

53 澄清吏治

韓復榘主魯之先，山東兵連禍結，滿目瘡痍，政治黑暗，官場腐敗。韓蒞政伊始，急於求治，一九三〇年九月五日就職，十五日即布告全省，公布其治魯之四項「行政計畫」，為首一條即「澄清吏治」。韓稱：「查為政之道，首重察吏。得人而治，自古為昭。」^(註一)為此，韓痛下決心，躊躇滿志，揚言要使其治下的山東「政治日新，與年俱增，地方有豐產之象，人民興樂利之歌」，「變魯變齊」，「為我山東開一新紀元」。^(註二)

韓復榘極其推崇曾國藩的為政之道，將曾氏《求闕齋日記》中一段話視為座右銘，原文是：

(註一) 《山東省政府公報》，第九十六期，一九三〇年十月五日。

(註二) 《山東文告彙編》，第二十七頁。

「為政之道，得人，治事，二者並用重。得人不外四事，曰：廣收、慎用、勤教、嚴繩；治事不外四端，曰：經分、綸合，詳思、約守。操此八術以往，其無所失矣。」（註三）

韓復榘參照曾氏之「八術」，將公務員為政之道歸結為三句話：「（一）公務員做事要實心實意去幹；（二）矇上欺下、敷衍公事就是過上加過；（三）要有『慎獨』的工夫（和）犧牲精神，力行個人職守。」（註四）

韓復榘對公務員提出三項要求：一要「求實」，二要「耐勞」，三要「堅忍」。（註五）
軍人出身的韓復榘用治軍的辦法執政，以帶兵的手段管理公務員。

韓復榘整肅吏治，首先從改變公務員形象開始，要求山東公務員的服裝必須象軍人一樣簡約樸素，整齊劃一。韓規定，公務員必須身著國布（國產布）制服，夏季穿白布制服、白布襪（不准穿線襪）、黑布鞋（不准穿皮鞋），戴白色平頂草帽；春秋穿黑布夾制服、黑布襪、黑布鞋，戴黑色禮帽；冬季穿黑布棉制服、黑布襪、黑布鞋，戴「三塊瓦」式黑棉帽。制服樣式與第三路軍軍裝一致，只是顏色不同。

有公務員對如此規定很不以為然，他們自嘲說：「我們這些人，夏天是一群白羊，冬天是一

（註三） 《山東省政府公報》，第三百〇五期，一九三四年十月十六日。

（註四） 《山東省政府公報》，第三百〇五期，一九三四年十月十六日。

（註五） 《山東省政府公報》，第三百三十期，一九三五年四月十四日。

群黑豬。」

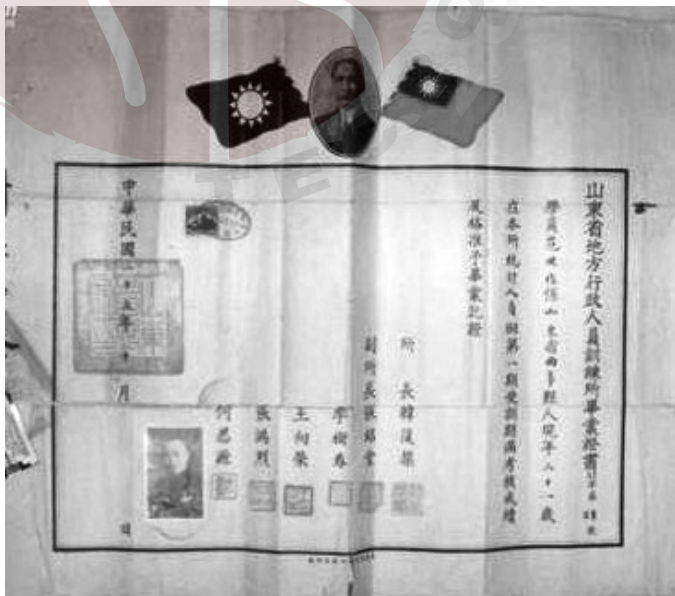
高密縣縣長穿線襪子，韓復榘擬予撤職。建設廳廳長張鴻烈說，當初只規定公務員要穿布襪子，沒說穿線襪子撤職。韓乃給縣長記過一次。（註六）

韓復榘規定：男公務員不准留長髮，必須同軍人一樣剃光頭（推平頭也不行）。

有不少從學校畢業的學生應聘到山東當公務員，對強迫他們剃掉時尚的「大中分」，頗為鬱悶。

韓復榘規定：公務員必須佩帶徽章（一種三角形質的布質徽章，與軍人佩帶的長方形布質「符號」有所區別）。徽章按官職等級分為四種顏色：簡任職為紅色；薦任職為黃色；委任職為藍色；雇員為綠色。按規定：徽章在，官職在；徽章不在，官職不在。故而無人敢不戴徽章。

山東省地方行政人員訓練所畢業證書。



（註六） 杜天錫：《韓復榘言行瑣記》，《一代梟雄韓復榘》，第一百八十四頁。

韓復榘為公務員制定了類似軍營的嚴格的作息時間表。韓規定：省府機關公務員早五點半起床（夏季更早），晚九點熄燈。早晨上班之前要參加朝會。朝會是西北軍的老傳統。省府機關每週舉行三次朝會：星期一在進德會舉行「總理紀念周」；星期二在省府舉行「勉勵會」；星期三在民眾體育場進行軍事訓練。

朝會前，全體公務員要做早操，唱〈早起歌〉、〈為政箴言歌〉。〈早起歌〉歌詞是：「黑夜過去天破曉，朝日上升人起早。革命旗，高飛揚，看青天白日，滿地紅照耀。」〈為政箴言歌〉歌詞是：「革命成功光明顯，革新政治不容緩。『清、慎、勤』莫違反，把從前陋習，一律盡除鐘。」

韓復榘規定：全體公務員必須參加朝會，不准遲到，否則嚴懲不貸，絕不姑寬。有人說，「韓復榘是一位堅決的睡眠反對論者」，常以「早起」作為擢拔官吏的條件之一。

一次，韓復榘主持「總理紀念周」，教育廳長何思源及省公安局長王愷如因先一晚觀劇，遲到二十分鐘。韓飭馬弁責王五十軍棍。何疑將罹同樣之罰，誠惶誠恐。韓以教育廳長係文職人員，軍棍非所宜施，因令何持箕帚打掃禮堂清潔。有一小職員在人叢中悄聲說：「今可謂斯文掃地矣。」韓聞言忍俊不禁，何倒十分坦然。（註七）

韓復榘規定：公務員辦公時間不得遲到、早退，不准擅離職守。在長期的軍旅生涯中，韓養

（註七）《現代中國名人外史》，第一百二十九頁。

成了「點名」的習慣。每逢包括朝會在內的各種場合，韓都要點名，有時還「突然襲擊」，親自到各機關去點名，到各縣巡視檢查，點名也是必不可少的節目。點名不到，輕者受罰，重者除名。因此，各級公務員只要聽說韓復榘要來點名，無不誠惶誠恐，戰戰兢兢。有公務員發牢騷：「韓復榘的政治，就是點名政治。」

一九三一年一月六日上午八時整，韓復榘突然騎自行車來到濟南市政府點名。由於韓主魯時間不長，市府公務員舊習未改，懶散如故，應點者寥寥。韓一怒之下，用筆將點名冊上的人名全部抹掉，又批了「解散市政府」幾個字，摔下名冊，拂袖而去。當日，市長陳維新被免職。

濟南市長陳維新是前西北軍人，保定陸軍軍官學校畢業生，原在第三路軍從事後勤工作，與韓復榘私交不錯。一九三〇年九月九日，陳接替趙經世（陳調元主魯時期之濟南市長）就任濟南市長，直至被免職，在市長任上不過四個月。當然，陳被免職並非因為「點名」事件，而是緣於五天前在市政府門前坪場焚燒毒品，誤燒炸藥，死傷多人的事故。三月五日，韓任命前西北軍袍澤聞承烈擔任濟南市長，組建新一屆市政府。陳調任煙（臺）濰（縣）汽車路局局長。

在「人治」時代，政治如何，決定於「吏治」。「吏治」如何，取決於「得人」。「得人」方能「治事」。韓復榘深諳此理，因此，他在用人上既不拘一格，又十分慎重，此即曾國藩所謂「廣收」、「慎用」。

韓復榘對省府各機關錄用新人，一律嚴格審查，親自點名考問，凡面試不合格者，無論手續

齊備與否，皆在名冊上「用筆把名字一抹，不用」。

一次，韓復榘面試軍隊新進一位司藥，依慣例，首先問他是怎麼來的，那人說是考進來的。韓說：「司藥得懂英文，你把英文字母寫下來我看。」那人到講臺上把字母寫在黑板上。韓仔細地把字母數了一遍，說：「不對啊，你怎麼只寫了二十五個呢？」那人說，他把其中兩個字母寫得太近了，看著像是一個。韓又命他用英文寫出一些西藥藥名，如阿斯匹靈之類，那人很快都完成了，韓才放過他，那人嚇得滿頭大汗。韓笑道：「其實我也不認識英文。」（註八）

韓復榘反對「任人唯親」及「任用私人」。韓面試新人，第一句話就要問：你是怎麼來的？韓在人事任免過程中，最厭惡投機取巧或託人情，拉關係，一旦發現，永不敘用。

有王某，北京大學畢業，陳調元主魯時，考取山東候補縣長，但尚未發表。及韓主魯，王運動國民黨要人給韓寫信，請予優先發表。韓接信大怒，在原信批了「驅逐出境」四字，並說：「這樣鑽營奔走的人，做官怎能不貪污呢？」（呂偉俊：《韓復榘傳》，第二百一十一頁。）

為杜絕在縣長選用上安插私人，韓復榘於一九三三年，面向全省乃至全國公開招考縣長，報名資格是政法大專學校畢業，工作一年以上。考試內容除有關政法專業知識外，韓還親自擬了一個作文題：「孔子法先王，荀子法後王說」。這次考試錄取三十名候補縣長，成立一個「縣長訓練班」，按考試成績名次先後，陸續委派出去。有位北平朝陽大學法科畢業生王元，在山東當了

（註八） 張希由：《治魯政聞》，《一代梟雄韓復榘》，第八十七頁。

一年典獄員，參加這次考試，以第一名錄取，很快被任命為恆臺縣縣長。(註九)

韓復榘用人，求才若渴，不拘一格。一位名叫王青雲的山西青年是師範學校高材生，畢業後長期找不到工作。一九三二年四月，王以毛遂自薦的方式上書韓復榘，表達了他的抱負與訴求，很快被委以山東省政府秘書兼視導員。(註一〇)

韓復榘為嚴肅公務員風紀，防腐倡廉，制定嚴格的紀律，如縣長以下公務員出入不准乘坐汽車或人力車；同僚之間不准稱「老爺」、「大人」，要稱官職或「先生」；不准「浮華」、「侈麗」，要崇尚節儉；不准年關節間饋送禮品；不准機關舉行娛樂宴會；不准冶遊飲宴；不准挾妓觀戲或挾妓侑酒；不准在大街上邊走路，邊吸菸；不准公務員家屬佩戴貴重飾品等等，都有明文規定。(註一一)

韓復榘主豫時即以「我不愛錢」自勉，主魯之後更是以「不貪錢」誠人。韓最痛恨官員貪污受賄，在山東，公務員貪污五百元以上即槍斃。

韓復榘非常贊同袁世凱的一句名言：「要使人民安寧，非有好縣長不可。」韓說：「行政機關最重縣治。」「縣長一職為一縣行政之主宰，地方治安之保障，職責專重，其進退去就，關係

(註九) 姜維翰：〈韓復榘之死〉，《青島市文史資料》，第二輯，第三十一頁。

(註一〇) 姜克夫：〈王青雲烈士傳〉，《山東文史資料選輯》，第十一輯，第一百五十九頁。

(註一一) 呂偉俊：《韓復榘傳》，第一百一十二頁。

匪輕。」(註二) 韓選任縣長十分慎重，在任命一位縣長之前，一定要讓其做出「不怕死，不愛錢」的承諾。韓最欣賞于謙〈詠石灰〉一詩，命省府的書法家代自己將詩中「粉身碎骨渾不怕，要留清白在人間」兩句寫成對聯，贈給即將上任的縣長，以示關心和勉勵。

韓復榘要求全體公務員，特別是縣長，不僅要廉政，還要勤政。韓警告縣長要「事必躬親」，不得「大權旁落」。韓規定縣長要親自繪製所管縣的地圖，以便對轄區的地理「瞭若指掌」。韓規定縣長每月至少要下鄉兩次，進行施政演講，並將演講情況上報省府。

一九三四年七月，韓視察黃河險工，電令沿河二十二縣縣長一律移駐大堤，督工搶險，時至八月。河水低落，始令彼離開大堤。(註一三)

一九三一年，韓復榘視察膠縣，縣府房屋年久失修，屋頂雜草叢生。韓罰縣長帶領全體職員上房拔草，不拔乾淨，誰也不准下來。

韓復榘辦事雷厲風行，最反對積壓公事。他說：「官廳惡習，莫如積壓公事。」

一九三四年，韓復榘視察臨沂縣，有婦人告狀說，他的狀子遞到縣府已有數月，一直沒見下文。韓叫來縣長李鳳五詢問。李在地方上作威作福，不理其政，凡事皆交付一位范姓科長代辦。韓問及此案，李瞠目，無言以對。韓拍案喝道：「混蛋！叫你在這裡只管吃閒飯的嗎？滾到一邊

(註一二) 《山東文告彙編》，第二十九頁。

(註一三) 呂偉俊：《韓復榘傳》，第一百八十三頁。

去，叫你的科長來。」范科長跑來回稟，此案歸法院受理，縣長確實不知。韓又將法院院長叫來質詢，法院院長亦張口結舌。韓命衛士將其拖到一邊。事後，韓給公務員及民眾訓話，將縣長痛加訓斥，並予撤職。（註一四）

社會上流傳關於韓復榘視察的故事也不少，但多屬訛傳。前甘肅省作家協會主席、山東籍人高平寫過一篇隨筆〈「北方有佳人」與韓復榘〉，講了兒時親見親聞的兩件事：

「我親眼見過韓復榘的。那是一九三七年『七七事變』以前的一天。我父親由北平朝陽大學法律系畢業後回了老家，在高苑縣擔任看守所所長。韓復榘作為省主席前來高苑視察。他不是坐在辦公室召開會議，而且在縣政府門前的操場上放了一把椅子，往那裡一坐，讓縣上的各級官員到面前來站著彙報工作，接受詢問，群眾可以在場觀聽，剛滿八歲的我就站在其中。我記得父親也和別的小官一樣，腋下夾著公文夾，跑步到他面前，立正報告了什麼。之後，韓復榘來到看守所，還撕開牢房隔牆上新糊的報紙，往裡看了看，沒說話。我對他的印象只有三點：個子不高而健壯；臉有些黑；非常嚴肅。」

「記得父親也對我講過一個關於韓復榘的真實故事。說某縣（好像是泰安）有個女子從十幾歲守寡，守到了八十歲。縣裡聯名為她寫了守節報告材料，用轎子把她抬到省政府，呈請韓復榘主席批錢給她立貞節牌坊。韓復榘只在上面批了兩個字，就把報告和烈女退回去了，那兩個字

（註一四）呂偉俊：《韓復榘傳》，第一百八十頁。

是：傻瓜。」（引自「高平的博客」）

韓復榘對當時山東各地監獄普遍人滿為患的現象十分反感，因其中多有監管人員索賄受賄的黑暗隱情。為此，韓常有「清監」之舉，即經親自複審，對關押的人犯「該殺的殺，該放的放」。

一九三三年元旦，韓復榘實行大赦，將關在省會公安局、曆城公安局及軍法處的二百多名人犯，親自提審，除個別判刑二十年以上者繼續關押外，餘皆明令釋放。（註一五）

韓復榘主政之初，山東各地監獄均為舊式監獄，監房陰暗潮濕，污穢不堪，猶如人間地獄；監獄管理弊病百出、黑暗異常。韓對此深惡痛絕。韓同馮玉祥的習慣一樣，走到哪裡，一定要去看看當地的監獄。

一次，韓復榘視察章丘監獄，發現監中設有虐囚用的小木籠，很是氣憤，遂將章丘法院院長關在小木籠裡待了一會兒，說：「你也嘗嘗這個滋味！」

韓復榘主魯期間，在濟南設了第一、第五模範監獄和一個拘留所，另在煙臺、濟寧、益都、威海、濰澤等地也設了新監，山東省因此受到南京司法當局的嘉獎。（註一六）

韓復榘對縣長的考察非常嚴格。除縣長外，管束最嚴的就是公安局長和稅務局長，因為這些人掌握著特殊的權力，最易貪贓枉法，監守自盜。

（註一五）呂偉俊：《韓復榘傳》，第一百七十六頁。

（註一六）呂偉俊：《韓復榘傳》，第一百六十一頁。

韓復榘每年都要巡迴視察。韓復榘成立「高級偵探隊」，派出密查員重點對縣長、公安局長進行暗探。密查員由韓復榘直接控制，他們的報告由隊長直接送到韓手中。韓還昭告全省，民眾可隨時寫信控告貪官污吏。當時山東流傳一句話：「別看你在位上，五分郵票可以摘掉你的官帽子！」

韓復榘對縣長和公安局長中貪贓枉法、作奸犯科者，一經查獲或舉報，必嚴懲不貸。

一九三七年，招遠縣縣長楊玉驥因貪贓枉法被判死刑；濟南西南公安分局局長張守仁因「罰不循章」、「強派菸土」被槍決；高苑縣公安局長苗玉田因「濫罰敲詐」事被處死；東阿縣縣長安茂龍因貪污被撤職，責罰；高唐縣縣長胡延昭因造假帳、多報銷，被撤職；一九三三年一月，朝城縣縣長路爾宏因受賄被撤職；一九三四年二月，惠民縣縣長高道天因受賄被判十年監禁……

據統計，從一九三〇年九月至一九三一年七月，不到一年時間，因貪污受賄等情事被撤職的縣長就有五十五人，占全省縣長總數的一半；被撤職的其它公務員有一百五十八人。

由於韓復榘嚴於吏治，革除弊政，賞罰分明，令行禁止，凡事皆雷厲風行，各級公務員懾於韓之鐵腕，無不謹慎小心，盡職盡責，貪官污吏也不得不有所收斂，從而形成了山東特有的政治風氣，在全國也是獨樹一幟。

然而，「法愈嚴而弊愈深」，事實證明，官場的腐敗現象並未得到根本的肅清。正如韓復榘所言：「我自十九年就職以來，對於縣長的更選非常慎重。然而撤職的，查辦的，罰金的，判處

徒刑的不下數十起。」（《山東省政府公報》，第六十二頁。）

在一個實行「人治」的「官本位」社會裡，離開民主與法治，僅靠嚴刑酷法，不可能解決根本問題。

由於韓復榘嚴於吏治，一上臺就掀起廉政風暴，觸動了不少大小官吏的利益，斷了不少人的財路。此輩心存怨謗，耿耿於懷，韓一旦失勢，立刻牆倒眾人推，群起而攻之，或杜纂「親聞親歷」偽造歷史，或編造「趣聞軼事」搞笑媚俗，無所不用其極。

韓復榘為其「澄清吏治」付出了高昂的代價。

