

兩蔣時期的「人才庫」—— 以侍從室檔案為中心的探討 (1948-1988)

張世瑛

摘 要

近年來雖已有研究者注意到侍從室全宗內近代臺灣人物的人事履歷資料，但泰半係做為研究對象個人身家背景的佐證之用，對於這批數量驚人的人事檔案，究竟從何而來？或許受限於研究旨趣或史料之不足，向來乏人關注。本文即在前人的研究基礎上，嘗試追問這項侍從室第三處始於1939年的人事調查工作，在中央政府遷臺後，究竟發生了什麼？又是在怎樣的時代背景與政策動機下重啟爐灶？1951年後再次展開人事調查建檔的目的為何？與侍三處的做法有何異同？是由那個單位在做？承辦人員是誰？調查的方式、選擇的對象及建檔作業標準又是什麼？它與今日臺灣社會所認知，普遍存在於戒嚴時期各單位安全室（人二室）的人事資料有無關連？1950年後的人事調查工作，相較於中國大陸時期存在著怎樣的連續性與斷裂性？而這項僅存在於國家最高領導人幕僚單位的人事調查工作，與法定最高人事業務的主管機關——考試院銓敘部間的互動又是如何？為何要在銓敘部外，由總統府人事處進行這項遍及全國的人事工作？如果將這項前後持續近半世紀的人事調查工作，放回近代中國百年變局的大脈絡下，就會發現在1905年廢除科舉後，民國以來的各政黨都在不斷嘗試摸索出一個新的用人之道。從陳果夫到梅嶠高等主事者所規劃設計的這套人事調查登記制度，也必須從這樣的時代背景下來理解，方能充分掌握其意義。

關鍵詞：蔣中正、蔣經國、軍事委員會委員長侍從室、總統府、陳果夫

The Talent Databases of Chiang Kai-shek and Chiang Ching-kuo: An Analysis of the Personnel Documentation at the Office of the President, 1948-1988

Shih-ying Chang*

Abstract

In recent years, scholars examining the history of Republican China have begun to pay attention to the Aides' Office at the National Military Council, an important staff agency during the Anti-Japanese War. Nevertheless, these scholars have so far mainly focused on the role the office played in the processes of making military and political decisions and have neglected an important task of the Aides' Office, that is, the establishment of the Kuomintang's and the National Government's Documentation of Personnel, which was initiated by the Third Department at the Aides' Office.

The Third Department at the Aides' Office was regarded as the high command of the CC Clique, an important faction within the Kuomintang. The Office was divided into four sections, conducting investigation, registration, review and assignment of personnel, which included almost all of the personnel matters in the various organs of the government. Moreover, the Third Department also assisted the Kuomintang in building dossiers that included as many as one hundred thousand personnel files.

The Aides' Office was abolished in 1945. However, the Personnel Division of the Office of the President continued to carry out personnel control until 1988. This

* Senior Researcher, Academia Historica

article explores this so-called highest personnel control center during 1939-1988, in terms of its organization, the backgrounds of its members, and its actual operations. The focus of the article is on the revival and evolution of this center after the government's move to Taiwan. It concludes with an observation of the historical context in which personnel documentation came into existence in modern China.

Keywords: Chiang Kai-shek, Chiang Ching-kuo, Third Department of the Aides' Office at the National Military Council, The Office of the President, Chen Kuo-fu

兩蔣時期的「人才庫」—— 以侍從室檔案為中心的探討 (1948-1988)*

張世瑛**

壹、前言

2017年國史館將數十年累積的館藏數位化檔案全面公開於網際網路，提供全球讀者可以隨時隨地自由閱覽，以及完整電子檔的免費下載服務，對學界嘉惠甚大；從閱覽服務的角度來看，由於國史館幾乎將所有較具研究價值的數位檔案放上網路，研究者似乎再也沒有必要千里迢迢、甚至遠渡重洋來到臺北的國史館閱檔。然而，實際分析近3年親臨國史館臺北閱覽室閱檔的讀者使用狀況，出乎意外地發現絕大多數來館閱檔的研究者，申請看檔的標的幾乎都是2021年始開放的《軍事委員會委員會侍從室》全宗，而且此一絡繹不絕的閱檔熱潮，並不限於學術研究工作者，更多的是新聞記者尋覓採訪報導素材，以及一般民眾為探尋父祖輩人事履歷資料而來。¹

* 感謝兩位匿名審查人惠賜修正意見，謹致至深謝忱。

收稿日期：2023年12月22日；通過刊登日期：2024年2月22日。

** 國史館纂修

¹ 自由作家丘智賢在2023年10月25日臺灣光復節這天投書，特別舉出時任行政院院長陳建仁的尊翁，被地方尊稱為新安公的陳新安，就是不折不扣的抗戰英雄。陳新安於抗戰期間服務於王芃生主持位於重慶的軍事委員會國際問題研究所，抗戰勝利後因任職該所期間對臺

戰後臺灣經濟史學者洪紹洋教授亦以個人大量閱覽侍從室檔案的人事資料心得，認為「透過國史館軍事委員會檔案的開放與利用，可以讓研究者的視野不再侷限在國家領導人、經濟官僚、士紳階級或美援官員等上層人士，而可以看到一些基層工程師和地方商人網絡的從業過程，及與地域、家族、學校及職場等社會層面的人際連結關係。」²

先不論丘智賢或洪紹洋對侍從室檔案研究價值的觀察及肯定，值得深究的是，他們所列舉的案例都是1950年代後始建置的臺籍人士資料，這跟我們一般所認知的，侍從室檔案都是軍事委員會委員長侍從室第三處在1939-1945年期間所調查登記而成的人事資料，明顯在建置時間上有所出入。事實上，如果以現存侍從室全宗內的12萬6千119筆個人專檔來看，侍從室時期總共建置了近4萬人的的人事卷宗，占總數的31.7%，其他近69%的個人專檔，都是在侍從室裁撤之後的1946-1980年代，由業務繼受單位總統府人事處所建置的個人資料。

截至目前為止，有關本議題的研究，最重要的代表著作無疑是張瑞德教授的《無聲的要角——蔣介石的侍從室與戰時中國》。不過，該書旨趣是著重在有「中央政府鳳凰池」之稱，主管參謀、警衛、秘書、研究及情報等核心幕僚工作的侍從室第一處及第二處，在政治、軍事、外交決策過程中所扮演的角色；對於默默隱身在後、案牘勞形，從事靜態人事調查文書作業的第三處，僅有寥寥幾筆素描：「1939年成立的侍三處，主管全國重要人事業務，負責為黨國考察、選拔

灣島內的各項調查工作成績卓著，獲頒陸海空軍甲種一等獎章。《中國時報》更全版刊出於網際網路下載之陳新安在侍從室全宗內的人事履歷表，並錄其自傳：「余幼承庭訓，潔身自好，性鯁且不與世俗浮沉，求學時期，以學問為處世處事之本，故勤讀不稍懈，當時日人統制臺灣，本省同胞深受其壓迫，痛苦不堪，益知自由之可貴，發奮圖進，早已蘊藏革命思想，更鑒於世界潮流趨向民主，而民主政治尤當伸張法治精神，乃於高校畢業後，即留日攻讀法律，以考察日本本國之政治動向與其殖民地政策，畢業返省初任記者工作，以社木鐸自負，嗣感本省同胞缺乏民族思想，乃籌組工商組合藉以團結力量，啟發熱愛祖國思想。」丘智賢，〈陳建仁尊翁是抗戰英雄、光復節卻消失無蹤〉，《中國時報》，臺北，2023年10月25日，版3；〈陳新安〉，《軍事委員會委員長侍從室》，國史館藏，典藏號：129-240000-0049。

² 〈2023年9月27日貼文〉，收錄於「Sao Yang Hong Facebook」：<http://www.facebook.com/100063946129312/posts/pfbid0gdfudrjxVyRLZ4vKf2Geyfz50j2cQhMUdCEonZLVKDWjEW9n3LGyJCoPbQ5Lfheql/?mibextid=Nif5oz>（2023/9/30點閱）。

及考核人才。該處花費了大量的人力，對全國各類人才進行調查，建立起人事檔案，不過這些辛苦建立起來的檔案資料，僅在人事考核及遴選中央訓練團黨政高級班學員上，發揮若干作用；各重要人事任命案在決定過程中，甚少先請侍三處提供意見；在工作分配上，成效也十分有限。主要原因在於各單位每多存有門戶之見，如有職位出缺，大多自行補充，而不願請侍三處推薦，加以蔣介石用人來源多元，並不侷限於侍從室此一管道所致。」³

專門針對侍從室第三處的研究，僅見馮啟宏教授〈陳果夫與侍從室第三處的組建〉及〈花谿論英雄：侍從室第三處的人事工作析探〉二文，前文主要探討侍三處主任、CC系領導人陳果夫在侍三處建立過程中所扮演的角色，及陳果夫對侍三處的人事班底、組織架構、業務設計及工作模式的規劃建置。⁴ 後者則是深入剖析侍三處的人事業務工作，共分為調查、登記、考核、聯絡、分配等五大項目，由侍七組至侍十一組分別掌理。然而，作者也不得不說侍三處雖建立了數量龐大的人事資料，卻成效甚微，它所經手的人事複（考）核，對於各單位的人員升遷及考績管評幾乎不起作用；對於人才的晉用，也僅有推薦而全無主導權，且登門要求侍三處代為推薦的職務，幾乎都是職務不高的中低階技術人員。在戰時艱困的環境下，國民政府投入如此多的人力，從事人事調查與登記，結果卻未充分利用。最終似乎也只能對此作出這樣的評價：「或許成為歷史學者研究的資料，這就是侍三處建立這些人事資料庫留給我們最大的貢獻了。」⁵

不論侍三處的人事調查工作，是否確如上述研究者所言，早在建置這些資料的當下——抗戰時期，就未能發揮原先所期待的功能，絕大多數時刻，它都只是束之高閣的一大批人事檔案；退一萬步說，即使這項工作真的對重建戰時人事行政有所助益，但相較於所投注的人力及物力，顯然不合經濟效益。然而，這項被許多研究者認為並未發揮太大作用與影響的人事調查工作，卻未隨著侍從室的裁

³ 張瑞德，《無聲的要角——蔣介石的侍從室與戰時中國》（臺北：臺灣商務印書館，2017年），頁417。

⁴ 馮啟宏，〈陳果夫與侍從室第三處的組建〉，《國史館學術集刊》，第10期（2006年12月），頁63-91。

⁵ 馮啟宏，〈花谿論英雄：侍從室第三處的人事工作析探〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第57期（2007年9月），頁161。

撤而停止，侍三處的人事調查及登記業務，在1945年10月併入國民政府文官處人事組，一年多後，隨著國民政府再改組為總統府，國民政府文官處人事組的此一業務，再由總統府人事處所承襲；1949年底中央政府遷臺後，總統府人事處從1951年起重新接續這項因國共戰事而中斷的人事調查工作，直到1980年代末期，這項人事調查工作才真正地走入歷史。

近幾年來，雖然已有不少研究者注意到侍從室全宗裡戰後臺灣人物的人事履歷表，但基本上都是做為個人身家背景的補充佐證之用，換言之，都是將其視為研究主題上的輔助素材，對於這些數量驚人的人事資料，究竟是從何而來？或許是受限於研究旨趣或史料之不足，向來乏人關注。本文的研究旨趣即是在前人的研究基礎上，嘗試追問這項侍三處始於1939年的人事調查工作，在中央政府遷臺後，究竟發生了什麼？又是在怎樣的時代背景與政策動機下重啟爐灶？1951年後再次展開人事調查建檔的目的為何？與侍三處的做法有何異同？是由那個單位在做？實際承辦人員是誰？調查的方式、選擇的對象及建檔作業標準又是什麼？它與今日臺灣社會所認知，普遍存在於戒嚴時期各機關、機構、學校安全室（後改組為人二室）的人事資料，究竟有無關係？1950年後的人事調查工作，相較於中國大陸時期的做法，又存在著怎樣的連續性與斷裂性？而這項僅存在於國家最高領導人（從委員長到總統）身邊幕僚單位的人事調查工作，與國家法定最高人事行政業務的主管機關——考試院銓敘部間的權責劃分與互動又是如何？為什麼要在銓敘部之外由未具法定職掌的特定單位，進行這項遍及全國的人事調查工作？最終，如果將這項前後持續近半世紀的人事調查工作，放回到近代中國變局的大脈絡下，又該如何理解、進而把握此一業務的時代意義？

在進入正題之前，擬對本文題旨作一簡單說明，由於本文討論時限為1948-1988年，這段總統府人事處具體執行人事調查的時間點，正巧與兩位蔣總統的在職期間完全一致，總統府也在蔣經國離世後將最後一批侍從室人事資料移轉至國史館。加上從侍三處到總統府人事處的歷任主事者，屢次提到這項人事調查工作，是為了提供最高領袖於拔擢或晉用人才時的參考。換言之，這批人事履歷素

材的首要目的，正是作為兩位蔣總統的人才資料庫之用。⁶ 另鑒於尚未有研究者針對1949年後的人事調查工作進行探討，考慮篇幅限制，本文僅先針對現存侍從室全宗的人事資料作鳥瞰式的統計分析及初步介紹，至於總統府人事處在執行人事調查工作的組織架構、人員配置及業務運作的實際狀況等問題，將另以專文作進一步的析探。

貳、《軍事委員會委員長侍從室》 人事資料的初步統計

《軍事委員會委員長侍從室》全宗現存共計12萬6千119筆的個人專檔，這批浩如煙海的人事資料，其形成過程頗似顧頡剛在《古史辨》中所說：「古史層累說」，每一位被登記者的人事履歷資料，都是一層層不斷堆疊而成；總統府人事處雖然在來臺後曾印製全新的人事登記卷、人事調查表等各式表格，並以註記「新舊卷合併」的方式，將侍從室時期的舊資料重繕於新的人事表格內，但舊的侍從室或文官處登記表未必都會丟棄，而是繼續存放於人事登記卷的紙袋中；甚至還有相當比例的傳主，一直沿用侍三處的舊式人事登記片而未更新，只是由人事處人員在「經歷」等欄位上不斷補入來臺後就任各項新職的任職時間。因此，判斷每份人事專檔的建檔起始時間，不能只憑外在紙本表格的載體形式，而必須根據實際的記載記錄方能判定。所幸在每一份人事登記卷的左上角都有一個流水編碼，這個流水編碼並未隨著登記機關的更迭而重新起算，連使用的印章看起來都極像是1939年初始刻印的同一顆所為，這個流水編號一直編到109,874號，此後的新增者才以其他形式的編碼號代替。

侍三處從一開始所設定的登記對象，即不限於黨政軍界人士，而是希望蒐羅遍布各行各業的代表人物，分為黨、政、軍、學（教育）、實（公私生產工商企

⁶ 用「蔣中正的人才資料庫」一詞來形容侍從室全宗的這批人事檔案，首見於馮啟宏，〈花谿論英雄：侍從室第三處的人事工作析探〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第57期（2007年9月），頁119。在此特別感謝該文對拙作問題意識的啟發。

業）、別（民意代表與社會各階層領域菁英）等6類。⁷ 雖然總統府人事處於來臺後的人事登記做法，並未像侍從室時期一般有著類似的公開明確之取材標準，但從目前所見的結果來看，這6大類的人事登記標準並未有太大的改變，一直持續到1980年代止。

以下就《軍事委員會委員長侍從室》全宗內的個人專檔，進行粗略的初步統計，在此要特別說明的是，籍貫及性別等項目的統計結果，勢必會有若干的誤差，這是因為筆者是根據本全宗後設資料中的「內容摘由」欄位的註記結果統計而成，但有極少數的被登記者，人事登記表中的籍貫及性別欄是空白的，這樣的對象就會被排除在統計結果之外。

首先，最重要的是從侍三處、國民政府文官處到總統府人事處，每個階段人事登記的建檔狀況，筆者依據人事登記卷內首份「人事登記片」文件的產生時間，及註記的建檔日期，得出以下的數據，分別是侍三處時期（1938-1945）：39,890筆、國民政府文官處及大陸時期總統府人事處時期（1946-1948）：14,391筆、1950年代（總統府人事處）：43,569筆、1960年代：15,984筆、1970-80年代：12,285筆。可以看出1950年代是建置人事資料數量最多的一個階段，其次是侍三處時期，其他3個時期的建置數量都在一萬餘筆的相近範圍。這至少反映了1950年代是執行這項人事調查工作的最高峰，如果再考慮臺灣與大陸地區的幅員差異、政府組織人事規模及考察對象範圍等因素後，就不得不對總統府人事處在克難的人力、物力下所取得的豐碩成果刮目相看了。

⁷ 姜超嶽，〈花谿述往〉，收入黃瀚章編，《花谿結緣三十年》（臺北：編者自印，1969年），頁19。

兩蔣時期的人才庫——以待從室檔案為中心的探討（1948-1988）

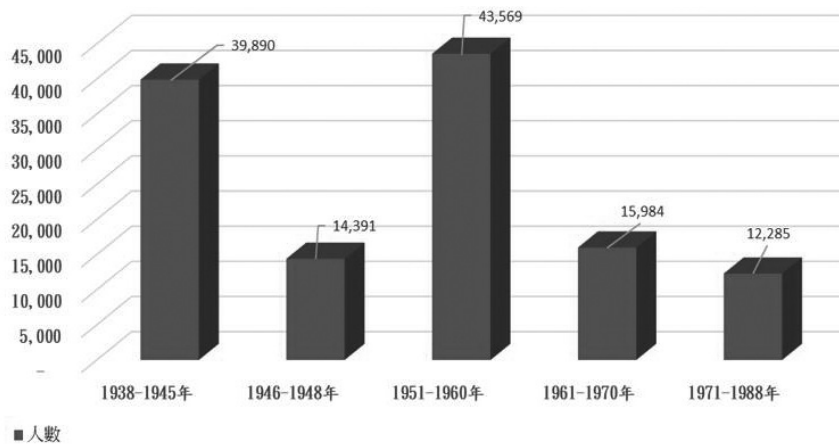


圖1、《軍事委員會委員長侍從室》人事資料建檔時間統計圖

資料來源：根據《軍事委員會委員長侍從室》全宗內個人專檔逐筆統計而成。

至於在性別方面，於總人數126,119人中，女性為6,733人，只占總數約5%，其中政府來臺後始建置的女性對象約為5,467人，這也反映了女性在1950年代後參與公共事務有明顯增加的趨勢，但相較於男性群體，不論在任何階段，女性始終是少數中的少數。

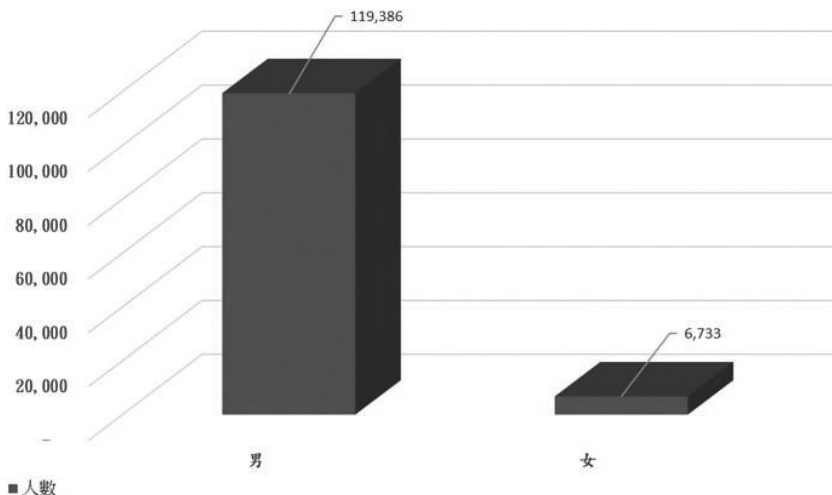


圖2、《軍事委員會委員長侍從室》人事資料性別統計圖

資料來源：根據《軍事委員會委員長侍從室》全宗後設資料「內容摘由」欄位統計而成。

《軍事委員會委員長侍從室》之所以在近年引起臺灣社會及學界的注意，其中一個很大的原因是隨著臺灣民主化及本土化的加速進展，愈來愈多人關心這批人事檔案中究竟有多少臺籍人士的資料？以侍從室全宗的數位化掃描工程為例，係國史館與國家人權博物館合作，由國家人權博物館提供經費，國史館負責數位化業務，才得以順利進行。而國家人權博物館最關心的是，其中究竟有多少臺籍政治受難者的個人資料。

侍從室個人全宗的籍貫欄位中，臺籍人士共有19,441人，扣除侍從室時期即建置約三百餘名的臺籍赴陸人士外，其他絕大多數都是1950年代後始建置的人事資料。⁸ 如果以總數126,119人計，臺籍僅占15%，但如果只計算1950年代後始建置的71,838人，臺籍人士就會上升至27%，約占四分之一強。從這一萬九千多筆的人事資料中，不難一窺1949年後臺籍人士參與公眾事務的大致活動情形，但從統計結果來看，1950年代仍是一個以外省族群為主要領導階層的政治實況。⁹

⁸ 侍從室時期即建置的臺籍人士資料，絕大多數為一般習稱的「半山」人士，包括黃朝琴、謝東閔、連震東、陳守山、黃仲圖、劉啟光、黃國書、李友邦、林頂立、游彌堅、謝掙強等人。

⁹ 以上僅是對侍從室全宗所作的初步分析，未來尚可就「人事登記表」中的諸多項目，例如黨籍（國民黨）、入黨時間、入黨介紹人、學歷、經歷、家庭及收入狀況等，開展更進一步的分析。

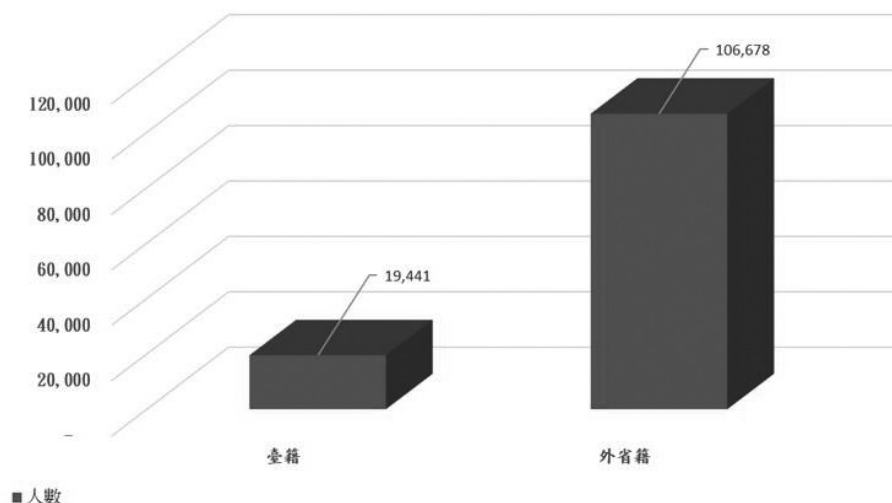


圖3、《軍事委員會委員長侍從室》人事資料省籍統計圖

資料來源：根據《軍事委員會委員長侍從室》全宗後設資料「內容摘由」欄位統計而成。

叁、綜核名實——侍從室第三處的人事調查工作

關於陳果夫主持侍從室第三處期間進行人事調查工作的具體運作狀況，如前言研究回顧中所述，已有馮啟宏教授詳細專文介紹，故有關侍三處的籌設過程、組織成員、業務分工及實際運作情形，在此均不予贅述。侍三處於1939年7月8日正式成立，其中執行人事登記調查的業務單位分為4組，4個組按照侍從室第一處（下轄第一至第三組）、第二處（下轄第四至第六組）之組序排列，侍三處轄下分為第七組（調查）、第八組（登記）、第九組（考核）、第十組（分配）。其中第九組內，原有一個專門負責與中央訓練團畢業學員通訊的聯絡小組，此一通訊聯絡小組於1941年3月正式擴編為一組，為新的第十組，原主管分配的第十組則改為第十一組。其中真正與全國人事調查工作有關的為第七至第九組，以下分別就其工作內容及工作流程扼要述之。

第七組負責的調查業務是侍三處人事工作的起點，據陳果夫1942年底呈給蔣中正的業務總報告顯示，首先在中央直屬機關方面，行政部門科長以上、軍事機

關上校以上人員已全部調查完畢；各省市地方部分，業已完成川、黔、滇、粵、桂、湘、豫等11省的調查，調查對象以中央訓練團黨政班畢業學員為主，兼及該省薦任以上官員及地方駐軍高級長官。至於專門人才的調查，已完成大專院校教授部分，持續對省市地方中小學校長進行調查。此外，報告中尤強調蔣中正交代第七組調查的特定對象，如國民參政會參政員、水利交通人員、適任婦運工作女性，以及複查中央各機關呈報績優人員等，第七組亦依進度分別完成。¹⁰

第七組設計的調查格式並不複雜，除基本資料外，調查內容僅有「人」與「事」兩項，有時「人」、「事」兩項也會合併撰寫，綜合記載調查對象的思想、行為、性格、人際關係、工作表現與服務態度。調查報告的字數一般在30字至300字之間。簡而言之，第七組的調查工作，就是對每位受評者作一段綜合評介。而第七組初步調查完畢後，就會將調查內容轉交給主管考核的第九組，作為考核的依據。

第九組成立之初，原先所設定的人事考核業務計6項：一、考核各直屬軍校畢業生之工作狀況；二、考核各直屬黨校、政校畢業生之工作狀況；三、審核中央訓練團受訓學員之工作報告；四、根據上述考核辦理獎懲事宜；五、收集並審核各主管機關對所屬人員個別批評之表冊；六、審核調查各單位送核之各項調查表冊。¹¹ 其中前三項屬於針對中訓團受訓學員及黨校政校畢業生的直接考核，這本來是第九組的重點工作，但根據目前所見史料，由於受訓學員在結訓後散至全國各地，聯繫上有一定的困難，更遑論考核其工作表現了。侍九組在考核工作上最有成效的部分，是在後面3項，即將第七組所做的調查報告，與受評者原服務單位長官的考語，進行比照審核，製作一份「考核結果比較表」，以比較的方式擇要說明原單位的考核是否確實，藉此辨別出當事人真實的工作狀況。

第九組考核完畢後，則會將調查及考核的結果，全部移送主管登記的第八組。第八組登記的方式分為「正式登記」、「臨時登記」、「機關登記」及「補

¹⁰ 「陳果夫呈蔣中正侍三處三年半以來之工作簡報」（1942年12月31日），〈中央軍事機關人事（三）〉，《蔣中正總統文物》，國史館藏，典藏號：002-080102-00019-010。

¹¹ 「國民政府軍事委員會委員長侍從室人事處組織條例草案」（1939年6月15日），〈國民政府組織編制〉，《國民政府》，國史館藏，典藏號：001-042100-00003-001。

充登記」等4類。¹² 為了完成這些登記工作，第八組依據登記工作性質，將組內人員分為「立片」、「立卷」及「分類」等3個部門。其中最重要的程序是立片，即每位被登記者至少都有一份「人事登記片」，「人事登記片」為個人人事資料的綜合紀錄，其格式與坊間一般通用的履歷表相似，第八處最初設計的格式共四面：第一面是個人基本資料，包含出生年月日、戶籍及通訊地址、學歷、受訓紀錄、個人著作、入黨日期與介紹人、現職保舉人等；第二面是個人經歷，含服務機關、歷來及目前職務、任職及離職原因、主管人員姓名等；第三面即調查報告，分為兩大欄，一欄是原服務機關主管的評語，另一欄是侍三處的視察或調查內容；第四面則是侍三處的考核、批辦、動態紀錄及備註欄。其中備註欄有時會註記該員的自傳節要。¹³

第七組至第九組的人事調查登記作業，就像工廠的生產線一樣，一環扣著一環，第八組組長姜超嶽在30年後，仍對第八組的人事資料分類與登記方式感到相當自豪，認為是「循科學管理，藉分類卡片之索引，執簡御繁，能有得心應手之妙」。以今日的資訊技術來看，侍三處以索引分類管理人事資料的方法，或許不足為奇，但以當時物資缺乏的時空背景及侍三處的人力規模，能有這樣的工作表現，仍然值得後人肯定。侍三處多人提到當年首創的登記與運用方式，曾經在重慶國民政府內造成轟動，「一時聞風而至觀摩者踵相接。」¹⁴ 雖不無誇大，卻也反映了侍三處的人事工作，確實在國民政府內起到了示範作用。

侍三處時期所建置的人事調查登記資料中，有一些共同的資料屬性特點，包括中央訓練團黨政訓練班的受訓紀錄，以及服務機關登記在前、侍三處登記在後的雙軌登記制度等；¹⁵ 但從近半世紀的人事建檔歷程觀之，侍三處時期最重要、

¹² 「陳果夫呈蔣中正侍三處三年半以來之工作簡報」（1942年12月31日），〈中央軍事機關人事（三）〉，《蔣中正總統文物》，典藏號：002-080102-00019-010。

¹³ 「軍事委員會委員長侍從室第三處函國民政府為送徵集人事材料辦法一份請查照辦理」（1941年1月6日），〈人事管理條例（三）〉，《國民政府》，典藏號：001-012040-00040-006。

¹⁴ 姜超嶽，〈花谿述往〉，收入黃瀚章編，《花谿結緣三十年》，頁20。

¹⁵ 關於中央訓練團黨政訓練班受訓情形的完整研究，參見馮啟宏，〈抗戰時期中國國民黨的幹部訓練——以中央訓練團為中心的探討〉（臺北：國立政治大學歷史學系研究部博士論文，2004年）。

也是最具特色，甚至日後的人事工作者皆難以仿效的一項做法，就是陳果夫在侍三處創辦前夕即開宗明義的點出，設立的首要目的在求「綜核名實，增進人事效率。」¹⁶而這裡所指的「綜核名實」，除了登記個人基本履歷資料外，更重要的精神是從旁觀者的角度考核其人是否稱職。

根據人事登記片共4面內容來看，第一及第二頁是個人履歷資料，第三及第四頁則都與考評有關。而根據侍三處的組織架構設計，主要執行人事工作的業務單位是第七、第八及第九組，第七組負責的調查及第九組的考評，工作重心都在針對當事人的考核方面，只有第八組是從事較為單純的登記作業，這也可以看出侍三處對於考核工作的重視。

在第七組的調查工作中，前後共有兩次全國性的大規模調查，分別是在1941-1942年及1944-1945年，最終為每位受考評者，都留下了一份極為難得的「調查報告」。以下試從幾類身分背景不同的對象，觀察第七組的考核取向與評定重點。

首先，在國軍嫡系將領方面，侍三處對時任軍政部部长陳誠的調查報告是：「秉性剛強堅毅、精明果敢、操守廉潔、勵精圖治。有魄力、才氣縱橫。惟有時操之過切，不無剛愎自用之嫌。」此刻是1945年8月13日，正是抗戰勝利前夕，陳誠年初剛自第一戰區司令長官，接替何應欽擔任軍政部部长，10個月後，他即出任總攬軍政大權的參謀總長，我們實在很難相信，居然有侍從幕僚吃了熊心豹子膽，敢說其剛愎自用。¹⁷

曾任黃埔軍校創校教官，戰前擔任侍從室主任的老長官錢大鈞。在調查報告中是「生長江南，有北人之相，但為人處事，仍未脫蘇人氣味。口才流利，治事精細，惟魄力平平，不宜掌兵。對於革命頗有歷史，曾任……侍從室主任等職。前任師長時，與共匪作戰湖北，因指揮失策，致全旅被困，民廿七年任航空委員會主任，因調度無方，曾被撤職被禁。貪小嗜賭，操守失檢，向有錢大鈞『鈞

¹⁶ 「國民政府軍事委員會委員長侍從室人事處工作程序草案」（1939年6月15日），〈國民政府組織編制〉，《國民政府》，典藏號：001-042100-00003-001。

¹⁷ 〈陳誠〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-3604。

大錢』之言。後任運輸統制局秘書長職，亦無甚成績，與何應欽、劉峙關係頗深」。¹⁸ 調查報告除將錢大鈞的從政生涯歷程一一臚列，甚至將每一階段的缺失都點了出來，考評之嚴厲實無負於陳果夫對待三處幕僚大公無私、秉筆直書的期許，但也令人不得不好奇執筆者是否與錢大鈞另有過節、挾怨報復？另一位黃埔軍校創校時的分隊長，也是黃埔耆宿，此時剛接任第一戰區司令長官的蔣鼎文，則是「寬和穩練，器局宏大，治軍明大要，主政能貫徹，惟嚴峻不足，生活行為各方面，均欠整飭」。¹⁹ 兩年後，蔣鼎文在面對日軍發動一號作戰攻勢下，完全無法承擔應敵重任，蔣中正也深自反省自己用人不當，顯然蔣沒有看過侍三處幕僚給他的事先提醒。²⁰

與蔣中正有姻親之誼，時任航空委員會駐美代表，後在1950年因駐美軍購問題，與中華民國政府撕破臉，鬧上國際事件的毛邦初，被評為「性情豪放，才具開展，作事有魄力，肯負責。惟氣度欠宏，對人傲慢且生活奢侈，行為隨便而不拘細節」。²¹ 可以看出，第七組調查人員絲毫沒為因為考評對象的高階將領身分，而輕忽自己身為「司筆錄的人間判官」的職責。²²

至於其他非黃埔嫡系的將領，如曾任江西省主席、時任駐美軍事代表團團長熊式輝被評為「富機謀，有才調，志利圖功，胸難容物，論事尚具理智，用人則重私情，太驚聲華，迄少實績，於公帑開支亦不甚愛惜」。²³ 戰時任魯蘇戰區副司令長官的韓德勤是「倜儻善詞令，態度大方，然利己心重，器量欠宏，作事精神不甚貫注，治軍為政均少成績」。²⁴ 戰時擔任第三戰區副司令長官、第三十二集團軍總司令上官雲相則被斷為「城府頗深，有機智，堅決果斷。能治軍、亦能

¹⁸ 〈錢大鈞〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-0285。

¹⁹ 〈蔣鼎文〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-3501。

²⁰ 日軍一號作戰時，第一戰區部隊倉皇失措，蔣中正在日記痛責蔣鼎文等人稱：「莫如高級將領之粗拙無能，尤其是舊有將領，不自知其無能，而水自以為有資格之舊部，非予以重要位置，則不甘心。余不能以事擇人，亦視其資格與關係任命，此今日蔣鼎文在第一戰區之所以敗事也。」參見《蔣中正日記》，國史館藏，未刊稿，1944年5月6日條。

²¹ 〈毛邦初〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-2028。

²² 黃瀚章，〈花谿生活〉，收入黃瀚章編，《花谿結緣三十年》，頁28。

²³ 〈熊式輝〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-3590。

²⁴ 〈韓德勤〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-2011。

打仗。惟態度過於嚴肅，人難與接受，稍有官僚習氣」。²⁵ 最讓人拍案叫絕的是第二十三集團軍總司令唐式遵，該員被指是「渾厚勤謹、頭腦單純、愛財好貨、生活優裕，誠一福將也！」²⁶ 這些評語長短不一、形式各異，唯一的共同點是不論是考核人或是受評者，皆充分承載了濃烈的個人風格，絕對不是1950年代後標準化四字考評的複製貼上可比。

即使是對侍從室的自己人或與陳果夫關係密切的CC派成員，侍三處也並未全然輕輕放下、虛應了事。以陳果夫以降的兩位侍三處先後任副主任劉詠堯及蕭贊育為例，這兩人都都是考評者的頂頭上司，對劉詠堯的調查報告是：「精明強幹，謙讓和平。惟心境略嫌狹隘，處人容物常見挫於此。學識優長，尤善研究中國詩詞，勤於寫作，處事極妥慎，事必親躬，不辭瑣碎。公文中雖一字一句，常推敲終日，不肯放鬆。求善心切，致影響身體健康及事業上之遠大策畫。年來負責太多，精力有限，致疲於應付。」²⁷ 至於蕭贊育的評語則是：「謹篤忠純，沈靜和平，出身軍校，文武兼資，歷任委員長機要秘書、中央軍校政治部主任、侍三處副主任，對黨政軍事工作，皆能處理得宜，克盡職責，惟臨事顧慮太多，缺乏魄力膽量，宜於處常，未足應變，祇能守成，難期開創，堪以充任幕僚，似非領導人才。」²⁸ 至於戰時歷任教育部常務次長、國民黨社會部副部長、中央政治學校教育長、侍二處副主任等職的CC派要角張道藩，其評語為：「個性倔強，才氣橫溢，有膽識、有辯才，機警負責，操守清廉，平日從事文化運動、戲劇、美術各界，接觸稍多，習氣不無濡染，熱情真性，時為沖淡。」²⁹

根據第七組的調查報告來看，幾乎每位受評者都是優劣並陳，能夠在「人間判官」筆下全身而退、毫無缺點者，可說少之又少。據筆者目前所看完的資料，僅有極少數者如第七十四軍軍長王耀武是蒙考評人讚譽有加的「勇敢果決、膽大心細、沉著善戰、功績豐偉」。³⁰

²⁵ 〈上官雲相〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-4074。

²⁶ 〈唐式遵〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-4000。

²⁷ 〈劉詠堯〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-1460。

²⁸ 〈蕭贊育〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-220000-3056。

²⁹ 〈張道藩〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-3334。

³⁰ 〈王耀武〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-3144。

除了第七組的調查工作外，負責考核的第九組，如前所述，最主要是從事二次（複）考核的審查工作，除了對原機關的考績結果進行審核後，也會對各單位呈報的年度優秀（考列優等或特別保舉）人員再次檢核。例如戰時擔任中央訓練團軍事組副組長的鄭為元，被中央訓練團提報為1942年度特保最優人員，在第九組的考核報告中為「溫和謹慎，負責努力，曾留義學習軍事，惜專業能力僅中等，魄力亦較弱，宜於行政工作，不宜帶兵。現任軍事組副組長，因該組組長常常更動且大都掛名辦事，鄭實負其全責，以勤謹守禮，頗得王教育長（東原）稱許，服務成績亦佳，故得列考績最優」。而在1年後第七組的調查報告中，對其評語是「人：體格強健，精神充足，儀表清秀，德性溫和，待人誠篤，氣度安閑，沈默有如處女，思想正確細密，個人之修養亦佳，才具亦好，學有專攻，惟中文稍遜，魄力稍欠，尚稱年青，可造之資。事：作事負責穩重，有條有理，有如書生，無粗暴習氣，不類一般之軍人，在軍事組為主要人物，最初在團受訓，調任分隊長，旋升任現職（副組長），為一循規蹈矩守成之士，優良中上級幹部人選，在副組長中可為標準人物」。³¹

從第七組及第九組分別評比的内容中，可以看出既有相似之處，也有頗具差異的觀察角度與評定結果，不論如何，從這些具體的考核文字來看，兩組在調查及考核工作上雖有前後之分，但其認真程度，顯示其絕非等因奉此、依樣葫蘆的文抄公可比，而是各自有著近身觀察及獨立判斷的實際考核作為，也讓我們看到受評者不同的角度與面向。

有時，第九組的複考核工作，還能發揮糾正機關首長陽奉陰違、用人循私、亂報一通的作用。例如蔣中正在交付侍三處覆核中央行政機關工作最努力人員名單，原核報76人，經侍三處審核後，僅留下47人，其餘遭到剔除。³² 軍事機關提報1940年度考績最優人員65人，經過侍三處覆檢後，變成47人甲等，17人乙等，1人丙等。³³ 而行政院原提報成績最優人員87人，在侍三處的覆核下，僅39人有

³¹ 〈鄭為元〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-1893。

³² 「侍從室呈中央行政機關提報民國二十九年度工作最努力人員及經調查考核結果清冊」，〈中央政府人事（二）〉，《蔣中正總統文物》，典藏號：002-080101-00009-003。

³³ 「侍從室呈蔣中正軍事委員會所屬各部院會廳局所民國二十九年成績或功績特優人員報告

資格列入甲等。³⁴

且侍三處第九組的複考核內容，有時與原單位的考語，可說是天差地別。如行政院僑委會保舉最優的王姓科長，考績評語為努力工作、成效斐然，但侍三處的報告卻說其人：「品性貪鄙自私，頭腦冬烘，能力平凡，工作尚能遵守辦公時間。惟思想落伍，故其辦理案件、編擬工作非屬陳舊、即涉空泛，且喜捏造事實誇大工作，致往往不能適應環境，無法進行。例為所擬廿九年度工作計畫，核其內容與廿八年度計畫相同，而廿八年度計畫又與廿七年度無異，不過將題目變換顛倒而已。……綜其工作，除辦理例行公事外，實無何種成就及貢獻，更非同級中最優者。查其被保原因，聞以該員在該會中為一挑撥離間分子，平時常將各同事動態妄捏事實，向長官報告。該會廿八年度遷居鄉間後，該員每星期報告之私函至少四封（同事名之為情報司長，均恥不與言），長官喜其阿諛順旨，因之視為心腹，逐年提升，並保為最優人員。」³⁵

同樣情形亦出現在僑務委員會的另一位陳姓科長身上，這位被原單位評為「能力甚強，操守亦佳，有條不紊、辦事勤謹」，性格「清勤敏慎，謹慎有條」，連年被該會提報考績最優人員，經侍三處考核後指該員：「品格貪污，行動活潑，學識淺薄，較之同級職員，實在中等之下。其貪污事實，為該會於廿八年建蓋房子及鑿防空洞渠揩油約二千元，該員原係會計員，該會報銷積數年未辦，主管迭次飭辦仍無結果。廿九年秋，會計員令委劉岩崙充任，陳調任科員，而劉因前出納會計非其經手，不肯負責辦理報銷，主官有難言之隱，仍命陳辦理報銷並為其提升一級，陳則要求加夜工（每月另貼四十五元）。綜陳之工作毫無成績可言，更非同級中之最優者，查其被保原因，以該員係該會陳委員長樹人公子陳絮與之大學同學，由絮與介紹在該會工作。廿九年春，事務科長李竹間去職，另派陳英材充任，英材為陳委員長之親侄，原為委任八級升為科長，陳以其

表」，〈中央軍事機關人事（二）〉，《蔣中正總統文物》，典藏號：002-080102-00018-008。

³⁴ 「陳果夫呈蔣中正中央黨部及行政院所屬部會所提最優人員及經調查考核結果比較表」，〈中央政府人事（二）〉，《蔣中正總統文物》，典藏號：002-080101-00009-005。

³⁵ 〈王闢塵〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-030000-2687。

位本在英材之上，憤而辭職，並以報銷有問題相要挾，主官無法，仍提升陳為委任一級科員負責專辦以前報銷，其中情弊，不言而喻。」³⁶

從上述侍三處的調查及考評報告來看，幾乎可以斷定考核人員不太可能是一個閉門造車者，因為調查內容往往涉及諸多當事人的具體工作狀況及周遭同事的看法，以今天的時代用語來說就是「爆料」，即使事隔多年，這些針對當事人的生動評語，仍可讓我們感到當事人的人格特質與其一言一行，彷彿如歷眼前；且多數的報告都是實名調查，侍七組及侍九組人員會在報告首或末處簽名或蓋章具結，為自己所下的考核負責。

肆、重起爐灶——總統府人事處的人事調查工作（1950-1975）

抗戰勝利後，為因應國民政府預備進入憲政時期，及配合戰時體制的結束，1945年10月侍從室遭到裁撤，其下第一處歸併國府軍務局、第二處併入國府政務局，第三處除人事調查及登記兩項業務併入國府文官處人事室外一律裁撤。³⁷侍從室第三處在裁撤的過程中曾有一插曲，原先蔣中正給國府文官長吳鼎昌的手令裡，指示將侍三處併入政務局；³⁸然而吳鼎昌迅即表示異議，強調按其業務性質，侍三處以歸併人事室為宜，並建議擴大國府文官處人事室的業務，除原來文官處人事室的內部人事業務外，兼理全國一般人事的調查登記，這樣蔣中正才能像侍從室時期一樣，方便隨時調閱及查詢全國人事紀錄，供決策判斷及晉用人才之參考。³⁹吳鼎昌的這份報告，為國府文官處人事室的業務調整及轉型，勾勒了

³⁶ 〈陳雲禮〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-040000-0205。

³⁷ 「蔣中正對待從室歸併裁撤指示」，〈軍委會侍從室組織及人事〉，《國民政府》，典藏號：001-011321-00001-002。

³⁸ 「蔣中正致吳鼎昌電」（1945年8月28日），〈軍委會侍從室組織及人事〉，《國民政府》，典藏號：001-011321-00001-003。

³⁹ 「吳鼎昌致蔣中正電」（1945年9月15日），〈文官處組織法令案（三）〉，《國民政府》，典藏號：001-012071-00010-002。

一個清楚的輪廓，表面上是侍三處人員化整为零併入文官處人事室內，但就實際業務的執行面來看，反倒像是侍三處以舊瓶新酒的方式，將全國人事調查與登記，移植到原本不需承擔此一業務的國府文官處人事室的肌理之內。

侍三處的人事調查登記工作，大致上能夠完整地被國民政府文官處人事室所承襲，與蔣中正指示由侍三處第九組組長梅嶙高出任人事室主任有很大的關係，在華人的職場文化裡，「人」的主觀因素永遠扮演最重要的角色。梅嶙高任職此一職務的時間甚長，從1945年10月一直到1959年底止，雖然受限於文官處人事室的法定員額僅20人，侍三處最終能保留職務改派人事室服務的只有6-8人；⁴⁰ 但由於梅嶙高一直擔任府內人事業務的最高主事者，從這段時期梅嶙高具名下達的公文及命令可以看出，梅氏的個人意志在很大程度上影響、甚至左右了總統府人事處對於人事調查工作的實際運作範圍及登記對象。⁴¹

從1945年10月侍三處裁撤併入國民政府文官處人事室、1948年5月20日國民政府改組為總統府，至1949年底中央政府遷臺，這段戰後歲月雖短，卻在整個（1939-1988年）人事調查作業過程中，發揮了承先（侍三處）啟後（總統府人事處）的重要作用，國府文官處人事室尤其著重於人員登記及調查考核等兩項重點工作。首先，因應戰後淪陷區的收復，以及接收、復員工作的開展，中央政府更迫切需要掌握各省、市、縣等地方機關的用人情形，早在抗戰時期，由於戰爭所帶來機關、人員的顛沛流離，值此非常時刻，原先有著明確任用資格規範的

⁴⁰ 從吳鼎昌致陳果夫的信函中，不難一窺政府機關在遭遇整併時各種實務上的困難。吳鼎昌開頭就說因蔣中正已核定侍三處併入文官處人事室內，既然最高決策已下，不得不「遵照辦理、全力配合」，但接下來就一一列舉人事及法規上的諸般限制，如蔣中正已核定人事室員額以20人為上限，侍三處本來擬訂移撥人員計48人，但扣除原有人事室人員外，吳鼎昌明言最多只能再容納8名侍三處人員；甚至再三要求陳果夫向梅嶙高確認是否真的有意願空降接人事室主任職，弦外之音，似乎不願梅就任斯職。見「吳鼎昌致陳果夫函」，〈文官處組織法令案（三）〉，《國民政府》，典藏號：001-012071-00010-001。另根據姜超嶽的回憶，當時併入文官處人事室的侍三處人員共計9人，簡任職3人：人事室主任梅嶙高、秘書姜超嶽、編審陳粹勞；薦任職6人：科長吳光詔、傅瑞華、鄭建新、李廷鈞、南作賓、吳敬基分任股長及科員。江山異生（姜超嶽），《我生一抹》（臺北：作者自印，1966年），頁74。

⁴¹ 〈梅嶙高〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-2110。

《公務人員任用法》，自難一體適用於全國各地，在現實環境上已無可能要求前線戰區或國府鞭長莫及之處，按照既有法規辦理公務人員的晉用，必須賦予各級首長相當的彈性用人權，故1941年國民政府曾公布《非常時期公務員任用補充辦法》，默許各用人單位首長得採先斬後奏的方式，讓原先不符合《公務人員任用法》規定資格者，得循此補充辦法獲得合法身分，用公務體系內的行話，就是「黑官漂白」。由於該補充辦法的適用範圍甚為廣泛，甚至沿用至戰後階段，派駐收復區的接收大員在用人上均擁有極大的自主權，迄1949年中央政府遷臺初期此一情況仍不絕如縷；⁴² 直到1954年《公務人員任用法》的頒布施行，此類未符法治的權宜用人做法始告結束。⁴³

因此，從1946年6月起，國民政府文官處人事室循侍三處前例，開始大規模地發函全國中央、省、縣各級政府機關，要求就轄下編制人員逐一填具「人事調查表」後回覆；這項全國性的調查工作一直持續到1948年止，總共完成14,391人的個人資料建檔。根據從各機關收回的人事資料，可見各地方的配合程度差異甚大，例如東北三省在戰後改制為9省，其中僅有遼寧省政府曾回報轄下人事資料，其他8省完全付之闕如，或許也反映了國府在東北的實際控制狀態。在國府實際可控制的關內地區，青島市政府是配合度最高的一個地方單位，總共交回了974位市政府科長職以上員工的人事資料，也是呈繳數量最多的單一機關，且青島市政府未將此填表作業視為無足輕重的例行公文而虛應故事，除了發下人事登記表讓每位市府員工據實填寫外，幾乎每份資料都有該員服務單位的長官考評，例如時任青島市政府財政局田糧科科長朱岳堯，除了填寫基本資料外，財政局長孔福民對其評語為：「性情端方剛強，氣度稍欠寬容。認真苦幹、頭腦清晰，長於文墨、富於思考，惟賦性燥急。」⁴⁴

⁴² 例如親歷戰後京滬及臺灣接收的邵毓麟，就對湯恩伯、錢大鈞及陳儀等接收大員的用人權力，有第一手的觀察。邵毓麟，《勝利前後》（臺北：傳記文學出版社，1967年），頁74-114。關於戰後接收的重要研究，見林桶法，《從接收到淪陷——戰後平津地區接收工作之檢討》（臺北：東大圖書公司，1997年）。

⁴³ 中華民國史公職志編纂委員會，《中華民國史公職志（初稿）》（臺北：國史館，1990年），頁303。

⁴⁴ 〈朱岳堯〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-080000-4981。

其次，戰後階段的人事調查工作，另一項重要特點，是延續了侍三處時期側重綜核名實的考評精神，國府文官處人事室的調查人員具名進行全國性普查，將考評對象依職業及身分屬性，總共分為12個類別，其中特別值得注意的是，針對戰後民意代表的考核評鑑，再區分成國大代表、立法委員及各省市參議員等3類人員。

例如以軍人代表被選上國大代表的彭位仁，被調查人邵群廉考評為：「刻苦耐勞、踐履篤實、守成有餘、開創不足。」⁴⁵ 以上評語在整體兩千餘名國大代表的考核文字中，已屬難得一見的肯定讚詞了。另一位川軍耆宿的評語就令人不忍卒睹，調查人楚松溪對國大代表、前第23集團軍總司令唐式遵的評語是：「賦性贛直誠篤，肯實幹，保定軍校卒業後，即服軍職迄今，慄悍善戰，為川中老軍人，一向追隨劉湘，現任武漢行轅副主任。抗戰期中，卓著戰功。家財富有，田園廣袤，土地面積之廣，在全川居第一。惟言辭粗魯，學識甚差。」⁴⁶ 對照前此侍三處所下的「渾厚勤謹、頭腦單純、愛財好貨、生活優裕，誠一福將也！」可說更加不留情面，甚至超過了調查範圍的合理分際，觸及私人財產與個人品性的主觀價值判斷。

由於許多黨政軍要員並不只有單一職務，所以有時候可以看到當事人在不同職務身分下的考評。以戰後出任陸軍總司令部副參謀長的冷欣為例，在調查人傅啟華來看，做為國大代表的冷欣：「精幹負責，善肆應，駁下欠嚴，生活重享受。」但在另一位調查人鄭哲平的眼中，做為「各省市高級人員」的冷欣，則是「剛毅誠直，嚴整不苟。處事能識大體，復能適應機變。……惟習性沉靜，不擅組織，幸肆應多方，成就尚未可量。」⁴⁷ 或許，這兩位調查人看到的，可能不是同一個冷欣。

即使隨著國共戰事逆轉，1949年4月共軍渡過長江天塹，23日占領首都南京，總統府搬遷至廣州，值此風雨飄搖時刻，正常的例行業務大概都難以執行之

⁴⁵ 〈彭位仁〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-080000-1029。

⁴⁶ 〈唐式遵〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-200000-4000。

⁴⁷ 〈冷欣〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-210000-4404。

際，總統府人事處竟還不忘在抵達廣州的第一時間發函全國各機關單位，包括：一、五院暨各部會所屬機關；二、各省、市政府；三、各級黨部；四、各銀行及國營事業機構；五、各級軍事單位如東南、西南軍政長官公署等；六、各級法院、檢察署等，要求通報各單位隨中央政府播遷到廣州的人員名單，及各機關、機構目前最新的職員名冊。從現存資料來看，1949年6月底前至少有47個機關將人員名冊回復總統府人事處。⁴⁸

1949年12月8日，中央政府自成都播遷臺北，從1951年初起，總統府人事處重拾人事調查登記作業，此次的重起爐灶，除原先侍三處時期所擬訂的4項工作目標之外：一、準備人事資料、供蔣中正需用時之參考；二、拔擢及獎勵優秀人才；三、推動全國人事行政業務；四、俾求綜核名實，以利調整人事、人盡其才。⁴⁹亦有1950年代海峽兩岸國共對峙的肅殺氛圍下，因應時勢變化所孕育的新的工作目標。⁵⁰

首先，在「反攻第一、復國第一」的最高國策下，呼應當時的時空背景，重啟全國性的人事調查，最重要的目的是為了反攻大陸、儲備幹部人才之用。關於這一點可從1953年總統府人事處處長梅嶙高曾發表一篇上呈蔣中正的內部報告，題名為〈反攻時期人事政策與制度〉中盡覽無遺。⁵¹該文開宗明義即道出在臺重新進行人事總登記的基本目的在：「一、廣攬人才、修明政治，善加利用現在臺灣及僑居海外人士，共同擔負反共抗俄任務之效力。二、為瓦解匪偽陣營，收拾

⁴⁸ 「總統府人事處轉呈各機關人事名單」（1949年6月），〈廣州總統府人事處蒐集各重要機關單位人員名冊案〉，《總統府》，典藏號：011-070300-0028。

⁴⁹ 「國民政府軍事委員會委員長侍從室人事處組織條例草案」（1939年6月15日），〈國民政府組織編制〉，《國民政府》，典藏號：001-042100-00003-001。「1939年4月8日條、5月1日條」，《陳果夫先生日記》，國民黨黨史館藏，檔號：230/5360 V.4。

⁵⁰ 筆者原先判斷1950年總統府人事處重啟全國性的人事調查，可能與國民黨1950年7月開始黨的改造有密切關係，但遍查改造的相關會議紀錄或指示，目前看不出兩者間有直接關係。王良卿，《改造的誕生》（臺北：國立政治大學歷史學系，2010年），頁356-382；陳曉慧，《由上而下的革命：中國國民黨改造之研究（1950-1952）》（臺北：美商EHG Books微出版公司，2014年），頁45-96。

⁵¹ 梅嶙高，「反攻時期人事政策與制度」，〈收復大陸時期人事政策與草案、行政院設計委員會反攻時期人事政策綱要草案及相關意見書等〉，《總統府》，國史館藏，典藏號：011-030800-0052。以下引文皆出自於本篇報告。

大陸人心，使全國人才樂為我用，擬迅速完成（按：指完成全國人事登記作業）後，圖建國具體工作之效力。」侍三處出身的梅嶙高，對於在主管全國人事業務最高機關——考試院之外，另行辦理人事調查登記作業，一直有其沿襲自侍三處的個人見解，認為考試院銓敘部的人事登記，只能被動地呈現一種非常平面且冷冰冰的銓審資料，看不出此人真正的專才、長處、優缺點及適合的工作職務；在戰爭下的非常時期，不論是中日戰爭或是當前的反攻大陸階段，皆無法具體有效地提供國家在用人上的參考。梅氏強調：「國家既有之儲備人才工作，銓敘部業已舉辦，稱為銓審及儲備登記。惟其規定範圍太過狹隘，僅限於合格公務人員者，並非對復國建國所需之各種人才，予以普遍登記。」

在這篇報告中，梅氏從他自侍從室時期累積多年的人事調查經驗中，具體提出8點做法，提供未來反攻復國人才之依據，及在臺重啟人事登記考核作業之圭臬準則：

- 一、現今中央及地方各機關、學校、公司、工廠、礦場服務之公教及從業人員，一律透過其服務機關學校，填具「人事調查表」。
- 二、過去曾服務於公教機關，具有特定專長，現無工作者，由各主管機關，擬訂登記辦法，主動加強登記。
- 三、散布於社會各階層之專業人員，應由政府製定表格，交由戶政機關，限期普遍調查，或由各主管機關，透過各種社團組織或公司廠辦，進行調查。同時，擬訂專業、職業、專長等分類，先邀請各專業中有地位之人士，組成徵詢小組，由徵詢小組運用其人際關係，發動廣泛之聯繫調查。
- 四、散布在國外專業人才之調查，交由教育部、外交部、僑務委員會會同辦理。
- 五、人事調查資料徵集後，須分別審核、整理、調查、登記，並辦理分類、統計、動態登記，其調查統計之結果，應儘量提供利用。
- 六、各機關辦理專業人才調查，其工作之綜合聯繫及資料之集中保管，應由行政院或考試院負總其成之專責，以收管理嚴密、使用靈活之效。
- 七、登記資料經過集中整理及分類統計後，應按照國父《實業計畫》及總統手著《中國之命運》指示之各種建設，並斟酌今後反攻復國工

作所需各項人才數量，予以估計。再與現時登記人數作一比較，如不敷應用，則須由教育部門分別培植，或加強現有人員之訓練，以應急需。

八、被登記人員，主管機關須隨時把握其動態，反攻時期須用人才，應由政府規定訓練辦法，實施調訓，加以嚴格考核，再行分發任用。

梅嶙高所列出1950年代重啟人事調查的8點原則，在原先侍從室所設定的黨、政、軍、學、工商業、民意代表及社會各階層領導人士等6類對象之外，登記範圍還擴展至具有專才但目前暫無工作者，以及散居臺灣以外的海外華人與僑界領袖，這也是1950年代後的人事資料中有著為數不少的港澳同胞及海外華僑、華裔人士名單的原因；甚至還有許多因各種因素而留在中國大陸者，在人事登記卷右上角會蓋上「附匪」字樣的印章，總統府人事處仍然持續追蹤記錄其在中國大陸的活動現況。

其次，從陳果夫創建侍三處起，即一再強調這些人事資料的首要功能，是為了提供蔣中正在用人時的依據，梅嶙高在報告中也重申再起人事普查的此項目的。甚至到了1969年，總統府人事處致函國家安全局要求該局提供現職人員的詳細職員錄時，在公文中依然強調這些人事資料，「係用以建立或充實個人『人事資料袋』，備作府內長官不時辦理任用調遷之參考」。⁵² 這裡所指的府內長官，除總統外，應不作第二人想。

不過，從侍三處到總統府人事處耗費如此大的人力、物力，進行人事調查，只為了建立一個龐大的人才資料庫供蔣中正參考，不免讓人油然而生一個疑問，蔣中正究竟有沒有看過這些人事資料？根據《蔣中正日記》及侍三處幕僚人員回憶等相關史料，的確沒有蔣中正調閱這些人事資料的任何記載，更遑論閱覽後的任何心得了。依常理度之，蔣中正如果想看這些資料，應該不用填寫調卷申請單，也不會留下任何紀錄，這個疑問可能難有公斷。但從一份1960年代的公文

⁵² 「國家安全局簽辦總統府人事處函請提供職名錄等資料」（1969年11月6日），〈各機關學校重要人員簡歷〉，《國家安全局》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：A803000000A/0058/C301351/1/0001。

裡，可以肯定蔣中正對於總統府人事處的人事普查工作，絕不是毫無所悉，甚至還對填寫項目的內容多所提點。

1961年初總統府秘書長張羣致函行政院秘書長陳雪屏，傳達蔣中正在日前國防部呈報的人事資料表中批示：「以後呈報履歷資料，不論文武職，必須要由中學校或小學校敘起為要。」⁵³ 如果蔣中正連人事登記表中，相對較無爭議的學歷都如此在意，甚至還要秘書長張羣發函行政院轉知全國各單位遵照辦理，很難相信蔣中正會對人事登記表其他更重要的欄位內容毫不關心。⁵⁴

第三、這點雖從未在總統府人事處的公文、報告中明確指出，卻是與儲備反攻大陸人才一體兩面、島內政府難以公開明言的生死存亡因素。這是因為1949年海峽兩岸的大變局，中央政府各機關、學校、部隊及事業單位，究竟有多少人隨同中央政府遷臺，上層的領導人士或許尚有跡可尋，中下級幹部幾乎是混沌不清，有些機關甚至徒剩空殼子，全部人員都留在中國大陸。⁵⁵ 對於1949年風雨飄搖下撤退至臺灣的政府來說，面對中共隨時可能犯臺的存亡關頭，藉由大規模的人事重新登記，一方面由於許多來臺人士都未能攜出各種學經歷證明文件，甚至連身分證都沒帶，政府有責任也有義務，為這些顛沛流離者開立證明，讓這些人才能夠憑藉「新身分」在臺灣落地生根。⁵⁶ 另一方面，由於「恐共」的心理作

⁵³ 「總統府秘書長張群函行政院秘書長陳雪屏」（1961年4月1日），〈總統批示以後呈報履歷資料，不論文武職必須要由中學校或小學校敘起〉，《行政院》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：AA00000000A/0050/2-4/38/0001。

⁵⁴ 不過這項學歷登記的指示，從一開始，行政院就表示礙難配合。行政院秘書長處長黃超人就在簽辦意見上表示：「一、就習慣性言，學歷似可不必詳列，再者（人事登記表）欄位太小，亦難以刊載完整。二、本處現有資料不足，實無法適應需要（按：指補填中、小學學歷）。」「行政院秘書處會簽便條」（1961年4月5日），〈總統批示以後呈報履歷資料，不論文武職必須要由中學校或小學校敘起〉，《行政院》，典藏號：AA00000000A/0050/2-4/38/0001。

⁵⁵ 關於1949年的撤退實錄，最重要的研究參見林桶法，《1949大撤退》（臺北：聯經出版公司，2009年）。在該書末共有二十餘個附表，統計1949年政府遷臺的人員、機關、金錢及文物財產的確實數量。以1947年在南京正式成立的國史館為例，1949年政府遷臺，國史館在大陸時期的館員與館藏的檔案文物財產，就完全沒有遷來臺灣。

⁵⁶ 據早年口述訪問眷村、老兵等遷臺第一代的經驗中，許多人都自承由於什麼證件都沒帶來，他們的姓名、學歷及出生日期等，往往都會配合當下的需要，而製造出一個新的身

崇，「小心！匪諜就在你身邊！」「檢舉匪諜、人人有責」等標語，自1950年起就充斥於臺灣社會的每個角落，在1950年代起的全國人事資料普查中，有相當多的個案，都在調查表中清楚交代其來臺過程及管道、來（入）臺保證人是誰、在中國大陸還有那些親友？曾在大陸參加過什麼組織？在臺灣的人際網絡（師長及好友）等，從某種程度來說，這也是政府對人民的另一種「安全資料登記」。另一個證據是至少近十萬筆的個人履歷資料，於1970年代自總統府人事處寄存於國家安全局，雖然目前尚無進一步的史料證明國安局曾利用過這批資料，做為監控島內民眾的秘密情資來源，但至少反映了這很可能是情治機關掌握人民安全紀錄的一項輔助工具。⁵⁷

總統府人事處自1950年代起的人事調查工作，總計1951-1960年即完成43,569筆個人資料的建檔，也是成果最為豐碩的一個階段。以下初步歸納出1950-1960年代人事調查業務所呈現的幾點主要特徵：

一、革命實踐研究院的受訓資料

延續中國大陸時期侍三處建檔資料中，凡是曾在中央訓練團黨政訓練班受過訓的學員，幾乎都被納入人事建檔的首要考慮對象，也是最完整的一個群體。來臺後仍然保留此一特徵，只不過受訓單位換成了革命實踐研究院。據筆者尚未完成的統計，在1950年代43,569筆的個人資料中，至少已找出6,750餘筆個人專檔，內附革命實踐研究院的受訓資料，共同點是都會有一份「受訓成績考核表」。⁵⁸

分。參見龔學貞等口述，張世瑛訪問，《不再流浪的孤軍——忠貞新村訪談錄》（臺北：國史館，2001年），頁45-47、64-65、142-143。周琇環、張世瑛、馬國正訪問，周維朋記錄，《韓戰反共義士訪談錄》（臺北：國史館，2012年），頁96-97、114-118。另外，導演王童執行的「近代臺灣三部曲」之二的電影〈香蕉天堂〉，其中男主角張世主演的外省老兵，即為冒名頂替他人身分，就這樣過了一生的具體案例。

⁵⁷ 「總統府人事處函國史館」（1979年3月6日），〈就國家安全局前接管總統府人事資料86箱及資料名冊16本移轉國史館〉，《國史館機關檔案》，國史館藏，文檔號：總統府人事處（68）臺人（三）0179號函。

⁵⁸ 關於革命實踐研究院的成立經緯，較完整的研究參見馮啟宏，〈亡羊補牢：革命實踐研究

例如臺灣糖業公司大林糖廠工場主任王伯裕，他在1956年參加「基層黨務工作人員」訓練班，在考核表中除基本資料外，最值得注意的是三項考核項目：（一）結業考核成績。在總分100分的配比中，課業成績占50%，其下有10個評比項目，分別為自述（自傳）、讀訓心得、黨籍管理、社調保防、黨政關係、黨員之吸收與訓練、對小組之領導問題、民眾運動與服務、選拔優秀黨員及選拔基層幹部，每個項目各占課業成績50%的10%。以現今的認知來看，這裡面的一些項目如社團保防等，已不易判斷革命實踐研究院評分者究竟依據何種標準來評分。（二）對儀態外表的評比。這與傳統文化中，重視儀表外貌，所謂「發於內、形於外」的視人標準有很大的關係；⁵⁹ 在侍三處收錄的受訓評分表中也有相同的計分欄位，且侍三處人員的調查考核中，也有很高比例會對受評者的外表、儀態、五官四肢等外貌特徵，品頭論足。⁶⁰ 王伯裕倒是順利通過此項考驗，在儀容上，他被評為「端正大方」，在官能上則是「十分健全」。（三）總評語。除了有客觀的分數、等第外，王伯裕最終獲得的總評語是：「聰明能幹，負責熱心，文字流暢清順，對主義認識頗深，惟嫌言過其實。」⁶¹

王伯裕代表基層幹部在革命實踐研究院受訓的範例。如果是高階官員或將級軍官則是參加研究員層級的訓練班，附在個人資料袋中的則是一份「結業成績登記表」，格式與前者的「受訓成績考核表」不同，上半欄除註記個人基本資料、學經歷及身體狀況外，下半欄則是分項評語及總評語，分項評語總共有9項，以郝柏村為例，他在1951年參加革命實踐研究院第十期研究員訓練班，分項評語

院與國民黨的改造（1949-1952）》，國科會2005年專題研究計畫結案報告（未刊稿）；任育德，《向下紮根：中國國民黨與臺灣地方政治的發展（1949-1960）》（臺北：稻鄉出版社，2008年）。

⁵⁹ 關於這點相關研究甚多，追溯其在中國文化中的起源。參見祝平一，《漢代的相人術》（臺北：學生書局，2016年）。

⁶⁰ 例如在侍三處對經濟部總務司科長寶鈺的調查報告中，對其評語，在人的部分：「資性活潑，為人圓通，善於迎合長官意旨，服務尚知勤懇任事，統馭科屬，頗見嚴密。惟學力較差，行為有時頗欠光明，故同事時有不滿之意，而外表上四肢特短，與人迥殊。」這裡特別將其四肢較短的外貌特徵點出，以今日的眼光來看，其實是殊難理解其用意。〈寶鈺〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-020000-0448。

⁶¹ 〈王伯裕〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-240000-3143。

為：（一）思想：思想純正、信仰堅定；（二）學識：學有根底肯研究；（三）品行：負責知恥；（四）個性：倔強坦白；（五）生活：有規律；（六）文字語言：文字通順、言能中肯；（七）指揮領導能力：有領導才能；（八）經驗專長：對砲兵有專長；（九）儀態：魁偉強健稍口口。⁶² 至於總評語是「剛強坦白，奮發負責，青年有為，稍欠精密學識，修養再加開展，堪荷重任」。⁶³

二、其他類型訓練班的受訓資料

相較於侍三處時期幾乎皆是中央訓練團黨政訓練班受訓學員的學習紀錄，1950年代後所建立的人事檔案內，除了革命實踐研究院的受訓資料外，也有其他專業領域訓練班的受訓紀錄被蒐羅其中。如招商局輪船公司（陽明海運公司前身）副總經理甘敏的個人資料袋中，即附有他在1958年參加「交通部交通人員講習班」的受訓紀錄，交通人員講習班的最終考核表的形式，雖較革命實踐研究院來得簡略，但也有評分等第及綜合考評，甘敏獲得的評語是：「剛強爽直，精明幹練，細密沉著，中英文造詣深，專長航海，重感情，好靜內向，注意理論，專業課程優良，宜於領導工作。」⁶⁴ 此外，亦有會計人員訓練班、外交人員訓練班及臺灣省訓練團黨務訓練班等各式訓練組織的受訓紀錄。⁶⁵ 而這些接受其他類型訓練班受訓的學員，在他們的個人資料袋中並沒有發現有重複參加革命實踐研究院受訓的案例。

三、廣泛發給全國各單位填報基本資料

如前所述，在梅嶙高的報告中強調，如果要快速獲得人事調查的具體成效，就必須廣泛且普遍地發給全國各單位，據實填報所屬人員的基本人事資料。以目

⁶² 2016年起，因《個人資料保護法》等相關規定，部分涉及個人隱私或負面評語，典藏單位如國史館及檔案管理局採遮蔽方式處理。

⁶³ 〈郝柏村〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-220000-3994。

⁶⁴ 〈甘敏〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-240000-1770。

⁶⁵ 〈關鏞〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-240000-1626。

前資料來看，發放範圍的確是遍及全國各個角落，因篇幅所限，在此嘗試以數個幾乎難有人注意到的基層案例來以蠡測海，或許略可一窺全豹。

1953年總統府人事處梅嶙高發函臺灣鐵路管理局，表示自辦理全國人才登記次第以來，經查該局金鼎忻等人之人事資料，「本室尚付闕如，特開列名單，附寄空白人事調查表1,400份，請惠予轉發當事人詳填後密封彙送本室」。⁶⁶這裡難解的疑問，在於總統府人事處如何知道臺灣鐵路管理局還有金鼎忻等多人尚未完成人事登記，尤其在此份公文的附件中，總統府人事處是主動將這些對象具名造冊列表，要求臺灣鐵路管理局按表填報，一個都不能少。總統府人事處對基層人事的綿密掌握程度，由此可見一斑，相較於令人聞之色變的情治機關，似乎也未遑多讓。

同年底，總統府人事處發函臺中市政府，主動提醒前此臺中市政府回報的市府人事調查資料裡，缺漏了臺中市警察局12名警察人員的人事登記表，同樣於公文附件具名製表，要求詳填後彙送。⁶⁷隔年，總統府人事處亦曾發函行政院農業委員會農業試驗所及高雄硫酸銹股份有限公司，填報轄下部門人員之人事資料。⁶⁸如果連四級單位的交通部臺灣鐵路管理局、臺中市政府警察局、臺灣省政府農林廳農業試驗所，以及只是有官股成分的高雄硫酸銹股份有限公司，都有可能直接收到總統府人事處的人事調查公文，而非層層轉發的公文旅行，由此可以推斷，其他二、三級政府機關、各級學校、國營機構等，應該都會收到總統府人事處的人事調查通知。

⁶⁶ 「梅嶙高函臺灣鐵路管理局」（1953年7月22日），〈本局人員人事調查表案〉，《交通部臺灣鐵路管理局》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：A315180000M/0042/052/033/1。

⁶⁷ 「臺中市市長楊基先令臺中市警察局填報人事資料」（1953年11月3日），〈臺中市政府警察局人事清查卷〉，《臺中市政府》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：A387130000C/040/03323/001。

⁶⁸ 「總統府人事處函臺灣省政府農林廳農業試驗所」（1953年5月21日），〈公務員調查〉，《行政院農業委員會農業試驗所》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：A345210000G/0038/31-17/1/1/017；「總統府人事處函高雄硫酸銹股份有限公司」（1954年9月4日），〈人事調查〉，《高雄硫酸銹股份有限公司》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：A313470000K/0039/173.1/1/0001。

總統府人事處除了通令基層單位外，總統府人事處也曾於1960年發函國防會議，要求轉知所屬於人事登記表中填報當年度轄下人員獎懲等紀錄；⁶⁹ 國防會議隨即轉發國家安全局及國防計劃局等單位，要求將相關考績、獎懲等年度考評資料，儘速回報總統府人事處。總統府人事處發函綜整軍事國防及保防安全之最高幕僚單位——國防會議，已頗不尋常，至少顯示情治機關同樣會收到總統府人事處要求填具人事登記表或提供人事資料等要求。⁷⁰

四、總統府人事處自身不再進行考評

上節提到侍三處時期的人事工作，可謂調查、登記與考核三者並重，但自1950年代起，從人事業務的性質來看，總統府人事處的工作方向出現重大改變，即總統府人事處本身不再進行任何府外人士的考評作業，僅作為一個人事登記作業的發函、收回、彙整、造冊的綜整角色。之所以會有這樣的轉變，其間原因由於缺乏史料，及當事人的三緘其口，極難得知真正的原因，曾經在侍三處時期主掌考核斯職的梅嶙高對此亦未有說明。目前僅能推測在當時大遷徙的時空環境下，要求總統府人事處進行全國性的人事調查考核，根本是緣木求魚、強人所難，在現實上已無可能。另一個可能的原因是魚與熊掌難以兼得，梅嶙高曾在前述報告中提到，為了呼應反攻大陸作戰的迫切需求，必須要儘快完成全國人才的總登記，所謂「先求有、再求好」，總統府人事處或許是在質與量的兩難抉擇下，不得不優先選擇以數量衝刺為先期目標。此外，從目前所見之人事登記表，都會有直屬主官評語的欄位，總統府人事處也可能是將調查、考核的權責，完全授權予當事人的直屬主管。

⁶⁹ 國防會議於1967年改組為國家安全會議。相關研究參見蕭李居，〈國防會議的設置與法源初探（1952-1967）〉，收入黃翔瑜編，《戰後檔案與歷史研究——中華民國史第九屆專題論文集》（臺北：國史館，2008年），頁41-67。

⁷⁰ 「國防會議函國防計劃局及國家安全局」（1960年12月28日），〈人事/各機構人員綜合動獎〉，《國家安全會議》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：A800000001A/0041/04070001/1/1/57。

五、忠誠考核

前已提及1950年代重啟人事調查工作的時代背景，所謂儲備反攻人才與落實島內安全查核登記，其實是一體兩面的關係。自1950年代起的全國人事資料普查中，尤其在1949年5月臺灣省主席兼警備總司令陳誠頒布戒嚴令後，1950年起才從香港等第三地來臺的外省人，都必須在調查表中清楚交代來臺的過程及管道、入臺保證人是誰、在中國大陸還有那些親友？曾在大陸參加過什麼組織？在臺灣的人際網絡，包括師長及好友等名單，雖然在人事登記表中並未明言此係忠誠考核，但從這些新增欄位中，可以看出它同時具備政府對人民「安全資料登記」的功能。

以來臺後轉任國防部參議的劉雨卿為例，他在1954年於人事登記表「自述」欄下，首段就清楚交代其滯留於中國大陸的父母親族及一同來臺的家人名單，第二段自述求學及從軍經歷，第三段交代人際關係：「最親近長官第一為蔣總統，第二為顧祝同，好友方面為蕭毅肅、李樹衢二人。」第四段則是未來反攻大陸時，個人適合擔任的職務：「甚願擔任一份普通行政工作，或保警治安工作。」⁷¹ 劉雨卿絕非特例，1950年代後人事資料表的個人自傳裡，有相當多人都會主動交代老師、長官及友朋關係，高階將領尤愛必稱：「最親近長官（老師）蔣總統」，蔣中正彷彿成了大家的護身符。

1950年代後人事調查登記作業中的安全考核，隨著海峽兩岸對峙局勢的緩和，此項功能也日趨淡化，不過安全考核一事並未隨著時間消失。1985年國民黨中常委谷正綱在國民黨中常會中籲請各機關晉用新人及選拔重要幹部時，仍應在人事登記作業中加強思想忠貞之考核，以防止中共政治滲透。從調查局之後的一份內部公文裡，可以得知谷正綱的意見曾轉發全國各單位，特別是情治機關，調查局人事室特別轉知局內各單位有關谷正綱要求加強安全考核的建議外，並重申今後有關人事作業，必須切實依照「公務人員忠誠調查作業規定」辦理。⁷²

⁷¹ 〈劉雨卿〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-070000-4920。劉雨卿的個人人事登記卷中總共留下3份自傳，分別寫於1934、1945、1954年，值得注意的是，3份自傳的篇幅、記載重點都大不相同。

⁷² 「調查局人事室函內部各單位安全考核須知」（1985年8月19日），〈重申對人事登記作業應切實依照公務人員忠誠調查工作作業規定辦理案〉，《法務部調查局》，國家發展委員會檔案管理局藏，典藏號：AA11010000F/0074/2/50957/0001。

六、各單位回報人事登記表的落差

早在侍三處時期，發給全國各單位空白人事登記表格，要求填寫人事基本資料一事，從一開始，相關單位的配合度就不高，許多機關根本置若罔聞，視侍三處的公文通知於無物，侍三處曾向代為執行《徵集各機關人事材料辦法》的國民政府文官處抱怨，各機關造送之人事報表，「多與規定不符」，甚至以空白表格呈交、糊弄了事。⁷³ 甚至連最應配合的國民政府文官處也是未按規定繳交的累犯。⁷⁴

各機關敷衍了事的心態，到了1950年代後，並沒有太大的改善，從各機關的回報情形可以發現，各單位的回報數量落差甚大，試以國營事業單位為例，臺灣電力公司可能是執行這項人事登記作業的模範生，在1950-1970年代總共填覆2,368人，臺灣糖業公司也填報了2,152人，但中國石油公司卻是掛零，連一份人事登記表都沒有，我們很難相信總統府人事處會獨漏同樣重要的中國石油公司，這僅是其中較為極端的例子，也有不少單位即便聽命行事，依指示回報內部人事登記資料，缺漏空白之處亦所在多有。

就現實層面來看，自侍三處到總統府人事處執行全國性的人事調查登記，能否有效推動，在很大程度上決定於全國各單位的配合，但要完成此項工作，總統府人事處的手上胡蘿蔔與棒子皆無，既沒有罰則，也缺乏激勵措施，剛開始還能訴諸於道德呼籲，但時間一長，各單位人事人員不免疲乏，久而久之，拖沓成性、虛應了事的情況，也就難以避免了。

伍、例行公事——總統府人事處人事調查工作的尾聲（1975-1988）

1975年蔣中正過世，象徵著一個時代的逝去，這項本是為了提供蔣中正拔擢及考核人才之需所孕育而生的業務，並未隨著蔣的離去而中斷；實際上，在蔣

⁷³ 「侍三處函國民政府文官處」（1944年12月17日），〈人事管理條例（三）〉，《國民政府》，典藏號：001-012040-0040。

⁷⁴ 「侍三處函國民政府文官處」（1945年2月28日），〈國民政府任職人員異動調查統計（一）〉，《國民政府》，典藏號：001-030000-0019。

中正逝世前的10年裡，總統府人事處的調查登記工作已有明顯減少的趨勢，但在蔣中正逝世後的5年裡，這項工作又迎來最後一次的高峰。前已述及1970-1988年間，總統府人事處共新建置了12,285筆人物專檔，但此一數量是高度集中在1976-1980年的5年間完成，1981年後就不再有新增的人物對象，人事處承辦人員在1980年代後僅就現有的人物登記卷資料作增補，例如補充剪報資料、填註最新異動職務等動態訊息。

自1960年代起，人事處人員不假外人之手，僅憑刀片加漿糊作業下的剪報資料，逐漸構成這批人事檔案中占壓倒性的資料類型，除了臺灣的報紙，也有香港、澳門、東南亞（新加坡為最大宗）及海外僑界的華文報紙，其中以香港的報紙數量最眾。⁷⁵ 目前所能找到的最後一筆剪報資料，係宋時選卷內1985年12月30日的一則新聞報導，由於剪報一定是經人事處人員手工而成，這也間接證明總統府人事處至少晚至1985年末尚在進行人事資料的增補，也表示至遲於1985年底止，這批人事資料還有業務人員在「照顧」的「活」的文書檔案。⁷⁶ 也因為當年尚處於無網路世界的時代，報紙承載了多種訊息傳遞的功能，四、五年級生〔按：指民國40-50年代出生者〕應還記得中學時弄丟了學生證或貼有照片的公車票證，都要花數十元登報以示作廢，然而再憑這份證明去教務處辦理新證。因此，在這些人事資料袋裡的剪報資料，除了一般關於當事人的新聞報導外，更多的是分類廣告欄中當事人及其家人的婚喪喜慶等各種啟事。

除了剪報資料外，自1960年代起，也會蒐羅不少當事人在其服務機關的各式文件，試以總統府為例，就有專供總統府現職人員的「職員生活狀況調查表」，除個人基本資料外，還有「閱讀書刊情形」、「寫作出版情況」、「娛樂與嗜

⁷⁵ 從剪報資料內容的多元性來看，亦可見人事處人員的認真程度，只要是跟當事人有關的訊息，都有可能被蒐羅其中，例如1968年一位長期服務於國軍政工系統，三民主義理論家馬壁自香港潛回大陸，馬壁投共後曾任人大常委，於1975年10月8日在長沙逝世。他返回大陸後的相關報導，都有被詳細收入資料袋內。〈投共直被冷落、馬壁鬱鬱而死〉，《聯合報》，臺北，1975年10月10日，版5；〈馬壁死了〉，《中央日報》，臺北，1975年12月16日，版4；兩件皆收入〈馬壁〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-250000-0733。

⁷⁶ 「宋時選的喜悅與興奮——豈可以平常心論革命任務」（1985年12月30日），《天文臺》，收入〈宋時選〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-220000-3439。

好」、「最接近之師友」、「參加社團活動情形」、「經濟狀況」、「收入及支出情形」、「不動產」、「動產狀況」等，甚至還有「住留（大陸）內地眷屬親友生活狀況調查表」及「任職保證書」等文件，在後者中至少要有兩名的連帶保證人。⁷⁷ 上述文件項目可謂鉅細靡遺，亦可藉此一窺1950年代後進入公職所需準備的相關文件，以及服務單位對任職員工的保防安全掌控程度。

第三、1970年代後，還有一項較不顯著的特點，即新增對象的人事登記表（片）中項目及內容，越來越像是今天一般公務人員存放於單位人事室的制式履歷表，原先較能呈現個人色彩的性向、自傳及單位考評意見等都完全消失；1970年代後，人事登記表更只登記個人任免及銓審記錄，其欄位包含到（離）職日期、考試及格（文別、證號）、送（銓敘部）審證明、審定結果、單位每年考績等第、升等日期等，甚至還有歷年事病假請假紀錄。當總統府人事處之人事登記表內容，只剩這些與銓敘部所作銓審之事幾無分別的情況下，遂於1988年10月將所有個人人事案卷移轉國史館，這項持續達半世紀的人事工作，最終走入歷史，似乎是無可避免的結局了。⁷⁸

陸、結論

在進入結論之前，筆者想先提供在撰寫拙文前，追尋這批侍從室全宗檔案之前世今生時的一件趣事。筆者曾遍詢總統府各單位，這批人事檔案從1948-1988年存放於總統府時究竟是由那一單位在承辦及管理此項業務，每一個單位都回覆從沒見過這批資料，甚至有友人為筆者引介一位曾於1988年前服務於總統府的長輩，總統府友人皆戲稱為府內碩果僅存的「出土文物」，是最後一位親眼見過兩蔣總統的府內員工，連他都說這批資料應與總統府毫無關係。筆者原先推斷應屬總統府機要室管理，所持理由是《蔣中正總統檔案》（大溪檔案）即歸機要室負

⁷⁷ 〈郝柏村〉，《軍事委員會委員長侍從室》，典藏號：129-220000-3994。

⁷⁸ 「國史館史料處簽呈館長朱匯森謂總統府人事處移交全國人事資料已點收入庫」（1989年5月10日），〈總統府人事處移交本館人事資料〉，《國史館機關檔案》，國史館藏，無文檔號。

責，兩者在性質上有其相似之處；⁷⁹ 後來府內同仁共同結論應為人二室（即安全室）所管，但因人二室早已裁撤，故線索亦到此中斷。繞了一大圈後，最後才確認是人事處第二科在管理這批資料。

面對這些浩如煙海的人事資料，許多人或許會視為已經過時之斷爛朝報，但如果將視野放寬廣一點，至少從19世紀中葉起，中國面臨的是一個「國家再造」的課題，一個原先統一有控制力的帝制國家，從式微、崩潰到再造的格局；而1905年科舉的廢除，更讓千餘年來學而優則仕的讀書人生涯規劃被砸得粉碎。余英時教授的名文〈中國知識分子的邊緣化〉及其後王汎森、羅志田等多位教授接續此一命題的諸篇宏文，都詳細闡述了中國科舉制度所建立的一個高穩定的士人晉升途徑不再後，民國時期的各政黨都在不斷地嘗試摸索出一個新的用人之道。⁸⁰ 從陳果夫到梅嶠高等侍三處諸人，他們所規劃設計的這套人事調查登記制度，或許必須從上述的時代背景下來理解，方能充分掌握其意義，也才不會僅以其成效不彰，而輕易論斷、甚至全盤否定其價值。

由於民國時期幾乎是舊的制度、觀念及價值全部打破，但新的又還沒有建立，在一個政府業務重新建立及摸索的時空環境下，「人」的主觀因素尚可在此過程中發揮相當的作用，陳果夫及梅嶠高就是最好的例子。原本蔣中正所期待他們執行的人事工作範圍僅限於中央訓練團或革命實踐研究院畢業學員的通訊聯絡，頂多協助分派工作，就算盡了蔣所賦予的責任了；侍三處及總統府人事處後續業務的膨脹，很大的原因來自於兩人在一個尚未完全法制化（官僚化）的政府環境下，還能在一定程度內發揮個人的理想與意志，建立一套人事管理制度。

但在這套人事制度執行的過程中，我們也注意到中華民國政府疊床架屋、多

⁷⁹ 關於機要室管理大溪檔案一事，曾於機要室服務的沈錡對此曾有相關紀錄。參見沈錡，〈我的一生——沈錡回憶錄（一）〉（臺北：聯經出版公司，2000年），頁117。

⁸⁰ 余英時，〈中國知識分子的邊緣化〉，收入余英時，《中國文化與現代變遷》（臺北：三民書局，1992年），頁33-50；王汎森，〈近代知識分子自我形象的轉變〉，收入王汎森，《中國近代思想與學術的系譜》（臺北：聯經出版公司，2003年），頁275-302；羅志田，〈近代中國社會權勢的轉移：知識分子的邊緣化與邊緣知識分子的興起〉，收入羅志田，《權勢轉移：近代中國的思想與社會》（北京：北京師範大學出版社，2014年），頁109-153。

頭馬車、缺乏效率，及一項業務如開頭了就很難喊停等組織及冗員腫大現象。關於這一點，過去學者常以內捲化（involution）來形容，早在抗戰之前國民政府已有考試院銓敘部為人事業務最高主管機關，後來又責成陳果夫成立侍三處，連陳果夫亦承認兩者間頗多扞格不合之處，其後1940年新設中央設計局及黨政工作考核委員會亦有人事考核的業務，對於上述單位不斷要求重覆填寫相似的人事表格，下級機關一再感到莫大困擾；且從一開始，不論是侍三處或是總統府即曾多所抱怨，各機關在收到催繳的人事表格通知時，幾乎都是愛理不理的，即使回復也是缺漏、空白比比皆是，最終人事處也是發發牢騷、雙手一攤、無能為力。一葉知秋，這或許也反映了當時中華民國政府的結構性問題。

歷史學的研究特性強調每個歷史事件在特定時空背景下的時代性，如同這批人事檔案在今時今地的臺灣，因為個人意識的抬頭，與《個人資料保護法》對個人隱私的保障，臺灣社會普遍的共識是這種高度涉及個人事務的履歷文件，除非經過當事人的同意，不得公開於網際網路上。但在數十年前，對於個人隱私範疇的認知，可能與現今的看法有著極大的落差。⁸¹ 如果以今天的眼光來看，這批人事資料或許容易驟下結論，將其視為威權政府監控人民的手段之一，但這顯然忽略了特定時空下的歷史背景，以致造成昨是今非的誤判。或許若干當事人在收到服務單位通知其填寫人事履歷表時，當他們知道這份資料最終可能是要呈報給蔣中正時，有可能內心是非常期待而高興的，自己終於能夠被層峰看見，如同古人十年寒窗，不就是為了帝王在金鑾殿前的那一面嗎？換言之，這套人事調查登記作業既表現出最高領袖庭燎招士、知人善任的形象，更可能有著最高領袖籠絡人心、羅致全國優秀人才的用意。

回到總統府人事處的人事工作上，無可諱言地，確如論者所說，這項調查業務從未發揮太大實際的作用。但所呈現的時代特性卻不應被輕易抹煞，中國大陸

⁸¹ 根據江勇振對《胡適日記》的研究，注意到民初知識分子在日記中對身體及情欲的描述，既反映其所處的時代環境，也折射出民初那個對自我、對驅體暴露無甚禁忌的傳統隱私觀念，與現今世界的極大差異。江勇振，〈男性與自我的扮相：胡適的愛情、驅體與隱私觀〉，收入熊秉真編，《欲掩彌彰：中國歷史文化中的私與情——公義篇》（臺北：國家圖書館，2007年），頁195。

時期做法的重要精神，在調查及考核此人究竟是否適才適所？也在呼應孫中山「人盡其才」的理想；來到臺灣後，人事處雖重啟人事調查工作，但考核這項業務卻逐漸消失，只剩下履歷登記及蒐羅新聞資料的功能，這雖有其現實上的不得不然，卻也反映了「人」的主觀因素在此過程中的不斷倒退，最終當這個游移於體制內、外的人事調查登記作業，變的與銓敘部的銓審內容一模一樣時，也預告了其功成身退的時刻。

除此之外，亦可從今日總統府人事處內部人員，無人知曉前人辛勤種樹的歷程，反思1949年後臺灣政府體制內部，在業務上的連續性與斷裂性問題。對於戰後半世紀裡總統府的業務運作及執行情況，其實所知有限，究竟1948年國民政府改組為總統府，在組織及業務上是如何傳承？自蔣中正、蔣經國到李登輝的每一位總統，是否曾對總統府的業務帶來一定的轉變？這批人事檔案於1988年自總統府移轉國史館，此一時間點是否與蔣經國的過世有關？李登輝時代的開啟，是否對總統府內原先偏向於威權體制下所規劃設計的工作，曾進行相關的改造工程？以往學界多半關心的是最上層的修憲、解嚴、廢除《動員戡亂時期臨時條款》等法律層次議題，或許從本文所探討的人事調查等行政作業，可以幫助我們，瞭解那個狀似平靜的海水之下，與每個庶民日常生活，可能才是息息相關的基層業務，同樣也在默默的轉變之中，只是我們不易覺察。

最終，從本文題旨中，尚可延伸出另一個可供討論的議題，即國共兩黨間的比較，巧合的是，1939年下半年侍三處開啟的人事調查登記工作，與一年後延安的整風運動，幾乎是在同一時期內進行，兩者的做法有許多表面上類似的地方，當事人都需要不斷地寫自傳，上級也需要為其打考評，但最終呈現的效果卻是天壤之別，為何一邊能將這些材料化為凝聚（控制）黨員的利器？另一邊則徒有軀殼、幾無作用？如今針對延安整風已有非常多的研究，隨著侍從室全宗的公開，或許針對國共兩黨人事調查作為的比較，如今正是其時。⁸²

⁸² 關於延安整風中交代個人言行（自我檢討）的最重要研究，參見陳永發，《延安的陰影》（臺北：中央研究院近代史研究所，1990年），頁24-33。

徵引書目

一、檔案

《交通部臺灣鐵路管理局》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈本局人員人事調查表〉。

《行政院》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈總統批示以後呈報履歷資料，不論文武職必須要由中學校或小學校敘起〉。

《行政院農業委員會農業試驗所》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈為檢發總統府人事調查表希轉飭填送由〉。

《法務部調查局》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈重申對人事登記作業應切實依照公務人員忠誠調查工作作業規定辦理案〉。

《軍事委員會委員長侍從室》（臺北，國史館藏）

〈上官雲相〉。

〈王伯裕〉。

〈王闢塵〉。

〈王耀武〉。

〈毛邦初〉。

〈甘敏〉。

〈宋時選〉。

〈朱岳堯〉。

〈冷欣〉。

〈郝柏村〉。

〈唐式遵〉。

〈馬璧〉。

〈張道藩〉。

〈梅嶙高〉。

〈陳雲禮〉。

〈陳新安〉。

〈陳誠〉。

〈彭位仁〉。

〈劉雨卿〉。

〈劉詠堯〉。

〈蔣鼎文〉。

〈熊式輝〉。

〈鄭為元〉。

〈蕭贊育〉。

〈韓德勤〉。

〈錢大鈞〉。

〈關鏞〉。

〈竇鈺〉。

《高雄硫酸銨股份有限公司》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈人事調查〉。

《國史館機關檔案》（臺北，國史館藏）。

〈總統府人事處移交本館人事資料〉。

〈總統府人事處函國史館就國家安全局前接管總統府人事資料86箱及資料名冊16本移轉國史館〉。

《國民政府》（臺北，國史館藏）

〈人事管理條例（三）〉。

〈文官處組織法令案（三）〉。

〈軍委會侍從室組織及人事〉。

〈國民政府在職人員異動調查統計（一）〉。

〈國民政府組織編制〉。

《國家安全局》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈各機關學校重要人員簡歷〉。

《國家安全會議》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈隨函年度內公務人員有無功過獎懲及彈劾糾舉情形，均請逕送總統府人事處〉。

《陳果夫先生日記》（臺北，中國國民黨黨史館藏）

《臺中市政府》（新北，國家發展委員會檔案管理局藏）

〈臺中市政府警察局人事清查卷〉。

《蔣中正總統文物》（臺北，國史館藏）

〈中央政府人事（二）〉。

〈中央軍事機關人事（二）〉。

〈中央軍事機關人事（三）〉。

《總統府》（臺北，國史館藏）

〈收復大陸時期人事政策與草案、行政院設計委員會反攻時期人事政策綱要草案及相關意見書等〉。

〈廣州總統府人事處蒐集各重要機關單位人員名冊案〉。

二、日記、文集、回憶錄、訪談錄

江山異生（姜超嶽），《我生一抹》。臺北：作者自印，1966年。

沈錡，《我的一生——沈錡回憶錄（一）》。臺北：聯經出版公司，2000年。

邵毓麟，《勝利前後》。臺北：傳記文學出版社，1967年。

周琇環、張世瑛、馬國正訪問，周維朋記錄，《韓戰反共義士訪談錄》。臺北：國史館，2012年。

龔學貞等口述，張世瑛訪問，《不再流浪的孤軍——忠貞新村訪談錄》。臺北：國史館，2001年。

黃瀚章編，《花谿結緣三十年》。臺北：編者自印，1969年。

《蔣中正日記》。國史館藏，未刊稿，1944年。

三、年鑑、辭典、志書

中華民國史公職志編纂委員會，《中華民國史公職志（初稿）》。臺北：國史館，1990年。

四、雜誌、報紙

《中央日報》，臺北，1975年。

《中國時報》，臺北，2023年。

《聯合報》，臺北，1975年。

五、專書

王汎森，《中國近代思想與學術的系譜》。臺北：聯經出版公司，2003年。

- 王良卿，《改造的誕生》。臺北：國立政治大學歷史學系，2010年。
- 任育德，《向下紮根：中國國民黨與臺灣地方政治的發展（1949-1960）》。臺北：稻鄉出版社，2008年。
- 余英時，《中國文化與現代變遷》。臺北：三民書局，1992年。
- 林桶法，《1949大撤退》。臺北：聯經出版公司，2009年。
- 林桶法，《從接收到淪陷——戰後平津地區接收工作之檢討》。臺北：東大圖書公司，1997年。
- 祝平一，《漢代的相人術》。臺北：學生書局，2016年。
- 張瑞德，《無聲的要角——蔣介石的侍從室與戰時中國》。臺北：臺灣商務印書館，2017年。
- 陳永發，《延安的陰影》。臺北：中央研究院近代史研究所，1990年。
- 陳曉慧，《由上而下的革命：中國國民黨改造之研究（1950-1952）》。臺北：美商EHG Books微出版公司，2014年。
- 羅志田，《權勢轉移：近代中國的思想與社會》。北京：北京師範大學出版社，2014年。

六、期刊論文、專書論文

- 江勇振，〈男性與自我的扮相：胡適的愛情、軀體與隱私觀〉，收入熊秉真編，《欲掩彌彰：中國歷史文化中的私與情——公義篇》。臺北：國家圖書館，2007年。
- 馮啟宏，〈花谿論英雄：侍從室第三處的人事工作析探〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，第57期（2007年9月）。
- 馮啟宏，〈亡羊補牢：革命實踐研究院與國民黨的改造（1949-1952）〉，國科會2005年專題研究計畫結案報告。
- 馮啟宏，〈陳果夫與侍從室第三處的組建〉，《國史館學術集刊》，第10期（2006年12月）。
- 蕭李居，〈國防會議的設置與法源初探（1952-1967）〉，收入黃翔瑜編，《戰後檔案與歷史研究——中華民國史第九屆專題論文集》。臺北：國史館，2008年。

七、學位論文

馮啟宏，〈抗戰時期中國國民黨的幹部訓練——以中央訓練團為中心的探討〉。
臺北：國立政治大學歷史學系研究部博士論文，2004年。

八、網路資料

〈Sao Yang Hong Facebook〉，收錄於「Sao Yang Hong Facebook」：<http://www.facebook.com/100063946129312/posts/pfbid0gdfudrjxVyRLZ4vKf2Geyfz50j2cQhMUdCEonZLVKDWjEW9n3LGyjCoPbQ5Lfheql/?mibextid=Nif5oz>
（2023/9/30點閱）。

