

農政憶往

收復地區農村善後

民國二十二年冬，我與政大同學三十餘人，奉兼校長 蔣中正令調，由南京溯江而上，至武漢，劉哲民、鄒志奮、戴鍾衡、廖國祜、秦漢初、湯炳寰、林鴻邵、張有年等同學均同行。武漢軍校同學以賀衷寒、袁守謙、劉文儀等諸先生爲首，召開茶會歡迎，參加茶會後晉謁校長聆訓，奉令暫住漢口保華里四十二號聽候分派工作，我被推爲與有關機關的接洽人。後來才知道收復地區，必須辦理農村善後，有農村金融救濟條例之頒行。豫、鄂、皖三省剿匪總部設農村金融救濟處，以郭外峰先生爲處長。各縣設分處，分處長由縣長兼，設主任指導員一人，負責實際責任，指導員數人，會計員一人，其任務爲召集流亡，編組保甲，組設合作預備社，辦理貸款。先在武昌辦農村救濟研究會，參加研究會的除政大同學外，尚有華洋義賑會借調人員，暨湖北後補縣長若干人。研究竣事，我奉派爲湖北英山縣農村金融處主任指導員，寒冬就道，同行指導員中有林鴻邵、張有年等二同學，會計朱某，先抵滬水，再冒大風雪去英山，沿途零星土匪，時有搶劫，住宿在鷄鳴河那一夜最驚險，幸免於難。抵英山，瘡痍滿目，城外屍首叢集，河水漲，狹小河

瀉處，擁塞不通。城內外殺人坑甚多，縣長辦公室窗外即挖出屍首百餘具。派在豫、鄂、皖三省救濟分處的同學。作主任指導員的，僅我與鄒志奮兩人，指導員中有後補縣長或其他出身人員，較易指揮，如爲同學就稍有不便，因爲都是初出校門，地位有高低，心必不安，別處同學作指導員的僅有一人比較好辦；我處有同學二人，工作分區有遠近、安危、難易的不同。有時不免各有主張，祇有一法，困難事多地區遠而又危險地方，自己首先擔當。

論功行賞時則先行推讓，因此而行動一致。農村殘破不堪，農民生活困難，恢復生產爲第一要著，原訂貸放生產上必需品，因集散不易，遂改貸現金，農村逐漸復興，農民方得安居。

強制移民情況淒慘

辦理農政工作以利民便民爲首要，民獲福利就自然會感激政府。農村金融救濟，以組織合作預備社貸放款項爲主，因此常往來鄉村與農民接觸，公暇出外，四鄉來城農民相識者，均點頭招呼，親切異常，異口同聲稱讚政府德惠。我工作一年多以後，奉令升任救濟處視察，仍兼大冶分處主任指導員，薪旅費由一百圓增爲一百八十圓，遂由吳山乘竹筏至浠水縣城轉蘭谿，返漢口留住數日，去大冶，成立分處。那時大冶爲第一軍軍長陳武鳴（繼承）將軍，兼專員縣長，沈遵晦兄爲專員公署秘書長，不久即奉命前往安徽視察六安、立煌。六安秦專員與殷之謙兄力勸我不必去立煌，因沿途治安可慮，我以職務所在，不能辭責，仍

堅決就道。經若干艱難險阻，始達立煌縣城，立煌原名金家寨，在立煌視察時，專員徐業道先生與科長秦漢初，戴鍾衡兩兄，堅請留在立煌工作，並電三省總部請求，我以尙有其他任務，必須返回漢口，留立煌期間，曾見爲肅清收復區舉行大規模之移民，其犧牲慘烈，前所未見。所謂「移民」，卽該處駐軍於豫、鄂、皖邊區收復之地，以農民不堪撫慰感化，羣驅戶外，由軍隊率領赴皖中。原住房屋則焚燬，不計損失。我親見一隊移民，扶老携幼，並牽耕牛過立煌縣城，一日夜間絡繹不絕，可見並非少數。沿途照料難周，至目的地亦無妥善安排，夜半人畜因饑寒而發出之怪叫聲，慘不忍聞。此爲部隊長的離奇辦法，與召集流亡恢復農耕之旨迥異，曾有詳細報告和建議，呈報最高當局，以後此種怪現象，經上級嚴令制止糾正，便不再發生了。

襄陽合作社實驗區

襄樊之北呂堰驛，周圍約二百里，遭匪禍與城圍之後，土地荒蕪，廬舍爲墟，野草叢生，狼兔羣集，襄陽區行政督察專員李筱和，呈請豫、鄂、皖、贛四省總部，撥款墾荒。總部令豫、鄂、皖、贛四省農民銀行辦理，成立襄陽墾荒管理處。以李筱和爲處長，聘我爲總幹事代理處長，實際主持墾務。其計劃以墾荒區爲合作化實驗區，凡經濟與非經濟事業均以合作方式行之，召集流亡組織，若干墾荒合作社，貸放農具耕牛種籽及生活必需品，用以恢復生產，安定生活，成立供銷合作組織於張家灣，設軋花打包廠，並設示

範農場，指導使用改良農具與種植方法。因為是廣大產棉區域，祇由河南運來改良棉種一事，除利用火車外，每日有大卡車十餘部往來於花園樊城間，規模相當可觀，美麗遠景，可以預見。後李筱和調閩任駐閩綏署參謀長，連電催我前往工作，我為感情驅使，遂舍此有意義之事業而去閩南。事後思之，未免可惜。

參觀兩處實驗農村

我辭去三省總部農村金融救濟處與襄陽墾荒管理處職務，前往福建經過九江，同鄉袁永馥（念勤）兄，那時與康澤將軍在一起工作，他曾約去星子縣遊廬山，因行程匆迫未能前往，到南京拜訪羅家倫老師與吳挹峯先生，羅老師殷殷以對人處事要旨相勗勉，至今感念難忘。吳先生與駐閩綏靖主任蔣鼎文將軍為舊友，為我寫信介紹，經鎮江晤彭汝為、周清溢、秦漢初等。經上海晤吳作新、林鴻邵等舊友。乘沙丹尼輪到廈門，轉漳州，供職綏靖公署黨政處，經辦戰亂後，興建農村行政工作。為求取建設農工經驗，奉派前往漢口、河北等地參觀農村工作，經過考察了以下重要地區。

1. 金水流域農場：地在武昌郊外，毘連數縣，大部原為江水所侵，金水開成，湖沼變成良田，主其事者為前任農林部長陳訪先，陳訪先屬下都是留歐美學生，一切均西化。所用大型農機具，不適宜狹小不規則的農地，而操縱的人技藝既未純熟，又無修理與保養的訓練，與農民又無良好的聯繫，產銷無一定的規模。參觀後頗為失望，後聞陳訪先招致人民不滿，為當地農民所害，農場遂宣告失敗。

2. 定縣實驗縣，此一實驗縣爲晏陽初先生所主持，他認農村的弊病是貧、弱、愚、私，實驗縣提示實驗項目甚多，最成功的爲普及識字教育。其次生計教育如改良農產與推廣，亦有相當成功。其他縣政，成就次之，實驗縣工作人員上下一心，實事求是的精神，最值得敬佩。如平民教育的課本，經若干次之改訂，方始成爲一最適合平民閱讀的教科書，畜種棉種的推廣方法，以及表證農家的設置，頗具規模。露天劇場，改良廁所與廚房，亦特具匠心。合作組織則不過附帶示範。惟指導合作組織之「舊帳新寫」辦法，在當時頗合實際，可稱之爲鄉村建設實驗，或平民教育實驗優良辦法，與整套的縣政實驗稍有不同。辦事符合科學方法，每事均以舊有農村爲研究對象，舉措務期適合，不惜再三改正。大問題的解決，研究到最後階段，皆爲極精細，亦即極平常的措施，無識見者均以爲事極小而忽略之，殊不知此種看來似是平常的措施，都是從研究解決大問題的方案中得來，瞭解不深刻，便不足以認知其重要。

閩南墾殖試種瓜果

定縣考察參觀完畢，前往北平，除參觀外，留住數日，遊西山八大處，遊頤和園，參觀故宮。過去帝王集萬方之奇珍，據爲己有，窮奢極慾，奴役人民，專制暴政自然應該推翻，遊天壇太廟，尋古舊書籍，均能引人入勝。前門外的形形色色，蔚爲大觀。晚聽京戲，名角大都看過，當時的李世芳、毛世來、張君秋、袁世海等，祇不過是將成年的小孩子而已。

離北平南下，經過鎮江小住數日，到上海適逢舉行全國運動大會，因急於返回任所，未及參觀便搭乘荷蘭輪芝尼加拿返廈門轉往漳州。

豫、鄂、皖三省剿匪總部與軍事委員會武漢行營兼領剿匪區域之軍政，綏靖公署不應與省府之職權衝突，故綏署不能有類似金融救濟處之組織，因此福建綏靖公署只好將我的考察研究所擬計劃作爲戰地善後的農村復興示範辦法知會省府，籌辦合作農場，初尋數處，均不妥當，後至埔南尋得荒地數千餘畝，闢道路，建房舍，墾荒地，並組織農民合辦其事。農民的教育衛生，及生產消費運銷均具合作雛形。在荒山地區植樹數百萬株。農地種爪哇蔗與水稻，並有菜圃果園，尤以試種北方暨長江流域的蔬菜、水果如西瓜、水蜜桃，極爲成功。閩南同胞吃到了上好的水蜜桃和西瓜，不能不紀念埔南農場。附設診療所，爲民衆服務，診療主任爲胡振華兄，我與振華兄從此訂交，至今已將五十年。到了收穫時期，綏靖公署遷設閩北，我辭農場職，改任南靖縣政。

調任南靖縣長前後

福建省府合作委員會總幹事霍六丁，調任閩侯實驗縣長，遺職久懸。我經同僚薦舉，將繼其職，忽遇許昌齡先生，晤談中，知他正充合作委員會總視察，論理應升總幹事職。我爲了成全許昌齡先生，特別前往福州晉見省府主席，我懇切表示原習行政，對地方行政亦有興趣，次日即奉委爲南靖縣長。我再見主

席時，主席身邊工友介紹職員，而且要指定職位，我答允到職後看環境情況再作決定。對方頗不滿意。此外我既不送人情，也不請客，遂有人因此批評我不知宦場規矩，一概不理。我想我們政大同學以改革政治為志願，如果一出社會任事，即沾染宦場惡習，同流合污，雖得厚祿高官，良心何在！當時不因利害有所牽就，雖欠圓通，究竟正氣未泯，亦復何憾！我接任南靖縣長，決心整飭政風，我獨自一人前往縣府就職接事，所有人員均未調動，初作縣長，如此膽大，可算新作風。少年作宰相，祇知勤政親民，虛假巧偽，避而遠之，先就縣府及一縣縣治所在地能作的，如：①合府辦公振作公務員服務精神無遲到早退的。②警察惡習陋規，加以革除；③環境衛生，逐漸改善；④改良監獄，減少犯人苦痛，我送走前縣長王竹峰出大門後，即視查監獄，獄吏未料到有如是迅速，弊端畢現，乃力加改善，⑤改革風尚，平息地方爭端等；⑥地方有力士紳數人均年高，彼等既不能為惡，亦不能為善，我尊之而已，另邀集一班有為青年，要他們服務桑梓，尤以協助推行社會教育，頗收效果，日報、壁報、講演、論文競賽、康樂設備、分戶訪問、設補習學校等，擇要服務均有成效。青年朋友對服務社會興趣極濃，我離縣時，他們對我依依不捨之情，至今猶令人念念不忘。⑦公私分明，眷屬過問公事，為作行政主管之大忌，眷屬朝夕相處，最能影響治事者的心理，宵小從而利用之，鑽營勾通，百弊叢生，應該防止公私費用，理應分開，眷屬不能動用公款，會計庶務不能兼管私人費用，眷屬與辦事務官員應無往來。我規定人事與金錢及重大事故，眷屬不宜開口，在南靖縣府時對此點已經絕對作到，深感欣慰。我對這些縣府內部事，一切上軌道有條理後，便不時到全縣巡視。

南靖治安不好，究竟不好到什麼程度？田地荒蕪，究竟荒蕪到什麼程度？老百姓需要政府作的是那些事？應該親自去各處看看，有人說：到處是匪，隨時隨地都有危險。青年人之所以為青年，就是不怕危險，並且相信地方官未做缺德事，他們應該是不會隨便下毒手的。

特產馳名民風强悍

出巡是縣長應該注意的重要工作，否則民隱無由知悉，基層工作亦無法切實推進。但要當心，不要因此而擾民，隨行人員之敲詐，鄉鎮保甲人員之藉題報銷，均在預防之列，最好事前通令，不准耗費公帑接待，不准報銷招待費用，隨行人員要簡單，要嚴加約束，最好不帶隨行人員。要免除官僚作風，禁止迎送，更要防止率領小學生不避風雨鵠立終日而生疾病，否則真所謂傷天害理。有親來陳情或控訴的，可親自記下，就作為根據，不要隨便說句：「補個書面來」，如此，就會害得人「勞民傷財」，事情未弄清楚，不要隨便表示主張，否則便會引起紛擾，不要開空頭支票，說了就要作。總之，縣長是親民的公務員，關係人民禍福利害極大，一言一行，都要留意。

南靖除橫貫一公路外，其餘均為小道，交通不便。至山城勉強可行汽車，僻遠鄉區，數十年來，從無一位高級長官親臨視察。少壯男女都遠去南洋謀生，田地不免荒蕪，舊式洋房極多，盡為華僑興建，甚少利用，僑資所建小學、中學校舍廣大，可惜都已停辦任其破敗。

西部山區，有山胞，甚健壯，可肩負巨木於崎嶇山路中，上下如飛，少知識，生活極簡陋，其教育及生活亟需改善。山區一帶極潮濕，多蚊，易患瘧疾，當地人稱瘧氣，而尤以偶一過往的客人爲最甚。女山胞操作如男子，後腦梳一髻，插三劍，多爲銀質，據說爲自衛用。此三劍較福州附近女山胞所插之三劍爲短，山區住民，喜食辣椒，不在川湘之下，可見吃辣椒與潮濕地區有關，故衛生防疫設置醫藥，普及教育，刻不容緩。

南靖出產的芝蔴香蕉，清香軟甜，爲全國之冠。香蕉林在縣治東方，綿亙約十里，香蕉不使其生長過高，每年必亮根加肥，每車過林中，結實纍纍，極爲可愛。

南靖南鄉荔枝，有名「綠荷包」的，青綠色，核小，荔枝肉入口卽化。本地人稱此爲貢品，專制時須快馬送京。惜此上品，僅存老樹數株，我經過其下，徘徊很久，倘經學園藝的接播推廣，何至於僅留此將絕種之數株。遂命人研究試辦。

閩變敗兵變成盜匪

縣治在漳州去龍巖的公路上，地點不適宜，距漳州太近，離西南鄉鎮又太遠，房屋絕少，機關均狹隘簡陋。無論以文化、政治、交通或工商業着眼，縣治均應移往山城，該地較原縣城大數倍，工商業發達，爲農產品集數市場。遷治意見，頗受縣人之重視，遂從事準備。

南靖幾乎到處是匪，武器精良，爲平閩變時，敗兵遺留的。民衆爲保衛地方，築成若干大寨，每寨住幾十戶，或近壹百戶不等，武裝民兵的供應，亦強派於民，與匪之行動無異，民防武力只可守不能攻，駐軍數量太少，尙恐爲匪所乘。我經常向鄉下跑，商量剿撫辦法，人笑其愚，我亦明知其愚，當下鄉如故。行之既久，兵、民兵、匪，皆有困擾，怕縣長在其勢力範圍內遇害，責任太大，而匪與民兵見縣長常來，一切派款派糧食，收集均難。經多方設法，匪願受駐軍招安，民兵亦改務正業。大匪首張河山在山城接受駐軍點驗時，要求縣長到場，我隻身到，長短槍匪近兩百人，且有機關鎗，而在山城內外放哨的便衣，尙難計數，只知當天準備酒席近三十桌。此種事花的工夫最大，花的時間也最久。但治安是一地建設的基本條件，如治安辦不好，教育文化、生產、商貿，均無從談起。但此等費力不討好的事，有時匪未清而自己已離職，故老於宦場的，多避重就輕，守在縣府作官，作些表面工作，反而邀功，上下相欺，行政那有績效？治安問題解決。原來是匪受編的，祇百餘人，受脅迫的改務正業，大寨之老百姓亦分散種田，生產恢復，農民利益增加，特產推廣，工商共獲其利，華僑亦紛紛滙款或專程回縣，重振教育，縣政稍具規模。

行政督察專員朱熙

朱熙先生，湖南桃源人，寄籍江蘇吳縣，是一位老軍官，和劉震華先生是親戚至好。劉鎮華任安徽主席，朱爲民政廳長，劉去職，到福建，充任漳浦行政督察專員，南靖屬於漳浦轄區。朱熙爲一敦厚長者，和

諷可親，來南靖出巡時，方知其好飲茶，福建飲茶極考究，茶葉須「大紅袍」或「鐵觀音」，水用清泉，壺必宜興，壺比鵝卵稍大，另四茶杯，較普通酒杯子稍大，緊密置一小盤中，壺水燃火急燒，水沸淋茶壺茶杯，使熱。茶葉約四分之一兩攤紙上，左右和動，碎細留底拋去，然後將其餘茶葉，充塞壺內，以沸水澆之，頂端泡沫，以壺蓋括去，用壺斟茶，須作繞圈狀，手法必迅急，使四杯茶濃淡均勻。舉杯徐啣，並有喜聞杯心之香味的。如是泡第二次，第三次，則不能再泡。三次中以第二次最佳，有飲茶而傾家蕩產的，故事傳聞，笑料甚多。朱熙先生嗜此，到處人皆以茶相敬。朱有奇疾，出門必帶一大便罐，伊不能入廁，據說不能看大便，見之必嘔吐昏眩，我揣其必血壓極高，心臟衰弱。某次我隨其赴長泰，即見其嘔吐昏厥，知其病已深，強勉從公，於公於私，均無裨益，朱不久即死於任所。

負行政責任，遇事敷衍，不開罪於人，只講應付，此官僚作風，實應矯正，但剛愎偏私，處處引起紛亂，亦足以債事誤功，作縣長以化洽民情與除暴安良並重，如無暴可除，而必欲究治一二紳民，以引起反抗爲是，這也是偏激之見。政令在和諧氣氛下，均可順利推進，固不必言有人控告，方爲肯作事之好官。矯妄過正，其弊與不矯同。某次見省府某要員，伊說：「青年初次作宰，士紳民衆與駐縣之軍團機關，均普遍稱好，而無控訴，可見改進不猛。」我答：「欲有人控訴，實極易事，不過我的任務，是推行政令，而非與人衝突。如已認真作事，無人控訴亦復何傷。」各人的看法不同，爭辯一場，也無用處，其實未親到漳州迎送，要員與隨從均感不悅，這才是我少禮處。

福建行政優點缺點

當時福建行政，有待改善之處極多，亦有值得讚賞的地方：

①破格用人真才須拔擢，不必拘泥逐級升遷，宦途易爲物慾引誘之名位甚多，如不以純潔而有朝氣的人充當，勢將到處貪污。當時福建用人，確有破格用人之處，閩海廈海兩海關，過去均爲權貴之親族把持，忽以由學校畢業未久之青年充當，人以爲異，其結果弊絕風清，國庫增加收入不少。各廳處之科秘，可一擢而爲主管，而各省之能如此拔擢用人的絕少。

②福建省府辦有一縣訓所，分別班次，訓練縣佐治人員。凡民、財、建、教、區長，稅務人員，均有技術及法令上之訓練，分派各縣任用。縣長到任，除秘書外，其餘人員，不得更動，有缺出亦應由已受訓合格中調充。「一朝天子一朝臣」的惡習可避免，無專門技能而「濫竽充數」的弊端，亦可免除。佐治人員，一面受政府考績，一面由縣訓所從旁考核，無能的人斥黜，能者可一躍而爲一縣之主管，頗能鼓勵人爲善，力求上進。因人事穩定，縣長交卸，佐治人員各個負責，交代易清。過去縣長受交代拖累之弊自滅。故福建省的縣佐治人員制度，相當成功。此種制度有權任用考核人員，應絕對公正，不衝動，不循私，謝絕賁緣，方有大效。

③福建各縣設縣政協進會及財務委員會，後縣政協進會廢止，只存財務委員會，閩西各縣財委會雖仍由

縣紳組成，但不司稅收出納，僅管稽核。縣府財政科管財務行政，縣稅收處隸屬縣府。稅率包稅額經縣府核准，稅收如據以收入，款存縣金庫，每日表報縣府與財委員。稅收整理，毫無牽制，亦不易發生弊端，福建的縣財務制度，相當成功。抗戰時各省之縣財委會，稅收出納，金庫、稽核，大權集中，爲縣人爭奪的目標。包稅弊端百出，收入不免中飽，公款損失，不知多少！不作縣府之牽制，則相與朋比爲奸，明知惡習，從政者不知更改，恐怕是「不得罪於巨室」的心理在作祟。

七七變起轉赴前方

民國廿六年七月七日蘆溝橋事變起，我推測大戰必爆發，因廿四年去華北參觀，濟寧以上，沿途均有日人上下火車，狀極囂張，平津一帶，日本浪人更橫行無忌，我等自南方來，故到北平西山故宮天壇等處遊覽，均有日浪人跟踪。我大好河山，竟容他人蹂躪。日軍人既早具侵略野心，遇事生非，蘆溝橋變作，我政府極端忍耐，無奈日軍步步緊逼，大戰決不可免。民情憤慨，莫不以參加抗戰工作爲榮，遂決計北返，繞道湘鄂，到抗戰前方去。