

校長訓詞

政治的 道理
行政三聯制大綱
國民經濟建設運動之意義及其實施
今後發展黨務的途徑

中央陸軍軍官學校印

校長訓詞

目錄

政治的道理

行政三聯制大綱

國民經濟建設運動之意義及其實施

今後發展黨務的途徑

吳 炎

黨

MG

D69 3.09

13



3 1771 8404 5

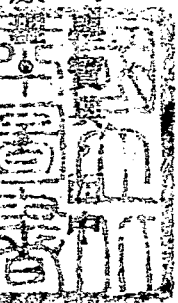
目次

貳

政治的道理

二十六年三月二十一日講

一、大學中庸與禮運爲中國政治新



二、分段闡明哀公問政章的內容要義

1. 政治要以人爲本，要以修養人格和推己及人爲推行的根本。

2. 政治應該由個人對家庭社會和國家完滿負責做起，應篤行五達道與三達德，而以「誠」字貫徹到底！

校長訓詞

3. 說明修養人格的重要和效果，勉人努力自強，勿自暴棄。

4. 列舉九經的功用和要義，說明爲政之道，在乎由內及外，使天下人由親及疏，各得其所，以達和平安樂之治。

5. 一切專業開始以前須有預備，而原理原則，尤爲一切行動的前提。

6. 政治原動力在乎「誠」，而完成「誠」之總性，在乎力學與篤行。

三、本章要義之總提示，與「誠」爲成已成物之詮釋。

四、中國政治哲學的精義：

1. 政治的理想和目的在提高「人」的品格，發揮「人」的價值和功用。修明「人」與「人」的關係，為政在人，一切以人為本。
2. 政治哲學與倫理哲學相合一——政治以倫理為基礎

3. 禮運篇為「地方自治」之圭臬。

4. 中國政治哲學的最高目的在使人盡其才，各得其所，各遂其生。

5. 中國政治哲學以行「仁政」為本，故特別注重疾病、痛苦、困窮、的救濟，

校長訓詞

肆

五、希望大家究明政治哲學的精義，認清實際政治的本務，共同一致，篤信力行，來實現三民主義，完成建國使命！

各位同志：

今天要將我們個人研究中國政治哲學所得的幾個要義，貢獻給各位。因為各位都是擔任推行三民主義的幹部。每一個人都是要管理幾十幾百乃至幾千人，而且要感化到幾百幾千乃至於幾千萬人。不可不明白政治是什麼？我們政治的目的的是什麼？我們的入手方法又是什麼？

我們國父生前常常稱道我國古時的政治哲學，曾說「論到政治哲學的真諦，恐怕歐洲人還要求之於中國」。國

父最推崇的是大學中庸和禮運。國父在三民主義和軍人精神教育中，屢次提到大學之道和禮運的大同之治，至於中庸的道理，似乎沒有多所發揮，但是軍人精神教育講演中所說的知仁勇，與生而知之學而知之困而知之的道理，又說是非之別，就是合乎道和不合乎道，再贈於分別說明知仁勇三者以後，又特別詳述「決心」的一章，這些遺教，都是由中庸一書而來的，中庸第一章在中國政治哲學上的價值及其地位之重要，我從前已經在陸軍大學裏講過了。（現在已有專本）今日再要將他第二十章即哀公問政一章，特別提出來講解一下，這實在是我們同志尤其是擔任各級幹部的同志，更不可熟讀精思的一部治國行政，革命做事的要則。我們把這一

覽書裏面所講的各點，拿來和大學與禮運相會通，就可以明瞭我國政治哲學的真諦了。

爲着說明的方便，我要首先講明哀公問政章的內容精義。但是有兩點不可不首先注意的：（一）這是孔子答魯哀公的話，哀公是一國的君主，所以孔子所答的，中間有許多話是以一個君主作主體；（二）孔子時代有那時代的環境，中間列舉節目，或者有和現代不盡相和的。我們要體會他的精意大義所在，不必拘泥於每一句一字，這纔叫讀書能得其用，纔不會以文害意。

本來這一章書，篇幅相當的長，層次章節，也不容易劃分得很清楚，我現在列舉他主要的內容，其餘所沒有列舉的

，各位要知道那些祇是說明的部分，可以拿來參讀的。他的
主要內容，可分爲下列的幾節：

(一) 是說明政治要以人爲本，要有人來運用，要合乎人類的
本性，要以修養人格和推己及人爲推行的根本，這就是
原文所說：

「文武之政，布在方策，其人存，則其政舉；其人亡，
則其政息」。注意：這裏所謂人，並不是指個人，乃是
指多數人，必須有明瞭這個政制的原理和價值的人。然
後良好的政制纔有人來運用。纔有人來實行，不然就像
我們敵國——日本一樣，明治時代奠立了的一些政治的規
模，後來風氣一變，一般暴亂軍人蔑視成規，就可以壞

法亂紀，使政治改形變質，釀成禍亂。「人道敏政，地道敏樹，夫政也者，蒲蘆也」。蒲蘆，是最易滋長之物，政治如果不違反人類的本性，就像植物得到養料一樣，必能推行動阻，而且成長得格外迅速。「故爲政在人，取人以身，修身以道，修道以仁」。這四句是主意，自始至終都注重在人。所謂「仁」亦只是人道人性，換一句話說，就是人對人的關係，和人與人間共同的理性。以此修道，以此修身，再以修明的人格，影響他人，吸引他人，政治就可推進。其次乃曰：「仁者，人也；親親爲大。義者宜也；尊賢爲大。親親之殺，尊賢之等，禮所生也」。這一節就是說無論仁與義，無論親親與

尊賢，皆應行施得當，毋使有過與不及之處，故一切行政，皆要辨中於禮，而且要以禮來節制。這個禮，在政治上地位之重要，我屢已詳言。今不贅述，不過這個禮字的意義，在本章裏所說「從容中道」一句話，格外可以解釋得透澈了，各位因此更可知道禮的意義與重要了。總之，政治上一切法律制度，和政治者的行動態度皆要合乎禮，就是合乎宜。否則就有過與不及，如此，就要亂了。就不成其為政治了。

(二)是說明政治應該由各個人對家庭，社會和國家完滿負責做起。說明所謂五達道和三達德，原文說：
一天下之達道五，所以行之者三，君臣也，父子也，夫

婦也，昆弟也，朋友之交也，五者天下之遠道也。所謂遠道是指人人所應該履行的大道，不論地域職業有所不同，沒有一個人可以例外。所謂君臣關係，在那時自然只知道是臣子對君王個人的關係，但其實就是國民對國家的關係，能在現在的解說，更可推廣之，因為現在是民國，自然以民為主，亦就是以民爲君，不過從前所謂忠於君者，只是忠於個人，而現在是要忠於衆人了。從前所謂忠者，只是忠於人，現在還要忠於事了。所以在政府裏爲國家和人民服務的上下官吏，就是一切公務人員，都要以臣僕自居，盡忠於民，盡忠於職，而我們國民亦要人人以中國爲主人自居，但是做國家主人的

人民。亦必要對他自己的國家和職務，更要負責盡忠。至於父子，夫婦，昆弟是個人對家庭的關係，朋友之道，推而廣之就是個人對社會，對團體的關係。「知仁勇三者，天下之達德也，所以行之者一也」。不論對家庭對社會對國家，要盡到責任，就必須要有良知，（智）良能，（仁）和決心（勇），不然就只會倚賴而沒有貢獻，祇知侵奪剝削而不知服務了。上面說的達道，是說對人的關係，知仁勇三達道，乃是盡己的本務，所以行之者一，就是說不論求知行仁尚勇，都要貫徹到底，所謂「一」者，就是成己成物的「誠」字。

（三）是說明修養人格的重要和效果，要大家努力自強，不自

暴棄，乃必有成。原文說：

「或生而知之，或學而知之，或困而知之，及其知之一也；或安而行之，或利而行之，或勉強而行之，及其成功一也」。這是說人類資性有高下，環境有難易，閔道有先後，祇要鏗而不舍，最後個個人必能同樣地達到終點。「好學近乎知，力行近乎仁，知恥近乎勇」，這是說知仁勇是人格的標準。好學、力行、知恥、是修養的入手方法，「知斯三者，則知所以修身，知所以修身，則知所以治人，知所以治人，則知所以治天下國家矣」。這是與修齊治平的道理互相發明，我們人生認清楚個人在家庭社會和國家中的責任，把握住三達德來修身，

必先自己能夠修養完滿，而後纔可以管理直屬的部下，這樣管理纔能生效，這樣做事，纔能有成，這樣纔可以對國家對世界有所貢獻。

（三）是說明為政之常道在乎由內及外。使天下人從最親近到最疏遠的都能各得其所，來達到政治的目的。就是所謂「九經」。這是和現代的情形有多少不同的，但項目雖應該相通，而原理還是一樣。原文首先說「凡為天下國家有九經」，列舉其項目，其次說明九經的功用，再次說明如何實現九經條件，各位要參看原文，細心體察，善為活用，現在照原文列一個表如下：

(九經的項目)	(方法)	(效果)
一、修身	齊明盛服非禮不動	道立
二、尊賢	去讒遠色，賤貨而貴德。	不惑
三、親親	尊其位，重其祿，同其好惡。	諸父昆弟不怨
四、敬大臣	官盛任使，	不眩
五、體羣臣	卑信重祿，	三之復禮直
六、子庶民	時使薄斂，	

七、來百工

日省月賦，既稟禘事，

八、柔遠人

送往迎來，嘉善而矜不能，

九、懷諸侯

繼絕世，舉廢國，治亂持危，朝聘以時，厚往而薄來。

這上面所說的「親親」，當然是孔子依照那時君主的環境，對一個國君說的話，但實際上在我國古代政治哲學中，和修己治人的人生哲學中，沒有不注重個人對人，和人對家庭的義務的，所謂「親親而仁民，仁民而愛物」，以及「齊家而後治國」，都是一貫的道理，一個人如舉他在家庭都不能負責任，盡義務，那對社會對國家，

校長訓詞

壹伍

更不能希望他盡忠了。家與國的關係，正與國和世界的關係一樣。國父說「我們要提倡民族主義……」纔可以講世界主義」，又說：「必先要鞏固民族主義，世界主義纔能發達」。所以我們必先實行民族主義，然後才配得上談世界主義。中國的政治哲學，就是由內及外層層開展，所以是很踏實的。我們現在是民國時代，「親親」二字的解釋，應該推廣開來，不限於父子兄弟夫婦。尤其是革命黨員，我常常說要以黨為家，這「親親」二字至少要作黨員和黨員的親親來解釋，便是親親的方法，也不是要「尊其位重其祿」，但是要竭誠扶助，使各得其所，各盡其分，就是要同甘苦，共榮辱，還是

我們應守的道德標準。現在讀古書要會其意而活用之，這不過舉一個例子，我們必須明白這一個道理，纔可以研究這一張表。再有幾點要特別提出的：第五項所謂「體憂臣」，就是我常常說的要與一般幹部和同志同甘苦共患難。不但恤其困乏，量他的工作而優給報酬，還要
以忠信爲先，忠的意義包括恕字，推己及人謂之恕，信
就是講信修睦，我們能推己及人，能講信修睦，就能使
心爲同事踴躍盡力，這是第一點。第六目所謂「子庶民
」，是要「時使薄斂」。所謂「時使」，就是要發動民
衆，爲國家服務，但要不奪其時，不妨礙他的生業，然
後雖勞不怨，這是第二點。第七項「來百工」以下所謂

校長訓詞

壹柒

校長訓詞

壹捌

「日省月試既稟稱事」，這在現在不僅是對於百工而已，我們對於部屬同事，都要規定工作計劃，督率進修，每日有每日的考核，一月有一月的攷核，看他們工作是不是合乎預定的進度，這一月較前一月有沒有進步，乃至年終考績，給以升降獎懲，都是這個意思。這就是要綜核名實的道理。至於「既稟稱事」的「既稟」二字，原文是「餼稟」，古時以穀代祿，看他的工作，定他的俸祿或工資，要使報酬和工作相稱，不能使部下無功受祿，或工少而酬多，這樣就叫作「餼稟稱事」，這亦就是政治要賞罰嚴明的道理。第八項所謂「柔遠人」，在我們這個時代，就是對於邊地民族的同胞，我們要一視

同仁，爲他們開闢交通，便利來往，尊重他特有的習慣，使他們起居供給便利，如果文化程度上和內地有所差異，那麼我們對於他們的缺點，切不要菲薄他，譏評他，而對於他們中間比較進步的分子，更要特別的獎勵他，扶助他，這就是「嘉善而矜不能」。最後一項所謂「懷諸侯」，這一段更是我們中國古來最高尙最博大的政治理想，國父在民族主義講演中說「我們中國強盛的時候，從來不用經濟力去壓迫他族，從來不以武力去征服人家，中國的心理，向來不以打得爲然」，這種和平共存的思想，就是淵源於這古來政治哲學。試看孔子這一段話，是對魯哀公說的，哀公也是諸侯之一，孔子對他說

校長訓詞

壹玖

的，對於諸侯的義務，首先就說『繼絕世，舉廢國，治亂持危』就是說，人家已被摧殘了的獨立主權，就要扶助他繼續起來已經廢除了的國家民族，乃至扶助他恢復獨立，暴亂要替他平治，顛危要替他扶持，這就是我們國民革命時一切被壓迫民族的精神，我們決不乘人之危，反之。我們還要仗義尚俠，替別人謀幸福。我們一切要自給，並不取求於人，我們還要多所貢獻於人。這就是所謂『厚往而薄來』，如果我們中國革命成功，國父的主義，普及於世界以後，國際上都以這種精神相處，豈不是和平安樂的大同世界？

(六五)是說明一切事業開始以前需要預備，也說明原理原則

，是一切行動的前提，原文說：

「凡爲天下國家有九經，所以行之者一也」。這裏所謂「一」，就是下文的誠字，九經是行的綱目，誠是行的原理。「凡事豫則立，不豫則廢」，這是說一切事，都要事先有豫見，有豫定，有豫備，不論爲學，從政，作事，必須要豫想開始以後的情形，所以未開始以前，就要豫定種種計劃的步驟，來預備一切，如此乃能成功，反之就會失敗。「言前定則不跲」。跲即躓，所謂不躓就是站得住，說得通，行得開，不是信口亂說，隨便應付，「事前定則不困，行前定則不疚」，凡做事必須有預定計劃，而後纔免於後悔，「道前定則不窮」。這就

是說如果先將原理確立了，然後對於各種不同的事項，以及各種可能的變化，皆能夠措置裕如，一切合乎機宜，不致窮於應付。

(六)是說明一切政治的動力在乎「誠」，而完成「誠」之德性，要靠力學與篤行，這是總結全文，揭示一切政治人員修養的基本。原文說：

「誠者天之道也，誠之者人之道也」。這是說天地間的現象，只是圓滿貫徹，永久不變，人類要合乎天理，是全靠修行。「誠者不勉而中，不思而得，從容中道，聖人也」。古時所謂聖人，是完滿的人格之意，而並不是一種天生特別的奇才。所謂「不勉而中，不思而得，從

「中道」，是說明誠的本體，應看上文「天之道也」而言，「誠之者，擇善而固執之者也」，這是人人立業，以達乎理想標準的途徑，「擇善固執」是說我們從許多事理中，選擇出最完善最合理的成分，發現了以後，就要牢牢把定，不斷修習，以此爲一切行爲所發生的基準，無論如何困難，絕不放鬆，絕不拋棄，絕不中止，正像我們革命黨員對於三民主義，終身信奉服膺，至死不變一樣。「博學之，審問之，慎思之，明辨之」，這是修養學習的階段，「篤行之」，這是踐履篤實，力行貫徹的階段，「有弗學，學之弗能弗措也」，這是說所知未廣，務求其博，一切學問，必要求其澈底明瞭，「有

弗問，問之弗知弗措也』，這是說要事事留心，事事慮心，當其未澈，問之必審，『有弗思，思之弗得弗措也』，這是說有了學問，還要運用思想，學問求博求審，但思想則求其慎，因為思想不能漫無軌道去求，不然就是馳騫空想，所以學問要博要審，而思維則以慎密為主，『有弗辨，辨之弗明弗措也』，這就是擇善的工夫，辨擇道理，方法和途徑的時候，必然要透徹內外，有得於心，洞明他整個的內容，然後纔固執此理此法，安心奉行，『有弗行，行之弗篤弗措也』，篤與誠在意義上是運用的，篤行，就是貫徹始終，完滿達成的意思，亦就是我常常所說的『力行』『人一能之，已百之，人十

能之。己千之，果能此道矣，雖愚必明，雖柔必強。」
剛與強即是誠的兩面，明是光明徹照，絕無滯礙，強是
自強不息，貫徹到底。

以上是分段說明哀公問政章的內容，在這一章裏面，孔子把一切「爲政之要」都說明了。這中國提到爲政的原理，爲政的方法和步驟，爲政的先決條件，爲政的內容與項目，而最後提出一個「誠」字作爲政治的基本，看去似乎是錯落繁複，實際是很貫串的，他的主旨就是說爲政要以「人」爲對象，從作爲方面來說，若要得人，就要修己，知仁勇的修習，與學問思辨行的工夫，都是修己的內容，從主體方面說，要正己。（古人說政者正也，正己而後能正人），也要納人於

正，使各得其所，並且使各盡其力，而最後又貫以一個「誠」字，照應看通篇前後。這「誠」字實在是一切的骨幹，知仁勇達德由此而生，九經由此而行，那麼究竟「誠」的內容是甚麼呢？「誠」是修己治人的根本，一切事業的原動力。我們看後面第二十二章所說「誠者非自成己而已也，所以成物也」。可見得孔子這一章的主意，就是要說明爲政之本，在使人盡其性，不但要成己，還要能成物，此物字包括本身以外的一切人和事，而成物之功，要從成己始，這不僅是對於一國君主的說法，實在對於一切負有管理教導訓練責任的主管人員，一篇極完滿的教科書，所以我希望大家對於這一章，要熟讀精思，反覆研究，對於行政處世，作事做人。

必有不少裨益。

明白袁公問政這一章的內容以後，我們再來與國父常常提到的大學之道，和禮運大同之治，以及其他古時論政治的學說相會通，我們就可以獲得下面幾個極精的要義：

第一、中國的政治哲學一切皆以「人爲本」。大學之道所說的三綱（一）明明德，（二）親民，（三）止於至善，都離不了人，明德是存乎人的本性之中，親民的對象是人，止於至善，即擇善固執，也要由人從學問思辨篤行中去把握，至於所謂格物，致知，誠意，正心，修身，齊家，治國，平天下的八目，前四者是個人的修爲，後四者是由個人而影響到更大範圍的人類分子，這八目也都是以「人」爲本

校長訓詞

貳柒

。再從禮運大同之治一章來說：開頭所謂講信修睦，是說人對人應有的關係，選賢與能的實能是人，接着說不獨親其親，不獨子其子，使老有所終，壯有所用，幼有所長，矜寡孤獨廢疾者皆有所養。以至男有分，女有歸，這裏所謂親，所謂子，所謂老者，壯者，幼者，矜寡孤獨廢疾者，以及男的女的，每一句每一項都指的是人，差不多離了人就沒有作爲，離了人就無所謂政治，便是最後一段雖然講的經濟，但是他說不必藏於己，不爲己，還是以人爲出發點，可以說整篇每一句都是以一人一爲對象。我們再來看中庸裏面所說的五達道，亦就是古時所說的五倫。其中君臣，父子，夫婦，昆弟，朋友（包括家族和政治關係以外的一切人）都是說明

人與人的關係。再看所說的九經，所謂修「身」親「親」敬「大君」禮「羣臣」，子「庶民」，來「百工」柔「遠人」懷「諸侯」，他的對象又無一不是「人」，因之我們可以說整個的中國政治理想，綜括一語以貫之，就是要把「人」的品格提高起來，把「人」的價值或功效發揮出來，把「人」和「人」的關係修明起來，中國政治的目的，爲政的精義，就是以「人」爲本，所以說「爲政在人」。

第二，中國政治哲學與倫理哲學相合一——政治以倫理爲基礎。本來所謂倫理照中國文字的本義說：「倫」就是「類」，「理」是紋理，引伸爲一切有條貫，有脈絡可尋的條理，是說明人對人的關係，這中間包括分子對羣體的關係

，分子與分子間相互的關係，亦即是人對於家庭，鄰里，社會，國家和世界人類應該怎麼樣。闡明他各種關係上正當的態度，訴之於人的理性而定出行爲的標準。倫理與法制的不同，就是倫理是從人類本性上啓發人的自覺的，法制是代表着國家公其權力而帶着強制性的。倫理不僅是指明某種行爲是正當的。而且從人生意義上去探求爲什麼這種行爲是正當的。法制祇是行爲的正當與不正當。不容許人們逃避其所當爲。或爲其所不當爲而已。所以倫理的教條，比較法制更積極。更自然，亦更能深入於人心。在中國政治哲學上，很明顯可以看出大部分就是倫理哲學，從一個人的修身推到親親，再從親親而推到睦姻任卹，推到仁民愛物，甚至一切的制

度相組織，也染上不少的倫理色彩，這是中國政治哲學的特點。我們在現在時代來看，因為社會組織的不同，似乎覺得這些觀念，或家族主義和現代不相合，但是祇要不將已失時代性的部分如九經裏面所講的，以尊其位，貢其祿，為親親的表現之類不攔在制度裏面去，專就倫理來說，仍不能不承認中國政治哲學將一個人，由內發展到外，將一個人對於外在的關係，一步步的推廣開去，是層次最分明，而步驟最確實的，照我個人的見解，政治的條件雖然包含着軍事經濟文化的種種，但政治的基礎，實在是築在倫理上面，這樣纔是幾有幾而最為完善了。凡是人類，必有他與生俱來的天性。愛父母，愛家庭，以及對於自身關係的同胞同國人的相愛

相仰，推而至於愛人類，實在都是人的天性，無論如何否定道德和倫理價值的人，當他獨居深念的時候，或是當他疾病痛苦的時候，他一線良知發現了，這種天性還是要完滿的表現出來。我國古來認定不能盡孝於父母的人，決不能作有益社會國家的事業，因此無論何人，皆不能相信他的一切言行了，就是國政章所說的「在下位不獲乎上，民不可得而治矣。獲乎上有道，不信乎朋友，不獲乎上矣；信乎朋友有道，不順乎親，不信乎朋友矣；順乎親有道，反諸身不誠，不順乎親矣；誠身有道，不明乎善，不誠乎身矣」。這就是說無責任觀念，而祇知自私自利的人，決為祇知自私自利的惡德，是多數人獲得共同生存和幸福的最大障礙，所以我說以倫

理爲基礎的政治理想，纔是最完善的政治理想。

第三、中國政治哲學的最高目的在使人盡其才，各得其所，各遂其生。關於這一點，我們可以禮運一篇作重要的參考。中國的政治理想，是側重義務而不側重權利的，是主張服務和互助共濟的，是主張多所生產創造而少所消費的，是主張以能力強者的勞動，支持能力弱者的生存，是尊重人與天然爭，而真誠人與人爭的。總之是主張不侵不奪的，安樂共存的。看禮運上所說：「人人不獨親其親，不獨子其子」。這種博愛思想，已經夠明顯了。下面一段更重要，我們要注意他所謂「老有所終，幼有所長，矜寡孤獨廢疾者皆有所養」，就是說對於能力已衰退的或未成長的，以及無依無靠

而疾病痛苦的，要以公共的力量去供給他，養育他，扶持救濟他，但是對於壯者却不說有所是養，而說「壯有所用」，接着又說「男有分，女有歸」，可知對於一般能力壯健的，都要責成他們勞動服務，不論男女，都要使他們有所貢獻於生產，所謂「有所用」，就是要人盡其才，人盡其力，為自己的生存和公眾的福利而服務。「貨不必藏於己」，但「惡其棄於地」，「力不必為己」，但「惡其不出於身」，這兩個惡字，可見得那時的政治理想，就以開發天然為人生本務，以消惰和自私，為衆所共棄的惡德，如果天然的資源不開發，不論是誰荒棄了的，却是人人共有的恥辱；如果有了力量，不為公眾而使用，就要招受公眾的鄙棄！這真是天下為

公，協作互助的和平世界，人類最高尚最完備的大同社會。我們看禮運一篇，自始至終不主張個人有「爲己」的權利，而祇有「盡己」的義務，這是「地方自治」的法則，亦是「地方自治」之圭臬。而「地方自治」的功効，就是對於社會上所有的人，也要使之有所終，使之有所長，使之有所養，而大多數的壯健分子，則要使之有所用，書經上說：「匹夫匹婦不獲自盡，主罔與成厥功」，這便是說「地方自治」的効用，不能使有一個男子或女子，沒有貢獻能力的機會，否則國家政治的目的，就算沒有達到。總之，我國政治的目的，是要使人人各盡其才，各得其所，各遂其生，這種政治理想，與中庸所說「九經」「五達道」配合起來看，實在是仁

較長訓詞

卷陸

主義盡，極平易，也極片然的思想，和歐洲國家以私人資本
一佔有慾一來刺激生產，或是利用人類嫉忌爭奪的物欲，來
顯露的唯功史觀」和「社會革命」的方法相比較，真有天淵
之別了。這種理想的所由發生，以「天理」為其思想之背景。
所謂「天理」，祇是人人必具而所同具的本性。所以樂記上說：
「大人花物也者，滅天理而窮人欲者也。……是故強者脅弱
也，眾者暴寡，智者詐愚，勇者苦怯，疾病不養，老幼孤獨不
恤，其所為此大亂之道也」。這一段話所描寫的景象，恰恰與
禮運所說大同之相反，因為悖天理，就有這種大亂的現象。
所以修明教化，養成好風氣，使人人知道自求多福，唯有
從勤勞補助，造成於世福利上去求，是我國古時政治哲學的

固有的理想，我們要造成三民主義的政治，就必須有這種的覺悟和努力。

第四，是我國古時政治哲學特別注重於疾病痛苦困窮的救濟。古時所謂仁政，就是要發動人民的力量，救濟人民的痛苦，為政之要，就在於竭盡能力，定出方法和計劃，來救濟人民的困乏與痛苦，禹思天下有溺者猶已溺之，稷思天下有饑者猶已饑之，這是担任負責政治責任的人，應有的自覺。古時以矜寡孤獨四者為四民之窮而無告者，文王發政施仁，必先此四者，這四種人，有的老弱無依，有的是幼而無恃，古時候因為要使沒有工夫不獲其術，對這些是首先顧恤得很周到的，現在一地方自治，亦就是要特別注意此點，纔能

說真正的「地方自治」可見養老育幼，是政治的要務，而政治的出發點，完全是在民生，至於病者，傷者，殘廢者，更是特別受到公家的救護，我們看上段所說，以「疾痛不養」為大亂現象之一種，以及禮運所說「廢疾有所養」再證以周官所說「守望相助」以外，還要加上「疾病相扶持」可見對於傷病殘廢的醫治療養，在古時還是十分注重的，我們民族所以能夠綿延如此久遠，發生如此衆多，不能不說是這個以仁為本的大口政策之所賜，不但疾病殘廢而已，凡是無衣無食，失其所養的分子，都應該得到公家的周恤。書經上說：「先王予惠困窮，民服厥命，罔有不悅」。這是說所有困窮痛苦的人，都要拿父母愛護子女一樣的慈愛心理，去救濟他。

維持他，纔是造成良好政治的起點。我們革命，目的在救國救人和救世。如果不能做到救濟疾病困窮最痛苦的同胞，一切的事業都是空的。

上面所說：把我們古時政治哲學的幾個要義，已經作一個大概的敘述。諸位要知道政治的目的，本來不外乎解決人民的需要，近來研究政治的人，不是把政治看得太艱難。太複雜了，就是把政治看得太狹小太空泛，而流於形式主義了。學者們有的研究政治的性質和起源、有的鋪敘各家政治的理論和學說。這種專門研究不是我們實際工作中所必需。至於那些不明白政治的全體，祇知道「行政」是政治，甚至以公文承轉，就當作政治的，更是離題萬里，而不切民生的需

要。政治的定義，唯有我們國父所說：「政就是衆人的事。」治就是管理，管理衆人的事，便是政治。這一句話最簡括最明白。我們要知道政治的目的，無非是滿足人類生存的要求。政治的精神就是國父所說的「忠孝仁愛信義和平」的八德，而以一個「誠」字貫徹之；這個八德的精神，在這一章裏所說的「誠」字整個表現出來了。講到政治的法則，乃全在於禮。並且要知道這「禮」與「誠」兩個字，是互相表裏的。所謂誠者，就是「誠於中」的道理。所謂禮者，就是「誠之」形於外的表現，故理之表現，必須出於誠，必須誠於中，這個禮，方是真正的禮，方能有効。否則就會流於虛偽的形式，或是繁文縟禮，就失了禮的真諦了。至於政治的

力量，則全在於篤行的「行」字。若說政治的極致，則不外使人人各盡其力，各得其所，各遂其生。而政治的首要，還是在於得人，在使有道德，有能力的人，和各種有案配合起來。而得人的先決條件，是要我們擔負各級政治，尤其基層幹部的。先把自己修養成功完滿的人格，我們自身有了完滿的人格，纔能吸引已有能力的人才。訓練出各級勝任的人才，能夠履踐篤實的去行，這就是我所說的快幹，實幹，硬幹，苦幹的精神，把現行政治的效率增進了；把民衆的知識能力提高了，把政治的基層築得很確實了，而後我們纔能夠順利的推行我們三民主義的政治理想，和五權憲法的政治制度，來達成我們革命建國的目的。我希望我們同志切實記住政

始的起點和終點，都是以人爲本。離却人生的政治，決不是爲全體人類謀幸福的政治。由此體會政治，瞭解我們自身的責任，確定我們實際工作的步驟，拿我們中國古來政治哲學已經闡明精義。師其本意，勿拘泥其節目，與我們時代環境和實際情形相比照。把他融會貫通起來，先之以修己治身，繼之以教化部屬，繼之以感應民衆，伸屬於我本身職權以內的事務，秩然就理，面一切有當於人心，有裨於國計，最後，完成我們訓政時期應有的一切建設。這是我對於各級担负革命責任的幹部最大的希望，也是我講述自己研究我國政治哲學幾點心得的用意，諸位要知道我這篇講詞，並不是專家學者，要建立一種學說的著作，而是供給我們工作幹部，以

一種實際的教材。所以諸位不但是要接受，而且要能研究，
能力行。纔能切實受用，有裨於實際。

——完——

校長訓詞

肆叁

校長訓詞

肆肆

行政三聯制大綱

二十九年十二月講

一、行政三聯制就是行政道理的主要部份。

二、要懂得行政的道理；就要知道政治與行政的分別：

(一) 政治人才與行政人才的分別；

(二) 總理的人民有權政府有能的道理；

(三) 要造成萬能政府，就要首先實行行政

三聯制、

校長訓詞

肆伍

校長訓詞

肆陸

三、行政三聯制分作計劃、執行、考核三方面的
工作。

四、過去行政上對於三聯制毫不注意的缺憾；

(一) 各計劃不是集中在一大原則下制定出來；

(二) 各計劃不能互相聯繫；

(三) 計劃與執行不生聯繫；

(四) 不注意考核。就無法知道已行的程度。

五、計劃執行考核三者相互之關係及其聯繫上整個之作用：

(一) 以造房屋爲例；

(二) 在計劃之前，應注意人地時事物各點

(三) 在執行之際，要忠實去實現計劃；

(四) 執行考核後，可作爲下次計劃的準備

六、行政三聯制第一部份重要的工作——計劃。

七、三種設計的區別：

(一) 行政計劃與經濟計劃不同的地方；

(二) 行政計劃與軍事計劃不同的地方。

八、不懂得計劃與預算聯繫的毛病。

校長訓詞

肆柒

九、控制預算的方法——要編成預算的百分比。

十、總的設計與部份的設計的運用——再以造房子爲例。

子爲例。

十一、行政計劃是根據抗戰建國綱領來的，抗戰

建國綱領是根據三民主義來的。

十二、兩種十分重要的設計方法：

(一) 擬定預算百分比；

(二) 擬定各部門的中心工作。

十三、行政三聯制。第二部份重要的工作——執行。

行。

十四、執行分本機關執行與監督指揮下級機關執

行兩類。

十五、要免除本機關執行上的毛病。就要建立兩

種新制度：

(一)幕僚長制

(二)分層負責制

十六、要免除下級機關執行上的毛病。就要建立

「分級負責制」。

十七、行政三聯制第三部分重要的工作——考核

十八、行政考核與經濟考核、軍事考核的區別

十九、廣義的行政考核分作二類：

- (一) 政務的考核即政治的考核；
- (二) 事務的考核即行政的考核。

二十、政務考核的方法：

- (一) 各國是以議會來運用的；
- (二) 我國現在應該以黨來執行；
- (三) 我國政務官考核的原則與機構。

廿一、行政考核縱的分類：

- (一) 上級監督機關的考核；
- (二) 上級直轄機關的考核；
- (三) 機關自身的考核。

廿二、行政考核橫的分類：

(一) 報告的審核；

(二) 派員視察調查；

(三) 設計員的考查。

廿三、行政考核又可分作以下二類：

(一) 人的考核——考績；

(二) 事的考核——根據預算及計劃來的

廿四、我所提三種新的有效的考核方法：

(一) 年度政績比較表；

(二) 政績交代比較表；

校長訓詞

伍靈

(三) 各種事業進展表。

廿五、行政三聯制是計劃政治。計劃經濟實施的基礎，大家要努力求其實施。

我以前所講「政治的道理」，拿我們中國原有的政治原理來闡明政治三義，已經有了單印本發行，各校可以拿來參閱。現在所講的是一行政的道理」，就是執行政治的道理。關於執行政治的道理，我歷年來的講演很多，現在再講我最近考慮所得的結果，就是我以前在軍委會擴大紀念週及最近在本黨第五屆七中全會所提出的行政三聯制。

國人往往拿「政治」當作「行政」來看，又拿「行政」當作「政治」來看。因之「行政」與「政治」的性質，往往

混爲一談。這是最大的錯誤。在我十多年的政治經驗中，發現中國政治最大的毛病，就是切實執行行政人才的缺乏。大多數行政人員只有空談主義與政策，而真正研究如何能徹底推行政令的人才，就如鳳毛麟角。凡做行政工作的公務員，尤其是我們黨員，人人都想做政治家，而不想做實行主義的行政幹部。更不知道政治家必須由行政實際經驗中磨練出來，纔能成功一個真正的大政治家。現在一般人員最大的錯誤，是誤認政客官僚爲政治家。所以行政人員，到後來大都皆變成爲官僚與政客了。國之行政機關，亦完全變爲衙門化了。如此中國的行政，如何能有進步呢？當然更談不到實行主義了。鑒於此種情形的普遍，我今天特別將行政要義提出來

校長訓詞

伍肆

對各位證明。

我在黨政訓練班開始的時候，就訂立一個訓練的綱要，說明訓練的目的。在使受訓人員（一）真能成爲實現三民主義之信徒與激厲奉行命令之戰士，（二）確實得到主持一般機關之常識與領導辦事之要領，以完成抗戰建國復興民族之使命。這個目的，在政治方面來講，就是說要養成兩種人才，一種是政治人才，就是主持政令與負責任亦就是主持機關領導辦事的人才；一種是行政的人才，就是執行政令辦理業務的人才，凡是政治與行政的人才，都非從三民主義的信徒基層幹部中鍛鍊出來是不能成功的。這種人必須瞭然於一般機關的常識與辦事的要領，而且還要具備責任心與勤敏服從

的權力，方能使工作發生實際效果。拿現代的術語來講，一種就是政務官，一種就是事務官——公務員，這兩種人的職責，是不相同的，當然政務要懂得事務，事務官亦要懂得政務，而在性質上，是各有其範圍，萬不能籠統概括而論，這就是近代政治的特色。

更進一步來講，要懂得行政的道理，必要明白總理權能分別的道理，這與能分別的道理，本來很深奧，但是用最簡賅的話來解釋，就是要人民有權，政府有能，我們爲奉行總理人民有權的遺教，所以要訓練人民行使選舉、罷免、創制、複決四權。行使的機構，在中央方面有過渡的國防參議會，國民參政會，以至國民大會的召集，及在省（市）方面

的臨時參議會，及將來的省（市）議會，到下層的縣市參議會，鄉鎮民代表會，保民大會，均是民權機關的建立，這種機關就是使人民有權來管理各級政府，各位如果詳細研究，就可以明白人民權力機關建立系統的道理。

至於另外一方面，就是要政府有能，要使中央以下各級政府成爲萬能的政府，這就是我所要說明的萬能政府建立的道理。又可叫作行政的道理。行政的道理千頭萬緒，我今日擇要來講，就是要闡明萬能政府建立的主要關鍵。依據我十餘年來的經驗，及研究所得的結果，我以爲就要實行行政三聯制，即是計劃、執行、考核三聯制。這個制度在建國的過程中，是一種十分重要的制度，現在拿其中最重要的原理來

做一個說空，詳細講辦法，還要各位負各級行政責任的主管長官，分別研究實施，才能貫徹這個目的。

這行政三聯制，本來分爲計劃、執行、考核三方面。但在意義上是有其相互之關係的，尤其是三者聯繫上整個的作用極其重要，萬不能絲毫忽略的。過去行政上不注意這三者聯繫上的作用，所以發生不少的缺憾。先拿計劃來講，過去中央與地方政府做事不是無計劃的，祇因爲那些計劃都是零碎或各別去打算，因之各自擬議，各自執行，不能集中在一個大原則下制定出來，結果祇有枝枝節節，不是各種計劃彼此不聯繫，就是彼此失其輕重緩急之分，甚至彼此發生矛盾衝突或重複浪費的毛病。比方向級機關的計劃若不聯繫，則

校長訓詞

伍柒

可有以下的事情發生，如有建設廳令縣修築公路，而修公路需要款項，當縣政府呈請省府財政廳的時候，財政廳就批駁了。這樣祇有使縣長左右為難。這是同級政府計劃不聯繫的毛病，不祇省府為然，中央與地方政府均有犯這種毛病的，以後應設法避免，免得下級為難纔好。

就各計劃彼此有了聯繫，計劃與執行方面亦要發生密切的關係，然後計劃才可以行得通。所謂「閉門造車」，正可移作計劃時不顧到執行時有所困難的一句很好的評語，當然可以判斷到事實上是不適用的。機關中許多設計人員，不與實際執行者發生關係，故計劃落空，而真正起草計劃者，又祇是零星分割，鋪敘成篇，既不貫穿，又不為整個統盤著

想，故就算計劃行得通，亦祇能頭痛醫頭，脚痛醫脚而已。這種實際起草計劃的人員，在機關中大抵委諸科員，由長官逐層彙集起來，就算是行政計劃了。主管長官如果不負責實際的責任，審核研究，就隨隨便便以此呈報上級機關；到了真正實行的時候，科員就按照其職掌，開始實施，這正同閉門造車一樣，必有許多計劃行不通，終至半途而廢，乃至前功盡棄。這是現在一般行政最大的毛病。聞得有一個省政府，按照其行政計劃的規定，通令各縣要普遍設立水上警察，有案縣呈報該縣根本無大小河流，不能設立水上警察，而所得到的指令，就是「無關通案，礙難照准」。這樣批示下去，請位想想，該縣如何能夠執行？這樣計劃與執行不發生聯繫。

校長訓詞

伍玖

所以就算有計劃亦是行不通的。這就是計劃不注意人時地、物、事的關係，所以無法執行，故計劃要認清對像，然後方可以得到切實執行的效果。

進一步言，就算計劃妥善，執行而不考核，則真正執行到什麼程度，亦無法知道的，如此執行雖有成效，亦不能繼續持久，貫徹到底的。現在機關中對於考核工作，十分疏忽，祇靠命令與報告書，這都是紙片政治的毛病。上級機關在執行的時候，一待命令出了機關之門，就算事情辦了，責任完了，很少有科學的嚴密考核的方法，這樣如何能辦得通。而且因為沒有人去考核之故，做得好壞，都無從明白與證實，結果必致壞的不發覺處，好的不受獎勵，這樣下去，不負

責任的人，就傲待了，或者反得志起來，肯負責的人就灰心了，遇事就祇有消極應付，是非優劣因此漸漸失了標準，這樣就是官僚主義成長的真正原因，我們要打倒官僚主義，就要着實去做考核的工作。

以上所列舉的，就是過去我們不注意行政三聯制所發生的缺憾，我們以後應該想方法去糾正才好。

現在從正面來講，若果明白行政三聯制的相互作用與其聯繫上整個的作用，則行政上必可發生極大的效果。比方以造房子為例，造房子有新舊兩種的做法。舊式的做法，即房東自己定了主意，僱了一個包工或若干工人即行建築，結果爲是用錢多而不合用，更談不到美觀了。新式的做法，先找

一個專門設計的建築師，全盤籌計，打尋圖樣，然後去找執
行這個圖樣的包工，照樣動工建築，建築師則派人去監工，
恐怕包工有不依照圖樣偷工減料的毛病，並且可以糾正錯誤。
房子造好了，然後由房東點收。政府方面亦施行行政監督，
如機關中之上級機關然，看看這個房子是否依照建築法規
去做。然後手續方算完成。所以現代建築能夠突飛猛進，就
是實行這種三聯制的好處，建房子為然，行政又何嘗有兩樣
呢？

所以在實行三聯制的行政中，在計劃之先，應先看看以
前執行考核的結果，因時、地、人、物、事而設計，在執行
的時候，也要忠實去實現計劃，不可自作聰明，左右刪改。

在執行當中或執行之後，要嚴密考核，不許那一部仍有着官僚主義祇知應付的毛病，然後又將執行和考核的結果爲下次擬訂計劃作參考。如此循環不斷，一貫連貫下去，方可以收三聯制的實效。這就是三聯制的整個性的作用。明白了這種作用，再以堅強的精神繼續不斷的來實行到底，則行政效率，自必蒸蒸日上。

現在把這行政三聯制分開來討論，先談第一步重要的工作，即是關於設計方面的工作。我在五屆七中全會中曾經提出中央設計局的設置，該局設置之後，現有的各種設計機關，當然須要調整，將來如何與各級行政機關及考核機關在縱的或橫的方面，保持嚴緊的關係，亦實於該局內容及組織

校長訓詞

陸肆

上詳細研究擬訂。現在所講的是設計的原理。我們必先要懂得設計的道理。然後有了機構之後，對於設計的組織及設計的人才，才可以充分運用，得到如期的效果。現在各種機關中，並不是沒有設計人員的設置。可是大都忽略了設計的原理，所以計劃就不能收到很大的效果。

這種行政三聯制。在題目上已經表明其範圍了。現在我們再了解設計的原理，就要明白政治的設計之中，可以分作三大部分的設計：第一種是行政的設計，第二種是經濟的設計，第三種是國防的設計。這三種設計的性質是有區別的，大抵各同對於國防的設計早已另設機關，如軍委會及國防部等組織之類。至於經濟的設計，在實施經濟計劃的國家中，

以蘇聯所組織的國家設計委員會爲最有效果。這種經濟的設計，其對象十分具體，不涉及普通行政範圍，而以各種直接舉辦之經濟事業爲主，與所謂行政的設計，除自身執行者外，大都要經由各級政府而後可以付諸實施者，就大不相同。我們現在初次創辦，設計的主要範圍，除了軍事設計部分以外，其他大概行政及經濟範圍所管轄的各部門都包括在內，黨務有關部分，亦應一併設計。其實國防軍事設計的原則，亦不過如此，爲什麼要這樣分法呢？就是因爲他們本身的性質不同，所以設計也有分別，現在先作一個分別的討論。

要明白行政設計的原理，首先要分別行政計劃與經濟計

校長訓詞

齒柱

劃不同的地方，擇要來講，經濟計劃是以經濟事業為對象，是其體的，直接辦理的，有數目字的，其成敗立刻可以表現出來。比如一個工廠，其辦理情形，在年終結算的時候，就很容易表現其成敗，然而在行政上，比方編組保甲，其成敗就不容易立刻表現出來。當然行政計劃中還有許多可以用數目字表現出來的，不過一則行政部門的種類太多，二則要經過各級政府的努力方能夠在人民身上表現出來，所以比較經濟計劃繁雜得多。我們現在所擬設的中央設計局，當然連經濟與財務的設計等也包括在內，不過更因此而增加其複雜的性質，我們因為現在經濟專業還未十分發達，而行政方面急於要創造各級的萬能政府，所以不能不從行政及經濟兩方面

同時改造。等到將國家經濟事業漸發展的時候，或者要分立一個中央經濟設計局，也未可知，故我們目前要從事於各級行政的改革的設計。應與經濟的設計同時並進，以爲實施計劃政治與計劃經濟的基礎，那是很明顯的道理。因此可證明我們的中央設計局與蘇聯國家設計委員會，其主要的目的，不是完全一樣的。他們的目的是要爲其經濟各期五年計劃設計，我們的設計，則要從行政與經濟各部門同時來做，可以說經濟的與行政的設計同時並行的。

要明自行政設計的原理，其次就要分別軍事計劃與行政計劃不同的地方。太體來講，軍事計劃以國防需要爲主，按計劃配合預算，自然不能受普通理財原則之限制，要作量出

爲入的打算。至於行政計劃，就大不相同了，因爲行政計劃在時間方面比較的不如軍事的緊迫，故可以受預算的限制。世界上除了英國之外，都是採取量入爲出的預算的，因爲行政計劃要受預算的限制，所以首先要知道國家有多少預算經費。然後辦多少事業，或者因爲收入知少的緣故，就要採取分區的計劃。我們中國現在是一個量入爲出的國家，所以計劃中亦要作量入爲出的計劃。現在實行新縣制，我所以規定各省要於三年內完成，就是顧慮到財力人力的準備步驟，亦可以說是以計劃符合預算的辦法，這就是行政計劃與軍事計劃不同的地方。

不過這是經常的原理，現在世界各國除了交戰國之外，

也都是在一種戰爭準備之中，故預算與計劃的關係，不能不受軍事的影响。量入爲出的國家，往往因爲軍備費用的龐大而變爲窮凶爲人了，但是除了軍備或戰費及與戰爭有直接關係的行政部門外，一般預算，仍有拘束一般行政計劃的性質。故我在提計劃局中央設計局的案由上，對於中央設計局仍有一由中央設計局主持預算之審定，使計劃與預算不致分離的說明。故我們的預算除了軍費及建設費外，其餘中央各行政部門及地方行政，仍當遵守預算與計劃聯繫的原理。

現在有許多主管官不明白這個道理，往往先化計劃給我批示，並不附列預算。這種辦法有兩種毛病：第一種是其計劃也許是對的，但是一時無此財力人力去舉辦，而又不肯想

校長訓詞

陸欽

對校長訓詞

胡紫〇

關於分期辦事的辦法，使我要為他們重新考慮，多一道麻煩，
或者說，未免疏忽。先行批准計劃，然後他們才將預算送來，
費錢預算太大。便不能實施，或者使我前後批文不能相稱，
這即是中國主管官不守常規，不懂計劃與預算聯繫的原理。第
二節不病。就是不知預算與計劃均有年度的限制的問題。這一
星期送二計劃。下一個月送三計劃，小則破壞預算與計劃的
完整性，大則缺乏全盤的考慮。即所謂整頓計劃無法製成。
這面事情，用於臨時發生的事件則可。通常如此，則是不明
白計劃完整性的所致。這實在不可以為法。希望各級主管官
多為留意。

而且已經說明計劃與預算聯繫的道理，但最近更進一步

去研究。到底如何去聯繫呢？就是要有控制預算的方法。我們各級政府不是沒有預算，不過大都不懂得控制預算的道理。現在編造預算的方法是如何呢？就是把各級的概算加減起來。而收支平衡為止。這並不能明顯的表明我們的政策所在。以後可設計劃經濟，那就更要根據現在的概算，建國綱領，分別緩急，指定每年度的中心工作，由此中心工作，聯繫起來的預算，在處百分比，如教育佔預算百分之幾，內政又佔百分之幾等。然詳細研究本年度應注重者何事，應廢者何事，而增減預算的百分比。由整個預算的百分比，就可以看出我們的政策何在。我們行政的重心何在，沒有預算的百分比，簡直就是一盤爛帳，愈看愈糊塗。每每度的預算

我們就無法看得清楚，也無法把我們的計劃實現出來。以後中央方面，應由中央設計局經過詳細調查研究之後，製成各部門預算的總百分比，並說明其理由，各部門應依照這個百分比及年度中心工作編造概算，再送中央設計局審定，以免重複浪費之弊。在中央方面他自己一定要看預算的百分比及各部門的中心工作。在各地方面，如省主席、縣長亦應照此辦理，不可由各廳局科官自己去代擬代行，使變成科員政治的毛病。如各級行政長官都能照此辦理，政治纔能走入正軌。

上面所講的都是現代政治的核心。如果這個道理不明瞭，則一切政治，必不能得到預期的效果。

明白了計劃與預算關係之後，就設計的本身而言，却有一政務設計與寧務設計的區別，又可以叫作總的設計與部分的设计，現在各種機關中的設計組織，所以不能夠得到靈活的運動，原因是不懂得這個道理。總的設計，就是設計的设计，要眼光遠大，包含一切，認識職責與時機，比方建造房子，房東應有一個設計的设计，然後建築師方可以做他的技術的设计。建房子總的设计是什麼呢？就是房子的地點、用途、材料、建築費、以及房間的多少，均須有大體的規劃，然後建築師方有根據去打圖樣，若果你對一個建築師說：我要建築一座房子，就叫他去設計，自然他的設計不能合你的意思了，現在各機關對於設計人員的處置，就用這個辦法，或

校長訓詞

柒零肆

趙毅張副詞

梁鑾肆

若比他自己自動設計。與中央官的政策毫不發生關係。怎樣能夠收到設計的效果呢？所以拿中央方面來講。中央設計局是準備總的設計。或政策的設計。然後由各部會擬作各部的計劃。再送由中央設計局審核。這樣做法大各種設計。才可付之實施。

中央設計局總的設計。應如何做法。首先要知道行政計劃的來源。通常來講。行政計劃是根據國家的政策的。現在我們的政策。就是抗戰建國綱領。一切計劃都是要依據這個綱領來做的。抗戰建國綱領又是根據什麼地方來的呢？那是根據三民主義而來的。故可說三民主義是我們行政的最高指導原則。所以在我等訂定黨政訓練班的訓練目的的時候。要

使受訓人員，真能成爲實現三民主義的信徒，就是這們意思，實在何止受訓人員，其他部門的長官，亦應該明白三民主義，然後施政方針才不致走入歧途。

知道了總設計的來源之後，在方法方面來講，最少有兩種工作是十分重要的。第一種就是搜集各種的材料，試行擬訂總預算中各部門工作的預算百分比，擬定了預算的百分比之後，第二種重要工作，就是分別規定各部門的中心工作，並力求其工作上的聯繫。這兩種工作做完之後，經過中央的核准，就可以分交各部會去擬定每月每季每部分詳細的計劃，由其主管者詳細分門負責審核確實之後再送中央設計局核准備考，經過這核准公佈的手續，就可以付之實施。不特中

央要這樣做法，省市縣政府，亦要仿照這個辦法去做，則設計的工作，方算完成。

不過設計的範圍，並不限於這一部份，上面的說明，是指示設計工作中最重要的部分，至於設計中經常的工作，如何收集材料，整理材料，各種的參考計劃的搜集，與執行的情形如何，考核的結果如何，均應隨時注意，以爲下一年度設計的參考，設計工作方可逐年改進。總之，這種行政設計工作，不如國防設計及經濟設計之有標準與成規可循，我們要創造新的行政設計的方法，樹立行政設計的楷模，希望各位負行政責任的同志下一番苦工，打出新的路來。

行政計劃核定之後，第二部分的工作，就是執行的工作

了。執行的工作，大概可以分作兩部分，第一部份就是由本機關直接執行的，第二部份就是要命令下級機關去執行的，無論何種機關負着執行的責任，其內部的組織應該合理。現在各機關中對於政令的執行，爲什麼會變成遲緩散漫甚至到最後毫無結果的現象，就是因爲內部的組織不健全之故。此方一件公事，送到一個機關，平均總要一個星期以上方可以出來，加之交通工具之不充分，由中央到省，由省到縣，來回時間，總在一個星期以上，又加上機關本身的不合理的組織與人事不健全時間不限制，因之延宕遲緩，事情如何能夠辦得有效呢？雖有良好的計劃，因爲執行的遲緩，最低限度來講，必致失去時機了。我們現在除了在交通方面力求改善外，

校長訓詞

蔣蔭棠

對於機關內部的組織也應力求改造。要達到這個目的，我就可以告訴你們，我十餘年來在組織上所得到的經驗，簡單來講，就是各機關中，第一要建立一種幕僚長的制度，像軍隊中的參謀長一樣。機關內部的任務，完全由幕僚長負責，則主管長官，可以有時間去主持要務與考慮較大的問題。我常常告訴我的部下說：『你們不要當着委員長與一羈字紙隻，什麼公事都拿給我看，你們一點責任都不肯担負，那不是對待長官及對待自己的辦法，有失政府設官分職的本意。』除了軍事機關不計外，好像我現在所兼任的國防最高委員會行政院暨各軍事學校的職務，較小的事務，都是由秘書長教員長去處理的，所以我能夠有時候去主持政令和考慮國家的大

辭。現在大多數的機關長官，犯了兩種毛病，一種是什麼事情都不理的，一種是什麼事情都要理的。不理事的長官當然會使到他的機關暮氣沉沉，一無進展，另一種什麼事都理的長官，就會使到他自己的精神，完全消耗於瑣屑事務上，而不知道其本機關所應該注重推行的中心工作，並且使其部下無責任可負，而不能發展其才幹，這種人雖比較第一種人要好一點，但是從整個的國家立場而言，亦不能算作現代優秀的官吏。

現在各機關中，有許多不是沒有幕僚長制度的，為什麼事情處理還是不迅速有效呢？我們試研究軍事的參謀長制度。知道參謀長制度中，有參謀業務條規的詳細規定，所以

軍隊能夠依照法律去執行參謀的業務。我們在行政上，不特要實行幕僚長的制度，并且要實行我常常提倡的「分層負責制度」。就是各級機關，無論大小職務，皆要訂定辦事細則。而各機關的辦事細則中，對於各級員司的責任，應另立一節，詳行規定。秘書長、廳長、科長、科員等均應有明顯的法律上的權責，使功過有歸。則事務的處理，不必通通由長官一人來決定。某種事件，到某層為止，法律上定得清清楚楚，不特可以避免推諉卸責之弊，而對於事務的處理，不特可以重疊疊去批核，必定比現在快捷有效得多了。這樣辦法，不特可以得到執行上的敏捷，並且因為責任專一，功過分明，對於整頓行政，亦必能變現在容易着手。可惜我於

民國二十三年在中央所下的命令，要各機關妥訂一個規定詳細手續的辦事細則。至今還未見實現，還要今日在此作詳細的說明，這是十分的遺憾。

但是這兩種新制度，要有詳細研究推行的步驟。才可以完全實現。希望各位把我今日所講的意思，斟酌各機關的實際情形，加以研討，再擬定實行的辦法。因為各機關的情形，各有不同，所以在執行上，也應該有逐步推行的辦法。我所講這兩種制度，在我所主管的機關中，有些已經行了十多年，不過現在要求其普遍化，所以就要求各位明白這個道理，並且去實行這種制度。

上面所講的是講本身機關在執行行政分時應該改善的地方

對校長謝詞

馬樹登

。這可以叫作直接指揮的工作。但在執行上，還有一種可以叫作監督的工作，就是你的下級機關的執行工作。如直屬機關中的中央對於省市，省對於縣市，及各機關中的附屬機關的工作。他們的工作的執行，也要上級機關有詳密控制的辦法。不過要明白另外一個原則，就是所謂「分級負責制」。這種制度就是要維持該級機關的完整性，這是我多年經驗所發現的原理。我在民國二十三年南昌行營中就頒佈了具體的辦法。如省政府的各署辦公，縣政府的裁局改科，就是這種原則的實現，從前上級機關不明白指揮與監督的分別，所以如由中央的教育部直接指揮省的教育廳，省的教育廳指揮縣的教育局，這樣就破壞了省縣行政的統一性。這樣省縣必不

能有整個行政計劃的出現。省主席與縣長，就不能負全省縣的行政責任。所以就有省合署辦公，縣裁局改科的辦法的頒佈。以教育廳爲例，教育廳可以指揮縣長，由縣長去指揮教育科，教育廳對於教育科就是實行監督權，而不直接去指揮教育科。一切廳科公事，應該由省縣直呈與省縣直會。這樣的執行方法，才可以維持下級機關計劃執行的統一性。現在我手訂的新縣制，仍然採取裁局改科的原則，就是這個道理。

進一步來講，就算在考核方面，也應該實施分級考核的辦法，故可以說「分級負責制」在計劃、執與、考核三聯制中都應該應用到，這是行政三聯制中主要精神的一種。上面

校長訓詞

捌叁

所說的教育行政，不過是一個舉例。在其他各行政部門的實施上，就要由各位融會貫通以求實現了。

行政三聯制第三部份的工作，就是考核工作，行政的考核與軍事則考核或經濟工商事業則考核有不同地方。軍事經濟工商的考核，客觀事實甚為明顯，因之成敗優劣亦容易發見。先拿經濟或工商事業來講，其辦理情形如何，在年終結帳的時候，看其質量的優劣數量的增減與成本的盈虧，就很容易表現出來。在軍隊方面，在各期校閱的成績，亦容易表現出軍事工作的優劣和成敗。雖然經濟事業或軍事工作的成敗，還要靠有其他的成分為決定成敗勝負的因素，如政策方針的合理決定，精神紀律的發展保持等。但工商業或軍隊

平日的工作在結算核算上就非常容易具體的表現出來，而純粹軍事行政部分的工作，就比較難於考核，這是在研究行政考核之時所應注意的。

行政考核內容甚為複雜，除內政教育等行政之外，連軍事經濟財政等的考核都包括在內，我在七中全會提案中並提出設置黨政工作考核委員會，除了行政工作外，連黨務工作亦包括在內，看起來甚為複雜，不過黨務工作考核與行政工作考核，其性質的差異甚少，故只是數量的增加，而不是質量的改變。明白了行政的考核原理，則黨務工作的考核也可以同樣適用的。

廣義的行政考核的工作，應該分作兩大類，一種是政務

校長訓詞

捌伍

校長訓詞

胡陸

的考核，也可叫作政治的考核，一種是事務的考核，也可叫作行政的考核。怎樣叫作政治的考核呢？就是以其種事業的繁簡成敗來作考核的標準。也可以說政策的決定與執行是否收到效果的考核。現在民主國家對於最高行政部分的考核工作，乃是用議會制度來實施的。這就是所謂政務官的考核。最嚴密的方法就是問閣。或者要求撤換其一個政務官，或者在議會開會時，對於行政長官施行其質詢權、或者由議會組織專案調查委員會，這種都是外國實行政務考核的方法。

我們中國在未實施憲政以前，依據約法的規定，國民黨在訓政時期，代行國民大會的職權，就可以說這種政務官的最高考核權，是屬於黨的最高權力機關。我們對於這種黨權

的運用，歷年來不大施行，只有實行政務官的任職權，黨的中央執行委員會全體會議，對於政務官質詢權的運用，及專案調查委員會均很少實施，這是一種缺憾。現在我想在平時就要由國防最高委員會來負這個考核的責任，來補救這個缺憾，總要在政務的推進上，能夠充分運用考核的工作，使政治得到圓滿的發展。

我曾經詳細研究過，爲什麼我國對於政務官的考核上不能發揮我們很大的效果哩？簡單來講，就是我們不明白政務官考核的原理，因此不能產生一個適當的機構來運用考核的工作。這就是我提出行政三聯制及特別提出建立黨政工作者考核委員會的理由。現在說明如下：

校長訓詞

鞠琳

校長訓詞

楓樹

首先要明白我國的政務官與歐美的政務官不同。平常所謂政務官就是決定與執行政策的官吏。所以在外國當外交部長的他可以說我的外交政策如何如何，就是內閣總理或總統與他的政策不同的時候，他可以堅持他的政策，因政策不同而辭職的實在不少先例。但是我國就不大相同，可以說我國所有政府中重要的政策，現在均由國防最高委員會來決定，也可以說是黨決定政府中各部門重要的政策。我國所謂政務官者，其主要任務是偏重於政策的執行，而不是政策的決定。所以某種政策本身是否合理，這位執行的政務官祇為一部份的責任。所以我們對於政務官的考核是偏重於政策的執行這方面的。因此我們考核政務官的工作，除黨中大會的

考核外，應該平時有一個經常的考核機關。我所以要提出國防最高委員會內另設黨政工作考核委員會，就是根據這個道理來的。

因此在我國現存的黨治制度之下，不能完全拿歐美對政務官的考核方法來應用，就是因為我們的政制不同的原故。將來各國都實行計劃政治的時候，政府重要的政策都由設計總機關發起草才行，尤其在現在國防國家時代，更有澈底實行之必要。

明白了上述的道理，就可知道我所提出設置的黨政工作考核委員會的範圍，除黨務工作考核外，對於政府官吏方面，是一個政務官與高級事務官的總考核機關。因為政府的計

劃與預算是整個的，所以對於一事「與一人」的考核也應該有一個統一的機構，方可以收行政三聯制的實效。

第二種的行政考核，就是事務的考核。嚴格來講，就是行政考核的本身。這種工作縱的方面，大概可以分爲三種：第一種就是上級監督機關的考核工作，如監察院對於公務員的監察。審計部對於各種經費帳目的審計，考試院銓敘部對於公務員的任免考績，就屬於這一類。第二種就是上級直轄機關的考核，如黨政工作考核委員會對於中央與地方各級機關，行政院對於省政府，省政府對於縣政府，縣政府對鄉鎮公所，或者中央部會與省府廳處對於其附屬機關的考核工作，都屬於這一類。第三種就是各該機關自身的考核工作，

比方拿考績來講，各該機關應該自己先行做考核的工作，然後可以呈送上級機關的。換一句話說，就是要實行「分級考核」的辦法。若果中央政府直接考核到縣政府的工作，則省政府不感無事可辦，並且中央政府情隔營壘，如何能切實了解縣政的情形呢？所以應該實行「分級考核」的辦法，然後可以與執行上「分級負責制」相呼應，然後才可以建立各級負責的政治，工作效率才可以增加。

上面所講，乃是行政考核總的工作的分類，行政考核還有橫的工作的分類，如經常報告的審核，派員調查視察等工作，以觀察執行的進度，亦為十分重要的工作。最重要的還是設計者時常調查及觀察其計劃執行的程度，以監督事業的

進行，並且因為考核的結果，可爲下年度修正改良設計工作的參考。不過設計人員的考查，除了經濟事業之外，其考核中心責任，應責成其主管機關或上級機關，方不致紊亂系統。亦即實行上面所講的「分級考核」的工作。

行政考核還可以分作「一人」的考核，與「一事」的考核兩大類。第一種是「一人」的考核以個人爲單位，其實施辦法，就是實行年終考績制度。這種制度，若果實行了上面所說的「分層負責」制度，使各個人的職權非常清楚，則功過易明，要比現在的長官包辦行政的制度，容易實施得多。第二種就是「一事」的考核。應該根據行政計劃及預算爲考核的標準，以明其進退之標準。這是對於一部分人員或整個機關的考

核工作，不特可以定主管人員的功過，並且可以決定該機關的存廢問題。不過後一種考核，就屬於政務範圍之內，應該由最高等的機關決定，然後可以實施。這種考核工作，在機關調查之中，仍佔相當重要的位置。

除了上面所說的考核方法之外，我現在要提出三種重要的考核辦法。古人說：『三年報政，五年有成』，這就是說：『你真要看政治成績的話，三年才有頭緒，五年方可觀成。』這是從實際事業來講，亦可以作保障法來看，不過每一個機關的政績，每年應有一種單簡考核的辦法，然後可以促進整個辦事效率。所以現在我要規定每一個機關，每年度終的時候，應該填具一個『年度政績比較表』，分級來做考核。

校長訓誡

致奉

的工作。最上級的黨政工作考核委員會去做初步的考核工作，最後是要我自己親自來核閱的。各級政府應該彙編其各級機關的年度政績，作成總表送呈其直接上級機關考核，如此方可以明白各行政部門的實際進度。現在各機關所呈送的報告書，固然有其需要的地方，但是沒有比較表，是不能看清楚其實際進步的情形的。所以以後各機關一定要詳細規劃表冊，逐級呈送，其詳細辦法，應該由黨政工作考核委員會實施。

另外一種新辦法，就是『政績交代比較表』。現任的交代的四柱清冊，不過是一種財務上的交代，我以為應當加多一種『政績交代比較表』，內容就是要說明：（一）前任所

邊下的政績，以及自本人到任後至卸任為止所做的政績，互相對比，列入表冊，由下任點收，像帳目一樣。如此則功過易明。因為現在有許多幸運的長官接着已經做好的事業或基礎，不要十分努力。已經很有成效。另外一個長官，若果到了一個毫無基礎的地方或機關去接任，則其真正的努力，一時不容易表現出來。若果有了這種表冊，則對於綜核名實的工作，自易做到。

另外舉一個實際的例說，比方一個縣長，在某縣任事三年，到卸任的時候，就要將其民政、財政、設建、教育、保安、警工作的成績詳細列舉出來。拿教育來講，到任時，全縣學校只有三所，學生二百人。到交代時，學校已有十所，

校長訓詞

政陸

學生一千人。那就是他的教育政績，由這個交代比較表，一看就可以明白，若果有發現浮報虛報的事實，那自然下任接辦之後還可據實呈報與修正的，但下任接收時亦要召集其留任各科組負責人員證明才行，因為下任接收了之後，就要算他的帳目一樣。這樣的考核工作，自然要比上級政府派人考查實際得多，但一面仍要有上級機關派員，或直接上官，親自前往監督交代與監誓。此各級機關監督交代法與監誓制，必須由國防最高委員會規定辦法議決實施。不過有人會說：這是數量上的交代，質量上未必完全相等，但是還可以在成績交代中較表上另立項目，就可以表現質量的改進。如學校設備的增加，教員人選的標準加高，畢業學生會考合格的

百分數，均可以證明質量的改進，這就是要從表上詳細規劃，逐年改進，未有不可以得到公平的處理的。

這種政績交代的方法，還可以革除現代政治上另外一種毛病。就是每一個新任長官，都不以前任所辦爲然，大多數都與另起爐灶，文異鳴高。這種風氣，在近十多年最爲盛行，所以結果，前任的政績變成前功盡棄，後任的政績，到卸任時才只空趕得上前任的工作。如此狐掘狐狸，政治安能希望有繼續的進展呢？這譬如某甲從第一步走起。走到五步爲止，其後繼任，不是從第六步走起，而又是退回來從第一步起，走到第五步爲止，這是百碼競走的方法，就是等於自己再回頭來與自己競賽，以後應該採用接續競走的方法，

這個政績交代的辦法，就是要限制這種長官使之逼上接續競賽的途徑。這幾年來，各地方長官並不是沒有努力，不過想辦事的前是想試行新花樣，你來一套，我來一套，所以地方政治的進步，就爲這種新花樣犧牲不少。行政工作是有時間性的，要繼續不斷前進的，否則就要不進則退了。所以政治上的試驗，是有其相當的限度的，我見到這個毛病，所以在地方政治上，我手訂了新縣制。以爲各省實施的標準，免得你來試驗，我來試驗，如像區的存廢問題，翻來覆去，使老百姓無所適從，政治陷入循環的圈套，這種用力而不得其效的辦法，以後就可避免，因有政績交代比較表辦法，此種現象就不容易發生了。

第三種新的考核辦法，就是專對每一件新辦事業來考核的，又可叫作『某種事業進展表』，如在經濟方面建設一個工廠，交通方面建築一條公路，內政方面舉辦清丈與積穀，財政方面舉辦一種新稅等，在一定期間內，應列表呈報，以備考核，然後可知其進展的過程。上面前二種考核辦法，是專注重於純粹行政方面的工作，故以年度及任期為主。第三種主要的目的，是為考核具體的新辦事業。以每一種事業為單位，不特在考核期間，可以發現進展的快慢，並可知道其對於設計上是否符合，執行上是否切實，如國家規定三年或五年的經濟計劃或財政計劃，必須有此種嚴密的考核方法，方可以使之於較短期內完成。

我們有些長官連做著若干年而不更換者，其政績亦應該有表現的機會，所以我上面除了政績交代比較表外，還有年度政績比較表的規定。又因經濟事業，應以每件爲單位者，故又規定『某種事業進度表』以爲考核之標準。這三種表都可以使他們自己與自己工作發生競賽的作用，若是將來能夠把同樣質的行政比較或事業進度表分別綜合起來，就可以由中央或地方機關列出總表來，作爲政績或事業的競賽表了。

以上這三種表的具體實施辦法，應該由黨政工作者考核委員會去規定總的辦法，各地方政府或經濟建設機關可以根據這種總的辦法，來擬定其下級機關應用的表冊。我相信大家若果真正努力去推行，則行政的進步，經濟的發展，要比現在加

快得多。望各位體察我今日所講的意思，分別努力去使這三種制度發現出來。

我上面所講的道理，不是行政道理的全部，我在以前的各種講演中都會講論過，不過今日所講是行政道理的最主要的部分。所以我特別提出行政三聯制。就以行政三聯制而論，在設計執行與考核三方面，亦不過把其主要之點提示出來。這三部分工作，從前的聯繫性並不緊湊，現在不特要明白這三方面的個別的作用，並且要知道聯繫上的作用，然後各種行政方可以成爲一個整體，然後所謂計劃政治與計劃經濟才可以得到開始工作的基礎。統織建國的成敗，要靠我們自力更生進展的程度，自力更生的成效，要靠政治經濟的建

校長訓詞

壹〇貳

說，這一次「行政三聯制」的演講，就是指示政治建設與經濟建設的着手的基點所在，亦可以說是建設的基本工作。

國民經濟建設運動意義及其實施

——二十四年國慶紀念日發表——

一、國民經濟建設運動與新生活運動相為表裏，缺一不可；

二、國民經濟建設運動必須普遍提倡；

三、國民經濟建設運動以建設國民經濟解決民生問題為目的；

四、國民經濟建設運動之實施要項為：（一）振興農業；（二）鼓勵墾牧；（三）開發礦產

校長訓詞

壹〇參

；（四）樹倡徵工；（五）促進工業；（六）調節消費；（七）流暢貨運；（九）調整金融。

一、導言

中國今日根本之危機，全在經濟之殘波，以致國民生活日益困窮，而民族之命運，亦隨之岌岌危殆。不能生存於二十世紀之今日，故目前吾國唯一急要之問題，乃爲如何挽救此已就崩潰之國民經濟，也使人民獲得相當之生活：爲如何解決貨棄於地而民困於野之矛盾可恥的現象，而謀國民經濟之發展。因此認爲今日須有一種運動繼新生活之後而起，則國民經濟建設運動是也。

三、國民經濟建設運動與新生活運動之關係

國民經濟建設運動與新生活運動，二者實相爲表裏，故必須相輔而行。蓋新生活運動爲民族的、爲修身的、着重於道德與精神方面爲主，實爲國民經濟建設運動之體；而國民經濟建設運動爲民生的、爲生產的、着重於行動與物質方面爲主，實亦爲新生活運動之用。新生活運動所以奠立民族之精神的基礎，而國民經濟建設運動，則所以充實民族之物質的基礎。故二者實缺一不可者也。

三、國民經濟建設必須提倡一種普遍的運動之原因
論者或以爲振興國民之經濟，救濟人民之生活，皆國家政策中應有之義，祇須政府努力行之矣，何必別爲一種運動

不知中國國民經濟，枯絕疲敝之所由，爲人與物之脫節，爲人與事之脫節，生產要素與產業間之脫節，亦爲生產各部門間之不相調整，不相聯繫，而爲整個之脫節，社會不知生產之重要，產業不能得良好之環境，以遂其發展。是以欲謀中國國民經濟之更生，非先喚起廣大之自覺不可；非使人才或人力，與天然資源，發生極密切之關涉不可；非使各種人力與生產要素，爲全體適當之配置，與全民共同之結合，而使爲有效之發揮不可；非改變一切舊觀念，而消除有形無形之障礙不可；尤非調劑供求，使生產狀況與消費狀況相應不可。在此運動中，政府固有種種應爲之事業，然尤非使人民積極參加，成爲推進此運動之主力不可也。其在另一方面

則此運動又非如其他之社會運動，僅由人民團體鼓吹倡導，或其團體之份子遵守約束，各自努力，而即可收效，以其往往闖涉檢閱國家之法令與政策，且其間有許多事項之必賴國家機關之政治力量以推行，故又必集合政府人民各種公私集團之一切力量，而後始能推行盡利也。

四、國民經濟建設運動之涵義

明乎前段所論之意義，則本運動之涵義不難目明。蓋國民經濟建設運動者，爲促起人民以自動改善之國民之經濟，卽爲集合全國社會，與生產機關各部分之努力，以建設健全之國民經濟，政府則以所有之力量，爲之排除障礙，且與以種種之助力，爲便利者也。國民經濟建設運動者，以建設國

興經濟，即解決民生問題爲目的，與國家經濟政策範圍有廣狹之殊。若國家經濟政策，於民生而外，更須注重於國計，肅國民經濟建設運動之本位，則爲國民也。其對象則爲民生也。處理以民生主義爲三民主義之中心，國民經濟建設運動者，實行三民主義之基點，亦即民生主義實現之初步也。

五、國民經濟建設運動應有之目標

本運動之總目標爲：「盡人力、闢地利、均供求、暢流通、以鞏國民經濟之健全發展」。更分述之如左：

在積極方面：

(甲)增加生產總量，解決生活需要；

- (乙)增加工作機會，解決失業問題；
- (丙)增加輸出產品，藉謀貿易平衡；
- (丁)保障投資安全，鼓勵生產活動。

在消極方面：

- (甲)解除阻礙生產發展之外面的原因；（如捐稅、產業法規、勞資關係等）。
- (乙)解除阻礙經濟發展之內在的原因；（如缺乏經營方法與人才等等）。
- (丙)解除阻滯貨物流通之障礙；（如交通、金蟻、運銷制度等）。

- (丁)解除防礙生產建設之心理的因素；（如愚昧、

校長訓詞

壹〇玖

迷信、保守，缺乏勞動習慣、及漠視經濟等等。

說明：本運動之首要急務，爲使人盡其才，一方面使專門人才有貢獻能力於經濟建設之機會，一方面使有勞動力於經濟建設，同時並須養成中級人員有實務之經驗。與指導之能力。蓋必先人盡其才，而後地盡其利，此爲我國從事國民經濟建設時，所不可忽略者也。

六、國民經濟建設運動之實施要項

一、振興農業增加農民生產，凡裝肥選種，改良農作方法，活潑農業金融，流暢農產運銷，悉以合作社爲基礎，指

鑛業改進之，以達到糧食自給自足，爲初步目標，一方面增加產業原料之生產量，同時提倡農產之就地加工製造。

二、鼓勵墾牧。鼓吹大規模之移民墾荒，與經營畜牧，實施軍區屯墾制，利用集團勞力開發農利，恢復並增進牛羊馬匹，與農村各種副產物如（豬魚鷄鴨之類）之生產，同時提倡各省所有荒廢土地之開墾與耕作，以地無曠土爲目標。

三、開發礦產調查礦業狀況，及摧殘束縛礦業發展之原因，建議政府改善礦業法規，鼓勵礦產投資，扶助礦商之獨立經營與自由發展以開天然之富源，而容納衆多之勞力。

說明： 總理有言，礦業爲物質文明與經濟進步之最大主因。中國過去礦業可謂一事無成。地方官吏無

人民，往往加以阻礙。此後務須採用積極之保護與獎勵，首宜考慮礦業條例之改善，以減輕負擔，便利開採保障投資為主要。除有關基本工業之少數礦產外，應一獎勵民營，尤應歡迎外資，同時禁止地方政府人員及特殊勢力把持礦權與民爭利。

四、提倡徵工，贊助政府實施徵工制度，鼓勵民衆參加義務勞動，尤以開發交通道路，修治水利，培植森林，開闢墾地為徵工之基本工作，同時實施兵工政策與徵工制并行，以軍隊補助各地徵工工務之不足，並為建設地方公共工程之信導。

說明：築路、濬河、築堤、墾荒等等，均爲開發天然富源之必要條件，且需要多數勞力，宜於以徵工制度行之。吾人主張全國成年民衆，均應有對國家對地方服工役之義務。宜由政府定一生對國家服義務工役若干月之期限及每年爲地方服義務若干日之期限，前者從事於較大規模之農工工程，後者則爲其本縣區域所在農村，作有關農田，水利、道路、衛生、公共建築等等之工作。又各地實施徵工，必先之宣傳與訓練，而繼之以指導與實施，必須告以利益，且爲準備一切（例如食物、住所、工具之類），事先必有負責人員與機關爲

周到之設備，使時力不至延曠，勞動出於志願，則久之自成習慣矣。

五、促進工業，對農村簡易工業，及農產品加工製造之簡單工業，提倡就農村或其附近，按合作系統經營之，對於一般工業，由政府分別保護並獎勵之。一面設立勞資調節機關，遇有勞資糾紛與以公平調處，並須賦與該機關以最後強制執行之權，藉以保護企業之安全與勞動者之工作。

六、調節消費，統計各地尤其農村之消費品種類與數量，力謀供求之調劑，必須消費者，盡量自己生產之，不能生產者，盡量節約其消費，此項工作，須由當地職業團體及合作社，協力進行，並須取得進口業同業公會之贊助。

說明：此項之主要目的，在防止地與農村資金之耗溢，其進一步之用意，則在對外貿易輸出之平衡，便利原料輸出，減少輸出品之負擔，解除輸出品之困難，亦為本運動任務之一，應徵求出口業同業公會之協力贊助。

七、流暢貨運，一方面盡量發展各縣各省區間之道路交通，改進水陸重運，力謀貨物之便利，設立各重要地區之主要農產品，如棉麥米絲茶等之公共倉庫與運銷機關。

八、調整金融，鼓勵民間之儲蓄，活潑金之融通，由政府執行健全之貨幣政策，與匯兌政策，而人民衷誠擁護之，乃國民經濟建設運動之初步工作步驟。一、關於調查統計

凡與本運動有關之對人對事對物之各種材料，均應有詳確之調查統計及搜集，由總機關主持，並徵求全國公私機關及教育機關協助之。各地所需材料，總機關供統之。二、關於集中人才者。設立專門人才之調查登記機關之類別其職務上或技術上之專長。遇有國內產業機關，需要專門人才時，總機關應設法介紹供給之。如國內無適當專家時，則介紹國外之專家担任之。此項調查人才，及供給人才之工作，盡量利用各學術團體之協助。三、關於研究及設計者，如軍區屯墾制之實施，如兵工政策之實施，如徵工制度之改進，如輸出與入貿易之如何使之平衡，如合作社系統之如何擴大運用，以解決生產、消費、運輸、及簡易工業與農科之連鎖等，均應

加以實地之研究，此項研究工作，由總機關主持，或委託相當機關辦理之。並徵求主管機關及公私團體之協作。四、關於訓練人才，關於担任初步宣傳調查，及指導之工作，招取國民經濟建設運動志願服務員。施以短期訓練後，分派服務，關於繼續進行本運動所需之服務人員，委託各大學設立國民經濟建設運動各種訓練班訓練之。五、關於宣傳及指導者，除技術上之指導，應供給專門人才，及會受較高訓練生之人員外，關於本運動初步宣傳指導工作，應由：

(一)各地中等以上之學校教員。社會教育機關人員及小學校長教員。

(二)各地農工商會。進出口商業公會。及其他地方團體之主任

持者。

(三)各地已成立合作社之職員。

(四)各地駐在軍隊之高級長官。

(五)各地方政府及各級自治機關職員担任之。

說明：本運動進行時，宣傳工作殊為必要，舉凡改變大民漠視生產之習慣，掃除迷信苟安之舊觀念，闡明各種地方經濟建設，及推及國家關於經濟建設政策之必要，以及義務工役之意義，生產方法及經營方法之改進，其他有關於促進生產，調節消費諸事項，皆須有多數人員，用各種方法，向人民宣傳之，其已在進行中有關國民經濟建設之專

項，并同時解決其疑問，且指導其進行。

七、總結

國民經濟建設運動，所包含之方面既多，其所賴以推行之人力物力，亦無限量，政府固當盡主持推動之力量，而尤賴於全國國民對此生死存亡所關之一運動有衷誠贊助之自覺，所當專家盡其才，人民盡其力，有宣傳指導之能力者，勿懈奔走工作之勞，其屬於產業團體之分子，則又必發於自救本國經濟危亡之熱誠，樂受團體之約束，而不憚有所犧牲。至於進行之道不一，其途有宜於利用合作系統者，有宜於利用教育系統者，有宜於利用軍隊組織者，有必須學術機關或學術團體之協作者，有必須產業團體與生產機關本身之自動

校長訓詞

壹壹玖

者。要之，須集結全國國民之熱誠，與聯合農工商學兵之全力，以不分彼此之精神，分工協作之方法，向同一目標而努力。爰舉本運動之主要意義，及實施要點，粗發其凡，以就正於國人，並於祈求廣大之同情與協助。至於如何組織與實施，除必須組織一總機關以資推動外，其具體節目，至費研究，本文所舉各點，不免掛漏，常有隨時補充與修正之必要。甚望全國關心經濟建設之專家與實務家發抒高見，以使此運動能充分發揮其功效也。中華民國二十四年雙十節。

今後發展黨務的途徑

二十八年十二月二十四日出席黨政訓練班總理紀念

週訓詞

一、對於宣誓入黨入團新同志之訓勉。

二、黨務人員應痛除官僚化的積弊，切實盡到革命的和服務的本分。

三、對於改良行政，建立自治，地方黨部應努力之重點。

四、幹部和黨員團員在革命職責上應具之功能；

(1) 應作社會的醫生，醫治一切社會病態

校長訓詞

壹貳壹

校長訓詞

壹貳貳

，增進社會康樂與幸福。

(2) 應如傳教牧師，宣揚 總理遺教精神，闡明革命與人生之要義。

(3) 應作國民的教師，教導民衆實行主義，以推行政府法令，發展各種社會事業。

五、革命應從樹立黨的信仰作起，黨有信仰，斯有民衆。斯有黨員。

六、希望大家以新的生活行動和新的精神，來感導僚屬與一般民衆，盡到我們革命的任務，貫徹入黨入團的志願！

今天是本班學員分別舉行入黨入團宣誓典禮。各位宣誓以後，既作了本黨黨員和青年團員，就要立定志向，抱定決心，爲黨爲國，爲主義來盡忠竭力，奮鬥犧牲，將來無論遭遇什麼困難，顛沛造次，都要依照今天的誓詞，切實作到，並要一德心一，始終貫徹！要如古人所說的一鞠躬盡瘁，死而後已」。如此，我們纔能夠作一個革命黨的黨員，纔不愧爲一個頂天立地的人，否則如果我們宣誓以後，不能依照自己所發的誓言，真實作到，甚或遇到一點危險困難就灰心喪志，感到威脅利誘就中途變節，那末，不但我們自己的事業不能成功，而且信義一失，人格掃地；對不起我們自己的朋友和同志，更對不起生我們的天地父母！所以我們在未宣

校長訓詞

壹貳叁

校長訓詞

壹貳肆

誓入黨入團以前，一個人的生活、行動、思想、態度偶然隨便一點，還不致有如何嚴重的影響，但一經宣誓入黨入團之後，既作了本黨的黨員和革命的團員，我們的生活言行，如桌有一絲一毫違反了革命，違反了主義，違反了黨和團的命譽與紀律，那不僅他個人對黨對團對一般同志喪失了信用，而且影響所及，勢將使全國的民衆對於黨與團以及主義的信仰都要爲之動搖破壞！大家要知道：過去我們革命之所以不能成功，一般民衆對於本黨缺乏信仰，就是因爲一般黨員宣誓加入革命以後，不能依照誓詞作到，不能盡忠主義，而祇知道自私自利，苟且偷安，所以主義不能實現，政令無法推行，以致到現在國家遭受敵人的侵略！各位今天入黨入團，

就要切戒過去這種「誓而無信」的大病，尤其在本班經過一個月的研究學習，並且親承本團長的訓示和傳授，你們對於主義和團體必有了深刻的認識和信仰，與旁人的入黨入團不同，今後就更要以始終一貫的精神，和至死不移的決心，履行神聖的誓言。將來回到各機關學校之後，必要以身作則，一個人能感動幾千幾萬人，從而使全國同胞都能爲實行主義而奮鬥！如此，各位纔不辜負今天的宣誓，纔不愧爲 總理的信徒！這是本團長對於今天入黨入團的新同志的期望，希望各位特別努力作到！

其次，本團長在上週接見本班黨務、行政、教育各工作同志之後，有幾點重要的感想，今天特別提出來對各位說：

校長訓詞

雙貳伍

樹長訓詞

豐貳陸

說。

著先要求各位切實注意的就是我們作省縣黨部委員和書記長的同志，一定要確確實實認清自己的責任和本分！我們既然下了決心從事黨務工作，就不比作旁的事業，一定要將我們個人的一切，捐獻於黨，死心塌地，為實行主義而努力！換言之：就是要抱定犧牲個人的決心，確定救國救民的大志，來實現主義，至於一切個人權位、安樂，絕對不去計較！而惟革命救國是務。如此，主義纔能實現，黨務纔能推進！大家要知道：自從我們總理創造三民主義，建立本黨。迄今已五十年，為什麼以我們過去的犧牲和努力，還不能實現主義，成功革命？這就是因為我們一般黨員往往忘了自己的

本分和不能盡到革命的責任，尤其是一般黨務幹部人員，以爲黨部就是衙門，辦黨就是作官，每天只是坐在黨部裏面，辦幾件承上轉下的公事，就算盡了革命的責任，自己高高在上，不去接近民衆，不知道民衆的痛苦，更不會努力去解救一般民衆的苦難！如此，民衆當然要與黨部隔離，不會發生好感，更談不到信仰！因此，我們雖然有了好的主義和好的組織，只因組織份子不健全，職責不能盡到，反而使主義不能實現，黨務不能發展！這是今天我們一般同志都應該沉痛反省的！我們現在要創辦黨政訓練班，其目的就是要將從前種種毛病澈底改正過來！大家要知道：我們黨務工作人員的責任，決非辦幾件例行公事或是組織幾個區黨部區分部就算

盡職的，而是要發揮我們固有的道德和革命服務的精神。督促一般黨員同志，從專於救苦救難的社會服務，以悲天憫人的懷抱，爲民僕役的決心，來解除一般民衆飢、寒、疾、病的痛苦！我們自己寧願挨飢受凍，而不忍使民衆遭受飢寒，我們自己寧願憂勞困苦，而不忍使民衆遭罹疾病！如此，一般民衆自然要爲我們的精誠所感動，認爲我們革命黨員，是他們唯一的救星！認爲我們的黨，是真正能爲民衆謀利益的黨！我們一定要使一般社會民衆，對於我們的黨部和黨委黨員同志個人，都有了這種信仰，然後我們的主義纔能實現，事業纔能成功；也必須如此，我們纔是真正從事革命。我們的黨國纔能興收；否則，如果不此之圖，則我們不成爲革命

黨員而只是一些官僚，那不但不能革命，而且反成了革命的對象！

其次，在行政方面，現在縣以下各級機構要實行改革，其中最要注意的一點，就是要使學校校長（教育），合作社社長（經濟）和保甲長與團隊的團隊長（自衛）三者能夠打成一片，密切聯繫。換言之：就是要由黨部來作整個的策動，督促各部份負責同志和一般黨員徹底做到分工作合，而使管教養衛四者切實配合起來，能夠不斷推進擴展，以發揮事業的功効，確立地方自治的基礎！所以我們一般黨務工作人員對於地方行政的改進，和自治的建立，亦就是對新縣制的推行和革命政治的建設，實在負有很大的責任！大家將來舉

業而去，一定要切實盡到這個職責，領導社會，發動民衆來一致推行政府的法令和制度，完成新縣政建設的任務！

再次，講到我們黨務工作人員的服務精神和工作態度。我以為大家都要同時具備外國社會牧師、醫生與教師三種人的修養和毅力。外國一般社會無論都市鄉村，通常都有三種領導的人物，就是教堂的牧師、醫院的醫生和學校的教師。這三種人——牧師服膺宗教教義，刻苦修行，熱心傳道，至死靡他；醫生執行醫術，撫傷痛，除疾病，救人救世，惟仁術是務；教師啓發愚蒙，化導人生，循循善誘，教不倦而誨不厭。——他們都是以無限的熱誠和毅力深入民間，爲民服務，無論遇到怎樣的艱難辛苦，甚至危險磨折，都所不辭，

他們的精精真是以所織爲神聖，以事業信仰爲生命，所以能夠獲得一般社會民衆的信仰和愛戴，能作民衆的模範，我們黨務工作人員，如要能真正担負革命工作，實行建設主義和救國救民的志願，也要和外國社會至高尙的牧師，醫生與教師一樣，以傳教的精神來宣傳主義，推行主義；以醫生除病救死的方法來改革社會，創造社會；以教師循循善誘的態度，來領導民衆，教化民衆。如此，相信我們一定可以發展革命的功効，實現革命的主義，因爲我們革命，根本要從樹立信仰作起，黨有了信仰，就有民衆，就有黨員。我們現在一定要確立這個工作標準，以建立並擴大鞏固在社會羣衆中的黨的信仰爲急務！現在我們一般縣黨部負責同志，到一縣工

校長訓詞

卷之七

作半年一年甚至二三年，而全縣黨員不過幾百人甚至只有幾十人，我們雖不稱尊拿黨員人數過少這一點來決定他工作成績是如何，但由於整個事實至少我們可以看出我們黨的信仰還未建立。主義還未推行，這亦就是由於我們過去黨務工作不得其道，而精神和心力實還沒有用到，更沒有照我們今天所念的科學精神與科學方法一篇講詞切實去作，以致黨務缺少效果。在社會羣衆之中，黨不能發生普遍深入的實際影響！大家試想我們從前辦黨，是不是把黨部當作衙門？我們黨委書記長自己作了官僚，是不是一縣只管登記一些黨員，組織幾個區黨部區分部，或是照例宣傳宣傳，就以爲盡了責任？尤其是一般青年工作同志，有許多自己以爲作了縣黨部

的委員或是書記長。便有了身分，有了地位。如同作了縣長一樣的高官。因此就高高在上，日常只是應付幾件例行公事，寫寫表面文章，或是奔走官場應酬，大家敷衍敷衍，混過日子。這樣不僅根本離開了革命。而且無形中使一個活潑有爲的青年，變成了一個無用的廢人！害了黨，也害了他自己！所以我們從黨部衙門化，黨員官僚化的種種積弊，今後一定要澈底改正過來。凡是革命黨員，尤其是黨務工作幹部，人人都要以教師傳道，醫生醫病和教師教人的精神和熱誠，深入民衆，深入社會，切實推行組織，訓練，宣傳的工作，爲民衆服務，爲主義奮鬥！

我這話意思，再要詳細一點說明，即如說改革社會來講

救長訓詞

登公樓

，我們就要作社會的醫生。不但社會已發生了的毛病我們要詳細調查考察，分析研究，找出病根之所在，從而澈底加以改正；而且要以積極有效的工作，從事社會根本的建設，來改造人心，轉移風氣，以預先防止一般社會可能發生的種種弊病。更具體明白一點說：我們革命黨要作社會醫生，要盡到我們作醫生的功能，在消極方面，就要作到我剛才所說的要將一般疾病，苦難，窮困痛苦，老弱無依，以及一切強凌業暴盜竊亂，鴉片煙妓等的社會病態，完全治好，使人人能安其業，樂其生，而無一人不得其所。在積極方面，更要促進民衆的團結與組織，提倡互助與合作，使人人都能貢獻其能力和義務，盡到利他利羣的本職，使社會日益健全發展，不

致發生各種病態。再如就宣傳民衆，使瞭解主義，信仰主義，使他們人生有個目標，精神有所寄託來講；我們一般黨員，尤其是黨務工作人員，就要當作自己是一個牧師，牧師的職務。是在使信教的人明白做人的道理，使他精神有所寄託，有所歸宿，遇到悲傷痛苦煩惱的時候，只要虔誠祈禱，或禮拜日到了教堂裏面，聽了牧師的講經佈道，就可以得到安慰！我們黨員團員和工作同志要奉行主義，領導革命，也要有此宗教的熱誠和深切信仰所發生的力量，去感化一般民衆。即如我們黨部每次舉行總理紀念週就是啓導民衆，感化民衆，和我們黨員自己檢討齊潔，鼓舞精神最好的機會。但是現在我們各地舉行紀念週，不但社會民衆不知道其中的意

校長訓詞

義，得不到什麼好處！就是一般黨員和其他參加人員，亦多是照例與會，會完了事，而主持的同志對於各項儀式之敬重奉行，與遺教之講讀闡釋，亦多不知注重，隨便奉行故事就算完事，這就是完全失了紀念週的意義了！這個缺點，我們以後一定要澈底改進，要慎重利用紀念週的機會來闡揚遺教的要義，和主義的精神。我們只要拿了遺教中一句話，都可發揮親切的道理，使一般聽講的黨員和民衆得到精神上的啓示、鼓勵和安慰！知道我們的主義真正是救國救民的主義；我們的黨真正是救國救民的黨！在每次講完之後，我們更要拿教師以身作則教導學生的態度，督促一般黨員和民衆，按照遺教的指示，切實去作。從實際的行動上來解除民衆的痛

苦，救濟民衆的危難以安慰他們的渴望！這就是不一定要用錢用米或其他物質上的救濟，纔能施惠於民。只要憑我們一腔的熱誠和毅力指導扶助，就可以達到爲民服務，爲民興利除弊的目的！所以我們一般黨部的委員書記長以及一般黨員團員，只要人人都具備了作教師醫生教師的精神；對於社會民衆能夠盡到作牧師醫生教師一樣的職責和功能，而將本黨從前所頒布的衛生、識字、造林、築路、合作、拒毒和提倡國貨等七項運動，以及本人所倡導的新生活運動國民經濟建設運動，與勞動服務、精神總動員等，領導全國切實作到，就可以發揮本黨革命的力量，鞏固國民對於本黨的信仰，使全國貧富力強，進步有爲的份子都要參加到本黨旗幟之下。

校長訓詞

壹參柒

校長訓詞

豐登樹

共同爲實現主義，復與民族而奮鬥。何至於像現在一樣有些地方黨部，工作了二三年，還只是空有數十幾百個黨員，在社會上不能發生一點作用。而我們一般黨部負責同志，工作效能和事業成績是如此低劣。捫心自問。又知何說得過去！從前大家或許沒有認清這革命服務的精神和要訣，這也難怪；但今天既經我剴切指示明白，各位既已知道自己的職責所在。此後就要振作精神，切實努力，一切都要從本身作起，使我們自己的生活行動，神情態度，都要能作一般民衆的模範與領導。然後我們的黨務，纔能有有效的更新發展！

以上所說，不但是黨務工作人員應該切實注意，就是行政教育等各部門工作同志以及一般黨員團員，人人都要留心

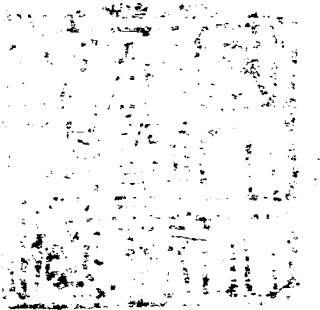
作到。尤其是今天宣誓入黨入團的一般新同志。格外要依照本團長今天的訓話，來創造你們新的生命，新的精神，新的思想和新的行動。將來無論到那一個機關學校或社會團體，都要拿我們黨員團員的生活精神思想行去感化，凡與我們接近的一般親戚朋友。同事和民衆。使他們對於我們黨和主義都能發生深切的信仰！如此我們纔能盡到革命的職責，成功革命的事業！這是本團長今天所要貢獻給各位的一點重要的意思。希望大家切記力行，認真作到。來貫徹我們入黨入團的志願。完成革命的使命！

校長訓詞

霍登致

校長訓詞

卷頭



中華民國三十三年三月（一——六五〇〇）

校長訓詞

政治的 道理
行政三聯制大綱
國民經濟建設運動之意義及其實施
今後發展黨務的途徑

編輯者

中央陸軍軍官學校
政治部特別黨部

印刷者

中央陸軍軍官學校
教育處圖書館印刷所

59
500057
67

70

73.09

印