



閣司令官肖像

5W150/04

# 國可長官抗戰復興言論集第八輯目錄

## 一 總 目

(民國三十二年九月至三十三年八月)

第一編 晉綏軍建軍開畢訓訓話

第二編 建軍課堂講話

第三編 出席各會議典禮等訓話

第四編 建軍手令手諭撰詞文告

第五編 朝會講話

第六編 廣播 (一號至二百二十號)

# 目錄

## 第一編 晉綏軍建軍開畢訓訓話

對晉綏軍建軍開畢訓訓話 ..... ( 一 )  
 對晉綏軍建軍畢訓訓話 ..... ( 二 )

## 第二編 建軍課堂講話

談自動援戰的重要 (九月七日吉縣) ..... ( 八 )  
 發動治病運動與衛生運動 (九月十日) ..... ( 九 )  
 好問就是萬能復誦才能不錯 (九月十日) ..... ( 一〇 )  
 申真建軍講話 (九月十一日) ..... ( 一一 )  
 準確把握時間妥適調配補草 (九月十一日) ..... ( 一二 )  
 上級必須解除下級的困難 (九月十一日) ..... ( 一三 )  
 趕緊發動治病與向王連長劉排長看齊 (九月十一日) ..... ( 一四 )  
 發動萬能 (九月十五日) ..... ( 一四 )

說到做到 (九月十五日) .....	(一五)
說說絕對服從我的意義 (九月十五日) .....	(一六)
解釋建軍目標及答問 (十月二日) .....	(一七)
選拔幹部要特重政治水準 (十月四日) .....	(一九)
討論建軍途徑 (十月六日) .....	(二〇)
去建軍中之暗礁 (十月十一日) .....	(二一)
愛惜時間 (十月十三日) .....	(二二)
去三要命病 (十月十三日) .....	(二二)
今後要造師的良好作風 (十月十五日) .....	(二三)
領導人不敢漏下一點空字 (十月二十日) .....	(二三)
今後發給戰士物品各級主官不許積壓 (十月二十日) .....	(二四)
成功失敗全在自己 (十月二十日) .....	(二五)
順利自己的環境去除自己的障礙 (十月三十日) .....	(二六)
革命者與人接觸三條件及本身具備之三條件 (十月三十一日) .....	(二七)
集體努力表現集體效用 (十一月二日) .....	(二九)
組兵帶兵練兵打仗的關係 (十一月四日) .....	(三一)
我們應該有我們的一套戰法 (十一月六日) .....	(三三)



建軍的動機及經過 (十一月八日) ..... (三三)

不要恨人要想法勝人 (十一月十二日) ..... (三五)

拿上淨白團力完成革命事業 (十一月十二日) ..... (三六)

組政軍合一 (十一月十四日) ..... (三七)

新能存在舊必滅亡 (十一月十四日) ..... (三七)

建軍期間幾個重要決定 (十一月十五日) ..... (三八)

去除任性偏私 (十二月三日) ..... (四一)

切實去除三個要命病一個致命傷 (十二月三日) ..... (四二)

革命要取得人的同情 (十二月四日) ..... (四四)

新軍人非去除了習染不可 (十二月八日) ..... (四五)

努力練兵研究戰法 (一月四日) ..... (四六)

不要浪費戰士休息時間損失戰士體力 (一月六日) ..... (四七)

再談去三要命病一致命傷 (一月七日) ..... (四八)

兩件不進步的事 (一月十一日) ..... (五〇)

幾個認識與努力的 (一月二十七日) ..... (五一)

誰進步誰存在 (一月二十八日) ..... (五一)

現代化的帶兵法 (一月二十九日) ..... (五二)

建軍意義 (三月九日) .....	(五八)
建幹部建什麼建連建什麼 (三月十日) .....	(五九)
提高警覺 (三月十一日) .....	(六〇)
示範連如何示範 (三月十一日) .....	(六〇)
談叛逆的地下組織與基幹小組 (三月十二日) .....	(六一)
實踐血書誓言 (三月十四日) .....	(六三)
如何建連 (三月二十日榮哦) .....	(六六)
好好帶兵才能表現效用 (三月二十日) .....	(六六)
開上下一心鬥的鑰匙 (三月二十一日) .....	(六七)
切實實行寅馬課堂講話 (三月二十二日) .....	(六九)
誰的哨兵睡了覺誰就是辛遠來第二 (三月二十三吉縣) .....	(七〇)
要會組兵 (三月二十四日) .....	(七〇)
認錯改錯 (四月十一) .....	(七三)
以心待兵兵感以情管兵兵服 (四月十一日) .....	(七三)
指揮官要有難已易人的德性 (四月十一日) .....	(七四)
正規軍要如虎豹的精神狙擊隊要如鷹鷄的精神 (四月十一日) .....	(七四)
趕緊樹立作軍人企圖 (四月十二日) .....	(七五)

政治上負責任的人必具的二條件 (四月十七日鄉寧) ..... (七六)

班打仗排保險排打仗連保險營打仗團保險團打仗師保險師打仗軍保險 (四月十七日) ..... (七七)

如何組兵帶兵練兵打仗 (五月八日桑嶸) ..... (七七)

連長的腦筋要一刻不間斷的與排長連繫着 (五月九日) ..... (八〇)

幹部低能高能全在負領導責任的人的教育管理 ..... (八〇)

治病防病 (五月十六日吉縣) ..... (八一)

學習焦世紀的帶兵法 (五月十六日) ..... (八二)

今後要在意戰鬥增加 (五月十六日) ..... (八二)

實行會述約談必檢討 (五月十七日) ..... (八三)

當連長要認成伙馬夫戰士等於是自己身體的各部分 (五月十七日) ..... (八四)

今後要實行補過處分 (五月十九日鄉寧) ..... (八五)

四幕戲 (六月七日吉縣) ..... (八五)

### 第三編 出席各會議典禮等訓話

出席授張營長榮發鐵軍人獎章大會訓話 ..... (八七)

——向勇敢超人的張營長榮發看齊——

對建軍第一期軍官及七十二師全體軍士訓話 ..... (八八)

- 班長要成戰士的母姐——
- 對七十二師全體班長訓話 ..... ( 九 )
- 討論建軍講話——
- 出席建委政治員政衛員舉課典禮訓話..... ( 九一 )
- 建立革命企圖把力量全放在工作對象上——
- 對七十二師勤務員訓話 ..... ( 九二 )
- 勤務員應努力的三件事——
- 對七十二師參建營連長臨別聚餐時訓話..... ( 九四 )
- 叮嚀淨白陣營——
- 出席管綏軍建軍第一期畢訓典禮訓話..... ( 九五 )
- 圓滿作到答詞建軍一定可以上了最高峯——
- 出席授與班長崔來福職軍人榮譽獎章典禮訓話..... ( 一〇〇 )
- 以崔來福的精神補我們大家的精神——
- 出席管綏軍建軍第三期畢訓典禮訓話..... ( 一〇一 )
- (一) 兵農合一——
- (二) 數當戰士便宜——
- (三) 政治工作班——

——	(四) 實行預建 ——	
——	(五) 做個好政治軍人 ——	
對參建人員訓話 (簡稱子元訓話) .....		(二〇四)
——	堅強的組織須分三步努力 ——	
對新戰士入營訓詞 .....		(二〇五)
——	保國衛民 ——	
對三十七師追悼殉國將士大會訓詞 .....		(二〇七)
——	踏住他們的血跡向前奮鬥 ——	
對青年軍官教導團來吉集訓學生訓話 .....		(二〇七)
——	立志成個革命軍人 ——	
對青年軍官教導團來吉集訓學生訓話 .....		(二〇九)
——	不偏私不任性不裝儒有企圖心有責任心 ——	
對青年軍官教導團來吉集訓學生訓話 .....		(一一一)
——	宇宙間就是個負責任 ——	
對汾東幹部訓話 .....		(一一三)
——	革命時代就是在革命線上競賽 ——	
對六十八師追悼陣亡將士大會訓話 .....		(一一五)

——立國於今世界全憑國民壯烈犧牲之精神——

對鐵軍小組長聯席會議講話……………(二一六)

——組織的前途是同志的奮鬥——

出席授狙擊手陳寶勝鐵軍人獎章典禮訓話……………(二一七)

——軍人要有決心有技能——

對桑峨建軍第四期國民兵團督導員第二縱隊畢訓詞……………(二一八)

——要有政治能力軍事能力——

卯銃鄉寧與營級幹部約談的一段話……………(二一九)

——營級是團級的化身一定要符合上團的企圖——

對鄉寧六十八師班長及連級幹部講話……………(二二〇)

——班長的重要——

對六十八師參建部隊組工與全體班長及鄉寧地方組工訓話……………(二二三)

——我們對國民兵優待古今中外是比不上的——

對六十六師參建幹部講話……………(二二五)

——三次往返的層層負責辦法——

對晉級建軍第四期畢訓典禮講話……………(二二七)

——切實實踐答詞——

卯感講話……………(一三〇)

——成個心活的人——

出席鐵軍小組長會議訓話……………(一三一)

——集中目標努力建軍——

五二軍隊清叛講話……………(一三三)

——努力清叛——

出席鐵軍工作聯席會議訓話……………(一三四)

——努力表現鐵軍效用——

出席桑峨參建部隊反欺大會訓話……………(一三六)

——人人要做個真正不欺的人——

出席晉綏軍建軍第五期畢訓典禮訓話……………(一三七)

——帶兵要如焦世紀打仗要實行手擲彈開火——

出席授與連長王隨亭鐵軍人獎章典禮訓話……………(一三九)

——當一個軍人一定要有勇敢有機智——

出席授與胡政治員定生鐵軍人獎章典禮訓話……………(一四〇)

——勇敢殺敵忠貞組織——

對各據守隊司令訓話……………(一四一)

——誰不進步誰就落伍——

出席汾東汾南幹部會議講話……………(一四二)

——我們應強調人民水準政治水準——

——革命幹部的企圖和超過他的一切——

——要實行當面指示的教育幹部作法——

### 第四編 建軍手令手諭指示及撰詞文告

對參建人員手諭……………(一四六)

——洪鍾烈火化——

對建軍會手諭三則……………(一四七)

百皓手諭……………(一四九)

——趕緊實行自新——

對參建幹部手諭……………(一五〇)

——檢討制度——

告諭軍政民四條……………(一五一)

手訂據守隊三十三年度必做到事項……………(一五二)

手諭一則……………(一五三)



- 首腦部要澈除偷賣小麥——  
對各軍師團營連級幹部手諭……………(一五三)
- 新制度是適應時代的要求而建立的——  
告全體幹部要自動負責的糾正錯誤手諭……………(一五五)
- 寅養手諭……………(一五九)
- 楊故軍長毅如作戰的幾句話——  
對首腦部及各區縣統委會手諭……………(一五六)
- 盜換軍服是犯罪行為——  
對各部隊手諭……………(一五七)
- 成爲仁義之師——  
對各級帶兵官手諭……………(一五八)
- 廢除打罵教育——  
午江手諭……………(一六〇)
- 根絕軍隊上的三種要命病——  
手諭先鋒師全體同志……………(一六一)
- 軍隊中有停留一半年的錯誤是不進步的表現——  
手諭各部隊建委及預建委員……………(一六三)

——妥適保管手擲彈——

作戰五指示……………(一六四)

卯塞指示……………(一六五)

——努力與遵守之四事——

爲七十三師二一八團十二連連長段連珠自殺告全戰區幹部的一段話……………(一六六)

——做壞甚殉甚——

對汾東王村戰役殉職將士祭文……………(一六六)

### 第五編 朝會講話

什麼叫心活 (九月八日吉縣)……………(一六八)

向王連長增田等看齊 (九月九日)……………(一六九)

痛除擾害人民的土匪行爲 (九月九日)……………(一七〇)

什麼叫反心死自省 (九月九日)……………(一七〇)

人人管人人助人 (九月十日)……………(一七一)

什麼是賠本的幹部什麼是賺錢的幹部 (九月十日)……………(一七二)

與民合謀不是代替他做 (十月二日)……………(一七三)

只顧能留下情得紀念的痕跡在工作的結果上就是心活 (十月十九日)……………(一七三)

不容人壞 (十月十九日) ..... (一七四)

戰後復員 (十月二十日) ..... (一七四)

向張連長等看齊 (十月二十日) ..... (一七九)

好軍人誰也歡迎壞軍人誰也痛恨 (十一月一日) ..... (一七九)

全軍應注意三事 (十一月二日) ..... (一七九)

突擊自己是與自己最有利的 (十一月二日) ..... (一八〇)

實踐誓書 (十一月三日) ..... (一八一)

管教士兵於前是帶住的好法子 (十一月三日) ..... (一八三)

軍隊要表現什麼效用 (十一月十三日) ..... (一八三)

軍隊的效果 (十一月十六日) ..... (一八六)

三大要政 (十一月二十七日) ..... (一八八)

成個有企圖之軍人 (十二月三日) ..... (一八九)

努力做到所說三事 (十二月三日) ..... (一九〇)

替人想想替事想想 (十二月三日) ..... (一九一)

總成組織領導的軍隊 (十二月六日) ..... (一九一)

二認識 (十二月二十日) ..... (一九二)

節省人力 (一月六日) ..... (一九三)

今後發現私商黑市應予縣行政記一次不經濟化 (一月六日) ..... (一九四)

革命競賽真理戰勝 (一月六日) ..... (一九四)

誰說槍刀不入出來試驗試驗 (一月六日) ..... (一九七)

心活的人 (一月十一日) ..... (一九八)

下週定為收復定義討論週 (一月十一日) ..... (一九八)

禁止並打擊黑暗組織無恥行爲的幸運連鎖函 (一月十一日) ..... (一九九)

三十三年一月一日以前凡違犯紀律而投敵投降准予回來自新 (一月十一日) ..... (一九九)

下級不好就是上級的不够 (二月五日) ..... (二〇〇)

努力編組份地與均糧 (二月六日) ..... (二〇一)

共同努力完成四建 (二月八日) ..... (二〇一)

對做意外不好事的幹部要提高警覺 (二月八日) ..... (二〇二)

從四月一日起組工担任一部分效用工作 (二月八日) ..... (二〇二)

整理會員未上路安置難民未澈底 (二月八日) ..... (二〇三)

內外一致實行必檢討 (二月十日) ..... (二〇三)

兵農合一的內容 (二月十日) ..... (二〇四)

政治與民生脫節 (二月十五日) ..... (二〇五)

今後大家報告一件事一定要好好考慮 (二月十八日) ..... (二〇五)

建立起自管的精神與作人的企圖來 (二月十八日) ..... (二〇六)

真正表現組織效用 (二月十九日) ..... (二〇六)

首腦部下的命令不許有一件沒結果的 (二月十九日) ..... (二〇七)

爭取人的同情作開展壯大革命成功的依據 (二月十九日) ..... (二〇七)

基幹同志要保證我們的革命團體中無一個在棧內搵土舞弊的人 (二月十九日) ..... (二〇八)

實行三層處分制 (二月二十五日) ..... (二〇九)

高級幹部由自身做起造不容人不同的革命作風 (二月二十五日) ..... (二一〇)

誰革命推崇誰 (二月二十五日) ..... (二一一)

提高警覺打擊叛逆破壞我們兵農合一的工作 (二月二十九日) ..... (二一一)

地下組織力量無窮大 (二月二十九日) ..... (二一二)

革命的幹部要自動 (二月二十九日) ..... (二二三)

錯了不許說理由 (二月二十九日) ..... (二二三)

今後不許因偏重某部門工作而就誤了其他工作 (二月二十九日) ..... (二二四)

革命者存不革命者亡 (二月二十九日) ..... (二二四)

忠貞之二個意義 (三月一日) ..... (二二五)

組織是思想必須以思想作鬥爭 (三月二日) ..... (二二六)

上級與下級要緊密的連繫起來 (三月三日) ..... (二二六)

授地證等於耕種權的契約 (三月三日) .....	(二一七)
嚴懲辦理兵農合一不努力的人 (三月三日) .....	(二一七)
實行春季清潔運動 (三月三日) .....	(二一八)
實行兵農合一之下不會有逃兵 (三月三日) .....	(二一八)
兵農合一是一組織深入的良好機會 (三月六日) .....	(二一八)
政治要經濟化 (三月六日) .....	(二一九)
一定要做個心活的人 (三月十二日) .....	(二一九)
上級就是要管教下級好 (三月十二日) .....	(二一九)
叛逆訓練婦女打入我方 (三月十二日) .....	(二二〇)
解釋兵農合一是一組織深入的良好機會 (三月十二日) .....	(二二〇)
不愛惜武器彈藥是自殺 (三月十四日) .....	(二二〇)
不愛惜武器即不保重生命 (三月十五日) .....	(二二一)
提高警覺防範偽裝 (三月十七日) .....	(二二三)
注意冬審場 (三月十七日) .....	(二二三)
剷除糝雜沙土盜賣食糧的人 (三月十八日) .....	(二二四)
戰士必做到的四件事 (三月十八日) .....	(二二四)
教育改正警察 (三月十八日) .....	(二二五)

迅速完成現代化有基礎團力的鐵軍 (三月二十日桑峨)	( 二二五 )
全晉級軍班長必做到的四件事 (三月二十日)	( 二二七 )
兵農合一如百川之總匯於海 (三月二十六日克難坡)	( 二二八 )
高級幹部要熱心解除下級的困難 (三月二十六日)	( 二二九 )
軍隊行政上均應實行三次往返的層層負責辦法 (三月二十七日)	( 二二九 )
剷除兩種不肖的軍官 (四月一日)	( 二三一 )
糾正運輸站的不夠幫助運輸站的進步 (四月一日)	( 二三二 )
破格的提拔革命幹部 (四月一日)	( 二三三 )
訓練革命兒童團 (四月七日)	( 二三三 )
建政會如何上路 (四月七日)	( 二三四 )
桑峨參建軍隊之衛生問題 (四月七日)	( 二三四 )
夜郎自大的作法要不得 (四月七日)	( 二三四 )
行政人員絕對不敢作了人民精神上的俘虜 (四月七日)	( 二三五 )
誰錯誰吃虧誰對誰便宜 (四月七日)	( 二三五 )
剷除不肖軍官 (四月七日)	( 二三五 )
六十八師的隊形很整齊 (四月十七日鄉寧)	( 二三六 )
打仗上最要緊的一件事 (四月十七日)	( 二三六 )

絕對不許向下級借錢或接受下級的禮物違者是犯法 (四月十七日) ..... (二三八)

提高警覺肅清偽裝 (五月三日克難坡) ..... (二三八)

表現不容人不的精神要繼之以能使人能 (五月三日) ..... (二三九)

兩件傳熱的事 (五月四日) ..... (二四〇)

軍隊與地方組織應各保證其對組織所獻之誓書徹底做到 ..... (二四一)

三十里補給 (五月八日桑峨) ..... (二四二)

正規軍改爲攻防軍狙擊隊改爲狙擊軍 (五月八日) ..... (二四二)

遠不發槍近不退却 (五月八日) ..... (二四二)

胥層負責的澈底講解還不發槍近不退却 (五月九日) ..... (二四四)

一個人的欺可以斷送一個團體的政治生命 (五月九日) ..... (二四五)

進步的國家全憑適當的教育與管理繼之以嚴格的法律 (五月九日) ..... (二四六)

瞄準打死不退不做俘虜 (五月九日) ..... (二四七)

注意部隊衛生 (五月十日) ..... (二四八)

防範叛逆小手擲彈 (五月十日) ..... (二四九)

教育全軍愛惜彈藥 (五月十一日) ..... (二四九)

背叛組織者一定打死 (五月十二日) ..... (二四九)

當上級必須管理住下級不犯罪 (五月十二日) ..... (二五〇)



如何成現代化的軍人 (五月十七日吉縣) ..... (二五二)

加強警戒輪流巡查哨兵 (五月十九日鄉寧) ..... (二五三)

切實補救編組的錯誤 (五月十九日) ..... (二五四)

常備兵潛逃其招下的禍等於天塌了 (五月十九日) ..... (二五五)

利器器用其器是領導工作的方術 (五月二十三日克難坡) ..... (二五六)

內外一致檢討的三件事 (五月二十四日) ..... (二五七)

發動首腦部幹部担任護糧工作 (五月二十五日) ..... (二五七)

用衆力的時代要會用衆 (五月二十五日) ..... (二五八)

兵農合一之下可以把人腦筋中謀算作壞的家全堵塞了 (五月二十五日) ..... (二五八)

切實檢點自己是不是表現過不容人不 (五月二十五日) ..... (二五九)

繼續努力勞作 (五月二十六日) ..... (二六〇)

努力環境改進事宜 (五月二十六日) ..... (二六〇)

寫標語一律由上而下的從右向左寫 (五月二十六日) ..... (二六〇)

切實教育首腦部幹部瞭解政治上的作法與目標 (五月二十六日) ..... (二六一)

破除迷信講求衛生 (五月三十日) ..... (二六一)

合謀還不上路 (五月三十日) ..... (二六一)

建設廳籌劃蔬菜籽 (五月三十日) ..... (二六一)

復員後的清算 (五月三十日) .....	(二六三)
無田不水到應先努力無田水流 (五月三十日) .....	(二六三)
兵農合一制度下之教育上路辦法 (五月三十日) .....	(二六四)
不可把自己看得輕了把別人看得重了 (五月三十一日) .....	(二六四)
要求要簡單檢點要嚴格 (六月三日) .....	(二六六)
糧權屬隊 (六月三日) .....	(二六七)
桑峨定爲努力實現區 (六月三日) .....	(二六七)
補助失盜之家 (六月三日) .....	(二六八)
運輸站如何上路 (六月三日) .....	(二六八)
減少疾病 (六月三日) .....	(二六八)
建組先鋒隊要起不容人不的模範作用 (六月六日吉縣) .....	(二六九)
不要因人的好評而自滿而懈怠 (六月七日) .....	(二七一)
兵先幹部應表現效用 (六月十日) .....	(二七三)
政治工作班的錯誤行爲 (六月七日) .....	(二七三)
肅清偽裝淨白革命陣營 (六月十二日) .....	(二七四)
村的三項基本工作 (六月十三日) .....	(二七七)
革命的行政幹部要會利其器用其器 (六月十三日) .....	(二七七)

部隊應保證所駐地附近田禾蔬菜無偷竊情事 (六月十三日) ..... (二七九)

注意國民身體健康 (六月十三日) ..... (二七九)

做人處事上的三句話 (六月十三日) ..... (二七九)

如何做到政治放在民間軍事放在班中 (六月十四日) ..... (二八〇)

替人想想替事想想 (六月十五日) ..... (二八二)

再談利器器用其器勗基幹傳達同志 (六月十六日) ..... (二八二)

學古人定可如古人 (六月二十三日) ..... (二八四)

工作紀律改爲八月十六日實行 (六月二十四日) ..... (二八七)

去除走馬看花的視察制度實行傳達檢查的實際辦法 (六月二十四日) ..... (二八八)

切實教育管理喂牲口的人 (六月二十四日) ..... (二八九)

選拔優良幹部担任最高職務 (六月二十四日) ..... (二八九)

革命的團體不要以資格限制人 (六月二十四日) ..... (二九〇)

首腦部要趕緊努力進步 (六月二十八日克難坡) ..... (二九〇)

要向伙夫裁縫的做甚務甚學習 (六月二十九日) ..... (二九一)

提倡羣衆運動 (六月二十九日) ..... (二九二)

首腦部要注重領導 (六月二十九日) ..... (二九二)

首腦部辦公事應痛改遲緩貽誤之病 (六月二十九日) ..... (二九二)

長餘下的份地盡量交部隊機關領種 (六月三十日) ..... (二九三)

部隊領種的份地應趕緊下種 (六月二十九日) ..... (二九三)

基幹同志犯了錯誤應盡可能交由組織上教育處分 (六月二十九日) ..... (二九三)

向武主任特派員看齊 (六月三十日) ..... (二九四)

研究一個易行有效的屯糧辦法 七月一日) ..... (二九四)

必須把以為能哄了人的心理根絕淨盡才能不犯罪 七月一日 ..... (二九五)

經濟幹部如何做到清白廉潔及保證無黑市 (七月一日) ..... (二九六)

區視導組長負保證該區各縣無十五天以上的錯誤之主責 (七月一日) ..... (二九八)

今年的除役退役必須做澈底 (七月一日) ..... (二九八)

實行補過處分 (七月一日) ..... (二九九)

師長應保證不許連中有半月以上的錯誤團長應保證不許連中有十日以上的錯誤營長應  
保證不許連中有五天以上的錯誤 (七月一日) ..... (二九九)

指示各據點司令 (七月一日) ..... (三〇〇)

指示忠貞隊 (七月一日) ..... (三〇〇)

治國如治家 (七月三日吉縣) ..... (三〇〇)

尊重軍人才能立國 (七月四日) ..... (三〇三)

治軍與治家一樣 (七月四日) ..... (三〇五)

收糧人員趕緊改善作法 (七月十四日)	.....	(三〇六)
首腦部應武裝檢點的頭腦 (七月十四日)	.....	(三〇八)
要不得的行爲應引以爲戒 (七月十四日)	.....	(三〇九)
不許濫耗民力就誤農時 (七月十四日)	.....	(三〇九)
建村政的三項基本工作 (七月十五日)	.....	(三〇九)
衛生處應趕緊研究醫藥辦法 (七月十五日)	.....	(三一〇)
不經心喂養的驃馬死了不給補充 (七月十五日)	.....	(三一〇)
嚴糾車私輕公沒有做事人格的行爲 (七月十五日)	.....	(三一〇)
對評槍隊訓話 (七月十五日)	.....	(三一〇)
農忙時不許濫費民力 (七月十八日)	.....	(三一〇)
實現萬柏林計劃 (七月十八日)	.....	(三一〇)
趕緊籌劃閩屯糧上路 (七月十八日)	.....	(三一〇)
注意自己身體的健康 (七月十八日)	.....	(三一〇)
懸賞一千元解決割陋草的辦法 (七月十八日)	.....	(三一〇)
幹部要多費腦筋計劃一切統有辦法 (七月十八日)	.....	(三一〇)
指示隰縣席主委 (七月十八日)	.....	(三一〇)
對中心學校校長教員等的一段話 (七月二十五日)	.....	(三一〇)

檢討大寧火柴廠產品的不好 (七月二十六日) ..... (三二〇)

規定工作紀律簡而易行者 (七月二十六日) ..... (三二〇)

注意衛生 (七月二十六日) ..... (三二一)

對中心小學校校長教員等的一段話 (七月二十六日) ..... (三二一)

區要用上視導組縣要用上區督進組傳達檢點並反映 (七月二十九日克難坡) ..... (三二三)

當前數要事 (七月二十九日) ..... (三二四)

三項組織工作與一樞紐 (七月二十九日) ..... (三二五)

去二病樹一風 (八月一日) ..... (三二六)

內外合套減少空文的兩條道路 (八月一日) ..... (三二六)

根絕偷竊人民瓜果情事 (八月四日) ..... (三二七)

濫費子彈表現軍隊太無教育 (八月四日) ..... (三二七)

速改正強制人民一齊繳清上下忙糧銀 (八月五日) ..... (三二八)

公務員實行祿足以代其耕辦法 (八月十二日) ..... (三二八)

當前十項要緊工作 (八月十二日) ..... (三三〇)

各收糧站一致應向前寺第三收糧站看齊 (八月十二日) ..... (三三一)

切實檢點各村發戒煙丸葯的情形 (八月十二日) ..... (三三一)

用其器的工作紀律從九月一日起實行 (八月十二日) ..... (三三三)

第六編 廣播（一號至二百廿號）

# 第一編 晉綏軍建軍開學課訓話

## 對晉綏軍建軍開訓訓話

今天是我們建軍開始的第一天。你們七十二師開始建軍的師，與參加的各軍師中的各級軍官，就是來作建軍的工作，一面提供意見，一面學習建軍。今天我先和大家說說建軍的意義。

建軍與整軍不同；整軍是整理舊軍，建軍是建立新軍。如房子，我們今天為住，整理舊房子就行，如為教化人，就需要建築新洪爐台。今天我們如為剿匪殺敵，整理舊軍就行；如為革命，就非建立新軍不可，這是建軍的意義。

什麼叫個革命？就形式上說，是去舊換新；就實質上說，是去錯求對；就效用上說，是去腐復健。革命的種類很多，凡改革均叫革命，如文藝革命，產業革命，宗教革命，政體革命，政權革命，社會革命，民族革命等等。就方法上說，革命如割瘡。人身上害起瘡，必須把瘡割了，才能使身體健康。今天國家民族有了外侮的癩，必須把外侮割住了，國家民族才能安全；社會的分配上有了割腫的病，必須把割削病去了，才能公道。這割外侮就叫民族革命；去割削就叫社會革命。

我們的革命是民族革命。民族革命的目的，在求民族的解放，得到民族的平等。民族革命的



過程，是由抗戰到復興。抗戰需要民族革命，復興即需社會革命。

什麼樣的軍隊才能革命？必須是鐵軍才行。什麼樣的鐵軍，才能革命？必須是現代化有基礎國力的鐵軍，才能革命。

什麼是鐵軍？什麼是團力？什麼是有基礎？什麼是現代化？我與大家分別說說：

什麼是鐵軍？就是瞄準打，死不退，不作俘虜。

什麼是團力？就是上下一心，動作一致，作戰合套。

什麼是有基礎？就是軍保民，換得民助軍，到一村十村歡迎，到十村百村歡迎。

什麼是現代化？就是生活組織化，企圖主義化。所謂生活組織化，就是自己一天的所作所為，均是為組織成功的；所謂企圖主義化，就是自己一天心上打算的事，均是為實現物勞主張的。

總之，此次建軍的目的，就是為建立現代化有基礎國力的鐵軍。建軍的完成，全在軍事幹部先去盡舊日軍人的欺哄任性，傲慢，規避，以及自己是無企圖，對組織是不忠貞的一切舊習染；並建立起革命的企圖，忠貞組織，尊重人格，努力工作的新精神，來一齊努力，定可完成。你們統是跟上我革命的，建立了，是我們大家的成功；建立不成了，是我們大家的失敗！我們一定要建立成鐵軍！並且要迅速的建立成鐵軍！

## 對晉綏軍建軍畢訓訓話

今天是你們建軍畢訓的日子，你們在這建軍期間，很表現了你們的進步，你們部份的，個別

的，統給組織具有堅決的誓書，就是表現了極高度熱情與堅強的精神，這些誓書，我給你們將來整理好，印出來，訂名爲一穗谷子，發給你們，作爲你們的師教材，師工作，你們必須要說到做到，成爲晉綏軍的一種谷子。

你們的誓書中，最使我欣慰的，就是各級官員，班長，戰士要作到我手寫必做到的事項，一定要向進步者看齊；一定要實行上級與下級合謀，幹部與戰士合謀，軍隊與人民合謀；一定要實行領導四條件的領導法，開上下一心門的鑰匙，廢除打罵，做到人情統馭，合理管理；一定要做到用人公開，財政公開，辛苦熱心，賞罰嚴明，向焦世紀同志看齊；一定要忠貞組織，服從決議；實踐主張，貫徹命令，打死敵人，保護人民；一定要實行會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗，對三六一戰鬥法，努力反覆研究，並多次的演習，做到攻滅敵，守殲敵；一定要去除了三個要命病，一個致命傷；一定要成爲到一村一村歡迎，到十村百村歡迎的現代化有基礎團力的鐵軍。這話我聽了很高興，只要你們照所說的完全做到，你們就真正成了鐵軍了！

尤其你們班長們，對組織表示誓要做到戰士三精神的模範，五努力的教師，並本身做到四會，及完成班長職務上的八項事，這可以說把我們鐵軍的基礎奠定了，我是尤其喜歡，組織更是十分期望。對完成此，應責成連連委領導上全連的組軍幹部，一點一滴的教你們，一定要教會你們，並要責成你們統做到頂好處。因爲你們班長是幹部的箭頭，箭頭要快利了，弓和箭桿才有用處。班長要好了，組軍幹部努力才能收效果，希望你們班長要十分的努力，做幹部的快利箭頭，與組軍的堅固基層。

我們此次是建軍先建連，建連先建組織，建組織先建幹部。如何建幹部？如何建組織？如何建連？是建什麼樣的軍？統已有詳細規定。已經給你們彙印建軍教程發給你們，教程分建軍方案，建組織，生活，訓練，作戰，供給六部。這六部內單就打死敵人的動作來說：就是戰士的殺敵技能，班長的殺敵技能兼指揮技能。

如何才能完成這殺敵與指揮技能？必須實行遠不發槍，近不退却。這個遠不發槍，近不退却，是個認識問題，只要你能認識了此，就很容易的把技能表現出來。至連排長主要的是戰鬥佈置，戰鬥指揮，射擊佈置，射擊指揮。這射擊佈置，就是佈置的個隱顯，隱顯類如四伏；射擊指揮，就是指揮的個分合，分合類如表示林，殺傷射，尤其殺傷射中，集中優勢火力於決鬥點，是射擊指揮最表現效用的要訣，這戰鬥佈置，戰鬥指揮，射擊佈置，射擊指揮，是完成的個節短擊險，守點攻擊；守點是表示射，攻擊是殺傷射，再你們連以下的軍官，更要注意戰鬥增加。營團師長是要實行三隻老虎抓子的戰術，牽一髮動全身，及三部打法的作戰配備。如何實行？如何配備？就是營要用上四個連，團要用上三個營，師要用上三個團的打仗，絕對不要營任連，團任營，師任團的打仗，以致被敵人各個擊破，表現了無營長，無團長，無師長的過失。以後一定要本上班排打連保險；連打仗，營保險；營打仗，團保險；團打仗，師保險；否則，班排失敗，就是連的罪；連失敗，就是營的罪；營失敗，就是團的罪，團失敗，就是師的罪！更要知道敗仗，統是由過失來的。什麼叫過失？就是該怎樣，不怎樣。如果能該怎樣，即怎樣，就可免了過失。

此外，營團長要特別注意戰術增加，師長以上要特別注意戰略增加，此全在你們平素間用心。

研究，作戰時運用腦筋，睜開慧眼，不但自己會運用，而且防住敵人使用。欲做到此，必須本上想怎樣，就怎樣；我若怎樣，敵怎樣；敵若怎樣，我怎樣的作戰要訣，計劃佈置，這樣才叫鋼鐵軍的指揮官。

就保民上說：是要實行接觸教育和軍民合作的幾個有效作法，及如何軍民打成一片，實行與民合謀；爲民除害，做到此，就能保護人民。

就作戰的方法上分開來說：是個攻守，要照我寫的守城敵曉豹子夜老虎的訓練法，做到攻滅敵守城敵。說到殺敵的實質上，是個鐵彈，肉彈，飛機的炸彈，與各種炮彈，就是鐵彈；手擲彈，飛刺刀，白刃就是肉彈，也就是我們三六一戰鬥法的主要兵器，這三六一戰鬥法，無論攻防，就是實行手擲彈開火，分組投擲，對此，我與你們講解的很多，也已經印有專本，你們要好好的研究實行。就一個戰事的經過說：無論攻者，守者，最初憑的是鐵彈，最後必須要用肉彈，才能結束戰事。對鐵彈的敵人，一定要遵照巧藏避，善藏伏的方法，避開他的鐵彈，拿上我們的肉彈，消滅了他，對肉彈的敵人，要防住他的奇襲與猛衝，拿上我們的鐵彈與肉彈，消滅了他！

就建軍的精神上說：是忠貞組織，服從決議，實踐主張，貫徹命令。

就除害上說：是淨白陣營，肅清貪污。

就建幹部上說：是要具備了革命者的五條件，軍人的三條件，實踐黨訓六訓練

就建軍的事項上說：是組兵、帶兵、練兵，打仗均做到頂好處。你們回去，一定要一點一滴繼續不斷的努力實做；只要實做，一定可以克服一切困難，完成一切事功。

此次你們建軍來，你們戰士代表及班長以上的各級幹部，所有請組織解決的困難，能解決的統與你們解決了，就是該你們自己克服的，也與你們說明白了，你們對組織的要求，可以說組織統與你們想了辦法。但組織對你們也有兩個要求，這兩個要求是什麼？就是：打死敵人，保護人民。

這兩個要求，你們要知道，也可以說是你們的事功。你們完成了這個打死敵人，保護人民的要求，才有自己的光榮前途，才對得起組織，你們回去後，必須本我前面所說打死敵人，保護人民的作法，確實努力學習，努力操練，努力做到。

此外，我再告你們說：今天逃亡，擾民，不會打仗，是我們的三個要命病；作偽裝的藏伏窩，是我們的一個致命傷；偏私，任性，自利，封建，是失敗的四大因素，這些有一個不能去了，就足以致我們的命！你們必須確實認識了這個，師領導團，團領導營，營領導連，連領導排班戰士，團實行三查，會述與個別約談的教育，與必檢討的規範，一刻不間斷的檢點，務使去除淨盡，然後才能保證我們建軍的順利成功。

總之，事在人爲，自己的前途，由自己創造，誰也不能障礙人進步；誰努力，誰有前途，現在是抗戰時期，更與平時不同，今日努力的前途，不只是自身享受，也是救國救民的榮譽收穫，你們預想到抗戰勝利之後，全國清算功罪之時，村中某人是漢奸，某人是投敵，某人是做了俘虜，某人是發了國難財，應當如何懲處，把這些人站在一塊；再把某人是民族英雄，某人是鐵軍人，應當如何獎賞，站在一塊。比較一下，孰榮孰辱，真是天淵之別！我願我全體幹部戰士，在此

期間努力，收將來最榮譽的效果，走最光明的前途。

再經建師一定要做開展的動力。就是經建師到一處，必須要組政軍打成一片，一齊總動員，用上三武器；就是拿上與民合謀，實行兵農合一，完成收復定義，向開展路上邁進！兵農合一行政上的事，收復定義是組織上的事，軍隊上該如何做？我給你們簡單說說。實行兵農合一，軍隊上要拿行政的面孔，受行政的指揮，行政上教如何辦；就如何辦；完成收復定義，大家統是會員，軍隊上要拿組織的面孔，受組織的領導，組織規定如何辦，就如何辦。至於與民合謀，是組政軍統應該做的，這樣組政軍就能打成一片。所謂一齊總動員，就是這個做法。希望大家好好努力！

最後，我告你們說：示範師在一個多月內，所學會的十幾件事項，你們已見習過十一項，都是很實用的。尤其是他們按定量分配的吃飯法，既合衛生，又不吃虧；與下級不送上級禮，上級不借下級的錢，以及衛生方面，如廁所，小便池的清潔，滅虱運動的實行等，統作的很好，應做爲你們續建一個月內必做到的事項。並要按照他們所給你們的各種課頁子，好好加以研究，更充實之。並責成他們以後隨時將做到的傳給你們，你們有怎麼改進意見，也要隨時告知他們。

## 第二篇 建軍課堂講話

(三十二年九月至三十三年八月)

### 談自動援戰的重要

九月七日 (青縣合謀堂)

剛才與大家報告四十二師督導組第二段三隊政治員陳有書自動襲敵的事實，就是想叫大家由自動作戰上，進而瞭解自動援戰的重要。軍人有兩種人格：一種是生活上的人格，如保護人民是一種是作戰的人格，就是指能否自動作戰，自動援戰而言。敵人對他們的兵說：「晉綏軍只有一營人，打這一營，那一營不管，你們不要怕！」你們聽這話的還了得麼？這不只有個革命的鐵軍，比普通軍隊也不如。說到那些看不見敵人打友軍，不知援戰的營長，就是沒有作戰的人格。再進而說到營長任三個連打仗，不能用上三個連打仗；團長任三個營打仗，不能用上三個營打仗，師長任三個團打仗，不能用上三個團打仗，就是沒有當營長，團長，師長的作戰能力。

再同你們說一段話：敗仗統是由錯誤來的。錯誤總不出戰略，戰術，戰鬥或射擊的佈置與指揮的錯誤。無論那個錯誤，統足以致敗。打仗的勝敗，關係國家民族的存亡，故當軍人的必須要平素用心學習，戰時費上心力計劃，費盡體力作戰，才算對得起職務！這些道理，你們必須要探

刻的記住，努力的做到！

## 發動治病運動與衛生運動

九月十日

我聽說你們七十二師，現在有二十四個病官，三百二十八個病兵，這實在病人太多了。這一方面是你們衛生講究的不好，一方面是醫療的不好。如果講求衛生，一定可以減少疾病；如果醫治的好了，患病的一定可以早愈。因為你們病的太多，所以我教梁軍長發動一治病運動，這個運動如何的作法？就是由軍官與組工人員合謀，予患病官兵以適當的安置與慰問：如何安置？應由軍官們籌劃；如何慰問？應由組工人員籌劃。這也就是說：安置方面須軍官負的責任大，慰問方面須組工人員負的責任大。至於醫療方面，應由各團的醫官，治療各團的患病官兵，有特長手術的醫官，應令其分赴各團營連普遍醫治。此事應責成團長領導全團醫官治全團，師長督促考查各團長趕緊進行，團主任特派員領導全團組工人員慰問全團患病官兵，師主任特派員應督促考查全師組工人員慰問全師患病官兵。至於醫藥應由師部總籌劃，如有缺少不敷用者，可與衛生處接洽請領。此外我聽說士兵中有患回歸熱的，昨天由克甫來六〇六若干針，如有患者應由建軍會向侍從西醫室洽領。

再者治病運動之同時，還應該有個衛生運動。敗仗是由戰略戰術戰鬥的錯誤而來的，疾病是由生活的錯誤而來的。戰略戰術戰鬥無錯，不會打敗仗；生活上沒錯誤，不會得疾病。我今天感到戰士們害病，一半是因為自身上不知道講究衛生，一半是由於班長以上的幹部管理不得當。所



以今天我們一方面要教育戰士注意衛生，講求衛生；一方面由班長以上的各級幹部，應趕緊改正自己已過的錯誤，生活上凡不適當處，均應適當調劑，連長調劑一連，營長調劑一營，團長調劑一團，師長調劑一師，如有困難，應迅速遞級向上反映。

此外，士兵自身方面跑了路子喝冷水，吃飯多，很容易招病，應特別費力的教育。我自己保持不病的法子，就是少吃飯，費腦力多或勞累的人，愈少吃愈好。據由重慶返部的幹部說：「初到重慶的人，因水土不服，不差甚統要得病，唯有少吃飯，就可免了害病」。我覺得睡的潮濕，晚上受風，睡眠不足，走路過乏，濕地下坐，均為得病的原因，你們各級帶兵官要切實注意，好解教育，只要去了得病的原因，再懂的講求衛生，幹部會管理戰士，醫生能熱心治療，疾病以後就可減少了，說到此次你們參訓的軍官，也要同樣關心士兵的疾病，熱心幫助醫生照料士兵，萬不可漠不關心。如有此存心，那就是個心死了的人，革命的幹部，決不如此！

## 好問就是萬能，復誦才能不錯

九月十日

我感到你們不夠的地方很多，如傳達命令的不確實，聽命令的不細心，因此等不夠，而生出規定不上朝會，而仍來者，或開會白等候一點鐘，此等等錯誤的現象，這就是絕對不應有的錯誤。今後必須要澈底改了！但如何改？就是你們要實行多問及復誦。我會說：「好問就是萬能，復誦才能不錯」。我在克難城有一次會統計了一天內發生的錯誤的事，統是因不問而來的，如果問問與復誦，就可減免了錯誤。所以你們各級官長，一定要好好教育下級，尤其要虛心的接受下

級的詢問，因為下級錯了，也是把你的事壞了。

當下級的長官，第一個條件就是要虛心，什麼是虛心？就是切實瞭解下級的困難，對下級的對處，要成全，對下級的錯誤要糾正，總之，必須要能虛心的聽取下級的困難，熱心的解除下級的困難，正確的糾正下級的錯誤，才夠個正當領導人的作法。我願全體幹部本此努力！

## 申真建軍講話

九月十一日（青縣合謀室）

建軍先建連。建連先建組織，建不起組織來，不能建連，建不起連來，無從建軍。建組是組織上的一件事，如何建組？另有規定建組成了，是拿上組織來建連。建連就是要建立健全的連本軍隊。如何建立健全的連本軍隊？就是把軍事放在班中。如何能把軍事放在班中？實行民主集中的組織領導，與士合謀的情理統管。

我這篇講話要作為建軍的目標與途徑，須全體幹部討論什麼是幹部，就是班長以上統是幹部，在此討論期間，大家應熱烈的研討：誰有意見統可以提出來，作我們建軍的綱領。決定以後，不只七十二師要照此實行，全軍統要照此實行。高級軍官會議討論三次；全體軍官會議討論兩次；班長討論一次；班長討論應分開小組，排長為小組長，在勞作時間，打柴磨面行走中，亦可隨時討論；討論內容，不重形式。

## 準確把握時間、妥適調配舖草

九月十一日（青縣合謀室）

剛才梁軍長報告七十二師戰士患眼疾的很多，睡眠不足恐怕也是一個原因。因你們因帶兵官的懶於計劃，不把握時間，而使戰士睡眠不足，你們各級統有錯誤。假定你們稍用點心計劃一下，把時間卡緊，如何會生出錯誤來？再深刻的說，就是大家不會處理日常事務。所謂練兵，並非練奇能，就是常人能作的，我們統統能作，日常生活應作的，我們全全作對，把處一人的事變成處大家的事，就叫練兵。譬如士兵睡覺這件事，只要你稍用心派個人估量往來的里程，計算計算時間，就可以不致減少士兵睡眠的時間。

此外關於鋪草一事，聽說你們還有不敷分配與分配不均情事。我前天就告大家說：你們應各自調配，連調配不過來找營，營調配不過來找團，此事我以為到團總可以解決，甚至用不着到團，在營裏就可以解決了。說到師長對此事早應該對各團有個適當調配的命令，說到各團營連長，就是上級沒有調配的命令，你們自己也應該自行設法調配，不使戰士受了潮濕才行。

## 上級必須解除下級的困難

九月十一日

我聽說：「七十二師某團某連裏有兩個身材很高的戰士，公家發下的衣服太小，沒法子穿，連長教他自己想辦法」。你們說這樣子的帶兵還行嗎？我覺得這連長如果真正是個會帶兵的軍官，一定要想盡方法的與他解決；真想不到辦法，也應該請示營長，營長沒辦法，再請示團長；團長也無辦法，就應該請示師長，我想這麼件小事，頂多到師部一定可以解決。今天國家所以設師長，就是為的管理團長，解除團裏的困難；所以設團長，就是為的管理營長，解除營裏的困難；

所以設營長，就是爲的管理連長，解除連裏的困難。上級對下級有管理指揮的權利，但對下級亦有解除困難的義務，如果不能解除下級困難的上級，那就不夠個上級，失却領導作用了。

我又聽說戰士裏邊還有赤足沒鞋穿的，這也是帶兵官不愛護戰士的具體表現。今天穿鞋問題該公家管，公家一定要管，如不該公家管，連裏也應該由勞動生產自行設法解決，絕不能看的他們赤足而不管。說到正常的作法，連長無法解除的困難應與營長合謀，營長無法解決的困難，應與團長合謀。以此類推，如果請示首腦部仍不能解決，最後真是都沒了辦法，那麼連長只好集合大家，向大家切實解釋明白，滴上淚的來表示自己的心，與戰士合謀克服忍受此困難，如此方多個帶兵官。試問你當連長是與他同生共患難的，你戰場上需要他保護你，你受了傷需要他抬你揹你，他的事你漠不關心，如何換得他對你的效力？孟子說：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如路人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇仇」。我們今天帶兵也是這個道理，幹部視戰士如手足，別戰士視幹部如腹心；幹部視戰士如犬馬，則戰士視幹部如路人；幹部視戰士如草芥，則戰士視幹部如寇仇。我們家鄉有句土話說：「人心換人心，四兩換半斤」，爲什麼說「四兩換半斤」？就是說上級的人對下級，只要有辛苦，有恩惠，有感情，下級對上級就願意拿上加一倍的好來報答上級。我的帶兵法就是如此，能如此帶兵的，我就滿意，就是我的同志，我的軍官。不能如此的，就不夠我的同志，也不夠我的軍官。我常說：「世上無所謂大，積小就能成人，世上無所謂難，積易就能克難」。所謂無不能的精神，就是繼續的爲其所能爲而不解不止，繼續不斷的完成小事，就是大功，繼續不斷的完成易能，就能完成難能。

。你們大家只要能如父兄對其子弟的關心戰士，一定可以帶住了兵！今天就晉綏軍說，能如此就能成功；不能如此就要失敗！就個人說，誰能如此，誰就能成功；誰不能如此，誰就必失敗！你們爲晉綏軍的成功應該如此，爲自己的成功，亦應該如此！

## 趕緊發動治病與向王連長劉排長看齊

九月十一日

我昨天告你們發動治病與發動向王連長劉排長看齊兩事，你們還未發動，這表現你們未能響應號召。我今天如不檢點昨天的話，等於將種子撒在沙灘裏不發芽子！此種不自動不迅速的病，今後大家必須痛改！說到這兩件事，應趕緊擬一個發動的辦法，軍政雙方一致努力！不祇這兩件事要如此，以後條件發動，均應照此辦；發動起來一定要實行鼓勵，競賽檢查。

我覺得我們大家要想好很容易，但也可以說是很難。如果自己不算好，好就很難；如自己打算好，好就容易，如同你不吃飯，誰也不能替你吃，你就免不了餓；如你自己想吃飯，你就餓不着。所以好與不好，全在自己，希望大家好好努力！

## 發動萬能

九月十五日（清縣合謀堂）

發動工作是一種非常的作法，在常軌以外，並不是召集些人開開會，說說話就行了的，開會說說收的效很小，十分內頂多能收三分效，必須要真正下辛苦，一個個的發動，才能有效。發動

的方式，就是把人集合起來，先告以集合的動機，然後再教大家討論，看大家贊同與否，如贊同了看誰作一顆谷子，最初是一個人作，或多數人作，或是先發動一個，再由一個發動成兩個，由兩個發動成四個。發動的方式雖然很多，但有一個總的原則：就是非下辛苦不可。我們今天要發動使軍隊上沒有病兵，至低限度，也要如農夫種地一般的辛苦才行。如果你不下辛苦，永不會發動起來。這就如無腿不會走；無企圖，無熱情不能革命是一個道理。發動的原則有二；就是關於方法上的事，知難行易的事，可以講演式的發動。行爲上的事，知易行難的事，非個別的發動不可。今天一個現代化的帶兵軍官，如果不會發動，就等於說話無舌頭，走路無腿，作甚麼事也是無成果的。

## 說到做到

九月十五日

一 剛才念的七二師二二六團機砲連委員趙日旭連長郭福星等給我的信，他們說一定要作到下列幾項事：

(一) 全連幹部絕對要有恥不若人的精神，向王連長劉排長看齊——這志氣很好，恥不若人是進步的動力，只要有此精神，萬丈高山可以上去，甚麼事功也可以完成，任何時候也是拍胸脯子的。

(二) 充滿無不能的精神，堅定必成功的信念——進一步的要超過他們，眼聽耳看誰也不能，耳聽眼看誰也能，所謂無不能的精神，就是該作的能作的而不懶不止的去做，這就是個無不能

。既然是無不能，你還能不堅定必成功的信念嗎？說到你今天當軍官的只要能虛心的聽取下級的困難，熱心的解除下級的困難，正確的糾正下級的錯誤，努力教練下級的智能，把該做能做的全作了，你就練成了鐵軍；成了鐵軍，我們還愁革命不成功嗎？

(三) 要做虛心耐心有內力真誠愛兵如子弟之幹部——此本難，只要你不肯教人辱沒，自己不想丟人，想成功，想在人類中拍胸子，站在世界的最高峰，你一定能夠到這。

(四) 確實做到幹部與戰士合謀——能與戰士合謀，一定可以取得戰士的同情；并且也一定可以解了人的疑，堵了人的口，獲得人的心，用上人的力。

這四點說的很好，但你必須說到作到，否則無效果的。

## 說說「絕對服從我」的意義

九月十五日

參訓軍官雷師長仰鴻等六十九人給我寫了一封信，表示他們決心必做到的七件事。說的很切要，我希望你們寫信的人一定要說到作到。只說了不算，說了是萬分之一的效果，只是打算把種子種上，說到真正的效果，還得實作。這就是說要想教這個種子有收穫，非如農人種地費上辛苦去鋤耨灌溉不可，真得你們一天一天的想如何去實現，這七條才算有了結果。

這七條的頭一條，是「絕對服從」會長，響應號召，擴大建軍影響，加強建軍效用，所謂服從，我給你們說說：你們今天跟上我作救國救民的革命工作，是國家民族需要你們服從我，服從我也不過是教我努力的大點，耗費的精神多點，多與人民謀點福利，多與戰士解除點困難，多

鼓動人民戰士救國救民的情緒分數高一點。也可以說服從我，是爲發揚真理。大家今天爲人類，爲真理，爲成功，應服從我，就是最低限度爲我們的存在，亦應該服從我。希望大家對此，一定要有個澈底的認識。

## 解釋建軍目標及問答

十月二日（吉縣合議堂）

我們今天建軍的目標是什麼，在效用上說，是建立現代化有基礎國力的鐵軍，在作法上說，是要建立健全的連本軍隊。如何建立？把軍事放在班中，因爲什麼把軍事放在班中？因爲軍隊就是說士兵，無士兵即無所謂軍隊。軍隊上打仗的事需要戰士的努力，如果不把軍事放在班中，練兵上用不上力，打仗上也用不上力，教育上也無效果了。但如何把軍事放在班中？我們有兩條軌道，一個是民主集中的組織領導，一個是與士合謀的情理統管。

什麼叫民主集中的組織領導？就是在大家的意見中，集中了合理的主張，做領導羣衆共同努力的依據，不是拿上主觀的權力，做蠻橫的強制。

什麼叫與士合謀的情理統管？所謂與士合謀，就是對戰士不是任性的強制，無理的驅使，是說服了他們自私自利，糾正了他的錯誤迂遠，不乖乎人情的統馭，不背乎道理的管理。

以上兩條，就是我們軍事放在班中的軌道，循此軌道去作，那我們建軍就如火車載物，又多又快很順利的完成連本軍隊，表現現代化有基礎國力鐵軍的效用。

今天是與大家會議性質，你們參與建軍的人，對我說的話，認爲對與不對，應考慮的提出意



見，可以說這時候最要緊，如果在這未決定期間，大家提出意見尙可補救，如果已經決定了如此去建軍，大家再修改就遲了。如同未蓋房子前畫圖的時候，大家可盡量發表意見修正不合適，還是有效的，如房子已經蓋成，你再說不合適。反而把房子又重新拆毀另建，就費時而誤事了！你們有什麼意見？可以說說。

(意見)

問：統管能否包括了訓練與作戰？

答：按習慣上把統御，管理，教育，訓練，指揮，作戰，平列起來說，統御管理就包括了教育、訓練、指揮、作戰，但教育，訓練，是加強統御管理；指揮作戰，是完成統御管理。如此教育訓練指揮作戰就可以包括在統御，管理之內。

問：統御管理如何別區？

答：統御是對人的，管理是對事的，對人要台情，處事要合理。

問：什麼叫合情，什麼叫合理？

答：情是人情，人情就是我對人做的事合乎人的情，理是事理，就是所處的事，合乎事的理？

問：怎麼能合情？

答：古人說這類話的很多。如：「己所不欲勿施於人」；「我不欲人之加諸我也，我亦欲無加諸人」；「所惡於上，毋以事下，所惡於下，勿以事上；所惡於前，毋以先後；所惡於後，毋以從前，所惡於左，毋以交於右，所惡於右，毋以交於左」；照這就能合情。

問：怎麼能合理？

答：處事所用的時間與力量，發生出相當的效果來。就叫合理。這也就是說，不要濫費了時間與濫費了力量；也就是做一點鐘收一點鐘的效果，用一點力，有一點力的效果。

問：拿上錢辦事的，是不是也要求合理？

答：錢就是時間力量配合起來的產物，當然也要用的合理。

## 選拔幹部要特重政治水準

十月四日〔吉縣合謀堂〕

剛才宣佈二一六團討論如何建軍結論裏邊，有句話說選拔幹部應注重他的文化水準，這是個錯誤，應該與你們一個糾正。一個革命的幹部，是要注重政治水準，不是注重文化水準。什麼是政治水準？就是認識今天該作什麼，想出方法來努力的作成什麼，就是政治水準。什麼是文化水準？可以說就是文化上的技能，如念多少書，認多少字，進而會寫文章，這就是文化水準。革命的幹部是要有認識什麼想出方法努力作成什麼的崇高政治水準，不是會寫文章的文化水準。我們所謂幹部萬能幹部決定一切，不是說文化水準高了就能使幹部萬能幹部決定一切，而是指政治水準而說，你只要今天認識了該作什麼，努力作成什麼。你就是萬能的幹部，也就是決定一切的幹部。反之你如果只是有認識字，寫文章的文化水準，而無該作甚努力作成甚的政治水準，作甚麼也是無功效的。今天一個幹部文化水準政治水準二者皆具很好，如說到需要上與選拔幹部上，我們是特重政治水準。

## 討論建軍途徑

十月六日【青縣合謀堂】

定一個制度，要有一個目的。教人辦事不能不給人一個權，可是給他辦事權，緊接着他就帶去一種作壞的力；這話很明顯的說，縣長有治一縣的權，但他也有貪贓一縣的力；軍隊有保民的權，但他也有擾民的力。欲作到只有作好的權，而無作壞的力，實在很難，故自古定一種制度時，每成爲大多數人精神的競賽場，因爲制度很重要，可以說那一個時代的制度好，那一個時代的壽命就長。

今天我們討論建軍的途徑，看是走民主集中抑是走循環檢舉，不過我的意思應分開軍政與軍令兩方面來說。說到軍政上，可以實行循環檢舉，因爲軍政上，人有作事的權，但也有作惡的力，很明顯的如發餉，內務，下操本可以不錯了，而你錯了，那是你的不操心，不努力。不操心，不努力，就可以拿循環檢舉來糾正你。說到軍令上，則不能實行循環檢舉。因爲軍令上，無所謂「爲善權」亦無所謂「作惡力」，完全是個犧牲。戰士與幹部在戰場上利害完全是一致的，不需要防範他。並且打仗好比賭博中的壓寶是鬥智咧，誰也不願意輸了，其所以輸了，皆係不得已的事，故這不適用循環檢舉。如果循環檢舉，那就無法打仗了，前者是不必用循環檢舉，後者是不敢用循環檢舉。

至於循環檢舉實行了，易減低主官的威信，此係片面的看法，你要知道你只要是個好的軍官，人循環檢舉你，不祇減低不了你的威信，反而提高了你的威信。如果你根本是個壞的軍官，戰

士們根本不信服你，試問不循環檢舉，你的威信又何在？我綜合大家這幾天的意見，就可以決定：在軍政上我們實行循環檢舉，在軍令上我們實行民主集中，此點大家如同意了，就可作為我們組織的決定。

## 去建軍中之暗礁

十月十一日〔吉縣合議堂〕

今天我們建軍途中有一個暗礁，要想建軍順利上路，必須將此暗礁去了。此暗礁是什麼？就是圖謀個人的方便。我們大家今天如果能統一了建軍的目標，一致努力，認為建軍的成功，就是我們大家的成功，建軍一定能順利完成。如果沒有這個心，認為建軍成了與我有什麼不方便，或企圖在建軍場中偷些巧，那就是我們建軍途中的暗礁，就要障礙我們建軍。此點須大家認識，並希望大家切實樹立起建軍成功，即我們大家成功的這個決心。

今天我們是要建立組織的軍隊，能否組織成，就看我們組織中有無個別企圖。如果組織中只有一個整體企圖，我們就可成功；如無整體企圖，而只有個別的企圖，就不能成功。組織如打石礮，須集體一致的用力，有一個不用力的，石礮就不易打起來。舊日俗話說：「二人同心，其利斷金」；周武王說：「紂有臣億萬，惟億萬心，余有臣三千，惟一心」，這就是說只要一向企圖為整體上努力，就能成功。我們今天要想建立組織的軍隊，必須個個人要拋棄了個人的企圖，努力完成組織的企圖，建軍上一定要去除個人的方便，努力建軍的成功。所以說到今天建軍與組織，不在乎方法好，規定的好，如果只方法好，規定的好，而大家拋棄不了個人的企圖，方法與

規定雖好，也是發生不了什麼效用的。

總之，今天建軍關係我們的前途，也關係我們的成敗，大家一定要拋棄個人的企圖，謀建軍的成功；拿上集體企圖來建組織，去除個人的方便，來完成建軍工作。

## 愛惜時間

十月十三日【吉縣合謀堂】

剛才你們說四點鐘收到的討論綱領，八點鐘才發下去，這表現大家不知道愛惜時間。一個軍人必須有愛惜時間的習慣，因為戰場上打仗，幾分鐘的遲早，就可決定整個戰爭勝敗的。所以像昨天發討論綱領。應該是當下接到，當下就發，使一分鐘也不貽誤，如此才是最進步的作法。希望你們建軍會要切實教育全體官兵，今後不使一分一秒鐘白過去。

現代化的國家，對時間統是特別的寶貴，前些年有某將領告我說：有一次他至某國參觀其工廠，沒有一個工人仰起頭看他的，他就很奇怪的問題陪他參觀的人，是什麼原因？陪他的人就告他說：你今天參觀，如不特別出個醜，想教工人撻下工不作，看你一眼，那是不可能的，此外在現代化國家革命的組織裏，還流行着一句話，就是說：「一個組織的同志，如果睡覺就是睡覺，上廁所就是上廁所，走路就是走路，不在枕上廁上路上考慮些問題，這個組織不是真進步的！」所以我希望大家切實瞭解現世界各國及組織的進步情形。我們要立國於今世界，必須趕緊進步，不只小好不行，大好也不行。必須極端的真好才行。

## 去三要命病

十月十三日

剛才我徵詢大家：現在軍隊上最不好的現象是什麼？按你們所說，大多數是說人的本質不夠，教育的不够，再即方法的不够，這統說的太唯心，也太抽象。如按你們所說的，就不好在事實上表現效用了，所以你們大家要改變這個認識。

今天我綜合你們大家的話，可歸納成三點：（一）兵員的逃亡；（二）軍紀的不好，得罪人民；（三）不會打仗。此三個不够，可以說是我們命的三把刀子！那一個病去不了，也足以致命！但如何去不逃亡？如何使軍紀好？如何能會打仗？需大家切實分組研討出具體有效的作法，而努力實行之！

## 今後要造師的良好作風

十月十五日（青縣合謀堂）

剛才報告七十二師某連連長私提勤務，我以為這是師的作風不够，如果師的作風够了，連長絕對不敢有此行為。什麼是作風？就是大家統知道某件事對，該作，某件事不對不該作。就像這件事，如果當師長的預先有種不讓私提勤務的規定，把此規定宣佈了，再加以教育檢查糾正的過程，使人人知道不該作，人人不敢作，這個作風就算樹立起來了。孟子上說：「君子之德風，小人之德草，草上之風必偃」。今天你只要上邊有個作風，下邊一定能跟上你好。希望你們七十二師，尤其是郭師長，今後一定要造師的良好作風，以加強師的進步！

## 領導人不敢漏下一點空子

十月二十日（青縣合謀堂）

前天我出去散步，看見工兵營的戰士說土話，當時我就問他們的營長，如何脫法？他們的營

長告我說，是一個戰士說一百個土坯，以三分之一作生活勞動，三分之二作抗戰勞動。我問他怎樣與戰士宣佈的？他說：我就如此告訴了。我又問他是如何結算法？他說沒有規定。我就告他說：這是好幾方面的不夠，你應該和戰士們這樣說：說一百個土坯，六十七個土坯是爲公家作的抗戰勞動，六十七個土坯以外，說一個是多少钱，此爲生活勞動，你如此宣佈了，一方面可鼓勵起他們做工的興趣，一方面他可以計算自己收入多少，你把這個宣佈了，你還應該定出幾日一結算，如七日一結算或五日一結算，說多少土坯，領多少錢。你把這規定了，還應該與他們分開組來工作，比如誰担水誰和泥，誰托橫，并且要告他們如何分錢；是否有苦大的，苦小的；如七個人一組是一個人一份分，抑七個人一份分？然後再徵集大家誰願意作甚，分配的合合適適。到發錢時，分的公道道。你如此作，才能使人人瞭解，人人努力，才不致減少對你的信仰，說你領導的不清白。此爲我前天看見的一件事。你們應把我這話記下，加上經驗，寫一份領導工作的辦法，教育大家。總之你們今天領導人不敢漏下一點空子，漏下一點人就要疑惑你，可能減低對你的信仰。

## 今後發給戰士物品各級主官不許積壓

十月二十日

近來部隊上一種普遍不好的現象，就是上邊發給戰士的東西，總要在團部營部擱上幾天，不當下發給戰士。這種作法損失太大！今後凡發給戰士的東西，一定要當下收到，當下就發；縱然當下不能發，也要與戰士說明白不能發的原因。上級分發東西，即時處理，爲領導人者一定的個

條件；如不能如此，讓下邊戰士吵嚷，那就什麼話也可能吵出來；尤其是偽裝份子，可能藉此機會挑撥離間，動搖你的威信，作瓦解你的工作。所以一個領導人的人，對發給下邊的東西即時處理，一方面可不致引起下邊的不滿，給偽裝份子漏下挑撥的空隙；一方面還可以維持你的威信。

今天我們的敵人，可以說經常就訓練一批人專門來做瓦解我們的工作，瞅見一點空隙，他就鑽進來，所以我們絕對不敢有一點任性之行爲，予敵人以可乘之機。一定要有認識，有作法，時時提高警覺，加強注意，才够一個現代化的軍人。

## 成功失敗全在自己

十月二十日

據報：「新綏發動屍夫墳塚，人民原來情緒極好，而近日發現政衛團爲給一九六旅補兵，有的不通知村級幹部竟有強補墳塚民夫情事致人民感到不滿。」按易經上有覆卦，如政衛團的這種行爲，無異於政治生命的自殺！大家試想敵人正愁人民墳塚無辦法，如果聽見政衛團強補的情事，是不是恰中其計藉此可以破壞？你們說如他們的這種行爲，雖然不是漢奸，不是敵人，而所作出的結果，是不是比漢奸敵人還厲害？今天敵人漢奸作這等事，我們可以用槍把他打死；如政衛團作出這事，我們是不是也應該把他們打死？你們說這是不是賠本幹部？我切實告大家說：今天我們的成功與失敗，全在我們自己。我們是好的，誰也不能不讓我們成功；我們如果是壞的，試問如何爭取成功？



## 順利自己的環境去除自己的障礙

十月三十日  
〔吉縣合議室〕

剛才王總司令念的「環境的障礙不是真障礙，自己的障礙才是真障礙。環境的順利不是真順利，自己的順利才是真順利。」這一段話，你們大家要深刻注意。我們今天所處的環境，只要是一個健全的部隊或組織，很可以將障礙變成個順利的，如在汾南河稷新汾各地征糧，統是極端的困難，但拿上人力克服，也可將困難與障礙去了。反回來再以孝義的征糧來說，雖然是個完整區，却是障礙橫生。還不如純敵區開展的順利。這便很可以證明以上所說的話了。今天我們如果真正是一個進步的組織，我們不知在現在的環境中求得多大的順利與發展，奠定了成功的基礎。說到人民今天真是處於水深火熱之中，痛苦萬分亟待拯救！敵人方面真是奸淫擄掠，無所不爲，我們只要有作法的話，豈祇可得人民十二分的同情，簡直可以取得人類的同情。古人說：「飢者易爲食，渴者易爲飲。」人民今天很願意接受我們的安慰，熱情的幫助我們軍隊，如果我們不能根絕少數不肖軍人的擾民行爲，使人民不同情我們，豈非我們頂順利的環境，自己造成個不順利嗎？再就打仗來說：敵人統是離開根據地十里二十里以外十人二十人分築碉堡來困我們，看看從古至今的戰術本子上，還有如此的打仗法嗎？試問我們今天敢不敢如此？古今中外不敢用的打仗法，而敵人竟敢作，是不是給我們鍊鍊打仗的頂好的機會？如果我們有作法的話，真是天天可以作戰演習？敵人出來我們是射擊演習，敵人不來我們是戰鬥演習，以此好的機會，好的環境我們不會利用，不能攻滅敵，開展政權，是不是也是我們自己造下的障礙？可以說我們今天只要能發展

，將我們現在的力量放大五倍，也有容我們發展的地方，放大十倍也有容我們發展的地方！這是說到我們整個的環境？說到個人本身，就今天國家民族的需要說，可以說人人是盼望自己好，扶持自己好！譬如你當連長，將一連兵帶管練好了，現代化了，大家是不是恭維你，向你學習，教你負更大的責任？可以說人人是盼望你好的！因為你好了，大處說是革命的成功；小處說你能保護大家的性命，誰不盼你好？今天我們國家遭受空前的危難，正需要我們努力；說到個人事功的前途上，人生的結果上，我們也應該努力！今後我們大家一定要順利自己的環境，去除自己的障礙，拿上集體企圖，發展集體力量，保證我們革命的成功！

## 革命者與人接觸三條件及本身具備之三條件

十月三十一日（吉縣合議堂）

一個革命的幹部，是要從與人接觸上來表現自己的效用。如何才能在與人接觸上表現自己的效用？

第一：須有黏人的熱情——就是和人一接觸，就能拿上自己的熱情，黏住他，使他見了自己，再不願離開。

第二：須有悅人的態度——就是和人一見面，就能够使對方悅服自己。

第三：須有動人的言詞——就是和人一談話，就能感動了人，感動了人才能得到人的同情與

協助。

以上三者，爲革命者與人接觸必備的條件。能作到此，才能使自己的效用一天增大一天。至於自己本身方面，也有三個成功必具備的條件，就是

第一：要有恥不若人的內力——恥不若人是進步的動力，就是有了恥不若人的內力，才能見了一個能甚的人，自己也要趕緊學習他能甚，才能向進步者看齊，不至精神上與人低了頭。否則，你就不敢見比自己強的人，因爲見了比自己強的人，就要精神上向人低頭，任人擺佈。

第二：要有無不能的精神——就是作一件事，要拿上無不能的精神，負責自動的想出方法來作。比方今天實行兵農合一，保護食糧，合作互助等事統是些難事，但只要充滿無不能的精神，不怕難的去作，就可化難爲易。可以說只要你無不能的精神多發動一種號召，自己就可多得一分經驗；多努力作一件實事，自己就可多增一分進步。

第三：要有必成功的信念——堅定了必成功的信念，才會保證完成自己的事功，實現自己的革命企圖。古今中外許多革命的人遭了挫敗以後，統是拿必成功的信念，繼續他的精神奮鬥下去，而抵於成，試看那一個戰士，一個帶兵官非經過幾回不能支持的階段，動幾回自殺的念頭，才能得到最後的勝利。所以革命者必須堅定必成功的信念，纔能保證事的完成。

以上三者爲一個革命者本身必備的條件，缺一不可。無恥不若人的內力，不能和人競賽；無不能的精神，不能担任事；無必成功的信念，不能處艱辛，克危難。希望大家認識了此，然後照這六個條件修養，表現在事實上，就一定能担任革命的工作，完成革命的事功。

## 集體努力表現集體效用

十一月二日〔青縣合德堂〕

我希望大家，要認識了現在的這個時代，是我們每個人頂表現效用的個機會。我們今天只要有力量，人爲的好，一定可以表現很大的效用；不祇晉級人民盼我們如此，可以說全華北的人民，現在都希望有個力量來拯救他們。所以這個時代，給我們留下了很大的個發展的機會，教我們發展。我們不能發展，全在我們自己努力，誰也不能防礙我們，誰也不能幫助我們。但這個努力，須是集體的努力，就是要大家一齊努力，才能表現大家的效用。因爲部份的努力，是表現部份的效用；惟有大家努力，才能使少數不努力的也能跟上努力，表現出集體的效用，古人說：「蓬生麻中，不扶自直」就是這個意思。大家不要就心別人不努力，只要你自己努力，人也會努力，古人說：「人生爲善，孰不如我！」就是說我想好，人也未必不想好，只要個個人統罷自己好，少數不好的，也一定能跟上好，希望大家統要有此認識有此志氣，在此時機來表現自己的效用。

但如何才能表現自己的效用？就是要把革命的任務負擔起來。什麼是革命的任務？就是組好兵，帶好兵，練好兵，戰場上能打死敵人，平素能保護人民。此爲大家革命的任務，亦爲大家表現效用的目標。說到戰場上能打勝仗，平素能保護了人民，全在帶兵練兵上，尤其在今日組織的時代，更得要會組兵。組兵是組兵的志氣，不是組兵的情感，要想組好兵，必須你自己先要有組兵的志氣，這樣你才能組兵。至於帶好兵，練好兵，必須預先要把自己的不好去了，也就是要把

偏私任性自私自利營私舞弊封建關係的心去了。如果此心去不了，就不會帶住兵，也不會練好兵，在戰場上一定是一打一一個敗仗，一打一一個丟人。所以大家必須有此內力，剷除盡一切偏私任性，自私自利營私舞弊。自己只要能努力，能學習，雖然不能自動的好，但也可能跟上人好，有如此的決心，當然可以練好兵，帶好兵，表現自己的效用，這就是進步的成功，革命的，有前途的！今天我始終認為大家的舊習染太深，偏私，任性，傲慢，不負責，不努力，貪舒服，封建關係均為習染，如果這些習染去不了，大家絕不會努力，也不知道努力，這正如在一個充滿臭氣的家住慣了的人，是不知家臭的；在習染中過慣了的人，是不曉得自己的不對，也不知道習染的壞。假定大家統有此習染，就都會責備他人的不好，也不知道他人的不好。希望大家要趕快去習染，除病成健，去舊成新變成聰明的，努力的，人人要樹立起帶不好兵，練不好兵，打不好仗為自己的恥辱的決心，只要能將此心樹立起來，自己就一定會自動的向人學習，就會想上各式各樣的方法教兵練兵，打死敵人，保護人民。所以大家今天要認識了在這個人民盼望我們的機會，我們站在黃河東岸，向外看看，我們如果真是一個有企圖的軍隊，真正是一個機警團結善戰的軍隊，試想我們那裏不可到！那裏不容我們到！那裏不容我們存在，那裏不容我們發展！可以說真正能表現出我們的效用！

這回建軍，就是教大家真正學會了組兵，帶兵，練兵，打仗的本領，早日完成我們現代化有基礎國力的鐵軍。不過教大家是人家以外的話，能接受不能接受全在大家，但接受不能接受，全看大家有沒有接受的企圖與志氣。無此企圖與志氣，永遠學不會，教是白教，說話是白說；如果

大家有企圖有志氣，說到大家學習很容易，說到教的人數的也有效用，說的也有效用。俗話說：「不怕不會作，是怕不作」。孔子說：「未有學養子而後嫁者也」這就是說只要你有心，不怕學不會，不怕不會作。大家都知道活炸彈隊今年下山担任徵糧工作，不祇不知道徵糧的做法，就是徵糧說法，也一點不清楚，然而他們都而努力，每日開小組會討論研究作法說法，結果成績雖不十分好，但是還不落後；由這件事上證明，大家今天只要拿定主意要把軍隊建立好，大家就一定會建立好，能建立好！

大家今天一定要切實覺悟，自己不要自暴自棄，把自己的光明變成黑暗！不要自己把自己作壞了！毀壞了！我們晉綏軍今天無論如何是要好的，今天能自動的人是要領導人的，不能自動的也要跟上人好，我們今天一定要把握住這個機會，拿定集體企圖，集體努力，來表現集體的功效！

## 組兵帶兵練兵打仗的關係

十一月四日【吉縣台談話】

今天我給你們說說組兵，帶兵，練兵，打仗的關係。

現代化的軍隊，首先是說組兵，因為組兵是帶兵的根本，無此根本，就成了舊式的作法，也就無所謂新式的領導統馭與管理了。所以說有了組兵，才能說帶兵的話。說到帶兵，就是說的個緊密領導人情統馭與合理管理，把這個領導統馭管理作好了，才可以說練兵，練好兵才能說打仗，練兵是打仗的準備，打仗是練兵的成果。故必有訓練而後才能打仗。所以這個關係：就是能組兵，才能帶兵，能帶兵，才能練兵，能練兵，才能打仗。

說到組兵，是組兵的志氣，不是組兵的情感，今天我們大部份的軍隊，仍還是情感的團結，不是志氣的團結。以感情團結，感情濃厚一分，就是組織力量薄弱一分，並且以感情團結的帶兵法，可能以偏私任性作爲團結感情的工具，以感情帶住人不一定是用偏私任性，可是在這感情團結的場合裏，是可能容住偏私任性的，譬如在部隊裏調一個連長，往往就要影響幾個排長，班長的請假辭職，這可以說這個連長平素是拿偏私任性維持住他們的不願離開，這種現象多一分，組織力量就又薄弱一分。說到感情上的團結必須對他有一種施爲，怎麼叫個有施爲，就是對他有好處，有辛苦；如果沒有好處，沒有辛苦，是不會動感情的。說到組兵，純粹是志的結合，純粹是理智領導。也可以說不只是不濼施爲，就是沒見過一吹面的，只要志氣一致，也是照樣的努力。我們今天所說打破封建觀念，這種封建關係就是情感的作用，今天一個排長犯了罪，如果連長扣他，很可能連長告他說教他跑了，所以扣一個排長，亦必須很費大力才能扣獲，這完全是封建觀念的作祟！這個如果打不破我們真是僞裝份子滿足滿足的藏伏窩！也是我們不能存在的一個表徵！前些日子聽說在部隊裏，一個僞裝份子利用上他姐姐的關係，打入他姐夫營盤裏作事，把他姐夫打死，所以由此證明在今天鬥爭的場合上，如打不破封建關係，就保證不了你的生命！但如何才能打破封建觀念？就是你必須樹立起革命的企圖與志氣來，如同要去晚上的黑暗非點燈不可，你惟如此，你才能不作僞裝份子的藏伏窩！你才能存在！大家今天必須切實警覺，如果大家腦筋中還是滿腦筋的封建，就是不現代化，就不夠個今天的軍官與軍隊，就不能存在！必須是革命同志拿上組織的意識來領導同志，拿上志氣來團結同志，才是現代化的，才是能存在的！

## 我們應該有我們的一套戰法

十二月六日（晉察合群堂）

此次建軍，第一步要使大家熟練了戰術，但熟練了普通戰術還不够，第二步必須使大家具備了超戰術的本領。軍人表現最大的效果是作戰，作戰的勝利，着重在戰術運用的合適，故熟練戰術爲軍人會打仗必要的條件。不過今天學下普通的戰術，應付不了現代的敵人，因爲現在的敵人就是熟練了戰術，用上超戰術的法子來取得戰爭的勝利的，所以大家必須認識了今天我們不祇是不會戰術不行，就是會了普通的戰術也不足以應付敵人超戰術的法子，今天我們努力的建軍建政建組織，其最終的目的不外保護人民，打死敵人。說到保護人民很簡單，實際上只要作到了不擾民，實行接觸教育與民合謀，就很够了。說到打死敵人上，就比較困難些，非有真正的力量不可；也就是我們必須拿上超戰術的法子來，才能完成打死敵人的目的，說到超戰術，本無常軌，無一定的規定，無一定的格式，純粹是說實地經驗精練出來的，最優良最合適最兇猛的戰法。我們晉察軍今天的超戰術是什麼，我們應該有我們的一套戰法使人人熟練，會應用上作戰，打死敵人，爭取勝利。建軍會應速督飭研究規定。

## 建軍的動機及經過

十二月八日（晉察合群堂）

我感到由秋林到現在以前，我的腦筋中很少有一個時間，能够冷靜的考慮到督促大家練兵，教育大家打仗的事。因爲什麼？就是每天我的腦筋中幾乎全被大家不進步的事實迫到戰着，再不



會動了教大家練兵打仗的心。抗戰後在臨汾時期，因為感到大家的舊，所以提出了「新能存在，舊必滅亡」的口號，以驚懾大家，後來到吉縣，我又提出了四新辦法，以至秋林訓練，差不多統是糾正大家的舊，想教大家趕緊走上新的路子，到克難坡以後，每天朝會幾無一次我能够平順的下來，統是聽了些不進步的人和事的報告，刺激的我滿腦子的不痛快。所以從抗戰到現在這幾年來，可以說我是把全部精力用在教育糾正大家的落伍，丟人不進步，不革命上，就是全費力於管理大家的行爲上，因為什麼要如此？就是說幹部不是練兵的，你教他練兵是不行的，我常說箭頭不快，努折箭桿，就是這個意思。在今年夏季經過多數高級軍官的向我建議，說明了今天整理軍隊的必要，以及整軍與開展革命前途的重大關係；又經過我考慮，由秋至克，這幾年來我們的努力，認爲今天可以說到整軍的話了，雖還不免有少數不進步的，但只要進步的多了，也可以拉上帶上少數不進步的進步。到此間後，我又感到徒整軍不够，非建軍不可，就是非重新建立新的軍隊不可，所以便將「整軍」改爲「建軍」。但建軍須有新的幹部，所以在我們建軍的途徑上，以決定了建軍先建連，建連先建組織，建組織先建幹部。因為要先建幹部，所以又決定設立建委制度，先對建軍委員，主任特派員及政衛特派員施以訓練。這是此次建軍的動機及經過，我特和大家說說。

總之，今天建軍主要的是說幹部，幹部如去不了官僚的舊習染，就上不了革命的新路子；如去不了營私舞弊，就除不盡貪污；如打不破封建觀念，就淨白不了陣營。說到我們建軍的危險，莫過於陣營不淨白；如果陣營淨白不了，欲建軍而不可能！大家對此點必須切實認識，切實掃除

！今天大家能堅決的把這些病全痛除了固然很好；就是自己不能痛除了，組織亦絕對不許不除盡！此次建軍的完成，全在組織的領導。說到總的領導，是我的責任，說到各級的領導者是建委應負重大的責任，大家必須好好努力，成爲組織領導的軍隊。

## 不要恨人要想辦法勝人

十一月十二日〔吉縣合謀室〕

現在的叛逆們，他們天天在研究如何欺騙人，如何買好於人，不惜白天晚上，路上，關上，枕上的研究，討論各種方法，但是欺騙人的方法無論如何研究的好，不過只能夠哄人於一時，過些日子人就全知道了他是假的，因爲他不是真的爲人愛人，買好的假法子，終究也落個教人恨，教人罵的結果，再不相信他的詭計了。他們對付敵人也是想盡方法對他的弱點，戳他的空子的去打，見敵人有個好法子，一定要努力的學習仿效，並且想法子的防備他，收拾他。比方在一個村裏，他們住一處很高的目標明顯的房子，引誘敵人的注意，等到敵人來打他們，他們却不在這裏，而在敵人來攻的路上，用伏兵襲敵人，因此敵人很吃他們的虧。由此觀之，今天不論一個人或一個部份是成功的抑是失敗的，就是全看你謀算不謀算。雖肯下苦苦的謀算，誰就是成功的；否則誰就是失敗的。我們今天要想成功，必須不忘別人的好，要學人的好，不管是敵人叛逆，只要有好處，有比我們強的作法，我們就要仿效他，進而防住他，再進而想法子叫來他，打了他。如果不研究勝人，而徒恨人，就是頑固，守舊，不計劃不研究叫來敵人打他，就不夠個革命的軍人。希望大家好好記住不要恨人，要想辦法勝人，勝過他才能使他怕自己。但要想勝人，必須自

已努力，只有日不間斷的努力才能勝人。

## 拿上淨白團力完成革命事業

十一月十二日

再者，叛逆頂大的長處，可以說就是能研究，就是在無辦法中找辦法，譬如子彈缺乏了，他們就提出二十粒子彈打一年的口號，後來子彈的來源斷絕了，他又提出二十粒子彈打三年的口號；現在子彈仍沒辦法解決，接着又提出一彈打一敵的口號，其他再如逼子彈，退後包圍，短促突擊，迷路戰，地雷戰等，無不是無辦法中研究出之成果。所以今天可以說無辦法而有了辦法，就是革命的幹部。有辦法而弄的無辦法，不祇不够個幹部，且是等於自殺。不過說到研究，非有旺盛革命企圖，心活的人，說不到研究。如果你是偏私的，任性的，封建自利的，什麼也顧不上，不只你無辦法的事不能研究的有了辦法，就是有辦法的事你也要弄的沒有辦法了。大家想想我們無辦法的而有了辦法，是不是誰也說我們是該活的，有辦法的而弄成無辦法，是不是誰也說我們是該死的！你們今天在場的統是建軍的負責者，應該考慮考慮；我們是要作個無辦法中有辦法的人，抑作個有辦法也弄成無辦法的人！我想統願意作個無辦法而能有辦法的人，既然統願意這個，那就非自己心活了，去盡一切偏私任性封建自利不可！希望你們人人要堅堅決決的立個淨白團力的志，拿上淨白的團力，來完成我們的革命事業，如此我們就可上了自生自存，共生共存的路子。否則就是自殺自殺的路子，也是共毀共毀的路子！

## 組政軍合

十一月十四日（吉縣合議室）

此次建軍期間，我感到部隊上組政的職權不合一，減低了工作的效率，所以我擬將現在的部隊上進保會及特分會，支部部等名義取消，改為同志會師分會，團分會，營分會，連分會，會設主任特派員及專兼任特派員。經我動了這個念以後，當時就召集了幾個主要負責人討論，看該不該，能不能；他們也認為該而且能；於是又將這個結論交建軍會多數人討論，他們也一致認為這件事又該又能。今天我所以與大家說這件事，也是與大家商量的性質，你們聽了有什麼意見，可以盡量的提出來，如果沒有意見，我們就把這件事作個決定。

說到部隊政工組工制度之起源，本趨源於蘇聯。因當時革命後，帶兵者多係尼古拉之軍人，非革命份子，所以共產黨就派黨員附屬於部隊裏充政工人員，表面上是協助軍隊，組織民衆，保證作戰勝利，實際骨子裏，是拿他們監視尼古拉軍人之行動。說到我們今天的軍隊，全係組織的同志，革命的同志，應該組政軍合一了，以此合一的力量來完成組織的使命，造成組織領導的軍隊，才能表現更大的效果，希望大家對此次改組，有個澈底的認識。

## 新能存在舊必滅亡

十一月十四日

剛才報告叛逆的作法，想你們統聽見了。抗戰初開始時，我就和大家說：「新能存在，舊必滅亡」，現在已經六年多了，你是新的，進步的作法，你就能够領導起幹部，把村組織起來，把

人民拿起來，就够够存在，甚而說還能够打入叛逆內，取了叛逆的首級；你如果是舊的，腐敗的作法，任性傲慢，自私封地，人民不祇不幫助你，而且還要叫上敵人，叫上叛逆來收拾你！今天誰是新的，誰是進步的，誰就是存在的；誰是舊的，誰是落伍的，誰就是滅亡的，很容易看清楚！「新能存在，舊必滅亡」，這話已經號召六年了，今天爲什麼我還說這話？就是我腦筋中感到你們還未全新了！大家要趕緊新，趕緊進步，新一定能存在，舊一定要滅亡！存在滅亡，全在自已！

## 建軍期間幾個重要決定

十一月十五日【吉縣合謀堂】

今天我和大家說話的意思，就是因爲第一期建軍快要結束了，在建軍期間有幾個重要的決定，恐怕大家瞭解的還不透澈，在認識上有了錯誤，將來說法不能一致，所以我特別在這裏再與大家簡單扼要的說說，此外，還有幾件建軍上的障礙必須根絕的事項，也附帶的與大家說說：

第一件事，就是這一回實行部隊新編制的起因，是在克難坡時會有些同志向我建議，當時我也正是感到我們的軍隊還是些空架子內容不充實，所以就連同志們的建議一併考慮；後來又經過多數人多次的討論，在這次建軍期內，才決定了這個問題。也就是說這次新編制的原由，一個是要達去虛務實的目的；一個是要作到平時訓練的人多，戰時打仗的人多，再一個就是我們所謂建軍不是整理軍隊，是要將軍隊重新建立，所以編制上亦須實行新編制；再明顯的說，此次新編制的內容，就是爲增多戰鬥員，充實戰鬥力量兩句話。

第二件事就是現在爲研究我們的一套戰法，並將來出去指導軍隊，所以我令成立一高教班，並且爲保持與青軍團的關係，故名義上也叫做民族革命青年軍官教導團高等教育班，簡稱爲青高班。青高班的學員的來源，就是準備將教導段取消歸併師，訓練教導段的幹部，作建軍人才，說到教導段歸併師有幾個原因：第一個原因：就是原來教導段的編制沒有普遍了，全軍一百幾十個團只有四十幾個團有此編制，七十幾個團無此編制，第二個原因，就是建軍後狙擊的效用不如已過大了，可以說狙擊是保守性，建軍是發展性，在去年大保衛戰時應用狙擊可以說完全是爲保衛晉西的策略。今天我們既然建軍保守性的效果小了，發展性的效果大了，這也是我們取消的一個原因。

至於此次建軍必須拒絕的事：

第一，是我最近接到許多同志的反映，以及日來我傳見參訓幹部的報告，統說營以上私提勤務的太多，把戰鬥員提作走差的勤務，這不祇是減少戰鬥的力量關係大，而且失掉中上級領導的威信，影響團結的關係尤大。故此新編制連營團師統適當的增加傳達生產勤務人員，今天進步的國家對人員的分配使用，統是十分之經濟。我希望這一次新編制實行後，我們一定要盡去私提勤務的惡風；你們回去以後，必須要人人傳熱，人人發動，將不私提勤務的號召，澈底實現了！

第二是副長官最近在克難坡開會感到部隊上的留守人員太多，不只是擾民敗壞軍紀而且也是營私舞弊的引線，成爲建軍的大障礙，所以特別提出想教我在講堂上與大家說說，提起大家的注

意。說到這個問題很大，因為派留守人員無非從戰鬥兵裏撥，從戰鬥兵裏撥，就要無形中減少了戰鬥力，且易減低了連長練兵的興趣，打破連長打仗的計劃。此事我意最好另外設置些留守人員專門負責守責任，使之不妨礙練兵打仗，此事應由建軍會同軍務處各機關研究規定！

第三是便探擾民，此主要的原因，就是我們已過對便探挑選訓練使用關心的不夠，以致流氓壞人打入其內，籍上軍隊的名義，騷擾人民，將我們整個軍隊落了個匪軍的罵名，我跟上押了個匪首的頭銜，造成政治上的罪惡。所以這次新編制上將已過之便衣隊偵探隊等名義完全取消，一律改為偵察組，提高其階級待遇，這一面是提高其自尊心，一面是我們今後選拔上也提高了標準，不致再像過去濫收了。

此外，第一期建軍快要結束了，有幾件事須要努力的：

(一) 七十二師回去後，如何繼續的完成建軍，這件事須要上下合套了。建軍會應規定向他們要求什麼，教他們作什麼，一級一級有個要求。說到七十二師本身也應該趕回以前拿出個計劃來寫出如何的接受這個工作。

(二) 參建幹部回去以後，如何傳達參訓的經過，比方參訓的營長回去以後如何整頓自己的營，參訓的團長回去如何整理自己的團。并如何使自己的部隊先有個建軍的準備，此均須明白規定。

(三) 這次傳見七十二師的幹部，提出許多困難問題及要求解決的意見，應俟傳見完了，對他們統要有個答覆，能解決的是解決的答覆；不能解決的給他們個說明原因的答覆。

## 去除任性偏私

十二月三日（吉慶合覽）

剛才宣佈的報告內，有幾件統是關於處人上的錯誤，孟子說：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣視君如路人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇讐。」和人共事，最要不得的是任性偏私，如果任性偏私，就違反了人的道理，走上自殺的途徑。再細密的說，小偏私，吃小虧，大偏私，吃大虧；小任性，吃小虧，大任性，吃大虧，你是不會有好結果的。所以大家要切實知道我們是些軍人，必須要去盡了任性偏私，才能帶住人，戰場上打勝戰。你們看我們晉綏軍士兵逃亡的固未根絕，可是好好的考查，做到沒有戰士逃亡的連也很多；甚至於有的戰士旁處不願意幹了，願意到他連內者，這就是事在人爲，全看會領導不會領導。會領導的人，就能使戰士一天多一天；不會領導的人，就不只不能帶的戰士一天多一天，相反的，可能一天減少一天。因爲什麼不能？就是第一因爲偏私任性；第二因爲營私舞弊。你偏私任性，人與你沒感情，你營私舞弊盡是爲你自己的私利，就要減低人對你的信仰。人統是願意跟上個好長官，假如你是偏私任性營私舞弊的，人還能樂意跟你麼？你還能帶住兵麼？你帶不住兵，你還能練好兵麼？你練不好兵，你還能打勝仗麼？那麼，今天在場的人，人人是如此麼？不是，不過有一個如此，也連累了我們大家。比如六十九師，有一個連長如此，那就很可能使一師師瓦解了。所以今天我們絕對要剷除此等人，我們才能成爲新軍人新軍隊，我們才是成功的，才不是滅亡的，失敗的。打戰非一團一營一連的事，而是大家合起來的事，有一部份失敗，就要影響全體。但欲不使



此一部份失敗，須全體同志發揮不容人人的精神，使他好，不容他不好才行！新能存在，舊必滅亡，你們大家要各自想想：自己是該活的，抑是該死的；是成功的，抑是失敗的？假如你自己營私舞弊，對下級是任性傲慢，自己領導的軍隊是擾民的，是害民的，那毫無疑問的你是該死的，你是失敗的！假如你對下級合情合理，下級擁護你，自己不營私舞弊，並能教人不營私舞弊，自己的軍隊對人民能實行接觸教育與民合謀，到一村十村歡迎，到十村百村歡迎，那毫無疑問的你是該活的，你是成功的！今天我也知道你們誰是成功的，誰是失敗的，不過我還沒有你們自己知道的清楚！我今天說這個話的意思是什麼，就是教大家趕緊作個成功的，並要使自己的下級作個成功的。大家今天要切实認識任性偏私與營私舞弊，是自殺殺人的工具，我們晉綏軍應有一個自殺殺人的才對，無一個任性偏私營私舞弊的人才行！

## 切實去除此三個要命病一個致命傷

十一月三日（吉縣合謀室）

此次你們來建軍，必須要先瞭解我們晉綏軍當前的三個要命病，一個致命傷。如果這三個要命病，一個致命傷去不了，建軍的話，是自說了。這就如一個人要想使身體健康，必須先將身體上患的病去了，是一樣的道理。三個要命病是什麼？

第一：士兵逃亡——逃亡是瓦解軍隊組織的，也是減少軍隊力量的，此現象如果長久的發展下去，很明顯的我們的人是一天少一天了，我們的力量是一天薄弱一天了。

第二：軍隊擾民——軍隊擾民，人民就不與你合作，不與你合作，不只要糧要不上糧，要衣

要不上衣，且能叫上敵人來打你，所以擾民的軍隊，說到環境上，人民障礙的你不該存在；說到道理上，不該存在；因為擾民是成了土匪的行爲，既然是土匪，國家就要派上人剿辦你的！

第三：不會打仗——軍隊就是負的個打仗的責任。如果不會打仗，就不算個軍隊了。說到我們的軍隊今天戰士不會三殺，指揮上不會四伏；班長以上不會戰鬥佈置，戰鬥指揮；營長以上不會戰術戰略的運用，就普遍的說，不會用上下級打仗，而是任下級打仗，你們說我們還能存在嗎？還能成功嗎？所以這三件事實在說統是我們當前的要命病。

此外我們還有一個致命傷，這個致命傷是什麼？就是作偽裝份子的藏伏窩。今天真正的偽裝份子我們不足怕，就怕的是雙料偽裝，我們沒辦法！什麼是雙料偽裝？就是自己不是偽裝，也不知道什麼是偽裝，因自己的偏私任性自利封建，勾引來偽裝，保護了偽裝，這件事實在是我們今天的致命傷！如果去不了這個致命傷，我們的存在真成問題！前些日子我接到一個報告，說是一個偽裝份子依附上他姐姐打入他姐夫的軍隊裏，把他姐夫刺殺了，你們看可怕不可怕！所以今天有這三個病，一個致命傷，實在是建軍途徑上的大障礙，非去了不可。否則建軍是無效用的！今天就大家各個人說：誰能去這三個病一個致命傷，誰夠個建軍的人；誰去不了誰不夠個建軍的人。就全體說：能去了這三個病，一個致命傷，就能建軍；去不了這三個病，一個致命傷，就不配建軍。但如何去此三個病，一個致命傷，須大家切實的研討，一致的努力！不過去此三個病，一個致命傷的前提，須大家去了任性偏私，營私舞弊的心理，封建的觀念，如果有這些毛病，你想不使逃亡，不使部隊擾民，肅清偽裝，會打仗，是不可能的！事在人爲，革命者萬能，今天大家

如果是個革命的，祇要下定決心，這些病很容易的就可以去了；如果是腐敗的官僚習氣，如何說也是去不了的？大家只要有志建軍，有志使革命成功，我想一定能去了的！

## 革命——要取得人的同情

十二月四日（吉林合謀室）

剛才報告的幾件事，如踏毀老百姓的麥田，做下生飯不能吃，連長領下棉衣不發給士兵，這就表示了大家的無企圖及當軍官觀念的不正確，革命的內力不夠。革命的事是全惡人的心來作，但要拿心來作，第一個表現就是要取得人的同情，今天進步的軍隊看得罪人民，真是比君主時代得罪了皇帝還要害怕，對人民有了錯誤，總要十回二十回的向人民費上力的解釋，必使人民諒解而後已，這因為什麼？就是恐怕人民不痛快了，軍隊得不到人民的幫助，表現不出軍隊的效用。你們看今天把老百姓的麥子踏毀，老百姓腦筋中對你還有好印象嗎？他還肯努上力的幫助你嗎？再說到做下生飯不能吃，連長領下棉衣不發給士兵，這不只說無革命的心，就是為自己立功，為自己作事，甚至於說句極端的話為自己升官發財的心也沒有了，十足的證明無企圖，當軍官觀念的不正確。今天不要說革命了，就是為你升官發財你也必須把你的兵吃的，穿的安頓好了，才能達你的目的。

但這些不夠處，統是如何來的？可以說統是由各級帶兵官無作法，沒有造成好的作風而來，就像連長領下棉衣不發的這件事，如果營長向來是有作風，有作法的，連長絕對不敢領下棉衣不發。你當一個主管你不能規律部下一定怎麼，一定不怎麼，你如何配當主管？早年在太原，有一

次因籌款子關係，把向來給部隊每月二日關餉改成十六日關餉，當時張鎮守使梅梅專門面奉前我辭職。我問：「爲什麼？」他說：「二日關餉你不能行，十六日關餉我不能行。因爲與士義約定的是我每月二日發餉，不差一天，但你們對我的命令，也不能折扣！完全是憑的這個信用；如果今天二日發不了餉，士兵質問我，我拿什麼話來回答？所以我只好辭職。」張鎮守使的這種精神，可以說就是他的作風。

今天一個帶兵的人，如果沒有作風作法，也就減低了你的威信。我所以說你們當軍官的觀念不正確，就是感到你們不曉得作個軍人應該如何。所謂虎能吃人，並非說其皮毛能吃人，是能有吃人的腦子，所謂貓能捕鼠，並非貓的皮毛肉血能捕鼠，是能有捕鼠的腦子。說到今天當個軍官，必須真正有作軍官的腦子，然後你才能帶住兵，練好兵，打勝仗。我希望大家要好好的認識了這個，趕緊進步。今後當上級的對下級，一定要有作法與作風，使下級必須怎麼，必不怎麼；當下級的也一定要跟上上級的作法與作風，完成上級的意圖，如此才够個進步的軍隊。

## 新軍人非去除了舊習染不可

十二月八日（青島合勝電）

當一個帶兵的軍官，如果不關心自己戰士幹部的困難，就等於拿上刀子，刺自己的手，割自己的肉一樣，也是出乎人情以外的事，這可以說完全是一種舊習染造成的。人生下來本來是一個自由體，就是因爲所處環境的不同，慢慢習染壞了，所以我們要作個好軍人，非去盡了舊習染不可！

說到政治上是上有上級的，上級應負教育管理下級之責，所以下級犯了錯，就是上級教育管理  
的責任沒有盡到。因為恐怕連長錯，所以就派上個營長，恐怕營長錯，所以就派上個團長，恐怕  
團長錯，所以就派上個師長，這是一級管一級層層負責的，惟其是一級管一級，所以舊日政治上  
一錯，就要三級連帶受處分，比方連長處死刑，其營長就要受撤職處分，其團長就要受記大過的  
處分，再如軍隊上一個戰士不好，總要連帶上他的班長，他的排長他的連長統不好，所以當人的  
上級，一定要教育下級，管理下級，教育是希望他好，管理是卡住他好，這才是有上級；否則，  
不教管下級，在職務上說，是個犯罪行為；在進步上說，是等於個沒用的人。

## 努力練兵研究戰法

一月四日（青縣合謀室）

軍隊的效果，就是戰場上打勝仗；但要想打勝仗，必須帶兵的人平時團結的緊密，訓練的有  
素，到戰場上才能表現效果。所以一個帶兵的人，一定要好好的帶兵；如果不好好的帶兵，那就  
等於炊事兵不好好做飯，裁縫不好好縫衣，剃頭的不好好剃頭，很明顯的說，也就是自己沒有打  
仗的意思，在國家說是犯罪的行為，在自己說也是自損的作法。今天你們在場的，統是帶兵官，  
今後一定多要在帶兵練兵上下辛苦，真正得到戰士的服從與愛戴，然後才能說戰場上表現效用，  
才能說到你的成功。

此外，你們要認識突擊是最成全自己的，也是保持自己人格，保險自己不犯罪的唯一藥劑！  
你們想想今天如果沒人突擊，你們犯了小錯沒人管，那你們將來不知出如何大的亂子，甚而說能抱

你的命賣了！所以說突擊你的人，就是最愛護你的人！

至河津尹縣長的那個報告說：「敵人最近將十家編爲一甲，每甲派一個敵人作甲長，只留菜刀一把，不准老百姓吃麥子及小米，並敵人又計劃將各家織布紡紗機等收入城內」。這完全可以說是敵人怕反抗，及怕老百姓給我方軍隊作軍服，想出來的辦法。你們今天要切實認識了，假如我們不拚上命的打死敵人，那我們的人民真是痛苦極了！我們今後連軍服也穿不上了！所以大家一定要努上力的練兵，研究戰法，達到打死敵人，保護人民的目的。

## 不要浪費戰士休息時間損失戰士體力

一月六日  
（吉縣合謀室）

剛才報告某團某連竟令戰士早起兩點鐘，到這裏參加朝會，這實在太錯誤，也是你們領導人事事不用心，無計劃的表現！我記的在太原時，某報紙會統計說：「五個日本人頂一個美國人，五個中國人頂一個日本人」。這就是說，我們中國人太不頂事。像今天的這個報告，教士兵早起兩點鐘參加朝會，試問戰士的情緒將會如何的不好！

關於這件事，在第一期建軍時，我就費過很大的力責備他們負責的人，在第二期建軍時，我對周師長也很責備過他，像這種事，你們師部就早應該計劃，比方先與建軍會接頭好，看是幾點鐘作什麼，幾點鐘作什麼，然後再召集各團長告訴他，教他們以你師部的鐘錶爲標準，團長回去就應該召集營連長開會，派人測量路程的遠近，計算齊步走由此到彼需多少時間，跑步走由此到彼需多少時間，使每日能够不減少戰士的睡覺時間，到開朝會的前幾分正好趕到。當一個領導人

的人，還不應該如此作嗎？你們想想是你們不會計劃抑不想計劃？今天外國所以說我們中國是塊空地，在地理學上看是個國家，但在政治學上看，就不算個國家，是不是因為感到我們中國人太無用？你們想想，如你們這個樣子，就能練好兵嗎？可以說這卡時間，統應該列入你的練兵工作中才行！希望你們參建部隊今後一定要卡緊時間，不使白白浪費戰士休息的時間，損失戰士的體力！

此外剛才還報告某連領下我賞給戰士的東西，不給戰士當下發，這連長太不聰明！假如他這連裏有偽裝份子的話，可能借着這個機會與他起了挑撥作用，甚而也可能瓦解了他的軍隊！這件事作的等於佈置了殺自己的刀子，不聰明之至！並且由這件事作的，可能使戰士與你離心離德，感到你太不關心他們！小而言之，可能引起恨你的不配領導他，不肯替你在戰場上出力賣命；大而言之，也可能叛變了你，甚至把你打死！

## 再談去三要命病一致命傷

一月七日〔吉縣合議室〕

今天我們開展政權的三武器，就是兵農合一，與民合謀和收復定義，我們大家必須以此三武器來武裝我們的頭腦，然後才能保證我們的順利開展；事在人為，有志者事竟成，人的成就是憑的志氣，不是憑的骨頭肉血，你今天只要立志作一個成功的革命的新軍人，那你一定能作成，誰也阻攔不住你！

說到今天是個亂世，也是你本領表現的好機會，在治時，一個人想表現很難，而想作壞事也

不容易，但到了亂世就與人開闢了兩條路，一條路是成功的；只要你努力很快的可以成功；一條路是犯罪的；你作壞事也沒人管你。什麼叫治世？就是好人全露了頭了，把壞人全收拾了，全清算了，這就到了治世，如果壞人收拾清算不了，永不是治世。我以前常說：「應運而生」，什麼是應運而生？就是當社會亂的不可開交的時候，出來些人，把亂子平下去，把壞人清算了，這些出來的人，就叫「應運而生」的人，大家生到今天這個亂世，一定要作個「應運而生」的人，不作一個被人清算的人！

此外，我昨天與大家說的我們三個要命病，你們要熱烈的討論去除的辦法。說到逃亡，你們應該討論因為甚麼發生逃亡？如何防止不逃亡？第一二期參建部隊，曾對此有個詳細的討論，你們應再補充修正。關於不擾民，只要你們能够切實實行「接觸教育」「與民合謀」與「軍民合作」的幾個有效作法，「如何軍民打成一片」的這四種文件，那麼，你就可以作到不擾民，至不會打仗的這個要命病，可不簡單，須要天天練，天天學才行，這是作到老，學到老無止境的。我在軍人的三條件釋義四會的那篇文字裏，曾說過會打仗的話，會打仗全在會練兵，不會練兵，就不能會打仗。不努力練兵的敢打仗，肯打仗是慷他人之慨，拿上國家民族的存亡，部下的性命，費自己的犧牲，不仁之至！但如何才能會練兵，就是須要會帶兵，也就是要把兵帶住才行。但今不要想把兵帶住，只用舊日的人情統馭，合理管理還不够，還必須要會組兵，什麼叫會組兵？就是會把所部組織起來，使大家成一個志氣的團力，企圖一致，行動一致，表現出組織萬能，組織力量無窮大的效果，這就是會組兵。



現在是個組織時代，如何好的個人領導的軍隊，如果不是組織領導的軍隊，也不能成功。因為什麼？因為個人的軍隊，革命的人不靠你，不與你合作，他嫌你無前途，壽命短，且認成你是無企圖，混飯吃的，跟上你拚命犧牲，均是無價值的！假如革命的人全不與你合作了，全不靠你了，剩下的盡是些圖謀升官發財的，當然你談不到成功！所以在組織時代，非有組織不可，軍隊非成爲組織的軍隊不可！也就是說組織的軍隊才能與組織的軍隊爭勝負，如是個人的軍隊無論如何好，也不能與組織軍隊比，這就如同牛馬車無論如何好，也不能與飛機比快，是一個道理。

但組織的軍隊，也得會打仗。不會打仗，雖組織軍隊，也不能表現效用，關於會打仗，我另寫有指示，將來由建軍會與你們詳細講解。不過你們應知在這裏講，只是與你們進步的個起點，主要的還在你們回去不斷的研究，不斷的實作才行！

至於軍隊上的一個致命傷，須我與大家另外詳細解說。不過大家今天要認識我們今天犯的一個通病，就是對偽裝份子誰也是很痛恨的；但是自己如果認識他，自己就對他不痛恨了，這就如同蛇蝎放在自己的被窩裏，惟恐人把他弄走，老虎關在家裏，惟恐人把他攆跑，是一樣，今天我們如果這個病去不了，想不作偽裝份子的藏窩伏，那是很不容易的！

## 兩件不進步的事

一月十一日「青島合夥」

我今天宣佈你們兩件不進步的事，你們聽了一定要趕緊的改！這兩件是什麼事？

第一：就是有一個連，戰士們的實效小組會開的很好，並且提的意見很多，也都很切實，但

是這些意見到了連部，不予解決，也不答覆，以致戰士們情緒很不好，你們看這個連長可以說自己把自己的效用減了。本來甚麼事也有辦法，這一下作的什麼也沒辦法了，輕點說。是身敗名裂；說的重點，可能死無葬身之地！我常說：下級的好，是下級的够，下級的不好，就是上級的不够，上級就是負責領導教育管理責任的，試問你將戰士的情緒提不起來，你如何談到練好兵，打勝戰？所以今後你們連級主管，一定要重視小組會，萬不要因自己的不進步，阻礙了全連戰士的進步，果爾，那真是組織的有罪軍人了！

第二：是有一個連的連長和一個排長同他們的戰士們說：「你們可不要與服務員多說話，多說話，他們就要笑擊你們！」這排長連長，可以說是諱疾忌醫的作法，也十足表現了他們的不願意好！只恐怕把壞去了，成了個好軍官，成了個現代化拍胸脯子打勝仗的總軍！別人與你開了監獄之門，斷了殺場之路，你不高興，你就是願意離開監門，走上殺場，落一個八個對不翅的羚羊！當一個連長排長，不是人突擊了自己的不對，軍隊的不好，趕緊痛改，趕緊整頓，反而忌妬人，那實在太不聰明了！我常與人說：「我爲砂三十年，我不敢教沒有一個批評我的雜誌」，這因爲什麼？就是因爲如果沒一個人批評我，我還會知道我的錯嗎？所以今天有人突擊，可真是自己不犯罪成功的保險。此點你們若不覺悟，那真是枉生於現代，太不聰明了！

## 幾個認識與努力的

一月二十七日（吉發合謀堂對留吉訓幹部講）

此次把你們留在這裏，有許多須你們認識與努力的。認識什麼？努力什麼？我與你們說說：

第一：我們現在規定了預建的辦法，這個辦法宣佈以後，輪不到調訓的部隊，統要實行。我們實行預建的原因，是爲什麼呢？就是每期建軍的日子很短，大家一來到此，我首先感到就是大家的不够處太多，需要趕緊糾正；但只顧糾正大家，當然便妨礙了作建軍的事，就誤了建軍的日程。因爲這個原因，所以我們要實行預建，也就是期望由預建中加強了大家的進步，減少了建軍時的費力，增大了建軍的效用。說到預建，頂要緊的就是加強大家的進步，這個工作須要各個上級的努力，當上級的，就是要能教育管理住下級，如果不能教育管理住下級，就是不負責任。說到這一點，我們還不如前清末年，那些軍隊裏邊的軍官，認識的清楚。前清末年那些軍人，對管下級看的很重，的確也很嚴格，不過就是他們的出發點與我們不一樣，他們只是期望不丟官罷了。我們今天雖然比前清的那些軍人好處多了，然而也有不如他們的，就是對下級太放任，一級不負責管一級，所以最近我們規定：管理住下級不犯罪這只够個三等上級；管理住下級不丟人，才够個二等上級；管理住下級不落伍，才够個頭等上級。大家應把此作爲我們預建的唯一條件，然後來此參建的部隊，才不至因不進步妨礙了我們建軍的日程，阻礙了我們建軍的工作，此須大家切實認識者。

第二：此次教你們在幾天，就是兵農合一這件事，想把你們再深刻認識認識。說到兵農合一這件事，是我們一個最進步的號召，也是我們最有收穫的一個號召。在我腦筋中向來沒有把兵和農打合一起，國防和土地問題打合在一起考慮過，不要說這個，就是民族革命與社會革命這兩個口號，我也認爲是兩件事沒有并合起考慮過。這回因解決抗戰問題，連帶的解決生產問題，所以

發動了打仗人多，種地人多的意念，將土地問題與國防問題配合考慮解決，真想不到發生出人意料的收穫！不只是土地問題與國防問題併爲一談處理，實際可以說民族革命與社會革命溶爲一體而解決了！

按我們中國總人口來說，以四分之一計算，當有一萬萬役齡壯丁，以三分之一當常備兵，每次就有三千萬人，三年更換一次，九年頭上即可完成一萬萬戰鬥員，我們擁有這麼大的武力，試看那一個國家還敢侵略我們！前天我在兵農合一會議上，曾和他們說：「實行兵農合一，最快一年頭上，可以完成建國，」這話並不誇大！你們想想：實行兵農合一後，在一年頭上，就可有三千三百萬戰鬥員；說到完善上，九年就可圓滿完成一萬萬戰鬥員，建立一個頂強勝的國家。此點亦須大家切實認識。

至於這次兵農合一的作法，在完整區就是由縣府和國民兵團來辦，編了組以後送到軍隊上入伍，不過此一定有許多不合適處，需要屢作屢修正。說到這裏在完整區的軍隊，應有下列的幾個認識：

(一) 包庇壯丁這是頂不應該的一件事。國家定一個兵役辦法，身爲軍人官吏，不能協助推行，反而包庇阻礙，在職務上說是犯罪行爲，在自己說是個不愛國的人。不過以今天說包庇壯丁，對公家關係小，對他自己將來是個不順利。舊日的兵役，純是對國家的義務，人當了兵，家中父母妻子，統沒了活法，你包庇了他，他是非常感激你。但今天的兵役，是成了自己的權利，當常備兵的受優待，且是很大的優待；當國民兵的有地種，且是很大的一份家產，你今天如果包庇

了他，像鴉片等於沒收了他的家產，白攬了他的優待，他非痛恨你不可！

(二) 有人說「文書上士直屬小部隊不優待，豈不瓦解了麼」？我說：「不怕！因為我提倡打仗的人多，如果不打仗的人也受優待，誰還願意打仗！再說不是晉西籍的人會寫字會作什麼事的人也有，還愁沒有文書上士直屬小部隊麼？」此點亦須大家認識清楚。

(三) 你們對行政上的錯誤，絕不要隱瞞。如今天我接到五十師師長的一個報告，他說某編村送來的新戰士，有不是編了組的，哄騙上難民頂補的，並且跑了一個，又買了一個壯丁頂補，「我接到這個報告以後，就趕緊開會檢討，使行政上今後再無此種情形發生，你們將來回去後，對收到的新戰士，一定要好好檢點，看是不是兵農小組的人，如果不是，趕緊來電報告。因為如果不是編了組的，你是帶不住的，將來跑了，還是你吃虧。最近我接到一個報告說，「黑龍關編了組的新戰士在入營途中，被敵人衝散了，後來這個帶領的人又返回去，和行政上的人說找他們，行政上派人到村中一說原來被衝散回來的人，馬上自動的集合起來」。由此可知今天真正編了組的，他是不會跑的。因為他自己清楚如果跑了，不只是犯法，而且優待也沒有了。所以你們要切實認清，編了組的壯丁，今天可以說是和我們的組織是一個鼻孔出氣，和組織的利益與完全是

一致的！

第三：你們交錯區的軍官，對兵農合一要會作。團長要教育指揮營長作，營長要領導上連長作，本上我手寫的全面突擊戰術開展辦法中說的小型武裝。中型武裝，大型武裝，拿上編組為手段，打死敵人為目的作法，到一村補充一村，到一村自己壯大一村。

組織，我們今天對兵農合一的完成，一定採取不顧犧牲的開展辦法來推行。在護糧時我們有打不起的仗，因為護糧工作固然要緊，但我們兵員的犧牲補充，尤其要緊，這因實行兵農合一則不然，只要我們收復了一個村莊，編組的壯丁，總比犧牲的人多，也可以說這個仗是愈打愈多，所以是我們打的起碼仗。

此外，你們要認識這次我們推行兵農合一是壯者我們自己的唯一辦法，是需要組織黨委同的努力，軍隊上一定要協助組織共同努力，使組織軍力量化合，行動一致共同向開展的路上邁進！

## 誰進步誰存在

一月二十八日（青縣合議室對留青參調幹部講）

今天是個進步的時代，必須要進步，才能趕上時代的要求。不進步，就要落伍，落伍就不能存在。一個進步的組織，對於反對他們或不能跟上他們努力進步的，就要淘汰清算了，原因就是他們切實認識了他們不現代化，不是能隨他們艱苦奮鬥的。所以住在這個時代，一定要真正的進步，唯有真正進步的人，才能渡過這個時代的難關，爭取自己的存在。

我們常聽人說：「一有三天吃不上飯，就勸搖的同志，還有寧餓死而不動搖的同志」，說到今天我們的同志，真有不健全者，一離開我們的範圍，就貪財賣法，營私舞弊，無所不爲了，試看這些同志如何能配和我們革命？不過大家應知最後誰能行，最後有誰；最後誰不能行，最後誰沒誰。革命不是假裝的，是憑真實的進步，不斷的努力，事實的表現，才能得到最後的成功。希望大家趕緊努力進步，否則，最後是沒有自己的！

## 開展戰法

今天我們管殺軍的軍官，是懂的攻守戰法，不懂得開展政權的戰法。什麼是開展政權的戰法？譬如叛逆根據在遼縣一帶，而政權開展到臨汾洪洞趙城，甚至於到河西，這就是開展戰法的功效。我們今天如不會這個，就成了挨打的戰法，就不免時吃人的虧；甚至於說吃不上，穿不上。所以大家要趕緊研究開展戰法，會運用開展戰法。但運用開展戰法的條件，是些什麼？就是：

第一、軍隊有政治能力。真正的使自己的軍隊沒有偽裝份子，軍隊到一處，能組織起民衆來建立政權，取得人民的同情，得到人民的掩護。

第二、軍隊要有地下組織，隨部隊躍進，建立開展的基礎，不至兵來人民怕，兵走人民罵。今天叛逆們他們對開展，統有相當的研究，比如胡兵帶兵上真能把戰士放出去，不至跑了；真能够哄得人民的同情；真會警戒；真會避大的，打小的；我們收復一個村庄的隊伍，人家就能收復幾個村庄；我們能補充一個戰士，人家就能補充幾個戰士，所以說如果我們今天不會開展的戰法，就開展不了政權。你們想想：這不是新能存在在必然滅亡？那天有個軍官向我說：「會長的頭髮都白了！」我說：「白也是因為你們的差，你們的不進步，把我急得頭髮也白了！」所以大家要趕緊進步！趕緊學習開展戰法！今天我們如果不實行開展戰法，頂好的兵農合一也無用！這就等於頂好吃的東西，遞給個沒有嘴的人，頂好看的畫，遞給個沒有眼的人，統是沒效用的！

你們今天一定要認識清楚，人與物不一樣。一件物爛了，再想教他好，是很難的；但一個人絕不應該習染下個什麼，就不能改了，比如今天現代化各國的國民，在平時講舒服，談娛樂，但一到國家危難的時候，個個人就能奮發努力共赴國難，把平時貪娛樂舒服的心情全不顧了。我們的國家今天遭受了空前的危難，生到今天的軍人，站在晉級的最前線，真應該特別努力，希望你們趕緊進步改善自己，成就自己！

## 現代化的帶兵法

一月二十九日（青縣合謀室）

今天我們對待新戰士，非拿出現代化的新的帶兵法帶他不可。一個新戰士入伍以後，第一步是要安慰他的情緒，鼓舞他的熱情，使他感到無比的興奮，真正使他感到比在自己的家裏也快活。第二步接着就是教他知道我們是個革命的軍隊，我們不只是在中國要成爲第一，就是在世界上也要成爲頂進步的軍隊，我們必須要培養革命人格，必須要堅定革命氣節，必須要熟練技術，必須學會打仗，如何才能爭取人民的同情，如何才能得到人民的協助，使他真正瞭解了，在內心裏長起芽子，在事實上表現出來，第三步對能實行我們話的要繼續的鼓舞他勉勵他；對不能夠實行我們所說的話者，就要施行組織教育批評他，檢討他，並且說：「像你這個樣子還配革命嗎？還配當個軍人嗎？」使他一吹痛哭，兩次痛哭，到悔改認錯而後止。今天誰能把新戰士帶成這個樣子，誰就是真正現代化的軍官。誰不能把新戰士帶成這個樣子，誰就是甘心落伍自暴自棄的軍官。



## 建軍意義

三月九日

此次你們來建軍，要認識我們是建軍先建連，建連先建組織，建組織先建幹部。爲什麼要建軍先建連？就是因爲連是戰鬥單位，是軍隊的基礎，也就是說連是個箭頭，箭頭不快，就要努折箭桿。連好比是個武器，營長團長師長好比是使換武器的，所以武器必須是要快要利。如果武器不快不利，你雖有會使換武器的法子，也是沒效用的，所以說建軍要先建連。

但建連拿什麼來建呢？就是要拿組織來建，如果不拿組織來建，不啻個現代化的連，好也是已過的連，不是今天的連。所以說建連要先建組織。

組織如何去建？要先建幹部，今天幹部如果是三百年前的腦子不抵事，必須要成爲革命幹部的腦子才行。什麼是革命幹部的腦子？不偏私，不任性，不自利，不封建，就是個革命幹部的腦子嗎？就能建組織嗎？不能，不偏私，不任性，不自利，不封建，只是個不犯罪的幹部，還不够個革命的幹部。

你們說什麼才是個革命的幹部？（此時有二人答：一答有企圖心，有責任心；一答具備革命者的五條件）你說有企圖心，有責任心就是個革命的幹部，好固然好，但還不十分完善，舊日的好幹部，也得有企圖心有責任心，你這話就等於一顆杏仁埋在地下，發出芽了，沒有露出地皮來。如果再把他說的革命者的五條件加上，尤其五條件中之革命人格，自己負責，不容人不負責，自己不犯煙賭賭欺，不容人犯煙賭賭欺的，不容人不的精神充實起來，這就能把發出的芽子

，從地皮中頂出來，也就真正够個革命的幹部了。不過不容人的表現，還要再加上能使人說的技術；能使人聽了，才能加入不容人不的效果。今天我們建幹部可以說就是要建不容人不，能使人能的幹部。有了這種幹部，就可以建組織，建連。你們大家統各自想想：看自己是不是個不容人不，能使人能的人？能如此的，那就是個革命的幹部，就能建組織建連；否則，就不够個革命的幹部，就不能建組織，也不能建連！

## 建幹部建什麼建連建什麼

三月十日（吉野合謀室）

昨天我與大家說，我們建軍是先建連，建連先建組織，建組織先建幹部。建幹部是建幹部的什麼？就是要建幹部不容人不的內力，與能使人能的技術。能使人能是完成不容人不的功効。只表現了不容人不的精神不够，你還須有能使人能的技術才行，譬如你不容人不與民合謀，只這不够，你還應該使他會了與民合謀，然後你的不容人不才真正有了效果。

爲什麼要不容人不？就是因爲不容人不與自己有利，與大家有利；是幫助自己成功的，也是幫助大家成功的；是救國的，是救民的，所以要表現不容人不。試看今天多少漢奸幫助上敵人謀害中國人，假使我們中國人，早就充分的具備了不容人不的精神，沒有一個漢奸，給他支持偽政權，全是愛國的，恐怕敵人早就敗潰了？再如我們今天練兵，你們各級帶兵官自己能努力上的練兵，並能不容別個帶兵官不努力練兵，我們的鐵軍一定可以很快的練成。

建連爲建軍的基礎。建連建什麼？就是要建連的政治能力，與軍事能力。

什麼是政治能力？就是帶住了人，團結住人，作到意志一致，感情融洽，精神奮發，表現出戰鬥的團力。這就是政治能力。

什麼是軍事能力？就是戰士的戰鬥技能，班長，排長，連長的射擊佈置，射擊指揮，戰鬥佈置，戰鬥指揮，均能熟練運用，表現出一彈中一敵會打仗的戰鬥技術來，這就是軍事能力。

但如何能完成此；就是要拿上不吝人人的精神來作，不吝他不好，不吝他不努力，更要能使他會了，如此，定可完成。

## 提高警覺

三月十一日〔青縣合謀堂〕

我接到一個情報說：「叛逆們最近派了許多人，打入我們軍隊中作伙夫，以便到必要時，在飯內放毒藥，害我們的官兵。」這件事太毒辣，你們連設幹部，一定要提高警覺，好好的注意。今天在此政治鬥爭的場合中，叛逆是無孔不入的，所以必須人人要提高警覺，事事要提高警覺，人人要防叛，事事要防叛，然後方不致為叛所算。

## 示範連如何示範

三月十一日

示範連還沒有上了路，應該趕緊健全起來使之上路。我以為今天應該先定幾個說法，說法定了，再定出幾個作法；只要有了說法，有了作法，就一定可以很快的完成，

我們的說法，就是建軍先建連，建連先建組織，建組織先建幹部；建幹部的什麼；就是建幹

部的不容人下的內力，能使人能的技術。

不容人不什麼！就是不容你不會組兵，不會帶兵，不會練兵，不會打仗。

能使人能什麼；就是能使你會組兵，能使你會帶兵，能使你會練兵，能使你會打仗。示範就是要本此示範。

## 談叛逆的地下組織與基幹小組

三月十二日（吉縣合謀堂）

有地下組織的地方，就可以把持了民衆，亦即可以代表了民衆。地下組織下的一切措施，不能逃出地下組織的決議，所以地下組織是什麼立場，地上的行政行爲，也就成了什麼立場，就是說地下組織如果是叛逆，則地上的行政人員是叛逆固是叛逆，不是叛逆，其效用也等於叛逆。你們看看××，政權軍權雖是我們的，但地下組織是操之於人家叛逆的，所以一切政治上的施爲，幾乎皆爲叛逆所把持。就以徵糧這件事說，比如這個村叛逆的地下組織有十個人，一個人連系三個羣衆，這十個人接到了徵糧的命令以後，就集合到一塊開個會議，決定交幾成及說法作法；然後再將這個決議本上說法作法，告訴給各個人所連繫的三個羣衆，譬如和他說：「這次徵糧我們不能全交，只可以交五成，如果我們全交了，可過不去今年的年景，你應該找某紳士去和村公所裏說，你應該找某老者和村政指導員說」；把這佈置好以後，進一步再指使上些人民哭訴沒飯吃，吃糠皮，或煽動些人民向村公所請願；村公所到這個時候有什麼辦法？他們說交五成，你也只有和上邊說交五成。甚至於縣上再派的人查一查，派上人看了這種情形，回來也只有上個「經查

屬實」的報告。說到村級幹部，如果是人家叛逆偽裝的，當然受人家叛逆的指示；如不是叛逆的，是我們的村幹部稍胡塗些的，也要作了人家的精神俘虜，再往下說，就是我們很聰明的村幹部，很有警覺性，也認識是叛逆地下組織的所為，但受了人的把持，試問有什麼辦法？你逮捕無有效果，問罪沒法問罪，到最後亦不免人云亦云的附和上人家。

說到縣裏邊，村政指導員受人家叛逆支配；是不是縣長也等於叛逆？縣長等於叛逆，是不是他的上級專員省政府也等於叛逆？所以有地下組織的地方，實在太可怕了！我早就說：「新能存在舊必滅亡！」新有新的標準，什麼是新？就是行政上真正能組織起人來，軍隊上真正能組織起戰士來，並且還能破壞了他們的地下組織，建立起我們的人心政權，組織的軍隊，這就是「新」；新一定能存在！否則，那就是「舊」，舊一定要滅亡！

此外，你們對叛逃的基幹小組，一定不敢小看了！前幾天我在征糧會議上曾和出席的人說，拿上兩句話來形容叛逆的基幹小組。一個形容他是政治上的撈魚鷄一個形容他是軍隊上的切草刀。什麼叫做政治上的撈魚鷄？就是凡政治上派去作工作，送命令的人，來一個，逮捕一個。來一個收拾一個，使你施政上無一點辦法。什麼叫做軍隊上的切草刀？就是你政治上既然不能順利施為，你勢必派上軍隊去圍剿他們不可，但他們是零星活動的，你的軍隊又不能只到一個村去動，所以勞非各連各排的分開，這正等於切草刀將草一節一節的切開，如此就又中了他們的詭計；他們可能集台上較你連排多的游擊隊，一連一排的聚殲了你。所以叛逆今天對我們最得力的兩個辦法，就是一個地下組織，一個基幹小組。我們今天如果摧毀不了他的地下組織，打不破他的基幹

小組，我們存在開展均無辦法！

但我們今天有什麼辦法可以打破他們的地下組織？就是要如剛才杜文安同志所說，我們變成爲仁義之師，拿上與民合謀，實行兵農合一，本上收復定義，革命競賽，真理戰勝，如此就可以摧毀他的地下組織。如何打破他的基幹小組？就是要如剛才那位同志所說用上狙擊隊狙擊，他雖然是滿天星，我們是超滿天星的；他雖然是飛機，我們是超飛機的，如此就可使他的基幹小組失去作用！

## 實踐血書誓言

三月十四日（官聯合謀室）

剛才宣讀你們給我的血書，上邊所說的八項事很好，也很切要。只要本上三次往返層層負責的辦法去作到，那就把帶兵的事全能處理好！

不過你們實行這八項事時，還應該加一個認識，就是要認識中國是一個老大的國家，秦以後享了二千年大一統的太平時期；外患很少，把人全養成官僚的習氣，還習染太深，也太難改了，可以說人人統是作事的意識小，作官的意識多。即使有些作事的意識，也被作官的習染遮蔽了。譬如當連長的不曉得自己帶的這一連人是替營長負責的，是替人家替長管的有過不去的事和困難的事，不曉得去找營長解決，認成當了連長就是作了官了，找營長解決事，是與營長找麻煩，因爲有這個認識，所以有許多不好或不能解決的事，統不和營長說。連長對營長如此，營長對團長，團長對師長師長對軍長，亦如此，這可以說完全是作官腦筋的作祟。此認識如改變不過來，

帶兵永久帶不好。我常有句刺激人的話說：「你的本領小，你不曉得我的本領大嗎？你有辦不了的事，爲什麼不來找我？」前些日子有個人說：「某件事我恐怕麻煩 會長，不想和 會長說，也不忍和 會長說。」我當時就很不客氣的申斥他說：「你爲什麼不想和我說，不忍和我說？你把這件事辦壞了，你承擔得起麼？況且我又不是官僚，我每天坐着站着就是等你們來找我，解決處理事，爲什麼怕麻煩我？」這種表現，可以充分表示他沒有認清楚責任。正當的說，軍隊上就是一級找一級，連長無辦法的事，一定要找營長；營長無辦法的事，一定要找團長；團長無辦法的事，一定要找師長；師長無辦法的事，一定要找軍長，甚至找建軍會，如此才像個軍隊，才能把軍隊帶好，你們要切實改變這個認識。只要這個認識改變過來，你們那八條統能很易作到。只要那血書上的八條全作到，你帶兵上一定能感到許多樂趣，「人心換人心，八兩換半斤」，此爲普通的話；說到軍隊上上級對下級實在是「人心換人心，四兩換半斤」，因你對他四分好，他就能拿八分的好來報答你。希望你們好好照此八條努力作去。

#### 附六十六師軍政幹部血書

#### 軍事幹部血書

會長鈞鑒、職等於昨（十）日晨課恭聆 鈞座諄諄示訓，痛改前非，心如刀割，愧對 會長；愧對組織，於課畢返師，當即對犯錯各級，分別嚴厲訓誡外，復於本日上午七時，招集連長以上各級幹部，在師檢討已過錯誤，與會各級，深感以往之不够，內心慚愧，情緒激昂，一致誓抱昨死今生之決心，盡去任性浮淺的舊習染；遵照 鈞座訓示之三次往返的層層負責辦法，一級檢

點一級，一級卡住一級；痛祛前愆絕不再發生一個戰士因生活上之不適，致情緒惡劣，影響建軍；決以最大努力與決心做到下列八項：

#### 必做到事項

(一) 絕對要使戰士按時吃上飯；(二) 絕對使戰士按時喝上開水；(三) 絕對使潮濕舖草被服晾曬乾不生病；(四) 領到物品絕對隨發保證於二十四小時內發到戰士手中；(五) 絕對關心戰士痛苦時事事與戰士合謀；(六) 絕對不打罵戰士並使其生活安定專心學習；(七) 絕對做個心活的人不做個心死心壞的人；(八) 絕對實行三次往返的層層負責辦法，一級管住一級，不犯罪，不丟人，不落伍。

#### 保證辦法

拿上三次往返的層層負責辦法，師長管住三個團長，責成三個團長卡住三個營長。團長管住三個營長，責成營長卡住四個連長，營長管住四個連長，責成排長輔助連長，連長卡住排長班長，圓滿完成工作，表現鐵軍效用，如做不到，甘受最嚴厲之處分，肅此恭請 健康，敬祝 萬歲，第六十六師師長李佩膺率全師連長以上幹部謹呈

#### 組工幹部血書

會長鈞鑒：職等於十日晨恭聆 鈞座訓示，深感全師組工幹部以往對組織工作努力不够，慚愧萬分，當經召開全師組工檢討會議，一致表示今後誓以最大決心，拿上會述約談，循環檢舉與必檢討，及實效小組會的組織力量，保證全師幹部必做到下列八事：

#### 必做到事項

(一) 絕對使戰士要按時吃上飯；(二) 絕對使戰士按時喝上開水。(三) 絕對使潮濕舖草被服晾曬乾不生病。(四) 領到物品絕對隨發保證於二十四小時內發到戰士手



中。(五)絕對關心戰士痛苦時時專事與戰士合謀。(六)絕對不打罵戰士並使其生活安定專心學習。(七)絕對做個心活的人不做個心死心壞的人。(八)絕對實行三次往返的層層負責辦法一級管住一級不犯罪不丟人不落伍。恭祝健康 並祝 萬歲，主任特派員田慶茂，吳杰，張汝峯及全師組工幹部謹呈

## 如何建連

三月二十日(桑峨合 堂)

建軍先建連，建連先建組織，建組織先建幹部。因為什麼要建軍先建連？因為連為軍隊的基礎，也是戰鬥單位，是武裝家庭的生活單位，是戰鬥學校的學習單位。所以建軍要先建連。要建連成什麼樣的連？要建成心志一致，感情融洽，精神奮發，作戰合套有戰鬥能力的連，要建會三殺會射擊佈置射擊指揮，會戰鬥佈置，戰鬥指揮，有戰鬥能力的連。如何能建起這樣的連？要先建組織，建不起組織，不會使心志一致，感情融洽，精神奮發，作戰合套。所以建連要先建組織，如何能建起組織？必須要先建幹部。鐵的幹部才能建起鐵的組織，一丈高的牆，才能打一丈高的塔，所以建組織要先建幹部，建幹部的什麼？就是要建幹部不容人不的精神，能使人能的精神。不容人不什麼？就是不容他不組兵，不會帶兵，不會練兵，不會打仗。能使人能什麼？就是能使他會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗。

## 好好帶兵才能表現效用

三月二十日

剛才宣佈你們軍隊裏有班長打罵戰士和饑餉糞兵在院子裏睡覺的情事，這表示了你們太不懂得帶兵的道理；一個軍人數帶兵帶不好危險大，你不想像這樣的帶兵法，到戰場上，他如何肯與你拚命？你不愛惜他，他如何能愛惜你？孟子說：「君之視臣如手足，則臣視君如腹心，君之視臣如犬馬，則臣視君如路人；君之視臣如土芥，則臣視君如寇仇」。說到帶兵官之對待戰士也純粹是這個道理。「人心換人心，八兩換半斤」，此爲普通人的話；說到上級對下級，則是「人心換人心，四兩換半斤」，你對下級四分好，他就要拿八分來報答你。今天班長打罵戰士你不管。吃不上，睡不好，你不管；那就等於說「到打仗時，你不要照料我」，是一樣的話。再說的重點，班長打罵戰士，你不管，也等於在你作事成功的前途上與你掘下陷阱，等於你的性命在旁人手裏掌握着，也等於是你自殺的作法，你們看這次辛團長遠來的失敗與自殺，是不是因爲他平素不好好帶兵所致？所以我希望大家今後一定要好好帶兵，然後才能使自己在作戰上表現出大的效用。

## 開上下一心門的鑰匙

(即寅馬桑峨課堂講話)

軍人的任務是打仗。就是要在戰場上爭取勝利，表現效用。要想作到這個，必須要練好兵，要想練好兵，必須要會帶兵。如何才是會帶兵？就是要將幹部戰士帶的和一條心。孟子說：「天時不如地利，地利不如人和」，所謂「人和」就是幹部戰士和你是一條心。但要想使幹部戰士和你一條心，你必須要開了上下一心的門，要想開了這個門，必須要有開這個門的鑰匙，這個鑰

匙就是。

第一：你要教你的幹部戰士都敢和你說話，就是要使他心上想和你說的話，都敢和你說，只能貢獻給你意見，而且還敢說你什麼對，什麼不對，什麼事當如何做。

第二：你要虛心的聽你的幹部戰士的話，就是他和你說的話，如果是對的，你一定要聽取；如果他說的不對，你也要誠懇和藹的給他解釋清楚。如此，他的意見你採取了，是和他的心一致了；他說的不對，你給他解釋清楚，他的心也就和你一致了。這全憑他對你敢說話。且敢隨便說，不怕說的不對。

你能拿上這把鑰匙，就會把上下一心的門開了，就能使他的心與你的心一致了；否則，他不敢和你說話，他腦筋裏是他的認識，你不曉他的認識是什麼；他有他的不滿意，你不曉得他的不滿意是什麼；是你和他有了隔閡，他和你的心就不能一致了。你們一定要終身記住這兩句話，只要本上這兩句話去帶兵，不只輕省，而且有興趣，因為他們大家操心，大家說話，就什麼也能替你照料住。你縱有點短處，錯處，也有人幫助你，檢點你，替你招護，那末，當然你就能把兵帶好了。

你們不要以為這沒有紀律了，沒有秩序了；是能如此，才有真正的紀律，真正的秩序。紀律秩序是親愛團結，和氣一心中存在的，愈親愛團結，和氣一心，紀律秩序愈真情，愈好。那有任性傲慢，驕傲，蠻橫中有紀律秩序？離心離德，前邊走，後邊罵，還說什麼紀律秩序？我希望我晉按軍全體幹部，人人得到這把鑰匙，開了這上下一心的門，由帶好兵，進而練好兵，打勝仗，

完成我們現代化有基礎團力的鐵軍！

## 切實實行寅馬課堂講話

三月二十二日（桑峨）

軍人要想打勝仗，必須要會練兵，要想會練兵，必須要會帶兵，如何才是會帶兵？就是要將幹部戰士帶的與你一條心，如何方能將幹部戰士帶的與你一條心？就是要開了上下一心的門，要想開了這個門，必須要有開這個門的鑰匙，這個鑰匙我在寅馬桑峨課堂講話裏，業經說的很詳細，今天我不再說了。但是只這個門開了，帶兵就很夠了嗎？還不夠，你還應該實行人情統馭，合理管理。就是說凡不近情，凡不合理的事，你統不要加之於你的幹部與你的戰士身上。尤其說到連長是親兵的官，一個連裏也數你的責任與權柄大，你一定要時時小心時時考慮，你的幹部戰士對你是怎麼樣；是走過去罵你的，抑是人見了你。愛戴你，推崇你？如果你走過去，人罵你，就是你統馭上有不近情的，管理上有不合理的。如果有人見了愛戴你，推崇你。就是你統馭上合乎人情，管理上合乎道理。

但如何方能作到人情統馭，合理管理？就是要與幹部戰士台謀。譬如今天接到命令非作工不可，帶兵的軍官，就應該集合了幹部戰士商量商量，先告給他們命令，再教他們發表意見，看看是早晨作合適，上午作合適，甚至月夜作合適？大家認為什麼時候作合適，就什麼時候去作。再比方今天連裏發生了困難，或是沒米了，或是沒麵了，或是沒柴炭了，在這種情形之下，你也應該把幹部戰士集合了商量商量，看看是向人民借，抑是趕緊找上級解決，大家發表意見，大家出

主意。如果大家商量了實在無辦法解決。類如在緊急情況之下，那就縱然一時的受餓。受凍，大家也不會抱怨你。總之，你只要與幹部戰士合謀，有什麼錯處，也是大家的錯，且入也可原諒你，如果你不與幹部戰士合謀，什麼錯也是你一人承擔，且人還不原諒你。所以大家今天要切实記住。只要你們帶兵本上人情統馭，合理管理的道理，走上與幹部戰士合謀的途徑，再能實行三次往返層層負責的辦法，那末，你帶兵就很夠了，並且也一定可以把兵帶好。

## 誰的哨兵睡了覺，誰就是辛遠來第二

三月二十三日(吉縣)

有人給我報告說：昨日由桑峨回吉縣時，親眼看到一個哨兵，將槍放在傍邊，自己睡覺了。這個人將哨兵的槍拿起，推他都推不醒，你們看這種有不若無的警戒兵，是多麼危險！

此次汾東合鹿戰役的喪師辱命，就是因為哨兵睡了覺，被叛逆襲擊，戰時失利，結果辛團長遠來受組織紀律制裁了。你們看這個哨兵的團長，是不是辛遠來第二？同時你們桑峨鄉寧吉縣參建的團長共有九個，你們誰敢保證你們的哨兵在警戒時不睡覺？你們如不敢保證你們的哨兵不睡覺，你們是不是也有做辛遠來第二的危險？希望大家各自反省，提高警覺，務要加強哨兵的警戒教育，萬不敢再踏上了辛遠來第二的覆轍！

## 要會組兵

三月二十四日(吉縣)

我們此次建軍的目標，就是要建立現代化有基礎團力的鐵軍。

如何達到這個目標？就是要建軍先建連，建連先建組織，建組織先建幹部。建幹部要建什麼

？就是要建他不容人的內力，能使人能的技術。不容人不什麼？不容人不組兵，不容人不帶兵，不容人不會練兵，不容人不會打仗。能使人能什麼？能使人會組兵，能使人會帶兵，能使人會練兵，能使人會打仗。

至於如何組兵？如何帶兵？如何練兵？如何打仗，此當由建軍會計劃督導部隊，努力施行。但我又恐怕你們找不見努力的捷徑，所以今天我先就組兵上指示給大家一個途徑。

組織就是力量，組織愈強愈大愈有力量，如果不強不大，就不會發生力量。因為組織如人和泥一樣，你今天拿來的是膠泥土，當然可以和和泥。如果你今天拿來的是膠泥與沙土的混合土，自然就不如膠泥的黏性大。再比方今天將組織定為六尺高的人才合格，而你五尺高的也要，四尺八寸的也要。慢慢的以後六尺高的人就不來了，全成爲五尺高與四尺八寸高的了。所以組織要重質不重量，如果你的組織只要十分革命性的人，八分七分的統不要，自然你的組織是會堅強的。

但如何方能組織起這有十分革命性的人呢？首先要實行普遍教育，在集體場中講述，或是三個五個的約談，講解組織時代，亂世是榮辱人的，廢除私商以及物產證券，按勞分配的主張等等，使大家瞭解了我們的好處，對處；清楚了他們的不好處，不對處，提高大家的政治水準，就是教他認識了當前應作什麼，知道了當前該作什麼，努力上的作什麼。

其次要在工作生活中，發現選拔革命的料子，看他是不是個不容人不，能使人能心活的人。如果是個心活的，這就是革命的料子。選出這革命的料子以後，就要實行個別約談，一方面審查他的程度；一方面教育他的不够，使之够；然後實行編組，嚴過組織生活，離開實效小組會，

表現組織效用，以執行七項任務，實行批評檢討，壯大組織，以循環檢舉強化政治，使無一人不公道，無一事不合理。照這樣作，就算組織起來了。

舉個例子來說：這普遍教育等於在地裏遊轉，看是不是有膠泥土；工作中生活中發現革命的料子，等於把膠泥土拿回來打碎；拿上個別約談審查教育，等於將膠泥土用水和起來；編小組，過組織生活，開實效小組會，等於將膠泥捏成爐子一樣，以後把爐子生着，滾開了水，做成了飯，就是等於執行七項任務，實行批評檢討，循環檢舉，使軍隊中無一事不合理，無一人不公道，戰時做到攻滅敵，守殲敵，瞄準打，死不退，不做俘虜，打死倡議繳械投降的人。使組織效用表現到戰場上。

最後我再告你們說：你們約談時，根據什麼來約談？

第一：就是在工作中，生活中對他有某種發現與感覺找他來約談，以了解他，教育他。

第二：就是在會述中發現他有某種錯誤，或誤會，找他來約談，予以教育或解釋。

第三：就是定期的約談，定期的約談，必須要照後邊的這四句話來問他：

一、你學習什麼，學習中最感覺興趣的是什麼？

二、你最滿意的是什麼？

三、你最不滿意的是什麼？

四、你想和我說些什麼？

你們如果能照這樣下辛苦的去組兵，一定可以組織成有團力的鐵軍！

## 認錯改錯

四月十一日(青縣)

一個人頂好是沒錯，錯了就要吃虧，小錯吃小虧，大錯吃大虧。但錯了，能趕緊認錯改錯，尚不失為一個聰明的人；否則，飾錯執錯，那就一錯變成兩錯，小而言之，丟人吃虧，大而言之，就要坐監損命。你們就是革命的軍人，頂好是沒錯，如果錯了，一定要很快的認錯改錯。

## 以心待兵兵感以情管兵兵服

四月十一日

「同聲相應，同氣相求」，物理如此，人情亦然。說到一個帶兵的軍官，你對戰士以怒，戰士亦可報你以怒；你對戰士以理，戰士亦可報你以理。總之，你拿什麼對他，他即拿什麼相應你。「人心換人心，八兩換半斤」此為普通人對人的話，說到上級對下級，則是「人心換人心，四兩換半斤」，你拿四分好對他，他就要拿八分好對你。所以一個帶兵的軍官一定要瞭解了此道理，對下級不敢有十點任性蠻橫。

剛才報告某軍官看見一個戰士不會下操，打了他兩巴掌，這太錯誤！維問你打他兩巴掌，他就會下操了麼？可以說不只他仍舊不會下操，而且相反的會對你發生惡感，明明十點鐘可以教會的，這樣下來，二十點鐘也教不會了；不但沒有與自己增加了順利，反而與自己增添了許多障礙，這是平時的話。說到戰時，在戰場上，你全憑戰士與你打勝戰與你立功勞，你今天任性的打了他，罵了他，勢必惹起他對你的惡感，他對你既然有了惡感，教他什麼他也無興趣去學習，如此



心情上對你無好感，本身上沒有學下本領，是不是到戰場上一打一個敗仗！他們打了敗仗，小而言之，你沒了前途；大而言之，你的性命也沒有了保障。所以你們一定要切實知道：誰錯誰吃虧，誰對誰便宜。並且一錯了就是兩個虧：丟人是一個虧，敗了損失又是一個虧。譬如一個連長打了一個戰士，失去了部下的同情是一個虧，進行工作上發生了障礙，又是一個虧。既然吃了虧，那就再費兩倍的力量也補不起這個損失。一個革命的軍人，絕不應有此不上算的行爲！

## 指揮官要有難己易人的德性

四月十一日

一個指揮他人部隊的軍官，必須要有難己易人之德性，有此德性，上級敢教他指揮他人的軍隊，他人的軍隊亦樂意受他的指揮；那就由帶一部份軍隊進而可以帶若干部份軍隊，自己的前途真是一天擴大一天，一天光明一天！如果只易己而難人，說到上級不敢教你指揮他人的軍隊，說到他人的軍隊亦不樂意受你的指揮，那就可以說你毫無有一點前途！

## 正規軍要如虎豹的精神、狙擊隊要如鷹鵠的精神

四月十一日

正規軍要如虎豹的精神，狙擊隊要如鷹鵠的精神，也就是說狙擊隊不教黏着，有便宜就繳，繳了就走。所以我已前說狙擊隊要「五分鐘的戰鬥」，狙擊隊只能配合正規軍繳便宜，不可配合

正規軍正式作戰，如果教狙擊隊正式作戰，那就是胡塗軍人！此次段增棟支隊之作戰失利，可以說完全是附屬作戰命令下錯所致。作戰部與視隊長應趕緊研究簡單寫一段教育話，交代我後，頒發各狙擊部隊教他們狙擊的戰法！

## 趕緊樹立作軍人的企圖

四月十二日〔吉敷〕

今天的朝會，你們六十六師有三分之一的連長沒有參加，這表示了你們來此建軍的精神不夠，也充分表現出你們統是些敗家子弟的樣子！今天建軍是與你們建前途，建成功，你們團長師長不教你的連長來聽我的講話，他如何會建軍？他們建不起軍來，你們團長師長如何會有前途？如何會成功？你們師長團長還不應該時時刻刻檢點他們，看看是不是每天聽懂我的講話，研究我的講話？並且是不是統能把我的話變成事實？你們連朝會也懶的出席，十足的表示了你們無作軍人的企圖，根本是些營混子！我每天所講的話，你們或者以為不要緊，其實統為要求你們作到的命令，作不到統要拿軍法制裁你們，你們敢視同兒戲嗎？今天教你們向好路子上走，你們不願意，你們甘心落伍，向作壞事失敗的路上走，照你們這樣還配當個軍人嗎？

一顆穀子能變成一穗穀子，是因為他有企圖心有發展力，一個部隊如果無企圖心無發展性，那只有逐漸消滅，如同開水內煮過的穀子，不能長苗結穗，最後腐爛的摺了完事！難道你們今天就願意作個開水煮的穀子嗎？就願意作個管綏軍淘汰的軍人嗎？我想大家誰也不願意如此，既不願意如此，那麼，大家就要趕緊樹立起作軍人的企圖，真正要事事表現出軍人的效用與精神來！

## 政治上負責任的人必具的二條件

四月十七日〔編者〕

一個政治上負責任的人，必須要具備兩個精神上的條件。這兩個精神上的條件是什麼？就是

第一：要得到上級的信任——一個人如果上級不信任你了，你就沒前途，對公不順，對私也不利。你們想想：那有一個上級終日抵牾你，還會有事功，有前途，有興趣？民國一二年在我眼前搗過鬼舞過弊尖掉信用的軍官，至今我還不敢委他以管錢的事，由這件事，你們可以知道得到上級信任的重要。不過你得到上級的信任，只能給你官坐，不能替你辦事，因為你是担任事的，你是平命的，必須把你担任的事辦好才行，才配稱為革命幹部，誰能替你把事辦好？就是你的下級，所以一個政治上負責任的人，除了得到上級的信任以外，還要：

第二是使下級看得起——一個政治上負責任的人，如果不能使下級看得起，說到你的職責是毫無表現的對象；說到本身上不只是無興趣，工作無成效，而且無前途！

總之，你今天當一個政治上的負責人，必須要取得上級的信任，得到下級的看起，如此你才有政治生命！否則，你就無政治生命。無政治生命了，人生就是白活，白活就是有若無的人！所以一個革命的幹部，視政治生命比自己的身體生命還要緊。我記的前二年有一個被同志會開除了會籍的人，有一天見了我痛哭流涕的和我說：同志會把他開除了，我當時就和他說開除了你另找個工作，他說上那裏找工作，開除了以後那裏也不用我，是把我的政治生命斬斷了，並且說我父

母去世時我沒有如此痛心，惟有這次被組織上開除了，我實在痛心已極，屢說屢下淚，所以說政治生命是很要緊的。古人有「三月無君則弔」的話，這話是什麼意思？就是說三個月不作事，親戚朋友統要上你家門來哭，爲什麼哭？就是哭你有能力無表現的機會了！所以一個政治上負責的人必須認爲認識了政治生命的重要，不肯輕易斷送了自己的政治生命！如何才能不斷送？就是要切實能取得上級的信任，得到下級的看法。

班打仗排保險，排打仗連保險，連打仗營保險，

營打仗團保險，團打仗師保險，師打仗軍保險

六十一軍的一個參謀從汾東回來和我說：「今後請會長要注重幾句話：就是連打仗營保險，營打仗團保險，團打仗師保險」。我說：「這話不錯。已過我和你們說：連長失敗了，是營長的罪；營長失敗了，是團長的罪；團長失敗了，是師長的罪，按你們那六句話就此我這六句話強」。他說：「因爲什麼」？我說：「我那六句話是事後算賬的話，你們這六句話是事前防範的話，事前防範當然比事後算賬強。你們這六句話可改爲班打仗排保險；排打仗連保險；連打仗營保險；營打仗團保險；團打仗師保險；師打仗，軍保險；應使全軍仿效！」大家今天要清楚這是六十一軍過汾東後經驗的話，一定不會錯的，你們各部隊統要深刻的記住，照此實行。

如何組兵帶兵練兵打仗

五月八日（察嶽）

今天要想帶好兵，必須要先會組兵，如同今天說交通工具，必須要說飛機，如不說飛機，說到交通工具，就退後了多少年，不在乎現代交通的需要。說到帶兵上，也是一樣，如不先學會組兵，縱然帶住兵，也是無根基的；等於人家是飛機，你是牛車。所以一個帶兵官，必須要學會組兵，否則，你是白努力！

我們今天組兵的前提是什麼？說到兵農合一的常備兵，就是要必須教他切實知道了今天不但是可以享受優待糧花，而且是一個用四個佃戶的大地主。說到征拔來的常備兵，也一定要和他們說：是晉西籍以外的，將來開展一村就實行一村，開展一縣，就實行一縣；估計將來抗戰結束以後，一定要把山西全省的地，拿出二十分之一來，每一個人給你們一份地，不只可以養活了你自己，而且可以娶妻成家，且能供給你的子弟念書，只要把這話十遍二十遍的向他說明白，再參照上我歷次關於組兵之講話去做，那麼你組兵就很有成效了。

說到帶兵上，你們一定要視戰士如子弟，你能視戰士如子弟，戰士一定視你如父兄；你對他五分好，他就能對你十分好。否則，你任性傲慢，營私舞弊，毫不關心他的生活，毫不管理他的行為，他對你一定不會有好感！所以此種軍官。真是該死而又該死！國家不能將他繩之以極刑，是國家的無能！組織不能將他繩之以紀律，是組織上的恥辱！我們今天不想叫國家富強文明，那就不用說了，如想教國家富強文明，必須做一個好的軍人，帶好軍隊，保國衛民！今天可以說，排長的不好，是連長的恥辱；連長的罪過！連長的不好，是營長的恥辱；營長的罪過！營長的不好，是團長的恥辱；團長的罪過！團長的不好，是師長的恥辱；師長的罪過！師長的不好，是組

織的恥辱，組織的罪過！所以當個軍人，真不敢太無忌憚了！但他們的不好，就是各個上級的好，所謂官，就是教育他好，管理他好，如果不教育人好，不管理人不好，何貴乎有官？所以今天一個領導人的上級，必須實踐領導四條件的領導法：由上而下的教育下級，管理下級；由下而上的解除下級的困難，聽取下級的意見。所謂教育，是期望他好；所謂管理，是強制他好。至解除下級的困難，是增加自己的工作上的順利，因下級的困難，就是自己工作上的損失，解除下級的困難，一方面是增加了工作上的順利，一方面是減少了工作上的障礙。其次說到聽取下級的意見，完全是幫助自己成功的作法，一個現代化成功的幹部，統能由虛心的詢問人，採納人的意見，幫助自己工作上的順利。前天我在吉縣和軍官們說：今天你們要想當個軍官，必須要教你的每個戰士人人都敢同你說話，敢給你供獻意見，並且統敢批評你甚麼對，甚麼不對。能如此，才是個新軍官的作法。人常說：「二人同心其力斷金」，今天許多人的聰明，都成了你的聰明，所有的戰士，統能和你一心，那麼你還能不成功嗎？所以帶兵一定要實行由上而下，由下而上的四個領導法。其次，你們一定要努力實行合謀，我嘗說：合謀萬能，只要合謀，就沒有完不成的事，也沒有成不了的功。關於練兵上，必須要實行行為上的說服，動作上的誘導，一次學不會，二次五次的教他，如此練兵才能收效。

至打仗的話，營長以上是運用戰術，純為鬥智；連長以下担負戰鬥任務，全在訓練，訓練愈熟，技術亦愈精；技術愈精，戰場上就能表現大的效用，尤其三六一戰法上的實行手擲彈開火，分組投擲不早投，拉火切實，投擲準確，只要你們切實把那學會，打仗上，就很有把握！希望

你們切實照我上邊的話努力，做一個現代化的軍官！

## 連長的腦筋要一刻不間斷的與排長連繫着

五月九日  
〔察俄〕

剛才報告某團某連有班長向戰士調換毯子，連長尚不知道的情事，這可以說連長太不夠了！當一個連長平日腦筋裏，必須要一刻不間斷的與排長連繫着，經常的要問詢卡住排長考查班裏有甚麼情形，在情緒上有甚麼不佳，在處事上有甚麼不合理，總之，你的腦筋時時不離開排長，然後你才能用上排長，瞭解了班棚裏的一切，你才能切實實行會述，約談，與必檢討，那麼連內有什麼事發生，統能很詳細的了解與預先的防範，才不致形成一個形同擊磬的連長。

## 幹部低能高能全在負領導責任的人的教育管理

五月九日

前天我和團級幹部約談時，有一個團長向我說：「現在我們軍事幹部的低能，是建軍的大障礙！請設法健全」，等語。我當時就和他說：「你試想把此次建軍我規定的各級幹部與戰士必做到的事項，圓滿能做到了，還是低能不是？他答說：「不但不是低能，並且是高能了」。又問他說：「你看是那一級做不到」？他說：「現在不敢說都能做到」。又向他說：「你看那一件你不會」？他說學習學習，研究研究都會」。又向他說：「你要會了，還教不會誰？」他答說：「都

教會了」。又問他說：「都教會了，還低能不啦」？他答說：「不低能啦」。問在場的十幾個中級幹部說：「你們看是不是這樣」？都回答說：「是」。我就告大家說：「幹部低能，高能，全在負領導責任人的教育管理！團長以上的幹部，今後再不許說幹部低能的話！當一個領導人的人，必須加強領導，實行上對下的教育與管理，只要教育與管理的够，幹部就不會有低能的！」

## 治病防病

五月十六日（青縣）

現在我感到大家對治病與防病注意的不够，致影響多少幹部戰士的健康，這不能不說是大家不好好的治病與防病所致！此點須要大家切實改變認識。但要想改變認識，首先要去了一般人所認為有了病是該死與不該死的觀念，堅決的要在腦筋中樹立起好好防病，不會得病，得了病好好治病，不會死了的認識。尤其連長為戰鬥學校的校長，武裝家庭的家長，是一連的首腦，更要拿上十二分的熱心，為戰士防病，為戰士治病。

前幾天，我聽說此間示範連送到醫院的戰士，有病死的，這一方面固然醫院的人不能辭其咎；但一方面你們帶兵官也不能不負不熱心招料戰士的錯誤！曾有個人告訴我說：「有一個戰士病的很危險，軍醫無論如何不給他看了，後來該連的主官強迫着軍醫給他打了兩針強心劑，妥為治療，現在病勢竟大為好轉」，於此足證只要幹部能熱心與戰士治病，病的死亡率定會減少。有人說我們中國軍隊因病死亡的戰士，比在戰場上犧牲的還多，這雖是過分的話，但也證明我們對戰士的防病，治病講求的不够。今後師長應督導團長，團長要督導營長，營長應責成連長，切實為



戰士注意衛生，以減少疾病，增強戰鬥力量。

## 學習焦連長世紀的帶兵法

五月十六日

據考查四十六師連長焦世紀在三年半的任期內，沒有一個逃兵，昨天我和團長們約談時，問他們那一個連沒有一個逃兵？他們無有一個人答覆沒有的。在我沒有問焦世紀拿什麼方法能帶的兵不逃以前，我腦筋中考慮，預想他不是什麼神通廣大，聰明超人，也不過就是有熱心，有辛苦；能切實解除戰士的困難，安慰戰士的情緒，該與戰士領的物品領了，該與戰士發的物品，很快的發了；並能接受下級的意見，聽取下級的批評，使一連和氣團結，如同家人父子而已。後來我問他，他也就是說：「能財政公開，用人公開，能下辛苦，就把兵帶住了」。所以帶兵不是憑聰明，憑會說，就是只要能本上幾句普通帶好兵的話，老老實實腳踏實地的努力就行了。按他這一連沒有補充過，然而今天能保存一百多戰士，實在難能可貴，如我們營級軍個連長統能如他，試想戰場上能增加多大力量！此事除朝會宣佈外，大家統應一致向他看齊，並責成師長督導團長營長教導連長不許不向他看齊！誰的連長不能向他看齊，其上級營團師長，應負不會帶兵，管理不住下級的責任！

## 今後要注意戰鬥增加

五月十六日

我接到一個報告說：「有一個偽軍打入我們的軍隊裏，後來又拐帶了一挺輕機槍，一支步槍

失多大！所以我們今後要切實實行會述，以澈底瞭解下級，不致再發生此等情事。前我們俘虜住個叛軍，據他說：「叛軍中現在實行會報很令人駭怕！兩個非黨員在一塊說會報以後，很要受上級嚴厲的詢詰。其他下邊發生什麼小事，上級也是瞭如指掌」。按叛的這種會報制度，還是學下我們的，尤其我們現在的會述約談與必檢討更比會報的效力大百倍，今天我們以創造者的資格，拿出比他更好的作法，然而還不如他們學習下的做的好，實在太自愧了！可以說今天世界上進步的組織，其嚴密的程度，是連蠅子也飛不進去的作法；我們今天則是太不警覺，太不嚴密了！所以我們今天要趕緊實行會述，約談，一定要實行到頂好處，萬不敢不如人！不如人就是甘心做人家精神上的俘虜，做了人的精神俘虜，就要受人的領導，受人的支配！我深信我們晉綏的軍人，絕不肯甘心走在別人的後頭！

說到會述的效果，不如約談的效果大。約談帶教育性，鼓勵性，可以瞭解人，可以做事先的防範。可以說會述等於田禾中去害蟲；約談等於鋤耨禾苗；必檢討等於去禾苗上不必要的叉枝。你們大家只要切實的能實行此，一定可以使軍隊上沒有一件壞事發生，也沒有一件壞事能不知道。

當連長要認成伙馬夫戰士等於是自己身體的

各部分

五月十七日

逃回」，我們的軍隊爲實行報復，將敵人的碉堡包圍施行攻擊，但沒有防備住敵人的增援，致使敵人予我們來了一個反包圍，我們反而又傷亡敵人」。這種打仗法，十足的表現了書生的作法，毫無作戰的腦筋！在遍地敵人的情勢下，你派人去打碉堡，還能不估計敵人的增援嗎？試看幾個小孩子玩耍，尙知道防備有人幫助他，預先派人阻攔；今天我們當一個軍人，連這些道理也不懂，真是太不夠了！我在卯皓手諭上曾告訴團長營長要時時注意戰術增加，軍長師長及軍師參謀長，要時時注意戰略增加，今後你們除注意戰術，戰略增加外，尤應責成連長注意碉堡增加，也就是要注意戰鬥增加，如此方不致吃了敵人的虧！

以上三事，應做爲預建，續建的條件，建軍會應切實教育經建與未建各師。

## 實行會述約談必檢討

五月十七日（吉縣）

昨天我聽說，「你們七十三師潛逃了個特務長，潛逃的原因，據說是，借了戰士的錢，連長又他償還，因無錢償還，而嚇走了」。這件事可以說你們各級帶兵官統有檢點不到的錯誤！當上向戰士借錢，不只是減低了訓練打仗的情緒，而且喪失了自己的人格！所以我此次在桑峨告訴他們建軍分會的負責人，凡軍官有向下級借過錢，而還不起者，應由公家借給錢使之是爲保持我們軍官的廉潔，使之能把全付精力用在練兵打仗上。你們看看：因爲你們營長，連長的檢點不够，致使特務長平時閒下級借了錢，到現在還不起，嚇的逃了

賞一個連長必須要公道。如果對某一部份戰士好，或對某一部份戰士不好，那就要得半失半。一個連長要想成功，要想在戰場上表現效用，全憑全連的戰士來幫助你去作。如果戰士不幫助你去作，你想成功，想在戰場上表現效用，是不可能的事！所以當連長的必須要把連內的幹部，戰士，伙馬快，統要認成是自己職務身體上的耳目鼻舌與手足，缺少一個或剝去一個，剝去一個，也是自己職務身體上的痛苦與損失！故當一個連長，一定要好好的帶住兵，練好兵，才能打勝仗！

## 今後要實行補過處分

五月十九日（鄉寧）

以後我們要實行一種補過處分，就是凡下級犯了錯，上級必須檢討出錯誤原因，並研究出以後如何不犯的保證辦法來，由自覺教育，澈底教育到某層下級身上，作為對上級的處分，定名為補過處分。

此種處分如能切實做到，較舊式的撤職記過等處分，收效更大。已過的處分重在懲戒，是報復式的；此種處分重在改進，是保證式的。前者是對無羞恥的人的一種處分，後者是對革命幹部的一種處分。雷師長仰湯因該師中士韓富榮犯罪，自請議處，我即予以補過處分。

## 四幕戲

六月七日（在吉縣合謀堂與各級受訓幹部聽）

### 第一幕

我對我們全戰區幹部們指示說：「今天是組織鬥爭的時代，我們要在每班內選拔四個堅強同志，担任肅清偽裝鞏固部隊的任務，總然偽裝打進來，也一定要作到矇住他的眼，堵住他的耳，塞住他的嘴，使他形成聾聵」。

### 第二幕

叛逆負責人得到這個報告，就召集他們的幹部開會說：「閻司令長官他說的倒好，試看他的幹部是些什麼樣兒的人？還能照他所說的作到嗎？來！我們派上人打進去看看，究竟誰使誰形成聾聵」？

### 第三幕

我們的幹部仍是帶兵不情理，不關心，不警覺，就有三十七師第三團十連被王得勝於五月二十九日半夜鼓動的帶上戰士八名槍九支，毫無阻礙的走了！

### 第四幕

叛逆們見了王得勝帶人槍回來，馬上就召集開會，很得意的說：「你看他行嗎！他的幹部全是些死人！還能與他作到淨白陣營鞏固部隊嗎？」

同志們！你們看了我所說的這四幕戲，你們心裏發生些什麼感想？我們所有的幹部佩不佩與叛逆鬥爭？聽到此話，真該愧死！希展開熱烈之討論：如何進步？如何保證？報告組織。

### 第三篇 出席各種會議典禮等訓話

#### 出席授張營長榮發鐵軍人獎章大會訓話

九月九日  
(告縣)

——向勇敢超人的張營長榮發看齊——

大家聽了剛才所報告的張營長英勇作戰的事蹟，可以說他是一個真正的鐵軍軍人，他不只是表現了民族的精神，而且他也增加了國家的榮譽。我們全體軍人如果統能像他的勇敢超人，一定可以復興國家，教世界各國均看起我們。

今天說到張營長本人，應該本已過英勇奮鬥的精神，再接再厲的努力練兵，好好打仗，以報效國家民族。說到我們今天在場的全體官兵，統應該一致向他看齊，並要超過他！二戰區今天有一個張榮發戰場上就很表現了效果；如果我們個人統能如他，我們戰場上表現出的效果，一定更大！

此外今天在場的行政幹部，一定要切實認識了並要教育全體人民，切實認識了軍人責任的重大，及軍人所具的勇氣與人格。此種勇氣與人格，就是決定國運，保障人民生命財產，維護公道幸福廉恥的憑藉！所以說軍人是國家的好漢子，民族的保鏢者，人民欲保持自己的財產生命，及男人不爲人奴，女人不爲人辱，只有尊重軍人，幫助軍人之一途！此須你們全體行政人員，必須

好好教育人民，增高人民的認識，熱心的拿上民助軍，取的英勇的軍保民！

說到鐵軍人獎章，是在戰場上表現特殊功勳者，方得授與。此獎章不只是代表醫藥打，死不退，不作俘虜的鐵軍精神；而且是代表造化正義仁道的精神與道理的。故規定除我與主席，副長官以外，自總司令以下不論文武人員，凡見佩帶此鐵軍人獎章者，均須向鐵軍人獎章敬禮！以示尊崇，而佩帶此獎章之本人，亦無須敬禮。大家要知道向他敬禮，是爲尊崇他這代表造化正義仁道的精神，並不是向他本人敬禮。試想決定國運，保障人民生命財產，維護民族廉恥的這種偉大的勇氣與人格，我們如何能不尊崇！如何敢不尊崇！

## 對建軍第一期軍官及七十二師全體軍士訓話

九月十三日  
日吉縣

——班長要成戰士的母姐——

班長是最接近戰士的幹部，所以在軍隊中佔的地位很重要。說到命令的傳達上，傳到班長，傳達的事就算終止，以下就全說實作了。我們拿射箭來做比喻：班長就同一個箭頭，箭頭不快，努折箭桿。下命令也一樣，多麼好的命令到班長身上，如果說不了，作不了，也是不能生效的。所以說軍隊要好，必須首先班長好，正如同射箭要穿透硬物，箭頭非快利不可。

戰士和幹部接頭的第一層是班長。所有戰士困難的解除，情緒的安慰，錯誤的糾正，以及教育管理，統須由班長去作，如果班長不作，或不努力去作，則戰士一定與你是離心離德的。戰士到班長前好比是頭一道門，如頭一道門就碰回他去，以上二道門三道門內如何好，也不能進去了。

班長在軍隊裏邊說，如戰士的母姐：說到親愛上，真如他的母親，安慰他，關切他。說到領導上，真如他的姐姐，照料他，指引他。至連排長則如戰士的父兄。好比家庭中之當家的，子弟們見了父兄，有不敢說的話，見了母親姐姐，則什麼話也敢說，所以心中有什麼話，統是先告訴母親，由母親再轉告給父親，我今天希望你們在場的班長，一定要作個戰士的母姐，時時刻刻關心戰士的生活，鼓勵戰士的志氣，提高戰士的情緒，解除戰士的困難，並要正確的糾正戰士的錯誤，領導戰士進步，如此你才是個好班長，才能帶住兵。

說到你們當連長的，一定要領導教育督促班長作戰士的母姐，試問敵叛打入我們軍隊中作兵運，鼓勵戰士叛變潛逃，是不是全憑班長來發覺考查，你如果不能選拔教育領導班長，替你考查出那個戰士是偽裝，那就等於你被窩裏圈了幾條蛇蠍，家裏圈了幾隻豺狼，一定要受他的害。所以你們當官長的，要想睜開眼看你被窩子裏有無蛇蠍，家中有無豺狼，全得靠班長的發覺考查，否則，你必失敗！俗話所謂「盲人騎瞎馬，終久瞎跌殺」！就是這個意思。但你如何選拔班長，教育班長，才能替你負此責任？如你任性，不公道，不關心他，耍脾氣，營私舞弊能行嗎！不行！絕對的不行！你必須真正要把辛苦用在班長身上！以軍隊說，一連內連長是個主人，排長是幫助的，如果連長不能將辛苦放在班長身上，認班長爲自己的手足，使班長替自己努力，排長幫助自己努力，你如何能帶住兵，練好兵？你如何能打勝仗？可以說營長憑的是三個連，團長憑的是三個營，其餘師長軍長亦無不是如此！你們今天各級軍官，必須要切實認識了下級的不好，就是



你成功的障礙。一定要督促下級好，卡制下級好，更要督促下級領導下級好。總之，連裏邊，連排長一定要成爲戰士的父兄，班長一定要成爲戰士的母親。親愛團結上下一致，成爲武裝家庭。個個努力學習，技能日日增進，成爲戰鬥學校。如此就能成爲攻滅敵守職敵的常勝鐵軍！

## 對七十二師全體班長訓話

十月二日下午吉縣

### ——討論建軍講話——

剛才念的那篇建軍講話，是我前幾天寫下的，也就是想以此作爲我們建軍的依據。我們今天建軍的目標是什麼？就是要建立現代化有基礎團力的鐵軍，但我覺的這目標太廣泛，所以我就又改爲建立健全的連本軍隊。如何建立？把軍事放在班中，因爲什麼把軍事放在班中？因爲軍隊就是說戰士，無戰士即無所謂軍隊。軍隊上打仗的事，也是全憑戰士的努力，如果不把軍事放在班中，練兵，教育，打仗統用不上力，也收不了功效。但如何把軍事放在班中？我們有兩條軌道：一個是民主集中的組織領導，一個是與士合謀的情理統管，循此兩條軌道去作，那我們建軍就如火車載物，一定是順利的有效的，如同火車載的又多，走的又快。並且也一定可以完成連本軍隊，表現出現代化有基礎團力鐵軍的效用來。

不過這只是我的意見，我還恐怕有不周圓處，你們班長統是幹部，幹部萬能，幹部決定一切，所以我想教你們班長們先討論討論，有什麼意見儘量的提出來，並且此事不只你們班長討論，教全體幹部也統統的討論，最後把大家的意見，總結歸回來幾句話，作爲我們建軍共同努力實現

的目標。希望你們回去以後，再由進保委員與你們詳細講解講解，明天討論了，後天交代我。

## 出席建委政治員政衛員畢課典禮訓話

十一月十一日吉縣

——建立革命企圖把力量全放在工作對象上——

此次你們受訓，爲我們重新建立軍隊之關鍵，也可以說就是要把你們作爲建軍的先鋒，所以你們一定要瞭解自己所負任務的重要而特別的努力。但努力須培養努力的心志；欲培養努力的心志，須先去心志的障礙。什麼是心志的障礙？就是施爲上的任性，偏私，本質上的自利企圖與封建觀念，將此障礙去了，才能露出努力的心志，結合革命的同志，表現出革命的事功來。否則，你就是表面上接受了努力的話，而骨子裏亦不會表現努力的事實，受訓建軍統是白白的費了力。至於大家工作的努力上，今後要多重實作，減少空文。還要上級對下級頂好是不要紙片上的文字，即萬不得已，非要不可時，也是愈少愈好。下級也絕不拿紙片表示自己的成績，是要把自己的力量，完全放在工作的對象上使之表現效用，也就是要切實用上自己的嘴，用上自己的腿，用上自己的眼，實行拿約談出勤與檢討制度。

此外說到支配人的行爲，完全是人的意識，所以你們一定要領導下級使之思想一致，企圖一致，行動一致，工作效用表現一致，某組織的豪語云：凡打入我組織之偽裝必使之成爲驢，且進而使其意識成爲吾人之意識，此雖爲該組織之豪語，但現代化的組織莫不如此，今天我們的軍

隊非作到此，不能成爲現代化的軍隊，担负起革命的任務，而此種熱烈的工作領導，全在你們三部份的努力！

總之，你們今天非本身上去盡了習染，工作上增加了效率，精神上有一種規範的領導力量，不能完成你們所負的任務。惟有以此方式來努力，才是真正有效果的，才能真正建立起我們心目中期望的軍隊。此種軍隊建立起來，我們就可以說是成功的，勝利的！你們今天可以說是發現美洲的哥倫布，是打先鋒的，只要你們把七十二師今天建好了，接着六十一軍也會好了，六十一軍好了，晉級全軍也可能全跟上不費大力的就會好了，這如同哥倫布發現美洲之後，現在我們都可以直達美洲了。不過你們今天非格外努力不可，你們打開建軍的順利坦途，然後才能說到今後建軍的順利，希望你們好好努力！

## 對第七十二師勤務員訓話

十一月十八日吉縣

### ——勤務員應努力的三件事——

軍隊中的職務種類很多，要言之，有三種分別。第一種就是專門負打仗任務的，叫做戰鬥員，第二種是指揮打仗的人，叫做指揮員，第三種是負傳達，炊事，飼養，護衛責任的，叫做勤務員，你們今天來此聽訓的人，既不負打仗的任務，又不負指揮打仗的責任，所以統可叫做勤務員。

勤務員是軍隊中重要的一部份，很明顯的說無論負戰鬥任務，指揮責任的人，統離不開勤務

員，離開了勤務員馬上就吃不上飯，傳達不了公事，喂不好牲畜；且勤務員的好壞，在主管的威信上，以及打仗上，統有很大的關係。所以你們不可不努力與特別的謹慎。你們應如何的努力；我希望你們；

第一：要認識了自己是軍隊中重要的一部份，雖然不直接參戰，然而自己的好壞，足以影響整個戰事的勝敗的。

第二：要作甚務甚，作甚的作好甚，因為你不作甚務甚，作甚的作好甚，你就把打仗的事壞了。小而言之，你能使增加了自己的損害，大而言之，你能使陣地失守軍隊瓦解。

第三：就是你不要替主管得罪人。譬如你當團長的衛士，你絕對不要把營長連長全得罪了，因為你的團長要想表現自己的成績，全憑三個營長指揮上連長給他努力，如果不給他努力，他就無成績可言了，也就把團長的事全壞了。

以上這三件事，你們一定要好好的認識了，作到了。

此外，我聽到一件很不好事，就是「某師某營的一個戰士在官長廁所大便了，被一個勤務員進去看見，非叫這個戰士把便下的糞吃了不可！」我聽了這個報告，真是渾身出汗！到現在我想起來，還是感到不安！一個人絕對不敢這樣的放肆無忌憚！如此的放肆，就違反了造化生人的道理了！你想想你對他這樣，他當時還有活的樂趣嗎！他心裏如何的難過痛心！你再反回來想想，假如把這個戰士裝個當時的勤務員，把這個勤務員裝個當時的戰士這個勤務員是不是也是難過的痛心的？今天你對他如此，他不敢反抗你，是因為你有官長作護符，假使你離開了你的官長，

另到一個場合，這個戰士對你將如何的痛恨？所以一個人萬不敢如此放肆任性！今天他有這個錯誤，你應該誠懇和藹的告訴他，一次，兩次仍不改時，你再報告你的官長懲罰他，如此你才配當勤務員。這次你們七十二師來，我不滿意的事很多，然而我統認成是人免不了的錯誤，惟有這件事我認成是人類以外的事，非常刺戟我的腦筋！所以你們必須要好好的痛改！

至於剛才念的你們給我的那幾封信，表示你們今後努力的決心，這個很好，你們只要能說到作到，就更要表現大的效用！我除將這幾封信朝宣外并要與你們登建軍傳熱，讓七十二師的勤務員統向你們看齊！

你們今天要切实認識了這個時代，是你們努力的個頂好機會。在平時你如何的好，不過是個生活上的關係，在今天說就不一樣了，可以說這個時代是我們國家民族生死存亡的關係。你們今天努力了，將來國家勝利了，你們就是國家有功的人，社會有功的人，到甚麼時候提起來自己也是光彩的，受人尊崇的。假如這個時候不知道努力，你就將來想努力，也就難了，假如你再不好的幹，甚至潛逃投敵，那將來勝利了，一定是要被清算的。所以在這個千載難逢的機會，你們一定要作甚的務甚，為國家求勝利，為自己爭榮譽！作一個有體面表效用的人！

## 對七十二師參建營連長臨別聚餐時訓話

十一月二十  
日吉縣

——叮嚀淨白陣營——

今天第一期建軍完畢了，你們就要返回防地，在此快走的時候，我再與你們說幾句話：

在這政治鬥爭的時代，最要緊的一件事，就是要淨白陣營。今天我們政敵的方面，是千百計的破壞我們，打擊我們，所以我們頂要緊的事，就是要防範對方的破壞與打擊，如何防範？唯一的工作就是要淨白陣營。說到我們今天練兵，如果我們的內部沒有政敵的搗亂破壞，我們作法好的成績，作法差池，是差池的成績，多少是有效果的；如果我們內部有了政敵的從中搗亂破壞，那麼練兵是白練，甚至說練兵不是打敵人，是打了自己，作法愈多，損害愈大，正好是起個反效用。所以在你們臨走的時候，我特別囑咐你們就是要回去努力淨白陣營工作，將淨白陣營作爲你們回去的前提工作。這個作到了，才能增加了你練兵的效率，保證建軍的成功。希望你們好好記住，本此努力！

## 對晉綏軍建軍第一期畢訓典禮訓話

十一月二十八日吉縣

——圓滿作到答詞建軍一定可以上了最高峯——

我聽了你們對我的答詞，我非常喜歡。你們這個答詞說的很周全。表示的決心也很堅決；只要大家將這個答詞圓滿的作到了，我們這次建軍，一定會上了最高峯。現在我願意將這個答詞，再逐項與你們解釋解釋。

第一，你們說：「絕對忠貞 會長，服從組織決議，爲實現物勞主張犧牲奮鬥到底」，我對你們說的這個決心表示很接受。因爲什麼接受？就是今天我領導大家不是爲我個人，是爲達我們組織的企圖，也就是爲成全大家的志氣，忠貞我就等於忠貞組織的全體。至於決議，是執行任務

的方法與途徑：不服從組織決議，就達不成組織交付的任務。說到物勞主張，是我們組織的靈魂，惟有實現了物勞主張，才是我們革命的成功。

第二，你們說：「一定要拿上向進步者看齊的學習精神，具備革命者的五條件，軍人的三條件，實踐洪訓六訓條」，這個決心很好。五條件，三條件，六訓條統有規定與標準，你們應好好熟讀力行我的革命者的五條件釋義，軍人的三條件釋義，洪訓六訓條釋義，我這裏不再細說。你們所說的話中，我最取的就是你們說，要拿上向進步者看齊的精神，來具備這個，實踐這個，這話很對；你們一定要好好把握此竅要，拿上學習的精神，保證向進步者看齊；拿上向進步者看齊，保證圓滿的具備了五條件，三條件，實踐六訓條。

第三，你們說：「一定要拿上高度的工作熱情，實行上級與下級合謀，幹部與戰士合謀，做到人情統馭，合理管理。拿上堅決的自治精神，去盡了偏私，任性，自利，封建的惡習染，作到淨白陣營，肅清貪污。」要想上級與下級合謀，幹部與戰士合謀，以木石之人來作，固不可能，就是沒有工作熱情的人，也不行。所以一定要拿上高度的工作熱情，實行上級與下級合謀，幹部與戰士合謀，才有了根源，只要能上級與下級合謀，幹部與戰士合謀，自然可以作到人情統馭，合理管理。至於說到淨白陣營，肅清貪污，今天要想成爲進步的，存在的軍隊，必須如此。欲作到此，須你們本身的施爲上，先去盡了偏私，任性，本身的內心裏要去盡了自利，封建，去不了這些你要想淨白陣營肅清貪污，無論如何是不可能的！不過你要去這些，你必須有自己治理自己之精神才行。你們所說願意拿上自治的精神，去盡偏私、任性，自利，封建，我認爲你們認識很

步。希望你們切實把握此，作到此。

第四、你們說：「澈底實行與人民接觸的教育，做到到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的仁義之師」，這一項你們說的很對。你們更想成爲人人歡迎的仁義之師，非實行接觸教育不可。接觸教育的範圍很廣，不過接觸教育的效用，就是要使官兵無論在何時何地 and 人民接觸時，言語要動人，態度要和藹，行爲要檢點，不使人民感到有一點駭怕與憎惡，反要使他感到許多熱情與親愛，能作成這樣，才能說軍民打成一片的仁義之師。

第五、你們說：「一定本上人格第一，氣節爲首，陶冶全師幹部戰士，作到驍準打，死不退，不作俘虜」，這也很對。驍準打，死不退，不作俘虜，是軍人頂好的表現；不過這可不是憑空來的，由何而來？就是如你們所說本人格第一，氣節爲首來陶冶全師幹部戰士而來，我認爲你們今天能認識了這個，是你們有了練兵的途徑了，也是你們七十二師的進步。

第六、你們說：「絕對要保持本軍鐵軍的人格，樹立當場打死倡議繳械投降的優風」。這也很好。當場打死倡議繳械投降的人，只少數如此作還不够，必須多數人如此作，才有效果，你們要想如此作，只有樹起風來；拿上什麼樹立？就是要拿鐵軍的人格，樹立起來。

第七、你們說：「一定要實行會述，約談，出動，實行總分工，與生活工作時間分配表，以增大工作效率。」這足證此次你們參建，很曉得了努力的方法，只要能實行會述，你就能瞭解羣衆的動向，瞭解下級的工作及下層的情況。能實行約談，就能瞭解人，明白事，聽取各方的意見，得到真實的情報。你再能實行出動總分工，與生活工作時間分配表，那你一定可以增進工作效



率，過一天收一天的效果。

第八、你們說：「一定要貫徹了四點鐘的生活勞動，鞏固抗戰部隊的生活基礎」，你們這個認識很多。今天在這個抗戰期間，靠紙幣是一天比一天沒辦法；惟有憑自己勞動得來工價是最有辦法。試看從前一個人每天勞動八小時，還要養活八口之家，今天你們吃公家，穿公家，每天四小時的生活勞動，只要好好去努力，很可以優裕了自己的生活，鞏固了部隊的生活基礎。

第九、你們說：「一定要拿上實現三會議制度的決心，完成組織領導的軍隊」。這回我們建軍的制度，就是三會議。此三會議能否按規定的召開，關係我們建軍的前途與開展；故你們必須百分之百的實行，對於三會議的規程，合適的要盡量使之實現；不合適的，要隨時反映上級，以期改善。一定要拿負責積極的精神，來完成三會議。說到今天我們要想革命成功，必須組織領導的軍隊方可，個人領導的軍隊，不易成功。這並不是說個人領導的不能好了，如岳武穆，成繼光就是個人領導，不也能把軍隊帶好了嗎？不過，我所說的，是說現在這個時代。你個人領導的好也不行，因為什麼？就是因為第一你的目標，是完成你個人的企圖，有革命企圖的人，他是不跟你的。第二，就是革命的人認成你是無繼續的辦法，是個短命的，也不和你共事。所以你們主管們要特別認識此並要了解，建委特派員統是幫助你上高的台階，你們三個人一定要如水乳交融的纏起來努力，才能把軍隊放到組織力量無窮大的台上，招致來革命的幹部，完成組織領導的軍隊。

第十、你們說：「絕對本訓練為建軍之本的昭示，一定要遵守八點鐘的抗戰勞動訓練幹部，士人人有減少自己損害，增加敵人損害的神聖本領及建軍精神表現在戰場上，」這幾句話，你們

說的更切要，你們一定要把這幾句話，深深的印在腦中。今天軍隊要想在戰場上表現效用，純在幹部有辛苦有技術的訓練。只要能訓練，就能減少自己的損害，增加敵人的損害。你們腦筋中一定不敢一刻忘記了訓練，放鬆了訓練；否則我們建軍打勝仗均要成了空話。剛才你們郭師長喊的：「訓練萬能」的那個口號，尤其好，能訓練就是萬能，訓練之下無不字！這個口號你們也一定要深刻的記住，好好本上努力！

今天我聽了你們這堅決，周到的答詞，我感到無比的暢快！可以說我這一生如今日的高興還很少！我認爲你們今天對我的答詞一定能說到作到，不是拿上話來欺哄我，欺哄大家！只要你們七十二師能說到作到，七十二師建軍就可以說成功了；七十二師建軍成功了，我們晉綏軍的建軍也可以說成功了！總之，我今天認成我每天去努力工作，地球是沒有與我白轉了，你們今天照所說的能作到，也可以說地球沒有爲你們白轉了；再大點說，也就是地球沒有爲我們晉綏軍白轉了。希望你們回去以後，切切實實的本上所說的話努力。各級主官應將你們的答詞，領導上全體幹部戰士，熟讀討論，圓滿的實行，保證建軍的成功！最後我再領導上你們喊三個口號：

一、訓練萬能！

二、努力訓練之下，無「不」字！

三、七十二師建軍成功萬歲！

此外，剛才宣佈的你們七十二師全體政工人員血寫的誓書，決定回防後努力的四項：

一、忠貞、會長、效忠組織，本組織的企圖與主張，完成建軍任務，用組織的力量促使一切

號召的圓滿完成。

二、盡除部隊偏私。任性和自利，封建四病魔，造成進步革命風尚，肅清偽裝，淨白陣營，鞏固部隊基礎。

三、實行會違約談，確確實效小組會，作到幹部與戰士合謀，保證兵不潛逃。

四、提高幹部戰士政治水準，加強軍民關係，作到部隊與民合謀，完成仁義之師。

以後你們七十二師全體建軍委員，血寫的誓書，決心作到的四項事：

一、剷除自私企圖

二、打破封建觀念

三、發揮組織力量

四、表現組織效用

這說的統很踏實，很扼要，表現了你們對組織的忠貞，希望你們一定要說到作到，在建軍中表現出大的進步效果來！

## 出席授與班長崔來福鐵軍人榮譽獎章典禮訓話

十二月十四日吉縣

——以崔來福的精神補我們大家的精神——

你們剛才聽了崔來福的報告以及當時作戰的情形，我想你們一定要感到：一般人作戰是殺人

少，而實來福反而緣人多，只帶了一個人就能使敵人受到大的損失，一定是要奇怪他，但是這并不足奇怪，古人說：「好整以暇」如崔來福者，可以說就是「好整以暇」的作法他很有定見，也很知道人多了累事，所以能够去了就成功。現在在洪鐘台前的戰士班長們，你們一定要深刻的了解他，仿效他的作法；就是官長們也應把他這種作法用在戰鬥上甚至用在戰術上也是很有價值的。我們大家今天一定要學習崔來福，向崔來福看齐，以他的精神「補我們的精神」，使一個崔來福變成無數的崔來福，如此我們晉綏軍的前途一定是很光明的！

說到崔來福你個人，你應回去好好學習，好好進步，使你的這種精神一天一天的擴大，將來表現出更大的效用來！

## 出席晉綏軍建軍第三期畢訓典禮訓話

一月二十二日

### ——(一)兵農合一——

我傳見你們戰士代表時，他們對兵農合一這個辦法，還有的不十分清楚，我現在藉這個機會，再與你們說說：

兵農合一這個辦法，就是三個役齡壯丁編成一個小組，一個人當常備兵，兩個人當國民兵，也就是說一個當常備兵的受優待，兩個當國民兵的優待人。你們今天凡是晉西籍的人，在軍隊中當戰士，統有享受六石小麥，十斤棉花的優待，說到這六石小麥，如果換成糶糧，你就可養活四五口人。所以你們晉西籍的人，不要害怕，只要是當了戰士，就可得到優待，不會遺漏了的。

至於河南陝西籍的戰士，不是不優待你們，也不是不想優待你們，是我們現下無法優待，這只有我與政府建議，使將來陝西河南以及各省也實行兵農合一，同樣的能夠得到優待，解除了你們的困難。此外淪陷區地方的戰士，我們今天也無辦法，只有我們將來打到一處，實行一處，收復一處，實行一處。

——(二) 勸當戰士便宜——

前天我聽說你們部隊裏潛逃了幾個戰士，回到村裏編兵農小組去了，這是個錯誤！你們官長戰士回去要切實轉告沒來的人，教他們要認識逃回去不只是不能編組，並且還不能在村裏居住，即使能在村裏居住，也分不上地種，因為今天的地，是儘先由國民兵種優待常備兵的，那裏還有剩餘地讓你種？再說你潛逃，這是犯罪的行爲，在已過說是官廳要設法緝拿你；在今天說你回到村裏村裏邊是天天實行清理人口，你終久是免不了被人清理的。此外你們今天要認識，已滿當兵是感到痛苦，今後當兵可是頂佔便宜的事，不只是役齡壯丁要當兵，恐怕就是不到役齡或者是過了役齡的，也要假報是役齡，請給他地種。前天我和我的四子說：「你尋下個當司令長官的父親，不能保你戰不死，如果實行了兵農合一以後，可以說誰家的兒子，也保險餓不死，」這話是什麼道理，就是說實行兵農合一以後，只要是在十八歲至四十七歲的役齡內，當國民兵的統能領一份地種。所以我今天希望你們要認識已過是誰在此當兵的歲數內，誰吃苦，現在是誰在此當兵的歲數內誰佔便宜，此點你們要認識清楚。

——(三) 政治工作班——

此次你們六十一軍各連設立政治工作班，設這個班的任務是什麼？就是協同我們開展政權，到村中向人民演說宣傳我們爲民愛民的作法，揭破敵叛的陰謀與煽動，團結同情我們的人，說服爭取反對我們的人，以保證我們開展的順利與成功。

政治工作班的人選是如何？就是由連內戰士班長中選拔有政治認識者真正進步者，提連建軍會議決定後，分期調用之。並且誰担任此種工作，每天發給一元法幣的旅費，成績特優者即定爲政治工作員，每月增發六元合作券的津貼，此種工作無論戰士班長就可担任，且將來凡任此工作者，統有儘先送青軍團受訓之優先權。

此外，大家要認識，我們是作甚學甚的主張，很明顯的說，就是要造就戰士當班長，造就班長當軍官。今後我們戰士好的一定要使他升班長，班長好的一定要教他到青軍團受訓學習初級軍官，進而送青高班受訓學習當中級軍官。所以大家今天要認識，當軍人數在營級軍有出息。只要好就可以很快的一步一步的上進來。並且我們不管識字不識字，識字者有識字的訓練法。不識字有不識字的訓練法。

#### (四) 實行預建

你們道此參訓吃的個最大的虧，就是沒有經過預建。預建是建什麼？就是建上級能管理住下級，一個軍官能管理下級不犯罪，這是只够個三等軍官，能管理住下級不丟人，這是只够個二等軍官，能管理住下級不落伍，才够個頭等軍官。你們這次沒有經過預建的這層功夫，所以我深恐怕你們上級有不努力不小心的而使下級犯了罪丟了人，落了伍，我今天說這個話，就是提醒你們

的注意，一定要上級保證下級不要犯了罪，丟了人，落了伍，補足你這次沒有預建的缺點。

——(五) 做個好政治軍人——

這幾天我和大家說：將來叛逆對我們很可能用上小脚女人與老百姓以下次波浪衝鋒作戰法，攻擊我們，逼我們的子彈，不過我們今天能打下叛逆的這十次波浪衝鋒，也只是個好軍事軍人，還不够好政治軍人，必須能開展戰法，這才够個好政治軍人。但此就够麼，還不行，還得有對空室清野有政治頭腦的敵家打下去，並且能使走了的人民回來，回來的人民安心樂業的才行。大家不要以為這難，今天我們只要能作到與民合謀，實行兵農合一，完成收復定義，就能作到此。希望大家聽了我的話，要努力研討實現。

## 對參建人員訓話

一月十二日〔簡稱子元講話〕

### 堅強的組織須分三步努力

徹底的革命必須要有堅強的組織，我們的組織，今天要想成一堅強的組織，須分三步來努力

第一步：必須努力使組織中無一立場不同的人，因為立場不同的人，他是時時事謀算破壞組織的威信與效用，可以說有一個立場不同的人，十個堅強同志，也補救不過來，我們今天欲成一個堅強組織，第一步必須淨白陣營，肅清了偽裝份子，我願意你們今日在場的同志們各自撥款一分鐘，想一想，你自己能不能做淨白陣營的工作，如果你不能，你在組織上就等於有若無的人

第二步：必須努力使所有組織的同志，必須統是忠貞組織，關心組織的成敗，努力組織的工作，事事爲組織爭取人的同情，增加事的效用，有一個同志，收一分效果，過一天增加一天的效果，我願意你們今天在場的同志們各自再靜默一分鐘，想一想你自己是不是這樣的同志，是你們是個革命的同志，不是你便是個掛革命招牌的同志，在組織上看你也是有若無。

第三步：必須努力使所有組織同志，均是只知有組織，不知有自己，到處能爲組織解釋誤會，爭取中立份子，制服反動份子，與政敵作無情無畏的奮鬥，更能打死叛變的人，這樣同志就是能提高組織權威，擴大政治影響，使我們的組織一天鞏固一天，一天壯大一天，我願你們今天在場的同志們各自再靜默兩分鐘，想一想自己是不是這樣的同志，如果自己是這樣同志，你就是建立堅強組織的一份子，如果自己不是這樣同志，你就不是建立堅強組織的一份子。

我今天和你們說這話，是願意你們大家統同發奮起來，人人做一個只知有組織不知有自己，到處與反動份子奮鬥，並不惜犧牲的奮鬥，使我們的組織成了堅強的組織，完成澈底的革命。至要！至要！

## 對新戰士入營訓詞

一月二十八日

——保國衛民——

各位新戰士！今天是你們入營的日子，也是你們最光榮的一個日子。因爲你們在家裏，你們



的父兄教你們學好成人，只能作到好國民。頂大不過是個孝子。但自從今日入營以後，你就有了許多親愛的長官及弟兄。教你們學本事，做好人，担當抗戰復興的工作，將來不但是有希望作個爲國效勞的革命軍人，揚名耀祖的起家子弟，並且有了趁此大革命時代，表現你一生效用的機會，作個超時代的人物。你們看這個日子是不是你們最榮耀的一個日子？你們應該知道國家興亡，匹夫有責，今天你們來當戰士，是我們當國民兵的每個人應當盡的義務；同時也是爲了保衛自己的家鄉而來的。大家應當知道亂世是誰能拿上洋槍大砲。誰最保險，亂世最可憐的是老百姓。老百姓成了敵人漢奸叛逆土匪們欺負的對象，誰的打也得挨，誰的氣也得受。抗戰以來死得最多最慘的人，首數老百姓，據說沁縣共有七萬多人，現在剩下不到四萬，高平二十四五萬人，現在剩下不到二十萬，照這樣估計，晉東南各縣，多的要死傷在五六萬以上，少的也有上兩萬。我們在晉西打了七年仗，一共死傷的軍民，統計起來不到一萬，這可以證明了誰拿上洋槍大砲，誰最保險。大家統是中國人，尤其是中國的血性男兒，還能再坐視敵人繼續踐踏我們的土地，慘殺我們的同胞而不管嗎？我想大家一定不甘心的，恐早已恨之入骨，勢不兩立了！在過去你們未入營以前，想打敵人是沒有機會，沒有武器，今日當了戰士，拿上武器，正是表現你們心願的時候，我想你們人人應該拍胸脯，我是國家的好漢子，我是國家民族的保鏢者！希望你們好好努力！

再者你們編了兵農互助小組。入了營，不但你們本人受了國人的崇拜，你們家庭還又受了優待，這一件事情，你看對國家，對家庭，對自己，都有好處，機會是多麼難得的呢！你們大家從今必須堅定志氣，下了決心，遵守營規，學習本領，作個新軍人！更要互相親愛，共同學習，努

力進步，一定要完成我們抗戰復興的偉大任務！

最後我再對你們說幾句話，想保家必須愛國，好國民必須愛國。今天好好當戰士，抗戰殺敵就是愛國！希望你們安心服務，努力學習打死敵人，保護人民的本領！

## 對三十七師追悼殉國將士大會訓詞

一月二十八日

——隨住他們血跡向前奮鬥——

今天是三十七師追悼殉國將士大會的日子，我特和大家說幾句話：三十七師自客歲三月五日鄉寧太池戰役之後，相繼有峪口北賈坊賈崗膏腴清備鎮趙康永固諸役，年來大小戰役凡三百餘次，殉國之官兵，五十餘員名，回溯此諸役中，我忠勇將士壯烈犧牲之精神，殊堪悲痛！但大家應知立國於今世界，侵略國家之侵略行爲，是全憑國民的此種精神，我們欲抵禦侵略，亦必賴此種精神方可！他們五十幾人的成仁，是表現了我們民族的精神，也發揚了我們鐵軍的光輝！我們以此精神建軍，就是真正的鐵軍，以此精神建國，就是國防上的萬里長城！他們是已經够了建軍建國的一顆穀子了，我們今日追悼他們，要繼續他們的英勇精神踏着他們的血跡，爲我們抗戰的勝利，復興的成功，不停息的奮鬥到底！

## 對青年軍官教導團來吉集訓學生訓話

二月二日吉縣

——立志成個革命軍人——

青年團已過回首腦部集訓，差不多統是一個星期，我感到這個辦法與你們無大補益，所以還回提前調你們來此集訓，期限定為三個月，想教你們真正學成會用我們的打仗法的軍人。你們現在團裏學習的戰術本子，不是我們的一套，可以說完全是大陸性的侵略戰術，這個戰術純係由日本模仿德國而編撰的，按我們的國情是不適用的。因為什麼？就是因為中國的國防，中國的社會教育，中國的國情。完全與日本相反。所以他們的戰術當然不適用於我們中國。不過我們中國沒有戰術本子。所以只好把人家的原理原則明白了而已。至於真正戰場上打仗，還得憑實地的情形與自己的經驗來妥善運用。

我們在晉西抗戰，已經有五六年了，在大小作戰的次數統計，我們差不多也有一萬次以上，在此一萬次戰役中，我們當然有許多實地的作戰經驗與教訓，所以此次調你們來也就是教你們瞭解我們這個地方需要的戰法，不至於將來出去工作，成爲一個只會說，不會作的一個書呆子軍人！

再者；現在是個革命的時代，所以當軍人必須是個革命的才行。如果不革命，那就是個時代的落伍者，也就成了一個廢人了。這也就如說，在冬天的季節，不管破棉襖、新棉襖，必須得穿棉襖。如果不穿棉襖，就非被凍死不可！所以這回你們來第二個目的，就是教你們一定要成爲一個革命的軍官。

第一：此外，你們來此後，一定要身體上不得病，不要住濕房，不要多吃飯，因爲吃飽了容易感冒。

第二：要加強實效小組會，在小組會上互相批評，檢討錯誤，規律自己的言行，使自己進步，精神上不丟人。

第三：你們來此的三個月中間，有一個月我要回克開會，不能與你們親自講話；不遠在此期間，我指定專人分別與你們講話，並且我有什麼重要的講話，一定捎回來，教你們研究閱讀。

第四：你們每個人要提三個問題，他不會的會了，不知道的知道了。以增加自己的智能或處人與處事的方法。

## 對青年軍官教導團來吉集訓學生訓話

二月三日

——不偏私不任性不裝憐，有企圖心有責任心——

此次教你們來的目的，就是要教你們學成一個現代的革命軍人。如何方能學成一個現代的革命軍人？就是首先要本身上去除了三不。什麼是三不？

第一：不偏私——什麼叫偏私？就是處理兩個人以上或兩個部份以上關係的事，因私的關係偏了二人或一部份，就叫偏私，當一個管理的人，如果偏私，人就要感到你不公道，與你離心離德滅了你管理人的威信。

第二：不任性——什麼叫任性？就是憑上自己的暴力，掩沒了自己的理智，處理對面與自己關係的事，就叫任性。當一個管理的人，絕對不戒任性，任性人就要情緒上不高興，工作上不努力，起來反抗你，所以必須要時時事事站在純客觀的立場，本上是非與道理來處人來作事，才

配當一個管理人的。

第三：不裝懦——什麼叫裝懦？就是在戰場上不敢拚命，時時想法規避，就叫裝懦。軍人國家的好漢子，人民的保鏢者，如果戰場上裝起懦來，不祇不夠個軍人，也就丟了好漢子，保鏢者的資格了。所以一定要不裝懦才配當軍人。

但你去除了以上的三不，只是一個不壞的軍人，還不够一個現代的軍人。如何才是一個現代的軍人？你本身還須要有企圖心，有責任心。

什麼叫有企圖心？企是企望，即企望上要想做什麼；圖是圖謀，即圖謀上要做成什麼。當一個軍人必須要有企圖，如無企圖，現在雖然不壞，將來亦不會好了。有企圖和無企圖，比方兩顆豆子，一顆豆子，用開水泡了再拿出來，一顆豆子，不要用水泡，這兩顆豆子比較之下，用開水泡了的，表面上雖然不壞一樣的能吃，但種在地上，不能上來苗子，結下穗子，原因就是把種子淹死了，說到這顆沒有用水泡的豆子，真是種上開花結果發展力量，將來不知有多麼大！你們今天在座的六百多學生，就應該低頭想想：看自己是個開水中泡了的豆子，抑是沒有用開水泡過的豆子？自己是個一天一天進步的，抑是一天比一天落伍的？如自己是個沒有開水泡過的豆子，是一天一天進步的，那麼自己就是個有企圖的。如自己是個開水中泡過的豆子，一天比一天進步的，那麼自己就是個沒有企圖的。總之，企圖是擴大自己力量的動力，誰有企圖，誰就一天進步一天，誰的效用一天擴大一天，誰無企圖，誰就一天落伍一天，一天不如一天。

但有了企圖心幹什麼？也就如說晉綏軍今天培養你是為什麼？可以說就是為教你負責任，也

就如同說：這間房的梁柱，要他作什麼，就是軟他負責支持這房的責任，如果他不負責這個責任，這房馬上就很快的倒塌了。今天晉綏軍培養你們，也就是希望你們將來能負責任；管一排把一排的事管好，管一連把一連的事管好了，所以你們今天必須要確實培養起自己的責任心，使之很圓滿的樹立起來，支配自己的生活主宰自己的行爲，將來圓滿完成自己所負責的工作。

中國儒者的學問，就是個負責任，如孟子說，孔子，「會計當，牛羊茁壯長」就是說孔子負責任事的意思。說到今天世界上的強國，其所以強盛的原因，就是能够負責任，可以說在外國的報紙上，每天統有許多因作不好甚，作壞甚而自殺的消息，這種負責任的風氣，也就促成了現代化各國的富強文明。我常和人說：我們今天如果把我們革命五條件中的第一條，革命人格中「自己負責不容人不負責，自己不犯煙賭賍欺，不容人不犯煙賭賍欺」作到了我們真可對全世界拍胸脯子！我們也就是世界上頂好的國民！你們都是很年輕的人，我希望你們個人就要向此目標努力！

總之，人就是個企圖，個人的前途，由個人創造，誰也不能替你，誰也障礙不了你！希望你們大家從今天起，每天晚上審查本身，好的讀作，壞的鑑戒，以成全自己！

## 對青年軍官教導團來吉集訓學生訓話

二月五日

——宇宙間就是個負責任——

宇宙間就是個負責任，什麼不負責任，就沒有什麼現實。就以地球說；地球如不負責任，

則就沒有宇宙的現實了。再如犬守夜。雞司晨，這就是負責任的意思，不過他們的負責任是種固定的，死板的，也是與生俱來的，惟有人是活動的，有時負責任會比禽獸好，但有時反不如禽獸。不過說到人，有責任心就有人格，無責任心就無人格，尤其現在世界民族的進步與落伍也是以有無責任心以爲定，有責任心的民族就是進步的民族，無責任心的民族，就是落伍的民族。

中國的文化，可以說完全講的是個負責任，昨天我和大家說孟子說孔子「會計當牛犢而壯其」，這可以說就是誇獎孔子負責任的意思。什麼是責？責就是客觀的需要。什麼是任？任就是主觀的負擔。譬如這房的樑，需一根柱支持他，這梁就是責，柱支梁就是任，也可以說這梁的效用，就只憑這柱的任，如果任的柱不支梁，此外再繞有千萬根柱，亦不能支這根梁，這梁的效用就毀了。再如人老不能自養，少不能自長，老不能自養須子女養之，少不能自長須父母長之，父母如不負責養子女之責，則子女無以自長，說到父母就不夠個父母了，子女如不負侍奉父母之責，則父母不能自活，說到當子女的，就不夠個子女了。今天外國人常說我們中國是一塊空地，在地理學上看有人，在地球學上看沒有一個人，就是看我們中國人無責任心，作甚的不徹甚，作甚的不務甚，但反過來看看人家，人人是負責任的，人人是作不徹甚徹甚，作徹甚徹甚的，所以我們此次來受訓，我很希望你們人人統把責任心建立起來，只要你們六百多人統統把責任心建立起來了，咱們就可以與原來說中國無一個人的人來一個爭論，教他說別處可以，總要教他認爲中國無二戰區青年團幾期的六百多學生，可統是有責任心的，可統是算人的。你們大家統低下頭來，看自己有沒有這顆志氣？能不能建立起自己的責任心。在世界上拍胸脯子？（衆答能）總問

很好，但能也不容易，因為已過你們習染壞了，要想能非自己心裏，費上大力一身汗兩身汗的出汗大覺悟不行！不過你們今天可要記住無責任心是無人格，有責任心才是有人格，如果一個人非人擔住不負責任，那就如同非帶上籠頭鼻繩不作的牛馬一樣了。也就無人格可言了。所以我希望大家好好的去盡了三不，建立起有企圖心，有責任心的二有來，作一個現代的革命軍人。

自己的前途由自己決定，由自己的什麼決定？就是由自己的企圖心責任心來決定，你們今天只要有企圖心有責任心，不怕自己沒前途。

## 對汾東幹部訓話

二月七日

——革命時代就是在革命綫上競賽——

今天是個革命的時代，革命時代就是在革命綫上競賽，大而言之地區，中而言之團體，小而言之個人，誰競賽到前邊誰成功；誰競賽到後邊，誰失敗。所以大家今天必須要認識了革命的重要，拿上革命來求自己的成功，求組織的成功。

大家既然認識了今天是個革命時代，決定要與人革命競賽，那麼革命者的五條件就成了革命競賽的憑依。自己能不能競賽到前邊，就看自己是否具備了革命者的五條件。具備了革命者的五條件，就能競賽到前邊，沒有具備了革命者的五條件，就要落伍。所以你們今天要想作一個革命的，不祇要把革命者的五條件念熟，而且要把革命者的五條件，種在你的腦子裏，變成你的精神，支配了你的行為表現在事實上，然後你才够個真正的革命者。否則，就等於狗身上披虎皮，只



能嚇人，不能吃人。

但如何方能將革命者的五條件，變成你的精神，支配了你們行爲表現在事實上？就是自己在學與思上下功夫，把革命者的五條件的種子，種在腦子裏，使他發芽成長。天天檢點，看長起來了沒有，譬如別人引誘，自己是否誘不動的有革命氣節？與人接觸是否能拿出和藹謙虛堅強剛毅的態度？作一件事是不是能够把握住利蝨的革命智慧？把此天天檢點，如果自己能如此，就是自己的種子發出芽子，上來苗子，秀成穗子，結下谷子，有了收穫，也就是真正够個革命的了，不能如此的，就是把種子種在沙灘裏乾死了，也就是自己不是個真革命的，是個假革命的，假革命的，就完不成真革命的事業，等於不吃羊的虎，不捕鼠的貓，有多少也不頂事，你們要好好自己用功，修養培植自己成爲一個真革命的人。

再者，你們到村中作事，一定要具備了三不二有一必的條件，因爲今天村幹部全是具備了這些的。如果你們出去，不能具備這些，你們和他們比較，你們就算落伍了。所謂三不，就是本身上要不偏私，不任性，不貪污。所謂二有就是要發動，要說服，發動起來必須競賽，說服完了一定強制，強制的的方法很多，但最有效的，是個別約談，與必檢討的規範，此如不行，再拿大眾的輿論強制他，最後拿政權來強制他。所謂一必，就是必與民合謀。與民合謀，是最成功的條件，他不祇是能得其情，適其需，獲其心，用其力，而且可使一切好皆有，一切壞皆無。在政治上說能開展政權何處不可到，施行政令，何事不能成。在幹部本身說，是給自己最保險的，不會使自己落伍犯罪，亦不會使自己丟人。不過這件事作到不易，必須要如排戲一般的排演幾十次才行，

如借東西如何與民合謀，教人辦事如何與民合謀，劃分份地如何與民合謀，肅清貪污如何與民合謀，與村中老年人如何合謀，與年輕人如何合謀，把這一排演精熟，然後才易作到。

此外你們出去雖然是作特殊工作的，但形式上你們應努力效用工作，作你們特殊工作的根基。

- 如何作效用工作？
  - 第一要有黏人的熱情
  - 第二要有悅人的態度
  - 第三要有動人的言詞
  - 第四要有無不能的精神
- 能此你們工作才能收到大的效果，才能表現大的效用。

## 對六十八師追悼陣亡將士大會訓話

二月十日

——立國於今世全憑國民壯烈犧牲之精神——

今天是六十八師追悼陣亡將士大會的日子，我特和大家說幾句話：

六十八師自進駐新絳以來，歷經青龍鎮，馬首山，華靈廟，及陸堡等戰役，與敵大小接觸數十次，我營長以下將士，殉國四百餘員名。追念此諸戰役中，我忠勇將士，壯烈犧牲之精神，殊堪悲痛！

大家應知立國於今世界，侵略國家之侵略行爲，是全憑國民的此種精神，我們欲抵禦侵略，

亦必須憑此種精神方可！他們四百餘人的成仁，是表現了我們民族的精神，也發揚了我們國軍的光輝！我們以此精神建軍，何怕軍不建？我們以此精神立國，何患國不立？他們已經是够了建軍建國的一顆穀子了，我們今日追悼他們，要繼續他們的英勇精神，踏着他們的血跡，爲我們抗戰勝利，復興成功，不停息的奮鬥到底！

## 對鐵軍小組長聯席會議講話

三月九日

——組織的前途是同志的奮鬥——

現在我感到活炸彈隊與服務士，有防衛組織，爲組織看家的表現，其餘的部份我還感到不十分够，我常和大家說某黨有能不惜犧牲自己而打死背叛組織的人，我們今天不能有如此的人，還能建立起堅強革命的組織嗎？

組織的前途，是同志的奮鬥，奮鬥的力量有十分，就有十分的前途；奮鬥的力量有百分，就有百分的前途。說到個人的成功，是要與自己的腦筋奮鬥。造化生人就賦予兩個力量，一個是幫助成功的力量，一個是幫助自殺的力量。這也可以說就是人人帶的個上殺場坐監獄的力量，你要不想上殺場坐監獄，成個革命的成功，那你就與你的腦子奮鬥，使他斷了殺場之路，關上監獄之門，修上革命的路，開開成功的門，此係就個人方面說。說到組織上更須努力奮鬥，因爲組織的對面，是有政敵的，你如果不和他奮鬥，他亦勢必要戕害了你。所以組織上如果是些不奮鬥的同志，這些同志就等於古董，是沒效用的。說到個人是必落伍，說到組織也是一定沒前途。所

以組織上的同志必須要奮鬥，如不奮鬥的同志，就不配作個同志。

此外，我們的同志要趕緊選拔能行的人；此為組織成功必要的條件，可以說今天如果選下能行的人，他個人成功了，連帶的把我們的組織也帶的成功了。如果今天沒有能行的人，他個人失敗了，帶累的組織也失敗了。所以我們今天一定是誰能行誰來，保證我們組織的成功。

## 出席授狙擊手陳寶勝鐵軍人獎章典禮訓話

三月十四日  
吉隆縣

——軍人要有決心有技能——

你們看狙擊手陳寶勝，他的年紀很輕，入伍也不年長，但能打此勝仗，第一是因為他有打勝仗的決心，第二是因為他有熟練的射擊技能，有此決心，有此技能，所以他就能在戰場上表現出效用。

說到這種打仗的機會很多，當時參加這個戰役的也不是只他一個人，而旁人不能如此表現，他獨能如此者，就是因為旁人殺敵的決心不夠，平時射擊的技能練的不够；如果殺敵的決心够了，平時射擊的技能練的精了，一定是認成敵人來的愈多愈近，自己愈有辦法。如無殺敵的決心平時未練成此技能，就認成敵人愈多愈近，自己愈無辦法，那就成了失敗的軍人。今天狙擊手陳寶勝有此決心，有此技能，所以就是個成功的軍人，表現了鐵軍的效用。

你們看陳寶勝有此決心，有此技能，將來是不是一個頂有前途的軍人？在這六七千人的場中，誰不認識他，誰不佩服他。所以說到陳寶勝今天在營級軍中是已經成了有名的人，今後自己應

再努力再進步。說到我們在場的這些軍人，不應該讓他一個人專美於前，應該個個人立下志氣與他競賽，向他看齊，更要超過他。大家不要以為這難，今天只要下定殺敵的決心，再拿上辛苦努力熟練射擊技能，一定可以如他，並且還一定可以超過他！

## 對桑峨建軍第四期國民兵團督導員第二縱隊畢訓

### 訓詞

四月一日桑峨

——要有政治能力軍事能力——

此次因為開展上的需要，所以特將你們國民兵團督導員第二縱隊提前今天畢訓。你們此次參建時間，雖然很短，但你們精神的表現，尚使我滿意。你們這次出去，只要能切實本你們參建時的精神，不停的學習，不停的努力，不停的進步，相信你們到戰場上會表現出良好的效果。

說到你們這次出去，主要的是担負開展的工作，但你們如何方能完成這重大的任務？就是你們要有政治能力與軍事能力。

所謂政治能力，就是：

- 一、對人民有很熱情很動人的說話法，一到村中，就能取得人民的同情，得到人民的幫助。
- 二、對敵人你們的腦中要有八隻眼，時時能看破敵人的詭密行動，適時的決定我們的進退藏伏，予敵人以狠的打擊。

所謂軍事能力，就是：

一、要能撲滅了敵人的基幹小組，如打獵的見了野獸一樣，使他無法逃脫。

二、要能防住敵人的基幹小組配合上部隊消滅我們的狙擊隊。

三、要能配合上我們的部隊消滅敵人的部隊。

你們這次出去，我對你們，組織對你們的期望很大，你們一定要本上你們給我寫的血書「誓成仁義之師作開展先鋒」，實行開展戰法，切實努力，表現打死敵人，保護人民的鐵軍效用！

## 卯銑鄉寧與營級幹部約談的一段話

四月十六日鄉寧

——營級是團級的化身一定要符合上團的企圖——

營級是團級的化身，連級的督導，團連間的跳板，故獨自拿主意的事比較少。但凡團所要求各連的事項，營級應向團級拍胸脯負責担保督飭各連切實做到。平時團是訓練單位，如團想完成個夜老虎的團，則營應本上團的意圖，幫上團級督導各連如期完成夜老虎的訓練。如團想根絕幹部的貪污，或部隊擾民的事件，則營級幹部對連級各幹部應懇切說明，隨時隨地警戒勸導，實行三查，拿上教育與管理，爲下級堵了監獄之門，斷了殺場之路。總之，營是要符合上團的要求，絕不可拋開團的意旨，而獨自另外去做一套。

團爲最高戰術單位，力量比較大，能支持戰略的任務。說到統馭管理上，營不能獨立；說到作戰上，營就是團的三隻老虎爪子，一定要堅決的負起責任來，貫徹了作戰意旨。營長對團應忠

實表明自己的意志，並說明只要是團要求做的事，一定能依照督導各連切實做到，而得到上級的信任。副營長更應盡心竭力的幫助上營長訓練各連，以成全自己做事的人格。

營督導組長應趁這個機會，實行個別約談，加深新戰士對組織的觀念與意識。並教他知道他一個人，是四個佃農的地主，這些好處完全是組織給了他的，以加強其對組織的信賴。

總之，營級對團級必須要得到信任，要信任你了，你就沒前途，對公不對，對私也不利，這是吃兩個虧的錯誤。營級對連級必須要使他看得起，連級要看不起你，你營級的職責是毫無表現的對象，這是一定的道理，古今如此，將來亦如此。你們想想：那有一個營長，營督導組長，團長，團主任特派員不信任你，時常的抵牾你，你能有事功，有前途，還能有興趣嗎？你們想想：那有一個營長，營督導組長，自己的連長，連主任特派員看不起你，你還能領導人嗎？你的工作還能有成效，你還會有前途，有興趣嗎？團級不信任，連級看不起，可以說你的政治生命就斬斷了根子！你的軍人事業，也可以說毫無希望了！你的結果頂好是個落伍，否則，比落伍的結果還要壞！你們說我這話說的對不對？大家既以為對了，必須要本上這個道理，作一個團級信任，連級看得起的個營級官員。已過你們的不够，是怨我沒有教育你們。今後你們要再不够了，是怨你們沒有出息！你們團級師級的官員今天就在場，對營級的官員說，他們固然統應如此；就你們團級官員說，你應該教育他，管理他必須如此；就你們師級官員說，應該領導上團級教育管理他的營級，必須如此。你們應該記得我常和你們說的：「羊吃了人的田禾，是放羊者的罪；下級的不好，是上級的不够」。師長是個帶兵的首領，你要知道師內的一切不好，就是師長的罪戾；團

內的一切不好，是團長的罪戾；營不能保證完成團交付的工作，是營長的罪戾；所有連內的不好，是連長的罪戾，各級組工的責任，也和這一樣的層層負責。

此段話刊登軍傳熱，各師團營級的官員，均應詳細閱看。各營級官員尤須身體力行。你們全體營級要切實知道：你們已過的不够，是怨我教育的不够；今後你們要再不够了；就是你們自己沒出息了！這個道理不只是營級應該知道，所有的各級負責官員均當知此道理：得不到上級的信任，下級的看得起，你還會有事功，會有前途？你的政治生命就斬斷了根子！軍人事業也可以說就毫無希望了！

## 對六十八師班長及連級幹部講話

四月十八日鄉寧

### 班長的重要

班長是幹部的箭頭，是戰士的母姐，所以班長的地位很重要。

什麼是幹部的箭頭，應該先說什麼是幹部，凡負責導管理教育責任的人，統可以叫作幹部。班長是負責導管理教育戰士的責任，當然也是個幹部；不過說到軍隊上負責導管理教育責任的人，就是至班長為止，班長以下就沒有了，他是幹部中最前邊的一個，所以我把班長比方是箭頭，既然是箭頭，那就必須要快利，「箭頭不快，努折箭桿」，軍隊中如果班長不好了，一切組兵，帶兵，練兵，打仗均無辦法。這正如同說要想蓋房，你必須先把根基打好。根基打好，一切鐵筋洋灰，材料，磚瓦才有效用，是一個道理。所以軍隊上班長必須要好，今天班長好了，我們才能



說到建軍的話。

什麼是戰士的母姐？母就是母親，就是姐姐。一個家庭裏最接近子弟的就是母親和姐姐。說到父兄，子弟接近的就比較少。一個軍隊裏戰士最接近的就是班長，有了痛苦班長予以安慰；有了困難，班長予以解除；有什麼不會，也是班長予以示範；所以我比方班長就如同戰士的母親姐姐一樣，如母親的愛護他，如姐姐的指引他。至於連班長可以說是父兄的地位，該訓練時訓練，該教育時教育，不如母姐對子弟的接近多，熱情深，所以一個軍隊裏只要班長對戰士能作到如母姐對子弟的辦法，真是能提高了情緒，加強了進步；說到大家的工作也真有樂趣。你們今天在場的班長，願意如此作嗎？願意的舉手？（全體一致舉手）看你們舉手時的有快有慢，判斷你們將來未必能全作到了。不過有一個作不到的，也是你們大家的損失，很明顯的你們知道，今天作一個班長不能本此去帶戰士，練不好打仗，在戰場上打了敗仗，自己喪了命是小事，連帶的把大家也打了敗仗，把大家的命送了，這是大事。再說住到一個村裏，別班的戰士統能與民合謀，得到人民的同情與幫助，他這一班的戰士任意打罵人民，使人民恨他比敵人還恨，小而言之教人民罵這是些土匪隊伍；大而言之，可能叫上敵人來打我們。所以班長必須要好的，不但自己當班長要好，而且還不容別的班長不好。說到當連長的，必須每天費上大力的督促上排長教導班長好。

總之，我們今天要想成爲鐵軍，必須先要有鐵的班長，然後才能完成鐵軍。如同說要想有鐵的房屋，必須要先打下鐵的根基才行。無鐵的根基，絕不會有鐵的房屋，這是一定的道理。我今

天說這話好像與你們下種子一樣，期望你們將來發身長穗結果；也就是期望你們將來再集訓時，你們今天在場的班長，真正的統成爲幹部的箭頭，戰士的母姐，鐵的班長。如此，才不枉我今天與你們說這一段話。

## 對第六十八師參建部隊組工與全體班長及鄉寧地

### 方組工訓話

四月十八日於鄉寧

——我們對國民兵優待古今中外是比不上的——

今天我是與組工同志講話，講話的內容，也是關於組織方面的。你們班長是幹部的箭頭，對組織方面的話，很應該知道，也可以說唯有你們知道了。幫助上組工去作，才更有效果。

說到我們的組織工作，已過分軍隊組織與地方組織兩種，性質既然不同，作法亦皆各異。我們可以比方的說，已過的組織工作，是一個在河東，一個在河西，當中隔了一道鴻溝，但是這次我們實行兵農合一以後，軍與民是成爲一體了，也就等於鴻溝上架起一坐橋樑來，可以打破已過相互間的隔閡。軍民既然成爲一體了，我們軍隊組織與地方組織，也應該密切的連系起來，緊密的配合工作，以表現組織的最大效用，所以今後一個連進駐一個村裏以後，連分會與村分會應趕緊的掛起鉤來，村分會所要求軍隊方面必作必不作的事項，連分會要負責保證自己的軍隊必須遵守；連分會所要求村分會解除的困難，村分會必須要負責使行政上予之解除，即使因其他原因不

能解除時，亦必須坦白的告訴：並且進一步要使軍隊組織上的會員與地方組織上的會員作到互相批評，互相糾正，誰對誰一定要保持，誰錯誰一定要改善，已過不能說的話全說了，已過不能作的事今天全作了，真正的打破了隔閡，溝通了情感，加強了配合，密切了連系，使軍隊組織與地方組織成爲一家，此爲組織行政上溝通的話。

還有組織本身上溝通的話，組織本身上如何溝通？譬如說，一個常備兵是某村的個會員，在他未入伍以前，縣村分會就應該將這個常備兵的長處短處，家庭景況，有無政治背景等詳細寫出，介紹到他入伍的團連分會裏，使這個常備兵一入伍，團連裏就會予以適當的管理與教育。並且到常備兵退伍回村時，團連分會也應該將這個常備兵在營的一切情形詳細寫出，介紹給他在的縣村分會，使能够清楚了這幾年的情形，對他有個應有的注意。如此的去作，組織本身上也就毫無隔閡的真正溝通了。

此外，你們要知道，我們今天對戰士的優待與看得起，古今中外是沒有比得上我們晉綏軍的！昨天我接到一個報告說，敵人聽到我們實行兵農合一很害怕，尤其漢奸們更害怕，因爲什麼漢奸們更害怕？就是敵人漢奸訛詐勒索下人民的錢，恐怕落了價，存東西恐怕敵人沒收了，所以把訛詐下人民的錢全買了地，變成個大地主，他認爲最保險，這回聽說劃份地要把地全分給了國民兵，所以他們很着急。再一個就是叛逆們也着了急，千方百計的與我們造許多的謠言，專門破壞我們，不過人民就不相信他們。我聽報告說，現在人民們對叛逆們公開的就說：「你們早就說分配土地，多少年了，也沒見到你們的實現，你看晉綏軍這次把土地分了，每個人有一份大家產

，你們說你們是革命的，反倒庇護私人企業與資本主義的士紳階級拉手，剝削勞苦大眾，你們革命的什麼命，盡是哄人！」所以可以說這次我們實行兵農合一，很能得人民的同情，也是古今中外無有的好辦法，因為實行兵農合一劃份地後，國民兵是領了兩份地的地主；常備兵成了有四個佃農的地主，古今中外那有這樣上算的事？不過這個好處是誰給了他的，你們今天一定要使國民兵與常備兵清楚了，這個好處是組織給了他的，使他知道了組織上的按勞分配的主張，此次兵農合一劃份地，就是耕者有其田的實現，也就是實行按勞分配主張的初步。已過我只是知道有個老子就可以與我治家產，今天感到組織比我的老子還強！你們什麼時候聽的國民兵，常備兵能自強！」這就是你地方組織工作與軍隊組織工作的成功。

至你們如何說法，由你們大家研究，互相仿效，誰說的明白，誰說的對方點頭，就照上誰的說法去說。總之你們把這作到了，才能使國民兵常備兵與我們的組織一個鼻孔出氣。你們試想想到能使他們同組織一個鼻孔出氣，是不是抬高了你們組織幹部與軍事幹部的台階？你們的台階提高了，當然你們愈努力，也愈有興趣。說到組織上，當然也是愈努力愈有前途。希望大家好好努力去作罷！

## 對六十六師參建幹部講話

四月二十日青島

——三次往返的層層負責辦法——

你們此次來參加建軍，在生活上，仍然發生了不少的錯誤，這證明你們各級幹部不會層層負責，也不懂得層層負責，我再給你們講講三次往返的層層負責辦法，什麼叫三次往返？

第一次是由上而下的計劃事——無論什麼事，事前均要經過妥善的籌劃，詳密的規定，並且必要時可製出分析圖解，以便實施上有所遵循，不致遺漏。

第二次是由下而上的反映事——在實踐的部門，對事的進行上難免有種種的困難，自己能解決的自己解決，如非自己力量所能解決的，應該反映到上級解決，上級能解決的解決，不能解決的，應由上上級解決，總使困難的問題該解決的全解決了，以求事的進行上毫無半點阻礙。

第三次是由上而下的檢點事——上級的計劃傳達指示下去以後，並將該解決的困難問題全解決了，然後上級應對下級實行親自或派員檢點看他們是不是遵照上規定去實行，以免敷衍了事，只說不做的毛病。

如能經過以上三次往返的負責，無論什麼事都不會發生錯誤。我再給你們明顯的舉個例子：「比如你們此次來參建，在部隊未出發前，就應做一個分析圖解，對此次出發及到達目的地後的生活，管理，訓練詳為分析之。然後再派上人和建軍會接頭，看何者由建軍會預備？何者由部隊自己攜帶？何者由建軍會就地供給？何者需部隊在若干里上駛運？騾馬多少？草料如何？住的窩洞如何？舖草如何？鍋灶如何？發米發面也是發麥發谷？如發麥發谷，如何磨？如何碾？均須一一詳為研究。再靠自己估量能否做到好處，該指示幹部做的知的研究的，早日準備。有需戰士發動講解說明的，注意的一一告知之，這就是第一次由上而下的計劃事。」

團長接受了師長的指示，回去就應該召集營連長，開一個會議，將師長的話告訴他們，看他們實行上有什麼困難？連如果有困難，看何者是自己能解決的，何者是自己不能解決的，應將能解決的自己解決了，剩下不能解決的反映到營，由營解決。同樣，營看何者是自己能解決的，何者是自己不能解決的，能解決的解決了，剩下不能解決的反映到團由團解決。團如果能解決的團解決，團如有解決不了的，應該反映到師由師解決，這就是第二次由下而上的反映事。

師長將計劃傳達指示下去以後，並且將下邊反映的困難，該解決的全解決了，進一步的指派專人或親自對各團實行復查，團長派副團長或親自對各營連實行檢查。營長派副營長或親自對各連檢查。看他們是不是遵照上規定去實行？看他們是不是該知道的全知道了，該做到的全做到了？如果有不遵照上規定去實行的，或對有不知道與沒做到的事，應如何糾正？如何檢點？如何督飭？使其一定要遵照上規定，一定要該知道的全知道，該做到的全做到。這就是第三次由上而下的檢點事。

如能照上邊三次往返的負責辦法去實行，才算是真正有師長，有團長，有營長，有連長的部隊。不只是這事如此，說到組兵，帶兵，練兵，打仗，也要實行此三次往返的層層負責辦法，能如此，組兵，帶兵，練兵，打仗一定不會發生錯誤，收到好的效果。希望我各級幹部本此切實實行。

## 對晉綏軍建軍第四期畢業典禮講話

四月十九日會談

## 切實實踐答詞

剛才我聽了你們六十八師，六十六師，三十七師的答詞，感到你們此次參建期間學習的很徹底，也很清楚了如何努力。你們只要能本上你們的答詞上所說的各項事，全全作到，我可以預卜你們這三個師必有驚人的進步，表現出很好的成績來。不過你們答詞裏面說的很多，我現在再把你們答詞裏的話，扼要的提出幾點，與你們說說。

第一：在帶兵士，你們要開了上下一心的門，就是走入了成功的路。但要想開這個上下一心的門，你必須有了開這個門的鑰匙，這個們的鑰匙是什麼？就是第一：你要教你的幹部戰士都敢和你說話，就是要使他心上想和你說的話都敢和你說，不只能貢獻給你意見，而且還敢批評你什麼對，什麼不對，什麼事當如何做。第二：你要虛心接受你幹部戰士的批評與意見，他們說的對你要改正照上辦；說的不對，你要與他誠懇的解釋清楚，使他心上明白了，就是和你的心一致了，把這作到了，就能使幹部戰士與你一心，真是說什麼能作到什麼，連裏邊就如同春天的麥苗，生氣勃勃，欣欣向榮，那麼當一個帶兵官真是工作有樂趣，努力有前途。

第二：在練兵上，你們一定要做到給你們各級規定下必作到的事項，能把那些作到，你們練兵一定很有成效。前些日子我在克難坡時參謀長會和我說：「會長寫的那個各級軍事主官及班長戰士必做到的事項小冊子，很簡明扼要，可以說古來練兵也沒有這樣簡明扼要與周到的，只要能把握住他們照那個作到，很能够把兵練好，」所以我希望你們各級官員，全體班長戰士，一定要各本各的切實實行，一定會收大的效果。

第三：在打仗上，說到戰鬥上你們要把握住手擲彈開火，實行三彈六槍一刺刀，猛衝猛打猛追。說到戰術上，你們要把握住班打仗，排保險；排打仗，連保險；連打仗，營保險；營打仗，團保險，團打仗師保險；師打仗軍保險，能把這作到，戰場上就不至於喪師辱命。

至組兵上，你們答詞上沒有多說，已過也沒有與你們多講過，主要的就是要將組織的名詞，組織的主張，組織給與大家的好處，多與他們講說，使深深的印入腦筋中；尤其要教常備兵切實知道了他今天當這個四個佃戶的地主，可是組織給了他的，既然是組織給了他的，那末就要信仰組織，擁護組織，服從組織，並且進一步要效他知道組織的意義與主張，離開組織就不能生活。給他比方說組織就好比是個拳頭，不組織就好比是些指頭，多少指頭打不了一個拳頭，一個拳頭可以打了幾千幾百個指頭，使他認識了組織起來有力量，不組織就沒力量，忠忠實實的作一個組織上的軍人。能作到此就是你們組兵上的成功。

你們答詞上的話很多，固然統要一一實現，不過你先把這四點作到了，你們就很大感愉快的，希你們好好的本此努力！

此外還有兩件事，附帶的給你們說說：

第一件，就是今後凡關於軍隊與地方，地方與軍隊上的不合適處，應該提倡互相糾正的方式，不要多走豎系的報告，要多採橫系的商洽。

第二件，就是你們六十八師報的是夜老虎團，我今天順便指示給你們：夜老虎就是夜戰，應分開暗夜與月夜兩種。說到夜老虎的戰鬥上，應純用三六一的戰法；說到戰術上，要有三個着眼



點：第一是正面攻擊，第二是防範增援，第三是斷其歸路。不過正面攻擊，不敢用籠子形，因為子形最易被敵包圍，且暗夜最怕自己打着自己，所以頂好是要用剪子形或三股又一股真攻，兩股助攻或佯攻，使敵莫明其妙，並且攻擊時，敵人很會攻後回攻側背，所以必須還要有打擊伏兵防備包圍的預備。此外敵人逃了怎麼辦呢？就是要在逃走的路路上，預先偵察好，伏兵或伏手擲彈，那麼敵人到了很能一下把他殲滅。希你們夜老虎團應本此訓練。

## 卯 感 講 話

——成個心活的人——

教你們反心死，是為教你們心活。就心上說人，分為三種：一種是心活的人，一種是心死了的人，一種是心壞了的人。

有集體企圖，能為大家謀利益，就是心活的人，大家感到有他勝於無他，盼望他活，怕他死，人人皆願意保護他。

無集體企圖，只為自己謀利益，但也不妨害他人。就是心死了的人，大家感到有他等於無他，不盼望他活，也不怕他死，人人雖不謀劃除他，但也不願意保護他。

不只是無集體企圖，因為謀自己的利益，還要損害他人，就是心壞了的人，大家感到有他不如無他。不只是不盼望他活，並且要盼望他死，大家就要劃除他。

什麼行為是心活的人？能不容人，逢人做個教員教育人，逢人做個警察糾正人。

什麼行爲是心死了的人？不謀公共利益只謀自己的利益，看到民族的存亡，國家的盛衰與轉裏邊強凌弱，衆暴寡，富欺貧，智詐愚的事漠不關心只謀自己的利益，但不損害他人，如一個長工的掙人一天的錢，與人受一天苦。不管僱主的成敗。

什麼行爲是心壞了的人？貪贓、受賄，欺負人民，尅扣公款，盜賣公糧，一定要碰開監獄之門，上了殺場之路，對不起父母妻子，鄰居百舍，國家民族，人類社會，自己成了個罪人了，還配說革命嗎？

我們的革命幹部，不但不做心死了的人，更不做心壞了的人，一定要做個心活的人！

## 出席鐵軍小組長會議訓話

四月二十七日

### 集中目標努力建軍

我們的組織，成立已經有好幾年了，雖然是表現了不少的效用，但仍感到未能適合了客觀環境的需要。所以我們的同志，還須要加倍的努力，加倍的進步。在當前說：大家應該努力什麼？就是集中目標，努力建立鐵軍的工作。但欲完成此建立鐵軍的工作，首先要加強組織；欲加強組織，必先健全組織同志。健全組織同志的甚麼？就是健全不偏私，不任性，不裝儒的軍人三不；有企圖心，有責任心的軍人二有；會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗的軍人四會。欲健全此同志的三不，二有，四會，尤其須要先健全領導幹部。俗話說：「兵隨將轉」，只要領導的幹部健全了，下邊被領導的人，就不會不健全。但這個健全同志，做到三不，二有四會的責任，組織上應如

何努力？就是對三不要好好的規律同志做到；對二有要盡力鼓勵同志做到；對四會要領導同志做到。說到領導上，更要教大家實行領導人的四條件；由上而下的教育，管理；由下而上的解除下級的困難，聽取下級的意見。教育是勉勵他好，管理是不容他不好。至解除下級困難的話，因為下級的困難，就是你任務上的障礙與損失，你解除他的困難，才能順利達成你的任務。聽取下級的意見，可以說是最能幫助你的作法，也是保證你不錯誤的軌道。唯有實行此種領導法，才能表現出驚人的進步成績。

此外，說到組兵上，也是我們同志今天應該切實努力的。今天對兵農合一下的新戰士，只要按照在鄉寧時國民兵的那篇答詞去做，使常備兵人人都了解了上邊的意思自動的說出上邊的話來，那麼在組織新戰士說，就算有了把握。至對晉西籍以外的戰士，應該和他這樣說：「今天晉西籍的戰士，固然已享受到此項優待，將來也準備使你們也享受到此項優待。如何優待？就是按將來山西全省的地，可以足夠劃分二百萬份地，估計將來抗戰結束以後，只要拿出二十分之一，一定可以使你們每一個人領一份地來報酬你們，並且也一定保險你們每個人可以娶個妻子，成家立業。這可以說不用人保險，只實行了這個兵農合一制度，就容易辦到」。能如此的和他說了，相信他們一定看的組織很重，感到組織比他父母還強！至於帶兵就是切實實行人情統馭合理管理，及寅馬講話，如此帶兵也就有了把握。再者練兵上的話，我們現在要努力訓練三六一的戰法，此為練兵的初步，亦為鐵軍之基礎，把這學會了，打仗保險不致吃虧。

總之，以過組織上對大家多偏重於精神上的啓發，行爲上的規律；今後我們對同志，一方面

固然仍要注意此，但一方面尤要在組兵帶兵練兵上努力，以表現最大效用。

同志們！事在人爲，幹部決定一切，我們的前途，由我們創造，誰也不能幫助我們，誰也不能阻礙我們！今天我們這些同志，不能努力保證完成鐵軍，那就太可恥了！也太慚愧了！希望大家好好努力吧！

## 五二軍隊清叛講話

### 努力清叛——

近來叛逆指示在我部隊中之偽裝，四步辦法：

第一步：努力在我部隊中隱蔽，求得存在，發展組織。

第二步：如發展不順利，或被我方發覺時，携槍潛逃，做了槍運的工作。

第三步：携槍潛逃時，頂好拉上夥伴，實行搶劫人民工作，並公開的宣傳他是晉綏軍的某團某連，使人民罵我們某團某連爲土匪。

第四步：搶劫人民幾天後，即投了敵人充當偽軍，藉上偽軍打擊我們，並在偽軍中發展其組織，完成他的轉灣打入。

你們看看：他這四步工作，可怕不可怕哩！今日當一個軍事幹部，不能發覺叛逆的偽裝份子，打進來一個，就要吃四步虧，

此講話定名爲五二軍隊清叛講話。軍隊中一切幹部，作爲上下各級小組會檢討防範打入，發

竟已打人的重要題目，檢討三次。

## 出席鐵軍工作聯席會議訓話

五月十一日秦嶺

——努力表現鐵軍效用

我感到我們的同志，在組織效用上，表現的還不够，換句話說，也就是沒有把鐵軍組織的效能，大大的發揮出來，仔細檢點，只有必檢討，還做的像回事，有時把犯錯的軍長叫着來，在大會上批評他！檢討他，能使他痛哭流涕，承認錯誤，接受處分，但亦只限於督建室，其他軍、師、團、營、連各單位，還沒有上了這條路，應趕快向督建室看齐，表現鐵軍組織的效用。

想要表現效用，必須先從提高政治水準；加強政治認識，發揮不容人人的精神上下手，如果不是這樣，那就陷入「畫虎不成反類狗」的窩臼了，所以武裝鐵軍頭腦，應由低處（一）「三不：不偏私，不任性，不狡猾，（二）二有：有企圖心，有責任心。（三）四會：會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗」做起。

特團辦公室定的那個武裝鐵軍頭腦辦法，是一個方案，確實執行，還在我們每一個同志的本身，譬如開火車，這是行車計劃，不是行車實施，因為定了計劃，準備開車，必先修理車頭，配合金皮，上上油，升上火，掛上鉤，裝上貨，幾時開車，打出電報去，一件一件的檢點完畢，然後開車，才能達到行車的目的，如果忽二忽三的漏下這，短了那，總然開出去，也一定要繼續，

我們的同志，一定要人人知道武裝鐵軍頭腦的重要，時時事事，在這方案上，用心實做，才有效果，特委與督導委員們，應不惜千百遍的與人接頭，考查武裝鐵軍頭腦的這個號召，是否全體響應，是否徹底做到，領導的人，如果武裝不成，就應該自殺，下層的人，誰不遵行，就該把誰剷除，望我全體鐵軍同志，照上那個方案，把自己的頭腦武裝起來，不要做了被剷除的人。

當前我們有兩個重要工作，也可以說是鐵軍組織的兩個重大任務（一）夏秋征糧運動（二）開展兵農合一，前一個是與敵人爭生死，後一個是與漢奸決勝敗，做起來，必須不計利害，不顧死活，百分之百的完成之。

因爲今日使我們最感痛苦的，就是食糧缺乏，全體軍民，眼看就要吃不上飯，同時敵人也是食糧不夠，到處搶奪，在夏秋收割的時候，我們能圓滿的把糧徵回來，敵人必困，如果讓敵人把糧封鎖住，搶着去，我們必憊，所以本年要拚上命與敵人爭糧，說到漢奸，原來都是腳登兩隻船，雖然借敵人的勢力，做他發財的掩護，但還含糊日本人退走，我們要收拾他，所以對我們也不絕對站在反對地位，雖他們把獲了的財，都買了地，我們實行兵農合一，劃分份地；等於清算他們的橫財，他們絕對不願意，一定要阻撓我們，破壞我們，抵抗我們，我們爲了順利的圓滿的實行兵農合一，必須與漢奸作殊死戰。

統計官兵死亡率，總是病死的比打仗的死了的多，現在我們只有一條路——向敵叛區開展，犧牲上少數人，收到添了兵，有糧吃，有衣穿的效用，我想我們的同志，一定是勇於做，樂於做，毫不猶豫的一件事。

前年這幾天，我們發動了一個民族革命根據地的大保衛戰，目的在保衛晉西，今年更應守住晉西，實在不够，必須向敵叛區開展，打下幾個縣份村庄來，開掘糧源和兵源，至於武器倒不什麼感困難，現有的幾個兵工廠，步槍，重機槍，擲彈筒，手擲彈，各種子彈都造，並且生產量也相當的大。

這兩件事，能不能做好，是我們的存亡關鍵，望我全體鐵軍同志，一致努力，如何努力？第一要帶住兵（上下同心）第二要練好兵，（槍不虛發，尤其手擲彈不容放）第三要會打仗（奉一獎勵全身的配備，下級失敗罰及上級的軍律）軍師團營連到了打仗的時候，不論攻防，都要用三隻老虎抓子的戰術佈置，三彈六槍一刺刀的戰法戰鬥，緊握預備隊，巧用預備隊，用時放出去，打龍拿回來，楊故軍長嘗說「要怎樣，便怎樣」全體鐵軍同志，要人人建立起此種戰鬥的主動思想來。

最後再向同志們說兩句話，這兩個重要工作——重大任務的完成，是（一）部隊貫徹（二）組織保證，希望全體鐵軍同志，確實研究做法，向組織回應。

## 出席桑峨參建部隊反欺大會訓話

五月十二日（桑峨）

人人要做個真正不欺的人——

今天舉行的是反欺大會，我特和你們說幾句話：

什麼是欺？欺就是哄人。欺在人說，是頂要不得的表現！在其他動物說，沒有欺的說法，譬

如說：犬一定要看門，如果牠不看門，人就不喂牠了，所以犬之所以能生存，也就是憑牠不欺，能忠實的爲主人看守門戶，再如貓，一定要捕鼠，如果牠不捕鼠，人也就不喂牠了。所以貓之所以能生存，也就是憑牠不欺，能忠實的爲主人捕鼠。人之智能大於禽獸，但其壞處亦多於禽獸，這多於禽獸之壞處，是什麼？就是欺哄。人如果欺哄，在社會上說，有己等於無己；在自身上說，損失了作人的人格，減低了做事的效用，活着等於死了！古人儆誡欺的話很多。如：「不誠無物」，「人而無信，不知其可也」，「足食足兵民信之矣」，「必不得已而去，於斯三者何先，曰去兵；必不得已而去於斯二者何先，曰去食；自古皆有死，民無信不立」！這統是說明了信的重要，很明顯的：你們大家看看，今天在場的小學生們，如果經常欺哄他的父母，就是有時說下真話，他的父母亦必認成他是胡說，不信他的話了。再如軍隊上當戰士的，明明的自己沒有病，而告班長說，自己已有病，時間久了，班長發覺你是欺哄，將來你真有了病，班長也不管你了。因爲他可能認成你還是欺哄。

我常和大家說：民國一二年。在我跟前搗過鬼，舞過弊，失掉信用的軍官，到今天我還是不敢委他管錢的事，恢復不了我對他的信任！由這件事，你們可以知道欺哄的害處，與信實的重要。所以我希望你們今天在場的軍民，今後人人要做一個真正不欺哄的人；如此你才配做人做事；否則那就有己不如沒己，活着等於死人！

## 出席晉綏軍建軍第五期畢訓典禮訓詞

五月二十日吉縣



## ——帶兵要如焦世紀打仗要實行手榴彈開火——

剛才我聽了你們第四十四師，第七十三師，第五十師，及汾南愛鄉隊的答詞，感到你們此次參戰來，對所講授的瞭解的相當徹底，足徵你們清楚了如何組兵，如何帶兵，如何練兵，如何打仗的作法，按你們瞭解的程度，回去只要好好的努力，一定可以很快的練成鐵軍，表現出打死敵人，保護人民的效果，符合了組織對你們的要求。希望你們各自好好的本照上答詞，一點一滴的努力，一句一字的貫徹。

此外，我再和你們說幾句話：

你們要知道焦世紀的帶兵法：按焦世紀，他三年半中沒有一個逃兵，說到他的長處，沒有別的，就是：財政公開，用人公開，有熱心，能勤苦。因為他能這樣，所以他就能作到全連無逃兵。不過你們大家要了解焦世紀他心上有個什麼力量，要教他做到這個？以我的認識，不外下邊兩個力量，第一：他是感到當連長就應該好，對幹部戰士就應該熱心，應該勤苦，應該財政公開，教人的過自己；應該用人公開，教人佩服自己。第二：他有聰明，讓幹部戰士是自己成功的雄厚資本，唯有把全連的幹部戰士帶好，才是自己的成功。你們說他除了這兩個力量，還有什麼？所以你們當連長的，統應該以焦世紀為精神目標，向他學習，向他看齊。那麼你必定也是一個頂成功的連長。

說到打仗上的話，你們戰士們要有遠不發槍，近不退却的認識與必做到手榴彈開火。至要以上的幹部要記住班打仗排保險，排打仗連保險，連打仗營保險，營打仗團保險，團打仗師保險。

，師打仗軍保險。反之，不能保險，就是班失敗，排的罪，排失敗，連的罪，連失敗，營的罪，營失敗，團的罪，團失敗，師的罪，師失敗，軍的罪。

再者此次你們回防以後，一定要將我開畢訓的訓詞，與你們的答詞及建軍方案上的規定，與各種戰法分期開研究演習，努力使之完成。如此大家此次來參建才有收穫，也才不辜負組織對你們的期望。希望你們回去好好努力罷！

## 出席授與連長王隨亭鐵軍人獎章典禮訓話

六月十日  
吉縣

——當一個軍人一定要有勇敢有機智——

剛才我們聽了王連長隨亭的報告，知道他在敵人包圍師司令部的緊急情況下，能够很敏捷的身先士卒，以機關槍擊潰包圍的敵人，使其師長等得於脫險，公物馬匹賴以安全撤出，很表現了他的勇敢與機智。隨亭，你今年才三十歲！本身上能有此勇敢與機智，你很好了！今後你再能把組兵帶兵練兵武裝起你的頭腦來，使全連統和你一條心，大家都愛戴你，服從你，奠定下良好的戰鬥基礎；再將戰術武裝起你的頭腦來，那麼將來你必定是個頂有前途的軍人！但拿什麼武裝你的戰術頭腦？就是要熟練三個老虎抓子的戰術，不過此戰術只是主觀的計劃。要想主客觀兼顧，你必須還要切實記住：楊故軍長毅如的「想怎樣，便怎樣；我若怎樣敵怎樣；敵若怎樣我怎樣」的六句話，如此你才能時時站在主動的地位，打擊來犯的敵人，自己才不致吃虧。此爲你感軍人的腦子，也是你成功的途徑。希望你一定要一刻不間斷的路上枕上圖上的努力。不只是希望感成

一個好連長，而且還希望成一個好營長好團長，好師長，爲組織表現更大的效用。此外營團在場的軍人，統應該低頭想想：假如王連長隨亭是個懦怯的軍人，無出息的軍人，到敵人包圍來的時候，手忙足亂，驚慌失措，師長被捕，全師覆沒，人民復陷於水深火熱任敵人蹂躪之下，你看他多麼沒有價值？損失多麼鉅大？汾南又陷於什麼一種情況？所以一個用的人，絕對不敢用不中用的軍人；當一個軍人，也絕不敢當一個懦怯無出息的軍人！

## 出席授與胡政治員定生鐵軍人獎章典禮訓話

——勇敢殺敵忠貞組織——

六月十四日晉縣

政治員胡定生龍勇敢殺敵，忠貞組織，切實够個勇敢忠貞的軍人了。軍人最要緊的就是勇敢，再能加上忠貞，那就更有價值，更能表現效用。我全體同志，統應該一致向他看齊。按剛才他的報告，我們深感到他的上級當時戰鬥佈置，戰鬥指揮，射擊佈置，射擊指揮，不十分合套，如佈置指揮的合套，以他的勇敢與忠貞，必能收獲更大的戰果。

說到定生，你年紀還很輕，今年纔二十四歲，本身上能如此勇敢忠貞，你作軍官的條件是很够了。今後你還要好好武裝你做軍人的頭腦，學習會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗軍人的四會；再能做到速不發槍，近不退却，學會節短勢險的戰鬥法，使到戰場上能猛烈的與敵人一重大的損失。可以說勇敢忠貞應做爲你當軍人的底子！會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗，與速不發槍

近不退却節短勢險的戰鬥法，應做爲你當軍人的本領，有此底子，有此本領，那麼你必能成一個組織上的健全軍人，在戰場上表現出更大的效用。希望你好好的努力。

## 對各據守隊司令訓話

六月二十七日

——誰不進步誰就落伍——

你們能到據點上担任工作，真是機會難得，你看公家給了你吃的穿的，你成立了據點，真比當進山中學校長也要好的多，你們拿上這好的條件，不能表現效用，反而做出些不進步甚至擾民的事，這就家庭說，你們真是個敗家子弟，在國家說你們是罪人！你想想你的父母要你這樣的兒子麼？

現在一個國民兵，除了一年給公家服一百二十天的抗戰勞動，還能生產出養活六口人的東西，你們帶上整批的常備兵，只給公家服了幾天差遣勤務，就敢拿來作未完成交付工作的理由，你們太實敷衍組織了，我說句不客氣的話，你們三分的工作，恐怕連二分的力量也沒用上，你們是拿差遣勤務，來堵塞你們的不努力！

你們看這比某軍在河南作戰，被當地人民解決的慘酷情形，你們敢保將來敵人打你們的據點時，當地人民，不照河南人民的樣子，收拾你們麼？你們要知道今天是我拿上國權來支持你們，你們若再在底下胡鬧；你們真連當土匪也不佩了，因爲土匪能存在，實際上也有個能存在住的道理呢？

你們是失教的軍官，這是怨我沒教育你們，這是我的過，你們聽了今天我在朝會上說的：「要拿上待老子的心腸來帶兵，」你們一定很奇怪，但你想聽吳越吶疽的故事，就該知道古人是怎樣的帶兵了，我認爲你們不能跟上這話做，你們如不服氣，以爲我把你們估計的低了，你們回去就照這樣做，拿事實回答我。

我聽說此次六十八師，四十四師參建完回防出發時，沿途有帶兵官不熱心照管，遺棄病兵的情事，致病兵無人照料，有的向人民討飯；有的病在半途中，你們看這樣的做法，這能談什麼帶兵？這是否連土匪的作法也不如？有這一件就是管綏軍的奇恥！你們的腦後如果長上眼睛，你一定能看見你的兵與人民，在你後邊，是如何的手指着咒罵你們，你們真該羞愧死！

我在告你們，你們看我們的同志會的組織是不是一天嚴密一天呢！真像九月以後的天氣，是一天比一天冷，一直要冷到數九。在這革命過程中，誰的內力不夠，誰不進步，誰就落伍，誰就得被擠出組織以外！

你們的這些不夠，都責成據點研導組，嚴格檢討，研導組應拿上很熱的水，擦上濃濃的肥皂，洗刷他們腦子裏的舊習染！

## 出席汾東汾南幹部會議訓話

七月十二日

——我們應強調人民水準，政治水準——

今天我們不只是不敢強調文化水準，但也不敢強調政治水準，因爲政治水準是的好一點，只

是不錯，尙不能說圓滿，我們應該強調什麼水準？可以說強調人民水準，戰士水準。因爲行政上的事，最後爲的個人民，無論多好的行政幹部，不過是說的話，人民統瞭解了，教人民辦的事，人民統樂意去辦，這就是個好行政幹部。軍隊上的事，最後爲的個戰士，無論多好的軍事幹部，不過是說的話戰士統瞭解了，教戰士做的事，戰士統樂意的完成，這就是個好軍事幹部。否則，你不能如此，有什麼水準也不行。近來我腦筋中有堅定的力量，就是感到南陽彭禹廷別處芳不過兩個老百姓，他所以能把豫西幾縣治理好，不是因爲他有什麼水準，是全在他有辛苦，肯努力。所以說我們今天就是要強調人民水準，和戰士水準。

這幾天我在朝會上多說，如何能成個革命幹部？就是能向自己的伙夫學習，就能成個革命幹部。今天說到我們行政上能當好人民的，就是好行政幹部；軍隊上能當好戰士的，就是好軍官，這話我想一點不錯，試看這幾天該收麥的時候，而令人民遍收遍打，以至麥子霉壞的很多，可以說純粹是書生政治所致；如果教一個老百姓負行政上的責任，何至於如此！所以大家要切實知道。如已過我所說的政治水準，就是能知人民和戰士的情僞，並能順其情，防其僞，這樣的政治水準是對的。如離此而說政治水準，那是要不得的，所以你政治，這可以說純粹是我們念了書的吃虧處，你們回去，要將我這話切實告訴地方幹部，必須真正的和人民打成一片，去了你那神婆子跟上鬼的樣子，如此你爲政纔有功效。

——革命幹部的企圖要超過他的一切——

剛才報告汾東汾南實施兵農合一檢討總結裏面，有一條說：我們的幹部中間，有少數是地主

，不但不努力兵農合一，而且還妨害兵農合一，我感到這純粹是一種認識與企圖問題。如二十八年韓鈞叛變時，裏邊共產黨的人固然不少，但實際上不是共產黨的也很多，並且裏邊還有很有錢的，譬如牛蔭冠他家是興縣的唯一財主，在他沒有叛變以前，有一次我會經問他：你爲什麼能革命？當時他也沒有答覆出理由，不過此中我想有一個道理，就是一個人認識與企圖超過了他的財產，認爲自己是要在歷史上留下名聲，作一番大事業。那麼，他就能革命；反之，他的認識與企圖，如在他的財產以下，認爲自己有了這份財產，就可以一輩子安居樂業，毫沒有其他一點企圖，那麼，這個人終久是要反革命的！再如我們所說的國民兵，給了他一份大家產，使他感到比他老子還強，與組織一個鼻孔出氣，成爲血肉不可分離的關係。這是說他的企圖在能領種一份份地的國民兵。如果他的企圖比一份份地還高。看不起這一份子地，那麼他永久不會和我們真誠的共事。所以你們大家必須切實認識！有錢的幹部，我們也不能盡認成他們統不革命；但國民兵我們也不能盡認成他們統和我們一鼻孔裏出氣，全看他的認識與企圖如何以爲定。

——要實行當面指示的教育幹部作法——

有位同志說，今後要加強幹部的訓練，這話很對。不過訓練的效果不甚圓滿，頂好是師父度徒弟的辦法，當面教育，當面指示，就譬如說：一個村統委會主任，要想辦一件事，把某一個村幹部叫來，告訴了他做的目標方法，與途徑，作上兩天再叫他回來解除了他工作上的困難，去除了他工作上的障礙，如此，這個村幹部就很可能把這件事做個圓滿。所以大家要知道對幹部個別教育指示有十分效，集體訓練，頂多能收八分效；不過首腦部今後對訓練，也一定會盡力的注意。

現在汾南汾東我不讓他們有十五天以上的錯誤，有了錯誤趕緊寫信拍電報派人檢討他們糾正他們，也就是訓練幹部的起點。



## 第四編 建軍手令手諭指示撰詞文告

### 對參建人員手諭

——洪鑪烈火化——

- 一、以革命的整體精神，完成集體企圖。
- 二、以爲民謀的政事，與民合謀的途徑，發動、競賽、說服、強制的方法，把政治放在民間。
- 三、以循環檢舉，做到社會上無一事不合理，無一人不公道，把組織深入鄉村，實現民主集中的平民政治，建立民衆基礎的人心政權。
- 四、組訓四隊，拿起人民來，淨白陣營，肅清貪污，以鞏固革命基礎。
- 五、每個同志均充分的具備革命者的五條件，實踐洪鑪六訓條健全本身，增厚革命資本。
- 六、以銳敏的眼光，旺盛的企圖，充滿無不能的精神，堅定必成功的信念，做自身革命工作的動力。

三十二年九月十日訂於吉縣行營

## 對建軍會手諭之一

我想你們將工作已經佈置好了，你們應照以下所述，再加檢點：

一、督導各部各研究各的，就七十二師建立新辦法，但他們各部要領導教育上師內各級幹部做，不要代替了他們做。其中由使用軍器到射擊指揮，戰鬥指揮，要有計劃的一個月教育，使他們回防地之後，尙能走上了自己進步的路子。應迅速着手。

二、督建組應照我指示速組織起連營團師詢問小組。分別詢問：官員、班長、戰士作組織深入兵棚裏的工作。此等詢問，要有一致的規定，令負下隊詢問之責的中下級同志，討論出有效辦法。所謂有效的辦法，就是一面拿上詢問取得了同情，一面瞭解了內容。內容就是生活上的不合適統御上的不近情管理上的不合理與官員班長戰士的心理，及不革命的腐習染，並個別立場與能力一面整理組織。就是對已加入組織的同志，由交付工作檢查工作上，測驗他的工作能力與革命的熱忱一面發覺爭取班長及戰士中的新同志使組織基礎建立在兵棚裏。

三、詢問工作與檢查一切情形，爭取最後同志，整理組織工作，是一事在詢問中就要完成以上各事。

四、訓練工作要與精神信仰兼收，担任訓練的人，要注意到教部隊上隨之起了信仰作用，就是訓練前，要十分準備，訓練時要十分熱心，和靄，嚴正，技能上能示範，精神上能使之起敬仰。由訓練部負責切實遇到先訓練担任訓練的人，此項人員，應由參訓幹部中，選出，按部門

分開組，先訓練他們。就是一面訓練，一面研究，訓練好了再集訓，七十二師官長。訓練好官長再訓練班長，訓練好班長再訓練戰士。

建軍會照此進行

山手九月十八日

## 對建軍會手諭之二

由參訓的中下級同志中，選出會組織，會帶人，會訓練，會打仗的人來，做建軍的四顆谷子。先建起一個連來，做一種穀子，再從一團中建立三個連，做一畝穀子，然後將七十二師全建立起來，成遍地穀子。如何建連，如何成遍地穀子？由建軍委員交督建委員會議迅速合上已往指示，討論進行！

山手九月十八日

## 對建軍會手諭之三

趕我走時，我們決定建軍先建連，建連要從組織、幹部、制度、作風、物質五條件上完成。

一、組織 就是第一要有組織。建立組織的條件，第一是革命的幹部，最後的同志，以組織作了連的中心；連的設施，必須經過組織的討論。頂好由詢問小組，到連內個別訓練各同志，使

成肯負責能負責。

二、幹部 就是官員非新的不可，什麼是新？就本質上說是有革命的企圖，能隨時代的進步；就功用上說，是處人能得到人的同情，做事能增加事的效用。班長要能安心在連，學習進步，熱心工作，安慰戰士。

三、制度 就是實行實物供給，經濟專管，羣衆力量的事務機構。

四、作風 就是無論在生活上、任務上、訓練上、能切實實行上級與下級合謀，幹部與戰士合謀，軍隊與人民合謀，領導工作，要能實行發動、競賽、說服、強制。

五、物質 就是連的生產，每人每月能有三十元合作券的收入。

山手九月十八日

## 酉 皓 手 諭

—— 趕緊實行自新 ——

我爲徹底根絕晉綏全軍營私舞弊，前會頒已斃特團軍進代電通令，則今後半年內我全軍各級幹部不再有一個營私舞弊的人，再有一件營私舞弊的事，特准許大家各自將自身所犯不進步的錯誤與弊端，完全誠實坦白的報告出來，絕對予以自新期路。規定自五月九日起至八月底止爲自新期；自九月一日起至十一月底止爲檢查期，並刊登革命行動六卷五期。嗣又以駐組一字第二五五一號代電飭汾南組政軍各級幹部亦徹底自新剷除營私舞弊，一律於八月底以前實行自新宣誓各在

案。後於未刪行政會議討論肅清貪污一案，經決議通過肅清貪污辦法，其第四項規定：「自九月至十一月底爲教育自新期，十二月爲檢査期，三十三年一月起開始實行」。爲期我組收軍教經各級幹部一致展開自新運動，澈底根絕營私舞弊，特決定一律展至今年十二月底爲自新期間。大家應確認能悔過自新的人，不僅是不犯罪，而且是能進步的表現，在此自新期間，希望我組收軍教經各級幹部澈底醒悟，一致實行上管下，橫管橫，下律上，切實展開自新的熱烈運動，各自自新之日起，絕不再有營私舞弊的事發生！大家並應深體我的未獲講話的意旨，所以痛切反復叮嚀我全體幹部者，乃在促其自覺自悟自新，痛拔已過之禍根，建立今後之新機，我全體幹部只要能痛下決心，堅決改悔，則以前種種譬如昨日死，以後種種譬如今日生，一轉念間，即可盡去營私舞弊的惡風，實現革命的廉潔政治。我確已對貫澈此事下最大決心，從明年（三十三年）一月起，一定要堅決的執行法紀！凡不覺悟不能自新進步或玩忽故違，仍敢輕於嘗試經突擊檢舉報告屬實者，定予以嚴懲，不稍姑息，以維護神聖的法紀！願共勉之。

朝宣登建軍建政並印

交指小組傳熱

## 對參建幹部手諭

十二月一日

——檢討制度——

小組會的批評檢討是當然性的，教育性的，檢討制度的檢討是必然性的管理性的，其目的是補救幹部對某一件事認識的不够或努力的不够並以一人的不够牽涉及其關係之上級管理教育的不够

够與同級下級有匡救責任的不够更以此教育全體幹部鑑戒其不够使全體幹部不再犯此種重錯

檢討前提上級必須澈底實行三查並佈置突擊密報組織實行循環檢舉索得檢討資料

檢討制度建立的階層檢討制度的建立凡有一個組織階層的機構均當建立如閭黨據點村支部縣分會區督導組以至執行部再如連分會營督導小組團分會師分會軍特支部集團軍特支部以至建會的督建室首腦部如隨部特支部基工會幹委會執行部自應建立

檢討的實施本級檢討或上級檢討或本級先檢討上級再檢討或上級先檢討本級再檢討檢討方式分爲當面檢討派人檢討指令檢討書面檢討四種被檢討者在當面的可以當面檢討不在當面的可以叫來檢討候來檢討或派人檢討（派人前往與之檢討）或指令檢討（飭其上級檢討或共同級與之檢討）或當面檢討令其答覆應實行何種檢討視其事之重要程度與時間性的關係及對他的職務上三方面打合而決定

檢討事項及其類別檢討事項就其性質上說有職務上的生活上的認識上的分別

就行爲上說有當爲而不爲與不當爲而爲的分別就心理上說有經心之錯與不經心之錯就意圖上說有爲己的與爲人的此外有是自動的有是被動的和有是主動的有是從動的以上各種的區別必須適應其事達到補救其不够的目的必然實行其檢討但檢討之事涉及刑事範圍的應交法律處理涉及紀律的交組織處分不涉及刑事紀律的拿上檢討強制其覺悟強制其懺悔強制其改善就是涉及刑事和紀律的也要檢討教他承受其法律與紀律之處分

檢討總結檢討結果一定要教他檢討者承諾之後寫下檢討總結一定要教被檢討者具改過承認書

及保證自己部份內的下級不犯與自己同病的保證書並檢討其上級使其上級具担保他不再犯的承諾書並具所有下級不同與他同病的保證書

檢討重心檢討重心就其生活上的錯誤說各以其上級為重心就認識上與職務上的錯誤說地方上以區為重心軍隊上以團為重心地方行政區級以下幹部檢討至縣縣級以上幹部檢討到執行部軍隊連級以下幹部檢討到師營級以上幹部檢討到督建室檢討總結之審印分發檢討總結行政區級以下幹部遞次函報到專員區連級以下幹部遞次函報到師縣或師認為適當時經其檢討總結印散縣或師幹部改進並將該檢討總結送執行部或督建室經其檢函於建村建連有關應散全區全軍鑑戒改進縣級以上的幹部遞級函報執行部營級以上的幹部遞次函報督建室執行部或督建室認為適當時將其檢討總結印散全區或全軍幹部改進以促進軍體進步

## 告諭軍政民四條

十二月二十日

- 一、凡我晉綏軍所到之地，必須盡力保護人民生命財產的安全，凡關於保護人民生命財產事項，應與人民合謀，共同努力完成。
- 二、軍隊到村應建立村軍政工作聯席會議，實行討論軍保民助軍的事項，使軍隊與人民雙方感情融合。
- 三、行政人員必須努力為人民興利除弊，並要拿上十分熱情，與人民合謀，採取人民正當理由，糾正人民錯誤心理。

四、組織必須深入民間，實行循環檢舉的平民政治，樹立民衆基礎的人心政權，作到了組織利害與人民利害一致。

## 手訂據守隊三十三年度必做到：

根絕失敗四因素。盡除三病一鉅傷。每人必種三畝地。每隊必設一工廠。每槍必築四掩體。點點必須連繫起。熟練陣地內戰鬥。完成陣地外障礙。大家努力合謀。堅定固守信念。到最後必做到存亡共陣地。

## 手諭一則

——首腦部澈除偷賣小麥——

今日感到部隊軍官偷賣小麥者不少，此種壞行爲太危險了！首腦部應以百日夜的辛苦，澈底剷除之！

山手一月二十三日

## 對各軍師團營連級幹部手諭

一月十五日

——新制度是適應時代之要求而建立的——



凡一個新制度均是適應時代之要求而建立的，但建立個新制度總有人感到不習慣，不方便處，故須特別的克己的努力。一個新制度不易完成。此次建委會制度和政衛制度均是新建立的，我想到你們實行起來，一定會有許多的不合套，甚至因不合套發生了意見，發生了摩擦，這就是官僚不革命的惡習，一個革命的幹部不應當如此；應當坦白的照規定，誰錯了誰認錯，誰改正。爲制度而起爭執是負責的表現，革命的幹部，應當佩服他。至於制度上有不週到不適合處，無論建委主任特派員，誰感到誰可提出修正補充意見遞次反映，因人爭執實行制度而打擊人是不革命，制度上不適合而不反映，也是不革命。革命的幹部，必須力戒犯此二病。我聽下現在外間有以下的數病，應當痛改。

一、主官（師團營連長）有不遵守新規定，應經建軍會議而不經建軍會自己下令調動隊伍者，這可以說各主官的不習慣，但是建委有的不實行制止主官此等行爲者，這是建委還是有看的面重，職守輕的官僚習染，有的是因建委制止主官此種行爲，而主官反對建委鬧意見者，這是主官不進步，也是對新制度效用的不認識。

二、團主任特派員因政衛特派員提出關於淨白陣營之事項，沒經特派員會議而表示不滿當場爭執違犯會場規矩者，這應當本規定實行，規定不合適時請修正，不當表不滿，亦不當過爭論，誰錯了應當由建委召開檢討會檢討之。

三、在擴大建軍會議及各種會議主官多不發言這是表現了一種不革命的態度，你不熱烈的發言，就是你不積極的企圖你的師團營連好。如這種形態就可以漸漸的把幫助你保證你師團營連進

步打勝仗成功的建委制度，你認成是障得你偏私任性自利封建你自己失敗的制度，可不敢如此，誰如此誰就跳出整體企圖之外，走上了失敗自殺的路子。

此段教育話由組織部印發各經建部隊遞級澈底教育。

## 告全體幹部要自動負責的糾正錯誤手諭

三月二日

二一六團建委王衡甫告我說：「職於過去一月半中，未反映部隊一錯事，非部隊無錯事，乃職已行糾正而未反映，職意反映無非爲去錯求對，今既糾正何必反映？」我回復他說糾正乃是你的職務，反映是失掉了糾正的力量，才反映，所以糾正是對的。希我全體幹部瞭解此意，要自動負責的糾正錯誤；糾正無效，向上反映，以期做到根絕錯誤。爲要！

## 寅 養 手 諭

——楊故軍長毅如作戰幾句話——

楊故軍長毅如，生前打仗，經常用這幾句話，就是：「欲如何，便如何；我若如何，敵如何；敵若如何，我如何。」前兩句是說爭取主動，後四句是說詳密計劃。他一生本上這幾句話打仗，故吃敵人的虧很少。你們今天要想少吃虧，甚至不吃敵人的虧，應該紀念學習楊故軍長，把這幾句話牢牢記住，本上實做。傳至全軍班長。

## 寅養手諭解釋

「欲如何，便如何」，就是我要怎樣，就要怎樣，這是好漢子的心志，就是要攻那裏，就要攻下那裏；要守那裏，就要守住那裏。只有這好漢子的志氣，常常是個輕敵的心理，而沒有切實制敵的辦法，那是說大話，要吃大虧。必須還要估量敵人也是個好漢子，一定會拿出一手來對付我，比如我攻擊，敵人會拿出左包剿，右迂迴的方法來打我，這就是「我若如何敵如何」。敵若左包剿，我佈置下消滅他左包剿的兵力；敵若右迂迴，我佈置下消滅他右迂迴的兵力；收到攻滅敵的效果，這就是「敵若如何，我如何」，再比如我防禦，敵人一定會用左包剿，要我的預備隊，右迂迴，打我的側背，中央突破。猛衝猛打猛追消滅我，這也就是「我若如何敵如何」。敵若左包剿，我有消滅他左包剿的佈置；敵若右迂迴，我有消滅他右迂迴的佈置，敵若中央突破，我拿上節短勢險的戰鬥法，把他來中央突破的兵力也消滅了，我反過來給他一個猛衝猛打猛追，使他落個片甲不回，收到守殲敵的效果，這也就是「敵若如何，我如何」。

山手三月二十三日

## 對首腦部及各區縣統委會手諭

——盜換軍服是犯罪行爲——

此次與參建幹部約談時，多少人反映聯辦處收人民的布，都是百分之百的好布，但所製的多

夏服布質復壞，穿不够規定期限，等語。這一定是聯辦處收布的或保管布的人，從中舞弊，將布盜換。按盜換軍服布疋和剋扣糧餉是一樣的犯罪行爲。不用說每縣如此，就是一縣如此，也是我們的奇恥大辱！首腦部和各區縣統委會應盡最大努力，教育幹部澈底剷除之！

山手三月二十三日

## 對各部隊手諭

——成爲仁義之師——

汾東部隊之成功。首在取得民心。你們必須做到不擾民。只是個不擾民還不行。必須事事與民合謀。保護人民。使人民感到我們是人民的救星。離開我們就不能活。這纔够個革命的軍隊。到一村一村歡迎，到十村百村歡迎的仁義之師。成爲歷史上的最好的軍隊。我想你們幹部戰士統願意做這樣神聖的軍人。願你們由師級幹部拍胸脯子。一定要做到。領導起團級連階做競賽。全軍製一面仁義旗。每月終領導組召集各團。開檢討會。那個團好。那個團奪得此旗。擡（音腦）一個月。下月那團奪取那團擡。再製二面連仁義旗。以師爲單位。師內那個連好。那個連奪取。擡一個月。下月那個連奪取。那個連擡。團仁義旗每月隨帶一萬元。連仁義旗每月隨帶五千元仁義獎金。獎給奪得仁義旗之團連。至工砲保安及狙擊隊。應比照此增加競賽之團連旗。由領導組決定。

## 對各級帶兵官手諭

五月二十日（鄉寧）

### 廢除打罵教育

我們的下級幹部，不會實行說服教育，只會打罵，好像除了打罵，再沒有好的辦法了，這實在是無能為的表現！要知道人都有個廉恥，你要抓破他的廉恥，失了他的體面不惟不能生效，還要引起他的反感；所以我早就大聲疾呼號召：「廢除打罵，厲行說服」，並且寫過一個「人情統御，合理管理」的小冊子，大家都該知道。但近來還有許多不進步的幹部，仍是任意打罵。甚至有的說：「軍隊裏不打罵就無法管教」，這種認識，太錯誤了！恐怕我們的幹部，像這樣的認識，還不在少數；我爲了澈底要廢除打罵，復給大家開個管教的新路，寫了個「新管教法」發給你們，大家務要努力實行，各級組工保證做到，建委檢點。

### 新管教法

我們已過的軍隊中，上級對下級，幹部對戰士，不是姑息寬縱，便是任性打罵；自厲行說服教育，嚴禁打罵教育以來，部份幹部苦無管教標準，未能澈底做到說服教育，情理統管，茲特訂定新管教法，作爲管教的依據。

### 甲、說服

教是教育，管是管理，教育爲防止犯錯，教導不錯，管理爲規範行爲，懲罰錯誤，教育之中加以管理，處罰之中寓以教育。下級發生錯誤，不在有意無意，或情節輕重，上級應先耐心

的說服，曉之以理，動之以情，喻之以利害，使錯者知錯，認錯，改錯；倘說服無效，及情節較重，再繼之以懲罰。惟在懲罰期間，更要誠懇反復說服，感動錯者愧悔之心情，啓發錯者奮勉之志氣，收到管理教育的圓滿效果。

## 乙、懲罰

子、懲罰項目：一、立正自省，二、小組批評，三、當衆自述，四、擴大檢討，五、絕食自省，六、住進步室。

## 丑、懲罰規定：

一、立正自省：對新入營之戰士及舊戰士，犯情節較輕之錯誤，或幹部心粗氣浮，言行失檢者，其上級得隨時隨地罰以立正，著其自省。

二、小組批評：所犯錯誤較重，並須使錯者明辯是非，除上級施行說服外，由小組會認真批評之。

三、當衆自述：屢犯錯誤較重，說服無效者，得利用朝會，晚會，操前，課後，著其在羣衆面前自述其犯錯原因，並表示改錯的決心。

四、擴大檢討：如所犯錯誤情節較重，須要多數人教育他時，得由其上上級召集擴大檢討會，按必檢討辦法，嚴厲檢討之。如班長犯錯，由連長召集全連排長班長檢討；排長犯錯，由營長召集全營連排長檢討，餘類推。

五、絕食自省：經擴大檢討情節較重者，得令其絕食自省，並呈寫悔過書，立具自我狀

，但每次絕食不可超過一日。

六、住進步室：經擴大檢討，情節重大，或屢戒不改，須使其長期悔悟，或有考查必要者，應着住進步室，各級上級各自多次訓誡，促其進步，至長不得過一星期。

丙、鼓勵：

凡經一番懲罰以後，須要有幾句鼓勵他們的話，使他勇於改過，協助他們進步，只收管教合一之效。

## 午江手諭

——根絕軍隊上的三種要命病——

近來感到軍隊上有三種要命病：一種是上級向下級借錢，如排班長向戰士借錢，這已經就太壞了！更有一種壞的不像樣的，連長把新戰士們的衣服，物件，錢，收之連部，昧而不發，及將戰士的生活勞動費扣而不發；這真是盜賊禽獸行爲！此三種要命病，責成連建軍會負責肅清；責成營建軍會每五日檢查一回，檢查肅不清的；責成團建軍會每十日檢查一回，保證肅清。

上述三種病，連內除三個建委（連建軍委員連長連主任特派員）以外，無論誰犯了，誰自裁，三個連建委準備自裁，團營各建委（團建軍委員團長團主任特派員），統是準備自裁。如連建委中一人犯了，犯者自裁，其餘二人和營級各建委（連建軍委員營長營督導組長）統是準備自裁，團建委是記名自裁，如無建軍會，由連分會營督導小組，團分會負責。

朝宜登建軍傳熱。責成建軍會軍組組必須徹底督導，根絕此三種要命病！

## 手諭先鋒師全體同志

七月十五日

——軍隊中有停留一半年的錯誤是不進步的表現——

現在軍隊中，每每發現停留了一半年的錯誤，這就是不進步的表現！停留半年，是半年沒有進步；停留一年，是一年沒有進步。此病不去，就連說是沒連長；就上級說，是沒有營團師長。這軍隊永不會好！非把這病去了不可！怎麼樣去？你們先就官員的職守上想想，再就組織的領導方面想想。我說：就官員職守上說，是向下去。前幾天有個高級軍官問我：「今後我當如何努力，才能再不犯現在的錯誤？請你多多的指示。」我答覆他說是「向下去」三個字。以前你的錯誤，全是由向上看造成的；你只要向下去，你不懂的什麼，你不會做什麼？你想：你的軍官，上級向下級借錢，任性傲慢，打罵人，使人的心上，受許多的傷痕；物品款項不早發，不熱心照護病號，沒收新戰士的財物，剋扣戰士的生活勞動費，剋扣軍食，盜賣食糧等等自殺害國的盜賊行爲，你如果向下去，那一件事你不懂的是不對，須我教訓你？那一件事你不會發覺他們，糾正他們，須我教會你？你只要能向下去了，不要我指示，你也是個好軍官。你如果向上看，我指示的你愈多，是給你欺哄我的引線愈多。

這個不向下去，向上看的病，是組政軍教經幾幾乎一般通犯的病！我們今天就官員的職守上說，只有勉勵他向下去，強制他向下去！



向下看，就是個檢查。勉勵他向下看，就是規定必檢查的日期。組織週日就是檢查日，組織週日的內容就是檢查。連級官員應當每日行會述，約談，循環檢舉瞭解了連中一切事件，予以適當的處理，就是要使連級的官員，保證一連中沒有停留一日以上的錯誤。營級的官員每星期三組織週日午前，分別檢查各連對會述約談及循環檢舉實行的是否徹底？處理的是否適當？（我原定營對連是五日，因五日不好定個星期幾日，恐怕大家又忽略而不實行，所以又改爲七日。定在組織週日，）就是營級官員保證所屬各連絕不停留七日以上的錯誤。營級在每組織週日檢查後報告團級，指示連級並由營建委營督導組長營長副營長分別出席四個連的組織週日大會實行檢討，糾正本週的一切錯誤，發動本週的一切改進事項（無建委的部隊由營督導組長，營長分到兩連指示），師團營連組織週日開會辦法如下：

第一週，各連分會自行召開，營督導組派員赴各連檢查，團帥各召集直屬小部隊及附近之連各自開會。

第二週，營督導組召集所屬之各連開會，團分會派員分赴各連檢查，開直屬小部隊及附近之連各自開會，師仍照第一週辦理。

第三週，連營團照第一週辦理，師直屬小部隊及附近之連各自開會，師分會派員分赴各團檢查。

以後每週組織日，照此辦法，週而復始輪流實行。  
以上是就官員個別職守上說。

次就組織領導方面說，各級建軍會，各級分會就是各級的組織領導機構。在這個會議上，一定要保證組織號召的事上章則的合理與完成的徹底。這不是說某一個人，是說上述的這個機構。這個機構不是指幾個特派員說，是指這個部份的全體同志說。就是要拿上這個組織的機構，領導個別官員，必須要實行這個指示。不實行的要強制他實行！強制他，不是拿上這個機構的權威來強制他，是拿上組織的權威，機構的權威來強制他。

應本上我這段話，由建軍會定上一個章程；再定一個施行細則。不過按我這話，你們先鋒師組工同志出去，就要本上實行，因為實際上，這話就够實行了。

## 手諭各部隊建委及預建委員

七月二十八日

### ——妥 適 保 管 手 擲 彈 ——

各部隊各建委各預建委員，據趙恭報告：政二師因手擲彈保管的不好，試放十顆有八顆竟不炸。機關槍團保管的好，經常照規定晾曬之後並拿上豬血和上石灰塗在手擲彈結縫處，試放十顆，十顆全炸。這可以說政二師上了戰場，是全師被敵人殺死；機關槍團上了戰場，可把十倍以上敵人打死！這一敗一勝，不只是關乎一師一團人的生命，且關乎二戰區的勝敗，國家民族的存亡！一功一罪，太相懸殊！政二師的負責人，應由建軍會查明是誰的責任，令其準備自裁，迅速補過。機關槍團團長南巍峨推為全軍保管手擲彈模範，全軍均應迅速向他看齊！全軍幹部戰士均應深深的知道手擲彈為三六一戰鬥法的主兵器，手擲彈保管不好，三六一戰鬥法就毫無辦法！

此手諭朝宣登建軍傳熱實成建軍會訓練部澈底教育檢查，並責成軍械處督飭手擲彈製造工廠從九月份起仿照機關槍團在手擲彈裝箱前，施行有效的防潮塗抹工作！

## 作戰五指示

十二月二十五日早

(一) 在敵我交錯維護政權的佈置下，作戰估計應分開戰術戰略上可能增加之敵人；以一日內增加者為戰術範圍，一日以上至十日左近增加者為戰略範圍。團以上作戰要估計到戰略範圍內敵人可能增加之兵力，營以下要估計到戰術範圍內敵人可能增加之兵力，此點要招護不住，在現時的現狀下，很能吃敵人的大虧。

(二) 在護糧護政的需要下，當然有非決戰的軍事行動，此種行動應本機動運動戰的原則，以行動的方式隙敵人的空隙；但打擊敵人不作佔領陣地的形態，以免孤立無援，被敵包圍各個擊破。此等任務與戰法在上級命令中，應明確規定，若非機動戰，必須本一髮牽動全身用上團力的作戰法，作有計劃的應援增加，以出敵人不意的優勢兵力，本三隻老虎抓子的戰術，集中優勢兵力於決勝點，消滅敵人。此種任務與戰法，應在上級命令中規定並說明，一定要緊密的連系，適當的應援。

(三) 接到命令以後，但有時機，一定要召集直接的下級，檢討利害與執行命令的辦法，及應可注意之點，必要時對下令者，有所請示，甚至有所申述。

(四) 每一戰役之後，必定實行檢討各級的得失，下令者，轉令者，受令者，與當場的動作

(五) 報告一個戰事的情形，必須將下令的根據及判斷與企圖，及上級的命令，轉的命令，執行者的動作與敵人的動作，戰事的結果詳細呈報，以便交作戰部詳細檢討，一面依此實行獎懲，一面依此教育全軍。

## 卯寒指示

——努力與遵守之四事——

一、你們此次在汾東開展，必須努力力的完成當前四要：

1. 要開上下一心門的鑰匙（參看寅馬桑峨課堂訓話）
2. 要合謀（參看與民合謀的小冊子）
- 要肅僞（參看辰儉指示，午感指示）
4. 要熟練三六一的戰法（即三彈六槍一刺刀的戰鬥法）

以上四要，我都有零碎講話，給你們檢出附去，希望你們本此確實做到，如做到此，開展上的第一步就算邁開了，邁開了第一步：才能說到再邁第二步。

二、據報汾東部隊有的幹部不願東渡，或藉故西渡不返的情事，這完全是不革命的表現應當查明懲處。

三、汾東幹部在開展期間為滅除累贅計，一律不准攜帶眷屬，或與叛區女子結婚。

四、你們已經有眷屬在河西居住的，如有困難由梁軍長轉我給你們解除。

以上的第一段話，是需要全體幹部努力的。二三四段話是需要全體幹部遵守的。

## 爲七十三師二一八團十二連連長段連珠因連內屢

### 發生逃亡自殺告全戰區幹部的一段話

五月二十三日

——做壞甚殉甚——

做壞甚殉甚是有廉恥有恥不若人內力的表現，固然我們第一是希望幹部不做壞甚，但做壞甚殉甚，我們也要起若干分的敬重心。考之今日世界各進步國家，皆以恥不若人爲進步的動力。恥不若人在事前努力更好，可以做甚成甚，但恥不若人在事後殉職，也不失爲進步的種子。楊建藩是我戰區的第一個做壞甚殉甚的幹部，今天段連長連珠因逃兵多而殉職尤足可嘉！據查該連長身後缺留破毯一塊，爛被子一條，足證該連長平素不愛錢，不貪舒服，其所以受累者乃因其說話不技術的缺點所致。在此艱苦的抗戰中，帶兵之難，甚於平時百倍使我們對該連長尤表長懷，朝宣登行動，傳熱，鐵軍魂，希望我全體幹部，有所知勉！

## 對汾東王村戰役殉職將士祭文

維

中華民國三十三年五月二十四日第二戰區司令長官關錫山率全體同志謹以香楮清酌，致祭於汾東

王村戰役，殉職將士金瀛韓進忠等百四十餘同志之遺位前曰。

嗚呼，邦國不造，蠢茲叛逆，包藏禍心，匪伊朝夕，小酬跳梁。垂間抵隙，爲虜爲蛇，肆其毒

我驅敵寇，收復王村，爲虎作倂，叛乃潛侵，舐舐諸君，趕趕干城，沿血鬪。英勇無倫，叛不得逞，集衆四千，大舉來襲，越陌渡阡，維諸同志，踴躍爭先，奪爲玉碎，不作瓦全。

結精誠於孤壘，鑄血肉爲金湯，堅守陣地，誓共存亡，苦撐至於最後，壯烈同爲國殤，似此革命之表現，實乃組織之榮光。

嗟嗟，碧血丹心，照斗牛而亘萬古，烈胆忠肝，勵袍澤以作千秋，求仁得仁，諸君固已無憾，痛定思痛，吾儕彌懷同仇。

嗚呼，青山有幸，黃土無情，存神委悅，削簡流馨，載潔時鐘，以抒悃誠，雲旗風馬，來格來歆。

。尙

。尙

## 第五編 朝會講話

### 什麼叫心活

九月八日（吉縣）

不論動物植物統有個活。如樹之生葉，即爲活，不生葉即是死。牛馬之出氣爲活，不出氣即是死。唯人類有兩活：一是身體之活，一是心之活。我們每天於朝會時間舉行一分鐘的反心死自省。就是自己想想，自己是不是個心死了的人？什麼叫心死？就是只管自己私人的利害，不管國家整體的利害就是心死。什麼是心活？就是能關心大家的利害，自己好，并能不容人不好，有集體企圖。說到軍隊上：軍長關心全軍，師長關心全師，團長關心全團，營長關心全營，連長關心全連，鼓勵士兵好，教育士兵不好，解除士兵的痛苦，糾正士兵的錯，練成瞄準打死不退不做俘虜的鐵軍，這還不够個有集體企圖，只可以說是一個作甚務甚的好軍官。如果是個作甚的不務甚的軍官：當班長的不關心全班，當排長的不關心全排，當連長的不關心全連，當營長的不關心全營，當團長的不關心全團。當師長的不關心全師，那就等於當長工的不給人種地，把地荒蕪了，當伙夫的不給人做好飯，把飯作壞，不只是心死，而且是心壞了！那末，如何才够個有集體企圖，就是要發揮不容人不的革命精神。譬如見有一個擾民的兵，其餘的兵，認爲這就是防礙我們革命成功的行爲，一定要糾正制止他；見一個兵射擊技術不好，其他的兵就要不容他不好，一定要

指正教育他。這才叫心活。希望你們今天在場的人，聽了我的話，不只是一要作個作甚務甚，作甚成甚的人，而且要作一個發揮不容人不的集體精神，表現集體企圖心活的人！

## 向王連長增田等看齊

九月九日

剛才與大家念的二一四團三營七連連長王增田及七十二師特務連排長劉文海關心戰士的事實，想大家統聽清楚了。連長王增田可以說是個真正帶兵的人，如他的帶兵法，一定可以帶住了兵。今天一個軍官必須要具備四個本領：一個須會組兵，一個須會帶兵，一個須會練兵，一個須會打仗。如王連長增田，就是具備了會帶兵的本領。我昨天將軍會議上看到了這兩個報告，就問他們該管的上級統說他們不錯。按兵是組織上的兵，軍隊是組織上的軍隊，兵的疾病困難，應由組織解決才對，而王連長以自己的錢來替士兵購藥治病，實在難能可貴。戰士的困難組織不能解決，乃由連長自己解決，這實在是組織的不够，我自己甚為慚愧！我認爲如他這個人給了他錢，一定可以金花到戰士身上，所以我決定由組織給他一千元，准他以此款自由解除他連中戰士的困難。說到劉排長愛兵如子弟的精神也很好，我們把新戰士交給他們，是可以放心的。昨天會議上報告出他們這兩件事後，我感到無限的快慰！如果帶兵官統能像他們這兩個人，我就對戰士可以十分放心。今天我們在場的全體連長應自動的向王連長增田看齊，并且師團營長一定要教育領導督促全體連長向王連長看齊！在場的全體排長，應自動的向劉排長文海看齊，並且師團營連長應教育領導督促全體排長向劉排長看齊！說到你們連排長個個人，統應該立個志氣，我還能不如他嗎



？我還能精神上與他低頭嗎？在你們存心上應該要如他；在你們的上級，應該不許你不如他。今天七十二師應把此事作爲全師的新發動！對一個好的，全體仿效，對一個壞的全體鑑戒，是我們晉級軍一貫的作風。晉級軍之所以爲晉級軍，就是憑的這個！希望大家一定要把此話作到！

## 痛除擾害人民的土匪行爲

九月九日

「擾害人民的軍隊等於土匪」，這個口號喊的很久了！你們一定不要把此口號空喊了就算完，一定要切實檢點自己，看自己是不是擾民了？是不是有了土匪的行爲？如果有了擾害人民的土匪行爲，說到國法是毫無異問的應該把你處死，國家不處死你，是國家的給情說到你的人格上，不只不個軍人，而且不配作個人，一定要落個豬羊的結果！

軍人是國家的好漢子，是民族的保鏢者，爲人民所推崇，爲國家所倚重，所以你們一定要時站在最體面的地位上，保護人民，剷除壞人才是正理！若以頂好的體面，作出頂壞的擾害人民的土匪行爲，那就太不智了！革命的軍人，絕不如此！

## 什麼叫反心死自省

九月九日

我們每天朝了開始舉行這個反心死自省，並不是徒徒的一個儀式，實在就是要使自己檢點檢點，看自己究竟是不是一個心死了的人？什麼叫個心死？就是無集體企圖，只講自己的利害，不顧他人的利害，就叫心死。怎麼才不叫心死？就是能發揮不容人人的精神。有集體企圖。譬如

一個兵胡賴，不容他胡賴而糾正之；見一個兵不與民合謀，大家不容許他而說服之，這就是不容人不的表現，也就是有集體企圖，心活的表現。能不容人不，有集體企圖，心活了，不只是可以革命，而且一定可以成功。

昨天我和大家說：「當連長的關心全連好，教育領導全連進步，當營長的關心全營好，教育領導全營進步，這還不叫心活，也不叫不容人不，這是作甚務甚的一個好軍官；說到他作官應該如此，說到他爲生活，當一日和尙撞一日鐘，他應該如此。我們所說的不容人不，是要除他應盡的職務以外，凡遇不好的事，就不讓他作，凡好的事，就不容他不作，這才是真正的革命同志。」

## 人人管人，人人助人

九月十日

古人說：「哀莫大於心死，」這是指什麼說？就是說再沒有比大家的事沒人管了最令人傷心的！就一個人說，只謀自己的私利，而不管大家的利害就是心死了。如一個軍人只謀自己本身的利害，而不關心戰士的利害，一個行政人員只謀本身的利益，而不關心人民的利害，這就可以說是心死了。但什麼才不是心死？有集體企圖就不是心死。什麼是集體企圖，不容人不就是集體企圖的表現。在現代化的國家裡，處處都是心活的表現，看不見一個心死了的人，人人能糾正人，人人能親愛人，可以說就是人人管人，人人助人。你如果到外國，就很可能有一種特別的感覺：就是處處人家熱心的招護你。不容氣的糾正你。例如在美國火車上有一個帶小孩的女人病了，

有奶的婦女，統要過去慰問他，令他的小孩吃自己的奶；如有一個婦女不去，旁人一定要糾正他，說：「你不是個美國人嗎？」火車上如有一個人病了，全車帶藥的，統要過去慰問他，請吃自己的葯。一個生人到街上尋不見路徑只逢見任何人都可以明白的指引給你，甚至向一個七八十歲的老太婆，他也要跑著指引你，送你走一程；路上丟了東西，有人檢下，總要與你送回來。可以說處處都是心活的表现。然而再看看我們中國，軍官不關心戰士的痛苦，行政人員不關心人民的痛苦。甚至軍隊上擾民，行政上貪污，這不只是心不活了，可以說是心壞了！所以我們今天要想使國家富強文明，只有人人表现心活，人人熱心愛人，人人不客氣的糾正人，表现不客不的精神！

## 什麼是賠本的幹部，什麼是賺錢的幹部

九月十日

你們有不懂「賠本的幹部」，與賺錢的幹部」的解釋的，現在我和大家說說：

我所說的「賠本」，「賺錢」，是個比喻的話。這就如做買賣一千塊錢的本錢成了一千一百塊錢，就是賺錢了，一千塊錢的本錢，成了九百塊錢，就是賠了本。說到幹部上，什麼是賺錢的幹部？什麼是賠本的幹部？就團體方面說：如你們七十二師駐在吉縣，能取得人民的同情，得到人民的幫助，那就是賺錢了；如惹起人民的反感，說七十二師壞的受不得，那就是賠了本了。說到個人，比方你們當班長的，能够帶一天兵讓兵感到你一分好，帶十天兵，感到你十分好；你就是個賺錢的幹部，如帶一天兵，使兵的情緒低落一分，帶一天兵，使兵的心離散一分，那你就

賠本的幹部。總之，你能够取得人的同情，增加事的效用，就是個賺錢的幹部。你如果不能取得人的同情，增加事的效用，你就是個賠本的幹部。

## 與民合謀不是代替他做

十月二日晚會

剛才報告軍隊助民收錢，這件事很好，但你們大家不要認成這就是與民合謀，這可以說是一種施捨工作。既是施捨工作就有人能作，有不能作的。因為此種工作，是有限度的，不是長久繼續的。至與民合謀，是與人共事的作法，就是人民本身需要作的事，與人民商量怎樣做，不是代替他做，也不是要求他做。此點須大家有個明確的認識。

## 只要能留下值得紀念的痕跡在工作的結果上，

### 就是心活

十月十九日

凡作一件事，經過一番細密的考慮，在作的結果上，能留下自己的痕跡，作為紀念，這就是一種心活的表现。譬如你訪問了一個人，在你走後。使他腦筋中對你有個好的印象；就是一個人有了困難，你給他解除了，他永久紀念你；或是有個人犯了錯誤，你糾正了他，補救了他的再不蹈覆轍；這可以說統是心活的表现，總之，只要能留下心值得紀念的痕跡，就是心活的；否則，就是心死的，大家可將此作為心活努力的方向，也可以作為審查一個人心死心活的標準。

## 不容人壞

十月十九日

剛才報告兵站第一堆積所職員李永發不負責任，人民繳糧推諉不收，這件事他的錯誤很大！就職務上說他是不負責任，是個賠本的幹部！就進步上說，他是心死了的表現。再就組織的覺悟性來說，我們也不能不疑惑他是漢奸叛逆的破壞行爲！因爲今天他不收人民的糧，可能惹起人民的不痛快，對政府發生惡感？小處說使人民不願與政府交糧，我們的軍隊吃不上飯，如何作戰？大處說人民可能因此怨恨，叫上敵人來打我們，你們看他這種行爲，是否比漢奸叛逆還利害，縱然就是他本心不是作漢奸叛逆，而他作出來的事，是不是等於漢奸叛逆？我們所受的害是不是與受漢奸叛逆的害一樣？一個革命的幹部，應該有此認識？說到黃國楨，劉柄榮二同志能够發揮不容人不的精神糾正他的壞，督促他務必收糧，是個革命幹部的表現！在現代化的國家裏，可以說人人是如此的，就像這件事，如在現代化的國家，不知有多少人要去干涉他，糾正他，教訓他！在一個真正的進步組織裏，組織上的同志，見此行爲，也可能以手槍將他打死！因爲惟有如此，才够一個組織。組織的功能才能一天表現一天，組織上的事，才能辦一件收一件的效果？所以我希望大家必須切實認識，惟有心活，才能表現效用；惟有心活的團體才能存在，什麼是心活？就是人人不容人壞！

## 戰後復員

十月二十日

復員是對動員說的，國家有了戰事，發動起全國的人民來服役戰時工作，加強保衛力量，就叫動員。戰事結束，服役戰時工作的人民，各回各家，各復各業，就叫復員。

復員通常分爲政治復員，軍隊復員兩種。政治復員就是戰事結束以後，戰時的機關全撤消了，恢復了平時的狀態。軍隊復員就是戰事結束以後，國家除額定的常備兵外，在戰時徵拔的壯丁一律先行遣回。比方原有常備兵爲三十萬，在戰時因爲作戰的需要繼續徵拔增加到三百萬，到戰事結束後，這臨時徵拔的二百七十萬人就可先行回家。以後實行了徵兵制度，役齡壯丁輪替訓練，入伍人數即可減少，使人民騰出工夫來做自己的工作。

軍人復員回家以後，政府一方面要獎勵優待有功的人，另一方面要清算應受懲罰的人。對於作戰有功的分別頒予獎狀、獎章、匾額、勳章等，對於作戰陣亡的分別予以墓前立碑。家中掛匾，村中立碑，入祀忠烈祠，登縣誌或省誌。其有特殊勳績者宣付國史，明令表揚，並對其遺族予以撫卹。安定其生活；對其子女，施以教育，使之成人。至於逃亡及投敵的官兵要按其情節的輕重，清算他的罪。潛逃的形式分爲：在營潛逃，臨陣潛逃。潛逃的內容分爲：犯罪潛逃。畏縮潛逃，與無故潛逃。脫逃是一個罪，如犯罪而潛逃，更要加所犯的罪一併清算。

至於投敵，罪名上是個叛國罪，精神上是失了國民的資格，因國家平素教養你保護你，而自已投了敵，幫助上敵人來殺害教養你，保護你的恩人，等於鴟梟食其母，毫無人心的行爲！故在國法上說，應處以叛國的罪；在精神上說，應處以非人罪。此外被俘而歸的官兵，要施以不做俘虜的教育。這就是復員後應有的工作。

## 向張連長等看齊

十月二十日

剛才報告四十八師一團七連住在村裏無一個兵摘取偷食人民的瓜果，並且該連官員恐怕還有人偷竊，會晝夜不止的巡查，人民感激萬分。大家聽聽我們晉綏軍今天不偷人民的東西，人就要誇獎，我們是多麼丟人？今天我領導你們只落下個不偷人的好，那我們的軍隊也太該慚愧了！假如今天在場的這些現代化國家的軍隊，聽了這個話，是不是人家要恥笑我們？不過今天我們有這個好連，就不能不說，已過軍隊的擾民行爲是少數的部隊所爲。但與這四十八師一團七連無關，這個連長真可以理直氣壯的跑到這裏說：「我們沒有給晉綏軍丟人，掙下匪軍的壞名譽！所以丟人所以掙下匪軍的壞名譽，皆他們的不好！」今天就張連長和張進保委員說，能管的不使部下壞，可以說夠個好軍人。又說晝夜巡查不容別人壞，可以說夠個革命的幹部！今天在場的連長說：「統應該立個志氣向他看齊！就各師長團長營長說，必須要督飭所屬，不容所屬的連長不向他看齊！我常說下級的好是下級的夠，下級的不好。是上級的不够，假定一個營，三個連統好，這是營長的好，如果有一個連好，兩個連不好，就等於營長死了，沒有營長！說到團長，師長亦然。今天師長管三個團，團長管三個營，營長管三個連，連長管三個排，不是管不好，是不管。如果負責管理，教育，一定能管的好了。舊日一個管三十萬人民的縣知事，縣裏出一宗逆案，還要受撤職處分，今天一個師管三個團，一個團管三個營，一個營管三個連，一個連管三個排，尙管不了，那就太不負責任了！上級就負有管理下級好的責任，管理不好下級的上級，在自己罷！就

配當上級，就職責說，亦應負應得之咎！

此外，剛才建軍會報告二一六團三連炊事兵王小娃自動幫助老翁挑送玉黍，這種表現很好！在現代化的國家裏，可以說人人有助人的熱情，隨時隨地的扶助他人；人人有不容人不同的精神，見有一個該扶助而不扶助的人，一定要批評他糾正他，並且說「你不是某國人嗎？」所以說如王小娃就是現代化國家國民的作風，大家統應當仿效他這種助人的熱情！

## 好軍人誰也歡迎、壞軍人誰也痛恨

十一月一日

剛才報告「騎四師督導員第二段准尉狙擊手張補田，上士狙擊手劉銀治，高壽生，高占魁等四名，武裝到南馬庄所駐之第三隊取連絡，行至中途，高占魁即倡議擄械投敵，當時因高占魁手中有槍，該張補田等只好表面假意承應可以，高占魁遂不注意；忽劉銀治一舉槍即將該高占魁當場打死，並將所帶之步槍及子彈一併拿回。」我們聽了這件事，真是又喜歡，又氣憤。喜歡的是什麼？就是說如劉銀治者，真是够個鐵軍人了！他真能打死倡議繳械投降的人！他的表現極聰明，極機警，極勇敢，也極仁義。氣憤的什麼？就是說如高占魁者，真是無人格無氣節！自己是一個中國人，受上國家的教育，受上國家的保護，敵人來了不知抵抗；反而拿上中國的槍，引誘中國人投敵，真是壞到極點！簡直等於鴉片蟲子食其母的惡行爲！假如我們把他這回事編上一回戲，教人看看，是不是台下看的人，統是切齒的痛恨，統是願意把他打死？可以說把他打死的這個消息傳到敵人耳朵裏，敵人也是鼓掌歡喜的；因爲今天敵人是小作俘虜的教育，如果叫他的官兵



知道投降了，比不投降好，他還憑什麼作戰侵略？你們看在各戰場凡我們忠勇不屈壯烈犧牲的軍人，敵人統是非常敬佩的，非常恭維的，並且還要與之樹立墓碑，敘述其壯烈事蹟。對我們投降過去的軍人，背地裏他們的軍官，一定要集合上士兵說：「這些東西！真是人類中的敗類，我們今天用他是利用他一時，用完了，一定統要把他們打死！」因為敵人決不讓他的官兵知道了投降有好處，引起他們的官兵的投降風來。再說到歷史上企圖投降有好處，而最後落的個沒下場的結果，這些例子很多。譬如元朝亡時，危素投降了明朝。後來危素去見明朝的皇帝，自以為投降有功，一定是非常見愛的，然而拜見的時候，明朝皇帝反而故意問是什麼人？他自己說：「老臣危素！」當下皇帝就說：「我當是文天祥來了！」危素滿面羞慚回去就自殺而死。這是投降人的個下場！我時常和大家說：我當年在外國留學，有一次打秋操，吃了人家招待我們的人民的飯給錢，人家無論如何不要，我就和他說，「我是中國人」，這個人就說：「我優待我國的軍人是為保護我們國家；你們中國軍人回去保護中國，也是好的。我們優待軍人不分本國人外國人。所以說，今天好軍人是誰也歡迎，壞軍人是誰也痛恨，投降了敵人的人，敵人終久是要殺了的！」

再者報告的：「狙擊三支隊一大隊三中隊少尉組員岳銳，在東梁附近被敵火包圍，不便躲避，當敵步兵向該員位置猛撲時，該組員岳銳見眾寡懸殊，恐難出圍，遂抱生而辱不如死而榮之決心，將身旁所帶之手擲彈拉火，以活炸彈之精神與敵三名同歸於盡，並炸傷敵四名。東梁村及樓村民見該員壯烈犧牲，為國捐軀，自動捐棺殮葬，該部隊給價，人民堅不收受。」你們大家看看岳銳，可以說真正是民族的靈魂！不只我們欽佩，可以說敵人以及世界上的人士，聞之沒有一

個人不欽佩的，也無一個人不下淚的！此種精神真可以驚天地而動鬼神！除我親賜「民族靈魂」四字，樹立墓碑外，並令登入其原籍縣誌，入祀昭義祠，追晉三級撫卹，並朝宣登行動。

## 全軍應注意三事

十一月二日

(一)最近接到一個諜報，說「投降了敵人的趙瑞楊謀被叛逆解決了」，如何解決的？就是：「叛逆用逗子彈的戰法。譬如趙瑞等的部隊在一地，叛逆圍起來放幾槍，他們就只是個還擊，這樣過上兩天，叛逆們覺得快把他們的子彈逗完了，幾次波浪衝鋒衝上來，就把他們完全解決了」。這個報告，姑勿論其真確與否，惟我覺得用此戰法，一定可將他們解決了。這個逗子彈的作法，可以說是拿上小犧牲，換得大勝利，沒有練成的軍隊，很要沉不住氣，聽見槍響一定要還擊亂發槍，結果子彈用完，就只有束手就擒了！所以我早就提出一彈中一敵，還不發槍，近用手擲彈的號召教全軍實行，也就是今天我們必須實行此，才能應付未來的戰爭。我們今天一個軍人，帶三五十顆子彈，如果沒有打三五個月的作戰法，就逗不過叛軍。也可以說不能平時訓練的官兵如此，臨時指揮照此，就是失敗的根因。故節省子彈應作爲此次建軍必注意之一事，訓練部對此要規劃一教育訓練的辦法，使全軍實行。

(二)叛逆作戰，完全是馱空子，就以由晚上駐軍第二天變行軍時的馱空子來說，他預先絕不早早的行動，使對方放出來的偵探什麼也偵探不回來，就是在夜間一氣趕四五十里，到清早起到你的宿營地附近，那時正是你駐軍變行軍的時候，按戰術本子上，此並非無辦法的空子，可是

一般人統認爲這是頂大的空子；駐軍作戰的準備是沒有了；行軍的作戰準備還未準備下，在這個惶慌失措的時機很容易被擊潰的。此外在生活上也可能露下許多被人攻擊的空子，訓練部，對此亦應規定辦法，教育全軍，以免吃虧。

(三) 我們晉綏軍頂大的個缺點，就是警戒的疏忽。所以此次建軍也要切實樹立起警戒教育來加強警戒。

以上三事統由建軍會責成訓練部研究規定辦法通飭教育全軍實行。

## 突擊自己是與自己最有利的

十一月二日

突擊是幫助人進步成全人的個革命作法，但有認識不夠者，往往以爲人突擊了自己，不是工作上敗興；便是懷恨在心，企圖報復，這不只是表現了自己的不聰明，而且實在說是自己的自殺！一個人接到人的突擊，必須要認成對方是最愛自己的人，自己真有此病，人的突擊，正做了自己的治病劑；自己如無此病，則人的突擊也可以作爲防疫針。也可以說有此錯誤，人突擊了，是等於把自己從入監獄，上殺場之路拉回來；無此錯誤，人突擊了，是等於爲自己堵了入監獄之門，斷了上殺場之路。惟有認識此，才不致於因小罪而變成大罪，無罪而變成有罪。

我向來的作法，就是一定要保持對我突擊的人，甚至於說對我謾罵的人。我常和人說：民國初年革命成功以後，山西有許多搗亂份子，我對他們毫不客氣，所以他們集合起來，在太原辦了一個報館，天天報上造謠攻擊我，有一天報上竟標題：「袁世凱閻錫山厥罪難均，」後來被袁總

統知道了，來電教我查封這個報館，我當時就與北京國務院拍了一個電報說：「今天如果這報館只罵袁總統一個人，我非查封他不可；但裏面罵的還有我，我負山西的責任，如果沒人罵，這政治還會好嗎？有錯還會知道嗎？」還有一事，我告大家說：辛亥革命以後，我們舊日的那批同學，都漸漸的淘汰了，就剩下我一個人，當時曾有一個同學問我究竟想得什麼法子；我就告他說：「我沒有什麼法子，我就是喜歡人罵我」。因為我感到愈是有人罵自己，愈可以保自己的險。平常的人罵自己可以保小險，仇人罵自己可以保大險。如果不知道自己的不夠處，是不能促進自己進步的。所以我今天希望大家必須切實認識突擊是與自己最有利的，惟有人突擊，才能幫助自己的進步，保證自己的成功！

## 實踐誓書

十一月三日

剛才宣佈七十二師的誓詞自裁狀等，以及已過向我表示決心的書附上我的批示，與你們印出一個本子，你們七十二師的人，一定要照你們所說的說到作到，不祇誰說的誰應該作到，就是與自己職務上有關係的亦應該跟上作到。此本子發下後，應作爲你們七十二師特別的教科書，上級對下級，同級對同級必須互相檢點考查督促作到。如果作到了，說多說少有成果，如作不到說多少好話也無效用。大家要知道今天世界上的國家，就不認成中國人會說一句真話，和外國人共過事的或到過外國的就很容易看出來，比方調查什麼，統計什麼，如果從中國人嘴裏說出數目字來，人是不相信的。甚至發明同樣一種藥，如果中國人說這種藥的效用如何好，人無論如何不相信

；但如果從外國人嘴裏說出來，就很惹起人的注意，這完全是外國人卑視中國人的心理所致。一個人如果說下甚人不憑信，活着等於死了，有效用也表現不出來。所以我們的國家要想立國於現在的世界，國民必須說甚是甚，作甚務甚。說到我們晉級軍要想成爲現代化的軍隊，亦必須說能說甚是甚，作甚務甚。在現代化的國家裡的報紙上，每天可以看到許多自殺的，凡作甚的作不好甚，統要羞甚，做壞甚的統要殉甚。並且在文明國家裏，罵人最厲害的話，就是你不是「某國人嗎！」受此罵者，終身忘記不了，可以說人人有廉恥，有志氣。

我時常和大家說：我在日本有一次在野外下操，有一個日本兵摘了一個梧桐樹葉子，他的排長當下就集合了隊伍若瘋若狂的聲淚俱下的說：「日本亡國了！日本亡國了！」別人最先統以爲他瘋了，可是後來聽他說話並不是瘋了，他並且叫出那個摘樹葉的兵說：「你知道中國是個很大的國家，但所以一打一個敗仗。就是因爲軍隊不好，爲什麼軍隊不好：就是中國有兩句話說：「好鐵不打釘，好男不當兵」爲什麼有「好男不當兵」的這句話，就是因爲軍隊擾民，今天老百姓如果你你摘樹葉子，一定要恨軍隊，恨軍隊當然就不願當兵了，人人不當兵是不是就要亡國」，大家看人家一個排長就有此認識，人家的軍隊即一個樹葉也不令摘，我們今天要想成國家的好漢子，民族的保鏢的，成爲現代化有基礎團力的鐵軍仁義之師，至低限度也要能做到此，真是人民的一個樹葉子也不摘才行，希望你們官員一定本此領導戰士，管理戰士，教育戰士成爲不摘人民一個樹葉子的軍隊！

## 管教士兵於前是帶住兵的好法子

十一月三日

建軍會剛才報告「砲二十七團六連士兵雷化雲等三名於本月十二日晚在蒲縣喬家灣暗偷人民白菜八顆，經該連長杜俊魁發覺後，親往地主家予以懇切安慰，並加倍賠償保證今後絕無此類情事發生，又予該帶領排長于生年記入過一次，該管代砲車長趙實順記大過一次罰跪向 會長像前自省一小時偷菜士兵雷化雲等三名禁閉兩週，予以反省悔過自新該兵等在禁閉期間由連委張光明講解 會長肅清擾民之號召」大家聽了這個報告統要注意，尤其各連長今天頂好要管教士兵於前，使士兵統成爲不摘人民一個樹葉的士兵，如不能管教士兵於前發生了這一類的事，必須要照杜連長的處理法，補救於後。至於說禁閉教育這辦法很好，不過不應祇限於進保委員，連長亦應該天天教育他，至加倍賠償。我感到好固然是好，但不能長久繼續，照原損失數賠他就行了。說到一個帶人的人，對下級的困難拿不能繼續方法與人好處不算真好處拿上繼續的方法給人好處，才是真正帶人的好法子。

## 軍隊要表現什麼效用

十一月十三日

此次我們建軍，使軍隊要表現出什麼效用？就是說能够忠貞組織，服從決議，實現主張，貫徹命令，打死敵人，保護人民，把這全部的作到了，也可以說就是我們建軍的成功，什麼是忠貞組織，服從組織，實現主張，貫徹命令，打死敵人，保護人民，我給你們說說：

(一) 忠貞組織——先說組織是什麼，組織是人的志氣的結合。爲什麼組織？組織是由於國家民族社會人類的客觀需要而來，但這個需要須有志氣的人合起來作，這些人共同完成客觀需要的任務，就是個組織，所謂忠貞組織，也就是忠貞這個任務，因爲這個任務在自己說是個志，在客觀說是個需要，在造化說也是造物的真理，是至上的也是神聖的，是應該忠貞的，否則你就不表現自己的效用，不表現造化生人的效用。

(二) 服從決議——因爲決議是實行任務的方法與途徑，不服從決議，就達不成你的任務。

(三) 實現主張——因爲主張是組織的靈魂我們的主張是什麼，就是由民族革命而到社會革命，也就是一方面求得民族的自由解放一方面實現我們的物勞主張。

(四) 貫徹命令——爲什麼要貫徹命令？就是我感到已過許多號召不能完成，總是因爲命令不能貫徹所致，甚至於說離首腦部遠者，主官們連號召的名稱還有不知道者，這實在太可怕了，所以我又特別提出要貫徹命令的話，但欲貫徹命令，須先切實了解命令，欲了解命令須先傳達命令，欲傳達命令須看命令，如此貫徹命令的話，才真正有效。

(五) 打死敵人——軍人最大的效用就是打死敵人。如何打死敵人，就是兵要精，要熟練技術。

(六) 保護人民——如何保護人民？即實行接觸教育與民合謀及軍民合作的有效作法。

此外我再與大家說說精兵。兵不在多而全在精，必須有了精兵，才能說到打死敵人的話。但如何才能使兵精了？第一就是要先精戰鬥的技能，什麼是戰鬥的技能？如三殺，優良射手，優良

投擲手刺槍等是，這個精的責任，全在班長戰士，戰士是戰鬥員，班長是指揮員兼戰鬥員。第二就是要精射擊指揮，但在射擊指揮之先，須有圓滿的射擊佈置，以此佈置達出其不意打死敵人的目的，說到射擊指揮上一定要指揮表示射，用上殺傷射以此佈置減少自己的損害，增加敵人的損害。第三是要精戰鬥指揮，此指揮是在射擊指揮射擊佈置以上，也即除技術外又加上人的行動，但戰鬥指揮預先也要有戰鬥佈置，如何佈置？也是要用出其不意攻其無備減少自己損害，增加敵人損害的目的，此指揮純爲連長的專責，能此才配當連長。不過今天具體的說，無論攻擊與防禦是要實行節短勢險的戰鬥法。什麼是節短勢險的戰鬥法？我給大家說說：

什麼是節？節是節奏，如高糧桿之節，含有距離。什麼是短？短是殺敵人的距離要短，愈短愈有效，但應隨火器之效力，而定其短的限度。什麼是節短？就是殺人的節奏要短，並含有在長距離節省下力量，在短距離的一個節奏中，精確的使用之意。

什麼是勢？勢是力量的集體，集體愈大勢力亦愈大。什麼是險？險是集體的勢力，凶猛的形勢，在敵人意料之外，拿出來加在敵人頭上。節短勢險戰鬥法的效用，能減少自己的損害，增加敵人的損害，如果會用可以大大的能減少自己的損害，大大的能增加敵人的損害，如能精密的研究，熟練的使用，可能使減少自己的損害到極小處，增加敵人的損害到極大處，希望你們一定要熟練應用，表現軍人的效用，今天說當一個連長如果把這些全會了，那就如唱戲，唱的也好，拉絃的也好，敲鼓的也好，下邊的人拍手叫好，你看是當連長多有趣味！假使你不會這些；戰場上使自己的軍隊，一死一大片，那你就如唱不好戲的戲子，誰也要笑罵你！再說到技術上，你們知



道趙子龍能在長坂坡七進七出，就是憑他會扎槍的武藝，我們今天拿上新式火器，如果練好了一彈中一敵的射擊本領真不知道在戰場上能打死多少敵人！所以生在今天的一個軍人想表現效用真能表現，只要用心學習就行！

## 軍隊的效果

十一月十六日

軍隊的效果有二：一是在平時要能保護人民；一是在戰時要能打死敵人。軍隊是國家真正的力量，故國家授與軍人的權柄也最大，軍人在社會受的榮譽也最高，爲什麼？就是爲的使軍隊維持社會的安寧秩序，在平時能保護了人民，在戰場上能打死敵人。說到保護人民這件事很簡單，只要軍隊能好好的實行接編教育，與民合謀及軍民合作的幾個有效作法，保護人民就有了根基。說到打死敵人這件事，主要的必須要能減少自己的損害，增加敵人的損害，才能達到打死敵人的任務，也就是說，你要想打死敵人，至低限度要使敵人打不上你；使敵人打不上你，然後你才能說到打死敵人。說到戰場上的效果，完全是操場講堂上的努力，今天我們要想減少自己的損害，增加敵人的損害，打死敵人，這可不是憑空說句話就算了，必須幹部對戰士辛苦熱心的教練；戰士能誠懇接受幹部的教練，努力學習，再加上組織同志的核心領導，如此才能有效。但教練什麼？學習什麼？我給大家說說。

第一技能：技能的範圍指什麼？就是指三殺而言，如特等射手特等投擲手等是。第二技術，技術就是方術，也就是指揮上拿武器的人，使武器的效力如何有效的打在敵人身上，這就叫技術。

。技術內包括的有射擊指揮，什麼是射擊指揮？就是專門指揮有射擊技能的人射擊，就叫射擊指揮。爲什麼要有射擊指揮？就是一般的槍手，一般的槍，有的打出來效果大，有的打出來效果小，有此時打出來有效果，有彼時打出來就沒效果，故必須有人統一指揮，使火力集中能發揮出最高的效用來。但射擊指揮是誰負責？可以說連長排長班長統應該負責任；不過連長長的責小，排長班長長的責大。在射擊指揮以前，還應該有個射擊的佈置，佈置什麼？就是要佈置一個表示射擊，殺傷射。表示射是要想迷惑敵人減少自己的損害，殺傷射是要增加敵人的損害。所以射擊佈置與射擊指揮合起來，就可達到打死敵人的目的。其次說到連的戰鬥指揮；連的戰鬥指揮不是指揮武器，是指揮這部份拿武器的人，也可以說成了人的團力。此指揮純係連長的責任。但戰鬥指揮以前，亦須有個戰鬥的佈置，如何佈置，就是要在戰鬥上收減少自己的損害。增加敵人的損害的效果。不過用什麼原則佈置，才能完成這個效果？就是要用節短勢險的戰鬥法，當連長的必須要百分之百的實現，本此戰鬥，本此佈置；當營長團長的亦必須百分之百的實現，將此充分利用在戰鬥上，並要作練連戰鬥上之標準，如此就可收減少自己損害，增加敵人損害的效果。此戰鬥法另有專本，不再詳述。再者說到營以上就成了戰術指揮，也可以說是運用上戰鬥團力，來達減少自己損害，增加敵人損害的目的，但用什麼原則達此目的？就是要用三隻老虎抓子的戰術。什麼是三隻老虎抓子的戰術？就是以一隻抓子，試探他佈置上是否有錯誤，如果沒有錯誤，再以一隻抓子左右引誘他，給他造錯誤，甚麼時候把他預備隊要出來；再拿一隻抓子或左包抄，或右迂迴，或中央突破，一下就可以將他的指揮官也活捉了。因爲一個指揮官如果手裏沒有了預備隊，就

等於個徒手，徒手的人還活捉不了嗎？不過此中有個說明，就是說兩方面打仗，我們知道要出預備隊就可勝利，可是敵人方面也知道沒有了預備隊就要失敗，一定不會輕意用預備隊的，所以在這個時候，全是鬥心眼，看雙方指揮官誰鬥過誰。不過這裏有個竅要，就是敵人看他的預備隊如他的生命，你要想要他的預備隊，你必須教他感到這回是他的命哩，這次不用以後就沒用了，如果他不是這個感覺，你無論如何他也不放預備隊的。此為戰術指揮官頂為難之處。當一個連長的難處。為節短勢險的戰鬥法。不過節短勢險的戰鬥法能擺開教有辛苦就行。說到營以上實行三隻老虎抓子的戰術就不是能够擺開教的，非指揮官有智慧，得竅要不可。這也就是說戰術指揮比戰鬥指揮難。當營長團長師長比當連長難了。再往上說，師長以上就是要運用戰略說到戰略的意義，解釋頗廣，要言之，就是根據上政略或任務，為貫徹自己並破壞敵人的作戰計謀，不讓敵人從那裏來，自己要到那裏去的擺兵運用，就叫戰略，戰術是拿上我的戰鬥團力打敵人的力量，戰略則不是如此完全是拿上計謀打敵人的計劃，師長以上之指揮官均須熟練應用。你們聽了我今天的話，也就知道打仗的事，完全是個沒錯誤，也就是要戰鬥戰術戰略的合套，只要沒錯誤，能合套，就能得到戰爭的勝利與成功！

### 三大要政

十一月二十七日

一、建立必然性管理性的檢討制度：一般小組會是當然性教育性的，重在互相批評與檢討，可收互相教育互相進步之效；這一檢討制度重在由上而下的批評與檢討，能收規律管理拉上進步

之效，此事責成駐會妥擬辦法，由首腦部起至區縣區村普遍建立。

二、確定：「收復」之定義與做法：我們常談收復失地，但不知收復二字，在何意義之下才能做到名符其實的真正收復。僅憑我們的部隊將失地佔領，並在當地安官設吏，這不是真正的收復，必須在當地佈置發生作用的組織幹部，能團聚大批的羣衆，澈底拿起人民來，這樣才是真正的收復，此事亦責成駐會擬具做法。

三、澈底去除當前的四大浪費：我們對於用人用錢，用時用物，都不能得其當，是很大的浪費，當前極待改正，這種浪費，影響所及，減低了政治效率，是最不合算的，我計劃先從各級行政機構調整編制上做起，如何的調整。才能去除浪費增加效率，此事實成主持會召集有關機關考慮辦法。

## 成個有企圖的軍人

十二月三日

什麼是集體企圖？譬如我們要練成鐵軍，我們要戰場上打勝仗，這就是我們管綏軍的集體企圖，凡是管綏軍的軍人，統須具有此種企圖，無此企圖我們不容他不讓他，這就是不容人不，能不容人不的，就是革命的人，也就是心活的表现。現代化國家裏的人，人人是管理人的警察，人人是教育人的教員，到一處看見的就是熱心愛人公道的表现，有一個問路的人，雖問一個七八十歲的老太婆，她也總要很詳細很熱心的跑上指引你。在美國的火車上有一個乳小孩的婦女病了，管車的人把這個消息一定要傳遍到每個座位上，全車凡有乳的婦女統要走至有病的婦女前，問

候她，讓她的孩子，吃自己的奶，有一個不去的，別人一定要問他「你不是美國人嗎」？甚至於外國人民有跑至村公所，問中國的豆腐如何作法，村公所雖不知道，亦必要尋查書籍問別人的告訴他，故外國人今天所以能富強文明，可以說就是因爲人人能表現心活，我們晉綏軍今天要想成爲革命的軍隊，行政要想成爲人民歡迎的行政，非人人表現心活不可，能表現心活可以說軍人當下即爲有集體企圖的軍人，文人當下即爲有集體企圖的文人，如一盞燈，放在何處也是有光明的，有效用的。作事不知有多麼大的功能！

## 努力作到所說三事

十二月三日

剛才宣佈你們六十九師全體師團長，以及七十二師張副師長，三九師李團長，與我寫的那封信，你們決心努力作到的三件事：

- 一、根絕徇私任性自利封建的舊習染
  - 二、絕對忠貞 會長忠貞組織。服從決議，貫徹命令。
  - 三、與士合謀表現效用於戰場上，與民合謀表現效用於民間。  
還有你們全體戰士與我寫的信，向我表示決心：
- (一) 絕對不說洩氣話不說下流話不作丟人事
  - (二) 絕對要幫助人民維護人民制裁誰
- 你們這兩封信，說的很切實，也很表示了你們努力建軍的志氣，希望你們一定要說到作到；

尤其你們全體戰士的那封信，就要在這裏努力實行，既然說不說洩氣話，就不說洩氣話；說不說下流話就不說下流話；說不作丟人事就不作丟人事；說不擾民就不擾民。將來我教導建軍會將你們說的話印出來。不只是你們說了作了，還要教導建軍會全仿倣上你們說了作了。你們可不敢說下話不算！不過我相信你們絕對能說下話算話！不是哄我哄大家！

## 替人想想替事想想

十二月三日

剛才報告大寧三多鎮村公所的人民夫七人毛驢七頭，十一月三十日下午與據點守備第一大隊送門窗，一大隊以奉工程處囑託收成品不收零件，收下恐有遺失爲詞，拒絕不收，以致人民擁擠一處怨言嘖嘖，按這件事工程處與據點守備第一大隊均有錯誤，我常說：「不替人想想不能處人，不替事想想不會作事」。據點守備一大隊的錯誤是沒有替人想想，工程處與村公所的錯誤是沒有替事想想，可以說這統不是現代化國家的表現，也是無人的表現，希望我們大家今後一定要痛改此不替人想想不替事想想的作風！

## 建成組織領導的軍隊

十二月六日

此次整軍改成建軍的原因是什麼？就是感到已過個人領導的軍隊要不得，因爲個人領導的軍隊無主義，力量小，短命的，革命的人不同你合作，所以要想革命，非建立組織領導的軍隊不可，但你如何建立組織領導的軍隊？應先建組織，如何建組織？就是在制度上你要實行建軍會議，

建委會，政務會議的三會議，在幹部上你要具備人格、氣節、能力、器度、智慧的革命五條件，三不（不偏私不任性不裝儒）二有（有責任心有企圖心）四會（會組兵會帶兵會練兵會打仗）的軍人三條件，警覺，迅速，負責，自動，深入，澈底的洪訓六訓條。在方法上你再能實行民主集中的軍令，循環檢舉的軍政，如此你就能變成組織領導的軍隊。

再者，此次你們腦筋中要有個深深的印象，就是這四教你們回來是幹什麼，我有兩個意思：第一個就是有許多認識的要教你們認識了，第二個就是有許多知道的要教你們知道了，認識的要力行，知道的要實行；認識了力行拿什麼力行？要拿心力行，知道了要實行拿什麼實行？要拿身實行。此須你們切實記着。

## 二 認 識

十二月二十日

認識一，認識人生是爲了作事，不是爲了生活，因爲作事是表效用的，生活是圖享受的。在人生的結果上說：表現效用是人生結果上的一種收穫，圖享受是人生結果上的一種損失。王彥章說：「人死留名，豹死留皮」。也就是說：人生留名，是有結果的，有效用的。留不下名，是沒有結果的，沒效用的。

希望大家對人生的認識，今後一定要集中於作事留名的一點。

認識二，現在是個組織時代，不是個人時代。這比如說，已過是牛馬車時代，今天是飛機時代，牛馬車無論如何好，其快也不能和飛機比，就是說，你個人能力如何大，人如何好，其效用

，也不能與組織比。

說到軍隊上，組織的軍隊，才能與組織的軍隊比勝負，如是個人的軍隊，無論如何好，也不能與組織軍隊比，如同牛馬車，無論如何好，也不能與飛機比快是一樣。

這話，我再給你們作個引證，一個犯了紀律的人，比一個犯了法的人，怕的很多。犯了紀律的人。雖跑了。將來也要回來冒上危險接受組織的處分，如想不回來接受組織的處分，終久逃不了犯紀律與逃亡組織的雙重處分。因為組織是衆人的力量，人人有了執行紀律之責，不同犯了法，執法的官是一個人一樣。

如何才够個組織同志？祇要有不容人不的精神，就能做個組織同志。因為不容人不是理性的種子，有理性種子，就配加入革命的組織，担負做革命的工作。

還有一句話，你們不要以為不識字，不會念書，就不能做組織工作，組織純是個政治力量。什麼叫政治力量？就是認識了現在該做甚，拿上不容人不的精神，努力的做甚，這就叫政治力量。有這個力量，也就可以加入革命的組織，担負革命的工作。

## 節省人力

一月六日

最近我聽到一個新聞說，英國外相艾登，有一次請我國駐英大使顧維鈞吃飯，因為用的傭人均參戰了，所以吃的飯就由他夫人親自下手去作，並且艾登自己端飯招待顧大使，飯畢，艾登又親自收拾餐具，顧大使當時看見就說：「我也幫你收拾吧！」艾登說：「不必！不必！此為我當



主人應盡的義務」！由這件事上看來，可以知道今天現代化的國家，到了戰爭時期，是如何的節省人力？我們今天不能如此，實在是我們國家的不夠，今後我們一定要盡力的節省人力，使人力全用在抗戰上，才是現代化國家的表現！

## 今後發現私商黑市應予縣行政記一次不經濟化

一月六日

據報吉懸現在沿街小攤販，有門面上擺的賣花生食鹽實際內部尚賣其他物品者，類似私商復活，又多種貨物，多有黑市這種現象，是行政上做的不夠，太不盡力，應規定以後每發現一次做私商的，或一件黑市即予縣行政方面記一次不經濟化。

再此等情形瞞不了警察，應規定督飭警察嚴密稽查辦法，使警察切實稽查，並每星期集合警察教育一次。

## 革命競賽 真理戰勝

一月六日

我接到大寧縣政府的一個報告，他報告說：「最近我們實行兵農合一後，有叛軍的三個兵回到他的村裏向村公所の村組政指導員說：「我們是決死隊的兵，聽說村裏邊編兵農小組，我們回來編組來了！」當時這個村組政指導員對他們有點懷疑，所以就又問這三個兵說：「只你們三個人回來了，還是其他縣其他村也有人回來？」這三個兵就回答他說：「在我們隊伍裏以前吃的是

很壞很壞的，可是在快來的前幾天，忽然變得吃的好了，每天給我們吃大米白麵豬肉。前天我們的上級與我們下了一個命令說：「凡是晉西籍的人誰想回家，就准誰回家，於是我們就回來了！至於其他縣份，其他村裏，也許有回來的。」這個組政指導員聽了他們的話，就和他們說：「你們很辛苦了，跑了這麼遠的路子回來，不過這件事不是我所能決定了的，我還得請示請示首腦部看該如何辦理，請你們三位暫在村公所住幾天，聽候處理。」接着他就把這件事報告到縣府，由縣府報告上來，請示我處理辦法。當時我看了以後，就覆他一個電報說：「他們到那一個村，那一個村應開一個歡迎會。歡迎他們，看他們是想種地，就分給他地；想受優待，就教他們當常備兵。」他們又來電問我：「只他們如此，抑他村均如此？」我說：「均照此辦法。」他們大寧縣政府，接到了我這個電報有點懷疑，並且還與我來了封信說：「恐怕他們是負有使命回來偽裝的，是不是敢教他們當兵編組！」我就又覆他們說：「這完全看你們是不是真正進步的，如果你們是真正進步的，你發覺了他是偽裝，你可以拿革命競賽的方式，來與他競賽革命，拿上真理的辯駁，來戰勝他，折服他，問他是革命的抑我們是革命的，他如果說他們是革命的，你就應該追問他，看「是誰破壞了統一戰綫？誰維護着統一戰綫？當初統一戰綫是二戰區單獨贊成的，相約你們在二戰區，不發展一個黨員：一處組織，共同團結抗戰救國；而在事實上，你們並沒有遵守這個諾言；反而以地下組織，潛入我們晉綏軍，勾引了我們五十幾個團叛變，這誰破壞了統一戰綫？誰妨害了抗戰救國？我們至今今天仍然維護着統一戰綫，這是不是我們抗戰上的革命？」再說：我們今天工廠裏實行了工包制，使勞動者按其勞力，取得報酬，是不是工業上的革命？我們廢

除了公私商業，沒有以資本從中取利，剷除了剝削，這並不是我們商業上的革命？我們實行了兵農合一，打仗的打仗，種地的種地，優待常備兵的，使打仗的人多，種地的人多，這是不是我們兵役上的革命，我們又實行了劃分份地，編組耕作，使人盡其力，地盡其利，是不是我們土地革命的開端？你們說你們是革命的，而你們反是保護商業，提倡私人企業，你們說的是代表無產階級，做的是扶植資產階級，近且與代表資產階級的士紳拉手，你看誰革命，誰不革命？」至怕他僞裝的話，也是看我們進步不進步，如果我們的軍隊真正的是現代化的，革命的，會與民合謀的，到一村一村歡迎，到十村百村歡迎的，有怕怕他們僞裝？如果你自己是不進步的，他明回來的你尙無辦法，他暗地回來的那你就更沒有辦法了。並且我還告他們說：「你不要懷疑我的話，你好好問問他們爲什麼教他回來？教他們回來是不是有任務？」後來大寧縣的村組政指導員，就問這三個人回來時是不是指派的有任務？他們說：「沒有」，又問他派他們回來有什麼意思？他們說：「不知道。」又問他們：「你猜猜他們教你們回來是什麼意思？」他們說：「我們猜一定是因爲這方面實行兵農合一以後，凡晉西籍的兵統給五石糧食，十斤花的優待，這樣晉西的人勢必全回來不可，他因爲知道勢必有大批晉西的人潛逃，所以他不如早早的說明白了。讓我們回來，以免偷跑；並且當快走的時候，他們還說：「你們回去吧，一下就把你們全活埋了、看你們是五石糧食，十斤棉花值錢，還是你們的命值錢！」後來他們就把這段話報告上來以後，我就和承辦的人說：「你們看看我們用上歡迎會歡迎他們的方式，我們才真正是革命的路子，誰同我們革命，我們就歡迎誰，你們看這辦法如何？」他們說：「還是我們歡迎的辦法好。」所以大家要清

楚了！今天我們是革命的競賽，真理的戰勝，教他們看誰是革命的，誰不是革命的；是按勞分配合理，抑按需分配合理，總之我們是拿上革命競賽來爭取他，拿上真理戰勝來折服他！

### 誰說槍刀不入出來試驗試驗

一月六日

最近叛逆在高廟山弓陽鎮利用上奇門教，蠱惑上人民來反對我們的行政及軍隊，並且宣傳他們能槍刀不入身，我們駐該地×師的一部，因為沒有瞭解他們的真象，提高警覺，預為防範，所以一度遭他們襲擊，吃了點虧。現在我們對這些叛徒已經肅清很多，證明白這完全是種欺哄人民的希圖搗亂我們的作法。

說到認成邪教能槍彈不入，五千年前亦不許有如此的認識，你看歷史上那一回的邪教，不是欺騙了人，一回死多少人！開明的今日，還許有如此的認識嗎？

光緒二十六年義和拳起事，當初確有點凶氣，就是幼年小童受了邪說，也是甚麼都不怕，不料後來調至前線，一槍就穿三四個，不霎時就被全消滅了。那時候他們的老師傅，就不敢上前綫，他對人說，他在家中念咒比上前綫有效，及至於前敵全打死了，官廳上找他，始知道義和拳一上陣他就走了，因為他知道他自己頂不住槍砲的，是欺騙人的，所以他們早就都跑了！後來官廳下令，凡是義和拳的首領，到處拿住，就地正法，就把他們全數殺了！

前幾天，我與外邊軍隊打電報就說：「這事誰說能槍彈不入，你們就拿上槍打他，打死他白打死，打不死他白打死我們。」世上這種欺騙人的話，各國皆有，各朝代皆有，其說法不外是

你心不誠就搗不住，再不然就是你向後轉，脊背上搗不住，再不然閉不住氣搗不住，這都是他騙人的好說法，再說今天真有頂住槍彈不入的人，那就成了會走，會跑，會鬥心眼的神人了，因為騙人鐵人統搗不住槍彈穿入，他能頂住，豈不是成了神人？有了這種人，不但是人治不了他，就連天地，亦治不了他，人治不了他，天地治不了他，那還有人類有天地造化嗎？天地造化豈敢留下如此法術，叫人學上，把天地造化亦毀滅了嗎？大家今後要特別提起警覺，再不使有一個作匪亂的嫌疑入，亦不許有傳秘密教的來害人，誰要有槍刀不入的工夫，叫誰出來試試，打死他白打死，打不死他，他打死我們！

## 心活的人

一月十一日

與人有益，是心活的人，與人有害，是心壞的人；與人無益無害，是心死的人。一定要做個心活的人，不敢做心死的人，更不敢做心壞的人！心壞的人等於豬羊，是犯罪的人，任人足踢手打，不成個人，是碰開監獄之門，上了殺場之路，對不起父母妻子與世人！好男兒一定不做心死的人，更不做心壞的人，要做個心活的人！

## 下週定為收復定義討論週

一月十一日

下週定為收復定義討論週，克難坡由主持會，吉縣由集辦室領導上各部門討論，從今天起準備討論的辦法。討論的目的，是要把收復定義補充的圓滿，什麼叫圓滿？就是人拿上容易實行，

容易作到，並且作到了，收的效果很大，這就叫圓滿。希望我吉克首腦部同志，一定要聚精會神的研究討論！

## 禁止並打擊黑暗組織無恥行爲的幸運連鎖函

一月十日

最近各地發現一種「幸運連鎖」，就是傳遞的一種秘密信，誰接到這一種信，於七十二小時內必須將此函轉送友人，一直傳遞九個人，並說如因愛惜紙張郵資而不傳者，定遭惡報，且又舉例說：「美國大總統羅斯福三次被選連任，均係接此函後於七十二小時抄發友人所得之結果；何來舞將軍，以爲迷信，置之不理，於七十二小時急症而亡」。這件事，可以說是現在世界上惡組織的背景行爲。現在世界上有許多黑暗組織，這就是黑暗組織內的一種。也就是利用這種方法，準備將來傳他們有作用的宣傳文件。我們是個革命團體，我們都是革命的幹部，對此一定要有個明確的認識，要認識這與奇門教是一樣的無恥！今後我們的同志對此不許有一個傳的，凡接到此函件者必須立即焚燬，並且要禁止打擊傳此類函件的人！誰要是接到此類函件不焚燬，即認定是個迷信糊塗落伍的人！

三十三年一月一日以前凡違犯紀律而投敵投叛准

予回來自新

一月十一日

姚來生同志自裁的遺囑內，一方面表示了他的懺悔，一方面表示了他關心組織，愛護同志的熱情。因他的自裁，我很感到已過我對同志，以及組織上對同志教育的不够，所以爲補這個缺憾，我特准在三十二年一月一日以前，凡違犯紀律而投敵投叛的人，准予回來自新；這就是我們爲一方面補充已過教育同志的不够，一方面我們在今年元旦以後，要費大力的教育同志，加強同志的志氣，堅定同志的意志，以免同志因犯紀律而誤入歧途或自裁，給我們留創痛的痕跡。

## 下級不好就是上級的不够

二月五日

有人和我說：親見六十六師領到的新戰士中，有五十幾歲的，有十三四歲的，我聽到這話，也非常奇怪！這話如果屬實，五十幾歲的，恐是替他子弟服役，十三四歲的，恐是替他父兄服役，或是村中無人養活的孩子，僱來頂補，這件事充分表現了村幹部的不負責，要不然，就是通了情，受了賄！但是下級不好，是上級的不够，村幹部如此不好，區級幹部，幹什麼去了？區級幹部不負責，縣級幹部，幹什麼去了？這件事雖未證實，但我已感到十分的着急，因爲這足以破壞我們兵農合一制度，影響我們抗戰復興工作！果真有這樣事，那我們的縣區村幹部，就統是心死了，還配談什麼革命！

六十六師接領新戰士的軍官，也太糊塗了，你明明知道服役年齡，是十八歲至四十七歲，你爲什麼還接領十三四歲和五十多歲的人？這是太不負責，抑是有其他通情受賄情事？

汾西區統委會和六十六師，聽到這話後，應立即查報，看此錯誤究在那裏？全體軍政機關都

隊，統應切實注意檢點，並各自以此教育下級。

此外，各部隊領到的新戰士，有不適於在前方者，應報請首腦部處理，不許仍送回原村，因為他們已經受了優待，一送回村裏，就不好處理了。

## 努力編組份地與均糧

二月六日

今天我們全部人員，均應集中精力，努力兵農編組，劃分份地，與均糧的工作，並要將此三件工作分開小組一刻不停息的研究討論，武裝起我們的頭腦來，此三項工作必須澈底作到，才是兵農合一制度的圓滿完成，不祇是解決了我們的兵源問題與土地問題，而且將來我們按勞分配新社會的實現，國防上的需要與製造，工業農業的改進與發展，國民的進升，人類的幸福，統要以此三項工作為出發點連系上向前邁進！我全體同志，務須切實認識此，努力此！

## 共同努力完成四建

二月八日

昨天我下了朝會以後，有人建議在建組建政建軍三建之外，再加建教，成為四建，我感到加上建教很有必要，因為今天我們幹部的健全及一切的改善，全在教育，教育若上不了路，則一切皆減低效用了，所以我接到這個建議以後，就在教學進步會上徵求大家的意見，大家也一致贊成。並且在當天下午的建政會議上，我又指定了幾個人專門担任建教的研究。希望我內外全體同志對此四建，要認成是我們一齊的中心工作，共同努力完成之。



## 對做意外不好事的幹部要提高警覺

二月八日

我在吉縣時，感到我們的幹部有出人意意外糊塗的，也就是做出來的事，有出人意意外不好的。這種幹部可以分開兩種，一種是他本質上就是糊塗的，沒理解，無作法。一種就是別有立場，藉上他担任的工作，作破壞我們的工作。凡我同志今後如發現此等作意外不好事的幹部，一定要提高警覺性，拿上兩個心來懷疑他。如只認為他是天生的糊塗，而不懷疑他別有立場，那就不够政治鬥爭場合上的一個人。此為政治鬥爭一定的條件，也是政治保衛上必要的作法。希望大家切實認識此，注意此。

## 從今年四月一日起各級行政不許再教組工同志負責

### 責任一部份的效用工作

二月八日

現在我們的組織工作，比較還未十分上路，有些組工同志和我說，組織工作不上路，組工同志固不能辭其咎；但行政上每每派組工同志出去担任長期的效用工作，致就誤了組織本身的工作，對組織工作的不上路，不無關係。我認為他們這話，也有道理。行政上不應用組工同志作效用工作，不過這件事情當下禁止，又恐怕有什麼影響，所以經我考慮了以後，特展至本年三月底止，從四月一日起各級行政不許再教組工同志負責担任一部份的效用工作。一定要使組工把力量完全

放在組織工作上，加速組織工作的上路。

## 整理會員未上路安置難民未澈底

二月八日

最近我感到兩件最痛快的事：一件是此次在吉整理會員，我費上大力的寫了整理會員的一本小冊子，以爲本上這冊子整理會員，就可很快的上路了；但他們負責同志到村以後，不但談不到順利開展工作，甚至把會員們叫來，問什麼也不知道，可以說他們見了我們的幹部，如同見了神婆一樣，什麼也不敢說，由這件事上我感到我們的組織是無會員；無會員就是無村幹部；無村幹部也就是無縣幹部，所以我們許多的號召，許多的辦法指示下去統入不了手。還有一件，就是這次弓陽鎮事件發生後，我深感到我們安置難民的工作作的不澈底，所以在吉時我特別寫了一篇安置難民的辦法，裏邊規定的，如何安置難民，如何考察難民，並且安置難民，閻長負什麼責，村長負什麼責，村組政指導員負什麼責，分的很清楚；正要付印，我忽然聽說臨縣的某一個有二十戶人家的村子，現在實際上增加到八十戶了，我們的村幹部還不知道，所以我聽下很生氣感到幹部等於死人！寫什麼冊子定什麼辦法，也沒有用處，所以決定不付印了。首腦部今天一定要清楚，村幹部縣幹部如不行了，定什麼辦法也不行；非派上人出去實際的考察，實際的指導，是無效用的。

## 內外一致實行必檢討

二月十日

吉羅克總長積極發起，應切實實行必然性的檢討制度。克羅坡首腦部，應將此制度建立起來；推行到外邊。吉羅克軍會，組政小組，統委會以及青軍團，應切實領導所屬實行。今後凡有所聞，所得，所見，及幹部本身之錯誤，工作上之得失，統應實行檢討；對的檢討全體仿效，不對的檢討，全體鑑戒。此制度已由執行部擬妥實施綱要，希望我組政軍教經各部門一致遵照實行。

## 兵農合一的內容

二月十日

現在有些同志對兵農合一包含些什麼內容，還不十分清楚。今天我特和大家說說：

兵農合一，就是由調查役齡壯丁，編兵農互助小組，劃份地，編耕作小組，到均糧，把這三件事全作好了，這就是兵農合一的圓滿完成。說到這三件事我們的作法，就是與民合謀，和人民說明白以後，教人民自己來作，這三件事很可輕而易舉的作到。

我們這次實行兵農合一可以說把向來政治上與人民居於對手方的地位，幾成調解的地位；也可以說還回實行兵農合一，是人民與人民的相互關係，不是人民與政府對立的關係。向來是人民爲政府納糧，總是說他的地糧小一點與他有利；這一回是他照糧石得租，他是說的糧大點於他有利益。向來他是說他的地打的糧食多了，人給他派的糧多，他不如說少一點於他上算；今天是打的糧多的地，收的租亦多，恐怕誰也不肯說誰的地打的糧少了。向來纔是想把自己的十畝地說成八畝，說的少一點，按地畝攤錢時也攤的少，今天是說的地小了，就得的租少。所以我們今天只要與人民切實說明白了，人民只要明白了實行這個制度他的利是在那裏，不實行這個制度他的害是

在那裏，他就會趨利避害的。我們行政上只要居中公斷，就可很易把這些事辦成。至於說到兵農合一與國家的關係是什麼，我告訴大家兩句話：就是土地問題與國防問題併成一談而處理，也就是民族革命與社會革命熔爲一爐而解決。至於詳細情形。將來基幹大會時再爲大家詳說。

## 政治與民生脫節

二月十五日

邱廳長這部和我說：「他在路上逢見一個中陽縣某村的人民，馱了五十斤草，送到臨縣，往返需十二天，每斤草打上盤費計算下來，合二十元。」我說這是政治與民生脫了節。這件事的作法太錯了！在下令者說，是毫無政治的腦筋；在接受命令者說，不能匡救上級的不逮，也是毫無政治的人格。說到邱廳長負責管理民政之責，見了這件事，未能追詢究竟錯誤何在，即刻嚴厲的糾正教育他們當地行政上的負責人們，反而回來與我隨便的說了，這也是他的太不夠處，我當面也很申斥他，但這件事，我們幾個個基幹同志，事前未能糾正，事後也毫無反映報告，試看大家的革命精神何在？革命能力何在？革命人格何在？

## 今後大家報告一件事一定要好好考慮

二月十八日

我每天批閱電報公文，總無一天能够平順的處理了，統是聽了些不進步的人和事的報告，刺激的我滿腦子不痛快！再如朝會上我本想帶幾分辦公性的與大家指示事處理事，然而也始終不能！這因爲什麼？這就是因爲我的腦筋中每天幾乎全被大家不進步的事脅迫刺激着，再不會動了

指示大家處理事的心，但近來我又感到報告事的人，每每把事的原因不述，述了他的結果，有些甚至是危言聳聽，如果派人查一查，十件公事總有五六件與事實不相符，且被報告者也不如他報告中說的那麼壞，所以我想教大家知道這種危言聳聽的報告，也是一種不忠貞的行爲。一個革命的人報告事，應該有體諒人的心情。比方他十分的錯，報告時要責備他九分，並且應說他錯的原因，如此上邊糾正人教育人方易上路。如果九分的錯你說成十分，且只說這件事的結果不說原因，上級看了不是疑惑他是故意作壞，就是疑惑他是偽裝，很可能惹起上級的生氣拿出敵對的行爲處置這件事。所以今後我們大家報告一件事，一定要好好的考慮。

## 建立起自管的精神與作人的企圖來

二月十六日

我前天傳見時，有一個幹部和我說：「克難城還是太迷信，例如敬天地，祭灶君，貼門神等，應該嚴禁」。我說：應該固然是應該，但大家應先建立起自管的精神來，切實知道了迷信的不對，然後嚴禁才有效。否則，冒然禁止，不祇無效，反益增人們無忌憚的心理。

## 真正表現組織效用

二月十九日

此次基幹大會閉幕後，基幹同志要堅決的表現組織效用。以後那一區縣的事壞了，該地負責主管應受行政上的處分，該地的基幹同志應受組織的處分，首腦部的基幹保證小組應受減等的處

分。

至首腦部各廳處室組犯了的錯誤，除該廳處室組的主官應受行政上的處分外，該機關的基幹同志，亦應受組織的處分。以上二事均應由基幹大會秘書處迅速規定辦法宣佈實行。總之，我們今天實行了這個辦法，才真正的上了組織領導的路子，才真正表現了組織的效用。

## 首腦部下的命令不許有一件沒結果的

二月十九日

以後我們首腦部下的命令，不許有一件沒結果的，凡下了命令沒結果的均應提出檢討。如此次調有功幹部返部表揚，就沒有全回來，應由駐會召集有關機關切實檢討沒來的原因，錯誤究在那裏，教育外邊，以養成大家服從命令的精神。

## 爭取人的同情作開展壯大革命成功的依據

二月十九日

現在是個進步的時代，進步的時代，必須要有進步的作風。我們現在所謂「開展」所謂「壯大」，憑什麼來開展？憑什麼來壯大？可以說就是要憑努力爭取人同情我們，協助我們，如果不能爭取人與我們表同情，拿上舊日官僚混事的作法，絕對不能開展，也絕對不能壯大。

所以一個革命的團體必須事事爭取人的同情。否則，不祇不配說「開展」，「壯大」，而且也不配說革命。我常和人家說：數什麼人理短？數革命的人理短。數什麼人理長？數不革命的人理長。因為革命的人，他有一個成功的企圖在，他如果任性傲慢，不爭取人的同情，增加專的效

用，他如何能够成功？說到不革命的人，他既無革命的意圖，亦無成功的企望，當然他肆無忌憚，甚麼也不畏懼。所以我們大家今天要想開展壯大革命成功，必須事事時時爭取人的同情，以爭取人的同情，作爲我們開展壯大，革命成功的依據。

## 基幹同志要保證我們的革命團體中無一個在

### 糧內摻土舞弊的人

二月十九日

剛才報告臨縣朱家峪聯辦分處，領到食糧內，摻雜沙土，意圖舞弊一案，這種作甚偷甚的習染，真是亡國之風！也人刺激人的腦筋；這不祇是他個人的壞，實在是我們民族之羞！我在吉縣時對這種報告很費力的責備過人衆，並且對這些壞人極端主張處以死刑！今天教外國人看我們，真不個現代化的民族！前幾年某國的雜誌，對我們中國就有這樣的批評，裏邊內容說：「中國製造的罐頭內摻雜上壞東西，好好的食糧內，因私利而摻上沙土，自己得利無多，害人甚大，真不配存在！」九一八事變後，國聯召集各國開會檢討日本，日本代表就公開的說：「中國人盡表現私心，此種民族爲世界之害，我們今天應懲他們，可以說是爲世界除害，你們不祇不應阻得我們。而且應該幫助我們。」大家試想想敵人的這段話，我們是不是這個樣子？如果我們不是這個樣子，那是敵人血口噴人，如果我們真是這個樣子，就是敵人不欺侮，我們恐怕另外還有其他國家還要來欺侮我們？即使誰也不來欺侮我們，我們自身是不是能够存在？今天爲自己的私利偷

了糧不過是犯個偷盜罪，其餘未偷的糧食，人還可以吃，如偷了糧糝上沙土，使其餘的糧也壞了，這不只是害了人，而且連造化產糧的功効也掩沒了。你們看這種人還有天良嗎？老鼠偷吃糧也是偷吃糧中的一部份，不是把糧全毀了，但是今天偷糧而又摻雜沙土的壞人，却是偷盡糧，又壞了其餘的糧，真是禽獸不如！此事應由主持會召集業務會議切實檢討，盡二十點鐘的努力規定個澈底有效的辦法，務期根絕此弊，說到我們基幹同志今後對此等事必須切實負責保證，不使發生。試看烏衣黨的黨員能人人保證意大利無盜案發生，且他們能下辛苦的藏在火車上木箱中，破獲偷竊東西的人。我們今天有幾百基幹同志散佈在各地地方亦應個個人立個志保證我們的革命團體中，無一個在糧內摻土舞弊的人，如此我們才算有組織，組織中才算有基幹！

## 實行三層處分制

二月二十五日

大家今天應知道只是個作甚務甚，還不够個滿足心活的人。因為心活的人，是為人表現效用的，不是爲己打算的。如果他做甚務甚，是爲羣生的，就是個心活的人；如果他做甚務甚，是純爲個生的，那還不够個心活的人。如果是做甚不甚務甚的人，那就不只不够個心活的人，可以說是個心死了的人；更如果是壞事害事的，那就不只是心死了，是心壞了的人！

現在我每天批閱公事，感到我們的幹部作甚不務甚的雖然很少了，但多少總還有些人，不是做甚務甚的，比如軍隊上還有當師長的不管團長好壞的；當團長還有不管營長好壞的。行政上當縣長的還有不着急區裏事的；當區長的還有不着急村裏事的。統認成下級的辦壞是下級的錯，



與自己當上級的沒有關係，這十足的表現了一種濃厚的官僚習氣！所謂「層層負責」的種子，可以說種在這很深的習染裏，上不來爛爛了。所以今後我們要堅決的實行三層處分制，就是營長的不好，一定要連帶處分他的團長師長；村長的不好，一定要連帶處分他的區長縣長，真正上了層層負責的路子。

說到首腦部，今後處分一個幹部，一定要本此原則，各廳處室組承辦稿件的科員等擬稿時就應該連帶擬稿及他的上級與上上級。如果擬稿人忘記了擬處他的上級與上上級，科長核稿時，應該將此增添上，如果科長核稿時也忘記了增添，廳處長覆核時，一定要予以申斥。如果廳處室組長也忘記了，拿到四首腦劃行，四首腦不祇要申斥他，而且要規定出犯這個錯在幾次以上時教他在洪鑪台上宣佈認錯，以警戒他的疏忽。主持會應將我這話通知吉縣建軍會及各區縣均應遵照此原則實行。

## 高級幹部由自身做起造不容人了的革命作風

二月二十五日

此次我們基幹大會，決定了以不容人不作為我們革命的作風。說到革命的功効，全在不容人壞，不容人不好的精神；捨此精神以外再無所謂革命的功効。所以我希望大家切實了解了革命的眞義，努力表現不容人不的行爲，造成不容人的的革命作風！但此作風如何方能造成？就是先由高級幹部自身做起，切實表現不容人不，提倡不容人不，鼓勵不容人不，就能造成；否則高級幹部如果不表現不提倡，不鼓勵，就成了造此風的障礙，永遠不起此風來。

## 誰革命推崇誰

二月二十五日

今天我們是極端的反對劃小圈，但對小圈我們應該有個分明的認識。什麼是小圈？什麼不是小圈？可以說拿上封建關係集合上人，圖謀自己私利的，就是小圈；反之，大家如果對幾個在一塊努力組織革命工作的人，也認為是小圈，就不對了。今天我們就是革命的，絕不是和誰好，就贊成誰，和誰不好就反對誰，我們應該本上古人所說「無適也，無莫也，義之於比」的道理，去除封建關係，誰革命擁護誰，推崇誰。如此才能真正無小圈，才能上了革命的路子，實行民主權。譬如今天我們要以投票的方式選舉監察委員，如果人家看誰與自己有私關係，就選舉誰，那就不夠個革命的人了。應該看誰真正是主張公道的，選了誰真正能勝任了這個任務，就選誰，這才是個革命的人。今天你們以為我說的話對不對？我想沒有一個人反對我這話的。既然不反對我的話，你們就應該好好把我的話，印在你們的腦子裏，終身不忘的奉行才對。否則，你就是個自暴自棄的人，也是一個不堪教育的人！

## 提高警覺，打擊叛逆破壞我們兵農合一的工作

二月二十九日

近來發現叛逆積極破壞我們兵農合一的工作，打擊我們幹部的積極努力，其方式就是一方面宣傳我們村幹部的壞，一方面指使人舉發，再一方面指使人證明，擴大宣傳，這個現象最先是發

生在汾東，其實不祇汾東孝義也是如此。前幾天有個人報告說某某幹部如何如何不好，我當時感到我們的幹部不會如此壞的，我就斷定這是偽裝份子所爲，所以我就告訴當地的主官，教他回來和我親自說。近日接到這樣的報告不少，因之愈證明我的話了。今天在有小偷的場子裏，如果無警覺性，你的東西免不了被人偷去。在政治鬥爭的場台上你如果無警覺性，也一定免不了要吃大虧。

## 地下組織力量無窮大

二月二十九日

我們常說：「組織力量無窮大」這就組織本身正面說的話。就組織本身的反面說是什麼？就是誰能建立下層民衆基礎的組織，組織起民衆來，這個地方的政治效用，就完全被組織拿起了。今天我們如把民衆組織起來，當然民衆是我們的，政權也是我們的。如果一縣地下組織是人家的，民衆是人家的，則政權也等於是人家的。譬如說假定某縣今天爲叛逆的地下組織所把持，則我們所有的行政幹部皆可以說是叛逆；說到村裏邊村組政指導員是叛逆的，當然受人家的指使；就是我們派下的村組政指導員，稍胡塗些的作了，叛逆的精神俘虜，也得受人家的指使，人家地下組織說甚，你就得聽甚也和家人叛逆派的村組政指導員是一樣，此就我們胡塗些的幹部說。就我們聰明的幹部說到那裏，明明知道是叛逆的地下組織把持了，政令下不去，你也沒辦法，逮捕無效，審訊無口供，如果也是和叛逆的村組政指導員一樣，也得跟上人家地下組織的決議實行。再以今天孝義的徵糧來說，如人家叛逆的地下組織決議只交五成，人家很會拿出各種各樣的方式

來教人民請願，來訴窮，甚至來抗交，破壞我們的政令，所以人家叛逆的村組政指導員五決驕交成，我們的村組政指導員也只有執行收五成，是不是和叛逆一樣？村幹部如成了叛逆，是不是縣幹部也等於叛逆？縣幹部成了叛逆，是不是區幹部也等於叛逆？首腦部也等於叛逆？所以大家今天深切實認識了，一個地方如果地下組織是爲叛逆，所操縱的，所有上層的幹部統可以說等於叛逆；一個地方的民衆爲叛逆的地下組織所把持，所謂政權也就成了無根之草了。

## 革命的幹部要自動

二月二十九日

最近南區領導組自動擬定了一個今年夏徵計劃案，在我腦筋中感到非常的興奮，我發趕緊電北區組也仿效，因爲什麼？就是因爲已過我們的幹部，能自動作事的很少，統是非經我發動大家才做，我不動大家也就不動了。這次南區領導組自動擬了一個夏徵計劃，表示了他自動的精神，我們的幹部如果全能向南區組看齊統統成爲自動的，我們革命的事業上一定會表現出頂大的功效。

## 錯了不許說理由

二月二十九日

政衛一師雷師長報告我說：「全月應領花料一萬九千餘斤，大寧縣只借給五百斤，致一月份至今，全師共倒斃毛驢十三頭，公驢三頭。」當時我就在他的公事上批，「倒斃以後，你才報告，無論什麼理由，也是你的責任。主管處應對他議處並發育全軍」今後我們大家辦錯事絕不許說

理由，承辦事的人要切实注意。

## 今後不許因偏重某部門工作而就誤了其他工

作 二月二十九日

前天開經濟會議時，有些經濟幹部和我說，經濟工作所以不上路，就是行政上每把經濟幹部全調的作了效用工作，以致不能把全付精力用在辦經濟工作上，致有所貽誤，這話很對，此次劃分份地工作完成後，駐會應令知各區縣統委會不許因偏重了某部門工作，把其他的工作就誤了。

## 革命者存不革命者亡

二月二十九日

最近有人給我來信說：「你以前說的有錢就要反革命的話，現在已經證明了，譬如商業上你取消私商後，商人不痛快的少，財東不痛快的多；工廠裏你實行了工包制後，工人不痛快的少，股東不痛快的多，實行了兵農合一劃分份地後，種地的不痛快的少，地主不痛快的多，於此可知社會革命，非無產階級不可，因無產階級無掛礙，有產階級恐怕就要反革命？」他寫這封信的意思，我感到就是問我們同志會的同志，是真革命的，抑是反革命的？我們革命的口號已經喊了多年了，我們革命的組織也已經建立起相當的時候了，大家今天統應該各自低頭想想，檢點自己

，看自己還是拿上土地得人租子，拿上資本得人利息的心，抑是愛人公道爲人類謀幸福的心？如果還是得人租子得人利息的心，那便是反革命的，是被人清算的；如果是愛人公道爲人類謀幸福的心，那就是革命的，也就是清算人的。至他說非無產階級不能革命，我以為話如此說可以，事實上不是如此，有產階級也可以革命，不過必須將革命的心，勝過私利剝削的心才行。我向來認成精神可以戰勝物質，誰也能革命；有產階級只要把財產擲下，就能革命！曾經有人說：「革命的人應該把私人的財產土地全交出來」，這話我以為有相當的道理。我們今天既決定革命，如一方面仍是資產剝削的腦筋，一方面却打着革命的招牌，那就不配革命！因爲混充的革命不是真正的革命！

此外，你們要知道今天是個革命的時代。在革命時代，革命的潮，誰也壓不住，就是個革命！今天你能拋棄了剝削的私心，就是順乎人心的，就是人所歡迎的，就是孟子所謂：「人心即是天心」，你只要能跟上人民的心理，就是革命的！如果你不能這樣，你就變成人家革命的對象，非被人清算了不可！總之，今天是革命者存，不革命者亡！縱然我們全不革命，但人家也一定要革命的！希望大家一定要切實認識了這個時代，堅堅決決拿定了革命到底的決心，萬不要作了供人家革命的犧牲品！

## 忠貞之二個義意

三月一日

忠貞之義有二：一爲服從上級，一爲支配上級。所謂支配上級就是接到上級命令以後，如果

覺着需要加上某種條件始能完成時，應即向上反映，比方說欲實行此事應對某人個別教育，或對幹部普遍指示，或規定個辦法，這就是支配上級。不服從上級爲不忠貞，不能支配上級區救上級的不逮，也是不忠貞。

## 組織是思想必須以思想作鬥爭

三月二日

地下組織就是把持了民衆，亦即代表了民衆。地下組織下的一切措施不能逃出地下組織的決議，所以地下組織是什麼立場，地上的行政行爲也就成了什麼立場。就是說地下組織如果是叛逆，則地上的行政人員是叛逆固是叛逆，不是叛逆其效用也等於叛逆。所以行政必須要打破地下組織；打破之法，應以革命競賽，真理戰勝來爭取，因爲組織是個思想，必須以思想作鬥爭，不能以力量作鬥爭。

## 上級與下級要緊密的連繫起來

三月三日

近來我感到我們的行政與軍隊，努力是相當努力，辛苦也很辛苦，就是收的效果不大，這原因是在那裏？可以說第一就是因爲村幹部，連幹部的不健全。社會上說「箭頭不快，折箭桿」，村幹部，連幹部就如同箭頭，箭頭如不健全，行政軍事當然是無辦法的。但如何方能使幹部健全？根本是在教育，如教育不健全了，一定不會造就出健全的幹部，第二：只教育健全還不行，還得領導的上級，如區縣幹部對村幹部，團營幹部對連幹部實行管理與教育，教育是教他好，管理

是強制他不壞。趕車的人腦子與眼不敢一時忽略了騾子的行動，領導的人也不敢一刻忘記了下級。此就精神方面而言。說到工作方面，能自動的很好，不能自動的需要予以被動，也就是要切實實行交付工作，指示工作，檢查工作，檢討工作，競賽工作，鼓勵工作的六工作。已過我們對這些作的不够，所以雖然很忙，但不發生大的效用，今天可以說，不祇箭頭不快，折箭桿，就是箭頭與箭桿脫了節也不行，必須箭頭與箭桿緊密的連系起來才行。就是團營級幹部對連級幹部，區縣級幹部對村級幹部，今後必須要切實的連系，行政與軍隊才能真正的上了路子。

## 授地證等於耕種權的契約

三月三日

最近各縣份地，雖已劃分完竣，但人民仍有遲遲未送糞的，這原因是在那裏？就是一方面原地主不知土地所有權的人，究竟有些什麼報酬？一方面接受地的人，也不知對自己有些什麼待遇。這可以說完全是村幹部說服講解的不够，所以今後行政上的幹部必須真正眼到，口到，腿到，才够一個健全的行政幹部。說到這件事很簡單，昨天我接到蒲縣的報告說，他們對人民講解了一句「授地證就等於耕種權的契約，有了此證，地就是由你承種了」的話以後，人民立刻就送起糞來，各縣均應本此說法，趕快對人民講說明白，下手種地。

## 嚴懲辦理兵農合一不努力的人

三月三日

我們兵農合一這件事，必須要特別努力，誰不努力，我們對他一定要有個嚴厲的懲處。



## 實行春季清潔運動

三月三日

今年三八節後，應實行一春季清潔運動，切實整理庭園廁所，清除糞土垃圾，並每人應開墾一方丈空地，種植蔬菜，一方面能使人養成勤儉的習慣，一方面可以使人有菜吃，再一方面能使環境美觀。各縣各村均應廣為發動此事。

## 實行兵農合一之下不會有逃兵

三月三日

此次我們實行兵農合一不應該再有逃兵，我會說如果有，等於太陽從西面上來的話，如果有逃兵，不是村幹部的胡來，就是連幹部的任性，再不然就是拿上錢僱的，或是抓來頂補的。兵農合一一下編了組的新戰士潛逃了損失太大，潛逃了以後，不祇自己無活路，家庭也無活路，真比處個死刑還厲害！不過我感到新戰士潛逃百分之九十的原因，是由於地方幹部的任性胡來所造成，今後村幹部一定要切實認識此，痛改此，不要因自己任性胡來，而影響了兵農合一工作的進行。

## 兵農合一 是組織深入的良好機會

三月六日

兵農合一 是組織深入的良好機會。現在各縣劃分份地多已完成，應速乘此機會努力。

## 政治要經濟化

三月六日

政治不能經濟化，就是無效用的政治。行政幹部認經濟工作是別人的事，這是舊認識上的一大錯誤。美國人民選舉大總統時，誰能使每磅麵包減價一分，就選舉誰。此為政治經濟化極端的事例。我們應速改變舊認識，完成經濟化的政治。

## 一定要做個心活的人

三月十二日

有勝於無是心活的人，有等於無是心死的人，有不若無是心壞的人。什麼是有勝於無？就是比自己比沒自己強。什麼是有等於無？就是不與人作好事，不與人作壞事，有自己 and 沒有自己一樣。什麼是不若無？就是自己不如沒自己，只與人作壞事，不與人作好事，這種人就在被人剷除之列。一個人生在世上一定要作個有勝於無的心活的人，不作一個有等於無的心死的人，更不作個有不若無心壞了的人。

## 上級就是要管教下級好

三月十二日

當人的長官，如果不能保證下級不犯罪，那就是個最丟人的長官。所謂「官」。就是要能管的人好，不教人壞，如果不能管的人好，管的人不壞，就不配當人的長官，也是個心死的人。

## 叛逆訓練婦女打入我方

三月十二日

我接到一個報告說：最近叛逆訓練了一千八百名美貌婦女，打入我區嫁給我們的幹部戰士，遇機殺害我們的幹部戰士，破壞我們的各種工作；一方面以這些婦女來作爲他們活動連絡的交通站。希望我全體幹部戰士人人要提高警覺，絕對的嚴禁與他們結婚。前些日子發現了一個女子曾經嫁了四個丈夫，害死三個男人，這一次才被我方破獲。所以大家一定要切實注意，誰要與這些婦女結了婚，誰就等於把命送了。

## 解釋兵農合一 是組織深入的良好機會

三月十二日

有個同志與我來信說，他對於我三月六日朝會上所說的「兵農合一是組織深入的良好機會」的話，不甚清楚，請我再解釋解釋：

主義與生活配合起來，方可作組織，黏土與水配合起來，方可和泥。無衣無食不能說愛國，有衣食而無主義則不知如何愛國，故欲作組織，非主義與生活配合起來不可。我們的主義已定爲民族革命到社會革命，今兵農合一下的劃分份地則人民從此有衣有食，此即我們的主義與生活已經配合起來了。所以說兵農合一，是組織深入的良好機會。

## 不愛惜武器彈藥是自殺

三月十四日

我接到一個報告說：「一九八團的某連長在三月八日下午三時三十分在連部門口拆毀了一個手擲彈，將手擲彈中之黃色藥，染了他自己的飯包」，這件事實在太錯誤了！這個連長如果是學校出身，就是學校教育的不够；如果是行伍出身，就是軍隊上教育的不够，也就是他的上級，管理的不够。

武器等於軍人的生命，也是國家民族的保障，無意識的毀壞了武器，在自己說是把自己的性命不要了；在部隊說，是把全連班長戰士的性命不要了。說到今天你拿上手擲彈中之黃色藥染了你的飯包，也就等於你拿上全連班長戰士的血染了你的飯包，也就等於拿上國家民族的血染了你的飯包！這樣軍官真正太認識不够了！也太不够個軍官了！這不要說當個連長，受過教育的軍人，不應該如此，就是把手彈擲交給一個毫不懂得軍事常識的人民，他也絕對不肯作這種事！這種事如果發生在現代化的國家裏，毫無疑問的是要把這個毀手擲彈的軍人，執行死刑！因為一個手擲彈爆炸了，傷亡幾十個敵人毫不成問題，你要把幾十個敵人的武器毀壞了，拿上一個命償還，還不是頂便宜的事嗎？再說這件事的發生，也充分表現了無上級，如果他的營長團長早就就把這種利害與下級分析的清清楚楚，規定出必須做什麼，一定不許做什麼，還會發生什麼事麼？我們的軍人可以說整個的不够個軍人的腦筋！說到這裏，我聯想到上次建軍舉有一個部隊東渡途中，丟了許多子彈，被一個傳令兵檢了回來，這件事也太可怕！試想子彈是保護軍人生命的，也是保衛國家民族的，今天你把他擲了如何保護你的生命？如何保衛國家民族？今天抗戰時期如果把這消息傳到我們的盟國，誰還肯再供給我們子彈讓我們白擲？今天國家費上多少金錢從外國買回

子彈來發給你們打敵人，保衛國家民族，你反倒隨便擲了，真正太無心肝了！這種行爲，如果發生在現代化的任何一國，全國人民一定會不吃飯不睡覺的若瘋若狂的認爲國家快要亡了！因爲這個樣子的部隊，如何能保護了國家民族？既不能保衛國家民族，是不是就要滅亡？按這兩件事，那個部隊的擲子彈如果說有十分壞，你們一九八團這個折毀手擲彈的軍官可以說是百分壞。你們好好檢討檢討這個連長折毀手擲彈時是個什麼心理？他還有打勝仗成鐵軍的心理麼？你不愛國你還能不愛你的部隊麼？你不愛你的部隊你還能不愛你的連麼？你不愛你的連你還能不愛你自己的性命麼？這真太不該個軍人了！不過這一個人的不該，也足證大家的不該，因爲他不曉的這個利害，就是大家平素教育管理的不够，除由建軍會普遍的嚴厲教育外，應該罰你們六十六師將我這話傳遍全軍，使全晉綏軍今後再無此類事發生，以贖你們這回的罪。

## 不愛惜武器卽不保重生命

三月十五日

最近我聽說軍隊中有些班長戰士，不會擦拭槍枝，將槍的射口，用通條通的很大，還有將通條做爐錐者，這真大錯特錯！應該由建軍會訓練部切實教育糾正！不曉得愛護自己的武器。就是不曉得保重自己的性命！

又聽說軍隊中多有不善保管，不晾晒手擲彈，致生潮氣者，手擲 在前綫上不發火，等於你性命在前綫上無保障，很明顯的說，敵人上來，你的手擲彈能發了火，傷亡十個二十個敵人，不成問題，並可保障你的性命與部隊的安全。如果不發火，敵人上來，就把你打死並且帶累了你的

一班一排！所連長排長戰士，對手擲彈一定要妥善的保存。如何妥善的保存？就是每星期要晒一次，建軍會應切實本此教育檢點各部隊。

子彈手擲彈既是自己的性命，所以平時一定要好好收藏，戰時要盡量節省，尤其戰場上一定要防住叛逆的逗子彈逗手擲彈，敏捷逗子彈逗手擲彈的方法很多，他如何逗子彈？譬如打仗時以老百姓或小腳婦女打衝鋒，一波一波的往上衝，等到你的子彈快打完了，他的正規軍才正式與你打，其他如煤油桶中放鞭炮，三百公尺以外吶喊衝鋒，夜間四面亂喊亂叫，皆是叛逆逗子彈之方術。他如何逗手擲彈？就是在百公尺左近往返向前假意衝鋒，如此三五次，覺得把你的手擲彈全逗出來了，然後才真正衝鋒，但如何防備他逗子彈？就是要沉着氣，近發槍，如何防備他逗手擲彈？就是叛軍進到五十公尺以內時，手擲彈再行拉火施放。建軍會應本此教育班長戰士。

## 提高警覺防範偽裝

三月十七日

據報「近來各地發現不少外籍中年婦女擺設小攤，出售鉛筆帽花鈕扣小鏡針綫等零星東西，顯係針對軍人之所需，而作接近偵察部隊之引綫，其數量甚微，盈利無幾，若與一中年婦女勞動所得相較懸殊太甚，似別有企圖，以此為掩蔽。擬請飭各地負責機關妥善管制嚴密偵察等情」。查此事確有可疑，應責成各區統委會切實偵察考究，各地縣村幹部警察及憲兵哨所，更應提高警覺，祥密偵察切忌強制驅逐，打草驚蛇。

## 注意冬審坍塌

三月十七日

去年冬天打的審，今春很有坍塌的危險，一方面應責成建軍會生活部指揮工聯小組迅速籌劃有效辦法，一方面住審的人也要特別小心；不祇吉縣，克難坡桑峨鄉寧各地統要特別注意。

## 剷除摻雜沙土盜賣食糧的人

三月十八日

小麥內摻雜沙土舞弊的人，比盜賣食糧的人還壞多少倍。因盜賣了小麥，只是一部分小麥的損失，而他在小麥內摻雜沙土是把能吃的小麥全壞了，不只是虧負了人類，且是虧負了造化，因他把農人耕種鋤耨收穫所受的辛苦全毀了，也把造化生長的機能全壞了，真是太壞！太壞！對不起人類！對不起造化！嗣後各地如發現了此等壞人，應立即剷除之，並責成區縣統委會對該地糧政人員當面時加教管。

至剛才報告四十二師二團二營營長及四連連長向我寫信表示今後絕對不作盜賣小麥的行爲，并不容人有盜賣小麥的行爲，這就是革命的表現，能如此，不祇與自己堵了盜獄之門，斷了殺場之路，而且能使幹部戰士吃好飯，在組織上說是個革命的同志，在自己說，也是一個最受人愛戴。有前途的軍人。你們今天在場的軍人，人人要如這兩個同志的絕心，絕對不作盜賣小麥損人利己的事！

## 戰士必做到的四件事

二月十八日

昨天我和戰士代表約談時，大多數向我表示，他們「絕對要努力熟練三殺標準打死不退不作

俘虜，絕對要與民合謀成爲到一村十村歡迎到十村百村歡迎的仁義之師，絕對要追隨 會長革命到底」，你們看如果把你們這些話傳播到世界上任何一個地方，誰聽見了這話不喜歡！誰不說我們是些頂好的軍隊！我們事事要做到與民合謀，試看我們的人民聽見了這話，他們該多麼高興！這雖然是他們戰士代表的對我說的話，然而也等於你們六十六師全體戰士說的。大家既然說了，我希望大家一定要本上作到，那麼，我們就是世界上頂好的軍隊。

## 教育改正警察

三月十八日

據報告：「吉縣警察衣服不整齊，態度不和藹，有人問路，只回答不知道」，這一方面說是警察自身的不够，一方面也是行政上對警察教育的不够。現代化國家的警察，有一個人問路，總要很詳細，很和藹的告訴指引給他，如果有走錯路的人，那就以爲是自己當警察是大的恥辱，簡直就要自殺！我們的警察今天不能夠如此，反而人問路，竟答以不知道，這真是我們行政上的不够，此事恐不只吉縣一縣如此，其他各縣也難免有類此情事，應責成各縣政府切實教育改正！

## 迅速完成現代化有基礎團力的鐵軍

三月二十日  
(彙編)

此次你們來此參加建軍，就是想教你們成個鐵軍，成個什麼樣的鐵軍？普通的鐵軍不行，要成爲團力的鐵軍，什麼是團力？就是要使軍隊上下一心，動作一致，生活互助，作戰合套。說到作戰合套，就是班長的射擊佈置射擊指揮要與戰士的三殺技術合套；排長的射擊佈置射擊指揮，戰鬥佈置戰鬥指揮，要與班長的射擊佈置射擊指揮合套；連長的戰鬥佈置戰鬥指揮要與排長的戰



門佈置戰鬥指揮合套，能如此才算有了戰鬥團力，才如五指拳回成了拳頭，才能真正的做到攻敵，守殲敵。

不過現在的這個時代，只會打仗還不够，還得與民合謀，得到人民的同情與幫助，然後你的軍隊才有基礎。你們看這次實行兵農合一，村子裏的役齡壯丁實行三人編組，一個人到軍隊上當常備兵，兩個人在村領種份地，優待常備兵，以常備兵到軍隊中服役說，是軍隊中有了基礎，以國民兵種地優待常備兵說，是生活上有了基礎。所以今天軍隊上要趕緊成爲到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的仁義之師，奠定現代化有基礎團力的鐵軍的基礎。行政上也應該使國民兵努力種地，加大生產，以奠定生活上的基礎。

但是你們的軍隊有了團力，有了基礎，就算成了頂好的軍隊嗎？還不够個頂好的軍隊。如何才够個頂好的軍隊？就是要現代化。什麼是現代化？就是要有集體企圖，要有人不容人不的精神。什麼是有集體企圖，有人不容人不的精神？就是有人在不容不許團體壞。譬如你們說三十七師，人人統應該立個志氣，有我在，還能許三十七師不好嗎？你們督導員第二縱隊，人人統應該立個志氣，有我在，還能許督導員第二縱隊不好嗎？說到小處對一排一班應該如此，說到大處，對全晉級軍也應該如此。這就是現代化的作法。所以召集你們這次來參訓，就是要教你們成爲現代化有基礎團力的鐵軍。建立起現代化有基礎團力的鐵軍以後，那就可以說就教我們好，看誰也低我們一頭，我們真是國家的好漢子，民族的保鏢的，你看那時我們多麼得意！多麼榮耀，希望大家切實努力，迅速完成現代化有基礎團力的建軍。

## 全晉綏軍班長必做到的四件事

三月二十日

六十六師一九六團機砲連全體班長與我寫來一封信，他們堅決的表示要做三精神的模範，五努力的教師，成爲戰士的母姐，幹部的箭頭；實行與民合謀，表現瞄準打死不退，不做俘虜的鐵軍精神，他們的這個決心很好，不祇他們如此，你們統應該如此。

說到做戰士的母姐？就是班長要如母親一樣的關心戰士的疾病，痛苦，要如姐姐一般的照料戰士的生活，指引他工作進步。

做幹部的箭頭？就是班長爲軍隊中最基層的幹部，師長的意旨，傳達到班長，就算終了了，故班長就等於個箭頭，「箭頭不快，努折箭桿」，班長要不是箭頭，上級的一切號召意旨均不能完成，所以班長一定要做個幹部的箭頭。

如何與民合謀？就是與民共事一定要和人民商量。與民合謀有兩個便宜：一個便宜是可以盡到作軍人的責任，一個便宜是可以得到人的同情，換得作事的順利，所以一個軍人一定要與民合謀，才是真正的便宜。

至說到瞄準打，死不退，不做俘虜，把這句話傳到任何一個地方，任何一個人聽了，誰不喜歡！如果再把這話一一實現，活着就是民族的英雄，死了就是民族的靈魂，到幾千年後，人也是極端的推崇的！所以六十六師一九六團機砲連全體班長，不只要說到作到，今天你們在場的班長，以及全晉綏軍的班長，也統要仿效他們照此作到！

## 兵農合一如百川之總匯於海

三月二十六日(克羅波)

此次我們實行兵農合一，等於把家裏堆的一堆錢，拿串子一串一串的穿起來，不只是好處理，而且好使用；也等於百川總匯於海。所以今後政治上的管理很好管理，並且我想大家也一定可以感到今後在努力上有了目標。已過我們所說的實行生活生產戰鬥合一，以及努力實現歌上的話，已過統好像是揣門摸窗子的辦法，今天實行了兵農合一，好像豁然開了一條大路，生活生產戰鬥合一以及努力實現歌上的話。統可以作到了。兵農合一的實行可以說還超過了物產證券的效用。何以見得？就是說物產證券原係爲醫治比限物產的方法，實行了兵農合一及發展民生幸福計劃案，皆成了不消費的生產，就無比限物產的病了，既無此病，當然就不需要拿上物產證券去醫治了；也就是說物產證券，如禹之治水，能行其所無事，兵農合一根本將水源堵塞了，當然用不着治水了。

前幾天我在吉縣和人說：實行了兵農合一可以得到馬克斯先生的安慰。這話是怎麼說呢？就是說馬克斯先生拿上爲人類謀幸福的企圖，因爲走錯了一條路，致鬧出赤化殺人的大亂子來，這個大亂子以今天說，他是無法收拾了，如果他在天有靈的話，相信他一定是不安於心的，但我們實行了兵農合一，把赤化殺人的大亂子取消了，相信他如果知道了，他是會特別感到安慰的。

此次兵農合一實行了，不只是我們兵源上有了辦法，可以說一切政治，軍事，組織，教育，經濟，等統要在兵農合一之下轉而易舉的作了，奠定下根基，這就是說兵農合一等於手掌，組織

軍教經等於五個指頭，手掌作了五個指頭的根據，就可掌握運用，屈伸自如。我們深信將來一定會有許多意想不到的好處，一切復興上的工作統有了着落。

## 高級幹部要熱心解除下級的困難

三月二十六日

此次優待眷屬棉花，村幹部應與縣幹部一樣的能接受優待，今天我們行政上說村幹部為行政的箭頭，箭頭不快要努折箭桿，村幹部不努力我們行政上就沒有基礎了，所以今後行政上的高級幹部，一定不敢忽視了村幹部的生活與待遇，要熱心的解除困難，不時的鼓舞情緒，並要切實的考查他的立場，

## 軍隊行政上均應實行三次往返的層層負責辦法

三月二十七日

我們此次建軍，感到部隊上有許多不够與錯誤，也感到什麼事統沒有準備與作法，這一方面證明我們的幹部不會層層負責的辦事，一方面也證明我們的幹部不懂得層層負責的辦事。所以在吉縣時，曾對參建幹部講了一段三次往返的層層負責辦法。什麼是三次往返的層層負責辦法？就是辦事要分開三次來作，這三次就是：

第一次，是由上而下的計劃事交付事——無論什麼事，事前均要經過妥善的籌劃，詳密的規定，然後將此籌劃與規定交付給下級。

第二次，是由下而上的反映事——在接受交付任務的下級，對事的進行上，難免有種種的困難，自己能解決的自己解決，如非自己力量所能解決的，應該反映到上級解決，上級能解決的解決，上級不能解決的，應由上上級解決。

第三次，是由上而下的檢點事——上級的計劃傳達指示下去以後，並將該解決的困難問題全解決了，然後上級應對下級實行親自或派員檢點，看他們是不是遵照上規定去實行，以免敷衍了事或只說不作。

說到建軍上關於帶兵的話很多，然而只要本身上能實行人情統馭，合理管理，會與士合謀，工作上再能實行此三次往返的層層負責辦法，那末做到會帶兵，就很有辦法了。

說到今天不只是感到軍隊上不會辦事，就是感到行政人員也是不會辦事。就以兵農合一之下，常備兵潛逃之事說，軍隊上固然是統管不好，沒有改變了舊的待兵法，但村幹部沒有講解明白，沒有按規定澈底執行也不能不負責任。尤其說到冒名頂替，殘廢的也頂了常備兵送到軍隊裏，這更表現出村幹部的不夠。不過村幹部的不夠，就是縣級幹部領導的不夠，縣級幹部領導的不夠，也就是區級幹部領導的不夠，區級幹部領導的不夠，也就是首腦部領導的不夠，所謂上級就是要領導下級夠，首腦部不能領導區級夠是首腦部失職，區級不能領導縣級夠是區級失職，縣級不能領導村級夠，是縣級失職。不過說到我們幹部的本身，他甘心把事辦壞嗎？甘心使下級不夠嗎？不是，就是施政的技術不夠，也就是不會層層負責，不懂得層層負責。所以今後我們行政上，也一定要實行三次往返的層層負責辦法。譬如縣裏辦某一件事，第一次，一定要詳密的籌劃與規

定，籌劃規定好以後，把區長或村政指導員召集來告訴給他要發動一件什麼事，什麼目標，什麼路綫，頂要緊的是什麼做法，並且告他應該防範什麼流弊，或告訴他考慮考慮他的下邊誰行誰不行，誰需要幫助，誰需要教育。誰需要區級特別注意。第二次，接受交付任務的區村級幹部，應反映所接受的任務有無困難？有困難的是需要權柄，抑需要人力，或需要款項？把這些反映上來，縣級接到這反映，就應該一一予以解決，解決不了的請示區級，區級解決不了的再請示首腦部。第三次縣級把計劃指示傳達下去，區村級的困難也解決了，縣級幹部就應該實行檢查，或縣長親自檢查，或派員檢查，看他們是否能遵照規定去實行，是否能如期如數完成。只要能照上這辦法，再會拿上與民合謀的方式去作，那末，就一定可以無錯誤，且一定可以辦甚的把甚辦到頂好處，表現出政治的效用來。

## 剷除兩種不肖的軍官

四月一日

前幾天有個幹部，報告我說：「我們戰區以外，有些不好的軍官，這些軍官有兩種不好的行爲：一種不好的行爲，是不願意使自己的軍隊滿了額。就是滿了額，也要打罵逼迫的戰士逃走幾個，以便將他們的糧餉私吞了，供自己的揮霍費用。一種不好的行爲，是願意自己的軍隊派飯，不願意糧食源頭的供給。因為派飯，可以不與人民開條子，節餘下自己領到的食糧，一天派飯節餘下的糧食變賣了，就可意外收入一大筆款子。」當時他說完這個話以後，旁邊站着一個軍官接着也說：「這種現象，雖然我們軍隊中沒有發現，但也不能保險一個沒有。我會記得前五六年前

我當排長時，連長經常這樣說：「你們應該抽幾個空額，否則咱們就不能活動。似乎總想逼走幾個逃兵，他才有辦法。」我聽了他兩人的話以後，我很失了一陣神，你們看這兩種軍人是不是該死而又該死？我們說他一千個該死，一萬個該死，你們說該不該！這種人不祇可以說是戕害軍隊的姦賊，而且也可以說是促使國家淪亡民族奴隸的漢奸！多一個這樣的人，國家就要多受一分損失！我們晉綏軍今天一定不許有這些人，發現一個這樣的人，我們應該集體打死他！今天你們吉縣桑峨鄉寧各地的參建部隊統應該宣誓不許有這些軍人，尤其你們建委及各級主官對所屬一定要有個澈底的保證，對組織也一定要有個堅決的表示，並要在每星期四鐵軍組織聯席會議上檢討，發覺，每星期五朝會上由鐵軍同志輪流對幹部戰士講解，務必對這兩種人肅清盡淨！

## 糾正運輸站的不够，幫助運輸站的進步

四月一日

據與會同志報告說：「沿途運輸站門面修的倒好，站員對旅客態度均蠻橫，食糧分量亦不足，中店運輸站一月份食糧僅米的一半，就差二兩，如此計算，一個站長每日就有幾百元的收入」等語。這件事應澈底查究。說到過往運輸站的人，今後人人應該作個警察，糾正他；人人應該作個教員，教育他。如此就可使運輸站好起來，今天如果不能發揮不容人人的精神，可以說就不够個革命的幹部！

此次我國出席開羅會議的一個軍官，有一天在土耳其都城街上行走，土耳其的個衛兵見了他，沒有給他行禮，當時恰巧被土耳其的個憲兵看見，就問這個衛兵說：「這是友邦的位軍官，你

爲什麼不向之敬禮？」反過身來就拉着我們這個軍官說，「官長！這個衛兵沒有向你敬禮，是他的錯誤，固然他要受應得之處分，然而你不能糾正他，放縱他，是否也是你的錯誤？官長是位友邦的軍官，如果是我們土耳其的軍官，毫無疑問的我要送到憲兵司令部訓誡！」你們看土耳其的衛兵不給人敬禮，要受應得的處分，不能糾正他不敬禮的不對行爲，也要受人的譴責。我們今天就是些革命的幹部，反而不能糾正人，那就顯得我們太不夠了！

## 破格的提拔革命幹部

四月一日

今後我們一定要破格提拔革命幹部，誰能行誰來！現在當連長的，只要他有帶好一團一師的能力，就可以教他當團長當師長。現在當村組政指導員的，只要他有治好一縣一區的本領，就可以教他當縣長，當專員。今後絕不講資格，誰革命，誰能救國救民，就教誰負大責任。

## 訓練革命兒童團

四月七日

革命兒童團的組訓事宜，外邊無專人負責，今後我們內外一定要特別注意，使之上路。現在十七歲以下的兒童，劃份份地以後，亦不需要他們作工，應該將他們分開六歲至十二歲的編成兒童團，十三歲至十七歲的編成少年團，堅強的領導起來，使之表現效用。今天訓練國民兵，訓練婦女，訓練兒童，爲組織上刻不容緩的事，亦必須如此，才能說到用上大家的力量，主持會應責成駐會領導幹委會視導，內外一致的努力。



## 建政會如何上路

四月七日

建政會現在仍沒有上了路，應該趕緊努力。不過你們應有個明確的認識，就是建政會不是個執行法令的機關，而是拿上大家的力量規範幫助人進步的組織行爲。此次汾東合鹿戰役某團的失敗，他們最感刺激的不是首腦部的命令申斥，而是督建室的檢討與多數同志書面的譴責，這就表現了組織的力量。你們建政會今後對某同志的錯誤，不管是非有無證據，應立即實行必然性的檢討，近處的教來大家口頭檢討，遠處的實行書面檢討，如果真是他的錯誤，要教他痛改，不是他的錯誤，教他申述理由，至於該懲該罰那是行政上的事，不是建政會上的事，如果照這樣的作，建政會一定可以很快的上路。

## 桑峨參建軍隊之衛生問題

四月七日

桑峨參建軍隊病號太多，推其原因不是治療不熱心，就是食住不合適，充分表現幹部形同虛設，治安要切實注意，適當處理。

## 夜郎自大的作法要不得

四月七日

夜郎自大的作法要不得，不是把下級取消了，就是把上級也取消了，等於頭腦與四肢手足分離，現在內外幹部犯此病者很多，應切實的痛改！

## 行政人員絕對不敢作了人民精神上的俘虜

四月七日

現在我感到我們行政上的人員，盡作了人民精神上的俘虜，一個爲政的人，如果盡作了人民精神的俘虜，就不能爲政，也就是一天盡成了苦惱。說到我們爲政，對人民不祇是要公道，而且要吃虧，甚至什麼時候也是爲人民的利益教人民佔便宜；不過教人民佔便宜，總得有使他佔便宜的道理，如果沒有道理而教人民佔便宜，那末，你就成爲胡塗的行政了。但如何才能不作人民精神的俘虜？就是要事事懷疑事事審查，多考究，多計算，對每件事統是打破沙鍋問到底的辦法，如此就可保險了你作不了人民精神的俘虜。

## 誰錯誰吃虧誰對誰便宜

四月七日

戰場上是憑力量，有領導的組織下是講是非。我每感到同志們對此道理，認識錯誤的太多，總以爲把某同志收拾了，自己就是有功的，這太不對！你們一定要切實記住，有領導的組織下誰錯誰吃虧，誰對誰便宜，所謂對錯，應由組織上澈底的檢討，不可任性的武斷，此點大家必須要清楚了！

## 剷除不肖軍官

四月七日

最近我聽說有些軍官把自己剋扣下的糧食存在人民家裏，並且連人民的糧食與自己的糧食一

齊封存起來，不教人民納糧，這種作法真是土匪的行爲，有不若無的人！今後凡發現此等人誰也可以把他打死！我們的組織內絕對不容留這些人存在，玷污了我們的組織！

## 六十八師的隊形很整齊

四月十七日（鄉寧）

今天我來到鄉寧，看見你們六十八師的隊形很整齊，也表現的很精神。像你們這樣，只要好好的訓練，進步一定很快，也相信你們一定可以迅速的建成鐵軍，希望你們全體幹部戰士好好的努力，好好學習。

## 打仗上最要緊的一件事

四月十七日

今天我與你們說說打仗上最要緊的一件事：

打仗最有效果，最有把握的武器是手擲彈，尤其我們晉綏軍的手擲彈，可以說在世界上也是威力最大的。這原因是在那裏？就是早年我在太原時，曾將外國及本國製造的手擲彈，搜集十七種之多，逐個加以試驗，最後留下兩種，一種就是現在大家用的頭號手擲彈，一種就是現在大家用的二號手擲彈。說到二號手擲彈爆炸後有三個破片，與七生五的砲彈的砲片同樣的多，所以拿上我們這手擲彈去打敵人，真是威力無比！尤其說到三六一部隊，更須以此爲主兵器，然後才能發揮出三六一部隊的最大效果來！

不過使用手擲彈最要緊者，是要配合上製造與保管，製造上無故障，保存上不使受了潮濕，就可保證有十分之九以上的爆炸，然後才够三六一部隊的保險兵器。今後一方面首腦部要教兵工廠製造的好，兵站保存的好，一方面你們部隊裏要經常的檢查，不要使受了潮濕，一定要常常晒。妥適的保管。那個師作不到此，就等於那個連的自殺行爲！那個團作不到此，就等於那個團的自殺行爲！那個連作不到此，就等於那個師的自殺行爲！前些日子某團從太原帶出來的手擲彈，到現在還能有十分之九的爆炸，這完全是保管的好所致。你們今天一定要清楚，武器平素保存的不好，到火綫上不發火，那就等於拿上自己的性命與敵人送禮！所以一個軍人必須要愛護武器才能保險自己到戰場上不至於丟人受害，喪命！

此外，一個三六一的部隊，應如何訓練使用手擲彈？并且使手擲彈發揮最大威力？就是：

第一：使用手擲彈時要沈着，敵人到跟前再投，且絕不許不拉火就投出去，有此行爲就是個沒出息的軍人！

第二：不論攻擊防禦，要實行分組投擲，因爲在敵人接近的情況之下，非能沉着分組投擲，不能打死九波以上衝鋒來的敵人，若不能極端的熟練，到那個時候，必出兩種弊端：一種是早投，敵人還沒有上來你就投擲，是成了打天打地，打不着敵人；一種是亂投，把手擲彈濫費了，能打死第一波第二波的敵人，到第三波第四波的敵人上來時，我們的手擲彈沒有了，那只有教人家活捉去，所以不早投手擲彈與分組投擲的這兩件事，非在平時千百遍的演習，極端的熟練不行。

建軍會應切實本此教育戰士。

## 絕對不許向下級借錢或接受下級的禮物違者是

### 犯法行爲

四月十七日

有人說：「你們六十八師幹部中，尤其班長有向戰士借錢者」，我聽了這話以後，不十分相信，因為我早就規定過晉級軍只許下級向上級借錢，不許上級向下級借錢，如果有上級向下級借錢的事，就是犯罪行爲。可是我又想了想或者不知道這個規定，不免違反了這個規定，所以我願意今天再和大家說說：我們晉級軍的這個規矩可以說已經三十多年了，不要說上級向下級借錢，就是下級與上級送禮，亦要受處分。已過除了與我與副會長送禮不受處分外，其餘與任何人送禮亦受處分，不過與我與副會長送禮，不是白送，就是要把所送禮物的價值告訴以後，把價錢給了他，然後才受禮物。你們大家今天要切實知道，班長向戰士借錢，就不夠個班長了，就不配領導全班；排長向班長借錢，就不夠個排長了，就不配領導全排；連長向排長借錢，就不夠個連長，就不配領導全連，其餘各級均依此類推。這種行爲很容易教下級瞧不起！你們六十八師各級主管要切實檢查下級有無向部下借錢的情事。有的趕緊還了，或保證限期歸還。全師的各級組工亦要逐次檢查有無這種情事。說到吉縣察峨參建部隊與組工亦要切實檢查。總之，我們晉級軍的軍人，今後絕對不許再有此不沾光，教一下級瞧不起的行爲！

### 提高警覺肅清偽裝

五月三日（克羅坡）

剛才政衛組報告：「三十七師一團連政衛特派員楊希震於四月九日上午。由桑峨至太堵途中

，遇一挑賣布匹梨子雞蛋的小販，該員至其担前觀察，與該販談話，該販慌以梨子等食物，搶讓予食，神色態度，甚為倉皇，適又有一人擬買其布，該販不爭價錢，賤價出售。遂細為盤詰，該販愈為踴促不安，言語支吾，察其必有他情，當將該販帶交團部審訊，先堅不吐實，後以真理說服，始供真情，確係叛逆偽裝，坐探我軍軍情」。按報告的這種偽裝，可以說偽裝的技術太不夠了，叫人一看就能很容易的發覺，不過此極容易發覺的偽裝，你們村級幹部還未能警覺迅速的發現，反而讓軍隊上的政衛員發現了，顯見得你們各級村幹部太不警覺也太不負責了！你們想想：你們是不是等於虛設，形同聾聵？你們再想想：軍隊上能有多少政衛員攬了自身的職責，去專門為你們發現偽裝？所以你們今天在場的村幹部要切實的認清，肅清地方偽裝是你們應該負的專責！回去以後，一定要時時警覺，事事警覺，務將自己村管理範圍內的偽裝，肅清淨盡！否則，你們一定要成爲偽裝的藏伏窩，自己的性命是握在人家手裏！等於不清楚蛇蠍的毒人，摸到自己被窩裏，不知道豺狼的吃人，圈在自己家裏危險的成分是同樣的大！

## 表現不容人不同的精神要繼之以能使人能

五月三日

大家表現不容人不同的精神，一定要繼之於能使人能。能使人能了，才能達到不容人不同的目的。不容人不爲糾正規律，如去樹之枝使之成材；能使人能爲教育鼓勵，如植樹使之正直成長。已過我們大家表現不容人不同，多爲表面的，浮淺的不深刻的，收效小；今後我們不容人不同，除在首腦部着眼之外，還應該在外邊着眼。並要配合上突擊傳熱，譬如聽說某區某縣某村有一個不好的

幹部，或某軍隊有何種不好的行爲，應該函其主管首腦或其上級長官糾正。不過去函糾正時，一定要注意被糾正人的情緒，凡不是親眼看見的，必須要採取客觀規勸的方式，告訴他：你如果有這種錯誤，應做爲治病劑；無此錯誤應做爲防疫針。總之你糾正他的信，總要使他感到純粹是爲他的，毫不感到你是故意打擊他的。再者組織上有甚麼號召主政，也應該配合上不容人不容擊傳熱的函件，附帶的告訴他，勉勵他實做，此爲組織效用的表現，也是組織力量的發揮。以過我們首腦部對突擊傳熱，雖然做的不少，然多係被動性的，沒有做到適時主動的發動，今後應實成駐會領導上基工會，建政會、特團，隨部分會連系上侍從秘書室密報處理組，定期召開突擊傳熱會議，發動首腦部適時的向外突擊傳熱表現不容人不容的精神以發揮組織的力量，表現組織的效用。

## 兩件傳熱的事

五月四日

今天我與大家說兩件事，可做爲大家向外邊傳熱的材料。

(一)中央規定：「食鹽不報銷，不准領；並且三個月不報，就要停止撥發」。我們將這命令早已傳達下去，然而近來各部隊雖經迭比催促，迄未見報銷，這充分表現了軍隊中接到命令概不細看，也分別不出公事的輕重緩急；可是將來沒有食鹽吃了，仍是向首腦部索要，到那時首腦部如何予你籌劃？且那裏有這麼多錢給你購買？說個譬喻如同父母告子女說：「這堆紅嵐炭不敢捏，捏了是要燒着你的，但他始終不聽，總要捏一下燒着了，才知道疼痛站到一邊放聲大哭。今天我們的部隊也和這小孩一樣，概不知道利害，公事下去以後，說到主管是不看，說到幫助主管

辦事的，是不加檢點，等於死人，形同木偶！今天我切實感到，我們的幹部太疲沓成性了！今後首腦部對此等幹部，要想盡方法的教育督導，各主管機關的承辦人，與他們下達命令時，爲預先防範其完不成任務，就應該簽呈請示由我寫親啓信教育，或由副長官親自打電話告訴，或請調部訓誡，或請派員檢點，總之在外邊不能自動的實行命令時，我們首腦部總要針對客觀的需要予以適時的督促檢點使外邊能被動的完成我們的命令。否則，將來戰士吃不上食鹽，他們還要說我們首腦部不給他們解除困難。

(二) 臨縣據點守備隊，經費糧秣報銷，迭經催促，終未造送，我已將該隊司令及軍需均先紀名撤職。總之，我們的幹部只憑公事和他說是不行的，必須予以懲處，他才着了急負責辦理。類如此等事應該由首腦部多數同志與他們寫信或由組織實行突擊，或調組織檢討教育；如最後仍無效果時，交組織講處，如此教育幹部，或有成效。

以上這兩段話應由萃崖負責轉告、治安、印甫，切實教育參建各師主官，今後對首腦部下達的命令指示，一定要分開輕重緩急，每天以兩點鐘的時間批閱處理，萬不敢因主官的疲沓成性，不看公事，致誤了大家的事！

## 軍隊與地方組織應各保證其對組織所獻之誓書

### 澈底做到



今後各地軍隊與機關，凡與組織上寫的誓書，均應該由首腦部主管機關分別函該地軍隊組織與地方組織檢查，督促，切實實行。各該地軍隊組織與地方組織接到首腦部主管機關的函後，應即召集組織上有關人員開會，研究檢查，督促。保證某個人或某些人圓滿做到誓約的辦法。以後那一個軍隊組織不能保證本軍隊的同志對組織的誓約做到；那一個地方組織，不能保證本地方同志對組織的誓約做到，那就是某一個軍隊組織與地方組織的恥辱！

### 三十里補給

五月八日（秦嶺）

按軍政部規定，三十里補給，是以補給機關至軍部而言，不是至師部團部營部連部而言，不過我們今天只要在可能範圍內，能近，一定是盡上力的使之近，以騰出多數的時間，讓軍隊操練。但軍政部的規定，你們大家要清楚了。

### 正規軍改稱攻防軍，狙擊隊改稱狙擊軍

五月八日

現在我們的軍隊，分正規軍隊與狙擊軍隊兩種。按這種說法，似乎把狙擊隊，不認成是正規軍隊，我認成很不適當，所以今後凡屬軍師團營連排班編制者，應名之曰攻防軍；凡按狙擊隊編制者，應名之曰狙擊軍。

### 遠不發槍近不退却

五月八日

當一個軍人，在戰鬥的常識上，有兩句極重要的話，必須要知道了。兩句甚麼話？就是：「還不發槍」，「近不退却」。

「還不發槍」，「近不退却」，是現任連建委李心寬以前當班長時作戰經驗下的兩句話。據他和我說：他這一班某次協同他班與敵人作戰，連長告他說：在力量不支的情況下，可退回來，後來戰況異常激烈，已無法撤退，於是他就告給全體戰士說：現在要撤退徒徒犧牲，我們必須死守陣地，願意的跟我來！你們有退的，把手擲彈給我留下！當時有些戰士沒有聽他的話，意圖退走，但退出不遠，就被敵人打死了。唯有他和三個戰士，沉着應戰，敵人衝上來，均被他們拿手擲彈近投擲的方式盡數打下去，敵以損傷太重，遂自動撤退，他們亦安全返回。由這次作戰的經驗，他遂得到還不發槍，近不退却的兩句話。他說了這兩句話以後，我感到很好，不僅是我們中國可做爲戰鬥的名言，就是在世界上，這兩句話也很有價值！所以當時我就把他這兩句話，定爲李心寬戰鬥要訣，通令全軍，讓大家仿效！

你們今天要切实知道：還不發槍，是表示了自己的懦弱，等於告訴敵人說，「我是個懦種的軍人！你快快從這裏上來，一定會把我活捉着」！近退却，等於告訴敵人說：「戰壕內你打不着我，我站起來，給你個脊背，你隨便打吧」！所以不能還不發槍近不退却的軍人，真是又糊塗又不上算！

昨天高級軍官會議有幾個高級軍官和我說：「我們的軍隊真太傻了，他們不想我們自抗戰以來凡採購準打死不退的作戰那有一次吃了虧？試看原平那麼激烈的戰事最後統計敵人損傷尙大我

們一倍反之凡還發槍近退却的軍隊那有一次佔了便宜統是跑了的還不如打死的多」我說這是你們教育的不够所以你們今天師長團長營長連長排長班長以至戰士必須有此戰鬥的常識一定要自己遠不發槍近不退却并教育下級遠不發槍近不退却。你能做到此然後所謂贖身打死不退不做俘虜的精神纔有根基。此爲對攻防軍的話。說到狙擊軍遠不發槍的精神你們更要保持，總要在能打死人的射程內再行放槍，否則放的早了，不只是白消耗子彈，而且容易暴露你的目標，讓敵人打了你。希望你們大家對此點切實記住好好本此努力！

## 層層負責的澈底講解（遠不發槍近不退却）

五月  
九日

昨天朝會上我給大家講：「遠不發槍，近不退却」兩句話，講時我再三叮嚀大家以後再不說了，並且我說的統是極簡單，極通俗，大家極容易了解的話，然而下了朝會，我派侍從參謀，到你們連裏考查你們瞭解的情形，據說十三個班長中，只有一個班長能記得說來這兩句話，其餘的皆不知道。這一方面表現了你們班長戰士聽話的注意力不够，一方面也表現了你們全體官員沒有傳達與檢點。試問如此我們還能談到建軍嗎？還能期望他們人人做一個鐵的軍人嗎？這件事太使我氣餒！今天下朝會後，你們連長應會同連主任特派員將我昨天朝會上講的遠不發槍，近不退却的講話，扼要的告訴給排長，並且要看着你的排長告訴給每個班長，教會每個戰士都記得住，都說得來。戰士們統統記住了說得來以後，再由班長報告給排長；排長親自考查了戰士，報告給連長；連長抽查後報告給營長；營長應召集上督導組組長副營長，分別下連切實考查後，再報告給

團長；團長召集上團主任特派員，副團長，分別下連，每連抽查一班，然後報告師長；師長會上師主任特派員，副師長，參謀長，下團普遍抽查後，報告督建委員；督建委員抽查後，報告建軍會建軍委員；然後再由建軍委員抽查後，報告給我；我還要再派員抽查，看究竟做到了沒有。如此才真正够個層層負責，才可以使我的話不致落了空。此間應由治安負責，保證照我的規定檢查；吉縣鄉寧亦應由萃崖印甫負責保證照我的規定實行檢查。總之，必須把這件事要澈底了！

## 一個人的欺可以斷送一個團體的政治生命

五月九日

此外你們五十師，還有一件頂不進步的事就是昨天我與你們連級幹部約談時，有個幹部請我與連裏發些物產證券，按勞分配淺說，以便與戰士講解。當時我就和他說：雖然名爲淺說，但實際仍多文官詞句，拿上此書與戰士講解，他一定還是不懂，難以收效；不如你簡單扼要的和他說：「我們的主張是按勞分配。按勞分配以外還有按勞資分配，按勞分配兩種主張。甚麼是按勞分配？就是公家給了你地，你種上，打下的糧食統是你的。甚麼是按勞資分配？就是土地是地主的，你與地主種上，打下的糧食三股均分。甚麼是按需分配？就是公家給了你地，你與公家種上，打下的糧食，全交給公家，然後你需要多少，向公家領多少。並附帶的告他說，這就是所謂共產主義」。你們看拿這種話，和戰士說，是不是又容易了解，又容易記住？否則，你按着本子去講，甚麼金代值，甚麼資私有，甚麼經濟恐慌，甚麼勞享一致，他腦子裏根本裝不進去，豈不是等於白講？當時我就問他們在場的組工，你們是不是照這樣的說話法對戰士們說過？當時有三團七

連的一個組工當下就「起來說，照這樣說過。我又問他：「你這一連有多少班長戰士，能照我這話說上來的」？他說：「有一半」。後來我就派侍從參謀到他連裏考查，據考查回來報告，抽詢三十個班長戰士，沒有一個能說上來的。你們看他這種行爲，是不是有意欺哄我？如果你們五十師全同他這個樣子，試問想教育你們好，也無法教育了！你們再想想：拿上假話來欺哄上級，將來上級如何還敢憑信你們？是不是甚麼時候，也是感到你們說下的話不算話？不敢和你們共事！這個連主任特派員，按組織紀律說，應該叫他自裁！按你們五十師說，應該集體把他剷除！因爲他一個人的欺哄，會影響了上級對你們全師的不信任！等於斷送了你們全師的政治生命！憲兵司令部應即將該員押送執行部軍組組檢討議處！我想此種人在我們軍隊中恐還不只是他一個，應該由建軍會同軍組組，切實對參建各師軍官，組工實行普遍的檢查，使今後我們的部隊中再沒有一個說謊話的軍官與組工！

## 進步的國家全憑適當的教育與管理繼之以嚴格的

### 法律

五月九日

威爾基訪問中蘇等國後，回去會著「四海一家」一書，這書裏邊會有一段話，說：「蘇聯的一個集體農場的經理，因爲事先沒有照料好防範住，把農場裏的一頭牛病死了，後來爲政府發覺，遂將該經理判處徒刑二十年」。由這一段介紹，我們可以知道：一個進步的國家，全憑適當的

教育與管理，繼之以嚴格的法律。蘇聯在十數年前，尚爲一極腐敗的國家，然而所有今天的富強文明，不能不歸功於其國民的自強與努力！我們今天不要說管牲畜者判處徒刑的話，你們看看多少不該死的傷兵病兵，送到醫院裏，因爲治病者的不熱心死了，負此項責任的人，國家有幾個判處徒刑的？如果在蘇聯發生這種事，這些管理醫院的人，是不是全在處死之列！所以我們今天真得要進步！不但不進步不行，就是小進步也不行，非趕快的大進步不可！

## 瞄準打死不退不做俘虜

五月十日

今天我與大家說說：瞄準打，死不退，不做俘虜。當個軍人全憑的個打仗。打仗憑甚麼？就全憑恃槍械與彈藥。如果到前線上不瞄準，亂發槍，打天打地，在道德上說，是對不起國家的教養，對不起吃了人民的飯，穿了人民的衣；對不起千辛萬苦工廠造成的槍械彈藥是個毫無心肝的人！在打仗上說，是個胡塗漢！因爲戰場上你不瞄準打，等於是你怕把敵人打死，沒有人來殺你了；你不瞄準發槍，就等於叫上敵人來殺你，和給敵人送禮一樣！不只是敵人上來把你打死而且連你左右的鄰兵甚至於連你的班長，排長，連長，統要因爲你不瞄準，陪着你受了害！所以當一個軍人，第一必須要做到瞄準打。第二是死不退。

死不退是軍人的骨子也是軍人的智慧。因爲在情形緊急的戰況下，你退却，正是給了敵人個脊背，讓他放心的打死你，因爲你面向前，敵人還怕你還手，你給了他個脊背，正等於叫他上來趕緊把你打死！所以這是頂不上算的！第三是不做俘虜。不作俘虜是民族的靈魂，也是軍人的人

格。作了俘虜，就是丟了做軍人的人格，就要受人蹂躪！說到敵人虐待俘虜，是他們國家一貫的作法，因為他如果對待俘虜好了，不能教育他的軍隊不做俘虜？所以教人對我們俘虜的虐待，真是慘忍毒辣已極！前些日子趙組長世珍視察了一個收復區的礮堡工事，在附近發現了敵人囚禁俘虜的一個土窟窟口僅可送進一個人去，據當地的老百姓說：俘虜住我們的人都放了進去，不給吃，不給喝，渴了就是互喝小便，餓了就是互吃大便，後來他們急的沒有辦法了，企圖用手刨開逃走，被敵人發覺，用手擲彈投入窟內，完全炸死，至今人民說起還無不掉淚！總之，敵人虐待俘虜，是為教育他的軍隊，即使有時優待俘虜，他也一定要集合上他的隊伍，說：「這些東西，沒有良心，沒有骨氣，我們今天優待他們，也是為利用他們一時；甚麼時候把他們利用完了，我們一定把他們全數打死，讓狗啃了！」所以你們大家今天要切实記住：瞄準打，死不退，不做俘虜，是軍人的唯一條件！惟有作到此，才能保險你戰場上不丟人，不損命。誰做不到這三個條件，誰就不夠個軍人！

## 注意部隊衛生

五月十日

你們軍隊中，一定要講求衛生。據首腦部統計，我們每次戰役下來，作戰死傷的人數反而較平時因害病死亡的人數少，這就是說：病死的比戰死的要多，此種現象真太危險了！今天我們的戰士，為革命而犧牲也是要戰場上光榮的犧牲，如果因害病而犧牲，實在太可惜了！今後大家一定要在飲食起居防範傳染上來努力注意，以減少疾病，而充實戰鬥力量。

## 防範叛逆小手擲彈

五月十日

汾東的部隊報告說：最近叛逆們拿上小型手擲彈，距四五十公尺以外向我礮堡內投擲，此種手擲彈雖威力很小，但可投遠。據汾東部隊上的作戰經驗，是在土礮內底，做成斜面，中掘小坑，手擲彈投入，即滾到坑內，不致炸傷人。據他們報告說：有一次一個礮堡，叛逆投進三十餘個小手擲彈來，全滾入坑內，未炸傷一人。此經驗很好，全軍統應該記住，作工事時做效。

## 教育全軍愛惜彈藥

五月十一日

剛才報告六十八師某團某連，由鄉寧參建完畢返防時，路經碾東嶺，胡亂發槍，這件事太錯誤！也充分表現了我們的軍隊太無教育！試想這種情形，如果政府籌款造子彈的人，和籌款買子彈的人以及遠涉重洋用飛機與我們載子彈的外國人看見了，是不是要罵我們的軍隊，統是些國家民族的敗類！形同土匪行爲！這是鄉寧建崗的師，你們鄉寧建軍分會的人，沒有把這道理好好教育他們，是你們的不够！應該切實自省！建軍會應趕緊教育已建與未建各師，今後不許再有一個不愛惜彈藥的人！如果再有此種行爲，一定要嚴厲的處分，該管上級，亦應受連帶處分！

## 背叛組織者一定打死

五月十二日



秘書組同志爲表示他們對組織的忠貞，曾經與我寫了一個血書，內容就是說：秘書組有一個不忠貞，或脫離組織的同志，全體秘書組同志願意集體自殺。後來我會和他們說：你們的決心很够，但說的話太極端，萬一有一個犯了，你們全體自殺也太可惜，不如改成誰不忠貞或脫離組織，你們秘書組的人，一定要負找見他，把他打死。按秘書組誓書上的這個紀律，以今天說，比鐵軍組織實行的還堅決，以後我們全體組織同志，必須統要如此，有一個同志脫離組織或背叛組織的，組織上的同志一定要追至山窮水盡之處，將他打死！如此才够個鐵的組織。

## 當上級必須管理住下級不犯罪

五月十二日

剛才報告四四師二團十一連連長申煥文，連主任特派員郭子和，自殺的遺書，我們聽了感到非常痛心！也連想到他上級的營長，督導組長，沒有盡到教育他好的責任！試想這等事，營長與督導組長還能說不知道嗎？知道了而不能切實的教育他糾正他使他悔改，是不是他死等於是你們營長，督導組長，把他害了？今天政治上不是朋友，而是一級管一級，你當營長當督導組長的，平時受下級的尊敬，然而你不能管理住下級不壞，要你有何用？軍隊上何貴乎有你這上級？今天一個放羊的還是手不離鞭的管理住羊，不使羊吃了人家的田禾，今天你當人的上級還敢把下級放鬆嗎？果爾你如何配當上級？這一件事連我說上也是非常痛心，感到沒有盡到責任，不能使你們切實的管理住下級。今天一個幹部在戰場上犧牲了才真正有價值，如果因爲管理他們的不好，使之犯了罪自殺，實在太可惜了！不只是對不起他本人，而且對不起他的父母，如果他父親今天

來問你們：爲何把他的兒子管理的死了！你們當營長當督導組長的如何答覆人家？你還能說：「你那兒子根本是個壞兒子？」毫無疑問的，你要承認是你沒有盡到管理他好的責任，對不起人家。連長的好，是連長的好，連長的不好是營長的壞；連主任特派員的好，是連主任特派員的好，連主任特派員的不好是營督導組長的壞。當人的上級還能不責前教育下級好？就他這件事你們營長督導組長事前發覺了他們貪贓的事情，就該把他叫到跟前，告訴他：在個人說不應該如此，在組織上說是不敢如此，切實將利害給他分晰清楚，叫他承認了寫下悔過書，再繼之於經常的檢點，如此他們不能自裁了？事前你們不如此做事後你們還不該懺悔自愧嗎？你今天如果懺悔自愧，還尚不失爲一個有臉面的人，否則事前你不教育事後你不自愧，你是否大虧職責了？所謂節制之師就是能一級管住一級，你不能一級管一級，還說甚麼節制？希望各個上級要切實明此道理，今後一定要管理住下級，使我們的軍隊，再沒有一個上級因自己不努力管理下級，叫下級犯了罪，喪了命。

有個幹部告訴我說去年夏季護糧時，人民統是從敵區裏背着糧食夜間給我們偷送，但到了山口我們的軍隊就阻止住非等到天明不准渡河，然而等到天明敵人發覺了就打起槍來，以致人民死傷很多。這件事錯誤太大等於是叫你做飯，你把鍋打的個粉碎。還有是人民把糧送到了，但因爲班長排長睡了覺戰士不給傳稟，致教人民等的很久，減低了人民的情緒，這兩件事統太錯誤了！今年如果不改，我們晉綏軍很有吃不上飯的可能？你們鄉甯吉縣統應切實教育，參建各師，並由印甫特別轉知山口，及沿汾河小部隊。再說我們這幾天糧食發生困難，未必不是去年軍隊幹部

地方幹部護糧時的任性傲慢錯誤所造成，你們一定要切實的痛改！

## 如何成現代化的軍人

五月十七日

人與人的糾紛是憑輿論與法律維持，國與國的糾紛是憑軍隊來保障，所以，軍人是人類幸福的保障者。軍人既負此重大的責任，故軍人一定有軍人的人格與本領，一定要做好事，不做壞事；一定成爲國家的好漢子，民族的保鏢的；一定要戰場上準準打，死不退，不做俘虜，平素能與民合謀，取得人的同情，成爲到一村十村歡迎到十村百村歡迎的仁義之師。但如何能做到此，就是你們各個人，要切實立志做一個現代化有基礎團力的鐵軍軍人。如何能成一個現代化有基礎團力鐵軍的軍人？就是要拿上各個必做到的事項做前提，就可做到，希望你們在此期間好好學習，回去實做。

此外遠不發槍，近不退却這兩句話，是打仗的常識，上至師長，下至戰士，你們統應該切實記住。說到三六一戰鬥法是最利害的一種手段，今天拿上現代化的武器，配合上三六一的戰鬥法，可以說一個人就可殺傷許多人，那一部份軍隊，那一個軍人，只要學會了此戰鬥法，可以說什麼時候也是敵人怕我們，我們不怕敵人！古人說：「好整以暇」，什麼是「好整以暇」？就是打仗整整齊齊，不慌不亂。然如何能做到此？全在訓練，實際上說只要能將三六一的戰鬥法練好，好整以暇的話，也就做到了一半，再能切實做到巧藏避，善藏伏，遠不發槍，近不退却，可以說好整以暇的話，就全做到了。巧藏避，善藏伏是減少自己損害增加敵人損害的頂好方法，

一個有打勝仗企圖的軍人，對這兩句話一定要時時記住不敢忽視。

再者，你們大家一定要努力節省子彈。以前我們在太原時有兵工廠，造出的彈藥，不只足夠我們使用，而且可以供給國內，現在我們子彈的來源，皆是依賴於後方的供給，這是說因彈藥來源困難，應該節省的話。說到打仗上，濫發子彈的軍隊，絕對不會打勝仗！可以說那裏軍隊濫發子彈，敵人就認為那裏是懦弱隊伍。我常說：「濫化錢的爲敗家子弟，濫發槍的是懦弱隊伍；」你們要三復斯言，好好變換腦筋，否則，你們永遠子也練不成了鐵軍！

## 加強警戒輪流巡查哨兵

五月十九日（鄉寧）

在遍地有敵叛的據點，遍地有敵叛的襲擾的情勢下，哨兵的關係至爲重要，可以說我們駐防到一個村庄，或進入某個陣地，哨兵因疏忽，或被敵人活捉去了，那就足以影響整個戰事的成敗；甚至斷送了一連一營或一團一師人的性命。尤其說到叛軍，每連專設備捕捉哨兵小組，天天研究方法，希圖捕捉打死我們的哨兵。所以你們軍官們一定要提高警覺切實教育戰士。駐防到某一個地方，團長以下各級軍官與組工一定要十次二十次的輪流巡查，並嚴厲的處罰睡覺的哨兵。如此，才能減少你打仗上的危險性！

叛軍在未叛變以前，曾經問過我說：「哨兵睡覺全部軍隊統要遭受危險，應如何補救？」當時我就和他們說：「你們團長政治主任以下各級官員，應不斷的實行巡查，據說：他們現在還是照此去作。人家跟隨我的時間短，尙能實行我的話；大家統跟我比他們年長，不能照我的話去實

行，充分表現了大家太不進步，也太無企圖了！按我們晉綏軍說，警戒特別疏忽！今天我們只進步了三分五分，打仗上還保不了險，必須進步到十分才行。你們此次回防後，師參謀長應領導各團團長，切實研究加強警戒教育的具體辦法，督導上營連長努力實行，頂好就如上邊我所說的官員輪流巡查，比較收效爲大。

## 切實補救編組的錯誤

五月十九日

此次辦理兵農合一編組，錯誤太多，我在桑峨，在吉縣，在鄉寧與軍事幹部約談時，多說：「兵農合一的編組，地方幹部太不負責，把這樣的好制度辦了個很壞」。這話最使我刺激！按各縣辦理的情形最壞的是河津，其次壞者是臨汾，汾西，吉縣，鄉寧縣統委會應記名自裁，使之警惕；並均實行補，河津縣統委會應自裁；臨汾，汾西，吉縣，鄉寧縣統委會應記名自裁，使之警惕；並均實行補過處分！就是責成區統委會或組政小組督飭所屬各該縣統委會，周密的計劃，用上區督進組負責一一檢查，各村遵照兵農合一的規定辦法，切實補救，這就叫補過處分。如受了補過處分而不能實行補過者，即應受加倍之處分。其他各縣辦理不力者，亦應由編練處查明，比照這個辦法分別議處。

## 常備兵潛逃了招下的禍等於天塌了

五月十九日

剛才直讀村幹部手冊第九課，一個潛逃的常備兵談話中，還沒有將常備兵潛逃的害處說盡，我再給你們說說：

在兵農合一之下，常備兵潛逃了，其招下的禍，可以說是等於天塌了！第一、僵的兩個佃戶，給自己種地的一份大家產，是享受不上了；第二、自己得不上優待，還得優待人；第三、既不能當主耕，又不能當助耕，找不下工作，生活無辦法；第四、救濟工作如生豆芽，做豆腐等，亦非經特許不可，潛逃回來的常備兵，不能做此工作；第五、乞食亦發乞食證，且是規定期限的，常備兵潛逃回去，想乞食也不可能；如此，只有餓死之一途！不但自己毫無活路，全家人也得跟上你受累。所以我說比天塌了也可怕！總之，在兵農合一之下，無論常常備兵，當國民兵，誰好誰佔的便宜也大；誰壞誰受的害也很大。此段話應責成部隊組工人員，給常備兵講解清楚。

## 利其器用其器是領導工作的方術

五月二十三日吉隆坡

今天感到我們的幹部努力是很努力，辛苦也很辛苦，身體因勞苦而致病的也很多，但是在工作上尚不免有許多的貽誤。如兵農合一，安置災民，保護食糧上，每每的發現了部份地方幹部的不夠，推原其故是村幹部的認識不夠。技術不夠。欲求村幹部的認識够，技術够，只有加強縣幹部的領導；欲加強縣幹部的領導，須加強專員區的督導。

無論領事或督導，也是一個方術問題。這個方術，可以說就是利其器，用其器。古人說：「工欲善其事，必先利其器」。今天我們的區縣幹部，不只是不知利其器，而且不會用其器，以致

勞苦是很勞苦，而貽誤尙且不少。我擬現在儘一星期的工夫，作函授施政教育，專門教區縣村的各級主委利器，用其器的方術，首腦部各主管亦應貢獻意見。

## 內外一致檢討的三件事

五月二十四日

美國教會援華委員會視察員史密特君，此次來晉，到前方視察災情，對我們有三點不滿意的批評：

第一：他至前綫稷山張開村視察時，村民有跪地求援情事，在他們外國人的眼光觀察，認為一個國家的國民，跪下請求異國人援助，是一種奇怪的事。

第二：他看到許多村民吃糠，他有些懷疑是作偽，因他發現了兩家存有白麵和玉蜀黍麵，他就問第一家：爲什麼不吃白麵，只吃糠？這家告訴他說是：爲留給自己兒子上學回來吃的。他又問第二家：這家告訴他說：糠比玉蜀黍麵好吃，於是使他對這家生了奇怪之心，他認成是我們佈置下吃糠的。

第三：他出發後，沿途統受村中放哨的守護隊盤查，他疑惑這也是故意佈置下的；因爲他返回時，有一天悄悄的獨自乘了一匹馬，一路上竟沒有人盤查。

以上三件事，頭一件他表示奇怪，明顯的說，他認爲這是一種無人格，損國格的舉動。後兩件事他認爲我們還是一樣的和其他中國人作假。我內外應一致對此事加以檢討，尤其他所經過的村縣及該管區縣統委會應虛心的檢討，第一件事應責成教育廳編入教課書教育國民，培養國民的

人格。第二、第三兩件事應該檢討：是我們真正佈置下的，也是外國人國情上的一種誤會。據我判斷，關於第二件，他所到的地方，我就不許預先通知地方上。今日晉西的人民，不能等的把糧食，米面吃盡以後才吃糠，到青黃不接的時候吃糠，恐為普遍的現象？

至第三件事，村中放哨的守護隊盤查，人家說是個作偽現象，但此作偽，也不是專對外國人，恐怕是對民政廳長作偽？因為我出去經過的各村，村村要盤查我，此次沿途盤查的多，恐怕是各村聽下民政廳長同外國人來了，所以作偽：不過無論對誰作偽，也是個沒希望不進步的象徵。各村應當痛改！總之，檢討以後，可作我們的一個大教訓。

## 發動首腦部幹部担任護糧工作

五月二十五日

夏收在即，首腦部應發動護糧幹部二百人，分走各地工作，原則不超過本機關五分之一者，本機關主官不得阻止，但例外得另行呈請主持會決定。

## 用衆力的時代要會用衆

五月二十五日

近日我感到：已過是那個人有能力，那個人有作法，那個人作事比較成功；現在則是那個人有能力，有作法，只憑恃個人的力量，攞了大家，不會用衆，那個人作事終要失敗。今天可以說是個用衆力的時代，誰會與大家合謀，誰能用上衆力，誰一定成功。反之，誰只憑恃個人的努力，攞了大家的力是誰必失敗，此話應作為首腦部教育幹部，指示幹部的依據。



## 兵農合一之下可以把人腦筋中謀算做壞的家全堵

### 塞了

五月二十五日

兵農合一的制度，我們準備要澈底的計劃經濟，管理國民，加強國防作起，進而可作到廢止刑法。今天我們希望的目標，可以說只作到種地的人多，打仗的人多。但要想完成一個現代化進步的政治，非三年不能圓滿收效。不過以兵農合一之實行，最低限度我們可以安定了社會。我早就說：兵農合一實行以後，等於社會上的「天下雷行，物與無妄」，什麼好咧，偽咧，叛咧，逆咧，腦筋中什麼的胡思亂想，也顧不得了，統得在兵農合一之下好好努力工作！佛家說：人腦筋裏七十二個家，實行了兵農合一，可以說把人腦筋裏謀算做壞的家，全給他關閉了。很明顯的如常備兵入營後之禁吸鴉片，他腦中做這個壞的家實行兵農合一之後，就非給他關了不可。只要常備兵吸鴉片禁止了，進一步國民兵吸鴉片的也非禁止了不可！這樣作下去，全村吸鴉片的還愁根絕不了嗎？所以說兵農合一之下，最低限度可以安定了社會。

## 切實檢點自己是不是表現過不容人

五月二十五日

這次你們參加建組先鋒訓練，一定要成爲一個建組的種子。宇宙間就是憑的個種子，你們統想想宇宙間的一切植物，動物如抽了他的種子，還有什麼？說到造化生人以後，造化的種子也就給了人了。人的這個種子，叫個理性。革命就是理性種子的發展，也可以說你革命不革命，就看

你的理性種子發展不發展。再明顯的舉個例子說，拿上兩顆種子，一顆是用開水煮過的，一顆是沒有用開水煮過的，用開水煮了的這顆種子，就不能發芽生長；沒有用開水煮過的這顆種子，就能發芽生長開花結實，由一顆穀子，進而變成一種穀子；更進而可以變成一畝穀子，遍地穀子。說到人的理性種子的發展不發展，就是看你有沒有集體企圖。如何看出有沒有集體企圖？就是看你能否表現不人不。什麼是不人不？就是能做個教員，教育逢人；做個警察，管理逢人，能如此就是不人不，也就是有集體企圖的表現。說到你的這顆穀子，也就是個發展的理性種子，就配担负革命的任務，否則，你不能做個教員，教育逢人；做個警察，管理逢人。就是不人不，也就是無集體企圖的表現，說到你的這個種子，也當然就是個不能發展的理性種子，就不配担负革命的任務。你們切實各自檢點檢點自己，已過自己是不是表現過不人不？已過不能的爲什麼不能。今後自己是不是能表現不人不？總之，不能的，也一定要能！可以說必須能，才配充任建組先鋒隊的先鋒。

## 繼續努力勞作

五月二十六日

最近有人說：「首腦部的生活勞動較最初懈怠了，不如剛提倡起來時作的緊張，」這個現象太不好！希望大家還要繼續已過勞作的精神好好從事各種生產！今天我們只要能努力勞動生產，不祇是自身生活上不受困難；說到抗戰上，到什麼時候也不會沒有辦法。此點大家要認識清楚，趕緊努力！

## 努力環境改進事宜

五月二十六日

有人和我說：「現在克難城的環境衛生改進方面的尙差，」我出去所經之地看了看，關於清潔上大家作的確不够。環境的衛生，影響人的健康與精神上關係很大，一定要特別講求。參謀長負環境改進會之責，他本身事忙，應責成幾個專人，協同衛生處拿上全副力量辦理一切改進事宜。

## 寫標語一律由上而下的從右向左寫

五月二十六日

今後我們規定寫標語不准從左向右寫，應一律改由上而下的從右向左寫。

## 切實教育首腦部幹部瞭解政治上的作法與目標

五月二十六日

我們首腦部的幹部，現在多有不瞭解我們政治上的作法與目標者，因此有時答覆外人的詢問，往往發生錯誤。例如此次美國教會援華委員會視察員史密特氏詢問發行食糧券的意思，實際我們發行食糧券，原為解除官兵出差攜帶食糧的困難；但我們的幹部答覆他：是為解除官兵生活上的困難，等於補助官兵的薪餉；使人認成我們的食糧券是一種貨幣效能，這充分表現了大家不研究，不澈底的敷衍病，故不瞭解實際政治上的作法。今後應由各首腦對所屬幹部切實教育，並且每頒布一件新章則新法令時，事先一定要切實講解。如此，方能指示外邊，督促外邊，不致有所

錯誤，主持會應就他們答錯的各項趕緊更正宣佈之。

## 破除迷信，講求衛生

五月三十日

我們的環境衛生不上路，不只是病患增多，死亡率也加大，以我們首腦部說，幹部的損失，也很不少，所以我們現在要趕緊普遍的講求衛生。此外，社會間的迷信很深，人得了病，不請醫治病而求神擲鬼致耽誤了病而死亡的也不在少數。可以說死於迷信的人，和死於不講衛生的人，在社會上幾乎成了正比例。此為我們民族的弱點，國家的病根，大家必須集中力量糾正剷除！尤其是政治上也一定要盡上大力的向破除迷信，講求衛生的目標上邁進。

迷信之害很大，大而言之，可以勾引起會匪之亂，釀成政治上的反動。小而言之，人能使病人該治愈而不能治愈，死多少人；該工作而不努力，壞多少人。且迷信可以影響人的廉恥道德，使人不怕笑話。故政治上必須破除了迷信，國家民族的力量才能盡量的發展！

但破除迷信，如持無鬼神論的見解不行。因為你說無鬼神，人民確信有鬼神，人民是迷信，你拿迷不信去破除他，人民認成你是胡說，故「迷信」與「迷不信」，其錯雜均。要想破除迷信，你必須也承認有神，有鬼，有造化，再拿神鬼的道理，神鬼的德性，慢慢的予以說服剖解，使他的思想與神鬼離開，且進一步認成某些事求神求鬼無用，如此，破除迷信才可收效。

一個人的志氣與才能，是憑身體來表現的，如無健康身體，有志氣才能，也無從表現。所以希望大家一定要努力的破除迷信，講求衛生，保持身體的健康，加強工作的努力！

## 合謀還不上路

五月三十日

今年我們定的是合謀年，但合謀的功效，以現在說，還沒有十分顯著的表現。這原因是在那裏？可以說就是大家與人接觸，頭一句話就不是說的合謀的話。頭一句話，既然不是合謀的話，當然合謀就不易上路。須知你要想與人合謀，拿上命令武斷蠻橫的口調絕對不行，因為人民和你接觸，一聽你的話就和你離開了，如何與你合謀？所以你絕對不要說：「我要教你怎麼樣」；一定是說，「我打算怎麼樣，你看怎麼樣。」如同唱戲者的姿態腔調，成爲一定的格式，事事如此與人合謀的說話法，才易上路。教育廳，現在就應該專門編一課合謀的說法，從學校入手教育合謀的這種說法做法，以收合謀的效果。

## 建設廳籌劃採樹子

五月三十日

建設廳應規定個採樹子的詳細辦法，譬如那一種樹子，適種於何地，何時採取，需要採多少，採好後如何分配，統應有個辦法。我感到現在大家負責的熱心不夠，還是作甚不務甚的太多。可以說二千年大一統的遺毒，以辦事爲多事的心理，還沒有去除淨盡！就以管種樹的這個科員說，如果他植樹的熱心，天天籌劃，時時研究種植樹的有效辦法，還愁作不到無山不樹林嗎？所謂作官的作事的，革命的，就是分別在這一點。實際上作甚務甚，也足夠作事的，還不夠個革命的。能不容人把事作壞，才夠個革命的。今天現代化的國家，作甚的作不好甚統要羞愧甚，作

壞甚的統要殉甚的自裁。如果作甚的作不好甚，不羞愧，做壞甚的不自裁，他的妻子簡直也要與他難堪。我們中國則是作甚的不務甚，作甚的不像甚，社會不加干涉，誰也不加過問，就如克難城前些日子食堂不好，不只是管食堂的負責人糾正，竟連吃飯的人也沒有反映的，這表示了我們革命的精神不夠！也表示了我們民族的弱點，大家非趕緊覺悟悔改不可！

## 復員後的清算

五月三十日

從敵區來人談我的戰後復員要清算的講話傳至敵區後，人民看了很受影響。據說：「痛恨漢奸的人聽下很痛快；作漢奸的人聽下很害怕；想作漢奸的人聽下，也等於打了不作漢奸的防疫針，不敢再萌作漢奸的念頭」。戰後復員清算漢奸的這段話，不只是抗戰的今天在淪陷區應盡力的宣傳教育人民，可以說在我們立國上，早應該教育國民培養這樣的國民人格。假如我們早將這話教育了國民，使不作漢奸的話，深深印在國民的心腦中，何至今天有這些當漢奸的人，作出出賣國家民族痛心丢人的事！教育應專編一課趕緊教育學生，執行部應指示外邊盡量向人民講解！

## 無田不水到應先努力無田水流出

五月三十日

欲實現無田不水到，先應努力無田水流出。早年有一個外國人和我說：「山西的雨量要一年少於一年，因你們下的雨水不能聚集，都流走了」。我想他這話很有道理，因為水聚住，土地就濕潤，濕氣多，天即易下雨，水聚不住，土地乾，水分就要一天減少一天。我們做這無田水流出

與古時溝洫的道理差不多。無田水流出，應先由克難坡試驗做起，由參謀長領導上你們報奮勇的孫國策董雷俊等三人組一小組加以試驗。

## 兵農合一制度下之教育上路辦法

五月三十日

兵農合一制度下之教育，按我們計劃每編村一百學生中，選一天分特優者，由公家官費保送專門大學深造，這筆費用也不難籌，將來稍向外開展，即可將現在之負擔瞻出些，就可够用。至十七歲以下者的教育費所需書籍文具費由現在村負擔中節省些，也足夠用。這個教育計劃，應由右丞負責會同教育廳趕緊籌劃上路；否則，就悞太大。十六七歲者的受教育，不可太強制，因為他們將屆役齡。十二歲以下的，必須強制念書。

## 不可把自己看得輕了，把別人看得癡了

五月三十一日

昨天我沒有看公事，我們的工作上有什麼不夠處，我腦筋中沒有。今天我看見大家表現過不客不的舉手不多，這種表示，精神上可以表現了我們不作偽，沒有就是沒有，但也表示了我們努力的不够。我們要知道一個民主國家，必須要人人能逢人做個教員教育人，逢人做個警察糾正人，才能真正成個民主國家。

我們知道前些日子，美國教會援華委員會視察員史密特氏來調查災情，他很誠懇的對招待他的人說：「我在後方聽下你們二戰區，把人民的樹砍的很多。我到這裏又看見你們克難坡山頂上

並沒有造林，這是你們的不對」。大家好好想想：他拿上他腦筋中的什麼力量，對我們表示不滿？我們又不是美國，可以說他不是愛國的力量，這是他愛人類的力量來表示的。我們試想想：美國人腦筋中有這樣的力量，還能容美國人有不對的事發生嗎？我們再想一想：我們爲什麼不肯教育人，糾正人？一種是怕得罪人的利己主義；一種是沒有使國家社會好的熱心。也就是我們腦筋中沒有這種力量，所以不能表現這種效用。我們腦筋中是有欺哄人的力量，時時想哄了人，就以爲是成功了，這是自己看得自己太輕了，看得人太癡了！我們要不改這種壞習染，我們永遠不會成個現代化的民主國家！君主國家是君負教育糾正的總責；民主國家則是個人負教育，糾正人的責任。願我們的幹部切實拿上這種道理。檢點檢點自己，必須自勉自責痛改，表現自己的效用，盡個人一分的責任。

史密特氏在後方聽到我們砍了人民的樹，一定是我們的人民感到不痛快，傳至後方的。我們砍人民的樹時，就應該再三再五的和人民說明：我們這樣廣大的建設之下，需要木材甚多，砍伐樹木實在是不得已；且也應該給人民發公道的價錢。如此說，如此做，人民還會說出這不滿意的話來嗎？我們到克難坡雖沒有七年，但也有二年多了，我們號召的是無山不樹林，我們規定克難坡造萬柏林的計劃，何以尙未實行？這是負造林責任的人的自動性和勇猛性不夠。我們要問他，他一定要說許多的困難，困難須人克服，克服才能沒有困難。爲什麼我們要叫克難坡？就是需要幹部有克服困難的精神。

昨日記者團的一個友人，在席間談了一個笑話說：美國軍隊野外演習作戰的時候，有個女子



開的汽車到一個橋上，有個士兵過來告訴他：「這個橋炸壞了，你不可走！」這女子下車看了看，並沒有壞了。這女子過橋以後，又逢見一個士兵說：「有你們的一位同事，他告我說這橋壞了，但我的車開過來並沒有障礙，他不是神經錯亂了？」那個兵答覆他說：「我死了三天了，我不會同你說話」，原來這統是他們演習中的情況，表示到外邊。就這一點，也可以證明人家的演習，也是腦筋中以真的印象咧，和我們比較：我們的真事，也是以演習的方式來做，不求實效。我們應把這兩件事指示內外全體幹部，作三十次的檢討。我們真要把這道理檢討清楚，表現在事實上，我們不會不如人！

我最後和大家說：我們切不可把自己看得輕了，把別人看的癡了！哄人的眼易，哄人的心難。不哄人，好是個好，壞還够個壞；哄人的時候，就連個壞也沒有了。哄人的人，是最不聰明的。我們的幹部必須要把哄人作為我們的禁條，我們一定要由幹部作到人民，這才够個現代化的國家！檢討時，把負什麼責的幹部不自動勇猛的克服一切困難完成甚，亦列在檢討之內，檢討由政治小組，組織小組並行；四首腦各自作總結，主持會作決定。屢討論，屢向外傳熱。

## 要求要簡單，檢點要嚴格

六月三日

此次我們辦理兵農合一編組，因村級幹部的不努力工作縣區幹部的不熱心督促，損失很大，以我估計漏了總在兩萬名以上。新能存在，舊必滅亡，今天我們幹部如果是新的幹部，所謂增加事的效用的掙錢幹部，就可與我們組織上增加兩萬戰士；因為是舊的幹部，所謂不能增加事的效

用的賠本幹部，所以損失了兩萬多戰士。這錯誤究應該誰負？外間各區縣統委就是這三十多個高幹幹委統應該担負！因他們三十多個人的不熱心，不努力，就損失了兩萬多人，他們的罪過你們看有多麼大？他們外間固有錯誤，但首腦部領導上的不澈底，未能按分析圖解，周密的計劃，適時的檢點防範住出錯，是不是錯誤也很大？總之外間不敢太無忌憚了，但我們首腦部也不敢太疲倦了！首腦部今後對領導上一定要要求的要簡單，但檢點上要嚴格；否則工作非貽誤下不可！尤其內外幹部負甚責的，一定要自動的負起甚責來完成甚。試想僱用一個廚子，如果他懶惰不好好做飯，你尚且知道真備他，而你與國家坦職任事，反而把自己應當的事不操心，不努力做，任其貽誤，你對得起國家嗎？大家要趕緊改變舊認識，努力補已過的錯誤！

## 糧 櫃 屬 隊

六月三日

今年規定各部隊各自運各自的糧，自己設倉並切實做到糧櫃屬隊，這辦法就是一團分給一個糧櫃，駛運時自己駛運，公家發給腳費，並且由各該團派員經管，不使霉壞損耗。軍隊上如此，首腦部各機關亦應如此實行，各自運各自的糧，自己設倉由主持會趕緊召集各首腦研究分開的辦法，籌劃一切。如此去作，就可知道食糧够吃多少天，好有個預先的籌劃與補救，不至於到臨時吃不上糧才着急。這就如同家庭裏過日子，向來是大夥兒在一塊生活，今年是分開另立鍋灶了，各過各的，是同樣的意思。

## 桑峨定爲努力實現區

六月三日

。桑峨可作爲我們的努力實現區，就是要把我們唱的努力實現歌上的歌詞由桑峨開始做個實驗，如無山不樹林，無田不水到等慢慢的都在桑峨實現了。在桑峨就先作一個樣子，將來讓各地仿效。首腦部對此有興趣的人。可以報名參加。

### 補助失盜之家

六月三日

此次克難披失盜者數家，失盜以後我想一定有感受到大困難的，爲此我特令主持會撥十萬元作救濟補助之用。保委會應切實調查被盜者之損失情形，按其需要，報請主持會酌定補助之。

### 運輸站如何上路

六月三日

據報孝義近來向外縣購糧，需用法幣很多，故合作券價值陷落，然而孝義運輸站竟有拒絕使用合作券的情事。此事果實，無異於破壞新經濟制度，應由運輸總社切實查究。運輸上的事很複雜，你們總社要每週對各站作一次函授教育，郭經理應該每天抽出幾十分鐘時間來對所屬站長一加以考慮檢點，看那個站長够，那個站長不够；够者鼓勵督促其更進步，不够者糾正教育幫助其進步；壞者要嚴勵的懲處作爲大家的鑑戒，你必須要經常與他門各站長精神連系起來，予以適時的督導與指示，運輸合作才會日有進步。

### 減少疾病

六月三日

這兩天我又聽說首腦部病死五個人，這事情很令人痛心！以後你們個個人一方面要對付身體

，講究衛生，一方面你們各機關的主官一定要關心幹部的疾病，照料幹部的疾病。一個家庭父母對子女的病看的重，很著急，大家也就熱心照料，病也就好的快。如果當父母的對子女的病看的淡，其他人也就看的淡了，當然病不容易痊愈，說到一個機關裏也和這一樣，你當主官的對幹部的病著急當然其他人也關心，也熱心照護；如當主官的不著急，其他人也就看得冷淡了，此點希望你們各廳處室組主官切實注意；我已令主持會專撥一筆款作為補助患病者的醫藥費，以解除大家的困難。再病死的人多，你們衛生處的人應該覺着臉紅，今後謝處長一定要會同中西醫所經常的分區檢查，病患者，給他們治病治療，以期速愈。

我聽說病人有喝不上豇豆小米稀飯的話，應由副官處負責購存豇豆與小米專備病人食用。

## 建組先鋒隊要起不容人不的模範作用

六月六日（吉縣）

剛才我看見你們建組隊忠貞隊表示不容人不舉手的很多，我想一定不是作偽。今天民主國家多數人的政治，全憑國民不容人不的革命精神表現；人人做個教員教育逢人；人人做個警察，糾正逢人。如不表現，就成了首領政治了。這正如同火車一樣，車頭壞了，其餘列車也全失了前進的效用。民主國家多數人的政治，是汽車式的政治，因為各個人統會表現負責自動，一輛車壞了，還有十輛百輛的車來繼續；十輛百輛車壞了，還有千輛萬輛的車來繼續，什麼時候也不會停頓。我們今天對不容人不的精神發揮的還不够，因此政治上的效果，表現的不大，往往因領導人稍有懈怠，就影響的一個部門或一個他方的事全辦不好，這證明了我們今天還是火車式的政治，不

是汽車式的政治。

前幾天有個人批評我們說：「你們今天是火車式的力量，不是汽車式的力量」。所謂火車式的力量，就是說上邊領導的人有辦法，下邊一切統有辦法；如領導的人沒有辦法，下邊一切統統沒有辦法了。汽車式的力量則不是如此，上邊領導的人有辦法，下邊一切固有辦法；縱然上邊領導的人沒有辦法，下邊的人也統能自動的想出辦法來解決。如今天英美各國，可以說人人統有負責自動的精神，誰有什麼政見統可以表現，譬如美國戰時的生活規定，每人每天只准吃一顆雞蛋，那麼全國的人就必須遵守這個規定。如違犯這種規定，不只是政治上不許可他，就是一般人見了也不容他，甚至於問他：「你不是美國人嗎？你不知道國家的規矩嗎？」人人是個教員來教育他；人人是個警察來糾正他。可以說國家有這個需要，一定要拿出這個主張；拿出這個主張，人就必須去遵照實行；誰不實行，就糾正誰，打擊誰剷除誰。

前幾天，克難坡發生盜案數起，我在朝會上會大聲疾呼的與大家說：「這是一種不進步的行為！非努力剷除淨盡不可！」。當時除行政上負責治安責任的保安委員會，憲兵司令部以及警衛人員響應我的話以外，其餘仍是置若罔聞，不知自動的響應，這表現了我們的太不進步。實在說，一個現代化的政治團體，聽見盜案發生，人人應該提出來，使全體知道，防範舉發緝獲，被盜的人也應該把自己被盜的經過，着意的報告給大家，請維持治安的憲警迅速拘捕，可以說這種表示，不是爲自己丟了東西而着急，乃是爲提醒大家的注意使人人防範，並且教大家統能着意這種不幸事的發生是克難坡的污點。一個人能如此，够個好國民；一個組織上的同志，聽了這種不幸的

事，能够立刻提到小組會上研究討論肅清的辦法，適時的舉行運動，這就够個組織。再如克難坡近來病故的人很多，這若在現代化的民主國家，國民一定會不睡覺不吃飯的檢討糾正衛生機關，也一定能使衛生機關的人不吃飯不睡覺的努力改善。

還有人說：一個進步組織的圖書館，敢擺設許多反動的書籍，但能保證他的同志不看，且以此造同志們不容人不表現的機會，假如你看了，一定要有許多的人過來批評你，糾正你，甚至罵你不配革命。可以說這完全是因爲有不容人不同的同志，才能表現出革命的效用來，我們今天要想同志們發揮不容人不同的革命效用，亦非經過多少次的痛哭流涕去除了舊習染不可。你們建組先鋒隊統是組織的中堅，革命的幹部，希望你們在表現不容人不上，一定要自動的去，爲大家起模範作用。

## 不要因人的好評而自滿而懈怠

六月七日

人世上的事全憑努力，只要繼續不斷的努力，一定會有前途，有結果。但繼續不斷的努力，須有繼續不斷努力的內力。一個內力不够的人或一個內力不够的團體與國家民族，得到人的好評，能使他自滿和懈怠，所以一個無內力的人和一個無內力的團體或國家民族，得到人的好評是一種不祥的表徵。反之，一個內力够的人和一個內力够的團體或國家民族，得到人的好評，只是不至於自滿與懈怠；相反的更鼓勵了他的前進，幫助了他的成功。所以我們今天必須要培養起內力來。

如何培養內力？就是要恥不若人。有了恥不若人的內力，永不會沒有前途。愈和好人處，自己愈有進步，一天比一天進步；一年比一年進步，如孔子所謂：「吾十有五而志於學，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲，不逾矩」。否則你如果沒有恥不若人的內力，你就願與不如你的人相處，他一天不如一天，你也一天墮落一天。說到這裏我想起一件事，早年有許多外國人問我：「外國統是尊重老年人，你們中國爲什麼一到老年就不用了？」我說：「外國是人愈老愈進步，我們中國是人愈老習染愈深」。大家今天都各自想想：「自己是個一天進步一天？抑是一天不如一天的？」人的前途，由自己創造，今天你應與你自己相相命，看你是個有前途的？抑是個無前途的？你能有恥不若人的內力，你就是個有前途的人，你沒有恥不若人的內力，就是個沒有前途的人。

此次中外記者西北參觀團來時，對我們的批評很好，但我也很憂心，因爲我們七年來的艱苦抗戰，很有些人已經支持不下去，恐怕一聽到人的好評，自己便懈怠下去！不過我切實告大家說：我們今天離我們期望的目標尚遠，不要說不努力不行，就是再費上千身汗，萬身汗的努力，也未必能圓滿達到我們期望的成果。所以大家還必須好好的加緊努力，加速進步！不只是聽了人的好評，不自滿，不懈怠；而且更要拿上別人的好評，鼓勵了我們的努力，督促了我們的進步。如此才不辜負人對我們的好評，我們也才够一個進步的團體。尤其說到我們今天的地方幹部，不只是不够個好的成績，而且還在水平線以下；有部份的軍官，還脫不了徇私任性自利封建的舊習染，這些都是我們進步的障礙！所以希望大家還要繼續不斷的努力前進，千萬不要因人的好評而

自滿，而懈怠。

## 兵先幹部應表現效用

六月十日

今天是你們兵役先鋒幹部開課的日子，我簡單的和你們說幾句話：

在某一個時代，某一種情況，某一種號召下，必須有某一種人出來特別努力。如唱戲；唱那一齣戲，一定有那一齣戲的主角，在演出時特別賣力。說到政治上辦一件什麼事，也一定有個主負責的來領導全部工作的推行。主負責的有辦法，其餘就有辦法；如主負責的沒有辦法，其餘就沒有辦法了。今天你們鄉寧兵役先鋒幹部担负兵役的責任，你們就是辦兵役的負責人，也就如同唱戲，你們是戲中的主角。你們唱好了，帶的全部的戲也好了；你們如唱壞了，把全部的戲也就帶的壞了。再比仿說：你們今天等於是治感冒的藥，當流行感冒盛行的時候，非你這藥治不了感冒，那麼人就寶貴你，你也真正的表現了效果。如果當流行感冒盛行時，服用你無效，那麼你就永久無表現的機會了。今天我切實感到你們的需要，也是你們表現的唯一良機，惟有今天切實的努力，你革命的事業才有著落，也才有成果。你們更要切實知道：今天你們努力，不只是自身的榮譽，也是救國家，救民族，救人類，救社會的偉大收穫。此時不努力，不但辜負了國家，民族，人類，社會；而且辜負了自己的一生。那就太可惜了！希望你鬥好好學習，好好努力。

## 政治工作班的錯誤行爲

六月七日

有人報告說：「六十一軍政治工作班用的不對，有被連組工調充衛士的」，這話，我不十分



相信，但我認爲有幾分可能。如果屬實，真是不可救藥了！政治工作班原爲化除軍民隔閡，竟變爲裝份子而設立的，如果當成衛士使用，那真是大錯而特錯了！軍組組應與六十一軍各師團負責組工同志寫信，令他們切實考查糾正檢討誰所屬的組工，有這種行爲？誰就十足的是官僚反革命的人！

## 肅清偽裝淨白革命陣營

六月十二日

我們的淨白陣營，上不了路，是我們的忠實同志沒有把「偽裝」兩字分析清楚。就是把偽裝認成是某一種人的形容詞了，例如說：「某人是個偽裝份子，意思就是說某人是打入我們組織內做工作的好細，如此認識，是把偽裝兩個字形容了這個人了，並沒有把偽裝二字分析清楚；既分析不清楚，就永遠發覺不了誰是偽裝份子。

什麼是偽？什麼是裝？我給你們解釋解釋：偽是假的，裝是裝扮。如真的房子，不想教人認成是真的，就需要來插上草或樹枝偽裝。不想教人認成是真的就是「偽」，如插上草或樹枝就是「裝」。故凡不想教人認成是真的，就是「偽」，而加以掩飾，就是「裝」。

偽裝的方法有二：一是造機偽裝，一是伺機偽裝。造機偽裝，偽在內，裝在外，就是拿上他的偽，造個裝，使你認成是真的。伺機偽裝是乘上對方漏下的空隙，代替了他的裝，把偽拿出來，什麼是造機偽裝，什麼是伺機偽裝，我給你們舉幾個例子說說，你們就明白了。

先舉造機偽裝的事例：

一、有個學校的特派員，他說；爲測驗學生們對領袖，對組織的忠貞不忠貞，他就寫了些詆毀領袖，污蔑組織的話，貼在學校的牆上，這個人可以說是個十足的偽裝。他知道在我們組織內，詆毀領袖和污蔑組織須要受紀律處分，但他要想達成他偽裝的目的，所以藉口測驗學生掩飾他的本來面目，可以說他想說這個話就是偽，藉口測驗學生，就是裝。

二、有個教員和學校裏的負責人說：「我聽到學生中間有這樣的話，他們聽人說：共產黨快來了，趕快買的看共產黨的書籍吧！買下看了，共產黨來了就不殺你們了！這話一定是偽裝份子說的，我集合起學生們來趕緊給他們解釋解釋。」於是他就集合了學生說：「我聽你們說：共產黨快來了，趕快買共產黨的書吧！共產黨來了就不殺你們了！你們說過這話沒有？重複的叮嚀學生多少次，使這話深深的印入人的腦中，臨完又和學生們輕輕的說句話，你們可不要聽這些人們的話，這完全是假的，如此等於深深的掘了一個井，浮浮的蓋了一層土，使人認成不念共產黨的書，共產黨來了受害是真的認成最後他說的那是假的一句話是安耐人的一種話，按這個人也無疑問的是個偽裝，他的目的是教學生們看共產黨的書，擾亂後方的人心，但又恐怕說出來，行政上逮捕了他，所以藉故有人造謠向學生們解釋，可以說想教學生看共產黨的書是個偽，藉口有人造謠向學生解釋是個裝。

三、我前些日子寫了一段話：「馬克斯的失敗，是除了你的，統是我的。我們成功，是除了我的，統是你的。」有個從外邊回來的幹部告我說：某人說他聽到共產黨說：「你們所說的除了我的，統是你的；須知除了我的，就沒有了！那邊有你的！按這個人也是偽裝。共產黨見我們

揭穿了馬克斯失敗的原因，就要想造謠破壞我們，可以說造謠是個偽，藉口共產黨說的是個裝。

### 再舉伺機偽裝的事例：

一：某連有個戰士和同棚中戰士說：「我聽說咱們幾月份的餉昨天就領下來了，但到現在還沒有發下，你們知道咱們這連長存着個什麼心？他可能帶着款潛逃了！咱們跟着這個連長是不會有了好結果，乾脆咱們逃了吧！」這發不下餉就是給了他的「裝」，他乘機鼓動士兵潛逃，就是使展出他的偽。

二：有個班長和他的戰士說：「我聽說上邊給咱們發下毯子來了，但不知道因為什麼，還不給咱們發。你看咱們連長鋪的幾塊蓋的幾塊，連他的勤務都鋪上了，就是不給咱們發，大家冷不冷？咱們替他拚死拚活的，他一點也不關心，這樣壞連長我們跟着他幹什麼？你看人家八路軍上邊發下東西，當下就發到士兵身上，人家對士兵是如何的關心，如何的照護，反正毯子是不給我們發了，我們走了吧！」這發不下毯子，就是給了他的「裝」，他乘機鼓動士兵潛逃，就是使展出他的偽。

三：某村政指導員藉征糧的機會，打罵人民，教老百姓恨我們的政府，認成不如敵人，這征糧機會就是給了他的裝，他利用熱心征糧來打罵人民替政府得罪人民，失掉人民對政府的信心，就是使展出他的偽。

以上這六個例子，前三項是造機偽裝，後三項是伺機偽裝。我們的同志們如果分不清這兩種偽裝，就十足的是偽裝的藏伏窩，也永久淨白不了陣營！

## 村的三項基本工作

六月十三日

政治之本在村，村的基本工作：第一要劃定村界，第二是編制閭鄰，第三是實行戶籍法，實地籍法，這四件事，是村本政治地平錢下的根基，此根基做好，以後兵農合一的編組哩，劃分份地哩，均糧哩，護糧哩，造林牧畜哩，改良農田哩，興辦水利哩，辦理教育哩，一切行政才有了根據，辦理省事，收效大，像我們今天辦兵農合一，劃分份地，均糧，辦的很費力，遺漏很多，錯誤很大，這就是沒有把這根基做好的緣故，今後應責成民政廳切實劃定村界，調整閭鄰，責成戶籍科妥擬戶籍辦法，訓練戶籍人才，並遵照中央規定，設立地政機構，辦理地政事務。

## 革命的行政幹部要會利其器用其器

六月十三日

工作紀律本來定於今年一月一日實行，所以一再向後展期，就是感到恐怕實行以後，因違犯工作紀律而自裁的人太多了。按現在我們地方幹部的辛苦說，比軍事幹部也不在以下，並且因工作繁忙，病了也很多；但說到工作上遺誤還是遺誤，深感到大家對辦事的方法不夠，技術不夠，所以每件事僅收到事倍功半的效果。今後我們一定要在增加處事的技術方法上，來訓練幹部。現在的村幹部，可以說人數是很多了，真如我所說的：能把老百姓的眉毛數清，也不為過。軍隊上加的幹部也很多，但也沒有收到大的效果。這一方面是由於幹部本質上的技術不夠；一方面則是由於上級幹部領導的不夠，也就是說不會利其器，用其器，古人說：「治衆如治寡，分數

是也」，今天當一個團長，如認為自己只有一連兵，把這一連練好，等於把全團練好了；當一個縣統委會主任，如認為自己只有一個治村，把這一個治村治好了，等於把全縣全治好了；當一個村統委會主任，如認為自己只有一個閭，把這一個閭治好了，等於把全治村治好了。當然事就容易辦成。因為精神負擔與身體負擔一樣，精神上負擔的輕了，認成事的成分也輕了，就容易完成；否則，你精神上負擔的重了，看見你負擔的事的成分也重了，當然就不易完成。

其次辦事，要有條理，如同管圖書館的書籍一樣，只要分門別類，就可取放自如，譬如當一個村統委會主任，一定要把所屬閭鄰的戶口冊，詳細看過，並且要知道，某人家是個走上坡的，某人家是個走下坡的，某人家是窮的，某人家是富的，某人家是個劣紳，某人家是個惡霸，把這些全清楚了，處理村事就有了把握了。我們河邊村有八九百戶人家，我每次回去，常喜歡到商號上閒坐，隨便與商號中掌櫃的談話，幾乎村中某家過不去，某人出了什麼事，統能很詳細的知道。所以一個村幹部，只要用心，村裏的什麼事也可以知道。

再者，你們要知道：「工欲善其事，必先利其器」，當個村統委會主任，下邊村幹部的什麼不好，也可以說是你的不好；他們的什麼短處，也是你工作上的損失，所以你必須要好好的教育村幹部，管理村幹部，鼓勵村幹部，使他真正成爲你工作上的利器，保證你工作的完成。你的器利了，進一步你還要會用其器，譬如你打發一個村政協助員到村中辦事，你一定要與他說這回去你應該如何做，檢查某一件事，先檢查什麼，後檢查什麼，是直接檢查或間接檢查，並且附帶的教他看看常備兵的優待糧花，全收到沒有？國民兵的份地全種上了沒有？人民對多種山藥蛋是

什麼認識？對糧油籽是什麼認識？婦女紡織如何情形？甚至於讓他問問當地的紳士，糧價上漲的原因是什麼？如何能保證其不上漲？再問問村中對村主任有什麼不滿意處？政治上有什麼不公道的不合理？如此，不過用上十分二十分鐘，就能吩咐他個完滿；他照你這吩咐的話圓滿做了，上下隔閡打通，供給了施政的依據，你就是個頂好的村統委會主任。否則，你讓協助員無作法，無目標的下閩去，到村中亂說亂罵，該傳達的傳達不到，該檢查的檢查不了，徒增人民對政治上的不快，毫不增加一點行政的效率。所以一個革命的行政幹部一定要會利其器，用其器。

## 部隊應保證所駐地附近田禾蔬菜無偷竊情事

六月十三日

今後據點上的部隊與各地駐軍，不只不准偷人的菜蔬與田禾，而且必須保證所在防區內的菜蔬與田禾，無被偷竊情事，如某部隊駐地附近今年田禾菜蔬有被偷竊情事，應由該地區所駐部隊負責，以取得人民的同情，盡到軍隊維護的職責。萃崖應迅速召集建軍會人員討論具體保證辦法，指示實行。

## 注意國民身體健康

六月十三日

國民的身體衰弱，可以代表國家的衰弱。今後我們政治上要以百分之五十的精神，注意國民身體的健康。軍隊與學校更要拿百分之百的精神，注意戰士和學生的健康。

## 做人處事上的三句話

六月三十日

有一個軍官返防時，我會吩咐了他三句話，就是：「做人上要去了欺哄人的心理；處人上要替人想想；處事上要替事想想。」這三句話，我以爲你們大家統應該記住實行，使自己統成個健全的人。

## 如何做到政治放在民間，軍事放在班中

六月十四日

以前我和大家說：「政治放在民間，軍事放在班中。如何使政治放在民間？軍事放在班中？就是實行循環檢舉」。近來我感到這話，不十分完善，可以說已過只說了放的成果，沒有說如何放的方法。今天我特就如何放的方法，分開兩步與大家說說：

第一，必須幹部深入農村：幹部如不深入農村，人民就與幹部有了隔閡。說到一個村級幹部，主要的要會計劃農村工作；要想會計劃農村工作，須先瞭解農村工作；要想瞭解農村工作，必須深入農村，所以一個不深入農村的村級幹部，等於個假的，也就是說是有名無實的。但你不深入農村還不行，必須要把心放在農村裏，也就是要有熱心，否則，仍是咫尺千里，縱然深入農村，也無多大效用。總之，一個行政幹部，不只要深入農村，而且還要把心放在農村。

第二，今後村裏的事，一定要村自了，人材要從村幹部中選拔。選拔的條件：第一看他的政治水準够不够，也就是看他的革命熱情够不够；第二，要看他的革命能力够不够；第三要看他的文化水準够不够。因爲什麼先說政治水準？因爲一個政治水準够的人，文化水準不够也能處理了事。昔日當皇帝的，尙有不識字的，今天豈有不識字當不了村幹部的？所以我把政治水準列爲選

拔幹部的第一個標準。

你們能把以上兩步做到，可以說政治放在民間，就有了階梯。至軍事放在班中，與此道理相同。也就是要幹部深入班中，由班中選拔幹部。把這兩句話做到，軍事放在班中也有了階梯。

不過以上所說幹部深入農村，由農村選拔幹部；幹部深入班中，由班中選拔幹部，這只是政治放在民間，軍事放在班中的形態，但拿甚麼精神去做？就是行政上要與民合謀，軍隊上要與士合謀，能實行合謀，就能做到一切好皆有，一切壞皆無，也必能完成政治放在民間，軍事放在班中。

此外與人合謀，你們大家必須切實看重，切實實行。政治上與人共事，本有一種利害衝突，不能實行合謀者，譬如當兵，完糧，納稅是人民心理上不願意做的事，當然你不好與他合謀；但你政治上定了多少歲數當兵，每年每人應完納多少糧，納多少稅以後，開始執行這個命令時，你就必須與他合謀；如合謀時，他提出無理的要求，你必須先向他詳細說明，把他不合理的要求打消，使他認識了政治上的對，與需要如此，才够個水乳交融，政通人和的政治；否則，他有一分對你不同意，就是為政上的一分障礙。所謂「政通人和」，人民不瞭解政治，政治就不能「通」。政治不能教人民發揮意見，解釋人民的誤會，就不能「和」，所以要想「政通人和」，必須做到與民合謀。政治上如此，說到軍隊、工廠、學校、家庭，亦無不如此。希望大家好好的把握合謀，則政治上一定可以表現出超倍的效果。



## 替人想想替事想想

六月十五日

據報：「民幹校去冬在汾南各縣招生，不論年齡大小均收，本年五月一日，下令將年紀幼小或學識不好的學生共十七人退學，即日收回服裝，每人發給三十三元，食糧券五月份。現糧四月份，勒令離校，有七個學生因路費不夠，無奈補入突進劇團充演員」。這件事該校負責人做的太錯誤，也太不配做個教育人的幹部了！試問你把人家的子弟路上丟了，或出了什麼危險，如何對得起學生們的家庭？當初招生時，你就不該招程度不夠和年紀幼小的學生，既然招下了，半途又令學生退學，也應該事先想出一個合情合理的處理辦法來，或呈請上峯處理；或把他送回原籍，請地方政府，負責將他送回，如此你才够個辦學校的。「王道不外人情」，我常說：「替人想想，可以處人，替事想想，可以處事」如果該校的負責人，今天變成這些學生，遭受了這種不近情的處理，試問是何心情？駐會應責成政衛組，切實查明檢討處理，並且組織上要保證，今後在我們組織之下，再不許有此種行爲！

## 再談利其器用其器勛基幹傳達同志

六月十六日

前些天我在克難坡朝會上會和大家說：我要儘一星期的工夫，與大家函授指示利其器，用其器，但因爲時間的迫促，始終沒有騰出工夫來寫。因爲什麼要指示大家利其器，用其器？就是感到我們的幹部努力也很努力，甚至於還有因努力而病了的人，但我們不只是沒有收到大的效果。

而相反的錯誤還是很多，這證明我們大家是不會利其器，用其器。

古人說：「工欲善其事，必先利其器」，譬如說，當木匠的要想把這根柱子推光，這就是「工欲善其事」，如何推光？須先把推刨磨快，這就是「利其器」，當一個區統委會的主任，要想把全區的事辦理的妥妥適適，首先須會使用自己所屬的幹部。使各盡其能表現效用。譬如派一個視導員下鄉，一定要告他說：你出去的目的是什麼？如何檢查，如何留心？回來如何報告？或派一個兵役幹部出去，一定要告他說：如何調查？如何編組？如何抽籤？如何檢點給常備兵優待糧花？如何給國民兵配發份地？如何與人民借種子？如何與人民借牛犍？派一個組工幹部出去，也一定要告訴他：如何約談會員？如何鼓勵會員？如何教會員開實效小組會？實行批評檢討發動？實行循環檢舉？使人人統能照你所說的話，圓滿的做到，圓滿的回覆你，這就是收到利其器，用其器的效果。按現在所有的村幹部很够你使用，真是如何我所說的連人民的眉毛也可以數清楚。你們每一個區管上三個縣，祇要切實會利其器，用其器的使用幹部，一定可使各個縣中，沒有千天的錯誤，留存在縣裏。

說到縣統委會主任，也一定要會利用自己所屬的幹部，如告主管兵役的幹部說：兵役上怕出什麼弊病：你要如何注意；如告組工幹部組織上怕出什麼不好的現象：你要如何檢點；如告聯辦處的人說：你要如何防範大秤入，小秤出，以及摻沙土；並且你再叫區督進組出去，替你檢查督促，教他一個村住上兩天，看看該檢點的事，村幹部檢點了沒有？該限期完成的事，完成了沒有？看看是不是還有打罵人民的情事？人民有什麼痛苦？人民感到我們政治上有什麼不公不道不合理

！並教他順便替你看村主委稱職不稱職？某人是什麼個性？某人是什麼作法？某人須要寫信糾正？某人須要寫信鼓勵？某人是自動的能好？某人是教人督促上才能好？某人是實做，某人是習生？把這些事他們能夠統切實的報告了你，那麼你對村裏的事，一定會處理的適當。此次我們辦理兵役，有幾縣辦的很不好，一方固然是他們本身上的不健全；但一方面也怨區縣級幹部沒熱心，不會利其器，用其器，所以我說他們等於是壞人與死人配合在一塊，不能表現效用！

你們基幹同志，此次出發各縣，最要緊的是傳達利其器，用其器。一定要保證縣裏不許有十天的錯誤，區裏不許有十五天的錯誤，只要能把这个保證傳達到，他們今後處理事上，一定會有很大的進步。如果仍有辦不好的，就是他們別具心肝！那當然不能不拿立場問題來考慮他，懲罰他。希望我全體基幹同志特別努力。

## 學古人定可如古人

六月二十三日

政治就是爲的保護人民。政治好，人民就能安居樂業；政治不好，人民就要遭受痛苦。今天就國家說，是因爲前清當國者的貽誤，政治不現代化，致予敵人漏下一個侵略我們的空隙；說到國民方面，也實因爲已過努力的不够。如何補已過的不够，我們只有今後加強努力。

如何努力？就是今後要切實做到軍政民打成一片，真正的成爲血肉不可分離，才能禦侮求存，說到這裏我給你們說一段事：

河南南陽一帶，出了兩個人：一個叫別廷芳是內鄉人，一個叫彭禹廷，是鎮平人。遠在民國

初年，他們因爲感到當時土匪壞人的騷擾，貪官污吏的腐敗，人民非常痛苦，於是就與少數同志，每天搗上乾糧，一村一村的和人民懇切的說：「生在這個年頭，誰也靠不住，只有自己保護自己，我們大家組織起來，實行自衛的辦法，就可以保住我們的生命財產，安居樂業的過好日子。我們應該如何訓練壯丁，如何剷除土匪，如何剷除壞人，如何興水利，如何修路，如何辦工廠，如何辦學校」。他最初說這話，人民都不理他；後來過了些時候，有幾村的人民同意他的主張，便聽上他的話組織起來，照他的辦法實行。等到收效以後，其他的縣也聯合加入，所以豫西數縣，都實行了自衛，境內治理的很好。他們很辛苦的凡事都是親自領導上人民作。曾有一度訓練上狗，幫助守衛堡寨。在境內不只有偷竊的人，即是路上拾見了東西，也必須等人來領取；如果等不着人來領取，亦必將東西交到村公所，貼告示招領，可以說真正做到了路不拾遺，夜不閉戶了。

我當時聽了這段報告，我真感到無限的慚愧，他們以平民的身份，沒有錢，沒有權，沒有武裝，居然拿上自己的辛苦，把地方治理成這個樣子。我受國權的重托，治理山西，反而不如一個平民。真太自愧了！

當天報告這段事實的時候，有人和我說：「吉縣太古編村的指導員張克寒是從豫西來的，他對那幾縣治理的詳細辦法很清楚，可以把他叫來問問」。我說：「我現在只是生了一個自愧的心，還不配問人家。」他說：「什麼時候才配問？」我說：「等我好好的武裝七天我的頭腦，將自愧心變成恥不若人之心，才配問人家。」昨天下午薄高幹來見我說：那天說的那個指導員張克寒

來了，教我問問他關於別彭的情形。我說：「按我現在的腦筋問他，還沒有充滿了學他的心；不過他既已經來了，我也可以問問他罷！」後來張指導員進來，就把別彭治理的情形詳細的報告了一番：他是彭辦的一個鄉村師範學校畢業的學生，所以相當的瞭解。關於別彭治理的要點：他說：是推行保甲制度寓兵於農的作法，以及開渠變水田；修路；栽樹。尤其是在路兩傍栽植葡萄樹，搭架成蔭，行人不見日稱快；興辦教育等等，大致和我向來的主張：「無山不樹林，無田不水到」等作法，是心心相印的。尤其這個姓彭的他常和人民說：「舜何人也，予何人也，有爲者亦若是，」他拿上這個最高的目標，鼓勵人民學聖賢，他切實夠個聖賢的底子了！民國二十二年彭被害時，當時種地的人民聽下，都把農具放下，抱頭痛哭，他說到這裏，也眼中流下淚來，最後簡直泣不成聲：薄高幹在旁也被感動的落淚，我當時也很難受，激動了我的情感，我說：「我很瞭解他這個人了，你不要哭了，你在咱這裏好好的努力，把你的這個編村治理的和他一樣，你就對得起他了！」我切實自愧！一個人死後多少年，還能使人追念他的好處而痛哭流涕，他的爲人是可想而知了！求之古人也不多見，只有舜配，人民如喪考妣；諸葛武侯配，蜀人罷市而哭等幾個人。

他們走後我吃午飯時，這一件事，始終刺激着我的腦筋，好像有點失神。家裏人見我和平常不一樣，就問我說：「你今天有什麼事？爲什麼如此難過？拚戰以來，我只見過你這樣子兩次：一次是趙主席病故的那一天，一次就是今天」。我當時並沒有答理。因爲心中很傷感，所以寫成四句詩：

別彭赤手理南陽；  
路途遺物須送還。

國權重寄三十載，  
何難何易愧無顏！

別彭自期是聖賢，期望人也是聖賢，只要立定如他的志氣，我們就可以如他，更超過之！人家能使他的人民學堯舜，我們最低還不能使我們的幹部學堯舜嗎？我傷感不為別的，一是如別彭這樣的人，沒有當了國家的權，真是國家民族的不幸；一是我真是自愧不如人！我願意我全體同志們，人人立志要學別彭的這種精神，縣幹部要換到一縣人民的淚，村幹部要換到一村人民的淚。同志們！有志者事竟成，學古人定可如古人！

## 工作紀律改爲八月十六日實行

六月二十四日

工作紀律，本定今年七月一日實行，因爲此次返部受訓的經濟幹部對我建議說：「外邊對工作紀律還不十分瞭解，恐怕實行以後，犯紀律的仍不能少了，請求再延緩期限」。最初，我以爲只是他們少數人的意見，沒有答應了他們的請求。這幾天吉縣受訓的幹部，有的也說：「現在外間幹部不努力而遺誤事的少，找不見作法，而遺誤事的多」。按現在我們對幹部的教育，還差一點，所以他們也是希望實行工作紀律往後延緩期限，經我考慮以後，認成他們的話，頗有道理，所以決定退後一個半月；也就是原定七月一日實行，現在改成八月十六日實行。希望大家在此延

緩期限內，迅速切實教育下級幹部，工作紀律之必實行，如有犯者，應試行假懲處假自裁。總之，今天首腦部如果不延長實行期限，教育大家，那是首腦部的不夠；如教育了大家，而仍有犯工作紀律的，那就是大家甘心自暴自棄！

## 去除走馬看花的視察制度實行傳達檢查的實際

### 辦法

六月二十四日（吉隆）

一個革命的幹部，接受了組織賦予的大權，應該是領導上自己的下級，本組織的目標與企圖，是非人，管教人，如果有了權柄以後，不本組織的目標與企圖，以私見偏見做自己的工作，那就不夠個革命的幹部了。

今天組織上在公事上很能看到誰是拿上私見偏見做事，誰是本上組織的目標與企圖做事的，但現在在我們組政軍教經的幹部中，已經發現了接受組織的大權，而拿上私見偏見去做自己事的，這種現象固然是誰做了，組織上可以剝奪誰的權柄或處分誰，也是誰做了，誰吃虧；但大家亦要認識有了這種現象，實在是組織的損失！因為組織上打發一個人出去，本希望他給組織表現效用，如他出去沒有表現了效用，反而給組織添了損失，等於是一根能頂樑的柱子，不靠他頂了，把他擱在一邊，在整個的房子上說是有重大損失的。這個不夠，固然是他本身的不够，但也怨各個上級及首腦部檢查的不够。今後首腦部一定要去除走馬看花的視察制度，實行傳達檢查的實際

辦法。

上邊我所說的各個上級的不够，及首腦部檢查的不够，這話固然很對；但歸根究底的說，是組織的不够。因為組織如果够了，誰能不够？誰肯不够？誰敢不够？所以希望今後組織上，一定切實負起保證同志够的責任。

## 切實教育管理喂牲口的人

六月二十四日

這幾天有人和我說：「公家牲畜死的很多，一方面是喂的人不好好的喂養，一方面是用的人不知愛惜」。喂的人，用的人固有錯誤，但一部門的主官，不能對喂的人用的人切實教育管理，使牲畜死了，自己也有應得之咎！今後應由主持會責成主管機關規定牲畜倒斃懲處辦法，並定期在朝會上宣佈：那一機關死傷的最多，組織上要舉行鳴鼓運動予以警告糾正！

## 選拔優良幹部担任較高職務

六月二十四日

我常說：「事在人爲」又說：「有良好的人材，才能完成良好的事功」。我們的組織上，已過不能切實的提拔人才，在整個組織上說，不無相當損失，應責成駐會趕緊發動一個檢舉人才運動，把各部門努力做事，有良好成績的幹部，選拔出來，按他有什麼才能德性，担任什麼較高的職務相宜，就教他担任什麼較高的職務，也不拘泥於他的資格或現在的階級。舊日說：「好侍從，能當好提督」，今天可以說：「好傳事，就能當好司令長官」。漢朝的陳平是個平民，能公道



的分了村中的祭肉，後來就當了宰相，可知能辦好小事，就能辦好大事；如果小事做不了，大事也做不了。

## 革命的團體不要以資格限制人

六月二十四日（吉縣）

昨天我接到一個報告說：「某村行政上教人民應辦的事，因為說服合謀的不够，人民不願意辦；後來有一個國民兵團的副團長，到村裏和人民說起這事，純用說服與合謀的方法，人民就很樂意的辦了」。我當時就說：這個幹部就是個好縣長，應當把他調成縣長。可以說，他不只是個好縣長，你們看教他當省主席，有何不可？人和人的本領相較都差不多，就是德性够與不够相差的多。德性不够的人，你教他担任小的事情尚可以，如教他担任大的工作，他偏私任性，就容易壞了事。所以，我們選拔人材；不只要選勤懇能幹的，而且還要選拔德性够的人。

總之，我們今後絕不拿資格來限制人，如果拿資格來限制人，還是官僚的集團，不是革命的團體！我們一定是誰能行，誰來，誰有才能，誰有德性，誰担大責任。

## 首腦部要趕緊努力進步

六月二十八日（克難坡）

據後方回來的幹部，到隰縣孝義，返回談稱：「在未出去之先，預想二戰區的進步，一定是克難坡和吉縣，恐怕到了外縣，一定要差了一點；但是出去看了以後，外間的幹部，在工作上還比首腦部緊張，殊出人意料之外」云云。

我聽了這話，一面非常喜歡，喜歡外邊的進步超過了首腦部，是政治的效用普遍化了。一面非常着急，着急首腦部要落後了，如何領導外邊？

我要用緊急的警報，要喚醒克難坡和在吉縣的首腦部幹部，你們要趕緊的努力進步！尤其是吉縣的組政軍教經負責幹部，你們是示範縣，要趕緊的進步，更要超過他們才好！如果你們還得向其他不是示範的縣學習。試問到那時你羞的怎樣抬頭？

## 要向伙夫裁縫的做甚務甚學習

六月二十九日

革命的幹部一定要做甚務甚，做甚學甚，做甚會甚，做甚成甚，我以前會說：大家要向伙夫裁縫的做甚務甚學習，就是頂進步的。大家想想：我們的伙夫做不好飯，裁縫製不好衣，我們很知道責備他，甚至於別退再不用他，因為他交代不了我們；我們今天担负國家的職務，不能切實的負起應盡的責任來，把事辦好，能交代了國家嗎？所以外國人譏諷我們說：沒有政治，在地理學上說，有四萬萬五千萬人；在政治學上說，沒有一個人，這就是因為我們的人沒有責任心，未能做到做甚務甚，表現效用。這就是說在社會上當伙夫的尚有人格，一坐了官，担任了事，就任所欲為，毫無人格可言了！這純係二千年大一統不負責的遺毒，紙上空談，不重實際所致。所以辛亥革命以後，我會說過數念書的人不要臉的話，當時很招一般老先生們的不滿，但實際上，愈念的書多，其胡賴的成分愈大！所以希望大家能向僱用的伙夫裁縫學習，做不好自己應辦的事如伙夫裁縫的那樣害羞，你就是個頂好的公務員！

## 提倡羣衆運動

六月二十九日

今後我們組織上要提倡羣衆運動，羣衆運動可分鳴鼓運動，鼓勵運動，慶祝運動，及羣衆裁判運動。說到羣衆裁判運動的頭一步，必須將被裁判的人，盡可能的發回肇事的地點，由當地統委會召開羣衆運動大會，讓羣衆公開裁判；公開裁判後，按所判定之處罰當場執行。如被裁判的人係犯監禁罪者；押解途中應特別注意，防範其脫逃。此事應由主持會責成駐會與軍法處擬定一辦法，頒佈實行。

## 首腦部要注重領導

六月二十九日

這幾天聽說外邊的幹部，工作特別緊張，證明我們首腦部已過抱怨外邊幹部不自動的話，未免有點過分。可以說，今天一件號召，只要首腦部有詳細的指示與明白的規定，與澈底的檢查，外邊幹部統能跟上圓滿完成。如果我們首腦部不指示，不規定，盡怨外邊的幹部不自動，則政治上很難發現大的效果。古人說：「人存政舉」，這完全是說領導，領導就是詳細的指示，明白的規定與澈底的檢查。

## 首腦部辦公事應痛改遲緩貽誤之病

六月二十九日

我聽說軍械處與騎兵軍發的械彈，因為發的遲了。就悞了打仗，這件事怨軍械處辦公事太遲

緩，我想不只軍械處如此，其他各機關恐也有類此情事。我常說遲緩貽誤是要命病，你們大家更要三復斯言，不要因為首腦部的遲緩貽誤，就誤了外邊的事！

## 長餘下的份地盡量交部隊機關領種

六月三十日

此次我由吉返克，看見沿途的夏田種的不好，育的田裏的草太多，沒有鋤盡，有的地堰修整的不好。這證明人民是種不過來。從今年夏秋以後種宿麥時，就應該實行份地，不再借耕，長餘下的份地盡量交部隊機關抗戰人員領種。此為生活上最好的勞動，且不出優待糧花，比人民佔便宜。

## 部隊領種的份地應趕緊下種

六月二十九日

我聽說現在部隊領下的份地，還有未下種者。這件事損失太大！應由主持會速電話告蘇南北區領導組及附近領份地的部隊，趕快耕種。如恐鋪墊得不償失，可做爲替組織耕種，秋後結算。

## 基幹同志犯了錯誤應盡可能交由組織上教育處分

六月二十九日〔克羅波〕

我聽說有幾個基幹同志犯了錯誤，政治會議決議送軍法執行監部審訊。這件事也表現了大家對同志的愛護不夠。基幹同志是組織的骨幹，有了錯誤，應盡可能交由組織上教育處分，不可輕

易送交執法機關審訊。一個組織同志，犯了錯誤，交到組織上教育處分，是保留了他的體面，能促其愧悔而自勉；如送他到軍法機關審訊，是成了報復主義，一旦失了他的體面，能使他自暴自棄，我們對組織同志一定不採報復的手段，是要採啓發勉勵的作法。

## 向武主任特派員王金看齊

六月三十日

四十二師特分會主任特派員武玉金和我說：「四十二師師部及直屬一三兩團，今年四月間從孝義領到之黃色夏服，布質太劣，作的更壞，帽子不但作的不好，且尺寸不夠，戰士多數帶不上；衣服縫子亦沒縫住，幹部戰士會員均在實效小組會檢討，循環建議，着職來參訓時帶上一套，呈會長親驗，交有關負責部門檢討改進」等語，這件事太表現了我們辦事的敷衍！應交服裝處對孝義區一切負責幹部議處，服裝處自省，政務會議要認過，孝義軍服特派員及主管科員，應記名自裁，準備自裁；對武玉金同志應當獎勵全軍組工應向他看齊！如此，就是不容人不的革命作法，這就是打勝仗成功的根基。什麼叫革命的作法，這就是革命的作法。」

## 研究一個易行有效的屯糧辦法

七月一日

華萊士副總統說：「上次歐戰不只是美國，甚至於其他協約國，得力於他本人仿效中國長平倉的辦法建議實現到美國的這一件事實獻不少」。我們中國古制「國興九年之粟，有國」，積穀的意義，一方面是備荒，一方面還要備戰，你看今日作戰的國家，沒有不感到食糧不是個問題的

我們久倡積穀的村政，始終未能澈底實現。我們應打合上我們現在的閭屯糧。及已過一切倉儲，研究一個易行有效的辦法。我的意思，政治放在民間，建設難，廢壞亦難。閭屯糧應研究一個完善辦法，十年中屯三年之食糧，分屯十倉，每年更換一倉，你們應組織一個研究小組，研究以下數點：

- 一、屯多少，如何攤？
- 二、幾年完成？
- 三、一年更換幾分之幾，如何更換？
- 四、倉房的建築如何能不壞？
- 五、如何能減少鼠耗？
- 六、管理法如何能久而不敝？

## 必須把以為能哄了人的心理根絕淨盡才能不犯罪

七月一日

我感到我們的幹部，統不是本心願意犯罪，而是因為以為自己的聰明能哄了人的心理未根絕，才做出犯罪的事實來。就以現在說，還有許多不覺悟的幹部，仍以為拿上欺哄，可以掩蓋了他的營私舞弊；事實上不只掩蓋不住，反而會很快的暴露出來。因為他以為與可靠的人做下的偷事，外人不會知道，然而試想他這可靠的人，如再與他的可靠的人說了，慢慢的就會洩露出去，還

愁人知道不了嗎？尤其說到我們組織上，有六百幾位同志，專門是尋找人的不好行爲發揮不容人！不的革命精神，來做他每月報告組織的材料。如果他報告，就要退組；被處分退組以後，仍未能努力不容人不的精神，就要按組織紀律予以制裁！可以說，他有了報告，等於是他的救命符，也代替了他的自我。再說的明顯些，我們同志會的組織，專門就是作的個發揮不容人不的精神，與利除弊，彰善彈惡，你作了壞事，如何能瞞哄了這千萬個同志的耳目？我以前在太原時，可以說只有幾人和我一心的幹部，隨時報告給我有關存亡的些大事，所以我統能照料防範住。今天在我們組織的領導下，同志會的會員，人人是大家的警察，人人是組織的耳目，可以說在太原時，我的眼有一分明，今天就有一萬分明；在太原時政治上有一分力量，今天我們政治上就有十萬分力量。在這種情勢之下，你做下壞事不想教人知道，是不可能的！希望我們革命的幹部，一定自己不欺哄，並不容人欺哄，以光明我們的革命陣營。

## 經濟幹部如何做到清白廉潔及保證無黑市

七月一日

此次受訓的經濟幹部，昨天向我表示大家一致的要做到清白廉潔，這種決心我說很好，充分表現了大家的革命精神。但如何保證你們的清白廉潔讓大家都知道？我意應由省經局定個保證辦法。譬如說：今後誰發現檢舉出經濟幹部因犯貪污而應該判處死刑者，獎洋十萬元；發覺檢舉出應該判處無期徒刑者獎洋八萬元。發覺檢舉出應該判處十年以上有期徒刑者獎五萬元，十年以下有期徒刑者三萬元，本此討論規定好以後，趕你們回去帶上。並且這個規定不田首腦部宣佈，是拿

們回去自己宣佈，因為如果由首腦部宣佈，你們成了被動，好像是首腦部感到你們不廉潔，定下約束你們的辦法。如你們自己宣佈了，則是表示了你們革命的精神。

再者你們今天早晨，派人向我慰問，並願保證做到澈底無黑市，這個決心很好。不過要保證無黑市須有保證的辦法；如只憑精神保證，困難太多，最好趕你們走以前，把黑市發生的根源討論出來，再將去黑市的作法定了，如此你保證才有效果。譬如說：你要想糧食上不發生黑市，你必須能將民調糧充分的供給上。以後再有黑市，你再定出如何懲辦的辦法，如此才能保證糧食沒有黑市。再如說：我們現在供銷的貨物價格比黑市的價格還貴，這當然不能保證貨物無黑市，必須能將供銷的價格和黑市的價格平了，或者是低了，你才能說保證無黑市。所以保證無黑市，必須先把保證條件審清，定出保證辦法，呈請組織通過，宣佈以後保證才有了着落。組織力量無窮大，你一個人的力量不能保證，交到組織上變成全體的力量，就容易保證。你們不要以為你們是外邊的幹部，回到首腦部不敢說話，如果有這種心理，你還是坐官的心理，不啻個革命的幹部！一個組織上的同志，要認成自己就是組織的主人翁，回到首腦部，就是首腦部的人，應將外邊一切的不好，統統反映回來，做爲首腦部領導外邊的依據。自己到了外邊，要認成自己就是外邊的負責人，並將首腦部組織上的號召與指示統統的傳達下去，作首腦部與組織上的代表與化身。尤其你們這次回來，凡徹不通的，完不成的，統應該建議到組織上。甚至於拿出自己的主張來，組織認爲你的建議對，主張對，一定會採納你的意見提到高幹會議上，給你解決；去了你做不通的障礙，找出完成事的保證。即使你的建議與主張不對，組織駁斥了你，也可以做爲你做事上的一



種鑑戒，去了自己的錯誤。如此，才够個組織同志。

## 區視導組長負保證該區各縣無十五天以上的錯

### 悞之主責

七月一日

一個同志組織上決定調他爲導義區視導組組長，昨天見我時我和他說：區視導組組長，必須要本利其器用其器的作法，對區統委會保證外縣無十五天的錯誤，保證的全責是全體視導員，保證的主責，是區視導組長，你此次去考義，如何能保證外縣沒有十五天的錯誤，你應寫出一個辦法來；我看看，你再出去」。不只是他應該如此，今後任用各區視導組長，幹管組必須先問他能否保證各縣沒有十五天的錯誤，若他能保證了就教他寫出保證的辦法來，提高幹會講通過後再指派前往。

## 今年的除役退役必須做徹底

七月一日

雷師長昨天見我說：「今年除役退役，必須徹底，否則，新戰士可能認爲公家說下的話，是哄他，影響兵農合一制度之推行甚大」，他說的話很對，今天可以說，大多數的軍官對退役的這件事會有許多躊躇編練處必須費五十天的努力對這件事詳密計劃，建軍會要以振聳發聵的精神教育軍官，把除役退役這件事，一個也不遺漏的徹底做到。

## 實行補過處分

七月一日

今後我們要實行補過處分，什麼叫補過處分？譬如說應該受某種的處分，暫不予執行，要先執行補過處分如到若干時日，你的過失仍沒有補起來，就要按應受之處分，加倍處分。並且在實行補過處分明間，將被處分的原因及職級姓名服務機關通告全體組織同志，組織上那一個同志見了他，也可以問他：「犯了的過失補起沒有」？此為農民鋤禾苗的辦法，實行了此，真正可以使我們組織中沒有一個犯罪的。

師長應保證不許連中有半月以上的錯誤，團長

應保證不許連中有十日以上的錯誤，營長應

保證不許連中有五日以上的錯誤

七月一日

昨天雷師長聚副司令見我時，我告他們說：「一個師長應保證不許連中有半月以上的錯誤，團長應保證不許連中有十日以上的錯誤，營長應保證不許連中有五日以上的錯誤。但要有科學式的教管辦法」，這件事你們建軍會也該細密的研究討論。否則，我們建軍是徒勞，沒有效果！

## 指示各據點司令

七月一日

今天你們據點司令會議完畢，就要回防，除你們討論的要實做外，還應該切實整頓你們的內部。我在吉縣時，曾和高司令說：你們據點設那麼多幹部，一個幹部不過管十幾個人，你們稍費點力教育他們，管理他們，何至於如此的不進步？你們據守隊，今天太落後了！真要好好的努力，不敢太無忌憚了，今天我對你們再沒有旁的話說，就是再吩咐你們回去，不要再欺負人民。前幾天我聽說：某據點佔用人民的房子很多，使人民擠住在一塊，後來你們的寤打好了，也不與人家睦，這也表示了你們太不仁義。固然是要不使我們的戰士受冷，但一方面也要顧及人民的情緒才對，與人共事，必須得到人的同情，得不到人民同情的行爲，就是自殺行爲！

## 指示忠貞隊

七月一日

你們忠貞隊，今天就要出去。我希望你們第一要精神上不丟人。第二要身體上不得病。第三要不做無謂的犧牲。第四要取到人民的同情，得到人民的良好印象。能把這四句話做到，你們就是頂好的軍隊。希望你們好好的本上努力。

## 治國如治家

七月三日（吉縣）

國家是多數家的集體，積多數家爲村，積多數村爲縣，積多數縣爲省，積多數省爲國，所謂

治國，就是治理了多數人家。學會了治一家的法子，也就能治理了一國；不過治一家與治一國的不同處，即治一家簡而易，因眼能看見；治一國則較繁而難，因眼看不見，是要拿心去揣想。此種揣想，亦即歷史與經驗。某一朝代的君主揣想的週到，國家就治了，揣想的不週到，國家就亂了。

如何能治理了一家。就是當家長的能指點上自己的兒子，到該耕地的時候，教他耕地；該上糞的時候，教他上糞；該撒種的時候，教他撒種；該鋤耨的時候，教他鋤耨；該收穫的時候，教他收穫。當婆母的能指點上自己的兒媳，該紡花的時候，教他紡花；該織布的時候，教他織布；該做飯的時候，教他做飯；該喂豬的時候，教他喂豬，該喂雞的時候，教他喂雞，如此就能治好一家。如何能治一國？就是能把這些老漢們告他兒子作的事，婆婆告他媳婦作的事，統統想到，使全國的家家戶戶，全能照此圓滿做到，這就是個好當國者。武王「不泄邇不忘遠」，就是說跟前的事能辦好，遠處的事也能照料着。今天當一個連長，能將連裏的穿衣吃飯打柴磨麵做好，就是個好連長；當師長的能指揮的團長營長督促上連長，把穿衣，吃飯，打柴，磨麵的事辦好，並能防住他不搗鬼，不舞弊，這就够個好師長。

前幾天軍服特派員來開會時，我問他們縫多少針的是好衣服？少縫多少針是壞衣服？什麼叫偷工減料？染了軍服布的颜色，是不是還能染繡衣？他們說不知道。我說這些你們還不知道，如何能教人民做好衣服？你們還得再住上兩天，必須把這些知道了再回去。於是就叫來一個裁縫與他們詳細說明了：偷工是偷什麼，減料是減什麼，多少針才够個好衣服；不多少針就是個壞衣

服。又找來一個染工告訴他們：多少染料染多少衣服；並且說明染十匹布染料染完還能加染兩匹襖衣布。後來我就感到這些事，如果他們不清楚盲目的回去，公家又不知多花多少錢！我們中國最不好的現象，就是所學非所用，政治與社會離開！兒童入了國民學校，就不幫助父母操持家事；入了中大專門學校，就認過問家事爲羞恥；更不知種地做衣爲何事，整個的成了書獃子，毫無作用的人！所以可以說書獃子害國，比漢奸還厲害！因爲漢奸害國是誰也知道，也是人人得而誅之；書獃子害國，不只是人不知道他害國，還要籍上讀的書多，反倒受若干人的恭維，真是可怕極了！此點如果改不了，政治永不能走上軌道！

以前青軍團有一次要求我准許他們不打柴，當時我就和他們說：你們青軍團的學生，不知道如何打柴，將來不配當個帶兵官，所以就沒有准了他們。我切實感到，今天我領導的不够，不是因爲我什麼哲學，什麼史學不懂；就是大家生活上的事；如穿衣，吃飯，打柴，磨麵，這一類的事籌劃不好，領導不了大家，今天早晨王廳長說：「現在地裏的草很多，如趕夏天以前把草鋤了，將地翻過來，來年的田禾，一定能長的很好；如果過了夏天再鋤，草吸地力很大，把地已經吸壞了」，當時他說了這話，我就和他說：你如果不說這話，首腦部可能到麥收以後，讓人民做別的事，不指示鋤草，此命令下去不知來年將減少多少糧食？於此我很感到不懂人民的事作政治，權柄愈大，壞的事亦愈多，所以行政的人頂好用當過長工和種過地有農事經驗的人；軍隊上頂好用當過兵深入兵棚的來做軍官，那麼一定比不懂的人效果要大。

政治上就是做的個布帛，菽粟，一個做政治的能把人民吃的，穿的，安頓得妥妥實實，就是

個頂好的政治家。孟子說：「五畝之宅樹之以桑，五十者可以衣帛矣，雞豚狗彘之畜無失其時，七十者可以食肉矣，百畝之田，勿奪其時，八口之家可以無飢矣，謹庠序之教，申之以孝悌之義，頒白者不負戴於道路矣」，由此證明孟子理想的王道政治，也是以解決人民的穿衣吃飯爲其根本。最近叛逆們說：「不能作調查農村計劃農村工作的幹部等於贅疣」他說話很有道理，不過就是有些空洞，不如我們的村村計劃家家檢查切實。近日我派薄高幹下鄉去做家家檢查，經他幾次往返檢查的結果，村中許多不公道不合理的事，不差甚至調查出來了，此證明我們已邁的政治是水上葫蘆，即是有個鐵塊，也因爲當中沒有根繩子連系着，放在水裏葫蘆還是不能沉底。此次我們實行了家家檢查，就等於葫蘆與鐵的中間連系一根繩子，往水中一放就沉下去。所以大家要切實認識負責自動是企圖，深入澈底全在檢查，前者爲幹部必具之條件，後者爲政治必要之要求，非有旺盛的革命企圖心不足以表現其負責自動，非實行事事檢查不足以保證各項工作之深入澈底圓滿完成，希望大家一定要知道政治就是人民日常生活上的事，把這些辦好就是頂好的政治，如何保證辦好，就是行政上實行家家檢查，家家計劃，軍隊上實行班班檢查，事事檢討，那麼我們一定能圓滿表現出政治的功効。

## 尊重軍人才能立國

七月四日

剛才報告那個不熱心接送傷兵的村政指導員，在國家說是沒有教育過他；在他本人說，是沒有爲政的人格。試把一個熱心接待傷兵的指導員，與一個不熱心接待傷兵的指導員，互相比較；

國家受益受損，真是懸殊太大了！也可以說，能熱心接待傷兵，換到了軍人的忠勇努力，國家就能存在；不熱心接待傷兵，使軍人仇恨政治，自身怠惰，國家就要滅亡。今天世界上強盛的國家，無不尊重軍人，盡力愛護軍人，早年我在日本留學時，有一次秋操，因為走的路長，腳部生濃泡，經過軍醫的檢查證明遂與三個日本同學一個中國同學坐車到村裏休息，當車到村口的時候，村中紳士們都很熱情的出來招待，領我們到飯館裏吃了飯，他們把錢付了，當時我和那位中國同學，按每人兩塊錢的飯錢，拿出四塊錢來交給那位招待的紳士，他接了錢很忙了一會，我們就和他解釋說：「我們是中國學生」。他聽了這話，就很客氣的回答說：「我們這尊重軍人，不分內外，優待我們日本軍人，他能拚命保護日本，優待你們中國軍人，你們將來回去，可以保護你們中國，至你們的飯錢，我們絕對不能收下」，後來他又請我們到他家裏，他家的女人們也出來招待。當時我就問他們你們優待軍人的費是自己出，抑是國家出？是國家教你們這樣？抑是自動的這樣？」他說：「我們在學校上學時，學校裏就經常向我們說：『你們將來畢了業，就要到社會上當紳士，但你當紳士所得到的好處與洋氣，是誰給了你的？可以說完全是軍人給了的，今天軍人能保護了你的生命財產，你才能當這紳士，享這好處，如果軍隊保護不了你的生命財產，你紳士也當不成，好處也享不上，所以你們回去唯一的任務，就是尊重軍人」。我聽了他這段話，我就很感到人家國家教育的深刻。三十多年以前，就有德日陸軍最強的話，但強盛自有他強盛的原因，也就是在社會就奠定了他們做軍人的基礎。在日本可以經常的看到，許多老年婦女，見了軍隊，就是舉手加額的恭敬。有一次我就問一個日本人是什麼原因？他就告我說：「日本早年被葡

荷侵犯時，舉國震恐，人民恐怕的不得了，普遍的去禱告神聖的保佑，後來他們的天皇下了一道手諭說：「你們供祀的神，保護不了你們，惟有向軍隊禱告，才能真正保護了你們」，後來人民把供神的精神，全用在愛護軍隊上，結果把葡萄驅逐走了。所以人民後來視軍隊就如真神」。說到這個指導員，可以說他毫不知道國家的存在是憑什麼，遇見受傷的軍人不只是不好好的接待；反而說死了有什麼關係，他這種說話法，表現了他自己無教育，無為政人格；推而言之，如全國的行政人員，統如他一樣，國家民族的前途，真是不堪設想！該員應交趙總司令查明教育懲戒，使今後行政上再沒有一件不尊重軍人不愛護軍人的事發生。

## 治軍與治家一樣

七月四日

昨天有一個軍官報告說：「某部隊某連吃飯吃不飽，後來這連的連長就暗地裏調查，知道是伙夫們偷米麪，第二天他早起來跑到廚房裏，把每天應吃的米量問清，教伙夫稱出來，他就監督上伙夫，把米下在鍋裡，等的把飯做好，讓戰士們吃了，戰士統說吃的很飽，他才回去。」這證明平素不够吃，完全是伙夫作弊，也表示了我們國家民族的人格不够。社會上說，「廚子不偷，五穀不收」，當了伙夫以後，幾幾乎沒有不偷的，最可恨的是把和起的好麪放在惡水筒裡，等到把惡水倒了，再把麪拿出來洗一洗，賣給外邊，據這個軍官說：那個連長監督做飯時，伙夫們也很表不悅，如果他當時只是監督的把米下上，不等着戰士們吃了再走，伙夫們還可能將下在鍋裡的米撈出來，以掩飾自己的搗鬼。建軍會生活部擬定一個伙食改進辦法，軍隊上的伙夫應受教



戰士班長輪流管理，軍隊組工亦須日日檢查，儘爲保證軍隊進步最要緊的一項，今天是儲糧備戰於一切，組織如果不能保證戰士的生活合適，如何能配說組織領導？治軍隊與治家一樣，不能使一家生活上有辦法，子弟們不胡賴，不搗鬼，才够個好家長，一個連裡能使一連的生活有辦法，官兵們不胡賴不搗鬼，才够個好連長。今天官場上的行道不高，一切衣食生活問題的瞭解連老百姓也不如的書獃子，到政治上統担任了連長營長團長，村長縣長廳長，無怪乎我們的政治不上軌道，這些不會過問家事的人，教他去帶兵去爲政，如何可能？所以今後誰懂的家裡邊如何喂豬，如何養雞，如何縫衣，如何做飯，如何種地的人，再教他爲政，再教他帶兵，如此方不致把事辦壞。

## 收糧人員趕緊改善作法

七月十四日

此次我派人出去，檢查收糧的情形，檢查了四五個站，尙無大的弊病；不過收糧的人，表現的有些任性，使人民感到有下列三點不滿意：

第一、人民認爲交糧是個難關。

第二、不合理的挑剔，使人民交不够應納的數目。

第三、隨意苛待人民，與人民難堪。

我早就說教人民出糧，人民不感到痛苦，反是教人民送糧，人民感到痛苦，也就是說：真正教人民拿出糧食救國家救民族，人民不感到痛苦；反而是因爲幾個任性妄爲的收糧人員，使人民

感到比救國家救民族還痛苦。你們大家想想：這種收糧幹部，危害國家民族是如何的大！這就是表現中國官場上行道不高！此種恥辱如去不盡，試問何以立國？我以前和大家說：有兩個組織、兩種不同的作法，一個組織看見人民來給他送糧，就很快的出去招待，就是在吃飯的時候，也要把碗放下，趕緊出去很和藹的說：你們辛苦了，接迎回去，端上水照護，並且讓他們吃飯，秤過了量，就是短上點，也是非常客氣的說，「這沒有什麼？我們每人少吃一口就算了」，總能以態度之和藹，招待的親熱，感動他，使他自已知道短下糧慚愧，以後不肯再短，讓他歡歡喜喜的回去，送上一次。以後愈願送了。使人民見他一次，說他好一次，見十次，說他好十次，最後能叫人願意跟上拚命，替他們去死。又有一個組織，人民送糧送的遲一點，不是罵，就是打，早一點又不收，按時送到因為他們睡覺不起，或是串門不在，有時還得叫人接上飯，隔上夜的，對於吃喝住處，更是理也不理；好容易等着見了面，那種洋洋不矜的神氣，和吹毛求疵的樣子，給人以頂大的難堪，頂大的不高興，結果教人民不怕納糧，而怕送糧；送一次糧，傷一次心，人民進一回門，印象壞一回，進十回門，人就不願和他共事了！見一回面，教人心裡罵一回；見十回面，人民就恨的想把他打死，最後能使人民拉上敵人來消滅他！你們看看這兩個組織，誰是官僚。誰是革命？誰是成功，誰是失敗？那就一望可知了。駐會應速飭編一戲劇，教育大家。

今天我切實感到我們的幹部，做甚不務甚，做甚不像甚，做甚偷甚，做甚壞甚的幹部太多了！帶兵的尅扣糧餉，打罵戰士，使戰士滿心都是傷痕；行政上苛待人民，打罵人民，使人民心上都是傷痕；像這種國家，如何能够存在！某外人說：「中國有三個敵家！一個是日本，一個是自身

之腐敗，一個是經濟的沒有辦法。今天你們縱然能把日本打出去，你們自身上還是腐敗，經濟上還是沒有辦法，那麼你們仍不能走上富強的路子！這話，我們要十分的警惕！真正的人人發揮不容人不的精神，拿上極大的勇氣把這些惡官僚，剷除淨盡！如此，我們救國才有辦法，抗戰復興才有前途！

## 首腦部應武裝檢查的頭腦

七月十四日

首腦部今後要專門注重一件事，就是要實行檢查。凡號召一件事，緊跟住就是事先事中事後  
的檢查。此種作法。不只是可以規律我們幹部的不夠。而且還能幫助我們幹部的夠。今天負責自  
動的幹部很少，實行檢查以後，可能督促許多不負責自動的幹部，負責自動起來，這就如同火車  
頭拉上車皮一樣，只要掛上了鉤，那麼車皮非快走不可！

如何實行檢查？說到首腦部應從各科（課）作起，就是凡一號召，承辦事的該課員就應提出  
檢點，請上級派人檢查，並且各首腦應將實行檢查這件事，在辦公桌旁邊經常貼一個條子，武裝  
自己檢查的頭腦，因為已過我們對檢查工作太不注重了，今天教大家作這一件事，大家一定很覺  
着不慣；尤其駐會應在每星期組織週日會議上，提出檢查的報告，提起大家對檢查的注意。

主持會應迅速擬議成立一個檢查機構。把幹委會的實察專員視委會的視察員，分編若干小組  
，駐各區縣專負檢查之責，使我們首腦部等於有了眼，有了耳，對外邊的事，統有適當的處理，  
並且能保證外邊沒有十五天的錯誤。

## 要不得的行爲應引以爲戒

七月十四日

昨天我聽說：「某師師長令戰士每人拾四斗麥子，一斗麥子歸公，三斗麥子歸私」，他這種行爲，無疑的是教士兵搶劫人民！也是變象的貪脏行爲！這是他自己的聰明過大，以爲作下甚麼事，存下什麼心，上邊也不會知道，也不會懲辦他，建軍會對該師長應予嚴勵的檢討，切實的教育糾正他！

## 不許濫耗民力、耽誤農時

七月十四日

有人說現在人民最不满意政府的，就是不按農時，使用人民，如五月間正農忙時，教人民駄運木板，就是一例。這件事是否爲建軍會下令？應由建軍會澈底檢討。大家今後要切實記着：除有緊要之事，非誤農時不可外，絕對不許濫耗民力，耽誤農時！

## 建村政的三項基本工作

七月十五日

前天辦公時民政廳的兩位同志建議，我們行政上應作幾件基本工作。什麼是行政上的基本工作？

- 第一、劃定村界：劃定了村界，才能去除爭執人民安心種地。
- 第二、要編定閭鄰：編定了閭鄰，才能治衆如治寡，表現政治的功能。
- 第三、要實行戶籍法：地籍法切實知道了村裏的人口。瞭解了村裏的地畝，才能輕而易舉的

計劃村政，推行村政。

以上這三件事，是建村水平線以下的工作，行政上必須照此實行，尤其你們先鋒縣必須如此，才能事半功百倍，否則不如此就是事百倍而功一分。

### 衛生處應趕緊研究醫藥辦法

七月十五日

有人報告說：「現在克難城病死的人多的原因，就是一方面因吃藥方便，一方面醫生無經驗，病人吃藥不對症。」我聽了這話，很感到不安，今天首腦部每月拿出一百多萬元購買醫藥，原爲不使幹部生病，然而今天反因吃藥方便，幹部們濫吃而致死，實有失組織體念愛護幹部之本意！應由主持會責成衛生處，趕緊研究出一個辦法，使幹部有病能吃上藥，且不致因濫吃藥而受害

### 不熱心喂養的騾馬死了不給補充

七月十五日

昨天我聽說：「現在我們每月要死騾馬一百多頭。合算起來每月約有幾千萬元的損失」，這件事太可怕！以我想純粹是喂的不好或濫用所致，應由軍務處即日打電出去，今後誰家的騾馬因不經心喂養的死了。不給誰家補充！

### 嚴糾重私輕公的沒有作事人格的行爲

七月十五日

據報：「汾東我們的幹部，每遇叛逆夜襲，大都先顧慮自己的行李，對公家餘存的械彈重要

武器，均放至第二步，認爲公家東西丟了，能够報銷，自己行李丟了，沒有辦法」，這十足的表現了我們幹部的私心太大，也表示了我們的幹部，沒有作事的人格？應由建軍會切實教育糾正。

## 對評槍隊訓話

七月十五日

你們這次受訓成績很好：有十四個特等射手。十六個一等射手，二十八個三等射手，表現了你們努力學習的精神。就你們這五十八個人說，一分鐘以打十八發計，上來一千敵人當下就可以把他們盡數殲滅，在戰場上表現大的效用。

評槍訓練各國統是一種秘密教育，惟蘇俄操典上稍露一點。但我們今天所以勾口彈。槍口彈，飛刺刀的大聲喊示來是爲什麼？就是爲的要注重用此，我們所謂攻滅敵，守殘敵，憑什麼殲滅敵？憑的是手擲彈，憑什麼守殘敵？憑的是手擲彈之後繼之以飛刺刀，所以你們要好好的練習，子彈是公家的，學下的本事可是你自己的，誰也拿不走。並且你們今天學會這些武藝，可比趙子龍耍花槍的武藝厲害的多，只要練好了在戰場上真能救多少人的命，也真能教人喝彩你，試着在戰場上，敵人上來一個，你打死一個，上來兩個你打死兩個，別的人站在一旁拍手叫好，你多榮譽？你多高興？

你們知道新二師在五台定襄一帶駐防時，敵叛多少次圍攻他沒有受一點損害，原因就是他有六十個特等射手，敵人上來不只無效，且白白的損失些人，所以你們一定要好好練習。

再者你們回去的路上，要精神上不丟人，身體上不得病，回到師裏一定要自己不斷練習，教

他人努力練習，由一顆穀子變成一穗穀子一畝穀子遍地穀子，以表現鐵軍的功勳。並且你們不敢驕傲人，要謙虛，絕不要因自己已有本領，教人對你不滿，如此你才有光明的前途。你們好好努力吧！

## 農忙時不許濫費民力

七月十八日

前幾天邱廳長到吉縣，和我說：「沿路的麥子，還有未收割的」，當時我就教李專員檢查，據他和我說：「一方面是人民懶，一方面是山地氣候冷，所以有未收割的。」此次我從吉縣返克途中，看見有的地裏的草很多，感到人民種地的工夫不充足，這原因在那裏？我想或者是公家濫用了民力。前幾天我在朝會上說：公家因運木板，有就誤人民種地的情事，據調查回來說，純保縣級幹部事前籌劃的不够。今後政治上趕農忙以前；一定要把差務上的事全辦了，萬不要在農忙時，濫用民力，就誤了種地！說到支差這件事，今後我們應該有個規定，就是人民除抗戰勞動以外，再不教人民支差了，這幾天吉縣正在計劃，鄉寧臨縣對此也應該有個詳密的考慮，決定一個改善的辦法實行。

## 實現萬柏林計劃

七月十八日

我早就說克難坡要實現萬柏林的計劃，就是山頭上要栽一萬顆柏樹現在仍沒有着手。說到栽樹，如爲容易成長，是栽槐樹榆樹等；如爲留作長久的紀念，還是栽松柏樹，比較適當。此事應責成郭參謀長會同主管部門，現在就進行籌劃明春栽種，頂好栽種時有規矩的排列幾個字樣，

更有意義。

## 趕緊籌劃閩屯糧上路

七月十八日

現在我與大家說說閩屯糧的話，美國華萊士副總統，這次來到中國說，上次歐戰他們美國和協約國因仿照中國長平倉積穀的辦法，食糧問題得以解決，我們早就提倡積穀，但始終沒有上路。此次我們變閩屯糧的辦法，比較為一種有效的政治行爲，此事已有個大略的計劃，應趕緊進行，使之上路。不過近來看見外邊的報告說：「借用了閩屯糧，按錢折算」。這是個錯誤，今後用了閩屯糧，一定要拿糧補還，並且也不可輕易借用，以保持閩屯糧的信用。此點須要你們各蘇切實注意，尤其竹虛要電告甯波濟民知道。昨天有人請示，閩屯糧是否按閩攤購，並問如何攤購，這件事頗難籌劃，俟研究出辦法通知大家。

## 注意自己身體的健康

七月十八日

有人說：「我們身體的健壯，一年不如一年」。這話我們大家只有警惕與注意。按一個青年中年人，只要切實注意自己身體的衛生，不會不健康的。這幾天提早朝會時間，就是爲與大家騰出午睡的時間。有人說：「在此時間內，接頭公事的人還很多，事實上難以午睡。」此應有個規定，就是從今天起在十二時至二時的中間，不許接頭公事，如自己不午睡，也不要擾亂別人的午睡。



## 懸賞一千元解決割晒草的辦法

七月十八日

草這件事按去年規定每兩糧銀是四百斤，至四百五十斤，另外還有閩屯草，代種飼草等等，名目有七種之繁多，人民痛苦不堪，據說一閩有出至二萬多斤者，今年我們爲解除人民痛苦，減輕人民負擔，所以特規定完整區每兩糧銀，攤六百斤，交錯區每兩糧銀攤三百斤，這樣算下來，完整區是減了五百多斤，交錯區減了一百斤，照此數目各縣不差甚統够了，不過就是吉縣不夠；尤其是克難坡不夠。對此不夠，只有三分之二配備在本縣，三分之一配備在本縣以外。昨天子英和我說：「吉縣出一種黃草，晒乾了不下於乾草，不過此種草有一個特別的收割時期，過了這個時期，就不行了」。我們應懸賞一千元，徵求意見，任何人能將此種草，收割晒屯有個詳細的說法作法，就賞給誰一千元，并頒給獎狀一面。也就是說，誰能把這件事解決了，誰就是抗戰上的能手，國家民族有用的人。這個計劃如果成功。公家也很願意拿出一部分錢，交給大家割存此草，以解除吉縣人民的困難。

## 幹部要多費腦筋計劃一切統有辦法

七月十八日

還有民調糧，此次吉縣報了五萬五千多石，當時我估計不會有如此的多，就叫檢參會同他們好好核算，後來核算下來，減少了兩萬多石，這些事你們各縣要好好注意，就以飼草與民調糧說，在吉縣減少下來的價值，就在一萬萬元上下，若就晉西二十多縣說，就可以減少人民二十多萬

萬元的負擔，所以幹部費腦子不費腦子，關係甚大，費一分腦子人民就痛苦減少一分，抗聯上就有一分的辦法。不願多費一分腦筋，就或可能增加人民一分的痛苦，甚至可能影響抗戰的前途，國家的存亡！

前幾天我在對建組先鋒隊畢訓詞上說：「我們製做軍服，不知偷針之弊，裁衣之巧及染色之復用，而全戰區之損失，在二千萬元以上，如果全國各戰區統如此，國家損失之鉅，實屬驚人，所以治國就是治家，不能治一家的家是家敗，不能治家家的家就是國亡，一家的經濟是一家的生活，家家的經濟就是一國的生活，不善經理一家的經濟者，絕不善於治理家家的經濟，一家之損失雖小，但一家就過不去，積家家之損失甚大，一國就過不去，所以大家一定要學會經濟，那麼爲政纔有着落。孟子說：「天下之言性也，則故而已矣」，故者以利爲本。性在客觀說叫性，性在主觀說叫智，也就是聰明。這就是人的聰明智慧要求故，故就是根本，就譬如說，你計算一個機關所需的草料你必須要知道每一個牲口需要多少，你現在屯多少，地真能收多少，沒有地的購買多少，如此你這機關的草料，就不愁解決。否則你不照此去做，向人民任意攤派，那就損失太大了。所以孟子又說：「所惡於智者爲其鑿也，如智也若禹之行水也，則無惡於智矣，禹之行水也，行其所無事也，如智者，亦行其所無事則智亦大矣」。所謂「鑿」，就是穿鑿，就是說人的聰明要如禹之行水，平易順適。什麼是禹之行水就譬如需要多少草就要多少草，這就是禹之行水，向人民任意攤派，這就是穿鑿，如禹行水之做事法，就能成功，穿鑿之做事法，就如絲之治水法，就要失敗，甚至於鬧出大亂子。所以大家對此要切實注意，把孟子這段話認識清楚！

## 指示隰縣席主委

七月十八日

竹虛：我感到你們外邊作一件事貽誤太多，並且錯誤在村裏停留的時間太長，此種損失太大！你要電話上告知晴波濟民本我利器用其器的指示，用上區視導組切實保證各縣沒有停留十五天以上的錯誤；並且要告各縣也一定要用上督進組保證各村沒有停留十五天以上的錯誤。這作去並不難，只要區裏能教視導組，縣裏能教督進組，該傳達的切實替你傳達了，該檢查的能切實替你檢查了，該反映的能切實向你反映了，那麼一定可以保證縣村不停留十五天以上的錯誤。我常說：今天我們村幹部之多連人民的眉毛也能數清，只要照此去作，一定可以把行政的錯誤，變成頂好的效用。

## 對中心學校校長教員等的一段話

七月二十五日

你們各中心學校校長教員此次到克受訓，已經好幾天了，聽說你們討論的很熱烈，供獻的意見也很多，這證明你們學習進步的精神很够。你們此次受訓的意義很大，也就是由你們這幾天的研討，就要決定今後一年的教育計劃。按今天我們教育上的最大目標，就是要實行兵農合一制度下的新教育辦法，所謂兵農合一制度下的新教育辦法，就是六歲至十七歲的兒童統須接受教育，此種教育叫義務教育，也叫國民必修教育，不過實行此種教育，也含着許多的困難：第一是師資困難，第二是校舍困難，第三是教育器材困難；尤其頂大的困難，是有些人家的子弟念不起書。

所以當初四年的國民教育，想把他改爲五年六年統不敢作；主要的原因，就是因爲國民的經濟不夠。既然是五年六年尚不容易更改，今天要把國民教育提高爲十二年，較現在各先進國家的教育尤過之，豈不是更難作嗎？不過說到兵農合一制度之下，頂不可能實現的事情，實際上也可能的作了教育一事，自亦不能例外，此點你們應本上兵農合一的辦法與社會上的實際情形，做一番研討。

按我們晉西說，役齡壯丁超過了四分之一，這證明一個役齡壯丁能養活四口人就能過去，但實際上一個役齡壯丁連上優待常備兵的糧花，足足能養活六口人，再加上逾齡男子與適齡婦女的勞動所得，就很可能負擔了六歲至十七歲子弟們念書的費用。再明顯的說，實行了兵農合一以後，向來靠剝削生活的人也非自己勞動不可；再就是人人有滿足的勞動機會，所謂滿足的勞動機會，就是人人有夠自己種的地，人人得到自己應需的享受，所以兵農合一十二年的國民教育是極可能實現的一件事；不過主要的困難還是師資問題，將來如何迅速增養師資，實在是一個需要詳密考慮的課題。

說到現實教育，我感到教育必須與政治配合起來，也就是說，不只應合乎國家的需要，而且還要應合乎鄉村的需要，使教員在課堂上講的功課，學生能當下在村中實驗表現出效用。如此，才是我們需要的教育。

早年我在太原時，在政治上我會提出了兩個口號，一個是家家有餘，一個是人人念書。有一次，我回到河邊村和村裏的老漢們說：「我希望你們提倡兩件事：第一，你們要提倡家家有餘；

看看村中誰家是走上坡的，誰家是走下坡的？走下坡的人家，你們要教訓他，勸告他，要多勸導，少化錢，多勞動。第二、你們要提倡子弟們人人念書」。我說了這話之後，老漢們就說：「第一件事，我們一定可以做到，並且對走下坡的人家也一定可以教訓他，勸勉他，但你說的第二件事提倡子弟們念書，我們可不敢做，人們一定要反對！」當時我就很奇怪，教訓人是使人不高興的事，他們反說容易；教人念書是使人喜歡的事，他們反不敢提倡。所以我就問他們是什麼原因。他們說：「你不知道現在學校裏是什麼作法，有一家夏忙正打場，當父親母親的統忙的甚麼也顧不下了，他有一個兒子，一個女兒，放學回來，什麼也不管，女兒不幫助他母親做飯，兒子是不幫助他父親打場；並且學校的校長當農忙時還不准學生告假回去，像這樣，誰還敢勸人家的子弟念書？」我聽了他的話，很感到這是我們學制的不好，所以當年在太原時，我曾一度決定不會種地收割的男子，不會做飯洗衣的女子，不許國民小學畢業，實在就是為想矯正此病；然而因為當時教育部沒有採納，所以沒有行通。你們大家今天要切实認識了，四年書獃子的國民教育，能使社會上許多的人不願意教自己的子女念書，假如十二年的國民教育，仍是書獃子的教育法，那麼教育的前途，更不堪設想了！

教育的目的，是為教人做好人，有飯吃。如何能教人做好人？就是要教他不犯煙賭盜欺。如何能教他有飯吃？就是要教他學會做農做工的本領。今天我們的教育可以說整個的與社會說了齟齬，此病不改，國家永不會進步！

前幾天我在對建組先鋒隊畢訓詞上說：「治國如治家，不能治一家的家是家敗，不能治家家

的家就是國亡。一家的經濟是一家的生活，家家的經濟就是一國的生活，不善經理一家的經濟者絕不善於經理家家的經濟，一家的損失雖小，但一家就過不去，積家家的損失，一國就過不去。我們製做軍服，不知偷針之弊，縫衣之巧及染色之複用，而全戰區之損失在兩千萬元以上，如果全國各戰區統如此，國家損失之鉅實屬驚人！——實在說，今天我們抗戰，不是因為什麼高深的理論不會，就是因為如何種、如何織、如何轉、如何收、如何紡、如何織、如何剪、如何縫、如何染不會，致使抗戰不能早日勝利。所以今後的教育，一定不求高深的理論，必須是實事求是對人民需要國家需要的事。統統了解了，統統會做了，這就是頂好頂適用的教育。

此外，大家要知道：我們在外國的留學生與外國的學生相比較，其聰明才智並不稍遜於外國人，甚且有的超過之，但畢業回來一入社會做事，就表現出分外的壞來，此原因在那裏？你們應做一個澈底的討論。不過以我想，不外下列兩個原因：第一，秦以後二千年大一統的遺毒，把政治變成鼓勵人壞，怕人好的做法，誰有才智，誰的官就大誰就可以大胡賴；誰的才智小，誰的官小，誰就可以小胡賴；所以說把官的行道壞了！第二，教育與社會脫了節，教育自教育，事實自事實，把學生造就成古董玩意的書呆子，離開了學校，到社會上就不知道如何做事了。今天國家要想改此，非出來一批革命的教育人材不可！要想改革山西的教育，你們非成爲革命的教育人材不可，真正的要變古董教育爲實際教育，使教育與社會連繫在一起，如此教育才有內容。此次抗戰，我們最痛心的，就是有的大學生非法胡爲甚至做漢奸的很多，可以說純粹是國民的教育不夠！你們就是負國民教育責任的人，經此次受調以後，對未來的國民教育，必須有個新的改革！否

則，遺害國家人民真不知如何之大！

## 檢討大寧火柴廠產品的不好

七月二十六日

剛才報告西北實業公司大寧火柴廠製做的火柴不好，兩小匣中竟有七八十根不能用的；又據他們調查人說。六月以前因沒機器故做的不好；六月以後，就做的好了。按他這話，也是個錯誤！做的不好，就不應該出售！做的不好而出售，也是一種犯罪行為！在國家就應科以幾十倍的罰金。今天現代化的國家，公私商品均須呈請政府頒發商標，並且將自己商品的名稱，分量，質料，統須報請政府備查，將來所出成品，必須照此標準；如違此標準，就應受應得的處罰。今天我們國家處處還表現無政府的狀態，做東西的工廠任意胡作，政治上無人過問，簡直不像個國家！如使外人看見，試想如何再敢與我們共事？如何的卑視我們！此不只是大寧火柴廠應受懲罰，即省經局也不能辭其咎，主持會應切實檢討教育之。

## 規定工作紀律簡而易行者

七月二十六日

工作紀律定八月一日公佈，八月十六日實行，主持會應領導上各首腦趕緊考慮規定一個實行的辦法。以我說，最初實行時不要貪多，頂好組政軍政經各自拿出一件事，並且這一件事很容易做，誰想不犯工作紀律，一定可以不犯；如同很平順的山坡，只要有腿者，統可以慢慢上去一樣。實行三兩個月以後，再選一件事來做，否則，最初你就定下很多，做不到，按紀律自棄了。

許多人，那麼不只做不通，而且也不是上級對下級應有的態度，那就失掉執行工作紀律的意義了！

## 注意衛生

七月二十六日

剛才上朝會的一個同志站着暈倒，這表示他身體的不健康。身體不健康，一方面是自己講求衛生的不夠，一方面是管理人管理的不够。一個青年人動輒得病，在國家說：就不够立國的資格！今天世界上亡國的國家，統是國民的心力不强，與其國民的體力不强。凡心力不强的人敢斷定他的體力亦不强；同時他的體力不强，一定會影響到他的心力也不强！我們要想成個強國，不只要心强，還須要身强。吉縣應由建軍會集辦公室召集大家開衛生檢討會，對同志們的飲食起居要有個普遍的注意與管理。克難坡主持會也要把辦公看成是第二件事，注意衛生看成頭一件事。因爲事是憑人做的，人如不健康，事也要減低效用！

## 對中心小學校長教員等的一段話

七月二十六日

植物不加培植，不能成長；礦石不加鍛鍊，不能成器。一個人生來，如不受教育，不能發揮本能，表現效用，既不知愛國，亦不知愛家，只是私心用事，求自己的飽暖舒適而已。所以說到人類，就是要教育；說到個人，就是要學習。一個國家的國民教育，全在小學教員，教人學聖賢，就能成聖賢，教人學強盜，就能成強盜，教人學富強，就能成富強，教人學文明，就能成文明。



；所以今天世界上各現代化國家一切進步與事功，無不歸功於其小學教育之發達。也可以說今天負教育責任的是什麼腦筋，國家就能成爲什麼國家，因爲學生的腦筋等於一塊精神土地，教育就好比是下種子，下什麼種子，就上來什麼種子，所謂「種瓜得瓜，種豆得豆」，也就是這個意思。現代的教員就是將來國民的種子，教員教學生不犯煙賭盜欺，教員本身必須真正不犯煙賭盜欺；教員教學生愛國，教員本身必須愛國。否則你自己犯煙賭盜欺，教學生不犯煙賭盜欺，那是不可能的事。如同畫上的杏仁不能上來杏樹，畫上的蒸饅，不能充饑，必須真正的一顆杏仁才能上來一顆杏樹，真正的一個蒸饅，才能吃下去不餓，今天你真正是個好教員，才能教下好學生，否則你是假好，絕不能教下真好的學生。

教育能優化政治，如沒有教育，政治就不能優化。如同說原來的一顆穀子，如不種在地中，澆上水就說能成一穗穀子，那不可能，不教育而想使人有禮義廉恥，公道愛人，也一樣是不可能。總之，人必須受教育，教育甚，能成甚。所以國家一定不敢叫無人格者當教員，也不敢叫思想錯誤者當教員，否則就如毒菌傳播惡毒，國家民族受其危害，不知如何之太！

說到教育，古人就很注重。論語開首第一句，就是：「學而時習之，不亦說乎」，孔子論論政以外，所說的話，不差甚就是說如何教育，如何學習，如他所說的「我學不厭，教不倦」，以及「發憤忘食，樂以忘憂，不知老之將至云爾」，這就是說自己培植理性，並要與他人培植理性，將自己理性在腦中培植的滿滿的，並要教他人將理性在自己腦中培植的滿滿的。所謂，理性，就是個愛人公道。孔子一生，就是爲自己愛人公道，並教他人愛人公道而努力。前幾天我說：「

人類只有推觀自己的父母子女的心，愛他人父母子女的一件事，所謂事功在此，道德在此，人生的結果亦在此，其餘一切事，皆爲圓滿完成此而已，但這個愛人公道的種子由誰去下？就是由教員去下。如下不好，就是很大的罪惡！所以人類的幸福在教育，國家民族的興衰也在教育。說到今天要教山西人得到幸福，當然也在教育。但此責任，全在你們負教育責任的人，我希望你們人人要立一個志，爲造福山西，造福國家而努力。

## 區要用上視導組縣要用上區督進組傳達檢查並

### 反映

七月二十九日〔克難波〕

前天吉縣督進組回來報告工作時。我對他們會有一個詳細的指示。並且我還問他們出去工作，那一天出發？那一天到村？早晨辦些什麼？晚上辦些什麼？一共走了多少村？據他們的報告，那去熱心倒也熱心，努力倒也努力。不過就是收的效果不大。如以十分效爲圓滿，他們只够三分。主要的就是他們不會傳達，不會檢查，不會反映，上回他們出去，是專門傳達村護糧的辦法，聽了他們回來的報告，感到他們無技術，無條理，無竅要，當面我會糾正了他。按現在說他們有三分效，糾正一次總能增加二分，看情形總要糾正三五次，才能真正上了傳達，檢查之路。他們回去時，我會教他們作傳達檢查日記，將來根據此日記，予以批評指示。定會有效。你們鄉寧臨縣，一定也要照此辦理。竹虛！你想派人到桑峨實現區參觀，因爲他們一切還尙未上路，暫時可

不必去。吉縣西關洽村現在正實行家家檢查，家家計劃，你可派人來看，將來作區縣實行的參考。在當前說，主要的工作，你還是要用上區視導組保證各縣沒有存留十五天以上的錯誤，再教縣統委會用上區督進組保證村裏不使存留有十五天以上的錯誤。如此，你行政上才有效用。此語你要轉告蒲縣孝義石樓汾西，這條路，如修不通，政治上就無辦法。

## 當前數要事

七月二十九日

昨天楊副監念的關於飼草，馬料，及山葯蛋的辦法及修正了的村護糧的告示，均已由十四專署陸續傳達想你們已經收到。不過收到的就不用說了，沒有收到的明天再給你們念念。內中主要的：

第一：是關於草的方面，把草的名詞負擔統一了，一次撥給十五個月的草，吉縣是十三個月的，以後不必請領，可減少報銷的手續。

第二：是關於料的方面，亦一次撥到明年九月底，多少存運糧站，多少發馬料車全備單到庫領料，不過這得好好核算，應定出那幾個村應交那個庫，那些庫交那些部隊。

第三：是關於山葯蛋的問題，此問題已有了辦法，且此辦法亦令十四專署陸續傳出。

第四：是關於民調糧的問題，應定出要多少做豆腐生豆芽的糧來，否則糧調處無此糧就要費生黑市。此點吉縣，鄉軍趕緊着手辦理，隰縣不只要自己辦理，並要傳達他縣辦理。

此外關於做油種油子的地方，也應在民調糧內，做爲交的一種，否則吃油沒辦法。以上各點

應由工商處合作處趕緊研究上路。

今年要緊的工作，就是要把縣民調糧，村民調糧辦理合適，把此辦理合適，所謂包有保供，以工作保障生活，以生活管理行為，才能上路，否則又是一年上不了路。

總之我們今天抗戰復興不是憑什麼哲學，人生觀，宇宙觀，高深的理論與主張，就是憑的吃如何，穿如何，民食如何，馬料如何，把這些辦好！抗戰復興才有辦法。在已過說，一家多損失二三十元就要賣房賣地，一縣多損失幾千元一縣的財政就感到無辦法，一省多損失幾十萬元，一省的財政就過不去。說到我們今天，少損失些抗戰復興就有辦法，多損失些抗戰復興就要失敗。今天我們為政的人，不論是三十歲五十歲所學下的統不是人家人民所需的，如同一個當家的，子弟們需要是小麥，小米，高粱，豆子，而你只會種些蒜苗，豆角你永久領導不起家來。昨天我接到一個報告，叛逆們所辦的大學內邊所講授的政治學，絕不是講些空理論，就是討論如何種草，如何種料，如何收割，如何配發，討論好以後再到管草管料那裏問詢了試驗了。這種作法可以說很對。我們今天用不着去學習什麼，真正你能够到老漢那裏問問如何種地，老婆婆那裏問問如何縫衣，那麼你為政就有實際了。

### 三項組織工作與一樞紐

七月二十九日

最近關於組織工作我考慮下努力的三項工作與樞紐：

第一組織基礎工作——所謂基礎工作就是拿上地下組織的方式實行無止境的約談與連系。

第二組織效用工作——所謂效用工作就是拿上循環檢舉保證無一事不合理無一人不公道。

第三組織政治工作——所謂組織的政治工作就是保證號召章令的合理與保證圓滿的完成。

此為組織的三項工作完成這些工作的樞紐是開實效小組會也就是拿上實效小組會保證此工作的具體實施，今後組織上的考查工作督導工作也要以此做標準，竹虛應將此話傳達各縣研究實行。

## 去二病樹一風

八月一日

去什麼病？去官僚病，書生病。樹什麼風？樹革命風。我們今日上下內外辛苦大，效果小，根本是革命的作風未樹立起來。什麼是革命的作風？人人敢說話，人人會做事。不敢說話，還是官僚的習染；不會做事，是書生病態。今後我們要想辛苦與效果一致，必須要去盡官僚與書生二病！從今日起，內外應在工作上徵驗，并展開檢討。

什麼是官僚病；什麼是書生病？

怎樣去官僚病！怎樣去書生病？

在辦公桌上，在訓練場上，在報告工作，交付工作約談中，事事徵驗，人人查檢。如何檢查？如何督促，由執行部負責隨時規定。務必澈底去盡二病。樹立一風！

## 內外合套減少空文的兩條道路

八月一日

我們提出了首腦部的靈活編制短小精幹，差不多將近二年了，迄未上路。近日我在青島，曾考慮下兩條道路：一爲加重各區統委會的職權，所謂加重職權，就是今後首腦部只指示作的目標與路線及規範，至如何完成這個目標的作法，全由外邊按實際負責推行。如此次加重份東領導組的職權，就是這個辦法。一爲首腦部各主管部門的專責成分負責任，就是管糧的必須責成他把糧管好，管服的必須責成他把服管好，餘均仿此，除了一般規律性的命令或指示由我署名外，其餘各該管事項下達之命令或指示，均由各該管主管署名負責。如此，即可大大的減少了空文，不只內外事合了套，且去了障礙。這兩條道路行其一可，併行亦可，希內外作一考慮。

## 根絕偷竊人民瓜果情事

八月四日

現在田禾瓜果已屆成熟，各區統委會應責成當地師管區切實保證所屬的部隊不偷竊人民的田禾瓜果，且須經常派遣小組到處巡查，根絕偷竊人民的田禾瓜果，各該師管區所在地如發現此等情事，除懲處該犯外，該師管區司令應受失查處分。

## 濫費子彈表現軍隊太無教育

八月四日

有人和我說：「駐鄉寧樊底村的軍隊，有濫發槍消耗子彈的情事」這表現我們的軍隊太沒教育！鄉寧建軍分會應趕緊派人考查。并教育各部隊。此等話我多說過，但大家始終沒有記住，恐怕將來總要嚴厲的懲處幾個人才行！告人說繞着疼人總不害怕，必須真正繞着了他才知痛苦，今

天我們的幹部就是如此。

## 速改正強制人民一齊繳清上下忙糧銀

八月五日

據值月官報稱：「臨汾山下有村幹部強制人民將上下忙的糧銀，一齊繳清」情事，這不知道他是指什麼的上下忙，如是將種麥的上下忙一齊繳清了，那是對的，如是將秋的上忙一齊繳清了，那是不對的。前有區統委會電報，人民因今年夏收較好，恐被敵人搶糧，願將秋的上忙也一齊繳清，田糧處原擬不准，因秋糧減少了供給困難，我因顧應民意，特准人民的請求，這是公家的一件吃虧事。後來據說村幹部有的不瞭解此意，反誘導人民連秋的上忙一齊繳清，以贖錯誤，如係強制，更屬不對。各區縣村應迅速改正。臨汾更要檢查。

## 公務員實行祿足以代其耕辦法

八月十二日

### 政治小組本週討論題

我們劃分份地以後，籍隸劃分了份地區域以內的公務員，家中的生活，感到了困難，應本在劃款足以代其耕的辦法，使一個公務員的所得也等於一個國民兵的收入。

照兵農互助小組的辦法，兩個國民兵優待一個常備兵，國民兵互助小組兩個公務員優待一個常備兵。

按一份地的純收益，是小麥二十官石的標準，一份地是兩個人的耕作量，一個國民兵優待主耕

人，其餘的是助耕，當國民兵的主耕人可以落到一半，爲小麥十官石，他應該出優待糧花，也是一份地的一半，就是一個常備兵，應得優待糧花，小麥六官石花十斤，一份地出一半，是小麥三官石花五斤，一個國民兵出一份地的一半，是小麥一石五官斗，花二斤半，花二斤半，折小麥一官斗，糧花共計小麥一石六官斗，這樣下來，一個國民兵可以淨落小麥八石四官斗。

公務員照此辦理，也就是祿足以代其耕。

一個常備兵，應得優待，小麥六官石花十斤，三個人編一個兵官互助小組，以兩個公務員優待一個常備兵，一個公務員應出優待糧小麥三官石花五斤，花五斤折小麥二官斗，糧花共計小麥三石二官斗，應多給他小麥三石二官斗，使他出優待糧花，連他淨落等於一個國民兵的小麥八石四官斗，共計小麥十一石六官斗。

按照此法，晉西籍省區縣村幹部均應本此辦理。

但以下有幾個問題：

第一：現在已經領有眷屬糧花的縣區村幹部，所領的眷屬糧花有的超過祿足以代其耕的，該怎麼辦？

第二：晉西籍的如此，非晉西籍的仍照舊日領眷屬糧花的辦法，有多少直系親屬，就能領多少眷屬糧花，是不是一個不平？

你們討論這個問題，我先指示你們幾點：

第一個問題，晉西籍的公務員，原來按直系親屬領的糧花，超過了祿足以代其耕，那是很明



顯的是對農民的一個不平，也是對不帶眷屬的公務員的一個不平。

第二個問題，對晉西籍與非晉西籍公務員的比較，也是晉西籍的領上眷屬糧花較之非晉西籍的是個優厚的享受，爲什麼這樣說，今天的問題祇是個劃分了土地，照以前晉西籍公務員，一方面領了眷屬糧花，一方面土地還有收獲，這就是說，家中地裡有收獲，來到這裡領眷屬糧花，這是離開家裡有飯吃，回去也可以有飯吃，晉西籍以外公務員的眷屬離開家裡，來到這裡，家裡的收獲就與他無干了。

此外還有個問題，晉西籍公務員按祿足以代其耕，不够家中度用時，應分兩方面說，一方面，家中有地，雖然劃分了份地，還可以有地租的補救，再一方面原來規定一個國民兵的純收益是以養活四口人爲標準，如超過四口人，他家中的地租還不能補足超過的需要量，應歸在救濟範圍內。

至公務員之新餉服裝，仍照舊發給。

這個辦法先由政治小組作一討論。

## 當前十項要緊工作

八月十二日

今年八月裡的行政會議不開了，因爲怕就誤我們現在的當前工作。就是：

### 甲、關於糧料草上的共有七項：

#### 第一、糧糧屬款

第二、劃分草區

第三、飼料歸糧給解單，按十五個月的撥足

第四、縣民調糧

第五、村民調糧

第六、山葯蛋

第七、閩屯糧

以上七事最爲要緊，必須本各指示努力完成。

乙、關於服裝上的一事，就是：

第八、繼續努力軍服工作

丙、關於兵役上的兩項，就是：

第九、逃兵歸隊

第十、準備換役

以上三項，亦爲要事，亦應努力。

此外，尚有擴大耕種編兵工小組，兵曠小組，及調整份地等事，俟另行指示辦理。

## 各收糧站一致應向前寺第三收糧站看齊

八月十二日

據河津轉運南根人民趙銀太等十五人給我寫來一封信說：「最近運送十五區的糧，到前寺，

送交總指揮部第三收糧站，那個站，真好極了！

- 一、幾時運到，幾時收；
- 二、過秤平平的，絕不高抬一點；
- 三、酬勞糧隨收隨發絕不剋扣；
- 四、水站設備完善，經常燒有開水；
- 五、招待殷勤，和氣悅色；

如這樣的收糧站，我們就是冒上危險，把腿跑的腫了，也願意給公家送糧，因為我們一到站上，什麼痛苦也沒有了，請你老人家飭各地收糧站均應這麼樣子，等語，這真是個取得民心的收糧站！各收糧站均須向他看齊，更超過之。如有不如他的收糧站，必須趕緊改進，責成各區縣統委會切實負責督飭一齊做到，各站監理員必須本此監理，朝宣三次，教育大家。

## 切實檢查各村發戒煙藥丸的情形

八月十二日

據報：「大寧茹古治村對煙民登記不確實，呈報是十七名，實有煙民八名；上峯發給該治村和平戒煙藥丸三十六包，無法出售，遂決議平均分發各閭，而閭中領下，因無煙民，又按全閭人數平均發給，價款由全閭負擔」等情，按我們現在發戒煙藥丸的辦法，是與有煙癮的退癮，發給他不收價；縱然按從前發藥丸收價，也是要發給有煙癮的人，問他收價；如果他貧苦無力繳納，還可拿上工作抵，也不應當普遍的按全閭人數平均發給藥丸，攤收價款，這都是村幹部的敷衍在

性和上級的不考查，不檢查，造成的錯誤！如你們這樣的作法，連把我們大慈大悲救苦救難，作成了累好人的事了！村級的不够，就是你們縣區級的不够！除朝宣飭席主委對此事切實檢查外，各區縣統委會應切實檢查各村，看是否也有類此錯誤；如有，應迅速糾正；並責成特幹部給人民講解明白爲要。

## 用其器的工作紀律從九月一日起實行

八月十二日

工作紀律原定八月十六日開始實行，後我恐怕促的大家要緊，又怕規定的事項多了，大家精神上負擔不了，使大家違反工作紀律的人太多了，反失掉工作紀律的意義。因此，我又指示先實行簡單的，把實行日期退後去。現經討論決定把用其器一項，先適用工作紀律，我並手寫有實行上的詳細指示與辦法，正在付印中；這指示趕八月二十五日以前，要給你們外邊分發出去，你們區縣村主委召集上各級有關人員，應當有五天的學習研討，從九月一日起開始實行。

## 第六編

### 廣播

(一號至二百二十號)

(民國三十一年四月十三日至三十三年八月底)

#### 播一號

會長三十一年四月十三日朝會訓話：此次組政軍教諸同志踴躍的上前方參戰，實在是表現出很大的犧牲精神。就志氣上說是很够了，但要講求工作技術，必須優良的工作技術，始能表現出優良的工作效用；亦如同勇敢的軍人，必須配上精熟的作戰技術，才能表現出殺敵的效果來。此次大家以鋼的志氣，到前線作犧牲的奮鬥，若不配合上優良技術，實有辜負此精神。所謂技術：第一，處人要誠懇，取得人心，得到人的同情。第二，處事頂好不錯，一錯就是兩個損失。但已經錯了，趕緊的認錯改錯。第三，行不通時，反求諸己，如怨人，愈怨愈行不通。第四，信是政治的生命，對民。對兵，必須維持政信。有損失政信者，當治之以罪。第五，要求不可太高，不可太多，不可太繁。說話必須說人民的話，嚴禁說讀書人的話。第六，無論用民，用兵，必須規定的合理，講解的明白，領導的澈底。第七、放政治於民間，放軍事於兵棚。至於首腦部應集中力量一點一滴的指導外間組政軍教各同志，使鋼的志氣，從優良的工作技術中，表現出良好的效果來。由一顆穀子變成一穗，一畝，種地的穀子，

使我二戰區一切人員，皆成爲堅強的革命幹練。執行部駐元印。

播二號

副會長朝會講話摘要：「今天吾有一個感想願和大家說說：大家能得到會長這樣賢明的領袖，領導我們，實在感覺幸慰！比如以大家一致不犯煙、賭、賍、欺一事而論，在全中國，除了我們二戰區一隅之地而外，是很少看到的；即就全世界五十餘國而說，也很難看到他們的國民一致不犯煙賭賍欺。我們所以能够有這件燦爛的成績，全賴會長領導有方之故，此就平時而論，至於說到戰時，今日號召，大家都能踴躍的到前線工作，不怕死，不長縮的勇往邁進，這種表現很够的了，所以我心上覺的很慰快，很興奮。但是我們留在首腦部的同志，要瞭解在戰地工作同志的艱苦，我們更應在工作上加倍努力。凡處理一事，必須一針一線的指示他們，這樣才能收到工作的效果，求得革命的成功。執行部卯鹽駐印。」

播三號

(見會長三十一年四月九日朝訓)

播四號

(見會長三十一年四月十五日朝訓)

播五號

(見會長三十一年四月十七日晚訓)

播六號

(見會長三十一年對中街淨化等戰役不做俘虜自殺烈士及陣亡將士悼詞)

播七號

(見會長三十一年四月十八日晚訓)

播八號

會長三十一年四月二十日手諭三則

一、高級幹部下鄉均甚好，唯有的地方，使村級幹部感到加了繁忙，應極力克服此點。

二、人民有恐誤農事，此點應深刻採取民意，工作應與農事兼顧，不可誤了農事。

三、幹部對現時作法，尙未一致澈底了解，應由各戰委會切實本首腦部之決定指示及朝會講話，切實澈底訓導之。

#### 會長辰齊晚會講話摘要

今天我與大家說說此次出去之目的。是因爲戰事將要發生，爲備萬一，於是我就出去分批召集前線部隊各級主官及鐵委，指示作戰機宜。此次外間看到情形如下：一、勸察沿線工事，並對守軍講話。工事は相當進步，師長以上的軍官，都很辛苦，地形亦甚熟習，士兵的精神也很振奮，尤以五十師在××工作的兵，異常活潑。他們因爲報名充當活地雷，乃配合其任務自做工事，花樣多，方法多，造成工事競賽的風尚。二、地方工作也很努力。如發動一件事，早上提出，晚上即能拿出具體辦法來做。三、村中還是封建資本的力量大。如吉縣提前徵糧，有糧的借給沒糧的，竟有借一斗還半斗半的情形。這是要不得的！政治上必須爲窮人作半月主。四、縣的政務會議不澈底，更感到首腦部的公事太慢，政務會議應澈底改正。最後我們要嚴格執行「拿復仇來號召人民」的口號。如此次汾陽竟有七八十名商店掌櫃被敵人殺戮引起人民很大的反感。他們認識了送自己的兒子當兵和敵人拚一下，總比白教敵人殺了強。我們政治上應當把握人民此種敵愾心理。執駐佳印

播九號 (見會長三十一年五月十一日晚訓)

播十號

據七十一師總軍委員王靜軒郭殿邦辰齊隱電文曰：「會長 閻鈞鑒：自此次敵人企圖行動後，鈞座以實行革命根據地大保衛戰的號召，並勗以爲求革命成功而犧牲之大膽，全軍感奮，敵懷同仇。茲有七十二師二二三團五連連長馬文龍召全連官兵四十六員名，爲表示犧牲之決心，抱定必成功之信念，特自動在 鈞座肖像前各賭以全家生命，鄭重宣誓，并刺指血捺印，以示至誠與決心，因之全連士氣大爲高漲，已形成戰鬥團力，其忠勇精誠殊堪嘉尙，除誓詞等件業由師呈送外。謹聞。奉 會長批：廣播。執行部駐咸印

播十一號 (闕)

播十二號 (見 會長三十一年五月十二日晚訓)

播十三號 會長三十一年五月十七日手諭：(一) 宋家庄之役，未提及飛刺刀用的如何，以後各連應將用上飛刺刀之話，每日晚點名後，喊三次，喊三個月。執行部駐酷印。(二) 此次孝義戰役。最表現成效的是平素所謂笨兵，此事我們大可玩味。真是聰明反自誤。篤實乃成功也，願共注意。執行部駐嘯二印。

播十四號 會長手諭：「士兵潛逃十分之九，是爲統馭的不好，很少的是其他原因」。執行部駐嘯三印

播十五號 據建議：「去年敵乘我夏收之際，在稷山丈八一帶，大肆滋擾，以致人民不能按時收割，麥田顆粒未收，民衆創痛至深，損失之鉅，不能數計！本年夏收又將臨邇，請飭各部隊及早預防，并協助組織行政，維護夏收，以取得民心，而充軍實。奉 會長批：」



甚對，廣播各部照此注意」。執行部駐得印

播十六號 會長辰巧手諭：「隰縣區發動幹部，學生，機關人員代替運糧工作，替回人民突擊春耕，辦法甚好，希仿效實行，努力督導完成。至婦女工作，應以紡織，助耕，喂養家畜爲主要工作，不必另籌經費食糧，以免使實做的生產工作，變爲說空話的時髦工作。各區照辦」。執行部駐得三印

播十七號 茲規定現階段中，我組政軍教各級幹部統一說法如下：一、以發揮求存在；二、加緊備戰工作；三、在戰事中，建軍，建政。執行部駐得三印

播十八號 (見 會長三十一年辰巧手諭)

播十九號 茲據戰工四團趙團長中樞辰文，辰銑兩電云：(一)「爲響應擴大春耕號召，在隰縣區戰時工作討論會，熱烈發動春耕突擊週，決定自五月十五日至二十日，隰縣區幹部代替人民運糧，使人民回村春耕，計參加人數：縣級幹部及警察局六十餘人，各區六十餘人，各村二百餘人，戰工團六十餘人，突擊團二十餘人，及免差村幹部共八百餘人；并盡量發動各機關及私人騾馬代替運輸，請各縣仿效。(二)銑電：職於刪日率領戰工團，政突兩縣區村幹部抵石口鎮，開始代替人民運糧，所有運糧民夫，均放回春耕，民衆極爲感念。對 會長愛民之心，尤爲感念！全體幹部冒雨運糧，精神十分振奮，各縣長親身督糧，民衆感動異常。奉 會長諭：「朝會念念，刊行動，廣播之」。執駐編印

播二十號 (見 會長三十一年辰皓朝訓)

播二十一號 據孝義戰地的一封信云：「此次宋家莊戰役：（一）切實執行了三殺四伏，近發槍，瞄準打，死不退，不做俘虜的號召；（二）二十三日戰後。即時發賞，士兵振奮，故二十四日報奮勇者甚多，能造成光輝的戰績；（三）軍隊能打仗，絕對能得到人民的幫助與愛戴；（四）軍政民必須化合，才能表現效用；（五）吃飯，睡覺，子彈，預備隊之外，應再加築工一項，爲戰鬥五要；（六）未十分用上飛刺刀；（七）尙未能十分用上節短勢險，瞬時間殺傷多數敵人的射擊法」。奉 會長批：「朝宣，廣播」，執行部駐教印

播二十二號 （見 會長三十一年辰馬朝訓）

播二十三號 （見 會長三十一年辰養朝訓）

播二十四號 （闕）

播二十五號 會長辰敬手諭：（一）革命的幹部以受教訓爲收獲，官僚以受教訓爲丟人。（二）不狠，不深，不細，爲今日幹部的通病，應各自痛改。（三）多種十畝地，須村中登記，何人多種何地若干。執行部駐宥印

播二十六號 會長辰梗朝訓摘要：（甲）公家佔用民地的處理原則：（一）如係征用，出價免糧；（二）如係暫時借用，出租不免糧；（三）如佔青苗，賠償禾價。（乙）據收到新聞廣播：印度領袖尼赫魯發表言論，主張中、印、伊朗，阿富汗組織聯邦，適時適勢，與我心中考慮的不謀而合，這幾個國家聯合起來，人力物力無與倫比。我想果能如此，世

界即可大放光明。執駐有二印

播二十七號 (見 會長三十一年辰寢朝訓)

播二十八號 (見 會長三十一年辰宥手諭)

播二十九號 (闕)

播三十號 據建議：「奸叛能殺全家，而我不能，故人民畏奸叛而不畏我。是否可以規定在某種情況及條件下，我亦可仿行」？等情，奉 會長批：「我們不能效法奸叛而恐怖，只能對犯者，施以峻法耳」。等因，特電達。執行部駐世印

播三十一號 (見 會長三十一年已冬朝訓)

播三十二號 (見 會長三十一年已江朝訓)

播三十三號 (見 會長已微朝訓)

播三十四號 (續前)

播三十五號 此次宋家莊戰役，我騎一師三團杜占魁，尤世定兩營，在飛機，大砲，坦克猛烈威脅之下，以少勝衆，擊退敵人，收利赫赫戰果，全體軍民，至爲感奮。首腦部戰區政治部抗敵演劇第二隊，爲慰勞此次作戰人員，特於六月六日在首腦部公演宋家莊之役三幕劇，壯烈莊嚴，觀者無不感動，並編宋家莊大勝利歌及鼓詞，亦同時演奏。又該隊不久出發赴戰地公演，特達。執行部駐佳辰印。

播三十六號 (見 會長三十一年已佳朝訓)

播三十七號 (見會長三十一年已灰朝訓)

播三十八號 (闕)

播三十九號 據報：(甲) 敵人對俘虜及投降兵的待遇情形：(一) 對堅強抵抗者敬佩；陣亡者

，追悼；(二) 對不抵抗，畏戰，避戰者，根本瞧不起，待遇很苦，每日兩頓小米飯，作工八小時。(三) 投降部隊繳械後，首領人員必予處分，待遇更差，每日兩頓稀米飯，作工十小時。大家於此應知俘虜是千萬做不得！不做俘虜是我們的民族靈魂！(乙) 敵叛區人民在敵叛壓迫之下，對我們的政治設施不免有點影響模糊，他們認為誰能從困苦中，拯救了他們，誰就是他們的主人。反之，誰違反了他們的利益，誰就是他們的敵人。革命者要認識了這一點，確實把握住這一點，抓緊了這一點，大刀闊斧的幹下去，才會有效。奉批：「朝宣，廣播」等因，特達。執駐真印。

播四十號 (見會長三十一年已灰朝訓)

播四十一號 (見會長三十一年已元朝訓)

播四十二號 (見會長三十一年已文朝訓)

播四十三號 據報：「我方各機關部隊，所派便衣人員，每與人民談述我後方機關部隊位置情形，輾轉相傳，易被敵偽探悉，此是無意的犯了洩露軍事秘密罪。以後各級長官，應切實注意教育糾正下級，凡闕此類情形，一律不得向任何人談說。奉批：「朝宣，廣播，糾正教育」。等因，特達。執行部駐已洽二印

播四十四號 政突團李主任委員江，梁主任委員敦厚呈 會長已真電曰：「查職會屬政突第二十

四團組員任占魁於五月元日晚在石樓南溝村查戶口時，在溫玉珍家中，查獲宿客李樹朽等鴉片半斤私罰三百元後釋放；概未呈報。旋經該團發覺，將該任占魁鴉片送到會，經查訊屬實，該員痛悔前非，自稱違犯組織紀律無顏再見 會長，竟於本月灰日在 會長肖像前，行最後敬禮，並寫呈 會長及告同志書各一紙後，服毒自裁除由會妥為葬埋，並將在石樓及呈 會長與同志書等件另文呈報外，謹聞」。等語。奉批：「朝宣，廣播，刊革命行動」，等因，特達。執行部駐已洽三印

播四十五號 查戰工第四團為剷除村中壞人，使人人勞動生產起見，特發動除三害運動，曾於六三禁煙大會上宣佈除三害運動，及其辦法；並將捕獲煙民遊街示衆，藉使人民警惕。其進行方式：(一) 由村幹部負責向民衆講解煙，游，盜三種人，對村中之害，並勸導壞人改邪歸正，做到村村無壞人，人人都勞動。(二) 由村閭幹部展開除三害競賽，按實際情況由村政務會議，評定成績優劣，分別呈報戰工團縣政府，且規定每一幹部每週必須勸導並檢舉二人至三人，(三) 被檢舉捕獲者，分三種方式處理：(子) 怕前者，罰之，(丑) 怕恥者，辱之，(寅) 怕吃苦者，服勞役。(四) 戰工團各隊組每週檢查競賽成績等」。特電達，希參照。執行部駐已巧卯印

播四十六號

(闕)

播四十七號 據建議：「查各級幹部多無春耕，夏收工作技術，發動他人，幫助人民春耕夏收，

事實上使人民感覺得多益少，不如隨時發動幹部幫助人民作其他工作，不就誤人民春耕夏收，等情」，特達，希注意。執行部駐已效未印

播四十八號 部隊及地方不合理的事件太多，我常接到反映部隊及地方表現的壞事實，極應加以教育。各戰工團應有一個自動傳熱的辦法，發現了任何部門的壞，應即由全體同志自動傳熱，以收廣泛糾正教育之效。閩執駐已皓未印

#### 播四十九號 (闕)

播五十號 戰工二團近發動兩事，其辦法如下：(甲)口碑宣傳，為普遍的提高人民政治覺悟，

打破已往政治自政治，人民自人民的脫節現象，使人民真正過政治性的生活，並激勵村民熱心公益精神，決定實行口碑宣傳辦法：(一)將村幹部之特優特劣表現，及村民之嘉言善行，(拿政治要求，並能表現政治最高效用的行為)報團提戰委會，經審核決定後，通知全區各縣，或全縣各村組政幹部，及戰工團到處以各種口頭方式宣傳之。(二)被宣揚之村幹部及村民，以做到本人到任何村庄，只要提出自己名字，人民即能對之表示出尊敬幫助或小看鄙視為成功。(三)因口碑宣傳在村中，造成風尚與輿論，使好的愈好，壞的不再再壞，不好不壞的學好而不敢壞。(乙)提高部隊作戰情緒，鼓勵部隊打勝仗。其作法由我們的駐村駐閩同志，協同村閩幹部發動民衆，為慰勞打勝仗的部隊，自願報名捐助東西，(如雞，雞蛋，豬，柴，菜，麵，布匹等)慰勞軍隊。但給軍隊有個條件，必須軍隊打了勝仗才給他。誰願意捐東西，捐什麼，捐多少，均由團紀下

，報村登記，登記簿存村公所，由村彙報本團，再由本團通知部隊。這頓做：（一）可以刺激軍隊，提起戰鬥情緒，（二）可以表現出人民幫助軍隊的精神；（三）東西不至於無所謂的白出，人民也願意」。云云。奉會長批：「朝宣，廣播，登行勳，各戰工團仿照」等因，特達。執行部駐已號午印。

播五十一號 據席專員尙謙已洗電稟稱：「征糧人員打死敵人一名，以大保衛戰規定獎勵，後山經濟封鎖隊四出活躍，阻我征糧，較敵人尤甚，可否亦按前項規定獎勵，請示」。奉會長批：「復准後，報中央」，等因，特達。執行部駐已箇西印

播五十二號 （闕）

播五十三號 據建議：「高級村政指導員對村中不公道之事，能澈底解除，故人民頗爲信仰，應規定工作時間，必須在一年以上願充任者，准其此期工作」等情。奉批：「朝宣，廣播」，特達。執行部駐已箇午印

播五十四號 司令長官告各縣長的一段話：國民兵團督導員各村供給燒炭的一件事，是一件小事，但須分配合適，一編村駐一組共七十人，每人每日以五斤柴計，一日共需三十五斤，一月是一千零五十斤，一編村以五百戶計，每月每家負擔二斤，吉縣規定年滿十四歲至六十歲之男子負擔一分，毛驢一頭負擔二分，騾一頭負擔三分。這個辦法可做各縣的參考，此事均須縣府明白規定，詳細講解，澈底執行」，執行部駐迴未印

播五十五號 戰工三團第三期工作計劃爲除三不公。即支差不公，負擔不公，兵役不公。以編村

爲單位，按照法令規定，做到支差公平，兵役合法，負擔合理，應經常研究各種法令，澈底剷除包庇差務兵役，及抗不負擔與負擔不公的現象，做到極多數人的同情。奉 會長批：「朝會宣布，廣播，登行動」等因，特達。駐經已印

播五十六號 (闕)

播五十七號 會長接到孫趙王三總司令訂定突糧辦法，當復三總司令已迴手啓函云：「今日接到你們開會訂定的辦法，我看了很好，已轉報中央備案。最近接到中央命令，三十一年征購糧食規定，自七月份起，三個月內一次征收完畢，並規定征購超於征收。其比例數約爲征一購二。此事在人民當然有些困難，不過敵人正在搶糧，我們若不加緊征收，必爲敵人掠去。況且軍隊必須吃糧，人民也是遲早要出，早交糧在人民盡了應盡的責任，軍隊有了糧才可保證抗戰勝利。你們要切實努力曉諭人民，說服人民。今天敵人打擊我們的手段很毒辣，我再三考慮在晉西要仿照列寧格勒的辦法，作到兵民不分，共同生產，共同作戰，共同生活，非如此不能生活，不能存在，你們要本此目標，切實研究教育幹部」等因，希組政各級人員，切實奉行爲要。執行部駐宥已印

播五十八號 (闕)

播五十九號 (闕)

播六十號 楊團長文彩呈 會長一函曰：「查職團於上月皓至馬，在新稷以北地區與敵作戰，承蒙鈞座賜金獎勵，並轉奉 鈞諭，諄諄謂部隊缺乏應戰精神，飭曉諭官兵，痛加自責



，匪勉將來。職反復傳諭部隊，個別叮嚀幹部，全體官兵莫不感奮警惕，均抱有殺敵決心，情緒異常高漲，誓必爭取好漢團之名譽。本月江日職團奉命開赴汾城，以征糧任務，發動盤道侯村敵據點驅逐戰鬥，由江至支，賴官英勇將盤道全部據點之敵，盡數殲滅，更生俘僞軍一大隊，計隊長以下三十三人，尚獲戰利品甚多。更於微晨敵圖報復，以七八百餘衆，附跑五六門，對我全面反攻，由拂曉激戰至未時，敵以步砲連合，向我盤道猛撲，凡數十次，均爲我內線守兵沉着應戰，外線部隊時時出奇兵，向敵左右後猛烈予以致命打擊，橫屍遍野，號哭撼天，終將敵遏止，不能得逞，詎料敵老羞成怒。於申時突來飛機六架，反復三次向盤道狂炸，投彈二三百枚，房舍幾全成瓦礫，同時城外敵步砲齊舉，向盤道猛攻，展開激烈巷戰，尤賴我官兵浴血鏖戰，我有力之預備隊亦相助向敵猛衝，盤道村失而復得者再，當時奉 軍長傳諭以戰術運用之比價，應撤出盤道，我官兵咸以未達殲盡敵寇之宿志爲憾，忍痛放棄盤道，沿西山麓佈防，乘機再行襲取，至侯村據點，因敵佔領險要之堅固堡壘，即刻難以攻下，但對兩據點仍派有力小組，不斷襲擾中。復查此役之得失，斃敵一百零五，傷敵一百七十八名，我僅陣亡士兵四，傷二十三名，足見我官兵對減少自己損害，加大敵人損害之號召，全能作到，並能爭取主動，遠不發槍，彈不虛發，更以狙擊組繞襲敵人，收效至大。惟我砲兵未能適切援助，山砲彈有三分之一不炸者，而敵人之死不退不作俘虜之精神，堪爲效法」等情。奉批：「朝宜，廣播，交參核」。執行部駐感印

播六十一號 據報：「轉據臨汾來人談稱！敵在敵區，將民田以最低價格強制收買，集中管理，

成立農場，大修水利，改種大米，將我原來自耕農等，均被迫作爲僱農，實則成了農奴，無有恆產及生產工具，變成依靠敵人生活，長此下去，農民不滿情緒必增，革命條件日益有利，勞動農民爲中國革命主力軍之時代，已將切實來臨，按勞分配制度。土地村公有制度，反因敵人之強制壓迫，易於實現，民族革命與社會革命愈益接近，乞發動同志研究拿起敵區農民來之對策，確定我們之農業政策之具體實現作法」。奉會長批：「朝宣，廣播，全體幹部就地現實討論」，等因。希展開討論爲要執行部駐感二印

播六十二號 (闕)

播六十三號 見會長三十一年六月二十九日手諭

播六十四號 (闕)

播六十五號 據報：「現在地方機關團隊，把防止逃亡，由行政做歸隊運動的章則，做成了包庇

壯丁，容留逃兵的辦法，因爲兵逃了，行政把所逃之兵補入地方團隊，使部隊無法抓拿」等情。奉批：「朝宣，廣播，交省電各戰工會糾正」等因。特達。執行部駐臨辰印。

播六十六號 據報：「六月二十日，三十八師第三團夜襲襄陵薛村之敵，佔領薛村，俘獲戰利品多種。又六月二十二日，該師第二團第一營與敵步兵三百，附礮六門激戰，斃敵數十名，使敵不敢接近我陣地，只用砲遠擊，可知部隊長官決心一定，未有不能戰之士兵。查以上兩役出力之官兵，多係平素老實，不會說話，不會跑上層者，可知會說話者，未必

敢作戰；說革命者，未必真革命。因之，部隊中埋沒真英雄如薛仁貴者，曾不知凡幾？應飭各鐵委於作戰期間，務必留心選報能作戰之勇士」等情。奉批：「朝宣，廣播」，等因。特達。執行部駐陷已印。

播六十七號 據鄉寧人民稱：「不怕支差苦，怕的是不公道。不怕馱糧，是怕賠糧。原因是在發糧站以平秤稱出，到收糧站以高秤稱入，因之每包短少一二斤不等，須人民賠償」等語。應責成各地負責人切實糾正。山手謙。朝宣，廣播。執行部駐東印。

播六十八號 據報：「此次孝義戰役後，有傷兵六名，運至隰縣午城，該村戰委會主任委員周致齊即派工作隊員十八名。担架六付，轉送大寧縣。同時，並發動婦女隊員十二名，每人自帶雞蛋二枚，饅頭一個，稀飯二碗，由村戰委會率領前往慰勞，慰勸詢問，歌詠，鼓舞，傷兵等甚形感奮，均稱我們傷愈，再上戰場，非每人打死十個敵人，無以再見午城婦女」等語。歷一時始歡欣而別等情。奉批：「朝宣，廣播，登行動」。特達。執行部駐宋卯印。

播六十九號 (見會長三十一年已陷朝訓)

播七十號 (續前)

播七十一號 (闕)

播七十二號 據大寧戰工團周慶義六月二十六日函，建議：「(一) 建立實驗村制。甲種實驗村由主管廳處選定一個或數個不同環境的實驗村，派員前往，將一種工作號召，一面親自

在實驗村施行，一面反映首腦部指示各縣，這是谷子的蕃植法。乙種實驗村，對任何一種工作或號召，每縣應選定實驗村努力完成。並用他去影響全縣各村，這是竹子的蕃植法。(二) 建立獎懲互受的競賽制。對一件工作，定出限期及競賽辦法，在完成後，由上級製定優勝獎勵，使落後的幹部，送給勝利的幹部。(三) 提出家庭工廠，兵棚合一的口號，完成 會長所號召的生活生產戰鬥合一的具體方式。(四) 用同志愛作爲組織的鐵鎖。(五) 必作到每個男子多種十畝地，每個婦女多紡五斤花。奉批：「朝宜，廣播，大家仿照，責成該戰工團照此努力」等因。特達。執行部駐着未印

播七十三號 (見 會長三十一年八月四日出席首腦部追悼華靈廟二十四壯士大會訓話)

播七十四號 據戰工一團嚴團長報稱：「養日會同鄉寧當地組政軍負責人，開會討論護糧工作，決定懲罰辦法三項：一、意圖規避，脫離工作崗位者，以臨陣脫逃論；二、掩護征運，放棄職責被敵搶去食糧者，以作戰不力論；三、遇敵搶糧放棄機會，不予截擊者，以放棄職責論」等情，奉批：「田糧政報中央，法復准之，朝宜，廣播」，執行部駐陽已印

播七十五號 (闕)

播七十六號 (見會長三十一年七月六日朝訓)

播七十七號 (見會長三十一年七月二日朝訓)

播七十八號 據席專員報稱：「據近報征糧經驗，村政工作有基礎者，收效易；無基礎者，收效難。黨幹部者，成功易，黨個人者，成功難。九區各縣，某縣較有基礎，且能運用幹部

，集中力量，故收效較大。某縣過去村政基礎薄弱，祇靠縣長個人威信與命令，在平時尚可收效；緊急時難收實效。且現連命令與威信，也靠不上，故收效最少。應加緊健全村政」。等情，奉批：「廣播，朝宣，教育大家」，等因，執行部駐蒸午印

播七十九號 據報：「趙城縣此次征糧，民衆運糧情緒極高。該縣村敵人盤據已久，有村民張廷俊，年六十六歲，且雙目失明，於十五日夜間令其十二歲之孫女拉引，顛顛跛跛，經敵封鎖線翻堡三重，負麥七十餘斤，行六七里之遙，與我指定地點送糧，此種情形實所罕見！除由督征團當時慰勉外，請予獎勵」等情，奉批：「朝宣，廣播，呈行政院獎勵，並獎「國民楷模」四字」。執行部駐侵二印

播八十號 (闕)

播八十一號 (見 會長三十一年七月十日朝訓)

播八十二號 據報：「我方被俘官兵七十餘名，爲敵運往汾陽大營盤，盡數用刺刀刺死」，等情，奉

會長批：「做俘虜死無價值！朝會宣佈，廣播，登行動，普教官兵」等因，執行部駐阜印

播八十三號 六月上旬，七十三師新綽戰役，總檢討：(甲)缺點一；哨兵有疲困現象，致警戒疏忽；二、官長之檢點與用心不够；三、作戰時，自動協助精神太差；(乙)經驗教訓：一、防禦時，能沉着，撐過敵砲火威脅後，至近距離開始射擊，敵人必潰；二、攻擊

時，須詳密搜索，儘先發現敵人之外圍兵，不若要吃大虧；三、駐地警戒，官兵之警覺性應高於作戰期間；(丙)不良現象：一、普遍之扭架機構，不健全；二、各站醫療人員，對過往傷兵之醫療表示敷衍；(丁)優良表現：一、能在近距離內，瞄準打；二、取得民衆的熱烈幫助；三、輕傷官兵不願脫離火線，在後方療養不足十日，均紛紛自動撤退前綫」；奉批：「朝宣，廣播，缺點改正」等因，特達。執行部駐元印

播八十四號 會長手諭：「各戰工會。你們身爲上級幹部，在外見弊必須盡除，見錯必須糾正，勿待指示，勿稍顧慮。既與你們大權，你們必須負責，今後凡該管區內，有弊不除，有錯不糾者，該會應負不革命之咎！切切此諭！山七十手諭」。執行部駐元二印

播八十四號 (闕)

播八十五號 (闕)

播八十六號 會長手諭：「據經驗，守陣地時，必須將手擲彈蓋早行扭去，否則臨時張惶不去蓋，即投，反怨手擲彈不炸，等於以自己的生命，予敵人送禮！此等軍官，罪莫大焉！凡我鐵軍軍人，不應有一人犯此！」執行部駐元四印

播八十七號 (闕)

播八十八號 會長手諭：「據返部同志報稱：各戰委會，戰工團，接到廣播，有的只在朝會宣佈，下鄉工作同志有的不知道；有的知道的很遲；嗣後責由各該會團，自行訂定迅速傳達辦法，該大家知道的，不能有一個人不知道！其他凡收廣播的機關部隊，均須照此自行

規定實行。廣播，登行動」，執行部駐願二印

播八十九號 (見 會長三十一年八月二十一日朝訓)

播九十號 會長手諭：「只說不做的幹部，是十足的官僚，民族的罪人！我們的幹部不許沾染一點這官僚亡國病！如有一個，大家打擊！看情面，就是十足的官僚習氣，痛改！痛改！痛改！」此手諭朝宣，廣播，登行動。執行部駐藥印

播九十一號 (闕)

播九十二號 (見 會長三十一年午刪手諭)

播九十三號 據報：「兌九峪各界舉行騎四師康寧堡韓家橋陣亡將士追悼大會時，參加軍民人數逾三千人，溫軍長亮三報告至我官兵殉職壯烈處，痛哭失聲，不能成語！全場軍民男女老幼，無不聲淚俱下！軍民一致同仇敵愾，於此可見一斑」。等情，奉批：「朝宣，廣播，登陣中日報，行動」，等因，執行部駐皓二印

播九十四號 (見 會長三十一年七月二日朝訓)

播九十五號 據青幹校級任教官袁大業呈

會長函，稱：「該校因無雜役兵，馱驢喂養亦由學生担任，惟學生年齡幼小，無此經驗，馱驢夜間難得飽吃飽喝。以致由肥而瘦，由瘦而病，由病而死，雖會屢教學生以喂養經驗，仍恐學生難當此任。不忍坐視馱驢死亡，甘願自任驢夫」等情 會長指示：「你

不忍坐視驢子死亡，自甘担任驢夫，好好喂養，是你的熱忱够；能保驢子不致因吃不上

，喝不上而得病死亡，是你的技能高；站在級任教官的地位，用上你的熱忱和技能，一方面教導喂騾子的學生，增加他們喂養的技能；一方面發動全校員生，督促協助獎勵競賽，共同保證全校的騾子依時按候的吃飽喝足，這個效率比你當上騾夫，僅能保證少數騾子的不死亡大！你不必直接担任騾夫。除令學校迅速設法補充雜役兵騾夫，並在未配備齊騾夫以前，和你共同發動協力督導外，望你拿上願當騾夫的精神，努力完成之。至於你的信，已令朝宣，廣播，登行動」等因。希各級同志仿效其熱忱與精神。執行部註  
箇卯印

播九十六號 會長手諭：「首腦部各政治小組討論規定一二三等或一二等飯。軍、農、工、商，何人應吃何等飯，其結論如下：一、飯應規定一二三等：（甲）關於主食者，即食糧：第一等小麥為主，雜糧副之；第二等小麥雜糧各半；第三等雜糧為主，小麥副之；（乙）關於副食者：即菜及調和。第一等與主食配合，以有充分營養，並製造精良，食用可口為原則；第二等與主食配合，以足敷營養，製造精良為原則；第三等與主食配合，以足敷營養為原則。二、何人應吃何等飯：（甲）軍人效命疆場，為國運之決定者，民族康恥的保障者，人民生命財產的維護者，應吃一等飯。兵工工人，製造武器，亦應吃一等飯；（乙）農人，工人，是生產戰士，出力頗多，受苦亦大，加強抗戰力量，樹立復興基礎，應吃二等飯。（丙）商人為互通有無，調濟社會，雖屬有功國家，但較軍農工稍遲，應吃三等飯。奉批：「朝宣；廣播，登行動」執行部箇已註印



播九十七號

(見 會長三十二年七月十八日朝訓)

播九十八號

(見 會長三十二年七月十日朝訓)

播九十九號

(闕)

播一〇〇號

(見 會長三十二年七月二十二日手令)

播一〇一號

據鄉寧區席尚謙等四同志呈 會長電稱：「近來沿山附近民衆，痛苦異常，漸有不信我我方政權之傾向，職等認爲此爲今後政治上最大危機！推其原因，不外山下土匪騷

勇的勒索敲詐，拷打民衆，及不肖部隊的私自借糧派飯，不開收據，並某方特務人員的

造謠煽惑等，除此間提請各高級同志注意外，並電請鈞座注意」，等情。奉批：「執朝

宣，廣播，內外集體糾正之」等因。執行部駐教已印

播一〇二號

(闕)

播一〇三號

(見 會長三十二年午篠朝會訓話)

播一〇四號

會長手諭：「據由山東來蒲縣之農民談稱：山東敵人僅守城鎮，不敢下鄉騷擾，因山東人民强悍，平時自衛力够，敵人三個五個出城，屢遭暗殺；大隊軍擾，常被聯莊會擒擊，敵士氣沮喪，時懷不安」等情。我常說：人民力量無窮大，敵兵不能佈滿在我各村各戶，即永遠征服不了中國！希我各級幹部以此組訓民衆，發動民衆，拿起人民來，努力殺敵」！等因，特達。執行部駐有已印

播一〇五號

播一〇六號

據報：「部隊官佐潛逃者，多帶有部隊通行文件。考其原因：一係託鄉親戚友，或舊日長官，向部隊機關求取；一係部隊主管對監印人員失予檢點，致將空白關防紙或護照等件，與有關係者。現某團某連已扣有由鄉吉一帶赴孝義者數員，送交上級辦理，請通令各部門主管對通行文件，慎重填發，以杜流弊」，等情，奉批：「通令部隊主管，規定嗣後犯者，槍決之。朝宣，廣播，登行勳」等因，特達。執行部隊駐寢午印。

播一〇七號

據報：「七十二師二一五團近以兩個營及兩個狙擊隊，每日把敵人包圍住出來的。打，打的敵人不僅夜間不敢出來，白天亦不敢出來。士兵情緒特別高漲；所以在臨汾征糧情形，非常順利。原因：一是敵死守據點，不敢出來；一是組政軍教各部門的合套」等情，奉批：「朝宣，廣播，」等因，特達，執行部隊駐寢未印。

播一〇八號

(見會長三十一年午馬朝會訓話)

播一〇九號

(見會長三十一年午敬朝會訓話)

播一一〇號

(見會長三十一年午梗朝會訓話)

播一一一號

(見會長三十一年午養朝會訓話)

播一二二號

(見會長三十一年午有朝會訓話)

播一三三號

(見會長三十一年午梗朝會訓話)

播一三四號

(見會長三十一年午陷朝會訓話)

播二一五號 據戰工四團趙團長中樞呈 會長一電稱：「隕區專員孫海丞，副主任郝春和，於午

月初，分頭前往各區視察工作，孫專員歷三、四、五區，郝副主任歷一區，凡所至之處對於各項工作視察督導而外，並且深入民間，作家庭訪問，適時宣揚我 會長愛護人民之至意，因此一般人民對於 會長益加愛戴。對於政府，尤為擁護。以此次視察結果高級行政人員深入民間，收效實較宏大」等情。奉批，「省執復，朝宣，廣播等因，特達。執行部駐蕭已印。

播二一六號 (闕)

播二一七號 (闕)

播二一八號 (闕)

播二一九號 (見 會長三十一年七月三十日朝會訓話)

播二二〇號 據暫四十師政治主任王純文報稱：「五月三十一日駐洪洞萬安敵二百餘人，分二路向我二團三營駐地整堡進犯。其一部佔據墳園及森林地帶，掩護其餘部隊，向壘堡猛撲，我預伏該堡官兵，俟敵行至百餘公尺之近距離地帶，予敵猛烈射擊，斃敵二名，敵倉惶潰退。此時我二營五連經賀家庄向敵側背猛攻，該連指導員趙鴻桂親率士兵一排，不顧槍林彈雨，向敵衝鋒，相距僅五十公尺，當即斃敵數名，不幸該排中士王肥有中彈陣亡。該指導員仍率部向敵猛衝，敵不支向高公村方面潰退」等情，奉批「獎字，刊登行動，朝宣廣播」等因，特達。執行部駐蕭有辰印。

播一二號 會長未支手諭：有人給我來信說：首腦部說甚不是甚，只知刻苦下級，不知替下級

解除困難，這種作法不是一個革命的首腦部應有的現象！我全體同志應引此爲鑑戒，有則改之，無則加勉。尤其各上級主管，應切實注意，絕對不許犯此不革命官僚作風之病！此手諭朝宣，廣播，登行勳」等因，特達。執行部駐支午印

播一二二號（見會長三十一年午迴朝會訓話）

播一二三號 據新由太原逃回，前被敵俘之我某經理特派員談稱：「敵人對我軍俘虜虐待情形，凡我官兵被俘者，均鎖囚黑房內，言行不自由，便溺時得呼倭寇爲太君；食則小米稀粥，尚不飽腹，飲則冷水時有時無；衣服污穢不容洗滌，破爛露體，無法縫補；晝夜騎臥地上，不如行討乞丐。做工之時，隨意打罵，甚且任意槍殺！所住之處，臭氣薰天，冬天因凍餒及得病而死者，每日平均有十數人之多；並有因病而被活埋者。此項俘虜送往東北煤窖作苦工者大半，其餘分往各處做工，因食不足，飲冷水，而餓死，病死者，足有十分之三。痛苦悽慘之狀，目不忍睹！而敵人反以爲快！其視我同胞不如貓狗，居心毒辣，可見一斑！」云云。奉批：「朝宣，廣播，澈底教育部隊」等因，特達。執行部駐魚辰印

播一二四號 據報：「此次馬牧，公孫兩村戰役，敵人除搶糧外，所有民戶衣物，好的拿走，劣的焚燬；並對婦女不分老幼，一齊輪姦，有不遂意者，用刺刀刺死，擲於水池中！青年人被捉住者，有的擲於汾河裏，有的打電話打死所謂電話，就是將鐵絲一端，穿於手上

，一端插在電話機上捉住絞把，反復絞動，霎時間就燒死了。最可恨者，北段村有個十二歲的女孩，被輪姦後，擲於水池中淹死！敵人如此兇橫，我人民不論大小，無不切齒深恨！自願投軍殺敵者，日有所聞」，等情，奉批：「朝宣，廣播」，等因，特達。執行部駐麻辰印

播一二五號 (見 會長三十一年八月八日出席追悼中街淨化等戰役不作俘虜自殺烈士及陣亡將士大會訓話)

播一二六號 據報：「鄉軍縣動員騾驢千餘頭，騾夫五百餘名，爲運糧人畜輸送給養，草料，民夫攔糧者三千，修路者五百，服臨時勤務，抬送傷兵者五百，各村所有老人婦女兒童及少數壯丁，自動的在收割碾麥鋤田等生產工作上，集體勞動，在打柴磨面担水作飯等生活問題上，互相幫助。此爲人民生活生產戰鬥合一之一種表現。奉批：「朝宣，刊行勸，廣播」等因，特達。執行部駐青丑印

播一二七號 據報：「汾南經敵摧殘，人民憤恨，起而復仇殺敵從軍者甚衆。有名婁錫魯者，爲表示堅決，減少顧慮，將其妻子殺死，奮起抗敵」等情，奉 會長批：「朝宣，廣播」等因，特達。執行部駐青辰印

播一二八號 會長未魚手諭：「村級幹部貪污，縣級幹部營私，爲抗復前途之大障礙！上下內外一體剷除淨盡！執行部駐青巳印

播一二九號

播一三〇號 (見 會長三十一年八月十一日朝會訓話)

播一三一號 (闕)

播一三二號 據報：「我軍汾南波俘逃回某軍官談稱：『現在太原城內有中國軍隊被擄去的很多，敵人在俘虜手中打無恥兩字，每天只叫吃一盃米，喝一盃水，生活慘苦，迥非想像所能及』」等情，特播。執行部駐銜已印。

播一三三號 據該專員如梅未佳代電稱：「七月二十七日楊家庄之役，我保九團二營全體官兵，高呼：誓死不退，敵約五六百人當場被我擊斃甚衆，我軍僅傷亡四人，士氣爲之大振」等情，奉批：「朝宣，廣播，登行動」等因，特達。執行部駐銜辰印。

播一三四號 (闕)

播一三五號 (闕)

播一三六號 (見 會長三十一年八月十一日朝會訓話)

播一三七號 (見 會長三十一年八月二十一日朝會訓話)

播一三八號 據報：「近來山下金融十分紊亂，人頭法幣與普通法幣約「十與七」或「十與八」之比價，公家發於人民者多爲普通法幣，而向人民征要時，有強索人頭法幣者，此種不合理，有損政信之弊端，應請切實糾正，違者，以搗亂金融論罪」！等情奉批：「朝會宣佈，廣播，登行動，禁止」！等因，特達。執行部駐秘未鈔午印。

播一三九號 查九月份中心口號，業經頒發，茲奉 會長指示：原第三條實行精兵澈政，改爲實

行健組，嚴教，激政，精兵等因，希更正。執行部駐申先未印

播一四〇號 (闕)

播一四一號 (闕)

播一四二號 (闕)

播一四三號

據戰工六團團長電稱：「此次洪洞趙城助軍經驗，深知戰工人員隨軍助戰，收效最宏，戰事發生時，將戰工人員分爲若干小組，派往師團營連，隨軍隊之進退爲進退。軍隊作戰時，統制四隊，助軍殺敵；軍隊撤退時，將人民牲畜物品一齊帶走，空室清野，控制敵人；如此方可實現 鈞座軍保民，民助軍，軍政民打成一片之偉大號召。請將此種隨軍助戰之經驗，通令各團，藉供參考，以利作戰，而保人民」等情，奉批：「廣播朝宣」等因。特達。執行部駐佳丑印

播一四四號 (見 會長三十一年九月八日朝訓)

播一四五號 據楊鐵軍委員玉成報稱：「此次政衛四師一團於汾南戰役，被俘之官兵，即送新絳

轉解太原後，復撥一百名往臨汾，向南修理沿途電杆，及破壞橋樑，該士兵等至史村車站，乘隙脫逃而歸來者約三四十名，在逃跑過程中，被擊斃者六七名，現經三十七師收容者，有排長宋振玉，劉雲章，中士郭友下等三名，自述被俘之原因。係某日正在激烈戰鬥之際，忽然團長令部下停止戰鬥，遂被迫做了俘虜等情。其三人並表示決心，以後在戰場上無論誰的命令，都不能迫令我們作俘虜！其報告敵情及虐待俘虜情形如下：」

他們被俘後，囚於赫緯一大廟，駐有敵兵一排，看守俘虜們，吃住便溺皆在一起。每日發小蒸饅三個，共七兩，飢餓熱臭，因而病者甚多；重病者以鐵絲纏於樹上，以刺刀刺殺之；無病者，任意被敵寇非刑拷打凌辱之。十日後送往太原，駐小北門砲兵營房中，房中破爛，搭着席棚，俘虜有五千多人，（內有叛八二七人）每日發小米三四兩，每頓可分兩盞稀粥，每日在十時左右，集合俘虜在烈日下裸體曝曬，約四五時始畢，俘虜身上都晒起濃泡，結成瘡，痛苦難忍！回後，令喝冷水，如此死亡者，營門不絕的抬出去。另有運往東北炭窖作苦工者。至修路之俘虜，稍有病不能做工，即以刺刀戳死！或以繩束其身，投於汾河之中，犧牲者不知若干矣！至敵人士兵，其上司亦照樣不讓吃飽，一出外，就向人民要饅頭吃；穿的衣服也是破爛不堪，一作戰便換上較好的衣服，平時則換穿俘虜們的衣服鞋襪。有時帶着半通不通的中國話，向俘虜們說：「你的朋友，統一的無辦法！」可見敵人的戰鬥情緒的低落，被俘的一位師長，一位副師長，經日軍少佐與通譯審問時：該通譯帶着淚，向該正副師長說：「你們認為中國無辦法，又說你們還算是中國人嗎！」痛罵了該師長一頓，毒打了該副師長一頓等情。奉批：「朝宣，廣播，登行動，交軍政會」等因。特達。執行部吻丑印

播一四六號（見會長三十一年九月八日朝訓）

播一四七號（闕）

播一四八號 據報：「我部隊軍醫人員，有用公家藥品給老百姓治病，圖利中飽，將公家藥品



便送人，並將傷兵棉被拆了，及紗布藥棉供私人之用，」等情事，奉批：「朝宣，據報。登行動，各師各自檢點！有則嚴懲之，交整軍會衛生處」等因，特達。執行部駐申軍已印

播一四九號 會長申虞手諭：外間尙有很多的幹部太不顧整體！不只互相抵銷，且互相看笑話！應朝宣，廣播，登行動，責成戰委會切實糾正！執行部駐申寒午印

播一五〇號 據鐵委張世明報稱：「謹將由臨汾逃回被俘之軍政治部秘書鄭汝仁，口述敵人虐待俘虜殘暴事實，請鑒核：(一) (甲) 吃酸米飯，被俘官兵每人每日只給兩小盞小米飯，但其飯既未做熟，又必須放過二三日發酸後，始給食用，目的在使食後生病；(乙) 不給喝水，被俘官兵，敵人使盡方法，務以虐待制死爲目的，除強迫限制的工作外，終日不給喝水；(丙) 看病者身體較強壯，即行打針，名爲治療，實則抽血；最低限度也要打兩針醫院看病，如病者身體較強壯，即行打針，名爲治療，實則抽血；最低限度也要打兩針，打針後立即肌黃面瘦，漸漸走上死亡之路！(丁) 病人斷食。俘虜病後，即送入病號房，並且斷其飲食。使其病日見加重，以至於死，以故病號房人都叫死人房，俘虜得病者多不敢說病，恐被送入死人房；總之，結果不出一死。(戊) 攪糞吐血，俘虜飲食不足，身體瘦弱，而又常常以一百四五十斤重洋灰包及大米包，強令揹運，凡攪糞瀉湯的地方，沿路遍地吐血，或東倒西歪，叫哭不止。(己) 耳殼放紙煙，敵人將剩餘的煙火頭，放在俘虜的耳殼裏，鼓掌大笑，如其燒的疼痛，用手摸時，即亂打耳光！(庚) 燒

止二人談話，不論做工吃飯或休息時間。一概不准二人談話！如有談話，被發覺者，說是心壞了，即以木棍亂打！（辛）毒打投降軍人，敵對我方投降軍人，不問理由，即施以毒打，謂之腦筋壞了，並且使被俘人員，不與投降軍人談話，令其自覺慚愧！（壬）以俘虜做槍靶，不甘心做俘虜逃跑未脫，又被抓回者送至敵之司令部，以為射擊的靶子，活活打死！以上是鄭秘書被俘於臨汾一月之久，目睹的事實，敵人以虐待俘虜為教育不做俘虜的手段，同時他們所崇拜的不做俘虜之標準，却產生在我們中國。在美國人亞伯拉罕林肯所著之日本內幕中，有這樣一段話：「自殺和孝行一樣，也是儒教的一德！有許多日本學生選了甲午之戰時一個例子，作為他們所聽到的最高貴的事跡。雖然這件事跡，發生於敵國方面，當時在威海衛統率北洋艦隊的水師提督丁汝昌被迫投降，但他却親願回到房艙自殺，不願照中國大員被俘來玷辱他的主人——中國皇帝。」會長昭示：我民族被俘者，而如土色之精神，係祖宗遺留。今後應集中全國心力，努力由恥做俘虜，進而寧死不做俘虜！丁提督寧死不做俘虜，正是我們的最高事跡！我們全體官兵，應向此努力！」等情，奉批：「朝宣，廣播，登行動，普訓組政軍教」等因，特達。執行部駐申咸已印。

播一五一號 據新由東北逃回之前潞澤募兵處中隊長黃加冕、李潤祥，十四軍九十四師排長趙玉山報稱：「一年五月間中條山戰役：為敵俘獲後，初送至臨汾，復解北平，後轉遂陽，被送弓長嶺工廠作工，下煤礦與礦務。每求脫逃，苦無機會，但抱定寧死於途，不羈於

東北審洞之決心，千方百計利用各種關係，乘機逃出。經總敵叛區，遭種種危險困難，於八月十五日脫險到孝，九月七日返克。謹將沿途所見，及東北目睹敵之暴行，略陳如次：(一)對俘虜虐待之情形，初被俘後，即用繩細上，隨意打罵，有的被槍殺刀刺而死；食則小米，不能飽，飲則冷水亦常無。由沁水向北平送時，汽車上則細縛如縛狼狗；火車上則關上鐵門，因此而悶死者，每站不下三四人，至北平住西苑營盤，四面電網，每天點名，稍犯錯及有病者，即昇於喂狼狗處被亂咬食之，夜晚有出便溺者，即用刺刀殺戮；因病而被活埋者，不計其數！由北平送奉天時，仍乘火車，關閉鐵門。及至遼陽，悶死者即有百十餘名之多！在遼陽弓長嶺工廠作工，及下煤審洞鐵礦洞及下井等苦工，每日食高粱米二次，尚不飽腹；飲則冷水，時有時斷；作工時任意打罵蹂躪；稍有違抗，即灌以辣椒水，然後槍殺刀刺；慘苦之狀，實非有人道者所忍目親耳聞，其觀我人民，真不如禽獸！(二)東北民戶之痛苦及敵寇之毒策，東四省共劃分十四省，各小村庄合併爲大村庄，各區及各大村庄，均設有警察所，檢查戶口，統制一切，凡有外出者，須先登記，經警察許可，有歸家者，亦須登記，並覓連環舖保，後始發給身份證明書，每年所種食糧及各種產物，完全由滿政府沒收。按每人每日配給高粱米二斤，每戶每月配給火柴兩小匣，每人每月配給食鹽半斤，每年配給白布一丈二尺，小孩六尺，每年配給白麵六斤，小孩三斤，係爲過年及端陽節中秋節食用。其最慘苦者，即五十歲以下之老年人，不能勞動者，配給高粱糝糠而食，若被警察查覺食白麵時，即以犯法論罪。

！行動生活，均受束縛，真不如貓狗之自由！官論之統制，更可想而知，其對羈縻之壓迫。真是無所不用其極，實自有史以來之所未聞！但民衆反抗情緒，日趨高漲，惜無領導之人，尚深切盼我軍勝利之到來，奮應作戰，消滅倭寇，報仇雪恥，復興中華！（三）沿途所見及敵之醜態，自奉天至天津，沿途多遭水災，房屋沖毀大半，田禾悉被淹沒，唐沽街上，因水太大，行走必須小火輪船，形成前半年旱災，後半年水災之狀況，民衆痛苦萬分！沿鐵路兩旁四五十公尺處，掘成一丈五尺寬，一丈餘深之壕，並設礮堡，多數強令民衆携土槍放哨。沿途大小車站及城市，並無日本正式部隊，完全是偽警備隊，皇協軍，六十至九十人內，只有日本兵一人，實力空虛；中心恐慌，已概見諸事實。但民衆處此境下，尙盡力維護我方工作人員，等情，奉批：「普訓組政軍教經各級幹部，朝宣廣播登行動」等因，特達。執行部駐申銑已印

播一五二號（見會長三十一年九月十一日朝訓）

播一五三號（見會長三十一年九月十一日朝訓）

播一五四號（見會長三十一年九月十一日朝訓）

播一五五號 據報：「鄉吉驛馬店，再給驛夫飼料一斗，實價五十元，收條則開爲五十五元，多

開之五元即歸驛夫私吞；又店主算賬時，照例開給每人每宿一元之空收據，實際並不要錢；似此店主與驛夫通同作弊，等於公然行賄，實屬犯罪行爲！應由各縣各自檢查，如查明驛馬店與驛夫有此類行賄行爲，應予槍斃！並收沒其店產！執行部駐申銑已印

播一五六號 會長手諭：「近來友人有問我做六十壽者，我聞之深為滋愧！職區淪陷，民遭水火，生已爲辱，何敢恬壽！我曾言：不至抗戰勝利，我絕不言壽，此語我必堅守之。」等因，特達。執行部駐申有已印

播一五七號 (闕)

播一五八號 會長手諭：「怎樣做一個好軍官一書，軍官佐，政工人員，均須熟讀力行。責成軍師團主官督飭本部及直屬部隊，切實熟讀力行！此次派出之部隊進步督導委員，須切實督導考查，朝宣，廣播，交整軍會」執行部駐申儉辰印

播一五九號 據新聞報告：「法幣在滬信用益高，突破平兌局面，屯溪二十六日電，滬訊：我法幣信用益提高，已由法幣二元兌偽鈔一元之強制價格，漸進至法幣一元五角兌偽鈔一元，現已突破平兌局面，法幣七角即可兌偽鈔一元，且有續漲趨勢，所有交易場所對法幣均極珍視」云。(中央社)執行部駐申曠午印

播一六〇號 (見會長三十一年九月二十五日朝訓)

播一六一號 (闕)

播一六二號 (闕)

播一六三號 (見會長三十一年九月二十六日戰時手令)

播一六四號 司令長官九月二十六日戰時手令，規定重車，重驟，不許趕車，趕車者受罰的彈則，上披時尤絕對不許！違者受罰。如係有病，有人證明者爲例外。主持會者督責嚴辦

，擬定公佈之。廣播，登行動。」執行部西來已印

播一六五號 據燕師長登榜電報：「邇來孝義區，時有宵小劫奪，匪類活動情事，據人民攔阻，係狙擊隊所爲。查狙擊隊有軍隊編組與行政編組之別。均係便衣工作，以致魚目混珠，消人聽聞。除軍隊狙擊隊由職嚴加督導教育外，行政狙擊隊謹請鈞座通飭注意」等情，奉批：「省整軍會應廣播，嚴格教育之」等因，特達。執行部駐西江已印

播一六六號 (闕)

播一六七號 據隰縣石口編村賈村政指導員稱稱：「查遵照多種十畝地之號召，於本年春季詳細計劃，確實執行，據統計：本編村共有十八歲以上，四十五歲以下之普通農民一百七十二人，每人按十畝分配，共分配空荒地一千七百二十畝。據六月份檢查結果，多種空荒地一千八百三十畝，按量上說，尙不能說成積壤；但據七月份檢查所得結果，即有已種未鋤之地二千一百六十二畝，尙超過多種數目三百三十畝，這些未鋤之田禾，不但沒有收成，反將種子亦都白扔！如此情形，並非人民種上，反懶的不願鋤，而是在鋤地的時候，人民整天支了差，遺誤了鋤地，結果都白費了！所以我說目前行政上仍應集中全力改善差務，如何改善？我的意見是：(一)築工修路的差務，應適當的調整不違農時；(二)運輸軍糧的差，應由各縣統籌製買大車；(三)嚴禁各機關部隊，亂要統差；(四)應將改善差務，列入澈政項目，並請手令各級幹部一體注意，以求差務的合理解決，可否請核奪」等情，奉批：「朝宣，廣播，登行動，復之；省務照此辦。」等因，

特達。執行部駐西單辰印

播一六八號 會長成魚手令：「據報公務員，軍人，學生，經商風氣甚熾！查此種做甚不務甚，在抗戰中以職務開錢的行爲，是抗戰上的罪惡，是犯罪行爲，須絕對禁止！全體同志注意監督與檢舉！廣播之。」執行部駐成齊辰印

播一六九號 會長成魚手令：「公務員，軍人，學生，商人，每日除本位工作八小時外，至少須生產勞動四小時。在個人說，是解決了生活上的困難；對抗戰上說，是盡了應盡的責任。希望我全體同志，人人照此實行，人人照此監督，獎勵努力生產勞動的人，懲處懶惰不勞動的人，實現生活生產戰鬥合一，做到無條件的存在，走上抗戰最高峯！」執行部駐成庚辰印

播一七〇號 各戰工會，第三行署，汾東聯辦處，各專員，縣長：查抗戰損失，爲數浩大，中央爲統計全國損失，曾定有二十九種抗戰公私損失查報表，由省府轉發各縣，通飭隨時填報，此項統計。至關重要，各縣縣長均應遵照規定，詳實查填，各專署行署聯辦處及各戰工會，並須注意督促，已往的依章補辦，今後隨時查報，不得稍有忽視。閱手啓成願已印

播一七一號 各專員轉各縣長：抗戰以來，我各地民衆遭敵砲傷或炸死者，爲數甚多，因未據報，無法撫卹，特電該縣長迅速查明，按空襲救濟之規定，分別報請辦理。在三十年者限十一月底報省；在三十一年者亦應逐案列報，以憑核辦。此事由縣長辦理，專員檢點。

閻成願午手啓印執行部駐

播一七二號 會長成宥朝訓：「據報：我被敵俘虜之士兵，凡送往東北或南洋給敵人作防禦工事者，在完成後，恐洩露軍事秘密，悉被活埋或填海」等因，希轉告各級幹部，普遍宣傳，並特別注意教育士兵，執行部駐成宥已印

播一七三號 (見會長三十一年戊皓朝訓)

播一七四號 (續前)

播一七五號 (見會長三十一年十二月三日朝訓)

播一七六號 會長亥東訓示：「今後組政軍政經各種工作，必須一致協調，互相磨擦，對消力量，是最不進步的表現，應絕對禁絕！組工要幫助行政，去除障礙；行政要幫助軍隊，征糧，補充缺額，解除困難；軍政要維護政權，尊重組織。今後我組政軍應糾正分散對消的行爲，規律各級同志，使力量不致對消！」等因，特達。希各同志本此指示，經常教育下級，如有此種錯誤行爲，檢討出來，應予以嚴厲處分！執行部駐亥魚申印

播一七七號 朝會口號：「絕對剷除同鄉同學同事的封建觀念及劃小圈的政治行爲，應改爲絕對剷除同鄉同學同事的封建觀念及劃小圈破壞整體的行爲，希改正。執行部駐秘亥成辰印

播一七八號 據報：「汾陽敵日來在各村召集民衆開第五次強化治安運動大會，看見那個人不順眼，即拉出來，用全身都是鐵釘子的棒子，(所謂回心棒)脫了衣服，亂打。如打死，即說他該死！如死不了，就認爲是回心了。再者敵國人民，現在連紅麵(按即高粱麵)



亦吃不上了！如病人，小孩，想吃白麵，必須關門偷吃。如被發覺，即行治罪」等情，奉批：「駐會朝宣，廣播，各戰工會於此次普訓民衆時，應將敵人之殘暴，告個個人民知道。並告敵人十一次強化治安亡了朝鮮，七次強化治安，亡了東北，我們對敵人現在的實行強化治安運動，千萬不敢忽視！」等因，特達。執行部駐亥馬申印

播一七九號 (闕)

播一八〇號 (闕)

播一八一號 (闕)

播一八二號 (見 會長出席興集各界民國三十二年元旦團拜訓詞)

播一八三號 本省爲擴大生產，管制物資，調劑供需，節約消費，定量分配，統籌運輸，做到經濟的自給自足，得到經濟作戰勝利起見，特設立山西省經濟管理局，負責辦理地方與部隊全部自給自足事宜。由 司令長官兼局長，省府主席兼副局長，趙承綬王 謙王 平爲執行委員，共同組成政務會議，由趙承綬任主席。業於三十二年元旦正式成立，開始辦公，希各級部隊機關知照，並轉飭所屬一體知照。除各縣村之經濟管理局，合作社，合聯社，各部隊之經濟管理社，生活互助社，另由該局分別令飭成立外，特達。執行部駐子紙未印

播一八四號 (闕)

播一八五號 下週定爲繼續限價，辦理商號分行合組週。希遵照爲要。執行部駐子陳酉印

播一八六號 (闕)

播一八七號 會長手啓子廻電文曰：「組政軍教各級幹部，商號分行合組，爲完成限價的重要工作，亦即經濟中心的抗戰政治的初步實施。凡我幹部，均當明瞭斯旨，努力做澈，保證完成！」山手啓子廻印

播一八八號 (見會長三十二年子梗午訓)

播一八九號 會長子艶手諭：「下週首腦部定爲繼續安置難民週，外邊定爲繼續辦理商號分行合組週」。特達執行部駐子卅未印

播一九零號 會長手諭：「非去舊，不能更新！舊年應爲春節，不許團拜，亦不許拜年！」駐會午宣，廣播，山二十九日等因。特達，希遵照，執行部駐子隔未印

播一九一號 會長諭：爲節省物力起見，本年同志會週年紀念，一律不許獻旗等因，特達。執行部駐丑講未印

播一九二號 會長近日指示研究一件事，要深入澈底的研討，設身處地的思考，最好是許多人開角色小組會。所謂角色小組會，就是要扮裝各個有關人，按事實上的實際情形，深入澈底的研討，設身處地的思考，如唱一回戲，有各種角色，比如唱空城計，有扮孔明的，有扮司馬懿的，有扮打掃街道的等等。如果是部分主官，個人可演多角變裝，所謂多角變裝，就是一個人考慮一件事，要分別扮裝事的各個有關人，設身處地的想，如唱花子拾金，雖是一個人，但生旦淨丑全要扮裝，這就叫做多角變裝。角色小組會與多角變裝

，就能把沒經驗，沒學識之兩個「沒」字取消了。」等因，特達。執行部駐丑麻辰印

播一九三號 (見會長三十一年二月二日午訓)

播一九四號 (闕)

播一九五號 (見會長三十二年寅寄朝訓)

播一九六號 (見會長三十二年四月十四日朝訓)

播一九七號 (見三十二年卯篠朝訓)

播一九八號 (續前)

播一九九號 (見三十二年辰江朝訓)

播二〇〇號 (續前)

播二〇一號 (闕)

播二〇二號 (見三十二年五月八日朝訓)

播二〇三號 據報：「我狙擊某段長，辰魚子刻，率屬於驪石李家灣附近，伏擊由驪石城來犯之

敵八十餘名。敵携輕機槍兩挺，分三路行進：一路敵三十餘名，至我百餘公尺處，被我集中火力，猛烈射擊，當斃敵二十餘名，後兩側之敵向我包圍，我以任務已成，遂安全

脫離陣地。斯役共經七分鐘許，計斃敵二十餘名，奪獲步槍二支，手槍一支，太陽旗一面，及其他用品多件等情。希即努力仿效，向他們看齊」。執行部駐辰問未印

播二〇四號 (見會長三十二年五月十六日對蒲縣區工作檢討會議開幕訓詞)

播二〇五號 (見會長三十二年辰齊朝訓)

播二〇六號 (見司令長官閻三十二年六月五日紀念華靈廟二十四壯士殉難一週年告全體同志

書)

播二〇七號 (見會長三十二年巳文朝訓)

播二〇八號 (續前)

播二〇九號 (見會長三十二年午養朝訓)

播二一〇號 (見會長三十二年九月五日對反欺自省三週年紀念大會訓詞)

播二一一號 (見會長三十二年九月六日手寫處理政務責任的階層劃分文)

播二一二號 (見會長三十二年申巧建政講話)

播二一三號 (見會長三十二年申真建軍講話)

播二一四號 (見會長三十二年戌冬朝訓)

播二一五號 (見會長三十二年戌艷朝訓)

播二一六號 (見會長三十三年丑微朝訓)

播二一七號 (見會長三十三年二月十五日朝訓)

播二一八號 (見會長三十三年二月十九日朝訓)

播二一九號 (見會長三十三年三月一日朝訓)

播二二〇號 (見會長實有建基會誌三月一日決定會議之指示)

