

教育長李安先先生

精神講話集

遠東省地方教育會訓練編印

中華民國三十三年九月十五日出版

序

予忝長教育，瞬閱一年，於訓練實施中，身教之外更兼口教，主旨所在，一爲本團訓練之意義與要旨；一爲做人做事進德修業之道理，均屬於精神訓練。其目的在使受訓學員認識時代環境，克盡報國天職，遵奉總理遺教，竭誠擁護領袖，及確實得到主持機關領導辦事之技能，以共赴抗建偉業。

本團創辦，計歷三期，其間講詞，乃受訓學員應澈底領悟者。惟各期所述多有不同，爲使前後期同學雖不能盡在一堂研討，亦得知其概略，而本人更可免重複闡述之煩，擇要付刊，旨在于是。內容技巧均不暇計，蓋非以文章問世也。

李世安

民國三十年四月
於鳳凰山幹訓團

目次

第一輯

怎樣確立革命的人生觀.....	1
怎樣纔可以做一個良好的公務員.....	13
怎樣做事.....	27
論轉移風氣.....	59
見到說到做到.....	69

第二輯

本團訓練的目的內容和方式.....	1
本團團訓釋義.....	14
廣東省地方行政幹部訓練之回顧與展望.....	35
行政效率與幹部訓練.....	49

第

一

輯

怎樣確立革命的人生觀

一、前言
人與其他動物不同，在有精神生活，故能主宰萬物。

二、甚麼是人生觀？人生觀對於人類生存的觀念，對革命人，小則個人，大則民族。

於人生的態度和看法，是我們生活的南針。

三、甚麼是革命？

革命就是人類用非常手段以謀環境的改造。

革命是為人類社會進階的，是人類發展的事物，秩序或制

度，來從新建設。

3. 革命就是打不平，主張公道。

四、確立革命的人生觀的基本條件

1. 須以革命哲學為基礎，才能安心靜意，不屈不撓，勇往邁進。
2. 須有犧牲的決心，才可以創造將來的永續不滅的生命。

3. 須有奮鬥的精神，雖千辛萬苦而不辭，雖千磨萬折而不悔。

五、革命人生觀的真諦

1. 革命的人生觀應以服務為人生目的。

2. 革命的產生觀應以改造環境為人生最大使命。

3. 革命的人生觀應以改變為一切生活的基礎。

第六頁前言

關於「怎樣確立革命的人生觀」的問題，在談到本題之前，首先要說明的，就是這「人」的定義。照法律學家的說法是：「凡具備四肢五官的自然狀態叫做『人』，照政治學家的說法是：『人是政治的動物』，換句話說就是有政治感覺的動物。』一般心理學家，文學家則說：『人是有一知一情一意的動物』。可是人之所以為人，與其他動物不同的，究竟在那裡呢？古人說：『人之所以異於禽獸者幾希』。我們也可以說：人之所以異於其他動物的，在於精神生活，因為精神生活，為人類所獨享，其他動物都祇過着物質生活，能入于精神生活的境界的，惟有人類；雖然有些高等獸類，也具少許精神作用，但多偏于本能方面，未能稱為精神生活。因此，我們便知道，人有精神生活，能夠主宰萬物，支配物質環境，形成人類獨特的生命現象，所以稱為『萬物之靈』。

一 什麼是人生觀

要明白「人生觀」的定義，然後再來說「人生觀」是什麼？簡單的話說，人生觀就是

是「我們對於人類生存的觀念」，即是「對於人生的解釋」，換句話說，也就是「對於人生的看法和態度」。有了人生觀，我們才可以明白爲何而生，做人的真諦在那裡。如果沒有人生觀的話，一生便會糊塗混過，不知做人的道理，豈非枉生人世？故吾人可以說：人生觀乃吾人生活的南針，必須有的人生觀的人，才有整個的人生計劃及永久不變的人格，其思想行動，才有一定的目的。因爲支配人生的動力，雖然是創造的意志，活動的本能，但創造的方面，以及活動的最大目標，究竟應當怎樣選擇和決定，便要以人生觀爲依據。

三 什麼是革命

(一) 革命就是人類用非常手段，以謀環境的改造。人類天性，是向上的，是求進步的，如果他的環境，阻礙他的向上，妨害他的進步，那他便要設法改造它，以滿足其向上進步的要求。固然，人類改造環境，有時也可用溫和的方法。但是溫和的方法，在多數場合，是沒有效果的，於此便不能不用非常手段以謀環境的改造，因而發生革命。所以革命的起因，是人類向上的天性與求進步的自然要求，這是與反動份子的開倒車的單純暴動行爲大異其趣的。同時革命所用的非常手段，必然合理。但不一定合法，這是與純用合法的溫和手段的改良主義派完全不同的。因爲人類要求向上，要求進步，所以非

採用有效的非常手段，以謀改造環境不可，因而也就非革命不可。至於革命所用的非常手段，種類甚多，戰爭也是其中之一種，譬如我國現在為完成國民革命，而實行對日抗戰，便是以戰爭為革命手段的一個例子。

(二)革命是要摧毀社會上一切舊的不合理阻礙人類發展的事物，秩序或制度。從新建設新的合理的適應人類需要的事物，秩序，或制度以適應人類向上的心理。因為人類社會中一切的事物，秩序，或制度，如果不合理，而成為人類發展的阻礙，那是不能存在的，必須將其摧毀，另建一個合理的，適應人類需要的事物，秩序和制度來代替它，人類才能發展。革命就是以人類社會要求為根據，推陳佈新，以謀人類發展的具體說，就是要把一切不合理的東西打破摧毀，從新建立創造出合理的東西來以適合人類心理要求，完成人類發展的條件，所以革命的進展，雖然一定要經過一個破壞階段，但其終極的目的，則在建設。

(三)革命就是打不平。人類普遍的心理，就主張公道。人類心理，儘管也不免有少少自私傾向，但是利他的傾向，總是強烈得多，所以雖是怎樣強暴的人，亦會屈服於正義公道之下。因為人類是利他的，是講公道公平的，所以如果有不公平不合理的事，心理就不甘，不平，不安，到了不能忍耐的時候，就要起來打倒他，推翻它，所謂一踏見不平，拔刀相助，便是這種精神。總理提倡革命，要實行三民主義，就是要打不平，要使中國的國際政治的和經濟的地位，和各國平等起來。

四 確立革命的人生觀的基本要件

上面已經說過，什麼是「革命」和什麼是「人生觀」，把兩種概念弄清楚以後，我們就要談到什麼是革命的人生觀。不過在講革命人生觀之前，還要先把確立這種人生觀的幾個基本要件說明一下，因為必須有了這些基本要件然後革命的人生觀才可取確立起來，確立革命的人生觀的基本要件是：

(一) 須以革命哲學為基礎。吾人處世，會隨時遇到困難，要在困難時不為外物所動搖，就要先確立一個革命的人生觀，革命人生觀的確立，必須有革命哲學為其基礎，有了革命哲學為基礎的革命的人生觀，才能安於靜意，不屈不撓，勇往直進，否則自感把握不能堅定，更不能抵抗惡劣環境，結果在個人方面，甚易墮落人格，在革命事業方面，必無成功希望，但是革命哲學是什麼呢？簡單的說，就是「行」的哲學。——總觀說：我們力行革命，是有許多地方必須要冒險的，而且要決心犧牲的，但是古今來鑿山治水的大工程，鑿空鑽地的偉大發明，旋乾轉坤濟弱扶傾的革命工作，都是我們人類力行所成就，所以問題完全在我們有沒有貫徹始終的決心，和自強不憚的精神，如真有此種精神，那麼無論遇到什麼危險，就能處危若安，履險如夷，凡是常人所視為困難危險的事，對真正的革命黨員，就以為平常的事，這就是他的「行」的精神。——可見（總觀說）我們這樣看來，要想一種事業成功，就要力行，雖然後方有效果。我們要承認「行」的哲學。

可以創造一切，要承認「行的哲學」（革命的哲學）為唯一的人生哲學，要確立「知難行易」的革命力行哲學之信仰，然後才可以確立革命的人生觀。

（二）須有犧牲的決心，何謂「犧牲」？一個人能够把他寶貴的能力，生命，貢獻於一個神聖的事業，就叫做「犧牲」。固然，人類多數是貪生怕死，但如果明白了犧牲的意義和價值就會不怕死的，孔子所謂：「殺身成仁」孟子所謂：「舍身取義」都是犧牲的精神。本來人類生在社會裡，一定要能够犧牲現在的短促的生命，才可以創造將來的永續不滅的生命，這個道理，我們透澈想去，就可以明白，及為我們一個人的生命，窮本溯源，是整個民族生命延續中的一點，由此可以說我們的生命，向上推溯，就是列祖列宗的生命，往下推演，就是未來子孫的生命，所以我們的生命，在整個民族生命長流中，不過是渺乎其小之一點，祇要這個偉大民族的生命長流不息，我們的生命便會永遠不死。因此，我們講生命，不能以個人軀殼之存在與否為標準，一定要以整個民族歷史的生命之存在為存在，以整個國家民族歷史的生命之始終為始終。所以我們如果為了挽救民族生命的危機，犧牲了個人的生命，那就是把個人的生命，寄託在整個民族生命之中，使永遠不死，也就是犧牲了現在短促的生命，創造了將來的永續不滅的生命，這是何等光榮偉大的舉動！反之，如果我們貪生怕死，不肯犧牲使民族陷於萬劫不復之地，釀成亡國滅種的慘劇，都便是為了保存現在的短促的生命，而斬絕了將來的永久的生命，這又是何等可悲可痛的事！古今來多少忠臣義士，烈女節婦，從容就義，視死如歸，

難道這些人都不知道生命的寶貴，而樂於舍生就死的嗎？也不過爲了要創造將來的永續的生命，便毅然決然犧牲現在的促短的生命罷了。明白了上面的道理，便會自然認識犧牲的意義和價值，發生犧牲的決心。革命是要用非常手段以謀改造環境的，但是非非常手段的使用，以具有犧牲精神爲先決條件，如果沒有犧牲精神，便不能使用非常手段，便不配談革命。所以要確立一個革命的人生觀，便要先有堅強的犧牲決心。

(二)須有奮鬥的精神，人類爲求生存，便天天要奮鬥，奮鬥是人類對於改造環境的努力，就是人類要把世界上一切不合理的東西，改爲合理的東西的努力，所以奮鬥的對象是「事」而不是「人」，奮鬥的目的，是爲「人類全體」而不是「個人」。奮鬥的意義，比鬥爭更深遠，鬥爭祇是人類敵對心理的表現，而奮鬥則爲人類向上精神的表現，兩者是不可同日而語的。總理常言奮鬥而罕言鬥爭，就是爲此。譬如現在日本侵略我們，我們便要奮鬥，便要抗戰，但是我們奮鬥的目的，祇是打倒日本帝國主義，而不是仇恨日本人民，如果一旦把日本帝國主義打倒了，日本民衆反戰了，我們便可和日本覺悟的民衆携起手來。又如我們對於一個漢奸，當然不能寬恕，但是如果他覺悟反正過來，就可以既往不咎，不去計較，這都是因爲我們奮鬥的對象是「事」而不是「人」的緣故，革命事業是艱苦的，所以革命黨人的責任，也是非常艱巨的，一個革命黨人要克服所遭遇的艱難困苦，便非有奮鬥精神不可，有了奮鬥精神，則無論遇着任何困難，精神總是愉快的。所謂奮鬥精神，是一方「疾惡如仇」，一方「愛人如己」。因爲「疾惡如仇」所以對

於世界上一切惡事，都必設法去推翻它，打倒它，摧毀它，改造它，雖千辛萬苦而不辭，千折萬磨而不悔。因為愛人如己，所以無論在何種形情之下，都不會表現出仇視個人的淺薄心理。總理革命四十年，無日不在奮鬥之中，對於國際上政治上經濟上的一切惡事，絕不肯輕易放過，但從未仇恨過任何人，並且常以力行「仁」與「博愛」鼓勵本黨同志。這便是奮鬥生活的絕好榜樣。這種「疾惡如仇」與「愛人如己」的精神，便是真正的奮鬥精神，有了這種精神，才可以談革命，才可以確立革命人生觀，所以我們要確立革命的人生觀，就要天天把奮鬥精神，高度的發揮起來。

五 革命的人生觀的真諦

革命的人生觀的真諦，究竟那裏？現在分別來說明：

(一)革命的人生觀應以服務為人生目的。總理說：「青年應立志做大事，不應立志做小官。」又說：「人生以服務為目的，不以奪取為目的。」因為人在世界上一切衣食住行的資料，與夫學術文藝等精神糧食，沒有一樣不是數千百萬人努力的成果，如某個人祇知享用他人努力的成果，而不對社會盡一點力，那便成了社會的寄生蟲，還有什麼價值？所以總理說：「具一人之才力者服一人之務，才兼十人者應服十人之務，才兼千百人者應服千百人之務，」總裁也昭示我們：「生活的目的，在增進人類的的生活」。

這都要各人盡自己的能力爲社會服務，以增進人類生活的意思。假使人人能够這樣做，那全體人類的幸福，自然可以大大地增進，而各個人亦必定可以獲得適當的享受，實在不着奪取。如果不是這樣，大家只圖奪取，不肯服務，姑勿論未必人人能够達到奪取的目的，縱使奪取了，享受也是有限得很，驕奢淫侈，結果祇是虛耗精神，毀損身體，墮落品格，自討煩惱，有何益處？至於維持個人的生命，原用不着許多東西，祇要肯勞動，就不怕凍餓，又何必拚命去奪取？而且人生赤條條來，還是赤條條去，死時帶不了什麼東西走，卽令在世上搶奪許多，還不是無用？加之，如果人人以奪取爲目的，不肯從事勞動，不肯爲社會服務，那麼，人類的一切生活資料，都無從產生，試問奪取的目的，從何而來？所以我們的革命的人生觀，要以服務爲人生目的，要以我們的全副精神，爲人類社會服務，爲大多數人服務，爲中華民國四萬萬五千萬同胞的幸福而服務。

(二)革命的人生觀，應以改造環境爲人生最大使命。人類生活，常受環境的支配，但人類奮鬥的結果，也可以把環境改進。所謂環境，當然包括自然環境，卽土地，氣候，物產，交通等——與社會環境，卽宗教，道德，法律，習慣，政治制度經濟制度等——兩者。人類對環境的態度，可大別爲兩種：一種人主張順應環境，這是不革命的，一種人主張並努力改造環境，這是革命的。當人類的環境，阻礙人類發展的時候，人類便祇有消極的去順應它（如因食糧不夠而限制生育，因政治腐敗而厭世之類）或者是積極的去改造它（如因食糧不夠而設法增加農產收穫量，因政治腐敗而實行政治革命之類）。

除此以外，再無第三條路可走。一個人要想改造環境，便會遇到外力的壓迫，改造自然環境，就會遇到自然力的壓迫，改造社會環境，更會遇到社會上各種惡勢力的壓迫，如果沒有排除壓迫的勇氣，抵抗壓迫的奮鬥精神，那就祇好轉向順應環境那一條路了，許多和善的慈善家，許多虔誠的宗教家，他們也想為社會服務，他們也想為多數人類解除痛苦，但他們沒有勇氣，沒有奮鬥精神，他們終於在外力壓迫之下屈服了，終於放棄了改造人類環境的企圖，而祇想用敷衍彌縫的方法，去順應環境了。一個把握着革命的人生觀的人，便不是這樣，他有勇氣，有奮鬥精神，而且有犧牲精神，他是天天要向前求進步的，他是要把世界上一切不合理的東西改成為合理的東西，所以他會不顧一切外力的壓迫，甚至迫害，而努力於人類環境的改造，換句話說，他是要把改造環境當做人生最大使命的，這是革家與慈善家宗教家最大的異點。

(三)革命的人生觀應以革命為一切生活的基調，一個把握着革命的人生觀的人，認為人生的意義，完全在革命，離開了革命，人生便無意義，無價值，所以一切生活均應以革命為基調，在革命面前，一切物事，均應退避三舍，不特個人的智識，技能，精神，應該貢獻於革命，就是身體，生命，於必要時，也要為革命而犧牲。他實行革命，不是由於情感的衝動，而是基於堅強的信仰，他生於革命死於革命。革命是他的事業，也是他的趣味，是他的科學，也是他的哲學，是他的道德，也是他的宗教，同時他可以說是他的一切。這樣以革命為一切生活的基調的態度，就是革命的人生觀。

怎樣才可以做一個良好的公務員

一 公務員的意義

1. 公務員是為國家執行公務的人員
2. 公務員有執行公務的義務
3. 公務員是國家統治組織的構成員
4. 公務員對國家負有特殊忠誠義務

二 過去公務員的通病

1. 患得患失——認為做公務員就是做官，便把全副聰明才力都用在取得或保持地位上去。
2. 不負責任——以能規避或推開責任為能幹，為有辦法。

三四
3. 貪賊枉法——把升官和發財連在一起，以為不貪污就不曉得做官。

三 怎樣才可以做一個良好的公務員

1. 高尚的人格——沒有高尚的人格，就會假公濟私，損人利己，不足為民模範。
2. 豐富的學識——政府事務繁多，關係複雜，無豐富學識就不能勝任愉快。
3. 健全的體格——身體衰弱，精神萎靡，缺乏進取心，不會成就事業。
4. 適應的技術——現在的政治在「治事」，要實際去處理各項事務的，所以非具備適應的專門技術不可。

公務員的意義

公務員是什麼？簡單的說，公務員就是担任公共事務的人員。詳細一點說，公務員就是加入國家統治組織，對國家負特殊忠誠義務，為國家執行公務的人員。我現在把它來分析說明一下：

(1) 公務員是為國家執行公務的人員。本來，望文生義，就可以知道公務員是執行公務的，這一點，用不着說明；不過公務究竟是什麼，似乎要略加解釋。我以為公務就是以增進公眾福利為目的的公共事務。所以某一種事務是不是公務，不能單就事務本身來判斷，而是要從做這件事的目的去決定。儘管是一樣的事務，因為目的不同，有時可以說是公務，有時却不能說是公務。譬如向商辦的各種公用事業，私人經營的各種生產事業，都不是公務，但是這些事業，如果改歸國營或公營，便可成為公務。因為前者是以賺錢為目的，而後者則以增進公眾福利為目的。所以國營鐵路局的工程師，市營電話局的技師，國立農場工廠的場長廠長，礦務局的局長等，都是公務員，而商辦或私營鐵路公司，電力公司農場，工廠，礦場的經理，技師，工程師，便不能算是公務員。又如

稅務機關徵收賦稅，兵工廠製造軍火，都是執行公務，但是承包澆損的包商，抽收捐稅，軍火商人，製造軍火，都不能說是執行公務，因為前者是以充裕公共財政或充實國防力量為目的，而後者則以賺錢為目的。由此可知，無論什麼事務，如果不以公眾利益為目的，便不能算是公務，無論什麼人，如果他的任務，不在增進公眾的福利，便不能算是公務員。

(2) 公務員負有執行公務的義務。公務員是執行公務的，但執行公務的則却不一定都是公務員，這正如說：「人是動物，但動物却不一定是人」一樣。我在前面已經說過，凡是以增進公眾福利為目的的事務，都是公務，所以一個教會的宣教師，一間私立學校的辦理事人，一個慈善救濟團體的主持者，如果他們的目的，真正在宣揚教養，發展教育文化，解除公眾痛苦，那麼他們也就是在執行公務，但是他們並不是公務員，這是什麼緣故？我們可以說：這是因為他們沒有執行公務的義務，換句話說，就是執行公務與否，完全是他們的自由，他們執行公務，是出於他們的自願，他們並且停止執行，也不算違背義務。可是一個公務員，却不是這樣，他有執行公務的義務，他是非執行公務不可的；如果他執行公務，便是違反義務，便要受懲處；他想要免除這種義務，便祇有離開公務員的地位，就是辭職；不過辭職也不是可以獨斷獨行的，必須得到長官的核准，才發生效力，在未經核准以前，仍然有執行公務的義務。這種義務的存在，便是公務員的一個特色。

非對等。公務員是國家統治組織的構成員。一個人須是依照國家法令，經過選舉或委任，而承續的即為國家統治組織的構成員。公務員並非不能算作公務員。譬如潛伏的各衙門的幕友，雖然也稱為公務員，但他們在法律上並沒有地位。他們不是統治組織的構成員。只是長官私人的幫辦。他們只對長官負責。而並非對國家負責。所以他們不能成為公務員。但是現在各級政府的佐治人員，却完全不同於他們的地位。是在各級政府組織法或組織規程中有根據的。他們是政府正式委任。或選舉出人民選舉出來。他們不是對長官負責，而是對國家負責的。所以他們就是公務員。又如人民依法選舉的官吏、議員、勸業、複、法律、本也是在公務員中。但並不因此或為公務員。這還是因為他們雖然擔任公務，但並沒有加入國家統治組織，成為統治組織的構成員。

(4) 公務員對國家會有特殊忠誠義務。公務員是國家統治組織的構成員，具有特殊身份。因此對於國家也有特殊忠誠義務。所謂特殊忠誠義務，就是除了一般人所通有的忠誠義務外，還要犧牲自己的聰明才力，身體全部貢獻於國家的義務。所以公務員對國家的關係，與僱工對僱主的關係，完全不同。僱工對僱主的關係，完全是一種倫理關係。譬如僱工對於僱主的關係，是法律上的契約關係。而公務員與國家間的關係，則是一種倫理關係。譬如公務員對於國家的關係，須在約定時間內，擔任工作，而僱工則不在此限。至於結果如何，儘可不管。但是公務員對於國家，不僅以遵守辦公時間為限事，還要切實完成其任務。再則：雇工的工資，是工作

的報酬，所以雇主若非增加工資，便不能任意延長工作時間，但是公務員的薪給，則不是服務的報酬，而是公務員的生活費，給給的多寡，完全以維持公務員相當的生活為標準，並不要與勞務的分量為比例，所以國家可以不增加薪給，而延長辦公時間，也可以不許辭職而命令公務員兼職。還有一層，雇工對於雇主，祇有照約工作的義務，公務員對於國家，則不僅平時要努力服務，必要時並須有犧牲生命以完成其任務的決心。這都是因為公務員對於國家負有特殊忠誠義務的緣故。

一 過去公務員的通病

照上面的說明，我們知道，公務員應該是公務的執行者，是公益的維護人，又是國家的忠僕，照理，這種人應該特別受到民衆的尊敬，信仰，愛戴，和擁護，但是事實不是這樣呢？照過去的情形來說，可以說是完全相反。固然，過去的公務員之中，也有少數受民衆愛戴，擁護，尊敬，和信仰的，但這祇是少數——而且是極少數，至於大多數的公務員，則不僅沒有得到民衆的尊敬，信仰，愛戴和擁護，簡直是民衆輕蔑，鄙棄，怨恨，咀咒的目標。我們可以時常聽到一般人對公務員的批評，他們談到公務員，總是疾首蹙額，冷嘲熱罵，甚至有「代作官，九世變牛」的說法，這足以充分表現出民衆對公務員的心理。但是過去的公務員，為什麼會糟到如此田地呢？這其中的原因，當然很複雜，不過最重要的，大概不外下述幾點：

「患得患失」以前一般公務員的最大毛病，就是患得患失。他們的注意點，不在公務員的職務，而在公務員的地位；他們認為充任公務員，就是「做官」，而「官」的地位，又是高出一般民衆之上的，所以做官便成了他們的唯一目的。爲達到這個目的，什麼卑鄙醜態，寡廉鮮恥的事，他們都可以做，而且心願做。古人所謂：「其未得之也，患得之，既得之，患失之，苟患失之，無所不至矣」，便是他們的寫照。他們既然這樣患得患失，當然就會把全副聰明才力，都用在取得或保持地位上去，那裏還有心思去盡忠職守，爲公衆謀福利？所以有人說，他們是「作官之外無目的，鑽營之外無活動，吹拍之外無本領，應付之外無事業，酒食之外無肝胆」，實非酷評。這樣無人格，無操守無志氣，無事業心的人，當然不配做一個名實相符的公務員。上當然不會引起民衆的尊敬，信仰，愛戴和擁護！這便是他們被輕蔑，鄙棄，怨恨乃至咀咒的第一個原因。

(2) 不負責任 以前的公務員，多半不負責任，也是無可諱言的一件事。他們不特不肯負責，而且還以能規避或推開責任爲能幹，爲有辦法，他們認爲認真負責，是拙笨的做法，真正能幹的人，就是最能規避或推開責任的人。他們唯一的目的，在做官，不在做事，而他們的做官秘訣就是「多做多錯，少做少錯，不做不錯。」他們的意思，以爲無論做什麼事體，總難得十分成功，與其多做而受人批評，不如一事不做，使人無可指摘。因此，他們無論遇着什麼事體，總是想法推諉，上邊交辦的，便向下推；下邊請求的，便朝上推；上下都不好推，便向左右推；左右再不推，便把它延擱起來，以不丁

甲乙丙丁他們表面上在無事不辦，實際上却事事也不辦。這種不負責任的態度，在縣政府裡，固然最常見，就是在鄉鎮裡，也可以常常發見。我知道有些鄉鎮長，奉到縣政府發給的辦理某事，他根本不放在心上，這事是查應該他自己去辦，或是應該怎樣指示各保長辦理，他從無過問。又如各保保長，如果各保保長辦好了，他固然是指揮有方，就是辦不好，他也不問。他這和失業的轉工手續毫無關係，不負責任，這種做法，就鄉鎮長個人說，可去得罷，但對於推行政令，實在是莫大的阻礙。這是在行政上毫無進步的大原因，也是公務員不能受民衆敬仰的關鍵所在。今後要想改進政治，就非把這種不良的習氣，根本剷除不可。

志願貪職枉法。由過去的公務員，除上述種種毛病外，還有一個最大的毛病，就是貪污。我國民間有一種流行的說話，是：「衙門八字開，有理無錢莫進來。」就是說，是兩黨面的人，沒有不會污的，所以沒有錢的人，縱然很有理由，也不必進去；就是進去，也是枉然。這充分說明了過去公務員貪污黑暗的情形。尤其過去社會上有一種錯誤的思想，就想把升官和發財連在一起，以為做了官就可以發財，因此把貪污看作家常便飯，不覺不覺得奇怪，甚至以為不會污，簡直是不曉得做官。這種錯誤的思想，流行社會，非到幾十年來政治毫無辦法，實在是後可惜的。現在多數青年，對於這一點，似乎更有覺悟，但是有前趨錯誤思想的人，實在還是不少。就是拿本團的同人來說，最近一個星期內，曾繳發分扣留兩個警政班的事員，據說也與貪污有關，雖然他們所犯的案情，還

不十分明白？但是如果他們平素能够潔身自愛，又何致弄到如此相拙？可見貪污的風氣，現在還是存在着的。本來公務員，是應該為民衆謀福利的，冷不但不能為民衆謀福利，反而剝削民衆，以飽私囊，這就無怪民衆，對他不能尊敬崇拜。而有人遊蕩貪食，賭博的事體，還不肯自承錯誤，反以迫於生活，事非得已為解說，這尤甚錯誤。因為公務員的生活費，已由公家給予，果能節約使用，豈可無慮餽奉？何能以此為借口？難言涉講，縱使真的不窮，也儘可辭去職務，另謀職業，何必一定要靠做官來接濟？造孽。古人也說過：『每名者於朝，爭利者於市。』如果一定要賺錢，何不索性去經商？為什麼硬要濫竽公務員的名義，來做這種貪污的事體？所以奉生活問題，長久做貪污的擋箭牌，是不行的。

怎樣才可以做一個良好的公務員

不過去公務員的缺點，我們已經在前面說過了，現在再來說怎樣才可以做一個良好的公務員。根據我的意思，要做一個良好的公務員，至少須具備四個條件：一、高尚的人格。二、健全的體格。三、適應的技能。四、現任把他分別說開如下：一、高尚的人格。公務員是公務的執行者，是應該替民衆謀福利的。如果沒有高尚的人格，就會假公濟私，損人利己。那裏還能夠達成他的任務？況且公務員是國家的組織的構成員，他的舉動，處處為民衆所注目。如果沒有高尚的人格，怎樣能够做表率？

的模範；所以古人對公務員的取才，都是特別注意品格，好比拿「孝悌力田」，「孝廉方正」等等來取士，便是注重品格的證明。司馬溫公在資治通鑑序言裏面，更明白闡述用人的標準，他說：「德才兼備爲完人，德勝才爲君子，才勝德爲小人，無德無才爲愚人；用人之道，以才德兼備者爲上，次爲君子，君子而不得，與其用小人，毋寧用愚人。蓋小人恃才以爲惡，如假以事權，則將爲虎添翼，爲害不可勝言，愚人雖欲爲惡，而才不足以濟其姦，充其量，亦不過如乳犬噬人而已。」由此可見人格是公務員的基本條件，比較其他任何條件都重要；一個公務員如果缺少這個條件，那末縱使具備其他一切條件，也不能成一個良好的公務員。至於怎樣才算是有高尚的人格，我以爲古人所說的「清」「慎」「勤」三個字，很可以作爲判斷人格好壞的標準；因爲一個公務員如果能「清」，便不會有貪污的心理；沒有貪污的心理，自然就能本着良心做事，不致爲外物所動搖；如果能「慎」就不會有鹵莽滅裂的舉動；沒有鹵莽滅裂的舉動，自然就能遇事周詳考慮，適當處置，不致僨事敗事；如果能「勤」，就不會有怠懈苟且的行爲；沒有怠懈苟且的行爲，自然能夠奮勉努力，盡忠職守，不致遇事推諉，不負責任的毛病發生。這三個字，如果能夠完全做到，那末做良好公務員的基礎，總算是已經確立了。這三個字，如果全不能做到，那就根本不配做公務員，如果有一個字或兩個字不能做到，也決不能做到，也決不能成爲一個良好的公務員，所以我們要做一個良好的公務員，就要特別注意人格的修養，把這三個字完全做到才行；這雖然是老生常談，却又是至當不易之理，大家切

不要等閒視之！

（二）豐富的學識 公務員的第二個要件，就是豐富的學識。因為現在社會生活，非常複雜，現代的政治問題，也是非常複雜，因而政府的職務，也就非常繁劇，不似從前那樣簡單。以前政府的職務，差不多就是「聽訟」兩件事，所以做公務員的，只要把人民的田賦收齊，對人民的爭執予以公平判斷，就算是很好了。但是現在的情形可不同了。一切的政治問題，經濟問題，社會問題，宗教問題，乃至國際間的問題，無一不與政府職務有關；因此政府的事務便加多了，每一件事的內容，也比較複雜。理事務的方法，也就倍加煩雜了，表面看來，似乎很簡單輕微的事體，往往也牽涉到多方面，很不容易解決，所以一個公務員，如果沒有豐富的學識，不能了解各種問題的意義和性質，把握着解決的方法，決不能勝任愉快。加之以前法制簡陋，公務員處理事務，多是自由裁量，不必受很大的拘束，好比從前處理人民的爭訟，差不多完全是由當事人自作主張，並不一定根據法律；甚至連笑話都可插在判詞裏面，各位如果有讀過此判牘的，就當知道此言不謬。可是現在的公務員，却不能再這樣馬虎，辦理一切事務，都遵照本黨主義政綱，及國家一切法令，否則便會受到嚴厲的處分。但是本黨主義政綱，及國家一切法令，都有高深的理論基礎，如果沒有豐富的智識，便不能了解他的理論基礎，理論基礎不能了解，就無法發揚黨義，實施法令，這對於公務員的職務，當然就不能圓滿執行。所以總理說：「革命的基礎，在高深的學識。」可見革命的公務員，沒

有學識是不行的！有些人以為公務員最需要的是才識，不是學識，有才能的人，儘管沒有學識，也可以措置裕如，無才能的人，縱有豐富的學識，也止是書袋子，做不了什麼事。這固話，表面看來，似乎有多少道理，但實際上却不盡然。第一，他們所說的才能，大概是指應付能力，就是應付環境的能力，本來一個公務員，是要有此種能力的，不過如果只有應付能力，沒有學識，就會每事都應付上去用功夫，不會得到真正的解決，就是所謂「只知應付，沒有經綸」，這在以前公務員只須應付人事，不必做事的時代，或者是可以的，但到了現在，公務員對於一切問題都要有方法去澈底解決，不能單以應付了事，就不能沒有學識單靠才能做事了。第二，我們所謂學識，並不是書本上的死智識，而是能够在實際上應用的活智識，我們所謂有智識的人，也並不是書袋子，而是明瞭各種實際問題，並且具有解決辦法的人，這種有學識的人，縱使才能略短一些，也可以靠學識來補救，如果兼有才能，那就是「錦上添花」，再好不過的了，所以我們應該以學識為主，以才能為輔，不能說有了才能便不需要學識。第三，所謂才能，不一定都是天生的，大部份還是從學問與經驗中得來，一個人如果能够注意學問的修養，再加以辦事的經驗，他的才能就會慢慢地充實起來，所以我們不要擔心自己的才能不夠，只要留心學問的修養就行了。

不完善的體格 公務員的第三個要件，就是健全的體格。以前政府的職務很簡單，只要做到人民能納稅不造反就行了，對於人民的福利全不負責，而且人民也不希望政

府多做事，只要政府不去騷擾，他們便很歡喜，所以一個公務員，實在沒有多大的事情可做，因此也不需要很健全的身體。可是現在政府的責任加重了，人民對政府的希望也加多了，不特治安，財務，教育文化這些事體，政府應該做，就是關於人民的衣食住行，政府也應該負責統籌，因此公務人員的工作也非常繁忙，往往須整天整夜做事，不能有充分的休息，如果沒有健全的身體，怎麼能够應付得了？而況一健全的精神，寓于健全的身體。——如果沒有健全的身體，那麼高尚的人格也就難於保持。譬如一個身體衰弱的人，往往缺乏進取心，對於事業不感興趣，而特別注意自己的身家財產，不免流於貪污，便難做到一個「清」字。又如「慎」字的工夫，是要心平氣和，再三考慮以求至當，但是一個身體衰弱的人，多半是心情急躁，對於一切事體，都不免感覺麻煩，草率了事，怎能做到一個「慎」字？再講到「勤」字是要苦幹、硬幹、實幹、快幹、才能表現出來，這更不是一個體弱的人所能做到的！以上是說明身體與人格修養的關係，至於體格的健全與學識的修養，也是不可分離的，因為一個身體衰弱的人，辦理日常事務已經難於勝任，那裏還能抽出工夫，來研究學術呢？還有一層，一個人在三十歲以前他的時間，大都是消磨在學習方面，三十以後，才開始做事，這個時期，因為經驗不足，工作效能還不能充分表現，必定到了四十五以後，才能够充分發揮才力，成就事業，但是如果一個人，身體不健全，做事不到幾年，就現出精神萎靡，老態龍鍾，當然不會成就什麼事業。由此可知健全的體格，不特是公務員的要件，而且是個人事業成功的基礎。

(4) 適應的技術 公務員的第四個要件，就是適應的技術。我們知道，以前的政治在「管人」，而現在的政治在「治事」。『管人』的政治，只要把人事對付得好就行了，所以不需要『治事』的技術。『治事』的政治，却不能這樣，他是要實際去處理各項事務的，所以非具備適應的專門技術不可，所謂現代政治的技術化，事業化，就是這個意思。譬如文書處理，人事管理，庶務管理，在從前都認為很簡單的事件，不需要特殊技術，但現在經過多數專家研究之後，我們已知道這些事也非有專門技術，不能辦理妥當，發揮效力。再如會計，統計這些事體，現在更已成為專門事業，決非全未受過技術訓練的人所能勝任。至於辦理工程、衛生、及各種生產事業，公用事業，交通事業，須有專門技術，更不待言，因為在這些事業方面，技術的作用比行政的作用，要大得多，技術上的失敗，就是整個事業的失敗，所以担任這些事業的公務員，當然更要有技術的素養。不過技術的種類很多，現代各種技術，又非常進步，一個人要想領會各種技術，都能實用，是不容易做到的，所以各人只有就自己担任的部門，去學習必要的技術，並隨時講求改進，以適應自己的職務，這樣才能做到技術化，專業化。

怎樣做事

一、前言——事業成功的三個條件：服務的熱忱，奮鬥的精神，和處事的方法，缺一不可。

二、做事的程序——（一）研究，（二）設計，（三）準備，（四）執行。

三、怎樣研究——（一）研究的對象，（二）研究的目的，（三）研究的方法。

四、怎樣設計——（一）計劃的方式，（二）計劃的目標，（三）計劃的內容。

五、怎樣準備——（一）法規的準備，（二）人員的準備，（三）經費的準備，（四）物料
的準備，（五）場所的準備，（六）時間的準備。

六、怎樣執行——（一）組織的調整，（二）人員的調度，（三）事務的處理，（四）經費
的支配，（五）物料的保管，（六）時間的運用，（七）土地の利用，
（八）環境的應付。

意

一 前言

大凡一個人要想替國家社會做成功一番事業，至少須具備三個條件，就是服務的熱忱，奮鬥的精神，和處事的方法。所謂服務的熱忱，就是捨己爲人，決心替國家社會做一番事業的熱忱；一個人如果沒有這種熱忱，就不免自私自利。一切都從自己打算，根本不想替國家社會做什麼事體，自然也就沒有成功的可能，所謂奮鬥的精神，就是刻苦耐勞，堅忍不拔的精神，一個人如果沒有這種精神，一遇到艱難困苦，或偶受挫折，就不免神氣沮喪，中道而廢，一切不能澈底，結果不是灰心，就是變節，自然不會有成功的希望。所謂處事的方法，就是處理事務的程序及做法：一個人有了服務的熱忱和奮鬥的精神，還要有處事的方法，事業纔能成功，否則縱使怎樣熱心，怎樣奮鬥，也祇是瞎做，亂做，不能發揮效率，結果不是事與願違，毫無成就，便是枉費氣力，事倍功半。上述三個條件，在成功事業上，是缺一不可的。關於服務熱忱和奮鬥精神，我在「怎樣確立革命的人生觀」一次講話中，已經有所闡述，所以我現在打算專就「處事的方法」，就是「怎樣做事？」這個問題，來做一個簡要的說明，以供本團學員的參考。

二、做事的程序

我們無論做什麼事體，都要遵照一定的程序，按步就班去做，才可收到效果，所謂一定的程序，就是：一、研究，二、設計，三、準備，四、執行。我們要做一件事首先就要把對象，環境，及有關事項，研究清楚；其次便要根據研究結果，擬訂做事的計劃，把做這事的目標，方法，步驟，期限，材料，工具等詳細規劃；再次便要完成做事的準備，把開始執行後必不可缺少的四項事物，準備妥當；最後便要依照計劃，運用準備好的材料，切實去執行，以達到預定的目的。譬如醫生治病，診察病症，考查致病原因及經過，就是研究；決定治療方法及開藥方，就是設計；安排手術器械及配備藥品便是準備；實施手術及用藥便是執行；不獨治病是如此，其他一切事務，莫不皆然。尤其執行公務方面，這種程序，是絕對必要的，是不許顛倒錯亂的。好比做縣政工作的人，在要想改進縣政，第一步就要把這一縣的風土，人情，面積，人口，歷史，地理，文化，經濟，及過去縣政推行情形，利弊所在，與夫改進時可能發生的困難等等，通通研究清楚，澈底明瞭；第二步便要根據研究所得，並遵照法令，擬訂適切的具體的可能的改進計劃；第三步便要把實現計劃所必要的法規，人才，經費，物料等項，充分準備；第四步便要依照計劃及法令，把人才，經費，物料等，妥為支配運用，以實施改進工作；這

據我也可以收得改進縣政的效果。倘使不經研究，則事實尙不能明瞭，何能談到計劃與改
 進？沒有計劃，則執行無所依據；沒有準備，則臨事必多困難；不去執行，則計劃成爲
 具文，準備全無意義。由此可知研究、設計、準備、執行，是做事的必要程序。我們如
 果明白「怎樣研究？」「怎樣設計？」「怎樣準備？」和「怎樣執行？」，就可以解答「怎樣
 做事？」這個問題了。

怎樣研究

非研究是做事的第一個階段，所以也特別重要。在困難的專業中，我認爲我們
 從研究而得解決，無論任何困難，所以也特別重要。在困難的專業中，我認爲我們
 斷的精神，不斷改進，創造的志氣，是我們熱烈的。在困難的專業中，我認爲我們
 家辦事的人，一定要有這種研究的精確的把握。在困難的專業中，我認爲我們
 天下一切事業的進步與成功，都是要由研究而來。在困難的專業中，我認爲我們
 急樹志願以收到研究的功效。在困難的專業中，我認爲我們
 下最

我們研究的對象是什麼呢？換句話說，我們究竟要研究些什麼事體

呢？就公務人員說，研究的對象，可大別為職掌事項及一般事項。屬於職掌事項者，第一是職掌事項的內容和範圍，就是自己究竟應該做些什麼事體？這些事體的內容怎樣？範圍怎樣？這是首先要研究清楚的；第二是地方的實際情況，我們必須把地方實際情況，徹底研究清楚，才能因地制宜，對症下藥，定出適切的具體的施政計劃來；第三是施政計劃，我們要擬訂施政計劃，就得先做一番研究工夫，因為我們應做的事體很多，而地方的人力財力物力是有限的，如果我們不先把各種事體的本末先後，輕重緩急，研究清楚，便不能訂出完美的計劃，至於別人的施政計劃，也可以做為我們研究的對象，但我們要知道，別人的計劃，祇能供我們擬訂計劃的參考，不能完全抄襲，因為各地的情形，既有不同，若完全抄襲他人的計劃，便會發生削足就履的毛病；第四是執務方法，我們知道，現代公務人員，最要講究做事效率，要講究做事效率，就要研究執務方法，天天求進步，求改進，好此文書處理事務管理，政令宣傳等，都要研究出最簡捷最有效的方法來，以增進做事效率，以上都是屬於職掌事項的。其次，屬於一般事項，而為公務人員所須研究的，第一是總理遺教及領袖言行，因為總理遺教及公務人員做事的最高指導原則，而領袖言行則為公務員一切行動的準繩，當然有切實研究必要；第二是中央及本省法令與施政計劃，尤其是抗戰建國綱領，本省戰時施政綱要，縣各級組織綱要及實施計劃，公務人員都非徹底研究，不能澈底瞭解；第三是國內外大事及與職務有關之各種學術，因為研究這些東西，可以使一個公務人員明瞭國家及個人

所處的時代和地位並增加職務上必需的基本智識，以適應進步的環境而不致有落伍及被淘汰的危險。

(二) 研究的目的 我們研究一件事物，必須預先確定研究的目的，然後再用種種方法，來實行研究，以求達到這個目的，這樣纔可以收到研究的效果。研究的目的，固然是因人因事而異，但就公務人員的立場說，則一切研究都不是為研究而研究，而是為做事而研究，所以研究的目的，不外認識事實，發現問題和解決問題三者。第一，我們無論研究什麼事物，第一步的目的，當然是認識事物的真象，就是認識事實。如果對於事實，不能正確認識，則研究將毫無實益。不過認識事實，也不是一件很容易的事，因為觀察任何事物，都要注意現象和本質，我們日常所接觸感覺的，祇是一些現象，這些現象的裏面，都有其本質潛在着，如果祇認識顯現的現象，而不能把握潛在着的本質，就不能說已盡認識事實之能事。所以 納裁說：「研究事物，不可只注意於表面現象之觀察，而要透視於事物本質的裏面，否則，如不明瞭事物之本質，就不能獲得事物當中的真理和實情，結果就連事物的表面，都不能得到正確的認識。」其次，我們要認識某一事物的真象，不能專就事物本身觀察，更須研究其周圍環境，我們必須一面從事物本身，觀察其內容和特性，一面從周圍環境，研究其地位和影響，兩者透澈之後，纔算有了真正的認識。還有，宇宙間一種事物與他種事物之間，往往有因果關係存在；就是一種事物的存在，必須有另一種事物先在，或是這種事物的存在，必然促起另一種事物的發

生時，就可以說這二者之間有因果關係，先發的事物爲因，後發的事物爲果。這些因果關係，異常複雜錯綜，有時兩種事物互爲因果，有時一個原因有幾個結果，一個結果又有幾個原因。我們要認識事實，就要把這些因果關係弄得清清楚楚才行。第二，我們認識了事實之後，便要進行第二步的研究，第二步研究的目的，便是發現問題，就是說：我們的研究，不能以認識事物的真象爲止境，還要進一步，攷察各種現存的事物，是否合理？有無改善的必要？其不合理與必須改善之點，究在何處？經過了這種攷察之後，我們就可以發現問題了。不過，我們要知道，能夠認識事物的，不一定都能夠發現問題；能夠發現問題的，必然是一個有理想有信仰的人；一個無理想無信仰的人，縱使問題擺在眼前，也會熟視無覩的。因爲要從現實事物中發現問題，必先判斷這些事物是否合理；而要判斷這些事物是否合理，又必先有判斷的尺度以資依據；理想和信仰，便是判斷事物的尺度；我們有了這個尺度，便可以拿來判斷宇宙間一切事物，凡是合乎我們的理想和信仰，就是不合理的，就有問題。這樣，事物的合理與不合理，便如黑白之不可混淆，而問題發現，就易如反掌了。反之，如果一個人沒有這個尺度，則對於一切事物的合理性都無法判斷，自然也就無從發現問題，譬如一個革命的三民主義信徒，因爲有理想，有信仰，所以隨時隨地都能發現問題，而一個無理想無信仰的舊式官僚，縱使遇到怎樣腐敗黑暗的事實，也會視爲當然，安之若素，決不覺得有什麼問題。由此可知理想和信仰是發現問題的先決條件，要能發現問題，就要先有高尙的理想和堅定的信

節，第三，我們發現了問題之後，便要再進一步研究解決問題的方法。解決問題，是我們研究的最終目的，必定要達到這個目的，我們研究的任務，才算完成。所謂解決問題，就是要把不合理的事物，使之合理化，把不合我們理想和信仰的東西，使之合乎我們的理想和信仰。換句話說，就是要把有問題的事物，變為無問題。在理論上，一個人能發現問題，應該就能解決問題，但是事實却並不如此簡單，能够發現問題的，不一定都能解決問題。好比從前歐洲有一派所謂「空想的社會主義者」，他們有理想，有信仰，他們也能發現社會毛病，但是他們不能解決社會問題。這就是因為發現了問題之後，還要研究出解決問題的方法和步驟來，才可以解決問題；如果沒有方法和步驟，或是方法步驟不適當，則問題仍舊是問題，無從得到解決的。但是解決問題，究竟要怎樣的方法和步驟呢？關於這一點，首先要注意的就是：我們的方法和步驟，必須是科學的，換句話說，就是要合乎宇宙自然的定律和社會進化的原理。凡非科學的不自然的反動的方法和步驟，都不可採用，因為採用非科學的方法和步驟，祇有增加問題，決不能解決問題。其次要注意的，就是：我們的方法和步驟，必須「因時制宜」「因地制宜」「因事制宜」。我們在特定時期，特定地點，對於特定事項，必須有特定的解決方法和步驟。我們不能把適用於甲時期的，無條件地移用於乙時期，把適用於甲地方的，無條件地移用於乙地方，把適用於甲事項的無條件地移用於乙事項。最後要注意的，就是在特定時期，特定地點，解決特定問題的方法，也不一定祇有一種；有時候，多種不同的方法，都可以

解決某一問題，不過收效有大小，成功有遲速，勞費有多少罷了。所以我們研究解決問題的辦法，第一步固然要把各種可能的解決方法，通通研究出來；第二步更要比較各種方法，從中研究出一個最有效最迅速最經濟的方法來；這樣，才算獲得了解決問題的要訣，才算完成了研究的最終目的。

(二) 研究的方法 研究的方法和研究的結果，有密切關係，研究的方法如果不適當，則研究所得的結果，也就難期其正確。同時研究的方法，因研究對象的不同，也不能完全一樣，好比自然科學和社會科學，因為研究的對象不同，所以兩者採用的方法，也就不免有多少差異。不過從大體上說，現代一切的研究都需要採用科學的方法，所謂科學的方法，最重要的是上述的幾種：第一是觀察。我們無論研究什麼事物，都不能單憑想像來推測，必須實地去觀察。不僅觀察事物的本身，還要注意其周圍環境，不僅拿肉眼去觀察，還要在可能範圍內，應用各種新式器械，以補肉眼觀察之不足，古人所謂「百聞不如一見」，就是要人們注意觀察的意思。第二是構成概念與判斷推理。我們研究一件事物，首先便要在腦海中，構成與事物有關的某些概念，再由概念而判斷，由判斷而推理。關於構成概念與判斷推理的歷程，總裁曾說：「我們開始研究一件事物，在我們腦筋當中，首先發生出來的，就是與這件事情有關的許多概念。但概念不是由外面裝進我們腦筋裏面來的，而是我們心靈對於外界事物的印象發生一種理智活動的結果，所以概念必求其正確，然後思想才不致錯誤。有了正確的概念，就可以憑概念來判斷。」

以明瞭事物之性質與現象，如一件事物之表裏本末，輕重緩急，一個行動的是非功過，其成敗得失，都是要由一種理智的判斷，纔能分別出來。我們研究辦事，就要有這種清晰的判斷力。推測就知，推測之必要，在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。至其判斷之標準，則在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。知原理者，必先明原理之原則，或各種特殊情形，當中所通有的原理原則，後者是將一切已作之事實，按其原理之原則，或各種特殊情形，當中所通有的原理原則，後者是將一切已實為根據之事實，按其原理之原則，或各種特殊情形，當中所通有的原理原則，後者是將一切已查之事實，按其原理之原則，或各種特殊情形，當中所通有的原理原則，後者是將一切已表之目的，在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。究或明瞭事物之性質與現象，如一件事物之表裏本末，輕重緩急，一個行動的是非功過，其成敗得失，都是要由一種理智的判斷，纔能分別出來。我們研究辦事，就要有這種清晰的判斷力。推測就知，推測之必要，在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。至其判斷之標準，則在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。不確或明瞭事物之性質與現象，如一件事物之表裏本末，輕重緩急，一個行動的是非功過，其成敗得失，都是要由一種理智的判斷，纔能分別出來。我們研究辦事，就要有這種清晰的判斷力。推測就知，推測之必要，在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。至其判斷之標準，則在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。互相關聯，如一件事物之表裏本末，輕重緩急，一個行動的是非功過，其成敗得失，都是要由一種理智的判斷，纔能分別出來。我們研究辦事，就要有這種清晰的判斷力。推測就知，推測之必要，在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。至其判斷之標準，則在於我們推測之對象，其性質與現象，是隱匿的，而非顯露的。

，實在是研究的重要方法，所以總裁說：「我們要研究一件事物實際的內容，或明瞭一種錯綜複雜的情況，就都要能够分析，如果不經過分析階段，就不能研究明白；如果沒有分析的能力，對於一切客觀的事物和環境，就不能辨認清楚，就始終會陷於紛亂無條理無秩序的狀態之中，找不出一條簡單明瞭的成功途徑。」至於分析之後，還要能綜合，所謂綜合者，就是要明瞭整個事物的全體關係，明瞭他的全體關係之後，就能够講求如何互相適應，互相連繫，以促進整個事業之發展，達到全體圓滿的成功！」第五是參考與比較，我們從事研究，一方面固然是要收到圓滿的效果，他方面又要極力節省研究的時間與勞力，所以對於他人研究的成果，應該儘量去設法利用；如果他人對於同一事項或類似的事項，已經有詳細精確的研究，我們便要把他研究所得的結果，拿來做我們研究的參攷，這樣，不僅可以使得我們的研究容易進行，不致浪費時間與勞力，並且因此彼此互相印證，可以使研究獲得圓滿效果，其次，我們的研究對象，如果限於某一件事物，則我們的注意力，容易為這事物的特殊性所吸引，要想發現這類事物的普遍性，比較困難。反之，如果我們在研究某一件事的時候，能够拿多數同類的事物來比較一下，則不特這事物的殊特性可以明瞭，即這一類事物的普遍性，亦不難於發現，因而研究所得的結果，較之專以一件事物為對象者亦必妥當周密，好比我們研究新縣制，若專就新縣制本身去研究，便不容易發現他的特點和好處，但如果把我國以前行過的各種地方制度，拿來和他比較一下，則利害得失，便可瞭然。第六是實驗，我們的研究，如係採用

上述各種方法，大概都可以得到一個結論，但是這個結論是否正確，則必須再經過一番實驗，所謂實驗，就是把研究所得的結論，拿到實地去試驗一下，以驗其是否正確。這種實驗的方法，在自然科學方面，是最基本的、最普遍的研究方法。各種自然科學的發達，大半得力於實驗，我們就說近代自然科學的進步，完全是由實驗得來，也不為過。不過這種方法，普遍的應用到科學方面來，則是最近數十年來的事，歷久並不很久。雖然歷久，而實用的範圍，也就一天一天擴大了。譬如近來各國政府對於各種新制度或新法案的實施，往往先用試辦的方法，選擇一個小的區域，先把它拿去做試驗，一旦試驗成功，其再普遍施行於全國，就是實驗方法的應用。譬如前年我國各省對於獎勵勸業實驗區的設置，各縣也往往有實驗小學及社會實驗區等的設立，這些都應根據實驗區的研究出一種改革縣政或改進地方教育的適宜方案來，以便普遍推行全省全縣。其實，這種方法的應用，不一定限於實驗縣區，無論在什麼地方，什麼機關，只要能夠照此法辦理，無不覺得縣裏某一種事體辦得不善，以便重擬計，種種改革辦法，先在這些機關試驗一下，等到實驗有了結果，再行普遍實施，總之，祇要我們肯留心研究，是不難沒有實驗的。

四、訓練樣式設計

設計是做事情的階段，我們經過研究之後，便要依據研究的結果；擬訂實際做
 計劃，這就是設計。計劃是實際做事的根據，是事業成敗的關鍵，所以設計是非常
 重要的。設計如果妥善正確，則做事決無困難，而成功亦有把握，所以 總理說：「凡
 事必先設計，設計成爲像架從高處俯看，本條理籌備計劃，按計劃展功夫，則無論其事
 物如何複雜，工程如何浩大，無不掙扎可望落成也。」至於我們究竟應該怎樣來設計，
 換句話說，就是要怎樣設計呢？這就是設計時特別注意計劃
 的方式、目標及內容。茲就三者分別說明如下：

第一是總計劃與分計劃的區別。總
 計劃是包含國民財政、教育、及軍事等事項，就是總計劃；有時就包含一種事項，好比某
 省整理財政計劃，及某縣義務教育實施計劃，其中都包含十種事項，便是分計劃。
 總計劃的好處，在於一個機關所主管的一切事項，包括在一個計劃裏面，其輕重緩急
 未先後，可以得適當的安排，不致錯亂顛倒。同時可使各種事業互相連繫，互相
 配合，互相補助，不致發生矛盾。重復的弊病，其與廢則在包含的事項過
 多，對於每一事項，不能依計劃的規定，往往流於空虛浮泛，不足爲甲後節做事的準
 據。分計劃的好處，在於正身計劃，反怪我們擬訂計劃的時候，究竟應該採用總計
 劃的方式呢？抑採用分計劃的方式呢？或是兩者兼用呢？這不能一概而論，必須視
 計劃的性質而定。

計劃的具體化，必須從總目標出發，經過各級目標的具體化，最後達到最後目標。在制定計劃時，必須注意下列幾點：第一，目標必須明確、具體、可衡量、可實現、有時限。第二，目標必須符合實際情況，不能好高騖遠。第三，目標必須具有激勵作用，能使員工產生責任感和成就感。第四，目標必須具有協調作用，能使部門之間、個人之間的工作協調一致。第五，目標必須具有控制作用，能使員工的工作進度得到有效的控制。第六，目標必須具有激勵作用，能使員工產生責任感和成就感。第七，目標必須具有協調作用，能使部門之間、個人之間的工作協調一致。第八，目標必須具有控制作用，能使員工的工作進度得到有效的控制。

計劃的具體化，必須從總目標出發，經過各級目標的具體化，最後達到最後目標。在制定計劃時，必須注意下列幾點：第一，目標必須明確、具體、可衡量、可實現、有時限。第二，目標必須符合實際情況，不能好高騖遠。第三，目標必須具有激勵作用，能使員工產生責任感和成就感。第四，目標必須具有協調作用，能使部門之間、個人之間的工作協調一致。第五，目標必須具有控制作用，能使員工的工作進度得到有效的控制。第六，目標必須具有激勵作用，能使員工產生責任感和成就感。第七，目標必須具有協調作用，能使部門之間、個人之間的工作協調一致。第八，目標必須具有控制作用，能使員工的工作進度得到有效的控制。

預先規劃長期以後的事項，往往不能適應環境的變化，經過相當期間之後，原計劃的部，將不適用，而有變更的必要。反之分期計劃的好處，在能適應環境的變化，並利用前一期的實施經驗，找出比較適切的方法；而其壞處則在使人不易預見最終的目標，因而減低執行的熱忱與效能。一般的說，一切計劃，都以採取分期計劃的方式為原則，使如一事業的完成，須經過極長久的時間，或其完成期限無從預定，則可採用分期計劃的方式。譬如以前中央規定全國須於六年之內禁絕烟毒，有些省份便依據這個原則，把六年分為數期，每期擬訂一個實施計劃，就是所謂某某省第一期禁烟實施計劃，第二期禁烟實施計劃。又如我國現在對日抗戰，其期限無從預定，而環境又瞬息萬變，所以作戰計劃，也祇能分期擬訂。於是就有第一期作戰計劃，第二期作戰計劃的生產。這些都是分期計劃的實例。以上所述，是計劃方式的大體分類，在我們實際擬訂計劃的時候，首先便要根據計劃事項的性質，決定我們的計劃應採用何種方式。方式決定之後，才可以着手擬訂計劃。

（二）計劃的目標 任何計劃，都必有它的目標。計劃的目標，就是該計劃所欲得到的結果。譬如我們某地的地方收入不敷，想設法增加其收入，或是因人民的負擔太重，想設法減輕其負擔，於是擬訂一個財政整理計劃，拿來實施，其增加地方收入或減輕人民負擔，便是這個計劃的目標。又如一個作戰計劃，或是以擊破敵人的軍隊，或是以爭奪某一據點為目標，或是以破壞敵人的交通線為目標，無不如此。

如果無目標，根據就不要計劃，不能生產計劃。所以目標可說是設計的基柢，也可以說計劃的生命，我們要擬訂計劃就要預先決定目標。至於計劃的目標，究竟應說怎樣來決定？我以為下述的幾個原則，是必須遵守的：第一是合法。我們的目標，必須符合法令的規定，至少也要法令不抵觸；凡與法令抵觸的事項，都不能拿來作設計的目標。譬如中央規定各省至遲須於六年內依照縣各級組織綱要，完成縣各級組織；各省擬訂實施計劃時，就須遵照辦理。又如廣東省縣各級組織綱要實施計劃規定，以每鄉設一中心學校，每保設一國民學校為原則，並限於一年內完成；各縣擬訂教育計劃時，就不能不以實現此項規定為目標。第二是適切。我們設計的目標，必須適應實際的急切需要，凡非實際急切需要的事項，都不能拿來做設計的目標。譬如當我們擬訂一縣或一鄉的國民教育推進行計劃時，如果這個地方文化落後，學校稀少，急須添設學校，那麼，我們的目標，也應該是添設學校。反之，如果這地方的學校，相當的多已經達到「每保一校」的標準，祇是內容腐敗，急須改進，或是收容力還不夠，急須擴大，那麼，我們的目標，也應該是改進內容或擴大收容力，而不是添設學校。第三是可能。我們設計的目標，必須是可能的，換句話說，就是我們的目標，必須有實現可能，否則，縱使目標怎樣高遠，也祇是空中樓閣，毫無實益。譬如以一縣或一鄉為範圍，在一般情形之下，要想做到食糧自給自足，或對外貿易的出超，是可能的，但是要想做到人生一切日用品都能自給自足，全不需要與外間交易，則是不可能的，所以我們擬訂一個縣單位或鄉單位的經濟建設計

劃心也許可以拿食糧的自給自足或對外貿易的出超爲目標，却不能以一切物品的自給自足爲目標。第四是簡單。我們設計的目標務求簡單明瞭，切不可過於複雜紛繁。固然空如某能由一個計劃而獲得許多的良好結果，那是再好沒有的事，不過依我們實際的經驗，則資多的結果，往往是一無所獲。譬如擬訂一個財政整理計劃，如果要同時做到「增加地稅收入」和「減輕人民負擔」，在多數場合，是很困難的，實際上如果能够做到「人民負擔不加而收入增多」或「收入數目不變而人民負擔減輕」，便算是有成績。如必須兩者兼顧，則收效必極微。又如擬訂一個公共營業計劃，如果在救濟失業，便不能希望多獲利潤。如多得到利潤，便不能夠救濟失業。由此可知目標愈簡單，則實現愈易，收效愈大。不過我們要注意的，就是：所謂目標務求簡單，並祇是在可能範圍內，力求簡單而已，並不是說一個計劃祇能有一個目標。事實上，爲適應環境需要，一個計劃，也往往會有兩個以上的目標，但在這種場合，最好也是以一個目標爲主，而以其他爲副，因必須如此，計劃的重心才有所寄託，計劃的效果，才易於發顯，至於一個總計劃，因爲包含許多事項，當然不能只有一個單純目標，但就每一事項而論，則其目標，仍以簡單爲宜。

(三)計劃的內容。計劃的內容就是計劃內所應包含的事項。通常一個計劃，所應包含的事項如次：(1)根據計劃有些計劃，是由設計人或設計機關自動擬訂的，這時除依據自己研究的結果外，別無所謂根據，這當然無須列記根據的必要。但另外有些計劃則是根據上級機關的計劃法令或本機關的總計劃擬訂的，這時候就有把此項根據載入計劃的必要。

在上級機關的計劃法令或本機關的總計劃施行有密切關係，而不讓玩忽怠慢。目標與目標與計劃的關係及確定目標所應遵守的原則，已在前節說明，茲不復贅。計劃的目標，既經確定，通常由設計人用簡明的語句，把它載入計劃之內，使計劃的執行者和一般民衆都能瞭然於胸的之所在而悉力以赴。但亦有不把計劃的目標，載入計劃本文，而另用「前文」說明之者，更有於公布計劃時用訓令或布告方式詳細解釋之者，這些大概是因為該項計劃的目標，非簡單語句所能表示，必須加以充分說明的緣故。

3. 對象 任何計劃，都必然有它的對象，好比一個訓練計劃的對象是受訓者，一個土地清丈計劃的對象是土地，一個財政整理計劃的對象是財政。這些對象的種類，性質，都要在計劃內明確地出規定來。

4. 做法 做法就是實現目標的方法；好比要訓練幹部，就要有訓練方法；要清丈土地；就要有清丈方法；要整理財政，就要有整理方法；方法的適當與否是目標能充分實現的關鍵，所以做法在計劃內容中，佔着極重要的地位。做法的規定愈詳細愈週密，則計劃的執行愈容易，計劃的效果，亦愈能發揮。

5. 步驟 有了做法，還要有形驟，做事才有效果，所以步驟的規定，也是設計上不可忽視的一件事。所謂步驟，就是執行的順序，就是做事的本末先後。我們擬訂計劃，務須把執行做這個計劃的順序，自始至終，詳細規定，然後執行時，才不致凌亂紛擾。

6. 經費 無論做什麼事，都需要多少經費，沒有經費，便辦不通，所以常設計時，對於辦理這事所必需的經費數額和來源，應有妥善的規劃，如經費無從籌措，或經費數額不足，便祇好把這個計劃擱置，或加

以修正。一個政府的施政計劃和經費預算，常是密切聯繫的，計劃必須反映於預算，預算亦必須適合計劃，沒有計劃，則預算無所根據，沒有預算，則計劃成爲空談，這是我們需要深切注意的。7. 人員 一切計劃，均須有人去執行，方能發揮其效果，所以設計時對於執行計劃的人員，應有詳細規定。8. 物料 執行計劃所必須的房屋，用具，材料等，亦須於設計時妥爲籌劃，詳細規定。9. 地區 計劃有施行於設機關所管轄之全領域者，亦有僅適用於其中之某一地區者，應按其性質，於設計時分別規定。10. 時期 凡事業開辦及完成時期，均須於計劃內明白規定，以便按期致績，計日程功。11. 解決困難方法 凡執行計劃時可能發生的各種困難問題，均須預爲計及，並將解決方法在計劃內予以規定，以免臨時張皇。12. 計劃的核定施行 計劃有可由設計機關逕自公佈施行者，亦有必須呈奉上級機關核定始能施行者，應按其性質於計劃分別規定。

五 怎樣準備

計劃決定之後，執行開始以前，還有一個重要的做事序程；就是「準備」。古人說：「凡事豫則立，不豫則廢」，又說：「有備無患」，總裁也常常講：「周密的準備，即成功的秘訣」，都是說明準備的重要。因爲必須預先有充分的準備，然後再做專的時候，纔可以得心應手，順利進行。外國人凡是進行做一件事的時候，一定先要問問自己或問問做的人「你預備好了沒有？」並且不但問問就罷了，還要切實在檢查一遍，看是否真正

有準備和準備到什麼程度？因為他們這樣重視準備，所以做事也常能成功。我們今日處在這人力物力極感缺乏的環境中，要想事業成功，就非特別注意準備不可。至於究竟應該怎樣準備？雖然因事業的性質和各人的環境，而不免有多少差異，但最重要的，不外「法規」、「人員」、「經費」、「物料」、「場所」、「時間」等項的準備，茲分述說明如下：

一、法規的準備 政府機關的一切措施都須根據法令，所以無論要辦什麼事情，在未辦之前，必須訂定必要的法規，以資根據。好比我們廣東省政府要實施「縣各級組織綱要」，除訂定「實施計劃」外，還要制訂「縣政府組織規程」、「縣政府辦事規則」等項法規，以為實施的根據。此等法規，是要根據計劃，預先擬好，在實施前公佈的。此外，還有應該注意的，就是原有的各種法規。如果因新計劃的實施致一部或全部不能適用時，也須預先予以修正或廢止，以免發生矛盾衝突。

二、人員的準備 執行一個計劃須有主持執行的人員，佐理的人員，和監督稽核的人員，存時還需要從旁參與或協助的人員。各種人員之中，有些是主管普通事項的，有些是主管專門技術事項的；有些是必須具備法定資格的，有些是可以自由委用的。這些人員或是出現任各機關職員兼充，或須從新物色；或是就地取材，或須向外羅致；或是隨時可以委用，或須預先加以訓練，都須在計劃實施以前規劃清楚，準備妥當，方不致臨時感到無人可用，發生「勉強拉湊」的毛病。

三、經費的準備 執行計劃，要準備充分的經費。以供支應。經費的準備，就是要

把必要收支編列預算，但預算祇是紙面上的數字，若無確實可靠的收入，則雖有預算，仍不能發生效力，所以確定財源，為準備經費的第一要着。同時，一切事業經費，均可大別為開辦費和維持費兩種，開辦費屬臨時性質，固可用臨時收入撥充，而維持費則屬經常性質，必須以經常收入充之，事業始可永久維持，不致發生動搖。至於籌措經費的方法，不外「開源」與「節流」二者：「開源」就是開闢新財源，以供新事業的支出，「節流」就是節減原有各項支出，即以節餘之款，充新事業的經費；在原則上「節流」尤急於「開源」，必先儘量「節流」，而後可議「開源」；否則，辦一事，創一稅，人民未受新政之益，已先感負擔之苦矣，以上都是在準備經費時所應特別注意的。

(四) 物料的準備 辦理任何事業，都需要種種物品和材料，此等物品材料，通常雖可隨時用金錢購得，但亦有時無法購置，必須平時先準備者，亦有臨時雖能購得，但較之平時採購必須多付代價者，為謀事業進行順利及節省經費起見，自以預先準備妥當為宜。關於物料的準備，最要注意的：為廢物利用，凡原有物料已消失其全部或一部之效用者，應儘量設法利用，使其發生新的效用，例如將拆城所得之磚石，利用於各項公共建築之類，這樣不特可以減少經費的支出，且能免除採購的麻煩；一為採購土貨，凡舉辦事業所需的物料，如本地產出產，應儘量就地採購，不可多用外貨，這種辦法，一方面可以提倡土貨，使金錢不致外溢，他方面又可隨時取用，不致因交通上的故障或其他臨時事故，發生斷絕供給的危險，一為慎選品質，凡採購物料，不可專重美觀廉價，尤

須注意持久耐用。一為比較估價，凡物料數量較大，價款較多者，應用公開投標方式採購，其數量較少，需款無多者亦應預取數家估單，擇廉購用。

（五）場所的準備 舉辦事業，往往需用房屋和土地，例如工廠的廠屋，造林的林場，學校的校舍，操場和校園等地是。這些房屋和土地，亦須預先準備妥當方不致臨時發生困難。一般的說，在社會經濟枯竭的今日，公用房屋，以利用地方公有房屋——如祠堂寺廟等——為原則；如公有房屋不大合用，不妨加以修理或改造；如無公屋可資利用，即可租用或借用民房；必公私房屋均無可利用，方可建築新屋，建築新屋，固須注意其構造與材料，使之合用並能耐久，尤須注意其位置，環境，交通，及將來擴展的可能。至於公用土地，應儘量利用公有或私有的荒地，使無用化為有用；其私人所有的熟地，尤其是自耕農的耕地，非有絕對必要，不可輕予徵用，即不得已而征用，亦必予以充分的補償。

（六）時間的準備 無論舉辦任何事業，都要經過相當時間，方可完成，時間不足，則作業必流於草率苟且，而難獲得預期的效果；所以時間的準備，必須適當而又充分。至於辦理此事，究竟需要多少時間，當然須預先加以估計，估計的方法，最好按工作進行的順序，將作業分為若干小段，先估定各小段所需的時間，然後再以其和做為全作業所需的時間這樣分段的估計，比之籠統估計自然正確，而誤得多，再則，我們對於時間的估計，無論怎樣細密，仍難完全符合實際，預計在一定期間可以完成的事體，也常因

臨時故障，致不能如限完成，所以我們辦事，除準備必要的時間之外，還要留下一個預備期間，亦可從容應付，不致貽誤事機。譬如我們奉命在十個月內築成一條公路，那我便可以算二十五天作正式築路期間，規定一切工程，須於這期間內完竣，其餘五天則留作預備期間，以爲臨時延長的準備，如此則縱使中途偶生故障，亦不致有誤限期，這是對時間準備中應該特別注意的。

六 怎樣執行

計劃已定，準備已成，剩下的就祇有「執行」問題了。執行的方法，雖然不免因時因地因事而異，但其異領，則不外下列各端：

(一) 組織的調整與執行任何事項，都必須有執行機關，而執行機關的組織，必須是合理的，科學的，然後執行的效果，纔能發揮。總裁說：「一切合理的科學的組織，必須具備兩個基本條件：一個就是要有最明確之直的系统，一個就是要有最密切之橫的連繫，所謂直的系统，即指由上而下，層層節制的統屬關係，必須此種關係明確，然後組織纔能運用靈活，有如身之使臂，臂之使指，所謂橫的連繫，即指整個組織之各部份，彼此休戚相關，動作協調的連帶關係，必須此種關係密切，然後組織各部份，纔能調整而互相合作。使整個組織，發生最大的效能。我們要用科學方法辦事，就必須先求有此科學的組織。」由此可知科學的組織之意義和重要。我國以前的各級組織，大多是不

合理的，非科學的，所以弄到系統複雜，權責不明，行政毫無實績，事業不能推動。現在我們要在這箇危急存亡關頭實行抗戰建國，就非把這種毛病根本剷除不可。最近中央對於各級行政組織，業已逐漸予以調整，尤其是新縣制頒布後，縣以下的各級組織，已全部歸納於一個有機的體系之中。所有駢枝橫闕，一概不准設置，這是我國行政組織上的一大進取。我們今後辦事，應該仰體中央意旨，特別注意組織的調整，極力使之合理化科學化。這樣，行政纔能發揮效率，事業纔有成功希望。

古語說：「為政在人。」又說：「人在政舉，知人政息。」又說：「得人者昌，失人者亡。」由此可知，「人」的重要。因為任何法令，制度，計劃，方案，都要靠人去執行，如果不得其人，縱使法令制度怎樣完備。計劃方案怎樣妥善，也祇是一紙空文，無裨實用。所以「知人善任」是做事成功第一個要訣，把握了這個要訣，則一切問題，都可迎刃而解。同時我們要知道：「士有畫地，必有忠信，」祇要我們留心考察，適當調度，無論何時何地，都不乏可用之人。大抵每一個人都有他的長處和短處，捨其所短，用其所長，則天下無不可用之人，捨其所長，用其所短，則無人不可以敗事。所以用人之道，最要緊的是要做到「適材適所」。其次，我們注意的，就是對於人才，不僅要留心選拔錄用，尤其要注重訓練，督導，考核，和獎懲。所謂訓練，並不一定要拘泥於訓練的形式，在日常會議，談話及工作中，隨時隨地都有訓練啓迪的機會，即隨時隨地都有訓練的可能。訓練的目的，不外提高其服務精神，增進其辦事智能，訓練得

法，不特有能有志之士，可以愈益發揮其本領而成爲全才，即次一等的天才，亦何慢慢培植出來而能擔當一方面的責任？這樣，纔可以做到「人盡其才」，而做事的時候，也就不會有「才難」之嘆了。所謂督導就是促其服務，指導其做事，不讓其惰怠慢餘。以期用人得盡人力，做一事有一事之效，實現「人人有事做，事事有人做」的理想。所謂致核，就是隨時隨地致察工作人員的精神，品格，學識，經驗，工作能力，辦事勤惰，以及爲升降黜陟的標準。所謂獎懲，就是依據致核的結果，按其優劣功過，分別予以獎勵，或懲處。致核獎懲，如果嚴密公正，賢者能者因勞績不致埋沒，必益知感奮而堅定其向上的意志；愚者劣者因無洋粉飾敷衍，亦有所警惕，而不敢獨爲小人，如此，則可使「國家上無停進之才，下無屈沒之才」，不獨行政效率必然增進，即已往資緣競奔的風氣，亦可以藉以挽回。

(三)事務的處理：處理事務有幾個重要原則：第一要有秩序，就是要分別事務的本末先後，輕重緩急，次第辦理，不可顛倒錯亂。我知道許多辦事精細的人，常把一天一月及半年內應辦的事，按照次序，登錄於日記簿，或預製的紙牌上，如同學校的功課表一樣，以便隨時省覽，所以他們辦事當能按部就班，有條不紊，收到偉大效果。第二是要簡單化，就是系統要單純，辦法要劃一，指揮階層不可過多，承轉手續不可太繁，公文更力求簡明，避免累贅；行動要力求敏捷，避免紛煩。第三是要實事求是，就是無論辦理任何事件，都要切實負責，徹底做好，不可敷衍粉飾，徒在公文上兜圈子，這一點

非常重要，所以總裁說：「現在中國人做事最大毛病，就是不實在，上騙下，下騙上，一件事下面報告上來說明做好了，其實並沒有做好，甚至根本沒有做，或者上面下一個命令下去，要做什么事，在下面命令之前，根本就沒有考慮是否行得通，命令既下之後，也不切實監督指導下面的人去執行，更不去考察究竟下面做了沒有，或做了幾分之幾？大家只知得過且過，甚至自己欺騙自己，這種不良的習氣，充其極至，不僅要亡國，而且可以滅種。」第四是要求進步，要精益求精，不可「故步自封」，「墨守成規」。現在多數機關辦事，還是承襲以往舊吏舊辦的衣鉢，一切「奉行故事」，並沒有什麼改進，這樣怎麼能夠適應時代的要求？怎麼能夠不落伍？今後我們要講求辦事效率，便要改正這種毛病，日日求進步，事事求改良，不好的固然要改良，好的也要求其更好，做到古人所說的「日新又新」。第五是要檢查，就是對於自己應辦的事究竟辦了沒有？辦了的事究竟成效怎樣？有無缺點？如何改進？都要隨時檢查，每日每週固要檢查一次，每月每年也要檢查一次，遇有其他可以施檢的機會，更要隨時檢查，好比我們在每日晚上，便要把這一日所做的事檢查一下，看是否做到預定的程度，收到預期的結果，每週每月每季也是如此。又如我們在開會的時候，便要檢查上一次的決議案是否都已執行，在擬訂計劃的時候，便要檢查上一次的計劃，是否都已實現，我們能夠這樣去檢查，則不特積壓延擱，或有姒無終的毛病，都可革除，而且常能從工作中發現問題的癥結，找出改進的途徑，得到圓滿的成功。總外則場產子事，與檢查有密切關係，就是工作印記在

不特個人要有工作日記，一個機關也要有工作日記。工作日記一方面是工作檢查的根據，他方面又是工作報告的資料。同時更能促使我們的反省，和實我們的經驗。現在有許多人的對於工作檢查，多未能根據事實，即對於工作報告，也往往是憑空臆造。其原因就是因為沒有工作日記，古今來成就偉大事業的人，大概都寫日記，「總裁每日萬機，職任繁忙，非任何人所能比擬，但對於日記，從未間斷。這是我們應該特別效法的。」第六是要分工合作，就是各部門的工作，要互相配合，互相連繫，不要矛盾，衝突，重複，扞格。現在公務員的通病，就是不懂分工合作的道理，往往各行其是，不相為謀，甚至互相排擠，互相傾軋，結果不特辦事沒有成效，而且會發生爭權奪利，分崩離析的現象。我們今後要講求做事效率，便要糾正這種不良現象，切實的澈底的分工合作。

(四)經費的支配。關於經費的支配，最要注意的有幾件事：第一是要由經費的合理支配，統制調整各部門的工作，因此，我們便要實行總預算制度。所謂總預算，就是統收統支，滿收滿支的預算。凡一切收入支出都要表現在預算上，而且要十足表現。不許分割抵扣，通常人的見解，都以為實行總預算制度的目的，單是在整理財政，而不知這個制度，還有個重要更基本的作用，就是調整統制各部門的工作，因為政府機關的一切事業，都要經費，這些經費，如果通通表現在一個統一的總預算上，則某一部門的事業，過於龐大，某一部門的事業，過於緊縮，某一部份的經費，過於浪費，某一部

分的經費，其現款和，湘形之時，因自應然，我們因法便，機關有庫，其後通商，備審
部份的經費，受到合理的支配，各部門的工作，得以本場發達，以收統制之效。第
二是，要徹到，絕無風潮，軍中，通商，公，下，通商，我們便，機關，立，合理的會計制度，會計，收，利，權
等，嚴密，帳簿，組織，使，收，支，一，切，收，支，均，有，定，程，序，辦，理，一，切，帳，目，均，有，定，章，定，額，手續，嚴
密，能，設，置，金，庫，及，財，務，稽，核，機，關，將，財，務，行，政，財，務，監，督，與，現，金，出，納，職，掌，分，開，各，派，專
人，負責。第三，是要增大經費的效用，使，錢，能，作，這，錢，用，因此，我們，要，撤，銷，機，關，開，支，費
款，冗，雜，人，員，勤，監，一，切，預，費，無，論，舉，辦，任，何，事，業，均，都，須，採，用，經，濟，最，有，效，的，方，法，同，時，對
於，經，費，用，途，的，支，配，均，務，極，力，減，少，事，務，費，用，增，加，事，業，費，用，減，少，消，耗，性，質，的，支，出，增，加，投，資
性質的支出。

（四）物料之保管。所謂物料有廣義狹義之分，狹義的物料，是指物品器材用具等，
廣義的物料則包括辦事上必需的，一切物件，如，簿籍，表冊，都在內。關於物
料之保管，亦應注意。我們對於物，要做到物盡其用，就是說我們要管理好一國
之物料，一定要使，能，復，一，切，物，件，都，能，發，生，最，大，的，效，用，而，不，使，一，切，物，件，均，發，生，最，大，的，效，用，
要，使，我，方，於，整，理，以，善，理，一，切，物，件，並，且，要，進，一，步，做，到，廢，物，利，用，什，麼，叫，廢，物，呢？就是，無，論
宗，教，社，會，或，否，我，們，一，律，對，待，或，買，進，來，就，要，分，門，別，類，依，其，性，質，而，用，其，效，用，
整，理，完，備，有，條，不紊，不，好，有，些，點，點，亂，零，散，什，麼，叫，做，管理呢？兩，件，東，西，既，經，整，理，好，志
後，就，要，妥，善，妥，當，定，地，方，交，與，定，的，人，員，妥，善，保，管，外，其，定，的，方，法，應，用，這，就，是，所，謂，管理，的
五五

要依據土地的性質和位置，運用科學的方法，儘量予以利用，做到「地盡其利」，不使地內有一荒土。如果地下有礦，更要設法探測開採，山上有水力可用以發電者，亦應充分利用。第二是土地的改良，就是說我們對於土地的形狀，性質，應儘量加以改良。如實施耕地整理，開發水利等，都有改良土地的作用，都能增加土地的生產力。第三是個別交通， 總裁常言：「有交通然後有土地」。又說：「不開交通，是謂棄地」。因為必須交通便利，纔能做到「貨暢其流」，必須「貨暢其流」，土地的生產物才有出路，土地的生產力才能充分發揮。

(八)環境的應付 所謂環境，廣泛的說，包括自然環境及社會環境兩者，但其中與我做事最有關係的，厥為人事問題。應付人事的方法，簡言之，不外一個「誠」字，辭官之，就是對長官要忠誠盡職，對同僚要竭誠合作，對部下及一般民衆要開誠佈公。對於逢迎，阿諛，敷衍，拉攏，欺騙，壓迫等舊式方法，在現在，不特是用不着，而且應該深惡痛絕，根本革除。

以上所說，是執行事務的一般要領，把握了這些要領，則一切事務的執行，均可獲得最大的效果，而「怎樣做事」這個問題，也就完全解決了。

三

論轉移風氣

一 爲什麼要轉移風氣

風氣是社會一般人的習尚，具有支配整個社會的無形力量，現值抗戰建國期中，能否勝利和成功與社會風氣關係至大。

二 要轉移那些風氣

- (一) 要給小誠，戒奢。
- (二) 是非不明，正義不彰。
- (三) 崇尚功利，鄙薄節氣。
- (四) 自私自利，獨善其身。

三 怎樣去轉移風氣

- (一) 要重視幹部的示範作用。
- (二) 要從小地方着手。
- (三) 要以身作則，身體力行。
- (四) 要實行見到，說到，做到。

(二) 爲什麼要轉移風氣

風氣是什麼？風氣就是社會上一般人的習尚，這種習尚，最初是由少數人的行爲發展而成的。這少數人的行爲，起初對於社會的影響本來不很顯著，但等到它發展成爲一般人的習尚的時候，就變爲具有支配整個社會的無形的力量了。所謂「相習成風」，「君子之德風，小人之德草，草上之風必偃」，就是這個意思。

正因爲它是整個社會的習尚，所以它的關係太重大了。我們都知道，一民爲邦本，本固邦寧，我們平常觀察一個國家的安危，常常要看他的國民的習尚如何，因爲多數國民習尚，就是一時社會的風氣，這種風氣的良否，常常足以代表一個國家的趨向。古代的帝王，爲占國家的安危，常常有「採風」的辦法，他們所採的風，就是我們現在要說的社會風氣習尚，人民習尚。「日出而作，日入而息，帝力于我何有哉」！這流行的民歌，是代表我國上古時代的一種風氣，這充份表現出一個社會，一個國家，在「無爲而治」的政治狀態下，人民生活安土樂業的情況。「醉後何妨死便埋」，這一向六朝時代有名的

詩句，又表現出一個社會，一個國家，瀰漫着頹喪萎靡的風氣，人民的生活充滿了醉生夢死的浪漫傾向。所以社會的風氣，不但可以反映政治的良窳，而且是可以導致人民于善惡，而影響國家的安危。善良的風氣能鼓勵人引導人爲善，惡劣的風氣能助長人影響人而爲惡，如果社會充滿善良的風氣，那麼社會則必能措于安定，而表現其蓬勃的生機，使整個社會向着進步的途程邁進。如果社會瀰漫着惡劣的風氣，則必使社會陷于頹廢萎靡而日趨于紊亂，甚而招致國家民族的危亡。

總裁也曾昭示我們，「……苟且偷安，敷衍塞責，一人如此，大衆皆然，于是養成一種像惰頹敗的風氣，使整個國家和民族陷于危亡的狀態」。風氣的關係太重大了。

我們現值抗戰建國期中，其勝利和成功的把握，而社會風氣都有着很大的關鍵。李主席伯豪將軍積極提倡「造成復興氣象」，其意義亦即在于此。要是我們在消極方面能够毀滅社會上一切散漫，萎靡，腐敗，黑暗的氣習，在積極方面能够樹立緊張，嚴肅，蓬勃的革命鬥爭的新風氣，在這種新風氣的籠罩之下；影響之下，則民族復興，當然是指日可期，不然，那就難說了。

（二）要轉移那些三風氣

檢討我國的社會，我們不能否認惡劣的習尚仍未盡除，就是說現社會的風氣，仍未

能盡適合抗建的需要，憂國傷時的人們，無不爲此大聲疾呼，亦以其關係着整個國家的安危和民族的盛衰。所以惡劣的習尚之必須革除，社會風氣之必須轉移，這是時代環境中必然的趨勢。

不過我們必先明瞭那些是不良的習尚，才能談得到怎樣去轉移社會的風氣，究竟那些是現有不良的習尚呢，那些風氣須要轉移的呢，現在且把它來分析分析，「懸秦鏡于螭庭，燃溫犀于牛渚」，不合時代環境要求的事物，自然一一要歸于淘汰：

(一)是非不明，正義不彰：現社會有一種最顯著的習尚，就是不問是非，不崇正義，不少人只知推崇和讚揚那有功名利祿的人，而不問其功名利祿的來源怎樣，更不問其有了功名利祿之後的一切行徑又怎樣，不少人只是輕視或譏笑人家勤苦清貧，而不管人家是否正直廉潔，是否有堅持節操的美德，以勢利眼去衡量一切，一有權勢，就可以欺凌人，剝削人，就可以顛倒是非，淆亂黑白，因此，社會失掉同情，失掉正義，根本談不上發揮正氣，制裁頑劣，風氣之壞，莫逾于此。

(二)崇尙功利，鄙薄氣節：現社會又有一種顯著的習尚，就是利之所在，不計一切，商人的屯積居奇，操縱物價；又如少數公務人員，利用地位兼營商業，都是趨尙一己的公利，而置國計民生於腦後。這些事例，還不過就其小者來說，其實漢奸敵探之造成，可以說其根源沒有一個不是由此而生的，因爲他們雙眼所看到的只有「功」和「利」，自己的人格，民族的安危，子孫的榮辱，不是他所願意計較思量的了，爲什麼他會造成這樣

呢？完全是失了氣節的緣故，我們的固有道德，是維繫我們中華民族數千年來的美德，我們不妨看看古人對氣節的重視，所謂「士窮見節義」，「樂道安貧」，「士先德行而後如章」，「硜硜自守」，說來真是不知多少，但是今日的習尚，正所謂「世風日下，人心不古」，沒有氣節的人，他的思想行動都是卑污的，還談得上什麼：

(三)消沉頹廢，苟且偷安：又是現社會一種普遍的風氣，就是一般人習於消沉頹廢與苟且偷安的生活，有些因為環境困難，便自終日嗟歎，志氣消沉，罔思振作。有些則終日追尋歡樂，把「今朝有酒今朝醉」之觀念，只圖片刻的歡娛，以不正常的刺激去麻醉了自己整個的生命整個的人生，不思量國家民族的前程。風氣所趨，便看不見蓬勃奮發的朝氣，只見暮氣沉沉，萎靡不振，使整個社會，頓呈崩潰的現象。

(四)自私自利，獨善其身：目前不少人習於自私自利的風尚，也是現社會一種普遍的現象，只圖保存個人的生命，財產，或增加個人的名利權位，置整個國家民族的利害存亡于不顧。一切貪官污吏，土劣奸商，種種不法行爲，都是由于這種風氣所造成，自己至上，私利至上，自己第一，私利第一，一切國利民福問題，根本就不在其心目中，流風所被，其禍害真不可勝言。

總括一句話，這些：

- 一、以篤實負責爲傻子，以敷衍塞責爲得計。
- 二、以貪污發財爲成功，以廉潔奉公爲失敗。

三、以善善惡惡爲不智，以投機作僞爲聰明。

四、以忠貞不拔爲狂妄，以消極萎靡爲超脫。

誠然，這是現社會最顯著的惡習，其實社會上的不良風氣，仍不祇此，我們如果不從速把這種風氣轉移過來，不但是政治的刷新無從着手。而民族國家的興亡亦將以此爲轉移。

(三) 怎樣去轉移風氣

我們對於現社會不良的風氣，固總在消極方面去澈底加以改革，尤應在積極方面去造成新的風氣，必須做到這一點，轉移風氣才有其真正的意義。

我們究竟要怎樣去造成這種新的風氣呢？總裁在國民精神總動員運動裡，早就曾經提示過我們：

- (1) 改造生活，
- (2) 奮發朝氣，
- (3) 革除惡習，
- (4) 打破不真金圖，
- (5) 糾正錯誤思想。

本省主席李伯豪將軍也曾融會 總裁的訓示而指示我們四點要項：

- (1) 至大至剛的正氣，
- (2) 公爾忘私的精神，
- (3) 自強不息的努力，
- (4) 臥薪嘗胆的生活，

因為唯有改造一切不良的生活，才能養成奮發蓬勃的朝氣；唯有革除一切惡習慣，才能打破不良的企圖和一切紛歧錯什的思想。也唯有至大至剛的正氣，才能明是非，別善惡，伸張公理和正義；唯有公爾忘私的精神，才能至公至誠，博愛樂羣，進而犧牲小我，完成大我；唯有自強不息的努力，才能忠貞不拔，進而達成艱鉅的任務；唯有臥薪嘗胆的生活，才能刻苦自勵，圖強雪恥，徹底革除一切消沉頹廢苟且偷安的習尚。這是鐵一般的指導原則，為轉移風氣的唯一道路，要是人人能夠如此身體力行，自然可以「風靡一世」。

轉移風氣的最高指導原則有了，最正確的途徑也有了，我們究竟應該怎樣去切實推行呢？下列的幾項，我以為是我們不能不注意的：

第一，轉移風氣，首先要重視幹部的示範作用。「幹部決定一切」，這至理名言，一切工作和行動都是這樣，要轉移社會風氣，更是當然。所以先要各級幹部，本着上列的原則，加深自己的認識，堅決自己的意志，去努力實行，去影響整個社會的民衆，曾文

正公說過：「風俗之厚薄奚自乎，自乎一二人之心之所嚮而已」。上有好者，下必有甚焉，各級幹部能够這樣實行，有了示範的作用，則風氣的轉移，已經成功了大半。

第二，轉移風氣一定要從小的地方着手，然後由近及遠，由卑至高。總裁訓示我們，一風氣的轉移，或許起初限于一隅，效力很小，但風氣一成，由近及遠，經過一兩年之後，必能風動全國，所以我們要轉移社會風氣，切不要認爲這是一件辦不通的事，而要有絕大的自信，確實的把握，雖然是一部份人開始實行，但因爲他是有特殊的意義，影响所及，自然是上行下效，蔚爲風氣。

第三，轉移風氣，重在以身作則，身體力行，必定人人都要這樣，尤其身負轉移風氣的示範任務的各級幹部要這樣，先由自己本身做起，進而及于一機關，一家庭，以至一鄉，一縣，一省，一國，自己已經做到這樣，然後要求他人也要這樣，影响他人也會這樣，這自然是順理成章，水到渠成的道理。一人轉移十人，十人而百人，百人而千人，千人而萬人，我國不過四萬萬人，幾個倍數已夠了，只要幹部果能示範起來，全國的風氣，轉移過來，實在不是難事。

第四，轉移風氣，要實行見到，說到，做到。現社會之所以是非不明，正義不彰，可以說是由于一一般人見得到的不敢說，就算有些說到而也不敢做到，大家欺善怕惡，只顧獨善其身，明哲以保身家，誠恐開罪于人，招惹許多麻煩，便不是識時務的俊傑，「各人自掃門前雪，休管他人瓦上霜」這兩句話正不知誤盡了多少人，誤盡了多少事，所

以這些人凡事都以力守緘默爲宜，縱使開口，亦不過說些不負責任的話，姑息養奸，縱虎爲患，自然頹風日甚。至于有些更加趨炎附勢，諂媚逢迎，不但不敢道半個不字，有時反而附和幾句，奉承幾句以討好的，那更不用說了。因此，在今日而要轉移風氣，必定大家都要，尤其負着示範任務的各級幹部要以轉移社會風氣爲己任，實行見得到就說，說過的就做，有了這種革命精神，嫉惡如仇，自然會頑風滌盪淨盡，善良的風氣樹立起來。

我們都能這樣實行起來，則風氣一定可以轉移，「復興氣象」也就很快而蓬勃于全國了。

見到說到做到

一 問題的提出

社會上瀰漫着因循敷衍，投機取巧的不良風氣，我們要把這種和風挽回過來，必須提倡見到說到做到的精神。

二 怎麼才是見到

見到即是知，但不是偏見，謬見淺見，更不是成見，乃是真知的見；亦即「總理偉大發明」的「知難行易」的真知。

三 怎樣才是說到

說到不是瞎說，曲說，邪說，更不是臆說。乃是有了真知灼見之後而說出其所當說。且要說得確實，有力，中肯，而且要言行一致。

四 怎樣才是做到

做到不是盲從，蠻幹，敷衍，更不是取巧。乃是「心到，口到，眼到，手到，足到」所集成的做到亦即是按照計劃來實幹，快幹，硬幹，苦幹」為革命而奮鬥的工作，——力行。

五 總結論

見到說到做到是「質性的」，必須三位合成一體，然後才能發生效用。

一 問題的提出

我們現在正處於抗戰勝利的前夕，在艱難困苦，犧牲奮鬥可歌可泣的光明而黑暗，却不能不鄭重指出社會上正瀰漫着一種因循敷衍，投機取巧的不良風氣，這種風氣的存在，實在是直接消耗抗戰力量，間接削弱建國根基的一種可怕因素。因為在整個社會裡面，倘若循名責實的人少，那末名薄實的人一定多，所以如果不把自欺欺人的惡劣根性徹底剷除，無論個人團體，國家民族都會遭受到很大的損失。所謂是非不明，正義不彰，實在就是以陷國家民族於消沈頹危的。我們試放眼看看；多少……讀書，百

爲學會了鑽營巴結，有了人而靠山便無事不可爲，無事不可得。又多少人只在於自我吹噓，着意于「巧言」，說了不算一回事。更有多少人假裝修養，要說不說，美其名曰多做事，少說話，本來能多做少說，即說實話做實事，原無可厚非的，我們要指出的是以不說話來掩飾其不做事，尤其是在做壞事的用心上說了不做，或做不踏實，無補於國民民生，以敷衍取巧，欺世盜名爲能事的，更滔滔皆是了。事實上，這種人在社會裡而說不定反而容易博得做事漂亮，做事有辦法的稱譽，這樣對於社會進步的毒害，是實在可怕的。蔣總裁在五屆八中全會訓詞中說：「我們觀察本黨現在的情形，不僅國民和輿論，對我們有許多指責，而且我們本身也自認實在有許多缺點和錯誤，尤其是不能諱言的，是許多同志，因循怠忽，忘却了當前的艱難和危險，此次全會既然負起了繼往開來的責任，第一件事就要徹底反省我們過去的缺點和錯誤，爲甚麼一般國民要懷疑我們，爲甚麼我們要招致種種的非議和譏評，其原因究何在？上至黨部本身，下至黨員個人，大家都要澈底檢討，至誠反省，將我們過去的缺點和錯誤完全洗刷一新，然後我們革命的前途，纔有希望，抗戰建國的大業，纔可以成功。我們觀察過去三年八個月以來，尤其是最近半年之間，我們奮鬥的精神，確是一天不如一天，從黨到政府，從我們中央到地方，無論黨務，政治，軍事，經濟各種事業，都沒有新的精神，缺乏新的生力，我以為這一點就是絕大的危機值得我們驚心慌目的事」。我們如果要把這種頹風挽回過來，造成功凌厲無前振作有爲的風氣，那對於見到說到做到的精神，實在是有提倡的必要。

二 怎樣才是見到

凡是人類，大家都有兩個眼睛，但是不少的人，却都戴着無形的，由壞習慣和私慾，壞制度和偏見所造成的有色眼鏡，所以不獨往往視而不見，而且往往看朱成碧，以黑爲白。有的人因爲智識淺薄，祇看到事物的表面，而以偏概全，或先入爲主。

本來見到的意思就是知，這不是偏見，亦不是謬見，也不是淺見，更不是成見，乃是真知灼見，那正合乎 總理偉大發明的「知難行易」的真知，過去二千年以來，在思想上的傳統謬說：「知之匪艱，行之維艱」，總理認爲這是「生平之最大敵」，「其威力當萬倍於滿清」，「建設計劃」一皆爲此說所打消，根本說起來，過去一般人自以爲「知之匪艱」的知其實不過是不識不知的「無知」，至多亦不過一知半解的「小知」，所以中樞有云，「一人莫不飲進也，鮮能知味也。」總理曾將我們固有文化中的知識，指出它發展的程序說：「中樞人幾盡忘其祖宗所得智識皆從冒險猛進而來，其始則不知而行之，其繼則行而後知之，其終則因既知而更進以行」；同時更指出「知之匪艱行之維艱」這個「大錯」的來源：（一）後人承受前人知識的遺產，好像是「統統子弟繼承祖先財產，不知稼穡的艱難，亦不知求知的辛苦，故誤以爲知易行難」；（二）於是遂無人懂得以行求知，因知以進行；（三）不知固不欲行，畧知亦敢行。因此不能了解問題，把握問題，做成二千來的因循錯誤。總理提倡思想革命，首創知難行易的學說，這不是單獨純粹的理論研

究，而是在革命過程的實踐裡面，由經驗印證理論的真理，所以這種心理建設的實施，可以使我們所見到的縱使不是獨見，卓見，亦可以說是知之為知之的真知灼見了。

三 怎樣才是說到

說到的意思，不是瞎說，亦不是曲說，也不是邪說，更不是臆說，乃是有了真知灼見之後，而說出其所當說，且要說得確實，說得有力，說得中肯，不但要前後一貫，而且要言行相符。但是試檢討一般人多數未能達到這個要求的原因：（一）在我們的傳統思想中，儒家自漢以後，有壓倒一切之勢力，「君子木訥于言」「金人三緘其口」，「驕不及舌」，是數千年來士大夫的處世哲學，而在「是故君子惡夫佞者」，「口與戎」，「禍從口出」的許多森嚴戒律中，訓練成功了中國人有口不敢說，有話不敢說的習慣。（二）過去我國同胞，大都避開現實的國計民生大問題而不敢談，所以「小人財閉居終日，言不及義」，「君子則今夕只可談風月」，而高人雅士亦不過在賦詠，詞章，玄讀，理學，八股中繞圈子，以銷磨歲月而已。到了現在，人們所說，所寫，能够言必有中的，誠為鳳毛麟角，大多數強不知以為知，或敷衍塞責，或揣承意旨，唯唯否否，弄得是非不明，舉世滔滔而入於偽。我國周代以前，不但諸子百家各有名學，即孔門亦有言語一科，重子且是當代馳名的「好辯」者，自漢以後，專制的君主，為着自己的本身利益，實施愚民

政策，不但罷黜百家，尊崇儒教，且將孔孟全部學說，斷章取義，致數千年來相習成風，造成人人都不放說，不肯說，不會說的性格。偶然有所論述，亦大抵無益於國計民生，或更有害於國家民族的邪說。

清初顏習齋先生，是近代提倡實學的大師，他認為一般士大夫著書立說，概屬無用，因此說：「漢宋諸儒，但見孔子俞書傳訓，刪詩，正樂，繫易，作春秋，誤認其修文，字是聖人，則我傳述註解便是賢人，讀之熟講之，而善作文辭者，皆聖人之徒矣。」這令二千年成一虛耗無用之局。這對於說到的註釋，可謂沈痛之至。

四 怎樣才是做到

做到的意思，不是盲從，亦不是蠻幹，也不是敷衍，更不是取巧，乃是一心到，口到，眼到，手到，足到，「所集成的做到，亦就是按照預定計劃來「實幹，快幹，硬幹，苦幹」，為革命而奮鬥的工作。所以，總裁在力行育學中指出：「必須實行而後始有真知，唯有能行而後能知其」。

顏習齋說：「五帝，三王，周孔，皆教天下以動之聖人也，皆以動造成世道之聖人也，漢唐襲其勳之一二，以造其世也，晉宋之苟安，佛之空，老之無，周程朱邵之靜坐，徒事口筆，總之皆不動也，即人才盡矣，世道淪矣。」吾嘗言：一身動則一身強，一家勳則一家強，一國勳則一國強，天下勳則天下強，自恃其考前聖而不謬，俟後聖而不感。

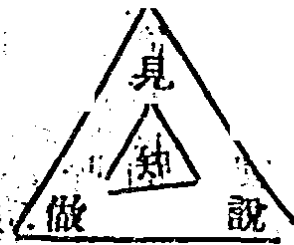
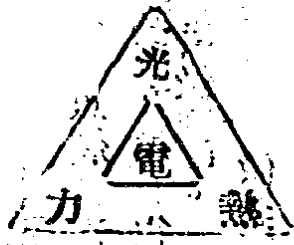
表其弟子李恕谷亦云：「自秦火後，而學術劇然一變……尋之經書……，而習行少，講說常，德行讓之長者，如陳實荀淑等，政事讓之雄豪，如周亞夫，霍光等，而專美於世者，則為儒者……程朱諸儒出，慨然欲任聖緒……而沿流既久，尋源為難……知訓詁不足為儒，而內益之以心術，外輔之以躬行……退則為鄉黨自好，立朝願為講官諫臣，所稱特闕門戶，以轉世教者，不過如是……至於扶危定傾，大經大猷，則拱手推己，悍豪保其自負，直接孔面者，僅此善人書生之學而已……明之末世，清朝夜無一異荷之臣，天下無復辦事之席，坐太司馬堂，批點左傳（指孫）敵兵臨城，賦詩進講，其習至於將相方面，覺建功奏績俱屬瑣屑，日夜喘息著書，曰此傳世業也，以致天下魚爛河決，生民塗炭，嗚呼！誰實為此，無怪顏先生之垂涕而道也」，顏李的見解到現在還有很多足供我們警惕的。他們都是主張實行和教天下以動，所謂「動」，實在就是「做到」。

換句話說，做到也就是力行的解釋，既然有了真知灼見就應該徹底奉行，絕對不容許說了不做，這總裁說「真正的行，是天地間自然之理，是人生本然的天性，有目的之有軌道，有系統」又說「行為性之表，與生俱來，人之生也為行而生，我們要為生而行」所以歸結到革命的動機在救人，革命的本務在行仁而指出「力行」就是革命。

五、結論

社會上的人，本來固固都有眼能見，有耳能聽，有手能做，但是往往所見的未必能

見到真相應說的，未必能說到題旨，所做的未必能放胆澈法。唯一的原因，就是把它分成三段，失却它本來的一貫性，這種一貫性，正如我們的生命一樣，雖然為方便解釋起見，可以分出少壯老，但其實是不能截然劃分的，所以見到說到做到，必須一以貫之，這個「一」就是「知」，「知」如電，可以發出光，熱，功三種功能，但必須三位合成一體，然後才能够發生效用。



這正如論理學中的三段論法，因明學中的宗因喻，辯証法中的正反合一，三者是缺一不可的，所以有真知灼見的人，既得到，做得到，無知之徒，既無高見，亦無高談，更無高行，一以貫之的知，是最要緊的，所以凡是能够力行。總理知難行易學說的人，必定是能夠能說，能說能做，即說即做，敢說敢做而首先成功他的思想革命，然後養成浩然之氣，表現出大無畏的精神，提供出獨到的見解，發揮出千古不磨的議論，彪炳出造福人群的行爲，惟有這樣，才能實現八中全會宣言裡所說：「必以此樹立我國之新風氣，以竟抗戰之全功，成建國之大業，然後無愧于國父與先烈，無愧於革命救國之初衷。」

第
二
輯

本團訓練的目的內容和方式

一 緒言——

二 訓練的目的：

(一)如何做人——本團訓練的目的，簡明扼要的說，不外兩件事，就是 總裁所說的：「第一訓練我們如何做人，第二訓練我們如何做事」。遵照中央訓練委員會所定全國各訓練機關訓練綱領所明白規定的，在使受訓人員恪遵 總理遺教，服從革命領袖，真能成爲實現三民主義之信徒與澈底奉行命令之戰士。

(二)如何做事——根據各項訓練法規，我們的目的有

四項：1. 使得到主持機關的常識與領導辦事要領；
2. 了解抗戰建國要旨，明晰本省施政方針；
3. 改善生活行動習慣；
4. 充實管教養衛智能。

三 訓練的內容：

- (一) 精神訓練
- (二) 智能訓練
- (三) 生活訓練
- (四) 軍事訓練

四 訓練的方式：

- (一) 啓發方式
- (二) 實習方式
- (三) 討論方式

(四) 指導方式

(五) 活動方式

(六) 競賽方式

此次各同學來到本團受訓，我想大家心裡，一定有一種共同的感想。就是：本團究竟爲什麼而訓練——訓練的目的何在？本團究竟要訓練些什麼——訓練的內容怎樣？和本團究竟要怎麼來實施訓練——訓練的方式怎樣？爲解答這些問題，我今天想把本團訓練的目的，內容和方式，做一個簡略的說明。

一一

先談一談本團訓練的目的吧。本團訓練的目的，簡明扼要的說，不外兩件事，就是：總裁所說的「第一訓練我們如何做人；第二訓練我們如何做事」。

關於「如何做人」，中央訓練委員會所定全國各訓練機關訓練綱領曾有明白規

定，就是：「在使受訓人員格遵 總理遺教，服從革命領袖，真能成爲實現三民主義之信徒與澈底奉行命令之戰士」。因爲全部 總理遺教一方面是集古今中外學術思想之大成，他方面又是我國五千年倫理哲學的結晶，要做人便不能離開 總理遺教，同時我們的革命領袖 蔣總裁是 總理的唯一繼承人，其一切言行，卽爲 總理遺教的具體表現，也就是我們做人的準繩，所以我們要講究做人，便要從格遵 總理遺教，服從革命領袖做起，怎樣才算是格遵 總理遺教，服從革命領袖呢？這就要「真能成爲實現三民主義的信徒與澈底奉行命令的戰士」。所謂信徒，就是說，對於主義的信仰，要和宗教信徒對於宗教信仰一樣，精誠熱烈，篤信力行，身心全體歸向，始終貫徹到底，不顧利害，無間死生；所謂戰士，並不限於前方作戰的官兵，凡是一個人能够隨時隨地，把自己的生活習慣思想行動，澈裏澈外武裝起來，抱定與環境戰鬥的精神和決心，來克服一切困難，打破一切障礙，以實現他的主義，就可說是戰士，我們信仰三民主義，不可止於形式上的信仰，而是要在實質上，真能成爲一個熱烈的信徒，把自己的全副精神力最

貫注到主義的實行上去。我們服從革命領袖，不可祇是表面上的服從，而是要切實實把自己造成功一個徹底奉行命令的戰士，無論在何時何地，都能服膺領袖的訓示，奉行領袖的命令，使一切訓示和命令，得到徹底的實施，發生偉大的力量。總之，我們要信仰主義，實行主義，能為主義而奮鬥，為主義而犧牲，才算得是主義的真正信徒；要明禮義，知廉恥，負責任，守紀律，不畏難，不自私，不虛偽，不敷衍，以實幹快幹硬幹苦幹的精神克服一切困難，敬謹實施領袖的命令，才算得是一個徹底奉行命令戰士。一個人能夠做成功一個主義的信徒和徹底奉行命令的戰士，才算是瞭解了做人的真諦，達到了做人的標準；本團訓練的第一個目的，就是要使大家了解這個真諦，達到這個標準。

關於「如何做事」，全國各訓練機關訓練綱領規定，是：「在使受訓人員確實得到主持一般機關之常識與領導辦事之要領」；行政院所頒發各級幹部人員訓練大綱的規定，是：「在使受訓人員了解抗戰建國要旨，充實管教養衛智能」；省訓委員會所訂廣東省各級訓練機關訓練實施辦法的規定，是：「在使受訓人員

「了解抗戰建國要旨，明瞭本省施政方針，改善生活行動習慣，充實管教養衛智能」。由此可知關於「如何做事」的訓練，我們的目的，不外四項，即：（一）使大家得到主持機關的常識與領導辦事要領，（二）了解抗戰建國要旨，明瞭本省施政方針；（三）改善生活行動習慣；（四）充實管教養衛智能。因為我們都是公務人員，都要在一個公務機關辦事，無論是我們自己主持這個機關（主管人員），或是幫助他人主管這個機關（佐治人員），我們都要有主持機關的常識，辦事才能順利，工作才有效果，所謂主持機關的常識，就是要明瞭辦事的一般程序，對於任何事項，都要先有精密的研究，繼以完美的設計，加以充分的準備，然後再為迅速確實的執行，對於人，財，時，地，事，物各項辦事要件，更要能為合理的組織與運用，使人盡其才，地盡其利，事盡其理，物盡其用，時不虛耗，財無浪費以發揮最大的行政效能。其次，我們無論是做縣府的秘書，科長，課員，或其他職員，都要領導一部份人辦事，因此，對於領導辦事的要領，不可不有充分的了解。所謂領導辦事的要領，最基本的是注重指導，監督與考核，以增進工作效率。指

導的意義，不僅在指示工作的途徑，而且要使工作人員在實際工作中，得到修養學習的機會，以收融練之效，同時指導的實行，不可純用命令的方式，而應注意啓發工作者的研究興趣，使之能自動的改進其業務。監督的作用，在綜覈名實，實事求是，轉移社會虛偽儂薄的心理，樹立無實踐履的風氣，考核的作用，在嚴定功過，信賞必罰，使賢能者得所鼓勵而勇於負責，不肖者有所懲儆而不敢為非。⁹¹以上是領導辦事的基本要領。其次，現在我們的基本國策是抗戰建國，抗戰建國的成敗和鉅，實為我國家民族生死存亡之所繫，我們做公務員的，一方面須遵照上級命令，執行抗建國策，一方面須領導地方民衆，參加抗建工作，其任務與使命，實屬異常偉大而艱鉅，我們必須徹底了解抗戰建國的宗旨，確立抗戰必勝，建國必成的信念，然後才可以完成此偉大艱鉅之任務與使命。其次，本省施政方針，為本省實施抗建國策的準則，亦即本省公務人員做事的主臬，我們自應先弄明瞭本省實際工作時有所依據，不致誤入歧途。其次，我們要弄明白「如何做事」之個要，注意改進我們的行政習慣，因為以前我國行政上的腐敗，其落，無效

率之無進退亦大部分由於公務人員生活的放縱之奢侈，無規律，無秩序與行動的
混漫，遲緩，虛偽，苟且。以故我們必須矯正這種不良的風習，養成良善的生活，
行勵習慣，方能發揮做事的效率，完成自己的任務。最後，我們知道，現代行政
的內容不外備款發衛四件事，即管就是管理各項公共事務，教就是教育及訓練
民衆，養就是發展生產，以謀民衆衣食住行的充裕，衛就是組織民衆，武裝
民衆，使之具備自衛及衛鄉衛國的決心與實力。以備公務員對於管教養衛的勤身
諷和投能，始果有所欠缺，當然無法遂行其職務。尤其最近訓練實施後，地方公
務人員對於發衛衛的職責，較前加重，因對於此等管教的需要，亦較前更為迫切。
切，故有加以充實的必要，所以本團關於如何做事的訓練，將特別注重於管教
發衛管能之培養，同時強調忠誠，注重於發衛管能之指導，以正其風，對於
「如何做事」的訓練，至於如何做事，在於做事的種種具體方法，均在訓練中，
務求其切實，以期發衛管能，至於如何做事，在於做事的種種具體方法，均在訓練中，
不期而然，如何做事，即是為訓練如何做事。

本團訓練的目的說過了。現在再來說本團訓練的內容。本團訓練的內容，可大別為四項：第一是精神訓練，第二是智能訓練，第三是生活訓練，第四是軍事訓練。

精神訓練之主旨也在發揚總理遺教，講述總裁言行，說明人生意義及個人與國家民族之關係，使受訓人員對主義及領袖發生堅定的信仰，樹立革命殉人

生觀，成為實現三民義與徹底奉行命令之信徒與戰士，確能明禮義，知廉恥，負責任，守紀律，自覺自動自治之精神，推進戰時工作，實行地方自治，完成抗戰建國復興民族之使命，其作用側重於訓練「做人」。

智能訓練之主旨，在傳授做事所必需的常識與技能，尤注重管效養衛之技術與方法，以及特殊主管業務之訓練，而於中央及本省各項重要政綱政策法令規章，亦與以簡明扼要之講釋，藉以提高受訓人員的智能水準，使其對所任職務，均

能勝任愉快。其作用側重於訓練「做事」。

生活訓練之主旨在矯正受訓人員過去不良的生活行動習慣，而代之以組織化，紀律化，民衆化，生產化，藝術化，合理化的生活行動習慣，其作用在使受訓人員對於日常生活中養成勤勞，節儉，簡單，樸素，整齊，清潔，迅速，確實，秘密，嚴肅的習慣，發揚仁民利他，濟世助人，分工合作，敬業樂群的精神，以樹立「做人」「做事」的基礎。

軍事訓練之主旨，在鍛鍊體魄，傳授軍事常識及基本動作，培養智信仁勇禮人各種武德，養成堅忍耐勞英斷果敢的品性，與冒險犯難負重致遠的精神。其作用在使受訓人員具備健全的體格，堅強的意志，和戰鬥的技能，平時能任勞任怨，戰時能執戈禦侮，以完成「做人」「做事」的條件。

四

最後我要說一說本團訓練的方式。本團訓練的方式，雖因課程種類與業務性

質不同，不能一律，但其中最對頭的則為下列數種：

一、啓發方式 本團多數課程雖亦採用講授方式，但講授的目的，不在機械的注入，而在提要的啓發；各教官對於所任課目，一方面提出問題的綱要，作系統的說明，俾學者能於短期內獲得關於各項問題的基本常識，一方面指示研究學習的途徑，引起自動研習的興趣，俾學者瞭然於自我訓練之意義與重要。所以此種方法，是生動的、活潑的，不是機械的、呆板的！

二、實習方式 本團一切訓練的內容，均以切合實用為主，凡空疏浮泛無裨實用之論理，一概不取。在訓練實施上，注重理論與實際的聯繫，以理論指導實際工作，即以實際工作證實理論，對於實際問題之研討，工作經驗之傳授，及實際困難之解決，並特予注意。因此，對各科教育，除講習外，兼採演習，見習，實習等方法，以求理論與事實互相印證。

三、討論方式 本團訓練，特別注重討論方式，如小組會議，小隊會議，座談會，生活檢討會等皆是。討論的作用，在引導受訓人員運用思想，研究問題，

相互質疑討論，廣集研究，廣氣與學習，俾在聽訓期間，能互相切磋琢磨，有所折衷，而於受訓之後，更能隨時隨地不斷修養，自我訓練。

四、指導方式：本團各種訓練，均以採用指導方式為原則，如日常生活指導、作業指導、讀書指導、康樂指導、團體活動指導、個別談話等皆是。此種方式的作，在避免消極限制方式而採用積極的誘導方式，以養成受訓人員自覺自勵、自治自重之精神，而收自我訓練之效。

五、活動方式：本團訓練，除課內作業外，對於各項課外活動，如黨（團）務活動、閱覽、壁報、體育、娛樂等，亦有適當安排，此等課外活動，雖亦有官長參加指導，但均以學員為主體，以期各學員能充分養成活動能力，獲得宣傳組織及領導群眾之技能。

六、競賽方式：競賽方式為最新的訓練方式，其作用不僅在刺激人類好勝的心理，鼓舞奮鬥向上的情緒，尤在使參加人體會和奮鬥的意義與團體行動的意義，故競賽方式又有個人競賽與團體競賽之別，而後者比前者更為重要。本團對

於各種競賽，如辯論競賽、體育競賽、論文競賽，服務競賽、學業成績競賽等項，亦將儘量多舉行，以期養成競賽風氣，增進學習興趣，並樹立各人受訓後工作競賽的基礎。

五。

以上我已把本團訓練的目的，內容和方式，簡略的說明了。希望大家聽過之後，深切領會，牢記勿忘，竭誠接受本團的訓練，並以自覺自動自治之精神，努力自我訓練，使本團訓練的方式得以靈活運用，本團訓練的內容，得以具體實現，本團訓練的目的，得以圓滿達到。同時還希望大家受訓之後，能夠把本團訓練的目的，內容和方式，帶到各縣去，用以訓練部屬，訓練民衆，以擴大本團訓練的效果。這是本團能否成功的關鍵，也就是各個人受訓有無意義的樞紐，望大家勿等閒視之！

本團團訓釋義

——五月十四日精神講話——

一 本團制訂團訓緣由——國家民族之盛衰與社會風氣有絕大關係；但要養成一種善良風氣，又非先有一種基本「教條」不可。我們的教條便是團訓「公、誠、勤、毅」。

二 本團團訓的釋義——

公：1. 維持公益不謀私利；

2. 選賢任能不用私人；

3. 獻身公務不做私事；

4. 虛心坦懷不存私見；

5. 公平正直不徇私情；

6. 天下為公不懷私心。

誠：1. 對己之誠（不自欺）；

2. 待人之誠（不欺人）；

3. 處事之誠（不敷衍）；

4. 接物之誠（不虛偽）。

勤：「有一分力做一分事，

2. 今日之事今日做畢，

3. 自己之事須自爲之，

4. 有始有終貫徹到底，

5. 從勤勞中尋求快樂。

毅：

1. 見義勇爲當機立斷，

2. 沉着堅忍百折不回，

3. 決心犧牲死而後已。

三 結論——明白酬報的意義之後，就要拳拳服膺，寢食不忘，使成爲社會的風氣，才不負本團訓練的苦心。

一個國家，要想永久存立于世界，必然有它的立國的根本精神，這種精神，最初由少數人提倡，漸爲多數識者所贊同，而成爲「國訓」，久而久之，便浸潤於每個國民的腦海，支配一切精神生活，而成爲一種「國民性」或「國魂」。一個家族，要想維持其永續的生存，也必定有一種立家的根本精神，這種精神，最初也祇是一種「家訓」，久而久之，便成爲全族人的最高道德標準，而形成一種「家風」。

不特國家和家族如此，古來許多大哲學家，大教育家，教授門徒，也必定有一種基本「教條」或「教義」，如孔子的「文，行，忠，信」，老子的「清淨無爲」，墨子的「兼愛尙同」，釋迦牟尼的「慈悲」，耶穌的「博愛」便都是他們的基本「教條」或「教義」，這些「教條」「教義」，最初也祇是一種施教的基準，漸染既久，便成爲學者的習尙，輾轉傳播，最後便成爲社會的風氣，而養成一種「學風」。現在許多有悠久歷史的學校，大概也都有一種「校訓」；這種「校訓」，到了爲全體學生所服膺，形成一種風氣的時候，便成爲「校風」。上面所說的「國魂」，「家風」，「學風」，「校風」總括起來，都可說是社會的風氣，風氣是一種最大的社會力，無論什麼人，都是意識地或無意識地受着它的支配的。所謂「君子之德風」，「小人之德草」，「草上之風必偃」，便是風氣的力量之充分說明。所以在一個國家或民族裡面，如果有一種良好的風氣，則好人因爲有了社會力的保障可以盡力爲社會服務；平常的人也會不知不覺的去做好事；縱使有多少壞人，也因謂有所顧忌，而不敢放肆作惡。反之，如果社會的風氣不好，則惡人可以放肆作惡；平常的人受着環境

的影響做了惡事，自己還不知道；好人則因為孤掌難鳴，也沒有辦法替社會做事。因此，我們可以知道，國家民族的盛衰，是與社會風氣有絕大關係的，我們今日要挽救國家民族的危機，完成抗戰建國的任務，就非先在社會上養成一種善良的風氣不可，而要養成一種善良風氣，又非先有一種基本「教條」不可。

本團是培養地方行政幹部的機關，是推行新政人才的養成所，是革命鬥士的鍛鍊場，使命是異常重大的，任務是異常艱巨的，要想完成這種重大的使命，達到這種艱巨的任務，除了一般的訓練課程之外，當然還須要一種基本「教條」，我們的基本教條，便是團訓「公，誠，勤，毅」。團訓「公，誠，勤，毅」。不祇是我們的基本教條，還要使之成爲每個學員的基本精神，成爲本團的一般風氣；不僅如此，進一步我們還希望把它由各學員擴展到全體民衆，由本團擴展到全社會，使之成爲全民的基本精神，全社會的一般風氣。這便是本團制訂團訓的緣由。

「公，誠，勤，毅」都是日常習見的字，粗疏看去，似乎沒有什麼費解的地方，但是如果細心研究一下，便會覺得其中涵義甚多，妙用無窮，所以爲使大家

徹底明瞭起見，我認爲有加以解釋的必要。

一、「公」的意義 爾雅釋言：「公，無私也。韓非子說：「自營爲私，背私爲公。所以簡單的說「無私」「背私」就是「公」，但是要怎樣纔是「無私」「背私」呢？現在且分析說明如下：

(1) 維護公益，不謀私利 一個人生在社會裏，如果不顧公益，祇圖私利，便會做出種種忍心害理，寡廉鮮耻的勾當來；這樣的人，在一家，便會爲個人的利益而犧牲家族的利益；在一地方，便會爲個人的利益而斷送地方的利益；在一國，便會爲個人的利益，而出賣國家民族的利益；譬如現在做漢奸的人，便都是這樣，這實在不是人幹的事！至於一個做公務員的人，他所担任的既然是公務，所以他比較一般人，就更對加倍的維護公益不謀私利，否則，便不免要發生濫權招賄，貪贓枉法的事體，而成爲國家民族的罪人。因此，我們要建設廉潔政府，便首先要做到公務人員能維護公益不謀私利。維護公益，不謀私利，便是「公」。

(2) 選賢任能，不用私人 一個良好的公務員，他的惟一希望，就是要把自己

已担任的事情弄好，所以他特別留心攷察人才，凡是賢者能者，無論和自己有無私人關係，都要引用，凡是不賢的無能的，儘管是自己的親戚朋友，也絕對不用。這樣選賢任能不用私人，便是「公」。

(3) 獻身公務，不做私事。公務員是公務的担当者，是人民的公僕，所以他的全副精神才力，都應該貢獻於公共事務，不應該爲了私事而妨礙公務的進行。現在有許多人，一方面拚命營謀公職，他方面却又不熱心公務，而專做自己私事，甚至把担任公職，看做單純的謀生手段，這種人在不配做一個革命政府下的公務員！我們必須把這種不對的心理矯正過來，才可以說得上一個「公」字。

(4) 虛心坦懷不存私見。我們做事，固然要有見解，有主張，不過我們的見解和主張，應該從公的立場去決定，不可有絲毫私心夾雜在裏面。所以我們如果發見了自己的主張有錯誤，他人的意見的確比我們高明的時候，便要虛心坦懷，接受他人的意見，而撤回自己的主張。不要爲感情或意氣所劫持，而固執成見，因爲如果這樣，便是有私心，便算不得「公」。

(5) 公平正直不徇私情。人類都有是非之心，但同時也不免有愛惜之念，尤其對於和自己有特別關係的人，往往存着一種偏袒的心理，因而顛倒是非，混淆黑白，這實在是人類的弱點，我們必須把這個弱點矯正過來，無論處理什麼事體，都要就事論斷，不徇私情，才算是「公」。

(6) 天下爲公不懷私心。什麼是私心？便是「人我之見」，「物我之見」。有了「人我之見」，「物我之見」，便不免要分彼此，分厚薄，便不能「公」。本來「宇宙萬物，原屬一體」，我們個人，不過是整體中的一個細胞，對於其他細胞，根本不應有彼此厚薄之分，更不應有所謂「人我之分」「物我之分」。古人說「民，吾同胞，物，吾與也」。「老吾老，以及人之老，幼吾幼，以及人之幼」，「匹夫匹婦不得其所，若已推而納之溝中」，「大道之行也，天下爲公，……」。都是說人不應該存着「人我之見」「物我之見」的意思。我們領會了這個意思，才可以不懷私心，才可以做到「天下爲公」。這才是「公」的極致。

二、「誠」的意義 簡單的說「誠」就是誠實，誠敬，真實，無偽，不欺。詳細

的說，誠可以分爲「對己之誠」，「待人之誠」，「處事之誠」與「接物之誠」，茲分別說明如下：

1. 對己之誠 「對己之誠」，就是說對自己要誠實，不要欺騙自己。世間有許多，往往對自己都不誠實，一味欺騙自己，譬如一個人本來沒有學問，偏覺得自己學問高深，本來沒有知識，偏覺得自己知識淵博，本來沒有才能，偏以為自己才能充足，本來自己沒有成績，偏以為自己成績優良，這便是對自己不誠實，便是自欺，孔子所謂：「無而爲有，虛而爲盈，約而爲泰」，也可算是自欺的說明。這種自欺的人，我們祇要留心考察，隨時都可發見，尤其是沒有修養而驟然得志的人，最容易犯這個毛病。有了這個毛病的人，雖然自己一無所有，也會常常得意忘形，躊躇滿志，因此，便永遠沒有進步的機會，永遠沒有向上的可能，他的一生，就算從此完結了，這實在是一個極可悲痛的損失！而且這種慣於自欺的人，對人對事對物，也斷不會有什麼誠意的，因爲一個人對自己尚且不誠實，那裏還有誠實可言呢？所以我們講這個「誠」字，便首先要注意「對己之誠」，「對己

己之誠」可以說是「誠」的基礎，也可以說是「誠」的出發點。但是怎樣才可以得到「對己之誠」呢？這便要靠「反省」，就是說我們要時時刻刻省察自己，不要爲自己的感情和意氣所蒙蔽，曾子說：「吾日三省吾身」，孟子說：「反身而誠」，都是這個意思。

2. 待人之誠 我們無論對於親友，對於良官，對於同僚，對於一般民衆，都要誠信不欺，這便是「對人之誠」。有些人以爲世間狡猾人多，我們如果過於誠實，便不免要上人家的當，吃人家的虧。其實這是皮相之論。一個很誠實的人，縱使有時會上當吃虧，但一旦博得了社會信任之後，便到處可以得着便宜。反之，一個很狡猾的人，縱使有時偶而得到一些便宜，但一旦被人家識破，信用就會破產，其損失是無窮期的。所以說：「誠實是最良的手段」。而且一個誠實人如果上了當，吃了虧，必然得到社會的同情，精神上自有一種安慰，不像一個狡猾人，得了便宜，固然要被入唾罵，如果弄巧反拙，上當吃虧，更要受人譏諷，還有一層，一個真正誠實的人，往往也能感化他人，使之不忍施其狡計，所謂「至誠動

夫一人不忍欺，也是日常數見不鮮之事，孔子也說過：「言忠信，行篤敬，雖蠻貊之邦行矣，言不忠信，行不篤敬，雖州里，行乎哉。」他的意思就是說祇要我們自己忠信篤敬，雖是蠻貊之人也可以感化，如果自己不能忠信篤敬，雖在本州本里，也是行不通的，所以我們祇要問自己誠實不誠實，不必管他人狡猾不狡猾。

(三) 處事之誠 我們無論對於任何事務，都要慎重處理，不可草率苟且，敷衍含糊，這便是「處事之誠」。孔子所謂「臨事而懼」「敬事而信」，便是「處事之誠」的最好註腳。一個人遇事能懼，自然不敢草率苟且，對事能敬，自然更不肯敷衍含糊，這便做到了「處事之誠」了，現在有許多公務人員，對於一切事務，總是掉以輕心，不肯慎重將事，在他們的心目中，無論怎樣關係國計民生的大事件，祇要一時應付得過去，便算了結，至於結果如何，儘可不問，甚至有些人，連應付都覺得麻煩，運用延擱的方法，以不了了之，年來我國地方政治，無法推動，多半是他們之賜！我們今後要想改進地方政治，就非打破這種麻木狀態不可，

要打破這種麻木狀態，就必須每個公務人員都有「處事之誠」。

(4) 接物之誠。中庸說：「誠者，物之始終」，誠也者，成也，不誠無物。這幾句話的意思，就是說一個人要有「真誠」，然後世間一切東西，才能始終存在。如果沒有「真誠」對一切東西，都是假的，不會有真的，譬如一個人對父母要孝，對國家民族要忠，對主義要信仰，對領袖要服從，但是如果這個人沒有「真誠」，那他的忠，孝，信仰，服從，便都是虛偽的，假裝的，並沒有真正存在。根據一樣的道理，我們也可以說一個沒有「真誠」的人，他的所謂兄弟之情，夫婦之愛，朋友之信，乃至一切道德，學問，事業，都是假的，不會真實。又如一個農夫，必然要「真誠」去耕作，才可以生產五穀；一個工人必須「真誠」去作工，才可以製造物品；一個商人必須「真誠」去經營，才可以買賣貨物；如果這些人祇把「公務農」作「工作」，「經商」作「幌子」人並沒有實在去耕作，製造，經營，便不會有五穀，物品，貨物存在。這正如演戲的時候，一個演員在戲台上，時而眉飛色舞，時而怒髮冲冠，時而痛哭流涕，時而手舞足蹈，其實他心中一無所有，喜怒哀樂，都非實在，以上便是「不誠無物」的道理。明白了這個道理，我們便須深切反省，

如果我們要使自己的生活有意義有內容，我們對於世間一切的事物，便都要接之以「誠」，否則，不特富貴榮華，都非實在，就是父子之恩，兄弟之情，夫婦之愛，朋友之信，乃至道德，學問，事業，也都不會真正的存在，這將使我們感到怎樣的空虛！這將使我們感到怎樣的悲哀！

三、勤的意義，簡單的說，就是刻苦，奮勉，努力，不怠，不懈，不惰，不息，詳細的說，真正的「勤」，應該包含下列幾種意義：

(1) 有一分才力便須做一分事業，勤的要義，便是要把自己的才力，儘量發揮，以貢獻於社會人群，所以有一分才力，便須做一分事業，有十分才力更須做十分事業。有些人說：「我們做事，固然要勤，但有時簡直無事可做，要勤也無從勤起」，這話是不對的！我們知道一個人的才力是有限的，而可以做，應該做的事，實在太多了，上自天下國家的大事，下至生產勞動的小事，沒有一樣不是可以做而且應該做的，祇要我們肯去做，隨時隨地都可以發揮我們的才力，做出我們的事業，決不愁無事可做的，況且。假使真有一天，弄到無事可做，我們

也可以利用空間，做些修養身心的工夫。決不可因此而怠惰，陶侃「運甓習勞」的故事，便是一個好榜樣。又有些人以為：「我們做大事，固然要勤；但做小事，則無須乎怎樣勤，」這也是不對的！古人曾說：「獅子搏虎用全力，搏兔也用全力，」我們的要點，祇須問自己究竟盡全力與否，不必管事情的大小，古今來多少聰明才智之士，往往可以從容解決大事，而反受困於細微小事，就是因為他們勤於大事而怠於小事的緣故。

(2) 今日應為之事須即為之，勿謂今日不為而有明日，人生在世，不過數十年，原是很短的，除掉老幼及疾病期間不能做事之外，所餘的可以做事的期間，就更加短促了，在此短促的期間，要想做一番事業，就得天天努力，時時緊張，不要把一時一刻的光陰虛耗浪費，古人所謂：「大禹惜寸陰，我輩當惜分陰」，就是這個意思，因為如此，所以我們對於今天應做之事，就要當天把它做好，不要說：「今天過了，明天還可以做，不用着急」，我們要知道，今天應做之事，如果拖到明天，那今天的光陰，就算是浪費，至於明天，也有明天應做之事，如果把

今天之事，拖到明天，那明天之事，又再拖下去，如此順次拖延，勢必永無止境，況且多數事體，是有時間性的，今天不做，也許明天便做不成，或者做成也無效用，這樣豈不誤事！大凡一個真正能做事的人，爭取時間的精神，必定很強，他把時間看得比什麼都寶貴，他決不肯輕易耗費一分一秒；唯有無志氣，無事業心的人，才會精神散漫，工作弛緩，隨時隨地表現出無精打彩的樣子來，所以我們看了一個人工作的態度，就可以斷定他終身事業的成敗，即：勤的，精神緊張的，必然成功；惰的，精神弛緩的，一定無成。

(3) 自己應為之事須自為之，勿以轉責他人，社會上的每個人，都有他應盡的責任，都有他應做的工作，這些責任和工作，都是要自己去盡，自己去做的，都是不能由他人代替的。但是有許多人却不是這樣，他們自己一事不做，反而把自己應做之事，轉責他人代替去做，他們自己不肯做一個人的事，却要他人做兩個人以上的事，這不特是「不勤」，而且是「不怨」，何況一個人人才力有限，無論怎樣能幹的人，若是真能把自己應做之事，全部做到，已經是了不起，那能做兩入

以上的工作呢？如果一定要勉強他做，結果一定是一場糊塗。前幾年我曾聽得有人說，中國現在的政治，是「三等科員政治」。這句話的意義，就是說，在多數機關裏面，最高長官，照例不管事，秘書科長也不管事，連一等科員都不管事，結果，一切的事務，都交給三等科員辦理，於是三等科員，遂成了政治的樞紐，而造成「三等科員政治」。上面的說法，雖然有點過火，但也含有多少真實性，而且年來我國政治上沒有進步，這也未必不是原因之一。今後我們要改進政治，當然要把這種毛病，澈底革除，就是要：「各盡各的責，各做各的事」。

(4) 有始有終貫徹到底。我們無論做什麼事體，都要有始有終，貫徹到底。古人說：「爲山九仞，功虧一簣」。又說：「行百里者半九十」。這句句話的意思，就是說，一個挑土做山的人，雖然費了很多的力，挑了很多的土，如果最後少挑一簣，這個山便做不成功；一個要走一百里路的人，如果他走了九十里便停止了，還祇算走了一半。這都是告訴我們：一個人做事，如果有始無終，不能貫徹到底，便得不到結果。所以我們對於應該做到十分的事，縱使做到了九分九，還是

不能滿意，不能罷休，必須做到十分為止。世間有許多人，常常開始做一件事的時候，也遠能「一鼓作氣」，奮勉從事，可是經過一些時候之後，便不免怠慢起來，表現出了「再而衰，三而竭」的情形。這便是始勤終怠，便沒有做到真正的勤奮。

從勤勞中求快樂，是我們常聽人說。人生固然要勤勞，但勤勞究竟是苦事，懶有懶別者是福。這句話，實在是錯誤的。我們要知道，清閒固然是「福」，勤勞也並不是「苦」。而真正的快樂，祇有從勤勞中去追尋。我在前面已經說過，過勞一個人能勤勞，就可以充分發揮自己的才力，成功偉大的事業，難道這不是極快樂的事情嗎？而且人如能勤勞，就可以幫助他人，就可以對社會有偉大貢獻，難道這也不是極快樂的事情嗎？至於「清閒」的人，終日無所事事，表面里似乎很快樂，其實他們的生涯，既無目的，又無內容，空無一物，有何樂趣？況且他們一生吃的穿的住的用的，都是他人勤勞的結晶，他們坐享其成，却對他人毫無幫助，如果稍有天良，應當怎樣慚愧不安？古人曾說：「小人鬪居為不善，依我看來，不獨小人為然，就是所謂「君子」，如果閑居起來，也難免要作不善的

事體；進一步講，不必一定要做別的「不善」，就是「閑居」這一件事，已經很够「不善」的了。所以「清閑」不僅不是「福」，簡直是「惡」；不僅不是快樂，簡直是痛苦！譬如一條豬，終日除了飲食睡眠，不必做別事，看來似乎很快樂，但究竟是「豬的快樂」，不是人的快樂。如果一個過清閑生活的人，真有什麼快樂，恐怕也和「豬的快樂」，差不了許多。真正「人的快樂」，祇有勤勞的人，才可以享受。古人也說過：「爲善最樂」，「……仰不愧於天，俯不作於人，三樂也」。可見惟有「爲善」和「俯仰無愧」的人，才有真的快樂，但是一個人，如果不肯勤勞，試問怎樣能「爲善」？怎樣能做到「俯仰無愧」呢？我們要明瞭上述的道理，知道勤勞是快樂源泉，並且實行從勤勞中去求快樂，才算是真正了解「勤」。

四、「毅」的意義 簡單的說，「毅」就是剛健，果決，堅忍，沉着，不怯，不撓。詳細的說，「毅」就是：見義勇爲，當機立斷；臨事沉着堅忍，百折不回；臨難決心犧牲；死而後已。茲分別說明如下：

(1.) 見義勇爲當機立斷 一個人要想做一番事業，固然要「有謀」，尤其要

「能斷」。所以我們處世，如果遇到了責任上道義上應該做的事體，尤其是關係國計民生的事體，我們便要毫不遲疑，毫不躊躇，毅然決然，表明態度，開始行動，萬不可徘徊瞻顧，模稜兩可。否則，時機一失，便會弄到手足無措，後來雖然追悔，已是無從補救。歷史上許多并不怎樣無道的帝王，弄到國破家亡，許多聰明才智之士，弄到身敗名裂，大都是由於優柔寡斷。古人所謂「當斷不斷，反受其殃」，便是這箇意思。本來一個人對於世間普通事理，並不難於判斷，而且事理判明之後，照理馬上就可以決定態度，不過許多人因為把個人的利益大看重了，所以一遇到與自己有利害關係的問題發生，便不能保持嚴正的立場，而表現出遲疑躊躇的態度來。他們有時為保全祿位財產，有時為保全身體和妻子，有時為保全其他利益，便會失掉「當樹立斷」的勇氣，甚至走上錯誤的道路。其實他們的想法，完全不對，因為一個嚴正不阿的人，他的個人利益，未必就不能保全。縱使不能保全，也可以無後悔，同時一個依違取巧的人，他的個人利益，也未必真能保全。實際上，還是不能保全的可能性較多。譬如秦朝的李斯，他本是

要遵照秦始皇的遺詔，立太子扶蘇做皇帝的，後來因為怕蒙恬奪了他的相位，遂聽從趙高的話，矯詔賜扶蘇自殺，改立胡亥，他滿以為立了這場大功，自己的祿位，總可以永遠保全了，但是經過沒有多久，他便受了「被五刑」與「夷三族」的果報，不但祿位不依，而且身敗名裂；可見我們遇事祇有「見義勇為，當機立斷」，至於個人利益，不必計較，也不能計較。能够這樣，就是「毅」。

（二）沉着堅忍百折不回，我們做事，會處處遇到阻力，若是不能排除一切阻力，就沒成功希望。但是怎樣才可以排除一切阻力？這就要「沉着堅忍百折不回」。『沉着堅忍百折不回』就是「毅」，也就是通常所說的「毅力」。一個有毅力的人，無論遭受怎樣的重大事變都能够鎮靜如常，決不會驚惶失措，無論遇到怎樣的艱難困苦，都能够無憂無懼，不屈，不撓，無論遭受怎樣的重大挫折，都能再接再厲，百折不回。他能够不受一切物質的誘惑，排除一切外力的壓迫，忍受人所不能忍受的痛苦，他祇專心一意，要使他的事業成功。大禹治水，在外十三年，三過其門而不入，伊尹五就桀，五就湯，終不氣餒，孔子盡于周遊列國，在冀行其道。

不，席不暇暖，老死而不悔；總理革命四十年，五次失敗，絕不灰心，寧能推翻滿清建立民國，這都是毅力的表現。現在有許多人，祇能處順境，不能處逆境，祇想居高位不肯負責任，便是因為沒有毅力。所以我們要想做成功一番事業，就

要把握着這個「毅」字，就要遇事沉着堅忍，百折不回。

(3) 決心犧牲死而後已，「毅」字的最重要的意義，就是要決心犧牲，死而後已。孔子所謂「殺身成仁」，孟子所謂「舍生取義」，荀息所謂「君死，義之節」，繼之以死，「諸葛亮所謂：『鞠躬盡瘁，死而後已』」，都是犧牲精神，也都是「毅」字的註腳。本來，無論什麼人，終總是要死的；聖賢豪傑乃至愚夫愚婦，壽數長短，雖是不同，但最後都不免一死；可是多數人對於怎樣的死才有價值這個問題，都不大注意，往往到了應死的時候，還是偷生苟活，不肯就死，以至「一失足成千古恨」，這實在是一件大不幸的事！我們要知道：人類生命的要素，完全是精神，不是軀壳；如果一個人的精神不死，雖然他的軀壳死了，我們也可以說他的生命還是存在，反之，如果一個人精神死了，雖然軀壳依然存在，我們也

可以說，這個人的生命，是早已沒有了，不過軀壳尚未腐爛罷了。古人說：「莫大於心死，而身死次之」，便是這個道理；便可以知道，個人軀壳的生死，無關輕重，最要緊的，是要精神不死。要精神不死，就要能犧牲，就要死得其所。

「總裁說過：『一個革命黨員，不能成功，便要成仁』。『不成功便成仁』，就是犧牲精神，就是『毅』」。

我在上面，已經把團訓「公，親，勤，毅」的意義，解釋清楚了。大家明了團訓的意義之後，就要拳拳服膺，寢食不忘，把它做爲個人爲人處世的根本精神，使它成爲全國的風氣，成爲全社會的風氣，如果大家能够這樣做，我相信，不特本團的訓練目的可以達到，國家民族的前途很可樂觀，而且你們自己將來在事業上也一定可以有偉大的成功，你們的前途，也是很光明的。總之，如果大家不能這樣做，那就不特辜負本團訓練的苦心，而且會加重國家民族的危機，就是你們個人的前途，恐怕也是很黑暗的，很悲慘的。你們要知道，斷沒有一個不公不誠不勤不毅的人；可以做革命的幹部，可以做領袖的信徒；可以做一個良善的

公務員！可以做新政的推行者！可以完成抗戰建國的使命！可以負擔復興國家民族的責任！

廣東地方行政幹部訓練之回顧與展望

一、幹部訓練的重要注——幹部是推行政治的核心，故改革政治，首在培養良好幹部。

二、本省地方行政幹部訓練的經過

(一) 始於廿八年春，李主席同粵主政者創辦

行政幹部訓練所於連縣，受訓學員二千二百餘人。

百餘人。

(二) 幹訓所第一期結束後即改組為縣政人員訓練

所，後遷南雄，受訓者一千五百餘人。

(三)縣訓班僅辦一期即于廿九年三月奉令改組為地方行政幹部訓練團，受訓學員多屬由各縣調訓，合計有一千六百餘人。

(四)幹訓團第一期訓練結束，乃遷曲江附近鄉間，廿九年十二月開辦第二期，調訓範圍較小，受訓人員共約三百餘人；同時于第七、八、九行政督察區設立聯合訓練班，班址設于南路茂名，又在曲江台山開平南雄等三十四縣設縣訓所，大規模舉辦國民教育師資訓練，共調訓五千三百餘人。

三、地方行政幹部訓練的檢討——

- (一)學員素質未盡優良
- (二)訓練與使用未能配合

(三) 輔導致核未盡周密

四、今後訓練工作的改進

- (一) 改進訓練機構
- (二) 樹立人事制度
- (三) 實施普遍訓練
- (四) 改進輔導致核

黨行政的基礎是有滿方面的。是完善的制度。是健全的政治制度的建設。固然為施政的先決條件，然而「徒法不能以自行」。如果沒有良好的幹部去運用去推行，結果還是要落空。幹部決定一切，這是抗戰以來各方面所共有的感覺。有了健全的幹部，不特合理的人事制度，易於樹立，而且政制的推行亦易於收效，可見完善的制度和健全的吏治這兩者之間是相互的。非若相互的，是相成的，非相背的，而在相互相成中，使以幹部為核心。全體職訓示我。

「我們雖不好絕對相信人治，但是在任何法令制度，其運用完全靠人，所以無論古今中外，尤其是現在的中國，我們要改革政治，絕對不可否認人事爲第一件要緊的事。」因此我們更可認識幹部在政治的推進與改革上的重要性了。

幹部在施政上既佔了極重要的地位，那末，如果我們要改革政治，尤其要推行一種新的政治制度，做成復興氣象，以適應時代的需要，就首先要將幹部問題獲得完滿的解決。所謂幹部問題，其重心是在良好幹部的如何培養，如何考核，如何提拔，與如何在任用，總括的說，幹部問題就是幹部的訓練問題，總裁說：

「我們今後要改進政治，一定要特別注重作育政治方面的幹部人才」，所謂作育，就含有訓練的意思。現在全國各省正積極推行新縣制，「行新政用新人」成爲了一種普遍的要求，這表明「新人」在新政的推行上已發生決定的作用。因而幹部訓練工作，便成爲目前政治上的中心工作了。

本省對於地方行政幹部訓練工作，過去雖續有舉辦，但大都屬於臨時性質，規模既不宏大，組織亦不嚴密，故未著有良好成績，至於有計劃，有組織大規模的幹部訓練，實始於民國廿八年春。李主席回粵主政後所創辦的地方行政幹部訓練所，該所初設於連縣三江墟，於三月卅一日正式開學，內設行政，合作，通訊，軍事四系，受訓人員計有一千二百零八人，學員來源分爲下列三類，一爲容納本省首屆高中以上學生集訓結業後而志願繼續受訓者計六百餘人，一爲接收省府西江行署婦孺工作團女生二百餘人，教育廳政治大隊學生二百餘人，一爲調集各縣行政佐治人員或區鄉鎮長一百餘人；後以省府遷韶，所址距離過遠，乃於五月間遷移乳源授課，八月中旬畢業學員，經隨即次第派出工作。

幹訓所第一期結束後，即改組爲縣政人員訓練所，組織嚴密，規模大具，在舉辦幹訓所的時候，中央還沒有頒到劃一的訓練計劃，所有訓練辦法全由省府決定；及後省府爲加強基層幹部的訓練，計劃改組幹訓所爲縣訓所，就有內政部所頒的辦法可以遵循了，縣訓所遷設南雄修仁村，內分民政，財政，教育，建設，

許政，團隊六系，受訓學員來源亦有三類：一為調集現任縣佐人員，共七百四十七人，一為招考具有相當資格與程度者，一為招收省港澳失業教員，二三兩項七百七十六人，合計一千五百二十三人，於廿八年十一月間開始上課，訓練期間原定為三個月，後以粵北戰事緊張，乃提前於十二月底結業，將各學員分別遣回及委派工作。

縣訓所僅辦一期，即奉令改組為地方行政幹部訓練團，緣中央為加緊推行地方自治，感到全國地方行政幹部的訓練，亦亟須有一個統一的辦法，遂於廿九年春頒佈「縣各級幹部人員訓練大綱」規定各省設立地方行政幹部訓練委員會為省訓練之計劃及考核機關；設立地方行政幹部訓練團為省訓練之執行機關，於是本省又將縣訓所重行改組為廣東省地方行政幹部訓練團，團址仍設修仁縣訓所原址，於三月十六日正式改組成立，成立後即趕辦籌備工作，至四月廿二日，第一期訓練乃正式上課。訓練團分設民政佐治人員，警政，鄉鎮長，財務，建設，教育行政，中心小學校長，小學教師，地政，統計，會計，通訊十二班，受訓學員分關

訓與招考兩種，調訓人員範圍比前更廣，包括縣政府秘書，科長，督學，技士，自治指導員，警佐，警察所長，督察員，巡官，區長及鄉鎮長，中心小學校長，小學教師等，招考人員爲會計，建設，地政，統計等特種人員，合計有一千六百九十一人，訓練期間，一律定爲三個月，於七月廿六日舉行結業典禮，學員分別回任原職及由省府各有關機關，委派適當工作。

幹訓團第一期訓練結束後，鑒於團址離韶關遙遠，辦理諸感困難，乃決定遷移曲江附近之鄉間。數月以來，一面興工建築新址，一面籌備二期訓練，直至十一月下旬一切準備完竣，十二月二日第二期訓練正式開始上課，本期因建築房舍關係，故暫將範圍縮小，僅調集各縣現職人員二百餘人，省政工隊員一百餘人，分民政，財政，金融，地政，教育行政及附設社會工作人員，政工，振濟等九班，訓練期間定爲兩個月。

依據「縣各級幹部人員訓練大綱」的規定，各行政督察區得設訓練班並得聯合數區設班，又各縣得設立地方行政幹部訓練所。本省依此規定，先行於第七，八

，九，三行政督察區設立聯合訓練班，班址設於南路茂名，定十二月開學。此外本省爲推廣國民教育，配合新縣制實施起見，特於八月間舉辦大規模國民教育師資訓練，於台山開平曲江南雄等三十四縣，設立縣訓所爲訓練機關，受訓期間定一個半月，計全省受訓學員，除未據報者外，共五三八八八人。

以上所述，爲本省地方行政幹部訓練團的經過情形。最後須在這裡附帶提及的，是廿八年春，於四戰區舉辦的黨政軍幹部訓練團，係調集現職人員受短期訓練的本省高級行政幹部受訓者，計有四百餘人。

三

本省的地方行政幹部訓練工作，雖僅有兩年的歷史，但訓練結業幹部已達四千餘人，在政治的戰鬥崗位上，已發生很大的作用。現在再進而檢討過去兩年來的幹部訓練工作。

優點方面，過去兩年的訓練，至少已獲得下列幾點效果：第一是加深了幹部

對主義的認識與對領袖的信仰，本省歷屆行政幹部訓練，均以總理遺教總裁言行爲訓練的中心，受訓學員受了這種精神訓練的陶冶後，對三民主義的理論與實際，顯然有着更深切的認識，對領袖精忠救國，堅苦卓絕的精神，有着更誠熱的感應，其次是提高幹部的工作熱情與加強其工作技能。兩年的行政幹部訓練，除施以一般訓練外，對於業務訓練亦極注重，業務訓練的目的，在激發幹部人員的工作情緒及增進其工作技能，而使縣政效率得以提高，無疑的，受訓結業幹部在工作熱情與技能上比前是進步多了。再次是政令推行比前順利，在行政工作上最感困難的，就是政令推行的不徹底，往往一個政令逐級轉遞至基層組織便成一紙具文，其所以致此者，當然有很多的原因，但基層幹部輕視法令與不明法令實爲其重要原因之一，兩年來本省的行政幹部訓練，對於法規的解釋與政令的說明，亟爲注重，受訓人員重回原職任事，對於政令推行也收到頗大的效果。以上所列諸點，僅就其重要者而言，我們認真檢討起來，却也發現了許多缺點：

一 學員素質未盡優良

按照「縣各級幹部人員訓練大綱」的

規定，現任人員抽調受訓時，須先舉行甄審，非現任人員則招考時須經入學試驗，甄審或試驗合格者，始准受訓。過去本省的行政幹部訓練，非現任人員，因經入學試驗，程度尙屬整齊；至現任人員因由縣府保送，不獨保送前多未施以嚴格甄審，且往往有臨時委人頂替，企圖敷衍了事等情事發現，馴致調訓學員中，程度參差不一，施訓倍感困難。

二 訓練與使用未能配合

在此抗戰建國的大時代中，各部門工作需要大批候委幹部，自屬毫無疑義，不過所需幹部數目若干？以及任用辦法如何？在訓練前多沒有確切的調查與統計，也沒有週密的籌劃。結果在訓練結束後，學員的任用，在事實上與時間上就常發生問題。雖則這種問題經各方共同努力，遲早可獲得解決，但這種訓練與使用脫節的情形，對於訓練效率不免多少影響，那是不待言的，過去本省的行政幹部訓練，也免不了患這種毛病。

三 輔導考核未盡周密

目前一般訓練多屬於短期訓練，每

一短期訓練結束後，立刻即發生兩問題，就是輔導問題，一是考核問題，關於前者，受訓學員在短期的訓練中，所能獲得的祇是一些做人做事的基礎智能，結業後要把握急激盪動的時代，應付艱難困苦的環境，往往有才識不足之苦，這時就亟須有新的學問智能之補充，亦亟須訓練基層繼續不斷的指導。至於後者，受訓學員重回原職後，他們的操守是否良好？成績是否優異？他們的工作效率是否增進？他們的工作熱情，工作興趣及其服務精神是否加強？他們是否配稱「人稱其職」？這些都是應予考查清楚的。一般的行政機關及訓練機關對於這兩個問題大都沒有獲得妥善的解決，這實在是目前訓練工作上的一種缺憾，本省過去的行政幹部訓練，對於畢業學員的輔導與考核雖曾盡至大的努力，但終覺得這兩者不只是訓練上的問題，抑亦為行政上的問題，因而未獲理想的效果。

四

我們在上面已將過去幹部訓練工作加以坦白的檢討，列舉出一些優點與缺點，優點固應發揚光大，缺點尤應力求改進。我們根據以往的寶貴經驗，針對目前

的實際環境，對於今後的訓練工作，應作如下之改進：

一 改進訓練機構

依「縣各級幹部人員訓練大綱」規定，省訓練委員會為訓練之設計與考核機關，訓練團為訓練之執行機關，兩者的職務，至為明顯，本省訓委會成立以來，因會址離團址遙遠，來往公文，不免阻滯，對於訓練進行，殊有窒礙。現在團址已遷移曲江，特決定將訓練委員會與訓練團合地辦公，使設計考核與執行融成一片，達到訓練機構一元化。這樣，今後訓練效率將因此增進，是可以預算的。

二 樹立人事制度

目前政治上最大問題厥為人事問題。要求得人事問題合理的解決，就要建立健全的人事制度，從訓練上著手。故目前的幹部訓練工作，是負有健全人事制度之使命的。我們認清此點，對於今後的訓練工作，不但要嚴格地實施甄審和考核，且要以大公無私的態度，獎掖幹部，提拔幹部，推而至於保障幹部，輔導幹部，這樣則合理的人事制度，自然不難建立起來。

三 實施普遍訓練

依「縣各級幹部人員訓練大綱」的規定，縣以下各基層幹部如鄉鎮保甲長，中心小學校長，國民小學校長，鄉鎮公所股主任及幹事等均應一律抽調訓練，由行政督察區訓練班或縣訓所主持辦理。本省除已在第七八九行政督察區設立聯合訓練班外，今後準備次第在其他各行政督察區設立訓練班，以及在各縣成立訓練所，務能實施普遍訓練，達成訓練的目的。

四 改進輔導攷核

關於幹部受訓後的攷核與輔導工作，過去已

發現缺點，今後自應針對缺點，力求改進，至改善之道經與各有關行政機關取得密切聯絡，方易獲得成效。本年冬本省政務視導團分區出發視導，訓委會訓練團亦派員參加，這對於受訓幹部的考核與輔導工作，當然會發生很大的作用的。

此外，關於訓練與任用如何打成一片，則尙有待于訓練機關與行政機關的共同努力，共同努力。不過這個問題可說是技術上的問題，實不難獲得解決的。

當以此類之，本省的地方行政幹部訓練工作，經了兩年來的努力，可說已樹立了相

當的基礎。我們既毋庸諱張優點，也無須掩飾缺點，我們且願隨著時間的進展，由
而後更努力更奮鬥的努力，務期達到訓練的目的，完成建國的使命。

行政效率與幹部訓練

一、發端——講求行政效率，首先要講科學管理，而「人」就是管理的中心。

二、人與事底不可分性——「政治」包涵了「人」和「事」，我國過去政治的病源，就

在治人與治事脫節。

三、從科學管理說到科學訓練——

(甲) 政治的科學管理有三個步驟：1. 科學的統計，2. 公文的改革，3. 奠定新的人事制度。

(乙) 科學訓練必具的三個條件：1. 增進專門的知識，2. 改造舊有的思想，3. 施行軍事的生活。

四、結語——在現階段講求行政效率，絕不能離開了幹部訓練問題。

一 發端

「行政效率」這一個名詞，在東西洋先進各國，并不新穎。因為在十九世紀後半，隨着商業資本主義的發展，一切社會的經濟的政治的組織，都或先或後的嬰求科學的管理。行政的科學管理是一種必然底現象。

我國最先講求行政效率的要首推國父孫先生，遺教上說：「政府是一架飛機」，又進一步劃分權與能的關係，這可說是近代講行政效率最高的指導原則。

我覺得談行政效率首先要講科學管理，要談科學管理，便要談到管理中心的「人」，中國承數百年，官僚政治之後，在政治上所表現的是矛盾，敷衍，因循，雜亂，散漫等現象，所以二十年來「民主」與「法治」的口號高唱入雲，到頭來不是民主的普遍，治法的實行，反而是作了新官僚進身，豪奪，掩護地位的護符和欺騙民衆的餅餌。國家之敗由官邪也，這是要從人事政治下與國建國，先要從整頓官治着手，其實要從腐敗的人事政治下過渡到法治的坦途，更非將管理衆人之

事的人」整頓好不可。

八現在抗戰正進入總反攻的最艱難最困苦階段，我們在這階段中能否獲得抗戰的勝利和能否奠定建國的基礎，就在看我們的政治經濟有沒有更好的辦法推進。總裁在指示第二期抗戰的綱領中，便賢明的提出「政治重於軍事」。

以下就是想將政治裡頭最關重要的人和事的管理問題作一普遍的闡述。

二 人與事底不可分性

訓練幹部是處理「人」的問題，講行政效率是處理「事」的問題，表面上是對立的而實質則是統一不可分的。離開事來談人，是官僚主義者，離開人來談事，則是空想主義者，兩者都是不合科學的論據。古語說：「其人存，則其政舉，其人亡，則其政息。」又說：「徒善不足以為政，徒法不能以自行。」——這實在是道破了「人」與「事」底不可分性。

國父解釋「政治」兩個字，解釋得最妙，他說「政是衆人的事，治是管理，管

理衆人的事就是「治政」，實在比約翰，洛克，蒲萊士，拉期基金一些著名的政治學者而上之，官僚政治與專家政治的最大區別，就在於前者是治「人」，而後者則是治「事」。「人」與「事」顛倒這就是兩者間不可合的鴻溝，先進的英美德法固不在言，它們的政治已隨商業資本主義底龐大發展而早已專家化與技術化，即後起的暴日物社會主義國家底蘇聯，也早已走上專家化的道途。

我國承遜清腐敗官僚政治之遺毒，二十年來的政治與不應付「人」的方面兜圈子，所以政治的表徵只在治人，而絕沒有治事，使「人」和「事」漸漸的完全脫節。這好比一架機器。司機的不講求怎樣駕駛機器，而只講求人與人的關係，使司機與機器間發生一種對立的作用，試問效率兩個字從何處談起呢！

現在我國政治的病癥就在治人與治事的脫節，是迴旋於人事圈子內的官僚政治。這一病癥的內在是人浮於事，事浮於人，換句話，就是有人無事做，有事無人做，學理工科的走入政治舞臺，學文法科的可以做技士工程師。其結果對於做官也只是敷衍了事，添黑一團。總裁在現代行政人員須知的訓辭中，有一段很痛

的說話，可以作為本國政治的最好結論：「現在中國人做事，最大的通病就是不在上而騙下，下騙上，一件事報告來說做好了，其實並沒有做好，甚至根本沒有做，上面一個命令下去，也不切實去監督指導下面的人實行，大家敷衍塞責，得過且過，自己騙自己！」

近年來朝野都在注目於改良政治，尤其是地方政治上面還是極好的現象，有的主張試練幹部，有的講求行政效率，但大家都是把兩者對立起來看，而不是把它統一起來。這正近於「頭痛醫頭，腳病醫腳」的俗諺。抗戰以後，政治的進展與軍事的進展成了跛行的狀態，換句話說，政治的進展大落後於軍事的進展，要治療這一病態，我的意思應當從人與事的統一性上來研究治療的藥方。

三 從科學管理說到科學訓練

我上面說過，講行政效率是處理「事」的問題，要把衆人之事弄得有條不紊，發生強度的效率，便要從科學的管理說起。總裁說：「首先我們要改進政治，

做一個強富的國家，一定要注重整理，管理，修理，三個理字和「廢物利用」的習慣我國的政治是「向「管」而率「理」，過去頌揚好官循吏，有四個好事叫做政簡刑清」，為歷代聖君賢相奉守的格言是「道之以德，齊之以禮」的八個字，這極端表現無為之治，糊糊塗塗的「管」，更談不上科學底管理了，歷來所謂聖明之治，只是不擾民的極端底無為，換句話，即「爾做爾的事，我做我的官」等到朝令夕改，科斂頻繁，那便是亂管亂理的漆黑一團底時代。所以我們不談政治則已，我們要使政治配合着偉大底抗戰建國時代，則應當澈底擺脫官僚政治，邁進科學化的道途。總統在去年提出「科學的群眾時代」，這是劃時代底指示，即是說我們要認識時代，結束過去舊的腐敗的時代，應當邁進新的科學的時代。他特別指出現代人做事的特徵：「現代人做事講精確，講迅速，貴有組織，貴有修理和次序。這和前代最顯著的不同之點。」又極力提倡「有步驟，有次序，有方法的科學精神」。

戰爭是使慘酷而也是最好的教訓，它暴露弱點促使立刻落後的前進。抗戰擺

在我們面前的只有兩條路：不是屈服敗亡，便是光榮的勝利。經過三年餘的抗戰事實，大家都鐵一樣的相信我們最後必定勝利，但沒有一個人敢說是在何年何月，因為這是科學的推斷而不是觀念論者的臆測，我可以說一切幫助軍事的政治經濟的工作增強，則時間可以縮短，否則時間一定延長，甚至由「必勝」變成「必敗」。也有可能。在歷史上南宋之亡，便是由「必勝」變成「必敗」的。我們要以斬鐵截釘的精神來結束舊時代，這不單是主觀的要求，而也是客觀上的必然要求。

要走上新時代，我首先提出一般的科學管理。在眼前談政治上的科學管理怎樣呢？我以為有三種必須的步驟：第一是科學的統計；第二是公文的改革；第三是奠定新的人事制度，前二者讓另作專文來討論，這邊暫且只討論怎樣奠定新的人事制度的問題。

國父說：「政府是一架機器，不明白道理的人，以為這個譬喻，真是此物得很奇怪。其實物質裏頭有機器，人事裏頭又何嘗沒有機器呢？法律就是人事裡頭的一種機器。」他的意思主張管理人事要守法，要走上法治。——總裁

在政治的道理一文裏，則說：「中國政治哲學的最高目的在使天盡其才力。各得其所，各遂其生。」這更進一步指出要使官治走上法治，對於人事的處理是應當用人爲才，公開人事的管理，古語說：「內舉不避親，外舉不避死」，過去的聖明之治是這樣，現代化的政治更要這樣。

英美先進諸國底文官制，獎懲黜陟，一依規章，公務員的去留絕不隨長官之好惡親疏爲準據，在我國人所共知的施行有效的制度是郵電制度，它是根據英美的文官制的辦法，我們亦應模倣先進國之成法，對人事的任免效銓悉本規章，強厲執行，然後數千年繼承不息的威煇政治與循環演飾的官僚政治，才能從新中國的生長中死去。

現在我們可以決定的說，奠定新的人事制度，便是對於政治人員的最好的科學管理，但是被管理的對象底人，即是說能够得止稱爲政治工作的人，在土版人衆事多的我國，無論在質上或量上說，都離客觀的需要很遠，如果用一些無用的舊人去擋塞，則雖有優異的科學管理，也等於用萬能的司機去駕駛破舊的機器。

一樣，仍然不會發生強度的效率，所以這裡應該注意到製造政治人員的問題。我的意見科學的管理是「用」，而科學的訓練纔是「體」，必須體用互施，纔可以發生強度的政治效率。

新舊制推行以來，大家對於行新制用新人的主張，有更進一步的認識，訓練幹部，用幹部去推動一切，這是由官僚政治轉進到現代化道途必要的要求。

怎樣方合於科學底訓練呢？我以為够得上科學底訓練的，必具以下的三個條件：第一是增進專門的知能；第二是改造舊有的思想；第三是施行軍事的生活。

總裁說：「我們訓練就是打仗——出操是打仗，上課是打仗，研究討論和實習，無一不是打仗，總而言之，生活就是戰爭」又說：「我們生為現在時代的一個人，要盡到我們人生的本務，就一定要能夠作一個真正現在時代的戰鬥員。」過去的公務人員不是僅僅得等因奉此的常識，便是滿腦子升官發財的沒落思想，或者是一輩子過其醉生夢死的生活。現在我們應「反其道而行之，我們要求的幹部是時代的戰鬥員」，我們要求的幹部底生活是「戰鬥底生活」，同時我們要求我們底幹

部不單要有「戰鬥的知能」，還要有「戰鬥底思想」呢。

上面我說過，官僚政治與現代科學化的政治不同之點，是在於前者是「治人」而後者是「做事」，治人的政治，主要技術是講求應付作嫻熟公文，做事的政治是講求處理「事」的專門知能。何況現在的中國社會底實際，日見繁複生長，一切事物都客觀地要求科學化和技術化，我們底幹部，倘非具有專門底戰鬥知能，那能完成抗戰建國底使命。

至於怎樣去訓練我們的幹部的戰鬥思想和生活，則有「國父的三民主義和總裁的賢明指示，以及近年政府倡導的新生活運動和國民精神總動員運動」，只要為教者去悉心領導訓練，我想舊的思想和沒落的生活一定可以從我們底新的幹部中揚棄！

四 結語

我們現在是無可否認的，在現階段來講行政效率絕不能離開訓練幹部問題而

不論，我只想列舉 李主席在廣東政治新階段中的一段話作為本文的收場。他說：「科學的政治是計劃的，不特要有計劃，而且事前要有充分的準備，事後要有公平的考核，一切人，地，事，物，時，都要有適當的支配，所以科學化政治的表現，便是合理化。平民化與事理化的政治。便是做事不是做官的政治，也就是事業化的政治。」——這很簡明的包括了怎樣講求行政效率與怎樣訓練幹部的原則，我們要以至誠的遵奉 總裁與 主席的指示，趕快結束行將沒落的舊時代，推進我們底政治新階段！

訓 練 叢 書 五 種

各級行政幹部必讀

- 一 總理遺教六講
- 二 三民主義與革命哲學
- 三 主管機關與推行政令之要領
- 四 訓練目的與訓練實施綱要
- 五 軍事訓練之要領

廣東省地方行政幹部訓練委員會編印

