

吳鼎昌先生在貴州

陸宏渠

——對「貴州雜憶」提供一些說明

前貴州省政府主席楊森先生，在五十七年二月號中外雜誌發表的「貴州雜憶」一文中，有以

下一段：

「前任主席吳鼎昌先生，他當省主席，採取無爲而治的黃老之學，他的公館在花溪，亦即貴筑，那一帶是貴州風景最好的地方，吳主席在那邊詩酒留連，頗有一些題詠。我到貴陽之初，借住衛生局，吳主席和我轉移交的時候，承他送了我兩本詩集。」

此外，文中並說到當時省政府職員上班時間，及一些庶務上主管的小事。

這是廿三年以前的事了，今天在臺灣中外雜誌廣大讀者羣中，像我這個曾在當時貴州省政府任職的讀者，必居少數。一定有不少的人，廿三年前不過是十幾歲，不認識吳主席，現在想知道一點吳先生的生平事跡。以下是吳先生傳略：

吳先生名鼎昌，字達詮，原籍浙江吳興，民國前廿八年生於四川華陽縣。十八歲中秀才後赴日本在東京高等商業學校畢業。返國會應會試由進士而翰林。中華民國成立，歷任

中國銀行總裁、農商部次長、財政部次長等職。嗣即從事金融事業，任鹽業銀行總經理等職，並創辦上海國開通信社，國開週報，與友人張季鸞、胡政之接辦天津大公報。至

民國廿四年國民政府定安內攘外之策，銳意建設，先生膺召出任行政院實業部長，國民經濟建設運動委員會主任委員。廿六年抗日戰爭開始，吳先生復兼軍事委員會第四部長。是年冬政府西遷，行政院改組，調吳先生爲貴州省政府主席，在任七年多，至卅四年年初，內調國民政府文官長兼中央設計局秘書長。卅六年憲法公佈，實施憲政，吳先生改任總統府秘書長。卅七年因病辭職，奉聘爲總統府資政。吳先生於卅九年逝世，總統特予明令褒揚，生平事跡，宣付國史。

從以上傳略中，讀者會不相信吳先生是採取「黃老之學」的人？吳先生確不是這樣的人。

楊先生不是不認識吳先生，事隔廿多年，楊先生把有關的一些事情記錯了。抗戰時期，貴州縮戰西南，成爲川、湘、滇、桂交通的中心，也是後

方重要根據地，省政繁劇，斷不可能無爲而治，中央更不會在國家生死存亡的關頭，容許一個採取黃老之學的人，當七年多的主席。這是事實，也是常識所能了解的。

就我所知道的，吳先生在休息的時間，隨興之所至，讀詩作詩以爲消遣，雖爲常事，但是吳先生從來不在辦公的時間作詩，也從不以詩人居，更少吟友。吳先生自己從來沒有詩集。吳先生，和楊先生辦移交的時候，送給楊先生的是兩本花溪閒筆，不是「兩本詩集」。這兩本花溪閒筆，是吳先生週末休息時，親自寫的，其中極小的一部份，抄有他自己作的詩廿多首，抄先輩詠黔中風物詩十首。因此，楊先生便把這兩本花溪閒筆，記成「兩本詩集」。其實，在花溪閒筆第一本，第一頁，第一句，吳先生即說到，他有意抽暇寫點作地方官的經驗。

以下，儘篇幅許可，先把楊先生記錯了的

作者簡介：陸宏渠先生，天津市人，現任考試院專門委員。

些事情，簡單說明。主要的，是那「兩本詩集」的內容。再次，說些當時貴州省政府的小事。最後錄幾首吳先生的詩，給讀者們看看。

吳先生於民國廿六年十二月廿八日由重慶馳抵貴陽。第二天接事，下班後，即住在省政府西院。從此，辦公、食、宿均在省府。廿八年二月四日，敵機轟炸貴陽，省府疏散辦公，吳先生始移住貴陽市六廣門外，直住到卅四年一月離職前夕。他的公館從來不在花溪。

花溪距貴陽十八公里，是貴筑縣政府所在地。那裏，有山又有水，風景不錯，但不能算是貴州風景最好的地方。貴州多山，有山又有水構成風景的地方很多，花溪不過是其中之一而已。例如著名的貴州黃菓樹一帶的風景，遠非花溪所能比。

吳先生在繁劇的主席任上，工作至廿八年十月發覺有血壓偏高現象，醫囑務需節勞多休息，至少每星期要有一天的休養，這才開始就近在花溪賃屋，每週末前往小憩。通常在星期六下午去，星期日上午七時即回貴陽，主持每星期一清晨舉行之府署聯合紀念週。（吳主席兼職甚多，兼保安司令，兼滇黔綏靖公署副主任，兼省訓練團主任，兼禁烟督辦等等）

在花溪，是比貴陽清靜一點。實在，吳先生也得不到充份休養。敵機入境，又折往他處，為常事。一有消息，省內即需戒備，防空電話必需接。經常與省府聯繫，有事即回貴陽。入後，吳先生作詩讀詩消遣的時間，愈來愈少，寫文章，研究問題，商談政事，視察地方的時間，愈來愈多。廿九年秋天，吳先生因公不得閒，一連三個

週末均未能到花溪。

吳先生向來飲酒有定時，有定量，從不過飲，從不隨俗鬧酒。週末，到花溪休息一日，由於血壓偏高，更不會多飲。而且到卅一年夏天滇緬路斷，吳先生為節省每週在十八公里路上往返所用汽油，即將賃屋讓出，停止了花溪例假。總計吳先生在主席任上七年多，週末到花溪小憩的期間，祇有約兩年半。

那時楊先生不在貴州。我正在花溪貴筑縣政府當警察局長。每逢，吳先生週末到花溪時的警衛照料，以至出外散步，訪問民間情形，我常在左右。身在其中，自然比楊先生瞭解的深切。

同時，人們也很難從吳先生一生的傳略中，找出能够談他自由自在「詩酒留連」的一段時間，在貴州任上更談不到了。

吳先生的花溪閉筆第一本，也就是楊先生所說的「詩集」的第一本，是民國廿九年底，吳先生當主席滿三年時，在貴陽刊行。其中要目如下：

(一) 赴任時人的準備與事的準備；(二) 到任後的措施；(三) 根本縣政；(四) 三年來之經驗；(五) 雜感。雜感中有：做官做事。自動被動。祛除派別。法立令行。拙為人諒，巧為人所不諒。用人必察。負責與越權。嚴懲貪污。非問細事不能作長官。伏案工夫。束縛君子便利小人。求庸人一時之譽。掩他人往日之長等。

吳先生的第二本花溪閉筆，名為「花溪閉筆續編」，也就是楊先生所說的第二本「詩集」，是民國卅二年底，吳先生當主席滿六年時，在貴陽刊行。寫的地方，已經不是在花溪，是週末時

，在貴陽附近黔靈山麓，借用一處空房，陸續寫成。其中要目如下：

(一) 省政；(二) 縣政；(三) 地方官；(四) 新縣制實施經過；(五) 縣與鄉鎮；(六) 貴州推行新生活運動辦法；(七) 治安與幫會；(八) 經濟與統制；(九) 財政與會計；(十) 雜感。

雜感中有：為政者須注意時機。習慣與法令。理重於情。事實與法令同化。視察地方勿忽視表面。機關精神以庶務為代表。多用民力，少用民財。公務員服務效能。寡斷與立斷。選任縣長方法。提倡地方手工業。用人與教人等。

以上全是文，而不是詩。吳先生到花溪度週末，不久即將讀詩、作詩的消遣停下來。把這一點他僅有的空閒時間，用在寫他當主席的經驗和感想，每星期日，隨意寫一兩段，不拘體裁，結構，意之所到，筆亦隨之。第一本寫成，即名為花溪閉筆。第二本，雖不是在花溪寫的，仍是寫他繼續下來的，從政經驗，仍是在星期日，空閒時，執筆，一段一段寫成，遂用前一本原名，稱之為花溪閉筆續篇。

楊先生廿多年以後，寫雜憶，竟把這個樣子的兩本花溪閉筆記成「兩本詩集」，乍看好像這就是吳先生在花溪「詩酒留連」的產品——「詩集」。其實，這是兩本可供參考的施政經驗同感想。

花溪閉筆的雜感中有幾段，當時我可以一字不漏的背誦。茲摘錄其大意如左：

(一) 應付人事之苦，甚於處理政務。欲減除此痛苦，一貫之道唯一拙字。拙為人所諒，巧為人所不諒也。

(二)用人之法有人主張「用人不疑」，有人主張「用人必疑」，予以為「用人必察」。此本一事之三個段落耳。蓋知人最難，先之以嘗試，所謂「用人必疑」，繼之以考察，所謂「用人必察」，終之以信任，所謂「用人不疑」。由必疑始，以不疑終，經過關鍵在「察」字。

(三)澈底將上下機構及人員革新，自非容易之事。然不於此為不斷之努力，一般政治終難望推行盡利。「作長官者宜不問細事」為政治家應守原則。然就現在言現在，予擬改為「非問細事者不能作長官」，是或補救之道歟。

(四)視察機關應先看其庶務如何。如其各處掃除清潔，用具排列整齊，廚房、廁所不見污穢，號房公役不見雜亂，則其機關之人事財事必有條理。予嘗論機關人員精神，以庶務代表一切。近日用人大都云會計難找，予嘗告之曰庶務更難找。用庶務與用秘書不同，明乎此區別，始可言機關管理也。

(五)為求矯正優柔寡斷之弊，輒見有不假思索，遇事立斷者，往往一言甫出，後悔即生，轉謀改變，頗失信用。予以為勇決立斷之可貴，在其學問經驗豐富足資應用，如其不然，直為幼稚行為，非負行政責任者所宜出。

(六)為政者喜見近功，鮮有為一個地方作十年百年之計劃者；勇於創造，鮮有將前任事業為繼續不斷之努力者。前者意在求庸人一時之譽，後者意在掩他人往日之長。

以上雜感六則：(一)做人之道；(二)用人關鍵；(三)非問細事不能作長官；(四)言機關管理須看庶務；(五)負行政之責者切戒幼稚行為；(六)勿求一時之

譽，勿掩他人之長。這些，只是花溪閒筆雜感中的一小部份，而且，只是其中大意，並非全文。即此記牢，舉一反三，聰明年輕的讀者，再過廿年當上主席時，也頗有參考價值。

由花溪閒筆雜感中，已可看出吳先生當主席時：(一)是如何的重視庶務；(二)他自己對庶務人員必定是先試用，後考察，終之以信任；(三)長官對細事一定隨時隨地查問。實情確是如此。

當時，中國旅行社，在大陸各省，都市及邊遠地方，所辦招待所（即旅館），清潔管理頗負盛名。吳先生任上庶務主任之一，即滬江大學畢業，曾在中國旅行社招待所積有經驗的劉君。不幸這位英俊幹練，會由庶務主任升任科長的青年，因病逝於任上。

另一位庶務主任，是國立清華大學畢業的張君，亦文亦武，廉能有幹勁，升任科長後，又作了一任貴陽縣長，辦理禁烟，勞怨不辭。

第三位，也是清華大學畢業的宋君，任職不久另有他就，由我接任。我們四個庶務主任，有一共同點，都是能早起晚睡，好管小事，不辭辛勞，不怕出汗的年輕小伙子。我由警察局長任上，調到省府工作時，才卅一歲。我的這一段任職時間，雖辛勞萬狀，幸無差錯，迭蒙獎勵，堪以自慰。轉眼，到了新舊主席交替的時候，我負責把經管事項交代清楚，奉調新職，離開貴州。

在吳主席任上，省府通常上下班時間，為上午八時至十二時，下午一時至五時，以號兵吹號為準。管小事的庶務員工，要想不出錯，必需時刻注意鐘錶走得夠準，號兵準時的吹，號具吹得夠響。吳先生最守時間，他準八時到府時，若是

號兵未按時吹號，或號聲不對，他也會查問的。

當時省府，為加強效率，各廳處幕僚長們，每天將上午公事料理至十一時半，即各帶着公事，到省府集合舉行會報。中午不下班，由庶務準備便飯，十幾分鐘吃完，繼續工作。商決事項，即席會簽、會稿、會章。急件，下午即需發出。在疏散期間，省府、郊外兩處均需照料。因此，庶務上傳達傳遞、電信、交通、照明設備（有時夜晚加班），警衛辦法、值勤辦法，處處均需配合無間。上邊公事辦得快，下邊傳遞得慢，效率即抵消。戰時、保密、防諜，必需在數不盡的小事上，特別警覺。

在空襲期間，省府防空，消防設備，如防空洞、砂土包、滅火機、滅火彈等均須隨時檢查，保持效能。譬如水池、水桶中，落葉若不隨時撈出，遇有緩急，偶一不慎，水龍頭口堵塞，即失去效用。

當時，省府對技工、工友，採取軍事訓練，軍事管理辦法。電工、木工、泥水工、花匠、廚師，各有所司。其他工友，在總班長之下，分班分工做事。譬如清潔班，每日上午、下午、下班前後，各處必洒掃一次，計每日同一地方都要洒掃四次。其中管廁所的工友卓子雲，在府服務多年，勤快認真，久為員工所稱道。當時某先生，在某些時間，進出廁所，常忘記隨手洒上白石灰，他最清楚，迅即有所補救。年節論工作成績，發給獎金，卓子雲的一份，總是特別多。

庶務上，若不處處核計，積少成多，即發生預算問題。吳先生一到任，即決定行政經費要節省，財力要用在建設上，省府豈可輕易追加預算

世界最優良的日本——

田邊腦炎疫苗

已由日本空運抵臺

製造廠 財團法人 阪大微生物病研究會

大阪市北區堂島西町七番地

總代理

田邊製藥株式會社

大阪市東區道修町三丁目二一番地

支店東京・福岡・札幌・石古尾

可怕的腦炎流行期已到
每年由於腦炎而死亡的兒童不計其數
親愛的家長們請趕快帶領你們的子女
注射世界最優良的日本田邊腦炎疫苗

現貨 寶隆貿易有限公司
總經理

臺北市南京西路233巷7號二樓

電話：540021

。主要在庶務的算盤上，會由經費節餘勻支，將省府過道，翻建成集會禮堂，即未曾為此請專款。吳先生交卸後，尚存有一批紙張（官堆紙、都勻紙），文具用品等，列冊移交後任，這也是一個相當數目的節餘。又如，本可拋掉的廢品，如空油墨盒罐，空印油瓶子，壞燈泡等，均照規定積存，按期標售，作工友福利費。

以上種種，並非庶務上小事的全部。往事如烟，不堪回首，到此為止，說得也够多了。

楊先生所以將吳先生送給他的兩本花溪開筆，看成「兩本詩集」，就是因為花溪開筆中有幾首詩的原故。讀者在知道「詩集」的真實姓名，

及其主要内容之後，也許要看吳先生的「一些題詠」吧！以下抄錄花溪開筆中吳先生的詩四首，並即結束這一篇提供說明的文字。

初到貴州值歲尾年頭占絕句和友人題詩

聊將薄醉誘清眠。客裏生涯似去年。
莫向江南問春訊。恐催雙淚落樽前。

從軍行九首之一

國家借民命。疆土不復全。元戎禦倭寇。
萬衆投軍前。志在制侵陵。箕豆寧相煎。

但死不爲奴。憤氣滿山川。

花溪中正堂

立德立功垂宇宙。江山佳麗競題名。
一樓攬取花溪勝。百戰行看玉壘清。
澗壑千流皆北向。峰巒萬馬盡東征。
登臨未可談風月。坐令蹉跎餽肉生。

花溪晚景

暝色落秋苔。寒風帶葉回。人隨歸鳥去。
山送暮煙來。林影初更月。溪聲半壑雷。
滄洲驚歲晚。容容幾徘徊。