

政海生涯五十年

董中生

幕僚兼職及職外工作

服務社會五十年，大體區分：一半時間做行政工作，另一半時間教書。做行政工作時間偶而亦兼點課，教書時亦曾兼過行政工作。例如任中興大學教授，曾兼法商學院主任五年。

行政工作以任機關首長為主，三任十年縣長，二年區行政督察專員，五年省、縣地政局局長等主管。因此就有朋友以為我一生未曾從事過幕僚工作。

其實我曾做過各種幕僚工作，只因每次時間不久，朋友未及注意到罷了。

從助理研究員幹起

第一次任幕僚，是地政學院研究室的助理研究員，研究室主任即來台任中興大學校長的湯惠蓀先生。研究室編制有研究員、編譯員及助理研究員三等級，研究員等於教授，編譯員等於講師，助理研究員相當於助教。在台的研究員計有黃通（曾任台灣土地銀行總經理）、洪瑞堅（曾任政大地政系主任）及高信（現任逢甲大學董事長）諸先生。

地政學院創設在南京四象橋浙江會館，研究室內僅置三張桌子，主任湯先生的一張大一點，我和另一位助理研究員蔣廉兄各佔一張小桌子，設備簡陋極了。民國二十四年孝陵衛新校舍落成，研究員每人才有研究辦公室，才有舒適的研究環境。可是我就離開到嘉興去了。任助理研究員計九個月。

第二次幕僚工作是江蘇省地政局科員，時間祇有一個月，這一個月給我印象很深刻。中國過去的政治，尤其是國民黨執政大陸時期的政治，一般人喜歡批評為科員政治。當機關首長不時更動，唯有科員較易久安於位，一切法令最熟識的就是科員。科員擬的稿，經過核稿判行，其被批改的很少。因此科員水準高低，對一個機關的行政效率，有決定性關係。所以我後來主持機關，對科員總是特別重視。

民國二十六年六月，我由蘇州調任湖北地政局第二科科長，七月七日對日抗戰爆發，十月省地政局撤銷，計任科長五個月。第二科主管土地登記，抗戰開始，地政工作全部停頓。這五個月

我們集中力量做了一件事，就是幫助財政廳整理田賦，充實戰時財政，深獲財政廳長賈士毅先生的讚賞。

我們是農業國家，戰時財政，主要靠土地，即是田賦。地政局組織了一個各縣田賦調查整理小組，由局長率領分赴沿長江的鄂城、大冶、鄂東的廣濟、蕪春、鄂南的崇陽等縣，實地考察，瞭解徵收困難，及提供改進意見。

是年十一月離湖北回浙江，任第一區專員公署祕書，專署設在浙西天目山之陽的於潛縣。十二月十二日杭州淪陷，二十四日南京淪陷，天目山以北的吳興、孝豐、安吉等縣長已越天目山撤退至於潛縣境。有人建議專署亦應向後撤退，以策安全，我建議撤退可以，但不可撤出轄境以外，並由專署嚴令吳興等縣長相機推進至他們自己縣境以內。浙西這個游擊區能保衛部份土地，維持至抗戰勝利為止，與這項措施頗有關係。

任祕書三個月後，被發表為昌化縣長。總計任科員、科長及祕書共九個月。

科、祕是機關幕僚的主幹，那一機關的科、

祕能力強、品德好，那位機關首長就有福了。

與幕僚長一段誤會

民國三十八年十一月至三十九年四月，約半年時間，我任台灣省政府祕書處視察室主任，主席吳國楨，祕書長浦薛鳳。

台灣民衆控告公務員之風很盛，前任視察室主任于國楨兄移交未辦案件一大樞民衆陳情書，視察室無力派員全部實地調查，乃簽請將案情較不重要者，一律存查。但對貪污案件，不能不特別慎重處理。

吳主席是一位極端聰明的長官，他明知我是陳辭公的老幹部，有一天召我單獨談話，他說：「我是台灣人的姑爺（吳夫人是閩南人），台灣人敢向我說真話。有些話他們不敢向陳辭公說，但敢向我說。現在台灣省政府所屬各機關，貪污之風依舊未除，希望我們努力肅清。」隨即遞給我一個案子，囑我立刻查明，同時交代不可洩漏機密，查明後直接簽報他自己判行。

遵照主席囑咐，曾引起和祕書長浦先生相當誤會。浦先生學者從政，對我愛護有加。而這個誤會直到今天才在此說明。

事情的經過是如此：案子的被檢舉人，是當時台灣工礦公司設在基隆港的打撈工程處主任。被檢舉的事實是，因業務需要請了幾桌客，無法報銷，採用幾張假單據。由處內一位年輕富正義感職員檢舉，經派視察查明屬實。明顯違法，決移法院辦理，經主席批交警務處執行。

警務處接到這件主席親批的案子，特別慎重

其事，立派幹員赴基隆，將該主任加上手拷解送法院。他們的理由是由基隆逃往香港非常容易，不得不預防措施。

後來據工礦公司總經理郭克憐說：這位打撈工程處主任，是一位優秀幹部，熱心業務，想不到犯了這次錯誤。

一位中央民意代表向我說：這案的檢舉人和被檢舉人都是他的東北同鄉，竟發生這種事情，出乎他的意料之外。

辦理此案，雖然完全依法處理，但事先如果向祕書長請示一下，辦理方法可能不一樣，事情可能不至於弄得如此嚴重。浦先生對我頗有責怪之意。

幕僚與主管間職務

科員、科長、祕書，甚至視察室主任，可稱為正常的幕僚。我還担任過另一種介於主管與幕僚之間的職務。可能是以專家的特殊身份被聘請，不一定按規定時間在辦公室辦公，多少有些賓客的意味在內，其中包括專門委員、設計委員、參議等職。

民國三十八年四月初抵台灣，陳辭公派我任省府祕書處專門委員，主要任務是利用我在大陸從事地政實驗的經驗，協助推行土地改革，進行三七五減租。

當時執行減租工作的機構，屬省民政廳的地政局及縣地政科。土地改革在大陸亦曾試辦過，可是失敗了，主要原因是將這項重大改革，視為普通行政工作，交給地政機關辦理就可以了。

我在江蘇淮陰時，看到共產黨分田運動，雖然明知他們在欺騙農民，但他們那種「黨、政、軍一起動員為土地改革而努力」的精神，實在是我們過去最缺乏的。

台灣減租一開始，省府各廳處都能配合推動。財政廳經費全力支持，警務處通令各縣警察局密切配合，高等法院亦通令各地方法院審案時，特別注意減租法令。

我每到一縣，首先要求縣長在減租一個月內，以這一項改革作為縣政府的中心工作，只許成功，不准失敗。台灣當時情勢危急，縣長們都能體念此中意義。台北縣長梅達夫鑒於地政科人手不足，將財政科職員調來幫忙。台南縣長薛人仰均親赴各區督導，造成一種氣氛，保證減租一定成功。

當然地政局和地政科同仁的格外努力，更是改革成功的主要因素，省政府不斷給予支持，並鼓勵他們。

任專門委員僅六個月，減租成功，大家都得到安慰。

第一次任設計委員，在交卸宜恩地政實驗縣長後，省府主席命我籌設湖北省地政局。在省地政局未完成法案，局長未經行政院通過任命前，任此職計四個月。地政局成立後，我以局長名義兼委員會的土地研究小組召集人。

第二次任設計委員，是台灣民選縣市長選出後，我們這些官派的縣市長，一律由省政府聘為設計委員，完全屬於安置性質。主席吳國楨對省議會質詢的答覆：「兒子生出來了，不能不養生

他的娘！」意思是雖然沒有實際工作，亦得養這批縣市長一段時間。我任這次設計委員一個月，行政院就聘我為參議。

從民國四十年七月起至四十二年五月陳辭公內閣改組止，將近三年的時間，擔任行政院參議，是我擔任幕僚工作中最長久的一次。

參議不屬於行政院正式編制名額以內，由院長視需要聘若干人備諮詢之用。陳辭公聘連震東先生供地方政務諮詢，我則負責土地改革。若編制內人員不敷應付業務需要，亦有派參議參加院內經常工作的。

台灣土地改革成功，中國農村復興委員會和中國土地改革協會，都盡了極大力量。大陸撤退來台各省地政人才，多集中這兩個機關團體，他們協助省地政局進行改革。

省地政局長沈時可兄，精明幹練，台灣土地改革成功，他功不可沒。但對配合幫助他成功的以上兩個機關團體人士，惜未能取得諒解，仍屬一大損失。甚至對上司內政部地政司亦時有誤會。做行政首長與教書不同，公共關係，相當重要。

我處境比較超然，常有機會從中解說，勸大家以事業為重，國家艱難，千萬不可意氣用事。甚至有一次一位同學來我家通知我，地政局內有人準備資料，將控告沈局長，並有意計劃抬我出來接任。從此我自己就更加警惕，言行更加謹慎，免生誤會（三十八年初抵台時，沈局長即要求我接他工作，經嚴加拒絕，因我對行政工作，已無甚興趣）。

法定兼職外調兼差

兼職大體上分為二類，一類屬於本職內的法定兼職，例如你任縣長，法令上就規定某些職務須兼任；另一類則與本職無太大關係，而是由另外機關特地借重，請你兼任，姑且稱它為職外工作。

初任縣長時，抗戰剛開始，國內尚未普遍設置地方法院，縣長兼理司法事務。對日作戰，全國民衆，同仇敵愾，士氣特別高昂。前線縣份，肅奸防諜，乃首要工作，戰事一起，各鄉送解許多漢奸嫌疑犯到縣。原因是情報機關發交各鄉鎮鑑別漢奸參考文件中，認為可疑漢奸的條件太寬了，例如言語可疑，身攜可疑記號物件等。戰爭期間，謠言四起，外地生人，以及不能講本縣語言的小販，都有被抓作為漢奸的可能。

一位浙東青田籍的小販，曾到日本販賣青田石，能講幾句日本話，身邊被搜出幾個銅錢（情報文件指明銅錢是間諜記號之一），認定是漢奸無疑。由督察局嚴刑拷打，逼供成招，擬判處死刑，送我判行。經我找到一位能說青田話的同事和他談話後，真相大白，才免作冤死鬼。

抗戰初期，浙江省政府命各縣組織抗日自衛隊。縣政府設自衛總隊部，後改為社訓總隊部。由縣長兼任總隊長，另設專任副總隊長，由省保安處派任。主要任務是編組、訓練縣內壯丁，配合國軍作戰。

副總隊長張見，黃埔二期畢業，國學根基不錯，但思想落伍而固執，好貪小便宜。我兼任總

隊長五年，將總隊部的人事、經費全交他負責，亦能相安無事。但整個縣政府內，行政效率以這個單位最差，可是全縣民衆組訓的成績，却又屢蒙上級嘉獎。原因是名義上社訓總隊負責民衆組訓，實際上由整個縣政府總動員來辦。我們派縣府最能幹的幹部去執行，雖然權責不符，在戰時前線，我們不能不這樣做。與敵人作生死鬥爭時，增強民衆的戰鬥力量最重要，其他都可暫不計較。

據說楊永泰建議設置行政督察專員公署的主要理由是：「全國要在短期內培養二千多位好縣長不容易，而找一、二百位好專員尚有希望。希望由行政專員督察縣長，將地方政治辦好。」事實上這個希望並未達成，各省設置的專員公署，對地方行政的貢獻甚微，但在剿匪和維持地方治安方面，還是有相當的功効。

一縣的地方武力限於財力，相當薄弱，而專員公署兼區保安司令部，集一區各縣的保安武力，機動運用，力量就增大了。對維持區內地方治安，大有幫助。

全國軍事委員會發給每位專員一本電報密碼，可以直接向委員長請示報告。專員兼司令並兼理軍法，對危害地方治安的不良份子，有極大的鎮懾作用。

我任江蘇第七區行政專員，轄淮陰等六縣，前任王德溥先生，以治匪成功著名。他依軍法處決的人犯不少，至今淮陰一帶在台的鄉親，尚不時提到這件事。在當時，地方治安是地方行政的首要工作，能將地方治安辦好，就是一位好地方

官了。區保安司令的兼職比專員本職還重要。

職外工作互有替獻

至於兼任本職以外的工作，第一次是民國三十五年，任湖南省地政局長時，奉國防部參謀總長陳誠將軍電調，參加綏靖區土地改革實驗。正好當時民事局副局長劉翔兄發表為山東民政廳長，就派我接替。民事局主要職責，是主管綏靖區的民政事務。這種本職未辭，即接受新職情形，正是戰時特有的現象。

第二次兼任本職以外的職務，是民國三十七年任江蘇第七區行政專員時，奉南京官邸電召，參加戡亂建國總隊工作。據說還是先總統蔣公親自提起：「淮陰專員董中生，有些行政經驗，可以找他來參加。」（據參加會報的胡軌總隊長面告）

戡建隊由各省市保送大學畢業生及黨政優秀幹部，到南京中央訓練團受訓五個星期後，分發各綏靖區工作。第一大隊約一百餘人，派在江蘇服務，我由專員公署名義分派他們至運河沿岸各縣任副鄉鎮長等職，對軍民合作，有相當幫助。但是時國民黨在大陸已走下坡，大勢所趨，地方局部表現，已無補於大局。

戡建隊後改組為青年救國團，我被派兼任政治處長及服務處長，由南京撤退至杭州。不久和談開始，救國團奉命解散。

第三次職外工作，是民國三十八年來台後，任台灣省政府專門委員時，中國農村復興委員會聘我為廣西土地改革特派員。

三十八年夏，台灣土地改革奇蹟地出現成功，引起國際人士注意。中國農村復興委員會係中美合作機構，由蔣夢麟先生任主任委員。他親筆函請四川、雲南、廣西各省主席，鼓勵他們採行同樣土地改革，不讓台灣陳辭修主席專美於前。

廣西省主席黃旭初，由農復會駐桂林特派員馬保之關係，答應在柳州附近擇一地區試辦，但要求農復會先派員前往調查研究。蔣主任委員即函陳主席同意，借調我為特派員，並率領政大地政系畢業同學刁偉芳，及另一位廣西大學畢業同學前往實地調查。我們九月下旬抵柳州，共軍十月初已進入廣西，調查工作遂告停止。

顧問赴越賺筆外快

第四次職外工作，是民國五十三年暑假，我任教國立中興大學已十年，按教育部規定，正教授教書七年，可申請休假一年。正好利用休假，接受農復會聘為越南土地改革顧問。

越南政府要求派四位顧問，除我以外，尚有糖業派橋頭廠長余昌梧，手工藝派手工藝中心經理嚴子衡（以上二位都是老清華），農業運銷派台大農業推廣系教授吳恪元。

我們四人在援越農技團內辦公，行政事務由團長金陽鎬處理。

越南土地改革署長陳文化，約定我每星期二天上午到他的辦公室，由我向他說明台灣土地改革的經過，再由他提出問題，然後討論解決越南土地改革辦法，並要求我幫助他有關土地改革的立法事宜。

在西貢一年，有件事感到很快慰，乃是大學時曾讀法文，離開學校就沒有機會利用過，這次在土地改革署看到的檔案，大部是法文，給我很大方便；和改革署的同仁們，能用簡單法語談話，倒亦縮短彼此間的距離。

當年我國教授的待遇很低，農復會派往國外工作人員，待遇以美金計算，折合台幣，約等於教授薪水十倍。這一年休假，我尚可領學校薪水，農復會的額外收入，正好補助我第一個出國深造孩子的費用而有餘（他第一年僅得到加州大學免學費獎學金）。有了第一個出國孩子的經驗，以後三個孩子出國，我都祇準備一張飛機票，因為他們有全部獎學金，足夠維持生活和求學費用了。

為水龍王兼主水會

另二次本職外的任務，不屬於政府機關範圍，可算是人民團體的工作，那是水利會主任委員與初中家長會會長。

民國四十年春，高雄民選縣長正在舉行，台灣水利局局長章錫綬兄（本省戲稱其為水龍王）告訴我：高雄水利會主任委員免職，地方情形複雜，物色繼任人選為難，要求我暫時接替。我當即答覆：民選縣長已在選舉，半年內我就要交卸縣長職務回台北，怎能再接水利會職務，予以拒絕。

章局長鑒於此職不可久懸，特請主席吳國楨電話我勉強接事，並允等縣長交卸時，主任委員職務可交由副主任委員陳清文代理。陳時任縣議

會議長，一直代理至改選正式主任委員為止。

台灣各縣有二個影響民衆很大的人民團體，一爲農會，另一就是水利會。從事地方政治活動的人，都特別注意這二個團體。

水利會歷任主任委員，後改爲會長，組織了一個全省聯誼會，每年聚會一次。我教書後，仍收到他們開會邀請函，可是從未出席過一次。

改行教書後，有較多時間注意子女教育。台灣升學競爭激烈，我在台四個孩子比較幸運，他們未曾參加過惡補，亦未進入私立學校，而能完成他們自己所希望的學業。其中有一個原因，是

我家與國校爲鄰，聽到學校鐘響，趕去上課，不致於遲到，初中離我家步行五分鐘亦可到。中午母親送便當給他們，可以同在家裏一樣，吃到熱飯菜。

他們可以不擠公車，將花費在路上的時間，留在家中準備功課，比一般同學幸福多了。

台灣學校設有家長會，我家離學校近，我的職業較爲自由，學校請我擔任家長會會長，不便推辭。

士林初中校長邵夢蘭先生，熱心教育，辦事認真，以學校爲家，因個性堅強，亦有不被人諒

解的時候。家長會有責任支持好校長，對學校多有些作用。

服務社會五十年，將近十分之一時間任幕僚，且從科員做起。因此能瞭解各階層工作實況，對自己做人做事都有幫助。

我不善於分析，比較長於綜合，做幕僚非我所長。但不論接受任何職務，必盡力而爲，仍能獲得上司的信任。

一個成功的機關，需要好長官，同樣需要好幕僚。紅花綠葉，相互配合，才能有良好完滿的表現，才算得上是健全的機關。

歡迎多加利用國際快捷郵件

一、優點：國際快捷郵件是一種特別加速處理的郵件，可在預定時間內送達收件人，速度比一般航空郵件更快。以距離最近的香港爲例，由我國寄出，第二天即可投遞。又如較遠的瑞典，在第四或第五天亦可送達收件人，既快速又可靠，歡迎工商各界利用。

二、通達地區：美國、日本、香港、澳門、韓國、英國、愛爾蘭、加拿大、西德、法國、荷蘭、比利時、盧森堡、丹麥、挪威、瑞典、瑞士、西班牙、義大利、希臘、塞浦路斯、哥倫比亞、巴西、阿根廷、澳大利亞、紐西蘭、南非、埃及、科威特、巴林、卡達、阿拉伯聯合大公國、新加坡、泰國、馬來西亞。

三、可寄物品：快捷郵件服務範圍廣及資料傳遞、商情溝通、帳表彙集、契據交換等。因此舉凡商業文件、貨樣、商品、電算機資料及其他文件資料等，一般均在交寄範圍內，詳情請向有關郵局洽詢。

四、資費：按路程遠近，每件初重五〇〇公克收費自新台幣三一五元至四六〇元不等。續重以後，降低收費。

五、收寄郵局：台灣北、中、南區郵政管理局。基隆、台南、嘉義、北投、木柵、板橋、新店、三峽、新莊、宜蘭、新竹、中壢、桃園、苗栗、豐原、彰化、員林、南投、斗六、新營、岡山、鳳山、澎湖、屏東、台東、花蓮、大甲、沙鹿、潭子、斗南、南港、內湖、楊梅、湖口、樹林、潮州、林園郵局。支局部份：台北9、16、26、36、43、46、55、67、81、91支局。台中3、7、21、22、35支局。高雄5、6、7、9、26、27、29、32、35支局。台南1、5、13、19、20、26、29、35支局。基隆6、18支局。板橋2、7、8、16支局。南港4支局。新莊2、4、6、7、12支局。內湖3、4、5、6支局。桃園2、5、6、8、9支局。中壢11支局。楊梅3、4、7支局。新竹19支局。豐原3、4支局。潭子1支局。台東4支局。

六、詢問服務電話：台北（〇二）三一一七二二。台中（〇四）二四三四六一。高雄（〇七）二二一五〇四。