

張伯苓·賈景德·莫德惠

許 正 直

三位考試院長的故事

從民國三十七年八月到五十二年四月，我在考試院服務了十五年又九個月。最初担任法規委員兼主辦文書及議事的科長，後調簡任秘書兼人事室主任、主任秘書、首席參事等職務。

在這將近十六年期間，前後三任考試院長——張伯苓、賈景德、莫德惠——三位先生的道德文章、學識修養，給予我的啓示極爲深刻，受益良多。三位先生的豐功偉業，世人皆知，勿庸贅述。我僅以曾任他們機要幕僚的身份，敘述一些所回憶到的往事，以見他們的高雅風範於一二。

張伯苓垂拱而治

張伯苓先生是知名的教育家，他創辦南開，由小學而中學而大學，一生以教育天下人才爲己任，但出任考試院長之前從未涉身政壇；雖然他曾担任過國民參政會副議長，參與國事議論，而究非負責行政職務。考試院於民國十八年成立，由戴傳賢先生任院長，以迄三十七年行憲時爲止，是考試院的第一位院長。

張伯苓於三十七年七月接替戴傳賢先生出任考試院長，雖是考試院成立以來的第二位院長，

但却是行憲後第一任院長。他之出任考試院長，是由於信仰三民主義，真誠擁護國民黨當政，並經先總統 蔣公懇切邀請，才欣然應命的；他是以非中國國民黨黨員的社會賢達身份，担任政府中五院院長高位的第一人。他自三十七年七月任院長至三十八年十二月，爲期不能算長。這段期間正是共匪叛亂稱兵，政府一再播遷，由京而粵而川而台，政局極不安定；他領導考試委員（行憲以前的考試院沒有設置考試委員，行憲以後才依據憲法選任了十九名考試委員，是爲第一屆的考試委員）暨考試院與所屬考銓兩部同人，積極舉辦考試，擴大銓敘業務，在那艱難重重的非常時期，維持國家的考銓大政於不墜。他在考試院一年多的施政作爲，確與一般政壇顯要有所不同，他創造了一種兼具政治家抱負與教育家素養的治事規範，有其獨特的氣勢與風格。

▲嚴守立場，慎選幕僚▼

張伯苓的偉大高明處，是嚴守政務官立場，定大策決大計，而能知人信人用人，選任賢能幹部，授以治事全權，使事無不舉，卓然有成，以收垂拱而治的實效。張氏的知交，桃李滿天下，博

學幹練之士衆多，可以担任幕僚長——考試院秘書長——的人才，當然不在少數。他慎重考慮之後，選派了從政資深的雷法章氏充任，這是他重視政治實務經驗與行政才能技術的一項選擇。張雷之間有甚麼淵源呢？原來雷氏是南開中堅幹部之一，任教員、訓導主任多年，其才識卓越、忠誠幹練，素爲張氏所賞識。民國二十年初，沈鴻烈任東北海軍司令，駐節天津，因與張氏爲老友，曾到南開參觀，因而結識了雷氏。沈氏在天津邀宴各國駐天津海軍將領，特請雷氏担任通譯；雷氏的英文造詣頗高，口才奇佳，爲沈氏譯述講詞，應對詢問，流利通暢，極盡精妙，深受中外人士讚揚。沈氏因而加深了認識，對於雷氏的飽學與機智，頗爲欽慕。沈氏是非常重視人才的政治家，他一生歷任軍政要職，凡所用人不論關係，只憑才識；當時他與雷氏的交誼非常淺薄，但他深知雷氏是一位學富力強的行政人才，很想遇機借重以爲臂助。民國二十一年沈氏出任青島特別市長，於是向張氏提出了「借趙雲」的要求，想借調雷氏去担任教育局長。張氏情不可却，只好同意，但是他也提出了「有借就應該有還」的反要

求，希望經過一段時間以後，一定要讓雷法章再回南開。於是雷法章由一位絲毫無公務員經歷的教員，跨過了委任、荐任的官階，一躍而當了簡

任級的主管，真有勇趙雲英武絕倫、連闖三關的威風，可說是政壇中少有的一段奇跡。

▲桃園結義，精誠合作▼

雷法章在教育局長任內，兢兢業業，勵精圖治，使得青島市的教育事業，卓著成績，聞名全國。沈氏重視他的才華，欣賞他的政績，兩人因此成了莫逆之交的政治夥伴。抗戰開始，沈氏任山東省政府主席，雷氏任秘書長兼民政廳長；民國三十年，沈氏轉任中央政府農林部長，雷氏任政務次長；抗戰勝利，沈氏於三十五年初出任浙江省政府主席，雷氏任秘書長。兩人在政壇上合作無間，雷氏始終追隨沈氏服務，迄未返回南開。民國三十七年七月，張氏出任考試院長，恰好沈氏奉調中央工作，交卸了浙江省主席職務，張氏乃邀雷氏任考試院秘書長，總算把借出了多年的「趙雲」終於邀回來了。張氏不但邀回了雷氏任秘書長，而且邀請了沈氏任銓敘部長。聞張伯苓曾戲向沈雷兩氏說：「我不但要劉備還了趙雲，而且也把劉備本人請過來了，我做了一筆很大利潤的生意」。又說：「我希望現代的劉備、趙雲，與我張某人精誠團結，成為現代的桃園三結義，不讓劉關張專美於前」。

沈氏回答說：「你本來是教育家，得天下之英才而教育之，一樂也。現在是主持全國考銓大業的政治家，勳績懋著，

可立而待，二樂也。而你自稱很會做生意，顯然又是長袖善舞的企業家，只是你得的是人而不是財，眼光遠大，非常人所能及，豈不是三樂也！」雷氏則說：「成公（沈鴻烈字成章）與我承蒙獎飾，不勝榮幸；我是後學，至感惶恐，當追隨兩公之後，竭盡棉薄，為國効命」。他們的談話不僅幽默風趣，而且寓意深遠；既說明了彼此之間的深厚友誼，也闡述了團結合作盡忠國事的熱忱與信心。可以想見他們的胸襟之開朗，與氣魄之雄偉，確是光明磊落高人一等。

▲用人有道，治事有方▼

張氏既任雷法章為秘書長，便畀以用人與治事的全權，這與一般機關長官之不能信任幹部、惟恐大權旁落的專橫獨裁作風，相去實不可以道里計。雷氏是一位才能優良、品德端方的忠實幹部，既經長官授權，循規蹈矩，謹慎任事，決不恃勢弄權，有所逾越；他確是善盡了贊襄輔弼的大責重任，配合了張氏垂拱而治的政治風範。張氏在任內僅派用了鄒孟兩君充秘書，為他辦理機要，此外沒有派用第三個職員，所有院中人員進退，都授權雷氏決定，從不過問。鄒孟兩君是南開的校友，精明幹練品學均優，雷氏曾請選派一人為主任秘書，以資協助。但張氏認為兩君雖學有專長，且從事教育工作有年，是一位好教師好幕僚，但缺少行政經驗，不適於擔任主秘職務，仍囑雷氏另選他人充任；其用人之慎與處事之明，有如此者。雷氏遵從指示，選派了學識豐富、經驗老到的孫奐崙氏任主秘，服務成績極為優



張伯苓任國民參政會副議長（右）與議長蔣公介石晤談時留影。

長。至於公務方面，除有關政策的重大事項，他

必與考試委員、考銓兩部首長研商決定外，其他



賈景德（前排左二）與莫德惠（前排右）黃杰（二排右）等合影。

均責成雷氏主持執政，不加干預；公文亦由雷氏代行，他向不核閱，除非是特殊而重要者，才親自審閱裁決，亦常有精闢獨特的見解，有裨於公務的推行與發展。以上所舉用人的原則與治事的方法，充分表現了張氏所兼具的政治家風度與教育家修養。他用人唯才，而且知人善任，用長捨短，各因其宜。他治事有原則、有條理、嚴明分際，程序井然。這種獨特的風格，是基於垂拱而治的素養，與信任僚屬的雅量，相互關聯發展所促成。他在任一年多，正當政局逆轉風雨飄搖之際，考試院部同人均能堅守崗位，努力從公，不稍怠忽，實由於他的精誠感召之所致，更由於他

的垂拱而治的風範，締造了上下一心、分層負責、衆志成城的功能。其成就之卓越，不僅著稱於一時，實足以垂範於永久。「為政不在多言」。他在任內未曾多說一句非必要的話，但却不曾少做一件應該做的事。在並不算長的任期內，他使得考試院氣象一新，政務蒸蒸日上；這些輝煌的事蹟，值得我們永遠懷念而不可或忘。

賈景德事必躬親

三位院長之中，張伯苓與莫德惠都是沒有中國國民黨黨籍的社會賢達，只有賈景德是中國國民黨員，而且是黨的中央評議委員，在黨內有崇高的身份地位。賈氏這位國民黨員，如果套一句宗教性的術語來說，乃是一位虔誠的三民主義信徒。所謂虔誠的信徒，不僅是由於他有信仰三民主義的忠貞，而是由於他對於三民主義學說有深刻的研究，乃是一位闡揚三民主義的學者專家。賈氏是前清的進士，國學造詣很深，書法尤稱一絕，著作極為豐富。凡所撰述，大多以發揚三民主義思想為主旨，引古證今，獨具識見。他認為每一國民都應該深切了解三民主義思想，奉為立身處世的準則，身體而力行之，國家方可富強，民族乃能復興。所以他平日與人會談，往往試探其人對於三民主義了解的程度如何，從而品評其人的能否有所作為。因此，他在外表的儀態上非常莊重嚴肅，正襟危坐，不苟言笑；有些人便認為他過於拘謹古板，甚至於批評他隨時隨地都要考人訓人，官僚習氣太重，相當不近人情。其實不然。由於他是讀書人出身，自己飽學多才，所以

偏愛研究學問，尤其對於三民主義的研究，特具熱忱。他希望人人都能發揚我國傳統的治學之道——由博返約——廣求知能。他的作法也許過嚴，要求可能過高，令人有難以適應之感；但是用意並非不善，更無刁難他人的動機存在。如果從這種角度來看他的嚴謹作風，便不難體會到他樂於鼓舞後進的古道熱腸了。

▲科班出身，政績輝煌▼

賈景德可以說是一位科班出身的考試院長。抗戰八年期間他當銓敘部長，行憲開始張伯荅任院長，他升任為副院長。民國四十一年四月出任院長，（張氏任院長至三十八年十二月辭職，賈氏亦調任行政院秘書長，由鈕永建氏任副院長代理院務，至四十一年三月為止）四十二年八月交卸，由莫德惠繼任。所以他是掌理人事業務的老手，由部長而副院長而院長，任職考試院部達十餘年之久；與張莫兩先生之從未辦過考銓行政而任院長的情形，並不相同。他在銓敘部長任內的建樹很多，最重大的一項政績，就是制訂人事管理條例，在中央及地方各級各種機關中設置獨立的人事管理單位，主辦各該機關暨其所屬的人事工作，直接受銓敘部的指導監督，建立了超然的人事行政系統。在此之前，各機關並沒有獨立的人事單位，所有人事業務都由行政單位兼辦，受機關長官的指導控制，無論任免、遷調、考核、獎懲、並不一定能做到公正、公平、公開。銓敘部雖是人事行政的主管機關，但所承辦的只是有關任免遷調的審查，與考核獎懲的登記而已；只有

消極作用，而無積極效果，當然不是完美的人事制度。由於制訂了人事管理條例，在各機關中設置了人事單位，使人事工作獨立於機關內部的行政範圍之外；雖不派員直接承辦其機關的人事業務，但保持了超然系統，銓敘部乃能發揮監督管制的功能。還有，各機關人事單位的主管人員，由銓敘部協商各機關首長後任命，使得他兼具雙重身份，既是銓敘部的駐外屬員，也是其機關首長的幕僚，更能發揮工作效率。賈氏當年為了建立這項人事制度，確曾遭遇不少阻力；最初各機關首長都不贊成，因為由銓敘部集中管理人事工作，等於剝削了他們操縱人事的權力，當然會有異議。賈氏治事有理想有毅力，而且擇善固執，終於費盡心力，經過多方說服協商，獲得了支持，而推行成功，可謂得來不易；其影響於我國人事制度之進步與發展者，實屬至深而且鉅。

▲事必躬親，輔佐得人▼

賈氏是幕僚出身，他在山西担任閻錫山的秘書長很久，三十八年政府遷台，閻氏任行政院長，他當時是考試院副院長，經閻堅邀，乃屈就行政院秘書長，他們兩人的公私交誼之深厚，由此可見。由於久任幕僚長職務，他養成了一種事必躬親的習慣，這與張伯荅垂拱而治的作風，正好成爲了尖銳的對比。在此，我們應該切實了解：張氏之垂拱而治，並不是他不能治事不肯治事，或是諉責於他人；而賈氏之事必躬親，並不是他偏愛專制獨斷，或是因爲幕僚無能乃自爲之。其主要原因是他倆的治事原則不同，故而方法有別

，看似各有所偏，其實各有所長，不是常人所能洞悉其奧妙的；正如三國時代的劉備、曹操、孫權三人都是能者，但是他們所表現的政治風格，截然不同，實爲同樣的道理。賈氏任內有幾位非常賢能的輔佐及幕僚人才，他對他們不僅倚重而且推崇。當時的副院長羅家倫，是學術界的知名之士、教育專家，賈景德是國學大師，羅氏則是西學權威；他們兩人共同主持院務，可說是合中西爲一體的最佳搭檔。秘書長馬國琳曾任銓敘部司長、河南省政府秘書長、河北山東考銓處長、考選部次長代理部長等要職，才氣縱橫，行政經驗豐富；在考試院中與雷法章並稱才俊，有「一時瑜亮」之譽。主任秘書孫奕庵則是賈氏的金蘭故交，曾任河北、山西等省民政廳長，銓敘部及張伯荅任內的考試院主任秘書等職，是一位才長資深的老成練達之士。賈景德頗以輔佐得人自豪且自勉。他常說：「副院長學貫中西，秘書長智多識廣，主任秘書謹慎端方；我得到這些朋友協助，實在榮幸之至。我自己必須兢兢業業，竭盡棉薄，配合他們的才識與作爲，爲國家的考銓大政締造光明的前程。」這一段話，對於他之所以事必躬親、不辭勞怨的作風，乃是最具體而深切的說明。

▲莊嚴寬厚，運用自然▼

賈氏平日莊重嚴肅，統御部屬也比較嚴厲，追隨他多年的幹部對他仍是敬畏萬分，而他對他們教之訓之，猶如父兄之待子弟一般；這種相互之間的忠誠關係與真摯感情，不是一般長官與僚



(二右排二)倫家羅(右排前)士博樂堯(左排前)任右于與(中排前)惠德莫
。影合等(左排二)亞文倪

屬之間所能保持的。很多人認為他是一位個性強、脾氣大、很難待候的長官；但不了解他對部屬乃是愛的深，故而責之切。其實他待人接物，非常謙和親切，而且富有幽默感。例如他常調侃他自己，他說：「人家恭維我是國學大師，其實我只不過略通文墨而已，何『大』之有？又豈敢為他人『師』！不過當面恭維我是國學大師，暗地裏可能又諷刺我為『老古董』，這一點我要堅決的不表同意。別的不講，單以穿衣服來說，我固然穿我國的長袍馬褂，但也穿西服緊領帶着革履，而且式樣色彩都很新潮，頗有走在時代尖端的派頭，豈可謂之老乎？」至於他核閱公文的批示，很少用「可、如擬、照辦、再議、礙難照准」這一類的術語；無論是准或駁，必定批示的非常清楚明白，入情入理，而且常用些幽默語句，如果准了會讓你興高采烈，如果駁了也能使你心平氣和。假如他同意你的意見，他會批：「所議頗有見地，我有同感，此所謂英雄所見相同也」。這樣的批示比「如擬、照辦」生動有力得多，不僅使你有深受賞識的感覺，更足鼓勵你發憤有為，更求精進。如果他不同意你的意見，他會批：「你說的很好，也並不錯；只是我還另有看法，奈何！奈何！」他雖批駁了你的意見，但不令你難堪，而且表示由於他另有看法，所以未便採納，也等於暗示你應向他請示方針再研究辦理，較之「不准、再議」等官樣文章要誠懇高明多了。他在銓敘部長任內，更有一次妙批，令人叫絕。某年農曆年關前，總務司長簽擬宰殺福利農場自養之豬若干頭，以便分配員工食用；常務次長在簽

上寫了「擬殺」兩個字，已經够妙的了；他看了之後，很乾脆的也批了兩個字——「照殺」——更是妙上加妙，一時傳為趣談。由此可見賈氏對人處事的嚴厲與寬厚，自有其分際，運用之妙，存乎一心，是為一般人所難以望其項背的。

莫德惠博採眾議

莫德惠先生於民國四十三年九月出任考試院長，連任兩屆，任期長達十二年之久。（每屆六年，兩屆共十二年）。我曾經發現他之接替賈氏任院長，事先已有預兆，真是不可思議。四十二年八月間，莫氏的院長任命已經發表，尚未到任。有一天，我在許世英先生家中正談到考試院換院長的事；許氏說：「賈莫兩位都是我的多年好友，他們都是傑出的政治家，如今賈卸莫接，走了一位好院長，又來一位好院長，你們考試院真是有福了。」我深以許氏所言為然，這時我走到他的書桌前，看見玻璃板下的一張像片，不禁拍案驚叫。我說：「老先生：你來看，賈卸莫接，原來是定數使然，早有預兆哩！」許氏近前看了之後，也頻頻點頭，認為這張像片早已洩露了天機，真是巧事。原來那年七月十九日是許氏七十大壽，親友們在台北賓館舉行慶祝茶會，到會的政要很多，拍了很多紀念像片。這張像片就是許氏正在切壽糕，他的左邊站着賈先生，而莫先生恰好站在賈的身後，很有些像籃球場上緊迫盯人的姿勢；誰知不到一個月，莫就奉命接替的院長職位，正應了像片上賈在前莫在後的情景，豈不很妙麼！尤其更妙的是莫的身後並沒有別人，

可以看作為沒有人緊接着來接替他，他的任期可能相當長，果然他連任兩屆達十二年之久。我敘述這一段事，好像很有迷信觀念，不足憑信；但是如果我們看成是一種巧合，不是很有趣味麼！

▲識見遠大，心思細密▼

莫氏是東北政壇的顯要人物，與劉哲、王永江並稱為「東北三傑」，曾任奉天省長，農商部長及駐蘇大使等要職，行憲時當選國大代表，是知名的社會賢達。民國三十四年抗戰勝利，外蒙古要求獨立，內政部、外交部等有關機關組成代表團，由當時任內政部長長的雷法章領導，前往庫倫監督其舉行公民投票，我是代表團員之一，於當年十月中旬赴庫倫公幹。當年十二月間，外蒙古派代表團到重慶回聘，我是接待人員之一。當時重慶很好的外賓招待場所就是勝利大廈，我們需要定用其二樓的全部房間，以便辦理接待事宜。但是管理部的負責人聲明，二樓上已住有幾位要人，莫氏是其中之一，別人尚可商量，惟獨不便請莫氏遷讓。我當時便自告奮勇去督謁莫氏洽商。經我說明了請求之後，他毫不遲疑的答應遷讓，並向我垂詢外蒙古公民投票的情形。我作了詳細的報告，他全神貫注的聽，並隨時提出許多精細的問題，也表示了他自己的一些看法。這是我第一次認識他，經過了一個多小時的談話，我發現他是一位心思細密，肯用心研究問題，具有遠大識見的老練政治家，更是一位和藹可親，樂於教導後進的長者。十年以後他當了考試院長，我是他的機要幕僚，承受他的教導更多

，證明了我第一次見他所獲得的認識是絕對正確的。說到他的心思細密、謹慎持重，從一則傳聞的趣事，也可得到證明。據說有一次他和王永江、劉哲、臧式毅等打麻將，他做成了萬字清一色，而且聽了二五八萬，和牌的機會很大；但他已經觀察到坐在他對面的劉哲在做同字清一色，當他摸進了「張五同」之後，便把五同扣住而打出了一張萬字，結果當然兩人都沒有和牌。劉哲氣呼呼的問他為何自己的萬字清一色不想和，而偏偏扣住那張五同？他很幽默的說：「如果我打出了五同，我還能和萬字清一色麼？」是否真有這一段事，我不敢說；但以莫氏的心細謹慎，他當然會分析利害，作必要的犧牲；這一則傳聞也許並非空穴來風吧！

▲知人善任，公正無私▼

天下事往往無獨有偶。例如三位院長都是德高望重的賢能之士，是一時人傑，固不必論；而他們屬下的輔佐及高級幕僚人員，也無一不是才識卓越的人物。張伯苓任內的副院長賈景德、祕書長雷法章、主任祕書孫奕庵（政府由京播遷時，孫調參事，由我接任），賈任的副院長羅家倫、祕書長馬國琳、主任祕書孫奕庵（孫後任主任祕書，我調簡任祕書兼人事室主任），前面已經介紹過了，現在再談莫任的輔佐和高級幕僚人員。莫氏第一任內的副院長是王雲五，第二任之初，因王氏轉任行政院副院長，由程天放繼任；這兩位先生不僅是學術界的權威，且曾任政府要職（王曾任財政部長，程曾任教育部長），政績卓著，

其賢能明達，不待贅述。莫氏任內第一位秘書長景佐綱氏是他的老部屬，在他任奉天省長時即擔任秘書，由於才品出眾，深為他所賞識。景氏學識豐富，長於案牘，而為人敦厚穩重，不辭勞怨，是標準的幕僚人才；他對上恭、對下寬、不誇功、不諉過，是最值得稱道的。其後，景氏轉任司法部大法官，由關吉玉氏繼任，是莫氏任內的第二位秘書長。關氏是財經專家，曾任松江省政府主席、財政部長、中央銀行總裁等要職，政治經驗非常豐富；而且是一位虔誠的天主教徒，對人誠、對事敬，處處表現了他的君子風度，受人欽敬。莫氏任用高級幕僚是非常慎重的，他接之初，本是挽請孫奕庵先生繼續擔任主任秘書，但孫以年高體弱不勝繁鉅堅辭。莫氏乃決定由考試院的高級人員中遴員補充，分別向賈（院長）、馬（秘書長）、孫（主任秘書）三位先生請教，他們不約而同的一致推荐由我補充最為適當，莫氏乃派我充任。雖然我曾在張伯苓氏任內擔任過主任秘書，而且十年前我曾與莫氏會談過一次，但並無深厚淵源；他竟能聽從前任首長的建議，派一個並不十分熟識的人擔任機要的主秘職位，可說是很少見的事例。三任院長任內的輔佐及高級幕僚人員，都是了不起的人物，惟獨我是例外，因為我自知是一個平庸的公務員，無論學識或經驗，是不能與其他幾位相提並論的。所幸在莫氏任內，我兢兢業業，謹慎服務，尚無過失；首任主任秘書，繼調首席參事，前後凡十年之久；莫氏之厚我，可謂至矣盡矣。

▲興利革弊，從善如流▼

莫氏連任兩屆十二年的任期內，除得到王、程兩位副院長，景、關兩位秘書長的輔佐之外，每屆各有考試委員十九人，以及擔任過考選部長的陳雪屏、黃季陸、李壽雍，擔任過銓敘部長的雷法章、石覺等贊襄院務；是以考銓大政，日新月異，成績輝煌。莫氏非常尊敬這些大員，經常向他們個別請教，在考試院會議中更是博採眾議，以大多數一致的意見製作為政策，充分發揮了集體領導的功能。不僅有關考銓的大政方針，採用這種會議方式研討訂定，就是一般行政事項，他也從不獨斷專行，也是多方徵詢意見，興利革弊，以求精進。他除了採納高級人員的建議之外，也非常重視基層工作人員的意見。所以他曾鼓勵院部同人提供有關考銓大政的興革意見，並且多次前往各地的各級人事機構訪問，聽取其工作報告及所提出的問題與建議。他的這種行動，是張、賈兩院長所沒有做過的。當然，張、賈兩氏並非不重視基層意見或不顧到各地訪問，乃由於政治環境不同之故。張氏的任期很短，且正當政府播遷之際，考銓業務面臨絕續存亡的關頭，待決要政繁多，前往各地訪問實非當務之急。賈氏任期較張氏略長，但不過兩年有餘，一方面要整理考院遷台以後的業務，使之趨於正軌；同時正籌畫實施職位分類制度，亟謀如何改舊換新，真是千頭萬緒，任重道遠；當然無暇分身訪問基層機構，實屬事理之常。莫氏接長之時，院務處於正常狀況繼續發展中，乃深入基層訪問，博採眾議，力圖革新，自屬必要亦且允當。莫氏歷次訪問各地各機構，詳細聽取簡報、細心發掘問題、誠懇徵詢

意見、慎重排解疑難，以法理政策為依據，而作適當之裁決；充分表現了他是一位從善如流的賢明首長，不僅具有慎謀能斷的果敢作為而已也。

後記

寫完了三位院長的風範，雖是簡略不全，難免掛一漏萬，但從我的記述中，舉一反三，對於他們的高風亮節，多少應可獲致一些認識。現在我還想說明兩點。第一，他們三位的為人處世之道，各有千秋，有其共同也有其不同。他們都是德高望重、雄才大略的賢能之士，有深厚的修養、淵博的學識、豐富的經驗、英明的作為，這是同。但在治事的原則上各有其道，並非一轍，這是不同。然而他們都創造了輝煌燦爛的政績，其成功則一也；可見他們的不同確是各有其獨到精妙之處，故而獲致殊途同歸的成果；實無是非得失之可論也。第二，他們雖都是考試院長，但各具特色，非他人所可比擬。張伯苓是行憲第一任的院長，賈景德是考銓行政科班出身的院長，莫德惠是三人之中任期最長的院長。如果說他們都當過院長是同，那麼他們每一個人所獨具的特色，便又是不同了。如今，三位先生早已作古，而典範猶存，我在永恆懷念之中，想起了他們之間的同或不同，更不勝其感慨萬千了。

訂閱中外雜誌請撥電話七

〇七二四八〇