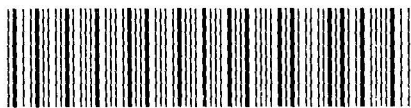


委員長關於經理業務之訓示

軍政部軍需署印

三十一年
一月

上海图书馆藏书



A541 212 0010 4643B

委員長關於經理業務之訓示目次

(一)軍政改革計劃書(十四年).....	一
(二)軍需學校第九期學生畢業典禮訓詞(二十七年二月).....	一
(三)對將校研究班訓詞(二十七年三月).....	八
(四)對中央訓練團計政訓練班訓詞(二十七年九月).....	〇
(五)長沙南嶽會議訓詞(二十七年十一月).....	〇
(六)第二期抗戰要旨(二十七年十一月).....	四
(七)抗戰四要實施綱要(二十七年十一月).....	五
(八)六中全會訓詞(二十八年).....	五
(九)國府紀念週訓詞(二十八年十一月).....	六
(十)中央訓練團訓詞：主管機關與推行政令之要領(二十八年十二月).....	六
(十一)柳州會議訓詞(二十九年二月).....	八
(十二)參謀長會議訓詞(二十九年三月).....	〇
(十三)人事會議訓詞(二十九年三月).....	一

~~1546246~~

委員長關於經理業務之訓示 目次

(十四) 刪日手令(二十九年五月).....	一一
(十五) 篠日手令(二十九年七月).....	一一
(十六) 養日手令(三十年九月).....	一一
(十七) 三十年後方經理會議及軍需學校第十四期學生畢業典禮訓詞(三十年十月).....	一一

一、軍政改革計劃書（十四年）

軍需關係全軍命脈，亦舊時軍隊積弊叢生之地。設備偶未周密，即可貽誤戎機；員司倘有侵吞，更足敗壞軍紀。世界各國，軍需無不獨立，專權統一，責任分明，並良意義，洵當則效。鈞會既特設有軍需局，自應厲行獨立之職權。擬請規定一最近之時期，自某月起，各團餉項向軍需局直接支領，師部軍需處長祇於發餉時負監督稽核之責任，各部更不得於駐防地自行籌款，其被服糧秣等項，亦應由軍需局實行支配發給，不得各自為政。倘能設廠自製被服，或向國貨工廠預定，常年採辦，由軍需局通盤籌畫，尤可免零星急購，受人操縱，及利權外溢之弊。惟兵餉必須按月發給，不可祇發伙食，每月於何日發餉，並宜確實規定，勿稍逾期。兵士餉項至少為二十元，倘應財力不足，當可暫時酌裁兵額。被服預定如何補充更換，亦勿使延誤。總期所養之兵，衛生經理，兩無缺憾，則人人無凍餓之憂，即人人安心訓練，盡力打仗。然此必軍需實行獨立，方能辦到。務望鈞會於此，特別注意。

二、軍需學校第九期學生畢業典禮訓詞（二十七年二月）

今天是軍需學校舉行第九期學生畢業典禮的一天，軍隊中經理軍需的地位，是非常重要的，所以今天特藉這個機會，告訴大家，關於各學生畢業出去，到軍隊裏開始實習和做事的時

委員長關於經理業務之訓示

候，幾個應該注意的重要之點。

軍隊要素有三，一個是指揮，統率，一個是經理，一個是衛生，必須完備這三個要素，纔可算得是一個軍隊，尤其是經理這個要素比什麼都重要，經理不良的時候，指揮就不能靈通，也不能得法，衛生更是不能完備，且可使得一般官兵疾病，飢餓，發生許多困難。所以經理軍需人員，實操軍隊生殺之權，軍需人員的責任，比軍官的責任還要大，職權和地位也都重要得多。中國軍隊爲什麼練不好？爲什麼不能同外國軍隊去比較？這都是因爲經理不好的關係。我們試看，外國軍隊都很有精神，有訓練，有成績，有條理，中國的軍隊却總是練不好，而且花的錢很多，收的成效很少，軍隊的各種事業都不能進步。人家幾點鐘可辦完的事，我們要一個月，兩個月，或者一年，兩年，都辦不完。人家軍隊一日千里，一個命令下去，就可貫徹到底。我們的軍隊却差得遠了。到處都這保有從前相傳下來的官樣文章，敷衍塞責，互相推諉。如果這樣一個情形，軍隊是永遠不會好的。軍隊如果不好，國家的發達，民族的獨立就都沒有希望了。所以要保護國家，保護人民，最要緊的一件事情，就是要有軍隊，必須要有軍隊纔能維持社會，確保國家的安甯，在現在這個時代，非軍隊不能維持國家，也不能維持社會。但是軍隊如沒有好的經理，好的軍需，那也不能成爲一個軍隊。所以軍需經理，直接關於軍隊的好壞和成敗，間接却能影響國家的興滅及存亡。現在，中國的軍費同外國比較，當然不能算大，也不能說多，但如果我們軍隊經理辦得良善與統一，至少四分之一

的經費，可以節省下去作別用。現在有許多部隊，中央發下去的餉，實在是超過需要的。因為他們實際的需要，並沒有報的數目這樣多，軍隊有許多缺額，還有截曠等等毛病。而且還有許多人將領去的錢，多數的另外存起來，或者另外去買槍砲子彈，甯使扣着軍餉不發。不僅是軍隊，甚至各機關也有同樣的情形，這都因為中國經理不得法，軍需不完備，經理人才不夠的結果，弄到全軍的軍費沒有統計，也沒有一個切實查核的機關。這樣，不僅弄得一般官兵苦痛，而且使得軍隊日益腐敗了。軍隊腐敗，國家沒有不腐敗的。所以我們現在整頓國家的軍隊，就是先要從整頓經理軍需着手，要整頓經理軍需，就是先要培養經理軍需人材。經理人材當然要有相當的經理學問和技術，然而最要緊的，還是要有經理人格與品行。中國軍隊裏有些軍官，為什麼不願意用正式軍需學校畢業出去的學生，而喜用他們自己的親戚朋友去作經理軍需。攷其所以如此的原因，第一便是因為他們都有私心，若用國家政府派下去的人，他們就不方便，不能做營私舞弊的事情，第二個原因却是由於許多派下去的軍需學生不爭氣，不守規矩，或者品行不好，給一般指責軍需學生的軍官有所藉口。正式軍需學校出身的人員，不能久在軍隊裏工作，軍隊就沒有整頓的時候，現在差不多便已到了這樣的情形。

去年我在出發討逆之前，曾到軍需學校來講過一次話，那是講經理在軍隊中的重要及其性質，你們有許多人聽見的，大概還記得住。現在你們畢業了，以後就要到軍隊裏去實習，

實地做自己的事業，所學的東西都可以去運用。畢業兩個字，在外國文便是開始的意思，就是從此即要開始去做事業。在學校的時候，學生所有的責任，都有教職員擔負。學生好，是教職員的責任，學生不好，也是教職員的責任。畢業之後，便是成了人。你們成了人之後，家裏的父兄就沒有責任了，以後全在你們自己自立自動去做事業，你們分派各軍隊裏去，就要報效國家，現在國家給你們學習的責任已經完畢，以後就是你們報答國家，報答人民的時日了。你們要如何報答國家人民，完成國家的獨立，成功國民革命呢？決不能同從前那樣，隨隨便便過去就可以了事的。軍需學校畢業的人員，到現在已是第九期，以前畢業的人員不爲不多，當然其中有許多很好的，但是如果個個畢業出去的經理人員，能夠發奮努力按步就班的做，不想一點份外事務，我想，國家軍隊的經理，決不至到今日這樣不好的地步。現在旁的軍隊不要講，就以中央直轄的幾帥言，中央派下去的經理人員，他們決不敢不接受，或不重視。近來還有許多人，要求政府直接派軍需人員下去，因爲軍需的事情，他們自己不願意負責任，所以他們有很多來要求的，這是實在的情形。凡是一個好官長，沒有不希望軍需獨立的人，只有從前軍閥的惡習喜歡貪污納賄，或做不正當的事情。如果他自己是有革命性，要完成他革命的責任，這種軍官，一定願意政府直接派軍需人員下去，擔負經理的責任。你們在軍需學校畢業之後，都已有相當的學問和技能，不怕沒有地方工作。政府這樣二天天穩固，二天天的發展，倒不必顧慮經理人員學了東西沒有地方用，政府一定會使得你們有一個

保障，不會輕易動搖你們的職權與地位。不過你們要自問，做國家與革命的事情，不僅祇有學問便可以做得到，有能力就可辦得了。學問能力之外，還要有一要素，就是要有品格和品行。如果品行不良的人，比方說，在自己軍需本分之外，另外去活動事情，或到有關係的地方，希冀獲得一個好位置，看見旁的機關有朋友親戚，便想到那個地方去。這樣一來，整個軍需的計劃，及人才任用的秩序就破壞了。政府的計劃破壞了後，經理制度就不能改良，不能進步了，你們派出去之後，第一件事情，就要講究品行注意自己的人格。要知道，經理人員的品行好，自己的事業固然可以做起來，就是國家的事業也可由你們做好起來。若是你們品行不好，違反經理制度整個規定的時候，那就有害於國家了。你們的責任非常重大，一個人不好，不單是你一個人的事情，一個人不好，至少全學校畢業的學生要受其累了。若給人家說是那一個軍需虧空，那一個軍需拐了錢去，那一個懶惰，不照規矩服務或者虛報賬目，那你如給人家這一個口實，人家便不願再用你們了。這種事情是很容易發生的，如果發生了這種毛病，你們自己的品格不良，便要為害國家，妨害國家整個制度。所以我們不怕沒有學問，沒有能力，沒有地位，祇怕自己不守本分，不能切實努力，偏要去做分外的事情。有許多軍需往往便是在這些地方發生毛病的。所以各位畢業之後，對於自己的品行人格，一定要切實注意到。不管上官知不知道你的勤勞，你們總要忍耐，實實在在在一個機關工作三兩年。如果能在一個地方工作到三兩年以上，上級機關，一定會照你的成績，和工作的時間前來

獎勵，換句話說，就是一定提升你們的。各位不要以為軍需工作非常麻煩枯燥，或者想像畢業派出去，不過是一個中尉少尉，沒有兵帶，差不多做人家的掌櫃一樣，要聽人家指揮，不曉得幾年之後纔有提升，升了之後還不曉得有無出息。如果這樣設想，那就不好了，我們不做國家的學生，不到國家的機關裏來則已，到了國家機關裏來，就要生死以之。學軍需的人，就要為軍需而生，為軍需而死，到死為止，總要把中國的軍需整頓起來。現在一般人之所以不能成功，不僅是軍需，旁的事情也是一樣，就是因為一般青年志向不定，好高騖遠，以躡等為幸，尉官階級沒有經過，就想去作旁的階級高的事情，有許多人，隨便妄想升遷，軍需制度被他破壞，經理規定給他破壞，他都不管。他工作沒有基礎，當然就沒有他的地位，國家也就不會保障他，不僅是他自己的地位與事業沒有保障，甚至弄得國家的系統與秩序，也統統給他破壞，所以你們既做了國家學校畢業的人員，國家培養出來的一個學生，就是國家的人。你們要曉得，國家給你們學東西，所需要經費都是人民的脂膏，人民的血汗，換作政府的稅收，纔有經費來給你們學習。如果你們只想升官發財，只管自己，不管國家人民，那末，你這個人一定就不會好了。你們要知道，國家興亡，匹夫有責，你們自己應當對國家負責任，無論做一個中尉少尉，或者是一個總指揮，師長，統帥都有對國家盡義務的責任。國家的責任，沒有重輕的分別，即令你就是一個少尉，甚至一個士兵，若不爭氣，也可以來破壞國家，破壞國家的制度。不過我們所負的乃是要維持國家維持紀律，維持國家制度的

責任，無論大小人員，統統都負有這種責任。你們軍需學生要知道，今天是畢業了，今後於國家即負有這樣重大的責任。你們更要知道，經理辦不好，軍隊的官兵，也要跟着吃你們的苦，而你們自己一生也就不免沒有出息。至於你們今後工作的出路，現在可以向你們講一句，就是中央直接指揮的軍隊，中央軍需學校畢業的人員派下去，一定可以切實的保障。你們在軍隊裏，如果可以工作至兩年三年，一定就可以照你們的服務年月，特別提升的。現在許多事業不能辦好，國家不能統一，就是因爲一般青年好高騖遠，得隴望蜀，今天在這邊工作，明天又想到那邊工作，自己心思不定，事業就不能定，國家也要蒙受損害。所以我特鄭重告訴你們一般畢業生，一個最要緊的原則，就是你們進了一個機關，就要自己埋頭工作，不要離開那個機關，如果這樣，上官今年不來升你，明年不來升你，後年再不來升你，你們就可以報告軍政部，我相信總有一個機會給你們提升，不會屈枉人材的上進，阻礙你們事業的發展。現在我要用人，第一就是問他在那機關有幾多時候，從新委派的人，也要問他從前在某機關有多少時候，知道他在那個機關有多少時候，就可以判斷他的品性與道德的良否，及其能力如何，一個不好不行的人，上官決不會用他，如果用不好的人，那上官就一定不能成功事業，所以你們要耐勞耐苦，認定一個職業，始終如一的做下去，如果這樣做去，我相信你們的事業自然可以成功，國家的事業也就隨着可以成功了。今天畢業之後，最要緊的，就是不要以爲軍需職務乾燥無味，不願意刻苦去做。須知軍需這樣東西，可操軍隊生殺之權，

要軍隊餓就餓，要軍隊好就好，給他飯吃就有得吃，這不是甚麼沒有關係的小事情。你們的責任既是這樣重大，你們就要爲國家軍隊而犧牲個人的快樂，耐勞耐勞並要耐久，長久的繼續你們的事業，整頓國家的軍隊，使得經理走上廉明的軌道，這就是我對各位學生及教職員，所希望的幾點。望你們能夠勤勞耐勞，切實工作，這樣下去，國家的事業，以及你們個人的事業，就都可以成功！

二、對將校研究班訓詞（二十七年三月十九日）

我們要實行節儉，第一就要戒除奢侈浪費，並要使凡物能各盡其用。剛纔我已經講到「儉」字的反面就是「奢」，奢就是奢侈豪華的意思。所謂奢侈，不僅是吃好的東西，穿好的衣服，無論住宅用具事事過分講求纔叫做奢侈，凡是浪費金錢，糟塌物件，更是奢侈的病根。十元錢可以辦好的事情，要用二十元，夠用一年二年的物件，用不到半年甚至二三月就壞了，這些都是普通最易犯的奢侈浪費的惡習！我們要儉約樸實，刻苦撙節，首先就要戒除浮華奢侈，尤其要嚴戒浪費。無論金錢物料，凡是可以節省的必要節省，能節省一分，總要節省一分，我們一軍一師每月開支鉅萬，如果我們一般軍長師長能夠以身作則，督促部下，厲行儉約，一定可以省下許多經費，作爲公積金，或者用來補充武器裝具，或者用作醫藥衛生設備，或用以改良士兵的生活，或用以撫卹傷亡的遺族，如此，不僅公家經濟充裕，不致感受

意外的困難，而且官兵精神格外容易團結，部隊紀律也特別容易整頓，我們的部隊就沒有不能強盛的；還有，我們要厲行節儉，更要有有一種耐苦的精神。一個人如果不能耐苦，必不能發揚節儉的美德，即如外國軍隊一般官兵沒有不養成吃乾糧吃冷飯的習慣和本領，戰時不必說了，就在平時無論出操或野外演習，總是帶了冷麵包或乾糧，在野外餐食。我們軍隊不然，平時出操或野外演習，一定要帶了伙夫，要吃熱飯，像這樣沒有吃冷飯吃乾糧的耐苦精神，如何能節省物力節省時間。就此一端而論，可知耐苦的精神，實在是躬行節儉的基礎！

我們軍人要講節儉，還有最重要的一件事，就是要愛惜公物，保護人民財產。如何愛惜公物保護人民財物呢？就是要戒除軍隊破壞的惡習，養成官兵建設的習性。我們中國軍隊，向來有一個沿襲很久植根很深的一個大弊病，就是到一處地方不論公家的東西，或人民的房屋，隨便破壞，不加愛惜。這不僅是耗損民力國力，而且養成了盲目的破壞性，是軍人一個最大的罪惡！這種盲目的破壞惡性，如不斬草除根，澈底改正，那末，我們軍隊怎樣講求節儉，都沒有實際效果！大家要知道：軍人最要富有民胞物與的精神，要有仁民愛物的德性，缺乏這種精神和德性，就不能作軍人！我們要節儉，也就是要發揚這種精神和德性，雖一絲一粟，亦要愛惜，一草一木，亦要檢點，無論行軍紮營，凡是我們所用的東西，所住的房屋，都要留心保管，力求整潔，不好有絲毫毀損破壞，尤其在這抗戰時期，我們高級將領要特別嚴禁一般官兵隨便破壞公家的東西，或民間的物品，而養成部隊節用愛物的風氣和建設

的精神。

四、對中央訓練團計政訓練班訓詞（二十七年九月二十五日）

計政人員所負之使命，與在前線作戰之士兵同樣重要，過去一般機關部隊，貪污浪費之風太甚，今後要轉移風氣，振作人心，因而計政人員之責任愈益重大，此次畢業人員，應以計政為終身事業，生死以之，不可見異思遷。

五、長沙南嶽會議訓詞（二十七年十一月）

注重改良士兵生活和待遇：官長要愛護士兵，如同愛護自己家人子弟一樣，這幾件事如確實作到，一般士兵一定是視軍營如家庭，待官長如父兄，樂之不遑，那裏還會有私自逃跑違反軍紀的呢？現在你看一般部隊新兵的生活，大都是飲食不潔，服裝不整，營房污穢潮溼，一切雜亂無章，士兵如同乞丐，生活不得安定，他心裏感覺厭惡煩悶，自然會要逃跑，一般士兵所受的這種生活痛苦，如果他們官長不特別勤勞督察，設法改良，以精神來補助物資之不足，以後軍隊其他一切教育與整理，都是不易發生功效！

在這次會議中，有兩件最重要的事情，大家應該特別注意作到：一、要嚴明賞罰，迅速執行。（從略）二、各部隊經費，應及早清算報銷，明白公布。現在我們各師經費，大半沒有

如期報銷，不僅部下懷疑，就是一般民衆，亦要懷疑，你看現在各師官兵，時有許多傷亡，而我們經費仍照常領取，如果我們不按期清算，全部公佈，不僅公家蒙受損失，即我們個人，亦必受害無窮，故從抗戰開始到現在為止，我們各師總共領了多少經費，發放多少，欠發多少，尚存多少，以及存儲何處，都要趕緊清算出來，據實報告，明白公佈，以清手續。尤其在過去的經費報銷以後，將來各軍各師的理費領發報銷，應如何辦理，乘此整軍機會，都要詳細規定，一致實行，這件事如果不能及早做到，那我們以後抗戰革命都沒有希望，你們各師主官和軍需主任，對於這件事情，應特別注意趕辦，要知道現在不僅一般負責監督軍需責任的主官，時常提到這件事，就是旁的人遇着我們亦都時常問及，特別注重，外面一般人既然是如此注意這件事情，我們負有軍需責任的人，爲什麼還不趕緊報銷，自動公布，以釋生者之疑而慰死者之靈！

關於今後重訂部隊編制應注意之點：（一三四各點從略）二、經費要求緊縮，力量要求充實，我們現在要能維持長期抗戰，爭取最後勝利，而國家財政如此困難，人民生活如此艱苦，如果我們軍隊用費不求擲節緊縮，而要和過去一樣，任意浪費，我們必不能達到目的，而且將不免失敗亡國！所以今後軍隊經費，上級機關固然要緊縮與經濟的原則，嚴格規定，而我們部隊上官亦要自動注意，力求節省，務作最經濟的使用，所有一切鋪張形式的設施，和不必的開支，應一律裁減，節餘的經費一概移作充實作戰力量之用。務使養一兵有一兵

的力量，辦一事有一事的效能，一排一連，要有一排一連的實力，一營一團要有一營一團的效能，如果我們有一軍而無一軍實在力量，我們甯使分別編併只成立一師或一旅，推此而論，如一師實力不足，甯縮編為一旅，一旅實力不足，甯縮編為一團，一團如沒有二團的實力，甯縮編為一營或兩營，一切部隊編制，都要求經費撙節，力量充實，能夠實事求是，精益求精，不要再和現在各部隊編制一樣，單位繁多，而實力不充，徒具形式，耗費公帑。

我們今後要改革軍隊，整頓部隊，對於抗戰必勝的幾個祕訣，各位高級將領，必須透澈瞭解，精心運用，要從部隊編制教育和實際生活行動上努力，求其貫徹！這幾個祕訣：（一）二四各點從略（二）三，就是要愛惜物力，凡是槍砲彈藥糧秣器材驛馬等項，都要特別愛惜，珍重使用，尤其養成部隊節儉的風氣，極端珍惜物力，不要有絲毫浪費毀滅或不經濟的弊病，這是從消極方面說，在積極方面，我們要愛惜物力，就要能廢物利用。即如槍彈和大砲射擊之後，所剩下的銅殼子，看來似已成廢物，沒有什麼用處，但要知道一顆子彈最值錢的部份就是銅殼子，其價值約佔全顆子彈價值百分之六十，如果一顆槍彈值一角錢，則銅殼值六分錢，如此值錢東西，而每天有如許的消耗，我們怎麼好不告戒部下，盡數收檢。拿來利用呢？此不過舉其一端而論，我們愛惜物力，必須廢物利用，而要實行廢物利用，就是要從收檢子彈殼，利用彈殼作起，敵人即是如此，他每到一個地方，即問當地民衆收買彈殼，我們今後要打勝敵人，先要使我們官兵這種愛惜物力和廢物利用的精神，能夠勝過他，各級官

長要以身作則，鼓勵一切士兵切實作到，對於彈殼的收檢和保存，軍政部可訂定具體獎勵的辦法通令施行，將來不僅可以收到廢物利用的效果，而且可以養成部隊愛惜物力的習慣和精神。

後方勤務應注意之點：(1)兵站機關應使固定，因各級兵站，多隨指揮官而行動，因為指揮官調動，兵站亦隨之更動，但兵站之交替，本極繁瑣，不若一指揮官所屬指揮行動之易，且新任人員，對於兵站綫情形不熟，以致影響補給者，此後宜將各兵站綫路及各負責者，使以固定，非至不得已，不輕易更動，以資熟手。(2)健全各級兵站組織輸送，因各級兵站組織不健全，輸力不足，致各部隊常有要求兵站總監部將糧彈送至最前綫者。在兵站總監部方面，因有担任補給部隊既多，區域又寬，當無法滿足，此種要求，以後應劃分管區，各盡其職，以求補給圓滿，暢利無滯。

軍需處長必須由軍政部直接委派，務期軍需獨立，切實擬具具體方案，定期實施。

過去各種腐敗遲鈍，以及浪費消耗不經濟不撙節之弊，如各主管能監督嚴密，監察勤敏，無論糧彈被服油電車輛器材必可節省四分之一，甚至二分之一以上之經費。以後財政困苦更甚，惟有軍費項下努力整理，以一分之錢，收二分之效，以一人之力，辦二人之事，當能使危急之國事，挽救於萬一。

對於經理衛生，如有瀆職舞弊者，嚴繩以法，截曠公積金等，必須逐月繳還國庫，物品

尤須清查，養成廉潔奉公之風，方能臨難不苟，見危授命。

各部隊各師之經濟公開，每月須有一收支實數對上對下之報告。

各部隊軍需軍醫與特務長（即同司務長）教育應特別注重，并注重其政治智識與革命精神。

六、第二期抗戰要旨（錄六項其餘從略二十七年十一月）

三、精神重於物質：一物要作二物用，一人要作二人用，一彈要作二彈用，一日要作二日用，全在於精神補助物質之不足。

四、組織要重實際（不重名位）：——軍需軍醫參謀副官情報通信運輸各種機關，要重新整頓檢查，切實考察人員之能力與其學術，務使其稱職盡責，方能綜覈名實，增加工作效率，達成抗戰使命。

五、訓練重於作戰：幹部之挑選、考試、訓練，尤為重要，須要輪流分期繼續不斷的訓練，尤要按期檢閱，并詳定甲乙成績，按月公布。

八、整理重於購置：——整理、修理、管理、處理。

十七、緊縮重於生產，節約重於豐裕。

十九、建設創造重於戰爭：——我軍將領必須覺悟，以後抗戰勝利之基礎，全在於我能獨立作戰自力更生，事事要節約緊縮勤勞忍痛，獨立自主，準備五年十年之苦鬥，則抗戰最

後勝利之目的，方能達成也。

七、抗戰四要實施綱要（124各項從略二十七年十一月）

3. 愛惜物力

- 一、緊縮節約。
- 二、善於利用。
- 三、過期被服裝具，應嚴令收繳。
- 四、獎勵收拾遺物棄材以充國用。
- 五、保護騾馬——由各級主管特別注重，隨時檢查。
- 六、修理車輛與負責保存。
- 七、整理雜物，保存廢物。
- 八、研討器物管理法，并嚴格實施。

八、六中全會訓詞（二十八年）

對於審計會計制度之嚴格實施，與攷績銓敘制度之健全推行，爲目前建國工作刻不容緩之基本要務，無論黨政軍何種機關，必須澈底施行，大會於審查各部門報告時，應特別着重

此點，以後並應督促銓敘部與審計部及有關各機關負責作到，克盡厥職。

希望自從這次全體會議以後，大家對於黨的組織，黨的紀律，特別重視，養成有組織守紀律的習慣。

尤其是在中央黨政軍各機構中能夠嚴銓敘，重審計，逐漸從中央推行到地方，使黨政軍各項事務能上正軌。

還有審計會計制度，也應該自上而下，切實推行，這些都是我們黨政軍各機關上軌道有組織的初步工作。

九、國府紀念週訓詞（二十八年十一月廿七日）

今後必須澈底推行計政制度，各機關部隊主官不得藉故阻撓，計政人員不得敷衍塞責。

十、中央訓練團訓詞：主管機關與推行政令之要領（廿八年十二月）

我們對於物，要做到「物盡其用」。就是說，我們要管理好一個機關，一定先要能使一切物件都能發生最大的效用，要使一切物件發生最大效用，一定要致力於整理，管理、修理。並且要進一步做到「廢物利用」，怎麼叫做整理呢？就是無論一件甚麼東西，我們一拿到手，或一買進來，就要分門別類，依性質、作用、分量等整理配備得有條有理，不好有一點

雜亂零散。怎麼叫做管理呢？一件東西既經整理好之後，就要安置一定的地方，交一定的人員負責保管，依一定的方法應用，這就是所謂管理。外國人單是研究如何應用科學方法來管理各種事物，就成了一部專門學問，叫做「科學管理」。現在科學管理的方法，各國都拚命應用到行政上來。比方如像檔案管理，或戶籍名冊的管理，如果能用科學方法，無論要從怎麼多的檔案與名冊中找出一個任何案卷，或一個人的履歷，最多不過費幾分鐘。外國自大規模的交通事業，國營工業以致於一個最小的機關，其事務物，都普遍講究用科學方法來管理。管理得法，就可以增加效率，減少損失。怎麼叫做修理呢？一切物件用起來，歸根結蒂，總是要損壞的，我們講修理，就是如果一件東西，稍有破損，隨即將他立刻修理好。使他不因失修而損壞得很快！以致於完全失掉它的效用。我們做到了整理修理的工夫，還不算盡到了利用物品的最大能事，一定還要更進一步的做到「廢物利用」。我們的敵人，對於這點，可以說比我們強得多，他們全國無論男女老幼，都曉得愛惜物力，講求廢物利用，成了風氣。他們能夠造成這種好風氣的原因，一半固然是因為物資缺乏，不能不如此，一半得力於教育。日本從小學生起，教科書裏就特別注重「廢物利用」這一課，所以他們上上下下老老小小，都知道物力維艱，養成一種節約樸實的習慣。反觀我們中國，社會上所表現的，完全是一種奢侈浪費的亡國習氣，正合了管子所說的：「主上無積，而宮室美，氓家無積，而衣服修，乘車者飾觀望，步行者雜文采。」的話，完全把我先賢愛惜物力的許許多多寶訓，

統統忘去了。一個機關，更是如此，對於公物，不知道愛惜，對於公家的錢財，胡亂花用，用錢不曉得照經濟原則，不僅是用一個錢，不能得到一個錢的效用，而且用兩個錢不能發生一個錢的效用，乃至於完全落空，像這樣做事，國家怎麼不敗呢？

一個機關，從各種經費一直到辦公所需用的房屋桌椅，乃至一紙一筆之微，統統屬於這一類。我們主辦一件事情，主持一個機關，對於物力，要能夠經濟的，合理的來運用，而不使浪費，那就要有組織。曾經有人在湘桂途中，看見一個機關，拿卡車載運木器床鋪。總計與汽油的價值，及汽車消耗的浪費，比木器床鋪的價值，要大過幾十倍還不止，我相信今天這種不經濟不合理的現象，絕對不只這一種。總在我們各位大家來注重組織，分別輕重緩急，隨時考查，隨地糾正。

十一、柳州會議訓詞（二十九年二月）

我們一切軍需物資，固然不虞缺乏，但我們要能盡量講求經濟使用，充分發揮物力效率，更有許多東西要仰給外來，得之既已不易，尤其要盡量節約，珍惜使用，纔能維持持久的需用。所以我們對於一切物料，不能不極力撙節，不僅對於汽油子彈應該如此，就是一切衣食住行日常需用的物品，每團每連習要想出種種方法，經濟使用，務使無絲毫浪費纔好！上年有一件提案：主張部隊食米應統由上級發給，這個辦法，我正在努力設計，期望實行，但

未有整個辦法以前，最好各級指揮官如軍長、師長、團長等，能自動的設法共同購辦，或組織合作社，或舉行節約競賽等等，必能獲得實際的功效！前年南嶽會議中我曾說過：「節約重於生產」，這句話現在看來特別緊要！大家如果能夠依照本 委員長今天的指示，研究辦法，一致實行，則各部隊、各機關、一切經費材料等相信至少有四分之一，或三分之一的消耗，可以節省出來，省下來的錢，就更加可以舉辦合作社，如柴米油鹽等都可由合作社購運。但是我們要辦合作社，首先應該特別注意的一點，就是對於部下一般軍需人員，務必嚴行監督，使他絕對不致假公濟私，不致借合作名義而發生走私會污，或浪費等流弊！這全靠我們主官精神貫注。

使軍隊合作社推行黨利而毫無弊病，則地方政府亦必樂於協助我們，我們就更不虞供給的缺乏了！總之，我們軍人要當軍隊就是我們的家庭，治軍和治家一樣，一切都要有計劃，有經管，要提倡合作，節宜消費，要摺節儉約減少浪費，纔能維持持久抗戰，達到最後勝利的目的！還有，今後各連排士兵的食物，最好由我們師長團長每週每月親自設法作原則的指定，不時檢查，不好任令各連特務長隨便採辦，以杜絕舊有弊端，務使一般士兵能吃飽穿暖，並有相當的娛樂，我們能如此體念部下，為部下的生活着想，纔不愧為革命軍的長官，纔能得部下的愛戴！

原書第十二節（按係日本士兵須知）要愛護馬匹，他說馬是無言的戰士，這是敵人騎兵
委員長關於經理業務之訓示

育中一句名言，各位要知道馬既是無言的戰士，而且有時簡直比戰士還要重要，我們怎麼不愛護呢？不僅軍馬，即普通的馴馬，亦當盡心愛護，這種愛護馬匹的精神和習慣，我們一般部隊官兵，必須切實養成，尤其我們高級將領，要以身作則，認真注重，每到一處地方，必須留心檢查部隊馬匹，看兵仗喂馬、養馬、調教馬匹，使用馬匹，是否勤勞愛護，有無虐待情弊，我從前在日本聯隊最得益處的，就是他們嚴格的愛護馬匹的教育，我在他聯隊整個一年之中，幾乎是專學一個馬仗一樣，他們長官監督你養馬、喂馬、十分嚴格認真，馬蹄馬腿每天必洗刷按摩他兩次，一早起刷一次，收操回來再刷一次，要刷到無點泥土，每次刷後，他們長官必要檢查，如發現蹄鉄縫中還有泥土，那就要你重新刷過，必至完全刷好為止，尤其馬腿腰節的地方，還要用禾草來摩擦，如同爲馬匹來按摩一樣，必使馬匹的四肢疲勞，當時就能恢復，這件事當時一般留學生，都以爲很討厭，我們學生不是來學這些做馬仗的工作，所以隨便看過，不知注意，而當時我認爲這就是表徵日本軍隊的精神所在，當爲我們特別效法的地方。

十二、參謀長會議訓詞（二十九年三月）

關於部隊一般業務方面應有的改進，我在上次柳州會議已經提到三點，現在再就最重要的幾點，向各位講一講，希望各位——尤其是一般戰區的各級參謀長——格外注意！

第一、應極力節省物資，免除浪費。現在交通不便，一切外來物品，運輸困難，各部隊以後先要厲行節約，纔不虞缺乏。不僅彈藥武器，應該格外的節省愛惜，就是一切衣食住行的用品，只要能使部下吃飽穿暖，此外務使其無浪費纔好。這件事，各級參謀長必須設種種方法，達到目的！（二三兩點從略）

十三、人事會議訓詞（二十九年三月）

政治的根本要件，一爲人事一爲經費。人事要辦理完善，就要如我上面所說的實行公平嚴正的考銓，這是屬於考試院的範圍；經費要使用得當，就要實施精確合法的審計，這是屬於監察院的範圍。……五權憲法的精神，實在於考試與監察兩權的獨立行使，而其目的乃在使國家一切人員與經費能夠盡量發揮他的效用，來充分提高政治的效率

十四、刪日手令（二十九年五月十五日）

查各部隊機關每月經費收支多未照例依法對上級機關報銷，對下級機關與部隊公佈，積弊如此，殊堪痛心。此後倘再有不遵令如限辦理者，應視爲有意舞弊，由上級機關負責查報，立予依法嚴懲；各級負責人員交代未清，或延不交代者亦應立予按法嚴懲。惟部隊間有必需特殊支出，可准實報候核，但不得延宕時日，逾期不報，各部隊各機關主管官長對於電需

物品尤應嚴格監查整理，勿使侵蝕暴殄爲要。

十五、篠日手令（二十九年七月）

近以新穀尙未收穫，糧食騰貴，各部隊給養困難，以致士兵伙食間有日食一飯一粥，或竟兩餐皆食稀飯者，我士兵忠勇抗戰，捍衛國家民族，艱苦備嘗，乃竟使日食兩餐不得一飽，本委員長實深軫念，查各該部隊均有截曠節餘，爲數雖多寡不一，要皆各有積存，應各斟酌當地糧價情形，給與士兵主食費用之補助，務使各士兵於任何艱窘情況之下，均能日食乾飯兩餐，俾能增進營養，保持健康，所需補助費用，卽由截曠節餘項下作正核實報銷，仰各該部隊學校主官遵體此意，切實辦理，務使士兵得沾實惠。倘有仍令士兵兩餐不食乾飯，或因緣作弊，一經查實，卽按軍律嚴辦不貸。

十六、養日手令（三十年九月）

查目前軍費龐大，國庫負擔至重，其故由於不急需與無謂之經費太多，應積極整頓；茲規定如下：（一）明（三十二）年度各單位編制及經費，應以本年度預算爲準。如有萬不可不增加之經費，應卽在其原有經費內，將可節減之經費極力節減，以之移補於必須增加之經費，着就原有範圍，力求緊縮充實，不准擅請擴充。（二）龐大不合理之編制，或駢技機關，贅冗

人員，有涉虛糜浪費者，應即查明裁併糾正？以期適合作戰條件。(三)過去年度各單位經費，應限本(三十)年十一月內結清，餘款著其分別繳還，否則停止發款。(四)各級人員對所有器材物資，須特別愛護，珍惜使用；暴殄浪費者，應嚴懲之。

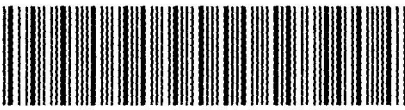
十七、三十年後方經理會議及軍需學校第十四期學生畢業典禮

訓詞 (三十年十月二十四日)

建軍爲吾人當前抗戰建國最迫切之任務。建軍之要目，官兵學術體力等素質之提高，固爲首要；而經理事業之必須獨立嚴明納於正軌，正亦同其艱鉅，無分軒輊。至其前途之成就如何，則全視我辦理經理人員能否振發公正嚴明之精神以善盡其職責爲轉移。蓋經理業務，自淺言之，似僅爲糧餉款物之收發與武器裝備之管理，祇求無錯謬無疏失，便已盡其職責；然自精言之，則糧餉器材是否支配得當管理得宜，不惟一部隊長官之榮辱所繫，國家整個軍費之耗節攸關，即全部隊官兵生活之甘苦軍心士氣之強弱以至作戰殺敵之勝敗，莫不與經理工作有密切相通之關係。是則凡稍有軍事知識者，皆能明其因果，然應如何始能達成此崇高之使命？則公正嚴明四字，實爲我經理人員必具之德性。公以去私，一切收支使用，皆以忠於公衆爲前提；正以服衆，正己即以正人，自己毫無苟且，袍澤皆相信諒；嚴以肅紀，法規所定，命令所在，絕對不稍瞻徇，而必求其貫徹；明以增效，手眼俱到，洞察情況，官兵之

心志悉通，器物之效果盡曉，舉經理業務之施爲動作，胥能明其利弊得失，而時時求其改進，自必事功日進，克致官長士兵一致信悅之大效果。我經理人員對此四項要則，均能心誠求之，而篤行不懈，則經理事業在建軍之進程中，必能大放異彩，爲國家盡其崇高之貢獻。此次後方經理會議，實具有重要之意義，所望我與會同志，一致認識時代之使命與自身之職責，將已往外間對部隊經理之指摘及各人從服務經驗中所痛感之弊病，在本會議論心見誠，忠實檢討，精細研議，確立改進之方案，期於實現軍需獨立之目標下，咸得奮力邁進切計程功。軍需學校第十四期學生，亦適於此會議中舉行畢業典禮，且已決定悉數分發於各戰區試辦軍需獨立之部隊服務，菁英蔚起，朝氣發揚，本委員長尤其殷切之期望！凡上述要義之所指示亦即諸生立身服務必守之準則，所望一體諦聽，誠正奉行，以革命犧牲之精神，襄成抗戰建國之大業，其各勉旃！

上海图书馆藏书



A541 212 0010 4643B

3
2
1
0

494887