

年

卷

期

1

2

第

第

# 服 務

第 二 期

中華民國二十八年四月一日  
中央政治學校畢業生指導部出版

目 要

政治的道理 (校長訓詞)

七年的經驗

程滄波

十一年辦報的經驗

胡健中

我編輯副刊的自述

儲安平

辦理教育行政經驗談

程其保

經驗中的大學教育問題

劉季洪

我如何做師範學校校長

曹 翥

保甲編組方法論

聞鈞天

保甲的流弊及其補救辦法

李宗黃

我對於辦理保甲之意見

魏翔海

論聯保應為地方行政組織之重心

胡次威

川粵甘黔等省保甲概況

蔡天石等

胡林翼五次為舉左宗棠的經過

陶元珍

朱顏雜憶

王進珊

◆ 登記證 號七六八六第字警給發部政內經呈已刊本 ◆  
類紙聞新為認號掛准特政郵華中

## 畢業生指導部啟事

本部爲提高畢業同學服務興趣，交換各人服務經驗起見，特發行服務月刊。創刊號出版後，業已贈送各同學一冊。以後各期決定價售，希所有畢業同學每人訂閱全年一份。又該刊印編無多，而索甚衆，欲得全卷者希早日訂閱，否則補發困難，併希注意爲荷！

## 服務月刊社啟事

本刊第一期原擬贈送本校所有所畢業同學；惟抗戰以來，各同學地址多有變動，益以交通阻梗，寄遞或有遺誤。倘未收到，即希函知，以便補寄，此啓。

# 服務月刊第一卷第二期目錄

## 政治的道理(校長訓詞)

### 服務經驗特輯(文化服務經驗)

七年的經驗  
 十一年辦報經歷略  
 我編輯副刊的自述  
 辦理教育行政經驗談  
 經驗中的大學教育問題  
 我如何做師範學校校長

### 專題討論 保甲問題(上)

保甲編組方法論  
 保甲的流弊及其補救方法  
 我對於辦理保甲之意見  
 論聯保應為地方行政組織之重心  
 現階段之四川保甲  
 成都等六縣保甲考察記  
 廣東省保甲概況  
 甘肅省保甲概況  
 鍛鍊中的貴州保甲

### 名人言行錄

胡林翼五次應舉左宗棠的經過  
 政治家之風度

### 著述介紹

領袖與領導  
 新資本主義

### 海外漫譚

英倫巡禮記(續)

### 素描集

漫憶貴陽(我之奮鬥的一頁)  
 我之奮鬥

### 問答選抄

目前教育部對於戰區學生及教師問題如何處理？  
 法幣目前在華北之情形如何？  
 中央戰區逃來難民如何處理？有無缺點？  
 美國對現行中立法何以延未修改？其進行修改之目標何在？  
 劉敬王恢復應之治邊策如何？

### 行有餘力座談會

朱頌雅憶  
 我們的蹤跡和伙伴

### 通訊

砲火連天中黨在贛北的行動

程滄波(九)  
 胡健中(二三)  
 儲安平(二四)  
 程其保(一八)  
 劉季洪(二二)  
 曹 鈞(二四)

關鈞天(三一)  
 李宗黃(二六)  
 鄧翔海(三七)  
 胡次威(四〇)  
 蔡天石(四一)  
 周靈鈞(四六)  
 麥健生(五二)  
 華壽崑(五四)  
 趙連福(五七)

陶元珍(六一)  
 李晉芳(六五)

胡寄南(六六)  
 劉帥青(六七)

周異斌(七一)

羅志淵(七五)  
 秦漢初(七八)

(八一)  
 (八一)  
 (八一)  
 (八三)  
 (八四)

王連珊(八六)  
 謝傑民(八七)

何人豪(八九)

校長訓詞

政治的道理

(二十八年三月二十一日)

一、大學中庸與禮運為中國政治哲學寶典，而中庸哀公問政一章尤為政治的原理。

二、分段闡明哀公問政章的內容要義：

1. 政治要以人為本，要以修養人格和推己及人為推行的根本。

2. 政治應談出個人對家庭社會和國家完備負責做起，應篤行五達道與三達德，而以「誠」字貫徹到底！

3. 說明修養人格的要素和效果，勉人努力自強，勿自暴棄。

4. 列舉九經的功用和要義，說明為政之道，在乎由內及外，使天下人由親及疏，各得其所，以達和平安樂之治。

9. 政治原動力在乎「誠」，而完成「誠」之德性，在乎力學與篤行。

三、本章要義之總提示，與「誠」為成己成物之詮釋。

四、中國政治哲學的精華：

1. 政治的理想和目的在提高「人」的品格，發揮「人」的價值和功用，修明「人」與「人」的關係，為政在人，一切以人為本。

2. 政治哲學與倫理哲學相合一——政治以倫理為基礎。

3. 禮運篇為「地方自治」之圭臬。

4. 中國政治哲學的最高目的在使人盡其才，各得其所，各遂其生。

5. 中國政治哲學以行「仁政」為本，故特別注重疾病、痛苦、困窮、的救濟。

五、希望大家究明政治哲學的精華，認真實際政治的本務，共同一致，篤信力行，來實現「民主主義，完成建國使命！」

各位同志：

今天我要找個人研究中國政治哲學所得的經制要義，貢獻給各位。因為各位都是担任推行三民主義的幹部，每一個人都要管理幾千幾百乃至幾千人，而且要變化到幾百幾千乃至幾千萬人，不可不明白政治是什麼？我們政治的目的是什麼？我們的人手方法又是什麼？

各位同志：

今天我要找個人研究中國政治哲學所得的經制要義，貢獻給各位。因為各位都是担任推行三民主義的幹部，每一個人都要管理幾千幾百乃至幾千人，而且要變化到幾百幾千乃至幾千萬人，不可不明白政治是什麼？我們政治的目的是什麼？我們的人手方法又是什麼？

各位同志：

我們總理生前常常稱道我國古時的政治哲學，曾說「論到政治哲學的真諦，恐怕歐洲人還要求之於中國」。總理最推崇的是大學中庸和禮運。總理在三民主義和軍人精神教育中，屢次提到大學之道和禮運的大同之治，至於中庸的道理，似乎沒有多所發揮，但是軍人精神教育講演中所說的知仁勇，與生而知之學而知之困而知之的道理，又說是非之別，就

是合乎道和不合乎道。再則於分別說明知仁勇三者以後，又特別詳述「決心」的一章，這些道教，都是由中庸一書而來的，中庸第一章在中國政治哲學上的價值及其地位之重要，我從前已在陸軍大學裏講過了。（現在已有專本）今日再要將他第二十章即哀公問政一章，特別提出來講解一下，這實在是我同志尤其是擔任各級幹部的同志，更不可不熟讀精思的一部治國行政，革命做事的要則。我們把這一章書裏面所講的各點，拿來和大學典禮運相會通，就可以明瞭我國政治哲學的真諦。

爲着說明的方便，我要首先講明哀公問政章的內容精義，但是有兩點不可不首先注意的：（一）這是孔子答魯哀公的話，哀公是一國的君王，所以孔子所答的，中間有很多話，是以一個君主作主體；（二）孔子時代有那時代的環境，中間列舉節目，或者有和現代不盡相合的，我們要體會他的精意大義所在，不必拘泥於每一句一字。這種叫讀書能得其用，纔不會以文害意。

本來這一章書，篇幅相當的長，屢次章節，也不容易劃分得很清楚，我現在列舉他主要的內容，其餘所沒有列舉的，各位要知道那些祇是說明的部分，可以拿來參讀的。他的主要內容，可分爲下列的幾節：

（一）是說明政治要以人爲本，要有人來運用，要合乎人類的本性，要以修養人格和推己及人爲推行的根本，這就是原文所說：

「文武之政，佈在方策，其人存，則其政舉，則人亡，其政息。」

注意：這裏所謂人，並不是指個人，乃是指多數人，必須有明瞭這個政制的原理和價值的人，然後良好的政制纔有人來運用，纔有人來實行，不然就像我們敵國——日本一樣，明治時代建立了的一些政治的規模，後來風氣一變，一般暴亂軍人蔑視成規，就可以壞法亂紀，使政治畸形變質，釀成禍亂。「人道敏政，地道敏樹，夫政也者，蒲盧也」。蒲盧，是最易滋長之物，政治如果不違反人類的本性，就像植物得到養料一樣，必能推行無阻，而且成長得格外迅速。「故爲政在人，取人以身，修身以道，修道以仁」。這四句是主意，自始至終都注重在人，所謂「仁」亦只是人道人性，換一句話說：就是人對人的

人的關係，和人與人間共同的理性。以此修德，以此修身，再以修明的人格，影響他人，吸引他人，政治就可推達。其次乃曰：「仁者，人也；親親爲大。義者，宜也；尊賢爲大。親親之殺，尊賢之等，禮所生也」。這一節就是說無論仁與義，無論親親與尊賢，皆應行施得當，毋使有過與不及之處，故一切行政，皆要折中於禮，而且要以禮來節制，這個禮，在政治上的地位之重要，我屢已詳言，今不贅述，不過這個禮字的意義，在本章裏所說「從容中道」一句話，格外可以解釋得透澈了，各位因此更可知道禮的意義與重要了。總之，政治上的一切法律制度，和統治者的行動態度皆要合乎禮，就是合乎宜。否則就有過與不及，如此，就要亂了，就不成其爲政治了。

（二）是說明政治應該由各個個人對家庭，社會和國家，完滿負責做起，說明所謂五達道和三達德，原文說：

「天下之達道五，所以行之者三，君臣也，父子也，夫婦也，昆弟也，朋友之交也，五者天下之達道也。」所謂達道是指人人所應該履行的天道，不論地域職業有所不同，沒有一個人可以例外。所謂君臣關係，在那時自然只知道是臣子對君王個人的關係，但其實就是國民對國家的關係，而在現在的解說，更可推而廣之，因爲現在是民國，自然以民爲主，亦就是以民爲君，不過從前所謂忠於君者，只是忠於個人，而現在是要忠於衆人了。從前所謂忠者，只是忠於人，現在還要忠於公事了。所以在政府裏爲國家和人民服務的上下官吏，就是一切公務人員，都要以臣僕自居，盡忠於民，盡忠於職，而我們國民亦要人人以中國的主人自居，但是做國家主人的人民，亦必要對他自己的國家和職務，更要負責盡忠。至於父子，夫婦，昆弟是個人對家庭的關係，朋友之道，推而廣之就是個人對社會，對團體的關係。「知仁勇三者，天下之達德也，所以行之者一也」。不論對國家，要盡到責任，就必須要有良知，良能（仁），和決心（勇），不然就祇會倚賴而沒有貢獻，祇知仗勢割削而不知服務了，上面說的達道，是說對人的關係，知仁勇三達德，乃是盡己的本務，所以行之者一，就是



來百工」以下所謂「日省月試既稟稱事」，這在現在不僅是對於百工而已，我們對於都屬同事，都要規定工作計劃，督率進修，每日有每日的考核，一月有一月的考核，看他們工作是不是合乎預定的進度，這一月較前一月有沒有進步，乃至年終考績，給以升降獎懲，都是這個意思。這就是要綜核名實的道理。至於「既稟稱事」的「既稟」二字，原文是「既稟」，古時以穀代祿，看他的工作，定他的俸祿或工資，要使報稱和工作相稱，不能使部下無功受祿，或工少而酬多，這樣就叫作「既稟稱事」，這也就是政治要賞罰嚴明的道理。第八項所謂「至遠人」，在我們這個時代，就是對於邊地民族的同胞，我們要一視同仁，為他們開闢交通，便利來往，尊重他特有的習俗，使他們起居供給便利，如果文化程度上和內地有所差異，那麼我們對於他們的缺點，切不要菲薄他，蔑視他，而對於他們中間比較進步的分子，更要特別的獎勵他，扶助他，這就是「嘉善而矜不能」。最後一項所謂「博諸侯」，這一段更是我們中國古來最高尚最博大的政治理想，總理在民族主義講演中說「我們中國強盛的時候，從來不用經濟力去壓迫他族，從來不以武力去征服人家，中國的心理，向來不以打得為道」，這種和平共存的思想，就是淵源於這古來政治哲學。試看孔子這一段話，是對魯哀公說的，哀公也是諸侯之一，孔子對他說的話，對於諸侯的義務，首先就說「繼絕世，舉廢國，治亂持危」，就是說，人家已被摧殘了的獨立主權，就要扶助他繼續起來，已經廢除了的國家民族，乃要扶助他恢復獨立，暴亂要替他平治，顛危要替他扶持，這就是我們國民革命援助一切被壓迫民族的精神，我們決不乘人之危，反之，我們還要仗義尚俠，特別人謀幸福，我們一切要自給，並不取求於人，我們還要多所貢獻於人這就是所謂「厚仁而薄來」，如果我們中國革命成功，總理的主義，普及於世界以後，國際上都以這種精神相處，豈不知是和平安樂的大同世界？

(五)是說明一切事業開始以前需要預備，也說明原理原則，是一切行動的前提，原文說：

「凡修天下國家有九經，所以行之者一也」。這事所謂「一」，就是下文的誠字，九經是行的綱目，誠是行的原理。「凡事豫則立，不豫則廢」，這是說一切事，都要事先有豫見，有豫定，有豫備，不論為學，為政，作事，必須要豫想開始以後的情形，所以未開始以前，就要豫定種種的計劃步驟，來預備一切，如此乃能成功，反之就會失敗。「言前定則不跲」，即即預，所謂不跲就是站得住，說得過，行得開，不是信口亂說，隨便敷衍，「事前定則不困」，行前定則不致。凡做事必須有預定計劃，而後捷免於後悔，「道前定則不窮」，這就是說如果先將原理確立了，然後對於各種不同的事項，以及各種可能的變化，皆能夠措置裕如，一切合乎便宜，不致為於應付。

(六)是說明一切政治的源動力在乎「誠」，而完成「誠」之德性，要靠力學與篤行，這是總結全文，揭示一切政治人員修養的基本。原文說：「誠者天之道也，誠之者人之道也」。這是說天地間向現象，原是圓滿貫徹，永久不變，人類要合乎天理，是全靠修行。「誠者不勉而中，不思而得，從容中道，聖人也」。古時所謂聖人，是完滿的人格之，而不是一種天生特別的奇才，所謂「不勉而中，不思而得，從容中道」，是說明誠的本能，應着上文「天之道也」而言，「誠之者，擇善而固執之者也」，這是人人立業，以達乎理想標準的途徑，「擇善固執」是說我們從許多事理中，選擇出最完善最合理的成分，發現了以後，就要牢牢把定，不斷修習，以此為一切行為所發生的基準，無論如何困難，絕不放鬆，絕不拋棄，絕不中止，正像我們革命黨員對於三民主義，終身信奉服膺，至死不變一樣。「博學之，審問之，慎思之，明辨之」，這是修養學習的階段，「篤行之」，這是踐履篤實，力行貫徹的階段，「有弗學，學之弗能弗措也」，這是說所知未廣，務求其博，一切學問，必要求其澈底明瞭，「有弗問，問之弗知弗措也」，這是說要事事留心，事事虛心，當其未識，問之必審，「有弗思，思之弗得弗措也」，這是說有了學問，還要運用思想，學問求博求審，但思想則求其慎，因為思想不能漫無軌道去求，不然就

是隨着空想，所以學問要博要審，而思維則只慎密為主，「有弗辨，辨之弗明弗措也」，這就是擇善的工夫，辨擇道理，方法和途徑的時候，必然要透澈內外，有得於心，洞明他整個的內容，然後纔固執此理此法，安心奉行，「有弗行，行之弗篤弗措也」，篤與誠在意義上是運用的，篤行，就是貫徹始終，完滿達成的意思，亦就是我常常所說的「力行」，「人一之能之，已百之，人十能之，已千之，果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強」，明與強即是誠的兩面，明是光明澈照，絕無滯礙，強是自強不息，貫徹到底。

以上是分段說明哀公問政章的內容，在這一章裏面，孔子把一切「爲政之要」都說明了。這中間提到爲政的原理，爲政的方法和步驟，爲政的先決條件，爲政的內容與項目，而最後提出一個「誠」字作爲政治的基本，看去似乎是指落繁複，實際是很貫串的，他的主旨就是說爲政要以「人」爲對象，從作爲方面來說，若要得人，就要修己，知仁勇的修習，與學問思辨行的工夫，都是修己的內容，從主體方面說，要正己，（古人說政者正也，正己而後正人，）使各得其所，並且使各盡其力，而最後又貫以一個「誠」字，照應着通篇前後。這「誠」字實在是一切的主幹，知仁勇達德由此而生，九經由此而行，那麼究竟「誠」的內容是什麼呢？「誠」是修己治人的根本，一切事業的原動力，我們看後面第二十二章所說「誠者非自成己而已也，所以成物也」。可見得孔子這一章的主意，就是要說明爲政之本，在使人盡其性，不但要成己，還要能成物，此物字包括本身以外的切人和事，而成物之功，要從成己始，這不僅是對於一國君主的說法，實在對於一切負有管理教導訓練責任的主管人員，一篇極完滿的教科書，所以我希望大家對於這一章，要熟讀精思，反覆研究，對於行政處世，作事做人，必有不少裨益。

明白了哀公問政這一章的內容以外，我們再來與總理常常提到的大學之道，和禮運大同之治，以及其他古時論政治的學說相會通，我們就可

以獲得下面幾個極精的要義：

第一，中國的政治哲學，一切皆以「人」爲本。大學之道所說的三綱（

一）明明德，（二）親民，（三）止於至善，都離不了人。明德是存乎人的本性之中，親民的對象是人，止於至善，即擇善固執，也要由人從學問思辨篤行中去把握，至於所謂格物，致知，誠意，正心，修身，齊家，治國，平天下的八目，前四者是個人的修爲，後四者是由個人而影響到更大範圍的人類分子，這八目也都是以「人」爲本。再從禮運大同之治一章來說：「開頭所謂講信修睦，是說人對人應有的關係，選賢與能的賢能是人，接着說不獨親其親，不獨子其子，使老有所終，壯有所用，幼有所長，矜寡孤獨廢疾者皆有所養，以至男有分，女有歸，這裏所謂說：所謂子，所謂老者，壯者，幼者，矜寡孤獨廢疾者，以及男的，女的，每一句每一項都指的是人，差不多離了人就没作爲，離了人就無所謂政治，便是最後一段雖然講的經濟，但是他說不必藏於己，不必爲己。還是以人爲出發點，可以說整篇每一句都是以「人」爲對象。我們再來看看中庸裏面所說的五達道，亦就是古時所說的五倫，其中君臣，父子，夫婦，昆弟，朋友（包括家族和政治關係以外的一切人）都是說明人與人的關係。再看所說的九經，所謂修「身」親「親」敬「大臣」體「羣臣」，子「庶民」，來「百工」柔「遠人」懷「諸侯」，他的對象又無一不是「人」，因之我們可以說整個的中國政治理想，綜括一語以貫之，就是要把「人」的品格提高起來，把「人」的價值功效發揮出來，把「人」和「人」的關係修明起來，中國政治的目的，爲政的精華，就是以「人」爲本，所以說「爲政在人」。

第二，中國政治哲學與倫理哲學相合一。政治以倫理爲基礎。本來所謂倫理照中國文字的本義說：「倫」就是類，「理」是統理，引伸爲一切有關係，有聯絡可尋的條理，是說個人對人的關係，這中間包括分子對羣體的關係，分子與分子間相互的關係，亦即是人對於家庭，鄰里，社會，國家和世界人類應該怎麼樣。闡明他各種關係止正當的態度，訴之於人的理性而定出行為的標準。倫理與法制的不同，就是倫理是從人類本性上啓發人的自覺的，法制是代表國家公共權力而帶着強制性的，倫理不僅是指明某種行為是正當的，而且從人生意義上去探求爲什麼這種行為是正當的。法制是行爲的正當與不正當。不容許人們逃避其所當爲，或爲其

所不當爲而已。所以倫理的教條，比較法制更積極，更自然，亦更能深入於人心。在中國政治哲學上，很明顯可以看出大部分就是倫理哲學，從一個人的修身推到親親，再從親親而推到睦姻任恤，推到仁民愛物，甚至一切的制度和組織，也染上不少的倫理色彩，這是中國政治哲學的特點。我們在現在時代來看，因爲社會組織的不同，似乎覺得宗法觀念，或家族主義和現代不相合，但是祇要將已失時代性的部分如九經裏面所講的，以尊其位，重其祿，爲親親的表現之類不獨在制度裏面而去，專就倫理來說，仍不能不承認中國政治哲學將一個人，由內發展到外，將一個人對於外在的關係，一步步的推廣開去，是層次最分明，而步驟最確實的，照我個人的見解，政治的條件雖然包含着軍事經濟文化的種種，但政治的基礎，實在是築在倫理上面，這樣纔是最有根柢而最爲完善了。凡是人類必有他與生俱來的天性，愛父母，愛家庭，以及對於自身關係的同胞同國人的相愛相親，推而至於愛人類，實在都是人的天性。無論如何否定道德和倫理價值的，當他獨居深念的時候，或是當他疾病痛苦的時候，他一線良知發現了，這種天性還是要完滿的表現出來。我國古來認定不能盡孝於父母的人，決不能作有益社會國家的事業，因此無論何人，皆不能相信他的一切言行了，就是問政事所說的「在下位不獲乎上，民不可得而治矣；獲乎上有道，不信乎朋友，不獲乎上矣；信乎朋友有道，不顧乎親，不信乎朋友矣；順乎親有道，反諸身不誠，不顧乎親矣；誠身有道，不明乎善，不誠乎身矣」。這就是說無責任觀念，而祇知自私自利的人，決爲祇知自私自利的惡德，是多數人獲得共同生存和幸福的最大障礙，所以我說以倫理爲基礎的政治理想，纔是最完善的政治理想。

第三，中國政治哲學的最高目的在使人盡其才，各得其所，各遂其生。關於這一點，我們可以禮運一篇作重要的參考，中國的政治理想，是側重義務而不側重權利的，是主張服務和互助共濟的，是主張多所生產創造而少所消費的，是主張以能力強者的勞動，支持能力弱者的生存的，是看重人與天競爭，而蔑視人與人爭的，總之是主張不養不壽的，安樂共存的。看禮運上所說：「故人不獨親其親，不獨子其子」，這種博愛思想，已經

夠明顯了。下面一段更重要，我們要注意他所謂「老有所終，幼有長長，矜寡孤獨廢疾者皆有所養」，就是說：對於能力已衰退的或未成熟的，以及無依無靠而疾病痛苦的，要以公共的力量去供給他，養育他，扶持他救濟他，但是對於壯者却不說有所扶養，而說「壯有所用」，接着又說「男有分，女有歸」，可知對於一觀能力壯健的，都要責成他們勞動服務，不論男女，都要使他們有所貢獻於生產，所謂「有所用」，就是要人盡其才，人盡其力，爲自己的生存和公眾的福利而服務。「貨不必藏於己，但「惡其藏於地，力不必爲己」，但「惡其不出於身」，這兩個黑字，可見得那時的理想，就以開發天然爲人生本務，以淳樸和自給，爲衆所共業的惡德，如果天然的資源不開發，不論是誰荒棄了的，却是人人共有的恥辱；如果有了力量，不爲公眾而使用，就要招受公眾的鄙棄！這真是天下爲公，協作互助的和平世界，人類最高尚最完滿的大同社會。我們看禮運一篇，自始至終不主張個人有「爲己」的權利，而祇有「盡己」的義務，這是「地方自治」的法則，亦是「地方自治」之圭臬。而「地方自治」的功效，就是對於社事上所有的人，必要使之有所統，使之有所長，使之有所養，而大多數的壯健分子，則要使之有所用，書經上說：「西夫匹婦不獲自盡，民主國與成厥功」，這更是說「地方自治」的效用，不能使有一個男子或女子，沒有貢獻能力的機會，否則國家政治的目的，就算沒有達到。總之，我國政治的目的，是要使人人各盡其才，各得其所，各遂其生，這種政治理想，與中庸所說「九經」「五達道」配合起來看，實在是仁至義盡，極平易，也極自然的理想，和歐洲國家以私人資本「佔有慾」來刺激生產，或是利用人類嫉忌爭奪的物欲，來強求「唯物史觀」和「社會革命」的方法相比較，真有天淵之別了。這種理想之所由發生，以「天理」爲其思想之背景，所謂天理，祇是人人心中所同具的本性，所以樂記上說：「人化物也者，滅天理而窮人欲者也，此言天理是故弱者養壽，業者養壽，智者養壽，勇者養壽，疾病不養，老幼孤獨不得其所，此大亂之道也」。這一段話所描寫的景象，恰恰與禮運所說大同之治相反，因爲悖天

理，就有這種大亂的現象，所以修明教化，養成好風氣，使人人知道自求

多福，唯有從勤勞互助，造成公共福利上去求，是我國古時政治哲學的理想。我們要造成三民主義的政治，就必須有這種的覺悟和努力。

第四，是我國古時政治哲學特別注重於疾病痛苦困窮的救濟。古時所謂仁政，就是要發動人民的力量，救濟人民的痛苦，為政之要，就在於竭盡能力，定出方法和計劃，來救治人民的困乏與痛苦，禹思天下有溺者猶己溺之，稷思天下有饑者猶己饑之，這是担负政治責任的人，應有的自覺。古時以矜寡孤獨四者為天民之窮無告者，文王發政施仁，必先此四者，這四種人，有的是老而無依，有的是幼而無恃，古時候因為要使沒有一夫不獲其所，對這些人是首先顧慮得很周到的，現在地方自治亦就是要特別注重此點，纔能說是真正的「地方自治」。可見養老育幼，是政治的要務，而政治的出發點，完全是在民生，至於病者，傷者，殘廢者，更是特別受到公家的救護，我們看上段所說，以「疾病不養」為大亂現象之一種，以及禮運所說「廢疾有所養」再證以周官所說「守望相助」以外，還要加上「疾病相扶持」可見對於傷病殘廢的醫治療養，在古時是十分注重的。我們民族所以能夠綿延如此久遠，滋生如此繁多，不能不說是這個以仁為本的人口政策之所賜。不但疾病殘廢而已，凡是無衣無食，失其所養的分子，都應該得到公家的周恤。書經上說：「先王子惠困窮，民服厥命，罔有不悅」。這是說所有困窮痛苦的人，都要拿父母愛護子女一樣的慈愛心理去救濟他，護持他，纔是造成良好政治的起點。我們革命，目的在救國救人和救世，如果不能做到救濟疾病困窮最痛苦的同胞，一切的事業都是空的。

上面所說：把我們古時政治哲學的幾個要義，已經作一個大概的敘述。諸位要知道政治的目的，本來不外乎解決人民的需要，近來研究政治的

人，不是把政治看得太繁雜，太複雜了，就是把政治看得太狹小空泛，而流於形式主義了。學者們有的探究政治的性質和起源，有的鋪敘各家政治的理論和學說，這種專門研究，不是我們實際工作中所必需。至於那些不明白政治的全體，祇知道「行政」是政治，甚至以公文承轉，就當作政治的，更是離題萬里，而不切民生的需要。政治的定義，唯有我們總理所說「政就是眾人的事，治就是管理，管理眾人的事便是政治」這一句話最簡括最明白。我們要知道政治的目的，無非是滿足人類生存的要求。政治的精神就是總理所說的「忠孝仁愛信義和平」的八德，而以一個「誠」字貫澈之：這個八德的精神，在這一章裏所說的「誠」字整個的表現出來了。

演到政治的法則，乃全在於禮。並且要知道「禮」與「誠」兩個字，是互相表現的。所謂誠者，就是「誠於中」的道理，所謂禮者，就是誠之「形於外」的表現，故禮之表現，必須出於誠，必須誠於中，這個禮，方是真正的禮，方能有效。否則就會流於虛偽的形式，或是繁文縟禮，就失了禮的真意了。至於政治的力量，則全在於篤行的「行」字。若說政治的極致，則不外使人人各盡其力，各得其所，各遂其生，而政治的首要，還是在於得人。在使有道德，有能力的人，和各種事業配合起來。而得人的先決條件，是要我們担负各級政治，尤其基層幹部的，先把自己修養成功完滿的人格，我們自身有了完滿的人格，纔能吸引已有能力的人才。訓練出各級勝任的人才，能夠踴躍奮行的去行，這就是我所说的快幹，實幹，硬幹，苦幹的精神。把現行政治的效率增進了，把民衆的知識能力提高了，把政治的基礎築得很確實了，而後我們纔能夠順利的推行我們三民主義的政治理想，和五權憲法的政治制度，來達成我們革命建國的目的。我希望我們同志切實記住政治的起點和終點，都是以人為本。離却人生的政治

決不是爲全體人類謀幸福的政治。由此體會政理，瞭解我們自身的責任，確定我們實際工作的步驟，拿我們中國古來政治哲學已經開明的精華，歸其本意，勿拘泥其節目，與我們時代環境和實際情形相比照，把他融會貫通起來，先之以修己治身，繼之以教化部屬，繼之以感應民衆，使屬於我本身職權以內的事務，秩然就理，而一切有當於人心，有裨於國計，最後

完成我們訓政時期應有的一切建設，這是我對於各級担負革命責任的幹部最大的希望，也是我講述自己研究我國政治哲學幾點心得的用意，諸位要知道我這篇論詞，並不是專家學者，要建立一種學說的著作，而是供給我們工作幹部，以一種實際的教材。所以請位不但是要接受，而且要能研究，能力行。纔能切實受用，有裨於實際。

### 推進政治之方法

——廿四年五月廿四日，校長對四川各行政專員訓話——

- 一、政治須重事實與經驗，不尚理論與空想。故必隨時注意研究當地各方面之實際情形，根據一般之原則與自己之經驗而斟酌變化，以期應用得當，方能事半功倍，順利推進。所謂「因地制宜，因事制宜」者是用也。
- 二、爲政之要，首在得人。人之賢否即效能之高下與政治之成敗所繫，而制度之優劣猶居次要。用人之道，必先知人，知人之法，必重考察。考察之法，應以辦事實在爲第一標準。大抵以言行一致多實事而寡虛文者爲是。再則爲主管者。必須精勤篤實，以身作則；所有民屬，不使一人有一刻之閒。故即或公務有餘，亦當責其修養學術，或從事調查考察等類工作，此又磨練與培養人才之要道也。
- 三、得人之道不僅在部屬之健全，與運用之得法。尤必本「十室之邑，必有忠信」之古訓，而就地取材，相助爲理。故所至必與民衆親近，而拔其賢能，用其中正。加以獎藉，示之誠心，則皆爲耳目手足，可供運籌驅使。然後指臂之效能收，分身之功乃見。假以相當時日，未有不能收效政通，而加速進履者也。
- 四、辦事之要則分二：第一必須工作「實在」，第二必須時間「迅速」。「實在」者，即在上者嚴於考核，在下者實心任事，而絕無虛文捏報，敷衍塞責以及陽奉陰違等積弊。「迅速」者，即凡事能恪依最短之期限，努力辦妥；而絕無怠惰延宕，遲誤失機等積弊。此兩者必須兼顧，然必先求實在，再求迅速。與其失之蹉跎，欲速不達，不若稍寬期限，穩健推進之爲愈也。
- 五、本末次第，處事所先；政自小始，古有明訓。故凡至一地，須斟酌當地之實際情形，分別各級政事本末輕重之性質與緩急先後之次第，並於一般變屬之中，決定工作之重心；再由小而大，由近及遠，精心果力，循序推展。
- 六、吾人爲民衆服務，必有實事實功，乃爲人民景從愛戴，而一切政令，始可順利推行。民無信不立，一切必須分理，故凡功之所未就，不可虛道；力之所不及，切戒空談。務須矯正虛偽浮誇之時弊，而造成篤實力行之風氣。
- 七、天下事之有百利而無一害者絕少，而政事尤甚。故事無大小，貴能兩利權之取其重，兩害權之取其輕。又無論何事，每利未見而弊害先滋。故爲政者必須先知其弊之所在而竭力杜絕；然後其利可見。興利必先除弊，除弊即以興利，此爲政之要訣也。



# 服務經驗特輯

(文化服務經驗)

## 七 年 的 經 驗

程滂波

我接辦中央日報，到現在恰滿七年，古人有言「行年五十，而知四十九年之非」。我對事業的感想，也是如此，我辦理中央日報七年，在七年的回顧中，只覺過去七年的「非」。「服務」雜誌編者要我寫一篇辦理中央日報的經驗，我動筆前實在覺得慚疚，我在七年中沒有什麼成績可言，七年的過去只可供給我自己懺悔檢討的張本。

我接辦中央日報時，恰在「一二八」戰爭後，我接辦中央日報後一年餘的時間，都費在整理工作上，我現在自反，要辦一個報紙，真是比什麼機關都難辦，因為報館的範圍包含太廣，它是文化團體，又是工廠，又是營業機關，而中央日報在這許多性質以外還是一個行政機關，這樣一個複雜性質的機關，要辦理得法，真是不容易，我現在回想當時我接辦這個機關，胆子真大，經過七年的經驗，對報館事業的繁重，加了更深的認識。真是走一步恐懼小心一步。將來我對報館能否有成功，我現在不敢自必，但從我痛苦的經驗中的教訓，總想替中國辦一個像樣的報館。

報館的組織，大體上的分類，就是經理與編輯兩方面。這兩個部門，利害立場，各人不同，有時甚至相反，中國過去報館的內部，總理編輯兩部總是對立，兩方面意見人事，常常磨擦，這種情形，在西洋亦是如此，我未進中央日報之前，中央日報的組織是總經理與總編輯制，我在接事之前，曾提出要求，必須糾正這種對立的弊病，而在兩部上面，有一個總編輯，然後整個報館，可在此總編輯下面，調協融和，這就是中央日報改爲

社長制的來由，這一個制度的創設我是極力主張的，後來黨報都跟着黨報社長制，在我七年經驗中，這一個制度的改革，確實收效不少，在社長統籌之下，不但可以預先消弭不少問題，并且萬事只要行得通，就立刻可辦，七年來這個制度的試驗，可以說是相當滿意的，所以滿意的理由，不全是在制度而亦與人有關係。我在七年中，除了生病或因公出外，天天到報館，白天管經理部事，夜間管編輯部事，經理部事但過問大事，編輯部事則不但自己動手寫文章，還看稿子，與編輯先生商量編排題目，中央日報的社長制，是這樣推行的。

在報館內部的制度方面，現在可以作一個簡單的記述。先講經理部方面，會計制度是一個機關的總血管，尤其像報館，它是工廠營業的機關，而在中央日報每月中央黨部有經費，又是兼有官廳行政機關的性質，我進中央日報最感困難的，便是會計方面的混亂，廣告發行方面，都是固定的簿記格式，幸虧當年下半年中央黨部頒佈了直轄黨報的會計規程，這個規程至今各黨報還是遵守奉行，這個規程頒佈以前，我對廣告發行方面，已先請專家設計許多簿記的格式，規定廣告的價格與折扣標準，廣告收賬傳票發票的一定手續。中央直轄黨報會計規程訂立時，曾經參攷我們已有的制度，中央會計規程頒佈後，會計主任由中央宣傳部委派，我當時決定要扶植這個制度，必須尊重會計主任的組織，凡是經理部各方面，都須

按照這個規程實行，這在人事上，當然有許多經過，但是現在可以說，用心要做好一件事，只要沒有半點私心，終是能成功的。我在七年中對會計制度，處處扶植它成功，對會計主任的職權，處處對之尊重，其實這種地方，對自己結果是最便宜的。

經理部內部的要務，莫過廣告發行印刷三項，廣告在中國，一切還是落後，中央日報在南京時，廣告收入最多的時候，也不過每月二萬二千餘元，然而機關及人事廣告佔相當重要的比例，廣告的原則，要吸收直接的訂戶，然而訂戶不易直接上門，尤其是商業廣告，競爭的人多，廣告顧客亦多。廣告課最主要的工作，要時時設計，搶先到將要登載廣告的商店工廠去接洽，若事後由廣告比較中去兜攬，已是落後，發行方面，在南方大半是操縱在報販手裏，南京也不能例外，但是發行的生路，必在打破報販操縱而變成直接送達閱戶。我們在南京時，不斷向這個地方推行，我們在城內外各處設立銷報公站，出報後直接由報館送去分散，但是這個辦法正在推行時，戰爭不幸爆發了。印刷方面的問題，多半是技術的，但是人事管理亦重要，管理印刷的負責人，不但要技術內行，還要懂得人事管理，眼前情形，找這類的人頂難，七年中我們就沒有找到滿意的人，所以印刷管理，還應當經理主任自己去參加考察，自己多與工廠領班接洽。

經理部主任應對廣告發行印刷三種事務有經驗及研究。這三種事務內行的人，在中國就極難尋覓，在中國新聞事業還沒有十分發達，全國商業報紙能立足者，寥寥無幾。過去儘有編輯極好的報紙，但結果終不免失敗，原因就在經理方面沒有得法，照國內報紙現狀而言，營業上可以立足的報紙，而紙面上却太不能使人滿意，所以理想報紙之難於成功，還在經理編輯兩部份缺乏綜合的編整。我接辦中央日報時，對於經理方面可說完全

是外行，但是有許多方面可以憑常識去訓練自己。譬如講印刷，我曾經化費多少個整夜，從編輯部發稿起，到次晨出報時止，密切的觀察，經過多少次後，印刷方面的關鍵，自然可以明白，又如材料方面的試驗，也是如此，購買材料鑒別材料，都可以憑會計規程辦理，這倒有現成的章程可憑，最要緊的便是材料的稽核，有許多報館，號稱銷數若干萬份，但是材料方面若沒有嚴密的稽核制度，那這種銷數，連報館當局本身，也會受人欺騙。因為紙張材料與發報剩報的稽核不嚴密，在報館管理上，最易發生漏洞。

現在講到編輯方面，編輯方面有幾個現成擺在眼前的問題，第一是編位，第二是撰述，第三是採訪，第四是徵集。照目前的現狀，撰述記者的地位，很不容易使他受編者的指揮，中央日報的編輯部主任與主筆，向來是採用平行的地位，直屬於社長，使能各人發揮其長。編輯部中的四大政——編，撰，訪，集。要做得好，都不是容易的，講到「編」，因為中國報館所得的新聞稿，原料就不好，通訊社稿子上原有的標題更壞，最沒出息的編輯，便是照稿子標點，照通信社原來題目，稍加改換便發下去排印，這是最普遍的毛病，其次，紙面上消息的矛盾，或衝突，這在上海報紙例子最多，上海本埠的消息，常常與要聞版的消息全衝突或矛盾，這就是編輯方面缺乏總閱稿的人，編輯方面總閱稿人與編稿的人最好分開，使它可以客觀的眼光去糾正各種謬誤。我在中央日報前幾年會竭力在這一方面用功夫，然成績並不滿意，中央日報前幾年編輯上的病，第一是漏落新聞，第二是新聞原料整理不充分，這幾件事直待戰事發生後纔有極快之進步，大論一撰」的方面，「撰」的工作甚多，社評，專論，特寫，通訊等

寄屬此類。「社評」是報紙的眉毛，社評的性質當然極重要，社評的記者最難培養，他不但應備其純熟的文字技術，豐富的常識與基本社會科學常識，而且要明瞭報紙立場與政府政策，中央日報七年來的社評，我始終沒有放鬆，而多半是自已動手。我進中央日報時，曾寫信給南北同盟業先進，請他們介紹評論記者，但是他們都沒法介紹，有一位前輩記者對我說，這類人物，只有自已培養訓練。後來數年中陸續請過不少人來試驗，結果不能算圓滿。「專論」的性質甚廣，中國報館的情形，決無力量可請多少專家自己撰述與鑒別，所以還靠主持人的常識去鑒別。在撰述方面，寫特寫專論好的人，不一定能寫社評，反過來，能寫社評的人，亦不一定能寫其他稿子，所以以撰述方面物色人才，不能專拘一格。而最大原則，則在自已培養與訓練，已轉成名之人，固不易請來，請來亦不易調度。

採訪是新聞的來源，採訪是編輯方面極重要的部門，但是採訪也最易被辦報人所輕忽。因為採訪人人能做，然一百個人中很少有幾人做得好。採訪的性質，也有天然的部門。如政治採訪，包括政治上一切重要消息，採訪記者要想得到重要消息，決不是投刺坐會客廳所能探到。採訪記者自己要有地位，有見解，你要採訪人家消息，人家亦可與你討論問題，然後消息自然會流露出來，這一種採訪工作，應該是報館中負責人自己擔任，編輯部中人，應當人人以採訪自居，我在七年中，不斷努力這種工作，更設法使同事中盡是與各方面要人發生友誼，至於社會消息的採訪，性質比較單純，從前上海報紙的所謂新聞網，就在巡捕房救火會醫院布置，這種方法，內地亦可採用。

中國近年新聞界有一種指發，大家看見中央通訊社有完備宏大的組織，以為採訪已無從競爭，無從下手，這是一個錯誤，這一個時期，外國亦有過，但是不久就轉變過來，外國的通訊社，像中央通訊社那樣完備的，其數甚多，然而外國報紙對通訊社新聞（Agency News）除了例行的普通的新聞而外，重要消息，還是自己去採訪，特派記者與專門記者，將來在中國新聞事業上，一定要佔一個重要地位。而在現階段上只能動員全編輯部人去，人人做採訪記者，過去我們在這一方面，曾有努力，然成績不善，

但是我相信將來必成功。

徵集是報館的財庫，外國報館所稱為 Grave Yard 他的重要性，不必贅論，我十年前第一次到歐洲，在法國某報館中徵集中照相間內，管理員拿出一大堆張之洞，到坤一的照相，李鴻章曾國藩的照相更不必說，我當時為之目瞪口呆，我接辦中央日報後在圖書徵集方面，利用有限可能的人力，對徵集曾經下過一番功夫，當時管理的人，且資助他到各處去參觀人家的成法，我們在退出南京前，徵集的材料有兩大間屋，照相已有二千餘張，可惜退出南京時，失散不少。現在還是繼續的做，眼前是看不見功效，希望環境能讓我們積累一點成績。

編輯工作完全是文化工作，也是智慧上的工作，如何運用智慧？便是推進編輯工作的重要條件。從前上海望平街上的報館，編輯先生到晚飯後各處應酬一轉才去工作，白天報館中編輯部是找不到人，而且報館裏面（不論上海或別處）編輯先生有一個通病，便是不肯看報。編輯先生以為自己編報，那庸再看報，這是我辦報十幾年的經驗。從前我在上海辦報時，外勤記者向例不看報，編輯先生也很少看報，看書更談不到，能夠翻翻上海出版的大陸報字林西報，更算精通洋務了不起的記者，這樣的情形。要求報紙紙面上的進步，是極困難的，我認為報紙紙面上的改進，必須有人專門騰空時間心思去設計，而每天國內或本地報紙的比較，更屬重要，我第一次在英國考察報館，就對他們白天辦事的編輯制度，深感興趣，第二次到英國常常到他們報館裏面，看見他們白天辦事的編輯案上忙碌，各種比較及新聞準備工作都是這部分人在那裏理頭從事，這種人在外國稱作 Editor。除掉比較當日各大報將比較的結果，建議於夜間的編輯人外，還預備各種材料，以便在夜間交編輯人採用，我在南京數年中，只採用這制度一點意思，而且找不到適當辦理此事之人，故沒有成績，去年從歐洲回國後，即切實採用此制，現在報館經濟情形不容許多請專人專做此事，然在可能範圍內，劃出一二人管理此會，此事舉辦後。夜間到報館辦公的編輯一看比較表，立刻可以知道自己報紙短長優劣之所在，擔任這個職務的人頭腦要清，而且具有創造的天才，中央日報此制實行不久，然已有

入的效果。

中央日報新聞編排，七年中有不斷的變化，最有效的辦法，便是多採用外國報紙的辦法，我最佩服英國報紙編排方法，重要與複雜的新聞，必須在新聞前面加提要，新聞後面加註釋 Remarks。中央日報在目前，對國際新聞已能辦到這一層，惟國內要聞，尚未能照辦，這裏面大原因，便是國內新聞的原料不同，但亦可慢慢向此路走。至於與時事合拍的文章及插圖，尤須有專人準備，人力財力雖有限，然亦可勉強推行，苦日子亦應有苦辦法也。

我到中央日報接辦後對同人談話，就有兩句口號，經理要充分營業化，編輯部要充分學術化，整個事業當然要制度化效率化。在南京時，我們常常舉行演講會，南京新社的禮堂，特別歡迎學術團體來開會，即是此意。現在我們社中每星期舉行座談會一次，都請社名名人來講演，題目則或與時事有關，或與學術有關，編輯部中尤其要緊，使人人發生研究的興趣，外國書報是精神的食糧，我們在南京時，外國重要新書出版，報社不久就可購得陳列。抗戰發生後，我們想種種方法定閱各種外國書報，我自巳七年來對國外出版界，從未脫節，我對看書的癖，對報館同人更有相當感召力。辦報的人與辦普通實業的人不同，就在此等地方。

抗戰發生後，對報紙極有推進的功效，當然抗戰後各種物質的來源，比到戰前有困苦不堪之狀，但是事業上各方面皆有極大的進步。中央日報經費最多的時候（在我接辦前）每月領到一萬四千元，現在我們三個分社一個總社，四個單位，經費總數尚僅一萬二千餘元。負責的人，在這個時期，真像像伍子胥，一夜頭髮可以變白，報館遷移是最繁雜的，人員以外，還有器具，以前坐落火車不覺到，現在用汽車民船真是難堪，分社在將來是宣傳工作及新聞業務上發達最好的制度。但是組織愈複雜，愈要一切制度化。運用愈要按機械化，專用無線電台是總分社間最重要的聯繫工具，沒有無線電台，分社無法運用，當初總社遷渝，長沙改為分社，當天社論及重要專論皆可由電台直接打過去。長沙大火前中央日報的隨軍版用汽車四面分送，使湘南湘西各城市，中午前皆可看到本報，這也是戰時中

國新聞事業的特點之一。

辦事業當然離不掉「用人」，報館的「用人」，是一個極難解決的問題，在經理方面，本來沒有天生的經理人才，更沒有標準的報館經理，經理以下的人如廣告發行，在外國都是專門的技術，然而這種專門技術，大概都由經驗中得來。

我用人標準，大概有幾度變遷，第一個時期偏於穩重的人，穩重的人求其不出亂子，但是在非常時期，穩重的人大概不能應變，所以後來的標準，我需要用優秀的大學畢業生，大學教育的效用，緊要顯露出來。又必須用優秀的大學畢業生，大學教育的效用，緊要顯露出來。報館用人有一個大難處，就是薪水過薄，養不住人，有能力的人，一個時期可以苦幹，然而待遇過薄，終究不能長期維繫人心，尤其是在編輯方面，大半要長夜工作，人生家庭幸福，皆為工作犧牲，平均一個編輯，做到兩年後健康終是下降，主持報館的人，對這個問題最覺難過，中央日報在抗戰中，還是採取編輯輪流休息制，但是一星期中四五夜通宵工作，一兩天休息，仍舊不能早睡。我們在戰前的一年，已開始實行年終獎勵。現在我們仍想在萬分困難中，厘訂職工生活保障辦法。如職工保險，年終獎勵，退職金及常年例假等，都想逐一實行。

辦理報館的回憶是苦痛的，我在七年中許多回憶，一時不容易寫出來，因為我辦的是中央日報！而我自己是箇團體中勞作的一員，我在過去七年中，用力用心於編輯方面的，比較對經理方面為多，我在上海辦報時，曾經兩年的長期長夜工作，但是精神元氣沒有絲毫衰退，但是最近七年中，報人通有的病，漸漸一發見，抗戰於我們的事業有極大的鼓勵，第二次歐戰後與我們事業有極大的借鏡，假使體力能夠再維持十年，自信能夠對中國報紙事業有多少的貢獻。

# 十一年辦報經歷述略

胡健中

服務的主編余井塘兄囑我寫一篇自傳式的辦理東南日報的經驗談，這種文章我極喜歡寫，只可惜南昌撤守，浙東吃緊，我於一月前因事匆匆來滬，現以職務關係，又要匆匆趕回金華。萬里行役，方寸紛煩，不能仔細地寫，只有隨便寫幾句，請從事新聞事業的同志們指教。

我於民國十七年四月開始辦杭州民國日報，後來民國日報改組為東南日報，我接下去辦，到現在已經一共十一年了。近幾年來，社會一般人對東南日報不無譏笑，實際上東南日報一切都趕不上先進的同業。不過因為他年紀青，出身苦，還曉得自愛和上進，因此社會同情他，原諒他，對他獎掖獨厚。而他自己呢，也因此格外奮勉，格外努力，於是便多少有了一點小的成就。

東南日報之能有成就，有幾種情形，不能不提出來報告。雖然不免近於自炫，但為忠實地提供一些事業進展所必需的條件起見，不能不說一點：

第一，我覺得要把一件事業做成功，必須有恆。本黨黨員守則第十二條說「有恆為成功之本」。說成功，在我固然還難題太遠，但「有恆」二字，敢說我是相當做到了的。我在醫館即喜吃甜的食物，現在三十幾歲了，而嗜此依然甚深；十幾歲起，我便學為長短句，至今工作餘暇，仍然非此不樂；我於民國十六年到杭州，住在杭州青年路尚農里一個「樓一底的房子裏，一直住到七七盧溝橋事變之前幾天，因為房東要把房子拆造，我才搬了家。我的家譜上的名字叫做「家恆」，顧名思義，給予我的啓示和刺激都很大。十年來，有好多次帥友們勸我改行，或政治上有事拉我幫忙，可是我始終站在我的新聞記者的崗位上，未嘗稍移，直到如今，我仍然要回到金華去埋頭辦我的報，我雖不敢說對於我的事業將「生死以之」，但我敢自信「一定能夠「貫徹始終」。這種繼續不斷，心無二用，一點一滴

的繁聲，或許是東南日報稍有成就的一個重要原因。

第二，我覺得要把一件事業做成功，必須能和你的伙伴們同甘苦。東南日報是一個出身很窮苦的報紙，我們同人平日有一個口號，便是：「兩個人拿一個人的錢，一個人做兩個人的事！」我們的高級幹部，有工作至十年之久，而一月祇拿幾十塊錢薪水的。他們都是大學畢業有經驗有能力的人，所以能夠這樣苦幹下去，一是因為他們感覺東南日報尚有前途，一是因為他們都很忠於新聞事業，而另一原因，則是我這個做社長的人能夠和他們同甘苦。在工作時間上，我每日為報社辦公總在十小時以上，在工作本身上，我從工友一直做到社長，在工作待遇上，我只每月拿四十元的辦公費，而個人化在報社人事上的費用，每月平均動輒兩三倍以上，並且我歷來從沒有一次兼職兼薪過。現在報紙在金華，我每天仍然是風雨無阻地步行到社，在金華過了兩個冬天，同人辦公有時使用火盆，我的社長室內，就沒有這種設備。杭州退出時，我讓職工一批一批的先走，我和我的內人一直等到杭州失陷之前兩天才退出來。我在杭州一共住了十一年，房租初僅十五元，後來加價，也只每月十九元。這種弄寒子，喧聲異常，對於我們夜裏做工白天睡覺的人，實在是不適宜，而一到夏天，像我這樣體重在一百五十磅以上的人，炎威所佈，尤不勝其饒繁勞瘁之苦，然而我想到，我的工友們方在熊熊的爐火之旁，揮汗如雨，忙着炸鉛錫字，我的心理上馬上便清涼了許多。我曾經為此填了一首菩薩蠻的詞，詞云：

「小樓避暑真無計，身心沒個安排地，午夜睡還休，覺紋熱浪流。爐邊人似烤，汗顏凝清曉，為問此如何，涼腳心上多！」

此詞給職工們看見了，他們感奮之餘，無形中增加了不少工作的勁能。

第三，極貴的專一，我覺得也是把一件事業做成功的重要條件。東南

日報的董事長是陳果夫先生，我是社長。我們的董事長對於社長的信任，是極其少有的。鼓勵和愛護，也是無微不至。東南日報如果沒有這位董事長，是不會有今日的。自東南日報由民國日報改組成立到現在，在用人方面，陳先在從沒有交給我一張條子過，在經濟方面，從沒有查過我一眼賬。我這個社長的權力，是相當大的。關於社務，我要怎麼辦便怎麼辦。不過惟其董事長從不交一張條子給我，我對於用人，便不能不加倍審慎，東南日報上上下下沒有一個人是我的親戚，也沒有一個冗員；惟其董事長一次賬沒有查過，我對於經費收支，便不能不格外弄得清楚，前年杭州退守，各方面在經費或簿籍上據說有損失，我們的賬目及歷年積聚尚未核對的報銷冊據，一絲未失，不久以前，我們還自動要求浙江省監察委員會來查了一次賬。在杭州民國日報時代，許紹楙同志任社長，我做主筆，這位社長也是十分信任他的主筆，一切該其放手做去，有時做錯了事，他反而承擔了去。像這樣的信任，每使我深感職責的重大，我是一個性情疏闊的人，如此一來，倒教我不能不仔細，不能不用心。我平日讀歷史，對豫讓所謂「以國士待我當以國士報之」這般句話，最為傾折，這種心理，往往

## 我編輯副刊的自述

一個人的編輯態度足以說明他一部分的為人態度

儲安平

交織成爲一種事業推進的動力，而入無完蓋，權力集中，自然很可能地做到：「事半功倍！」

東南日報現在金華出版，是東戰場目前惟一的文化堡壘。自從杭州遷出後，我們在敵人的連迫和轟炸中工作到如今。我們的環境雖很艱難，我們的元氣雖已大傷，但我們的銷行範圍和銷行數量仍然不減當年，我們失去了浙西，得到了閩北皖南，我們失去了江蘇，得到了江西。並且出於一般意料之外的，我們去年營業上還賺了不少的錢。現在南昌失陷，我們的處境自更艱危，但相信除非我們喪失了幹的勇氣，否則我們仍有我們廣大的出路！我們何以能夠這樣的呢，因爲十一年來我們在東南已奠定了事業穩固的基礎，而「有恆」、「同甘若」和「事權的專一」以及對上的信仰和對下的信任，便是這基礎底下鑄成水泥的地帶。

可說的話很多，尤其關於新聞技術方面的管見，但那些均不難求之於新聞學的課本中，惟獨上面所說的這些「老生常談」，我覺得足供辦報的同志作參攷，所以倒把許多專門技術的話從闕了。

(完)

民國二十二年七月至二十五年六月，我在南京中央日報整整編了三年年的副刊。

至今祇有一件事，使我對於那次接受那個職業，有若干惋惜，就是因我那次接受了這個職業，我差不多毀滅了我所有的文字的前途。記得有個大文學家說：一個作家要成功，他千萬不可担任編輯。他這句話，至少以我的感想來證明，是含有很大的真理的。一個編輯他有最基本的三件工作，一·要看許多自己已不願意看的稿子，二·要寫許多自己已不願意寫的信

件，三·他的腦力要常常逗留怎樣去拉稿，搜集材料以及變換編輯格式等的事項上，就這三種最基本的工作，已夠消耗去你大部分的智慧了。

我本來是一個寫散文的人，我早期在新月月刊上發表的幾篇東西，都是散文。我最近的一篇散文，叫「鶯鶯橋春色」，還是遠在二十一年暮春寫的。那時有許多朋友都覺得我寫散文很有希望，但是自從我編輯副刊以後，我是靈感便漸漸澀涸，我的情緒也漸漸乾枯，我以祇寫過幾篇小說，再沒有寫過一篇像樣的散文了。

還有一個理由使我的文學興趣，不能增高，我在政治上是一個超然的人，我至今還保持着我的自由的身份。中央日報有兩重人格，在政治上，

他是中國國民黨的最高黨報，在新聞事業上，他是一個新聞報紙，我始終以一個技術員的身份，在偶然的機緣下，在中央日報社服務。我不知道我這種態度，對不對，應當不應當，但是我覺得這樣是可以的。我這次回國後再進中央日報，也仍然是抱着這樣一個新聞事業技術員的身份。但是黨人家不明真實情形不免容易發生誤會。在中國都市市場上，文學和政治發生了關係，而那時國內文壇的勢力，正掌握在與我所服務的報紙有代表的一種政治立場相反的一個政治圈圍裏。當時文壇上的門戶之見很深，所以一般超然於政治以外的文學家，都感到孤獨，而我就是許多孤獨的文藝者羣裏的一個。

## 一

除此以外，我對我那可紀念約三年，沒有任何遺憾。而且在那三年如一日之日常編輯生活中，使我培養成了我最基本的辦事精神，就是負責與正直。特別是前一項，這差不多已成了我這一生裏最基本的為人態度。我寫這篇文章，因要在數小時內交卷，既沒有時間好好構思，祇得就一時思緒所及，零亂地一述我這三年副刊編輯的態度與經歷。當我初入報社，在最初的兩年中，我雖不感覺苦痛，但精神上却有時不免感到苦悶，我和我的社長是完全不認識的，報館裏的編輯部主任，經理部主任，以及編輯部中的同事，我和他們都沒有任何淵源。這倒無關重要。最使我不安者，就是我的趣味和許多同事不甚調和，因為我是純粹的一個寫文學家的身份。而以我編出來的副刊，不甚合當時報館裏大部份人的胃口。讀者不要看輕這一個事實，一個人最苦痛同時也最感不安的，就在當他感覺到在他週遭的一羣中，在思想上及意識上他完全是孤立的時候。

幸而那時我報館裏有一點可以稱頌的地方，就是我編的副刊和報館裏的人的趣味雖不調和，但他們對我卻並不為何干涉。所以我祇在精神上感到不安，在編輯上，我仍保持我的主權。這種情形之下，我也比較能保持我自己的格律。

我接編副刊之初，約了一部份新文藝界的朋友來撐場面，所以當時在南京的青年學生羣，對於我編的副刊，有很大的興趣。但是有一點極為不

幸，就是我的上司對於新文藝界太隔膜，他對於新文藝界的人物完全是陌生的。這一層，就間接說明他不容易明白並欣賞我在編輯和拉稿上所下的氣力。但是這一層我決計不去理會，報紙的成功，就全靠他能否得到社會的同情，我編的副刊祇要得到讀者的愛護，我的努力就得到了報酬，同時也間接報答了我上司對我的信用。這點我總算獲得成功，是在我這樣懶漢努力了兩年之後，有一天，我才第一次收到我上司給我的一封信，他說我最近副刊內容很好。從這時起，他對於我的努力，有了相當的瞭解，

## 二

現在我要來說說我編輯副刊的態度和我為人辦事的精神

做編輯人最易犯的毛病，就是私心。朋友的稿子不管好劣，一律採用，不相關的讀者投稿，理會都不理會。這種自私自偏心，是中國人最要不得的一種劣性。我反對這種編輯態度。在大體上說來，我自承我是一個比較公正的編輯。我審閱稿件，完全以稿件的內容為標準，好的即用，不好的即不用。普通編輯都怕退稿，尤其怕退熟人的稿件，但「退稿」在我是家常便飯，我退人家的稿件，既無所不安，也無所慚愧，因為稿子不好，退給人家，是天下最合理的事情。不僅普通朋友的稿子退，最好朋友的稿子，不合用時也退。不僅寫信退，甚且當面退。退稿歸退稿，談天歸談天，公私分明，這是我向來的風度。二十二年夏，我初編副刊時，我的情人從北平寄來了三篇稿子，但我一篇都沒有用。我將她的稿子退給她，我說明我的理由，我覺得我這樣辦理，是最痛快安慰的事情。

閱稿既一秉大公，所以我就最不喜歡迎人家介紹稿子，尤其憎惡寫稿者四處託人將他的稿子介紹給我。稿子儘事直接寄來，無庸託人介紹；託人介紹徒然使介紹人和編者增加為難。所以我在我編的副刊上，刊登投稿簡則時，常有這樣一條：稿件請直寄本報，不必託人介紹。有時我的上司，也有稿子介紹給我，我不也用也照樣退給他。他並及有任何不愉之感，這點是他的長處。上面的人能尊重下屬的職權，下面的人能不曲承上峯的歡心而滿職，這樣事業才能辦理得好。

## 四

我在這兒不妨說一個故事。有一次，金陵大學有兩位同學，在同一天寫給了我兩篇譯文。兩篇譯文的原文同是一篇，他們也許都是向圖書館借出來翻譯的。一位姓章，他是我編的副刊的經常撰稿者之一。我和他本不相識，也是因投稿而做了朋友的。他的譯文是晚上送到的，另外一位如塵姓許，他從來沒有向我的副刊投稿過，這是第一次，他的譯文是下午送到的，他們兩人的譯筆差不多，我覺得我從當採用許君的一篇，因為他的一篇先到，我將章君的譯文退還給他，我附給他的信說：

許君的譯文較你的先到，我應當先用他的。

況且，你和副刊有了一年以上的關係，我們也已有了好幾個月的友誼，你對我已有了解。我現在將稿子退你，你不致於對我誤會。但是我又用了一篇，而將許君的一篇退還他，我一定說我私心，因為他知道你常替我們的副刊寫稿，並且他也知道我們是相熟的朋友。他如有這個誤會，我們都無法解釋，幸而他的一篇比你的一篇先到，我相信我這樣處置是對的，你一定會贊同我這種態度的。

## 五

做編輯的人的第二個最易犯的毛病，就是收到了稿子不看，隨手一擲，以致愈積愈多。應當退的稿子不退，應當復的信不復，這種編輯態度，實在最要不得。我從我接編副刊起，我便立了一個原則，就是當天收到的稿子當天寫定。但是這句話，我並未能絕對辦到，有時因為其他的事情，也有當天收到的稿子第二天才看的。但是大體上說來，我差不多總能將每天收到的稿子看完，而且看得相當細心。

我們的投稿條例是寄附信件郵資的稿子，如其不用，退還作者，不附郵者即不退還。所以，我每篇稿子看過後，凡是可用的，即留下來，凡是不合用的，沒有郵票的隨手擲去，附有郵票的隨手寫個一信封，退還作者，因為惟有這樣，每篇稿子隨手清理，遂能不致於堆積起來。

凡是決定用的稿子，即批「用」字，並在第一頁右上角將全文字數

標明，使下次編排時，一目即知這篇文章有多少字數。凡是當天不能決定用的稿子，則批上「待復閱」三字，留在二三日內帶回家去復閱決定。凡是雖未附郵而字數甚長的稿子，我也仍然暫代保留，以便萬一以後作者來函查詢時，仍可還他。我們都是在文字中生活的人，瞭解文人的苦痛尊重文人的心血，所以太長的稿子，雖不採用，也不忍一下子便給他毀滅。

我備了一架有許多抽屜的長廚，抽屜上註明着「待用稿」，「待決稿」，「待領稿」，「廢稿」等字樣。每天收到的稿子，看完以後，便視批決的標準，隨手將他放在不同的抽屜裏。第二天要編時，祇須將「待用稿」的抽屜打開。有的作者在投稿時，說明如不用留待他自己來取者，他來時，我便祇須將「待領稿」的抽屜打開，如此節省時間不少。

## 六

退稿時，有的不須另備復信，但有的則必須附一封信他。譬如（一）作者有信附來者，如屬必要，退稿時也應復他一信。以示編者的禮與負責，（二）有時退稿，不僅退他，還該說明退稿的理由，使作者不致誤會憤怒。（三）有時作者寫稿稿子雖不可用，但這個作者並非完全無望者，在這種情形下，我也要寫很懇切的信給他，勸他不要因此稿退還，而灰心寫作。特別是第三種情形，我曾因此種信札結識了許多可愛的青年朋友。最好的例子就是我去年七月在長沙暫代編輯中央日報副刊時，有一位劉君寫了一篇論文來，並附一信述及其身世。他是一個軍人，且于抗戰後曾身經許多次戰役者。我勸他不必寫論文，因為這對於他太不合適，他既有可貴的抗戰實際生活，還是寫些作戰的經驗好。他的文字雖然不好，但我克盡替他修改。結果他後來寄來了好幾篇「血的記錄」，記述參加嘉興寧城戰事經過的經過，成爲了我們報紙上最有聲色的文字。這位劉君本在常德，他後來到長沙，並又經過重慶時，都曾來看我，可惜那兩次均未遇到，他現在在成都中央軍校。其他還有幾位軍界同志，也都在我這種鼓勵下寫了好

幾篇真正的戰爭文學，這種事情過去太多，我也記不得許多，現在祇能下  
出最近的一兩個例子。

同時寫信也不一定與投稿有關，有許多青年，愛寫信給編輯先生，請  
他指示研究文學的途徑，介紹可讀的書本，甚至義務修改他的作品。凡遇  
到這種事情，雖然繁瑣，我也照例很負責地隨時給他們寫復信，勿使投函  
者失望。一個人在社會上的信譽不是一朝一夕所能致立的。人家寫信來請  
教你，至少因為他對你有相當的信仰。要人家對你信任很難，要人家對你  
不信任很易，所以我們在世為人，不能不隨時隨地小心努力。我在副刊編  
輯任內，差不多每天都要寫到二十封以上的信。我相信祇要一個八爲人負  
責，他定可獲得社會的信任。去年七月我在長沙時，有幾位不相識的讀者  
，獻納七七獻金時，都直接寄給我私人收轉。雖然次數不多，但我並不看  
輕這種事情。我們年紀還輕，在社會上的資望還太淺，我們應當永遠本着  
這種態度去努力做人。

### 七

遇著有希望投稿人，我常常寫信去鼓勵他們，已如上述。同時，凡  
已在我副刊上投稿稍久，而其文章立論過而不俗者，我必設法去和他做朋  
友，或者約他到報社裏來一談，或者約期我專誠去訪問他。所以後來寫我  
寫稿子的人，雖然有許多是我的朋友，但在未編副刊以前，我和他們都  
是不相識的。我覺得一個做編輯的人應當這樣做。刊物編得好，單靠編者  
一人之力還不夠，還得要讀者作者共同幫忙。編者和作者能時常保持接觸  
，這種刊物才有好處。

### 八

刊物要編得好，既須編者作者通同協力，所以報館對於投稿人應當尊  
重和優待。一般報館或編輯人，對投稿人都不十分看重。這種錯誤的心理  
應當糾正。過去一般報館的，在這方面，實在都夠不上。他們的眼光太淺  
，他們的氣魄太小了！我是贊成「公道」的，好稿子便應當付高價值，天

決決沒有付極低的稿費，而可以收到極好的稿子的，即便能夠，也不公道  
。報館本身是一種文化事業，所以對於文化者，更應當同情，更不應剝削  
。所以我編副刊，我總盡我可能的力量將稿費提高。我在南京編副刊時，  
最少千字二元，千字三元亦極普遍，真正好的文字，雖付四元亦不吝。  
因爲惟有肯肯出高稿費時，你方能常常收到好稿子，而刊物要編得好，又  
全靠來稿好。我上面所說的稿費，本不算豐富，但在一般報紙副刊的標準  
，這樣支付，已不算低了。

但是報館有報館的預算。報館既不能隨便增加稿費的總額，于是有時  
祇好由我已來多寫些稿子，不支稿費，以之調劑，庶可一方面給投稿者  
相當合理的稿費，一方面又不可超出報社預算的總額。

物質上既受環境限制，于是祇好在精神上給作者一點安慰，就是給予  
他們種種方便。比如領取稿費的手續。在我初人中央日報編副刊時，投稿  
人領取稿費，甚不方便。第一，領取稿費的時間沒有規定，投稿人去領時  
，有時恰巧出納員不在，白跑了一趟。我後來主張在稿費單上規定領取稿  
費的時間，以免作者白跑。第二，外埠的稿費，從前是將稿費單寄給作  
者，再由作者蓋章簽字寄回後，報社始將款子寄出。我覺得如此太麻煩，  
有時一筆稿費祇有二三元，作者倒要化一角幾分郵票將原單掛號寄回，在  
時間上經濟上，都說不過去，所以我改了一個辦法，和會計室說好，外埠  
稿費即憑我每月月終的通知，直接寄匯。

每個投稿人，特別是外埠的投稿人，他的稿子在我的副刊上刊出後，  
我必將當日的副刊寄一份寄他，使他可以看到自己刊出的稿子，並可有一  
份以留紀念。有時他們如寄信來希望再寄他們一份者，我也替他們辦到，  
我這樣做，可以使投稿者對我發生很關懷的感情，他以後如有好的稿子，  
他一定會先寄給我的。

以上所說各點，都極瑣碎，但是說明我一部份的做事態度。可惜匆促  
下筆，不免前後零亂，毫無系統，還請讀者原諒。

二十八年三月二十四日重慶。

# 辦理教育行政經驗談

程其保

## 「與中央政校畢業生之談話」

廿八年三月十八日

在我國現狀下，辦理教育行政的人至少要備具三個精神上的條件，即

- (一) 要具有改革的決心
- (二) 要能有安定的計劃
- (三) 要保持不斷研究的精神

(一) 我先說明第一個條件：我國新教育之創始至今不過三十餘年，在事業的進展上看，卅餘年的歷史並不算長。照理教育的現狀尚在新興的時代應該到處表現蓬勃的氣象。但是究之事實，却大不然。全國的教育，除却極少數的例外，可以說沒有一個地方，不是積弊甚深，暮氣沉沉的。這是什麼原因呢？這個原因很簡單。就是我們的教育，改革得太晚了。當改革之初，新的生力軍，尚未養成，舊力的勢力已經拿他把握住了，等到新的力量成熟以後，要想攻進去，就到處感覺到舊的勢力的固厚，牢不可破了。其結果，必致促成許多的磨擦，爭奪，攻訐，利誘，以至于分門別戶，造成教育上種種不良的現象。教育本來是極純潔極清高的事業，至此，反成爲極可厭惡的事業了。

因此，我們從事教育行政的人，只有兩條路可以走。一條是妥協的路，與教育的現實情形去同流合污。一條是改革的路，與教育的惡現象去奮鬥，去澈底改革。第一條路，當然不是我們應該走的（其實走這條路的人太多了，所以教育至今是沒有辦法）那麼只有走第二條路了。

我已說過，現在的教育，積弊太深了。譬如現在我發表你一個主持地方教育行政的要職。你到任之初，就要遇到許多的困難。如果你拿這些困難，看得太重了，他立刻可以拿你成駭倒，那你只有走的一途。如果你對於這些困難，滿不介意，並且下定決心要來戰勝這些困難的，那麼事情就好辦了。所以我常說，一個政府的官吏，必定要富有責任心。萬不可拿

國家的事業來嘗試。我最恨一班人，他們費盡了許多心血，謀得了一個位置。登台以後，又要誠惶誠恐的宣示「我只幹三個月」或是說「我本不想幹，政府要我來。」這種官修口氣，不是現在官吏可以有的。所以我們做官，就要抱定「持久」的決心，去爲國家做一番事，決不可以存五日京兆的心理。至于政府不讓我們去持久，那是政治問題不是此地可以討論的。

我們辦理教育行政的人，至少要與下列幾方面的惡勢力去奮鬥。第一，如果上級機關或長官，是不明事理的，可以給我們許多的麻煩。當然我們對於上級機關，是應該以服從爲主。如果上級機關的命令是不合理或行不通的，我們可以有三種應付辦法，一是絕對服從，一是說明困難，請求變更；一是反抗。在我個人的經驗，三種辦法，我都用過。我總覺得絕對的服從與反抗，都不是最好的辦法，第二種的方法，往往發生極大的效果。所以我勸你們要運用理智，對於一切的法令，都要仔細研究，盲從與反抗，均要避免。

第二，就是地方的惡勢力，如地方的土豪，士紳，不成熟的新聞界，都能給我們許多的困難。大凡每個地方，總有些土豪一類的人物，平素自私自利，並不能爲地方做事，但是遇有問題的時候，他們都歡喜說風涼話。甚至於在同鄉會裏，或是在外邊有力的同鄉去興風作浪來倒亂。這個人是社會上最可厭惡的人物，我對於他們的態度多半不理會他們。你不要因爲這班人是不好惹的，所以必須與他們去敷衍，去應酬，去周旋，去應酬，以免得罪他們，將來不得辦事。到任之初還要去找拜會拜會他們，以表示親善的意思。其實這決不是最好的辦法。因爲你一同他們親善了，他們就有利用你有機會，譬如保存私人，代人說情，甚至於利用你去做爲非作歹的勾當，如果你遠隔他們，他們到覺得你的威嚴，不敢輕意來應煩你。再次，就

就當地的新聞界。新聞記者，有些當然是純潔的，但就每一個地方，總有些無賴的記者，不是對你開頑笑就是向你敲竹槓。我記得我做教育廳長的時候，每天總接到幾封大封套的信。打開一看，都是當地的新報。報上總有二三段由原發人用紅筆圈出來引我的注意的新聞，這些新聞，不是罵我就是造我的謠言。當時我是很生氣。但是我仔細一想我忽然覺悟了，他們恐怕是向我要錢罷。如果我願意送他們幾個錢，他們決不會罵我，轉過來，他們也許會來頌揚我的工作了。但是我反過來想，我的收入有限，他們的整筆無窮，我終久是沒法賒付的。所以我祇下一決心，笑罵由他笑罵，錢我是不交的。到了一個月以後，這類新聞信，也就不收到了。他們曉得我不是一個傻瓜，容易玩弄的，不再來打擾我了。我想這種待新聞記者的辦法，很可以作你們的參證。你不要以為利用新聞紙，可以替存宣傳。我們做教育工作，並不需要宣傳，靠宣傳來工作，是站立不穩的，切須注意。再次就是教育界本身的不健全。無論那地方的教育界，大部份是好的，但是總有一小部份是不安分的。他們往往以搗亂為能事。對內則鬧黨派的爭奪，對外則對主管教育者找麻煩。有時你初到任的時候，他們必須給你一個所謂「下馬威」，將你壓倒，以後他們就好玩弄你了。這時候，是你做事的一個大關鍵，你絕對不可向他們屈服。在我接任廳長以前，據說在一年七個月之中，就換了七個廳長，原因都係為此。我初到任時，曾經將幾個不稱職的校長撤換了。那時被撤換的校長，就結隊的來廳內與我為難，甚至帶給一班教員同來搗亂，廳內的花盆也被他們到碎了。那時我氣極了，我立刻請示主席由公安局派大隊警察來捕人。他們得到了這個消息，立刻溜之乎也。一場風波，就告平息。後來我竟請求我們的校長從南昌行營，拍來一個整飭學風電，專對教職員的行為，加以糾正，以後做事雖不能說是完全順利，却發生了極大的効力。

以上的分析，雖沒有說得十分透澈，你們也可以明瞭做行政人員所遇到困難之多。在這種情形之下，如果我們沒有決心去改革，教育事業，永遠不會發達，我們的事業，也永遠不會成功。所以我們不辦教育則已，既負了教育行政的責任，第一這個精神的條件，必須備具，才配得上談辦教

育。我們青年人做事，往往吝難就易，不肯邁進，明明看到一件事，是應該改革的，但總不願下一個決心去改革。這就是我平常所謂患神經衰弱毛病。社會儘管有惡勢力，但是魔鬼終久是不能戰勝神明的。青年們做事，不要害怕，不要顧忌太多，否則一事都做不成。我在湖北辦了四年的教育行政，也常常犯這個毛病，事理看得很清，但是又沒有勇氣去做。但是後來做了幾件事，如實行教職員軍事訓練，打破派系把持學校之風，整飭學生儀容等是我抱定決心來做的，雖費了許多心思與時間，居然做通了，確是給我不少的自信心。我想我以後做事對於從前的錯誤，必定可以大大的解除。

(二)我現在來說明第二個條件，即每做一事，我們自己胸襟裏，必定有把握，有計劃，才可以成功；若是專靠別人替你去打主意，替你去計劃，偶然間或者有一二件可以有成功，但是終久你是吃虧的。現在我國行政上最大的毛病，就是負責的人，都不肯下苦工夫去幹。遇到小問題，而且足敷衍塞責；就是遇到大問題，也都係互相推委，從前楊暢卿先生常批評說，中國辦公事的祕訣就是「推出去」。一件公事到了，只要想法子推出大門，就算了結。所以這機械推到那機關，這科推到那科；這人推到那人；上面推到下面。推來推去，公事是走了許多彎，但是結果毫未看到，這種現象，發生於大家不肯用工夫，拿公事不當作正事辦；換一句話說，中國一般的公務員，都保不負責任的，這並不是說他們不做事。他們儘管勤懇懇終日伏案辦公，但是他們這種辦公的方式，是不會發生效果的。我常說中國現行政治，做長官的人，最容易做；越是不下層職員，越難做。所以做長官的人，終日可以坐汽車跑來跑去，這裏應酬，那裏開會，煞像一個忙人，其實這班人，對於工作實際，是毫無貢獻的。他們儘管忙，但是他們終日不費腦筋的。偶然有一個問題發生，要去解決或是要草擬一個計劃，長官可以毫不思索的，推到科長去代辦，於是乎科長推股長，股長推科員，科員推辦事員，辦事員無可再推了，不得不馬馬乎乎的草擬一個方案，呈到科員，科員修改一下呈到科長，科長勉強修改一下呈到長官；長官那裏有工夫仔細研究呢？也就聽閣一下，劃行了，這種政治如何

可以辦得好。我並不是說，一般的現象都係如此，當然也有許多的例外。在教育界究竟比其他行政界要好得多。但是這種現象不改善，中國的政治，是永遠不會進步的。

所以我勸你們如果負了教育行政任何部份的責任，必須對於每件事，親身去體會，去設計，至少大體上是看得清楚，有什麼計劃，也是你自己體會出來的。重要的公事，最好你先指示辦法，叫屬員去辦；萬萬不可一定要等屬員簽呈上來，你再敷衍行或駁斥。這樣辦公事，平常叫做「幕員政治」，是萬萬要不得的。

做事要有計劃，固且是重要，但是光有計劃還是不足。往往一個機關，有了很多的計劃，却沒有一件是實行了；這固且是因爲長官不負責，未能切實執行；同時那些計劃或者失之過于龐大，或者失之不切實際，也是不能實行的原因。所以我們定計劃或執行計劃，必須要有幾個標準。第一，定一個計劃，必須要切合實情。計劃的內容，是不是當時當地所需要；是不是當地當時的人力財力所可做到，都須仔細考量的。第二，就是要考成。計劃定了，也開動執行了，我們就要切實考察成績；如果執行而不見效，或發現毛病，必須立刻改革。如果執行而不力，必須加以懲罰。我在湖北主辦教育的時候，有許多計劃，於是我就定下六條縣長在教育方面

必須做到的辦法，限定他們去執行，我聲明在相當時期是要切實考成的。同時我並發出一個告縣長書，狠懇懇的狠愷愷的說明教育重要與他們應負的責任。有空的時候，我隨時出巡各縣，親身去指導他們。結果雖不能認爲滿意，但是縣長都能一改過去輕視或忽視教育的態度。其內也有好幾位縣長同二三位專員，因此受了嚴重的懲戒。第三，是你們切要注意的，

就是一件事，未達到相當成效的時候，或一個計劃，未至十分成熟的時候，萬萬不可輕意對外宣傳。做事誇張，輕意宣傳是一般行政機關的通弊。我往往收到許多計劃許多報告，莫不是冠冕堂皇，煞是好看，但究之實際，可以說沒有一件是做到或屬真實的，這種計劃與報告有什麼用呢？

(三)最後我要說到第三個條件，即辦教育行政的人，要能保持繼續

不斷的研究精神。我們辦教育，萬萬不可脫離我們學者的地位。若辦理教育當作官俸做，那就大錯了。我曾見過一位教育廳長他的官俸氣，實叫我煩悶。平素擺出架子，叫人不願靠近。校長要來見他，必須前一二日約定時間；教育界的人來看他，他只知道同他們談公事，決不知道利用機會，去指示教育的事項；甚至他的鞋子，也要當差替他穿上；至於他去查學，必定前呼後擁的隨帶許多人同去，以爲非此不足以表示威嚴。我想這樣辦學，如何能見成效。

教育的問題，隨時隨地都有，教育的新思潮隨時有產生；教育的新資料，到處都有。如果我們能充分利用這類的機會，誠懇的去研究，並且將研究的結果，貢獻到教育界去，不獨自已學識增長，地位提高，信仰加厚，對於教育界，實有極大利益。

此外尚有二個實際問題，是我們辦教育的人，不可不注意的，就是人與錢的問題。教育的對象，完全是人，而推動教育的物質主力是錢。這兩件事若不看得清楚，影響整個教育事業。所以我覺得有替你們分析的必要。在人的因素方面，我們應注意三方面即(一)做人(二)用人(三)對人。在錢的因素方面，也有三方面，即(一)要錢(二)用錢(三)存錢。我現在簡單的說明。

(一)做人，一般的社會，對於我們辦教育的人，都希望我們做聖人，同一件壞事別人做了，可以不加深責，可是教育界的人做了，那就罪大惡極了。這種心理，並不算壞，對於教育界是有益的。當然我們不能期望個個做聖人；但是至少我們決不可以做壞事。平素做人，必須以身作則做全教育界的表率。隨時隨地，要詳加檢點，我們的行爲萬萬不可爲環境所支配。

(二)用人，做人難，用人更難。用人得當，可以幫助你成大業，不得其當，可以使你終身事業失敗，這種例子，實在太多了。我們最要避免的，就是任用私人。你不要以爲自己的私人，是絕對可靠的，其實自己的私人，弄起弊來，比較外人，還來得利害。長官被私人連累，弄得身敗名裂的，社會上不知有多少多少。你也不要只以爲外人都是不可靠的；其實你如

特 殊 經 驗

果得有一個幹才，他對你服務的誠心，遠比你自己的私人，來得深切。我在湖北主辦教育，既有主要的幫手，都係就地取才，他們對我的合作，在我幾年的經驗中，毫未感覺困難，其實這班人，都成為我極好的朋友了。最要緊的，就是用了這個人，你必須要隨時地詳加考察他的動機，他的行為，甚至於對於他的思想你也要留心。我們雖不必存不信任的心理，但是我們却不可忘記我是他們的指導者，處處以誠懇切切的態度去對待他們，他們除非真正敗壞，或誠心搗亂，沒有不會受我們感動的。

(三)對人：我常說對人的要訣，只在公誠二字，我能公，則無不平之事；我能誠，則無不化之結，所謂大公無私，至誠感人，就是這個意思。這二個字，是何等不易做到，但是我們却不可不在這路上走。我們辦教育的人，對象很多，譬如一般社會，教職員，學生等，都是平素必須與之接觸的。我總覺得學生究竟是純潔的；小學生天真爛漫，很容易對付；中學生雖比較麻煩，但是我對之以誠，他們也容易管束。最討厭的就是一般的教職員。據我的經驗，無論在什麼地方，教職員的品類，至不齊一。志趣高尚學術湛深的，當然不在少數，這類教職員，實在值得我們的敬仰。但是有一般教職員，徒自清高，論學術，並非深造，論品行，亦多可非議；但是你要是批評了他們，他們却又激動起來，隨時以侮辱他們的人格來反証你。這種人最可恨。平素暗中為非作歹，表面上却又自負清高。對教學，只知敷衍塞責，對當局，都抱不合作態度，但是誰也不能說他們一句。此外更有一班教職員，平素以搗亂為能事，其動機或出於圖謀不遂，或出于受人指使，或者生性就是如此。這兩類的教職員，表面上看來很麻煩，但是只要你只要有正當的立場，合理的辦法，並不難應付。你決不可與他妥協，妥協就是屈服，屈服以後，沒有一件事可以辦得通了。這班儘管同你或麻煩，你必須以正理與他們爭。有時候，社會上或上級機關，不明了實情，反存袒護這班教職員的心理，這並不是你的失敗，更不是正理的失敗，乃是政治的不良，你的成功，終有一天有公論的。

再次我談錢的因素。

(一)要錢——當此時間，辦教育最感困難的事就是錢。這次第三次全國教育行政會議，七十幾個單位的報告，至少有三分之二以上提到錢的

困難。內中有一位廳長說，敝省教育有三個困難第一是經費，第二是經費。第三還是經費，那更是痛切了。我現在不能替你們解決如何要錢的方法，因為各地方情形不同，人事不同，決沒有一個固定方式去要錢。不過有一個硬訣，就是你決不可以為錢的關係，與財政當局，站在對立的地位。其實經費愈困難，愈要與財政當局合作。否則與他鬧僵了，你明中暗中，不知要吃他多少虧。

(二)用錢——有了錢，還要能用；用之不得當，雖有多量的錢也不見得會有多大功效。用錢第一要義，就是公開。我生平做事最怕錢出毛病，所以每每做一事，必須指定多人共同負責，以免賬目上發生流弊。用錢第二要義就是經濟。同是錢，但所發生的效果，却大不相同。譬如我國大學經費，有的學校一年之中，每一個學生要攤到一千四百餘元如中央大學；有的學校只攤到二百元。數量何以會有如是差別呢？無他，用之錢經濟與否。我記得在武昌辦運動會，往往要用到二三千元。後來我想，運動是要普遍提倡的，如果每開一個運動會就要用幾千元，那是無法普遍的。所以有一次我只規定一百二十元要負責人去辦同樣的一個運動會，將不必要的費用一律減去。那個運動會居然辦通了，成績並不見壞，精神反見緊張，這就是一個切實的例子。用錢第三要義，就是要清楚。手續要清楚，賬目也要清楚。做官固且要抱久幹心理，但對財目，却要存隨時可以交代的心理。平素賬目不管理好了，到交代的時侯，不知要受多少麻煩，往往一任的交代，延連幾年尚不能了結的。這種無意味的糾紛，不可不預防。

(三)存錢——存錢似乎不是大問題，但是可以引起極大糾紛。公家的錢，應該存在公家的金融機關，乃係最正當的辦法。做主管的人，往往因私誼的關係，或別種作用，拿公款存之于私人錢莊或銀行，從中取息得利，乃是常見的弊病。就是存心誠懇，不從中取利，也不能得社會的諒解。所以為保障個人的健全，最好取一切公款組織委員會之類公開保管。其不能公開保管之款，亦必在放政府經營銀行，既可免去倒閉之險，亦可保證自己信用。

以上辦理行政的要點，只係就我個人一時憶及，當然不能看作全部指南。你們如果能體察內容，細心做去，與你們的事業，實有極大幫助。在我個人行政經驗中，有許多地方，都未能做到。我願與諸君同勉，以後有見到的地方，再來與諸君談談。

# 經驗中的大學教育問題

劉季洪

我過去曾擔任主持河南大學校務多年，自問並非若何成績，所以個人的作事方法和見解，本不足供他人的參攷。但在每年服務經驗中，曾遇若干實際問題，亦為其他大學所常有，現在敘述出來，或者也可以作為大家研究的一種資料。

我於二十四年六月接辦河南大學，當時校中分文，理，法，農，醫五學院，學生七百餘人，規模不為過小，而經費不足。前任校長在交替以前，依照慣例已將下年度教職員全部聘定，不過沒有顧到預算，薪金一項已經超過了全校經費的總額。所以在我到校之初，就要解決這個困難問題。解決的辦法，增加預算勢不可能，於是不得不設法調整各院課程，規定所需教授數量，分種各部事務，規定所需職員人數，並且計劃全年事業，規定設備，研究，行政用費的最低限度。因此，舊有人員須去職者八十餘人。我想這種事業實只有坦白地告訴校內同人，同大家共同研究辦法。最可欽佩的，就是同人了解這種事實以後，態度非常光明，有的辭職，有的退還原有聘約，這個困難問題就很輕快的解決了。我有了這個經驗以後，所以在我去年辭職的時候，雖然到了八月底，還沒有發送聘約。等到交替的那一天，在同人歡送席上，曾重的將同人向後任校長介紹，後任校長也以校務為重，對於舊同人儘量借重，絕未妄加更動。由我接交河大的兩段經過，就想到一般大學的人事問題。現在大學教職員的聘請，規定由校長完全負責。作校長的入當然都知道教職員，尊重師表；不過有時還有兩種現象發生：一種是對於舊有人員任意更動，使教育職業毫無保障；一種是額外增加人員，逐漸使學校人浮於事。這兩種病象，本不限制於大學，而為一般機關所常有，但大學既為培養服務人才的場所，學生平日對於學校行政觀感所及，很能影響他們將來從事公務的作風。而且多年來大學內部糾紛的發生，教育效率的減少，起因於人事處置不當者甚多。所以我感覺現在大學，就上第一件需要注意而加改進的，就是人事進退的問題。

當我到校先把人事困難解決以後，就依照學校環境和需要，擬定改進校務的幾個步驟：第一步所能作的，是整理學校現狀，使校內一切納入正軌；第二步預備作的，是擴充建築設備，佈置學術研究的環境；第三步必須作的，是要推進學術研究工作，並與全省事業發生密切的聯繫。

整頓的工作多半在第一年中進行，主要有三方面：一為改進課程，嚴厲整飭風紀；二為改善事務行政。關於教學的改進，如整理課程，嚴厲整飭，減少兼任教員，鼓勵課外研究，以及限制請假課誤等，都有相當滿意的結果。其中最感困難而為其他大學所共有的問題，就是教學方法的改進。二十年來，小學和中學的教學方法已經有了很大的進步；但在大學，對這個問題很少注意加以研究，所以缺點還是很多。譬如各種學科的教材，皆由教授自定，繁簡因人而異；同系性質相近的學程，教材於無意中每有一部分的重複，教授方法更是各從所好，不計學習的效果。這種種缺點，固然可由教務處和各系同人多作會商，作一部分的補救，但我們總希望教務部能夠從早把大學課程標準公佈出來，並且最好能在每年暑假中約請各校教授，對於各科教材和教法，共同研究，加以改進。否則學生在學習上不能普遍獲得實益，其他所有改革大學教育的計劃，都是徒勞無功的。

其次關於整飭風紀的工作當然要從訓育方面着手，改進大學訓育工作，有兩個先決問題：一個是訓導組織問題，一個是訓導人員問題。大學訓導的組織普通有三種方式：一種是成立指導委員會，一種是施行導師制，一種是專設訓導處。但是這三種制度各有缺點，指導委員會偏重設計，不直接負責推行，導師制人選既感困難，且乏統一精神，設立訓導專員負責及軍事教育專員負責，又屬訓教分離的故轍。所以我當時是採取這三種制度混合組織的辦法。就是設立一個學生生活指導委員會，作為學生訓導的最高組織。會中分學術，服務，健康，娛樂四部，每部設導師若干人。此外另設訓育主任，領導軍事教官及訓育人員受委員會的指揮，

担任管理及訓育事務。校長爲指導委員會主席，訓育主任爲主任委員，各院處主任人員及會中各部主任導師爲委員，導師則由教授中聘請。這種制度是把行政人員，教授，訓育人員合爲一體，使設計，指導，推行等工作密切聯繫。行之數年，尚覺便利，現在各校對於訓導問題，均甚注重，而組織問題，尙無定議。所以特別把個人這點經驗說出來，作爲大家的參考。至於訓導人員的問題，在河大這組組織中，訓育主任最爲重要，因爲他既要在指導委員會中主持計劃之責，又要聯絡教授，推進導師指導的工作，還要負責管理，訓導學生。其次，導師的聘請也很重要，因爲導師由既教授担任，學問道德以外，還要求其熱心從事，樂於負責。至於軍事教官及訓育輔佐人員，需要時時接近學生，也都要具備充分的學識能力，然後在管理上，方能使其心悅誠服。在我數年經驗中所感到訓導人員的困難，莫過於軍事教官的多所調動，現在各校軍事教官，均由政治部委派，大概因軍隊中常常需要幹部人才，於是學校教官每年動輒更調數次之多。

所以我在河大改進訓導的工作，關於學生一般風紀及課外活動尙能稍如所期，至於軍事管理的情形，則每因軍事教官的得人與否而異。因此，在學校訓導組織問題而外，軍事教官任用制度也是我們應當注意的問題。

至於事務行政的改進，困難無多，收效亦易，其中第一要注意的，就是責任分明，所以我在到校以後，就把校中各種規程重行改訂，詳定各種職務服務範圍，使其各知責任所在。其次要注意的，就是改良技術。因爲校中同人都在校多年，作事方法，有時固於舊習，就是改良。於是在技術上就多相研究，如物品登記，註冊表格，以及講義收發手續等細事，逐漸均加改良，以增效率。還要注意的，就是遵守計劃。學校行政要求時效，欲求合乎時效，必須一切遵守計劃而行。所以對於各部工作，力求迅速，不使延宕。如會計課每日必將收支情況報告，按月必將計算送出等是。在學校事務行政上，河南中等學校早經實行計劃獨立的制度。我在到校之初，也就呈請省府對於大學亦准施行此種制度。當時省府委派的會計主任，還是在校服務十餘年的舊人。此外我們當時還有一個改革事務行政的計劃，就是覺得各校分別購置物品太不經濟，就想聯合各校會同教育廳共

同組織學校用品合作機關，對於學校用品，製造批發。後來因爲廳長易人，這個計劃沒能實現。現在我還覺得各大學每年設備用品所需甚多，如果能由教育部分主持設立製造批發場所，一定可以經濟的多。這也是希望大家研究的一個問題。

關於擴充建築設備，佈置學術研究環境的工作，是從第二年正式着手進行。第一年中學校經費稍有節餘，此時中英庚款董事會又補助建築設備費十五萬元分三年撥給。因此，這種工作也有着手進行的可能。當時法學院業經取消，所餘文，理，農，醫四學院的需要，各有不同。文學院所需要的，是研究室和圖書，理學院所需要的，是實驗室和標本儀器，農學院所需要的是實驗室和農場，林場，畜牧場的擴充，醫學院所需要的，是各種學館和醫院的添設與充實。因爲經費有限，所以各種事業分別緩急，擇要舉辦。最先進行的，農學院有：土壤研究室，森林研究室，解剖室，雞舍，牛舍猪舍等，醫學院有：病理學館，生理學館，普通病房，產婦病房，傳染病房等。每種建築，各組委員會負責主持，由各院有關人員計劃監工，所以各種工程，均頗經濟適用。在我計劃擴充學校建築設備的經驗中，引起不少感想，就是覺着國內大學經費的分攤，太無標準，有些學校對於公款的應用實太浪費！就我以上所舉的河大建築，用費多者數千元，少者數百元，合計不過三四萬元，但是因陋就簡，已可適用。何必動費數萬乃至數十萬元，務求壯麗美觀呢？其次，在發展學校事業的經驗上，覺着還有個問題值得注意，就是學校預算的編製問題。現在學校預算限制甚嚴，各項不准流用。但事實上一年中各種事業的進展，決難全照計劃進行。於其事後再謀補救，或在學校規程規定，如何把預算編製的方法，依照事實需要加以改良；我想改良的要點，應當准許學校經常預算，檢算列入各種事業預備費，以資活動。這是應請會計專家多爲學校着想，加以考慮的問題。

至於切實推進學術，研究並與全省事業發生聯繫的工作，本來預備從第三年認真作起。這個時候適巧教育部准許每年補助經費六萬元，就想拿來專門作這種工作的用途。當時計劃聘請研究教授八人，每人担任少數功

課外，大部分時間用之於學術研究的訓練。不過這個時候，薄溝橋事變已經發生了，學校不得不在戰時維持的辦法。所以第三年的兩種中心工作計劃，就受了影響，而未積極進行。但是現在我還希望其他大學對於這種計劃，能夠加以注意。第一因為現時國學術研究機關為數不多，大學除專門基本學科教學外，不得不負高深學術研究的責任。平日教授課務極忙，多半無暇及此。所以最好聘請對於學術有供獻者，專負這種責任。而且學生注重學術研究的風氣，也非如此不能提高。其次，因為學校與社會隔離，成爲現在一般教育的病象，所以最近大家都很注意學校社會溝通的問題。但是溝通的辦法必從事業着手。當時我們計劃，農學院應與全省農林牧畜事業，發生關係，醫學院應與全省醫藥衛生事業發生關係，文，理學院應與全省教育，財政，工，商等事業發生關係。因為這種計劃沒能實行，

# 我如何做師範學校校長

曹 芻

## 一 前言

作者任江蘇省立師範學校校長五年有半，任四川省立南充師範學校校長一年，愧無建樹。近承服務月刊主編囑寫此文，用爲服務此項職務者參考之資。爰將六年來片斷經驗，忠實寫出，就正有道，期補磚瓦引玉也。校長爲學校行政主管人員，其意義在總攬一切校務。中國之校長多不卒於外國之校長。外國教育行政制度完備，學校行政中若干事務，由教育行政機關統籌辦理。如教員之聘用，校舍之建築，校具之設備，乃至學校消費之物品，均由行政機關根據需要代爲置辦。校長之任務僅監督及指導教師教導學生而已。中國之校長則須經營一切，作校長者一方須具備豐富常識與智能，一方須作多方面之應付。校內之複雜已使作校長者非竭盡智能不能免於無過，有時校外事務仍須其參加或從事。致其注意益紛，疏漏難免。在目前求一作校長者有圓滿之經驗，尙非易事。作者無業人之說，坐陪此弊。則其經驗之爲寸縷尺素。無關宏旨也，可以明矣。

所以並無實際經驗可以陳述。這種學校設施如何與社會事業聯繫的辦法，也是希望大家詳加研究的一個問題。

我在河大最後一年，因受戰事影響，學校雖經盡力維持，保持常態，但原定計劃，完全打破。後來學校一再遷移，個人對於以後學校如何維持發展，均乏善策。所以在去年六月間，就呈請辭職，八月間有人接替，便同河大告別了。回想過去三年多的服務期間，對於學校供獻甚少，深覺慚愧！但在數年經驗中所感的：人事處置，教學改進，訓練實施，事務改善，學校設備，預算編製，學術研究以及學校與社會溝通等問題，尚多須待研究之處，所以這點回憶的記述，不過希望有人對於此數個問題加以注意而已。

## 二 師範學校所不同於中學校者。

中等師範學校亦一中等學校也。一切行政事務，除適應師資培養之需求而外，無不同。師範校長之經驗，奉牛爲中學校長之經驗，不能視爲純粹的師範校長之經驗也。茲爲便於讀者閱讀起見，先將師範學校所不同於中學校之處。當檢閱下列敘述時，易於分別。

1. 設備方面須適合師範生出校後之環境。  
2. 教學方面須力求智識真切的認識及量的擴充，不在質的深淺。(當然須符合部頒標準) 各項應用技能，須充分養成。

3. 訓練方面須訓練學生有爲民族永續生存而努力之信念，與充分愛人的熱情，與欣賞精神影響他人之價值；勿爲物質及虛榮所誘，以變易百年樹人之初志。

4. 教師方面須使明瞭作教師之任務，不僅在課業之完成，整個個人之行爲，即爲教材之一部份；同時對於個人之修業及教學技術，應隨時啓迪

學生，示以模楷。

5. 服務方面不論校內校外，爲公的服務，學校中任何一人，均應積極參加。敏閃退避，均足妨害師範教育的進展。

以上五點概本與中學校措施不同，主管師範學校者須時時檢討，以求進步。

### 三 作校長者首先須獲得學生之信仰

中等學生有求習慾甚盛，見識方面多而粗疏；主觀見解強，每根據一點批評全局；不易欺服他人，每流於自大；感情易動致少綿密之理智；羣性強，每基於小羣之利益，忽略大羣利益之重要；服理法之拘繩，喜任性之所之；重空想不尚實際等等通性。同時來自各地方，各階層之家庭，各個不同之學校，習尚紛歧，好惡殊異。教育在使之齊一，在接受學校之指導，始可改變之而求其進步。設校長不爲學生信仰，作者不知教育將從何施予也。作校長者如何可得學生信仰？一般人均以道德學問爲標準，然道德學問猶不足盡明學生之信仰。作者經驗所得約如下列各點：

1. 校長須自視爲青年而能指導青年者。僅爲青年，不足指導青年，則將如盲人騎馬。難得青年好感，不足盡教育之能事。

2. 校長須措刑法於不用，以理喻情感之方法，糾正誘導青年，使達到學校教育之目的。不意氣，耐心耐煩；有一生不良引爲己責之信念。

3. 校長須能與學生共甘苦，體會學生之艱難及問題，助之解決。或加撫慰使學生有如父母或家人之感覺。

4. 充分信任學生。或家人之感覺。學生如有陳述，固須信任之；即有過失自願改悔者，亦須充分信任之。即使學生有欺騙校長之動機，亦勿對之不加信任。如此久而久之易養成互信風氣。

5. 校長處理校務如自己感覺有不當處，或學生感覺不當處，應公開向學生說明其不當及改進之措施；千萬不可用權力掩護後方過失。果能如此，學生有過失自易坦白承認而改悔之矣。

6. 學校一切設施不可作偽。如行政人員來校視察，或政府人員蒞校時，不可作特殊之準備。（應時時準備）如學校張皇於臨時，學生遇事亦易

作偽。如責備之，學生未嘗不可反唇相譏，或退有後言。是則教育效用，將大減殺。

7. 校長發號施令，須事前審思熟慮而後發出。並宜作口頭詳盡說明。令既發出，無論如何，不能更易。如偶一更易，衆令即將失效。

8. 校長對學生之訓話，如紀念週或部份的談話，須有預備，並注意前後無矛盾性並求其實通性。

9. 校長對全校學生一體愛護。千萬不可有愛其所愛，不愛其所不愛；尤不可對高低年級有所輕重。及被會於多數疏忽於少數之弊。或個人學生有所請求，雖爲個人，確具有正當理由者，即採納之。一級甚至全體請求，而無理由或悖於校規及情理者，概不接受。校長之真正威信，方可確立，而要挾之風可絕。

10. 校長作事須明敏，設想須周至，事事動於學生動意之先，行動須時時立於學生之前。

11. 校長如不得已非懲罰學生不可時，立時加以懲罰；千萬不可隱忍於平時，至暑假假出以消極手段，使學生有校長畏學家長要挾之觀念。

12. 校長在對學生公開講話，或日常在公共場所接觸，須保持莊嚴態度。如與學生個別談話，或私室晉接，須有和藹親切之態度。

以上十二事如能做到，同時備具良好道德相當學識，學生未有不信仰之者。校長既獲得學生信仰，本國家規定之教育要旨，按程實施，自可收得效果。

### 四 作校長者如何補和教師使全校成爲一個意志

主持一校，一般人以爲管理學生難，對待教師易。事實恰恰相反。有人以爲對待教師，不外四種方法。即威逼，利誘，情感，理喻是。學校薪給，政府有規定，無利可誘教師。即有可誘者，亦非良教師。校長對教師無威可逼，即有，不過解約而已。約中途不可解，威逼逼而不生改進作用，則在未改約之前，設教師不負其道德責任，學校安甯未有不成問題者。臉和教師威逼利威既不可用。所餘之方法則爲情感理喻矣。中國校長教師之關係率爲賓主或布衣昆季之觀念。事實上校長之學問見識，未必即高

於教師。各有主張，各有定見，事理判別，仁智互見。設有異同，將武斷決定校長為是，則不能服其心。任教師各行其主張，學校意見不能一致，學生將不知何所適從，理論有時而窮。在作者以為先之以情感。不論教師新舊相識，既共事一校，校長須於最少時日與之發生較親切之友誼。達到講話能互相諒，不至因誤會而隔閡。如是，可逐漸說明學校一個意志之重要，與所有一校人員之努力，非協同達到政府之目的不可。同時校長須有接納善言之誠懇態度。不論在會議時，個人談話時，充分表示此種精神。則教師意見可集中於向校長表示，不致零碎向學生作不負責之批評也。故待過教師惟有以情達理，以教員治校，引導至精神一致之表現。下列各點，校長須注意者。

1. 新聘教師，須極端慎重。受聘者之品格學識服務熱心與人合作諸種特性，(教師備具特性甚多上四者為最重要)加以極詳細之考慮，而後聘任之，千萬勿屈於情，或敷衍補苴，隨便聘用。

2. 既聘之後，即希望常久在本校服務。取其長，略其短，鼓舞其長，擬以情感，逐漸改進其短。使其無五日京兆之心，尤其不可因約滿而懼備解聘之恐懼。(作者任校長六年餘，未解聘一教師。而各方介紹未接受因而而罪於人者甚多。然校內同人和洽無紛歧意見，未始非此種辦法之結果也。)

3. 凡教師對於教學有新設施，新辦法，確於學校進展有幫助者，校長不論在精神上物質上，須設法助其成就。不特可提高其服務興趣，且可使教師與學校發生親切愛護之關係。

4. 凡新作教師者每有銳進精神，但缺乏教學技術。且每易誤會校長或同事不協助之。校長宜充分忍耐，尋覓機會，引導改進。不可但存消極態度俟約解除之觀念。往往有校長但知找良教師，不知如何培養良教師也。

5. 支配教師須善用其長。千萬勿以事實兩難，而牽就勉強。一方使校事故務受損失，一方減少教師服務興趣。此校長須備具豐富識別眼光，以期人真能盡其才也。

6. 教師往往祇作分內事。過所謂額外事，則拒絕之。此純憑權利義務

觀念，作根據，非能盡粹於教育者，此最為學校之弊。中等學校，尤以師範學校人員不當如此。欲矯正之，作校長者，先為教師作分以外之服務。為教師之個人或其他困難，請校長協助時，則樂於為之服務。教師因情感及反者作用，自能接受校長之託托，作分外之服務矣。教師如此，學生受其影響，亦將踴躍從事。作者主持江師範時，凡校外任何委託，均樂於接受。員生之服務，興趣無不濃厚。此或在江蘇服務人士所知悉。

7. 應付教師最大之困難，莫過於缺課問題。教師因事因病不得已而缺課時，固可原諒。亦有隨便缺課者。如用扣薪或由教師自備人庖代，均為習慣方法。然其困難則甚多。因聘缺課而扣薪，教師認以為學校既分明權利義務以待彼，彼亦將以此待學校。完全成備雇關係矣。如由教師自行備人庖代。往往流於隨便。作者所用之方法，則為教師如缺課，凡校長能庖代者自代之，或課同人中能代者代之。以權利而缺課者，則缺課者自感不安，不敢隨便缺課矣。同時學校同人互相扶持，情感日趨深厚。如上述辦法仍不能解決者，則用補課方法。

8. 教師與教師間不論為校事私事如發生衝突或糾紛，作校長者不可視為無關校事，不加注意。應立時設法為之調解。調解方式須就糾紛性質決定。總以至冰釋嫌怨，情誼融洽為止。

9. 教師就規定或合理的辦法，裁可學生之請求；或處理或命令學生之事項，非萬不得已，校長不可變更之。如欲變更，須先取得教師之同意，或與教師共同對學生說明變更之理由，而後變更之。否則易失教師之信用。教師因而灰心，將以少管閑事為得矣。學生亦將遷赴校長處取決各事，學校未有不紛亂者。

10. 教師之與校長交誼有淺深，相知有先後，但校長處理校務須保持一視同仁之態度，無分厚薄。且須時作個別之接近，不可使疏者疏，親者親。待欲接納教師意見時，須多方採取，不可但憑一二人之訴說，衝斷校事。

11. 教師中如有遇其好惡，偏愛學生，須設法糾正。以求其能博愛所有學生。對於天資魯鈍，或有缺陷者，或因環境不良，有誤習染之學生教師更應予以絕大之熱忱與同情，期其奮進。校長躬行實踐導率之，集會時解

釋其理由，個別與教師接談時，以實例證明感化之效果，均為良好方法，  
 12 教師所如懈於工作，或工作錯誤，如何使其改進？有以責備方式出之，有使其較好較親密之同事輔助勸勉之，均非良好方法。抄尋其懈怠原因，與其過從頗數，及特約其作懇切談話，提其興趣，舉暗示其改進方法，均較妥善。

校長如能細心觀察及上述各點，且實行之。教師為受高等教育之人，斷無不感應之理。意趣既融和步趨自易一致。全校精神即能煥發。一校中任何艱難易為解除；積極建設，亦不難事半功倍。校長能得學生信仰復融融和教師意志於一致，誠如車之雙輪之健全也。

#### 五 校長如何推進教務

教務例由教務主任主持。但為完成一校教育目的，校長須明確規定教務方案，督導實行。教務中最重要者，有下列數事：

1. 釐定課程進度。課程標準教部有規定，書坊教科書率根據此種標準編製，或教師自編講義，亦復據此。每學期教學進行，如在極有經驗之教師，自能分配，如期教完。在新教師或不知注意時間空間配置之教師，執書教授，致有前詳後略前略後詳或拖延至第二學期之弊發生。影響學生學業不淺。江蘇教育廳未頒發各科課程進度以前，由校長在開學之始一週，擬定課程進度表格連同本學期行事歷，送交教師填寫。收集後，會同教務主任核定。如有問題，約教師個別商決，或舉行分科教學會議釐正之。教師師上一課，填寫實施表，每兩週或一月校長或教務主任檢查一次。發現未按進度進行者，則促其注意。

2. 選擇教材。教科書之編製，未能盡如理想，亦未能符合各地方各學校之需求。學校欲得教學較高效能，對於教材仍須加以選擇。教材選擇之決定，大半在分科教學會議。校長出席參加，衡配各科目的，及應詳應略之處。關於師範各科，教材尤須特重量的擴展，常識之豐富，及技巧之養成。阻止教師過分向質的方面提高。因小學教師之實用在此，非若人才教育注意於高深學問之準備也。（此節因篇幅關係不能詳述有待另文發揮也）

3. 觀察教學。此為校長職務中最重要之一項。其目的在發現教學之缺點，促教師之改進，此尤以新教師為甚。老教師教學方法已甚優良，為校長所須知者，可不觀察之。餘則每日抽一二小時執行此事。開學之始及結束時執行此項職務，尤為重要。大致開學之始，對新聘教師須觀察二三次。一學期中每一教師至少須觀察一次。往者校長觀察教學，每引起教師誤會及發生衝突，此為教師不明校長職責之所在。須就各校情形之不同，事先加以說明，免滋誤會。

4. 抽閱課卷。教師批改學生課卷適當與否，有無積壓，及有無錯誤，校長須明瞭之。執行此項職務有兩種困難：其一校長非能精於各科者，適當與錯誤兩項，不易明之。然有兩法可補救之：（1）密約優良及富有經驗之同科教師代閱不使被抽閱之教師知悉如此法須極端慎重。（2）由同科目教師交互閱看，此法較好，但學校中同事間情感必先融洽而後可。其二，教師不明校長職責所在，易滋誤會與觀察教學相同，此須事先有適當之說明。抽閱課卷之用意，除上述作用外，尚有使教師時時準備，及不荒懈其職務之意。但如發現其不適當或錯誤處，有校長即為批改，或在課卷上加批者，最為不良之法。因此，可失教師對學生之信用也。校長可夾籤條，或將課卷折角，召教師個別說明，使第三者知之。如此，改進之作用可達，而教師之情感與信用不致有損。

上述四者為教務之重要部份，如能執行，且持之有恆，學生學業未有不進步者。除此外，尚有分配全校教師監督自修，規定教師由學生質疑之時間，及分配各科成績不良之學生使教師作個別指導，均為教務所應實施者。校長須作適宜之規劃，及使教師樂於從事之。另屬成績考查方法及標準，與夫記分方法，均為技術問題，如何促其改進，有待於另文，不贅述矣。

#### 六 校長如何調導學生

不使學校成為智識販賣所，調導學生，為校長之中心任務。教訓合一，現成為教育上之美談。其實此名詞，不合於邏輯。因教學無不有訓存乎其間，不明教育內涵者，始感教而不訓耳。各科教學，每一小時，每一章

管，均須表達行合本階段教育之目的。惜乎現之作教師者，未必盡人皆知教育，及知所担任之科目在本階段教育中之作用耳。作者除時時與教師開此義外，關於一校之訓導實施，約述如下。

1. 訓話 校長代表政府施教，須將國家本階段之教育政策關於本階段者，貫注於校內。對學生訓話，為校長重要之任務，不可諉卸他人。（講校內外人士講演，須為有計劃的）。此猶教師受聘，担任某學科之教學也。訓話分下列數種：

甲、全體訓話 紀念週，各科紀念日，開學休業，各種儀式以及臨時召集之訓話，均應由校長主持，而有適當之講話。

子、講話內容 如下列（1）開發 總理遺教及國策（2）現代青年應有之修養（3）教師之人生觀（4）時事分析（5）省政府教育廳推行教育各項政令（6）本校教育實施各項說明（7）學生生活檢討及矯正（8）偶發事項。

丑、講話注意事項（1）注意全體了解或如鎮江師範由初一學生至師三學生相差六年度須使聽者均無淺深之感（2）注意無矛盾性，一年中校長講話無慮數十次乃至百次前後思想不可自相矛盾，最好有準備或有紀錄，如發生矛盾學生將無所適從及減殺對校長之信仰（3）注意無重複性校長年年講話而聽者為大部分舊生少部分新生無間題，舊生如感覺上學年已聽過則不發生興趣亦易減殺對校長之信仰（4）注意貫通性如無以上三項毛病仍須求其貫通性非偶然片段而為凝結於本校精神乃實現本階段教育有系統之思想訓練方有成效。

乙、分部訓話（此為鎮江師範特殊情形可用作類推之證例）將全校分成師範初中女生生活學級（工藝班）等四部，每週或間週由校長講話一次。依據講話內容，分別貫徹各項教育目標。如女子教育，在男女同校情形之下，往往埋沒女子之特性。在鎮江師範固有家事教育之實施，講話重在精神之啓迪，與女子職分之正確認識。其餘如師範，初中，生活學級，可類推，不贅述。施行以來，頗獲效果。

丙、分級訓話 由校長相機舉行，但畢業班次規定間週一次，講話內

容注重升學就業之指導。每週由級任導師講話一次，根據校長紀念週之講話，加以開發與充分說明。

丁、個別談話 多由級任導師執行。每學期每生，至少談話兩次。但最優良最惡劣者，或具有特性者，則由級任導師提出，由校長約作個別談話。或臨時發生事項之學生由校長或級主任特別約其談話。師範將畢業之學生在最後一學期則由校長分別約談。

2. 決定訓導方式 訓導方式，不外三種：即軍事管理式，感化式，自治式是。三種在學校中，應分別採用施行。如祇採其一，教育即不能完全，亦不適合現代需。惟在校長善於支配耳。

甲、有若干行動及生活，不必解釋，學生須遵行者，學校以命令出之，則採用軍事管理式。各項集體生活如寢食，儀式舉行，整隊出校動作，晨操，課業等，為鞏固日新月異之，規矩須求其整齊迅速典範一者，概用軍隊組織及活動，且須學生考慮。

乙、有若干行動及生活，非求其充分理解而心悅誠服者。學校不必但用命令，須以理喻情感方式，促其內心自覺，自願堅持不失者。如應對進退，學習習慣，待人處世等項，多予思索機會。如有錯誤，不違責備與懲罰，但多方警喻，及示以惋惜同情，促其自反。有學校過重法治者，學生有過失，即予懲處。學生是否心悅誠服，不加措意。壓力甚者反動強。在校儘可有表示詢諸，出校後脫卸拘束，一任其本性，教育之效果微矣。

丙、有若干行動及生活，學生之思想情緒可自行支配，而學校亦希望其能自律自治者，則採自治式。級任導師從旁暗示，囑學生顧問，與予以適當指導。如一級之風紀，課外研究，藝術娛樂服務等項活動是。自治範圍當由級施行。全校雖有學生自治會，但難萬現成蹟，工作內容亦至不充實。級會自治，非特興趣良好，各級且寓競賽意味。全校風紀之整飭頗有賴於此。

3. 全校生活之安排。中學生之生活不可使之枯寂因全人生此一段最為活動大抵品格之完成，率基於此。非如大學生之能窮年兀兀也。如學校不善於安排，非學生暗中另有其他發展，即將銷沉其興趣，非中學教育之

道也。生活須在規律中有合理之變化，而此變化，亦為達到本階段教育目標之方法。隨師實行者有下列兩項規定

甲、每月有一二中心行動。如會文、演說比賽、運動會、越野賽跑、遊行、音樂會、展覽會、學科比賽等等。編製學校行事時，就時間適宜，月配定一項或兩項。分配全校教師負責主持。各級學生在開學之始，即有所準備。其效用學生生活固無虛枯寂，同時各學科均有公關展覽及表演之機會。其中亦予學生多少服務機會，由會使之了解處理事務適宜交際之態度及方法詳細辦法，不能盡述。

乙、每週規定課外作業，適應個性需要，完成休閒生活，及發展特殊個性。如開列下列學程，任學生選習。1. 詩詞，2. 書法，3. 繪畫，(備重中畫) 4. 彫刻，5. 化學工藝，6. 特種工藝，(如製版印刷金工電鍍木工利用生活學級之設備) 7. 照相，8. 製無線電，9. 國樂，10. 昆曲，11. 京曲，12. 提琴，13. 國畫，14. 刺繡，15. 裁縫等。每生選習兩次。每項每週兩小時，規定在下午五至六時教習。教師由全校教師分任。或特聘校外人士擔任。就作者數年來之經驗，學生獲得實用技術不少，且可豐富其生活，藉以完成休閒教育。

4. 調育問題之處理。任何學校，均有調育問題發生。作者如作詳細說明，可成專書。茲略述處理應注意事項如左：

甲、凡一絕大問題發生時，須力持鎮靜。首先須統一教職員意見。校長此時須成一統帥，各教職均能聽受支配工作。(華北問題發生，南北學生紛向首都請願，鎮師學生安然上課，各方刺激，不能影響之者，其故在此)。

乙、詳密檢察學生各項動態，並分析各部分學生之意見，確實估計問題發生之可能性，明暗領導學生之興趣及所認識之事實。

丙、決定處理程序，周密其有條理。

丁、校長須負責全責，不作稀鬆敷衍因諉卸之想。但須敏捷思慮，當機立斷。既決斷之後，不容有絲毫更改。

戊、勿疑忌學生，且充分予以同情。非至萬不得已時，不用消極手段。

。此種態度，須事先說明。  
己、問題解決後，如仍有少數學生中未未能坦服者，仍須觀察，約其個別談話，以理喻情，使之省悟。

果校長具備上述六點辦法，任何調育問題未有不解決者。其有不能解決者，校長必須自行反省，有何缺點而改進之，勿徒責學生之不是。或過於環境之惡劣也。作者服務教育界十有六年，自信未嘗有調育問題所難倒，而致問題不能解決者，誠於中，為從事教育之要訣矣。

七、如何感化師範生之實習

師範生之實習，為完成師範生專業訓練最嚴重之階段，在江蘇各師範學校中實習方法規定的較嚴密，執行時無感覺困難。在學生心理，以為專業完備，即可畢業。實習時，附屬小學校長教師，均非能直接管理之者。且附小教職員對實習生，每每客氣，以往每有使實習生為有名無實之事。誠為師範教育之遺憾。茲略述作者所決定之辦法如下。

當實習開始，收師範生介紹於附小教職員，約法三事：

甲、該附小教職員視實習生為自己之學徒，嚴厲督促。如有稀鬆導習，當由師範校長予以嚴厲處分。

乙、附小職員支配實習生之作業或要求，必使之辦到。如有短缺，以曠課論。

丙、實習生一切行動，概由附小約束。

校長負責保障所約事，用以提高附小教職員權威，並不容許實習生批評附小任何一人。所以為此，在磨練實習生，使其如一學徒也。

此外要求實習生之工作不許有一毫僥倖。如教課必有教案，教案草稿先經附小担任教師核定，再經附小校長核定，而後騰清繳納。每一課畢，同組實習生必有書面批評同時必請擔任教師批評。每日必有實習日記，由附小校長核閱。參觀教學，必有報告之類。此等著作必須按時繳納。無例外，無僥倖。師範校與附小校，通力合作，實習自能嚴整。為是，師範生在出校前，經過艱難，去校後擔任教師工作時，或不改輕忽其曠守。

八、如何推進事務

事務云者，整飾環境，調理物件，調節消費，適應人之生活與工作之便利與合理耳。學校然，其他機關亦然。學校中事務主任負責，作校長者本不應多費精力於此。然在中國學校情況下，有不得不消耗校長一部份精力之處。如繼續言之，誠千頭萬緒，茲不願多費筆墨，略述其原則為下：

1. 選擇事務人員，留取模範而忠於職務者，不尚過分精幹而有才華者。
2. 因學校規模即使較大，每歲消費於事務方面不過一二萬元。模範者每名講價，有才華易致橫逸，或別多舞弊方法。
3. 校長對事務人員，說明真責任在供應及便利師生之教學，符合學校規定與師生合理之要求。
4. 學校為教育機關一切措施及行動，均有教育作用。而廉潔尤為緊要。為任何一人發生不廉潔事，立時請其出校。
5. 為學非代辦物品，如有學生市場購買確較學校所購價高時，立即向學生所購之商店中購買。追究學校購價所以高之原因，處分經手之事務員。

6. 校長指定事務人員，每或由事務人員輪流，每日巡察全校。注意環境之整齊清潔。校長能每日巡察一次最好，總使符合規定。
7. 嚴密財產登記簿目及定期檢查，每月造增損表。
8. 物品保管依據規定，使有確切數目，並陳列整齊。
9. 廢物應隨時利用，毋令久棄置，終致浪費。
10. 注意消費之節約，時時思索節約之方法，應精密計算。
11. 購買大量物品須比較市價，或用投標方式，以防浮濫。
12. 設置物品設備大家之便利，校長便以身作則。(鎮師校長臥室一榻一案二三書架與教職員同)力使避免小數人之字愛，消費物品照然。
13. 校工訓練非徒能忠勤職守，且須訓練其技藝。一則可便利校中服務，且使離校後，不致生活無依。
14. 利用全校人力，整理場境，布置風景。
15. 規定公物損失賠償辦法。(鎮師不論師生校工損失公物，知為某入，

某人賠償。不知時，通告大家，無人承認時，由全體師生負責賠償。

廣大家皆知愛惜公物。事務比較繁瑣，校長難不能事事躬親。但必須了瞭實況。否則易受蒙弊。同時校長自身須公私分明，勿以公物作私用。上有所率，下即相引成風。一機之風氣，每於此細瑣處，決其成敗。作校長者須重視之。此文至拉雜，心所欲言即筆之於書。所述或根據整理而作適當之措施，或於環境之要求經思索以爲適宜而決定者。爲定爲非，有特於高明指正矣。

更正

本刊創刊號余井塘先生談用人專談我民政廳長任內的經驗文中「我們的主席一任以內四年零十八天……」原文爲「……四年一月零十八天……」，「一月」二字被手民漏落，特此更正。



# 專 題 討 論

(保甲問題)

## 保 甲 編 組 方 法 論

聞鈞天

井塘先生來書，囑為服務月刊撰擬保甲問題之文稿，又聞來自南溫泉之友人云，政校同學，方有事於該地方之保甲編組工作，實為第一基本業務，編組不得法，一切皆等於零，爰不揣謬陋，輒依管窺，以貢 有道，亦拋磚引玉之意云爾。

### 一、 引言

保甲工作，有兩大方面。保甲的編組，係保甲中之組織與設置的工作。保甲的運用，係保甲之訓練與應用的工作。前者為保甲之「體」，後者為保甲之「用」。此種體系之形成，實乃保甲整個制度設施之前後兩個階段，其間有先後之序，具緩急之宜，固不可編廢而有所割斷也。

各地舉辦保甲，有一極普遍之病象，每視編戶查訂造冊立牌之事已畢，即以爲盡保甲之能事，遂致保甲只成爲紙上之保甲，而不能顯其事實上所需要之保甲，因有人存政舉，人亡政息之嘆。又有人僅俟保甲編置之雛形初具，備責以各種雜役者，不分保甲責任之輕重不容保甲任務之簡終之，乃陷於疲弊推亂自食其法。此二種認識的現象，前者可謂爲不明編組之設施，後者可謂爲不明運用的目的，前者忽視保甲建立之基礎，後者不知保甲運用之重要。故保甲之基礎設施，如果一經忽視，則誠無所謂「保甲」矣。

### 二、 編組工作之基本範圍

故民衆以規律之組織，先質以保甲教育，備具保甲行政之體系，而樹立保甲一切工作之張本者，斯即保甲編組之義，故編組工作，首有二端正宜認識。

一 即編組與四大工作之聯系

一 即編組程序上之三大步驟

因爲，編組性質，爲屬於保甲行政之事，保甲的組織工作在此，保甲整個體系之建立亦在此。依其工作之類別言，如「編戶」，如「抽丁」，如「規約」，如「切結」四者，無一不相應相繫。若依工作上進行之步驟言，如「編戶」之工作爲一步驟，「編丁」之工作又爲二步驟，「立保結與定規約」則更爲一步驟也。

故此編組工作範圍，實係以戶口清查爲入手，以確立組織制度爲應用，以訂立牌冊爲依據，以抽選壯丁爲聯系，以聯村聯防爲協助，更以別環境爲定組合之方式，以審對象爲定組合之數率，以人事登記或戶口異動爲總稽核之法。此乃就編組工作廣義範圍之若干方面而言也，狹義所指，編戶一部份之工作，僅其範圍耳。至於諸種工作進行之程序，究應孰先孰後，一部份雖基於保甲法令上之規定，亦有時常隨當時實際情形，相度緩

急，分別施展者，如編選壯丁一項，有列為保甲編組中之最末段工作者，又如戶口異動，亦有俟牌冊編立完備，展續舉辦者；事實上之例證甚多，要未可泥於一端，執死法以束住人也。

### 三、非常時期編組事例之基本認識

保甲編組之形式，原有處常處變之別，不僅其編組之形式上應有不同，即編組所着重之要點，與編組時所採用之方法，固亦宜有別，其理尤不待贅述。

在某種非常時期，保甲編組之事例，最顯著者，有下列諸端。此數者，可以合一進行，亦可以個別舉辦，要皆於處變之用，有所裨益。

甲、清戶查口——戶是保甲的根本，口是保甲的源泉，戶的變化小，口的變化大，清戶查口的辦法，基於調查的行動，亦即編組保甲之起點。故戶口之清釐查核，愈為精詳，保甲組織基礎，亦愈堅固，處於非常緊迫的時期，遭遇非常險惡的環境，欲謀安定地方之策，如不能即辦保甲，即可從事於清戶查口的工作，此項工作，倘一舉行，至少當可防竊發，杜奸宄。論者謂保甲編組之初步設施，必託基於戶口之清查者，此也。

乙、編戶編丁——編戶與編丁，其法式依保甲組織制度以定程序，亦依保甲規程所定組合之規制，以立編次。但在保甲工作設施的方便上計。編戶較編丁為切要，宜先戶而次及於丁。蓋編戶的意義，係按保之一定組織，依次編綴，故只須按戶編列，可暫不究其人口，如通常開始編查保甲時，所用「草門牌」或「臨時門牌」者，即屬此一段工作之性質。編丁之意義，為按甲之一定組織及或依戶內之人口，照規定標準，以次分別依數編列，聯成行伍，只須按丁編額，可暫不詳究分子之所由來，通常於正式戶口冊，保結式具辦齊全以後，於該冊式上所註明之壯丁，備供各種勞役征調之用者，即屬於此一段工作之為用。

丙、組合法式——所謂組合法式者，即立保甲之組織，以建樹其制度

本身之系統。關於此項組織之法式，究以何者為宜，事實上應分別普通環境內常態組織之則，與特殊環境內變例組織之則，不可依一種事例，範圍一定之條款。如戶數編列限度之最高額與最低額，如烟戶訂立之標準與單位，如編丁之準則與法例，如餘丁編合之數額與地域關係，又如定期或不定期之分組調查等等，皆屬保甲組織制度上，關於編組範圍的方法內應有之注意，其鑒於實際之應用者甚大。

再關於整個組織制度之系統與階層。如應採二級制或四級制之比較，如或應因實以濟虛，或慮虛以就實，或利於偶致之編制，或利於奇數之編制，其與適應於某種環境之關係，亦皆宜認定事勢之所宜者，而分別予以注意，斯不徒按據條文，所可了事。又如採取為明為暗之法則，某者宜於何種環境，某者宜於何種情形或採用七分八併之法，或甲四捨五入之法，是雖屬保甲組織方式本身之事，實與編組丁戶，且因果聯續之條件焉。

丁、訂牌立冊——此處所論牌冊，僅限於門牌，戶口冊，或保甲冊，至於非初步編查時所用之冊，及切結壯丁冊，或保甲長所用之十家牌，與戶口異動之諸種冊籍等，則不論及。

門牌依烟戶而立，戶口冊託基於門牌，故牌必出於牌而詳於牌。古者編組保甲，於門牌戶冊之外，別立有保甲冊，其於切結規約及丁口生理諸項，俱詳載於保甲冊中，門牌存於民家，戶冊存於官府，保甲冊亦存於上級官署，以事鈎稽，而明動靜。今制所編之保甲，則合戶口調查表與保甲冊為一體，另立切結式與規約條文，以別於保甲戶口冊之外，繁簡雖殊，而作用遂為兩事。至於門牌（即俗所謂木質門牌）之訂立，亦有採用繁簡各式之別者，其內容詳解之是否適當，方式精確之是否得宜，以今例昔，皆有可論之餘地。

惟今日之保甲門牌，與保甲編立之基冊，既與前代不同，而各地冊式之繁簡，亦不一致，故舉辦時之手續，自不可果一以論，要

而言之，門牌之填給，宜先給草牌，以為初編之根據，且免有漏戶之弊。在特殊情形下，如接近匪區地帶，或半匪區，或受有災難之地區，尤當注意及此。至於保甲戶口表冊等之填給，在經常狀態下，與門牌填注，亦可同時併舉，以省手續，若遇特殊復雜情況之下，則必須與查戶完竣正確無誤時，始可發給，庶門牌與保甲可收比照對之效。又編立牌冊，宜分初次編立，與復次編查兩種手續，若初次一失，以後失屬予虛，故初次編立，目的主於調查，理事分工，不厭其詳。復次編查，目的主於鑒別，依事對對，要在精微。

戊、編選壯丁——在保甲戶口冊內所載及年壯丁，由保甲按期報之於區，區更據以造一總冊，報呈地方政府（通常多屬縣政府），此總冊內所列壯丁，即為該縣市地方壯丁名冊之根據，國家征兵，地方征役，即可依此分別抽選，編成隊伍備用。但此項應徵而受編選之壯丁，在實際上與保甲的關係，是分爲兩件事去說，選是一件事，編又是一件事，蓋年及壯丁者，非人人一律受服役的條件，也有因其身上之關係，職務上之關係，學業上之關係，家庭境遇上之關係，而應分別予以緩免者，這正是依據事實人情以權衡法令。又如應如何編成行列，則又須視事務之所需，情勢之所宜，採用種種不同之手段，以資配列，這許多編選的方式，在政府征兵征役的政策上，均有適當的規定，保甲長及區鎮鄉長等，於實際應用之關係上，如何通權達變，如何彰明法令，又皆不可不察。

己、聯村聯防——聯村聯防的方法，可以補助保甲編組工作的不足，譬如在未舉辦保甲的地方，先行聯村聯防的方法，於編組工作的實施，容易致力，在已經編組過保甲的地方，聯村聯防，可以促進保甲組織在地域上或人事關係上的團結，在編組保甲部分完成或因事而斷時，應用聯村聯防的方法，可使一面鞏固保甲的組織，一面使保甲進程屢續不紊，這般事例，均可證知，不待縷舉。

故編組保甲與聯村聯防，雖屬二事，然在應用聯繫協調的方法上及運用編查的機能上，保甲組織，實每每兼聯村聯防的作用以協成之。

右述各事例，皆爲處於非常時期裏，組織編保甲工作階段上，宜有以注意之端。

此外，至於各種與編組工作，具有聯系作用之工的事進行，其在事實上，有因戶數之不同，須變易其結保之方法者，有因住戶相距之遠近，村落之大小疏密，須變易其編戶之方式者。有因風俗習慣，或四民業務，以變易其編戶之程序者。有因地方之治安，以變易其壯丁編制之方法者。又有因民衆品類之良否，以變易其切結保證之格式者，皆本戶口編聯之關係，以生其作用。在非常時期中之編組工作，又不得不有活動應用之方法。然不可不視爲定例以論。

#### 四、經常時期編組事例之基本認識

經常時期，編組保甲，有唯一注意之要點，則在「審戶」。戶的清查既已週密，即可由戶的分身之存在，以防制人的個別之行爲。達其要旨如次。

甲、戶的分類——各地辦理保甲，對於戶的分類方法，頗不一致，每因此發生編戶的困難，或其他枝節不定的問題，此種問題，感受困難者，莫如鎮鄉長，保甲長及保甲編查委員等，尤其是當戶長之推選或確定其身分時，更覺此問題之切要。就過去事實及經驗言，可核約爲八類，即

- (一) 住戶
- (二) 商店
- (三) 船戶
- (四) 棚戶
- (五) 寺廟
- (六) 公共處所

(七) 外僑住所  
(八) 空戶

此八類戶之性質，各有其特點，且係甲編組時所認定為戶之涵義，與普通建築學上之所謂家或戶，及法律上之所謂家或戶，亦復不同，保甲制度中所謂戶者，實即合「人」與「物」一與「場所」與「烟火」之諸種關係，以確立之也。住戶者即俗語所謂「住家的人家」之意義，亦即民戶之概稱，凡各地人民土著之戶，或流寓而定業者，按其定著之所在地，探闢地主義，概行編入，不分種族，亦不分業別。商戶者係指在市鎮之店舖有招牌或店基者而言，其在村野路旁之小店飯店茶店等，為便計仍仍住戶論編，船戶，指以船為家之獨船住戶或漁船住戶而言，其有輪船在海關及航政局或其他機關註冊，有報明船籍水道者，不在此內，其編保甲另外論之。棚戶者，凡搭棚居住，或其房屋建築無確定之地址可據者，均屬之。蓋棚戶之本身性質與普通住戶無異，其所以別立棚戶之名者，因此住民，多屬無恆業或無恆產之徒，易為社會治安之累，為便稽察，立此戶別，於編組方式之原則上，固無二致。寺廟為指有宗教信仰之建築物而言。此種戶之性質，在保甲編組中，以其具有特別關係，故另列為廟宇號，以統編之。公共處所，指一切公共機關之所在地而言，每一公共機關即為一戶，同一門內，性質有數種不同名稱之公共機關者，不得以一戶計，此種戶之性質，在保甲編組中，亦具有特殊性質，故另列為公宇號，以統編之。外僑住所之編戶，與公共處所之編組方式相同，惟調查戶口表冊，須另用一種格式耳。空戶非有一個大門者，不能認為一戶，空屋如合於成戶之條件者，仍須釘門牌，編入甲內，門牌上只填戶主姓名，不計口數，於空白處，填明「空戶」字樣，調查表上之戶長姓名欄，可查填其屋主姓名，或總管人姓名，但附記欄內，必須註明，以資鑑別。

乙、戶的編列——按戶列的方式，以採用「面對門戶，由右至左挨行

編號之法」較為簡單切要。他如採用方向以定編次之法（如或自村東至村西，或由街南而街北之類）或尚左抑右以定戶次之法（如文字書寫行款之形式）實皆繁贅，而難查劃一，不足為訓。因

採用「方向以定編次之法」其弊有二，一以住戶村落之門戶向背不定，難期一律。二以先東後西，先南後北之標準，既有因地位方向不免參差，而依冊籍戶，尤易錯雜混列。採用「尚左抑右以定戶次之法」，其弊亦有二，一、於舊習慣雖無不便，有時實礙於村落之地形交通關係，不易一致，二、基於上述情形，易使編餘之戶額增多，故此二辦法，皆不若面對門戶編列之方法簡易施行，且編戶者，尤不必有勞審地形，相度方向，規定先後，諸煩役加諸身也。

再在編列戶次工作之過程中，為減少事實困難計，尚有兩點，亦宜注意。

A 餘戶處置問題 編戶工作中，在實際上，最感困難之事，即為餘戶之處置是已。由戶編甲，按甲編保，保甲法令中，雖有規定之數率與標準，然實際上倚賴倚重之處，數字上乘除伊合之例，往往使編組之畸零，變易形態，而戶數之溢出，動輒即列為例外。編餘之戶，亦遂不意增多，此固不僅說甲立保時感受困難，即他時戶口統計數字，殊易澎漲，期減少諸困難問題有三點方法，可以注意：

(一) 編餘之戶，如無人事問題，或無地勢限制者，以併入鄰甲為原則。

(二) 如遇與上述情形相反者，即將原有戶數，酌為區劃，分增編甲之數。

(三) 上述諸例，如再不易解決者，則酌設附甲，或列為附戶（如某戶之一之二，編某甲之一之二）俟將來戶口變動時更編之。

B 鄉鎮單位問題 在編戶及組設保甲時，應以一鄉鎮為一大單位，而所謂編餘之戶，應係指各鄉鎮各甲編完後所餘之戶而言，所謂編餘之甲者，亦應係指全鄉鎮各保編完後所餘之甲而言，誠能如此則範圍統一，而戶口甲保等之時零數，亦無形中減少，整理戶口統計時，亦沒有較劃一計算之單位，結數亦近於確實無虞。

### 五、編戶中之其他實例

此種實例，為關係戶內人事變動方面之性質，故戶與戶之編組，亦常發生問題，與前述戶別性質上所發生編組之問題者，不同，舉其要例，計有下列諸端。

- (一) 保甲內之住戶，因故離開者，編組時，應保留其甲戶次序。
- (二) 親屬異居者，以數戶分計，(如某甲有家庭三房，分居三處，而輪流與之同居者，即可以三戶計數，但調查戶口時，須於表內註明，以免統計重複。)
- (三) 原居鄉間，而寄居城市者，漏戶時以寄居地為標準，反之亦然。惟視寄居之久暫，可作臨時戶或普通戶，分別編組。
- (四) 因戶口異動，有遷入之戶，或遷出之戶時，其遷入者，可暫編入某戶之附戶，及附戶有六戶以上時，則另增一甲。其徙出者，可暫保留其戶次，門牌上亦可註明「空戶」，如繼續徙出，存留之戶，不足六戶者，可併入鄰近之甲，惟宜仍保留原甲之次序，以免一時之變動而牽動全局。
- (五) 保甲戶口編查完畢，遷入之戶，如係居住於已編保甲戶序之空尾者，應照原定序次編之，否則，可暫准於原編保甲戶序之下，編為「之一」「之二」字樣，以資識別，例如「第幾保第幾甲第幾戶「之一」「之二」……」俟整理門牌時，再行整理。
- (六) 曾經為匪之戶，如現已自新者，均應按照普通住戶編組保甲，惟令保甲戶長等，應負隨時監察揭發之責。

凡此六者，在漏戶時每發生問題，而為住戶或保甲戶長等最易提出之疑問，故主持或指導保甲編組工作之人員，應熟審而明辦之。

此外，尚有不能納入普通狀況之下，認為一例看待者，其特例甚多，不易彙舉，此種事例，在編組工作中，亦可稱為特種注意之事項，酌舉其大要者列端：

(一) 關於地域關係者：如山原河流之自然形勢，如何聯絡或比較其

便利，以適合環境，以順應人情，實為解決地域關係困難問題之要點。

(二) 關於宗族關係者：如同村同族原有密切關係之利用，或同村同族仇怨事實之解除，與聯絡方法之處置，實為解決宗族關係困難問題之要點。

(三) 關於門第關係者：如大戶望族與貧民結保方法之應用，或使之聯保，以破除階級觀念，或使之分保，以各適其環境上之特殊性。又如先查大戶，次及貧民，以利保甲進行之步驟，如此等等方法，均為解決門第關係困難問題之要點。

(四) 關於時間與交通關係者：如編戶時與注意進行時間之迅速，如農村調查時期之選定最宜在春初及秋末舉行，如總復查時期之選定，最宜利用假期舉辦，這都是解決時間關係困難之要點。再如調查時最宜俟交通發達後，如編戶時最宜採用先自內地大及集鎮等等方式之應用，又皆為對於交通與編戶關係相應之要點。

總之，如何可以使保甲編組進行順利，如何可以使保甲進行組織嚴密，在實際環境下，對於各種技術上的應用，各種連帶問題的解決，都關切要。中國社會最奇特的現象，就是好人無組織，壞人反而易於有具體的組織。保甲初步的目的，原在組織好人與清除壞人，在這層面對按戶依鄰而編組的保甲，常易被壞人利用或劫持，好人反致袖手觀望，結果，保甲便落了空，流為弊政。要糾正這種弱點，要據社會組織的重心，對於保甲的編組，是不能單以注意起見的單純方式的。自然環境的斟酌，人事關係的審慎，如果稍有忽略，將來保甲編成後的運用，定會發生問題。因為一保一甲編組就緒以後，同保同甲的人民關係，異常密切，大有「有福同享，有禍同當」的勢，編組時，對於保甲的劃分併合方式，如果未曾顧及他們將來服務的方便，或生活上共同的利害，這種保甲，縱其組織，必不健全。

### 六、結果

保甲制度的實施，其目的在於加強地方自治，提高國民的組織性與紀律性。在實際操作中，應注意環境的適應與人事關係的審慎，以確保保甲制度的有效運作。

本來現在橫在保甲制度行程前面，尚有許多其他問題足以阻滯保甲的推進，如經費的困難，民智之落後，人選之困難，驍將之難獲……等等，都是亟待解決，而無可深諱的事。我何以特地提出「保甲組織方法」來，究竟？我的用意正要先撇開許多人與人事的問題，只單單就法的問題方面

## 保甲的流弊及其補救方法

李宗黃

李先生近著有「保甲之運用與充實及其所發生之流弊與補救」長長兩萬餘字，此篇為全文之一節。——編者

保甲推行以來，人民由無組織變為有組織，比較稍有作為，尤其關於徵兵徵工已見有若干之成效，惟循名數實，按步就班，以官治為起點，以民治為歸宿，樹立良好之規模者，實不多見。推原其故，大半由於政府監督之未週，訓練之無方，政令之煩繁，用人之未善，有以致之。至於近年來保甲的流弊，而常為人所詬病者，約有下列三點：

1. 組織鬆懈不能完成使命 現在各地的編組保甲，實在是虛應故事者多，認真辦理者少，只有形式沒有實質，保甲的使命，大多都沒有完成，保甲的精神，仍然不能表現。

2. 保甲長德能不足領導民眾推行政令 因為歷屆保甲長，給與人民的印象太壞，所以一般潔身自好之士，大多不願意擔任，於是保甲長不落在地痞流氓之手，就落在一般無智無能者之手，落於地痞流氓之手，自然無惡不作，落於老實無能之手，自然唯唯諾諾，百事廢弛。

3. 保甲長借勢凌虐舞弊貪污 正人君子既不擔任，而保甲長多落在一般地痞流氓手中，其作風自然不同，「君子道消」，自然「小人道長」，借勢凌虐，舞弊貪污，是其慣技。據我所知，有些地方連召集開會送通知，都向人民要錢，其他可以想見。但此種風氣，上級官長不能不負責任。若專歸咎於保甲，尚非持平之論。補救的方法，除「平時戰時保甲之運用與充實」兩章所說者而外，應

，以事實上的經驗作理論上的印證而已。這一點微意，也許與余先生所謂「使學校的理論與社會的事實更切實際的融貫起來，做到理論工作不致偏於理論，實際工作不致囿於實際」的主張，或稱巧合罷！

二八、三、廿四於重慶村

特別注意下列各項：

1. 健全縣政府 縣政府為一縣施政之樞紐，縣長又為一縣之首長，縣長若能賢明，縣政府即可健全。吾黨素有打倒貪官污吏及土豪劣紳之兩口號，其實土豪劣紳，純假貪官污吏之餘威以魚肉良民，若有健全之縣政府，賢能之縣長，消極不予任用，則土豪劣紳立刻失其作用，若能積極任用公正士紳，而以有為之青年為輔，使區鄉鎮公所首先健全，使士劣永無翻身之機會，則上行下效，區鎮自可伸張，保甲自然健全。此係省政府責任，不能諉之於保甲之本身，此其一。

2. 厲行連坐法 保甲之特質為連坐法，若辦保甲而不厲行連坐，則保甲即失其意義。凡厲行連坐法之各大政治家，如管子商鞅之流，無不政績卓著，國富兵強。我國此次選用保甲，即係管子作內政寄軍令之意，臨時代表大會通過「一切經濟建設應以軍事為中心」五中全會復有「建國之主力在於建軍」之決定，中國若欲永遠通存於世界，不致招亡國之慘禍，則對於建軍整飭之保甲，兵農合一之保甲，應永遠保存其特質，厲行連坐法，始能發揮保甲最大之效力，而謀國家之久安。腐儒者流，輒謂保甲制度，係干涉主義，不適於民治精神，其實自定法律，自行遵守，為自治之常軌，因民治才能民享，自衛才能衛國，若不能自衛，則生存權毫無保障，更何民治之

足云。良民爲良兵之基礎，保甲連坐爲軍隊連坐的初步，關係之大如此，此其二。

3. 實行直接民權 保甲長能監督職權，貪污舞弊，借勢凌虐，推其原因爲縣政府既未盡到監督的職責，而民間又無合理的裁制。嗣後應擴張民權，使選舉，罷免，創制，複決四權，在保甲中先爲實施，除農忙時間外，每月應召集保民大會一次，保中的利弊得失，都由保民自由批評，自行議事，必要時縣黨部縣政府並須派人前往指導，俾得充分行使民權，使保甲長無作惡之機會，亦無作惡之可能，此其三。

4. 組織地方各種民衆團體 保甲長能借勢凌虐，濫用職權的第二個原因，是沒有監視他的團體，他在保甲中既然是，「惟我獨尊」，自然可以「爲所欲爲」，若將民衆團體如農會，婦女會，息訟會等組織成立，一方面可以幫助自治，一方面可以監視保甲，所謂一舉而數善並備，此其四。

5. 擴大宣傳 保甲長能借勢凌虐濫用職權的第三個原因，是民衆無知，保甲長乘渾水捉魚，一般民衆要是知道保甲長的某種行爲，是法律所不許可的，民衆一定不會甘心受保甲長的欺凌，譬如征兵作弊

變做通病，但軍政部早有証兵舞弊，收受賄賂者即予槍決之規定，因老百姓不大明瞭，也就不會告密，我們嗣後的對策，就要每推行政令，必須由縣黨部縣政府動員全體黨員即知識份子擴大宣傳，務使個個了解而後舉辦，則保甲長之貪婪技倆，一定難再施展，此其五。

6. 分清權責 保甲長既因德能不足以推行政令，致保甲長之權責未加劃分，不能收分工之效，使保長包而不辦，甲長幾無事可辦，嗣後應嚴格規劃，凡各鄉鎮有一致之性質者，提歸鄉鎮辦理，有全保一致之性質者，劃歸保長辦理，其他瑣碎事件，概歸各甲長辦理。並應由縣長鄉鎮長親酌各保情形，訂定二件中心工作，令其辦理，在未完竣期間，其他新政，即不必加諸保甲長之身，以分明其全責，而減輕其負擔，此其六。

以外如提高「保甲長待遇，確定保甲經費，與以不斷訓練」，亦爲必須補救之要項，因上面五六兩節，業經略爲述及，茲不再贅，以上六端，僅現有全國共同之點者而言，其他因時因地而制宜者，不再枚舉，亦不勝枚舉，須由各級負責者，自行體察，自行研求，當可達到「補偏救弊」，「止於至善」的目的。

## 我對於辦理保甲之意見

鄧翔海

民廿一，蔣委員長躬任三省勸匪之役，約見乎以兵衛民不若以民自衛。

因取歷代保甲成規酌損益，著爲法令，其始不適用於豫鄂皖三省勸匪區域，賴以弭匪安民，繼則通行全國，藉作凡百施政之基矣。顧施行迄今，已逾六載，雖全國一盤散沙之民衆，已因保甲之查緝，而阻具形式上之組織，匪區以內創鉅痛深之民衆，因保甲之編組，而加強其自衛之能力。年來關於徵兵等事，均賴之以推行。自表而觀之似不無相當效果，然考其實際，弊費仍多，實有亟圖補救之必要，鄙人于役縣政有年，謹就經歷所

得，略貢所見以質當道。

一、經費之籌措，各省保甲經費，多以原有自治經費補充，其不敷者，有由縣庫抵補，而絲毫不以派之民間者，惟江蘇等少數財力充裕之省份能之，其餘多按每月每戶一角之數，派之民間，由縣保主督而保甲長按月收取，其所收之費，有由縣保主任彙繳縣府，憑條統籌支配者，有由縣保主任自收自支者，夫自收自支之不合理，無待煩言，茲僅就按戶派收之流弊言之，同一戶也，有田連阡陌坐擁千萬之戶，亦有地無立錫養髮莫給之

戶，月派一角，在富者不過費九牛之一毛，而在貧者則節衣縮食而無由供給矣。不平孰甚？若曰貧者免收，則貧富漫無標準，主計者無從考核，使餉中飽，又爲必有之事也，故按戶均捐尚不可行。再就收取之手續言之，既曰按戶收取，則必責成於保甲長，徵論保甲長品類不齊，寡廉鮮恥之徒，在所多有，浮收之弊，萬難保其必無，且豪石之家，卽額數之數，亦每每吝而不與，保甲長卽令自守廉隅，決不敢開罪鉅家，差額之數，勢不能不攤加於窮苦無告之小民，而民怨益深矣。前清初年，關於保甲經費，有勸募股富捐充之者，亦有按田畝抽取者，夫保甲乃經常事業，當然非勸捐所能濟事，且名爲勸捐，實係科派，其結果必至於中飽不公，比之今日之按戶抽取，厥弊殆有甚焉，按田畝抽取之法，似較公平，然田有肥瘠，賦有高下，一律每畝抽取若干，則田瘠賦輕者，必有附加等於正供，且有大有高下，富商大賈，擁資鉅萬，坐收厚利者，決不能任其不負分担保甲經費之責，其地取之法，可從營業稅附加之，其照章不納營業稅者，可從商舖捐或所得稅附加之，如此則捐款皆出自有產之家，窮苦無告之小民，不受剝削吸髓之苦矣。應於年度開始以前，先計全縣保甲經費需用幾何，次計全縣正供總額，營業稅總額，及商舖捐或商舖所得稅總額共有若干，以此三者之總和，除需用保甲經費之數，卽定爲每元附加之數，一照規定手續徵收，絕不假手於保甲人員，如此則中飽徧徃之弊，俱可一掃而空，而保甲人員按月由庫支取經費，不准向人民需索分文，可以養保甲人員之廉恥，可以免除人民對保甲人員之厭惡，並可節省保甲人員之勞力，使之用於推行庶政之途，計無善於此者矣。或曰：中央政府刻正厲行廢除苛雜，田賦附稅不准增加，營業稅不准附加，均迭有明令，如子所云無乃太不識時務乎？余曰不然，試問辦理保甲，能否不需經費，倘必需經費，國庫省庫，能否負擔，如曰不能，是否應取之於民？如曰應取之於民，則附加與派收，同爲人民之脂膏，又何必除受其實而迴避其名耶？

一、保甲人員之選擇與待遇：語云「有治人無法」，一大法法無全利，亦無全害，上下皆以實心行之，則皆有利，以虛文應之，則皆有害，保

甲人員爲縣政基本幹部，與民家朝夕相處，一切政令，皆賴之以推行，關係何等重要？周之時，自鄧長而外，皆以士大夫之有德行道義者任之，故能率羣惠民而樂分治之職，漢制三老令民舉年五十以上有修行能率衆爲善者任之，北魏孝文帝創立鄧里黨制，鄧長里長黨長，皆取鄉人強謹者充之，後周蘇諱作六條詔書曰：「塚族閭里正長之職，皆當擇得各得一鄉之選，以相統監。」明洪武二十七年，命有司擇民閭閻高年老人公正可任事者爲里老，理其鄉之詞訟，歷代君相對於下級幹部人員之重視，可以概見，返顧今之保甲人員，課身自好者，固不可謂絕無其人，而寡廉鮮恥，隳民自肥者，實居多數，股實老成負有鄉里重望者，恆視爲畏途，或情或賄，百計營脫，以保甲重任付之一般鄉里不齒之士豪劣紳，宜人民之受其魚肉也。其所以致此之由，則有三端：一曰選之太濫，近日各縣編查保甲，所有保甲人員一聽人民推選，當推選之際，刁棍劣紳，百計鑽營，善良民衆濡於積威，欲不推而不敢，而自好之士，又不願求人，以是保甲地位均爲小人所獲，否則愚頑老疾癯寡貧窶之人濫竿充數而已。鄙意推選保甲人員時，每缺應令民衆推選三人，保長以上，呈報縣府經縣長派員切實查明，其能力可以充任而德望確爲鄉里所推者，方予核定。如三人中無一可勝任者，縣長得自行遴委，甲長由區長按照縣長核委保甲之手續核委之，不設區之縣，卽由鄉鎮長核委，其有年事較高精力雖弱者，應准其派遣子弟代務勞務，蓋負鄉里重望者，往往爲齒德俱尊之士，假其名義尼責誘召，碍其一言，勝於官府告諭千萬，責未可因其老而廢之也，其有核委之後，推脫不就者，縣長應私函致勸，責以大義，如再不從，則輕車簡從，造履禮請，至誠所感，未有不欣然樂從者也，切勿有對民家施以威脅利誘，希圖當選者，應極懇嚴懲，以儆刁劣而伸民權。

二、曰選之太濫，役之太煩，古者州都長吏，對於里正鄉老，皆倍體禮有加，不敢奴隸視之，且有許晉謁天子者，卽前清初年，保長甲長當選後，州縣長官，仍有給予花紅鼓樂導送之事，故人皆自重而不犯法，今之保甲長政府仍多昔日之地保視之，更黷下鄉，頭指氣使，稍不如意，詬言立至，政府委員，更無論矣，軍隊過境，勒派入夫，薪水薈積，勒令供

應，稍緩時刻，即「意嚴辱」。詞訟小事，指爲佐證，投案懲審，形同犯人，有司勾攝入犯，往往正犯逃逸，輒濫拘保甲長，限期勸交，入犯未獲，家已破產，他如徵兵征夫，派捐募債，催賦支由，勾結合作，舉凡政府及於人民之政，無一不惟保甲人員是問，爲保甲人員者，終歲奔走辛勞，只落得上爲政府之牛馬，下盡人民之怨毒而已，宜其課身自好者，避之若浼，而兜攬充投者，多審廉鮮恥之劣棍也。

大凡每一制度之興，必經過相當時期之培養與訓練，使人民習焉如魚之忘於江湖，然後能漸漸利用以策其效，此王荆公所謂「緩而圖之則有利也」。如小兒然，當其呱呱墮地時，肌膚脆薄，豈勝負荷？必須經過相當時期之撫養，襁抱提攜，漸至成立，迨其既壯，然後能驅之工作，尤壯而工作，尤重焉，倘未及齡而遽加重負，其始也必矣。保甲制度亦然當編組完竣之日，祇可謂已具保甲之雛形，未可謂保甲制度已健全也。此時祇可勒加訓練，并取一二應興之利或應革之弊，爲一般民衆所認爲切身之利害，日夜鑿香求之而不可得者，藉保甲制度以推行之，使人民僅知保甲之利而不見其害，對保甲人員有感而無怨，俟制度之信用已著，基礎已固，然後取切要政，分別緩急難易，徐徐增進，倘能得人而理，十年以後，庶有令行禁止之望。今也不然，保甲市草草編組，即舉一切政令成規之虛推行，又悉於朞月之間，責其大效，宜其百廢具舉，一事無成，人民但見保甲制度之擾，而不見其利，畏保甲人員如蛇蝎，而咒詛之鄙夷之也，爲補救計，政府對於保甲人員，一面應予以相當之禮遇，及有力之保障，一面減輕其職責，厚其實而輕其罰，使有樂此不疲之趣，徐徐訓練，徐徐變換，庶有成耳。

三、曰待之太薄，責之太苛，古者庶人在官祿是代耕，保甲人員，同一人民耳，其仰事俯畜之責，恒賴其終歲勤勞之所入以自給，況當此農村破產之時，素封之家，向之可以安然坐食者，現已不能自給，求其父母妻子之免於凍餒，勢不能不憑其腦力或勞力以換取衣食之資，今之保甲長者，無分文之薪給，聯保主任雖略有津貼，亦決不敷其維持家庭生活之需，若被承上接下，日不暇給，若自顧其本業，則有招贖職之尤意忽職務，

處謂有明文矣，若拋其本業，則得腹不能從公，其父母妻子，且嗚飢寒以多滴矣。如此而猶能欣，然樂從者，非人情也。孟子曰「重祿所以勸士」。欲求保甲人員之潔已奉公，非予以適當之薪資不可。竊擬每一聯保主任或鄉鎮長，月給薪資二十元至三十元，其辦公費至少須月支四十元至五十元，保長月給薪資公費十元，甲長事務較簡，其活動之區域，不出於鄰右，得於業餘抽暇爲之，可不給薪資。如此自表面觀之，一縣每月所需經費，似甚浩大，恐民力或有未勝，其實人民所受科派，與需索之擾累何祇此數，切實用之於民者，公平取之於民，果何嫌何疑耶？又我國完全爲倫理社會，人與人之關係，往往任情而不任法，保甲人員與一般民衆，居同里閭，非親即友，祖孫父子，朝夕相見，今日受政府委任，固爲公務人員，而明日解職，即仍爲平民，若行政官吏，則來自遠方，與當地民衆毫無私人感情，解職仍即他去，即仇視者亦無從施其報復，故能任法而不任情，保甲人員非其比也。王文成公所立兩贛鄉約有曰：「彰善者其辭顯而決，糾過者其辭隱而婉，亦忠厚之道也。……若有難改之過，且勿糾使無所容，或激而過其罪矣。約長副等須先期陰與之言，使當自衆共誘諷勸勸之，以興其善念，姑使書之，使其可改，而不能改，然後糾而書之，又不能改，然後白之官，又不能改，約之入就送之官，明正其罪，法律爲輔，費力協謀官府請兵滅之。」可見鄉人治鄉，須以人情爲主，法律爲輔，懲好除惡必待仁至義盡，勸戒俱窮，然後執送之官，廉受之者無怨，旁觀者無憾，而鄉里淳樸篤厚雍睦親和之風，以爲保甲人員，完全屬於硬性，只有糾舉之條，並無勸善之風，在立法者，以爲保甲人員忙於峻法，不能檢察無隱，殊不知一犯舉發，政府必傳集佐證訊訊公庭，往返跋涉，受累已屬不淺，證據不足，或且因而反坐，即或非故意誣告，得免反坐，而與被檢舉人已成子孫不解之仇矣。況連坐之法難嚴，能否及我，尚在不可知之數耶？以故連坐愈嚴，而隱匿愈多。爲補救計，應採取王文成公道意，將保甲法酌量修改，除大奸大惡稍縱即逝者，應立予拘送，不准略有游移外，其餘如烟賭賭等犯情節較輕者，應爲保甲人員，留勸戒糾正之餘地，毋使爲叢怨之府，則自愛身家者，當不趨而避之矣。

# 論聯保應為地方行政組織之重心

胡次威

這是四川民政廳胡廳長日前寫給川中各縣縣長的一封信，編者頃承某縣長特以相示，覺其立論甚精，全文雖在說明縣以下行政機構應如何運用，而亦多涉及保甲問題，故特刊載於此。——編者

抗戰軍興，吾川已為國防重鎮。政治之推進，民力之培養，較平時倍增急切。次威忝長民政，愧乏建樹。數月來，感所及，願以現行地方行政機構缺點甚多。驟言改革固因種種關係不易實現，然為救弊補偏起見，實有因應環境酌加變通之必要。茲謹列二事願我同僚一試行之。

一、應以聯保為地方行政組織之重心並於可能範圍內求其充實及健全。就現行制度言之，聯保固為橫的組織，而非區署以下之一級。然在事實上因保甲基層組織未臻健全，各縣無不以聯保為地方行政組織之重心，此種演變誠非制立法者始料之可及，而事實勝於雄辯，亦勢有不能不如此者在也。聯保既已演變為區署以下之一級，就現階段言之，以言健全地方行政組織，當必自聯保始。次威有鑒于此，嘗欲謀聯保之充實及健全，顧茲事體大，實現需時，除俟整頓方案決定後另行商達外，謹述三義以為吾

兄施政上之一助。(一)聯保主任人選應極端慎重。世之非難保甲者幾于萬方有罪罪在保甲，非保甲制度之未善，實保甲長之未得其人有以致之。次威非不知聯保主任常為地方豪強劣紳把持，我實有司之委曲求全固已煞費苦心，然此為應付某種特殊環境計，只可從權運用于一時，設若視為常經，將見酒肉者皆屬豪強士劣，政治清明尙復何望，夫豪強士劣之人逞威作福，大抵恃其接近官府倚為護符，能明乎此，而不假以臨民分治之權，彼又何所挾持，何足為禍！至必如何而可用實能去不肯，必如何而可用實能舉出業為已用，是又在賢司之明是非嚴賞罰，肝衝全局，有以妥慎措辦耳。(二)對於聯保主任應勤

加督率及訓練。聯保主任果皆賢能亦尙未盡健全聯保之能事，仍必勤加督率，並以身作則使之同化，語曰己身正不令而行，己身不正雖令不從，縣長果能廉潔自持，勤政愛民，則聯保主任自會遵法者必且絕跡。上行下效，理有固然。又吾人習聞聯保主任待遇菲薄揚賜從公，不無苦人所難。第以吾川之大，聯保之多，即每一聯保月增二十元，亦年在一百二十萬元以上。此項經費出之省庫固不可能，即出之地方亦多困難，事勢所限，我實有司當有同感。以言訓練欲謀全省整個之推進正式舉辦，尙有所待。惟短期講習及定期召開會議，亦為訓練之一術，會當擬定辦法另函奉聞，茲不多贅。(三)縣政府令應達聯保主任。關於此點各縣情形殊不一致，有縣府令飭各聯保辦理之件，均由區署轉達辦者，有一面令飭各聯保遵辦一面分令區署就近督促者，有重要之件一面逕令聯保一面分令區署者，不關重要之件則單令區署，各聯保特殊之件則逕令該聯保不再令區署者。上述三種方式，以第二第三為最宜。如能擇一行之，則向之無論何種政令，必須由區署轉飭或呈轉者此一令一呈之間，在往昔如雷三日，今則一日可達，是行政效率已不啻于無形中驟增兩倍。際此抗戰建國時期，正所以適應後方政治之需要。

二、活用區署俾其充分發揮監督指導之效能。現行地方行政制度頗有虛實相間之趨勢。實者為直接施政之機關，虛者為監督指導之組織。如前所述縣以下之行政機構，既已聯保為重心，是即聯保為實，區署為虛，此與省以下之行政機構，以縣為重心，即縣府為實專署為虛者正復

# 現階段之四川保甲

蔡天石

相同。區署之與聯保雖虛實有別，然雖有專司，未可偏廢。要在運用者明瞭其固有之特質，知所重輕，俾能充分發揮其效能。夫處觀察各縣實況對於此點似尚未加注意。舉凡政令之推行，悉以責成區署，區署又復以之轉責聯保，而聯保奉行政令仍以區署為轉達機關，如此上下承轉已耗去區署大部分之人力物力。區署應有之特殊功能反致無由發揮，行政效率亦因以減低，是豈制度之不良，實亦運用之未善。現狀如此，殊可慮也，切望吾

兄對於區署知所活用，使能集其全力於監督指導，考核各聯保之工作，而令聯保負責實際推行政令之責任。凡令飭聯保辦理之件，應仍分令區署界以督促指導之實權。能如是則督導既嚴，聯保奉行政令不致敷衍，從事政府施政目的亦由是可期貫徹。在區署本身既已減免承轉公

文之煩，署內職員及區長本人自可隨時分赴各聯保巡迴督導。如所需旅費因此或有不敷，亦不妨於準備費內的量動支措注，總期款不虛糜，功歸實際。以上兩事為吾川改造政治之起點。如能切實施行，當可立見成效。雖試行之始或不免稍感困難。即區署少而聯保多。單位少則指揮易，單位多則指揮難。此誠事實如此無可否認。但須知政令之下達如春雨膏澤能多透過一層即多一層之益處。以現階段言，縣府之政令應以逕達聯保為首要。如保甲基層組織臻於健全，更將透過聯保而逕及于保，逕及于甲。必如是則上下之情懷始通，保甲制度之運用亦由是而斷于完成焉。一得之愚，未敢言是。謹述所知，用備參酌。

- 一、引言
- 二、督辦保甲編整工作
- 三、確立保甲抽查制度
- 四、改核保甲職員
- 五、改訂保甲經費收支辦法
- 六、結論

## 一、引言

抗戰進入新的階段，最高領袖告訴我們三句話：「政治重於軍事，後方重於前方，民衆重於士兵。」擁有廣大資源和衆多人口的四川，現在所處地位的重要，是不言而喻了，究竟川省對於地方行政的基層組織健全了沒有？健全到什麼程度？對於安定後方的工作，做到了沒有？做到什麼程度？對於民衆的組織訓練加強了沒有？加強到什麼程度？要找出這些問

題的答案，當然不是從某一方面可以看到整個事實的真像，不過從現階段的川省保甲，加以分析的觀察，就可以認識四川政治的動態，並且可以更確切的認定整個的四川是居於抗戰建國的心臟地位，是一息不停的在活躍，在運動，在製造新鮮的血液來供給抗戰的消耗，完成建國的大業。

## 二、督辦保甲編整工作

川省保甲在二十六年底以前，已曾經過了兩次編組和整理，當時因為環境的故障，人力財力的限制，不能達到預定的要求。二十七年四月間，國民政府軍事委員會委員長重慶行營，制定整理川黔兩省各縣保甲方案並佈施行。這個方案採取前項各種保甲法令之精神，刪繁就簡，補偏救弊，針對邊省特殊情形，作為整理川黔兩省保甲的基本法制，也是保甲法令中最進步的法制。川省在二十七年四月間奉令辦理，各縣編整完成的限期，依照規定，是以三個月為一期，所有安全縣份，應于第一期內全總一律編

整完成，其餘各縣先將城區於第一期內編整完成，至匪獲與種族複雜縣份，得先將城廂及安全區域，暨各族同化區域，于第一期內編整完成後，再次第向各區推進。有了原則的規定，再由省政府酌各縣情形，分別規定完成的限期。經督催趕辦的結果，截至二十八年三月十五日止，全省先後完成編整的，有一百十五縣，未完成的，尚有二十縣。其餘成都，重慶，自貢三市市區保甲的編組，適用四川省省保甲編組辦法大綱辦理，且因開始較遲，現正加緊辦理中，尚未完成。茲為明瞭起見列表如左：

四川省各縣保甲編整情形一覽表

編整情形	縣數	市數	實驗區數	單位合計	備考
已完成	115			115	
未完成	20	3	1	24	三峽實驗區直屬於第三區專署

以上編整尚未完成之各縣，經詳細分析，其原因，不外左列三種：

1. 新舊縣長交替，大家不肯負責，因循推諉，不克如期完成。
  2. 境內匪患未平，改編整保甲工作，無法進行。
  3. 邊遠縣份，種族複雜，文化低落，工作進行，發生障礙。
- 原因既然明白，省政府就「對症發藥」定出補救的辦法：
1. 因為縣長之不肯負責而延期的，一律責成現任縣長，負責趕辦，限期完成。
  2. 匪擾縣份，其編整工作，應於清剿土匪工作，密切聯繫，緊接實施，使編整工作因剿匪之進展而迅速完成，同時使清剿工作，因保甲之編整嚴密，而收根本肅清之效果。
  3. 邊遠之縣，種族複雜或有其他特殊情形者，一律責由縣長擬具實施方案，解決特殊問題，務使其遵限完成。並得由省府指派保甲視察員駐縣督促指導辦理。

預計在本年四月底以前，全省各縣市的保甲組織，可以全部編整竣事，保甲組織，從此可以確立了一個堅強不拔的基礎。

### 三 確立保甲抽查制度

各縣編整保甲工作，雖已呈報完成，但其實在辦理情形如何，編整的確實性如何，實有派員抽查考察的必要。所以川省確立了抽查的制度。茲就抽查之機關範圍注意事項及實施情形等項，分別述之於左：

甲。抽查機關：各縣保甲戶口編整完成後分三級抽查之。

1. 一區保甲戶口編整竣事，應由縣長親赴該區會同區長分往選定之各聯保實施抽查。

2. 二縣保甲戶口編整竣事，應由行政督察專員親赴該縣，會同縣長選定之各區實施抽查。

3. 行政督察區保甲戶口編整竣事，應由民政廳長親赴該區，會同行政督察專員，分往各縣實施抽查。

縣長行政督察專員及民政廳長，如因公不克親往抽查時，應派高級職員代表前往。

#### 乙. 抽查範圍：

1. 縣長或派員至各區抽查時，每區至少抽查三聯保，每聯保至少抽查三保，每保至少抽查三甲，甲須按戶清查。

2. 行政督察專員或派員至各縣抽查時，每縣至少應抽查二區，每區至少抽查三聯保，每聯保至少抽查三保，每保至少抽查三甲，甲須按戶清查。

3. 民政廳長或派員至各行政督察區抽查時，每縣至少抽查二區，每區至少抽查二聯保，每聯保至少抽查二保，每保至少抽查三甲，甲須按戶清查。

4. 前數項規定，應行抽查之保甲戶數在抽查進行中發現錯誤遺漏過多之縣區，應酌予增加。

丙. 抽查時應注意之事項：

1. 保甲編制是否合於規定有無遺漏。

2. 保甲組織是否健全。

3. 保甲長是否稱職。

丑、戶口

2. 保甲次第是否順序。
3. 保甲劃分是否明確。
4. 保甲長如何產生及人選是否得當。
5. 保甲冊籍是否完備。
6. 各戶門牌已未發貼有無錯誤。
7. 民檢登記已未舉辦。
8. 有無其他特殊情形。
9. 地方人士對於編整保甲意見。

1. 立戶標準是否妥當。
  2. 戶之次第是否順序。
  3. 戶口數字是否確實。
  4. 年齡計算是否精確。
  5. 親屬關係是否真實。
  6. 其他項目有無錯誤。
  7. 戶口表冊是否完備。
  8. 戶口異動登記已未舉辦。
- 丁、召開臨時保甲行政會議 各行政督察區於全區保甲戶口編整抽查竣事後，應由專員會同省派視察員或專員公署所在地定期召集各縣縣長或縣政治主管保甲科長，開臨時保甲行政會議對於左列事項，加以討論決定。

1. 關於保甲戶口重行編整事項。
2. 關於保甲戶口局部改正事項。
3. 關於匪區保甲戶口編整事項。
4. 關於戶口異動登記辦理事項。
5. 關於保甲實務推進事項。
6. 關於保甲人事調整事項。
7. 關於特殊情形補救事項。

戊、抽查工作之實施情形

8. 關於其他提議事項。臨時保甲行政會議決議案，應即由專員公署通飭施行，並於開會後十日內報省備案。但重要議決案或決議事項，與現行法令固有抵觸及須變通辦理者，仍應專案報經省政府核准後，方得執行。

三級抽查制度以最後一級由省派員會同專署派員赴縣抽查之規定最為重要。川省保甲編整完成之縣為一百一十五縣，已如前述，在二十七年十二月間及二十八年三月間先後兩次計派出保甲視察員十八人，抽查九個行政督察區，(全省十六區)計八十縣(全省一百三十五縣)其餘編整完成之縣，即將繼續派員前往。

茲將兩次實施抽查情形列表如左

區別	抽查縣數	保甲視察員人數	抽查時間	是否抽查完畢	抽查結果	備考
一	一二	二	二十七年十二月至二十八年一月	已抽查完畢	召開臨時保甲行政會議決定	
二	八	二	同	同	改進事項對日實施並由視察員擬具抽查總	
一	九	二	同	同	員暨具抽查總	
三	〇	二	二十八年三月起	正在抽查尚未結束	報告分別採擇	
五	七	二	同	同		
六	九	二	同	同		
七	八	二	同	同		
八	八	二	同	同		
一一	八	二	同	同		
合計	八〇	一八				

## 四 考核保甲職員

保甲組織為現行政機構之基礎，在抗戰期中，舉凡一切政務之推進，勸募工作之實施，沒有不靠保甲之運用的。但是要想運用靈活有效，必須保甲職員之選用得人，因此川省府於本年一月間，特規定考核保甲職員要點，通飭各縣切實執行，茲將其規定要點，分述如左：

甲、考核之期間 保甲職員，雖為公務人員，究非正式官吏，考核期間，法無明文規定，除由縣政府及區署隨時加以考核外，省府規定各縣奉令後，應即舉行考核。至此次考核以後，應於每年六月及十二月間各舉行一次總考核，依法獎懲，以獎有功而懲不肖。

乙、考核之標準 考核標準，除應注意法定資格限制條款外，更應注意左列事項：

1. 精神體力之強健，充足，強弱，或衰弱。
2. 學識經驗之優越，良好，平庸，或過差。
3. 品格操守之優良，端正，平凡，或惡劣。
4. 辦事能力之優越，良好，中庸，或低劣。
5. 工作成績之優越，良好，平凡，或低劣。
6. 社會輿情之融洽或不洽。
7. 其他特殊事項 如奉行非常時期法令，確有成績由區長開列事實呈報縣政府核明者。

丙、考核之方式

1. 縣長向民間直接調查。
2. 簡由區長詳實報告加具評語。
3. 將保甲職員調縣致詢。
3. 三方參證以作最後評判。

丁、考核結果之處理。

考核結果應即依照左列各項分別獎懲。  
1. 升任 聯保主任任期屆滿後，考核其成績優異者，與區長任用資格相合者得升任區長，保甲主任任期屆滿後考核其成績優異者，保長得升聯保

主任甲長得升充保長。

2. 獎金

3. 給予榮譽旗紀念章匾額或其他名譽獎勵。

4. 記功。

5. 嘉獎；

6. 百元以下之罰金。

7. 當眾申誡

8. 免職 考核結果其有精力衰弱，學識不足，能力薄弱，品操惡劣，

成績毫無，或輿情不洽者，應即將其免職更委。

以上規定，各縣現正遵照執行，預計川省保甲職員經過此次考核整調以後在質量方面，一定有一個很大的進步。

## 五、改訂保甲經費收支辦法

保甲經費的收支，早成為保甲問題的中心問題了，保甲制度施行了六七年之久，這一個問題始終沒有得到一個適當的解決。因為這一個問題不能澈底解決，使得保甲工作遭遇極大的困難，甚至使人懷疑到保甲制度的根本效能，足見這一個問題的嚴重了。

川省保甲經費的收支，現在已經確定了一種根本改革的辦法，就是真正的實行統收統支制度，絕對的不假手於保甲人員。這一個改革，並不是新奇的創造，而是全國研究保甲問題者一致的主張，也是川省各縣政府及人民一致的要求。現在把這一個改革的辦法要點，和過去這一個問題的癥結所在，約略述之。

關於保甲經費的收支，照保甲法令的規定，和各省辦理的情形來說，極不一致。有的是由保甲自由攤派的，有的是按田抽捐的，有的是向富紳派捐的，也有向隨糧租籌募的。去年 行營頒佈整理川黔兩省各縣保甲方案在方案裏面將征收保甲經費辦法重行規定，就是各縣保甲經費應列入地方預算，就地地方收入項下開支，如地方收入短絀之縣，得暫向比較有力居民按季分等征收。其標準每縣應收之款，不得超過全縣保費平均每保每

月七元之數。其手續各戶應繳之保甲經費數，須經縣政府會同財委員擬定榜示於縣辦公處，并由財委會填發三聯收據，轉交各甲長照數征收，於月終彙齊遞解財委會分別支配，以十分之七作聯保及保長辦公費，以十分之三作保甲臨時費，不准另行攤派籌募，川省曾根據以上的規定，四川省各縣保甲經費收支規程除符合行營規定的原則，和要點外，并照具體規定由縣統籌向有恆產及恆業者征收，并以不假手於保甲長直接征收為原則。所謂恆產恆業者，即指出產房屋工商業資本及其他資產而言，至於支出方面，復規定保甲長辦公費，及保甲事業費由財委會就核定預算案發交各保甲長承領備用，不得自籌自收自用。這種規定，雖很詳密，但是實施起來，仍舊不免發生種種流弊：

1. 各縣對於有力居民的認定，還是沒有具體的標準，事實上還是由保甲長自由攤派。
  2. 征收還是假手於保甲人員，使人民感覺到保甲長時時在向他們要錢，因而發生不良的印象。
  3. 保甲人員收了保甲經費，多不肯按時照數繳與財委會，還是自收自用，流弊既不能免除，統收統支的不能達到。
- 因此改革保甲經費收支辦法的呼聲，一天高似一天。現在川省改革保甲經費收支的辦法，已於本年一月間頒佈施行，其改革要點如下：

1. 各縣保甲經費實行由縣統籌，并以不假手保甲人員，直接征收為原則。其統籌方法，先由縣政府統計全縣全年各保及各聯保之經常支出若干，預算全縣全年保甲整理費防勸費助餉費雜支費等臨時支出若干，統計全縣全年經臨兩項支出共需若干，得較確概數後，報經省政府核准，以該項營業稅房捐三項為標準，比例分攤征收之。
2. 各縣保甲經費收入之最高標準，不得超過全縣保數合計平均每月七元之數，最低不得少于全縣保數合計平均每月三元之數。
3. 以房租或營業稅為攤派保甲經費之標準者，暫以房租或營業稅

辦有成效之縣份為限。

4. 以該項營業稅及房租為標準所攤收之保甲經費，一律由各該縣稅征收機關代為征收，給予實收數百分之二作為征收手續費。其照賦賦攤收者，即于稟票上加蓋戳記，照營業稅及房租攤收者另製收據。
5. 各征收機關代征之保甲經費，應零立簿冊，每三日彙報縣政府核交省務委員會保管支用。
6. 各聯保及保長辦公處之經費，由聯保辦公處依照核定預算數，按月填具請款書，呈請縣政府核發，經縣政府查核無誤填發付命令後，連同領款收據，持向財務委員會直接領款。聯保辦公處領到經費後，應即將各保辦公費轉發各保長具領應用，不得留存或挪用。
7. 保甲臨時費，如整理費，防勸費，獎勵費，雜費等由各縣政府就地地方需要情形，分別列入預算。但須事前呈經省政府核准，始得動支。其屬於緊急情形動支防勸費者，得一面將防勸情形具報，一面據實開支，事後檢據報核，如有浮濫由支款人加倍賠償，事非緊急擅行開支者亦同。
8. 邊遠縣份糧額過少情形特殊者，得准予變通辦理。
9. 以後關於保甲用款，各級保甲人員不得再以任何名義向人民攤派。

以上的改革事項，雖然未必是最理想的辦法，但是至少在實行的時候，是利多而弊少，這是可以斷言的。

### 六、 結論

關於川省的保甲組織人事和經費各種重要問題，都已得到了合理的解決，今後在中央督導策勵之下，對於這個組織民衆推進政治和安定後方的保甲制度，一定更使其發揮最大的效能，作為支持長期抗戰的柱石。

其次，關於川省保甲職員的待遇獎勵和壯丁除之編組運用均有很好的原則在施行着。關於保甲人員之訓練也有具體的計劃，待付諸實施，因為篇幅所限，不能在本文內一加以敘述了。

# 成都等六縣保甲考察記

周靈鈞

成都，華陽，新都，溫江，雙流，新津六縣保甲，除新都保於二十六年編整，建制稍有殊異，及華陽尙有一部工作，未能依限完成外，餘均編竣。茲將觀感所及，略紀如次：

## 第一 一般錯誤

成都，華陽，新都，溫江，雙流，新津六縣保甲編整情形，均經翔實考察，發現錯誤共有十餘種之多。茲爲便於檢閱起見特綜合列表如次：

六縣保甲錯誤與指正事項總表

事項別	錯誤現象	錯誤原因	附記
一、保甲組織	1. 聯保副主任 2. 聯保處設助理書記	2. 1. 聯保區域過大 3. 聯保事務太繁 4. 5. 2. 1. 聯保區域過大 3. 聯保事務太繁 4. 5. 2. 1. 聯保區域過大 3. 聯保事務太繁	
二、保甲編制	2. 1. 以十津爲原則 2. 全未依照十進制	1. 適應地形 (一) 編查 2. 1. 適應地形 (一) 編查 2. 1. 適應地形 (一) 編查	
三、保甲區劃	2. 1. 不合理 2. 不明確	5. 4. 3. 2. 1. 未依照標準重劃 3. 2. 1. 未依照標準重劃 4. 3. 2. 1. 未依照標準重劃 5. 4. 3. 2. 1. 未依照標準重劃	
四、保甲次第	2. 1. 甲次倒亂	1. 番號編填 2. 1. 番號編填 2. 1. 番號編填	
五、保甲門牌	1. 番號編填 2. 1. 番號編填 2. 1. 番號編填	1. 番號編填 2. 1. 番號編填 2. 1. 番號編填	
六、保甲冊籍	1. 聯保調查表各縣備 2. 1. 聯保調查表各縣備 2. 1. 聯保調查表各縣備	1. 主管理人員不重視 2. 1. 主管理人員不重視 2. 1. 主管理人員不重視	
七、保甲會議	1. 縣區辦法不同 2. 1. 縣區辦法不同 2. 1. 縣區辦法不同	1. 省縣均未統籌規定 2. 1. 省縣均未統籌規定 2. 1. 省縣均未統籌規定	

<p>一五戶口異動</p> <p>4. 保甲長不負責任</p>	<p>三四其他項目</p> <p>1. 填法不劃一 2. 有若干項目缺項 3. 有若干項目填錯 4. 舊戶口冊項目較少</p>	<p>一三年齡計算</p> <p>2. 1. 查詢不正確 2. 計算不正確</p>	<p>一二查口標準</p> <p>1. 臨時人口未查 2. 出外人口未查 3. 戶分家者而單獨立戶</p>	<p>一一編戶標準</p> <p>1. 以同居一宅者為一戶 2. 將貧窮之人併入他戶 3. 未分家者而單獨立戶</p>	<p>一〇保甲行文</p> <p>1. 報通知 2. 報保對人民用批示 3. 不留稿底</p>	<p>九、保甲掛牌</p> <p>1. 保甲不合辦事處圖 2. 第幾區第幾保圖 3. 聯保辦公處圖 4. 縣之下加「政府」二字</p>	<p>八、保甲圖記</p> <p>1. 保甲不合辦事處圖 2. 第幾區第幾保圖 3. 聯保辦公處圖 4. 縣之下加「政府」二字</p>
<p>4. 保甲長不負責任</p> <p>5. 查報方法欠明確</p>	<p>1. 表冊不全 2. 戶籍不確實 3. 戶籍不辦戶籍事</p>	<p>1. 依習慣年齡 2. 用歷歷月日 3. 避免歷後故意漏報</p>	<p>1. 不明查口標準 2. 不請查口作用 3. 徇情漏列</p>	<p>1. 不明立戶標準 2. 強解同居意義 3. 為避免兵役 4. 徇情漏編</p>	<p>1. 各縣保甲行文無對 2. 聯保公文處理辦法 3. 亦未確定</p>	<p>1. 過去縣府未實施 2. 整理後未換發 3. 製</p>	<p>1. 過去縣府未實施 2. 整理後未換發 3. 製</p>

### 第一 特殊問題

#### 一、十進制與地形

所謂十進制，係指十戶一甲，十甲一保而言。設變於軍隊編制，產生於匪亂之時，用於一時則可，垂之永久則不可。良以保甲編組，難以住戶為對象，但與空間隔離有密切之關係。設為求編組形式之齊齊，而將整個村落街道割裂，或不顧山川形勢，交通情形，結果必形成組織鬆懈，呼應不靈，管理不便。乖違加強基礎管理及提高工作效能之旨趣。鄙意以為：十進制應定為保甲編制之準則，遇有面積過大，地形特殊，交通不便，及為保持村街完整時，仍得酌予伸縮，如一個村街，僅有九十戶，或百二十戶，即可單獨成為一保，不受編餘保戶之限制，強自分割而與其他住戶併合。或謂此制雖能適應各地情形，但每甲中戶數字必不齊齊，對於征兵，徵工及攤派捐款，妨害必大。殊不知徵配兵工應以適齡合格壯丁為準，攤派捐款，應以地方財富為準，目前按保徵派，乃一種行政病態一個極不合理之辦法實毋庸再加考慮，再予保留之必要。即令退一步言，此種癥結無法解除，吾人亦可將保按戶數多寡分為若干等級，以為徵配兵工之標準，又按財富豐縮，分為若干等級，以為攤派捐款之憑藉，似不必以此枝節問題，而妨害保甲之基本建制也。

#### 二、新增戶與撤除戶

保甲編整之後，所有新增之戶，如何漏補，及撤除之戶，如何處置兩項問題，在本省尚無明文規定。旁參他省辦理保甲成案，多將增戶編附甲後，共超過十五戶者，則改編為兩甲，或定期整理，(保類推)撤除戶暫予保留，列為空戶，俟其遷返或他人移入時，再將姓名填入。兩項辦法，大致尚稱合理。惟鄙意以為現時保甲：既已明文規定一年整理一次，則次項辦法，亦應酌予酌改。

1. 新增戶一律編為附戶。(如第二戶(一)——此項附保，僅為番號之附屬，仍設有保中，自為一獨立戶。(可保持次第順序)

2. 撤除戶之保留，應以暫時遷出而仍有遷返居住之意，或此戶為一獨

立院落，有他人遷入居住之可能者為限。——如兩戶同住，現一戶遷出，將住屋併給其他一戶或兄弟作戶，則母親保留其戶次番號。

以上兩點如能認真執行所有保中番號似不致變更過鉅。

### 三、保中重劃與地號變更

成都華陽兩縣此次整編保甲，關於保區劃分，多仍舊制，並未參酌實際情形加以調整，詢其原因，則曰：奉有成華土地清丈辦事處訓令不准變更保區，以免影響地籍。據查保區重劃，確有若干地畝坳坑須隨之變更。但此係一技術問題，如能據實改正或編製一對照新表，即可迎刃而解。似不必為保持原有土地番號而破壞保甲基本建制。抑有進者，保甲編制，係以住戶為主體，其流動性極大，即令能維持一時，而亦無法維持永久。如以住戶遷就土地，實有舍本逐末之嫌。

### 四、設置聯保副主任

聯保辦公處之組織，依照查編方案，祇有聯保主任一人，書記一人，並無副主任字樣。據知各縣增設副主任一職，顯係乖違法制。但經本人再四考慮，以為副主任之設，確亦有其價值，茲舉其要者如下：

一、襄辦聯保事務。

二、調洽地方意見。

三、主持一組工作。（如民衆組訓）

四、監督保甲人員。

惟應注意者：

第一、副主任須為義務職——不得與主任分支交通費，否則必影響主任之人選，及工作之責任心。

第二、副主任應受主任指導監督，——否則，必妨害聯保集權制。

第三、副主任對聯保行文須商榷，——否則，工作必受牽制。

以上三點如能明文限制聯保副主任之設，實有利而無弊。

五、聯保主任人選應否以本地人為限。

聯保主任人選，應否以本地人為限，在整編方案中，雖無明文規定，但自第十二條「聯保主任由區長就各該聯保區域內遷選合格人員呈請縣府

委充」一段觀之，似已確定以本聯保保甲民為限。惟據本人觀感所及，感覺此項規定在現階段中，仍有准予變通之必要。蓋以現時社會制度仍未脫離封建區域，黨化教育，仍未普及，農村各地方黨派團體爭奪異常劇烈，甲派上台，乙派出而反對，乙派得勢，甲派起而敵抗，擾攘無有已時，而地方行政遂不可收拾。抑有進者，邊區各地，文化落後，就地取材，當苦無法發現；如必欲限制不用外才，其工作成效，必因之大減。總之，本人以為聯保主任人選，應以本地人為原則，遇有特殊情形，併須准就縣境內合格人員遷薦委充。

## 第三 改進意見

### 一、擴保保甲編制

理由：現時保甲病態，首歸着於保甲人員之不健全，究其不健全之原因，則在於保區過小，經費短絀，人選困難。改進之道，應自擴保保甲編制始。茲舉其重要理由如次：

1. 保甲長人選較易 二十戶中選一戶保富較十戶中選一戶保為易，二百戶中選一保長較一百戶中選一保長為易。

2. 保長津貼可酌予提高 依照現制保長每月津貼二元，在擴保以後每保可月支四元，如再能增籌二元，則每月可得六元。有此待遇，不僅保長人選較易，其素質亦可相當提高。

3. 是實行保教合一的建善工作 現階段中，保教合一制，充其量，祇能推行於聯保。保之一級，則無法推動。其原因在於教育經費困難，師資不敷分配，而保區過小，實為一主要因素。故今日欲推進保教合一，應自擴保保甲做起。

4. 是壯丁編訓的單位 現時壯訓，多聯合兩保辦理，殊多不便。如擴保之後，則一保可應為一獨立編訓單位，辦理自易收效。

5. 是經濟建設的單位 保建合一制中，辦理有成效者為合作社。但在現制下如欲每保成立一社，確不可能。在擴保之後，則易完成此項建設。

基十五點擴併保甲編制確屬必要。

辦法

(一) 確定擴併標準

- 1. 保以二十戶為準
- 2. 保以二百戶為準
- 3. 每保至少包有十甲

(二) 規定伸縮範圍

甲·平原 1. 伸縮範圍 (1) 伸由十六戶起至二十五戶止 (2) 保由一百六十戶起至二百五十戶止 2. 伸縮條件 (1) 面積 (2) 地形 (3) 經濟狀況 (4) 村場完整 (5) 特殊習俗

乙·場園 1. 伸縮範圍 (1) 每甲得增至三十戶 (2) 每保得增至三百戶 2. 伸縮條件 (1) 住戶密集 (2) 交通便利 (3) 街巷完整

丙·山地 1. 伸縮範圍 (1) 每甲得縮至十戶 (2) 每保得縮至一百

戶 2. 伸縮條件 (1) 住戶崎零 (2) 面積過大 (3) 交通梗阻

說明：(1) 平原、場園、山地之伸縮標準，應在不擴大保甲面積之原則下訂之，決不能因擴併保甲戶數，加大保甲面積，使政令推行難竣，及人員監督不易。反之，街場住戶毗隣，面積較小，管理容易，補地方確有特殊需要，自可准其酌量變通。

2. 平地甲戶數之伸縮，并不受十進制編除甲戶之限制，此項目的，純在避免為主持甲戶數字之繁齊，而打亂原有村鎮院落，迥然地形，及固有鄉界之完備，與編除甲戶之旨趣，有霄壤之別。

3. 擴併保甲編制標準，祇能有一個，不能有兩個或兩個以上，否則將取富無依，且為土劣留一反對擴併之根據。本節確定以戶數為唯一之標準，雖尚參考條件，意即在此。

二、調整聯保區劃

理由：現時聯保範圍大小懸殊，除面積以無正確測量，姑予不計外，即以萬餘畝數而論，在本抽查區內，有少至七保者，亦有多至四十四保者

，(據說川北某縣有一聯保轄有八十餘保之多)其差異幾達六倍以上。反顧聯保組織，則全區劃一，毫無二致。如此以同數之人員，辦理不同之事務，遂發生左列弊端：

- (1) 工作不均
- (2) 報酬失平
- (3) 管理不便
- (4) 亂設人員(聯保下分設組長)
- (5) 工作效能減低

自非澈底加以調整，不足以言增高行政效率。

辦法

(一) 確定重劃標準

每一聯保之組成，以十五保為準。

(保) 保指擴併後之保，下同

(二) 規定伸縮範圍

(1) 伸縮範圍：1. 平原 自十一保起至二十保止 2. 山地 自六保起至十四保止

(2) 伸縮條件：1. 保持原有鄉鎮區劃完整，2. 調整各聯保經濟富力，3. 勻配各聯保管理範圍，4. 顧及特殊風俗習慣

理由：現時縣行政系統約如左述：縣區劃分，以保為單位，保內設甲，甲內設戶，戶內設人。此種組織，固屬健全，惟因保數不一，致生弊端。現擬調整聯保區劃，以保為單位，保內設甲，甲內設戶，戶內設人。此種組織，固屬健全，惟因保數不一，致生弊端。現擬調整聯保區劃，以保為單位，保內設甲，甲內設戶，戶內設人。此種組織，固屬健全，惟因保數不一，致生弊端。

縣為計劃指導監督機關，區為轉呈督促輔導機關，聯保為民財建設救保役一切政令之直打機關。聯保以下，僅為一種輔導組織，務不能自成一工作單位，據知聯保事務之繁忙超過任何一級，反顧本身組織，除一主持行政之主任外，除僅書記一人，戶籍員一人。而書記之時間，又十九潛藏於文牘之中。其担任外勤工作者，僅戶籍員一人。因此，在戶籍員，則不能專辦戶籍事務，在聯保則常以人員缺少，貽誤政令。



( 婚 後 之 嚴 家 非 「 已 」 「 未 」 兩 字 所 能 表 明 。 )

( 3 ) 「 是 否 識 字 」 擬 改 為 「 教 育 程 度 」 。 學 齡 兒 童 ， 在 學 與 否 ， 及 各 人 受 教 育 之 進 度 ， 均 非 「 不 」 或 「 識 」 字 所 能 表 明 。

( 4 ) 「 居 住 年 數 」 與 「 他 往 何 處 」 擬 改 為 「 居 住 情 形 」 。 細 分 為 「 年 數 」 「 在 家 」 「 暫 住 」 「 他 往 」 「 不 住 」 五 小 目 。

( 5 ) 增 加 「 戶 口 異 動 原 因 及 年 月 日 」 一 欄 。

( 6 ) 戶 之 共 計 數 擬 廢 除 。

4. 份 數 則 每 縣 兩 份 ， 以 一 份 存 縣 ， 一 份 存 聯 保 。

( 二 ) 裝 訂

1. 以 木 板 為 冊 底 ( 大 小 與 表 式 同 ) 木 條 及 硬 紙 為 發 面 。

2. 打 孔 活 頁 裝 訂 。 ( 便 於 抽 改 )

3. 以 保 為 單 位 。 ( 便 於 清 查 )

4. 以 甲 戶 次 第 先 後 為 順 序 。

六、改 進 異 動 登 記 辦 法

理 由 : 各 縣 辦 理 戶 口 異 動 登 記 ， 係 以 整 編 保 甲 方 案 為 準 據 ， 其 缺 點 甚 多 ， 舉 其 要 者 有 如 下 述 :

1. 表 冊 過 繁 出 生 ， 死 亡 ， 遷 入 ， 遷 出 ， 登 記 表 冊 ， 共 有 八 種 ， 在 查 填 方 面 ， 諸 多 不 便 ， 且 其 用 僅 在 更 正 原 有 登 記 ， 似 可 酌 予 併 減 。

2. 項 目 過 多 異 動 登 記 之 旨 趣 ， 既 在 正 確 戶 口 登 記 ， 則 表 內 所 列 項 目 似 可 盡 量 縮 減 ， 如 出 生 者 之 父 母 各 項 ， 均 可 刪 除 不 列 。

3. 標 準 未 立 戶 口 異 動 登 記 ， 究 以 有 動 必 報 為 準 ， 抑 以 三 日 五 日 十 日 一 月 為 準 ， 迄 無 定 論 。

4. 職 掌 不 明 縣 區 區 主 管 戶 籍 之 員 司 ， 職 責 亦 不 明 聯 保 雖 設 有 戶 籍 員 ， 但 實 際 上 仍 等 於 寄 記 ， 所 做 工 作 ， 僅 於 每 月 月 底 編 製 一 異

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

動 呈 報 表 而 已 。

# 廣東省保甲概況

麥健生

## (一) 引言

「保甲」成爲專有的名詞，雖然是開始於晚宋，可是自古以迄現在，歷代的下層政治組織，莫不帶有保甲的精神。民國肇造之初，保甲制度，曾經一度停頓。但是當時所推行的地方自治組織，其實也與保甲異曲同工。總之在地方上空間尚未肅清，農村經濟凋敝於崩潰的時候，各地方政府，爲健全地方基層組織，都已先後推行着與保甲相類似的制度了。

就片面來說，保甲固然是一種補助地方政府，推進基層政治的制度，但是充分運用起來，不特可以嚴密民衆組織，促進民衆訓練，和發展民衆的經濟組織力量，在全面抗戰的今日，更可藉保甲制度來推行兵役，肅清漢奸，及維護後方安寧。

廣東選政中央，爲時未久，其保甲編組情形，各省人士，恐怕有點隔膜，而且廣東是處在國防最前線，關於怎樣利用保甲制度，來充裕兵源，肅清漢奸維持地方秩序，也是當前的切要問題。因此，我特將廣東過去及現在的保甲概況，略爲申述，以供關心廣東的讀者參考。

## (二) 廣東編辦保甲的沿革

民國十七年間，廣東以軍事甫告結束，地方秩序，尚未平復，于是在省內分設東，西，南，北，四區善後委員公署，積極辦理善後工作，當時的善後方針，大概是分級動員，以治其標，勸行保甲，以靖其本，但實施辦法，仍屬未能一致。在廣州市公安局，則擬訂廣東全省保甲條例，請省政府核明施行，在南區則公布廣東南區保甲條例，於該管區內，積極辦理，在西區則擬有廣東西區善後委員公署保甲條例，呈報省政府核定公布。省政府方面，爲着統籌辦理，故將南，西兩區所訂的條例，交由民政廳和廣東省地方警衛隊編練委員會同審議，民福和警衛編委會即根據廣東全省保甲條例，並參考南，西兩區所擬條例，另行訂定廣東省保甲條例草案，呈由省府議決修正通過，轉發各區善後公署體察地方情況，酌量試辦，并打算觀察施行後三個月之成績，再行核定公布一律實施。但結果因各區善後公署，屆期未有呈報，故廣東省保甲條例草案，始終未有實行。

民國十八年，省政府奉國府命令，催促辦理保甲，再飭由民政廳從新審查廣東省保甲條例草案是否適合？有無改善的必要？經民政廳審查結果，認爲廣東省保甲條例草案，係用聯保不用連坐，失却保甲精神，未盡適合，而同時另有兩種含有保甲作用的法規——地方自治法和保衛團法，又決定實施，於是應因當時的需要情形，另擬廣東省保甲暫行條例，爲過渡時期的一種臨時辦法，呈報省政府核定頒行。直至民國二十年，因爲籌辦地方自治，故將過渡時期的廣東省保甲暫行條例和保衛團法予以廢止，保甲制度，遂暫告停頓。

民國二十二年，本省當局，以本省地方的基層組織，多不健全各地匪患，亦層見迭出，感覺到鞏固基層組織和緩靖匪患，非推行保甲制度不可，於是再次訂定廣東省現行保甲簡章，由第一集團軍總司令部會同省政府公布頒行，其編制則比照地方自治組織，實行聯保連坐，對人口調查及人事登記，也詳加規制，限兩個月內辦妥，但實際各縣多未依限完成。

民國二十四年七月，民政廳爲考查廣東省現行保甲簡章推行遲滯的原因，和訂定補救的方法起見，於是召集鄰近省會各縣縣長，集會討論，經一度討論及考查後，民政廳乃訂定期限完成保甲辦法，通飭遵行，同時并派出服務員百餘名，分赴各縣協助辦理，經過三個月後，各縣大部份業已辦妥。迨二十五年三月，又以廣東省現行保甲簡章及限期完保甲辦法，是否完善，非指定地點試辦，不易明瞭，又指定番禺縣第四區爲試辦區，并根据實際情形，另訂暫定廣東省保甲條例，推行全省。

民國二十五年粵省政令統一，一切政務，均照國府規定法令辦理，於是民政廳又再訂定廣東省編辦保甲章程及實施辦法并地方自治改進大綱，

呈由省府核定頒行。其他有關保甲的必要規章，亦陸續詳為訂定，廣東現在的保甲制度，是依照廣東省編辦保甲章程及實施辦法，以為基準。

### (三) 廣東省編辦保甲現況

(1) 保甲之編組：廣東保甲的編組，以戶為單位，戶設戶長；十戶為甲，甲設甲長；十甲為一保，保設保長。編餘之戶，不滿一甲者，有六戶以上，得另立一甲，五戶以下，併入鄰近之甲。遇有絕戶而不逾五戶時，仍自成甲。一甲內增有新戶，不逾六戶時，將為同甲。其全戶暫時他徙者，應保留其戶之順序，俟歸來時補編。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。保內併入之甲，未逾五甲時，仍屬一保，其併入或另立之甲，逾六甲時，另成一保。所有保甲區域，均就山川形勢及地方習慣，以為劃分。如果密集十保以上而距離鄉鎮公所遙遠或山川形勢及行政經濟上有特殊情形，或辦理地方事業有聯繫的必要，設置保長聯合辦公處。關於編組的程序，由民政廳訂定，廣東省各縣編辦保甲限期進度表，將編辦程序，詳細規定。現全省保甲，均已編組完竣。

(2) 保甲長之選用：甲長的人選，由本甲內各戶戶長公推，保長，由本保內各甲甲長公推，但遇情形特殊，須由縣政府酌量決定，選至縣政府備案。保甲長的任期，均定一年，但得聯任。最近中央頒佈非常時期保甲長選用辦法，對保甲長選用標準嚴格規定。廣東的保甲長現在已照此項辦法重新審定，分別改委了。

(3) 保甲長之訓練：廣東保甲長的訓練，係依照廣東省各縣鎮鄉保甲長訓練綱要，由各縣依行政區域，在各區所屬鄉鎮輪週設立保甲長訓練班，普遍訓練，訓練班主任，由該管區區長兼任，各訓練員，由已受訓的鄉鎮或學校教職員兼充。訓練的期間，每兩週二星期。至於訓練的科目，分為黨義公民常識，地方自治概要，保甲須知，兵役法令等項新生活須知六種，必要時並酌予增加。現在經已訓練的甲

長統計有二，二一六人，甲長統計有三二，四三九人。

(4) 保甲費用之支給：保甲費用的支給，係依廣東省編辦保甲經費支給標準撥支。內分臨時經常費兩項。臨時費係開始編組的一切費用，其支付標準，以全縣戶口數目為比例。應用物品，每保以三角五分為限，編查隊每月以三百元為限。(三個月辦完)宣傳費，一等縣三百元，二等二百五十元，三等及特三等二百元。現統計各縣臨時費的數目，每縣最多三千二百元，最少為二百元，平均每縣約一千元，經常費方面，是每年應用的其冊費及保甲長辦公費。每年表冊費約佔臨時費十分之二，保長辦公費每月七角，甲長三角。另保長訓練費，每年三百元。各項費用，均由縣就自治戶捐項下統籌撥給。

(5) 保甲工作之督促：全省保甲，既經編成，但關於怎樣確立保甲機構，使政令深入民間？保甲編組，其戶口清冊，是否確實？保甲次序，有無錯誤？保甲示範區，有無成績？保甲長如何健全？保甲長訓練，能否普遍？與及怎樣利用保甲去根絕漢奸，維持地方秩序？……當然是最切要的問題。民政廳於二十七年七月訂定二十七年下半年各縣市局保甲工作綱領，把上列各問題，儘量提示，各縣推行保甲，自然得以遂行。

(6) 保甲工作之抽驗：編辦保甲，一方面固然須要督促，但下級機關，是否依照切實推行，關係保甲前途甚大。所以民政廳除了督促以外，更於二十七年九月訂定廣東省各縣保甲抽驗辦法，呈由省府核准轉飭各區行政督察專員派員輪赴抽驗。抽驗的範圍，包括着：保甲的編組情形，保甲示範區的成績，保甲長的人選及辦事能力，保甲長辦公處及聯保辦公處的設置，戶籍登記，民槍登記，保甲切實力……現在抽驗完畢的縣份，計有三十七縣市。其餘仍繼續進行中。其餘保甲長之待遇及獎勵，最近中央經頒有非常時期保甲長待遇及獎辦法，廣東方面，俟訂定施行細則，即可實行。

(四) 結 論

以上所說，是廣東過去及現在辦理保甲的大略情形。廣東由民國十七年至二十五年間，舉辦保甲凡五次，頒佈章程凡八種，時興時革，沒有一貫的決心，和統一的辦法，自然談不上有什麼成績。即民國二十六年到現在，推行保甲，已下了絕大決心，頒佈統一的章程，一切施行手續及程序，并加詳細規劃，但經過二年的努力，也不過是粗具規模。我想這個進行遲滯的最大原因，固然是由於一般縣長未盡盡責，

甘 肅 省 保 甲 概 況

華 奇 崧

一、過去種種

說到甘肅的保甲，不能不說甘肅縣地方的財政。甘省因為歷年的內戰和事變，地方所受兵匪的蹂躪，任何一省沒有出其右的。經過亂東亂南旅行過的人，都覺得土爾其獨目皆是傾圮的牆垣，充分的表露出人民窮困的景象，縣政府的文卷狼籍當然也有保全完整的，因此各縣徵收田賦無冊可據，不得不另外設法，按保攤派，以求公允。可是地方士紳總是良莠不齊，他們有了經濟地位，就有政治地位，善於弄法作弊的當然不在少數。他們曉得政府攤款派款以保為單位，在編組保甲之初，他們任意擴大編制，寬能減輕負擔；而於戶口數量，却是數多匿報，避免抽丁，當兵，所以甘省各縣每保的戶數極不整齊，有多至五六百戶的，至少也是百十戶，於是有大保小保流行的名詞，這是要知道甘省保甲第一應有的概念。

其次，甘省各縣經濟，較東南各省廣闊，但是人就少得可憐，普通縣份只有三五萬人口，有十萬以上的，那有可數得出的幾縣，在這些廣人稱的邊省，縣政府區署的行政力量真有鞭長莫及之感。而且區署以下，保甲以上，並沒有鄉鎮自治組織，承轉其間，事實上要得鞏固地方治安和分配負擔起見，就應運的產生了聯保保事處。這聯保本是一個橫的組織沒有

一方面也是因為農村衰落，及一般人民，未能明瞭保甲的意義。在農村衰落和教育尚未普及的現在，要使保甲組織，達到我們預期的效果，真是不容易的事！不過保甲既然是鄉鎮以下的基層組織，若果此項基層組織不健全，則一切政令，無從推動。尤其是現在，抗戰建國，已達最嚴重的階段，關於組織民衆，肅清漢奸，開辦，和鞏固自衛力量，維持秩序，推行兵役等……都有賴於保甲的實施。假如沒有其他較好的制度代替保甲制度以前，我想現在的保甲，也要繼續努力，把地方的基層組織，積極建立起來。

自治法人的資格，聯保主任當然沒有多大職權可言，可是甘肅保甲補充條例第八條明文規定，其職權相當於東南各省之鄉鎮長，他能指揮監督所屬保甲長執行職務，抽查戶口，搜捕匪犯，教誨居民毋為非法，執行保甲規約所訂的獎懲，計劃並辦理公共事務，有些小縣份還得列席縣政會議，以是就明文規定的而言，此外未見法令的職權還有攤款派款征收種種捐稅和拘押居民等……有人說，甘肅的政治中心在聯保主任，又叫做聯保主任的政治，誠非虛語。這是要了解甘省保甲，第二個應有的概念。

保甲經費在甘省似乎是很一律的，保長每月津貼五元，聯保主任每月津貼十五元，預算上儘管有這筆經費的列入；可是經費的來源並不確定，作者曾經參加幾縣預算審查會，常見到所謂「財政整理收入」這個科目，就是指明充保甲長費用的。事實上，各縣既無整理財政的計劃，收入從何而來，豈不是以天上飛的野鴨子當作一確菜吃？不，這筆財政整理收入，就是保甲長自籌自攤的代名詞，如果赤祿祿的寫出來，似乎違背了統收統支的原則，而且對理財者的面子有點那個。因為保甲長自籌自用，所以征收的名義和征收的額數與方法，那就千奇百怪莫可究詰了。當然少數縣份也有例外的，不能一概而論。這種保甲經費紊亂的情形，是我們了解甘省

保甲，第三個應有的概念。我還要說一說甘肅的文化，這一點與保甲大有關係。甘肅是我們中華民族的發祥地，開化最早，可是進步很慢，四五千年以來，文化反較各省落後，一般的人衣食都成問題，那有餘力去勤求學問，所以差堪溫飽而稍識之無者，在沙漠荒邱的鄉間已經是了不起的了，他儘管不願充任「保甲長」縣長和區長為便於傳達政令起見，也非請他出山不可。拉夫檢管拉夫，不識字的保甲長至少還佔上一大半。

那個保甲長真不是好幹的，軍隊要他供應糧秣，縣政府要他征兵征工，雖然所少費公，也不會完全盡了他的職責。何況縣政府下鄉的委員還要他籌措軍馬費以及其他供應呢？不說是幾塊錢津貼不夠餉餉，就是再有幾倍的收入，那也是杯水車薪無濟於事。所以保甲長獲得人肯幹，許多縣長為要應付命令也不得不勉強保甲長繼續負責，一概不准請辭。試問誰有許多金錢為辦地方事而盡量犧牲？然而他們也有他們不成文的辦法，那就是戶長輪流担任，保甲長大率是三個月一換把辦差的供應，由各人輪流負担。

甘肅的老百姓太窮苦了，也太鈍了！在另一方面也有壞蛋，拚命的經營賄賂保甲長幹的，那只是甘肅僅有的富庶縣份是如此，我們如果走到洮河流域靠近番區的岷縣大街上，就可以看到有些人家門樓上掛滿了「造福桑梓」「萬家生佛」這一類的匾額，那一定是聲譽有名的保甲長公館，這一類的保甲長，壓取老百姓後，還有人頌揚他，社會風氣之壞，於此可見一斑。然而，究竟是極少數啊！

由於上述組織不齊，人才缺乏，經費無着，文化落後，政治腐敗，種種原因，所以保甲制度對於人民並沒有什麼好處；在政府方面也談不到什麼運用；這是很可憐的事情。

### 一、如何整理

一個人身體不健康，在良好的環境下，還可以苟延殘喘，一遇到驚風駭浪那就危險了。政治也是如此。它的弱點在承平時代，還不容易覺察，迨至外侮薰席，和強鄰抗戰的時候，終於要暴露出來的。甘肅還在邊陲，一般人總以為敵人不會打到西北，所以政治積極的刷新改進，較之別省都

嫌遲滯。

抗戰中後方最緊要的工作，就是征兵征工，組織民衆安定秩序，辦這些事情非戶口精確保甲健全不可，所以在民政上最迫切的改進，就是整理保甲。從武漢淪陷以後，西北大有不能倖免敵人蹂躪的禍子，因此，整理保甲，由於環境需要而進一步的着手實施了。甘肅地方太大；人才太少，加之所要同時改進的事項又太多，所以不得不分區分期整理。換言之，就是在同一時期各區整理改進的行政都錯開來舉辦。每區限六十天整理完竣，甘肅現分七個行政督察區，預計十四個月方可以完工。

甘肅這次整理保甲可算是，由省方舉辦，而不是責成縣地方。先是每縣由省府派督導員一人或二人，整個行政督察區派副督導員各一人，總攬一切。各縣保甲整理經費，由省庫支給，所有表冊門牌，亦均由民政廳製就，這次對於保甲之重視及努力，是前所未有的。

整理的步驟，是先在省會舉辦保甲整理講習會，召集督導員研究治令，討論方法，這批督導員研究討論之後，就派到專員公署，由專員公署再召集各縣縣長或主管科長議定各縣實施辦法。同時縣政府在「一星期內選聘縣黨部行政機關職員，和地方公正紳士五至九人為整理保甲委員，組織整理保甲辦事處，協助縣政府辦理編組，調查，宣傳，統計，設計等工作。此外選發勤至縣習藝份子，各學校師生全體協助，並且有兩三日的時間予以短期講習，其中工作的中心人物，當然還是縣保主任保甲長。

人事佈置既定，就開始宣傳，佈告，標語，召集保甲長開會……當然

是應有盡有。到了第二期的時候，區區長就會同整理委員督同各聯保主任保甲長以及協助整理的人員，先行挨戶編號，調查戶長姓名隨即召集戶長講述，講述的內容，不外是一甲戶長的責任，「整理保甲之意義及其方法」「何謂戶口異動」「聯保連坐切結之意義」「何謂保甲公約」「登記自檢檢檢之本義」一套這些材料，攤攤平放了公式，我想全省是沒有例外的。

此後，又經過一個很短的時間，正式編組保甲，編組保甲後，再召集保甲長編定保甲公約。在編組的過程中，如因次序更改或遇其他原因，保甲長有更換必要時，區長會同整理委員可以隨時選派，呈請縣府加委。

保甲如果有所變更，當然保甲的番號登記以及辦公處掛牌，都得按照新編次序另行製發，不在話下。

以上所述第二期的工作，都屬於編組保甲的一個階段，各縣一律限定二十天，辦理完竣。

編組保甲以後，就繼之以清查戶口，製訂門牌，和自衛槍枝的調查等事，這一段工作最為重要，也最為煩瑣，好在是整理保甲，差不多尚有冊冊可以利用，僅僅調查更正也就行了。為的恐有遺誤，再由區長整理委員，按表實地抽查一次，如果確實無誤，區長就要核造戶口統計表，壯丁冊三份，逐級呈報縣政府專員公署及省政府備案。這一段工作限三十天完竣。

好了，縣以下的整理工作，於此告一段落。為要保持以後戶口的精確，就要繼續舉辦戶口異動查報，關於這一點，在甘肅已經制訂了法令，不過名之曰戶口異動登記，登記的範圍，分出生，死亡，婚姻，遷入遷出五項，由戶長隨時報明該管甲長，填入登記表，保甲長如不能填寫時，應請小學教師或士紳代填，被請人不得拒絕，這就是沒辦法的辦法。這一筆登記表冊印刷費且規定在保甲副金，及地方款預備費項下支給。

前面說過保甲經費，是保甲長就地籌辦的，整理保甲之後，是不是有了解決辦法，不獨在法令上是有了解決統支的規定，可是不切實際，免不了摸湯不擦漿的毛病。照法令上規定按照各縣居民之經濟能力，分甲乙丙

及丙級四等，除赤貧者免除負擔義務外，甲乙丙三等之戶口按四、三、一的比例，繳納保甲經費，每月由居民直接繳納縣政府或區署，而由區長按月向縣政府具領，分發各甲應用，這樣統收統支方法，似乎比較進步；然而區財政收入向地方攤派的大動搖之下，保甲長免不了要直接向居民籌款派款同時居民為繳納少數的保甲經費，特地跑到縣政府去一次，那也是不合算的事，結果一定要演進到保甲長就地代收，就地扣留的地步。究竟事實如何，尚待將來證明，但望不會有這樣的現象發生。

### 二、結論

甘肅保甲是從二十三年舉辦的，五年來整理也不止一次了，因為財政的紊亂，文化水準的比較低，以及組織不健全種種原因，以致於整理後不到一年，戶口不精確如故。這一次經過很大的努力一般民衆對保甲的重要性，確有深刻的認識，關於進坐切結，和戶口異動的意義，也粗知梗概，可算是很大的進步。可定要保甲組織健全持久，還要縣政府組織健全，財政有辦法才行。財政情形，前面已經說過，無須再贅。至於甘肅縣政府組織，僅僅有兩位科長兩位科員，在抗戰期間，事務那樣繁重，一切工作集中在兩位科長兩位科員身上，而望其妥善周詳，殆不可能。此後欲保甲長組織健全持久，在縣政府方面非設保甲督導員，經常指導改善不可。要得戶口精確，各鄉保也非設戶籍管理科的辦理戶口異動查報和統計不可。這些問題，甘肅民以諒也已注意及此，但尚未見諸法令，希望他早的有一天實施起來，免得前功盡棄哩！

# 鍛鍊中的貴州保甲

趙連福

保甲之完成有必經之步驟三：一曰編組，二曰訓練，三曰運用。而三者之中復以訓練為樞紐，蓋訓練者一則可以整飭編組之缺漏，一則所以增進運用之效能，其關係之重要，有如是者。

黔省保甲之編組係遵奉前行營令發之訓區區內編查保甲戶口條列辦理，殊乏持微之可言。惟保甲訓練自去年六月以還，上自主席廳長，下至區保人員，均樂精會神，竭力以赴。至於保甲運用之成效如何，尤賴乎訓練。是以黔省保甲之成敗利鈍，全繫於訓練之關鍵，邇來「訓練」「訓練」之聲，洋洋乎盈耳，目前唯一之特徵，在「訓練」二字。足為邦人告者亦唯「訓練」二字，今歸陳如次：

### (一) 過去訓練情形

過去黔省保甲訓練，依二十四年十二月間遵行貴州省各縣聯保主任保甲長訓練大綱，各行政督察區聯保主任訓練所簡則，及各縣保甲長訓練所簡則之規定，聯保主任由各區行政督察專員公署集中訓練，保甲長係由各縣政府集中訓練；施行以來或以訓練經費困難，或以訓練人員有限，或以訓練場所不敷用，或以防務關係未能召集，因之訓練方式及訓練期間，多有不同；聯保主任集中各專署訓練成績較為整齊，保甲長訓練之結果，收效甚微，如訓練期間有一月一期者，有兩星期一期者，有十天一期者，有一個半月一期者，訓練方式則有六種之多：(1)集中分班訓練，(2)集中混合訓練，(3)分區集中分班訓練，(4)分區集中混合訓練，(5)分區分散混合訓練，(6)附入聯保主任訓練所分班訓練，期間與方式既不一致，結果與實效亦大有差異，關於訓練經費有由保甲長自備伙食服裝費者，有由保甲攤收訓練費帶所繳用者，經費負擔標準不一，待遇亦覺不均。

### (二) 最近訓練情形

去年六月間黔省附主席吳公民願係公鑒於過去之訓練不切實際，未能

收預期之效果，乃根據以往經驗，參酌當時情況，另行制定貴州省保甲訓練實施暫行規程，頒發施行，其目的在健全保甲組織，發揮保甲效能，已適應戰時之需要，茲略述如下：

★ 受訓人員及訓練程序  
其應受訓人員包括聯保主任，聯保書記，保長甲長，四種，聯保主任聯保書記及保長之訓練，由縣政府于縣城

★ 訓練程序  
設保甲職員訓練一所集中施行，甲長之訓練，由區公所於每縣辦公處所在地設甲長訓練班分設施行，且各縣保甲職員無論過去已否受訓，均一律參加訓練，除此訓練外，並於每年農曆舉行講習。省政府對於此次訓練，抱定絕大決心，所以全省保甲訓練，由省政府統籌，於一定期內分期令飭各縣政府舉辦。省政府為便利統籌保甲訓練事宜，特於民政廳內設置保甲訓練事務委員會，承主席及廳長之命，計劃辦理。至於各縣保甲訓練依照規定，以縣政府為主辦機關，其縣境內之各機關團體學校，均應協助辦理。

訓練程序，為先舉辦聯保主任聯保書記及保長訓練，再辦甲長訓練。在開始訓練前，由縣政府將現任聯保主任聯保書記保長加以嚴格的考核，凡資格不合於整理川黔兩省各縣保甲方案第十二條規定及修正貴州省編查保甲戶口補充簡則第二條之規定者，一律撤換，遴委合格人員充任。又為預備聯保主任聯保書記及保長人材起見，准由縣政府遴選本縣各鄉村小學校長及曾受高小以上教育，年在二十五歲以上三十五歲以下者，經審定合格後入所受訓，其名額應佔現職聯保主任聯保書記及保長總人數四分之一至三分之一。

★ 訓練科目  
聯保主任聯保書記保甲長訓練科目為如左各種：  
子、精神訓練——以精神講話鼓勵品行，鍛鍊受訓者勇於服務之精神，養成受訓者潔已奉公之德性，以切合時代之變故鼓舞受訓者之志氣，發揚受訓者之情緒，使發生自強不息蓬勃向

★ 訓練期間

★ 訓練經費

上的進取精神。

丑、政治訓練——(甲)行政實務目的在本以政教之原則以增進受訓者之服務效能，並應注意研究本省各項中心工作及一般工作之辦法及程序等。(乙)普通學科目的在充實受訓者一般的常識及服務有關之各項知識，包括黨義，公民，民衆教育，國民經濟建設，新生活綱要等科目。(丙)戰時應用學科目的在灌輸適應戰時需要之知識與技能，包括兵役法規，戰時民衆防空防毒常識，衛生救護概要，戰時民衆組織訓練方法等。

寅、軍事訓練目的在以嚴格的軍隊生活鍛鍊受訓者之體格規範受訓者之行動，養成其迅速，確實，肅靜，機密，簡樸，整潔，活潑，服從，守法諸習慣，並授以各項抗敵禦侮之戰鬥術科，包括制式教練，野外勤務，夜間戰鬥，抗倭戰術要錄，自衛戰術等科目。

訓練期限，警保主任警保書記及保長之訓練定為兩個月，訓練時間每日以八小時為準，晚間自修兩小時，甲長之訓練，定為二百小時，在不碍生產業務原則下，分在早晚或日間舉行，每次訓練至少四小時，其總期間不得超過四個月。

★訓練方式★ 訓練方式，係繫於訓練人員以身作則，以誠懇態度，善良方法，達到任務，務使在訓練期內，樹立嶄新的生活體系，造成高尚的方式。★ 尚的研究環境，使受訓者之思想組織，興行動習慣，因受薰陶而得以改造與矯正。且訓練人員對於受訓者個人之個性，如性質，思想，體力，身分，學識，經驗，職業，嗜好等，亦詳為考察，以決定教育方法，對於受訓者程度較低者，均特別注意，施以個別訓練。每一課目之講授，均指示要點，注重實習，俾易了解，並利用時間舉行小組討論會講演會

辯論會等以訓練其思想，增進其能力，對於受訓者之修學進度及應用能力隨時施行試驗考查，以供改進講授及考核成績之參考，但未因此減少教育時間。苟聯保主任中有年事較長之公正紳士，則於保甲職員訓練所內設置研究會，以各機關長官或縣府職員就主管事項作學科講演。保甲訓練團學及出隊時，均舉行隆重典禮，每次出隊時縣長親行檢閱，并先期呈

請該管區行政督察專員公署派員檢閱，必要時由省政府派員檢閱。

年來各省均多舉行保甲訓練，然成效未甚著，其原因即在擔任訓練之幹部人員，未甚妥恰，對省府對於此點，特為注意，當時決定保長職員訓練所訓練幹部人員，除由縣政府秘書科長，安保安分隊長社訓教官，各就其主管範圍或專門知識幫助外，由省政府調派或遴選左列人員，共六十人至八十人分發各縣巡迴協助各縣長主持辦理：

(子)省政府各廳處職員。

(丑)各行政督察專員公署職員。

(寅)對現代政治有認識對鄉村工作有興趣曾受專科學校以上教育者。上項由省府調派及遴選之人員，在分赴各縣巡迴協助各縣政府主持保甲職員訓練事務前省政府應施以兩個月之講習。

★各縣保訓所之組織★ 各縣保甲職員訓練所之組織，亦頗完備，其組織分述如左：

一、保甲職員訓練所設職教員如左：  
子、所長一員由縣長兼任，教育長一員由省政府派員充任。綜理全所事務。

丑、教務組事務組軍訓組組長各一員承所長，教育長之命分掌教務事務及軍訓事宜，教務組長由省政府派員兼任。事務及軍訓組組長由所長遴員充任。  
寅、教員及教官若干人分任各科教授講演，由所長就縣政府職員及縣境內各機關團體學校人員中聘任之。

卯、事務員一人至三人，書記三人至五人，辦理本所會計庶務及繕寫事宜，由所長派充之。

二、甲長訓練班設職教員如左：  
子、班長一員由區長兼任，副班長一員由聯保主任兼任，總理全班事務。

丑、教育員一員承班長副班長之命主持教訓事務，政治訓練員一人或二人。由縣長就審定合格入所受訓畢業之人員遴選派充，軍事訓

練員一人或二人，由區長就區境內在鄉軍人或社訓助教遴聘其他訓練人員由區長就區境內各機關團體學校人員或已受調查深保長中聘任。

三、各訓練單位，一律軍事組織，其應設之區隊中隊分隊各級隊長按各單位人數多寡編配之。

★訓練經費：★ 經費為一切事業之母，保甲訓練辦法雖屬盡善盡美，倘於經費一端而無適當辦法，則一切仍屬落空，監督保甲經費，有如下述：★

一、保甲訓練一切費用由各縣區保經費預算保甲訓練費項下支給為原則，不致時由省政府酌予補助。

二、省政府分派各縣巡迴協助各縣政府主持辦理保甲職員訓練之人員，在講習期間，繕宿各費均由省政府供給，在服務期間，調派者仍支原薪，由省政府的給旅費津貼，遴選者每人由省政府每月給予薪旅費六十元。

保甲職員訓練所現任聯保主任聯保書記保長及審定人所訓練之人員，在訓練期間每人發給旅費最多不得超過二十元，由各縣政府酌酌地方情形，覈實編入預算，甲長訓練期間不住宿，無給與。

三、保甲職員訓練所所長，由縣新兼任，不支薪津，教育長由省政府派員充任，每月薪旅費六十元，書記二人專任，月各支薪十元，各組組長及各科教官教員事務員及其餘書記，均以兼任為原則，得酌予津貼，每月每人不得超過五元。

甲長訓練班教育長政治訓練員專任，每人月支十五元，軍事訓練員及其他訓練人員均兼任，得酌予津貼，每人每月不得超過五元。

四、各訓練單位辦公費及講義費應按實際需要，一併列入保甲訓練費內，覈實支給。

五、各訓練單位所需一切器具以借用為原則，不另支設購費。  
六、各縣應支經費數目，應編造預算，呈送省政府核定施行。

★訓練之督導與獎懲：★ 監督府對於保甲訓練已抱定絕大之決心，復花費借大之金錢，則其所期望，自必甚殷，望之殷，則督之嚴，督之嚴，則獎懲隨之，此亦自然之勢也，關於督導與獎懲之辦法，可分四點述之：

一、訓練期內，省政府直轄各縣，由省政府派員巡迴督導各行政督察專員公署所轄各縣，由各專員或專員公署視察員巡迴督導，必要時由省政府派員協同督導。

二、甲長訓練，應由縣政府遴派幹員會同該區區區長巡迴輔導辦理，縣長應予可能範圍內分別親臨訓話，區長應隨時到班講話，省政府及專員公署並隨時派員嚴加督察，如認為辦理不切實時得予以指示糾正。

三、各縣縣長區長辦理保甲訓練之成績，應列為其考績主要根據之一，訓練完畢由省政府或專員公署派員實地考核依其成績之優劣，分別獎懲，各單位訓練及辦事人員之考核獎懲，由縣長依法為之，保甲職員訓練所教育長服務成績優良者由縣長報請省政府予以獎勵，其遴選者，並得於保甲訓練完畢後，派任其他工作，甲長訓練班教育員及政治訓練員服務成績優良者，得派充聯保主任或聯保書記。

四、應受訓保甲職員無故不受召集或規避訓練者，由縣政府立予撤換，在受訓期內如發現有冒名頂替情事，除應立即除名並追賠公費損失外，其直屬最低上級主管人員，並應連帶負責。

★訓練紀實：★ 以上為訓練辦法之概述，茲略述訓練之實況：  
1. 幹部人員講習紀實

監督府對於訓練保甲訓練之幹部人員既甚重視，遂設立貴州省保甲訓練幹部講習所，該所於廿七年七月一日開學，九月一日結束，訓練兩個整月，此為澈底改造黔省縣政之基本工作，當局對於該所學員選擇之精審，辦理之認真，計劃之周詳，以黔省而言，實為劃時代之創舉，該所雖命名保甲幹部，但按諸實際，不啻為政治幹部，或縣行政幹部，當局鑒於過去之缺憾，對於學員入選，特為嚴格限制，並規定以專科以上學校畢業為考選資格，除由省府視各屬處專署高級職員及各總府

第一科長擢寧訓訓外，並遴選專科以上學校畢業生七十餘人，合調訓者共一百五十七人，計其學歷則國外大學畢業七人，國內大學六十六人，專科三十人，軍警十二人，其他四十五人，由此一端，足見幹部人員之優良矣。

該所訓練目的，為健全保甲組織，發揮保甲效能，以適應戰時需要；訓練內容分為精神、政治、軍事三種，而其要旨則為「以政作教」，使受訓者對政府現行政治之方案，有深切之認識，對本省縣政實際情形，作相互之探討，以研究精確切實之施政技術，更從而鍛鍊其身體，嚴肅其紀律，養成其刻苦負責之精神，及戰時之軍事常識，此外尚有小組討論會，研究會座談會，個別指導，以明瞭各學員之能力及志趣，各學員均曾受高等教育，具有基本政治學識，且多數有從政經驗，故受訓期間雖短，收獲則甚佳，訓練結束後先後出任縣長者有十六人，調訓學員自回原籍，遴選學員分發各縣主辦保甲職員訓練事宜，使各學員得與各縣保甲職員作長期觀摩，一面仍由省府派員協助監督，藉以考核其工作情形，各縣保甲長職員訓練完畢之日，即陸續分區舉辦甲長訓練，限期本年七月，全省訓練竣事，屆時全省甲保人員均可加以嚴格之調整，而保甲幹部週迴各縣之結果，既可明瞭地方實際情形，為將來施政之參考，當局長期考核之後，亦可按其服務能力之高下，為委派工作之標準，庶得人盡其材以杜推遲之弊，預料本年底對省政治必有嶄新之姿態，然而能否達到理想水準，是又待於其他方面之協調互助也。

2. 各縣保甲職員訓練紀實

全省八十一縣分兩期舉辦，第一期訓練六十一縣及省會警區。應受訓人數合計壹萬六千二百零四人（聯保主任一五八四人聯保書記一五八四人保長九九九四人遴選學員三二四二人）第二期訓練二十縣應受訓人數合計九千九百二十一人（聯保主任九九七人聯保書記九九七人保長五九九九人遴選學員一九七八人）目前尚未完全結束，實際受訓人數究有若干，一時無法統計。

甲長訓練規定應受訓人數全省為十六萬零八百二十一人，此次全省各

縣預定訓練經費合計五十九萬壹千壹百九十六元，統在區保經費預算內保訓中練費項下動支，實際用出，恐尚未達預定數額。

總理說：「智識能力最高的人，應服千萬人之務，造千萬人之福；次之應服百十人之務，造百十人之福；最次之，亦應務一二人之務，造一二人之福，人生之目的為服務。」



# 名人言行錄

## 胡林翼五次薦舉左宗棠的經過

陶元珍

### 略談胡林翼的薦賢

制度和人才是政治的兩大因素，比較起來，還是人才要緊些。有人才而沒有制度可遵循，還可以創造制度，有制度而沒有人才來推動，制度終是死的。特別在非常時期，舊的制度多不適用，新的制度亟待樹立，除舊布新，更非有傑出的人才不可。所以歷來的大政治家沒有不留意人才的一個大政治家不僅能任賢，並且極熱心薦賢。當他地位尚低時，遇見人才自己不能用，總設法薦給別人用，及至已登高位，更隨時薦舉特出之才給比自己地位更高的人，務使才盡其用。我們每祇顧道過去某大政治家的任賢而忽略他的薦賢，是知其一不知其二也。

會編譯胡林翼的戰勝說：

道遠在吳中，是先帝與肅臣臨終憾事。

薦賢滿天下，願後人補我公未竟勳名。

曾氏特別指出胡氏的薦賢，不愧為深知胡氏者。原來胡林翼在年紀很輕的時候已知道薦賢了。胡氏於咸豐九年五月初六日寫給湖廣總督官文的信

說：

林翼幼年，因見陶文毅，請其密保其文忠。伊莘農先生作兩江督人，文彰深以爲然。

（遺集卷六十四致官秀峯摺節）

陶澍諱文毅，是胡林翼的岳父。道光十五年十一月陶澍進京陛見，其兩江總督任卸由林則徐以江蘇巡撫署理。林氏署兩江總督大猷出於陶澍的密保，胡氏致官文書所述，當指此事。那時胡氏不過二十四歲，其勸陶澍密保林則徐，當更在前。

胡氏以一少年，並無向皇帝保人的權，却能從旁勸他的岳父密保賢才，可見他一生熱心薦賢是出於天性。胡氏一生所薦舉的人多極了。如江忠源、李續賓、李續宜、沈葆楨、劉蓉、嚴樹森、羅遵殿、閻敬銘、韓超，都是上乘之選，而左宗棠

的動績尤爲卓著，胡氏與左宗棠相知最深，薦舉左氏也最力。我現在將胡氏五次薦舉左氏的經過略述於後，以見胡氏薦賢的熱忱和胡左二氏的友誼。

### 第一次：胡林翼薦舉左宗棠給

陶澍

胡林翼和左宗棠是同年的生，胡氏生於嘉慶十七年六月，左氏生於同年十月。胡氏的父親和左氏的父親當時同在隸龍書院讀書，交誼極篤，聽到胡左二氏之生，彼此相慶。左宗棠祭胡林翼文說：

我生於湘，公產於資，歲在壬申，夏日冬時，詹事文學，讀書龍山，兩家生子，舉酒相歡。

可見兩家的關係。胡左二氏雖有世誼，而二人初次相見則並不甚早。胡氏與左氏初次相見，在道光十三年，那時二人都已二十二歲了。是年二月左氏進京會試，胡氏方隨父在京。大概是由於志趣相同的緣故，胡氏一見左氏便相與定交，極爲投契。二人於古今大政無所不談，眼見當時政治的腐敗，不禁相與歎歎。深爲憂戚，已預料到海內將亂了。左氏當時不過是一個舉人，胡氏則尙爲童生進學也沒有進。二人若論如此，自爲淺識者所嗤笑。誰知這兩個狂生竟能將來平亂的人呢？左宗棠祭胡氏文說：

我甫逾冠，獲舉於鄉，見公京師，猶讀文

場。縱言闊步，氣豪萬夫，我敬公罪，公步我趨。羣兒觀視，詫為迂怪，我剛而編，公通且介。

又據言書院碑銘說：

余與侍郎，齊年逾冠，意氣方新，不可抑按。

可見胡左二氏初次會見後投契之深和二人少年時代的氣概。

胡氏與左氏既遭懷志同道合，後來見着陶澐，一定常提到左氏，並時加以揄揚。據胡氏咸豐六年所上附陳左郎中韓知府才略奏片，知道胡氏曾薦舉左氏給陶澐，此事雖未詳在何年，我想當在陶澐與左氏聯姻之前。世人喜稱道陶澐與左宗棠聯姻之事，陶澐當已由胡氏都薦舉知道左氏的為人，及路過應城，適逢左氏在那裏掌書院，晤談之餘，更加敬仰，遂左氏結為婚姻之好。若說陶澐之與左氏之聯姻是由實論左氏所作的一副對聯而起，未免附會。陶澐雖未能大用左氏，但左氏學問的進步，却很得與陶澐聯姻的幫助。因為陶澐死時，他唯一的兒子也就是左氏的未婚婿陶桃，年僅七歲，需人教管，胡氏作主聘左氏到桃家課讀，並請左氏照料陶桃家務，于是左氏常住在陶家。陶澐是一個講求經世致用而有實際成績的人，他收藏的關於典章制度的書籍多極了。左氏在陶家恣覽陶澐遺留下來的書籍，經世致用的學大有進步，後來事業成就，實得力於此時的準備不少。

### 第二次：胡林翼薦舉左宗棠給

林則徐

胡林翼於道光十四年回湘應試，是年六月得浦縣學生員，八月鄉試中式，次年二月至北京應會殿試復中式，殿試二甲第二十九名，朝政入選第九名，改庶吉士。十八年散館，授翰林院編修。二十年充江南鄉試副考官，因為失察正考官文慶携帶舉人熊少收入關閱卷，得到降一級調用的處分。二十六年六月援陝西捐輸例，報捐知府，分發貴州。二十七年六月抵貴陽，十一月委署安順府知府。恰好這時任雲貴總督的正是林則徐，對胡氏異常信任。此時左宗棠早已絕意進取，從道光十八年會試下第後，便未再應會試了。胡氏和左氏本有世誼，兼係至交，又都是賀熙齡的學生，而左氏與陶澐聯姻後，更算是胡氏的長親。就私言，胡氏未便任左氏抱才久屈，就公言，胡氏更不能任左氏隱遯不出。次年遂推薦左氏給林則徐，一面徵求左氏同意。林氏很希望左氏入他幕府，左氏則因事未能赴召。左氏向胡氏的信說：

得執事稟抄急步所遺書，敬悉，少穆官保愛士之盛心，執事推薦之雅誼，非復尋常所有。

可見左氏不是不願應召，若林則徐在雲貴能多任幾年，左氏終必要出山的。可惜到道光二十九年七月林則徐便告病回籍，胡氏拉左氏出山的計畫因而擱淺。

左氏雖未能應林則徐之召，而林則徐則始終器重左氏。林氏由雲南回福建路過湖南的時候，特地請左氏至舟中談論竟夕，許左氏為不凡之才。

此事胡氏後來寫給湖廣總督程晉榮的信裏面曾經提及，左宗棠在臨死一年做的林文忠公政書序也說：

道光已酉公由漢解組歸閩，屬舟迂過訪宗棠於星沙旅次，略分榻接，期許良厚。

林胡左三人之相與，真可謂同聲相應同氣相求了。

### 第三次：胡林翼薦舉左宗棠給

程晉榮

胡氏於道光二十九年三月卸安順府家，閩四月又委署鎮遠府知府，三十年九月，委署思南府知府，十二月補授黎平府知府，咸豐元年七月抵黎平府任。因為太平軍勢已大盛，將進犯湖南，胡氏曾向湖廣總督程晉榮三次上書薦舉左氏。第一次信說：

湘陝孝廉左君宗棠，有異才，品學為湘中士類第一。林翼曾薦於林文忠，因文忠引疾，故未果行。文忠過湖上時，招至舟中，談論竟夕，稱爲不凡之材。老夫子大人愛士如歐陽永叔，如便中訪問，必能有得高深矣。(遺集卷五十三)

第二次信說：

左宗廉品高學博，性至廉潔，即陶少雲之業師，又其妻父也。在文毅第中讀本朝憲章最多，其識議亦絕異。其體察人情，通曉治略，當爲近日楚材第一。惟秉性剛急，不願出山，實爲可惜。(同前)

第三次信說：

左孝廉才學驍力，冠絕一時，上年會審陳夾袋中，其餘七人，林翼雖未謀面，而迭次訪問，均保有謀略膽識之才。粵氛日惡，與楚日近，妾不自揣，敬獻劄議，統祈採納。(同前)

程喬采字晴峯，任雲貴總督時，曾奏保胡氏。胡氏以爲自己薦舉左氏，程喬采定要任用，誰知程氏竟不能用，胡氏也知左氏有點瞧不起程喬采，所以沒有通知左氏。

### 第四次：胡林翼薦舉左宗棠給

#### 張亮基

胡氏薦舉左氏程喬采時，同時也薦舉左氏給雲南巡撫張亮基。張亮基起初也和程喬采一樣，未能任用左氏。這是咸豐元年冬天和二年上半年事。到是年七月張亮基改任湖南巡撫，胡氏又寫一封極懇切的信給他。信裏面說：

正月二十五，四月初九十七日，肅奉兩稟，計呈鈞鑒。……前舉衡湘之士七人，聞其有才，未曾面晤，必可難而致之，量才驅策。內有左子季高，則深知其才品超羣等倫，曾三次薦呈夾袋中，未蒙招致。此人廉介剛方，秉性良實，忠肝義膽，與時俗迥異。其胸羅古今地圖兵法，本朝國輿，切實講求，精通時務。訪問之餘，定蒙賞鑒，即使所謀有成，必不受賞，更無論世俗之利欲矣。時事孔棘，得人爲先，林翼身受恩遇，拔識於僥倖之中，如前賢韓魏公歐陽公處士不必

識面，以此感激，日夜思竭其愚忱以報所知，計惟有舉賢才以贊幕府，方爲忠愛之至計，野人葵藿之誠，蓋爲此也。季高至今不能預告，恐其嘆林翼之多事而遠其隱處之初心耳。(遺集卷五十四啓張石卿中丞)

張亮基和胡林翼都是林則徐所賞識的人，林則徐曾對左宗棠說過，他在雲貴總督任內倚靠張亮基和胡林翼如左右手，所以張亮基對胡林翼自來很留意，雖然兩人並沒有見過面。張氏奉巡撫湖南之命，即奏調胡氏隨行，因貴州巡撫不放胡氏走，未能如願。胡氏向張亮基力薦左氏，張亮基自樂於接受，況且當時太平軍已大舉入湘，正是用之際，所以張氏還在由昆明至長沙途中，便遣人禮聘左氏。左氏現遠不肯出山，於是胡氏又寫信向左氏勸駕。信裏面說：

胡林翼頓首拜上季高先生姻丈執事。前奉二函，一交張中丞專送，一交唐蔭雲轉交。七月八日張中丞兩次專人備轎，走請先生。一阻於兵，其一計已登青覽。昨得張中丞八月二十三日舟次信，言思君若飢渴。中丞才智英武，肝膽血性，一時無兩。林文忠應於宣宗皇帝，以大用。先生最敬服林文忠，張中丞固文忠一流人物也。……林翼之先人與先生之先實交最厚，林翼與先生風雨聯林，激存談古今大政，前後十餘。先生究心地輿兵法，林翼曾薦於林文忠，文忠一見絕倒，詔爲絕世奇才。去年冬間以大名呈薦於程制軍，而不能告之先生，固知志有

不附也。林翼之意，非欲割公於非地，惟系梓之禍，見之甚明，而忍而不言，非林翼所以居心。設先生屈己以救楚人，較唐荆州之出山，所補尤大，所失尤小。設程制軍聽余言而堅求先生楚禍何至如是之亟？區區愛國愛鄉里愚識，未蒙深察，且加誚讓，且入山從此日深，異哉！先生之自爲計則得矣，須知自聖仙佛，英雄豪傑，無不以濟人濟物爲本，無不以損己利人爲正道。先生高則高矣，先代積累二百年，處生此獨善其身，諒亦心所不忍出也。如以近日急功近名爲不解，則功成不受賞，長揖歸田園，仲連避法尚可遵守。況張中丞不世奇人，虛心延訪，處賓帥之位，運維權之謀，少受修脯，或竟不受，均足以全其清節。即或結義勇以殺賊而不與官吏合隊，又不經手銀錢，又何嫌焉？設楚地淪於賊，柳家莊梓木洞其獨免乎？先生其毋道謝罪之言以自遺後悔。(遺集卷五十五致左李季高)

一面又寫信給張亮基說：……左公高隱，尙不知誰才大略是文忠公一流人物，設其真知，必豁然應命，公已函致矣。(遺集卷五十五復張石卿中丞啓)

那時長沙已被太平軍圍困，左宗棠因江忠源郭嵩壽郭毓誥諸人的敦促，已出深山人圍城與張亮基會見。左氏回答胡氏的信說：

人山十餘日，忽枉張石卿中丞之招，欲不出應，而江峴樞自長沙以書來，勸其速行，郭

筠仙昆仲及吾仲氏同住山中，亦動公卿不下士久矣，張公此舉，宜有以成其美。比見石公於圍城中，握手如舊，予以數策，立見施行。

從此，隱居多年的左宗棠，算是被胡林翼推薦出山了。

### 第五次：胡林翼向咸豐帝保舉

#### 左宗棠

左宗棠入張亮基幕府後，不久長沙圍解。是年（咸豐二年）十二月張亮基署湖廣總督，左氏又隨張亮基到武昌。咸豐三年八月張亮基調任山東巡撫，左氏仍回湖南。次年，入湖南巡撫駱秉章幕。左氏在駱秉章幕數年，言讜計從，長才大展，於施政清賦練兵籌餉諸端，均著成績。胡氏於咸豐五年即做到湖北巡撫，已有向皇帝保舉人的權了。胡氏想到做幕友還不足以盡左氏之才，曾於咸豐六年奏薦左氏說：

再臣與兵部郎中左宗棠同受業於前御史賀熙齡之門，深知其才學過人，於兵政機宜，山川險要，尤所究。臣曾薦於兩江總督臣陶澍，前雲貴總督臣林則徐，均稱為奇才。咸豐二年賊犯長沙，臣薦於前撫臣張亮基，摺入幕府，專襄兵事。張亮基調任山東巡撫，摺入仍入山居。四年兩撫臣駱秉章侍郎臣曾國藩招人幕府辦事。其才猶能兼及江西湖北之軍，而代臣等為謀，業經御史宗稷辰奏明在案。該員秉性忠良，才堪濟變，效尚氣節，

剛烈而近於矯激，而折人過，不少寬假，人必以此尤之，故亦不願居官任職。臣思聖明之世，正氣尚伸，該員豈懼世網，殊為過慮。但久在兩湖辦事，所用多保舉人，自尤慮願思用趙人之意。不樂受職，可從其志，義在討賊，諒無可辭。臣既確知其才，謹據實陳，以請聖鑒，以請聖明將材之選。（遺集卷十附陳左郎中韓知府才略疏）

咸豐帝讀過胡氏此奏，並未能用左氏，所以左氏仍留在駱秉章的幕府裏。因學駱秉章極信任左氏，而左氏本人又秉性剛烈不肯徇情，於是湖南一般官吏不少嫉妬左氏憤恨左氏的。到咸豐十年已革總兵樊燮向湖廣總督官文告了左氏一狀，官文聽信樊燮的話，將與大獄，胡氏寫信給官文為左氏疏解說：

湖南左生季高，性氣剛烈矯強，歷年與鄂省交涉之事，其失禮處，久在山海包容之中，義帥所謂宰相之度量，亦深服中堂之德大冠絕百寮也。來書言「湖南之案，並無成見，從公而斷，從實而問，無甚牽連者免提，有關緊要者亦不能不指名採取，不能令罪人作黃。」一面激之再四，心以為懼。此案樊與黃等似無好聲名，正案不敢預聞，此案外之左生，實係林翼私親，自幼相處，其近年皮氣不好，林翼亦無如之何。且駱公與林翼不通信已二年，至去臘適有私函相往還也。如此案有牽連左生之處，敬求中堂老兄格外垂念，免提左生之名。此案林翼一人私情，並無道理可說，惟有燒香拜佛，一意誠求，必望老兄俯允而已。

無道理可說，惟有燒香拜佛，一意誠求，必望老兄俯允而已。

一面又暗中關照左氏，左氏與郭振聲書說：三月三日抵襄陽，毛寄雲觀察出示函調公出密函，言合沙者意騎未備，網羅四布，足為寒心，蓋二百年所僅見者。（寄雲名相照）可以證明。當然左氏之得免禍，尚得力於郭嵩燾等之在京設法，但胡氏之向官文疏通，未始沒有釜底抽薪的效力。左氏不僅免禍，並因曾國藩及胡氏的保薦，奉旨以四品京堂襄辦曾氏軍務。胡氏保薦左氏的話，茲錄於後：

湖南在籍四品卿銜兵部郎中左宗棠，精熟方輿，曉暢兵略。在湖南襄助軍事，遂以克復江西貴州廣西各府州縣之地，名滿天下，謫亦隨之。其剛直激烈誠不免激聾大憲寬饒少和之說，要其籌兵籌餉，專精樞思，過或可有，心固無他。臣與左宗棠同學又兼姻親，咸豐六年，曾經附片保奏其在湖南情形，久在聖明洞鑒之中。又湖南同知銜候選知縣劉蓉，曾國藩澤南李續賓等帶勇立功，學有本原，志期遠大，膽識過人，能結士心而寄軍政。臣於咸豐六年奏調入營，奉旨允准。至今高臥故山，不肯輕試。以上二員，應請天恩，酌量需使，并請旨飭下湖南撫臣，令十連在湖南參勇各六千人以救江西浙江皖廣之圍七，必能補救於萬一。（遺集卷四敬舉其賢才力圖補救疏）

從此左氏動業日隆，可謂胡氏在咸豐十一年便患病遠逝，於左氏平浙平捻說定新語諸報都不及見了。

二十八，三，十六，小溫泉。

# 政治家之風度

李晉芳

舊唐書張九齡傳載「宰執每薦引公卿，上（

玄宗）必問風度得如九齡否？」唐人雖重器貌，

但風度之解釋，要非器貌所能限；必也其人力崇

明德，敬慎威儀，信於邇邇，通乎否泰，足以儀

刑百揆，風軌四方，始得稱為具有政治家之風度

。若張良之貌如婦人，陳平之美如冠玉，李後主

之眉目如繪，子太叔之美秀而文，要與此所云風

度有別也。具有風度之政治家，其緣此而獲得之

成就，常超越一切而不可估計；有時乾坤旋轉，

死生出入，皆於此決。輒推引故事以為證例。如

左傳載晉靈公使鉅鬪賊害趙宣子，鉅鬪卒不忍聽

命而觸槐自死。

左傳宣二年。晉靈公不君……宣子驟諫，公

患之，使鉅鬪賊之。晨往，寢門闔矣，盛服

將朝，尚早，坐而假寐。鉅鬪賊而言曰：「

不忘恭敬，民之主也；賊民之主，不忠；乘

君之命，不信；有一於此，不如死也！」觸

槐而死。

唐書郭子儀傳郭元振紀，至百王於下馬齊拜。

舊唐書郭子儀傳：永泰元年五月，以子儀都

統河南道節度行營，出鎮河中。八月，僕固

懷恩誘吐蕃迴紇黨項渾瑊刺山賊仕數鄧庭郛

德劉開元等三十餘萬南下，……京師震恐。

……迴紇曰：「令公誠存在，安得而見之？」

「子儀將出，諸將諫曰：『戎狄之心，不可

信也，請無往！』子儀曰：『虜有數十倍之

衆，今力固不敵；且至誠感神，況虜輩乎！』

「諸將曰：『請選鉄騎五百衛從。』子儀曰

：『適足以爲害也。』乃傳呼曰：『令公來

。』擣初疑，持滿注矢以待之。子儀以數十

騎徐出，免胄而勞之曰：『安乎！久同忠義

，何至於此！』迴紇皆捨兵下馬齊拜曰：「

果吾父也！」

晉書陶侃傳有憾於庾亮，而卒爲釋然。

晉書庾亮傳：先帝遺詔讓進大臣，而陶侃祖

約不在其例。侃疑亮誅除遺詔，並流怨言

……侃至尋陽，既有憾於亮，譖者咸謂侃

欲誅亮以圖天下，亮以懼，及見侃，引口

自責，風止可觀，侃不覺釋然。……便談宴

終日。亮嗾難，因留曰，侃問曰：「安用此

爲？」亮云：「故可以種」。侃於是尤相稱歎

，云：「非唯風流，兼有爲政之實」，

桓溫欲害謝安，而終於笑語移日。

晉書謝安傳：帝崩溫（桓溫）入赴山陵，止

新亭，大陳兵衛，將移營壑。呼安及王坦之

，欲於坐害之。坦之甚懼，問計於安，安神

色不變，曰：「晉祚存亡，在此一行！」既

見溫，坦之流汗沾衣，倒執手板。安從容臥

席。坐定，謂溫曰：「安聞諸侯有道，守在

四鄰，明公何須壁後藏人？」溫笑曰：「正

自不能不爾耳」。遂笑語移日。

斯皆化國成祥，使奸邪回心，易於俄頃。西

安之變，始也遣鉅鬪相賊害，媿長不前；終焉感

郭令如嚴親，捨兵而拜；士行惟餘於歎服，元子

遂寢其好謀。銷巨患於已形，合音贊而爲一，風

度之效，不其顯歟！



# 著述介紹

## 領袖與領導

胡寄南  
鮑加德斯原著

E. S. Bogardus: Leaders and Leadership. D. Appleton Century Co., New York, 1934. Pp. 314.

(一) 定義 本書的著者鮑加德斯是美國一個相當有名的社會心理學家，他承認領導是一個社會的現象，就是說，許多人的活動，為某一個人所組織而朝著一特殊的方向進行的時候，便有領導的行為發生。所謂領袖，據鮑氏的意見，是一個對於衆多的人羣發生特殊的影響的人，差不多每一個人對於其他少數的人如親戚朋友總有若干的影響，而一定要對於許多的人發生特殊的影響者，方得稱為一個領袖。

(二) 領袖的分類 甲，可分為直接的領袖即親自率領羣衆的如率衆航海發在新大陸的哥倫布，或間接的領袖，如不問世事專門埋首於實驗室內的大發明家愛迪生。乙，可分為「黨派的」及「科學的」領袖。丙，為社會的，執行的，以及精神的領袖。丁，為專制的，家長式的，或平民化的領袖。至於戊類則預言家，聖哲，專門家等屬之。

(三) 造成領袖的要素有三大來源(1) 為遺傳即純粹血統的關係，據英國的高爾登 Sir Francis Galton 的研究，血統與天才有極顯著的相關。但是歷史裏面有不少卓越的天才，其父母往往僅是中之人之責，鮑氏就指出極端的遺傳論的謬誤。內分泌與能力的關係，是近世生理心理學的一個新的發現，如腎上腺素可以促進耐力，是顯明個的例子。但一個領袖的人格實需要各種內分泌均衡的調劑的。(2) 為社會的刺激，關於此點，鮑氏分別敘章以為論述：甲，機會——就文化的機會而言，亞里斯多便是一個極好的例證，他的父親是個學識淵博的醫生，所以「他是醫學的規則下面長大的，而有發展科學思想的每一個機會。」有時，一個突然的機會造成了一個領袖。當林白氏在一九二七年五月廿一日從美國隻身飛渡大西洋而降落在巴黎的飛機場的時候，他纔發覺全世界的眼光是在他的身上了。一個有潛力

的領袖，是對於機會有敏感的人。乙，親近的人，包括父母師長等，對於領袖的影響，英國人政治家格拉斯東在十二歲的時候，他的父親，就把國家大政和他反覆討論以養成他的認識和見解。高爾登自己承認他對於達爾文的訪謁在他思想上有極深切的影響。丙，覺醒的時刻在一個領袖一生的經驗中佔一重要的位置。馬志尼少年時有一次和他母親在街上行走時忽然遭遇一個高大有鬚的人，執著手帕對他喊道「為了意大利的流亡者！」這一個奇過，播下了他救國救民的志向的種子。印度的耆人甘地，俄國的文豪託爾斯泰，在生命中突然發生一剎時代的覺醒和轉變，而他們生活的整個的面目便改觀了(3) 造成領袖的第三個要素為人格，這包括精力，智慧，品性，抑制力，機智與幽默，系統及組織力等。關於這些，書中活躍著數十百則世界偉人的奇聞和軼事不勝枚舉。而最足使人注意的是原書第五編

關於原則與學說之論述，對於此點，因為是書中的重要核心，我們特為摘要介紹如下：

(一) 內向型的領袖與外向型的領袖 據奧國心理學家榮格 Jung 的意見，人格可分為二大類：一是內向型，這種人大多沈默好思，孤獨，富於神經質，對於社會或政治現狀表示不滿，此類型的領袖多屬於思想家或宗教家。所謂外向型則反是，大抵是好動，樂觀，以體力勝，富野心，勇敢而樂觀，喜歡出諸實際行動的人。據鮑氏和其他人的意見，東方人較西方人為屬於內向型的，所以結果東方的領袖往往是精神，神祕上的領袖居多，而西方的領袖則是社會的以及物質的。鮑氏又述及東方人生長於美國者，其下一代自由地表現出外向型的性格來，可見這一個人格型的區別由於文化的成份似較由於遺傳的成份為大。我們現在所需要的，究竟是那一種領袖呢？

(二) 領袖之邊際的獨特性 Marginal Unit leaders 和吸引力 所謂邊際的獨特性就是說人

家所不能為者，只有他一個人有處置的能力，因此而劃分出一個領袖與非領袖的區別來。人格的吸引力則由如炬的目光，誠懇及熱忱種種條件而成。

(三) 心理的能力之焦點化，一個領袖是能把心理的能力或者是暫時的，或則是終身的。集中在某一事物上去，巴斯德在微菌學上的貢獻是完全由於這個原因。奈丁格爾女士獻身於救護傷病者的事業，也是一個極好的例證。

(四) 向極性及飽和的現象 Polarization and Saturation 關於領袖的向極性的現象，可以用領導的循環去解釋。第一步，某甲對於一事業發生野心，第二步他做一件重要的事而成功，第三步，羣衆遂把一切領導的事業統統還諸這個人身上，這便是所謂向極性的現象。堆在這領袖肩上的事業往往是超過他的身體的或精神的能力之上的。發發生所謂飽和的現象，不是事業效漸減，便產生領袖精神力竭而致崩潰的結果。

### 新 資 本 主 義 New Capitalism

美國牟尼原著 李功尚翻譯

(商務印書館二十六年五月初版 定價一元六角)

劉 岫 青

本書著者牟尼 James David Mooney 現任「通用汽車公司」副總經理，「通用輸出公司」總經理，兼任製造業聯合協會會長，為美國第一流之實業家。一九三五年春季，利用工作餘暇，著成是書。以前曾著有前進之產業與工資問題之前途兩書，在美國經濟學界，有相當之聲譽。

本書全以平凡之家庭生活著眼，分析一般家庭之所得與用途，明示如何始能真正獲得，維持及增進家庭生活之幸福，並指出國家問題為家庭問題之延長，謂家齊然後國治，欲理解國民經濟諸問題，必須以家庭生活為起點；著者復將讀各個家庭之主婦，謂其維持家政，一依其平凡之經

驗，為最善之安排，毫不為複雜之議論與學說所混亂，實為最實明之經濟學。全書融貫此種平庸易喻之精神，力避所有帶渾濁抽象之哲學術語。著者探究經濟法則與經濟問題，完全採用研究物理之方法，伊水力学之原理，製成種種構圖，解剖複雜萬端之經濟學象，由淺入深，以物理

上述鮑氏的關於領袖與領導之理論，在今日的中國很有可引以為鑒戒的地方。一方面社會上是人浮於事而在他方面則有一身而兼數職的各種機關的領導者。這種畸形的向極性的現象，實有痛加改革的必要，以增進辦事效率。這本書的缺點則不在於舉例的瑣碎，而在於缺乏一個系統的原理以概括所舉的個別的事實以為全書的經緯。雖然如此，本書處處有引人入勝的地方，而且以社會心理學的立場去討論領袖領導的種種問題，詳加剖析，是頗值得推許的。

在今天，我們一方面固然欣幸有一個偉大的最高領袖在毫不懈怠地領導我們向著抗戰必勝建國必成的路上邁進，一方面鑒於各方面——如科學界，社會事業，地方行政，經濟建設等等——領導人物之缺乏，益感到「才難」之嘆了。懷著熱誠期待的心，謹以此書介紹於諸位讀者之前。

作用類推經濟界供給需要價格及通貨等等之相互關係與相互作用。其立論切實，說理明快，大異于現今一般經濟著作之根深蒂固，凡所論述，學者均極易領悟，其方法頗值吾人借鏡。

一、全書分三篇。第一篇題為美國之經濟狀況，計分現代經濟之矛盾等五章，略述今日美國工業生產運輸商業等經濟生活情形，並插入實地攝影四十二幀，其中一二兩章，均全用攝影代替文字之說明。第二篇題為經濟法則；計分序論及需要供給法則等十七章，序論敘述明物理現象類推經濟現象方法之意義與正確性；其餘各章分別探究需供法則，通貨，物價及其平衡，對外貿易及購買力等之原理與問題，其中插入圖解四十三幅，以示由物理類推經濟之情形。第三篇題為新美國資本主義，計分理想之美國經濟狀況等四章，倡導建立美國「新資本主義」之經濟秩序，指出經濟上流行之謬見，痛加抨擊，進復論究政法與政府之作用，其責權之分際，及其得參加經濟經濟活動之範圍，最後殿以對美國目前各界指導者之呼籲與懇求。

著者用物理類推之方法，反覆闡明下述數端：

一、需供法則為一種永久不變之法則，即在通貨價值直安定不變之時，一商品之供給與其價格成正比，一商品之需要與其價格成反比，價格高則供給增加，需要減退，相反，一商品之價格與其需要成正比，與其供給成反比，需要大則價漲，供給多則價落。

二、通貨與其金準備保持平衡，則紙幣物價等於金物價。若政府於市場中注入大量之通貨，而不增加其金準備，則兩者間之平衡無由保持，結果必使通貨之兌現可能性與兌現率大為降低，在此種情形之下，各類物價均趨激漲，但所漲而為紙幣物價而非金物價，並非真正之物價升高。

三、目前美國所謂「生產過剩」，並非生產真能供給國內消費而有餘，能為物品交易阻滯，消費者用品缺乏之別名，其現象係物價騰漲及物價失去平衡所致。蓋物價騰漲及失去平衡，則國民之購買力相對減退，全部或部份之需要趨於萎縮，形成無法銷售之生產過剩，結果，產業因之不振，失業因之增加。

四、生產之國際分工，可減免資本與勞力浪費，增進物品之質與量，并減低其價格。但此種生產之國際分工，必須通過自由之國際貿易，方能實現，倘自由輸出入遭受阻礙，則物價必因被征關稅而提高，或在世界市場上失去平衡，在輸入國家，將不免感受消費品之不足，國民生活水準必因而降低，在輸出國家，則不免感受需要過剩引起產業不振及嚴重之失業問題。

五、個人購買力之大小，由其每年所得及生活必需品之價格決定之，所得增加，生活必需品低廉，均足以提高各個人及各家庭之購買力，但如所得之增加，係由於增加加工資而來，則物價必同時上漲，兩者相殺，購買力仍

無由提高，如其增加之部份，尙不及物價高漲之部份，則購買力反將因而降低。著者於闡明前述各點之後，便進而指摘現時流行之經濟上各種見解，以及政府對經濟上之種種統制管理，痛加抨擊，茲錄其重要者五端於後：

一、以為經濟疾患之主要原因，由於生產過多，故妄信減工減產，即可抬高物價以救濟今日經濟頹勢。然查考其實，所謂生產過多之物品，尚有千百萬人無力獲得，故並非真正之生產過多，今限制生產之方法，人為的抬高物價，將益使需要萎縮，即減產以後之物品，恐亦將無法銷售也。

二、誤信縮短工作時間與增加工資為救濟失業及提高勞動階級生活幸福之不二法門，故主張實施「均分工作制」「六小時制」及增加「每時工資」或「每日工資」。

所謂「均分工作制」係減少在業工人之工作時間與工資，均分之於失業工人，此制若行，二人生產力（如一份份光陰挪擲虛耗）及收受所得之機會均受限制，結果減少各個之購買力及富貴之總體。「六小時制」之弊害更大。但此說者之意見，以為限制個人之工作時間，即可將更多之工人吸收於生產事業之中，一方工資既未減少，購買力當然可保持原來之狀態，同時空閒時間增多，則消費自必隨增，新生產乃更剝削而發達。此種論調，完全抹殺價格關係與作用，不減工資而

縮短工時。物品之生產原價，勢必較前提高，增加工資之情形亦同。此制若施之全經濟組織，則一切物品之原價皆增，無異破壞工人及社會一般之購買力，招致各類產業之可怕的衰落。

三、迷信通貨膨脹與貶紙幣值，以為通貨膨脹可以刺激生產，殊不知因通貨膨脹而致之物品漲價，僅為一種之紙幣物價而非真正之金物價。蓋通貨膨脹之後，其發現率與兌現可能性，必較前減少，同時一般工資與律給生活者之收入，一時仍以紙幣照原額計與支給，未能立即比例提高，故此舉亦無異破壞一般社會之購買力，最後仍使方受刺激而勃興之生產，不得因需要萎縮而再趨衰退。

又通貨之增發，即為政府債務之增加。通貨膨脹之後，必有一部分債務者獲得實利。故穩健之通貨膨脹，等於政府由一債務者之肩，移其債務於自己肩上，而此種由政府承受之債務，則又通過賦稅之形式，轉嫁於全體之國民。惡性之通貨膨脹，無異政府於承受大部份債務責任之後，不顧債權者之一切損害，而宣告概不履行償還之義務。至貶低幣值，則等於政府拒絕履行其債務之一部份，且使某數階級之債務者，得自動免除其債務之一部。此種辦法，不僅違反道德，且使社會經濟之秩序亦陷于混亂也。

四、誤信不用外貨為國民經濟上之利益，故主張高築關稅障礙，以限制外國貨物之輸入。論

者豈謂外來消費品充斥國內，為美國失業增加之原因。此言實與真理相背謬。蓋外來之消費品，大抵均為不適宜于本國生產之物品，與其由本國高價以生產之，莫若仰給于外國廉價商品之為愈。本國既無庸生產此不適物品，則國內之生產力便可集中於適當物品方面，產量既增，價格自廉，國民既可多購廉價之國產商品，復可多購外來之廉價品，國民收入之用途，較前大有利。同時外國消費者對本國之廉價產品，亦必同樣表示歡迎。

需要激增，本國產業，自必更趨發達，就業率亦必大為增加，繁榮乃得以恢復。

五、政府施行種種社會救濟，亦屬不妥。工人失業與貧苦增大，主要乃由于物價高漲及物價平衡與破壞所致；物價增高及平衡破壞，則物品之需要必將銳減，生產與就業率亦隨而減低，此時欲挽回頹勢，唯一法門，即在減免一切賦稅，恢復經濟界公正之自由競爭，改進農工運輸技術與效率，以求物價之漸平，及其平衡之再建，政府不此之圖，而從事于枝枝節節之社會救濟，一方將所需費用，通過賦稅之形式，轉嫁于在業之農工大衆，大量減低其對商品之購買力，他方復減殺救濟者之工作熱情與自尊心，結果所至，將使全般產業，均蒙其禍。

著者于抨擊流行之各種主張及政府設施之後，乃進而提議「美國新資本主義」之建立，指出「新資本主義」之理想。(一)「由自身勞動而

獲得之物，應歸己有，(二)「少年勞動制度全廢止，(三)「天然資源與國家富力，永遠在共同利益之下，適當利用與保存；」並謂在「新資本主義」之社會國民生活之幸福，與農工各業之繁榮，全相一致。致此之道，不賴社會主義之教義，不賴政府各種之干涉，反之唯有樹業幻

想之社會主義與愚笨之干涉政策，轉而依恃永恆不變的經濟法則之指導，方能達到目的，申言之，即一切社會制度改造之理想，必須拋棄，政府之機能，應以國防與治安為限。對於經濟界，毋須試其干涉，政府每年之費用，應減至最低限度以輕人民賦稅之負擔，同時必須廢止各種強制抬高物價之辦法，以降低並平衡市場上之物價，減免關稅，重建國際間之自由貿易，恢復向日之金本位制，以促進進輸出之總額，必須如此，方能增大國民之購買力，豐盛物品之種類，提高國民全體之生活程度，同時復使農工各業得達高度之繁榮，而達利「新資本主義」之理想。

本書內容，具如上述，茲略評著者閱後之感想于后：

著者由分析各個家庭之所得與用途着手，進而及于複雜萬端之經濟事象，所論不僅切合實際，抑且使人易于領悟，是其成功之處。以物理現象——水力現象——類推經濟現象，在經濟研究方法上屬一新途徑，其功亦不可沒。然物理法則富于機械性，較不易變，而經濟法則，則依經濟制度之不同而具有一種之可變性，過分誇張經濟法則之物理性，無異抹殺社會改造或歷史進步上

人為努力之意義，將使經濟科學永遠成爲一種陰鬱之學問，著者適犯是病。

著者認爲減少工時與增加工資，勢必提高高物品之原價，此爲物理類推之當然結論。但其所言，與事實不正相符。就吾人所知，減少工作時間與改進工人生活，確能健全工人之身心，提高其技術水準與勞動效率，在相當程度內行之，非僅無害，且能降低物品之原價。關於此點，著者之同業汽車大王福特氏——氏提倡高價工資論——似較嚴解。

在資本主義後期，自由競爭產生壟斷獨占，而爲壟斷獨占所否定所代替，乃爲歷史之必然結論，同時亦具有進步之意義。生產愈發達，資本愈積累，貧窮亦愈擴大；技術愈進步，機器愈昌明，失業亦愈普遍。資本家生產利潤之可能爲高，度之技術裝備所減殺，其實現利潤之可能，爲深刻之商品滯銷所減低。在此情形之下，解救生產過剩與利潤低落之危機所可採用之方法，唯有增高關稅障礙，封鎖國內市場，一方復以稅款收入，幫助該產物向國外市場傾銷，同時積極實施通貨膨脹，貶低幣值，放棄金本位等政策以暫行救高物價及產業利潤。凡此設施，均似昏迷病人之注射強心針，具有苟延殘喘之功效。至若失業救濟與貧窮救濟，則與增強警衛有同樣之意義，乃維持社會秩序防止社會革命之應有文章，爲鎮壓革命及維持殖民地而有之龐大軍備，需要巨大之經費，國家此種支出，自須以賦稅之方法，轉嫁于全國之產業及國民大眾，一方提高物品之原價

他方減少國民之所得，復涉爲商品滯銷生產過剩之原因。資本主義生產方內在之矛盾，招來資本主義生產廣泛之危機。此種走頭無路之情形，在資本主義生產方法下，具有週期性的週期性。直至資本主義進入帝國主義之階段，方達後清算之時期，而其唯一克服危機之出路，即在於社會制度之變革。總理曾言，歐美各國產業發達，財富分配不均，階級壁壘森嚴，將來一定不免社會革命，(中國情形自然不同，)亦即指此。

著者對於資本主義之本質及其發展之趨勢，似乎不甚瞭解。著者反對通貨膨脹與失業救濟，振振有辭，順理成章，但著者不知在資本主義之社會，此實爲不得已之辦法，蓋舍此則資本主義之生產與資本主義在會之秩序，將再無延續之可能。

著者反對社會主義及種種社會救濟政策，噴爲惡人之議論，同時提出建立「美國新資本主義」之經濟體系，主張在資本主義根本原則——私由競爭，工資勞動，利潤生產——之上，恢復自由社會救濟，以實現其所謂「新資本主義」之經濟體系。

資本主義之死滅，資本主義之必爲「民生主義」或「社會主義」所代替，時至今日，已絕有可憐免之道，故欲在資本主義根本原則上面，建立資本主義初期之經濟秩序，實爲一種歷史之反動，其所懷抱之種種理想，必流爲烏托邦之幻想。故著者所倡導之「美國新資本主義」，縱在美國

言辭遮掩之下，仍不外十足的「英國舊資本主義」之復活而已。

抑著者經營實業——汽車業——，身受一、二八年開始之經濟恐慌時代國內外購買力銳減，需要萎縮之痛苦，鑒于政府設施之未能永久解決經濟恐慌之問題，同時復憶于初期資本主義欣欣向榮之情形，撫念思昔，不禁重有所感，乃著此書歎！ (完)

### 校長論中國青年之責任

青年要做國家的主人翁，就一定要以天干國家爲己任，以救國救民爲唯一之職志。我們要使國家能夠獨立，使民族能夠自由，第一就應該健全我們本身。即使時時刻刻努力來鍛鍊強健的體魄，修養高尚的人格，造成豐富的智能，發揚剛毅勇敢的精神，養成刻苦耐勞與重紀律守秩序的習慣，造成一個獨立國家的健全國民。有了這種健全的國民，國家民族才有獨立自由的穩固基礎。有了這個基礎，然後才可以建立自由獨立的國家！然後才可以復興民族！



# 英倫返海外漫譚

## 棹記 (續)

周異斌

下午五時四十分到達荷蘭海岸之 Flushing

城，英語在此已不復能作為傳達意思的工具，我們大家又不會荷蘭文，只得暫以手勢代替口說，幸虧住柏林的車站就在船埠的附近，關東看了我們的聯運車票，指示我們須上那個列車，等到下午六時四十五分汽笛一聲車於暮色蒼茫中開動了。

●奧海爭陸……  
●荷蘭

荷蘭位於歐陸的萊茵河口，國小而地肥，居民為日耳曼種，愛清潔，重秩序，尤富冒險進取精神。自十六世紀以來該國人民努力向外發展，現在還擁有廣大的海外殖民地，為世界重要商業國之一。惟該國土地適當業因出海之衝，港又交錯，全境均在海平綫下，居民築堤防水，工事極為偉大，沿堤遍置風車，使其排出水量，風吹車轉，白浪滔滔，嘆為奇觀！他們除了隨時防止水患以外還不斷的與水爭地，把許多大的海灘都築堤圍住，利用風車排出海水，使成陸地，肥沃異常，所以荷語有「上帝造海，荷蘭人造地」的說法，這並不是他們吹牛皮，而是有目共睹的事實。

●有錢人關……  
●entheim 由德國關吏檢驗護

照及行李畢就令旅客填報所攜貨幣數目，如所携金錢不敷居留德國之用，就不許入境，又因該國內採用登記馬克其價值僅及自由馬克之半，他們為了吸收外匯，鼓勵旅客攜帶外國貨幣入境，但出境時不能攜帶三十以上之馬克，而所携外國貨幣如超過入境時所增報之數目，亦須予以吸收，我那時身上帶之三十幾個英鎊，而所填的報告表內說明只居留德國一星期，那關吏把我的錢數點一過，滿面笑容的對我說：『好的！好的！請你登車』。所以現在到德國去旅行，第一要多帶錢，其次就要準備把帶去的錢花在德國，不然，你就要吃閉門羹，或遭受其他的危險了。

●到了柏林……  
●Berlin 車要停止的時候，瞥見徐志明同車正舉手向我們招呼，千里過故知，彼此都有說不出的快樂。我們在 Friedrichshof 站下車後，志明領我們住在車站附近之 Albrecht Str. 8 街的 Hospiz am Bahnhof 旅館內，旋即開始早餐，每人牛奶咖啡一杯，黑白麵包各一塊，還有一小方牛油，一小碟果醬，比起英國早餐來遜色多了（英國早餐普通都有鹹肉煎蛋麵包牛奶牛油菓等），我說：『這恐怕是

柏林最壞的早餐吧！』志明說：『這還是最好的，德國人太窮了，他們吃不起英國人那樣闊的飯，他們的日常生活必需品也被政府統制，每人所能買到的牛油麵包也有一定的限度啊！』我說：『他們的牛油與麵包為什麼與英國的似乎有點不同？』他說：『德國的食品有許多是人工偽造的，牛油就是一例，不過這人造的牛油味道與滋養都與天然的沒有什麼區別罷了』，我們旅館內的茶房都是女性的，他們的體格都很強健，態度都很溫柔，服務的精神，更是表現得非常的充分，早餐未畢，蕭作樂同學也找來了，原來他也在車站等候我們，只是站的地位不巧所以錯過去了，彼此寒暄了一會，我們就向他們提出遊覽柏林的計劃，第一我們要看德國特有而為其他各國所無的東西，第二我們要看最能代表德國民族文化的東西，第三我們要以最經濟的時間與費用，遊覽最多的景物，議定，相率出發，先遊國立體育場 (Reichsportfeld) 即前一九三六年的世界運動會會場，該場建築規模極其宏大，四周環繞亦極雄偉，參觀時有專人領帶，於某一場所參觀畢，向遊衆加以解釋，每次說畢，均殿以希特勒先生 Herr Hitler, 一語，我守初聽頗覺不慣，

作梁說：「現在的希特勒已經成了德國神聖不可侵犯的偶像，德國人對於這個偶像現已迷信得如同發狂似的，他們凡在公共集會或私人交際場合，於每次臨了都要叫聲 Herr Hitler 以代替英語中所說的 Thank You, Good Bye, 類的字眼，甚至家人父子每日出外工作的時候，也要以 Herr Hitler 一語來告別，我們起初聽到的這種聲音也有些不慣，久而久之也就無所謂了……」（按 Herr 一字係德語男子之尊稱，略如英語中之 Master (如 Mr. Chamberlain)，法語中之 Maitre (如 M. Dauder)，意大利語中之 Signor (如 Sr. Mussolini) 那天的下午我們往遊柏林城郊的風景區，由 Pichersberg 乘小汽艇經 Havel Fluss 河於 Schildhorn 登岸，沿途景物極為幽雅，惜以時間限制，未能流連賞玩。旋改乘大汽船到 Wannsee，這是柏林最大的露天游泳池，設備極好，可容數萬人入浴，也是世界內除都市游泳池所之最大而最完備者，德國民族體格之強健，可見亦非偶然，由此換乘火車往 Tempelhof 飛機場，每人以五馬克（因係學生只出半價）購票乘飛機遊覽柏林全景，約一刻點即降落，在機中俯瞰柏林全景，儼如一幅時稱調和的美麗圖畫。是時正值德捷邦交緊張之時，各重要地點與高大屋頂上皆架有高射砲位，守兵四顧探望，躍躍欲試，有石敢機即將來臨者然。黃昏返城順道往 Kustkastrand 大街參觀，此街為柏林最大幹路之一，街道之寬闊遠過吾國南京之中山大道，兩旁房屋建築極為莊嚴雄偉，我大使館即設於

此街之二一八號。惟門面狹小，不似一代表國家外交機關，幸有黨花一枚純於門前，否則殊覺難以辨覺，為國家體面着想，館址似有另遷之必要，未識當局者為如何？

今昔之感。我們遊罷了皇宮，坐在一個綠蔭……專制皇帝……輸了官司……一個巨大的風車，斜對面矗立着……轉。在這個禁衛的區域裏，存在着一個這樣的東西，想必有些道理。我於是禁向他們發問起來。旁邊有一個人告訴我：「這座風車是屬於本地一個老百姓的，當弗勒力克大帝的皇宮造好的時候，覺得這樣一個粗大的東西樹在旁邊，很是有礙觀瞻，於是就要把牠收買，那個風車的主人拒不出賣，弗勒力克大帝於是強令他將風車撤除，他也不聽並將案情訴諸法院，最後竟由車法官判決國王敗訴，所以他這個風車一直保存到現在，成了很寶貴的古跡了。弗勒力克大帝以國王之尊，對於人民權利尚能如此尊重，同時專制專治下之老百姓與法院也有如此胆量以與國王相對抗，這種上下一貫的守法精神，何等令人佩服！」

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

……

開四強會議解決如箭在弦的德捷問題，英相張伯倫 (Chamberlain)、法揆達拉第，意相萊索里尼都親自出席，會議一天的結果成立一個明星協定，整個捷克國家的權利就被希特勒與莫索里尼所演的一套雙簧犧牲淨盡了。德國人民聽了這個消息歡喜若狂，希特勒更是趾高氣揚得意忘形了，柏林市上以前颯天好似死氣沉沉的寂寞世界，到了這時到處都只見得開會，唱歌，跳舞，喊希特勒萬歲。各娛樂場所更是擠擠不壞，熱鬧異常，與歐局緊張時的前觀大相比，彷彿就是兩個天地。

柏林大教會完了，我與支路柏方三人於細雨濛濛的早上離開此地。學德因為去年遊過巴黎，所以趁此機會單獨往瑞典去考察農業經濟，約好在瑞士日內瓦會面，柏林的幾個同學把我們送在車上，坐位還沒有找着車就開了。這次除上的乘客特別擁擠，顯然是前幾天歐局緊張的時候，許多在比汪等國的德國僑民都逃回本國，現在德捷問題和平解決了，所以他們又要趕着回去的緣故，車開後，天空仍是陰霾四佈，乍明乍暗，好似眾微風局一弛一緊的橫兒。車上的人那是捷德法語言，我們由英美兩國來的人很覺有些不便。到了下午沿途上來了好幾個青年軍人和幾個少年看護，他們中間有兩個會說英文，我和他們談了一會，知道他們也是前幾天被政府徵調入營今又奉到復員命令回家去的，他們與人告別或被彼此談話結束的時候，都要高呼一聲 Herr Hitler，我們因為

連日聽得多了也絲毫不以為怪，我們坐的是快車，所經過的地方大概都是德國西部的平原地帶，沿途各處的農業景象尚屬不壞，從上午九時許起直至下午八時所行的都是德國境地，可見這個國家的領土並不十分狹小，凡是德國境內的城市這天都懸了萬字旗以示慶祝此次明星會議的勝利。車行到下午六時以後，繼續不斷地通過許多大工業的城市，遙見煙囪林立，紅光四射，如為鍊鋼冶鐵之所在。德國的軍工業大部份都是建立在該國西部的邊境一帶，這於該國的國防安全上極不妥當，然而這都是歷史和地理關係所形成的事實，根本改造是不容易的。下午八時到了德比兩國交界的 Aachen (Heag Imrath) 護照行李都被檢查一過，停車五十分鐘又行。清晨二時抵法比交界 Tonnont 檢驗的手續也照樣的辦了一下，那些崗吏身材比較矮小，說話非常流利好聽，一望就知道他們是法國人。

清晨六時我們到了巴黎的北站，正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

花部」之稱，我們下榻旅店後就往巴黎最繁盛的區域 Place de la Concorde 遊覽，只見店門

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

……正愁下車後難於解決各種問題，……抵巴黎……

氣太壞了，僱了汽車跑到羅佛宮的時候，門上扣了一具大鎖。原來這倒裏面藏着許多法國最有價值的圖畫和藝術品，凡是到過巴黎的人沒有不到此地參觀而帶着愉快驚奇的印象回去的。據一位守門的老人告訴我們：「這裏面的東西早已於德捷問題緊張的時候運往他處密藏了，諸君如欲參觀只有等待時局太平了再來……」可見法國當局對於民族文化有關的藝術品是如何的寶貴重視了，我們失望之餘，只得就地購買一幅畫片，以便攜與歸來時略為欣賞欣賞而已。

• 自成一派的  
• 巴黎市案  
• 一派是棋盤式(即方格式)  
• 一派是蛛網式(即環形式)  
在歐洲德國柏林的街市是前者的代表，巴黎的街市則是後者的代表。我們站在巴黎的凱旋門上張目四望，就像如立在一張蛛網的中心點，大小幹

路都是以凱旋門為起點向外四射，再有許多環形街道穿過這些幹線一重一重的包圍着。巴黎的市面不但街道寬闊，花木繁多，而各種建築也很偉大，很藝術，較之整齊齊齊莊嚴偉大的柏林街市顯然又是一種風格，有人說柏林是政治之都，巴黎是藝術之都，詢屬不無道理。

• 嘆觀止矣  
• 離開巴黎的時間快到了，我們的遊覽計劃中尚有觀劇一項未曾實現，我們驅車到了法國國家大戲院(Théâtre National d'opéra)的前門，侍者告訴我們，因時局關係停演了幾天的戲劇，今天又開幕了，諸位真幸運得很！那晚應演的戲是哥德所著之浮斯特。那個戲院的建築和裝設真是盡了富麗堂皇之能事。至於表演的精采與佈景的巧妙，則又做到了異常善美的境地了，總之，法國民族是富有藝術天才的，由他們的建築彫刻繪畫演劇以及日常生活

中都可以看出來，法國人也是崇拜民族英雄的，我們看了拿破崙墓(L'Invalide)與國葬院(Parthéon)中的種種設施自然就會得到個結論，至於法國專制時代國王之窮奢極慾，荒淫無道，凡參觀過凡爾賽皇宮(Château der Versailles)的人，也沒有一個不會想像而得的。凡爾賽是巴黎和簽訂的地方，在皇宮的西邊有一間古舊而深暗的房子就是當時和會的會場。那個引導參觀的人用手指着一個座位對我們說：「那就是當時貴麗代表顧維鈞先生的席次，轉瞬就是二十年了，時間過的真快呀！」那天是風雨濤其的一天，我們看了巴黎和會的種種遺跡，心裏發生無限的感觸。因為愛惜這個機會，僱了一輛汽車於大雨滂沱中把一個數十里周圍的凡爾賽宮二十分鐘遊罷了，雖說是走馬看花，但所留的印象也還不淺。

教養有道則天無枉生之才，鼓勵以方則野無抑鬱之士，任使  
得法則朝無倖進之徒，斯三者不失其序，則人能盡其才矣；  
人能盡其才則百事俱舉；百事俱舉矣，則富強不足謀也。

總理上李鴻章書

## 漫憶貴陽

我之奮鬥的一頁



## 素描集



羅志淵

李藝玉詩云：「往事隔年如過夢，舊遊回首漫追思」。人們總是依戀着過去，追求着將來，而離價了現在。我目下雖然置身於充滿着詩意，富藏着活力的南溫泉，然而對於貴陽的一年鴻爪，總不能如蘇東坡所謂「鴻飛那復計東西」啊！

我對於做事的態度是抱着廣泛深入四字，廣泛然後始能知得普遍，深入然後始能瞭解深刻。想明口各種事業的內涵，惟有採用「入虎穴取虎子」的辦法。所以我雖是專學市政的人，但各種工作我都願意去幹，軍事，教育，警政，禁政，財政，保甲，我都曾身歷其境。因為學識的淺薄，因為時間的短促，對於這些事業未能登堂入室，但終究給我望見了門牆。因為我抱着這樣的態度，所以在二十六年冬抄接到中央通訊社黨社聘我為編輯的消息時，並不以為假有學過新聞事業而有所踟躕，反而興奮地立即驅車來筑，準

備去取「新聞界的虎子」。

雖然我前曾在廣東興甯創辦過時事日報，在江蘇民權編輯過保甲半月刊，但這些事業都是規模較小的，斷不能以「麻雀雖小，五臟俱全」的話，來冒新聞界的牌；尤其是通訊事業，我是不折不扣的門外漢。

勇氣真夠！一個門外漢居然跑進編輯室裏，坐上編輯的靠椅，被人們稱為「編座」！可是，這個暇充內行的「編座」在編稿的時候，碰着了許多內在的困難，「自家有病自家知」，只得自己暗中叫苦！

照理編輯是內勤的工作，可以不必管及採訪的事情。但這是舊時代的話，不適用於新時代的要求了。如果只坐在編輯室中，有稿來就編，無稿來就不編，這是死的編輯，而不是活的編輯，活的編輯不僅是能編輯「現稿」，而且要指導着外

勤人員去發現稿源，不僅是能反映社會而且能指導社會；他會指導着訪員注意新聞的完整性，研究新聞的連貫性，探求新聞的根源處，發現新聞的副產品，這樣的編輯就可使被動地位，變為主動地位，使應聲虫般的編輯室變為發動機似的人，輯室，這樣的編輯是與在新聞界久經戰陣的人，瞭解全盤社會現象的人才能勝任。我這個冒牌的編輯對於這個標準真是差得十萬八千里，所以我當時午夜焦灼，廢食內疚，深愧有虧我的職守，慚乎為一個藍傘之徒！

通訊社的新聞稿是「生稿」，比起報館裏的「熟稿」編輯更為困難。譬如電報中多了，落了，多了或差了幾個電碼，就夠害人，用「對報」的方針，實在大費事，有失「爭取時間」的原則，只得用「以意為之」的辦法來補救。但這裏就需要高深的學識，富豐的經驗才辦得到，否則就牛頭不對馬嘴，有失原旨了。而且「以意為之」的辦法，只能對普通文字上使用，因為對於這些文字縱然猜切不着原字，也無關宏旨，至於地名人名法律條文科學名詞，數目字等都不能用這種

辦法，因為這些文字都是硬性的，不得隨意遷就，倘有些許的出入，就有「失之毫厘，差之千里」的危險，自然對於這些困難的解決尚有種種方式：最根本的辦法是多讀中外地理，留心中外時人的活動，多看各種科學常識，其次是購備各種辭典，各種地圖，放在手邊，以便查攷。但在抗戰時間，有許多戰區地名實在太偏僻，有許多不見諸經傳的人名，實在太多，尤其是戰報，必在晨間二三點鐘才湧上來，夜靜更深，精疲力竭，實在無從查考，只得用「對報」的辦法了。有許多編輯人員，不耐其煩，就用「節刊」的方法來節去電碼不明的一段，這是「腰斬」的毒辣手段，實在要不得！

現在的人們，不僅會注意新聞，而且會利用新聞。在一個不大不小的省會裏，新聞機關的處境，尤為困難。譬如某時有某種重要的集會，新聞的記載上，必然要涉及到的主要人物這種「提名」就顯得特別留神，否則將被黨政軍三方面到會的長官，漏列了某一方面，必然會引起人家的不滿，有一次在舉行某路軍通車典禮時，稿子明明是說：「黨政軍各高級長官均親臨參加……」，後來轉寫人員，將「黨政軍」三字漏列了一個，於是就給被漏寫的那一方面大加質問，只得說明緣由，並唯唯道歉而已。編地方新聞時，最傷費的是地方上的二三等要人，每每將在各種集會中的演講稿送來發表，這種稿件，既冗長又無謂，發表出去，誰也不看，可是新聞機關不敢不登，因為不登，則原送稿人認爲失了面子，

那麼將來要到那裏採訪新聞時，他也會給你一個「閉門羹」，(而且對於補助費也發生動搖)大家爲維持面子起見只得哭喪禍蛋！但是，因此又引起內動與外動的面子關係，外動人員爲確保稿源計，自然爭持着登載，以保持自己的門面，但編輯人員認爲這樣無謂的稿子發出去，明明表露出編輯人是毫無眼光，且飢不擇食，實在失體面。所以怎樣才能維持着送稿人，採訪人，編輯人三方面的面子，真是煞費苦心啊！

新聞事業的特徵就是「爭取時間」。據我在各界服務的經驗，覺得工作最緊張最競爭時間的就是軍事和新聞。但軍事是在作戰時才須爭取時間，而新聞機關則天天——不論禮拜日，紀念日，元日日無日不在爭取時間中，新聞而不爭在時間前頭，則變爲舊聞了。爭取時間的基本條件就是身體強健，我對於這個條件是加上一個負號，這個負號就粉碎了我對於新聞事業的企圖！起初，我對於編輯工作，興趣濃厚之至，每夜十時許跑進編輯室裏，一直幹到明天四五點鐘，這期間夜闌人靜，萬籟俱寂，但聞收電機略略……的聲音，如母雞之引雛，聽到休息的時候，則燃香煙，酌清茗，沉思冥想，最是夠味。倘逢月明之夜，則才于於疏影橫斜間，漫步沉冷，又是一番風趣，這種生活是另一格的人生，惟身經者始能體會得到！在這裏我還要提及我的臥床的故事。在這期間，它真是達到最高的使用價值。在夜間是我妻子睡覺，天明時他們起來，我才去接訪，一直到午後二時許，我起來，我的小寶，又

要睡午覺了，非到四五時許不起，他起後，我爲養精蓄銳，以便整夜起見，自然又要躺幾小時，這樣他我去來，我去他來，真是沒牛小時空啊，這樣整夜的生活，大概只維持四個月，卒因健康的負擔而致垮垮，因抱病而怕整夜，於是對於新聞事業只得淺嘗輒止！我現在以檢箱的事實教訓，寄語有志新聞事業的朋友，有鐵一般的身體，才可向着這條路跑！

遠道異鄉，貧病交加，當時頗令我難受！但「不入絕人之路」，新聞的路已走不通，只得另謀路走。當時聽得人家說，黔省民廳長孫公顯愛護青年，而同學黃煥采兄且事前已向道及，於是就冒昧去晉謁，暢談一席。但嗣後一個月多，都沒有下文，當時黃兄又既他調，於是我請一位在省府任職的同學爲我進言。我在半個月內，連去請他五次，他都是置之不理。在先我以為他是和我有些交情，所以才敢一再謁請，那知這個情況是我「自作多情」，所以才自討沒趣！我在這段過程中就確實的經驗：不論任何人對我好言好語笑嬉嬉的，未見得是真情，絕不可「自作多情」。「自作多情」，必至憤事。自己的事惟靠自己，惟有自己抱着「胸如雷震開世界，手提日月上山川」的勇氣衝上去，才懶得出生路！當時我就抱着這個態度，對孫公作了一封毛遂自薦的上書，這一看倒算成功，不過數日就掛上了貴州省民政廳的證書，這是去年三月十七日的事。起初是在民政廳專任審查各縣行政計劃，擬訂本廳各項計劃，以及搜集各種參考資料，這事

是富於研究性質，而且事情並不忙，頗合我的胃口，每天除看各種計劃外，就是作研究工夫。那時我想將前時刊行的中國縣政制度加上二年來搜集的各種資料寫成一部中國地方行政之體系，全書綱要都已擬就。後來幾位朋友，以為欲作政治建設，必先造成一種良好的政風，且點中文化水準較低，刊物很少，大家都應該負點啓蒙的責任，特邀我主編一種雜誌，這自然是無可推卸的。於是就擱下寫書的計劃，而進行創辦刊物。當時是由蕭蔚先生負責責任，我負拉人責任，東拉西扯，拉到了尚希賢先生，就串出許多筆者來，隨即擬計劃，定名稱，準備一切。名稱一層，頗費躊躇，既要合永久性，總合性，又要大方堂皇，幾經週折，最後由我決定用「建國評論」四字，從此我全副精力，除辦公外，都灌注到建國評論上。該刊出版後，因為篇幅有七八十頁之多，（十六開）而內容又多討論實際問題，在貴州是頗為風行。不過數月漸趨虛聲，卒蒙中央不棄，撥款補助，經費方面一切難題，完全解決。而陸續參加執筆的中堅份子達八十人之多，稿源也有充分保障。這些同志的結合，令我欣慰之至！因為我們既沒有政治作用，也沒有經濟利益，我們沒有社團組織性質的章程，更沒有其他的拘束規條，完全是乘著「以文會友，以友輔仁」而來，大家都是純誠摯舉，沒有利用誰的觀念，也沒有任何爭執，這些人真是夠得上朋友！我離開貴陽了，喚送了他們，使我心腸上痛到極點！此外因為建國評論的關係，激引着我與抗敵半月刊關

聯起來，該刊是一種適合的大眾讀物，負着打氣的使命。我雖然是編輯之一，可是我的文字缺乏鼓舞的性靈，真是有辱使命！

大概是去年九月抄吧，貴州省有圖書雜誌審查委員會之設。這個會是由黨政軍各機關派員合組而成，我就是被派之一，而且是常用社會。一方面又被派在抗敵後援會任科長，更在學生集訓總隊擔任政治指導的職務，一日之間，東奔西走，朋友們都笑我是海驍隊！

圖書審查會的職位，人家都認為是硬骨頭，而我却覺得是大魚翅！每日除看書及簽許審查意見外，就沒有任何的事務，我常對人說，如果上峰不把我調動，我願在此做到老死。我做這種工作，是定有種種計劃，第一我先調查各出版機關的背景，第二研究各刊物的立場，第三探討各黨派的理論，這些工作做完，真以簡厭繁的妙處，無論每日來多少圖書雜誌，迅速地審查出是否合乎國策之需要，是否有違審查之標準，所以為時不過四個月而閱讀過二百多冊書，這是我幾年來對工作最大的貢獻，為我精神上最大的收穫！

各書鋪送審的圖書，大概有十分之六是應該查禁的。在我想：我們的職責雖然只限於審查，只有發准否發行的命令，但只查禁人家的謬說，而不能發揚我們的正論，未免過於消極，我們應該聯合同志設置一個總合文化團體，來作策動正論的機構。這個觀念為多數人所懷抱着，但沒有人來發動。我雖然在文化界是人微言輕，但我應

該盡一分文化界界令兵的責任。我懷着這個願望，就向各方面呼籲，得到了許多名額的同志，就聯合他們發起一個「貴州文化協會」的組織。於本年二月十四日開發起人會議，到發起人八十四人，當時我在大會中說明這個組織的使命是在：（一）團結文化人，爭取文化人，以免游離的份子，走人歧途。（二）使在貴州的報章雜誌，各有對象，各有特殊的使命，以免都是籠統的，都是綜合的，形成社會的浪費。（三）策動各文化團體，各報章雜誌，在中東的整個的計劃下，配合着抗戰建國的時代需要，同時發動，殊途同歸，以造成緊張的空氣，純正的輿論。（四）促進書報流通機構，以達到「文化下鄉」之目的。這些話雖然是由我說出，然而這些意思却是大家的意見，所以當時一致贊同這個組織的需要，並推定十七人為籌備委員，我也是蒙不棄，負責籌備。我花了五六天的時光，弄妥組織章程，隨即辦理會員登記，自以為一個月內即可將貴州文化協會，在黔中一千二百萬同胞之前，宣告成立；不料旋即奉訓離黔，未能完成我的使命，這是我最近遺憾的事！但我想在黔朋友們的努力，一定可以消解我的遺憾啊！

二十八年三月十五日於南溫泉

# 我之奮鬥

秦漢初

我畢業於民國廿一年夏季。我讀的是法律系，當初學校設法律系時，記得曾宣布要使法律系的同學人人能負起黨化司法界的責任，所以那時我們的希望是很大的，以為這一出校門便這官院長庭長，起碼是推事或檢察官。那是不成問題的，因為我們的理想，覺得既要負起一些責任，當然地位不好過低，過低則有人微言輕的，結果是不會發生作用的，黨化更那裏說得上呢！學校既宣言為彼，我們的想像便自然而如此，彷彿視為三加二等於五，那是一定不易的邏輯。及至畢業以後，才知事實不那麼簡單，於是漸漸明白那些女學生在小學畢業時想嫁中學生，中學堂畢業想嫁大學生的錯誤，我們竟無形中受了影響，實在是自誤青春！我要不有那種想法，畢業後便應該入法官訓練所深造，如此下去，到如今院長即令無分，那庭長推事的衣服或者已著上身哩。後來，螺絲轉灣總算住得適可而止了，我們三十幾位同學，乃由陳佑華先生帶到武漢去謀傾銷，那是十月裏的事。在漢口我們住在保元里四十二號——一個新的螺絲轉灣。住定後人人按月向總部領取二等兵餉銀十二元，一直到那年年底。在漢口的幾個月中間，校長於百忙中曾召見兩次，有一次還親自點名問話。他說，我們的安頓辦法，可叫楊秘書長和鄧雲水同志。楊秘書長的辦法是我們再受一次訓練，叫我們去找合作訓練所所長文萃接洽；他住在法租界德明飯店，約會很難，經過多次晤商才允予入所受訓，在那裏住了兩個禮拜，領得一些總司令部頒行的法規冊子。出所後大家都被派充副區區內農村善後佐導員，辦理編警保甲及合作事宜。直接受豫鄂皖三省副區總部農村金融救濟處的指揮。我服務的地方是黃安縣，同事三人，一位姓徐的君子健談善吹，其吹也，一來便滔滔不絕，不讓他人更有說話的餘地，另一位姓高，年逾四十暮氣已達相當程度，一天到晚只是哈哈不已，其聲汗之響亮；實不

亞於楊敬之，——江蘇省政府的一位同事，善笑。有此二公，疏除不少的寂寞，不過從做事上說我與他們的脾神，迥然有別，因為他們居心便是在「混」。我那時才出學校，自然出不得，而且覺得多作一點兒事，還正可藉以歷練，便不管他們的作風如何，我只老老實實幹去，也不覺得吃虧，結果似乎還因此博得一個實事求是（楊秘書長給我一封信中如此說）的名，那裏的地方官對我也頗有好感，病中為我請假，請醫藥費，護送到漢口就醫，那專員程汝懷先生的感情確深，使我至今還不能忘懷。在黃安做駱駝的結果，使我體力上却遭了很大的打擊，後來民國二十二年春末患了一次吐血重症，幾乎死去，想起來還是黃安工作的成績，有一回我從黃安乘卡車經宋埠到崎亭，轉道去八里阪，途中遇雨，繼之以雪，路未及半，衣已溼盡，由崎亭到目的地還步行卅餘里，那時已經積雪覆地，跌了一交只得爬起來再走，恐怖匪類之來襲，這一天可算得心力交瘁，次日便寒熱交作，牛起病來，悶後稍愈，但咳嗽不止，旋因整理月報表冊，日夜不息，病乃復作，咳又加甚，於是發見痰中有血，不覺大驚！病益劇，吐血愈多，急走漢就醫，在梅神父醫院養病達四十幾天，耗兩百餘金，這醫藥費不但開支公款，而且那兩月期間仍能照支月薪不勞而獲，算來郭外峯先生的確厚道。出院後，外峯先生還恐我久病新愈不勝奔波勞苦，將我調回處內服務，關愛之情，思之心感。可惜他竟死去了！說到我由外勤工作調回的事，使我想想一段有趣的經過，那天救濟處的一位凌組長來說：「我看你大病之後，還是宜少跋涉，不如調在處內工作較妥，你如果能於有力者手中，要一封八行書來，我當力為促成。」他並且為我來函說楊秘書長的信有效，可以求他幫忙，我照辦了，楊秘書長先生回信說：「已由郭處長囑酌辦理矣希勿念等語，過了幾天，仍無下文，凌君又來向我說：「不如再加催促，陳吳夫先生與外峯先生有舊，渠既為貴老師，當能玉成！」我想凌君一番熱情，而且言之有理乃上書吳師，報告一切，并附帶作上項請求

果夫先生回信，指示我寒暑起居須當留意，實肅然仁者之言，信內更附手書一件，囑而呈外峯先生，我會見郭處長了，他初先問些病況，語態都很大動，末後再說：「年輕人不要以為體力頗強，就大意些，也該要節勞，不可透支，否則一但臥病數月，不依然曠時廢事麼？」他的結語是望我多加休養，調動的事一字不提，我忍耐不住的問他一句，他於是勃然不悅的說：「我叫你多休息是好意，你偏要提工作的事，你要想調動，怕我不肯去找了秘書長來，還怕不夠，又找了陳委員來，他們都有力量，你何不運找他去？」聽了不覺面紅耳赤手足無措，又不好拂袖而去，只得極力頹頹，片晌，郭處長乃說：「讓我在處內有無缺位再說，你是我的部屬，有話要直接向我說，我辦得了，何待他求，否則他求又有何益？」我這才連應兩個「是」字退了下來。當時實在難以爲情後來一想，這或許是外峯先生教人之道哩。不然，何以他結果卒調了回來？我在救濟處內工作，爲時甚暫，不久就到立煌縣任科長去了。先是，臥病中，接蕭乃華同學來書，言校長新任徐業道爲立煌縣長，囑徐就軍政兩校各物色二人佐理，徐因謁於鄧雪來先生，鄧復以此問於乃華，乃華則介紹我和戴鍾衡同學前往，問我肯屈就否？我當時回信說，病體恐不勝勞苦，乃華同學又一再來信說：「艱苦中乃有可大可久之事業，請必此行。」惟我確有不能即去的苦衷，因爲新經調動，忽然自去，將使人疑我有所不滿，又白語乃華，卒將總部正式命令，由郭處長轉下，我才正當當的離處，然而也就足令外峯先生滋怪了。在立煌縣整整十個月，管教育管農村救濟事宜，隨他去後，還代他管財政，不過總不會做出多少事來，因爲城外匪多不大敢於獨行，而城內又覺地狹無舞袖之方。在那十個月內，我只做了一件事情，那就是從漢口運去槍彈五萬發，現鈔兩萬伍千元無線電一座，這是一件艱苦繁雜，人相推諉的工作。然而我以一手一足之力，幸得不辱使命，安全運到。這中間並無特殊巧妙，我只是一个胆大心細，記得那兩萬多農民銀行的角票，在途中就連我老婆也只知道是手榴彈，同行的一个工友，和一个去履新的汪某，當然更不疑心那兩箱手榴彈是包裝的鈔票。運軍用品經過匪窟本是很危險的事，這就在於我有耐心，因爲我等不着軍隊同行，我就不走。至於

胆大一節，那回的確是相當冒險，我記得舒城到霍山一段，向來多匪，而且在那一兩天內還會出過事情，不過有人說，那股匪於出事後已向合肥方面逃竄，我的卡車走到舒城了，我臨時決定叫汽車向霍山開去，我的意思，以爲剛出過事，地方當局自然有一番動作，那匪也一定會避之大吉，說不定真竄到合肥，我若取道於彼，豈不剛離碰上？不然，便只有重返安慶，然而汽油錢從何而出呢？我認爲款不虛糜爲上，而且半途改道，亦正可以使匪類不知虛實，所以毅然冒險前進。所幸不曾遇劫！那次所開的汽車半途中也曾擱鐘在曠無人煙的鄉村，抬不起，推不動，問警廳到一兩響的槍聲，也見着一二服裝不整，似兵非兵的人走來巡邏，那時心裏一上一下的情緒，的確滋味深長，有時是恐懼，有時是自悔，有時是恨那些肚下無錢放槍，有時希望天不忙黑，有時想到萬一遇匪，我如幸免於難，則以無幾萬元之故，恐亦莫能自白，則怪社會之冷酷，又想到設不幸而死，遺吾父以哀痛則不禁悲從中來，思潮起伏，怨天傷感之情，紛然而至，若大難之將臨者！好容易把汽車修好安全脫險，然而已經捏了一把冷汗了！不久立煌縣長因招安部隊復叛而撤職，我亦隨接乃華電召赴贛，路過南京，我年久未返，區區生活，很想寄食江南，頗略一點兒雲飛草長的景趣，乃查調吳提峯先生，吳即說江蘇保安處有軍官一缺可就，已決去謁江矣，旋因鄧雪冰先生來京，約晤於鼎新里三號，力勸去贛，接着乃華同學也來勸駕，而到育民同學又來電催促調虛位以待子久矣，於是果明拒帥，於民國二十三年六月就南昌行營少校課員一職，是年十月，彭承永同學任江蘇保安處第三科科長，約住就該科政訓股主任科員，結果仍然到了鎮江，而且仍舊是服務於保安處，殆楊家之所謂「緣」歟？在江蘇保安處三年多的時光，是畢業後生活最舒適的一段。因爲生活安定，所以那經過也就無甚可說，只是幸而不會有過錯罷了。前年民國二十六年年底江蘇省政府改組，我亦解職歸里。去年學校當局叫我同幾位同學就地考察四川的政治經濟情形，曾治成渝路轉峽江金沙江順流而下的訪問一遭，這故鄉的實際情形，從那一次的考察中，的確得了一些了解，而且藉便遊過青城峨嵋，在屬難嚴重當中，能夠悠然欣賞於山水之間，亦是人生不可多得的事。是年

冬，胡次威先生命我來下川東，督察這十多縣的禁烟梅毒辦理情形，於是重新回復我初出校後的奔馳生活。辦理禁政事宜，有些人寧願不顧名義，不計報酬，勇於自任，譬如在緝員中有曾任警連長的，以往還有曾任縣府秘書的，然而在緝員的月薪不過三十元，他們是別有懷抱的人，我有些莫測高深，在我加上了四川省政府緝毒督察委員的頭銜，名義已不十分難聽，又每月有兩百四十餘元的收入，待遇也不算薄，當時我的確次且不前，因為：第一怕幹不出成績來，第二怕人家把我也看作做生意的。果然！這十幾縣毒匪相結，肅清不易，恐怕將來是成功少而失敗多哩！提起做生意來，如果要想藉此拾些包攬走，那倒是可罷的，因為我在梁山還有人問過

（間接而又間接的）說如果也像過去那些打秋風的委員，他們便設法讓金爲壽哩！我想，他日也難免不有人疑惑我此行多少發些小財回去，那不是羊膝未喫惹一身騷麼？雖然有君子不恥見疑，恥不信，不恥見汗，恥不修的說法，何如佛頭不着糞的好？我因也深悔當時貿然應命。既然來了，就只得當一天和尚撞一天鐘，但問耕耘，不問收穫的幹下去再說。末了我再報告一點個人近年的心得和感想。我自幼就是一個無母之人，人間靈籍鮮有領袖，加以先君一生耿介，有不立於惡人之朝，不與惡人言的精神，所以養成我一種直道而行的性格，是則曰是，非則曰非，明曰嚴正，不辨迴護，充其所偏，有時便流於刻薄，所以衡事論人，每喜求全責備，甚至吹毛求疵，有失忠恕之道！這幾年因爲所遇諸先進，如果師非師郭外峯程汝慎黃爲材以及項主任致莊先生，他們都行忠恕之道，胸襟偉大，不覺心折，乃漸爲之潛移默化，恍然於對一般人固不宜苛責，即對壞人也不應

深惡痛絕的道理，試思「孤星淚」那電影片中的金華賤，如果孟教主也做那典獄員的樣，毫不寬假，那金華賤能不墮落到底麼？因爲有這樣一種覺悟，才覺得與其孤芳自賞，不如和光同塵，只要不流於苟賤，何嘗不可以如柳下惠視和楊探程焉能說我？況且昔人說：道三個好歡喜緣，亦正是處此衰世的祕訣，固不宜從離世絕俗處想也。這是我平生的一大進步。有此進步，便一切改觀，從前在心理上認爲一切都是悲觀的，現在抱樂觀態度了，從前認爲一切事不如理想，一切人都不健全，而今倒覺得事有可爲，人有足取的地方了，這前後判然的原因，乃由於以往多從壞處想，現在改從好處看。所以結論不同。

### 校長論人生與宇宙之關係

……雖然宇宙是無窮大的空間與無限的時間之結構，而我們個人的生命畢渺小如滄海之一粟，短促如曇花之一現，然而無窮大的空間，却是我們的舞台，無限長的時間，却是我們的旅程。宇宙萬物，都是爲我們而生，待我們而用，所以我們就是宇宙的主宰。我們要征服自然，利用萬物來增益人類的的生活，惟有如此生活才可以找到，並增加我們人生的意義與價值，以至於無窮大，無限久。人生與宇宙的關係，就是如此。



### 問

### 答選抄

#### (一) 目前教育部對戰區學生及

#### 教師問題如何處理？

答：教育部為救濟戰區學生起見，特先發於豫、陝、甘、川、湘、黔、粵等省，設立國立中學十校，分別收容各戰區中等學校退出之員生。設立大學先修班，（於四川江津，雲南大學，浙江大學，及西北聯大）及各種專修科，（附設各大學）招收高中畢業生之未能取入各大學者。又令各專科以上學校儘量容納戰區大學畢業生。對戰區學生並定有貸金辦法，由各校負責辦理；交通運輸方面教育部亦盡量予以便利。戰區教師由教育部舉行登記，經審查合格，酌派工作；計專科以上學校教職員四百人，中小學教職員共一四七三一人，均由部支給生活費；其工作或為編撰，或為教學，或為視導，或為其他服務工作。

王鳳喈先生答 三月十七日

#### (二) 法幣目前在華北之情形如何？

答：去年三月十日偽「中國聯合準備銀行」成立

後發行偽鈔，對於法幣採吸政策。據偽政府佈告自去年三月十一日至六月十日止三個月內所謂南方券（即印有上海漢口字樣之法幣）准予流通，價格與偽鈔等，但自六月十一日起南方券與雜鈔禁止流通。

去年八月八日偽政府下令法幣對偽鈔價格降低十分之一，流通於市者有：(1) 華北法幣所謂北方券（即印有天津山東青島字樣之法幣）

(2) 河北省銀行紙幣，(3) 冀東銀行紙幣，今年一月三日偽政府佈告對於上述三種紙幣其流通價值再減低三成，故連前一成對偽鈔，打六折，自二月二十日起實行，照六折之比較換偽鈔，自三月十一日起一切法幣概禁流通。

以上為偽政府對於處置華北法幣之法令但實際上各方情報與敵方經濟學者之論文則有不同。

(一) 去年六月所謂「南方券」已禁流通但在租界上照舊流行，所謂華北券則仍流通於內地。

(二) 未淪陷區域現在仍用法幣，淪陷區之農民亦用法幣，例如去年十一月至十二月初嚴禁登場法幣之需要即增，法幣價值

驟貴。

(三) 照偽政府法令法幣價值僅有偽鈔百分之八但人民信仰法幣不信偽鈔，實際價值法幣反較偽鈔為高，去年底偽鈔千元對法幣

千元須加申水，其比例如左：天津，偽鈔一千另十八元合法幣千元；石家莊，偽鈔一千另四十五元合法幣千元；彰德，偽鈔一千另四十五元合法幣千元；其他小城市之申水更大。

至於偽鈔之發行額截至現在止約在一億五千萬元以上，華北法幣約有三億二千萬，自三月十一日起因禁止流通已為人民所儲藏，而在吾軍勢力所及之地則仍用法幣，絕對防止偽鈔之混入也。

趙蘭坪先生答 三月十四日

#### (三) 中央對戰區逃來難民如何處理？有無缺點？

答：中央對戰區逃來難民，由隸屬於「振濟委員會」之下列機關處理。

(甲) 非常時期難民救濟委員會  
該會在各省設分會，以民政廳長為主任委員，支會設於各縣，由縣長負責，必要辦公費

初嚴禁登場法幣之需要即增，法幣價值

由縣府勾支。其主要任務在統籌辦理難民之救濟。職員由各機關調用。

(乙) 運送安置難民站

重要地點設總站，總站之外，在各地又設分站。總站設主任，分站設幹事。辦公費另定預算。職員由振委會調用。

(丙) 難民收容所

此項收容所隸屬於(甲)項之支會。(即設於縣之非常時期難民救濟委員會支會)設主任一人。主任及職員由縣政府機關調用。另定預算，經費向救濟會支。經費多寡視收容之難民人數及事務之繁簡而定。

(丁) 難民招待站

此亦由(甲)項之支會辦理。職員由縣政府調用。經費向救濟支會領用。專辦關於難民之招待事宜

(戊) 中國戰時兒童救濟協會

此為直屬於振委會之難童救養機關，其救濟方法為劃分救濟區設救養院

此外尚有戰時兒童保育會由婦女慰勞員衛抗敵將士總會設立，該會設「保育院」，以救養難童。

據實際調查放棄過難民救濟實況者談，中央所頒關於難民救濟之種種法令，非不完善。惟因各縣中有財力及人才兩項均不足者，則其所辦之救濟事宜，往往不能悉遵法令實施，於是遂有種種缺點。

所有缺點，各地並不相同。依大體而論，下

列缺點，最易發生。

(子) 糧食，薪材不足之縣，往往對於難民「食」的問題，不易有圓滿解決。其他「衣」「住」「行」亦有同樣情形。

(丑) 衛生清潔往往在收容大量難民之收容所發生問題，致難民易罹疾病及傳染病，年老者及幼少者，甚致有因抵抗力不足，而多死亡者。衛生清潔設備不良之情形在難童收容及救養所，亦不免發生。例有人親見重慶某難童收容所因而市面益不敷分配，致沙眼及頭上瘡癩，癩痢頭等病症相互傳染。

(寅) 難民生計問題，不易解決，致人收容所者日多而能出收容所者較少。故分配工作，介紹職業遂成爲對於難民最重要之設施。最理想的辦法，向來業農者，使之移於墾荒之區工作，而向來業工者使能在新興工業區獲得職業。並設法使其妻子亦隨夫而有相當工作，俾得妻兒老少，不致離散。

(卯) 在收容所之難民，因感受種種不便或痛苦，將結伴冒險返回其現爲敵人佔領之鄉里，竟取工作。苟成事實，危險性極大。蓋此種難民回返故鄉(被佔地帶)之後，必爲敵人利用。或則爲敵人服役，從事勞苦之生產或運輸工作，其壯丁之堪當兵者或則被編爲僞軍，強其執戈自殺我同胞，以圖我抗戰力量。

補救上項之缺點，從原則上講，最重要者有兩端：(甲) 寬籌種種必要之物資以供難民救濟之用。務使難民不致因逃難而死於非命或僅可以

預防之疾病，亦不致因日常生活上發生嚴重困難，而思冒險回到尚在淪陷區內之故鄉，及使敵人「到我國之「人力」。(乙) 訓練大批之「社會工作人員」(Social workers)。救濟事業，在戰時比平時更重更複雜，各級各地若受過良好訓練之大批「社會工作人員」，即有相當之救濟經費，亦必不易辦理得法。例如各縣之救濟委員會支會，由縣政府中工作人員，酌量調用，或兼任難民救濟事宜，往往或因責任不專，或因素乏訓練，以致工作效能，比較遲鈍。故在難民衆多之區宜由專任之「社會工作人員」辦理救濟事宜，以增救濟工作之「效能」。「社會工作人員」

有大學程度者可担任一部分設計及統籌事宜及其他工作，中學程度者可担任事務上一部分之執行或處理事宜。小學畢業程度者亦可支配其適當之服務工作。但各級「社會工作人員」均宜先有適當之訓練，方可勝任愉快。歐美外國社會工作人員對於(Social Worker)之訓練有專書討論，而「社會福利」(Social Welfare)亦已成爲一種科學。

(考)「社會福利」(Social Welfare)亦已成爲一種科學。其內容，大部分爲救濟事宜，良以辦理救濟事宜，非用科學方法處理不可，且非用受過相當專門訓練者，不易推行順利。若欲訓練大批之「社會工作人員」，除於各地設立社會工作人員養成所或訓練班外，最好使各大學之社會學系添設「社會救濟」一科，行政學系添設「社會行政」一科，俾有志於救濟事業之大學學生得在其原有大學受到「高級社會工作人員」應有之訓練。(其

所或訓練班外，最好使各大學之社會學系添設「社會救濟」一科，行政學系添設「社會行政」一科，俾有志於救濟事業之大學學生得在其原有大學受到「高級社會工作人員」應有之訓練。(其

實不獨在戰時需要良好訓練之大批社會工作人員，即在將來戰後，善後事宜千頭萬緒，救濟工作，仍須進行，大群社會工作人員，亦仍然需要也。

參考材料

請參看三月十一日及十三日兩天大公报所載參政員王造時君所撰救濟難民問題(在江西之實地研究)一文。文中有關於贛省救濟難民之許多實際的材料足資參考也。

俞頌華先生答三，十五日。

(四)美政府對現行中立法何以延未修改？其進行修改之目標何在？

答：美現行中立法之所以延未修改，係因國會議員態度不一致。現行中立法之主要目的，在使美國避免捲入戰爭漩渦，對交戰國家，不分侵略國與被侵略國，一律不得供給軍火或作財政上之援助；美國人民遊歷運貨均不得坐交戰國之船舶；交戰國如欲向美國購買貨物，給付現金並負運貨之責(Cash And Carry Policy)。這些辦法，在孤立派議員看來是使美國避免捲入戰爭漩渦的最好辦法。現在主張修改者，係欲給被侵略國以較好的待遇，這是從人道正義的立場出發。但孤立派的勢力在國會中仍甚大，所以現時欲修改中立法，仍甚為不易。

張蘇淵先生答

三月十六日

按美國現行中立法肇源於一九三五年八月二十三日通過之初步中立法案，中經一九三六年二月及一九三七年五月兩次修改，現行有效者為一九三七年五月一日通過之修正法，其要點如下：

- (一) 兩國或兩國以上國家之間，如總統認為有一戰事狀態一發生，總統即應將此事實予以公告，并立即禁止境內各種軍火(原料品除外)運往交戰國或內亂國
- (二) 總統對於其他物品，如認為必要時亦得禁阻，但以一九三九年五月一日以前為限。交戰國得以現金購買此類物品，但須自負運輸責任。
- (三) 交戰國不得在美借債，或發行公債(任何內亂亦適用)
- (四) 禁止美國商船載運軍火軍械或戰爭用品赴任何交戰國。

但自中立法成立以來，在意大利戰爭時期曾經實施，但終未收到效果，而以美國不願對意阿雙方停止煤油之供給，卒致國聯對意制裁失敗，至西班牙戰爭發生，中立法之實施即發生重大困難，甚至有撤銷對西戰實施中立法之合及中日戰事發生，中日二國雖未宣戰，戰爭狀態固早已存在，惟美政府顧慮遠東局勢之發展及日本有囊括中國富源之企圖，故中立法迄未貿然付諸實施，果然則徒張侵略者之氣焰而自貽美國前途之伊戚，其困難之點有如下述：

(一) 美國輸出品之大宗為煤油鋼鐵棉花等

物，凡此均為製造軍火之重要原料。而中立法之禁制品僅為軍火之成品，并未包括原料品。

(二) 該法規定交戰國雙方可在美國購買禁制品以外之貨物，祇須能給付現款并自負運輸之責，此對於交戰國之一方(如我國)無海上商船及大海軍為之保護則居於極不利之地位。

(三) 該法對於侵略國及被侵略國均未加以區別而適用於同一法律，此不僅有損於正義與人道，而美國訂立九國公約之原旨亦將違背。

因中立法之實施有此等困難，故美政府派議員即進行修改運動，中以外委會主席畢特門氏主張最力，甚且有主張根本取消者。本年一月三日美第七六屆國會開幕，羅斯福總統曾力主徹底修正中立法，其進行修改之目標有如下述：

- (一) 得就侵略國與被侵略國顯然加以區別
- (二) 對於侵略國得實施「排斥主義」，即以軍火禁運辦法，經濟的及財政的制裁手段，及其他一切抵制辦法，加諸侵略國。
- (三) 對於被侵略國得以一切方法加以援助(不在法律之內)

至中立法之修改可能性，論者不一，本年一月二十一日前駐美大使王正廷氏在返國時曾謂「美國孤立派及中立派之勢力今已漸趨沒落，已由百分之八十優勢降降至百分之四十強



，審邊險阻以爲其戒。吾勢已定，成營其左，或營其右，或當其前，或絕有後，單于可禽，百全可取。」武帝從恢議。

是年六月，以韓安國爲護軍將軍，衛封李廣爲驍騎將軍，太僕公孫賀爲輕車將軍，大行王恢爲將屯將軍，大中大夫李息爲材官將軍，將軍騎材官三十餘萬置馬邑旁谷中，約單于入馬邑縱兵。(謂侯單于入馬邑即縱兵擊之也)陰使蓋登爲間，亡入匈奴，謂軍臣單于曰：「吾能斬馬邑令柔以城降，財物可盡得。軍臣單于愛信，以爲然而許之。蓋登乃詐斬死罪囚，懸其頭馬邑城下，示單于使者爲信。曰：「馬邑長吏已死，可急來。」於是軍臣單于穿塞，將十萬騎入武州塞，未至馬邑百餘里，見畜布野而無人牧者，怪之。乃攻亭，得雁門尉史，欲殺之，尉史乃告軍臣單于漢兵所在。軍臣單于大驚曰：「吾固疑之。」乃引兵還出。塞下傳言單于已去，漢兵追至塞，度弗及，乃皆罷兵。

王恢原受命別從代出擊匈奴輻重，聞軍臣單于還，兵多，亦不敢出。武帝怒恢。恢曰：「始得入馬邑，城兵與單于接，而臣擊其輻重，可得利。今單于不至而還，臣以三萬人衆不敢，祇取辱，固知還而斬，然恐陛下士三萬人。」於是下恢廷尉。廷尉當恢還機當斬。恢以千金行賄於丞相田蚡，蚡言於太后曰：「王恢首爲馬邑事，今不成而誅恢，是爲匈奴報仇也。」太后蚡言告武帝。武帝曰：「首爲馬邑事者恢，故發天下兵數十萬，從其言爲此。且縱單于不可得，恢所都

擊其輻重，竊願可得以慰上大夫心，今不誅恢，無以謝天下。」於是恢聞乃自漢。自足之後，匈奴絕和親攻當路塞，往往入盜於漢邊，不可勝數，然尚貪樂關田，嗜漢財物，漢亦關田不絕以中其意。至元朝六年，漢始大舉討伐匈奴云。

(三) 侯應之邊塞議

漢元帝章帝元年春正月，匈奴呼韓邪單于來朝，自言願爲漢婿以自親。元帝以後宮良家子王嬃字昭君者賜單于，單于稱喜，上書願保塞上谷以西至煇煌，傳之無窮，請罷邊備塞吏卒以休天子人民。元帝下有司議，議者皆以爲便。郎中侯應習邊事，以爲不可許。元帝問狀。應曰：「周秦以來，匈奴暴桀，寇侵邊境，漢興，尤被其害。臣聞北邊塞至遼東外有陰山，東西千餘里，草木茂盛，多禽獸，本冒頓單于依阻其中，治作弓矢來出爲寇，是其苑囿也。至孝武世出師徵伐，斥奪此地，攘塞於幕北，建塞徽，起亭障，築外城，設屯戍以守之，然後邊境用得少安。幕北地平，少草木，多大沙，匈奴來寇，少所蔽障，從塞以來，徑深山谷，往來差難。邊長老言，匈奴失陰山之後，過之未嘗不哭也。如龍備塞吏卒，不可一也。今聖德廣被，天覆匈奴，匈奴得蒙全活之恩，稱善來臣。夫夷狄之情，困則卑隴，則驕通，天性然也。古已罷外城，省亭障，雖是以候塞通烽火而已。前已罷外城，不可復罷。二也。中國有禮義之教，刑罰之誅，愚民猶尚犯禁，又况單于能心其衆不犯約哉？三也。自中國向建關梁以制諸侯，所以絕臣下之望欲也。設塞

微，置屯戍，非獨爲匈奴而已，亦爲諸國降民本故匈奴之人，恐其患蕃逃亡。四也。近西羌保塞，與漢人交通，吏民貪利，侵盜其畜產妻子，以此怨恨，起而背畔。今罷塞，則生饑渴分爭之漸，五也。往者從軍多沒不還者，子孫貧困，一旦亡出，從其親戚。六也。又邊人奴婢愁苦，欲亡者多。曰：問匈奴中樂，無奈愁急何！然時有亡出塞者，七也。盜賊禁酷，羣輩犯法，如其窘急，亡走北出，則不可制。八也。起塞以來，百有餘年。非特以土垣也，或因山巖石木斷谷水門，稍治平之，卒徒築治，功費久遠，不可勝計。臣恐議者不深慮其終始，欲以登切省儉戍，十年之外，百歲之內，卒有他變，障塞破壞，亭障滅絕，當更發屯繕治，農歲之功，不可卒復。九也。如罷戍卒，省候望，單于自以保塞守禦，必深德漢，(謂自以爲有德於漢)請求無已，小

小其意，則不可測，開夷狄之際，動中國之固。十也。非所以永持至安成制百蠻之長策也。」對奏，元帝詔勿議罷邊塞事，使車騎將軍許嘉口諭單于，單于遂謝，不須特罷備邊吏卒云。

侯應力主不罷邊塞，其議良是。厥後匈奴分爲南北，南匈奴以親附漢朝竟入居塞內。難處既久，至西晉時，遂釀成禍亂，其患又不僅如應所陳矣。

陶元珍先生答



# 行有餘力座談會

## 朱顏雜憶

### 主進冊

龍潭砲聲，沈寂已久，袁大帥同學追悼會舉行過好幾天了。在血花公園門前，和袁同學同時受傷的之芹女士，早從醫院裏搬回學校，獨自自在療養室裏。這時龍潭學校的悲憤情緒，已經漸漸的平復下去。

課餘飯後，愛聊天的同學，總喜歡跑到療養室，談談，笑笑，抽抽煙。所談的也無非風花雪月，例如：某某女同學把誰寫給她的情書，送給谷主任啦，某某和某某在教室裏打無繩電啦，誰跟誰又好起來啦，誰跟誰又破裂啦。……

紺弩先生到療養室，看之芹女士，都是在「人散後，一鉤新月天如水」的當兒，所以同學很少知道。不過，那時候他們的友誼，也很平常，但是他像很苦悶。常常掛在嘴上的一句話，是：「我願意做一個東方的維特，但願中國也有一位寬宏大量的阿伯爾」。至於誰是綠蒂，後來大家便漸漸明白了。可是等到這位「東方維特」變了「阿伯爾」之後，據說另外又有「維特」出現，

似乎「阿伯爾」並不見得像他在維特時代理想的那樣寬宏大量。——此是後話。

療養室左手是女生宿舍，佔養體育館的一部份，雖比不上什麼學校的「東宮」「西宮」，在一班男同學，甚至於有幾位調育員先生的心目中，也還是「別有天他非人間」。門口起初也掛過「男生禁止入內」的牌示，後來彷彿落在牆角下，可也沒有誰注意。

由體育館向北轉灣，就是梅庵，一座花木鬱茂的園林，有曲徑通到茅亭，六朝松孤傲的獨立在園之一角。若要問有誰在這兒唱過戀歌，有誰和誰在這兒親過吻，恐怕老松樹知道的，要比調育處清楚得多，就是療養室裏的閑談，也不會有那麼真確。

的確，在那個小小世界裏，這座園林，已是人間仙境。尤其是有些失戀的人，往往深宵還在松下徘徊。就那情境說，也夠靜意了。縱然已是「如此星辰非昨夜」，立在中宵風裏的人，沈

入相思的迷惘，恍惚的也會有「月移花影動，疑是玉人來」的幻覺的。

關於這些人物和故事，據說當時有幾位同學，曾經計劃編寫一部回小章說，已經擬定的節目

「第一回 大石橋畔三男吃」 六朝松

下二女爭

第二回

……

那部小說的題目，大概叫做「鴛梭外史」。是沒有人真的寫了，我不知道。

男生宿舍在田字房，和體育館相隔兩片空地，一所飯廳。田字房第二進，樓上中間，有間寬敞的房間，住着兩位調育員，一位就是紺弩先生，一位是馮人先生，都是十六年從莫斯科中山大學回國的。

馮人先生本來單名一個「奇」字，二十七八歲，尚娶妻，也沒有愛人。一天，忽然福至心靈，恍然大悟，原來是自己的名出怪，於改字「馮人」。「人」「馮」合為「偶」，他想，這可得了！便做了二篇聯四聯六的「改名通啓」，引

古諺今，洋洋千言，大有從此便可成雙對的氣概。

就是紺弩先生，原來的名字，也只比馮人先生的名字，多半個「角」字旁。也許是他感慨身世，隨便取的。馮人先生改名字，引起他想到自己，覺得「鬲」字讀更比「奇」犯忌，他雖然承認名字只是一個人的記號，但是也要能代表這個人的一切才行。他最喜歡紫紅的顏色，領帶是紫紅的，被面是紫紅的，於是他便取定了一個「鬲」字，一個字不成，得再搭上一個，他想起了希臘神話裏，愛神「邱比特」手上不是拿著一把小弓，和幾枝短箭嗎，那東西在中國古書上叫做「弩」，想到這兒，他拍着桌子叫起來：「我有了一個，不就成了嗎？」於是他便揀定了這兩個

不久，馮人先生離開學校了，紺弩先生另外也有了工作。關於紺弩先生追求之芹女士的事，當時却正成為同學們談話的資料。

紺弩先生臨走的一天，我去看他，之芹女士已先在他房裏，她的創口早已復原了。紺弩先生正在收拾細畫，忽然從枕頭底下抽出一本書來，說道：「我送一本書給你。願手把書遞過來，我接在手裏。」

「我送一本『少年維特之煩惱』。謝謝，我還沒有福氣看這本書哩，我把書還給他，擱在桌上。書裏忽然落下一張紙條，紺弩先生笑道：「你們看，這是我昨天衣裏寫的兩句話。」我只當他又做詩了，拈起紙條兒，上面歪歪斜斜的八個鋼筆字：

「兩袖清風，半床冷被」。

之芹女士若有會心的一笑，沒有作聲。

一月十九日

繫語 我最健忘，差不多是一個沒有回憶的人。想當年的成賢街頭，紅紙廊前，而今已成妖魔世界。尤其是曾從龍潭戰役的砲聲中，血花樓裏的槍烟裏，挨過來的同學們，這時候異鄉懷舊，更爲喚起「彫欄玉砌應猶在，只是朱顏改」之感吧。至於那些逝去的歲月，雖未必與抗戰無關，但新的，艱鉅的使命，早已降臨到我們的頭上。所以覺得重攬已經沈澱的渣滓，倒反是多事。（作者）

## 我們的蹤跡和火伴

謝傑民

兩個小統計——

### 甲、我們的蹤跡

我們學校奉令西遷，首由南京遷廬山，繼由廬山遷芷江，再由芷江遷南泉，綜計此次遷校路程爲二千七百二十二公里，就中鐵路六百六十四公里，公路一千五百七十五公里，水路四百六十三公里（指南京至九江一段），山路二十公里（指廬山上下各十公里）。

茲三次遷徙之路線與里程分別述之如下：一、南京至廬山共計五百零三公里，計南京至九江計水路二百五十海里，合四百六十三公里，九江至蓮花洞公路三十里，蓮花洞至廬山山路十公里。二、廬山至芷江共計一千二百五十八公里，計由廬山至蓮花洞山路十公里，蓮花洞至九江公路三十三公里，九江至南昌鐵路一百二十八公里，南昌至萍鄉鐵路四百零三公里，萍鄉至株州鐵路八十三公里，株州至長沙鐵路五十公里，長沙至九江公路五百五十四公里。三、芷江至南泉共計九百六十一公里，計芷江至貴陽公路四百五十五公里，貴陽至重慶海溪公路四百八十八公里，海溪溪

### 乙、我們的火伴

我們畢業同學人數截至二十六度止共計一千五百五十三人（這個數目很好記憶，只須記着一千，其餘爲英美日海軍比率五五三，連起來就是一五五三，也就是一千五百五十三）就中除了由黨校轉入大學部者二十七人，轉入計政學院者一人，各特別班轉入大學部者三人，共計三十一人不計外，畢業同學淨數爲一千五百二十二，（這個數目也很好記憶，因

爲他是由一五五三減去三二而得，三二這個數目，二期九十二人，第三期四十四人，第四期一百零七人，第三期二十一，第四期十一人，第五期二十七人，第六期十五人；合作學院六十人，計第一期七人，第六期十五人；各特別班一百五十四人，第二期二十六人；各特別班一百五十四人，(原爲一百五十七人，減去轉入大學部者三人。)計蒙藏華僑特別班二十四人，西康學生訓練班三十二人，測驗工作人員養成所二十八人，華僑班十九人，蒙藏班五十四人。

大學部八百五十人，計第一期二百三十五人，第二期二百二十九人，第三期一百一十九人，第四期一百一十八人，第五期一百一十九人；計政學院一百十四人，(原爲一百一十五人，就中有一人係由黨校轉入，已列入黨校內，茲不計。)計第一期三十八人，第二期二十五人，第三期八人，第四期十五人，第五期六人，第六期十三人；地政學院一百一十九人，計第一期二十二，第二期二十三。

吾人 今日唯一之責任，則在完全接受我 總理之遺囑。自今以後，同德同心，盡吾人之全力，犧牲一切之自由及權利，努力爲民族平等國家獨立而奮鬥，以繼續 總理未竟之志。我中華民國之國民，凡能接受我 總理之主義政綱以從事於國民革命之工作，而爲國家及民衆謀福利者，皆爲吾人所敬愛之同志。吾人誓以至誠，與之結合，以共同致力於革命的建設事業之實現。反之，凡持續反革命的行動，受帝國主義的列強之嗾使及掩護，以阻礙國民之進行者，皆爲吾人之敵。吾人爲國家之獨立自由與民衆之福利，則不恤犧牲吾人之一切而與之抗爭。

摘錄本黨接受 總理遺囑宣言

# 通訊

## 炮火連天中黨在贛北的行動

將指示各縣工作之要點歸納如下：

### (一) 淪陷之縣：

本省黨務，自去年八月奉命改組後，我返省工作。依照中央規定，各執委分區督導，我所担任者為第五行政區，各區督導時間，原定為三個月（即二十七年九月下半月至十二月上半月止），屆期則重新劃分區域。（惟至現在止仍未重分區域）。工作方面，係依照省黨部規定之督導規程，約分為督導，指導，調查，考核及徵詢黨員對黨務工作改進意見等項。經費方面，則由省黨部按月撥給公雜旅膳各費二百七十元，隨管幹事工友各一人，開支一併在內。

我係於九月中旬率同幹事前往各縣視察。先由南昌趨至德安，轉星子經九江，再向瑞昌進發。嗣於任務完畢後，折回南昌，然後轉赴浮梁，婺源德興樂平，鄱陽，都昌，湖口，彭澤等縣。當余等至德安時，正值敵我在烏石門，歸宗寺一帶激戰之時，炮聲，機槍聲，日夜不息，斯時最感困難而亟需設法者：一為廬山難民移送問題，二為傷兵救護問題；三為殉國軍民忠骸掩埋問題；四是分別督促黨政人員設難民收容所，傷兵臨時救護站，及掩埋隊。同時電後方派遣贖費需至前方組織臨時及流動市場，以應軍民日用之需。至於九瑞，星三縣縣境，亦僅一部份地區未淪陷

，當即赴各縣黨政機關所在地。督促黨政人員協助軍事，佈置偵探及徵工傭役等工作，由其是引起前線軍民精神上極為振奮。在此奔波多日任務告一段落，乃重返南昌，轉赴都，彭，湖各縣。彼時彭湖均已先後陷落，都昌亦陷人三角死形地帶，人心慌亂，社會不安。方余等通過都陽湖時，敵方小汽艇則遊戈彼岸，歷歷可數，彼時各方人員視為畏途者，余等均安然渡過。至都昌後人室落，多已搬移山居。余等乃督促黨政加緊動員，及一切防禦設施，佈置潛伏工作，準備軍事上萬一有變化時，尚有潛伏活動之可能。

嗣轉赴湖口，彭澤二縣，湖彭自城廂陷落後，地方秩序，尚未恢復。難民則在六萬以上，困處各未陷區域，既無市集，交通又多阻礙，日用品，深感缺乏；於是督促宣傳，安定地方，調查難民，分發急賑，及指導自力謀生，登記流亡工商小販，發給賑實證，使其附近販賣日用品，以利軍民之需。一面收繳沿途各區零星散放兵勇槍械，維持交通。重鎮保甲，以安定社會秩序。除上述所述各縣外，其餘各縣均一如平時，不過對於勸募寒衣，宣傳征兵及一切抗敵動員有關工作，曾將的各縣實際環境，分別加以督促指導耳。茲

1. 組織偵探網，辦理情報工作，支配黨員與民衆分別擔任縣內淪陷與未淪陷各地之諜報工作，並兼辦淪陷區內之秘密宣傳，以及破壞等工作。（與當地軍政協同一致之動作）。

2. 組織黨員文化服務處，專運銷及散發本黨宣傳品，或有關抗戰言論正確之書報，努力宣傳工作。

3. 協助政府清查未淪陷區內戶口。（將原住戶與難民分冊登記）。嚴密保甲組織。

4. 調查難民數目，並分別編組，（或使具連環保結）俾易管理。同時協助政府辦理救濟難民，及指導難民生產事項。

5. 協助政府登記壯丁，並分區就近訓練，保甲長及附近壯丁。（軍訓政訓同時並進）使盡負自衛或游擊工作。

6. 協助政府加緊人民自衛隊之政治訓練

7. 協助政府招集流亡之各業商民工入返縣復業，繁榮市場，（在縣黨部縣政府附近設臨時市場）。以供應軍民之日用品。（此項登記，應安慎分業辦

理，以作將來重新成立各業公會工會之準備，但須防止辦理人有無謂事情事。

8. 關於清理淪陷區黨員黨籍及其他有關職務或職銜之工作，均遵照各黨部之規定辦理之。

9. 嚴密防止反動黨派之活動。

(二) 戰區與接近戰區之縣：  
1. 指定黨員分別擔任宣傳，救濟，慰勞，勸奸及防止反動黨派之活動等工作。

2. 協助政府對於修運與破壞工作，事先作詳密之準備，並預留少數潛伏工作之份子，散佈於各地。

### 編後記

首先我們要誠懇地謝謝各方對於本刊的垂愛！但以前本期的來稿，竟達一百件之多，真令我們不勝感激之至！但是本刊「服務經驗特輯」專題討論感，海關天空談座三欄，都係採分組編輯方式，因此有許多佳作，以未合本期的類別，未及刊載。又有些大作，因在排版的後始到，無法插入，統候以後各期陸續刊出，這些都要請作者原諒！

在抗戰期間，因為內地缺乏熟練手民，遂致出版界有難以克服的三種困難：一為脫期，一為錯誤，我們也是在這困難中，而且本期付印時，適逢春假，也不無受影響而延期。創刊號中魯魚亥豕之多，出人意表，真對不起作者，這些困難，雖屬難以克服，但我們總盡最大的力量來克服，以答作者讀者的雅愛。

本期「海關天空談座」原擬刊載「各國的家庭」，嗣因海外來稿向多未到，本期只得暫缺，已到稿件，留待將來刊登。本刊自第三期後之「專題討論」擬陸續討論「禁烟」民衆訓練「縣以下之行政組織」等問題。敬希各方專家，惠賜鴻文，為荷！

(志淵)

3. 策動各民衆團體，努力抗敵工作，設法支配黨員參加其活動，在工作上取得該團體之領導地位。

4. 沿河沿河各縣注重漁民及船戶之組織工作，與水陸軍警及政府協同一致，嚴密進行。

5. 協助政府辦理徵兵，徵賦，派款及努力偵查動暴，慰勞，救濟各項工作。

6. 加緊宣傳工作，關於敵人殘殺民衆各種事件，尤應擴大宣傳。同時特別鼓動民衆反抗敵人的情緒，以建立民衆抗敵堅決必勝的自信心。

7. 組織黨員文化服務處，專運銷及分發本黨宣傳品與抗戰有關正確之書報。

以供軍民之閱覽。

8. 關於黨員總報到，徵求黨員，劃分區黨部及其他有關黨務或抗敵之工作，及舉行小組會議等項，務使各區黨部均照省黨部所示辦法及限期辦理之。

以上所述，為前次出發督導黨務工作之大略情形。因感下級黨部幹部人員之缺乏，與經費之支絀，均有待乎調整，於是各執委重集南昌研討，欲舉辦黨工務究會，將各縣黨工部調查研究，予以短期之相當訓練，使能推動各項工作，俾利於抗戰。惟以中央正調訓各省市黨委，本會委員，例須輪流赴訓，致本省所欲舉辦之黨務研究會，仍未定舉行耳。對日，並告假歸隱。

附刊員與黨外分會登錄：一、調查員：本黨宣傳部。二、宣傳員：本黨宣傳部。三、調查員：本黨宣傳部。

附刊員與黨外分會登錄：一、調查員：本黨宣傳部。二、宣傳員：本黨宣傳部。三、調查員：本黨宣傳部。



# 服務月刊 第一卷第二期

中華民國廿八年四月一日出版

主編者

余馬

井星

塘野

出版者

重慶南溫泉  
中央政治學校畢業生指導部

印刷者

重慶上左營街廿號  
正文印書館

## 定價表

本國郵票十足通用，惟以一分及五分爲限

普通	優等	特等	等級	訂購辦法		郵費	
				冊數	目價	國內及日本香港澳門	國外
正文前後	目錄版前後	底封面	地位	全年	半年	零售	辦法
三十元	五十元	八十元	全	十二元	六元二角	一元四角	數
十五元	二十五元	四十元	面	四元	二元二角	三角	目
八元	無	無	半	元	不加	一角二分	價
			面	不加	不加	三分	
			面	一元四角四分	七角二分	一角二分	
			四分之一	三元六角	一元八角	三角	

## 本刊稿約

本刊各欄，均歡迎投稿，惟有數事，謹約如次：

- 一、各欄文字均以切實，簡潔，新穎爲主；
- 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，篇幅以五千字爲原則；
- 三、專題討論一欄，爲討論政治或社會實際問題之場所，題目由本社預定，形式亦由本社編排，（爲醒目的，或與作者原定題目，及章節等略有出入），惟內容務求接近事實，少發議論，多提辦法，每篇以四千字爲原則；
- 四、海闊天空談座一欄，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，文筆以簡明生動爲主，篇幅宜短不宜長，每篇以三千字爲原則；
- 五、名人言行錄一欄所載，爲古今政治家足爲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，或描寫個人生活史，或描寫社會活動史，或敘述現在，或追述以往，全部祇陳述事實，用筆不帶半分感情，結句不用半句考語；「我之奮鬥」每篇以五千字爲原則，其餘各門以三千字爲原則；
- 七、行有餘力座談會各門文字，爲餘興性質，莊諧不拘，但須言中有物，篇幅宜短，項目宜多，每項以五百字爲原則；
- 八、另有聲明四點，請投稿人注意：
  - （一）本社爲尊敬投稿人服務精神起見，所有刊載文字，概以本刊全年奉酬，或將來并酬以中央政治學校畢業生指導部所發行之書籍，恕不奉酬現金；
  - （二）來稿本社有酌加刪改權，如不願刪改者請先附帶聲明；
  - （三）本刊歡迎附寄與投稿文字有關係之照片，例如敘述海外政治或社會事實時，歡迎附寄有關係之各項照片，又如投「我之奮鬥」稿時，歡迎附寄「昔日之我」與「今日之我」兩種照片；
  - （四）本刊每期內容編輯方法，力求有系統，而本刊文字又多無時間性，因此，選取之稿，登載時日，先後有所斟酌。

服務月刊社敬啟

# 服務月刊創刊號目錄

## 發刊詞

余井塘

## ▲服務經驗特輯

蘇政四年之回憶

陳果夫

談用人——專談我民政廳長任內的經驗

余井塘

我如何做專員

王德溥

我如何做縣長

李普芳

我如何做財政廳科長

劉支藩

我如何做縣政府科長

張金鑑

我如何做區長

郭培師

我如何做縣政府科員

蔡夫石

## ▲專題討論兵役問題(上)

兵役問題的鳥瞰

孫春甯等

四川等省兵役工作視察報告

子和等

宜昌縣長等主辦兵役行政的經驗和感想

陳崇等

## ▲各國青年動態：美·英·法·俄·德·意·日本等國大學生

的生活

齊津林等

## ▲名人言行錄

陶元珍

## ▲著述介紹

狄謙克：現代政治與行政

張金鑑

威廉：美國外交論

馬星野

雷格爾：向黑暗走

馬星野

吳俊升：教育哲學大綱

王鳳階

勞雷司：成本會計

鄒曾侯

烏居龍藏：苗族調查報告

王文寶

## ▲素描集

我之奮鬥

吳芳

我之奮鬥

王廷今

我為何做了外交官——算是「我之奮鬥」的一頁

王錫鍾

想當年——黨校生活雜憶

馬星野

## ▲行有餘力座談會

風雨三章

王進珊

又一章

馬偉

開棋裏面的兵法

王辛實