

孔兼部長就職十週年紀念文輯（拾肆）

十年來之財務人事

財政部人事處編
中央信託局印製處印

民國三十二年十一月



孔 兼 部 長 玉 照

十年來之財務人事(目錄)

一、引言.....	一
二、訓練.....	三
三、保薦.....	一〇
四、考核.....	一三
五、福利事業.....	一八
六、結論.....	二〇

十年來之財務人事

一、引言

欲求發揮行政效能，健全行政機構，達成事業之目的，固須有完美之法制規章；其最要者尤在「人事之配備得宜」。否則縱有良法美制，亦難收實效。古人謂：「徒法不能以自行，」斯言信然。總裁在當前建國要務訓詞中謂：『要健全一般政治機構，推進一切事業，就要認清建設根本在「人」，故應以人事爲先。任何事業，如果人事辦理的好，能上軌道，則一般業務，必能順利推進，不斷發展。』可見人事在行政上所佔地位的重要。

近年中樞迭頒明令，嚴飭整頓人事，於二十九年十二月二十日公佈各機關人事管理暫行辦法，三十一年九月二日復公佈人事管理條例，旋又頒行人事管理機構設置通則及人事管理機構辦事細則，以期樹立人事制度。

本部財務人員之人事管理，民三十以前，原由祕書處兼辦。惟當茲抗建並進之際，舊有各項工作，既須加緊推行，奉頒新政，復興日俱增，應如何廣延多士，甄核選拔，自有專設人事管理機構之必要。爰依據各機關人事管理暫行辦法之規定，擬訂人事司組

擬暫行規程 呈准行政院備案，於二十年六月一日正式成立人事司，初設三科，嗣以奉命厲行考核制度，復增設一科。計第一科職掌財務人員之任免、銓敘、調遷及撫卹等事項；第二科職掌考勤、考績及獎懲等事項；第三科職掌甄審、訓練及人事管理之建議等事項；第四科職掌調查、登記、統計及本司文書、收發、繕校等事項。本年因另頒人事管理條例，依照規定，本部人事司應改爲處，經於六月一日正式改組爲人事處，另擬組織規程草案，送銓敘部呈轉考試院備案。

昔曾文正公謂：「得人不在外四事：曰廣收，慎用，勤教，嚴繩。」近年 總裁力倡行政三聯制，以計劃、執行與考核，三者相互配合，期責實效，均足爲樹立優良人事制度之圭臬。目前財務工作人員，數達三十萬，遍佈全國各地，必如何方能使才稱其職，能盡其責，行符其言，德孚其位，至關切要。故十年來對於財務人員之儲備，任用，考核諸端，一以下列數原則爲基準：

- (一) 用人惟公，
- (二) 慎選勤訓，
- (三) 敦養兼施，
- (四) 嚴行考銓。

際此存亡絕續之秋，抗戰建國並進之時，吾人緬懷過去，展望將來，深感人事管理

對於財務行政之重要。爰追述十年來財務人事概況，以資策勵；并祈社會賢達賜予教正。

二、訓練

總裁迭次訓示：「訓練重於作戰。」又謂：「訓練幹部，即所以完成組織的力量。」蓋欲期業務順利推行，效率增加，必須有健全之幹部，而健全之幹部，則有賴於訓練。財務人員之訓練，肇始於海關，嗣經教育部之認可，更名為稅務專門學校，專授海關內勤班課程。民國十八年在上海設立分校，增設海關與外勤兩班，並設驗估、驗貨兩班，考選具有經驗之關員，加以驗估、驗貨之技術訓練。迄抗戰開始，內勤班共辦二十六班，畢業人數計五四五人；外勤班共辦九班，畢業人數計五九六人；海關三班，計五八人；驗估、驗貨班共三班，計八十人；總計訓練人數達一千二百七十九人。最近復在重慶市郊將稅專校恢復，今後關務人員之儲備，自可日臻充實。

繼關務人員訓練而起者，為鹽務人員之訓練。在北京政府時代，即設有鹽務學校，培植稽核行政人員，繼設緝私士兵教練所，稅警官佐教練所，授以鹽政大略，緝私要旨，以期加強鹽政之管理。迄於戰前，在該校畢業者凡八班，共二一五人；士兵與官佐教練所，共十五期，訓練人數共九一人。抗戰發生，該校停辦，乃於全國財務人員調

練所下，另設鹽務人員訓練班，并於桂林、自流井、天水等地設立分班，專訓練初級鹽務人員。

自第二次全國財政會議議決，廢除苛雜，創辦新稅之後，首籌議舉辦所得稅，二十五年秋成立所得稅事務處，本「新人辦新稅」之旨，設立中央直接稅代務人員訓練班，招考各大學財政、經濟等系畢業生，交由教導總隊予以嚴格之訓練，並延聘專家分授有關新稅課程，兩月畢業，分發各省實習，二十六年春舉辦第二期訓練，斯年夏原擬大批招考本屆大學畢業生，加以訓練，適值七七事變發生，遂不得不改變計劃，僅就大學就業訓練班中，酌予選訓。嗣在渝、漢兩地，臨時舉行考訓，總計訓練四期。至民國二十七年秋，因新稅日漸開展，並籌辦利得稅與遺產稅，需人甚殷，遂於冬季設立全國財務人員訓練所，擬訂特種考試財務人員特種考試暫行條例，招考高初級學生，分稅務、統計會計及銀行三組，畢業後分發部屬機關實習，共計三期。前後各班訓練人數，高級班三三五人，初級班一七八人，共五一三人。

三十年六月人事司成立，適逢舉行第三次全國財政會議，當以財政部總管全國賦稅、舉辦國家專賣、加強直接稅體系、普及公庫等，均為今後財政上之重要措施，在在均須精練勤苦之幹部，以擔負實施之重責，允宜統籌訓練，以應需要，經決議由本部積極辦理。爰依照中央訓練委員會統一各地訓練機關辦法暨全國各訓練機關訓練綱領，擬

訂財務人員訓練大綱，財務人員訓練實施細則暨全國財務人員訓練所組織章程，分別呈咨行政院暨中央訓練委員會備案。

依照訓練大綱規定，受訓學員分下列三種：（一）招考大學專科以上及高中畢業生；（二）調訓中央、地方財務機關現職人員；（三）辦理田賦及土地陳報人員，得由地方長官保送受訓。其受訓類別，暫定關務、稅務、鹽務、公庫、田賦、專賣、貿易及地方金融等八類。訓練級別分高、初兩級，高級班為考取之大學專科以上畢業生及現任高級委任職以上之人員，初級班為考取之高中畢業學生及現任委任職之低級人員。並依照戰時二年計劃案，決定訓練預定進度，為每期訓練四百名，第一年度高級班分三期訓練，共一千二百名，二三兩年度內，高級班分八期訓練，共三千二百名；初級班分在西安、桂林兩地同時舉辦，各訓練十一期，兩地各四千八百名，總計三年內共訓練一萬三千二百名。

全國財務人員訓練所於三十一年四月一日成立，五月十日舉行第一期開學典禮，受訓人員為田賦、直接稅現職人員；八月間舉辦第二期訓練，係甄選本屆大學畢業生中志願服務直接稅及貨物稅者，予以訓練；第三期於十一月開學，調訓貨物稅、海關及專賣三部份現職人員。本年三月繼續舉辦第四期訓練，亦於五月間結業，總計一年來受訓人員有如下列兩表：

財政部全國財務人員訓練所
訓練人數類別比較表

類 別	人 數					百 分 比
	共計	一期	二期	三期	四期	
直 接 稅	255	69	94		92	11 %
印 賦	81	81				12 %
貨 物 稅	219		62	92	65	33 %
關 稅	47			47		7.5 %
專 賣	37			37		6.5 %
總 計	639	150	156	176	157	100

財政部全國財務人員訓練所
受訓學員服務省區統計表

省別	類別	田賦	貨物稅	專賣	關稅	直接稅
四川		28	54	9	5	86
重慶	市	6	27	28	34	67
廣西		6	32		4	8
貴州		5	24		1	10
湖南		3	22			9
陝西		2	16		2	15
雲南		3	13		1	12
湖北		2	4			10
甘肅		2	9			14
河南		3	6			
西康		2	3			10
廣東		4	3			
安徽		4				
江西		3	4			7
福建		3				5
浙江		3				2
青海		1				
寧夏		1				
綏遠			2			
總計		81	219	37	47	255

十年來之財務人事

復次，各地附屬機關以中下級幹部需人孔亟，紛請考訓，遂決定高級人員應由部統一訓練，初級人員在未分區實施統一訓練以前，得由各地業務機關斟酌需要情形，分別設班訓練。並頒行各地初級整理田賦人員訓練暫行辦法，此外緝私署成立，統一緝私工作，尤需幹部人員之充實，因其業務性質特殊，於重慶、衡陽、西安等地區，專設緝私人員訓練班，加以嚴格之訓練，總計三十一年度全國財務人員之訓練總數，計達三千四百一十七名。茲將各類統計表列後：

財政部各地財務人員
訓練人數比較表

三十一年度

地 區	人 數	百 分 比
四 川	1266	37.05
陝 西	583	17.06
江 西	442	12.93
福 建	247	7.23
廣 西	195	5.70
浙 江	174	5.10
湖 南	150	4.39
安 徽	149	4.36
河 南	130	3.81
廣 東	81	2.27
合 計	3417	100%

財政部各類財務人員
訓練人數比較表

三十一年度

類 別	人 數 共計	數 別		百 分 比
		高級	初級	
總計	34	736	2681	100
土地陳報	1075		1075	31.46
直接稅	839	161	672	21.55
捐私	63		653	19.11
田賦	323	81	236	9.15
專賣	216	161	45	6.03
貨物稅	154	151		4.51
鹽務	120	120		3.51
關務	47	47		1.38

訓練本所以完成組織的力量，海關鹽務人員訓練較早，其事業與人事制度之確立，遂亦肇基於此，億民二五創辦所得稅之始，外國顧問認為中國推行所得稅客觀條件，尙未具備，恐難實現。故一再研討，決定「新稅新人新精神」政策，以期肩負實現政府一貫的財政政策與澈底奉行命令之任務。當時南京孝陵衛教導總隊，訓練新軍，最為嚴格，考取之直接稅人員即交該隊予以嚴格之軍事訓練，結業分發，亦以「永遠保持受訓時之精神」相勉勵，而卒賴此「新的精神」，順序漸進，完成今日之直接稅體系。抗

戰以來，中央因鑒於各地訓練參差不齊，特頒行統一各地訓練機關辦法、全國各訓練機關訓練綱領，以爲訓練之準據。所有實施訓練方法、訓練內容，均有明確之規定，同時所有實施訓練計劃以及實施訓練經過，必分別送由中央訓練委員會核備。故年來全國財務人員訓練所之一切設施，均係依照中訓會各項規定辦理，所謂統一劃整之訓練，與夫示範作用之啓發，完全做到。其次，全國各地各類高級財務人員，統一實施訓練，其學識品行技能自可日趨劃一，並分期分區，將各類業務人員陶冶於一爐，尤易收溝通與連繫之功。

三、保薦

我國往昔，徵辟薦舉，與考試銓選，並行不悖，所以待非常之才，通銓法之變也。明代於薦舉外，並採保舉辦法，卽經保薦擢用後，凡以違法聞者，則舉主連坐，課責甚嚴。清咸同軍興，此制尤見盛行，成效亦著。我國現當抗建之時，遭際艱難，而本部負荷之重大，更千百倍於往昔，如何可以羅致專才，廣儲堅貞之士，實有別開蹊徑之必要。復查第一次中央人事行政會議，考試院提議制定保舉辦法各案，業經原則通過，爰擬具本部實際上之需要，參酌已往實施情形，釐訂財政部保薦人才暫行辦法，於三十年十二月二十七日公佈施行。

該辦法規定，凡（一）對於本部主管之行政及事業確有特殊研究與見解者；（二）具有專門技術而適合本部行政及事業之特殊需要者；（三）部內及附屬機關在職人員對承辦工作有特殊表現與貢獻者；得列舉事實，專案保薦。以期獎拔賢能儲備人才；適應本部之需要。被保薦人經任用後，如有失職除依法辦理外，保薦人應按情節輕重連帶受下列處分：（一）保薦書所舉事實，經查失實時，應受申誡；（二）被保薦人虧欠公款時，應連帶賠償。此項規定，即係根據中國已往「舉主連坐」之精神，以加重保薦人之連帶責任。蓋於廣儲人才之中，兼杜倖進之路；故對於保薦人有此連帶處分之規定也。保薦所以廣開登庸之路，而人才之選拔，尤有待於嚴密之甄審，被保薦人之資歷，是否確實，學識才能如何，有何特長，適於何種工作，其已往服務成績如何，品行是否忠誠，體格與精神是否健全，均須於任用之前，加以精密之考查，以期用人唯才，才稱其職。故於保薦辦法之外，別設人事甄審會議，以濟其窮。

人事甄審會議，設委員七人至十一人，就本部各單位主管人員中遴派之，並指定一人為主席，如遇審查有關案件時，得由有關單位主管人員或附屬機關主管人員列席，以備諮詢。人事甄審會議應行甄審之人員，除依照人才保薦暫行辦法保薦人員必須甄審外，凡擬任用之薦任職以上人員，或其他具有主管性質之人員，考訓合格分發人員以及酌核任用人員，一律均交由該會議甄審，其甄審之標準有七：（一）資格，（二）學識，

(三)經歷，(四)服務成績，(五)品行，(六)體格，(七)特長。必須根據以上七項標準，分別審查後，始依據審查結果，予以某種職務之存記或配用。甄審時，除書面審查外，並兼用面詢或其他調查等方法，務期博訪周諮，詳慎研討，知其人之一切而後可。苟甄審後，如有新事實新證據之發現，且須變更原決議者，得提會覆審，其甄審不合格之人員，提出特種理由，請求覆審者，亦予以覆審，藉期周妥。此項轉送甄審之案件，議決後執行之案件，以及會議日常事務，均由本部人事處指定人員辦理之。茲將歷次甄審合格人員學歷統計列表於下：

財政部甄審合格人員學歷統計表

學歷	合計		稅務		財政		統計	
	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
總計	806	550	4	132	91	5	24	7
國外留學	2	25	1	7	12	1	9	8
國內大學	510	388	2	52	58	1	3	1
專科學校	183	113	1	37	21	3	8	1
中等學校	61	24		36				

本部高初級財務人員之儲備與任用，原則上係以考試、訓練合格之人員爲主，以保薦、甄審合格之人員爲輔，而甄審合格人員，或於任用前予以訓練，或任用後予以訓練，均再施以精神、政治及專業各種訓練，以期提高其工作效能。惟關於甄審合格存記人員之任用，本部亦另訂任用辦法，配合適用。

按斯項辦法規定，存記人員之任用，以存記名次先後爲次序，遇有職缺，即按照存記種類及其次序予以任用。如同時有二個以上之職缺時，則就存記人員學識經驗能力之高下與職缺之繁簡爲任用之標準。惟遇有職缺與次序最先人員人地不宜者，或次序最末人員請求緩派者，或有其他故障者，得酌予變更，以其次序較後人員予以任用。再存記人員一經任用後，如不到職或不到差時，即取消其存記資格，但因特殊事故，專案呈准保留者，不在此限。

上述種種規定，衡情酌理，均甚切合實際，便於施行。一則使管理人事人員，有規可循；一則予存記人員以均等機會，使適才適所，而示公允。

四、考核

行政效率之增進，考核最關重要，所謂「因任督責，使各盡其能。」人之常情，好逸惡勞，而爭功誘過，賢者亦所不免，故古人之言吏治者，莫不以「綜覈名實，信賞必罰」八字爲圭臬。總裁訓示：「今後我們要使部屬貫徹命令，盡其職責，能夠按日計

程，完成一切事業計劃，就一定要厲行定期的嚴格考核，隨時發表優劣成績，分別獎懲，實行信賞必罰，然後一般部屬辦事人員，才知所激勵，才能奮發向上，日進有功。本部綜管全國度支，職責綦重，部屬之考核與獎懲，尤應嚴格執行，且近年本部業務範圍，日益擴展，業務性質，又各有異，對於工作人員之考核，自不能適用同一考核標準，必須綜名核實，另定職位分類法規，由一般的考核，進而謂分類的考核，俾符實際而利推行。茲分別簡述於下：

在戰前本部考核可分三種，曰考勤，以課平時工作之勤惰；曰年考，以較一年成績之殿最；曰總考，合三年考核之結果，而總計其優劣。二十三年公佈財政部處務規程，列有考勤專章，二十五年頒佈財政部職員考勤規則，財政部直接各機關職員考勤規則，通令一致遵行。三十一年復將考勤規則加以修訂俾其益臻完密。關於年考方面，本部原訂有考績章程十二條，民二三即根據此項章程舉辦部員年終考績一次，翌年四月國府公佈公務員考績法及考績獎懲條例，施行越兩載，抗戰軍興，政府西遷，二十六年考績，遂未遽舉行。同時三年總考，亦未辦理。嗣於民六國府另頒非常時期公務員考績暫行條例同時施行，本部據以辦理二十八年年終考績，並補辦二十七年年終考績，二十九年至三十一年，均照規定舉行。依此項條例規定，分平時考核與年終考核兩種，年終考核復析為二類，一為年終考績，就具有官等並經銓敘合格之現職人員引之，一為年終考成，就聘任派任及准予任用之現職人員引之，本部均一律照規定辦理。惟年終考績之制，以