

中華民國二十九年十二月初版 二〇〇〇冊

福建省人事行政與訓練

定價國幣伍角伍分

編輯者 福建省地方行政幹部訓練團

三元

印刷者 福建公訓服務社印刷廠

福建三元

發行者 福建公訓服務社出版部

福建三元

福建省人事行政與訓練目錄

上

- 人事行政的方針
- 人事行政的技術
- 人事行政的回顧
- 福建省人事行政工作推進計劃
- 新人事制度的要點
- 新人事制度的改進

下

- 公務人員訓練所的意義與計劃
- 訓練縣政人員之整個計劃及其意義
- 縣政人員訓練的意義和目的

目 錄

各縣處科員訓練的意義

訓練的訓練事業

訓練機關教職員的經驗

縣政人員訓練的檢討

縣政人員訓練的困難

對於縣政人員訓練的批評

(上)

人事行政的方針

(廿七年十一月二十八日在綏靖主任公署 總理紀念週講)

陳 儀

各位同志：今天本席要向各位報告的，是本省人事行政的方針。本省各種行政之中，最注意的，是人事行政。自從民國二十三年下半年起，一直到現在，整整四年工夫，我們集中力量，努力於這一方面的改良和整理。本來已經做了這樣長久的時間，施行的方針，應該可以為大家所明瞭，不必再加以說明。但是現在還有一部份人似乎覺得仍沒有理解得很清楚，所以今天再提出來向大家說說。

治國最重要的工作，是用人和理財。用人，就是今天所說的人事行政。所以如果用人不合法，理財得當，國家一定是政治清明，社會繁榮，秩序安定，人民安樂，反之，若人事和財政紊亂，那國家必定要日就衰落。這是歷史上顛撲不破的事實。滿清入主中國達二百六十八年，朝廷的腐敗，政治的麻木，這是盡人都知道的。可是他所以能够維持得這樣長期的統治，而不崩潰，應該歸功在他的人事制度的完善，滿清人事制度，非常統一，文武官吏，各有專責機關管理，文官上自大學士下迄佐貳從九

，由吏部主持；武官自提督以至把總，歸兵部統率。系統分明，一絲不紊，所有人事權，完全集中於兵部吏部之手，下級機關，是不許自由用人的。即使是官職很大的提督，藩台，要進退一員武官，也必須先經參奏許可，才可以任免，否則是有權力的。同時，所任用的人員，都必須經過考試及格，職員中可以有自由引用的，只有幕友。但是，幕友都有功名心的，遇到科舉年頭，便去應鄉試，會試，謀他自己的出路；若是已經通籍的人，去當督撫的幕友，那不過為增點閱歷，或謀得一個保舉，可以發展得快些，決不肯從一而終，為一固定地區或事業範圍，而竭盡其全力。除非是一部分沒有了功名前途的秀才童生，也許可以盡忠到底。但是沒有功名前途的人，是沒有地位的，並且能力也當然要差。而較大的官吏，不願意沒有地位的人，去充當幕友，也是自然之理，所以，人事制度，在清朝的一代，非常統一，完全集權在中央。清朝的銓選制度，雖大體上是潛襲明制，但統制力可比明代更來得強。因明末的股變不遠，東廠宦官等植黨營私的惡政，都除去了的緣故。自從捐例開了之後，似乎比較從前稍稍要亂一點，但終還有相當的軌道，仍不至於影響其統一。自從民國以後，風氣全變，過去完善的人事制度，整個推翻，無論文武官吏，大權在握，都可隨便用人，所以不僅會受相當教育，對治略有認識的人，可以做官；就是稍稍受一點教育的人，甚至向來是經商營利，或一無所能的人，也有人推薦，也可以做官。因此，人事紊亂，根本無制度可言。

國家政治的清明與否，完全須看人事的安排妥當不妥當。如果人事安排得妥當，政治是不會不清；政治清明，自然國家也不用說，就可以強盛起來。大家想想，何以前清的人事制度，會與近代的制度相彷彿，而民國以後，却如此的紊亂。雖然中間曾經有不少人，因為感覺到我們人事行政的不良，想竭力設法改善，但結果成效終是很少，仍不能走上軌道。這原因，完全在一個私字上面。

從前專制時代，帝皇的爲私，與國家的利益是相差不遠的。皇帝爲一己之私，想永固地位，只恐怕人分開以後，大家可以自由引用私人，就容易造成黨私植黨謀叛逆的機會。所以非要把人事權集來，由中央統一管理不可。現在國家的地位，等於從前皇帝的地位；皇帝要保持他的地位，必須人事權的統一，國家要獨立富強，得到國際上優勢的地位，也必須維持人事權的統一。這是近代在行政上不可移易的原則。民國成立，帝制推翻，國家威信，尙未樹立，因此，人事紊亂，各營私。不要說，做到督軍省長的人，一切可以妄作妄爲，獨斷獨行，濫用私人，擴充一己的勢力。就是底下較小的官吏：縣長，稅務所長，警察局長等等，也都自作主張，一切不願受上司的拘束。因這緣故，雖然政府覺得人事制度的重要，訂定法規，以資遵守。但儘管立法怎樣嚴格的規定，而各級官吏，依舊我行我素。因爲嚴守法規這一件事，是與他個人的方便，發生衝突的。我覺得中國人的習慣太壞了，一切守法的事情，好像都只是教人家去做的，輪到自己身上，便竭力企圖避免。就是國家的法律，假使與自己的權利發生衝突的時候，最好把自己能够變爲例外的人，不受法律的約束，可以格外的自由。所以本席到這裏以後，看見過去種種腐敗的情形，就決心要澈底的加以改革，一切人事，務須化私爲公，以國家的利益爲前提。我們是爲公家做事，我們是公家的人，凡是在本省各機關服務的人，不論其地位職務的大小，統統是公務員，決不容許有絲毫私的關係存在。所以我的人事制度的主張，對中央的法令，是絕對的遵守，對中央的人事權，是絕對的尊重。但對於地方的人事權，則必須統一在省政府之下，無論任何人，不可以自由用人。因爲我們所做的是公務，辦理公務的人，應該憑公家的意志任用，決不可由任何私人來援引推薦。所以我們一方面推行訓練制度，予以進修的機會，一方面提高待遇，予以職務的保障，現在經過我們訓練的人，已經不少了，但，還沒有達到我們理

想的目的，我們還將繼續逐步推行，把所有現職人員，都給他們有受訓進修的機會。這種辦法，是非常重要的，因為，無論什麼人，做了相當時間的工作，沒有進修的機會，知識能力，一定會慢慢的落伍下來，不能追上時代。所以不論文職的也好，武職的也好，經過相當時間的工作，必須予以短時間的訓練，補充其必要的知能。這種人事政策，不僅對於一般公務人員在採用；就是收編的民軍，我也採取一貫的政策，為補充其知識和能力，收編之後，必先調集在一起，先予以若干時間的訓練，訓練好了，再調派去職務。可是這調派的地點，是不能固定的，也不能隨便由大家自己選取的。因為我們是必須按事實的需要而分派，那裏需要，才派他到那裏去。現在有一部分人，不大明白我們的意思，總覺得一個主管，應該有人事上自由調動的權利，最好能够都用自己心目中屬意的私人，以增加辦事上的便利。這是很錯誤的觀念。要知道，我們是在為政府做事，我們都是政府所用的人，人事來往，只有公事上的關係，決沒有用私人的必要，相反的，正要公開的量才錄用人，纔對得起政府，對得起公家。無論什麼人，只要他的知能道德，可以有做公務員的資格，符合那一門職務的，我們就應該一視同仁的任用他。這樣，一方面可以使政府得到適當的人才，增加行政效率，一方面可以使野無遺才。大家能够得職業上的平等。為政府着想，為社會着想，這種公開的人事制度，是最適當最合理的。去的引用私人，或由於私人比較得可靠，辦事上可以得到方便。這種錯誤的思想，我們覺得，至度，是難免有自己本身的能力不夠，或有預謀做壞事，避人耳目的嫌疑。不然，何以一定要任用呢？這是一定有不正當的原因，存在在那裏的。

我們對人事，是主張絕對公開的。不過，還有一點，大家應該注意的一點，就是我們做人的態度，做公務員的態度，我們感覺到，無論做什麼事情，所發生的問題，往往不在事情本身的困難，而是

在人事應付的困難。有許多事實，我們時常可以聽見或可以看見，譬如，某一個科長，當甲縣長任內的時候，說他是很好很有作爲的，保舉他，獎勵他；但等到甲縣長去任，乙縣長來接事，馬上發覺某是一個很壞的人。在相差沒有多少的時間內，被觀察的又同是這個人，而觀察所得的結論，却完全相反。這是什麼原因呢？簡單的說，就是感情的不同。甲縣長的所以說某科長是有作爲的好人，是某科長與他的感情很融洽，或對他的態度很尊敬，很有禮貌。所以即使某科長有不好的地方，他能够原諒。而乙縣長呢？與他的感情或不大融洽，於是，就覺得他一切都不行。其實，某科長依舊是某科長，根本沒有什麼改變的地方。所以，這一點，大家要非常注意，無論對於長官、同僚或部下，我們應該有誠懇親切的態度。同時度重要寬大，只要與公事沒有妨礙，即使人家的說話粗魯一點，行爲驕傲一點，我們也務必原諒他，不必斤斤較量。可是我們應該勸告他，使他改正過來。但是這種勸告，必須在當面坦白爲之。我們一般大抵有一種很不好的習慣，就是什麼話，都不肯當面坦白的說；甚至當了面，盡量的稱讚敷衍，背後却說出許多壞話，來中傷，批評，這是最要不得的。以後，我們無論什麼話，都應該痛痛快快地在當面說清楚，背後決不可隨便說人家的壞話。

我們的人事方針，可以說是與人爲善，一方面增加其知識能力，一方面保障其職業；在公平的原則下，處理一切。不問背景如何，只要能德性相稱，而適合我們人事條件的，都得任用爲公務員，一視同仁，不分彼此。只要努力於本位工作，一切就不必顧忌。人事的統一，是我們絕對的要求，我們要政治上軌道，必須先求人事的統一。希望各位把這意思，有機會時，直接間接向大家說明，使我們所採行的方針，能够爲大家澈底明瞭。我們的人事政策，雖然已經努力了四年，但還沒有達到我們的理想，要改良求進步的地方，還有很多，希望大家共同努力，擁護這政策的完成！（完）

人事行政的技術

（二十九年二月十三日對省府各廳處局人事股長訓話）

陳儀

人事是行政上最重要部門之一，在行政學上叫做人事行政。中國對於人事行政，向來就很重視，從前君主時代，雖然一般的政治思想，是偏於消極的，但求輕刑薄斂，與民相安，所以對於一般的行政工作，也是抱着消極的態度，以期做到「無爲而治」，然而對於人事行政，却辦理得非常認真，一點不肯放鬆。滿清以少數民族，入主中國竟達二百六十八年之久者，其最大的原因，就是得力於人事行政的嚴密，滿清的人事行政，文官上自大學士，下至從九，都由吏部管理，武官上自提督下至把總，都由兵部管理。事權分明，一絲不紊，而官吏的任用，則都從科甲中選拔，且仕途限制甚嚴，如五實舉人出身的，只能達到某種官級爲止。故實生舉人欲獲得較高的職位，必須經過會試取得進士的資格才行，迨至洪楊亂後，捐例之風大開，人事遂漸漸的混亂起來，捐例是清朝政治上的一種詭病，也清朝覆亡的一大原因。本來捐例的開始，由來已久，在漢代已有准許人民納粟拜爵之事，但當時的捐爵，不過是一種虛銜而非實職，所以捐爵的人，只能獲得一種虛榮而已。至於納捐爲官，實自前朝開始，而捐例的盛行，也以前清末年爲最甚。捐官的職位，外官最高的雖然可以到候補道爲止，際可以捐得實缺的，大抵都是知縣以下較小的官職。因爲捐官的人既多是不學無術，唯利是圖之際而捐官又已花去一筆本錢非撈回來不可，所以一旦得了實權，幾乎全是貪官污吏。因此前清晚年仕途混亂，政治混濁，達於極點，朝廷既漸漸失了統治的力量，等到辛亥革命一起，就如摧枯拉朽較

的傾覆了。

人事制度的好壞，對於政治所生的影響，我們從上述的例子中，可以明白的看出來。現在一切文家，莫不以人事制度為庶政的基礎。如英美德法諸國，他們之所以強盛，原因雖然不一，但人事的健全，却為他們共同之點。英美法三國近百餘年來，政治在一定的軌道上進行，固不必說，即以而論，國社黨上台以後，所有德國的舊制度，幾乎都被他推翻了，只有人事制度却至今屹然未動。可見人事制度的重要。因為人事若果混亂，政治是決不能上軌道的。自民國成立以來，我們的政治，一直在動盪變亂之中，弄得國勢阽危，民生凋敝，其原因固然不只一端，但人事制度未立，確為最大原因之一。國民政府成立後，目擊過去的情弊，對此問題極為注意，所以在考試院中，一面設立考選委員會，辦理考選工作；一面成立銓敘部，主管銓敘事宜，期將人事納於正軌，但一因積重難返，二因國家禍亂相尋，所以一時仍未收到多大的成效，本省最近六年來的行政措施，大部份的精神是集中於人事行政的改革，和人事制度的建立，可是直到現在止，只有縣政人員的人事制度，算是有了一點基礎，其餘還正需要我們去繼續努力，我們檢討中國二、三十年來人事制度之所以不能確立者，其最大的原因就是我們私心太重，自私自利的個人主義觀念太濃厚。因為人事制度一經樹立，不能任意黜陟，位置私人，個人就要受到許多的限制，所以一般人雖明知這事情的重要，而却不願認真地把它扶植起來。當我們最初實行新人事制度的時候，一部分縣長每以為不能自由用人，是對於他們權力的限制，辦事一定發生困難，所以對此問題，都表示懷疑的態度；經過了相當時間，他們才知道這種限制的好處，於是才把這種觀念漸漸的改變了。不過這種觀念的發生，固然是他們的見解錯誤，但我們若更進一步去追究，實不能完全歸咎他們，而應當出過去的教育來負責。因為我們過去的教育，沒有

告訴我們怎樣做人的方法，人與人的相處，只有私的感情關係，而沒有公的法律觀念，既分不清公私的界限，更常是以私害公，所以往往同是這個科長，甲縣長說他好，乙縣長却說他壞。其實這好與壞的評判，都是漫無標準，而純粹是私人的感情作用。因為甲縣長與某科長之間，有私誼的關係，感情融洽，相處得很好，所以他覺得某科長很好，而乙縣長對於某科長，沒有私人的關係，感情上不能接近，所以他就覺得某科長很壞，這種公私不清，以私害公的現象，是我們過去政治上最大的缺點。我們現在辦理人事行政，第一步就是要分別公私除去私的感情作用，確立公的法律關係，並革除自私自利的心理，培養做人服務的道德。在公務士，我們沒有私的關係，我過去常常向縣政人員訓練所的學員說：我們的訓練，是在替國家造就公務人員，我們都是替國家做事的人，沒有任何的私人關係，我現在是福建省政府主席地負全省政治責任的人，愛護屬下，培植青年，使人人有發揮才能，為國家社會服務的機會，這是我應盡的責任。同時我是你們的長官，你們對於我的命令，必須遵守服從，這是你們應盡的天職。今天我是你們的長官，你們應該如此；明天換了別的長官來，你們也應該如此。所以我不願我們之間有一點私的關係存在。就是連「門生」「老師」這一類的稱呼，我也覺得是要不得的。所以我會下過手令禁止在我們之間用這種的稱呼。我們的人事，是要建築在公的基礎上，無論進退，獎懲褒貶，都應該以大公無私的態度來處理，這是我們辦理人事行政的方針，也就是人事制度本精神。但我們如何才能把人事行政辦理得非常圓滿，使一切人事問題，處理得十分得當呢？這看我們辦理人事行政的技術了。現在各位所擔任的工作，就是這種技術的工作。

第一、我們辦理人事行政，應注意事前的防範，以期盡可能的減少事後的懲罰。人心不同，各如其面，入自然是有好有壞的。我們辦理人事行政的目的，不僅在對於好人予以獎勵與保障，即對於壞

人，也要用剛克柔克的方法，使他能變為好人。大家要曉得，我們費了許多的時間人力，財力來舉辦訓，假使這訓練出來的人，仍不能做一個有為的公務人員，替國家忠信服務，那麼不但我們的一切，等於虛擲，也是國家的一大損失，我們過去人事行政的錯誤，就是只知道事後的懲罰，而不注重的防範。這種辦法，實在是我們人事行政上最失策的地方。固然懲罰的目的，是在予壞人以打并含羞慙一徹百的意思，然而這種措置，不但收效很少，并且還可以發生很不良的後果，舉一個來說，譬如某機關懲罰一個貪污的人，予以開革及徒刑的處分，這個機關中，固然因此少了一個壞人，但這個被開革的人，他依舊要生存在社會中，縱使目前受着徒刑，但總有期滿獲釋的一天，那麼社會上豈不因此多了一個壞人嗎？而且這個壞人一到社會上，更沒有改好的可能，這理由很明顯，因為在機關中，有長官的督導，有安定的生活，他尚且不能安分守己，做出貪贓枉法的事來；一到了社會，既沒有人領導，而生活又失去所依，他又怎能變好呢？并且社會情形是這樣複雜，一個好人在這件的環境中，還時時有變壞的危險，要想一個壞人變好，那自然更是不可能了，懲戒還有一個流弊，如每月有一百元收入的一個公務人員，他因犯了過失，受到六個月的停職處分，在這六個月中，因職業無着，收入停止，他的家庭生活，勢必發生困難，子女教育，勢必因而中輟，因一個人的犯法，使全家受累，甚至使國家下一代的主人，也被無辜牽連，痛遭失學，這豈是國家立法的本意？但這還是指最低限度的懲戒而言，若是犯罪行為牽涉到刑法，軍法的範圍撤職之外，更須受徒刑的處分，那麼影響之大，更不用說了，對於這種不良的後果，是不是有方法可以補救呢？第一個可能補救的辦法，就是國家對於犯罪人的家屬酌量予以經濟的援助，使那些無辜被牽累的人，免受凍餒失學之苦。然而這件事，在各國尚未辦到，在目前的中國，更是不可能。其次就是所謂社會救濟，在從前農村社

會中，人類本有一種，很好的美德，有無相助，患難相助。然而在現在工業社會中，這種良風美俗，已漸漸的消失了；而且大家多是靠薪給過活的，各人除了維持本身的生活以外，在經濟上，也絕少餘力幫助他人。故以懲罰來防止犯罪，結果反使社會上受到不良的影響，這決不是行政上良好的辦法。所以我們必須於懲罰之外，另採取澈底有效的手段。人事行政的使命，就是要注重事前的防範，以減少事後的懲罰。我們要改造環境轉移風氣，使所有的公務人員，都成為好人，沒有人再去犯罪。所以我們最終的目的，是在積極的消滅犯罪行為，而非消極懲罰罪犯。這一點，我們辦理人事行政的人，應當格外認識清楚的。

公務人員的犯法，大概由於金錢的舞弊居多，我們要防止公務人員的犯法，首先應注意他們的平時生活。照以往的事實觀察，公務人員的舞弊的起因，大多是因為平時生活奢侈或習染着不良的嗜好如賭博等，以致正當的薪水收入，不足以供給揮霍，於是遂走入歧途，不惜借債、揩油、貪污、舞弊了。本來在我們的過去習慣上，大家認為負債是極乎尋常的事，彷彿不值得怎樣重視，但我們若能仔細想想，負債的背面，確是罪惡的陰影。因為一個人在金錢上負了債，他于是就不得不挪東補西，到一時不湊手，他又不得不別法了。履新堅冰至貪贓枉法之事，自然隨之而起。所以我認為負債是道德行為；無論如何，我們不應該負債。薪水的收入，是我們生活的標準，每月的費用，必須依照標準去支配。即使是家裏有錢的人，也不應該使生活享受超過他自己的收入。在從前政治未上的時代，官吏的收入是不公開而無限定的，所以一般官吏，既無所忌憚，又受漸成榮心所驅使，故生活方面都較一般人為寬裕。以解纜其腐架子，表示他是與普通人民有別的特殊階級。但現在我們的收入，既有一定的限制，在此民主時代，我們尤當革除那種愛虛榮愛浮華的官僚惡習，所以我們的

生活必須有一定的標準，我們要簡單樸素，刻苦耐勞，以養成廉潔奉公的風氣，我們辦理人事行政的人必須注意公務人員的平時生活，當我們發現某人或其家屬有負債情事或他們的生活流于奢侈時，我們就應當立刻通知他的長官，注意他的行動，以期在他習染未深的時候，即用剛克柔克的方法，使他自動自發的改過。大家要知道，人事管理嚴格，對於公務人員有極大的好處，我們若是平時管理不格，一切採取放任態度，必致大家精神懈懈，容易走入犯罪的歧途，這種態度，不但對不起公務人員，而且也是對不起國家。所以管理嚴格，才是真正「愛」的表示，唯有偉大愛董的人，才能對於部下的管理是嚴格的。

第二、我們辦理人事行政的人，思想要細密，頭腦要冷靜，眼光要周到。思想細密，對於人員的功過，才能認識清楚，不至錯誤，頭腦冷靜才不致於感情用事，而獲得事情公正的判斷，眼光周到才能不以偏概全，辨別出真正的賢與不肖，先說思想細密這一點，我們知道，世界上儘多偶發的和機會的事情，一個很努力的人，他也許偶然的表現不好，一個懶散的人，他也許偶然的努力。我們若根據這種偶發性和機會性的事情，來評斷他的功過，這是絕對不可靠的，而其流弊，更足以引起人心的不平，所以我們辦理人事行政的人，必須有細密的思想，平日即能細心考察，從每個人的日常生活中，去考察他的功過，我們要做到這樣，最好每人都有一本專門紀錄人事動態的小冊子，凡平日有所見聞，不論功過好壞都應逐一紀錄下來，以供長官考績時的參考。這樣的考績，才庶幾可以知道各個人的真正功過。其次我們要有冷靜的頭腦，現在我們無論做什麼事，都應求科學化，所謂科學化者，就是頭腦要冷靜，多用理智，少用感情的意思，在這種複雜社會中，無論對事對人，常有彼一是非此一是非的現象，所以他人對於人事上的一切評議，往往有與事實不盡相符的地方，所以我們對於他人的批評

的投多只可當作參考的資料，而不能作為決定的事實。我們辦理人事，必須用冷靜的頭腦，作理智的考慮；決不可感情用事，流於偏見。凡事必須澈底的明白他的真相，確已心安理得，然後才可以下最後的判斷，再次我們要眼光周到。我們對於一個人的考察，務須注意其全體，決不可以部分而將整個抹殺，天下沒有完全無缺的人，故任何人不能絕對沒有錯處；天下也沒有一無可取的人，故任何人決不能絲毫沒有好處，我們評定一個人的好壞若單從局部去觀察，往往會失却他的真面目，我們必須作全面的觀察究竟他是好處多於壞處，或壞處多於好處，然後再作定評。我們既知道了每個人的好壞就當用其所長，去其所短。同是我們對於一個人的工作的閑忙勤惰，也必須注意到，一個工作忙碌而勤快的人，因他終日不息的處理事務，或難免有做錯的地方；但一個閑空而懶惰的人，他根本就不做事，自然沒有錯誤可言，所以我們辦理人事，對於忙碌勤快的人，雖有錯誤，也應當原諒他，而對於閑空懶惰的人，決不能因其沒有錯誤而就不予以適當的懲戒，這處我們應該辨別清楚的。

第三、關於人員任用方面，我們應該注意的地方，因為職務不同，所需人才，有賢與能之分；我們用人的標準，因之也有賢與能之別。那種職務的人需要賢的成分，重於能的成分，那種職務的人，需要能的成分重於賢的成分，這是我們必須考慮到的問題。如做縣長的，就要賢多於能。因為能力不強，尚可以由佐治人員去補助他，但若賢不足，則根本失去了領導的資格。而政令自然無從推行。又如會計員，必須能多於賢，因為記賬是一種技術，假若他沒有這種能力，就根本不能担負其任務。其他技士科員等，都是這樣。大致說來，職位高的，其素質能為重要而職位低的，其素質能為次要。我們任用人員，要以這種素質標準，而過技術的進步，有一定的限度。到了這種限度就不會再進步了。所以我們對於各種職務的公積大費，除適應着其他們的技术能力而提高的標準外，還應注意

他們的別方面的智能，我們要常常注意到每個人除其主要的技能之外，有沒有其他的特長紀錄在人事冊中，把它紀錄起來，因為這不但可以供我們任用時的參考，而且也是關於公務人員的出路問題。我們知識分子，大多犯着狂和狷的兩種毛病；狂則自視太高，覺得天下事都不足為；狷則胸襟狹隘，覺得天下事皆不可為；凡是地位低而能力强的人，更容易犯這兩種毛病，狂狷之人，雖然皆有缺點，但亦多可取之處，所謂「狂者進取，狷者有所不為」；我們必須深切的瞭解他們的性格，然後才可誘導他們入於正軌，用得其當。要長官在百忙之中親自注意到這些問題，事實上或不可能，所以我們辦理人事行政的人，必須供給各種資料，來做長官任用人員時的參考。

其次任用人員是有一定的程序的。一個人員的任用，必須經過考試訓練實習等等階段，這是人事行政的法定程序，絕對不可違背或通融的。但我們過去辦理人事行政，很少人注意到這一點，要曉得對於已經任用的人員應該保障，而任用人員却不遵循法定的程序，所以結果發生了極大的流弊。就是受到保障的人中，有一部分正是與我們要求完全相反的人。現在我們要人事管理，是布澈底要淘汰壞人扶植好人，任何人員的任用，我們必須依據法定程序辦理。

第四、我們要說一說關於公務人員的保障問題。我們人事管理中，有保障公務人員職務的規定，凡是以法定手續任用的人員，若沒有違法瀆職行為不得免職，這種保障的目的，是在安定公務人員的生活，提高公務人員的工作興趣；並使他們能久於其位，以增長服務的經驗。但一個公務人員僅僅的職務有了保障，若一到年老時期，生活依然無法，這還不能使其對於前途毫無顧慮一心一意的貫注精神於工作上，所以對於年老應該退休的人員我們更須規定退休和給予養老金的辦法。這種辦法的好處，不但可以使公務人員的生活得到更進一層的保障，足以鼓勵他對於工作的格外勤奮，格外努力，而

且年老的退休，也可以使後進的青年多得到為國家社會服務的機會，順應新陳代謝的原理，減少人浮於事的恐慌。這於我們政治的進步，實具有間接的決定作用。關於這些辦法，本省現正在籌畫之中，不過在此財政困難時期，若專由國家來負擔這樣大量養老金以贍養他們，確是一件難事，而且天生人類都有用處，任何人應該自強不息，自食其力，這樣人生才有意義。所謂退休，並不是廢棄的意思，不過到了相當年齡，就不要他再担任煩重工作罷了，並且退休的人員，經過了幾十年的服務，都有很豐富的辦事經驗，若一旦遽予廢棄，完全由國家來贍養，這不但是財政上的一大阻負，也是人力上的一大損失。所以我們對於退休人員，必須要謀適當的利用，給以比較輕閒的工作。如將來憲政實施，地方實行自治，縣參議會的參議員和鄉鎮長等，即需要很多有辦事經驗而又年高德劭的人去担任。這種職務與工作，正適宜於年老退休的公務人員。這不過是舉一個例罷了，其他類似的工作我想還有。

最後我們一般應注意之點，就是我常常告訴人的要負責任、用心思、這兩句話，實在是我們成功的要訣；無論什麼事情，只要我們能夠負責任，用心思的去做，我相信，必定有良好的結果。因為心是一切行爲的原動力，心的力量，是最偉大的力量；我們能夠充分運用心力量，自然什麼問題都可以解決了。還有公正，認真有勇氣，這三點，是我對於公務人員的普遍要求，也就是我們必須具備的務道德，大家務須牢牢记住，信守不諱；而認真尤為糾正目前虛偽，鬆懈不切實際的要件，更奉服膺。

人事、會計、事務、文書，是我們行政上的四根柱子，必須這四根柱子豎立穩固，然後整個大廈才能建造起來。而人事更是這四根柱子中的中心柱子，關係尤為重要。現在你們正是快提斯這個中心柱子的人物，務當認真責任的負大，努力於工作和事業的改進！

人事行政的回顧

陳 儀

有治法須先有治人。我到閩省以後，即感到治人問題之重要。雖欲解決治人問題，一方面須訓練級官吏，以改進其德行知能，一方面須樹立人事制度，使人事形成制度化，法治化，以爲一切制度之基礎。二者須相輔而行，密切連繫。對於訓練人員，如果不予以任用與保障，則訓練等以浪費。若任用保障不經過訓練之人，則所任用保障者，或由於請託，或由於短時之考試，對於他們之德行知能未經認識清楚，保障適足以增加濫竽者僥倖之機會。儀以爲訓練辦法與人事制度必須同時並進。政務官以外之官吏，須普遍經過訓練，而經過訓練者，須予以任用與保障，如此，則可以訓練建立人事制度之基礎，即以人事制度增強訓練之效力。惟茲事體大，若就全省官吏，一時普遍實施，恐多缺陷，因思縣政爲省政之根基，先就縣政人員試辦起。試行五年，有相當效益，茲將辦法的大要與其結果略述如左。

一、用人公開選賢與能 過去用人之大弊，在以情面與勢力爲標準，以祕密爲方法。本省自二十四年起，即規定縣政府科長，科員等，必須經過縣政人員訓練所訓練，所訓練人員之來源有二，一、現任人員之合格者，二、考取。受訓畢業，即列入選用縣政人員名冊。縣長用人，須就列入選用人員名冊內人員選用，雖省主席及各廳處長，亦不得於未列冊之人員，任意任用一人。縣長人員訓練所開辦至今，已有五年，畢業人員將近五千人，均憑其現任職位，自己能力，經過公開的考試與訓練而來

，不用辭託，不由推荐。因此，凡有德有能，有志縣政者，均有公開進身之路，而鑽營奔競之風，盡李德倖之弊，自然消滅。

二、改造官吏思想生活並培養其專門知能。過去官吏之缺點，是思想腐敗頑固，生活渙散頹廢，又以辦理公文為唯一專技，凡能辦公文者自以為能辦民財建教保一切行政。本省縣政人員訓練，去矯正此種積弊，注重思想訓練生活訓練與知能訓練三者。思想訓練，革命為標準生活訓練，以軍事化為標準，知能訓練則在給予學員以多種職務上所必需之專科材料，例如辦教員者必須學習教育，辦財政者須學習財政。畢業以後，學財政者須專辦財政，學教育者須專辦教育。如此，則縣政人員，各有一專科知能，不致蹈過去公文萬能之弊，而行政可漸趨於技術化專業化。

三、官吏久於其位生活安定。本省對於縣政人員訓練所畢業學員，一經任用，非因達此失職，經過法定手續，不更隨意更換。而受訓人員，在三年以內，非經省政府核准，不得辭職或改就其他職務。在有職務可派時，省政府給予以相當生活費。一方面而縣政人員赴任調任旅費，均由省政府發給，並令每月於薪水內扣除規定數目，儲蓄當地省銀行，作為儲蓄等，以備婚喪等臨時費用。各縣縣政府，儘可能力量，如縣政人員警設，宿舍，圖書室，俱樂部等。因此，過去縣長調動，數十縣政人員隨調動的現象，已經沒有各縣政人員，任職三四年之久者，已居多數。彼等因地位有保障，生活能安一方面能安心供職，不致存五日京兆之心，敷衍辦事，一方面對於違法之事有所顧忌而不願為貪情，因之減少。

四、鼓勵官吏上進善用考績獎懲。為防止縣政人員因保障而不求進步之流弊，本省對於縣政人員，實施下列各種辦法，一、縣政人員訓練所設一指導部，分人事，工作指導，學術指導四股，對於舉

業學員負繼續指導之責。二、縣政人員任職二年以上，調回縣政人員訓練所補訓四星期至六星期，補充能，交換經驗。任職三年以上成績特優者，得帶原薪休息三月到縣政人員訓練所從事研究。三、注重事實的根據，積累的成績，有勞績者，予以加俸，記功等獎勵，有勞績而其能力特優足以升一級之職務者予以升職。前者注重「功」，後者注重「功」與「能」。但升職人員，以經過二年以上為原則，以免倖進。現在本省縣長之山區長升任者，已有 人。因此種種縣政人員因有進之機會與希望知所自勉而勤求進步。至於犯法失職者，亦嚴重懲處，決不因其受訓而稍加寬容，幾年以來，受訓之縣政人員，有處死刑者，有處徒刑者，有停止任用者。為實行右列各端，本省覺得左列各事，有同時舉辦之必要。

一、統一訓練機關 為統一意志集中力量，本省除軍警人員訓練，另設機關外，其餘公務人員，均由縣政人員訓練所統一訓練。

二、集中人事管理 要實行人事制度，管理必須集中。本省現於各廳處設人事股，由省政府祕書處第一科統其成，將來擬設一人事處，以管理全省各機關之人事。此外，設一福建省縣政人員考績委員會以主管考績事宜，設一福建省縣政人員儲金監督委員會，以監督儲金事宜。

三、嚴守人事法令 要使人形成制度化法治化，必先使人事之任免獎懲等，均有以法律為根據而不隨個人之意見與任意變動。因此，本省依據中央法令，參酌實際情形，制定縣政人員管理規程一百六十八條，包括任用，俸給，旅費，請假，辭職，調任，考績，獎懲，進修，生活，儲蓄等項。凡縣政人員以及辦理人事行政者，均嚴格遵行，不得有例外。

以上各事，試行五年以來，雖有相當效果，但因訓練所教師之不易得，學員來源之缺乏，訓練期

間之短促，經費之不充裕（縣政人員訓練所，開辦五年，經費只五十萬元餘）亦有不少缺陷。至於一般人對於訓練辦法與人事制度當初因狃於過去用人之積習，頗有懷疑者。縣長中亦有用人既無自由行政即不多負責之感。惟近來一般人咸認為人事穩定為增進行政效率之基礎條件。而為縣長者，亦感到人員不常更動，對公固時有益，對於私人，能減少過去許多人隨之進退之麻煩，便利亦殊不少。

二十八年五月，因縣政區政人員訓練將近完成，為擴充訓練範圍推廣人事制度，將縣政人員訓練所改為公務人員訓練所，除繼續訓練縣政人員外，凡省政府人員，教育人員，省營專業人員等，均由該所訓練。同時對於訓練畢業人員，均與縣政人員一樣予以保障。希望在四五年內，全省公務人員，除政務官外，普遍受過訓練，而人事制度，適用於省內一切機關。如此，則全省人事，可全納入法治軌道，過去長官更動，屬員隨之進退，因而人亡政息之弊，可以遂免。以此為基礎，實行憲政與法治較為容易。

最近遵照行政院訓令，將公務人員訓練所改為地方行政幹部人員訓練團。除繼續公務人員訓練所工作並加以改進外，為實施地方自治，對於鄉鎮長，鄉鎮幹事，鄉鎮事務員以及保長保幹事等，將開訓練。

附 委員長電

南平福建省政府陳主席助鑒密據閩省訓練縣政人員辦法樹立任用保障
等人事制度納入法治正軌規模條具成績昭彰良堪嘉慰尙希切實督促務期所有辦
法均能確實做到以為他省促進政治建設之楷模為幸中正卯馬侍麟渝印

福建省人事行政工作推進計劃

(民國廿九年六月三十日核定實施)

本省人事行政，經數年來的努力縣政人事已形成法治化，制度化，今後工作方針，一方面，在繼續力謀人事行政之統一，另一方面，在積極促進整個人事制度之完成，本此方針，擬訂工作推進計劃如下：

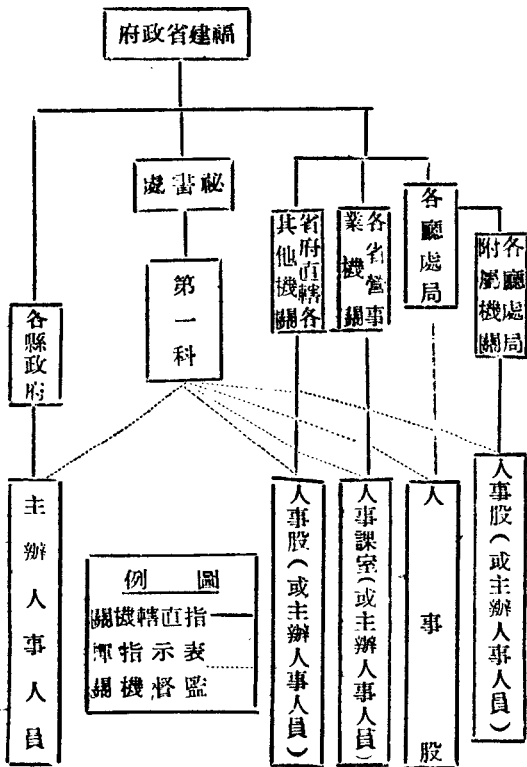
甲、工作項目

(一) 強化人事機構

省政府祕書處第一科(以下簡稱祕一科)現為管理本省人事之總樞紐，各廳處局人事股，則為管理人事之分機構，縱的指揮，橫的聯繫，雖稱便利，但各單位的組織，尚須加以改進與充實，俾臻健全，茲擬於本年八月底以前完成左列圖示人事組織系統，及其改進要點。

福建省人事行政與訓練

一、人事組織系統圖



二、改進要點

一、科管理人事範圍擴大，工作繁重，現有人員頗感不敷分配，擬自本年七月份起，增設科員一人至三人辦事員三人，另招辦理人事登記練習生二名至四名，必要時得設研究人事專員一人至三人。

二、各廳處局人事股，多感人事事繁，擬分別設法調整，並酌予增設員額。

三、各廳處局附屬機關，擬按其範圍之大小，促其設立人事股，或主辦人事人員。

四、各省營事業機關，其原有人事組織者，應受祕一科之指導，尙無人事組織者，促其設立。

五、省府直轄其他各機關（如糧食管理委員會，經濟建設計劃委員會等）其範圍較大，尙無人事組織者，擬促其設立人事股，範圍較少者，指定主辦人事人員，以便取得聯絡。

六、各縣政府主辦人事人員，擬暫指定第一科科長兼任，必要時得設專辦人事科員，以專責成。

七、過去各機關人事股，或辦理人事人員，多屬辦例行手續，尙未充分發揮其效能，擬規定主管機關

及業務科室長官與人事股職權劃分原則如下：（一）關於工作成績，由主管機關及業務科室長官

負責考核，將考核資料，隨時送交人事股，詳細紀錄，以供參考，並應保守秘密。（二）關於

任免，獎懲事項，由人事股商承主管機關及業務科室長官，依照人事章程辦理，任免獎懲事項，

有不合法時，人事股得提出意見。

（二）修訂人事法規

一、擬訂實施公務員任用辦法各種補充章則

本省公務員任用辦法，業經明令公布，自本年七月一日起施行，擬即另訂施行細則，並依該辦法

第九、第十、第十一各條之規定，分別擬訂公務員薪金，退休金，升學等補充章則，以便實施。

二、準備修正縣政人員管理規程

本省縣政人員管理規程，經歷次修正實施以來，仍間有空礙難行之處，擬將本年實施中，體驗所得，隨時搜集之各項材料，於本年年終，提出修正案，再加修正，俾臻完善。

三、擬訂公務人員管理規程

公務員任用辦法實施後，省府所屬各機關公務人員，均可統一管理，擬將縣政人員管理規程，及公務員任用辦法，合併編訂，另定「福建省公務人員管理規程」，以免繁複，而便查考。

(三) 辦理任免調動手續

一、辦理公務員任用審查

公務員任用審查，本省前因交通不便，證件郵遞困難，通令緩辦，現奉行政院令知「送審證件，得以照片代替，但須主管機關負責核驗」以自本年七月份起，繼續辦理，以重銓政。

二、辦理縣政人員經常調動

依照本省縣政人員管理規程之規定，縣政人員之經常調動，須於每年三九兩月舉行，擬照規定辦理，藉謀人事調整。

三、嚴格限制縣政人員臨時調動

本省縣政人員，一經列冊任用，即依法保障，無故不得調動，但各機關長官，仍時有呈請更調情事，擬予以嚴格限制，俾符規定。

四、審核各機關請示任免人員並擬訂審核標準

原书缺页

處，嗣後擬分別訂定審核標準，詳細審核，如有填報不符，或有疑問者，隨時查詢或糾正，辦收效。

十、編印本省區縣現任行政人員一覽表。

本省各區縣現任行政人員，已達三千五百八十餘人，遇有查詢某區某縣員名，輒感不易，擬仍按月編印一次，以便查閱。

十一、編製縣政人員選用名冊

過去均以各班系學員畢業成績，作為選用資格之基礎，遇有升遷，即無法改列，僅為之添註，以資查考，擬俟二十八年年度縣政人員總考核結束後，着手編製各項縣政人員選用名冊，嗣後每一年度總考核結束後，整理改編一次，惟此事較繁，須費大量時間，方能竣事。

(四)嚴密各項登記

一、編製差假勤惰紀錄卡

差假勤惰紀錄，為公務員考績之重要資料，此卡專為紀錄事假及病假時數日數，特別假（如婚嫁喪葬、產育、天災、人禍等）休息假及路程假日數，遲到及早退次數，出勤（分公差、內勤）及曠日數之用，擬仍照常辦理。

二、編製工作成績紀錄卡

工作成績紀錄，即紀錄各人平時服務之生產數質以為品評成績優劣之依據，茲擬編制紀錄卡，將工作數量，工作質量，工作知能，完成工作之速度，工作之精密性，工作之整潔與條理，工作之奮發力及領導力，工作上為人與人合作之能力，担任工作之體力等，作成精密紀錄，以供考核參考。

三、充實人事動態登記

關於人事動態登記，如姓名、年齡、籍貫、學歷、經歷、家庭狀況、通訊處所、及任免就職離職經過、支薪經過、獎懲經過、任用審查經過、考績記分等。過去因人力不敷，尙欠周密，擬自本年七月份起，加派人員辦理，力求充實。

四、辦理人事統計

關於公務人員年齡、籍貫、學歷、任免、遷調、獎懲、撫卹、褒揚，以及其他事項，擬分別作成精確統計，以供施政參考。

(五) 慎重考績獎懲

關於考績獎懲，主辦人事科室，應會同考績委員會慎重辦理，務期獎懲公平，毋偏毋枉，使善者知所勸，惡者知所戒，茲擬改進事項如左：

- 一、搜集關於考績多方面的材料。
- 二、由祕一科，考績委員會，地方行政幹部訓練團三方面，會請委派經常臨時視導人員。
- 三、擬訂獎懲劃一標準。
- 四、對於犯罪嫌疑的人，須注意下列各點：
 1. 事前須經過詳細調查，並得詢問原告人，非有相當證據，不予拘押。
 2. 司法案件，甲縣犯罪之人，移往鄰近之乙縣審判。
 3. 對於未判決人員，在拘押期間的待遇，設法予以改善。
 4. 關於拘押時間，應盡量減少。

5. 案件應從速判決，不得積壓。

五、實行年功加俸。

擬自本年度起實行，辦法另定。

(六) 試行職位分類

職位分類，為建立人事制度之重要因素，蓋有職位分類，而後考試、任免、遷調、考績、敘俸等事，方有客觀的標準，可資依據，現國防最高委員會，已開始職位分類調查工作，考此種職位分類制之實行，須全體公務人員有保障，才能發生效力，本省縣政人員，業經依法保障，實施較易，擬於本年八月份起，準備職位分類工作，自三十年起，局部或全部試行。

(七) 舉辦各種訓練與特種考試

一、繼續舉辦各種訓練

自本年七月份起，擬與政幹團協商，繼續舉辦左列各種訓練：

1. 公務員任用辦法第十二條規定的訓練。

2. 人事管理人員。

3. 文書及庶務人員。

4. 各項補充人員。

以上各種訓練辦法另定

二、舉行特種考試

為謀補充各級機關必需之人員起見，業經訂定特種考試福建省公務人員考試條例，咨送考選委員

會核定，擬俟奉准，即定期分別舉行。

(八) 改進公務人員生活

縣政人員管理規程，第十、第十一、第十二各章規定的左列三項，須督促縣政人員，切實做到，並積極推行到縣政以外之公務人員，以改進其生活。

一、進修

二、生活

三、儲蓄

(九) 研究人事管理

一、設立人事管理研究會

為謀改進人事管理起見，擬設立人事管理研究會，設委員五人至十一人，由主辦人事人員，與對人事管理素有研究者，充任會員，其組織章程則另定之。

二、舉行人事管理座談會及講演會

人事管理問題，社會上一般人士，尙少注意及此，擬於每月舉行人事管理座談會或講演會一次，將研究人事管理問題，科學管理方法，人事重要法令等，隨時公開講解，俾社會人事明瞭，而引起普遍注意。

三、編印人事管理刊物

人事制度推行，尙須加以宣導，擬編印關於「人事管理」各種定期刊物，不定期刊物，將研究人事管理問題，人事法令，以及人事各項調查統計擇要發表，其辦法另定之。

四、搜集人事管理參考材料

關於人事管理，國內外不乏出版刊物，擬指派專員隨時注意搜集，藉供研究及設計之參攷。

乙、工作進度

一、本計劃各項工作，擬自本年七月份起，至三十一年七月，分期推進，並分月另定工作進度預定表，逐項實施。

二、本計劃各項工作，擬分為三期，每期確定工作目標，以求達到完成整個人事制度之鵠的。

第一期 二十九年七月至三十年六月

本期工作目標爲：

甲、澈底實行縣政人員管理規程，凡該規程規定事項，尙未實行或實行而未澈底者，一切實
施行。

乙、實有公務員任用辦法。

第二期 三十年七月至三十一年六月

本期工作目標爲：

甲、繼續實行縣政人員管理規程，公務員任用辦法。

乙、實行公務員管理規程。

第三期 三十一年七月起——完成人事制度。

本期工作目標爲：

甲、廢止縣政人員管理規程，公務員任用辦法。

乙、實行公務人員管理規程。

附擬定福建省公務員任用辦法說明

擬定本辦法時，依據左列兩種條件：

甲、合乎人事制度的原則 要使人事合理化，須實行左列各原則：

(1) 重視知能 過去官吏，只重一種本領，就是辦公文。現在則不然，大小官吏，都應具有相當的知能，官吏應該是一技術者。因此，此後為官吏的，必須具兩條件：甲、在學校畢業或經過考試。乙、實習。

(2) 能力、職務、待遇相配合 人事要上軌道，須做到兩件事：甲、能力大的人，擔任高級職務，能力小的人，擔任低級職務。乙、能力大職位高的人待遇厚，能力小職位低的人待遇薄。如果能力小的人，擔任重要職務，支大薪水，那末，大家就易起僥倖之心。政治最大的妨礙，是賢愚倒置。賢者在下，愚者在上，大家不願為賢就糟了。

(3) 公開與依法 公務員之任免考績等，必須依據一定的法令，不依主管長官的私意。惟能依法，自然公開。

(4) 安定與希望 工作要有進步，人員的久任，是必要的條件，所以必須使公務員儘量減少調動。但只是安定，也有流弊，所以又須使公務員有希望。年功加俸、考績加俸、升職、遷修、退休金，都是增加公務員希望的辦法，不過希望不可不有，但不要使他們有過分的希望。務要人人存日積月累，按步昇進的心，不要稍存僥倖心。

(5) 一致與公平。在同一省內，在同一省政之下，人事管理，必須一致。只要一致，就易公平。如果同是某甲，在甲機關任科員，月薪五十元，到乙機關則任科長月薪百元，那就不一致，人家就感到不公平了。

乙、爲推廣縣政的人事制度的過度。縣政人事制度，係根據右列原則而建立的。試行五年，頗有效果。惟縣政以外的人員數量太多，一時如普遍推行人事制度，恐多流弊。爲慎重計，只得定一過渡辦法，準備逐漸將縣政人事制度，推廣到全省各公務員。

新人事制度的要點

本省所謂新人事制度，是指 陳主席刊閩以後關於人事方面所定各種辦法爲以前所未規定或未實行者而言。其適用範圍，限於受訓練的人員，而以縣政人員佔多數。(詳見縣政人員管理規程——以下簡稱「管規」——第二條)茲將其要點略述如左：

(一) 人事機關 本省主辦人事機關，有左列五處。

甲、省政府秘書處第一科 主辦全省各機關人事。

乙、各廳處秘書處人事股 主辦各廳處人事。任免手續，均由省政府秘書處第一科集中，統一辦理。

以上兩機關人事人員，曾在公訓所講習一星期。每月由政府秘書處第一科召集各廳、處人事股

人員開一次會，商討人事問題。省政府祕書處第一科，主辦人事的形式上手續上事項，而各廳、處則主辦人事的實質上事項。例如委某甲爲某縣民政科科长，是民政廳的責任，擬發委令，是祕書處一科的責任。祕書處一科，無權主張任某甲或某乙，但各廳、處提出人員，如有不合法定條件，可提出意見。

丙、縣政人員考績委員會（詳見「管規」第八章）

丁、縣政人員儲金監督委員會（詳見「管規」第十二章）

戊、政幹團指導處（詳見「管規」及「公訓所章程則彙編」，「縣政人員訓練」。）

（二）人事法令 本省單行新人事法令，重要者有兩種：

甲、福建省縣政人員管理規程，共十三章，一百七十六條，適用於已受訓的人員。

乙、福建省公務員任用辦法，共十六條，又施行細則只適用於未受訓的人員，爲適用縣政人員管理規程之過渡。

丙、福建省省營事業機關人事管理規則三十條

（三）任用條件（詳見「管規」第二章）

甲、任用標準 凡適用新人事制度人員，必須經過訓練。而受訓人員，須經過三個階段，方得畢業，方能任用。第一，審查資格，筆試口試，體格檢查，以檢驗其過去的經歷知、能、德、性以及身體。第二，從訓練以改善其思想生活，補充其智能。第三，予以實習機會，以增進其應用能力。第四，試用。所以有任用資格的人，必須經過審查資格、考試、訓練、實習、試用五種程序，必須具備這五種條件（但實習，試用二項，有時省略）較諸以前的只憑審查資格或者甚至於連資格都不審查的，

在任用標準上，自然提高了。

乙、任用方法 適用新人事制度的人員，其被任用的方法，完全依據「公開」與「守法」的兩條件。所任用的人員，都經過訓練。而訓練的人員，不是經過公開考試，就是現任人員。凡受訓練的，須列入候選名冊，列冊者即有被任用的機會。任用者不能於候選名冊外任用人。因此，雖主慮、廳長、不能於受訓人員列冊人員以外，憑私情或地位，介紹一人。

(四)官吏專門化 閩省以前縣政人員，用不著專門智能，只要能辦公文，今年任民政科長，明年可以任財政科長。自實施新人事制度後，各科都規定用專門人才，財政科須用會習財政的，教育科須用會習教育的，民政、建設科亦然。不僅科長須有專門知、能，科員亦須有專門知、能，不過程度較低而已。而且任財政科長的，不得改任民政科長，除了合於法令調任的條件者以外。從此，各官吏除辦公文外，都需要相當的專門知能了。

(五)同能同酬 過去官吏，其能力與其職位，報酬往往不相稱。往往有能力優的人，其職位與待遇，反比能力差的低而薄，這是不公平的。本省縣政人員分甲、乙、丙、丁四等，凡同等能力的人，即居同等的職位，得同等的報酬。茲列表如左（詳見「管規」第二章第三章及公務員任用辦法第二條）

等別 知 能 職 位 報酬初任

甲 專科以上學校畢業 科 長 80
或有同等學力者

乙	高中畢業或有同等學力有服務經驗者	哲學等	60
丙	高中畢業或有相同程度者	科員	40
丁	初中畢業或有相當程度者	辦事員	25—35

(六)保障地位 對於適用新人事制度人員，非依法定手續，合法定條件，不得撤換、調動。一方面縣政人員，在五年以內，不得無故辭職或他就。因此，縣政人員能久於其任。過去一縣長更換，數十人隨之來去的現象，現在可說沒有了。(詳見「管規」第二、第六、第七各章)

(七)安定生活 為安定縣政人員生活，實行左列辦法。

甲、無職務可派時，由省府予以生活費，但不得就他職。

乙、赴任調任旅費，由省府發給。(詳見「管規」第四章)

丙、就職後每月扣存儲金以備臨時急需。(詳見「管規」第十二章)

丁、縣政府為縣政人員備宿舍(詳見「管規」十一章，但各縣因限於財力多未實行。)

(八)督促進修 生活安定，地位保障，縣政人員容易因而安於現狀，不求長進。因此，定左列各種督促進修辦法。(詳見「管規」第十二章)

甲、調訓 縣政人員每任職二年，調至政幹團復訓一次。

乙、研究 縣政人員任職三年成績優良者，得帶原薪到政幹團研究三個月。

丙、自修 政幹團編發畢業學員，閱讀書目，縣政人員，可依自己的需要與程度，進修若干書

籍，平時可向政幹團質疑問難，修習完了時，可請政幹團考驗，作為考績成績之一。

丁、升學貸金 公務員升學者可給與貸金（詳見公務員任用辦法第十條及公務員升學貸金辦法）
戊、圖書室 各縣政府，本擬普遍設立圖書室，以供縣政人員閱讀之用，嗣因本省運輸困難，省外書籍，新到的很少，以致停頓。

（九）獎勵（詳見「管稅」第八、九章）

甲、標準 除記功，獎金，嘉獎外，分左列三種。

1. 工作成績平常而任職較久者，予以年功加俸（此項因抗戰關係尚未實行）

2. 工作成績優異者，予以考績加俸。

3. 工作成績優異，而其能力足以勝任高一級的職務者，升職。（本省現任縣長之山區長升職者，計十人，約占總數十分之一。）

公務員工作成績可分三種：一、成績平常但任職較久者，二、有「功」者，三、有「功」又有「能」者。第一種人，往往占最多數。若無年功加俸，則其前途毫無希望，不能久於其位。有功者若不加以太特別的獎勵，則不易鼓勵較優良的人，故用考績加俸的辦法。至於有功而又有能的人，只是加俸，不足以盡其才，個人、社會、均受損失，故予以升職，使發揮其才能。這里所謂「能」，是指足以勝任高一級職務的能力。惟有其此條件，才可以升職。例如某區長，其能力如果足以勝任區長，而不足以勝任縣長，則區長工作可以做得很好，即可以有「功」，但如果使其任縣長，恐怕不但無「功」反而有「過」，所以升職的人，除「功」以外，必須注意到是否有足以勝任上一級職務的「能」。

乙、根據 獎勵的根據，有三種。

1. 積累的事實，不是偶然的，是一時的。縣政人員年終考績，須依據每三月一次的成績報告。

2. 具體的事實，不是空調的評語。縣政人員考績報告須有具體的事實。

3. 多方面的，不是一方面的。縣政人員考績的依據。除主管長官的報告外，還須參照各廳處的，政幹團的，以及其他各方面的報告。

(十)懲戒 懲戒的依據，與獎勵的一樣。不過縣政人員，有時犯貪污以及其他違法的事情時，事實上有停職扣押的必要。但一經偵查結果，有無罪釋放者，其精神身體上因受相當損失，而物質上受損亦大。因此，本省對於此項人員，除予以復職外，並補給其在扣押期內的薪俸。

以上所舉，只是本省新人事制度較重要的幾點。其最大目的，無非以法治為憲政的要素，而欲實行法治，必先將人事納入法治軌道。此五年中應試行的，只限於縣政人員及其他的少數人員，現在打草逐漸普遍於全省的公務員。惟打破過去用人積習，事屬創始，困難頗多，缺陷亦不少。而與人事制度相輔而行的訓練，亦有同樣感覺（詳見縣政人員訓練第九章第十章。）隨時檢討改進，並求省內外關心人事問題者的指教，這又是本省主辦人事行政與訓練者所熱切的希望的。

參考資料

縣政人員訓練（本團出版）

公訓所之過去與將來（同）

公務人員訓練所章程則彙編（同）

訓練軌範（同）

函授辦法（同）

福建省縣政人員管理規程（省政府秘書處出版）

福建省公務員任用辦法（同）

陳主席新人事制度言論集（同，在編印中）

政幹通訊

公訓通訊

新人事制度的改進

施行新人事制度，是一種創始的工作，與各方面的關係很多，本省試行五年餘，雖已粗具規模，但缺點頗不少。此後應改進的工作，就現在所想到的，約有左列數端：

（一）擴充範圍 本省適用新人事制度的人員，只限於縣政人員及縣政人員以外的很少一部分公務員。在全省的地方公務員中，只佔一小部份。任何制度，普遍施行，效能比較的大，全省公務員，除縣政人員及鄉保自治人員外，有省政府各廳處人員，有省營事業機關人員，有教育人員，其人數數倍於縣政人員。欲求新人事制度的健全，必須此項人員，一律適用新人事制度。現在省政府已制定公務員任用辦法，但此項辦法，比較簡單；將來頒定一公務員管理規程，為管理一切公務員的依據，凡公務員的一切公的行動，如任免、調動、請假、辭職、考績等等，都依據法律，不由一機關的主管長

官，任意決定，那末，全省的人事，才能真正上軌道。

(二)法令的修正與補充 縣政人員管理規程，積數年的經驗，根據許多事實，才能擬定。但因為事實的變動，還有許多地方要修正。至於縣政以外的公務員，其人數多，其職務更複雜，沒有一管理規程，就無法管理，所以公務人員管理規程，有從速擬定的必要。

(三)強化人事機構 現在主管人事的機構，在省政府祕書處為第一科，在各廳處為祕書室的人事股。但將來人事管理統一，全省公務員，人數將達數萬，有人事的機關，將有數十單位。這樣繁雜的工作，實非一科一股所能負担。到人事制度普遍推行的時候，全省須有一人事處，各廳處及各省公司，須有一人事科。人事處與人事科，須發生直接的關係。至於考績機關，儲備機關等，自然也要強化。

(四)加緊訓練 訓練與新人事制度，有密切關係，兩者不容偏廢。本省目前困難有二：一訓練的人數不够用。二訓練的人素質不够好。需要人而沒有人可以供給，要撤換不稱職的人而無法補充，對於行政，都有很多妨礙，要減少這一種妨礙，只有加緊訓練，使訓練的質量，同時增進。

(五)詳定同能同酬辦法 公務員的待遇，公平是一個重要的原則。同等能力的人，担負同樣責任的人，須得同等報酬。如果能力強責任重的人報酬少，能力弱，責任輕的人報酬多，自然使人發生不平與僥倖的心理，就不會安心工作。就閩省論，機關很多，各機關的職位也很多。須將各種職位，依其所負的責任所需要的能力分為若干類若干等。規定每類每等的初任俸給。各機關的職位的類等，都有一比照表，例如某機關的某種職位，等於某機關的某種職位。凡有某種能力的人，不論在甲機關，在乙機關，其待遇都一樣。凡担任某類某等工作的人，其報酬也一樣。這樣，不平與僥倖的心，自

然後有，大家都能安心工作了。

(六) 勵行調訓與進修 因保障而不求進步，是施行新人事制度時最易發生的缺點，要補救這缺點，一面須嚴格實行任職兩年調訓複訓一次的辦法，一面須指定書籍督促公務員自修，並定期考驗。

(七) 實行年功加俸、考績加俸與升職 新人事制度，予公務員以保障，使能久於其位，這在公務員一方面，自然是一種利益。但因爲有保障，公務員不得隨意他就，這對於公務員，也是一種束縛。在沒有保障的時候，優秀的人員，去年在甲縣爲科員，今年或者在乙縣爲科長；今年在乙縣爲科長，明年或在某廳爲科長。他們因爲可以自由辭職、就職，其希望似乎比較大。久於其位，安於其位，自然是重要，但同時必須使他有希望。如果任職五年十年，沒有希望，無論誰，都會減低工作的效率。鼓勵公務員的上進心，保持公務員的希望，對於中材，當實行年功加俸，對於勤能者，當實行考績加俸，對於優秀者，當實行升職。升職機會，宜設法加多，例如區長的升職機會，現在只有特種區長與縣長兩種。將來縣政府秘書，可提高地位與待遇，作爲升職機會之一，專員公署各廳處的公務員，只要其工作性質，屬於同一類（例如民政廳，財政廳）均可作爲縣政人員升職的機會。

(八) 設行政預審機關 有過當懲，這是毫無疑義的事。可是懲戒必須適當，必須公平，「縱」固然不好，「枉」也是不行。無罪者而受拘禁，受處分，未能使惡者知所戒，反使善者憤恨不平或灰心短氣。這幾年來，縣政人員，有一小部分人被控告，控告的結果，有的證據確實，罪有應得；有的被拘禁幾個月，有的停職年餘却判明無罪。是非雖然判明，但個人物質與精神上的損失，却已不少。陳主席爲重視這類人的所損失，曾手諭由省府補償其拘禁時或停職時的薪水，但這類案件，如果增多，省府所負擔的經費，也很不少。與其事后救濟，不如慎重於事先。最好有一行政預審的機關。對於

受保障的公務員除現行犯，或確有逃亡或潛沒證據之處或有特別情形，有緊急處分的必要者得臨時拘禁外，概不拘禁或停職。行政預審機關，應將全案劃分若干區，每區設巡迴行政預審員若干人，遇有公務員被控事件，先至當地實地查詢。如確有嫌疑，再行交付司法或軍法。必要時並可兼任巡迴軍法初審員的職務，因為公務員控告事件，在任職的縣分審判，於被告有許多不利，為使審判公平起見，審判員須對於縣處超然地位。又行政巡迴預審員所在地，最好設一待質所，俾公務員有臨時禁押的必要時，在未判罪以前，令住待質所。待質所除禁止被控告者出外自由外，應令其讀書，工作，飲食起居，不必如一般監獄一樣，須有相當的改善。這樣，被控告者無論以後判決有罪或無罪，在未判決以前，不致空費時間，且有長進或思過的機會。

(九)搜集考績材料 考績必要條件，是公平，必使受獎者確實應該獎，受懲者確實應該懲，獎懲方為人所重視而能發生力量。但要做到這一點，必要的條件，是有詳細的正確的材料。目前考績的最大缺陷，是材料的來源太少，材料的正確性太弱。此後要認真舉辦公績，必須先從這一方面多下功夫。主管長官的報告，當然是重要材料之一，但不能作為唯一的材料。民間的輿論，同事的批評，往來的信札，平時的談話，經常的觀察，臨時的查詢等都是材料的來源。一方面考績委員會，對於每一公務員的德性，行為等應有詳細的記載，除受調前的經歷，受調時的成績外，舉凡任職以後，關於他的各種批評，各種報告，各項成績，都一一提要紀錄。他的照相，他的字蹟，他的文字，也要保存起來。公務員有數萬之多，如果沒有這一種記載，要認識、辨別一個人的優劣是毫無根據的。

至於考績的標準，也要改良。用記分法來表示學科的成績，已經不很正確，若用記分法來表示公務員的工作，德行等，其正確性更會減少。不用記分法是可以的，但成績不能不計算，不能不有表示

，用什麼法去替代呢？那是值得討論的。

(十)改善公務員的生活環境 人能支配環境，但也受環境的影響。要增加公務員的工作效能，一方面要使其自己注意修養，一方面須改善其生活環境。如縣政人員宿舍，如圖書館，如俱樂部，如團體旅行，如遊戲運動等，在縣政人員管理規程上都有規定，但實行的很少。此後當設法使其實行。又現在物價昂貴，各機關公務員，一方面最好組織消費合作社，一方面最好選定若干公田，每月勞作一二小時。

(十一)增進主管長官對付人的修養 任何機關的主管長官對於對付人，需要相當的修養。主管長官，有領導人，指揮人的任務，他的工作的好壞，固然在乎能否辦事，同時却在乎應付人能否得當。主管長官對付人，第一、須寬容大度。世間沒有完人，用人者當捨短而取長，隱惡而揚善，如果求全責備，吹毛求疵，那就沒有可用之人了。第二、有教育者的態度。主管人長官，對於機關內一切人員，不要只看做他的屬員，同時應看做他的學生。他既然為一機關的長官，他的學業德行，應該勝過屬員，對於屬員，在行政上負指揮之責，在學業，德行上，應當常指導他們督責他們。做主管長官，除有法令上的指揮權命令權以外，須具有為人師表的條件，而且以師表自勉自勵。既然以教育者自居，對於屬員，應切實愛護，勿尙意氣，勿存成見，勿動感情。第三、對於法續有確信。任何良法，都不能有利而無弊。所謂良法，只是利多於弊而已。我們要推行一種新法，決不能因噎廢食，因弊而忘利，以致根本不相信法。而且一種新法，往往要改革積習，人事安於故常，故對於新法，往往因感到不便，而有所反對，新人事制度，打破很多年來隨意用人的積習，在推行的過程中，有許多不便，同時亦不免有弊病，大家如果對這制度，特別是一機關的主管長官，沒有堅強的信心，這制度推行的速

處，就會減少。

(十二) 研究與宣傳，新人事制度，因為試驗的途中，常常發生問題，對於問題的研究，需要有一專門研討人事管理或人事行政的機關。行政機關將問題提供他們，他們將研究結果貢獻給政府。研究與實行，密切聯繫，相輔相成，是推行人事制度的一重要條件。至於宣傳，也有必要，一種新制度推行的效力，與一般人對於這制度的了解程度很有關係。了解者多，推行就容易，否則阻礙就多。而使一般人多多了解，那就需要切實的宣傳了。

(下)

公務人員訓練所的意義與計劃

(一)

公務人員訓練所（以下簡稱公訓所）的意義和縣政人員訓練所（以下簡稱縣訓所）一樣，是造就具有新思想，新知識，新生活的官吏，同時樹立新人事制度（訓練縣政人員之整個計劃及意義，二十年間有專文說明附錄於後）。但是縣訓所為甚麼要改組為公訓所呢？

縣訓所的成立已有四年餘。根據四年餘的經驗，他雖然缺陷很多，但從行政效率上看，這一類工作是應該做的，是必須做的，可是縣政人員只是公務員的一部分。就本省論，廣義的公務員，除縣政人員外，有省政府各廳處及其附屬機關人員，有教育人員（如中小學教員等），有技術人員，有省營事業機關人員（如省銀行、貿易公司、運輸公司等），若說短期訓練，在精神，生活，知能方面，總勝於不訓練，那末，縣政人員以外的人員，也應該受訓練。若說人事須穩定，應久於其位，不隨長官

爲進退；那末，在省營事業機關方面，尤其是重要。以前官營事業，成績好的很少，現在要發展公營事業，必先矯正過去官營事業的惡習，而第一步工夫是要穩定人事，剷除任用私人的積弊，樹立大多數職員不隨經理爲進退的制度。至於教育人員與技術人員的不宜多所更動，其理由更顯而易見。縣政人員是隸屬於省政府的，縣政人員頗受訓練，頗有保障。主管縣政人員的省政府各廳處局人員之應受訓練，應有保障，自不待言。縣訓所的改組爲公訓所，是要把縣政人員的訓練，擴充到一切公務員，希望全省所有公務員，都有適於時代的思想，知能，生活；是要把縣政人事制度擴充到一切公務員，希望此後，除少數數高級官吏、校長、經理等，有所更動以外，最大多數公務員均能久於其位，使各種大小事業，不至因主管人員的更動而停頓或退步。所以要擴大訓練範圍，推廣人事制度，以應實際的需要。是縣訓所改組爲公訓所的一種意義。

統一意志。在現在的中國，誰都認爲十二分必要。達到統一意志的目的，要從各方面去努力，但在教育方面，訓練方面，尤其不可忽略。把訓練機關，集中而統一，也是統一意志的途徑之一。縣訓所訓練範圍，只限於公務員中的一部分人員，雖然事實上縣訓所訓練的人員，兼有稅務人員，技術人員等，但顧名思義，原則上只限於縣政人員。因此，各機關需要人才的時候，不得不各自設立訓練班，在經費缺乏經濟，在事權上不統一。縣訓所改組爲公訓所，是要把本省各種訓練，除軍警外，集中於一個訓練機關，一切訓練，都由公訓所辦理。任何機關，以後不再設訓練班。省的各機關，都隸屬於一個省政府，都隸屬於一個省主席，公訓所既然是政府所設立，又由主席兼所長。各廳處長兼副所長，那末，以公訓所爲全省唯一的公務員訓練機關，不但名正言順，而且意志容易統一，力量容易集中，經費容易經濟。本省以後將只有三個訓練機關。（保訓合一幹部訓練所訓練工作將完竣）保安

幹部訓練所，主持「軍」的訓練；警官訓練所，主持「警」的訓練；公訓所主持軍警以外，一切公務員的訓練。由統一訓練機關，以統一意志，是縣訓所改組為公訓所的另一種意義。

(二)

縣訓所改為公訓所的意義，已經說明了。現在說一說公訓所的計劃。

公訓所是縣訓所的擴大，內部只是較以前改進一些，並沒有大的變動。關於組織方面，縣訓所設有秘書，實際上當所長不在所時，代行所長職務。公訓所不設秘書，設一駐所辦事的副所長，亦於所長不在時，代行所長職務。仍設教育長以總攬各部、室工作。此外，新設一研究部，主持研究、函授、編輯等事項，將編輯課取消。文書、會計、事務三者，縣訓所均隸屬於總務課，而公訓所則將總務課取消，分設文書、會計、事務三室，教務訓導合併為教導部，指導課改為指導部，軍訓大隊部，圖書室，醫務室均仍舊。訓練方式，縣訓所只有在所受訓的一種。公訓所除在所受訓者外，為顧到事實的便利，對於不便離職的人員，在荐任職位者，用研究會方式；在委任職位者用函授方式。對於技術人員，因設備與教師的關係，可在各主管機關受技術訓練，但關於政治訓練，生活訓練，仍須入公訓所受訓，不過時間定為四星期。所以有各種的訓練方式，一方面顧到事實，一方面可以達到統一訓練的本旨。訓練期間，以前以三個月或四個月為最多，此後將酌量延長，由三、四月至一年半或二年，因為長期訓練其效力比短期的訓練好些。訓練的對象，將由縣政人員而擴充到省政府人員，教育人員，技術人員，省營事業機關人員。

自五月至七月三個月公訓所的工作，大半繼續縣訓所的工作。教導方面，如民政系之區政組，財政系之稅務組，合作系，地籍系，會計系等以及現職縣政人員的訓練，都按照縣訓所所已規定的辦理。

此外，担任各縣中由學校教員的輔導員，臨時調派為星期衛生處辦理的助理醫師班學員，到公訓所受四星期政治訓練。指導方面較重要的五條為總考模成績的審查，事務方面較重要的工作是審設電燈廠，印刷廠及整理擴充文化服務社。

(三)

公訓所未來的工作，有的已在進行，有的尚在計劃。希望自明年起，三年以內，本省應訓練的公務員，可以訓練完成。

(一) 縣政人員 縣政人員經過訓練的，已占大多數。但左列各種人員，尚需要訓練：

甲、縣長 全省縣長擬於二十九年內分四期或三期調訓，每期訓練時間，定為二個月。

乙、祕書 全省現任祕書定於明年一月起分二期調訓，每期訓練時間，定為二個月。

丙、科員區員 現任或曾任代理區員科員，而未經訓練的，由各縣保送。經資格審查合格

，於本年內由公訓所訓練。

丁、庶務人員 各機關的事務，因為庶務人員往往缺乏相當的知能、道德；既不為社會所

重視，又隨長官為進退，所以歸點很多。其實，事務的工作辦得完善，可以省錢、省力、可以增進行

政效率。但要改善庶務，必先提高庶務員的程度，保障庶務員的地位，而前者為後者的先決條件。總

稱職的庶務員，須有廉潔的操守，會計，農工商的常識，愛美的好尚，交際的才能。本年十月起，將

先調各縣、各特區現任庶務員，施以三個月之訓練。畢業以後，予以工作與保障。自明年起，調訓縣

政府以外各機關的現任庶務員。

縣政府，特區辦事員及區署事務員，於二十九年內，擬分期調訓。

訓練時間定爲三個月。

己、補充人員 經過訓練的秘書、科長、科員、區長、區員、庶務員、辦事員、事務員等，每年，每半年，甚至於每月有因病辭職的，有因案免職的，所以不斷的需要補充。自二十九年一起，於一月，七月各招補充人員一百名至一百五十名。爲增加訓練效能，訓練時間，定爲一年。

庚、進修人員 對於任職二年以上的學員，已實行訓練的辦法，便有增進知能，激勵精神的機會，但時間只四星期，太短促了。縣政人員管理規程規定縣政人員任職三年以上，如成績優良得帶原薪休息三個月，在縣訓所指導之下，研究問題或至各地調查考察，現在任職三年以上而成績優良的學員，並不是沒有。爲使他們有較長時間的研究機會，在事實可能的範圍內，擬於本年或明年開始實行這一種辦法。

(二) 稅務人員 全省稅務人員，約尙需八百五十人。自本年八月起，須繼續訓練三期（自第七期至第九期）約於二十九年七月可訓練完了。

(三) 會計人員 全省會計人員，缺乏很多。本年八月間，訓練會計系甲級二班，乙級二班。明年擬招新生九十名至一百名。此外各縣會計室，即須成立，其主辦會計人員前經會計處就現職會計員的成績較優者，分區考試選定，定本年九月集中公訓所訓練兩個月。

至於縣政府以外的現職會計人員，如各學校，各官廳，各省營事業機關的會計人員，未經訓練者還很多，擬於二十九年一月起，分四期訓練，每期訓練時間八星期至十星期。

(四) 省政府及隸附屬機關人員 對於省政府各廳處科員，於本年九月起，先舉辦函授，時間定爲六個月。自明年正月起，將省政府附屬機關職員及各廳處辦事員，分期訓所訓練三個月，至於各處

關主辦庶務的人員，於二十九年一月起調訓。科長、秘書，擬於三十年一月開始設立各種研究會，實行研究。

(五) 教育人員 教育人員分左列四類：

甲、中學師資 公訓所擬設立教育、文科、理科、藝術、勞作、體育等六種師資班，以訓練中等學校師資。本年內先設立理科師資班，音樂師資班。二十九年，添設其他各種師資班。至於現任中等學校教職員，據二十五年年度統計，全省約一千九百餘人，擬分期調訓。

乙、小學師資 全省幼稚園及小學教職員，據二十四年度統計，共約一萬四千九百餘人，登記合格者約六千九百餘人。未登記合格的教員，約佔教職員總數二分之一以上，即約在八千人以上。而登記合格教員之中，代用教員約有二千三百餘人。所以合格的正教員，不過四千六百餘人。因此，本省未曾取得登記合格的小學正教員資格者，約有一萬餘人。這一萬餘不合格的教員，為增進小學教育的效能計，須施以短期的訓練。自三十年起，擬分四期在公訓所分所訓練，每期訓練時間四月至六月。每年分兩期，每期人數約二千五百人，每一分所平均分配三百六七十人。到三十一年底，訓練完了。訓練此項小學教員的教師，約需百餘人，於二十九年內先在公訓所訓練。

丙、民教師資 戰時國民教育，為民衆組訓的基礎，亦即本省的中心工作。本省預定平均每三保設一戰時國民學校，全省約需民校六千所。除民國二十八年底止，已設立的民校，約有三千餘所外，自三十年起，擬每年添設一千所，至三十二年初，設立完成。所有校長教員，以每校二人計，全省約共需六千人。擬於二十九年，起由公訓所於七個行政專員區設立分所，分三年訓練，每年約二千。因為師資的來源很缺乏，只得降低考取的程度，將訓練期間延長至一年。二十八年九月至二十九

年六月，民校一部備款員，由高中學生充任，二十九年六月以後，她們須回原校，那時須有教師去繼任。為培養接替這高中學生的教師，二十九年上半年，公訓所又須招訓民校師資約一千人。

依據右列的辦法，本省四年以內，可受訓成年男女約有三百七十八萬人左右。文盲雖不能掃除淨盡，但可掃除的數目，已算很不少。茲將四年內民校學生數目列左：

第一年（民國二十九年）民校三千校，男生約四十五萬人，女生約十八萬人。（每校每期男生一班，以五十人計，女生一班以二十人計，共七十人，每年三期，共計男女生二百一十人）

第二年（民國三十年）民校四千校（新設一千校）學生約八十四萬人。

第三年（民國三十一年）民校五千校（新設一千校）學生約一百零五萬人。

第四年（民國三十二年）民校六千校（新設一千校）學生約一百二十六萬人。

至於兒童方面，每一民校可設立一兒童班，每班約可容學生五十人，一年畢業。可教兒童第一年（二十九年）約十五萬，第二年約二十萬，第三年約二十五萬，第四年約三十萬，合計九十萬。加上小學的學生數，全省學齡兒童的教育，當會普及了。

六千所民校，一萬二千的師資，在四年以內，大約有近五百萬的人民，受基本的短期教育，雖然經費不少，但對於社會行政的效能，是不可以數計的。

丁、家庭生活指導員：家庭生活與社會關係，十分密切。特別是兒童方面。如果要等到家庭中為父母的，統統受過相當的教育，再來改良家庭生活，那末，至少是十年，二十年後的事。現在一方面要普及教育，要提倡婦女教育，但一方面決不能忽視當前家庭生活的改良。改良家庭生活，第一期工作，擬於各縣第三科中，設一家庭生活指導員，主持家庭生活指導的事，除召集家庭婦女，施以

短期訓練外，並巡視各地的家庭，實地指導家庭生活的改良。此項家庭生活指導員，公訓所於本年十一月起，分兩期訓練。

(六) 省營事業機關人員 省營事業機關人員，主辦會計的及事務的，於二十九年內調訓完畢。其餘人員，於三十年，三十一年內，分期調訓。

(七) 技術人員 工程方面的技士、技佐、工程員、技術員、機務員、監工員、繪圖員、場務員、測候員、技師等。農業方面的技士、農業指導員、督學員、衛生方面的助理醫師、護士、助產士等。對於技術，或受過相當的教育，或已有相當的經驗，知能方面的訓練尚可暫緩，惟政治訓練，與生活訓練，都甚需要。自三十年起，應分期調訓，施以一月至二月的訓練，於一年內調訓完了。

除上列七種人員外，聯保主任，已由省集中訓練，保甲長已由各縣各自訓練，惟為健全聯保工作起見，聯保辦事員，須集中訓練，予以保障。

(四)

除右列各種訓練工作外，調訓與研究，須繼續不斷的實行。但是受訓學員，日益增加，為使他們常保持受訓時的精神；並日求進步計，須繼續給以精神上的糧食。因此，編輯工作，是必要的。公訓所研究部編輯股，現已開始工作。為應學員的需要，擬編兩類叢書。第一類是專閩的：各人可選閱一種，分政治叢書，經濟叢書，教育叢書，工業叢書，農業叢書五種。第二類是共閩的：因為凡是現代的中國人應該知道中國，應該知道世界，故擬編中國問題叢書，世界現勢叢書，史地常識，自然科學常識，為一般人所缺乏；文藝為一般人所喜歡，故擬編史地叢書，自然科學叢書，及文藝叢書。不過公訓所限於人力與財力，上列各叢書，並不是什麼有心得有創見，能不朽的著作，只求略能解決學員

目前精神的飢渴而已。在海口被封鎖，省外書籍，無法入閩的今日，我們被迫到非本省自己編印書籍不可的地步了。我們並不能編輯佳看盛饌似的書籍，我們但求製造充飢的食品。因此，我們不打算編巨著，只能編小書，每本書自三、四萬字至九、十萬字。每月希望最少能出版三四種。

至於指導部工作的繁簡，與畢業學員的多寡，成正比比例。畢業學員愈多，指導工作愈繁。在過去，指導部所最感缺憾的，是實際指導的工作；因為限於人力，做得太少。此後要使指導名副其實，擬於實際指導上多用工夫。

(五)

改善人事，為改進政治的基本。他的途徑，改善人的思想，知能生活，與樹立人事制度，應同時並行，不能偏廢。關於前者，應以依靠學校教育為原則。如果學校教育，在量的方面很發達，在質的方面又適於實用，那末，社會各方面所需要的人才，應取之於校，用不着所謂訓練。所以需要訓練，却因為學校所培養的人才緩不濟急，不夠應用。而許多工作，有的亟須舉辦，有的亟須整頓，決不能因為沒有適當人員，或人員欠健全而停頓起來，於是只能用速成的訓練方法，以救濟眉急。明知訓練的效率，遠不及學校教育，但總勝於不訓練，總勝於將百廢待舉的工作停頓起來。短期訓練，所以補救學校教育的不及，是學校教育欠發達的國家不得已的辦法，同時也是必要的應急辦法。中國自七七抗戰前，蔣委員長舉辦廬山訓練以後，一直到現在，中央與各省，均不斷的舉辦各種訓練，訓練之足應目前急需，幾已成爲定論，無可贅議。本省目前的民政，財政狀況，與前幾年的比較，雖然離我們的理想還很遠，但顯然有相當的進步，這不能不說是我們施行縣政人員訓練所得的一點小小的成功。我們相信，這種短期訓練，可以迅速發展我們的力量，推動我們的工作，根本上是沒有錯誤的。

• 本省此後主要的工作，是教育與經濟建設。教育的人員，爲主的是中小學以及民校教職員，約近兩萬人；經濟建設人員，爲主的是技術人員，與省營事業機關人員，約近二、三千人。這二萬餘人，如能像以前縣治，稅務人員的經過訓練，我相信教育與經濟建設的進步，總會比以前快些；惟有民、財、教、建四項人員，統統經過訓練，本省訓練工作，才算完成。不過訓練的工作，本是過渡的，應急的，暫時的。我們一方面因爲迫於實際的需要，不得不舉辦訓練，但一方面對於學校教育，應積極的加以整頓，加以擴充。我們希望三年以內，將本省訓練工作，結束完成。三年以後，學校能够繼續供給社會需要的人才，不必再需要訓練。

三於新人事制度之利多弊少，是沒有疑義的。用人如著棋，長官更換，屬員均隨之更動，其公私損失之大，不可以數計。無論怎樣雄辯，恐無法說明此種用人制度的合理。不過改革千百年來用人的舊習，並不容易。如果一時普遍推行，深恐行之不當影響較巨。爲慎重計，本省就先從縣政人員試驗起。積四年餘的經驗，事實告訴我們，縣政的新人事制度，縱不能說有利無弊，但確是利多於弊，雖然還有感覺不便的，但多根據於習慣，或私心，並無充足的理由，人亡政息，決不是政治的正軌。要使人亡而政不息，只有先建立人事制度，以法律來維持人員的穩定與久任，以法律來保障人事，因爲法是應爲大家所共守，可以垂久，比較固定。本省近三萬的公務員，就是近三萬的行政人員，教育人員，省營事業機關人員，都生活在新人事制度之下，爲國家而工作，並不爲長官的個人；以法律爲保障，並不靠私人的情面與勢力。那末，本省政治才可說已入於法治的第一步；本省政治的基礎，才能穩定，才易進步。大約六分之一的公務員，即縣政人員，在人事方面，經過四年的努力，已走上法治的軌道。我希望所有公務員，就是其餘的約近六分之五的公務員，都與縣政人員一樣的穩定而久任，

以建立人亡而政不息的法治基礎。

公訓所的責任，比縣訓所重，公訓所的工作，比縣訓所繁，公訓所經費，也會比縣訓所多好幾倍。但政治最基本的工作，莫過於人的改造，而改造人的工作，沒有比改善思想、知能、生活、與建立人事的法治基礎，更重要的。而公訓所都是這工作的機樞，所以我們應不顧責任之重，工作之繁，經費之多，努力前進。五年前的今日，全省縣政人員，無一人受訓，每一縣長，在任免時，隨之來去者，少則十人左右，多則數十人。現在，受訓者近五千人，一縣長在任免時，僅有一秘書，一勤務隨之來去者，是平常的事。我希望三年以後，一方面全省近三萬人的公務員，都受過相當訓練，滌除舊染之污，養成新思想，新知識，新生活，特別是精神上有澈底改變，無愧為一現代的國民，現代的人，一方面新人事制度，堅強的建立，此後一主席更動，一廳處長更動，隨之而去來者，限於至少數人，最大多數的公務員，依舊任職，照常工作。到那時，公訓所因為工作已終結，任務已完成，無繼續存在之必要。然而他的努力，却已有不少的收穫。（二十八年八月）

訓練縣政人員之整個計劃及其意義

縣政為省政之基礎，縣政人員為縣政之要素。自各縣裁局改科辦法大綱頒布施行，縣政效率，自能因組織改善而有所增進。但徒法不能自行，有治法必須有治人。本府有鑒於此，為增進縣政人員之能力計，於二十四年二月，設立縣政人員訓練所；應實際需要之緩急，次第開設各班，從事各種人羣

之訓練。自該所成立至二十四年度底，已受訓練者，有第一科、第二科、第三科三科科長、區長、區員、經征主任、倉庫主任、會計員、督學、建築技副及度量衡檢定員等（統計員已於二十三年冬訓練），人數達千人以上。自二十五年度起，繼續訓練各科目技士及衛生人員等。

縣政人員，因而需要訓練？訓練有何目的？舉其要旨，約有二端：

第一、培養縣政的新官吏。過去縣政人員，多以辦公牘為主要本領，亦可以說，以辦公牘為萬能的政治而日趨於實際化，學術化，各行政機關，分職，分功，日益精細；任何官吏，如只長於公牘而缺乏專門知能，即不易盡其職責。僅就最近幾年新頒之許多法令而言，如無相當之基本知識，其名詞，術語，尚難明瞭，遑論了解條文與法意。故此後官吏，將不復為善辦公牘之變相幕友，而為有專技之技術員。縣政人員，亦不能獨在例外。此事目前雖未易驟然做到，但補充縣政人員以執行職務上所必需之智能，實為改進縣政之必要條件，亦即為縣政官吏需要訓練之第一種條件。中國一般人民生活習慣，無秩序、無紀律、怠惰、苟安、馬虎、浪漫、以致身體衰弱，精神萎靡，組織散漫。欲改變此種生活，莫善於實行軍事訓練。軍事訓練其目的並不只是在軍事知識之授與，軍事技術之練習，而在於鍛鍊身體，振作精神，強固組織，以求整個生活之軍事化。吾儕要復興民族，必須使多數人民生活，均有軍事化之趨向。官吏為人民之領導，尤應首先改善生活，以身作則。縣政人員，時與人民接近，其生活之影響於人民，更為重大。故實行軍訓以改善生活，為縣政官吏需要訓練之第二種條件。一般官吏，受過去思想的遺毒，尚有以升官發財為目的者，彼輩不知有社會，不知有國家，苟能達其升官發財的目的，可以無所不為。此種錯誤思想，如不剪除淨盡，政治即無改進希望，而國家之受害，將

不可勝數。所以縣政人員，須澈底改變思想，彼等須認識彼等的任務，在為人民服務，為社會做事，決不在為個人謀祿利；彼等的地位，在社會是中堅份子，在人民中是領導者。其地位既高，其責任即愈重。俗語謂：「官氣進，人氣出」，現在該與之相反，必先能做一好「人」，做一好「國民」，才能做一好官。要灌輸縣政人員以此種思想，即有訓練之必要。此為縣政官吏需要訓練之第三種條件。補充知能，改善生活，改進思想三者，為縣政的新官吏所必需。培養具備此三種條件的新官吏即縣政人員訓練目的之一。

第二、樹立縣政的新用人制度。訓練縣政人員，其又一目的在於任用，換句話說，為任用而訓練。凡訓練成績及格者，概予以相當職務，使用其所學。學財政者，使担任二科，學教育建設者，使担任三科四科。為使訓練與任用有密切之關聯，制定各縣行政人員任用實施規則（於二十五年三月間公布），規定（一）合格之縣行政人員，除考查成績，認為可以免訓，或經甄別考試及格者外，均須受與職務相當之訓練；（二）合格而經過訓練，或認可免訓或甄別考試及格者，一律編入縣行政人員候選名冊；（三）縣長任用縣行政人員，須於候選名冊中遴選，不得在候選名冊外（區長區員亦照此種辦法）。此項規則之實行，約有八利：（一）新縣長受委之初，最難之工作，即為物色佐治人員。此種人員，既不能於受委以前，早為預備，而奉委以後，少則數日，多則一二旬，即須赴任。於此短促之期間中，欲物色適當人選，殊不容易。今則只須查閱候選名冊，省時省事多矣。（二）位置私人，亦為過去做官者目的之一。一為縣長，往往可以帶一批親族故舊去，甚且有以安置佐治人員，為私人之酬勞。一人做官，家族親朋賴之。此即許多人希望做官之一原因，而吏治因之敗壞不少。今則為縣長者，除屬舊不兼科長，有完全任用之自由外，其餘限制甚嚴。位置私人之弊，不除自絕。而抱此目的而做官者

，因目的全不能達，亦自然絕跡。(三)新受委之縣長，最麻煩之一事，是應付紛至沓來之薦書；拒絕則有傷情面，接受則安插為難。今則可以法令為依據，在自己既可不負拒絕之責任，而介紹者亦不能強人任用。(四)以前佐治人員，因多與縣長有私人關係，常隨縣長為進退；更動太多，對縣政殊有妨礙。今則所用人員，限制嚴嚴。在縣長方面，既無私人可用，無論用甲用乙，均為受調之人，與自己均無私人關係，自不願多所更動。而佐治人員，對甲縣長，乙縣長，亦無親疏之分，也用不著與同進退。因此法律雖規定縣長可以調動佐治人員，但事實所趨，佐治人員隨縣長為進退之舉動將逐漸減少。縣政當能因人員之久於其位，而易趨安定。(五)列入候選名冊者，被選委之機會頗多，用不著多方運動。不列入候選名冊者，即運動亦屬徒勞。因此，請託鑽營之惡習，自易破除。(六)列入候選名冊者，均受過相當訓練，具有相當資格，以後凡資格能力兩俱缺乏之人，在佐治人員中，即無法俸進而濫竽充數。(七)凡佐治人員，均具有與其職務相當之知識技能，為一科科長者，具有民政之知能，為二科科長者，具有財政之知能，其他亦均如此。如此，則各佐治人員，均能因分功而專於其業，因專業而更易忠實於職務。(八)以前佐治人員之得一位置，或因與縣長有私情，或有恃勢力者之介紹，因有私人之關係，或竟自以為是縣長之私人，為縣長謀私利；因介紹人有勢力，或自以為有恃無恐，怠於職務。今則佐治人員之得一地位，全憑自己之資格、能力，此外無所倚恃。其地位之能否保障，全視其對於職務能否努力。為縣長者因與彼等無私交關係，如欲枉法為非，亦有所顧忌。以上八項，無非在掃除數百年來任用私人的積習，使縣政人員，真正成為公的人員，有合法的保障，不致隨縣長而變動。樹立此種新用人制度，是改善縣政必需之條件。亦即訓練縣政人員之又一種目的，但為使縣政人員，不致因保障而不求進步計，保障以外，輔以公正的考績制度與繼續的進修辦法。

但對於縣政人員之訓練、任用等，亦有未能了解而懷疑者。或謂訓練期間甚短，受訓者之能力，未必優於未受訓而富有經驗之佐治人員。但事實則並不如此，例如未受訓之二科科長，曾舉行一次甄別考試，而及格者甚少，此亦可以推證未受訓者能力之差。又如各種新政令，未受訓者實無法推行。例如新會計制度，新式簿記，於二十五年開始均漸實行。何謂複式簿記，何謂會計科目，賬簿如何組織，如何記載，爲二科科長者，不能毫無所知。又如一科重要工作之一，是衛生事業，何謂公共衛生，何謂衛生行政，一科科長如果並此種知識而無之，就不能推動衛生工作。然而此類知識，未受訓之舊縣政人員，多屬定缺乏的。至於受訓人員，亦難免有違法溺職者，但不能因噎廢食，因少數而抹殺多數。或謂受訓之縣政人員，經驗不夠。不知經驗却非天生，可由歷練而增加。況受訓人員，或曾任行政事務，或經過實習，亦非全無經驗者。或謂縣政人員，多非縣長所素識，恐未必可以信任，而能負責。不知縣政人員之可信任與否，全視其能否盡職，並不在於素識不素識。在縣政人員方面，其能盡職與否，即影響於地位，與自己有利利害，決不肯因與縣長無交情而不負責任。唯熟人才可信任，此是錯誤的見解。一大工廠，一大公司，一大學校，職員多至數百，那能盡用熟人。故用人但問其人之才不才，不必問其與我熟不熟。或謂受訓人員，縣長不易指揮，考核。不知受訓人員，一經委任以後，即爲縣長之屬員，縣長當然可以依法指揮考核。凡此種種懷疑，或因不明事實，或因狃於成見，而實則是無所依據的。

以上種種，是本府訓練縣政人員以改善縣政之整個計劃及其意義。希望與縣政有關係的一切人們，了解斯意，俾此種計劃，得澈底實行，縣政得以進步。（二十五年）

縣政人員訓練的意義和目的

（見縣政人員訓練）

政治的推進要靠完善的政制，適當的政綱，和健全的公務員；政制政綱的設計，創製，靠少數的專家，但是徒法不能自行，有治法須有治人，所以政制政綱的運用實施，都要靠多數的公務員，公務不健全，縱使政制政綱極其妥善，也不過紙上空文而已。如何使公務員健全呢？基本的辦法，是謀大專科學校中等學校的數量發展，內容充實，使公務員的來源增多，素質改良，但是這是緩不濟急的，應急的方法是實施公務員的短期訓練，短期訓練所以補長期教育之不及，雖不免粗製濫造，然在教育尚未發達之現階段中，却不失為過渡之一良法，因此公務員的訓練，在現在的中國，都成為推進政治的重要因素，自中央以至各省，均在普遍實施了。

陳主席到閩以後，就看到公務員訓練的重要，惟全省公務員為數甚多，要一時普遍實施，人力財力都來不及，權衡輕重緩急，決定先訓練縣政人員，於二十四年二月設立縣政人員訓練所，（以後簡稱縣訓所）為什麼先訓練縣政人員呢？縣政是省政的基礎，省政府政令的執行，多半在於縣政府，而且縣政府對於民衆，較省政府接近得多，一縣民衆的能否組織，能否自治，亦在於縣政府的能否領導，孫總理以縣為自治單位，抗戰建國綱領規定以縣為單位來鞏固政治的社會的基礎，並為憲法實施之準備，也可見縣在政治上地位的重要，但要改進縣政，必先改進負責改進縣政之責的縣政人員，因此縣政人員的訓練，就比較重要了。

縣政人員訓練有何意義？有何目的？舉其大旨，約有三端：

一、培養新公務員 所謂新公務員，需要三種必要條件：①專科的知能；②現代的思想；③軍事的生活，過去政治偏重紙上文章，亦可說是公文政治，故公務員之能事，在辦理公牘，而辦公牘之訣竅，即在舞文弄墨，推諉敷衍，凡熟習此種訣竅者，即能担任任何官職，辦理任何公務，現代的政治與以前完全兩樣了；他與社會的實際，發生密切關係。其工作很繁複，其任務很重大，而其實施方法，日趨於科學化，技術化，因此公務人員非有專門的知識，技能，不能盡其職責。只熟悉公文而不知用頭腦，不知考察實際的公務員，如果不全被淘汰，將為政治進步的大障礙。故補充專科的知能，為培養新公務員的第一要義。過去許多公務員尚有二大缺陷，第一在思想上只知個人和家族而不知有國家和民族，只知祿位和自私而不知有事業和道德，只知守舊泥古習故蹈常而不知有進步和改革，只知趨附諂媚，隨波逐流，而不知有人格和真理。第二在生活上渙散，浪漫而無紀律，頹廢苟安而無朝氣，虛偽奸詐而無真誠，因循敷衍而不負責，驕奢淫佚而不自愛，營私舞弊而不知恥，此種思想、生活、若不徹底改革，實在不配做一普通的國民，更談不上做一負領導民衆復興國家之責的公務員。故改造公務員的思想與生活，使其現代化，軍事化，為培養公務員的第二、第三要義。

二、樹立新人事制度 縣政人員訓練之又一目的是因訓練而樹立新人事制度，新人事制度與訓練相輔相成，不可缺一。陳主席以為欲一切行政，悉臻法治，必須施行新人事制度，將人事行政走上法治軌道。惟新人事制度，一時推行全省比較困難，因決定先從縣政人事做起，所謂人事制度，有四種要素：第一、應視公務人員為政府的公人，不是長官私人，對於他的任、免、進退，以法令為依據，不得憑長官的好、惡、親、疏，本省縣政人員，在縣政人員管理規程上規定，非經訓練畢業，列入選

用名冊者不得任用，雖省政府主席及各廳處長，不得於各格人員以外，聘用一人，至於獎、懲、升、降，亦須依據具體的事實，管理規程條文及手續。第二、行政欲求進步，必須執行政令的官吏，久於其位，有繼續不斷的努力。若官吏常有更動，行政進步一定受妨礙。本省對於縣政人員，一經任用以後，即予以保障，非違法，不得更調、撤職。故縣長雖更換至三四次甚至四五次，科長、科員、區長、區員等，仍可安心供職，不致隨之遷退。四年以來，縣政人員自初任至今，任職至三四年之久，頗不乏人。惟人事穩定，工作才有定軌。第三、官吏既為政府的公人，要他專心一志於公事，政府對他的工作，生活以及進修等，必須負完全責任。本省對於受訓畢業，具有任用資格之縣政人員，如一時未派工作，給以相當的生活；赴任，調任，給以旅費，關於俸給、進修、生活儲蓄等，在縣政人員管理規程內，亦均有詳細規定。凡縣政人員訓練所學員一經畢業，只要能忠於職守，其職業生活，全無問題。第四、要實行官吏保障，對於選用人才，必須嚴格；否則適予不肖者以濫竽作樂的機會，故保障辦法是必要條件。用人須純粹以德行為標準，完全公開。凡係附權勢親故關係，憑藉夤緣升進手段以進身的數千年的積習，須清除淨盡。本省縣政人員之取得受訓資格，除現職人員之資格年齡相合者得調訓者外，其餘均用公開招考方法，經過資格的審查，學科的考試，經歷的口詢，體格的檢查。四年以來，取錄者在四千人以上；其中由於私情委託而來者，可說絕無其人。不過數小時的考試，雖能知其知能之大概，但不能知其品性，習慣，於是又須經過三、四月之訓練，經訓練畢業，才有被任用之資格。本省縣政人員之取得任用資格，較諸別省，及二十四年以前的本省特別嚴格。在他省及以前的本省資格合格的人，即可任用，但在本省現在，除資格的條件外，須經過考試與訓練，又有體格與年齡的限制。因為既欲保障於任用以後，必須慎選於任用以前。以上四者，均為本省新縣

政人事制度之要件。而第四項係關於訓練方面，即爲前三項之必要條件，所以本省實行縣政人員訓練，從一方面看，可說就是爲了樹立新人事制度；換句話說，不經過訓練，而欲實行新人事制度，其弊害將更甚於舊的用人方法。

三、統一意志集中力量。中國過去，許多官吏散漫成性，不知團結，上者各自爲謀，不相聯絡，下者互相攻訐，勢成水火，對於行政效力，妨礙頗大。本省省政府爲救濟此種弊病起見，於是設縣政人員訓練所，所有縣政人員，一律集中該所訓練，他們在同一的機關受過同樣的教導，在受訓時，政治有共同的認識，對知能有共同的討究，對生活有共同的經驗；在受訓以後，其目的既是相同，其工作又有密切關係。在如此狀況之下，思想行爲易趨於一致，要發生統一意志，集中力量的效果，由自身的精誠團結以至於引導人民精誠團結，自然比較容易。這也是縣政人員訓練的意義和目的之一。

各廳處科員訓練的意義

(二十八年十月四日)

陳儀

我又有件事向諸位報告，就是各廳處科員訓練的事。

縣訓所以改爲公訓所，是要把縣政的訓練制度和人事制度，推行到全省的一切公務人員，就是縣政人員以外的公務人員，如省政府各廳處，中小學教職員，技術人員以及執業專業機關人員。公訓所現在想先就各廳處的科員，施以訓練，因爲他們現在的職務，不好離開，所以先用函投的方法，指定應讀書籍，由各大自修，一方面聘定教師，以備隨時詢問。等到六個月之後，就開讀書籍，舉行試驗，如果合格，到公訓所受四星期的政治訓練與生活訓練。訓練完了以後，作爲公訓所畢業，即授照

縣政人員辦法，予以保障。

現在各廳處的科員，多數人任職部長久，平日工作也不算差，爲什麼還要加以訓練。訓練的理由，和訓練縣政人員一樣，有兩種。一般公務人員的缺點，是偏重在辦公文，而不知注意事實，偏重在守法，而不知注意改進。公文只是一種工具，如果拘泥於公文，而不顧事實，甚至阻礙了事業，那麼，公文反爲行政的障礙物了。任何事業，任何行政，需要不斷地進步，如果墨守舊章，故步自封，勢必會被淘汰。公務員不能不辦公文，不能不守法，但同時必須觀察實際的社會情況，加以分析，研究他有何缺陷，如何改善。公務員要常常自己去用腦筋，用心思，不要成一依樣畫葫蘆的打字機。公務員要帶一點現代學者的態度，不要只做一前清時代的胥吏。現代的高級公務員，應該是一技術家，是一專門學者，有專門的智能，求不斷的進步。知識是一種力，有知識，自易增強判斷力，創造力。各廳處科員，雖然有許多人都任專科以上學校畢業，但離開學校較久，在服務期間，又少進修機會。他們的公文經驗，雖然增加，但知識方面，甚至於只有退步。現在世界的情勢，變化很劇烈，而學術的進步，是月異而不同。我們如果不勤求進步，就會跟不上時代，甚至於連報紙都會看不懂。講演都會聽不懂，不特妨礙公務，在個人，也是很危險的。這次所以要舉辦函授，就是想補救這一種缺陷，使各廳處科員，對於學問，能求點進步，一方面對於公務，可以由辦公文，拘成法，而進一著注意實際，圖謀改進。

或者有人自以爲資格很好，學問也不差，函授的教師並不好，沒有接收函授的必要。實則「三人行，必有我師」，「不恥下問」，即使教師並不比他好，彼此碰切，亦有好處。學問沒有人可以自巴滿足，無論資格怎樣好，進修總是 useful。如果以爲規定的書，以前都已讀過，那末，儘可商得教師

的同意，改讀較高深的書，何況我們平日讀書，往往不很確實；溫故知新，讀過的書，複習一次，不是沒有用處。

有人以為所讀的書，如果關於實際，那麼，他們自己已很有經驗，何必再讀。如關於理論，與實際無多大關係，也不用着讀。過去學校所聽講過的什麼學，什麼學，對於現在的辦公事，都沒有多少用。要辦公事，只要國文通順，懂得公文程序，能看法令，能查案卷，就很够了，何必讀書。這種觀念，正犯我以上所說公務員的毛病。公務員不能以辦公文為已盡其職責。理論與實際不能分開，理論須以實際為根據，而實際的研究與改進，又不能廢理論。對於讀書，不要太打算利害，計較功利，開卷總是有益。讀書對於個人與公務的利益，有直接的，有間接的，有有形的，有無形的，有在今日的，有在將來的。如果要以眼前直接所得到的有形利益為利益，那麼，打算得未免太精明了。讀書能夠開拓心胸，擴充眼界，諸書能夠陶養性情，增長識見；不讀書的人，如井底蛙，讀書者能認識世界的大，窺見宇宙之祕，這些都是莫大的利益。這些利益，較諸直接與職務有關的利益，實在大得多。

有人以為公務很忙，實在抽不出讀書工夫。其實，現在辦公時間，上午五時至八時，下午二時至七時。從八時至二時，足足有六小時，除了午膳及休息的時間以外，難道每日連三小時四小時都抽不出嗎？何況星期日下午始不辦公呢，何況七時以後，還可以有工夫呢，即使公務特別忙，平均每天二小時，三小時的閒空，應該是會有的。談閒天，說空話，看閑書，請酒，勸輒數小時，對於讀書，却說沒有工夫。其實，並不是沒有工夫，只是不想讀書，不肯讀書而已。

有人以為受訓練，似乎有失體面，這又是錯誤的觀念。不學最可恥，受教最光榮。廬山訓練，師長由軍長鄧澤洲，本宿縣中學等學校暑期講習，校長教務主任等，都受訓練。受訓練可說是體面的事。

有人說，短期訓練，近於粗製濫造，沒有什麼用。短期訓練只能說他收效不很大，決不能說沒有用，否則，自七七前 委員長舉辦廬山訓練以後，中央以至各省，不斷的舉行各種訓練，他們又何苦呢？（在閩政月刊四卷五期，業有我答復臨時參議會，民政詢問事項，可參考。）

各廳處科員訓練的又一目的，是想推廣人事制度。事務官不隨政務官進退，久於其位，不得無故更動，幾乎成爲用人制度的定論，是無可反對的。近代文明國家，凡是用人，都向這趨向前進。本省四年以來，縣政人員就實行這種制度，雖然有人以爲這種制度也有弊，但世間沒有有利無弊的事，這種的用人制度，即使有弊，總是利多於弊。但是，只是縣政人員有保障，縣政人員的上級人員沒有保障，也說不過去。現在各廳長如果一更動，全廳的科員，人人都有被撤換的恐懼，憂慮。雖然事實並不如此，但是全靠廳處長個人的主張，在法律是無依據的。廳處長如果要更換他，却是很容易。一種好的辦法，我們希望以法律來維持，不要專靠人來維持。因爲法比較固定的，人是常變動的。唯有上下共同行動於法的規範之中，制度方能穩固。新的用人方法，即事務官不隨政務官進退的方法，我們要使他成爲一種制度，我們要用法的力量去維持他，縣政的人事制度，可說已樹立起來了。各廳處科員的保障，我也要使他成爲制度。但是要先行訓練，訓練是新人事制度的預備工作。爲什麼要先訓練而後保障，因爲既要保障，不能不慎重人選，濫予保障，就失保障的意思。

有人以爲本省這種用人辦法，在中央的法令，並無依據。但是各省行政，苟有足以增進效率的辦法，只要與中央法令並無抵觸，儘可以制定補充的單行法。本省過去的縣講所以及現在的公調所，均先後經內政部備案，內政部近且咨取本省縣人事法規，以備參考。本省的縣政人員管理規程，近擬咨部備案。總之爲樹立用人制度起見，要改變中央政治學校性質，專以訓練公務員爲宗旨，高考初試

及格人員，先到該機關訓練一年，訓練期滿，由該院復試及格，方予任用。本省對於縣政人員，須先經過縣訓練所的人學考試，其次須受四個月之訓練，最後須經過畢業考試。畢業考試及格方能任用。這和最近中央政治學校辦法的本意，無不相同；所不同者，在中央考試與訓練，由二個機關主持，在省則由一個機關而已。最近中央考選委員會來咨，以為入學考試可作為初試，畢業考試可作為覆試，我所以要舉出這些事實，是要借此說明本省的新人事制度，在以前雖無中央法令的依據，但以後會得中央的恩許，或且推行於各省。

對於新人事制度，雖然尚有人不了解，但我確信我們如要走上近代國家之路，用人必須要實行這一種制度，因此，我以大決心，將此種制度，普遍的推行。現在，縣政方面，已不成問題了，縣政以外的人員，要先從各廳處的科員推行起。

我希望各廳處的科員，努力閱讀公訓所函授辦法所規定的書籍，我希望各廳處長及科秘隨時指導各科員努力讀書，至於書籍，是精神的食糧，應和物質的糧食，一樣的重視，各科員經濟雖然不充裕，但買書的費用，不要節省。一方面各廳處須各設一圖書室，購置科員必閱的書籍，以供給實在無力購書者的借閱。（完）

福建的訓練事業

(七)

福建訓練事業，開始於民國二十三年。那年二月間中央派陳主席備來閩主政，其時間雖已較

平，但秩序尚未恢復，財政又極紛亂，一切行政，均未入軌道，但陳主席却看到訓練之重要，秋冬間，即在省會福州籌設統計人員訓練所，會計人員訓練所。二十四年二月陳主席以爲縣政是省政的基礎，訓練又爲革新政治的工具，而訓練機關，又宜統一，就結束前兩訓練所，設立縣政人員訓練所，（以下簡稱縣訓所）開始縣政府各項人員的訓練。二十七年六月，因抗戰關係，該所遷設於新省會永安縣沙縣之三元區（現已改爲三元縣）。二十八年五月，因縣訓所訓練的人員，已不限於縣政人員，其範圍擴大於一般公務員，爲名實相副計，改名爲公務人員訓練所（以下簡稱公訓所）。二十九年三月，遵照中央縣各級幹部人員訓練大綱，又改名地方行政幹部訓練團（以下簡稱政幹團）。本省行政人員訓練工作，自民國二十四年二月開始，到現在，快有六年了，中間沒有中斷過；名稱雖經三易，但訓練的方針，訓練的方法以至於訓練的工作人員，並不因之有根本改變，保持着始終一貫的態度。

論到所訓練的人員，在縣訓所的時期，爲主的是縣政府科長、科員、區長、區員、督學、技士以及經征人員，會計人員等約有十分之八以上，經過訓練人數約在五千人以上。到公訓所時期，打算訓練省政府人員以及教育人員。工作有的剛在着手，有的正在準備。而公訓所改爲政幹團。現在政幹團訓練工作，可說繼續縣訓所，公訓所的。他的訓練對象，除補充縣政人員外，有三方面，一爲縣政府以上的人員，如省政府各廳處的科員，一爲縣政府以下人員，如鄉鎮長，副鄉鎮長，鄉鎮公所幹事等，一爲省營事業機關人員（省銀行，貿易公司，運輸公司，企業公司）及教育界人員。

政幹團現依省政府各廳處的需要，把學員分爲若干系，計有文書系、民政系、財政系、教育系、地政系、建設系、會計系、衛生系、農業系、商業系，每系中有分若干組。因爲要利用各機關的職員

而設備，謀學員入團的便利，政幹團訓練的場所，除三元外，有在永安的，有在南平的，有在沙縣的，有在古田、甯德、龍溪、永春的。但訓練方針，方法，以及用人，行政則完全統一。

訓練機關的內部組織，在縣訓所時代，以陳主席兼所長，各廳處長爲副所長，下設祕書及教務訓導總務三課及軍訓隊部，醫務室，圖書室。此外設指導課，擔任指導畢業學員的工作，在公訓所時代，除設教育長及會計室外，組織內容及人員沒有多少變更，不過名稱略有不同，政幹團的組織完全依據中央的規定，只是增設指導處，會計室而已。

至於訓練的方針，方法，在公訓所時代，因中央尚未頒布訓練綱領，依據本國及本省的需要，規定訓練的目的，在這就實行三民主義完成革命使命的現代官吏，訓練的內容，分爲思想訓練，生活訓練，與知能訓練三種。訓育方法，定有訓導方案，規定以教、訓、軍合一與人格薰陶，規約制裁的方針，應用精神講話，個別談話，個性考查，小組會議，團體動作，課外活動，注意日常生活等方法。教學方法，定有教學方案，規定教材要顧到本省環境與需要，教法要注重指示自學的門徑，啓發研究的興趣。自中央訓練綱領頒發後，就遵行該綱領了。

訓練期間，自縣訓所開辦時，以三個月或四個月的佔多數，最近有延長到半年一年的。訓練科目有共同的，如國父遺教，總裁言行，國文等，有特別的，因各系的需要而定，如會計系的會計科目，衛生系的衛生科目等。至於教本自編的居多，教師，共同科目，以專任爲原則，特殊科目，以兼任者居多。

學員的來源分兩種，一爲現任人員的調訓，一爲公開的考試錄取。學員的程度，亦不一致，依其畢業後所任職務，可分初中畢業，高中畢業，專科學校以上畢業及具有相當程度者。學員的待遇，在

縣訓所，公訓所時代，膳費由學員自備，縫紉制服，由團發給，但不收學宿費。到政幹團時期，因物價貴，訓練期間加長，膳費亦多由團供給了。

政幹團臨時黨部及青年團均已成立，又設有許多附屬機關，如服務社，電燈廠，印刷廠等。

以上是福建省政訓事業很簡單的概況。但從這六年的工作中，從事訓練工作者，在師資，學員（來源不足），經費（自二十四年創辦至二十八年底，經臨各費共計只四十八萬餘，平均每年僅九萬，數目頗少）設備（房屋利用舊有祠宇，不甚適用；圖書均是新購，約只有八千冊，亦嫌太少）各方面都感到許多困難。又因爲在同一時期內，有各種班、系，其學科、其程度、其訓練期限都不相同，幾乎每月有入團的學員，有畢業的學員，各種工作，爲應急切的需要，不能於半年前一年先行決定，辦理行政人員，無暑假、無寒假、終年忙於工作的應付，沒有一些休息的期間，得以從容檢討過去，籌謀改進，這也是工作上的困難之一。

（下）

福建省政訓工作的實況，大致已在上面說過。現在再把本省辦理訓練時所比較注意之點，略述於左：

一、本省行政人員的訓練，除調訓現職人員外，特別注重補充人員的培養。因爲事業發展，機關增加，舊有人員，不敷分配，而學校畢業人員又很少，於是不得不以短期訓練的辦法，培養若干人員，以應急需。例如實行會計制度以後，需要很多會計人員，而商學院及高級商業學校畢業學生，在本省是很少，然而會計制度又不能因之停頓。於是就在政訓機關中，訓練會計人員。其他各項人員亦多類此。本省訓練機關已帶着學校教育的性質，也可作爲學校看。

二、自二十四年起，本省政訓機關，即實行統一集中，全省除軍警人員訓練有警官訓練所及保安幹部訓練所外，所有行政人員，均歸縣訓所，公訓所訓練，沒有各廳處局自辦的訓練班。

三、本省政訓機關，自二十四年成立縣訓所起，對所擬訓練的人員，訓練的方法，有相當的計劃，經過六年之久，沒有停頓，沒有大變更，在根本上是前後一貫。

四、本省政訓機關的對象，在縣訓所時期，已不限於縣政人員。到現在已擴充到最廣義的公務員。就機關的性質論，省的，縣的，鄉鎮的，以及官廳的，營業的，教育的人員都在訓練之列，就人員的性質論，官吏，教員，技術人員，商人以至於農民，藝徒，亦都包含在內。因為受訓練人的擴大，訓練地點，有分散的必要，然而訓練的精神與行政，則仍然統一。

五、本省訓練內容，向來注意思想訓練，生活訓練與知能訓練三者。但對於知能訓練尤其注意。因為要補救過去官吏只會辦公文而沒有專科知能的缺點，使行政技術科學化，不得不注重專業的訓練。例如辦民政的，授與以民政的知識，財政的，財政的知識；教育、建設、衛生、會計、地政等，都是一樣，畢業以後受過民政訓練的，只能辦民政，不能辦財政，或教育；其他以此類推。使以後行政成爲一種專門技術，官吏成爲一種技術人員，這是本省政訓的一種注意點。因為注重專技的關係，所以學科科目少，每科教學時間加多，避免講演方式。

六、本省政訓機關，很注重學員畢業後的指導。指導機關，以前有指導課，現在有指導處，指導工作，除畢業後工作的分派調動得建議於省政府及人事動態的調查，登記外，關於工作的考查，疑問的解答，學術的進修，生活的指導，定期的調訓，（學員任職二年須調訓一次），分區的視導以及其有關畢業學員事項，有的已經實行，有的正在準備。

以上種種都是關於訓練工作的本身。此外還有三件事，雖非訓練本身的工作，但都與訓練有密切的關係，也可以說惟有這三件事做到，訓練的效力更顯著。

七、訓練與新政令 要推行一種新政令，必先有推行新政令的人。本省凡是推行任何新政令，往往先訓練人員。例如要分區設置，就先訓練區政人員。俟區政人員訓練完成後，再成立區署。要實行新會計制度，先訓練會計人員；俟會計人員訓練好後，再成立會計室。這不過舉例而已。因此訓練幾成爲推行新政令的先決條件，也可以說訓練是新政令的一種推動力。

八、訓練與任用 本省訓練畢業人員，除現職的回原職外，凡經過投考者均予以工作，赴任時且給以旅費。在沒有工作可派時，給以生活費。委派工作以後，不隨長官爲進退。除非違法，失職，經過法定的手續，不得免其職務。任職以後，有考績辦法，有儲金制度，有進修規定，一方面，受訓人員亦不得隨意辭職。本省的過去訓練，不只是爲訓練而訓練，且爲任用而訓練，要做到由「凡訓練者必任用」而逐漸到「非訓練者不用」。當縣訓所成立時，他的二個目的，其一是造就新官吏外，其一即是樹立新人事制度。

九、訓練機關與行政機關 因爲有以上兩種關係，所以訓練機關，不能離開行政機關，彼此要密切聯繫，打成一片。訓練機關是造就人員的，行政機關是用人的，供求兩方面，不但數量上須相應，不致有供不應求或求過於供的情形，在質量上亦應力求適合。否則所訓練出來的人，在行政機關上不合使用，彼此都是損失。因此，本省政訓機關與行政機關，常常保持密切的聯絡。現在政幹團的各系主任，均由各廳處局長兼任；各系專科教員，亦多由各廳處局職員兼任。至於訓練的課程，學員受訓時的學員操行，學員畢業後的工作，政幹機關，都隨時與主管廳處接洽。

訓練機關教職員的經驗

（廿九年六月對政
幹團教職員訓話）

陳儀

我因為省政較忙，沒有機會和諸位先生常見面。今天能够在此暗談，覺得很快慰。

政幹團由公訓所、縣訓所改組而成，名稱雖變，內容則一，他的歷史，已有五年多，他的畢業學員，已有六千餘。雖然我們對於他的工作，感到有許多待改善的地方，但他給與閩政的影響，的輔助，却已不少。這是諸君努力的收穫，是我所要感謝諸君的。不過任何工作，進步都無止境。況且閩政正在繼續的發展，而政幹團的工作，亦隨之而擴充，諸君的責任，即因之而加重。省政府所要求於政幹團的，較前更多，我所以期望於諸君者，自然懇切。今天我有三事希望於諸君：

第一，希望諸君忠於本團。盡己之謂忠，所謂忠，是竭盡自己所有能力以貢獻於人，貢獻於事。忠於本團，就是要把諸君一切的能力，都貢獻於本團。忠實，負責，是做人必要的條件。我們已經在某一機關服務，應該專心，一志，以全力為他工作，一刻不離開，即一刻不容鬆懈。今天在座的諸位，對於這一點，當無問題的，但我希望能永久繼續下去。政幹團的任務，是很重大的，他於訓練人員之中，實有促進行政的作用，因為所訓練人員的好壞，即直接影響到行政。諸君一方面是政幹團的教師，一方面亦可說是政府的無名的官吏。政幹團要完成他的任務，只有要求諸君把政幹團當做自己的事業，當做終身的事業。諸君應自視為政幹團的主人，利害與共，休戚相關。諸位如能這樣的對付政幹團，政幹團未有不充實，進步的。少數人的力量，終是有限；羣力却是無窮，我很希望諸君以羣策

羣力來效忠本團。諸位在這裏物質的待遇，未能優厚，但教育千萬人，使本省政治，蒸蒸日上，即是諸位精神上的慰安，而這種精神慰安的價值，實在遠超過物質的價值。諸位能常注意及此，對於本團的工作，自會感到深厚的興味，而不以為苦。只為地位而工作，只為金錢而工作，只為權利而工作，工作既少效率，個人亦覺痛苦。我希望在本團工作的人們，為自己的志願而工作，為事業的興趣而工作，為社會的義務而工作。我們應該自尊，不要妄自卑薄，從事教育的人們，尤其要如此。為人師表，是人間很崇高的事，得天下英才而教育之，是人生最快樂的事，而諸位則具有這兩者，諸位很可以自尊了。此外，希望諸位和衷共濟，互助合作。二人同心，其利斷金，折一矢易，折十矢難，這是鐵一般的事實。意見未能盡同，然而不妨互讓；行為難免錯誤，然而應該互諒。互讓，互諒，是合作的根基。凡是訓練機關，凡是担任訓練工作的人員，十二分重要的事，是統一意志。訓練的最大目的，就是統一意志。而統一意志，惟有在真心的和衷共濟互助合作之下，才能實現。我們所以要訓練，就是要使受訓的人，把紛歧的思想，一致起來，分散的力量，集中起來，這就要統一意志。訓練雖然還有其他目的，然而如果意志不能統一，可說訓練已經失敗了。可是要統一學員的意志，必先教職員的意志，能够統一起來。教職員可以有二三百人，訓練的地點可以有十幾處，然而意志應該只有一個。諸位應以團的主張為主張，團的利害為利害，為了團，應犧牲自己的一切，有團無我。我已說過，諸位要自視為團的主人，所以團的好壞，就是諸位的好壞。諸位對於團的設施，動作，如果有所不滿，那是當然的，因為他本來不能有完全的一日，但諸位應就力之所及，或建議，或商討，使他能够改善；不要客氣而沉默，旁觀，不要憤恨而諉卸，批評。特別對於學員，諸位要處處站在團的地位，要時時取一致的態度。諸位雖然是團的教職員的一分子，然而動作，言語，在學員看起來，可以代表團，

學員容易把諸位的話，當做囑咐的意思。因此，諸位對於這一點，務望特別注意。執職員對學員，如果意見偶有紛歧，對團偶有批評，那就影響學員對於團的了解與信仰，即減少統一意志的力量。其餘還有一件最重要的事，本團訓練的目的，就是在造就信仰三民主義，完成國民革命的新官吏。諸位要忠於團，必先忠於主義，忠於黨。本團現在黨部與青年團都成立了，已入黨入團的諸位不必說，未入黨，未入團的，望都入黨，入團。不過入黨入團，並不是辦一種手續，掛一個姓名。諸位自己對於主義，對於黨、團，須由豐富的研究而明確的了解，由透澈的認識而真誠的相信，由深切的體會而勇猛的力行，使主義與黨成為你們精神的生命，生活的重心，同時，即以自己所有的，所信的，所行的，使人知，使人信，使人行。這樣，你們的訓練工作，就容易發生力量，而本團的目的就不難達到了。

第二，忠於學員。辦訓練所為什麼？為訓練學員。諸位在這裏為什麼？為訓練學員。所以忠於學員，是本團的天職，是諸位的天職。忠於學員的目的，就是要使學員因訓練而道德知能增進，身體健康，為國家為社會的工作效能增加。要完成這任務，諸位必須有誨人不倦，循循善誘的精神。教育的目的，是要使好的學員，更加好起來，同時，使不好的人逐漸變好。教師應該愛護，獎勵，扶導好人，同時對於不好的人，亦應苦口婆心使他變好。教師應該以父母愛護子女一樣的慈愛心理對待學員，因此，教師要注意到學員的一切生活，他的一舉一動，一言一行，隨時隨地的指導他，糾正他。教師如果不能指示學員如何做人，如果不能影響到學員的生活，只是在教室內上上課，那是決不能說是盡了責任的。知識的傳授，只是教師任務之一。就是知識的傳授，也不是只教書本，只注入死知識。他應該因材施教，應該引起學員求知的興趣，應該啟發學員自學的能力，應該指示學員進修的門徑。特別在本團，訓練的期間很短，如果教材，教法，不以實用為中心，即教，即學，即用，使學員畢業後

即能實際應用，那是沒有完成教學的任務。此外，介紹中央及本省施政方針和實施的情況，加以說明，開發，使學員澈底了解，俾畢業後推行政令時，有所依據，以及說述本團的歷史，意義及現狀，使學員對於本團有明確的認識，也都是教師對於學員重要的工作。既然是公務員，必須信仰政府，既然是學員，必須信仰本團。如何使學員有深切的信仰，不能不期待諸君的努力，而這兩種辦法，就是努力的途徑。不過一般的錯誤，是以教書為教師的專責。教師的職責，在做人，在教人做人，教人做人，決不能只靠口舌，所以人格的修養，是教師的重要工作，也是教育的根本方法。「以言教在訟，以身教在從，」「以身作則」，是不可破的真理。教師一面教人，一面要自教；一面教人學習，一面要自學。即教即學，以教為學，以學幫助教，那才能有進步，才能完成教的任務。惟有真實忠於自己的人，才能忠於學員。丟開自己不管，不肯修養，不求長進而只以教人為業，未見得是真能教人的。

第三，忠於學術。沒有學術，教師即無以為教，這是不待說明的。但是凡是做教師的，都未必人人忠於學術。學術進步，日異而歲不同。教師應有學不厭的精神，視求學如飯食，無論如何忙碌，不可一日荒廢學問。一為教師，便東書不觀，那是不對的。教師縱使不能為時代的先驅，至少應趕得上時代，不要為時代的落伍者，那就非勤求知識，精益求精不可了。而且所有學術，並不專從看書而來。以看書為求學的唯一方法，以多看書為有學問，也是不對的。我們不能不讀書，但不要讀死書，不要食書不化，要讀我讀書。我們要於讀書以外，觀察各種現象，討論實際問題。我們要懂得科學的方法，要富有求知的興趣。求學要多用手，多用腦；口耳之學，是不足重的。求學要有創造；一味因襲，只知墨守，何來進步；以上種種，都是忠於學術的方法。學術太淺薄，學術不長進，即無法取信於學員，而教員的效力，也隨之減少，這是要注意的。

以上三者，是担任教員必需的條件，我所以以此希望於諸位。

此外，軍事管理，軍事訓練，是現今教育上所必須的。在本團尤其重要，但是實施軍事管理，要使學員做到下列幾項，才算完成任務：第一，知其所以然而不只是知其當然；第二，認軍事管理是做人的根本，生活的基礎而不是只看做軍事的動作；第三，自覺的自動的不只是強制的被動的；第四，是內外一貫的不止是形式的，第五，是習慣的，自然的，永久的，不止是偶然的，暫時的，但是要做到這，負軍事管訓的人，須抱教育的態度，須有人格的示範，須具豐富的常識，並且與本團教務訓練及其他各方面打成一片，密切合作。這，要我軍訓練部人員，特別注意。

我以上的話，似乎只適用於直接負教導之責的人，其實一切職員以到團工，都可以適用到。任何一個機關，需要各部門人員，分工合作，職務，地位雖有不同，但共有益於機關則一，我們不能妄有輕重的岐視。例如團工，我們就不能一日缺少他，在現在的情形之下，一個機器，縱使有無數齒輪，但是缺一齒輪，機器的活動，就會立刻停止，機關亦然。教育作用，無時無刻不存在，也是無人不應負責。我以上的話，凡是本團的職員，不問是股長股員，辦事員，書記以至於團工，都要注意到，我們可以說，有一個在團的人可以不忠於團嗎？當然不可以。

至於環境的布置，物質的設備，很足以幫助教育效能的增加。本團因為利用舊有祠宇，且為節省經費，對於這一點，在過去，缺陷較多；此後擬逐漸改進。

今天限於時間，話止於此，以後，再找機會晤談吧！（完）

縣政人員訓練的檢討

(二十八年九月)

(一) 縣政人員訓練的重點 所謂重點，是指本省縣政人員訓練特別注重的地方。重點何在，約舉之，有左列六端：

1. 一般教育的現象，是教育人的機關與任用人的機關，沒有什麼聯絡，又可以說人才的供給與需要，不相為謀。因此在學生一方面，當畢業的時候，出路是一苦惱的問題，在學校一方面，對於學生的責任，以為至畢業止已算完了，出路不是他應該管的。近幾年來，畢業即失業，成為教育界的一嚴重問題。當然畢業後即失業，是社會的損失，不止是個人受痛苦而已。可是一方面有許多人失業，一方面却有機關需要人而得不到人，這種現象的發生，都由於教育機關與用人機關缺少聯絡，本省縣政人員訓練却完全沒有這種情形，訓練的機關與任用機關不止是聯絡而已，而且是打成一片，成為一個東西。本省縣政人員為任用而訓練，不是只為訓練而訓練，先有任用的需要，然後有訓練的供給，供求發生密切的關係。依據四年來的事實，省政府各廳處需要那一類人，例如科長，區長等，縣訓所就訓練那一類人，省政府各廳處需要多少人，例如三百人，一千人，縣訓所即訓練多少人。省政府好像是一大商店，縣訓所好像是商店自設的工廠，這工廠只製造本店的定貨，而商店所賣的，也只限於本廠自製的東西。所以貨物的質與量，供給與需要，都是適合的。四年以來，縣訓所所訓練的人，只是不够任用，就是供不應求，求過於供，供過於求，是極少的。所以縣訓所的學員，可說「入所即就業

一、絕無畢業即失業的現象。任何人一經考取以後，除非自己怠惰，或因他故而受淘汰，若學業操行優良，不會不畢業，畢業以後一定派工作，否則予以生活費，政府對於縣訓所學員的出路，是完全負責的。

其實合理的教育，應該注意到供求聯絡問題。國家的社會的事業，都非人不能辦，所以事業機關與教育機關應該打成一片。教育機關為事業機關而設，事業機關從又一方面說，亦可說為教育機關而設。因為事業機關如不用人，教育機關就白費力了。所以教育機關，不能離開事業機關而獨立，教育的內容，數量，都要徵求事業機關的意見，甚至依據他的要求。如此，需要人的機關就有人可用，教育人的機關，亦人人就有出路，互相輔助，真能做到人無棄材的境地，事業亦因之而發展，那是最經濟辦法了。

2. 一般學校對於學生盡其責任，儘至他畢業時為止，學生畢業以後，學校對他可說關係很少，甚至全無關係。其實學無止境，人人宜繼續不斷的教育，人人更宜繼續不斷的與教育機關，發生關係，不過教育的方式，不必與一般學校一樣而已。縣訓所對於畢業學員，因為他在所時間太短，為促進他們的繼續努力起見，與他們繼續發生關係，換句話說，繼續負訓練的責任。因此，任何學校，內部的組織，只有教務、訓導、總務及軍訓隊部四者，而縣訓所特設縣政指導與編輯兩課。這兩課是專為畢業學員而設的。歷史愈久，畢業學員愈多，縣政指導的工作愈多。縣政指導課的工作與教務、訓導、總務、軍訓隊部比較，一則工作範圍大，普遍於全省各縣，各特區，各區，以至各縣聯保，一則工作範圍小，限於訓練所以內；一則工作的對象，即畢業學員，人數日益增多，一則是在所受訓的學員，人數只限於在所的，以後人數會逐漸減少；一則工作很不易統馭，因為地域廣，人數多，一則工作容

易統馭。所以縣政指導的工作，如果要充實發揮，克盡責任，是很繁重的。例如教務訓導等，在二十八年開始時，所管理的不過六七百在所的學員，為期不過三四個月。而縣政指導課所管理的學員，已在三千人以上。而且管理之期是無限止的，學員一經取得被任的資格，縣政指導課即負有管理他的責任。所以縣訓所對於學員，負有兩種訓練責任：一、短期的，所內的訓練；一、無限期的，所外的訓練。當然，現在的縣政指導，離開他應盡的責任，很遠很遠。不過從這工作的開始，可以推見這是縣政人員訓練的重點之一了。至於對畢業學員繼續訓練的內容，已詳述如上。舉其大概，就知識論，仿照投學校之例，用強制讀書的方法，使能因自修而獲得與進學校有系統的基本的知識；就工作的，予以書面的指示與實際的視察；就生活論，則為其解決困難，鼓勵精神，糾正錯誤。而比較的更有益的辦法，是任職一年或二年召集若干畢業學員，再到縣訓所受訓四星期至六星期。他們借此機會，可以檢討過去，交換意見，補充新知，認識新政，振作精神，休養身心，聯絡同學，對於工作效率，是會有裨補的。

3. 一般學生往往在學校所學習的東西，到實際服務時不能適用。教學不切合實際，這是教育上一種缺點，學工的，最好要到中國工廠去，學農的最好要到中國農場去，學社會科學的，最好要認識中國的社會。學理與別國的材料，不是不應該知道，可是尤應該知道中國的材料，學法律的，不知中國的法律，學政治的，不知中國的政府組織，學經濟的，不知中國的經濟現狀，學財政的，不知中國政府的預決算，即使他學問很淵博，是有缺陷的。縣訓所是短期訓練的機關，一切均非專科學校等可比，但注重實際這一點，是可供人參考的，各班系所定的科目，由縣訓所與各廳處會商，各科的材料，由各廳處供給，各廳處的秘書，科長，到縣訓所講演。各班系學員，在縣訓所功課完了以後，先到

各廳處實習數星期，藉以知道省政的情形，以後又到各縣政府實習。在縣政府實習時，又分在縣政府與下鄉兩種。在最初的區政班學員，且須試充區長，區員，派教師從旁指導、監督。這種教學辦法，對於學以致用這一點，是多少有點幫助的，學教育的，實業的，近來已漸注重於實際與實習，但是學法科的，似乎還不很注重他。

4. 思想常為事實之母，人的行動，常以思想為出發點，為南針。思想走錯了路，行為就因之錯誤了。故思想訓練，在教育亦是根本的基礎，是十二分重要的。縣訓所對於思想訓練，所注重的有兩點：一、科目特別加多，使學員對於正確思想，因認識愈清楚而愈能深信力行。二、方向力求統一，盡力驅除思想統一的阻礙，以求思想力的集中與雄厚。

關於思想訓練的科目，抗戰以前，只有黨義黨史一科，時間不多。抗戰以後添加最高領袖、世界現勢、抗戰建國、閩政概要四科，時間也增加得很多。訓練科目所以特別加多，無非想使學員加強對於思想的認識。從學科論，雖有五種，而其旨歸則一，就是要使學員從歷史與環境的深刻認識，而增強對於黨國的信仰。世界現勢一科，使學員從世界的趨勢，時代的動向中，以了解中國在世界中所處的地位，以及應努力的途徑；最高領袖一科，是以領袖為中心的國民革命史，使學員能從此認識革命的價值與意義。抗戰建國一科，使學員堅定必勝必成的信念並知所努力。閩政概要一科，使學員了解本省施政方針，施政實況，以及本省的環境，此後改進的途徑，從這五種科目中，學員不難明確的認識世界、本國與本省，不難明白在此世界、此國家中個人應如何努力。因此就能確定自己的人生觀。世界觀，向一定的改造自己、改造國家的路上勇猛走去。惟有從歷史的演變，時代的背景，實際的應用，才能深切極大的認識三民主義的真義。縣訓所思想科目之特別多，即由於此。

縣訓所訓導方案上，規定訓導目的，在使學員成爲實行三民主義，完成國民革命的現代的國民與官吏。他包含三種條件：一、在思想上要信奉三民主義；二、在行爲上要革命的，現代的。如果腐化、懈怠、苟安、畏難、自私自利、不肯吃苦、犧牲、就不是革命的；如果泥古、守舊、頑固、停滯，爲一迷戀骸骨的落伍者，就不是現代的。三、在資格上，要具備國民與官吏兩種。如果不配做一國民，更不配做一官吏。思想應該一致，但一致要有一致的標準，所謂三民主義，所謂革命的，現代的，就是縣訓所使學員思想趨於一致的標準。思想訓練，一方面須積極增加對於一致的標準的信仰，一方面又須消極的驅除妨礙一致的概念與行動。而此種積極的最大者，莫如一個私字，縣政人員要信仰三民主義，擁護國民黨，擁護領袖，但爲的是國家，是民族，就是爲的是公。如果爲自己的私，就是爲個人的私利，或者爲他人的私，就是爲他人謀私利，那是大錯特錯的。縣訓所訓導方案規定學員實踐條件之一，是團結一致，犧牲個人，就是要矯正離散分裂，自私自利的惡習，而以公字忠於黨國。縣政人員一方面是公務人員，他要忠於職務，努力工作，但爲的是國家，是民族，就是爲的是公，決不是爲自己，也不是爲某一個私人，例如科長、區長，應該服從陳主席的命令，努力工作，但他所以努力工作，爲的是主席，並不是陳主席個人。今日陳主席任主席，應該如此工作，明日後日乙丙任主席，仍應如此工作。主席是國家公職，是爲國家辦公事的人，陳主席爲防止縣政人員有公私不能嚴格分離的錯誤，曾手諭嗣後縣政人員，對他不得以師生稱呼，可稱他爲主席或先生，自稱爲科長、區長等，或逕稱姓名。縣訓所辦理已四年，畢業學員在四千人以上，然全體學員沒有組織同學會，最初時各班畢業同學，曾印有同學錄，以後且不許印行。爲辦事便利計，各縣縣政人員，曾設有通訊員，通訊處，但禁止以集團名義干預通訊員職務以外的事。縣政人員對於縣訓所，是處於學員的地位，對於省

政府，是處於公務員的地位，兩者的關係，都純粹建築在公的立場上，不容有絲毫私意攪雜其間。縣政人員如因訓練關係，而有私的企圖，或者需求特進，或者濫用權力，或者貪污腐敗，以及縣訓所與省政府因訓練關係而利用縣政人員，作為私的爭權奪利的工具，那都是大錯特錯，為訓練的罪人，新人事制度的破壞者。縣訓所在思想訓練方面，極注重思想的一致，一方面在積極的指導，一方面對於足以妨礙思想一致的以上兩種私的錯誤觀念，都在盡力的防止。

5. 在一般學校，學生在校，少則三年，多則五六年，而且畢業以後，未必即到社會服務。縣訓所學員，受訓期間，三四個月的居多，畢業以後，即到社會服務。他們如果只學得一點知識技能，而對於德行方面，欠缺太多，那末，貽害太大了。因此，訓導的責任，在縣訓所是特別重大。

縣訓所為負重大的責任計，對於訓導工作，注重左列三事：

甲、誰去訓導 抗戰以後，教育部頒布導師制辦法，這是訓導上的一種進步，縣訓所自開辦時起，即施行導師制，不過辦法比較複雜，訓導的基本工作，是了解學生的個性，惟個性了解，然後能對症下藥，指導時不致隔靴搔癢，收效較大，尤其是對於青年，說話如果不能打到聽者的心窩，搔癢聽者的癢處，無論怎樣言之諄諄，在聽者不易發生有力的反應。可是了解個性，很不容易，因為負訓導工作的人，觀察總不免有所偏；此外，訓導人員，不能有完人，固然有所長，但必有所短。學者固然會受他的長的影響，但也要受他的短的影響。這兩者都是訓導上的難問題。縣訓所為解決這種困難，曾試行集體的導師制，亦可說是多重的導師制。就每一個學員而論，有好幾個導師，有組導師、有班導師、而組導師，只指導四星期，所以學員在三四個月中，組導師須更換幾個。此外，訓導課主任與軍訓大隊部，當然負訓導之責，而縣政指導課因為對於學員畢業以後須負之責，所指導以當學員未畢

業時，亦注意他的行為，至少有一次與其談話的機會，教育長也要儘可能與學員接談。因此對於學員的個性識別，與其操作成績，須彙集許多導師的意見，而加以最後的決定，那末，自然比較公平了。在學員方面，因為導師不止一人，容易比較而亦長去短，不致於偏向於一人。

乙、怎樣輔導 縣訓所輔導工作，分多方面，除軍訓及精神講話外，有個性考查，有生活指導，有綜合考核。而生活指導之中，可分為個人生活，與團體生活。輔導方法，決不能限於一端，亦不能墨守定法，須隨時隨事，適當的運用。要了解學員的過去，亦要了解其現在，要了解其環境，亦要了解其自身，要了解其內心，亦要了解其內心的表現，要於動中觀察，亦要於靜中觀察，要於個別上觀察，亦要於集體中觀察。輔導方案中所規定的，不過方法的概略而已。

丙、輔導效果是什麼 一個學員到縣訓所以後，經過種種人，用過種種方法來輔導，但是究竟有如何效果呢？為解答這個問題，就有決定計算操作成績辦法的必要，加以訓練成績，可說是輔導效果的表現。縣訓所對於操作成績的計算，有兩點可注意：第一、操作成績特別注重，占總成績百分之五十，即二分之一；第二、對於操作成績的記載，不是只記一個總分數，在考查時，須就志向、思想、精神、頭腦、言語、生活、習慣、辦事能力、對人態度、社會道德、修養工夫十項，逐一考查；而每一項又分為優良、尚優良、不優良、三個階段，如能依據此種標準，去仔細分析每一的操作，從而指導、糾正，對於整個的人的認識，雖不中，不遠了。

6. 中國在現代，要迎頭趕上，就須加緊工作，特別節省時間與精力。就學校論，時間上可以節省，是寒暑假暑假。公務人員、交通人員、農工商人、以及其他一切的人，都沒有暑假暑假的休息，何以學校教員與學生，特別需要休息。如果不放寒暑假，一年之中，在中學以上，可以加多二、三個月

時間，本來四年畢業的，可以三年畢業，在時間與經濟上，可以節省得四分之一，這不是很好嗎？縣訓所自開辦以來，就沒有暑假。又抗戰以後，各機關，在星期日上午亦照常辦公，而各種紀念日亦歸併舉行，但縣訓所自二十四年開辦時起，星期日下午即不放假。所有各種例假，除民國成立日及國慶日外，只舉行紀念儀式，均不放假。爲節省時間計，各班都沒有開學與畢業的儀式。

以上六項，是關於學員出路，畢業學員指導、教學、思想、訓練與放假等幾方面。

(二)縣政人員訓練的缺點 至於縣政人員訓練的缺點，在縣訓所自己所感到的已經不少。縣訓所自己所尚未感到的以及旁觀者所感到的，當然更不少。這半由於環境，半由於自己努力的不够。原因是一種事業，在創辦時，總有一種理想，一種較遠大的目標，同時爲到達理想與目標，定出許多辦法，許多規章。但是到實行的時候，往往不能與預期一樣，或近於預期。例如以前所舉縣政人員訓練的六項重點，並沒有完全做到，有的做了一部份，有的一大部分，有的且沒有做到，或中途停止了。一方面社會是繼續不斷的進步的，一時期所定的辦法，規章經過若干時期後，又須修改、變更，甚至廢止了，因此種種，任何事業，缺陷是不能免的，在乎明確知道缺點，迅速的改正缺點。縣政人員訓練的缺點，在訓練方面，最大的是訓練的方法未能充分實行，以致積極指導的工作，不免欠缺。縣訓所學員，在畢業以後，即須担任行政工作，負領導民衆，督率屬員之責任，處於督導人之地位。若德行上不能自立，時時，處處，待人約束、督責，即雖恪盡職守，還是不夠，故縣訓所整個訓練的要旨，在注重積極領導的方法，以啓發學員自動自愛的心，增強自治自律的力，務使學員在所受訓時，對人生、世界有正確的認識，因而有確定的人生觀、世界觀，作爲行爲的理想與準繩，實際生活即以此爲依據。凡在縣訓所經過的生活，在內心上認識他的必要，成爲習慣，畢業以後，即能永久維持。凡

是強制被動的行爲，強制者主動者一消失，行爲即完全改變，是很不可靠的，然而這一點，縣訓所總有所欠缺。許多學員，在所時都循規蹈矩，努力工作，然而出所後，却變了樣子了。這原因實由於環境的薰染，然在所時因爲缺少積極的指導，不能養成內心的紀律，只是畏校規的制裁，而勉強的暫時的守法，亦是一種原因。又如對於離職人員考核的本意，在使過失較爲輕微，不到犯罪程度，因而離職的學員，有反省改過的機會。受考核的學員，最初時，有的文過飾非，暗自怨憤，有的自覺羞慚，趨於消極。考核者對於他們，不能只是消極的輕視他，責罵他，憎惡他。有效的方法，是以寬容的態度，愛護的心腸，知道他的病症所在，糾正他，指導他，使他們能够坦白的檢討，認識自己的錯誤，而且勇猛的改過。這樣，所謂考核，都成爲改造的途徑了。人誰無過，在乎過而能改。然而這樣的積極指導，事實上也是不容易做到。

此外，訓導有效的方法，是使學員多有參加社會活動，練習自治組織的機會。團體的道德，假如從實際行動上去培養，較諸只是口上的訓話好得多。然而縣訓所因爲訓練期間太短，這兩件事無法實行。又感情的發抒，人與人的聯絡，對於道德生活的發展，也有若干助力，因此關於遊戲、娛樂等，凡足以陶冶心性，聯絡感情等各種活動，在訓導上也是必要的，然而縣訓所對於這一類活動，又是很欠缺。縣訓所學員的生活，嚴肅的多而活潑的少，硬性的多而軟性的少，拘束的多而發舒的少，這又是訓導上的一缺點了。

論到教學方面，因爲訓練期間太短，學員上課的時間很多。學員在所時期，大部分時間，耗費在教室的聽講上，教師的教授方法，不得不用注入式、講讀式，學員既很少自修的時間，又鮮討論的機會，幾乎成爲一部聽講的機器，而不易發展自動自發的能力。這不能不說是縣訓所教學上的一種缺陷。

。至於坊間缺少適於縣政人員參考的書籍，縣訓所自己想編的書，如法令解釋叢書、行政綱要叢書、公務員常識叢書等，又未能實現，以致學員於課外想讀點書，竟感無適當的書可讀之苦。那也是足以減少教學的效率的。

至於思想訓練方面，中國現在的公務員，必須使其具有科學的精神，懂得科學的方法，然後能剷除武斷、盲從、籠統、模稜種種積習。因此科學概論一類科目，是必須教授的。然而縣訓所因為師資不易得，所以沒有設這一科目，這也是缺陷之一。

至於前項縣政人員訓練的重點的第二、第三、第四、第五各項，未能澈底實行，當然也是大大的缺點。

因為教學、訓導、思想等有缺點，於是所訓練的學員，即受其影響。縣訓所畢業學員，到各縣服務，除少數不免貪贓枉法者外，大多數能守法奉公。可是一般的缺點，是創造力、事業心、進取心、朝氣、勇氣、美感及犧牲精神，科學頭腦，都覺得不夠，尤其在抗戰時期，公務員的責任特別重，工作特別繁，只是如平時循規蹈矩，不足以應付非常的時局，倘使沒有強烈的創造力，事業心等，那是

不易稱職的。

縣政人員訓練的困難

縣政人員訓練有種種缺點，是無可諱言的。但缺點的發生，有由於自己不夠努力者，亦有由於環

境的困難者。關於環境的困難，約舉之，計有六端：

一、教師問題 教師爲訓練的靈魂，是不待說的，教師好，訓練效率強，否則，訓練效率弱。縣政人員訓練，是一種特殊的教育，所以聘請教師，特別困難。待遇既不厚，而條件特別高，其生活方面，須刻苦耐勞，以身作則，在知能方面，既須有行政的經驗，又須了解現代學術的理論；既須明了世界的現勢，又須了解本省的情形，且教師應該久任，然而本所的教師，往往因爲在行政界的急需，由縣訓所而到省府。本所過去的教師，現在任廳長處長者有之，督察專員者有之，縣長者有之，省政府各廳秘書科長者有之。又以前縣訓所許多功課，請省政府各廳處秘書科長等兼任，但是他們本職的工作很繁重，已感兼顧的困難，不能用全副精神。自縣訓所遷三元後，省府遠在永安，兼課已不可能。又本所教師，不比一般中學與專科以上學校有現成教材，適當教本可以應用。於短短幾個月間，指示學員以知能大要，在取材上，必須能提要鉤玄，在教授上必須能刪繁就簡，而如此工作，必須多有預備研究的時間，且有考察實際狀況的機會，然而現在的教師，工作都頗繁重，暇餘的時間是很少的，因爲班系增加，學員增加，教師須常常補充，而補充的人選，都是一個很困難的問題。

二、學員問題 學員方面的困難，第一是來源少。縣訓所自開辦以來，已有四年，訓練的學員達四千人以上，投考的人，假如以三倍計算，已在萬人以上。在四年以內，各學校新畢業的學生，是並不多的，而舊有的知識份子，數目是有限。要在這有限的知識份子中，一而再，再而三，三而四的選拔人員，譬如無源之水，是會汲取淨盡，無法再選拔的。所以縣訓所很感困難的一事，是招不到學員。最初一二年，投考的人比較多，愈到後來，應考的人愈少，每次招考，幾乎都招不足額。又以前投考縣訓所者，小學教員占一部份，最近，省政府因爲將影響小學教育，限制現任小學教員投考縣訓所

，此後招生，將增加一種困難了。第二、是素質差。招考的人雖然少，然而政府方面，需要人很急，於是不得不降低錄取的標準。本來應該六十分及格，如果人數不够，不得不降低至五十分，四十分，乃至三十五分，往往有第一年在縣訓所投考落第的，到第二年投考，都錄取了。這並不是縣訓所前後矛盾，都是迫於事實，因為錄取標準逐漸降低，素質自然也因而差了。第三、是地域關係。本省各地就地域論，偏枯而不平均。閩侯、莆田、以至閩南濱海縣分，各地較為發達，而閩北閩西，各地比較落後，因此考取的學員，以閩侯、莆田兩縣為最多，其次是閩南及濱海各縣，而閩西閩北為最少。本來人才公有，可不分畛域，可是福建各縣語言，分歧特甚，以不通語言之人，去做下層工作，困難很多。因此縣政人員工作的分配，對於語言方面，欲求其顧到，都很困難，因為閩侯、莆田等縣的語言，通行的區域很不多，而閩侯、莆田等縣的縣政人員都很多。在工作的分配上，不得不分配他們於語言不通的地方去，可是對於工作的效率就因之減少了。這又是關於學員方面一種困難。

三、訓練時間問題 縣訓所學員訓練時間，除合作系有一年，審核系有六個月，算是比較長的長期以外，其餘以三個月或四個月為最多數。在知能方面，要把許多科目，於三四個月內教學，自然十分困難。在生活方面，入所二三個月，剛剛入了軌道，漸成習慣，然而即要出所了。因此種種，訓練的效力，自然很微弱。一個人在中學或大學，經過三四年，往往德性未能改善。知能增進有限。這三四個月的訓練之不免粗製濫造，是不可足怪的。然而政治不能中斷，我們不能丟開現實的政治，置之不理，等待到優秀的人才培養出來後，再去改善他，政治的良否，只是比較的，其實無絕對的良政治；用人也是如此，我們沒有最優的人的時候，只能用較優的人，明知三四個月的訓練，不免粗製濫造，但比不訓練的人，究竟勝一籌，至沒有經過長期訓練的人才的時候，不得不施行短期訓練，這也是環

境上一種的困難。

四、工作繁雜問題 一般學校，一年中不過招生一次或兩次，而課程分級等，都有一定的規定，縣政人員訓練則不然，一年之中，常常須招生四五次，畢業四五次。一批新學員入所不久，又要準備招第二次新生，在教務、訓導、總務各課，幾乎每個月在準備招生。準備畢業之中，每系的課程不同，訓練時間不同，程度不同，資格不同。因此在處理所務上，縣訓所特別感到繁雜，也可以說縣訓所所在事務上一年的工作，等於普通學校二三年的工作，這是工作上困難之一。又普通學校，於學年開始前，可以有預定的計劃，就是設若干班，招若干生，此後在一年內，不會再有變動，因此，預算是可以一定的。縣訓所則不然，四年以來，每年縣訓所的工作，都不能於學年開始前，有所預定。閩省政治，正在進步的途中，各種新政，隨時產生，因為要推行新政，就須臨時訓練人才，例如二十八年度的班系，在二十七年先預定。新設的有合作系、地籍系、審判系、以後又擬設營業會計系、官廳會計系，以後又擬設區政系、農政系。這種種系，都不是同時一次決定的，到二十八年開始時，又要添設度政系了。為應付實際的需要，自然不能不如此辦，然而因為須隨時添設各系，不能先有所確定，於是教員的支配，預算的編造，都增加許多麻煩，這又是工作上的一種特殊的困難。

此外，縣政人員訓練，各省雖亦有創辦，但或者歷史較短，或者規模不大，可以取法的成規並不多。本省的训练，許多地方，要自己創造；因為創造，就免不了嘗試錯誤。這是困難之一。至於縣訓所經費，因本省財政不充裕，亦儘量節省，總計自開辦以來，四個年度內，縣訓所經常臨時費用，不過三十餘萬元。因此關於教帥，設備方面，均不能充分延聘與擴充。聞別省縣政訓練經費，有一個月用至十餘萬者，以本省與之相較，真是相形見絀，這也是困難之一。

不過困難雖多，終應該隨時設法減少他，克服他，困難減少克服，缺點自然亦隨之減少了。

對於縣政人員訓練的批評

對於縣政人員訓練，有不少的批評。有人以為訓練的縣政人員，缺少經驗。不知他們所謂經驗，指那一種。如指舊官吏的經驗，那末，他只是敷衍推諉，虛偽圓滑，文飾的經驗，現在不但不需要他，而且要把他掃蕩淨盡。現在的行政，要以專門的技術，代替舊官吏的經驗。例如第二科科長，雖然不是職司會計，應該懂得會計學。如果要以前的錢穀幕友來擔任現在的二科，恐怕他連二科的新式簿記都看不懂，遑論其他。而且經驗是積累而成的，初畢業時少經驗，服務一年二年後，經驗就增加了。有人以為訓練的縣政人員，都是新畢業的學生，所以缺少經驗，那是虛構的事實。縣政人員，一部份是就本來的科長科員等調訓；招考的學員，因為有年齡的限制，新畢業的學生並不多，許多是在學校畢業後曾在社會服務過的。據畢業學員年齡統計，二十五歲以上三十五歲以下的人最多。於此，即可推見縣政人員並非新畢業的學生。因為縣政人員，高中畢業的居多，而高中學生，遲至二十以外畢業的末來就不很多的。有人以為訓練的縣政人員不熟悉公文。不知現在所謂公文，實在敘事清楚，說理明白，並不如以前辦公文的，需要另一種推諉、卸責、敷衍的特別技術。以前的公文，愈含糊愈好，因為希冀諉卸責任，現在的公文，愈明白愈好，因為要負責任。只要國文通順的人，臨時查查公文程式，就可以辦公文了。中央是幾次通令，公文要加新式標點，要分段落，要簡要，不要用虛偽的

語句，現在的公文，在形式上在內容上，都正在改革，我們不要如過去的太重視公文。對於縣政人員但問其國文不通，能不能達意，至於公文格式熟悉不熟悉，都不是很重要的。有人以為縣政人員不服從命令，不容易統馭。不知縣長是長官，縣政人員是屬員，長官有指揮命令屬員之權，在法令上有明白的規定。縣長儘可行使其職權。有人以為省政府與縣訓所袒護受訓的縣政人員，不知省政府與縣訓所，對於受訓人員的督責，比非受訓人員還要嚴。四年以來，受訓人員，有處死刑者，有判徒刑者，有撤職者，有停止任用者，有記過者，有警告者，如果是袒護，那會有此種事實。有人以為省政府的訓練縣政人員，是欲借此培植私人勢力。不知陳主席常常告誡學員要公正，認真，勇敢，就是要去除此心。他曾告訴畢業學員，商談公事，不要稱師生，可稱職位或稱你我。縣訓所對於各縣的通訊員，禁止藉集體的名義，干預職務以外的事。這些行為，正是盡力避免私人的關係，對於培植私人勢力，無異南轅北轍。有人以為訓練縣政人員，在使之秘密監督地方行政長官，不知省府為保持行政的系統和紀律，一再嚴令禁止部屬控告長官。有人以為縣政人員有貪贓枉法者，不知訓練的縣政人員，人數在四千以上，欲入盡賢能而無不肖，是不可能的。我們但問不肖者是多是少，不能因噎廢食，因有貪贓枉法之人而就非議縣政人員的訓練。有人以為縣政人員訓練，都須經過入學考試，優秀人才，因為不屑應試，以致無進身之機會，而錄取者盡是庸材。不知考試是公開的方法，在中央，且特設一考試院，可見應試決不是可卑可恥的事。以自己的真實才能去應試，因而取錄受訓，畢業後得任行政官吏，較諸向人請託而得一位置者光明得多。果真是優秀分子，一定願意應試而不願請託。如以應試為可恥可卑而不屑去，在思想上，這一類人，已大錯特錯，決不配為優秀分子了。有人以為訓練的縣政人員，外省人太多，不知訓練的縣政人員四千一百餘人之中，閩籍的約佔三千七百人，在百分之九十

以上。

縣訓所有種種缺點，有不少可以批評的地方，可是以上種種批評，因為沒有事實的根據，是不切當的。

爲什麼有以上種種批評呢？推究批評的原因，可分爲兩種：一是善意的，一是惡意的。

自縣政人員訓練與新人專制度實行以後，以前以安常蹈故，舞弄文墨爲能事的幕友，想任用私人，營私舞弊的官吏，把持壟斷區公所的正劣，包攬捐稅的捐黨，或失掉地盤，或有所畏憚，對於訓練，紛紛造謠、非議，想破壞他，那是不足怪的。

但是也有許多人，或有於任用熟人的習慣，以爲任用素不相識的人，不免多所隔膜，或對於訓練意義與人事制度，不甚明瞭，因而有許多誤會，「如上文所舉不能統馭，監督行政，袒護等等。」因此，不滿意縣政人員訓練，然而經過幾年事實的證明，這習慣可以改變，這誤會可以消失了。

對於批評縣政人員訓練者，有兩事可說明：

第一、縣政人員訓練的一個目的，是樹立新人事制度。所以要樹立新人事制度，並不因爲要安插一批訓練的人員，而是另有理由，另有意義，（見第一章）所以訓練也可說是人事制度的果，而不是人事制度的因，就是說是爲人事制度而訓練。所以訓練也可說是人事制度的果，而不是人事制度的因，就是說是爲人事制度而訓練。訓練與新人事制度，雖有密切關係，但却是兩件事。訓練難免有缺點，然而新人事制度本身，却無可非議，因爲用人如薙棋，屬員隨長官進退，這一種舊人事制度，要謀政治的進步，是不應該存在的。我們可以合理的不滿意訓練，希望他改進，然而不要因訓練有缺點而非議破壞新人事制度。

第二、有些很負責任，求治心切的地方行政長官，因為縣政人員能力不強，性情不好，以致工作不易推進，因而感到用人不自由的痛苦，不滿意於訓練。他們的立意，是十三分好的。然而各種事業的進步，不能一蹴而成，必須經過時間的進展；而且所謂好壞，都由於時間上空間上的比較。現在受訓的縣政人員，誠然不能滿人意，但是我們想一想未受訓的以前的幕友胥吏，比現在的縣政人員如何。現在縣政工作，他們非担負不可了。我們又想一想，假如不用現在的受訓人員，能請一批比現在更好的人嗎？現在社會上好人不多，而縣政人員工作繁，待遇少，即是好人，也不容易延請。據這幾年來的事實，縣長要請一秘書，往往感到困難，物色很久而得不到一適當的人。如果要請四位科長，三位以至六位的區長，許多科員，區員，以及經征處主任等等，恐怕誰都覺得困難，甚至於幾乎不能了。所以現在的受訓人員，誠然不能滿人意，但已經比以前的好，而且現在無法請到更好的人，我們只能督責他們，領導他們，使之有進步，一面希望訓練機關，訓練出好人來。若因不滿意於現在的人員而懷疑到新人事制度以及訓練制度，那是不對的。