

年

卷

期

第

7

第

4

—

5

# 服 務

第 七 卷 第 四 期

錄

人生教育系統圖說……………陳果夫

### 服務經驗特輯

反清鄉之戰鬥成果與教訓……………孟鑄  
剿匪經驗談……………李世家  
我們如何辦理驛遞……………董中生

### 專題討論

論行政三聯制之事的考核……………周必璋  
當前專賣事業之實際問題……………黃 豪  
考察學生操行成績的研究……………薛溥海  
論國民教育輔導……………楊履武  
談談自治預算編製問題……………余 亮  
征購方式研究……………孫秉禮  
四聯總處之展望……………虞克裕  
縮小省區改革省制論……………梁崇仁  
充實鄉鎮組織芻議……………黃 豪

### 名人言行錄

顧炎武先生的生平……………張溥生

### 行有餘力座談

談風氣……………王大任  
古登州的開發問題……………張殿魁

### 通訊

關東政務巡視記……………王漱芳



# 人生教育系統圖說

陳果夫

本人對於人生各種教育的意見，前後已經分別發表過了。現在將各種教育連貫起來，成爲一個整個的人生教育系統。並繪製一圖，加以說明，以便易於看出各種教育彼此之間的關係，及其在整個人生中所佔的地位。

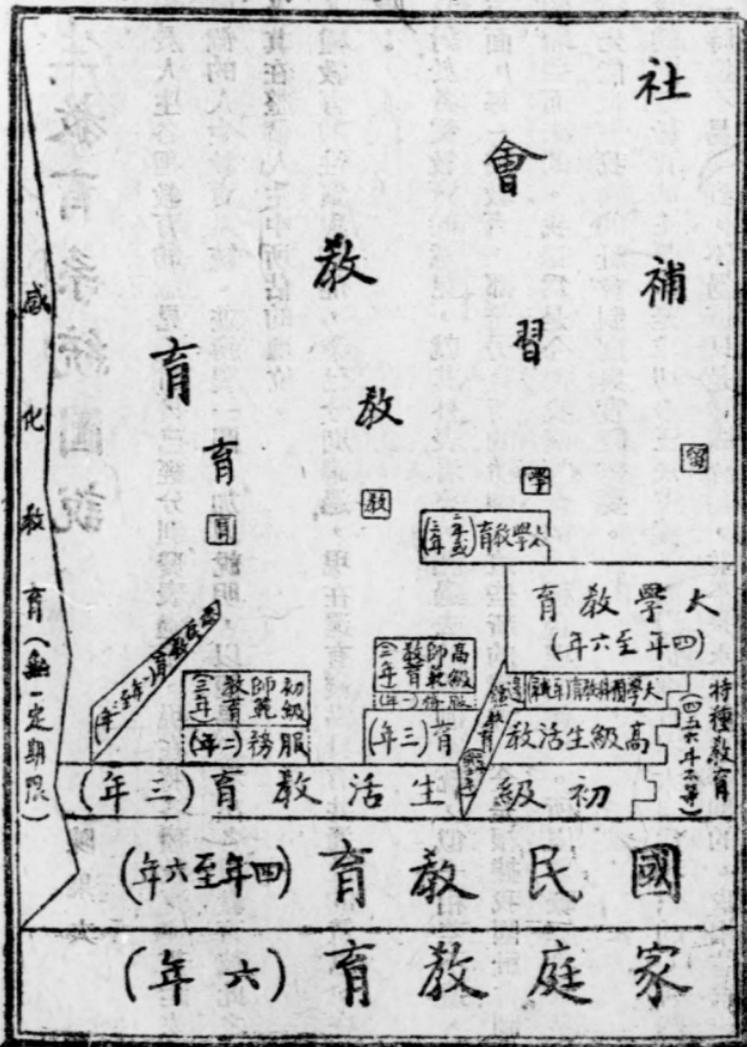
關於各種教育的性質與功能，業已分別講過，現在還有幾點具有共通性的意思，在這裏補充說說：

一、我對於各種教育的意見，就其外表看來，和過去的學制系統，似乎相差不遠，可是在內容方面，每一種教育，都是另有新的精神。這些新的精神，全是根據我國社會制度，與實際的需要而來的。我認爲是今後我國教育的一種合理的途徑。所以要瞭解我這點理想，必須先能瞭解我國的社會制度與實際需要。

二、我的關於教育的主張，是求切合三民主義，而以促進世界大同爲理想的。有些主張，容許一時還不易辦到，不過這只是時間問題，並不是永遠無法辦到的。我相信我的主張終有一日會完全實現，因爲三民主義始終會有澈底實現之日，而大同世界，終究是會到來的。

三、我是沒有完全受過過去各級學校教育的人，平時也沒有工夫專心去研究過教育。

# 人 生 教 育 系 統 圖



只是數十年來革命從政之餘，對於教育設施及其成果的觀感所得，以及自己從事教育數年的經驗，從一般書中看到關於國內外各種教育狀況的敘述，於是使我產生了這些教育的意見。很希望海內外教育專家對於我這些教育意見，加以研究和指導。現在將本人所主張的人生教育系統圖，刊列如次。下面再分別作一簡單說明：

一、家庭教育——是建立做人的基礎的教育，也就是人生的基礎教育。人人必受，時間六年。

二、國民教育——是建立做國民的基礎的教育。除開不正常的兒童應使受感化教育外，人人必受，時間四年至六年。

三、初級生活教育——是培養每一個人自己生活的知識與技術的教育。所有的兒童，在受過國民教育之後，除了一部分天才優秀的應受特種教育，及不正常的兒童應受感化教育外，一律得受這種教育，時間三年。

四、高級生活教育——是對於曾受過初級生活教育而才能比較優秀的，再給以比較高深一點的生活教育。使之除了自己生活之外，還能幫助他人生活和領導他人工作，時間三年。

五、特種教育——是對於曾受過國民教育而聰明才力獨高的兒童，給以發展其天才的教育。修業時間，因人制宜，可以四五年不等。畢業後，即可直接升入大學。但在修業期內，發現有天才不夠優異的，仍可命其轉入生活學校。同時生活學校中如發現有特別優秀的兒童，亦可轉入特種學校，受特種教育。

六、初級師範教育——是培養國民學校師資的教育。入學資格是曾經受過初級生活教育並服務二年以上者，修業時間三年。

七、高級師範教育——是培養初級生活學校師資的教育。入學資格是曾經受過高級生活教育並服務一年以上者，修業時間三年。

八、大學預科教育——是為曾經受過高級生活教育的學生，準備升入大學的教育。凡入大學的，除曾經受過特種教育或邊疆教育的學生之外，都必須預先受這種教育，時間一年或二年。

九、大學教育——是純為培植治理國家的人才而設的教育。時間四年至六年。

十、太學教育——是國內最高的教育。太學便是全國最高的學府。這種教育是配合國家政治的需要而設。其時間，除進修部係短期調訓性質外，其餘二年或三年不等。

十一、留學教育——是給曾在各業中或政府機關內作過若干年實際工作而最優秀最有成績，且對於本國文化與本身職業有深切瞭解的人，派到外國去學習的一種教育。時間無一定限制。

十二、僑民教育——是給業已僑居外國，及將要僑居國外的本國人民的一種教育。入學程度，至少都是曾經受過初級生活教育的人。修業時間一年至三年。

十三、邊疆教育——是適應目前邊疆的情形，給予邊疆人民的教育。其程度大抵在國民教育與大學教育之間。修業時間，二年或三年，可視情形而定。

十四、補習教育——是對於各業各界的人，不論他曾受過何種教育，地位如何，以及工作性質如何，都須由政府或各業會社，學術團體，依事實的需要，有計畫的隨時給與的一種教育。時間無定。

十五、社會教育——是把人類社會造成一個廣大的教育環境，使人人生活在教育的空氣裏，隨時隨地都有學習的機會。是一生到老不可少的一種教育。

十六、感化教育——是對於不正常的兒童及成人犯罪者所施與的一種教育。教育期限視其被感化的快慢而定。六抵年紀愈輕的，感化愈易；成人犯罪者，感化時間便須較長。接受這種教育的應該是人數與年齡成反比。而在五十歲以上的人，性型已定便不必再受這種教育，應另想其他方法處理了。

十七、每一個人五十歲以下，可以視為是受教的時期，到五十歲以上，便可視為是教人的時期。人人一屆教人之年，便應擔任教育服務，依其程度，各盡所能。這種教育服務的年限，應與國民教育的年限相當。因為國民教育亦可視為是國民應享的權利，而這種教育服務，應該算是國民應盡的義務。

# 反「清鄉」戰鬥之成果與教訓(海鹽反清鄉實錄)

孟 鑄

「清鄉」，為現階段敵偽重要課題之一。敵之目的，在消化佔領區，偽之目的，在鞏固偽政權。觀其計劃之周密，用兵之嚴厲，敵殆以此卜軍事成敗；偽殆以此卜未來命運。茲篇為筆者對本省卅一年全省行政會議之書面報告，特轉投本刊，藉供留心敵偽問題者之參考。

## 一、偽太湖東南地區第二期「清鄉」鳥瞰

敵偽所謂太湖東南地區第二期「清鄉」，包括本省嘉興、嘉善、平湖、海鹽、海桐、及江蘇松江、金山等七縣。在此七縣中，又以滬杭鐵路及京滬公路為界，指定金山、平湖、海鹽等三縣為全面「清鄉」縣份；嘉興、嘉善、松江等三縣為抗線路以北地區，已列入第一期「清鄉」範圍，其本期僅「清鄉」路南一部份；海桐、松林公路及滬杭鐵路以西地區，預計當列入下期「清鄉」範圍，就大體論，此次「清鄉」地區，南起海甯上橋，北迄松江拓林，東至杭州灣，西止滬杭鐵路，合計面積約三千方公里，人口：1,750,000人。(據民國廿五年統計)

「清鄉」機械對黨的方面，為偽中央黨部駐浙辦事處；政的方面，為偽清鄉委員會太湖東南地區第二期「清鄉」辦事處；軍的方面，為偽軍事委員會太湖東南地區第二期「清鄉」保安司令部。均由偽浙江省政府主席傅逆式親自主持。在偽太湖東南地區第三期「清鄉」辦事處之下，分設兩嘉，金山、松江、海鹽、海桐、平湖等六特別區

署，「清鄉」期間，代行偽縣政府一切職權。各區特別區署區署長人選，(除兩嘉特別區署外)，均由各縣縣長兼任。各區特別區署之下，又分設若干區公所，在「清鄉」期間，受各區特別區署之指揮，辦理各該區「清鄉」事宜。其下為偽鄉鎮保甲。

此次「清鄉」，敵偽使用兵力，除原有各據點駐守敵偽外，復調集敵小林師團菊池旅隊及偽暫編陸軍步兵獨立第六團許雷聲部連司其事，合計總人數約四千餘。

「清鄉」目的，據敵宣稱，為「肅清匪患敵性份子」。偽方宣稱：為「確立治安，改善民生，建設新中國」。可知敵方目的，在軍事；偽方目的，在政治。究其實際，敵之目的，在確保資源，以逸其「以戰養戰」之陰謀；偽方目的，在鞏固財政，以苟延其傀儡生命。

## 二、什麼是「清鄉」

所謂「清鄉」，原為內政上一過渡時期之特殊名詞，我國歷史上每於變亂之期用之，今為敵偽所濫用，性質迥異，據筆者觀察所及，特

其要則有三：

(一) 從軍事上說，為連續性之「掃蕩」。敵偽以往對我游擊區政權，向特定期性「掃蕩」為戰鬥唯一方略。此種「掃蕩」，不但時間上，有規律；而且，空間上，也有限度。如能切實把握天時，地利，人和三要件，巧為應付，無無可慮。即係在「掃蕩」時，不幸遭受若干損失，掃蕩之後，亦可逐漸設法彌補。因此，在以往數年內，我游擊區政權，不但未因敵偽「掃蕩」而削弱；而且，反日益堅強。「掃蕩」開始後，敵偽對「應清敵性份子」一確立治安一為目的，避其優越之地位，集優勢之兵力，對我政權，無分晝夜，環攻不已，不達目的不止。我以有限之人力物力，從事無限之戰鬥，其不敗也幾希。

(二) 從政治上講，為以軍事全力掩護、支持、配合之政治戰。「掃蕩」開始前，敵偽一方面，利用其御用親厚雜誌，誇大宣傳「清鄉」之宏效，甚至利用偽特務人員，潛入我政府機構及社會黨組織內，散佈「應清鄉病」之毒藥，藉以動搖我軍民士氣，從而削弱我戰鬥力量；一方面，利用小股兵力，不斷向我政府所在地施行突擊，藉安官德之效。「清鄉」開始後，最初則以強大兵力，以疾風暴雨之手段，摧毀我政權或迫令我向「清鄉」地區以外轉移；繼則以輕捷之方式，進行慢性搜捕，應清我地方工作人員，目的所在，無非為其所謂「清鄉」工作，開闢一條坦途。

(三) 從事實上講，為特定區域之連續戰。在此特定區域內，敵偽憑藉其優越之地位，運用其優勢之兵力，經濟上：一面實施物價之強制收購甚至掠奪；一面派員搜查出入檢查甚至封鎖；金融上：一面限期兌換偽鈔，一面嚴禁法幣行使；政治上：一面清查戶口編組保甲，一面抽調壯丁，強調「自衛」；軍事上：一面實施掃蕩性之急性掃蕩，一面進行肅清性之慢性搜捕。目的所在，均為「清鄉」。

### 三、反「清鄉」戰鬥要則

國人研究反「清鄉」策略者衆矣，余以為反「清鄉」並無秘訣，簡言之，其要則有三：

(一) 意志要堅強，精神要旺盛。「清鄉」開始前，必須堅強之意志，應對一切恐清鄉病之宣傳；「清鄉」開始後，又必須以旺盛之精神，應付最艱苦之持續戰鬥。遇有挫敗，不灰心，不畏縮，再接再厲，堅持到底。因長，在敵偽所謂「清鄉」地區，吾人所處，原為一被重重包圍之境地，不但戰鬥殘酷，而且絕無外援，是故反「清鄉」人員，必須具有孔子所謂「知其不可為而為之」之精神，抱定「不成功便成仁」之決心，然後可與敵偽周旋。

(二) 準備要週到組織要嚴密。「清鄉」開始後，一切是否仍舊我有，殊難逆料，故言反「清鄉」，必須在「清鄉」開始前，即有充分準備，比如：漢奸漢奸之清除，經費、食糧、武器、彈藥之預備，部隊之訓練掌握以及組織之控制運用等等，均應未雨綢繆。設必待「清鄉」開始後，始行隨機應付，所謂臨渴掘井，極易贖事。又「清鄉」開始後，敵偽從事掃蕩搜捕結果，我方工作人員，被俘日有所聞。如我組織公開，敵偽必因俘虜口供，予我組織以極大之破壞，所謂牽一髮動全身，比比皆是。此對情報、突擊、秘密行政機構等組織，尤顯重要，不可不於事前，注意其嚴密性。猶憶本省二十九年專員縣長會議中黃主席指示游擊區工作原則有一「組織應於嚴密」之談，要為不可磨滅之反「清鄉」要則。

(三) 行動要靈活戒備要嚴密。「清鄉」開始後，由於敵偽基層組織之推進，漢奸敵探，必特別活動。我如不為戒備，靈活轉移，易為所乘。故在此期間，對於駐地之選擇，應以易於隱蔽，便於轉移為標準。前此坊站地，雖然穩妥，每不良於行動與戰鬥，應予捨棄。設萬不得已小駐，亦應將浮橋秘密準備妥當，用防萬一。又每一駐地，應視四圍敵偽據點之遠近，各據點敵偽兵力、動態，決定駐守時間之久暫，不可自作聰明。又行動時，如非特殊變故，必須選定夜

聞，捕獲小倖，切忌通過重要村坊，以防大吠或散佈埋伏。日宿營地，必須事前派員秘密偵查，以免黑夜敵門，驚動四鄰。至於宿營地之戒備，日間應多用便衣短槍兵，放流動哨；夜間用長槍兵，放固定哨，日間警戒距離宜近；夜間警戒距離宜遠。農民哨之使用，應配合便衣兵，否則，極易壞事。

#### 四、「清鄉」前本縣戰鬥形勢

海鹽，僻處海濱。北鄰嘉興平湖，南接海鹽，東隔杭州灣與餘上相望，西界杭州路與桐鄉毗連。全縣面積五三六方公里，人口念萬零。物產以米、絲、藕、羊皮、羊毛、蠶為大宗。民風淳樸，文化水平平平。境內水道縱橫，自縣城而西經餘杭折向西北經沈澁餘賢墟至嘉興，為嘉嘉塘河，長約七十華里；自縣城而西經餘城百步亭至硤石，為招賢，燭木等塘河，長約五十華里，自縣城南經過元至茶院，為蔡溪塘河，長約三十華里；以上為全縣主流，適分全縣為四區：即塘東、塘西、塘東南、塘西南等四區域。後兩區域，面積較狹，合稱為塘南。戰前小汽輪可直達嘉興、平湖、硤石等重要城鎮。戰後航船代興，交通仍稱便利。陸上：滬杭公路自乍浦入境，自微浦角里埭出境，長約七十華里；鹽嘉公路自縣城經新瓦度橋至焦山門橋，長約六十華里；鹽微公路。自縣城經城至硤石，長約四十華里；硤石公路自硤石經沈澁至新瓦度約五十華里。戰後均經澈底予以破壞。惟滬杭公路，敵以關係重大隨時維修，直至民國三十年七月我先後收復場前，方家埭等敵據點後，敵始將縣城至乍浦段之公路修復計劃放棄。故在「清鄉」前，本縣敵偽陸上交通線，僅恃滬杭公路之鹽微段，因此微浦角里埭可延長至長安，至於微水上交通，經我嚴格實施阻斷戰之結果，敵僅恃招賢燭木等塘至硤石一段。

全縣原為六區，戰後，為三區，轄四十一鄉鎮，都四九六保。「清鄉」前敵據點為縣城、城、三環洞、五園、及微浦等五處，經常

駐敵一中隊左右，屬敵敵神官大隊；偽軍一連，附國兵一排，屬敵連機誠營第一師，我絕對控制鄉鎮三十七，半控制鄉鎮內。各據點間敵通訊，除縣城微浦間電線尚存，餘均被我拆除。偽組織力量薄弱，一切軍政大權，悉操於敵敵長及連絡官之手。

「清鄉」前兩周，敵偽敵長命令他調，留偽軍李雲生排附敵兵一班駐守。我率自衛第一中隊及縣特務隊附保安大隊一分隊乘虛前鋒圍攻，激戰一晝夜，偽軍以傷亡慘重，狼狽突圍潰逃，遺棄被服裝具甚夥，我當將該據點完全收復。俘獲偽區長張超以下漢奸十餘人。是役我僅陣亡班長列兵各一名，輕傷班長列兵各一名，查微浦為敵在杭州灣北岸重要據點之一，於民國廿八年二月廿五日被佔，防禦工事鞏固。被我攻克後，敵偽極為不安，當於偽報公開發表對本縣「清鄉」須使用五分軍事五分政治，以示與其餘各縣三分軍事七分政治有異。（見九月初偽國民新聞）。

#### 五、我對反「清鄉」之準備

(一)心理之準備 敵偽有形之「清鄉」，始於集中強大兵力，對於某一特定地區作急性「掃蕩」；而無形之「清鄉」，則始於集中所有宣傳工具，對某一特定區域進行文化攻勢，此一文化攻勢，對內強調「清鄉必先清心」之口號，以固其精神防禦；對外誇大「清鄉」安效，以動搖我軍政人員及民衆之戰鬥意志。故論反「清鄉」，必自心理準備始。消極方面：首應禁絕此種宣傳工具——偽報雜誌——之流行，以免工作人員及民衆中毒。因此，「清鄉」前我即嚴禁航船攜帶偽報雜誌，如違，航輪焚毀，船主嚴辦。我亦以身作則，絕對不閱是種報章雜誌，用為表率。所需參考資料，則責成敵據點以內我特工人員設法竊寄，仍必嚴守秘密。積極方面：應以果敢行動，證明敵偽無力「清鄉」，即使「清鄉」亦無效果。故「清鄉」之前，方敵偽「清鄉」消息，甚為緊張之際，我毅然將全縣自衛武力，編組為三個突

擊軍位，馳流前往石附兵營家捕及五團伏擊敵營四次，計斃敵數十餘，我傷敵傷列兵二名，私舉或政擊捕而收復之。於是民心粗安，土氣大振。

(二) 財政之準備 繳餉(清鄉)期間，接獲報費稱爲三個月。論反(清鄉)，我以為必須預辦半年至一年之經費，蓋經費之需要財源，爲田賦、營業稅、自治戶捐、公款公產利息。本縣田賦，廿九年實收十餘萬餘；卅年實收四萬餘。本年經復查後，可得卅萬餘。因起辦清鄉不及，備先後開辦沈沈、城西兩區，應籌款甚鉅，收數尙有可觀。營業稅，以往每年實收不過兩萬餘元，本年經改訂整理後，可得卅萬餘元。自四月起開辦，至九月下旬止，我已徵足餘萬餘元。自治戶捐分前店住戶兩種，係自本年起運令開辦，因籌辦難過，收數未明。公款公產亦係本年着手整理，除公款部因前主持人員肆散，無法整理外，公產經整理得二千八百餘款，預計每年最低限度收息可得卅萬餘元。本縣以年年荒歉，環境惡劣，前此數年，射殺匪甚凌細，未經徹底整理後，至「清鄉」前一日止，庫存僅有四十餘萬元，平均以月支十萬元計，總是維持半年。

(三) 食糧之準備 本年新穀登場後，一面嚴禁糧食外流；一面修正上年訂購軍公學米辦法。上年軍公學米訂購辦法，事屬草創，流弊滋多。其弊最大者：一爲欠公平。因訂購標準並無一定標準。縣府擬按各區本年收穫量支配訂購數額，區又按各鄉額本年收穫量支配承訂購額，各鄉亦如是支配於各保甲，而各保甲長用何種標準向民衆訂購，則漫無標準。於是，每有大戶小戶負擔，甚至不負擔，而小戶多負擔之事發生。本年採計田訂購額，各戶承訂購量，悉依本年田賦編查冊，每田一畝訂購三升至五升，五畝以下免訂。二爲以多報少。訂購數量，既無標準，不肯之鄉保甲長，每向民戶多收少解，雖經縣府抽查，亦無效果。本年改訂計田訂購辦法後，各鄉保甲長一畝應承訂軍公學米數額，均經縣府分別公告，鄉保甲長自無存隱瞞。三爲代金壓留用或侵漁。上年軍公學米代金，係由縣黨團長向庫具

領轉發各戶，每有留用侵漁情事。本年改須由庫憑提米證直接發給，絕不假手中間人。又上年每戶承訂數額，頗多於提米時，由各鄉團保甲長臨時指派，遇有刁頑民戶，每有無米可提之嘆。本年改採計田訂購辦法後，政府祇須按照田賦編查冊發提米證，則到處是糧，俯仰可求。既免集中保管之煩，對於運費，尤覺便捷。上年訂購軍公學米總額爲六千餘石，本年爲一萬三千餘石，數量增加一倍，而民咸稱便。

(四) 治安之準備 所謂治安之準備，包括準漢奸之肅清及突擊武力之組織。吾人皆知爲敵執行者爲漢奸，可殺；而不知潛伏我基層組織內特備爲敵執役，似漢奸而又非漢奸之準漢奸更可殺。因漢奸易防，準漢奸難防；漢奸可認予吾人之危害小，準漢奸可認予吾人之危害大。此準漢奸爲何？卽地痞，流氓，無固定職業，游手好閒，日惟出入於煙館酒肆，熟習地方情形，當社會秩序穩定政府力量較強之時，則銷聲匿跡；一遇變故，則噴聚爲期，尤易爲敵僞利用，自敵營於本年六月間宣佈實施太湖東南地區第二期「清鄉」後，我即次第組織三個突擊隊，每組組員五人至七人，各配短槍三枝至五枝，手榴彈十枚，平時負責清除上項準漢奸，變亂時負責突擊動搖份子。成立以後，首先肅清煙毒。兩月內，經各該組先後撲滅之秘密煙窟達五十餘處，捕殺代敵執行施器人員六十餘名。竄逃流徙地痞等，尙不在內。治安之隱憂既除，反「清鄉」各項計劃，自可順利修署。

(五) 組織之準備 各重要市鎮如沈澇，西塘橋，通元，石泉等處，一律秘密嚴密設警行政機構，其已建立之秘密行政機構，則充實人員，加強工作。本縣原有縣城，城鎮，沈澇三秘密行政機構處，分由自衛大隊長汪聲，城鎮鎮長楊文虎及沈澇區區長陶伯敏兼主任。「清鄉」開始前，復加委姚漢青，金學愛及莫東林等爲指導員，各該主任大部熟習各該據點情形，並與各該據點以內人民，有絕對控制力量，但均以組織警及本職關係，不克長駐敵區以內活動；而姚漢青等，或則身居敵據點，或則現方供職偽組織，潛伏負責有人，工作推進

益易，至於普通鄉鎮，一律設置「雙重組織」，即規定每一鄉保長，應於敵佔「清鄉」前，先行選定各該鄉保長人員，該保長人員，應經報請核定。此種被選定人員，以年長、庸懶、略有資產，不負聲望，能絕對接受各該鄉保長指揮者為合格。

### 六、「清鄉」第二部曲——急性掃蕩

所謂急性掃蕩，為「清鄉」之開始，自九月廿四日起迄十月五日。在此十二日中，敵荷池總隊全師於敵軍監視之下，以浙西風橋黨化為基地，分兵數十路，每路自數十人至百餘人不等，挾疾風暴雨之勢，對我浙西各重要村鎮，作地毯式之流竄。究其任務有二：

(一)掃蕩我士氣動搖我民心。掃蕩之始，敵軍無分晝夜，更番對我攻擊。我以力薄勢孤，不得不據力避戰。夜間行軍，白晝應變，獲極休息，官兵疲憊至極，士氣自衰。敵不率夜路遭遇，被迫應戰，槍聲大作，四圍突至，雖我奮勇，頭危可知，此對士氣影響尤鉅，至於民衆方面，目擊敵之強，我軍之困窘，以為事不可為，難免不由失望而悲觀，由悲觀而動搖。

(二)瓦解我機應迫我退却。敵既更番對我肆行圍擊，我為減少損失，不得不疏散一部員兵。移動既多，聯絡易斷，一切機構，始則陷於停頓，繼則漸趨潰散，甚至完全崩潰。一經工作人員，其有意志不堅者，認以為敵必長期如此「掃蕩」，一若不及時退却，待長圍完成，欲退無從，於是相率向「清鄉」地區以外轉移。

此種急性掃蕩，敵對使用方法，與前迥異，其最顯著者，為左列數端：  
(一)隔斷軍民。以往敵軍「掃蕩」，凡遇我軍襲擊，深受損失，必慘受民衆洩憤；甚至毒過我軍，必慘殺我民衆，報復戰功。蓋彼時敵之掃蕩對象，軍民不分。因此，敵至之處，民衆紛逃。此項急性掃蕩之始，敵即傷「不傷民不流血」之口號，拉攏民衆，並以此兵臨城下，故在急性掃蕩期內，敵寇軍行所至，秩序井然，恣意掃蕩之形

行為，聞聲即見，即強迫強迫之舉動，亦不多有。民衆皆淺，以為今敵絕非昔比。掃蕩僅係對付政府工作人員兵，毋庸驚逃。我敵權既被破壞，民衆中隔離，形勢益孤，糜爛尤難。

(二)循環進軍。歷來敵軍「掃蕩」大都蜂擁而來，蟻聚而去，非有特殊徵象，絕少返顧。譬如行雲流水，一去不回。故我大軍，每得從容尾行敵後，戰無不戰，操之在我。此次急性掃蕩，敵分路既多，掃蕩頻仍。有時同一地點，敵在同一日內，先後到達十餘次，我軍如仍尾行某一路敵軍之後，必有腹背受敵之虞。

(三)窮追悍擊。歷來敵軍掃蕩計劃，均係事先在敵據點以內決定，俟時來去，不與爭鋒。譬如進具報銷，千篇一律。此次急性掃蕩敵會荷池親臨時指揮都於沈蕩，隨時決定各軍作戰行動，如朝聞我軍東移，夕則派兵東向；今日偵知我軍西移，明日則派軍西向，遇有戰鬥，必窮追不已，不獲戰果不止。

(四)水陸並進。廿八年以前，敵之掃蕩，水陸為主；自我實行阻塞政策，將所有重要河山予以阻塞後，敵極活動失效。即改採陸上進攻方略，因此，我得於敵軍襲擊時，以輕舟活動於港汊紛歧之圩浜間，奮伏夜出，令敵莫測。此次急性掃蕩，敵水陸並進。水陸尤注重圩浜地區，迫我棄舟登陸，墜於週遭。

#### 我方對策：

(一)把握民心激揚士氣。指派政府高級職員，分赴各區訪問地方士紳及鄉鎮保甲長，揭發敵寇陰謀，並宣達政府總意，尤注重今後應變方針之指示。另據熟習地方情形志願強壯之知識青年，派充「清鄉」指導員，每區一人至二人，秉承政府意旨，專負「清鄉」期間政府與人民聯絡之責。部隊方面，則將最易動搖之病怯官兵，予以疏散，分著鄉鎮保甲長設法保護，使部隊本身意志強化，對於作戰有功官兵優予獎勵；傷亡抱憐，從重撫恤。

(二)調整機構鞏固組織。凡屬不必要之工作人員，一律給假或俾公來兩個月，暫行疏散；其勇於戰鬥者，則令縣府兵團部大隊部

組單一之指揮體，共同行動。另設塘東，塘西兩辦事處，督同各該區區署切實掌握基層組織，並相機推動之，遇有區長畏葸，擅自退却者，辦事處併得代行區署一切職權。

(三) 集結主力靈活轉移 除各區特務隊外，其餘縣屬自衛團隊，經汰弱留強後，一律集中，隨同指揮機關行動。一以增強戰鬥實力，避免被敵各個擊破；一以壯官兵之胆，爭取主動。各隊集結後，隨時在敵據點外轉移，行軍均在夜間，朝夕駐地不同。忽東忽西，或南或北，令敵莫測高深，難於集中兵力圍我。

本期敵我戰鬥共四次：

(一) 沈瀆鎮近郊之役 九月二十三日午夜，我自衛大隊第一中隊，會同駐軍劉浩麟第三支隊，前往百步亭伏擊頑石來犯之敵，行至沈瀆鎮以西里許，與敵先頭步隊二百餘名遭遇，激戰半小時，我以敵衆後撤。

(二) 鶴鹿橋之役 敵敵近千，九月廿三日午夜，擊退我伏擊部隊後，即將沈瀆佔領，二十四日拂曉，續自該鎮分路竄犯我第三中隊鶴鹿橋陣地，我以彈藥不濟後撤。

(三) 潘秀橋之役 九月二十九日午夜，縣城沈瀆之敵三百餘，分水陸兩路向我第三中隊潘秀橋南關橋陣地同時竄犯。我潘秀橋團分隊因懸懸爲敵包圍，陣亡列兵三名，被俘雜兵五名，損失步槍五枝。

(四) 張家亭子橋之役 十月二日黃昏，西塘鎮之敵百餘，分水陸兩路，向我張家亭子橋第二中隊防地竄犯，激戰十餘分鐘，我陣亡列兵一名，敵傷一名。

### 七、清鄉「第二部曲」——慢性搜索

敵急性掃蕩結束後，除留敵兵一部駐守各掃蕩基地外，其餘敵兵及警隊均由敵會黨池帶回嘉興。另調偽陸軍步兵營獨立第六團陸續前來增防，慢性搜索，自十月五日起至十月三十日止。此期敵借主要

任務爲：

(一) 擴佔據點 除上期爲敵佔領作爲急性掃蕩基地之沈瀆、通元等重要市鎮外，本期敵續佔敵浦、長川橋、角里埭、石泉、西塘鎮、百步亭、南三官堂、等水陸要岡。即以梅花式之據點，作爲慢性搜索之依據。

(二) 構築封鎖綫 每保徵集竹竿若干枝，督飾民衆，在沿海沿鐵路構築竹障，高約丈餘。據調查，此一封鎖綫，南起海甯丁橋，北迄松江柘林。經過地點，沿海爲新倉、蕪倉、蘆灣、敵浦、海鹽，全公亭、金絲埭橋、金山衛、澧灣；沿鐵路爲硤石、王店、鶴鹿塘橋、嘉興、嘉善、松江、陸家壩、辰寅塘全長約六百餘里。

(三) 阻河修路 無論大小河川，凡非敵僞修路所需，一律發動民衆予以阻塞，用阻我軍活動。又各重要道路橋樑，凡敵僞認爲對其搜索工作有助者，均予修復。惟以民心未附，此種工作，進行既不順利，工程尤屬草率。

(四) 架設電綫 自十月中旬起，敵開始架設各據點間電綫。現已完成者，計縣城經縣城，沈瀆至嘉興；縣城經長川埭至敵浦；縣城徑五湖至西塘橋；敵浦經角里埭至通元石泉等綫，因受我自衛團隊活動影響尙在計劃中者，有沈瀆經百步亭至硤石一綫。

(五) 建立兵站 敵於嘉南共設兵站兩處：第一兵站，設於嘉興鳳橋；第二兵站，設於本縣沈瀆。各兵站之任務爲彈藥糧秣之補給，情報交通之佈置以及步隊調動等。蓋敵通常兵站與指揮機關兩種性質。鳳橋兵站，轄新莊、新社寺、餘賢埭、樓王埭等重要市鎮；沈瀆兵站，轄通元、石泉、百步亭、敵浦、角里埭、袁化亭等重要市鎮。

(六) 策定商業 清鄉期間，敵寇均佔據點時，往往乘上午民衆趕市之際，採用突襲方法使各商店不及遷出。其於清鄉開始前數日遷出者，則限期勒令復業，如違沒收其財產全部。又對敵處各村落較大商店，不惜使用種種高壓手段，強其遷入敵據點。

(七) 抽選基層組織 其抽選秩序：為先由護衛，然後附近鄉村；先產生偽區長，然後派委偽鄉鎮保甲長，偽區長，由偽特別區署，於會受一清鄉一調離合格人員中委充；偽鄉鎮保長，則先求我方派委人員，然後竟至自願担任者，更次，則強拉地方紳士充任，甲長，一律由偽鄉鎮長指派。

以上種種工作，僅為一清鄉之初步，而本期敵偽主要著眼點，仍在搜索我方工作人員，根絕被所謂「重慶敵性分子」。其搜索方法極為嚴密：

(一) 分遣合擊 敵偵知我軍駐地後，立即分電此駐地四週敵據點守兵，約定時間，分途擁進圍剿。在到達目的地前，先以小股遊兵，向我正面衝擊，試探我主力所在。其大股遊兵，則分別控制於各要道，待時機察我退兵，或逕自兩翼向我後路迂迴，作包圍態勢，我如戀戰，必為所乘。

(二) 以偽亂真 敵遣少數便衣漢奸，攜帶短槍，冒充我軍失敗官兵，在大隊之前活動，如遇我農民哨或便衣隊輾轉同志，探詢我軍駐地，一得確訊，立即引導大隊敵軍前來突襲，我如警戒疏忽，必有措手不及之虞。

(三) 埋伏竊混 敵每於夜間，分組埋伏於各水陸要衝，守護我軍，徹夜待旦，不聞一嗽，致附近民衆，有時亦不能覺察敵之存在。又或分組潛往各重要村落竊聽，遇有可疑人聲，即將該村包圍，實施搜索。

(四) 連環捕捉 我方工作人員，設不幸被俘，敵必百計逼供我軍駐地及政府首領人員住址，並迫令領捕，即以保障生命恢復「自由」為交換條件，一般黨志薄弱之徒，每為所愚。於是二人被俘，百人皆苦。

(五) 強迫報告 敵迫所至之地，必召集附近鄉鎮保甲長，告誡：嗣後各鄉鎮保甲轄區，如有我軍前來駐紮，立即報告附近敵據點守

兵，否則以通中國兵論罪。自此告誡之後，如各該鄉鎮保甲長不予遵辦，第一次警告，甚至嚴懲，第二次即予逮捕，第三次槍斃。又或強迫一般鄉村航船戶，逐日乘超市之便，將我駐地，報告敵軍，違則沒收其航船或槍殺其船主。

我方對策：

(一) 分散主力 敵據點既呈羅棋佈，我大軍集結活動，甚覺不便。特將全縣自衛武力，分為兩個戰鬥單位，由余及自衛大隊長分別率領。一以分散敵偽目標，一以互相呼應。

(二) 避實就虛 當敵兵力向塘西集中時，我即率隊乘隙轉移塘西；當敵兵力向塘西集中時，我又率隊乘隙轉移塘南，行蹤飄忽，使敵難以集中兵力圍我。

(三) 三重警戒 凡我駐地，警戒一律三重：內為槍哨；外為便衣哨，更外為農民哨，每重警戒距離遠近，隨敵情及地形而異，遠則一二里，近則半里。槍哨位置日夜變動。便衣哨及農民哨則採流動方式，以避免目標。

(四) 捏造情報 當我移動駐地時，立即以流動方向及目的地通知附近民衆，實則此通知之方向及目的地，正與我轉移之方向及目的地相反，敵如聞訊來圍，必撲一空。又為卸除一般偽鄉鎮保甲長之責任起見，在我準備移動前，囑將我駐地通知敵寇，然後以迅速行動轉移，迫敵趕至，仍無所獲。

(五) 代偽偽基層組織 規定：我方鄉鎮保甲長，非經特許，一律不得接受偽職，違即以漢奸罪論處。但新任偽鄉鎮保甲長，應由各鄉鎮保甲長以私人名義向偽區公所介紹，並須領令過對遵守下列四條件：(甲) 供給我方情報。(乙) 維護我方工作人員之安全及搜捕之完整。(丙) 不得代收我方決定捐稅，如各該偽鄉鎮保甲應付敵偽，需款時，得請准我方酌向民衆籌款或逕由我方供給。(丁) 不得透露內容確實之戶口冊及田賦冊。如必須須造送，戶口冊應將保甲戶次階級

調閱；適時壯丁，尤應以遞加或遞減年齡方法，使其人數減少，故因賦冊，應儘可添報零數。又據點以內各鄉團長，擬其優良者，給予警察行政辦事指導員名義，以固其內向心志。

(六) 狙擊動搖份子 凡意志動搖份子將我駐地，密告敵偽，或指示領袖我方工作人員，致我蒙受損失，必設法予以撲殺，任何犧牲，在所不惜。其有密報保甲長，違警魚肉鄉民者同。

本期被我戰鬥共五次：

(一) 滕子港之役 十月十三日，沈濤敵百餘，分兵兩路，向我滕子港駐地進犯，經我分頭迎擊，沈濤兩小時，敵不知潰退。是役斃敵各一，我無損失。

(二) 何家橋之役 十月十五日午夜，沈濤敵百餘，突襲我何家橋哨所，被我伏擊，重創寇兵一名，敵不知潰退。

(三) 栢俞球之役 十月十五日午夜，沈濤敵百餘，突襲我栢俞球哨所，被我伏擊，重創寇兵一名，敵不知潰退。

(四) 南三官堂之役 十月十八日，拂曉，沈濤敵百餘，突襲我南三官堂哨所，激戰半小時，敵不支潰退。

(五) 蕭家齊之役 十月廿七日，拂曉，沈濤，新軍，敵城之敵五百餘，分兵四路，向我西陸駐地，用大團形勢進攻。先以小隊衝擊我五團營南溝橋第一中隊防線，激戰十餘分鐘，我隊遂為敵包圍，飭退王觀音橋葉家坊橋一線佈防，控制左翼及後路；仍以第二中隊及第三中隊一部扼守鐘家亭子橋正前及北西橋右翼，敵前進至唐家木橋，二路會合後，兵力約二百餘，繞向鐘家亭子橋攻擊，激戰半小時，敵兩隊繞向葉橋，與第一中隊切取聯絡。斯時，另兩路敵會合，兵力約三百餘，自江瀆橋附近，迂迴至王觀音橋，擬斷我後路，為第一中隊阻擊不逞，我即全師至葉家坊橋向蕭家齊轉移。午後二時，敵乘我軍轉移之際，復集結各營之敵，開道前來突擊，我以防範嚴密，致其所乘損失座船九艘（內戰官兵私人用物）被俘第一中隊政治指導

員顧去非及金庫公役張和信各一名，備款一部被擄。

### 八、清鄉第三部曲——政治建設

十一月一日起，敵偽性搜索工作，雖仍繼續進行，但「清鄉」本體之政治建設工作，辦理更為積極：

(一) 嚴設對鎮機關 各特設對鎮管理處，下設大小檢閱所，分設沿沿沿沿各重要村鎮。檢閱所之主要任務，為督制物資運輸，嚴查進出口。據偽鎮機關宣佈，現共有封鎖管理處六，大小檢閱所十八。

(二) 清查戶口 第一階段為普查，由偽鄉鎮保甲長負責，造具戶口冊呈報；第二階段為複查，由偽特別區署派遣受偽清鄉戶籍人員担任；第三階段為查，由敵聯絡官事務所同敵軍負責，普查工作，因受我方嚴重阻擊影響，各偽鄉鎮保甲長逃避之戶口冊，均保違照我方指示原則辦理，絕無正確性可言。複查工作，因我自衛團隊及突擊人員，仍在積極活動，偽清鄉戶籍人員，徒手不敢下鄉，迄未進行。複查工作，敵以兵力不足，僅在敵據點以內舉辦，未能普遍。故清查戶口云云。亦僅徒具形式。據偽組織十二月十一日宣佈：本期清鄉區：戶口清查結果，共有二七〇鄉鎮，約二，五四五保，二四，三八七甲二三八，一〇八戶，一，〇九〇，一八六口，而民國二十五年調查本期清鄉區人口為一，一七八，〇〇〇人，此懸殊偽組織亦承認「再經調查強化以後，人口將絕對不止此數」。

(三) 嚴辦保甲切結 本府奉令後退以前，此項工作，迄未見敵偽着手舉辦。原因戶口冊尚有問題。據可靠報告，將來此項工作進行時，大概敵重不得滿意。據方一工作人員及游一匪一兩點，五家或十家聯保，違則連坐，先從敵據點內着手，次及附近鄉村。

(四) 嚴辦人事登記 據敵偽嚴辦保甲切結辦理完成後，續辦人事登記。凡進入，遷出，出生，死亡等等，均須隨時向偽鄉鎮保甲長，逐層分向敵偽，實據實報告，並由偽警察機關會同敵軍隨時抽查

，以圖實效。

(五) 預借田賦。敵偽軍機立即舉勘土地陳報，以限於經費盡力，求克實現，在此青黃不接之際，特向每保預借田賦兩萬元，(偽鈔)以濟周急。

(六) 製發糧票居住證。因戶口冊尚未調查，此項工作，編在計劃中。據報：將來製發時，每張須納費五元(偽鈔)。

(七) 抽調壯丁。戶口清查工作初步「完成」後，敵偽搜查尚未開始，即強迫每保選送壯丁十八名，每日前往敵據點內受訓三小時。據偽組織官稱：是項訓練目的，在普及人民軍事知識，以確保地方治安。當即即為徵兵之初步。現本縣各重要據點如縣城、沈蕩、通元等處，均已普遍實施，惟鄉村民衆，仍在設法逃避中。

(八) 辦理小學教師登記檢定。在辦理中，成效未著。

(九) 嚴禁法幣使用。清鄉開始後，敵偽所至之地，無不強迫民衆以法幣二元兌換偽鈔一元，並嚴禁民衆私藏法幣，十二月一日起，且宣佈絕對禁止法幣使用，如違軍法從事。故目前海北，已成爲偽幣充斥之世界。

(十) 強購物資。敵以最低之價格，強向民間購買食米，棉花土絲等物資，並嚴禁偷運或囤積。

我方對策：

(一) 以組織控制組織。即以我區黨委控制偽區公所，以我鄉鎮公所控制偽鄉鎮公所，以我保甲長控制偽保甲長。當方一切工作之實施，我皆假借區鎮保甲長之手，代爲籌劃，總使不責不盡。

(二) 鼓動逃役逃稅。鼓動壯丁向偽縣逃亡，又鼓動民衆掩護糧餉，仍舊方規定各種捐稅。

(三) 切實掌握地方士紳。凡保地方知名之士，未曾逃亡者，一律給予顧問、參議、秘書行政辦事處主任或區建設委員會委員之各種，優爲我。具有阻怯易於動搖者，則鼓動向他處逃亡。

本期敵我戰鬥截止筆者奉令突圍之日止共四次：

(一) 雪水港之役。十一月五日拂曉，長川堀、墩浦、通元之敵百餘，分路向我雪水港第一中隊及第三中隊一部駐地圍擊，經予迎擊痛擊，敵退，我輕傷列兵一名。

(二) 三人堂之役。十一月七日沈蕩，通元，石泉敵二百餘，分路向我自衛第二中隊特務隊及警察隊防地圍擊，激戰二小時，我以砲場向山附近轉移，是役計傷敵四十名，我傷列兵二名。

(三) 北涇溪之役。十一月十日，新寨敵百餘，突擊我北涇溪第一三中隊防地，我以農民哨戒隊隨急，被俘徒手便衣兵五名。

(四) 高要渡之役。十一月十日，沈蕩、百步亭、至店之敵二百餘，分路向我自衛第二中隊特務隊及警察隊防地圍擊，哨兵警覺不愾，致第二中隊長徐文天，警察隊長畢光炯及列兵長黎念餘名被俘，損失機槍兩挺，步槍卅餘枝，木殼槍三枝。

### 九、奉令突圍前後

先是，十一月一日，奉浙西行署西德部電，略謂：「防衛敵偽滿鄉要點，前以函電嚴電飭知，現平、興、普、均貽誤，迫切轉移，僅存隱甯一角，如能兩縣聯絡互助，共盡最大努力，堅持不退，自屬至善。倘萬不得已，應以減少損失爲主，連率全部武裝，移駐抗擊或乘機轉移等語，至縣內政權，着重政府佈置。警政辦事處，留重要幹部主持」。此時，戰鬥形勢，確已漸趨於我不利。第一、敵不斷將鄰近各縣之兵，向我圍擊兩縣集中；第二、趙家灣戰役後，敵自我俘虜口中，業已偵知我軍彈藥堆場，後復不繼。日必分兵數十路搜索我軍隱跡，志在必成；第三、病兵日增，士氣渾沮，戰鬥已無把握，隱憂慮至極，決率隊再赴塘南訪問海甯縣縣長，共商行止。吾人當時考慮，設我兩縣武力，再行後撤，海北必盡陷敵偽之手，將來恢復，雖非絕對無望，至少亦有相當困難，此其一；設吾人全隊退圍後，敵偽爲人



十一月廿三拂曉，糾集敵偽五十餘名，追擊我隊至沙子高橋附近，不遇而退。廿四晨，敵偽百餘，續追擊我隊至徐家廟附近，又不遇而退，我隊於廿六日行抵涇陽附近。

本府奉令後移期間，境內政權，設全縣辦事處負責維持，委自衛大隊長汪耀東主任，黃區易設區建設委員會，分聘地方士紳及知識青年七人至九人為委員，協助全縣辦事處及各區署積極推行政令。即以維繫組織，把握民心為工作綱目。

### 十、經驗與教訓

此次「清鄉」敵偽使用兵力，僅敵菊池聯隊及獨立第六團全部，合計不滿五千人。以與民國廿九年海北敵軍，經常保持一旅制，偽軍經常保持一師相較，並未增加，而我區縣自衛武力，經數年來整理補充，無論裝備作戰，均有進步，駐軍數額，亦無顯著減少，反「清鄉」之舉，竟至於短期內失敗者，何故？

(一) 恐清鄉之害遠 一驚無知民衆，為敵偽宣傳所愚，聞「清鄉」而震恐，固在情理之中，無可責備，惟我負有領導民衆，支持戰鬥重責之軍政首腦人員，亦聞「清鄉」而先喪失戰意，畏葸退縮，自誤誤人，是可憾耳。

(二) 駐軍交接之貽誤 駐軍某師團，奉令於九月中旬，交防於某軍支隊後調整調。支隊以故遲遲未接，變起，艾部自平海渡海運餘姚；劉部自海鹽穿路退崇禎。數如合力應付，堅持不退則海北危局，仍非絕對無望。

(三) 準備尚欠充分 敵偽「清鄉」，係合偽組織全部軍政黨偽之力量，配合敵軍一部，以極有計劃之步驟行動圍我。而我僅以區縣一部力量對抗，事先既無適當決策與充分準備，事後又不能迅速建設，立律狂調，坐令軍火。

(四) 各縣步調未統一 「清鄉」開始後，各縣如能切實聯絡

互助，共盡最大努力，則在此次反「清鄉」戰鬥中，敵絕難獲各個擊破之陰謀。

(五) 封鎖綫外圍未盡 封鎖綫適當兵力，「清鄉」封鎖綫外圍，如能配置適當兵力，積極活動。不但可使敵偽封鎖政策難於全部或一部失敗，而且可能減少敵偽對封鎖綫內我軍政機構之壓力，堅定「清鄉」區的人民內向心理，打擊敵偽「清鄉」必成之信念。

諺云：「前事不忘，後事之師」；又曰「警前惑後」。敵偽今日在海北「清鄉」之成功，必將促使對其他游擊區更廣大之「清鄉」野心。就浙西言，權海北「清鄉」而來者，必為路東吳橋崇禎武各縣。吾人如欲避免反「清鄉」再獲失敗，必須：

(一) 徹底根除恐「清鄉」心理，各軍政負責人員，尤應指定「不成功便成仁」之決心，堅持到底，用以領導民衆並盡最後守土之責。

(二) 黨政軍團，必須各守崗位，精誠合作。使敵無可乘之隙。

(三) 上層領導機構，應有整個決策；下層執行機構，應有充分準備。

(四) 區縣必須共同進退，尤應統一自衛團體指揮。以免為敵各個擊破。

(五) 封鎖綫外圍，必須配置適當兵力，積極活動，以牽制敵偽兵力，分散敵偽目標。

或問：海北前途如何？據筆者觀察，祇須軍政當局，具有嚴正決心，打開絕對可觀。理由：

(一) 民心仍為我有 敵偽在「清鄉」地區，目前正厲行催賦抽丁兩種工作，民怨沸騰，極盼大軍早日推進，予以拯救。

(二) 搜捕仍然保持 我區鄉鎮保甲長，除極少數逃避戰鬥外，大部仍在「清鄉」地區，積極保持組織關係，秘密活動。

(三) 封鎖綫並不堅固 敵偽在海沿鐵路購藥之封鎖竹籬，並

為軍率，隨時可予折除或焚毀，進入毫無困難。

(四) 敵兵力逐漸減少。一清鄉一初期之急性掃蕩，純由敵軍担任。急性掃蕩結束後，慢性索地則由敵我共同担任；末為政治建設，則以偽軍為主，敵軍為輔。故一清鄉一期之敵軍兵力，均係逐漸減少。其最後目標，則專將整個清鄉地區，交由偽組織完全負責，敵僅接劃少數交通要點。但按諸實際，目前駐一清鄉一地區之偽軍，意態並不堅定，何城會或一察。

海北打開，雖然可能，吾人仍應注意左列數原則：

(一) 在開審準備之原則下爭取時間。打開之難易，與準備之周詳及時間之久暫成正比，即準備愈周，時間愈暫，打開愈易；準備愈疏，時間愈久，打開愈難。

(二) 欲求打開海北必先固守路東。路東為進攻海北必經通道，且為海北唯一後方。如路東不守，海北縱使打開，亦難存所作為。

(三) 先頭部隊要精悍頂個部隊要強大。海北目前重要村鎮，均陷敵偽之手，如大部隊進入，活動不易。應先遣精悍部隊分途掃蕩，專責攻奪敵偽力量單薄之據點，相視克復之，以擴展我活動地區。其後大部隊進地搜捕補充。

(四) 人事缺陷應設法彌補。海北政權，能否重組，固視兵力如何而定，然人事之因素，所關亦大，蓋以往海北我軍極盛時代，各縣政權，並求建立堅強之基礎，原因即係人事上缺額太多，今後應予彌補。

三十二年一月四日於天目旅館

交戰宜持重 進兵宜迅速，穩紮猛打，合力分枝，足以括用兵之要。

軍事之要，必有所忍，乃能有所濟，必有所舍，乃能有所全，若處處設備，即十萬兵亦無尺寸之效。

(曾林翼語)

# 勦匪經驗談

李世家

## 一、前言

談到勦匪，有人認為是一種難而易舉的事；有人又認為是件很困難的事，過與不及，都不能說明事實真象，其實匪既不是那麼易如反掌，也不一定費力勝千鈞。或以地方環境不同，或以人民習俗各異，其間頗有差別，但世間之事，原無絕對優劣，以勦匪而論，交通便利之通都大邑每聞匪票架設之事，因利用交通便利之會，反而不易破案；窮山曠嶺之間，又常為盜賊淵藪，憑險負固，每每不易消滅，茲將剿匪經驗，姑以平常易見者述之，列舉地方情況，佐以個人實際經驗，用實參證，皆卑而毋高，幸讀者諒之。

勦匪不是一件單純的軍事行動，常人每每聽見勦匪兩字，就會聯想武力，勦匪固然要運用武力，但不祇限於武力，有時武力不過只有十分之二三的力量，大部份是靠政治的力量，散匪則須全都運用政治力量，如嚴密保甲組織，運用保甲保甲坐，清查戶口等辦法；即以說匪而論，亦須軍政配合，不然，雖一時見效，而不能永久肅清，何況政治不良即為造匪之因，苟吾人只重軍事行動而不徹底改良政治，實為捨本末末，難免死灰復燃，若能澈底由政治方面痛下工夫，乃是釜底抽薪的辦法，每見一地治安是否進步，即可判斷該地政治之長短，查勦匪實屬政治工作之一部門，二者原可相為因果，互為表裏。

勦匪不但是地方行政工作之一部門，而且是各部門的聯繫工作，如以縣政府的內部工作而言，勦匪與軍事，民政，教育，社會各科的工作都有關係，如保甲組織，戶口異動是民政科的主管，營造民智，宣傳法令，應請運用各級學校，這又是教育科的事，組織民衆，運用民衆的力量，應該由社會科負責，調動警備，指揮進剿，當然靠軍事科的事，所以勦匪實是地方整個行政力量之運用。

勦匪之先，應明造匪之因，及其內部真象，縱使要其來路及及其匪實力，再圖勦辦宜，故調查匪情。剿匪之法不外剿與招撫，何時應剿，何時宜撫，自必依其情勢而異其方法，或剿或撫抑或勦撫兼施；大體而言，慣匪必須勦滅，格殺無遺，從匪則可說可撫，其他如脅從之徒，或因感脅，或為利誘，則以招撫為佳。應殺則殺，應撫則撫，殺者必求殺一個百，撫則必求撫一人而安衆心，如刑則衆心厭服，於感恩長法之餘，未有不心悅誠服者也。然勦匪亦無常法，有時明為招撫或時借偽局，因匪奸成性不可理喻，雖有招撫技巧，亦無礙大體，再以勦匪之手段而言，又可分為清、勦、緝、防四種，設匪則勦，散匪則清，匪則緝，匪去則防。再以地域言，內匪必清必緝，外匪必防必追。以上所談，乃以一概情況而論，匪情變化萬端，未可固執一方，是亦聊備一格，先存諸吾心，以便運用之際，可隨時取予耳。

## 二、如何勦股匪

股匪多嘯聚山林，憑險特固，又常出沒無定，打家劫舍，大軍逼勦則避賢就處，道路熟悉，逃則自由，使官軍無從捉獲；若兵力單薄，則反受其害，但大股匪徒，又非動用軍隊勦辦不可，軍隊勦匪有其優點；亦有其缺點。優點在器械精良，有絕對壓制土匪之勢；其缺點即大軍所至，糧糈草木必大受摧殘，給予之間，常失其平，因而人民忌怨，多為讎仇，匪徒反可樂於生活其間，故不可以軍隊勦匪為最有效之方法，茲將勦辦股匪應注意事項，分述如次：

(一) 勦辦股匪應先派得力人員，深入匪區，詳密調查，盡情知其內容，何者為首？何者為從？其巢穴常在何處？其勦辦來去如何？匪與民衆之關係與匪部各個關係如何？均須詳細調查，一一摸透；善惡分明，然後按圖索驥，派兵進剿，方能逃遁自由，左右逢源；不致軍政互相嫌恨，軍民互為讎仇，股匪未滅，而自為寇仇，反為匪

乘。此種情形隨時可見；尤其帶隊官萬不可一意攔截，善惡不分；有時儘可立新數十人以立聲威，藉資宣傳，張大其勢，俾土匪漸能斂跡，但絕不可嗜意屠殺，有失原意。因常有人自謂以殺人多名為樂事，實為變態心理，至於偵查方法或化身為匪，參入匪隊；或化身為民快走卒，為匪服役。均可獲得有價值之情報。

(二)軍政配合與軍民合作，匪情調查詳盡之後，軍隊宜設法取得當地政府及鄉團人員之合作，由於軍政配合，自然易做到軍民合作，軍政配合首先應互相尊重，不可越俎代庖。然後隨時密切商談一切有關問題，少用公文往還，多用口頭會談，一切商會均可解除。其關於對方困難多能諒解，而且儘進一步設法為之解除，則彼此關係益深，合作更可密切矣。如軍隊之糧秣住宿等問題，地方政府及鄉團人員，宜負責為其解決。其實往往費力不多而收效甚大，軍隊可利用餘時幫助民衆工作，人民於感激之餘，軍民合作不難實現，其實軍民合作不在民而在軍，只須軍隊長官隨時接洽民衆，接受其意見，再能嚴明紀律，秋毫無犯，即可達到軍民合作之境。軍民合作之後，則一切匪情，均可隨時取得，每個民衆均保吾人之偵探，隨時可以攝取報告，耳目靈活，進退自由，匪徒即如海底遊魚，可一舉而消滅之。

(三)良莠攷分動匪應探苦薩心腸，用蠱惑手段，大軍運動，每每不分良莠，玉石俱焚，結果相安一時，而種下人民一種不良印象，殊非得計；反之全行軟化，致善民不能懷感懷德，亦難收效。所以對地方不良分子儘可繩之以法，俾能懷感，而懷柔政策亦不可不用，吾人嘗至匪區，每聽人民告訴非願匪區，實懼匪也，更懼政府不能辦匪，反為土匪報復。故只要剿匪者不探姑息政策，人民必為我用，不患匪不滅也。余曾在某處勸匪，據報某甲甲長通匪窩匪，乃立將該甲長逮捕，訊得實情，就地正法，人心大快，不旬間土匪由保甲團聚者十餘人，又自新者二十餘人，是為一例。但此間亦有一疑竇，即不可輕信，不可偏聽，更不能測良為盜，致使民衆洩氣而失却信仰，所以對好人必須設法組織而運

用之，使其成為堅強之組織。散匪雖至，並不須民衆運動，只須隨時報，再以大軍壓迫，使匪無法立足，斷其接濟，控制要點，以得匪隊日夜窮追，則動匪不難立即見效也。

(四)分化作用 散匪之內必分支派，或曰邊機或曰連隊，或因地或因人或觀念，必各有所統屬，如偵得實況，亦可乘隙分化之，以匪治匪為最上策，其法即以自新招安之匪刺殺匪首或匪徒。並可用宣傳方法分化之，如謂某部已與政府或軍隊接洽自新，廣為宣傳，其首領對某部必不信任，而其本身已不自安，既使當時不能殺其首領，但亦可達到自行分化之作用。蓋匪性多疑，常五猜忌，甚而以分贖小事，自相殘殺，余於某處勸匪會以分化方法將兩匪首分化，果然後來其中之一，派人向政府要求自新，爾將計就計將其另一匪首捕殺，部眾投誠；不久又以他故將自新匪首格殺，匪徒各自歸用，匪患遂告平息。

(五)合村併寨 散匪每每憑藉山村，恃固堅守，但必須有糧秣之供給，尤以散匪所需糧秣甚多，故每利用單家獨戶，強迫攤取，欲拒不可，如將單村獨戶併入大寨，有相當自衛力量，匪徒不敢輕易竄入，即或竄入，因人口衆多，告報消息亦較容易，散匪即無所施其技倆矣，所以併寨亦為根絕散匪有效方法之一。此法余已屢試不爽。

其次則須破習慣例與成見，拘定有匪無我之觀念，猛打窮追，日夜不捨，輪番突擊，不計犧牲，不計成效，則未嘗不可勸之匪。

### 三、如何勸散匪

散匪平時多散居民間，有事則臨時集合，事後則各作生理，故搜捕較難，而竊在肘腋，補救之道，亦在集散為整，必由嚴密保甲組織入手，保甲組織大要點即在能以軍事方法勸民衆，一方面使人能自守自衛，一方面又可使人人能各自為戰。保甲組織健全，則壞人無隙可乘，地方治安即可告無虞。其他如民衆訓練及家族觀念之運用亦為根絕土匪有效方法之一，茲分別論述如次：

(一) 嚴密保甲組織 嚴密保甲組織首先慎選保甲人員，使個個優良，能明大義，服從命令，如手之使臂，臂之使指。戶口異動及臨時宿客更須詳為管制，保長十日一抽查，甲長三日一檢查，鄉鎮公所每月派員抽查戶口二次，或臨時抽查，如有錯漏或不實之處，必嚴繩以法，一點不諱苟且。如此上下一貫，力行不懈，匪盜無法匿跡，清靜自可奏效。

(二) 聯保連坐之運用 欲保甲組織生效，勢必運用聯保連坐方法，蓋保甲之真精神即高於聯保連坐辦法中，俾其互相規勸，彼此監督，固甲之戶，如不檢舉，有一貫匪，則罪在一甲，有時甚至罪連一保。此種方法，只要政府執行嚴厲，不稍寬假，雖為士紳巨戶，亦必一一依法處辦，行之既久，自成一風，不肖分子自可根株淨盡矣。本人曾經運用此種方法，某鄉保甲人員常將不良分子自行送縣請求法辦，半月之內送匪十餘人，因而根絕該鄉匪患。

(三) 民衆組織 保甲為國家之組織，必須附以靈活之運用，方能生效，其運用之方甚多，但組織民衆約為最有效方法之一。其訓練方法應先訓練保甲再次及民衆，先召集保甲人員講習三五日，告以清動大意及聯保連坐方法，使其澈底瞭解政府意志及根絕土匪之決心；嗣後派保甲分赴各地，從事宣傳，同時政府及鄉鎮人員亦應分期召集民衆予以短期訓練，告以剿匪要旨。最後將保甲民衆分別組成若干隊，或任守望，或司偵察，其強而有力者則組成搜捕隊，擔任清剿搜查。

(四) 運用家族觀念 中國人最重家族觀念，吾人勸匪亦正可運用此種辦法，如某族有匪即將其族之「匪旗」一牌掛於其祠堂之門首，使一為匪而辱及全族，有時甚可提其族之羞以獎勵匪有功之人，某族有匪不特其一家受害而害及全族，族中有力分子，必不甘休，常常設法拘本族為匪之人捕交政府，此法屢試不爽，亦為根絕匪患有效方法之一。余曾試行此法，某族有匪首一人，由其家族自行議定罰款數百元懸賞緝拿，果然不久該匪首即行就捕，人心大快。

#### 四、論清查緝防與勸撫

關於土匪勸撫固無定論，即清防查緝種種手段之實施亦不能一成不變。須視當時之情境，因時制宜。大體言之，殘匪從匪均可設法招撫，因殘匪已成強弩之末，何必強其為匪，若能因勢利導，未有不就範者；從匪多因處境不同，為匪脅迫，暫時落水，非其本意，能用分化方法，分別招致，亦可改邪歸正。其他慣匪，悍匪，均不可招致，必須痛勦，蓋此種土匪雖一時就撫，一遇環境不利，每有死灰復燃之虞，不若剪草除根為安。

查緝清防之法，隨時變換，故無常規，但亦可於變法中求其常法。常法為何？茲分述之如次：

(一) 調查 匪情調查必須時時注意，雖在清平之時亦須注意，以其方式言可析為坐探，遠探，普通偵探數種。普通偵探可責之各鄉鎮公所分別派保甲人員及其他得力人員充任之，按旬或按週呈報情報。坐探係在土匪隨時出沒之地區，就當地民衆中間擇其忠實可靠者秘密為之，按時給予津貼，隨時報告警情，另外縣政府本身必須培養若干精幹人員担負偵查工作，不時出入匪區與各地方所派坐探發生密切聯繫，某處有匪即向某方向活動，甚至鄰縣境內發生匪情亦隨時前往偵察，所謂遠探之意即能向較遠距離之地方搜取匪情，以判斷匪勢之發展，預為準備。

全縣考民土匪及不良分子應詳細調查，縣府負責人員下鄉時宜親自詢問，個別調查；然後處理方能有據，不至茫無頭緒。

(二) 清查 每年應定期舉行戶口清查，尤以附近匪區地方更須認真清查，逐戶清點，此項工作，由縣府主要負責人辦理之，每年三四次，時間不拘，地點不定。苟查出可疑分子即行依法訊辦，並依聯保連坐方法，處罰戶主及當他保甲人員，殺一警百，其餘各地必能望風向化矣。即使未曾發現可疑之人，亦可提起人民警覺心，隨時防範，使壞人不致竄入。

(三) 密緝 偵查有微匪隱匿內則必設法密緝。密緝之法，必先從國內調派一兇悍可用之偵緝隊或特務隊，其人敢不必多，但待遇須優厚，由警長親自主持訓練，俾其思想能力均屬可靠，再試之以事，但工作時應設密密者，隨時考查，另外須具備錢財以免發生意外；此類人員之搜求不必限於一格，尤以過去在土匪中有經驗而會自新者，必有一二人，以為眼線。或分組密緝，或個別密緝，大體須採用化裝方式，在夜間到該地當地點時行，如佈置得法，常有意外之收穫。

(四) 防匪 防匪之法曰哨卡，曰巡邏，曰會哨。此乃常用之法，哨卡乃扼要防守，使匪無所乘，巡邏會哨，意在互相聯絡，擴大哨卡的範圍，使匪無法活動；可是一般設置哨卡的地點，常為匪人熟悉之地方，見有哨卡即遠為避去，而另就便路竄入，甚而因故哨者目標過於顯露，常為匪所乘，不如採農民哨方法為佳，其法即以作工之農民兼負守哨之責或持刀割草，或傍田插秧，匪人不防，一旦為匪所識破，即行報告，或鳴槍或吹牛角，羣起捕捉，故設哨宜採流動式或變法掩蔽，非特別重要地點不必單獨設卡。

### 五、匪案審理

從來主刑名者率以清刑為主，決獄須快，舉斷宜公，不可稍存偏私，此固當然之理。案理匪犯有時頗為容易，一訊之下立得實情，即可依法判決，而軍法條例較為簡易，運用頗為靈便；有時實情俱在，而犯者誓不吐實，欲釋則不可，欲判不認，遣送失蹤，難免不焦灼之狀，故案理匪犯亦有困難之處。

案理匪犯第一須迅速，即到即訊，不拘晝夜，均須恪守此條，雖所捕匪犯，心中無主，及無人教唆，立訊之下，不易變供，常常獲得實情，故犯匪解縣之後，不可先置獄中，應先寫案訊；然後將案情形成放之囚牢，或另置之他處，以防走竄消息。盡一入監獄，常有多年牢犯，詳察內幕，則必欲以如何變供之法，如何把柄之方難死而不吐實，獄中獄

匪案仲多難此，是以立訊立斷為上策。

關於刑訊早已列為禁例，可是政罰者又不可不用其法，使其吐實真情，實我國社會文化尚未強法治階級（吾人黨結尚法治方向也），如依司法機關之規定及案理程序，頗難處以死刑，而為匪者多有江湖氣派，富於報復手段，一日出獄，當時檢察官奉命之人，往往有生命危險，如斯則人人危懼，有匪不敢聚，不敢報，則社會日亂矣。因有懲治盜匪條例為之補救，故運用條例之人亦必俱有種種手段，審訊之時，或備宜嚴，考應宜周。所有刑具不妨多備一二種但不可不用，執槍弄棍者應列兩旁，或設演說，使匪見即生畏，已可吐三分實情。同時又不可不備三五舌人，甜言蜜語，在旁遊說，為之引導，為之所動，（此類人由法警充任最好），加以利誘，則土匪心無主見，極易所動，輒又可得三分實情，再以當時情況察斷，與夫地方保甲報告則可窺其全貌矣。有一次余將解來之匪犯，繩索刑具羅列兩旁，未訊之前，即叱令武裝衛士立即用一見，已先為震懾，立告實情。又有一次，我將解來犯人繩索解脫，帶其坐於椅上（事前知其為人頗強，不懼威嚇，又知其嗜雅片）。與其談家常，所問提籠門陣也，並享之以雅片（他人均已避去），密語片刻，詳為安撫，漸漸露出實情，此時記錄人自幕後出示記錄，匪人張目結舌，但案已定讞矣，有時又有用疲勞案訊法即輪流審訊，時換執官至十數人，使其過度疲勞，亦有吐實者，以上乃運用心理學上暗示及催眠之狀態，故未能盡信，但不妨一一記之，故特錄出以供參考。以常態官應置在平時之考查與調查，即全懸好人壞人，在平時須有詳密查，並有完備之記載，故不厭煩案訊時一時之得失也。

### 六、勸匪有效方法

從上各節，吾人對勸匪有下列幾點原則可以運用：

(一) 勸匪須軍政配合，做到軍民合作。

(二) 加強保甲組織，運用保甲力量，可發生頗大作用，但保甲人員事先須予以短期訓練。既可堅其心意，又可發生一種密切關係。

(三) 恩威須並濟，匪區民衆吾人應多以同情之眼光，多予慰藉，取得其向心力，則其力量可發生於無窮；但寬德之後，必施之以猛；不然徒增驕縱，易失姑息，果保貪圖利益，居心通匪者則必處以斷然手段，不懼力強，不憚勢大，使其知法而畏法，而後德惠方顯見效。

(四) 聯保連坐方法須切實運用，不可徒具形式，必須發生作用，物以類聚，運用聯保連坐方法，醜類自易清除。

(五) 家族觀念可以運用，苟其族中有匪，其方法或令其本族懸賞緝拿，或令其自行拘送，均無不可，往往收到奇效。

(六) 教育不普及，實為匪徒產生原因之一，因彼等實不知為匪之恥，更不知法令，不明大體，如能在教育上痛下工夫，匪患自可減輕。

(七) 宣傳工作頗為重要，常人每以宣傳為過名詞，其實不然，許多民衆，行為觸犯法令，多為不知，實非故意，何況宣傳之本身，已富有教育之意味？故動匪時須盡量運用宣傳力量。

(八) 匪產必須清理，不但用以贖匪阻，又可敬慎未茲，社會公道，法律威權，均在此處顯其威力。不然巨賸大夥，往往家富萬貫，如不予以沒收，何能折服人心？

(九) 保甲民衆宣誓，官吏就職時例有宣誓之舉，但多重形式，在民間則有一種神密力量，俗稱之「賭咒」，尤其在下流社會中，每以生離死別，歃血仰天宣誓咒文，與誓人每視同神聖。本人在某縣為根絕土匪計會運用此種方法普遍舉行保甲民衆宣誓，效果甚著。

上述各法非盡可用，但其中有一定不變者，亦有隨時隨地可斟酌運用者，法有定，而事常變，運用之際，不妨稍事損益，所謂有常法有變法，運用之妙在乎一心。不過勸匪之事，常是出生入死，不可不有胆量，不可不具決心。常人每欲過分誇張其過去之事蹟，更喜敘述其離奇之經過，以炫耀於人前，蓋好奇勝乃人之常情，但勸匪不可作如斯觀。苦而有人以殺人越急為得計，此乃大錯，殊不知殺乃止殺，刑期無刑。不妄不亂乃是勸匪不可少之原則，又豈能以此自豪？從政者應行以為戒。

縣與縣間，勸匪時易生齟齬，「我好人壞」之觀念時常作祟，有匪則指為鄰省鄰縣，我境則全系好人，以鄰為惡之觀念，常是匪徒生長之間隙，故土匪不但生長於深山密林，亦可生長於吾人心中，故勸匪時應開誠佈公，化除畛域，不應以鄰為壑。忽次勸匪時不免得彈巨室富豪，或見息於土匪之家族親戚，但吾人必抱定決心，詳審計劃，忍耐一時，久之，自可得助於多數民衆，以期成功。地方情形變化無窮，所用方法手段，未盡適合乎層層要求，有時難免受過，以致灰心喪志，尤其在工作進行之際，吾人必能忍受，有代人受過之精神，雖忍苦幹，日夕事焉自勵，是勸匪難為小難；但亦須有深刻之認識也。

# 我們如何辦理驛運

董中生

## 一 結言

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，手車或驢馬肩担等方法運輸貨物。因為原有組織的交通機  
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  
漫無組織，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，貨物飛漲，與此有極大關係，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  
令各省縣相繼成立，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

散在民間的手車及船隻，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  
，即再辦登記編隊者，亦理遺姓名，使政府無由調遣避免為公服務，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  
在車輛船隻通過的要衝處所，設立登記處，叫他們交驗身份證，並在舟  
車上編寫字號，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，即由政府指令縣驛運管理處轉飭他們  
負責調遣，在編隊時我們恐恐編隊之後，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，運伕同日有接到兩個以  
上命令的可能，以致無由運命，所以在編隊時運伕們仍按原在編成鄉保  
一中隊或一分隊，同時指揮監督的中分隊長，亦即為當地的人士。運輸  
處為求組織一貫，決定縣以縣長為命令者，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，為派民伕的機構（軍民合  
作指導處）與本縣驛管處缺少聯繫統計工作，因此派第一交通工人挑選  
之後，又要派他使用他的工具為公負運輸之責，換言之，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而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，修理須  
自己負責，因此津貼他的工具，不能與民伕同樣計算。我們應該按照他  
們運輸的數量而計算其津貼費，比如，二百四十斤的貨物要三個民伕挑  
運，如改用手車一輛，即可撤去，那末應派到民伕的人，有人以手車等  
代勞，自應出錢補助車伕運費，他若所得到的津貼與普通運輸運費相差  
不遠，自然樂於接受命令為公服務。

不過，此種津貼辦法，雖甚合理，手續却相當麻煩，後來增加規定  
手車快運貨一天等於民伕二天，即普通民伕每月如派到軍運六天，手車

快三天即是。

(二) 運輸時間——派遣他們負責運軍用物品，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便，使他們回來兩相守信，使他們不會因為公服而托故規避。

(三) 調派通訊——很多鄉保沒有電話裝置的，傳遞消息全賴人力，而鄉保相距過遠，費時甚久，再加上車快運輸貨物，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，那縣運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，在本縣盡取利用鄉保運步哨，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，惟有請軍部諒解，至於未經部派正式公文證明為公物者，則不予調派舟車。

(四) 服務次數及時間——民間近來有一句口號：「不怕出快費，只怕挑扁担」這因為鄉間勞力缺乏，雇不到工人，有礙他們農作物的收入，所以他們願意拿出錢來請人代挑扁担，利用交通工具，以減少挑扁担次數。因此，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，使他們自己可相互比較，看出政府派他們服務的公平。

#### 四 辦理民運

在未辦理民運之前，公民運輸貨物均轉折托人，或為僱用舟車，負責僱用舟車者，即俗稱「包頭」，每次向客人收若干包頭費，我們辦理民運之始，為運快增加收入，使便利運輸，當提出廢改革各端及管制方法：

##### (一) 改革運輸制度

甲、革除自由放任運價或抬高運價；在自由運輸制度，運價朝夕不同，貨少則轉成搶運現象，運價日低，貨多則因交通工具不夠，運價日高，故依照當地實際生活情形而定運費高低標準，規定運價，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習弊；有的運快由商人取得的運費在索轉貨物運到目的地，所收的運費，均已派費了，不得已將貨物卸在中途，另找他人的貨物運輸收取運費，如在某一交通點，這樣的事件發生若干次，則其他運快的信譽，亦必受很大的影響，因此商人繳納運費運快守時間，運送貨物，至目的地，雙方共守信譽，這又為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責，運輸貨物並不困難，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 商人有若干貨物交給我們就調派舟車為其運輸，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，而且運輸起訖，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 運快們領運費，我們規定商人分期支付，沿線分若干站，每運貨到站，可領某一站的運費，到終點站，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到達，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，商人支付運費就是將全部運費繳解銀行，我們看到銀行取單，而派舟車，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，發生意外的曲折，總之，我們負起責任來，監督他們相互守信。

## 五 結語

聯運總機務要若干支出，全靠貨物流動時，附帶收取一案經費，來維持的，我們如未能真正為人民負責管理監督之責，他們就認我們是稅務機關，而形成逃避現象，若遇軍事行動，又多不按規定使用工具，舟車亦無法逃避，便利的水陸道路，因此反而無人利用，我們辦理聯運時實在要特別注意的，我們成立聯運總機務，辦理運輸的意見，在前面大略的

說過，未經管理的運伙們感到手續繁瑣，浪費時間，商人恐怕我們負不起責任，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最要特別負責和努力才行，本報經辦近年，幸得各方相互了解，協助辦理而得順利，自三十二年二月起奉命移交浙西聯運分處接辦，本報聯運總機務即撤銷，惟以作者愚見，聯運業務繁雜，如與縣政分離，固應必更多。本文所述，聊供接辦人員參攷已耳。

雖有巧目利手，不如拙規矩之正方圓也，故巧者能生規矩，不能廢規矩而正方圓，雖聖人能生法，不能舍法而治國。

## (管子法德篇)

## 論行政三聯制之事的考核

周必璋

弁言

行政三聯制中關於廣義的行政考核，分爲政務的考核，也可叫作政治的考核，及事務的考核，也可叫作行政的考核。此種行政考核又分爲「人」的考核與「事」的考核兩大類，前者我已撰文論，公諸社會，後者擬揭出管見數端，以與海內賢達商榷之。

在未討論考核內容之前，關於事的考核之「事」字的涵義，應予以說明，使讀者可得個底概念。此「事」字依照 我在行政三聯制大綱事的考核內所說，應該根據行政計劃及預算爲考核的標準，這是對於一部份人員或整個機關的考核工作，此項工作不特可以決定主管人員的功過，並且可以決定該機關的存廢問題。依此標準，可將「事」字分析爲四項問題：(一)是否按照計劃，(二)是否適合預算，(三)是否切實完成，(四)整個工作是否收效，所以本文即以四端爲範圍而申論之。

## 一 考核與行政效率之關係

行政是國家政策之執行，其事務是著重於具體方案之實施，實際工作之推進，行政技術之改良。因執行一定行政事務而所費之時間，人力，財力及物力與其所收之功效相衡，如所費少而收效最多者，則行政效率大，反之，則行政效率小，但行政效率之大小，如不加考核即無從明瞭，且不知執行人員之功過。

我國各行政機關多犯誇張宣傳之病，舉凡開會，決議，計劃方案，無不冠冕堂皇，其計劃是否妥善？能否實行？及執行時是否確實？有無重折扣？均大有問題，但因考核工作不認真或缺乏，致一般虛偽取巧

者，致虛構或誇張事實，向上級機關報告成績，而上級機關竟有不加考核而遽予獎賞者，反之，埋頭實幹，不作虛偽，不事宣傳者，雖有成績表現，而上級機關因不考核，竟失所獎賞，在失意當事人或第三者觀之，則誤以爲上級機關是非不辨，功過莫明，則致動蕩者灰心！或相繼廢弛，而庸儒者以爲得計，竟習以爲常，根本無行政效率之可言。其實此種現象，非上級機關有意偏袒造成，乃考核不行之故也。由此而視，考核對於行政效率誠屬重大，今後對於執行行政事務之時間，應如何求其經濟，人力應如何配用妥善，財力應如何免除浪費，物力應如何盡其利用，均應有嚴密的考核制度，庶可增進行政效率。

## 二 考核的根據

考核有關行政效率，既如前節所述，那末，考核的工作應該如何去進行呢？換言之，即考核應根據什麼呢？茲就「計劃」「預算」「執行」「成功」四端分述之：

1. 關於計劃者 計劃是做事的準本規則，一個妥善計劃之擬訂是經過專家精密之研究，同時對於時，地，人，財，物各種條件，亦是充分注意到的，所以計劃付諸實施時，必須絕對遵守，不容絲毫損益，縱有未妥之處，亦是設計者之責，初與執行者無涉，所以考核機關派遣考核人員去實地考核時，務須根據原訂計劃，詳細查考，如工程師驗收工程之按照圖樣，不容偷工減料，如有發現，即將其違反計劃之企圖，及與原計劃出入之點，暨所減少之人力財力，以及所影響之處，均逐一紀錄，備供考核機關長官作參考之根據，但執行者如能按照原計劃完全實現，提早完成，節省開支，則應予以相當獎勵，至計劃之本身，如執行時發現有妥當之處，亦應詳細紀錄，以供下次設計時之改進。

2. 關於預算者 預算是行政計劃之表現，合理之行政計劃，是以預

其爲範圍，我國行政預算，是受量入爲出之限制，故在擬訂行政計劃時，不能不顧到國家收入預算，計劃決定後更須遵守支出預算，兩者關係非常密切，在現今貨幣經濟的時代，預算與行政計劃是兩面一轍，當你在數字這面看時是預算，在文字那面看時是行政計劃，所以實施考核工作時，對於預算亦應作爲重要根據。如發現超出預算之開支，無論已否奉准追加預算，應予詳細查核，其因管理不善而浪費增支者，應由主管人員負責賠償，因營私舞弊而虛浮支報者，應予追繳懲辦，因採購材料不經濟而確屬弊害者，應予糾正與申誡，至因不可抗力而受損失者，則應准報銷。反之，如辦事得力，減省開支，并能按照計劃完成工作者，亦應酌予獎賞，以資鼓勵。

3. 關於執行者 計劃是紙面文章，縱使如何妥善，若執行不力，亦是徒託空言，所以在執行當中或執行之後，務要嚴密考核。但考核時要將環境、時間、人員、經費、進度各方面詳加考查。同一計劃每因環境不同而發生顛逆之差別，在環境好者，自是事半功倍，反之，則功倍事半，同一眼別每因季節氣候各異而發生完成之遲早，如冬日寒而短，夏日熱而長，每日工作時間與功效，均不可同日而語。若以同一眼光而權衡之，自失平允。執行人員有指揮與承辦者，指揮者在提綱挈領，督導有方，承辦者在於服從命令，確實工作；職掌不同，考核攸分，經費爲事業之母，但同一經費因經管人員之貪廉及使用之當否，而有盈虧之分，考核之時應明查暗訪，以實確實。計劃所定之進度，爲計事程功之方法，如在一定之時間，不能達到特定之進度，執行是屬不力，成績優秀，一考即明，須能執此五端而作考核之繩尺，庶幾可矣。

4. 關於工作成效 政治是管理衆人之事，其目的在於改善人民的生計，延續社會的生存，保障國民的生計，發展羣衆的生命，行政乃此種目的之執行，其所擬訂行政計劃，當然希望有顯著成效，以達目的。假使計劃不切實際需要，無補國計民生，縱使執行完成，其工作成效，自係低微，或計劃雖屬可行，但目前社會未發展至某階段程度，無迫切需

要者，勉強執行，亦屬浪費，前者例如左宗棠創設機器工廠於蘭州，因無鐵路運輸煤炭致失效用，後者例如從前添設農墾部，衛生部，因不切需要，既即取銷，所以考核的時候，仍須注意工作的成效，如執行結果在政治目的上不生宏効者，其機關與工作應即撤廢，反之，則須發揚推廣，以期至善與普遍。

### 三 考核的辦法

總我在行政三聯制大綱上，關於行政考核方法，除了上級監督機關，上級直轄機關及各該機關自身考核外，并提出三種重要的考核辦法，即年度政績比較表，政績交代比較表及某種事業進展表是也。至各表詳細辦法，則尙待主管機關之擬訂，茲就管見所及，姑分別研究之。

1. 年度政績之比較 語云：「三年報政，五年有成」，這雖設施政成績要待三年或五年方有成就，但其程功單位，是以年計算的，古代政治崇無爲時，已需要三年報政，何況現代積極政治乎？所以 總裁提出「年度政績比較表」之考核辦法，是酌古權今的妥善辦法，但此表應如何擬訂呢？管見以爲應包括年度，行政計劃，執行經過，發生困難問題，實在政績，未完成部份，比較百分率，及改進意見名項，然後將各項內再分列若干細目，如一年度內有前後任者，應將各任起訖時間及責任於表內說明，至此表之填就即可發交由各機關自填，送呈直屬上級機關派員考核實在後，彙編總表呈送再上級主管機關核閱，以作每一年度考核的根據。如此，乃可辨別功過，實行賞罰，對於整個行政效率始能增進也。

2. 政績交代之比較 第二種考核新辦法，就是一政績交代比較表。凡機關長官交卸時，除應辦普通財物交代手帳外，並應將前任所遺下的政績，以及自本人到任後至卸任為止所做的政績，互相對比，列入此表，移交新任接收。此種辦法，除能明瞭前後任實在政績易於考核外，且可以革除新任長官，抹殺前任行政計劃及政績，與另起爐灶立異鳴高之

毛病，而收到接力奏效之好處，對人力財力之節省，行政功效之增進，更莫知其偉也。

3. 特定事業進展之考核 第三種新的考核辦法，就是「某種事業進展表」，此係針對特定新辦事業來考核，在一定期間內，應將工作進展情形，限期列表呈報，非如純粹行政之以年度及任期為主，例如民政方面之編查保甲，財政方面之土地陳報，教育方面之訓練小學師資，建設方面之建築某條公路，軍事方面之訓練下級幹部是也。此種特定事業之考核，可知事業進展快慢，執行是否努力，且可使執行者警惕，而促進事業之完成。

#### 四 考核的實施

前者兩節已將考核的根據及辦法，大概討論過，現在要研究如何去實施，茲試分述之：

1. 督率執行機關實施 有了計劃及辦法，如不見諸實行，亦是紙上文書，無補實際，所以前面所討論的考核的辦法，必須督率各級行政機關去實施，「某種事業進展表」，應由舉辦機關將所辦事業按期據實填報，如各縣縣府之中心工作，即可適用此表。一個年度終了，應將本機關所做各項工作，扼要填入「年度政績比較表」內，呈報上級機關查核，如不填送者，即作為無成績論。遇機關長官交卸時除將財物移交外，務須將「政績交代比較表」一填移後任接收，否則，即以交代不清論。此種交代新辦法：並應增入公務員交代條例內，以資遵守，此外，各級機關每年所訂行政計劃，未有實行者，亦應令其中破理由，以供查考。如此，可糾正勉強計劃之毛病，而收彌補敷衍之效果，至於規定之經常工作報告，亦應切實辦理，以實考核。

2. 派員調查觀察 下級機關所報告之工作，是否確實？非派員調查觀察，不足置信，無關於計劃，執行，工作成效，及年度政績，均須詳細考詢，如發現有虛偽或舞弊之情事，應即澈查，據實呈報，以資整

肅。但執行人員極重工作努力，成績優良者，亦應報請獎賞，以資鼓勵。惟派往調查觀察之人員，態度應絕對公正，不可徇情袒庇，挾嫌顛倒，或模稜兩可，含糊其詞，操守應絕對廉潔，不可受人招待及賄賂，學識經驗應相當豐富，工作欠缺之處，能予抉剔，有所錯誤者，能予糾正，有所不明者，能予指導，庶可明瞭事實真相，獲得公正的考核。

3. 審查各種報表 各機關所做的工作，既然要它編送經常工作報告及某種事業進展表暨年度政績比較表，那就不能不將其報表詳加審查，此外，調查觀察人員所作報告，均屬重要資料，亦應互相參照，以期詳密，但此種審查工作，除經濟事業應由設計人員擔任外，其他行政事務考核中心責任，應責成其主管機關或上級機關，藉符「分級考核」之原則，而免紊亂行政系統。不過機關中承辦此種審查工作者，應將其實在政績，以科學方法：擬成考語及分數，提供主管長官作最後決定，具有各機關共同困難之點，可為下年度改良設計作參考者，更應逐項敘明列表一表，送呈主管長官核閱。

#### 結語

行政三聯制之目的，是在增進行政效率，行政效率之增進，足以促進政治目的之實現，政治目的之實現，即是政府有能，有能的政府好比是一部健全的機器，行政三聯制就是一部健全機器的三個部門，此三個部門，如有一部受損，全部機器即停止作用。換言之，即備有計劃及執行，而缺乏考核，亦不能發生效力。所以考核是行政三聯制中必不可缺少的一聯，而「一事」的考核，又是考核中最重要的一面。前面所討論各種考核的方法，就是要發揮考核部門的效能，而配合其他部門使整個行政發生力量，其工作是重要而有影響的。故從事此種工作者，務須認真考察事實，以公平的判斷，決定執行者之功過，以精密的檢查，供給設計者之參考，庶可增高行政效率，而促進政治之進步也。

# 當前專賣事業之實際問題

黃 蒙

民國二十三年間，筆者於經濟學季刊爲文論及我國戰時財政問題時，即曾銜衝時局，堅決主張及早舉辦茶、糖、火柴、菸、酒、煤及煤油等專賣事業，俾作備戰財政之重要助力。當時雖因人微言輕，未爲當局所注意；而最近時勢推移，中央基於戰時財政經濟的需要，已毅然將鹽、糖、火柴、菸類等適項物品實施專賣。此舉意義極重大，時弊業已多所論列。而關於專賣所能發生的利益，論者更屬洋洋大觀，討論不厭其詳。所以在這裏，我們打算只提出下列兩點，加以最簡單的說明，藉以加強國人對於專賣事業的認識：

第一、專賣對於國家財政的利益 若干物品收歸國家專賣以後，無疑義的，原商人的利潤，便都歸了國家。據孫哲生先生的研究，單就鹽一項而言，每年爲鹽商以擲去的利益，就有十萬萬元之多，實行專賣，則國家財政每年即可增收十萬萬元，加之在專賣制度下，人民因受國家專賣限制之嚴密管制，莫不遵照國家對於專賣物品所課之負擔，自不如舊日賦稅制度下之容易，自亦足以增加國家之收入。他方面，因專賣係實施於價之辦法，人民所感之苦痛，亦不若舊日賦稅制度下之甚。故無論就何方面觀察，專賣收入均遠優於賦稅收入。而現代國家之由一稅收國家一逐漸變爲企業國家，當亦基於此。

第二、專賣對於社會經濟的利益 社會經濟的目的，是要社會上大家都能生存，這同時也就是民生主義的目的，我們大家都曉得：欲達此目的，必須實行 國父節制資本，發達國家資本的主張；在現階段的我國經濟下面，尤必須趕速發達民族產業資本，節制私人商業資本，方能使我國早日迎頭趕上現代國家的行列。（蓋因現在商業資本之利潤過高，一則資本趨於壟斷，產業資本既無由而發達；則產業發達，民生困難，物價高漲，皆爲當然結果。）實施專賣，如係採行全部專賣制（即官製、官收、官銷），固可有助於私人資本之節制與國家資本民族產

業資本之發展，否則，縱令採行局部專賣制（即民製、官收、商銷制），我國現已決定以採用此制爲原則），亦不難把握「官收」之樞紐，一方面調整一民製一機構以謀產業資本之發展，他方面規定「商銷」利潤以謀商業資本之節制。總之專賣有助於戰時戰後經濟之改進，殆爲世人所公認。他如若干物品實行專賣以後，大規模生產之實行，生產技術之改進，生產成本之減低，產品品質之提高，與無益戰爭浪費之免除（如廣告費之類）等諸種關係，均足減輕一般消費者之負擔而增加其享受。再實施專賣之各項物品，在一物價組織一與一市場關係上，均有一定之地位與保護關係。此等物品今後既歸國家專賣，其價格當可由國家專賣機關設法穩定，於整個物價不無平抑之功。此外專賣項目中之菸酒兩項，於人生健康有害無益，目前欲絕對禁絕既有所不能，實施專賣以後，即可以提高價格之方法，限制消費，一以增進國民健康，二以節約物力消耗，當益「經濟重於軍事」，一節約重於生產」之現階段，對戰時經濟尤有極大幫助。

以下我們再把實施專賣過程中的幾個問題，略作一番簡單的檢討。

## 一 法制問題

專賣事業是一種具有商業性的經濟事業。專賣機關就辦理普通商業事務，業務已相當繁重；何況不論採行全部專賣或是局部專賣，對於專賣物品的生產，貯存，運輸，消費諸端免不了都要加一番的干涉和管理。其所牽涉的範圍既廣，專賣經營的規模又大，因此可能發生的流弊自然也就愈多。於此我們倘不制定完善的法規來防止，則前途流弊必不堪設想，而民衆對於專賣事業的信仰，亦必隨之喪失。據可觀察的，過去我國有些國營事業機關，的確不免有辦事遲緩，貪污中飽的事實。而何以一辦從業人員同是學校培養出來，而是支領薪給。在私人公司服務，便勤奮忠實，在國營事業機關服務，便作奸舞弊，這便因私營事業主

警發人員因與事業補救相關，故隨時請究究之管理方法，而應盡企業情形則適與此相反，故管理則敗，效率低微。今欲專賣事業不再蹈以往官營事業之覆轍，則必須達到良好管理所必具之法規，設法盡求其嚴密。有了完密的法規，然後是非背謬方有一定的標準；而高級的監督和下級的執行也才能各找到其着力的焦點。就拿食糖專賣暫行條例來說，裏面對於食糖的管理，可說規定得相當嚴密。例如規定：「糖非經政府許可，不得輸入或移入」，「製糖原料之種戶應於開業前一個月將姓名住址，種植面積，產量預計生產費用等，向專賣機關登記」。製糖廠商亦應「於開業前將各項應行登記事項，向專賣機關申請登記之登記」，「開業後並應將使用原料及製成品之種類數量等逐日登載於營業帳簿」，「專賣機關對於製糖之過程及結果，製糖商商人倉庫與賬簿，並得隨時施行必要之檢查」，「製糖廠商對於糖類不得移轉溶解」，「製糖商，零售店，非經專賣機關之特許，不得兼營糖之製造」。此外還有許多其他的規定，凡是違反這些規定的，條例中都規定着如何處罰的專條。因爲有了這些規定，下級專賣機關才可據以嚴格執行，上級專賣機關也可憑此考核下級專賣機關有沒有按照規定辦理。但假如條例中間對於糖之製、備、運銷等項，有一處不曾顧慮得周到，則下級專賣機關如不能及時作適切的補救，上級專賣機關也就不好求全責備，事實上專賣機關對於各類專賣物品的製、備、銷各方面，既然多少都要加以適度的管理，而每種管理又要訂出許多規程辦法，才能完成，（就糖專賣言，除已公佈之暫行條例外，尚待另行規定者，有：「食糖原料生產者合作社向專賣機關請求貸款辦法」，「糖棧管理規則」，「食糖收購價格評價委員會組織規程」，「承銷商、零售商之許可手續，及其提供辦法」，「本條例施行前糖業人持有或販賣之糖類登記辦法」，「限制未施行專賣區域糖類銷售辦法」，「本條例施行細則及其登記特許管理各規程」等補救法規。）因此，可能發生的漏洞，往往又是很多的。所以我們希望主持專賣事業的當局，對這在我國尚屬初創的專賣法規，於求嚴

時，特別發覺發覺實隙情形，力求嚴密可行；於實施之際，如發覺其處有甚漏洞，更須隨時補充，免因漏洞太多，發生流弊。現在主持專賣事業的，都是一些學人專家，我相信必能開闢達到這個目的，同時我們也希望國人對於專賣問題今後少做些理論的文章，少談些他題的事實，集中精力，多多提供具體的意見和實際的辦法，以供政府實施的參考。

抑有進者，現代各國因鑒於個人之生命有限，機關或事業之壽命無窮，已多感入治之不可靠，而趨趨於法治之一途。專賣事業爲我國永久經濟事業之一，今欲求其鞏固與發展，自宜順應現代法治潮流，制定完備之法規，俾作共同努力之準繩，庶之乎可達「人存政舉，人去而政不患」之目的。尤其關於人事法規，更宜參酌最進步之人事管理的理論與辦法，妥爲擬訂，俾從業人員能兢兢業業，然後事業方有堅實之基礎。此點容當於下節再加討論。

## 二 人事問題

專賣事業有了完密的法規以後，是否就可辦得很好呢？當然不能。要辦得好，還得選要在人事上多下工夫。這恐怕不單專賣事業如此，其他事業也是如此。因爲法規無論訂得如何嚴密合理，實行起來，總是難免許多漏洞。而專賣事業和金錢財物出納的關係又特別密切，假如人事不健全，人們便可利用這些漏洞作弊。退一步說，就是法規規定得漏洞全無，但假如執行的人缺乏守法的誠意，想盡方法來規避法律，自便私圖，那就有法亦等無法。反之，如果執行得人，那幾條舊法規有漏洞，也可靠執行人事的力量，隨時補救，發揮最大的效果。

我們要想專賣事業成功，首先一定要設法找到一批對專賣具有充分認識和信仰的人來經常才行。因爲一定要具有這些信仰的人，才不會見小利而忘大義，也才認隨時念茲在茲對事業謀改進。不過專賣事業裏面有關技術的部門也是很多。例如各項帳冊之登記，商人接辦之檢查，收購價格之決定，生產技術之指導改進，與專賣有關之合作社此務之督導

等等，辦理的人必須具有相當的工作能力才能勝任。因此將來事實業的從業員，於信仰之外，必須得兼具有相當的工作能力。於此，我們就要進一步問，怎樣才能找到具備這些條件的人來擔任這些工作呢？就現在的情形來說，選拔人才除考試方法外，似乎還沒有比這更公平更客觀的辦法。我國郵政何以辦得人比較滿意，便因它始終能以考試方法羅致人才。一般公務人員經過考試程序而任用的，其工作能力何以多在水準以上，也便因他們是經過一番比較客觀的鑒別來的。不過現在一般考試所用的方法，都是偏於所謂「論文式」的考試。我們以後用以選考事實業從業員時，必須加以改善。蓋論文式的考試，通常用以測驗該考試者之圖文或作文能力雖甚相宜，然若用以考驗其各科之專門智識與技術，則嫌不足。而其最大的缺點，則為缺少廣博性與客觀性。蓋所謂考試者，不過選擇測驗用以推斷其全體。而論文式的筆試，則選擇太少，難用為推斷全體的根據；且在成績評定上又乏客觀標準，致主觀的成分過多，難期公平合理。今後考選事實業從業員時，第一步自當先將事實業內各個職位的工作性質加以詳究，詳細規定担任各項工作者應具備的條件，第二步根據此等條件實施考驗時，除作文外，其他各科考試均應盡量採用科學化標準化之新式測驗方法。又現在的考試內容，皆着重於所謂「成就測驗」或「教育測驗」，以估計應考者現已經獲得的成就或具有的智識與技術，而對於估計應考者未來身心發展可能性的智力測驗及考驗其興趣與特性所在的心理測驗，即漠然置之，因此使當局者不能因材施教，使其內在的身心潛能，盡量高限度之發揮，今後於教育測驗外，亦應兼採智力測驗及心理測驗之技術與方法，以期人與事之相適。（詳見商務張金鑒著人事行政學第七〇二頁）

事實業從業員，依照上述方法考選後，其智力品格，通常當可保證其在水準以上。惟我國目前對於新式的測驗考試方法之採用，尚不普遍，欲一旦施用於從業員之選拔，亦恐因測驗技術方法，未能完備，一時難以奏效。故目前考選從業員，暫時恐仍不離不用舊日之考試方

法。而舊法考試之不可靠，又如前述；則補救之法當唯有於考選之後，再加以短期之訓練。在訓練期中，一方面設法養成彼等將來從業應具之精神，態度與技術，他方面即可藉此機會，對彼等之品格能力，嚴加考察，俾作甄別淘汰及將來因材施教的張本，以補考試的不及。從業員經此考試訓練甄別等程序以後，恐仍不能絕對稱其智慧賢否，故於實際從業之先，最好再要經過短期之試用程序。試用而實，當可正式任用。一經任用，即須予以切實保障。我政府前為促進超然主計制度之實現，於主計人員任用條例中對主計人員，即會特定專條，明定：「主計人員除法律另有規定外，非受懲戒處分，刑事處分或禁治產之宣告，不得免職」。（見原條例第十六條）予以切實保障。事實業關係戰時戰後的財政經濟者至鉅，對其從業人員宜規定類似主計人員任用條例之保障條文，自不可謂為陳義過高。又事實業既最易發生金錢財物的舞弊，則為根除從業人員舞弊之動機，第一自當提高彼等之待遇，使其薪金略能高於普通公務人員一等。此外並應推行年功加俸，分派紅利等制度，均屬鼓勵各員奉公守法應有之舉。又普通工作人員在同一機關任職過久之後，常不免有疲倦之傾向，為預防此弊起見，似宜厲行所謂「內部提升」制度，規定高級從業員統以由低級從業員提升為原則，平日對各級從業員中之品階高而能力優異者，宜由較高級之從業員加以指導，或令習勞治案，或令短期負責，總則各部門每一較高級從業員出缺時，即能由該部門低級從業員中之一人接辦其職務，如此，既可使事業不致中斷，又可使各員對其工作前途，感覺有無限希望而樂以此為其終身事業。

事實業從業員的職位，待遇，陞遷等項，有了上述諸種規定以後，一方面固可使各員不致見異思遷，但他方面亦最易養成彼等不求上進，因循敷衍的心理。為拯救此弊起見，今後自須實行考核獎懲諸制度。而我們為要保證事實業制度的成功，對各事實業從業員，也有下列幾點最低限度的希望：

(一) 奉公守法。我們為預防事實業發生毛病，當然不能不訂

出許多法規，但法規儘管定得嚴密，行法還要靠人。專賣從業員必須人人奉公守法，上行下效，逐漸養成風氣，造成慣例，然後所訂各項法規，才能生效。

(二)切實為人民服務。專賣物品大半皆屬民生日用品，故當其事者，切宜極力摒除官做氣習，隨時接近民衆；尤當覺悟到專賣機關乃是一個為社會服務的商業機關，必須刻期為民衆切實服務，處處為民衆便利着想，乃可獲到民衆實誠的擁護，保障專賣制度的成功。

(三)講求辦事效率。過去公營事業最爲人所詬病之處，厥爲辦事效率低微。營業開支過大。而推究其所以致此之理，則又莫不因一轉從業員缺少普通商業機關應有的一種認真向上的精神。今後專賣從業員必須以此爲鑒，視公務務如私事，國難請求以最少之勞費，發揮最大的效果，然後方可免貽過去一般公營事業的覆轍。

以上關於專賣從業員的考試、訓練、任用、考績、獎懲、保障，以及服務守則等項，當然還待主管專賣機關訂完善的人事法規，來作詳盡的規定。並聞中樞爲加緊健全全國公營企業，特由行政院，中央設計局，經濟部、交通部、財政部、等各機關聯合擬定調整國營企業人事辦法，其要點：(甲)國營企業從業員，應規定爲公務員；(乙)用考試辦法，選拔人才，施以訓練；(丙)關於服務待遇，即以經濟部所擬之國營企業員工服務章程爲標準，加以調整，我們希望將來擬訂的專賣員之服務章程，比較經濟部國營企業員工服務章程，更能有推陳出新的進步。

不過，訂立完備的人事法規，還是比較容易的事，較困難的，乃在法規訂立以後的嚴格執行；尤其人事法規，直接關涉到執行人員的利益，認真執行，有時更覺不易。因此，若手續有關人員的法令條文儘管完善，而規定儘管如此，現象則完全如彼。所以我們希望將來專賣的人事法規訂立以後，各級專賣從業人員，必須上下一心，以十二萬分的誠意來實行，尤其高級主管人員必須以身作則，既立人事之法，決不於法

外再有人事的處置，則歷時稍久，造成風氣慣例，法規乃可收效。否則像我國現在公務員任用法上儘管規定簡，存，委各級人員都須經過嚴格合格，方許任用，而事實上各機關不合格之簡，存，委人員仍比比皆是；或僅委派代理而不送審，或送審雖不合格而仍可照常支薪，更有巧用聘任人員名義，根本避去送審手續，安插多量不合格之私人，支領優厚薪給者。而若干有資格有諳力者，因無人事關係，反屈居卑下之地位與微薄之待遇，事之不公如此，遑論提高辦事效率？而公務員任用法亦因諸如此類的後門一開，效力削減其大半。我們以後執行專賣人事法規，自應以此爲戒。再則人事法規裏面關於任用，薪級，獎懲，保障等項規定，彼此都有相互的連帶關係，應執行便得全盤的嚴格執行，決不能僅僅執行其中某些部份，而遺落其中某一部份不去執行。例如我們執行時，如果只知道執行人事法規中關於厚給薪資保障地位等規定，而於任用方面所規定之考試，訓練，甄別，試用等程序，則未能依法嚴格執行，則其結果，所謂厚給薪資，保障地位之對象，多屬濫竿之輩，這就未免太不值得了。我國現行審計法規爲謀「獨立審計」之實現，對審計人員中之一「稽察」，「協審」，也會訂有保障明文，但查其所謂稽察協審等之任用資格，則僅須在專科以上學校修習經濟法律會計等科三年以上畢業者便可充任。這在主計人員系統中能否充當委任職的佐理員尙有問題，但在審計人員中便可充任等於普通機關科長的荐任職稽察協審職務。其人選擇標準既低，工作能力自可想見；予以保障，不特意義有限，且有妨礙實路之嫌。(因稽查協審既定爲終身職，而又多由平庸之輩捷足先登，有較好資格能力者，反不易有升補機會，謂爲防礙實路實非適當。)這也便因審計部組織法當初只知保障稽查協審的重要，而不知同時注重其任用資格的结果。又若我們只知道執行任用，薪級，保障等項的條文，而不能把考核，獎懲等條文來平行實施，那也極易使從業人員安於現狀，不求進步，使工作陷於麻痺狀態的。凡此都是執行人事法規時不可不注意之又一點。

### 三 經濟警察之建立問題

我國現階段之抗敵工作，我人皆知經濟抗戰置於軍事抗戰。欲人民經濟行為，一切遵照法令，委合輿論，以達到政府經濟作戰的要求，各先趨國家每多借重於經濟警察之干涉。俄國自實行經濟總動員後，其人民因這反政府統治法令，遭「經濟」之檢舉而受處罰者，亦數見不鮮。此外先趨國家為健全其國營事業，亦嘗以「經濟」之外部監視作用，加強其一內都察制組織（Internal Check system）之效果，使以合理效率達到預期目的。華在一內都察制組織下面，辦事人員在內部或察或橫的監督拘轄之下，作弊難免。然苦遇通同作弊或辦事不務效率等情形，往往即無法補救，故其效果終屬有限，而不能不乞靈於「外部監視」之監督。聞納粹德國建立國防經濟之所以毫無波折者，掙得力於其機構的嚴密，立法的完密，與乎人事的盡善以外，論者即多歸功於其國「蓋斯塔普」與經濟警察或總之督促作用。故我們不啻為切實統制經濟以加強經濟作戰計，抑為防止國營事業——尤其新創的事業事業的腐敗，以增進其效率計，經濟警察均有建立於此時此地之必要。

至前項「經濟」人才之儲備，則有下列兩途：（一）招收大學或專科學校經濟系或商科學生及高級農工商職業學校學生，訓練以普通警備器具之智識，俾作「經濟」之中下級幹部，（二）考選現役憲兵及政工人員之優秀份子授以經濟學科智識，俾能擔任「經濟」之任務。

更有一事尚待解決者，即「經濟」建立以後，其隸屬問題應如何解決。查「經濟」之業務對象，既為一國之經濟全體而具有超越性，故以之隸屬於行政院下之任何一部，（如經濟，內政，財政，交通等部，）均屬不學。若以之隸屬於全國憲兵司令部，則又因該部所轄普通警察事務已甚繁重，勢難兼顧，且該部不負統帥經濟之責，勉強稱職亦覺重疊甚多。又若以之隸屬於監察院，則因過去監察制度推行未久成效未著，亦恐政治力氣漸衰，實行難於徹底。今擬擬定於行政院之下設立一

經濟統制處」一類的組織，與政院原有之「政務」等處平行，俾能處於行政院各部之上，負起督轄「經濟」之任務為宜。

### 四 副作用之防止問題

販賣可能發生的副作用，約有下列二種，必須分別防止。

（一）販賣可能助長通貨膨脹。蓋今後我國軍實品既歸「官收」，則政府自不能不籌集鉅額的收購資金。在通貨流通量現階段的現階下，此項資金，如再利利用膨脹政策為籌集的手段，其勢將猶如火上之加油，加進到一物價之上騰。故為籌集此項鉅額之資金，同時又求極力避免通貨膨脹之惡果，短期證券政策勢不能不予採用。聞納粹德國前當擴張軍備，收購國內廠家大批軍火，即曾採用政府證券政策，頗收奇效。其法係由政府於購買資金時，將證券出售於德意志銀行，造成了一筆新的銀行存款。假定政府用這筆資金購買克虜伯廠軍械時，則一張支票開給克虜伯，銀行中的某些存款便可由政府戶轉移於克虜伯戶。這時克虜伯廠因為獲得了一批利潤，自然便有一批過剩資金，可作投資之用，同時克虜伯也就會接到「勸告」將此項資金用於購買一批政府證券。結果是政府得到了軍械，克虜伯得到了證券，把政府原來出售證券於銀行對於通貨發生的影響抵銷。我們實行販賣對各項製軍實品的成本既有超額可查，則對各製產廠所獲利潤的數目，自然也可確切估計得到，而實行收購軍實品時，自然也可分別就其所獲利潤的百分之幾，撥發短期證券，如此既可緩和對通貨所生的影響，又可不至妨礙軍實品生產過程之繼續進行。策之先詳，莫過於此。此項辦法尤宜能普遍推行於一體軍利事業，一律將其獲利所得之百分之幾，用於購買政府證券，政府即可以出售證券所得資金，收購軍實品，則既可避免膨脹之影響，又可限制商業資本之擴張，尤可免除軍實品製造廠所發生厚彼薄此之懸賞，具有裨我國戰時經濟財政前途者，殊非淺鮮。

（二）販賣可能因財政目的而普及經濟目的。軍實價格是一種獨佔

價格，同時也就是所謂最大盈餘的價格。在私營的獨佔事業，其訂定價格的標準是：(1)價格定在什麼地方，可以獲得最大的利潤，便定在什麼地方。(2)在戰時舉凡最易易物從財政收入目的，為企求獲得「最大利潤」，而不惜犧牲物資之「最大供應」，假使這「最大供應」的物資，係屬於無益有害的菸酒等項，則即使財政收入目的可以達到，而於戰時經濟「國防及保存物資」的要求，則適相背馳。倘若專賣品中的鹽、茶、糖、火腿等項均屬民生日用品，如一律照著「最大利潤」的原則，把價錢定得很高，也是有害社會經濟的。我們將來實行專賣，必須要把「財政」(經濟)的兩個目的同時兼顧，才可發揮專賣對於供給與保存物資的另一更有意義的作用。這也是值得注視的一點。

## 五 生產合作之推進黨

國家實施專賣於保護消費者利益以外，必須同時顧到生產者的利益。因為專賣品都是農生產者辛勤生產而來的，假使他們不能獲得其應有的合理利益，則專賣品的質和量兩方面便難免都要受到影響。而無由於專賣品之質的低落或是量的不足，都難免要影響到專賣的進行。所以專賣制度方面，生產者利益的保護也是非常重要。要增進生產者的利益，專賣機關，除了提供合理的「官收」價格以外，還必須積極設法提高專賣品的品質和配合戰時經濟的要求，增進專賣品生產的數量才行。而所謂提高品質，應在於官收時嚴格實施品質檢定外，尤應於生產技術上積極的予以指導改進，俾能減輕生產成本，提高產品素質。至於說到增加產量一點，除了貸款與必須資金以外，營建和改進生產技術有密切關係，而最重要的，還是設法除去現行生產關係中種種對生產者的不合理的壓迫，使他們能獲得最大可能的利益而轉於努力生產。就現行專賣品中的鹽、茶、糖，等幾個項目的生產情形來說，鹽、茶、糖等，從直接參加生產的鹽工，茶農，蔗農，一直到專賣機關，中間就不曉得要經過好多次大小商人之手。每經過一層商人，他們便要多受一層剝削。可憐他們在這層層剝削之下，終歲辛勤，福祿壽祿不上，又那能談到改進生產技術。增加產量！所以不該增進專賣品的質和量則已，否則第一便須改善這些直接生產者的生活，而其最有效的利器，大家又都知道推行生產合作英國。事實上要改進他們的生產技術和便於專賣機關的嚴密管制，也非使這般一盤散沙的他們，透過生產合作社的機構，組織起來不可。故今後專賣機關除應聘請專門技術人員負責辦理技術指導外，最好能再聘請熱誠，精熟生產合作的人員來負責指導他們組織生產合作社，尤須特別健全其社務業務，俾各社員均能享受實惠。過去江浙等省合作社常有因窩窩份子把持社務，中飽社款而使社員揭飯吃，成為「喝粥社」者，(如過去浙江甯波貝母生產合作社，即其著例，)亦有辦理不善，改社員向銀行所借之款到期不能償還，因而受地方政府退呼之累，而成為「活捉社」者。凡此流弊，我們以後必須極力避免。萬一專賣機關不能聘請專人辦理此事時，也應該商請合作主管機關負責推進。當然一個合作社——尤其是性質較為複雜的生產合作社，要想辦理得好，決不是容易的事；究竟怎樣才辦得好，也不是本文所能細說。不過我們為要保證專賣的成功，這個促進專賣品生產合作社的艱鉅工作，也是專賣機關責無旁貸的。

專賣問題，千頭萬緒；以上僅就管見所及，擇其學學大端，略加檢討。一得之愚，幸朝野人士有以指正。

# 考查學生操行成績方法的研究

薛溥海

## 一 操行兩字的意義

「操行」兩字的含義，十分廣泛，很難具體的說明，通常我們所謂「操」係指操守，節操，德性而言；「行」係指行動，行為，動作而言。「操」是偏重於靜的方面的，「行」是偏重於動的方面的；「操」是內在的，「行」是外在的；「操」也可以說是屬於居心，存心，意向的，「行」也可以說是屬於外形，活動，表現的。「操」和「行」的關係，好像一張紙的兩面，一根木樑的兩端，二者是兩位一體的，不能分開的，一個人的活動，必須先有意向，而後始生動作。「操」便是意向，「行」便是動作，所以我們要考查一個人（學生）德性或行為，一定要從他的操行上去着手，古人說：「誠於中，形於外」，也就是說一個人他的存心如何，一定說在行為上表現出來的。

## 二 考查學生操行的重要

教育的目的，在作育人才，使之合於集體生存的條件，來實行主義，以求人類最大多數的最大幸福。學生是教育的對象，社會是教育結果的試驗場，我們辦理教育事業的人，對於學生的信仰，言語，思想，體態，德行，情緒，習慣等，都應當有詳細的考查，以求充分的了解和認識，並找出他們的優點和缺點，知道何者當糾正，何者當指引，何者當訓練？何者當鼓勵？然後施教才比較容易著手和收效。緣施教猶如治病，必須先有診斷，而後始能言及治療，盲目的施教，猶如亂投藥石，無益於病人，反而有害。所以我們說學生操行的考查，便是為完成教育目的，不可缺少的一種步驟。

## 三 考查學生操行的要點

關於學生操行成績考查的內容，方法，標準等，現在學校裏，還沒有研究出一個有效的辦法，所以考查出來的結果，都不能算是很正確的，僅僅能夠看出一個簡陋的傾向，知道一個簡單的輪廓，依我的經驗說來，總覺得考查學生操行的確是一件很困難的事，同時也很難獲得圓滿正確的結論，不過我們認為考查學生操行，欲求其近似值，收獲比較正確的結果，對於考查學生操行時的幾個要點，就不能不加以注意，爰就管見所及，分論如左：

1. 考查學生操行評給分數不應根據學業成績。因為學業成績，比較具體確定，所以一辦理訓練的人，評給學生操行分數時，往往於不知不覺中，受其影響。但學業分數與操行分數，是否有重要相關，實屬問題。根據國立西北師範學院莊維祺先生研究該院七十三個教育系學生學業成績與操行成績的相關係數，僅為二七六，如此看來，學業成績與操行成績的關係極微。

2. 評給操行分數，固不應根據學業成績，同時不應以貌取人，容貌與性情固不無關係，但若完全根據儀容，以判斷人的品格，則難免失之考慮，謬以千里。

3. 評給操行分數，應以具體行為為對象，不應以抽象目標為對象，同時各種目標等級的評定，均應根據事實。

4. 評給操行分數，須從學生生活各方面作長期的觀察，如抽閱作業日記，檢查內務整理，考察自習及課外活動等，均可增加對學生的認識。

一 評給操行分數，最好以總目為單位，比較個人優劣，給予分數。不應以人為單位，同時評定一個人的各種德性。

二 評給操行分數時，須持公平客觀的態度，勿存成見，並不應以好惡用事，有所偏袒。

三 評給操行分數時，不應受普通印象的影響，可是一種辦理訓練的人，在評定操行成績時，往往受一種普通印象的暗示，印象好的，給分失之過高，印象壞的，給分失之過低，這種錯誤，心理學上名之為籠統的錯誤。

四 試查學生操行，評定等級分數，往往受觀念上心理上種種的影響，我們一時不能把各種應注意的函索，一一都舉出來，但我們總覺得千言萬語，說來說去，總脫不了下面三點：就是第一態度要客觀，避免私見偏見，第二方式要活用，避免單據呆板，第三標準要劃一，避免參差混雜。

### 四 考查學生操行的內容

考查學生操行在決定其內容或選擇總目時和計算物價指數的抽樣，頗有幾分相同，我們計算物價指數，要選擇得正確的結果，那麼，在選擇物品的時候，就不能不多加考慮和研究，那些東西是人們日常生活需要的，他的數量有多少？我們應當先作詳細的估計和調查，那些物品，是我們必須計入的，那些是無須估入的，該人生需用物品種類甚多，我們究竟應該選若干種為代表，也要事先多方研究，這種選擇統計學上的名詞，便叫做抽樣。抽樣的成功與否，便是決定指數物價正確或不正確的重要因素，我們要明瞭一個學生操行的優劣，和他將來的成就如何？不是用直覺的觀察所能明瞭的，也是從一件事和一種行為上，所能看到的。我們必須長期考查，多方注意，才能看出傾向，知道優劣，才能得到比較正確的結論。但是，一個人的生活多方面的，我們不能全部或整個都加考查，所以就須選擇足以代表他們整個人格的幾個總目，加以考查，這幾個總目的選擇，若不慎之於始，就便難收到滿意之效果。所以考查學生操行成績的內容，便成為教育上有價值研究的一個大問題。

教育部規定學校訓導要目，為青年十二守則，所以操行成績的考查，也應該以青年十二守則的標準和範圍，酌予增減，俾收訓導安效，並宜以考查學生操行考查各種的總目，重在具體，要免抽象，貴不在多，而要扼要。我們覺得部頒各科以上學校學生操行標準評點表中列出的各項總目，頗多獨到之處，就我們推行的經驗說，實行起來，亦多便利，全國各中等以上學校似均應普遍採用，茲擇錄如左，以資參考。

教育部所頒各科以上學校考查學生操行的總目，分為體態，智識，操行，精神四大類共計三十個總目，茲分述如左：

(一) 體態 包括儀態，儀容，精神等三個總目。

(二) 智識 包括思維能力，語言能力，適應能力，組織能力，創造能力，領導能力，特長特短等七個總目。

(三) 德行 包括信仰，專心，自信，有恆，整潔，謙細，勤勞，節儉，廉潔，負責，守紀律，誠信，忠勇，仁愛(孝) 助人(義)，合作(知恥)，禮節等十八個總目。

(四) 情緒 包括穩定，娛樂習慣等二個總目。

### 五 考查學生操行的標準

學生操行考查的標準，不僅為訓育上一大問題，即在教育心理與測驗上，亦為不易解決之大問題。關於學生操行成績的等級標準和評語的訂定，我們認為應本兩個原則：一、等級標準及評語須以具體，確定，簡明，易分為原則，除非萬不得已，不得用空泛名詞如最優次優等。二、等級應加細分，每一等級均應按其內容(總目)依常態分配標準，給予分數，俾便計算總分。考查學生操行的內容，上節已經說明，可是我們認為在沒有着手考查之前，須先明定一種考查的標準和評語，俾能充分利用，以求確實。現在各校學校對於學生操行考查的標準和評語，多涉空洞，浮泛，標準極不一致，急待劃一規定。查教育部所頒修正各科以上學校學生個性考查標準及評語表，尚稱適用，似應由各級學校一律採用，俾資劃一，茲將該表摘錄如左，以資參考：

專科以上學校學生個性考查標準評點表

德											能											智											態											體											學生 ○○○○																																																					
16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	16	15	14	13	12	11	10		9	8	7	6	5	4	3	2	1	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1																												
謹	整	有	自	專	信	特	領	創	組	適	語	思	精	備	健	深	整	有	自	注	最	獨	嚴	專	富	機	流	精	端	最	比	比	較	較	注	比	一	義	比	比	流	精	比	沈	比	普	普	普	普	普	特	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中	稍	稍	易	自	注	備	一	創	稍	稍	類	浮	稍	物	應	粗	最	作	缺	注	鐘	幾	缺	缺	缺	堅	專	浮	萎	粗	多	心	不	無	乏	意	鐘	種	乏	乏	乏	不	深	淺	弱	俗	病
細	潔	恆	信	心	仰	長	導	造	織	應	言	維	神	容	康	深	潔	始	信	意	正	種	能	能	活	暢	深	莊	強	較	較	有	自	意	較	種	能	較	較	暢	深	靜	強	通	通	通	通	通	特	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中	謹	欠	易	信	意	備	種	創	欠	欠	類	淺	欠	滯	弱	心	不	無	乏	意	鐘	種	乏	乏	乏	不	深	淺	弱	俗	病																		
細	潔	恆	信	心	仰	長	導	造	織	應	言	維	神	容	康	深	潔	始	信	意	正	種	能	能	活	暢	深	莊	強	較	較	有	自	意	較	種	能	較	較	暢	深	靜	強	通	通	通	通	通	特	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中	謹	欠	易	信	意	備	種	創	欠	欠	類	淺	欠	滯	弱	心	不	無	乏	意	鐘	種	乏	乏	乏	不	深	淺	弱	俗	病																		
細	潔	恆	信	心	仰	長	導	造	織	應	言	維	神	容	康	深	潔	始	信	意	正	種	能	能	活	暢	深	莊	強	較	較	有	自	意	較	種	能	較	較	暢	深	靜	強	通	通	通	通	通	特	中	中	中	中	中	中	中	中	中	中	謹	欠	易	信	意	備	種	創	欠	欠	類	淺	欠	滯	弱	心	不	無	乏	意	鐘	種	乏	乏	乏	不	深	淺	弱	俗	病																		

德  
目  
總  
分

甲(每目加一分)

乙(每目加半分)

丙

丁(每目減半分)

戊(每目減一分)

第○年級  
性  
別○  
年○  
○歲

30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17
操縱習慣	禮古人定	禮節	知恥	合作	助人(義)	仁愛(孝)	忠勇	誠信	守紀律	負責	廉潔	節儉	勤勞
最高尚	最普通	最普通	最能知恥	最能合作	慷慨好義	仁愛成性	為國犧牲	言行可靠	遵守不渝	任勞任怨	絲毫不苟	愛惜物力	吃苦耐勞
比較	比較	比較	比較	比較	排難解紛	比較	熱心國事	遵守信約	比較	比較	比較	比較	比較
高尚	高尚	知恥	知恥	知恥	解紛	仁愛	愛國	守信	守紀律	負責任	廉潔	節儉	勤勞
正常	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通	普通
能作如模範	感情用事	稍嫌做作	稍嫌厚顏	不易合作	稍嫌孤僻	稍欠忠厚	工作不認真	不直認錯	稍嫌倔強	稍嫌敷衍	稍欠分明	稍嫌奢侈	工作不力
卑下	情緒無常	最無禮貌	麻木不仁	孤獨成性	見危不救	薄成性	毫不關心國事	言行虛偽	不守紀律	不負責任	近食污	浪費無度	懶惰

該表係以七十分為普通或標準分數，凡得甲者，每日加一分，得乙者每日加半分，得丙者，不加不減，得丁者，每日減半分，得戊者，每日減一分，如各日均得甲，則總分算其百分之均得乙，則總分算八十五分，全為丙，則總分算七十分，全為丁，則總分算五十五分，全為戊，則總分算四十分。總之，視其各日之等級，而為分數之加減，以定其總分。

### 六 考查學生操行的方法

對於學生操行成績的考查，我們必須多與學生接觸，細心從各方面觀察他。若不細心，就難隱察其真象。所以我們對於學生的一舉一動一言一行，都要隨時注意，切實考查，不應有一點疏忽。對於學生一次的錯誤或優異的表現，僅依皮毛的認識，不能作為是非的定論，必須一面再，再而三的細心考查，深入骨髓，然後所定的是非，方可算定論。

關於如何考查學生操行，以評定其優劣，我們覺得至少應當從視、聽、言、動四方面來着手。

1. 觀 就是用我們直覺和理解去觀察學生的一切行為和動作，最好能與學生共同生活，俾能於不知不覺中，明瞭他的個性，情緒，健康，智識，德行。同時還要觀察他平日往來的都是些什麼人，言語間，一觸其友，知其人。也就是這個意思。

2. 聽 對於學生操行的考查，單靠我們主觀的觀察，似乎嫌嫌不夠。目的誠心，也不能得到圓滿正確的結果，我們還須詢問他的家長親友，以及和他要好的朋友，雙其共同班與同寢室的學生，對他的評論如何？然後再和我們自己觀察的結果，作一個比較，相同的，固不必說，不相同的，也應該再作一次的觀察，再作結論，才不至是非倒置。

語言是心聲的表現，古人云：「觀其言而知其行」，亦係此意。我們考查學生的平日言論，便可知其理想行為的概況，言行雖未必完全一致，但言與行是有密切和不可分的關係，這目的。

恐怕是任何人都不露否認的。從學生的各種活動中，我們便可窺探出他的人生態度，讀書興趣，和做事方法。

七、總結 考查學生操行為訓練上一大問題，現在各級學校辦理訓練的人，對於這個問題，細心研究，謹慎從事的固不乏其人，但據經驗告訴我，多數的訓練人員與導師，仍係閉門造車敷衍塞責，對於這種工作，認為是無足輕重，可以不加思索，信手拈來，這真是心理上一大錯誤，需要糾正，同時我們還應該糾合一線從事訓練工作的人和有志訓練專業的人，對於這個問題，多研究，多討論，俾能集思廣益，以完成訓練的功用和目的。

君字寬而不慢，廉而不刻，辯而不爭，察而不激，直立而不勝，堅強而不暴，柔從而不流，恭謹慎而容。

(荀子不苟篇)

君	字	寬	而	不	慢	廉	而	不	刻	辯	而	不	爭	察	而	不	激	直	立	而	不	勝	堅	強	而	不	暴	柔	從	而	不	流	恭	謹	慎	而	容
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



導的助力。譬如教育上各項措施，有部省或市縣當局訂定法規或有命令指示，各級學校固奉陸運，或未加注意，固然有的因為遇到種種困難無法着手，有的則真是因為不知如何奉行，這時候，負責教育輔導的機關，即可設法為之解除困難或加鼓勵，或加督促，即教育機關欲訂定某種辦法查某某計劃，不願實際情況而無法舉辦者，亦可請輔導機關商訂或代為擬訂。

(二) 輔導師資選修 在國民教育推行當中，最感困難而不易解決的，是師資與經費問題，關於經費的擬措，中央已有辦法規定，各省市縣設切實執行，則源源而來，自不成多大問題，而師資一項，則殊少具體辦法，就現在原有的師資說，不但在量的方面不夠應付，現在原有的小學，即質的方面也相差很遠，即使馬上開始訓練或大量舉辦國民師範學校，至少也要三四年才可訓練出過大批的教師來，際此迫切關頭，除掉有計劃的訓練與培養外，我們便不得不強調教育輔導工作，偏重於原有教師的進修方面。茲就不合格的教師與合格的教師兩方面來說：

1. 不合格的教師方面 合格的教師既供不應求，而大多數的教師，自不能不由未受專門訓練的人來擔任，對於這些教師與其從管理方面用力，不如以輔導方式去引起他們進修的興趣，鼓勵他們服務的熱誠，補充他們基本的知識，培養他們的文學技術，以增進他們的工作技能，其中不但可以發現天才卓越，熱心於教育事業的忠實教師，而且給一般無深造的以一個經濟而有效的進修機會，使他們一變而為勝任愉快的好教師。現在既無法培養許多合格的師資，則這種輔導現有教師進修的設施，何嘗不是一種費力省而收效宏的辦法呢。

2. 合格的教師方面 合格教師的程度，不一定是很整齊，其訓練間有長短，能力有高低，畢業有久暫，現在智識不足以應付時代的變遷，且社會之演進，千變萬殊，教育的設施，也隨之而日新月異，做教師的總不能就訓練時間所得的簡單智識，一成不變的去應付這變動不居的事業，又服務於偏僻鄉村的教師，因缺乏研究的設備和切磋的朋友，而不明瞭最近教育的趨勢，故欲求其進修不但使基礎精進的教師得以隨時

增進其思想態度知識與技能上的修養，而能與時俱進，即在學業有素的老教師，亦可免背時與落伍。

(三) 協助解決各種困難問題 國民教育制度在行政組織上，鄉(鎮)一級是鄉(鎮)長，中心學校校長，及鄉(鎮)壯丁隊隊長，暫以一人兼任，在保一級是保長，保國民學校校長，保壯丁隊隊長，暫以一人兼任，在事業上是兒童教育及成人教育兩部份應在保國民學校及鄉(鎮)中心學校內同時實施，並且還要辦理政治，經濟，自衛各方面的教育工作。其最後要求在使教育與警衛得充分聯繫，而完成地方建設。然而如何使教育與警衛其正取得密切配合，這是一個相當困難的問題。這個困難問題不在制度本身，而在「一人三長」的「一人難」問題。國民教育推行三年以來最感困難而頭痛的，也就是這「一人三長」的人選問題，如果是鄉長隊長，這位隊長不僅要懂得政治，還要了解教育與軍事，如果是校長兼鄉長隊長，這位校長除了懂得教育外，又要懂得政治軍事，但是這種人選由何而來呢？這又牽連到幹部訓練問題了。那末在沒有產生訓練這種幹部的綜合性的師範學校的目的，我們不得作退一步的想法，將現在人選予以各方面的協助輔導，為其解決各種困難問題，使其在困難中求出路，由不能勝任而免強勝任，由免強勝任而能夠愉快勝任，用一句話來說，就是要在輔導中來培養這「一人三長」的「一人」，這種人一定好過訓練出來的人，所以協助解決教育與警衛配合中的各種困難問題，是教育輔導的中心任務，其他如地方公共建設，辦學校基金等種種問題，也需要輔導機關去協助解決的。

三

實施輔導活動時，必須有所準繩及根據，這便是輔導的原則問題，就是說，在進行輔導時，首先要確定輔導的原則。輔導者也必須把把握住工作原則後，在進行輔導時，才有脈絡可尋，軌道可走，否則，失其憑依，不是漫無目標的，便是迷途不前。因此，輔導原則的確立，實在是很重要的。

1. 確立共同目標 輔導者與被輔導者，必須確立一共同目標，然後在輔導時不致有暫時避或分歧折折的現象發生，而輔導活動與輔導事業也就取得密切聯繫與互相一致了。而且有了共同目標後，彼此就能互相遵守，在輔導時不會有各不相讓或意見相左的奇難現象。

2. 制度健全與組織嚴密 制度好比一部機器構造的方案，組織便是按照這部機器的構造方案將大小種種的各種零件互相配搭左右聯絡，裝製成一部完整的機器出來，再加上油，就能轉動而發生力量了。所以欲使輔導發揮其真正功能，首先應確立一個健全的輔導制度，有了制度，輔導人員才有所依，於是縱橫聯絡，組織嚴密，力量才能發生，使輔導發揮其功能。

3. 要有確實的計劃 一件事業的推進，必須有一定的計劃為其依據，有了計劃，各種工作才能按步就班，斟酌其緩急先後，循序漸進，但計劃之擬訂，不可籠統空洞，應該具體而切實，如此項計劃能與被輔導者會合擬訂，尤為可貴。

4. 要有適當的標準 輔導時應該先確立一個適當的標準。如授合設備，行政組織，校長教員及教學實施等事項，應該達到什麼樣的一個程度，才算優良，有了適當的標準後，輔導者就可根據此標準進行輔導工作，並且隨時隨地以此標準來測量輔導工作進行的程度及作為考核被輔導者的根據。

5. 輔導是工作的協助，而非工作的代應 輔導者必須記住自己是處於協助的地位，而非主人。整個教育事業的促進，固有關輔導者之統力合作，但主要的責任還是在被輔導者的肩頭上，輔導者不過是一位協助人而已，因此輔導者要去幫助被輔導者發現問題，認識問題，其性質是工作的協助與引導，而非工作的代替和包辦。

6. 輔導者同時也是被輔導者 輔導者一方面自己要以身作則，刻苦耐勞，起領導作用，同時也要不斷地輔導自己，時時向被輔導者去學習。

7. 採用分工合作的辦法 輔導範圍，至為廣泛，有行政，有教學，

有訓導，有學校設備，有學校衛生等等，包括整個教育的一切活動，絕非一人所能勝任兼顧，故於輔導時必須採分工合作的辦法，就各人之興趣特長，各司一職，如此輔導才能切實有效。

8. 積極的輔導重於消極的制裁 對缺乏工作經驗或能力薄弱的教育工作人員，不要予以消極的制裁，削弱其勇氣。減低其工作熱情，相反地，應針對缺點，而予以積極的輔導，去鼓勵他，教育他，培養他，使其好學上進。

9. 要了解輔導對象，把握輔導對象 對輔導對象的思想，行為，個性，事關，人格，經歷及社會關係諸方面，要有澈底的了解把握輔導對象各自的特點，然後因材施教輔導才有效果。

10. 具體輔導重於抽象輔導 輔導是一件實地幹，切實做的實際工作，不是一件高談闊論的說話工作，與其講兩點鐘的教育理論，不如做一點顯示範教育來得切實有效，與其東拉西扯講得天花亂墜，不如告訴他幾個具體有效的方法。所以具體輔導應該重於抽象輔導。

11. 輔導與研究應相合運用 輔導與研究有不可分離的關係，因為研究為輔導的源泉，而輔導可供研究的材料，研究以輔導為對象，輔導是以研究為出發點。負責教育輔導的機關一面從事於輔導，把在輔導中所遇到的困難和獲得有意義的問題，作為研究的材料，一面從事於各種實際問題的研究，將研究所得作為輔導的張本或參考資料，兩者必須配合運用，相輔而行。

12. 輔導方面，不外行政，教學，教務，社教，進修等，論述如次：  
 1. 行政輔導 學校行政組織，是學校教育一切設施的樞紐，目的在使學校內部的人做事能有秩序有系統，意志一貫，工作均等。拚一個譬喻，學校好比一架機器，行政組織便是這架機器內部配合聯繫的各種大小機件，這些大小機件，如果配合得當，聯繫密切，這架機器便日夜轉動，效率甚高，如果內部機件配合不得當，有了障礙，這機器一定會發

生危險，甚至有爆發的可慮。學校行政也是這樣，如果組織健全了，便發生一種力量，推動着整個學校教育事業前進，反之，不但使教育事業停滯不前，甚至會被壞這個學校的組織，所以行政組織的健全與否，影響着整個學校教育事業的成敗，過去許多學校內的人事不協調，以及既苦既糾紛等事情，實一半是產生在行政組織的不健全或無法去處理行政的緣故，也可說是行政問題。由於行政問題的沒法合理解決。不知這浪費了許多人力財力物力，教育機關如此，政府機關更是如此。然而過去的教育輔導，一向偏重在教學輔導而不同學校行政的，以為一個學校只要在教學上的問題解決了，這所學校便稱發達，這實在是一個大大的錯誤。現在今後我們必須糾正，種錯誤觀念，以行政輔導為整個教育輔導中一個重要部門。

學校行政既在學校教育一切設施的樞紐，所以他也包括着整個學校的工一切事項，如學校組織，教職員的聘請，校務的分掌，經費的處理，會議和規程的訂定，各種集會的舉行以及事務的處理等等，這些複雜而繁重的事項，豈是一個剛從學校出來的青年人所能主持與應付，就是已經在學校裏服務幾年的，在處理時也不免感到棘手，在這種要求下，行政輔導便有其重要性了。但是，我們是行政的輔導，完全是站在客觀立場去貢獻意見，幫助他們解決困難問題的，而不是行政的代辦，去直接操縱他們的行政權力。

行政輔導在行政上的重要性，第一點是在行政上的管理，其責任極重在校長身上，如果人事安插錯綜，職務分配不適當，則整個學校的內部安定，基礎已趨崩陷，於是，可憐可憐的則全力對付學校事業的困難了。這時，責任依大擔你重，在教學方面，大部份是軟弱工作了。所以我們可以這樣說，學校行政是構成人體的軀殼，學校事業則是充實軀殼的血液，那末，若學校事業的推行，便是教學的事情了。

教育輔導包括學校的組織，小學課程標準的適用，各種作業簿籍的編訂，教育成績的考查，公民訓練的實施，兒童自治的指導，國家的管理以及特殊兒童的護理等等，這些事情如果條件作做到，由來做後好辦

，很合理，很實際，就難能可貴了。然而像這種學校，實在沒有幾個。不是在欄杆中過着日子，便是有些設施流於形式，名不實實。譬如公民訓練，作業簿的規定，特殊兒童的處理，完全沒有辦法去切實執行，這一方面固然有些是限於學識能力的不足或人力向不夠，然有些可以做的而日容易做的事情，往往缺乏辦法與不能支配時間的緣故，便割置着不去進行的也很多。這時如果有人能在旁邊貢獻意見，介紹辦法，去指導他，領導他，在工作過程中去幫助他，解決種種困難問題，不能推動的事情便可推動起來了。不能做的事情也可做起來了。在這種情形要求下，教育輔導不但需要，而且很重要。

教育輔導——教學的活動，或人論是包括教師與兒童，是兩者間之生理活動與心理活動；就事說，舉凡學校內一切教育活動，都包含着教學的意義在裏面。但教學本身不是一個目的，而是一個達到某種目的過程，教師是這個過程的執行者，兒童是在過程進行的施教對象。雖然教學應促進兒童身心健康及發展其個性為目標，但在教師進行中，兒童仍是處於被動地位，兒童身心健康與否，兒童學業成績之優良與否，仍以教學方法之優良為斷，在優良的教學下，當能產生出身心健康學業優良的兒童來，反之則否，這是教學上的不易真理。雖然教學是作最複雜最曲折最繁重的工作，如環境之佈置，教室之管理，教具之應用，各種教學法之合理運用，各種教材之選擇與聯絡，教學時之姿勢及態度，兒童之反應及活動，兒童之注意及興趣等等，不只是教師與兒童兩者間之生理活動的影響，而且包含着兩者間心理活動的感應，所以作為一個健全的「教師者」，對教學理論，固要有澈底的了解與各種方法之熟練運用，而且具備生理與心理學的起碼知識，然而在師資量小質素的目前情況下，能達到這種標準而對各種教學方法均能勝任愉快者，實在很少。也據各省市的統計，師資不但缺乏，就是現有的，其中不合格的更適合的幾乎在一倍甚至兩倍以上，師資缺乏問題，其根治辦法，固有待於政府作有計劃的訓練，而現有不合格的教師，如何使他們在教育上能達到我心理學的要求，至少能運用各種最低限度的教學法，這是

教育輔導——教學的活動，或人論是包括教師與兒童，是兩者間之生理活動與心理活動；就事說，舉凡學校內一切教育活動，都包含着教學的意義在裏面。但教學本身不是一個目的，而是一個達到某種目的過程，教師是這個過程的執行者，兒童是在過程進行的施教對象。雖然教學應促進兒童身心健康及發展其個性為目標，但在教師進行中，兒童仍是處於被動地位，兒童身心健康與否，兒童學業成績之優良與否，仍以教學方法之優良為斷，在優良的教學下，當能產生出身心健康學業優良的兒童來，反之則否，這是教學上的不易真理。雖然教學是作最複雜最曲折最繁重的工作，如環境之佈置，教室之管理，教具之應用，各種教學法之合理運用，各種教材之選擇與聯絡，教學時之姿勢及態度，兒童之反應及活動，兒童之注意及興趣等等，不只是教師與兒童兩者間之生理活動的影響，而且包含着兩者間心理活動的感應，所以作為一個健全的「教師者」，對教學理論，固要有澈底的了解與各種方法之熟練運用，而且具備生理與心理學的起碼知識，然而在師資量小質素的目前情況下，能達到這種標準而對各種教學方法均能勝任愉快者，實在很少。也據各省市的統計，師資不但缺乏，就是現有的，其中不合格的更適合的幾乎在一倍甚至兩倍以上，師資缺乏問題，其根治辦法，固有待於政府作有計劃的訓練，而現有不合格的教師，如何使他們在教育上能達到我心理學的要求，至少能運用各種最低限度的教學法，這是

是教學輔導問題了。合格的教師不但要輔導，使其在教學上不斷地改進，去熟練運用各種教學方法，並且能有所創造，有所發現。不合格的教師，更要加強輔導，提高其對教學法之認識與運用。所以嚴格說來，教學輔導不只是輔導教師的方法，也是輔導師實進修的方法。

社會輔導。幾年前社會教育與學校教育是完全站在對立地位的。學校教育在我國學制上固自成系統，然而社會教育在學制上雖無系統可尋，但也自成一家。於是，學校教育不問社會教育，社會教育也不管學校教育，兩者雙軌並行，在事業的實施上，非但不相謀，且互相排斥。民國廿八年，魯寧一舉，新縣制誕生，於是以往學校教育與社會教育之歧見，為之除除，界限為之打破，生產了學校教育與社會教育合一的國民教育，社會教育才成了國民教育的一部分，建立了普及教育與成人教育一體的國民學校，社會教育成了國民學校教育事業的一部分。因此，我們不得不把過去專門以輔導小學教育的範圍擴大。將社會教育也包括進去，成為教育輔導一種重要的輔導事業。社會輔導頗為廣泛，就國民學校說，有民教部的成人班，婦女班以及編餘班，開辦圖書室，舉辦通俗講演，提倡民衆娛樂，實施合作教育，協助壯丁訓練，辦理民衆體育衛生等活動事項，這都要我們去輔導。就目前說，國民學校最感困難的是成人班婦女班的招生與留生問題，但這不是不能解決的問題，而是如何去幫助解決的問題，也就是如何去輔導的問題。所以社會輔導不但是新興的輔導事業，而且是刻不容緩的輔導事業。

進修輔導。現在學校裏有兩種不好的現象，第一，有許多剛從學校畢業出來的青年，由於敵不住社會上種種惡勢力的腐蝕，因此在學校裏教了幾年書，在學識上不但沒有增進，反而染上了社會上許多的惡習慣，終日除了摸牌地上課教書以外，絲毫不想作學業上的進修，以致精神萎靡，日趨墮落。第二，有許多一知半解自稱知識份子者，經商販資本，做別的事情又缺乏本領，看着教書容易，於是混跡學校，並不自問自己能力是否勝任，只要有飯吃，目的就算達到，等到一有旁的出路

，就插身而行。這種近乎「遊民」的教師，實在學校裏的也很多。抗戰這種現象，特別普遍。以上這兩種現象，是一件很嚴重很危險的事情，影響於國民教育的前途實在很大。在這種情況下，一方面固須賴於政府對師責任用有嚴格之審核，但師員進修輔導實在是很迫切而需要積極地開展的。

進修輔導從消極言，是應用種種方法協助現任教師利用餘暇作教育理論之探討及各種教學方法之研究，使有機遇進修之機會，俾與時俱進，不致為時代所淘汰。這是第二，使這些教師在你的輔導下，能由被動而自動地不斷向上進步，不但對現代教育理論方法有深刻的認識，且在教育的理論上方法上能有所創造，有所發明。第三，在輔導過程中，對一般不合格或混跡學校的教師，也可地拔出一部份可以造就的師資來。就積極言，是要用種種方法，在輔導過程中去加強他們對教育的認識，從深刻的認識中產生出對教育的興趣，進而堅定他們對教育的信心與鼓勵服務的勇氣，而達到職業繁榮的地步。使他們雖遇千險萬難，生活艱苦的境地，也能為教育而犧牲。國民教育必定要有這種進步的師資，才可望順利推行。

## 五

與教育輔導同時並進的是輔導的考核，如果僅注重輔導而沒有考核，輔導就失去了憑依，失去了方向，便不知輔導對被輔導的成效如何。就事業上說，效率的高低，成績的優劣，價值的好惡，很難知道；就人事行政上說，功罪、勤惰、賞罰、也無從診斷；就教師本身說，對教師能力的強弱，特長與短處，優秀與平庸，亦不能了解。量才用人，就失去了根據。反過來說，如果考核的結果，精確而週密，不但可附加行政效率，鼓勵幹部的奮發向上，就其功效，實實必固，也有了切實的根據，所以輔導不能離開考核，輔導必須以考核為基礎，憑考核的結果，作為採用各種輔導方法的根據。但考核也難不開輔導，必須在輔導中進行，才能求得精確的結果。一面輔導，一面考核，實考核於輔導，在考核

中進行輔導，兩者是不能單獨進行，而是互相統一的。但普通的考核，多憑主觀的意見，少有用客觀的標準者，致所得結果，往往因人而異。即就個人言之，前後考核，因心緒、精神、時間等項關係，也往往不能一致，又輔導人員或沒有教育的素養，或無能力，或不公正，往往憑用考核的權權，發在許多不良的影響。又考核的結果，或記分，或分等第，被考核者因分數少，等第低；往往不願意，不高興。因此，很多人反對考核的工作，特別是教學效率的考核。因此，考核必須嚴密，精確，公平，否則非但不能增加行政效率，推進事業發展，致致教師向上，反足以製造人事的擁擠，削弱行政效率。

關於考核的方法，種類很多，從外國介紹到中國來的也有，中國自己發明的也有，翻印在何一本有關教育視察的書籍，這種用來作為考核方法的表格，形形色色，非常之多。彼此借用，都是從總體相同的模範裏打出來的。這種考核表格，用來應用在活動的教育事業的考核上，其成算如何，教育當局一府沒有精確的統計，我們也無法去追究。總之，我覺得應用表格來考核成績，這是值得研究的一個問題。儘管有些教育機關，在發給給的考核表格上，填得詳細，精確，字寫得整齊，句詞，然而實地去看察一下，這些機關的內部，簡直令人不可想像。所謂「陽奉陰違」，就是這個意思，在社會上做過幾年事的，對這種情形，大家都知道的，因此關於考核的方法，我不想再同樣地把它這些書上的考核表格借到這裏來應用，我只願意提出二個原則：第一，就是教育事業是活動的，教育人員也是流動的，輔導工作也是活動的，那末我們的考核，便應該在各種活動中去進行。無時間之先後，無空間之限制。就是上面所說，在輔導中進行考核，在考核中進行輔導，唯其如此，考核便不是一種刻板的例行的「報銷工作」，而是成了一种活動的經常的教育工作。第二，方法是多樣的，不在乎刻板的規定。而重於靈活運用。

同樣一個方法，在甲用來覺得格格不入，很少成效，在乙去做，便順利通過，得益甚多。這就說明丁方法是在此工作者的靈活，技巧的運用，尤其是這種含有靈性的考核工作，更不能用刻板的方法，應該由考

核者自己規定，自己去運用。譬如舉行一個教學輔導會談，在輔導的立場上說是輔導工作，在考核的立場上說，也就是考核工作。因為在這會談的過程中，輔導者不僅是在進行輔導而已，同時還要仔細地去觀察關於被輔導者是否真誠接受，是否熱心討論，是否注意輔導中每一個細節，去觀察了這些，不但可以預就對你自己進行的輔導工作的成效，有初步的估計，即對被輔導者接受了否的輔導後的成效如何，也同樣有一切事務的把握。

爲了增進輔導效率吸引被輔導者的同情起見，考核工作的進行，必須注意下列幾點：  
 一、首先建立精確的考核制度，俾考核時能嚴明而正確。  
 二、訂定完善的妥善的客觀標準，做考核的尺度。  
 三、客觀的標準訂定後，須正式公布，使大家明瞭，並有所準備。  
 四、考核時摒棄感情上之衝動與主觀上的私意與偏見。  
 五、應在整個工作過程中去考核，不以偶然之失敗作為考核根據。  
 六、考核應是輔導工作中的一種消極的方法，真正要的目的在積極的增進教育的效率；前者是手段，後者是目的。考核時萬不可徒重語言，誤以手段爲目的，爲考核而考核，就失去考核的本意了。  
 七、每次考核，先後必須要有密切的聯繫，前次的考核可作後次考核的根據，後次的考核，可與前次的考核，比較其成績。

國民教育一這種嫩芽，從土壤裏生長出來後，雖已三年有餘，但由於種種客觀條件的限制，使它不能順利成長，而壯健起來，還是聽話得很。所以還要我們這從事其建設的各部门工作人員去辛勤地灌溉，澆培，建護，才能開出絢爛的燦爛的花朵，結出肥碩的果子來。國民教育的前途是光明的燦爛的，希望我們從事於教育輔導工作同志，好好地去愛護它，培植它。

（三十二年，四，於國立中央民衆教育館）

## 談談自治預算編製問題

余亮

吾國縣地方之須編造預算，見諸明文規定者，始於十八年行政院頒行之監督地方財政暫行辦法，迨至廿二年此法復經一搜修正。惟預算制度之實施，非僅幾條條文，所詔未効，必須從根本問題改造，方能使之入軌，所謂根本問題者，即中央地方事權之劃分與財政系統之樹立。蓋吾國財政，在民國十七年之前，國內政治，甫經統一，各地封建勢力，終未掃除乾淨；地方多擅自主之權，中央每失統一指揮之效，不特縣之財源，毫無確定，即向歸中央收入，亦被省級政府任意截留支用；在此情況之下，當輿論謀改革遂於十七年召開全國財政會議，厘定國家地方財政劃分標準。然此時之劃分，僅對中央與地方之收支，略有一定之範圍，不致再如前此之混亂，至中央地方爭權之嚴格劃分，尙未做到，每有全門一性質之事項，中央地方各可支應，如司法費之例，即可明證，且當時所謂地方者，係包括省縣兩級，其中界限，至爲含混；而實際上省於縣爲上級政府，可揮撥之能事，凡稍爲大宗之財源，均可不問其歸屬之根據；而任意劃作省政府之收入，其結果遂使省政府過度膨脹；縣政府極端渺小，縣級地方在收入上既無獨立之財源；一切措辦經費之經費，俱仰省府之鼻息，如此欲求縣地方自治之發達滋長，自屬平乎其難，迨至廿三年第二次全國財政會議爲謀切實改進計，遂有廿四年財政收支系統法之頒布，其內容係將財政分爲中央省縣三級，一方面採用收入劃分制度，以確定省與中央間及省與縣間之收入關係；一方面按照各級政府職權使中央與省縣各有其獨立之支出項目，同時兼採補助金制度，使中央與省縣間發生間接之效，此爲財政收支系統法之重要作用；而其最重要之使命，厥在限制省之財權，充實縣之財力，用樹縣財政之基礎，及促進縣地方之繁榮。但該法自二十四年七月公佈起至三十年止，爲時將屆六載，仍未付諸實施，撥展主因，乃爲該法一方

既收入劃分制度；一方在使內外可以相互聯繫，故對各級稅款之分配，均用彼此聯繫，立意固爲精善，但手續殊嫌過於繁瑣；施之實際，不無格格難通之病，所以公佈雖久，迄未付諸施行；但省縣財政系統如未確立，則已在偏枯之弊，仍仍然存在，政府爲重視縣自治起見，深感充實縣級財政，爲實現縣自治之先決問題，故特於廿八年九月公佈縣各級組織綱要之中，對於縣財政一章，設有具體之規定，所借實際上省級政府沿其舊日之習慣，仍處獨立於操縱之地位，使縣不能遂其發達滋長之性能，自前年八中全會議決改訂財政收支系統方案，復經第三次全國財政會議議決通過之後，遂有改訂財政收支系統綱要之公報，將省之一切收支，概歸中央管理，由省級政府失了省級總預算地位，每年只有編造單位預算，受行政院之統制，自應仍如過去可藉省級政府之力量，假統籌支配之名，任意吸收縣之稅源，擁爲己有；同時省級政府經費，既藉中央之支應，亦無事餽縣自益，由是縣級自治預算遂有獨立之財源，不致再立於附庸之地位，此爲吾國財政史上劃時代之改革，亦係促成縣自治之重要表徵；實施以來，縣財政固有莫大進步；而就實際而言有待改進者，尙有數端，茲就觀感所及，述述於次：

(一)省級政府干涉太多 按「自治」一語，爲自己處理自己之事務，則縣爲地方之自治團體，自應由縣政府據當地環境，分別緩急，擬具應辦事務之計劃，而國之權宜該年度之預算；但各縣地方歲入出納概算，遂省定之際，省方各廳局往往只求擴張本身之場面，罔顧縣市之財力，紛紛增加各該主管部份之支出，致縣之收支短絀過鉅，無法調整；於無可如何之中，省方主管人員，祇有任意增舉某項收入，以資平衡，如此變動結果，遂一反縣總預算之面目，此種閉門造車之預算，尙難執行，非屬不切實際，即淪於虛收實支之混亂現象，按諸事實委屬



反該縣地方人民之公意；而失因地制宜之始義。準是以該，則縣市地方預算，在縣市參議會成立以後，依法議決之預算，送省審定之際，省方祇能就上原則予以議定，編案縣市預算辦法之中，即應本此意義，明定一條，即「省政府於審議自治預算之時，不得增加人民之負擔」俾符自治預算之始旨。

(2) 各縣編政計劃應切實際，并與預算相配合；施政計劃為編製預算之依據某年度某種政務應待推行，該項經費方予籌列，是計劃為預算之一部，自須切實配合；第一縣自治事業，至為繁多，設齊頭並舉，遠非一地財力所能逮，故縣長於擬訂下年度預算之始，必先相度本地環境之需要，擇定下年度中心工作，隨之製成各部門預算的百分比，以作編製縣地方總預算之依據，如此方算為有步驟有計劃之政治，隨以按步推進，亦能切實執行，不至落空，庶符行政三聯制之精神。

(3) 縣鄉事務應行明確劃分，按圖分縣市預算暫行辦法第十條，有「縣鄉財政未劃分之縣份，或已劃分而未經編送鄉鎮預算者，概由縣市政府代辦」等語，是縣鄉財政有劃分；唯欲實縣鄉財政之劃分，必先劃分縣鄉事務之劃分；蓋自治事業，應特推進省實屬艱鉅萬端，歸納之可分為「管」、「教」、「養」、「衛」四綱，但何者應特務務勞力完成；何者應從賦稅收費，須有根據之規定。大體言之，管衛之事，係屬維持地方秩序與保障全縣人民之安全，并處理日常之政務，係屬全縣一般性質，其所需之經費，有應由縣政府以縣常有之賦稅提供；教養之事除一般性質外，其性質與人民權利直接有關，所享利益之人民，多有區域之限制，則某鄉教養之事，自應發動各該鄉鄉務勞力，以資完成，例如地方自治開始實行法中，其(一)清查戶口(二)立機關(三)定地價三項，係屬管理全縣性質，其經費自應由縣之賦稅撥充，使管理之設備，不致中斷，(四)修道路，(五)墾荒地(六)設學校等項，則可發動當地之鄉民勞力，以資舉辦，其基本之費用，則由縣政府指定某項收入充之，其經費之結果，則歸全縣公有，以資統籌分配，并收調劑盈虛之效。

但此項一證之結果，謂歸全縣公有，由縣統籌調劑一節，或者以為當地鄉民之努力，其結果若歸公有，勢使鄉民對於該鄉之公共事業，易滋惰怠之心，逸致事業不易推進，此言在表面觀之，似頗成理；若就自治之體言之，則相逕庭；蓋自治係以縣為單位，則一縣之內，自治事務應有普遍之完成，方足以言該縣自治已達成功之境地，否則人口富庶，地力裕備之鄉，其公共事業自屬咄咄立辦；而人口稀少，與土地瘠瘠之鄉，永難發展；若不統籌調劑，殊非提攜扶植之道，此其一；鄉之福利事業之能否完成，胥視縣政府指導方法之良窳，并非徒盡一鄉之努力，所可一顧而獨；例如道路之開闢，其路之勘定，與乎建造之技術，胥賴縣之縣政府為之。

統籌調劑，并予嚴密之監督，方足完成，即墾荒地一項，所有種子工具之統籌，以及農事之輔導，亦為當由縣政府為之樞紐，如是雖名為鄉民之勞工，而技術及一切勞心之工作，乃由大衆力量所造成，其經營結果，自應由大衆享受，隨縣庫統籌分配，此其二；總理民生哲學以「公」字為出發點，自始至終，不主張有為己的權利，而祇有盡己的義務；此是地方自治的良法，亦是地方自治之圭臬，此論為 總理所闡明；且

總理所說「聰明才力愈大者，當盡其力以服千萬人之務，聰明才力略小者，當盡其能力以服十人之務……」一見每鄉鄉民努力之結果，如只歸該鄉享有，殊違 總理總裁自治之旨意，此其三。就此以觀，則縣鄉收支應按事務性質，予以詳明規定；但縣鄉之開成與鄉之開成，應指其共同之精神，相互融匯，則編定鄉鎮兩單位之經費不必各成基金，個別均衝，分成無數無壁異徒滋駭城之爭，此點證之最運行行政院之應得第一點，「鄉(鎮)既為單位預算，則其本身之收支，原不必自相平衡，應由縣統籌支配，以收調劑盈虛之效，所有征收出納會計等項，自應依照縣市財政之一切程序處理……」即可深信，乃一般短視者，猶自矜不休，不惜違反法令，強主鄉鎮收支各自成立基金，似與總理自治之真義，有所忽略。

(4) 縣預算應由中央授權省政府予以核定：編縣市預算實行辦法所定縣市預算，應經省政府核轉財政部內政兩部轉送行政院核定，現中央原為注視地方自治起見，故欲施嚴密之控制，其意自屬深厚；但建國大綱之中明定省處於聯絡地位，自可代表中央以施監督之權，則一縣之預算，如經民意機關之決定，其內容并無違背法令者，即可由省方決定，報請中央備案；則程序之簡捷，可省大半；而縣預算之公布亦不致明目黃花矣。

(5) 幣值之計算與勞力之計算，應嚴格劃分：自治事業係賴義務勞力完成者既居大半，則每年舉辦之事業，其應須勞力之估計，亦須另立勞力預算其內容應將勞力舉辦之項目，逐一註明，并估計其應需之人工，及完成之日限，此項勞力預算應與幣值計算之預算，切實分開，至勞力折算之幣值，僅實參考之用，切不可實入以幣值計算之支出預算之內，藉免預算之膨脹，如是歲出預算既已踏實則預算經費及施行總工之弊，自可杜絕；同時當此抗戰時期，「實物預算」，「勞力預算」之制，固實際之要求，有蓋「幣值預算」之上，則縣自治之勞役預算，愈

待編製，藉使勞力之運用，有一範圍，不致被人假藉而濫使也。

此外今日自治預算尚有一問題亟待解決者，即中央各部會每有兼訂法規，及各機關于縣級機構與經費支給標準，飭令省之主管廳處轉行飭縣，照列預算，亦使縣自治預算陷于為難之境。蓋依其標準細列，則非縣之財力所能負擔，如接縣之財力酌量，一行送省核定之際，省之主管廳處即各本其所據，紛增各縣之費用，使縣財政陷于泥濘之境；即各廳處勉強勻配，亦使縣之財力分散，不謀集中一種工作，徒陷「百廢俱興，一事無成」之謬，此種類似「分隸式」之弊端，亦一縣自治預算之大障礙。故今後不求縣自治預算之獨立則已，如欲求樹立自治預算制度，尚須中央各部會對于事業之推行，凡關於自治財政者，祇能定一標準性之標準，不能作硬性劃一之規定，藉使因地制宜，適應財力，則縣自治預算之執行，及縣預算之入款，庶有可乎。

通訊處：

永安民權路國權會計畫

縣預算之編製，應由中央授權省政府予以核定。編縣市預算實行辦法所定縣市預算，應經省政府核轉財政部內政兩部轉送行政院核定。現中央原為注視地方自治起見，故欲施嚴密之控制，其意自屬深厚；但建國大綱之中明定省處於聯絡地位，自可代表中央以施監督之權，則一縣之預算，如經民意機關之決定，其內容并無違背法令者，即可由省方決定，報請中央備案；則程序之簡捷，可省大半；而縣預算之公布亦不致明目黃花矣。

(5) 幣值之計算與勞力之計算，應嚴格劃分：自治事業係賴義務勞力完成者既居大半，則每年舉辦之事業，其應須勞力之估計，亦須另立勞力預算其內容應將勞力舉辦之項目，逐一註明，并估計其應需之人工，及完成之日限，此項勞力預算應與幣值計算之預算，切實分開，至勞力折算之幣值，僅實參考之用，切不可實入以幣值計算之支出預算之內，藉免預算之膨脹，如是歲出預算既已踏實則預算經費及施行總工之弊，自可杜絕；同時當此抗戰時期，「實物預算」，「勞力預算」之制，固實際之要求，有蓋「幣值預算」之上，則縣自治之勞役預算，愈

待編製，藉使勞力之運用，有一範圍，不致被人假藉而濫使也。

此外今日自治預算尚有一問題亟待解決者，即中央各部會每有兼訂法規，及各機關于縣級機構與經費支給標準，飭令省之主管廳處轉行飭縣，照列預算，亦使縣自治預算陷于為難之境。蓋依其標準細列，則非縣之財力所能負擔，如接縣之財力酌量，一行送省核定之際，省之主管廳處即各本其所據，紛增各縣之費用，使縣財政陷于泥濘之境；即各廳處勉強勻配，亦使縣之財力分散，不謀集中一種工作，徒陷「百廢俱興，一事無成」之謬，此種類似「分隸式」之弊端，亦一縣自治預算之大障礙。故今後不求縣自治預算之獨立則已，如欲求樹立自治預算制度，尚須中央各部會對于事業之推行，凡關於自治財政者，祇能定一標準性之標準，不能作硬性劃一之規定，藉使因地制宜，適應財力，則縣自治預算之執行，及縣預算之入款，庶有可乎。

通訊處：  
永安民權路國權會計畫

# 征購方式研究

孫秉禮

一、  
抗戰六年，增加了很多戰時行政。因為在抗戰的過程當中，我們要同時進行理想的政治建設，一面增進抗戰必勝的條件，一面也加速了，我們建國必成的進民。

在許多的戰時行政當中，關於糧食管理算是最重要的一項。所以總裁特別指示糧政與兵役，為抗戰建國中，一切要政中之最首要者。並規定在考績方面各占百分之三十。

抗戰建國中的糧食管理，其效能能使軍糧無缺，民食無憂，二者兼顧並顧。就過去的形勢來說抗戰六年當中，並未發生「在後方的人民每天少吃一碗飯」的情事。因此關於民食方面，祇要依着一貫的方針，照舊辦理，可以說是絕無問題。值得我們討論的問題，是怎樣把後方的糧食，充分的迅速的供應各個戰場的前線士。簡單的說就是怎樣妥善加緊的來徵購軍糧的問題。

## 二、

在一個國家，對外發生了戰爭的時候，其所需糧秣，可以無條件的向民間徵發，或者定出官價，強制收買，以供軍需。這種辦法，古今中外，不乏先例。我們國家在過次的抗戰當中，未曾不可以這樣辦。可是我們最高當局，對於問題的決策，顧慮因全，對人民疾苦，體貼入微。因此，關於抗戰期中，大敵軍糧的需要，不僅不用無條件的征發方式，也並不訂定官價，而是不折不扣的照各當地的市價購買。在貴州，對求征購軍糧，當局體念本省貧瘠，特向中央請求，暫不搭發糧食庫券，而以現款或舊幣發付。而且所核定之市價，有時較當地市價為高，這

種體念民瘼的苦心，誠令人無限感激。因此凡是稍有愛國觀念的人民，本有捐出糧的原則，對政府徵購的軍糧，當然應該踴躍繳納。

## 二、

關於征購軍糧工作在照市價收購現款發付的決策之下，大的困難，是絕對沒有了，留下來待我們解決的問題，祇是一個技術上的問題。換句話說；就是用什麼方式去征購軍糧，這個方式必須要是最科學的，最合理的，才能發生最大的效果達到最完滿的目的。

就貴州來說，主要是素稱貧瘠的省份，在過去雖然能夠勉力將配額征購達九成以上，但是因為征購方式的關係，在辦理的過程當中，不免發生了許多的阻礙，因此征購方式，應如何改進，確值得我們來加以研究。

過去征購軍糧方式很多，綜合起來，約有以下幾種：

第一以田賦額為根據的征購方式，這個方式，是以糧戶每年田賦額的多寡作比例，攤購軍糧。田賦多，田地多，每年收成一定多，當然可以多負擔軍糧。這種方式，在理論上是頗為完備，可是事實方面，却是障礙頗多其原因：（一）為土地賦額高欠確實，畝分等則，頗欠公允，以之作標準，征購軍糧，結果必難公平。（二）為糧戶戶頭，有實際為一戶，而分為數個戶頭者，已成「化整為零」為按戶頭及其田賦額比例攤購軍糧，則難為大戶，而其負擔甚輕；甚至毫無負擔。又如有某姓其田地業業分在各字段，辦理土地陳報時，所用名號，各有不同，亦與化整為零有同樣情形。（三）為催收戶戶，辦理欠完備，多數糧戶之田地，所有權已發生轉移情事，但尚未辦理接收。因此，田地雖已賣出，仍被攤購軍糧，難咎由自取，但此類糧戶，多半難於負責，前收取時亦必

應註。(四)為地方富商，經費巨萬，但因受等並非富戶，致受等毫無負擔，頗有失公平。此外機關區域領征購軍糧，必於戶頭零星，收得付款，均當整頓。以上種種，皆須以田賦領為根據的徵購方式之缺點，故此種方種方式，已不足取法。

第二，以餘糧數為根據的征購方式。這個方式，是根據可徵的餘糧登記數字，來指征購軍糧的標準，這方式的優點，是公私兼顧，征購之後，既不影響民生，面又不致超過其本身之負擔能力。且按餘糧的多少，來決定負擔的輕重大小，這是更公平合理的辦法。但是這個方式，有一個最嚴重的先決條件，是須辦理餘糧登記，非常確實。如果餘糧登記辦理不確實，勢必難辦。所征購的軍糧，一定有倚重的結果，結果不會公允。軍平常觀察和由關係方面得到的材料，我們知道餘糧登記，很多地方辦理得不到正確的結果因為餘糧登記的工作，多半由區保甲人員來辦理，我們對這一件事務未看得十分重要，同時他們的其他事務太忙，不能切實負責，一加以調查，或憑自己隨便估計，而聽憑戶隨便扯賬，即難以呈報。隨便估計，自然不會正確，聽憑戶不肯據實以告的說實，尤不足為信。因此餘糧登記，可靠的成分，實在太少了。所以在辦理餘糧登記，未達到相當程度以前，這個以餘糧數目為根據的征購方式，不能算是最妥善的辦法。

第三，以區保長為主體的抽購方式。這個方式是由縣府命令(或謂為授權)區保人員，負責抽派收繳。縣府將本縣軍糧配額，按各區保額(附保)大小，及有實力情形，分配其應抽的軍糧數額。由區保人員，負責抽派及收繳。其中有不少的區保人員，非常智能，秉公正直的辦理，我們對地方保戶情形，異常熟悉，某甲可以抵償若干，某乙可以抵償若干，可謂瞭如指掌，所以辦理結果，很公允，秉公妥善。但是，這事不在各區保的手中，那簡直是給一個發財的好機會。所謂「任意抽派」，「以少派多」，「以多派少」，「抽收假數」，以及「使用大小秤」等類弊端，層出不窮，縣府無法監察。這個方式，可以說全靠

「得人」，好壞完全以人為轉移，但是事實上，區保人員並不是個個可靠，而且所生弊端，事實上難於防止，礙於監察，因此這方式，寧可棄而不用。

四、

以上的幾種征購方式，我們認為都不是最妥善，最優良，最完備的辦法。同時，我們認為無論什麼事，都應該檢討過去的得失，不斷的求進步，並且從最妥善最優良最完備的方面去努力。

卅一年度本省對於征購事宜，雖思策慮，加以適當的改進。訂定分級評議制度，這個評議制的征購方式是由縣成立縣評議會，聘縣黨部書記長及公正紳耆為評議員，首先在縣評議會中，決定征購標準總額，將本縣應征購軍糧總數，按各鄉鎮的負擔能力，作一適當分配，然後交到各鄉鎮公所，鄉鎮亦設立鄉鎮評議會，並排定各鄉鎮評議會開會日期，按期召開鄉鎮評議會，評議會，則推派評議員，分別前往參加，縣府及縣田賦處亦分別派高級職員參加，並召集所屬保長參加，在鄉鎮評議會中，將本縣所令發下之分配數，就地地方大糧戶，儘量提出，按果逐額逐戶田賦額及餘糧調查，以及年季鄉鎮保長等了解之實際情況等作參考，釐定應征購之軍糧數，大糧戶不足時，再轉到次一等之糧戶，一俟各該鄉鎮負擔之數足額後，即不再及零星小戶。釐定後，造冊呈報縣府縣田賦處，一俟各鄉鎮造冊報齊後，即召開縣評議會，再逐戶加以查驗，決定何者應增，何者應減，其餘一個戶頭田地在兩鄉鎮，且均有配購者，則合併計算。其原係一家，既已分居析產者，飭其分別負擔。各鄉鎮漏列者添補。凡戶頭零星者刪除。案議決定後造冊呈報省方，一俟核定即分別榜示粘貼各鄉鎮，然後由鄉戶分向附近倉庫繳納，此種方式有如下之優點。

1. 杜絕弊端。在縣及鄉鎮評議會中，決定各糧戶應負擔之軍糧數，縣主管人員及鄉鎮保甲人員，不致濫用職權，任意抽派，且決定配購數後，分別榜示，鄉鎮人員，紙負催促糧戶上納之責，無增派及經收之權。

，可以杜絕舞弊之機會。

2. 公平合理，鄉鎮評議會之評議員，為地方公正人士，與區保人員，其聚一堂，公開審議，逐等對地方糧戶，田產，及租谷數量，瞭如指掌，並且參酌餘糧登記數字及田賦額，又根據累進標準，所決定之配購數，絕不致有遺漏，錯誤，或失平之處，而鄉鎮評議員，及區保人員本身，亦必有糧出糧，以資稽核。如配額不公，可以互相檢舉，苟有通同作弊情事，縣評議會偵核時，亦可檢舉。故所決定之配購數，能歸於公平合理之境地。

3. 大戶負擔 過去各縣有一派不合理現象，即出糧派款，最富有之戶，多兼有權勢，因區保人員，不肯得罪區室，彼等反而可以一毛不拔，而一體中小農人，負擔轉重，此項評議制方式，可以力矯此弊，就情理而論，年收三百石以上的富農，征購其一百石軍糧，尚餘二百石以上，對其家庭經濟，毫無影響。如果年收二十石之小農，令其負擔五十石軍糧，則其生活必大受影響。故由大戶負擔，可謂取之不傷。

4. 辦理便利 各縣軍糧配購額，均在數千或數萬石以上，因盡量

責由大戶負擔，每鄉鎮最多十數個戶頭，且均為豪農，不致零星，則收納付款各種手續，皆較為便利。

總之，此項分級評議制征購方式，係在上述各個征購方式中，應會貫通，取其所長，捨其所短，補偏救弊，兼籌並顧，實較為妥善完備。

## 五、

抗戰到了今天，已經是勝利在望，不過在最後勝利之前，必然有一戰過去更為堅苦之階段，需要我們全國上下，更加堅苦卓絕的奮鬥，因為我們的敵人，在失敗之前，亦必有一次最凶猛的掙扎，我們前方幾百萬將士，要靠我們後方在軍糧的需要上，源源不絕的供給，他們才能進行最猛烈的戰鬥，以爭取最後勝利。

去年天時甚好，各地均度豐收，軍糧的徵購，照理是不會有大的問題，不過在政府方面，應力求辦理方式的改進，使配購公允，弊端杜絕。在人民方面，應明瞭軍糧在戰時之重要性，踴躍上納，俾軍糧杜絕能如期辦到，則裨益抗戰越顯，至大至鉅。

# 四聯總處之展望

## 第一 引言

四聯總處——係一法定簡單名稱，全名稱應為中央中國交通農商四銀行聯合辦事總處——既不同於政府機關，更非正式銀行管理機關；既非單獨銀行業務機構，亦非純粹四行之聯合辦公處所，實為政府推行戰時金融經濟政策特別授權設置之四行聯合組織，並為中央靈活運用專責計劃之經濟作戰機構，亦即我國戰時金融參謀本部，因四聯總處之性質特殊，使命重大，外界人士每多模糊不清，有誤為銀行團者，有誤為銀行母者，也有誤為超越一切之最高銀行者，茲除其業務範圍，涉及抗戰大計不便研討外，特就粗淺之認識，作為單面機構方面之介紹；并以忠誠熱烈之心情，貢獻皮毛研究所得之意見，藉以拋引留心國家金融發展者之垂注。

## 第二 成立經過

### 一、初期之四聯

七七事變之後，全國金融不免波動，中央於廿六年七月廿九日特授命中央銀行會同中國交通中農三行代表，合組中央交農四行聯合辦事總處於上海，負責研究指導關於穩定市面，調撥資金，聯合貸款，調度發行，及鈔券之準備，以及四行應行聯合辦理之事項，俾以四行聯合之力，應付戰時金融之危機，其組織設立主任一人，由中央銀行總裁擔任，副主任三人由中交農三行各指定一人擔任，其下設秘書一人，及辦事員若干人由四行酌量調用。

八一三全面抗戰開始，四聯總處通電國內各重要城市之四行，籌設四行聯合辦事處，先後成立者；有蘇州西安等五十二處，滬杭撤退，四

總行代表乃於同年十一月廿五日復於漢口組織總處，上海改設分處，廿七年秋四聯總處隨政府遷至重慶。

### 二、改組後之四聯

廿八年九月八日國府公佈「戰時健全中央金融機構辦法綱要」第一條規定中央中國交通中農四銀行合組聯合辦事總處，此為四聯總處之法律根據，同年十月一日正式改組。

#### 甲、會議

子、理事會 為四聯總處之最高決策機關，由中行總裁副總裁中行董事長副經理副經理交行董事長總經理中農理事長總經理及財部代表經濟部代表交通部代表等擔任理事組織之，糧食部成立，增加部長為代表，國民政府特派主席一人總攬一切事務，并設常務理事，襄助主席，執行一切事務。

丑、戰時經濟委員會 隸屬理事會，審議有關經濟政策，各種重要問題，其委員多由理事會理事兼任，會設特種投資，平市，物資三處，處內并設各總管審核或設計委員會。

寅、戰時金融委員會 隸屬理事會審議有關金融政策之各種重要問題，其委員略同戰時經濟委員會，會下設發行，貼放，匯兌，收兌金銀，特種儲蓄，及農業金融六處，處內并設各總管審核或設計委員會。

卯、農業金融設計委員會 廿九年初成立，由國內專家及有關機關主管人員組織，各省市縣設立省縣農業金融促進委員會。

辰、全國節約建國儲蓄委員會 廿九七月間成立，由理事會全體理事事兼任委員，下設幹事部，各省市組織分支會。

#### 乙、秘書處

庚克裕

總處改組以後設秘書處，內設文書統計稽核三科及監察員兩室，文書科分設文書、議事、檔案、人事、會計、庶務六組，統計科分設金庫、經濟調查三組，稽核科分設審核、帳務兩組，其他各處事務均由秘書處總其成。

### 三、現在之四聯

#### 甲、組織

四聯總處自二十八年冬改組後，應事實之需要，組織屢經變遷。

三十一年五月廿八日，四聯理事會通過修正總處組織章程，當即轉陳，經軍閥最高委員會第八十五次常務會議，決議修正備案。

依照修正組織章程之規定，中央信託局，郵政儲金匯業局之業務，同受四聯總處之監督指導，四聯總處理事會，增設副主席一人并將原有之臨時金融委員會及戰時經濟委員會改組為戰時金融經濟委員會，負各項業務方針設計之責，會以下改設「發行」（現由中央銀行統籌辦理）「儲蓄」、「放款」、「農貸」、「匯兌」、「特種」，六小組委員會，負責核案件及策劃設計之責，仍設秘書處一處，辦理日常事務，處內分設文書、稽核、統計、發行、儲蓄、放款、農貸、匯兌八科，并設專員視察稽核各若干人；為應臨時事實之需要，會成立土地金融委員會，各行局人事制度設計委員會，各行局會計稽核制度設計委員會，各行局生產物品籌辦委員會等。

#### 乙、外界關係

四聯總處原為四行聯合體，與四行之關係固不符宜，中央信託局，郵政儲金匯業局因業務關係亦受四聯總處之監督指導，政府方面，則以財政關係最為密切，他如經濟部、農本局、經濟部工礦調查處，在經濟政策方面，與總處亦有密切之關係，茲分言之：

一、中央信託局。原為中央銀行信託業務之獨立組織，關於農貸及儲蓄業務，係由郵局代中央銀行辦理，故該局必須參加總處各項有關條

核及設計會議，中央信託局參加四聯總處，實係中央銀行對總處關係之一部份。

二、郵匯局。日常業務為儲金及匯款業務，與普通銀行業務相同，其所隸屬之分支機構，遍及全國，實亦推行金融政策之有效組織，因此總處於廿九年春，決定准核該局參加四聯，接受監督指導。

三、農本局。該局農貸業務及機構，原亦相當普遍，廿九年春，總處擴大辦理農貸時，即邀請農本局參加，總處規劃之農貸業務，卅年春農本局農貸業務，改由中農行接收，關係遂少，現已改組關係，僅及放款一事。

四、工礦調查處。四聯總處，根據政府經濟政策，對於扶助工礦，發展生產，隨時注意，所有關於工礦貸款，均與工礦調查處密切聯繫，工礦放款，多經該處調查證明後，始予貸放。

五、其他。四聯總處依其職權規定，及業務需要事業範圍，日益推展，如為發展滯業金融，必先有健全之農村合作，故與合作事業管理局，隨時聯繫，奉行中央土地經濟政策，又不時須與地政署保持聯繫，他如主計處等機關長官甚至專家學者，對某項問題有關者，亦無不力予延攔，發生聯繫關係。

### 第三 幾點研究

#### 一、權責

「戰時健全中央金融機構辦法草案」規定四聯總處負責辦理政府戰時金融經濟政策有關各種業務，并規定四行依其法或條例分別發展，足見四聯總處乃進行戰時金融經濟政策而組織之機構，表面似為四行之聯合體，實際似為戰時金融之計劃策進機關，按該項辦法第一條第四項規定：「由財政部授權四聯總處理事會主席，在非常時期內，對中央中國交通農民四銀行，可為便宜之措施，并代其職權。」有此規定，四聯總處，又似一戰時國家銀行之管理機關者，其業務範圍，雖未明定為

特種業務，但各行分別發展之業務，具有與國家政策有關者，四聯總處亦有指導督促之任務，是四聯總處之責任，極為重大，國家金融能否安定，戰時經濟政策能否貫徹，均視四聯總處能否善為運用其權以為斷，今之四行各有其特定之使命，業務劃分以後，各行自然趨向發展本身之專業，四聯總處居間調洽，統籌規制，實亦不限於行與行間之重要特殊業務而已。

## 二、職掌

國防最高委員會核定之「四聯總處組織章程」第三條規定：四聯總處職權共十項，涉及各行局業務者，則均以「審核」、「查核」、「指導」、「放核」等字樣訂定之，並規定審核各行局開支及復核各行局預算，第一條規定：全國金融概由四聯設計，但今各行局新設分支機構，則仍由行自行決定，（現已有調整規定）每具列表備案而已，第十條，金融政策，有關事項，則僅概括規定，所可管者，則為第九條「援助財政部管理一類金融」。四聯總處主要職掌，因在指導督促四行兩局業務，規劃職金融政策之推行，但以所轄各分支處普及通商華邑，查察較週，故動命金融之管理監督，四聯總處可以發展功能，且四聯總處設有監察人員，若能分配適當，運用認真，自不難收查察督促之效，惟過去以經費費所限，此項規察，迄未普遍派出，良以四聯對各行直接管理，尚未充分行使其職權。近來財政部乃有銀行管理官之設置，監理官雖偏重於地方或商業銀行等惟對銀行之管理，并不因銀行性質不同，而有差別，足證四聯之機構尚未完滿遂行管理之任務，久之即請協助管理者，必亦日漸繁盛。

## 三、組織

四聯總處原應戰時需要，推行金融經濟政策而組成，機構之初步運用固宜於「聯繫」、「設計」二端，前者：自具各負責人員，可以看出

後者：放其職權與各會之產生而足旁證。

### 一、理事會

總處本身，恰似一省府機構。理事會由各行負責人員組成，（少數中央部長出席）各行局業務，各有其法定之限度，正如各省之廳處然，普通業務之計劃。自行訂定，倘非重大事項，儘可不經理事會商決。雖關國家金融政策，而某一行局若感責任過於繁重，詳切報告後，理事會亦無不採納其意見，指示解決之方法，理事會主席中央付與便宜措施之權，正與省府主席之權責相似，理事會之職權，可謂為決策機關，亦為最後決定機關，具有計劃執行，放核三大權力，可惜不如省政府之直接與硬性耳。

### 乙、他項會議

戰時金融經濟委員會，旨在設計，實際任務則仍委之各小組會議，且上項委員會多由理事會理事兼任委員，實未見其功用，各小組會議重技術與事務繁雜，極為重要，惟委員亦多兼職，難現其脫免繁雜而趨進步精神，其各項設計委員會，均尚能表現其設計之成績。

### 丙、秘書處

四聯總處秘書處，固於行政機關之組織機構，亦如政府機關之秘書處，為幕僚機關，亦為理事會主席之辦公處所，秘書長為幕僚長，經管及各科組織，亦與行政機關無異，祇以總處本身職權過於廣泛，彈性太大，業務反多偏於波動，故秘書處日常工作，除文書課事項外，較為繁重之工作，即為放款，其他各事，或以機構之欠缺活潑，或以人員尚欠充足，每舉一事均須徵詢意見至再三曾設計論，大費周折。

### 丁、分支處

四聯分支處，原為各地四行之聯合體，實即四聯總處之縮影，各處人員，皆全由各行人員兼任，少數專任職員，僅辦文書及儲蓄事務，其關聯工作祇有各行聯合放放及工廠物價調查其他則受總處指導接洽查報等事，唯一績效，即使在同一地方之各行局，能夠充分合作互助，協同

維持及管理地方之金融。

### 四、人事

總處各行局聯合辦事之調機構，不惟與各行局休戚相關，即政府有關部門，亦須密切聯繫以故各會之負責人，多由各行局或政府機關遴選兼任，即該會職員，亦有各行局調用者。若就總處之聯繫與設計兩種重要使命而言：如此最為合理，且免隔閡之弊，但計劃執行者三者或由相關之少數人推行，既難免於過分煩瑣，亦不易處處周到，又辦事人員由行局調充，溝通內外情形，既無阻滯，切實無間，是其優點，惟職員均有本職調用且久，難免疲勞本職，甚則不易管理。

### 五、經費

四聯總處經費由各行按照一定比例撥負，并規定每月由行推派代表審核一次，各分支處經費亦由各行按成負擔，就所在地行處開支，報由總處核銷，在各行處開支數字下，對總分支處所費固無絲毫困難，但在總處本身，因感經費取給於各行，日常開支，隨時顯急，如職員薪給少於各行局，甚至食米補助，成色亦稍遜之，惟是如此節約，并未足影響示範，且使各行人員生出軒輊之感。其甚者，則當主客之形形成，遇事不免遲疑，所謂各行業務之審核，人事考核與調整，難免以此類影響不易推動，他如薪俸之受限制，艱難不滿意時，各分支處管理難於認真，影響效率，經費應為主因。

### 六、辦事

總處各會主席，日理萬機，總處事務勢難躬親處理，事事除有關政策者外均由副主席代理，普通事務，則由秘書長處理，例行事務并規定由秘書處行文，如此種種，各行局重大業務，先由有關小組會議研究，再經總處之理事會討論，亦屬周詳，行文多為前電，層層審覈，均甚

簡便，其應改進者僅為各單位事務專門，舉措均禁人力未天，略感主動工作之不足。

總處之四聯總處，在抗戰時間，負有籌備與推行政府金融經濟政策兩大使命，考其改組後三年半之工作，如調度發給，推行儲蓄，核辦貼放，審核農貸，管制匯兌，協助平價，以及計劃各行之專業發展，擬議人事及會計，稽核制度，與中央金融經濟之研究，工商實況之調查，以其有之組織與人力，位置於各行之間，設計聯繫，統籌運用，能有形影之成績，實屬有足多者。惟詳究其職權深覺政府所付之使命，尚不止此，默察當前實情，戰時金融，依然未盡配合抗戰，敵人之經濟侵略日迫，後方之物資亦未得適當之調節與控制，甚至如何資助加強實業發展，如何積極對敵經濟作戰，似均為四聯總處特大之重任，至設計戰後國家銀行制度，規劃經濟包員工作，亦均事大且難，若必循於成規，按步推遷，雖亦必要究理想成效，至於內外些小半制，尤宜實事求是，力求解決，要亦非總事也。

### 四 幾種想法

神聖抗戰堅持將逾六年，社會金融之調濟險過，工商各業之穩定發展，國家經濟，由紊亂而安定，由安定而日趨乃合理之途，此由中央之明敏措施，四聯總處工作成績得有具體之表現，使國家四行飛躍之盛況，通力合作，而益彰宏約，誠足慶幸。惟是建國抗戰，同時並重，四聯總處積極功用完成後，特做工作尚多，其未完之組織，體系，與地位，究應如何確定，方期達成遺大之任務，前請試申述之。

### 一、由過去功用想到未來前途

我國兩自清以還，國家金融，迄無定制，因社會之演進，受歐美之影響，始知銀行之重要，光緒卅二年郵傳部奏准設立交通銀行，藉便政府運用，首扶植交通銀行，嗣又擴充中國銀行（大清銀行），此均極

於政府之需要，固未可言金融計劃也，國府發都，設置中央銀行，則匪後空獲農村，乃創農民銀行，時內憂外患紛事之秋，亦尚未脫經濟復興之局部發展，迄民國廿四年十一月三日中央鑒於時勢需要，毅然頒行法幣政策，指定中交農四行，為國家銀行，承故創新，建立國家幣制統一之基礎，穩定金融動盪不安之象，惟時政初行，尚難集中推動，七七事變，四聯總處應運成立，所以齊一步驟統籌籌劃，京漢邊守以後，中央為強化管制金融，四聯職權一再擴充，卒使四行更能溶合一體，痛鑒相繼，率行國家政策，計劃業務發展，穩濟金融之機關，四聯貢獻於戰時金融者，誠不能謂其功用不著，但四聯職責限於戰時，抗戰勝利而後，此項臨時機構尚有攝存在之必要，似已為金融專家考慮之問題，竊以為四聯戰後之存否，當視我國銀行制度，與中央金融政策之轉移，以四聯過去所盡之責任，原不僅消滅舊幣，亦多積極計劃；且不僅協助政府推行政策，對金融之本身，實亦甚多積極計劃，大面規畫方案；小則統籌管理，一面適應政府戰時之所需，一面致力經濟建設之大任，窺其業務，實已涉及中央金融機關，職掌之範圍，轉瞬迫求力建國之時，政府中心工作，實在培養國魂元氣，推動各項物質建設，提高農業生產，促進工業發展，以調劑創痛之社會，在在均須中央統籌培植，未來金融之策劃與推行，竊以為必較戰時尤為繁重，即最高當局之一員負一命令，如前而可盡者辦到，恐亦非紙筆工作所可盡事，是戰後金融業務之繁復，已可斷言，故加強金融之適應運用，充實四聯之職責範圍，恐尚為適切必要之圖，況中央銀行控制運用之力量未充，財政部特做工作多且不暇，國家銀行需要更加深固之時，果四聯之作用進而發展，似將不免多增進籌上之周折。

## 二，由過去困難想到今後改進

以我國社會百業尚無基礎，使戰後復原責任似尚必須經過國家力量培養與扶植，故未來金融之調節融通，更百倍重要於今日可以想見而

知，以四聯當前之體系，是否足當大任，誠為識者所慮，以近數年四聯辦事之實跡，更覺非事改道，不足增強效力，戰時所需，原多限於特種業務，錢急所繫，尚不拘於推廣；如鈔卷之調節流通，使軍政專費應付無誤，資金之運用吸收，得演為抗戰之礎，四聯本身亦可謂已屬無虧職責，故以今日之四聯地位而論，工作進程之遲速，尚可不顯其嚴重，稍有牽制，亦尚不足影響其本職，惟是努力貢獻，積實亦應彰，良以目前四聯之地位特殊，奉命於上，徵詢意見於各行，重要計劃則須報告財政部核備，經轉以求周到，出力未必計好，所做相當成績，實已難去責人員之怨氣，今後必須如何改進，方竟盡到其偉大之使命，以為國去責必求明確，組織必求合理，人事之缺點必除，經費之收支必定，工作方式自應更新，業務內容亦應制定，而後付予職權，應以事功，庶幾卓爾從事，多所貢獻於金融。

## 三，由過去關係想到未來體系

四聯組織編制章程第十七條規定：「本章程由財政部核定并呈准國防最高委員會備案後施行」上段表明與財政部之關係，下段指示為一戰時組織，再查該章程，祇規定「國民政府為推行政府戰時金融經濟政策特設該……四聯總處」但并未明定其隸屬系統，僅於第六條規定「財政部授權四聯總處理事會主席副主席在非常期內全權處理……四行兩局……業務事務」由此足見四聯總處僅為非常時期財政部之協助機關，故四聯本身并非直接上級機關，對各行局雖負監督指導之責，并無一命令服從之關係，即對所轄各分支處，雖為所屬，關係亦不嚴密，財政經濟交通糧食各部部长，規定參加理事會，此為政府視與四聯關係最多者，他如主計處合作事業管理局業務方面：直接間接亦多關係，是四聯關係性質雖屬戰時，業務關係則兼連推廣，中央今日之金融或經濟機構，若能如四聯關係之多者，尚不多議，但亦正因其為戰時組織，故能關係若此之多，為使推行事務，順利無阻，故於金融政策及其他重要措施，均仗有關機關，得有發言權，四聯成立數年，工作順利而有建樹，事

多得力此種聯繫作用，惟戰時聯繫方法，戰後未必盡可採用，且各機關業務戰後均將加重，聯繫系統，亦必隨之加強，如財政部與糧食部，財政部與經濟部，如何調整劃分職責，似將詳細約定，故財政部對金融責任，如何可責為管理，如何可使之合理發展，亦將大費考慮，戰後國家金融政策，勢必根據民生主義，廣大堅實訂定，限期積極推行，此道無可觀望，到時加強財政部之職權以管制金融，抑特大金融之發展以推行國策，將為四聯總處未來體系所託，如仍使其超脫空管，依舊戰時體系，若非限制更多，必屬難盡其責，是故四聯總處戰後之體系，將依國家之金融政策為根據，充實調整，則自確定，必為無可避免之事實。

#### 四、由過去沿革想到今後組織

四聯總處既爭於戰時需要，成長於砲火彌漫之時，由簡單之空洞聯合，顯露實際需要，形態日益健全，組織日趨強化，經濟度之改組由統制而備案，由備案而嚴密，聯繫而計為其最初任務，首次改組則由擴大職權，二次改組則由靈活運用及各項計劃之執行，此內據諸日新月異，尚在不斷更張之中，惟一檢討其效率，又感相理理想尚遠，已如前章所述，今如戰後經濟必需積極建設之前提設定，則戰後金融整理，自必百倍於戰時，是以目前四聯之組織應用於戰後，不獨靈活，更屬毫無罅縫，四聯未來聯繫關係不明之狀態，推想內容組織，殊為實而無礙，今如設定其有獨立存在之必要，則其計劃考核之責，必將全如中央之一如機關，其發動執行，亦必有其特定之職權，即採行政三聯制之精神是也，未來四聯之計劃考核職責必重，此兩部份組成，勢必隨之加強擴大，而執行部份之組織，則以簡單靈活為主各項研究性質小組會議，視事務之繁簡，隨時予以設置，層次時為減少，專責量為增加，必大有裨於事務。

#### 五、可能演進

上章所談，僅為原則方面之推想，至於四聯體制未來趨勢若何，茲請試言其可能之演進：

#### 一 歸併於中央銀行

我國銀行制度，雖尚未明白制定，但中央銀行形成「銀行之銀行」，則為未來不易之趨勢，卅一年五月四聯總處理事會通過「四行業務劃分及考核辦法」以後，所有集中統籌發行外匯代理國庫，調劑金融，均已定為中央銀行主要之業務，實際亦已為其發展之專業，查中央銀行法規定業務，除由政府賦予備信通貨發行經理國庫，集中公共資金，及承蒙內外債，經理還本付息，并管理市場事宜，特權外并規定：(1)收管各行準備金(2)辦理票據交換及劃撥(3)庫券公債票據之重貼現(4)兌現票期票等之重貼現(5)買賣生金銀及外國貨幣(6)辦理國外匯兌及發行本票(7)政府委託信託局業務，足見繁重，又查各國中央銀行業務範圍雖有不同，而其主要目的則在不以營利為目的，須以全國經濟利益為前提，而謀整個國家福利為業務之指針，我國中央銀行自亦當有此偉大之責任，四聯總處戰時既有推行金融經濟政策之使命，如戰後併入中央銀行，由國民政府加予中央銀行特權，俾有設計推行考核金融責任，由政府特派大員主持，隨其體制，賦予督導全權，計畫推行均由中央銀行名義行之，此種優點，可以充實中行業務，使中央銀行制度強固確立，就業務研究推行，易於切實見效，其缺點在中央銀行任務過於龐大，或於財政部之管理監督權限不易分清，短期實行，更難取得外界之助力。

#### 二 併入財政部

實施金融政策，管制銀行業務，均屬財政部內職責，故四聯總處組織章程有財政部之授權之規定，戰後財政金融，自當同車一體納入部統，由財政部授予之權明令收回，四聯總處即併入財政部辦公，原有權

管司其係範圍太小，亦可擴大改組爲署，四聯使其特殊需要而存在，戰後即代財政部之職而歸併，似屬正當歸宿，亦擬擬於政策之進行，此種優點，在使中央管制權集中而明瞭，理論與法律志趣正確；缺點則爲多路四聯本身特權歷史性，在中央銀行鞏固基礎未確立之前如此措施，仍爲舍本逐末，結果使行政上之繁費，無補益處。

### 三 成立金融署

就我國建設時期特殊需要，在行政院之下設置金融署，將四聯總處與財政部總管理司合併組織，選取四聯現在之組織形態，將財政與金融劃分，使處與部併立，網羅經濟學者，金融專家，使負責計畫管理理專責，爲求實際運用有效，即由行政院長兼領署長財政部長兼任副署長，使成爲有權力之金融行政機構，獨特行使職權，超越獨立，使能便捷，以今日糧食可以成部，地政可以設署，金融與財政分立，雖屬特例，但與國家總設有補，其優點有體制條條，易於見功，使行政決定敏捷，適合金融政策之要旨，缺點在使財政運用稍感不便，削減財政範圍，收效更顯，繁雜必多，且將增加公文之傳遞或不免有礙於辦事之效率。

### 四 改爲總管理機構

抗戰建國，極度艱苦，中央授權領袖便宜措施金融，故設總管理機構，檢在四聯之今日，其中道理即則，爲使此種偉大工具（金融）永爲國家建設之助，際茲百廢待興之時，仍須仰賴領袖總管理，親加督率庶幾事半功倍，其歷史相沿，似亦唯有如此，方期順利快達，一面使財政管理權限加強推行，一面顧及國家金融萌芽發展時期扶植之道，茲值過渡期間，若更改並易，勢將影響功用，即今英美領袖，左右設置金融總管理顧問，或專家顧問智囊團，實亦協助處理金融經濟必要之措施，況我國之初，領袖左右，亦必有此舉復獲講，以備隨時諮詢，方克適應所需，即如人事一類，領袖左右侍從人員資

考登錄，已收甚大之效果，期今日之金融性質，已與人事具有同等之重要矣，此種優點能將加強行政之職權，調整行政之系統，實政府金融經濟政策，功效易見，未來金融之設備，規模易於宏大，其缺點爲繁雜機構不便對外行文且遇事請示（當然是較火之事，備日久亦趨煩瑣）領袖過於辛勞，亦易養成主管金融機關之依賴性。

### 五 保持聯綜組織

四聯總處依既定之職權，配合現有之組織，其優長特點已如前章所述，若因改列總管理機構，管理週周，礙及金融之發展，復慮完全介入銀行機構內，應將銀行制度獨立前需要之一種扶持力量，其他改制，亦應繁重，或念及過去之成績，可參用舊制，培養其特點，保持其形態，兼理事會之職權加大，使歸屬於「國家諮詢員機關」之內，各項小組會計會，視其需要，予以增減添聘專家，加強會之能力實際辦事人員均改爲各有關行局職員名義，悉數自各行局調用，處理文書辦事文件，屬於專業者，全由各會會議而後實施，對於各行局管理監督等事，悉由財政部依照理事會決議原則辦理，擬定辦法實行，此種優點，先後即接保持各行局聯合精神，顧及實際情形，亦即行政措施，改革容易，處事方便，缺點在保守習慣不易革除，應免牽制毛病，且總重會之形勢，易陷空洞無人負責之弊。

茲上列述五端，各有優點缺點，惟思參考所及，未加主觀成見，當今國家四行業劃分以後，銀行制度亟待確立之時，復以財政部銀行監事辦法業已頒行，各地銀錢業放款委員會組織通則，亦由財政部頒訂，範圍所及，悉與四聯事務混同，際今抗戰勝利在望之時，深覺四聯未來之組織與法律地位，實有預行研究之必要，上論數端，備思略供專家參攷之用，故末欲妄下斷言，或亂讀者之思也。

### 六 當前改進

以備隨時諮詢，方克適應所需，即如人事一類，領袖左右侍從人員資

四事總處不論戰時戰後，均有其本身之重要性及時代所予之使命，吾人研究戰時金融，應從我國銀行制度或奉行金融政策，故均未可忽視四聯之作用與成效，尤其在財政立憲管制金融措施，更未可忽視四聯之功效，雖然四聯未來之演進趨勢尚難逆料，但四聯未來負擔之重大責任，以為不僅不能減輕，恐將日益加重，準此研究四聯，并照忠實檢討效率之結果，敢為四聯恭獻私人之愚見：

### 一 提高主動精神

國家既已明定四聯總處之組織，即可普遍運用，不計實際困難，固屬利益無窮，但就消極之一點言之，積極之「指導」責任，可為之事亦尚繁多，果能由小及大，由近而遠，一步不予放鬆，自發主動，推行分內應做之事，積年累月，必能完成本身應盡之責任（甲）放大眼光小處著手：凡事先有計劃，根據計劃步步切實推行，中途遇有阻力，即根據已定計劃盡力排除之，如：政府補助工礦事業應先有遠大計劃，根據計劃對合有關機關通籌籌畫切實可為之方法，或投資或貼放每年均有一定之限度，自可計日成功，亦免各行各行其是（乙）分內之事盡仁不讓：主管指示或法案規定應辦之事，必以早夜以思，力求其體實踐，要措之間，毫無遲滯，行之日久，外界頗讚其敏捷功令，始或不予重視，務必心悅誠服，如：各行開支審查人事考核，甚至各種新辦制度，原則未定以前各行局儘可發表意見，既定之後即不認任其分歧，既經特吳（丙）應盡分精力避繁就簡：應與有關機關商討之事，不厭求詳，可自備辦之事後詢意見之後，即可竭力進行，其手續儘以內之事，遇有困難索票之場，要變之次，必須不避煩瑣，使清算對，弊端少做，不在牽制，如此可免被動，亦少推諉，如：財政部授權辦理各事，即本行應盡之權，認真從事，年來財政部與革之事，有關金融者甚多，其有涉及原授權者，必求部分負責，甚至推行確有不便或重複之處，即可詳請原授權處之一部，使本身職責清明，如此事逐分清，方可發揮主動精神（

丁）發動工作計劃與功：普通機關公務人員常犯「推而後動」之病，是日常工作，只知處理例行公事，來一件辦一件，完全被動做事。分內工作，絕不舞思發動，久之機關重要性即失，所屬對之信仰亦少，戰時機構，貴機高度發動：領袖訓示「一人須做幾人之事，甚至十人之事」，是每一單位主管人員，必須知道發動所屬工作，并會找出應做之事讓屬長官亦須按其績效，予以獎勵，於是惰者不偷，勤者興奮，機關主動精神自然隨之提高矣。

### 二 加重設計工作

以四聯成立之意義與使命研究，深覺規則制度建設設施，厥為其不可改易之主要工作，由其過去成立各種設計機構觀察，即可證明，況今日勢利在望，銀行制度金融方案必須限日規劃之時，其策劃設計工作，尤倍平日，茲傳建議如下（甲）減少例行公文：過去機關籌辦事務之舉，今日應力求改善，況四聯為新成立之聯合體，大可特創簡單行文之事，一般機關繁重公文程式，現在并未採行，多用函電，已見其便，若遇將收發文書，再減羅過繁，各種表報回文改用回單，例行公文印就單文，進行速度自可加快；如：今日各報刊文收發及其主管人員外，應力減除不必要歷程；又如各分支處陳核之照例文件，可採簡單方式，或印成一定回文，甚官自備批閱畫章之境，人力物力亦可節約不少，省却之物力人力，或調於加工設計工作，其成就之大，自不待言。（乙）集中力量：各行因業務所需，調查統計均兼理有素，材料亦多，加以各行均有設計或研究機構如中央農商銀行經濟研究處，中國之研究室，交通之設計處類皆人才薈萃，設備充實，以總處之立場，大好各行現有之研究機構，樹立較大之設計規模，總處之內應添設計處，專聘金融學界權威主持其事，調請各行設計研究專材，匯集外埠經濟金融專家，由處主持研究工作，并以研究結果定期刊印，交換金融界意見，如此甚

實設計工作，必能引起金融界之注意，對於金融前途之貢獻，更可創出新興之光輝(丙)注意設計範圍：上述設計機構既與一般研究純學理者不同，而與各行重要業務計劃者亦異，故於設置之先，必先明白其目的，限定其範圍。方不致濫空蹈虛，形成浪費，竊以當前最急之設計工作，莫過於(1)對政經濟作戰之金融防禦(2)戰後之金融復員計劃(3)當前通用資金之調劑與物資之有效方案(4)我國應樹立之銀行制度(5)如何運用資金發展工商業(6)實行民生主義之金融配合方案(7)發展土地金融之實施方案(8)發展國家金融具體方案(9)培養國家金融人材十年計劃(10)目前銀行業務檢討與建議(11)金融管理方案。上列各項備舉其大要，或為不成問題之問題，或為已擬方案難於實施之問題，未來國家建設，經濟制度，似均攸關至鉅，即如我國實行三民主義，而民生主義所需要之金融政策，則似尚無具體之文獻，四聯總處籌備國家金融機構，奉行全國金融政策先啓後，責任重大，果能奮起急進，致力於抗建者必至逾大。

### 二 樹立考核制度

今之國家行政，受政府之監督推行業務，商業性質已甚淡薄，但以政府之運用扶持，其信譽與業務，則日益擴展，故均趨圖張大，事務增繁，所有推行業務，若無一定制度隨時考核督導，勢必難見其顯著之效果，際今銀行制度亟待建立，銀行作用日漸提高之時，如尙一任發展種種影響於業務者小，礙及社會發展經濟建設者必多，所議考核制度，一應為各行業務發展所需，一面亦為四聯特有之職責。(甲)決定原則：行政機關自行設三聯制頒行以後，已有其主管機構，並列為重要施政之一，但以國人尙少科學訓練，故對考核方法總不欲講求精細，因細則繁手續極多，處處要求正確，處處均是煩難，此種過程，本難盡免，故對考核制度之樹立以為必須：(乙)切實易行 層次不可太多，進行方明易辦，手續力避繁瑣，處處均須切實，施行之初，尤應注意簡易。

丑)簡便可用：銀行業務戰時，固有顯著差別，但立制之初，可以審定某種業務戰後必然增多，某種業務戰時最為重要，詳為分析，預計收舍，務宜目光遠大，切忌更改頻繁，四聯總處為戰時機構，但建立考核制度，必須注意戰後可用，庶免脫節，而少浪費(寅)補救缺點：四聯總處為各行之聯合體，并非雖然主管機關，對於考核目的，不在查現負責人員之功過，而在幫助各行推行業務，建立考核制度，即在檢查各行業務，推行有無困難，處理有無缺點，故此種考核精神，乃係積極改進之根據，特注意缺點之補救，至於消極獎懲，則歸辦事(乙)人事考核，四聯總處為使各行局人事制度之建立，特組設計委員會，合力研究，費時三月擬成規章草案廿一種現正徵詢各行意見，不久當可公佈施行，人事附屬於組織，考核又須遵循人事制度與事業計劃為準繩，以四聯理事會通過之四行人員考核與獎懲辦法，列舉各項極為具體，只須訂定實施辦法即可進行，惟各行局機構普遍國內外，直接考核比較困難，第一：各行局總管理處材料可為重要根據，第二：必依其業務計劃作參考，第三：四聯臨時派員查考，尤不可缺第四：仿行政機關擬定初核復核程序亦甚重要(丙)業務考查：四行業務劃分及考核辦法核定以來已近一年，且聞各行每年度均有業務計劃，開支亦有預算，最高當局，注重金融措施，迭令嚴加考核，以四聯總處人員之少，各行局業務範圍之廣，實行原非易事，惟四聯理事會平日對各行局重大措施，規定其必按時報告，一般考核可俟人事考核案辦理，至年度考核則必根據其業務計劃詳加檢討，檢討結果，並應彙集行局主管負責人研究改善之道，庶幾溫故知新，日趨進境(丁)會計制度 各行會計制度，原均各擬成例，採用銀行會計法則，各依事務繁簡，設置機構專辦，悉以業務增繁，稽核日感不便，甚至行局所屬，亦以科目歧異，過重審查發生困難；四聯總處亦已組織會計稽核委員會，專司計劃，初步統一會計科目，現正努力建測工作，惟會計涉及超然主計系統，聞中央主計處，以四行為國家金融機關，已擬加委各行會計主管人員，期同政府機關政府之例，此事聞正商洽，以為此舉關係銀行制度，在制度未確定前，計政權

行，似宜委諸四聯以為過渡，由其理事會荐人於主計處委為四聯總處會計長，并設立會計處，該會計長兼承理事會意見，監督指導各行會計事務之推行，所有規定月報，均須透過四聯理事會，以受較為妥善，亦為過渡時必經之道路。(戊)改設稽核處：所有上項稽核事務，既繁且鉅，且處處均須聯繫辦理，方免掛誤，故應仿照前段所提設計機構，調派加聘各行局專業人材，集中聯合辦事，現有稽核科，亟應擴大改處，統籌內部及外勤工作，提高其職權，充實其人力，而後考核工作，必能顯利有效。

#### 四 加強各分支處

四聯總處為推行政府金融政策，便利各地四行之聯繫，於廿九年九月開始組織各分支處，迄今兩年有半，成立四十六處，所有內地商埠大邑，凡有三行以上，多有四聯分支處組織，因負責人員類皆各行負責人員兼充，事務處理，除經分支處委員會議決定外，尚須由各負責人員分別核定，方得對外交文，日常經費，由各行分攤，總處處於審核地位，少數專用辦事人員，亦無具體與權限制，不免散漫，為求總分支處之間，實指以發揮層級負責精神，藉此靈活運用之效，使總處決定事項，切實貫徹實行，則加強分支處指導，似已為目前切要之圖，前請建議各點如次(甲)整飭體系：支處工作受分處指導，此保證銀行分支行處系統復固，固無定議，惟支處人事經費重要事項，均仍由分處轉陳總處核定，是處對支處除保持銀行系統復固外，在總處與支處之間，實已形成一種「虛級」之關係(子)支處應直接於總處，除業務必與分處聯繫應陳商詢外，其餘人事經費日常公務，均應直接總處核示，不必再由分處轉陳，如此方可迅速，增加效率(丑)分支處服務人員，在四聯之立場，必須保持分層負責之精神，各分支處所做工作，四聯總處亦應定時予以考核，使明責任，而正統系，如此各分支處方不致牽制推諉，貽誤事機(乙)確定組織：各分支處類皆由分五組，組長由各行代

表之委員兼任，(備審組新設稍異，文書組長亦有兼任者)組下辦事員一員，專任兼任不一，內部專用人員設置極不一致，最少者為一辦事員(子)各分支處，應依其業務實況，酌分為三等，支處酌分為兩等，總處參酌第次，規定員額與資格標準使有法守而便管理(丑)文書專任：分處文書組長應一體改為專任，以專責成。(寅)緊縮內部：(卯)督導考察：重要分支處，應由總處派駐觀察人員，輪赴各分支處督導考察，並辦理查驗事務，并使列席各分支處委員會，講過內外情形，傳遞業務實情，此於四聯總處之工作推廣關係極鉅，以各分支處調整後之節餘，開支總辦人員之旅費，必無浪費，而對事業之貢獻，必非數字所可計也(丙)嚴核經費：分支處預算其必規定嚴格遵守切實執行，如有追加，亦應事先核准，又此款撥辦各行，必規定詳審核銷手續(丁)限制員額：各分支處均由總處評定專用人員數額資格標準，及薪級表，并規定在免考核手續，試用制度，嚴格限制任用額外人員，注意工作分配，必使在職人員勤於所事，分內工作專責無懈。

#### 五 確定經費收支

四聯經費，每月由四行依照比例分攤，更由四行匯會審查，設諸多受限制，手續亦甚繁雜，且以規定待遇之不相同影響總處與各行職員之體感，四聯每月開支均有預算限制，除職員米貼一項隨市價升騰外，其他用費分配，亦有一定限額，故不虞開支或有浮濫，至每月由各行分攤，各行均須彙報，為節省手續，簡便收支系統計，此款似宜改由中央銀行一處取出，每隔半年由其他三行轉匯歸結一次，兩局業務日多，似亦應有所負擔，平日收支會計管理均由總處新成立之會計處，依照規定，負責辦理，每三月或半年再由會處召集各行人員履行審核手續報銷理

事實聯繫，如此進行，手續既屬合理，亦增辦事效力。

## 第七 結語

世界烽火連天，納粹逞雄，何日撲滅？現尙未聞一致可證之預言，我國首當警惕狂侵，於今六載，所遭劫奪破壞，五古未行，國家亦如人間，適患無窮危險重病，屬其病也，必須加強抗毒之體力，及病去也，尤須調攝以進補劑，今日國家之金融，實即人所稱之抗毒藥與首要之補品，瞭解此次戰爭經濟決鬥之重要，當亦不疑金融所佔地位之高超，故不論消滅敵人於何時，金融問題均宜密切注意；其說明年勝利，則戰後金融問題已近眉睫，若如報章近傳之長期性戰爭，則我國以久戰先鋒，尤必須加強金融力量，以達愈戰愈強之境地，是不論戰爭時期之久暫，我國金融措施，均兼「休假」之機會，筆者對於金融學說亦無研究，惟重視金融，愛護國家之赤忱，則向未敢後人，故謹就主持金融政策劃之最高機構，以一己皮相識，簡作介紹，并以個人思考所及，信筆直書，錯誤幼稚，均非所計，期以誠樸之心情，拋引專家之研究興趣，并以

愛國之熱忱，貢獻當前改善之意見。

文中屢被四聯之沿革與現況，均自四聯資料室查得，僅為介紹性質，故僅據其原文，以存其真；「幾點研究」係以效率作基點，考其實情；凌亂寫出，「想法」與「演進」，均憑個人直覺，拉雜發揮，完全客觀指點，絕無主觀成見，五種可能演進，僅詳列其優劣，而無選擇之斷，此即純粹提引與貢獻，不敢或凌聽者之意向，亦即曾文正公所戒不可「代天作主」之意識；「當前改善」一章，所獻改善意見各點，自信不為無見，以四聯之使命與其崇高地位，若不加強設計工作，成立專門機構，樹立稽核制度，擴大今日科之組織；以現在之祕書處作推行中樞，並由四聯總立過渡時之主計體系，則四聯之工作勢必日漸空泛而遲鈍；因鑒於四聯擔負責任，舉措攸關抗建，故隨一乘愚衷，發為心聲，實為愛國心之衝動；「諱疾忌醫」，通人所戒，「迎頭幹上」，時代所屬，獻議各點能否幸而會中！能否不貽紀人憂天之譏，均非筆者所敢操慮矣。

三十二年三月脫稿於重慶

# 縮小省區改革省制論

梁榮仁

我國歷史上，省之制度，源始甚古。其最初意義，本指中央政府之一種行政機關。隋書百官志曰：「秦尚書省，置令左，右僕射各一人，令總統之，僕射副令，又與尚書分領諸曹。左，右丞各一人，佐令兼射。始有臺，陳並置臺副」。又曰：「中國之故事，並由中書省，有中書省令五人，領主十個人，書吏二百人，不足並取功曹，分掌二十一局事，各當尚書諸曹，並為十司，總國內要政，而尚書總受而已」。新舊省制，於我國歷史上之產處。秦漢北朝時代，自宋齊而隋，相繼丞相，既不常置，三公官亦僅備虛名。惟尚書省總任機衡，實為宰相之職，故當時稱尚書令曰相。又曰：「白朝右，謂其居朝臣之右也。而中書省之職，至梁，始顯。為政本之地。迄於李唐，遂於中央政府中分為三省，一曰中書省，其長官有尚書令二人，掌佐天子執大政，而總領省事；二曰尚書省，其長官有尚書令一人，掌總領百官，情判通撰，左右僕射各一人，開元初，改為左右丞相，掌總領大官，紀綱百揆，為令之副貳；三曰門下省，其長官有侍中二人，掌出納詔命，糾繩羣屬，總典章職，實相總攝，以相為首，以庶務為所，謂之天子而議大政者也。凡軍國之務，與中書省參而總焉。蓋有唐一代，以三省為政府，故三省長官，中書令尚書令，傳中共議國政，皆宰相之實職。其後以太宗居秦王府時，曾為尚書令，臣下避不敢居其職，由是僕射尚書省長官，遂與侍中中書令並為宰相。逮宋一代，因襲前朝舊制，變態無多。宋史職官志曰：「門下省侍中侍郎各一人，侍中掌佐天子議大政，兼中外出納之章，侍中亦兼侍中之職；中書省令，侍郎各一人，合人四人。令掌佐天子議大政，授所台命加賞之，侍郎掌所台命之頒，尚書省令，侍郎各一人，掌行台命，尚書省令，侍郎各一人，掌行台命，左右僕射，左右丞各一人，令掌佐天子議大政。」

李所出命令而行之，其屬省太簡，凡庶務皆會而決之，凡官房之紀綱，無不總焉。大事三省通議，同執政官合班，小事尚書省獨議，則閣僕射亦分班輪奏，若事由中書門下有失當處奏者亦如之。……惟當時宰相多兼館驛，監修國史，故常兼領昭文館大學士或兼集賢殿大學士等名銜。元代以異族入主中原，力征經營，而有天下，武功既冠絕今古，版土亦拓有歐亞，警備遼闊，指揮難週，為適應當時環境之需要，除於京師置中書省，設中書令一員，典領百官，會決庶務外，復於全國各重要地方，設河南，山東，江西，湖廣，陝西，四川，遼陽，甘肅，嶺北，雲南，征東等十一處行中書省，為中央政府任各地方之行政分機關。元百史官志曰：「行中書省秩從一品，掌國庶務，統郡縣，鎮邊鄙，與都督府表裏，……因事設官，官不必備，皆以省官出領其事」。蓋「行省」為當時適應軍事上之需要，一時權宜設置之官，實與目前「行營」，「行署」之意無異。後人沿用既久，習而不察，遂使「行省」之意義，本為中央在地方臨時設置之行政官署名稱者，反假變為地方行政區域之名稱，自明迄清，以至民國，相沿勿替，斯為我國現制以省為地方行政區域之權輿也。

## 二 現行省制及其缺點

一 行省之制，始於元代，明清因之，迄於民國，仍襲舊制。其數清初共一十有八，號曰中國本部，至光緒間，將奉天，吉林，黑龍江，及新疆四特別行省改省，其數增至二十有二。民國初年，並無更改。至國民政府遷都南京，始於民國十七年，將廣西之熱河，察哈爾，綏遠，川邊，四特別區，改為熱河，察哈爾，綏遠，西康四省，並以甘肅舊省及道屬各縣，及龍巖軍使轄地，合併設置蘭州省，以鄰青海地方說置青海省，此外並將奉天省改為遼寧省，直隸及京兆地方合併改置河北

省，故目前我國行政區域，除蒙古西藏兩地方，及行政院直轄市外，計省二十有八，即江蘇，浙江，安徽，江西，湖北，湖南，四川，西康，河北，山東，山西，河南，陝西，甘肅，青海，福建，廣東，廣西，雲南，貴州，遼寧，吉林，黑龍江，熱河，察哈爾，綏遠，甯夏，新疆等是也。各省面積之大，人口之多，方之於現代世界各國地方行政區域，實鮮有其匹，即以本國各省而論，亦參差互異，面積最大者如新疆，計有一，八二八，四一八平方公里，青海次之，計為六九七，一九四平方公里，最小者浙江僅為一〇三，〇五八平方公里，江蘇亦僅為一〇八，三三九平方公里。依人口論，則最多為四川，計有五二，九六三，二六九人，江蘇次之計有三六，四六九，三二一人，最少者為西康僅有九六八，一八七人。

現行省制，依二十年修正省政府組織法及各種補充條例之規定，省政府設省政府，直轄於行政院，設委員制，設委員七人至九人，（職區省份得增為九人至十人）指定其中一人為主席，省政府之職權，以省府委員會副行使之。省府之下，分設廳署處，及民政，財政，教育，建設各廳，並得設會計，社會，衛生各處，及地政廳政務局，秘書及民財，政，建各廳長，多由省府委員兼任，其非省府委任之各處局長，亦特別由省府委員會議。依照二十三年軍委會南昌行營制定之省政府合辦辦公辦法大綱，及行政院二十五年修正之省政府合辦辦公暫行規程之規定，省府及其屬下各廳長，應集中合辦辦公，人事物資，統一管理，公文接收發給，於維持合辦制之中，酌予提高省主席之職權。一省之內，則劃分為若干行政督察區，設行政督察專員公署，以為省府之接的輔佐機關，司地方保安及督導各縣推行政令之責，而究其實，則無異於恢復民國初年之道制，破壞省縣兩級制之原則。

總觀上述現行省制，有顯著及必須改革之缺點數端，茲特開列於後

一，省區範圍，人口繁多，治理困難。我國各省面積最大者達一，

八二八，四一八平方公里，（新疆）小者亦一〇三，〇五八平方公里，（浙江）人口多者達五二，九六三，二六九人，（四川）少者亦九六八，一八七人（西康）方之於現代歐美大國地方行政區域，其廣狹殊殊，實不可以道里計。法國小於，四川，分省有九十；英格蘭與威爾斯略大於山東，尚小於河南，分郡六十有二；日本本土僅及我國東北三省四分之二，則分為四十七縣府，而北海一道，尚不在內。以中國總計一百六十萬平方公里之土地，面積之大，過於歐洲，乃僅分為二十八省及兩地方，幾乎各省均有立國之資格。兼以交通未便，一省管轄各縣單位，每在百數以上，致令運用陷於遲滯，省縣之間，隔閡互生，以言指揮推行政令則未便；以言監督實施自治則不週；自難期收一如身使臂，如臂使指之一效。

二，地廣人多，易啓割據。省區既過遼闊，人口衆多，財賦半半，於是野心之徒，盤踞一地，着易造成地方割據之局，甚至利用情勢，反抗中央，國家統一，時為不肯或人所破壞。魏晉史乘，中國過去因地方權力過重，遂成地大不掉之局者，更僕難數，漢末之州牧，東晉之持節刺史，唐李之節度使，明清兩代之總督巡撫，民國初年之督軍巡閱使，均聲名顯赫，魚向人民，踞地自雄，擁兵抗命，先後如出一轍則其例之尤著者也。

三，省區劃分，違反自然形勢，我國各省區之劃分，始自元初，迄今已有六百餘歲。元代當時劃分之標準，原屬因襲唐元「道」宋元「路」，及其一時行軍遣將之便利，固未盡顧及分疆設土時之各種基本原理原則也。時至今日，情勢不同，環境變遷，各省區域實有依其山川形勢，實際狀況，人情風習，歷史因素，行政便利等條件以為從新調整及縮小之必要。顧孝林氏曾有言曰：「自蘇松常與杭嘉湖接壤之地，既無山海之阻，又無險隘可塞，劃然中段，譬之人身，恰至腰臂，分負兩載，其何能生？」此為一例。蓋過去省區之劃分，便利者權管理為其最重要之標準，往往以一省橫斷大江南北，或兼跨山脈東西，或本屬甲省之版

偏以之割歸乙省，以為彼此牽掣之計，省區既違反自然地理形勢，致一省之內，山川風物，迥不相同，經濟文化，大相逕庭，感情利害，亦不一致，因之人民團結不固，政治意識薄弱，從而地方自治，實施蓋政，均感枘鑿難行，成效未可預期。

四、增加行政階層，減少行政效率。省區既闊，則機構龐大，階層增多，均難免機能運用不靈，及週轉程序過繁之弊。目前各省因區域遼闊，單位過多，對所屬各縣之指揮監督，有鞭長莫及之虞，遂不認不於省縣之間，增加中層機關，如明清兩代之「府」，「廳」，「州」，民國初年之「道尹」，及目前之「行政督察專員」，均為舊例，充其極，則不特以程序繁，週轉多，至減行政上之效率；抑且破壞，總理昭示吾人省縣二級制之嚴格理想。

五、合議制度運用不靈。依現行法制之規定，省政府之職權，由省政府委員會以合議制行使之，省政府主席不過為省府委員會開會時之主席，及處理日常及緊急事務，（修正省政府組織法第六條）其地位與其他各委員完全平等，并無輕重於其間，推其立法意旨，原欲於地方行政機構中，擇委員合議制度，以收集思廣益之效，兼可避免個人專擅獨裁之弊。試考察目前各省情形，省府會議，既非每天召集，而何事應當提會，何事不提會，尤難定明確界限，通常往往互相瑣事。均須提會議決，遂至轉輾延擱，辦事遲滯，而實際上會議結果，則未必對事務之處理，有任何貢獻，各委員對於各屬處主管各項事務之原委，不易明瞭，討論時仍有特主管官之說明，議決時亦無非以主管官之意為從違，徒有會議形式，而與事實無補。嗣至主管官往往藉會議為分謗卸責之具，省主席因會議而失監督之效，消極則推諉，積極則爭權，遂至行政責任，混雜不清。

六、省府組織龐大，耗費過多，擾害縣權，依據 總理遺訓，縣確定為自治單位，省不過為代表中央監督縣自治之機關，並非一實體之謂方政府也。以性質言，則省亦而縣實；以事務言，則省簡而縣繁；然揆

諸實際情形，則目前省府各屬處組織龐大，人員繁冗。所費甚多，縣府則深感組織簡單，人員過少，經費不足，尤有頗重脚氣。本末倒置之觀，所謂治官之官多，而治事之官少，與行政及經濟原理，均有未符，兼以各縣行政長官，進退受命於省府，凡有措施，不得不俯首唯省府之命是從，因是省府每利用職權，命令各縣執行非其本身所應負，或人力財力所勝任之各項事務，推其極，各縣政府應付上級來報命令日不暇給，無自暇顧及其本身應辦主要業務之推進，遂使縣能直接影響人民福利之縣政，陷於不生不滅之途。

### 三 縮省改制方案擬議

現行省區與省制之枘鑿不便，必須徹底改革，已如上述，茲僅依照總理遺訓，及適應現代我國地方政制之趨向大勢，擬一縮省改制實施方案如下：

一、依照山川自然形勢，經濟文化條件，應使社會背景，言語風俗習慣，將全國重新劃分為九十至一百省。行政院應即組織一縮省改制籌備委員會，籌設國內各有關機關及專門人員，從事籌劃設計會議等工作。

二、省務縣市之寡，須視地方情形及軍事政治上之需要而定，應一返目前狀況。如地屬邊部要塞，土廣人稀者，則轄縣可少（西北東北邊境處）如地屬中原粵軍，地理形勢相連，易於監察者，則轄縣可多。（本部各省）

三、省設省政府，為代表中央監督各縣地方自治之機關，而兼地方上之實體政府。

四、省設副省長一人，由內政部長提出合格人選，經行政院會議通過，呈請國民政府簡派之。省長向內政部長負責，並受其指揮監督，於有關事務方面，受中央各主管部最高長官之指導。

五、省政府之組織，應視其轄境內土地，人口，經濟，交通，

文化各種條件，分爲甲乙丙丁四等。由內政部根據縮省改制籌備委員會之擬議，繪具詳細圖說，提經行政院會議通過，呈請國民政府核定公布之，各等省政府均得分設各縣辦事處，詳細辦法，以法律另定之。

六、省長代表中央政府，指揮各縣市辦理中央委辦事項，及監督各縣市辦理自治事項。

七、省長對各縣市辦理自治人員，有依法考核其成績功過之權，并得依法懲獎之。

八、省之經費，由中央列入普通年度預算，自國庫給與，不得就地徵收。

九、省政府各級人員，由省長依法任免之，在各縣市未實行縣長市長民選前，並得推荐及委兼代理縣長市長。

十、省直隸於中央，省之下爲自治之縣及市，不得於其間設置各種架床疊屋之機構。

十一、中央劃分其他之兵役，司法，教育，稅收等區域，應與省之區域相同，以收聯絡輔助之效。

十二、所有未改制前各省政府直接經辦之各種獨立事業，如銀行，企業公司，公路，交通，教育，文化及其他公營事業等項，有因地制宜之性質者，劃歸各縣市辦理，具有全國一致之性質，或非各縣市能力所能舉辦者，移歸中央各主管機關接收。列省自治

十三、行政院縮省改制籌備委員會及內政部應根據上列各項原則劃分省區，指定省治，及製頒省政組織規程，以便新制之推行。

十四、現在直轄於行政院之市，除首都所在地外，俟市自治完成，市長民選後，一律改歸由省政廳管轄，以求省區之完整，及制度之劃一。

十五、蒙古西藏之地方政治另定之。

上述方案，雖掛漏之處尚多，然大體尚切實可行，爲今後我國地方政制改進之不二途徑，方今抗戰已接近勝利階段，戰後復興事業，領袖萬千，而改革不合理之現行省制，厥爲要圖。故敢實鄙忱，以質高明，國人君子，幸垂察焉。

不違農時，穀不可勝食也。數罟不入洿池，魚  
 鼈不可勝食也。斧斤以時入山林，材木不可勝用  
 也。

孟子語

# 充實鄉鎮組織的建議

地方自治以縣為單位，而縣以下又以鄉為基本單位。縣屬鄉鎮之關係，必要時確有區署之設置，然其權限依縣各級組織綱要（以下簡稱綱要）第二十五條所定，亦僅限於代表縣政府督導各鄉鎮辦理各項行政及自治事務，作為上下聯繫之設備，事實上一切政令之實際執行仍落於鄉鎮之一級，且未設置區署之區，鄉鎮實可直轄於縣政府，而由縣政府派員加以指導，至鄉鎮之內雖有保為其構成份子，然因保不過百戶左右，在我國極端落後之區域下，亦僅可以之作為鄉鎮內之組織組織，未便以之作爲編行政合辦理自治之基本單位。而綱要第四條所訂「縣以下為鄉（鎮），鄉（鎮）內之編制為保甲，……」之兩級規定，實亦導源於此。由此可知鄉鎮一級組織之能否充實對於國家政令之能否推行乃至地方自治之能否實現，實具有決定性之作用。過去各項政令之諸多未能貫徹，地方自治之所以推行失敗，主要原因之一，即為鄉鎮一級尚未被人加以重視。蓋前忽後，今幾我人自應悟返，認「確定鄉（鎮）為縣以下之基本單位，特別充實其組織」之訓示，（見 總裁確定縣各級組織問題演說詞）從法規上事實上共謀鄉鎮組織之充實與健全，然後各項行政及地方自治事務方不致有飛躍之進步。

抑其進者，今日鄉鎮自治事業雖已步入極困難之階段。自治事業之進行，聚在若干地方充分表現其區辦法，幹部之工作情緒，亦因種種條件之不能解決而空前低落。（如湘省鄉鎮合作人員王君投函報端，以每月荒公所經費僅百餘元尚不及法院一書記之所得，一切限於經費無法展布，對鄉鎮工作前途頗感悲觀，即其一例。）雖亦無法否認今日亦有若干鄉鎮幹部在考慮者，為「用何法詳議？」今欲消除此種危機，在政府固應設法解決今日鄉鎮幹部所遭遇之各種困難，但一般鄉鎮幹部似亦宜

從前述鄉鎮一級在全部自治事業中之地位，認清自己之崗位，衷心為實現地方自治而努力。

## 一、充實鄉鎮組織應以積極發揮鄉鎮一級功能為目標

依據各級組織綱要規定，鄉（鎮）之劃分，以十保為原則，不得少於六保，多於五十保。良以各地地理環境與八風民俗習慣之不同，故鄉鎮區域之劃分，不能不在此充分彈性之規定。綱要第三十一條規定鄉鎮長副，須由鄉鎮民代表會就公民中之師範學校或初中以上學校畢業者或會辦地方公益事務者有成績者選舉之，資格限制不寬不嚴，亦與各地實際情形相合。又綱要規定鄉鎮公所設民政、警衛、經濟、文化四股，各股設主任一人，幹事若干人，須有一人專辦戶籍，由副鄉（鎮）長及鄉（鎮）長及鄉（鎮）中心學校教員分別担任，並應酌設專任之事務員，經費不充裕地方，各股得酌量合併或併設幹事；鄉（鎮）長、鄉（鎮）中心小學校長，及鄉（鎮）壯丁隊長，皆以一人兼任，在經濟教育發達之區域，鄉（鎮）中心學校校長，以專任為原則；鄉（鎮）自行舉辦之事項，應經鄉鎮務會議議決，方得施行；鄉鎮務會議，由鄉（鎮）長主席，各股主任幹事出席，與縣議事事項有關之保長列席；鄉（鎮）長副及公所職員之訓練辦法，另行規定，至鄉（鎮）民代表會之代表，則由保民大會每保選舉二人充任，此外鄉鎮尚須設立鄉（鎮）財產保管委員會，及購辦送乘事業，其章程辦法均另行規定。最近國府公布鄉鎮組織條例，對鄉鎮一級更有詳細之規定，對於如何充實鄉鎮公所組織，規定已甚詳細，今後工作，當為如何根據法令運用鄉鎮之一級，積極發揮其功用

黃人豪

。倘若鄉鎮中心小學校，決不能以教兒童為己足，必須依照中央頒布之國民教育實施綱領，兼設婦女成人二部，並各設高級班，以全民為對象，又校內應設國民會場及演講場，以能容納鄉鎮民代表會之人數及全鄉團壯，又會議場。此外鄉鎮並應設立合作社，與各保合作社取得密切聯繫，俾各鄉鎮能自成一經濟單位。又鄉鎮國民兵隊之訓練，似宜先行集中各保檢校，再輪流抽調各保國民兵隊中之精壯者十分之一至十分之二至鄉鎮受高級之訓練，期滿回保，一方面為國民兵隊之下級幹部，一面負責推行保內各項自治事業。如此輪流抽調，使人人有組織，有訓練，警衛力量自可增強。其他衛生戶籍等人員均可由鄉鎮中心學校加以訓練。又各鄉鎮尚應設置示範農場一所，與合作社學校等取得聯絡，以供全鄉貧民之觀摩，兼供學校員生之實習，所有收入並可作為鄉鎮自治經費。如此，鄉鎮建設可望完成，鄉鎮一級，乃有意義。

## 二、充實鄉鎮組織應羅致地方士紳協辦公

務

。當充實鄉鎮組織起見，今後，鄉鎮公所辦事人員除鄉鎮長副及專任事務員外應調教中心學校教師二人至三人專任各項講習及指導工作，鄉鎮事務亦由教師協助處理。此外應再選聘鄉鎮中之富有經驗而熱心辦事者若干人為鄉鎮董事及財產保管委員會委員分辦協助管理鄉鎮自治經費，積極，自新事宜之責，當可稍補今日鄉鎮一級人少事多之窮。惟今日各地現象，地方富有聲望能力者多不願過問地方公務。故連聘地方士紳出任董事或財產保管委員實難，而如何使此等董事或委員熱心公務則甚難。今後鄉鎮長應漸出自民選，衆望所歸，當易得地方之支持；而最要者，猶在設法，開明鄉鎮公務與彼等之切身利益關係，俾與受結與共之感，而樂於協助。其協助鄉鎮事務事務者著勞績者，並應由縣政府予以各種獎券獎勵及優待。

## 三、充實鄉鎮組織應厲行鄉鎮公共遺產

今日自治人員所最感頭痛之問題，即為鄉鎮財政問題。誠以此一問題如無法解決，則一切工作均難推行。為此桂省於推行地方自治過程中即特別重視基層經濟建設，而經濟建設中又特別重視運用合作社進行遺產。所以然者，即因調查所定鄉鎮各款收入均屬有限，非若鄉鎮遺產有大宗可靠之收入也。故如謂鄉鎮財政為鄉鎮自治之母，則謂鄉鎮遺產為鄉鎮財政之母亦無不可。且我國過去辦理自治之通病大都忽視如何較經濟事業充實自治上的政治組織，遂致政治組織失却其團結民衆之內容。鄉鎮民代表會本為代表民意監督及協助鄉鎮長辦理自治事項之機構，關係何等重要，然因忽視經濟事業之故，遂使民衆視此對彼等生活並無多大利益而不願參加，所有勉強當選之各代表，遂亦未能代表民意。鄉鎮公所為縣以下執行行政令實施自治之重要機構，雖民衆必須在經濟上互相發生密切之關係，然後大家始能親親相愛如一家。古語所謂：「死徙無出鄉，鄉里同井，出入相友，守望相助，疾病相扶持，則百姓親睦。」即因鄉里同井，（一井九百畝，其中為公田，八家衛私百畝，同蓋公田，公事畢，然後散治私事，）彼此生活相輔相成，利害相關，如此相互密切。今後實行鄉鎮遺產，利用義務努力以從事墾荒造林開闢等工作，即以所得收入辦理全鄉鎮公共福利事業，使幼有所育，老有所養，壯有所用，當可使今後之鄉鎮成為「一政治及經濟性質之合作團體」而趨正以往政治脫離民衆之缺點。故今後無論為健全鄉鎮財政充實鄉鎮政治組織，乃至團結鄉鎮民衆着想，實行鄉鎮遺產，均屬急不容緩之要圖。

鄉鎮遺產之重要，誠如上述，然若進行不得其當，則「遺產」，「遺產」，天下多少罪孽均將假其名以行。為此吾人特舉州鄉鎮遺產應行注意之點如次，以供參考：

(一) 選擇鄉鎮遺產項目，宜合乎下列各項原則：1. 開發自然富源；2. 建立永久產業；3. 需資不多而以土地勞力為主；4. 不需特殊技術而便於普遍徵工辦理；5. 收益確可靠；6. 不與人民爭利；7. 產品有益於社會。根據上述原則觀察，鄉鎮遺產應辦之項目，約有下列各項：

甲、農業。本項對於上述第一二三四七各項原則，悉可符合。除天災蟲害外，亦無官於第五項原則，若非強租人民熟土，亦無與民爭利之嫌。

乙、林業。性質與農業同。

丙、漁業。如以鑿塘養魚之方式行之，亦與各項原則相合。

丁、公有設備。如建築房屋市場，建造水車，水碓等皆是。雖與上述原則未盡相符，然若在上年遺產已有巨額收益而資金相當充足時行之，亦與前項各原則不甚相悖。其建立永久產業及收益之確實可證為顯著之優點。

戊、蠶業。蠶業內間有埋藏極淺，採掘甚易而能以土法煉製者，頗便於鄉鎮遺產之經營，且與上列各原則均可符合。

己、桑柘家畜家禽。鄉鎮農林場建立後，各該場自有廢棄之飼料可供飼養雞鴨之用。特此附錄家畜家禽亦不失為遺產孳息之一。

總觀上述，可知鄉鎮遺產之主要業務當為農林兩項，其他各項亦可因時因地制宜辦理。農業本年即獲收益，可收近功，可應急需，秋業將來希望甚大，着手宜早。二項必須同時並進，不可偏廢。凡耕種而不造林或造林而不耕種者均非妥策。支同屬農林業務前其作物之種類，亦應酌予選擇。農作物如稻麥、雜糧、豆類、油菜、甘蔗、棉、麻、黃麻子、花生之類，林作物如油桐、油茶、茶葉、水菓、乾菓、漆料、藥材及普通材木等，均屬有益社會之植物。除應適合土質氣候外，仍應擇其經濟價值較高者先行着手。

此外鄉鎮尚可利用合作社機構，從事於食物食鹽布疋及其他日用品

物品之購銷，一方面既以減輕當地民衆生活上之負擔，他方面即可以此中盈利項下提出若干擴充鄉鎮行政事業經費。蓋農林事業，收益終歸鄉鎮，一鄉鎮鎮工作人員對之嘗有遺水不救近火之感，且各地荒地多寡不一，墾殖有難易之分，收穫量之多少，尤常受天時所左右，既非各鄉鎮均可一律獲得大量之收入，自不若於農林事業之外，從事於合作社之經營，其成敗既可以人力加以控制，且亦可於較短時間獲得較多收入也。

(二) 實施鄉鎮遺產應採用競賽辦法。工作競賽為提高工作成績之不二法門。鄉鎮遺產，大抵皆有數字可考，自宜採用競賽辦法，俾作切實之推進。至競賽成績計算之標準，在前述農林合作社並重之原則下，共約可分為下列三項：

1. 本年遺產收益之價值。凡本年可獲收益之遺產，(如農業及合作社等)均列入本項成績計算，以收益價值之多寡比較成績之優劣。但各鄉鎮之面積人口經濟等條件懸殊遠者，自不能僅以單純之收益多寡為準，宜就各該鄉鎮現納捐稅數額或其他標準參合比較，以昭公允。

2. 本年遺產之數量。凡本年不能獲得收益之遺產(如林業)可列入本項成績計算，以數量之多寡，(如造林之畝數或株數)，比較其成績之優劣，但各鄉鎮面積之大小及荒山之多寡，不無懸殊，自亦應參合比較。

3. 事實之表現與原定計劃之比較。在遺產着手以前，各鄉鎮自均訂有實施計劃呈經縣政府核定。實施結束後，其結果超過原定計劃者，放績優不及原定計劃者成績劣。

在實施進行中，縣政府應將各鄉鎮遺產優劣情形，不時在當地報紙或單張發表，俾劣者急起直追，優者再求進步。競賽結束以後，應即發獎。獎勵可分勝利獎金，普通獎金，升職，記功，嘉獎，獎狀等六種。勝利獎金授給獲得優等成績之鄉鎮長，普通獎金授給成績優異或工作努力之鄉鎮保甲職員及人民。升職，記功，嘉獎，對鄉鎮保甲職員行之，獎狀對參加造產人民行之。獎照可分撤職，降職，對過，申斥及處罰等五種。前四種對鄉鎮保甲職員行之，後一種對人民行之。實行給獎時

經由縣政府召集該次之給獎會，當場授給勳章，獎金及獎狀等，以資鼓勵。

(三)實施鄉鎮遺產預防發生流弊。鄉鎮遺產可能發生之流弊甚多，其弊最大者，計有下列各端：

1. 濫派收稅。即鄉鎮人員，並不實際從事遺產，僅以濫派紳董與紳商，方法向居民濫派現金或實物以圖省事。

2. 指私為公。鄉鎮遺產所屬土地本以使用公有土地為原則，其因私出，但在土地登記尚未普遍舉辦之今日，其私有土地不能提出證明確證者，自不在少，因此遺產人員，不難利用此類

情而濫派紳董，指私為公，以圖私利。

3. 含污侵蝕。遺產過程中，勢須有財物之收支，含污侵蝕之弊，自可隨時發生，無待贅述。

欲防止上述流弊，除應力求法令之詳密及監察督導之嚴密以外，尚有二端：

一、充實紳商。紳商應由紳商中，舉賢不舉，不舉賢者，應與紳商無涉。

二、村家。村家應由紳商中，舉賢不舉，不舉賢者，應與紳商無涉。

三、紳商。紳商應由紳商中，舉賢不舉，不舉賢者，應與紳商無涉。

四、紳商。紳商應由紳商中，舉賢不舉，不舉賢者，應與紳商無涉。

五、紳商。紳商應由紳商中，舉賢不舉，不舉賢者，應與紳商無涉。

六、紳商。紳商應由紳商中，舉賢不舉，不舉賢者，應與紳商無涉。

，似宜將由鄉鎮各團保設團，如學校，鄉鎮民代表會，村莊保衛委員會，鄉鎮公所等）代表與人民代表合組鄉鎮遺產調查會，隨時就地加以監督及檢查。

四、充實鄉鎮組織應提高鄉鎮人員待遇

現在鄉鎮人員大都事繁責重而待遇甚低薄，殊難鼓舞其服務精神，剛政保甲徵兵等各項要政多屬有名無實。今後自應一面整理縣財政，增加鄉鎮公所經費，一面則應力求管教養衛之合一，以較少之人員辦理較多之事務，俾在有限度之經費範圍內，各員之待遇仍可增高；尤應多興辦鄉鎮遺產事業，以謀經費來源之充實。四川省為依照新規定充實鄉鎮公所組織，對鄉鎮公所經費訂有下列標準，似足供他省之參考：

一、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

二、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

三、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

四、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

五、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

六、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

七、本縣人口不滿一萬者，每月經費...

鄉鎮公所經費編列標準

科目	全年預算			說明
	甲種	乙種	丙種	
第一款 鄉鎮公所經費	二二九三〇〇	二〇五二〇〇	一七〇四〇〇	鄉鎮公所分甲、乙、丙三種由各縣參照地方決定採用一種
第一項 薪餉	一九六八〇〇	一七二八〇〇	一四八八〇〇	
第一目 薪俸	一五六〇〇〇	一三二〇〇〇	一〇八〇〇〇	
第一節 鄉鎮長	四八〇〇〇	三六〇〇〇	三〇〇〇〇	鄉鎮長一人甲種月實支四十元，乙種月實支三十元，丙種月實支二十五元。
第二節 副鄉長	三六〇〇〇	三〇〇〇〇	二四〇〇〇	副鄉長一人，兼任民政課主任，甲種乙種實支三十元乙種丙種實支二十五元。
第三節 主任	三〇〇〇〇	二四〇〇〇	二四〇〇〇	主任一人兼任警衛甲種月實支二十五元，乙種丙種月均支二十元，文化課主任中心學校教員兼任不另支薪。
第四節 幹事	二四〇〇〇	二四〇〇〇	一八〇〇〇	幹事一人專辦甲乙兩種月實支二十元，丙種月實支十五元。
第五節 事務員	一八〇〇〇	一八〇〇〇	一二〇〇〇	事務員一人甲乙兩種月實支十五元丙種月實支十元。
第二目 工餉	四〇八〇〇	四〇八〇〇	四〇八〇〇	
第一節 戶籍警	二四〇〇〇	二四〇〇〇	二四〇〇〇	戶籍警二名各月實支十元
第二節 公差	一六八〇〇	一六八〇〇	一六八〇〇	公差二名月實支七元
第二項 公旅費	三二四〇〇	三二四〇〇	二一六〇〇	
第一目 公費	一八〇〇〇	一八〇〇〇	一二〇〇〇	
第一節 旅費	一八〇〇〇	一八〇〇〇	一二〇〇〇	甲乙兩種月實支十五元，丙種十元
第二目 旅費	一四四〇〇	一四四〇〇	九六〇〇	
第一節 旅費	一四四〇〇	一四四〇〇	九六〇〇	甲乙兩種月實支十二元丙種八元

附註

(一) 凡不兼鄉鎮中心學校校長之鄉鎮長，一律支乙種或丙種薪。  
 (二) 未設置中心學校之鄉鎮公所副鄉長兼民政警衛主任，另一主任專辦文化經濟政事。

明

五、

此外新縣制開始實行期間，鄉鎮保長勢仍由政府委任。(如四川省簡陽各級組織綱要實施上應注意事項第十二日第五：鄉鎮長副鄉鎮長在未依法選舉以前，仍由縣政府依照綱要第三條第一項就具有法定資格之人員中指派之，又縣各級組織綱要第四十七條有云：在未辦理選舉以前，保長副保長由鄉(鎮)公所推定，由縣政府委任)，則選派時，究以行政經驗為準，抑以學識能力為準？如以學識能力為準，則學校教育經濟建設工作，可望進行順利，而於行政事務之處理，民衆情感之關係，又甚隔阂；如以行政經驗取人，則臨時兵役，工役，軍事供應等事，或

可歷付自如，而於地方教育建設事業又難期其辦好，故爲協調起見，當以富於行政經驗者充任正鄉(鎮)長保長，以優於學識知識者充任副鄉(鎮)長副保長，以資救濟。又綱要規定，以鄉鎮中心學校教員兼任鄉鎮公所主任幹事一節，實行時事實上須有變通之處，蓋鄉鎮中心學校教員爲聘任，鄉鎮公所職員則爲委任，在聘任者各有特殊事故可隨時改聘，而委任則應求其穩定少變；又學校教育工作爲經常規律的，而鄉鎮公所工作則時與民衆接洽，屬臨時多變的；且以教員兼任行政方面臨時事務，固優爲之，而於行政方面之經常工作則易感疲乏，於工作效率上必甚低微。故爲解決聘任時間與聘選問題起見，當以鄉(鎮)公所主任兼中心學校教員爲宜。

地方自治之範圍，當以一縣爲充分之區域，如不得一縣，則聯合數村，而附有縱橫二三十里之田野者，亦可成爲一試辦區域。地方自治團體，不止爲一政治組織，亦並爲一經濟組織。

(地方自治開始實行法)

第一條	本法之宗旨在實施地方自治，以發展民衆生活，增進地方福利，並爲國家建設之基礎。
第二條	地方自治之範圍，以縣爲原則，其人口不滿十萬者，得由縣政府核准，以數鄉鎮合併之。
第三條	地方自治之組織，依本法之規定。
第四條	地方自治之經費，由地方稅收及中央地方補助金充之。
第五條	地方自治之推行，應以民衆教育爲先，並應加強地方幹部之訓練。
第六條	地方自治之實施，應與地方經濟建設相結合，以促進地方經濟之發展。
第七條	地方自治之推行，應尊重民衆之意見，並應加強地方幹部之訓練。
第八條	地方自治之實施，應與地方經濟建設相結合，以促進地方經濟之發展。
第九條	地方自治之推行，應尊重民衆之意見，並應加強地方幹部之訓練。
第十條	地方自治之實施，應與地方經濟建設相結合，以促進地方經濟之發展。

中華民國二十一年一月一日

# 名人言行錄

## 顧炎武先生的生平

顧炎武（1613—1682），字寧人，江陰人。明末清初思想家、史學家、音韻學家、文字學家、地理學家、金石學家。他繼承了明末清初的遺風，對明末遺老顧炎武（炎武）與（宗憲）李（容）于（夬之）韓（山）諸先生，推崇備至，以為他們對吾國民族精神的存養，和固有德性的鍛鍊，都有千秋不朽之功業。到底他們對吾民族的貢獻如何？影響怎樣？我們有詳加認識和了解的必要。

首先，我們要介紹的是顧炎武先生，因為他是顧啓濟代換學之暨的第一個大師。

### 一 身世

顧炎武，字寧人，江陰繩山人，初名樛，更名燿坤，後仍存樛，復更名炎武，又嘗稱名曰韋年，或亦著黃山樵，學者稱之為亭林先生。

先生生於明萬曆四十一年，天資早絕，過異羣兒，六歲受書，年十四為諸生。落落有大志，耿介絕俗，不與人苟同，以是人以一顧怪一稱之。

先生生當明室式微之科，早年備嘗顛沛流離之苦，萬曆四十七年，先生年七歲，是年魏略揚州，督師於遼陽，總兵官李榘相，杜松，劉綎，馬林，分道出塞，結果兵敗，杜松，劉綎，馬林死。

崇禎元年，先生年十六，陝西亂，流亡大梁。三年，魏府谷，八年，魏府歸，六月，魏府走陝西，七月，魏府犯，十一月，魏府攻洛陽，六年，魏府入陝，前清兵入塞。

張溥生  
張溥（1602—1641），字若虛，長洲人。明末清初思想家、文學家。他繼承了明末清初的遺風，對明末遺老顧炎武（炎武）與（宗憲）李（容）于（夬之）韓（山）諸先生，推崇備至，以為他們對吾國民族精神的存養，和固有德性的鍛鍊，都有千秋不朽之功業。到底他們對吾民族的貢獻如何？影響怎樣？我們有詳加認識和了解的必要。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

崇禎十六年，正月，李自成陷承天，三月，張獻忠陷武昌，十月，李自成渡漢口，陷西安，張獻忠圍襄陽。崇禎十七年，李自成陷北京，崇禎十七年，李自成陷北京。

尋常人所可及。先生嘗謂：「聖人之道，即在博學於文，行己有恥，自一身至天下國家，皆學者之事。」所以他泛濫典籍，于書無所不讀。潘次耕贈先生六十壽序有幾句話，最足說明先生的博學：

「先生之學，鑄於經術，而又洞達當世之故，其貫而通，大體有綱要，上自經緯圖史，方輿音律，下至名物器數，元元本本，至精至悉，實功後學，不在康成下。」

是先生之學，不但淵博無涯，而且至精至悉，自非一般俗學之士，所可窺其項背。

二實先生因處於明代學術空疏之弊，所以力主敦實，不空談性命之理，而注意于經世要務之講求，他以為：

「經學即理學，舍經學以言理學，而邪說以起」。所以對理學大加攻擊，以其流弊所及，等于魏晉的清談，他說：

「昔日之清談老莊，今日之清談孔孟，……不考百王之典，不察當代之務，……以明心見性之空言，代修己治人之實學！」

「今之君子則不然，棄黨客門人之學，諸數十百人，而一皆與之實心實性，舍多學而識以求一貫之方，置四海困窮不言，而終日講危微精一之說……我弗敢知也。」

以故先生不肯多開講會，號召門徒，即有所著作，「凡不關六經之指，當世之務者，一切不為，」可見先生的實事求是的精神，是如何的得精微！

三創先生之學，注重創造，不因襲前做，不人云亦云，旁推互證務實之今日所可行，而不為泥古之空言。他的作品之「必古人所未及就，後世之所不可無者，而後為之。」他嘗說：

「愚自少讀書，有所得輒記之，其有不合，時復改定，或古人先我而著者，則遂削之。」

又說：

「近代文章之病，全在摹倣，即逼肖古人，已非淺鮮。」

先生著作，最流傳最有價值者，為日知錄，金石文字記，天下郡國利病書，羣城志，音學五書等書，其他雜著，不可枚舉，卷帙之積，幾

于等身。因為篇幅所限，在此不多介紹了。

### 三 節操

先生持躬，以「行己有恥」為座右銘，他認為：「自子弟朋友以至出入往來辭受取與之間，皆有恥事也」。所以與人甚嚴，落落寡合，他不願同乎流俗，以苟合取容，他更不願趨炎附勢，取高官厚祿。對詩文甚於重，心所不欲，雖百計求之，終不可得，雖以此招怨，亦所不顧。下面用幾件事，以說明先生持躬之不苟：

「顧氏有三世僕曰陸恩，見先生日出遊，家中落，叛投里豪。丁酉，先生四調孝廉歸，持之急，乃欲告先生通海，先生亟往擒之，數其罪，澆之水。僕猶復投里豪，以千金賄太守，求殺先生，不察訟實，而卻察之叔之家，危甚，獄日急，有為先生求救於某公者，某公欲先生自瀾門下投，而後許之，其人知先生必不可，而懼失某公之，乃私自營一刺以與之，先生聞之，急索刺還，不得，列揭于通衢以自白。」

「丁未之淮上，次年自山東入京師，萊之黃氏，有奴告其主所作詩者多株連，自以為得，乃以與人陳濟生所輯忠節錄，指為先生所作首之書，中有名者，三百餘人，先生在京聞之，馳赴山東，自請勘訟，繫半年，富平李因寬，自京師為告急于有力者，親至廳下解之，遂釋始白。」

以上兩事，證明先生臨難不求苟免，「甯以義死，不啻幸生」，這種赴義爭先的精神，真足以垂範百世，矜式後人。以下再舉兩事，以見先生大節凜然，威武不屈：

「辛亥，夏，熊青岳開學，欲荐先生佐修明史，以書招先生為助。答曰：「願以一死謝公，最下則逃之世外。」」

「戊午，大科詔下，諸公爭欲致之，先生豫令諸門人之在京者辭曰：「刀繩具在，無速我死。」次年，大科明史，諸公又欲特荐之，貽書諸學士勸廢，請以身殉得免。」

先生竟死不屈異族，確為吾民族保存不少正氣。辛亥革命之成功，可以說，先生早為種下一粒種子了。他嘗說：

「禮義廉恥，是謂四維，四維不張，國乃滅亡，然四者之中，恥為尤要，人之不廉，而至於轉體犯義，其原皆生於無恥之故，士大夫無恥，謂之國恥。」

當時士大夫之中，無恥的人太多了，若吳三桂，洪承疇，均以舊朝之重鎮，為新朝的爪牙，卑躬屈節，視顏事仇，聞先生之風，真是愧死

#### 四 遊歷

「讀萬卷書，行萬里路」，先生兼而有之。先生之所以好遊，厥有原因：

一、自知不合於時，故以遊為隱，亦「賢者避世」之義。  
二、交通不便，學者交換意見不易，故欲與當時賢士大夫常相往還，以探討學問，亦非多遊歷不可。

三、先生既注意經世致用之學，故不認僅為紙上空談，必多方考察其山川風俗，疾苦利病，然後始能本其所見，發為有關民生國計之文。

四、先生早遭家國破碎之患，心含隱痛，志存匡復，故流覽山川，則行邊塞，著書以待後王，實與魯漢業。

先生一生遊歷，全賴望神道表說：

「五朝孝俊，始東行，聖田於華邱之長白山下，以自給。戊戌避遼北都統德帥，直逼山海關外，以觀大東，歸至昌平，拜關長陵以下。

圖而記之。次年再謁，既而念江南山水有未盡者，復歸，六謁孝陵。東遊直至會稽。次年復北謁思陵，由太原次關以入關中，直至榆林，甲辰，四謁思陵。事畢，聖田於雁門之北。五臺之東。丁未之

淮上，次年自山東入京師。……五謁思陵，自是遊往河北諸邊塞者，幾十年。丁巳，六謁思陵，始卜居陝之華陰。」

先生之下居華陰，亦大有深意，因秦人慕經學，重處士，持清議，華陰又結轍關河之口，雖足不出戶，而能見天下之人，聞天下之事，一旦有警，入山守險，不過十里之遙，志在四方，有高屋建瓴之便。

先生一方面遊歷，一方面仍不忘讀書，每次出遊，必以二馬二騾載書自隨。所至陋塞，即呼老兵退卒，詢其曲折，或與平日所聞有所不合，則即劫掠中發書而對勘之。所至荒山野阻，有古碑敗讀，必披讀嘗試辨，讀之，手錄其要以歸，如是，則先生之遊，不但不致荒廢學業，反而是為其平日所學之印證與自驗了。

#### 五 交友

李文貞在顯習人小傳中，謂先生：「孤僻負氣，譏訶古今，人必刺切，徑情侈物，以是吳人謗之。」不知者或以此誹謗先生，以先生為玩世不恭。其實，先生之特立獨行，豈是一體俗人所可了解？這正是先生異於尋常人處，因為先生是個狂者，而非悶悶無趣的鄉愚。

先生雖世籍江南，但稟姿不類吳人，軀槩羣展浮華之習，以故不為鄉里所喜。可是，先生所交遊者，均一時醫豪氣節之士，「同氣相求」，「雲龍風虎」，自非偶然。先生嘗說：

「學究天人，確乎不拔，吾不如王編國；讀書為己，探賸洞微，吾不如楊雪臣，獨轍三鑿，卓然經師，吾不如張爾岐；蕭然物外，自得天機，吾不如傅山；鑿苦力學無師而成，吾不如李容；險阻備嘗，與時周旋，吾不如路安禱；博聞強記，羣書之府，吾不如吳任臣；文章醇雅，宅心和厚，吾不如朱彝尊；好學不倦，篤於友朋，吾不如王安撰；精心六書，信而好古，吾不如張慎。」

在這裏，我們想把這些人，分別簡要介紹：

1. 王編國，字寅旭，一字昭冥，吳江人，精於歷算，著有大歷統，西歷啓蒙。
2. 楊爾岐，字雪臣，武進人，少時好立奇節，既而厚自刻厲，率子編戶讀書，自註史而外，分授天官地理，歷律兵農諸書，著有飛樓

集。

3. 張爾岐、號富庵，濟陽諸生，生於高麗四十年，著有儀禮經注句讀一書。

4. 傅山、字青主，陽曲人，少愛知子真臨侯權戚，崇禎中，隨侯總督九沮軍務，爲巡按御史張孫振評劾被逮，山伏闕上書白其冤。康熙己年，召試博學鴻詞，不應，授中書舍人，復不就。

5. 李容、字中學，藍田人，少孤力學，經明行修，事寡母尤以孝著，康熙戊午，以鴻博徵不赴，當事強迫之，身至近郊，操刀欲自戕，始得謝病歸，著有四書反身錄，仁曲先生語錄等書。

6. 路澤溥、字安卿，曲周人，故澤運總督崇飛之長子。

7. 吳任臣、字志伊，一字禮齋，顧建莆田人，志行端密，博學深思，兼精天官奇王之術，又精韻律，著有周禮大義，禮，十國春秋，山海經廣注等書。

8. 朱彝尊、字錫鬯，號竹垞，生于崇禎二年，少先生十六歲。

9. 王安撰、字無異，華陰人，明諸生，康熙戊午以鴻博徵不赴，嗜學好古，收藏法書名畫金石最富。著有願易履撰，易象圖述，及

山志叢書集。

10 張弼、字力臣，號蕪菴，以寶書畫爲生，尤精古書之學，貧而嗜古，多集金石文學，有昭陵六駿圖贊，焦山隱居錄考傳于世。

### 六 尾語

竊觀先生生平，前牛生運國破家亡之慘痛，後半生日夕顛沛流離於道途，栖栖皇皇，無一夕安寢，其過誠爲可悲。然先生從去稍自懈怠，與惡劣環處妥協，這總堅強不屈的精神，是如何值得吾人所欽法？

先生「博學於文，行己有恥」，道德文章，冠絕一時，洵足以扶衰救弊，立懦廉頑，其有裨世道人心者，決非筆墨所可形容。郭筠仙先生稱先生「德容隸然，清而不澀，遺民孝子，通才碩儒」，我覺得這幾句話終未盡過分，先生實可當之而無愧。

總之，先生之學術太精深了，先生之人格，太偉大了，那裏是區區數千字所可詳盡？讀者如以爲我這裏所寫的，就足以闡括先生的生平，而不顧先生的著作，那我們可就太對不起先生了。

## 重謁孝陵

舊識中官及老僧，

問君何事三千里？

相看多怪往來曾，

春謁長陵秋孝陵。

顧炎武

# 行有餘力座談

## 談風氣

王大任

### 一 何謂風氣

何謂風氣？簡言之，風氣就是大多數人的心理時尚，思想行爲的傾向，在整個社會中，雖然也有很少數聰明睿智特立獨行之士，雖然也有很少數頑固守舊自奉自棄的人，但他們的心理時尚，思想行爲，對於社會風氣的傾向，都不是主要的構成份子，構成社會風氣的乃是大多數人。曾國志說：「操萬物者，莫疾乎風，風俗之於人之心，始乎微而終乎不可禦。」可見風氣的爲物，都是發端甚微，及其變化的發展，到了不可禦的境界，則風氣業已養成，舉凡萬事萬物的是非曲直，莫不以風氣的變勢爲依歸，非有特殊的力氣，是不能輕易轉變的。

我們時常聽見人們談到「士風」與「政風」兩詞，究竟他們的意義如何，彼此的關係又如何？確有加以解釋的必要。案所謂「士風」，是指士大夫的行爲高尚純潔成風氣而言。所謂「政風」，是指政治的尚高尚，能蔚成風氣而言。所謂「士」，從字面上解釋，「十合一之謂士」，意思是說能稱聞一知十，舉一反三的人才約得上是士。士便是今日的知識份子，故知識份子的好壞，可以直接間接影響到大多數的良善與整個的政治，而政治本身所蔚成的風氣，也能轉移知識份子的行爲與習尚。

### 二 風氣與政治

社會風氣的造成，既由於大多數人思想與行爲的趨向，則大多數人

思想行爲的好壞，自可影響國家民族的興亡。而國家民族的興亡，也對以多數人思想行爲的好壞，爲其預兆。古人說：「目擊世趨，行知治亂之關，必在人心風俗」。諺語也說：「我們無論到什麼地方，如果是一個有心的人，無論他是政治家哲學家或歷史家，他到一個地方，總是觀風知治，看見那地方的風氣，即可曉得這一地方的前途」。誠然，我們看一地方的風氣，即可曉得那地方的前途，看一國家的風氣，也可以知道這一國家的命運，看今日爲同盟國家中堅的美國，他是這樣的重觀輿論，愛好自由！輿論主張援英，政府的舉措，即以援英爲大事，輿論主張宣戰，政府即向參戰之途邁進？還有大不列顛民族之注重禮貌，富於自尊，維護埃人民的沉着安穩，不屈不撓。這種良好風氣的養成，都不是一朝一夕之功；反觀法蘭西民族的生活消沉，崇尙奢侈，波蘭民族的首鼠兩端，不誠不義，在這次戰爭的初期，便都已淪於覆敗！我們再看，崇拜武力，好戰成性的德意志民族，和編織猜忌，殘暴嗜殺的日本強盜，也都有其特殊的社會風氣。政治受風氣的影響，可見一斑。

### 三 我國社會風氣敗壞之原因

我國社會風氣之壞，至今已達極點，查其所以致此之由，不外下列數種原因：

(一) 因爲政治社會風氣太壞，致使其他各部門都受了影響。例如在學校讀書的青年學生，他們每天學習的總不外修己做人讀書報國的大道理，既入社會以後，則處處感到國難方艱，處處感到此路不通。幾次

禮禮之後，他們便洗清先生所講和社會實際情形衝突之矛盾。再加上波海中的波濤雲霧，變詐百出，遂使纏綿坦白的青年，不能立足於社會，漫假而觀者已做人之道為老生常談，漫假而習於盜賊，染於世故，（書故也就是政風。）青年既習染於不良的政風之中，於是「白沙在泥」，便不免「與之俱黑」了。

(二)坐而言不能起而行的陋習。坐而言不能起而行，已歷成爲今日社會的流行病態。「不求有功，但求無過」，「笑罵憑他笑罵，好官我自愛之」。也是今日官場中無上的信條。談到轉變風氣，我們最高當局，在戰前會提倡新生活運動，並在戰時倡導精神總動員運動，但所收之成效，似仍距預期甚遠。探其原因，則由一般人之雙事口講，不尚躬行，捨本逐末，粉飾虛張，病根已深，實爲可慮。

(三)革命潮低，正義淪亡。辛亥革命以前，革命志士，擲頭顱，灑熱血，前仆後繼，蔚成風氣，用能推翻滿清，建設民國。待到革命成功以後，一般入坐享革命之成果，以安富尊榮位高祿厚相競。因之革命情緒的高潮一落千丈。非但犧牲流血之事不肯爲，即奉公守法，負責盡職的人也被譏笑爲笨伯；而狡猾虛偽恣搖誠意的鄉愿，反被歌頌爲時代的驕子，時至今日，變本加厲，以自私自利爲聰明，以埋頭苦幹爲迂闊，狡巧變詐的，入稱其爲，忠實寬行的，無人齒理。是紫非黃，指鹿爲馬，衆流所趨，莫之能逆。

(四)注重情面與人心逐利。中國歷來崇命儒家的入治主義，主張「親親而尊尊」。因此有「兄貴宰相，弟不能爲布衣」之態。康來親親的本意，未嘗不美，即以人類的天性而言，「愛其兄之子，自然有逾於其窮人之子」。所謂「由親及疏，由近及遠」的道理，我們原本無所置議。我們所願慮的是，因爲過於着重了親親，而每每抹殺了賢賢。即以用人而言，自然難也隨意任用自己所熟悉的人，但一聞於關係，礙於情面，便不想多方求才，而人才也就不願相就，於是便祇有親親，而無賢賢，祇聞關係，不問好壞！

此外，在中國社會還有一種最普遍的现象，是人心逐利，因爲有錢

萬事通，於是「上下交征利」，「見利忘義」，「心念所繫，惟日舉學。浸至官益毀壞，士節蕩然，種種罪惡，由此而生。逐利的結果，是物價狂漲，民不聊生，所幸我們的賢明領袖，已在第三屆參政會集會時提出經濟第一的口號，日已親手制定富有全面性的統制物價方案。這一措施，想必詎有所成就，而一般逐利之徒，也必能有所省惕而不致沉迷不返。我們更願政府當局，能仿古代採風的辦法，於各階層的社會裏，派員密訪，一定能夠得到很寶貴的防弊資料。

#### 四 轉移風氣之道

轉移風氣之道，時賢多有論之者。我們以爲凡事必須探本，所謂窮本下學，然後可收藥到病除之功。否則頭痛治頭，脚痛治脚，雖能收效於一時，終難垂治於永久。茲就管到所及，謹述數點於次：

一、轉移風氣必先轉移政氣。政治爲一切之根本，政治不良，其餘部門，均無從談起。在政治上論功罪，必有「實自下起，備自上行之精神。語云：「大槩不正，不怨二樞臣」。故談轉變政風，第一要奏美氣節，嚴懲奸邪。奏美氣節，所以感厲忠貞，嚴懲奸邪，所以維持綱紀，齊致王實即亞大夫齊國大治，前事昭然，可爲明證。若夫「善者而不能用，惡惡而不能去」，薰蕕並器，玉石不分，最足以壞事，也最足以壞事！蓋今日人心沉濁，已達極點，苟非有大賞大罰，極已聽之士風，殊不足以慰民心而固國本。第二對政風的轉移，要用法治的精神來推動。誠以刑之所在，爲人人所必爭，我們不能希望人人作聖賢，必當以嚴刑峻法正人心於已散，使人人不敢做壞事。我們在歷史上看到漢光武的表彰氣節，西漢末年的摧殘任俠，都是利用法和行法精神以求轉移當時政風的最好實例。

二、轉移風氣，應由貞幹之士共同負責。前首對於政風的轉變，要用法和行法的精神來推動，嚴格說來，此種被動的方法，遠嫌不足。比較最積極的辦法，還是用一種積極的方法來領導。曾國藩說：「風俗之厚薄與否乎？自乎一二人之心之所嚮而已」。管子也說：「民之必以上

難也。所謂「君子之德風，小人之德草，草上之風，靡之也。」所謂「一說有好者，下必效焉。其者」，都是一個道理。王好細腰。宮中多餘死。一城中好高髻，城外高一尺。一富於模倣性的中國人，他們心目中，所崇拜而信奉的，只有在上位的一二人。至於窮鄉僻壤的鄉民，就根本對此少數人也不大清楚。他們所知道的，僅僅是父母官的縣長與親民官的區鄉鎮長，故在地廣人稠，智低下的中國，該轉移習俗，除了利用教育方法外，必需養成有幹有勁之士，共同負責。曾國藩說：「是知轉移習俗而陶鑄一世之人，非特處高明之地者然也，凡一命以上皆與有責焉者也」。我們的主張，也正是如此。

中國民衆大多數，看不慣官民衆費，聽不到精神廣播，他們雖然也知道領袖偉大，然而不知道領袖之所以偉大，但是縣長的好壞，他們確知道些，所以良好風氣的轉移，不良風氣的轉移。上自中樞，下自鄉鎮，凡一命之上的主管，都應當認然的負起來這個責任。譬如中樞的一個部長，或者是地方一個縣長，真能以身示範，公正廉明，則下面的

轉變糾負，也自然而然的激發天良，見賢思齊，即使有少數的不馴之徒，或一時心存僥倖，也因為有所恐懼而不致阻撓無非。我們依此類推，則從前方到後方，從城市到鄉鎮，從機關到學校，從知識份子到一般人民，也必能同心同德，交相惕勉。期之以五年至十年，則風氣的轉變，自不難計日而待。

其次，所謂「領導」與「轉移」，并非奉行故事，裝飾表面所能貫徹。必須將之以至誠，示之以大信，傳曰：「以身教者從，以言教者訟」。又曰：「其所令反其所好而民不從」，「民之從上也，不從口之所言，從情之所好也」。我們深信抗戰必勝，建國必成，也深信農率有這一個崇高偉大的領袖，領導我們抗戰建國。值此軸心勢力西趨三變，同盟國勝利在望之時，我們舉國上下更應痛自反省，檢討缺點，發揚正氣，以收民族復興之效！

三一年，十二月十二日於小孤泉侍三處。

# 古壘州的開發問題

張鳳魁

從前著者在四川，常常聽人提到古壘州的農墾問題，嗣後到了甘肅，此說更甚於塵土上，甚至有好多人，要視身前往辦理農墾事宜。政府也有在該處設治的計畫，農林部農墾區管理局。更認為古壘州土地肥沃，宜於種植，為隴南最有希望的農墾區域，因此，著者對於古壘州的興廢，便一天一天的增加，去歲春得有一個特殊的機會，親自到古壘州去走一遭，所以，願將所見事實，向讀者作忠實的介紹。

古壘州是一物學者，旅行家，和政府人士，足跡罕到之處，與拉卜楞黑錯等地，常為高人顯士所踴躍者不同，原因有以下各點：第一，去古壘州的路途，過於險峻，崎嶇深壑，馬道曲折，真是一失足便成千古恨！二十四年共匪由川竄至甘陝，行經該處，被迫撤棧者甚多，便是受這天賦的限制；第二，因為古壘州的回鹘，性情犷悍，慣於操槍縱馬，夏河，臨潭，岷縣，岷固及卓尼山以北一帶的人民，對之有畏避之稱，他們看見異域的人，不惟常常搶劫什物，有時更殺奪性命，所以客人都裹足不前，此外如語言的隔閡，生活習慣的不同，皆足以隔絕古壘州與外間回鹘的聯絡。因此著者更有向讀者介紹該地所見事實的必要。

在未介紹農墾情況以前，先介紹古壘州的地理輪廓，以利讀者的明瞭，按隴南的習俗，多稱古壘州為疊部，筆者以為古壘州應指岷城遺址，及其附近而言；疊部應指古壘州全境而言，故以下文中遇有敘述古壘州全境之處，即姑以疊部名之。查疊部為甘肅省卓尼設治局所管轄，當卓尼南部，跨白龍江上游之兩岸，東與西固接壤，南及西南與文縣及松潘接壤，西與岷州接壤，北與卓尼北部接壤，東北與岷縣接壤，分屬隴南兩部，西半部為上疊部，東半部為下疊部，上疊部轄六寨，自西而東為黨多寨，亦哇寨，哇吧寨，班扎寨，你巴寨，什巴寨，下疊部轄八寨，自西而東為卡巴寨，達拉寨，噶子寨，尖牛寨，法來哇寨，桑巴寨，到夏新，多爾斯，合計共十四寨，小莊村二百餘處，每村住戶，多則七八

十戶，少者數戶，每戶人口平均二三人至六七人，全境居民約有四千戶，人煙稠密，至該地地寬各約二百餘里，面積與山嶺並重，難以估計。農墾的農墾價值如何，現在應該趕快介紹出來，說到這裏，筆者認為疊部的農墾發展限度，不如牧墾，牧墾的發展限度，又不如林墾，試一一述之。

一、疊部農地的墾殖，業經達到相當程度，很少有再度墾殖的可能，因疊部萬山叢壑，山上寒冷，谷底窄狹，大部份都不適宜農作，較緩的地方，都已開墾殆盡，此外尚有班扎寨內古壘州（番人稱曰巴什店寨，又稱曰店寨寺）遺址以西，及什巴寨內血血寺以東之兩段，因寺院保護，尚未開墾，面積均各不過數畝，市院及附近番民用為牧畜之草地，不能作大規模的農墾，所傳疊部為隴南農墾最有希望之地區，實係錯誤，究其原因，蓋因一特番地，日生活於羣山叢壑之間，所見平地絕少，偶爾看到古壘州及血血寺附近，較大的平地，便驚異非常，以證傳說，而外邊的人又很少有機會去對證，久而久之，便造成了這種誤觀念，當念至此，筆者想起了一個很有興趣的故事，即當去年六月上旬，筆者由下疊部返岷縣的時候，翻過達拉山後（當岷南四十里處）村，更頗類然無精打采的說：「腿軟，腳乏，身重難行」。最初筆者很奇怪，因為在疊部的時候，道路無論怎樣難走，番兵總是走在前頭，今日的路這樣平穩，他們反而說走不動，及詳詢之後，方知凡是疊部出來的番兵，每逢看到這一望無際的蕪蕪平野，便有望洋興嘆之感！與與便隨心理的轉變而軟乏了，其實，由達拉山至岷縣，也不過是一個普通的山溝，特谷底較平寬，曲折較小罷了，在番人眼裏，便大得不可言喻了，所以疊部在農地面積方面，很少再有擴張之可能，不過農地的利用，尚

宋達湖想之過度，例如查而農地每年耕種其半，耕餘一半名曰「歸地」其意即土地經過耕種之後，肥料被田禾盡盡，必須休息，有肥，方可再種，其查而的查及鹿草科到其地，此良好肥料不加利用，而用廉價的輪船法無形中已失去一半以上之產量，又查而之農村副業，則大有發展可能，其範圍可分兩部，一、養蜂，乘運三者言之。(一) 園菓，在查而本不多見，然白龍江兩岸，各寺院中喇嘛所種之梨桃，桃樹，杏樹，核桃樹，花柳樹等，生長結實均甚佳，尤以下莊藏寺之桃，銀蘭花園之桃，水北溝之梨及到處之花柳，令人愛愛！此種果樹，在屋旁田邊地，可盡量栽種，藉以增加大量之財富，又如西風，南瓜，蔬菜之類，各寺院亦均有栽培，借俗人不知其益，尚未普遍種食。(二) 養蜂，頗有發展，因查而森林茂密，草草廣奇，時值春夏之步，蝶花滿地，宛如萬里錦繡，有極多之花粉，可供蜜蜂採蜜，故每至看稻家中，財源豐盈，然而觀之，查而草木皆植於深草之中，以為蜜蜂採蜜之所，而其蜂之歸，在白龍江畔，及各支谷之中，均甚適宜，養蜂之法又頗為簡單，製一木槽置野草叢中即可，此種事業，在查而既不需要大量之人力，又不使傷農地，洵為得天厚！惜以交通不便，利難輕得，僅以養蜂之愛好者言之，未能有計劃的推廣，殊為可惜！(三) 藥材在查而可分家種與野生兩種，家種者有當歸等物，其栽植區域多在查而查於查而之查支谷由康城察區，不須假借農地，如遠東查而，前途未可限量！野生者又分多種藥材兩類，植物有當歸，大黃，羌活，羌活等類，動物有鹿茸，鹿耳等類，每年均有大量出產，如再規定採區以時，不准傷害幼生等辦法，則正將永久取用不盡，藉指言之，查而農地方面，宜注意發現有農地之盡量盡善的利用，及農村副業的發展，不宜到高山峻嶺之處，去發展農地查而，而侵害牧場及林場的領域，方為上策。

乙 查而牧場，據查而意見，以為較農場的開展程度為大。在白龍江兩岸，因地勢較低，氣候較暖，草叢的局勢小平，及坡度較緩之處，

多已耕種，可資放牧的地方不多，經營大規模的牧畜業，更不可能，各支谷的溝口，又皆樹木深密，深山窮谷，根本不能放牧，就在各支谷之內，即山腰較寬較平處，乃自成一區之天然牧場，水草豐美，地勢高寒，不宜農耕，總於查而之查行，極其處放牧者，又以牛羊為宜，牧馬則仍極難度過，平均估計，現查而每戶約有牛羊數頭，如查而開闢牧場，利用牧地，則每戶最可有牧畜數十頭以上，其皮毛肉類之增產，亦不可勝計！此種事業，實亟待查而及逃帳一帶同胞，與政府人士之共同努力！

丙 查而林業發展的希望最大，茲將三十一年七月六日，筆者所記日記一段，摘錄於次，以供讀者之參考。一是日決定自血知寺赴喀子斯，據士人言，有一捷路，由血知寺走半里許北折，進河子路溝，行到查而處，再朝東走麓山嶺即能，乃即決定走捷路，離該人為導，并攜斧斤，以備山間阻，於十九時出發，先走河子路溝南口北行，兩旁為草山，彼行林木愈多，行約廿里，漸登山嶺，向東北走看卡奇嶺，嶺西壁，離山科新，萬里查而，詢該處之結語！少憩，向東北下初到苦溝，進入查而林地帶，老而截空，樹木經途，聞山山水水，巨樹頻接，行進極感困難，之苦深，拉為者則嚴密注意，後，上，下，左，右，各方向，察則，立有極深極窄之危險。又行約廿里，至一水草豐美之處，昨午前十時，乃即停蹄放馬，製編草飯，司牧者用一度糞糞結深管之物，兜風吹火，風自管出，其聲震震，頃與，茶師，爭吃，一階肥一查而地之妙也。深谷野餐，別饒風味，餐未畢，山雨忽來，正驟就岩後避雨，及添薪止宿之策，倏又雨過天晴，乃即收拾行物，整裝前行，不數百步，抵下拉溝谷底，該溝為南北走向，與阿子路溝平行，但較寬長耳，由此溝而下，闊約四十里，可抵白龍江畔，自該處北去，則為一片草山，東西各溝居民，放牧其地，余等穿行深林溝空間，漸聞犬聲，但舉目不見衛宇，詢諸隨行者，乃知牛犬吠耳，自此又向東北登登一大山嶺，喬木深密，不克前行，乃由引路者趨拐折斷木，認路前行，

精機一機又一種，雖一新但不一，番西番西種種。大火不廢之，且且靈驗，冰霜大作，乃期劫難大得下避之！俄國，冰球清地，拉馬者以竹條張緊，照不問，數三馬駛入溝駁，四足朝天，爭扎躍起，堅持利刃將馬肚帶割斷後，方卸去所駁物件，嗚啞立起，馬身尚未受重創，亦云幸矣！原此帶森林，為達拉滿番部劫斃于斯所經之路，故曉于斯人，伐木斷山，以困其行，不意余等適經其地，亦避不測之厄也！兩繞至山巔至聖地，遙望高山蒼日，風景不可描繪！該嶺之西北一帶，番部森林以開闢草山，焦木交雜，野草廣布，較之今日所經之原始林地帶，又別有天地矣！據查該嶺為上下登部之分水嶺，其西屬上登部之什巴斯，其東則屬下登部之曉于斯，下嶺東北行，道路較平順，晚六時半，抵曉于斯之途，計日行八十里，一路不見人煙！

由這一段日記裏邊，我們可以推測以下幾個事實：(一)「滿口兩旁為草山愈行樹木愈多」二句，顯示着白龍江北岸附近山麓，沒有森林，此種語句，正可用以描繪登部全境白龍江北岸的景觀，因為筆者自登部的極西點數古卡，沿白龍江岸東行，至登部的極東點聖扎莊，親眼所見江北山麓，都是高山深澗，較之南岸的葱蘢毓秀，判若天地！此種原因，乃以江北當山之陽，氣候溫暖，易引起土人之砍伐佃種，放牧等活動，久之樹木自然砍伐以盡，且山陽易於保持水分而適以樹木之生長所致。(二)「燭木亦途，拉馬者須嚴密注意前後左右上下各方面，否則立有隔深掛空之危險」數句，表示原始林中，受天然淘汰老死之樹木甚多，正如動物老死一樣，並且殘枝腐葉封滿溝谷，我們常在都市中生活的人，看見這種棄材於地的現象，真覺萬分可惜！(三)「又行廿里，至一水草豐美之處」，乃即停蹄放馬，準備造飯，自該處北去，則為一斤草山，東西各派居民，放牧其地，余等穿行森林溝壑間，驟聞大聲，但舉目不見衛宇，雲隨隨行者，乃如牛棚大吹」數句，告訴我們登部支谷之中，好多地方是可資放牧的草場。(四)「忽且雷聲驟聞，冰霜大作」：俄國，冰球滿地」數句，告訴我們，登部的氣候，是顯着地形的不同，形成立體的狀態，各支谷之中，氣候實時，均非常嚴

冷，不適於農業發展，乃為森林及畜牧性畜養之區。(五)「據講之西北一帶，番部森林以開闢牧場，焦木狼籍，野草廣布」：數句，告訴我們番部常常把美區茂密的森林，付之一炬，這種現象，在登部一帶說起來，至為普遍，有時不僅為開闢草場，要焚燒森林，常常因為妨礙行路，和玩耍而焚燒之，在登部到處都是森林，自然無何要緊，而在整個中國說起來，木料大感缺乏，登部同國對於天賜之珍，殊為可惜！

由於前段的日記裏，讀者諸君，大致可以明瞭登部森林的概況，和番部對於森林視如敝屣的態度，現在再就登部森林的分布，樹種的分類，和木材的用途，說明如下：

登部森林的分布，在白龍江南岸山麓，及各支谷之中，到處皆是，惟除局部保持第一類處女林狀態外，大部皆屬第二第三類林相，樹之大者，高達十餘丈，粗如圓，以雲杉為最多，約佔全登部森林十分之五六，楊樹次之，約佔全登部森林十分之二三，檉柳，青剛樹，樺樹，沙柳，等雜種又次之，約佔全登部森林十分之一二，至登部森林之用途，以雲杉楊樹為最大，雲杉材質輕柔，可供建築，家具，人造絲，造紙，電桿，盆桶，火柴桿等用，楊樹材質輕硬，可供造紙，火柴桿，瓶塞，櫃子(西北用以引火者)等用，是登部森林，無論在質在量的用途上，均保中國不可多得，為世界罕有之寶藏！故對於任意焚毀，亟應設法予以制止，並當積極提倡正軌之開採，以達「物盡其用」之旨。

登部森林應如何開採，筆者認為須首先開闢交通，試觀林業先進國家，對於林內林外道路之設置，林地與市場間道路之修繕，均甚注意，蓋不如此，不足以謀開闢，據查登部之運輸木料道路，只有白龍江一水可資利用，其餘如北去卓尼臨潭，東北至岷縣之旱路，均有壘山正者極阻，僅通駝馬，無法運輸，不過白龍江交通，又應如何開闢？筆者因不諳工程，未敢道端盡說，關心諸君，可參看新西北甲刊第六卷第一二三期合刊李恩憲先生所著之「甘肅省之水利建設」一文。

綜上所言，登部一帶，沿白龍江兩岸之區，可以盡美盡善的利用土地，發展農業，及國貨，在各支谷山腰處，可以盡量的發展牧畜，繁

，及栽植樹木，除農牧可實利用的土地而外，均應劃為林業區域，以收「地盡其利」之效，簡言之，即宜農者農，宜牧者牧，宜林者林，庶幾措置踴躍，事倍功半！

普通一般人，只知注重農業，以為土地利用，就是指耕種而言，這實在是一個大錯誤！須知牧畜森林的利益，非特不亞於農業，有時且超過之，荷蘭以牧畜立國，瑞典芬蘭以森林為國家唯一富源，林牧之利，

是很富厚的，遼東土地利用的未來，希望農，牧，林能配合適宜始能有充足發展。

至如何方可以達到開發遼東農，牧，林業的目的，這與農胞素識，仰，生活習慣，經濟狀況，以及該區政治各種情形，均有關係，當俟，有暇再作專文詳論。

要中國能夠自立自強，必須全國上下，共同一致，痛切覺悟，澈底革新，祛除虛浮，務求篤實，力戒因循，崇尚果敢，思想必切實際，生活必循紀律，任事必負責任，行動必守秩序，實事求是，精益求精。

——中國之命運——

通

訊

# 隴東政務巡視記

王淑芳

## 出發前

抗戰要件，在兵食足養。饑寒以廢利在寧，卅二年狂風颶雨，隴東窮途，至爲嚴重；又應於往昔弊端，大戶傾軋，抗不完備，經此人員，從中舞弊，倉夫斗快，極爲可憐。查隴東民，又從前隴東督辦，如欲造成足食養望，解除民衆痛苦，非各省政務高級人員，親歷導不爲功。故於去秋九月，擬令各省切實籌辦，以此爲重要著眼之點。甘肅省政府奉令後，以本省新隴東之設，一切政令之推行，以及戶籍民誌，均須勤求洞達，決即乘此督視之便，特擬設隴東，分途相視，初擬設隴五團，嗣以各主席最近曾赴河西，西勢一帶，不另組織，又以張兩團長，擬委員，吉慶長等，或甫自澄遊，或各以事來，乃改設三團。本團爲第一團，由余擔任團長，團員爲省田管處何科長，建設廳朱科長，林技正世成，財政廳郭科長，民政廳宋主任時，及糧政局路視察傅貴。至平涼時，教育廳特設辦事處宋主任希仁參加。視察區域，隴東爲蘭州市及皋蘭、景泰、靖遠、會寧、通渭、平涼、涇川、華亭、崇信、華亭、化平、二十一縣，嗣於涇川將各主席電召：景泰、靖遠、海原、固原四縣，改由張團長心一前往視察，故本團視察區域，計爲一市十七縣。本省軍食收視期間，多在十一、二月之交，又以視察現辦辦法，研究經過路線，以及接洽車輛，準備行裝，略備時日，故訂十二月

九日起，視察蘭州市及皋蘭縣，十一日由省出發。

十二月九日雪

早臨，適行途，預兆來歲豐收，足堪慶幸。八時齊集省府船亭，恭聆主席指示，謂各團人員二十一人，請示學點，計分兩部份，關於視察者，首述抗戰要件，在於足食足兵，以求士飽馬騰，必以征實征購爲先，次指示人民對於新科則，如新稅，及受災人民請求減免田賦應有之程度，未及對，年欠徵情況，增加考查。關於一年行政者，指示應行事項，計十有四點：(一)國民月會是否舉行？(二)新生活實行成績。(三)小學校是否全開？(四)公務員辦公設備。(五)公務員是否普及？(六)軍事訓練是否普及？(七)各級人員是否務職？(八)教育經費情形。(九)學團學政清理情形。(十)糧棉造林情形。(十一)地籍口信整理情形。(十二)有無縣志？(十三)文牘保管情形。(十四)政府建築情形。詞意動聽，歷二時始畢，並垂念各團志士前途辛勞，至可感也。

十時出席蘭州皋蘭市府召集之各界擴大宣傳征實征購大會，到各界及保甲人員，各業公會負責人約八百餘人，由皋市長孟慶雲主席，當由余宣示，謂對於本年征實征購之重視，并由我國之抗戰需要，屬際地位艱難，對於文牘、金之需要迫切，務口認購者將，著作全省機構。次由地方領袖代表生講演，因受災及新科，由余對本年新科，由經過及內容，加以補充說明。十二時，在思危齋召見市府各局長及市田

費處各科科長，聽取工作報告，蔡市長對市府職員警屬食糧代金，費省府職員為低，託轉呈省府，作合理解決，以免人心不安，影響行政效率。

下午二時半，至皋蘭縣政府視察，縣政府係舊日官署，大門兩旁，似嫌窄隘，不似衙門形式，恐為人民所笑，內部房屋，開於二十九年放撥與國時，曾被轟炸，故頗多損毀，益以某某機關借用若干部份，故頗為擁擠，倫縣府一不遷出市區，似宜酌加修葺，免礙觀瞻也。三時縣府召集全體職員，陳城務局保甲長及各界人士等於縣府中山堂舉行歡迎招待會，由王縣長致詞，當由余宣示此行任務，並告以各級職員，應守法奉公，及各界父老，應以身作則，如有大戶豪紳，抗不繳糧者，以軍法從事，並囑全體團員與該縣各科主管人員，分別接談，繼由王縣長陪同赴官屬倉庫視察，經收人員，公然使用技巧，當即予以指摘，而囑王縣長嚴加糾正，一面并告知省府管處，切實監督。

十二月十日晴

按照預定計劃，本日赴阿干鎮視察，九時半由省府乘車出發，皋蘭縣王縣長雲伴行，路途失修，高低不平，且巡邏人員，整齊於途，故車行極緩。十一時始行抵鎮，當地駐軍營長王君允爾近各鄉鎮保甲長學生壯丁等約九百餘人列隊歡迎，當偕同入鎮，略事休息，旋出席各界歡迎大會，王縣長主席，余報告征糧要義，勸人民踴躍輸將，對於過去大戶抗糧頑民觀望之惡習，務須澈底革除，經社人員如有違法舞弊情事，尤盼人民勇敢舉報，並對於該鎮道路樹欄衛生等缺點暨女孩向多難足及小孩仍有不着褲情事，加以告誡，勸令注意改革。繼參觀省黨部，該廠設有抽水機一架，開兩日排水一次，鎮口尙寬敞，備有輕便鐵道，將煤運出洞口，內高設置尚稱周密，故專其他民營礦廠，雖同一使用人力，而環境感迥不同，聞省黨部礦廠每日平均約產煤五十噸，山寨礦區合全計每日平均產煤二百噸，實屬廣廠，因工資較私營者為低，工人率多藉故離去，故勞力極感缺乏，但皋蘭縣府，則以阿干鎮礦工，因請求優

役，派兵不無影響，亦請加以補救，事體兩全，於此可見。

本年公私各債，而多請款不繼，從七八月之間，省城各機關團體暨大商巨賈訂額多，當時債項極優，然近來百貨價漲而各方催促交貨甚急，交通工具缺乏，空著無以應付，當古人，一五月賣新絲，六月買新谷，焉得廉價，則知心頭肉肉之計，不接應實萬端也。又本鎮產乾土，可製鐵器沙漆等，實件備佳，惜式樣欠美觀，規模亦欠宏大，尙有待於改進也。至該鎮公所，外表尙清潔，內則各工作，則諸待改進，而前鎮長，經受測，以不勝項項墮道而去，現任鎮長，固未嘗受測也。如何保護及支持受測人員俾能安於其位，實為一大問題。四時半返城，極懶明日晨啟。

十二月十一日晴

九時一輛由省出發，市府參事長汝楠陪同抵東崗鎮，集合該鎮鎮長保甲長小學生及當地人民約七百餘人，宣示征實征購意義，及本年實行新訂科則約受公平情形，勸以踴躍輸將以給軍糧民食，鎮長劉某副鎮長王某皆舉體不足，問非所答，經副鎮長，問未參加受測，不意省府密運地方，竟然有此鄉鎮人員，殊以為憂。中心小學位於鎮邊對面，設於舊廟中，設備極差，教職員甚少，亟待改進。一時牛抵甘草店，進午餐，同時抵定宿，請行多事，途次與油廠東來車相撞。時已暮暮，當即止宿，王縣長及地方人士聞訊或來視察，康君屏聲對於土地調查經過微有所言，而吞吐其詞，以定西條陳部長受保兄督導區域，且途次多迫，徵求詳究，該縣軍政已八成以上，短期間當可取足，惟土餘糧開仍有由經收人員中飽者，斯則不為遺憾。

十二月十二日晴

八時由定西出發，十時三刻抵華家嶺進午餐，下午一時至界石鋪，為聯會交農處故者，居民寥寥，甘肅礦業公司主辦之羅子峽煤礦，設辦事處於此，其礦則距界石鋪約五公里，汽車可達，因礦車前往參觀，承該廠王廠長盛詳引導，告以煤層極富，現正採探中，擬儘由人力搖

動，已下鋼管十一根，約深十餘丈，煤層已現，至可慶幸，現正計劃開採，明年六月定可出煤。三時謝家大山至靜寧，張縣長聲威，備名親隨人員迎候，並下縣立初中，曉與張縣長及王校長同至該地方情形甚詳。

靜寧距省城三百公里，甘肅西路必經要衝，縣南有靜秦公路可通天水，通靈州治，秦屬北地郡，漢置阿陽屬天水郡，宋築臨干，以控西夏，依爲形勝，金爲州統屬于水洛城或治平縣通遠六縣，元改靜寧州領臨遠縣，明初隸通遠公孫達會師師至境，上年靜莊劃界水洛諸鎮歸靜莊治，宋時吳玠吳玠功卓著，產於新邑，志載開水環流，繞帶河渭，據兩會之肩，通河渭之道，左枕六盤，右跨秦會，前控秦隴，後拒蘭關，經濟有督，此必爭之地，具見形勢之重要，民性樸質，教育發達，縣立初中辦理尚佳，縣政人員頗具朝氣。

### 十二月十三日晴

早起餐畢，出席靜寧縣各界舉行接受省政嘉獎匾額典禮暨歡迎本團督導証實征調大會，查上年甘肅各縣社職軍權如期竣事者，計有十四縣，靜寧即其中之一，省府以此種光榮成績，固然縣長領導有方，而地方人士愛國情殷，尤堪嘉許，除縣長記功外，對於民衆特頒「團體維持」匾額，用示褒揚，而勸來茲，此受匾嘉獎之所由來也；本日到會人數，計各界民衆及學生等，約一千餘人，由張縣長主席當就授匾嘉獎多所發揮，勸人民發揚此種光榮，本年復徵徵購更應提早完成，機關設縣本年因實行新科則，填造復冊，核發通知，頗費周章，故開復較遲，但全年核定賦額二一，〇八九石，較前增漲百分之八十，而平均每畝負擔則較前低減；例如水田過去每畝負擔五斗，本年新科則每畝僅征七升，遂不以開徵較遲而有所藉口，糧參關新修之集中倉庫，木料缺乏，規模不大，且時屆冬令，不宜工作，深懼不足以應急需。初中附設紡織工廠，以限於經費，設備簡單，但人員勤奮，出品亦佳，王校長請轉商省銀行，酌予貸款，予見其頗有希望尤之，旋赴城南該校收納倉庫，視察社

權情形，辦理頗合法度，張師佈告，土糧由人民帶回，人民納糧亦甚踴躍，該縣本年呈准省府以糧石三分之一征收小麥，三分之二折征糜子，小麥一斗折合糜子一斗四升，以價格論，時下小麥每斗二十二元，糜子僅十二元，人民便宜較多，惟將來收儲保管費用，則不無困難。

下午二時召集縣府秘書科長及田管處科長以上人員舉行個別談話，各部份主管人員，年青英俊頗具朝氣，予當就其工作加以指示，并告以應努力於省府施政綱要及中心工作，歷二時始散，傍晚，接平涼甘參議長長途電話謂范總司令漢傑聞予出巡極爲欣喜，彼現在慶陽正待檢閱三區各縣駐軍，盼予先往慶陽一同赴各縣視察，當以困難甚多，謝之。食後促同行人員整理日記報告及蘭州舉縣視察所得應行注意改正事項，並將行程電報呈主席，郭督導因奉命查案，暫留靜寧。

### 十二月十四日晴

八時張縣長王校長等來送行，張縣長並謂已在咸陽鎮召集鄉民大會與縣府政科長田管處副處長將伴予同往，予力却謝慮及大會無人主持尤之，出南門行未五里車夫揚言，有怪聲發自後件內部。嗣經檢查誤長稱總壞，予因車夫昨日已有不願前來之表示，且此行較苦，流露不寐，當即加以責備。隨由何科長護同車返靜寧，予等乃改乘牛車前進。

牛車漸緩，朔風撲面，塵土飛揚，同人皆有長隨厭惡現象，張縣長似覺寒冷，予改圍巾與之，並講述故事笑話，以博忘其痛苦。二時五分抵咸陽，街道整潔，人民殷實，聞會爲縣治，相傳周幽王時代，大武作亂，經大軍嚴平故名，余正擬取此材料作大會宣傳之資，盼人民對田賦軍得踴躍輸將，以咸或之精神征服優寇，不墮永享太平，憤爲時過晚，大會未罷舉行，略事休息，即往視察核發收據處，房屋窄狹，納糧者衆，而辦事人員手續反欠純熟，故現遲緩及擁擠之象，當即令其改進。

時已三時，改乘脚車起行，送行者均阻阻，且謂山中時有散匪出沒，予堅持，總長乃派一幹事及國民兵隨行，被擄等物置於車上時惟懼其少，搭於驛背時則覺其多，初乘頗感不穩，嗣亦習慣，沿胡渡河上游，

野莊火車頭前進，駛段河名鄉人謂為黑龍江，同人均稱羨之，我當指四圍山嶺，謂同人曰：「此非長白山乎？」其積雪未消四山皆白也，行約一小時半抵受家峽，係野莊交界處，道旁立一木牌上書：「距莊僅二十五華里」，同行均喜。以或以抵莊全程五十華里過半，六時左右當可到進

不意由受家峽至小河頭路不多，而之鄉人僅得五里，是時暮暮荒涼，已近黃昏，乃驅驟疾行，山路殊險峻，人喜氣喘，聲振山谷，又以融雪結冰，舉步維艱，於是傾倒者，阻焉者，時有所聞，而鎮派幹事對於出兵，忽而命其集中，忽而命期分散，更使人心惶惶，羣情不安，余觀此狀，為和緩空氣計，冀謂此為雪夜行軍，並述北伐時軍中趣事，眾果大笑。為時未幾，夜氣襲人，轉又感然，及將抵野莊縣城，士兵竟抄小徑，從高坡疾馳而下，衆皆屏息，咸有成心，至城已七時半矣，羣已忘却飢寒，但覺週身發熱，甚有汗流浹背者，是日氣節轉變，又過夜行，風霜況味，可謂飽嘗，但一思及農村人民經年如此，又不敢以為苦也

十二月十五日誌

早八時半在莊浪縣政府，召集各界人士，縣府全體職員在中山堂前開會，約到五百餘人，由謝縣長主席，予因該縣新舊交接尚未就緒，征實征購，始行着手，雖仍實行舊科則，仍慮難以征齊，故反覆叮嚀，勸人民踴躍輸將，經社人加緊努力，又以道路未修，樹木甚少，囑令特加注意。下午二時，遊行全城，市容簡陋，居民寥落，繁榮整潔不及感或，自許勝劃界後，向歸野莊之南八鎮今歸莊浪，水洛城且較感或嚴實，故莊浪權遂遷移縣治，查整理行政區域與移轉人民管轄，係為施政便利，並非視同棄越，而人民狂於積習，率多相持不下，回憶土著糾紛，殊使人感慨不置也。

莊浪得勝南嚴實八鎮，今後當可有為，倘能努力生計，發達民力，充實地方，獲益當非淺鮮，觀維新女子小學，設備簡陋，棹燈俱缺，學生五十餘人，所作文卷，尙有思路，女教員王君，改卷亦頗精細，糧食觀中心學校，學生約二百人，精神甚佳，學生程度亦可，惟教員

女友不如女小精細，學生有自勵作詩歌者，教員不因愛利導，亦不嚴厲作加以批評，僅批詩歌不易作，是不當迎頭棒喝，使學生無所適從也。西北鄉村因經濟交通諸多困難，益以師資缺乏，不認循循善誘，聰穎兒童多被埋沒，良可慨嘆！

三時至縣黨部，召集黨員舉行協助政府推行征實征購座談會，謝予主談，予當乘機宣傳，謂唯一協助方法，莫如黨員率先以身作則。晚七時在縣府召集科長以上人員聽取工作報告，當即分別予以批評及指示，并親自劃界以後，各鄉鎮應即加整飾，給與新的活力，使之氣象煥發。靜甯縣境公路已他可通達受家峽，莊浪亟宜接修以便交通。十時與謝縣長談，告以個人從政經驗，并舉會文正公多其察少其制警其法三語相最勉，勸被細心工作，另函何科長賜還去陸德。

十二月十六日陰雪

八時半由莊浪乘驟起行，謝縣長加派保安團隊士兵六人護送，天轉陰寒，雪霰紛飛，山徑崎嶇，堅冰載途，馬行踉蹌，傾倒時間，余則以所着服裝寬不合體，幸乘騎反可靈驗，聊為一慰，呢帽過單，雪中過薄，不適爾坡多行，屢冰慮傾，騎高思危，在戰戰兢兢之下，轉而忘其寒苦。

十時至原莊浪縣屬（現已撥歸野莊）之人和鄉第三保小聽謝文元家，民衆聞訊，輒中索苦，如謂莊浪兩縣皆向社糧，負担重項，急盼救濟，當即筆記其事，並與莊浪兩縣切實查明糾正，並見工友等食山芋及漿水蕎麵，余索食，同行者及謝宅老幼均為阻，謂乃粗人所食，不通我口，及見余食之有味，輒引為異，實則余向茹素，且山行有此，得以領略鄉村風味，亦殊可紀念也。

莊浪保安團隊，似欠訓練，如除隊部附近不甚清潔，回來士兵不耐飢寒可見一斑。旋起行，約一時，陸德縣政府派警迎候途中，並謂粟縣長已來山河鎮相候，予與前進，當與粟縣長相晤，知糧已挑起大牛，何科長議亦已乘車抵陸，極為欣慰。山河口陸德巨鎮，距縣城僅三十華里，

向為零埋出沒之所，居民盡徙，年來因縣府擬增有方，已漸安定，與公所前審議，職員亦振奮，縣山河嶺已籌審，人馬逾三十，頗不寂寞，朱科長因馬病足，墮地略傷，乘亦凍極，足履不願乘騎，率改步行。六時半抵陸德縣城，何科長郭佩卿縣府職員及各界人士皆黑中迎於道左，至感不安，當下馬同入城，以無適當旅舍，寄寓縣府中。

十二月十七日晴

八時召集縣政府及田管處科長以上人員談話，聽取工作報告，當分別加以批評，並指示應注意事項，對於學田及稅收之整理，尤切囑注意。聞第三軍團軍長饒仁過境，以適在開會，不及往訪，至歎於後。又聞由靜甯兩行至莊浪之成或與幹某事，歸途阻馬，特囑張縣長詢問，復以逾次接獲李某呈文以地畝登錄錯誤，請求更正，當以差數甚鉅，囑張縣長迅速專人查明更正。

十時出席陸德界各徵實地大宣傳大會，會場地址，緊接縣府，係以女子小學前面廣場。天雖轉晴然寒氣襲人，凍覺更甚，殆世俗所謂「下雪不冷消雪冷」歟？陸德縣城逼處六壘山麓，氣候較平涼靜甯為寒，農作物在長略差，予等此來至靜甯時，即有陸德人候於此理由請減科則，及過莊浪來陸德，沿途請願者更多，問何科長云當使梁東過神林等鄉時，結彩懸旗，以余必將過此，其情可嘆，其心亦可憫也。

繼接見神林沙塘黑陸屯民四鄉民衆代表報告以該縣新訂科則，並無不允，且改訂科則手續甚繁，刻在征收期間，稍有變動，影響甚鉅，至該四鄉糧額，驟聽之，似達全縣總額之半，負担未免過重，不知四鄉係屬川地，與其他六鄉，未可相提并論，望本谷主席訓示，囑隨隨將，無論如何，本年應如數繳納，彼等斷斷之意，則當轉呈主席，俟來年予以調整，業亦深明大義，率皆欣然而去，午後赴縣倉視察社糧情形，見納糧十石以上者，均一一用斗衡量，詢其五斗以上何不用斛，則以未製對。又見對斗略高，即勸改正，并告東縣長隨時注意，業尚爽直，謂轉撥軍糧，對斗略高，若不如此。必懸足數，當囑以原本不害公不病民之原則

，妥慎執行，縣倉以外，無任收分處，當以每年撥還因軍糧，為數甚多，何不於西北接近因軍糧，設分處，以急於來接交轉運而折又以省田管處未允所請未對。隨即草擬電呈縣主席，務之候察實情，予以照准，陸德本年收成尚佳，凡屬當量問題。

一時半乘車起行，至楊家店；陸六壘山，形勢險要，為歷代兵家所必爭，曹宋控西夏，進兵固原，即以此為據點，又傳元太祖曾戰死於此，潘太史隨舉，曾學斯邑，其味六壘山云：「崇高太華三千丈，險巖關百二重」之句，蓋寫真也。過山關口有左宗棠遺跡，與大清縣曹道碑及楊六郎廟宇。由陸德至平涼，沿途植木，砍伐甚多，且有毀及左公樹者，詢為何人所為，或指為兵，或指為民，當囑各該地鄉鎮公所注意，三時半抵平涼，派縣長，專署王秘書親臨，及各機關人員迎候，下車為禮，相偕入城，下榻文廟特設辦事處，晚於浴後，赴省銀行詢業務情形，返寓已十時後。

十二月十八日晴

早起往訪黨政軍負責人員，謝其昨日郊迎盛意，醫三十八集團軍甘參謀長及第三軍團副軍長時，對於沿途砍伐樹木事，請其約軍軍隊，承彼等欣然允諾，十時專署及縣府合同召集各機關職員鎮長及各小學校長於縣府中山堂，請予出席訓話，因馬專員子恩赴省受訓，由魏慶長主席，經介紹後，余當與谷主席頌佈之「清慎勤廉」政訓，詳加解釋，并謂過去政訓，僅有清慎勤三字，谷主席下一察字，實有深意存焉，中庸有云：「慮飛於天。魚躍於淵，言其上下察也」，蓋察之精意，無微不至，尤以專署縣府及鄉鎮公所之級人員，俗稱親民之官，一切均須明察，察其大者，第一，對於法令規章必須明察，唯其如此，然後推行盡利，必須明察，第三，對於執行考核，必須明察，唯其如此，然後推行盡利，不致并格疊通，最後對於物價，漲，公時人員，生活困難，多所協助，因此間各中心小學教職員，近以給生不易，請求加薪，幾致停課，遂余攜此，特函陳述，除尤轉達省府外，當勸以應速先聖厄於陳蔡不絕絃歌之福

神，努力服務。歷二時始畢，午在縣府進餐。繼赴平涼中學參觀，該縣校址宏敞，佔地約百餘畝，屋房建築，亦尚完備，田校長再蒞，尤以左側地址不甚整齊，一再請求縣長將縣府辦公室劃歸學校，負責修築，可見一般，二時應視縣長之約，赴平樂社參加成年婦女補習畢業典禮，畢業學生約二百餘人，余雖過去歷任黨政職務，對成年婦女補習教育，亦有如此規模者，尚不多見，當說男女平等及讀書明理兩點，說明女子受教育之必要，並解釋理字意義，保做八做事之理，抗戰建國之理，繼續演講者，有教育部長委員及朱主任希仁，朱君即保奉教育廳命參加本團工作者，四時赴惠養，建築壯麗，佈置整潔，為黃龍東鎮守使張兆錕第宅，前當日晝遺時，磚瓦木石，幸多運自各地，一再挑選，頗慮不佳，抑豈知竟不克享受耶。

稍息，召見全體職員，聽取工作報告，各職員精神尚佳，所擬各縣工作競賽計劃，亦甚周密，金觀察定場，尤富熱情，有條理，七時縣黨部書記長介紹地方紳士紳商會堂未滿者二十餘人來見，對地方差務疾苦，多所陳詞，而尤著重於新科則之改訂，適谷主席長途電話至，因囑何科長讓，代為解答，查平涼陳報地畝，僅八十餘萬畝，二傳二三則者，已佔五十餘萬畝，每畝僅負擔四升，最高者為荒地，第一等二則者，每畝亦不過負擔八升，其餘每畝大都五六升左右，是否時重，不言可知，惟今年應兩鄉一帶，慘遭黑霜，收成不佳，則係事實耳，晚留餐畢。

十二月十九日誌

早八時偕周主任希仁參觀平涼女師，校址寬敞，設備亦尚完善，學生人數則不多，魏校長佩蘭服務教育界歷有年所，人極穩練，辦事亦極負責，九時赴省銀行分行對各職員訓話，以改革不良習慣增進服務道地相勉也。

十時出席平涼各界救國籌備大會，到各界代表學生及民衆約四千人，由魏縣長主席，秩級有序，較經過各縣為佳當即遵照 總電指示繼續要點，多度發揮，對大戶應先繳糧一點，尤反覆告誡，因開上年敵

糧，僅達八成中有少數大戶拖欠故也。會畢返寓，略進麵食，服時計劃，觀察平涼師範，同人等以平涼僅一由西至東之重要通道，建築乘車直出東門，轉北石石橋公路，而至柳湖即可游覽全城。予欣然允諾，平涼雖屬關東軍製商埠，但保留日城市，近以發展，形成果西長之形態。來改建新市，似宜注意南北擴充，如以城北著言，地址平坦，且多向陽，開闢新市，極為相宜。

午至柳湖，即平涼師範所在地，左文公祠有柳湖書院四字，筆力遒勁，雖不似其他所書，但神韻至佳，校內植木林立，湖水清幽，左倚女牆，別具風韻，惜處廢多，不無減色。據稱舊有規模，尤饒詩意，後以駐軍駐紮，形跡既盡，自設置學校以來逐漸恢復，然因學校建設與國林種設週異，觀感自又不同也。屬察至此，余以為倘將來另有校址，似以此闢作公園為佳，現有整蓋不敷應用，學員校舍，頗欠整潔，圖書館建築太差，管理員朱帥即設於樓下，閱覽處圖書雜置樓上，似久未閱覽者也，當語王校長應提倡學生讀書風氣。

三時入定北門，披履極高，步行至縣黨部，應平涼各界公宴在座有甘參縣長及邱副縣長作陪由書記長致詞，以予保中委，並請指導黨務，當即被黨檢於敵一點，多所闡述，望本 總協協助政府推行政令之訓示，致力於征實征購工作，末將昨日地方紳士紳要求各縣，委委整頓等語，以不傷軍感情，及無失人民期望，進而求軍民合作為言。軍事長官雖在座，亦不以言忤，所請至誠則則為言與同也，晚入時殊主任希仁請對特教處工作人員訓話，當教特教之理論根據，及特教人員應有之素志立誓言，歷一時半始畢。

十二月二十日誌

平涼近三年來，據云收成歉薄，且地富孔道，供應甚繁，人民食糧不免稍重。本年田賦實行新科則，雖稅率平允，但糧餉安國兩鄉，適受雹災，情形較慘。縣長出示當地貧民食品，大半為雜色糶籽，乃決定前往視察，便道一覽醜陋之勝。當奉軍事當局借馬四匹，九時由寓所乘汽車出發，除同行諸君外，有邱副縣長，黃縣縣長朱主任王書記等隨同，長

曉峯及楊官愛先生等，前一時，抵經河，車阻經河。乃敢步行，越冰橋而過，至楊官探詢災情形，并代表主席問民疾苦，人民紛紛請求救濟及減免田賦等言，亦等顧及明春種者。予等目視人民苦況，亦為惻然，所幸平涼為商業重鎮，謀生尚易，且其他各鄉收成尚不甚惡，故得以相當調劑，不致成災重災也。

二時渡皇首，在東台對嶺嶺歷歷，登臨為觀，中經石磴三百七十步，八級，傳為明臨王廟舊所，故以皇名，有太和宮等，高聳雲際，所謂皇廟有九宮八台五十四嶺，亦可想像其壯觀也矣。山有廣成子修煉所，在黃帝洞遺址，故今主持多崇道教，惟祖遺家墓，殊負名山。旋經子孫宮至西台，崖際懸鐘鍊，一擊流而下，路較險峻，俗呼獅子翻身處，一險境也，除三二人冒險一試外，餘均備繩而返。四時從前山下，隨坡多山，而消雨可資遊覽者，堪稱觀。日既西傾，寒風大作，此行乘機來遊，不勝一萬方多唯此登臨一之慨及！入城已高家禮火矣。

稍赴北街楊家花園，應甘參謀長邱副軍長暨安，談及陝明名勝，為之色喜，談及陝明災情，又不勝其吁嗟，予謂視縣長日雖兩安國兩鄉田賦軍糧，可備而不必催也。

十二月廿一日晴

十時甘參謀長邱副軍長暨安各界紛來送行，聞來籍人，乘原卡車赴川，省行鄭理回車運備券至三區各行視察各行行務，適

范總司令漢頓巡視三區各縣，業已返抵涇川，電話速余即往，范夫人亦擬攜公子往迎，當選子同乘小車前往。

一昨抵涇川，吳縣長伯俊已召集各界大會相候，由范總司令調話畢，余即仍歸述實徵需要，涇川距平涼僅六十五公里，物產豐富，涇渭兩河，橫貫境內，地勢寬曠，均較平涼為優，東去西安，僅二百三十五里，快車一日可達，為陝省貨運入境必由之所，故有收極暢旺。自財政改制對辦變更後，財政部甘省稅務局特設涇川稅務分局，主持其事，西華等處所辦業務，率多收結於此，土地雜稅，增進地款甚多，本年實行新科則，所征礮石，已近八成，賦重難堪，惟辦理手續，尚有未善，亟須改進，當飭注意。

二時各界公宴於縣黨部，與范總司令談話頗久；范總司令巡視關東各縣防務，計達五十餘日，對於行政協示頗多，精神飽滿，胸襟豁達，至足敬佩。四時半范總司令飭復返平涼，途別諸人，計隨商工作進行，決明日上午分別視察及召見縣府及田管處職員談話，下午赴西華鎮，吳縣長轉來主席饋電，對本團人員，慰勉備至，拳情感奮，當復電報若行程，晚各界首長來談，得知關東買賣婚姻盛行，一女之價，率在五千元左右，黨婦之價，尤為昂貴，亟宜加以改革。十時吳縣長來謁，報告接收情形，及其改進意見，頗富條理。

十二月廿二日晴

早起巡行街市，并赴青年團衛生院參觀，各地尚整潔，十時召集縣府及田管處科長以上人員，個別談話，歷二時許，同時各同仁分別至學校民教館鄉鎮公所及倉庫庫視察。就大體而言，一切庶政，尚屬不差，惟前任尚未交代清楚，糧政則因辦理多促，所堪通知存糧數字，錯亂甚多，幸隨時糾正，未至發生弊端。中學係獨立，設備既差，尤更整潔。一時由涇川乘車出發，同行有副師長澤國及三區專署區政處石景皆伴同范總司令由慶而來者。卸任督辦縣長乘亦同車赴該店糧長武。甫一時，經羅漢洞至寧店，鄉鎮人員黨中心學校學生，列隊迎於道。

左，下車爲隨，旋折北門，適長慶橋入甯縣境，至太昌橋，三區各縣兵役，多爲發後區，國民兵訓練尚多，認真，惟以情形特殊，各地皆設有警查哨，行旅經過，頓現緊張。逾四十里之甯金鎮，爲鎮原縣境，胡縣長隨隊來此歡迎，因車稍事休息。鎮公所甫經落成，煥然一新。經收處倉庫，附設鎮公所內，胡縣長題有。賦賦惟均賦額，當往觀察察收情形，乃未技無規定手續，且尅斗較高。當勸胡縣長切實改正。四時起行，胡縣長亦率赴西寧鎮，五時到達，鍾專員各界代表及軍隊學生國民兵等集合迎候者近萬人，本團同仁，以國民兵雖爲檢閱而來，但饑饉多時，殊感不安，因在青年團略事盥洗，即對之講話，告以信仰三民主義，服從 蔣委員長，認真訓練保衛地方，撤銷軍棍，保潔樹木諸事。旋下榻某處。

兩 縣城址寬宏，城內多荒地，各處開墾，無如鄉村，居民寥落，多居密洞，專居低過去某富戶住宅，該鎮向爲陝西入甘要道，貿易以布正羊毛食鹽爲大宗，昔頗繁榮，近以接近特區，彼此封鎖，商務凋條，該鎮原有縣城，距此七十餘里，特置設有縣治，鎮北四十里之驛馬鎮，即建黨所盤踞，登高眺望，歷歷在目，陝北龍東各地，土地饒瘠，民生疾苦，休養生息，方爲要計，乃事實適得期限，殊令人感不置也。

十二月廿三日晴

區 區時召集連署科長以上人員談話，由張副司令延誠齊張科長等分別報告工作，延誠詳述困難，除三區所特有者外，其餘成爲一體。奉府所屬具設最顯著者，爲省府命令，多逕飭縣府，致事無縣府問津之虞。二例如此次改置後，省令專署切實考核，而各縣額徵數目，亦專署竟無案可稽，與省無可觀見，似應亟加改善，方可收行政督導實效也。

該區因環境特殊工作艱苦，經專員竟成以堅毅不拔精神，苦撐四年，雖非湯火，當地利物，至爲缺乏，惟有新驅東日糧之補，儲備既小，上極石印，客以驚恐避匿，故捕與特區地人所出利物，比較亦有遜色，蓋觀三區實有此種消息，宜揚黨戰，似亦不無裨益也。其負責人以

爲專署張科長陳西，據稱經費甚絀，唯各隊所之，當與事關重大，宜爲請主建設法維持。旋與各同仁分別至各機關學校視察，予會試驗多數人民，對於各該鄉鎮保甲長姓名番號及保甲規約，均能對答無誤。據之三區各縣，以鍾專員領事時開教久一切指現朝氣短時即退視所見，(一)國民兵各縣均能切實訓練，克盡防衛能事。(二)鄉鎮保甲人員，多能勤奮奉公。(三)人民守法精神，極其熱烈，以復糧官，各縣多逾七八成。(四)經收人員，大體皆恪守公守法。(五)築路工作，十分積極。(六)放足運動，頗爲徹底，綜上所述，已不易得。就望有以發揚而光大之。

四時應地方各機關團體公宴，此次出巡原奉令不接收招待，身置其境，却受兩廳晚與鍾專員談甚久，遂近以多種利戰，且覺大事存沉頭算酒樓，當面以勸慰之。

十二月廿四日晴

晨六時半，參加各機關團體學校聯合升旗典禮。聞三區所屬各縣，每律均聯合升旗，藉以養成發達勃朝氣，當余到達時，目擊舉齊嚴肅情形，至爲興奮，遂就升旗發言，謂同一國土，有若干地方，不能升旗，若干地方，旗已變色，望早日爭取勝利，洗刷此等恥辱。繼赴各機關團體學校，參觀三民主義青年團團區團部，由當地人士張師仲君負責主持，熱心幹練，殊不易得，據師師師生，天災屢發，嗷有病氣，惟是三區各縣，除合水環縣外，慶陽其甯兩縣約三分之一，甯縣與環約五分之一，形同割據，殊爲遺憾。

各縣位一大高原上，毗連陝北，一望無涯，地處人烟，向爲產鹽區域，亦有精耕志原者，中多溝道，河流甚低，取水爲難，護鴨之董志鄉，甯縣之早勝鎮，鎮原之屯子鎮，皆當原地，素稱豐饒，畜牧相當發達，合水西華池，爲食鹽產銷區域，近屬特區，設有「西華縣」治，專運創有種民工廠一所，由張副司令兼辦，收管河南災民約百餘人，從事木器及毛毯手工業，以經費不足，維持困難。

下午二時召集縣政府科長以上人員談話，張縣長大勸赴受訓當囑張秘書及各職員皆加小心，無使工作懈頓，同行諸人，均分別曉諭收

會報及鄉鎮公所，即時應縣師長魏安七時返寓商議明日起程事，同時以日來自觀各地人民，誤解省府登記補本之意，以為或將徵用，或徵稅，紛紛竊戎，除囑軍署及縣府加勸禁止外，并電請主席迅予制止。

十二月廿五日晴

九時出發甯縣，德惠員查成陪同前往，合水馬縣長維庚亦隨車返縣，行四十里，抵蒲會鎮，再十五里，至三不同，蓋當鎮原屬慶陽甯縣交界處，故名，又十五里抵焦村鎮，屬甯縣，城小車不易入，繞城外行，二十里至城頭，柴科長隨車巡邏，予等則同迎候之，柴科長趙人王校長任民師乘馬下城，不非里已達城郊。

經高連河洛陽關代表學校員生及國民兵約四千餘人，列隊迎候，下風為禮，相偕入城，時十二未半，進午餐，即出席民族復興節及授匾典禮大會，由會縣長主席國民兵步伐整齊，動作精熟，可見見平日訓練有方，予代表省府授匾後，隨就復興民族必須足食足兵之實業，藉為三述，一以勉國民兵認真操練，一以勉人民踴躍輸將也。

會軍赴經收風觀察，該處處於孔廟內，孔廟歷經變亂破壞不堪，僅有之大成殿，亦或作軍糧倉庫，當告會縣長應遵照府令，設法將孔廟恢復，南縣人習公善治，唐時狄仁傑會長是邑，以政績卓著，擢為宰相，卒贈唐愷，可見作事在人，固無關乎土地之豐儉也。縣府前函，形似城門，上有一樓自稱甯樓，建築堅固，傳二十八年某軍圍城，甯縣，我義勇軍大隊圍大寨嚴防堅守是城，某軍圍攻，旬日，竟不克下，我軍圍至，某軍倉卒退却，故甯縣不致為合水縣境之續，又可知作事在人，固無關乎地勢之險夷也。

七時召集縣政府及田賦科長以上人員會議，會縣長始於本月六日任事，一切政務，已有端倪，惟糧日達七成，限期當可捉獲。惟親親善語氣推測，田督處人事，似欠商洽，即如予指正，勉以親愛精誠互職員，中有報告欠額或失之繁瑣者，復由師長員到切指示，歷三時始畢。

甯縣治馬連河田地，可蓄水稻又產粟，頗有名，縣城雖寥落，而各鄉則相當繁實，晚接正甯縣長電話，謂明日法正甯。至晚一酒一

十華里，務望早起到，以免夜行不便，因良平以東，距某甚近也。

十二月廿六日晴

味爽盥洗起床，整理行裝，承團部借馬匹，會縣長率保安隊二人乘馬隨行，十時出發，至三二里抵平陽營，就省立中山中學休息，并進餐，糧參觀該校，設備雖簡陋，而苦幹精神頗佳，王校長任民，會國民社，著有聲譽，約耽延一時許。

十時起行，二十里抵良平鎮，就團部略休息又二十里抵平子鎮，屬正甯縣，觀察鎮公所，戶口籌辦理完善，工作人員精神頗振奮，殊不易得。又二十五里抵水家橋，又保甯縣所屬，距正甯僅十五里矣，董縣長來此迎候，下午三時發轍進，甫半小時即抵正甯縣城，各界及國民兵等約四千餘人，熱烈歡迎，一般紳士，目注手指，步履亦趨，人人萬分感奮，誠父老云，省府廳長委員，從無有到該縣者，此次聞我等將來，有從百里外趕來等語，已達數日者，此雖出於好奇之心趨使，亦可見人民愛護政府之至意，吾人儻不盡忠職守，解除人民痛苦，試問何顏以對人。本日全縣共計一百一十里，八小時即到達，休息進餐時間在內，可謂速矣。

正甯縣治，舊在羅川。自艾黨整路正甯東遷後，公河鎮以形勢險要，遂暫設縣治於此，出東城僅三里即為縣區，自早勝鎮以北，沿對鎖線其前行，礮堡林立，形勢緊張，磚有特碼碼碼之分，修築式樣，大部相同，每碼相距約六百至八百五公尺。中有礮堡，門窗悉愛愛國四字，士兵食宿其中，習為生活，聞每碼修築費近萬元，母碼有費三五萬元者。設國防於內地，豈我中央本意，抑思及此，不感感愾萬分。

三時應召對團長兵訓話，首應謝其涉險之誠，繼囑其堅定信仰，效忠中央，抑應召團長兵訓話，萬不可為非說取愚同行諸人，因乘虛竟日，備極疲勞，決欲暫行休息，晚與會縣長談，知正甯征糧已達九成以上，殊為欣慰，帶員夫天異，刻苦勞勞，勇於任事求之全省縣長，尙不多聞也。

十二月二十七日晴  
正甯與陝北毗連環境特殊，官民相倚為命，對於中央及領袖愛戴情殷，每向我等問及中央及領袖近況，聞之欣然色喜，該縣消息閉塞，實

州報紙，須半月後始達，西安及西寧報紙，亦約在五六日後。余履與  
 總事員計議，急應將新編東日報加強，以免人民精神物質食糧，交感缺  
 乏也。縣以下公務人員，奮發有勇氣，人民亦遵從政府法令，無不在埋  
 頭苦幹中，出山河與約三里，却某軍佔據區，事變屢經，但山河與迄無  
 一次失利，緣該城福小，命不知省政府之大，但形勢險要，三面通城，  
 兩面臨溝，唯一大道，直通東西，另有小巷三四，橫貫南北，夜空俯瞰  
 ，確如匪字，形勢攻退守，練守餘也。

九時對編查人員訓話，皆以秉公丈量編查嚴禁請索供應，乃訓話之  
 時，駐軍第一團政治指導室之江幹事李書記等，以強迫刑期已滿之罪犯  
 ，繼續服役未遂公然滋鬧縣府，噴使人發生莫怪心情，十時縣地方各界  
 公宴，下午二時召集縣府監督科長及田務區科長以上人員，縣政工作報  
 告，對於被等工作艱苦，多取慰勉，并囑加緊工作，以慰人民之望。當  
 縣長對兩派各款派人遠赴西寧辦理，往返艱旬，耗費不貲，有時銀行  
 辦事人員，復多留難，請求改良，最好請省行於早聯銀設一辦事處，則  
 寧縣正府，均受其惠等語，當允代為轉達。

晚各界代表請見，察請派縣治於晉城，問其理由，則囑囑其言，以  
 我等北來治途所聞，知差極繁重，且如政治指導室之江幹事李書記者，  
 固大有人在也。予當勸以勝利在望，一切痛苦，均可解除，山河與地位  
 重要，不宜輕易置之。

十二月二十八日晴

十二月二十八日晴正情事畢擬即返往鳳原，預計今日宿早野，明日  
 宿黃金後日到達鳳原縣城。晨七時半，參加正督各界聯合紀念週，並代  
 表省府授與上年征購軍糧足額嘉獎匾額，對於人民愛戴中央守法奉公之  
 精神，深表敬佩，稱之為「正情精神」，盼人民發揚光大，肅清反動的  
 封建的割裂的現氣，實現中國真正統一。

九時出發，承正督商會張會長許區信借套馬車一輛，與總事員竟成  
 兄同乘，行時因裝乘馬安穩，但行程之遲緩，亦遠過之。十五里抵米橋  
 村，會會長因昨日前來鎮，皆略事休息，當召見鎮公所職員，詳詢其工

作，并囑閱其冊籍，及參觀各中山中心學校，率多自動自發，秩序有  
 序，殊不易得，當即加以慰勉。并指示其應行與軍事事項，對於戶籍地籍，  
 警路護林及教育等事，尤令其特加注意。  
 下午五時，始抵早野鎮，住往中山中學開當地駐軍，於二十六日夜  
 間與該校學生發生衝突，據學生往通俗社報聞，因購票爭先恐後，為駐  
 軍某營強取話語，學生反辱相毆，致起衝突，學生李某受重傷，幸王校  
 長係長捷重，未致釀成巨禍，予等聞訊之餘，當往慰問，李生，并以駐  
 軍某營某團長三，予等往來及平鎮，時會相晤談，幹練爽直，深明大義，  
 對此不幸事件，必有妥當辦法，當場會縣長陳函告之，及予等抵平涼時  
 ，王校長來會，王團長會親至早野，對此事解決頗為圓滿，同人聞之感  
 加欣慰。

十一月廿九日晴

七時王校長對該校學生訓話，當於升旗典禮後就廣場中行之，  
 學生約二百餘人，余因昨夜知學生與駐軍衝突，頗有感觸，當以孟子  
 稱其志無氣其氣為禮，勸學生應立志求學問，雪國恥，復興中華民族，  
 建立三民主義共和國，庶匪前之念，不定計較。匹夫之勇，切記戒除學  
 生頗感動。八時仍乘馬起程，學生列隊送，頗有依依不捨之感；  
 許時許抵晉縣縣城，休息進餐，十二時離進，逾三十里，至焦村鎮  
 ，途經楊楊，而飽渴不可辨，至鎮公所洗滌休息，經車員以予家回復發  
 時，聞有通汽車，乃以年久失修，殊為可惜。其實除晉縣至披頭一段外  
 ，幾皆為坦途，加工修理，不難復也。

下午五時，抵黃金鎮，各界人士學生駐軍及國民兵等列隊歡迎，約  
 二千餘人，乘馬諸人早已到達。當金當交通孔道，頗為榮榮，在鎮原各  
 鄉鎮中，恐無出其右者。胡縣長緒緒早來領相候。當念國民兵集合非易  
 ，住宿亦極困難。隨即召集訓話，以加緊訓練，保護地方，捍衛國家相  
 勉。

晚住該鎮中心小學，係新近落成者，雖鎮公所不敷武，宿處設備一

高樓上，屋宇頗整潔，而上下殊不便。該委員請縣長；調往鎮公所，讓長副縣長富有熱情，而欠少條理，尤副縣長以詩見解，工力甚差，當恐其因味吟而誤工作，勸其多致力於事業。旋胡縣長來言，副縣長善駕海查馬徑帶來馬匹，備明日赴鎮原騎乘之用。原直至可感荷！

十二月三十日晴

早飯後，八時起行，十五里抵馬頭渡，渡小河，南之俗名黑水，已封凍，上下坡度陡峻，行車頗為危險，蓋修築公路，未幾測量，僅就原有舊路拓寬，對於坡度測度寬度均未注意也。將來擬請建設廳對於修築公路及大車道訂一規則，分發各縣俾有遵循。

又五十里，抵屯子鎮，各界人士學生駐軍及國民兵迎啟者，運二十人，鎮公所建築，保新修式樣，規模一如福金。蓋鎮原自胡縣長任事後，各鎮公所及各級學校，均規定圖樣及應有設備，責令各鄉鎮自籌經費，限期完成，縣府及鄉鎮公所，對於經費收支，僅處於監督地位，概不過問，以杜流弊，此種辦法，予頗贊同，為求推進起設計，各縣實有參考之價值。

午飯後，對國民兵訓話，大意除教慰勉意外，應注重精神訓練，期與成人教育，打成一片，寓教育於訓練，以自覺自動精神，作強國強身基礎。旋起行，四時抵鎮原，各界人士學生駐軍及國民兵迎接者，約六千餘人。入東門，披度陡險，縣城背山時水，人民多居窟洞，建築多以新式，牆壁洋灰大門，閣內部設備亦佳，冬暖夏涼，惜予未得一住也。

初次在鎮城外，自平涼入境，東流入澤河，鎮原亦位黃志原上，僅滿灘數步，有五指原之稱及九溝十八坡之謬，故地多於原地，孟福馬某，富庶不亞曹金屯子兩鎮，且畜牧發達，適之現鎮原荒蕪。開過去某軍會襲擊縣城，至今東城環壁環壁在日，山頭古柏甚多，相傳神異，絕難清查其數，確否待詳。

晚住縣府山樓

晚住縣府山樓，俯視這眺，令人心曠神怡，仁者樂山，喜其靜也。榜日間山徑多事。晚接縣師長電話，囑往西峽鎮共慶新年，同行人

員，食以連日騎馬，已感疲於奔命，予亦以寒骨之疾，日漸加重，當舉函婉辭，交由查馬長攜回西峽鎮。

十二月三十一日晴

十二月三十一日晴鎮原古為原州地廣人稀，為糧東產糧區域。情態料頗繁，極感缺乏，略嫌美中不足，縣城西長而南北狹，街道整潔，商業較正甯寧縣為繁榮。有郭公臺，相傳為唐尉遲公兵之所。入東門，左為公園，右為運動場，頗具規模，在一帶縣城中，尚未之見。有縣立初中一，校舍在新建中，不久即可落成，目前暫在文廟教學，學生不多，而保男女合校，劉校長兼辦，頗為熱心，惟與地方人士，似欠融洽，教育科在縣府外，猶保持未一屆併科前狀態。田管處亦在城北街，距縣府較遠，縣府辦公室，保三小間湊合而成，亦覺寒隘，當囑胡縣長迅加改正，以增行政效率。

至工作人員，誦詢多下鄉儲糧，以致無法稽考。或到公人員觀察，學識能力，似欠健全，與胡縣長無發情形，不相配合。全縣設經收處二所，一在蕭金鎮，一在縣城，縣城倉庫，位於城外臨城坡上，往來運送，殊感困難。城區為臨涇鎮，鎮長副亦係涇西調訓練者，分心外務，對本位工作，反少注意，故戶籍表冊，錯誤甚多，與良平平子履金諸鄉相相較，頗有遜色。又有女子中山中心學校一所，校長思想落伍，教員亦不負責，以上面兩點，實為訓練之玷，使胡縣長努力成績，減色不少。

下午二時，在縣府中山堂，舉行省府授匾典禮，并各區代表學生，鄉鎮人員及國民兵等約三千餘人，由胡縣長主席，予除勸告人民勸導運輸，保持以往光榮外，對於一般庶政之得失，亦加指示。繼由縣專員就予講訓，加以伸引，勸各級公幹人員，於注意用力的工作外，更應注意用腦的工作。晚以年度終了，除夕辭歲，縣專員胡縣長及同行諸人，圍爐漫談，并紛說笑話以為樂。十一時始各就寢。

三十二年元月一日晴

本日為三十二年元旦，循例放假，因本團明日離此，特於上午八

召集縣府及田管處。長以上人員談話每一人員報告，隨即予以諮詢及指示，歷一小時許，因縣立中學劉校長委勞，昨會請九時對該校學生訓話，乃予以九時廿分前往，而學生尚未到齊，該校鐘點時僅八點半鐘，此種時間不確準，甚至鐘錶全無，由各人自意操度之弊，已為外縣者遍現象，非僅漢原為然也。

予前題為甘肅青年與建國根據地，勉勵學努力學問，修養身心。該校新建校舍。尚未竣工，現就文廟上課，學生二百人中，有女生十數，以大成殿作禮堂，當場注意保留，以資徵收。

十時出席縣黨部各界慶祝三十二年元旦及歡迎本團大會，到各界首長民衆士兵約二千人，由縣黨部書記長呈報主席，予當以勝利年中之新年為題，勸人民於慶祝新年中，無忘爭取勝利，並再舉各種事實，說明今年為勝利年，勸人民當兵納稅，早日爭取勝利。繼由該團員訓話，詞於祝詞中寓勉勵意。

午返寓，學校軍隊及人民之社火，紛紛出遊，堆塞街途，復後散步城外，參觀隨煙微收處。位西域外，渡路陸裝，上下不便，經收人員核實數字，尚稱精確。

三時應原地方各界公宴於青年分團部。部址係新建，廳堂寬敞，壁間嵌有石碑，書捐款與建經過，胡縣長雖時兼任團部主任，捐款修葺機關，係與原縣黨部特顯，胡縣長亦勇於任事者，故可謂百堵皆新。惟縣府房舍，一仍舊貫，縣長及秘書辦公室，且係密洞，此或為人民所憂之一原因歟？

晚間密洞，頗多寬宏，門窗佈置，多為精緻，富戶亦多居之，飯後返縣府，有某議員室，門首書一春雲云，一雷假一條草履，決計五斗快轉磨等。聞出自經書手筆，文字雖佳，但其服務情緒，可見一斑矣，願強利復作，乃以白酒燒洗頗有效驗。

元月二日

七時早餐，檢點行裝，承胡縣長惠銀乘馬，同行諸人所承馬匹，則歸自民間，八時起程，各異仍別說相送，總事員竟成原歷歷再伴我等至

涇川，經余堅辭，亦於今日返西寧鎮，聞彼取道太平鎮，不過百里，一日可達，余等仍循來時舊道，行經大廟至地字鎮附近分路南去，甚至涇川，亦一日旅程也。

余馬較快，同行多不及，上壩循原道，路面寬闊平衍，惟塵土飛揚，殊以為苦，行約四時抵涇川，已五十里，稍憩，路連茶水，路旁正興建學校，鄉村婦女，多戴面罩，該鄉位隴平原，排道清潔，小河蜿蜒，頗為幽靜。

一時始行復上壩二十里抵玉都鎮，當地及附近黨部鄉鎮保長及各校學，皆來迎候，有玉都廟，廟尚莊嚴，兩體該碑矗立，以時間匆促不暇詢其詳，商店集中，似欠殷實，當就黨公所休息，同行朱科長家在黨原，亦來與相候，蓋未若於青縣被頭，即隨車返涇川也。

午後已三時，復就廣場對國民兵及玉都黨部學校員生訓話，告以努力職業，努力新運，約半時許，涇川吳縣長伯璋，強書記長撫亭，借警士四人，由縣城來鎮相迎，亟起行，蓋距縣城尚三十里，黨部玉都地勢平衍，戶口較密，雞犬相聞，人民生活，相當殷實，途次除與縣長及同行入外，復有該鎮鎮長等，驛馬腳踏車紛然再行，下壩已薄暮，涇川縣城在望，六時入城，仍住宿黨部，新新社火舞龍，羣來鼓舞，相與為樂，武進鄉君光燭，亦來晤談之，並堅約次晨聚餐，允之，晚與同行諸人研商行止，決於明日分兩部出發，路視察，朱主任，林技正，則乘馬赴靈台，崇信縣，約八日可返平涼，余則偕同科長，朱科長，宋主任，郭督導等乘汽車進赴岷亭，再去平涼轉化平，是本鎮此次出巡督導各縣，除固原，海原，靖遠，景泰省府電令改由張副長心一督導外，將可全部竣事，八時與同行諸人及吳縣長謝副長等，前往觀劇，劇曲非所好，但途次頓勞，亦可調劑身心也。

元月三日

早八時，路視察等去靈台，余應陳謝兩團長及吳縣長等約往遊藝池，相轉為王母降生處，或謂為王母會仙之所，山頂廟宇，已蕪為

仔、山麓廟宇，亦多破爛，現住軍隊，暗室塑像，偉大精細，據稱爲唐人所作，瑤池之水，自若次游蕩出，晶瑩可愛，新新建亭樓，將瑤池籠罩，古所謂瑤池夜月之勝，不獨再見矣。

九時返寓，應鄉君約，十一時縣府召集鄉鎮長官議，下午一時，裕民公司舉行成立典禮，吳縣長均盼出席指示，予以今午將乘車去翔亭，囑提早舉行，余說話時，可選鄉鎮長參加，裕民公司爲涇川官商合辦，將從事貿易生產事業，出席股東，與我動物，由吳縣長報告籌備經過，予即席致詞，其大意：(一)立意不可過高，須實事求是，(二)組織不可過大，須節節開支，(三)經營不可斷斷，切忌與民爭利，(四)用人不可偏私，切忌由人設事，對於鄉鎮長請亦本此原則，用於行政方面云，詞畢，以閉會程序尚多，乃匆匆告辭，開車時，已午後一時許矣，連日習於乘馬，一登汽車，覺速度倍增，強書記長亦隨便車去翔亭，行車五十里至白水，又五十里至平涼四十里舖，爲平宜道分程處，有煤礦公司某君立道左相候，據稱知余等將過此，特來迎候，平宜路亦可通車，惟無路面，塵土特多，其坡度極度寬度，悉合規定，再七十里過至安口寨，鎮公所學校員生及國民兵等約八百餘人列隊迎候，下車爲禮，旋下榻鎮公所，所址係新建，極整齊清潔，燃料收得極易，火光熊熊，不知途次之寒苦也。

繼赴各附近覽廉參觀，街市舖店極比，相當繁榮，省行亦設有辦事處，嚴整工商業區域，其情形略似阜陽之阿于鎮，而殷實過之，薄暮，石驛長自縣城來，晚開新劇，聞來至涇川者。

九月四日續

八時隨石驛長及同人諸人，參觀國瓷廠，火牛傍山設立，共四十餘家，瓷土既產自附近，將石擊成小塊，用磨磨細，和水成泥，一再沉澱，取其精細者，承於圓盤之上，其下則運用旋轉之力，以實工作，一切過度，多用人工，亦間有需奇力者工作時利用旋轉，以手拋泥，意匠成器，或帶或函，隨製而成，此種手工，須經三五年之練習，但其缺點

，則有時因泥工手術不佳，薄厚不均，或且發生漏洞，成器後致裂乾，再行上釉，釉係採取雜有透明質之白石，亦細磨成粉，和水勻塗，開州徐家所產甚佳，並可以資製造玻璃，故玻璃之製造，安口亦頗有希望也。

九時許開光華電廠行將開幕，羣往參觀，移時見各工人紛紛由廠內搬電器，光澤可愛，同人各選購數事攜回，以作紀念，旋赴資源委員會電料器材廠，係專製電工電料者，廠址規模甚大，建築亦佳，承溫廠長步願招待，製造多用機械，各項設施比較合理進步，廠內員工，約近百人，有火表可以測測火力之強弱，以作加煤成熟之裁判，廠內員工，約近百人，溫廠長侃侃，皆努力從事於此，附有研究室，化驗比較，藉求進步，溫夫人協助之，前途發展方興未艾，嗣承溫廠長約明日返自華亭時留此午餐，情不可却，允之，繼至各學校參觀，並對教職員學生訓話男女小學辦理尚佳，女生入學者尙踴躍，在各地尙不易多見也。

午午餐後已近二時，乘車起行，以途程計之，本一時可達，惟因坡度寬度測度，均有不足，以是遲遲其東，聞民國二十三年過北軍駐防時，曾一度通車，過此則以本國爲第一次也，沿途居民，聞汽車聲，咸望望觀觀，作爲奇狀，四時許始抵縣城，下榻縣政府。

奉令保第二期土地陳報縣份，本年應實行新科則，惟因改訂精進，及電報延期，已照舊則征收，石驛長一再請求變通，當爲電呈主席指示，稍懇，巡行街市，南北相距僅咫尺，欄上城遊覽，城區狹小，南門外有塔蓋立，昔因地震，已毀其半，相傳爲唐尉遲公建，囑保留以資紀念，晚應縣黨部孫書記長邀，至縣立中學對黨團員講話，當以三事相勉勉：(一)健全人格，(二)瞭解理論，(三)服務熱情，末由黨團員表演話劇，以作餘興，返寓已十時許。

九月五日續

八時召集縣府警田警處高級人員談話，並聽取工作報告，除分別予以指示外，對於造林築路，尤復再三致意。修葺亭產煤，燃料不成問題

，且灌木發生，樹木易於培植及保護也。又以該縣富平實要道，縣內道路，應設底與修。

十時出席各界舉行之徵實徵購宣傳大會，到各視閱各學校民衆約千餘人，就此行任務，加以開導，并告以華亭收成適差，但工商業發達，應本朱子格言「國課早完，雖深不憚，猶有餘款」之旨，早日購糧繳納，盡華亭縣境雖小，而工商業發達，均有厚望，安口鎮煤產極豐，有時露出地面，掘探亦易，擬能用機器大量開採，發展交通運輸，則福東各縣產料所需，利益甚溥，究器質料甚佳，倘對工作技術，再加改進，當可全省半年，且可行銷陝西附近各縣，不惟此也，關山甚產竹木，竹林等所編之席價農具，亦遠銷蘭州平涼各地。惟農產品不足，小春往住因黑蟻成災，收穫不豐，略為一據。所幸工商業實較農產為優，倘能展望所長，亦不難補其缺憾也。

會畢已十一時半，當往省銀行視察，職員僅三人，代付糧款，極為忙碌，當加慰勉，旋參觀文廟中心小學，零亂污穢，某五年級生抄一童子軍簡史，錯差甚多，殊為嘆惜。十二時華亭各界，公安於縣黨部，敬願代表，另設食座；甫終席時已一下，連車晚不能抵平涼，亟促行，迨開車已一時又半矣。

三時至安口鎮，就路侍小學稍憩，派何科長赴電寬廠致謝，四時起行，風大作，溫廣長等來送行，而致款意，惜時間匆促，不獲一去煤礦參觀。行七十里，抵平涼四十里鋪，時已薄暮，約六時安抵平涼，仍由平涼市口入城，專署王秘書親及專署各縣府職員仍舊迎候。視縣長赴花所領督風未返，仍住特設辦事處，晚就浴，半身積垢，一養望餘，殊為愉快。

元月六日

平涼徵糧為督導各縣中最高問題者，一則利用新則，額數較多，再則本年更增，確數較成也。此次過平，徵收僅數百石。經向大戶勸徵後，視縣長印發勸徵函件近千份，并親往各鄉催促，聞近已逾萬石。又

省府復准田賦按五成徵收，故人輿論較易為力，惟以差額甚鉅，當囑視縣長仍積極催徵。惟聞麥糜同時徵收，又發生一小問題。蓋麥糜倉庫，不在一處，麥價較高，人民率先繳納麥子，同時收取，則人民感覺不便，先糜後麥，恐糜子收齊，而小麥又復拖欠也。當囑其應由縣府，收倉庫集中，麥糜以同時征收為原則。

余患寒腿病，友朋等均異常關心，又以乘馬不便，故臺崇信兩縣，由路視察等前往，化平縣則擬由何科長等。予則留平醫治。八時王秘書師親，為覺醫士來診，據云係受風溼，可擦松節油，繼何科長介紹任君子明，謂善於針灸，經談經過，謂係膝蓋風，待明日寓臨針。午後與同行遊覽街市，因衣服多敝，率多添製。但物價與蘭州亦不相上下也。晚應省銀行經理約，視縣長亦由歸鄉來，據云各鄉收成，確不甚佳，但與人民談及對於政府法令，亟願服從，倘中央能將減免田賦，請求早日核定，則應繳者望所藉口，減免者有所遵循，自不難如期觀成也。

元月七日晴

八時專署王秘書來，謂路視察等由崇信來電話，約明日可返平，謂派汽車至四十里鋪相候。蓋借來馬匹，從四十里鋪返涇川，一日可達也。又昨議開車途何科長宋主任去和尙鋪轉化平，謂經檢查，車上鋼板二條已壞，亟待修理，且裝油糧糶皆成問題，故開車接途皆未果，囑轉還乘馬來平。

移時何科長等去化平，仍從總部借馬五匹，由專署派保安隊二人護送，化平距此僅九十華里，一日可達，渭海事竣時，施縣長率命，會宜撫到縣，予等此來，該縣官民，紛紛探詢行期，乃以足疾妨礙，不獲一履望境，殊為悵惘，當囑何科長等轉致歉意。

午後二時，檢閱，當由局長陪往，服裝整齊，武器器具，其內務亦清，惟以地面遼闊視察較多，勤務遂亦較繁對於長官長年教育，雖曾照會全推行，但成績不甚顯著。當即加以講評，指示既缺點及今後

應行改進事項。

元月八日

路視察等由靈台崇信來平，華縣長正元亦同來，據報兩縣警備情形頗好，崇信將近七成，靈台本年雖實行新科則，業已達八歲以上，惟據該縣民衆左某等聲稱地畝過多，科則核定較重，祈轉請酌減，查靈台原有承種地三十餘萬畝，土地陳報後，共計約一百萬畝，地畝增加三萬有奇，而糧額增加不足一半，何得謂重，惟可嘆者，土地調查時，業戶不明利害，希圖知編，陳報時又漫不經心，不知到場履行手續，由保甲人員代為，即至繳糧時，不免問題發生，各縣土地調查情形，大都類似，西人所謂言不問之長官，更更有問則之人民，蓋此尤信。

陸分別約見華縣長路視察主任林按正等，詢以崇信近況，及視察情形，對於該縣工作之努力，深表欣慰，惟以不得親臨其處為憾耳，朱主任希仁并謂少數中等學校，校長，因向公路局購票困難，擬乘本週便車入省。

元月九日晴

固縣張縣長少庸，至萬店山關口一帶省視，因予返抵平原，特前來相晤，據云該縣風已微起大半，其餘工作，亦能工作順利推行，惟以軍差浩繁，稍感困難，所幸丁軍長劉軍長等異常賢明，協助政令，獲益不淺。張縣長一行，期尚未抵固原。

四時何科長一行，由化平返，黃縣長興昌亦同來，備述化平雖照舊則徵收，倘省政府必須按新科則征收得額額數，再行補收云。

查化平辦理土地陳報，列入第三期，竟說實行新科則，見其縣長努力人民守法之一概，獨足為慰。全縣五鄉鎮，徵收居百分之九十九，蘇林茂故，均有希望，晚應申中交農，四分行聯合公署，知省行在平工作，應承協助，省行鄭經理亦極切取聯絡，七時召開原張縣長崇信華縣長化平黃縣長談話，詢以行政會議後工作情形，并就視察各縣所得印象，指示要點缺點，以作彼等參攷。

元月十日陰

昨夜狂風大作，天氣轉寒，晨起尤甚，取寒暑表視之，在零下二十二度，七時第三軍副軍長衛胡兒來，當陪同前往體育場，參加該軍紀念週，因數日前即預約也。體育場四面空曠，說話不便，益以風沙大作，使人氣噁，尤為辛苦，當以漢高祖之大風歌，作引說明國防之重要及如何，鞏固之意義，勸彼等盡忠職守，亦及漢高祖安得猛士守四方之意也。

八時接見化平民衆代表者教主等，備述地方疾苦，請求以馬代丁及請增益縣界，當以縣界調弄手續較繁重，至以馬代丁事，當請示主席核奪。繼各中等學校校長來談。

十二時視察縣長王秘書朱主任等備餐餞行，并請田委員雲青兒作陪，雲青係十年前老友，原籍慶陽，寄居平涼，甫經陝長巡警歸來，轉談甚熱，惟念此次出巡，往返平涼，一再承各界邀宴，頗感不安，且與省全不得接受招待命令有違，但因辭不獲，亦無可如何者也。省行鄭經理復以自平涼設立管轄行制以來，尚未分界，因予兼省行董事長，擬藉予來平之便，聯名公請，當以事屬需要，遂於下午五時，在省行舉行，宴主盡歡，得未曾有，飯後學同人往觀秦劇，返寓已十時半矣。

元月十一日晴

八時發動車，正欲起行，乘車人數驟增，行李裝載亦逾重量，乃將車上棚棚拆除，除本團人員外，有早勝鎮中山中學慶陽師範及慶陽平遠鎮慶華等各中學校校長六人，成書記長馮志強縣長少庸省銀行職員二人，至九時始起行。

十時至萬店，張縣長下車返固原，十一時逾六盤山，至隆德車稍停，下午二時抵靜寧，張縣長發青等在車站相候，下車入城稍憩并進午餐，西青縣長崇信，以予等不克至西吉，特來此相候，報告西吉政治情形甚詳，計劃周密，殊不易得，而民衆之愛戴擁護熱烈逾恆，尤堪欣慰。

三時半起行，與祁家大山，至界石舖已四時許，五時過沙家灣，車

正暢行，不意距鄰家約十五公里，車夫忽告油盡，良以載重過量，上山遲緩致油不敷也。當由何科長乘自行車攜帶油桶，赴華家嶺車站取油接濟，予等下車在公路道班附近鄰家小店休息，店內有電筒二，其入口處僅可容身，內有熱炕，亦甚窄狹，其上除破席外，一無所有，據云：須容六七人云。

當等候時，羣感凍餓，除就熱炕坐談外，并商柳老板購山羊煮食，由柳妻及女代為炊爨，柳氏年約三十，其女年十三，均難足，膝行操作，為狀頗苦，所用燃料，厥為茅草，不僅濃煙迷目，且消耗甚鉅，待山羊煮熟取出後，即就其湯下麵，麵為苦蕎所製，益以山羊湯苦味，倍覺艱澀，予試取嘗，殊難下嚥，但柳氏父女夫婦食之，固怡如也。

正嚙食間，忽視炕頭有一小冊，同行者取而視之，柳老板初不允許，剛則哀懇無令洩諸鄰保甲長，小冊為何，為繼派之記錄簿也，余索閱不禁驚喜交集，頓覺一月之艱難，不及此一利那間之收獲，詢其保長為史慶原，柳老板名成林，其所居為官宿中盈鄉十一保二甲四戶，當抄其首頁如下：

- 三十年三月二十八日 進獻金七元。
- 四月二十八日 編費勞金六元。
- 五月二十一日 各項雜款五十一元。
- 三十日 學費受訓費二十四元。
- 五六兩月支應費十二元。
- 六月二十六日 雜四、五、六三個月保丁薪水，保隊副費

本保支應費，三十八元。  
各項雜費一百〇五元。  
自衛隊制服費三十一元。  
七月五日  
七月十九日 雜七、八、九、三個月伙食，招待縣長，三十二元。

八月十六日

抄至此處，何科長已乘一客車來，乘較登車，攜來汽油五加侖，則交本團卡車運用，兩車俱無電燈，藉月光行駛，乘均屏息，約一時始至華家嶺，住招待所，林站長來言，本無車救濟，因聞予在車上，故強令其備有車來迎，感誼殊為可感，進餐後，已十二時許，亟就寢，是夜奇冷。

元月十二日晴

元月十二日晴八時許起行，何科長以距家僅一日程，下車去會留，余等十一時至定西，王縣長及縣黨部張書記長在站相候，稍憩，進餐，溫加油三加侖，慮抵省中途又告罄也。

二時至甘肅鎮，四時抵省，此次出巡，凡時一月又四日，歷縣市十五，余所親臨者十二縣市，藍台、崇信、化平、則因足疾，未親往，殊歎於懷，全程共經一千六百八十里，乘汽車行者，一千二百九十八公里，乘馬行者僅三百四十五公里，晝時轉至七日之多，晚謁主席報告視察經過，此行時間雖短，但為余來甘後，第一次出巡，彌堪紀念，願以限於時間，囿於人事，未能深入民間，若日勤求民隱，洞達民情，予質病未能也。

子貢問孔子曰：「今之人臣孰爲賢？」孔子曰：「吾未識也。往者齊有鮑叔，鄭有子皮，賢者也。」

子貢曰：「然則齊無管仲，鄭無子產乎？」子曰：「賜也，汝徒知其一，不知其二，汝聞進賢爲賢耶？用力爲賢耶？」子貢曰：「進賢爲賢。」

子曰：「然吾聞鮑叔之進管仲也，聞子皮之進子產也，未聞管仲，子產有所進也。」

（說苑）

子貢問孔子曰：「今之人臣孰爲賢？」孔子曰：「吾未識也。往者齊有鮑叔，鄭有子皮，賢者也。」

子貢曰：「然則齊無管仲，鄭無子產乎？」子曰：「賜也，汝徒知其一，不知其二，汝聞進賢爲賢耶？用力爲賢耶？」子貢曰：「進賢爲賢。」

子曰：「然吾聞鮑叔之進管仲也，聞子皮之進子產也，未聞管仲，子產有所進也。」

子貢曰：「然則齊無管仲，鄭無子產乎？」子曰：「賜也，汝徒知其一，不知其二，汝聞進賢爲賢耶？用力爲賢耶？」子貢曰：「進賢爲賢。」

子曰：「然吾聞鮑叔之進管仲也，聞子皮之進子產也，未聞管仲，子產有所進也。」

（說苑）

子貢問孔子曰：「今之人臣孰爲賢？」孔子曰：「吾未識也。往者齊有鮑叔，鄭有子皮，賢者也。」

子貢曰：「然則齊無管仲，鄭無子產乎？」子曰：「賜也，汝徒知其一，不知其二，汝聞進賢爲賢耶？用力爲賢耶？」子貢曰：「進賢爲賢。」

子曰：「然，吾聞鮑叔之進管仲也，聞子皮之進子產也，未聞管仲，子產有所進也。」

（說苑）

子貢問孔子曰：「今之人臣孰爲賢？」孔子曰：「吾未識也。往者齊有鮑叔，鄭有子皮，賢者也。」

子貢曰：「然則齊無管仲，鄭無子產乎？」子曰：「賜也，汝徒知其一，不知其二，汝聞進賢爲賢耶？用力爲賢耶？」子貢曰：「進賢爲賢。」

子曰：「然，吾聞鮑叔之進管仲也，聞子皮之進子產也，未聞管仲，子產有所進也。」

子貢曰：「然則齊無管仲，鄭無子產乎？」

子曰：「賜也，汝徒知其一，不知其二，汝聞進賢爲賢耶？用力爲賢耶？」

子貢曰：「進賢爲賢。」

子曰：「然，吾聞鮑叔之進管仲也，聞子皮之進子產也，未聞管仲，子產有所進也。」

# 服務月刊 第七卷 第四五期

中華民國三十三年五月一日出版

主編者 服務月刊社

重慶南溫泉

發行者 中央政治學校畢業生指導部

印刷者 文化建設印刷公司

辦事處：重慶林森路二二三號  
廠址：重慶南岸海棠溪敦厚上段廿六號

## 本刊稿約

- 本刊各欄，均歡迎投稿，惟有政事，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，不論政治或社會何種經驗，不論某門經歷中何種職務，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，內容務求接近事實，少發議論，多提辦法，每篇限四千字為原則。
  - 四、海闊天空談話一欄，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，凡足以鼓勵青年或警惕青年之事實，取精華要，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言行的文字。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，或描寫個人生活片斷，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，結句不用半句考語；「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、行有餘力區談會各門文字，為餘興性質，莊諧不拘，但須實中有物，篇幅宜短，項目宜多，每項有五百字為原則。
  - 八、來稿本刊有的加刪改權，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。
  - 十、凡本社社員來稿，一經登載後，每千字酌酬十元至十五元之稿費；外埠投遞之稿，每千字酌酬十元至三十元之稿費，特佳者另酬。

服務月刊社敬啟

廣告刊例		定價表			
普通	正文前後	三十元	十五元	八元	元
優等	目錄版前後	五十元	二十五元	無	
特等	之底封面	八十元	四十元	無	
等級	增位全面	半面	四分之一		
本國藥票十足通用。本期刊例定價四元					
全年	半年	三十二元	二十元	不	加
半年	全年	六元	十元	不	加
零售	一冊	二元	三元	角	
辦法	數冊	目價	郵費		

# 本刊啟事

本刊現需要服務經驗文字希各社員踴

躍 惠稿為荷！

編輯室啟