

團長訓詞選讀
(三)

——黨務、政治——霖

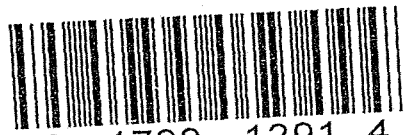
中央訓練團編印

三十三年四月

霖



MG
D6P3.0P
815



3 1799 1291 4

團長訓詞選讀 (三)

——黨務、政治——

一 黨員守則之意義

(選三)

(民國二十八年十一月十日出席六中全會
總理紀念週講)

一、黨員守則就是四維八德的綜合體，亦就是統攝中國一切固有道德精神。

二、黨員守則前五條是講「忠孝仁愛信義和平」的八德。

三、自第六條到第九條就是順序分別說明「禮義廉恥」四個字。

黨員守則之意義

四、第十條以下，是前面九條所說八德與四維之總結，而就其內容看起來，亦就是一智「仁」「勇」三達德之精神表現。

五、這十二條守則，始於忠勇，而止於有恆，一首一尾，最爲重要。

今天趁舉行 總理紀念週的機會，要將黨員守則與我們平時所說的八德（忠孝仁愛信義和平）與四維（禮義廉恥）的連貫關係，對各位同志說一說。

自從 總理在民族主義講演中提倡固有的道德——忠孝仁愛信義和平，以及本人倡導禮義廉恥之固有德性以來

，全國人士都已認識此四維八德對於中國救亡復興關係之重要。本黨第五次全國代表大會秉承總理遺教，更本此固有道德的精神，製為黨員守則十二條，通令全體同志，一致遵行；數年以來，實踐不懈，已能逐漸轉移國民心理，造成社會風氣。尤其自抗戰發生以來，我前方將士壯烈犧牲，與各地同胞之忠勇赴義，凡抗戰史上可歌可泣之光榮事蹟，都是這種民族固有道德之最高表現。現在這十二條守則頒行已有四年以上，不僅為本黨黨員共同遵奉之守則，而且已逐漸普及到一般青年和國民，教育部已明定黨員守則為青年守則，中央還須推行全國，明定這個黨員守則為國民守則，俾全國國民一致奉為圭臬。關於黨員守則的

內容，一般人未加深察，或者以爲中央既倡導八德四維，即不必再有黨員守則的規定，或者以爲黨員守則與四維八德不免有重複之處，通行起來轉覺繁雜。其實黨員守則的訂定，本來是根據我國固有道德四維八德而來的。黨員守則就是四維八德的綜合體，亦就是統攝中國一切固有的道德精神、整個的表現於此十二條八十四字之內。爲使大家易於明瞭起見，特爲依次說明如下：

黨員守則前五條所說：「忠勇爲愛國之本。孝順爲齊家之本，仁愛爲接物之本，信義爲立業之本，和平爲處世之本」，是講「忠孝仁愛信義和平」的八德，這是很顯明的，不必再說。以下自第六條到第九條，這四條守則所規

定更概括起來，就是順次分別說明「禮義廉恥」四個字。第六條所謂「禮節爲治事之本」就是說的「禮」。我在新生活運動演講中解釋「禮」的意義。是「規規矩矩的態度」。與「嚴嚴整整的紀律」。這是現在全國國民無不遵行的。辦事人人都要遵守的，這個意義已很清楚，不必另有說明。第七條「服從爲負責之本」，這就是指的「義」。一個人能夠負責，就能夠盡到他所應盡的義務。也唯有能夠服從，才能夠負責。這是一定的道理。我從前解釋「義」是「正正當當的行爲」和「慷慨慷慨的犧牲」。我們現在要如何纔能作到這一步呢？這就是要能夠負責，要能夠服從，否則如仍和過去中國社會一樣，一般人作事往往不負責任。

更不願服從上官的命令或國家的法令，這就不能任職守分。盡到他應盡的義務，更加說不上一見義勇爲，爲救國救民而慷慨犧牲了。所以我們要能切實作到一個「義」字，就要從服從與負責作起。而凡能服從命令，盡到責任的人，就是能知大義，行大義的人。第八條「勤儉爲服務之本」，這就是講一個「廉」字。通常所謂「清廉」「廉潔」的至德美行，都是從勤儉兩字而來，所謂儉以養廉，實在是應的道理。不能節儉的人，很少能廉潔的，不能勤苦的，更少能砥礪廉隅的。既不知「廉」則必至自私自利，不惜損人以肥己，更談不到爲社會國家服務了。所以一個人要發揚盡己爲人的公德，必須有廉潔的修養和廉明的操

守，而要完滿作到這個「廉」字，就要從勤儉兩字作起，能勤儉就必不苟且，必不偷惰，然後必能達到爲國家、爲同胞、爲人羣社會服務的目的。第九條「整潔爲強身之本」，這是說明一個「恥」字。這句話怎麼講呢？我們看中國從前社會腐敗的習慣，影響國民的內心如何，且不必說，僅就外表看來，一般人的儀容態度、行動舉止，往往是苟且隨便，污穢醜陋，而且習以爲常，不知慚愧！這就是不重整潔，不知恥辱！外國人觀察中國社會，他們所最留心的，就是看我們社會的風氣和國民的儀容態度與體格精神的表現，因爲我們一般國民整齊清潔的習慣沒有養成，以致處處地方污穢醜陋，不講衛生，不重公德，因之在個

人，則體格衰弱，精神不振，形成頹唐萎靡、腐敗墮落的現象，而社會全體，則凌亂散漫，敷衍廢弛，成了停滯疲弱的病態，個人如此，社會如此，所以過去國家民族要遭受敵人的侵略壓迫，蒙此空前未有的恥辱！然而我們過去一般國民，毫不能借鑑他人，毫沒有一「恥不若人」的覺悟，以至積弱相仍，迄未改革。他姑不論，祇看我們敵國日本，我以為他的民族所以能建立起今日這一強盛的國家，最大的一個原因，就是能普遍養成一種整齊清潔的習慣，他們一般國民無論富貴貧賤，都愛好整齊清潔，那怕穿的是破舊的衣服，亦必隨時洗滌補綴完好，那怕住的是簡陋的房屋，亦必灑掃檢點，毫無塵垢，總之，是不肯苟且隨

便，喪失尊嚴體面，有此自愛自強的積極心理，有此整齊清潔的良好習慣，所以能造成他們今日這樣強健的民族；中國古人說「知恥近乎勇」，我們一般國民見凌亂而不以為非，見污穢而不以為怪，這就是沒有一切切實實的覺悟，換句話說：就是「不知恥」。所以我們要提倡整潔。以為雪恥自強的起點。如果一般國民都能夠愛整齊，重清潔，一致改革從前污穢骯髒、凌亂散漫的積弊，那就必能勤於檢點，勇於改革，身心莊敬，精神積極，就可以造成勇敢強壯的民族，進而可以作：「轟轟烈烈的奮鬥」，以達到轉弱為強的目的！總之，我們要使國民人人能夠明恥，就一定要從力行整潔作起，如能整潔，不僅能夠強身，

而且能夠強種。這一條在最初起草的時候，本來是「整潔爲強種之本」，後來因爲「強身」二字，意義更淺顯切近，遂改用「強身」二字，但其與雪恥復興關係的重要，實在是稍加深思，就可以明白的！

黨員守則第十條以下各條的規定，這可以說就是前面九條所說八德與四維之總結，而就其內容看起來，亦就是「智」「仁」「勇」三達德的精神表現。守則第十條所說「助人爲快樂之本」，這就是「仁」的表現。第十一條「學問爲濟世之本」，就是「智」的表現。第十二條「有恆爲成功之本」，就是「勇」的表現。而此最後「有恆爲成功之本」之一條，又是貫徹乎國民守則之全部的基本守則。

，而以勇敢堅毅爲其根本精神之所在。我們這十二條守則，始於忠勇而止於有恆，一首一尾，最爲重要，不是可以隨便念過看過就算的，因爲古今來必須有恆者乃有忠勇可言，無恆者，不唯無勇，而且必不忠，而凡有大忠大勇的人，無論作什麼事情，必能堅持奮鬥，貫徹始終，以達到最後成功的目的！這是我們要實行黨員守則時不可不切實注意的一點。

總之，我們這一個黨員守則看去雖似非常平易簡單，沒有什麼深奧新奇在內，實際就是將中國幾千年來立國之根本精神，就是四維八德，以及我們總理遺示給我們的「智」「仁」「勇」三者革命精神，總結起作一個概括無遺

而又簡單明確的規定，使我們黨員和一般國民人人奉此以爲自立立人、自救救人、共信共行的守則。本黨同志要盡到振衰起敝、扶危定傾的責任，必須照序言所說，不但身體力行，還要父以教子，兄以教弟，長官以教屬僚，將帥以教士兵，共信共行，互切互磋，使中華民國四萬萬五千萬同胞，人人都能成爲頂天立地之人，使我們中華民國能成爲世界上富強康樂之國。我相信這一守則，如頒行全國，定爲國民守則，必爲全國同胞所一致遵行，亦必爲我們復興民族的寶典，可以垂諸千秋萬世而無極！

此外還有一點要對各位附帶說明的，就是本席在中央訓練團曾經講演「三民主義之體系及其實行程序」一篇重

要演詞，已經印成小冊，今天因為時間關係，不能在全會對各位同志將全文重唸一遍，但望各位在閉會以後，切實研究；並勸導全黨同志，本此綱要，闡揚我們的理論，實行我們的主義，以期革命事業及早完成，我們回想總理一生從事革命，生前對本黨努力的途徑，已有種種深遠的計劃與具體明確的指示，而三民主義之發明，尤為中國革命建設百世不易之準繩。可惜我們對於總理主義，還沒有簡明扼要的系統的闡述，也沒有將理論部分和革命方略的實行部份連貫起來。我這一篇「三民主義之體系及其實行的程序」可以說就是我們今後要實現三民主義完成革命建設之基本原則與實行的具體說明，今後宣傳部和教育部

，應照此講詞內容，加以詳細闡發，頒行全國，務使全國國民皆有明確一致之認識，尤其黨與政府所辦的各種訓練班及各學校，應以此篇列爲必修科目，以爲研究三民主義與實行三民主義之根本準則，至其實行部分，中央尤須擬製整個計劃，並規定一定期限與工作範圍，使黨政軍各機關在整個計劃中分工合作，一致努力，完成三民主義新中國的建設！

（完）

二 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
總結紀念週訓詞)

- 一、對於宣誓入黨入團新同志之訓練。
- 二、黨務人員應痛除官僚化的積弊，切實盡到革命責任和職務的本分。
- 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。

今後發展黨務的途徑

(一) 應作社會的醫生，醫治一切社會病態，增進社會康樂與幸福。

(二) 應如傳教牧師，宣揚 總理遺教精神，闡明生命與人生之要義。

(三) 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、革命應從樹立信仰作起，黨有信仰，斯有民衆，斯有黨員。

六、希望大家以新的坐落行動和新的精神之臨

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。各位宣誓之後，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，並要一德一心，始終貫徹，要如古人所說的「鞠躬盡瘁，死而後已」。如此，我們纔能夠作一個革命黨的黨員，才不媿爲一個頂天立地的人，否則如果我們宣誓以後，未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，遇到威脅利誘就中途變節，那麼

今後發展黨務的途徑

，不但我們自己的事業不能成功，而且信義喪失，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，還不敢有如何嚴重的影響，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，如果有一絲一毫違反了革命、違反了主義、違反了黨和團的命令與紀律，那不僅他個人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，苟且倣安，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，并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，今後就要有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，大家以身作則，一個人能感動幾千幾萬人，從而使全國同胞都能為實行主義而奮鬥；如此，各位纔不辜負今天的宣誓，纔不愧為總理的信徒！這是本團長對於今天入黨入團的新同志的期望，

今後發展黨務的途徑

六

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一說。

首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，黨不比作旁的專業，一定要將我們個人的一切，捐獻於黨，死心塌地，爲實行主義而努力！，換言之：就是要抱定犧牲個人的決心，確立救國救民的大志，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，主義才能實

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，爲什麼以我們過去的犧牲和努力還不能實現主義、成功革命？這就是因爲我們一般黨務幹部人員，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

今後發展黨務的途徑

八

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，從事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，是我們唯一的救星！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，然後我們的主義才能實現，事業才能成功；也必須如此，我們纔是真正從事革命，我們的黨國才能挽救！否則，如果不此之圖，則我們不爲革命黨員而只是一些官僚，那不但不能革命而且我們反成爲革命的對象！

其次，在行政方面，現在縣以下各級組織要實行改革，其中最要注意的一點，將是要使學校校長（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劃，督促各部份負責同志和一般黨員澈底做到分工合作，而使管教養衛四者，切實配合起來，能夠不斷推進。

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！大家將來畢業回去，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；教師啓發愚盲，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，他們的精神真是以所職爲神聖，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，以醫生治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

今後發展黨務的途徑

二二

體我們一定可以發展革命的功効，實現革命的主義。因為我們革命，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，以鞏立並擴大鞏固在社會羣衆中黨的信仰爲急務！現在我們一般縣黨部負責同志，到一縣工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，我們雖不能專拿黨員人數過少這一點來決定他工作成績是如何，但由於這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和科學方法一篇講詞切實去作，以致黨務缺少效果。在職

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？是不是到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，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高在上，日常只是應付幾件例行公事，專事表面文章，或是奔走官場應酬，大家敷衍，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！所以我們從前的黨部衙門化，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，人人都要以牧師傳道、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！

我這個意思，再要詳細一點說明，卽如就改革社會來講，我們就要有社會的醫生，不但社會已發生了的毛病我們要詳細調查考察、分析研究，求出病根的所在，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，要知道我們作醫生的功能。在消極方面，就要作

到我剛才所說的要將一般疾病苦難、窮困無告、老弱殘廢以及一切強凌衆暴、盜竊亂賊、鴉片娼妓等的社會病態，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，有所歸依，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。卽如我們黨部每次舉行的總理紀念週，就是啓導民衆、感化民衆和我們黨員自己檢討省察、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種儀式之嚴重進行，與遺教之講讀闡釋，亦多不知注重，隨便舉行故事就算完事；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發

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缺憾！這就是不一定要用錢用米或其他物質上的救濟，才能施惠於民，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心

今後發展黨務的途徑

一八

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，以及本黨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，使全國年富力強、進步有爲的分子都要參加到本黨旗幟之下，共同爲實現主義、復興民族而奮鬥，何至於像現在一樣有些地方黨部，工作了二三年，還只是空着幾十幾個黨員，在社會上不能發生一點作用，而我們一般黨部負責同志，工作效能和專業成績是如此低劣，捫心自問，又如何說得過去！從前大家

許多沒有認清這個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，各位既知道自己的職責所繫，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、精神態度，都要能作一般民衆的模範與引導，然後我們的黨務，才能有效的更新發展！

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，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、社會團體，都要拿我們黨員團員的生活、精神、思想、行

動去感化，凡與我們接近的一般親戚、朋友、同學和民衆，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！

（完）

三

改進黨務與調整黨政關係

(選三)

(民國二十七年四月八日出席五屆四中全會致詞)

一、目前黨務的缺點

1. 黨部人員採行有給制，失去祕密時代對黨工作之精神。

2. 黨員多無固定的職業，引起依黨爲生的觀感，且不能在各部門職業中，深植黨的基礎。

3. 黨員訓練缺乏，監察不嚴，無考查，無獎懲，以致賞罰不行，精神渙散。

4. 本分不明，職責不分，黨政由疏隔而對立，力量因分散而抵消。

5. 黨員無法律觀念。缺乏重秩序、守紀律的精神。

6. 黨員無責任心和義務心，罔有黨德，喪失殆盡。

二、檢討缺點，切實改進，則經一度之艱危困難，必有一度之進步和發展。

三、要求黨政協調，同趨正軌，在確認黨與政府各自之地位和任務。

四、改進黨務與調整黨政關係之具體事項。

1. 黨的組織，以適應黨的工作為原則。
2. 黨的經費，應以黨員養黨為定制。
3. 黨的人事，應兼重黨的歷史與黨的事業，以「適才適所」為原則，而採取「集中」與「分散」兩種任用方式。
4. 黨與民衆組訓，在納民衆組訓工作於團、有管、教、養、衛的機構之中，任用黨員服務，由政府據法令辦理，黨部祇從事「宣傳」「督促」以助其成功。
5. 縣以下黨政工作的聯繫，應使黨、政、民三種力量打成一片，……應使政府的

設施、黨部的活動和地方人民的事業，
打成一片。

五、希望大家努力推行縣以下黨政建設的基本
事業，達成抗戰建國的任務。

各位現正討論改進黨務和調整黨與政府的關係問題，
趁此機會，兄弟要將這幾天個人研究這個問題所得的一些
意見，貢獻大會。我們要研究如何改進黨務和如何調整關
係這兩個問題，必先找出本黨這幾年來黨務上所發現的缺
點，知道缺點所在，然後纔能夠針對病根，設法改進。本
黨弄到現在這樣鬆弛散漫、空虛衰弱的情形，黨內同志或因
日久成習，不易察覺，但黨外人士以及外國觀察家對於本

黨的現況，都有極不好的批評，這是我們所應該深切自反的，我們看這十幾年來，凡是實行以黨建國的國家，無論是蘇俄、德國、意大利或土耳其，他們組黨在我們之後，實行以黨建國的制度，都比我們遲，但他們都已由黨治使國家臻於富強，可以說現在全世界凡以黨建國的國家，沒有那一個不成功的，只有本黨當政的中國，弄得現在這樣危急存亡的地步！本來以黨建國的制度，可以說是本黨總理孫先生最先所發明的，本黨推翻滿清，創立民國，就是以黨建國的開始；後來蘇俄繼起、德意做行，都以黨員的努力完成了革命、復興了國家，惟獨我國發明此制最早，組黨最久，迄今革命尚未成功，這斷不是總理創導革

改進黨務與調整黨政關係

六

當時所能預想的。我們不但建國未成，而且還要遭受敵寇的侵略，整個國家民族蒙了極大的恥辱，追溯責任，我們全體同志實無所逃於清議的責備。我們黨的組織不健全，黨員訓練不充分，以致黨沒有力量，沒有精神，不能成爲領導革命建國的唯一推動力，我們必須尋求其原因所在，並積極加以改正。依我個人所見，我們所以造成今日現象的原因，有下面所說的幾項：

第一、由於黨部辦事人員採用有給制。現在縣以上各級黨部委員和一般黨部辦事人員，都是在黨部支領俸給，形式上和一般機關人員沒有兩樣，而且此項生活費佔每年黨費支出一大部份，黨費的預算又是包括於國家預算之內

這是和從前祕密時代顯然不同的一個大異點，也是招致外間譏評和不諒解、不重視的一個主因。本來黨員爲黨工作，不能和一般人員充當公務員一樣，黨員是奉行主義的先驅，應該發於自身內奮精神的要求，而貢獻一己的能力爲黨服務，不必更有其他條件爲之招致，但是自從實行黨變有給制以來，就形成了服務和報酬的關係，從前祕密時代純粹義務式的服務精神就消失了，固然黨內的生活費，纔定得特別低，但我們在職務上的貢獻與一般的服務能力是否能與所受的報酬相應呢？流弊愈及，就成爲地位和生計的爭持，而在下級黨部，更是誘致權利得失的紛爭，減弱團結奮鬥的力量，馴致黨部漸漸的衙門化，黨員變爲官

樣化，擔任其他職務的黨員以為我不在黨部領取生活費，就不一定為黨工作，沒有能力的黨員則紛紛要求黨部安插工作，以致外間刻薄一些的人，批評我們黨員入黨為「靠黨」「吃黨」！這是目前黨務上一個很顯著的缺點。

第二、就是各級黨部同志沒有自身固定的職業，尤其很少有從事專業的能力。這固然牽涉到黨員訓練的問題，和黨員本身自覺的問題，尤其要提到黨部對黨員工作分配的^的問題，要知道黨的力量完全寄託於社會各種的事業，祇有黨部不能在國民中間樹立起雄厚的力量來的。我們各黨黨員必須各人都有固定的職業，而且要努力向上，成為^本專業中最優良有能力的分子，纔能夠在各種職業中發生領

導的作用，引起一般的尊敬。現在本黨既沒有吸收各職業中的優秀分子，又沒有注意到黨員的職業訓練和就業能力的培養，以致發生各級黨部同志依靠黨部工作為生活的現象，外間對於我們黨員的觀感，就以爲除辦黨以外，一無所能、一無可用。一般黨員對於這種嚴重的現象，也好像沒有察覺，既不知奮發向上，去求得正當固定的職業，又不肯刻苦勤勞，從事於下層實際的工作，黨員成爲浮在社會以外的游離分子或寄生分子，這又是黨的地位和力量低落的一個原因。

第三、就是黨員缺乏訓練，黨對黨員沒有考核，也沒有獎懲。現在本黨散在各地的基本組織，大都無形停止活

動，區分部定期會議既不舉行，也沒有何種訓練；黨員對於黨，簡直不覺得有何關係。黨務如此廢弛，訓練如此缺乏，不僅不能吸引新進的人才，增厚本黨的实力，而且連原有黨員都要流於消沉退步。黨員不能努力精進的原因，又是由於黨沒有健全的銓敘和考查制度。黨員入黨以後，信仰主義與實行主義的情形如何，服務精神和工作成績如何？經驗能力有無長進？對於革命有無貢獻？既沒有認真調查，又沒有嚴格考核，忠實幹練的不能予以獎進，頹唐腐化的不加檢舉懲戒，沒有獎懲，也沒有升降調免，為進為退，任其自然；如此，要求黨員熱心工作、負責向上，如何可能？黨員不健全不進步，黨如何建立起來！

第四、就是黨員不明職責，不諳本分，以致黨政分立，力量蕩消。這是本黨目前最大的一個危險！黨員不明職責，不諳本分，其原因由於一般辦黨或從政的同志對於黨和政府在全個建國進程中各別的性質如何，彼此的關係如何，大都不能明瞭；我們上級負責同志也不會很清楚的爲之說明，以致黨與政府的職權範圍，混淆不清。就省以下黨政關係最普遍的現象來說，黨部要爭着做政府應做的事業，干涉用人行政；政府不接受黨部的監督，表面敷衍，暗中排拒。黨和政府之間，不僅不能協調一致、分工合作，而且形成彼此分離，互相對立，不是黨部反對政府、破壞政府，就是政府抵制黨部、阻礙黨部，結果不論黨與政

府，威信一概喪失，一切革命事業都因此減低效能。其實說到黨政的關係，既有各種法令可爲根據，事實上極易分明，只因中國社會放任凌越，已成習慣，每每不知道自己地位，不守住自己的本分，而要越出範圍，干預他人的事情，不知盡義務，而要爭權利，辦黨的不知道自身在職責上、本分上應該作些什麼？從政的也不知道在訓政時期的現行制度下對於黨應該有什麼責任？以致黨與政府有時則攘奪專權，有時則推諉責任，使得人民觀感不清，無所適從，招致社會一般有野心的人要來抓民衆、樹黨派，增加本黨革命建國的困難，這又是本黨十幾年來無事可成的一個最大的原因！

第五、就是一般黨員缺乏法律觀念，沒有重秩序、守紀律的精神。中國社會爲一向缺乏現代法治的訓練，無論官吏、黨員或人民，法律觀念極爲淡薄，通常人民不知注重法律，官吏作法犯法，習見不鮮，一般黨員照理應該以重法守紀爲民衆表率，但在實際上往往不能尊重本黨政府的法令，甚至還要濫藉黨的名義和地位，隨便凌越干犯。至於平時辦理黨務，不重系統，不講手續，無論律人處事，只憑個人的利害感情，而置一切法令規章於不顧，黨的紀律，聽其失墜。對於總理所說「只有黨的自由、沒有個人自由」的教訓，完全忘却，這更是通常易犯的弊病。現在黨德敗壞，黨紀廢弛，其原因也就在此！

第六、就是黨員無責任心、無義務心。革命黨員的要件，就是要只盡義務不爭權利，勇於負責，忠於任事。但是現在本黨一般黨員大都喪失了這種革命性，有責任互相推諉，有義務只求避免，甚至爭名爭利，對內磨擦，對外驕惰，自失地位，自損威信，不能夠爲一般民衆的模範，反爲社會所輕視，將本黨從前在祕密時代同甘苦、共榮辱、同生死、共患難的美德和精神，全部喪失無遺！現在黨國危殆，人民痛苦，主義未行，革命未成，還遭受了寇敵如此兇橫的侵略，我們黨員如果痛感自身的責任，就應該如何奮發自効，以求雪莫大的恥辱。但是一般情形究竟怎樣呢？革命完全是責任、是義務、是發乎良知上的自覺而

行乎其不得不行，一個革命的黨如果黨員沒有責任心和義務心，那這個黨一定要不能存在，革命也當然不能成功！

兄弟在臨時全國代表大會開幕時，已經舉出本黨不少的缺點，今天推究黨務廢弛的原因，認定還有上面所說的幾項。我們黨既然有此種種缺點，如果再諱疾忌醫，不認真檢討、切實改進，不僅本黨前途非常危險，國家民族亦將無法挽救！反之，我們既知道黨的缺點所在，如能痛下針砭、澈底改革，則經一度艱危困苦，即可有一度的進步和發展，天下事成敗興廢，全在人爲，這是要我們同志澈底省察而苦心研究以謀改進的！

改進黨務和調整黨政關係，實際祇是一件事而不是兩件事。我們如果把中國革命環境和黨的性質、黨的任務，澈底研究清楚了，對於黨在革命建國的過程上應該有怎樣的工作，那些是要政府去負責的，那些是要黨員去力行的，那些是要推動人民去努力的，都一一的弄清楚了，則整個的黨政就可以有確定的方案。現在先要說明黨與政府和人民的關係。關於這一點，記得總理民國十三年將要離粵北上，最後一次在黃埔訓話的時候，說得最明白，總之說國家猶如一個公司，黨（黨部機關）就是董事部，政府就是股東會授權於董事部所聘任的經理，人民（民意機關）就是全體的股東，這真是一個最確切的說明。凡是知

道公司組織的人，都曉得董事是股東中間所舉出來的，所以董事必須代表股東的利益，他必須是股東一份子，他不能不出股本而只分紅利，同時他雖有指揮監督公司營業的權，即不能將經理應作的事情一起拿來包辦；經理不能專請教於全體股東，但必須遵守董事部所決定的方針，而受其監督和指導。至於在決定方針以內，則經理有處理一切業務的職權，擔當他應負的責任，猶之乎黨雖有決定政綱政策並指導監督其實施的權，但不能於實施時，將政府應有的職權和應辦的事情，都攘歸黨部來辦理。更不能忘却了自身是居於董事部的地位，而與經理爭事權，或利用地位而干涉其日常的用人行政。在經理方面，也必須知道

董事部是公司內部最重要的一部分，不但應尊重黨部，而且應該視同一家人一樣，休戚榮辱，絕對相關。黨部與政府職權上是分工的，而責任上則是共同的，好比董事部和經理部應該共謀公司的發展和繁榮一樣！董事部還有溝通公司和股東之間的義務，要喚起股東一致爲公司利益而努力，所以黨部決不好放棄對於推動社會與領導民衆應有的責任與義務。現在我們黨部沒有認清楚自己的地位和責任，總以爲黨務工作不如政府所辦的事情容易表現成績，而要爭着作政府應作的事，卽如民衆組織、訓練以及保衛、教育、合作事業等等，實際上都應該透過政府機關和法令，而後纔有整齊劃一的系統可循，也纔能推行無阻。我們黨

部不明此義，動輒以黨部名義直接來辦這些事情，以爲如此，黨纔有工作可做。殊不知國家爲黨所統治的國家，政府就是黨的政府；政府事業發達，一切軍事、政治、財政、教育、交通、建設等能夠發展進步，就是我們黨有了發展，有了進步。只要我們黨員本身健全，有能力，有本領，依照一定的方式和手續。政府那一種事業我們黨員都可以參加，正不必拿出黨的名義與政府爭事權，纔能夠表現黨的成績。在政府方面則必須知道現在是以黨建國的時期，應該使黨員深入於各種事業之間，發生積極推動的力量，政府在地方事業上一切重要工作，如果有勝任的黨員可派，就應該儘先選派黨員担任。政府對於黨內主義和政綱

政策應該忠實奉行，竭全力以求其貫徹，決不好陽奉陰違，更不好以爲黨部自黨部、政府自政府，不接近就地的黨員，不物色黨內優秀份子，而以政府內的工作，任用自己的親戚朋友，甚至對於黨部表面上敷衍應酬，實際敬而遠之。政府對於黨部如存了這種心思，有這種虛偽的態度，就不能算是忠實於其職務，而且政府對於一般黨員如真能悉心諮訪，量才器使，利導其革命的熱誠，激勵其努力奮鬥的志氣，一切事業，一定可收事半功倍之效。總之，現在是本黨領導革命，只要本黨健全，黨員人人有訓練、有能力，不慮沒有事業機會，也不必再像過去一樣，事事要拿出黨的名義來作。黨部和政府應盡量使一般黨員能夠參

加各種事業和社會團體，能夠深入民衆，從事實際工作，以鞏固黨的社會基礎！幾年以來，因爲我們黨員缺少訓練，不明瞭自己的地位和責任，又大都沒有職業的技能和修養，以致一方面不能在各種職業部門中間樹立良好基礎，一方面要與政府爭事業，弄得黨政不協調；政府方面也自外於黨，凡事撇開黨部，不肯盡量任用黨員。如此，黨部隔離政府，黨員沒有實際工作，於是黨成了贅瘤。政府脫離了黨，政治上缺少推動協助和遮禦民衆的力量，一切事業不能進步，這就是害了本黨、害了國家，以致革命建國的事業至今沒有成功！今後各級政府和各地方黨部負責同志，務必要將過去黨政雙方所有的缺點和錯誤心理，澈底

改正過來，尤其是本黨同志担任各級政府工作者，要首先以身作則，視黨的休戚爲本身的休戚，切不可再漠視黨的成敗，甚至疏遠黨部而背地加以譏評。我們全體黨員，不論從政的或是在黨部工作的，都要從根本上來認清黨的性質和任務。簡單言之，黨的任務只是一方面在根據主義研究國情和地方環境，確定政策並監督政府實施；一方面在探訪民情，宣傳政策，並推動社會領導民衆，造成容易推行政令的環境，以便利國家政策的施行。我們能關照黨的任務，各就自己的地位按照任務去作，就不會再陷以前黨政對立、自相矛盾的覆轍！

以上是說黨的性質與任務和調整黨政關係的道理。現

在再就黨的組織、黨的經費、黨的人事、黨的民衆組織和訓練，以及縣以下黨政之連繫等項，以自己所見到想到的，扼要向各位報告：

第一、黨的組織。黨的組織應該與黨的工作相適應，換句話說，就是要依黨的工作來定黨的組織。黨的工作可分爲三項來說明：（一）在黨的本身，應特別注重黨員的組織、訓練和調查；（二）對於政府政治的設施，應負責宣傳、督促與協進的責任；（三）對於社會民衆，應就「領導」「扶助」「宣傳」「推進」四項，同時並重。不知不覺者，則宣傳而啓發之，知而不行、行而不力者，則鼓勵而推助之，能力知識不足或有待於濟助者，則熱心扶助之。

已有基礎的事業和成績，則積極領導於正確的方向而發揮之。黨的工作範圍既確定，則黨的組織就須與之相應合。

中央的組織，黨以能提綱挈領爲原則，須顧及黨的整個需要，但組織宜簡單明確，分部不必過多，免致黨權不清，工作重複。在中央服務已久的工作同志，應與地方工作同志按時相互對調，形成內外交流的關係，使中央熟悉各地方的情形，各地方能深悉中央的意旨，上下溝通，內外一致，以謀整個黨務的發展。過去中央意旨和所定的計劃之所以不能貫徹，地方黨務之所以步調不能統一，其原因就在於沒有實行工作同志互調的辦法。

省黨部的工作，應注重於全省各縣黨部的工作之考察

與推進，中央命令與決議案之傳達，以及全省政治設施之監督與宣傳。省黨部應設主任委員，由中央派任，以專責成，主任委員應列席省政府會議。省黨部與政府每月應開聯席會議一次，使黨政雙方能夠密切聯繫。

縣黨部爲統一事權起見，宜設書記長制；又爲聯繫黨政關係起見，各縣設置縣自治指導員或縣自治籌備委員會主任委員時，應規定得由黨部書記長兼任之，縣黨部書記長應出席縣行政會議，以資聯繫。縣黨部應改革過去機關工作的形式，儘可能的消納其工作於縣政府組織之中，以免爭奪事權，引起人民不良之觀感。一縣的民衆組織與訓練，悉由政府按照行政法令辦理，於特種縣份，專設社會

科，司理其事，惟其人事、經費及指揮系統，應與縣政府其他各科一律，不可另成一格；普通縣份，社會科的業務，可暫由教育科兼辦，社會科與教育科，以任用黨員充任為原則。黨部對於民衆組織和訓練事宜，則發動黨員督促協助而推動之。

縣以下的區黨部和區分部，應按照黨員分配狀況設置，不可徒具形式，有名無實。其組織要點：（一）區黨部區分部對外秘密，不公開，而以黨員就個人身分，向外活動，並組織黨團，發揮推動力量；（二）採用書記制，區黨部與區分部的書記應有本身固定的職業，如小學校長、教職員、工廠技師、職工等，不向黨部支薪。

第二、黨的經費。關於黨的經費，要逐漸做到黨員養黨而避免養黨員的不良現象。我們的目標，應使黨費不仰給於國庫，而由黨的本身來籌給，所以一方面應縮減支出，一方面應增開來源。那就是要將上面所說的黨員向黨支領薪給的辦法逐漸改正，實行以黨員養黨的制度。黨員致力於黨的工作，應該出於自身責任心的驅使，而非以辦黨為生活，一定要養成這種精神，本黨纔能鉤健全發展。我們改進的辦法：

(一)各級黨部除專任專職的人員如祕書長、主任委員或書記長以及其他技術人員外，自中央以下各級執監委員應以無給為原則（在抗戰期間，如不能

即時實行，應依此原則逐漸改正實施。

(二)厲行繳納黨費，並提高比率，抽收黨員所得捐，即以此項收入爲黨的經費。

(三)黨的經費以各省自給爲原則，其事業費得由中央補助之。

第三、黨的人事。今後黨對於人事，應以「爲事擇人」與「人盡其才」爲目標。我們要以黨的歷史與黨的事業並重，所以要確立兩個原則：(一)尊重歷史，凡有功革命有歷史的黨員，由政府畀以相當的地位與待遇；(二)適才適所，即對於青年幹部應分別考查，適當任用，登進優秀努力的分子，使担任黨的工作，並須內外交流，按時

宜調，以增長其歷練。對於一般黨員的任使，採取兩種方式：「集中」與「分散」並重，一方面集中一部同志，專心担任某部份的專業，例如教育、警察的整頓，水利、墾殖的開發，需要大量人員工作者，都可盡量集中黨員去工作，另一方面要使全黨同志按其技能與環境，分散參加到各種專業和各部门的職業中間，由黨的力量或黨員的介紹，使之得到工作的機會，尤其要訓練同志，參加下層基礎。如此，革命事業纔能夠推動，國家一切的建設纔能夠加速完成！

第四、黨與民衆的組織和訓練。民衆組織和訓練的工作，涉及管教養衛各方面，與行政機關和政府法會有密切

的關係，如果由黨來專任其事，在人力上和辦事系統上，都不免感到薄弱。本黨過去的民衆運動，開始的時候，大家爭着去做，後來竟至無人敢問，至今不能不謂爲失敗。其失敗的原因，由於一方面將各級政府兼教養衛原有機構棄置而不用；一方面政府不明黨政一體的意義，不知道分配黨員去工作，而棄置黨部與黨員於不用。政府與黨既隔離對立，一般民衆就脫離了黨與政府，於是本黨就不能實際領導民衆。今後應將民衆組訓工作，容納於固有的管教養衛的機構之中，而此種機構內的工作人員，應以黨員爲主體，使能發揮黨團作用，以收齊一步驟的效果。但須由各級政府依據行政法令負責辦理，不可以黨部名義主辦。

黨部祇從事於「宣傳」和「督促」，或發動黨團力量，以協助政府的成功！

第五、縣以下黨政工作的聯繫與運用。總理建國大綱，以縣爲自治單位，我們要普及革命意義於民衆的基層，要使建國事業有確實的基礎，必須注重於縣以下的黨務和政治的推進。過去本黨祇是集中人才於中央及省的兩級，而忽略了基礎所在的縣區和鄉（鎮），以致地方自治停滯不進，革命建國沒有基礎，這種弊病，必須加以切實的改革。兄弟近來對這個問題，曾經苦心探索：認爲我們在縣區基礎工作上積極推進，應注意於下列幾個原則：（一）必須使政府與黨部完全打成一片，這就是說將黨的力量融

納於地方上各種固有的政治和社會機構之中，由政府依據法令來運用此等機構而發揮其力量。(二)必須使黨與民衆完全打成一片，這就是說一方面要吸收當地優秀的人民做黨員，同時使黨員以民衆資格參加於各級自治團體與區、鄉(鎮)保甲的組織之中而推動其事業。(三)必須使黨的工作與地方民衆所有自衛自治以及公共福利的事業完全打成一片，這就是說我們黨員應該以苦幹實幹、先導前導的精神，努力做下層實際的工作，力戒以前空談理論與民衆隔離疏遠的弊病，一切要因地制宜，因民之所利而推進之，因民之所慮而改革之，以幫助民衆來領導民衆，而以喚起民衆自動自覺、自謀福利且積極盡到公民責任爲我們最後

之目的。(四)爲齊一我們的步驟，達成迅速的功效，我們應運用黨團的力量從各方面去推動。這並不是說我們要以任何私的動機去操縱一切，更不是要動輒去干涉人家或是妨害人家；我的意思是說我們事先要決定共同的計劃和方針，一經決定以後，就要以黨團方式發動黨員分頭去影響到他工作部門中的其他分子。譬如說縣長、區鄉（鎮）長有不熱心的，我們要鼓勵他勸告他使他積極起來；發現困難時要熱心幫助他解決困難，人民有懷疑或不明白時，我們要分頭的對他們解釋。與我們黨員在同一職業或機關內工作之分子，如果不能積極前進，我們要設法鼓勵其熱心前進。總之要以共同一致的動作站在本業本位去影響到其他

的分子，這是黨團作用的真正意義所在。(五)我們應使自治和自衛的能力同時養成，一切工作要注重於軍事化，這就是說軍事訓練應列爲地方事業重要工作之一，以軍事部勤的精神，貫注到民衆組織和訓練方面，使能收到整齊劃一的效果。本於以上的幾個原則，我曾經草定了一個縣以下黨政機構關係的草圖，並且另撰了一個圖例釋要，說明其中改革和創制的要點，這一個圖表的中心主旨是要將黨政工作和人民自治事業打成一片，並充實鄉(鎮)一級的工作力量，以便於運用和推進，現在將此項圖表揭示於各位，其圖例釋要亦另外附發，供各位參考，不過這祇是一個初步設計，還沒有完善，不能作爲已決定的方案，再則其

中尚有關涉到縣府組織和自治法令之處，當然還是要更詳細的研究。祇是我相信過去我們敷衍表面、浮而不實的弊病，由此途徑或者可以有比較行得通的辦法。我這個意見如果各位認為大體上可行的話，則我們對於縣以下黨政的選用，可先決定下列幾項：

第一、縣政府的縣長、縣黨部的書記長以及軍事訓練員和縣政府的教育科長（或社會科長），應該密切連繫，成爲全縣推動一切的中心力量，每星期應該舉行會報一次，以縣長爲主席，書記長擔任書記，相互報告並討論本縣黨政軍各項業務，決議以後，卽各按本身職權去分頭策勵或執行。第二、縣黨部與區黨部、區分部的內部工作，應

該着重於吸收黨員、分散宣傳品、督促舉行小組會議、傳遞並執行上級黨部的決議，以及組成黨團（此項視黨員數目多寡及事業上之必要分配組成之，不必各地一律，其辦法另行規定）。選用黨團，造成黨員與黨之間密切的關係。第三、縣黨部以下對外的活動，不以黨部的形式公開活動，祇是運用所在地黨員，發起各種地方事業，完全以就地人民的資格，採社會服務的形式去做，特別注重於地方救濟事業，為地方興利，以身作則，以勞苦為人民先導。黨員對外活動，須保持黨的祕密，但自身的言行生活，則應隨時隨地注意檢點，務使足為民衆的表率。至於考查地方黨員官吏有無違背主義、違反法令及不守紀律的事項，

亦爲地方黨部的重要工作。關於此層，應健全監察系統，充實監察力量，並須設法訓練黨員執行監察任務的品德和能力，以造成黨員的監察網。總之，我們今後的方針，必須力避浮而不實的弊病，我們管教養衛一切設施，必須集合政府的力量、黨的力量以及民衆自身（首先要發動民衆中間的優秀分子）的力量一致配合起來，因時、因地、因事而從各種實際事業中去推動。我們對於人民方面，應使其自覺自動，使人民的力量從自治事業之基層上發出，成爲由下而上、由散而合的發揮。在政府系統內，如縣政府及區、鄉（鎮）方面，則要由中央訓練各種合格人員，派往各地輔助指導，一面貫徹政府的方針，一面補助地方上層

看人力才力之不足，成爲由上而下、逐級連貫的督率與推進。至於黨的方面，則要將黨的力量同時貫徹於政府及人民的事業中間，使其密切連接起來，以達到完善的效果。我們地方黨部的黨員，對於政府一切政治設施，應以人民的身分，向一般人民宣傳說明；或造起運動，使其推行順利。對於各級地方專業，則要熱心參加，積極努力，來作地方人民的先導。由此造成熱烈前進的空氣，掃除妨礙事業進步的阻力。這樣，地方自治的條件纔可以早日完成，人民始能由實際的訓練養成公民的能力，而三民主義的國家建設，始可以立定確實的基礎。

上面所說的幾點，都是兄弟個人研究所得的初步的結

論，有許多地方當然還需要隨時補充。不過我們的黨政工作，確實需要澈底的改革，使步步趨於實際，事事深入民衆，這一點各位必然是同感的。我們要規定很好的方案，我們還要有執行方案的人，更要有貫徹方案的毅力和精神。所以最後要請各位注意的：就是我們今後務必從恢復黨德，實行黨紀，來提高黨的精神，更必須考察黨員，訓練黨員，以提高黨的力量。「主義不行黨員之恥」，國家的環境和人民的期望，再不容許我們因循遲誤了！希望各位同志對這個黨國興亡所關的問題，詳細研究，負責力行，以完成我們革命的使命！

（附錄）縣以下黨政機構關係草圖

圖例釋要

本圖創制的意義，完全爲適應當前「抗戰」「建國」最迫切的要求而發。因爲我們要達到抗戰必勝、建國必成的目的，其最大關鍵，必須全國民衆，第一、都有熱烈的國家民族意識，和充分的公民能力。第二、都有極嚴整的組織訓練。第三、對農工生產事業及地方建設，都有極奮迅的前進。必須具備了這三種條件，然後纔談得上充實國力。民力，纔配和敵人長期抗戰，纔可以建立現代強健國家。可是我們負有領導民衆責任的黨政機構和工作人員，就過

去情形而言，實在免不了矛盾、衝突、空虛、散漫種種的病態。如果不將這全副機件，澈底整理一番，將工作效率，重新加以振作，簡直沒有達成上述要求的希望。縣是自治單位，鄉村是民衆集合中心，換句話說，卽是一切黨政事業的基層，我們要改進黨政，使臻健全，自非先從縣以下的地方着手不可。爲着對症下藥起見，纔有本圖的擬訂，所有關於創制的因和一切理論，在前項演詞中，已有很詳細的剖析，現在只將本圖所列的縣以下各級黨政機構內容和彼此關係及工作要項等再作一番概要的說明，以便大家共同研究，更進一步，製成具體的實施法規。其中固然有些要點，和前面演詞稍有重複，是爲着便於按圖索驥

，容易一目了然，彼此詳略不同，最好互相參看，纔能得到有系統的整個瞭解。

在未說本圖各級機構組織之先，最緊要的，須先明瞭本圖的精神，包含着三種最重大的意義：

一、改善縣以下黨政各級機構。使他自上而下，逐級健全，層層銜接，脈絡貫通，黨政兩方各級的機構力量，都能如身使臂、如臂使指地運用靈活，一直貫注到民衆身上。而且越是在下層的，組織越嚴密，力量越廣大，完全建成一個寶塔式的機體。所以在本圖區、鄉（鎮）兩級中，都是格外充實。尤其一鄉鎮公所「一級」，爲前此行政制度所無，本圖特別創設，卽是這種意

義最明顯的表現。換言之，就是要對已往黨政機構「頭重腳輕」一「上粗下細」的弊病，根本加以改造。

二、調整黨政兩方相互關係。將各方應盡的職責、應守的本分^①和工作的要項，都明確規定，劃清界限，務使各有專守責成，而又能夠互相輔助，互相為用，在「管教養衛」共同專業範圍之內，黨部負着宣傳倡導和促進的責任，地方政府負着執行的責任，一體兩面，不唯各不相犯，而且齊頭並進，協力合作，彼此相互關係，就如一部汽車的汽油（黨）和推進器（政）一般。所以在本圖中，規定黨以「黨團活動」透過各級行政機關，同時在各級行政機構中，也規定幾種專業

負責人員，必須由本黨同志擔任。此外更規定黨政密切聯繫的方法，深信經過這樣合理的調整，黨政關係當可以變而為水乳交融，通力合作以達到共同的目的了。

三、振發民衆自覺自動的精神。使民衆在黨政人員合作的領導、指示、督促之下，直接負責辦理「管教養衛」各項事業。要他知道這些事業，全是自身利害榮枯所關，應該自己來做，不應該由政府強迫來做。所以本圖鄉（鎮）會議之下，按照地方民衆實際需要，創設八個股，分別事業部門，都由人民自己負着管理的責任。同時更在縣、區兩級各置參議會，使人民對於一切

政令的推行，都有表達意見的機會，使地方一切設施，都能依着民意的反映，而獲得適當的改進、迅速的推動。使民衆和黨政事業的關係，如同水蒸氣和雨露，關係一般，由地面江河的水蒸氣蒸發醞釀而成雨露，復由雨露下降於地面，江河再蒸發而爲水蒸氣，相互交流，循環爲用。相信經過這種歷練之後，有一個相當時期，民衆對於政治的興趣和認識，自然能提高到水準以上，自治的基礎也自然得到很確實的建立，那時只要稍一轉變，自治實行，便可完全成功。

本圖一切機構體系的規畫，都是根據以上三種意義而來。現在再把本圖對於現行黨政制度的改革，最重要的特

歸，分項略述於下：

甲、黨務方面

一、縣區各級黨部爲統一事權嚴明責任起見，均改採書記制。縣黨部設書記長，區黨部、區分部均設書記，對於各該黨部之黨務，負完全責任。並爲各該黨部委員會議的主席，對會議決議，有最後決定權。

二、區黨部、區分部的書記，均爲無給職，並以本身有固定職業者（如小學校長或教職員及商店職員工廠技師職工等是）充任之。

三、區黨部、區分部均改爲祕密性質，對外概不公開，不以黨部名義經辦或主持地方事務。所有黨員併不得以

黨員身份在外活動，一切黨務工作，應以「黨團活動」(說明詳後)的方法行之。如此，所有黨務工作成績，均須以各個黨員在社會服務上求表現，足以激勵黨員爲自愛和服務而努力。藉以恢復本黨在北伐成功以前祕密時代的活躍精神。

四、縣區各級黨部不另設監察委員會，其監察事宜，卽由黨部所派的分區常駐委員總攬其責，並應組成黨員監察網，以爲輔助。其監察實施事項及黨員監察網之建立辦法另定之。

五、縣區各級黨部今後工作綱要：

(一)執行上級黨部一切的決議，督率所屬黨員，一致盡

力於本黨主義、政綱、政策的宣傳。並指導考察所屬黨員的工作成績與品德學術的修養。

2. 與縣區各級政府，採取密切聯繫。凡關於「管教養衛」的政令推行，由黨部督率黨員，根據已定的計劃和步驟，一致盡力宣傳。造成運動，並首先遵行，以爲倡導。

3. 督率所屬黨員，盡力社會服務，從事鄉村工作。凡地方公益與救濟各項事業，均應竭力倡導擔任，尤其在各種生產集體中，應鼓勵黨員加倍振作，提高生產效能，以爲先之、勞之的表率。

4. 指導黨員「黨團活動」的一切工作，並督責黨員厲

行定期的「小組會議」。併負責考核各小組會議的成績優劣，分別對上級提出定期報告。此為提高黨德、加強黨紀的最要關鍵，必須認真實施，其施行細則另定之。

5. 吸收各機關各產業界的優秀前進份子加入本黨為黨員，同時並儘力協助其所屬一切黨員，依合法方法，使得就業於「管教養衛」之政府的或社會的機構之內，以使「黨團活動」質量的充實和擴大。

6. 建立黨員監察網，密查當地黨員官吏和民衆背叛主義、違犯法令及不遵紀律等情事報告上級黨部。

六、「黨團活動」的要點：

1. 對於就業於公私各機關與生產集體民衆社團的黨員，分別組成黨團而運用之，並得舉行黨團會議，各個黨員秉承黨部的決定和指導，對各項政策的推行，與一般社會生產公益事業的促進，率先努力，以爲表率，從工作上取得真正領導地位，同時用種種方法影響其他分子使同趨積極。

2. 「黨團活動」，以「意志集中」「力量集中」爲目標，以「輔助政令」「推進社會」爲中心，任何黨員，皆應謹受黨的指揮約束，不得稍有規避。

3. 「黨團活動」的工作，因黨政工作的聯繫，及黨員就業的散布，故在人事和行動兩方，皆透過各級政

府（見圖），並因服務社會的關係，故同時更透過各級民意機關（見圖）。

七。黨政聯繫的運用：

1. 各省政府對所屬各縣政府的教育（或社會）科長及軍事訓練員，必須就曾經中英訓練合格的黨員選充之。

2. 縣黨部的書記長與縣政府的縣長、教育（或社會）科長、軍事訓練員，應合為一小組，以縣長為主席，書記長為書記，每週舉行會議，除會報本縣本週黨政各項業務外，凡有決議，即交由黨政各機關督促實施。

3. 區署的軍事、教育兩指導員與鄉（鎮）公所軍事幹部均應就中央及本省訓練合格之黨員選充。

4. 區黨部對區署，及區分部對鄉（鎮）公所，應以就業於各該機關的黨員的「黨團活動」謀得聯繫。

5. 凡就業於各級政府的黨員均應參加黨的小組會議或黨團會議，不得任意規避。

6. 各級黨部自書記長以下的工作人員及黨員對各級政府的人事任免升降，不得擅有干涉，否則以違反紀律議處。

乙、行政方面

本圖行政各級機構的建制，純係針對當前地方需要的

情形，和這幾年推行縣政遭受種種障礙的經驗，補其缺陷，救其疲敝，擴張政治下層機體，激發民衆自動精神。尤其鄉（鎮）公所一級，係特別創制，將官治民治融爲一體，實是民主政權樹立的先導，縣政機構的重心，在我們今後抗戰建國的進程中，這一級是最關重要的工作。本草案之主要精神，即在將縣以下各級，相間的形成虛實互用的關係，例如縣的一級爲實級，其下區的一級爲虛級（即重在輔級不在執行之意），區以下鄉（鎮）一級爲實級，保又爲虛級，而鄉的一級則爲一切實際工作的基層，故又爲實級（本圖中縣區參議會與鄉鎮會議，雖然完全是民意機關，但設民意機關的本旨，完全爲着適應地方情形，促進政

酒建設，與行政機關，如輔車相依，不能分離，所以也。在本節中合併說明。茲就各級逐次說明如下：

一、縣政府增設社會科（在未實行前，由教育科兼司其事），專司民衆組織與訓練及籌備地方自治事宜。並置軍事訓練員，担任民衆軍訓技術事宜。其人選必須依照建國大綱遴派曾經訓練考試合格之同志充任。

二、縣設縣參議會，置參議若干人（概爲無給職），討論全縣政令推行及地方一切應興應革的事項。以縣長爲會議主席，縣黨部書記長爲祕書（縣參議會之設置程序，及參議之產生方法與名額可另定之）。

三、區署組織體系的改造：

1. 本圖中的區署，為代縣政府對於所屬各鄉（鎮）公所執行政令的監督指導機關，等於縣政府的出張所，亦可以說介於縣與鄉（鎮）之間而司輔導工作之一級，其工作不重在政令文告的承轉，而重在使行政督導力量實際直注於民衆基層。

2. 區署組織，除區長仍舊外，取消過去所設的區員，改置軍事、民政、財政、教育、建設五指導員。各指導員不得常駐區署之內，應常川輪流分赴所屬各鄉（鎮）公所，考核各股業務情況，隨時予以協助指導。

3. 區署各指導員的任用，除軍事指導員另有規定外，

其餘各員應就專科（或高中）以上學校畢業或確有服務資歷，曾經訓練合格的人員中甄選充任。

四、區設區參議會，置參議若干人（概為無給職），討論區內政令之推行及社會公益救濟各項事業舉辦事宜，由區內各保保長及各小學校長等就本區從事耕作勞動或有正當職業並熱心公務之公民中，加倍選出，報由區長加具意見轉呈縣政府核聘（推選辦法另定），以區長為會議主席，本黨黨員應從各職業界中以黨團活動方式參加之。查我國地方行政機構，自省政府以逮縣政府止，皆係按着民、財、教、建、保五個系統，配合組織，但從前縣政府以下，即空洞無物，政府

與民衆之間，根本脫節，無從聯貫，因之纔有「分區設署」制度的產生。經過這兩年來試驗結果，雖覺區署對縣政稍有輔助，但實際對於管教養衛的民衆組織與鄉村建設重要工作，還是不能達成任務，這因為現在區署管轄的人口，多的竟有十萬左右，少的也有三四萬以上，以一個區長和二三個區員，配着二月二三百元的經費，要使他擔當「民、財、教、建、保」五大行政專業的重責，自然力弱難勝，馴至變為一個專辦公文承轉的衙門，形成政治上頭重腳輕的病態，要為勢所必至，確有急切矯正的必要。本來依着當前實際情形，如果能夠把本圖增設的鄉（鎮）公所的组织都

按着民、財、教、建、保的行政系統配置人員加以充實，一體相承，自是盡善盡美；但是鄉（鎮）單位太多，財力、人力均難辦到，唯有從區的範圍充實人材，施以靈活運用方法，使能達到等於充實鄉（鎮）公所的效能。所以本圖的區署，首先按着現行行政系統充實他的僚佐，改設五個指導員，並且把他的任用資歷標準提高，規定他的任務，輪流指導鄉（鎮）專業，就等於每個鄉村都設着五個指導員一般。一面也矯正了區署專辦文告承轉的積弊。同時設立區參議會，使有才能的民衆共同參加區政設施，加強力量，以爲區署輔助，實是對症下藥的救濟。

五、鄉（鎮）公所制度的內容綱要，大致如次：

1. 鄉（鎮）公所的地域區劃與人口數量，約以包含人口六千人至一萬人之地域為單位。

2. 鄉（鎮）公所置鄉（鎮）長一人、軍事、政治幹事各一人（均為有給職）。

3. 鄉（鎮）長由甲長照規定資格就本鄉（鎮）中之居民選出，經政府訓練後加以任用。

4. 軍事政治兩幹事，均由上級政府指派曾經訓練合格者，充任之。

5. 鄉（鎮）另設幹事九人至十一人（其中八人即分別担任各股股長），概為無給職，均由該鄉（鎮）人民推

選組成鄉政（鎮政）會議，以鄉（鎮）長爲會議主席。凡當地由本鄉鎮自行舉辦的一切民事、財務、教育、建設等事，必須提出會議討論同意後，方付施行。

6. 鄉（鎮）公所置自衛、民事、保健、救濟、財務、教育、建設、合作等八股。每股設股長一人，即由前項首事分別擔任。各股之下，須酌設若干組（即原圖中之第二層，因原圖所列，如體育會、農場管理會、土地整理會等，原不過爲股以下應設各種專業之一種舉例，故亦可改稱爲組，且每股得分設數組），分別擔任各項民衆事業集團的管理（即圖中第三層各會社）。各股下應設組數的多少，則視其主

管業務繁簡與地方實際需要而定。每組設組長一人，組員若干人，由人民就本鄉（鎮）中比較前進優秀分子中選任之（本黨黨員應從黨團活動積極參加）。各組工作進行，均各受其股長指導。各股股長主管業務，除受鄉（鎮）長及幹事之命令外，並直接受區署指導員的協助和指導。

7. 凡上級政令達到鄉（鎮）公所應付實施時，或本鄉（鎮）公共事業應有興革時，均應依其業務所屬性質，分別在各主管股討論其執行辦法，各股之組長有調查權及執行權，各組員有建議權及執行權，均無決定權，只有各股股長纔有決定權。

8. 鄉(鎮)應設調解委員會由鄉(鎮)會議推選當地公正人士三人至五人爲委員，負調解本鄉(鎮)民衆一切糾紛之責。調解委員會即隸屬於民事股，調解委員會之下並得按地區設置戒訟會之類。

9. 各股股長及各組組長組員辦理其主管業務，均無庸逐日到股辦公，以每週定期舉行股務會議方法行之，務利用業餘時間依會議的決定，分別負責執行，以期不妨本業。

10. 各股所管各組及組下各會社的關係概況，茲再例如(子)教育股下可酌設「常識」常識組的人員，可選本地校長教

員 的人士担任其任務，一方答解民衆疑難的詢問。一方搜集一切政令或鄉村必需的各種常識材料，舉行演講會，召集民衆聽講，故常識組下卽爲演講會或識字班。體育組下卽爲民衆運動會，餘做此不贅。(丑)又如建設股下可酌設集團農場管理組或手工業組；財務股下可酌設土地整理組或公款公產組；合作股下可酌設消費、利用、供給等組，各依其業務性質，指導並管理當地各事業單位（卽圖內第三層）。其餘各股下的組和會社等兩級的組織和關係，都以此類推。總而言之，本圖鄉（鎮）所屬第一層的各股，是將當地有才能、聲望、力量的

公民提起來，使擔任首事與股長負起領導與推動地方事業的責任，第二層的各組，是將當地有一專長或熱心公務的公民提起來，使能展其所長，對地方克盡贊助推動的責任。第三層的各會社等事業單位，就是吸收向來散漫的全民衆鼓勵起他的興趣，使集合羣力舉辦各種有益於本鄉民衆本身的事業，這並不是把人民的地位劃成幾個階級，這是要「人盡其才，才盡其用」，激動人民的事業心、責任心，一致努力前進，使從切近本地方的事業和本身利益的促進上一面練習，一面改進，以普遍的達到現代公民的水準。

11 鄉（鎮）公所成立後，對於政令推行，上即直接承受縣政府的命令，下即直接指揮甲長。現行保甲兩級的組織雖然仍舊，但原設之聯保主任即不必設置，保長亦停止處理日常公務。現行保甲條例中所規定的人口異動報告及執行保甲規約等事，亦由鄉（鎮）公所直接指揮各甲甲長辦理。嗣後保長僅參與保甲會議和保甲公約有定期的例會，及兼負一部分有限度的教衛工作，如保立學校與壯丁隊等，須以保為單位，而統一辦理或指揮一類的事務屬之。

依前項現行保甲制度形態雖無變更，但任務階層實大有轉換，將原來保長執行政令大部份的責任，下

移於甲長身上，因為原來的保長，要管理一百戶人家，至少有五六百的人口，但實際既無俸給，更無助手，一方要顧到自身的生產，一方要執行管理這許多人的組訓及一切公務，孤掌難鳴，顧此失彼，就如叫一個普通有職業的人，去担任一營軍隊的營長，毫無二致，當然難有成就。可是我們要就着保的單位來澈底充實，固然事實困難，亦復無此必要。現在將民衆組訓工作在鄉（鎮）公所另置專人負責，同時將保甲規約大部的任務都交給甲長直接承擔。因為甲長只管着十戶人家，範圍很小，多半是同屋而處，或是比戶而居，甲內發生事故，隨時隨

刻甲長都可立即處理，決不至妨害他的本業。我們
要充分發揮保甲制度的精神，自以如此調整最爲
合理。

12 鄉（鎮）公所對於現行保甲條例，所規定的「保甲會議」制度，應特予重視，積極運用，以爲「鄉（鎮）會議」的輔助機關，凡政府一切徵役、募債等事，務使鄭重通過保甲會議，然後執行，以激發人民對於國家及地方公益的意識，減少執行的障礙。

六、各縣每年應召開所屬各區各種專業之競賽會或觀摩會，省主席或各廳長須蒞臨指導，評定甲乙，以資獎
勵。

各縣所屬之區，每半年應召開各鄉（鎮）各種事業之競賽會或觀摩會，各該縣長必須到會指導評核成績，以資獎進。

每鄉（鎮）公所應於每季或每月召開各股所管各組各會社之聯合評議會，由區長蒞臨指導，評核成績，以資獎進。

各區、鄉、保甲之壯丁隊少年團及婦女會等，亦應按區定期召開各種聯合競賽會。

七、縣以下各級行政機關之佐治人員均按年資銓敘升進，不得因前任之主管官之遷調而後任主管官即任意加以更換。關於此項人員之保障與獎懲，由政府分別擬訂

條例規定施行。

本圖黨務、行政及民意各方機構的組織關係與工作的內容及改革原因，大致已如上述。此外還有區、鄉（鎮）、保、甲各級的壯丁隊、少年團、婦女會等三項組織，則是本圖對於實施民衆組訓的機體。本來壯丁隊在保甲制度和現行保安團隊制度中，都已訂有詳細辦法，頒行已久，各省地方亦已有相當組織，不過尙少成績。希望我們黨政兩方工作人員，同心合力，加緊推進，建立全國民兵的基礎，以適應當前抗戰的急需。至於少年團的組織，其目的是在將鄉村十二歲以上十八歲以下的青年兒童（其年齡標準可斟酌另定之），通同組織起來，予以適當的訓練教育，

養成團體生活的習慣，以補助學校與家庭教訓的不及。這是我們國家民族新的細胞，將來能否健全，能否為國家民族出力，全仗今日有嚴格的培養，以立其始基。婦女會的組織，凡屬壯健的婦女都要使其參加，並且從教育與訓練兩方着手，側重提高生產的技能和公民知識之養成。這兩種組織實施詳細辦法，條目較多，當另行制定，在本文暫不細說。總之，這壯丁隊、少年團及婦女會之設置，是要將我們全國男女壯幼都能完成「軍事化」與「現代化」的目的。

最後有須說明的，本圖之創制，不過為初步設計的草案（所以名為草圖），各地情形不同，縣以下各級組織，

愈接近民衆，必更有許多複雜不濟的實際事項，需要規定方案時周密注意，以免隔閡難行，不過本圖創制的太意，曾經過幾次仔細的審察，至少已把過去窒礙之點，有一個相當的解決，至於如何措之實施和訂頒具體方案和法令，則希望閱者把握其要點而勿拘泥於條目文字，悉心研究，俾臻於完善可行，這是我所深切盼望的。（載「團長最近對於黨務之指示」）

四 黨與團的關係

(選三)

(二十八年三月三十日對黨政訓練班第一期畢業學員入黨入團宣誓訓詞)

一、入黨入團應有的基本認識。

二、黨與團的關係：

1 黨與團是整個的，而且是合體同命、不可分的，——應各守其分，各盡其責，共同奮鬥。

2 青年團是黨內組訓青年的機關，是黨的預備軍。

黨與團的關係

3 黨員入團與團員入黨的規定。

4 黨與團的系統與性質。

5 黨部與團部工作的一般分際。

三、希望大家認清黨與團的關係，團結於領袖領導之下，共同一致，為主義奮鬥，以完成國民革命的使命。

今天乘各位受訓完畢之後，分別宣誓加入本黨和國民黨青年團，從此就是本黨黨員和青年團團員，這不僅是各位同志一生事業一個大進步，而且是各位同志由此產生一個新的生命，也可以說各位從今天起已得到一個新生命了！各位宣誓入黨入團之後，就要將各人的生命和一切自

由，貢獻於黨，貢獻於團，從此要犧牲個人的一切安樂幸福爲黨爲團來奮鬥，以求實現主義，完成革命，來實踐我們的誓詞，貫徹我們入黨入團的革命初衷！所以從此我們個人已沒有自由，而只有黨與團的自由；我們個人已沒有「小我」的生命，而要以我們黨與團的生命爲我們整個的新生命！我們既有了這個新的生命，則以前舊的生命已經過去，我們以前舊的思想、行動、生活、習慣也都隨舊生命之消逝而要澈底革新過來。從今以後，我們要發揚我們新的思想、新的行動和新的生活習慣，來努力於我們新的革命事業，以求我們整個的新生命之無限充實、發展與向上！這個新的思想、新的行動和新的生活習慣最重要的一

黨與團的關係

四

點，就是要做到大家同生死、共患難，澈底的團結一致，互助合作，來發揮我們革命的力量，完成三民主義的建國。這樣，我們革命與人生才有意義，我們革命的目的才能夠達到，才不辜負我們今日入黨入團時所獲的千載一時革命建國的機會！這是各位今天宣誓入黨入團最重要的一個基本認識！

其次要將黨與團的關係對各位說一說。本來黨與團的組織是整個一體的，都是為實現三民主義、完成國民革命而努力的。應該各按其本有的性質與任務去作，各守其分，各盡其責，大家共同努力，共同奮鬥，不牽涉絲毫個人權利的觀念和彼此異同的意見在裏面，就必然能相得益彰。

，達到共同的使命。但因爲黨與團在表面上是兩個組織，因而有好多人不明瞭彼此密切一貫的關係，不免發生無謂的懷疑。其實黨與團的職責，本來是分別得很顯明的，根本就沒有什麼問題。諸位都是加入了黨和團的同志，我今天要概括的說明黨與團的關係，各位同志必須深切的了解纔好！

我可以說三民主義青年團就是中國國民黨系統之下的三民主義青年團；簡言之，他就是黨的團，不是黨以外對立的一個什麼組織。既是黨的團，團員與黨員當然都是同志，而且大家所信的主義是一個、領袖是一個，都要嚴守紀律，服從命令，在一個領袖領導之下，共同爲革命努力

，爲主義奮鬥。彼此之間有什麼可以懷疑的呢？如要說兩者之間有什麼分別，則亦祇有一點，就是青年團乃是本黨爲組織青年、訓練青年而設置的團體，凡屬有革命的青年，要由本團予以嚴格的組織和特殊的訓練。因爲青年一切尚未成熟，必須於特殊的管理和啓導，才能夠養成他的革命精神，發展他的聰明才智，使他能成爲一個頂天立地的黨員，能夠依照領袖的命令，實行主義，貫徹到底！這就是青年團特殊的使命和任務。青年團與本黨的不同之處，祇在他負有特殊任務這一點；而這種任務，其目的乃是要培養本黨力量、充實本黨基礎。大家不好以爲團與黨有什麼特殊的區別，或者以爲團是用來代替黨的，其間有一種

什麼輕重消長的關係，這是絕對錯誤的觀念！要知道：黨與團根本是合體同命，是不可分的；不過青年團可以說是國民黨的預備軍，也可以說是黨的生力軍，國民黨所需要的一切新血輪、新細胞，都要由團來培養、儲備，使本黨的生命能夠及時進展，繼續發揚光大，這就是團的性質和組訓的方式與黨稍有不同之一點，其他並沒有什麼區別！

至於黨員入團，青年團方面本有此規定，今天我更可以明白規定，黨員可以入團，但須經中央黨部特許，團員入黨，亦必經中央團部介紹，如此慎重辦理，就不致混亂系統，而黨與團都可以吸收重要的分子，來推行其任務。再就黨與團的系統和性質來說，具體言之，本黨是中

華民國唯一執有政權的黨，是領導國民革命執行以黨建國的國策，唯一革命的組織，但爲盡到他繼往開來的任務，必須領導全國青年，團結全國青年，在黨的系統之下，爲革命事業，繼起奮鬥，故必須組織青年團，以完成本黨革命的使命！青年團乃是本黨系統之內的青年組織與集團，是黨的新血輪、新細胞與新的生力；但青年團必須受黨的領導，來辦理全國青年組織與訓練，使能担負各種社會服務和抗戰建國的工作；至於在整個系統之下，黨部指導團部，黨員指導團員，爲的是要共同爲我們主義而奮鬥。但要知道「指導」與「指揮」不同，「指揮」有上下統屬的關係，「指導」完全是引導輔助的意思，故不僅黨員可

以指導團員，團員也可以指導團員，並且黨員與團員都可以盡忠竭智輔助領袖。這種關係，大家可以本着革命的良知心領神會，而不必以文字來作形式的規定。我們中國自古以「不恥下問」爲成功立業最重的人格，尤其在現在科學發達的時代，一切事業分工專精，範圍擴大，個人不是萬能，當然有所不能、有所不知，故必虛心誠意，就自己所不知不能的，接受他人的指導，所謂「取人爲善，與人爲善」，所謂「三人行必有我師」，就是這個道理。但是我們無論何人都不好矜張自詡，「好爲人師」，過去本黨同志往往到一處地方，就要強求指導這個地方的一切，這是最沒有意思，也是最不知自重的表現。這種驕傲誇妄，

黨與團的關係

一〇

夜郎自大的人。那裏還能領導人家呢？總之，黨與團是一個系統的，不可分離的，團員應知道團的基礎在於黨的健全與充實，黨員應知道黨的前途有賴於團的向前開展，互相輔導，互相提攜，向共同的目標而努力。大家明白了以上所說的道理，就不會對於彼此的關係，再有什麼懷疑或不可解決的事情了！

最後關於黨與團工作的一般分別，要和大家說明白的，就是黨部的最大任務在指導黨員、考核黨員並監督黨員以及執行政策，推動政令，來辦理黨務之組織、訓練、宣傳等事宜。團部的最重要工作，在指導團員、考核並監督團員，使能律已修身，合羣利他，為民族盡孝，為社會服

勝，鍛鍊他成爲三民主義的信徒與戰士。黨員與團員都應諳深入各機關各社會，盡其爲民服務的本職。

以上是說明黨與團的性質和一般的關係，大家一定要認識清楚，以後就一定能夠融洽一體，擔負起各自的任務。要知道我們的主義祇是一個，領袖祇是一個，大家要團結於領袖領導之下，共同一致爲三民主義奮鬥！尤其要嚴守紀律，服從命令（此不僅黨員團員應該如此，就是我國長亦要嚴守黨與團的紀律，服從黨與團的命令。我們能否作一個現在時代真正革命黨的黨員與團員，能否擔當此歷史上偉大艱鉅的革命事業，就要看我們能否犧牲個人的一切，來服從黨與團的命令和紀律。我們今天宣誓，也就是要

將我們個人的一切生命和自由，貢獻於黨，貢獻於團；從此就只有黨與團的自由，而決不能有個人的自由。我們革命黨的精神在此，宣誓的意義也就在此。希望大家抱定這個精神和決心，一致奮起，勇往邁進，同心同德，貫徹始終，來實現三民主義，完成革命的使命！

（完）

五

對三民主義青年團團員宣誓訓詞

(選三)

(二十七年七月二十五日講)

一、黨員守則即團員信條，大家必須透澈瞭解這信條的精神所在，切實力行。

二、黨員守則序文的要義。

三、宣誓的意義。

四、革命的人格，以什麼為基礎？

五、我們國家民族，為什麼要受今日這樣的恥辱？

六、革命人格的最高修養，在打破個人生死關

頭，貢獻一切於三民主義之完成。

七、爲什麼要加入三民主義青年團。

八、「團」的意義。

九、革命的哲學——生活是什麼？生命是什麼

？

十、如何能實行三民主義？

十一、本團團員的生命和名譽是整個的，大家應親愛精誠，共信互助，始終一致，同心戮力，實現主義，完成革命的使命！

今天大家宣誓入團，本團長親臨監督，特致訓詞。

沒有講到宣誓訓詞以前，先要將黨員守則誦讀一遍（團長首誦序文，全體團員肅立靜聽）。黨員守則序文的精義所在，就是首先指明我們革命黨員在這個外侮憑凌、國難嚴重的時代，人人應有救國救民、救人救世的自覺，人人要負起發達自己生命和恢宏民族生命的責任。要知道我們上對億萬世之祖宗，下對億萬世之子孫，中對全國國民和世界人類，都負有一刻不可脫卸的責任。我們要保衛我們祖先遺留下來的廣大肥美的土地，要保護我們全國四萬萬五千萬和平優秀的同胞，要發揚我們五千年悠久光榮的歷史，使三民主義能實行於全國、弘揚於世界，不僅要求得我們國家民族的獨立自由和平等，而且造成中華民國為一富

對三民主義青年團團員宣誓訓詞

四

強康樂的國家，永爲世界和平之柱石，這是我們中華民國革命黨員唯一的責任！我們必須立定志願，誓死努力，盡到這個責任，纔能作三民主義的信徒，纔能作三民主義青年團的團員。其次：指明我們革命黨要盡到這個重大的責任，就要首先奠立人格的基礎，這就是說要恢復我們民族固有的德性，人人要能作世界上頂天立地之人。人人要有頂天立地的志節、能力和氣魄，就是遇到天崩地裂，我們亦能獨立不移，確乎不拔，不退縮，亦不畏懼。我們一定要養成這種大無畏的精神，和革命的人格，然後無論在革命過程中遇到什麼危險、艱難、窮困、痛苦，我們都能夠忍受，都有能力去克服他！我們亦必要如此，纔真能擔當

革命的重任，繼續 總理的事業，作三民主義青年團的團員。大家知道了黨員守則的序文，體會到序文精義的所在，就一定要念茲在茲，身體力行，來實現我們的志願，達到我們革命的目的！所以這黨員十二守則，實在就是本黨全體的信條。現在大家來跟着我朗誦黨員十二守則（團長讀黨員十二守則，全體團員隨聲朗誦）。

現在大家已經宣誓。所謂宣誓，就是當着 總理遺像和本團長監臨之下，宣布你們加入三民主義青年團的志願。故宣誓之後大家即須立定志向，實行誓言。大家要知道：「誓」是什麼？誓就是盟約，亦就是我內心所要說的話，和我們所決定的主義，當着 總理在天之靈，與昭昭的天

日，對着我們志同道合的全體同志以及監誓人必莊必敬，將我一生的抱負、終身的方針與前進的道路，磊落光明的宣布出來，彼此相約，永爲憑信。故宣誓之後，誓必生死以之，始終不變，竭我忠貞，貫徹到底，就是古人所說的：「造次必於是，顛沛必於是」，無論到如何困難危險的時候，無非在任何逼迫痛苦的地方，亦必堅守這誓約，決不屈服，決不變節，有違初願。這樣，纔能造成頂天立地、俯仰無愧的革命人格。尤其在這抗戰時候，我們宣誓加入三民主義青年團，要建立國家新生命，組織革命唯一的團體，若非同心一致，實行誓言，卽不能救國救民、救人自救，就要國亡種滅，淪爲奴隸，最後將至生無立足之地。

、死無葬身之所！因此我們今後一切言論行動如稍違誓言，就妄內疚神明，對不起自己的良心，就無異自貶人格，自趨滅亡！所以我們一定要誠心誠意，盡心盡力來實行我們今天的誓言。一定要嚴守紀律，服從命令，實行三民主義，挽救國家民族，纔能夠承擔歷史和時代的使命，創造世代子孫無窮盡的基業！否則，如果我們口是心非，言不顧行，就根本喪失了人格；沒有人格的人，不僅不能作革命黨員，而且根本不能作人，必至降爲人家的奴隸牛馬，要苟且偷生亦不可得！而且我們同志若有違背誓言，必受團體全體同志的制裁，凡是我們團體的同志，無論何人亦皆有制裁背盟違誓的職責，不僅是團員違約背盟，要

受我團體和同志的制裁，就是我們團長的，若有稍違盟約，不守團章，違反紀律的時候，亦要受我團體共同的制裁，因為紀律是平等的，團章是整個的。決無上下之別的。總之：今日宣誓，就是堅定我們的志願，亦就是建立我們革命的人格，以求達到實現三民主義的目的。

我們要建立革命的人格，這個人格的基礎何在呢？這個人格的基礎就是在黨員守則中所講的「忠勇」、「孝順」、「仁愛」、「信義」、「和平」、「禮節」、「服從」、「勤儉」、「整潔」、「助人」、「學問」、「有恆」的十二信條。這十二信條就是我們修養革命人格的要素，亦就是我們青年團實行三民主義的基礎。在這十二信條

當中，若缺少一條，就有損我們人羣的完整，就不能作團體的團員，來實行三民主義。國爲這十二條條，是我們中華民族五千年來歷史文化的結晶，亦是我們歷代祖宗一貫相傳立國的根本。我們祖先創造出這樣偉大的國家，能夠延續生存到今天，就在於能夠充實并發揚這種立國的根本精神。到了現在，我們承受了祖宗的遺業，有了這樣偉大的國家，擁有這樣肥美廣大的土地、聰明衆多的人口和蘊藏無盡的物產，我們應該能巍然獨立於東亞大陸，作世界第一等的強國。但是現在爲什麼我們要受倭寇的侵略壓迫，到了今天，且使我們錦繡山河，殘缺破碎，不能保全，我們戰區的同胞，呻吟痛苦的過非人的生活？這就是因

對三民主義青年團團員宣誓訓詞

一〇

爲我們喪失了我們民族固有的德性，動搖了立國的根基！大家要知道：我們國家民族的恥辱，就是我們每一個國民個人的恥辱，尤其是我們青年的恥辱！因爲過去我們一般青年，沒有將我們祖宗一貫相傳的立國的根本德性，繼承下來，使之發揚光大，以鞏固國家的基礎，以致一切社會不論團體或個人，大家只知自私，只圖自利，互相爭奪，只求滿足個人或少數人的享受和安樂，將忠孝仁愛信義和平的美德，幾乎完全忘掉了！大家沒有互信，也沒有共信，因此，心目中沒有國家，也沒有民族，以致四萬萬五千萬人，人各一心，形成一盤散沙，致少數人口的倭寇敢於隨便來壓迫中國，侵略中國！到了現在，還要逞其暴力想

實行併吞中國，這是何等可恥可痛的事！我們今後要排除倭寇的侵略、挽救國家民族的危機，根本第一件事就必須恢復民族固有的道德，惟有道德方能感應人心、強化人心，纔能夠團結四萬萬五千萬同胞之心爲一心、團結四萬萬五千萬同胞之體爲一體，大家同生死、共患難，來救國自救！但是我們要使四萬萬五千萬同胞一齊都覺悟過來，團結起來。能依照三民主義共同努力，以我們過去教育之缺乏，大多數同胞知識不夠、賢愚不齊，又爲生活環境和習慣所限，一時要能作到，實在不是容易！然則我們又有什麼方法造成初步基礎，來感應全國同胞，覺醒全國同胞，使大家能團結一致，自強自立，集中全國的力量來挽救國

家的垂危呢？那就首先要將我全國有知識、有勇氣、有精神、有道德、不怕犧牲、不怕危險、不辭任何勞怨痛苦的青年，組織起來，團結起來，大家將個人的生命和自由，完全貢獻給三民主義，貢獻給革命團體。大家入團以後，就只有團體，沒有個人；只能為主義奮鬥犧牲，不能個人的享樂和安逸；我們的生命已屬於團體，從我團長起頭，我團長的生命，就是你們團員全體的生命；你們的壽命，也就是其他團員的生命；你們團員中每一個人的生命，也就是其他團員的生命，就是全體團員所共有的生命。我們的生命要能凝結爲一，纔能建立人格的基礎，纔能領導民衆、擔當救國救民的大業，而且我們一定要生命合一。

達到絕對的一致，然後我們的精神纔有所寄託，我們
的生命纔能充實擴大延長，以至於永生不死，永垂不朽！
如此，我們個人就是今天死了，亦甚心安！因為我們死了
，還有我們的同志和部下繼續我們的生命，還有我們整
體的團體來發揚光大我們的生命！所以我們不僅不畏死，
而且樂於為主義、為團體、為革命奮鬥而死，死有無上的
價值和光榮，必然安心瞑目、了無遺憾！反之，如果我們
沒有主義、沒有團體，或有了團體而不能死心塌地奉行主
義效忠於團體，而要各自為謀，各自離散，則以我們有限
的生命，必不能成功什麼偉大的事業；一旦死了，一切皆
空，沒有人來繼續我們的遺志，也沒有人來繼續我們的生

命；如此人生，只是枉生；如此死了，死不瞑目！所以你們今天宣誓加入本團，作了本團的團員，作了中華民國的革命黨員，你們的生命，就是團體的生命。我們有了整個團體的生命，我個人的生命，就無關重要，隨時可以爲主義、爲團體、爲革命而犧牲；我們一定要打破個人生死的關頭，纔能實行革命的誓言，爲民衆受苦受難，以領導民衆，團結民衆，共同一致來完成革命的事業。

我們青年團的同志今後要確實將每一個人自己的生命和自由貢獻給團體，而以團體之生命爲生命，以團體之生死爲生死。這種精神，這種道義要拿什麼作基礎呢？就是義剛纔所說的要恢復我們中華民族固有的德性。如果我們

喪失了這種德性，沒有革命道德的修養，仍和那些盲從外人自號時髦的革命黨人一樣只重物質，只講權利，不管是非，不顧道義，專爲物質權利鬥爭，一旦物質完了，權利失了，就各自散去！這樣，如何能叫做革命，更如何能殺身成仁、捨生取義，來救國救民！所以我們青年團今後必須拿我們民族固有的德性，來洗滌一切自私自利的心理，我們只有公而無私，只有國家民族，而沒有個人；國家整個的權利，纔是我們真正的權利，國家的自由，纔是我們真正的自由。我們要絕對犧牲個人的權利和自由，以挽回整個國家的權利，求得整個民族的自由；國家能夠獨立，民族有了自由，纔是我們個人有了最大的權利，和最大的

對三民主義青年團團員宣誓訓詞

一六

自由。這就是說我們一定就要絕對服從團體的命令，澈底實行團員十二信條，從此來恢復並發揚我們民族固有的美德，以求得國家的生存和民族的解放！如果我們對於十二信條不能實行，則固有道德——即我們祖先創造遺留下來的立國的根本精神，不能恢復起來！如此，不僅我們國家已失的土地和主權不能全部收回，而且要整個趨於滅亡！大家一定要問明白，我們今日爲什麼要加入三民主義青年團？大家今天入團就是要以最大的決心、絕對的誠意，澈實行本團團員信條，發揚民族固有德性，期能擔當救國救民的任務，完成革命的使命！如果你們自問，加入青年團，是因爲我團長是軍事委員會委員長，你們跟着我來，

就可以升官、發財，就可以有什麼物質權位的出路；如果有了這樣的動機，有了這樣的思想，不僅不配作青年團的團員，而且根本不能算是一個有血性、有志氣的青年！我們自問入團的志趣，應該曩為救國家、救同胞！爲什麼我們要救國家、救同胞而要加入青年團呢？就是因爲我們個人力量有限，雖有救國救民的大志，亦不能實現，所以要聯合志同道合的青年，團結一致，將大家的意志統一起來，將大家的力量集中起來，以造成一個偉大無比的革命力量，來推進救國救民的事業，實現我們革命的志願！如果我們青年不能團結，沒有團體；那末無論我們個人有如何大的本領，亦必有志莫展，革命不成！我們既知入團要團

繕精神、集中力量來爲救國救民而奮鬥犧牲，就必須具備一切德性所由發揚的根本節操，就是我們剛纔所說的要打破個人生死的關頭，不偷生、不貪生、不惜殺、不怕死。我們知道「人生必有一死」，但要死得其所，必須對得起祖宗父母，對得起國家社會，我們與其爲了個人或家庭之私，平庸而死，糊塗而死，這樣死了以後，於人羣毫無裨益，上無以對天地祖宗，下無以對後代子孫；中無以對同志同胞，所謂輕如鴻毛，沒有絲毫價值；何如盡瘁革命，爲救國救民、救人救世而奮鬥犧牲以死，以我個人的死，來換取整個國家的生存，發揚我民族光榮的歷史，保護我生生不息後代的子孫。這樣的死，纔是轟轟烈烈的死，纔是

堂堂七尺之軀最正當的歸宿！如此，纔無負於天地父母生我的恩惠，無負於我們對國家和人類所負的責任！只要我們能打破個人生死關頭，我們的生命都可以犧牲，就沒有什麼艱危困厄不能突破，沒有什麼痛苦勞怨不能忍受，更不會自私自利、爭權奪利，以致自相離貳、自趨敗亡！我們要有這種至高無上、完整無缺、澈底革命的精神，就全要以本團團員十二信條作基礎，從篤信力行中修養出來。

我們要認識這十二信條就是國家的靈魂，我們要救國，必先救起國家的靈魂；我們要認識這十二信條就是民族的命脈，我們要復興民族，就先要喚醒民族的生命！我們國家民族五千年來以有此德性而發達生存，現在因喪失

此德性而衰弱危亡！學校不教紀綱，社會不重信義，甚至家庭也不講忠孝，所以家庭不成家庭，社會不像社會，國不成國，民不像民；我們國家民族既無品德；又無紀綱，如此人無人格，國無國格，當然人家要輕視我們，侵略我們，甚至要來滅亡我們！所以各位同志自今日入團以後，爲要實踐誓言，達成任務，其努力的起點，就是要力行十二信條，發揚道德精神。本團長要求你們每個團員一定要造成自身堂堂正正的人格，使我三民主義青年團的團員，人人都能作一個頂天立地的男兒，如此，我們國家民族纔能轉危爲安、轉弱爲強！否則，大家仍和加入普通團體一樣，自私自利，貪生怕死，避勞苦，怕危險，爭名位，費

權利，如此，革命就要再次失敗，國家亦永遠無可救藥！大家看民國以來，至今已有了二十七年，國內曾有過多少團體、多少政黨，亦有許多自稱爲革命黨的，其中那一個團體，那一個政黨，真能大公無私、大備無欺，能爲實行主義、救國救民而奮鬥犧牲？認真檢查起來，大都是自私自利、自欺欺人，只知爲個人或少數人的利益爭奪，以致國家要受損失，要衰弱到現在這個地步！今天我們在此大敵壓境、國家的生存到了千鈞一髮的時候，成立了這個革命的三民主義青年團，我們要救亡扶傾、雪恥復興，就一定要將以前一般政黨和團體自私自利、自相爭奪，甚至於自相殘殺的惡劣根性，完全去掉，那就是要澈底遵守團員的

信條，絕對服從團體的命令，貢獻出我們全部的聰明才智和生命自由於本團和主義，拿我們全團革命青年的生命和血汗來換取國家民族的獨立和生存，這是各位入團以後所必須盡到的神聖的革命責任！

總之，我們今天宣誓加入三民主義青年團，創造了這一個繼往開來革命唯一的團體，要克盡報仇雪恥、救亡復興神聖的責任，根本的覺悟和唯一的要道，就是要將中國社會從來只有個人，沒有團體——不知有國家，也不知有民族，只有私利，沒有公義——沒有道義，更沒有主義，以致人各一心，一盤散沙的亡國病根，澈底洗刷，絕對剷除，要拿我們中華民族固有的德性，以一貫陶鑄我們忠黨愛國

的精神，養成團結一致的習慣，來創造國家民族的新生命！各位團員同志一定要認清我們國家過去革命失敗，事事無成，不是我們歷史文化不夠，時代環境太壞，也不是我們同志同胞的聰明才力不及人家。我們革命成功的條件，可以說樣樣具備，樣樣都優越過人家，但是爲什麼我們的黨奮鬥犧牲了五十年，還不能實現主義，完成革命；日本維新僅六十年的工夫，即成爲世界的強國，敢於橫行侵略，而我們到今天還受倭寇的欺侮壓迫，國家民族臨到這樣危急存亡的境地。這是什麼原因呢？一切毛病的根本癥結就在於我們中國人不知團結，如一盤散沙。你們看過去社會上無論成立一個什麼黨或團體，名義上雖有宗旨，形式

上雖有組織，但實際上骨子裏都是以私利相結合，設立以後，一到個人權利衝突，彼此即不相容，不僅是大的權利、大的利害要互相爭執，就是平時個人些小私利，亦要相互猜忌離貳，甚至於擴大，相互鬥爭殘殺；就是齊同一個黨、同一個團體裏面，兩個人兩條心，三個人三條心，沒有共守的道義，也沒有團結的習慣；這種病根如不改正，國家民族真要無可挽救！所以我們要求實現主義、完成革命，沒有旁的道路可走，惟有大家覺悟過老病根所在，痛除散漫自私的習慣，從此一心一德，矢忠矢信，團結一致，生死不渝！我們今天入團宣誓，最重大的意義也就是要做到澈底團結、生死不渝這一點，這是我們青年團今日之

創造發展以及將來之成功光天，最重要的根本精神。如集我們不充樹立這個根本精神，我們組織這個團體以後，仍和從前加入政黨和團體一樣，口頭宣誓，心裏不明瞭，也不想「想宣誓的精神和內容是什麼？大家宣了誓，又不管數，只是照例入團，每天到團照例辦公即守，仍是爲了私利互相鬥爭，彼此貌合神離，這樣，我們的團體不能澈底團結，依然是一盤散沙，那我們就成了亡國滅種千古的罪人！大家要知道：我們三民主義青年團爲什麼叫做「團」？爲什麼不叫他三民主義青年「黨」，或三民主義青年「社」，而要名爲「團」？顧名思義，就是要將一盤散沙的個人，團結起來，因爲「團」字的反面就是一盤散沙的「散」。

「字。我們組織青年團，就是要由我們這個團體來將過去一盤散沙的亡國惡習，從根拔除，由我們團員全體的團結，進而使全國國民、全民族份子一體團結起來；不僅團結，而且要融合凝結成爲鋼鐵一般的一個鋼團，使同志與同志之間，結成一體，精誠無間，好比鋼鐵一般堅固銳利，足以摧毀一切革命的障礙，能夠完成任何艱難困苦的事業！我們今日青年團之所以要稱爲團者，亦就是這個顛撲不破，團結不散的意義。我們只要依照這革命成功的唯一要訣去作，就沒有什麼事業不能成功的。

我們既然知道革命成功的要訣在乎團結，但是團結不是以個人爲單位，更不是以權利爲媒介，而應以主義作中

心，以實行主義爲依歸。如果沒有主義，就沒有共同的信仰，雖然是同志，今天可以道合，明天就可以攜貳，我們不要不是以權利相接納，而真是以道義相結合，就一定要有主義，必以主義作中心，來創造共同的事業；必將個人一切的一切貢獻給主義和團體，一致努力，貫徹始終，以求共同事業之發揚光大與完成！所以大家入團以後，一定要將主義的信仰從思想行動上表現出來，心志凝結爲一，精神打成一片，互信互助，相依爲命，無論何時何地，遇着什麼危險困難，無論當前有如何強大的敵人，我們必能集全力克服他、消滅他！我們的生命是整個的，利害也是整個的，凡事若於我們主義與團體有害的，就是對於我們團

員全體有害，也就是對於我們團員個人有害，推此精神，凡是對於我們那一個團員有害的，也就是對我們自己有害，我們就一定要絕對克制排除他。反之，凡是我們認為對於我們團員個人有利的，必是對於其他的團員也要有利，尤其必須是對於我們中心主義和整個團體有利纔是我們真正的利；而凡是我們主義團體的真利所在，我們必不惜犧牲一切以求其實現。總之，在一個主義、一個團體之內，只有整個主義和團體的利害，沒有團員個人的利害。我們今日青年團之所以稱為三民主義青年團者，亦就是這個主義高於一切，一切爲了主義的意義。今後我們團員同志，必須人人知道本團長上面所講的什麼叫做「團」？什麼叫做

「三民主義青年團」？時刻要顧名思義，絕對的團結一致，來實行團章和三民主義。要爲三民主義與團章團結到底、奮鬥到底，以達到我們挽救國家民族的革命任務！

爲使各位能發揚這種團結奮鬥、犧牲報國的精神，以增強革命救國的力量，本團長今天還要將我自己終身服膺的革命哲學的要義，親自傳授給大家。這個革命哲學的要義，就是要認識我們「生活的目的，在增進全體人類的生活；生命的意義，在創造宇宙繼起的生命」，我們今後就拿這兩句話作爲三民主義青年團救國救民革命行動的標準。大家先要自問，我們加入青年團來實行革命的三民主義究竟是爲什麼？須知我們革命必有革命的哲學。革命哲學

所指的是什麼？就是要明瞭「生」之究竟。生是甚麼？人生最大的，莫過於生命與生活二大問題。所以我們革命，也就是要解決這人生最大的問題，亦就是要瞭解我們人生的意義和生活的目的究竟何在。如果我們作了青年團的團員，對於爲什麼要生和生命有什麼意義，不能解答明白，如此，就是他要如何奮鬥，也不知道真正奮鬥的道理，要如何犧牲，也決不能有澈底犧牲的覺悟，結果一定要臨難苟免、畏縮不前，就不能作革命的信徒！所以我們要打破個人生死關頭，確乎作到爲革命救國而奮鬥犧牲，必須在哲學上、在良知上打定一切根本的基礎，就是要透澈明瞭生活的目的和生命的意義，我們能明瞭生活的目的和生

命的意義，纔能過有目的的生活，纔算是有意義的人生！必須如此，纔能作革命幹部，爲一般民衆的模範！纔能擔當革命的任務，不辱革命的使命！

我們既知生活的目的，是增進全體人類的的生活，因此我們不僅每天要以服務爲生、以革命爲生，直接間接爲一般同胞減少生活的痛苦、增進生活的幸福；而且要領導一般國民共同作生活的改進，一致爲救國救民努力。我們必須認識，有了全體的生活，纔有個人的生活，如果我們只圖個人有了出路、生活得到安適，而我們一般同胞流離痛苦，搶地呼天，我們如何能苟安、如何能獨樂？所以必須發揮一人溺己溺，人饑己饑的博愛的天性，憑我們個人

畢生的努力，來增進他人生活的福利。我們生活一天，就要爲全體人類幸福奮鬥一天。我們革命黨的生活，不是個人的享受，更不是爲了自私自利，而是要爲國爲民來救苦救難；我們要確定這個生活至高尙的目的，時刻朝此目的努力前進，然後我們革命的志願和主義的信仰，纔能夠實實在在從行爲上表現起來！

其次，我們生命的意義在創造宇宙繼續的生命，這是我們革命黨對於個人的生命必要有認識，因爲我們個人的生命是有限的，無論是活到一百歲或一百廿歲。最後都是一死，可以說個人壽命的短長，不足以決定的生命意義。我們個人生命有沒有意義、有沒有價值，不在乎活到如何

長久，乃是要看我們能否利用我們全生命的時間，發揮我們全生命的力量，來創造宇宙繼續的生命！所謂宇宙的生命，近而言之，就是我們國家民族的生命；遠而言之，就是全世界人類以及一切文化無窮盡的歷史。我們的生命存在一天，就要努力一天，來保障國家的生存、延續民族的生命，要自立立人、自救救人，進而以我們國家民族的力量，維持并創造世界人類永久的幸福！如此，我們國家民族和人類社會以及文化的生命，纔能繼續不斷、發揚光大。我們個人對於國家民族和人類社會要能負起這個責任。創造宇宙繼續不斷、光輝充實的生命，然後我們的生命，纔有意義。我們的軀殼雖死，我們的精神事業尙存於人間。

，就是我們的真正生命，長存不死！換句話來說，我們要創造宇宙繼續不斷的生命，就不許有阻礙或摧殘戕賊宇宙生命的蟲賊。如其有之，我們就要用全力來掃除這宇宙生命的障礙，以期達到我們創造宇宙生命的目的。所以大家加入青年團以後，就要立志創造宇宙繼續的生命，掃除世界一切文明的障礙與蟲賊，只要我們團員大家能澈底努力、奮鬥、創造，則我們革命的事業必能成功，我們國家民族必能復興！我們個人固然決心爲革命而犧牲，我們的生命一定隨革命大業長存於宇宙。總之，大家要作總理的信徒，要爲三民主義青年團忠實的團員，第一要知道我們生命的真實意義何在，從而打破個人生死的觀念；第二要

確定生活的目的，爲實行革命而生，爲革命而死，做到古人所謂：「鞠躬盡瘁、死而後已」！如此，纔能夠不辭一頓艱危苦痛，真心誠意爲民衆服務、爲人類奮鬥，纔能夠死心塌地從事革命來挽救國家民族的危殆！

最後，我們還要自問如何乃能實行三民主義？實行的方法究竟如何？大家要知道：我們 總理的哲學，是知難行易。這個哲學的根本教義，就是告訴我們對於天下一切革命的道理，先要求得一個透澈的瞭解，能夠真知確識，堅信不疑。既然知道之後，就要實心實力，澈底施行，不好只知坐而言，不能起而行，甚或畏難苟安，有始無終！凡屬一個真正的革命黨員，一定是知得真確，行得實在。

知而不行，不能算是真知；行而不實，更不能算是革命。我們青年團有了主義，有了團章，有了一貫的革命哲學，今後就不必任意空想，飄浮不定，只要大家能依照三民主義、本團團章以及總理在三民主義和建國大綱中所指示的步驟與方法，以大無畏的革命精神，努力實行，貫徹下去，最後一定可以完成革命的事業，達到救國救民、救人救世的目的。希望大家本此自勉，並互相勉勵。各位同志自今天入團以後，一定要實行誓言，負起責任，不愧爲本團的團員；本團長自必遵守團章，實行主義，決不愧爲你們的團長；如有違反主義或團章，任何團員都可請求全國的公意來責備我、制裁我；但是各位團員也要跟着我團長

竭忠盡智，努力實行，更要嚴守紀律，服從命令，大家互相監督，互相勸勵。要知道我們全體團員的生命和名譽是整個的，那一個團員的言論態度、生活行動違反了團章，發生了錯誤，不僅是他個人的不幸，實在是我們全團的不幸！我們必須本着親愛精誠的精神，坦直規勸，務使改正過來。我們要以助成團員同志的進步，引爲個人無上的快樂；要以發揚本團的榮譽，當作個人無上的光榮。我們要做到同甘共苦、同生共死，就必須精誠無間，至死不渝。如此，纔能始終一致，共同奮鬥，來實現三民主義，達到救國救民的目的！希望我們在場的團員，一致記取本團長今天的訓詞，作爲畢生奮鬥的基礎！

(完)

六 建國運動

(廿六年七月十八日對廬山暑期訓練團第一期畢業學員講)

- 一、建國目的。
- 二、建設之首要在民生。
- 三、建國三要素。
- 四、建國入手方法。
- 五、建國原動力。

今天在畢業典禮時候，特將建國運動，作一個系統的總括的講述，使大家明瞭建國的目的，建國的究竟，建國

步驟與入手方法，以及建國的原動力所在。我們明瞭了建國目的和究竟，纔有正確的方向；明瞭了建國的主要工作與入手方法，纔不會本末顛倒；我們尤其要明瞭建國的原動力，發揮應有的德性而奉爲行動的準則，我們建國工作纔能夠迅速推進而收很大的效果！

我們要建設三民主義的新中國，這是我們建國運動的總目標。三民主義是我們總理爲中國定下的革命救國的最高原則，要促進中國的國際地位平等，政治地位平等，經濟地位平等，使中國永久適存於世界，我們要建國，就要實現民族主義，民權主義，和民生主義，將中國建設成三民主義的新國家。

一 建國目的

(一) 要實現民族獨立

集中全民族各階級的力量，把國家和民族的地位扶植起來，排除一切的侵略壓迫，造成完全自由獨立的國家。

(二) 要實現民權平等

要使中國國民都能夠享受充分之民權，先要由國民全體來解決民生需要和民族解放的問題，來奠定民權基礎，纔能得到真正的平等。

(三) 要實現民生自由

人民一切的生活需要，都能得到均等普遍的滿足，不受任何的限制，不感到任何的缺陷。

建國運動

四

我們爲要達到這三項目的，就必須恢復民族的自信力，恢復民族的自治力，與恢復民族的創造力。

一，要恢復民族的自信力 我們必須使全國國民認識本國歷史文化的偉大，在教育上要特別注重於史地課程，使大家尊重本國五千年悠久的歷史以及我們中華民族固有的疆域，而有發揚光大的信心，一方面提高一般國民的國家觀念，知國家利益高於一切，我們要有堅確的自信，勿盲目崇拜外國而吐棄本國的文化，我們要自信革命必能成功，民族必能復興。

二，要恢復民族的自治力 中國古代無論地方與個人的自治力本來是很發達的，人民守望相助的習慣很普遍，

地方自治的組織規律很嚴明，對於個人的自治工夫尤爲注重，我們必須把我們民族固有的自治力恢復起來，纔能夠實現民權的平等，所以我們必須提高人民的知識和經濟地位，培養國民的政治能力，從實際上訓練人民有管理地方事務和行使四權的能力，而後民權纔有堅實的基礎。

三，要恢復民族的創造力。我們的祖先一切制作和文化，都要比同時期的其他國家高尚而偉大，現在的貧弱現象，是喪失了創造力的緣故。我們要促進物質建設以解決國計民生的需要，就必須一方面發展我們固有的知識，一方面盡量灌輸近代科學的知識和技術。

二 建設之首要在民生

建設之首要在民生。建設之首要在民生，這是總理在建國大綱中特別提示的一句話。總理在民生主義演講中說明民生爲歷史的中心，而總理的三民主義，實在也是以民生主義爲中心。民族主義要扶植國家與民族的獨立，就是要排除民生的障礙，民權主義要建設人民的權力，就是要使人民自身能解決民生問題，依照總理的定義「民生就是人民的生活，社會的生存，國民的生計，（也可說就是國家的生計）羣衆（民族）的生命」，民生問題實佔建國工作上最主要的中心地位。

民生首要在日常生活問題。如上所說，民生範圍是非常廣大，但實際上民生之主要問題，還在於全體人民的日

常生活即食、衣、住、行之四大需要，人類一切的經濟活動，可以說都爲要解決此日常的實際生活問題。

解決民生方法 民生主義的目的，既在於使衣食住行各種生活需要得到普遍均等的滿足，而物質條件是有限制的，我們爲充供給需要，就不能不注意於生產，我們爲要讓人民得到均等的享受，就不能不解決分配問題，所以解決民生的方法，是要以生產爲主，而同時注意到分配的平均。根據 總理民生主義與建國大綱所指示，和目前國家事實之需要，我主張以爲要解決民生方法必須先實行下列幾件事：

(一) 實行平均地權 我們要測量土地，釐定經界，

實施土地法規，實行報價徵稅。土地問題是民生問題中最主要問題，土地問題有適當解決，社會階級中便沒有兼併剝削的不平均現象，達到耕者有其地的目的。

(二) 防止資本操縱，實施累進稅率 總理節制資本的主張是一方面允許私人的企業，而同時要限制私人資本，不許其操縱國民生計。我們爲防止私人資本的過分膨脹，最有效的方法莫如施行累進稅率，不但遺產稅所得稅應累進，其他足以增殖資本的稅源，也應採取累進的稅率。但日常生活需用品，則應在例外，然亦必須有一定的限度。

(三) 促進勞資合作，實施勞資仲裁 在中國生產落後的狀況之下，萬不能允許勞資衝突來妨礙生產，我們一

勞商要使資本勞動雙方均在國家民族最高利益之下密切合作，來加緊生產，同時對於勞資糾紛還要實施強制仲裁，使不致影響到生產的低落。

(四)發達國家資本，保障私人企業我們為救濟貧弱，必須積極生產，所以一方面要發達國家資本，使凡有獨占性或私人能力不能舉辦，以及與國計有關之事業，都由國家來經營，同時一方面還要保障私人的企業，以扶持國家整個產業之發達。

(五)政府人民協力解決生產與分配問題 這是目前最切的需要，不但建國大綱中所示食衣住行四項的事業而已。

三 建國三要素

我們分析人類一切活動，大概都包會有精神、物質、行動三方面，而我們艱難鉅大的建國工作，更要從這三個要素上面加以推進，我們要同時提高精神的力量，要增進物質的利用，要促起行動的普遍與積極，而後三個要素纔能相結合連繫，以發揮巨大的功用，來完成建國的事業。所以我們哲學的基礎，不偏於物質亦不偏於精神，而要認識精神與物質並重而不能偏廢的，但是沒有行動的表現，雖有物質與精神，亦不能見其效用的，故我們的哲學，更應注重知難行易的行字，所以我主張行的哲學，就是這個道理。

一，精神方面——要推行新生活運動 新生活運動之主要目的，在轉移風氣，發展德性，掃除社會上腐敗的惡習，培養社會上活潑的生機，以禮義廉恥的規律，行之於日常生活之中，一切行動，都合乎整齊、清潔、簡單、樸素、迅速、確實之標準，實在是一種精神革新的運動。我們民族精神喪失已久，建國要件，一切缺乏，唯有推行新生活運動，恢復我們民族固有德性，改革習慣，風動社會，纔能振作積弱的精神。

二，物質方面——要推行國民經濟建設運動 我們在建國進程中所感到最痛苦者，爲物質的缺乏；因物質的缺乏，影響到國民生活的困窮，由貧而弱，同時更影響到國

力的不振。國民經濟建設運動之主旨，在使各種人力與生產要素爲全體適當之配置而使爲有效之發揮，其目標爲「盡人力，闢地利，均供求，暢流通，以謀國民經濟之健全發展」。我們知道中國不是沒有土地和物產，而是地不盡其利，物不盡其用，唯有推行國民經濟建設運動，使社會一致起來努力，纔能解決物質缺乏的問題。

三，行動方面——要推行勞動服務運動。我們如祇知遺革新精神和增加物質，而沒有普遍積極的行動，還是不能使精神與物質連結起來，還是不能改革中國散漫頹廢根深蒂固的惡習慣，而促使建國工作的迅速完成，所以我們必須積極提倡行動，必須使全體人民相勉以勤勞；使人人

鄉以服務爲可貴。因此我們必須積極推行勞動服務運動，不論是學校機關和部隊，不論是普通的社會和家庭，都要繼續不斷，倡導督促，使成爲普遍的行動。以上都是在社會方面着手的工作。

四 建國入手方法

我們在上段所說的三種運動，乃是由三個方面來推進建國要素的社會運動，現在要講明建國工作的入手方法，因爲建國是一件十分浩大的工作，所以我們必須從最扼要之處，認定其入手之方，纔不致勞而無功。這入手方法可分兩方面來說：（一）就國家所由組成之地區單位上說，我們要推行地方自治。（二）就國家所由組成之人民方面

而言，我們就要用教育與訓練的方法來培養國民能力。

一、推行地方自治 依照建國大綱所規定，在訓政時期，應該由政府協助人民籌備自治，這協助籌備的意義，就是先舉辦地方專業，奠立自治的基礎，這些事項，總編在建國大綱及地方自治開始實行法早有詳明的規定，現將斟酌事實之需要，再為補充幾項如下：

甲、調查戶口，乙、測量土地，丙、辦理警衛（包括推行保甲），丁、開闢交通，戊、普及教育，己、墾荒造林，庚、修治水利（鑿堤開渠掘井濬河均屬之），辛、推行合作（盡力推行生產、消費、信用、運輸等各種合作事業）。

二、培養國民能力 我們要完成建國工作，必須大多數以至全體人民成爲健全的國民，都有相當的能力來貢獻於國家的建設，所以我們第二個入手方法，就要應用訓練與教育的方法來增進國民能力，關於此點應分管、教、養、衛四方面同時並進。這管、教、養、衛，本來是行政方面的的工作，但我們要造成完全的公民，亦必須在此四方面施行訓練：

甲、關於「管」者——管理的訓練 我們中國過去最忽略管理，其實管理乃是一種最重要的學問，我們對人、對物、對地、對事都需要於嚴密的管理，就人事關係而言，所謂監督、指導、分配、調遣、考核，都是管理的要項

，至於對事、對地、對物，亦無不需要嚴密的管理，而後事無頹弛，地無曠廢，物無遺棄。在西洋有科學管理的專門學問，我們中國因為沒有這種的素養，一般人不知道管理的重要，所以一切不能確實，一切不能嚴密，一切不能作合理支配和運用。所以一切無謂的浪費消耗，不知道國家一年化費了多少的財物與土地等等。我們要培養國民能力，就要實施管理的訓練，使從各種實際事項或實際工作中，領略管理的重要，具備管理的能力。

乙、關於「教」者——常識的訓練 「教」就是教育，我們救國建國都少不了教育的力量，而關於培養國民能力，在各級的教育中間應一致注重常識的訓練。我們過去

教育上的缺點就在於好高騖遠，不切實際，不知世界上最實用的事物，一定是最平凡的部分，我們受過高等教育的人，儘有許多連普通粗淺的常識都不知道，所以國家得不到專家的助力。所以認為在國民教育上，應以常識的訓練為基礎，常識充足的國民，必然是能擔負實務的國民。

丙、關於「養」者——生產的訓練。養是發展經濟，充裕民生的意思，在國家與地方來說，就要發達公共的產業；就個人說，就要增加生產的能力。我們國家貧弱到此地步，建國運動中所需要的國民，必須是具備生產能力的國民。所以我們要就各種情況之下，對一般國民施以各種職業生產的訓練，養成勞動的習慣，革除其倚賴游惰的惡

習，至少限度，也要使農業和工業生產達到本國自給的程
度。

丁、關於「衛」者——國防的訓練 衛就是自衛，我們國家要達到完全獨立，必須人民完全具備自衛的能力，小之則保衛鄉里，大之則保衛國家，所以自衛能力的養成，應以國防的訓練為主，而尤要者在提高其對於國家民族的觀念，犧牲奮鬥的精神，並養成其服從紀律的習慣。

由於上面三種運動與推行地方自治及培養國民能力各種要目之實現，我們必定能達到人盡其材，地盡其利，物盡其用（貨暢其流包含在內）與事盡其功的四大目標，則建國工作即已達到第一步的完成。

五 建國原動力

我們知道無論任何事業之進行，必須有一個原動力在他的裏面發動，方能成功。建國運動既是這樣一個艱鉅遠大的工作，而其要目與方法又如此繁多，再加以我們國家所處環境如此艱難和過去基礎如此薄弱，我們要想急起直追的來完成這一使命，斷不是尋常的努力所能濟事。所以最後要講述「什麼是建國原動力」。認識了這一個原動力的體系，我們就要奉爲鍛鍊精神的基準，共同一致來達成我們的任務。

建國的原動力沒有別的，就是我們中華民族固有的德性，即忠孝仁愛信義和平之八德，而尤以仁愛爲中心；這

是中國幾千年來世代相傳的道統，深入於一般的人心，幾乎是成了每一個皇帝子孫的天性。只要把他恢復過來，就是建國的總動力所在。

在固有道德之下，足爲一切行動之最高基準的就是誠字，誠就是誠意，也可以說是決心。具備了這個決心，便是澈始澈終，永不退轉，全力貫注，自強不息。未知的時候，一心不亂的求知；既知之後，一心不亂的行其所知。所以古人說「精誠所至金石爲開」，由於這個誠字，再表現之於行爲與態度方面的就是嚴正的嚴字。嚴是嚴以自律，嚴於處事，一絲不肯假借，一些不肯放鬆的意思，而且有整個完滿的意義。與這個嚴字相關聯的，在內在的品格

上有智仁信勇，在行爲的法則上有禮義廉恥，具備了智仁信勇，便能夠不惑不懼，自立自強；具備了禮義廉恥，便可做到了不屈不撓，自愛自重。再由嚴字推行起來，人能嚴正，則必能做到實事求是的實字，人能確認了真實，便能埋頭做去。既不見有可畏，亦不見有所謂艱難。人能嚴肅自立，就能正大光明，便可做到公忠體國的公字，不但不能雜一絲一毫自私之心，還可以做到大公無我而服從公共的理法。人能無畏無難，則必能竭盡責任，自立自強。人能無私無我，則必能確守紀律，互助合作。如果一面能自立自強，一面能互助合作，若再能認識總理知難行易的哲學，人人以唯公唯實的態度而負責力行，則所謂有志竟

成，當然可克服一切當前的障礙，而達到主義實現，建國完成的目的。

七

當前建國要務與五權制度實施

(選三)

之要領

(二十九年三月四日出席中央人事行政會議與參謀長會議聯合開幕典禮致詞)

- 一 過去兩月來的戰爭，是我們轉守爲攻，轉敗爲勝的樞紐；今後主宰戰局之權與反攻決勝的時機，完全操在我們手裏。
- 二 中國抗戰最後的勝利，不是脫離國際關係的共同因素所能成功的，我們必須堅持努

當前建國要務與五權制度實施之要領

一

力到國際戰爭得到總解決，才能獲得徹底圓滿的解決。

三 歐洲既如此僵持，我們的抗戰至少也要再經過三年的奮鬥，再定一個三年計劃，纔能達到戰勝的目的。

四 今後的三年與過去完全不同，今後抗戰一定順利，不致再遭敵人進一步的侵擾，可以從容安定完成建國工作。

五 今後的建國工作

(1) 政治重於軍事

(2) 建設創造重於戰爭

六 要健全政治機構，須改造全國各機關，使成爲真正現代化的國家政治機關，尤其要認清建設之本在「人」，應以改善「人事」爲先。

七 過去軍事、政治缺乏成效，力量不能發揮，即因人事辦理不完善，應該對症下藥，急求補救。

八 要建立現代合理的人事制度，其基本要務爲注重組織與訓練以及考試與銓政。

九 建設之目標在確立五權憲法的政府與建設三民主義的國家。

十 要建立五權憲法的政府，便要特別注意發揮監察與考試的權能，希望監察考試兩院負責同志積極負責，認真進行。

十一 政治的根本要件：

(1) 人事——要實行公平嚴正的考銓——
考試院

(2) 經費——要實施精確合法的審計——
監察院

十二 各黨、政、軍負責人員，都要滌除消極苟安的心理，鼓舞奮鬥創造的精神；更要切實研究法規，靈活運用。

十三要使「人」「時」「財」「地」「物」

事」充分發揮效能，必須。

第一、實行設計、執行、考核三聯制。

第二、實行工作競賽辦法。

主席：各位官長，各同志：

今天舉行 總理紀念週，我們中央人事行政會議與各部隊參謀長會議同時舉行開幕典禮，集合我們中央黨政軍各機關人事行政負責代表與全國部隊幕僚長文武同志於一堂，來研究充實人事行政和改進軍事業務的兩件大事，意義重大，機會難得！本席要將個人最近的觀感和懇切的期望，乘此機會，對各位說一說。

當前建國要務與五權制度實施之要領

五

首先要說明本年以來，我們抗戰的局勢，與國際的形勢。今天已是民國二十九年三月四日，一年光陰，兩月又已過去了！這兩月來的戰局，是緊接着我們的冬季攻勢以後的餘波，我們雖然還沒有達到克復南寧的目的，但敵人亦不能再有什麼進展，在其他各地，他受了我們冬季攻勢的打擊以後，更不能有何動作。所以就全盤戰局來看，我們前方的軍事到現在已格外穩定，而敵人原想藉圖掩飾他失敗的反攻，又已處處遭我們擊潰。即此可以確切證明敵人現已完成了強弩之末，而他從前想滅亡我們中國的迷夢，已經被我們澈底的粉碎了！再反觀我軍的情勢，在過去兩月中，我們雖然沒有什麼顯著的進展，但我們戰鬥力量

的加強，所表現出來的事實，一方面是已阻止了敵人的內侵；一方面是已進到了進備反攻的時期！因此，這兩個月來的戰爭，實在是我們轉守爲攻，轉敗爲勝的樞紐，我們最後勝利的基礎，從此已鞏固的奠定了！今後主宰戰局之權，與反攻決勝的時機，已完全操在我們手裏！但我們今後要獲得最後的勝利，更應在軍事上作加倍的奮鬥，最重要的還在政治、經濟、教育各方面來努力建設與創造，換句話說，就是我們今後對於抗戰建國，一定要真正是前後一致，上下一心，並頭猛進，纔能達到最後勝利與成功的目的。因此，今天開幕的人事行政會議與各軍參謀長會議，關係國家前途格外重要，所負的使命與任務，亦格外重

大！如果這兩個會議，對於推動人事行政與軍隊作戰業務，能有切實圓滿的貢獻，以後就一定可以獲得戰勝的效果，鞏固建國的基礎！兩會負責同志，在會議期中，對於今身事業之檢討，設計與改進，一定要認真作澈底的研究，決定具體可行的方案，將來會議完了，並要依照決議，一件一件切實作到，如此，纔能夠發揚我們已得的勝利，促進建設的成功！要知道：目前我們已臨到了光榮勝利的前夕，今後就是我們奮鬥犧牲以流血流汗的多少來決定國家勝敗存亡的緊要關頭，我們如果能努力、能前進，則今後天天可以勝利，天天可以成功！反之，如果我們不努力，不奮鬥，則不僅不能獲得勝利的結果，而且將功敗垂成。

後悔無及！所以我們現在不怕不能得到抗戰的勝利，而只怕我們和從前一樣，因循懈怠，致自招失敗！我們如要失敗，而要真正克竟抗戰建國的全功，大家從此就要切切實實警覺奮鬥，格外努力纔行。

再看目前國際的形勢，就更可以知道我們要爭取抗戰的勝利，今後更要作持久的努力與持久的奮鬥，而一刻不容稍懈！大家都要明白：中日戰爭與目前國際的戰爭有密切的關係。中國抗戰最後的勝利，就是要完全達到我們抗戰的目的，這就不是脫離國際關係的共同因素所能成功的，中日戰爭的了結，必須我們堅持努力到國際戰爭得到總解決，這個世界各國所共有的問題得到清算以後，纔能獲

得澈底圓滿的解決！因此，我們現在雖已奠立了抗戰勝利的基礎，雖已臨到了勝利光明的前夕，但要獲致最後的勝利，還要看國際動態與歐戰形勢之變化如何而定，這是大家必須注意到的！當去年九月以前，大家都以為歐戰如若爆發，一定要至於十分延長，因為現在戰爭方式之不同與科學武器威力之大，一定很快的就可以結束戰爭。但自開戰到現在，雙方已相持了半年，就一般觀察，不僅不能得到很快的結束，而且因為雙方宣而不戰的結果，將來趨向究竟如何，以及何時始能得一結束，目前誰也不能預料。我國抗戰，從前本來預計三年或五年，就可以獲得最後的勝利，到現在三年快要過去，離五年的期限也不遠，然而

國際局勢之演進既如此遲滯，歐洲戰局，既如此僵持，世界戰爭已不是短時期所能解決，恐怕至少還要三年，歐戰纔有結束之日。因此，我們的抗戰，從現在起！至少也要再經過三年的奮鬥，也一定要再定一個三年計劃，大家再一致繼續作三年的努力，纔能達到勝利的目的！

但是各位所要注意的，此後的三年與過去的兩年半的情形不同。在已往兩年半之中，我們國家，無論在軍事、政治、經濟、和社會各方面，可以說天天都在危險之中。我們爲了求國家民族的獨立生存，當然具有奮鬥到底的信念，但要問我的真正勝利的把握何在？過去我們還不能有一個具體確切的答覆；但到今天，我們可以堅信不疑的說

：此後三年的抗戰，就一定順利，一定可以驅除暴敵，獲得最後的勝利！爲什麼呢？第一，就是因爲敵人已成了強弩之末，今後他不僅不能再侵犯進來，而且他本身時刻在危險崩潰之中；第二，就是因爲我們的軍事日益加強，以後不僅不致給敵人打敗，而且隨時可以反攻制勝！因此，從前我們一般同志有許多因爲抗戰勝利缺乏把握，不免心懷憂慮，時刻不安，工作亦缺少效能，這很難怪，但從今天起，我要告訴大家，此後三年的抗戰，既不致再遭敵人一步的干擾，我們只有一天一天向驅除倭寇，收復失地的路上前進，從此大家就可以從容安定，格外奮發精神，集中心志，一致努力，按步就班，來完成我們建國的工作，

只要大家能依照我今天所講的話作到，我相信，以後我們工作的效能，與事業的成就，比起從前來，一定可以增大二三倍還不止！

講到以後建國的工作，雖然是「百端待舉，部門繁多」，但挈其總綱，不外乎軍事與政治——其他一切經濟，教育，文化等皆可包括於政治之中。關於軍事，由於我們過去兩年半的努力，現在已獲得了勝利的基礎，今後就更要在「一面作戰，一面建軍之途邁進」！但就整個形勢來看，我們國家目前顯已由單純的軍事抗戰轉入到政治建設時期，以後真是「建設創造重於戰爭」，而政治尤重於軍事。從前許多人的心理，以為現在正在抗戰，一切事情都有軍事機

當前建國要務與五權制度實施之要領 一四

關來負責辦理，我們無論到戰地或在後方若不是直接担任了軍事抗戰的工作，其他一般工作與專業都無妨從緩進行，甚或暫且停頓，這真是誤解了「軍事第一」的真意義，這實在是極大的錯誤！要知道：「軍事第一」並不是「軍事唯一」，右過去兩年半之中，無論中央與地方，如果各級政府或機關都能像軍事機關一樣努力進步，那末，必不致如現在這樣專業缺乏效能，沒有表現，甚至荒廢空虛，完全陷於停滯！我們抗戰建國本來是要同時並進的，而抗戰的目的，更是爲了建國！因此，我們越是在抗戰的時候越要加緊建國的工作，這樣纔能達成我們所負時代的使命！尤其到了現在，軍事時期，既已過去了一大半，而國家

建設，已迫不及待，從此大家更要澈底排除過去那種錯誤心理，及時振作，及時努力，竭智盡忠來發展我們各人所主管的業務，以促進一切政治建設，而首先要改造全國各機關，使能成爲真正現代化的國家政治機關，這是我們全體文武同志今後所應負的責任，而尤其是我們中央五院同仁所應急起直追，率先倡導來切實作到的！

我們要健全一般政治機構，推進一切建設事業，就要認清建設之本在「人」，故應以「人事」爲先。任何事業，如果人事辦理得法，能上軌道，則一般業務必能順利推進，不斷發展！反之，如果人事缺乏管理，沒有定軌可循，則一切「人」「時」「財」「地」「物」，都要浪費，都

當前建國要務與五權制度實施之要領 一六

不能盡量發生他的功效！我們過去和現在一般機關工作缺乏表現，事業不能推動，最主要的一個原因，就是在此！這種舞弊影響之深，以及國家事業因此所受損失之大，真是難以計量。中華民國成立了二十九年，已往的不必說了，在國民政府還沒有成立以前，我們還可以不負責任，但自國民政府成立以後，直到現在，這十幾年來，一切人事不上軌道，一切軍事政治不能盡量發揮效能，我們一般主管同志，就不能辭其咎！我們須自問，我們革命流血這許多年，爲什麼還不能建立現代健全的政府？爲什麼還不能樹立國家建設的基礎？這個原因雖然很多，但最主要的病根，就是人事缺乏組織，缺少管理，更沒有確立一種制度

，走上一定的軌道，今天我們人事行政會議開幕，各位文武負責同志，人人都要深切反省，認識我們一切軍事，政治缺乏成效，力量不能發揮出來，就因為人事辦理不完善，或是沒有完善的法規和制度，或是有了而不能執行，不能運用，應訂對症下藥，急圖補救！今後無論進行國家何種建設事業，必先從健全人事制度作起，以樹立一切機關組織與建設事業的基礎，而決不能再和從前一樣因循敷衍，得過且過。否則，如我們再不認真，不努力，則不僅不能建設現代國家，而且根本不能作革命黨員，就對不起總理和一般革命先烈在天之靈。

講到人事要求健全，因素很多，不是簡單幾句話所容

易說得該盡的，但扼要言之，不外注重組織與訓練，而尤要注重考試與銓敘。這些都是建立現代合理的軍事制度，與培養健全進步的公務人員的基本要務，而決不能有所偏廢，否則就不能獲得預期效果！我們現在根據此點來觀察我們一般政務機關的人事，我們現在一切機關與人員，有沒有適當的組織？有沒有切實的訓練？有沒有嚴格的考試？有沒有認真的銓敘？我們的組織，訓練與考銓，又是否都已依照中央法令規章切實作到？而在一些機關組織當中，辦事最有效能，真正不愧為現代政治機關的有幾多？在全國公務員當中，真正受過現代訓練具有革命建國精神的又有幾多？到現在是否還有封建自私、徇情舞弊的情事？

是否還有國籍俸進，則渺不行的弊端，我們各級主管又是
否都在任勞任怨，盡心負責？如果連這些關係人事與廢的
基本要領，都還不會認真作到，那我們如何能逃尸位素餐
之譏？（三）我們政府裏面上下各級公務人員，就不僅不
能作革命政府的官吏，而且將無以自別於過去時代的官吏
！所以我們今天重鑄人事，一定要特別注重組織，訓練
與考銓，並要切實依法推行，徹底改進！尤其是考銓，可
以說是健全人事的根本，一切組織與訓練，都冀從嚴格執
行考銓做起，纔能發生實際的功效。我們從前一切人事不
上軌道，而且一切組織與訓練，徒往虛有其表，就是因為
沒有認真實行考銓，以致優秀者無從拔擢，庸劣者無從淘

當前建國要務與五權制度實施之要領 二〇

汰，中材者無從激勵，組織上就不免冗濫繁複，訓練方面亦不能得到實際效果。一般機關狃於故習，對於考銓既不知注重，更不去實行，以致一般公職人員之進退黜陟大多沒有按照法規程序。這樣，人事腐敗，不能改革，不能走上法治正軌，如何能夠建立真正現代的政治機構，來擔當抗戰建國的任務？我最近研究各國革命建國的歷史，知道他們成功的主因，不外乎「人盡其才，才當其用」，可以說人事制度的健全決定了一切，我們因為忽略這一點，大家習於故常，未加注意，以致一切政治、一切建設都無進步，今天我剴切告訴各位，以後必須力加整頓與澈底革新，對於這次人事行政會議將來所有決議辦法，以及中央

已經頒布之人事法規，以後無論任何機關或個人，必須一致尊重，一致實行，決不能再和從前一樣，只圖一機關或個人的自由便利，致妨礙人事之統一與法規之推行。總要使我们整個人事行政能連貫一氣，敏活運用，也必須如此，纔能夠造成真正現代健全的政府，來建設真正現代的國家，這是我們中央各院部會主官乃至地方各級負責幹部所必須注意力行的首要之。

更有一層要向大家講明的：我們現在的責任，要抗戰同時也要建國。我們的建國從何處着手？總理曾說：「建設之首要民生」，我們當然要以民生需要作為我們實行建設的目標，但要達成這個崇高的理想，我們必須整個

當前建國要務與五權制度實施之要領 二二一

遵循我們 總理的遺教，總理遺留給我們兩部最重要建國的典則，就是三民主義和五權憲法，因此我們努力革命建國，就繼續繼續來說，就是要建設一個五權憲法的政府，就一貫貫的來說，就是要建設一個三民主義的國家。換言之，如不能實行五權憲法，就不能完成三民主義國家的建設。我們今天在座的各位負責同志，一定要知道，如果這兩個大典則我們不徹底實遵循，那我們所謂革命建設，都是假的，我們自己不僅作了黨和主義的叛徒，而且成了國家與民族的罪人！我們現在都知道實現三民主義是我們的責任了，然揆之實際，我們的政府，是否已真正成爲五權憲法的政府！這一點，我們就很難作肯定的答覆。我

們革命同志和革命政府的官吏，尙且不能尊重五權憲法的遺教，我們如何能立信於人，昭示於世界？我們又如何能真正促進建國的完成？所以從此以後，我們黨、政、軍負責同志必須以切實完成五權憲法的政府組織，並充實其業務，發揚其機構爲目前最急要的任务，但這僅有一二人而努力不相下，一定要我們政府全體工作人員，與全黨同志，大家共同一致，認定目標，本着我們犧牲一己以爲國家的精神，發揚我們共信共義、奮鬥創造的能力，將五權憲法的政府組織，真真正正建立起來。在實行憲政以前，確立良好的規模，而後總理垂示我們的政治寶典，纔能真正實現，以奠立中華民國長治久安之基！

當前建國要務與五權制度實施之要領 二四

我們要建立五權憲法的政府，先要知道五權憲法的特點和精神所在，關於這一點，今天本用不着我來說，也實在不應由我來講，但我看到我們主義不行。制度不立的危險，我今天如再不懇切說明，也許大家還不知嚴重注意！要知道：我們五權憲法的精神與特點，就在於他不同於普通一般的三權憲法。換句話說：就在於他有考試與監察之兩種權能。所以如果我們現在考試與監察兩院不能充實他的職掌，發揮他的權能，依照總理遺教的精神與已定的法制，切實作到，那我們的政治就不見五權的政治，也不是三民主義的政治。這一點，當然不能說只是考試與監察兩院所專有的責任，我們中央政府與五院同志都應一致努

力，但要使考試與監察兩權能夠切實發生作用，首先還是要由我們考試與監察兩院負責同志積極負責，認真推行，使這兩院的功能，能夠切實表現出來。只要我們兩院能盡其功能，則整個政府機構，必更能充實健全，更能發揮他革命行政的效能！如此，我們纔能夠造成真正五權憲法的政府，進而發動我們政府的力量，來建設三民主義的國家。

我剛纔說五權憲法的精神特點，就在考試與監察，這個道理，再從政治的根本要件來看，就更可以明瞭。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。——固然監察院也要監察人事，但審計工作實在是他職權範圍內主要的部門——現代任何國家與政府，都不能缺少這兩個施政要件，亦就不能缺少這兩個政治權能，否則如僅有了人事與經費，而不實行考銓與審計，或是審計不實在，考銓不認真，那這個國家的政治：就不能上軌道。如此無論他有怎樣衆多的人口，和廣大的土地，亦不能建設成爲一個現代的國家，結果就不免要被滅亡！總理有見及此，所以特別參酌先進各國的三權憲法，採取我國歷代特有的成規，將考試與監察兩權從行政與立法權裏面抽出來，發明五權憲法，以爲建設國

家，實行主義的利器，由此可知五權憲法的精神，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盡發揮他的效用，來充分提高政治效率！因此，我們現在如要使五權憲法能夠真正實現，就要使我們考試與監察兩院的職權和業務，能夠積極發生效力！否則，如果這兩部份權能不能發揮出來，或只是消極應付而已，那就完全失掉了五權憲法的精神，而其影響所及，整個五權憲法，亦就喪有名無實，所以我們今後對於考試與監察的機能，特別是人事銓敘與經費審計的制度，一定要確實建立起來，希望我們考試與監察兩院主管同志一定要負起責任，厲行職守，來完成我們實行五權憲法的任務，

當前建國要務與五權制度實施之要領 二八

我相信在我們黨與中央政府領導指揮之下，無論那一個機關，只要他能依照法令行使職權，應該沒有什麼事情行不通的。今後我們考試監察兩院在他職掌範圍以內不論辦理什麼事情，如果有那一個人要加干涉和阻擾，或是消極的不理會、不尊重，那^①異於造叛黨團一樣。兄弟認爲此事關係抗戰建國前途，實在非常重要，故不覺言之激切，希望大家一致注意，共求貫徹，來盡到我們革命建國的使命。

講到這裏，我還要向我們全體文武幹部同志提起一致之注意，因此戰局穩定，國家厲行建設時期，不僅考試監察兩院負責同志今後當應積極振作，盡到職責；即所有黨、政、軍各院部會處主管長官，人人都要掃除消極苟安的

心理，鼓舞奮鬥創造的精神，以身作則督導部屬，來推進黨家各種建設事業。而其中最要也最貫徹的一點，就是對於一切法規要切實研究，靈活運用。我們現在無論關於軍事、政治、經濟、教育等，上自中央政府之五院，下迄地方政府之縣區，一切專業法規，大致都已具備，即就我們軍隊參謀業務來講，一切典範令及業務規程，都已完備，但我們現在最大的一個缺點，就是有了法規不去研究，更不注重實行，不知道國事制宜，因地制宜。融會貫通，來靈活運用，以致國家一切法令規章，大多成爲紙上具文，不能發生實效。試問我們一般負責同志當中，有沒有連到他自己所主持的一個機關之組織法規都沒有充分明瞭的？

當前建國要務與五權制度實施之要領 三〇

乃至我們各級參謀長有沒有對軍隊一般法令凡有關謀業務者都還不曾認真作到的？如果嚴格的檢查起來，我們一般黨、政、軍負責人對於法令之不研究，不實行實在弊病甚大，而拘泥條文不知靈活運用，以達到立法主旨的更不在少！因此，我們中國雖然革命流血到現在，而一般政府機關還不能切實健全的建立起來，一切事業，亦不能發揮預期的成效！外國則不然，他們革命成功，往往不到五年或十年功夫，就可建設成功一個嶄新的政府，造成一個強盛的國家。相形之下，我們真是慚愧！今後我們這個弊病如不澈底改正過來，那我們不僅不能是政府的官吏，而且根本不能作現在時代的一個人。要知道：我們現在要使

機關健全，事業發展，並不是甚麼困難的一件事，只要我們一般負責人員從上到下，人人能夠精研法規，實行法規，運用法規，而一般主管長官能精勤督導，嚴行考核，使國家一切法令規章都能夠敏捷使用，發生實效，就可以達到我們健全政府、建設國家的目的。所以養成我們一般公務人員活用法規與貫徹法規精神的能力，實在是我們今後實行主義、完成革命的根本要件。大家今後一定要將我們睡着的腦筋喚醒轉來，將我們守法行法的本能發揮出來，則不僅審計與考試制度可以普遍推行，五權憲法可以完全實現，即其他一切建設事業，亦都可以辟理成功。

以上幾段話，歸納起來，就是說明我們目前最急要的

建國工作，即在發揮考試與監察的權能，以建立五權憲法的政府，進而造成三民主義的國家，而對於人事之考銓，與經費之審計，我們考試、監察兩院負責同志必須不辭勞怨，綜覈名實，以求法令之貫徹與制度之確立，至其他機關，亦都要養成注重審計與銓敘的精神與習慣，務使其本身一切人事經費都能走上軌道，以盡量發揮其效力，尤其一般文武機關，今後格外要注意整頓革新。而此次人事行政會議必須研究具體有效的辦法，以便督促實行。至於一般軍事機關，辦事雖然較為緊張進步，但也仍覺不夠，此次參謀長會議，亦應有確實之檢討與改進。要知道：我們參謀長不可僅注重軍事藝術與組織而已，對於人事之考銓

與經費之審核，以及一般有關法規之研討與精心運用。亦是我們最重要的任務。我們必須達到這個任務，然後軍隊纔可以建立起來。總之，今後無論機關部隊能否盡其職責，發生效力，都^要看他的一切人事與經費是否走上軌道，和一切法令規章能否靈活運用以爲斷。還是目前加緊建設進行中。大家不可不特別注重作到的一點。

最後，趁今天人事行政會議與參謀長會議各文武同志集合一堂的機會，我還要告訴各位今後建國的方法。我剛纔說外國在革命之後，往往只要五年或十年功夫，就可以建立一個新政府，造成一個新國家。而我們從民國成立到現在已二十九年，即從北伐成功到今天也有了十二年，而

當前建國要務與五權制度實施之要領 三四

國家一切建設都還沒有成功，我們反省檢討起來，就可以得到一個結論，就是我們要建國不是呆守成法，因循舊習所能成功的，最要緊的，就是設法使一切「人」「時」「財」「地」「物」「事」都能充分發揮他的效能。具體言之，就是至少一人能作二人用，一時要作二時用，而一錢、一物、一事亦至少都要能發生加倍的功效。如此，我們一切建國事業，纔能夠按日計程的迅速推進，以底於最後之成功，我們要做到這個境地，方法固然很多，但據我去年在黨政訓練班研究所得的，我以為第一要設計執行與考察三部份便打成一片，實行設計、執行、考察的「互聯制」；第二要實行工作競賽辦法。前者就是說我們無論辦理一樁什

辦事情，必要經設計、執行與考察三個程序而且要互相聯繫，不使脫節，然後纔能貫徹到底，辦理完善，這是就我們每個人單獨辦理一件事務來說是如此。如就我們機關和部隊辦事來講，則凡我們職掌範圍以內的專業要辦有成效，換言之，即要使一切專業事件，「人」「時」「財」「地」「物」等，都能作充分的運用，而盡量發揮專業的功效，就必須率先有周密的計劃，計劃好了，就要按照計劃切實執行，執行的時候，還要有嚴格的監督，而辦理完畢之後，更要有認真的考察，按其成績，定其功過，然後以考察所得的得失利病，作為下一期設計的重要參考，如此密切聯繫，着着顧到，纔能獲得事半功倍的效果。否則

如果設計自設計，執行自執行，執行之後沒有考察，考察之後沒有獎懲，分離滅裂，不相連貫，就不僅不能有成功的把握，而且一發生了弊病，就隨時有失敗的危險。即如我們現在無論文武機關或部隊一般主管同志，大都求治心切，很能努力，都很想將自己主持的機關弄好，事業成功，但結果，常不免事與願違，甚至徒勞無功，這不是因為我們事先缺乏計劃，或計劃不周，就是由於我們有了計劃而沒有執行，或執行不能確實；或更由於我們不曾監督考察，以致不能收到按程計功，綜覈名實之效，尤其是臨事的監督與事後的考察，為通常辦事所最容易疏忽，因而無論你事先定了怎樣好的計劃與命令，費了如何多的心思與

努力，到了最後實際上仍然一無成效，一無結果。由此可知任何機關辦事必須依照設計、執行、考察三聯制作到。然後一切工作與業務纔能不斷進步，發生實際的成效，而且這個方法如果能夠徹底實行，持久實行，則半載或一年之後，效力一定非常宏大。講到這裏又要重新提到我剛纔所說的，我們今後要建立五權憲法的政府，也必須在一個總目標、總方案之下來分工合作，互相聯貫，纔能達到成功的目的。我以為我們要實行五權憲法，現在就要從速確定五種治權機關在推動建國工作，各別應負的職責，不可如過去一樣的浮泛空洞，不相聯繫，而沒有切實分工負責的規定。因為我們要實行五權憲法，規模雖極宏遠，事業

當前建國要務與五權制度實施之要領 三八

雖極繁雜，但循名責實，也要從五計、執行與監察三部分工作入手，如就現行制五院來說，立法院工作的性質，近於事前設計的任務，考試院工作就要規劃適任人員的供給，和執行這個制度方案的人員之養成，所以考試院最適宜於擔任事業執行的宣傳與臨事的督導，以輔助行政機關之不足。至於鹽備計劃與整個行政之執行，當然在行政院，而司法權之行使則在排除各種建設遠行的障礙，並以申明法紀，促進政令的實施。關於各院部會執行工作之事後考察，乃為監察院與中央監察委員會重要的任務，其總掣全局整個推動的責任，當然在中央黨部常會及其各部與國民政府總其成，而以綜核名實為建立五權制度之惟一要領。

還是我們現行的五院制度，從設計、執行、考察三部分規定其各個主要任務的一個意見，再進一層說，無論那一個機關，在他本身的工作上，都離不了設計、執行和考察的三種程序，實在都緊密切連貫，由主管長官和國家決定的總方案之下，就其本身任務，適宜分配，一貫執行，以策進不斷的進步。就五權制度相輔相成來說，彼此之間，更應該密切聯繫，以期推行盡利，即如立法院制定法規，其事近於設計，考試、監察兩院，就應該共同參加討論，而行政與司法兩院尤應參加事前設計，貫徹其實際的經驗，以作重要參考，使一切計劃能夠切實可行。至於考試與監察兩院本是相輔爲用的機關，也應該在工作上遇事聯繫，

當前建國要務與五權制度實施之要領 四〇

以期臨事之督導與事後之考察，其功效相得益彰。如此事有專責，而又連貫一氣，則五權憲法之實行，就可以厲行建設之一總目的下，充分發揮其效能。這是我個人按照現實情況所想到的一個意見，相信照此而行，我們五院一定可以緊張積極，負起推動建國工作的責任。

最終要說明工作競賽的重要，我們今後要切實推進並加速完成建國的工作，就要特別提倡工作競賽，以激發我們服務的熱情，提高我們工作的效率，養成我們合作的習慣，促成一般事業的發展，我以為無論機關部隊團體或個人，都要規定競賽標準與事項，約定競賽單位與期限，一致參加工作競賽，並要按期考覈，公佈成績，明定獎懲。

持之以恆，如此不僅一切建設事業，可以加緊推進，而一般社會因循泄沓的風氣，亦可以逐漸轉移過來。總之：以上所說的設計、執行與考察的三聯制，和工作競賽運動，是我們今後一把撮此千載難得的時機，完成抗戰建國大業最有效的方法。今天乘我們中央人事行政會議與參謀長會議開會之始，特提出來貢獻給各位，希望大家本此要旨，再加研究，切實努力，來發揮我們革命的事功，完成所負時代的使命。

(完)

八 對於國民參政員的期望

（民國三十一年十月三十一日第三屆國民參政會第一次大會閉會詞）

- 一、目前我們所感興奮的是廢除不平等條約問題。國家取得平等地位以後，我們更宜舉國一心，加倍努力，統一意志行動於國父遺教之下，澈底以求三民主義之實現。
- 二、我們現已獲得盟邦平等相待，應與盟國共同負起解放全世界人類的責任，我們首須增強自身抗戰力量，加緊反攻準備。此時

對於國民參政員的期望

對於國民參政員的期望

一一

要堅定沉着，戒慎恐懼。

三、參政員同人不僅要對國家盡忠言，而且要為政府作輔翼。恢復我民族光明正大，至公無我之傳統精神，開創蓬勃發皇之興國氣象。

四、民族生存，國家命運，都要我們自作主宰，自立自強。熟望參政員同人，本其職責，推動國家總動員，完成抗戰建國的共同使命。

各位參政員同人，這一次大會開會十天，各位同人不分晝夜，備極辛勞，對於我們軍事、外交、內政、財政、

經濟、教育各部門工作當前的設施和今後的改進，無不充
分檢討，作成詳盡的決議，尤其對於增強抗戰力量的人力
物力動員，和物價管制，更是集中注意，爲了輔助國家總
動員法令和戰時經濟的推行，我們已決議，在本會內設置
經濟動員策進會，從此同心同德，一致推進，必能使全國
同胞聞風興起，各盡戰時國民的義務，以貫徹我們的國策
，求得最後勝利。第一次大會，充滿了實事求是的精神，
充滿了愈艱苦愈奮發的精神，實在令人無限感奮。今天大
會結束。本席特向各位懇切致詞，表示幾點誠摯的期望。

目前我們同人和全體同胞所最感興趣的，當然是廢除
不平等條約問題，這一件事，今天還沒有到可以具體報告

對於國民參政員的期望

四

的時期，但可告慰大家的。就是英美兩國自動提議，出自真誠，一切進行定能圓滿順利。原則上已無問題，我以為現在重要之點，乃是國家取得平等地位以後，我們自身應如何奮發自勉，以期毋負盟邦的重視，無愧為獨立國家的現代國民。試想百年桎梏，一旦解除，這在民族生存前途上是何等艱鉅的偉業，這在我們中國近代歷史上又是何等空前未有的劃時代的大舉。今天在座同人，從最年長的到最年青的，可以說沒有一個人不是從含垢忍辱的層層國恥之中成長起來的。我們國父領導國民革命，目的就在求得中國之自由平等。實現了民族主義之後，民權、民生問題自然可以順利解決，不生阻礙。實際說起來，雪恥自強

，乃是我們四萬萬五千萬同胞人同此心，心同此理的要求。不論有沒有實際參加國民革命，這一個志願是人人共具的。而今天我們國家平等自由機運已啓，我們整個民族真應該如何積極振奮，莫把此大好時機輕輕放過。我們撫今思昔，要回憶民國成立以來，軍閥割據貽禍國家的痛史，要追溯到北伐成功以後悲慘痛苦的經驗。本來民國十六年以後，世界各國對我們中國的認識已開始改變，如果沒有內憂外患，早可達到取消不平等條約的目的，其間障礙重重，一半由於敵寇日本帝國主義者的阻撓，一半還是由於我們自身的不統一不努力，貽人以口實。現在此一大事既因全國軍民五年餘血戰而獲得初步成功，我們此時更宜舉

對於國民參政員的期望

六

國一心，表裏一致，澈底的團結，加倍的努力，激發愛國良知，共盡國民天職。每一國民均應認清楚我們已經步步成功的革命大道，統一其意志行動於國父遺教之下，而澈底以爭抗戰勝利，三民主義之實現。這是本席希望我們參政員同人指導全國共同努力的第一點。

我們今天已獲得我們盟邦平等相待，在世界上得到平等的地位，我們就應該負起我們時代的責任。我們不僅要對本國負責任，也應對世界負責任。我們要不辭任何困難犧牲，努力盡到聯合作戰中我們應有的作戰任務。而對於戰後世界秩序的再造，我們應站在求進步爭自由的正義立場之上，與聯盟各國共同負起解放全世界人類的大責任。

我們中國爲亞洲最大最古之國，但我們決不要侈言什麼「領導亞洲」，我們的先哲曾訓「四海之內，皆兄弟也」，所以我們中華民族對於世界上一切受痛苦被壓迫的人類，都有應負的責任，對亞洲民族自無例外。但我們只認爲患難相扶是共同應有的義務，而人類平等乃是國際相處的極則。我們不妄自菲薄，也切不可妄自尊大。彼自寇軍閥以東亞共榮圈爲口號，而實行吞併亞洲，獨霸太平洋的野心，正是我們所要澈底剷除的公敵。我們這次抗戰，動機純潔，宗旨一貫，絕無絲毫自私之心，祇有救世之念。所以我們對於世界、對於亞洲，就只有盡我義務，担負責任，毫不可存有任何權利自私的觀念，絕不可違背我們民族忠恕

仁愛，以及我們國父爲世界打不平的立國精神。我們國民革命的目的，在國家祇求恢復我們固有的領土與主權，在世界要和各民族處於平等自由的地位，最後求得世界臻於大同之治，此外卽無任何的希求。我們一般國民應各自知我們國家地位和分量，要知道我們被華盛頓盟會推重爲四強之一，乃是盟邦對我們民族的期許，而我們的建國工作和國家力量實在還遠不如人，說起來真是慚愧萬分。現在戰爭正在一天天的向前進展，我們國民必須知道我們如要對世界盡其責任，就要由近及遠，首先增強我們自身抗戰的力量，加緊反攻的準備。我們此時要堅定沉着，力戒懸揣，戒慎恐懼，切勿誇妄，更要嚴肅緊張，勿得稍有懈

意。這是本席希望我們參政員同人啓迪全國同胞一致認識的第二點。

對於戰時政治的設施和各級行政效率的提高，我們參政員同人不僅要對政府盡忠言，而且要爲政府作輔翼，實在說，我們國家推行戰時國策的基礎條件，多未具備，人民智識更是高下不齊，這實在是無可諱言的困難和缺點。我們同人要衡度國情，審酌實際，此時我們惟有同舟共濟，確認除舊布新，充實國力，發動民力的共同目標，而人人努力以赴之。國家之事，大家應引爲自己的責任。國家有缺點，或同胞有缺點，我們即應認爲我們各人自己的恥辱。我們要變冷淡爲熱烈，化消極爲積極，易旁觀爲負責。

，改責難爲互助，要切認我們國家的地位和前途與以前迥不相同，因之我們智識分子和社會領導人士，局外旁觀自鳴高潔的時代早成過去。現在國運要待我們扶持，同胞須待我們啓迪，更有無數青年國民急待我們來領導，所以我們的責任也格外加重。我所特別希望於我們本會同人者，就是要爲國家爲民族積極負責，熱心倡導，樹立政治上與社會上的新風氣，和現代建國的新精神。矯正虛浮，粉飾，苟且，因循，遲滯，散漫的一切頹風與惡習，要使全國人人知道今日國家平等地位的獲得是五十年革命奮鬥與五十年餘浴血抗戰，積無數革命先烈與軍民頭顱鮮血之代價所造成。得之甚難，而失之甚易。假如我們不能發揚勤勞節

儉的美德，養成堅苦篤實的習慣，仍如過去一盤散沙，各爲其私，沈迷罔返，虛偽自欺，那我們就永遠不能致身於現代社會與現代國家之林，仍必爲世界人類所鄙棄。而且我們如果不能戰勝最後障礙我們復興的敵寇，澈底打倒侵略的暴力，前功既經隳棄，便將萬劫沉淪，世世子孫仍然陷於奴隸牛馬的悲運。所以此時改革惡習，變移風氣，實爲唯一救國的要圖。我們務必變換起同胞共同警惕，積極督察，凡有足以妨礙國家現代化的一切行動和思想，必須絕對唾棄，凡有違反民族利益，漠視國家政令的封建思想割據遺留形跡，必須自斷肅除。總要鼓舞全國同胞，乘此千載一時的良機，積極振奮，恢復我們民族光明正大。

望公無我的傳統精神。開創我們國家蓬勃發皇的興國氣象，務使舊染污俗咸與維新，以共負抗戰建國的大任。這是本席希望各位同人積極負責一致倡導的第三點。

各位同人，我們抗戰以來的局勢，自以我們本屆開幕時期為最佳。我們抗戰的勝利，建國的事業，可說是黎明已啓，然而我們前途的困難，革命的危機，還是障礙重重，橫在我們的前面。以我們這樣積病積弱的國家，要一旦恢復健全決不是像我們所想像的那樣容易。目前這個時候，真正是我們國家生死存亡的緊要關頭。我們到此，真是不興則亡；不成則敗。我們大家必須知道，天下事惟有全靠自己。我們民族的生存，國家的命運，都要由我們這一

輩人自作主宰。務必刻苦奮鬥，自立自強，切不可眩惑於一時的環境和外物，而影響我們的天職，必須我們大家驅勉同心，篤實努力，方不辜負了全國軍民五年來血戰犧牲的往績，也纔能完成我們先烈未竟的功業。現在我們會議完畢，各位同人回到各地，就要本着我們參政會的職責，推動國家總動員，尤其要達成我們經濟動員策進會的目的。當此國運愈見昌明，我們的任務彌見艱鉅，希望各自珍重，爲國盡瘁，以完成我們共同的使命。

(完)

九

確定縣各級組織問題

(選三)

一、緣起：及要點。

二、辦法

甲、縣各級黨政關係調整辦法；

乙、行政組織方面；

丙、民意機關方面。

三、說明。

四、縣各級組織關係圖。

我在二十七年四月八日第五屆五中全會時，曾有一「改

確定縣各級組織問題

確定縣各級組織問題

二

進黨務與調整黨政關係」之講演，其中附有「縣以下黨政機構關係草圖」，并加「圖例釋要」以說明之。余當時曾聲說此不過初步設計的草案，至於如何措之實施和訂頒具體方案與法令，則希望勿拘泥於條目文字，悉心研究，俾臻於完善可行。又此項圖案，本重在闡明黨政關係（故命名爲黨政關係圖），對於縣以下各級地方組織，只是連帶述及，自經此項草案草圖發表之後，曾引起諸同志與學者專家們很多的注意與研究。且有若干地方已在試驗推行中，這實在是是很可欣喜的現象，亦可見各地方需要改革的迫切，最近中央訓練團成立黨政人員訓練班，爲講授此項課目及確定此項方案起見，曾先後指定同志集合各方意見

與經驗，詳加研討；並經我的指示，已將原草案草圖，加以訂正補充，其重要點在於：（一）黨的方面將區分部與鄉（鎮）組織配合，而於保甲之下分設小組，以便與行政層級相配合，並將黨員監察網直屬於縣黨部監察委員會以期周密。（二）縣為地方自治單位，按其面積、人口、經濟、文化、交通等狀況分為三等至六等，至地方下層組織則確定鄉（鎮）為縣以下基本的單位，保或村街為鄉（鎮）的細胞組織。縣與鄉（鎮）之間則為較有彈性之規定，因地制宜，於必要時，可分設區署，以為上下連繫的機構，如無此需要，則鄉（鎮）可直轄於縣政府。鄉（鎮）與保之間亦審度地勢為較有彈性之規定，在人口稠密之處，如一村或一街為自

確定縣各級組織問題

四

然單位，無法劃分時，不必強爲離析，儘可以二保或三保爲一細胞組織，設置首席保長，統管事務，以免生硬割裂之弊，爲解決最重要的經費與人才問題，所有鄉（鎮）及保（或村街）的幹事，均由學校教師分別擔任。所有鄉（鎮）保學校校長及壯丁隊長均暫由一人兼任，以收管、教、養、衛合一之效。但在經濟、教育發達的區域，自治事務紛繁，鄉（鎮）中心學校校長及保的國民學校校長，仍以專任爲原則，以期集中職責而免兼顧困難，並將民衆分別組織，使能擔負各項工作，以適應實際之需要。（三）民意機關方面，遞級設置保民大會、鄉（鎮）民代表會、縣參議會，並各賦予相當權力，以增加人民參政興趣及能力，藉可發

揮民衆力量，造成民治國家。茲再逐項約略加以說明。

甲 縣各級黨政關係調整辦法

(注意此段祕密不發表)

一、黨之最下級組織，原爲區分部，序列於鄉(鎮)同等之地位，茲爲適應需要，使黨政層級配合運用便利起見，區分部得將黨員編成小組配合各保甲。

二、黨之監察制度，應確實建立，使對於黨之執行部及黨員，爲負責之糾察與監督，以增進黨員及幹部活動力，並將黨員監督網，直屬縣黨部監察委員會，以期嚴密。

三、黨部對於政府及民衆團體之關係，不直接發生指導與監督之關係，但應與同級政府機關切實聯繫，推動民衆，實現本黨政策，推行政府法令，並應注重使黨員盡量參加下層工作，從工作中發生領導作用。

四、縣黨部書記長，應出席縣政會議，以資聯繫，縣黨部書記長得兼任縣參議會祕書。

五、各省政府對所屬各縣政府之教育（或社會）、軍事科長，須就曾經中央訓練合格的黨員選充之。

六、縣黨部之書記，委員與縣政府之縣長，以及祕書、科長之爲黨員者，每二週應由黨部書記長召集祕密舉行會議一次。如縣長爲黨員而其年齡資格超過縣黨部書

記長者，得推爲該會議之主席。除會報本縣最近黨政各項業務外，凡有決議即交由黨政各機關，分別實施。

縣長應由黨員充任。非黨員者，應由省或縣黨部介紹入黨。

七、區署的軍事、教育兩指導員，與鄉（鎮）公所警衛股主任（或幹事），均應就中央或本省訓練合格的黨員選充。

八、區黨部以下應督促在各級同等機關服務的黨員，以「黨團活動」之方法，謀取連繫，並指定其工作。

九、凡在各級政府服務的黨員，均應參加黨的小組會議，

確定縣各級組織問題

八

或黨團會議，不得任意規避。

十、各級黨部，自書記長以下的工作人員及黨員，對各級政府的人事任免升降，不得干涉，否則以違反紀律議處。

十一、縣黨部起，一律祕密，不公開。

乙 行政組織方面

一、縣爲自治單位。按各縣之面積、人口、經濟、文化、交通等狀況，分爲三等至六等。一方受省政府之監督，辦理全縣自治事項；一方受省政府之指揮，執行中央及省委辦事項。

1. 縣之區域，依其現有之區域，縣之廢置，及變更區域，應由中央核准。縣設縣長一人，下設祕書、科長、指導員、警佐、科員、技士、技佐、事務員、巡官等人員，分掌民政、財政、教育、建設、軍事、地政、社會等事宜。設科之多寡，及其職掌之分配，由各省政府依縣之等次及實際需要擬定之，一其名額、官等、俸給及編制，亦由省政府依縣之等次及需要擬定之。

2. 縣設縣政會議，議決有關縣政之重大事項，及以關於提出縣參議會之案件。縣行政會議，在縣參議會未成立前，仍應舉行。

確定縣各級組織問題

3. 縣政府組織規程，應由各省省政府擬訂，呈經中央核定。

二、區爲縣政府之輔助機關，代表縣政府，督導各鄉（鎮）辦理各項行政及自治事務，應重在靈活運用。

1. 區之範圍以六鄉（鎮）至十五鄉（鎮）爲原則，全縣鄉（鎮）數不及十五個者，不設區署，其鄉（鎮）直轄於縣府；但在邊遠地方，或情形特殊之區域，其設區者，每區之鄉（鎮）數，得酌量變更之。

在未設區署之縣區，由縣政府派員指導。

2. 區署設區長一人，下設指導員二人至五人，分掌民政、財政、建設、教育、軍事等事宜，均係專任。

爲有給職，并須由上級機關甄選訓練合格人員委用之。區長人選以有本縣籍貫者爲原則，其資格與待遇於法律中定之。

3. 區署所在地得設警察所，受區長之指揮，執行地方警察任務。

4. 區得設鄉（鎮）建設委員會，聘請區內聲譽素著之人士充任委員，爲區內鄉村建設之研究、設計、協定建議之機關，由區長担任主席。

5. 爲增進人民職業技能，及發展地方工業起見，各縣應斟酌需要，於區設置職業訓練班。

6. 區除設置實額之警察外，另設壯丁聯隊部，負責統

確定縣各級組織問題

一一一

制管理各鄉（鎮）之壯丁。必要時，并得抽調壯丁，特別編組訓練。

7. 區應聯合各鄉（鎮）合作社，成立合作社聯合社，內分若干部門，辦理各種合作事業，並由縣派員駐區，常川督導。

三、編定鄉（鎮）為縣以下之基本單位，特別充實其組織。

1. 鄉（鎮）之劃分，以六保至十五保為原則，並應顧及歷史關係及自然條件，其劃分及保甲之編制，均由縣政府擬定，呈請核准施行，並報中央備案。

2. 鄉（鎮）公所之幹部，除鄉（鎮）長而外，設副鄉（鎮）長一人至二人，由鄉（鎮）民代表會，就規定資格之

公民中選舉之，下設民政、警衛、經濟、文化四股，各股設主任一人、幹事若干人，均由副鄉（鎮）長及鄉（鎮）中心學校教師，分別担任。并應酌設專任之鄉（鎮）事務員，但經費不充裕地方，得酌量合併設幹事。

鄉（鎮）長、副鄉（鎮）長之選舉實施日期，另以命令定之。其任期均定二年，連選得連任。

9. 鄉（鎮）各設中心學校，均包括兒童、婦女、成人三部分份：內分初級與高級班，校長、壯丁大隊長、鄉（鎮）長暫由一人兼任，所有學校教師均分任各項訓練及指導工作。鄉（鎮）各項事務，亦均由學校教師

確定縣各級組織問題

輔訪鄉(鎮)長處理之，校內之高級班應注重訓練民衆，使能擔任戶籍、衛生、合作等事務爲準。

在經濟、教育發達之區域，鄉(鎮)中心學校校長，以專任爲原則。

4. 合作社以鄉(鎮)爲單位(各保得設分社)，各鄉(鎮)并應設倉庫，以便儲押物品。糧食管理事務重要，應特設分庫。

5. 鄉(鎮)壯丁大隊隊長，應斟酌需要，按時抽調各保壯丁隊精壯者，輪流到鄉(鎮)受高一級之訓練，兼担负各項警衛任務，期滿返隊，一面做壯丁隊的下級幹部，一面負責推行保內各項自治工作。如此輪

流抽調訓練，不僅警衛力量可以增強，地方各項事業，亦可隨之發展。至縣警察局所在之鄉（鎮）設有派出所者，亦須兼受鄉（鎮）長之指揮，以收合力之效。

6. 鄉（鎮）設鄉（鎮）務會議，由鄉（鎮）長主席，各股主任、幹事均應出席，有關所辦事項之保長，得列席。

7. 每一鄉（鎮）或聯合數鄉（鎮），設立醫務所一所，其醫員應以西醫充任。但在西醫人才缺乏之際，得暫以中醫任之，以求省費，如不可能時，亦可暫聯合數鄉（鎮）共設一所。

確定縣各級組織問題

四、確定保爲鄉（鎮）之構成分子，并加以充實。

1. 保之組織以六甲至十五甲爲原則，置保長一人，副保長一人，由保民大會，就規定資格之公民中選舉，由鄉（鎮）公所報縣備案。在未辦理選舉以前，保長、副保長由鄉（鎮）公所推定，呈報縣政府委任。保設保辦公處，下設幹事二人至四人，分掌民政、警衛、經濟、文化各事務，由副保長及國民學校教師分別擔任。在經費不充裕之際，得僅設幹事一人。保長、副保長任期均定二年，連選得連任。
2. 保所應辦事務，應由保務會議盡量物色保民幫同擔任，藉以促進地方建設工作。

3. 保所辦之各項事業，鄉（鎮）公所、區署及縣政府均應負責監督，並視實際需要，統籌辦理與輔助，逐漸完成之。

4. 各保均設國民學校，保長、保壯丁隊長、校長暫由一人兼任，並應包括兒童、婦女、成人三部份，使民衆教育與義務教育，打成一片，普遍的提高人民知識與技能。國民學校教師，除擔任教課外；並負責協助保長，指導民衆，管理各項事務。

在經濟、教育發達之區域，國民學校校長，以專任爲原則。

5. 保合作社分社社員，以戶爲單位，社長由社員選舉

確定縣各級組織問題

，保長亦得被選兼任。

6. 保辦公處、壯丁隊及國民學校，必須儘先同時成立，并須在一處辦公，以便推動各項事務。

7. 在人口稠密地方，如一村、或一街爲自然單位，不可分離時，得就二保或三保爲一聯合組織，但最多不宜超過三保，其學校、合作社及倉儲等，均可合併建置。壯丁隊仍須分別編隊。并就保長中推選一人爲首席保長，組織聯合辦公處，以總其成。

8. 保應設置簡便之藥箱，由國民學校教職員中，選擇一人，加以訓練，使之管理及執行簡單之醫療，並種痘等事宜。若一保或一時未能辦到，可聯合數保

行之。

9. 甲之組織，以六戶至十五戶爲原則，置甲長一人，甲應設戶長會議，必要時，并得舉行甲居民會議。甲長由戶長會議選舉，由保辦公處報鄉（鎮）公所備案。

10 保之一級組織，原有名稱爲村、街、場等者，得仍其舊。但應限期逐漸改稱爲保，以歸劃一。

丙 民意機關方面

一、爲增進人民參政之志趣，並本教、學、做合一之原理，以期人民養成管理政治能力起見，應定期成立縣以

確定縣各級組織問題

下各級議事機關，並賦與相當之權力。

二、保設保民大會，選舉保長，鄉（鎮）設鄉（鎮）民代表會，選舉鄉（鎮）長（其資格標準依法律之規定），以期達到地方政治之理想標準，並可藉此建立民主監察制度。區不設民意機關，縣設縣參議會，為全縣之民意機關。

三、為民權運用之靈活，縣參議員由鄉（鎮）民代表會選舉產生。每鄉（鎮）議員一人，並得酌加依法成立之職業團體代表，以期區域與職業選舉二者兼顧。鄉（鎮）民代表，則由保民大會選舉之，每保代表二人。保民大會，暫定每戶出席一人，由合於法定標準者任之。

四、鄉（鎮）保長以選舉方式產生者，均得分別擔任各該議事機關主席。縣參議會暫不選舉縣長，其議長以由參議會自選為原則。

五、在縣參議會未成立時，縣預算及決算應先經縣行政會議審定，再由縣長呈送省政府核准。

說 明

1. 本案之根本精神，在於喚起民衆，發動民力，加強地方組織，促進地方自治事業，以奠定革命建國的基礎。或謂中國教育，尙未普及，一旦允許民衆參加政治，不無困難，實則民權主義的政治，原植基於民衆，

苟必待教育普及以後，方許人民參加政治，則所謂「革命民權」，還有什麼意義？民權行使必須從實際中加以練習，訓政的意義便在於訓練人民行使國權。訓政與憲政的劃分，僅有程度上之不同，並無根本上之差異。故訓政必須引發民衆的參政興趣，而遂其生長，然後訓政的實施，始能不背憲政的目的，由訓政以達憲政，仍能一貫無間。所謂自治開始時期、完成時期之解釋，意義也在於此，這便是本案重新確定的要義。

2.

爲解決基層組織的人才與經濟問題，並爲集中事權，增進教育在社會上之效率起見，除在經濟、教育發達

區域之鄉(鎮)中心小學校長，及保國民學校校長，均以專任爲原則外，其他所有鄉(鎮)保長、學校校長、壯丁隊隊長均暫以一人兼任之。今後行政人員，必須重視教育，以教育爲方法，達到革命建國之目的；其在辦理教育人員，尤當在行政統一辦法之下，努力於民衆之組織與訓練，即須以全體民衆爲對象，以社會爲學校，以實際上之一切事物現象爲教材，注重訓練國民如何做人，如何辦事。本黨 總理所詔示革命建國之要義，以及地方自治開始實行法中所開列「糧食管理」「土地管理」等事務，與夫以前中央頒布之七項運動辦法，均應在教育範圍之內。本圖案既規定鄉

確定縣各級組織問題

二四

(鎮)保幹事由學校教師兼任，意即爲此，否則如過去的學校教師，僅爲講堂內之講課，於離校後之學生及校外之社會環境何如，均不注意。在很多地方，有學校設立多年，而其左右前後之民衆，還是不當兵、不納稅、不實行新生活，這個原因，便是由於教育者未能盡其應盡之職責，今後亟須糾正。又如地方自治開始實行法中，指示「學校之目的於讀書識字之外，當注意雙手萬能，力求實用，凡能助雙手生產之機械，務當仿照而不依靠於人」。故今後地方學校亦應注意工作技能，與製造簡易機器之教學，此不僅爲提倡科學教育，實爲實現民生主義的重要方法。今於本圖內規

定區設職業訓練班，實皆爲向此途徑而進，使教育與生活，能切實聯成一片。至於過去基層教育組織，亦嫌複雜，於普通小學之外，更有民衆學校、短期小學、鄉村小學、特種教育等方法，爲補救一時權宜規定，固無不可；今既規定各保普設國民學校，各鄉（鎮）普設鄉（鎮）中心學校，則應採兒童與成人分班合校制，將所有義教、社教、特教等，均合而爲一，並盡量採行導生制，務期於短時期內使全國人民普受最低限度的國民基礎教育。如此辦法，既是以集中人力財力，又可以使學校教師，便於指導民衆，參加各項地方事務，如此教育與自治，方能合爲一體，而不再分

確定縣各級組織問題

二六

離。

各級地方組織，均採十進制之原則。或謂在實行時不無困難；實則此亦爲本案重要規定之一，不可忽視。蓋各級組織範圍方經確定，則一切計劃設施，如設置學校、訓練人才，支配經費，以及一切統計事項，乃有標準可言，國家之大，事業至繁，平時固賴有嚴密之組織，戰時尤爲必需。譬如軍事組織，每一上級單位管理下級單位的數目，今爲便於實施，已爲設有彈性的規定，如鄉（鎮）之劃分，以六至十五保爲範圍，其餘各級，亦類此標準。至於固有村街場之不易分離者，亦可爲有限度之聯合組織辦理事務，但分保編

4. 制，仍須維持。凡此一切，均求於統一之中仍富有彈性，在此彈性的範圍之內，各級政府儘可按實際需要，斟酌編組，毋庸一一呈准。但如遇此彈性，即不能容許，若過於紛岐雜沓，必至難於統籌。又各級組織範圍確定以後，所有教育、衛生、會作、警衛等區域，均應力求合一，以期管、教、養、衛各項工作，得能齊一步調，共同發展。

關於民衆團體及民衆組織問題，過去多年竟未能臻於健全，實可痛惜。茲依新憲規定，有以下數點須加說明：（一）爲民衆團體與民衆組織的區分。前者注重職業爲劃分的標準，後者則爲依年齡及性別而區分的綜

確定縣各級組織問題

二八

合組織。以國家需要言，則綜合組織，宜先成立，尤以壯丁隊及婦女會之需要，最爲迫切；以民衆需要言，則職業團體，宜早健全，尤以農工商等團體，與發展國民經濟建設運動有密切關係者爲最必要。故今後立即就此最迫切與必要者，先行着手，以明緩急。其次兩者間的差別，在於民衆組織，須注重編組與訓練；民衆團體，則注重指導與監督。(一)民衆團體組織，須注重由下而上，逐級健全，蓋必基礎穩固，然後乃可發揮效能，平時固可藉此輔助政令的推行，在戰時亦易由此達到軍事上的要求。過去各級民衆團體（如農會婦女會等），往往僅在縣城空懸招牌，很少發

坐作用者，其原因固多，而指導人員未能深入下層工作，種種扶助發展，實爲主要原因。須知各級民衆團體，雖當爲地方輔助的組織，但就地方全部機構而言，正却像一架整套之機器，雖零星附件，亦屬不可或缺，否則便不能發動，故今後對於各級民衆團體，不但不能因其爲地方輔助組織而忽略，而且必須努力使之健全充實，靈滯運用。(三)壯丁隊之編組，無論在戰時平時均屬重要，不可僅成爲訓練的組織形式，尤須注意訓練後的管理與運用。因壯丁分子實爲全部社會的中堅，一切地方自治事業，可以之爲基幹而期完成。總理遺教所示「雙手萬能」者，亦重在此。訓練

時不可僅重軍事，對於公民及職業的訓練，並須顧及，務使成爲社會中的有用分子，而增加其活動力。

5. 各級議事機關之建立爲訓練民權的最好場所，亦爲實行民主政體的必要條件。過去鄉（鎮）、保、甲長的人選產生困難，或產生後而不能盡忠職守，甚至殘害人民，爲上級機關所不易糾察者，今後均得運用民主方法以爲補救。目前現有的上級監察機關人數有限，耳目難周，而最與人民發生關係者，卽爲鄉（鎮）保長等基幹人員。爲免除此等人員假借政令殃民肥己，別採用民主監察制度，實爲最有效的辦法。至於保民大會的出席人員，以戶爲單位，乃爲初步簡便之計，亦因

目前我國尚爲農業社會，與若干工業國家之以個人爲單位者，實有不同。又鄉（鎮）代表會的代表，係由保民大會直接產生，鄉（鎮）以上的議員，即採用遞級選舉方法，不用直接方法，以期簡捷易行。其次，爲增進國民經濟及發展地方事業，特於縣參議會規定得酌加一定團體的代表（當以職業團體爲限，其名額假定不得超過百分之三十），且使區域觀念與職業利益，二者得有調劑。

爲基層幹部人才問題。此項人才，應於目前多加儲備，今後各級學校教育，當與地方組織及事業之需要相適合，既使學校教育，不致空疏無用，又使青年學子

得有廣大的出路，爲獎勵與保障此項人員，須另定各種辦法，以資遵守。現時各級人員的訓練與分發任用等項，尙多缺乏系統之計劃，今後亟當予以矯正，務須按照規定標準辦理，不得紊亂。最重要者，爲各縣地方的人才，應以在本籍地方服務爲原則。地方各項事業（如倉庫保險、糧食運銷、農田水利、漁牧墾殖等）。均須由曾受相當專門訓練者担任之。此項地方事業既經日益發展，則人才自必隨之而需要增加，且而需要增加，且將漸感供不應求，可斷言者。

7. 爲經費問題。總理指示地方自治組織，應爲「政治及經濟性質之合作團體」。故所謂經費的來源，自應

注重人民的公有款產，不應再多仰給於捐稅。譬如全國各地公有款產，爲數甚多，大都仍由私人包辦經營，任意侵蝕或浪費，殊爲可惜。今後應將此類款產，改爲公營，切實整理，卽以其收益，純作爲全鄉（鎮）或全保公有經費。如係公有田地或學田，且可利用此項田地，作爲公共農場，由學校指導，爲改良農產及訓練民衆農業技術之用。一姓一族之公產亦應酌定辦法。如此辦理，不僅收入可以增加，且因人民共同耕種，改良結果可以立刻推行。其無此項田產者，亦可劃闢若干山場，或河流池塘，照此辦理。並當運用義務勞力方法，以增加收入。此外倉儲積穀，均可以鄉

確定縣各級組織問題

三四

(鎮)或保爲單位，由人民自行管理。各合作社辦理農產運銷，並當附設農倉，辦理抵押放款，卽以其盈利的一部分爲地方專業經費。如此不僅經費不生問題，地方自治專業亦將隨之而發展。爲應目前的需要，在以上地方公共收入尙未敷用時，應卽注意以下數項之規定：(一)鄉(鎮)公所有獨立性之稅捐。(二)縣之財政應依照財政收支系統法，將省縣財政重行劃分，並應酌定辦法以期縣應得之比例分期擴增。(三)貧瘠等縣應由政府時予補助。

最後有須特別提出者，本方案之制定，已經過多次之討論與研究。今後全國縣各級地方組織，應卽以此爲

根據。雖有治法，仍賴有治人。丁茲大難當前，正我民族存亡絕續之變，希望吾黨同志及全國同胞，本此方案，抱定決心，普遍推行，其有困難問題，亦必須於實行中求其解決，不容再有徘徊瞻顧，畏難苟安，則我國基層政治的基礎方可奠定，而建國大業也就得所依據了。

十 行政三聯制大綱

(選三)

一、行政三聯制就是行政道理的主要部分。
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。

三、行政三聯制分作計劃、執行、考核三方面

行政三聯制大綱

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，就無從知道包行的程度。

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)以造房屋為例；

(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，可作為下次計劃的準備。

六、行政三聯制第一重要工作——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。

九、控制預算的方法——要編成預算的百分比

十、總的設計與部分的设计的運用——再以造

房子爲例。

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，第二部分重要的工作——執行。

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) 我國現存應該以黨來執行；
- (三) 我國政務官考核的原則與機構。

廿一、行政考核纜的分類：

- (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、我所提出三種新的有效的考核方法：

(一)年度政績比較表；

行政三聯制大綱

八

(一)政績交代比較表；

(二)某種專業進度表。

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要義，已經有了單印本發行，各位可以拿來參閱。現在所講的是「行政的道理」，就是執行行政令的道理。關於執行行政令的道理，我歷年來的講演很多，現在是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。我在十多年的政治經驗中，發現中國政治最大的毛病，就是切實執行政令人才的缺乏。大多數行政人員只有空談主義與政策，而真正研究如何能澈底推行政令的人才，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鍊出來，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。因之行政機關，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，我今天特別把行政要義提出來對各位說明。

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僑健與澈底奉行命令之戰士，（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，就是主持政令担負責任，亦就是主持機關領導辦事的人才；一種是行政人才，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能力，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，當然政務官要懂得事務，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，必要求明白 總理權能分別的道理，權與能分別的道理，本來很深奧，但是用最簡單的話來解釋，就是要人民有權，政府有能，我們為奉行 總理人民有權的遺教，所以要訓練人民行使選舉、罷免、創制、復決四權。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，現在拿其中最主要的原理來做一個說明，詳細的辦法，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。比方同級機關的計劃若不聯繫，則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，中央與地方政府均會犯這種毛病的，以後應設法避免，免得下級為難纔好。

就算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，然後計劃方可以行得通。所謂「閉門造車」

，正可移作計劃時不顧到執行時所有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，又不爲整個統盤着想。故就算計劃行得通，亦祇能頭痛醫頭、腳痛醫腳而已。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，就算進行設計了。主管長官如果不負實際的責任，審核研究，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。有某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，就是一事關通案，礙難照准」。這樣批示下去，諸位想想，該縣如何能夠執行？這樣計劃與執行不發生聯繫，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，故計劃要認清對象，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

勞疏忽，祇靠命令與報告書。還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，況且因為沒有人去考核之故，做得好壞，都無從明白與證實，結果必致壞的不被懲處，好的不受獎勵，這樣下去，不負責任的人就微倖了，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得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，比方以造房子爲例，造房子有新舊兩種的做法。舊式的做法，卽屋東自己定了主意，僱了一個包工或若干工人卽行建築。若果常用錢多而不合用，更談不到美觀了。新式的做法，先找一個專門設計的建築師，全盤籌劃，打好圖樣，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，建房子爲然，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，不許那一部分有舊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，一貫連穿下去，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，保持最緊密的關係，亦當於該局內容及組織上詳細研究擬訂。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，所以設計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，現在我們要了解設計的原理，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，大抵各國對於國防的設計，早已另立機關，如軍委會或國防部等組織之類，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為最有效果，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為主，與所謂行政設計，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。

要明自行政設計的原理，首先要分別行政計劃與經濟計劃不同的地方，擇要來講，經濟計劃是以經濟事業爲對象，是具體的直接辦理的，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或身上表現出來，所以比較經濟計劃繁雜得多，我們現在所擬設計中央設計局，當然連經濟及財務的設計等也包括在內，不過更因此而增加其複雜的性情，我們因為現在經濟事業還未十分發達，而行政方面急於要創造各級的萬能政府，所以不能從行政及經濟兩方面同時改造，等到將來國家經濟事業相當發展的時候，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造的設計，應與經濟的設計同時並進，以為實施計劃政治與計劃經濟的基礎，那是很明顯的道理，因此可以說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，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做，可以說經濟的與行政的設計同時並行的。

要明白行政設計的原理，其次就要分別軍事計劃與行政計劃不同的地方，大體來講，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，因爲行政計劃要受預算的限制，所以最先要知道國家

者多少預算經費，然後辦多少事業，或者因爲收入短少的緣故，就要採取分期分區的計劃，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，登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量出爲入了，但是除了軍備或戰費及與戰爭有直接關係的行政部門面外，一般預算，仍有拘束一般行

設計劃的性能，故我在提出設置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，往往先把計劃繪表批示，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，而又不去想出分期辦理的辦法，使我要為他們重新考慮，多一道麻煩；或者我稍為疏忽，先行批准計劃，然後他們才將預算送來，設或預算太大，便不能實施，或者更前後

此文不能相同，這都是中國主管官不守常規不懂計劃與預算聯繫的原理。第二種毛病，就是在不知預算與計劃均有年度限制的，這一星期送一計劃，下一個月送一計劃，小則破壞預算與計劃的完整性，大則缺乏全盤的考慮，即所謂整個計劃無法製成，這種事情，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，這實在不可以爲法，希望各級主管官多爲留意。

上面已經說明計劃與預算聯繫的道理，但是還要進一步去研究，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，使收支適合爲止。這並不能明顯的表明我們的政策所在，以後要計劃政治或計劃經濟，那就是要依據現在的抗戰建國綱領，分別緩急，指定每年度的中心工作，由此中心工作將歷年來的預算作成百分比，如教育佔預算百分之幾，內政又佔百分之幾等，然後詳細研究本年度應注重者何事，廢置者何事，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。每年度的預算，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製概算，再送中央設計局審定，以免重複浪費之弊。在中央方面，我自己一定要看預算的百分比及各部門的中心工作；在各地地方當局，如省主席、縣長亦應照如此辦理，不可由各廳局科自己去代擬代行，使變成科員政治的毛病，如各級行政長官都能照此辦法，政治才能走入正軌。

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，却有職務設計與事務設計的區別；又可以叫作總的設計與部分的設計，現在各種機關中的設計組織，所以不能夠得到

靈活的運用，原圖是不懂得這個道理。總的設計，就是設計的設計，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設計，然後建築師方可以做他的技術的設計。建房子總的設計是什麼呢？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，就用這個辦法或者任他自己自由設計，與主管官的政策絲毫不發生關係，怎樣能夠收到設計的效果呢？所以拿中央方面來講，中央設計局先要做總的設計，或政務的

設計，然後由各部會擬作分部的計劃，再送由中央設計局審核，這樣做去，各種設計，才可以付之實施。

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來的，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，抗戰建國綱領又是依據什麼地方來的呢？那是依據三民主義而來的，故可說三民主義是我們行政的最高指導原則。所以在我手訂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，就是這個意思，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，經過中央的核證，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，並不限於這一部分，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，打出新的道路來。

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：第一部分就是由本機關直接執行的，第二部分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，為什麼會變成遲緩散漫甚至到最後毫無結果的現象，就是因為內部組織不健全之故，比方一件公事，送到一個機關，平均總要一個星期以上方可以出來，加上交通工具不充分，由中央到省，由省到縣，來回時間，總在一個月以上，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，因為執行的遲緩，最低限度來講，必致失去時機了。我們現在除了交通方面力求改善外，對於機關內部的組織也應力求改進，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是一個字紙箋，什麼公事都拿給我，你們一點責任都不肯擔負，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，都是由祕書長教育長去處理的，所以我能夠有時候去主持政令和考慮國家的大計。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，而不知道其本機關的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能迅速有效呢？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，所以軍隊能夠依照規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，並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，而各機關辦事細則中，對於各級員司的責任，應另立一章，詳行規定，自祕書長、處長、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，不必再重重疊疊去批核，必定比現在狀況有改善多了，這樣辦法，不特可以得到執行上的敏捷，並且因專任專責，功過分明，對於考核的工作，亦必比較現在容易着手。可惜我於民國二十三年在中央所下的

手令，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，希望各位聽我今日所講的意思，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令時應該改善的地

方，這可以叫作直接指揮的工作。但在執行上，還有一種可以叫着監督的工作。就是你們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，如省政府的合署辦公，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，就不能負全省全縣的行政責任。所以就有省會署辦公，[●]裁局改科的頒佈，以教育應為例，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，這樣執行的方法，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、執行、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。

行政三聯制第三部分工作，就是考核工作，行政的考核與軍事的考核或經濟工商事業的考核有不同的地方。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，在各學校間的成績，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校閱上就很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當了解的。

行政考核內容甚爲複雜，除內政教育等行政之外，連軍事經濟財政的考核都包括在內。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。看起來甚爲複雜，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。

廣義的行政考核工作，應該分作兩大類：一種是政

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。怎樣叫做政務的考核呢？就是以某種事業的整個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。最嚴厲的方法就是倒閣，或者要求撤換某一個政務官，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免權，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，為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軸來運用考核的工作。這就是我提出行政三聯制及特別提出建立黨

政工作考核委員會的理由。現在說明如下：

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。只是我國就不大相同，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負一部分的責任。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運用，就是因為我們的政制不同的緣故。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來起草才行，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「事」與「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、銓敘部之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

其階屬機關的考核工作，都屬於這一類。第三種就是各該機關自身的考核工作，地方拿考績來講，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，則省政府不祇無事可辦，並且中央政府情隔勢禁，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，乃是行政考核縱的工作的分類，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，亦爲十分重要的工作，最重要的還裏設計者時常調查及觀察其計劃執行的程度，以監督專業的進行，並且因爲考察的結果，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，除了經濟專業之外，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「人」的考核，與「事」的考核兩大類，第一種是「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「事」的考核，應該根據行政計劃及預算爲考核的標準，以觀其進展之程度，這纔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，應該由最高級的機關決定，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，你真要看政治功效的話，三年才有頭緒，五年方可

觀成。這是從整個事業來講，亦可以作保障法來看。不過每一個機關的政績，每年應有一種簡單考核的辦法，然後可以促進整個辦事的效率。所以現在我要規定每一個機關，每年度終了的時候，應該填具一個「年度政績比較表」，分級來做考核的工作。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」，現在的交代的四柱清冊，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）前任所還下的政績，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，按着已經做好的專業或基礎，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證，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、建設、教育、保安等工作的成績，詳細列舉出來，拿教育來講，到任時，學校已有十所，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情，那自然下任接收之後還可據實呈報與修正的，但下任接收時亦要召集其留在各科組負責人員證明才行，因為下任接收了之後，就要算作他的帳目一樣，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督。此各級機關監督交代法與監督制，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，但是還可以在政績交代比較表上另立項目，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。

這種政績交代的辦法，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，大多數都要另起爐灶，立異鳴高。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，到卸任時至多只能趕得上前任的工作。如此狐掘狐埋

，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，某乙繼任，不是從第六步走起，而又退回來從第一步起，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硬之逼上接續競走的途徑。這幾年來，各地方長官並不是沒有努力，不過想做事的都是想試行新花樣，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，否則就要不進而退了。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「某種事業進度表」，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，財政方面舉辦一個新稅等，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，是爲考核具體的新辦事業，以每一種事業爲單位，不特在考核期間，可以發現進度的快慢，並可知道其對於設計上是否符合，執行上是否切實，如國家規定二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。

有些長官運做了若干年而不更換者，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自已與自己工作發生競賽的作用，若果將來能夠把同性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，作為政績或事業的競賽表了。

這三種表的具體實施辦法，應該由黨政工作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明的意義，分別努力去使這三種制度實現出來。

我上面所講的道理，不是行政道理的全部，我在以前的各種演講中都會講論過，不過今日所講是行政的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，抗戰建國的成敗，要靠我們自力更生進展的程度，自力更生的成效，要靠政治經濟的建設，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。

（完）

十一

主管機關與推行政令之要領

(選三)

(二十八年五月講)

一、欲求成功一番事業，「規模遠大」與「綜理密微」二者缺一不可。

二、人、事、時、地、物五者，皆要有合理的組織和運用，為主管機關之要則，尤其要特別注重組織。

三、縱橫經緯，脈絡分明；權其輕重，別其緩急。

四、在本身執掌範圍內，要找事做，莫等事做
主管機關與推行政令之要領

五、辦事要講效率，時時求進步，不可因循敷衍；辦事要實事求是，不可粉飾虛張。

六、一件事未辦之前，要有計劃，有準備；正辦之際，要有步驟，有條理；辦完之後，要檢查，要改進。

七、對上級命令，不可視為具文，束之高閣；要「視令如命」，養成澈底執行命令之習慣。

八、對上級命令，要研究，要體會，並且根據本身執掌，針對環境，對上級的命令，規

劃成實施方案，切實執行。

九、古人說：「其身正，不令而行」，「風行草偃」，確是如此。我常教大家「嚴以律已」就是這個意思。

今天我要向大家講的，是主管機關與推行政令之要領。各位都是黨政方面負責任的幹部，有的負一省的責任，有的負一區一縣的責任。各位所主管的機關，能否健全的、合理的發揮工作效率；中央的政令能否有效的推行；完全看各位是否明白這要領爲斷！假如能夠明白這個要領，那麼我們各級機關就能夠敏捷的活動，中央的各種政令，也便能夠通過各級機關，達到最基層的民衆，發揮圓滿的

主管機關與推行政令之要領

四

揮效率；要是不明白這個要領，那麼無論有多少完備的機關，無論有多少法良意美的政令，剛好落了古人一句話，就是「徒法不能以自行」，結果都不中用。

講到主管機關的要領，我們首先應該明白，欲求成功一種事業，「規模遠大」與「綜理密微」二者缺一不可。怎麼叫「規模遠大」呢？就是我常向大家說的，凡事要從「大處着眼」。我們無論主管一個什麼機關，都應該先有一番遠大的打算，立定一個限期逐步實施的計劃，然後接部就班做去。不好糊糊塗塗，敷衍敷衍，得過一天，且過一天，對自己所主管的機關，沒有一個理想，沒有一個逐步實施的計劃。怎麼叫做「綜理密微」呢？也就是我常向大

家說的，凡事要從「小處着手」。我們對於一件事物，裏是有了遠大的理想和計劃是不夠的，還須明白「本末先後」的道理，由近而遠，由卑而高的作去，所謂「爲大於微」，即是這意思。單是做遠不夠，還要時時去綜覈，去考查，做一分要有一分的成效，做十分要有十分的成績。從前諸葛武侯六出祁山，志在恢復中原，可見他「規模」是何等的「遠大」；然而着他在軍中，事必躬親，罰自二十以上都由他親自裁決，甚而至於「日校簿書」，這可見他「綜理密微」的精神。何況我們今日才智聰明，不如古時的人，怎麼好隨隨便便，得過且過呢？近來一部分負責的同志主管一個機關，不明白這個道理，既沒一個遠大的理

想，和逐次實施的計劃；又不知道由近而遠，自卑而高的實事求是，從小處着手去作事；只知道講經費怎樣不夠，辦事如何困難，這是最不好的習氣，而且是最愚拙無能的表現。這次訓練之後，大家回去，一定要改正過來。

一個機關，無論是黨部、是政府、是軍隊、是學校或是旁的機關，儘管性質上有多少差異，但其要則，總不外乎「人」、「事」、「時」、「地」、「物」五者，所以「人」、「事」、「時」、「地」、「物」五者的合理的組織與運用，爲主管一切機關的要則。一個機關是否管理得好，完全看「人」、「事」、「時」、「地」、「物」五者是否組織得當，支配得宜。先就「人」來說：古人

說「爲政在人」，又說「人存政舉，人亡政息」；又說「得人者昌，失人者亡」；由這些話，可見「人」的重要了。爲什麼古之聖哲談到「爲政」：把人看得這樣重要呢？我可以簡單的答覆一句，因爲任何法令制度，其運用可以說完全靠人。當然我們不好完全相信「人治」；但是無論古今中外，尤其是現在的中國，我們要管理好一個機關，要辦好一件事，絕對不能否認「人」是第一件要緊的事。我們現在一個機關弄得不好，可以說最大的毛病就是人事不當，主管長官用人沒有標準，沒有規律，完全注重封建關係，升降黜陟，憑主管長官「己的好惡，所以弄得是非不分，賞罰不明，上官對下屬更不知道去教導、監督、考驗

，人才既無由作育獎進，自然人不能盡其才，所以一個機關工作效率也就無由發揮。從前曾國藩有幾句嘆息時弊的語，說得非常痛切，他說：「無兵不足深憂，無餉不足痛哭，獨舉目斯世，求一攘利不先，赴義恐後，忠憤耿耿者，不可亟待；或僅得之，而又屈居卑下，往往抑鬱不伸，以挫、以去、以死，而貪廢退縮者，果驪首而上騰、而富貴、而名譽，而老健不死；此其可爲浩歎者也！」我們看現在政治上一般的情形，也不免今昔同感！今後要管理好一個機關，一定要從人事的改良作起；要一定要確立好一個人事制度，不好隨便進退黜陟，喜怒隨心。各級主管長官對所屬人員，尤其要時時刻刻注意而爲國訓練人才、甄別

人才、保舉人才，要曉得我們用人，一定要使被用的人能盡其才。要達到這個目的，一定要注意教導他，教導還不夠，一定要隨時注意考驗他，以別賢愚，定功過，嚴其賞罰，明其黜陟，如此，好的人才可以漸漸甄別出來；次一等的，也就可以慢慢的訓練出來。現在各級機關用人，往往只知道委他一個職務，每天辦幾個鐘頭的事，每月給幾多薪水，就算了事，對於他的身家、履歷、才能、品性、興趣、志向等究竟如何，現在工作是否努力，能力有無進步，將來有無希望……這些用人的要件，完全不注重！尤其不好的，是各存私見，把有能力、有幹才、有品德而又最有希望的職員，認為私有，不薦拔、不保舉出去，替

國家多負責；以爲他稱於現職，就有意的讓他長期屈居下位。而另外被薦拔、被保舉的，則是一班尋常之輩，或竟有最不堪的人在內。像這樣功過不明、優劣不分，賞不足以勸善，罰不足以懲惡，怎麼能使人心悅誠服！大家以後對於自己主管機關以內的人員，一定要特別注意，隨時教導，按時考察，做到「嚴督勤訓」四個字，至少每週或每月要全部接見考驗一次。尤其要注意，每一年總要爲國家訓練選拔幾個最好的人才，使我們國家上無停滯之士，下無屈沒之才，做到「人盡其才」，就是「人人有事做」，然後才算對得住國家。

其次講到「事」。我們主管一個機關，處理事務，其

間性質雖有不同，事務也有繁簡之分，但有幾個不變的原則，就是：第一要簡單化。系統不可太複雜，手續不可紛繁，要事權專一，責任分明。第二要實事求是。這點最關重要。現在中國人做事最大毛病，就是不實在，上騙下，下騙上，一件事請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，要做什麼事，在下命令之前，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。大家只知道得過且過，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。第三是精益求精。就是說

我們辦事要講效率，時時刻刻求進步，不好因循敷衍，墨守成規。現在是科學時代，凡事我們都得不斷的改良，不斷的精進，才跟得上人家。中國舊官場有一個最腐敗、最不良進的毛病，就是「廢行故舉」，凡事都只求「對付得過」，上上下下都抱定「多一事不如少一事」的宗旨，「故步自封」，毫不長進！現在我們要把這種風氣，完全轉變過來。無論一件什麼事，我們第一步當然要求確實做到。確實做到了，還不能就了事，還要想法子更進一步，做得更好，「日新又新」。箇中是分工合作。這是科學時代辦事的一個最重要的原則。現在各級幹部的一個最大毛病，就是不懂得這個原則。不僅是不能分工合作，而且往往互

相猜忌，互相傾軋，互相排擠，有職務，有責任，就大家規避，相互推諉，有權利，有名譽，就彼此爭奪。弄得幾乎處處都是紛歧割裂、爭權奪利的現象。上行下效，所以往往一個機關辦事人愈多，結果反而沒有人辦事。

再講到「時」。我常說：「時間爲一切事業與生命之母」。如果不知道寶貴時間和節省時間，就不配做一個現代的人。一個機關裏的事情，如果不能按時間辦好，那就六成爲一個現代的機關。關於時間的濫用，我們應該注意的有三點：第一就是要準備。無論什麼事，我們限定什麼時候做好，不能遲延一刻；要辦到「今日事今日了」。第二要迅速。無論什麼事情，我們一方面當然要做得實在，

但實在還不夠，一定要迅速，很快的做好，換一句話說，就是要節省時間。第三要有規律。就是要在一定時間之內，做一定的工作，安排適當的時候，來做完預定的事情。古人說：「時乎，時乎，不再來！」，我們生在今日之中國，空前的革命建國偉業，要靠我們去完成，決不好虛擲光陰，得過且過，一定要及「時」努力，自強不息。

再講到「地」。我們各級黨政軍幹部，特別是行政人員的職責，最重要的有一件事，就是管理地方。管理地方，就是要使我們所管地區以內，並無一寸荒地，而且要做到「地盡其利，貨暢其流」兩句話。所謂「地盡其利」的意義，就是要依據土地的性質和位置，運用科學方法，

作完善的利用，便能發生最大效益。外國人有了一塊土地，不僅不許有一尺一寸的荒廢，而且還要從增加建築、講究水利、發展交通、研究地質、改良土壤等各方面，拚命設法增加生產——如果地下有礦，更是要設法探測開採——完完全全做到「地盡其利」；所以能使人民殷富，國力雄厚。反觀我們中國，土地雖然如此遼闊，但是大半都是荒廢，很豐富的礦產埋藏在地下，不知開採；最重要的水利事業，不知興辦；甚至水災旱災，都不能防免。像這樣，國勢怎麼能夠強盛呢？管子說：「行其山澤，觀其桑麻，計其六畜之產，而貧富之國可知矣」；「行其田野，視其耕耘，計其農事，而飢飽之國可知也」。又說：「其耕之

不深，耘之不謹，地宜不任，草田多穢，耕者不必肥，荒者不必澆，以人猥計其野」。又說：「草田多而辟田少者，雖不水旱，飢國之野也。若是而民寡，則不足以守其地；若是而民衆，則國貧民飢；以此遇水旱，則衆散而不收」。彼民不足以守者，其城不固；民飢者，不可以使戰；衆散而不收，則國爲丘墟」。這就是老實不客氣的說：一個國家，不能做到「地盡其利」、「野闢民足」，簡直就要亡國，一直弄到「國爲丘墟」的境地。各級黨政軍幹部，一定要明白這個道理，殫精竭慮，提挈民衆，隨時講求，逐步興辦，務必做到「地盡其利」。單是「地盡其利」還不夠，還要做到「貨暢其流」。因爲地盡其利，只

是增加生產：若果僅僅只是增加生產，而不能使所生產的東西流通暢達，依然無裨於國計民生。我常說「有交通然後有土地」，又說「不關交通，是謂棄地」，就是這個意思。

最後講到「物」。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，一定要先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，依其性質、作用、分量等整理配備得有條有理，不好一點雜亂零散。怎麼做管理呢？一件東西既經整理好之後，就要安置一定的

地方，交一定的人負責保管，依一定的方法運用；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，找出任何一個案卷，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、國營工業以至一個最小的機關，其事物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，歸根結底，總是要損壞的；我們講修理，就是如果一件東西，稍有破壞，隨即

要將它立刻修理好，使他不因失修而損壞得更快，以至於完全失掉它的效用。我們做到了整理、管理、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，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，成爲風氣。他們能夠造成這種好風氣的原因，一半固然是因爲物質缺乏，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、老老少少，都知道物力維艱，養成功一種節約樸實的習慣。反觀我們中國，社會上一般所表現的完全是一種奢侈浪費的亡國習氣——正合了管

予所說的「主上無積而宮室美，氓黎無積而衣服修，乘車者飾觀望，步行者雜文采」的話！完完全全把我們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。用錢不曉得購經濟原則，不僅是用一個錢，不能得到一個錢的效用，而且用兩個錢，不能發達一個錢的效用，甚至有時用了十個錢，亦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！

「人」、「事」、「時」、「地」、「物」五者，分論已如上述。我們管理一個機關，怎麼樣來把這五者合理的組織與運用呢？大家要知道：我們無論主管一個什麼機關，無論辦

一件什麼事情，都要有組織，都要從組織做起頭。第一應該解決的就是組織「人」。這些人我們有沒有？如果有了，應該如何分別？如何考驗？如何來因才器使？否則如果沒有人，就該到那裏去找？如何訓練？如何分配？又要研究這些「人」相宜不相宜？其次就是根據我們已有的「人」，來組織該辦的「事」。那一個「人」為主，那一個爲「輔」？甲「事」交給一個「人」辦，乙「事」又交那一個「人」辦？「人」和「事」的原則：總要辦到人人有事做，事事有人負責。再次是「時」，要有組織。這「時」就是「時間」。我們做一件事，總要按時計功，限期責效，不能漫無限制。而且要把一個鐘頭當做兩個鐘頭用，一天當作兩天

用，至低限度，不能把時間錯誤或荒廢。其次是「地」要有組織。這「地」就是「空間」。我們無論辦什麼事情，總離不了「空間」。講到地，就要知道「因地制宜」。某地宜於造林，某地宜於墾牧，某地宜於建築房舍，某地宜於興辦水利……地各有宜，總在於人能組織，因其所宜而制用。不好不顧事實，不顧環境，一味閉門造車。一切政治上的設施，統統應該注意到這點。最後是「物」要有組織。一個機關，從各種經費一直到辦公所需的房屋桌椅，乃至一紙一筆之微，統統屬於這一類。我們主辦一事件，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，看見有一個

機關，拿卡車載運木器床舖，總計其汽油的價值，及汽車消耗的浪費，比木器床舖的價值，不知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，絕對不止這一件。總在我們各位大家要注重組織，分別輕重緩急，隨時考查，隨時糾正。綜合起來，人、事、時、地、物五者皆要有組織，就是先要有系統、有條理、有計劃、有預備。在人而言，就要做到人無遺散而克盡其才。在事而言，就要做到事無廢弛而克盡其功。在時而言，就要做到時無浪費而克盡其效。在物而言，就要做到物無廢棄而克盡其用。我們知道把這五者來作合理的組織與運用之後，當然我們可以主管好一個機關。

除此之外，我們做一個機關的主管長官，所要做的事，當然不只一件，從三件五件，乃至十件百件，樣樣都要，樣樣都應辦。究竟從那裏辦呢？這是一種最重要的行政本領。今天我可以根據我的經驗，扼要的告訴大家一個要訣，就是「縱橫經緯、脈絡分明、權其輕重、別其緩急」。這話就是說：我們不管事情有多少，一到手之後，先把它分別性質與種類，分析之後，歸納起來，橫的縱的綜合之後，把它整個的組織起來，譬如我們每星期的功課表（時間）講堂（空間）課目（事）學員（人）講義（物）這亦是組織，組織具備了，然後權衡其輕重緩急，決定那一件就應該先辦，那一件應該後辦。同時注意到這件事與那件

事之間的聯繫。比方如像現在的縣行政工作，要做的事，當然很多，然而最重要的，是治安、兵役、禁烟這三種。我們做一個縣長，到任之後，馬上應該確定這三種為縣行政的中心工作，根據地方的實況，定出逐步的實施計劃，集中全力，按部就班的做去。只要中心工作推進得特別有效，其餘的工作，當然沒有多少問題。不好工作沒有一個中心，樣樣都在辦，樣樣都辦不好，弄得「百廢皆舉，一事無成」。此外我們要管好一個機關，「自覺」「自動」也是特別重要的。我們一定要在本身執掌範圍之內，自己去辦事做，不好等事做。一個革命黨員，和一個腐敗官僚的差異，就在這個做事的作風上。同時我們一個革命黨員，辦

事要講效率。時時求進步，不要因循敷衍，只在紙面上做文章。公文上說圈子，不要實事求是。不可墮落敷衍。那樣的意味。只說聽對對粉飾虛張，自欺欺人。我們對於一件事，在未辦之前，一定要有計劃。要有準備。而且要計劃得很週到。準備很充分。在辦之際，一定要有步驟。有條理。因為有步驟，才好按步就班的做去。有條理，才不致於撒亂。辦完之後，一定要檢查。要改進。因為要檢查，才尋得出過去的缺點，要改進，才會有進步。以上都是管理機關的要領。我們如果懂得了這些要領，再精勤篤誠，以身作則去領導部屬，時時求進步，謀改進，當然沒有一個機關管理不好的。

現在再講推行政令的要領。在未講之前，先請大家反省反省。不說遠了，單就七七抗戰以來，中央所頒布的重要法令來說，就已很多了。各位對於這些抗戰期間與你們本身工作有關的各種重要法令，是否統統看過呢？是否曾經用腦筋去研究過呢？是否根據這些法令去規劃出具體實施的方案呢？究竟執行了多少呢？我相信統統看過的就很少，用腦筋去研究過的更少；去規劃過，切實執行過的就更少。爲什麼各級黨政軍幹部，會像這個樣子呢？因爲我們過去完全沒有重視命令的習慣，也可以說完全不懂得命令的重要。所以雖然抗戰期間的各種法令非常重要，結果也就馬馬虎虎的看過，認爲不過是那麽一回事，照例的已

視爲具文」，「束之高閣」。我看現在各級黨政幹部，最大的毛病，真是無過於此了。這種毛病，究其極至，真可以「國滅種」。因爲大家有這種毛病，所以各種政令，總是照例的由中央到省，由省到縣，一級一級的轉下去，結果徹頭徹尾把各級黨政機構，變成一個專辦公文的官僚機關；完完全全不辦事，只在紙面上做工夫。我們要革命建國，這種毛病，非徹底的革除改正不可。

從前我在江西剿匪的時候，有許多部隊，不懂得「命令」的重要，對於上級的命令不切實的體察、執行，所以往往吃虧。後來到廬山訓練的時候，我特別向他們解釋過，大意是說：爲什麼「令」字之上，一定要加一個「命」字呢

？爲什麼要講「命令」兩個字，而不只講一個命令字呢？要知道古人製彙名詞，實有深意存在。這就是裏邊兩個命令字的大義與接受命令的人，知道命令兩個字，依普通的意義來講，沒有什麼分別，但這兩個字連起來用，這個命令字的意義就不是命令的命字的意義，而乃是指生命的命字的意義了。就是說：我們所下和所受的命令，是我們自己、我們的部下，以及國家的生命都是有關係。我們做上官的人，下一個命令，就是給部下一個生命的道路，也就是部下生路的指南針，告訴部下一個保存生命或一條生路的方法。如果能夠統統照着命令去做，那我們自己的生命、上官的生命、部下的生命，乃至國家的生命，才可以保存。如果

我們不能照到命令切實去做，或者不照命令所規定的「時
間、地點」去達到命令所規定的任務，那便無異斷送
我們自己的生命。要知道我們的生命，完全寄託在命令之
中，我們要想保存生命，發揚生命，只有服從命令。對於
命令的接受，要知道這是自己個人乃至全體，與整個國
家的生死關頭，要十分敬重審慎。受命的人，尤其要絕對
服從，把命令比自己的生命還更重視，即使我們爲了執
行命令，把自己個人的生命犧牲了，但我們全軍和國家
民族的大生命，必定可以由我的犧牲而保全，而延續，而
發揚光大。以後大家照我的話做去，果然不到好幾日，滅
辱剿匪的任務，現在第二期抗戰開始，革命建國的艱鉅的

大業，正待我們完成，我們各級黨政軍幹部，一定要澈底明瞭這「命令」兩個字的意義。從今以後，對於上級命令不可視為具文，束之高閣。一定要「視命如命」，「養戒澈底」執行命令的習慣，以達成我們抗戰建國的任務。管子說：「凡君國之重器，莫重於令。令重則君尊，君尊則國安；令輕則君卑，君卑則國危。故安國在乎尊君，尊君在乎行令。行令在乎嚴罰。」又說：「明君察於治民之本，本莫要於令。故自「聽命者死，益令者死，不行令者死，留令者死，不從令者死。五者死而無赦，惟令是視。」這就是說：一個國家最重要的東西，莫過於命令。我們要奠國家於磐石之安，要服從領袖，但是服從領袖，就是服從領袖。

的命令，所以對於饋補的命令，不好空口說說子事，一定要嚴格執行，而且不好隨便把命令拿來修改（屬令），隨便把命令拿來增加（益令），隨便把命令視為具文，不去執行（不行令），隨便把命令拿來束之高閣（留令），甚而至於不服從命令，違反命令，自由行動（不從令），凡是有這五種情形之一，管子都是主張「殺無赦」的。我們各級黨政軍幹部，一定要深切體會此旨，切實把過去種種毛病，痛加改正。對於上級命令，要研究，要體會，不好一點腦筋都不用，不管重要不重要，隨便馬馬虎虎的看過。單是研究，體會不夠，一定要根據本身執掌，針對環境，將上級的命令，翻成實施方案，盡最大的努力，按步就班的去

魏特。

古人說：「其身正，不令而行」。又說：「風行草偃」。現在我們全國上下，雖然沒有公然違反國家法令的事，然而還是敷衍敷衍，陽奉陰違；所以國家無論有多少法良意美的政令，結果不能通過各級黨政機構深入民衆，真真弄到「號令逆於民心，動靜詭於時變，有功不必賞，有罪不必誅，令焉不必行，禁焉不必止，在上位無以使下」的現象。我們要挽回此種頹風，首先在於我們各級黨政軍幹部自己能夠切切實實的覺悟，以身作則去領導部屬，矯正過去這種不良的積習。我常常教大家嚴以律己，就是這個意思！

(完)

十二

服從命令與執行命令的真義

(選三)

(三十一年九月十六日在中央訓練團講)

一、翻閱表冊的方法。

二、黨政軍事業過去不能進步的原因，在各級幹部空談「服從命令」，而不能「徹底執行命令」。

三、「服從命令」必須自動的執行命令，且須

以三民主義為根據。

服從命令與執行命令的真義

以後大家翻閱表冊等等，都必須知道要領纔好。卽如今天你們展開這張「訓練的目的與訓練實施綱要」的表解，一千多人同時展開，聲音不知多麼嘈雜——連很遠的地方都可以聽到聲響。古人說：「辦事無聲無臭」，我們無論辦什麼事情，都應該如此。尤其是看書批閱文件的時候，如果聽到嘈雜的聲音，那我們心神就不能安靜集中，效力就要減低了。古人教人，最注意這些細微的地方，凡書冊之置放、圖表之摺疊、乃至言語坐立的姿勢，都有一定的規律，要求合乎整齊靜肅的原則。但現在一般學校教師，對於學生拿書究竟應該怎樣拿，放書應該怎樣放，翻閱表冊應該怎樣翻閱，完全沒有教過。所以大家都不知道。以

後無論是在辦公室、在課堂、在各種集會場所，大家對於這件事必須注意，不好以爲是一件小事就忽略過去。我看你們今天展讀這一張表，毛病就在展開的時候提得太高，又是用力的抖開來，所以不惟聲響很大，而且侵佔人家的地位，妨礙人家的工作，這是最不好的事！將來我們在各種會議場上常常要展開各種書冊圖表，如果我們自己不注意，以致影響到人家，給人家看了，就要說我們沒有集團生活的訓練！其實這本是很容易的事情，我們要展開一張圖表，只要按照他摺疊的層次，一層一層輕輕的展開，就不致發生這種嘈雜的聲音了！但是我們爲求展開的方便，在摺疊的時候也要注意。凡是橫幅寬的圖表，我們應該先

摺左右，再摺上下；而凡是直幅長的圖表，就應該先摺上下，再摺左右。這樣，既不會妨礙前後左右的人，而且展開來也有一定順序。就不致顛倒翻閱，聲響嘈雜了。希望大家練習幾次之後，要特別記住作到。

現在再要將這本小冊子——「訓練的目的與訓練實施綱要」的第二項原文，關於澈底執行命令的一段，特別提出來對大家解釋一下：（國長朗誦原文，全體專心靜聽）。

「現在先講我們怎樣纔能成爲實現三民主義與澈底執行命令之戰士與信徒。大家先要知道：所謂戰士，並不是僅限於前方作戰的官兵，也不是說要我們都上前線參加作戰，纔叫做戰士；可以說，凡是一個現代的國民，尤其是

我們革命黨黨員，要盡到我們國民和黨員的本職，無論何時何地，人人都要不愧爲一個戰鬥員。這就是說：我們不僅在緊急必要的時候，人人都要和前方官兵一樣能夠投袂奮起，執干戈以衛社稷，而且我們一切生活習慣、思想行動，不論何時何地，都要澈裏澈外武裝起來，要抱定一種戰鬥的精神和決心，來克服一切工作與學習的困難，打破一切革命的障礙，發揚我們革命事業的功效！本此意義，切近一點說，我們訓練就是爲打仗——出操是爲打仗，上課是爲打仗，研究討論和實習，無一不是爲打仗，亦無一不是存戰爭之中。總而言之，生活就是戰爭，我們生爲現在時代的一個人，要盡到我們人生的本務，就一定要

猶作一個真正現在時代的戰鬥員。其次所謂信徒，大家都知道：一個人皈依於一種宗教，就是宗教的信徒；宗教信徒對於他所信仰的宗教，一定是竭誠服膺，刻苦修習，真實奉行，無間生死，我們革命黨員要成為真正三民主義的信徒，和革命領袖的信徒，也一定要如宗教信徒之宗教信仰一樣，精誠熱烈，篤信篤行，身心全體歸向，始終貫徹到底，這樣，纔是一個真正的信徒。各位知道了戰士與信徒的意義是如此，我們就要問爲什麼這次訓練是要大家真能成爲實現三民主義的信徒和徹底奉行命令的戰士呢？難道我們從前還沒有信仰三民主義徹底奉行命令嗎？難道我們從前還不夠爲一個實行主義的信徒和奉行命令的戰士嗎？

？這一點，我們各人要自己反省，究竟我們從前所說的種種所作的，是否合乎三民主義，是否完全依照主義切實作到？是否真正盡到了各人的職責，不媿爲一個澈底奉行命令的戰鬥員和主義的信徒？老實說，我們從前實在沒有作到！我們過去的一切生活、行動、思想和精神，實在還不夠作一個革命的戰士和主義的信徒。這個道理，前次開學的時候，我已經對大家講過，各位如誠心省察，反躬自問，也一定能夠坦白自承。因爲我們過去沒有真正實行主義、信仰主義，對於自身的責任總沒有深刻認識、切實盡到，對於上級命令總不免隨便看過，沒有真正澈底的研究與奉行，所以我們現在要來受訓，要洗心革命，從頭學起，死

心塌地把自己造成功一個能真正實現三民主義的信徒，和澈底奉行命令的戰士。

我們要真能成爲實現三民主義的信徒，就一定要從澈底服從命令、澈底執行命令作起。要由我們以身作則，推己及人，養成一種尊重命令如珍重自己的生命、貫徹命令如救護自己的生命一樣的良好習慣和風尚。有如軍隊執行命令，只能絕對服從而不容絲毫違反，只能整個貫徹，而不能絲毫怠忽，然後黨和政府爲實行主義所頒發的一切命令與計劃，纔能夠實現。我們的革命事業，纔能夠成功！大家要知道：我們從前一切事業沒有成效，主義不能實現，我們作了黨員和公務人員，不能夠成爲一個真正三民主義

的信徒和革命的戰士，就是由於我們對一切命令陽奉陰違、敷衍塞責，沒有奉命惟謹、貫徹到底的精神和習慣，往往接到上官的命令，任意擱置，或照例承轉，就算完事，至於命令的內容怎樣？實施的步驟和方法怎樣？怎樣纔能夠迅速確實的澈底作到？很少能注意研究，精心籌劃的！更少能刻苦勤奮，親自執行命令的！對於承轉上級命令或自身發布命令的時候，也只管發出了就完事，至於觸發以後，一般部屬人員是否切實依照執行，執行的情形和成效如何，也不去嚴格監督，勤加考察，相率因循應付、得過且過，不僅騙上官、騙部下，而且自己騙自己，如遇上官權促，也頂多只是一紙報告，敷衍了事！此所以民國成立

服從命令與執行命令的真義

10

到現在，已經廿八年，而我們一切的建設，總是停滯不前，我們國家的處境，一天不如一天，到如今還要受倭寇這樣的侵略蹂躪！老實說，這就是我們過去不能真正服從命令、澈底執行命令所招致的奇恥大辱！我們這次創辦黨政訓練班召集各位來受訓練，最大的目的，是要「洗從前對命令法規陽奉陰違、因循敷衍的惡習和積恥，要以「昨死今生」的決心，用「金丹換骨」的方法，澈底剷除對命令不忠不誠，對國家、對上官、對自己的職責不忠不誠的病根！從今以後，要養成絕對服從命令、敬謹奉行命令、澈底執行和命令的習慣和風氣，以爲我們實行主義、推進建設、完成革命事業的起點！

我常常研究，我們怎樣纔能夠成爲一個澈底奉行命令和真正實現主義的信徒和戰士，這個道理，如果僅從正面來解釋，或許不容易明瞭他的重要性。所以現在要從反面來說明，究竟我們從前爲什麼對於上級的一切命令和法規，要陽奉陰違、因循敷衍，甚至自欺欺人，以致敗壞政治道德、喪失革命精神呢？這個原因究竟在什麼地方？我以爲第一是由於畏難；第二是由於自私。有了這兩個「畏難」「自私」的觀念和心理存在心頭，對一切事情就要推諉延誤、腐敗廢弛，而一切弊病都從此發生出來了！因爲我們如果遇見一樁事情，無論是上官的命令交給我們作的也好，或是我們職責範圍以內所應該作的也好，我們總覺

得他是如何的困難，不想即刻動手，或着手做了，又每每遇難中輟，甚至遇到上官命令我們三天或兩天作好，並要按期報告的事情，我們看了這個命令，心裏總以為這件事情困難，三天兩天如何能夠辦完，也許還要以為上竇這纒下命令，是對於部下不體諒，以為我們經費缺乏、人力和時間都覺不夠，如何能夠及期辦完這件事情，呈覆這個命令呢？我們要知道上官所下命令，必定是考慮周到，認為受命的人一定可以依令作得到纒屬下的，如果我們一存了這種畏難的心理，不要說比較費時費力的事情，我們要畏難却顧，以致延誤無成；就是遇見十分容易的事情，也要以為這是『不容易』，如此在我們的心目中就簡直無事不

難，無事可成，因此對於上官一切命令，不僅不能澈底奉行，而且要懈怠推諉、馴至完全廢弛了！所以我們今後要真能實行主義、澈底奉行命令，首先要滌除畏難的心理，排除一切虛偽遲鈍、苟且偷安的惡習，而要不懼困難，不辭勞苦，要重視命令如我們自己的生命，要如前方官兵打仗，執行戰鬥命令一樣，一接到命令，無論如何困難危險，一定要集中精力和時間，依照命令所規定的時間和地點，誓死拚命，在限期以內，完全作到，即令我們為執行命令而犧牲了，也正如古人所說：『鞠躬盡瘁，死而後已』，正是我們義所當為，盡忠國家職守之道！我們有了這種精神，纔能夠作一個澈底執行命令的戰鬥員。還有一種自私的

服從命令與執行命令的真義

一四

心理，就是想乘利趨便，紛飾虛偽，有義務、有責任則工於推諉，有權利、有名位則競相爭奪，過去已習爲風氣。是政令不能推行，命令不能貫徹最大的一個障礙。大家要知道：任何大小工作的成就，沒有不需要勞苦奮鬥的，我們革命黨辦事，必須有鞠躬盡瘁的志氣，不能有絲毫自私自利之心，革命與反革命，信徒與叛徒，忠勇的戰鬥員與怯懦的偷生者，他們的分別，就在於一方是公爾忘私，國爾忘家，一方只知避難就易，自私自利。我們今後要真能成爲實行三民主義的信徒與澈底奉行命令的戰士，就一定要打破自私自利的心理，改革推諉攘奪的風氣。人人要負責任，盡職守，忍耐勞苦，急公服務，這樣，纔不致陽奉

陰違，貽誤國家；這樣，纔可算是一個三民主義的信徒和國民革命的戰鬥員了。

以上是就奉行命令一方面說，至於在承轉上級命令，貫徹他所規定的任務一方面來講，我們負責主管無論省府廳長或專員縣長，要求令出必行，行必澈底，在下命之先，就須顧到推行命令的各種條件，命令所規定的一切內容與辦法，是否可以辦得通？我常說，無論上官頒發命令，或部屬執行命令，一定要認清環境，明瞭事實，考察一人「財」「時」「地」「物」等各種實在情形，然後因應制宜，纔能夠逐級督率，順利進行，切實辦到。如果事前不知用心審察，隨便頒布事實所不可能或部下能力所辦不

獨的命令，那這個命令一定無效，比不下命令還要不好。我們考察從前一般黨政軍機關，爲什麼養成一般公務人員對於上級命令，陽奉陰違的習慣，主要的原由，就是由於上管下命令，只顧到理論，只在書面文字上講求，而忽略了事實與環境，不顧執行命令的客觀條件，這樣，既爲部下所確實不能作到的事情，他當然無法澈底辦到，就只好敷衍應付，得過且過，這種風氣一經養成，就連可以辦到的事情，亦要攔置不辦，因循貽誤了！所以我們製養成貫徹命令的精神和習慣，一方面固然要由我們負責力行，以身作則，感化人心，轉移風氣，爲黨團造成一班真能實行主義、澈底奉行命令的信徒和戰士；一方面就要我們當主管

的，慎重命令，不要隨便濫發命令。就是要注意頒發命令與推行命令的必要條件和國應制宜之道。根本的一點就是我們執行命令，要有無畏無難、大公無私的精神，如「專在人爲」與「人定勝天」的道理，並要觀察各種「人」「財」「時」「地」「物」的條件，悉心研究，多方設計，凡是人家所能作到的事情，我們固然要能夠作到，就是人家通常所不能作到的，我們亦要奮發革命精神，多方想定辦法，克服一切困難，完滿達成任務，這樣，纔算是一個實行主義的信徒和戰鬥員。我在民國二十一年曾經提出四句口號，叫人「實幹、快幹、硬幹、苦幹」，就是看見當時我們一般黨員和公務人員遇事畏難怕苦，一切懈怠廢

弛，所以要拿這幾句口號來振作革命辦事的精神，提起奮鬥前進的朝氣！我們今後要徹底奉行命令，真能實現主義，就不僅要知道 總理的主義，信仰 總理的主義，而且要繼承 總理知難行易的精神和愈挫愈奮、百折不回的毅力，要能真正實幹、快幹、硬幹、苦幹，無論遇到什麼艱困危的事情，只要是我們義所當爲的，即抱定不成功便成仁的決心，不怕苦，不怕難，一定要奉行命令。貫徹到底、克盡職責！這就是我們要作三民主義信徒和國民革命戰士的基本要件！

我講演這本小冊子，其目的就是要使我們以後的訓練能發生實際的效果，也就是要使我們黨政軍學各部門的業

務，都能依照本冊中的指示，切實作到，這是我唯一的希望。現在我們辦事最大的缺點，就是大家只講「服從命令」，而「對於命令不能澈底的執行」。可以說：我們過去辦事不能成功，打仗不能勝利，一切都以此爲其總因。如果我們過去人人真能執行命令、貫徹命令，那我們打仗就早已獲勝、辦事也不致於失敗了！所以大家以後要成功立業，對於上官的命令，不只是空談服從，而是要切實執行，貫徹到底。否則不惟我們辦事永無成功之望，而且我們本身也不配作一個現代的國民。希望各位以後無論在國受訓，或是將來回到各個崗位上去工作，務必要養成這一種執行命令、貫徹命令的習慣，對於上級的命令，我們應該

如有貫徹，以期達成任務；對於下達的命令，應該如何監督，以期其切實作到，我們必須具備這種精神和素養，然後纔不愧爲 總理的信徒，方得稱爲革命的戰士。要知道：我們如果不養成這種徹底奉行命令的習慣和風尚，那我們就是有許多幹部，亦不能發生一點力量；反之只要我們有了這種精神和習慣，則我們人數雖少，亦必能發生十倍於前的效果。我們過去辦事之所以曠時廢事，沒有成績，根本原因，就是因爲我們對於上級的命令，只是照例承轉完事，如此一轉再轉，轉到最後一層，完全沒有結果。甚至下層機關的主管者，連到他上官的命令看也不看了！這就是大家過去對於上級的命令，根本沒有執行貫徹的覺

悟，而對於下達命令，亦沒有監督實施的精神。從今以後，希望大家要切實改正過來。一方面接到上官的命令，要奉命維謹，按照其內容任務，切實研究區處的方法，澈底達成；同時對於下級發布命令，更要使之層層監督，切實負責執行，如此，我們黨政軍學各部門的業務，纔有進步的希望。

還有，從前許多軍人常常說他自己如何絕對服從命令，現在一般黨政人員也是一樣，說命令是應該絕對服從的，而其實他們所謂服從，祇是口說服從而已，根本未曾想到如何方得謂之服從命令，更不知道如何來貫徹命令。這樣的服從命令，比不服從命令或反抗命令的結果是相等的。

服從命令與執行命令的真義

二二

，因爲這樣虛偽的服從，最多只是對於上級的命令，照例的承轉，到了期限，照例的虛偽報告，無形中養成一種陽奉陰違、自欺欺人的習慣。甚或接到違反主義、背叛黨國的命令，亦藉口說我是服從命令，而不敢表示他對於是非順逆的態度。所以大家要知道：單是服從命令不過是消極的，是被動的，這種服從命令，不僅無益，而且有害！必須是執行命令而且要自動的執行命令，纔是積極的服從命令；尤其是我們服從命令，必須以本黨三民主義的原則爲根據，因爲我們之所以奉行命令，就是爲了實行三民主義的緣故。必須本乎主義來貫徹上級的命令，纔算是真正的服從命令。所以古人說：「大丈夫除當然服從者外，皆應

自動的來負責處理其分內應盡的職務」。希望大家以後要
「瞭解服從命令的真義，養成奉行命令的習慣，以期不愧爲
一個實現三民主義和澈底奉行命令的戰士與信徒！」

(完)

十三 現代行政人員須知

(選三)

(二十三年三月二十日召見各省高級行政人員閉會致辭)

一、現行政治之弊病及其改進之方針：

1. 系統複雜，專權分散。——今後應求專權專一，職責分明。
2. 因循怠惰，不重時間。——今後凡事要限期辦成，迅速準確。
3. 忽近驚遠，不自小始。——今後應求集中工作，由小而大。

現代行政人員須知

現代行政人員須知

二

4. 政府要負責管理地方，教訓人民。

二、政治的內容與今後改進政治的要點：

1. 人（人事）——要知人善任，勤於考驗，嚴明賞罰，人盡其才。

2. 事（事物）——要簡單經濟，實事求是，精益求精，分工合作，物盡其用（廢物利用）。

3. 時（時間）——要準確，節省（迅速），而有規律。

4. 地（土地）——要能地盡其利（秩序、條理），貸暢其流（發達交通）。

三、今後改進地方政治各具體事項：

1. 要尊重行政系統。
2. 辦事要權力集中。
3. 財政上要行統收統支。
4. 要劃定地方保衛區域，建立軍師管區的基礎。
5. 要徵收城市土地稅。
6. 要限期清理積案。
7. 要依軍法禁絕毒品。
8. 要儘力改良警政。
9. 要提倡音樂。

現代行政人員須知

四

10 要提倡體育。

11 要注重並改進民族保衛教育。

12 要注重利用囚犯、遊民、乞丐。

四、要普及國民革命軍事教育——「明恥教戰」的要旨和辦法。

今天會議就要閉幕，剛才聽到楊祕書長的報告，覺得我們這次集會時間雖然極短，但是在行政方面，我們已經得到了很多實際經驗的材料。交換了很多重要的意見，並且找出了今後推進政治應探的許多方法。以後只要大家能夠補此共同努力，相信我們這十個革命的基本省在政治上一切都可以得到一個很大的進步。因此我們曉得政治上

事情，必須加以檢查，除了各人對他自己職務工作，每週、每月和每季要自己檢查一次外，全部的工作總要半年檢查一次，至少每年要總檢查一次。所以我們這次集會，從此要垂爲定例，每年舉行一次。一方面我們各地方的行政長官可以共同檢查自己的工作，收到互相觀摩砥礪的效果；一方面總部或行營得到報告，也可以曉得各地施政的情形，使得上下貫通，增進推動的機能；如此然後政治才能很迅速的改進！這件事情，在外國固然都是每年必辦的，就是我們中國從前也是這樣辦的。所謂「詢事考言，陳風通職」，就是定期的檢查工作，不過形式上沒有我們這次集會的廣大而已。這是講我們這次集會的意義。

現代行政人員須知

其次，要將這次集會所得的結論和自己個人關於改進政治的意見和感想，趁此閉會的時候，和各位講一講：

首先要講的，就是現在我們在行政上一般的通病和針對這些通病而改訂的今後改進政治的幾個基本原則。大概說起來，現在我們的工作不能生效，政治不能進步之最大的毛病有三種：第一就是行政系統複雜，一切事權和責任不能專一，因此一切的事情，窒礙難行，沒有人肯來負責做事，也沒有人能夠放手做事。有責任便互相推諉，有權利則彼此爭奪，所有的時間和精力，統統用於應付，全部的工作，不過是敷衍表面。甚至還要發生一些無謂的糾紛，增加許多意外的麻煩；使大家的力量，互相抵消；整個

的工作，陷於停滯。如此，還有什麼事辦得好呢？所以系統複雜、事權分散就是行政上第一個大病。再講第二個大毛病，就是因循怠惰，不重時間，無論上下，不知道時間之可貴與關係之重大，隨便做什麼事，沒有時間的規定，也不注意節省時間，限期完成。所以一個公事下去，不僅明天沒有回報，就是過一個星期、一個月乃至於過一年還得不到一個報告，即使有報告，也因為平時因循怠惰、陽奉陰違，臨時也只好敷衍塞責！我常常講：「打仗就是爭時間」，誰能節省時間，一切來得快當，誰就可以獲得最後的勝利。作戰如此，其他一切政治，何莫不然。所以時間實乃一切事業與生命之母，不重時間，就是輕視自己之

生命，毀棄一切的事業。何況一天只有二十四小時，普通可以做事的時間不過八九小時，每小時亦不過六十分，人家外國人用機器來工作，一分鐘可以辦好我們幾百幾千分鐘的事情，而我們現在反不把時間當作一個東西，而要因循怠惰，隨便浪費。試問一切的事情如何可以辦得好？如何可以來和外國人競爭？政治如何會有進步！還有政治上第三個通病，就是政治上一切工作，忽近忽遠，不能由小而大。這一點我在開會的那一天已經提到過，就是說我們現在的工作，範圍非常廣泛，沒有一個標準，緩急輕重不能斟酌，先後本末不知分別，每每急要淺近而簡易的事情丟了不來實做，而專從遙深遠大繁難的地方拚命空談，於

是流爲百廢俱舉，一事無成。永遠做不出什麼成績，因此政治上亦永遠不容易有進步。

我們既已看清現在政治上最大的通病，就容易找出今後改進的方法。補救的藥方；第一、爲避免系統複雜、事權分散的毛病起見，我們今後政治上一切制度的確立、政務的推行，一定要求事權專一、職責分明。我前次已經講過：現在政治上第一個重要的原則，就是統一集中，這個原則要應用到實際政治上去，第一就是要求事權的統一，責任的集中。在現在這個時代，無論是辨軍事、政治、經濟、教育各方面的事情，無論是就整個國家或一省一縣而一個機關而言，如果違反這個基本原則，不管你有多大的

聰明才力決沒有一件事情給你辦得很好。所以你們回去可以告訴各省的主席，凡在省政府職權以內，無論是關於民政、教育、財政、建設那一方面的事情，其事權統統要統一集中於省政府，只要不違反中央政令，政治上一切的事情儘可以權宜辦理。省政如此，下面各專員甚至各縣長都是一樣，如果是大家能夠誠心負責做事，確實能夠改進政治，我可以擔負一切責任，給權大家，儘管放手去做去！這一點你們可以記錄下來，決定不致再有什麼次毛求疵的命令來拘束你們！其次，我們爲要補救因循怠惰、不重時間的弊病起見，以後任何事情，一定要迅速準確，限期完成！不僅日子要限定，就是時刻也要規定，無論大小事情，如果

到了規定的時間不能辦好，一定要報告理由，如果不報告或理由不確實，一定要處罪。必須如此，然後可以矯正現在一般陽奉陰違、敷衍塞責、圖循怠惰、不守時間的積習。再講到補救廣泛不實、忽遺驚遠的方法，就是我前次所講的，關於這個道理，雖然我前次已經講得很詳細，但是這一個原則太緊緊，同時我自己平時實際的感觸最多，今天想再就自己所感到的補說幾句；這一次我由江西到浙江、再到福建，雖然很多地方都有汽車路好走，但是我看除了幾條汽車路之外，其餘的所謂省縣道以及鄉道，統統窄狹到不成道路了，尤其是各處的田塍，更不成樣子！在從前的田塍本有一定的寬度，總以一個人可以寬舒適過為標

華；至於道路要格外寬闊，車馬都可暢行！但是到了現在，道路剷成了田塍，田塍剷削成一根繩子，沒有一個田塍成爲田塍，也沒有一條道路像條道路了！爲什麼會如此呢？就是我們一般親民之官——做專員或縣長的人，不到鄉間去觀察管事的緣故。只要我們平時稍微留神考查一下、指導一下，老百姓必能守法遵令，至少也可以恢復原有道路的寬度！這暫且不講，你們再看那一個地方的橋樑、古蹟、名勝、森林，有幾處沒有毀敗，不是滿目荒涼的景象！其實這些東西，並不一定要花什麼錢，才可以修好，只要我們一般當專員或縣長的人，能夠倡導得法，就可以修整復興！比方講我此次在贛、浙、閩三省，沿途就看見許多橋

樑傾圮，很好的石頭材料就丟在旁邊，我想如果稍有責任心的專員或縣長看見，就應當要想法子找就地民工，或責成地方保甲來修復。此不過舉其一端而言，其他許多古蹟、名勝、森林等，其燬敗的程度都不厲害，很可以不花什麼而隨時修復，也並不是沒有時間，沒有民力，不過沒有人去理他，所以種種好的材料，隨便聽他踐踏，許多好的地方，隨便由他敗壞。我想當地一般行政長官，除非是沒有腦筋，否則一定就是偷惰，不負責，不能實際做事！這些亦暫且不講，我們只看各處縣城，你看那一個縣城的城牆，不是東頹西塌，茅草離離。一般當縣長專員的人絕不去想方法修理。在從前修城就是地方官最要緊的一件事。

隨便那一個縣城，每年一定要修理一次，而且每季要檢閱一次，高級地方官如道台、撫台等，每到一個地方，一定先要巡視城牆，這是新官到任時的所謂「閱城放告」，幾乎成了一個定例，何況今日的城牆，我們機械式武器尙未發達，外寇肉體自緊一日，即使沒有城牆的，還要新修起來，那裏好讓已有的城牆，隨便頹坍呢！何況城牆是我們祖宗幾百幾千年偉大的遺物，實有保存的價值，以後我們各地方官應發誓「保護城牆」，在此次集會中，可以定爲一個重要的決議。我們再看到那一個縣的聖廟鼓樓，這一類建築物不是敗壞得不成樣子，那一個縣衙門，不是聽他東爛西破，當縣長的存着五日京兆之心，視官衙如傳舍，

曾不稍顧念，加以修整。我這話並不是說衙門要修得怎樣好着，也不是說，各種建築物要花幾多錢來修，乃是責備我們地方官吏，對於公地的建築物，甚至他自己的衙門，一點不注意整理，眼前許多可以舉辦而不必花錢的事情，都不想法子去做！地方官的精神既如此怠惰昏聩，他們對於這學國前育形的敗象，尙不知注意改善；那末對於下面一般人當然不能監督指導；如此，一般官吏差役的胡作亂爲，貪婪舞弊更不用說了！所以在現在這樣民窮財困的時候，我們做地方官的人，不必高談什麼大規模的積極的建設，只要消極的能就已有的東西，加以修補整理，恢復從前的規模就了不得了！也不必空想怎樣刷新全國的政治。

改造國家，只要能從自己本身以及下面幾個屬員改造好，就有了成功大事業的基礎！我相信我如果做一個縣長或專員，只要一兩個月，不知道有多少事情可以做好，古人所謂「期月可矣」，這句話實在不是大話，這只要我們自己曉得「政自小始」的道理，誠心盡力，由小而大，由近而遠，由易而難來就近實幹！這一點我很希望各省行政長官能夠特別注意。

大家要曉得：我們當了地方上一個行政長官，負了地方政治的責任，就要盡所謂「親民之官」或「民之父母」的職責，這個職責是什麼呢？就是要管理所屬的地方，教訓一般的人民。現在我們一般人民最大的毛病，就是無秩

序、無紀律、無時間、無論什麼事物，都是亂七八糟，完全沒有條理、沒有規律、不注重時間，格外不知道節省時間，馴至養成一種偷惰、遲鈍、散漫、萎靡的風氣，成了一個昏亂、黑暗、衰敗的社會。何以會如此呢？就是因為一般民衆沒有組織、缺乏訓練。在從前還有宗法的組織，一家、一族、一鄉都有規條，更有禮教以防閑，到現在這些舊有的東西都已摧毀無餘，而新的社會組織和秩序又未建設起來，所以弄得人慾橫流，社會成爲無政府的狀態，一般國民的表現，只看到無組織、無訓練。這現狀要如何才可收拾呢？這責任要誰來担負呢？就是要我們各地方行政長官能負起責任來組織民衆、訓練民衆、現在一般人聽

了講組織訓練，似乎是一種什麼特別手段或新的花樣，其實我們用舊名詞來說，更簡單明瞭，就是「管」（管理）和「教」（教訓）兩件事。我們政府的責任就是要管教一般人民。我們一般行政人員要治國、要復興，正不必陳義過高，亦不必喜新厭古，就只要想法子來「管好他的地方」，「教好他的民衆」。能夠盡到這個責任，國家就可以治理，革命就可以完成，三民主義就可以實現！

剛才我已經將現在行政的缺點和改進的原則以及政府的職責扼要的講過了，現在再要就政治的內容與今後改進政治諸要點來講一講：我們曉得，所謂政治，就可以用四個字來包括其整個內容，就是「人」、「事」、「時」、

「地」。「人」就是指「人事」，「事」就是指「事物」，「時」就是指「時間」，「地」的意義，就廣義而言，是指「空間」，就狹義而言，就是指「土地」。政治上一切的事情，都不外這四個字，同時也離不開這四個字。所以我們今後要改進政治的要點，可以拿這四個字作個綱領來做。

第一就講「人」（人事），……古人講：「爲政在人」，「人存政舉，人亡政息」，又說：「得人者昌，失人者亡」，我們由這幾句話，可以曉得人事的重要，我們雖然不好絕對相儔「人治」，但是任何法令制度，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

改進政治，絕對不可否認「人是第一件要緊的事。現在我們政治不能有進步，一切的事業做不好，可以說最大的根本的毛病，就是人事不當，一般政府機關和主管長官，用人沒有標準，沒有規律；用了之後也不去教導、監督、考驗，因此賞罰也不能公正嚴明。優劣高下，亦不能人盡其才。人才既無由作育獎進，政治自不能推動改良。從前會國藩有幾句嘆息時弊的話，說得非常痛切，他說：「無兵不足深憂，無餉不足痛哭，獨舉目斯世，求一攘利不先、赴義恐後、忠憤耿耿者，不可亟得；或僅得之，而又屈居卑下，往往抑鬱不伸，以挫以去以死；而貪婪退縮者，果驥首而上騰，而富貴，而名譽，而老健不死，此其可爲浩

嘆者也」，我們看現在政治上一般的情形，也不免令昔周感，今後要拯救時弊、挽轉頹風來改進政治，一定要從人事的改良做起。所以我前次講：我們各地行政長官最要緊的事情就是爲國家訓練人才，甄別人才，保舉人才。要曉得我們用人一定要使被用的人能盡其才，要能達到這個目的，一定要注意教導他，教導還不相干，一定要隨時注意考驗他，以別賢愚，較嚴最，定功過，而嚴其賞罰，明其黜陟，如此才有好的人才可以訓練保舉出來。現在用人，只知道委他做處長、科長、科員、書記，每天來辦幾個鐘頭的事，每月給幾多錢就算了，對他的身家、歷史、才能、品性……究竟如何，現在工作努力，以後有沒有希望

，可不可以造就，這些用人要件，完全不注重，因此也就無從判別優劣，評定功過，而予以賞罰。就是賞罰，也不是以勸善懲惡，使人心悅誠服，所以考驗實在是改進人事的中心要務。大家以後一定要特別注意，自己一廳一署的屬員，除隨時隨地注意教導考察之外，至少每週或每月要全部接見考驗一次。我們每一個主管長官，一定要曉得下面的人那幾個最好，每次會見自己下面的人，第一句當然問他工作的情形，第二句就要問他手下的人那一個最努力、最好？總之，我們做行政長官的人，每年總要為國家訓練選拔幾個最好的人才，使我們國家上無倖進之士，下無屈沒之才，如此政治才能上軌道，才可希望一步一步

推動改進！

其次，要講到「事」（事物）……政治上關於事物的處理有五個要點：第一就是要簡單化，照現在的話來說，就是經濟化，第二就是要實事求是，第三就是要精益求精，第四就是要分工合作，還有第五點就是要物盡其用。第一點就是要系統不可複雜，手續不可紛煩，要能如此，就是要事權統一，這一個道理我前天和剛才都說過了，不必重贅；第二點最關重要，現在中國人做事，最大的通病就是不實在，上騙下，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

現代行政人員須知

三三

過，自己騙自己，這種虛偽的惡習，極其所至，不僅要亡國，而且可以滅種！現在我們要推進政治，要完成革命，第一件要緊的事，就是要挽轉這種頹風，當主管長官的首先要能實事求是以身作則，一方面要嚴切的監督下去，凡有命令下去，一定要下面能夠實行，他報告來說已辦好，不好就算了，一定自己還要切實去考查一番。比方講他說路已經修好了，我們就要親自或派可靠的人去看看，而且特別要在天下雨的時候去看，看他的路究竟修得如何，工程是不是實在。又如他報告電綫已經架好了，我們也要去看看，並且要從幾百幾千根電桿中隨便找一兩根來搖一搖，看他是不是堅穩，會不會括一兩次大風就吹倒。其他如糧

稅的出納，各種用費的開支，其中一切的毛病還了得。全靠我們主管長官能夠不憚其煩、不厭其詳的來實地考察監督，然後才可以一件一件整頓好。這類的特殊事情，只要我們主管長官如此做過幾次，自己拿精神放下去實事求是的幹，我相信風氣是很容易轉過來，以後政治上什麼事都以實事求是的精神來做，就沒有做不好的。再講第三點所謂精益求精，就是說凡事我們要能不斷的研究改良，精進不已，無論一件什麼事，我們不僅就是確實做到了就算了，還要天天想法子更能進步，做得好。現在科學時代，就是要精益求精，日新日異，決不是老守成規奉行故事就算。再講第四點所謂分工合作，這也是現在科學時代辦事

最要緊的一個原則。我們中國人尤其是政治上一般人最大的一個毛病，普通不僅是不能分工合作，而且互相猜忌，有義務或責任，就大家規避，有權利或名譽就彼此爭奪，你看外國人他全部的人民，都能分工合作，我們負政治責任的一般人還爭權奪利，國家怎麼不亂、不貧、不弱！剛才我聽到楊祕書長報告的結論，說各省都很注意到「建教合一」，就是說各省的建設與教育行政要分工合作，我覺得如果大家真能做到這一點，並且擴而充之，使行政的各部门與各地的政府機關大家都能於分工之外，儘量合作，我相信政治上一定可以得到一個很大的進步！講到這裏，我記起一件事情，可以說明我們在政治上要極力講究公

工合作的必要。前年我到湖北襄陽去觀察，知道襄陽城裏面有一個農業學校，但是學校規模不大，除了小小的幾塊苗圃之外，沒有可供試驗的農場，同時在離城不到三十里的地方，有一個幾千畝大的省立農業試驗場，裏面只有幾十畝地的森林，其餘的地方完全荒蕪，管這個農場的人連工人在內，大概也只有十多個，每月的收入經費約有幾百元，但是縣政府自然管不到，省建設廳也從沒有人來考查，如此廣大的農場，事實上毫無效用，你看在一個縣以內，一方面域內的農業學校，找不到農場，一方面偌大的農場，無人去管理，這是多麼矛盾、多麼不經濟的事情！何以會如此呢？就是教育廳與建設廳只知道管理收利。

而不能合作的緣故。真正是「舉教不合一」的緣故。這不過舉一個例而已，其他類似的事情還多得很，幾乎到處都是紛歧割裂、爭權奪利的現象，所以政治至今沒有上軌道，沒命至拿不能成功。今後我們如果要使政治有所改進，一定要特別注重分工合作與和衷共濟這一點。最後講到第五點所謂「物盡其用」。我們要能增進政府效能，一定要能使一切物件能發生最大的效用。要能使一切物件發生最大的效用，一定要致力於「整理」、「管理」、「修理」三個字。並要進一步達到「廢物利用」的階段。無論一件什麼東西，我們一拿到手，或一買進來，就要分門別類，依其性質、作用、分量等整理配備得有條有理，不好有一

點雜亂零散。既已整理好了，就要安置一定的地方，交一定的人保管，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，就成了專門的學問，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，比方講檔案的管理，如果能用科學的方法，無論從怎麼多的檔案找出任何一個檔案，最多不過費幾分鐘。總之，在外國自大規模的交通事業、國營工業，以至最小最小的一個機關，其一切物件，都普遍的講究用科學的方法來管理，管理得法，就可增加效用，減少損失。但是一個物件用起來，總是變損壞的，因此就要注重「修理」，任何東西只要稍有破損，我們隨即

要將他修整好，使他不因失修而更損壞得快，如此才可以使一件東西能發生最大的效用。然而，單是做到這三理的工夫，還不能算「物盡其用」，一定更要將已經損壞到無可修理，再不能發生原有的效用的廢物，更能想方法來利用，然後才算是最經濟，真正做到了「物盡其用」。大家要曉得：日本以區區三島的蕞爾小國，為什麼能夠以最短的期間富強到現在這個地步？最大的一個原因，就是他們對於一切物件不僅全國國民都注重整理、管理、修理三個理字，而且無論貧富男女老幼，都養成了一種「廢物利用」的好習慣，他們的小學教科書中，就是特別講「廢物利用」的一課，所以「廢物利用」，這件事已深入他們個

個人的腦筋，幾乎成爲一種天性，他們的國民從小在家庭裏和小學校裏就養成了這個習慣，無論什麼廢物，不致隨便毀棄，都要想方法來利用，所以他們沒有一件東西不能「物盡其用」。因爲這樣，所以能如此富強。現在我們中國一般人，尤其政府機關裏面無論什麼東西，買來就不知整理？更沒有人負責管理，隨便亂丟亂用，一有損壞，又無人注意修理，所以人家可以用三年的東西，我們三個月還用不到，不知道要浪費多少東西！比方軍用汽車，我們就不知道糟蹋多少！還有東西一旦用壞就丟，絕沒有人再來想法子利用他。我們國家，現在已經到了如此窮困的田地，還要將一切物件不當作東西愛護他，一買來，就亂用

，一用就壞，一壞就丟，隨便浪費，一點不注意「物盡其用」的道理，這樣政治如何會有進步，國家安得不貧弱！所以今後我們要改進政治，做一個富強的國家，一定要特別注重整理、管理、修理三個理字和「廢物利用」的習慣，或能使國家轉弱爲強，轉貧爲富。

第三要講到「時」（時間）……我常說，時間爲一切事業與生命之母：如果不知道寶貴時間和節省時間，就不配做一個現代的人，政治上一切的事情如果不能按時間辦好，那亦不成爲現代的政治，便要倒債事亡國爲止，這個意思，我在前面已講過了，現在只補充關於時間所應注意的三點：第一就是要準確，無論什麼事，我們限定什麼時

務做好，就一定要那個時候做好，不能遲延一刻。第二就是要迅速，隨便什麼大小事情，我們一方面當然要做得實在，但實在還不夠，一定還要迅速，很快當的做好，換句話說，就是要節省時間。第三就是要有規律，簡切的說，就是要在一定的時間做一定的工作，安排適當的時鐘來做定預定的事情！

最後講到「地」（土地）……我剛才已講過，我們行政人員的職責就只兩件事，一件就是管理地方，一件就是教育人民。管理地方，就是要使我們所管的地區以內，一切都有秩序，有修理。特別是關於土地，一定要能做到「地盡其利，貨暢其流」的兩句話。所謂「地盡其利」的意

議，就是說要依據土地的性質和位置，運用科學方法，作完善的利用，使能發生最大的效益。外國人有了一塊土地，不僅不許有一尺一寸荒廢，而且還要從增加建築、講求水利、發展交通、研究地質、改良土質、調換種子等各方面，拚命設法改良以增加生產，如果地下有礦，更是要設法探測開採，如此才是地盡其利的道理，如此方可以民殷國富，文化進步，國力雄厚。所以古人講要看一個國家的虛實強弱以判定我們可不可以和他開戰，並不必要去看他軍隊強弱、糧食充乏，祇要到他國內看他的土地郊野有沒有荒蕪、道路有沒有修理、水利有沒有興辦，就可以看得出他敵國的貧富強弱來！現在要知道敵國的情形，當然要

用種種國體軍事偵探，但是除此以外，我們走進了他的國家，不必用什麼偵探，只看他土地荒闢的情形，就可以認識他國勢的大略，也就可以決定這個國家將來的興替存亡，亦可以知道他會不會被人家侵略壓迫。管子說的：「行其山澤，觀其桑麻，計其六畜之產，而國之貧富可知矣。」又說：「行其田野，視其耕耘，計其農事，而國之饑飽可知矣。」又講「草田多而辟田少者，雖不水旱，饑國之野也，若是而民寡則不足以守其地。又說：「彼民不足以守者，其誠不固，民饑者，不可以使戰，衆散而不守，則國爲丘墟」。觀此，可知一個國家能不能「地盡其利」和「野闢民足」，其關係之重大有如此者，我們那裏好不

注重呢！現在我們國家土地雖如此遼闊，但是大半都是荒廢；很豐富的礦產埋藏在地下不知開採，最要緊的水利事業不能興辦，甚至各處的水災旱災都不能防免，這些大事情當然不是我們幾個地方行政長官所能辦好的；但是全國各處地方長官，如能知慮預防，訓練民衆，利用空隙，事先修補，未嘗不可於國計民生，大有裨益，此外也還不知道有多少可以興辦的有益的地方事情。總希望大家努力來實幹硬幹才好。比方講南昌最近將東湖的污泥掘出，填在近邊的一塊沙土上，一方面使東湖能夠疏通，同時使原來沒着用的千畝沙地可以耕種，可以建築，這不是一舉兩得最裨益於國計民生的良舉嗎？諸如此類的事情，各省還不知

道幾多可做而未做的事，例如杭州的西湖，現在已經一天
天淤積起來了，如果不加疏濬，再過幾十年恐怕就會變成
淤塞的荒地。在西湖昭慶寺附近就有一塊很大的窪地，我
們可不可以就將西湖的污泥填在這塊窪地上使它能夠為田
畝呢？總之，這一類的事情，全靠我們地方行政長官能夠
殫精竭慮，隨時隨地來研究興辦，總求做到「地盡其利」

剛才講：關於土地的管理，除「地盡其利」以外，還
要能「貨暢其流」，這就是說要儘量發展交通。「地盡其
利」是要增加生產，但若僅僅增加生產而不能使所生產的
東西流通暢達，依然無裨於國計民生。何況交通好像人身

的脈，實乃發展產業、促進文化、實施教育、便利軍事的基本要件呢？大家要曉得：我們一切的事業要能增加效能，使其進步和發展，沒有旁的，一方面就是要增加工作的速度，節省時間，一方面就是要發達交通，以縮短空間的距離。如果交通發達，空間的距離能夠縮短，一定又可以節省時間。比方講從前寄一封信，就是在同省之中最遠的地方甚至一個月還不能遞到；現在有電報，幾分鐘就可以傳達。從前有大量的物品，不知道要費多少人力和時間才可以運到一個地方，現在有輪船、火車、汽車這些新式的交通工具，所費的人力和財力就要比以前節省幾十倍、幾百倍乃至幾千倍！所以發展交通乃政治上第一要務。古

人講：「有人此有土」，現在因為科學的發達，物質文明的進步，這句話之外，還要補充一句：「有交通後然有土地」，看蒙古西藏這些邊疆，皆是我們的土地，但因交通梗塞，道路不通，就弄到地方不靖，長期擾亂，中央連真象也不能明，如果受鄰國的侵略，或者地方受敵人的煽惑，我們一時就沒有什麼辦法，可以鎮定維持他。所以我們要治國安邦，一定要發展交通，格外要多關各種道路。古人說：「不教民戰，是謂棄之」，我現在再補充一句說：「不關交通，是謂棄地」。

以上已就概括政治全部內容的「人」「事」「時」「地」四項，提示今後改進政治的種種要點，現在再可以用

現代行政人員須知

四

四句話將所講的意思歸納起來，即

總理所講的：「人盡

其才，地盡其利，物盡其用，貨暢

其流」，倘能照着這四

句話硬幹、實幹、快幹、苦幹的，

就不愧爲現代的行政人

員，大家能夠做一個現代的行政

人員，就可以使政治進步

，成功現代的政治，建設現代的

國家，就可以完成革命、

復興民族！

關於改進政治幾個最重要的

原則和種種要點，我都講

過了，還有關於改進政治目前所

應急切注意的幾件具體的

事情，再請大家記下：

第一、要遵守行政系統——

現在政治上最大的毛病，

就是系統複雜，往往命令紛繁，

事實上形成政出多門，使

人無所適從的現象。我們考察其原因，知道制度上不盡善之處雖不能講完全沒有，但由於一般行政人員不尊重行政系統的緣故，實佔多數。比方講省政府每下令給縣長，縣長也每每直接呈省政府，因此許多事情，有時專員完全不知道。這樣專員如何可盡其指導監督之職責呢？行政上如何不會發生出入牴觸的事情呢？我們要避免這個毛病，一方面固然要求之於制度的改善。但尤其要大家能遵守行政系統，所以以後凡有專員的省份，省政府下令給縣政府就一定經由專員轉，萬一因為時間關係來不及轉，也務必以同樣的命令通知專員，至於縣府有公事呈省政府，也應當由專員轉呈，如此當然系統不致紊亂，政務的進行

乃有軌道可循。

第二、辦事權力要集中——我已講過：現代政治第一個要緊的原則，就是事權要統一集中。要做到這一點，首先要上下都能尊重職權，凡在各人職權範圍以內的事自己，要負起責任放手來做，不可畏葸曠怠；在上的人，一定要信任下面的人，凡屬在他們職權以內的事，應當給他充分的權力，使他可以放手去做。無論什麼事，只要規定一個大綱，不必限制太嚴，使下面沒有自由伸縮斟酌權宜的餘地，反而辦不通，辦不好。總之，無論省政府、各廳、各區、各縣，事權總要儘量集中統一，不相侵越，避免分散，尤其是省政府，以後下命令給各地方，都要用主席名義。

，由省政府發出，如此才可以避免甲廳的命令要這樣，乙廳的命令要那樣，弄得下面的人，感到一國三公、無所適從之苦。

第三、各省在財政方面一定要做到統收統支的辦法——現在各省的財政，很多都是一種分割的狀況，有以地域而分割的，在一省之內，有些地方財政根本被人把持，事實上省府不能過問，這種情形，還是另外的政治問題。最普遍的財政上的毛病，還是一種依經費的收入而分割的狀況，無論一省或一縣，每每保衛經費有保衛專款，教育經費有教育專款，建設經費又有建設專款，各自分別管理收支，省財政廳與縣財政局或科根本無權過問，這種狀況

，就其形成的原因來看，不能說完全不對，但依現實的結果來考察，畢竟害多利少，而且總是一種財政不上軌道的病態。不講旁的，你看各種經費都如此各個獨立，那在徵收、保管、支發種種行政上，要增加多少麻煩，與不必要的行政經費，政治上減低多少效能？今後我們爲使地方財政可以上軌道，並且要合理化起見，一定首先要實行統收統支的辦法，在一省或一縣以內，除教育經費獨立因爲情形不同又當別論外，其餘無論保衛、建設等一切經費，都要由省財廳或縣財局統收統支。關於保衛經費如果一下子不容易辦到全省整理統緒由財廳統收統支，至少應先從行政督察區由專員負責整理做到統收統支。能夠統收統支，

一個錢便可作三個錢四個錢用，不能統收統支，便連一個錢也不能發生一個錢的效用！

第四、要劃定地方保衛區域，建立將來軍師管區的基礎。——現在改進地方政治，保衛自爲首要急務；但是大家對於保衛的組織和實施的辦法，都未妥切劃一，確實有效。去年行營所規定各省要預備實行師管區、團管區的用意，就是要先劃定保衛地區，分區由各軍、師、團負責推行。我們要使地方行政章事化，要收到保衛的實效，一定要實行這個制度，至於行營所規定的詳細辦法，大家可以查一查去年所頒的訓令。

第五、征收城鎮土地稅。——前天我聽到江蘇省政府祕

書長報告，他說現在各處因為財政支絀，拼命在田賦上加徵附稅，使農村土地的租稅負擔無限制的增加，然而城市的房產土地，其價值與利息都遠在農村土地之上，但是政府卻不徵地稅，這實在極不公平，而且附加田賦，實以促農村經濟之加速破產；又是一件極危險極不合理的事，所以今後應絕對不再加徵田賦，應籌劃徵收各大城市的土地稅。這個意思是很對的，現在各地方政府雖已講復興農村，而事實上只曉得拚命到農村裏面搜括剝削！不曉得在各重要城市商埠來開源。以後希望改過來，田賦要一天天整理減輕，城市的土地稅，一定要籌辦開徵，以後那一省先能照此實行，那一省就可地關民富，來做各省模範。

第六、各省積訟應限期清結——這是關於司法的問題，此次因各省司法人員沒有參加，會議裏面沒有提到，實在是非常要緊的一件事。希望各省要格外注意清理積案的必要，且不必多講，只要看湖南辦理地方自治，成立調解所的實際效果，就可以曉得清理積案實爲減少民衆痛苦最要緊的一件事，所以兼理司法的縣長，要盡到職責，首先就要做到有案即結，無事不理。對於各省各縣司法機關，我們也要盡勸告督促之責，要他們迅速結案。我前年在湖北督剿的時候，就限定各縣所有的積案須儘一個月以內完全清結，以後如果發生新案，也務必在一個月以內辦清，如果過了一個月的期限還未了，就要處罰。現在各省地方

長官，必要如此做到，來解除人民最大的痛苦。

第七、要依軍法來禁絕毒品——現在各地無論販賣紅丸、白面、嗎啡這一類的毒品，如果我們照普通的刑法和司法手續來辦，就永遠禁不絕的，以後無論賣那一類毒品，如果犯了以上各種罪惡，我們拿到之後，一定要依軍法審判，惟有軍法從事，才有禁絕毒品的一天。

第八、要儘力改良警政——這是改進地方政治一件最要緊的事情，如果警政永久像現在這樣腐敗，不僅不能盡到警察的職責，反而增加地方民衆的負擔，做出許多敲詐壓迫民衆的事情，若不想法子整理改良，地方政治無論如何是不能清明的。我本來主張根本廢除縣以下一切的警察

，另外拿地方保甲的組織來代替。前清時代向來各縣就沒有什麼警察，地方的公安，就完全得力於保甲、團練和鄉約，因為保長、甲長就近似農村的警察。不過到現在社會進步，人口集中，在五方雜處的都會，保甲的組織不足以代替警察的效用，故城市的警察在事實上是不可少的，在農村則絕無需要。這個制度雖不完全廢棄，然而其惡習則已壞到極點，當然只有設法改進的一途。關於改進的具體方法，現在還沒有妥當的規定，而且這是要「因地制宜」，就實際情況來想辦法，全靠各地方民政長官研究。大概說起來，也有一個原則，就是減少數量改進質量。具體的講，就是要改良警察人員的待遇，提高其程度與地位，

同時尤其是要裁減警兵，增用警官，比方講用十個警察，至少就要開支一百多塊錢；若將這十個警察裁撤而改以一百元經費，用一個學識能力很好的警官，只要這一個警官能夠盡職，拿保甲、團練、坊約、鄉約的舊制來扶助他，由他來組織訓練監督指揮，至少就可以抵得十個警察。現在因為警察待遇太壞，地位太低，經費太少，尤其是他的形式樣子，難看得不堪，現在幾乎警察或警官，都找不到好的，所以不僅不能發生什麼作用，而且徒加社會的弊病；如果能夠裁減人數，集中經費，改用好的警政人員，那末，一個地方設有少數的警察，除關於警察範圍以內的事情，都可以辦好以外，凡關於保衛、交通、訴訟各方面的事情，鄰

可以得到很大的幫助。還有一點，現在各省有許多縣份的面積太大，交通也不方便，一縣的事情，要由一個縣政府來辦理，實有應付不及、勳失機宜的情形。今後我們如果能改良警政，任用知識能力極好的警官，派駐縣中重要的市鎮，關於那方面一切的事情，無論關於公安、交通、自治等事，他都可以儘力幫助，縣政府亦可以隨時委託他辦理一切。這種辦法，前清是有先例的，前清一個大縣，往往設有「分縣」，分縣設一個「巡檢司」之類，秉承知縣，辦理當地一切事務，以補縣政府力之所不及。我看現在，在許多面積大而交通不方便的縣，這種制度，還有實行的必要，將來改良縣政，這一點是應當注意的。總之，現

在的警政，一定要儘量改良，至於改良的具體方法，還要各行政長官努力研究，只要確實能改良，一切可以委託地方長官，由你們權宜辦理。

第九、要設法提倡音樂——純正高尚的音樂，可以陶冶性情、敦厚風化、慰藉哀怨、激揚志氣，使一般人的精神有所歸宿調劑；而消除種種禍亂於無形，更能使整個社會煥發生機，漸漸向上發揚，其有助於政教的實施與革命的進展，效力尤為顯著，古人無論治國教人，禮樂就是首要的兩件事情，直到最進以來，因為社會紛亂，人心墮落，加以教育失敗，禮樂已一天一天毀棄無餘了！你看現在一般人民出喪或結婚，就不知成什麼禮、用什麼樂！有時

結婚用哀樂，有時出喪反奏喜樂，而一般軍樂隊，穿了軍裝，前鼓後吹，更不知是一種什麼禮。總之，一切都是雜亂無章，沒有條理，不成禮樂。一般人民既如此，當然整個社會和國家，亦不能建立起來了！至今還是一種紛亂無組織的野蠻狀態，如何叫外國人不來侵略壓迫呢？這件事情，我們革命黨，從前在用兵的時期，沒有正式建立政府，還可以不負責任，但是到現在我們中央政府和各地方政府都已成立幾年，而社會和國家還是這樣無禮無樂，試問是一種什麼政治，戒一個什麼教導，尤其是負教育行政責任的人，格外要注意音樂教育，孔子定樂爲六藝之一，西哲亦有一無樂不成學校」之名言，我們現在一定要依照這

個意思來普遍的提倡音樂。學校教育固然要注重音樂，社會教育尤其不可忽略，我們革命訓政，要是從提倡音樂入手，我想收效還要格外迅速。比方講一個地方，如果能設一個以提倡音樂爲主旨的教育機關，一般老百姓，必然趨之若鶩，化民成俗的效力，一定格外來得偉大。

第十、要注意提倡體育——我們要挽救一般人民體質的羸弱、精神的頹廢和整個民族衰弱的病根，這就是提倡體育的必要，大家都知道，我不必多講。但是關於提倡體育有兩點最要注意的，第一、提倡體育的目的，乃是要普遍的增進一般人民的健康，不是要培養少數特殊的體育人才，更不是要養出一般運動會的特殊選手，老實講，

我們與其在運動會中有一個名聞全國的優越選手，還不如減少十個有肺病的國民！我們與其開一次熱烈盛大的運動大會，還不如減少一次可悲可慘的瘟疫！因此，講到第二，我們提倡體育的方法，要以普遍發展爲基本原則，要以講究衛生爲第一要着。這就是說，我們不僅要使一般青年學生個個注重體育，而且要使社會上一般民衆，無論是男的或女的，少年以至老年也都能注重體育。注重體育最要緊的事是什麼呢？就是要講究衛生，衛生最重要的方法，就是無論衣食住行，都要力求整潔！我們做「親民之官」的人，就是「民之父母」，父母對於兒女是怎麼樣呢？古人講：「父母惟其疾之憂」。所以我們對於一般民衆，第

一要担心他生病，要教他們講究衛生，總要想盡方法使他們的環境和生活能合乎衛生。比方講各地沒有陰溝或明溝以排洩污水的，一定要開掘，已有的一定疏通，使污水汚物無由停積，不至發生微菌，而妨害公共衛生。這不過舉其一端而言，其他一切事情，總要我們一般有心的地方長官隨時隨地能注意來做，只要我們自己留心，並且監督指導自己的部下和地方上一般人們共同來做，許多增進公共衛生的事情並不要什麼錢，但是直接的效果，實在宏大無比！如果我們不講究衛生，那末，即算你能修多少公路、辦多少學校、開多少次運動會、有幾多本事的選手，一旦瘟疫蔓延，一死就是幾百幾千，試問還提倡什麼體育

，還有什麼政治上的成績好講！所以提倡體育第一要普遍的增進一般人的健康，第二要以講究衛生爲首要急務。

第十一、注重並改進民衆保衛教育。古人講：「不教民戰，是謂棄之。」，意思就是講政府應當負責教導一般人民，使他們懂軍事，有武藝，尤其是要懂做人的道理，知道國民的責任，如此方能自衛衛國。這就是現在所講的民衆保衛教育，也就是一種普遍的成年補習教育。現在我們各省已有保衛團、壯丁隊等保衛的組織和訓練，但是對於保衛教育的實施，仍舊不得要領，大概各地的保衛團成立以後，政府只知道派許多人下去，天天教他們立正、開步走、數一二三四，而關於做人的道理、公民的道理、公

民的常識，反而不教，或是隨隨便便教一點，這實在是現在保衛教育的一個大錯誤，如果照現在這樣教下去，結果一定是費力多而收效少，因為你只知道教他托槍出操，練一點技術，不注重做人的道理和各種公民的常識，他就只會一點技術，究竟他應當怎樣做人？關於食衣住行他應當怎樣生活？對於家鄉、社會和國家他有什麼責任？自己爲什麼要爲國犧牲？要如何才能保國保鄉？這些道理他都不懂得，當然不會真能爲國家犧牲來保鄉衛國！甚至一聽到槍響，就要逃跑！所以今後對於保衛教育，一定要以公民常識爲主，從食衣住行各種基本生活起頭，擇最要緊、最簡易基本的地方來教！要由這種成年補習教育，將一般民衆

都教成一個健全的現代國民，然後所授的各種軍事知識和武藝，才能有用，民衆保衛教育，才能生效。

第十二、要設法利用囚犯游民乞丐——我在前面講改進政治的基本原則，曾講要「人盡其才」，「物盡其用」，因講物盡其用，所以特別提示「廢物利用」的重要，我們看廢物還要設法子利用，豈有夫廢之人如囚犯、游民、乞丐等反而不想方法利用以求「人盡其才」的道理！一個人只有一五官健全，一定有相當的能力，我們能設置得當，就可以發生效用，從事有益於社會國家的各種工作，至少也可以免掉他對於社會國家拖累和妨礙。比方講，現在各處的囚犯天天加多起來，各處監獄都有人滿之患，如果照

現在這樣下去，囚犯一定會沒有地方監禁，所以我們各地方長官，總要想法來利用這些囚犯，或是教他們作苦工，總要因地制宜、因時制宜來想辦法利用，其他如游民、乞丐之類，也是一樣。總要使國無游民，才是政治修明之徵與國家富強之道。

最後，還有一項最要緊的地方政府的中心工作，就是要普及國民軍事訓練——現在我們國家的環境，就是處於帝國主義者層層包圍之中，天天受敵人的侵略和壓迫，已經到了存亡呼吸之間，若不趁此最後最短的期間，想方法來自強自救，眼見就要亡國！我前天分析世界的局勢及中國的地位所得的結論是說：民國二十五年（一九三六）有

爆發之最大可能性的第二次世界大戰，是我們中國問題的總解決，這次大戰一方面是我們亡國的時候，一方面又是我們民族復興的最好機會，而其興亡的關鍵，完全在於我們自己！我們到此興亡的關頭，不僅不能眼見我們數千年來歷代祖宗所遺留下來的國家，在我們手中滅亡，而且一定要自信可以由我們手裏復興轉來！這就是說要從此時此刻起，大家同心同德，來拚命準備保衛國家、復興民族的實力！這個實力當然包含種種的因素，因要從各種事業一致的同時並進的來準備，但是最重要的準備工作，莫過於普遍的實施國民軍事訓練，使全國國民，人人知兵尚武，個個有武藝能夠自衛，人人有決心可以救國！實施國民軍

事訓練的要旨，就要拿古人所講的「明恥教戰」四個字做一個方針。實在講：在現代一切的教育，都要拿這四個字來做一個根本方針，然後才切合我們現在國家和時代的需要，才是真正的救國的教育，如果離開了這四個字，一切都是亡國的教育。我們要看滿清入關之初，滅亡了中國之後，他一切政治上的手段，非常厲害，一切設施而最重要的是教育方面的設施，也非常詳密，其中有一點，很可發我們後人深省的，就是我查考滿清三百年來歷屆的教育訓條，什麼仁義道德孝悌忠信都說盡，但是從不見他有特別注重拿「廉恥」或「氣節」或「節義」這幾個字來教人的。認真的說，滿清所有的訓條幾乎找不出這六個字。因為這

種亡國的教育在中國實施了三百年，結果使中國人之統統廉恥盡喪，氣節掃地！現在要救亡圖存，復興民族，一定要從教育上根本挽救人心，恢復我們民族固有的道德，因此我近年以來擇定「禮義廉恥」四個字來提倡建國的精神，若將禮義廉恥的道理用之於教育方面，就是要「明恥教戰」。怎麼叫「明恥教戰」呢？最確切的解釋，就是培養一般國民的民族意識，提高其國家觀念！曉得禮義廉恥的道理和現代國民的責任，即曉得「天下興亡，匹夫有責」，「執干戈以衛社稷」，為現代國民所義不容辭！尤其要曉得；我所講的禮，乃是合乎義理的禮，乃是有廉恥的禮，必須有廉恥、合義理的禮，然後才可以叫做禮！如墨

不要廉恥向外國人三跪九叩首，那末，禮越多越沒有禮！這種禮，就是做漢奸、做亡國奴的禮，不是有節義、知廉恥的真正的禮！這些道理能夠明白，才能自尊自重，才能不至於降志辱身，這就是「明恥」。古人說「知恥近乎勇」，能「明恥」的人，一定有艱苦奮鬥的勇氣，一定有爲國犧牲的決心！有此精神基礎，才能「教戰」，即普遍的授以軍事的知識和武藝，以軍隊的組織來部勒民衆，就不怕我們的國家不能自存圖強，不怕我們的民族不能猛進復興！

關於普及國民軍事訓練，還有兩句話大家一定要記住的：一句就是古人所講的「用兵不如用民」，還有一句就

是我所補充的「教民要如教兵」。前一句話就是講國民軍訓的重要，是說無論剿匪禦侮，與其用正式軍隊的力量，不如靠全體民衆的力量，因為國家養兵很少，力量自極有限，惟國民乃能「衆志成城」，發揮出整個的無限的實力！而且軍隊的力量如果沒有民衆的力量爲其偉大的淵源與深廣的助力，必不能持久和發展。所以我們要復興民族，用軍隊的力量，不如用民衆的武力。要造成民衆的武力，一方面要用軍隊的方法來部勒民衆、訓練民衆，就是要「明恥教戰」。至於「教民要如教兵」，這是指示我們實施國民軍訓的方針，就是剛才所講的要拿軍隊組織的方法來部勒民衆，以軍隊教練的精神來訓練民衆，尤其要以「禮

「義廉恥」爲一切基礎，就衣食住行幾項基本生活做起，擇「簡單」「容易」「微小」的事情教起，先教成他一個健全的現代國民，然後再教成一個知恥而勇的愛國戰士！

還有一點，剛才所講的；我們要救國，要復興民族，必先造成民衆的武力；要造成民衆的武力，便要先造成民衆武力的幹部和士兵，來確立我們徵兵制的基礎。要如何才能達到這個目的呢？簡單的講，就是要把學生軍事訓練來「寓將於學」，要實施國民的軍事訓練來「寓兵於農」，所以實施軍訓以「寓將於學，寓兵於農」，即爲實行徵兵制度、建立國防部隊的嚮本，亦即救亡與復興的根本要圖。分開來講；實施學生軍訓以做到「寓將於學」，各

省教育行政當局就要特別的負起責任；關於實施國民軍訓以做到「寓兵於農」，那就要各省民政當局來特別負起責任。這個意思我並可以歸納起來扼要的重述一遍，我們要復興民族，便要訓練全民敵愾同仇與爲國犧牲之精神，而造成全民的武力；要造成全民的武力，便要趕緊訓練軍隊，而衛國的幹部和士兵，要訓練幹部士兵，最好真過於「寓將於學，寓兵於農」。教育和民政當局所以更應特別負起實施學生軍訓之責任，以達「寓將於學」之目的。如要達到這個目的，即須實施下列各點：

(第一) 以禮讓廉恥爲中心者教訓學生，以食衣住行爲實例去教育學生，以明恥教戰爲原則去提高學生之民族觀

念，並改變其現在普遍的不負責任、不守紀律之惡劣心理。

(第二)要使學校絕對軍隊化，以教兵的方法，來糾正學生食衣住行之錯誤，以教兵的紀律，來強迫學生來實施復興民族的新生活運動。

(第三)教育行政當局，要與軍事訓練人員打成一片，切實監督指揮，軍訓人員儘可能範圍，實施軍隊管理，務使高中以上學生，得為國防徵兵制中之良燧下級幹部。

又各地民政當局，應特別負起國民軍訓之責任，以達「寓兵於農」之目的，即須實施下列各點：

(第一)要復興民族，祇有組織民衆與訓練民衆；組織

民衆與訓練民衆，就要從普遍的訓練地方保衛團隊着手。

(第二)「用兵不如用民，教民要如教兵」，訓練全體的壯丁，便是徵兵的初步，要當作是訓練整個的國防部隊。

(第三)政治之目的，在於富強，富強之根本工作，在於教民；我們要懂得「以勞教民富，以死教民強」的救國原則。

以上關於目前推動與改良政治的具體事項及實施的方針都已講過了。最後還要附帶提到的，就是這一次各位來到南昌，我分贈各位幾本重要的書，一本就是自衛新知，一本就是廬山訓練集，一本就是航空與國民，還有一本教育立國之前例，自衛新知原名游游百金方，本來是百年以

前的書籍，又是編列歷史上軍備守禦的輜略，但是大家切不要以為這是舊的東西，現在全不適用了，要知道從前古人許多方略和原則，到現在還是有用的，而且永久不變的，何況「溫故而知新」，我們若能斟酌損益，神明變化，自是受用不盡。所以絕不好因為它是舊書，講過去的事物，而視為無用。比如戚繼光所著的練兵實紀，人家每每以為這是幾百年以前陳舊的東西，到現在當然不適用。那裏曉得，我從前在黃埔，就是根據這本書所講的原則來訓練一般學生，結果收了現在這樣的效果；現在這本自衛新知，是我去年在崇仁前方總指揮部所得到，而拿來翻印的，我覺得以現在中國的環境和國情而論，要抵抗帝國主義而

努力自衛爭存，就要照這本書中所講的道理來做。因為我們此刻要想製造飛機大炮已經來不及了，要想用飛機大炮來抵抗帝國主義，不知道要到什麼時候才做得到，現在切實有效的方法就是自衛新知書中所講的一切道理和它的方法，所以自衛新知就是我們保衛國家的飛機大炮，請大家要留心研究，切實去做！其次，過善許多人或是書店裏編我的講演集，很多有不對的，而且沒有系統，尤其是有許多講演詞，不是我所講的意思，完全印錯的也很多。最近印的這部廬山訓練集，包括我去年在廬山訓練軍官歷次的講演，各篇講演詞，都是經我自己訂正的。所講的內容，雖以治軍為主，但實在說都是一些做人，尤其是做現代國民

革命黨員，所必須懂得的普通道理，所以除了軍人之外，無論是負民政責任或教育責任的人乃至一般國民，個個人，都應當要看，並且要照着去實行才好。

今天我們十省行政長官集會，就要閉幕，本席特別和大家講這一篇話，就希望大家能夠時時刻刻以救國救民、復興民族為職志，照着我今天所講的意思切實努力做到。

（載「總裁言論」）

576

