者要籌募學校基金，甚至要籌款救濟貧民，都拿賭抽頭爲募款捷徑，西昌有一個鄉長素來有賭博爲業，對於推行政務，未免怠忽，當時有位區長爲了激勸區政，就責備這位鄉長工作不力，希望他力考前非，努力鄉務，那知這位鄉長非但不知後悔，反聯合地方民衆，反對區長，造成了一場糾紛，結果區長去職，賭棍濶勢力的擴張，於此可見。

我們要研究昌化的賭風，何以如此利害呢，最大的原因，當然歸於經濟的尙感寬裕，本縣山多田少，山地，一般都谷肥，而且出產相當豐富，人民靠着先人餘蔭，有的稍加勞動，便可衣食無憂，有的矢須抵施勞力，便得收益，所以本地有句流行的大謔「富不上萬，窮不討飯」像木材木炭山核等每年運銷外埠過去會計達百萬元以上，山下的木材，層層密密，只要截下幾根，漂運到桐廬出售，便可買到一筆款子，足供一家大小一年的灑飽了，老百姓得輸這樣容易，一方面生活費用又很便宜，家

裏有了幾個錢要去買幾畝田罷，境內水田不多，又無法買得到，要去投資實業，這種工商業不發達，也無法投資，到大都市去投資呢，他們有些戒懼，到大都市去讀書罷，本地的小學程度較差，又考不是公立學校，有了錢沒處化用，飽食終日無所事事，便決潰湖歧路上去，只有趨向聚賭一途了。

過去到這裏辦政的人，大都抱着敷衍的態度，因此政令不出縣城，縣政府對於區鄉鎮，實際上沒有控制力量的，禁賭告示，又是一種形式而已，根本無法奉行的，假使你想去捉賭，你就準備反被他們捉去，甚且反被他們繳械，而且山鄉裏丘陵起伏，路徑紛歧，很容易迷失道路，在地形複雜的環境裏，捉賭原是困難的，如此相襲成風，司空見慣，於是賭博之風，竟如水銀瀉地，無孔不入，據說全化全境不懂賭博的成年男子，不大會超過二百人，真堪稱為賭國了。

賭徒的一般心裏，往往贏了再想贏，輸了想翻本，總希望自己越贏越好，別人越輸越好，竭賭台上的金錢，以歸一人，這是不會知足的，因此損人利己的心裏，特別發達，利己心的發展，便養成了好訟的風氣，有人估計全縣土訟師在三百人以上，爲了一點彼此之怨，竄於穴爭，互相對簿公庭的，數見不鮮，過去本司縣法家天天門庭若市，有人，因了微數的互爭標的，却纏綿不休，費去了銀兩的訟費，既然得償失，他們却勇往直前，至死慳化錢，可謂法院信徒，訴訟健將了，還有賭博到了深更半夜，濟濟的人，便男女雜踏橫道直臥，加之神志迷糊，顧不到羞恥，兩性關係最易攪亂，是化對性的問題，不甚嚴肅，因之淫蕩之風，瀰漫全境，嫖賭兩件事，本來是孿兄弟，不易分開的呀，至於輸了錢的人，爲衣食所迫，易起盜心，擾亂治安，這是必然的結果，在這種烏煙瘴氣的環境之下，還談得上什麼新生活，總動員，這不是明明和抗建時代精神背道而馳嗎？

然則賭徒都是社會上的庸劣份子嗎？那也不盡然，天下人往往天各有短，寸各有長，賭徒們也有他們的特長，第一、他們富有研究發明的精神，舉個例來說罷，城內有個姓張的賭博案犯羈押在縣房內，竟意氣天開，自己發明了一種紙牌，和犯友們賭起來了，不到一個星期，同傭內犯友們袋袋裏一百多元法幣，都被他一人贏去，毫沒一句怨言，吾們雖不能武斷賭徒都是聰明人，但好賭的人，富有研究精神，這一點大概可以公認的，賭徒們這耐持久忍耐，呼盧喝雉，興高采烈，夜以繼日，甚至幾晚不睡覺。都可以持久精神，實可佩服，假使能夠把他們導入正當途徑，一定是一個抗戰堅持的好國民，還有賭徒們很能保守秘密，有時三四百人聚賭的大場，等到政府發覺，（當然政府下級人員禁賭，決心不夠亦是理由）他們早已收場了，有時候在縣府大門附近人家聚賭，政府人員竟一個也不曉得，他們守秘密的功夫何等利害！假使吾們用感化的方法，導入正軌，那末，他們對自己，對社會，對國家民族定有貢獻。

爲了推行國策，實施本省五年計劃中轉移風氣的規定，對於，耗時傷感橫民族力量的腐敗行爲，是萬萬不能容忍的，吾們便決心首先創除這時代的障礙物——賭博——要永遠禁絕昌化境內的賭博！

三、本縣禁賭的辦法

七七事變發生以前，聚賭賭博，固屬嚴禁，家庭賭博作爲家庭娛樂的法令，並不加以禁止。但在國難時期，凡是國人，都應自惕自勵，不應有蕩檢行爲，政府因此也予禁止，如果違反禁令，不服勸阻，仍以賭博爲娛樂的，可仍依照行政執行法辦理，藉示懲儆，省府會通令知照，本縣也遵送此佈告

查禁，凡是查到攜帶賭具的人，就以勸導方式，令攜帶人將賭具當場銷毀，必要時並且可以代他執行銷毀，第一區專員公署也會通令轄縣發動不賭運動週，宣傳賭場的害處，引起各縣民衆再度注意，現在拿本縣禁賭的方法寫在下面：

1, 製造禁賭空氣——本縣民智比較落後，而且賭博的風氣，根深蒂固，命令一出，立刻禁絕，是不可能的，第一部亦有着重宣傳，製造禁賭空氣，在各種團隊訓練，壯丁訓練，以及各種羣衆集合時，說明政府禁賭決心，如因禁賭觸了禍殃，甚至打死了人，政府也不惜犧牲，願負責任，一面令各區鄉鎮長保甲人員切實禁，並飭各住戶具不賭連坐切結，各級公務人員和學校教職員亦具不賭連保切結，各該主管長官應嚴密監督所屬不賭，不論何人，如果以悉有賭博情事，就應密報究緝機關查緝。

2, 緝拿賭犯——第二步便要捕賭犯，我們直接間接獲得犯賭的情報後，凡是幾個人的賭博，利用土槍隊或保甲長去捉拿，一二十人的賭博通常派警察去緝捕，幾百人的大賭場或者勾結不肖軍隊聚賭的場合，糾派團隊去捕，但是昌化地形非常複雜，賭徒組織頗嚴，曾經發現一批賭徒他們的情報網，伸入到我們政府裏面來，他們除在要口設有步哨，當任警戒以外，縣方一有軍警出發，情報人員早已爲之通消息了，因之我們緝拿賭犯，亦完全應用軍事上的原理原則嚴守秘密迅速等信條，派偵探、搜索正確情報、包圍突擊，和對付敵人士匪一樣。此外，本縣新生活運動促進會也邀集了縣黨部、抗衛會、區署、警察派出所、和自衛隊等各法團派代表組織糾察總隊，由縣長兼任隊長，下設總務、公務員糾察、團隊糾察，和民衆糾察幹事各一人，各區設區隊，由區長兼任區隊長，隊員六人至十八人，由上述各機關代表充任，糾察的時候，採用秘密和公開方式，並隨身攜帶糾察證，以資識別而

免社會，假使查判賭博案件，就將人犯解送來隊，移交主管機關辦理，這種組織也可補警探團隊的不足，使禁賭成效，更易實現。

3. 訓練賭犯——捉到的賭犯，假使予以處罰了事，這更是消極的辦法，我們應加以積極的感化教育，才符國家立法主點，本縣也計對這個原則，擬定訓練賭犯辦法，予以自新機會，我們拿捉到的賭犯二百多人，設班編隊由本縣警佐負責訓練。受訓期間定為五天，每天上午七點到九點上軍事術科，九點到十點上學科，十點以後勞動服務，訓練科目學科中有 總理遺教、國民精神總動員、國民公約，救亡歌曲，新生活運動，遊戲和精神講話，術科教以各個班班基本制的教練。伙食由賭犯自備，工作努力確能改過自新的，每天可供給獎金二角，如明瞭各犯詳細情況，我們定了一張個別談話記載表，牠的內容，包括左列各點：

甲、姓名、年齡、籍貫、住所、職業。

乙、家裏共有幾個人？各人的姓名？做什麼職業？

丙、有田幾畝？有地幾畝？有山幾畝？山花出息每年若干？現款有多少？

丁、全家生活過得去嗎？可餘多少？不夠多少？

戊、你幾歲賭起？每年那幾個月賭得最盛？你常到那幾家地方去賭？

己、你認識的賭棍有那幾個？他們叫什麼名字？那一個最有名？住在那裏？

庚、你住的地方附近以那種賭法最多？那種賭法的輸贏最大？

辛、鄉鎮保甲長和土槍隊禁過賭嗎？有沒有效力？你到此受訓有何感想？

壬、將來放你回去你能不再賭嗎？如再捉到你願意如何處罰？

癸、你這次捉來之後，家中受到什麼影響？受訓後可勸戒親友一律戒賭嗎？你認識的賭棍有無因賭發財的？

右表由本府派員直接向各賭犯查填，填好後，交各鄉鎮保甲長去複查，如果賭犯陳述不實，每一項加罰勞役一天，我們爲引起各界注意，在開訓那天，邀集了縣內各法團舉行了一個盛大而隆重的開訓和焚燬賭具典禮，訓定期滿，也舉行了一個盛大的結訓典禮，成果都很美滿，所教的科目，他們都能領會，勞動服役，除了幫助水木匠搬運木料石塊，建築縣府新屋外，還鑿成一方水塘，可以養魚，可以蓄水，我們題名曰「白新池」，就是取改過自新的意思。

4. 處罰賭犯——根據法令賭犯可以罰金、拘留、訓誡、主管長官，可酌量當時當地情形，自由運用，本省本來也是依此辦理，後來發覺罰金一項，以不肖警察可利用其弱點實施敲詐，賭徒就大施造謠中傷，愈罰愈賭，流弊滋多，爲防微杜漸，至唯行政院暫時停用罰金，凡是捉到的賭犯，一律處以拘留，但拘留過多因口糧龐大，政府負擔亦力有所不逮——因此我們決定有計劃地，規模補服勞役，至凡素行不端而專以賭博爲業的民，適合兵役條件的，送常備隊訓練後撥充兵役，或予以較長期拘禁，公務人員賭博的，初犯除依法懲辦外，罰薪三分之一，再犯罰薪二分之一，第三次就撤職，情節較重或爲首的人，並予以禁期。

四、本縣賭禁慘痛史

本來推行任何一項政令，終不更有阻力的，能够一帆風順的，可謂絕無僅有，假使抱定沉毅的決心，摧破阻力，自然會暢行無阻了，本縣既決定禁賭，如仍敷敷衍行馬馬虎虎，不去切切實實的幹，還等自欺欺人的俗風，是我們所不採的。二十八年三月份，西區各鄉死灰復燃，又在聚賭了，我們接到各方情報，便密切注意，果然到三月底，龍峯鄉竟公開設賭演戲，不聽制止，犢口區署員警反被賭徒辱毆繳械，後來因制止乾盤鄉演戲，該鄉壯丁竟追趕到龍峯鄉境裏，拘押送縣府的團隊包圍，雙方發生衝突，流彈打傷了三個人，當時風聲鶴唳，空氣很是緊張，可說開始本縣禁賭史上劃時代的紀錄，現在把本案經過詳情和處理辦法寫在下面：

龍峯鄉繳械經過——本縣龍峯鄉因為財力物力比較富裕，向以全縣首鄉自居，民衆的舉動，有時未免自做自大，不顧法令，二十八年三月中旬，該區吉羊鄉聚賭，被我們破獲了，同月二十七日該龍峯鄉竟大規模的演戲聚賭了，戲場設在壯丁訓練隊部左側，賭場設在隊內，二十九日晚區署得到情報，就派指導員區官帶同警察和國抗隊士兵廿名前往制止，鄉長迎到中間說來招待看戲，請區警不必前往賭場，區署方面的人員，因為職責關係，沒有答允，經由戲場巡往賭場，到了賭場之後，聽得壯丁隊吹號集合，外面發見槍聲，一時秩序大亂，民衆擁擠而至，指導員被毆重傷，日警的槍械，全被繳去，並且把他們綑毆，到三十日早晨三點鐘，由該鄉土紳營救，方才出險，被繳去的槍械，當場領出十一支，還有步槍兩支，子彈七百多發，和其他什物，扣不繳還，本府得知，就派民政科長趕去調處，不料鄉長和壯丁隊長躲避不見面，據說他們都到乾盤鄉去和乾盤鄉長有所接洽，三十日晚上在龍峯鄉演戲的戲班，竟移到乾盤鄉公所壯丁訓練隊部裏去，繼續開演了。

2. 乾縣鄉壯丁和國抗隊衝突情形——那時縣長在烏石區視察區政，聽到消息，便趕到賴口，當以民衆一時衝動，筆生事端，決採和平辦法，以免影響事業推進，三十一日親往乾縣鄉召集壯丁和民衆解釋政府禁止賭博演戲的道理，在這國難嚴重關頭，是萬萬不應該的，民衆當無異言，縣長就令國抗隊兵十八名帶同戲箱戲班回賴口重署，一面又特往龍峯鄉召集壯丁和民衆訓話。

不料縣長剛離開了乾縣鄉，該鄉壯丁民衆，聚集了幾百人，由鄉長率領跑步行進，追趕押這戲班的隊兵，喝令隊兵停步，有話要說，到甲明顯地方，隊兵放空槍三響，制止無效，到猴場地方，再放空槍，也沒有效果，一直到龍峯鄉地界，那些壯丁竟分成兩路，一路尾追隊兵之後，一路由三里亭渡河，沿河堤繞到隊兵左側方，到白石山地方，隊兵攔他們包圍起來了，左側方並且發見槍聲，隊兵看到龍峯乾盤兩鄉壯丁會合繳槍，情勢急迫，不容開仗，爲謀自衛計，於是散開射擊，發生衝突，隊兵轉到五聖橋的時候，壯丁又打到龍峯鄉公所方向奔去，聲勢洶洶，說要去包圍縣長，隊兵隨後追趕，以圖營救，等到縣長由龍峯鄉公所內聞報趕到，始行制止，這次共計有龍峯鄉第二保住民王養生妻余巧雲頭頂中流彈身死，同保住民王乃聖母趙氏左臂和他的兒子貽皋右手破流彈擊傷，兩鄉鄉長畏罪逃避。

3. 處理情形——（甲）中流彈身死的余巧雲，經她丈夫王養生和該保保長士紳以及她的生父祖父等到場驗明，委係流彈身死，別無他故，由縣長代買棺木，着其領回安葬，王養生窮苦無依，情形可憫，由縣撥給救濟費一百五十元，並委託當地士紳代爲物色娶妻，（乙）中流彈受傷的王乃聖母子由縣長派人送到於濟去治療，並撥給救濟費一百元，（丙）龍峯乾盤兩鄉長撤職查辦，龍峯鄉副鄉長

兼續編預備隊中隊長身兼公職人員，竟敢主持蔽賭，應予撤職查辦，（丁）龍峯鄉繳去的槍械子彈等，着該鄉長如數繳出，（戊）着令各鄉鄉保長具結，絕對禁賭，（己）召集兩鄉壯丁當衆訓話，剴切曉諭，政府寬大態度，使其安心工作，不必自相驚擾。以上處理辦法，都經呈報上級官廳核准施行，終算很順利的結束了這件慘案。

在此次慘案發生的時候，一般賭棍頗想利用機會，擴大事態，在暗中活動，以民衆爲犧牲對象，增加政府處理，案件的困難，因此曾經勾結少數別有用心的份子，祕密舉會數次，幸地方大部份公正紳士能明白是非，和我們處理本案的特別迅速合理，終算沒有節外生枝。

五、民衆對禁賭意見

龍峯鄉賭案，可說是本縣禁賭史上劃時代的紀錄，從此以後，民衆對於政府禁賭的決心，漸漸瞭解，一般開明的人，也都戒絕賭博，趨入正途了，但是那時候的公務員，質量較差，品類不齊，又沒有正當娛樂，去消磨公餘時間，除了賭博，別無消遣，縣府職員因爲耳目較多，還不大敢賭，所有附屬機關職員和鄉保長以及小學教師，賭博的還是很普遍，民衆以爲禁令從政府發出，而公務員自己却不禁止賭博，實不是一「只許州官放火，不許百姓點燈」嗎？因此對政府禁賭決心，發生懷疑了，賭徒們便散佈謠言，說政府並不是真心禁賭，不是借捉賭的名目，搜括法幣罷了，在捉賭的時候，只要奉送若干賄賂，就可照常賭博，這種謠言一起，禁賭的嚴肅性減色不少，因此，民衆以爲政府若要禁賭，必須公務員先以身作則，有寬有嚴的給民衆做個榜樣，關於這一點，吾們是做到了的，當前任自

衛隊副司令在三民鄉賭博的時候，吾們會毫不留情地去捉獲，他就因此去職，還有前任軍法官賭博，也會當場捉到，記過罰薪。

士紳大都是關居守業，享受清福的，他們飽食無事，只有藉賭博來消解歲月，屬化本是一個山鄉，政府統治力量，不易處處達到，祇好借重當地士紳多負一點責任，所以紳權很大，民衆的一舉一動，完全以士紳的行動作準繩，屬化地士紳，每家都有一間佈置比較完備的雅室，會見佳賓，商議鄉政，都有裏面進行，而最大的效用，還在使於聚賭，政府方面，過去對於士紳賭博，特別寬恕，得過且過，視若無睹，另一方面賭室裡造別緻，往往在內定捉捕易，所有提拿士紳賭博，可謂絕無僅有，民衆因此人言嘖嘖，以爲政府放任士紳賭博，還有一種賭的決心，不過一張空頭支票而已，有一次城區鎮長張某在那縣交界的地方聚賭，吾們是派了隊去捉到的，還有西區一個卸任區長的太太，是一位交際能手，賭場專家，也經吾們拿到罰辦，此外，荳南區的某委員等均因賭管了幾個月，的鐵窗風味。

本縣除了常年在各鄉設有賭場之外，雖有一種季節性的大賭場，譬如南區洞坑一帶每逢茶葉上市的時候，西區一帶每逢山核桃收穫的季節，那時客商雲集，金錢比雪活潑，有組織有背景的大賭場便開始活躍了，那些士紳和保甲長等一律參加，而警戒極密，不易破獲，有時政府也裝着兜捕姿態，可是網開一面，儘讓他們有逃避的機會。萬一碰巧捉到了，他們資本雄厚，肯出賄賂買放，於有大賭是從來捉不成的，民衆因此嘖有煩言，憤憤不平，認爲政府缺乏禁賭誠意，有一次當本縣第一號賭棍潘某在雲浪村勾結駐軍，抽頭聚賭的時候，吾們就派了大隊團警，很秘密很迅速，一下子就抓到，予以

懲處，從此政府禁賭的決心，大白於世，上行下效，賭博的風氣，漸漸的消滅了。

六、禁公務員賭博的經過

公務員代表政府執行職務，他們的一舉一動，應該做人民的表率，才對得起自己，對得起國家，假使胡作妄為，干違法紀。那末，這種人原本已失掉做公務員的資格，國家也決不需要這種人來執行公務，所有國民精神總動員綱領，首以公務員作爲動員的領導，而動員實施事項內，關於改正生活一點，也拿將國民日常生活，取締一切不正當娛樂列在最先，關於養成朝氣和革除惡習方面，也拿愛惜光陰愛惜人力和檢點一切游蕩怠惰分不作爲專款，不論從理論上和事實上講，公務員總應該躬自儆惕，力求振作。政府三令五申，禁止賭博，假使公務員不能切實遵行，那末可以不必設立政府了，國家社會，還成何體統呢？在縣少數田賦督辦員下鄉催租的時候，受了鄉保長的慫恿，竟也賭起來了，民衆見了，很不滿意，他們認爲與其納了賦稅，給督辦員一個人去賭博，還是不必納稅的好，因此征稅效率大受影響，這不是公務員賭博的罪惡嗎？

公務員賭博，還能貽誤公務，本縣有一次敵機來襲，某隊士兵担任某項任務，急籌集會，但是隊長找不到，大家急得像熱鍋上的螞蟻，到處找尋，後來在賭場裏找到，因爲賭場大都是在冷僻地點，局外人誰都不會找到的，如果碰到敵人犯境，而軍事長官還在賭博的話，地方必遭糜爛不堪設想，影響抗建工作，何等重大！此外公務員賭博，很正暴露了政府的缺點，政府威信掃地，關於推行政令，未幾大打折扣，這無異爲民倡亂，真正罪該萬死！

禁止公務員賭博，何以不能徹底做到呢？第一還是感情關係，執法的人和違法的人，同屬機關職員，常常見面。有的比鄰而居，朝夕相見，感情較好，一旦因為賭博破除情面，嚴厲處罰，在委重感情的中國社會裏，是萬難辦到的，其次是理智和能力方面，賭徒往往辦事能力很強，負一部份重要責任的人，假使因賭去職，影響到事業的進展很大，政府對於這種人，只好作最大的容忍和最可能的寬恕，這種人看到政府的苦衷，少數不知自愛的便堂而皇之，有恃無恐，毫無顧忌的賭博，禁賭因此越發不能徹底了！

吾們禁罰的辦法，第一步還是製成空氣，在開會，擴大紀念週，和各種集會時，說明政府禁賭決心，請公務員自己約束。勿口卑試法，第二步密查喜歡賭博和曾經賭博的人員，開列名單，分別加以直接勸導或者俾好友去間接婉勸，務勿觸犯法網，致予不便，第三步召集各機關職員舉行討論會，羣研禁賭辦法，當經決定初次賭博，一經捉獲，除依法懲處外，罰薪三分之一。充本縣新生活勵進會的經費，再犯的人即予撤職，並酌量情節予以禁閉。經過這樣公開決定以後，並切實拘辦了幾次，公務員的賭風，可以說銷聲絕跡了。

七、我們如何下決心禁賭

1. 視賭犯為盜匪——賭犯是賭犯，盜匪是盜匪，兩者風馬牛不相及的，何以會連在一起的呢？本來昌化山地出產較豐，民生問題是不太嚴重的，因此老百姓大都安土重遷，愛鄉心切，平日也安分守己，決不願去當土匪的，自從開賭抽頭以後，一般賭輸的人，為饑寒所迫，不得不合夥搶劫，這是賭

犯變成盜匪的由來，管子曾經說過「民富則安鄉重家，而敬上畏罪，故易治，民貧則反之，故難治」俗語說「饑寒起盜心」衣食不足，便作奸犯科，擾亂治安，無所不爲了，本縣三民鄉一帶賭徒的生活較苦，他們便聚賭同類，利用幫會組織，當經經過打家劫舍，殺人放火，弄得附近雞犬不寧，這是賭犯變成盜匪的實例。

這日，本縣和皖省甯國歙縣績溪三縣是鄰壤，這地方崇山峻嶺，地形複雜，向爲土匪出沒之處，但是本縣並非產匪區域，何以會有匪跡呢？假使地方上沒有匪引，境外人永遠不進的，過去土匪能够入境，都由賭徒領來的，賭徒一方面熟悉地方情形，一方面窮極無賴，土匪前去勾結，正是最好也最易的對象，在這種相互利用的狀態下，匪勢便一發不可收拾了，本縣在民國廿三年到廿五年之間，匪患很烈，甚至縣政府辦公地點也被匪徒燒掉，弄得商旅裹足，市面蕭條，到現在還沒有恢復元氣，我們決心禁賭，就是想消滅造成匪患的原因，和根絕匪徒的來源，拿這種事實向老百姓懇切宣傳，他們沒有一個人會反對的。

2. 視賭博爲漢奸——本縣地接前線，距離敵人據點不過一百多里，而且還有抗敵路直貫全境，是敵人竄擾時南必經之路，因此，我們必須天天戒嚴，提高警覺性，自從浙東被擾各地，發現漢奸內應的事件後，我們對於足資漢奸潛駐的共場所，就嚴密注意，賭場是漢奸最易掩護的場所，賭徒是漢奸刺探消息最好的對象，只要略施小惠，凡地方詳情，全可和盤托出，漢奸們爲虎作倀，固然可殺，但我們防備不周，容許他們出入活動，也要負一部份責任，到兵臨城下，再夫防止，已是來不及了，爲防微杜漸，消滅後患計，我們須視賭犯爲漢奸，從重懲處，並不算過分！

3. 消滅賭場——賭場是嗜徒的大本營，我們要決心禁賭，便應先毀滅大本營，使他們羣龍無首，然後作鳥獸散，我們先就各區賭場，秘密調查得清清楚楚，一一予以書面通知，命令他們具結停閉，假使仍舊開賭，願受嚴厲處分，對於大賭場和公務員賭場，特加注意。有狡猾的賭犯，他們採取流動方式，希冀逃避政府耳目，我們也必多方探尋線索，派員警搜捕，決不使賭犯漏網，凡是搜到的賭具，一經當衆銷燬，我們前前後後，大約燒去了一千多付紙牌，一百多付麻將牌、牌九，和幾十副銅寶。

4. 嚴厲懲處——賭場上有的差錢，假使政府要罰錢的話，他們是滿不在乎的，但是這是辦法，反造成不肖員警敲詐的機會，這不是和政府禁賭的目的背道而馳嗎？因此我們不罰金錢，把捉的賭犯予以集體訓練，當着大庭廣衆之前，罰做苦工，使他們感覺難以爲情。精神上受到痛苦，良心上遭到譴責，并且還要送服兵役，或送擇期禁閉，稍知自愛的人，受到處分的印像之後，沒有一人願意再賭的，同時我們認爲轉移社會風氣的事情，有時候雖然矯枉過正一點，處罰兇一點，亦是應該的。

八、結論——提倡正常運動與娛樂以消賭博

依據經濟學的原則，人類的慾望，本來是可以設法替代的好賭習慣，未曾不可拿正當娛樂去替代，我們根據這個原則，一面消極的禁賭，一面積極的提倡正當娛樂，我們佈置書報室，訂了許多著名報紙和買了許多政治經濟書籍，供茶餘進修之用，此外，還設備棋子，檯球、籃球，和樂器，鼓勵同人去消遣，暑天中鼓勵同人到河裏去游泳，碰到風和日暖的季節，我們便邀集同人，則附近鄉鎮去

還是，假使有流動性的劇團來接洽表演，我們抓住機會請他們表演幾天，以資調劑同人的生活，春秋佳節或者國慶新年，我們也曾發起聚餐，大家歡樂一場，這樣，公務員的賭博自然逐漸減少以至於沒有了。

至於一般民衆，以糧價物價可趨高漲，我們就鼓勵他們積極生產，不要使他們有閒工夫，並以教育的方式（例如掃除文盲實施國民教育，設學校等方法），根本移轉社會風氣，現在屬化的賭風可以說微弱的多了。

大戰中的縣政（卷六）

上海图书馆藏书



A541 212 0016 3812B

二四六



