

做縣長經驗談(下)

袁守成

管人管地兩大要政

石榮廷先生是重慶一位有名的商業家，作過重慶商會會長，晚年名成利就。

他與一些軍政退休要人，信奉一種儒釋道合一的宗教，擇墟與家所稱之發祥要地建大廟，奉祀李太白、濟公、張三峯，另一奉祀殿，則為善男信女之祖先牌位，按位收取香資，其意在發祥地供祖先牌位，與遷祖墳葬於發祥地同一意義。因此樂於贊助的極多，經費毫無困難，所修廟宇均美侖美奐，規模極大，恍如皇宮。在四川瀘縣有三處，最大者為胡市的優遊宮，其次為小關門的太白宮暨六區之丹林宮。其中經常唸經、做法事，自然也有請神扶乩等事，規模不小，風聲亦大。

軍事委員會某中將來縣言：據報石榮廷有叛逆異圖，並聞與雲南龍雲有勾結，將拘捕之。我建議如有確實證據，自當奉令行事，如只是據報或傳聞，則應先行調查。

石榮廷為一信神之中堅，則係事實，對信仰組織如何處理，尚有待於政府之決策，如言其為

政治性組織，無真憑實據則未敢相信。勸其先往石榮廷常住之優遊宮住若干日，予以偵查，再決定行動。某中將應諾去後，數日即返，確信非政治組織，返渝覆命。

地方行政中有兩大要事，一是管人，一是管地。管人是戶政，管地是地政，假使這兩事辦好了，行政就有良好的基礎。

戶政的作用，是確定人民身份與籍貫暨權利義務，舉凡選舉、教育、兵役、稅收、勞役，甚至公共建設，莫不以此為根據，而維持治安、社會安全亦以戶政健全為先決條件。

戶政應由民政部份辦理毫無疑義，惟抗戰期中，防諜除奸，肅清土匪，為安定後防之要政，似非加重警察責任不可，警察局設專辦戶政人員，並分配戶籍警，劃定各個負責範圍。

原擬將縣府民政科戶籍卡另抄一份交警局，因當時需要甚急，即將戶籍冊與卡片全送警察局。警察局完全受縣府民政科之指揮、監督，實施以來，尚無不便。在撥交警局之前，作戶口調查，發動全縣公教人員暨有智能之學生，施以講習，調查時特別認真，複查督導層層加緊，故調查

相當準確。

但最重要的則為異動登記，如一日不辦異動登記，則準確性立即減少，惟異動與鄰縣及全國地區均有關係，若此地不辦，彼處不辦，均直接或間接連帶發生影響，此舉在當時警察不管戶政之情形下，率先實施，甚覺勇氣不小。主辦此事的是民政科長盧甲三兄。

我有一構想，在全縣每一角落，均設傳播裝置，縣中廣播總臺下達命令，全縣立即遵辦。惟當時之技術與經費尚有困難，無法立即辦到，但構想是正確的。

地政則僅辦土地陳報，設土地陳報處，縣長兼處長，陳少書兄為副處長，陳來臺後曾任財政部賦稅署長。當時風氣未開，人民多不欲將自己之私產公開，大多消極抵抗。瀘縣為川南中心，一舉一動，附近數十縣均亦步亦趨，關係甚大。

一日在一公開宴會場合，城鄉有力士紳均在座，紛紛陳述土地陳報不宜立即辦理。我說：「瀘縣文化水準很高，此種進步的設施，應率先倡導，在座諸君，為鄉邦碩望，更應躬先示範，免遭物議。」衆皆贊同。

次日即爭先陳報，「風行草偃」，各縣亦毫無阻滯。我在瀘縣任縣長五年，頗得人民信賴，言出則衆議隨之，至今思及，頗非易事。

教育爲百年樹人大計，雖抗戰情勢緊張，國步艱難，亦不能稍有忽視。因避空襲，學校在城區內者，必須疏散，因此建築、設備、搬遷等事，均需地方賢達從旁協助，他們加意鼓勵獎勵，頗收大效。根據若干年經驗，教育大計雖賴政府統籌，而地方教育由地方人士協力爲之，其收效反較政府獨力辦理爲大。教師爲人表率，應以品學兼優的人充當，不能貪祿倖進，每年各校校長及重要教職員名單，均根據服務成績，多方調查，反覆推敲。教育經費決不短欠，每月於教育工作會報後，即一體發放，發後即督飭速返，不得逗留城中，以免浪費。督學則於校長、教師中擇其優良負責者升用，巡迴視導，鼓勵競賽，雖在警報聲中，成績展覽與運動會仍在石洞鎮按年舉行。出巡時百忙中必到學校，經費是否有人中飽？課程是否認真？校風是否整飭？對環境之影響力如何？是否利用學校設備，供應社會教育？均爲查詢之範圍。校園的生產勞作，特別認真，此與學生了解雙手萬能勞動創造的意義關係極大。抗日期間，不但弦歌未輟，而學校的質量均有增加，自覺欣然。

生產建設支援前方

後方支持前方，除人力外，就是生產建設了。瀘縣有廣大的農地，有衆多集散的地方，從事農業增產，其收益自然大有可觀。選種、施肥、

防治病蟲害等，均與農業推廣所竭力爲之，試驗成功之優良稻種，各地來參觀者極衆，生產增加，自在意中。瀘縣無大型水利設備，而築堰、掘塘、修引水渠道則廣爲提倡，四六兩區之受益田畝，數量特大。造林每年普遍舉行，護林則責成保甲長，農家副業，勞動造產，均有成就。抗戰情勢緊張，徵兵、徵糧、募債、軍勤等，急如星火，未以全力貫注生產建設，頗感憾事。

國府遷都重慶，西南國土更增重要性，而西南出產較豐者僅有四川，故前方軍糧，後方民食，莫不由四川擔負，除田賦徵實外，尚有借購。瀘縣爲糧食集散市場，而且是川南各縣的轉輸地，假使都要用倉儲，那糧倉容量就相差得太遠。單就本縣應繳的糧來說，數目就龐大可觀，如要照其數目，修建倉庫，仍難辦到。乃利用私人倉庫及廟宇、祠堂公共場所，大戶人家以廳席圍堆，源源收進，陸續運出，也未遭過大的困難。曾經計算糧數數字，主張建築大量倉庫的一位外國人，大讚中華民族的偉大。

按月交繳之糧，從無延誤，一夜，盧作孚先生自江津來長途電話說，希於五日內再額外運交若干石食糧上船。我說：除應徵無缺外，額外借糧正在搶運，如再額外借運，超過事實可能，恐難辦到。盧說明別無辦法。我亦深加考慮，把握甚少。盧作孚情急說：「是否需行政院下一命令？」我答覆說：「好！請行政院下達命令。」事實上如不可能亦可呈報省府轉覆，中央不能與縣直接行文，如經省府轉遞，則次期或再次期之糧，早已集聚運出。盧聞之，再三聲言，請我勿誤會

，並婉言說明需要迫切，無他法可想，故在瀘縣例繳與額外借糧外，再借若干。此爲瀘縣人辦糧政的所獻之計，說我在縣頗有威望，得老百姓信賴，必有方法做到。盧力言公誼私情，均請幫忙，最後並說出，我們也可藉此「交個朋友」。彼說我答，糾纏甚久，不得已，祇好說：盡力爲之。電話放下，即放棄睡眠，先熟思，然後就時間期限、運糧路線、大戶存糧可能數字，再加考慮，深夜召集縣府人員，說明計畫，指定人員分頭出動，並於電話中對鄉鎮人員、富紳糧戶親加開導，次日我又親赴重要地區嚴加督促。農民運糧路線密如蛛網，綿延百數十里，夜半火把火光燭天，耀如白晝，沿途與挑運的人打招呼，並喻其與前方作戰同一功勞。他們莫不笑逐顏開，未聞有出怨言。醫藥茶水站道謝之聲不絕，竟如期如數繳齊。事後縣府糧政人員說，彼等亦未料全能辦到，老百姓確實可愛。

中央糧食儲運局爲了急急要糧，手續甚難週到，重要人員常到外縣籌劃，即在電話中與各縣商洽，商定即辦，有些無公文往來，常在百忙中忽略手續與記載，因此各縣之糧帳、運費帳均難清晰，更迭人事，迷惘更甚。我早已料及，即叮囑糧政科長唐永韓，切實注意此事，對中央、對鄉鎮糧帳常常校清。以後各縣爲糧帳不知誤了多少人，亦有各縣之存糧與所存運費，數年從無人過問。據說儲運局本身平素手續已欠完整，而存於防空洞之帳簿又爲大水沖毀一部；若有其事，清理更難。在中央與地方糧帳糾纏不清之際，我常自豪說：「瀘縣的糧帳是清楚的！」果壞了糧

食科長唐永韓，有一次開行政會議，他埋頭疾書，處理不能稍緩的糧政，就未作傾聽臺上「精神講話」的姿態，遂受了「精神不佳」的批評。不錯，「夜以繼日」的傷腦筋，睡眠不足已很久了，精神那能好得起來？我要離開瀘縣，問他：「你想改換什麼工作？他搖搖頭，說：『謝謝！』他要回老家「零陵」去休息，一時還不再想作公務員。後來我與胡次威先生商量，請他到民政廳，他回信辭謝，並鄭重的說：「糧帳移交，絕對清楚。」我好懷念這一位有「讀書人氣質」的老兄！

憲警合作保境安民

警察保護人民安全，而且是代表國家權力的，既要和善可親，又要莊嚴整潔，假使到一城市，見其警察萎靡不振，形同乞丐，不問職守，只服差役，那其餘的政事也就不問了。我朝夕督率警察局長樊奎徹底更新，先招收壯健有知識的，施以嚴格訓練，站立行動、服勤應事均合標準，始配發裝備，衣帽皮鞋槍械均上品，值崗巡邏，儀態非凡，與民接觸，彬彬有禮，常與駐縣憲兵聯合服勤，相互比美，尤以數次拿奸捕匪之勇敢，為民衆所稱道。最初只縣城有警局數分駐所，鄉鎮則無，豈非怪事！後乃增列預算，招訓人員，凡重要鄉鎮公所處，均陸續成立警察分駐所，保境安民，規模略備。

瀘縣中學規模甚大，經費亦豐，爭取校長職位的，頗不乏人。但此一作育英才之要職，非才德並茂，不足充當。雖地方強有力者之推薦，不合標準的，決不絲毫遷就。本地不獲人選，乃函

教育廳多方物色，數次更易，均不符合理想。後六區瓦子鎮的羅學甫因辦義學立案事請見，我見其樸學篤行，正氣內含，可作瀘中校長上選，徵求其意見，辭不就。後迭函婉請，他竟去成都暫充教育廳一職員，意在逃避。我去成都，請教育廳長轉勸，並與羅數度懇談，保證其不受地方派系之影響，專心辦學，羅始允就任校長。不兩年校務大有進步。我離瀘縣數年，他仍廣續其事。來臺灣遇數名瀘縣中學學生，盛道羅學甫校長之成就，且殷殷懷念，我微笑點頭，但未言明羅為我所選用。

抗戰期中，政府倡導發掘人才，四川監察使曾通一先生首先響應。在一偶然場合，邂逅王某，見其貌似敦厚，言似忠信，乃力薦於省府秘書長李伯申與糧食儲運處康心之，李、康均與曾友好，李一時無辦法，要康委以瀘縣糧食儲運分站職。王與康兆民有關係，但不為康所重，我早知其人，王來不久，即來辦公廳，明言伊一生未作任何行政職務，今機會千載難逢，請將各鄉鎮之穀交其加工，利益分潤。我當面力斥其非，示以道德、利害、情勢來說，絕對不可，且將身敗名裂。王糾纏甚久，我嚴拒並加警告。各鄉鎮應繳之穀，當時係由各鄉鎮公所會同地方機關士紳組織委員會，自行加工，碾餘公佈，以之作地方教育建設之用，並定期公告與呈報。王乃周旋於地方人間，勒索與哀求並用，剛得有不義之財，瀘縣人作糧政者多，立被舉發，醜聲四溢，乃奉調。王疑為我檢舉，遂造謠中傷我於李伯申先生處。事隔數年，王之為人已為各方所洞悉，故王數

年留成都經營職務，均無所成。後李伯申與我等共組互利社，相處極洽，互信甚深，一日談及王，李伯申批評得他體無完膚，並搖首嘆息：「甚矣！識人之難也！」我最後始漫應說：「君子可欺以其方。」

一次糧政會議與一次行政會議均在重慶召開，我因辦理糧政成績極佳，有裨抗戰，先後由委員長蔣公中正召見兩次，慰勉有加。第二次由陳布雷先生陪同晉見，委員長未入座前與布雷先生立談有頃，時間雖然短暫，令人印象最深。學問修養有相當程度之人，近之如光風霽月，以視一般之居衡要，即不可一世者，真不可同日而語。

倉庫失火煙燈禍首

美豐銀行倉庫大火，雖為民營銀行之倉庫，而物資為戰時決勝要件，駐瀘治安機關恐有漢奸縱火，皆主深究。但又無其他線索，僅一守庫工人可資鞫訊，由有關機關各派代表會審，其實由地方警察機關可辦之事，不必如此小題大做，但其他治安機關既有此要求，只好聽之。殊會審數次，毫無端倪，會審處設在警局，我因事過其處，見正審守庫工人，仍無結果。將帶下，我止之，見其面帶煙容，詢其是否吸鴉片煙？工人言語支吾，命搜其身，則有二煙泡在，證明其吸煙，無法抵賴。再詢：「是否因睡熟未息煙燈，致肇禍？」工人說：「並未睡熟。」又詢：「何時發現起火，煙燈是否移動？」工人答：「十二時見窗外火光，持煙燈於窗前視之，火已起！」復詢：「既有火光何須持燈？」工人語塞。針對此點

追問，工人乃言：「深夜開窗上有鼠，持燈逐之，不慎火着窗前乾簾篷，遂肇禍。」前後不過十分鐘，真象大白，復聽人說：「事前彼已將此事真象報告其戚求救。」更信其非冤。

行政督察區制度，始行於剿共區域，後各省仿效之。四川分十六個行政區，以一至十六命名，各轄數縣不等。我在瀘縣數年，值抗戰艱鉅之際，以徹底奉行命令為職志，如徵兵、徵糧、實行新縣制等多方設法，既有裨於國家，復不苛擾百姓，民無怨言，凡真有窒礙難行的，亦建議政府更改辦法，以致川南數縣，每一政令之推行，均以瀘縣「馬首是瞻」，凡環境稍異之縣，其執事亦多來縣商討，我亦樂於提供意見。而各縣之人事糾紛，亦多集中瀘縣求解決之道，我更願作和事佬，不知消弭若干糾紛於無形，故川南各縣多以「川南專員」戲稱之，以其影響之地，非法定之某一區，而為川南各縣。

在瀘縣五個年頭，說得上轟轟烈烈。瀘縣地居衝要，人民近百萬，中央機構三百餘處，中央軍地方部隊駐軍有一軍一師一學兵隊，將近兩個軍的人數，有兵工廠、榮譽軍人教養院等。憑我個人條件，小機關、小人物，說不上找我麻煩。要為各機關幫忙的，我亦安排妥貼，有人去辦。要地方出錢出力，只要合理都盡力而為，如有不合理的騷擾，看在我顏面上，當然也知收斂。大的問題，我說出解決辦法，各方都樂於贊同，而且說了就辦，從不虛偽，也沒有不能解決的問題。尤其是地方部隊的服從中央，中央與地方部隊的幾次「劍拔弩張」，都平安解決，地方免遭損

失，都不是簡單的事，所以威望的建立並非偶然。有一瀘縣很有地位的老紳士說：「要得這樣一位有人望的縣長，百年難求。」也許這是他當面的奉承話。

川南專員移樽就教

劉仁庵、庾寅庭為四川縣訓所的人才，主持縣政亦頗有聲，在瀘開行政會議時，一日突來縣府向我說：

「因見主席，報告施政時所遭遇的困難事件，主席說：『此等事瀘縣均辦得好，可向袁守成縣長談談。』故奉令請教。」我笑答：「欽命視察，當敬謹候教。」針對問題，漫談而去。如果不虛，可見省府認我做得不錯。根據經驗，在一地方負責責任達五個年頭，不論做得好或做得壞，都應該離去。

我會先具文請辭，未獲准。在瀘縣開行政會議時，我當面向張主席岳軍先生請辭，我說：「另外無適當安排，我可自尋工作。」岳軍先生婉言慰留，我再請，次威先生在張先生身後搖手並搖頭示意。事後次威先生說：瀘縣難有適當人選，辭不掉。那有辭不掉的道理！我應堅持，後來張清源專員調重慶，竟來了一位又為康兆民舊識，也不為康所喜的人，他曾要求康向省府介紹，康不答應。這位先生有他的特別關係，做了縣長，犯了案查明屬實，竟作了行政督察專員。

別人的事，我不必管。新任專員一到，鬧了很多笑話。這種人那能負行政責任呢？真是「誤國誤民」！我自信有相當修養，竟也當面向他說了幾句責難話，想了一下，不說就無人性。這位新專員與我原也相識，我就講幾句，他也祇好默認，因為我講的對他作人作事都有幫助。

褚問 仰天長嘯集

定價新臺幣柒拾伍元
中外雜誌社代售

本書為名作家褚問鵬女士精心傑作，談古說今，生動翔實，精彩百出，美不勝收，要目有：王陽明的異代知音。羅卓英將軍和文天祥壁詩。國殤陶衣雲。留取丹心照汗青。我所最難忘的人。桂林山水憶前遊。孤山探梅。一堤烟柳憶南湖。楊貴妃之死。關於褚遂良的籍貫問題。夏憶鴛湖。吾愛吾廬。山園拾趣。我武維揚。為滿籍女詞人說幾句話。周道如下場。西施失蹤之謎。一劑藥方。故鄉的早高。埋香埋玉總多情等篇。卅二開本，穿線平裝，定價柒拾伍元，請將書款交郵撥〇〇一四〇四四一四號中外雜誌社帳戶，立即按址寄書。