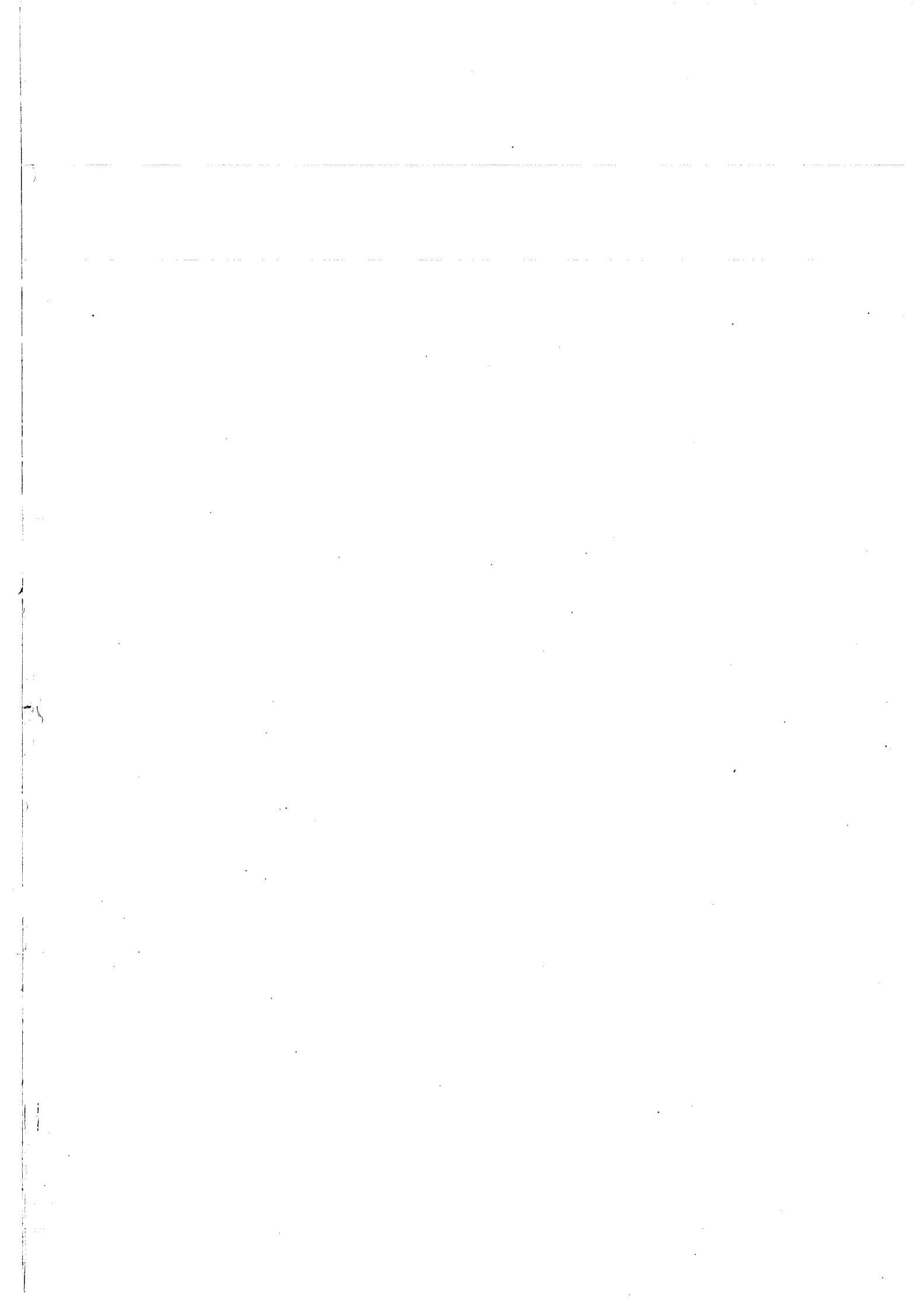


希文媽咪過世得見先父回憶錄手稿，經細讀洞澈老人家獻身國民革命華北秘密工作時期，深受帝國主義和軍閥制壓，出生入死，內與跨黨份子（共黨）搏鬥，不畏犧牲，建立平、津、冀本黨基層強勁基礎，配合國民革命軍加速完成北伐統一，本此革命精神興學，爲國培育無數人才，從事行政工作，以清廉政風，除弊興利，以裕民、教民、便民稱揚政壇，並推行「管、教、養、衛」一體新縣制，促使行政改革，對抗戰貢獻甚鉅，服務立法院重協調促進院內縱橫間溝通和諧，以利議事進行順利，老人家一生爲黨爲國奉獻，忠黨愛國令紹昌尊之以爲傲，爲不負老人家寫此回憶錄費了一番心血，紹昌以一年之時間整理謄清，繼打字複印數十本，呈送先父至友作爲紀念，給學生和家人閱覽，以聊表紹昌該盡孝道於萬一。

紹昌謹撰八十三年八月



## 清源回憶錄目錄

壹、前言	一
貳、家世、青少年讀書時期：自民前十二年至民七年	一
一、家塾教育	
二、縣立高等小學堂畢業	
三、保定府官立中學	
四、國立法政大學畢業	
參、興辦教育時期	三六
五、日本明治大學研究科—民十九年至二十一年	
一、任教北京崇實中學—民七年至十三年	
二、創辦北京藝文中學—民十三年	
三、整理北京私立平民中學—民十四年至二十一年	
四、大學任教：中國大學、民國學院、華北學院—民二十二年至二十四年	
五、湖南省縣政幹部訓練所教育長—民二十七年	
六、中央政治學校訓育處主任兼教授—民二十七年	
七、協同創辦台中私立僑光商業專科學校	

- 肆、負責黨務工作時期 ······

一、民元年加入國民黨，獻身國民革命，堅信三民主義，求學或教學隨時宣傳主義，吸收同志。

二、民十三年至十七年致力平、津、河北國民革命秘密工作。

三、民十七年平、津、河北省黨務公開，成立省黨部，余任執行委員。

四、民三十四年奉派中央組織部主任秘書，三十九年改造委員會成立，交接後黨務工作告一段落。

伍、余任行政工作時期 ······

一、民二十三年三月江蘇省政府任余爲視察，民三十四年任鎮江縣長，此爲余擔任行政工作之始。

二、任四川省第三、七區行政督察專員兼保安司令—民二十七年至三十四年

  - 1.首任第七區設在瀘縣轄八縣。
  - 2.民三十二年調第三區，設巴縣。

陸、立法院工作

民三十三年余當選第一屆河北省第一區立法委員 ······

柒、協助創辦新竹玻璃公司 ······

民四十二年以河北省耀華公司人員機器投入新竹玻璃公司，余任歷屆董、監事。

# 清源回憶錄

## 壹、前言

民國五十一年十一月初，足疾又發，中醫生名之曰「流火」，日本醫生名之謂「丹毒」，西醫打針、中醫敷藥，均能有效，但都不能除根。此次臥床一週，仍覺足跟疼痛，步履維艱，坐看書報，足腿必須蹠起，久則甚感煩悶，爰擬寫回憶錄以自遣。

前五年夏，原已試寫數頁，適值颱風來襲，屋漏稿失，又因天性不喜寫作，遂予停止，現雖再度撰寫，自覺興趣不濃，是否又半途而廢，難預卜。

此次所寫回憶錄，擬仿古人之「記事體」，即以某一事為綱，分類敘述；因編「年譜」易流于冗長且有些生活細節，已不復記憶，或流於空洞也。

## 貳、家世、青少年讀書時期

### 一、家塾讀書時期

張氏為河北省定興縣楊村鎮望族，共有百餘戶，原籍河北省雄縣，清初徙居易水之濱楊村鎮，同族士農工商各業皆有，我這支系為耕讀之家，曾祖張鍊為自耕農，先大父永平業農而重士，教子五人皆務科舉，大伯父一伯父同中秀才，三伯父為武秀才，四伯父鄉考未中；父諱樸未及鄉試而丁父憂，乃經理家務，未再應試，長兄雲錦讀書十年，助父務農，三弟雲培讀書八年，亦助長兄管理家務，四弟雲華北京師範及民國大學畢業，歷任定興縣小學校長，教育局長，湖南省零陵縣長等職。

余六歲啓蒙，歷受家塾老師余北山、馬銘等先生之陶冶，自六歲至十四歲，能背誦四書五經及詩文等。因幼時記憶力特強，一本大學三天即能讀完，一本中庸四天乃能背誦，諸師常獎勵有加，父母亦樂予讚美。

## 二、入學校求學時期

十五歲考入縣高等小學堂，時清光緒三十二年正月，舊制修業四年，宣統二年，以最優等第一名畢業，監督鹿福世先生甚稱譽之，依清制由省提學史報部獎給「廩生」名義。民國元年正月，考入保定府官立中學堂，校長李大本，暑假後校長爲周鎬川，教師多專家，課程亦切實、多數教員不用課本，只口述由學生筆記，每月考試，余均列前三位。寒假前，部分學生因受國民黨保定支部領導，要求回家協助選舉，余當時接受黨的命令，且被選爲學生總代表，因向校長要求准予放假，各回原籍，以便宣傳民主並參加助選，校方不允所請，余乃直說，責校長不愛國，以致學校當局函知我家，略謂我考試平均不足四十分，照章即令退學云云，並附轉學証書一紙，此所欲加之罪，何患無詞也。

民國二年春，轉學天津北洋法政專門學校中學部第三班，此班外語系德文班，民三年考入北京國立法政專門學校預科，因外語係德語，及至本科分班時分入法律系，於民七年六月順利畢業。

回想余在中學及法政專科時代讀書經過，可謂阻礙重重，一因奉黨的命令要求返鄉助選，致被學校勒令退學，二因學德文必分入法律系，而余不喜法律，三因民六年夏患傷寒惡疾，請假過長，幾乎留級；四因學費無著，幾至不能完成學業，幸以求學意志堅強，力排困阻，始得畢業求學乃告一段落。

## 參、興辦教育時期

余生平感覺最有興趣事業，就是從事教育工作，余從事教育工作如下列七個時期：

### 一、在中學任教時期

民國七年，在國立法政大學法律系畢業後，以天性好動，極不願充任法官，因生活太呆板，僅於民七年冬，在直隸省議會暫充秘書數月，即在北平崇實中學任國文教員，擔任初三及高一、二、三年級國文及中國文字學課程，該校係基督教長老教會創辦，分男女兩部，校長為美國人來儀庭，彼不諳中國文學，故對於中國文課程，均委余計劃及分配，翌年高中分文、理兩科施教，余任文科主任，在該校先後任教七年，除按部就班教授學生課業外，尚有下列數事值得一記。

(一)注意學生思想教育：教授國文，多只注意文字解釋，殊覺枯燥，故余教國文除文字外，並注意思想灌輸，及文藝生活啓發，所講文選多係創作，余把自己新創作包括詩歌、小說、及戲劇，並指導學生創作散文、詩歌或話劇，因而學生對於國文科至感興趣。

(二)指導學生課外生活：余在崇實中學任教時，住在學校，與學生生活在一起，一日三餐與學生同食，課外亦與學生一同運動，澈底的實施生活教育。

(三)宣傳三民主義：國文教員最能利用機會灌輸革命思想，而學生亦最喜歡接受新思想，余經常利用機會講解 國父著作三民主義給學生，學生們尤其是高中學生多服膺三民主義，具有革命思想，當民國十三年十二月本黨 總理中山先生自津到達北平時，在前門外東火車站歡迎的群衆行列中，以崇實中學學生最

多，十四年三月十二日上午九時 總理逝世，學生聞耗悲痛如喪考妣，當日曾在長老會禮拜堂爲 總理舉行追悼會，由本黨第一屆中央委員于佑任、楊杏佛、于樹德三位先生在會上講述 總理領導革命事蹟，無異對學生做了一次黨的訓練。

(四)爲學生解決各種問題：中學生正在青春蛻變的階段，常會遇到頗感困擾的問題，如升學、婚姻、交友等問題，這些都不能對父母說，而朋友都年輕，無法替他解決，因而遇到問題，只有請求老師指導，余在崇實中學擔任四班國文課，學生近兩百人，余因住校關係，對每一學生非常熟識，平日開著房門，學生可自由出入，所以他們的各種問題，都願對我述說，而我也一一爲他們設法解決。

## 二、創辦藝文中學

民國十四年 國父在北平逝世，當時對 國父最崇敬最真誠者，爲青年學生，因有感於青年的培養最重要，乃結合至友馬洗繁、于紀夢、魏競初等于十四年暑假，創設藝文中學于北平東城燈市口，幾經奔走籌備，是年八月遂獲正式招生開學，決定採用道爾頓制，以順應學生興趣，輔導學生作業爲教學原則，而避免採用呆板的輸入式班級教學法，當即成立董事會，聘請胡適之先生爲董事長，梅貽琦、查良釗諸先生爲董事，余負責學校行政，高仁山先生指導教學方法，當時毫無經費，竟能創辦學校，全恃同志之服務精神得以成功，亦爲彼時全國中等教育界開一新紀元，人人樂道之，至十四年底，余因改任北平平民中學校長，乃離開藝文中學。

## 三、整理平民中學

十四年冬，受平民中學董事會董事長吳雷川先生鼓勵與聘書，充任該校校長。平民中學成立於民國九年，與北平平民圖書館、平手工廠，同時創設。首任校長為廣東陳垣（援庵）先生，陳任校長兩年後，因被任命為教育部次長而離職。第二任校長為天津陳筱莊先生，亦因被任為教育部次長而離職。該校在十四年冬，第一因無人負責，第二因虧空甚鉅，董事會遂聘余整理該校，並授以全權。

該校設于北平西城翊教寺街，與平手工廠同在一處，余到校之初，校舍破爛，學生人數只三十二人，教員極少專任者，加以經費無著，幾已瀕臨倒閉地步。是時，學校既無負責之人，又無固定經費，名為整理，等於創辦，爰在「君子求諸己」、「自力更生」、及「有人斯有才，有財斯有用。」等古訓意義中求取致力。第一步：先約聘同志三人，即馬蔚青先生、梁子青先生、卜哲民先生，分任總務、教務、訓育。我們志同道合，能吃苦、耐勞、有勇氣、毅力，每人皆由職員而兼教員，每月薪金約為四十元。其他教員多係北大、師大、法大畢業同志，全校除一廚師外，無一工友，所有巨細工作，皆係我們四人兼任，所謂在艱苦中求發展。第二步：招考各班編級生，寒假考取八十餘人，連同舊有學生，共為一百十餘人，分為三班，以節約開支。年假後開學，學校已一片新氣象、新教職員、新學生、新環境、新辦法、教職員及全體學生，皆以學校為家。第三步：學校利用春假時，舉辦學生作業成績展覽會及學生運動會，函請學生家長到校參觀，一則使學生家長了解學校環境及教學情形；一則使學生家長明瞭其子弟功課成績，同時，亦為學校作了一個普遍的宣傳。第四步：為學校覓較好的建築當作校舍，以期更進一步發展，適有距本校不遠之帥府胡同，有一舊日之「萃文中學」校舍正因該校係英國倫敦教會所設立，于去年五卅慘案，反英運

動甚烈，該校遂停辦，此爲四層樓的建築，校舍一切設備俱佳，該校舍管理人武女士，MIN WUOD，係燕京大學女生管理員，她根據余十五年六月代表平民中學承租萃文中學校舍的請求，電報倫敦請示，七月獲覆電：允許租賃，雙方訂約，其要點：(一)全部校舍每年租金中幣伍元。(二)每年由房東付房屋修理費參佰元。(三)只作校舍，不得作家用。(四)租借係永久性，無解約日期。是年八月平民中學即由翊教寺遷移到帥府胡同，是月招考新生初中三班，高中一班，及一班編級生，九月開課，初、高中學生共有三百四十餘人矣。

在十六年春，初、高中學生共達六百餘人，余以負責黨務工作，請總務主任馬蔚青兄代理校長職務，十八年馬蔚青兄因協助馬洗繁兄辦理河北省訓政學院，曾請鄒紹榮兄代理校長職務，十九年蔚青兄回任校長，至廿六年學生多至千餘人，蔚青兄南下赴廬山受訓，請教務主任常蘊璞先生代理校長職務，嗣以日本侵占北平，常蘊璞校長受盡監牢及非刑之苦，三十五年抗戰勝利，北平光復，中央黨部以平民中學在北洋軍閥時代及日治時代，宣傳本黨主義，掩護本黨工作，功績卓著，匯款獎勵之。三十六年冬余奉命由南京赴天津視察黨務，藉便到平民中學慰問校長職教員學生時，學校已發展爲三院，學生共達二仟餘人矣。卅七年以後北平爲共匪霸據，其情形如何，則不堪想像矣。

余及諸同志辦理平民中學，前後十餘年，回憶所及者。

(一)實施「人格教育」：接辦之始，與蔚青、子青、哲民三兄再三研究，本教育與生活合一之旨，明訂本校宗旨，以培育人格高尚之完全青年爲主旨，在平日生活中，實施感化，使每一學生皆能接受指導，在潛移默化之中，養成爲完全之國民，其具體辦法：

1. 禮堂正中懸「人格教育」匾額，使師生朝夕眼看心維，把本校宗旨，浸入心扉，無時或忘，時時見諸行動。

2. 學生十之八住校，宿舍師生同住，飯廳師生同食，體育場所則師生同運動，課外活動則師生同聚會，寓訓育于平日飲食起居之中，并以升旗降旗之舉行，為一天開始與檢討之集會。

3. 每班課程中，增設「生活指導」一課，由校長任之，此課專門指導學生各種日常生活方式與行動，漸漸成學生知生活、會生活，以求具有高尚優良之生活習慣。

4. 學生自治能力之培養：本校各種集會，均係學生自己辦理，教職員指導，時時演習，一切集會，由學生自辦，不但學校省事省錢，學生皆養成常識豐富，有服務團體能力之人才，故平民中學學生畢業，投考大學後，多為傑出有領導能力之學生。

(二) 掩護本黨工作，宣傳本黨主義：

民國十四、五年，是北方軍閥最囂張時代，直皖系據江河各省及華北，奉系擁東北四省，此起彼伏，相互爭長，本黨十三年改組，擴大宣傳，總理中山先生十四年三月十二日逝世北平、人心歸服，人民對本黨總理及主義信仰益堅，而本黨同志在北平及華北各省，宣傳本黨主義，努力秘密工作，正積極展開之時，北方軍閥壓迫本黨同志愈亟，而工作同志加緊工作愈急。北平及華北各省工作同志，奉中央派來工作，或在平民中學居住，隨時赴各地工作，或在平民中學充教員，宣傳本黨主義，或以平民中學為通訊處，以資聯繫，蓋以機關掩護本黨工作同志，較私人住宅或商號，方便多矣。

### (三)平民中學之擴充及發展：

平民中學因教育宗旨正大及教職員均係北平知名學者，故學生人數，逐年增多，雖爲軍閥政府所注意，而名譽日隆。民十七年，有學生五百餘人，十九年增設第二院，則有學生七百餘人，廿二年則增爲八百餘人。

民國二十六年蘆溝橋事變，日人侵略，抗戰軍興，馬蔚青先生因適在廬山受訓，交通阻攔不能返平，校務即由教務主任常蘊璞先生代理，日軍特務，偵知平民中學爲中國國民黨黨務北方根據地，嚴加監視，并將常蘊璞先生捕去下獄，非刑拷打，皮開肉裂，常先生不稍屈，監禁二十七日，終以無反動証據而釋之。

卅四年秋日本投降，中央黨部嘉獎平民中學二十年來，對本黨有功，特提中央常會議決，除以書面獎勵外，并頒給法幣；以擴充校務之用。常校長受津貼後，即購置北平西城北溝治民房一處，定名第三院，八年之間，雖受日本軍閥摧殘，而學生人數日增，廿六年冬余奉派赴平、津、冀視察黨務，親到平民中學慰問平中教職員學生時，學生自治會開會歡迎我，當時學生已增至二仟人左右矣，從此可見，平民中學之長成及發展，是在危難中奮鬥而得者也。

### 四、在大學任教時期

余留學日本歸國爲民國廿一年春，先抵上海過南京，往見果夫先生，他要我在中央工作，余表示願在北平大學任課，以便藉機會整理在日所學及所實地考察的各種資料，果夫先生也頗贊同，回到北平，自四

月份起，在中國大學哲學系、民國大學教育系，以及華北學院教育系擔任鄉村教育及民衆教育四門課程，光陰似箭，轉眼三年，對於這三年的授課，值得一記的是：

(一) 每次授課，都是兩小時連接講授，因為材料多且實際，中間不休息，每次總是實講一百一十分鐘，講義只發大綱，聽者筆記，每次講授一章，頭尾呼應，分段清楚，雖一連兩小時，學生不倦。

(二) 北平各大學學生聽課，非常自由，各科系學生，可任意選擇其願聽之課程，自由到教室坐聽，余講課時，除本班或選修的學生出席外，其他科系學生也多來旁聽，坐位不足，則立在門口、窗口旁聽，所以每次講課，皆感興奮愉快，雖連授兩班，共講四個小時，下課後也不覺疲倦。

(三) 在北平中國大學民國學院華北學院任教，民國廿一年春，由日本留學返國時，至日本長崎上船，先到上海，由上海到南京，陳果夫先生面留余在南京中央工作，當時我的興趣，是在學校教書，一面藉此整理兩年多在日本的研究及考察，所得之關於社會教育及地方自治，一面與學生共同研究，故在南京居未久，即返北平。爲時不久，即在北平中國大學民國學院及華北學院擔任教育系及哲學系教社會教育課程。爲時兩年，對自己整理所學及學生所得，頗有意義，綜其成績有一。

1. 余每次上課，只發講述大綱，詳細內容皆口授，這種講演式的活的教授方法，頗為學生所歡迎，每次講授時，學生坐位，皆患人滿甚至有站立旁聽者，甚至別班學生，不聽本課而來聽我講授，此種熱烈情形，故我講述更加工夫，更多材料，更感興奮。

2. 課目兩門，一為社會教育，二為民衆教育。社會教育多注重一般社會之常識，如何教授，民衆教育

則多注重不識字人之如何教授？日本之所以能成爲近代強國，實因此兩種教育之注重所成者。在我國實爲救亡圖存之教育也。

#### 五、在湖南省任縣政幹部人員訓練工作時期

民國廿六年冬十二月二十二日鎮江淪陷，廿七年一月余奉命赴長沙，任湖南省地方行政幹部人員訓練班教育長，專門訓練地方行政幹部人員。當時張治中任省政府主席兼訓練班主任，余任教育長，實際負責。受訓者爲各縣縣長，各區行政督察專員調爲本班訓育員，共同研討縣政實施及改善，教官爲省府各廳首長及縣政專家。爲期三個月，軍事與學術兩種訓練，同時實施。余在此工作時期，一切與學員起居操作相同，甘苦與共。三個月後，甄列優劣，最優者由省政府任爲縣長，次者爲佐治人員。湖南七十五縣，第一次更換半數，亦省政革新之一新猷也。

#### 六、在中央政治學校任訓育處副主任及教授時期：

民國十五年春中央黨部在廣州，由中央組織部副部長代理部長陳果夫先生提議，本黨指導國民革命，必須培植革命青年，中央應創設訓練機構，經中央通過，創辦黨政訓練所于廣州，並派陳果夫先生爲所長，招收學生一百名，由各省黨務機構秘密選送，到所受訓，此爲本黨訓練機構之開始，余于十五年秋，奉調由北平赴廣州，充訓練所訓育指導員。北伐收復南京，十六年訓練所移南京，更名爲中央黨務學校，十七年後更名中央政治學校，總統 蔣公兼任校長，陳果夫先生爲教育長，廿六年冬，日本竊據南京，中央政校遷湖南芷江，廿七年夏又由湖南遷四川巴縣南溫泉。中央政校原設總務及教務兩處，遷四川後，增設

訓育處，余於廿七年八月，辭湖南訓練所教育長職，奉中央派爲中央政治學校訓育副主任兼教授。在四川南溫泉購地興建校舍，各部辦公人員則分別在農校及怡園辦公，當時項致莊任總務處主任，周炳琳（牧蓀）任教務處主任，余任訓育處副主任。中央政校移遷南溫泉伊始，又值新生紛紛入學，極爲忙碌，果夫先生任中央政校教育長時，人員少，事務多，一人權當十人用。余除負責訓育外，尙兼任第十期新生始業訓練之責。即住於南溫泉附近白鶴嶺新生宿舍，雖晝夜奔忙，然極有興趣。余在政校任職時，感想有二。

1. 中央政校職教員，皆以校爲家，晝夜工作，興趣極濃，彼此如家人父子，處處以誠相見，事事無話不談，純係教育長陳果夫先生領導有方。

2. 中央政校學生皆天資優秀，思想純正之青年。新生入校後，即信仰學校及師長，專心接收訓練，故負責訓練學生者，皆願盡力愛護教育之。

#### 七、協同創辦台中私立僑光商業專科學校。

（詳見九七頁。）

#### 肆、負責本黨黨務時期

一、簡叙：民國元年夏曆正月赴保定，考入直隸省保定府官立中學堂庚班肄業，當時本黨史敘爲國民黨時期，保定設有黨部支部、黨部重心，在育德中學、高陽、王法勤（勵齋）負責領導，私立育德中學校長張官雲，保定官立中學教員潘雲超，皆爲各校負責人，因潘係我班之國文教員，傳授思想，故余即于元年五月加入國民黨，并在本校負聯絡幹事之責。每於下課後，時到育德中學開會，爲希安定，即在本校工

作，求其實現。

二、民元年在保定中學讀書，爲本黨工作極努力，舉其熒熒大者。

(一)在學校內發展組織：當時學校共有七班，學生約三百人左右，在極度的秘密工作中宣傳，吸收黨員七十餘人，建立七個區分部，一個區黨部，每於學生運動事項集合時，完全由支部下令，由學校區黨部達成任務，是年十月，本黨總理中山先生北上，路經保定，保定各校學生發動大規模到車站歡迎，并在淮軍公所敬聽 總理訓話，皆由各校區黨部負責黨務同志領導之。

(二)民國元年冬十一月國會議員及直隸省議會議員選舉，因全省各縣民衆對民主政治尚不認識，對選舉甚爲隔膜，本黨支部決定派本黨黨員發動各學校學生請假，各返本縣鄉村宣傳選舉，并爲本黨同志競選候選人助選，此次本黨各校學生青年同志，因初次參加政治活動，均極熱心。余發動校內各班學生同志推舉代表，向校長周鎬川，要求給假，返鄉助選，校長以年考在即爲理由，不允所請，并認爲輕舉妄動，余因係七班總代表，且年青氣盛，深責周校長之不愛國，言詞稍涉激烈，致周校長大怒，不但不准請假，且令學生全體參加年考，否則開除學籍。余仍請支部本黨同志忍痛參加，考試後，立即返籍，爲本黨同志助選，此次選舉，本黨在直隸省極爲成功。第二年開學前接周校長通知，以年考分數不及格爲理由，將余開除學籍，因余爲本校總代表，言詞有冒犯之故也。

三、民二年在天津北洋法政專門學校中學科讀書時期：

北洋法政專門學校，設于天津新開河畔，爲清末期袁世凱任北洋大臣時所創辦，清季廢科舉，創辦學

校，袁任北洋大臣，創設四所大專學校，即北洋大學，北洋法政專門學校，北洋商業專門學校，北洋工業專門學校等，民國二年春，因本黨令黨員返籍助選，專在言語間與保定中學校長周鎬川衝突，不願再在保定中學續讀，爰持帶轉學書赴津，考入北洋法政專門學校中學科。余則編爲中學科第三班。在校中平時致力宣傳三民主義及發展黨務介紹同學加入本黨等工作，每于學期或學年考試完畢放假前，開歡送會，表演話劇，以宣傳本黨主義，曾記憶于二年年假本科同學有兩班畢業，表演話劇「瀘州血」，即本校教員白雅雨先生與張紹曾等，倡導國民革命在直隸省瀘州起義，不幸失敗，白先生爲革命而犧牲，在校本黨同志多數參加演出，余亦濫竽充演員，演出情節及技藝，相當精彩，頗爲六百餘同學及學生家長來賓所讚賞。

#### 四、在北京國立法政專門學校讀書時期：

(一)反對袁世凱解散國會：南北議和成後，本黨總理孫中山先生謙退，專致力國家建設計劃。袁世凱任總統，對日本借款案，國會中本黨串聯議員反對，致袁下令解散國會，設立參政院，校中本黨學生同志集合講演，散發傳單，群起反對，官廳派軍警到校鎮壓，雖未造成慘劇，在社會上予袁以極大之打擊。

(二)反對袁之洪憲與張勳復辟：自甲午本黨總理中山先生倡導國民革命廿餘年，先烈犧牲，前仆後繼，至辛亥始將清朝推翻，成立共和，然而帝制思想，未能消除，故民四年有袁世凱帝制思想之作祟，民六年有張勳復辟之妄舉。本黨同志在北京各界前後于秘密聯繫中，發動各階層，運用組織，反對楊度（哲子）爲袁帝制之籌安會，秘密分配南方各省同學返鄉之便，在各地發起反帝運動。討袁之事，一舉成功，而袁身死名敗，如此之速，蓋有由來也。民六張勳復辟之舉，尤爲本黨在首都宣傳之戰，擴大組織之有利機

會，曾記憶張勳復辟失敗後，吾校同學不期而加入本黨者爲數百數十人，對本黨 總理孫中山先生及三民主義之信仰，日益堅定也。

### (三)領導五四運動

民七秋，余方畢業，不願從事司法工作，而願在中學教書，一面在崇實中學任教，一面在北大法大聽講，一面辦理「每週評論」週刊，專爲接近青年，從事本黨的組織及宣傳工作，一面參加社會運動，民八春，北洋政府外交失敗，本黨同志發動各校學生，余以法大學生會代表身份，聯合北大師大及公私立大專學校學生會頻頻開會，鼓動風潮，以及對曹汝霖、陸宗輿、章宗祥、媚日賣國，掀起學生遊行示威運動，民八年五月四日，各校學生會受本黨之指揮，領導各校學生結隊遊行，搗毀外交總長曹汝霖住宅，規模偉大，氣勢洶湧，使賣國賊曹汝霖、陸宗輿、章宗祥，抱頭鼠竄，隱匿不敢出頭。是役也，1.使北洋軍閥膽寒，2.北洋政府威信掃地，3.本黨領導青年成功，4.奠定本黨首都革命之基礎。

### (四)藉本黨 總理孫中山先生北上，擴大宣傳本黨主義，發展本黨黨務，徵求本黨黨員。

民十三年春本黨 總理中山先生北上，意在與張作霖、段祺瑞等面商召開國民會議之辦法及日期，爰親身前來北京，爲不用武力而達到國民革命成功的目的。因深知日本處處阻礙本黨革命進度，故先到日本，在日本各地，對日本國民發表演說，大意爲：中日兩國爲同種同文兄弟之國，應互助合作，以奠定東亞和平基礎，并盼日本放棄支持北洋軍閥及軍事侵略政策。日人聽講後，除受感動，殊不料日本軍閥予本黨革命進度，屢次以軍事政治破壞我革命大業也。

民十三年冬中山先生先到天津，因身體不適，在津小住，彼時北京各大專中學教職代表由京赴津，慰問總理疾病？余被推爲代表，赴津面謁總理，是時總理因旅途勞碌，患病日久，年雖六十，而面貌清瘦，說話聲音亦微小，然目力氣度，偉大光明，眞悲天憫人，前無古人後無來者之相也。

民十三年十二月，總理中山先生應段祺瑞之邀請，（彼時段祺瑞以「執政」名義當權），由天津蒞北京，火車到北京車站時，各界歡迎群衆衆多，不可勝數，總有數萬人。中山先生由津來京消息傳出後，本黨同志在京者，多次集會，商準備熱烈歡迎，彼時余在北京私立崇實中學任國文教員兼高中部文科主任，發動各私立中學教職員聯合會及各校學生兩仟餘人到前門東車站列隊歡迎，是日天氣極冷，總理著狐皮藍袍青馬褂，持杖出站，歡迎群衆，高呼：「中國國民黨萬歲，三民主義萬歲！」並呼：「召開國民會議，反對包辦的國民會議！」等口號。其歡迎之熱烈及擁護本黨之氣勢，使北洋軍閥膽寒也。

總理中山先生患肝病，爲時已久，到北京後，更嚴重，住北京東城鐵獅子胡同顧維鈞宅靜養，治療乏效，爰入北京協和醫院治療，診斷認定爲「肝癌」，無特效藥物，後遷入顧宅療養，亦無效，延至三月十二日上午九時逝世，彼時余在學校正在教室授課，聞訊，口不能講書，大哭失聲，高三學生四十餘人，亦痛哭不已。

總理遺體，于銅質棺內，上覆玻璃，置于北京中央公園社稷壇內，任群衆瞻仰遺容，本黨第一屆中央委員在京者及北京本黨同志，輪流值班護喪，每日群衆往瞻遺容者，十數萬人。

北京各團體及學校，由本黨同志發動，均籌開追悼會，本黨藉此擴大宣傳主義，介紹黨員，月餘之時

，申請加入本黨者七千餘人，其中以教育界及學生爲最多數，余在崇實中學籌開追悼會請于佑任楊杏佛諸先生講 總理事蹟和本黨主義，高中各班三百餘人皆由余介紹加入本黨。崇實高中優秀者畢業後，多升學考入燕京大學、清華大學、金陵大學等，多係本黨同志，并在各該大學宣揚本黨主義，吸收黨員，且學有專長，服務政府及社會團體者，發揮本黨宣傳及組織力量甚大。

總理中山先生遺體，在北京中山公園社稷壇大殿內，供民衆瞻仰，月餘後移靈于北京西山碧雲寺，暫厝，至民國十七年本黨統一全國，十八年春南京紫金山 總理陵墓建成，始將 總理遺體由北京碧雲寺奉安于南京陵墓，中央派林森、吳鐵城、鄭鴻年三先生爲迎柩大員，本黨中央委員及河北省黨部，北平特別市黨部全體執行委員執绋，是時余任河北省黨部執行委員兼組織部長。當然在執绋行列。

十三年因本黨改組爲中國國民黨，當時本黨決定政策有三：一聯俄，二容共，三農工政策。總理原意，爲採取共產黨之宣傳組織方法，而中共則生篡黨之野心，故共黨份子加入本黨者，一面對本黨虛予委蛇，一面在本黨內發展共產，并用挑撥離間的手段，破壞本黨，舉凡造謠中傷，殺人放火，各種惡劣手段與方法，無所不用其極。因而本黨內部自中央領導同志，以及各地黨員同志，均不免受其影響，造成左傾右傾之派別，故十四年 總理逝世，則首都黨部，即分爲二，一在東城翠花胡同，一在西城北池子，則共產黨之跨黨份子，藉收挑撥離間之效。

十五年春北洋軍閥直奉戰後，張作霖入關主政，自稱大元帥，把本黨爲革命黨，一概敵視，取締本黨公開活動，本黨北方各黨部即轉入地下活動，北京則將黨部遷入東交民巷俄大使館內，天津則在各國租界

地工作。

北京在東交民巷俄大使館內，有兩個黨部，一爲本黨北京特別市黨部，一爲共產黨黨部，兩黨部一牆之隔，牆兩面有梯各一，以爲交通之用。

本黨北京市黨部，委員會共同主持，共產黨部則由李大釗（守常）主持，李爲跨黨份子，一面主持共產黨首都黨務，一面參加本黨黨務。余爲本黨北京市黨部宣傳委員，又因服務北京教育界，彼時一面任北京平民中學校長，一面任交通部鐵路職工教育委員會專任委員，故在本黨擔任黨務宣傳工作，并在北京各學校及鐵路職工擔任組織聯繫工作。每週兩次在東交民巷蘇俄大使館本黨北京市黨部參加工作會報及宣傳會議。因學校職務及交通部教育委員掩護下，對本黨宣傳組織工作進行極爲順利。

十五年秋，奉中央黨部命令，調余赴廣州，一面面報首都黨務，一面在中央工作一個時期，藉收訓練觀摩之效。準備工作報告及辦當校務及黨務工作，約一個月時間，于九月初起身赴穗。工作報告用藥水所寫，只二十六頁，由呂雲章同志，將報告縫于棉袍內，以避免途中受檢查。在天津碼頭上船，于紀夢同志送行登輪。

因余第一次乘海輪，第二日開船不久，即暈船嘔吐，到烟台登陸，始進飲食，第三日經黃海東海，仍暈船不起，第四日到上海登陸，始進飲食，在滬休息兩天，又乘貨輪，行駛甚慢，一路上在廈門登陸，在汕頭登陸，其餘約一週時間，均在船上過暈吐生活。到香港轉乘火車到廣州與童冠賢，何思源，周枚蓀，段錫朋諸同志晤面，寓于廣州東山與何思源兄同住一室。

休息兩日，由童何兩兄同余見丁惟汾先生（中央黨務委員負北方黨務責任）及陳果夫先生，（中央組織部副部長代部長）面交報告書，并口說補充報告。深得陳丁兩先生之嘉勉。

十五年秋中央創設黨政訓練所，陳果夫先生兼所長，招收全國各省青年同志，施以黨政之訓練，各省黨部保送受訓學員共一百人（男同志九十九人，女同志一人（鍾婉如）所中設教務長一人及一訓育委員若干人。黨派曾養甫同志為教務長，賴漣（景瑚）及余為訓育委員。自十五年九月開學，訓練六個月，于十六年二月結業。學員為數雖只一百人，但各省市均有青年同志參加受訓，故結業後，派回原來之省市，擔任黨務工作。

余奉中央令，率結業學員譚文彬（熱河省）李同志（忘其名山西省），秘密北返，由廣州赴香港，乘輪赴滬，由滬乘火車經南京天津返北京，余仍留北京工作，譚李兩同志分赴熱、晉工作。

余在中央工作六個月，所獲訓練組織經驗甚豐，中央黨部組織部長由今總統蔣公擔任，于十五年五月率革命軍出師北伐，組織部部務，由副部長陳果夫先生代行。秘書為吳倚滄先生，中央宣傳部長為顧孟餘先生，青年部長為甘乃光先生，丁惟汾先生為常務委員，多負責北方黨務。余奉令北返時，陳丁吳諸先生均諄諄勗勉，聯絡北方各省同志，在北方軍閥重重壓迫之下展開組織及宣傳工作。

十六年二月底返北平，適值學校放寒假，於是利用機會，展開本黨組織及訓練工作。地點：假北京平民中學。對象：中小學校教職員及各大學學生。時間：每日早晚兩次。隨訓練、隨組織，重點則在北京各學校青年同志，北方各省市區優秀青年有領導能力者，當時參加此次重要工作者有童冠賢、馬洗繁、梁子

青、卜哲民諸同志，課目爲：三民主義、總理思想、政治報告及本黨黨史等，余擔任本黨黨史，一面訓練，一面演習革命實施行動及技術，每兩週訓練實施後，即予以嚴密之組織，即日開始工作，隨工作，隨發展，只有縱的指導研究，無橫的聯繫。因當時首都革命思潮澎湃，軍閥政府極注意本黨黨人活動，密探到處均是，稍一不慎，有一被捕者，則恐團體瓦解。

自二月到六月，四個月的時間，工作效績甚大，北京城內，利用地點爲：平民中學，缸瓦市教會，大興縣胡同十七號劉宅，東城基督教青年會等處，城外地點：燕京大學，玉泉山，香山碧雲寺等處。天津地點：北洋法政專門學校，天津商業職業學校，法國租界王南復同志家，馬大夫醫院，南開大學學生宿舍，北洋大學學生宿舍等。余因爲訓練與組織，以兼任北洋法政專門學校教授，每週五、六日在天津工作。余在北京時，天津工作則由王德齋與王南復兩同志負責聯繫。

在北京工作，假北京平民中學校長及交通部職工教育委員會委員名義公開或秘密行動，每週兩次到東交民巷蘇俄大使館本黨北京市黨部開會，宣傳委員會（因余係主任委員已兩年），每將去蘇俄大使館市黨部時，必先稍事化裝，且不能直接前往，必須彎曲行路，繞道各小巷，轉赴市黨部，因大街口尤其是東交民巷口一帶，常常偵探密佈，一有不慎即遭逮捕之慮。此種秘密工作之技術，經驗及研究而同來，亦憑各人聰明及隨機應變者也。

是年四月某日（星期日）上午七時約同受訓同志數人到郊外玉泉山郊遊開會，行至中途，即有交通同志騎腳踏車趕來報告，今晨八時省偵緝隊及憲兵多人到俄大使館搜查，將本黨北京市黨部值日委員路友于

張挹蘭及共產黨黨部負責人李大釗（守常）捕走，並將所有文件運往偵緝隊，隨時在各省革命黨嫌疑機關偵察，並將捕本黨活動份子，囑我等不要返城內。余以爲城內掩護本黨同志地點甚多，爲不返城，則先聯絡。爰告大家各自返城，不可一同群聚談論。余下午四時返平民中學，照常辦公，不動聲色，並聞各處亦無動靜。

大使館案發生後，黨部活動暫停止，同志個人活動照常，余則小心謹慎工作，每週五仍乘火車赴天津法政學校授課，星期日返京，本黨市黨部被捕同志及李大釗等，先受偵緝隊審訊，後移法院審判，認定爲顛覆政府之內亂罪，爲判處死刑之消息。

某週星期五上午十時半由平民中學出發，乘電車赴東車站，買票赴津，途中大風拔木，黃沙飛揚，太陽昏暗無光，下午一時半到津法政學校，傳聞今晨九時李大釗及本黨同志路友于張挹蘭等，被處絞刑，軍閥政府此一措施，天地亦爲之震怒歟。

七月初奉中央黨部命令，派余等十一人爲直隸省黨部臨時執行委員，組織直隸省黨部，展開直隸省各縣市基層工作。

五月上旬中央黨部命令，不但注意京津工作，對北方各省市，亦應多所聯絡接洽，並囑赴晉綏一行，與閻錫山先生及商震同志面洽，最好是懸掛黨旗、國旗，其次是協助本黨在各地展開工作，再其次是軍政聯繫。五月中旬余偕同馬洗繁張潔塵兩同志，由北京西直門乘京綏路火車赴晉，當時因北方勢局不定，火車行車時速甚慢，且破爛不堪，每站不停，乘客之多，均站不能座。四天火車上，既無飯吃，又無水喝，

當然大小便亦無有也，車行四天，始到大同，即赴大同鎮守使署，訪李鎮守使生達，承其招待，始得水飯，以解飢渴。在大同鎮守使署小住三天，一面得休息，一面得遊大同街市，大同爲古時沙陀國都所在地，城地甚廣大，惟城是土築，四野皆沙漠，風大沙土飛揚，乾燥無比。適逢大同城裏廟會，大同有一地方習慣，即每逢會期，全城及四面鄉鎮之婦女，皆在街市兩邊坐凳纏足，使街上遊人盡量觀賞，以飽眼福，纏足愈小，愈引以爲榮也。

由大同起身赴山西省城，雖爲公路，但爲土路，一遇落雨，路成爲泥，人力車即不能行。由大同行一日，到陽明堡，宿旅店，爲土窯，旅客每人在一土榻上，門關無窗，其味氣之臭，可想而知。第二日即落雨，雨天土榻潮濕，既無鋪墊，又無被蓋，夜間不能入睡，左右翻身，皆爲水浸，其飯爲油麥，其寒不堪，余與馬張兩同志交換做飯，因雨天路泥，人力車不能行，故須待天晴，雨三天後晴，適閻錫山先生派汽車來接，一天即到太原。

在太原下榻于山西飯店，山西省垣人口較多，市面亦繁榮，但路政不修，商店仍皆舊式。惟山西飯店建築佈置皆爲近代式，招待亦極殷勤，山西人性，近于經營商業之故也。臥室爲鋼床，三餐均西式，早點爲麥皮粥、牛乳、煮鷄蛋、麵包、咖啡等。第一天早餐，我三人與老友張家口張勵生同志，在一起同進餐，吃煮鷄蛋時，鷄蛋置于蛋盅上，用小錘在蛋上下各擊一洞，用嘴吸上口，則蛋白黃即可入口食之，張勵生同志只在蛋上口擊一口，即用嘴吸之，因下無口，不通氣，吸不入口，則用大力吸之，唧唧作聲，飯廳中外客人，皆大笑不止，馬同志告以方法，始得吸入，此亦我奔走革命生活史上之一小佳話也。

在太原居五日，除與閻錫山先生晤談兩次外，或居旅寓休息，或到老友王軍長石卿家中便餐，至王家吃山西麵食多次，爲撥魚、刀削、拉麵、貓耳朵，各色俱全，打滷、炸醬，均極適口，最開胃者爲山西老醋，據王軍長說：家存老醋，已有百餘年，老輩分家產時，分醋亦爲家產之一也。

奉中央令，與閻先生晤談時，除請協助在晉綏發展本黨黨務外，並勸其即日懸掛青天白日滿地紅之國旗，閻先生爲政柔和，不喜突出，口頭上允加考慮爲之，但在行動上，則遲遲延延，當時在山西本黨負責工作者，爲王鈞、姚大海、李江、苗培成等諸同志。

由太原轉綏遠，訪督統商震（啓予）同志及第一師師長李培基（涵礎）同志，晤談多次，允我等介紹黨工及政工同志多人前往公開或秘密工作，當即介紹到綏遠工作者有：李華棟、馬國琳、魏競初、于紀夢、張行代等諸同志。

在晉綏共留約一個月之久，在大同太原吃山西麵飯，看山西城市風俗人情，遊雲崗，看六朝文物藝術石佛，增進見聞不少。返北京，已着夾衣，天氣春暖花開矣。當時在北京平民中學久居之老同志，爲河南張鴻烈、凌冰（季冬）凌鐘（勉之）江西之陳劍修，山東之王仲裕等，王仲裕好吃醋，我由太原帶來之山西老醋，濃而香，王同志在學校樓下吃醋，其香味在四樓教室均能聞到，到夏天大家吃西瓜，王同志亦放醋，亦革命同志生活之趣事也。

民國十六年，北方負責本黨工作同志，及寄居平民中學之同志，暨平民中學負責行政及教員同志，平日聯繫或開會，均以平民中學爲中心，故平民中學，幾成爲北方黨務活動中心，同志們多係教育界及社會

活動人物，在思想及歷史方面，均係多年志同道合者，故由人格瞭解之道義結合，近而爲思想及主義信仰之結合矣。此種結合，力量最大，志趣甚堅，而只是學業已有成就，在修養上與革命道德上，均是本黨最堅強忠誠之同志。

每逢星期日上午，約同志數人或十餘人旅行郊外，席地而坐，作黨務政治報告及計劃一週內之工作活動，星期日下午愛好平劇者，則照例到前門外三慶園或廣和樓聽戲。一部份同志對四大名旦之程艷秋演唱最爲欣賞，故有「秋社」之組織，其最熱心捧程者爲：凌氏兄弟、馬洗繁、梁子青、張鴻烈，及余數人，每星期日下午聽程劇，數月爲一日，但程并不知也。六月中某星期日晚餐，由凌勉之做主人，在東興樓（御廚所開，御膳排場）邀約便餐，以程艷秋爲主客，參加者爲：凌季冬、馬洗繁、梁子青、張鴻烈、張芥塵，及余等，大家皆年壯，能吃能飲。并由凌勉之報告半年來，大家捧程，并組織「秋社」之情形，但未露頭角于戲園內，蓋爲無名英雄也。程聞之，頗受感動，除允于寫平劇生活史時，必將「程社」專欄敘入外，各贈「戲劇月刊」（爲程所主持）各期全份十冊，并各贈程書畫摺扇一把，以爲紀念。余從事革命工作，各地奔波，贈扇早已遺失矣。此亦革命過程中之佳話也。

在此處有一事必須敘述者，即本黨革命工作，在北方進展時，負責反共之堅強組織，且爲極大之成效，而于北方革命工作有大功，本黨同志盡人皆知之，奉中央命令所組織之本黨內部三個組織 新中、實踐、大同盟是也。

(1)新中：係新中革命青年社之簡稱，其主旨爲反共，團結本黨青年同志反對共產黨篡奪本黨，打擊共

產黨，並積極的把本黨忠實份子團結起來，以謀建立本黨之基礎，其前身爲新中學會，該會成立於民國七年，由留美留日之各國學生及國內服務教育界青年所組織，以出版之「新中會報」爲聯繫，其編輯印刷，由在日本之蔡自聲及在北京任教工作之張清源兩人負責，會員全體有六十餘人，分佈國內外，民十四年由新中學會幹事會議決，在北京創辦私立藝文中學，推張清源、魏競初、于紀夢，三人負責籌備，并以北京西城帥府胡同十七號馬宅爲籌備處。十四年暑假後在東城燈市口校址開學，學生八十七人，施行「道爾頓制」。十六年學會中會員，多數參加本黨工作，故就原有學會之組織，成立「新中革命青年社」報中央黨部有案。其重要負責人，爲童冠賢、馬洗繁、張清源等。

(2) 實踐：係三民主義實踐社之簡稱。以北京大學學生爲中心，全體社員約五十人左右，實際負責者：爲李壽雍、李超英，在北京市黨部工作者爲：宋忠員、張挹蘭（皆湖南人），其他皆分佈于各區黨部及學生會中，參加直隸省黨務者有賀翊新、吳鑄人等同志。

(3) 大同盟：係反共產主義大同盟之簡稱。在中央領導者爲丁惟汾（鼎忱）先生，在北京市黨部工作者爲路友于同志，往來于中央及北方者爲王仲裕同志，在津京工作者爲韓振聲、劉繩武等同志。

以上所述北方本黨黨內三個反共組織，是因本黨容共政策實施後，共產黨員加入本黨工作，爲跨黨份子，他們名爲實行三民主義，努力國民革命工作，實際上係聽國際共產黨之指揮，實行共產主義，破壞本黨內部，挑撥離間，無所不用其極，故意將本黨同志分爲左右派，把親共受其愚弄者，名之爲左派，把反共真正本黨同志名之爲右派，在中央是如此，在各省市更是如此，而在北方各省市尤變本加厲，在北方尤

其是，當時首都北京，冒本黨黨部黨員之名，行其共產主義殺人放火，打擊本黨之實，其本意內心篡奪本黨黨權而代之也。中央于十五年五月北伐出師後，顧忌本黨容共之政策，一時不智，毅然清黨，使北伐陣容紊亂，不得已命令本黨忠實同志聯合起來，組織社會團體，一面加強本黨組織，努力國民革命，一面打擊共產黨，暴露共產黨之陰謀，使之不致坐大，在北方各都市，尤其是京津一帶，共產黨派重要幹部周恩來（天津南開畢業，熟悉京津情形），韓麟符（熱河人，熟悉華北各省市情形），時常往來于廣東京津，指揮其黨徒，暗行破壞本黨工作，積極建立共產黨部。故中央命令在北方三個反共團體，其主意及辦法，均甚正確，十六、十七兩年，三個團體聯合與共產黨作戰，績效極為輝煌，華北七省市（包括直隸、北京、山西、綏遠、熱河、張家口、山東等）省縣市黨部，前為共產黨所建立把持者，兩年時間，把共產黨擊敗，本黨黨部，均于秘密中建立起來矣。

謹按十八年奉中央命令，因華北各省市黨部建立，共產黨消滅，將上述三個團體取消，爰于十八年秋公開登報，自動解散，所有人事工作，均納于中央及地方黨部組織中，在本黨黨史尤其是本黨華北革命史上，有此名稱，本省同志，不能知其原委，故簡略敘之。

十六年七月奉中央命令，成立中國國民黨直隸省臨時執行委員會，派委員七人：王宣、王南復、賀翊新、張清源、吳鑄人、劉繩武、卜哲民等。不久中央派丁惟汾由穗來津宣誓，于八月一日在天津法租界直隸省黨部舉行宣誓典禮，丁先生監誓并致訓詞，大意：(1)秘密發展本黨組織，尤其注意各縣市黨務。(2)加緊訓練本黨同志，并展開社會團體工作，以備迎接并配合本黨軍事的發展。(3)秘密工作技術之訓練與行動

。典禮後，省黨部委員同志分配工作：(1)黨務委員：王宣、王南復、賀翊新，(2)組織部長張清源，(3)訓練部長吳鑄人，(4)宣傳部長梁子青，民衆運動委員會委員卜哲民。

直隸省黨部暫設津法租界，爲常務委員辦公及黨部住所，開會則另有房一棟。此外組織部訓練部辦公地點及住所，爲張清源、吳鑄人兩位，祕書王述先，幹事崔璞珍兩同志，亦同住一處。交通幹事王文田同志，每月來此處，以傳達消息。訓練班及小組各會議，則又在另一地點。橫的方面不通，只有豎的方面通訊而已。

訓練冀、津縣市幹部及各大專學校教職員學生同志，在津只有(1)法、日、英三個租界租房及同志家中，(2)天津法政、西沽大學、南開大學、商業職校、馬大夫醫院、工業學校、女師等處，自八月至年底發生了幾件所可歌可泣之事蹟，簡述于左：

(1)十六年九月初，某日下午三時直隸省黨部正在津法租界開會，交通幹事張同志自京乘車來津面報：今晨北京偵緝隊包圍西四牌樓中華教會，抄去本黨所存之本黨各種宣傳小冊子及三民主義政綱政策一大箱，及槍枝三件，并將教會負責人包宗容同志逮捕。據報後，余于第二日清晨化裝商人乘火車由津赴京，在東交民巷水門站下火車，逕赴大興縣胡同廿七號劉宅。并親與北京負責交通之同志多人談話，詳詢昨案發生經過。因肇事地點與平民中學相距不遠，親到平民中學，與馬蔚青梁子青等同志談話，詢問情形。據云：原有消息，平民中學與教會同時被搜查，因平民中學秩序及上課情形正常，無其他跡象，故未被搜查，而缸瓦市教會門前，進出人甚多，情形可疑，故被搜查矣。余在京居五日，出事後，數日皆無其動

向，爰將平民中學、教會、訓練班移場地工作，在京同志稍暫沉寂，即返津工作。是年十一月中旬，包宗容同志被殺于天橋刑場，余在津聞之，痛哭數次。宗容同志臨刑時，尚大呼「打倒軍閥！三民主義萬歲！中國國民黨萬歲！」不止也。

(2)十六年十一月初，某日晚間，在天津法政、北洋大學有兩個訓練班，應由余講本黨政綱及政策，對象爲該兩校學生同志，每班十餘人，曾記憶是日上午即將講述大綱準備好，下午五時飯後，即著祫袍祫馬褂，講稿即放于馬褂袋內，由法租界乘電車到東北城角，下車後，即乘人力車，先到法政講述，七時至八時，講畢，又乘車到北洋大學講述，九時半離北洋大學，由河北過金鋼橋時，適逢警察、憲兵、檢查行人，每人衣著及攜帶物品，均一一搜查，我所帶之講稿，一時難以拋掉，一時情急，爰付車價，下車步行，在人多行列中，擠過，軍警看我著衣整潔，態度從容，并未攔我搜查，我便走到東北城角乘電車而返，到寓回想，險被搜查，有餘悸也。

(3)溯自十四年春，本黨總理中山先生逝世于北京，當然本黨黨務在京未公開，新中同志擬創辦一個理想學校，一面在京同志，有一個集中地點，爰有創辦「藝文中學」之舉。當時推定余及魏競初，于紀夢，三人積極籌備，以西城皮庫胡同馬洗繁同志寓中爲籌備處，八月初在東城燈市口租定校舍，買辦一切校用器具及招生八十餘名，月中開學，實行「道爾頓制」，當時聘胡適之，梅月涵、查良釗、薛培元等爲董事，并推胡適之爲董事長。開學後，余即離開，推高仁山同志爲校長，其後有兩件事，余曾向仁山同志表示意見，一、仁山同志之夫人陶曾毅爲會計，余不以爲然，因夫爲校長妻爲會計，不相宜也。二因學校購

置圖書，用錢爲數甚多，余主張漸漸擴充，不可借債。關於前者，關係不大，後者即爲仁山同志接受李大釗之貸款若干，條件即爲准許利用學校教室開會。藝文中學教室臨大街樓上教室，晚間開會，燈亮四射，馬路行人，均能一目瞭然。因之軍警及偵探注意多日，于十六年秋某日晨在內政部街高仁山同志家中，將仁山捕去，軍法處數月審訊，于十二月刑殺之。余痛哭不已，并深以爲仁山不聽余言，招此大禍也。仁山研究教育有心得，爲本黨之忠實同志，革命技術不顧，于本黨，于國家，損失甚巨也。

(4)十七年二月省黨部因交通幹事行路不慎，被租界偵探所追蹤。發現余及吳鑄人同志之住處。當時在法租界賃有一小樓，係吳鑄人、王述先、崔璞珍，及余四人同住，爲保密計，既無佣人，亦無廚師，辦公及臥室均在此，三餐均到省黨部常務委員辦公處進膳。一日午餐時，據吳鑄人同志說：法租界偵探某進我們住處，將我的手槍一支及少數疑項檢查，外稱係保護本黨同志，內幕係搜查不法人及物品。好在無文件，故亦不清楚我四人在此住，是何身份？爲使此事單純計，我與王崔兩同志，均未出面，完全請吳同志應付此事，數日內，由請客聯絡風情，而此事遂寢，一則由於鑄人同志應付有方，一則法租界官方對我中國國民黨人，不甚仇視故也。因此住所退租，我四人遷居他所矣。

十六年十一月奉中央命令，囑派員代表直隸省黨部赴中央，一面報告臨時執行委員會成立半年之工作報告，一面領取黨部經費，委員會開會決議推余赴南京，向中央報告工作，并領取經費，由王述先同志即日起草報告書，并經委員會修改通過，于十二月五日由天津乘輪赴滬轉京，此次乘海輪是第二次，一路風平浪靜，并未暈船，到滬先訪晤段錫明同志，并晋謁戴季陶先生，談本黨北伐經過，革命軍士氣旺盛，民

衆歡迎黨軍，故所向無敵，一年有半，光復廣東廣西、江西、湖南、湖北、福建、安徽、浙江、江蘇、上海，各省市，惟本黨容共以來，處處時時受共產黨跨黨份子及共黨黨員在黨內挑撥離間，在民衆方面，對本黨攻擊不遺餘力，以不徹底清黨，將來後患無窮。

在南京居月餘，除向中央黨部丁惟汾陳果夫兩先生當面口頭報告外，各部亦皆有接洽，因值舊曆年關寒假及領款手續外，并參加各省市聯合委員會，開會接洽，奔走于京滬兩地，又偕同各省市黨務委員負責同志赴杭州晤談，交換黨務意見，故時間耽擱稍久。

在南京時，曾住奉直會館，與洪陸東、蕭錚、許紹棣諸同志居于一室，因該館人多，又曾住舊式小旅館，與段書貽（錫朋）辛樹幟同志等居于一室，彼時南京正值雨季，旅館乃舊式磚地，潮濕不堪，我係北人，不習慣陰冷濕居家及氣候，以致滿身濕疹，疹癢不止也。

十六年春至十七年夏，年餘時間，曾與山西閻錫山先生指定京津兩地代表時常聯繫，在京者爲蘇體仁（象乾）在津者爲南桂馨（佩蘭）蘇寓北京東單牌樓日本友人家，余每由津到京，居數日，必數訪蘇，交換黨政情報，蘇爲人忠厚樸實，不似朝秦暮楚之人，然而在廿六年蘆溝橋事變日本軍閥侵華，我宣佈抗日戰爭後，華北變色，日人竟利用親共黨份子，建立華北各省偽政權後，日人利用蘇爲山西省長，此因蘇爲人欠堅強所致，或亦爲自錫山政治措施之一歟！南寓津日本租界某街，時與晤談黨政情報，并時與山西將領王石卿，傅宜生（作義）作黨務軍事，政治等情報之交換。余每星期一、三、五，與王傳講述三民主義，使之多了解研究本黨主義及總理思想，南王傳等于十七年春填志願書，加入本黨，并在日本租界成立本

黨小組，每週仍由余出席講述黨義，堅定其信仰。

在津工作，得力于機關及同志者：(一)張金闇，因在天津租居多年，地方情形及人事熟悉。充秘密交通員，得力一時，其技術甚好，情緒亦高。(二)李燕臣，天津人，私立商業學校教務主任，地方情形甚熟，人事亦佳，對工商各界運動，頗多貢獻。以後其子李某曾工作于中央組織部，亦為酬其父對本黨工作之勞績也。(三)時子周馬千里：天津同志參加本黨秘密時期革命工作者，為數不少，然皆在天津法政專門學校，北洋大學、南開大學，且學生多于教職員，社會知名之士，畏于北洋軍閥之威權，雖對本黨主義及行動，有所同情，但不敢公然參加為黨員。而時子周馬千里兩同志，在天津辦教育出身，時同志充南開中學教務主任多年，馬同志充第一中學校長，在社會上有地位，教育界有聲望，晤談多次，毅然志願參加本黨，在天津秘密工作，兩年時間，在天津黨務上，建樹甚大，不幸馬千里同志于十七年七月本黨國民革命軍抵達平津，本黨黨務公開後，復任天津第一中學校長，染急病逝世，殊為可惜，乃本黨在天津一大損失也。時子周於黨務公開後任河北省教育廳主任秘書（嚴慈約為廳長）嗣任本黨天津特別市黨部主任委員、中央委員、天津市臨時省議會議長，中央評議委員至今。(四)南開大學校長張伯苓赴美考察，其胞弟張仲述代理校長，余與其約談，請其在南開大學中，對本黨活動，特別放寬，對教員凌冰（季冬）學生唐際清，高立坦、王文田（女）崔書琴等的黨的活動，免加干涉，張仲述為一自由思想之學者，故對余的要求，十分允諾。余于每週必到南大一次或二次，對同學同志分組講述本黨主義及發展組織方法。(五)北洋大學學生負責同志，為：張紹衡（河北人）馬某（山東人）陳某（廣東人）等，北洋大學學生功課，雖多注重科學，然學生

思想，極為前進，當時參加天津本黨工作者，以該校學生為多。北洋法政，南開大學次之。(六)北洋法政教員方面，由王宣（德齋）及余負責，因王與余皆在該校任課，宣傳組織方面，較為方便也。學生方面，則由馬國琳、徐蘊輝（女）等負責。該校為王宣及余在中學之母校，民初本黨革命工作以該校為重心，宣統二年，灤州起義，張紹曾為軍事首領，北洋法政教員白雅雨參加，事敗並以身殉難，民三余在校中時，曾將此舉編為劇本，名曰灤州血，余及王宣同志均參加演出為演員，惟在民十六、七年時，學生革命工作活動，遠遜于往昔矣。(七)馬大夫醫院係英國人主持，為英國教會所開設，係基督教，聖若瑟女校係法人所主持，天主教所創設，本黨直隸省黨部在天津訓練地點，常常借用該兩處所，一則因北洋軍閥政府，對外人主持之機關，多不加過問，二則對教會活動，聽其自由，不加干涉，故為吾黨人在華北黨務活動利用之最佳處所。(八)各租界地之商號、公司、銀號等，亦為本黨利用地方，如廣東籍人所開之腊味餐店（忘其名）老友同志姬濬，（冀川）劉化成等所開設同興銀號等，皆為吾黨在津負責同志臨時住所及開會訓練之場所。(九)女同志擔任交通聯繫人，在南開大中學校有任培道王文田，在法政專校有徐蘊輝，在商號掩護下有陳氏姐妹（廣東人，忘其名）在新聞界有胡肖斌同志之夫人安少敏等。

在直隸省一百四十七縣市之黨務活動，先由訓練開始，在津受嚴格秘密工作訓練組織之同志，前後有七十餘人，多係大學師範畢業，充教員或公務人員多年，多年相識，對人格節操相知最深者。當時把直隸全省分為十二個黨務督導區，派十二個督導員，分赴各區工作，亦是先從訓練入手，每一個督導員在其自中心縣或市，建立一個秘密處所，訓練對象，多數為小學教員，以商號學校為處所。沿鐵路者，所轄較大

，工廠多者，特別注意工人運動，其縣市地方較少。

工作開展最速，成績最優者：(一)京兆區之卜哲民同志，轄縣市十五。(二)保定區之陰耀武，轄縣市十七。〔三〕京奉路區之魏競初，轄縣市十一。而尤以唐山市及礦區工人運動為最成功，為時一年有半，直隸省所屬各縣市，皆將黨部建立，過去不為本黨黨部而實際為共產黨跨黨份子韓麟符、周恩來所領導者，全部垮台。其在各縣市負責者，或則宣誓退出共產黨，或離開本地，逃往他處工作矣。在十七年六月，直隸省各縣市黨部無一共產黨份子，本黨同志對於農工運動工作，極為深入下層，為民眾所信賴，故十七年七月本黨軍事到平津直隸各縣，黨務由秘密而公開，全部皆為本黨忠實黨員，無須再有清黨及從新登記之工作。

民十七年六月奉中央命令，直隸省臨時執行委員會，改為整理委員會，此係全國性之改革，非祇直隸省一處也。委員乃多舊同志，新增者為于國楨、劉耀章二人而已。秘密工作及軍事工作，中央命令加強，因本黨軍事進展十七年春初至夏，極為迅速。亦因(1)濟南事件已經解決。(2)山西閻錫山同志態度漸趨明朗，懸旗出兵冀北，已允即行實施。(3)日本在外交上對奉張之支持，已不積極，并有消滅之意。余等在平津，則頻頻與山西方面代表連繫。以期早日奠定平津，出兵關外，本黨勢力統一全國。

十七年七月十六日夜，余得到山西代表南桂馨同志傳來確實消息，晉綏軍隊已開到北京附近，明日(十七日)即可由北平乘火車開到天津，約兩師之衆，先頭部隊，為綏遠都統商震所率部隊，以後為大同鎮守使李生達所率之部隊。並囑余先為安排公開後黨的措施。爰約省黨部各負責同志，在法租界省黨部辦公處研議此事，徹夜未眠。并將公開後之工作，分配為下：(1)省黨部本身工作，由常務委員王宣、王南復、

賀翊新負責，(2)對外聯繫（軍方，地方）工作，由余及吳鑄人同志負責，(3)津地各處同志工作，由各黨員及省黨部工作人員負責。

十七日下午三時，本黨國民革命軍山西部隊由京乘火車來津，在火車總站下車，即分駐各重要地區，出頭負責指揮者爲晉將領傅作義同志，省黨部推舉余負責黨政軍聯繫。下午五時余與傅同志晤面，先商定：

前督軍衙門爲軍部辦公處，前省議會爲省黨部辦公處。即晚各派少數人員，分別駐進，以資聯繫。

七月下旬，中央命令：直隸省改爲河北省，北京改爲北平特別市，天津改爲天津特別市，任命商震爲河北省主席，何其鞏爲北平特別市市長，南桂馨爲天津特別市長。直隸省黨部改爲河北省黨部，仍有指導委員會。北京市黨部改爲北平特別市黨部，天津市黨部改爲天津特別市黨部，直屬中央。河北省黨部遷在天津河北黃緯路新址辦公。公園內省黨部舊址，與天津特別市黨部。

本黨由廣東出師北伐，一切軍事政治，多由本黨所支配，即皆聽命于黨，故有「黨權高于一切」之口號。當時軍隊均設有黨代表，并設有政治部，政府方面人選，均爲本黨黨員，蓋北伐時代，大家黨性甚強，一切措施，先問是否合乎黨的主義與政策，合則是，不合則非，上下忠實遵守，無或違背。故黨的主義與政策，均能順利推行，任何人不能假公濟私，亦無一人敢違背此最崇高原則也。平津黨務方公開，無論黨，政、軍、各方面，用人行政，均嚴守此紀律，且是絕對的，而無相對事實之發生。

本黨軍事遠到平津，各界更是謹守此「以黨治國」之原則，用人行政，均先與黨部商議，然後見諸實

施，例爲河北省政府組織之時，先由閻錫山商震諸同志，擬議人事，并與河北省黨部接洽，商議安排。當時閻錫山同志已到北平，在鐵獅子胡同舊陸軍部，即前段祺瑞執政時之政府辦公，省黨部推派余由津赴平，與閻面商省政府組織人事問題，閻提出之名單，馬洗繁爲秘書長，孫喚峯爲民政廳長，李鴻文爲財政廳長，呂咸爲建設廳長、李培基爲委員，省黨部均同意，惟對嚴慈約爲教育廳長一節，以嚴非本黨黨員，河北省開始本黨建立政府，應勵行黨治，以非黨員而爲廳長，甚不相宜。余在平經兩次商議，他以爲本黨方在華北建立政府，應收納非黨員參與行政，不必拘于黨員爲政府官吏，余此次與閻議，未獲結論。越數日中央發表河北省政府人事，以商震爲主席其餘人事，一如上述。同時發表傅作義爲天津警備司令，因省黨部在天津，故七月至十一月間，一切黨政關係，多與傅司令商議。

十七年九月中央公佈天津市升級爲特別市（即院轄市）任南桂馨（佩蘭）爲市長。以歷史關係，南與省黨部商市政府人事，省黨部祇推薦焦實齋同志爲教育局長，魯蕩平同志爲社會局長。以外皆閻與南商定者。

天津市既改爲院轄市，河北省政府又早在北平辦公，故河北省黨部即于十一月底遷北平，以舊司法部爲辦公地址。

七月黨軍達到平津後，本黨黨務，即行公開活動，本省各縣市黨部，亦即依次公開，省政府亦即派有新縣長，黨政關係，因初行黨治，省政府之管行政者及新的縣長，均對黨的主義及政策，不甚瞭解，故黨政關係，不甚融洽，意見及作風，多有差別。各縣市黨政糾紛，在所不免。于是河北省政府與省黨部商議

兩項辦法：（一）省政府成立訓練學院，以省政府秘書長馬洗繁兼院長，一面調各縣市長來省受訓，一面訓練新的人才，任充縣長。（二）省黨部派黨務指導員十二人，分赴各縣市，督導縣市黨務，同時與省政府視察員切實聯繫，俾縣市黨務容易協調。原直隸省共有一百四十七縣市，河北省成立時，劃原宣化府屬十縣，歸張家口，成立察哈爾省，故河北省只有一百三十七縣市矣。

十八年一月奉中央命令：河北省各縣市黨部，均已組織健全，應召開省代表大會，選舉委員，成立正式省執行委員會。爰分令各縣市黨部召開縣代表大會，選舉代表，參加省代表大會。于三月一日舉行省代表大會，選舉中國國民黨河北省執行委員及中國國民黨全國第二次代表大會代表。結果：王宣王南復賀翊新張清源梁子青吳鑄人卜哲民李華棟等為執行委員，童冠賢為代表，中央并推定張繼李石曾為代表。

十八年七月河北省黨部委員全體向中央辭職，其理由：（一）中央不顧河北省同志意見，指派全國代表大會代表，違反民主原則。（二）省黨部委員兼宣傳部長梁子青同志在北平市長張蔭武就職典禮中，批評中央用錢浪費，中央對河北省黨部負責同志不滿意。（三）中央聽信軍人及腐化份子謠言，指摘河北省黨部負責同志們作風鋒利，與舊日軍人官僚不能合作，使中央不信任河北省黨部負責同志。（四）河北省黨部負責同志，大多數自十三年起，即致力秘密國民革命工作，在各種不同公開工作中掩護秘密工作，為時六年，晝夜辛勤，流血流汗，與北洋軍閥，各帝國主義者，尤其是對跨黨份子破壞本黨之共產黨相搏鬥，此長時期之努力奮鬥，心力交疲，黨務一旦公開，中央作風，又不能不應付政治環境，致同志們革命精神渙散，不願再繼續工作，一連七次聯名電請中央准予總辭職，中央念多年擔任艱鉅之此一批忠實同志，忠勇奮發，北方軍

事初步底定，正須大家領導黨政，一致努力建設華北，刷新華北，屢次電慰挽留，并曾派中央代理組織部副部長陳果夫先生（按當時組織部部長爲今日之蔣總裁）親到北平，召集省黨部全體負責同志談話，傳達中央意旨，懇切慰留，打銷辭意。共濟時艱。果夫先生慰留之意，終未生效。省黨部負責同志辭意仍堅，并決定電報中央于十八年七月一日起自動離職，各部會職務，交由各該部會祕書代行，聽候中央派員接替。中央不得已乃派定李東周、鄭國材、陳訪先等爲河北省黨務整理委員，于八月一日接事，成立河北省黨務整理委員會。

中央念河北十個黨務負責同志，多年辛勞，分別予以安排，或改派其他黨政工作，或送分赴東西各國留學進修，派余及梁子青、楊亦周，赴日本讀書，吳鑄人同志赴英國讀書。余在日本明治大學研究科，研究民衆教育社會教育三年，廿二年春假返國，在北平中國大學、民國大學、華北大學任教。梁子青同志，在日本深造，并充河北留學生駐日管理員，廿四年返國，任河北省政府委員。楊亦周同志，由日轉赴英留學，廿五年歸國，任河北法高學院（即前天津北洋法政學校）教授兼教務長。吳鑄人同志于廿四年歸國，在江蘇省任農業改進所所長。此外前任祕密時期河北省黨部工作同志，願出國留學者，有溫鵬九同志，先赴日本留學，後轉赴德國讀書。王文田同志，赴德讀書。均于廿六年學成返國。

三十四年五月五日本黨召開第六次全國代表大會于重慶浮屠關，因日本侵華，河北省全部淪陷，河北無法選舉代表，中央決定余爲代表之一，大會十天，大會使命順利完成，余被選爲本黨第六屆中央候補執行委員，在三十八年補爲中央執行委員。

余自十八年秋辭去黨務工作後，在日本讀書三年，歸國後，從事教育工作三年，任行政工作十年。三十四年秋，任四川省第三區行政督察專員兼保安司令工作，當時陳立夫先生任中央組織部長，余井塘先生任中央組織部副部長，因組織部主任秘書駱美奐辭職，邀余繼任斯職。余以多年任行政工作，對黨務不熟悉請辭不獲允之。爰向四川省政府主席張岳軍先生辭職，岳軍先生祇允覓得繼任人時，再准辭。嗣由陳部長立夫與張主席面商，暫兩面兼任，第三區督察專員覓得繼任人時，再准辭去。故自三十四年秋起，同時兼任省及中央兩職，每星期一至五在重慶中央組織部工作，每星期六及星期日在巴縣四川省第三區行政督察專員公署工作，如是共三個月，交卸督察專員工作，專任中央組織部主任秘書。

中央組織部內分七處三室，工作人員共三百二十餘人，掌理國內外，及軍隊、鐵路、工礦等黨務，工作繁忙，人事複雜，故每日上下午辦公時間，會客開會，夜間批閱公文，余自從事以來，或充教員，或作主管人員。教員工作，預備功課，上課授課，行政主管工作、決策、指揮，從未任幕僚長工作，承上啓下，或批閱例行公文，或參加重要問題，初任新職，頗費心力，日期稍久，乃從容自然矣。

余到中央組織部工作，第一遇到國家重大問題，亦是本黨最重要的問題，即是共產黨所要求本黨召開的「政治協商會議」此問題係多方面主張所促成，第一是國際方面的因素，尤其美國勸我們召開，其次是国内各黨派，尤其是「民革派」為共產黨所愚弄，贊成召開，當時本黨忠貞同志們都不以為然，我們同志並且請陳立夫先生，向總裁反應此策，都以為引狼入室，與虎謀皮，是無好結果的。祇以時勢造成，必須召開大家好運動，迄未實現，其後果，造成三十七年引狼入室，國內大亂，總裁下野，大陸淪陷之慘悲局

面，至今思之仍有餘痛矣。

三十四年抗戰勝利，三十五年春，中央籌辦還都事宜，中央組織部分三批還都，開會商討繼承，余于第三批率同工作人員乘機還都，五月十五日晨九時由重慶乘飛機，十一時半到漢口，加油、休息午餐，下午二時抵達南京明故宮機場。

因丁家橋中央黨部原址，尙未修理完竣，中共組織部暫借華僑招待所辦公，工作人員住處，分散各處，余住寧海路四十號，與辦公人員辦公處，同在一處，九月中丁家橋中央黨部修理完竣，中央各部會始全部遷入，中央組織部分配在一樓各室辦公。

三十五年冬中央爲準備實行憲政，召開制憲國民大會，余是制憲國民大會代表之一，十二月二十五日在南京國民大會堂開會，集合兩個月，晝夜研究協商，始產生今日所遵行之「中華民國憲法」，其精神是：(一)建立三民主義的中華民國。(二)採歐美各憲政國家憲法之三權分立精神。(三)以約法爲藍本，國父之五權憲法型式，而非其實質。(四)憲政本質，容各黨各派，而非兩黨制衡之精神。因此憲法，係制憲國大代表內包括各黨派在內，故民意機構或政府機構，均包含各黨派人員在內也。此種不倫不類之民主憲政，實爲兩年前之「政治協商會議」所築成者。

溯自二十六年冬，總裁鑑于(一)黨的龐大，(二)黨員的年齡相差太遠，(三)黨員初入黨，對黨的主義歷史及工作多不明瞭，故考慮在本黨組織系統中，創立「三民主義青年團」，其義爲：(一)吸收青年入黨，(二)作爲本黨預備黨員。

令陳立夫，陳誠，朱家驛等同志，計劃籌辦，于二十六年冬在武漢成立，設立「三民主義青年團中央團部」于中央，各省市設支部，總裁兼團長，設書記長執行團務行政，分處室分掌團務，自二十六年至三十六年，十年之中，團務發展甚速，對本黨組織及力量收效甚宏，然與黨的工作及人事上，因人事關係，發生衝突，互相磨擦，亦屬不少，總裁鑒于抗戰勝利，一切注意建設，黨的工作，亦應統一，爰令黨團合併，重歸黨的組織中，中央則擴大組織，團的中央幹部，皆為中央委員，各省市黨部組織，則黨正團副，例如主任委員為黨，增設副主任委員為團，所謂下層組織，皆係如此辦理。是時余任中央組織部主任秘書，為此事，煞費周章，尤其是關於人事及財務兩方面，則困難甚多也。

三十六年冬十二月，奉命赴平津視察黨務，并解決唐山開灤煤礦局與工會糾紛。余在鎮江、長沙、四川瀘縣重慶及南京從事行政與黨務工作十餘年，已習慣南方之溫暖氣候，初返北平，甚感寒冷氣候之不習慣，又時屬冬令，南方各地，不生火爐，亦成習慣，北平則必須火爐取暖，故余初到北平，因氣候嚴寒，即患感冒。在北平、天津、唐山三處，視察黨務，解決糾紛，共度月餘，北平特別市黨部主任委員為吳鑄人同志，行轅主任為李宗仁，北平市長為何思源，黨政關係，甚為融洽。河北省黨部主任委員為王秉鈞同志，河北省政府主席為孫連仲，黨政關係亦佳。惟當時河北全省各縣，十之八九為共產黨所竊據，河北省政府所轄縣市，只有北平附近及唐山市、縣市而已。天津特別市黨部主任委員為中央調查局副局長郭紫峻同志兼任，天津市市長為杜建時，秘書長梁子青，黨政關係亦甚好，天津市前有之各國租界，均已收回，其繁榮一如往昔，惜市政清潔方面，不如已往外國人經營之時，唐山開灤礦務局之礦坑偉大，世界知名，礦

深五千餘公尺，煤層斜形五至十尺不等，煤量極豐，礦工員工兩萬餘人，清末開採，先爲比利時人所管理，繼爲法國人所經營，中國政府主其事者爲周學熙李士偉等，因當時袁世凱爲直隸總督兼北洋大臣，周李爲袁之親信財經人才，因煤層極厚，出產豐富，獲利頗鉅，民股方面以其獲利又創辦：搪瓷公司，耀華玻璃公司，裕豐紗廠，江南水泥公司，江南鐵路公司，中國實業銀行等，大陸淪陷，此數公司，聞仍存在，因其生產甚豐，獲利頗大故也。開灤礦務局總經理及幫辦其名已忘，顧問爲凌勉之，黨務及工會負責人爲安輔廷。余在唐召集勞資雙方開談話會三次，糾紛即順利解決。

於此附述兩事，雖係黨務以外之事，然于余從事黨務，有深切之關係也：(一)視察黨務之餘，順便曾到北平市平民中學，慰問校長常蘊璞同志及教職員學生。余于十七年離開學校時，教員三十餘人，學生四百餘人。當時只有一院，四層樓一座，三十六年時教員已達百餘人，學生二千餘人，學校分三院，第一第二兩院在北平西面帥府胡同，第三院在北溝垣，常校長在日本佔領北平時，以國民黨關係，被押入監獄三十餘天，受刑極慘。教職員受盡折磨，是時乃由艱苦中奮鬥，抗戰勝利，始得重見天日也。余二十年離校，學生皆係新生，但說都認識我，因校長室中懸有我的照片故也。(二)因共產黨佔據河北各縣，我的母親在家鄉，抗戰勝利紹兒駐防北平，接祖母至平住，四弟英普兩家，因之我在北平得見老母，是年老母七十六歲高齡，身體健旺，精神充沛，說話仍是高聲如洪鐘，十五年不見，相見之下，其離情別緒，可想而知，余恐老母悲傷，在北平下飛機時，曾面告希文，初見老母，應歡欣大笑，千萬不可有傷感面貌，蓋恐觸發老母傷感也。前後在北平小住十餘日，當時抽暇在膝下承歡，侍奉老母吃小館、看平劇，以慰母親之心。離

北平返南京登飛機時，是早晨，囑四弟不必稟知老母，恐別比見時更難受也。

三十七年三月接獲河北省選舉事務所通知，余當選行憲後第一屆河北省第一區立法委員。五月第一屆立法委員在首都第一次集會，立法委員互選孫科爲立法院院長，陳立夫爲副院長。余一面在中央組織部負責，一面出席立法院各種會議。三十七年秋共產黨軍隊南犯，北海之戰起，我受政治協商會議惡果影響，共產黨一面僞爲協商，一面用人海戰術，向我猛攻，共產黨用種種方法，逼使蔣總統下野，以李宗仁代總統，本黨中央黨部會，雖堅不承認此舉，然而總統念全國人民免戰禍延長，願犧牲自己，退避賢路。此種國勢之大變化，完全由于受共產黨心戰使然，中央部份不堅定之同志，心理武裝敗卸使然也。

總統下野，副總統李宗仁暫代，立法院通過孫科爲行政院長，孫向總統要求立法院領導者陳立夫，吳鐵城兩位入閣，以加強實力，總統允之，由是立法院重心失去，力量分散，此種不諳政治之措施，影響于國家前途甚大。

軍事因節節轉退，中央決定遷于廣州，三十七年十二月起，分批運輸人物南遷，中央組織部人及公文檔卷卡片等，或由陸南運赴廣州，或由輪船海運往台灣。余所最欣慰者，本黨卡片全部運台，毫無損失也。

三十八年一月中央遷至廣州辦公，中央組織部即在廣東省黨部原址二橋辦公，當時中央組織部工作：  
(一)接待各省市及特別黨部幹部及工作同志。(二)訓練各地同志，舉行宣誓後，派回各該地方，做地下工作。  
在廣州十個月，共派於各地工作同志，三百四十餘人，十月中旬，因廣東北部軍事不利，中央決定遷往四

川省重慶辦公。

三十八年十月中旬遷至重慶，在兩路口前政治部原址辦公，各級黨部負責同志及工作同志，大多數集中重慶，立法院亦在重慶集合，在重慶工作月餘，十一月中旬中央決定遷至成都，爰于十一月廿七日下午乘飛機飛成都。中央黨部秘書處及各部會所有印章大小十餘顆，裝爲一鐵匣，本應由秘書長鄭彥棻同志隨身帶走，因其赴港公幹，交由余帶印赴蓉，是日同行者有：谷正鼎、倪文亞，同乘小吉普車一輛，余攜抱印一鐵匣赴飛機場，乘飛機赴蓉，下午五時抵成都，同住一旅館。中央黨部工作同志均在四川省黨部辦公及住宿。

三十八年十二月廿四日由瓊乘飛機往台北，上午十一時起飛，下午四時達到松山機場，同機來台者有余漢謀、薛岳（當時廣東省主席）及中央黨部同志數人。到台北後，先將中央黨部各部會處印信送到中央黨部交鄭彥棻同志，然後返寓。由渝而蓉，由蓉而瓊，帶著中央黨部各部會處全部印信，小心翼翼，到台北交印後，始獲安心，因此責任甚大也。

三十八年年底中央黨部全部遷到台北，即在「凱歌歸」開始辦公，地址房室甚小，人數雖不及百人，故仍不能容下，尙有一部份在中山北路 總理在台居住之紀念館辦公。是時中央組織部工作，爲：一、接洽來台各省市及特別黨部幹部同志。二、爲幹部同志安排居所及工作。三、能以通訊達到地方，聯絡黨部及同志。四、辦理陷區地點工作人員短期訓練班。（杭州南路一段某巷內）

三十九年秋，總裁認爲本黨撤退到台灣，黨的工作及計劃，應從新改革，爰于三十九年八月由總裁

提出改造方案，並經中央常會通過，成立中國國民黨改造委員會，通過改造委員十七人，前中央執監委員會停止執行職權，以張其昀為秘書長。并于八月廿日在中央黨部舉行交接典禮，至是余任黨務工作，告一段落。

### 伍、余任行政工作之經過

民國廿一年春自日本留學返國，由日本長崎乘輪先到上海，晉見陳果夫先生報告在日本明治大學研究科研究民衆教育、社會教育的情形後，即日返北平，在北平中國學院、民國學院、華北學院任教，經過兩年，廿三年一月奉陳果夫函邀，到南京晤談。果夫先生說：「我們致力國民革命，最主要的目的，給一般民衆謀幸福，使生活康樂，所以我們効命本黨的同志，要開始從事政治，尤其是地方行政，對民衆直接發生密切關係，只要努力為民衆做事，三數年的時間，即可有成。」并面囑親到中央黨部請發黨部工作十年以上證明書，由江蘇省政府轉銓敘部請發高級簡任狀。而江蘇省政府并可先行發表工作。

廿三年二月江蘇省發表余任薦任視察，並派赴江蘇省江南各縣依次視察。余即日出發到上海，以上海市為中心分赴各縣視察地方政務，每縣約一週至十天，每視察一縣完畢，即回上海旅邸，整理視察報告，寄江蘇省政府，其順序：(一)上海縣，(二)金山縣，(三)青浦縣，(四)太倉縣，(五)南匯縣，(六)嘉定縣，(七)吳縣，(八)無錫縣等，為期共為時五個月，所有江蘇長江以南各縣政情民俗，看清晰，除視察一般政務如：民、財、建、教、保，以及民衆訓練工作，詳細視察研究外，奉江蘇省政府令趕赴青浦縣處理湖南人與青浦人互鬥致死三十二人之事件，案在省政府為重大案件，在社會上為重要問題，余以一個月時間將此案處理完竣，

在余從政經驗上，亦爲平生不忘之事件也。

青浦縣民衆與湖南人互毆致死三十二人案件經過視察：

江南各省，地方上有所謂「吃大戶」之風，每於秋收後，貧寒之人，麇集成群，蜂湧到富有之家，索錢索食，三五爲群有之，十數者有之，甚至近百人者亦有之，男女老幼不等，并有爲首者率領，預先調查某縣某鄉鎮或某村有富有之人，前往扣門乞討，富有者出若干錢，或若干糧米，應付之，爲有數相當，則轉門討化，爲不滿意，則大家坐于門前或院中，交涉增與，可坐待數小時或半日，甚至過一二夜因不滿足所望，亦不肯離去。

乞討者多爲飢寒之人，衣著破爛不堪，面色體質，均不清潔，然亦有衣著整潔，面色紅潤者。一般則赤手空拳，然亦有持木杖者，乞討當然以乞求言語告幫，然遇有所索不遂時，則以惡言相向，甚至動手打人，或以杖擊人，江南各地富有之家，一聞「吃大戶」者來臨，則頗生畏懼之心。此種社會問題，在江北各省則少見也。

江蘇青浦縣，以江蘇省言，爲小縣，然爲產米之區，地面雖小，生產豐富。且地接上海在滬爲商，故富有之家，各鄉鎮多有之。在歷史上相從已久者，即湖南人來滬經商及謀生者較他省爲多，富有固有，寒者亦不少。湖南人在滬失業者，恆聚集在一起，數人或數十人，數家或數十家不等，即于秋後，或農歷冬月正月，到滬附近之江蘇各縣中鄉鎮，向富有者乞討金錢或糧食，民國二十三年二月即農曆正月，余奉令正在金山縣視察縣政，接江蘇省政府電報，令即轉赴青浦縣處理「湖南人與青浦人因糧食互毆致死事件」

。接電翌日即乘船由金山赴青浦縣城，金山與青浦係鄰縣，相距數十里，水路可直達，晨七時登舟，下午四時即到。

先與青浦縣長錢家驥晤談，聽取縣長簡報：「前三天距城五里許有一富有人家，爲子完婚，家中設酒席招待賓客，突來湖南人大小男女一群三十餘人，聲言道喜，坐席即吃酒席，主人不允，即起爭吵，村人責其凶暴，因湖南人持有木鐵杖，因言語衝突致起鬥毆，村人多，衆寡懸殊，致將湖南人全部打死，致死者老幼男女共三十二人，此案發生後，村人畏罪均逃匿無踪。已報省府，如何處理，請由省府決定示遵。」余聽報告後，決定明晨偕同縣長親赴屍場及肇事村中查看，擬具辦法，再報省府請示。

翌日偕青浦縣縣長錢家驥乘船親赴殺人肇事地點查勘，水路約一小時到達肇事現場查察，地點在一個小鄉村村外邊，場地死屍一遍，共三十二具，場邊有警察數人看守，屍具上均覆以稻草，因正月間每日下雨，場地雜草及雨水，泥濘不堪，每具屍體，余均掀起看過，鮮血淋漓，傷痕累累，慘不忍睹。驗屍後，在村中遍訪地方人士及保甲人員，所陳述者，均與前述原因經過相同。中午返縣政府，與縣長面商處理辦法，并便中與青浦縣人士接觸談話，經多日的研究考慮，商得下列辦法爲：

- 一、因殺人主犯爲誰？不得而知。事後已逃逸無踪，一時難以緝獲歸案。
- 二、春來天暖，屍體不能久置。

- 三、法院起訴，緝兇，審訊，爲時太久。

爰擬處理辦法及順序，報省：

(一)爲使本案簡化有效，並處理迅速，擬約湖南紳耆在滬京居之葉開鑫老先生(現充上海湖南同鄉會會長)及青浦縣客居上海之聞人吳開先先生大家負責說服兩造，以解決此事。

(二)法院依法律程序通緝兇犯歸案。

(三)由青浦縣方面先付死者喪葬撫恤費，每人一萬元正。

(四)埋葬地點由青浦縣覓公地免費供給。

此案余在青浦居一個月，與各方面談話商議，千言萬語，說服各方面，三月初奉省府指示，認爲可行，湖南青浦兩造，亦皆情願，此事遂寢。

上海附近縣份，共八縣：上海、金山、青浦、嘉定、太倉、南匯、川沙等。除青浦因特別案件，居月餘外，其他各縣，每縣皆爲一週時間，民、財、建、教，均詳細考查，尤其是注意各鄉鎮，江南各縣，特別是上海附近一帶，交通便利，人民富庶，雖在各鄉鎮視察，但不覺辛苦。上海附近各縣最特殊之點，即縣倉及鄉鎮倉，均甚充實，其數字與冊上所列者，相差無幾。此不但爲華北各省所不及，即江蘇蘇北各縣，亦不及也。

回憶這一段的視察縣政經驗，甚爲豐富，不止加強實際經驗，而所得到「爲政之道」初步知識，實爲寶貴，二月初開始下鄉視察，五月中由滬返省垣(鎮江)爲時四個月，勝讀十年書也。

二十四年六月初，江蘇省政府委員會會議，通過：「鎮江縣縣長張鵬另有任用，任命余爲鎮江縣長。」即日由主席陳果夫先生召見，鎮江縣政重要，促速到任視事。此爲余初次擔任行政工作之開始，本以往

革命工作之精神，讀書所獲之道理，考察縣政之經驗，果夫先生之指示與期望，自當盡心盡力爲之，爲本黨同志從政者作一此榜樣。

余接任縣政後，知鎮江爲一貧瘠之縣份，全縣共七區，有一區（第三區）爲不毛之地，其餘差參不齊，比江南各縣其生產相差遠矣。過去縣財政，每年有虧空，接交欠款逾十萬左右。因係省會所在，爲江蘇省首縣，必須作到內外充實，爲全省各縣之模範，始可作謂爲名實相符也。

接任之初，首先樹立爲政原則：

- 一、用人惟才，行政務實。
- 二、組織健全，隨時訓練。
- 三、樹立良好風氣，爲全省模範。
- 四、有弊必除，有利必興。

(一) 縣政府組織六科兩室，職員一百四十餘人，大學畢業生佔百分之六十，舊日多年職員，因係熟手，佔百分之三十，事務人員能力較強者，佔百分之十。各科科長室主任，經驗比余豐富，所有程序，均甚熟練，我則從其成，向大家學習而已。縣政府待遇，本不算高，何以大學畢業生，願來鎮江縣政府工作之原因，不外 1. 鎮江交通便利，2. 鎮江爲江蘇省會所在地，希爲首縣，3. 當時物價低廉，生活不高。4. 鎮江縣政府如大學行政研究所或實習所。5. 生活共同，爲大家庭，工作雖忙，其樂融融。

(二) 縣政有一事，即設一科，各有專司，組織健全，例如辦好禁烟，即設禁烟科，辦好警政，則設警政

科等是，每天早起在八時開始辦公前，有兩件聚會，一為升旗訓練早操，一為早晨會報，均在六時至八時行之，此不祇訓練所有職員，亦是訓練縣長本人之好機會也。

(三)辦好風氣之樹立，必須做到：第一縣政府不是衙門，而是一縣民衆解決一切生活問題的場所，第二縣政府職員，不是特殊階級之人物，而是為全縣民衆的師表及兄弟友朋，不如此，則管教養衛四大政治，怎能做到好處。第三縣政府人員，不要一天到晚坐辦公室，必須做到日常到鄉鎮鄰里保甲中去工作，所以鎮江縣政府的縣長、科長、科員、辦事員等，每月至少有三分之二的時間在鄉間，則一切問題，隨時隨地，為民解決，而「分層負責」之大道，則可真正做到矣。

江蘇各縣政人員，來省辦事者，大都到縣政府來參觀，大家一時看不到，則以普通小事，例如：自縣長科長科員辦事員以及工友，都是穿的本黨織的藍布制服，縣政府裏裏外外整齊清潔，新建大禮堂（舊有大堂改建），可容千人集會，所費只是節餘款千餘元，每天自晨六時至下午六時之活動，一切均有規定與軌範。

鎮江縣政府非常注意訓練：(一)余則注意晨操及紀念週，月會之訓練，以及國民兵之集中訓練。(二)各科則注意其主管人員之訓練，例如：財政人員稅務人員之訓練，建設技術人員之訓練，小學教員之訓練，警察訓練，禁煙工作人員之訓練以及烟民之訓練，僧尼訓練等。無人不訓，即無人不受短期之民衆教育也。

余在日本明治大學研究民衆教育時，曾到各地視察其辦法，已覺日本教育普及，完全是民衆教育辦的普遍也。

從二十四年六月到二十六年元月，從政兩年半，所做的工作，其犖犖大者，有以下八項，在除弊方面

(一)禁烟：禁止吸食、販賣、鴉片工作，爲果夫先生主蘇中心工作之一，余到任之初，果夫先生諄諄以交辦各中心工作。必須做到每甲、每保、每鄉鎮、每一區，以及全縣，禁絕鴉片，始可謂爲禁絕。

鎮江爲江南重鎮，水陸交通，暢通無阻，南去上海，北至南京，實爲商業及政治樞紐，每天火車往來，船隻通行，及公路經過，不下數千百次，旅客經過，豈祇數千萬人？而富商鉅賈，中外顯要，亦多在此駐足或旅行，烟毒期其絕跡，誠屬難事。

余對此工作，擬定兩年計劃：(1)第一年禁絕鄉鎮烟毒，(2)第二年禁絕分區烟毒（七個月），(3)第二個年終，全縣烟毒禁絕。其負責人員：(1)鄉鎮保甲長負責檢舉。(2)警察負責拘傳。(3)省立醫院及各級衛生機構調查。(4)警察機構及看守所拘禁。(5)余與禁烟科長警察科長深入下層查緝。(6)利用警犬搜查鴉片烟膏及其他毒品。

以上各方法，依次同時或分別實施。本人則親到各區，各鄉鎮保甲，挨戶查察，務使烟毒禁絕，以除大弊。茲記關於禁烟親身查緝有義意且有趣之案件，略舉三件如次：

(1)余查緝烟民即第五區所在地一大港。此地爲本黨先烈趙（聲）伯先先生之故里，本縣人士及全國人士，均尊敬趙先生，而對其後人，亦甚優遇，其後人生活尙可，不富亦不貧，余每到該鎮時，拜訪其後人，并慰問之。傳聞其子趙某不才，染吸鴉片，余即問區長，答覆支吾其詞，余則偕隨員親訪趙伯先先生之

公子某，見面則相其顏色青白無光澤，則問其是否染有嗜好，如染烟毒，則速禁絕，勿使遺毒後人也。他答稱無染烟毒，再三追詢，他堅不承認，余即命到衛生所調驗，他不服從命令，且強辯其是，口出無禮之言，余則嚴詞教訓，即令押送其到省立醫院，請汪院長詳細查驗。當日此消息傳遍全縣，省會各級機關，均有所論，評論不一，傳爲要聞。三日後調驗結果，有毒有據。全縣士紳，及各機關，議論始寢。

(2)中國實業銀行鎮江分行經理顧某，平日有吸食鴉片之傳聞，渠有時在上海，有時在鎮江，余查緝烟毒在鎮江城內各保甲內抽查，行至銀行街之中國實業銀行內，適逢顧經理在行內，余面詢其吸食鴉片，有無其事？他答：「未有，他人造謠，不可信」。余看其氣色灰白，牙齒不潔，嘴唇有黑色，再三囑其如此嗜好，可限時禁絕，不可再食，他堅絕不承認，其神氣對禁烟，頗有邈視譏諷之語。余則表示要調驗，他不服從命令，余即下令將其押送省立醫院檢驗。此令一下，全省會各省縣機關大譁，余方返縣府，財政廳長趙棣華先生即有電話，囑不可調驗顧經理，他不吸烟毒，余則答覆趙廳長說：「此事是主席陳果夫先生面諭，省政府命令，有吸煙嫌疑之人，應予調驗，不得交保，如不調驗顧經理，則必須果夫先生下命令，否則必須要依法調驗。」趙無言而止，此後又有省政府秘書及地方士紳，爲其說情，余置之未理也。三日後調驗結果，係有毒，勒令在醫院禁絕。

(3)鎮江海關衙門，有「租借地」之稱，任何人不能擅自檢查，但江蘇禁煙條例，規定可以到任何處所檢查，余據報告，海關向爲烟毒掩護之處所，余決定到海關辦事處檢查，並檢查其稅務司住宅，以杜絕一般民衆說：「縣政府畏懼外國衙門」之口實。廿五年夏天某日，余會同省會警察局長并率禁烟科長職員警

察等，持公函到海關晤稅務司，他始而不允，我則以堅強口吻說明來意，結果：所有地方及箱櫃衣櫥皆詳細檢查，結果無所獲，彼此說明意旨及處理公件職務而別。當時鎮江及南京兩地，皆傳爲美談也。

鎮江縣境，行政區分爲七區，第三區在上黨，地瘠民貧，任用中央政校第一期學生郭培師爲區長，郭江蘇省江北東海人，在學校爲行政系，對基層行政工作有研究，肯努力，有苦幹精神。因主席果夫先生昭示禁烟爲基層中心工作，故面授郭區長禁煙之要旨及方法，渠頗能執行命令，七閱月，全區各鄉鎮保甲全部禁絕，由省政府頒匾額一幅，題詞爲「全區光明」四字。以示鼓勵。江蘇全省六十餘縣市，首先禁絕烟毒者，則爲鎮江縣第三區也。依照規定政策，督促各區雷厲風行，一年又五個月，全縣七個區烟毒禁絕，果夫先生譽爲鎮江縣是「全縣光明」并頒匾額，以獎勵之。此一除弊之行政措施，至今已越二十年，思之獨自喜慰也。

(二)理財：鎮江縣雖是江蘇省政府所在地，爲江蘇首縣，但地處大江北岸，土地磽瘠，農產不豐，又以距南京上海兩地不遠，工商業者，皆走京滬，故工商業經濟，亦不豐碩，雖名爲一等縣，實入不敷出，每年收入，均不抵開支，余于二十四年六月接任時，前任交代，虧欠即達六萬元之鉅。其財政之奇絀可知也。

爲政之道，首在理財，財政不舉，則談不到建設。余到任後，即研究財政奇絀之處何在？第一、財政人員習慣不佳，假公濟私，牛瘦角肥，第二，財政制度未立，無制度，則無遵循，財亂之由也，第三，懲獎未能實施。賢愚不分，賞罰不明，公庫安能充裕？矯正之者，首在訓練財政人員，使之明瞭公私賢愚之

道，勵行財政制度，選用財政人員，確行懲獎，未及一年，財政收支，大為改觀，不但將前任虧欠還清，尚有少許盈餘矣。由二十五年春至二十六年夏，除收支相抵外，尚節餘十餘萬元，故二十六年秋抗戰軍興，淞滬戰役開始，鎮江適為接近之戰區後方，收容傷兵，供應軍需，救濟災民，慰勞往來部隊，在在需款，及至廿六年十二月十日鎮江淪陷，余渡江赴揚州，向省政府交印，并繳節餘現款六萬元與財政廳趙棣華廳長，獲其面獎有加。

#### 在興利方面：

(一)興水利以裕民有：鎮江位于大江之北岸，山地多，水田少，故農產不豐，居民貧困。余到任三個月，即將縣轄七個區各鄉鎮保甲，均視察完畢。首先邀集地方士紳冷禦秋，陸小波，嚴惠宇等多人，研究興建水利之道，決定：(1)由縣政府及士紳聯合，向在滬鎮江經商鉅賈，呼籲捐助經費，在高亢缺水之農地，挖掘水井百口，灌溉農田，首由第三區上黨開始，因該區各鄉鎮，多為不毛之地，偶能種植，僅係少數粗糧，不能種稻，故先由該區實驗，半年時間，鑿井六十餘口，皆能插秧種稻矣。未及兩年，全縣各區皆成良田，人民轉貧瘠為寬裕矣。(2)引水泉以利灌溉。距縣城不遠二十餘里處，山地坡上小廟，年久失修，不辨奉何神像，大約係供奉龍王？廟前有一水泉，四面圍以磚垣水向上湧不太流暢，余則命建設局加以疏濬，使之稍暢，水流就下，亦能灌溉小廟附近農田數公頃。

(二)興教育以增民知：鎮江因窮，則無力受教育，第三區最窮，故民皆愚昧無知也。振興教育，先由第三區上黨入手，委郭培師同志為區長，廣設國民學校及民衆補習班，凡各鄉鎮保甲中有廟宇者，皆改為小

學，晝間教兒童，夜間教成人，爲施行管、教、養、衛，合一制。凡區公所職員及鄉鎮保甲辦公處職員，皆兼任教員，廟宇即教室，學生自帶坐凳，公款開支有限，而收效極宏大也。上黨區實驗成功，然後推及各區各鄉鎮，未及兩年，而教育普及矣。

(三)推行鄉鎮衛生，以健人民體力。國家富強，首在國民健康，尤以鄉村衛生爲最重要。過去鎮江因民生窮困，鄉村居民，實無衛生之可言。尤以鄉村環境中，糞坑林立，糞缸處處皆有，鄉婦生育，皆用古法，老娘婆接生，割臍用瓦片（俗名天刀）故嬰兒死亡率之大，可想而知。余接任鎮江縣長後，三個月即成立衛生院，各鄉鎮皆普設衛生所。縣政府設衛生科，科長兼任衛生院院長，專研建制及推行辦法。科長兼院長，經常不在縣政府，到各鄉鎮巡迴視導，各鄉鎮衛生所設所長一人，所員若干人，視鄉鎮地區大小而定。其經常工作，大約分兩大類：

1.改善鄉村環境衛生：(1)鄉鎮保甲內，居民集居者，其周圍固有之糞坑糞缸，皆做蓋覆之，木板製者最佳，草編者亦可。總使其臭味不四溢，蒼蠅蚊蟲不生。(2)鄉鎮衛生所工作，則注意預防疾病，爲預防傳染，注射防疫針等。

2.訓練保甲人員，輪流親到各住戶，宣傳家庭注意衛生，尤注意廁所及廚房之清潔。

3.宣傳改良接生辦法，即禁止老娘婆接生，一律新法接生，并訓練婦女，皆有接生技術。母爲其女，姪爲其姑，鄰居互助，則嬰兒死亡率，逐漸減少矣。

4.各衛生所設病床，生育在家者，固多方便，能送到衛生所者，更加獎勵。余每次巡視各鄉鎮，必邀

集居民，不分老幼男女，均使之聽取余所講「衛生之道」，爲強國強種之要務，無論何人，凡聽余講演者，均歡喜鼓舞，樂道縣長之親切如同父母也。

5. 與江蘇省立醫政學院合作。江蘇醫政學院，係陳主席果夫先生所創設，其目的：(1) 在中西醫藥并重，故設中西醫學兩系，中西藥兩研究所及地方公共衛生系等。(2) 中醫學如何改善？西醫學如何應用于中國，尤其在鄉村如何推行？(3) 西藥如何在鄉村推行？使人民樂用？中藥如何改良其製造？其最顯著成績爲製造「常山」爲藥片，以代替「奎寧」之用。鎮江縣政府與該學院合作，該院醫藥系學生及地方衛生系學生，委以鄉鎮衛生所職員醫生，到各所去工作，其生活費及藥品，皆醫政學院負擔，各衛生所系借給其住所而已。

(四) 訓練國民兵，以爲征兵之準備，全縣編爲一總隊，總隊長由縣長兼任，每一行政區編爲一大隊，大隊長由區長兼任，每鄉鎮編爲一中隊，由鄉鎮長兼任，每保編一分隊，由保長兼任，每級皆設副隊長，由中央派充者，大江治峰各縣，由軍官學校教育長兼總監督。視導之責，由中央軍官學校教育長負之。二十四年冬季開始集訓，余用大部份精力集中在訓練，縣城內分爲兩個大隊，即六個中隊，即有兩個營的編制，每日清晨五時集合于體育場，作兩小時之訓練，故余每晨四時即起，騎馬著軍裝，親到操場監督指導，致官兵皆能個個振奮精神，無一人缺席或請假者，又以城內受訓國民兵，家中生活稍裕，故使軍裝整齊，軍容強盛也。每三個月爲一期，訓練兩期後，則民智漸開，人人皆願自動請求早徵，編隊受訓，因凡受訓者，體魄強壯，動作極有規矩，有禮貌，故未受訓者，皆願提前受訓也。

民國二十五年國慶日，江蘇省舉行閱兵大典，江蘇省主席陳果夫先生任閱兵官，凡(1)駐江蘇各縣軍隊。(2)保安團隊。(3)警察隊，及(4)各縣市國民兵，全體參加檢閱，總數額約五萬名左右，鎮江縣爲江蘇省之首縣，國民兵訓練，素獲好評，當然參加檢閱，參加人數爲一個團，一千名，余以縣長兼國民兵團團長身份，參加檢閱。余於閱兵之一個月前，即預有準備，每晨五時在省體育場即閱兵場，操練步伐期其整齊，余以文人著全戎裝，騎軍馬，跨指揮刀，親自指揮，中央所派到總團長在旁指導而已，閱兵之日，余率國民兵團，行經閱兵台時，拋刀敬禮，一如軍隊官長之動作熟習，觀禮者，中央及地方人士，皆鼓掌贊譽之。此一舉動，一爲余身體健壯，二因曾受過軍事訓練，三因年歲正壯。好強心盛所致，最大原因，乃是願作爲民表率，使民衆皆願參加國民兵訓練，以爲將來征兵之宣傳準備也。

二十五年十一月九日中央國民兵訓練指導者 中央軍校教育長張治中蒞鎮檢閱國民兵訓練，在民衆體育場檢閱，晨七時起：首先分列式，即由余親率城內一營國民兵受檢，其後各營，連排等操練，即由副團長指揮，至十一時始畢，張教育長檢閱後評語，譽本縣國民兵訓練，爲江蘇全省之冠，獎勵有加，故至二十六年張教育長接任湖南主席，舉辦縣政幹部人員訓練所，約余赴長沙，擔任該所教育長，乃鎮江訓練國民兵及從政成績優越，爲其遠因也。

(五)設立管教養衛合一的實驗鄉，成績之佳，爲地方士紳所樂道，各縣市派員來參觀者絡繹不絕，果夫先生親赴實驗鄉親察，認爲此乃爲政最佳制度，以後抗戰軍興，中央在陪都重慶，令四川省實行此管、教、養、衛，合一之新縣制，亦係以鎮江之實驗，爲之藍本也。

(六)訓練女子醫護人員：爲準備對日抗戰，爲戰時工作之準備，與縣黨部商議，配合婦女運動，請省立醫院協助，將縣屬各區鄉鎮婦女，組織起來，施以救護訓練，以一個月爲一期，訓練共六期，凡受訓者之少壯，年青之婦女，大半受訓，對救護工作，勝任愉快，對醫療，亦有常識。

(七)訓練各寺廟僧侶：鎮江縣境內，寺廟較多，根據調查，全縣僧侶，爲三千七百二十九人，此項不少人數，不加訓練，任其唸經拜佛，殊不經濟。爰命有關各科擬就訓練辦法，請省核准後，開始加以編制及訓練，首先由縣城所在地之金山寺焦山寺等開始訓練，其主要之課目，爲擔架，救護等。此外協助後方軍隊後勤，地方通訊等，亦施以簡單之訓練，以期爲戰時之用。以一個月爲一期，半年訓練完畢，此乃以無用之人，成爲有用之人矣。

(八)成立戰時民衆服務處：廿六年七七事變起，中央宣佈全國對日本全面抗戰，首先與日本接觸者，則爲上海。鎮江縣居京滬之中間，以交通言，爲往來京滬必經之要衝，以軍事言，爲上海的後方，爲首都之門戶，故在人力、物力、財力各方面，均應事先有充分之準備始能因應裕如。此種重大責任，絕非縣政府之人力、財力、物力所能負擔，必須發動全縣甚至鄰縣之人力、物力、財力，使能勉強應付此一巨大之責任。余于廿六年七月中，約集鎮江縣地方士紳，常居縣中之冷禦秋，陸少波。常居上海之嚴惠宇，陳光甫諸先生，經數度商討成立鎮江戰時民衆服務委員會，地方士紳及縣政府各局長科長及江蘇省全省警察局長各銀行經理，皆聘爲委員，公推冷禦秋先生爲主任委員，余以縣長身份兼任總幹事，以便于執行職務。由七月成立起，至十二月中旬止，共六個月，工作分爲五期：

第一期：組織：

籌募經費：

第二期：迎送部隊：

征集糧米：

慰勞前方：

征調船舶：

第三期：辦理防空：

成立後方醫院，收容傷患。

第四期：處理敵機轟炸：

疏散居民：

疏散機關：

代省政府辦理善後：

第五期：設軍政聯合辦事處。八十七師王敬久，八十八師沈發藻，余以縣長身份兼軍法官。

鎮江淪陷。廿六年十二月十日。

二十六年十月中，日本軍隊侵我上海，其勢激烈，并使用空軍，一面轟炸滬軍區，一面轟炸我首都南京，我首都因有防空設備，故空戰常由南京上空而移至鎮江上空，因京鎮相距只一百十里之近故也。在鎮

江兩次空戰，我空軍皆獲勝，十月十九日上午十時，我空軍追擊日本飛機，在高資鄉上空，日機被我擊落一架，余親率警察軍隊及辦事處人員親赴飛機落處，在高資水田中獲得，飛機全部燒燬，日本駕駛員，亦均燒死，人形莫辨，只將機骸零物為：降落傘、手槍，及駕駛員懷中藏之佛像等運回鎮江城內，在民衆服務處展覽，任民衆參觀。

十一月十四日正午鎮江空襲警報發出後，敵機即臨上空，無目的的投炸彈十餘顆，因疏散尚好，掩護亦佳，所損失為：(1)火車站投彈一枚，首受小損壞。(2)城中馬路投彈一枚，死傷男女七人，其餘炸彈，均在郊區，此次又被我方擊落敵機一架，在城內附近，其機身及駕駛員，亦被燒焦成灰炭。

十一月底滬方抗戰失利，我軍轉進，經鎮江返南京，日軍沿延鐵路北上，十二月三日鎮江告緊，中央對鎮江有下列處理：

- (1)江蘇省政府主席陳果夫先生因病准辭去主席職，顧祝同先生繼任。省政府遷至揚州辦公。
- (2)鎮江成立軍政聯合辦事處，陸軍第八十七師八十八師王敬久沈發藻固守鎮江，并任余以縣長身份兼軍法處長，聯合在「省廬」辦公。
- (3)自十一月下旬開始，余的縣長兼軍法處長職務，大約分下列幾件重要的事：一、接送由滬運來的傷殘官兵。二、供應軍隊軍用物品及糧食。三、每日準備敵機轟炸善後事宜。四、征集民用船隻，供長江封鎖之用。五、參加每日軍事會報。六、審理漢奸嫌疑案件。七、接待上海、蘇州、無錫、常州等京滬鐵路線各縣撤退之縣長專員及縣府工作人員，為之安排食住。八、首都不便容納撤退負傷官兵，故集于鎮江，

居民疏散，學校停課，即以學校爲軍官兵傷患醫院，徵集大批醫師，爲之醫療。九、巡視各境內各公路要道，民兵所守及探報情況。十、每日晚餐後，渡江赴揚州省政府報告鎮江情況，黎明又返鎮江工作。于此有一事可特別提及者：即命固守鎮江之軍事首長多人問余：一、是否軍事學校畢業者？二、曾充何部隊帶兵官？三、對軍事所有一切事項，何以如此熟悉？四、對軍事一切事務處理，何以如此有條不紊，尤其是特別鎮靜？我笑而答曰：一、我是北平北大畢業，學法律，不諳軍事。二、我是河北省人，身體好，精力足，應付軍事裕如。三、我是鎮江縣長，有守土之責，我應該負責任。四、我是國民黨員，有爲主義犧牲的決心。五、江蘇省政府有命令，叫我與軍事首長共同努力，固守鎮江，軍政配合。故我們軍政合爲一體。

十二月九日夜九時余渡江到揚州，向省政府報告，南鄰丹揚縣已發現敵軍，鎮江危急，當奉省政府命令：「明天如鎮江發現敵軍，行政人員，即可渡江來揚，由軍隊相抵抗。」余十二時返鎮江，在省廬與軍事首長面談，并說明江蘇省政府命令，軍事首長亦奉到首都命令，大意如此。因鎮江月餘以來屢被敵機轟炸，鎮江城居民，已大半疏散，故此時鎮江城內，除各軍事人員外，居民甚少。

十二月十日上午距城十里，已發現敵軍，下午二時南門發現敵軍，余偕張科員及警十二名，及省會警察局長步行至鎮江城內各街道中巡視，尚有較寒苦之居民，其他店鋪及稍富有者，均已避走江北矣。居民有認識我者曰：「縣長尙在城，情況不太壞。」我面告居民：「能走，則走，如不能走，則安靜居之，勿恐慌也。」下午四時許我軍與敵軍在南門及火車站有接觸，槍砲聲四起，敵機低飛掃射。我與隨行人員即

隱避於江邊所堆之木材旁邊，身邊落子彈十餘枚，幸未中彈，五時半左右，太陽西下時，敵機遠颺，軍隊雙方作戰槍聲接近身邊，余等臥倒而行到江岸蘆葦叢中避十餘分鐘，天氣漸黑，江邊有小木船兩艘，係打魚小船避難者，每船上可坐四五人，與船家說明，兩船願渡江避難，天黑風靜，槍聲亦寢，兩船開駛，視線亦暗，緩緩而行，大約行兩小時，八時左右，始達到北岸，改僱汽車到揚州城內旅社，江蘇省會鎮江，至是而陷于敵人矣。

十二月十一日晨九時將江蘇省鎮江縣政府印親交江蘇省政府，并取得收據，尙有三個月未奉命鎮守鎮江省會及鎮江縣工作報告一份，交民政廳備案。于十二月率鎮江縣政府一部份與余同患難共甘苦之幹部同志僱一小舟赴淮安，十四日到達，將鎮江縣庫開支餘存之款面繳江蘇省政府財政廳長趙棣華，并取有收據。至是余任鎮江縣長二年又七個月，始交代清楚。并聽趙廳長說：南京于十二月十二日淪陷于敵人，中央已遷至武漢矣。

十五日在淮安遇空襲，不能久停，向趙廳長辭行，十六日僱卡車一輛沿公路赴銅山，兩日到達，在銅山縣政府借住一宿，十二月十九日改乘隴海線火車出發，廿日到河南鄭州，在鄭候車兩天，廿三日乘平漢路火車，行兩日，廿五日到武漢。暫寓旅邸，翌日得晤余井塘先生，藉悉陳果夫在長沙養疴，余自七月初，在鎮江縣長任內，一面主持行政，一面應付軍事，時無晝夜，食無定時，六個月艱苦，體力不支，故到武漢即染感冒，體瘦神疲，即臥病矣。

二十七年一月初，余正在病中，由井塘先生處轉來栗夫先生自長沙來電報，約余速赴長沙，病尙未

愈，而力疾於一月九日乘火車赴長沙，十日謁果夫先生，據云：湖南省主席張治中擬辦「湖南省地方行政幹部人員訓練所」約余任該所教育長，即囑余見張一談。第二日余到省政府晤張，談後，即囑余從速籌備，以便早日開始訓練工作。

籌備一週，即行開始訓練地方行政人員，第一期訓練六十人，以考試方式錄取者，訓練兩個月，結業後，優等者，委爲縣長，次等者委爲佐治人員，（即縣政府秘書科長等）所內部組織爲主任一人，主席兼，副主任一人設四組：(1)總務組，(2)教務組，(3)訓育組，(4)軍事組。課程皆行政實際作法，分由省政府各廳處負責人講授。訓育員則由有縣政實際經驗者如各廳處科長及各區督察專員擔任，亦算一面受訓，一面訓人也。

訓練兩月，結業後，成績最優者，三十五人，由主席面試後，分發各縣任縣長，湖南共七十五縣，此次換縣長共三十五人，可謂一半爲新人，行新政也。

三月省政府決將訓練所擴大組織，改爲「湖南省行政人員幹部學校」，設校務委員會，由省政府主席兼任主任委員聘平民教育專家晏陽初爲副主任委員，負責學校行政，學校分設四班：(1)縣長及佐治人員班，(2)區長班，(3)鄉鎮保甲人員班，(4)婦女工作班，縣長班設主任一人，由民政廳長胡次威兼任，副主任一人，由余擔任，負班中行政責任。學校移在聖經學校址內。四月一日開始招生，隨即開始訓練，六月結業。縣長又派三十五人，餘爲佐治人員（秘書、科長）至是湖南省七十五縣長，全部爲新人矣。因張主席每對受訓人員訓話時，皆有「大湖南」「新湖南」之口語，又者訓練應注重紀律與內務，故當時長沙有文

人爲之譖做對聯云：上聯：「朝內務，夕內務，朝夕內務。」下聯：「大湖南，新湖南，大新湖南。」附此一笑！

余在湖南工作半年，訓練縣長及佐治人員共兩期，晝夜辛勤，擬辭職休息，赴武漢或重慶教書。不料七月初接果夫先生轉來本黨總裁電，在武昌省政府召見，即日赴武昌，總裁面令余留湖南，任民政廳長，因現在民政廳長胡次威已奉調四川省民政廳長故也。余以身體精神疲倦，向總裁面辭，不准，囑速回長沙，余再三面述，不勝繁鉅，并轉推薦現任湖南省政府秘書長爲民政廳長，總裁允予考慮。辭出後，分訪陳布雷陳立夫兩先生，託代向總裁陳情，准余離長沙，轉業教育界。

八月初奉准辭去湖南省幹部學校職務，爰攜眷由武漢乘輪赴重慶，八月十六日起程，二十二日到宜昌，在中途接中央黨部電報，派余到重慶中央政治學校任訓育主任。中央政校在南京，在湖南芷江，只有總務主任教務主任，各一人，并無訓育處之編制，因學生在芷江鬧風潮，始增設訓育處。設訓育主任一人副主任一人，訓導若干人，以示加強學生訓育工作。余於九月一日到重慶，即寓國立山東戲劇學校校長王泊生處，因年來勞頓，到渝即患感冒，臥病十日，九月十日到中央政校工作，當時中央政治學校在重慶南溫泉，因初移校到此，無校舍，借高工教室上課，職員在旅社住宿。教務、總務、訓育，三主任皆住宜園旅社。教育長陳果夫先生，租房定居，教務主任周炳琳，總務主任項致莊，及余在一室辦公。當時一面購地建校，一面借房上課，其簡陋可知。

政校十月初開學，第八期新生入學訓練，在距南溫泉三里左右之白鶴嶺，余一面負學校訓育責任，一

面主持新生訓練，每日往返南溫泉及白鶴嶺之間，至少兩次也。

十一月初行政院會議通過任余爲四川省第七區行政督察專員，兼保安司令。關係四川民政廳長胡次威及平民教育專員晏陽初兩先生向四川省政府主席王纘緒推薦，因在湖南辦訓練，同事半載，兩先生深知余之學行及作風之故也，奉令後，余不願就新職，因三年來，任行政工作，過于繁鉅，既不得閑自修，又不獲休息，況戰時行政工作，尤爲艱鉅。繼以王主席託晏陽初先生由成都來，面促赴任，并面與政校教育長陳果夫先生商請，轉促始于十一月底由渝飛蓉，謁王主席及拜會各廳處長。於此，有一件可敘述者：四川地方及軍事力量，仍爲前主席劉湘多年所培植者，此時能繼續劉之勢力而能統率各部門者爲川康綏靖主任潘文華氏。潘之子潘清洲，現任四川第某師師長，駐長壽縣。見報載余晉省，專程來成都，至余之旅邸看我，某日晚間叩門入，見面即執弟子禮、立正，敬候多年離別情形。在十餘年前，余爲北平平民中學校長時，潘清洲由川負笈到北京讀書，即入平中，爲人體壯而忠厚，功課稍差，余時教誡之，并有時處罰，故師生間關係轉深，平中畢業，入日本士官，返川，層升爲師長矣。潘清洲將師生關係，報告其父潘主任文華後，余即接到潘文華約宴請帖，越日晚六時到主任官邸，參加晚宴，不料余爲首座，作陪者爲省府各廳處長，主人潘主任說明今日係學生家長歡宴老師，故如此安排座位也。此宴雖爲普通應酬，乃在四川從政人事方面多多少少發生一種公共關係矣。可知從事教育工作之有意義，亦可知教育力量之偉大也。

十二月初由蓉飛返渝，隨即搭船赴瀘州，即四川第七區行政督察專員任所。前任爲江西程懋型，到瀘

第三天即接任視事。

在瀘縣任行政督察專員共五年，茲將可述者數事，分陳于下：

(一)改善風氣：瀘縣地方，派系之爭，由來已久，至少估計，亦有八五，地方官員，稍有不慎，聽信少數士紳之言，則不免有偏輕重之嫌，厚此簿彼之跡，以致地方行政不能順利推行，輕則官員被誣，重則直接衝突。尤以本省人充行政督察專員或縣長，動輒加入派系，糾紛時起，故四川省自中央改制，在四川設行政督察專員以來，瀘縣爲第七區，任專員縣長，至久不逾一年，即被調職或免職。甚至三數月即行他調者，乃因一則派系存在，迄不息爭，二則官員更入某派系，不能自拔，結果必須離職，始能寧息也。余到任後，分訪各派系領袖，約法三章，第一，余係河北省人，此地無親無友，對大家無遠無近，一視同仁。

第二，官員與地方士紳，共同合作，爲地方人民謀福利，言不及私，不重應酬。爲公益，大家努力爲之，爲私利，勿來公署。第三，余之公私生活，皆係公開，飲食起居，有目共睹，凡有所見，請到公署，公開面談，作風如有不洽人意者，請直接言之，勿作刀筆之吏密告或傳單行爲也。此項約言一立，則余在瀘五年之久，一反過去不良風氣，從未有派系互爭及士紳告官吏者，此等社會風氣一變，則江南地方好訟之風亦絕，而官民合作，彼此和睦之氣樹立，故余在川南從政五年，各項行政，均獲順利推行，成爲四川全省十六個行政區模範矣。

(二)人和政通：(1)官員與士紳，(2)官員與駐軍。

(1)官員與士紳：爲政之道，首在人和，人和則政通，余到任之初，即首先注意行政督察專員公署職員及瀘縣政府職員，與瀘縣士紳先生和祥相處，蓋以和祥之氣氛一張，則政無不通矣。故自到任後，每晨八

時藉升旗典禮儀式，向各級職員講話，則以「勤公務」「守清廉」爲和睦人事之基礎，此一基礎樹立後，則任何力量，不能動搖爲政之基礎矣。在具體實施者：不尙應酬，不事虛華，容忍謙虛知過必改，努力公務，言不及私，余以修己率屬，大家景從，未及三數月，則政風與社風，不變矣。故五年之久，凡專員公署命令，無不通達，各項要政，無論平時的或戰時的，均能極迅速下達，百分之百效績，見之于四川省第七區各縣市也。各種政績，另在後專欄述之。

(2)官員與駐軍：爲政之道，一如教育。古人云：「以身教者從」。又云「導之以政，齊之以刑，民勉而無恥，導之以德，齊之以禮，有恥且恪。」這就說明用強力，不如用寬容，用命令，不若示規範。也就是教育家之施教，體罰教育不若獎勵教育功效之大也。爲政亦復如此，余辦小學中學大學各級教育多年，深知此義，且屢試而不爽，故自從政以來，示以辦教育之態度與方法，而用于行政上，對一般民衆及地方士紳如此，對當地駐軍，亦何獨不然。四川各區轄縣市，皆有駐軍，部隊泰半皆爲過去劉湘主席之舊部，其習慣及風紀，自然不如理想，故行政機關與駐軍，相處感情不佳，甚至有衝突發生，此亦四川省軍政兩方之間題。四川第七區瀘縣，駐軍爲第十六師全部，分駐于轄區各縣市境內，其風紀之差，自不待言，師長周成虎字嘯嵐，係劉故主席湘之內第，爲人直爽，待人親切，因過去習慣及軍餉支絀，自不免有難言之處。余以上述誠懇態度對之，兩年之間，能使之既不做不好之事，進一步能守紀律，聽中央命令，效忠國家，亦難能可貴也。另舉數小事：(甲)川南古縣昔以有從雲南省販賣鴉片之風，不肖之徒，常假名駐軍籌餉爲名圖利，因之常影響駐軍名譽，是真？是假？百口莫辨，余則一面令所屬縣府加緊緝私，一面商同駐軍

師部協同辦理，使宵小斂跡，並嚴辦販毒者，使政府與駐軍共同集中此事，未及半載，販毒者絕跡，駐軍名譽得以日隆。(乙)在黨治國家各機關，每星期一晨，均舉行國父紀念週，每月初均舉行月會，駐軍過去因無此習慣，故多不舉行，此係一種忽略，因為外間所傳者為駐軍反對本黨。余對此則提議一種辦法，凡在瀘縣之中央各機關，駐軍，及、地方行政機關，舉行聯合國父紀念週及國民月會，每次余以身作則，按時舉行，初則地方首長多不參加，或遲到，行之既久，成爲習慣，則各機關首長及駐軍首長均按時參加矣。

(丙)余生平厭賭，亦不願友朋輩爲之。惟川省饒富，人民生活優裕，故多嗜賭博，軍政人員，亦習以爲常，甚至不按時辦公，晝夜聚賭。余在紀念週上或國民月會上，曾再三提及公務人員，不可沉淪於烟賭，如有甘犯者，必行懲治不貸。余因軍政雙方有關治安事，曾于辦公時間內到師部訪周師長彭旅長等，傳達軍官持片報告，則急收賭具，清理客室，始請余入談余亦爲不願傷人之短，則佯不知識也。時間既久，則駐軍部隊中漸無人公然賭博者，即遊戲娛樂爲此者，亦漸少矣。(丁)尚有一件較爲嚴重事件，余應追述者，民三十年春，渝蓉兩地謠言傳播，大意謂：「瀘縣駐軍十八師，情形不穩，在瀘縣郊區作工事，似有備戰之狀況。」中央先派重慶警備總司令劉峙到瀘縣視察，實地察勘，並詢及當地情形與夫瀘縣郊區工事，余則答以：「并無外間所傳之事，駐軍在瀘，軍政和諧，軍民一體，相處十分融洽，所傳者，乃係造謠生事，中央請勿置信，至于郊區工事，係余委託駐軍兵工挖掘防空壕，以爲防空之準備，因余兼任川南防空司令，對防空準備有重大責任故也。」余與劉總司令談話時，駐軍師長旅長參謀長及其高級軍官均在座，余此言說明後，不但劉總司令頗感愉快，而駐軍負責人皆歡喜莫名也。閱三月中央又派軍政部長何應欽蒞瀘

視察軍政情形，三十一年六月中央又派四川省主席張群親來本區視察，主席視察，雖爲全省性之例行視察，但對本區軍政民之合作情形，則特別注意也。

### (三) 實行「新縣制」：

1. 前言：余于二十四年任江蘇鎮江縣長時期，即研究并實驗縣制之改造，其大綱則爲將分散力量之過去古代縣府之吏、戶、禮、兵、刑、工、六政分立，及近年來縣政之民，財、教、建，四政分立，合爲一體，即爲「管、教、養、衛」一體是也。余在鎮江縣任內，將第三區上黨，實行四政合一實驗區，以中央政治學校第一期畢業學生郭培師爲區長，于二十五年春，開始實施，即以某鄉鄉長兼該鄉國民學校校長，兼農業合作社長，并兼國民兵隊長。實施後，收效甚速，未及一年，而三區成爲文化富庶之地，在消極方面，烟賭絕跡，盜賊無有，在積極方面，每一保中有一個國民學校，每一鄉鎮，有一個中心國民學校，水利交通及各種合作事業，均獲順利進步，民衆皆能接受各種軍事救護訓練及編組，惜二十六年七七事變，抗戰軍興，淞滬戰起，江蘇首當其衝，鎮江縣各區各鄉鎮相繼淪陷，新縣制未能樂觀厥成也。

2. 四川省于二十七年王纘緒先生任主席後，以軍人從政，頗願勵精圖治，以挽回四川過去軍人執政時期舊制之風，故約胡次威爲民政廳長，晏陽初先生爲顧問，極思于行政與教育兩相配合之下，將四川變成復興中國之基地。爰于二十八年奉通令全省十六個行政督察區，普遍實施「新縣制」。余對此管教養衛四政一體制度，既有過去實施之經驗，復有志在必成之信心，故興趣既濃，政治環境亦佳，督導本轄區各縣政府，徹底施行，不遺餘力，并自著「新縣制實施綱要」一書，內容將過去實施經驗及親在中央及省所頒

之新縣制法令規章，搜集編纂，鉅細無遺。一版再版，以收印刷費售出者，不下萬冊，爲政人員，各手一編，此亦洋洋乎大觀也。

3. 新縣制的實施：(1) 訓練工作，最爲重要。中央及省府頒佈法令中，對於訓練，設有專機構，即各專員區設有新縣制實施人員訓練班，依行政專員區之第一第二……等順序命名，本區爲四川省第七區，即設有「四川省新縣制各級人員訓練班」。其內部組織，以行政督察專員兼任班主任，下設教育長，及教務、訓導、總務、三科、軍訓大隊部等，皆爲省派，工作人員約共五十人左右。訓練班擇定爲瀘縣郊區之雲峰寺，因其建築廣闊，足容五百人左右，距瀘縣城約十里，負山面水，古木參天，亦瀘城之名勝區，其訓練次序，首爲轄區各縣之科長、局長、秘書等，爲期十二週，大約三個月左右，訓練某縣幹部之期間內，某縣縣長，均輪流調來班中爲指導員，等同受訓。其次爲轄區各縣之鄉鎮長，國民學校校長，爲期與佐治人員相同，再其次爲鄉鎮公所職員及國民學校教員，不分性別，依次調訓，再其次爲保甲長，爲期亦同。其師資來源，約分爲二：一爲省派到各區訓班之在省訓團已受過訓練之專任教官，二爲各專員公署省政府各廳處局已經受訓職員之兼任教官。此外聘新縣制之專家學者，如民教組織中人員，川康建設促成會中人員，蒞班作專題演說。

余對新縣制之研究實驗，已有五年，訓練關係，極爲重要，故對於訓練班，甚爲注意，大部份精力，皆用于區訓班，每週至少有五天在班中工作，甚至有二三週一直在班中指示一切，因星期天要檢查學生任務，故星期天亦照常工作也。每天晨五時起床，十分鐘後，即吹集合號，在操場中舉行升旗典禮，如儀

後，必有三分鐘之對于全體教官學員訓話，或作班中工作之指示，或作一般做人做事之講演，或作對學員研究之指導。事無鉅細，均講述之。「一日之計在於晨」。每天晨間升旗後，即有簡短之訓話，對于全班教職員學員精神之振作，大有裨益也。訓話後，即行晨操，由軍訓大隊長領導，余及職教員學員，全體參加，六時自修，七時早餐，七時三十分上課，十一時三十分下課，五十分午餐，十二時半午睡休息，下午一時半上課，三時半課畢，分隊出操，因訓練班特別注意軍事訓練，故軍事操及各種體育活動時間較多，五時二十分操練完畢，五時半晚餐，七時自修，八時半自修下課，九時熄燈號，就寢。學員三餐，因無此許多桌椅，故皆席地而食。每組六人，四菜一湯，均米飯，余及職教員與學員同食，學員上課，或在寺中佛殿，或在樹林中空地，係每人一凳，自行移動，余及教育長科長訓導員巡迴到各組敎地旁聽或督導，有時參加討論問題，其教學效率極大。學員午睡及夜間就寢時，余及教育長對學員之午睡及夜間就寢，特別注意，因作息習慣之養成，對訓練效率之高低，最有關係也。

關於訓練，環境佈置，最為重要。因學員上課及操練只是有限度及定時者，環境訓練，乃耳濡目染，在休息時間，于不知不覺之中，即可灌輸其知識與思想，故在訓練班開訓以前，余費多日之計劃用許多之時間與經費，佈置環境。在距雲峰寺大門里許之處，即樹四川第七區新縣制人員訓練班橫匾，大門前面原有石牌樓一座，為清初所建，以大理石修建者，偉大而壯麗，即利用此牌樓將新縣制實施標語。書之于上，使學員及來參觀者，一見而知此訓練班之目的也。由牌樓上之十餘級，再左拐十餘級，即為寺之大門，亦即區訓練班之大門，右邊則書「頂天立地」，左邊則書「繼往開來」。橫匾則為「天下為公」。大

門對面照壁上則橫書管、教、養、衛，四大字，每字下則解釋其含義。拾級而上十餘階，則有二門，門上則書：「抗戰必勝，建國必成。」進二門則爲大院，正面爲大殿，可容五百人左右，兩側及大殿對面，則爲配房，三面約爲四十餘間，所設配殿故也，皆係二樓，一樓爲學員上課之地，樓上爲宿舍，軍訓大隊部，大殿內外及課室臥室內外，皆有各種標語，皆與抗戰建國及實施新縣制有關之標題或精義。大殿後，兩旁係可登級而上，十餘級即爲後殿，較前大殿稍低，但寬度爲大殿三倍，分爲三部佈置者，左爲主任辦公室兼臥室，中爲綜合辦公室，各科及大隊部，皆在一辦公廳內，右爲教官休息室，穿過主任辦公室後，尚有一小院，有房五間，爲教育長及各科長臥室。後殿之後，登十餘級，有禪堂五間，爲寺之最高處，爲方丈居所，左跨院有三進，乃僧侶五十人左右論經吃飯或辦公休息之所，左跨院上邊尚有廟房一所，約十餘間，爲該寺收徒議經及修士所居住者，此外有空地數處，四周林木繁茂，景色極佳，誠一最佳修行之地也。

(2)新縣制督導工作：二十八年冬季開始籌備訓練，翌年春開始調訓，每期畢業後，休息兩週，即開次期，而各縣實施新縣制，即次第開始，爲期年餘，本區各縣，全部實施。惟仍繼續訓練基層幹部，如各保甲及國民學校教員等，爲數既多，故須長時間訓練，在訓練期間，省政府，省訓團及中央各有關機關派員來班視察，均認爲本區訓班一切訓練設施及制度、訓練、精神訓練，實居全省十六區之冠，川康建設期成全，本區常駐委員黃，冷，兩先生稱余爲新縣制訓練專家，可爲一笑！蓋以余在江蘇省鎮江縣長任內實驗新縣制，在湖南省地方行政人員幹部訓練所教育長任內，訓練縣長佐治人員鄉鎮長等，已歷六年，稍具訓

練及研究經驗之故歟！

督導工作，其綦重要，訓練方法與實施到實際工作，則問題及困難百出，能解決問題及困難，制度方可順利推行。督導工作，組織團體，分赴各縣，輪流指導，每組三五人不等，余及區訓班教育長及各科科長所組成，督導對象，其重點爲：

①管教養衛四政合一：此一制度，最難做到，因過去四政各自爲政，互不相關，且有磨擦衝突之大弊，新縣制將四政合而爲一，其關鍵必自「人」始，其重點基層爲鄉鎮，即鄉鎮長兼中心國民學校校長，兼鄉鎮合作社社長，兼鄉鎮國民兵隊長，此一人而兼四種工作主管，其學識，品德，能力，皆具上乘，其難選可知。

②其次：上下對新縣制皆不習慣，省政府各廳處，尤其是教育廳，則不同意鄉鎮長兼任學校校長，保安處則不贊同鄉鎮長能帶國民兵隊。下則鄉民及地方士紳，對鄉鎮長兼任四職，亦不習慣，懷疑指摘之言論與態度，處處皆見。督導團及各縣縣長，對上對下，隨時作說服工作，經爲時甚久，爲次甚多，始漸成習慣，而能接受此一新制度也。

③行此制度後，則發生一人兼四職，在時間上，工作上，效績上，均有不能如理想之缺點，顧及實際，不能不稍加修改，依鄉鎮長之能力，學識等，則分別情形，酌于增設副校長及副隊長等，以補充鄉鎮長所未逮之工作。

(3)新縣制之成功：

①在管的方面：編查保甲戶口，極為迅速，一年時間，戶籍即查清晰，人口數目，大致無遺，有學校，合作社，及國民兵隊部之全體聽指揮，地方行政，推行既速，又較確實。例如教育普及農田水利振興，壯丁全部受訓。尤以戰時行政，例如征兵，征糧，征工，征稻，征船舶，均順利推行也。

②在教的方面：每保設有國民學校一所，每鄉鎮設有中心國民學校一所，每縣轄區設有中學一所或數所。各國民學校及中心國民學校中，皆設有夜間民衆補習班，專為成人失學者之補習教育。鄉村教育，未及兩年，則全省普及矣。

③在養的方面：各鄉鎮皆成立之合作社，各保皆設有分社，其業務極廣，大則關於財務金融，其次為農田水利，以及生產方面消費方面，販賣方面，均屬之。

④在衛的方面：一為訓練國民兵，以為征兵之準備。二為凡受訓練者，組織起來，以保衛地方，進而捍衛國家，舉省皆兵，計劃預定兩年完成，四川省全省人民，有七千萬，三分之一成軍，至少亦可編成二千五百萬部隊，龐大武力，厥在四川，他省罕與倫比也。

#### (四) 戰時行政之推行：

1. 征兵：抗戰軍興，最重要為兵源，四川省人口密，壯丁多，征兵應無問題。惟以過去軍閥割據，內戰時起，各省皆為募兵制，蓋以壯丁無訓練，無組織，戶口不清，壯丁數字，無法確定，故不能談征兵之實施。自四川普遍實行新縣制後，壯丁皆依年次受訓，國民兵隊，逐漸編組，征兵制度之實施，自較容易。四川七區，轄縣雖只八縣，然多為大縣，人口衆，土地廣，物產豐富，以首縣瀘縣而言，人口即有壹

百玖拾萬，其次爲富順縣，人口爲一百六十萬，故壯丁數字，亦較川北各縣多，自三十年元月開始征集，一切均極順利。四川爲天富之省，物質甲全國，政府向人民「要物」「要錢」，皆較容易，但征兵爲「要命」之舉，自較困難。然而七區所轄八縣，其征兵數字，每次統計與考核，總在九十五成以上，此仍一爲新縣制之成果，一爲本區各級行政人員，尤其是鄉鎮保甲人員努力推行政令，有以致之也。

2. 征糧：四川東南西三部各縣，均爲產米之地，而川南各縣，產米尤豐，本區瀘縣富順兩縣穀米出產量多，征購數量亦最多，因重慶爲戰時陪都，中央各機關，皆集中於渝，需糧較多，皆恃四川各縣供應，抗戰第六第九戰區各省，如湘北、湘南、江西、貴州等省，軍隊雲集，除湘南產米較多外，其他各省軍民之食，亦皆賴四川省各縣供應也。

中央爲征購糧食，尤其是軍糧，特設糧食部，並在四川省政府增設糧食局，各縣政府設糧政科，糧食部以川籍徐堪先生爲部長，瀘縣劉航琛先生爲政務次長。四川糧食局以川籍盧作孚先生任局長，以人事安排，可知征糧全部在四川各縣也。本區瀘縣富順兩縣產米最多，皆由本區多征數量，且瀘縣合江富順各縣水陸交通便利，瀘合兩縣，由江而下，至重慶，朝發夕至，富順隆昌兩縣，公路中樞，由汽車運輸至渝，亦是朝發夕至，故本區各縣在抗戰時期，人民所擔負糧食，較他區爲夥也。

糧政爲戰時行政主要工作，督導工作，加之于各區行政督察專員身上，由中央糧食部聘督察專員爲糧政督導專員，各別督導轄區各縣糧政之推行及考核，本區各縣自實施征糧以來，所征數字，皆爲百分之百，每年年終考績，皆列甲等，其原因：一則年來農田豐收，二則督導有方，三則各縣政府均努力，四則

實施新縣制後，民衆教育漸漸普及，人民瞭解抗戰建國之道理故也。

3. 征工：戰時行政工作，關於軍事最大的工程，即為修建飛機場。本區各縣所征民工所修飛機場有二：

(1) 本區合江縣之新縣機場：本區轄縣合江，與瀘縣為鄰，長江上游為瀘，下游為渝，水運交通極便，為上游之宜賓，納溪，瀘縣及川南十餘縣，與雲貴兩省接壤，其與下游之船運，均該由長江，順流而下，尤以貴州之遵義、赤水等縣運輸，必須由赤水船隻經過合江而達重慶也。吾國著名美酒「茅台」，向外輸送，售酒收入，為赤水縣之大宗進款，故合江稱為貴省赤水之咽喉，亦無不可。合江建築國內飛機基地，亦為川貴兩省防務有關，中央及省府令本區各縣征工修建，由本公署指定瀘縣，富順，隆昌，及合江四縣政府征集民工，以人口多寡，平均負擔，最大縣如瀘縣則經常為五千人，最小縣乃合江經常為三千人。九個月完工，因中央急於用此機場故也。

修建機場均設工程處，以督導專員為處長，由航空委員會派副處長二人佐理，此兩副處長，一管行政，一管工程，余任其全部事務及民工征集。

(2) 重慶白石驛之國際機場擴大之修建：重慶白石驛飛機場，是一個國際性機場，為四川各機場之最廣大者，抗戰各戰區所使用之重轟炸機，多數降落于此，保養或修理，亦多在此機場上，故中央航委會令四川省轉令四川第三區（重慶臨近各縣）及第七區（瀘縣臨近各縣），本區經常由瀘縣、隆昌，富順、合江，各縣征調民夫一萬至兩萬之數，前往白石驛，修擴機場工作，余亦時時率同各有關征工縣縣長，到重

慶場地督導，一年又八個月，完成此一戰時重要工作。

4. 征秣：第六第九兩戰區軍隊中所需之草秣，皆由四川省各縣供應，一則運輸上便利，二則四川各縣皆產稻，稻草極有豐富，以本區各縣而論，供應前方軍需，卓然有餘。所征用者，為數雖少，而收購之代價，甚為低廉，其實際上，等於捐獻，一年之中，三數次之征用，人民不以為苦，因人民對抗戰征用之舉，極為瞭解，樂為國家效力，且多年來，皆為豐收，故征糧秣之舉，尚易推行也。

#### (五) 政風之建立與抗戰勝利：

1. 地大物博，我國舊日政治上有兩句諺語是：「天下未亂蜀先亂，天下已治蜀未治」我自幼時，即聞長者之言但我對這兩句話，信疑參半，因為幼時在家鄉和北京天津讀書，看報與傳言，常聞四川省軍人因地位權利……等，不斷的有戰事發生，社會秩序，人民生命，不免遭受損害。這是亂，且隨時有亂，這不是治，且不蜀治。但自四川來京、津求學者，接觸以後，則才漸知不是常亂，且不是大亂，只可說是政者帶兵者時常有「小小摩擦和衝突」而已。余于二十七年冬任四川第七區行政督察專員兼保安司令之職，每日與人民、士紳、官員、軍人、商賈，各界往來，因工作關係，亦時時與之接觸，一年以後，彼此瞭解，官民相處，則：「人和」。法令推行，則曰：「政通」。余爰將幼時所聞之四川評語，加以改正曰：「天下未治蜀已治，天下已亂蜀未亂！」抗戰八年，四川政風善良，已有建立，故抗戰勝利，自操左券也。總其主因，略舉數端：

(1) 四川為天府之區：四川為巴蜀之地，自古稱為天府之區，物產饒富，人烟稠密，川北十數縣地勢高

亢，雨量較少，多爲旱田，生產平常外，川南、川東，物產較豐，川西墳二十餘縣市，一因以田多，二因水利好，尤以春季雪融，山水下流，李冰父子，築墳分水，水勢分散，二十餘縣水田種稻，皆蒙其利。故川西墳二十餘縣之居民，皆諳水利，即李冰父子（號稱李老，即李二郎，人民感其德澤，至今廟貌巍巍，千秋奉祀。）所著興水利之書中記載之：「深掏灘，低作堰……」等語也。

#### 附四川省灌縣都江堰說明：

此堰分爲三：一、爲都江堰魚嘴附近之岷江，江畔爲二王廟。（又名二郎廟，即李冰父子之廟，李冰稱爲老郎，其子稱少郎）安瀾索橋凌駕江上。二、爲安瀾索橋近景。三、爲二王廟前所見之玉壘古關之雄姿。

灌縣人口，不足三十萬，（據民國二十八年三月的調查統計，全縣人口數，爲二九〇、四三八、）其面積，不過一千九百餘方公里，但其境內，有我國最古的水利建設——都江堰。及天下第五名山——道教勝地：「青城山」。而馳名全國。稍習地理者，固皆知其名，而愛遊歷覽勝景之士，尤所嚮往也。

關於青城山，中星年前，曾刊有名遊記作家伍稼青先生大作「青城天下幽」一文，於山中景物，描繪盡致。

灌縣之青城山，位于成都平原西北邊，距成都約六十公里，有公路貫通其間，民國二十八年春，爲四川省實施新縣制，省政府召集各區督察會議于成都，會後約同民政廳長胡次威，教育廳長郭子杰，等由成都乘汽車（柴油汽車，且係老爺車，隨時隨地拋錨。）赴青城山遊覽，適畫家張大千先生夫婦住青城山廟

中，當晚即宿于張大千先生處，食宿皆由張先生招待，是晚一面看張先生即景畫山水花卉，取色皆依山中天然景色，一面吃張先生所做之臘肉，最為飽口福，又飽眼福，然而有一趣事贅述之：即是夜飯我們飽餐其臘肉，其所有存之腊肉腊魚尙不少，是夜最巧，所有腊味，均被小賊所竊去，第二天，各餐均食廟中素食矣。可憶，可笑，亦可記載之一趣事也。

成都平原之農田水利，灌溉建設，約分兩種：一為攔河作壩，以引水入渠，二為延河岸作堤，以引水入渠，此項水利建築，統名曰「堰」。

「都江堰」乃由岷江分水以灌溉成都平原之總口，注于灌縣城西，灌縣舊名都安縣，故都江堰亦稱為「都安堰」。

岷江發源于四川省西北岷山之羊膊嶺，經過松藩，茂縣，汶川等縣，流行于萬山之間，過灌縣後，瀉入平原，周朝初年，秦伐蜀取之，以李冰為蜀守，是時李冰與其子二郎，于岷江時有洪水氾濫之患，枯水時有涸竭之災；乃大興水利，築都江堰，分岷江（亦名外江）水入內江，使直流得免水患，而內江亦得資灌溉，于是內外江都蒙其利，是都江堰之建築，已逾二千餘年矣。

都江堰全部工程，上下綿延，達四里餘，最上游築有「百丈堤」護岸，另自江左岸，築「挑水堰」，連至江中沙洲，以逼使大部水量，流入正道，俾江水得由下游引水口入內江，而免水勢分歧。

內江與外江分水之尖端，乃以石塊砌成，名曰魚嘴，此魚嘴與上游之沙洲，造成內江之引水口。

內江水引入水道後，至玉壘關，水流因山勢而轉向，乃築「飛沙堰」，以防水橫決，并築有「挑水

堰」五道，以逼水入「寶瓶口」，如內江水量過鉅，亦得由飛沙堰頂流向外江。

「寶瓶口」乃開鑿山石而成之入口，此石之內江入口，可不因受水流之沖刷而擴大，則流入內江之水患不致過多，而爲下游之患，寶瓶口右面山石，叫作「離堆」。

都江堰每年修築一次，名曰「歲修」，每十年或二十年大修一次，關於修理之方針，李冰父子遺有「六字訣」，即：「深淘灘，低作堰。」蓋恐灘淺堤高，易招潰溢之患也。

「歲修」在每年枯水時期舉行，每年腊月初，先遮斷外江，使江水全部流入內江，于是將外江沙石淤積之外患行淘深，并修理各外護岸，遮斷水流之法，係以竹籠內裝卵石，竹籠後，抵連接排列之「檣槎」（即木製之三角架）外邊則堆以泥土，即成爲一完美之擋水堰。外江整治完竣，便將「檣槎」移置引水道口，以便修理內江。

內江修理完畢後，已是春末夏初播種時節，乃拆除「檣槎」，放水，此時要照例舉行十分隆重之儀式，川省首長。（都督、省長、主席等）及以下之諸政治要人，俱蒞臨，附近縣市民衆，亦都趕來參加盛會。

引水道口之「檣槎」均逐漸拆去，拆除之數，乃按上游流量及內江所需水量而定。依「李冰遺制」，枯水時水流比例爲：「內六外四」，洪水時期，易爲「外六內四」。

自堰之築，以迄于今，已二千三百餘年，歷代以此爲「農之所本，國之所資」，均設有專司官吏，始終維護不忘也。

成都平原，受都江堰之利，「鮮水旱災，不知饑饉之天府」，李冰父子，功垂萬世。蜀人奉爲「川主」。至今奉祀不衰。灌縣西門外之「二王廟」，即其祀祠，廟貌巍峨壯麗，自廟前可眺視「玉壘古關」雄峙江岸，安瀾索橋一線橫空，風景絕幽。此外寶瓶口左離堆上之伏聽觀，亦以李冰與大禹同祀者也。

安瀾索橋跨魚嘴上空，橋身及欄，俱係竹纜所做，覆有木板，以便行人，于江心置巨大木架數處以承之，橫岷江而過，長里許，與都江堰同爲遊人稱曰奇觀。

岷江自灌縣起，始通航運，而岷江之道，又爲成都平原之赴西北山區者，必經之道，故灌縣爲成都平原與山區間，交通之總樞紐，山間及夷人所需之茶葉、米穀、鹽及布疋，多由灌縣供應。而山間所產之藥材、皮毛，必經此輸往重慶轉銷。

灌縣之商業，以藥材爲最重要，附近地區所產著名藥材，有：大黃、當歸、羌活、虫草、貝母、甘松、黃柏、赤芍，等多種。以灌縣爲總集中地點，來自重慶採購藥材之「水客」及出售藥材之「藥夫子」，麇集肆間，故藥棧營業鼎盛，灌縣市面，賴以備形繁榮焉。

以上此段敘述，爲余當時記其概要，其後于民國五十八年一月二十二日偶閱中央星期雜誌，有黃壽君所寫之「灌縣都江堰」一文，參閱，綜合加以分析敘述之。

(2) 疆域遼闊，物產豐富：四川全省分十六個行政督察專員區，原爲一八個行政區，繼劃兩區屬西康，成立西康省，一百八十縣市，各縣市所產稻穀及雜糧食品，未能詳細統計，然依抗戰八年全國軍糧民食，多由四川省供應，其豐碩可知，再以地方預算比較：民國三十年冬，余奉省政府命，親赴貴州省，赤水

縣，茅台村，與貴州遵義行政督察專員高文伯，會商四川省第七區古藺縣與貴州赤水縣劃界事，（此案遠自清乾隆年間，歷百餘年之舊案，兩省府忽又提起，命兩省有關督察專員會商重劃事，故有矛台之會議。）閒談中，與高專員談到兩省貧富懸殊，瘠饒互異，因之預算相去極遠，例如貴州全省全年預算數字，尚不及四川第七行政區之瀘縣一個縣的預算之多，其相差之遠，可想而知。

(3)人烟稠密，人性良善：民國二十九年，整編保甲，調查戶口結果，四川全省為五千七百萬人口，平日估計為七千萬人口，其人口衆多，為我國行省中第一位。因多年以來，巴蜀地方平靜安定，人民生活舒適，民國以來，省內軍人爭權，雖不免小戰爭，但為時不久即恢復平靜。四川省因人性溫和，聰慧過人，且極重感情，講道義，故一切事件，只要感情融洽，四川話所謂：「言語合乎好」，如何辦理，皆無爭執。我常說：四川為政，極為容易，即是「人和政通」。因和則通，和則成，和則靈也。

(4)天性聰敏，容易接收新政：變法困難，自古已然。人民習慣于舊法，驟變新法，不易使其接受。縣政直接使民知之，行之，故新的縣政之實施，尤為困難，然而在吾國四川省則不然，一則人民聰敏，二則官民易于融洽，人民對於政府提倡實施新政，只要明瞭其內容，很快的即可接受。例如：民國二十八年中央擬定實施新縣制，即頒新縣制實施要旨及辦法，并指四川省首先實施。中央派員到四川省政府，省政府各廳處及各區督察專員，群集省會，作為期十日之講習，并在省會成立省訓團，調各行政區之縣市局長，分批到團受訓，并在各行政督察專員區，設置訓練班，以專員兼班主任，調各縣鄉、鎮、保、甲長、分批受訓，訓練宣傳及督導工作，為期年餘，新縣制在四川省即能普遍實施，其成績為全國各省模範，可見新

法之實施，如此之切實迅速，是皆因四川省人性聰敏，容易接受新思想，新辦法之故也。

2.清廉自持：古人說：「風俗之厚薄奚自乎，自乎一二人之心之所向而已！」又說：「一二人之心向義，則衆人與之赴義，一二人心向利，則衆人與之赴利！」可知風氣之養成，則全恃少數仁人之倡導，漸成風氣，則「雖有大力，莫之或禦」也。四川政治風氣，亦即基于此義。余在四川省從政八年，（任四川省第七區行政督察專員，兼保安司令五年半，在四川省第三區行政督察專員兼保安司令二年半。）爲時不爲不久，視察自省級，區級，縣級，以及鄉鎮保甲，其行政風氣，極爲平靜清廉，誠實苦幹，其徼倖貪婪，虛偽取巧之輩，極爲鮮見，其結果：政通人和，政績極高。推其原因，約有數端：

(1)生活安定：四川以三峽之險，自古少與省外往來，所有生活必需品，本省皆有，故川省外之戰亂，川省不受影響。

(2)生產饒富：四川省分爲東、南、西、北、四省區，東南兩區，河流衆多，雨量亦豐，故稻米收成最爲豐富，西川二十餘縣農田，得都江堰之水利，不問雨量多少，皆能豐收。只有川北，地質較乾，然而五穀糧食，收獲亦極豐碩。古人云：「衣食足而知禮義。」四川全省民衆，實應當之無愧也。

(3)民性聰穎：四川民衆之性格，最爲聰明而溫和，對事理，易于瞭解，對人與人之間，最爲溫和而且有禮，重感情，尚義氣，暴戾恣睢之事，不常見之，四川友人相處，只要我們言忠信，行篤敬，必能相處友善，久之可成爲莫逆之交矣。

(4)川人直爽坦白：四川人最會講話，最能講話，說起話來，滔滔不絕，且善于詞令，會修詞，有板

眼，長于外交，世友胡次威，四川人，他常對我說：「中央可在四川省設立一所外交專門學校，專門造就外交人才，必能為國家造成許多外交人員。」所見極是，余曾以意向中央建議，時間變亂，未及施行，而四川淪陷失據矣。

川人性質直爽，而且坦白，心中有什麼，嘴裏即說什麼，心口一致，言語無彎曲處，與川人共事，說到那裏，即做到那裏，絕無口是心非之情事。彼此只要言語講通，一切事容易做好，故余在川省從政十年，皆以「言忠信，行篤敬！」對人對事，直截了當，故能人和政通也。

#### (5) 地大物博：

四川省地大物博，為全國各行省之冠，人口為七千餘萬，亦為各省人口之最多者，每年四季，無論水旱，均為最好收成，生產物質，凡人類生活必需者，皆極豐盛，四川省除無海岸外，除無海產物外，無物無之。尤以四川飯食，最為講究，成都為自古建都之地，酒宴場所如：永樂園，頤之時，不醉無歸，以至小食店：牛肉房，担擔麵，茶飯酒肆，街坊林立，其文化之悠久高貴，不亞於建都四百餘年之北京城也。

其次川流之多為各省所無，如長江、（上流為揚子江）嘉陵江、岷江、諸大水，灌橫貫流全省，交通最便，灌漑甚豐，物產亦富，余任四川省第七區行政督察專員兼保安司令時，出巡各轄縣，由瀘縣而合江，由合江渡赤水經貴州省之赤水縣，宿兩夜，必由赤水縣到本區轄縣古藺縣，在赤水縣行兩日，經山道，走岩石，舉目遠矚，誠如古人所說：「窮山餓水，遍山枯龍。」然而經過本區合江古藺兩縣時，所見皆是「青山綠水，滿地黃花」，禾稼稻田，乃豐年之象也。

以上八十二頁之回憶錄，爲余于民國五十年開始所寫，五十一年春間寫成，其後因：

一、余平生不常寫作，不喜寫作，故未繼續寫下去，亦或懶惰所致也？！

二、余性好管閒事，無暇寫回憶錄，自己本無所事，惟願喜管友人之事，平日以「排難解紛」爲樂，一則因家父母即喜管閒事，二則舅父鹿向午先生性爽快，以解鄉里糾紛爲樂，故余多少有前人之遺傳性也？！

#### 續寫回憶錄說明。

民國六十二年秋八月，自己檢討每年七八月間，足疾或手疾或肘疾總是要發作，今年以至八月，尙未發，自以爲或因飲食注意，生活規律，不復發矣。不料至九月初，行將到台中僑光商專，主持週會，對學生訓話之前一週，則感覺肘疾（右肘）不適，老病將發，至九月十二日右足外邊亦患痛，繼而全痛，越二日左足亦發，則行動維艱，爰函僑光，不能如時赴中，專心治病，十年以來，凡足疾一發，均聽曹大夫成章指教，用中國固有針灸醫治，凡發如此診治，當經二三週即癒，此次經三週診治，十月初覺癒大半，能在室內步行數分鐘矣。

不料十月九日早晨九時，周展飛父女來看病并談一小時，十時方臥床休息，適張沛然來看并談，一則談話多累，二則天驟涼初受不慣，下午即患感冒，身體抵抗力弱，足疾復發，因居住附近卓傳銘中醫師之便，請其診治，服中藥十餘劑，感冒雖癒，而足疾及體溫仍高些，早晨三十七度左右，下午三十八度左右，十月中旬改延王協聖中醫大夫，亦老友，渠診斷爲：第一、有感冒未癒，第二、脾經不調，故足手腫

脹，連服中藥三十餘劑，足疾癒十分之八九，感冒全癒。時已十月底矣。

余自己檢討此次病狀及經過，足疾不似老病之丹毒，兩次足疾連發，完全因感冒所致，此時想起老友空軍總醫院院長張俊賢大夫，專門外科，又在立法院多年相識，目前應延其診斷。

十一月九日由立法院醫務室劉主任聖基與張院長俊賢以電話約定十一日（星期五）下午四時來家診斷余病，因張俊賢已由副院長升任院長，行政事忙，無暇出診故也。

十一月十一日下午四時余派車接張院長，四時半由劉聖基及護士周台美小姐陪同來家，余將此次臥病經過面告，并請其診斷，張院長看余右肘右手及左右兩足病狀，即斷定是「痛風病」。并說明其病源，是因飲食營養量高，尿酸多，尿酸不能由尿中完全排泄，剩餘尿酸，即存于手足上之關節內，沈澱而成爲乳形之物，成爲硬塊，則爲石灰質，致血流不暢，積存處發炎腫痛。英文名曰「gout」日本名曰「痛風」，中國延用此名。并指明(1)預防法，(2)治療法，(3)其將來有無根治法？

(1)痛風預防法：忌食 a 營養量高之物。b 豆類。c 五臟及筍類，洋菇等。

(2)痛風治療法：a Colchicin。b Beneleid。加胃藥。

(3)痛風根治：痛風不易根治，只好設法用藥物，使之減少尿酸，飲食注意而已。

自即日起服張俊賢兄之藥物三種，每日三次，均飯後服，一個星期，果然右肘及足腫全消，漸能行動矣。

十一月二十一日開始到立法院出席院會，據蕭祖明兄說醫治痛風病，三軍總醫院鄧院長述微，最有把

握，梁寒操前患此病，即由鄧醫好。適溫士源兄在座，據說：與鄧至好，立即以電話與鄧院長約定，囑余立即到三軍總醫院一談。余即趨車往訪，鄧院長一見如故。看余右肘及左足後，即斷定確係痛風症，目前情形，尙未癒，仍須服藥品，當即處方，藥物兩種，一為Culehicin。一為胃藥，到大英藥房取藥，日製者及我國出品，力量均較小也。并囑余(1)服藥每日早晚兩次，飯後服，一週後，每日一次，必須常服用，因此種病，不易除根也。(2)飲食注意，忌口，素食最佳，余服鄧藥後，病全癒，至今已六個月，病未發，可說對症下藥，故效力大彰。

六十二年十二月一日遷台北市忠孝東路四段凌雲大廈居住，一則因全癒，二則因遷居新住所，生活有變化，環境亦新穎，每日除到立法院開會外，早晚附近散步照常。惟尿酸仍高，依照規定，尿酸為三至七，余則為三十九較高一。二也，故現除秋爾業新外，仍服必尼白德，以減少尿酸。

自今年（六十三年）六月起，精神情趣，較前為佳，爰自訂功課，每日上午或下午，以一小時至兩小時之時間，試寫余之「年譜」，因希文及述先之鼓勵，所寫者，速度較快，不到四個月，即將余之年譜寫完，共為九十頁，內容相當詳盡。後請希文及述先閱後，直行付梓。

前週年譜寫完，而寫作興趣仍高，爰想起十二年前（民國五十一年秋）曾寫「清源回憶錄」八十餘頁，全錄分三大部分——教育工作回憶，二黨的工作回憶，三從政工作回憶。至今又十餘年矣，此十餘年，在工作方面，可回憶者仍不少事蹟，故後將回憶錄原稿檢出，將十餘年事，再補述其梗概焉。

## 陸、立法院工作時期。

## 一、立法院內的工作，分爲兩大項言之：

### (一) 關於協調工作方面：

(1) 委員與委員間的協調工作：立法委員來台者四百餘人，以年齡言，自三十餘歲至八十餘歲，以性別言，女委員人數，居百分之二十左右，以籍貫言，有各省、市、邊疆、及海外僑胞等。以種族言，漢、滿、蒙、回、藏、各民族皆有之，以教育程度言，大專、留學皆有之，中小學者有之，以邊疆籍教育程度較低。許多類型委員，相處一起，其平日生活習慣思想及見解，人人各異，故無論開會或晤談，意見亦多不一致，故每事，每時，每地，多有衝突之事實，爲調解此不同之見解與意見之衝突，常常以調解人居，一則是余致力黨務工作多年，二則曾在中央組織部工作多年，與各省地區同志們，相識者多，感情亦洽。立法委員當中，多爲各省市幹部同志，故余遇事出面協調，較易收效。

(2) 委員與院方間之協調工作：院長、副院長，秘書長、副秘書長，二十年來，數易其人，因黨的工作聯擊及年齡關係，歷任者，皆係熟悉老友，故說話較易和協也。

第一任院長副院長：孫科（哲生），陳立夫。

第二任院長副院長：童冠賢，劉健群。

第三任院長副院長：劉健群，黃國書。

第四任院長副院長：張道藩，黃國書。

第五任院長副院長：黃國書，倪文亞。

第六任院長副院長：倪文亞，劉潤才。

第一任秘書長副秘書長：張群，延國符。

第二任秘書長副秘書長：張肇元，延國符。

第三任秘書長副秘書長：陳開泗，袁雍。

第四任秘書長副秘書長：尹靜夫，蕭先薩。

第五任秘書長副秘書長：袁雍，蕭先薩。

院長副院長與委員等發生不愉快之事，大半由余從中關說或託其他有關委員從中關說，俾大事化小，小事化無矣。

秘書長與委員更為多方面，或因人事，或為言語，亦常有不協和及不愉快事發生，多由余從中協調和解，甚至設宴相談，以期言歸于好也。

(二)本院醫務室之擴充及人事之增加：

1. 本院委員共四百餘人，職員二百餘人，工友二百十二人，以及家屬多人，原有醫務室，僅內科醫生專任一人，外科醫生一人兼任，藥房職員亦缺少數人，藥物極少，種類亦極簡單，殊不足以應付委員職工之需要。余與周委員一南楊覺天三人屢商此事，均以為：

- (1) 委員年事漸高，需要營養針劑。
- (2) 台灣地處熱帶，天氣炎熱，病類較多。

(3) 飲食營養方面，衛生方面，皆絕對有醫生之講明指導，以維健康。

(4) 因立法院之提議，雖有公務人員保險處所設之各醫院之醫療中心，然以人多，醫師少，候診取藥，一去半天，時間及醫療，均不經濟，甚至老年同仁，行動維艱者有之，前往公保候診，亦為難能之事。

2. 故本院醫療室，實有擴大組織之必要，于是余等三人與秘書長總務組主任，再四研究的結果：一面增加各診療科別醫師，一面增加設備，并由余等面與行政院主計處主計長商談預算項目及請款數目，其增加病科如次：

(1) 原有內科、外科。

(2) 增加者，有：眼科、皮膚科、理療科、牙科、心電圖科、胸腔科、泌尿科、心臟科、檢驗科等。

(3) 行政院主計處依前列幾項，為購置設備者有：眼科機器、牙科機器、心電圖機器、消毒打針機器、等經費。

3. 增加各科醫生、護理人員、藥房、及助理人員。

(1) 各科醫師，共二十餘人，皆係權威醫生，顧問三人，均係特約者，診療時間，分為上下午，每次兩小時，每週一次，二次，三次者不等。

(2) 護理人員，原有護士長一人，護士一人，人少事繁，殊不足以應付，余與周楊兩委員提議護理人員增為五人，以付應用，爰于民國五十年余三人共同提案，修正本院組織法。

(3) 提案開始，由余說明主旨及理由：

①委員共四百餘人，家屬平均每戶三人，共爲千五百人。

職員二百餘人，家屬平均每戶三人，共六百餘人。

工友二百十二人，家屬平均每戶三人，共六百餘人。

總共約三千人左右。

②委員年齡日高，體力日衰，需要打針，以補體力。

③委員及職工診病，如去公保，不只費時，且不便利。

爲委員、職工之福利計，爲醫療及時計，爲衛生常識計，爲藥物購置計，皆需要擴大本院醫務室之組織。

織。

案經一讀後，交法制委員審查，經法制委員會召集委員會二次開會審查，每次均由余以提案人身份，列席說明，此案通過，嗣送院會，經二讀會討論，發生下列枝節：

①吳延環提議擴大圖書館組織增加職員案。

②周慕文等提議，各委員會增加打字員案。

③魏惜言等提議，各委員會增加書記人員案。

④胡濤運用委員提議，議事組增加報告員案。

二讀在大會中，經過多次爭議，此案無形中置諸商閱，不復討論。

立法院對討論議案，意見之多，無一復加，尤其對於增加人員，大家趁火打劫，均想藉機薦舉人員。

原意爲本院委員職工謀求福利，爲三仟人醫藥衛生得方便，不欲內容擴張，性質有變，致最好最公之提案，置于商閱，實令人歎然。

事隔數年，至六十二年秋間，秘書長袁雍，再三向提案人之一周委員一南說項，關於醫務室拓大組織案既已多年未提，希望原提案人將此案撤回。周一南兄屢與余提說此事，余則不同意撤回，一則此案根本爲在院人謀福利案，後經參加類似不同之案且似變質而擱置。考此案本質，仍有其極富仁慈同情性的價值，本院委員見解爲仁者不同，然其本質乃極佳，不通過事以少數服從多數，但我們不能撤回也。嗣後袁秘書長託請某委員又向周一南兄說項，要求我們撤回，余答：「兄可允之，即說：張某不同意撤回答之。」此案以後亦不再提起矣。

查此案關係本院全體委員職工人員之福利，雖然在多年前未經通過施行，仍置于議事組，然總有一天，有人覺悟或明白此案關係重大而再提議者，因此案實爲本院大衆謀福利之要案也。

#### 柒、協助創辦新竹玻璃公司。

1.先從耀華玻璃公司說起：民國初年，吾省開灤煤礦公司因獲利甚厚，以其餘利創辦若干子公司，而耀華玻璃公司，乃子公司中之一，耀華玻璃公司第一廠原設於秦皇島，在天津設辦事處，初次經營爲前財政總長周學熙、李士偉諸先生，純爲民營機構，因事業發達，爰增設第一廠於上海，公司股東，多爲我河北平津人，因財務往來，與中國實業銀行，有密切關係。

民國二十六年蘆溝橋事變後，日本軍閥佔平津，耀華公司爲日本所佔有。在我八年抗戰期間，日本軍

閥對耀華公司以設備投資擴充，較前壯大。民國三十四年抗戰勝利，日本投降，當時經濟部長翁文灝，由滬赴津，接收耀華，經耀華民股代表與政府代表翁文灝，數度洽商，始達協議：

(1) 耀華玻璃公司民股公股各佔一半，（即民股爲百分之五十，公股百分之五十）按耀華公司，本來全爲民營，後經日本佔有，增加設備機器，作爲政府接收之一半，原有耀華公司之財務設備，作爲一半，作爲一股份有限公司。

(2) 股票：特寫明爲兩種，一爲甲種（公股）一爲乙種（民股）。無問持有人爲政府或爲人民，完全以甲乙區分，其根本兩種性質，不能變更也。

(3) 耀華因股東選舉之董監事，亦分爲二，乙種股東所產生者九人，公股所產生者八人，共爲十七人，民股多一人，以示根本尊重民股之意。并將此意，載在公司總章，以示慎重。

2. 民國三十七年共匪叛亂，竊據平津，國內一部分董事、職員等攜帶文件及一部分玻璃來台灣。并將原在美國訂購之製造玻璃引上機四部由中途轉運來台，存于高雄碼頭倉庫中。

民國三十八年，中央遷台，由耀華公司股東李基藩兄，約同余及姬奠川兄三人，與經濟部部長鄭道儒兄及耀華公司董事施奎齡兄商議耀華公司之管理事宜。

余等四人，商談多次，余則以：「耀華公司股東，多係我平津冀人，時局變幻，政府及公私各事業機構遷台，我們對於關係國家及家鄉事業，不能置若罔聞，況我們皆爲平津冀籍之股東，道儒兄又係現在經濟部長，此事不辦，將來打回大陸，國家人民復元，我們何以對江東父老？！況且現在爲經濟部長者有之，

立法院委員有之，國大代表亦有之，我們如不過問，安能對得起代表人民？」此一段話，說服鄭道儒（達如）兄，渠立即對前耀華總經理現任中興紙業公司總經理趙煦雍及現在經濟部商業司司長冉鵬說，前征調

兩位即與姬奠川委員、張清源委員、施念遠代表及李基藩先生，從速研究如何管理耀華玻璃公司事宜。

余等多人，經過數月之協商及研討，并與經濟部資源委員會主任委員朱謙交涉多次，（當時經濟部將耀華公司交資委會主管），始允由經濟部交出耀華公司，成立獨立機構，管理耀華業務。

3. 民國四十年春鄭道儒部長辭職，繼任經濟部長爲張茲闡，張係廣東人，然自幼在津南開學校讀書，又曾充任耀華董事，故對耀華歷史，相當明瞭。

耀華公司，爲公、民、兩合股份有限公司，各爲百分之五十股，爲尊重民營，故董事名額，民股爲九人，官股爲八人，共十七人。經濟部代表公股，股東名冊雖帶台，但股票未帶來，民股來台且帶有股票者，爲數較少，故股東會因無法定股數，故不能召開，公、民兩方協商結果：（一）由官民兩方組成耀華管理委員會，管理耀華公司在台業務。（二）委員十七人，民股方面九人，官股方面八人，主任委員一人，由官股委員兼任，（經濟部派次長一人兼任），副主任委員一人，由民股委員兼任，管理委員會成立，經濟部派徐鼐次長兼任主任委員，民股方面公推秦幼林屬副主任委員。耀華公司一切財產，及人事，皆由委員會開會決議行之。

耀華公司在四十一、二年短期內，均是靜態，無營業及其活動，只有人保管高雄倉庫引上機部、由津運台玻璃若干箱及辦事員兩人、房產兩所而已。

民國四十二年中央信託局局長尹仲容發起，在台灣籌設一玻璃公司，並指定人員及經費，開始籌備擬利用耀華公司原有之引上機，雙方合作。中央信託局籌設玻璃公司，提倡民營，公家雖派人籌備，甚願民間投資合作。余曾本此意，與泰國僑領，林國長熟談投資合作，創設玻璃公司。因：一則：林國長對製造玻璃工業，不感興趣，二則：林國長正在台北市南港興業僑泰興麵粉廠，不暇及此而罷。

適于此時，台灣省政府建設廳長陳尙文方卸任，對玻璃製造工業有興趣，願參加此事，與尹仲容及耀華屢次磋商，結果：(一)就中央信託局所有之籌備機構，繼續加強籌備。(二)就耀華公司在台原有之引上機四部，作爲投資之一部份。(三)由陳尙文招募股份若干。因選擇玻璃原料出產取用之方便，爰選擇竹東鎮地點爲廠址。并定名曰「新竹玻璃製造廠股份有限公司」。

新竹玻璃製造廠股份有限公司，原定資本爲新台幣壹仟萬元，耀華公司以製造玻璃引上機四部，拆爲新台幣參佰參拾萬元，作爲投資新竹公司，并經耀華管理委員會開會通過，適爲新竹公司總資產額三分之一，以公司法團體股東選舉董監事會規定，單獨選舉產生比例之董事及監察人。

新玻公司選舉第一屆董監事結果：陳尙文爲董事長，陳啓猛爲常務董事兼總經理，耀華公司常董一人爲冉鵬（官股）董事二人，監察人袁紹虞。嗣以股份之增減及增資，股份之變更，至第三屆，余即當選爲新玻公司監察人。至第八屆股東常會，選舉結果：因股份變更增資關係，耀華公司分配董監事，爲常董二人，董事四人，監察人二人。（濮孟九及余當選。）

民國四十三年新竹公司創辦之初期，因：

(一)台灣省向無製造玻璃工業，國人皆爭用國貨。

(二)政府爲保護貿易政策，禁止外國玻璃進口。

(三)新竹公司所銷售之玻璃，只此一家等於公賣。

故製造運銷，均較順利，規模較小，獲利亦豐。

民國五十八年新竹公司董事長陳尙文病故，呂省吾以常務董事，代理董事長。六十年四月新竹公司第九屆股東大會後，董事會選舉林光勝、吳火獅、陳阿贊、趙煦雍、吳道良、呂金花、林士壘，爲常務董事，互選林光勝爲董事長，監察人互選余爲新竹公司常駐監察人。

民國五十年新竹公司又在苗栗縣城外，火車站附近購地十甲，新建製造玻璃第二廠，一切設備，皆購美國最新機器。較竹東廠大數倍，生產玻璃品質亦較竹東爲佳。生產品，除內銷外，兼增外銷，外銷地區爲東南亞各國，後增銷及美國各州。此乃新竹公司極盛時代也。

民國五十年以前，董事會及監察人會某次會議，在竹東廠召開，余曾致詞：「本公司因獨家經營玻璃工業，政府又實行保護貿易政策，不准外國玻璃進口，故本公司業務日隆，獲利亦厚，然而我們董監事會，要「居安思危」，一切警惕，我們要預爲注意下列事項：

(一)注意將來有第二家製造玻璃工業機構出生，工商業時代來臨，工業競爭，自然開始。

(二)時代不斷進步，工業日益維新，新的技術，應時代發生，故應多注意人才培養及吸收。

(三)玻璃工業經營項目，日有新穎，製造種類，應隨時加以研究，不可單製造平面普通玻璃一種或數種

也。」

彼時一般人聽此等話，漠然視之，惟陳尙文則特別注意此段警語，惟以其人老事繁，雖有此心，而無此力去做，致使新坡平平過去，未依時代進步而追蹤前進也。

民國五十年以後，因：一、經營精神鬆懈。二、組織不堅，指揮不靈。三、用人過多，力不從心。四、開支太大，節儉不足。五、人事太老，未進新人。六、時代前進，技術不及。以致每年經營較差，每年獲利，一年不如一年，股東股息紅利，每股直落到五元以下。董監事及員工，無獎金可獲矣。

民國五十八年董事長陳尙文病故，呂省吾以常務董事代理董事長，因公司內部種種關係，經營更為不佳，可說五年以來，新坡經營情形，每況愈下矣。

六十年四月，新坡第九屆股東常會，選舉結果：

(一)董事：林光勝、吳火獅、陳阿贊、趙煦雍、吳道良、呂金花、林士壘、鄒殿甲、吳錫澤、秦肇新、李基藩、沈輝光、呂省吾、葉贊高、等十九人。

董事會開會選舉：林光勝、吳火獅、陳阿贊、趙煦雍、吳道良、呂金花、林士壘，七人為常務董事。

(二)監察人：李崇年、林金垚、濮孟九、林金木、張清源、何貽謀、李建興等七人。

監察人互選結果，余當選為常駐監察人。

依照公司法第二百零二條規定，新選舉董事會第一次會議召集人，由得股權最多者充之。新坡公司第十屆當選董事，得股權票最多者為陳阿贊。陳因當選一週後，未召集第一次會議，余以常駐監察人身份，

致陳辦，請其從速召集第一次董事會議，渠復函，謂新當選董事，多不在台北，且有問題，尙待協商，未召集。復去函，請其于四月三十日以前召集第一次董事會議，選舉常務董事，以利公司業務之順利進行，余持理由：(一)第十屆與第九屆董監有變更，發息有列。(二)公司發放股息，需款孔急，銀行週轉，偶須常董簽章，久不開會，常務董事，不能產生，影響財務之調動，函去後未見復。

公司于五月中召開第九屆常董會，余照例列席，除例案外，余提議：第十屆第一次董事會，迄未召開，對公司進行有礙，各方如有問題，應以「協商方式」解決，彼此意見，可以疏導，第一次董事會延不召開，實非本公司之福祉，當經決議，推定常董七人（全體）及余，共八人，開始協商，以期周全。

第二天上午十時常董七人及余商議，公推三人：趙煦雍、吳火獅、及余三人，與陳董事阿贊協商解決召開第一次董事會問題。呂董事省吾以翻譯人身份，參加協商，商議兩小時之久，結果：(一)陳阿贊、呂省吾主張的是：林光勝不能當選董事長，其他問題，均可解決。(二)趙、吳、及余三人主張的是：請陳董事阿贊定期召開第一次董事會，選舉常務董事。關於董事長屬誰問題，由新當選之常董七人再行協商。第一次談話結果如此：如有其他意見，再行定期商議。

越兩日又定時在公司常董室，由趙、吳、及余三人，約呂錦花面談，爲時兩小時。呂錦花說：「此事發生原因：(一)林董事長對陳阿贊未盡禮貌。(二)召開股東大會前一日，有人以電話相告，此屆常董，不選呂錦花。(三)公司措施，我不贊成。」我等三人說：(一)林董事長與陳阿贊，係多年老友，老同事，何必多注意講禮貌？(二)我們大家已于前數月即主張，十屆常董及董事長等，一概照舊，當然我們支持呂大姊選爲常務

董事，絕無他意！打電話的人，惟恐天下不亂，故意造謠，離間大家，我們大家仍然選舉呂大姊爲常董，請放心！（三）請呂大姊當面轉告陳阿贊董事，從速召集第一次董事會，選舉常董，然後再由常董商談董事長人選？！

### 參一七、協同創辦私立僑光商業專科學校。

陳積中同志係廣東潮州人，相識于民國二十二年，當時皆在中央黨部工作，余在中央組織部，陳在調查局。來台後，余住台北，陳在台中市政府充主任秘書，時有往還，民國四十三年積中兄協助泰國僑領林國長在台北南港鎮創辦僑泰興麵粉廠，關於投資、立案、購地等，余對此多所協助，并曾與林國長面談經營社會事業——創辦學校及報社等。

民國四十九年積中兄赴美考察工商業務，兼在美某大學進修，余於積中兄臨行時，寫信爲其介紹在美居住之陳立夫先生。年餘收來信，曾提及數度謁立夫先生，并曾提及考叔回國後，立夫先生促其創辦華僑教育事業。

民國五十一年春積中兄由美回國，余到松山機場歡迎，積中兄下機後，即向余表示：在美曾數度晤立夫先生，力促創辦華僑學校，在美曾與陳興材兄在泰曾與陳弼臣商議，大家均表贊成，并允捐資興學，擬著手創辦華僑大學，請共同合作，以完成此志願。余對教育事業，向有興趣。在北平，前後創辦藝文中學、平民中學，皆係余親身創辦者。故對積中兄致力華僑教育，深表贊同。第二天在立法院晤教育部長黃季陸先生，說明此事，渠允支持，此僑光設校之始也。

積中兄與余談創辦學校計劃是：

(一) 在台灣創辦私立大學。

(二) 校址在台北抑或台中不拘。

(三) 學校名稱——私立華僑大學。

(四) 泰國僑領陳弼臣先生、美國僑領陳興材先生及南洋僑領多人均允捐資興學。

(五) 先設商學院，次設工學院，再次創設醫學院，陳立夫先生也給予一切方面之支持。

(六) 在國內聯合對教育事業有興趣之同志，協力合作，以完成捐資興學之理想。

本以上之計劃，余將此計劃，轉致教育部，黃部長季陸頗贊同此計劃，允予設法支持，當時教育部高教司司長王鴻鈞同志亦頗贊同，允以種種便利。

積中兄在台中，一面籌款，一面購買校址，一面報陳台灣教育廳轉呈教育部立案，籌款已有固定對象，不算最難之事，而校址之選定，爲第一難題。

余爲校址事，曾對台灣聞人某數度細談創辦華僑大學校址事，渠慨然允爲相助，因其在台北附近一帶擁有之山坡地頗多，願捐助若干，以促成此舉。經余介紹積中與其晤談，并由三人偕同乘車到北投山坡及淡水兩地查勘地址。大家認爲淡水公路邊一帶，交通便利，設立學校較爲適宜。

民國五十二年春，台中西屯區舊飛機場，政府廢棄不用，公地轉售，積中兄遂立即價購一萬五仟坪，作爲校址，因價較廉，故成立甚速也。

學校在呈請立案手續方面，耽擱時間甚久，約有兩年。一則因爲學校地址在台中，必須由台灣教育廳轉呈教育部；二則因爲教育廳長之更換，延遲時間，至民國五十三年夏，始獲教育部核准。其名稱經過兩年時間之變化，一因大陸各大學請求復校獲准者多，二因台灣請求設立學院准者亦多，三則因我國正在由農業而改變成工商業時代，需要中級幹部，故在陳辭修爲行政院長時期，凡請創辦私立大學及學院者，一概不准，并獎勵私人創辦各種專科學校，故本校核准爲專科學校，學校名稱本爲華僑學校，中央指示：華僑二字，爲中央專用，私立學校可另命名，故最後由創辦人聲請改名爲「私立僑光商業專科學校」。

僑光商專于民國五十三年五月在台北市，北投，僑園召開第一次董事會，公推余爲主席，由陳積中先生報告本校籌備經過，當時決議：(一)選舉常務董事三人：陳弼臣、張清源、陳積中。(二)由常董三人公推陳弼臣先生爲董事長。(三)聘請陳興材先生爲校長，陳校長興材因公在美，不在校時，由陳積中先生代理。

本校于民國五十三年九月招生，十月開始上課。

民國五十四年春，本校因念高中畢業生失學者求上進及高中高職畢業就業者之繼續求學起見，呈請教育部核准，翌年設立僑光商專夜間部三年制專科，翌年于台中城內雙十路四十七號，此處原係陳積中之住宅及林國長先生之空地，建四層樓兩座，可容二十餘班上課之用，此處居市區之中，交通方便，有利于師生上課之往來，爲一般夜間部最理想之地點。

僑光商專創辦人陳積中先生，爲僑光商專籌募款、購地、立案，多年奔走呼號，體力漸衰，復于開學後，自任教務主任，並兼代校長職務，心身交疲。爰于民國五十四年春患腸癌，中西醫醫治罔效，爰于夏

間入台北榮民總醫院開刀割治，冬季見痊，返校後，仍對校務處理，事必躬親，如是者，經半年之久。

民國五十五年八月腸疾復發，在台中求醫診治罔效，于九月九日病逝台中寓所。第二日，余偕希文親赴台中弔祭，親慰其夫人黃仲玉，并商治喪及學校事，當即決定：(一)十月間公祭，葬于台中。(二)電促陳校長興材速回國，主持校務。

民國五十五年十月在台北公賣局召開僑光董事會，由余主持，爲積中先生喪葬事，決定：(一)所有喪葬費由學校負擔，(二)撥僑光商專校地西北角土地，作爲墓地。(三)墓地修建費，由學校負擔，并由學校開支墓地修繕費。以示紀念并表崇敬之意。

五十五年冬，因教務主任代理校長病故，學校領導乏人，學校精神，當然不免有渙散狀態，隨有各種情形傳播：(一)希望投資接辦學校有之，(二)想運用人事，願充校長者有之，(三)希望投資爲董事長者有之，余當時一面促陳積中之夫人本校董事黃仲玉代理校長，一面函電美國陳校長興材，從速返國，主持校務。以安人心而定大局。惟黃仲玉董事，表示婦女爲校長，不堪勝任，不願代理校長，而興材兄遠在美國，一時又不能分身返國，一時學校陷于極困難況態。令人惦念，顧慮不置。

五十五年四月陳校長興材由美返國，余迎于松山機場，首先即以希望興材兄，在台主持校務，以維教育，美國事業暫委人代理經營，興材兄表示，美國事業，正在初創，不能離開，僑光校務，不外兩途，第一，由仲玉任之，如仲玉辭不就，則第二，請他人爲校長，仲玉管事務，當即電話台中，促仲玉來台北面商結果，仲玉不願就，請他人爲校長，則問題甚多，且校長之資歷問題，尤爲教育部所注意，再三商議，

苦無良策。

最後：(一)因僑光商專，爲多數好友積聚精神力量而籌設，頗費周章。不忍坐視不顧，(二)基于道義關係，不能使此事中途失敗。(三)董事長陳弼臣先生不在台北，每次董事會，皆由余主持，情形比較熟悉。(四)校長資歷，以及教育部方面關係，余較適宜，(五)余不願管財務，仲玉長于管理財務，由於種種情形與事實，在大家勸說之後，余始毅然允任校長職務，并決定由興材兄親自赴香港及南洋各地，面促陳董事長弼臣及黃董事雁閣等於五月來台，召集僑光董事會於立法院會議室，會議由陳董事長親自主持，當時決議：

(一)校長陳興材辭職照准，公推請張常務董事兼任校長，并報請教育部核備。

(二)公推請張常務董事兼任校長，請校長于六月十五日到校視事。

民國五十六年六月十五日到僑光商業專科學校就校長職，儀式簡單隆重，由黃仲玉代表前任校長陳興材交代，林董事湯磐監交，全校教職員參加交接典禮，爲時一小時，禮成。

余到職後，未增用一人，未去掉一人，一切皆照常。因係三年餘之熟手，皆係前代校長陳積中先生所任用者。只有聘黃董事仲玉爲教務主任，因余不在校時，他可爲余代理一切故也。

因學校初創，積中兄赤手空拳，開此一事業，實爲不易，故學校之內外兩部，均不免有「內傷外感」之宿疾，爲人之軀體不能有內傷，亦不能受外感，學校亦復如此，必須先將內傷治癒，外感自不能侵入。故余到校後，先治內傷，僑光商專之內傷如次：

(一)張工程師榮生：1. 積中兄曾口頭允其爲工科主任，渠即以主任地位行事，辦公領薪等，費盡多少唇

齒，將其說服而退，2.學校餐廳伙食，由渠包辦，閒話太多，數年不能解決，余令學生自辦伙食，將此案順利解決。3.包辦學校洗衣局，投資若干，器俱多少，糾纏不清，費盡若干力量，始獲解決。4.學生購置紙筆及存貨，允賠償損失始罷。

(二)學校外輿論：1.創辦人陳積中病故，無人管理，校內各部渙散。2.一般傳說：某人出資接辦，某人繼任校長，傳說紛紛，遍及全省。3.教育部派人接辦，改爲公立，4.行政院有人與教育部說項，尋求有關方面人員，使之繼續辦理，5.其他許多無稽之言紛起，及至僑光校董會通過余爲校長，六月十五日余到校接事後，謠言始寢。

(三)余到校後，1.未用新人一人，完全舊日人員，2.聘黃仲玉爲教務主任，余不在校時，由其以教務主任資格代行校長職務，3.學校財務由黃主任仲玉主管，用余章，由黃支配、蓋章。用錢由總務主任辜國華支配，4.人事室主任由總務主任辜國華兼任，用人由黃辜兩主任商議決定。5.聘辜主任兼校長室秘書，簽辦文稿，6.校內小事，由黃辜兩主任商決辦理，重要問題或重要人事，向余請示辦理，7.學校一般行政，完全實行分層負責制，各處室本身事，由各該處室主任自行處理，重大事項，提報校務會議決議實行。

僑光董事會聘余爲校長，雖未明定年限及任期，但在余心中所存者，爲三年一任，第一個三年，爲五十六年六月至五十八年五月，此三年所作者，舉其熒熒大者：

(一)學校行政，確定分層負責制。

(二)學校組織爲：(1)教務處，(2)訓導處，(3)總務處，(4)實習部，(5)夜間部五個單位。

(三)教務方面：1.六科：(1)國際貿易，(2)企業管理，(3)會計，(4)統計，(5)銀行，(6)保險，每年只招生十班，每班五十人，只五百人。

2.學校五年制，自五十三年至五十八年學生全數為貳仟柒百餘人。第一學期即五十八年六月第一屆畢業者四百二十餘人。

3.夜間部係於五十六年七月改為二年制專科，實上課為三年。五十七年二月第一屆畢業，只三百八十餘人。

4.教授副教授講師助教四種，專任五十一人，兼任者，二百六十餘，專任者約為兼任者四分之一強。

5.每年暑期招生，因學校辦理一切嚴格，校譽甚佳，故每年招生，報名者，比錄取者，多四五倍，自五十六年起，教育部通令聯招，每年由中區試委會辦理，而到本校註冊者，多至千人左右，故在私立學校招生方面言，學生人數，每年均不成問題。

6.學生畢業者出路問題：(1)升學，(2)就業，(3)自營事業，因有學校輔導及政府輔導，均不成問題。

#### (四)訓導方面：

1.注重民族教育及思想教育：(1)上午八時升旗典禮，在操場舉行，導師及學生全體均參加，(2)每週一上午八時二十分，國父紀念週會，一小時，在大禮堂舉行，導師及全體學生均參加。(3)三民主義講演會，在大禮堂舉行，各科教授及學生參加。(4)學生民族思想講演比賽會在大禮堂或閱覽室舉行。

2.關於生活教育：(1)學生全體平日均一律著制服，且須整潔，由軍訓教官，隨時檢查，(2)學生自辦伙

食，養成自治能力及權能區分觀念，且須清潔整齊。(3)學校設有男女生宿舍各兩棟，男生宿舍可容四百五十人，女生宿舍可容五百五十人，共可容千人左右。宿舍有近代化設備，且有男女教官在宿舍中共同生活之寓所，以便管理學生起居及盥洗等事。(4)關於行的方面，本校設有交通車四部，經常往來于學校、火車站、夜間部及市內各站，以利學生及教職員之交通，(5)訓導處體育組主管全校學生活動及各種運動和衛生，校外各種活動及中上學校各種運動會及遊藝會、舞蹈、演劇，等及各種音樂活動均參加，且恆居比賽結果之前茅一冠亞軍，(6)禮貌方面：由各科導師及軍訓教官督導并以身作則，加強隨時行動之禮節，并公開批評，以隨時隨地改正也。

#### (五)總務方面：

分層負責：前已說明，最要者為：(1)工作效率，每日事，每日辦完，不可留待第二天，(2)庶務以「省錢有效」為要訣。(3)出納以確實精細為主，特別注意操守，且應以會計隨時聯繫。(4)文書應精簡近代化，不涉虛靡，(5)最重要者，總務要特別注意與各處室配合，以期功效卓著，否則各自為政，毫無效率，徒勞無功。

#### (六)實習部：分為校內實習校外實習兩方面：

1.校內實習：校內設有實習銀行及實習商店，兩部皆設有經理一人，一面管理銀行商店業務，一面實際指導學生實習之責，學生自三年級第一學期開始，即有實習課程，所實習課程，皆以正課論，并記甲乙，銀行存款，皆係師生所存取，共有二十餘萬之多，其利息與一般銀行相等，所有貼補，與一般銀行設

備亦大致相同。學生畢業後，到銀行服務，或考試銀行，均無問題。實習商店內，各種日用品及學用品，俱極全備，一切價目，皆從購價，而購價亦為廠價，均較市面物價為低廉也。

2. 校外實習：本校平日與各銀行公司，多有聯繫，每逢暑假中，均由學校列冊，分配各有聯繫之銀行公司行號，派學生若干人到各該銀行公司行號充實習員，實際擔任業務，不要報酬，大約每年兩個月，一則可學習業務，二則可預為聯繫，對於畢業後工作，頗有幫助，成績甲乙，亦請實習機構予以記分甲乙。

#### (七)夜間部。

1. 夜間部係五十四年春季，奉教育部核准成立，並由部核准在台中市雙十路二段四十七號授課，一面為師生之交通便利，一面易與各機關聯繫。夜間部地址，係創辦人陳積中私產，兩棟大樓，為學校經費所建築，前院係借用林國長之空地，多年借用，無租金，自民國五十四年起，至六十三年春交還林國長矣。

民國六十一年經派辜主任國華及張沛然先生調查詢問夜間部一帶地價，並減二成，價購陳積中之夫人經手之地，雙方立約，清結此地，並清理一切公私手續。

2. 夜間部為兩年專科制，因係夜間及星期日上課，故應修課三年，凡日間部所有科系，夜間部皆有之。自五十七年二月第一屆畢業，至今年（六三）已有畢業生七屆矣。

3. 夜間部設主任一人，管理一切課程及教務，所有事務，乃由校本部直接管理。另設教務人員及工友若干人。教授待遇，比較校本部五專為高，依大學教授，講師，等稍有區別，所有學生分為兩部份：一部份為在台中市各省市機關職員，有志修業大學課程者，一部份為高中高職畢業，服役期滿而志願修大專專

業課程者，兩種學生成績，歷屆畢業者，均稱尙佳。

4.自民國六十二年春奉教育部令，夜間部應遷併校本部上課，在交通方面，管理方面以及各項事務，均稱不便，一面依部令將一二年級遷校本部上課，一面三年級乃在市內夜間部上課，本校正依實際情形，向部請求准許恢復原地上課中。

#### (八)會計室。

余于五十六年到校後，每日思考三件事，即會計人事須獨立，研究發展最為重要，祇以(1)學校經費關係，(2)各單位主管瞭解不足，以及(3)人才缺乏，三種原因，數年來計劃，迄未實現，所幸時至六十二年兼任教授會計專才張沛然君自公賣局會計室退休，爰延聘張沛然君為本校會計室主任，并兼會計課程，本校會計室，即于六十二年上學期正式成立。

會計室成立後，不但關於預決算及日報，週報，月報等表，有室責成，即審核，考查，各種專款等，均詳細依規定辦理，一切學校財務，均得公開，一問之下，一目瞭然矣。

(九)人事室及研究考核委員會，多年來迄今，余未建立者，為人事機構之建立與本校研究發展工作，然時時刻刻仍注意人事之適當機會，以及鼓勵各處室主任少兼課程，抽暇研究發展本校前途——近程，中程，遠程計劃。此計劃如實現，則本校基礎，即可鞏固，今後無論任何人做校長，則一切有規可守，有執可尋，則成百年樹人之大業矣。

中華民國五十九年四月，為本人任校長三年，董事會在台北立法院召開，陳興材董事，特由美專程來

台，主持會議，余則提出辭職案，理由正大——年老力衰，并推請常務董事現任本校教務主任黃仲玉爲校長，其理：(1)學經歷均佳，教育部易核准，(2)對本校校務已有三年經驗，一切手續熟易，(3)年壯才俊，堪稱校長適當人選。經全體董事討論結果：

「對本人請辭，慰留。」

民國五十九年余以爲學校教室辦公室及餐廳，雖然齊備，惟最大缺點，缺少大禮堂一座，因大禮堂第一爲全校精神所聚集，第二全校格局所具備，第三各處室辦公之聯繫，第四一個機構觀瞻之所繫，爰于是年四月提出增建大禮堂預算案，請董事會研究，旋經董事會通過，建築大禮堂由經緯建築師事務所設計，預算爲新台幣八佰五十萬元正，投標建築，一年完成，是年十二月舉行奠基典禮，林董事湯盤參加指導。

本校建築大禮堂位置，意見甚多，有主張建在本校中左方足球場地方者，有主張應在本校中右方者，余則主張在本校進門前方即正中央。余主張理由爲(1)大禮堂爲一校之主房，應在正中，(2)本校已建教室辦公室皆失矮小，且較散在兩邊，無主房統鎮，故增建大禮堂鎮懾之。(3)大禮堂爲三層高樓，應居中作主房，不偏不倚，適居正中，爲最高直也。

原定六十年暑假，即可落成，因增加冷氣設備及禮堂樓頂之修建稍費時間，故延在六十一年元月，始全部落成，因物價稍漲，工程增加，結算工程費爲一千二百餘萬元。

大禮堂大樓共分三層，第一層爲校長室會客室會議室及各處辦公室，第二層爲大禮堂，第三層爲學生自由活動室及兩個特別教室，自大樓落成後，校舍增加，學生活動處所增加，且位居全校正中間，其勢其

高其大，爲觀者所樂道者也。爲紀念本校創辦人陳積中先生之勞績，故命名此大樓總稱爲積中堂，分稱第一樓爲辦公室，第二樓爲禮堂，第三樓爲學生活動中心。

民國五十八年增購本校左方農地七百餘坪，闢爲運動場，本校除原有籃球場七所，足球場一所，又增建運動場，專爲田徑賽所使用，以示本校注重體育教育，亦爲本省中部大專院校中所僅有者。

民國六十年因女生人數增加，爰在校中左後方增建女生宿舍一棟，與原有之女生宿舍爲鄰，二樓上下，可容二百五十人左右，一切設備，均係現代化，尤以洗澡間及飲水桶之設備，爲最突出，全省各校宿舍，莫之及也。

六十二年又在校舍左鄰，價購大池塘一個，共爲七百餘坪，不用建築，則可養魚生產，如用建築，則可填平使用。本校此時，已佔地五甲左右，爲數一萬六千坪左右矣。

余主校以來，爲時六年，一切逐年壯大發展，學校一切制度均大致建立，基礎已臻穩固，今後依中程長程計劃逐漸研究發展，則學校前程遠大，其希望無止境也。

六十二年五月本校常務董事陳興材先生由美專程來台，主持本校第三屆第一次董事會議。余以在校服務六年，年邁力弱，再行請求辭去校長職，並推薦本校常務董事兼教務主任黃仲玉爲校長，當時對校長辭職案，有三種意見：

(一)余的意見：(1)請允余辭去校長職務，專任常務董事，仍對校務，多方協助。(2)請聘黃仲玉爲校長，以專職責。

(二)高信董事意見：(1)准張校長清源辭去校長，并推其改任董事長。(2)聘黃仲玉爲校長。

(三)各位董事意見：對校長辭職，一致慰留。

討論結果，決議：對余辭職，一致挽留，余原以爲「道義」所關，學校在風雨飄搖時期，勉任校長，現在學校一切已上軌道，基礎已固，余之去留，已無關係，故兩次請辭，時間如梭，余任校長，倏忽六年，年事已高，精力未逮，應當退休之時，而大家誠懇高鑑，又難使余堅持，當以公事爲重，私已在後，故後勉強允之。

本校教授，遠在台北、新竹、各地者，到校授課，旅館住宿，所有伙食，均感不便，乃決定在校舍左中方足球場左邊，增建招待所一棟，又以本校爲商專，應注意商銀實習，原有實習銀行及實習商店，房少皆不敷用，故亦推定在足球場左邊，增建商學館大樓，以爲實習部專用場所，設計、材料、預算、發包，等手續，均已準備，祇待政府准許，即可興工矣。

本校作風，爲埋頭苦幹，不作宣傳，故每年每屆畢業生畢業典禮，均不事鋪張，今年六月廿三日間部第六屆夜間部第七屆學生畢業典禮，仍爲簡單而隆重，除主管機關及董事會派員訓話外，不作擴大舉動，只有六十一年六月慶祝大禮堂落成典禮時，則有(1)招待記者會。(2)請貴賓剪彩。(3)學生課業展覽。(4)各種遊藝活動。(5)舉行來賓酒會等，本校成立十週年慶祝會，時間爲本年十月九日，預計擴大慶祝，現在成立籌備委員會，以黃主任爲召集人，自四月至九月，共應召開籌會七次，現已開過三次，第二次係余親自主持，最重要事件，爲印行十週年紀念刊，不祇爲十週年全校教職員努力之成績，加以記載，亦爲本校

回顧與前瞻，作一總的說明，以盼教育專家指教也。

六十三年六月廿日清源記。

