

政壇奇人賀衷寒

(下)

● 王成聖

建立軍隊政工制度

民國廿二年五月，賀衷寒主持規劃在南京召開政工會議，奉蔣介石委員長核定頒發「政訓令」，確立政治工作在軍隊中的任務和職權：①闡揚三民主義及孫中山總理遺教。②施行政治教育。③監察經理整飭軍風紀。④指導官兵學生生活。⑤促進軍民合作，指導民衆協助作戰。⑥協助並督促駐在地黨政設施。⑦調查部隊機關學校狀況，考察官兵學生思想與心理。⑧監督戰區地方行政及指導黨部宣傳訓練組織民衆。⑨參加軍法會審。⑩必要時，各級政訓機關，對於作戰計劃或作戰指揮，得向主官提出意見，供其參考。⑪遇各級幹部傷亡而無次級代理或補充時，得由部隊長官的命令擔任作戰指揮。⑫協助救護慰勞及戰地善後，撫綏難民。⑬協助部隊長官遣置俘虜及投誠敵軍。⑭會同檢查內務。⑮督察所在部隊的偵探衛生運輸事項。⑯舉行集會講演。⑰發佈政訓文告，同時制定工作計劃，作開展剿共政工的方針。

為加強前方剿共軍隊政工，並便於指揮，特設軍委會南昌行營政訓處，由賀衷寒兼任處長，親自督導，以免計劃落空。

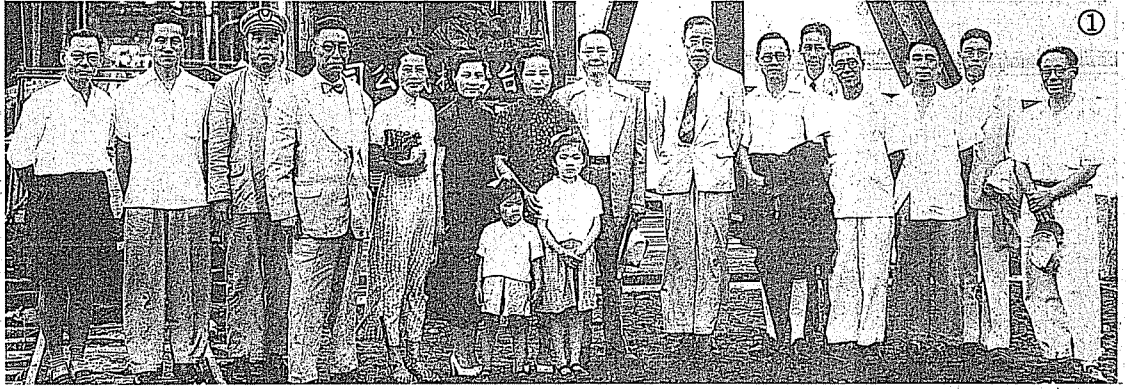
配合國策加強政戰

民國廿二年十月，國軍決定以「三分軍事，七分政治」的最高指導原則來剿共作戰，這七分政治的運用，認定政治工作是達成任務的唯一途徑，尤於針對共黨以羣衆為武器的政治鬥爭，加強國民黨與民衆的團結，以爭取大衆對政府的擁護，號召國軍官兵恢復北伐時期的革命精神，冒險犯難，成仁取義，救國救民。賀衷寒對訓練軍隊政工工作更注重大要項：①宣傳。②糾察安撫。③偵探。④救護。⑤收容。⑥修建碉堡。⑦封鎖戰區。⑧嚴密保甲。⑨民衆教育。⑩發展國民黨黨務。為達成這些任務，他又提出三大口號，即「鞏固民安、路成民歸、校成民化」，以鼓舞士氣、激勵民心。可惜當時國民政府處於內外夾攻之中，國軍除剿共外，還須應付各地軍人的異動，而日本軍閥更在

華北蠢動，因此政訓工作不僅局限於剿共戰爭，必須使全國人民深切了解安內攘外的國策，愛國救國的正途途徑。

認真糾察振奮人心

民國廿二年春天，日軍侵犯長城各口，全部駐防華北的中央軍、東北軍、西北軍以及山西軍均已投入戰場，軍委會為團結軍心，提昇士氣，原擬在各軍、師司令部成立政治訓練處，因恐招致反感，先從宣傳入手，於是成立華北宣傳總隊，下轄十二大隊，由劉健羣總隊長率領重要幹部於二十二年四月抵達北平，分配各軍。最初環境惡劣，工作困難，全體隊員艱苦奮鬥，以服務態度獲得東北軍與西北軍的認同，紛紛請求多派遣宣傳隊員到東北、西北軍區工作，劉健羣曾說：「當時一般人都說宣傳工作是賣膏藥，我們宣傳隊北上初期，好似沿街叫賣，逐漸做到登門求售，更進而辦到膏藥貼在身上，確能醫病受人歡迎！」八月一日華北宣傳總隊改組為「軍事委員會北平分會政治訓練處」



①賀衷寒（右起第八人）任交通部長時偕夫人方孝英（右九）及袁守謙夫人（右十）參觀
交通建設合影留念。

②賀衷寒在渝勝輪上留影。

，各大隊配屬各軍區的政訓處，完全納入全國政工正式建制。

民國廿三年三月賀衷寒在南昌主持第二次政工會議，為達成剿共與整軍的雙重任務，特制定政工新的工作方針。十月間，共軍自江西突圍西走，證明國軍力量強大壓倒了共軍，政工制度對有效振奮國軍戰力已有卓越成就。

政工進入新的階段

民國廿四年一月軍委會設立重慶參謀團及政訓處，由副處長袁守謙率人員進駐督導，使政工深入四川、西康各部隊。四月，賀衷寒在漢口主持第三次政工會議，根據軍委會整軍方案，研討各級政工機構如何配合整軍的進行，並在七月制頒「整軍宣傳方案」及「整理部隊政訓工作綱要」等，從此政工又進入新階段；這一階段的特色就是利用政工伸展東北、西北、川康各軍機會中，將地方色彩甚濃與軍閥割據遺跡部隊灌注愛國新觀念，使拋棄舊日封建，促成政令統一，消弭內戰，抵禦外侮。

日本軍閥見政訓工作在國內推行，阻礙他們分化中國的政策，即製造「藍衣社」、「復興社」殺害日軍，破壞自治區安寧等謠言，尤其民國廿四年六月藉故軍委會北平軍分會政訓處在黃寺舉辦全市學生訓練，開始橫加干涉，壓迫中央軍警及政訓人員撤離河北、察哈爾。政府在忍辱負重的國策下，於

六月二十四日令政工南撤武昌，旋轉往西安，八月一日成立軍委會政訓處西北分處，任務以駐紮西北區域的東北軍為對象，防止遭受中共「抗日民族統一戰線」的誘騙，並協助撲滅鴉片煙毒，進行新生活運動及國民經濟建設運動。張學良同意贊助，特在西安城南設軍官訓練團，派王以哲兼團長分期訓練幹部，不料開辦時被王以哲團長拒絕，政訓人員即預感將有變故，日後果然發生西安事變。

組力行社協力救國

民國十八年國民革命軍完成北伐，取得全國形式上的統一。後因編遣裁軍，導致部份軍人私自自用，企圖割據稱雄，反抗中央，戰事因而再起，是為「中原大戰」，雙方動員兵力百萬，戰事擴及數省，國計民生遭致極大破壞。同時赤禍也四處蔓延，國內呈現分崩離析的局面。到了民國二十年春，長江下游又發生了大水災，淹沒五省，災民逾千萬，使得國家命運更蒙上一層陰影。日本乃利用這個時機，悍然發動「九一八事變」，公然侵佔東北。國人面對此一變局，激越之氣難平。國民政府蔣介石主席為示對此變局負責，乃毅然辭國府主席一職。從此，中樞無主，國內政局更是一片混亂。中共乃趁此時機，全力擴張，赤禍泛濫，儼然有一發不可收拾之勢。

賀衷寒及一群畢業於黃埔軍校的青年軍

官們，此時深感惟有重新塑造革命組織、發揮革命精神，才能拯救危亡，乃毅然糾集軍校同學及有識之士，組成「護黨救國籌備處」，後來發展成為承繼籌備處使命的「三民主義力行社」。

其實力行社的成立，可追溯到賀衷寒赴日進修期間。當時在日留學的黃埔校友，除賀衷寒外，尚有蕭贊育、康澤、滕傑、周復、黃紹美等人。他們雖身在海外，卻心繫祖國，對國內情勢演變，隨時保持高度關切。每逢聚會，無不慷慨陳詞，抒發己見。這群熱血澎湃的青年軍官們認為日本侵華已如箭在弦，國脈如縷。但政府領導階層各具私心，不顧國家利益。他們不忍先烈血汗換來的國家統一，毀於一旦。於是紛紛回國，計劃以黃埔軍校一至六期同學為基幹，發起組成一個有力的組織，全力擁護蔣介石為國家領導中心，完成安內攘外的使命。

民國二十一年，在歷經「九一八」及「二二八」事變後，更使得賀氏等體認到此一組織成立之急迫性。遂於同年三月八日，在他及另外二十七位同志的奔走下，三民主義力行社在蔣介石委員長督導下，於南京成立。宗旨在「驅除倭寇，復興民族，力行主義，完成革命」。當時的任務為剿匪抗日肅清漢奸，誅鋤匪謀，嚴懲貪污，移風易俗，改善民生等。每位社員必須確實擔負起團結革命青年、革命軍人，組訓國民，改造社會，改善民生，組訓幹部，嚴密組織，嚴守秘密

，健全本身，刻苦耐勞，不惜犧牲的重責。成立之初，賀衷寒及康澤、滕傑等三人膺選為常務幹事，實際擔負領導之責。

力行社後來為擴大組織，另設兩個外圍組織，即：「革命軍人同志會」及「革命青年同志會」，協助推展社務。民國二十二年七月又增設「復興社」。上述三個組織雖係外圍，領導層級上有分別，但實際工作少有劃分；力行社居於領導中心，革命救國活動及行動業務則分頭執行。

力行社的中心任務在透過實踐，擁護領導中心，統一國家，抵禦外侮，完成中華民族的復興。為展開工作，又次第成立「民族運動委員會」、「西南青年社」、「忠義救國會」、「政訓研究班」、「豫鄂皖贛四省團幹隊訓練班」、「星子訓練所」等，以嚴密的組織和嚴格的紀律，用實幹、硬幹、快幹、苦幹、自我奉獻，力行其是的精神，對抗國內外一切反動勢力。其中又以（一）新生活運動（二）國民軍訓運動（三）國民經濟建設運動（四）安內攘外運動等四大運動，最足以展現其活動成效。國內政局，在力行社社員們共同努力下，最顯著的成果就是在江西第五次剿共的成功及團結軍民準備迎接來自日本的挑戰。迨至七七事變爆發，全國齊心抗敵，全民一致對外，力行社的貢獻尤為卓著。蔣介石委員長為號召全國青年大結合，遂令陳果夫等七人，進行專案研究後提報國民黨五屆四中全會，於二十七年三月通過賀衷寒提議，

成立「三民主義青年團」。至此，力行社的時代使命乃暫告一段落，於二十七年六月宣告結束。

結合將領營救領袖

民國二十五年十二月，張學良、楊虎城二人，受共黨煽動，於蔣介石委員長視察西北時，發動兵變，將蔣劫持，是為「西安事變」。巨變傳出，舉國震驚。政府討論如何營救蔣委員長，意見分為兩派：一主和談，一主武力討伐。賀氏等認為以強大武力壓迫張、楊就範，乃營救上策。因此在他的策劃下，確立力行社因應西安事變的五項行動方案：

- （一）總方針：營救領袖，安定後方。
- （二）建議政府請軍政部長何應欽統率陸空軍前往西安，營救領袖。
- （三）通知各級組織及全體同志，事變期間協調軍警，維持地方秩序。
- （四）以黃埔陸軍官校畢業同學名義發表通電。

（五）用各種方法團結國民黨及三軍，為營救領袖，安定後方奮鬥。

為了積極完成營救行動，賀衷寒發動一百七十六名青年將領聯名通電，要求張、楊二人「釋兵自縛」，電文一發，國內熱烈回響。

為求繼續對張、楊施壓，賀氏再聯合青年將領二百七十五人發表「敬告民眾書」，

籲請全民營救領袖及維護「國家統一和社會安定」。另外透過力行社組織系統，要求南京中央全力營救領袖及地方同志全力維護各地治安。

西安事變於十二月十二日爆發後，在各方努力下，於十二月二十五日由張學良親自護送蔣介石回南京而告結束。

事後檢討當時情勢，外有日軍進逼於華北，內有野心政客蠢動，局勢危如累卵。但於十餘日後，情勢急轉而告結束。影響卻僅限於陝甘兩省，未擴大到其他省份。舉國秩序安定，賀衷寒於事變期間，居間籌劃之功，史學家紛紛給予肯定。

西安事變結束，賀衷寒等人深感未能防患未然，疚責不已；另外部份人士受共黨挑撥，亦多有指摘。賀氏慨然辭去軍委會政訓處處長，於二十六年春赴歐美考察。旅次德國，「七七事變」爆發，再奉召回國。

重返政工投身抗日

「七七事變」爆發，賀衷寒專程由德返國，復任軍委會政訓處處長，領導抗戰初期軍隊政訓工作。然而對日抗戰，乃以弱國抵抗強國，以劣勢抵抗絕對優勢之戰，中國所恃以應戰者，有賴民心士氣，部隊需要政工激發軍民愛國情操，提振軍民奮鬥犧牲精神，抗戰開始後，政訓處計劃擴大改組。賀氏對革新軍中政工，致函全體政工人員，勉以三事：（一）認清自身責任，（二）抱定犧牲決心，

(三)堅持必勝信念。並授權各級，放手做事。可嘆不久總政訓處改組為軍委會政治部，賀氏去職，理想未能見諸實現。

民國二十七年一月，蔣介石委員長，下令將大本營第六部、軍委會政訓處、及訓練總監部國民軍訓處，合併改組為軍事委員會政治部，以陳誠為部長，周恩來、黃琪翔為副部長，下設三廳，賀衷寒擔任第一廳廳長，負責軍隊政訓及軍校政訓。六月，軍委會撤銷武漢行營政訓分處，成立武漢衛戍司令部政治部，以賀氏兼主任。七月，黃琪翔辭副部長職，秘書長張厲生升任副部長，賀氏接秘書長兼第一廳廳長。二十八年一月政治部西遷重慶，調整縮編，賀氏辭一廳廳長，專任秘書長，廿八年九月軍委會政治部於南嶽召開政工會議，商討編制及工作，以總政治部之組織，未合理想，會後將部內編制，加以調整，廿九年一月一日實施，賀氏改任秘書長兼部長辦公室主任。廿九年九月陳誠膺任第六戰區司令官兼湖北省政府主席，辭政治部部長職，以張治中繼任。周恩來、張厲生辭副部長職，以王東原、梁寒操繼任。並且重新調整組織，取消秘書長及指導、設計、技術三委員會，另成立文化工作委員會。賀氏於此次改制中，辭去秘書長職，離開將近十年的軍隊政治工作。

賀衷寒在政治部三年，除推動政訓工作外，亦肩負拒阻中共坐大之企圖。因為中共於七七事變後，宣言服從國民政府，參加抗

戰。政府遂允許周恩來等人進入政治部，擔任副部長。從此共產黨徒及其同路人得以乘機滲入活動，發展組織，其中以第三廳尤其。當時第三廳廳長為郭沫若，屬下有田漢、胡愈之、洪深、沈雁冰等，均係共黨的中堅份子。他們專在宣傳機構潛伏，致使宣傳機構的文化藝術工作全為共黨份子所把持。

賀氏對共黨之再度滲入政工體系，刻意防範，除平日於理論及意識型態上，屢加辯駁外。另於其所主管之軍隊及軍校政訓工作上，以黨的組織監視其活動，並隨時提醒各級政工主管警覺防阻。指定忠貞幹部秘密監視，使其不敢有所活動。故抗戰八年中，共黨雖滲入軍中政工，但收效不大，這都是賀氏的功勞。

晤毛澤東談六小時

民國廿八年夏天，賀衷寒擔任西北慰勞團團長，在延安與毛澤東長談六小時，由於他精研共黨理論，加之性格坦率，當面指摘毛某背棄固有文化，漠視民主自由，擴大宣傳馬列教條詭計和游擊戰術。毛某聞之如坐針氈，但又不得不裝笑臉，故示受教，交談尷尬不已。

由於他反共立場鮮明，行動果決有力，致使中共對他嫉視有加，急於伺機排擠。到了民國二十九年九月，政治部部长一職由依違國共之間的投機軍人張治中接任，賀氏不得不慨然去職，息影於陪都重慶郊區李子壩

，是年秋，幼女小文罹患傷寒夭折，夫人李憐影女士亦遭感染，不治去世。賀氏中年遭喪妻女，哀痛不已，其時抗日戰爭又節節失利，國難家愁，交相而至，心情鬱悶，無以復加，此時，陳誠任第六戰區司令長官兼湖北省府主席，駐節湖北恩施，關懷賀氏，特接往恩施小住，朝夕晤談，多所慰勉。賀衷寒著作完成「黨的組織與應用」一書，對中國民主政治的發展，有極深刻的見解與闡揚。

協助政府平衡預算

民國三十一年賀氏調任新創立的社會部勞動局局長，在職前後六年，頗有建樹，如國內受太平洋戰事影響，各地物價均作直線上升，導致各行業工資調整依據的問題發生，他能為工人作全盤考量，釐定工資價目標準給廠商採行，使戰時與勝利後幣值不穩定的狀態下，工人生活仍能維持安定，這是要因素，但因戰時生活變動劇烈，一般勞資爭議事件，仍然很多，所以又舉辦全國技術員工調查登記，管理救濟失業，輔導就業，對於安定工人生活及情緒均有功效。

由於多年的心得與實際經驗，賀衷寒知道雖已勝利，而現金資本沒有來源，復員工作非常艱鉅。因此，民國三十六年他根據孫中山「地方自治開始法」為最高指導，撰著「國民勞動與軍隊復員計劃芻談」、「義務勞動五年計劃」、「國防的根本問題」等書

，強調中國積弱原因在知識份子與農工生產脫節，生活物質必須轉嫁生產份子，不但影響資本累積與發展，更無法走向現代化的途徑；獨到見解，深獲各界的贊同。

民國卅六年賀衷寒又起草義務勞動法，獲得立法院通過頒行，並在武昌舉辦「義務勞動幹訓班」作為普遍推行的基礎，後來將他的看法與作法寫成「中國的病根」一書刊行，喚起知識份子改變腐舊觀念。

自政府播遷來台後，民國三十九年三月，行政院派他出任交通部部長，在任期間四年又兩個半月，正是局勢動盪，國庫支絀，各公營事業如招商局等均感無法支撐，他大力進行企業化政策，使資金由虧累轉獲盈餘，發展交通事業到前所未有的局面，被讚譽是協助政府平衡預算的因素之一。

訓練船員重啟航運

民國三十八年，招商局有十三艘貨船受共諜花言巧語所蒙騙，意志不堅潛往大陸，蔣介石總統知道消息，即願慮將來復興重建的時刻，必須有思想忠貞的船員才能完成其中計劃，所以令東南航務委員俞飛鵬創辦「船員講習會」。三十九年春天，行政院改組後，該會隸屬交通部，賀衷寒秉持盡忠典範，對船員訓練工作發揮重大的功效。民國四十年，行政院對勝利後「接收」失敗，痛定思痛，特成立「設計委員會」，聘請政府軍、政要人及地方幹部二百餘人，制定內政、

軍事、財政、經濟、教育、司法、交通、邊疆、市政等十餘研究小組，賀衷寒任交通組召集人，對交通方案研擬很多改進事項。民國四十三年，該會組織擴大，除原有委員外，又併加入國大代表，改名「光復大陸設計委員會」，他再度受聘為經濟組召集人之一，對「毛豬外銷香港」問題，廢除繁雜程序，快速辦理，以爭取龐大外匯的特殊案例，使經濟推動力更邁一步的功勳，不可抹煞。

整頓交通卓著成效

賀氏任交通部部長，時值國府播遷台灣局勢動盪，國庫支絀，各公營事業都無法支撐，於是決定推行交通事業企業化，使資金往最有利方向營運，努力往最有效方面發揮，不到半年，交通部所屬事業單位完全改觀，轉虧為盈。例如郵局年有盈餘繳解國庫即其一例。此後他又推行科學管理法，節省浪費，增加效率，協助政府平衡預算；創下空前奇蹟，使國人耳目一新。

交通事業包括：公路、鐵路、航空、航運、電信、郵政、氣象等，其性質可分為運輸與通訊二大類。交通事業企業化，即是把因襲的交通事業組織、經營、管理用現代的經濟方法、科學方法來管理，也就是要「制度化」、「完整化」。因而他倡導：職責契約制、資本責任制、勞動效率制、工作檢核制、公共關係制、資歷管理制度等六項制度。至於制度的建立及推行，最重要的還是組織

與訓練。於是他設立交通幹部人員講習會，對交通人員，施以專業訓練，以落實企業化、制度化的科學管理。他特別重視航運。曾說：「我對航業可以說天天在想，天天在工夫，從任交通部長以來，總有一半時間花費在航業上。」的確他除充實國營航運及輔導民營航運外，又成立打撈公司，以備戰時打撈沉船。在充實國營航運公司方向，以招商局最具成效。輔導民營航運則以復興航業、益祥航業等之重建，最為膾炙人口。

為了掌控全盤業務，他舉行交通事業資本總清查，包括招商局、台鐵、公路局、電信局、郵政局、民航局等十三單位，清查出來資本總值約十四億五千萬元；其中三分之二的資產額，屬於省營；三分之一屬於國營。透過清查，發現一般設備多已逾齡，遂針對企業化及科學管理之精神，大力改革。於極短期內，各項業務均得有長足進步，如郵政業務：函件增加百分之三十，速度則台港線由三至五日減為一日，台美線由七至十日減為四至六日。電信方面：工作總量增加百分之八十。鐵路方面：客、貨運均超過日據時代的最高數字。公路方面：運輸量更為日據時期之三倍以上。航政整理成就尤大，國輪噸載量由年僅二萬四千噸，增至二十餘萬噸。

部長工作雖已忙碌，但賀氏仍能利用餘暇陸續完成「交通管理要義」及「交通管理論叢」二書，為他經營與管理交通事業的經

驗與心得之結晶，編印發行，頗獲好評，至今仍為研究交通管理者列入必讀之參考書。

民國四十三年行政院改組，賀氏辭交通部長，出任總統府國策顧問。民國五十四年應邀出任行政院政務委員。至民國六十年因



賀衷寒瑜珈示範表演「蛇盤蛋」圖照。

病自請辭職，從此正式離開公職。

賀氏一生，除歷任前述之政府要職外，於黨團方面，亦擔任領導職務，獻替甚多，民國十七年在南京服務時，當選為國民黨南京市黨部監察委員，常務委員。民國二十四年至三十四年當選國民黨第五屆、第六屆中央執行委員，中央常務委員。民國二十七年三民主義青年團成立，當選幹事，中央常務幹事，兼中央團部甄審委員會主任委員。三十八年政府遷台，擔任改造委員會中央評議委員。中央設計考核委員會主任委員，擔任監督黨務重責。

賀氏學貫中西，對蘇俄及中共謀略有深切認識，著有「後期革命的號角」、「改組派之檢討」、「汪精衛的批判」、「一得集」，立論精闢，可供世人研究。

詩詞書法冠絕一時

賀氏國學基礎深厚，文筆洗鍊精闢，對傳統詩詞及書法，頗多造詣。擅長魏碑，能寫出一手充滿藝術氣息的雙勾字，俗稱飛白體，頗受稱譽。賀氏詩詞亦佳，三十八年冬，他與蕭贊育、李士珍、李曼瑰、王雋英、張明等組東南慰勞團，他任團長，親赴台灣本島及金門、澎湖、馬祖慰勞駐軍；三十九年春至鵝鸞鼻填詞：

結伴覓遊踪，時正春風，鵝鸞鼻頂看霞紅，笑奠洋神同一醉，海闊天空。極目望無窮，俯仰寰中，蓬萊誰是主人翁，

燈塔光明千古照，艦別西東。

詞意清新洗鍊，可見賀衷寒對古典文學造詣之深厚。

賀氏除精通國學外，對英、日、俄、德等文字，亦頗通曉。據從事軍政教育事業著有成績的張明教授說：「賀衷寒記憶力特強，讀英文以韋氏大辭典為課本；自十八歲起，即勤於運動與靜坐，晚年勤練瑜珈術，持之以恆，功力非淺」。不幸於民國六十一年五月九日逝世，年七十四歲。

賀衷寒元配李憐影女士，生子一女二。長子正平少年時曾在胡宗南總司令的照顧下，負笈西北，畢業於西北農學院。後來曾服務於航運業，現已退休。長女妙文，武昌中華大學畢業，適李穎吾君。李君留學美國，於紐約大學取得經濟學碩士學位，專擅國際貨幣學，著述甚豐，曾在台灣大學任教，後任東海大學工商管理學院院長。次女小文，於民國二十九年，不幸罹染傷寒夭折，年僅八歲。賀夫人李憐影女士因在醫院看護，亦遭感染，不治逝世，年四十有一。賀氏中年喪偶，哀痛逾恆。鰥居數載，直至民國三十二年，經人介紹，再與方孝英女士結婚。方女士為前黃埔軍校教育長方鼎英將軍之女，畢業於湖南大學，時任職於三民主義青年團中央團部秘書處。生允平、一平兩子。允平畢業於日本早稻田大學，一平畢業於美國愛阿華大學（Iowa University），現均旅居美國。