

MG
D6P3.09
607



3 1798 6802 5

張主席言論第一集

湖南省政府祕書處印

二十七年六月

目錄

非常時期之湖南省施政方針……………一一六

——主席二十六年十一月二十八日發表之談話

廉正勇勤的意義和精誠團結的要求……………七一—二八

——主席二十六年十一月三十日在省會擴大紀念週演詞

非常時期縣市以下各級自治人員的重要使命……………二九—四八

——主席二十六年十一月一日在自治幹部班訓詞

附錄

辦事的方法……………四九—五八

——主席在中央軍校教育長任內對教職員之訓詞

張主席言論第一集 目錄

張主席言論第一集 目錄

非常時期之湖南省施政方針

非常時期之湖南省施政方針

——張主席就職後發表之談話 二六，十一，二八。

余歷年來致全力於軍事教育，其中雖曾數次統軍作戰，對於担任政治工作，此實肇端。此次中央借重何主席主持內政，以余承乏湘省，時艱任重，雖懼弗勝，但在抗戰時期，不敢違命。更以三湘武功文化，彪炳全國，在革命歷史上，素居重要地位，自何主席掌政以還，勛勞尤著。此次得與三湘父老兄弟朝夕相見，共負艱鉅，自當以既往之成規，作開來之基礎，用是奉命之際，卽刻來湘，期竭棉薄，以達成非常時期之建樹。余固深知「爲政不在多言」之義，雅不欲於初履湘土之日，多所

空談，謹以施政原則上必要數言奉告。

自全面抗戰發動以還，我國家以一弱國之地位，與倭寇作殊死戰，迄今已達三月有餘。現代戰爭之勝負，不決於一時一地之得失，而決於國力之盈虛；故如何充實我國家戰鬥力量，以作持久之抗戰，藉以爭取最後勝利，實爲當前最切要之問題。現自國府移都重慶，南北兩戰場陣地轉移以後，湘省縮轂南北，控制東西，已成軍事重心；在此階段內，所有政治設施，當以適應戰時需要爲主。湘人夙以忠勇勤樸稱，湘省亦以地大物博著，復興中國中堅之責，實無旁貸。故如何使湘省之人力資源能互相配合，以充實民族抗戰力量，展開更廣大之規模，以顯揚湘省之光榮使命，實爲湘省目前政治設施之中心原則。易言之，此日之政治

設。施。當。以。國。防。及。軍。事。爲。主。體。務。使。一。切。設。施。整。理。改。進。建。設。及。各。部。門。工。作。之。調。度。均。能。合。乎。戰。時。之。要。求。並。卽。以。作。爲。戰。時。之。準。備。；。惟。如。此。方。能。使。戰。時。政。治。盡。其。國。家。總。動。員。之。職。責。具。體。言。之。：。戰。時。政。治。之。中。心。工。作。卽。在。完。成。戰。時。動。員。準。備。如。政。治。機。構。之。敏。活。運。用。適。齡。壯。丁。之。訓。練。徵。集。水。陸。交。通。之。維。護。調。配。農。工。生。產。之。指。導。統。制。食。糧。燃。料。之。儲。備。調。節。傷。兵。之。管。理。治。療。漢。奸。之。肅。清。難。民。之。救。濟。防。空。之。設。備。地。方。之。安。定。諸。端。均。爲。切。要。之。圖。目。前。抗。戰。之。規。模。正。在。展。開。戰。區。之。範。圍。必。日。益。擴。大。湘。省。此。日。之。地。位。決。不。容。苟。且。偷。安。更。不。容。粉。飾。昇。平。故。「。寓。國。防。建。設。於。地。方。建。設。」。 「。寓。軍。事。於。政。治。」。二。語。可。以。作。爲。當。前。施。政。之。總。目。標。

然吾人固亦非完全忽視平時政務，平時政務之積極整理與敏捷推行，乃達成戰時任務之基本步驟；在戰時政治之總目標下，地方行政經濟建設，以及各項應興應革事宜，亦必以最大之關心，爲合理之措置。蓋中央統籌全局，要求地方舉辦之事固多，而地方迫於急要，自行應辦之事，亦復不少：在某種條件下，當側重執行中央法令；而在某種條件下，亦必切實順應地方要求。此所謂「某種條件下」之意義，即指某一時間某一空間之需要，及人力財力之供應程度；總期斟酌至善，止於至善。國難方殷，寇禍日亟，目前而談及舉辦事業問題，當不僅以「調劑盈虛，不增人民負擔」爲基本之原則，更當以「不浪費一文錢，不虛辦一事業」爲良知良能之信念，期使人力財力盡得其用，其所造就又盡得其

宜也。

至於用人行政問題，余服務黨國有年，向來用人行政一秉「至公至正不倚不偏」之旨，決不妄用一人，亦決不忽視一事。際此國家民族存亡生死關頭，吾人之意識應隨新時代而一新，此亦可便以奉告者也。

張主席言論第一集

廉正勇勤的意義和精誠團結的要求

廉正勇勤的意義和精誠團結的要求

——張主席在省會各機關擴大紀念週演詞 二六、十一、三十。

提出廉正勇勤四字作爲湖南全省公務人員的信條守則。

廉就是不貪污，是做事的基本守則，做人的基本信條。

正就是不偏私，不存偏見，不存私心，是做人做事的態度。

勇就是不怯弱，就是有果斷，有担当，是做人做事的精神。

勤就是不懶散不腐敗，着重一個勤字來實行廉正勇。

湖南黨務上過去有甲乙兩派的糾紛，希望此後實行大團結。

人事方面採人才主義，力求人事平衡，增加效率，以救湖南。

特別希望所謂乙派同志能夠瞭解何芸樵先生的精神。

大家實行團結集中力量，以建設民族復興根據地的大湖南。

各位同志：

今天舉行擴大紀念週，治中來此參加，借此機會和諸位同志講幾句話，也是我們初次見面的幾句話。今天應該講的話太多，但是也不必多講。在這樣非常時期內，我們不願多講理論，也不必多講理論，所要講的，只是方案和辦法：因為現在已經沒有什麼問題要我們來討論了，一切大大小小的問題，都已經決定了，我們大家要注意的，只是怎樣去實行。這次來湘主政，自己覺得學識能力，都嫌不夠，但自己很願意虛心，對於一切政務，當審慎地研究，並隨時向各界領袖各界人士請教。

關於今後的施政方針，治中前天會發表一篇談話，其中有最重要的兩點意義：第一、現在是抗戰時期，一切施政方針，當然是要適應抗戰

需要，目前最重要的傷兵問題，兵役問題，戰時經濟問題，以及國防建設問題，都急待處理，但同時也不能忽視基本政治工作之推行，所以一方面固要適應非常時期需要，一方面也要積極推行地方建設工作，俾能兩得其宜。譬如舉例來說：目前國家最需要兵員之補充，但在執行時，總要以不妨礙工農生產力爲原則，如此一方面可補充國家戰鬥力量，一方面亦可以不妨礙國家生產力量。第二、在此時期，中央所需要於地方做的事太多，而地方自身要做的事也不少，但中央所要求於地方，與地方人民所望於省府者，不無差異之處，所以如何兼顧雙方：在某種情況下，側重中央希望，在某種條件下着重地方要求，要在斟酌適當，總要在這樣差異或者甚至可以說是矛盾之中，求得一至當至善的辦法。上面。

兩點，是作爲施政之依據和標準；本人以後絕不願多講理論，不過這兩點是不能不重行提出的。

前天在省府就職時，曾提出「廉」[◎]「正」[◎]「勇」[◎]「勤」[◎]四個字，作爲全省公務人員的信條守則，並且曾經加以說明，現在再解釋一下：我以爲一個國家的建設，必須要有一個精神上的守則，作爲做人做事的準繩，這便是所謂「國訓」，我們的國訓便是「禮義廉恥」；一個學校也有他的一個校訓，作爲全校師生的信條；我希望湖南也要有一個省訓，所以提出這四個字出來，不僅希望全省公務人員都能做好人，而且要做好事。這四字的意義，現在再分別講一下：

「廉」[◎]就是「不貪污」[◎]。在非常時期內，要做的事太多了；要做事

自然要花錢，而要做事又必須做得好。怎樣做得好呢？一分錢要做兩分錢的事，甚至要做五分錢十分錢的事，要以最節省的經濟，做最有效的事業，這才算把事做得好。但是要把事做好，必要政府能廉潔，政府能廉潔，事情便做得好，否則兩分錢甚至五分錢十分錢，做不出一分錢的事，一定是百廢不舉，百弊叢生，影響於國家建設，非常重大。這還是就大處來講，如就公務人員個人的操守論，那更重要。公務人員如果祇是一心一意貪污上，和貪污的方法上打算，便絕對不會有志氣來爲他的事業打算了；公務人員專在錢的上面和私生活的享受方面來打算，也絕對不能成爲一個廉潔的人；這樣的公務人員，如何能表率羣衆，如何能擔當事業呢？所以「廉」之一字，不僅是做事的基本守則，也是做人

的基本信條。

「正」就是不偏私。所謂不偏私，便是不存私心，不存偏見，一切本於公，一切求其正，正而後無偏，公而後無私。一個人尤其是一個負責任的人，能夠不偏不私，至公至正，一定能夠得到人民信仰，部下信仰；能夠得到人民信仰，部下信仰，才可以推行政務，達成使命。反之，無論對人也好，對事也好，一旦存有偏見，存有私心，那便一定得不到着信仰，也一定不會有公正的結果。所以做人要做正人，做事要做正事，這樣才可使人民信仰愛護，才能成爲真正爲人民服務的公務人員。

「勇」就是「不怯弱」。這「勇」字很要緊：做人沒有「勇」，便是沒有骨氣；做事沒有「勇」，便不會有成功。一個人，特別是一個公

務人員，必須要有「勇」的修養，要有果斷，要有擔當。對於應付每個問題和每個困難的環境，最初總有不同的意見，和不同的觀察，我們一個負責的人，便要有勇氣決定一個態度，把握一個方針，而毅然地去做，不怕困難，不怕挫折，不怕危險；其實我們能行其勇，也就沒有困難，沒有挫折，沒有危險了。最可怕的，是不能以勇字去應付環境，去執行任務，一味瞻前顧後，看左看右，優柔寡斷，這樣便沒有一樣事可以做得成，沒有一樣事可以做得好。所以我們公務人員必須要有果斷，要有擔當，要能負起責任，向前做去，半路上沒有徘徊，沒有瞻顧；對於任何一個問題，要有敏銳的判斷，要有堅定的決斷，一旦決定了，便要用最大決心去執行，去推進，這才是做事的道理。簡單地講，所謂「勇」

字便是勇於擔當，勇於任事，勇於行義，勇於負責。

現在我可以舉一個例：我前天接事，便有一位縣長趕到省裏來請示。請示什麼事呢？原來他縣裏，駐了某師的一個補充團，這位團長向地方借錢，第一次要借七千，給了三千，第二次又要借一萬，縣長沒有法子，便往縣倉裏撥給他一千二百石谷，可是第三次又來再借了，縣長沒有辦法，便趕到省裏來。像這樣的事，沒有甚麼了不得，但是當一個縣長的人，便連處理這樣事件的勇氣和果斷都沒有了嗎？你不想想，駐軍能向地方勒索嗎？我當時痛切地教訓他，我說：你最初應該很嚴正地告訴他，地方上絕對沒有錢可借，而且即使有錢，不得着省政府的許可，也不能隨便借給他。他能造反嗎？他能把一個縣長殺掉不成！縣長是親。

民之官，如果沒有果斷擔當，如何能領導保障幾萬幾十萬的民衆？

這不過舉一個例，總之，凡是因循敷衍，苟且怯懦的人，都不配當一個公務人員；公務人員，必須要勇於任事，勇於負責。

「勤」，再講到「勤」字。這個字的意義，是不用多講了，概括言之，就是「不懶散」，「不腐敗」。各位要知道：在現在這樣的時代，不但金錢是金錢，時間也是金錢；浪費時間，無意識地消耗自己寶貴的精力，實在是最大的浪費。要做一個有用的人，第一步必須把一切不良的習慣，和一切懶散腐敗的心情，摒除淨盡，才能談到積極方面的勤勉有爲。個人沒有別長，自己的身體，在最近幾年來，實在不十分康健，精神體力，時常感着不够，可是有一點可以絕對自信，便是無腐敗的

行爲，無懶散的心情。我覺得這一點很重要，我相信一個人，必須在消極方面，摒除懶散行爲，才能在積極方面，集中精力；反之，一個人如不能珍惜時間，珍惜精神，而讓他們消耗在不正當的方面，定然不能把他的精神用之於有益的方面，用之於責任的方面，用之於自己事業的方面。以公務人員而論，白日上辦公廳，也許人坐在辦公桌上，心放在麻將桌上，或者還想着許多更不正當的地方，試問他如何能把事做得好呢？而且一個人有了懶散腐敗的習慣，此後他自然而然，便把有用的時間和精神，盡向無用之處消耗，他自己也會沉迷不返，公私兩誤。所以要。做一個有用的人，又想做許多有用的事，最後還要重一個「勤」字。

以上是把四個字的意義，解釋清楚，我希望能奉爲全省文武同志的

信。條。守。則。這四個字，不僅有他們個別的意義，也還有一貫的精神：「廉」是做人做事的基礎，「正」是做人做事的態度，能廉方能正；「勇」是做人做事的精神，能廉能正，才能勇，所謂「無慾則剛」，便是這個意思；最後再加以「勤」字，來實行「廉」「正」「勇」，那麼一定有辦法，一定能盡責任。要是能將這四個字的精神，實行做到，我想一定可以把湖南在革命歷史上的光榮，更爲發揚光大起來。以後省府對於各機關各縣人員的考核，當以這四字爲標準。

今天在座的黨政軍各位同志都有，可以說是代表全省的公務人員，如果大家以爲可以，便請大家實行這四個字，如還有別的意思，那可以書面或約期面談，治中很願虛心領教，希望所貢獻的四個字，能成爲湖

南。全。省。的。信。條。——湖。南。的。省。訓。

最後還要講到的，是一件很重要的事，恐怕也是最重要的事了，就是「怎樣實行大團結」。大團結怎樣做到，能否做到，是一個很重要的問題；湖南省能不能擔負復興民族基礎的責任，能不能發揚光大。革命歷史上的光榮，便看能不能實行大團結；如果能，那以湖南全省的武功文化人力物力，一定够得上做復興的基礎，一定可以發揚歷史的光榮，一定可以擔當偉大的使命，否則一切便都談不到。

今天初次和各位同志見面，便講起這樣的話，這些表面上彷彿是非的話，而且也是不甚入耳的話，似乎是不應該。可是我們不是官僚政府，不是軍閥政府，而是革命政府；而我們大家，都是革命同志，都是

我們領袖的信徒，我們到一塊來，應當以真面目相見，應該赤裸裸的講真話。治中爲人，向不講假話，所講的，而且所要講的，盡是肺腑之言，所以我願意真誠地發表我懇摯的意見，不必有什麼忌諱，不必有什麼隱瞞。

治中在沒有來湘以前，對於本省情形，一點沒有了解，甚至可以說是一點也不知道；自己也沒有想着要了解這些，因爲自己根本便沒有想到到湖南來做事。在奉命以後，開始訪問各方，徵詢各方意見，這纔知道一個梗概，等我對於湖南情形了解以後，便逼迫我不得不把「實行大團結」的口號提了出來。

我們不必諱言，湖南黨務方面，是有所謂甲派，有所謂乙派；這些

派別，過去都是對立的，雖不一定說是鬭爭的，至少是摩擦的，不合作的。我現在可以以我個人的歷史，並以中國國民黨中央執行委員，和湖南省政府主席的地位來講幾句話。我想先問所謂甲派乙派的人，是不是同是中國國民黨黨員？是不是同是三民主義的信徒？是不是同是擁護最高領袖蔣先生？是不是同是中國國民黨湖南省本鄉本土的同志？如果是的話，那麼，大家既然同是本黨黨員，同是同一主義的信徒，同是在最高領袖蔣先生領導下的同志，既沒有思想上的差別，更沒有主張上的異同，那又爲什麼不能團結呢？我想這些派系的形成，都不過由於意氣關係，感情關係，或者是人事關係，如果祇是這些，話是很容易講，要是有着什麼思想上的不同，那倒不是容易講的事。大家既然是同一信

仰，同一領導，那又爲什麼不能泯除意氣，疏解感情，根除派別的成見，團結起來呢？我所以要求大家團結起來，絕對不是爲了人的關係，而是爲了黨，爲了國，小而言之，是爲了湖南。我以爲不根本消滅派別關係的摩擦與對立，對於黨務與政治的推行，都有着極大的影響：因爲在摩擦之下，在對立之中，對於每一件事，一定有很多的牽制，很多的阻礙。凡事祇要集中力量，便可以發揮效力，要是有兩個相對的力量，結果一定是相抵相消，一定要弄到百廢不舉，一籌莫展。吃虧的是什麼？是黨，是政府，是三千萬的老百姓！各位想，這是多麼痛心！大家都要讓理智來主宰我們，我們爲什麼不能團結起來，擔當建設大湖南的使命呢？

這次從南京到漢口，是和何芸樵先生同船的。他在船上和我講的話很多，最重要的一句話，是他說他在湖南多少年來，有很多的事未做到，有很多的事做不通，原因便在黨政之不能合作；他說這一種不幸狀態的存在，是行政上最困難而沒有辦法的一件事。另外還遇到幾位中央的重要同志，也講到這一個問題，對於湖南甲乙兩派的對立，也深以為憾。要是這樣的狀態繼續存在，那麼無論何時何地，都是有着對立的表現，我們無論談黨談政，都要感覺沒有法子可談。我們的領袖 蔣先生早先對於這一個問題，也非常焦慮，也常常要設法把湖南同志團結起來。我想我們大家都應該本諸擁護領袖的誠心，減少領袖的憂勤才是。所以我以至公至正不偏不倚的態度，我在黨在政的地位，我爲了

湖。南。前。途。着。想，我。爲。了。黨。國。前。途。着。想，不。能。不。懇。摯。地。提。出。一。個。要。求，就。是。要。求。實。行。大。團。結。起。來。救。湖。南。我。希。望。從。今。以。後，永。不。再。見。派。別。的。對。立，無。論。在。形。式。上，精。神。上，都。不。能。再。有。一。絲。痕。跡。可。是。這。還。不。過。是。一。種。理。論，究。竟。怎。樣。辦。法，才。可。以。實。現，也。還。是。一。個。問。題。我。以。爲。所。以。造。成。這。樣。的。現。象，主。要。是。由。於。人。事。上。的。不。平。衡，所。以。我。想。要。從。人。事。上。着。手，力。求。人。事。上。的。平。衡，然。後。才。可。以。根。除。意。氣。和。感。情。的。作。用。就。我。自。己。講，在。我。的。腦。子。裏，不。知。有。什。麼。派。別，也。不。知。有。什。麼。彼。此，我。所。說。的。求。人。事。上。的。平。衡，可。絕。不。是。調。停，更。不。是。敷衍，要。講。到。調。停。敷衍，那。便。落。於。下。乘。了。我。相。信。我。自。己。此。後。必。能。以。至。公。至。正。的。存。心，和。不。偏。不。倚。的。態。度，不。分。彼。此，不。分。輕。重，不。分。厚。薄，來。處。理。人。事。問。題。我。絕。不。會。存。心。來。壓。

乙派提甲派。也不會存心來壓甲派提乙派。我以為過去一切舊賬可以不
算，大家以真誠相見，甲派要讓一步，乙派也要退一步，大家開誠互讓
，以互讓精神，來實行大團結。

講到做事，我相信湖南要做的事是太多，要用的人才也太多了，我
們儘可不必愁沒有地方去發展抱負。我可以說：此後省府用人行政，一
定儘先用本黨同志，更儘先用湖南同志。（但是，在這個時候，也不能
談到所謂閉關主義，無論如何，總還要有一個比例。這所謂比例是什麼
呢？今天可以公開對大家講：百分之七十當取才于湖南本省，另外百分
之二三十也得求才於外省。爲什麼要這樣呢？爲的是要集中人才，搜羅
各方面能做事肯做事的人才，共同來謀湖南的進步，這也是發揚現代政

治的精神。總之，我們絕對不要愁沒有報國沒有發展抱負的機會，我說湖南要做的事太多了，倒怕人才不够用，只要是同志，只要是能努力負責任而確實又是一個人才，絕對不會沒有事做，絕對不要愁沒有地方去把一己的才力貢獻於國家。但是要是你雖是一個同志，而你學力不够，而又不能努力做事，又毫無成績可言，那就沒有辦法了。譬如各地縣長，責任非常重大，我一定要十分注意選拔真才，選拔有擔當，有能力的人去做，我絕不能把派縣長當作送人情，我絕對不能也絕對不忍拿十萬幾十萬人民的生命財產，來當做一種禮物。就我所看到所聽到的，各處只覺人才不够用，人才無處找，有許多事等着找人找不着，所以現在各方面所感覺到的，絕不是人才過剩，而實在是人才不够。我在職一日

，一定拿至公至正，不偏不倚的態度，來對待一切同志；在人事方面，一定採人才主義，並設法培植提攜本黨青年同志，讓他們有以貢獻於黨國，於地方，儘量發展他們的抱負。我相信人事上，絕對不會有不平衡的現象，我只誠懇希望大家拋除成見，埋頭做事，實行親愛精誠，實行大團結起來，向前進步。

今天對各位同志講的話，句句出自真誠，如果大家同志，以爲治中在中央執行委員，和在省政府主席的立場上，是可以講的，而且確實是出自真誠的，那就請各位接受我的這一句話，我更還希望所謂乙派同志能够瞭解芸樵先生的精神，芸樵先生是三民主義的信徒，是擁護領袖，同時又是極得領袖信賴的一位同志，各位從前愛戴芸樵先生，爲的

他是一省的政治長官，而且他是擁護領袖蔣先生，是應該的；今後大家實行大團結，以擁護領袖，亦即所以愛戴蔣先生的真意義。國家到了這樣嚴重的關頭，地方也到了這樣嚴重的地步，實在不容許我們再來作無謂的紛爭；我們想起過去一切的錯誤，大家應該在總理遺像之前，抱頭痛哭一場，哭盡所有一切鬥爭的意氣，和對立的感情，大家方能真正地完全地團結起來。大家集中人才來做事，集中精神來做事，沒有障礙，沒有困難，沒有阻滯，沒有人事的糾紛，沒有進行中的摩擦，工作效率一定要比從前增加十倍，一定可以建設我們民族復興根據地的大湖南。

今天治中講的話，實在不少，句句話自信都是出於真誠，對於大團

結一層，更不惜反復申言，也正是滿腔無限熱忱的流露，希望大家諒解，更希望各位能接受治中的萬分懇摯的要求，真正地做到親愛精誠，一致大團結，集中力量，來為國家民族，為湖南光明的前途而奮鬥！

非常時期

縣市以下各級自治人員的重要使命

非常時期

縣市以下各級自治人員的重要使命

——張主席對本省行政自治人員訓練所自治幹部班學員訓詞

二六，一二，一。

在國家危急存亡之秋縣市以下各級人員的責任非比平常

實行並貫徹中央和省府的計劃與方針要靠縣以下各級人員的努力

縣以下各級人員的地位和責任都與省府主席無殊

健全國家基本組織是建設現代國家機構的最大前提

要挽救危亡復興民族必須喚起民衆加強現代化的組織與訓練

敵人處心積慮的陰謀和最後勝利最後成功的意義

人民對於抗戰認識之缺乏是當前最大的一個危機

在現代戰爭中全民衆不發動起來便不能制勝

大家趕快覺悟要把湖南三千萬人民發動起來擁護抗戰

本諸歷次抗戰的忠誠一定與湖南人民同生死共患難抗戰到底

各位同志：

今天抽個機會來對各位講幾句話。大家都是各縣市派來的，都是在各縣市負了地方責任，有着重要地位的人。大家能够到省會來受這種訓練，吃這種辛苦，這是大家爲了要盡到自己的責任，而來受這一番鍛鍊。

大家的責任非比平常。大家雖然在各縣市只是一個鄉長，一個鎮長，或者一個保長，講起來這種地位只是初級的地位，負的責任也只是下層的責任；但是我可以同大家來講：大家的地位並不是初級的地位，大家的責任也不是下層的責任。爲什麼呢？我們國家到了現在這個時期，真是危急存亡之秋，我們怎樣挽救危亡？不，我們不但要挽救危亡，而

且還要復興我們中華民國，復興我們中華民族，要我們國家成爲一個二十世紀最富強的現代化的國家，要我們民族成爲一個世界上佔有頭等地位的民族；我們怎樣才能做到這個地步？這個重要的責任誰能擔負起來？我可以說絕不是幾個高級官吏所能做到，也不是中央政府或者省政府能做到；中央政府和省政府所負的只是領導的責任，只是計劃方案的責任，而真正執行中央政府和省政府的計劃，貫徹中央政府和省政府的方針，還是縣以下的各級組織，還是要縣以下的負責同志——便是各位同志才能擔負起來的。

譬如中央和省政府的計劃十分細密周詳，中央和省政府的方針也是十分正確扼要，但是拿到縣以下的地方去，沒有人能實行，沒有辦法可

以推行到民間去，到每一個鄉間去，到每一個老百姓的身上去，如果是這樣的情形，試問一切很好的計劃，一切很好的方針，那又有什麼用？所以，一切的政務政令的推行貫徹，是要靠縣以下各級同志——便是各級的努力。只要縣以下各級同志有學問，有魄力，有見解，有勇氣，能夠了解上級機關的意旨，能夠努力照着上級機關的意旨去做，能夠把上級機關的意旨貫徹到每個老百姓的身上，使老百姓都明瞭政府的方針，照着政府的方針普遍地去做，這樣政治的運行才是活的，也惟有這樣，國家才有辦法。這個責任是誰負的？是大家負的。只有大家這一個地位，才能擔負，才能實行，才能領導民衆，才能使民衆和政府打成一片。反過來講：如果各位同志不能盡到責任的話，那麼大言之，我們四萬萬

五千萬的民衆便沒有法子可以領導起來，小言之，我們湖南三千萬的民衆也沒有法子可以號召起來；這樣我們不能把民衆領導起來，號召起來，我們中央和省政府的意旨便統統不能貫徹到民間，雖然有方針，有計劃，而不能實行，那麼一切都是假的，一切都是空的，那還有什麼用？我們既然沒有辦法把民衆領導起來，團結起來，一切建設事業又怎樣做得好，怎樣做得成呢？

所以，我講各位的責任與地位絕不低微，各位是國。家。民。族。最。基。本。有。力的。細。胞。每個國家民族最本有力的細胞，對於國家民族是有着非常重要的貢獻。你們每一位的地位並不比省政府主席的地位低，你們每一位的責任也不比省政府主席的責任小。省政府主席雖然是負全省的責任

，但只是一個空名。如何使他的計劃與方針，能够真正實行，能够把這些政治影響普遍到全省，還是在縣以下的組織，還是要靠縣以下各級人員都能够保障政令的推行，能够實行主席的命令，方針，和計劃；能够把這些命令，方針，計劃切實貫徹到每一個人民，那全省才能活動起來。

。如果各位鄉鎮長不能盡到這一個責任，你做不到，他也做不到，那省政府主席也就沒有法子可以盡到他的責任。所以說你們的責任正和省政府主席一樣，省政府的責任是把大家責任加起來的一個總的責任，省政府的工作便是大家工作的總和。譬如造一所房子，是一磚一瓦堆起來，一樑一柱架起來的，那裏少了磚瓦，那裏少了樑柱，房子便不能建築完成。所以一件大工作的完成是許多工作的總和，是要靠大家能盡責任。

省政府主席的責任只是督促指導大家能盡責任，而惟有大家能盡責任，主席才能盡到責任。我所以說大家的責任並不比我的責任小，就是這個道理。

大家的地位也是一樣。一個主席要管三千萬人民，但是他能不能實際做到呢？他能夠實際接觸到每個城市，每個鄉村的老百姓嗎？不能。而能夠真正接近民衆，能夠接近成千成萬的老百姓，能夠接近每一個老百姓的只有你們！你們才是民衆的導師，你們才是和民衆一同起居，一同工作，你們才能夠真正知道人民的疾苦，真正知道人民的心理，真能把民間的一切情形看得清清楚楚，真能領導他們，真能管理他們。這樣的地位絕不是低，這樣的責任也絕不是小。各位不要看着主席的地位雖

高，但是這高的地位是空的，這空的地位要以各位的地位作爲基礎，才能充實起來。各位更要知道：縣以下的組織才是國家民族的基本組織，健全國家基本組織是建設現代國家機構的最大前題；只有把基本組織弄好，把老百姓訓練好，同時把老百姓能够領導起來，國家民族才有希望；不然，什麼也談不到。

上面所講的是很重要的意思。現在我們要挽救危亡，復興民族，我們沒有別的方法，只有喚起民衆，鞏固基本組織，普及佔全國人口百分之九十以上的工農羣衆的組織與訓練，才能真正達成這個使命。這個責任是大家負，也是要大家負的。

現在我們的敵人——日本帝國主義者，這樣壓迫我們，這樣侵畧我

們！日本帝國主義者抱着無厭的野心，說了許多狂言大話，說此次對我們作戰，一定要我們「屈膝」——要我們跪在日本人，跪在我們敵人面前才能完事。這是什麼意思？這就是要我們屈服，要我們中國人做亡國奴；就是要滅亡我們，要征服我們，要使我們中華民國中華民族變成高麗台灣之續，變成日本帝國主義者的順民！這是我們敵人處心積慮的陰謀，也是我們敵人處心積慮的夢想！大家願意做亡國奴嗎？願意做日本帝國主義者的順民，做日本人的奴隸嗎？我們中華民族有五千年的歷史，我們都是黃帝的子孫，我們祖先遺下了這一片大好山河——以我們有着這樣悠久的文化，這樣廣大的領土，這樣衆多的同胞的一個偉大的國家，我國能做亡國奴，能做我們敵人鐵蹄下的順民嗎？那是萬萬不可能的。

！但是我們又怎樣？我們的前途又怎樣呢？

看到目前戰爭的形勢，彷彿很悲觀。我可以同大家講：這次戰爭不論北戰場也好，東戰場也好，儘管我們節節失利，今天這裏不守了，明天那裏失利了，在東戰場方面南京也快被包圍了，大家看到這些消息，都有無限的感慨；其實，是不必這樣想的。在現代民族與民族間的廣大與持久的鬥爭中，一時一地的得失絕對不是可以注意的事。對於中日戰爭，我可以說我們自始即有把握，而徹頭徹尾我們都是樂觀的，我相信我們一定可以得着最後的勝利，最後的成功。不要看到目前的挫折，目前的困難，我們早就料到，早就想到；我們所以說最後的勝利，就是準備當中一定有一段極艱苦，極危險的過程，但也可以說是極偉大的過

程。只要我們能擔當危險，能忍受艱苦，能不屈不撓地苦鬥，我們一定可以得着最後的成功。我們想：我們的敵人配滅亡我們，能滅亡我們嗎？從國際方面講，他是一個國際的大盜，誰也不同他做朋友，即使有二貌合神離的與國，也不能克服國際方面的困難；而國際方面的形勢，是一天比一天有利於我們。就牠的內部情形講，牠內部的複雜與矛盾實在可怕，廣大而持久的戰爭延長下去，經濟力量必然無法撐持，內部一定要起巨大的變化，那時天皇軍閥都要倒台。但是我的意思不是希望以外力援助作爲我們勝利的唯一因素，也不是等待敵人內部變化以結束我們的戰爭；這種思想是無聊的思想，無聊的打算，這種無聊的打算我們是沒有，而且是不應有的。在我們主觀方面着想，我們中華民族的歷史

文化是這樣悠久，我們有無限制的潛藏的力量，我們確信這樣無限量的力量可以保障我們絕不會做亡國奴。在客觀方面想，敵人究竟憑什麼可以滅亡我們？更何況現世界的形勢，現世界的潮流？

不過在樂觀的確信中，我們也還要檢查自己，不斷檢查自己；我們固然有悠久的歷史，有廣大的土地，有衆多的人口，這些固然是構成強實國家的條件，如果我們不能以這樣強實的基礎來發揮偉大的力量——便是儘量開發潛藏在這樣強實基礎下的無限量的力量，我們的保障還是非常薄弱的；換句話說，要是我們國家沒有現代國家的組織，沒有現代國民的訓練，在國家進入非常時候還沒有法子把國家民族的成員——民衆團結起來，號召起來，那還是非常危險的。退一步講，縱使沒有敵國

外。患。也。要。因。為。自。己。的。腐。敗。而。走。向。滅。亡。的。道。路。所。以。如。果。在。現。在。我。們。自。己。還。是。因。循。懈。怠。腐。敗。自。己。不。去。趕。緊。把。民。衆。訓。練。好。組。織。好。不。趕。緊。把。他。動。員。起。來。領。導。起。來。自。己。不。趕。緊。想。法。完。成。現。代。國。家。的。組。織。那。我。們。縱。不。被。日。本。人。滅。亡。自。己。也。要。滅。亡。

根據這一點，我們來檢查我們自己，我們是怎樣呢？自從抗戰開始後，我們可以說只有軍隊打仗，而人民有的竟不知道打的什麼仗，一般的老百姓只知道愛惜身家性命，却不知道愛護國家。試想一想：要是國亡了，你還有身家嗎？你還能保住性命嗎？你還能安安稳穩地做生意嗎？你還能好好地做莊稼嗎？大多數的人民沒有這樣想，因為他沒有國家的覺悟，還不知道中日戰爭和我們國家民族生死存亡的關係。要知道這

次戰爭是決定我們命運的戰爭，要是我們戰勝了，我們一定可以復興；要是戰敗了，我們就一定要滅亡。對於這樣重要機微的關鍵能够醒悟的有幾個人？大多數的人民是不是有大家爲國家民族生死存亡之戰來奮鬥來犧牲的精神？你們是從民間來，是接近民衆的，你們是可以知道民情；要是這樣下去，我們實在是危險極了。各位要知道：要是佔有我們全人口百分之九十以上的工農還沒有覺悟起來，還不知道起來爲國家生存，民族生存，也就是他們自己的生存來奮鬥，要是我們還不想法來領導來號召他們來爲祖國犧牲，我們還希望誰來？我們自己的人民不起來參加生死之戰，還要躲避兵役，還要厭惡戰爭，甚至還要希望戰爭早早完了，希望和平，像這樣僥倖，無聊，衰頹的心理實在危險極了。這樣下

去——不立刻矯正過來，我們民族恐不免要走到滅亡的道路。

朝鮮是怎樣亡國的？日本人又怎樣滅亡朝鮮的？朝鮮人爲什麼終於做了亡國奴？在歷史上找到的解釋是因爲他們懶惰，頹廢，因爲大家都不愛國家，只貪圖一時苟安，大家都不希望戰爭，大家都存着苟且偷安的心理；因此一經亡國，永遠沉淪。我們要知道，我們隨便做那一種人。都可以，我們國家隨便怎樣受苦也都可以，祇萬萬不能做亡國奴；做了亡國奴，要想再翻身，那實在太不容易了。現在朝鮮革命黨同志奔走奮鬥許多年的成效怎樣？現在朝鮮人被日本人看做牛馬，看作狗都不如；亡國奴的慘痛實在是不堪想像，我們在歷史上可以看到，在亡國後的血淚史上可以看到。

今天同各位講這些話，最要緊的意思是我們絕不怕日本人，不要說一個日本帝國主義者，十個日本帝國主義者我們也不怕他，祇要我們四萬萬五千萬的同胞，我們湖南省三千萬的同胞都能有現代國民的訓練，都能够一致起來爲國家民族來犧牲奮鬥，爲自己的生存來犧牲奮鬥，不。但。一個日本帝國主義者不能滅亡我們，十個日本帝國主義者也滅亡我們。不。了。但是，如果我們到現在還不能設法使國民一致覺醒，還不廣大地起來擁護抗戰，參加抗戰，甚至還以爲當兵就是送死，還以與敵人拚命而死爲可怕，還想法趕快逃避；要是人民這樣沒有愛國心，沒有現代國民的訓練，沒有現代國民的精神，我們也沒有現代國家的組織，我們祇有一天一天衰敗下去，我們自己也要滅亡，何況我們還有大敵當前，還

有日本帝國主義者處心積慮來滅亡我們！

我們要知道：現代國家與國家間的鬥爭，絕不是陸軍與陸軍的單純對搏，也不是陸海空軍對陸海空軍的單純戰爭，而是兩個民族統統發動起來拚賭全力的廣大鬥爭。照說，日本祇有七千萬人民，而我們有四萬萬五千萬，要是我們能把民衆發動起來，在人力上我們的力量便比牠大六七倍。我們還怕牠侵略嗎？還怕打敗仗嗎？在我們與敵人的對比上，我們吃虧的還是軍隊之不能源源補充。人家發動了人民，人家有七千萬軍隊的力量來打，我們祇有二百萬，最多說些只有五百萬來對抗，爲什麼不失敗呢？譬如日本人在上海作戰，雖然只有三十萬人，但是三十萬人背後還有七千萬人後盾的力量，擁護的力量，而我們呢？我們也有二

三十萬，但是打來打去還是這些，是不是有四萬萬五千萬的力量做後盾？你們大家想想這個道理：如果在現代戰爭中，我們人民不發動起來，是不是可以得到最後的勝利？

所以我今天同大家講這個道理，就是說明大家責任的重大：要使我們的國家成爲現代的國家，要使我們的國民成爲現代的國民，要喚起民衆，要加強加緊現代化的組織與訓練，這個責任要你們負擔起來。我們大部份的同胞還是一盤散沙，還是無知無識，還是不了解人民的義務，還是不了解戰爭的意義，還是推不動，提不起，拉不攏；真正去組織他們，去訓練他們，去喚起他們，去發動他們，這便靠着各位的努力。各位的責任實在非常重大，可以說國家的興亡盛衰，民族能不能復興，這

責◎任◎完◎全◎在◎大◎家◎肩◎勝◎上◎面◎！

還可以講一句：現在一般人民誠然無知無識，這絕不能怪人民，責備人民，他們所以不能發動起來，主要原因是我們教育不夠，這要怪我們這一班人，連各位在內，沒有盡到我們的責任。試想：人民沒有組織，沒有訓練，沒有教育，你叫他們怎樣懂得現代的事，怎樣能夠起來呢？我們大家對於應該負責的事，只有趕緊做起來彌補缺欠，這才是做人做事的道理。大家現在要趕快覺悟起來，無論當一個鄉長也好，當一個鎮長也好，當一個保長甲長也好，大家回到本鄉本土去都要切切實實地把發動民衆領導民衆的責任担負起來。大家要把湖南省三千萬人民廣大地發動起來，擁護抗戰，參加抗戰，來和我們的敵人——日本帝國

主義者對抗到底。湖南一省如此，湖北如此，江西如此，雲南如此，廣東廣西如此，其他各省都如此，都以湖南爲榜樣，都把民衆發動起來，這樣雄厚的力量——便是我們民族無限制的潛藏的人力一旦發動起來，我們一定可以把敵人擊潰。湖南民氣，向來激昂慷慨，文化水準也是很高，我希望各位能够盡力把發動湖南人民擁護抗戰，參加抗戰的使命担負起來，把湖南人民在革命歷史上的光榮發揚光大起來；神聖的責任在你們身上！

我個人這次來到湖南，一定本諸歷次領導抗戰的忠誠，和愛護人民的責任，和湖南三千萬同胞同死生，共患難，以同仇敵愾的決心，站在抗戰的陣綫上，抵抗日本帝國主義者，打倒日本帝國主義者，達到國家獨立民族解放的目的！

附錄

辦事的方法

本文係

主席在中央陸軍軍官學校教育長任內，於民國十八年八月二十七日，對全校教職員之訓話，指示辦事方法要以「三化五要」為準繩，復於以後數年迭加闡釋。本年

主席在京滬警備司令官任內亦曾以此致訓於文武職員，並於「一要謹慎，要敏捷，要切實，要廉潔，要條理」之「五要」外，加列「要機密」一項，以適應非常時期之環境，以成「三化六要」之原則。迄今雖時過境遷，而所提示之根本精神，實為不易之科學方法，謹附於此，以作本育文武同仁辦事之守則。

編者謹誌

辦事的方法

剛才得到諸位同志的報告，知道各位是很忙的，平均起來大多數是有事做的；這樣是表示工作方面有緊張的氣象。我們要知道，事是要找得去做的；愈去找呢，則事愈多，若是不找事做，則無事可做，有的人想；我們有事就做，沒有事就算了，何必要找事做呢？各位要存這種心，那就錯了。要知道現在是甚麼時代，我們是甚麼時代的人，切不可苟且偷安。我們生在這革命環境，這弱肉強食互相競爭的時代，尤其是在中國革命過程中，如同在跑馬場中一樣，要努力加鞭，獲得最後勝利。拿我們革命來說，若不是我們努力的結果，不要說沒有今天這樣局面，

恐怕黃埔也站不長的。拿革命軍來說，若是我們當初只要人家不打我們也就算了，再不想出師北伐打倒軍閥，又怎樣有今日的局面呢？再說到學校也是一樣的。要想學校成爲一良好機關，一定要職員意志統一，將大家的事學校的事看得比自己的事還要重，大家向一個目標去幹，那麼，學校也就不會不整頓起來的。凡是黨員應當吃苦做事，本校的職員應當更進一步來說，要找苦吃找事做才行。能找苦吃找事做，以這種精神來辦學校的事，就能够發生一種推動力；以這種力量來推動革命，則革命之成功一定是很快的。譬如上次說的：每日做八小時工作，革命三年可以成功；若是我們每日做十二小時工作，革命兩年就可以成功的。社會的進化快慢和推動力的大小是成正比例的：推動力大，社會進化愈快。

；推動力小，社會進化愈慢。學校裏的職員們的推動力大，則學校就整飭起來，否則學校就要頹廢。人家所謂百廢不舉者，就是無推動力；每一個活動份子都不發生推動力，所以一切都頹廢了。從今天起，我們提出一個口號來：『我們要吃苦做事；更要找苦吃，找事做！』至關於做事，我們又可以分爲兩種說：一種是自己本身找事做，一種是上官給事體與下屬做。這話就是說，自己要找事做，同時各主管官也要找事給部下做，要使部下那幾個份子勞逸平均。

做事若是沒有方法才能和學問，那麼，事情就辦不出頭緒來，辦不好。就是一個錄事，辦事也是要有能力的。譬如畫一表格，應當畫綫的他却不畫，不當畫綫的他却畫一條，諸如此類的這就是表示缺乏能力

學問。辦一件事不是天生就會的，是可以學會的。至於辦事的敏捷好壞，其中也需要些天才；不過天才稍缺乏的人，他如果能努力奮勉去從事，也是可以練得出來的。希望各位職員對於辦事的能力方法學問要加意的研究。辦事也是有祕訣有方法的，現在我介紹幾條供大家的參考。

辦事有三化五要：

是那三化呢？是科學化，藝術化，紀律化。現在時代是科學時代，假如這個人無科學的頭腦去應付一切的事體，那麼，這事體就不會辦好的。所謂科學者，就是一定的方法，一定的法則。譬如物理，化學，幾何，代數，他全有一定的公式的，你若依公式去求，則事半功倍，否則你埋頭終日，也是得不到結果。譬如輕二養一化合為水，若是養一輕一

就○不○是○水○了○。所○謂○用○科○學○方○法○者○，就○是○按○一○定○程○式○去○做○事○，以○圖○事○半○功○倍○之○謂○。

藝○術○化○也○是○很○要○緊○的○。因○為○審○美○的○觀○念○，個○個○人○都○是○有○的○。譬○如○造○一○本○冊○，翻○開○來○頭○一○張○就○頭○頂○天○脚○頂○地○，邊○至○釘○綫○的○地○方○，這○是○很○不○好○看○的○。再○如○標○語○上○面○若○是○畫○點○什○麼○能○引○人○注○意○的○東○西○，或○把○字○寫○得○好○看○些○，則○人○家○不○看○也○要○看○了○。你○如○標○語○上○寫○的○不○管○如○何○重○要○，光○光○的○幾○個○粗○陋○的○字○，人○家○都○是○不○注○意○的○。所○以○在○辦○事○，藝○術○化○是○很○要○緊○的○。

紀○律○化○更○是○重○要○了○。辦○事○要○有○秩○序○，不○能○隨○便○，也○不○能○敷衍○，馬○馬○虎○虎○的○去○辦○。一○定○要○按○自○己○的○責○任○，要○將○這○事○體○辦○完○了○，覺○得○責○任○上○是○盡○了○，才○能○過○去○。如○總○辦○公○廳○就○很○對○，今○天○的○公○事○今○天○辦○完○，不○積○壓○，

那怕辦到晚上十二點鐘，都要辦完。像這種精神，各處是應效法的。紀律化又可以說是秩序和責任的問題。依着秩序而盡了責任，就謂之紀律化。

所以歸納起來：科學化是屬於方法的，藝術化是屬於技巧的，紀律化是屬於責任的。要有了這三化，則做事就有基礎了。

所謂五要：一要謹慎，二要敏捷，三要切實，四要廉潔，五要條理。現在我分別來說：

一、要謹慎——勿疏忽。勿疏忽者，恐錯事也。一件事體到手，表面看是簡單的。但是內裏總包含有幾個條件，你一定要小心翼翼，謹慎從事。假如一個疏忽，那事體就會辦錯了。

二、要敏捷——勿遲緩。勿遲緩者，恐誤事也。比如行軍，最重要的就是時間。你早時到達，就可以勝利；遲時到達，就要失敗，所以敏捷對於軍事上的關係，是很大的。

三、要切實——勿敷衍。勿敷衍者，恐壞事也。辦事要切實，要認真，不循情面。這件事按法規是如此辦的，就要如此辦，不管其他的。所以辦事要切實，就不會壞事。

四、要廉潔——勿貪污。勿貪污者，恐敗事也。這一點在學校方面是極其坦白的；現在學校的經濟公開，點滴歸公，全是用在建設事業上的。不過我們在做事方面講，一個人若是貪污了，在公家方面是物質損失，在個人方面是人格損失；所以貪污的人，是公私受損的。假如你現在

的報酬不多，地位不高，你若是努力辦事，地位自然會漸漸的高起來，報酬也就多了。若是你用不正當的方法去弄錢，苟且僥倖，一旦發覺，爲社會所不齒，不單地位不能高，恐怕立足點也沒有了。所以現在許多人的變節失敗大半也是壞在貪污上。

五、要條理。勿紊亂。勿紊亂者，恐費事也。一件事若是紛如亂絲，終久是理不出頭緒的。我們就拿案卷來說，你看我們的案卷，要去找一件案，要費很多的時間；外國人的案卷是用科學的法則來分類，要時即可拿到的。

今天希望大家要找苦吃，找事做。要依這三化五要去做事，去求學問。

現在還有一個提議，要全體職員上講堂，自司書以上起，第一要學政治，黨義，和統計學；其次還有普通的科學。這是什麼意思？並不是挖苦大家，這是想大家好，希望大家到社會上去或另到一個機關不止當了一個職員，有更大的希望，要做更大的事業。假如這樣故步自封，做這點工作，拿這樣點報酬，庸庸碌碌，與草木同腐，這個人生未免太可悲了。現在一般職員，據我攷查所得，有很多的思想太舊，傳統因循的觀念太深，這是不適宜於二十世紀時代的。若是這樣腐化下去，不單學校前途可怕，就是革命前途也是可怕的。已往的不說了；從今以後，各位的形容，態度，精神，都要提起來。人是愛好的動物，若是使他好，他不會不接受的。學校是愛護各同志的，各位不僅僅當一個職員就算了。

的，希望各位能够做點更大的事業，爲黨國多服點務，所以才要各位上操場上講堂，恐各位有所誤會，我特地提出來說明，希望各位要負起革命的責任來，眼光放大些。現值秋高馬肥之時，正我輩努力之時，前途遠大，願與各位共勉之！

371247
47

BC

93.09

7