

# 戰時行政工作的回憶

## 阮毅成

那是兄弟剛到浙江省政府服務的經過，現在時間已經相隔將近四十年，許多事因為年齡大了，記憶力退步，都記不起來了，而且很多資料都已散失了，所以今天只能想到那裏講到那裏，兄弟希望在講完之後，同學有什麼問題提出來讓兄弟來答覆的話，非常歡迎。

中興大學和我很有關係，因為中興大學的前身是法商學院，再前身是行政專科學校。民國三十八年的八月，當時的台灣省政府主席陳辭修先生籌備實行台灣的地方自治，讓兄弟參加這個工作，我就建議他，我說要地方自治，最主要的要先培養一批地方自治人才，最好能先成立一個學校。所以當時的教育廳長，就決定要成立一個專科學校，要兄弟擔任籌備委員之一，當時的目的是想仿照兄弟抗戰時在浙江省成立的「地方行政職務人員講習所」的制度，為台灣的地方自治培育一批實務的人才，結果沒有能夠實現。因為很多法令上失效，所以就變成成立專科學校，而演變到現在的中興大學法商學院。兄弟敘述這段經過，是說我們行政工作，它主要的就是要來管理眾人的事。國父說政治是管理眾人之事，這個眾人包括

了各級階層。這個眾人之事，也包括了生老病死，也包括了衣食住行育樂在內。所以 國父把人分為三類：先知先覺、後知後覺、不知不覺，這些人都需要管理，這些事都需要管理，因此才需要行政。什麼叫行政？政是眾人之事，大多數人的事，行是動的。譬如行政，行是含有好的意思，所以行政是要做得好的意思，因此行政的工作不是靜態的工作，根本不能夠有偏差、有錯誤、有忽略，這是非常難的一件事。各位平時在學校在書本上讀了很多知識、很多學問，但如果各位到政府機關從事實際行政工作，就會發現許多在書本上所沒有的，也許是書本上所學不到的。也許書本上所學的知識到實際上運用的時候，完全不是那麼一回事。

我是在戰時（民國二十六年七月七日抗戰——三十四年八月十日日本無條件投降）擔任行政工作。當時的八年抗戰是長期的抗戰，是很不容易的事。因然當時在軍事上準備的還不夠充分，就是一般的行政工作配合軍事都有很多細節還不夠清楚。我現在所要講的就是當時我在浙江省（抗戰的前線）從事行政工作，如何的以行政工作來配合長期抗戰的需要。

浙江省是東南沿海的一個省，兩千多萬人口，七十六個縣市。在全面抗戰時期只有六個縣沒有淪陷過，轟炸則到處都有。在抗戰期間浙江省所徵的壯丁是五十萬人，到抗戰結束所死亡的人將逾一百萬，財產的損失將近一百億美金，所以可以證明我們在抗戰的動員是多程度的犧牲。

在抗戰時候的行政工作，第一件事情就是民衆的動員。民衆如何的動員？大概各位也不太清楚，今日在台灣的兵役制度實施的非常完善，沒有任何人逃避兵役，但是大陸從滿清政策都是實施募兵制度，沒有徵兵。我國兵役法到民國二十四年才開始實施，二年的時間我國就開始抗戰了。所謂的民衆的動員就是使達到服役年齡的人都能去服役。今日的台灣，將近三十年都沒有發生戰爭，以為服役不過是二年、三年的時間，沒有什麼危險。但當時浙江省的情形則是每天都要戰鬥，所以服役並不是安穩的。當時上海的戰場（八一三戰爭最激烈的時候）需要大量兵員，而浙江省當時有五個保安團，其中有一團是最優秀、最精良的，訓練最好，裝備最齊全。因此在省政府會議的時候就分兩派，一派主張派裝備最好、最優良的這一團去，一派則主張最優良的這一團應該留下保衛省政府而派其他去，結果是派了最優良的、裝備最齊全的這一團去了，而不到一小時，就全數犧牲了，而訓練就費了許多年，當時浙江省之大，人口之多，要發動民衆當兵，不是一件簡單的事。結果，當時我想出了一個辦法，就是利用我們的保兵制度，舉行保兵大會，把這些保里的壯丁，那些人要去服役，那些人可以免役，由保兵大會來審查，來通過以求得兵役的正常。這一個制度，兵役法上沒有，而是臨時的變通辦法，而且實施起來也是很公平的，可見行政工作要隨時動腦筋想辦法的。到了抗戰後期發起十萬青年十萬軍的運動時，浙江省只有六個縣市尚未淪陷而從軍的還有三千多人，這三千多青年都是當時高中以上的學生，他們寧可犧牲學籍來從軍。後來沒能夠等他們訓練完成，抗戰就勝利了。除這件事外，另外一件事是每個人都要有飯吃，軍隊要有補給，公教人員要有飯吃，老百姓也要有飯吃，浙江省當時缺糧，必須要從外地運糧進來，抗戰之後，糧食缺乏，交通阻礙，鄰省的糧食也無法運來，所以在抗戰中如何增加農產品的生產，如何節約糧食消費，提倡冬耕、提倡吃雜糧、不若今日台灣如此方便，有農民廳、有農復會、有肥料、有種子、有水力、樣樣都可以解決。而在抗戰期中

，什麼都沒有，任何事情都要靠雙手兩條腿來作，所以到民國二十九年，我們就實施田賦政策，田賦本來收錢，改為收收穫，收到收穫後，將收穫分配給軍隊、公教人員，以及老百姓，所以我們在金華實施計口授糧，此方雖在印度實施很久，在中國則祇有浙江省行過。因為有了兵源，有了糧食，兩者我們都掌握了，才能在抗戰中與敵人周旋到底，終於獲得抗戰的勝利。我初到浙江省時，發現行政工作最重要的因素有三：①人 ②錢 ③物，這三個因素如果我們能夠解決，這個行政就有效果，如果不能解決，這個行政就沒有效果。在當時因為是戰時一切行動講求效率，行政效率講求三個因素：①迅速 ②經濟 ③確實，而這三者都必須同時達到這三個要求，否則即不算是講求行政效率，而要達到這三個要求，要注意：①人 ②錢 ③物的因素。人是現成的，在當時浙江省有五十萬地方自治幹部都是由老百姓當中挑選出來透過下列幾種途徑得到：①考試 ②選舉 ③介紹 ④訪求。但是無論何種方法所得的人都有缺點，總無法完全適合，所以我們只好「用其所長，棄其所短」，我認為找一個幹部能夠十全十美是不可能的。但有五種人則不能用之，行政機關有了這五種人，這工作一定辦不好。第一種是優柔寡斷的人，行政工作是需要拿出辦法來的，我們發現一個問題，一定要解決它。例如說，我肚子餓了，要解決，要吃東西，那麼我們自己燒，到朋友家裏去，到餐館去，都是辦法。行政的工作是立刻就要決定的，是沒有時間慢慢商量的，行政效率之所以低落，就是因為工作者遲遲決定不下，燒飯又嫌麻煩，到朋友家不好意思，上館子又怕不衛生，結果在路上走了半天，想了半天，飯還是沒有吃，肚子還是餓。我們現在發現行政上的問題都是從優柔寡斷來的，應改之以慎謀能斷。大概人可分二種，一種人長於分析，一種人長於決策。前者可以告訴你，把一件事講得很清楚，後者則可以把分析的事物作個決定。所以故總統 蔣公生前曾在我們退出聯合國時，勉勵國人要慎謀能斷，意義在此。第二種人是輕諾寡信，行政人員最忌有此毛病，他任何事情總是都答應你，但却不能實行其諾言。在戰時有此種行政人員就很容易出事。第三種人是刻薄寡恩，行政工作是繁瑣的事情，必須要非常地忍耐必須要費真正的愛心，這種刻薄寡恩的人，再多也不行，怎麼樣都想打個折扣，縮減預算。又譬如：明明可以通過