

梅貽琦傳稿

(二)

(本文插圖刊第119、120頁)

●趙廣颺 (前國立清華大學教授兼中興大學法商學院教授)

教授會選任教務長

梅貽琦先生休假進修以後，又遍遊歐洲大陸參觀考察各國大學，一九二二年回國，仍在清華物理系繼續任教，後來以同仁公認的「物理系的首席教授」人望，受聘為系主任。

那時期，受五四運動的影響，我國文化教育有了積極開展的趨勢：全國中小學的校數與學生人數倍增，程度亦日漸提高，特別在教育界出現「改大潮」，全國大學一九二二（民國元）年僅有四所，十年後增至十九所，至一九二五年達四十七所（筆者按：教會大學及省立者多），全國大學生由民國元年的兩千多人，民十四年到兩萬多人。在大學教育迅速發展的形勢面前，有充裕經費（筆者按：民初的軍閥執政時期，教育經費極困難，每月大學索薪團代表向政府請願，却常常發教員薪二成；清華有美庚款的支持，教職員十成發薪，學校經費富裕）等優越條件之清華，仍保留中學程度，顯得十分不稱。一向以「辦一所模範學校，俾國內學校有所效法」自詡的清華，無疑受很大的壓力。同時「改大潮」所標榜的

收回教育主權（自外國教會）、爭教育自主和學術獨立的運動中，清華仍為留美預備學校，還在依附美國的類似殖民教育的狀況，引發許多社會輿論的批評。民十一年四月世界基督教學生同盟在清華舉行大會，使一般人誤會清華也等於教會學校，成為「非基督教運動」的衆矢之的。人們都認為國內大學漸發達，畢業生不必外求，派中學生出國，不諳國情，且易喪失國性，清華留美辦法太不經濟，也不公平；要求清華自辦大學，並在全國大學畢業生中公開考選留美學生。此外，在民十一、十二年間，若干學有所成的清華留美生返校任教，他們看到北京大學在蔡元培領導下很有朝氣，清華有較好的物質基礎，却長期落後，深表不滿，迫切促成清華改辦正式完全大學，自在情理之中。

其實，改辦大學之計畫，早於民國五年周詒春先生長清華時就擬定了，且經外交部核准。當時他的動機是長遠的打算，因為美國退回的庚款，是自一九〇九年到一九四〇年為止（開始少，後來多），到庚款停止以後，清華將難以為繼，乃舉三個理由：一是可提高留學生程度，縮短留

學年期，以節省經費；二是可加長國內就學年期，縮短國外求學之期，庶學生於本國情形，不致隔閡；三是可謀清華善後以圖久遠。周詒春校長奉准建議後，以六年時間改革課程，增添設備，興建館舍，選聘教授。

梅先生自一九一五年在校任教，為數理科主要師資，又得美國教師（佔一半）尊重，遂被聘擔任籌備大學各委員會委員，貢獻許多意見。周校長在校六年（一九二二——一九二八），差不多每年都親自坐輪船送清華畢業學生赴美，把他們都安頓好了纔回國，建築設備增加不少，而改辦大學的事，沒有能積極進行；張煜全校長根據中西教職員會議通過組成的「大學籌備委員會」所擬的工作計畫，呈准外交部，逐年結束中等科，將經費及人力改辦大學，擴大高等科的名額。張校長在校兩年，以後校長不斷更迭，民國十一年曹校長雲祥（清華特別生，一八八一年生，外交官出身）任校長，纔成立了「校務調查委員會」等等組織，設計一個「十八年（一九二三——一九四〇）計畫」，規定逐年改辦大學的具體方案。梅先生對課程、組織等規畫建白很多。不過

正式開展工作，是由民十二年張彭春先生到清華作教務長開始。張彭春是張伯苓先生之弟，與梅先生都是清華留美（張晚一年，夫人也是清華校友），兩人在美國往來親密，主張接近，推動迅速。一九二四年二月，學校聘請了范源濂、胡適（清華一九一〇級）、張伯苓、張福運（清華一九一〇級）、丁文江五位先生，為大學籌備顧問，十月組成「大學籌備委員會」，外交部於翌年四月批准委員會所提「清華大學工作及組織綱要」，學校據綱要設置「臨時校務委員會」，決議將清華學校改組為：(1)大學部、(2)留美預備部和(3)研究院三部分。改組伊始，眾議紛紜，對學制、組織仍多歧見，張彭春先生辭職，學校為挽留張氏而掀起「改進校務」的浪潮，結果之一是教職員反對教務長由校長聘任，此後改由教授會推舉，而擊責貢獻最多的梅先生當選。

研究院的四位大師

梅先生就任教務長後，立刻顯示出行政才華與淵博學識。他認為原來的設計，各方面都不完備和不正規：如學制上只籠統的畫分普通和專門兩科，學習年限各定為二年或三年。普通科不分系，只學普通基礎課程，期滿發與修業證書，若入本校受專門訓練，尚須參加入學考試；否則或轉學他校，或離校就業。專門訓練期間始分系，但須待一九二七年開始。學生們認為普通科目標不明確，不文不理，與國內大學亦不相銜接，許多人入學後紛紛退學。梅先生決定重新計畫：(1)首先將普通科改為學系制，將基礎訓練縮短為一年，

大學改為四年一貫制，修業期滿畢業後授與學士學位。(2)大學部依社會需要及學校特點，分設國文、西文、歷史、哲學、教育心理、物理、化學、生物、數學、工程、政治、經濟、社會、東方語言、農業、體育、音樂等十七學系。當時開有課程的有十一學系，哲學、社會、數學三學系後來開辦，體育、音樂只設體育部和西樂部，未曾招生。(3)將全校教師，按學歷及專長分為教授、講師、教員、助教，分別部署各學系。(4)制定了「組織大綱」和「學程大綱」。他並會發表「清華學校的教育方針」和「贈大一諸君」等文章，闡明他在大學教育方面的一些理論、觀點和方針。那在當時是初步設計，後來清華大學擴大發展，甚至影響了全國教育的趨向，却非始料所及。

(5)留美預備部，中等科前期（招十二、三歲的學生）停止招生，高等科繼續辦理，決定到末一班一九二九年畢業為止。同時一九二五年開始即招的第一屆大學一年級新生，也在一九二九年畢業了。高等科（大部分由各省保送，小部分招考）與大學部同時施教，其學程之安排，課程與教師之調度，儀器與圖書的購備，教務長是煞費周章，而成績相當圓滿的。可見梅先生不只有崇高而切合實際的理想，並且有高度的行政處理才能。

(6)研究院是改辦大學的另一獨立機構，與大學部的教學全無關係。本來應該等大學部辦理有相當成績以後，有高級師資，能開高深的課程，再加上充裕的研究設備，才可以陸續增辦。但是胡適先生獨具慧眼，先在北京大學設了研究院國

學門；聽說研究生不多（不滿十人），經費亦不寬裕，他認為清華經費有餘，極力說服梅先生與曹校長，並向清華師生宣傳：「中國辦大學，國學最重要；而辦研究院，應首先辦國學一門。」其理由經清華當局同意，認為「整理國故科學化，與西洋文化相溝通」是頗具深遠意義的。梅先生與曹校長對此事合作和諧，先派了英文教授吳宓先生（兩僧，二八九四年生，一九一六年畢業）作研究院籌備委員會主任委員，起草章程與學程計畫，先後聘定了四位大師：王國維先生（靜安，胡先生介紹）、梁啟超先生（莊澤宣先生——一九一七年畢業，教育心理學博士——洽聘）、陳寅恪先生（江西大詩人陳三立之哲嗣，語文、佛學、史學大師，適從歐洲研究歸來），還有趙元任先生（一八九二——一九八五，清華一九一〇年留美生，物理學與哲學、語言學大師而與梅先生為親密至友）為導師；另聘李濟博士（一八九六——一九七九，清華一九一八年畢業，在美研究心理、社會及考古）為講師，吳宓先生為研究院秘書，辦理學術研究等事務。招收大學畢業的研究生，先後有七十三人。

唯一目標學生著述

研究院的設立目標，是培養「以著述為畢生事業」的國學人才；學科範圍包括中國歷史、哲學、文學、語言、文字學、以及西方學者研究中國文化之成績；招生對象是大學畢業和「經史小學有根柢」的學生。學制模仿中國「書院」和英國大學的精神，採用導師Tutor制，強調學生自修

，教師只擔任指導；研究期限為一年，經導師批准可延至二或三年。教師所擔任的學科指導範圍完全自己決定。學生分組，不按照學科，同一科目儘可由幾位教師同時擔任指導，學生則自己選定一位導師！「專從請業」。研究院雖然與大學授課制不同，與大學部、留美預備部不相統屬，但梅先生安排，每星期請研究院導師對全校學生講演一二次，內容多為國學基本知識、治學方法、及個人治學心得等，在啟發學生思想、增進學識方面，學生受益至多，終生難忘，梅先生此舉堪稱功德無量。

雖然國學研究所（因為大學部後來擬擴展至高層級的「研究院」，研究院國學門後來改稱「清」，梁任公先生離校，趙元任先生轉到中央研究院，另聘妥人不易，而不得不結束。但是幾位世界知名而全國景慕的大師，在學術界的倡導，和給清華學生治學根基的薰陶，其影響至為深遠。這是清華在物質條件優勝之外，精神基礎與文化素養上的千載難逢的機運。

梅貽琦先生將高深學術深入淺出地介紹給一般學生之措施，清華纔算得天獨厚的另一基因。這也是清華師生對梅先生衷心敬仰，長久尊崇的根源。

清華校長，從民國前三年（一九〇九）起，或稱「總辦」、「會辦」，後稱校長、副校長，到民國二十年（一九三二）止，先後二十一位（政府發表而未到職、暫時代理校務的、與副校長在內）二十四年間只周詒春、曹雲祥兩位校長在

校五、六年。因為北洋政府人事更動頻繁，影響到校務不安定，風潮迭起，梅先生接任以後，却一直平穩發展。其中原因甚多，而校內教職員對他處事之公正，許多回清華任教的畢業生，相當的合作，是其中主要原因。

暫代校務留美監督

梅先生在民國十七年七月，代理了兩個月校長，冬季奉派赴華盛頓，去作清華留美學生監督。這是於公於私都很適當的，但是也有複雜的背景，和對他未來事業有深遠的影響。

清華自始就有多次為校長而起的風潮，總計可分兩期：在北洋政府時代為前期，主要的因素在外交部，其次為校內教職員；國民政府成立初年為後期——後期則學生與教授同為主動者。前期梅先生都在校內，後期則在他出國期間，却都與他正式作清華大學校長三十一年有關係。從清末起，清華校長向由外交部任命，隨着民初政局不穩，外交部長多次換人，清華校長也不斷更迭。開始第一任總辦周自齊，以次是顏惠慶，會辦唐國安、范源濂，校長唐國安、周詒春、副校長趙國材，校長張煜全、羅忠詒、嚴鶴齡、金邦正、王文顯、曹雲祥、溫應星諸先生。其中周詒春先生

在任五年多，曹校長在校六年，時間都比較長；除溫校長外，都是由外交部更換的。周校長建校功勞最大，得師生信仰與親近。張校長是由外交部參事調來，任期一年多，患病半年有餘，有人譏為「垂床聽政」，因壓抑五四學生運動引起學生罷課驅逐。外交部曾發表羅忠詒，未到職即

被學生拒絕。民國九年嚴先生以董事會主席代理校長半年，外交部正式派任金邦正（一九〇九年第一屆留美公費生）。民國十年因學生罷考，引發學生拒絕參加開學典禮而辭職。此即羅隆基先生（清華一九二一級）所謂「三趕校長」。經過王文顯教授暫代校務不久，外交部派出曾任倫敦總領事之曹雲祥先生繼任。據在清華留美同校任教五六十年的陳總先生，對「教授治校」之回憶與分析，敘述經過略稱：曹校長在行政部門安排若干親信，同時也聘請了許多清華留美歸來的青年教師。那些少壯派的留美碩士博士們，急於改進清華，為首的教務長張彭春（一九一〇級），

於民國十五年六月被曹校長部下的行政人員排擠而辭職，引發教職員「擁張去惡」風潮，強化了教授會的力量和地位，迫曹校長於十六年辭職。十七年一月，外交部又派嚴先生代理校長，不久就由於學生也參加了風潮而去職。當時張作霖的軍隊入關掌政，東北軍某部的軍法處長溫應星先生接長清華。六月間北伐軍克復平津，東北軍退出關外，溫校長隨軍離校，南京的國民政府決定將清華改為國立大學。七月，教育部電令梅教務長暫代校長職務，八月正式發表羅家倫先生為校長。

羅家倫立功反被驅逐

羅校長家倫字志希，浙江人，一八九七——一九六九，民六年入北大，與顧頡剛、段錫朋、傅斯年等響應文學革命，為五四運動健將之一，民九年獲企業家捐資出國留學，先後在美、英、德

、法各大學研究，十五年回國，協助國民黨中央黨（政）校之建校，由中央政校教務主任升任清華校長。九月間聘馮友蘭、吳之椿、葉公超、楊振聲、蔣廷黻、吳有訓、周炳琳等名教授多人到校就職，開始努力於下列事功：①將向屬外交部之清華，正式改隸教育部，取消董事會，使國立大學之名實相符；②清理清華基金，以前由董事會收款並支配辦法，改為委託「中華文化教育基金會」管理；③確定文理法三學院制，並增設研究院；畢業生不再全部資送美國留學；④開始招收女生。以上各項確實有利於清華前途，胥得當局及輿論之讚譽。（直至今稀之年，筆者親聞羅先生在臺公開頻頻自詡為得意之作。）

惟資深教授惋惜羅校長對清華有大功而不幸被風潮所驅。內中曲折如下：清華教授過去屢經風潮而不安，難免對校長治校之措施，發表甚多意見。羅校長初期頗多接納，久則逐漸冷淡。經羅校長聘任至清華之名教授多年後追述，羅很有見解、有眼光、有才華也有行政技巧，但是他沒有著作與學位，有些資望較高的學人，認為他學術地位不高，個別接觸較久後，難免不甚水乳。校長之主要助手，能與教授系主任聯繫者，惟有秘書長與教務長；那時期的教務長是與清華淵源很深的梅先生，且由教授推舉的，在校內聲望很高，似乎不便更動。前述那位老教授回憶，新增設的三個學院院長，照規定校長直接聘任，但遭教授會抵制，幾經折衝，纔決定先由教授會選票多院二人，校長就中選任一人，並且要參酌選票多少。院長和各學系系主任接觸最多，校長聘系主任就未便獨斷，校長在教授會中之影響力也多少受些限制。秘書長（即總務長，當時未規定必須教授兼任）不是教授，最好有與校長友好而且密切合作，便於出面與教授會、院長、系主任聯繫。在他急於設法更換便於合作的教務長之時，恰巧清華留美學生監督處的財務發生問題，需人前往接替，素稱公正廉潔的梅先生，正好被派遣出去。此其一。

遠在曹校長時期，籌畫正規大學以來，教職員藉擁護張教務長而發起組織「改組委員會」、「調查委員會」、「教授會」、「評議會」等，似乎有「教授治校」之傾向（雖然清華始終沒提出過這類口號）。那是旨在無校長或校長更換太多大快時，仍能由教授合力地維持校務。直到羅家倫校長到任，教授會與評議會都還在，並且積極參與學校大計與學制改進。羅校長於對外交涉逐步成功之後，想對內統籌，貫徹黨政教化之主張，組織與人事調整自然為首要措施。除去前述院長選任問題之外，教務長改派吳之椿先生繼任，是校長行政利便上一大開展。不過有幾項措施，引起師生反感（多年以後，羅校長所聘的蔣廷黻先生也還有微詞）：①體育部教授馬約翰先生，被改任為主任訓練員，改職員待遇；此舉與清華一向重視體育之傳統不適宜（如游泳不及格，以往均不資送出洋留學，平素每日均強迫運動），教師同仁亦有不平者。②對留美學生監督處，行文用「令」，回文要求用「呈」，教職員有人認為近乎「官場化」。③仿照中央政校軍事管理之例，施行全體學生軍訓，每日升旗點名，學生

初表怠忽、翹課，繼而提出反對，教授每有煩言，嗣改為一二年級受軍訓二年。此改變過程中，頗造若干芥蒂。④增加「黨義」課程，列為各院系必修，少數教師不贊成，多數學生不熱心，漸由怠忽而逃避。黨化教育本屬國民政府成立後之重要國策，初未料及在清華引發學生反感。尤其部分教師樂循美國大學習慣，不習慣此種風習，師生互相影響，逐漸凝聚而擴展，某次學生會全體大會，有人提出反羅，並未通過，但羅校長認為不敬，翌日即出布告，以「學風凌替」而痛心，向教育部引咎辭職。不料此項表示，引起多數學生激動，再開大會決議：「請教育部准其辭職」。教員中亦有不友誼之表現，羅校長憤而離平赴南京，致成一僵局。

此風波使清華有大功之校長去職，實為不幸；對政府之教育行政亦造成困擾。實際出於往昔多次風潮之餘波盪漾，教授在清華之潛力益增，間接證明梅先生嗣後順利長校多年之難能可貴。此其二。

清華留美人才濟濟

梅胎琦先生於民國十七年十一月單身赴美，就任清華留美學生監督，將眷屬留於國內，逾年始接其夫人與長次二女，偕張彭春先生同船赴美（幼女與男嬰留居國內，以節省川資及在美之開銷）。

清華留美預備部畢業者，自宣統三年至民國十八年止，共計九七三人，出洋者九六七人；內宣統元年至三年三屆考中即留美者一八〇人（時

尚無學堂)；幼年生二人；專科生(一般大中

學校畢業者考中即出洋)男生九批六十七人，女生七批五十三人；總計留美者一二七九人。另津貼生四七六人，特別官費生二十人，袁總統後裔生三人，各機關留學生轉入清華公費額內者六十人。

清華畢業生留美期限，一般為五年(一九〇九至一九一六年留學者為六年)，但各人所學科系與程度不同，有延長或縮短者(梅先生即縮短者)，學理工者多延長年限，學文科者多半縮短。專科男生及女生一律三年。待遇：留美學生赴美前，發給置裝費二百五十元(後改三百元)，除由北京或家鄉赴上海等費由學生自理外，所有由滬赴美之手續費、船旅費等，全由學校直接支付。學生在美入學後，按月由監督處發與美金六十至八十元(第一次歐戰時增二十元)，作膳宿生活費；至於學雜費、實驗費、醫藥費等，亦由監督處直接發付。其他特殊費用，尚可視其必要向監督處隨時申請補助。學成回國時，監督處發給旅費每人三百元。

清華初期所謂「特別生」留學者，亦皆由外交部決定後直接放洋，而由監督處照管並支付公費。此類人數不多，門類則不少：特別官費學生，有曹雲祥、張承樞等十人；使館學生王景春等七人；教育部稽勳局學生，有卓文、任鴻隲、梁定薊、宋子文、楊銓(杏佛)等廿二人；北洋學堂學生，劉瑞恒、馬寅初、王正輔等二十二人；稅務學堂學生九人，軍諮處學生二人，貴胄(滿州)學堂學生楊蔭慶等二人，研究醫學學生全紹清一人，袁(世凱)裔學生袁克安等三人，以上

凡七十三人。

熱愛學生史無前例

另有自費出洋或由省款、教會保送之留學生，學業未有結果而費用不濟，申請清華補助者，稱為「津貼生」。自宣統三年開始，有自外交部核准者，有由清華校長特許者，有由駐美使館證明或支持者，亦有經清華教授介紹經監督審核特許者，來源多，人數衆(四百八十一人)。其中在學術或事業上有成就或對中美文化交流頗具繼續影響人士，為數甚夥。名業較著者如全紹文、全紹武、王景春、王際昌、方東美、方顯廷、朱經農、艾偉、何廉、李景漢、沈宗瀚、吳貽芳、余上沅、余籟傳、周辨明、林語堂、林徽音、林繼庸、邱昌渭、施奎齡、凌道揚、凌繼揚、高鳳山、孫洪芬、孫光遠、袁同禮、席德柄、張純明、張鶴珍姊妹、陳霆銳、郭秉文、陶行知、陳篤人、章益、許仕廉、莊長恭、湯茂如、趙叔愚、裘開明、壽振黃、壽勉成、劉大鈞、劉廷芳、劉攻芸、鄧通和、鄧萊、黎照寰、蔣廷黻、蔣夢麟、饒用澤、賴璉、霍寶樹、戴志騫、謝家聲、謝冰心、鐵明、韓恂華、顧如……等，不勝列舉。

津貼生每年補助美金四百八十元(按月發)，期限以一年為限，必要時經監督考核延長，最不得過三年。

梅先生擔任監督時，清華留美學生約五百五十人，津貼生數十人(如方萬邦、朱希亮、李慕楠、周辨明、林平卿、林碧梓、凌卓、許桂英、曾恩濤、裘開明、藍如溪、韓恂華、顧如、方顯

廷、朱通九、吳克婉、余蕙傳、邱昌渭、凌普、章卓民、柳哲銘、張純明、陳篤人、黃溥、董德富、童玉民、鐵明等數十人，胥在梅先生照料護助之下。過去監督處因留學生人數逐年增加，業務日繁，除發放經費外，對學生學業及生活等之關懷與督促，雖有規定，但頗難注意周到。尤其早期原任校長之趙國材先生，對後期學生多屬陌生，建立相互情感亦頗不易；梅先生因曾在校授課及擔任課外指導，及畢業前選定將來計畫為文理方向、科系與院校、美國各地區生活等等，多年來對每班學生皆曾個別指導，師生情感深厚，監督無異對學生指導之繼續與加強。據當年受教學生零星記述，亦可引下例數則：1. 畢業前之指導，乃周校長開始親自處理，但梅先生作教授時已經以老師身分切實指導。曾在校躬親聆梅先生物理教學之李榦先生(一九二〇級畢業)，在紀念文字中記述：「民國九年庚申級畢業，梅先生是物理教授，他約請了預備留美攻讀自然科學和工程的學生茶敘，他已曉得我選讀文科(那時期社會科學的通稱)，但我也在被邀之列。我在先生班上分數不差，大約梅先生對我學實科的期望，沒有完全放棄。」

② 施嘉燭先生(一九二三級，清華前工學院院長)述及：梅先生「在留美學生監督任內，經常到各地了解學生學習情況，就地解決他們在專業選擇上及學習上各種困難。」

③ 王之先生(一九二六級畢業，美國諾威支及西點軍校畢業學士，曾積軍功至副司令、軍事代表、總統府參軍，退役後任東吳大學英語系主任

任及教務長)在民十八年西點軍校肄業時，學校校慶盛會，將學員家長請東寄至監督處，王之以為非出己意，上函梅先生解釋「無須一定參加」，但結果梅先生仍準期到達西點，王之認為殊榮，一般人則稱史無前例，而梅先生謂藉此瞭解學校概況及學生學習與生活有無困難。足見其熱愛學生。類此事件尚多，不勝列舉。

不憚其勞顧問指導

前面提到清華畢業的和津貼生，留學期限的彈性，完全看他修業成績、指導教授的證明，和他本人的進修計畫，由監督觀察、調查、洽談，認為需要而且有望，才把審查意見報告給學校，決定延長與否及延長多久。其中也有中途改科系的、轉學的或轉地區的、進修學位的、赴歐研究考察的；還有患病休學一年的，病重須護送回國的等等，都要監督初審報告學校作決定。有時必須立即反應便宜行事的，梅先生雖不提某某人的姓名，倒是零星概括的透露些問題的種類。

另外，他對已經學成而在美國就業的(有的是研究的繼續或實習)，梅先生也常作他們的顧問，加以指導。例如一九一九年畢業的孟治先生(社會學學士宗教學碩士與加州大學榮譽博士)紀念文「梅校長對於一個學生的影響」裡說：「梅先生作清華留美學生監督時，我正在美國學成後作中國留美學生青年會總幹事已有四年，南開張伯苓校長來美考察，勸我回南開母校作事，同時華美協進社China Institute 創立人郭鴻聲先生拉我到該社服務。在我考慮期間向梅先生請教

，記得梅先生說：『兩樣事的比較上，我沒有意見，全靠你的志願與準備；可是近來的潮流，留學生作事沒常性，教書的想作官，作官的想發財，所以很少人有成績。你到南開去也好，到華美社去也好，我勸你三思而後決定。但是，拿定主意後我希望你 Scholastic 作出成績來。』我那年決定接受郭先生的聘，一直鏗而不捨，貫徹了三十多年。實際作了社長三十七年，又代理過清華留美學生監督的事務十六年，退休後盡義務於盧氏基金會及人文科學問題討論會，又費力組織了『美中小學教員及美青年中國歷史文化班』。『我與梅先生是師生，他一九三三年派我代理監督(趙元任先生接任兩年就辭了)，也算是屬員；大陸淪陷後他來美作華美社常務董事，熱心指導社務，又有十三年之久，可以說我這個學生受梅先生影響有四十八年多。』——見民國五十一年及五十八年兩次寫給清華校友通訊的文字——新二期及新廿八期。

掙節開支學會開車

梅先生作監督的作風，有幾個特點：據梅夫人記述：①節省公務：a 上任單身去，第二年才接家眷，五口只接三人，全為省旅費和在美的開支。b 為減少監督處的開支，裁減了員工：辭去司機，自己學開車；將廚司和打掃衛生的助理，改半日工作，只管清潔，飯由夫人作(無酬)；秘書何培元兼管買菜(亦無酬)。c 監督處的人員減少了，工作繁忙時，寧可臨時聘留學生工讀，不只省專任人員薪水，又補助了留學生生活，

同時培養他們的辦事能力，增強我國留學青年的聯繫。d 監督處是四層樓，鍋爐在地下室；原來是司機管燒爐子，梅先生嫌他填煤太多浪費，常常親自下地窖子把煤從爐中掏出來，只勉強維持低溫度。梅夫人說有一位工讀的王女士(現仍在臺)，常常上班中途凍得穿上大衣，初不知何故，後來才知道是監督的節約結果。民國十八年梅先生的先翁在北平逝世，依例他是長子應回國奔喪；但他一來因為事情忙走不開，二則為公家省下一大筆來回旅費。

②監督處人員精簡了，省出來的經費，增加到指導的業務上。梅先生事必躬親，常自己開車，遍訪各州有清華留學生的學校，隨時隨地照料指導留學生。③把監督處辦成「留學生之家」，在華府的留學生，可以隨時來處休息或與同學們會面；外州的留學生假期也可以來休假，連帶的也有非清華的留學生到監督處活動(如王文山先生等)。梅先生不贊成留學生在校外參加營業的舞廳之類的娛樂活動，因而盡量把監督處辦得好些，使留學生願意來。假日，梅先生允許學生在處裡打橋牌和健康的娛樂活動。

據有關方面統計，留美預備部畢業生，留美的九六七人，其中習理工者佔百分之四十一點二(學工者三十一點三)，習商科者百分之十一，習農科者百分之十點五，學文史哲學者百分之七點二，攻政治者百分之二十四點五(包括政治、經濟、法律、教育、新聞等，其中習經濟者佔九點六)，習軍事者二點二。九百餘人中歸國服務者約六百二十人，以職類分布觀之，教育佔百分

之三十三點七八(教授計入)，工程實業佔十五點八，政界佔百分之十四點二八，商界佔十一點九，醫事佔二點二四，新聞界佔百分之零點九六，軍界佔零點六四，其他佔一點七；無職業(富家子弟及多病者佔四點六六，餘不詳。此六百餘人泰半在校受教於梅先生，留學期又蒙梅先生之照料，關係自然不同。其中習理工者獨多，則梅先生之教學與輔導之功，當可肯定。

梅先生監督只有三年，於民國二十年冬即奉命回國接長清華。

驅吳風潮回任清華

民國十九年春天，汪精衛與閻錫山、馮玉祥等聯合在北方舉行擴大會議，另組國民政府，清華師生反對羅校長家倫的醞釀成熟了，爆發之後羅校長於五月悻悻而去，校務暫由校務會議代管。閻錫山曾派其幕僚喬萬選(清華一九一九級畢業，法學博士，山西人)為清華校長，清華師生有人以校友治校而歡迎，但多人深恐受政局影響而反對。喬先生於六月携武裝衛兵到校，學生會閉門拒絕，並要求喬簽字保證「永不任清華校長」，校務會議也發表宣言，認為學校行政宜超出政潮。校務會議負責公文者為秘書長馮友蘭及理學院長葉企孫(清華一九一八級畢業，一九一九年，哈佛物理學博士)兩位先生。

民國廿年擴大會議失敗而全國恢復統一，蔣介石先生以行政院長兼領教育部，發表中央政校副教務主任吳南軒先生(名冕，一八九二—一九八〇，加州大學教育博士)繼任清華校長。就職

前即在京滬發表談話，宣稱「受命黨國」，「將恪遵蔣院長整飭學風之意旨」，「加強清華之精神建設與心理建設」，「對學校行政將由余負完全責任」云云。四月借秘書長朱一成、教務長陳石孚先生(一八九九—一九七九，清華一九二二級畢業，曾任中央政校教授，晚年來臺任教育部顧問，助林語堂先生編輯「當代漢英詞典」)、文學院長鍾魯齋先生就職。除另派庶務、會計、文書等人員外，對教授推選院長、教授選代表參加評議會，及教授會所組之聘任委員會，均予否認；停止校務會議，並認為校長應為教授會之主席；同時修改「國立清華大學規程」，引起多數

教授不滿，五月廿八日教授會決議，並電教育部請求「另簡賢能」，並發表聲明，「如不獲圓滿解決，下學年全體教授離校。」翌日學生會大會決議，支持教授會，並派代表至校長室(科學館門外)宣讀決議案。其時吳校長已借總務長携帶大學印信及支票，於清晨離校，在市中內東交民巷(使館區)利通飯店，掛出「清華大學臨時辦公處」牌子。陳教務長在校內代表校長聆聽學生會決議後，亦即離校。吳校長除在報紙刊登啟事，謂「教授會唆使學生，威迫校長」，電報教育部，擬携軍警回校。學生會再開大會決議組「護校委員會」，並通電表示堅決驅吳。教授會則派代表張奚若、吳有訓、馮友蘭三先生赴京向教育部請願。嗣經師生具體要求政府選派碩學斗望之士「代理校務」。翁因南京地質調查所所務甚忙，不能久在北平，迭請辭職。教育部部長李書華先

生，九月電令理學院長葉企孫先生暫為「代行」，一面物色洽請適任校長。經過一再周折洽商，各方面樂於接受的人選決定了，九月國務會議通過，十月正式發表梅先生回國擔任校長，清華風潮始完全平息。民國五十一年李書華先生追憶梅先生，表示「我在教育部所作令我滿意的事不多，為清華選擇了這位校長，却是我滿滿意的一件事。」

梅先生與清華淵源深，教師熟，為學校、為同仁及其教育理想，慨然應允出任校長，在美國洽商趙元任先生繼任留美學生監督後，十二月初回國，十二月四日即到校接事。

在安定中大有進步

梅先生一九〇九年以清華庚款留美，一九一五年起任教清華，歷任教員、講師、教授、系主任、教務長、代理校長和留美學生監督，歷史較久，在校內素符眾望，雖不是國民黨員但是愛國情殷。他親自經歷以往大小風潮，而九月十八日東北事變，東北軍不抵抗而四省淪陷，全國輿論譁然，各級學校紛紛罷課，遊行講演，晉京請願，他在這時期接長清華，當然在就職之初就決定了治校方針：(1)尊重教授；(2)延攬優良師資；(3)充實教學設備；(4)鼓勵學生專心向學以救國；(5)擴充院系，加辦工學院，增加招生名額；(6)節省事務費，但增進管理效率。這些方針，梅先生未曾具體宣佈過，筆者自從他接事那天起，時時聲容，在他晚年又追隨七八年，得知若干事實，並體會其畢生一貫作風，歸納如上。怎見得？也

有若干事例：

(1) 從教授出身的藹然學者，深知清華教師們的心態與作風，還有過去歷次風潮所演成的無形體制，他為「長治久安」起見，切實表示尊重教授。在就職典禮上，他信守「上承政府當局之指導，內有全校同仁之輔助，外獲校友諸君之策勵的治校方針」，解除當局及校內師生不安的憂慮。

(2) 在就職典禮中，提及一般人士參觀本校，多稱風景清幽，讚美建築宏偉，但是「所謂大學者，非有大樓之謂也，有大師之謂也。」(3) 在校務會議、評議會和教授會開會，常常在討論問題被人問及校長意見時，說：「吾從衆。」有時笑談中比喻「校長不過是率領職工給教授搬搬椅子凳子的，教授才是學校的主體。」又在別人讚美他平和領導清華的成績時，他曾把校長「比作京戲裡演『王帽』的，即演帝王的角色，他每出場總是冠帶齊整、儀仗森嚴，文臣武將前呼後擁，像『煞有介事』，其實懂戲的絕不注意正中端坐的王帽。因為好戲並不要他唱，只因爲運氣好，搭在一個好班子裡。」此種態度深得教授們的好感。

(4) 辦學上有重大措施，他注意聽取在清華有威望與影響力的教授之意見；又設立一些專門性的常設委員會，讓教授多參與教學行政管理工作。如清華大興土木，許多建築同時進行，他將建築的設計監工等業務，設立三個委員會，有二十多位教授、管理職員與建築商。另外設立了聘任、招生、出版、圖書、校景設計等委員會。(5) 自民初起，北方各大學教授的待遇低，每年每月都只發二成薪，因此大家紛紛互相兼課以增收收入而維

持生活。清華遠處郊外，又規定不能在外兼課（必要時須經學校同意，但取得「講師」鐘點費須交給學校），梅先生長校後爲此提高教授待遇，由一六〇至三六〇元提高到三百至四百元，特別高的可達五百元。有眷的教職員逐漸都有一幢住宅，與原來給美國教師住宿的標準一樣。另外維持清華學堂原有的每滿六年，教授可以休假一年，並且資助出國進修。(6) 加強「清華同學會」的組織：一九一三級畢業生發起的同學會，一九一五年在美成立總會與中西部支會，一九二〇年在上海北京加設支會，曹校長時代也會在校內成立「同學幹部部」。梅先生任校長後，恢復同學會總會，在校長室內設「畢業同學通訊處」，隨後編印「清華校友通訊」，常親自撰文，向畢業校友報告學校成績。校內校外與情暢遂，在安定中大有進展。

至於教授治校，據擔任清華法學院兼經濟系主任多年的陳總先生（字岱孫，一九〇一年生，一九二〇年畢業，哈佛博士）追述說：「從二〇年代起，在清華大學除了以校長、院長、系主任爲首的三級教學與行政結構外，還逐漸形成一個與此並立的，不同於校長獨攬一切權力的領導體制。甚至在西南聯大，仍然發揮作用，沒有中斷。在三〇年代中期，有人稱此體制爲『教授治校』的典型，但在清華內部，並無人明確提出此口號。此體制與其說在明確口號下，有意識地進行改革的制度，不如說是在歷史條件下，爲應付環境而逐漸演化形成的產物。此環境有的是清華大學所特具，有的是當時各院校所共有的；因此在

三〇年代中期，此潮流在有些院校有同樣的表現——當然形成與發展不盡相同。此制可否算『教授治校』的典型？其功過如何？姑不具論，但確實影響了一般院校，在中國教育史上應佔有值得敘述的一頁。」

教授治校方針大計

「清華梅校長自一九三一至一九四八年任內，對此體制之形成與鞏固，起過一定作用。如須指出，此制在南京政府教育部視之爲『七制度』，無法令規章之依據，有些和當時法令規章相抵觸；假若校長不承認此體制，可以振振有詞而獲教育當局支持的。三〇年代中期，蔣夢麟先生從教育部長下臺任北京大學校長時，他宣稱「校長治校，教授治學」，當然也無可厚非；但在動盪的三〇年代，至少清華是不行的。梅校長對此體制在清華確立的作用，正在於他整整十八年任內對此贊同和扶植。

「促使此體制之形成，主因有二：一、清華多年沒有校長（或名義上有而實無作用），校務由教務長、秘書長、院長組成的校務會議維持（除秘書長外都是教授）。其時清華爲『年輕的大學（由初級大學改正規大學）』，大部分教授三四十歲，對事業有進取心，不甘於僅維持現狀，要求在撤開校長情況下，有自動推動學校工作的力量。其次，在多年政局不穩中（也曾有想獨攬大權的首長引起教授戒心與反感）希望學術自主，避免軍政力量的干涉。

「其實，清華在隸屬外交部時期，校內就有

教授會，和由教授互選四十多成員的評議會，大概模仿美國大學的模式。當時此兩機構權限小，作用不大，只在審查學年學業成績和學位授與上，教授會認為它的意見有權威性。

「民十八年，清華遵照新頒布的大學組織法，由校長、系主任兩級改爲校長、院長、系主任三級制；爲院長之產生，教授會與校長爭執許久才協議：教授會推選每院二人，校長任派一位，但選任時應充分考慮選票數之差別——從此院長大選決定程序，便成爲清華體制的傳統。此事本不太大，但意味正形成之體制與校長間的可能對立。評議會中的教授代表，具體地參與了決定學校大計的『治校』權力。此兩機構與教授會構成了清華體制之組織基礎。」

「驅羅、拒喬、驅吳期間，教授會有若干作用，在維持校務上也逐漸『希望進一步的更張和建樹，因此教授會的地位提高了，評議會的作用增強了，而校務會議則執行若虛設的，受了一定限制的校長職能。』

梅校長接任後，並沒有覺得在出國期間新領導體制之形成，削弱了校長的權力，不但完全接受其精神，還協助把它鞏固下去。陳總先生分析：「他出任監督前，一直是清華教授，感情和基本觀念與教授一致。他平易近人，作風民主，學校大事多半徵詢教師意見。他似和政治無緣，與南京當局無人事淵源；而學校教師多半是他的學生或後輩，對梅先生是尊敬的，他也相信大多數教師有辦好清華的事業心。至於他對『教授治校』，還不止承認和扶助，在主持教授會議（都由校

中外雜誌社北美總經銷處地址電話

本社爲簡化並集中海外發行業務，北美地區委託世界日報暨世界書局總經銷，嗣後北美地區讀者及代銷書店請逕向下列地址接洽爲荷。

紐約世界書局

W. J. BOOKSTORE
377 Broadway
N. Y. N. Y. 10013 U. S. A.
TEL: (212) 226-5131

洛杉磯世界日報

CHINESE DAILY NEWS BOOK SECTION

1230 Monterey Pass Road
Monterey Park, CA. 91754 U. S. A.
TEL: (213) 261-6972

舊金山世界日報

WORLD JOURNAL BOOK SECTION
210 Mississippi St.
San Francisco, CA. 94107 U. S. A.
TEL: (415) 626-1798 (415) 626-3628

芝加哥世界書局

W. J. BOOKSTORE
2235 St. West Worth Ave
Chicago, IL. 60616
TEL: (312) 842-8080

華盛頓世界書局

W. J. BOOKSTORE
807 8th St. N. W.

Washington D. C. 20001

TEL: (202) 789-4112-3

夏威夷世界日報

World Journal
Queen Emma Building

1270 Queen Emma St. Suite 605
Honolulu, Hi. 96813

聖荷西世界書局

W. J. BOOKSTORE
1710 Tully Road

San Jose, CA. 95122
TEL: (408) 238-1687

多倫多世界書局

W. J. BOOKSTORE
305 SPADINA AVE.

TORONTO,
ONT. MST. 2E6

CANADA
TEL: (416) 362-1788

溫哥華世界書局

W. J. BOOKSTORE
155 EAST PENDER STREET

VANCOUVER. B. C. CANADA
V6A 1T3

TEL: (604) 688-3018

長任主席)時，總是傾聽成員的意見，而成員也十分尊重他的意見。當然各會議上分歧意見總是難免的，激烈的辯論也經常發生，但梅先生持重的態度却有穩定的作用。」

告誡學生不忘國難

九一八事變以後，日本不僅佔領東北，還兵略上海，又逐步侵及華北政治經濟各方面，全國轟動，連年學生有種種愛國運動，對學校正常的課業與管理，頗有影響，梅校長却善為勸導；他在就職典禮上演說時表明對抗日的態度：「中國現在的確到了緊急關頭，凡是國民一分子不能不關心。」

我們要記住國家這種危急的情勢，時刻莫忘了救國的重責。「民國二十一年九月十八日，九一八事變一周年紀念，他在紀念會上說：「……以擁有重兵的國家，坐視敵人侵入毫不抵抗，誠然『勇於內戰、怯於對敵』，何等令人失望！但東北雖亡，東北人心未死，義勇軍隨地活動，則東北或不致終亡。」這期間每有機會，他必告誡學生「不忘國難」，在民廿一年二月間請鄭振鐸先生來講「一二八」上海抗日戰爭，大聲疾呼：「我們努力準備，面對最艱苦、最光榮而最有希望的一次大戰；我們要迎上去戰！戰！戰！勝利一定在我們這一邊！」這大大激發了全體師生抗戰救國的熱情。後來平津受日本威脅，梅先生對某些學校領導人之逃避思想堅定地宣稱：「本校對於應付時局的態度，可以一言明之，即盡力維持，決不南遷是也！夫國難至此，吾人決不

可自壞其心理上之長城！大局雖不可知，然吾人自己之職責，決不可放棄。萬一不幸，本校亦當在此清華園中，上其『最後一課』。國家雖弱，正氣不可不存！」但對學生參加抗日救亡運動，却有自己的主張，一開始就說：

「不過我們要知道，救國的方法極多，也不是一天的事；各人在自己崗位上盡自己的力，則若干時期之後，自能達到救國之目的。」又說：

「我們作教師作學生的，最好最切實的救國方法，就是致力學術，造成有用人材，將來為國服務。」他常常對師生集中強調：「我們要在安定中求進步，要從速研究實用科學，以供國家需要。」對「愛國運動」常勸阻學生參加。也常勉勵學生鎮靜，守秩序，盡量努力求學；但對過分囂張，熱心罷課遊行的學生，認為觸犯校規，也曾予以處分。當然這也是教授們的主張，免得學生虛擲精力時間，浪費寶貴的國帑。

擴展充實教學設備

梅先生早在任教務長時期，發表過「教育方針」的長程構想，接任校長後，恰巧國民政府宣布「提倡理工、限制文法」的教育政策，梅先生「正中下懷」，經過教授會與評議會的討論，決定「向工程學科方面擴展，將原屬理學院的土木工程學系，擴充增設電機工程、機械工程二系，成立工學院。」他先後延攬了工程界成名的專家任教，主要的有：

顧毓琇(一樵)，一九二三級清華畢業，一九〇二年生，MIT科學博士，任電機工程系主

任兼工學院長，亦以文藝作家知名。

莊前鼎，一九二五年專科生，一九〇二—一九六二，機械及化學工程碩士(康南爾、MIT)，任機械工程系主任。

王士倬，一九二五級畢業，一九〇五年生，MIT航空及工程管理碩士，時任南昌航空機械學校教務長。

劉仙洲，一八九〇—一九七五，香港大學工程學士，放棄港大保送留英，終身任教著書—中文教科書數十種，主張建教合作。

李輯祥，一九二五級畢業，一九〇三年生，機械工程碩士(密西根)，任教授並繼莊前鼎為系主任。

李儀祉，一八八二—一九三八，德國柏林大學肄業及丹澤大學水利工程系畢業，創建陝西「八惠渠」，研究治黃多年，一生盡瘁水利，曾任導淮委員會總工程師，華北水利委員會委員長，西北大學校長，為世界著名水利學家。

蔡方蔭，一九二五級畢業，一九〇一年生，MIT建築學士、土木碩士。

張任，一九二五級畢業，一九〇五年生，MIT土木學士，哈佛市政衛生碩士，畢生作市政衛生工作。

陶葆楷，一九二六級畢業，一九〇六年生，康南爾土木學士，MIT理學碩士及水利專家。

另有殷祖瀾、華敦德(以上機械)；倪俊、章名濤、任之恭(見前)、李郁榮、溫納(以上電機)；張澤熙(清華津貼生)、張潤田(以上土木)等，皆為工學界一時之選。(未完待續)