

年

卷

期

6

6

第

第

服務

第六期 第六卷

目 要

大學教育

服務經驗特輯

我怎樣辦大報

個人的服務經驗談

湯要服務的心機

我如何運用服務教育

會同一年

預算預算的轉變

張中一年

專題討論

強身健體軍法之適應及其補

新編中中之訓分編與訓練

實施訓練之準備小學教育

川省田賦徵收之檢討

海關大空譚座

外交

行有餘力座談

談

名人言行錄

通

通訊

張果夫

張健吾

張恩林



敬告社員諸君：

- 一、尚未辦理本年度訂閱手續之社員，請從速匯款辦理。
- 二、通訊地址更動時，請立即通知本社，以免刊物遺失。
- 三、本社現正徵求各種服務經驗文字，請踴躍投稿。

服務月刊社謹啟

三十一年
六月一日

大學教育

陳果夫

一 引言

大學教育純係爲培植治理國家的人才而設。國家需要何種人才，大學裏面就造就何種人才。國家建設不斷的進步，大學裏面造就人才的目的，也不斷的配合着轉變。所以大學教育完全要配合國家的政策，完全要適合國家的要求，由國家有計劃的統制，然後國家不致時感所需要的人才不足，而不需要的人才，又或有餘。在學生方面也不致有的「懷才不遇」。有的「濫學充數」。在這種問題之下，本人對於大學教育有一些意見，寫出來供大家參考。

二 大學之設置與種類

大學既然是專門爲國家造就治國的人才，應該一概由國家設立，不應該有私立大學。其性質應該分爲三類：第一類大學是根據國家建設計劃而設；第二類大學是根據某種事業而設；第三類大學是適應地方需要，根據某一地區之情況而設。再分論之：

第一類大學，是根據國家建設計劃之單位，分別設立，以相當研究，完成，改善及補充某種計劃爲任務。例如建國方略中，要建築北方大港，東方大港，南方大港；要建築各個鐵路系統；要設立各種工業；要開採各種礦產等等。就可以根據每一個計劃，在各該地分別設立大學。實施研究如何實現這一個計劃。這一個大學，就專門培植研究，完成改善及補充這一個計劃的人才。又如政治建設，也是一樣。譬如中央大學，即以中央政府政治上之建設爲對象，如立法，司法，行政，監察

。考試，外交，地政，財政等項人才之培植，以及心理上，文化上，政治上，全盤上甚重要建設之研究與設計，都是這大學的主要任務。

第二類大學，是以某一種比較小而專門的事業為中心，而設立一個大學。研究如何建立這種事業，為這種事業造就專門人才。例如以電影事業為中心，便可設立一個大學，專門研究電影事業，造就電影事業的專才。在這種大學裏面，如攝影，製片，製鏡，編劇，配樂，美術等的精深研究，都是主要目標。其中包括有理，工，文，商等學院的性質。又如以研究飛機之運用為目的，也可專設大學，負起這個使命。在這種大學之中，就有機械，礦冶，礦冶，氣象，及高深的數學等科。再如以對外貿易為目的，則可設商務，史地，經濟，法律，英語，會計，統計等科。總之，這類大學，分之則各成專門學問，合之，則可成一體事業。

第三類大學，是為造就地方建設人才而設。主要的是以地方自治為對象，可按地方事實上之需要，及地方建設計劃，因時因地，造就担任治理地方的人才。譬如就實行地方自治而言，要定地價，立機關，修築道路，開墾荒地，管理糧食與蠶合作以及舉辦其他地方各種事業，在這些大綱中所舉人民衣，食，住，行之建設，與夫人民四權行使之訓練等等，即可就需要之情形，開設大學，分設科系訓練此項人才，以負擔地方建設之任務。

三 大學內容之改進

關於大學內容之改進，可分下面數點說明：

(一) 設備方面。大學設備為完成大學教育之重要條件。且須藉以養成大學學生之品格器量。就一般而論：學校環境以及校舍，禮堂，都要堂皇大方，顯示大國風度，以養大學生的眼界與氣魄。

但是學生的，衣食，住，行，又極刻苦，藉以養成學生只知有公，不知有私的精神，不使養成私人享受的習慣。此外第一大學，無論其為何種性質，皆當自己辦有實驗室及實習的地方。譬如有工程師，應有工廠；有農科者，須有農場；有法科者，附近須有法院；有醫科者，須有醫院；有藥科者，便有藥園；研究電影事業者，便當有製片廠，電影場；研究飛機的，便該有飛機製造廠，飛機廠。

(二) 科系方面 大學中設立科系，當要完全視各大學本身之性質及其需要之緩急先後來決定。但求實用，不重形式。其名目也當有所增加。大抵今日之須，工，商，醫，文，法等科系之性質，當然還存在。但不是寫辦這些科系而設大學，而是何辦某種大學，依其性質而設某些科系。這是將來大學分設科系的基本原則。

(三) 課程方面 以後的大學，因為有大學預科分担了許多責任（參見大學預科教育一文）服務月刊第六卷第二期），大學程度，就自然提高了。大學裏一切課程，都是要根據實際應用編擬。尤其要特別注重實驗，要理論與實際打成一片。學生出校之後，也還須在很好的實驗室中所實習若干時間，然後開始正式工作。凡專門某科者，對於其有關的學問，亦應有相當配合的研究；否則太專精於一門，每每為一門所困，不易明瞭大體，不足以成其偉大。至於商科課程，原則上應重新加以研究。因為大學乃是為國育才，大學生皆將成為一國士，關係國為公，所以不應偏重個人私財的技術。因此商科課程，除有關國營事業，對外貿易，生產，分配，會計，會計等課程外，其他凡是學生個人可以利用所學以圖私人私財的課程，應一概廢除。

(四) 教授方面 大學教授須請學識俱深，明瞭適用的人擔任。最好應有一部分是已在公共事業上有所成就的人來當大學教授。二則要求其具有實際的經驗，一則可利用大學作為事業家的進修或進修之所。在起初的時候，當然是會感到教授人才不夠，但是也可以慢慢在大學裏面培植教授人才，不必另外聘教授。大學教授在大學裏到幾年之後，即應在國內作一次考察。在國內作過一

以後，便應到外國去考察一次。各大學教授每三年應分別調集補習一個月。這種補習的用意，就是在清那幾到外國去考察回來的教授專講演，以增深國內教授的新知識，而免其故步自封。還想到遍外國考察的教授，可以擇優推升為太學教授。此外，各類大學的教授，可以互調。又高級生活學校及特種學校中之優秀教師，如有特殊造詣者，亦可升任為大學教授。

(五) 教材方面，以後大學的教材，不可像現在一樣，除了中國文學系之外，專門用的外國教本，這些教本上，從不會談到中國自己的東西，一若中國不是世界上的一個國家，還有什麼值得在大學裏來研究的。像這種數典忘祖的大學教育，怎麼能培植出治理中國的人才？其實中國並不是如此文化低落的國家，（不過子孫不肯一點而已），今日世界上任何一種學問，除了最新的幾種科學發明之外，那一種在中國沒有淵源？這些祖先們已有的成績，怎麼不應該教學生知道？學生們連自己的國家不能瞭解，還談什麼治理？所以以後大學教材，必須用自己從大學圖書館出版的教本。其次大學教材，必須與中國現狀配合，適合中國目前的需要，過時代的教材，固不可用；太理想的教材也不必用。雖以求現實為對。再其次，在目前這時期，大學教材，應時時注意到根本，如根本未立，而先學枝葉，或分科分系過於細細，也不合於現在這國之所需。

(六) 訓育方面，在中學時，如即予學生以嚴格的訓練與管理，在大學預科時，如已養成學生自治的基礎，則到了大學，自可注重培養自治，不必有很多的軍訓教官來施行嚴格的軍事管理。同時如果大學教授，除了教書外，尚能負責訓練學生，則亦不必有很多訓練專做訓練工作。不過在中學尚未能做到嚴格管訓，在大學教授，尚未能負起教與訓的兩重責任以前，那末在大學的訓育方面，仍應有專設的訓練與軍訓教官，實施嚴格的訓育工作，與軍事管理，使學生心身修養上得到良好的指導，並進行動上，養成良好的規律。

(七) 體育娛樂方面

凡人身體健康是愉快快樂，不獨是此個人之福，於國家的益處更大。

因爲身體健康者，其服務能力強，精神快樂者，其進取奮鬥的情緒，未得發盛。故在大學時期，對這兩方面，即應注意培養。每一大學生，每一大學教職員，應當養成一種健身運動的習慣，同時養成一種優良娛樂的習慣，使人的體力與精神，時時有適當的調節，以保持其身體的強健，品性的高潔，爲國家服務，爲公而不爲私的人。更不可不有這些優良的習慣，俾能以健康的體力，快樂的精神，爲國家公衆做更多的工作。

(八) 教育程序方面 大學教育中，應該將中國的「博學，審問，慎思，明辨，篤行」這一套的求學程序，有次序的逐步側重施行。初入學時，側重博學，以收側重審問，再後側重慎思，側重明辨，最後側重篤行，照此分配各年教育的重心，使學生知道求學的方法，求學的對象，同時增加其求學的效果，如此，畢業以後，乃能明體達用，獨立振當事業，不致於大學畢業而不能大用。

(九) 學生方面 大學招收學生，除特種學校畢業的學生外，其餘須在大學預科畢業。始得應考。應特別慎選各地的優秀公正人才。取錄之後，第一還得時時注意他是不是確實具有公的品質。如果發覺有缺少爲公的德行，或顯著的有自私自利的個性的學生，即須予以淘汰，也再將應考人入其他大學。因爲這種自私自心重的人，至多只能使他「獨善其身」，不侵犯人家就是好，這點人是不配担当「兼善天下」的任務。大學是要培植只知爲公家着想，不知爲個人打算的學生，來和負起建國的重大使命。此外，因爲要控制造就人才，可以在招考的時候，運用宣傳與指導的方法，鼓勵學生投考。例如政府想造就水利人才，那末就可以事先公佈水利建設計劃，及需要人才若干。在高中生活學校裏，特種學校裏以及大學預科裏，也就特別使學生們對於水利建設有一個正確的概念。並告以水利工作是一種怎樣的工作，學習水利應具有一些什麼條件，而後招考時不患無學生投考。因此也就可以得到一個嚴密的選擇。

四 大學的開辦問題

初期創辦的大學，修業期間不妨縮短，希望從經驗中得到一些指示。等到有了經驗，再行漸漸延長。各處大學之設立，固然是為某一計劃，或某一事業而設，但當然也不是限於事業完了，便馬上解散。應該依據國家建設計劃之推進，漸次轉移其重心，同時還應對原來的計劃或事業，負起改善及補充的責任。大約三年，五年，必有一次小改變，八年或十年應有一次大改變，至於男女學生，仍當按照男女性能及體弱才力，得有合理的造就。大抵說來：男子仍是宜於擔任國家的工作，女子宜於担負民族的任務。

(完)



服務經驗特輯

我怎樣辦大剛報

毛健吾

我的志趣

也許是命註定，要不然，我為什麼會投入到新聞界呢？我自己也莫明其妙。

「三十而立，四十而不惑，五十而知天命」，孔老夫子這幾句話，深刻印在我腦子裏。董鵬橋砲擊一響，我就追隨劉輝扶將軍北上保定，參加抗戰工作，那時，我正是三十歲，我常常想到孔老夫子的話，而感覺自己前途的危險，作事十餘年，一無所成，再長此下去，恐將虛度一生，於是立志報國的志願，乃油然而生。脫來苦巧，正于此時，中央計劃在北戴河籌備一報，維都亦計劃在保定創辦一報，經過數度的電報往返磋商，終于決定合辦，遂命我負責籌備，定報名為大剛。我既奉此命，乃欲投身一試。籌備時間，雖因轉局轉移，我們由保定而邢台而開封，歷經千辛萬苦，然以中央之督促與我意志的堅定，終于在動盪的戰局下，大剛報呱呱誕生于鄭州。

鄭州創刊以後，居然成爲北戴河唯一大報，銷數竟達五千餘份，使我們做工一天天發生興趣，爲我幫忙的三位留學生，也一段兒勤地幹。可是蓋又遲到出版才七個月，豫東戰起，開封失守，本報遂奉命遷信陽，縮小爲四開版，繼續出版，銷路也不算壞，每日維持三千餘之數，時

容也還差幾人意見。事真不由人算，料不到敵人又從潢川方面進攻信陽，我們又在九一八那天，宣告了停刊，全體職工流亡武漢，正于此時，我們受內外夾攻之慘痛，周佛海竟來電停止本報經費，欲置本報于死地。本報同人深知「置之死地而後生」的哲學，大家都不悲痛，只是憤激，一致簽名擁護我繼續苦幹，大家都願意共患難同甘苦，我乃定計更生的報策，決心繼續領導，苦幹到底，總于武漢緊要時，南遷衡陽，裝起破爛的對開機，佈置殘缺的字架，準備十一月一日復刊大要。但是嚴重的事件，就是錢已告罄，斷炊堪虞，我乃于十月二十五那天，下手臨時提前出八開的臨時新聞版，全體同人遂開始工作，想不到出臨時新聞版那天，就登載武漢撤退的消息，由于這一個驚人的新聞，就打開了本報在衡陽的碼頭，因此，幾天的伙食，就維持過去了。等到十一月一日恢復大張之後，就漸入佳境，煮塔自給，也不知道是我的運來滿呢？還是報運不佳？復刊才十二天，又發生長沙大火，人心惶惶，衡陽秩序大亂，機關西遷，百姓四散，城裏所見的是傷兵，難民，幾乎成了死城。本報同人在這窘迫情形下，只有勉強支撐，繼續出版，打草出到最後一張，自己破壞機件，以身殉報。所幸湖北局勢轉穩，本報亦隨國軍之命運轉危爲安。從此，銷路漸增，業務日隆，居然成了湘桂戰線四省唯一的精神食糧。慶慶和信仰也就這時期打下了根基。前年「八十一

「八一五」「十千一」運送敵機三次的狂炸，使本報遭受致命打擊，連條交際才的工作，未曾停一天刊，然而這奇重的損失，經過一年的苦鬥，才獲復原。又接連二連三的長沙會戰，也給我們很大威脅，雖然每次都打了勝仗，可是我們受的虛驚也不小，因為我們這強而弱的報紙，實在不願再寂寞了。總之，本報自籌備刊刊以迄現在，所經過的辛酸苦辣，正可以「難而難矣，多災多難」八字形容之。但是我以及較同人都不怕苦難，也害怕苦難，我們認為苦難折騰受得愈多，我們的成功也必愈大，多難足以興邦，多難亦未始不足以興我，所以近五年來的一切苦難要來，我們莫不迎來爾安，堅強的意志，始終未曾絲毫動搖。

雙手萬能

我辦報，可說是完全外行，有人問我是那個新聞學校畢業，我的答覆是行伍出身。這話，我感覺很慚愧，慚愧我用非所學，而非非所用，以一個素無新聞常識的我，來主辦一個大報，實在是一個天大的笑話。可是幸遇得他，我一手創辦的大剛報，也居然已有四年多的歷史，也居然立下了一點根基，在我看來，實在是在意外的收穫，我們心自問。我對大剛報並沒有了不起的貢獻，除了服務本報同人均已各盡所能外，相信只欠「德」和「助」。

我欠一個德元蛋，毫無感精的主辦一個報紙，朋友們都嘲笑我太胆大太冒昧。但我並非毫無感精，不過我所感精的小是物質而之精神。我相信精神重於物質，我和精神可以創造物質，我相信每一種事業之成功，精神力量居其七，物質力量居其三。同時我更相信「領袖所昭示的」「雙手萬能」是金科玉律。以我們革命軍北伐和此次堅苦抗戰，更充分證明精神致勝物質。因此，我以堅強的意志和不放任何力，來主辦大剛報。所以任何艱難困苦襲來，我們必能以苦鬥的精神克服一切，不但我如此，所有職工同人都是如此，每遇一次大難臨到，全體職工更能刻苦，更能奮奮，不但不能驅逼我們退縮，而且迫使我們躍進。舉例實

之，當飛機海停止本報停刊的時候，我們同人已經不拿薪水，除了飯外，每人只拿十元生活補助費。前年二次被炸，損失達十萬，幾至無法維持，我又下令停發薪水，一無怨言。現在生活這樣高昂，我們職工待遇，儘够個人維持最低的生活，沒有一個人高聲叫苦。除了我自動加薪外，職工決不好意思向我要求加薪。我的同人這這苦幹的時期，實在使我萬分感動，我除了和他們共同苦幹而外，再沒有第二句話好說。本報自是停刊的時候，只有一部破爛的對開報和殘缺的鉛字，現在可有相當規模了，財產的總值，以目前的事價計算，約在三十萬以上，雖然本報尚負有將近十萬的債務，但總結起來，還是盈餘。虧本。所以我創辦大剛報，真可說是白手起家，這不是我的功績，而是百六十餘職工汁血的結晶。

一個祕訣

俗語說：「打草鞋無樣，邊打邊做」。我主辦大剛報，也就在這個情形下獲得了小小成就。舉問是一切事業的基礎，但我認為經驗便是真學問。我們行伍出身的新訓練學員，與慚愧對新學問沒有深切研究，但是實地經驗了幾年，所養到心得，也許比書本更切實。比方說，我的幹部，為什麼他們肯跟着我幹，願跟着我苦？一前人都以為這是不可能的謎。其實這很簡單，任何人可以做到，就是主管人的「公」與「誠」。主管人如能待部下以誠，部下未有不為其所感，所謂「情」所至，金石為開。「言者物之始，不誠無物」可知「誠」之一字，具有無限之淨力，一切力量，均由自誠。假如主管人對部下不能推誠相與，互相欺詐，試問復成何團體？有何力量？「公」之一字，亦屬同等重要，主管人如能大公無私，處處犧牲自己，顧全團體，且將個人所有才能，貢獻團體，毫無自私自利的邪念存乎其間。則部下自然心悅誠服，雖赴湯蹈火，亦所不辭，况為團體而苦幹乎！反之，主管人如自私自利，以部下為個人工具，剝削部下之血汗，圖個人榮華享樂，部下固已恨

之割合，豈肯爲你吃苦爲你賣力？我深知這個道理，所以一向是以「公誠」二字作爲領導的秘訣，對部下處處以誠相待，不稍虛偽，辦得到的就辦，辦不到的他們也可原諒。對事物方面，大公無私，絕不爲完全公開，除了規定應得薪水及辦公費外，決不隨便多支分文，雖然這是我一手創辦，但我決不認爲我個人私產。我曾對同人公開宣佈，「大剛報是同人大家的，也是讀者公有的，決不是個人的私產，我死了以後，決不拿一個銅字回我家去」。因此，同人大家放心了，知道苦幹有意義有代價，不是發毛性苦個人作工具，于是大家肯跟我幹，願跟我苦。

兩個目標

我們第一個目標是「向大公報迎頭趕上」；第二個目標是「向泰晤士報迎頭趕上」。前一個目標要做到全國性的第一報者，後一個目標是要做到國際性的一流報紙。我們深知大公報是現中國的領導報紙，他其所以能居于領導地位，是有他的光榮歷史，健全設備，新濟基礎。現在大剛報雖遠在一個偏僻角落，交通阻滯，五馬路車，較比大公報相距十萬八千里，但我們不但不怕大剛報不趕不上大公報，大公報所以有今日，也是人辦出來的，爲什麼我們趕不上他呢？我們決不能妄自菲薄，事在人爲，不言前例，我們應得向我們第一個報紙，去迎頭趕上，應着這一個目標，努力躍進，終久會有趕上的那一天。老說，我們的志願，並不能趕上大公報爲滿足，我們還要向來晤士報迎頭趕上。泰晤士報未必是國際間第一個報紙，但他在國際政治舞台上，頗有與諸國威。我們共所以要以泰晤士報爲求進步的目標，乃欲爭取本報在國際上的地位，希望將來在國際政治舞台上，也有發言的資格。至于何時可以趕上大公報，何時可以趕上泰晤士報，我現在不敢貿然開支票，但是我們已在朝着這兩個目標邁進，做到那裏算那裏。

三個口號

我這三個口號，是隨時代演進的，在民國二十八年我在紀念場席上

，我提出三個口號：（一）營業至上；（二）時中第一；（三）精神集中。講于第一個口號，是要求報紙商業化。因爲我們看到許多報紙，雖編化官僚化，報紙風氣不骨，毒害的護手續，揭架了。但我們當時認爲一個報紙，應該完全商業化。一切都講生意，經營人員態度之如何，可親與不親，才爲營業員的必具美德。經過試驗的結果，營業上權收到相當效果。但是後來有人說我們過於講生意，不像一個官報模樣，於是我們便另寫「事業至上」也不拿這當提議，也不拿這當營業生意做，而是正正當當的作爲一種文化事業。同時經營「事業至上」還不够，又補充一個口號：「團體至上」。因爲單有事業心不够，還要大體會團體觀念，一切以團體利益爲前提。如這等個人利益與團體利益相衝突時，只有犧牲個人利益，顧全團體利益，個人利益之團體，有團體就有個人，犧牲個人就是爲個人；而且個人應盡其個人所有的聰明才智，貢獻團體，使團體有力量。

關於第二口號是「時中第一」，關係非常之大。因爲在此戰時期，人心亂心時事，報紙消息均以先快爲快！再加以坊間空虛，善早，出版太晚，小販販賣不出去；又火車汽車開駛甚早，出版稍遲，趕不上車，外埠讀者更難免望眼欲穿之感。所以無論從那一方面，出版時間愈早愈好。但是本報難以時間第一，縱因打戰與非戰的強性，總不及及報出得早發得早，同時「時中第一」的口號，發了再洗弄，就是因爲完全顧到時間，就有時不免漏了消息，是忽略漏排技巧，使報紙大大被巴。于是後來又補充一個口號，就是「內容第一」。不滿意於時間，同時要顧內容，時而演早愈好，內容愈充愈妙，變，變，才不致有所偏廢。

關於第三口號「精力集中」，是辦報不二法門。精力不集中，報紙就一定辦不好。做別的事，尚且因撒敷衍，唯唯諾諾，更不難因撒敷衍，稍一因循敷衍，第二天報紙上就要表現出來，飢其其。在電務

員敷衍，就會消消息，編輯敷衍，就會播謠言，校對敷衍，就會錯字連篇。一張報紙的人員必須健全，精力必須集中，好像一部機器不能有一個輪整出毛病，從這張報紙上可以充分看出報紙組織健全不健全，人員精力集中不集中。但是單精力集中還不夠，所以我們又來補充一個口號，就是「財力集中」。尤其我們對報，有錢又錢，更要用在這張報紙上，供報紙充實，美觀。

所以我們現在的口號是：(一) 柔德至上！(二) 時間內容第一！(三) 精力財力集中！

理想的大剛事業

我是一個頗有抱負的人，理想中的大剛事業，不成功則已，要成功就不平凡，但是我沒有政治野心，沒有想以此報作為政治工具企圖，充其量是希望在政治上發生力量而已。我的事業計劃，不僅是想辦一個像樣的大報，而且想辦許多的文化事業，如圖書館、講學校、設圖時館、科學實驗館，都在我文化計劃之列；而辦學校的計劃，又想從幼稚園到大學一套齊全；而科學館的計劃，則是有志青年於一室，埋首研究科學，天天在實驗室裏生活，不斷的有所發明；不但要趕上西洋的科學文明，而且要居於領導地位，期對人類生活有所貢獻。

這一個偉大的文化計劃，需要大量的資本才克實現，否則，理想會變成幻想。因此，我同時有一個實業計劃，與文化計劃相輔而行，雙管齊下，以實業計劃為手段，以文化計劃為目的，以實業之生產，供文化之消費，這樣，纔是自給自足的文化計劃。理想才不至於落空。我的實

業計劃怎麼樣呢？就是要：(一) 辦一個大規模的印書館；辦一個大規模的造紙廠；(二) 辦一個大規模的農場；(三) 辦一個大規模的工廠；(四) 辦一個大規模的工廠；如果這計劃成功，則推行文化計劃，就不會沒有錢。所以文化計劃成功不成功，根本上要看實業計劃成功不成功。

上面這些計劃，如果不受意外的阻礙或敵局的影響，我打算十年把牠完成。現在我已有的文化事業，除大剛報外，尚辦有大剛中學，去年創辦，已有四班，學生有二百七十餘人，且已有相當成績。大剛書店辦了兩年，因為缺了本，所以廣告收束，實業計劃中已有的事業是：(一) 大剛印書館，規模頗可，印刷能力亦相當強；(二) 大剛造紙廠，關於經費，僅足自給，用手工製造。辦江西技工改良，每日可出紙十四令。正計劃創辦的是大剛農場，大約在明年可能實現。

走向成功之路

儘管有許多朋友，勸我不要擴大計劃，切切實實把這張報弄好就成了，但是我的個性非常強韌，我想這樣就要這樣幹，只問耕耘，不問收穫，成敗得失，更所不計。我早已立定志向，以大剛事業為我的終身事業，非達到成功目的，決不罷休，鞠躬盡瘁，死而後已。我不信世上有難事，更不信我們的汗會白流。只要有計劃，有決心，有毅力，有勇氣，什麼事不整他不成就。薛伯陸將軍有兩句話說：「苦鬥必生，苦幹必成。」我就緊緊地把握這兩句名言苦鬥苦幹，領導我大剛同人，向辦大剛事業的偉大目標邁進。我們堅信我們的前途光明，我們高尚的理想一定成功！

個人的服務經驗談

張四翼

- 一、怎樣過校對生活
- 二、怎樣校對與編輯
- 三、怎樣編新聞
- 四、怎樣編雜誌
- 五、當校對時一張報紙革新的時候
- 六、尾語

從開始到社會服務，一直到現在，我始終沒有離開過新聞專業的崗位。這中間，又在編輯部工作，雖然也兼任過新聞採訪工作。

夜生活消耗了我青年期的健康；夜生活也使我獲得了若干工作的能力與經驗；對這一事業的興趣。

在新到職位固守了近十年的時間，對於新聞專業的興趣逐漸增長。要回憶這十年複雜生活的經驗，先得從校對生活說起。

一般地說：校對在中國的地位，似乎不大為人所重。尤其是在報館裏面；校對在編輯部的地位，簡直低落到可憐。人們往往輕視校對，認為是比排字工友高不了多少的工作人員。至其對校對工作者的，學識水準的低落，一般素質的貧乏，更造成了一般對校對輕視的心理因素。

我對校對生活的時候，固然是我轉換社會的開始；但，事實上在當時我不僅是校對而且刊物的編輯者。雖然現在想起來，當時之編刊物，確是渾手充數。

刊物是極端出眾，一般性質的。主辦人是我叔父。因為是私人愛好出版事業與去經營的，所以沒有絲毫的政治背景。出版以前，他曾請了一位黃先生任主編，要我任校對工作。正當出版的時候，黃先生病了，叔父臨時請我編輯。我那時已開始投稿於報紙副刊，自信有能力來嘗試這一類刊物的編輯。這樣，我將自己在學校裏的作文發排；除了兩位同學的文章，幾乎全是自己的稿件湊合的。

我沒有一個校對朋友，自然不知道校對者所需要的校對技術。我這；那不過祇是將錯編改正過來完畢。到排字房，第一讓校對給工友，繼而開始上校對第一課：從一個工頭的口裏，我知道了若干校樣的符號。照了這符號，我開始知道了怎樣改正錯誤，教工友會看得清楚。

校對若是離不開排字房的。由於我對排字房感興趣，每當將校樣送到排字房的時候，必站在排版者的身傍，看他怎樣排版——校的改革，短的改革；給條薄的換厚的，厚的換薄的；關鍵的排條。從那裏，我知道了不僅是校對者所需要的而且是編輯人所需要的常識。

我知道一個頭號字，等於四個四號字之和；三號字的編碼，下面用老五號字的書名，傍邊邊可以加上老五號對開的邊碼。

我知道十六開的書，一瓶可以容納多少字，發稿費時怎樣計算字數。如果稿件的字數不發幾十個字排一版，不妨將標題兩傍空白留大一些。

我知道每一行的紙條應該一樣厚薄。否則就不整齊美觀。要做到版面淨化，得督促排版者用一樣厚薄的鉛條。標題所佔的地位，最善是兩行，三行或四行，不可一行字，二行半或三行半，因為那將使上下的字無法一行對準一行。

我知道用稿站園，不如和保誠談或向錦，四號花邊園，不如五號或六號花邊園。至於什麼地方用文或紙，雙報：什麼地方用三開花邊，也是從知道了他的名稱之後而加以研究得來的。

我知道那些事情是寫排字工友們感為麻煩而不願做的；三開地成四開，去掉幾本不必要的東西而留上一段在電報等等，都是需要時間的。

我知道做花邊是浪費紙張的。長的裁短，短的精耗到沒有。

這三寶貴的經驗，給了我以從事新聞事業的志氣。我曾在新聞雜誌月刊第八期合刊上發表一篇「略談新聞編輯」，特別強調新聞系的學生不能一離開學校就當編輯，必須要經過一個時期的校對生活。事實上，許許多多說言談論調系而後進校對生活的編輯，往往比讀過新聞系而更能愉快的從事工作。

一

我開始投稿是在學校讀書的時候。其後，自己報時被朋友們拉稿；但也有時嘗試投稿，但祇限于對某一刊物報感到興趣的時候。

當我投寄稿件的時候，我先得設法知道那刊物或報紙是否需稿件。自己原寫的稿件，就是說，不寫我經常所閱讀的刊物或報紙，當然，我是不會將稿件投去的。所以，稿件投出，是否會被刊登，如果沒有意外的事情——如郵遞遺失，報社失落，編輯人疏懶——發生，是有着百分之八十以上的把握的。

我從來不曾試過適合編輯人的興趣而撰來高稿費那樣的事情。不過自己不知道的東西。如果是政論，幸有特殊見解不寫；如果是批評，非有三人以上的同意見或自己那見解有獨到之處的不寫；如果是創作小說，沒有實生活作背景的故事不寫，如果是通訊，非有價值的東西不寫。一句話，必先有充實的內容，很少寫敷衍而面或換取稿費而寫作的。

我更有個態度。就是在未談編輯者以前，不妨多寫數刊稿件，既

經認識之校，我非認為其精彩的作品，絕不給稿。理由：不認識編輯者，可以問知自己的作品到底有無一發的價值。從報社中取出自己作品的或熟與否而獲得地益。即使不被刊登請予退稿，自己也可以刪改一節，再投給別的刊物。認識了編輯者，當他接稿時，多看看熟人的稿面，可以馬虎的地方也就馬虎過去，養成自己對作品過分的自信。

記得大光東在漢口出發的時候，我寫過一篇批評文字，當寫了一半，被一個朋友代為送去，夜曉我睡覺後，又將未完成的半生趕成，就時趕着送去，想不到次日即載於該報副刊「大光東」中。可見一篇稿件，非經自己投出後，由別人代投也是危險的事。那一篇偏私的稿件，使我引以為傲，沒有完成的作品，得好好保存，免得被某記者主致開笑話。——因為有些文字，可以認為未完，也可以認為未完的。

再，我投稿，沒有寫信作自我介紹的習慣，也沒登門拜訪過編輯。我對稿件的信心——就是說，登了顯著的地位，也不在乎他價值，不登也不低價他的價值。但，一篇稿件之迅速發表，可以說發表一篇稿件，倒是有用的。

總之，我投稿的時候很少，因為自己常在報社，地聲聲有，不得不多寫自己的園地耕耘。到現在為止，中國報紙副刊仍多被認為是發給游閒的刊物，很少被重視。因此，副刊編輯在報社的地位也不受重視。

尤其是左翼副刊，副刊是法有甚麼故事的。左翼報紙副刊的性質，往往在跟着社長的趣味走的。副刊對者也就不大受重視。在左翼副刊，重於讀者趣味和移風易俗，倒是次要的事情。我所讀的副刊，多屬一般性的，也見過幾個文藝副刊，電影戲劇批評週刊，帶連度沒有受過社社長趣味之束縛。

我曾編過一類副刊：自己每天寫一個頭稿，是雜文、人生小品、社會批評一類的性質。

從沒有青年人代寫過，也從沒說過明。另外自己每天還寫點長篇小說的創作小說，其餘則約幾個朋友經常寫點雜文之類，在投稿中帶幾件好的寫活潑生動有內容的作品。從沒有跑入編輯者的低級趣味，而偶爾寫幾篇趣味。

有時，一個重要的社會事件發生，或是某黨某黨當政的所謂世界性的問題，我也發過投稿，來號。從讀者頭腦投稿中可以看出其精神，其精神有他的兩面者。如投稿開始後不久，會以一種時於她精神，相信一寫題，出過幾期稿件。收到許多好的稿件，編輯把握住了青年在當時對戀愛所欲發揮的感情。

總之，我編刊刊的進度是發揚的，使之活潑地，並逐漸熱轉。希望如時代青年打成一片，可映時代情感，更如：游起時代青年的生活。是青年在當時的頭腦提出，希望得到圓滿的解決。因為自己也須年青，祇有青年人才知道青年人的心情。

三

開始編報紙新聞版，才知道編輯的趣味。如果不是幾年來的夜生活他自己的時感受影響，不熱及支持立即工作，我寧願可無新聞這工作寫幾多稿。因為趣味是推動工作發揮工作熱忱的原動力。

編新聞的趣味在什麼地方呢？

我主觀的感覺：

(一) 將許多廣發冷觀的新聞有序地堆集在一起，時自己的意見分別擺上大大小小的標題，由自己的意見使之變重或輕多時的厚薄行，如果說發表文章可以滿足其理想，則新聞版即是表現的手段之一。

(二) 編新聞是空頭說說之最高學。它第一要報紙的流水表現案件是新聞；新聞即是報紙的靈魂。我愛紅新聞更甚，並且由於其將經過自己直筆的經過印刷，表現得那樣教育新報。稿件中讀自己的編排過後，送到排字房，然後上印機，然後印成許多多印的報紙，不僅是

商品，也是活的歷史之頁。我養成愛好並喜歡欣賞排成了版的鉛字丁的習慣，我喜歡用自己的筆編出各式各樣的欄子與標題。因此，我對於完全照自己意思排成的新聞版，印成了的報紙紙可以欣賞，或寫是無上的享受。

有了這樣的趣味，我自信不僅有一般新聞編輯工作的能力，而且看不能低能新聞編輯者牽手出的產物。

我編過日報同晚報的新聞，也編過中央社的新聞稿。

(一) 我編日報新聞稿時，我不主張分很多才變稿，我認爲最理想的辦法為過一次才稿，雖然爲了爭取時間，這樣往往是不可知的，我先發個短報與新聞稿時，再發次是官與與條新不願隨着，之後看小樣再標題。這樣即免去改稿改換的麻煩。

(二) 編晚報，儘可能的一條一題。對於頭條一標題，我必採當地著名報紙的標題而與之有連貫性。例如日報的開些標題是「晉南一帶激」，我的標題是「晉南一帶續有戰事」。

(三) 編通訊此新聞不問於報紙的。編通訊新聞不似報紙的綜合性編法，而是寫了爭取時間趕快發到報社裏，會一條標。一條題，不計算字數。有時電碼不明，編輯人得設法刪改。我非迫不得已，決不輕易刪去一字。選着比較容易找而有把握的大名人地名。當然有辦法改。至於小到連地圖上都找不出的地名，祇好請發報台去詢問寄出的原稿。一運有幾個地名時，如果其中一個電碼不明時，不給去掉一個。

四

我編過兩個一般性的雜誌，一個專門性的。

首先，我注意印刷的精美，封面的裝素，鉛字少。注意了這三件事，然後，我注意到字數的適合排版式。不願刊了一版之後再多餘十餘行轉到次一版，致有一版排在一版的中間。必須每版所刊，或兩版三版一題。再將每短短欄配合好，值得發長期的發長題。應隨短題的短題

題

文字的內容要淨化。一篇文字的刊出，我們得顧及它可能產生的影響；不是良心的主張，不登露文字。採稿的標準也基於此。

一般性的刊物，一期要有二、三篇有特殊見解的文章；專門性的東西，得具有研究的價值。泛泛之論一期最多一篇。多了影響了刊物的價值。

五

由武漢撤退到重慶，我獲得革新一號報紙的機會。由于人手的短少，我在報紙上刊登了徵求編輯、理述、外勤、校對的啟事。兩個星期，收到百餘封應徵的信件。其中有經過編輯若干年的，有自己帶過報紙的，有多年新聞系畢業的。於是定期舉行考試。

一張報紙既交由我革新，找一批工作者不得不加以慎重，考試也就不得不比較嚴格。

編輯考試得觀其刪持技巧與整個版面的處理。我將一張過期的報紙的每條新聞油印出，像一份全天的中央社新聞稿，讓應試者編成一張報紙，然後，就內容選上一篇批評、按述考試，找出了三個題目請他評論，如「論關島設防的重要性」之類。校對考試，自然是給他以校樣改錯。外勤考試，我請他寫稿時寫稿和若干新聞稿，並且速面試一下，自己裝着不同身份的各界人士來被訪問。

這一次考試，使我非常失望！編輯竟一個也沒有錄取。有幾水準低得可憐，簡直是莫名其妙地在鬧笑話。但，從這些投稿者，可以讓我們看出一點：那社會求業者固然多，而真正具有特長者都太少。

儘管考試沒法錄取，但，我們的報紙不能不革新，不出版。起初，我自己發副刊，第一天試辦時，整個版式都是我設計的。由一個朋友先

發短欄新聞，我在夜半兩點鐘起來，發第二三版頭條，及比較重要的國際新聞。之後才找了兩個朋友來分任內外勤。現在想起來，那不算不是冒險的嗎。讓一個人太累了，事情不會幹得如理想的！

不到三個月，這張報紙宣告停版，停版的各親條件固然很多，而最大的因素，莫過於（一）人手短少，表現不夠；沒有作到預期的理想的地步。（二）自身沒有印刷所，附印的地方太惡劣，每八出版太過，插不出去。

從這一次，我得了一個教訓，充分證明「幹部決定一切」這句話的有道理。

多一次失敗，則多一次經驗。從那一次，我開始知道辦報的不易，主持一張報紙的職務那末簡單。第一需要人，第二需要人，第三還是需要人。我人不是一蹴而盡的事，徵求不一定會得到理想中的人才。我們得平日留心交朋友，從朋友裏面發掘每一部門的人才，準備將來幫助自己的事業。

六

在新聞文化園中度過了十年的生活，我得到些什麼呢？

第一、我已能寫一篇文章，不掃瑣瑣，不想過多修改即可發表。

第二、編新聞不會鬧通題對讓的毛病。

第三、我已能設計一個報社的有系統的組織與編輯部的組織。

第四、我知道報館管理的最低度的要素。

經驗是從實踐中獲得的，加上從學校獲得的一些新聞學理論，我更領略過去的經歷中怎樣還有空心得，怎樣又是流入失敗的。

邊疆服務的心得

小引

在邊疆中最重要的問題，是團結國內所有的一切力量，成爲一個龐大整頓的力量，一致對外，使敵人無隙可乘，不能施其「一貫分化的陰謀」。則最後勝利，方可早日降臨。惟中國土地廣大，中央常有鞭長莫及之害，而邊疆各省，又因宗教，文化，交通的關係，常常節外生枝，發生間漢仇殺的不幸事件，這實在是當前亟待設法解決的一個嚴重問題。余服務西北從事行政，多在回教區域工作，本數年來的經驗，深深的感到邊疆問題的嚴重，而回教問題之在西北，又是邊疆問題中的一個重要問題，所以欲謀西北邊疆問題的解決，首先應從解決回教問題着手。

西北是回教最多的地方，也就中國回教的發源地，因近數百年來，在歷史上曾演過回漢仇殺的慘劇，雙方仇恨日甚一日，直到現在這種互相仇視，互相猜忌的心理，並沒有完全消除。

其實說起來中國之國策，根據「國父」之遺教，不但求國內各民族一律平等，而且謀回小民族之解放，所以對種族相同，信仰不同的回教，不但應兼顧，而且進一步積極扶助。況且漢人以儒教爲本，以「忠孝仁愛信義和平」爲立國之基礎，而回教之古可溯源也是「勸人行善」，也是主張忠孝仁愛。哲學，可惜可謂經至今沒有漢文譯本，外教人無法從事研究，欲使回教哲理打成一片，從速翻譯可無疑，實在是當前的急務，故回教學者馬雲亭先生也強力主張以漢文譯回經。可見回教與儒教之間

。三無遠背的地方，就拿回教中的書卷來說，如王岱與學者清其真象，是仿儒教之大學而作，劉一齊之天方拉穆，是仿通雅宋人理學，及回教哲理的學說而作，故備回之哲學，反思想，實在沒有什麼分別。

在歷史上，中國帝王對回教之提倡，和對回教徒之尊禮及優待，本在在皆是，有唐時代重視回教與回教無異，大家只知唐高宗派大僧往西域取經，及信仰佛教的故事，其實在唐太宗時代也曾派大員去過阿拉伯。大凡政治清明開明國家的領袖，對於宗教的信仰，是絕對不加限制的，所以在唐朝雖是文學極盛一時之時代，而宗教亦可稱極盛一時。史傳太宗貞觀年間派遣大使到阿拉伯，阿拉伯爲仰慕天朝之恩，亦派大使來朝回聘，當朝見天子時，唐王以治國之道問來使，使者便問答「三綱五常」四字，當時太宗大喜，遂下令優待使者，並在廣州建懷聖寺，准在中國內地傳教，據說這便是中國的第一個清真寺。到了明朝，太祖皇帝又特准所非爾的子孫世襲寧侯，且在南京開闢五地動運清真寺，并御書百字讚，武宗皇帝時與聖區爲文，褒揚回教，神武皇帝京大建清真寺。諸凡此類都足以表示中國之重視回教。所以回教在歷史上實在是有絲毫隔閡。然而今日回教之所以成爲問題的原故，究竟在那裏？要如何才能使回教融洽，實在是值得我們討論的。以管見所及回漢糾紛之原因，有下列數點：

(一) 漢清之陰謀 漢人以極少數的民族，又主用漢人爲他們效勞，一方面又許的排異具已開的感憤，最顯著的是利用漢人，平定回亂，如治平年間有番治下回於蘭州，回治平間有左家業不問於甘肅，新疆的各種承襲。漢人知道漢人力長雄厚，又知道漢人因數千年來，只知有

(五)野心家的鼓動 野心家常藉端生事，鼓動國仇，過去政府本寬大為懷之旨，又因國家多故，對這些人常常予以寬容，不特不予以懲戒，且肯賜以榮職，一般不明大義的野心家，便以此為升官發財的途徑，在西北因此而取得政府要職的實不乏其人。

一

同漢武因為歷史上，習慣上，種種的關係，便發生許多誤會和仇視，這在抗戰建國的立場上，實在是一種病態，我們如何設法使同漢消除不合的仇視，如何才敢安定邊疆問題，的確值得注意的，本人以在回疆工作數年，所得經驗，真獻獻點如下，情察留心邊疆問題的大君子指正，那當益是我所欣然接受了。

(一)以民族觀範宗教觀 宗教是不分民族國家的，一個宗教可以普遍於全世界，也可以有各種不同的民族來信仰，同時一個國家裏面的人民，可以自由相信各種不同的宗教，所以宗教是沒有國家觀念的，試看世界各國那一個國家的國民，是單純信仰一個宗教？如我國四萬萬五千萬人民，有信佛教的，有信儒教的，有信基督教的，或天主教的，也有信喇嘛教的，也有信回教的，其他如英美各國亦復如是，而相信佛教，基督教，天主教，喇嘛教，回教的教徒，又并不全是中國人，而東西洋各國的人民都信，故宗教，在是沒有國家觀念的，每個國家的國民，雖可以自由相信宗教，但各國却皆有其立國的主義，所謂立國的主義，就是全國上下共同奉行的主義，如英美有民主主義，德國有納粹主義，蘇聯有共產主義，我們中國立國的主義，那當然是三民主義了，三民主義是我們中國人在政治信仰，不問他信仰什麼宗教，都是應該信仰三民主義。

我們知道，人是教會的產物，從出生到老死，絕對不能離開社會而過一種閉門自守的生活，這種社會生活也就是一種政治生活，人類為了求生存，為了求得更幸福的生活，那一天可以脫離政治，而宗教之信仰

不過是一種精神的寄托，是藉此求得精神的安適而已，所以極有宗教的信仰，而無政治的信仰，則個人的生活，必不能圓滿，民族的生存，必不能延長，因為宗教必須與國家作為屏障，若國家滅亡了，不過你信仰什麼宗教，決不能再會存在，如印度南洋羣島阿比西尼亞之亡國，都是因為他們極有宗教信仰，而無政治信仰的緣故，等到國家亡了，人民失去了自由，不問你信仰什麼宗教，那時也會受到相同的壓迫和痛苦，的？白蟻路先生說過，「宗教乃精神上之信仰，僅可以補助我們做事，教人，道德上之修養，但不足應付三十世紀人類生存的競爭，或宗教家除信仰宗教之外，應該有一種正確的政治信仰」的確是至理名言。

中國少數回教，雖無信仰回教，但只有宗教的信仰，而忽略了政治的信仰。——三民主義的信仰，於是一概拋棄離間的帝國主義者及野心家，常常煽惑回教說：回教是另一個民族，很可另成一個國家，我們想這是多麼錯誤！上而己無誘惑，信仰回教的，全世界的人都有，并不是一個民族，才信信仰回教的，即拿中國來說，東面西北的漢、滿、蒙、回，藏都有信回教的，以西北來論，漢人因離離關係而信回教的實居多數，這種情形，如漢人之信仰佛教，天主教，基督教，有什麼不同？大家的宗教信仰雖不同，但却是個中華民族的國民，要建設自己信奉的宗教，必須求得國家的強盛，古人云「皮之不存毛將焉附」，回漢同國，若深明此理，則必不至於受野心家的煽惑，而變成回漢同仇視了。

(二)普及教育 回教因多不識中國文字，所以對漢人常懷猜忌的心理，而瞭解之見甚深，同時又因漢人不諳阿拉伯文，對回教亦多誤解，若能提倡回教教育，一則可以對野心家之煽惑的預防，一則可使回教與漢人在社會能有相等的地位，這樣一來，自然可以免除相互猜忌的障礙，近年以來，政府亦復重視邊疆教育，但對於回區尚無顯著的成效，其原因在乎方法的不良，因實行回教教育，不啻與其他各地相同，回教一重不重漢文，已成回教史上之憾事，他們認爲回教徒如果讀了漢文，對漢

致之信心必減，對阿訇亦必反對，因此不主張教民讀書。所以政府若委
善及國教教育，應因勢導之原則，以「經營井田」的方法去提倡教育，
必可事半功倍。白崇禧先生建議每一清真寺兼辦一小學若果能實行，
則阿訇一面使同胞讀書，一固又可使同胞讀書，且因每一同胞必有其清真
寺，如各寺能普及學校，則國民教育，亦必普及了。

(三) 翻譯可備選 大凡一種宗教，都含有神祕的意味，而回教更
甚。例如回教不准外教人進清真寺的大教，並不准外教人接觸他們的可
蘭經，這種習慣，現在雖然已漸改變了些，但已證明回教的保守性。與
秘密性了。因回教徒多半不識書，而經又是阿拉伯文，故一般回教
對中國之禮教法令，多不瞭解，一味盲取阿訇教授，所以野心家趁大肆
其愚民政策，將教徒引入歧途，有少數回教徒從阿訇的宣傳，認爲「回
教有三十年天下」，於是處處受此煽惑而滋事。所以一方面發展回教教育，
一方面從速翻譯可蘭經，使一般人能明瞭經中要義，則阿訇自無愚弄
教徒之機會，同時也可以發揚回教的精神，佛教耶穌教之所以能分佈很
廣，實因宗教間無甚隔膜的緣故。若可蘭經有中文譯本，則回漢之誤解，
自可消除，同時又可以發揚回教的偉大。現請我們的敵人——日本正
府手翻譯可蘭經，我們也應從速進行。

(四) 尊重宗教上的習慣 宗教既人類精神中之信仰，故各國憲
法上規定，人民有信教自由權，對於任何人的信仰，別人不能加以干預，
回教因宗教關係，有許多風俗習慣與漢人不同，漢人不察，常常辱罵
同胞的習慣有些好笑，甚至拿罐頭肉乾等物戲弄玩弄，實在錯誤之至。
其實各人信仰不同，回漢來往彼此應互相尊敬，對方的風俗習慣，固
不吃豬肉，漢人與同胞往還，應絕對避免用豬肉，同時同胞雖然自己
不吃豬肉，也大可不必干涉漢人養豬，或因豬狗問題，引起許多無謂的
糾紛。

(五) 取締挑撥回漢感情之史跡 光緒年間拳匪作亂的時候，一般
人常叫這些教徒叫「二毛子」，叫同胞教「三毛子」，又說殺盡「二毛

子」，再殺「三毛子」。又在回字旁加一「大」字，這些地方當然要引
起同胞們的反感。同時同胞教中又有許多反漢的著述，常常描寫漢人如
何壓迫回人，以便其教內的團結，有時還叫漢人爲「漢兒人」這都是華
僑民族團結的地方，也是替敵人奸黨造機會的地方。所以政府對於這種
足以挑撥回漢雙方感情的歷史記載稱謂，及其他書報，應予以取締；
新出版之書報，應經政府審核後，再行出版，以免引入歧途，記得民國
二十九年國教救國協會呈請中央改正稱謂的建議，實在有先見之明。

(六) 團結回教中的領袖人物 同胞對於貧富高，卑顯富的老年人
，是非常尊敬的，而對於教主更是無微不至，這般領袖人物，都可以左
右同胞的思想，和行動，政府若能團結這些同胞中的中心人物，爭設法
優待，也可以減少去回諍許多糾紛。

(七) 改善回民生活並發展回區的交通 同胞多半住在土壤瘠薄出
產不豐的苦地方，所以他們的生活十之八九是非常艱苦的，假若遇到了
荒年，那更是窘迫了，西北各省這種情形最多，做人民多鋌而走險，政
府爲安定民生計，應該因地制宜，或改良其種子，或發展其水利，或改
良手工業，使回區同胞，經濟充裕，生活安定，以後社會自可安定無
事。

同時對回區交通，也要特別注意。西北各地有許多地方不要說車輛
不便利行走，就是人馬也很難通行，因此居民見聞狹陋，知識落後，文化
也因之不發達，人民便少見多怪，易受邪說異端煽惑，若更通便利，
同胞之文化固然可以發達，同是更可以開發富源。

(八) 融洽回漢感情 回漢衝突，雖由於外來的許多原因，但根本
的原因，還是在回漢本身的誤會和仇視，欲徹底解決中國的回漢問題，
必先設法融洽雙方的感情。

▲ 勵行混合教育 從國民小學起，要使回漢的子弟在一塊兒上學，
養成少同學長同遊的習慣，這樣一面可使回漢的孩子們有接受同等教育
的機會，同時也可增進雙方的感情。孩子們本來是潔白無瑕的如果長期

在一塊兒共同生活，則傳統的猜忌仇視，自可消除。今西北各地同一區域而單獨設立回民學校者很多，如此故意使回漢兒童分開無異於自幼就造成彼此間的隔閡，愈宜糾正。

B 提倡通婚與慶弔 地方官吏應當引導漢人尊重回胞的習慣與教義，若地官慶喪葬，應祇回胞之習慣，前往慶弔，回胞之對於漢人，亦應依照漢人之習慣往漢人家慶弔，彼此若常，互相來往，互不干涉，當極感情也可一天天融洽而進步。此外政府應獎勵回漢通婚，在習慣上回胞的婦女雖不嫁漢人，但在他們經典上，並沒有這種規定，（朱鏡宙先生的西北與回教一文的記載），而且漢人的婦女，與回胞結婚的不少，所以提倡回漢通婚事上並不是一件很複雜的事，互辦制度成立以後，則一切糾紛，必可消除大半。

C 實行回漢雜居 大體上說來，西北本是回漢雜居的地方，但是他們仍然是分城而住的，回胞住的某街某巷絕對沒有漢人，漢人住的區域也絕對沒有回胞，他們雖然在一個縣城，或一個大村莊住著，但是因為不在一條街巷居住，且又老死不相往來，彼此便十分隔閡。假若能混亂居住，自然可以養成守望相助，出入相輔的風氣，中國其他各地的回漢感情之所以能融洽而無回漢仇視之情者，實因同地而居的原故。

西北地廣人稀，實在是一塊好移民的地方，政府若能將這塊區域或流亡後方的同胞，盡其移殖於西北各地的話，非且可以開墾西北，并可劃劃回漢的生活，誠為一舉兩得之道。

三

回胞在中國據說有五千萬之多，此數雖不可靠，然亦由此可見其分佈之廣與人口之多，分佈最廣的區域，當然要算西北，差不多要占西北全人口的三分之二以上，當近百年來常起變亂，清末有秦宗棠之平新疆，民十六七年間有河州之變，民二十七年又有屬國瑞之亂，這實在是中華國民史上不幸的事件。究其原因，一方面固然是由於清族不注意民族的問題，同時也是民國以來當權西北軍閥倒行逆施的結果，積清時代不准回胞住在城內，說叫「皇城之內，不容異族」，凡二品以上的官職，便不准回胞充任，這當然要引起回胞的不平，不平則鳴，故常有變亂。至於軍閥，若是漢人與回胞的壓迫回胞，若是回胞，則又盡量壓迫漢人，循環變復，猜忌更深，若不設法挽救，必成抗戰之大患。余服務回教區域有年，又親歷馬鬣場的變亂，謹將些微經驗，寫成這篇文字，願望隨隨，但若當局局閉塞施行，對於西北問題之解決，不無小補。

我如何運用縣政指導員

伍直平

一、我的試驗

縣政府設縣政指導員（以前稱縣政指導員，最近又改稱指導員）的制度。經過多年的討論與試驗，迄今仍有人對於這個制度的效果不滿，因而懷疑其存在價值；甚至有極端主持縣政的人，也認爲縣政指導員在縣政府是多餘的，雖有時也覺得時之有故，言之成理，然因認自己沒有親身經過，總不敢十分確定的相信。二十二年秋，會又君君出長湖南石門縣，他對於此，責任認爲的職務，依照法令而規定，認爲應受任縣政指導員主任，爲了推應工作，必須切實研究指導運用的方法，爲了解釋建設社會上一般的方法，也有考察認識這個制度的興趣，因此熱心從事於這件試驗的工作有十個月之久。

試驗的順序，是首先注意制度的是否必要，其次考察這個制度過去運用情形，及作了試驗種種運用這制度的方法，以下的敘述，便也以這爲次序而加以說明。

二、我的認識

第一個要考察的問題，就是縣政指導員在縣政機構中是不需要？據我考察的結果所得的認識是正面的，其理由如下：

一、鄉鎮工業需要協助指導。我國政治腐敗，迄今仍不免有頭重脚輕的形式，鄉鎮公所採辦公職工作繁雜，人員減少，待遇低薄，在數量上人力既不敷分配，在質量上更難得優秀之人才，多數文化落後的地區，鄉鎮長甚無法令都不易瞭解，更其負責依法推行實甚困難。然以目

前我國的環境而言，如果過分擴大規模，提高待遇，不但人才問題上無法解決，在經濟負擔上也沒有可能，故利用縣政府，職員附帶時，以協助指導乃爲必要，其對縣政指導員而長期流轉服務於各鄉則更受得。

二、縣以下各級政府需要密切聯繫。一件工作的成功，必須使一個命令能按準確的下達，切實的執行，因此縣政府對於他的政令應該知道是否已經達到下級，其執行的情形又如何。鄉長應該知道上級政府對於某件工作的意見如何，計劃如何，並且他們還常有許多工作上的心得與困難須向上級呈述。這一些些需要，如果單靠各級負責人的會晤，或公文上的往返，既難得其翔實之情，更覺浪費而遲緩，故其中必有此謂「中間人」一屬之聯繫，這又使縣政指導員的工作更爲必要。

三、縣政府的工作必須由消極的變爲積極的。以前縣政府的工作僅偏重於文書的傳達，祇坐待問題的發生，而不求求工作的創造與發展，所以那時候的職員只坐在辦公室裏就夠了，這種作法便是被動的消極的作法，現代行政的趨勢，已由消極轉趨積極，因此縣政府必須主動起來，他不能僅做一個消極機關，同時還要是一個執行機關，不僅是「奉命辦事」，同時還要「找事做」，因此縣政府的職員固然應有一部分坐辦公室的空人，同時更需要一部分人在辦公室以外去活動，縣政指導員應負有這種責任，因爲他們在辦公室以外，可以實際參加工作的執行可以發現社會上所需要創新的工作而自行辦理，或呈報縣政府果辦。

關於第二個問題的解答，據我考察的結果，認爲過去一般的運用方法不免有些錯誤，其列舉於下：

一、人選未盡得其當。顯名思義，縣政指導員是負有指導鄉保質

施縣政的責任，其本身對於縣政當有相當瞭解，至少其瞭解的程度要在鄉鎮長以上才行，同時縣政府的職員本來也負有指導縣政的責任，但因為普通的職員，均各是職有專司，而縣政指導員呢？却是民、財、教、廷事、保、糧、社、無一項不要精通，無一項不要指導。故其所有的知識，更要較縣政府普通的職員為豐富，並且其他的職員平常均在縣政府內，不過間接得到各種困難問題的報告，可以從容研究其解決的方法，還有少數長官可以請示，而縣政指導員下鄉以後，隨時都可遇到實際問題，隨時即要加以解決，這當然更比困難難得多，像負有此種重責的人員，其經驗能力標準自然應提到相當的高度，然而過去政府對於縣政指導員的待遇，不及一個科長，地位雖較接近略有提高，然一般任用的標準仍舊沒有遵照這規定，故大家對於指導員的觀感遠沒有改變，因此不能鼓勵富有認識能力的人來參加這種工作，人倒飯未煮熟其當，工作當然要因此減色。

二、管理未盡得其法 人類的才智思想，原有高下的不同，最優等的作業員，對於其工作常能自動的求其進取任務，甚至更求進一步的成功，而一般普通平庸的人，便往往缺少自動的精神，須要加以管理及相當的督促，才能希望其完成任務的效果。縣政指導員當然也不能例外，他現在向縣長及，及兼指導主任的股長們，多有對此不加注意，因此指導員下鄉也好，不下鄉也好，下鄉以後，工作也好，不工作也好，工作時，對也好，不對也好，均不過問。至於如何去增長他們的知識，如何去訓練他們的體力，更非他所計及了。孟子說：「豪傑之士，雖無文王猶興」除非縣政指導員均為豪傑之士，否則如何使這制度發揮其顯赫的效果呢？

三、認識與使用多有錯誤 如前所述，縣政指導員之工作，顧名思義，為「指導」縣政，則其工作應以「指導」為主，而「督促」與「訓練」。過去負責指導員多未注意及此，因此在現在縣政府中所見到的指導員工作，不過是查案，催兵，催糧，及辦理其他臨時的特

殊事件而已。同時，縣政指導員本身也多不以爲這是他們全部的工作了，因此奉到一件命令加辦一件事，如果沒有特殊的命令，便以爲沒有工作可以做了，這樣一來，靜觀制度的得失者，自然不且指指制度所發生的指導作用，一般鄉保甲長也只覺得指導員是他們嚴厲的監督者，或上級政府的「特務」人，反不知道其他他們幫助者而加以歡迎了。還有許多指導員因爲認識「警察」是他們主要的任務，故下鄉下得到處吹毛求疵，專門挑剔鄉保甲長的短處，因此許多「紅臉」的長官們，因爲感得他們引起許多不必要的麻煩，反而認爲他們不如不下鄉的好，這無疑的也是影響縣政指導員聲譽的一個原因。

四、事與環境亦有困難 除了上述的原因以外，還有許多事實上與環境上的困難爲政府所忽略了，也是以加此項制度運用上之困難。如縣政指導員之旅費在湖南每月，不過二十元，這區區之數，對於他們吃飯呢，還是買套鞋兩年？其苦楚是不言而喻的，因此他們不得不到鄉下吃飯不給錢，否則便指定多少下鄉愈好的厚則，如是不下鄉不能達到預期的目的，下鄉又不爲公所歡迎，也在困難的境地；又如縣政府既沒有研究室股室，負責指導指導員者又不一定均富有經驗，故指導員難求進步以求其能力，更遑言困難的辦法加以研究，都是沒有辦法的。

由前述的認識，一方面既然確定了指導員制度之必要，同時又知道過去制度之所以沒有發其良好之效果，只是因爲運用上有些缺點，故我認定這些缺點如能改善，這個制度必定能夠發其良好的效果。

三、我的運用

根據上面所研究得到的原因，我的運用方法第一步是「慎重擇人」。我在石門所用之五個指導員，有四個是專科以上學校畢業，一個是高級中學畢業，都在社會上工作有年，頗有經驗，爲了能影響這批工作同志，我是用感情上的聯絡去使他們安心的服務，甚至在必要時，常常

苦口婆心的去要求他們犧牲其他的機會，較好的待遇，來共同試驗這件富有意義的工作。因此工作陣線上，能够構成一個比較優秀的集團。

我的通用方法第二點是「嚴格管理」，其內容可分述於下：

一、下鄉時期之管理——指導員下鄉工作之時間，先行妥為規定，同時促其下鄉，屆時委其各人已如期完成任務，並為監督其在鄉工作之情形，隨時以電報和聯絡，並實放如期返回詳實記載日記，及於不定時期親自下鄉及察其工作情形。

二、在府時期之管理——指導員回府以後，嚴格限制在府辦公，並規定與縣府其他職員一同起居，在此時期中，督促如期呈繳其在鄉工作之報告，指示其進行困難之縣府最近奉令辦理之文件，及新頒之法規，並指定其研究問題，與開談之要籍，以增其學識。

三、其他事項之管理——指導區域之劃分，按照各地情形臨時予以變更，以調劑各員之勞逸，指導會議之舉行按照規定時期召集；以便交換各部分之意見，指導員之業餘生活，亦予相當注意，積極使指導員養成良好之習慣與健強身體，消除其阻礙腐敗而貽誤重要的公事。

我的通用方法第三點是「養成利用指導會議」。我認爲指導會議爲改進工作之法，研究困難問題，聯繫縣政府各科室之意見之重要組織，應充分利用之，而其注意之點，則有下列數項：

一、開會前之準備——各指導員事先應準備簡單之工作報告，並提出應請大會解決關於工作之困難問題，我自己則準備對於各個指導員及各項工作之批評，及下期中重要工作之說明，並請各科室負責人準備關於主管部分應請指導員注意之工作，及提請大會研究之問題。

二、開會時之工作——舉行會議時，照例由邀請各科室負責人參加，討論特殊問題時，並邀請各科室主管科員或辦事員列席，開會之內容則包括：工作報告，工作批評，問題研究，提案討論等項，逐項詳細研討。

三、開會後之注意——開會以後，對於指導接受批評之點，注意其

否是業已遵照改正；對於會議指定之工作，注意是否業已遵照實行；同時指導員對於縣政府各部分之認識，亦隨時注意其是否辦理，使隨而能決，決而能行。

我的通用方法第四點爲「增加指導員執行工作之便利」。其最要點者爲賦予以較大之權力，使其在鄉下工作時，鄉保甲長服從其命令，接受其指導。並因指導員時常巡行於各鄉，而不致忽忽忽守遵守法令，至於提高指導員權力之具體方法，則爲尊重指導員之意見，對於指導員所提出之處理事務及調蓋下級人事之意見，如認爲適當，即予採納照辦。又如緊急應置之難，指揮保甲警察之權亦均賦予，使其足以利用他行其工作，此外如規定指導員在鄉保食宿辦法，設備指導員研究問題的參考資料，均足以增加指導員工作之便利。

我的通用方法第五點，爲「提示指導對於本身工作之認識」。其方法爲利用各種會議及公餘談話機會，隨時予以指導說明與鼓勵，其要點於下：

一、養成自動的精神——全部縣政工作，均屬縣政指導員工作的對象，故指導員只有做不完的工作，沒有無工作做的時期，人人應該拿出自動精神，隨時隨地找事做，不可因循敷衍，指定一件才做一件。

二、養成研究的精神——政治工作，幾乎沒有止于至善的時候，一切工作均可精益求精，故指導員對於工作應有時時求改進的精神，不可墨守成法，因循就緒，以阻社會的進步。

三、養成吃苦的精神——中國社會爲「苦」的社會，指導員的工作爲「苦」的工作，指導員指如果不能吃苦耐勞，不但無法完成任務，而且當其深入民間時，亦必不能引起民衆的同情，而推行其工作。

四、養成廉潔的精神——貪污之風仍盛行於今日之政治社會中，鄉鎮以下，尤多黑暗的事實，縣政指導員以上級政府的責務出現於鄉間，不但常被一般人民視爲奪取是非的棍徒，一般不肖的鄉保長爲肆行其虛假計，亦常欲與之互通聲氣，故指導員無堅白不摧之操守，即易陷於貪污

憲法的境域中，操守一敗，指導員之尊嚴便失，監督之權力亦難施行，全部工作便無法進行了。故指導員一定要有廉潔的精神。

經過這樣的運用以後，我們的指導員都能按時下鄉，如期回府，切實工作，每天步行六七十里，不以爲多，翻山越嶺，不以爲苦，工作報告均極詳實，工作日記的內容尤爲豐富，實貴的意見常由指導員提出，困難的工作常賴指導員督辦，鄉公所都歡迎指導員的幫助，一般民衆對於指導員會無半點批評，因此指導員使縣政府活躍起來，成爲縣政府的靈魂。我也堅定了我的認識，即縣政指導員是必須繼續存在。

四、我的希望

我對於縣政指導員，不以維持現狀爲滿足，更希望將來能發揮更大的效用，即希望縣政指導員肩負起縣政研究的責任，因爲現在的「研究」與「實作」一般說來是合業的，因此學問與經驗，理論與實際常常得不到適當的配合。務來的做法一定要轉變的，研究團體必須有種種實習的設備，實作機關也一定要有研究的認識，而在縣政府中，最適宜於發展爲「研究部」的，便是縣政指導員，因爲他們具下列的便利

- 一、他們最瞭解社會及下級機關的情形。
- 二、他們最便於考察一件政令執行的經過與結果。
- 三、他們平日的工作均有研究改進的需要。
- 四、他們沒有固定的工作妨礙研究的進行。

五、他們有多數人而沒有分工，便於合作研究。

- 縣政指導員在同時負起研究責任以後，其工作當推廣到下列數項：
- 一、研究現行制度與法令是否適合於實際而貢獻意見於上級政府。
- 二、研究各項政令推行的合理方法供給科室主辦人員的參考。
- 三、設計縣政，並隨時監督指導其實施。
- 四、答覆各科室及鄉保關於工作與法令之詢問。
- 五、担任訓練下級行政及自治人員之主要任務。
- 六、編輯各種法規講義工作手本，及撰述各種宣傳文字。

在縣政指導員的工作推廣以後，其組織與設備更應加以充實，而主要的則爲下列數項：

- 一、專設指導主任，其人選應擇其富有認識而會參加縣政工作者，作爲技術人員待遇，俾可較普通職員爲高。
 - 二、設置完備之研究室，搜集各種法令規章及與行政有關之書籍報紙雜誌。
 - 三、指導員待遇地位亦應提高，並每隔若干時間，分配各大學，兼以訓練。
 - 四、每季制一實驗鄉，作爲指導員實驗之範圍。
- 這樣的理想和方法，實行起來並不如困難，而能充分發揮指導員的作用，希望不久會引起多數人的注意，更加研究和補充。而終爲政府所採納，使之見諸實行。

三一、三、一七、於茶陵湘二區專署。

會 國 一 年

縣 政 指 導

會同一年

楊永堅

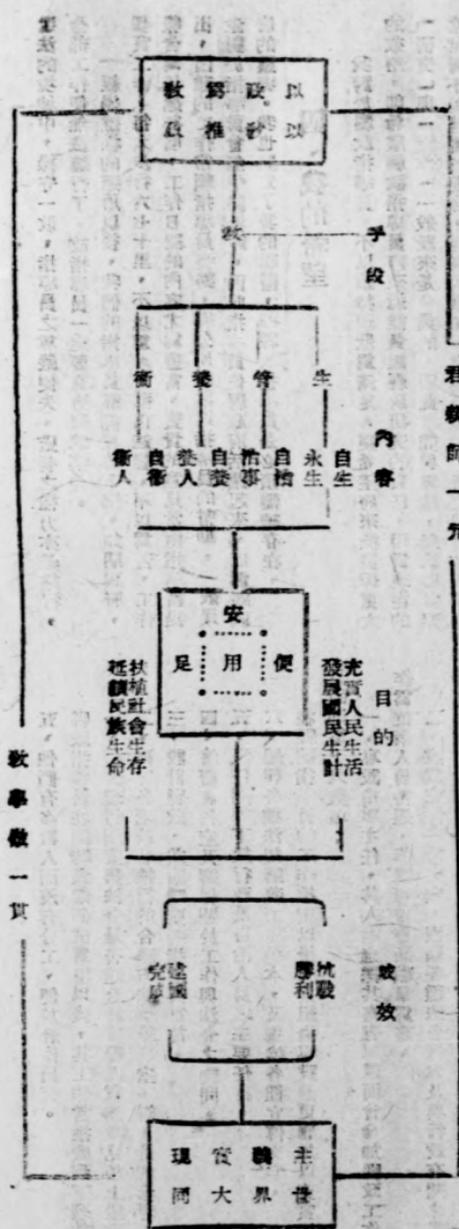
我奉命到會以來做縣長。是去年二月的事。到今天已經一年另兩個月了。現在回顧一下，這一年多為時間，我是怎樣做的呢？我幹了些什麼，體驗了些什麼，成功了些什麼，又失敗了些什麼呢？這許多許多的問題，在我心頭時常湧起：「不吐不快」現在讓我來作一檢討。

當我來做縣長的時候，我常常想到：一個理想的社會應該向古代修明的政治一樣，從明倫人做起，君君、臣臣、父父、子子，建立好人民的關係，然後才能安定社會秩序，人民才能安居樂業，才能達到守望相助，患難相弔，疾病相扶，有難相通，請佛相交，交嫁相謀，鵬雁相共，一種共同在互助合作的社會。會記得左傳上晉文公的時候，先使人民知難，知信，知禮，以後再出兵羅武，這種辦法，似乎近于迂闊，但

君親師一元

其實他這套成功的要訣就在於他先準備好了社會的基本力量，沒有這種準備，一切的力量，都無從發揮，然而這種辦法還只是消極的維繫社會而已，還不足以積極的開創。所以現代的政治，必須配合創造，勞動，犧牲的積極精神，去從事政治，消極的維繫社會的秩序，積極的推動社會的進展，然後人類的生命才能光輝豐富。但是這種精神的培養，靠什麼力量呢？那就不外乎教育。本來教育的本質，是為政治而服務的。政治上面要什麼，教育上就教什麼，學什麼，做什麼，以政治的內容決定教育的課程，以教育的力量推動政治。這個原則，我稱之為「以政為教，以教推政。」我曾作過一個表來說明他，現在把他寫在這里：

(政教合一表解)



教育做一貫

政治的推行，我認爲首先應當從政府機關自己健全做起。所以我提了三個口號，就是「行政學術化，機關學校化，長官導師化。」我希望執行政事，要有研究學術的態度，我不明白的，一定去查問，去考究，問民衆，問部下，問專家，每一個問題我都用自已的腦筋研究。譬如說，事情推不動，或是部屬有困難，或是民衆有痛苦，一定要研究事情爲什麼推不動？部屬的困難在那裏？怎樣去解除民衆的痛苦？以這種研究的態度，執行政事，不僅解決了問題，更且增長了自己的學識。行政要學術化，總得要換個學校化，長官導師化，就是說行政的機關就如同一個學校，長官就是這學校里的先生，部屬就是學生，同事就是同學，彼此之間，沒有隔閡，沒有官場的腐敗習氣，而是一種師生之間的教導，互相研究，互相砥礪的精神。做事從事中求學問；做完了事，從書本上找學問；有大學程度的，把機關看同研究院；有中學程度的，把機關看同大學；有小學程度的，把機關看同中學。大家養成一種良好的風氣，從政不忘讀書，讀書不忘從政。政府機關的各個細胞健全了，政府機關本身健全了，然後才能夠推行政令，才能夠達到「以政爲教以教爲推政」的目的。

這一年裏，我做了些甚麼呢？我記得在沒有到任以前，就想到會同這個地方，地處邊僻，人民非常痛苦，所以我當時就下了一個決心，以爲要去就只有苦幹。「苦幹必成，」我到任那一天，就寫了這四個大字，來代替「開印大吉」，後來又用了這四個字，刻在縣政府職員的證書上。果在這一年刻苦幹中多多少少有了些許的收穫，固然這些許的成就，在該地方政治的推進的進程中，還只是一些基本工作，更大的成功，還有待於更大的努力，然而那些基本工作對於將來更大的事，推進，總不無小補。

會同一般的文化水準很低，民衆識字的百分比，在前年還不到百分之二十，在這種情形下，政治的推行，是極爲困難的，所以便增加了我「以政爲教以教推政」的決心了。當時全縣二十萬居民，一十九個鄉鎮

中，僅有六個完全小學，三十九個初級小學，餘屬的祠堂，經費也不盡多。在去年努力的結果，給我完成了一鄉一校，一保一學的規定，學生增加二萬四千餘人。教育經費的籌措，自然是極其困難，但是也居然從六萬餘元增加到九萬元。因爲學校數量大增，教育經費的數目也大增。現在文化落後，地方經費支絀的縣份，幾乎是相當困難的。於是我想盡方法充實原有的鄉村師範，加送師範訓練班受訓的名額，改聘教員的待遇，發給生活津貼和米津。在艱苦奮鬥中，會同的國民教育算是完成其緒。

文化水準在一般低落的後方，僅僅努力於國民教育，對於民智的提高，尤其對於政治的推進，是很難有甚大幫助的。我特別注意於社會教育。我利用每個機會，每個機會，去教育民衆，充實民衆的知識，印民衆的報，舉辦巡迴演說隊，定期在各鄉農村間週轉，舉辦通俗演講，借書給民衆看，對於貧寒兒童我更給予最大的注意。一方面在學校里儘量的設置清寒學生的獎學金，同時又舉辦了「貧兒安。」辦法子非常簡單，就是在「兒童節」的那一天，由生活優裕的兒童，每人介紹一個至三個貧寒的兒童來參加兒童節的慶祝會，並且日後要彼此做好朋友，互相幫助，一同玩耍，富裕的兒童送筆紙文具給貧寒兒童用，入學的兒童教識有入學的兒童識字，這種辦法對於貧寒兒童的救濟，那是一種好的做法，但也可說是最經濟的做法。而對兒童間情心的培養，確是一個很好的辦法。

至於關於公務員的培植，主要的舉辦講習會，每週開一次，內中規定的節目很多，輪流作報告，討論一個預定的題目，公務員的研究，團體或私人生活的檢討等等，同時編寫公務員輔導文庫，俟爲公務員公餘必必修功課，也可說是體委會的教本。其次編印「每日一得」，就是將「國父遺教，總裁訓詞，先賢格言，和名人的新註印成一頁一頁的活葉，按日的在早晨升旗之後，發給各個公務員，由主管的人朗讀，其他的人跟着朗誦。這些對於公務員的修養進業，確也不很多的幫助。

此外我更組織了一個縣民縣政兩業籌備委員會，聘請國內各機關首長及名流學者為委員，分別擔任調劑縣民養育和縣政籌備。前者以民衆為對象，凡是人民應具備的常識常識，都得要編印成冊，完全以啓迪民衆知識，灌輸國家民族的意識，適合人民的需要，為目的。至於縣政籌備則是專門供各級幹部參考研究用的。所以取材注重各種法令和工作計劃報告以及行政人員應具備的一切學識和修養。這兩種叢書的編印，成爲一種經常的工作，陸續的發送給民衆和公務人員去研讀，以期使他們的知識不斷的提昇和普遍的發展。

會同可以說全是山地，土質極好，我首先就注重到要發展農村的經濟，就一定要獎勵植林植桐。本來會同的出版，主要的還是林木和桐油，但是因爲沒有好的提倡和獎勵，近年來都有日益衰退下去的趨勢，於是我首先就獎勵民衆和公役員營造了三大紀念林場，命名爲「國父林場」、「總裁林場」、「忠黨林場」。再次就督飭鄉鎮保甲製殖公有桐林，并規定鄉鎮有桐林，都命名爲「齊心林場」。保有桐林都命名爲「合力林場」。我的目的，一方面是爲建立鄉鎮財產，但主要的還是要有公有林場裏邊實施種植和管理的方法，做出優良的成績來，作爲一種事實上的一種宣傳，使民衆都來效法。這個目的雖然現在達到了怎樣的程度，還沒有有一定的數字可看，但公有林場的成績都很好，民衆們都在注重他們自己的林木桐林的改進，則是看到了的。

提到鄉鎮財產的建立，這本是新縣極其重要的設施，所以我除了對每個鄉鎮公所都製備桐林以外，並且對每個鄉鎮公所籌措了一百多石石名，作爲的自治經費的主要的財源，並且現在正在規定各地保甲保都挖掘公塘，灌田放魚，準備以養魚的魚，作爲鄉鎮財產的一部份。

雖然在地方經費非常拮据的情形之下，在過去一年裏，我也勉力的完成了兩件極有意義的建築。一是雄偉的中正堂。這是在前任手裏開始的，但是因爲工程的浩大，經費不敷，我接任的時候，就設法再度的捐募，努力把工程完竣了。在那時一共用資達三萬二千元，完成湘西

一偉大的建築物。會同的民衆用這樣雄偉的建築來表示對於抗戰抗聯豐功偉業崇敬。

其次爲了要紀念抗戰陣亡的會同將士，去年會同修建了一所忠烈祠，將所有在抗戰裏成仁的會同的將士的靈位，都安置在那裏，使忠魂有寄，與後死者以激勵。

關於建設方面所做的事情比較多，而有待特異的事情也非常多。不過在抗戰還可以報告的一件有意義的工作，那就是完成鄉鎮電話網。還在會同龍山嶺崎嶇經費支絀的地方，原是相當困難的事，但因費用處太大了，所以不顧一切的完成。以前因爲山嶺崎嶇縣政府與鄉鎮公所之間隔層遙遠，常常一件法令不能貫徹到鄉鎮保甲去，或是緊急的公事等到傳到鄉公所，多半失了時效，現在電話網是完成了，所以縣政府對各鄉的指揮再不像過去那樣遲緩呆滯。我們不覺常常可以用電話發布命令，而且我可以用電話向他們話名。這種電話話名的方法似乎是靠不住，但其實一點也不能弄假的。

談到幹部，這裏原是異常缺乏的，但我的原則就是就地取材，非不得已一定要從民衆自己的隊伍裏選拔他們的領袖來。因爲本地人辦本地地方事有許多方便，只要善于去運用就行。同時因窮察縣制推行，地方需要大量的自治人材，自治人材當然都應該就地取材，因此我特別注意本地幹部的訓練和考核，對於鄉鎮長都隔二個月就要召集他們開一次會議，檢討上期工作的得失，規定下期工作的計劃，今年一月裏爲了要選拔民間才學優異的幹部人才，遂令成立了鄉鎮長檢定考試委員會，來參加這次檢定試的，總共達三千餘人之多，但爲選拔人材起見，僅僅取錄了四個。現在預備將他們組織鄉鎮工作研究會，訓練兩個月候他們研究完畢再分發到鄉鎮公所去，實習兩個月，然後正式錄用。至于對於保長保隊附以及鄉公所內幹事，也遵照省規定期辦理了鄉鎮訓練所，現在他們三百個受訓完畢的幹部，就作爲在鄉村里的一種新生力量出現了。

本來湘西的民氣是非常剛武的，可惜過去沒有好好的領導，人民的

濟伏的體力沒有被好好發展，以至于匪盜遍地。所以我的辦法是提高民衆的尚武精神，加強自衛的組織和訓練，使他們不去爲匪，即使有了匪也敢自衛，同時利用他們的尚武精神，以加緊兵役的宣傳，在暑假里利用學生舉辦壯丁自動入營的宣傳，使民衆不僅對內能够自衛，而且能够成爲對外的國家的新的長城。我這些努力，都沒有使我失望，一年來征兵順利的進行，民衆自動入營的踴躍，都是使我覺得興奮。

對於維持抗屬的工作，自然是非常重要的，但是地方財政的困難，以及富有者的爲富不仁，使這種工作的推行，往往心有餘而力不足。我爲了這個工作曾發表過多的努力，並且曾試用過人家所未用過的兩種開闢財源的新法：一種是一升米運動，在過年的時候，救濟有過壯丁出征的

人家出一升米，由保長收集分送與各抗屬家裏，每個抗屬至少得米五斗甚至三五斗的。第二種辦法是中元燒紙捐，這個辦法因爲是在陰曆中元節的時候，民間祀祖，必須焚化冥錢，這是祖宗安示安全，但我們民族現在正在生死存亡的時候，我們除了對自己個人的祖先應該孝敬以外，更應該對國家民族盡大忠大孝，所以我決定勸每一戶人家將他中元時燒紙的費用節省下來，去慰勞正在前方浴血抗戰的將士的家屬。這個辦法成效頗大，全縣共收了三萬餘元。至於辦遊藝會去籌優待基金也都熱烈的舉行過，然而每次收入不過三四千元，成效都不大。

要報告的經歷多得很，如我怎樣剿滅土匪；總查戶口，宣導民衆集體納糧，改良監獄衛生，因爲篇幅的關係，現在不能一一敘述了。

濟組織。

地方自治：以前行民權民生兩主義爲目的。……地自治團體，不止爲一政治組織，亦爲一經

(地方自治開始實行法)

概算預算編製的經驗談

林雄九

一、前言

預算不備單詞的在一定期限內，與擬財政計劃，規定一定數額的款入或支出；並且是行政工作的考核的標準。因為，在設計方面，預算是一行政計劃的結晶，決算則為實施的結果。預算正是業務中以前年度的預算與決算的數字距離。來檢討分析過去行政計劃與實施的得失，來糾正和展開今後的途徑。目前國家切實推行行政三聯制的時候，預算在適應行政計劃，與促進行政效能上，顯主要的作用。在第一次全國主計會議上，總裁有言：

主計業務之三種重要分類，為會計，會計，與統計，會計與考核有關，會計與執行相輔，而統計則為設計之根本。此與行政上之設計，執行考核三種程序，實有密切之聯繫。故行政三聯制之運用，有賴于會計之健全。

在運行政與計政二位一體的理論上，可以看到一個邊關，編製預算是如何的重要。

預算是要從實踐中求來的。我國推行主計制度，已有十年的歷史，但是距離理想的成效，還很遙遠。除掉會計與統計不談，即以設計方面而論，各機關編製預算及決算，往往不遵照規定時間，推遲到半年之久的，即為常事，輕率紊亂，自所不免。考其原因，不外：

(一) 主管行政方面漠視預算，每年度編本沒有行政計劃，即使有的話，亦多不明瞭預算編製的責任，以為是會計方面內的事務，因而擱淺起來。等到上案令備，會計方面再三催促，臨時抱佛腳，把此重要的工作，推到底務及其他部門小職員的身上。這些職員，本來就不熟

悉預算的原理和法規，而且眼光短淺，自然不會有什麼行政計劃的觀念。有時因為估計困難，就全權交付會計方面編製。因此，這種編製的預算和預算，當然與行政方面脫節，不能達到「預算為行政計劃之數字表現」的原則。

(二) 編製預算的時間拖延很久，因此上級機關，不能等待呈報，已將預算種類決定，以故經費不足，時常引起行政與會計之間的磨擦。

(三) 編製預算和預算，需與正確的估計。近年來物價逐日飛漲，而概算的編製，早在年度以前幾個口趕交，很難把握市場價格不漲的變化，並且公營企業方面的編製，尤感困難。常用舊房器具的折舊，以及材料用費的消耗需要專門技術人員的估計，往往不能得到明確的結果。此外人事的多更，引起行政計劃的改變，行政長官常藉此為理由，修改預算，而再致設計上的紊亂。

由於以上種種原因，設計工作無遺遇很多不可克服的困難，在這種條件牽制之下，要編製正確的預算和預算，幾乎為一不可能的事。現在要把四個機關預算編製的經過，敘述其後，然後再就意見所及，提供解決的辦法。

二、運輸機關概算編製之經過

二十九年年初，我到桂林，在交通委員會運輸總處會計課內，擔任運輸成本的計算。和其他統計工作。該處因業務繁雜經費浩大，為便於審核，屬於運輸之時常變更意見。會計課總辦為半年，所以每年要辦兩次決算，課內工作緊張到極分，同事將近二十人，每晚加班。

不以及教職員，均增加調整。此次概算，是比較的符合上述行政計劃的原則。經費各項數字，並根據物價上漲的趨勢，以三倍估計，比較切合一年期間的變動，但是此次的編製，似乎全由會計經手，然後商得各方及校長的可意，並經會議的通過，但是各院長沒有詳細的審查，實際上，大部分還是由會計設計估價。總覺得稍嫌，粗略不精。

十一月間尹伯季先生因赴中央電工廠桂林辦事處，主持會計課，接收不到一星期，即着手編製核編三十一年度概算。這次編製的時間很短，成效比較圓滿。原因由於尹先生是研究自然科學的具有數理的頭腦。辦事很精練，平素對會計學頗有興趣，所以一向尊重會計的立場。那時我初到課內，帳務尚頗生疏，幸得行政主管方面，多方的協助，再加自己過去編製所得的教訓，嚴密的考核，編竣呈報，十二月底即核定下來，數額距離不大。這次估計，完全由于行政方面經驗充實，眼光正確，譬如運輸費用，運輸成本，及運輸收入，都互相對照。避免虧損的發生。福利營業費用，雖提供各單位分攤辦法的平均公允原則。這樣，不但數字的估計，可以達到可能度精確，即上級機關，亦不便吹手疵了。

感懷

三載光陰僅一揮，
平生不羨陶公富，
故國山河應未改，
書生蕩寇雖無策，

四、尾語

回過我在兩年內，辦過四個複雜的概算，和兩次預算。覺得實際上對於各機關會計工作上的貢獻，可算是太小；但是經受的教訓，却是很多。今後對於計政的法規和學理，還要多讀多加深入的體會，至於要像概算預算得到理想的成效，各機關會計工作能夠切實的推行，必須從行政及會計兩方面去努力。

一、會計對於行政方面編製概算和預算，要事先時督促，用理論灌輸計政的概念及法規，說明設計在行政計劃方面的意義和作用，提高其編製的責任心，並于事後，要嚴格的解釋預算，使行政方面，感覺預算的尊嚴，而不敢不慎于始。

二、在行政方面，則本身需要健全，不僅行政主管，要有財政的頭腦協助計政的熱情，其容讓更應有良好的技術，和豐富的經驗，對於費用的開支和資產的消耗，能够正確的估計，庶務減少會計編製的困難，以免偏重一方面估計的錯誤。

選擇計政和行政雙方的努力，一則求其本身的健全二則相互為用，纔能符合二位一體的原則。同時，也是行政三聯制建立的基本條件。

激泉

如今始覺世情微，
遊宦卻羨季子歸。
當年人物已多非！
觸首時猶思奮飛。

(一)
當滄浦二水在零陵會口之處有一座圓圓的小島，島上修竹茂林，聲滿林樾，看去真有不少畫意。在這叢林之中，幾立着許多大廈，那便是湘湖書院的故址，三十多年以前籌改湘湖初級中學，現在這個學校，已辦到三十七班了。總算是一個有相當歷史的學校。

書院的創立，並不是政府的公費，牠是由前清時水屬的閩人——王方伯期辦，席少保實田——捐資興造的。自創立以來，即冠以「聯立」的名義。至今這個學校的全銜是——湖南永郡聯立湘湖初級中學。錄取學生按八縣一定的名額分配。為紀念創辦人起見，王席兩家，還另設了兩個名額。校董則獨立管理，而且向例是校長與校董經理，必須是不同籍籍的人，且均由理事會選。教職員的分配也必須顧到八屬的縣籍。

鄉土的觀念，在一個渾大的團體中，簡直是無法避免的事。尤其在湘湖加以民性偏僻，隨着上述的分割，空訓育方面增加極大掣肘。而且各縣交通情形不同，文化水準各有高下；而名稱所限，對新生難以拔取真才。所以教學方面，也極成問題。經費方面的困難，其足以牽制校務之進展的地方，更指不勝屈。留校工人曾言斷款之時，而經理兼會計不發一錢，學生能親見經理的背影，則越隔不過一次而已。學校行政的最高權力機關為八縣教育村長所組織的理事會，這些人不特無暇到學校來住個三兩天，而且有時人地生疏，讓學校的來歷也未必知道，自然也無法多負責任。

這些困難在抗戰後，校舍遷到僻遠的鄉村時，更深地為每個人所感覺到。也就是基於這些困難，二十九年下期，離開放假不遠，學校裏

以改選校長問題，發生了一個頗具規模的風潮。教廳的津貼由甲等減到丙等。新選的校長不能就任，結果改由專員公署保請教廳團委。在候團的名單中，我的姓名也被列入。同時因為新舊交替迫不待緩，便圈定了和我同時被選的唐君。那時已是三十年二月底了。兩天以後，我也得到電報，促我回籍，義屬桑梓，這件事使我不能推辭。一年來我擔任着教導的責任。校長因為要忙於對外，內部的事情，大部分都由我來設計和執行。

(二)

學校在各方面所感覺到的困難，既俱如上述，而且閉閉是風潮之虞。少數居心挑撥的人，仍惟恐天下不亂，所以學校的一舉一動，真是十目所視，十手所指。我與唐君，既存心要予以改選，自不得不更加謹慎，在回籍的旅途中，我便打了一個腹稿：決定在人事方面以容忍謙讓為原則，推動受過；平願自己吃虧。處事則必須考慮周詳，持之公正。時時要防備為客氣所激，為物慾所奪。對學生則寬嚴並濟，尤重身教。至於設施方面和制度的更改，必須隨時研究，並盡量利用科學之成果。至於人事上的陰謀面，除了從事實上去了解之外，我覺得倒沒有着事調查的必要，因為我覺得，一切人事，都是在暗裏有了縫隙以後才能發生的。將人事的考驗當做開始，無疑地反而是自受其累。

一年來的工作，便是這樣開始進行的。到我在回籍起來，却也有幾件惹堪滿意的事：

(一)改選招考辦法——到校後第一件所辦的事，便是新生招考。那時招生廣告早已出過，考試地點也早確定在鄉間的臨時校舍。考

試委員會在昨天開了一次，但對於命題的方法，以及試場的管理，似乎仍甚踟躇。於是首先力主將過去命題範圍過備的缺點改正，在常規方面並介紹了選擇是非和補充等客觀的測驗方法。同時，經過這一次考試，我發現投考的學生太方便了，學校近既沒有任何事供住宿的店舖，而學校又無力代辦這件事情。因此學生考試後不得安插之處，仍須走上該縣就兵以遠之村鎮。後來我又力爭將考場地點從下屆起改在城內並事先使考期與各校相連，教職員往返及稍麻煩，學生經濟上的負擔，却大大的減小了。所以從第二屆起投考的人數增百分之八十，對執事員才似不無裨助。

(二) 軍運校址——本校於二十七年遷至離城約十里的一個山嶺中。那裏距河道有二十多里，每日從二十里外的小販担菜担米，體力即費全糧的百分之三十五左右，且當地土礦民情，亦非文教之區。所以我們到校開辦了情形之艱，便決計遷移。最初提議，則除校長同意外，竟無一人贊成者。經過多方陳說，才漸漸去反響。在一星期以內，我們便選好了現在的校舍。到春假之前，經召集學生，詳細說明一切，借重學生的力量，在兩天之內，竟將所有的校具和行李搬到三十里外的現址。那時所用的方法，是預先將學生編為若干小隊，第一日各人搬自己的課桌和其他校具，第二天再搬床鋪行李。每一小隊發給一個運單單載明件數，於到達於分別交職員點收。途中因為有糧當聯繫，故此可互相協助而極之虞。不願搬運的人則分任之護。收發及途中料理茶站的責任。在這個集體的工作中，我和校長也自己肩了行李同學生一道走，所以效果得以提高。

(三) 創辦假期作業制——寒暑假應否設除的問題，在國內教育界討論過一個相當的時期。抗戰以後，假期的時間，在事實上似乎更加長了。怎樣利用這差不多與一學期相等的時間，却沒有人想到。去年暑假前，經校長的提議，我便設計一個暑假作業課程標準，用油印分發各生。限於下屆開學時交校。在這個標準裏，除了各科的復習要點之外，繼

介紹了育訓的參考，和實際調查的方法或大綱。並且利用這項工作吸收了各種的許多民歌和土語情形。將來我們還打算把它油印出來。這些成績我們列為下屆學業成績的一節，同時從各方鼓勵，因此學生倒也認真來作。

(四) 新課程標準的實驗——政府二十九年所頒布的新課程標準，將英文列為選修科後，不啻英文者設公民及職業科。這些科既已具備的標準和教材可以選修，教本更不必說了。各校實行著毫無困難。我們到校後便決定以全力來實驗，而所有公民和職業科中的社會科，差不多完全由我擔任。每晚挑燈編稿，一半來的結果，却頗能引起學習的興趣。同時，在教學方法上，我們也參得不少經驗。

(五) 勞動服務的提倡——部分對於學生的健康，要求於勞作中體操的事。我們在上期也實行了。不過因為此間地面不易租到，平均每週菜蔬每週僅僅供給一日，要飯前並由此與學生。是三十且外各學校的菜運過八十多石到校。此外先後協助本地民衆開了近三百畝的菜圃。興工修築球場和校路。「不勞動，非學生」的口號早已普遍地印入了我們同學的腦內了。

(六) 組織軍車團——初中應有軍車訓練，本來是部會所定，但內地各校，因為人才的困難，以及關於風習，却每每置之不理。我們到校後便多方進行，並積極訓練，到去年十一月五日，到底正式成立訓練部。在設備方面，為着減少學校的困難，我們利用勞作的時間，使其生自備軍服，自備軍鞋。所用的材料則分別令學生於假期中準備，於報到時繳驗。這樣，學生可利用暇時從各地採集野材，學校既不損一錢，在一學期後便製就了全校的軍服，而學生亦所費有限。且解決了定製的困難。軍車的訓練却藉此緊張起來。

(七) 舉辦混合考試——學校遷至鄉村以後，致遠遠不如平日之便，座位相間備各一身。考試起來，很多弊端，不能考察學生真正的成績。是小事，且養成苟且依賴的心態。寒假期便採用了混合考試的方法

將各班的姓名，懸掛的編起來，使前後左右都無本班同學。這樣，全校體操的空氣馬上緊張了不少。後我親自寫油印，親自封卷，發給各班作了三個通曉。這件事本很平常，而在這裏却是空前的了。

(八)舉辦各種團體競賽——生活的訓練，永遠不允許言說文字所能收效，主要的是行動。而行動的訓練，每每為學生所嫌棄，為補充這一個缺點，我們除了個人的考差之外，還普遍地舉行了團體的競賽。不但在體育方面有效的舉行，即在品性和生活合作化等諸方面也充分利用單軍風鼓發動員賽，每週分別利用圖表表示出來，使他們自己去公平判斷。因此學生自動的向團體品進行而進。

(九)編辦高中。本校創辦至今已三十多年的歷史，可是，因為限於「聯立」的關係，及內部的未必健全，至今，仍既有初級部，並戰以後，學生數目增加，各級初中成立，應有高級高中必要。因為本校產款極其有限，所以初期我們便積極進行此舉，所幸各方人士皆極有表現，現已籌得校董同意看開辦高中。是近幾年內本校或可成實業教育重鎮，這却是一件值得快慰的事。

從教兩年，除查閱師情外，所能供獻於社會者，不過簡陋，思是汗流。不過，這幾年來，可算教育界中，不能算無功，則今茲所述，又不過圖學努力之門徑而已。惟在此回憶之時，亦願就行事所得，更作數見：

(一)在學中建立信仰不為容易事，但行之辦法，亦未必甚難。我總覺得只要我們能够做到誠，行爲上無不可告人之事；以身做則，負責認真，不許不能師範的。比較我們初辦的時候，還看見我所說的，誠實不佳，頗有引以爲笑者，後來見說不特無所妨，且反以此爲教育，及學界之善法，和平時認真辦事，中小得有任任何不尋常的說。

(二)對學生的過罰，除了在原則上的情形思想之外，尤應注意的，是言出必信。這裏也有兩個例子，當我們初到校不久的時候，威信未立，當時因爲過校甫定，內部佈置尚未安頓，有少數學生不在外面，有昧於行爲，有一晚被我們發覺了，其中這二物是與業班的。當時便有些學生來講情，但是當新整頓學業，同時打聽得這個學生正是那班長不守紀律的，便不得不忍痛一律開除。這樣一來不特那一班的同學學反而高興，全校的紀律也從此獨立起來。還有有一次一個同學酒後在宿舍裏大鬧，弄得全校騷亂，我去制止的時候，仍不知道，信口胡言，酒醒以後，別的朋友告訴他，他急得不行了，既會會請他，到我面前認錯，結果收了一個乙做。後來因爲考試後搶卷，又犯一乙做。放他回校的時候，特地到現場來，要我告訴他下期能不能來。當時我見他平日已如此悔，盡力安撫了他，但是，他還不想停，則有同學也勸他另考學校，但是我仍准他升了級，給他及格的操行分數。下期他仍來了，行爲較前更加自勵。後來我從地方人的口中知道，這一件事却使許多學生對我發生了深切的信心。

(三)隨資缺乏，這定是辦真學校行政責任所發生的困難。美查對策，我已經說得，也盡有補救的方法。即是我們自行行政方面責任的人，教應設法培植教師的知能，不斷的站在幫助同事立場上，從各方面作鼓勵及方法。還是不斷的幫助教員來提高他的地位，建立信仰。在過去一年中，有些這或平常對校務不關心，也不大善於演講的同事，現在忽然每天都與教務的，參加一切集體活動，並且滔滔不絕的致辭了。他們在學生中的信仰，也一天一天提高。所以教師也未必不可用培養幹部的方面來培植。

除此以外，他如各項上令之應切實舉行，並使學校與社會取密切的聯絡，以及教學之力求充實等項都是一般教育學上所討論的問題。研究錄者再加贅述。



專 題 討 論

縣長兼理軍法之流弊及其補救

朱學山

二十七年五月間軍事委員會頒布縣長及地方行政長官兼理軍法暫行辦法，其第一條一項載：「凡依法令應歸軍法審判之案件，得由縣長或地方行政長官兼理。」一般解釋，均謂本此規定，縣長當然有軍法審判權。惟戰時縣長，事務殷繁，對於軍法案件之審理判決，欲全期其躬自兼事，自屬難能。故同辦法復於第九條規定：「縣長或地方行政長官得授權承審員及書記員，助理軍法事務；但仍須該縣長或地方行政長官於判決書內連署簽名。」現時各縣縣政府之內務組織，除設書室及各科外，大學另闢有軍法室，以承審員一人及書記員二人構成之，其法的根據在此。

一般憲法學者對於司法權所下之定義為：司法權乃對於訴訟事件之審判權。在實行五權制度之我國，此司法權由司法院所屬各級法院行使之，即所有訴訟事件，無問民刑，均應歸法院審判；但軍人以具有特殊身分，其刑事事件之審判，依陸海空軍審判法規定而即軍法會審。各種軍法會審，雖分立於司法院所屬各級法院之外，要尚不失為特別法論。至縣長兼理軍法則不然，既無軍法會審之形式，案中被告，復不限於軍人；而其所為之判決，既須呈報中央最高軍事機關或代辦軍法案件之

智高級軍事機關核准，始為確定，與各級法院初結案之明係，各級法院亦以權職所限，對之無從過問，用是吾人似可名此一審判領域為「司法國外」。

至現時止。「依法令應歸軍法審判之案件」已不在少數。例如危害民國，漢奸，貪污，盜匪，烟毒，違反兵役，妨礙糧食管理等案件皆是，即舉凡刑法外患罪，濫職罪，搶奪強盜及海盜罪，恐嚇及捲人勒贖罪，鴉片罪等軍所規定之主要犯罪，均已自行便純正憲法司法權之各級法院之職掌中劃出。可見此「司法國外」之審判領域，確屬相當廣大。

縣長兼理軍法與縣長兼理司法，同為使僑應有行政權之縣長得行使審判之權；而二者相較，必理軍法之縣長之得行使審判權遠比縣長兼理司法之審判權為濶廣，此可於下列各點觀之：一、在縣長兼理司法，則府承審員由各省市高等法院直接委任，僅受廳長監督，而不加縣長同進退；在縣長兼理軍法，其承審員則由縣長遴選請府加委，與縣長其他佐治人員如總書辦長等之為縣長屬僚毫無二致。二、在縣長兼理司法，依縣知事兼理訴訟暫行章程規定，民刑案件，係屬地方管轄者，由縣長與承辦員共同負責，係屬初級管轄者，由承審員單獨負責；在縣長兼理軍法

。則承審員補強縣長之助手，案件責任，全由縣長負之。三、在縣長兼理司法，於司法行政之範圍內，省高等法院對縣長尚有指揮監督之權在。縣長兼理軍法，省高等法院對縣長已毫無指揮監督之可言，即軍法案件之執行，亦僅省高院軍法處有權過問。

縣長兼理司法，為民國法制史上一大污點，自發行以來，弊害百出，久為人所詬病。縣長兼理軍法，以其遠較縣長兼理司法為徹底，故其弊害亦必甚。舉其弊害大者，可得數端：

一、承審員待遇清苦，（在四川，承審員待遇與縣長同，一二縣每月薪一百四十元，三四等縣月薪一百二十元，五六等縣月薪一百元。）且不可司法行政部編為法官，故在中才之士，已不甚願充任。則幸來各大學法律系學生日趨減少，致此項人才之來源，幾有枯竭之勢。而刑訟決獄，脫非曾受該年之法律教育者，絕難期其勝任，故承審員一職，甚少可為代用之了。因此縣長受命之後，物色佐治人員，以承審員為最難羅致。據筆者所知，四川縣長有到任數月，而府中承審員缺尚懸空懸者，是其案件之積滯，可以想見。痛令此一缺早經有人充任，然以現時軍法案件之多，以一承審員包辦之，亦屬難事。難期「安」「速」。

二、就時縣長，事務繁雜，案凡徵兵徵工徵糧以至籌辦糧甲移戶自治，莫非攬括。就戰時至急要之政，埋頭苦幹，已鮮暇時。遇軍法案件之偵訊判決，固可委託軍法承審員，然審判責任，依法既由縣長負之，則縣長對承審員所制作之判決書上署名之前，自須將全案紀錄一閱審閱，惟軍法案件之稍重要者，合被告之供詞證人之陳言以及其他各項文件作成之一案卷宗，動輒盈尺，翻閱一遍，殆非一二小時不辭，難見處得其他辦公之時間，被如此佔去者，不在少。

三、軍法案件之審判判決，關係被告之生命財產自由等權利，至巨，縣中豪強多神，藉勢犯法，辜所恆有，設其觸犯者恰為特別刑法所規定之罪，由縣府付諸軍法審判，則各該豪強多神，痛惡切膚，定必多方設法，弄巧圖說於先；及縣長一秉大公，依法辦理，各該豪強多神等以

所求不遂，復必顛倒是非，混淆黑白，列舉縣長罪狀，向各上級機關呈控。事後，雖真是真非，終可大白，然在此期間，縣長遭耗於接見辯釋以及風復播磨之精力，亦已甚多。

四、縣長為一縣最高行政長官，負推行全縣行政之責，有時為速辦行政上目的起見，非聯絡地方士紳不可；地方士紳或屬自己利益，或受親朋誼計，勢必乘機煽動案情，縣長為聯絡感情計，又必增加以敷衍。軍法承審員既亦須其他佐治人才，不能輕易縣長之意志，則遇此種情事，在明則廉潔者已無如何；倘該承審員正係操守不堅之輩，感於自命特異微薄，因與不肯縣長誦誦，藉端非法之財，無在所惜。

五、縣政府為行政機關，縣長親親之官，地方士紳及各界領袖，出入縣府，本屬尋常，軍法承審員既在縣府內辦公，則來賓求謁，亦不可避免，而求見者，每有所要求，承審員偶一不慎，輒因之陷於貪賄枉法而莫能自拔。加之，承審員與縣府科處，誼屬僚僚，在行其機關根本無可法被關不談論正在進行中之案件之風氣，故遇科處之流來詢案件情形或進即有所顧說，承審員尤屬難免拒絕，是以承審員無論如何正直不阿，但於法律範圍內，略徇情面，焉能謂其必無？

六、承審員之學力經驗，本多不甚充沛，加之偵訊審判，其責至繁，用承審員為之判決，殊難期其安全允當，而此種軍法判決，祇擬奉中央最高軍事機關或有高級軍事機關核准，即行確定，故有參權權之機關之軍法人才，務須求其他全，俾對於縣府判決，多所糾正，人民權利，庶可多一重保障。然一查實際，照理令人滿意，大批地任縣府承審員者，無不可充當高級軍事機關或中央最高軍事機關之軍法官，甚至上級機關之軍法官有不切縣府承審員者，例如依法如有吸食鴉片之行為，便須治罪，他已成癮，則應同時宣告交審勒戒，某縣有一被告自白會吸食鴉片，但煙癮已於一月前戒斷，該縣承審員據此判決其吸食鴉片之罪，本屬發誤，詎其判決呈報後，由奉省高級軍事機關之指令曰：「被告既據認悔無辜，即仍按論罪科刑，殊屬不當。應即『舍罪』」又有

某縣水審員於其所屬判決之總結中援引刑法第五十七條，以示對被告科刑時審酌之情形，準諸刑事訴訟法之規定，亦屬正當，然此承審員竟有一次接奉指令曰：「原判援引刑法第五十七條，應予刪除！」此二指令所犯之錯誤，雖尚輕微，然既有小疵，勢保不無大錯。

上述六端，殊不見以疏縣長偵選軍法所及于各方之弊害之什一，至於法理上言，則此種制度，尤有可非議者在，查中華民國調取時期約法第九條明謂：「人民除受後軍人外，非依法律，不受軍事裁判，」而軍事委員會頒布之縣長及地方行政長官偵選軍法暫行辦法固非嚴格意義之「法律」即其他各制特別刑事法規，亦不至未釐立嚴程序者，是顯與具宥緩高效力之約法抵觸。然吾人亦知任何制度之產生，必有其客觀事實之要求。普通刑法所定刑罰範圍，不足以收懲治危害國憲奸貪汚盜罪烟毒等重重大罪之功效，則立法既非誠太多，不能求案件之遺精，皆為促成縣長偵選軍法制度產生之因素，再衡以「刑亂用重」及「軍事第一」之旨，數於此時偶言廢止此種制度，將不致「不度時宜」之憂。故吾人唯願針對此制已發生之弊害中之可能防止者，攝供數項意見，以爲治標之計：

一、舉報軍法承審員特種考試，錄取人員，與普通考試錄取人員同，先施一年半至二年之訓練，分發各縣政府任用，俾稍減縣長無法物色承審員之苦。至承審員待遇，亦應酌量提高，務使足以養廉。並規定任職若干年，確具成績，及可取得司法官資格，如是，任職者既有晉升之

望，庶可安於其位。否則，人皆視此爲畏途，縱舉行考試，亦無人願試。

二、準原縣知事偵選訴訟暫行章程之立法精神，規定若干年刑罰以下之犯罪，歸承審員負責，有獨立審判之權；若若干年刑罰以上之犯罪始由縣長偵選承審員共同負責，俾承審員確能專縣長分一部分之勞，縣長亦可得較多時間處理其他重要公務。

三、擬定省高級軍事機關及中央最高軍事機關軍法人員之任用資格，此項軍法人員爲數較少，縱其資格限制較嚴，應亦不難羅致。唯有此項軍法人員悉臻健全，始可望減少不平均之弊。又此種機關審核府報決時，宜取合議制，俾能集思廣益，慎重周密藉以祛除武斷與錯誤之弊。

四、中央最高軍事機關自爲之判決與各縣送核之判決之具有特別見解或能闡明法意者，均應擇優刊佈，俾各級軍法人員有所觀摩，嗣後從事審判，亦復有所準據。

凡上所陳，自情均非高調，倘能一見諸實施，當能稍有裨于縣長偵選軍法制度之改善。惟此制之流弊既夥，改革之途，應亦不止上述之最端。讀者深盼對此項問題虛衷與諒者，多加討論，以促政府當局之注意，並多提意見，以供政府當局之採擇。即司法界中人，亦不應以此係一司法圈外，遂始終緘默態度，須知從究極的意義言，縣長所兼理之軍法，固仍屬保障人民生命財產自由等權利之司法事件也。

(完)

新縣制中之劃分鄉鎮與編組保甲

劉坤璞

一、緒言——幾點認識

新縣制有四種特點，是要在討論本題以前，首先認識清楚者：

1 三位一體

縣各級組織綱要中，規定鄉鎮長及保長，皆以一人而兼政教軍事之首長，使管教養合一，而政權統一之效，是為新縣制之第一特點。

2 黨導為他

政治有二大條件，一為時間，一為空間。政治須合乎時代，適應環境，能適合此二大條件的，即為進步政治，無論以昔，近代政治分工日密，而新縣制則採取三位一體，反趨向於簡單化，表面上似較退步，而其則深合於分工意識，合作意識之原則。是為新縣制之第二特點。

3 各級設施普遍及於全民

綱要中除保甲之組織，係人必歸戶，戶必歸甲，甲必歸縣，保必歸鄉鎮外，他如教育，則規定各保普及國民學校，各鄉鎮普及中心學校，採兒童與成人分班合校制，將所有學校，社教，特教等，均合而為一，並盡量採用學制，務期於短期內，使全國人民，普及最低限度之國民基礎教育。又如軍事，則有縣國民兵團，鄉鎮國民兵隊，保國民兵隊，及甲班等，務使壯丁皆受軍訓，養成全國皆兵制度。又如合作，則有保合作社，鄉鎮合作社，區聯社，及區農社等。又如衛生，則有縣衛生院，區衛生分院，鄉鎮衛生所，及保衛生員等。凡此一切，皆所以使管、教、養、衛、各項設施，普及於全體國民，是為新縣制之第三特點。

4 各項區域合一

綱要第四條後半段規定：「凡教育、警察、衛生、合作、征收等項，無不區域合一。」

域，應與前項區域（指鄉鎮保甲區域）合一，其目的在使管、教、養、衛、各項工作，能得齊一步調；共同發展，是為新縣制之第四特點。

二、鄉鎮劃分保甲編制之規定

縣各級組織綱要第四條前半段規定：

「縣以下為鄉鎮，鄉鎮內之編制為保甲。」

又第二十九條規定：

「鄉鎮之劃分，以十保為原則，不得少於六保，多於十五保。」

又第四十五條規定：

「保之編制，以十戶為原則，不得少於六甲，多於十五甲。」

又第五十三條規定：

「甲之編制，以十戶為原則，不得少於六戶，多於十五戶。」

三、各地每喜擴大編組之原因

前述規定，本具有極大之彈性，然若干地方，每喜將鄉鎮保甲，擴大編組，以至超過十五戶之規定，或考其實，亦自有其內在與外在的原因：

1 內在原因

甲、人才關係

各鄉鎮保甲：每以地域狹小，戶口稀少，辦理各項自治業務，人才難於羅致，若將編組擴大，則地域既大，戶口又多，而單位又復減少，人才當較易覓獲，是以多項大編組，以求廣入應事。此種只圖質之健全

而不思適合時代適應環境，以求量之普遍，實有背於新縣制之第二特點。

乙、經費拮据

實施新縣制，人才加多，事業加廣，經費亦必隨之增加。意謂擴大編組，地勢既廣，戶口既多，則經費難籌時，或由公款公產，或由捐稅，皆當取資容易。殊不知實行三位一體，正係節省經費，減少人員之辦法，蓋一人做三人之事，一人支三人之錢，最經濟之辦法，莫過於此。

2 外在的原因

甲、上級機關施政之阻礙

各機關施政，往往不以人民之貧富，及戶口之多寡為標準，而以保甲之數字為標準，如發兵之一甲一兵運動，徵工之一甲平均若干名，派谷之每甲平均若干石，派款之每保平均若干元，致使技巧之鄉鎮保甲長，每每擴大編組，以求討好於人民，而使自己備兵、備款、收款，收數之容易，蓋一甲六戶，與一甲十五戶，其相差幾近三倍，以派款實，如一甲攤派十元，則十戶之甲，每戶各攤一元，十五戶之甲，每戶僅攤七角，六戶之甲，則每戶須攤一元六角，更進而為一保六甲，每甲六戶，則一保僅只三十六戶，若一保十五甲，每甲十五戶，亦其極致，可至一保二百二十五戶，以三十六戶與二百二十五戶相較，則可逆料人民之何去何從矣。

乙、一般人民之心理

一般人民因上級之派款，徵兵，徵工，皆喜以保甲為徵派之標準，利害切身，每每便使鄉鎮保甲長，擴大編組，以減輕自己之負累，此行實效，愈演愈奇，而使甲編組之擴大，亦至相差不遠。

姑無論出於前邊之何項原因，凡主編保甲戶籍者，均宜設法糾正錯誤，突因困難，依照一進制之原則，加以糾正，即或稍有出入，亦以不超過「六至十五」之數為最高限度為範圍，其理由如後。

四、應採取十進制之理由

鄉鎮之劃分，及保甲之編制，應採取十進制，至少有左列各種理由：

1 會計劃設施有標準

總裁確定各級組織問題之講演，對此有極顯明之指示：

「各級地方組織，應採十進制之原則，或確在一行時，不無困難，否則此亦為本案原則規定之一，不可忽視，整各級組織，範圍既經確定，則一切計劃設施，如設置學校，訓練人才，支配經費，以及一切統計事項乃有標準可資。」

2 便於管理

接濟又說：

「國家之大，事業至繁，平時固賴有嚴密之組織，戰時尤為必需，譬如軍事組織，每一上級單位，管理下級單位之數目，均有一定限度，科學的行政管理，亦必須有不可逾越之法則。」

蓋編一級學者之研究，每人所能管理之單位，以十個左右，為最相宜，過多則有難於顧及週到之情形發生，過少則又太不經濟，而層級節制，亦為減少管理單位之弊與。明乎此，則可以言組織之嚴密，明乎此，則可以言行政管理。

3 便於編組以後調查戶口異動查報工作

保甲編組，乃一時靜態的工作，編組以後，尚有長期動態的戶口異動之查報工作。蓋戶口，非一成不變，而時有出生，死亡，遷入，徙出，等戶口異動，為欲使其數字，常保正確，惟有施行查報工作。所謂「查」係上級辦理戶籍人員，對戶口異動者，施以查問，而登記之謂。所謂「報」，係人民有戶口異動，而向戶籍機關請登記之謂。無論採取由上而下之「查」的方法，或採取由下而上之「報」的方法，若其戶口過多，地勢過廣，則查、報，均將同感困難。

4 免致戶口異動後保甲次序之改變

編組時，若太走向極端，而編為各甲六戶，各保六甲，或各甲十五戶，各保十五甲，則一遇戶口異動，保甲番號，亦將隨之改變。譬如六戶之甲，遷出一戶，或為五戶，則已不足規定，不得不併入鄰近之甲，而以下各甲之番號，亦當隨之而改變，保之番號，又隨之而改變。又如十五戶之甲，遷入一戶，或為十六戶，又不合規定，須劃出六戶，另成一甲，則以下各甲保之番號，亦隨之而改變。蓋所謂率一變而動全身，殊屬駭事。

查民國二十四年七月 委員長南昌行營公布施行之修正則區區內各鄉編查保甲戶口條例，及二十五年十月八日立法院通過之保甲條例，（尙未公布施行），對於保甲之編組，亦以十進制為原則，惟以「編餘」者為例外，但仍以不少於六戶六甲，及不超過於十五戶，十五甲為限度，茲將兩者有關條文，節引如左：

修正則區區內各鄉編查保甲戶口條例第五條：

「保甲之編組，以戶為單位，戶設戶長；十戶為甲，甲設甲長；十甲為保，保設保長。」

又同條例第六條第三款：

「編餘之戶，不滿一甲者，六戶以上，得另立一甲；五戶以下，併入鄰近之甲；編餘之甲，不滿一保者，六甲以上，得另立一保；五甲以下，併入鄰近之保。」

又保甲條例第五第六兩條，亦與上述條例，大同小異：

「第五條，甲應換戶編組。編餘之戶，不滿一甲者，六戶以上，得立一甲；五戶以下併入鄰近之甲；一甲內有絕戶不逾五戶者，仍自成甲；一甲內有新戶不逾六戶者，收歸同甲。」

「第六條，保應換甲編組。編餘之甲，不滿一保者，六甲以上，得立一保；五甲以下，併入鄰近之保；保內併入鄰近之甲，

逾六戶者，仍成一保；保內併入或另立之甲，逾六戶者，仍成一保。

立一保。

以上各條文，所謂五戶以下，併入鄰近之甲，五甲以下，併入鄰近之保，亦即編要中不得多於十五戶，及十五甲之謂。

惟編要中所謂之六戶，六甲，乃最小之極限；十五戶，十五甲，乃最大之極限。蓋苟不於編組時，多多加意，則將來戶口異動後，即有前遠隨常改變，牽動全警之慮。為避免此種改動計，一般專家，往往採取一種極中式之編組，以不超過「八至十二」為原則，其方法如左：

譬如編餘之戶為一戶，本可自成一甲，惟為避免將來異動後有不必要之改動起見，乃將鄰近之前一甲，與此六戶相加，得十六戶，分而為二甲，則每甲得八戶，即將來偶有戶口異動，仍無影響。

又如編餘之戶，僅五戶，不構成一甲，須與鄰近之甲編組，為十五戶之甲，惟此種編組，其假有戶數遷入，（最近縣保甲戶口編查辦法中，已有臨時戶之規定，似可補救此弊。）為避免此種改動計，可再與鄰近之甲平均，使一甲得十二戶，一甲得十三戶，即將來偶有二戶遷入，仍無影響。

更進一步以言，則邊中之極限，當以十戶，十甲，為最適當，尤屬顯明之過。

普及教育

論新編制之第三特點，為各種設施普及及於全民，茲以教育為例，一詳言之：

據專家之研究，我國每戶平均為五人，而學齡兒童之數，則佔全部人口十分之一左右。今以一保言，如保甲均採十進制，則一保一百戶，人口約五百。學齡兒童約五十人，則國民學校之小學部，僅須設立一班或二班，即可容納，使所有學齡兒童皆可受國民教育，並可探期設立成人班，及婦女班，使人人皆可受教育，則短期內可期文化之掃除。

反之，如果保之區域過小，戶口過少，（如三十六戶之類），則亦難普及之標準，勢須聯合數保，設立一校。或則調劑大小，區域寬闊，

為部頒「地方津貼小學教員米谷暫行辦法」之一解

趙容舒

一、引言

小學教員臨時生活問題，當局早已注意了。教育部於二十九年七月頒布兒童家庭供給小學教員食宿辦法及地方津貼小學教員米谷暫行辦法；本省（黔）教育廳也於去年遵照奉頒辦法轉令各縣切實施行。表面看，小學教員的生活問題，似乎已解決了，我們這般教育視導人員也似乎覺得心石落地了。因為當我們在鄉視導的時候，小學教師為了生活的困難，總是反復的，向我們陳訴他們的痛苦，使我們簡直無法開口。的確，地方果真遵照奉頒辦法切實施行，按月發給教師米貼，問題自可迎刃而解。可是事情不那麼簡單，區保並未按月發給許多教師們，因此弄得教師們叫苦連天，見到我們，依然噙噙苦淚，好像我們視導人員欠了他們一筆巨債，非償還不可似的。我們為了解除我們教育視導人員本身工作上的苦衷，為了代這般窮苦的小學教師來呼籲請命，為了維持鄉村教育的生機與水準，為了促進戰時小教師努力推行國民教育的義務，我們不能不對部頒地方津貼小學教員米谷暫行辦法進一步的解釋，以供留心地方教育人士所參考。

二、米谷津貼在我們眼中的意義

米谷津貼的意義，一般人大都以為僅是解決教師個人「食」的問題，換言之，他們以為教師每月飯費的開支，佔全部收入的成數太大了，有時甚至全部收入，尚不敷每月食、開支，所以中央才頒布這項辦法來補救。不錯，兒童家庭供給教員食宿辦法的立法本意，據我們看來，確在於此，因為這項辦法第二、三、五、六各條，規定的非常明白。如：

「學校無炊事設備者，得請求地方供給膳食」又如：「教員膳食之供給，以教員本人在開學期間一日三餐，以家常飯菜為限」等是；但是「地方津貼小學教員米谷暫行辦法（以下簡稱本辦法）」雖然在第一條開宗明義規定為補充兒童家庭供給教員食宿辦法而訂定，然而本辦法的意義，並不限於此。

我們以為教師米谷津貼決不限於解決教師個人「食」的問題，而是具有「發米補薪」之意。換言之：即「現金」的薪水太少，不足以維持生計，特發米代薪，以補「現金」薪水之不足，更直接痛快點說，就是「以米谷代替薪水」，米谷就是薪水，薪水就是米谷。現在讓我們先從本辦法的內容上來一一討論。

本辦法第三條「小學教員之薪給，不能確照小學教員薪給支配及實施辦法第三、四、五、六、七各條之規定，並薪並加薪時，則由校區請縣（市）政府核准，令飭鄉（鎮）保長依照兒童家庭供給小學教員食宿辦法第七條之規定與兒童家長公議，以米谷津貼小學教員」，小學教員薪給支配及實施辦法第三條是規定教師最低薪額應為當地中級職員食、衣、住每月費用之三倍，第四條是規定最低薪額得因生活程度劇變，隨時修正。第五、六、七各條，是規定最低薪額外，應按照資格書級加薪，按照所學職務加薪，按照所教學生加薪。可見米谷津貼就是補充教師應得之最低薪額之不足數，以及不能按照資格職務之數加薪時損失之數。也就是我們以上所說的「補充「現金」薪水之不足，確無疑義。又本辦法第三條「教員每月每人所得米谷津貼，視薪額之寡而定……並得視地方情形及小學教員實際之待遇，依照小學教員薪給支配及實施辦法第四、五、五、六、七條（前已言及）之規定比例增加」

。雖規定得更清楚了。可見米貼和薪水一樣，不但各地不同，而且人各不同。「現金」薪水多的，米谷津貼補足之數必少，反之，為數必多。同時，資格優良，職務重要，所教學生數衆多，應得之薪水必多，也就是應得之米谷津貼也必多，反之必少。又本辦法第七條「米谷津貼每年按十二個月發給之」。這完全與薪水相同，不因寒暑假而停發其米谷。

總之：教師每月薪額必為定數，發給現金固好，完全折發米谷也好，二者兼發亦好，不過現金多則米谷少，米谷多則現金少。薪水之高低因資格、職務、學生數而定，米谷津貼之多寡，也因此而定，與待遇規程所規定薪水之原則，完全相同。所以我們可以說現金可充薪水，米谷也可充薪水。在米谷津貼辦法之下，米谷就是薪水，薪水就是米谷；同時，現金與米谷，二者還可以互濟並用，現金薪水多則米谷薪水少，米谷薪水多，則現金薪水少。前曾米谷津貼，即「發米補薪」以米代薪」之意，消清定定，沒有絲毫的懷疑。

其次，再就事實上去看：自從實施新體制以來，預算算已大大的膨脹，老百姓們金錢上的負擔，已相當的苦重，征收現金，老百姓本來就應有切膚之痛，如連再折抵米谷津貼為現金，事實上不無難離之處。但是米谷為百姓所固有，每月征收一二升，並不是怎樣重的負擔，而教師却受惠甚深，所以征收米谷，也為事實上所必應之途徑。至於米谷津貼，此「津貼」之意義已講去了，我們對於「津貼」之觀念，非改正不可，從前拿津貼當做點心吃，現在硬是硬地當做正式的午飯來用。不管你拿米谷當作津貼，還是當做薪水，而教師之生活，既以米谷來維持，那麼非按應得薪額數扣發不可，這是極顯明的道理。

這是我們對於本辦法的認識，我們認識既如此，再進一步更討論如何實現的方法。

三、米谷薪貼每人應發給多少？

米谷津貼既含有「發米補薪」或「以米代薪」之意，那麼每個教師

每月應發給米谷幾斗幾升呢。依二十九年七月部令所頒佈，應發給白米一斗五斗三升，可是，年來因物價騰貴，三斗米谷又不敷應用。依小學教師薪給支配及實施辦法第四條之規定，本來可因生活程度增加而增多米貼，這一年年以來，生活程度，根據我們常識的估計，至少增高三倍，那麼米谷津貼應增加到三斗五升之數，我們僅金百餘斤扣之之意，打個六折，也有五斗四升之多。若是根據法令之規定去計算：依前頒小學待遇規程（二十九年五月頒布）之規定，小學教師應享受之待遇，除應得之薪金外，有養老金、升級獎金、年功加俸、休假津貼、子女免費入學、備案金、補發費、等等，事實上對於財力大和多未實行，而在抗戰期間，上下壓苦奮鬥，我們這般教師同仁，也不必心存奢望，希望享受這些優待，我們且就最低的標準計算罷！最低的待遇標準，就於小學教員薪給支配及實施辦法第三條：「小學教員薪低薪額，應依照前大學院所頒小學教員薪水制度原則，以使其生活舒適為度，其計算方法，為左列衣、食、住、三事所費之兩倍：（一）食，應以各該縣市「政府之

級職員包辦所辦之費為標準，（二）衣，應以每月添置單衣一件，所需費用為標準，（三）住，應以當地中等房租市價所居二間所需中費用為標準」。我們在計算之前，試先確定一項原則，就是：「生活費高，米價也高，生活費低，米價也低」，反之「米價高生活費也高，米價低生活費也低」。二者雖未必確成正比，但有密切的相關。那麼米谷津貼之數量，便變成了一個「常數」，用公式表示之，即：

米谷津貼 = 生活費 × 2 - 包辦費

現在以貴陽為例來說明：據我們調查，中級職員包辦，兩月月薪二百五十元，每兩月添置單衣一件，每月至少需二十元，和費中等房屋二間，至少月薪五十元共計二百二十元，二倍之，為四百四十元（此為生活費之二倍）。至於獎金薪水，本年可發總九十元之數，貴陽市每斗米

每月應發給米谷幾斗幾升呢。依二十九年七月部令所頒佈，應發給白米一斗五斗三升，可是，年來因物價騰貴，三斗米谷又不敷應用。依小學教師薪給支配及實施辦法第四條之規定，本來可因生活程度增加而增多米貼，這一年年以來，生活程度，根據我們常識的估計，至少增高三倍，那麼米谷津貼應增加到三斗五升之數，我們僅金百餘斤扣之之意，打個六折，也有五斗四升之多。若是根據法令之規定去計算：依前頒小學待遇規程（二十九年五月頒布）之規定，小學教師應享受之待遇，除應得之薪金外，有養老金、升級獎金、年功加俸、休假津貼、子女免費入學、備案金、補發費、等等，事實上對於財力大和多未實行，而在抗戰期間，上下壓苦奮鬥，我們這般教師同仁，也不必心存奢望，希望享受這些優待，我們且就最低的標準計算罷！最低的待遇標準，就於小學教員薪給支配及實施辦法第三條：「小學教員薪低薪額，應依照前大學院所頒小學教員薪水制度原則，以使其生活舒適為度，其計算方法，為左列衣、食、住、三事所費之兩倍：（一）食，應以各該縣市「政府之

價平均約六十元，依公式計算則應得米谷津貼之數為：

NO. X 1 - 90

0 0

此五、八斗，約有六斗之數，為貧賤市小學教員除現金薪水外每月應得之米谷津貼數，其他本省各縣如果現金薪水也為每月九十元，根據上述原則公式每月也應得米谷津貼五、八斗，至少也應有五斗。

四、米谷應如何籌給

本辦法第四條：「津貼教員之米谷，由具有下列經濟條件之兒童家庭分担之，不足，並得向具有同樣經濟條件之住戶、商店、工廠等勸募認定之。第七條：「津貼教員之米谷，各戶分担，認定之確數，由鄉保長及兒童家長公議決定後，造冊呈報縣府備案。」可見米谷之籌集，是以兒童家長按照富力承擔或自認爲原則，而向其他同樣經濟條件之住戶勸募爲例外，鄉保人員不適應於協助的地位，僅政府不過是個證人。這種辦法固很穩健，但是沒有力量，屢抗不交的，究佔多數，大家對他依然漠可奈何。尤其是一般區保人員，向來把教育列爲末務，以爲無足輕重，更不把學校的教職員放在眼中，採用這種方法去籌措米谷，區保人員一定認爲非其本身應做之事，乃是額外對於學校教師莫大的人情，而兒童家長亦認爲對於教師一種救濟，一種施捨。結果，米谷難下之後，在籌款期之期！教師爲維持生活計，只好親身向屠戶催討，弄得啼笑皆非，可憐之至，痛道難於於此持堪無餘。所以我們主張由政府發動，用縣政府名義，以命令行之，列作區保政務之一，和購辦軍米、田賦征實等，一樣的確性與認真。兒童家長，則處於協助的地位，每月發給米谷多少，米質好壞，是否足額，也做個證明。至於兒童家長及其他各戶之自由捐款，只可認作例外。

歸到米谷的「負担」問題，我們更主張採用普通負担制，以普通負

担爲原則，以專向兒童家長征募爲例外，我們的理由是：（一）親教主義的老百姓，總以經濟爲原則，他們常可犧牲子弟求學的機會，也不肯按月供獻一二升米，所以兒童家長負擔米谷的消息發表以後，他們便要把天眞爛漫的小孩子一個個拖回家去，一所個個運到學校馬上變成了一直冷落淒慘的古廟。（二）學校是公衆的學校，不該由少數幾位家長負擔開辦的股份公司，米谷的負担比學費建築費的負担還要多，自應大家負擔，大家出米。（三）推行鄉村教育需要帶備分強迫性的，除了把「士大夫」思想，少數有錢有勢的幾個家長，肯自動送子弟入校以外，其他家長，簡直沒有送子弟入校讀書的興趣，現在好容易他們雖然覺悟，把子弟送入學校，我們再專向他們征收學米，那無異對鄉村教育加上一種桎梏，與本辦法維持鄉村教育的旨意，大相逕庭。反之採用普通負担制，每戶無論有否兒童在校讀書，一律征收學米，沒有子弟入校，以差不濟兒童入校讀書的家長，自然僅要義務未享權利，吃了大虧，而一家有五六個兒童同時在校讀書的，那錢大大的訂了便宜。這無異鼓勵一般家裏踴躍送子弟入校，而逼着那些出錢不肯送子弟入校的頑固家長，又將子弟送入校讀書不可，這是推行鄉村國民教育的一個有效辦法。（四）鄉村的兒童確有因爲沒有飯吃而不肯上學的，我們採用普通負担制，就可酌量減免，窮苦兒童免致受虐待，自然也有入校讀書的機會了。

不過，在採用普通負担制之下，如何去攤派征收這米谷呢？我們又主張「能力負担與合稅征收制」。絕對的能力負担，我們固認辦不到，而一般按田賦征收者，也欠之不公，比較可議的標準，還是按貴州「戶捐收益」的標準一樣，合所有財產不動產而計之，同時亦實之戶不計戶捐，亦免其學米，依此攤派，似最合理。而攤派的時候，更「一統籌攤派」，凡具有經常性的米谷稅捐，最好一次攤派下去，按貴州的情形來說，如保警公糧，公務員米谷津貼，以及鄉保開自衛組織的壯丁伙食，書寫大批征工時之工人伙食，統同要統籌一次派下，合與分別征收，千萬不要單獨派下，個別征收，名目繁多，弄得老百姓眼花撩亂，以便

承辦人員從中舞弊，同時今天催谷明天征米，在老百姓看來，無異千刀萬剮！弄得人神怨。所以用快刀斬亂麻的手段，採一條統制的辦法，統籌兼顧，合羣征收，最為適當。

征辦米谷，既列為軍需經常政務之一，儲蓄當然是個問題，至少每個鄉鎮，單準備倉庫一間，作暫收存候運之用，共有積谷倉者，自可借用，根本沒有的，也應該新建一倉，不過，這還不是重要問題，最令人注意的，還是「發米問題」。為什麼各縣大都呈報已盡照實施，而教師還是領不到米呢？這就不能不注意「整理清查」與「發放手續」的關係。有效的清查方法，是由學校於每月底將領米員工名冊報米數查，最否呈報，米數成色，未能領發原因，等等加具家庭證明一併報縣政府。而獨錄公所也要於每月五日將收米數查，發米數量，存米數量，以及領米收據，有何困難，一併表報縣府。隨時抄布週知。據我們所知道的，他們雙方所遭到的難，不外辦理敷衍收米甚少，征購之米，儘先提作保警公糧，致學校教師領米可食，或者學校與鄉鎮公所開，塵埃甚深，鄉鎮公所發米不發，這一切的一切，在查縣要縣政府根據報告，將鄉鎮清查，然後教師才按月領米，其次輪到發放的手續，當然力求簡單。先由鄉鎮於每兩期開辦前，將應領米至員工名冊呈報縣府核飭鄉鎮公所按月發給教師食米，教師也就按月出據向鄉鎮公所領米，員工非有變動，名冊不必每月呈報以少手續。

最後還有幾個小問題，也值一提：第一，發米時期在月終還是月

初？美國小學教師的薪水是在月初發給的，我們雖不能辦到，至遲也應在月中發給，以備學校與鄉鎮公所雙方結算，倉庫不致發生恐慌，否則仍由舊章，於月終發米，不但窮教師無力賒購，簡直不近人情。第二，米谷，每年應按幾個月發給呢？部令早已規定按十二個月發給，不折不扣。第三：發給白米呢還是稻穀？那自以白米為佳，既便領取，復少春寒之苦。

五 結論

教師米貼谷貼無論在法合與事實上，必須進一步的製作變態的薪水。也就是發米補薪。以米代薪之意。至於每人每月應得之米貼數量，假若每月現金薪水為九十元的話，大約有六斗之多。政府對於教師米谷津貼一事，必須與購辦軍糧用賦征買，等量齊觀，區保人員，尤須改變態度認真備辦。要普遍負擔，寓征米於勸學之中，要混合，一次攤派以適應百姓之心理，要合票征收以減少承辦人員舞弊之機會，千萬不要再敷衍卸望，當作大要問題，以爲可以拖延了事，而各學校教師並應上仰政府於萬分艱苦中維持教師生活之旨意，下念百姓於重負擔中再負擔教師米貼之苦重，而艱勉從事，努力教學，萬勿再具異思。然後國民教育——新體制下的產物戰時教育的使命，才有成功的希望！

川省田賦征購實物之檢討

蔣瑞榮

一、前言

中央調節戰時各地軍需民食、平均人民負擔起見、特於第三次全國財政會議決定、將各縣田賦收歸接管、改征實物、專屬籌舉、苦無成例可循。川省奉令以後、即以征購實物為主要之中心工作、始則延擱專家學者、詳加研究、繼則訂定「四川省田賦征收實物暨購賦定價購糧實施暫行辦法」、為各縣辦理征購之準則。及至去年七月底、通令各縣、一律於九月十六日開始、限期兩月全部收清。初多以限期迫促、莫不惶惶慄慄、故陳正以後、即嚴令各縣全力以赴、經上下一致籌備以來、各縣承辦人員、均踴躍仰時艱、遵力奉行、各地糧民、亦踴躍輸納、踴躍輸納。迄至十二月底止、全省征購總數已達百分之九十以上、一般成效、尚不為虛、惟辦理之中、缺點尚多。特對川省三十年度征購實物實際情形、詳加檢討、擬具改進意見、分陳次：

二、川省征購實物辦法要點

(一)關於征購標準者 按照行政院頒布戰時各省田賦征收實物暫行通則第二條之規定、各省征收實物、應依三十年度省縣正附稅總額每元折征稻谷二市斗為標準。川省三十年度省縣正附稅總額同甲甲經費共達九千餘萬元、照此標準計算、全省應征稻谷將達一千八百萬市石。張發奎主席以此不備蜀川省民力所不勝、且川省田賦歷史積欠甚巨、擬照規定酌予減輕、亦難適合、乃一再討論、經中央決定全省征購總額為一千二百萬石。最初實收各縣舊有額為標準、每兩征購稻穀各十一市石、

嗣經第二次行政會議提出討論、多謂單依「兩」為標準、實欠不允、乃決定採取「兩」「元」併計之法。即按原購總額每種一兩併計十一市石、另又按每兩正稅一兩折征銀元數每元征銀一市石、二數相加、即為每種一兩應予征購總額之總數、以二除之、所得商數、即分別各縣所應購之稅額。例如華陽縣載七千五百四十七兩一錢一分、應繳銀八萬三千零一十八市石二市斗一市升、又該縣一征正稅折征銀額十一萬五千二百六十六元六角五分二厘、應繳銀十一萬五千三百六十六市石六市斗五升二合、合計為十九萬八千三百八十四市石八市斗六市升二市合、再以二除之、則應征銀九萬九千一百九十二市石四市斗三市升一市合、應購穀數與其相同。其所以按「兩」「元」併計之法者、蓋川省現有賦額六十四萬六千七百餘兩、標準清折定、當時因在明末兵禍之後、各地大抵以受戰時東瀾驟漲狀況為標準、其間輕重相懸懸殊。最甚者如遂寧賦額達二萬餘兩。最少者如安縣北川城口等縣、祇有三百餘兩。黃華有不列百兩者、大體言之、以川東川西各縣較輕、川南川北較重。如根據原賦額額、以「兩」為標準征收、殊覺不平、但完全按「元」、亦欠公允。故法按「兩」「元」併計折實之法、使完全按附計算而負擔適重之兩、即半可受按「元」之調劑、其不乘於完全按「元」折實者、又可以按「兩」之法調劑之、此實較允當也。

(二)關於征收機構者 川省根據戰時各省田賦征收暫行通則第六條之規定、將征購與征稅對為兩部、各別分立。經征機關、在中央為財政部、在省為省田賦管理處、在縣為縣田賦管理處。省田管理處以省財政廳長為廳長、另設西處一人、縣田賦管理處、以縣長兼廳長、另

以各縣原有征收通長或征收處主任爲副處長，共負經征之責。經收機關，在中支爲糧食部，在省爲省糧政局，在屬爲縣政府，恐縣政府原有組織不強，乃增設糧政科，專司經收事務。縣以下由經征與經收兩方合組鄉鎮經辦辦事處，規定以三鄉鎮設置一處爲原則，以所在鄉鎮鎮長爲主任，亦所在地之鄉鎮長爲副主任，下設經征經收兩組，分負經征經收之責。縣政府委派，由田管處委派，直接對田管處負責，經收組辦事人員，由縣政府委派，直接對縣政府負責。爲防止各縣經收人員舞弊起見，川省有規定各縣延聘地方士紳組織糧食監察委員會並各鄉設置監察辦事，協助政府實行宣揚考核檢舉調查等事宜。

(三)關於收購併行者 三十年度中央核定川省征購總額爲一千二百萬市石，內一半爲軍穀，一半爲軍糧，購穀價格係依二十九年七月至三十年六月一年內之平均糧價核定每市石爲一百元，根據此價依照規定購糧一次攤購，其價款以三成發給，金，七成發給庫券，糧民向糧鎮辦事處繳足款額後，即憑庫券收據向代理支付款券之銀行並分理處換領款券，此辦理之手續也。就其性質而論，如穀係國家正供，購穀係臨時性質，兩者雖各有區別，但川省向爲求征購足額計，曾以征購並重，嚴令各縣漸次辦理，無論爲征爲購，其供產國家急切之需要則毫無二致，不容稍有輕重存於其間，影響糧政厥烈也。

三、推行順利之原因

此次川省準備征購軍物，限期甚迫，其所以順利推行如限完成者，除各縣承辦人員努力奉行切實督導外，尙有下列諸種原因：

(一)紳民愛國情殷 田賦改征軍物，屬屬舉，但各縣紳民深知此舉關係軍民甚重，直接間接影響甚鉅，所以開征以後，咸能體情時艱，勉盡義務，不惜艱苦，踴躍輸納，此種極爲熱烈之情況，實堪欣慰，足見人民愛國情殷，最後勝利實不保障也。

(二)行政力量充實 各縣田賦，過去係由省府糧政局負責辦理，

糧政當局立於協助地位，因征收事務，另立系統，擬政府協助效力薄弱，致人民觀望不前，故各縣糧稅詳有輔加限收清掃解者。此次征購軍物，乃規定以縣長兼辦田賦管理處處長，以鄉鎮長爲經收辦事處主任，使征收工作，由行政機構負其全責，故收效甚宏。由此可知：(1)任何政務，必須配合行政機構，運用行政力量，方能發生最大之效力。今日每辦一事，即另立一機關，另成一系統，其結果權力分散，糜費增多，徒勞而無功，其虛耗國帑，猶愈甚也。就征購糧食而言，無論推助何種政務，若其行政力量不爲功，既不能離開行政機構，則不可能範圍內，與辦一切事務，實以不另設機關，而就原有行政機構之人員經費加以充實，及易收最大之效果。今日機關之林立，實可以此爲證。(2)自新辦制實施後，縣以下之機構，業經充實，行政力量，比較過去，頗屬健全。

(三)征購標準簡單 三十年川省征購軍物，乃採「兩」一元」併計之法，即每糧一兩征穀十一市石，每糧一元征穀一市石，二者相加，以二除之，以一半爲征穀一半爲購穀，標準甚爲簡單，人民知其程額，即能計算征購數目。在此簡化之下，第一，經征人員舞弊不易，第二，計算方便，辦理容易。惟一般論者，多以此項標準不分貧富有無，實屬負擔不公，請定田賦等級，實行累進征收，或主費累進征或主產區各購，種種理論，固甚可貴。無奈川省各縣條件，尙未具備，實際上難以推行。考川省第十一年行政督察區二十八年奉令採購軍穀，南充縣即以人民貧富爲標準，遂安縣則以全縣糧額爲標準，結果遂安如限購足，購費不欠南充則阻礙橫行，不得結束。以由論言，南充自當合適，以事而言，遂安則勝於南充。由此足證理論與事實，往往不能趨於一致。此次征購糧食情形相同，其所以順利推行毫無疑難者，標準簡單，亦屬主因。

(四)政府人員協助得力 凡新制之推行，實在宣傳倡導，川省三十年度征購軍物，兩令各縣集中全力發動地方士紳組織糧食監察委員

會，冬鄉鎮設置警察專事多人，分負協助政府履行官事，惟考核檢舉之費，因此推人員深明大義，而其自身復為糧產繁多之士，自經率先倡導，普通宣傳後，民衆對於政府改制之實旨，得以瞭解，莫不爭先恐後，踴躍參加。

以上四點，為三十年度征購實物推行順利之原因，惟在縣征購期中，普通發生下列諸問題：(1) 縣田管處多以與申辦時限匆促，對於糧票未能預先填發交各糧戶；(2) 戶應辦上之糧名，多與其真實姓名不符，有因保甲差額致致糧甲申辦費，糧票不易發達；(3) 征購專事處三鄉設立一處，管轄面積過於遼闊，人員遺漏致糧，損失甚鉅；(4) 購糧袋款發放，大縣設二處，小縣設一處，人民往返百十里領取款者，其所用船費，往往倍於所領之款數，得不償失，莫若於此；(5) 少數征購人員，仍存珍域之見，不聽辦事處主任之指揮監督；(6) 土處會夫斗手，多以交斗折耗糧體，每於利斗時，大施手藝，期於無形之中，稍能多收，以爲彌補，曾以此爲手藝問題，唯明知其弊，適無辦法可以防止也。

四、改進意見

(一) 調整縣田管處與縣政府之關係 上年征購實物，規定以縣長兼用特設處長以該鎮長爲征購辦事處主任，使征購工作由政府機關負責全責，特以運用實地糧保甲人員，集中全力，設干薪備，故能將糧額偉大之任務，如期完成，由此可知，征購有無效果，全視縣區糧保甲等之是否努力以守之。縣田管處對於財政部之屬屬機關，人事經費皆另成系統，縣長兼處長，事實上與副處長權責不清，過問即起摩擦，該處應名負征購責任，實則其工作效力僅止於開征前之製造票而已，欲其負起征購全責，實不難達成其使命，上年實施情形，經征購處區糧長之督催，留縣區糧長對專員負責任之田管處職員，又不能指揮裕如，以致效果不一，不啻說部，牽制障礙之影響在，往往經征購之困難。

今後似應徹底利用行政力量，再作合理之調整。查縣長既爲法定之糧長官，則負一縣征購責任之田管處，自應其屬於縣政府，專設處長一人，秉承縣長辦理全縣征購事務，其經費列入縣地方預算，由中央補助之，不必因此再特設一中央機關。由田賦收歸中央後，征購實物，雖屬國家行政，而縣長以國家行政官之資格，負一縣征購之總責，本理所當然，似無再加以兼處長名義之必要。

(二) 增設鄉鎮征購辦事處 三十年度征購實物，規定三鄉設立征購辦事處一處，在政府固恐支出龐大，惟其期則不便殊甚。查各鄉鎮之幅員，少則縱橫二三十里，多則五六十里，以三鄉設一處，糧民運送繳款，復因擁擠等候，費時費錢，損失至鉅。三鄉之設中一處，會同亦無法解決。加之未設辦事處之鄉鎮，各該鄉鎮表則不鄉糧民有無完納，殊難控制，無形延長征購限期，於公於民，均有所不便。上年開征後，各鄉鎮於買票之困難，無不權宜變通奉令三鄉一處，而收則無不一鄉一處，本年度征收實物，應擬於範圍內配合鄉鎮單位，每一指區設一處，以便人民完納。限期屆滿後，則該區指導區之單位甚少，大縣十處，小縣三四處，其數量較三鄉較辦事處一處可減少甚多，即以漢月節省辦事處之經費移於旺月增設之開支，預計全年經費支出，仍不致增加。而征收機關，序因此加強，征收效率，亦堪提高矣。

(三) 經征糧收實積分設 七年征收糧額，業分經征收兩部門，而實則在縣全由糧長一人負責，在鄉鎮則全由鄉鎮長一人負責，全無制衡功用，此種制度，可謂分而不立，僅能彌補事務之劃分，不能謂劃實之建立。本年經征收機關，應仍劃歸經征收兩部辦理，俾應確立一原則，使催者不收，收者不催，以防弊於事前。經征事務如造冊製票核算通知催繳等項，歸縣政府田管處及區鄉鎮長負責辦理，此催之責也。經收事務如驗收保管及交撥過斗等項，則劃歸糧食局糧運局各縣倉庫負責辦理。各鄉鎮征購辦事處之經收組長組員等隊由倉庫直接委派，此收

海闊天空譚座

外交運用數

翟勉

一國之外交目的，實有其固定性與必然性，固不論大小，地不論東西，概具有獨自之方針，傳統之精神，而一國之外交政策，則具有空泛與具體之別，甲國之外交未必宜於乙國，平時之外交，未必宜於戰時，此則地域不同，時局不同；而外交政策之運用，亦隨之不同多故也。蓋一國之外交，不惟須有固定不移之目的，且須有相應應變之政策。目的與政策，相輔而行，始彰成效。吾人閱讀外交史，即須一閱外交之失敗，非由於目的之錯誤，即歸咎於政策之運用。

(一) 外交運用之重要 外交政策為實現外交目的之工具，故一國欲謀外交目的之實現，必先運用外交之策略。蓋一國之外交，運用得宜，相輔應，既可自造有利之優勢，以濟國力之窮；并可彌補軍事之缺陷，以孤敵國之勢。外交之成敗，雖多在國勢之強弱，國勢強，則外交易於成敗，國勢弱，則外交易於失敗；然而外交運用之得失，實首肯於外交關係。蓋國勢強盛，而外交運用失策，則外交進展，必多障礙；國勢衰弱，而外交運用得宜，則國際交涉，亦必順利；國勢既強盛，而外交運用又得宜，則國家外交，自必事半功倍，易收意外效果；國勢既衰弱，而外交運用失策，則必外交失敗，喪權辱國。吾人閱讀外交史，此類實例，不勝枚舉。

先以奧國梅特涅之「干涉外交」為例：歐洲自拿破崙戰後，其國勢最盛者當推奧國，惟奧國境內，人種複雜，故首相梅特涅以欲欲保存奧國，應以維護正統，鞏固革命為主旨。觀此之欲，梅氏始即加入俄帝所稱導之聯盟同盟，以誘導俄帝共取反動政策，而壓制革命；繼而召集各種干涉會議，如一八二〇年之特洛白公會，一八二一年之來巴哈公會，一八二二年之衛洛公會。蓋以梅氏力謀將奧國盟誘導於實業之干涉政策，而專以阻礙民族革命為軍事，而為驟然。惟其關於干涉政策，乃一時政策之運用，而非歷久不變之方針。乃因各地革命之蔓延，使奧國之安全，感受威脅，梅氏受此方該感，而始終沉溺於聯盟同盟之迷夢中，在政略上竟誤入歧途。故梅氏之「干涉外交」初失敗於英奧之合作（一八二三年），而南美洲與國家，得以樹立；繼破壞於英奧之協定（一八二六年），而希臘之獨立，得以成立。固不待一八四八年之來臨，而後始知梅氏之必敗也。

其次，以法國塔列蘭 (Talleyrand) 之「正統外交」為例：當一八一四年維也納會議時，塔列蘭代表法國出席會議，惟因戰敗關係，其地位之不利，及其活動之困難，可想而知。然當時塔氏竟能發揮其驚人之外交手腕，在大會中，一方面調解列強之糾紛，保護弱國

利。時時伸張其本國之勢力，使歐戰一趨而與列強處於平等地位；但如英奧俄普四國因相互利益關係發生衝突，尤以英奧二國對於俄之併吞波蘭，及普之佔領薩克森爲最，以致四國解體。而瑪氏乃相與肆應，如俄領國，周旋於四國之間，極其挑撥離間之能事。並於一八一五年一月三日與英奧締訂條約，誓以武。共同對待俄普。因俄法國之關係地位，均極危殆，反俄爲歐。是瑪氏之外交，非僅令人驚佩，且足爲弱國外交之典範也。

再以德國俾斯麥之「鐵血外交」爲例，俾斯麥爲十九世紀中歐洲最有手腕之外交家，亦爲德意志最有力之政治家。德意志之統一偉業，中經三次戰爭（一八四八年之普奧與丹麥戰爭，一八六六年之普奧戰爭，及一八七〇年之普法戰爭）始底於成。不運用外交，則三次戰爭如何能成心所欲，而無第三次之參加？俾斯麥在發動戰爭以前，不備在軍事上取得優勢之條件，並在外交上布置有利之局勢。因求得適當之弱國，與普奧之中立國，足以彌補軍事之缺陷。此種外交彌補軍事，實爲戰爭勝利之主因。如一八六六年普奧戰爭以前，德氏破壞波蘭獨立運動，以得俄之友誼而孤立奧；普法皇於比羅齊次（Bismarck）以善法之中立而困奧；與普締結同盟條約，以求普之與奧而制奧。故在一八六六年七月三日維多瓦（Sadowa）戰役之前，時已知奧國之必敗也。再者普在薩多瓦勝利後，本可長驅入維也納，以索普之與奧而制奧。故在一八六六年七月三日維多瓦（Sadowa）戰役之前，時已知奧國之必敗也。再者普在薩多瓦並防止將來普法作援，奧國助法，因此願離動馬，變更計劃，便不作窮追，適可而止，此俾氏以軍事戰步，而獲取外交勝利。同時俾氏施行各種手段致傷法德感情，引起戰爭，對於德意志各邦，示以法奧對德之要求，鼓勵其同仇敵愾之念，益取其同體之心；對於英國，極以法奧對德森然之企圖，使法人大失英國之同情，而陷於孤立無援之困境。故在一八七〇年九月一日德宣（Sadowa）戰役之前，德國殆已立於必勝之地矣。

最後，以波蘭以爲上段之「外交」爲例：波蘭在十六世紀曾有

光榮之歷史，自十八世紀後半葉以後，因內有黨爭之騷亂，外有鄰邦之覬覦，終因國際關係而付與英法普不勞而獲被瓜分三次之痛。（一七七二年，一七九三年及一七九五）一八一八年之波蘭，疆土較波蘭王國爲小，但地處境極險一七七二年爲難。波蘭在波蘭之時，慮四敵之地，東接蘇聯，南接普魯士，西接奧國，北接俄國，立陶宛，拉脫維亞，在鄰邦夾攻下，波蘭之外交，難以維護生存，繼而波蘭爲原則。中普之波蘭之外交，一。波蘭持德蘇之均勢，以保國類之安全；一方應與英法合作，以避普德蘇之侵略。但波蘭當局計不出此，乃自詭爲強大國家，對外抱有侵略之野心，故在一九二九年前，波蘭不僅在普蘇德意日侵略者之行動，並在行動上支持侵略者之野心，承認德蘇瓜分捷克，因此造成歐陸上風大之錯誤；既不能遏止德蘇滅捷之雄圖，又陷蘇聯對波之忌恨，同時並與英法波對波之同情。此種錯誤，實足損害波蘭之國運。普將毛奇有言曰：「歐陸上之失敗，常非戰勝所能補救」。以觀波蘭之滅亡而益信也。

(二) 外交運用之原則 由上列說之，任何國家。不論強國或弱國，無論平時或戰時，均須視外交，慈必失敗。一九一八年德國之失敗，非敗之於戰爭，而失之於外交；一九三九年波蘭之滅亡，非亡之於戰爭，而亡之於外交。此種史例，足資吾人借鑑。然一國外交運用之得失，既有關國運之存亡，則吾人應根據下列原則，運用外交，以發揮其權威而擴大其功能。

甲、「力」一國之外交，不僅應有避戰之術，且須有進戰之力，如此既能折衝於強弱之間，又能決勝於疆場之上，故自來謀國者，莫以外交與軍事并重，而爲立國圖存之工具。馬奇維爾（Machiavelli）之「權術外交」，則以其「國力政治」之哲理爲基礎。吾人應知馬氏爲不世之奸雄不顧仁義道德，殊不知馬氏之政治哲理，實有其深長之意義在。蓋當時之意大利，爲一分崩離析，敵陽殘喘，獨夫奴役之地，角逐之場，故其志定意大利統一偉業，并不是以「仁義道德」所能

成功者，必須以「軍隊」與「兵器」而構成之。馬氏其認定外交以權術取勝之政略，然須有相當之武力為後盾，以備隨時之準備，此即馬氏「權術外交」之原籍也。

再如俾斯麥之「鐵血外交」，首在軍備，而後運用政略，實備充塞之後，先敗丹麥，（一八六四年），再敗奧國（一八六六年），再攻普魯士（一八七一年），使德意志在歐洲稱霸。其他如普魯士德意志之動作，皆能從心所欲者，即由其有雄厚之實力。彼曾言曰：「國以武備為本，你須要武備；而以外交得你厚款，你須要更厚款。故普魯士政府以來，即充實武力，其軍隊，德國軍力增強之後，始與奧國，（一八七〇年）普魯士軍，（一九三六年）與而併奧，（一九三七年）俄國，（一九三九年）德乃進攻波蘭，（一九三九年），以期「第三帝國」之早日實現。是後如斯丹林之外交政策，亦以加強國防，擴充軍備為主旨。彼曾言曰：「英德不啻德國之領土，但同時亦永不喪失寸土於他國」。此即英德和平外交之基礎也。

由是言之，立國強存之道，不僅須具備調攝國際諸事之術，並須有特敵御侮之力，而一國外交之運用，往往受一國軍力之影響。國力強，確定國際地位之高低，國小力弱，外交地位，隨之降落；反之，國大力強，外交地位，隨之增高。法國軍力最不強，在拿破崙合議中，受英美俄國，意大刺空軍轉強，始能對英法強國。美國海軍力最不強時，史特生（Stimson）之遠東政策，未生效；英國海軍力亦未以前，其對德之容忍態度，探詢協約國，故軍力之強弱，足以左右外交。而軍事之勝負，更與外交關係，尤為顯赫。譬如一九一八年後之土耳其，國勢衰弱，主權喪失殆盡，後經協約國與英法美，亦與德奧，卒有一九二二年開卡里阿河（Kairuan）條約之勝利，自協約國之國際局勢，並能取得決定之援助，而奪取英國之干涉，他若一九五五中日戰爭後，締結馬關協約，（四月十五日）日本雖佔據華北島，而後經德俄法三國之聯合干涉，日本豈不得已，由陸奧外相電辭外公使而自三國政府

提出照會：「日本帝國政府，依俄德法三國政府友誼之忠告，願將遼東半島永久存在權完全放棄」，由此可見其因對華戰爭，實力消耗，難於領回殊，勢不能敵，不得不屈服於三國之聯合勸諭。凡此種種皆欲力影響外交之實踐，總之外交實不啻平時之軍事，軍事為戰時之外交，兩者互為用，始能成政，故無日外交之不用軍以「力」為原則也。

乙、「知己知彼，百戰百勝」，固為兵家之名言，亦為外交之要道。實非易事，實乃一國之大事，因世界大戰而創宜者也，既不能無所主定，亦非可過於拘泥，而兩國或眾國間勢與外交考要敵情，然後，應機應事，隨時而應，尚且有制之局勢。一八七〇年普法之爭，法，有二大條件：（一）必須法法兩國皆獲勝，俾能三種之干涉；（二）必須速戰速決，因事關不致發生變遷。俾戰事在老實實相以前，曾任外交官十餘年，更事既多，故能備悉世界之勢，對於各國勢力之消長，及情誼之親疏，無不了然於胸中。這把這書相，一古調撥軍隊，二方運用外交，隨情而俄中立，與意觀望，然後始敢發動戰爭，戰事既得勝利，即與敵方妥協，締結和約，以避免戰爭延宕，而防止列強干涉。此俾氏外交國勢，外觀戰情，以運用外交，實為決定和戰之機也。

英國政治家百餘年來，皆一本其「維持歐陸均勢以保海上霸權」之傳統外交，未嘗有分毫之錯亂，乃近年來因共產主義之蔓延，使資本主義之英國感受威脅，其政治家多受此方眩惑，而始於沉溺於反蘇十字軍之迷夢，在外交上蒙受百餘年來首次之失敗。推測德蘇，即英國外交當局，昧於情勢，致於「反蘇」，因而對於德日之變態，估計錯誤，並德日兩國即利用「反蘇」政策，以取悅英國之同情。德國則自命為「攻赤」先鋒以毀約蘇軍；日本則自認為反蘇「警犬」以侵擾中國。故英國既不能制止德國之「西侵」，以維護本國之安全；又未能阻撓日本之「南進」以維持屬地之權益。以英國之外交，雖素以穩重老練為著，但以一知一敵未詳「蘇」蘇有誤，致舉措乖方，進退失據，終陷今日之

通

訊

政校同學在貴州（黔政通）

、下筆難

「最難與朋友來」，一種不期而遇的豪談，往往會留下最美麗的痕跡。在忙碌工作的同學們，因開會督省，常于公餘之暇，聚首聊天，由貴州政治進步，談到母校往事，以及在黔工作的百多個同學瑣事。談到技術，偶或無聊，討論結果：我們「黔政通」應該出一種定期刊物，把我們在貴州工作的實際情形，作一簡潔的描述。雖說不覺得有多大的貢獻，卻可以作為他日的紀念。

可是，說到執行這種主張時，却又碰下幾困難：

第一、我們的事業，一般說來，用字體來形容。

第二、我們的工作，實在繁重，層層疊疊，切切實實的去執行，而

已，向無不到，有什麼成就。

總說復健說，結果我們的信已飛上，仍是一張白紙。

「黔政通」的讀者之師，我們來貴州工作的同學，前前後後已約有幾百幾拾餘人，其中橫過貴州的縣長的有三十七十個，而黨部，省府各的處，各機關，控法院，社會團體，都有我們的足跡，相信我們一定有些成績，同時，我們也不可避，犯了若干錯誤。因此，我們應該忙裏偷

閑的，拉雜的寫些下來，在心理上固不必先太重視它的價值，但至少可以借此檢討過去，使我們漸漸接受別人批評的機會，做今後求改進的借鏡。

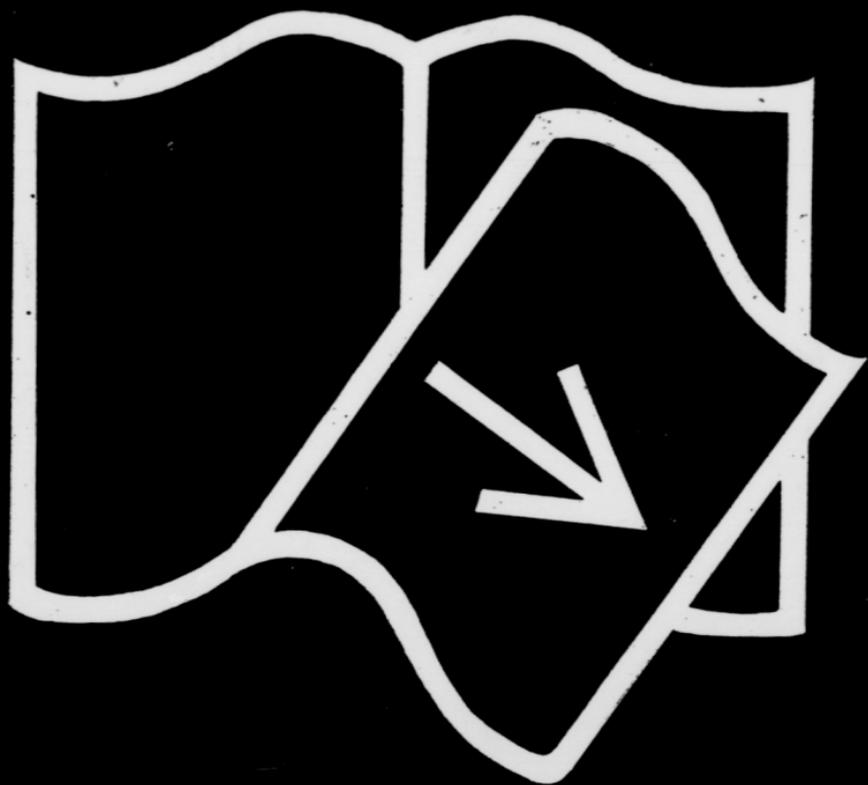
一、從我們給別人的印象說起

在貴州，我們同學一般的被稱呼：「政治大學畢業生」，脫中國國民黨中央政治學校，似乎反嫌陌生。

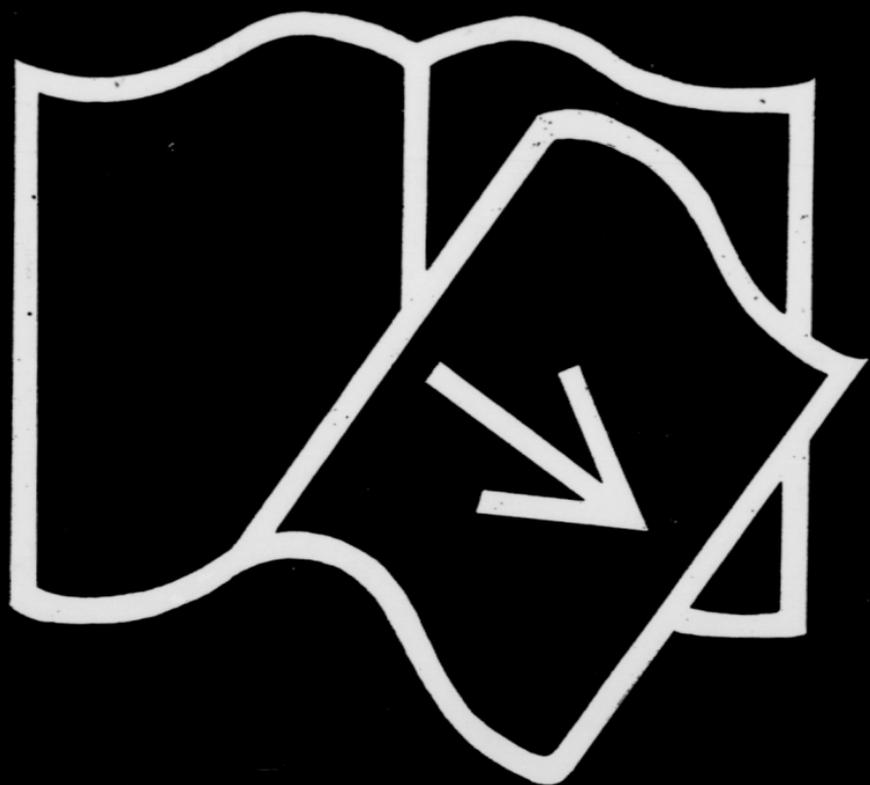
「政治大學畢業生」，這名稱在貴州的確有它獨特的含義。它好像表示政校畢業生與其他大學畢業的有相異之處，又好象它已自成一種典型。只是政校畢業的，不管你的性別，期別，被調到班別，年齡，職務等的不同，別人對你便自以爲有一種相當的認識與信任。

再就省政當局對我們的印象，雖不至認爲凡政校同學都可信任，至少相信政校同學不至於存心拆兩污，畢竟亦細事。聽到政校同學的頭上，總有一付認真的神氣。

省府省人民批評縣長，多用一種「比較法」，形容一個好縣長，懶懶列強發實，假說民國以來只有兩個好縣長，前一個是復胎生的姓名，後一個大都是我們同學。



缺 53 — 60 页



缺 53 — 60 页

通

訊

政校同學在貴州 (黔政通)

一、下筆難

「最難與剛故大來」，一種不期而遇的聚談，往往會留下最美麗的痕跡。在外匯工作的同僚們，因開會齊省，常于公餘之暇，聚首聊天，由貴州政治進步，說到社會往事，以及在黔工作的百多個同學瑣事。談到後來，倒酒無餘，談話總是：我們「黔政通」應該出一種定期刊物，把我們在貴州工作的實際情形，作一簡單的描述。雖說不難務多，貢獻，至，可以作為他日的紀念。

可是，臨到執行這種主張時，却又碰上幾個困難：

第一、我們的事業，一般說來，實在個在前茅。

第二、我們的工作，實在繁重，層層疊疊，切切實實的去執行推動而已，向條不到，有什麼成就。

第三、我們的工作，仍是一張白紙。

前事不忘，後事之師，我與來貴州工作的同學，前後接洽已約有幾百架槍餘人，其中經過貴州的縣長的有三十餘，而黨部，省府各廳處，各機關，控法院，社會團體，都有我們的足跡，相信我們一定有成績，同時，我們也不可避，犯着千錯。因此，我們應該忙裏偷閒，

閉的，拉雜的寫些下來。在心理上固不必先太重視它的價值，但至少可以借此檢討過去，使我們轉着接受別人批評的機會，做今後求改進的借鏡。

二、從我們給別人的印象說起

在貴州，我們同學一般的被稱呼：「政治大學學生」，說中國國民黨中央政治學校，似乎反客為主。

「政治大學畢業生」，這名詞在貴州的確有它獨特的含義。它好像表示政校畢業生與其他大學畢業的有相異之處，又好像它已自成一種典型。只是政校畢業的，不管你的性別，期別，被調到班別，年齡，體質等等的不同，別人對你便自以爲有一種相當的認識與信任。

再就省政當局對我們的印象，雖不至認爲凡政校同學都可信任，至少相信政校同學不至於存心拆爛污，畢竟亦細事。感蜀政校同學的頭上，總有一付認真的神氣。

本省人民批評縣長，多用一種「比較法」，形容一個好縣長，懶惰列強豪貴，讚說民國以來只有兩個好縣長。前一個是很陌生的姓名，後一個大都是我們同學。

貴州又是「一年了」，想這想那三五來着，我們的足跡便佔了全省，我們進進了每一種工作部門，我們對我們已有一大堆的經驗，我們自己也常常歡想我們有我們的一番作風。

「骨氣」——「廉潔」是公務員的起碼條件，但是在這戰雲密布退的貴州，往往一個差官數職，囊無寸積的落官，愈顯得大的廉潔愈重要。雖說同鄉死于安國任所，臨小險時，土紳百姓見長官次次平安，感其得齊下派，不取之財，一介不取，是政校同風的一級特性，當然這不能稱爲「骨氣」。

不過從「一介不取」中，我們可以更進一步的想到我們同鄉對於惡劣環境中有一種不可侮的「骨氣」。在表面上是可以與同鄉，在內心深處，無不與黑暗合污。爲保持這種傳統所給的「骨氣」，我們曾經過可寶貴的鮮血。高橋陣亡在劍河，熱帶同鄉在移江，已與身高土匪暴民的重圍中，仍然保持着一種浩然不滅的風度，即雖可斷，而正氣不可屈。我們惡心自問，在我們各種成敗中，經不含一點投機取巧，趨上欺下等等的因襲。成功了，那是血汗的代價；失敗了，我們將永遠，如犧牲爲我們今後事業的鋪墊。

「骨氣」——政校同鄉是不都出身農村，我們未統計過；但是在對人方面，往往表現一種「骨氣」，例如我們同鄉在長官面前，除給陳述工作或有特殊指示以外，絕少含口無憑的贊詞和假謙詞的話，而於對同事，對平，對同，也不會用油滑的手段，雖然，在道理上講，這並非錯誤，可是在這戰雲密布，敵人如果去曉而不講情，對事不對人，往往招致若干社會。後，到後來我們並沒有不被大對辦的，然而從時間上說，我們最忌諱「筆抽」的了；我們對待土紳，一樣的是用着茶抽的方法，扶持正派的土紳，打擊土劣地權，不啻土劣惡霸有幾久歷史，有多大勢力，我們絕不會向他們屈服，將就和含糊。正因爲如此的笨拙，土劣劣紳消沉了，服膝了。但是，我們却付了極大的犧牲。

說到我們的部下，除了極少例外，沒有不信任我們的。百姓民衆，

沒有不愛護我們的。我們的方法，只是一個不取巧。我們笨拙的要部屬參加升旗，被時到公，公益修。在當時，他們以爲我們不能了解一般人的好逸惡勞的心理，不近人情，但過後他們總以爲我們這種價值生活是一種可愛的理想。我們對老百姓很少持其所好，說一語做一語，只要規定好那一天什麼時候開會，誰是狂風暴雨，我們也會準時的站在露天，履行着訂定的計劃。這種堅強的方法，有時也會被人以一種惡聲相向；一舉一動，他的聲校總是一在，一不強，在在在在，這於我們推行政令是復有利益的。

「骨氣」——政事須有幾分骨氣，實在這種環境中好成分都有，不一定完全是優點，但它可代表我們的一種志氣。例如，我們同鄉切切實實的去辦，去辦，去辦，那怕在茫茫莽莽，我們仍必帶着刺被領受體的心態，去辦，去辦，去辦，都兩眼淚，目的就在把公家的事辦得異樣的好，而對在外帶出巡至各鄉鎮，尤其在觀察最後一刻或臨時，便十足的表現出這種所謂「骨氣」，就是操刀到最後一分鐘，仍必開始時認真態度。

第二種「骨氣」，便是不相信有不通的事。我們喜歡被鼓勵的，被指派到最黑暗的地方去，我們也從不以到肉體的疲勞去爲可畏，我們相信黑暗雖久會變成光明，貴州的政治，確已在飛飛猛進；但是這種成就，不必是因爲着我們的努力，而讓我們親親眼見，兢兢的耕耘，收穫的收穫，其成果，其價值，愈是不變，左其受同鄉長台挑，因爲種種想增增而增了。但是煙禁在台挑是官了。陸雲雲同學在德江流河最後一。滴血，結果樂治的兩頭地方早平了，高娘雲同學在劍河犧牲了性命，但兩頭司的大亂殺了，用不惜死的精神去奮勇力行，有什麼事是辦不成的？

第三種「骨氣」便是埋頭苦幹，平實穩健。不羨慕有新鮮的花樣，奇異的標榜，更不願走捷徑。這或許是一個缺點。很多同學，才其在外縣工作的，事情做了一大堆，都不肯寫出一本比較標準的工作報告。

「朝氣」！這一點我們真可自詡。因為我們這一百多個人，多是些三十左右的青年，青年人肯精力有體力，因為精力強，所以對於公事有熱情，爲了完成任務，事業成功，往往不計晝夜，所謂「有事情極做，無事找事做」。又因爲體力壯，所以吃苦耐勞成爲我們的特點，在辦公室裏，可以坐倒超出辦公的時間，在野外觀劇，可以成天爬山越嶺，巡視區的工作。尤其是同學們所主持的機關，大都表現出蓬勃的生氣。

一般人認爲縣政府是一個官衙門，由官衙門出來的人，都是碎嘴碎舌的小官僚，尤其治公路驛份，來自都市的過客們，看到縣府裏早上會有整齊的隊伍，在升旗，早操，跑步，公餘會有活潑的健兒很熱熱的打着籃球，排球，或網球。夜晚由「縣衙門」中發出清亮歌聲，在他們們乎認爲是一種詩意的美談，其實，這盡在我們真見行之有素，聽者當然了。

以上所說，我們真有些恐懼，是否會流於自誇。最後，我們來聽一聽幾位長官給我們的批評。

去年十月二十六日，在貴州學堂慶祝果師的五秩壽辰，曾有一個龐大莊嚴的集會，另外參加的師長，有立夫先生，鄭指導員道衡（現任本省省府秘書長），何指導員玉書（現任本省糧政局長），羅志希先生，張強先生，席間，鄭張兩先生都給我們政校同學的特點有一種深刻的描繪。

鄭指導員說：「第一點，在能力上講，貴州省的標準縣長（最少是本省最高當局）是與貴州同，平均發展，而政校每一同學，一般平均都在十分以上；第二點，在精神上講，政校同學一般的能够公私分明，先公後私，更有些公爾忘私。」

張強先生說：「政校同學（一）認識革命理論及了解政治生活，因此容易推行行政令；（二）主持機關可找到幹部，容易接近民衆。」

吳主席劉總長能有一次在省府會議報告中，提到高舉陞同學說：「該團長不辭勞苦，不避艱險，赤心愛民，爲抗戰努力，真不愧爲模範團長，乃會因此遇害，殊堪惋惜！」

五、我們已經快成家立業了

去年十月二十六日，在慶祝果夫先生的筵席上，何指導員玉書會說：「意思是對在座的立夫先生講」請帶一個家回家，報告我們的家長，政校在對工作同學，已經快成家立業了。

何指導員所謂我們已經成家立業，是指我們同在貴州在事實上已經立下基礎；但是，我們究竟成了些什麼？

在「想當年」一節中，我們會扼要的敘述過當年的貴州縣政，「現在」與「當年」是完全不同了，不過，我們還不能說這是我們的成就，我們只是從貴州的七十八縣當中，我們的同學便會家治過「三十七」個縣，從這一縣來講，我們多多少少總可以列舉出一些我們的治績。今天貴州的一般縣政府，已經樹立起一種廉潔的風氣，動的作用。因此，我們便不能忘記在這裏就有二半我們的同學，我們不但維持着這種風氣，我們還曾努力的種樹這風氣。

大體上講，貴州的煙毒肅清了，土匪既肅了，當然在這功績成立的今天，我們並不敢自居爲勞苦功高的上客，然而，我們總不能於忘却我們曾爲這流過汗流過血的代價。

一縣的縣政，如同浩瀚的大海，借着我们人爲的力量，想使這大海變成桑田，何等渺茫？但是，「知其不可爲而爲之」我們却從未會放棄過努力，我們曾經對着許多忠實的同鄉，宣傳修路疏濬，整齊清潔，愛國家愛民族的意氣，抗戰建國的信念，如今我們雖在窮鄉僻壤看到國旗的飄揚，牧童們唱着不頂合韻奏的國歌，粗野漢夫也會行禮問會，你想我們的內心隱處，泛泛着是怎樣的一種安慰！

貴州省於民國三十年開始分期實行新縣制，新縣制最重要的特點，是健全縣的基層組織，便成爲一個自治單位；可是，遠在民國三十年以前，我們早就注意到這個重要問題了，對於這，首先是訓練人才，使

在執行的當時，也許會使老百姓感受過度的負擔，可是了使老百姓永久紀念我們中唯有在這些工作上。

據話說來，我們飲水思源，應該感激我們的杜校牧化，那一種深遠的實訓，使我們具備諸種美德，配稱一個偉大的公務員，替足了道德上的勇氣，武裝起我們的革命精神。在整潔嚴肅的社會中而巍然獨立。

其次，再說心得：第一工作增加自覺。我們相信我們這身穿灰藍色制服的小兵，但是我們也可以肩背新三角皮帶的大將，移風易俗，服務是多麼困難的工作，但是，在我們掌理一縣時，我們所舉的風氣，整潔風氣，廉潔風氣，那敢了顯著的功績，更有若干在起初誠實不可能的事，我們結果把它做成了，做成功了。例如驅匪，禁煙，便是些顯著的實事。我們並能增加對工作的自覺呢！

第二，力行克服困難。自信，這自己相信會已有一種克服困難的力量。這種力量的發揮，便是力行。到通貴州偏僻的小縣，提倡推動政令，幾乎都是困難。但是整個貴州的政治，現在是在不斷前進中。這原因便是由於力行的結果。「力行是革命」，有革命的精神，還怕什麼困難克服不了？

第三，「其身正不令而行」。做縣長的人，如果能夠行了德，雖在極端惡劣的環境中，仍能順利的推動他的政令，揮發一切無情攻擊。如重慶政府賬目不公開，金錢手續不健全，便易招致許多無謂的煩惱。常見有些縣長，雖一時苟安，而勤勞力勞，他們以孤軍保衛的職位，結果最感無底的孤單的真是令人扼腕！

第四，「精誠所至，金石為開」。從事政治，必須手段。對付人須用機謀，在所關問題深。老於世故的人帶來，或是鐵腕。所以有些自作

聰明的縣長，為家國政體，以減少地方勢力的阻撓與壓迫，常常給受甲派、乙制丙黨，或拉攏乙黨，傾覆甲派，向心向力的結果，河別更形多，公理遭受影響愈大。

所以對付土匪，以及對付絕弱及百姓，唯一的妙法是一個數字。所謂誠，消極的意思，便是不取巧，粗淺的說，便是一個拙字。講理不講情，是事不成人。這種笨拙的方法，雖一時不為人所喜歡，但終久會贏得人家尊敬。對事亦復如此，有些人自命不凡，愛求捷徑，結果求有不失敗的。依我們的經驗說，帶着一種臨事而懼的心情，一點一滴的去執行。不管什麼困難的大事，終久總會收到滿意的效果。

七、尾聲

我們覺得在對工作的同學應該有三點值得彼此勉勵：(一)我們在本省的工作，應多多努力「百年打身」的事業，在貴州留下永遠不可磨滅的痕跡。

(二)對於我們這些太注重點滴的商人，應隨時注意到我們國光的遠大。不要把金付心思放在「縣」裏，而忘掉整個的中國，整個的世界大勢。

(三)努力求新知，會使我們的工作更有興趣，會使我們增多新的辦法，所以要注意進修，永遠跟上在動盪著的時代。

「既馬城不是一天造成的」，我們的事業尚在萌芽，「前程萬里」，我們一方面懷懷着我們偉大的前程，另一方面我們須準備一步一步的來跋涉這萬里長途！

徵文

本社準備於年內出版下列叢書，現正徵集材料，希各方專家學者不吝指正並惠賜鴻文爲荷！

- 一、行政三聯制討論集
- 二、土地行政討論集
- 三、地方行政制度討論集
- 四、大政治家與國難
- 五、縣長須知

服務月刊社啟