

視察  
病

財政部全國財務人員訓練所暨務人員訓練班第二期五校討論會總結論

視察處

視察處  
N<sup>o</sup> 196

三十六年六月卅



3 1798 7891 7

## 目錄

- 一、證券買賣實施後之場產問題
- 二、證券買賣實施後之運輸問題
- 三、證券買賣實施後之利息問題
- 四、證券買賣實施後之人事問題
- 五、證券買賣實施後之財務問題
- 六、如何從證券方面實行總動員法
- 七、戰後證券恢復問題
- 八、證券買賣實施後之會計問題
- 九、證券買賣實施後之統計問題

財政部全國財務人員訓練所鹽務人員訓練班第二期第一次討論會總結論

討論題目

鹽專賣實施後之場產問題

討論綱目

(一)過去缺點之檢討

(二)今後實施鹽專賣應有之措施

討論時間

三十一年十月八日下午六時

討論地點

小組會議室

出席學員

一二人

發言人數

六八人

一、緒論

鹽製場產為實施鹽專賣之首要工作，蓋鹽產於場，如管制不善，則產量豐  
歉無度，必致供求不均，製鹽方法不求改進，必致成本加高，而鹽價反者，影響民食良  
非淺鮮，鹽專賣實施未久，檢討鹽專賣之缺點，在所難免，吾人應如何針對缺點，計



到改進以達到澈底官收調劑供求促進改良平穩鹽價符合民生主義為目的。是為  
本次討論之主旨。

## 二、分論

茲就各學員之意見分晰歸納於次：

甲、過去缺點之檢討：

子、產製

1. 產銷脫節，供求不能配合。

2. 鹽場散漫，生產不能集中，易於走私。

3. 製鹽方法未改良，本高質劣。

4. 副產品未利用，浪費物力。

5. 生產計劃未能切實，以國防為中心。

6. 產落子銷，呆滯資金。

五、官收

1. 資金不足，未能隨產值收。

2. 官收手續，尚不完善。

3. 倉稅散漫，不嚴應用。

4. 核價未臻合理化。

實、其他

1. 機構及人事均欠健全。

2. 整力不足，私鹽充斥。

3. 鹽工缺乏管理，福利事業亦鮮舉辦。

4. 鹽區交通不便，衛生設備亦不周。

5. 場務二種不完備，缺乏防空消防等設備。

今後實施整頓官收之時期。

## 子產製：

1. 統制生產，使供不應求。

2. 禁中生產，以便管理。

3. 場地選擇，應以國河為重。在此抗戰時期，生產應有彈性，俾能配合軍事進展，隨時接濟收復區民食。

4. 檢查滲質滲量，核定煎製產額。

5. 改良製鹽方法，提高鹽價，減輕成本，並推行製造鹽磚。

6. 採用科學方法，儘量提煉副產品。

7. 改良鹽質，須嚴格檢定鹽質，不合標準者，茲同重製或銷毀。

8. 實行官製，減低成本。

9. 對鹽民輕利貸款扶助，獎勵生產。

10. 實行計劃生產，採用科學管理，生產品類標準化。

11. 設立國營示範鹽場，提倡聯營生產組織，  
以不經濟生產之鹽場與不使管理之鹽場在淘汰或裁併，  
以場價應以當地物價指數計算。

### 五、官收

1. 充裕資金，靈活運用，隨產隨收。

2. 利用商資，辦理過渡官收。

3. 在場區多設銀行辦事處，活動金融。

4. 官收手續力求簡便，期能辦到商業化。

5. 確定官收適當地點，設倉集中收購。

6. 倉址不敷之處，應即添建。

7. 辦理全部官收。

8. 精確調查當地物價，求取確實成本。

9. 按鹽質高下，分等核價。



10. 鹽價按當地物價指數隨之增減。

11. 統制製鹽器材用具，使鹽價穩定。

12. 製鹽利潤之規定，應求合理。

實、其他

1. 加強機構健全人事訓練管理場產之志實人員。

2. 加強緝私、組設場警。

3. 收回鹽務精私稅。

4. 改善鹽工生活、辦各地福利事業。

5. 變通鹽工緩役、取締童工。

6. 建設鹽區、發展交通、加強衛生防疫等設備。

7. 改善包裝劑之重量、減低損耗。

8. 各區鹽業名詞、應設法統一。

9. 組織鹽工訓練鹽工發揮高度工作效率。

10. 與地方行政機構力求合作減少工作困難。

### 三、結論

此次參加討論各學員，有由各區選調者，有由各大學保送者，或就經驗所得，對切發揮，或就學理所知，詳晰抒述，大致尚有見地，惟所提今後應有之措施中，亦有不切實際難於推行者，如實行官製收集中生產等，蓋此次鹽專賣之實施係根據八中全會議決之民製官收官運商銷政策，以逐步推行為原則，現在官製官收有限，辦理官製，力所難能，至集中生產一節，勢須改進製鹽設備，小場不特須有大量資力，且小場鹽民失業，治安堪虞，在此抗戰時期，實不宜推行此策，各學員建議加強警力，防止走私洩漏為目前急要之圖，但收回緝私權一事，事關國家中央既已統籌決定，本機關自不便更張，目前補救之法，唯有加強場務管理，而與緝私方面加強聯繫，以收通力合作之效。



財政部全國財務人員訓練所鹽務人員訓練班第二期畢業演講稿總結諮詢

討論題目 鹽專案實施後之運輸問題

討論細目 (1) 過去缺點之檢討

(2) 今後應有之措施

討論地點 小組會議室

討論時間 三十年十月十一日下午六時四十分

出席學員 一百零八名

發言人數 九十三名

### 一、緒論

抗戰軍興，沿海鹽場大部相繼淪陷，而後方之鹽產又非隨地可得，如何以濟全國軍民食需，實為目前鹽務最大問題。其解決之關鍵，厥在運輸。值此非常時期，交通艱阻之具缺乏，鹽運之困難，迥異尋常，如何管制運輸整理運道，設

備工具，運用資金，爭取時間，在在均有周濟之著例，此先服各種阻難，而使此時  
多素政策中最艱繁之問題得告解決。

## 二分論

茲就各學員之意見，分晰歸納如下：

### (一) 過去缺點之檢討

#### (甲) 資金

1. 資金不集中。
2. 資金不足。
3. 未能盡量利用商人資金。

#### (乙) 工具

1. 未能嚴密管理，靈活調度。
2. 軍隊強徵運輸工具，致得壟運。

3. 運輸工具設備不完善致酒耗特重；
4. 未能充分利用新式工具；
5. 官運工具不足；
6. 運輸工具不穩轉裝卸費時費耗；
7. 未能盡量利用民間力量；
8. 民運組織不夠。

丙、包裝酒耗

1. 包裝不良；
2. 盤運藍片酒耗太多

丁、掩消盜案稽察

1. 掩消事件常常發生；
2. 稽造掩消

3、商運往往遺棄林路，

(戊) 票宗，

1、護運單點之種類太複雜，交通困難之處，往往發生票宗分離之紛擾；

2、填發單照手續日繁；

(己) 組織

1、運務機構組織不健全；

2、運輸組織不統一；

3、收放機關不合作；

4、運輸規則與系統之章程可使力運之有所遵循。

庚、路線

1、運輸路線未能銜接；

2、民船運道水位漲落時間未能把握；

3. 路线不经济

(辛) 倉地

1. 倉地管理不良

又 秤量處所不集中

(壬) 運費

1. 官運費用太大

又 支付運費手續遲緩妨礙運輸

3. 運費太低致運夫因而走俏

4. 商運費<sup>理</sup>与統一之規定

(癸) 管理其他事

1. 不能控制時間與運量

又 亦運夫不能明瞭当地情形



3. 與其他運輸機構未能充分聯繫，甚或發生磨擦；

4. 運輸未能管理周密，常有延誤等弊；

5. 產運脫節；

6. 承辦官運人員精力過小，不能盡力運輸力量；

7. 準備不夠；

8. 運輸留難；

9. 缺乏創造精神；

10. 秤手剝削運商；

11. 缺乏管理與技術人才；

12. 押運員與船戶勾結舞弊；

13. 運輸保險常因逾期交款或中途失告而起糾紛；

14. 商運流弊太多，往往不能如期運達。

(二) 今後應有之措施

甲 資金

1. 利用商資及吸收游資；
2. 以銷配運以免積壓資金；

乙 工具

1. 採用驛站辦法運輸鹽斤；
2. 應利用新式交通工具；
3. 在口岸建造囤船，以便船到即隨時卸或裝運；
4. 利用回程空車載運貨物；
5. 發揮現有運輸工具力量；
6. 自備運輸工具；
7. 同時因地利用舊工具；

8. 利用商人及農民之運輸工具；
9. 應使裝具與運具配合適當。

丙、包裝

1. 劃一包裝；
  2. 加封防私；
  3. 生產標準化；
  4. 改鐵桶式木桶包裝；
  5. 製造藍磚；
  6. 包裝務求堅牢；
  7. 舉辦包裝人員訓練班。
- 丁、淹消消耗摻雜走私等
- 人、應嚴格規定消耗；

2. 應楊路種之遠近規定油耗；
3. 健全押運負組織使不致中途拮据雜盜矣；
4. 尙製造藍磚以減少油耗及盜賣糝雜之弊；
5. 船戶短斤以最高藍價賠償一節應改為賠藍以防船戶作弊；
6. 辦理保險以減少淹消之損失；
7. 根絕淹消以重公物而裕收益；
8. 組織視察網以杜走私；
9. 灘險處設站稽查淹消是否屬實；
10. 查驗船隻減載重；
11. 劃一藍價 免商人在高價地偷賣；
12. 稅警應切實做到護運責任；
13. 添設驗船員；

14. 設立秤架減少秤手剝削

戊、票照及運費

1. 單照应力求簡單劃一；
2. 運費須合理，不得超過法定利率，結付運費并須迅速；
3. 提高運費，以便發動商人工具。

乙、稅捐

1. 設立國家運輸稅，稅率合理，免運多貨品；
2. 應劃一運輸稅之稅率。

庚、駁船

1. 運輸駁船宜適當配備，以達供求平衡之目的；
2. 戰時應盡量利用水運，以減輕陸運；
3. 疏濬水道，普遍建築水閘，以調節水量，增強運輸能力；

4. 補助交通機關修築運道以增進運送率；

5. 構廢運輸網。

6. 分段運輸。

辛 倉 坵

1. 亦常平糶；

2. 避免以贖代倉；

3. 沿海鹽場應在內地安倉之區增建鹽倉，令呈山運；

4. 裝卸地方須集中，就近設立倉坵；

5. 設立倉坵之心至適中地矣，無須注意地勢。

壬 運輸方式

1. 以官運為主商運為輔；

2. 運輸視環境支配，分別由政府自運、委託商運、從商代運三種；

3. 用包運制；
4. 政府有餘力時，應實行全部官運；
5. 儘量利用商運，交通困難地帶自運；
6. 厲行官運；
7. 與其他重要物資對運；
8. 官運以調劑供求，合乎經濟為原則；
9. 組織運銷合作社，使人民自運自供。

### 癸 管理共人事

1. 應與中央機構取得聯繫；
2. 嚴格規定運輸責任；
3. 撥同運商組織公會，以便管理；
4. 業發商業化、簡單化；

5. 實行計劃運輸充分發揮運輸工具之效率；
6. 應與統制局洽定統制運輸辦法；
7. 應與聯運處精誠合作；
8. 加強政治聯繫；
9. 實行<sup>行政</sup>三聯制；
10. 辦理運輸人員應賦與特許權力；
11. 訓練幹部；
12. 訓練專門人才，負管理及修理運具之責；
13. 以科學方法管理運輸；
14. 加強監運勞工組織；
15. 對於運監工人之必加以訓練，啟發其愛國之思想使忠於職守
16. 工人之身體須予以保障，改善其待遇，以使盡心工作；



## 運藍仗役長期後役。

### 三、結論 (三)

綜觀夫學員論列各点均甚確切扼要，過去為以處理運輸對於運具輸力往往不能配備恰當，人我之界限極深，且多担於積習，過分重視運輸行政手續致坐失時機，未能及時運各幫急，而運輸系統未臻一致，遇事彼亦推諉，甚至故意留難，影響甚鉅，今後力謀運輸人員，必須具備服務精神，但求於事有濟，不必功成自我，隨到隨卸，裝裝隨運，應以藍仗工具，勿以工具候藍，並應注意各以運輸之難易，預先測以即運量，至人事之力求和諧，其他運輸機構之取得密切連繫，以免發生不必要之磨擦，尤為重要。

各學員對於運輸之方式論列頗多，以考委政策而言，自以办到完全官運為最後鵠的，然現時全國藍運週轉費金約需二十萬三千元之鉅，以現

在政府財力，籌措自非易易，而工具尤非短時期內公家所能全部添設，自以盡量利用原有商人之資金，機械，工具，以收事半功倍之效，惟運商亦加以組織，工具，亦加以統制，以免商人操縱壟斷之弊，至且最艱苦之運綫，悉以商運，每易貽誤，當以自運為主，以期達到普遍供銷之目的。

管理在途及倉庫鹽斤，為運輸之最重要工作，必須先劃分倉說，主管人員之職責，並實行定期及臨時清堆清倉，同時劃一規定押運及運輸，負工獎懲辦法，各使業務商業化，以簡單化，以期合乎經濟原則，至消耗之規定，鹽罈之製造，包裝之改良，衡器標準之劃一，鹽運工伙之管理，以及單照式樣及其填發之手續，此等各項原則之嚴格訂定，均須加以深切研究，積極改進。

實行上述各項鹽政上劃時代之措施，關係國計民生至為重大，同時，鹽之運輸，隨抗戰進展，而日益艱難，吾人自應提高服務精神，力擔過去

之積弊而於今後應有措施加以積極之推進以期達到上裕國計下  
濟民生之目的。

財政部全國財務人員訓練所業務人員訓練班第二期第三次作討論會總結論

討論題目

鹽專賣實施後之銷售問題

討論細目

(一) 過去缺點之檢討

(二) 今後實施鹽專賣應有之措施

討論時間

三十一年十月十三日下午六時三十分至八時十分

討論地點

本班第一至七號小組會議室

出席人數

一百九人

發言人數

九十五人

緒論

溯自抗戰軍興，沿海產區大部淪陷後，鹽斤之分配調度，因鹽源減少，交通阻礙，倍感困難，然鹽為日用必需品，無可替代，欲求供求適合，軍民食糧無缺，須隨環境之變遷，作周密之籌劃，其最要者，為管制配銷與穩定鹽價，以期安定社

會改善民生，尤以值此非常時期，鹽政改制，鹽專賣實行後一切措施均係銷  
舊之准予備，辦理銷售之能否得宜，乃專賣業務之最後成績表現，以前管制  
對鹽，則重於運商到岸後由商民自由經營銷售業務，今後鹽由國營，應除引  
岸專商制度，管制範圍須深入下層。銷售之誤地關係民生，如何可以均供求平  
價格，俾人民得有合理之分配，不遭受意外之剝削，肩賴加強配銷管制，力求棲價  
合理，茲將專賣行政組織及社會經濟息息相關，為求推行盡利，須檢討過去  
之缺點以定今後措施之方針。

## (二) 分論

茲就各學員意見分別分析歸納於後

### 甲 過去缺點之檢討

一、鹽斤之配銷未能與人口實數相配合

二、對鹽管理不嚴密致分配不均造成囤積、黑市等流弊，保甲長配銷

人員身獎中飽層層剝削，不能澈底計口投食。

三、受引岸限制，供求不相應。

四、各區藍價不劃一，對於零售價未能管制，公賣店有非法謀利情事。

五、藍質摻雜。

六、未能大量儲存常平藍，致銷區存藍不足，邊遠之地，因運難自難往。

柱蔭生藍荒，尚藍價亦波動不一。

乙 今後實施藍專賣應有之措施

一、應以管銷為目的，而管制商銷。

二、調查登記入口，憑証購藍，嚴格推行計口投食。

三、普建倉庫，調節供應，實行定量配銷，以符救濟救濟。

四、劃一藍價，招設公賣店，辦理合作社，嚴密管理，給予合理利潤，並劃定

售價格。

五、製鹽練改良包裝，以耐運輸而杜摻雜

六、設常平倉，多運厚儲俾可有備無患，近遠區域，應加強官運，統籌

配銷

### 三、結論

關於鹽斤銷售問題，據約各同學意見，對於過去之癥結所在，及今後應取之途徑，大多尚能明瞭必要，然亦有限於環境，難以實行者，茲特懸括言之：過去由於引岸制度，因限制行鹽區域，造成專商獨佔之局面，故分配上雖求合理，實行官專賣後，應打破以往引岸觀念，配銷區域，應隨時適應環境，以業務為重，視鹽產及運輸情形為轉移，不受行政區域之束縛，尤以值此戰時，更應預籌籌謀，作隨同軍事進展之準備，以供應軍民食糧，配鹽方式有計口授食與計口配放兩種，前者係規定每人月食數量，憑証購買，後者係按各縣人數目，每人需量及以往平均銷數，核定每月配額，至鹽源暢旺區域，則不妨畧加放任

以疏銷計。按食對於距場較遠運輸艱難之區，固為平均供求善策，惟以保甲制度尚未達理想健全之境。誠如各同學所言，易滋流弊，故除非鹽源特別困難供求不能相應者外，仍以採用計口配放為宜，以其具有彈性的，得按照鹽源暢滯情形酌予增減配量，現行辦法，在供求甚可適合之區，採用計口配放方式。其鹽源艱困之區，實行嚴格之計口按食。至鹽源充裕地域，則暫取放任態度，以期適應環境，因地制宜。

論及銷鹽計有官銷、商銷、集體購銷及保甲領銷四方式，欲免除商人抬價操縱中飽積弊，難以官辦為理想方法。然以公家之財力人力有限，勢難普遍設店經營，且處此戰時，局勢瞬息萬變，辦理亦殊多困難。至集體購銷及保甲領銷兩方式，前者唯免為當地土紳所把持，不易管理，雖期人民得平均合理之供應，而後者因保甲制度未臻完善，與計口按食之流弊大如出一轍。目前情形，以採用官銷為銷辦法較為合宜，由商人設店經營，或由合作社承銷，由公家嚴管理，以杜弊端，實行專賣者。



以辦到就倉是售為目的，非有確切需要，暫不採與官銷方式，至管制合作社辦法，已由財政社會兩部共同訂定。

儲備常平茲以調節供求，實為當前要務，政府辦理國防志，即係作軍事推進收復失地後，接濟民食之準備，現正就財力人力之可能努力推並常平倉辦法，至遠運輸困難之區，由公家自辦官運一節，亦為政府施政之方針，在討論運輸時業已道及茲不列論。

鹽價問題，過去因管理上缺乏機動性，各區祇顧及本身盈虧，未兼籌全局，致有參差，然以生活步驟，各地物價波動不一，鹽價因亦難求平穩。若可滿意者，以往物價漲高之後，鹽價則尚能比較平抑耳，今後吾人應致力技術之改進，可原區已試製鹽，以減輕製鹽成本，規定利潤（現已規定為百分之二十至四十）核定合理價格，零售價格並予積極管制。先求本區售價劃一，進而漸求全國劃一，俾人民獲得廉價鹽，夫之鹽以完成民生主義下之國營事業。

財政部全國財務會議訓練所業務人員訓練班第二期第四次工作討論總結論

討論題目

並專責實施後之人事問題

討論題目

人過去缺點之檢討

又今後應有之改進

討論時間

三十一年十月五日 下午六時三十分

討論地點

訓練班小組會議室

出席人數

一一一人

發言人數

九五八

### 一 緒論

事業之成敗，關係於法制之良惡。計劃之周疏，而行之是否得人，尤關重要。人與法二者，必須兼重，不能偏廢。蓋後法不能自行，全恃人力推動，行之得宜，則百利俱舉，行之失當，雖有良法，亦成弊。數，所謂為政在人，實為不易之理。昔王安石友

法，非不周善，第以人事措施不當，遂至無所成就。蓋專賣制施行於抗戰繁張，興衰周頓之頃，前途利鈍，關係國計民生至深且鉅，究應如何發揮力量，循既定方針，完成任務，厥為人事問題，此諸同志於研究產運銷諸端，明瞭專賣整頓體系之後，進而討論人事之意義也。

本視前人事制度創立達三年，已具規模，昔軍閥時代，種種困難局面，得以逐一渡過，蓋務卒能維持完整之系統，殊多利賴，惟抗戰以後，固非常時期之需要，辦理增產加運，情勢驟變，時机迫促，一切人事設施，遂不能一本舊章，而步入變通制宜之途。現專賣實行，我人任務日益艱鉅，必須對現在人事情形作詳密之檢討，明瞭其利弊之所在，然後進而謀全盤改進之方，期臻妥善。人事於美善之境，充分發揮管理效能，樹專賣事業之永基，益為便利討論起見，將本題分為下列兩個細目：

(一) 過去缺點之檢討

(二) 今後應有之改善

二分論

各同志討論結果，可綜合意見如下：

東遷去缺點之檢討

一、組織方面

1. 機構龐大，系統複雜，事權不一

2. 基層組織薄弱，職守未盡，配合

3. 因人設事，高級冗員太多

二、甄用方面

1. 登用太寬，保荐未經嚴格甄改

2. 甄試制度不健全，新用高級人員未經甄試

3. 未注意儲備人才

### 三、調度方面

1. 人事與事未盡協調、

2. 用非所學、不能因才器使、

3. 調動太繁不能穩定、

### 四、考核方面

1. 考核辦法欠周密、

2. 難免主觀偏見、好惡不同、

3. 未注重人員學歷與品德、

### 五、工作方面

1. 知識水準不一、影響得力人員、

2. 分配不勻、勞逸懸殊、

3. 責任不明、

以缺乏聯繫。

### 六、精神方面

1. 守成有餘，進取不足

2. 機關衙門化

3. 新舊人員有隔閡

4. 主管與僚屬不能精誠合作

### 七、待遇方面

1. 待遇微薄，不及養廉

2. 低級人員起薪太低

3. 待遇不公

### 八、生活方面

1. 員工福利未充分注重

必人員無正當娛樂、

三、未提倡學術研究、

乙、今後應有之改進

一、組織方面

1. 組織一元化

2. 加強基層組織

3. 因事設人

二、甄用方面

1. 加強考試制度

2. 任用高級人員亦應先經考試

3. 注意儲備人才

(1) 恢復並務學校

## 12) 辦訓練班

(3) 請各大學代訓專門人才

於低級人員應予擢升高級之機會、

5. 嚴格甄別保薦人員、杜絕賞賚待遇、

6. 用人須注意學歷品德、

## 三、調度方面

1. 人事協調、發展本能、

2. 知人善任

3. 避免抽調人員、穩定工作、

4. 各區內外人員應按時互調、俾明瞭於全貌、

## 四、改核方面

1. 改善改核辦法



不分期改換

五、工作方面

1. 提高素質

2. 合理分配

3. 分層負責

4. 加強聯繫，規定辦事細則。

六、精神方面

1. 發揚進取精神

2. 機關商業化

3. 融和新舊人員，化除意見

4. 增加長官僚屬間感情，使如家人父子

七、待遇方面

1. 提高待遇，使與社會經濟平衡，以免優秀人員離去。

2. 按照物價指數，改善薪給。

3. 業務人員待遇應照銀行海關辦理。

4. 提高低級人員薪額。

5. 增發生活補助費。

6. 發給獎金。

## 八、生活方面

1. 舉辦員工福利委員會衣食住安適。

2. 設診療所及子弟學校。

3. 提高正當娛樂。

4. 鼓勵領導學術研究。

三、結論

今日談論人事向來，在短促時間內，各同志踴躍發言，貢獻豐富，均屬唯能可貴，各同志意見，大致均頗正確，及資採納，惟尚有數點見解稍不一致，茲歸納說明於次：

### 一、組織方面

抗戰初起，沿海產區相繼淪陷，交通要道亦告斷絕，原賴沿海產區供應之腹地各省，轉而仰給於內地產區，內地產量原不豐裕，交通情形亦極艱難，於是急起直追，辦理增產加運，以供食需，某因時勢緊迫，未暇多顧，到直隸境之變化，往往有出乎意料之外者，所設機構，遠至不免重複，系統尚有紛亂，錄用人員，亦难免良莠不齊，自民國三十一年以後，戰局漸趨穩定，總局即極從事整頓，自裁併駢枝，劃一系統，淘汰冗員入手，年來各區重管機構多已裁併，事權亦經明確劃分，自趨一致，至低層組織較薄弱，亦已分別加強，主管職缺亦予提高，將來再視事實需要，逐步調整，各同志所見，實與總局方針相符合。

## 二、甄用方面

甄務用人向極嚴格，必經公開改試錄取，始得派委，後因戰爭關係，改試制度一度停止，然自三一年起即行恢復，並將改試科目稍加變更，以適應工作需要，在職人員并以工作成績計入分數，此後自當嚴格執行。

關於丁等以上人員亦應改試一層，各同志意見原則上頗正確，但以往丁等以上未加改試，亦有歷史性之原因，蓋甄務用人，學識能力經驗三者并重，戊等以下注重其學識之優劣，丁等以上則視其能與經驗之發展，以往任用新人，完全係戊等以下者，丁等以上雖不能謂絕無，亦屬極大，此丁等以上並無改試之故也，但戰時因需人甚殷，遂至派用丁等以上人員漸增，將來自應極力避免減少至最低限度，係留較多升遷社會，鼓勵在職人員。

關於儲備人才一節，各同志所論辦法均為當務之急，現在訓練班及委託各大學代訓專門人才均已辦到，最近並擬恢復甄務學校，作為永久培植甄務人

員之機構、

### 三、調度方面

各同志意見甚是，凡有因非所學者，應予調整，以發展其特長，抽調人員亦儘量避免，至於內、外人員應輪流換調服務一節，原則甚當，但在戰時交通困難之秋，旅費浩繁，調動人員，公家及個人兩不經濟，似尚有待時局平定之後，始能實施。

### 四、改核方面

過去改核辦法過於簡單，誠屬事實，現已另外規定改善辦法，通令實行，以後自能更趨嚴密、詳細辦法，各同志返職後，當可見及。

### 五、工作方面

提高素質，合理分配，分層負責，加強聯繫，諸端，均為當務之急，以上各項案行後，可以避克虛耗力量，亦即可以增加工作效率，然而非常時期事務繁雜，

各同志能力較優者，多担負一份工作，亦所應為。工作與學問，異曲同工，多作事亦即多得學問，各同志萬勿以我與人待遇相同，作事多於他人之故，而生懈怠之心，致忽畧職務公務員之天職。

### 六精神方面

公務人員保守勝於進取，自屬不可諱言，此後應力加矯正，發揮前進精神，但以往所蔚成之奉公守法素質，亦不可忽視，兩者必須兼修，並重，始為模範之公務人員。

新舊人員之隔閡，有礙精诚合作，殊不容其存在，主管與僚屬情感亦須加強，方能同舟共濟，但欲化除新舊之隔見，上下之隔閡，須由我輩本身做去，我對同僚以誠，則同僚必對我以誠，初見以誠，於是無新舊之分矣。我對長官<sup>僚</sup>以敬，視之如父兄，則長官對我以愛，視我如子弟，如是無上下之懸殊，至於對人民，更應表現公僕之本務，儘量予以協助，務使予民便利，則我輩之志，乃為革

命之公務員，此亦有待我輩以身作則，方行不慚者也。

## 七、待遇方面

公務員待遇微薄，幾為一致之呼籲，茲務人員自亦不能例外，茲務當局對於同人生活艰苦，深為關懷，力謀待遇之提高，惟在財政困難與中央法令兩重限制之下，歛費苦心，凡力所能及者，無不次第實行，所有種種改善辦法，在諸君入班以前者，不必贅述，諸君入班以後，如食衣住行及護身之費，吾等成時生活補助費之核發，雖尚難與物質相平稱，然用支給數已極若大，至生活必需之費，亦在妥善籌中，不日即可實行，此外為鼓勵同人努力工作起見，并擬核發年終獎金，按服務成績增發月薪一兩月至六個月不等，總之，望務同人待遇雖不速，銀行海關，然較之其他一般機關，并無遜色，我同人一方應深体谅當局籌措之苦心，益加淬厲，一方應了解任務之重要，勿因生活較困，而生鬆懈之心。

關於薪給之改訂，概須待此事平定後纔籌辦理，方能行之久遠，目下經濟

情形動盪，即加修改，恐短期內又將失其效用。

### 八、生活方面

關於此點，各同志意見甚為詳盡，茲有堪以告慰諸同志者，即公家不但對同人本身生活十分周切，如加強合作社組織，租建宿舍，設立診療所等等，而且對同人之子弟教育亦規定有補助教育費辦法，以免失學，物質生活如斯，精神生活亦同樣注意，對於正當娛樂，閱讀書報，學術研究均極力提倡鼓勵，並將予以相當之經濟補助。

最後尚有應與諸同志聲明者，即人事之改善可分為二方面，一為管理方法之改善，一為人員自我之改善，關於管理方法，當局正悉心研究，力臻完美，而我同人亦應自我檢討，本今日討論之精神，益求精進也。





財政部全國財務人員訓練所業務人員訓練班大伴討論會紀錄

第六次討論題目： 整理預算實施後之財務問題

討論細目： (一)過去缺點之檢討

(二)今後實施整理預算應有大措施

討論時間： 六月二十五日(星期三)下午六時至六時十分

討論地點： 本班各小組會議室

出席學員： 一百零八人

發言人數： 八十九人

一、緒論

財務問題：在推動整理預算重要程序之整理預算法查又問題緣起  
專賣(坑情施)均非錢莫辦。本年新到實施後，費以整理預算，均由本機關統  
籌辦理。全國各區同舉辦理，收支以及收入倉庫等，其整理預算，是其所

需資金估計為六千五百萬元，據銀行借款及專撥資金共計一萬一千萬元，是六千萬元款項  
原估數字，相差甚鉅。良政府六十八年度概算內列專賣金為六千八百萬元，  
比較三千餘萬元之儲蓄，計增加千餘以上，苟財務問題不獲適宜之解決，將未影  
响時及之，依原改選難於推助，及改選時，亦將無法足額，其個費亦未實計到  
此項期有或否，當局自統籌支配又責，玩弄金塔撥款亦不可能，惟有就原有資金  
查配實情，疏急籌款，盡力設法，以資靈活，以維專賣業，及銀行通利，至以亦此是  
願，此本問題文，以應錄加研討也。

六分論

茲將各學自意見分析歸納於次

一、通公教及六檢討

由關於資金運用方面

人資金運用，其靈活，利息損失不小

2. 盈餘未能配合發積，廢費金過多。

3. 盈餘與關未能進行撥漲，致廢費耗費太多。

4. 財務總會計職權不清，影響資金運用。

5. 銷數未能確足，亦使資金運用不能靈活。

乙、關於資金籌措方面：

1. 資金不敷。

2. 未能儘量利用商資。

3. 未能與銀行密切聯繫，借款條件太苛。

丙、關於資金保管方面：

1. 現金保管欠嚴。

2. 庫存過多，積有捲款潛逃情事。

下關於專賣利及報解方面

1. 表報種類太多不續大繁致專賣利及報解遲緩

2. 未設銀行地三不能隨收隨解

戊關於資金計畫方面

1. 定價結算與週邊

2. 未能按期發賬未能按時支付款項

3. 各局暫記賬不能及時結清

己今後實施專賣廳有之措施

甲關於資金運用方面

1. 資金運用力求靈活統籌支配

2. 資金運用須與業務相配合

3. 切實查分財務與會計之職權及賬務

4. 迅速撥發各分支機關週轉金以免挪用資金

5. 儘興民間各局與各局間應實行撥進以節省浪費

6. 整理業務列單表

乙. 關於資金籌措方面：

1. 利用商資

2. 吸收游資

3. 推行票據貼現

4. 創辦農業銀行發行農業庫券

5. 委託銀行及郵局辦理特種儲蓄

6. 發行農業儲蓄公債

7. 與銀行密切聯繫

8. 增加稅收提高車費利息及固定部份

9. 核加售價與場價

10. 利用他種基金，但以防害他種基金之目的為原則。

丙關於資金保管方面：

1. 資金不得移作他用

2. 嚴密稽核

3. 普遍設立公庫

4. 集中資金，以策安全

丁關於專賣利益報解方面

1. 隨收隨解

2. 專賣利益之表報種類與表報手續應力求簡單

戊關於資金計算方面：

1. 各項負債運費應隨時計算

## 2. 破文光易駁等

## 3. 瑞方少爾哲記賬

## 三物論

繹觀各國學大之意見，均極切實而能緊扣題旨，其見對於經濟問題，已能有深刻之認識，良由此亦有見於問題表裏之新創設，又引入之意也。惟亦有於事實不易推行其效者，如創辦農業銀行，若於各處各機關所在地設之，分佈於人力財力兩方面，均不易辦到，如不設之，則失創辦本意，於事無濟，又如發行農本實公債，固為增加資金之一法，惟際此抗戰時期，經濟動盪，此項公債，能否易於發銷，不能不事前考慮及之。

除上述兩點於事實有困難，不易辦到外，茲再就本機關施行實況情形，略論如後：

自新創設後，各處所籌資金，向未向銀行或收運局對劃，集中統籌，上項所



如前度與資分天分配，即予分別增減，補其剩處。六期過轉其活，難行曠利。  
必資金既屬有限，倘欲週轉裕如，則在靈活運用，始克有成。如中流暫不帶款  
而中流則需款甚急，為後發就急計，即可將撥中中流之款，改撥中流，反用，務  
仗款不不擱，週轉迅速。各省應開應行整理專責，亦宜更務或撥由各省  
立為抵撥，藉省經費而期簡便。

如統將商賈之積量利用，藉補官有資，金又不足，其為補助商人及減少公家  
支出起見，故由商人以盈餘款項向銀行辦理押匯。核計現時商人皆本機關整  
支款項，為數約八億元。

必關於採辦案據辦法，本為現已將案據作為官收之用，各回承兌匯票，且已  
與核林交通銀行洽妥，由交行主持組織銀團，辦理承兌匯票貼現，以商各省各  
整務管理得就六省整務存貯銀行之款，嗣具匯票，向銀行辦理貼現。

必關於收改游資，本局業已郵政儲金匯業局洽妥，由該局辦理特種通知存款。

財政部全國財務人員訓練所業務人員訓練班第二期第五週工作討論總結報告

討論題目

如何從鹽務方面加強國家總動員

討論細目

(甲) 鹽專賣與總動員法之關係

(乙) 如何從鹽專賣加強國家總動員

討論地點

小組會議室

討論時間

二十一年十月二十日下午六時

出席人數

一〇七人

發言人數

九三人

### 一 緒論

現代之世界戰爭，交戰國向國力之總比賽，此國力者包括全國之人力、物力、財力。三者所謂國家總動員，意即動員全國之國力，為有組織有計劃之運用，以期達到戰勝敵人之目的也。我國自全面抗戰發動以來，中央本已提倡全國總動員，

統籌生產管制消費、調節物資、管理物價、管理金融等等，均由主管機關分頭執行，惟以已往辦法，尚未普遍澈底，以致工作成效，未能達到吾人之理想。本年三月二十九日，政府明令頒佈國家總動員法三十二條，於五月五日起，開始實施。自茲對於國家總動員有具體法規可資遵循，以加強國防力量，貫徹抗戰目的，誠為適應時勢之需要，舉國上下，所應一致擁護、熱烈奉行者也。

蓋為民生食用品，且為重要物資之一，直接間接，均能影響抗戰力量。在總動員法第四條第二項，明白規定鹽專賣為國家總動員業務之一，更細釋九中全會議決之加強國家總動員法要領，其中第三條規定：「全國公私就業人士及技術人員皆應對其業務，銳意振作，提高工作效能，增進物資生產，務使以同樣之人力與設備，產生更大更多之成果，以供應戰爭之需要。」又第六條規定：「全國各地國民生活必需品之物價，以能適合國民經濟與維持健康水準為原則，應由政府負責管制。」並見鹽專賣業務與國家總動員法關係之密切，吾人在鹽務立場，自應確切明瞭本

身職責之重要。就主管部份對於鑛井之產製收購運輸銷售以及人事之配備等等，採取積極適當措施，以配合總動員法之要求，而加強對於抗戰力量之貢獻，爰檢付討論，俾鹽務人員，對此所題，有明確之認識，而集思廣益，亦可採供本機關推行業務之參攷焉。

## 二、分論

茲將各組學員意見分析如左

甲、鹽專賣與國家總動員法之關係

一、總動員法之內容，為集中全國人力物力財力，鹽專賣之內容，為民製官收官運商銷，此四項業務，無一不需要人力物力財力，故鹽專賣完成，即可證明全國人力物力財力已動員一部份。

二、總動員法與鹽專賣制度，均係根據建國綱領而產生，其目的均在裕國便民，加強抗戰力量。

三、鹽專賣與國家總動員法內之社會經濟動員、財政動員、及勞力動員、均有密切之關係、

四、鹽為工農各業之重要原料、鹽之實施專賣、即無不并推動各業之動員、

五、實施鹽專賣後其目的非特在求裕財政、以為支持抗建之需、同時須

兼顧民食、調劑供需、平橫價格、以維後方社會秩序之安寧、

六、鹽為戰時重要物資、最近且與軍需品居於同等地位、接濟軍需、調

劑民食、皆賴之、

乙、如何從鹽務方面加強總動員

一、吸收淪陷區流散鹽、

二、改良產製技術、提高鹽質、

三、獎勵增加生產、補助場產資金、

四、增加副產品、並盡量利用之、扶助與鹽有關之輕工業或紙工業用鹽

## 價格、

- 五、開發西北鹽區、開鑿廢井、
- 六、加強官收、嚴防走私、
- 七、類訓管制鹽之消除勞資糾紛、促進勞資協調、協助鹽民組織工會、
- 八、統制製鹽材料燃料、生產工業化、
- 九、開發交通、疏暢運輸、
- 十、儘量利用招商代運、與委托商運、
- 十一、嚴密管制鹽運、節減耗折、
- 十二、統制運輸、征稅及加強運輸力量、
- 十三、利用其他機關空餘物力、以及農村運輸工具、暨放空運輸工具等、
- 十四、增強運輸機構、
- 十五、平均分配、平價銷售、減輕人民負擔、安定人民生活、

- 十六、設置常平倉，增加儲屯，調劑供求，配銷合理化。
- 十七、推行鹽業合作。
- 十八、穩定鹽價。
- 十九、改進稅制，增加國家收入。
- 二十、籌集專賣資金，利用固定基金，吸收游資。
- 二十一、嚴格執行零售價格，取締屯積居奇及中間商。
- 二十二、統一整理鹽業機構，加強行政效率。
- 二十三、鹽務人員應切實執行總動員法令。
- 二十四、裁汰冗員，厲行緊縮。
- 二十五、用工商業法管理鹽務。
- 二十六、切實實行行政三聯制，分層負責，並健全人事制度。

### 三、結論

各學員對於鹽專賣與總動員法之關係及如何從鹽務方面加強國家總動員，均能發揮中肯、詳切扼要。總動員之目的，既係為集中全國人力物力財力而謀專賣之政策，亦係儘量利用鹽民商人之勞力物資，以增加生產節約消費，便利運輸調劑供求，而達到充裕國庫，便利民生之使命。鹽專賣之成功，亦即係國家總動員一部門之成功，而因國家總動員法之頒行，並使鹽專賣政策，有所憑藉，易於推行盡利。故鹽專賣與總動員法之關係，實至為密切而互相關果者。吾人本此認識，則知直接推行鹽專賣政策，尚待即係奉行國家總動員法令在。本期工作討論會中，曾以鹽專賣實施後應有之措施，就場產運輸收購銷售及人事各部門，分次詳加討論。凡此各項應有之措施，尚係針對鹽專賣而言。則事實上亦即無一而非加強國家總動員也。茲再綜論如次：

#### 甲 產收部份

為增加物力供應軍需民食及工業原料起見，鹽專賣政策，自以獎勵生產達



量官收為原則，欲增加生產，必從改良生產方法，改進生產組織着手，如鼓勵投資，提倡集體生產，貸助產製資金，嚴密管制產場中一切生產要素之使用，設置試驗改良製鹽技術之機構，切實執行檢定儘量提煉副產品等，皆為扼要之圖，惟祇知增產，而對於運銷情形，不能配合，或產鹽管制不嚴，任令流散，則反發生壅積，滯銷，亦收益等弊病，故必須控制產量，視供需情形，及實際能力，規定各區產額，嚴加考核，在鹽場扼要地點，設立倉坵，並建築必需之場務工程，嚴密管理，使顆粒入官，產無私漏，並依國防需要，產源豐富，成本低廉，交通便利各原則，逐漸調整產區，此外對於鹽工管理，亦應密切注意，調查其戶口人數生活狀況，管制其就業轉業及雇用情形，取締怠工罷工，提倡其福利事業，以直接增加場益之產製收購，間接維持後方秩序之安定。

## 乙、運輸部份

集中國家財力，既為國家總動員目的之一，凡國家財力之可以節省者，皆

應力求摸節、以為集中之用。鹽專賣在運輸方面需用資金甚鉅，若概用公幣，為目前國家財力之所不許，故必須儘量利用原有商人之人力物力財力，適當運用，並儘量發動民力畜力，以代替缺乏之運輸工具器材，提倡驛運、組織民伙，與其他運輸機構密切合作，並酌視緩急輕重，統制運輸先後，此外尤應加強運途管理，如改善包裝，減少流散損耗，自辦保險，嚴訂運務人員考核規程，詳確規定運綫，以經濟迅速為原則，視運綫之難易，配運量之多寡，協助交通機關積極修築公路，對於運費之核訂，資金之運用，務求合理，總之在執行鹽專賣運輸業務中，為公家節省一分財力，即係增加總動員一分力量，對抗戰之一分貢獻也。

### 丙 銷售部份

鹽專賣業務中，對於社會民生關係最密切者莫如銷售，而社會民生向題，隨時可影響總動員法之力量焉。辦理銷售，必須以安定社會民生為最高

原則、如合理分配、穩定倉價、嚴密管理、食鹽供銷、力求普遍、各區內之價格、劃一穩定、零售價由政府依其成本運費及合法利潤核定、隨時予以抽查、取締囤積及黑市、責成地方行政機關、協助配銷事宜、並要慎選用辦理銷售人員、庶此國民生必需品之鹽、確能如加強國家總動員要領第六條所規定、達到適合國民經濟與維持健康水準之原則。

#### 丁、行政與人事部份

政府機關之通病、在於機構不能緊湊、人員不緊縮、往往浪費人力精力、與總動員法目的、相背而馳、欲在行政與人事方面、加強國家總動員、必須發力提高工作效率、調整機構、澈底一元化、厲行分層負責、及三聯制、整飭人員裁汰冗劣、慎重甄選、嚴密考核、實施科學管理、務使人尽其材、事尽其力、鹽專賣政策、得以推行、盡利。

折種人事問題、為諸同學所未曾討論、而似值得一提者、鹽務機關人員、近年來流動性甚劇、其原因雖不一、而最大者、即為待遇問題、茲

務機關以前待遇視一般行政機關較為優厚，抗戰以遠，因物價飛漲，生活程度提高，雖經努力設法改進，而以視為新興事業及銀行等已墮乎其後，以致一般員司不能安心服務，身異思遷，亟亟求去，影响機關工作效率，及員司水準甚鉅，總動員法實施後，公務員當然更係動員中之幹部，其進退去就，不能僅以予人利益為轉移，機關方面，固應竭力設法改良員司待遇，使之安心服務，而員司方面，尤應明瞭公務員應守之崗位，應盡之職責，將吾人服務之目標提高，弗僅在物質待遇上着眼，使公務員成為商品化，且茲務機關人員，均有悠久之服務歷史，對於機關，應有一種愛護親切沐成，與其之精神，文不並見，身思遷，動輒求去，使工作效率人才水準均受不良影响，此係監務人員就人事方面，加強總動員所應特別注意之一點，蓋此為青年工人服務精神應有之表現，亦即總動員法實施以後，公務員應盡之最低職責也。

翰衣總結論人呂保美  
壬午年正月五日

六

財政部全國財務人員訓練所庶務員訓練班第二期第七次工作討論紀錄

討論題目 戰後庶務員問題

討論細目 (1) 如何整理後方資產

(2) 如何恢復戰區及論陷區產銷

(3) 如何運用機構與人事協同軍政配合前進

討論時間 三十一年十月二十六日下午六時

討論地點 本班各小組會議室

出席人數 一零二人

發言人數 八十九人

一、緒論

目下世界大戰，同盟國之勝利，已現曙光。軸心國崩潰之期，當不在遠。我國抗戰六年，收復失地為時已至。對於戰後復員問題，實為今日所不能不首先研討者。查

務工作與係國計民生毋待煩言。其職員向趨國亦甚周切重要。吾輩從事整務者，目宜縝密計劃，擬具對策，以為末日職員之準繩。舉如戰期中增產之後方場產，因戰事而破壞之一切生產組織與運銷機構，宜如何整理而恢復之；因戰事勝利之逐漸推進，整務機構與人事，宜如何協同軍政配合而前進。凡此種種均屬當務之急，而亟待研究者也。

## 二、分論

茲就各專員意見，分析歸納于次：

### 甲、如何整理後方場產

1. 政府必須以全力維持後方場產。

2. 對未來後方場產，應以國防為中心。

3. 在技術上應由手工業產，進為機器生產。

4. 在組織上應由分散經營，趨于集中經營。

5. 減輕成本，必先開辟交通。

6. 提高品質，必須嚴格施行檢定，廢除之貨。

7. 整理散貨市場，凡壞日貨，散漫，產量不多，發賣不良，成本不低，市場地，應。

8. 改善貨物生活，兼辦福利事業。

9. 發展對外貿易，整理業，業，業。

10. 加強訓練工作。

11. 加強觀察工作。

乙、如何恢復戰區及淪陷區之產銷。

于現時之準備：

1. 調查戰區及淪陷區產銷狀況，擬定恢復計劃。

2. 於臨近淪陷區，建設倉庫，儲備大量貨物，以便隨時供應軍需民食。

丙、戰後之處理：



大抵邊境已稱破爛之區，但零星不使管理及產量不豐者，得予以廢棄。

2. 整理倉庫，建築倉庫。

3. 吸收鹽民投業，輕利貸款予鹽民。

4. 利用商資代運，利用合作社代銷，但須嚴密管理。

5. 規察產額，獎勵生產。

6. 劃一鹽權，實行計口授鹽。

丙、如何運用組織，其人事協同軍政配合前進。

人事前計劃，擬定具體方案。

1. 設置區域監督專員，切實與軍政配合，指揮專員時一切監督事宜。

2. 訓練人才，提高素質，以備應用。

3. 調查舊有人才，就地取材。

4. 密切與軍政聯絡，迅速接管淪陷區之鹽政。



廢農工業用鹽以資消納。

廢除土鹽之先決條件，在於硝地土壤之改良，鹽民生計所關，操之過急易生激變，似應採取漸進政策，一面興修水利為治本之計，同時嚴格限制土鹽之產額並規定其銷區，方可達到逐漸廢除之目的。

自戰後因節制生產而失業之鹽工，則應設法安插于新辦業，業與農鑿事業之各部門，方不致因井灶之裁廢而影響塩民之生活。

關於第二子目，各學員意見，可綜括為兩大步驟，一為現時之準備，應即于戰爭勝利以前，調查战区及淪陷區之產銷狀況，而擬定恢復之計劃，並于臨近淪陷區建倉儲鹽，以便收復失地時，隨時接濟軍需民食，一為戰後之處理，除修復鹽場，招集鹽民復業外，更應調整產銷，劃一鹽價。惟于此吾人有兩作進一步之研討者，淪陷區與战区因戰爭之破壞，其經濟之紊亂，不問可知，故管制之法，應以專賣政策為最高原則，不必墨守成規，或全部恢復戰前狀態，接收之初最要之措施，

首應清查場產，分別敵偽存鹽，與人民所有而分別予以沒收或登記；次須請查  
鹽方，拉致流亡，以恢復產製。同時就戰後實際情形，調整運輸路線，趕運濟銷，  
并推廣公賣店，以便民食。

至于整理之辦法，不外四端：即調查產地，清查產權；推進產權；調整運銷是也。  
關於第三章目，可分人事與機構二者論之，人事方面，各學員所提，尚請注意。  
至于機構方面，則鮮有論及，茲補充說明如下：

淪陷區域內，原有鹽務機構，于大戰之後，已成支離破碎之局，將來失地以  
復，至在斟酌時需，恢復得設，願鹽務改制，今昔不同，自不能悉照舊章，  
辦法辦理，必須度量情勢，在加規劃，以求適合。且據戰時內，後方各區鹽務  
機構，多係因在產收運銷之特殊情形而設，戰時局勢轉變，情勢亦變，自應在  
國整頓鹽務產收運銷之實際，作統籌合理之調整，以公其於機構，以謀納入系統，  
行新制，予以尽利。

最近款項可得過方面而言，自戰時物價之騰貴，員司生活多感困難，此種政  
府補助，但未能作根本之調整，將來大局平時，秩序恢復，經濟穩定以後，員司得  
過，並按當時物價指數及生活費用，訂定標準，調整改善，以資維繫，又戰時公務  
人員，處境危殆，職責艱鉅，而均能奮勉從公完成使命，似應妥籌獎勵辦法，  
以示酬庸。

本文所列子目，互有勾聯，吾人于探討復員問題之際，自應作全盤之計劃，  
庶便綜籌而免紛歧，則庶幾乎近矣。

編纂總結論

張鈞  
李錫恩

競存  
三十七年十月

財政部全國財務人員訓練所庶務人員訓練班第二期第八次作討論總結論

討論題目

預算實施後之會計問題

討論綱目

小過去缺點之檢討

以今後應有之改進

討論時間

三十一年十一月十八日下午六時

討論地點

本班小組會議室

出席人數

六十人

發言人數

四十人

一 緒論

本期討論題目，分為小過去缺點檢討，以今後應有之改進兩類細目，其目的在使各學員以其自身之經驗檢討過去從事計政工作之缺點，作為今後改進之張本，本題討論之時務須切實求是，切忌空泛激烈等弊，俾符實際。

## 六、分論

茲就各學員意見，分析內容擇要歸納如下：

### 甲、過去缺點之檢討

#### 1. 關於人事方面者

- (一) 會計人員太少，不敷分配。
  - (二) 會計人員待遇太低，不能安心工作。
  - (三) 調動太多，影響工作效率。
  - (四) 工作分配，勞逸不均。
  - (五) 各地主管長官，未能重視會計。
- 又關於組織方面者
- (一) 會計組織，尚未達到超然獨立之地位。
  - (二) 會計部份與全機關其他部份缺乏連繫。

### 3. 關於制度方面者

- (一) 現行制度未能適合業務需要。
- (二) 並行財物會計制度尚未確立。
- (三) 現行編賬手續過於繁複。
- (四) 現有帳款分類太繁。

### 4. 關於工作方面者

- (一) 過去歲出預算常感不敷，而必要費用又不得不設法周支，是以帳目上常有大量墊款無法清結。
- (二) 暫記款項太多。
- (三) 各種股向常有各自為政，擬訂表格，飭由附屬機關編報，以致工作重複增加附屬機關事務。
- (四) 會計部分公文過多，以致影響帳務工作，減低辦事效率。



三、今後應有之改進

1. 關於人事方面者

- (一) 注意會計人員之修養。
- (二) 熟練會計人員應予確切之保障。
- (三) 儘量延攬人才。
- (四) 提高會計人員之待遇。
- (五) 設立低級會計人員訓練班，加強訓練，俾以充實各區附屬機關之會計人手。

2. 關於組織方面者
- (六) 實行分層負責制度，俾能劃分職權。
  - (七) 各區會計人員，每隔相當時間酌予調動，俾對各區情形均能逐漸熟悉。

- (八) 實行超然會計之系統。

(一) 加強會計與其他部份之聯繫。

(二) 應與其他部門避免磨擦。

### 3. 關於制度方面者

(一) 藍斤帳表應即確定並由會計部份辦理。

(二) 現行會計制度應即修正。

(三) 新制度之設計應注意下列之原則 (1) 要適合事業性質 (2) 須合於政府法令

(3) 須適合經濟和迅速的原則 (4) 須有嚴密之牽制作用。

(四) 新訂會計制度，請於本年以前印發，俾各區主管機關於奉令之後，有充分之

準備。

### 4. 關於工作方面者

(一) 會計部份之公文，應盡量改用單表式。

(二) 應特別注意工作者核務使每日事務勿有積壓。

### 三、總結論

此次之作討論，各學員發表意見，尚稱詳盡，茲再補充之。

（一）關於人事方面，目前會計人員之缺乏，實為各機關之普遍現象，緣會計為我國新興事業，人才素稱缺乏，尤以內地各省為甚。國都西遷以後，會計之不振，文化落後區域，現則一躍而為政治與經濟之中心地點，各機關對於會計人員之需要激增，而人才之來源有限，於是供不應求，成為目前會計事業中之嚴重問題。今後解決途徑，除積極延攬新才以外，尤應注意於舊有人員之訓練，同時對於現有會計人員之分配，亟應按照各區需要情形，權宜輕重，分別緩急，作統籌之調整，俾各區之會計業務，可有等量之推進，向於所偏枯各區之間，對於奉調人員，務勿藉詞挽留，致得整個調整方案之推行。至於會計人員之本身方面，除應注意學業修養外，尤應堅定意志，勤本位工作，弗以會計事務之艱鉅，而希圖規避，弗以一時待遇之多寡，而見異思遷。抗戰期間，以物價高漲之影響。

而論，公務員所受之痛苦，自係最深，吾人深希政府當局，能提高待遇以外，更望我全体就業同仁，咸能忠勇自矢，不為利動，不為物誘，弗以工商企業機關一時待遇之較優，而變更服務，曠政之初衷。

(二) 關於組織方面：各學員以為本機關之會計機構，尚未臻超然之地步，自係事實，惟超然二字之解釋，有形式之超然，與實質之超然，兩種意義，形式之超然，即超然系統之謂，實質之超然，即超然職權之謂。就系統方面而論，本機關會計人員，除總局之會計處長，係由主計處派任以外，所有各區管理局之會計主任，暨全部會計人員，均係本機關之原有員司，其任是事項，既未經主計機關之認可，而其組織系統，亦與本機關之其他部份，相同，既受當地主管長官之管轄，自尚未臻超然之地。惟就職權而論，本機關之會計事務，係與財政行政，並出納事務，嚴格劃分，三相牽制，互相監督，事實上，並不同系統之關係，而影響超然之職權，況各區之會計主管，就目前情形而論，均對總局會計處長負責，所有會計人員之獎懲，是

該會計之份亦常處於主動之地位更不以形式之未能獨立而影響超然之實質也  
（二）會計人員應與所在機關之有關部份加強聯繫（一節極關重要）蓋會計與其他部  
門各為整個國家之組織，重要之環其間關係最為密切為求整同專員業務推  
行便利起見，彼此之間，切應相之聯繫，切實合作，以收分入合作之效。

（三）關於制度方面：本報前曾有之會計制度係前總所會辦葛佛倫暨賬務股長楊  
汝格所擬訂者，其精審內容允稱詳盡，惟原文係屬英文，兼以時代更遷已不盡適  
合目前業務之需要，故現已着手從新修訂，俾使切合實際。此次新制之內容係採  
舊制之所長，而去其所短，如：（一）款項帳目之減量裁併以求工作之減少，（二）科目分類之  
詳盡以求報表內容之充實，（三）採用日結表及改定年度結帳辦法以求編報之迅速，（四）  
縮短附屬機關之造報時期並改定彙表之呈送程序以加緊各區主管機關與附屬機關之  
聯繫等項均為新制之特質，此項新制草案業經完成一俟呈奉財政部暨文計札  
關正式核定即可頒發施行。

以關於工作方面，其困難之發生常因人與事之向未能獲得適當配合所致而人與事向之所以難於配合，則又以會計人員之缺乏為其主要之癥結故治本之計自應致力於會計人員充實與調整期收实效。此外目前各地物價增漲而經費預算限制甚嚴緊急用款需要迫切，而追加法案手續殷繁確使會計人員有左右為難之感，然預算為法治之基礎在法令本身未有變更以前縱有困難似亦不能因噎而廢食本機關目前對於經費預算之分配在於求其公允所有各區經費數額統按各地實有員額與物價指數，比率計算事實當無任何一區有特別困難之處故今後各區之經常經費，必須仍受預算嚴格之限制即有不敷亦應擇節費用藉資補救。至各機關之偶有緊急意外用款，確不礙於事前備具法案者則可衡情度理由各區主管官為責任之支付，隨即補具法案，以符規定至於暫記款項，在任何機關中，均屬無法避免，責任及時清理，毋使積壓，是應注意耳。



財政部全國財務人員訓練班監督人員訓練班第二期工作討論會總結論  
(第九次)

討論題目：監督實施實施後之統計問題

討論細目：(一)過去執業之檢討

(二)今後應有之改進

討論時間：二十五年五月十九日下午六時至八時十分

討論地點：本班各小組會議室

出席學員：五十八人

發言人數：四十七人

### 中緒論

自實施監督專賣之後監督統計不僅為多級監督機關之公務統計且為推行監督專賣工作之重要統計其功效一方面為監督專賣之監督機關辦理公務之成績，以視工作方法是否適當，所費是否經濟。



工作改善工作方法之根據，另一方面為蒐集各部門所需編之統計資料，以能推進專員業務之進步，今後專員行政有待研究計劃，而一切計劃有待於推進，其推進之結果又有待分析比較，因此所請編製表之統計，不僅項目繁多，而需要亦極迫切，嗣後吾人如何設法臨時供給完備之業務統計資料，以配合專員行政之推進，為急待共同研討之問題，故特提出「專員完備完後之統計問題」，而分過去缺乏之檢討，其今後應有之改進，兩項目未討論，其目前存在之澈底認識過去業務統計工作之困難與缺乏，並向討論今後改進之方案，作為改進業務統計工作之參考，務求未來業務統計能做到「迅速」、「確實」、「完備」等三目標，以充分發揮統計之功效，配合專員業務之推進。

## (二) 分論

一過去缺點之檢討

茲就各學員意見分析歸納為次：

1. 工作範圍方面：(1) 工作範圍劃分不清。

2. 統計機構方面：(1) 機構不健全，組織欠完備。(2) 統計機構等級過低，不

受其他各部門重視。

3. 統計人員方面：(1) 統計人才缺乏，低級範圍統計工作多由其他人員兼

辦。(2) 統計人員品質不佳，影響工作進展。

4. 表報格式方面：(1) 表報格式不統一，編制亦困難。(2) 表報格式重複，且有

與會計表報類似者。

5. 統計資料方面：(1) 資料內容不確實。(2) 彙表之資料欠詳明。(3) 彙集

資料未注意分工合作。(4) 現有資料不為各方重視。

6. 統計圖方面：(1) 圖表編查美觀，而不重文字際。(2) 統計圖之誤用。  
7. 呈送報表方面：(1) 造報過遲緩。(2) 限期過迫促。

8. 內外聯繫方面：(1) 統計部門與其他部門缺乏聯繫。(2) 各方面尚未  
認識統計工作之重要。

### 今後應有之改進

茲就各學員意見分析歸納如下：

1. 統計制度方面：(1) 建立完善之統計制度。(2) 統計制度應與專業  
管理制度切實配合。

2. 工作範圍方面：(1) 切實劃分統計工作範圍。(2) 統計工作應據其性  
質劃分為固定部分及不固定部分。(3) 除產運銷統計之外，對於  
各部門工作情形及產區氣候等亦應加以統計。

3. 統計機構方面：(1) 健全統計機構。(2) 增設研究統計工作部分。

4. 統計人員方面：(1) 統計人員應分層負責。(2) 充實各級統計人員，尤以充實低級機關統計人員為最重要。(3) 提高統計人員職位待遇。(4) 吸收新人才。(5) 統計人員應有丰富知識及良好修養。(6) 統計人員應有充分之工作興趣。(7) 統計人員應根據本機關業務需要。(8) 組織學術研究會。

5. 表報格式方面：(1) 規定合理之表報格式。(2) 表報格式要簡明而切實實際。

6. 統計資料之蒐集方面：(1) 注意初級查報工作。(2) 選擇要正確。(3) 派員確實覆查。(4) 注意各種應用統計資料之蒐集。(5) 盤片統計應與盤片帳取得密切聯繫。

7. 統計資料之整理分析：(1) 應設法使分析結果供各方應用。(2) 注意注意預測統計。(3) 盤片指數應用幾何平均法編製。

8. 統計表方面：(1) 應簡明適當。(2) 多用條形圖曲線圖少用像形圖。  
9. 呈送報表方面：(1) 迅速確實。(2) 應慎規定呈送限期。

10. 內外聯繫方面：(1) 注意與行政部門合作。(2) 加強各級統計工作人員之聯繫。(3) 採用巡迴視察指導制。

### (三) 結論

關於過去缺點之檢討及今後應有之改進，各學員發揮頗為詳盡，茲擇其要者作為此次討論之結論。

一、鹽務統計制度之建立。鹽務統計工作之推進，不僅賴有良好之統計工作人員，尤賴有完善之統計制作為辦理統計工作之基礎。故應根據鹽務立法規之規定，照事實之需要，建立一完善之鹽務統計制度，作為辦理鹽務統計之標準繩。

二、工作範圍之劃分。統計工作與行政工作之範圍固應劃分清楚，而

統計機構本身之工作亦應有妥善之分配，工作範圍劃分清楚之後，則責  
任分明，功過有歸。過去統計機構所辦事項，向有非統計組織所應辦理者，而統  
計工作則反在其他部門舉步艱難者，則互相推諉，影響統計工作之前途。  
擬擬總局有見及此，特擬訂整各統計方案，將工作範圍作確切之劃分，對  
於應由何者負責查報，應由何者負責登記，應由何者負責整理編報，均有  
詳明之規定，並將以命令執行之，使一切工作進行有條不紊。

### 三、統計機構之加編

機構不健全，實難使繁重之工作得能循序

推進，各區表報編造遲緩之最大原因，想不外乎此。自實施整各案之後，總  
局對於各級統計機構，正在逐漸調整，加強各期其切實際之需要。

### 四、統計人才之訓練

統計人才為推動統計工作之基本，必須有丰富

之統計知識與經驗，始能勝任愉快。目前統計人才極端缺乏，除應由學校  
加緊培植之外，現任各級統計人員，可利用公餘之暇，從事整各統計方法與

蓋吾輩事務要之研究，以修長統計人員之知識，此外可謂富有統計常識經驗之人員，分赴各分支機關週導統計工作，以收實地訓練之效果。

四

### 五、表報格式之調整補充

統計表報格式項目固不可繁雜，但亦不可

過簡，固是蓋因表報過簡，易遺漏與重，公事務宜，失去舉辦公務統計之意義，總局有見於此，業已根據蓋查實際條例之規定，其手實之需要，擬訂修務類公務統計方案，其中對舊日蓋查統計表報切實調整補充，以謀其統一合理而切實際。

### 六、設法使統計結果正確

蓋查統計取材之方法有二，其一為登記法，

其二為調查法，何者登記不詳者，調查不正確，則頗足影響統計結果錯誤，故每一辦理統計人員，對於一切原始調查登記資料，必須再三審慎，多應用抽查統計方法，以檢查統計資料之正確性，務求原始資料精確完備，以供各方參攷，此外在整理資料時，對於所應用之方法，應妥為選擇，分析

之結果亦應審慎解釋，使應用統計資料者，得有正確之觀念，不致誤解統計結果。

七、呈送表報之限期

一切統計資料之編造，均貴迅速確實，實施並

務彙之後，不僅需要適時之統計數字，作預防措施之根據，故各區表報

之呈送，均應盡量迅速，方可切合實際需要，最低限度，亦不應超出統計

法施行細則第五十二條所規定之限期。凡規定為一年報告者，彙報期間

不得逾半年，每半年報告者，彙報期間不得逾三個月，每月報告者，彙報

時間不得逾兩個月，每月報告者，彙報時間不得逾一個月，均自時間終了時

起算。惟在抗戰時期，交通不免困難，凡不免延時造送者，亦應據實

陳情形，規定稍寬之限期，并嚴密考核，依法獎懲之。

八、內外聯繫之加強

統計之最大功效，在配合各單位行政之推進，其配

合之方法，一方面應充分瞭解各單位之需要，而決定應行辦理之統計事項為何



另一方面應使單位樂於供給充分之資料，以利編製統計。為實現此項目標，單位與單位之間，人員與人員之間，均應密切聯繫。至少應使各部門認識統計工作之重要性，及其與各部門行政業務關係之密切等，以分工合作之精神，協助統計工作之推進行，則業務統計前途必無限光明也。

