

書 叢 務 服

財 政 經 驗 集

第 一 集

中 央 政 治 學 校 畢 業 生 指 導 部 編 行

財政經驗集

余井塘題

弁言

羅志淵

「科學」與「經驗」似乎是相反，其實是相成。因為科學是以系統的智識，使人們得着控制事物的律則，而經驗是零星智識的積聚，以增進人們適應事物的心得，這是兩者的區別。就因為有這種區別，所以有些人以為科學與經驗是相反的。但是科學的長成——自然科學是經過許多現象的實驗然後得到定律，社會科學是彙集許多社會經驗，然後歸納出原則，所以社會經驗是產生社會科學的原料，而社會科學是經驗的結晶。

因為社會科學是不能忽略了「人」與「地」的要素，所以社會科學的原則不能有支配一切人與地的絕對性能。行政學為社會科學之一，自然也須得着重人與地的因素。換句話說，即可以支配西洋社會的行政學，未必適合於我國的社會。年來我國有些行政學者，只知販運西洋的行政學，而對於我國各種行政的實質，倒莫明底蘊。以這樣的學理從事行政改革，恐弄成我國的憲政運動一樣，只有那些學者們之間，互相自鳴得意，於實際

的改革，終是隔靴搔癢。當此行政改革發軔的時候，實應加速研究我國行政上的各種實際問題，建立起中國本位的行政學，那麼，爲行政學原料的行政經驗是不能等閒視之。

岳武穆云：「陣而後戰，古之兵法，運用之妙，存乎一心。」行政學所能給我們的智識，只能限於行政方面的布「陣」原則，這一原則的運用如何才能恰到妙處，則有賴實際行政家之用心，這些用心得來的經驗是可以補充行政學的不足，所以行政經驗一方面是建立行政學的原料，一方面又可以濟行政學之窮。

總之，我們固然不敢否定現在的行政學，我們也不忽視我國寶貴的行政經驗。可惜我國過去各方面的事業家，都抱着「綉出鴛鴦憑君看，不把金針渡與人」的風度，所以從來就很少有將經驗傳授世人。我們竭盡綿薄，搜集各種行政經驗，現在雖未集成大成，亦已有小得，關於民政一類，已出刊民政經驗集一種，茲選擇在服務月刊披露過的財政經驗專集刊行，以供行政學界的研究，並資行政人員的參考。我們的願望雖然相當的大，可是我們的能力太薄弱，希望各方予以鼎助，並指正我們的錯誤！

服務叢書

財政經驗集

第一集

目次

弁言

財政家的修養

我如何做財政廳廳長

我做財政廳廳長的經驗

辦過地方財務行政之後

我如何做財政廳科長

我做財政廳科長的經驗

我如何做縣政府財政科長

我做縣財政科長之回憶

劉振東

王德源

曹仲植

劉支藩

劉支藩

王逢辛

張金鑑

許錢儂

財政經驗集 目次

二

六年來的財政經驗·····	汪茂慶
我辦理河南土地陳報的經驗和感想·····	曹仲植
兩度辦稅的經過及其感想·····	汪士傑
我如何創辦貴陽營業稅·····	羅瀕沅
會計服務之觀感·····	張心激
會計實務經驗一得·····	王逢辛
四年來的會計工作及其感想·····	姚溥臣
會計工作經驗談·····	蔡家彪
我之地方會計制度設計工作·····	胡餘暉
主辦報社會計事務的回憶·····	何連玉

012053

財政家的修養

劉振東

——在中央政治學校財政研究會演講詞——

許久不和各位講學論道，今天承各位同學之邀，來財政研究會演講，兄弟心中是十分欣幸。今天所講的題目，是「財政家的修養」，就是我們如何才能修養成一個偉大財政家。我所以來講這個題目，是因為我對各位同學的期望是非常的遠大而殷切，希望每一個財政系的同學，都能蔚為大器，修養成一個偉大的財政家，來擔當新中國繁重艱鉅的財政建設，負起本校財政系應有的使命。我所以來講這個題目，更是因為財政是國家整個政治經濟的重心，財政不能整理完善，則國家政治永不遠能納入正軌，經濟建設，也永遠不能穩固滋榮。這不但是中國如此，即在歐美各國，我們也可以拿一國財政的狀況來衡量及判斷一國的政治經濟情形，每一個內閣的成立，財政當局及其施設，恆佔政府主要地位，而每個內閣的失敗，也多以財政設施遭遇反對為主要的原因。在抗戰的中國，財政當然關係於整個國脈，在戰後建國的進程中，財政更是一切建設事業的中心。欲求新中國的復興，必須先將國家的財政，健全的建設起來，這個繁重而艱鉅的使命，就

是我們財政系全體師生的責任。我希望各位同學注意到自身修養，刻苦努力，養成偉大的人格，負起我們師生應負的使命。

一、財政家要有廣博的學問 財政家的基本修養是要有極廣博的學問，是要對於各種政治經濟社會等問題，皆有豐富的學問，與深刻的認識，若是他的學問僅僅限於租稅公債預算等財政本身問題，那他就一定不能負荷財政家的責任。財政當局是政府的中心人物，這是中外古今，莫不皆然，他不但要是一個財政專家，同時他又要是是一個政治家，若是沒有廣博淵深的學問，如何能以應付各種不同的政治問題？在縱的方面，財政家應該有豐富的歷史知識，明瞭各時代的學理演進，事實變遷，以及歷代的興亡，盛衰的因果關係，來決定現在應有的政策，及如何始能踏上成功的路徑。橫的方面，他應該明瞭政治經濟及社會各種問題的理論，事實及要點，例如國家經濟發展的程度，人民生活的狀態，國內外政治的形勢，然後才能遠矚高瞻，肆應不窮。因為他對於以往歷史的教訓，有充分的知識，所以他能夠鑒往知來，不去重演慘痛的悲劇，因為他對於現實的問題有充分的認識，所以他能夠提綱挈領，有條不紊的去對症下藥，設法解決。民國以來財政上總是不能有一貫的政策，賢明的措施，處處看到醫瘡剜肉，頭痛醫頭的現象，推其原因，皆是由於知識的缺欠。總理說：「知難行易」，本黨黨員守則有「學問為濟世之本」一條，這其中的要義，可以供吾人之深長思矣！諸位同學，大家只要用常識去想一下，假

如一個人的知識，不能充分瞭解他負的任務及其所應付的問題，我們如何能盼望他會有好的辦法？

二、深邃的研究 財政家不但須有廣博的學問，同時他的學問一定要是深邃而不膚淺。我們研究財政學的人，一定要打倒陶淵明先生「不求甚解」的求學方法。陶先生他厭世離俗，樂天知命，陶醉在大自然中，那麼「不求甚解」，甚或至於「並不求解」，是與世無關的事，但是要想負國家大責任的人，他的學問一定要十分真切，徹底瞭解。他不但要事事求甚解，更要瞭解事物物的連帶關係。我認為財政家求學的方法與努力，至少要作到三點。第一他要用歷史研究法去研究各種財政學說及財政問題的來龍去脈，變遷因果，使上下古今的財政問題源源本本歷歷在目，從這種「求甚解」當中，去發見真理。第二他要用比較研究法，將中西各國的財政學說，制度，及實際問題，比較研究，考其異同，求其所以，從這種真切認識當中，去研討應付的辦法。第三他要用統計研究法，注意統計的數字，根據事實，用科學方法，詳盡分析，從這種實事求是的方法當中，去研究問題，瞭解實際。他須運用全身的精方，從事這三種方法的研討，以養成他深邃的學問，遠大的見解，為負責任事的基礎。

三、時代的認識 耶律楚材有言「識時務者，乃為俊傑。」克里孟梭(Clemenceau)曾說：「二十餘齡之青年，其思想氣度，若不能蓬勃煥發，站在時代之前，必非傑出之士

四十餘齡之中年，若不能腳踏實地，認清事實，而仍空談幻想，則其人必非政治家。這兩個政治家的訓示，可說是千古不可磨滅的名言。假如有人，能具有廣博而又深邃的學問，但是不能把握時代，則其人雖博通古今，至多也不過是一個超羣出羣的財政學者，而不能是實際負責的財政大家。財政家必須要認識時代趨勢與時代需要，更須估量他所能運用的力量 and 人才，以決定他的實際設施。若是他不能認清時代趨勢與時代需要，而只會引經據典的抄襲成文，那麼他的設施，一定不能切合實際，蘇子瞻曾經說過：「大抵事若可行，不必皆有故事，若民所不願，俗所不悅，雖有經典明文，無補於怨」。可謂不移之論，此王莽之所以誦詩說書，而無補於危亡也。辦法雖屬可行，陳說亦具灼見，而時代人才，不足以成之，則雖有善政，亦往往不能見諸實施，此王安石之所以改制變法，徒勞而無功也。現在我們師生所處的時代，是空前未有的偉大時代，我們所繼承的是五千年的偉大文明與歷史，我們所要實現的，是本黨總理偉大的建國主義，我們的責任，是根據中國的歷史，文明，建國主義，與時代需要，來決定我國今後的財政設施，以完成我們革命建國的使命。在歐戰結束後，路易喬治曾說當時的歐洲，比如鎔爐中的鋼鐵，方圓大小，在乎匠人的鎔鑄，但是一旦鑄成大錯，則雖有大政治家，無能改變。這就是現在我們的時代和責任，希望大家深切的去認識。

四、專門的技能 財政家自然要從大處着眼，財政家的修養，自然是以前述三大端

爲主體，但是若無專門的技術，仍然不能成爲實際理財家。如果我們舉幾個實例，便可以證明此中真理。英國的格蘭斯頓是十九世紀的大財政家，他幼時不喜學數學，但是他父親的嚴格管教，他對於數學終於得到相當的造詣。後來他作了財政部長，深切感覺到數學知識對他的幫助，他會很鄭重的說，若不是他父親當年的督責，他就不配作財政部長了，桑宏羊是中國學者所鄙視爲賈豎小兒的，劉晏也是學者們所認爲聚斂之臣的，但是桑宏羊劉晏的理財成績，是誰也不能否認。不但如此，王安石想學桑劉二氏的轉漕均輸，其結果反而畫虎不成，完全失敗。安石的學問聲譽，超過桑劉百倍，但桑劉所能爲者，而安石不能，就是因爲行政技術的優劣不同。中國人多喜空談而忽實用，以往對桑宏羊劉晏的種種偏見，是毫無足取，今後我們要想負責實際財政的責任，非着重專門技術不可，本校財政系有會計組，經濟系有統計組，希望大家不要輕視這種專門知識。但是同時我也希望會計組及統計組的同學，不要爲技術而學技術，造成機械式小公務員，於技術以外，尚須能通曉財政經濟政治的原理，更希望能了解所學的技术，在整個財政行政中所佔有的地位。那才不辜負學校施教的本意。

五、創造的魄力和苦幹的精神 除了上述幾點以外，偉大財政家的修養，是要有創造的魄力。若無創造的魄力而只會墨守成規，那還不能盡財政家的能事，對於新潮流的應付，更不會有妥善的處置。當十八世紀末年，美國建國的時代，亞當斯密的自由經濟

學風行一時，舉世奉爲金科玉律，而莫敢非議之。但是漢米爾頓 (Alexander Hamilton) 認爲自由政策，是適合於英國，而決不適合於美國，於是創爲保護政策，當他初倡保護政策之時，舉世駭怪，認爲不經，但是漢氏毅然推行，其結果不但獲有優異的成績，樹立了美國百年來的財政經濟政策的基礎，並且開德國國家經濟學派之先河。開國的財政家，固應有此氣概！於創造精神以外，財政家同時要是一個苦幹的實行家。財政問題，千頭萬緒，至爲繁難，一有不週，往往牽動甚廣，所以財政家必須是一個刻苦耐勞，鉅細不遺的行政家。路易十四的文治武功，煥耀十七十八兩世紀之間，他的經濟財政基礎，是當時的財政大家哥爾伯特 (Crolbet) 一人所手創，哥氏的最大的長處，是在於他的苦幹實幹，夜以繼日，歷數十年而不懈，關於他那忘寢與食以及屏絕交遊的苦幹的故事，有人傳爲笑談，有人傳爲神話，我們現在不必去細說，但是，我們可以說的，是因為他有那種苦幹的精神與耐勞的氣力，所以才能造成路易十四時代的武功文治，以及奠定法國的經濟基礎。財政家的任務，是要擘劃國計，而又是要兼籌民生，他是要充實國庫，尤其要愛護民財，在必要的時候，他不惜爲正當用途，一擲萬萬金，在不必須的時候，就是虛耗一文錢，他也決不承認。這種鉅細不遺兼籌並顧的大責任，若非苦幹的好漢，那個能以勝任？

上述五端是我對於偉大財政家修養的意見。我今天不憚煩瑣的從詳陳說，希望把這

點意見供各位同學的參考。我今天來講這個題目，是因我對各位同學太愛惜了，我對各位同學的期望太殷切而遠大了，同時我也是學財政的人，我希望和各位同學共同努力。我在本校服務多年，財政系是我手創的，我不但希望各位同學能有遠大成就，更希望整個財政系能有集體的光榮！

財政經驗集

財政經驗集

我如何做財政廳長

王德溥

——八個月的財政經驗——

理財是極艱難的一樁事體，在非常時期理財，更是艱難，況且陝西原爲貧瘠省分，省庫早就入不敷出，現在緊接前方，敵人隨時有進犯企圖，西北爲國際交通命脈，陝西是西北門戶，爲保障國防最後根據地，不能不保衛西北，即不能不保全陝西，所有補充前方，安定後方，一切輸輓征發濟餉籌防諸要務，皆惟財是依，籌辦稍有遺誤，小之影響地方治安，大之國家抗戰前途，胥受其禍，這個責任，該是如何艱鉅？！

但我作事，是向不畏難的，且覺得愈困難的事，我作得愈高興愈起勁，因爲我作事的祕訣，先從難處下手，譬如用兵，要先找敵人主力所在去進攻，主力摧毀以後，便如破竹，迎刃而解了。故此我奉到陝西省委兼財政廳長的任命，就毫不遲疑的，把這個艱鉅任務，毅然決然的担承起來。

我對於政治二字的觀念，常作爲治症看，治症要先審察症象的表裏虛實，盡到望聞問切的工夫，把症象認斷清楚，然後再斟酌緩急，施以對症方劑，纔能收藥到病除的功效，否則不明症象癥結所在，頭痛醫頭，腳痛醫腳，寬猛攻補，方劑雜投，結果愈治而

症愈重，必至不可救藥而後已。「庸醫殺人」和「庸吏誤事」正是同樣的道理。

陝省當災災頻仍以後，民生凋瘵，軸杆久空，截至廿六年度終了止，省庫積虧，已達五百二十萬元，二十七年下半年奉令延用二十六年度成案辦理，按照二十六年度收支實況估計，二十七年半年度收入，應為六百二十餘萬元，支出應為八百零六萬餘元，收支相抵，計應不敷一百八十萬元之譜。臨時開支，既未能點數列計，實際收入，又難達到估額，是以省庫積虧，勢將更趨嚴重，若不亟謀補救，誠恐愈虧愈鉅，結果必至不可收拾。我接事恰在年度開始，考察地方情形，詳求財政病態和其癥結，鑑衡過去的得失，酌準現在的需要，籌策將來的挽救辦法，博訪周咨，審慎考慮，確定了我的施政原則和半年的工作計劃。

過去陝省的財政，百孔千瘡，牠最顯著的象徵約有數端：（一）規制紊亂（二）人事冗雜（三）機關駢枝（四）開支浮濫。……試就財政廳和我所兼的禁烟總局而論，參諸議願時，和其他額外人員掛空名不辦事的，數逾百三十人以上，月支乾薪或津貼七千餘元，動支公款，漫無限制，又如機關經費結餘或利息收益等，向不繳庫，任便開支，有收入關撥復多自收自支。此外舞弊營私，偷漏中飽，已成慣例，幾視為當然，不以爲怪，各縣經征田賦，假手吏胥里書操縱把持，沒有完備的征冊，戶糧混亂，莫可究詰，由廿一年起至廿六年止，全省欠賦超過六百廿餘萬元。又各縣縣長交案不清的有一百五十餘任

之多，虧欠公款至數十萬元之鉅。全省惟一之金融機關陝西省銀行，資本不過二百萬元，省庫透支竟達三百五十萬元，行務困難，達於極點，諸如此類，指不勝屈，似這等弊竇，若不徹首澈底，痛切革除，陝省財政如何能有起色？所以我的施政原則，和我的工作計劃，多半是針對這些病症去配製的。我的施政原則是什麼呢？可以約略的寫出來：

(甲)方針

(一) 第一步在增加人民負擔原則下，設法增加地方收入，同時撙節開支，用期加強政治建設能力。

(二) 第二步在繼續增加地方收入中，酌量減輕人民負擔，同時促進生產，兼期加強人民納稅能力。

(甲)方法

- (一) 健全組織，確立規制。
- (二) 調整人事，改良技術。
- (三) 嚴防偷漏，剔除中飽。
- (四) 厲行計政，培養稅源。
- (五) 救濟農村，獎勵生產。
- (六) 整理官產。調劑金融。