

審計權威·財稅菁英

張導民其人其事

● 王培堯

二十出頭膺任縣長

張導民（一九一〇—二〇〇一），財稅專家，曾任縣長、省財政廳長、財政部賦稅署長、行政院主計長、監察院審計部審計長，為改革審計制度關鍵性的人物。

張導民，字剛毅，湖北廣濟人，一九一〇年一月一日生於廣濟縣武穴市，幼時先入學塾受啟蒙教育，誦讀四書五經，後進入新式中小學，接受近代教育，中學畢業後考進武昌中華大學政治經濟系。大學畢業後，留學英倫，入倫敦大學政治經濟學院深造，學成歸國後，於一九三五年以二十六歲的青年出任湖北省漢陽縣縣長，治績優良，政聲遠播。初任縣長的青年才俊張導民於赴南京探望胞姐時，由姐夫湯

君介紹認識上海復旦大學行將畢業的秀麗女生蔡孝義，兩人一見鍾情，旋即在漢口結婚，新婚的蔡孝義，還未來得及品味新婚的甜蜜，即以縣長夫人身分，動員漢陽婦女，節衣縮食，紡棉織布，為準備抗戰廣蓄戰力，卓著成效。一九三八年，抗戰全面展開後，張導民轉任湖南省平江縣縣長，該地位處抗日前線，縣長責任重大，他深入民間，鼓舞民心，組訓民眾，全力支持國軍作戰，長沙大捷，支援有功，夫人蔡孝義幕後支持甚力。嗣後他受愛國心驅使，辭去文職，投身軍旅，就任第廿九兵團後方軍務辦事處長，籌辦軍糧，供應裝備，提升戰力，厥功至偉。

主持戰地財稅經濟

為因應戰局需要，張導民於一九三九

年乃回任文職，奉派出任財政部廣東印花煙酒稅局局長，致力充裕國庫，提升國家整體戰力，任內辦理稅務稽徵成績優異，調任財政部廣東稅務局局長，當時廣東已屬戰地，他激勵戰地同胞踴躍為國輸將，卓著勞績，而於一九四一年擢升為廣東省政府委員財政廳長兼第四戰區經濟委員會主任委員，於粵桂兩省主持對敵經濟作戰，統辦兩省金融及財經措施，充實戰區的軍需民食，並負責自淪陷區收購物資，支援全面作戰，執行對敵經濟封鎖，削弱敵人補給能量。此時夫人蔡孝義亦隨他到廣東，出任廣東省新生活運動婦女工作委員會委員，在蔣夫人宋美齡領導下，倡行新生活運動，改善民俗習慣，提升生活品質。後來她又被聘為國民黨廣東省黨部婦女運動委員會委員、廣東省女青年會董事、

廣東省新生活運動婦女會附設托兒所所長等職，均全力以赴，卓著績效。一九四三年她又受聘為私立南方商業專科學校教授及力行中學教師，兩邊教學，忙碌不堪，但她喜愛教學，熱心公益，身邊雖有自己的幼兒，但年輕體健，精力充沛，居然面面俱到，各方面都做得有聲有色，被人們稱為嶺南女傑。

張導民及蔡孝義夫唱婦隨的家庭生活，飽受戰火煎熬，吃盡苦頭，直到一九四五年夏，抗戰勝利，日寇投降，張導民被調至首都南京，擔任糧食部田賦署長，生活才告安定，但大創初復，百廢待舉，他忙碌不堪，日夜籌劃田賦徵收制度，擬訂法令規章，督導執行徵收。家庭教養的責任全由夫人蔡孝義一肩挑起。

夫妻同任中央民代

一九四六年，張導民因在湖北素具清望，當選制憲國大代表，其妻蔡孝義亦在上海當選國代，夫妻同為中央民意代表，傳為一時佳話。雙雙出席大會，為制訂中華民國憲法貢獻心力。次年，國民政府頒布憲法，實行憲政，張導民當選湖北省農民團體國大代表，蔡孝義則當選為第一屆

監察委員，同為行使民權，維護法紀而努力。

一九四八年，張導民奉調財政部國稅署長，綜理全國直接稅、貨物稅等徵收事宜，一九四九年春，大陸剿共局勢逆轉，夫妻攜子帶女隨政府撤退來台。來台後，張導民轉任中央銀行顧問，參與中央銀行在台復業的設計與規劃。貢獻卓越。其妻蔡孝義則至監察院報到，執行柏台任務。到了一九五六年，奉派出任行政院副主計長。

主計審計領導卓越

一九六三年，嚴家淦出任行政院長，拔擢張導民為主計長，任內精心擘劃改革主計業務，實施設計計畫與績效預算，統籌國家資源並予有效分配，導致中央總決算自五十三年度起轉虧為盈，產生歲計賸餘的佳績。且因政府有效控制財稅收支，以致中央財政收支由短絀、平衡而致年有賸餘。這一貢獻對於我國長期經濟發展起飛，實居於關鍵地位，甚為國人及友邦有識之士所稱道。一九六九年元月，由老總統蔣中正提名經立法院同意，任命張導民為監察院審計部審計長，六年一任，他被

三度提名，高票當選連任，共在職十八年之久，居歷屆審計長之冠。

任內對改進審計業務、修訂審計法令、健全審計制度、加強各級審計組織、甄選與培訓各類審計人員等均能奮志操持，不遺餘力，貢獻鉅大而影響深遠。

改革審計功著經濟

張導民平生事業成就最大者，厥在審計，他認為審計作為應機動出勤、靜察審核，主動出擊可發生嚇阻效用。內勤書面報表憑證審核，宜依據外勤稽核資料相互參辦，始可審核定案。事前審計在於掌握機先，瞭解個案內容，以從事事後審計，合法性審計是依法使用經費，但使用結果，有無發生效能，這是追求財務使用效能性重點，其財務使用發生效益究有多寡，應為衡量所在。內部審計與外部稽核，應依送來表報與實地稽察所得相互比對，而為審定依據。審計職責在於審計政府施政大計，監督政府財務收支。政府庶政施為，無非是政治經濟、財政教育、農工商事、交通建設、科技發展、社會福利諸端，其使用資財來源，無不取之社會，皆屬民脂民膏，公職人員如有浪費公帑和不經濟

中的支出，即涉違法失職行為。審計人員法有查察之責，所以審計員必須具有各項專門學識技術，熟練審計稽核經驗，保有高尚品格，清廉自持，正直無私，方可勝任，因此人才延攬重要，而在職培養更應加倍重視。引進人才，應與各大學有關學系聯絡，調查訪問、登記待取，再自國家各有關考試中，選擇富有潛力男女青年，設法延攬進入。而審計機關亦應設置在職業專業訓練班，嚴格授予審計技術方法，並從各個實例演習成熟，再派回各單位工作，並實施業務操作檢查制度，期其精益求精，造成審計稽核權威，立下審計不可動搖之基礎。張導民本此信念，卒把審計業務帶入正軌。

一九八七年，第三任審計長任滿，張導民申請退休，旋受聘為總統府國策顧問，悠遊林泉，安享老年，身體素健，不料於二〇〇〇年冬，感到不適，延醫治療半年餘，於二〇〇一年七月廿八日辭世，高齡九十有三，其夫人監察委員蔡孝義則早於一九九一年先他而逝。他生前獲助獎章數十座。

四子四女個個傑出

張導民與夫人蔡孝義結婚將近一甲子，在工作及生活上相互扶持，為人間少見的佳侶，尤其令人欽羨的，是他倆工作雖忙，教導四子四女成就卓越，個個表現傑出。

長子張鍾潛，為美國哈佛大學電機博士，在美國科學學術界卓著聲譽，曾任科羅拉多大學電機學系教授多年，後受聘為美國紐約科技大學校長，為美國高等學府少數華人校長之一（另一位為加州大學校長田長霖），長媳袁明秋，美國塔夫斯大學兒童心理碩士。孫兒張純德於美國哈佛大學畢業後，獲得賓州大學企管碩士，服務美國銀行界。次子張鍾懋，政治作戰學校新聞系畢業，服務於中華電視公司。次媳趙小鸞，銘傳商專畢業，服務工商企業。孫女張純明美國德州大學企管碩士，孫兒張純漢現就讀淡江大學。三子張鍾潛，美國科羅拉多大學企業管理博士，曾是台電公司最年輕的董事長，為台電引進現代企管制度。現任台灣苯乙烯公司董事長。三媳姚健，美國懷俄明州立大學經濟學碩士，中國國際商業銀行襄理。孫女張純佳現就讀世新大學、張純安就讀國中。四子張鍾漢，美國科州大學企管碩士，光華投

資公司董事長。四媳程立敏，美國科州大學教育碩士。孫兒張純智美國德州大學醫學系畢業，現在美國任實習醫師，孫兒張純信現在加州柏克萊大學財經系攻讀博士。長女張鍾寧，台灣大學法律系畢業，長婿唐賢仁，台灣大學經濟系畢業，盛華投資公司副董事長。外孫女唐欣則為渣打銀行副總經理，外孫唐愷加州大學洛杉磯分校碩士，任職於美國國防部相關單位。次女張鍾靖，靜宜女子文理學院畢業，任職復華證券金融公司，次婿許柯生，台灣大學經濟系畢業，美國夏威夷大學東西中心碩士，曾任國貿局長、經濟部次長、陸委會副主委、駐比利時代表，現任外貿協會副董事長。三女張鍾瑜，東海大學社會系畢業，美國伊利諾州立大學教育碩士，任外僑青年活動中心教師。三婿袁祝平，國立政治大學企管系畢業，美國紐約州立大學企管碩士，元捷投資公司總經理。外孫女袁述貞美國西北大學經濟系畢業，任職於美國芝加哥，孫女袁述潔現於美國阿姆赫斯特學院就學。四女張鍾瑤，銘傳商業專科學校畢業，現從事商業。四婿詹敏茲，美國加州聖塔安那大學畢業，從事房地產經紀。一門俊秀，學有專長，貢獻社會。