

服務



第三期
錄

第八卷
目

教育和國家建設的配合

三民主義的地方自治

政府機關經費報銷制度之商榷

再論建立鄉公有土地制度

省單位保險合作社之嘗試

我如何辦理專賣業務

我如何做財政科長

三個月的總務體驗

談交友

陝政漫憶

陳果夫

李宗黃

章宗祜

董中生

黃石

吳朋敏

楊峻伯

虞克裕

鍾顯堯

王孟周

中央政治學校畢業生指導部出版

土地行政概論

唐陶華著

本書以闡述土地行政之理論體系及土地管理之實際方法爲主旨凡十餘萬言分「土地行政之概念及系統」、「土地整理」、「編籍及凡土地行政之要義各級土地行政之組織以及土地測量土地登記地價規定土地陳報等」諸務皆分章敘述窮其原理究其實況而於各項業務成敗得失之關鍵開發者詳爲研究地政問題參加高等考試及辦理實際行政必稱之寶籍

土地登記制度

孟光宇著

土地登記爲土地法之主要部份亦土地行政中之首要工作故無論準備高等考試之土地法與土地行政等科目以及實際辦理土地登記業務均應人手一編以資觀覽本書共分兩編上編總論闡述登記之意義類別對象原則法規機構人員程序等共爲九章下編分論闡述英美德法荷瑞澳加蘇聯日本等數十國土地登記制度共爲九章全書總計十八章凡十餘萬言

預約辦法

- 一、價目：每冊壹百貳拾元如兩書聯合訂購每冊壹百元兩書共計二百元（掛號郵費在內）
- 二、時間：自三十三年三月二十日起至五月三十日止外埠以郵費爲憑約在五月底出書
- 三、郵寄：重慶小溫泉中央政治學校唐陶華收（匯款請註明「小溫泉郵局」或「南泉中央銀行」）
孟光宇

教育和國家建設的配合

陳果夫

一 教育與國家建設方針的配合

一個國家教育的主要方針，不外乎國防和民生。教育對於國防建設的主要目標，是在於國家民族觀念的培植，即是以教育爲工具，替國家奠定精神國防的鞏固基礎，中國過去的教育，對於愛國觀念的培植，尙嫌不力；對於保衛國家民族的訓練，尤其太少！今後我們要當兒童在受國民教育的時期，便培養其國家民族的觀念，根深蒂固的建立起國防的精神堡壘。必須使每一國民對於建設國家保衛國家，知所努力，知自動的肩負這種責任，不必待他人鞭策勸導而後爲之，必須辦到這一點，纔算是教育盡了對國防建設配合的責任。

民生建設的目的，在建立國民的經濟基礎。每一國民都應該爲民生建設努力，都應該能獻出力量來共同建立國民經濟基礎，求能足衣足食，以充實國力。所以教育對於國民，便負起了使國民具備這種能力的責任，對於國民最基本的生產技術和智識，必須負責培植。國民有了這種能力，便能大家努力，然後國家經濟大部分便能建立於國民經濟之上。

二 教育與國家建設緩急的配合

總理在行易知難的學說中告訴我們：「能知必能行，不知亦能行。而且大多數人都是在不知而行之中，所謂不知不覺的實行家。一種工作有時候可以知而後行，有時候也可以行而後知，甚至可以終身行之而不知其道。所以國家舉辦教育，便可利用這種原理，來適應國家建設的緩急先後。比方某種建設，如果有從容的時間，便可以慢慢培植人才，研究建設的理論和實行的方法。假使某種建設時間迫促，必須在最短期間內完成，那末培植此項人才，便可以不必研究理論，只教如何實行，使之建設完成之後，有時間再研究其中的道理。這樣也許在平時需要四年完成

的某種教育，到了急時，便可以在一年之內完成，以免緩不濟急之苦。教育原來是可以活用的東西，不必膠柱鼓瑟，當國家需才孔急的時候，還一定要學生們在學校住上幾年，要他學完那些求全責備的課程，纔准畢業致用，以致拖延了國家建設的時間。

三、教育和國家建設計劃的配合

教育為國家培植建設人才，所以教育的設施應和國家建設的計劃彼此配合。教育當局應和國家設計機關呵成一氣。古語謂：「一年樹穀，十年樹木，百年樹人。」所以平常說「教育為國家的百年大計。」依據現代的情形和時間配備，大抵國家建設和教育計劃，不講千萬年，也應該講百年。第一步至少須有一二三十年的眼光。國家當局必須要能從目前看到二三十年以後的國家狀況和世界情形，以決定國家建設的目標，和教育人才的計劃，以便到需要時，能有人才，以從事建設。有了第一步建設，然後第二步第三步，便可以漸次完成。我國過去的執政若，除了各朝代創業垂統的人之外，大都是只知應付目前，很少能為國家作久遠之計。現在我們要建設的新國家，是民主主義的國家，是總理所希望的莊嚴燦爛的新中國！所以當國者，更須有遠大眼光，然後教育纔有目標，然後代代產生人才，事事不落人後，以成千年萬世之局。

四、培植人才應切合實用

國家建設的部門很多，需要培植的人才也很多。以後國家凡有一種設施，便必須培植這一種人才。培植了某一種人才，便須作某一種用途。不會如今日之糧政，考試，監察之類，有這些機關，而無培植這些人才的學校，所謂用而不教。也不會如今日許多大學畢業生，無處工作，所謂教而不用。不過在我國目前人才缺乏，而國家大的建設尚未開始的時候，即使培植人才，也是一件相當艱難的工作，因為不容易找到學識經驗俱豐的執教者。所以必須一邊於事業中培植人才，培植了一些人才，再一邊發展教育。建國大業，經緯萬端，今日真已到了最迫切需要人才的時期了！所以今日造就人才，更應切合實用，要使無棄功，亦無棄才，不可有一點浪費。

(完)

三民主義的地方自治

李宗黃

緒論

總理在建設大綱宣言中說：「夫革命之目的在於實行三民主義。」又在自治制度為建設之礎石演講內說：「地方自治為建國之基礎。」由此可以知道三民主義為吾輩革命建國最高之原則，地方自治，是實行三民主義之基礎方案，余於新縣制創始之初，即撰「新縣制與三民主義」一文。以開其端，其後，研究此問題者漸如南棗春菊，現象極為良好，余亦不斷研究，不斷注意，三年以來，談話則設三民主義與地方自治之關係以及地方自治與新縣制之關係者確尚無多。而三民主義在地方自治，地方自治在新縣制究竟如何具體實施，則澈底明瞭者更屬少見。知之不堅，則行之不力，茲特加以開揚，以就正於全國同志同工之前，而為完成地方自治實現三民主義一致之階梯。

一 三民主義的特質

三民主義，炳如日星，不惟保創建民國之典實實為進入世界大同之宏規，本黨五十餘年前仆後繼，革命流血，其目的在此，吾中華民族精誠團結，抗戰圖存，其目的亦在此。其個別特質，分而言之，如中華民族自求解放，世界各民族一律平等，是民族主義之特質也。全民政治，革命民權，權義分開，是民權主義之特質也。平均地權，節制資本，發展合作，（分復之社會化）是民生主義之特質也。合而言之，不外下列三項：

一、三民主義是救國主義。其目的在求中國之國際地位平等，政治地位平等，經濟地位平等，建設具有民治民享的新中國，促進世界大同。二、三民主義以民生哲學為基礎。不僅有一真性，平衡性，而且有其連

環性。如三民主義統一在民字之下，實為一體之三面。實行民族主義必須同時一貫的或平衡的實行民權主義，實行民權主義，必須同時一貫的或平衡的實行民生主義；實行民生主義亦然。又若民族主義必須是民族主義；民族主義必須是民族主義；民生主義必須是民族主義；民生主義，才不致變為其他主義。

3. 縱觀歷史世界上革命，不外民族民權民生三者，過去都是按鐘的解決，所以一波未平，一波又起，革命不斷發生。三民主義把民族民權民生三大問題同時解決，所以三民主義是最完備最徹底最革命的主義。

由此看來，分之則各自獨立，合之則成一整體，其崇高偉大，非短短數語所能形容，茲在下面引來 總裁游夏不虛贊一詞之一段話，以為認識三民主義，信仰三民主義者之附針：「總理的主義，是淵源於中國固有的政治與倫理哲學的正統思想，而同時參酌中國現代的國情，攝取歐美社會哲學和政治制度的精華，再加以 總理他自己獨自見到的真理所融鑄的思想體系。其博大精深，真正可以說推之世界而後準，皆世以於聖人而不惑。實是一為天地立心，為生民立命，為往聖繼絕學，為萬世開太平。」

三 地方自治的特質

地方自治，早發源於歐洲，近極盛於美國，我國歷史雖無地方自治之名，然有傳統之組織，如周之比閭族黨，沿至前漢之鄉保甲等等，即事業方面，如最古之「出入相友，守望相助，疾病相扶持。」以及歷代保甲鄉約及社會社學等等，均屬自治之範疇。然因五千年來君主專制宰制於上，食肉土茹糞行於下，一切實業生活，永遠墮落於農村社會之中

，故制度方面務求會確立，而自治事業亦不期現代之完備而廣之。一遇內憂外患，中央政府猝被推翻，則各省政府，即隨之土崩瓦解，所以數千年歷史，常在一治一亂中重演，而亂的時期，尤長於治的時期。吾歷代祖先，不斷在滄海流連中度其水深火熱奴隸牛馬之生活，如宋明兩朝之亡國，其主因亦在於此。我總理其旋乾轉坤之理想，溯煩趕上之宏願，其地方自治之目的，為實行三民主義，尤其是民權民生兩主義。其理論為「保民理財救災恤鄰」。其方法先由上而下，再由下而上，自由與紀律併重，權利與責任平等。其性質實為「不止為政治組織，而且為經濟組織」，且為「建國之礎石」。其範圍為「一分縣自治」即「縣為自治單位」。其實際，為地方自治開始實行法，先之以六事，(一)清查戶口(二)立機關，(三)定地價，(四)修道路，(五)墾荒地(六)設學校，繼之以設立糧食等專局，及各種合作等。為建國大綱第六條所載，(一)全國人口調查清楚，(二)全縣土地測量完竣，(三)全國警衛辦理完竣，(四)四境縱橫之道路修築成功，(五)四種使用之訓練，(六)先舉國民義務，(七)誓行革命之主義等等，皆為建國對於地方自治最具體的主張，最高尚的理想。

三民主義與地方自治之關係

總體觀承遺志，對於總理遺教，尤多發揚光大，如一地方自治其實行三民主義之起點，一警衛安撫一為理論最高指導方針。確定一縣為法人，鄉鎮為法人，一鄉鎮為自治基本單位。先規定推行地方自治八個項目：(一)調查戶口，(二)測量土地，(三)辦理警衛，(四)包括推行保甲，(五)開闢交通，(六)普及教育，(七)墾荒造林，(八)修治水利，(九)築堤開墾非帶河均屬之，(十)推行合作(盡力推行生產消費信用運輸等各種合作事業)。(見建國運動)後總括總立地方自治，應包括五項建設：(一)心理建設(二)倫理建設(三)社會建設(四)政治建設(五)經濟建設。一這縣各級組織調要及地方自治實施方案：(一)調查戶口(二)規定地價(三)開闢荒地(四)實行造產(五)整理財政(六)健全糧務(七)組織民衆(八)開

闢交通(九)設遺學校(十)推行合作(十一)辦理警衛(十二)墾荒衛生(十三)實施救卹(十四)厲行新生活(十五)頒佈後，世界上最新穎之中國地方政治制度，及最完備之中國地方自治事業，遂出現於抗戰建國同時併進獨立自由之新中國。它是完全根據中國社會環境，歷史傳統與理論徵詢而創制出來的，與過去生吞活剝，專事抄襲外國制度絕不相同，它是血火救國中，全國覺醒與進步之最大成果，且有劃時代的偉大意義。我們現在已根據此新法令擬訂出一套新的計畫，並根據此新計劃，擬訂具體的實施方案，為地方政治開一新紀元，為中華民國開一新天地。

三民主義與地方自治之特質，已分別予以簡單的說明。茲應更進一步，闡述三民主義如何在地方自治上具體實施，為清極極目起見，特將下列圖表，並從三方面予以引伸：



1. 民族主義在地方自治之實施

依上表所列，民族主義之實施，須編查戶口，辦理警衛，推進衛生，履行新生活，四項辦理完備，始可達到，茲按次第簡述如下：

(一) 編查戶口 編查戶口，為地方自治之首要工作，一切施政計畫，均應以此為根據，不惟確定戶籍國籍，而且確定公民之權利與義務。總理在地方自治開始實行法第一項「清戶口」中言之甚詳。戶口編查清楚，即應繼續對人事異動登記，在五年或十年之內，並須舉行全國普查一次，使人口靜態與動態，都在政府嚴密管理之下，毫無散漫紊亂現象發生，使全民各盡所能，各得其所，則民族精神，自然派結。地方自治，始可進行。

(二) 辦理警衛 總理在建国大綱中，將地方「警衛辦理妥善」定為自治條件之一。其目的在發動民力，以增強國力，維護地方治安，以鞏固國家治安。現地方武力可分為警察國民兵保甲三系統，比以前改進不可道里計。體力豈不盡集中，權責不甚清晰，雖有警保國民兵警察辦法，尚未能完全補救過來。最好將來改制時，應設法統一機構，名為警衛科，或警衛局，將地方武力悉數統一，而以警察為重心，以國民兵保甲為輔，為全民自衛力量，則全正官職，事權集中，國家無事則任地方負責警衛訓練之責，一旦有事則全體動員為國家效死禦侮，自可達到自衛衛國之目的。

(三) 推進衛生 總理在民族主義裏面告訴我們：「百年以來，美國人口增多十倍，俄國四倍，英日兩國各三倍，德國二倍半，最少的法國也增加四分之一，而我國却無增加，若長此下去，那麼我們民族，被他們的人口所壓迫，不久就要滅亡，我們政府會從事檢附，據報：狀丁冊格檢查，每百人中甲等者不及十人，乙等者不及三十人，不及格者佔百分之六十，學生體格檢查，完全無缺者，每百人中不超過十人，一驗死亡率，與歐美先進國家比較高一倍以上，嬰兒死亡率至三四倍，產婦死亡率已高至三倍，依據這些數字，證明 總理的警告絕對正確。沒有健康

的人民，就不會有強盛的民族。要光大我們的民族，就必須注意民族的衛生。縣各級衛生組織，即針對此而普遍設立，縣設衛生院，區設衛生分院鄉鎮設衛生所，保設衛生員。舖以整頓民衆之疾病及其健康為對象，要以政治的力量，推進其發展，消極方面，減少死亡率。積極方面，增加平均壽數，增進民族健康，則人口壓迫，始可免除，民族生命，始可永生。

(四) 履行新生活 新生活運動，已有九年的歷史，為我國精神改造之革命運動，淵源於 總理民族主義上所說：「我們現在要能興齊家治國，不受外國的壓迫，根本上要從修身起，把中國固有知識一貫的道理先恢復起來，然後我們民族的精神和民族的地位，才可以恢復」。其內容以「禮義廉恥為基本精神。以嚴正而切實的軍事化，生產化，藝術化，（合作化）為中心目標，以普遍一致的整齊，清潔，簡單，樸素，迅速，確實為實施原則。」他是心理建設的實行，倫理建設的基礎，社會建設的要務，不厲行新生活，就不能革除一般人所犯的「污穢」、「浪漫」、「懶惰」、「頹廢」的惡習，我們知道「政」是「衆人的事」，衆人的惡習不能革除，政治就難於實施，不厲行新生活就不能改正政治上所犯的「遲緩」、「散漫」、「腐敗」、「推諉」、「敷衍塞責」、「畏難苟安」的積習，這些積習不革除，中國政治永遠不會進步。不厲行新生活，就不能達到，警衛警衛的目的關於這一點， 總裁已建在「敬愛衛」、「一黨訓詞裏告訴我們：敬之要義，明禮義，知廉恥，負責任，守紀律」。一黨之要義為「衣食住行」四項基本生活之整齊，清潔，簡單，樸素，一衛之要義為「嚴守紀律，服從命令，團結精神共同一致」，至於警與新生活之關係，更為明顯而易見。警敬業術本為地方自治之指導方針，如果失去了新生活的規律，內容一定陷於空虛。基於以上原因所導致的結果，必是國民生活不露改善，社會不能進步，政治不獲改良影響到新國家的實施地方自治的進行，由此我們更可以看出，地方自治實施方案實以第一實行新生活。定為最後之真理與一黨守則。內務省有極高成功

之本一定以最後一項是具有同樣的重大意義。換句話說：就是實質激奮其守則的第一條至第十一條，一是要有恆方能成功。要實施地方自治第一條件至第十三條件，一定要實行新生活方能推行順利。至應如何推進縣單位新生活運動我會經說過：「新縣制是建國工作中的政治基礎建設，新生活是建國工作中的精神基礎建設，」其推動方式：（1）要以身作則領導人民實行，（2）要以宣傳和教育方式指導人民實行，（3）要以競賽方式鼓勵人民實行，（4）要將新生活運動與地方各項運動各項建設相配合，如此推動不惟地方自治的精神建設與物質建設可以提前完成，即抗戰建國與復興民族的大業，亦可由實行新生活中，築一堅實的基礎。

2. 民權主義在地方自治之實施

要實現民權主義，必須實行地方自治實施方案中健全機構設立學校訓練民衆三項，茲按次序簡述如下：

（一）健全機構 機構就是政體的構造之意。我們要出品精良，當然需要良好的機器，要政治有效率，當然要有健全的機構。新縣制之機構，可分為下列三系統：（1）行政組織，由縣而區而鄉鎮而保甲團由上而下，逐級健全，負推動政令之責，（2）人民團體，分為民衆團體與民衆組織兩類，亦須逐級健全，以自管其業務（1）民意機關，應由下而上，先有保民大會，再選出代表二人，組織鄉鎮民代表會，再由鄉鎮選出代表一人，連同職業團體代表組織縣參議會，訓練人民行使四權，實行民主監察制度，即是各司其事，各盡其責，所謂衆人之事，始有人管理而「總理」之目的才算達到。

（二）設立學校 總理說：「學校者，文明進化之源泉也。必須學校立，而地方自治乃能進步。」總裁說：「建立革命武力，教育經濟軍事三者之中，教育尤為重要。」新縣制教育之體系，在縣寫字中，或職業學校師範學校，以培養各級幹部人才。區為職業訓練班，造就低級技術人才。鄉鎮為中心小學，保為國民學校，收通師男女兒童，及失學

之成年男女而教育之。並應 繼續進修，以義務努力義務教育經費，使全民皆受教育。照 總裁訓示，以全體民衆為對象，以實際上一切事物現象為教材，注意喚起民族意識，國家觀念，訓練國民如何做人，如何做事，打破一切區域城鄉人羣之不平，以掃除習性教育，使之各具有公民道識知識能力，而發奮努力，從事於地方自治事業。

（三）訓練民衆 我國民衆，雖有四萬萬五千萬人，但過去因知識困陋，未施訓練，儼如一盤散沙，深為民族及地方自治前途擔憂。總理在民族主義演講中， 總裁在中央訓練團訓話時，均曾痛切提及，故中央特頒佈新縣制及縣各級訓練大綱，以擘敘之。除行政與民意機關外，所有民衆團體，如農工而教育等會，民衆組織如長老婦女少年團民兵等團會，均須備其輕重，按其需要，一律予以組織。尤應注意農人與婦女兩種團體。凡屬公民，均須宣誓，領有公民證，並完舉其兵役工役納稅受教育之義務。官民雙方，由縣長至全民，都應在中訓練團訓團區訓練團訓所及各種組織內分別予以訓練，使之熟練民權初步，四種行使，去其自私自利，成自治觀念。久而久之，自然民心凝結，民力團結，化小我而為大我，化家族而為國族，人民有其權，政府有其能，以供全國運動之用。

3. 民生主義在地方自治之實施

總理建國之首要在「民生」，故實現民生主義在地方自治實施方案中，竟包括：1. 整理財政 2. 規定地價 3. 推行合作 4. 開闢交通 5. 開墾荒地 6. 實施救災 7. 實行遺產等七項之多。茲分別簡述如下：

（一）整理財政 財政為萬事之母，凡事非財莫舉，故整理財政，實為切要之圖，先決問題，應予以獨立財政，並須治收支穩存之基礎制度，施行民主監察，則縣財政自可日起有功，新縣制中關於整理財政，已予以充分的項目，第三次財政會議，也將中央與地方自治財政劃分，更增加其分額。今後各縣政府，應將第一步整理一切費用，使收支平衡。第二步將舊清理款項，將歷代以來貪污侵吞中飽之款項一律剝除淨

總，並禁止可變換派使敢超於文。第三步開拓新的稅捐，對縣立銀行，集中公私富力，發展公益事業及國民經濟。除特殊情形外，各縣財政一年之內可增一倍至三倍，三年之內可達六倍或十倍以上，剩自清事業，民生趨於，求有不突飛進者。

(二) 規定地價 土地為人民生命之源，必須平均地權，地盡其利，始能豐衣足食，新縣制之縣政府，特設地政科以掌理之，其原因即在於此。規定地價，有治本治標兩法。何謂治本？即全縣土地測量完竣，造有正式地籍圖冊，並依法規定地價，徵收地價稅，及土地增產稅，管訓土地使用，積極扶植自耕農，達到耕者有其田，永絕土地兼併革命之禍。何謂治標？在未測如期完成上述測量完竣之縣，先辦土地申報或賦報造具臨時地籍冊，分部分保分段規定其地價，並將原有稅額，加以增訂，則田賦收入，立可增加三四成以上。但欲將土地問題根本解決，實現平均地權之目的，非由治本下手不為功。

(三) 推行合作 合作為達到「分配之社會化」的重要要素，新縣制規定每保應設合作社或分社，每鄉鎮應設合作社，每縣應設合作社聯合社，及合作倉庫，且規定家庭入社，協作共享，保兼營而非單營，保強訓而非自由，此種「人人為我，我為人人」之良好經濟制度，實為「物盡其用，貨暢其流」一節制資本一不可缺少之重大措施。

(四) 開闢交通 總理云：「道路者文明之母也，財富之脈也，世界最文明之國，即道路最多之國，中國最繁盛之區，即交通最便利之地，道路者實地方文野貧富之所由關也，」故別水陸交通，兼行並到。由上可見，可知交通之重要。一縣之交通大別之可分四道：路、航運、電話、郵遞諸種。既與縣間，鄉鎮與鄉鎮間之道路，及電話網播音機，宜明標尺，及法令規定，修繕完成，航運與鐵路，宜並重而不宜偏廢，因航運運費低廉，四時咸宜一經疏浚，即可利用。郵遞為以人事補天工之法，我國交通設備尙未現代化以前，亦宜充分利用，不可忽視。如此則交通便捷，政令易於貫徹，並便易於曉諭，又曷專於開發

，社會易於繁榮，地價因而增加，人口因而繁盛，其利無窮，不勝枚舉。

(五) 開墾荒地 開墾荒地，總理對之亦有具體指示，簡便之法

先調查全縣公私荒地，造具清冊，由各級政府按其性質，分別利用管理，有主張限期開墾，逾期者課以重賦，或依照最低價給予以徵收，由縣或鄉鎮保以義務勞力自行墾種，或轉租自耕農墾種，凡有公產絕對禁止出售，以保存「土地國有」一部份。最好方法應定一墾殖法，以為全國共守，並應分級墾殖，總期於最短期內，達到「地盡其利，勿使廢棄，使自治區域變成桃源樂土，瓊湖河山。」

(六) 實施救卹 一使人不獨親其親，不獨子其子，老有所終，壯有所用，幼有所長，寡寡孤獨廢疾者皆有所養。一這是禮運大同篇社會救卹的理想。文字發政施仁，必先斯四者，一這是古時側重於社會救卹的主張。新縣制下的社會救卹，特設「社會科」，下設救濟院，鄉鎮成立分院，並改善各種慈善團體，及寺廟祠宇，在統一計劃積極政策之下，圓辦各種福利事業。所有老弱殘廢孤獨傷病婦孺無所依歸者，由縣或鄉鎮分別收容安置管理救養，不使游蕩流落，遇有死亡疾病，無親屬護養者，由縣或鄉鎮分別負責救濟埋葬，如此分別負責，化多為少，救卹事業，就可永久化普通化具體化了。

(七) 實行遺產管理 總理說：「不必於窮民搜括得之金錢，聚大塊之款項，始能從事於自治也。」故云：「經來新，應注意人民遺產不應多仰給於稅捐，如此不僅經費不生問題，即地方自濟事業，亦將隨之而發展。」所謂遺產包括最廣。農林水利畜牧蠶桑紡織小工業小商業以及公共遺產等，均屬之。各縣各鄉鎮保甲均得隨時因地，依照法定辦法利用當地之尤加物力，從事於此種或徵收之遺產，即以所得與辦各種有利於人民衣食住行育樂之各種自治事業，如列期要手萬端，自力更生，達到自給自足之境界。

三民主義在地方自治具體之實施

三民主義在地方自治具體之實施，業已如上述，茲再更進一步，不研究其具體之實施。

「三民主義是教國主義，一而以「民為邦本」之民字貫通之，譬如立國之三面，也可以說是教民主義，是世界上最完整最革命的主義。若去其一而取其二，取其二而捨其一，非特整個的本體失其效用，即其支體亦陷於孤立破碎，毫無意義。論其運用，大約為一貫平衡，連環三性，茲為標目起見，特繪三圖以圖明之。

一貫性



平衡性



連環性



就三民主義的本身一貫性而言，如解決民族主義，應依次解決民權和民生主義，解決民權主義，應依次解決民族和民生主義，解決民生主義，應依次解決民族和民權主義。就地方自治的條件而言，如先之以推選衛生，繼之以設立學校，終之以推行合作。如先之以推行合作，繼之以設立學校，終之以推選衛生，總期一線到底，一脈相承，一貫貫通。

六就三民主義的本身平衡性而言，實行民族主義，必須同時實行民權和民生主義，實行民權主義，必須同時實行民族和民生主義，實行民生主義，必須同時實行民族和民權主義。就地方自治條件而言，如實行

推選衛生，必須同時實行設立學校和推行合作，如實行設立學校，必須同時實行推選衛生和推行合作，如實行推行合作，必須同時實行推選衛生和設立學校，其餘均可因時因地以制宜，總須並駕齊驅，并行不悖。再就理論而言，要國家長治久安，社會風平浪靜，三民主義無論在國內在縣內，一定要平衡發展，要是不能平衡至當一或或是輕重倒置

國家即有顛覆之虞，社會就有騷擾之虞，史冊昭著，可以鑑按。即以最近事實而論，如第一次歐戰時之德國，民權民族的工夫，已做到相當頂點，但是適包問題解決不了，民生的條件缺乏，終於一敗塗地。又如第二次歐戰中之法國，民族民權民生的工作都做得相當好，尤其享受特別放寬，為奇蹟防線變成後，更以為高枕無憂，但猶慮慮連鬧居安思危

政府機關經費報銷制度之商榷

章宗祐

一、引言

自鴉片戰後，海禁大開，近百年來，我國一切典章制度，靡不效倣西洋，甚至不遑顧及國情與社會實際狀況，固固香蕋，全盤抄襲，因之弊害叢生，莫可究詰，此中尤以政府機關經費報銷制度為甚焉。夫以歐美工商業國家之報銷制度，勉強施行於中國農業社會，其不能適用也，已彰彰明甚。十餘年來，辦理報銷，已成爲借造文書之公開祕戲；辦理報銷之人員，已成爲特殊專門技術人才，非普通人員所可勝任。一報銷「一名制，蓋已習稱「遠報」，以非遠則不送上報，報報亦不據核銷耳。據作者所知，二十八年武漢失陷後，敵寇繼續西侵，某省政府有公物一批，奉令轉運某地，該機關事務人員，當即僱用挑夫一百零八名，運命將公物轉運至指定地點，共費挑力三萬餘元。此項挑力，因全部挑夫，皆目不識丁，且時間匆促，警報堪慮，未敢原給單據，乃以經手人證明單，一次報銷。審計部依法予以剔除，飭令補呈原給單據。該經手人以事隔數月，何能一一尋找原挑夫，開索收據，乃臆撰姓名，偽造單據一百零八張，以十指輪流蓋用指模，遂命呈報，審計部遂予核銷。此不過一例耳，類似此種情形者，正不知幾千百萬也。此種報銷制度之助長貪風，敗壞政治道德，何可究詰？作者昔年從事地方財政，一度曾爲某縣政機關，經辦報銷，深悉此中弊害，心竊憂之，此種不良報銷制度，若不予以改革更張，將何以語於政治建設？用敢提出此項問題，以與國內達彥之士，一商榷焉。

二、法定報銷制度

我國審計法，雖規定各級政府及其所屬機關財務之審計，分爲事前

審計，事後審計，與稽察三種，實際上經費報銷，多着重於事後審計。審計法第三十六條規定，各機關於每月終了後，應依法分別編製各項會計報告，送該管審計機關或駐該機關之審計人員查核。同法第三十九條規定：「該管審計機關通知送審之機關，於送送各項會計報告時，應將有關之原始憑證及其他附屬表冊，一併送審；前項審核結果，應由審計機關分別發給核准通知，或審核通知。故政府機關應備下列三種表報：

- (一) 收支對照表
- (二) 支出計算書
- (三) 單據粘存簿

收支對照表，係按月經費收支統計，只記總數，不列細數，使閱者一目瞭然於本月收支狀況。其收入之部，應與上月結存及本月所領經費之支付命令相符。其支出之部，應與支出計算書支出總數相符，本月底結存數，應與本月現金出納帳一致，並須與本月底之庫存數相符。支出計算書，係按分配預算科目排列，其逐項支出數，並須與本月預算數比較增減，逐項支出之單據號碼，應註明於備註欄內，以便查對單據。單據粘存簿，係將單據依次編號粘存，並註明金額總數，以便與支出計算書互相核對。

報銷制度上，最爲繁雜者，厥爲支出單據。民國十七年七月十二日審計院公佈：「支出憑證單據證明規則」十四條，仍舊實用，茲摘錄其要點如次：

- (一) 凡支出以正當受款人或其代理人之收據爲主要證明。
- (二) 凡收據須填明實收數目，收款年月日，并付款機關之名稱。
- (三) 購買物品，應由商號於發貨單上註明實收現金數目，及日期。

井某機關查照字樣，作為收據。其另具收據者，仍應附具收單，實收數目上，須蓋用商號印章。

(四) 凡工程經費，除單據外，應加具工程估計書各項圖說，聘請工人員技師等之證明文件，其訂有合同及招商投標者，井應抄送合同及投標文件。

(五) 各項憑證單據，均應由出納人員署名蓋章，井將用途簡單註明。

(六) 按照印花稅法，應貼用印花之憑證單據，均須貼用印花。

(七) 憑證單據上有雜列各種貨幣者，應註明折合國幣數及其折合率。

(八) 各機關應備憑證單據粘存簿，將各憑證單據，按支出計算書區分款項目節次序編號粘存，每件右角，由出納人員在粘證上蓋章，井於憑證單據上註明所屬項目節，每項目節之後，填一金額總數。

此外凡各機關人員出差經費，須依修正國內出差旅費規則辦理，井應聲明左列事項：

- (一) 出差事由
- (二) 起訖日期
- (三) 停止地點(指更換舟車之地點而言)
- (四) 關於輪船火車之船位等級及其他舟車之種類價目。
- (五) 關於因急發電之事由
- (六) 關於延滯期限之事由

修正國內出差旅費規則規定：旅費分舟車費，膳宿雜費，特別費，除國府主席，國民政府委員，及五院院長副院長，按實開支外，餘均按出差人員現有職務等級，依照左表支給。(最新規定)

費別	舟車費	膳宿雜費	特別費
特	任一等	一等按實開支	八十元
簡	任一等	一等按實開支	六十元
荐	任二等	二等按實開支	五十元
委	任二等	二等按實開支	四十元
員	三等	三等按實開支	三十元
僱工及隨從	三等	三等按實開支	二十元

前表所列膳宿雜費支額定數，如遇經費不敷時，得由各機關長官，於出差人員出發之前，體察情形，酌量核減之。凡聘任人員以每日所得俸薪比照前表分等支給旅費。

三、當前報銷制度之檢討

我國當前經費報銷制度，前節業已略述其概要，大體完全仿效歐美制度，作者檢討其內容，實具以下六大缺點，今分述之：

(一) 不切合我國國情與實際狀況——歐美各邦，為工商業國家，人民知識水準較高，其商業會計制度，能普遍推行，一般商店，均能採用新式簿記，具備發貨單、印章、圖記、印花、等件，商場來往，或購或購買物品，隨時可以開始發票，覆核登帳，煥然有存。遇有查詢，隨時可以核對。故採用此種報銷制度，毫無弊害發生。反觀我國，迄仍停留於農業社會，除少數通都大邑，新式商店，採用新式簿記外，一般商場市鎮，仍用舊式流水賬簿，甚至根本無帳，機關人員，飭令開始發票，可以任意列價，有時票價與實價相差懸殊，審計人員，固然不勝驚，即能查詢，亦無從核對，西南各省，鄉村市鎮，并非每日有市，通行

一、購一制度，俾再發明，四、改良，負其土產，聚眾一處，以其所有
 購一制度，仍於其舊。購一人員，此購一物品，根本無法取得
 購一制度，仍於其舊。購一人員，此購一物品，根本無法取得
 購一制度，仍於其舊。購一人員，此購一物品，根本無法取得

(五) 不合國貨管理。本在查財物管理，學者不承認以集中購置，
 集中管理，政府經濟之蓋大宗購置，無不較零購便宜，此人所習知。譬
 如商店零售傳單紙張等件，門飾五紙，紙張後中號黑墨一錠，門市八
 元；但如一次購置紙張墨水筆一千枝，紙幣三千元，松溪侯中號黑墨一
 千錠，紙幣九百元，前者合每枝三元，後者合每錠六元。故機關購買辦
 公用具，允宜集中購置，集中管理，最是經濟。但集中購置，商店一次
 應運購具數張，不能分月報銷，故為便利報銷，制足適履計，事務
 人員未暇或選購外，不蓋大宗購置，應有按月報購一途。此等不經濟
 不合財政原理者二也。

(三) 不能移並補遺。遺物價值變動，際或戰時物價變動最甚，
 往往朝夕懸殊，使預算不敷，應應實際支出，影響於事業推進，良非淺
 鮮。補救之道，乃法應多籌儲蓄最後報銷，規定能移並補遺，以適應物
 價變動，報銷簡便。惟依照規定，除目下可以用科目外，項以上不得
 作科目流用，及事業經費，亦不統統費用入經費。雖機關長官之有見地者
 擬富管，往往購置事業之製機等項，移並補遺，難全事實，但辦理報銷
 之時，格於規章，仍不得不削足適履，卒就報銷。其他一般妥慎將事之
 主管，則拘於報銷之規定，而影響事業之推展者，又不難凡幾，此當
 前報銷制度不能移並補遺之遺憾物價變動狀況者三也。

(助) 助長貪污。貪污為政治上一大惡病，而當前報銷制度實足
 以助長之。機關於訂立年度預算時，可以巧立名目，虛張數字，雖經后
 審一再削減，而距其實際費用之數尚遠，平素又可施其敷衍之道，
 堂皇其詞，及至辦理報銷之時，憑依預算數字全數報足，所有預備經費
 ，概被私發。此當前報銷制度之助長貪污者四也。

(五) 敗壞政治道德。一、晚近士大夫政治道德，已日就式下，虛偽
 欺騙、粉飾、之風氣，盛極一時。而推原其由來，報銷制度，或堪為
 其禍階！蓋真正之支出，有時不能報銷；而偽造之單據，往往可以奉准
 其報銷。譬如集中購置物品之單據，必須備造多份，分月造報。實際并無單據
 之支出，必須備造齊全。出差旅費之在途中者，往往每日超過額定數字
 而抵途指定地點之後，又不足達費，辦理報銷之時，必須大體滿足每
 日額定之數。超過預算或不足預算月份之報銷，移前補後，亦須偽造單
 據，湊足每月報支之數。以是辦理報銷，久已成偽造文書之公開秘密
 ；辦理報銷之人員，已成偽造專門技術人才，件件與長官勾結為奸，
 刊刻若干店舖圖記，專為偽造單據，造報表格之用。其辦公地點，自須
 另置密室，不能與普通人員，同地辦公，而其待遇與國外津貼，自亦較
 普通人員為優厚也。此種報銷制度之結果，造成政治上虛偽、欺騙、粉
 飾、之風氣，此當前報銷制度之敗壞政治道德者五也。

(六) 浪費人力物力。辦理報銷，必須高價僱用特殊專門技術人
 才，前已言之。若機關愈大，經費愈鉅，則辦理之人員，自必加多。而
 辦理報銷所費之紙張，筆墨，人力，消耗尤鉅，收支對照表，支出計算
 書，及單據積存遺三者，均須特別印刷製成，普通最簡單之縣政機關，
 每月經費報銷，需用收支對照表一張，支出計算書四五張，單據積存簿
 一厚本，合共七八十頁。辦理人員，第一次起稿，書記二次照清，筆墨
 人力所費亦鉅。每年十二個月，實際上用於辦理報銷之經費，至為可觀
 ，此當前報銷制度之浪費人力物力六也。

基於以上六端，當前政府機關之經費報銷制度，亟待改善，自屬當
 務之急矣。

四、經費包辦制度之商榷

前節略述當前中國政府機關經費報銷制度之弊端六點，自應及時改
 善更張，方可進言政治建設。惟中國經費報銷制度，究宜採取何種辦法

第一，最為切合實際，誠為亟待學者研究之一大問題。作者曾察一縣，數年來仍未張張復復以前之包辦制度，或發現制寫愈，所謂何辦制度者，即規定撥款每月經費若干，由機關長官承領開支，不論其是否需用，均由長官自由支配，只須達成其行政任務，而不問其莫大開支若干，節余與盈細過之謂也。此項包辦制度之優點有六：

- (一) 簡單明瞭。
- (二) 物品可以集中購置，集中管理，較省經費。
- (三) 長官可以分別緩急輕重，移盈補虛，以適應物價之變動。
- (四) 造偽之風既止，政治道德或可日趨光明。
- (五) 人力物力兩皆經濟合理。
- (六) 機關長官權力無形中予以加強，不必顧慮經費報銷之限制，可以專心於職務之推動。

經費包辦制度，雖有以下優點六項，然其缺點亦有三焉：

- (一) 機關長官可以少用人員，增加自身及私人收入。
- (二) 機關長官可以備置節省公費，停止舉辦事業，以飽私囊。
- (三) 賄賂濫發等費，盡量因陋就簡，以全部節餘私私。

以上三項缺點，第一，機關長官少用人員，增加自身及私人收入，此項缺點，實為最嚴重者。機關長官少用人員，則辦事必不周到，且易生弊端。第二，機關長官可以備置節省公費，停止舉辦事業，以飽私囊，此項缺點，實為最危險者。機關長官以節省公費為名，而實為飽私囊之計，則國家事業必受其害。第三，賄賂濫發等費，盡量因陋就簡，以全部節餘私私，此項缺點，實為最腐敗者。機關長官以節省公費為名，而實為私私之計，則國家事業必受其害。

以上經費包辦制度之第一項缺點，果機關長官所用之人員，悉為幹練人才，一人可做二人之事，則雖少用人員，節省經費，以增加現有人員之收入，此正足以補助其戰時生活，兼以養廉，并不足以為病。第二項三兩項缺點，祇須具上級機關，隨時派員查察，考核其工作進程，果該機關在開辦達成其任務原則之下，主管長官稍得節餘經費，亦不足為政治上之大病，因此在經費包辦制度，與當前報銷制度，二者優劣斷互相比較之下，作者深覺包辦制度較現制為愈，或可以供當局採擇改良也。

二、結論

大凡一國之政治制度，必與其國情社會狀況互相配合，一切政令始可以推行無阻，否則固屬香飯，創足適應，徒事抄襲他人，則不特扞格不入，亦且弊害叢生，吾國政府機關經費報銷制度，實生斯病。如何改良更張？實為最值研究之一大問題，作者僅提出恢復經費包辦制度一舉，以就救於時弊產焉。

經費包辦制度之優點有三：(一) 機關長官可以少用人員，增加自身及私人收入。(二) 機關長官可以備置節省公費，停止舉辦事業，以飽私囊。(三) 賄賂濫發等費，盡量因陋就簡，以全部節餘私私。以上三項缺點，第一，機關長官少用人員，增加自身及私人收入，此項缺點，實為最嚴重者。機關長官少用人員，則辦事必不周到，且易生弊端。第二，機關長官可以備置節省公費，停止舉辦事業，以飽私囊，此項缺點，實為最危險者。機關長官以節省公費為名，而實為飽私囊之計，則國家事業必受其害。第三，賄賂濫發等費，盡量因陋就簡，以全部節餘私私，此項缺點，實為最腐敗者。機關長官以節省公費為名，而實為私私之計，則國家事業必受其害。

真諦我立機公育土歐師我

再論建立鄉公有土地制度

董中生

建立鄉公有土地制度，這一個問題，自從我們發表了一篇短論以後，引起了很多關心我國土地改革運動人士們注意，紛紛來函批評和指正，贊成補充，懷疑，糾正我們主張的都有，這是我們感覺到非常愉快的事。

他們的批評中，最重要的一點，就是認為我們的主張，在政治的意義上，就是公然非常正確，但是在經濟的立場上，就不能那麼簡單，換言之，就是公有土地的經營，老是有土地差，甚至因為經營不良，反被少數土豪劣紳把持操縱，流弊更大，因此他們的結論是這個辦法，意義很好，真路困難，要加以改良。

我們現在來答復這個問題以前，先將中國土地改革運動的領導者蕭青萍先生，最近在他的「完成農村經濟組織以達成經濟管制」一文內，提倡的幾個原則，向讀者介紹一下，他主張：

- (1) 農民要加強他們的組織，使他們能發揮集體的力量。
 - (2) 農業要使他們科學化，農產品要使他商品化，農村要使他現代化。
 - (3) 發展國家（或自治團體）資本，節制私人資本。
 - (4) 他認為上述的三個原則實現，農民才能夠自立自治，農民的福利才能增進，本黨的土地政策，平均地權，才能完全實現。
- 我們的主張，經過詳細研究以後，恰與蕭先生所提的原則，不謀而合。現在簡單說明如下：

首先我們討論農村的組織問題，農民是最散漫的，同時亦是最保守的，因此他們是最需要組織，而亦是最不易組織，農民離不開土地，所以農民的組織，又必須與土地的組織相配合，始能獲得解決。我國目前的農民，無論自耕，佃農，雇農，在土地關係上，根本談

不上組織，要勉強說是有，那亦祇能講個農與地主的私人關係而已，但是我們的農地經營，又不能生活活到地去抄襲蘇聯的集體農場制度，因為那種農地組織，我們的農民在觀念上，習慣上，目前都無法接受的。農村需要組織，而目前却談不上組織，又不能抄襲蘇聯的組織方式，這一個複雜的課題，我們經過長時間實地研究，要適合我國目前的環境，祇有一面維持農地私有制度，而另一面建立鄉公有土地制度，以鄉公有土地制度為核心，自耕的農民為外圍，鄉公有土地制度是恆星，自耕農民乃是圍繞着這顆恆星的行星，這樣的土地組織，我們認為合理而且可行的。

其次，再談農業技術改進問題，我們要求農業科學化農產品商品化，要達到這個目的，正如我們「總裁特訓班」我們的，要以科學的方法去實施，就是說要有步驟，要有起點，我們認為鄉公有土地制度，就是促進農業科學化，農產品，商品化的起點，因為農民是守舊的，不願輕易接受新的方法和新的技術，農業進步比工業進步慢，這亦是其中原因之一，但是在我們建立了鄉公有土地制度以後，一切新的方法，新的技術，可在鄉公有土地制度內，加以實驗，使起示範作用，農民耳濡目染，易起信仰，易於學習，我們再加以組織的力量加以推廣，收效必大，因此鄉公有土地制度，不僅是農村組織的核心，並且是農業技術改進的示範推廣場。

至於達到真正的農業工業化，那時新式的機械農具電力設備等，需費較大，非靠組織力量，不易置備，鄉公有土地制度，可以幫助解決這一個問題的困難。

最後我們再談一談大農小農經營的問題，利用機械農具，大農場經營是可以得到很多便利，尤其我國北方各省，多旱地平原，將來必然要

省單位保險合作社之嘗試

黃石

壹，保險合作社之重要及其推行困難之原因

保險合作社之功效，就平時言，直接足以減少個人損失，安定經濟生活，促進健康設備，普及衛生教育。間接則可消弭災患，保障人羣生存，增進社會福利，培養互助精神，投資生產事業，促進合作發展。就戰時言：各種危險增加，保險需要更為殷切，損失獲得賠償，政府既可減輕救濟負擔，人民仍能安心重理舊業，社會賴以安定。從而勵行節約，吸收游資集成鉅款，開發產業，足以充實抗戰資源，加強建國力量。故保險合作社之功效，不論在平時或戰時，殊非一般合作社所能企及，且能發揮合作最高理想之運銷精神，實屬國利民之事業也。

保險合作社之重要，既如上述，依常理言，保險合作社之組織，早應積極倡導，普遍推行矣，然而今日國內之保險合作社，實屬鳳毛麟角寥寥無幾。至若能依保險之規章及學理辦理者，恐尚在吾人企望之中國內保險合作社之不能發展，其故安在？考其推行困難之原因，蓋受左列三種之限制：

一、法律之限制 保險業法第四十六條規定「相互保險社除本法別有規定外准用合作社法之規定」。是則保險合作社除依據合作社法辦理外，尚須遵照保險業法之規定也。惟保險法既保險業法擬定公佈，尚未明令施行，而合作社經營者不能不有其最高原則，以免將來紛更影響事業基礎，惟保險業法規定相互保險社之設立，其發起人至少須有十五人以上，其法定社員數在損失保險不得少於五十人，在人身保險不得少於十人，其自籌基金，一次收足不得少於國幣一萬元。其組織程序亦

須先擬訂各種規章表冊呈經許可設立後，始能正式組織，凡此種種法律上之限制，實非普通平民尤其是農民之能力所能辦到者，此其一。

二、人材之限制 保險業務之經營，並非投機，更非賭博，一切經營管理，均含有專門性質，必須須有專門訓練之人材，應用科學方法以處理之，始克有濟，否則進行即難免窳窳。以今日一般農民之智力，既不能勝此重任，而財力又不足以延聘專家，事業之不能進展，自屬當然，此其二。

三、資金之限制 保險事業具有永久及安定之性質，經營者對被保人所負之責任頗重，必須先籌有鉅額資金，以作準備，方能盡其責任，而取信於社會。且於開辦時各項設備購置，需費亦鉅，必須先籌有相當鉅款，方資應用。若實力不厚，不僅被保人之權益無以保障，而業務亦將受突變之危險。故法律上有保險社最低限度之基金為十萬元之限制，可以概見。就一般農民之經濟能力而論，欲令其一村甚而一鄉須先籌集十萬元之鉅款，而後開始業務事實上殊難辦到，此其三。

綜上三端，具體保險合作社在現階段不易發展，實無足異。而事實上之需要又甚殷切；處今非常時期，個人安全既感威脅，財產損失，尤屬堪慮，抑惟有人身保險與損失保險，足以彌此缺陷。吾人從事合作事業，自當克服種種困難而為保險合作竭一己之棉薄，作初步之嘗試，以冀得賢達之扶持，同志之贊助，民衆之擁護，而形成廣大之運動也。

雲南省單位保險合作社在雲南

雲南省政府為救濟農民，特設保險合作社，其組織法及章程，業經呈准中央備案，並由雲南省政府令飭各縣，遵照辦理。茲將該會之組織經過，略誌如下：

該會之組織，係由省府令飭各縣，遵照辦理。茲將該會之組織經過，略誌如下：

五任費
甲：人壽保險之保費由社會保險機關成例規定保費率表分按月，按季，按半年，及按年繳納之。

乙、耕牛保險之保費依保額百分之三至百分之五收費。

丙、產物保險之保費依各地保險公會所定保費率表之規定辦理之。

六檢查
甲、人壽保險之身體檢查採用問診及望診填表審查辦法為原則必要時得由社聘請醫師核實之。合聘工界人員，共舉人員。

乙、耕牛保險，牛之年齡以滿一歲及不足十五歲其軀體壯健無疾病殘廢者為限，由各合作社填表報請代理處派員檢查，估定價格，並由社延聘獸醫巡迴診查，每年須檢查一次，重新估價。

丙：產物保險由投保社員依式填表報請本社派員檢查之。

七賠款
甲、人壽保險之賠款除滿期定期保險在保單有效期內被保人身身故均付給全部保額外其餘依左列規定。

1. 投保後未滿一年死亡時付給所繳全部保費。

2. 投保後已滿一年死亡時付給全部保額。

3. 保險滿期被保人仍生存時付給全部保額。

4. 投保人繳足三年保費請求退保時，得發還其應有積存金百分之八十，每多繳保費一年增加百分之十，但至高以發還積存金百分之九十八為限。

乙、耕牛保險之賠款依左列之規定。
1. 投保未滿一月死亡時付給所繳之全部保費。
2. 投保已滿一月死亡時付給全部保額。
丙、產物保險之賠款依左列之規定。

四、賠款額以實際損失為限但不得超過投保額，其求保足額者概實際損失之此則賠償之。

2. 必要時以物贖物，或付現款，任由本社選擇，保戶不得異議。

八、盈餘分配 每年結算如有盈餘，除付股息外，應提百分之三十為公積金，百分之二十為公益金，百分之十為職員酬勞金，其餘撥歸納保費多寡此例分配各社員，但受有賠款之社員，即不得再享受盈餘分配之權利，無盈餘時得不付股息。

三十一、二月為使核定之計劃付諸實施計，乃由合委會暨省合庫分別通令各縣指導員及農貨員加入為基本社員，並與各合作有關機關商酌參加提假股本。至四月二十五日又召集本省合作及農貨各機關代表舉行省保險合作社籌備會，商討結果即以到會之二十二人為發起人，籌備組織雲南省保險合作社。當即通過社章及業務計劃草案並討論增設股本請求新社員決定理事人數及籌備手續等案。會後積極進行，直至七月間加入之個人社員已有一八七人，團體社員十五單位，認購之股金已達五十萬二千三百八十元，出席代表均已先後推選完畢，乃於三十一年八月八日召開創立大會，依法通過社員社章營業計劃，選舉理事，於是雲南省保險合作社始告成立。

省保險合作社成立後，為辦理登記手續，頗費周折。初呈請總商會處請轉呈社會部合管局登記，後奉局令飭向所在地政府登記，乃又呈請昆明市政府登記。直至三十二年二月十八日始領獲市政府之正式登記證，乃於二十日始正式開業。此一難產之孺兒，至是始獲與世人見面矣。

(二) 業務經營基礎

保險之要素有四：一曰危險之共感，二曰多數人之結合，三曰資金之籌備，四曰宏大之組織；此四者如或缺一，則保險業務即不盡圓滿進行，縱能曇花一現，終必歸於失敗，故四者實不啻為保險業務經營之基礎也。

雲省保險合作社設立之目的有二：其一為實踐省單位合作保險制度

保險之要素有四：一曰危險之共感，二曰多數人之結合，三曰資金之籌備，四曰宏大之組織；此四者如或缺一，則保險業務即不盡圓滿進行，縱能曇花一現，終必歸於失敗，故四者實不啻為保險業務經營之基礎也。

。其二為聯合同仁之生活保障與福利。至其經營基礎，則均建立於上述兩要素之上，茲分述如左：

一、危險之共感。人類對於某種危險均有共同之憂慮，然後始有某種保險之需要，因此保險業務之舉辦應以適應多數人之需要為準。省保險社所以首先開辦人壽保險，即為使同仁之生命價值，獲得安全保障之故，因吾人之生命價值，實較任何財產之價值尤為貴重也。至於耕牛保險與產物保險兩種，前者為適應合作社社員最寶貴之生產工具——耕牛獲得保障後者則為各縣倉庫，供銷分處及合作社之房屋，倉庫，貨物，產品等獲得保障。他如汽車險，玻璃險，海上保險等，因目前在前共同需要條件上，尚不感迫切，故不舉辦也。

二、多數人之結合。保險之原理，乃運用「損失分損法則」，使少數人之損失，轉嫁由多數人分損，如此使受損者賴以得到補償，而分損者並不感覺痛苦，實一最合理想之互相制度也。然此法則之運用，必須賴有多數人之結合，而後方能發揮效用。人數愈多，則分損損失之數額愈少，而負擔之能力必愈大，其效果必愈佳，此一定之理也。省保險社所以有基本社員之規定，其用意亦即在此。蓋省合作處暨省合作金庫所屬各級人員，倘能遵照命令全體加入投保，則其初步基礎即可奠定。再進而擴及有關合作機關，及全省合作社社員均能加入投保，則今日中國任何保險公司，均無如此鞏固之基礎也。

三、資金之籌積。衆人分擔危險損失，固可減少受害者之痛苦，但如一時支出為數過鉅，殊足以影響保險前途，故資金之蓄積，實為要圖。按一定危險程度，使投保人照額繳納保費，彙集資金，集成共同財產，歲月既久，數額必鉅，將來縱有較大災害發生，亦足以補償之而不致影響事業基礎。省保險社除首先籌集保額額提供股本外，並於每年終了另加提比率較高之責任準備金及特別準備金之規定，又對公積金規定為百分之三十，較他種合作社為高，凡此均為鞏固社基之要圖也。

四、宏大之組織。所謂「宏大之組織」，並非指內部之組織，乃係指對外之規模而言。質言之：即廣大之區域，衆多之機構，長久之時期是也。蓋災患之來，常出吾人意料，非有宏大組織，實不足以策安全；分配於廣大區域，則局部發生之危險，可以其他不發生危險之區域補償之；設有衆多之機構，可以吸收多數人，則少數人之損失，可由多數人負擔之；分配於長久之時期，則今年所受之損失，仍可由明年之利益以爲彌補；因此，雖有不能預定之危險發生，亦不致超出吾人估計之限度，而事業可期其安全發展矣。省保險社所以定全省為業務區域，並規定籌設各地經理處或分社，以及備壽險，終身險等年限之規定，其理由即即為此。

(三) 經營方針

合作保險制度之優點固多，然其缺點亦復不少，總括之約有五種：(1) 在人民知識水準較低之社會不易推行，(2) 在人民經濟力貧困之社會不易舉辦，(3) 專門幹部人材缺乏，經營不易收效，(4) 無硬性強制投保，不易普及大眾，(5) 不能於極短期間普遍發展。上述五種缺點，實為保險合作社不易經營之主因。本省保險合作社為求基礎穩固業務易於推行起見，乃針對上述五種缺點決定如左之經營方針：

1. 以宣傳方法而求保險知識之普及。保險事業之功用，不僅能妥成人個人儉德，消弭生活不安，且能保障家庭幸福，促進社會安寧，助長國家產業發展，其對於個人，家庭，社會國家之貢獻，極為偉大。但保險事業之在中國，尚係新興事業多數民衆，因對保險毫無認識，大都漠然視之，以致推行業務，極感困難。欲打破此種障礙，必須注重宣傳。先使民衆明瞭保險之意義，功效，及利益，以引起其對保險之願望，然後繼之以訪問招徠，並業務前途，易于推廣。省保險合作社於開業之初，對宣傳工作極為注意，除以廣告，傳單，通訊，刊物，演講，談話等文字及口頭之宣傳外，並隨時在各報發表消息，更由筆者親到各機關工廠訪問情況因限於人力時間收效不大，但已引起各方之注意矣。

2. 以教育方式求新舊人材之充實。保險含有專門性質，凡從事斯業者，必須受有專門訓練，始能勝任愉快。省保險社成立未久，人材自感缺乏，既不能以較高待遇聘請專家，又不便攤費鉅款設班訓練，為補救此項缺點，決定盡利用原有之機構及人力財力，在可能及經費之原則下，增設保險部關於省合作訓練所中加入保險合作課程外，並仿照講習方式與本省合作總聯合會聯合舉辦保險經理員訓練班，期間一個月，請師則聘請該班各保險各公司高級職員擔任，學員均為社員，訓練結果尚佳，並擬其中成績最優者聘為社中辦事職員，此後並擬採用函授方式，訓練各縣合作指導人員，俾新舊人材得以逐漸充實。

3. 以較小之保額及較廣之保險適應大眾經濟力之負擔。際此物價高漲，生活極感威脅之時，羣人每月定款收入，除供必需之生活費用外，餘無餘款，如再需支付高額之保險費，確已不勝其負擔，心雖有餘而力已不足，亦無可奈何，此實為保險業務前途之障礙。因此省保險社規定較小之保額及較廣之保費，即為團及合作團仁惠農工大眾經濟負擔之能力也。

為求初步之普及首先對此本社員以命令加入投保。損失分租法則之運用必須賴有多數人之結合，方能發揮效用，前已述及。省保險社之設立，倘完全依照合作社之慣例，擬自由入社投保辦法，則事業不特難及推廣，且將影響其存在之基礎，故當成立之初，即由省合委會暨省合康命令各政團員加入其本社社員，又於開業之始由命令本社員一律加入投保，意在先求普及及合作同人，再求普及農工大眾。

5. 先求其業務範圍再求業務擴充。保險合作社本為應社員之需要而設，其業務範圍原來自有限度，故組織於短期內普遍發展，且省保險社又係初期，基礎薄弱，困難甚多，故在經營上自應以先固基礎，不求速效為上策。所以省保險社對於社員方面決定先由合作同仁加入而後再擴及他人，業務方面先辦人壽險而後視情形逐漸增加，經費方面力求得節全部職員，均係調用兼辦，不支薪津，以省開支。資金運用，則力求穩

妥有利，以增社基，一俟基礎鞏固，然後擴充業務，庶可免兩難之慮，而得達成成功之概。

(四) 經營辦法

一、省保險社之業務機構。為便事組織中，選用靈活起見，保採用經理集中制根據社章第廿六條之規定，設經理一人負責主持全部業務，其下分設承保、會計、事務、統計四股，承保部之命分掌各該股業務此外又設有業務推進委員會，研究室及展覽，會計業務等顧問，輔佐經理處理有關業務之推進，設計諮詢等事項，并設有經理員若干人，負責外訪問接洽招徠業務之責，在各縣適當地點，則設置經理處或分社為推廣業務之基層機構。

二、業務工具

辦理保險業務之工具，與普通之不外規章，費表賬冊，用具四類而已，大部務均須從新擬訂，其間會經過過若干困難，無效無法解決，幸賴各友好協助，多方搜集材料，訪問專家，再個人淺識，斟酌損益從新擬訂，於是初步應用工具，乃火險費就完成。在規章方面則擬有人壽保險業務規則，規章摘要，團體保險辦法，經理處同業經理員訓練班簡章等五種。費表方面則擬有個人投保費表，團體投保申請書，團體查費表，醫師驗體報告書，准保通知書，保險費表，保險費率表，現金類查表，保險人驗體報告書，被保人登記卡片，保費分期表，收繳保費期查表，保費失誤及復核費力查考表，死亡報告書等十種。賬冊方面，則擬有保費收據，各種傳單，日記表，財務月報表，日記帳，總帳，社服分戶帳，保費分戶帳，責任準備金分戶帳，及其他各科目分戶帳等十種；至於用具方面，除必需之文具，印章卷箱及他種器物等購置外，其餘大部分借用省合作管理處原有之設備，藉節省開支。具表之編撰

三、辦事程序

省保險社於開業之初，為使各款職員明瞭其職掌辦事有條理起見，經擬訂職務分配表，將各員職掌，具體列舉明白規定，印發各員，以為辦事之依據。其次對於處理業務手續，則擬有辦理承保手續程序表，自入社投保之規定，傳各辦事人員，依表進行，按圖索驥，自無重複錯誤之弊。並為使投保人填寫申請書避免錯誤及不便之處，則擬有填寫申請書及健康查詢表須知，投保人依照須知，最多只須費十分鐘工夫即可填寫完畢。至於投保書表之審核手續，則訂有審核投保書及健康查詢表須知，對於審核程序，內容要點，准予標準，簽注意見等項，均有詳細規定，俾使辦理承保手續人員，有所依據，以免感情用事之弊。

四、會計處理

會計制度之建立，對於經營業務及對外信用上，關係均極重要。而保險合作社之會計與其他合作社之會計，又有所不同，故已有各種合作會計資料，大都不甚適用，殊有另擬會計規程之必要，爰經參照會計規則暨保險學理以及實際需要，擬訂一雲南省保險合作社會計規程一種。在收付手續上，則採出納票會計分立制，每筆付款須先由會計員擬發，送由主任審核再送經理簽章後始交付納款。每筆收款則先由會計員傳票，交出納收款後簽章，送主任復核，再送經理簽章，如此可以儘量發揮牽制作用，在財務處理上，則每日於結賬後，填做一日記表，每月則有一時務月報表，每半年則填辦理一時期之結算資產負債表，損益表暨財產目錄，送請監事會審核。估計會計部大計經費二百元，結算會計部大計經費二百元。並二千五百元經費撥充八世會費（一千六百餘元）。

（五）業務現狀

省保險社於三十二年二月開業後，省合作管理處暨省合作金庫全體高級人員即首先自動投保，以示倡導，同時又由兩機關分別令所屬人員一律投保，并一面由社通函各社員辦理投保手續，一面派員訪問有關

機關，勸導加入投保。又於本省合作事業月刊中特闢保險合作專題按期刊登保險合作論文，又或隨時參加集會演講，或與個人談話，通訓討論保險問題，或發表新聞消息，報導保險業務實況，總之，一有機會，即儘量宣傳，以冀保險知識逐漸普及社會，而奠推廣業務之根基。因此之故，業務進展，尚稱順利，迄至卅二年十二月底止，已加入個人社員二八六八人，團體社員二十二單位，股金總額五一、二、三〇元，投保人繳一七六六八元，承保總額六、二五八、〇〇〇元，收入保費七、二、六五一元，本年上期決算共獲純益三八六〇〇、一三元，下期結算純益二一、二六二、〇六元。

（六）運帶專業

省保險社於其本身業務經營外，並舉辦各種於社員有益之福利事業，惟以限於人力財力，未能擴大舉辦，茲將現已辦理者略述於左：

- 一、福利貸款 此項貸款係接受省合作管理處之委託辦理，凡合作處所屬員工已加入投保者，如因婚喪醫藥子女教育等費需款時，均可申請借款，每人暫以一千元為限，月息一分五厘，期限最長一年得分期償還，所需貸款基金均由合作處撥給應用。
- 二、接受各縣縣社委託代辦事項 省保險社社員，大多散居外縣各地工作，舉凡日常所需，如藥物醫用品，或私人酬應事件，殊感辦理困難，為解除社員此項困難，爰經擬訂辦理各縣合作同仁福利事項辦法一種，呈經省合作處核准通飭施行。凡外縣工作同仁均得免費委託本社辦理下列各事項：（一）入學探訪或照應；（二）有關合作消息之詢問解答；（三）購訂書報雜誌；（四）購辦婚喪禮品；（五）購辦藥品及公私日用物品。該項辦法自實施以來，外縣同仁頗為稱便。
- 三、合作保健會 合作保健會係另一組織，惟會中辦事人員，大都由省保險社之職員，而筆者又擔任該會主席職務。此項保健事業與保險發生聯繫後相得益彰。其辦法係由各合作機關以團體名義將所屬職

我如何辦理專賣業務

吳朋敏

一 幾句閒套

從出校服務到現在，已是七個年頭。這中間個人工作地逼出險而鄂而湘而桂而粵，所作的事雖全是戰時新興的工作，如辦理戰時服務，救濟難民，戰區經濟事項，與及最近的專賣業務等。這其中確有多少可以記述的，筆者也會動念把它寫下來以實本刊業為師友請益，幸因難其頭緒紛雜沒甚條理系統，故未敢貿然筆管因專賣事業我國還新辦不久，且這方面服務經驗的文章似乎還少人寫過，所以筆者就把它選擇下來，說是聊以充數也可，說是引玉拋磚也未始不可。

二 開辦初期

民國卅一年春，中央決定將各戰區的經濟委員會結束，改組為經濟作戰區，屬長官部指揮。第九戰區經濟委員會的主任委員程先生之屏，奉孔總司令的命，繼辦專桂區食糖專賣局。程先生是筆者出校服務以來直到現在的上司，以是一面忙把總委會結束，一面即在桂林籌辦專賣局。我們管轄的區域為專桂兩省，總局設在桂林，費了一個多月的籌備時間，即行正式成立。那時我們因無前規可循，一切都是從頭做起，雖然川康區食糖專賣局已經先開辦了幾個月，然而川康是川康，專桂是專桂，兩者情形環境是並不相同的。一些東西我們因為來不及自行詳細計劃，只好拿川康區的來做底本，但結果「欲速則不達」，我們發覺並不適宜。筆者於總局成立後奉派回粵東籌設辦事處，及後由辦事處擴充為分局。當回粵東籌設期間，一恐經費的不足，二恐幹部的不硬，關於經費方面則原來我們在總局擬定分支機關的人員經費時，為仰體國庫困難，曾一經再縮，幾番修改草案，務使以最省最省的開支，辦理到業務上

最大最確的效果。當時我所帶的開辦費及預支的經費等，頂多僅夠支持一月，又恐收入未必即有把握，故非隨行別總局同事會何打油詩頭一掛鍋時便也暫時。總算老天不負有心人，收入頗有起色，然而這些都是國庫的錢，我們的經費依然十分困難。所以我們開辦半年多後，還敢請一次名，雖則我深知為管業務上的關係，這種起碼的聯絡工作是十分需要的。談到幹部呢，也是使人焦急的大事。我是粵人，但從來都在外省作事，所有的友朋同僚，也都在外省，找他們來呢，路途太遠，旅費不實且不說，而特遇一哩已足使自已失掉隨他們來幫忙的勇氣。終於本省的人地都還相當熟悉，所以招組「班班」，也還不太困難。不過以自已做幕僚時的要求來衡量，那是難免失望的。然而使你頭痛的還不敢此一面，你當然苦於人才之難，少理想那部兩用，但各方各地給你「推荐賢才」的，可又不可勝數。這些「若一凍前一置」，意思就是「此兒現在無辦法，你既然當了官，有用人之權，無論如何請你招呼就是」。這種樣前後後不知有若干，每個我都叫說書理他聽，先表一詞謝，以後不得不看顧的加上一「後有禮」，當即倍重之而。我為此漸漸得罪了不啻親友推貴，然而我有什麼辦法呢？我會屢次向同僚懇求：「國家交給我們的任務，決不容許敗壞在我們手裏。」如果我可以得「八面玲瓏」得「調到」的虛名而差用人員，那末什麼事也可以不必認真，什麼責任也可不願承擔，但誠恐初因得過且過便罷了。

然而我先去飽賦性並不如我，而後天的教育也並不如我。我一方面其強硬要乘的人當面他方面則又費力假轉找人。終於一年來漸漸的強致了強得力的幹部，以前因被搶而埋怨的人們，漸漸的移手諒解。此無他，強作風使人明母而已。我個人以為，凡凡財務機關，人莫不視為「肥缺」。所以辦事時多，而一般目

的不外學弄弄個輪。當我開辦之初，各方正部帶人，一般「八行」而不通者，轉而附上一「條件」，如某人想某缺，下委令時報收如何，以後每月按月報收如何等，這就是所謂不折不扣的所謂「實官獨斷」。我最初猶如如此而應付敷衍。我老實說錢當感不是不好，然而你跑這樣做嗎？假如你竟說實了缺給他，別的大道理且不談，倘使他為要得同你那一筆報收費而貪污枉法，你是不是要替他掩護呢？又假如他再大膽弄一下，因為你有「牌」在他手裏，你是不是敢敢辦他呢？所以對於這一類謀事的人，最初在「八行」時期，我還會反覆看他的履歷片，考慮用不用這個人，但因此一來，什麼全也斷了，原因是將來準得給他拖上大鍋。但有人也很「爽快」，說明白了事由他自己担當，上實不負責任，或者說某地與該區相鄰，弄錢不會露跡，你不派我，難道他人就不弄錢？我對於這些真是啼笑皆非，我祇好與「別人弄錢不弄錢，且作另一件事，總之要我尤你弄錢來分錢，這是辦不到的一。這樣人家當然一面恨我不通人性，一面又笑我傻氣，不可藥救，然而我這福良知是始終沒有改的。

以上是略談關於經費人事應付困難的情形。我所主持的粵東分局轄粵東區屬十五個縣屬，底下有業務所八個，業務分所三十餘個，工作人員一百廿餘人，若業務旺盛期間還有臨時雇用的人員一總約有兩百左右。這些人都由分局委派，各所經費依規定也由分局派發，所以在理論上實際上，事權統一，事情雖然較易措辦。惟其事權統一，主管人就忙得不可開交，尤以開辦時為甚。以內都來論，一切部署固有特於自己之決策，即所有「公事」，也飛親自過目大加批改不可。我也非不明瞭做個主管不能成天案履勞形，應該集中精力來舉動大事，無如各項稿件不能當意何！所幸這種心機並不白費，到後來一面同僚對各項情形多漸熟悉，一面也可謂是訓練之功，以後的公事，差不多無需我再來費勁而可過去。除了內部以外，外面各所業務，尤更重。在這樣遼闊的轄區下，我每每雇人騎一開車來回巡察於各所間，指示他們各種業務。有

幾次途過大雨，淋得像個落湯雞，又有幾次路被水淹，自己騎着脚車，携高褲筒慢慢摸索。凡此同人以為奇，以為為何不帶雨傘，為何不備車輪？我則以為這種才認迅速輕快，既省錢省事且又省時，何樂不幹？其實要說苦，在當那倏時，這樣的苦，我已吃得夠太價而又太值了。

關於出巡，依據我的經驗所得，除了視導業務，巡察利弊而外，最重大的還是在心理的收攬。因為我們的分支機關和人員都遍佈各地，那些下級執行實際業務的人，實在說未必對政府宗旨，法令精神都能澈底了解，尤以新興的事業為然。所以一般商民會經過下級分支機關人員的宣傳解釋，究未免多少存有觀望狐疑之心，或者某種事情應該如此才屬正辦，但商民或則不明新政，或者狃於舊習，總不免阻礙不從。遇到這種情形，一個上級主管官的出巡，是一個最有利的解決辦法。我每到一個地方，必定召集當地的商民共同開個座談會，先扼要的講解一下國家為甚麼要舉辦某項的用意，接着從他們商民的立場上看，又有什麼的利益。最後我請他們盡量提出任何疑問，務使他們獲得滿意的答覆。這樣一來，不明白的明白了，有懷疑的，沒有懷疑了，甚或明知其是而阻礙的，也樂從了，這不是人的問題，乃是一「職位」的問題，一般商民對上下級的官階還是看得相當重的，一個上級主管官的話，自然易有效力，不過這裏邊官辭態度的講求，也是不可忽視的。

三 業務辦理

專賣原有全部專賣局部專賣之別。根據政府頒佈的專賣條例，乃是民製，官運，商銷，即是局部的專賣。這是因為我們新政初舉，一切入財物力都來不及之故。但是這種官收官運的局部專賣，我們也並未辦到。原因是國庫要籌出如許大量的資金來從事專賣物品的收購，實在是個問題，再則縱然可以籌措，而因通貨流通的陡增，是不是更要判勢物價，也是大足顧慮的問題，所以財部乃來一個專而不賣的巧妙辦法，是即「徵收專賣利益」。所謂徵收專賣利益，便是政府對專賣物品

並不收購（如我所辦的糖），不過將該項物品定一收購價從低而按價徵收百分之幾的專賣利益。（食糖定為百分之三十。）這種辦法與以前徵收統稅並無差別，所不同者名目互異而已。雖然，若執前非議政府謂新瓶裝舊酒揆之不合，是又不當，蓋專賣為統制經濟之一環，對於專賣物品產製運銷之管制工作，非常重要，此與徵收統稅時期，派發根本不同。且行遠自邇，登高自卑，這種似是而非的專賣，實為來日激進施行專賣的張本，所以這種初期的專賣辦法，許多是不能脫離以前的窠臼的。

不過為國家執行政令的人，有時也不能因噎廢食，太拘泥於死硬的法令。財部所定的徵收專賣利益的辦法，可謂是一時權宜萬不得已削足適履的一種辦法，依照政府公佈的條例，專賣的收入是從「專賣」而來，並非由「徵收」而得。且當開辦之時，人民咸以好奇眼光視之，以為不知將有何新措施，及知與前徵收統稅的名異實同後，似又等閑，且因習慣對「稅」字頭痛，轉加輕蔑。我當時一來想達到政府原意，二來想一新社會觀感，所以擬在無須由國庫負擔的條件下，實行辦理收購業務，使專賣真正名符其實，為新政樹先聲，為政府成任務。這個原則拿定了，我開始計劃籌集資金可說不可謂的問題，及統制運銷是否對於地方條件與業務利益適合不適合。

粵東潮梅一帶，素為蔗糖生產富庶之區。戰前每年集中汕頭運銷港粵平津滬漢者不下數十萬司馬。在揭陽屬之曲溪，以前尚有一規模宏大之新式機器糖廠，為廣東省政府建設團所辦，廿八年被機炸毀，至今無力恢復。故以產銷情形而論，遠則以前有火規模之糖廠生產（鄉間亦多舊式糖寮），銷則集汕頭運往各埠，是產銷俱有集中形式。今則情形完全大變，糖廠已毀，祇有散佈在各鄉村間的糖寮，這種糖寮是一種最原始最簡陋的生產組合，甲家出一牛，乙家煮一鍋，丙家又合上一具砂石，如此三五家擄湊而成，即在蔗園附近搭起架來從事工作，方法極為簡單，將甘蔗絞成汁，放入鍋裏煮成糖。這種生產設備所關

糖寮，在鄉村間多而星散，而每窠的產量亦少。至於在銷的方面，從前彙集汕頭出口，今則汕頭早已淪陷，海運不通，所有的糖（較戰前已一落千丈僅存十之一三了。）轉而售往內地一帶，然內地的銷路原屬有限，且河漕交錯，山徑紛歧，隨處皆容易走漏。是故產銷皆在散漫而不集中的情形下，欲求其有效管制實非易事。因此我認為要貫徹政府的政策，要使國庫的收入不致減損，實有針對情形「化零為整」的必要。這就是說，產既無法集中，銷則不能不強予管制。這就符合了我上面所說的由專賣機關自行購運的原則。這樣一來，在政府至低限度可以取得百分之三十的專賣利益，有時因情形的轉變，即超過百分之卅的收入亦是極難之事。其次專賣的糖，既由政府直接掌握，則調劑盈虛不致成爲紙上空談，而糖價的波動也不致過於劇烈，這是就政府方面和社會方面的利益而言。

其次為關於籌集資金的問題。潮梅一帶的游資原至充斥，在太平洋戰事未發生，僑匯未斷絕以前，可謂達於極點。其後雖然大受影響，但社會游資依然甚多。這些游資唯一的出路，乃是投機囤積。我是辦理過調劑金融財政工作的人，深想將這筆游資導入正用，消極為社會除弊，積極為民生造福。適逢有此機會，所以我發覺認爲機不可失。當時我會略與各方接洽，結果甚為良好。這般游資的主有者，如果政府能鼓勵其作正當的投資，確保其合理的法益，他們是可以樂從的。囤積投機固可以賺得大錢，但往往因此而傾家的亦大有其人。當時政府規定經營專賣物品商人，可以取得百分之十五的合法利益，一般而言，已不可謂之為薄。所以要求來籌集游資，在確保資金安全及其正當法益的情形下，政府要實為統制運用，以達成徵收的目的並不是空口說白話之事。不過天下事並非一定是合理不合理不可的問題，許多情形都是繫於「人的條件，依當時我的情形，透過這樣的種種人地關係，要來籌措這批資金辦理運銷業務，實在是確有把握。其餘各項應有的業務措施計劃，我也有了慎密的研究所對，認為定然有利無弊，這筆辦到，政府的目的已

連，民衆利益可謂，而我個人也可算得是件事業上的成功。

然而世間事不如願的常十之八九。我還計劃好雖然是好，上司也認爲相當出色，無如財部既規定是發收專賣利益，所以上述也就認爲還是採取辦法不令行事來得省麻煩而輕責任。曾經我的力爭，結果仍不被通過。這計劃的不實現，我覺得是一個相當的打擊，雖然；我並沒有灰心，轉而動告原有大大小小的機關，請他們集合起來組成強有力的運銷合作社，以便易於管制，使業務便利推行，偷漏可以杜絕。在商人方面因組合變強，力量集中，經費自可改進發達。然中國人的習性，慣於自由散漫，甯可自家小經營，不願集中組織作遠大的計劃。所以我這個辦法又不被商人所接受，後來財部也一再勒令應准許他們和以前一樣隨便自由經營，因此所有大大小小的承銷商零售商無不千百，想來該管制工作，當益更難。我因這兩項計劃俱被打沉，覺得天下事並非你想做好便可准許你去做，心中實在不免多所感慨。

這時唯一重要的任務，便是專賣利益的徵收。專賣利益的徵收在我們開辦當時，是登記所有的存摺在運銷時按規定收納專賣利益。凡已繳納專賣利益運銷的食糖，我們要發給運銷與發給專賣憑證。當時由總局頒來的專賣憑證，不外六千張，對於即將屆臨的舊曆中秋旺銷季節，是不足以應付遠甚的。我接連拍發封電催請總局火速增發，以應急需，而裕收入，但總局當時印備的也有限，所以並無極切答覆。然而日子益發迫近，一班商人要運銷而無憑證，坐失時機，不免有所埋怨，我因一面須維持專賣機關初辦的信譽，一面想藉差偷運走私，因爲糖之必須運付各地中秋爭節慶市，乃是勢所必然，商人倘不得正當運銷手續，當然要偷運取巧其或迫而險。我認爲這關係太大，不能不有以緊急解決。當時計算即使憑證可以順利發來，時效亦已失去，左右難免，擬即自行仿印，以應急需。因一再急電請示，然上頭的回覆，毫不着邊際，祇說是憑證正在核發中。當時各業務預電向分局請發憑證者，日必數起，並強調不能應付的損失，經過再四的考慮後，我決然自行仿印，在憑證上

加與粵東的街名和臨時的字樣。最先印五千張一天便已發完，繼印五千張又於兩天內用罄，於後在旬日內共印發了四萬張，那經分給各業務所應用，這些臨時憑證，都由我督率同僚晝夜加工，親自監製防和圖利字號。其實這種憑證不過是一種權宜，並非有價證券，沒有這種憑證固然不能收繳專賣利益，但收繳專賣利益，另外還有收發書，雖一分一毫亦必須給，且專賣憑證若干張若干號都須在運銷中詳細註明，而運銷和收發書則是上頭發來原有的，既無須也絕不謬自印。所以這種憑證的東西，會屬形式的工具，但沒有粘帖它，則糖就完全不能進行運銷，我所以毅然准予發行仿印應急者，一方面固是爲公爲商方着想，一方面也自無愧而並不能夠作弊。然而由自己印發憑證終是有問題的，何況又並未請准，上呈關於我以前請示自印印電報既不明白准可，也不明白回絕，祇是說正在核發，這個意思我很明白，就是不准許呢？雖然公商損失都重，准許呢，變成責任轉到上呈，所以祇有這樣空洞答覆，看你如何辦法。我因爲作事向來不避責任，所以毅然當機立斷，做了再說。結果庫收暢旺，公商交利。事後總局會派員對此事詳細調查認爲毫無弊病乃止。其實這種事別人是未必肯作的，因爲沒有憑證而影響專賣利益收入，這不是分局長的過失，反之，你雖然辦公商那費盡心力，努力增加了庫收，但一擅自自印一憑證的責任是要負的，弄得不好也許要發生他種問題。然我所以這樣做，完全是由於一念之誠，認爲只是爲公而不爲私，什麼也可担承。

專賣利益既是由於徵收，而集中糖商組織以便易於管制的計劃又不實現，要想作到怎樣建樹的成績是很不易的。最大的問題便是走私，在接近滄海臨區的一帶，幾完全是有背景的武裝包庇，我想盡了種種方法，只有微功而無大效。其次便對商民與社會環境的應付，總總頭痛問題不一而足。在這種困難的情形下，我每看見上頭所規定的庫收入的比額，就覺不寒而慄。然而有什麼辦法呢？既負了這個責任，不拼命也得拼命，苦心設法如何方可增加國庫的收入。總算天下沒有白費的勞力，

在辛苦忙碌的維持督責下，成績還算不錯，在第一個年度，結束，收入數字佔廣東全省五個業務區中的第一位。然而這真算就不知費了滿心肝，對於僚屬之督責調勉固不必談，對於商民方面，有時執法太緊了，往往激成反感，上頭最客氣的是說你處置不當，不然也許就懷疑你有什么文章。有時寬大點呢，原也情理法所該通得去的事，然而人家也可故意攻訐，上頭也就輕則說你辦理不力，查則認為定有弊病。所以左右都是難題。然而難題又怎樣呢？既然担了這個「火坑」一任，務求心之所安，不愧大良是已。

我辦理財務機關的兩大原則第一是絕不容許中飽，第二是絕不可擾商民。財務機關的弊害雖多端，權而實之不外「中飽」與「苛擾」兩項。申說者竊取國家收入之謂，苛擾者強弱商民之說。這兩點如能杜絕，財務機關可謂澈底澄清。我對於上上下下的所有同僚無時不提出此兩者為戒。我覺得時代是進步的，國家的政治也是進步的，倘一部分的責任到我們身上來，依然又落於腐劣的舊套，則國家怎能有望？我確是抱着這種觀念，這是應有的責任心與正義感，所以終我一年餘辦理財務事業以來，這種立場是始終苦心牢牢把守。也就因此，差幸無大阻礙。然則我所管理下的機關，就毫無毛病了嗎？是又不然。因為環環編制，生活種種關係，我應該坦白承認毛病仍然是有的，不過這毛病並非大弊，且與上述的中飽苛擾絕不關連。所謂「毛病」云者，對於公家還是有利的。

四 行政處理

我所主持的粵東分局，具組織、轄區、人員、經費，上面已曾述及。就指揮監督調動的意義上言，這種機關行政權的集中，實在是最有利的。上級機關對於下級機關最有力的制裁，無過於大事業經費權的掌握。嘗見有些機關，雖系統上屬某階層的上級所管，但一個上級既無人事任免權，亦無經費發放權，結果祇是空的名義，過多不過公事承辦，徒

增麻煩。倘然這個下級又恃其更上級的背景而自行其是，不聽指揮，則事情必定非常的糟。在人事行政還沒有達到正軌以前，與其互相牽扯，不如集中運用來得有效。不過天下事總多利弊兩面，倘使權限集中，不幸而為正用，那末其弊害將有不可勝言。談到這裏，筆者不免又要鄭重主張重視「人治」。徒法不足以自行的，任何良法美意，本身還是死板東西，倘執行不得其人，可以變成惡政。這種事例太多了，無須引述。反過來說制度法令原有缺憾，然得有賢者而治，可以補得一切曲有餘。這種例子也無須列舉。總之「人」的問題實在決定一切。

我做粵東分局的局長，一切人事的任免都經過我，而各業務區的經費也由局支發。這誠然是一個施政最有利的條件，但我決然不絲毫去濫用它一下。一切經費業務費按月清發，我原來預備倘有些業務所辦理，枉誤，或不遵守規定的，以停發經費為懲戒條件，但這點終我任內尚未有過。至於人事方面，我雖有全權，但從未濫於任免，業務所人員，我且任由各所主任去物色選擇，從不加以不相關的干預。我更不隨便交人去用，倘有亦對業務所主任與被用人員當面宣示，業務所主任有絕對指揮監督調動的全權，不可以為是局長所介紹，便就囑詢行情，被用人員尤不許自以為是有一「來頭」，不受指揮。果有此等情形，必然要釀子糾正。如果不是這樣，便權責不明，系統不分，對於辦事上必諸多牽扯阻礙。這是我認為必然要貫徹的。

因為這樣，自分局以至業務所業務分所各級人事的關係，精神意志可謂相當齊一，絕少有磨擦存在。我極主張「用人不用，用人不疑」，對於一個要付託任務給他的人，必然要非常慎重選擇，選擇定了，一切由他做去，除了應有的監督和指示外，不可妄加猜疑或故予阻撓。我對各業務所主任便是如此。而且我向來對人，總先寬恕三分，絕不輕率猜疑，「以小人之腹度君子之心」。根據我幾年來做人做事的經驗，覺得這是應該有的一種修養與度量，但事實往往也因此而自己大吃其虧。公務人員生活的窮苦，這是無須再說的事實。自有了一「家船」

米以穀，雖僅備是單純「飯」的問題，然情況已經稍好。我們初辦的時候，米津是按當地市價八折發給，雖不領實物，也和發米差不多，職員和家屬生活總算勉強可以過去。但往後情形便已不同，米津已不是按當地市價計算，而是由行政院分區核定。在去年的四五六七月間，粵東的糧荒，極端嚴重，每市斗會貴至八百元，且還無處可買，當時社會的不安，人心的惶恐，可謂至極。行政院核定我們的米金每市斗才三十五元，以復增為四十四元，真是一個天上，一個地下。依規定公務員在三十歲以上的，本人連家屬可以領食米一市石，沒有食物領的，改發代金。當時我們最高級的職員如秘書，薪水二百三十元，米津四百四十元，連上新水加成生活補助等等才到千元左右，這個錢拿來買他本人的食米還不夠，其餘不必說，家屬更談不到。我是主管人，爲了維持全體同人的生活，機關不敢閉門，業務不敢停頓，當然有設法支撐的責任。各所呼籲求援的急電如雪片飛來，我的正當辦法亦祇有向上頭乞援，請求速發實物，否則依前例按市價折發代金，而最好是領實物，因爲縱使按市價領代金，也不容易買到米。這種電報不知發了若干，結果都等於零。然而問題是急須解決的，我們毅然拿定主意，由局買米按月每員發給食米兩市斗，還是叫做「口糧」，維持他的最低限的給養。一個囚犯尙且有「囚糧」，公務人員不想有「公糧」(連家屬在內)，難道連「口糧」都沒有？我拿定這種立場，不管米價漲至如何厲害，決然這樣辦去，款是暫時可以由專賣利益項下坐支的，一切將來再算。因此每天會計出納及各職員會同上街或落鄉採買食米，以資分配。至於職員應領一切薪津，概行暫時停發，只規定每月理髮、洗滌、等用金及最低數的零錢。我一面這樣辦，一面呈說上憲核備，結果也無指覆。我已拿定主意，倘將來上頭必定不可，我就準備應付坐牢，因爲我越無說來賠繳這一筆款。在這極米荒嚴重時期，好些機關的主官，也弄得焦頭爛額，都來問我怎麼應付，我便把我的辦法告訴他們他們認爲好聽是好，就是責任太重，將來不知如何了結。我說還有什麼呢？倘使將來坐牢，大家也好有伴

，免得過於孤家。不過他們終未效我這個辦法。以後監防第一巡警團來到粵東觀察，我會和該團主任委員吳翰落先生談到這事，他居然大加贊可，認爲我敢負責也能負責，並且說將來中央必定可以准可。謝天謝地，往後米荒問題漸漸平下去了，而關於米金數目也迭有增加，總算把這筆賬補過去。不過當時焦慮支撐與職員生活困苦的情形，如今想來，尙有深感。

五 一些零散感想

一、做主管當幕僚，兩者的環境是有很大的不同的。做幕僚無所謂怎麼樣的責任，但主管則不然。我會由低級幕僚做到至高級幕僚，平日對於主管的措施往往有許多批評不滿，這些批評不滿全都是善意的，並非惡意的。有爲長官所接受，有爲接受，但不能實行。然自己做了主管，便領會到事情的不易，應付的艱難，認爲以前不免過於求全責備。天下事許多是祇能走曲線而不能走直線的，倘然必走捷徑，結果是此路不通欲速不達。所以當幕僚者往往視事太易，因一方面所看者祇保局部，他方則責任無歸。至於主管則又未免視事太難，因環境與責任關係，凡事不免顧慮賒詢。是當主管者不可無勇毅精神，當幕僚者不可無詳審思慮。

二、「天下無難事，只怕有心人。」中國的政治所以進步甚遲，原因便在大家不把公事放在「心」上。如果大家真是「公」事「公」辦，有一半心爲公家作事，則政治決絕比今日進步得多。再有一層，現在有許多法令，只拘束了想作事的好官，實見狡猾者流，以其長袖善舞，往往得於違法。反之，真心爲公家作事者，偶因手續不週，動輒得咎，蓋或無辜受罪身陷囹圄。所以官場無是非，是致使有心人寒心怕愧的。

三、上級對下級，常常不是曲予優容庇護，便是動輒變色俱厲。求其真能善導，善教，善諷者百不得一。譬如「公署」，上級對下級，來便是一頓官腔，既無積極辦法的指示，進無心平氣靜的啓導，祇是發

顯脾氣，這是未必有效的。凡人雖有向善之心，既然你已用之為下級，便該多方積極啓導指示，使對工作增加效能，同時對他的環境困難各節，也該多加諒解與扶持。我對於各業務所主任的公事，從不用無謂的「官腔」，倘然某項公事叫他們辦事而未辦的，我必叫各主管課長私人，甚或我自己寫信提醒他們務必妥辦。這種比公事來往有效得多。同時函信比公事講得也徹底，有什麼寫什麼，可以不必拘泥形式詞句等等，在時效上也快捷得多。遇到有什麼難題，負責給予指示或解決，不推諉，不敷衍，一切事情自然易於處理。

四、一項事業要有成績，除了精神汗血之外，還要加上時間。天下決無輕易之事，其成就都由點滴累積而成。所以某個機關某項任務，事前應該慎重擇人，既擇定了，便應放他做去，不可輕率更張。對於他的完成，要求其本，而不可逐其末，忽大計小，輕重倒置。現在各級主管人的調動太過頻繁，這並不是好的現象。人事穩定了，經過了相當的時

期與努力，才可以有相當的成績。

五、一個人事業上的成功，決不是倖致的。所謂機會，必然要本身的條件俱備了，這「機會」才碰得到。本身的條件要靠平日的訓練與修養而來，然而人往往會意志不堅，不能貫徹始終，且不免好逸惡勞，華而不實。所以良師益友不可無，才可勸善規過，砥礪切磋，免得墮落而不自覺。除此以外，夫妻的關係也極重要。許多人因得賢內助而成功，亦有許多人內助不好而失敗。大凡女子好禮祭者多，贊同甚或縱惠又夫為非而致事業失敗的頗不鮮見。至若能對丈夫時予勉勵奮發的乃屬上之又上。因為人倫中，關係最深，最密，最久者，莫如夫婦，故其好壞的影響也就最大。幾年來我得內子的助益非常之大，這並不僅是撫養兒女操持家政使無內顧之憂的分工，可貴的是對我做人做事的修養，時時不斷的積極督促勉勵，這是我寫到最後一筆，應該要誌其感佩而同時又愧汗在事業上尚是一無所成的。

我如何做財政科長

楊峻伯

一 到天全去

二十七年三月，四川省政府財政廳派我作天全縣政府第二科長，我心想天全是四川邊區，二十四年遭遇匪禍，人民生活異常困苦，地方財政一定不好辦。但自己過去讀過辦事，都在成渝兩地，儘管都市生活的甘苦，有機會到邊區，改變一下生活環境，當於身心有益，接了命令，就將行李收拾好。記得那一個天朗氣清的日子，在成都南門外，搭成雅路汽車，經過雙流新津兩縣，都是平原沃野，一望無涯，過了瑪雅縣城，漸入山地，崗壟起伏，林木蔥蘢。直到名山和雅安境內，遠望山頂冬雲尚未融化，身上發冷，起了遊子衣單之感。當夜住宿雅安城內，次晨起床，走出門外，見細雨濛濛，間知此地雨多晴少，諺云：「青風雅雨」，身雖其境，多得一種親聞，惟未到青溪（漢源縣），看當地是否常刮大風。早餐後，動身赴天全，沿路火棚稀少，在山巒行走，上面是巖林，下面是深谷，得失旋對有生命之虞，機轉難測。再行到天全縣城，往旅館小憩間，一燈如豆，回想大城事電燈徹夜通明，思鄉的念頭，油然而起。

閱卷

到職後，前任第三科長告訴我，天全邊區禍以後，出賦只徵收附加稅，正稅豁免至二十九年底止，徵收局或撤了，第二科的事務很繁，現有的科員二人，只能辦例行文稿，重要公文，要科長自己辦。我在廿五年，入四川省財務人員訓練所受過三個月之訓練，講義都帶在身邊，但自己已過去作事的經驗，不知道費本上的理論，辦出公文來，一定不夠用。而且縣政府管卷的人，都是辦事員和職員，學識很淺，對公文性質，

辨別不清，工作又很忙，常常將一件公文隨便裝在卷宗了事，辦稿的人，要找某一件公文，須費很長的時間。我為一勞永逸起見，將科內重要文卷，調來細閱一遍，摘錄各種法令要點，並熟讀各種詞意俱優的文告。因之到職後，不但處理公文，毫無錯誤，辦稿也收斂輕就熟之效了。

三 整理田賦

田賦附加是縣庫的大宗收入，徵收局撤了，縣政府為節省徵收費起見，呈請省政府核准將田賦附加由各鄉鎮聯保主任代收，發生了許多弊端：（一）每次收糧，縣政府製好糧票，填明糧額及應納法幣數，發交聯保主任，聯保主任委託保長代收，全縣二百餘十個保長，二十幾個聯保主任，有賢的，有不肖的，不肖的就去搶詐人民，浮收糧款。（二）有些糧民繳了款，連收不到糧票，聯保主任將糧票繳回縣政府請准豁免，人民有負擔，政府無收入。（三）少數聯保主任和保長，手上有錢，隨便浪費，積少成多，無法措繳，只好棄職潛逃。（四）原有賦冊所釐戶地糧三者，本不完全確盡，有鬼戶，有虛名，有地少糧多的，有地多糧少的，有無地有糧的，有無糧有地約。交保甲代收，為時過久，甲的田已賣給乙，乙又賣給丙，他們向縣政府繳契稅，辦理權收手續，有不用真姓名的，縣政府不知道。土地有分割繼承和贈與的事發生，受益人又不報請登記，原有賦冊，因之更加失實。將來縣政府要設糧收糧，人民自封投糧，不投糧的，要派人去催，但不知道應納糧的人是誰，即或知道是誰，又不曉得他的住所，何從催起，這樣一來，只好讓保甲把持。縣政府一點辦法沒有。要革除上述的弊端，必須由縣政府趕快設糧收糧，我會擬具設糧計畫，因困難問題很多，不諱早日實施，無可如何，想出下列辦法：（一）養成聯保主任親自收款，嚴禁將糧票轉

交保長，如不遵辦，保長虧欠的款，要他賠繳。(二)嚴切調試各鄉鎮保主任，重說公款，依限籌款，誤了限期，就要押追。(三)從前發吞公款的保主任和保長，依法從重治罪，記得有幾位保主任和保長，變賣私產，賄賂公款，運作了獄內的囚犯。其中一個保主任，逃已已久，有一天我和一位縣紳談話，他無意之間，說出這個保主任住在蘆山縣城內，就派人將他捉回法辦。我在職期內，追回了不少的公款，各鄉保主任，從此知道縣政府令出法隨，使吞公款的事就很少發現了。有人告訴我，做一個小小的縣府科長，不必出頭得罪人，我不以為然，因為保主任都做過刑罰，不敢制誦人，就要造成一種是非顛倒，黑白混淆，人心惶木，死氣沉沉的社會，國家民族沒有復興之望了。我所擬設收糧計劃，雖經後數月，據一位同事來信說，已經實行了，而且成效很大，我雖未親眼看見，也引為快事，本來整理田賦的簡易辦法，是舉辦土地陳報，以本辦法，是舉辦土地測量和登記，當時天全的人力財力都很缺乏，不能實行，而且省政府已經有分別舉辦土地陳報的計畫，天全只好等待命令，再行籌辦。

四 清理公學產

天全的公學產，分散在各鄉鎮，而額數的數十畝，零的一二畝，近的在縣城外二三里，遠的在縣城外兩百多里。招農戶承佃，有的收錢租，有的收穀租，有的收五步租，有每年照繳的，有每年繳一次時，有不繳的。公學產的來源，有捐贈的，有因案沒入的，有提取剩餘的。租金的用途，縣政府收到的，都作教育經費，其餘或為土劣所把持，或由少數士紳，用作興辦地方事業之用。在抗清時過多次，都因情形困難，收效甚微，我到職不久，叫財務委員會委員，將各鄉鎮公學產的來源、面積、坐落、四至界限、價值、收益等項，開列詳表，我親自將原表與各項登記冊逐一核對，有無錯誤，於縣政會議時提出整理公學產一案，列具處理辦法：(一)化零為整，放在各鄉的公學產，面積過小的，一

律標賣，收取價款，另在縣城附近購買田地，租給人出賣田地，依照土地法的規定，實行徵收，給予代價。(二)佃戶欠租，加緊追收。(三)布告曉諭人民，舉發侵佔公學產土劣，一經查實，從的優給獎，並將土劣依法治罪。(四)派員到各鄉鎮實地查勘公學產的面積收益等，繪具圖說，存檔查考。(五)嚴禁承租佃戶，將田地轉租他人。(六)收到穀麥，一律由縣政府標價買。上項辦法實施以後，不僅收入增加，並更便於管理。

五 辦理預決算

我在職期內，辦過兩次預算，第一次是二十七年下半年預算，第二次是二十八年年度預算。縣屬各機關提出經費預算數目，總合起來，超過收入幾達一倍，大家都根據法令，將增加經費理由，說得頭頭是道。我在縣行政會議舉行之前，將各項收入支出數字，細心審核，分別列表，加具詳細說明，油印分發出席會議人員，使他們明瞭財政狀況。那些支出要刪，那些支出應減，我胸有成竹，開會時，費了許多唇舌，到得多變的高意，將各項支出或刪或減，使收支處於平衡。預算送到省政府審核結果，收支數字，均予增加，因為各縣區對土警業務，都認需要加緊推進，如備教育經費天全多數小學校，就將教育費提高，其他各處，亦但如此。財政廳看見支出加大，沒有辦法，將從前列入預算未經收取的稅款，加在收入裏面，造成了一種虛收實支的預算，縣政府執行，實在很感困難。其次，我在二十七年到任全，補辦二十五和二十六兩個年度的決算，當時縣屬機關單位很多，只有一份份按月彙報銷，送由縣政府審核轉送省政府，不造報銷的，是單級小學聯保辦公處和保辦公處，一共有兩百多個單位，每月開支經費去多的五六十元，少的如保辦公處，只有二元，如果要叫他們造報銷，府轉省政府審核，實在不易辦到。省政府一再嚴令催送決算，只好將他們實領經費數作為實支數，編成報決算呈送省政府，與法定程序本屬不合，但事重如此，另外想不出好辦法。

法。

六 辦理築路財務

二十七年內，天全縣政府奉令徵集民工三萬人，修築川康公路天全段，以全縣十一萬的人口，平均五人要徵一人，築路期間又達兩個月之久，實在不是一件容易辦的事，依照規定成立了天全縣築路委員會，分設辦事處，我是當然委員，被推為財務股長，辦理下列各事：(一)徵收代工金，照規定，成年男子不上路做工，繳徵代工金，築路委員會開會，大家認為築路是一個大工程，有錢的人出錢，有力的人出力，一部分民工能夠自備伙食，家無隔夕之糧的窮人，上路做工，要由有錢人來供給伙食費，所以富有之家，雖無成年男子，也得多出錢。我知道這樣辦，未來的糾紛一定很多，細心擬了一個徵收代工金的辦法，將徵收標準和程序，代工金的用途，以及如何報銷，如何公布，都明白規定，嚴飭鄉保主任和保長，慎重辦理，並說明舞弊的人要處死刑。代工金照規定每日每人出三角，如叫個個人都拿出錢來，也有困難，變通辦理，准予糧食折繳，況且代工金是用作民工伙食費，拿錢再買糧，也是自討麻煩。天全民工築路兩月，伙食並未發生問題，都縣有的辦理不盡，民工沒飯吃，逃回家去，鬧出笑話來。(二)領發獎金醫藥費埋葬費和撫卹費。發獎金之先，先叫民工隊長造好名冊，報縣政府要派人點查民工確數，不提發獎金的話，怕他們臨時拉人冒領。過幾天，縣政府派出多人會同監工員和舍教民工隊長，同日照名冊發放，發完了，要他們在冊上註明實發數額並簽名蓋章，因為民工領了獎金，在冊上捺的是指印，不這樣做，那些不肖的人，就可以在冊上加蓋紙張，造些假姓名，捺上指印，將剩餘的獎金中飽。受傷的民工領醫藥費，死亡民工的家屬領埋葬費和撫卹費，照規定都要取保，一個老太婆到縣政府來領兒子的埋葬費和撫卹費，後面跟着三個人，我問知二人是帶路的，一人是作保的，我心想作保帶路一個人就夠了，來三個人是想分他的錢，隨即派人調查，果不

出所料，將三人傳來，予以斥責。看這件小事，可知沒智識的鄉民。處處受人塗詐。(三)領用築路經費，共一千五百元，以一千二百元購置鐵錘和尖鋤，發民工使用，三百元作築路委員會辦公費，其他各縣，辦公費一項，就用了幾千，有一個築路委員向我說，我們不可以照他縣辦法，領點旅費或津貼。我回答他，民工築路個個盡義務，我們上路督工，自備旅費是應該的，如要領津貼，就是可恥。事後回想，以不應該富而予人以壘壘，但當時良心上的主張，又一發而不可遏。

七 辦三次交代

我在天全一年內辦過三次交代，兩次是卸任縣長的交代，一次是天全由四川劃歸西康管轄，替四川省政府辦交代。我記得財政部份，如鋼鐵公債票據，部分別性質，專案移交，要接任總辦的事和應付相後任的事，就一並開列簡明表，送交後任，有自交自據的，有縣長派員信據收的，三次交代中，一位縣長移交後兩個多月就取得清結，一位縣長因禁烟室經管款項帳目不清，沒有取得清結。替四川省政府所遺移交明表，分呈兩個省政府，也沒有受指駁，縣府同事，都說財政部份的交代最麻煩，沒有發生問題，是一件不容易的事。你知道有些縣長對辦交代的重要職員，都酌給津貼，我既沒有受人的津貼，又將事辦好，所以後到成都，和卸任縣長見面，都很感激我。有一位縣長，和縣中少數人士感情惡劣，交卸之後，這些人就組織一個清算委員會清算他任內的賬目，一面懲處後任縣長扣留他，一面自動派壯丁持槍在城門邊巡邏攔截他，這就是俗說所說打落水狗。這位縣長向我談起，幾乎下淚。記得是一天上午，他派人調查清楚有一道城門邊巡邏的壯丁回家去了，就要乘機出城，約我送出城門，我就毅然答應，出城同行二三里，臨別他再三囑咐我，如後面有壯丁來追，要替他阻擋，回來時遠遠望見路上有幾個持槍壯丁，但他們一見我都紛紛躲入店內，我雖知道這些人都很胆小，不敢去追，也就不理會他們。下午和那些清算委員見面，他們都說我冒險

三個月中的總務體驗

虞克裕

一個機關重要內容不外組織、人事、財務、物品四項。人事費用，財政收支，及物品購置，普通機關均屬總務部門工作，規模較大者並且劃分出納、會計、文書、事務、人事各項，總務的作用，是供應一個機關公務之需要，并兼顧一個機關工作人員的衣、食、住、行。因此它的責任艱難，事情也最瑣屑，複雜急迫和煩雜，大的責任及於工作同仁安危，小的事務木屑竹頭均要管理，所以一般人都不願意擔任總務部門工作，認為是不屑做也不能做的事情。不過，總務部可反映，整個機關的一切，這個機關的精神如何，風氣如何，工作效率如何，都可從總務處理的成敗去求答案；如果總務處理得當，這個機關工作人員都能愉快，活躍滿意，工作效率無形中可以提高，反之，總務一旦陷於混亂停滯狀態，則工作人員立刻為不便利不安定之氣氛所籠罩，機關工作之成敗與關係生活之安危。

機關總務困難，訓練機關總務尤為不易，因為訓練機關內容較繁，工作時間限制，需要非常急迫，如製二檔物品，或佈置一個會場，來者雖有到就要實現，承辦人又無法使之立刻辦到，以是應於應付。不過「天下無難事，只怕有心人」我們祇要秉着下面幾點切實做去，沒有辦不到的事。

(一) 處理總務必須具備條件：(1) 公正無私，處事公正，全無私心，不用私人，不以私爭為重，凡事要得事理之平，使人心悅意服。(2)

廉潔不苟，非義不取，取捨之間，要絕對廉潔，自奉要儉約，為公家處為省錢，為同仁處處打算。(3) 任勞任怨，辦總務是吃力不討好之事，事務瑣屑煩雜，需要宵旰勤勞，分別緩急，事事解決，是要任人怨言，代人受過。(4) 聯繫合作，辦總務不能獨行其是，閉門造車，須與其他部門接洽聯繫，分工合作，如辦軍訓所之總務必與軍訓大隊部訓導處密切，及秘書室主任辦公室，各部分派緊合作，方能收效。(5) 深籌熟慮，遇事要周密考慮，細心處理，不能莽切，不能以意為之，大處着眼，小處下手，各項已辦未辦工作，要按日計時詳載於冊，逐項檢查，隨時無思，慎重審查，有否遺漏及疏忽之處，以定事務之興衰。(6) 創造有恆，辦總務尚少成規可循，要有創造的志願，隨時發明隨時改進，同時還要持之以恆，力行不懈。

總務處理最主要的是科學方法，要有制度規定，使一切事務都有軌道可循，公開遵守，因此，編訓所總務首先制定財務管理辦法，兵役損失公費請償辦法，職員學員膳食管理辦法，米炭油鹽管理辦法，工役管理辦法，諸項以期有條不紊，試行備多便利。

物價波動總務困難日甚，用費支配，限於預算，拖往延方，食的問題，米煤油鹽實行彙購按日計畫由合作社管理分配，紙張印刷，給定大宗辦理，水電二者一般人以為最易之事，實際今日由宿舍所感之困難，已不亞於食米，水電二者，欲求合理解決，即非百萬不辦，尋求價格更廉有間，(學員冷水洗臉)電燈一項亦極不易。管理電力者有三項困難彼此推諉，自電料迄製燈二月，均難辦到，不實具事，其難能備者食問題，二百人棉軍服，價值四十萬。行的問題。五丈小石路，長短相繼高

談
交
友

鍾顯亮

一 朋友是人生不可少的

交朋友是人類社會一件極普通的事情，誰都交過朋友，誰都有交友的經驗。只是如果每一個人自己沉思一下，問問自己：我究竟有多少朋友？朋友們給了我一些什麼好處或壞處？在交友的歷史中，曾有過一些什麼快樂經驗或痛苦經驗呢？這就只有各人「得失寸心知」了。

朋友之不可無；以及我國社會一向把朋友列為五倫之一；先哲們不知給我們留下了多少寶貴指示，這些都毋庸贅言。總之無論從那一方面講，朋友是我們日常生活所不可缺少的，這是衆人皆知的事。食人間諍，與朋友暢談心曲；茶餘飯後，和朋友略攤「龍門」；勝水佳山之處，借朋友們一道去遊玩欣賞；急難變之中，得朋友們盡力的援助扶持；至於講學論道，得朋友印證參詳；建功立業，與朋友共同奮鬥；如此種種；那一件不是人生過程中所不可缺少的？所以有了朋友，特別是有了好朋友，那末精神上可以得到慰藉；生活中可以得到愉快；道德上可以得到長進；事業上可以得到助力。由朋友們中得來的慰藉、愉快、長進、助力，比得之於父母兄弟夫妻兒女的，滋味不同，更有意思！不會和朋友深交的人，不會深知朋友之樂；不會盡力幫助過朋友的人，不會知道有時得到朋友的盡力幫助，如何令人感奮涕零！一個人在進行着一種艱難的工作，或負荷着一格重大的使命時，知道有朋友在相信我可以克服艱難，完成使命，這是一種天大的樂事！也是一帖使人奮發有爲任重致遠的無上補藥。

我們撥撥過去的經驗，檢討一下交友的成果吧。如果自己發覺過去竟沒有交到幾個真朋友，或者所交的朋友人豈還不多、交情還不夠深的話，那末忠實的自我評判一番，以求發現過去所以交不到真朋友、或

者交得不多、不深的的原因所在，拿來作今後的參考，誰說是一件沒有意義的事呢？

二 友情的各種境界

把我們所交的朋友，粗略的分起類來，可以分爲兩大類：一類是泛泛之交；一類是真心朋友。這是一般人的說法，不免嫌其籠統。現在試就各種友情的境界，仔細一點來分別：

一、點頭之交 這種朋友，平時相遇，彼此只點點頭；至多說說「今天天氣好」一類的話。平時不相往來，甚至連姓名還會弄錯。這種朋友，當然談不上交情。可是如果一日在船上或車上，或其他彼此都陌生的地方相遇，或彼此遭了共同的患難，那時就可一見如故，能夠發生很大的朋友作用。這種朋友，也可以名之曰「准朋友」。

二、遊樂之交 這種朋友，也就是所謂「酒肉朋友」。平時一塊兒遊遊、談談、喫喫、喝喝，皆大歡喜，油膩非常！就平時圖之，遠非一般朋友可比。可是一到彼此利害關頭，或一方遭遇了急難，那可就立刻原形畢露，與平時判若兩人；不但不能吃虧，甚至還要提心他幫倒忙。論理，這種朋友；平時就不應打成一片。

三、默契之交 有一種朋友，彼此也還熟悉，內心都有好感，只是平時不大接近，保持相當距離。然而當別人談到你時，他會替你隱惡揚善；你遇到了急難或不幸時，他會盡力幫你的忙，而且並不望報。這種朋友，其淡如水。古稱「君子之交」，也許就是這種。不過他是君子，必須你也是君子，他纔會如此。

四、直諫之交 這種朋友，開誠相見，具有真摯實愛，彼此都很關懷。你告訴他許多心事，他不會光說：「這很好呀！」還會幫你考慮。

你做壞事，他不會說「沒有關係！」他會勸戒你，矯正你。這種朋友，就是良友，也就是誼友。古人說：「士有誼友，則不失於令名。」非自己具備相當條件，是不會得到這種朋友的。

五、道義之交 這種朋友，不但是直諍而已，彼此可以「過有無，共患難。」要和朋友通名氣、共患難，而不考慮自己的利害得失，是一件不容易做到的事！「分金多與，鮑叔獨知管仲之貧。」所以管仲說：「生我者父母！知我者鮑叔！」據說某次，倫敦一家報館，懸賞徵求對於「朋友」兩字的解釋。有一個參加競賽的人，送去解釋說：「不管世人都疏遠了我而仍在我身邊的人。」後來這答案當選了。這都是以說明道義之交。這種朋友，自然少見了。

六、生死之交 這種朋友，可以說到了友情的最高境界。不但可以託孤寄命，而且憂樂相同，榮枯與共，好像就是一個身體的兩半。伯牙自鍾子期死後，便不復鼓琴，因為再沒有知音的人了。范式與張劬為友，後來張劬死了，范式未到，靈柩便抬不動。范式却從夢中夢見張劬死了，醒來趕去，果如其夢。乃喊了一聲：「行矣元伯！幽則異路，永從此辭！」靈柩纔抬入窆。這種生死之交，古往今來，幾人能到？

三 交遊應該是多方面的

上述的六種友情境界，任何人多少都有一些造詣。最低限度，也不會無點面之交的。一個人究竟能交到一些什麼朋友，主要還是看自己具備了夠交那一種朋友的條件。世間並非缺少可交之人，如果自己不和他相交，便得不到他做朋友。大抵友情境界愈高，愈不容易到達。因此我們不必希望對任何人亂認產生最高境界的友情；爲了各種原因，事實上也是無法辦到的。

我們的朋友，應該是多方面的，應該是各色各樣的，毋妨深深淺淺淺，兼存並重。真交朋友固不可無，泛泛之交也不可少。古人說：「生平得一知己，可以無憾！」固然不錯，可是僅一二知己，還嫌不夠。反之

：如果「相離落天下，知心無一人」，那更是太孤單了！要是一個人只識和一二知己講得來，對旁人個個看不上眼；因此只和一二知己影形不離，而不顧和他人接近，這未免把朋友的圈子畫得太小。反之：如果一個人對任何人都泛泛之交，都只薄薄相與，甚至以爲世間無一可靠之人，因此對任何人不相信，而自己也不肯以半點誠意待人，這又未免太把朋友之義看得低下了。

這兩種人，前一種是把世事看得太認真，他本心是希望人人對他真誠、熱烈，看到旁人有一點虛偽、冷淡、甚至過於吝嗇，他便以爲這人不可與了。却不知世事痛快，並不是每一個人的性情，而且也未必就是完全的美滿；同時許多人的真誠、熱烈，也不是一見面就能產生的。後一種却又又是把世事看得太假，這個人多半是自作聰明，認爲自己不會上人家的當，其實他就在這種想法中吃虧不少了。這是兩種極端的說法。這兩種人，究竟是站在常理曲線的兩端，爲數較少。大多數人，都是有着各色各樣的朋友。

四 同性格的與不同性格的朋友的得失

一個普遍的現象，朋友之間友情境界比較高一點的，多半是一些同性格的人的結合。平常說：「觀於其友（當然除開泛泛之交），可知其人」，這是可靠的方法。我們如果要對某人作個案研究，可以從他所交的一點的朋友方面去分析，保證可以有相當收穫的。一個學文學的人不會和一個學機械的人交得很密，正和一個愛此「杯中物」的人不會和一個「聞端公」弄得很快。是一樣的道理。因此，比較好一點的朋友，常是物以類聚，各黨其同。於是好朋友就等於自己的一張標本，成功自己的一篇說明。

這種愛和自己性格相同的人作深交，可說是人類的一種惰性，是一種避重就輕的意識使然；其實未必是最大的收穫所在。和自己性格相同的人爲友，當然機會較多；作深交也自然比較容易。水到渠成，輕而易

豈不遇他自已和朋友融入了同一氣氛之內，每每你兩聲竟處遇了你的朋友也正有這種短處：你染了某種惡習，你的朋友也恰好有這種惡習。因爲好惡相同，彼此不以爲非，於是短處不惟無法補救，且有發見威脅的危險；惡習無法革除，更有愈陷愈深的可能。這是收獲呢？還是損失呢？假如一個人要憑這些形形色色的社會，要憑自己不成爲某一種堅固不變的人，那便只有選擇與自己性格不相同的人，多與親近，儘可以見他人之長，填自己之短；於是相親而善，庶幾可以使自己各方面得着平衡的發展。韓非子說：「兩門同性急，故佩率以自緩。董安于性緩，故佩鞅以自急。」與其佩率，佩鞅，何如找一個個性緩或性急的人爲友，平時跟着練習練習，折衷起來，不是恰好好處嗎？要是一個個性緩的人，再和一個個性緩的人常常在一塊，那便不知這兩人將會遇到甚麼田地！所以我以爲找個占調，「同聲相應，同氣相求」。雖說未可厚非；可是爲了使自己更完全占點，一定要和幾聲不同洋聲的人作良友。

五、好朋友如何而來

「好朋友」不是天降的；也不是金錢買得來；而且又不可速成，不可急就。全在於天假之緣遇着這這個人，再加以時間的浸潤，慢慢而來。西洋的名諺說：「時間使一切變或離離，却使友誼變成美質。」所以時間是成長友誼的一個最重要的條件。我們平常只要發覺：某人和某人歷史甚久。某人與某人多年。從這種種時間的久暫表面而觀便可以判斷他們之間情誼的厚薄。……

「一個很好的朋友的處境，好比高士莖茂實的蘋果，必須經過陽光，結實的程序，受過風霜雨露，纔滋長成熟的。開花，結果，只是顯其自然，我們無法強其提早開花，也無法強其及早結果。可是我們由觀察開花，結實的情形，可以斷定將來結果如何。同時多加一點澆肥，剪枝的工夫，可以使果子長得更爲肥碩。所以我們得到了一個可以相交的人，除了一方面靜待着彼此心性的瞭解之外，另一方面還得作一番友誼培育的工作。」

「夫。這種友誼培育的方法，當然不是指今天請他來請子，明天邀他進一「竹城之遊」。而是當他忙的時候，替他分一點勞；當他困難的時候，替他解一點困難；當他需要某種東西的時候，盡數替他辦一辦；等等。

「他如果是一位勤做朋友的人，不用說，他將來所回答給你的，只有比你給予他的更多。比方說：你給他一分好意，他便給你二分好；你再給他二分；他便會給你三分。如此一往一來，漸漸地彼此之間就會有十室的交情了。天道好還，人心匪薄，大抵無人不如此不爽的。如果有你儘一管以好意對他人，而他是無好意對你的人，那人便不是深交，你由此而知道了他，教不至沒有益處的。曾文正公說：『朋友之接契，本有寬分，然亦可以積誠碎致之。』或者就是此意吧！

「因此，高陞與友情，本不是易於求得的，必須經過一番努力。

「所以我們要注進去一箱」。如果自己一點不肯投資，只想坐收錢利，天下那有這樣不花本錢的生意呢？孟子說：『君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如國人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讎。』有着君臣之分，尚且如此，何況朋友之間，並非某人負責任與無條件對另一人好壞？天地間惟有人者，人總教之；愛人者，人必愛之。自己不做愛人，別人那裏一定會愛你？平常許多人都怨人，人太薄，嘆息友道衰微，原因當是在不會投資求諸己。

六、朋友相處之道

「我以為朋友相識，第一要在開誠。字雖未有不動，不誠未有不動，這是不移的道理。其次則以相道爲要緊。要常以「責人之心責己；恕己之心恕人。」遇事見責，是總立友情的助敵。我們對於朋友，千萬不宜求全責備，朋友有朋友的個性，喜怒哀樂，不必盡同於我；何況也許更有我不知道的苦衷？所以多多原諒人家，「不盡人之忠，不竭人之歡」，總是好的。惟有寬於朋友者薄，寬於朋友者厚。平日爲了朋友的忙，只可看作是「一人生以服務爲本」，「助人爲快樂之本」，如

陝 政 漫 憶

憶

王孟周

一 西北之行

在六年前，上海失守，敵人溯江西犯，我當時還借眷旅居南浦，在局勢已經十分危急的時候，便伴送家眷到漢口來了。此行由江北橫穿津浦路，經過蘇、皖、豫、鄂四省的地方，有軍乘車，有船乘船，甚至到了無軍無船的時候，就徒步跋涉，在萬難中才到達目的地。沿途雖行色匆匆，然感觸所及，各地的抗日情緒高漲，壯丁訓練正在加緊推行，誠使人有無限的興奮！尤其是眼見着各地的英勇大軍，絡繹不絕的向前方開去，並且聽到各地的小學生正在慷慨激昂的合唱救亡歌曲的時候，幾乎隨時都可以激動你滾滾熱烈的眼淚！我一面走一面想：雖然上海失

去了，許多其他地方失去了，但是中國決不會被日本打敗的。中國人民是覺醒起來了，不管在鄉村，在城市，不管是老太婆，是小姑娘，大家都知道只有抗日才是生路，並且信仰我們的偉大領袖——蔣委員長有計劃，有辦法，最後勝利一定是屬於我們的……

在漢口候船，耽延了一個多月。等到把開重慶的船票買到了，就匆匆地搭船西上。船過宜昌，三峡，萬縣這些遊玩的地方，心境也是異常平靜。約有一個禮拜的光景，我們就安抵戰時的首都重慶。這兒的景緻顯得安穩，人們的熱心也很懇切，四川真是一塊復興民族的大好根據地啊！

由重慶又輾轉回到自己的故鄉，於是許多年不見的親戚朋友都走來向我打聽抗戰的消息。似乎戰場的砲聲愈遠，人們對於戰事愈覺得是有興趣的故事，好像故事愈有興味便愈容易消遣寂寞的歲月！我一面在講，一面想不禁想起在離別江蘇時遇到一個由上海送出來的難民向我所講的很沉痛的愛國話：『中國人不該是一根木頭，應該是一條鋼，鋼在一頭

被火燒熱，這熱度馬上就傳過那一頭去了。』我在不斷的給故鄉親友談些抗戰佳話。一點熱情，也是一種導軌的工作，覺得十分安慰！

約有半月即返滬，自己又匆匆的轉回漢口，適逢蔣先生發表陝西省政府主席，承師友的介紹，我就隨同蔣先生去陝西，從事於地方行政的工作。那時正是六月的天氣，溽暑蒸人，敵人已被打退在中牟以東。漢口鄭州之間早已恢復通車，我和另一位朋友由漢口搭下第一次開赴洛陽的車，隆隆聲中，踏上西北的征途。

平漢路上的許多橋樑，早已被敵人破壞，因此車行異常緩慢。沿途上來的難民太多，幾要立足之地都成爲擁擠嚴重的問題了。但有一件事最使人感到異常愉快的，即是平常只聽說外國男子認爲在車上讓坐給婦女是一種禮貌，一向在中國境內就少有所見，偏偏這一次有許多武裝同志，雖然在極度疲勞的情況下，看見這羣的婦孺上車，便把自己坐的舒服位子讓出來，這真不愧爲現代軍人的作風！

在安縣，汗流，難過，疲勞的車廂中過了一站又一站，過了一天又一天，經受了幾次激動的轟炸，我們終於在不平安地到達洛陽了。我和我的朋友想走下車來，讓也立得十分疲勞，大有行不得也之苦。沒奈何，只好請一位工友來把擔着我們去投旅館，把旅館找好了，行李安排就緒，剛把皮鞋脫下來，竟發現幾天來的一塵不染，褲子已經發腫了。隨即躺下床去，把脚放在自己的行李上，睡意漸散，這時全身所感到的舒適，却有無從說起之感。

在洛陽的旅館裏，整整的休息了兩天，待疲勞的疲勞恢復了以後，我們又來搭臨海路的火車，繞道向陝西行進。車過潼關時，可以遠遠的約聽見黃河對岸傳來的敵人的砲聲，不斷的從車上投擲的敵人的飛機聲，因爲河防的工事異常堅固，所以我們的車還是照直向西開行的。

不再次是高利貸。最普遍流行的是一大一分的利率，甚至還有前月借一元，下月還兩元的計算法。都當青黃不接之際，或事出萬急，一鈔費幾款以內尚有活路。可恨這些以「人血」為食糧的土匪紳士，在重利壓制之下，一鈔費幾一年所收的東西只夠償還無償，如果再推果下去，一年一年地就鬧到債合疊疊了。所以彭昭賢先生在考察陝政後說道：「陝西有三大害，大烟，土匪，高利貸」。這實在是指陝西一切建設事業的主要禍患。

幾位勤政可風的上層角色

黃河對岸的炮聲，震醒了西北的大地，時勢已不容許陝政再墜下去。正在這個危急的時候，中央發來了兩股果敢的奇聞。張先生去主持陝政。齊先生是一位國內知名的軍事家，謀任西安行營主任兼第十戰區司令長官，現在又調上了大軍主持陝政的使命，事實上已舉軍政大旗於一身。齊主席一心要激蕩刷新陝西的政治，使很誠心的碰壁了許多富有行政經驗的人去幫助他。其中最負人望的是民政廳長彭昭賢先生和財政廳長王德溥先生，這兩位先生對於陝政的改革上有極大的貢獻，可以說是劃了一個新時代。

最初，齊主席的辦法就是從訓練阻撓政治進步的地方團隊入手。第一集訓地方團隊的幹部。第二分期集中訓練團長，第三編練區保安團。第四編練省保安團。從此這些無法無紀的地方勢力漸漸的納入正軌了。在陝民的觀感上，認為這是解除了項項上的鎖，大家都稱頌感嘆！

談到陝西財政上的困難和其改革的經過，我們首先要了解過去陝西的財政。大半都是老烟款來支持，自從按年分區禁烟，那些財政上的收入當然會感到拮据。再加以往日的稅收人員，都是些權貴的爪牙，趁機會便來剝削民衆，腐腐中飽，真正辦公者所餘無幾，因此又造成了財政上另一個拮据的原因。當王德溥先生就任財政廳長之初，收入方面早已陷於絕望。各機關日來討索積欠的，幾乎是戶限為穿。王廳長開始便設

去了許多多事關國計的冗員。這些人平時只知拿錢做官，實際上就從未到過機關辦公一次。他採用的派權制辦法先自財政廳實行，但到任不多日子，反對他的吼聲已傳遍全省了。這些腐化的分子總是在國庫裡被動，與風作浪，到底仍敵不過他一步一腳的去推行他的策略。整辦貪污人員，剔除中飽分子，分區成立財務督導處，各縣設立會計室，及縣財務整理委員會，一切的法令規程都是王廳長親手擬定的。足足經過了半年的宵旰勤求，任勞任怨，財政上的收支，才步入了平衡的階段，而且還能抽出一部分款項來興辦地方事業。所以王廳長此舉在陝西財政上是深獲得表揚的。

半年後，他調長民政廳，一任三年。他的最顯著的治績，是澄源吏治整理智政保甲和嚴禁禁烟等項。他的長處是高度心地的採納各方面提供的善良意見；並且無論在什麼時候，那怕就是疲勞過度了，抑或病臥榻上，他都是一個熱心想作事的人，同時對於別人，不管職位高低，都差一樣熱烈的接見你。你可以向他傾情發表你的意見和申述你的困難；他可以馬上採納你的好意見，馬上負責替你解決一切的困難。此外，他還有一種精明的知人善用的方法，只要你是一個有真才幹的人，用不着什麼關係，引進，他可以把你從最低的位置破格的擢升到最高的任用上來，這種卓越的見地，使得許多具有才幹的人都樂為之用，而這方面確也促進了他的成功。在這三年中，因為他認用人，不健全的分分子早已去掉了；同時有了一批真正能幹的人才，於政治的改進上確也可以看出突飛猛進的成績來。許多縣長因為辦理禁烟不力，受了極嚴厲的處分，更有大批的染有煙疾的公務人員一批批的被送入監牢裏去。此中會有一件驚人的措施，是惹起所有的吸煙人都為之膽寒的。陝西省高等法院院長董頤齡吸煙也被拘押了，可見王廳長施政確都有他底嚴正和果敢，同時也因為有一位賢明的主席用全力支持他，事情才可以進行得十分順利。

在民國二十二年，齊一二事變前和邵力子先生去後，維持這個艱難局面，於黨國有功的便是彭昭賢先生了。他為人淳厚，富有政才和卓

見。幾年來，都以為偉大的人格和魄力來奮付一般思想落伍的舊軍人，不潔淨的政客，收到絕大的潛移默化的效果。他在陝西民政上有九年的歷史，始終都是得人望的。在蔣鼎文先生主政時代，他曾一度調任省政府秘書長。傳言：在他過去主持民政的時候，陝政上無多大進步。其實這種論調是錯誤的，是有所蔽的，試問在雙一二事變前後的陝政上，那裏會容許一個人大刀闊斧的幹下去？可是當他來作秘書長時，確實對陝政改革上備極辛勞，對於蔣鼎文先生的幫助是不少！

三十年前陝省政府改組，熊斌先生主陝，蔣鼎文先生又去東負軍事責任，王德河先生也因積勞致疾，辭去民政廳長之職。中央又調彭昭賢先生再長民政，直到今天，彭廳長還是不辭勞怨的負着重任。他為人慈祥，對一般蔣屬，從未給以很大的難堪。他的胸襟闊大，很能諒解別人無意的過失，但對於貪污腐化的人，是深惡痛絕的，每次視察人員出發時，他的第一句話就是：「別去吹毛求疵！」他對於地方上的情形知道得很詳細，對於每縣的特殊情形，他都可以摸透三五。在他的用人上沒有絲毫偏袒，所以他能運用自如，而收到因人制宜，因地制宜，因事制宜的效果。在今天的陝西行政上，他已建立了共信，互信的基礎，一般從事地方行政的人都在計劃如何辦事，如何完成上峯頭下的命令。據說他為官從政多年來，還是沒有一點私蓄，同時還拖帶了幾萬元的舊欠。三十年的秋天，他要到重慶去開會，當時我在水滸，路過那兒時，他休息了兩個鐘頭，脚上穿一雙舊皮鞋，上面已補了幾個洞，身上穿的是一套軍服中山服，四處都露出縫就來了。他說：這套衣服已朽得不堪縫補，打算到重慶時，作一件新的。可其待他回京時，依然是那一身舊衣服，他悄悄的對我說道：「重慶物價太貴，竟使我的計劃無法實現！」他現在已穿上政府發給他的土布制服，彭先生真不愧是一位現代政治家的典型！

這幾年來，陝政在蔣先生領導下，也有長足的進步。最顯著的是把陝西這一個近戰區和邊區間的動亂局勢安定下來，使一切人員都能在

項建設事業上努力。尤其是水利工程方面，做定了許多歷年的事業，如褒惠渠，瀆惠渠和洛惠渠……等，皆陸續修補完成。每條渠水灌溉的面積都在十萬畝以上。近年來，因為渠道的成功，各地方的經濟情形逐漸富裕起來了。在這件浩大的工程上，多感得陝西先進水利專家李鎮社先生作始於前，邵力子，蔣鼎文，熊斌三主席相繼完成於後，這是陝西有口皆碑的偉蹟。

現任財政廳長周介春先生繼王德河先生之後，在整理財務上也有許多新措施，如各縣縣銀行普遍的設立，業務上非常發達，目前的縣財政已步入合理的道路，使過去所謂虧空挪用等情不再發生，這也是一件陝民周知的事件。

歷年來，陝西的教育確實異常落後，但自王捷三先生長教育廳以來，加以一番整理澄清之後，目前的情形却有很大的改進了。各縣縣立中學已普遍的成立，總校遍佈在陝西全省已成丁普遍的空氣了。不過目前尚不是沒有學校而是沒有師資的考慮了。按照陝西的預算上，省立中學的待遇較之縣立中學更高，因之一般以教育為職業的人，都去急謀省立學校的位置，不願去就縣立中學的聘請。據說有的縣分，因為缺教員困難，便用種種方法去攝教員，所謂用高—黑市—津貼成了流行名詞，而許多地方就出了大價錢，還是深感教員之不易得。相傳西北大學師範學院行將畢業的學生，還未出得校門來，已有四五處學校去向他訂約的，結果黑市價錢最高者中選，而邊遠之縣就往往向隅了。有些縣分全靠縣黨部書記長和縣政府的科長秘密去維持，這樣一來，因為身兼重任，精神上便不無鬆弛的地方，效率也就隨之減少了。所以目前陝西的教育不是數字上的問題，而是如何質量上求改進了。

在各行政督察區方面，據我所知的，有第六區專員魏席儒先生和第七區專員祖萬心先生是收到因地制宜的效果的。七區的直轄地區大半沿西蜀公路，過去土匪橫行，遍地荆棘，東北又與偽邊區相接，這是一個極不安靜，極想轉的地方。在民國二十八年祖萬心先生奉命督導該區

以後，第一步就領着各縣幹部到地方去工作。同時就成立了督察隊，查明，幹警守軍，把整個的七區都抓起來，使一切盜匪無容身之餘地，只要有一個冷落的村落發出了匪警的警報，於短時間內便可集中成千的壯丁去剿滅它。第二步他把全國的武裝都編制起來，加以一番訓練，作保衛地方之用，像這樣不到一年的功夫，地方上的整頓工作就買收到極大的效果了。因人民都得安居樂業，所以在縣政的推行上，如保甲，禁烟，兵役等政都比以前有極大的成績。

第六區專員盧廣儒先生，在匪患的陝南一帶，施用過幾次大規模的清剿後，地方上已逐漸得到安寧了，他必當治理陝南的根本方針就是要求實人民的生活，因此他擬訂了一個五年經濟建設計劃，包括交通，水利，農林，工業，商業，財政，金融，合作，衛生九項，頒布到各縣去，然後又由各縣自行擬定每年實施之方案，切實的去執行他的計劃，目前六區各縣都在努力去做實現自己的工作，已有的成功也是廣為驚人的，現在在六區的十二縣中，每縣有一個中心機關，在軍署所在的地方，他還辦了一個示範農場，把所有實驗成功的詳細部分發到各縣去。同時又辦了一個農業訓練班，專門培養區區訓練農人等。近年來他又親自督促完成了沔縣的一萬畝果樹，一萬畝的「農民學校」，讓他的田地都在政府管轄以上。只在推廣金棧大舉，處處成功，二十九零五小麥等，計上，以每年的收入除百分之三，陝南的老百姓也是非常愛戴他的。

四 支離破碎的淳化

三十年的秋天，我正坐在被山觀察的府堂，忽然接到省政府的電報，要我到淳化縣去任縣長。在過去，雖然淳化縣物產極豐，然而上縣地方不免有一番凋敝。

第二天我搭車回縣，去見着民權團長彭昭賢先生後，他便帶了我許多關於淳化的特殊情形，同時還鼓勵我早日赴任去。出來時我想了想，什麼事業都是從艱難困苦中出來，在努力強的人正應該朝抵抗力最大的方向走，我就硬着頭皮來奉赴任了。

兩天後，我的三四位同仁搭上一匹驢子推的勒車或從西安直達向西北前進。第一天宿三原縣，這是西安通往北的第一個門戶。第二天收乘棧州特賣的小毛驢，據說這是騎驢的山道上最穩便的交通工具。路上愈走愈寬，達到四五十里的地方，嶺嶺的大山已把關中平原截斷了，山口上是一個空曠的古鎮，屬海陽縣治，堡裏有幾家小麵食店和一共出入山口的牲口，這段冷僻的情況真要叫敵人興壯遊興探索之思了！

再前進着一條谷道再往西北方前去，距四十里路的途徑便是驢人聽聞的「黑松林」！谷道南旁的大山就是五峯山和銀瓦殿，山上並無松林，只高長着野草。路上很少遇見行人，就是一羣羣的野驢也不肯在谷中，繞着凄涼的圈子。驢棚前面有人騎着毛驢過來，你要不在驢棚角處候候他是匪人，只恐他跨下的牲口長嘶一聲，也會引明你注意這名詞「黑松林」的途上是多麼的險峻啊！

據說這四十里的地方常有土匪搶劫行人，就是赤黨當據陝甘邊區後，也常常不惜以重大的犧牲來奪這個隘口。現在雖然沒有多少匪足擔憂了，可是在暮色蒼茫中，聽見那野草高原上傳過來的嗚食的野驢聲，狼嗥聲，也不免令人有些提心吊膽的！

傍晚，我領到了淳化的縣城。在去縣政府的途中，就遇見了前任縣長率領着各機關的人員前來迎接我們。這位先生在看見我時，第一句話就是：「我等候你已經有半年了！」當時，我還不明白他這句話的意思，以後我們多談上幾句，才知道他的話是有來由的。

那一晚因風塵塗頓，大家不打算多敘。第二天清早我到城內去看一週，不上十分鐘的光景便把全城看遍了。縣城中除了一個郵政局，一個警察那一個小學外，就只有幾十家散落的住戶。從南門到北門只有一條泥土的板橋，站在街上一眼望着過去，就很少看見有十個八個的居民來往的。唯獨北門外多有幾家住戶，遇着楊柳還有一個時候比較多看見一些從那下來的老百姓。這地方為什麼竟是這般的荒涼呢！

有一位老先在苦候我，從前西蘭公路未通的時候，淳化是入甘的大

道，商業與警察及人民的生活也很豐裕。但自赤黨覆滅以來，人民逃的逃，死的死，幾年間的光陰，淳化的情形便一落千丈了。如今就是一座空城，也早已通過總督的。像這樣一個支離破碎的地方，縣政從那兒做起！

回到縣門來，我便開始翻查過去的檔案。大部分的卷宗早已佚失，只有最近四五年間的案件還可看見。什麼黨黨清鄉公務員，強盜人民婦女，燒殺搶劫鄉民的什物，檔案在在皆是；這便是幾年間匪禍遺毒淳化的實錄。

現在呢，這一帶的共產黨併到八路軍去了。本來所謂黨軍留邊區，幾沒有包括到淳化，但不幸淳化恰好被路北接管，因此八路軍就不能不伸一隻腳出來，畢竟有機會向關中擴張了，城中住有八路軍獨立營，其餘淳化縣城有二分之一的地方已被他們佔去設縣治去了。這樣一來，縣政上最受影響的是財政的收入。以前每年全縣二萬餘元的田賦，如今連半數也收不到。附加稅照中央的規定不能超過百分之百，既然像這樣一種情形，附加的收入要維持縣中一個中隊的保安隊也不夠的。田賦既然不能善用牛文，但過去却挪了不少來作地方支出之用，現在省府正三令五中的說詞在任何情況之下都不准挪用正款，而歷年挪用的田賦款子如得從速償還。我想對這種入不敷出的問題不能獲得一個妥當的解決，淳化的縣政怎麼從着手整理呢，單以一般公務員的討論，在經費不能按時發放的時候，大家就顯出焦躁不安的樣子，至於大部分地方上應辦應享的事業更難從着手去辦了。爲了此事，我又親自跑回西安向財政廳廳長王德河先生去請教了一次，真是淳化地方的許多外面不易明瞭的情形。後來王德河先生在知道了最近邊區民衆的慘苦狀況以後，保證「這種不敷的款項應由省府負責來解決，不能再加給民衆的身上」，「不幾日，在省府會議上便提出來作爲一個議案。過去的舊賬一筆勾銷，按照預算規定，不敷時由省府來補助。這樣在財政上才得了一個合理的保障。」

其次就說到的教育的情形。在全縣六萬八人口中，只有小學三所，此外就是幾處私塾了。省中辦學程度以上的人幾乎找不到，就是教書的人，從校長到教師，都是短期訓練出來的，甚至有的連小學畢業的學生就來當小學的教師，其淺陋的情形就可想而知了。自從財政上得了一個合理的解決後，像以往一年過得不到三四個月的薪水，這種困苦的情形就沒有了。教育廳派來的派務，設備應有的設備，就以現有的三所小學而論，就比以前過飽了。此外又在各侯派辦保國民小學以補充獨立小學之不足，縣城內又添辦中學一所，以備縣民有一上進求學的機會，每年又設法舉行觀摩會，觀摩會，現在淳化的教育基礎確是穩固了。

同時在各鄉鎮上，因爲歷年匪患發生，民性強悍，大家有種獨攬，不能安於樂業的時候，便自動設置社林，添修橋樑，以保家鄉的安全。我看見這種英勇的青年，如不加以教化，恐一旦有好人的勾引，便有爲害地方的可能，於是分別集中訓練，教育與軍事同時並重，讓他們在短期中得到一番正確的知識後，又遣他們回到鄉鎮上去充當保甲長，這批新青年能起奉行政府命令，發到任務，在縣政的整理和地方的治安上確實會到助力不少。

五 邊區點滴

淳化是便荒僻的小城，縣城只有東南北三座城門。東門不是交通大道，早已封閉不用了。如今從南到北只有一條街，而南門一帶的城牆和街衢就與八路軍的獨立營毗鄰着。凡是從關中到淳化來的人，都要從南門經過，可是當你剛一踏進南門，第一座你就會發現許多奇奇怪怪的新造的字寫的標語，什麼「擁護抗日到底！」等語自皆是。從南門到縣政府的所在地，不過只有半里路的光景，可是在這半里路上，你就會經過幾座大壩，而且壩邊的槍口都是對向着縣政府的。他們的崗兵荷槍向者或向一戒，這是會使得每個到淳化來的人見面時首先要問的一件事。此外還有八路軍的「暴動處」主任一人，宣傳員若干人，他們這些人有些在邊區政府中，想擴大其非法組織的「邊區政府」的工作。凡是

服務月刊 第八卷 第三期

中華民國三十三年七月一日出版

主編者 服務月刊社

重慶小溫泉

發行者 中央政治學校畢業生指導部

重慶南溫泉

總經理 博文書局

重慶備奇門行街廿八號

印刷者 文化建設印刷局

重慶南岸海棠溪坎厚上段廿六號

定價表

廣告刊例		定價	
等級	地位	全	半
特等	底封面	四百元	二百元
優等	目錄版前後	三百元	一百元
普通	正文前後	一百元	五十元

本期定價 國幣十五元
預定全年 暫收國幣二百元

本刊稿約

本刊各欄，均歡迎投稿，惟有事者，謹約如次：

- 一、各欄文字均以切實、簡潔、新穎為主。
- 二、服務經驗特輯一欄，不論專門課程中何種職務，凡以經驗中做人做事所使用之方法，有系統的寫成文字，均所歡迎，但須內容充實正確，長短不拘。
- 三、專題討論一欄，為討論政治或社會實際問題之場所，內務務求接近事實，少發議論，多提辦法，每篇以四千字為原則。
- 四、海關外交談一欄，全載海外有意義，有價值（正面的或反面的）之政治事實或社會事實之文字，凡足以引起青年或僑青年之事實、收精擇要，寫成文字，均所歡迎，文字以簡明生動為主，篇幅宜短不宜長，每篇以三千字為原則。
- 五、名人言行錄一欄所載，為古今政治家足為青年模範之實行的文字，或就一人之全部人格綜合敘述，或就其一方面，一行為，作片面的敘述，均所歡迎，篇幅長短不拘。
- 六、素描集一欄文字，或描寫個人生活史，或描寫社會活動史，或敘述現在，或追述以往，全部祇敘述事實，用筆不帶半分感情，結句不用半句考證；「我之奮鬥」每篇以五千字為原則，其餘各門以三千字為原則。
- 七、行有餘力應酬各門文字，為餘興性質，底譜不拘，但須實中有物，篇幅宜短，項目宜多，每項有五百字為原則。
- 八、來稿本刊有酌量刪改權，如不願刪改者，請先附帶聲明。
- 九、來稿務請寫清楚，以便排校，不清楚者不收。如係油印或體寫者，請註明在何處發表，否則不給稿費。
- 十、凡來稿，一經登載後，每千字酌酬十元至六十元之稿費，特佳者另酬。

服務月刊社啟

中國力行學會出版

袁月樓著

力行哲學概論

每冊實價國幣二十四元

本書係作者多年研究心得對 總裁行的道理作精確透闢之闡發分析其時代背景探討其歷史淵源說明其科學價值并從認識論宇宙論人生論各方面建立力行哲學之理論系統實為融貫中西特樹一幟之著作張繼先生序其篇首稱為闡發詳盡吳鐵城先生則謂縱觀全文確能引人入勝而作者自述此書之旨在以篤實踐履和砥礪期返風俗於醇厚以經世致用相切磋求有益於天下蒼生則此書不僅有其學術價值而於轉移風氣端正人心尤三致意焉凡致力經世之學與關心世道人心者尤宜人手一編

袁月樓著

力行哲學史綱

每冊實價國幣六元八角

試觀古今中外歷史演變凡在功業上有偉大成就者莫不從力行中創造出來其於學術上有偉大價值者亦決非空談理論而必有裨於行事本書略述力行哲學之歷史淵源末附孔子學術思想與抗戰建國一文所言切乎行事非屬玄談實乃現時代國民必讀之修養良書

經售者：重慶磁器街中國文化服務社總社