

做縣長經驗談

安定人事提高效率

民國二十八年八月我在重慶中訓團黨政班第三期服務完畢，得到上級長官的允准和各方面的諒解，遂兼程去成都。還未見到王纘緒（治易）主席，他即已發表我為瀘縣縣長，見到王主席，他大聲說：「周、劉二相公胡作非為，可與之硬碰，你為中央培植的幹部，何懼之有！直至不能做下去時，且可升任。」周、劉二相公指周成虎、劉樹臣，均為師長，其時正與其他軍隊共七個師，通電反對王治易。當時客人正多，同立一過道大廳，即於過道末端設一桌，王時坐時立，正與嚴嘯虎等大聲爭執，未便與之辯正。前方抗戰吃緊之時，為正國際視聽，為鞏固後防，均需要安定，何能掀起風波，動搖大局。周、劉兩師長如真有不如理想之行動，可予糾正勸告，能化干戈為玉帛，節惜民力，以利抗戰大業，方為上策。

左宗棠說：「不為督撫，即為縣宰。」因縣長易有作為。我受此語之感染，而舍棄中訓團之職位，自尋苦惱。我由蓉返渝，同事與家人均感事出突然。辭考核組長簽呈上去後，王東原先生曾挽留，但省令已發表，無可奈何，乃乘民生公司輪溯江而上，經三晝夜，於民國廿八年八月十日抵瀘縣，歡迎者甚衆。駐

軍與警察鬧糾紛，勢將擴大，前任縣長王世悌兄已離去，警察局長亦暫時避不到公，天將晚，我仍至專員公署拜晤張清源專員後，即於當日晚間接事，既免政務停頓，又免舊職員於空隙時玩法舞弊，更避免被有派系成見之士紳紛紛包圍。而駐軍製造糾紛，試試我的膽量，我不逃避責任，立即接事，彼等已知我非「弱者」。

接事後，警局張科長倉皇來告，一警士在榮場與駐軍一士兵起糾紛，其屈在七六。但伊處理其事，避兵凶焰，已大讓步。駐軍某單位橫生枝節，將捕伊與爲難警察局長，事態恐將擴大。警察局長已迴避，遍尋不着，我囑其勿自驚擾，通知警察局長出面聯絡駐軍，雙方派員會同調查，秉公處理，各約束部屬，各自處罰無理者。不出我所料，不久駐軍軍法處長來，我以我告張科長之辦法告之，並告不調查不知是非，何能處理解決。他去後又來，態度頗驕矜的說：如縣長肯向我們部隊某首長道歉，則此事可了。我立即正色責其不恭：士兵與老百姓接觸頻繁，難免不生爭執，如照此辦法，貴部部隊長是否每出一事即來縣府道歉？警察有事即請縣長道歉，如與縣長爭執，豈不是要我報告省府主席與行政院長出面？我並囑即回去告知其長官二事：（一）我來可爲其解決紛擾，如干擾我，恐失解決紛擾機會。（二）軍政雙方對治安都有責任，如傳出瀕縣軍政首長無刀負責地方治安，恐均不利。以後我見到你們師長和旅長，倒要問問這種不禮貌的話，是你們自己的主意或是他們的主意。軍法處長走後，市面亦即平靜，以後與其師長、旅長見面之下，夾敘夾笑，此事遂告解決。若錯在我，不可蠻橫；彼無理取鬧，則不屈服。處理輕重得宜，人自佩服。日子一久，聲

望漸增，某軍法處長之流，已無與我見面機會。

「一朝天子一朝臣」的惡習應該革除。假使新官到任，不分青紅皂白即開除異己，安置私人，使賢者「失之交臂」，不肖者夤緣倖進，勢將僨事誤公，貽禍於己，是大不智。應有一長時間個別考核，用其所長，舍其所短，人必稱職，事必得人，無能者不可「尸位」，有才者應得升遷；有真才實學的多不肯「卑躬屈節」，無品德的，多喜虛偽逢迎。禮逾節者不可以器重，語甘媚者不可不慎防，奴才雖當面唯唯，未必忠心，人才能犯顏敢諫，終可依賴，能用他人所用之人，是善能用人，能用他人所不能用之人，是更得用人之方。用前宜精選，用時多謹慎，用後專其信賴，嚴其察考，獎懲得時，禍福與共，才德並茂的固優，無已則應求德高於才，有德無才的可使之保守，不可以理紛亂之事，以免誤公，有才無德的，可使之表現，不可使有玩法之機，以防傷廉。留意人之眉宇、語言、行動、精神、氣度、生活，即可窺其品德與才識，但非長期印證不為功。我任人事考核時，多舉行個別談話，亦旨在識人上，痛下工夫，故與人見面後，粗評其為何如人？頗多奇中。明乎用人之道，作主管的已初步成功。

我到差除知原任秘書陳一，將隨前任去壁山，以黃立三代外，其餘則剴切宣佈：各安原職，有缺即以下級職員選充。舉凡會計、出納、庶務向例多用私人的，然我均於原有職員中選用，遂各無疑慮，縣府工作立即恢復常態，而效率亦因而提高。

農業技士張其盞樸實耐勞，謹厚而有正義感，布衣芒鞋，出入公門。余視事頭一天，見其潔身剃頭，

未以爲異。旋聽人說，新任接事，伊剃頭者，卽「一切從頭做起」之意。習科技而有此迷信，似亦怪事，並知其雖儉樸而雅好古玩，我婉言對他說：「玩物喪志，何不集中精力於生產改良，以利民生。」張回答說：「如有此機，當不再分散注意力。」後見其頗有建樹，遂拔擢爲建設科長。

採用四嚴革除積弊

收發室爲縣府公文出入之咽喉，亦爲外界夤緣之對象，扼機密迅速之鎖，掌敲詐勒索之機，用非其人，民怨隨之。乃調年輕純潔之幹練人員以司其事，詳告避免包圍的方法，勉其潔身自好，如有成績，卽予升遷機會。後查其拒收餽贈，謝絕應酬，乃稍放心。

庶務兼司採買，爲易於揩油之職務。而主管之公私不分，其私用亦由庶務司之，因是庶務多由主管之親信充當，我則就地取材，購物必令保管人員嚴格點收，貴重物品必有比價，杜絕回扣之風。用物避免浪費，嚴其考核公私分開，庶務不到主管私宅，亦不代購私人用品。管公物、管工友、管公共福利，細微末節，均有條理，如是方能使人心折。

縣府除縣印外所兼職之圖記印章有廿餘件，如無純潔精幹之人司理，亦易發生弊竇。文亞光政校八期畢業，由省府派縣實習，我請他主管監印事宜，藉以遍閱公文之處理辦法。文亞光後來對公文頗爲熟練，其得益於此，毫無疑義，而縣府得此純正青年掌管印信，亦可放心。司法雖已獨立，縣政府仍然有許多

行政與軍法的案件，要用政警去辦。政警之勒索敲詐，甚至舞弊與變更原案的事實等種種惡習，駭人聽聞。每一政警均帶有尾巴，爲之二差，且有二差又帶三差的，層層剝削，其對象不祇老百姓，而且有下級機構與團體。有些省份，政警頭目所交往者均豪紳大賈、社會名流。民國廿年在江蘇無錫縣府見政警頭目家之婚喪慶弔，其氣派非尋常官紳所能及。病民、害民，積弊甚深。四川政警雖不及從前其他省份勢力之大，但其擾民則大同小異。我對政警則大事甄別，施訓練，嚴管理，規定需着制服、佩胸章。出外傳案傳達，均必出示身份證明書，附貼照片，不准接受招待與收費均詳註於證明書內，一有不合，准指名控告。政警平常住縣政府內，參加升降旗，不准外宿。後索性撥歸警察局管訓，約束極嚴，犯事處罰極重。凶狠的虎狼，一變而爲協助推行政令之幹部，但其起碼生活不能不使之足以維持。

整頓獄政財務會計

囚犯雖定案待死，仍應有合理之生活，何況大多均非死罪之流，尤應使其接受感化，有重新做人之機會。監獄黑暗重重，獄吏勒索，遇事有費，雖規定可傳遞用物與見客，亦不能免。稍不如意，酷刑苛待，任意爲之，甚至老犯對新犯亦可敲詐，謂之「團倉」。總之，有錢在獄外可作之犯法事，在獄內亦可以作。無錢，輕則被罰倒便桶，睡便桶旁，執勞役；重則虐待鞭打，縛繫重鎖，不施飲食，未磨折致死的算命長。我先作詳盡檢查，然後在牆內每房添窗，置地板，鋪草墊，飯食飲水注意清潔衛生。每日均囑可靠人檢

查一遍。醫藥衣被，請慈善機構集資捐贈，書報由文化機構捐贈，發現敲詐苛刻均施獄吏以重罰。尤可怪的是，已定罪之犯，與暫時拘押的均關一處，尤不合理，乃先將拘押嫌犯另闢一室，盜匪重犯則仍留監獄，因拘留所房屋，其建築與門禁均不能防範惡性匪徒。監獄服刑的犯人，則就其能力，教以工藝。漸上軌道，空襲警報頻傳，爲人犯安全計，又不能不謀疏散，以減少空襲時之傷亡。

舊式檔案，管理毫不科學，每一文件之歸檔，究竟存放何處，全憑管檔案者之記憶，如管檔的人死亡或更替，則查卷之困難立至。我決心整理檔案，先規定經費與人員及完成時期，然後就縣府整個主管事件，分類分卷，每辦一文，即由主辦者於文上註明歸何類何卷，並於各單位收發文簿上同時註明，而檔案室之歸檔簿與檔案卡，註明更詳，以後任何一人查卷，須臾可辦。舊卷甚多，新件又源源而來，費時數月，始克完成。嚴格遵照預算科目，發放各機構經費，到期必發，決不拖欠，事前由縣府各單位主管，將所屬應發經費，開單送會計室開發支付。並儘量利用各機構來城開會期間，當場支付，事後由會計室派員赴各機構查核支付情形，如有吞沒、折扣、挪用、浪費等事，呈報分別處理。而財務委員會之收支情形，亦有稽核人員隨時查報，會計室之帳冊，井然有序，日報、月報，不得缺漏。各機關經費之能合理處理，行政效率亦隨之增高。省稅有徵收局主管，地方財務收支則全操乎財務委員會之手，地方派系之爭執，亦全以財委會爲目標。散佈各鄉鎮之公產租佃、屠宰及市場收益等之承包，多爲地方人士所把持，自非力圖整頓防止中飽不可。財務委員長以品學較優之陰崑表充當，徵收以號稱聖人之顏春芹任之，並作通盤整理，重

估租佃與承包額，公開標包，凡標得的，決維護其行使職務，代為排除困難，而應解款項，均有定期，毫不變更。因此收入標額幾達倍數，此非加重人民負擔，實祇將中飽者歸公而已。此款用之於教育建設，地方自得其利。過去各機構經常費，常有拖欠或打折扣分發情事，從此則財源充沛，庫存極豐，按時發放，從無短欠，財務上軌道，各機關經費不生困難，則整個縣政之推進，自然順理成章。

各地均有派系，瀘縣亦不例外，有所謂「市政系」即楊小惠先生，駐防瀘縣主持市政公所等人，有所謂「國」（晉諸郭）衆主義派」，又有所謂「財政系」，人材濟濟，各有千秋。我公開表示，不算舊帳，算亦無從算起，祇問現在行爲如何；更不問屬何派系，並言：同爲一地方人，祖宗墳墓所在，子孫永遠居留其地，如敵對相處，今日勝利的，未必不爲他日之敗者，輪迴仇報，禍無已時，爲地方福利計，以和爲貴，全體同心同德，和衷共濟，謀求建設地方，以瀘縣之人力財力，不難有所成就。義正辭嚴，莫可與爭，而對人對事確無偏私，故在瀘縣五個年頭，我出一言，地方老少均能相當尊重。

和諧團結最爲重要，尤要有人辦事，青年幹勁足，但也要是才俊。劉文質是個好青年，我要他負縣訓所訓練責任，注意青年人的組合與聯絡。我到縣訓所，曾指出幾個受訓青年，要他說出他們的姓名和品德才幹，平時可做地方自治的幹部，戰時編組成軍保國衛民。日軍入侵，獨山淪陷，貴陽告急，才知道我有保衛疆土的預籌，縣府社會科長例由縣黨部書記長兼，羅言侃兄介紹劉任社會科科員，我與縣書記長董庸先談商，董年老不願兼，我得其同意，派劉文質爲社會科長。社會科領導各種人民團體，有許多事可以做。

學法律的臨事謹慎

民國廿八年八月廿日夜，河街發生火警，我親督搶救，深夜始返。火發突然，知有變故。次日專署開行政會議，開幕儀式未終，已傳來警報，於是匆匆結束返縣府，電話查問防護團出動佈置情形，並親自督飭警察與自衛隊嚴密警戒，促縣府同仁疏散，並叮囑文亞光攜縣印出郊外遠避。事畢坐院中稍休，古蘭縣長李心燦兄來開行政會議在旁坐不去，我催他出避，他戲言：「你必有好躲避處，願緊隨。」我說：「我無意躲避，我來不久，亦無好防空洞。」力促其去。無何，電訊傳到，敵機未到重慶，直趨川南，已適合江，瀘縣恐不能倖免。有關人士力促我暫避，乃步出西門，敵機已臨空，見前面家人抱女平靜在途，急呼：「臥下！」彈落，我亦臥地，聲震山岳，四圍血肉橫飛。平靜等所臥之地為斜坡，又呼其速滾臥低地，我亦躍伏另一窪地。敵機繞一週，又狂炸，煙塵遮天，我亦為泥土所蓋，以手杖上衝，尚能穿透，掀土出，左右死屍累累，一人為炸彈震起之污泥濺滿身軀，口喃喃唸「菩薩」。另一婦女手抱一小孩，下落不明，已為破片擊飛。見城中火起，快跑入城，經平靜臥地處，囑速赴農推所暫息。入城見火頭廿餘處，一面督飭救火，一面救護傷患送入臨時治療所，在公園中見數重傷者，親以身藏雲南白藥灌救。火頭太多，此撲彼起，風勢亦大，兵民勇敢搶救，直至黃昏，始告平息。專署、縣府、高分院、師管區司令部，均付之一炬，僅防空司令部得免，幸彈藥庫奮力搬空，否則傷亡將必更多。奔忙終日，力竭聲啞，未食一物，未飲滴水，

不知何人在旁以米湯勸飲，我搖頭謝之，空前慘狀，何能下嚥。人心惶惶，恍如敵機之將再臨，各機關人員大多走避，我急命分頭傳縣府所轄各機關首長齊集，商辦善後。瀘縣設有防空司令部，凡消防、救治傷患、拯濟、防諜等均有防護預定計劃，分由有關機關負責，照計劃實施，根據現況作緊急處理，簡化辦事手續，分工合作，各負專責，有困難問題，立予解決，有必要再會報，不拘形式，片言立決。不虛耗時間，重實際行動，有勞績則立獎，債事則立罰，全力注意傷患治療，難民救濟，死亡掩埋，其餘如警戒火場、強迫疏散、防止奸宄、恢復秩序等，均迅速處理。遇此非常事變，思慮週密，果敢明快，自爲切要。我到差僅十日，人與事均未熟悉，即遇此變，惟有加倍勤勞，以減少地方之損失。適時有一外籍女士乘飛機到瀘縣，有人指爲有共黨嫌疑，救死扶傷還忙不過來，只與之匆匆一晤，就沒有時間去好好招待她，甚爲歉然！

高三分院與專署縣府毗連，被炸後火勢蔓延，均焚燬。高三分院曾院長於深夜尙立於院前廣場，身旁置一、二公文箱，我問其房已焚，無可救，何不去疏散新址？曾答：火未全熄，去恐有責。其實僅餘燼冒烟而已。學法律的謹慎如此，值得欽佩，亦不勉強。數年後我去成都，與曾通一監察使之子曾用修友善，且爲乾親家，一日曾用修在家請客，伊請其叔父入座，赫然爲高三分院曾前院長，其時已任職西康。

率領團隊邊區剿匪

永川、榮昌與瀘縣交界的西山，爲匪盜淵藪，既有叢山藏匿，又可此剿彼竄，以致數十年未清。當地

居民亦與匪通，團警來匪即藏匿，團警去匪即復出，匪民混雜，民亦不敢與匪爲敵。因知政府對此終無辦法，依法規定縣府執匪，亦不能即予正法，須判案報省核准乃可，雖明知其爲匪，而審訊時，必尋證據。物證難尋，證人來，則百問百不知，且有爲匪開脫的，因恐匪將來出獄，施以報復。故民衆之看法，執匪如不立決，一送監則等於入放生池。我銳意剿匪，使民安居，行前派人檢查自衛隊，據報人槍可用，遂自帶一中隊兼程出發，至元灘調查匪情，稍停留即赴匪區昆盧場，召民衆加以編組，勉其協力圍剿。但日久無功，更不聞匪踪。乃多方秘密調查真象，方知匪散居附近，且有秘密往來於昆盧場上的，如匪真來襲我住宿處，自身且將不保，有勸回縣下次再來的。我想，如即返，則一如過去縣長之故態，喪失威信。我再親查自衛隊之人槍，戰力已嫌薄弱，乃急徵召過去在禦匪有成就且與匪有深仇之黃丕丞等，率有用之人槍數十趕來，不斷搜索，並嚴禁出售鴉片，匪有鴉片煙癮的極多，如鴉片絕，則必冒險活動，故常得與匪狹路相逢，倉卒激戰，迭有斬獲，藏匪窩匪的，亦治以相當之罪，自是方有密報匪徒踪跡的。跟踪匪盜，常見匪停息處，煙燈未熄，煙泡猶在煙槍上。又聯合永川、榮昌兩縣成立聯防辦事處，以秦兆民爲主任，事有端倪，始得返縣，其成就不在格斃匪徒多少，在使人民信賴政府有剿匪決心。其後剿撫兼施，投誠之匪數十，集於昆盧場，施以感化教育，每去講話，匪竟泣不成聲，由此可見匪亦有人性。著名之匪爲「小老蒿」，姓艾，甚狡黠亦投誠。國民參政會川康建設期成會，在瀘縣設有辦事處，由黃炎培負責，爲使其深入民間，看個究竟，請其至昆盧場向投誠的匪徒講話，他土音雖重，說話慢，亦易懂，講的聽的均涕淚交流，因此就

知對匪剿撫兼施之艱辛。黃炎培看了些學校與徵兵、徵糧之經過，我並說明瀘縣四週圍山區聯防，平時防匪，萬一不幸日寇來可困之於平原，不敢上山。昆盧場離縣城百餘里，回城時爲農曆除夕，見人新正「開財門」放炮竹，我們尚在途中，他說他認爲做地方行政工作的人，實在太辛苦了，那能說都是貪贓枉法的？他的觀念思想也改變了，他離開瀘縣時，翹起大拇指，稱我是一位少見的公務員。

瀘縣與永川、榮昌接壤邊區，初於進剿時數日不得匪踪，一日團隊欲入一宅院，突竄出十數匪徒，短槍手榴彈如雨下，搜索前進之三隊一人死二人傷，匪之大管事與另一小匪頭亦死於團隊槍下，宅中一母有三子均壯年，通匪窩匪，供認不諱。欲全請置三子於法，其母無人奉養，亦等於死，擬將其中之一或二，擇其罪重者呈請法辦。不料，於再三審訊時，三人均彼此互控，互相指責，罪均重無所謂輕的，古有兄弟爭死之義，則此三人均無人心。倉促間，實難確定其罪之輕的，但環步天明，終爲母子兄弟之義所束縛，仍帶回縣城，交軍法承審再詳訊，治以應得之罪。

組織民衆消弭強盜

瀘縣第六區與富順、江安、納谿、南江等縣毗鄰，與江安接壤特長，該縣縣長爲老同學蘇天任兄，邀約蘇兄來瀘縣共商剿匪事，決定不分畛域，合力圍剿。確定計畫後，即按期著草履於叢山中奔馳，人民懼匪特甚，以糾正其心理爲第一。剿有形之匪易，剿無形之匪難，如以爲剿匪爲兩陣對峙之攻擊戰則大錯誤

。無形之匪，不易搜索，團隊至，匪無踪影，團隊去，則爲匪世界。團隊之行踪匪瞭如指掌，匪之踪跡則團隊無由得知，是以組織民衆爲第一要件。團隊任務不能久居一方，故以地方力量駐鎮一方爲上策，遂又組瀘、富、南、江、納五縣聯防設辦事處，以張乃慶司其事，頗收大效。剿匪時予窺知天任病已深，勸其稍休，伊痴笑，以爲笑談，不久，伊轉調經瀘，病已難治，勸其留瀘，不聽，仍欲去渝轉蓉，竟死於渝醫院，憶念故人，不覺悵然。張乃慶江安人，曉以大義，負瀘、富、南、江、納邊區剿匪責任，因張乃慶是本地人，情形熟悉，短期內卽肅清散匪。獨凶狠的大匪頭楊某不知踪跡，後發現一鱷直農夫常挑用品衣食去南江，一經查問，知楊匪隱匿南江鄉下，楊想吃豬耳粿，將送去，派便衣數人隨往，「手到擒拿」，解來瀘縣，楊匪自知必死，什麼都講，並抱怨：「縣長清鄉，太認真了。」誅除楊匪後，瀘、富、南、江、納邊區的老百姓就安居了。

查緝煙犯法外施仁

抗戰開始，四川禁煙特嚴，並曾定於民國廿九年三月十五日以後，無論種煙、販賣，一律槍決（後有變更）。廿九年春，縣府負查緝禁煙之江西人涂某具報，於捕獲煙犯多名送小市第一區署寄押時，區長某竟私放若干名有受賄嫌疑，例交軍法審判。軍法承審，人頗厚重，事隔多日，於返縣府途中遇此承審，我詢某區長之案判否？彼言已判，而且甚重。因隨行有人，不便再問，如於隨行人員前談公事，隨行人員卽可

將事外露，並須防其藉此敲詐。返府則判決書已置桌上，看主文竟判死刑，詳查全卷，無從輕理由。考慮多日，再發交原學法律之秘書黃立三兄與軍法承審，重加研究有無不合，後伊等來言：「無不合處」，心雖難過，爲尊重審判，報成都行營核辦。奉到行營令准並飭執行，照規定令到限若干日必執行，否則爲違法。我惜某區長亦讀書人，一念之差，竟服重刑，心雖不忍而毫無辦法，乃巡視獄中召某區長出，給予金錢應用，並詢其家境與子女教育，但未言明其將受刑。數日行刑後，命其子來見，囑其續讀瀘縣中學完成學業，費用由我負擔。後聞其子須做事養家，未再來見，這位區長真是不幸非常可惜！

藍田壩某檢查所送來一學生，由雲南來，身帶雲南煙膏百餘兩，其年二十二歲，交軍法審判，彼亦供認帶煙販賣不諱，惟言係用作到重慶進大學學費的，判決書送來又是死刑。我力言此係未完成教育之學生，並非無藥可救之人，惟雲南煙禁不嚴，在彼省內販帶爲常事，不同四川之認真禁煙，窮苦學生無學費是一大事，情有可原，應從輕判決。軍法承審面有難色，我力爭國家需要青年，死刑係制裁無可救藥社會不再需要的人，君難斷言此青年已非社會需要，且君應想像無錢讀書之窘狀，而川滇政令之不同，尤應特別重視。軍法承審作司法官多年，有審判獨立的素養仍呆立無允意，我急煞。乃又言天理國法人情，君祇明其一，法律亦重情理，軍法承審仍不言不語。我乃摒棄他事，邀同秘書黃立三兄與共座，以心平氣和狀態，鼓勵其申述理由，我則婉言辯論，後軍法承審始願再研究，復送卷來，已改判徒刑，這位學生是幸運的。法律有伸縮性，人之認定亦各不同，應特別留意。

管人管地兩大要政

石榮廷先生是重慶一位有名的商業家，作過重慶商會會長，晚年名成利就。

他與一些軍政退休要人，信奉一種儒釋道合一的宗教，擇堪輿家所稱之發祥要地建大廟，奉祀李太白、濟公、張三峯，另一奉祀殿，則爲善男信女之祖先牌位，按位收取香資，其意在發祥地供祖先牌位，與邊祖墳葬於發祥地同一意義。因此樂於贊助的極多，經費毫無困難，所修廟宇均美侖美奐，規模極大，恍如皇宮。在四川瀘縣有三處，最大者爲胡市的優遊宮，其次爲小關門的太白宮暨六區之丹林宮。其中經常唸經、做法事，自然也有請神扶乩等事，規模不小，風聲亦大。

軍事委員會某中將來縣言：據報石榮廷有叛逆異圖，並聞與雲南龍雲有勾結，將拘捕之。我建議如有確實證據，自當奉令行事，如只是據報或傳聞，則應先行調查。

石榮廷爲一信神之中堅，則係事實，對信仰組織如何處理，尙有待於政府之決策，如言其爲政治性組織，無真憑實據則未敢相信。勸其先往石榮廷常住之優遊宮住若干日，予以偵查，再決定行動。某中將應諾去後，數日即返，確信非政治組織，返渝覆命。

地方行政中有兩大要事，一是管人，一是管地。管人是戶政，管地是地政，假使這兩事辦好了，行政就有良好的基礎。

戶政的作用，是確定人民身份與籍貫暨權利義務，舉凡選舉、教育、兵役、稅收、勞役，甚至公共建設，莫不以此爲根據，而維持治安、社會安全亦以戶政健全爲先決條件。

戶政應由民政部份辦理毫無疑義，惟抗戰期中，防諜除奸，肅清土匪，爲安定後防之要政，似非加重警察責任不可，警察局設專辦戶政人員，並分配戶籍警，劃定各個負責範圍。

原擬將縣府民政科戶籍卡另抄一份交警局，因當時需要甚急，即將戶籍冊與卡片全送警察局。警察局完全受縣府民政科之指揮、監督，實施以來，尚無不便。在撥交警局之前，作戶口調查，發動全縣公教人員暨有智能之學生，施以講習，調查時特別認真，複查督導層層加緊，故調查相當準確。

但最重要的則爲異動登記，如一日不辦異動登記，則準確性立即減少，惟異動與鄰縣及全國地區均有關，若此地辦，彼處不辦，均直接或間接連帶發生影響，此舉在當時警察不管戶政之情形下，率先實施，甚覺勇氣不小。主辦此事的是民政科長盧甲三兄。

我有一構想，在全縣每一角落，均設傳播裝置，縣中廣播總臺下達命令，全縣立即遵辦。惟當時之技術與經費尚有困難，無法立即辦到，但構想是正確的。

地政則僅辦土地陳報，設土地陳報處，縣長兼處長，陳少書兄爲副處長，陳來臺後曾任財政部賦稅署長。當時風氣未開，人民多不欲將自己之私產公開，大多消極抵抗。瀘縣爲川南中心，一舉一動，附近數十縣均亦步亦趨，關係甚大。

一日在一公開宴會場合，城鄉有力士紳均在座，紛紛陳述土地陳報不宜立即辦理。我說：「瀘縣文化水準很高，此種進步的設施，應率先倡導，在座諸君，爲鄉邦碩望，更應躬先示範，免遭物議。」衆皆贊同。

次日即爭先陳報，「風行草偃」，各縣亦毫無阻滯。我在瀘縣任縣長五年，頗得人民信賴，言出則衆議隨之，至今思及，頗非易事。

教育爲百年樹人大計，雖抗戰情勢緊張，國步艱難，亦不能稍有忽視。因避空襲，學校之在城者，必須疏散，因此建築、設備、搬遷等事，均需地方賢達從旁協助，遂加意鼓勵獎勵，頗收大效。根據若干年經驗，教育大計雖賴政府統籌，而地方教育由地方人士協力爲之，其收效反較政府獨力辦理爲大。教師爲人表率，應以品學兼優的人充當，不能竄緣倖進，每年各校校長及重要教職員名單，均根據服務成績，多方調查，反覆推敲。教育經費決不短欠，每月於教育工作會報後，即一體發放，發後即督飭速返，不得逗留城中，以免浪費。督學則於校長、教師中擇其優良負責者升用，巡迴視導，鼓勵競賽，雖在警報聲中，成績展覽與運動會仍在石洞鎮按年舉行。出巡時百忙中必到學校，經費是否有人中飽？課程是否認真？校風是否整飭？對環境之影響力如何？是否利用學校設備，供應社會教育？均爲查詢之範圍。校園的生產勞作，特別認真，此與學生了解雙手萬能勞動創造的意義關係極大。抗日期間，不但弦歌未輟，而學校的質量均有增加，自覺欣然。

生產建設支援前方

後方支持前方，除人力外，就是生產建設了。瀘縣有廣大的農地，有衆多集散的地方，從事農業增產，其收益自然大有可觀。選種、施肥、防治病蟲害等，均與農業推廣所竭力爲之，試驗成功之優良稻種，各地來參觀者極衆，生產增加，自在意中。瀘縣無大型水利設備，而築堰、掘塘、修引水渠道則廣爲提倡，四六兩區之受益田畝，數量特大。造林每年普遍舉行，護林則責成保甲，農家副業，勞動造產，均有成就。抗戰情勢緊張，徵兵、徵糧、募債、軍勤等，急如星火，未以全力貫注生產建設，頗感憾事。

國府遷都重慶，西南國土更增重要性，而西南出產較豐者僅有四川，故前方軍糧，後方民食，莫不由四川擔負，除田賦徵實外，尚有借購。瀘縣爲糧食集散市場，而且是川南各縣的轉輸地，假使都要用倉儲，那糧倉容量就相差得太遠。單就本縣應繳的糧來說，數目就龐大可觀，如要照其數目，修建倉庫，仍難辦到。乃利用私人倉庫及廟宇、祠堂公共場所，大戶人家以曬席圍堆，源源收進，陸續運出，也未遭遇大的困難。曾經計算糧穀數字，主張建築大量倉庫的一位外國人，大讚中華民族的偉大。

按月送繳之糧，從無延誤，一夜，盧作孚先生自江津來長途電話說，希於五日內再額外運交若干石食糧上船。我說：除應徵無缺外，額外借糧正在搶運，如再額外借運，超過事實可能，恐難辦到。盧說明別無辦法。我亦深加考慮，把握甚少。盧作孚情急說：「是否需行政院下一命令？」我答覆說：「好！請行政院下

達命令。」事實上如不可能亦可呈報省府轉覆，中央不能與縣直接行文，如經省府轉遞，則次期或再次期之糧，早已集聚運出。盧聞之，再三聲言，請我勿誤會，並婉言說明需要迫切，無他法可想，故在瀘縣例繳與額外借糧外，再借若干。此為瀘縣人辦糧政的所獻之計，說我在縣頗有威望，得老百姓信賴，必有方法做到。盧力言公誼私情，均請幫忙，最後並說出，我們也可藉此「交個朋友」。彼說我答，糾纏甚久，不得已，祇好說：盡力爲之。電話放下，即放棄睡眠，先熟思，然後就時間期限、運糧路線、大戶存量可能數字，再加考慮，深夜召集縣府人員，說明計畫，指定人員分頭出動，並於電話中對鄉鎮人員、富紳糧戶親加開導，次日我又親赴重要地區嚴加督促。農民運糧路線密如蛛網，綿延百數十里，夜半火把火光燭天，耀如白晝，沿途與挑運的人打招呼，並喻其與前方作戰同一功勞。他們莫不笑逐顏開，未聞有出怨言。醫藥茶水站道謝之聲不絕，竟如期如數繳齊。事後縣府糧政人員說，彼等亦未料全能辦到，老百姓確實可愛。

中央糧食儲運局爲了急急要糧，手續甚難遇到，重要人員常到外縣籌劃，即在電話中與各縣商洽，商定即辦，有些無公文往來，常在百忙中忽略手續與記載，因此各縣之糧帳、運費帳均難清晰，更迭人事，迷惘更甚。我早已料及，即叮囑糧政科長唐永韓，切實注意此事，對中央、對鄉鎮糧帳常常校清。以後各縣爲糧帳不知誤了多少人，亦有各縣之存糧與所存運費，數年從無人過問。據說儲運局本身平素手續已欠完整，而存於防空洞之帳簿又爲大水沖毀一部；若有其事，清理更難。在中央與地方糧帳糾纏不清之際，我常自豪說：「瀘縣的糧帳是清楚的！」累壞了糧食科長唐永韓，有一次開行政會議，他埋頭疾書，處理

不能稍緩的糧政，就未作傾聽臺上「精神講話」的姿態，遂受了「精神不佳」的批評。不錯，「夜以繼日」的傷腦筋，睡眠不足已很久了，精神那能好得起來？我要離開瀘縣，問他想改換什麼工作？他搖搖頭，說：「謝謝！」他要回老家「零陵」去休息，一時還不再想作公務員。後來我與胡次威先生商量，請他到民政廳，他回信辭謝，並鄭重的說：「糧帳移交，絕對清楚。」我好懷念這一位有「讀書人氣質」的老兄！

憲警合作保境安民

警察保護人民安全，而且是代表國家權力的，既要和善可親，又要莊嚴整潔，假使到一城市，見其警察萎靡不振，形同乞丐，不問職守，只服差役，那其餘的政事也就不用問了。我朝夕督率警察局長樊奎徹底更新，先招收壯健有知識的，施以嚴格訓練，站立行動、服勤應事均合標準，始配發裝備，衣帽皮鞋槍械均上品，值崗巡邏，儀態非凡，與民接觸，彬彬有禮，常與駐縣憲兵聯合服勤，相互比美，尤以數次拿奸捕匪之勇敢，為民衆所稱道。最初只縣城有警局數分駐所，鄉鎮則無，豈非怪事！後乃增列預算，招訓人員，凡重要鄉鎮公所處，均陸續成立警察分駐所，保境安民，規模略備。

瀘縣中學規模甚大，經費亦豐，爭取校長職位的，頗不乏人。但此一作育英才之要職，非才德並茂，不足充當。雖地方強有力者之推薦，不合標準的，決不絲毫牽就。本地不獲人選，乃函教育廳多方物色，數次更易，均不符理想。後六區瓦子鎮的羅學甫因辦義學立案事請見，我見其樸學篤行，正氣內含，可作

瀘中校長上選，徵求其意見，辭不就。後迭函婉請，他竟去成都暫充教育廳一職員，意在逃避。我去成都，請教育廳長轉勸，並與羅數度懇談，保證其不受地方派系之影響，專心辦學，羅始允就任校長。不兩年校務大有進步。我離瀘數年，他仍賡續其事。來臺灣遇數名瀘縣中學學生，盛道羅學甫校長之成就，且殷殷懷念，我微笑點頭，但未言明羅爲我所選用。

抗戰期中，政府倡導發掘人才，四川監察使曾通一先生首先響應。在一偶然場合，邂逅王某，見其貌似敦厚，言似忠信，乃力薦於省府秘書長李伯申與糧食儲運處康心之，李、康均與曾交好，李一時無辦法，要康委以瀘縣糧食儲運分站職。王與康兆民有關係，但不爲康所重，我早知其人，王來不久，卽來辦公廳，明言伊一生未作任何行政職務，今機會千載難逢，請將各鄉鎮之穀交其加工，利益分潤。我當面力斥其非，示以道德、利害、情勢來說，絕對不可，且將身敗名裂。王糾纏甚久，我嚴拒並加警告。各鄉鎮應繳之穀，當時係由各鄉鎮公所會同地方機關士紳組織委員會，自行加工，碾餘公佈，以之作地方教育建設之用，並定期公告與呈報。王乃周旋於地方人間，勒索與哀求並用，剛得有不義之財，瀘縣人作糧政者多，立被舉發，醜聲四溢，乃奉調。王疑爲我檢舉，遂造謠中傷我於李伯申先生處。事隔數年，王之爲人已爲各方所洞悉，故王數年留成都經營職務，均無所成。後李伯申與我等共組互利社，相處極洽，互信甚深，一日談及王，李伯申批評得他體無完膚，並搖首嘆息：「甚矣！識人之難也！」我最後始漫應說：「君子可欺以其方。」

一次糧政會議與一次行政會議均在重慶召開，我因辦理糧政成績極佳，有裨抗戰，先後由委員長蔣公中正召見兩次，慰勉有加。第二次由陳布雷先生陪同晉見，委員長未入座前與布雷先生立談有頃，時間雖然短暫，令人印象最深。學問修養有相當程度之人，近之如光風霽月，以視一般之居衡要，即不可一世者，真不可同日而語。

倉庫失火煙燈禍首

美豐銀行倉庫大火，雖爲民營銀行之倉庫，而物資爲戰時決勝要件，駐瀘治安機關恐有漢奸縱火，皆主深究。但又無其他線索，僅一守庫工人可資鞫訊，由有關機關各派代表會審，其實由地方警察機關可辦之事，不必如此小題大做，但其他治安機關既有此要求，只好聽之。殊會審數次，毫無端倪，會審處設在警局，我因事過其處，見正審守庫工人，仍無結果。將帶下，我止之，見其面帶煙容，詢其是否吸鴉片煙？工人言語支吾，命搜其身，則有二煙泡在，證明其吸煙，無法抵賴。再詢：「是否因睡熟未息煙燈，致肇禍？」工人說：「並未睡熟。」又詢：「何時發現起火，煙燈是否移動？」工人答：「十二時見窗外火光，持煙燈於窗前視之，火已起！」復詢：「既有火光何須持燈？」工人語塞。針對此點追問，工人乃言：「深夜聞窗上有鼠，持燈逐之，不慎火着窗前乾簾篷，遂肇禍。」前後不過十分鐘，真象大白，復聽人說：「事前彼已將此事真象報告其戚求救。」更信其非冤。

行政督察區制度，始行於剿共區域，後各省仿效之。四川分十六個行政區，以一至十六命名，各轄數縣不等。我在瀘縣數年，值抗戰艱鉅之際，以徹底奉行命令爲職志，如徵兵、徵糧、實行新縣制等多方設法，既有裨於國家，復不苛擾百姓，民無怨言，凡真有窒礙難行的，亦建議政府更改辦法，以致川南數縣，每一政令之推行，均以瀘縣「馬首是瞻」，凡環境稍異之縣，其執事亦多來縣商討，我亦樂於提供意見。而各縣之人事糾紛，亦多集中瀘縣求解決之道，我更願作和事佬，不知消弭若干糾紛於無形，故川南各縣多以「川南專員」戲稱之，以其影響之地，非法定之某一區，而爲川南各縣。

在瀘縣五個年頭，說得上轟轟烈烈。瀘縣地居衝要，人民近百萬，中央機構三百餘處，中央軍地方部隊駐軍有一軍一師一學兵隊，將近兩個軍的人數，有兵工廠、榮譽軍人教養院等。憑我個人條件，小機關、小人物，說不上找我麻煩。要爲各機關幫忙的，我亦安排妥貼，有人去辦。要地方出錢出力，只要合理都盡力而爲，如有不合理的騷擾，看在我顏面上，當然也知收斂。大的問題，我說出解決辦法，各方都樂於贊同，而且說了就辦，從不虛僞，也沒有不能解決的問題。尤其是地方部隊的服從中央，中央與地方部隊的幾次「劍拔弩張」，都平安解決，地方免遭損失，都不是簡單的事，所以威望的建立並非偶然。有一瀘縣很有地位的老紳士說：「要得這樣一位有人望的縣長，百年難求。」也許這是他當面的奉承話。

川南專員移樽就教

劉仁庵、庾貢庭爲四川縣訓所的人才，主持縣政亦頗有聲，在瀘開行政會議時，一日突來縣府，說：「因見主席，報告施政時所遭遇的困難事件，主席說：『此等事瀘縣均辦得好，可向袁縣長談談。』故奉命請教。」我笑答：「欽命視察，當敬謹候教。」針對問題，漫談而去。如果不虛，可見省府認我做得不錯。根據經驗，在一地方負縣政責任達五個年頭，不論做得好或做得壞，都應該離去。我曾先具文請辭，未獲准。在瀘縣開行政會議時，我當面向張主席岳軍先生請辭，我說：「另外無適當安排，我可自尋工作。」岳軍先生婉言慰留，我再請，次威先生在張先生身後搖手並搖頭示意。事後次威先生說：瀘縣難有適當人選，辭不掉。那有辭不掉的道理！我應堅持，後來張清源專員調重慶，竟來了一位又爲康兆民舊識，也不爲康所喜的人，他曾要求康向省府介紹，康不答應。這位先生有他的特別關係，做了縣長，犯了案查明屬實，竟作了行政督察專員。別人的事，我不必管。新任專員一到，鬧了很多笑話。這種人那能負行政責任呢？真是「誤國誤民」！我自信有相當修養，竟也當面向他說了幾句責難話，想了一下，不說就無人性。這位新專員與我原也相識，我就講幾句，他也祇好默認，因爲我講的對他作人作事都有幫助。