

鄭彥棻著

青年書店出版

三民主義教育
機關學校化

285
005.1
1/2



3 2168 1441 2

目次

自序	
再版小記	
怎樣纔能使機關學校化.....	一
機關學校化運動實施方案.....	一六
推行機關學校化運動的首次報告.....	二八
機關學校化與朗會.....	四二
機關學校化與小組會議.....	五〇
怎樣克服機關學校化運動的困難.....	六五
附錄 建立青年團的作風.....	八三

目次

自序

民國二十五年二月十七日 總裁在中央紀念週中，以「機關學校化」「工作教育化」兩大原則，訓勉同志，總裁昭示：「大家要認清我們辦事的機關，就是一個學校，長官就是這個學校裏的先生，一般部屬就是學生，我們一定要上上下下都本着「機關學校化」「工作教育化」的原則，一致發勉，共同努力，然後辦事的效能纔可以大大的增進。」

民國二十七年十一月二十八日 總裁在南嶽論及學校機關與部隊的教育的時候，復再訓示「機關即學校」認為主官應負內部屬員教育之責。其後，復在中央訓練團黨政訓練班對上述要義反覆闡明，並在二十八年四月出版的「訓練的目的與訓練實施綱要」中訓示：

「無論黨政軍各種機關皆要當作是一個學校來看，我們做機關的主管官，就要自認為是學校的校長，對於他的部屬，每日每月要負訓練與考驗的責任……」。著者任職中山大學法學院的時候，於民國二十五年對工作同志演講「如何增進工作的效能」。曾就「職務

專業化」「工作教育化」「處事合理化」三點分別闡述，腦筋裏模糊地也有這個觀念。自從二十八年春服務中央訓練團，歷次恭聆總裁對於「機關即學校」「工作即教育」底訓示之後，使著者對於前此具有的模糊觀念，成爲堅定的信心，深願本此信心，努力推行，因於青年團中央團部紀念週中，以「怎樣纔能使機關學校化」爲題，作了一次演講（演講發表於民國二十八年八月中央訓練委員會訓練通訊第一卷第三期）藉與青年同志互勉。到了民國二十九年秋，奉派回粵服務，爲力行總裁訓示，乃根據工作經驗，針對環境需要，擬具「機關學校化運動實施方案」，以粵省府秘書處爲試驗的中心，逐步推進，以爲倡導。推行以來，雖以種種關係，還未能達到最初的理想，但對機關風氣，已有改進的表現；因爲獲得同志們的贊助，這種運動且日在開展中。於是特別關懷的同志，紛紛詢問推行的經過和經驗，因本實際情形，先後發表「推行機關學校化運動的首次報告」「機關學校化與朝會」「機關學校化與小組會議」諸文，以作公開的答復。本年三月來渝，青年書店要我將有關機關學校化運動的論文，彙集出版，更適應熱

心此運動者的要求。同時，最近在「三民主義青年團第一屆幹事監察第一次聯席會議和中央訓練團紀念週」，又一再敬聆 總裁訓示青年團代表：「要把會場當做學校，把開會當作訓練」。今後團務「要打破團部衙署化，團務形式化的積弊」。指示各機關主管官：「要知道機關就是學校，主官看待他們的部下，也應該如同校長教員看待他們的學生一樣，必須時時關心他們的學業，經常提出與業務有關的問題來向他們講說，教他們研討。現在一般人只知道學校是教育的機關，而不知道其他的機關，也就是教育的機關，常常聽到一般做父母的人，送他的兒子進入機關工作，而替他感到失學的痛苦，這實在是我們一般機關的主管官的恥辱」。因此，知道各機關對「機關即學校，工作即教育」的訓示的力行，還多未盡如理想；故敢將以前所發表有關機關學校化運動最重要的幾篇演講和論文，搜集整理付梓，以供各方面的參考。時間匆迫，錯誤在所不免，還希望大家不吝指正。尤其機關學校化運動的推行，不在理論的闡揚，而在實際的履踐，過去粵省府秘書處的試驗，離我們的理想還遠，可見實際推行的方法、技術和步驟，有待於各方

面的研討力行改進者尚多，尤希望各方面的同志，能共同努力和切實指教，使「機械機關即學校，工作即教育」的訓示，能夠澈底實現，固不盡著者個人之幸而已。

鄭彥棻 三十二年五月二十日於重慶

再版小記

這本書初版祇一個多月，便得再版的機會，各方對本書愛護和對機關學校化運動的關懷，使筆者深為感奮。

同時，在本書初版付印期內，知道國防最高委員會通令各地黨政機關切實實行機關學校化，擬定方案，按步推行。最高當局這一英明重要的舉措，無疑的將使機關學校化運動進入一更新階段。

不過，由於我們機關與學校風氣的向相懸殊，機關學校化運動的推行，還可能遭遇若干困難；我們怎樣去克服這些困難，將是推行機關學校化運動第一個要解決的問題。在本書再版的時候，特再根據個人過去的經驗，草成「怎樣克服機關學校化運動的困難」一文，增補於後，以供各方面實際推行的參考。

自然，本書遺漏和錯誤的地方還有許多。筆者個人，固當繼續研究努力，以期逐漸

加以補正，尤望各方同志能不吝指教，賜予指正。如果能把實際推行情形和經驗賜告，尤爲筆者所深切感盼。

最後，本書之成，很得力於各地朋友同志的指教和匡助，尤其甚余惠霖、謝晨光、黃世芳三同志的幫忙，我願便在此向他們表示誠懇的謝意。

鄭彥棻 三十二年十月二十五日於重慶

怎樣纔能使機關學校化

——二十八年八月在三民主義青年團中央國部紀念週講。二十九年

十月在廣東省政府紀念週重講。三十二年五月再整理。——

一、要轉移政治風氣，先要實行機關學校化。

二、機關學校化的主要效能：

甲、提高效率。

乙、培植人才。

三、機關學校化的方法：

甲、經常的研究。

乙、嚴密的考核。

丙、嚴明的紀律。

丁、蓬勃的朝氣。

戊、親切的情誼。

己、合理的生活。

怎樣纔能使機關學校化

總裁在「中國之命運」一書中，指示今後建國成敗的關鍵，在於社會學術和政治風氣的轉移，很沉痛的昭示我們：過去的政治風氣「文官愛錢，武官惜死，人民視官場爲罪藪，官吏亦自視爲傀儡登場，敷衍應酬於案牘與奔競之中」，實在是「我們政治上的奇恥大辱」。今後「要中國能夠自立自強，必須全國上下，共同一致，痛切覺悟，澈底革新，祛除虛浮，務求篤實，力戒因循，崇尚果敢，生活必循紀律，任事必負責任，行動必守秩序，實事求是，精益求精」。我們要建立這種篤實踐履的政治風氣，首先就要遵照總裁「機關即學校」「工作即教育」的訓示，實行機關學校化。

爲什麼要轉移政治風氣先要實行機關學校化呢？理由很簡單：過去萎靡虛偽浮躁誇誕的政治風氣，完全是因爲公務員都把自己作爲官僚，機關成了衙門，官僚習氣、官僚思想充塞流行於整個政治界。要改造這種風氣，自然要將機關變成學校，工作當爲教育。每一個公務員，都作爲學校裏的員生，本科學研究精神辦理業務，以堅毅篤實力量推行政治。這樣，官僚惡習，自可掃除，新的政治風氣，也就可以建立起來。

機關學校化的重要，我們還可以從下列兩方面來說明：

第一、從機關的工作效率上說：一個機關必要在計劃的確定上、工作的分配上和人事的調整上，有適當的處置，才能發揮它的工作效能。現在一般機關常見的毛病是：儘管有好的計劃，而因為事前沒有充分的準備，事後沒有嚴密的考核，因而得不到應有的結果；或者是人事上的處理不得當，以致雖有真才，亦遭埋沒；或者是工作的分配不當，以致勞逸不均，引起內部的磨擦，減少工作的效率。要把這些毛病改過來，達到上述的標準，最有效的方法是使機關學校化。

第二、從國家的人才培植上說：政治的首要，在於得人，我國教育不發達，一般人的知識水準太低，致到處都普遍感覺到人才的缺乏，已是誰都承認的事實。年來教育和訓練工作的極力推進，也就是要補救這一點。但無論如何，受着人力財力和時間的限制，教育和訓練所能造就的人才，究竟有限。尤其是在這建國工作加緊推進的時候，需才孔亟，供求實難相應。假如我們能夠做到機關學校化，那末，就等於有了無敵的學校，

無數的訓練班，也就可以爲國家培養無數的幹部。同時，機關學校化不但長教育和訓練範圍的擴大，同時也是教育和訓練效能的延伸，因爲學校畢業的學生和受訓出來的人員，如果進了機關以後，不繼續進修，漸漸便落伍退化，等於白受了教育和訓練。我們要使機關裏面的人員，能不斷進修、不斷進步，也非實行機關學校化不可。

現在我們來研究學校和機關究竟有那些不同，我們明白學校基本精神在那裏，也就知道怎樣纔能使機關學校化了。

學校的基本精神，第一、是經常的研究。學校本來是一個學習和研究機關，學生天天在學習和研究，教員也天天在學習和研究，學生是否能獲得良好成績，教員是否能做一個良好的導師，都看他在學習和研究上用力多少來決定。一個良好的學校，必然具備着良好學習風氣和濃厚研究精神兩個條件。

一般機關最缺乏的也就是這種學習風氣和研究精神。上司對下屬祇知擺官架子，一切祇會命令與責備，而沒有商討與研究。下屬對上級命令則陽奉陰違，敷衍塞責，其結

果工作效率就談不到。固然，機關裏自然不能像學校那樣注重書本上的學習和研究。可是，研究的對象，不一定限於書本，機關裏的工作，便是最好的研究資料。一件事如何纔能行得通，纔能做到最好的地步，最值得我們加以研究。所以無論辦什麼事，在未辦以前，要先研究應該怎樣辦，用什麼步驟和方法去辦，要怎樣計劃和準備；正辦之際，要研究辦理的情形如何，有什麼效果和缺點，應該怎樣來做到盡善盡美的地步；辦完之後，要研究整個辦理結果，研究今後改進方法。這樣，事情纔可以辦得通，纔可以增加進效率，纔能夠有進步。如果我們能夠對每一件事都抱着研究的態度，不但可以增加常識，豐富經驗，同時對所做的事，也一定感到興趣和愉快；並且愈是困難的事，定愈有興趣去做，愈加感到愉快。例如做抄寫工作，如果我們潦草率責，只求敷衍了事，則必定覺得這是苦事。但如果抱着研究的態度去做，時時刻刻在想着如何纔能寫得更好更快，就不會感到苦惱，反而覺得快樂。由此說來，要改造我們的機關，首先要注意到研究的精神，這是機關學校化的第一步。總裁指示我們：「今後要創造文明，復興國家，就

先要特別注重研究工夫。「天下一切事業之進步與成功，都要由研究而來」。都可證明研究精神的重要。

在機關裏，要提倡研究風氣，一定要設立一個比較完備的圖書室或閱覽室，每一星期至少舉行一次學術講演，經常舉行各種問題的座談會（如時事問題、經濟問題等），各種學術比賽（如講演比賽、論文比賽等），和充實小組會議的內容，可能時并應該組織各種研究會，舉辦各種展覽會，舉行學術考察等，使學習風氣籠罩了整個的機關，研究精神充滿了每個職員的整個生活，機關學校化的第二步，也就完成。

第二、是嚴密的考核。學生入校之前，要經過入學考試，在校時，月有月考，學期有期考，離校前還要經過畢業考試，學校憑考試的成績，決定學生應否取錄，應否升級，應否畢業；同時也決定學生應否受警告，受處分。嚴格執行考試辦法的結果，學生程度的齊一最其次，而提高學生的學習精神，養成學生的研究習慣，却是主要的收穫。機關之需要考核，正和學校的考試一樣，可是現在一般機關就很少注意到這種工

作。我們可以很忠實的自己檢討一下：我們的各級工作人員是不是經過了考試才錄用的呢？不是的。錄用以後，是否有經常的正確的考核呢？大家問良心，恐怕不敢給一個肯定的答復吧。就一個機關來說，即使有考核的辦法，却沒有切實去執行。我們的考核，太過客氣，太顧情面，凡有考核，成績一概是好的，祇是好的程度的不同，沒不好的評語，祇有獎，沒有懲。考績也從不公開。其甚者，則參入感情作用，遂行偏私惡習。

機關裏這種考核不切實不嚴密的毛病，必須從速糾正。我們要明白，考核並不是對於工作人員的不信任或侮辱。機關裏的考核，不但不是上對下的，而實則是下對上的。必須做到每個人都負責去考核別人，同時也樂意接收別人的考核，才能收到考核的最大效果。考核應採取公開的辦法。考核真意，應該是經常的互相批評，互相監督，在形式上，考核要在一定的期間內舉行一次，像學校的定期考試一樣。考核之後，它一定要有一個結果。好的應獎勵，不好的要懲戒。機關裏的獎懲，就應該以考核的結果做標準。考核嚴格，賞罰分明，纔可以提拔真才，杜絕倖進。試舉國聯秘書處的考核辦法來說

明：國聯秘書廳的高級工作人員，是要經過三個部長的負責共同考選的。到職以後，每年受考核一次，由有關部長將考核結果寫成報告書提送祕書長。這個報告書經祕書長核定之後，即通知被考核者，承認被考核者有申辯的權利。報告書臨末，一定下一個應賞應罰的決定，說明如何賞和如何罰。祕書長就根據部長的報告，來執行賞罰；假如被考核者認為決定不公，並可以提出仲裁委員會。這個委員會是由祕書長指派工作人員二人，由全體工作人員共同選出二人，再由此四人公選一人為主席共同組織的。實行這種辦法的結果，一方面是減少了濫竿的不良現象，一方面是提高了工作的效率。假如我們的機關能夠有完密的考核辦法，嚴格的執行考核，並且考核公開，賞罰分明，則目前一般機關做過名不符實、人員的濫竿充數、功過不分、賞罰不明等官僚政治的現象，必可肅清，而健全的人事制度也可以由此樹立起來。總裁說：「我們要打倒官僚主義，就要著實去做考核工夫。」今後我們要使部屬貫徹激命令，盡其職責，能夠計日按程的完成一切事業計劃，就一定要勵行定期嚴格的考核，隨時發表優劣成績，分別獎懲」。也

就是這個道理。

第三、是嚴明的紀律。學校一定有校規和種種紀律，以爲學生一切行動的標準。而且學生一定要遵守校規和種種紀律，否則就要受懲罰。例如上課鐘響了，就要到課堂上課。在教員點名以後到課堂，就算遲到。不上課要告假，不告假就算缺席。缺席多少次就要扣分，缺席超過某一限度就不准參加考試。這種辦法凡屬學校都要普遍執行，否則就不成爲學校，而嚴格執行學校規律的結果，學生都養成守校規守紀律的習慣，學校就能長久維持良好的秩序了。

紀律是集體生活的準則，機關也和學校一樣需要守紀律重秩序，正如總裁所指示：「政府和民衆、一切機關和團體，都要有嚴密的組織，健全的幹部和森嚴的紀律」。可是現在機關裏的紀律，機關裏的份子，並不遵守，却是很平常的事。而且不守紀律，也並不會受到什麼制裁。要知道紀律是要大家遵守的，所以在訂立之前先要考慮能否實施；能夠實施的，纔好規定。規定以後，就要上下一心，盡力奉行；不奉行的就要受應

有的處罰。如果不能夠實施的，就不要規定，免致徒然敷衍，破壞了紀律的尊嚴性，這是我們機關應該注意的一點。

還有一點，在學校方面因「師嚴道尊」的關係，師長更應該尊重紀律。他必並能夠遵守校規，以身作則，纔能使學生都重紀律、守校規。機關裏面更應如此。機關裏的紀律，愈上級的人愈要遵守，這樣纔能起模範作用，使得下級的也一樣遵守。要機關學校化，這點也是必須做到的。

第四、是蓬勃的朝氣。學校裏有嚴格的校規，一定要學生遵守，但是却絲毫不限制學生的自動性、創造性、活潑的性格和好動的習慣。學校不需要學生因守校規而弄到呆板凝滯；相反地，它希望學生能夠在校規所容許的範圍內，盡量發揮自動，涵育生機。良好的學校裏，學生都有自動的精神，創造的能力，學校裏充滿蓬勃的朝氣，洋溢着新生的活力，這也就是使人覺得學校生活是最可懷戀，學生時代是黃金時代的原因。

現在的機關裏完全是另一種境界。機關裏的職員不少是習染甚深，暮氣沉沉，自不

消說；而一般機關裏的生活是刻板的，除了例行公事以外，看不到一點發揮自動性和創造性的事實，以致機關裏充滿沉沉悶悶的空氣，和學校的朝氣蓬勃完全是兩樣。過於認真的機關，工作過度緊張，弄到工作人員疲乏不堪；而敷衍塞責的機關，則工作人員閒着沒事。感到精神無所歸依；這兩種情形都使有志做事的人感到痛苦。

改革機關這種毛病，首在提倡國民精神總動員，切實推行新生活運動，以糾正一般工作人員的壞習氣，養成良好的生活習慣。尤要和學校一樣，提倡自動，鼓勵創造。並要做業餘的集體活動，使無聊談天閑着沒事的現象歸於消滅，而過分忙碌的，也得到調劑。即使在日常辦公的時候，也可以稍為活動一些，不必十分呆板。比如工作到感覺疲勞的時候，不妨略為休息一下，恢復了精神再行工作。總之，機關應該和學校一樣，工作人員的生活應該合理化，驅除沉悶的空氣，造成蓬勃的朝氣。

第五，是親切的情誼。學校裏還有一種良好的現象，就是親切的情誼。在優良學校裏，師生之間，同學之間，彼此互相友愛，和睦、協助，學校就像一個家庭。這種情誼，

怎樣纔能使機關學校化

更充分表現於不時舉行的聯歡會、師生聯誼會、懇親會等等。外國的教授，不時約他們學生到家裏喝茶、聚餐，讓學生和他的家人也發生良好的友誼。我國師生之誼一向也很受看重，故馬相伯先生生前百齡大典時，他分佈在各處的學生都替他祝壽，就是最好的例。學生畢業出去，也在各處成立起同學會來，以促進彼此間的友情。當着母校有什麼紀念或舉行什麼典禮的時候，他回去看看，趁趁熱鬧，在可能範圍內，並替母校出力。總之，他對母校、對同學都自然地流露一種友愛的精神，永恆的同情。

機關裏很少有這種情形。現在一般機關不但看不出親切的情誼和友愛的精神來，相反地常常發生妒忌、磨擦、排擠、傾軋的現象。機關工作人員離職以後，大多數不再和機關保持什麼關係，或對它發生懷戀的情緒。這因為在機關裏做事，多是奉行故事，各做各的，在工作上很少有共同的理想和目標，工作者也往往不把當前的工作看作一種事業，祇是爲一日兩餐而工作。更有存着錯誤的心理，以爲拿多少錢就做多少事，或者以爲工作不外是爲了別人，不必努力去幹，這都是機關不能發生親切的情誼和友愛的精

神的原因。補救這種弊病，應從培養親切情誼和發揮友愛精神做起。主管長官要與下屬同生活，共甘苦；隨時察知他們的生活狀態，隨時予以幫助或改進。同事之間，要共同一致、分工合作、互助共進，並且在機關裏，經常舉行聯誼會等，對於彼此感情的溝通，情誼的促進，一定能收很大的效果。主管長官與下屬或同事之間，能夠精誠無間，為共同的目標而努力，做到「總裁所指示的：『親愛精誠、互助合作，大家肝胆相照、休戚相關，達到同生共死共患難的地步』」，工作效率一定可以得到很高度的發揮。

第六、是合理的生活。良好的學校對學生的整個生活，一定有很適當的安排和處理。上課生活自不必說，對課餘生活，也是和上課生活同樣的注意。課餘生活的種種設備，如關於體育上的音樂上的，都量力購置，並常常舉行各種比賽和集會，無非在培養學生性靈和愉快其身心。對於學生的衣食住行，也一一設法改善，務使學生的整個生活，都能合理而完滿。學生在這種優良的環境裏，他的德智羣體四育，都能得到合理的發展，而樹立了良好的做人做事的基礎。

現在機關情形也是很不相同，機關裏日常生活很呆板不用說，而下辦公以後，工作人員便像和機關沒有關係，他們的公餘生活，是安排在茶樓、酒館、戲院、舞台，作酒食徵逐、醉心聲色的勾當，其潔身自好的，則踏處斗室無聊談天；都沒有有一種合理的公餘生活，更談不到機關對於其工作人員的衣食住行的注意。這樣，公務員對他的生活，不感覺興趣，自談不到發揮工作效能。所以 總裁曾經諄諄的告誡各機關主官：「不可只顧自己個人的衣食住行的安全享受，而要顧到所有部屬生活的改善」。意義的深遠，實在值得我們深省。

改善公務員的生活，除提倡自動，鼓勵創造，使日常生活不致過於刻板外；對於公餘生活，要從提倡正當娛樂做起，如經常舉行戲劇、音樂之類的演奏會，設立完備的公餘俱樂部，充實體育的設備等等，使公務員的感情有所寄託，則不正當的娛樂自然可以減少。對於公務員的衣食住行，也應該在可能的範圍內設法求改善。不過，關於這種種，機關和學校的做法有一點不同：就是機關裏更應發揮自動性，這種種公餘生活，單

靠主辦的幾個人負責，決不能弄得好，要大家都來參加，力量纔大，效果纔顯著。所以各機關最好能成立一個公餘服務團的組織，動員富於服務精神的同志，自動參加服務，從事種種有關公餘生活改進的事情，以改善機關的生活環境，達到合理化生活的目的。

以上說明了學校的基本精神在什麼地方，和機關應該怎樣做去纔能學校化。總括起來說，我們應該把學校的經常的研究、嚴格的考核、嚴肅的紀律、蓬勃的朝氣、親切的情誼和合理的生活等良好的精神，貫注到機關之內，使機關成爲學校的化身，而我們的理想的機關是：機關的主管人對於其下屬好比是校長一樣，要隨時執行教育的任務；同時他在整個工作中，又好比是學生一樣，隨時在學習；機關裏的一切設施，都含有教育的意義；機關裏的工作人員隨時隨地都有學習的精神，人人是先生，個個是學生。這樣的機關，工作的效率一定很好，也就是我們所需要的機關。

這樣的機關纔不是衙門，這樣的工作人員，纔不是官僚，纔會視自己的工作爲一種事業，而對機關發生情感。總裁訓示的「機關卽學校，工作卽教育」纔能實現，篤實踐履的政治風氣纔能養成，偉大的建國工作，也可以完成。

機關學校化運動實施方案

——二十九年十一月擬訂——

甲 運動旨趣

一、機關學校化運動之主旨，在實踐 總裁「機關即學校」「工作即教育」之訓示，擷取學校之基本精神，充實機關活力，革除官僚積習，樹立優良風氣，並使機關內「人人是先生，個個是學生」，以期促進行政效率，轉移政治風氣。

二、學校之基本精神，可資機關取法者不一，特就其切合機關需要之點，訂定機關學校化運動六項要求如次：

1. 提倡研究精神
2. 實行嚴密考核

3. 遵守工作紀律
4. 養成蓬勃朝氣
5. 促進親切情誼
6. 改善公餘生活

乙 實施原則

一、應就各機關原有人力物力，加以合理的運用，並以不增加機關經費之負擔為前提，若不妨礙公務員正常業務為原則。

二、一切措施，均應力求實效，並重經常開展，不重一時突進。

三、工作者以自由參加為原則，但在工作初期推進時，不妨採用半強迫式，以資輔導。如充份運用朝會及小組會議，作有規律的啓導，均為有效辦法。

四、各機關之環境及設備，務須充實教育意味。本運動各項工作之推進，尤須運用教育方法，發揮教育作用，並使工作者在工作實施中，不斷增進學問，鍛鍊品格。

五、本方案各項要求及工作要項，僅屬概括的規定，各機關環境互異，其要求緩急及人力物力之程度亦殊，故實施時，須參酌客觀事實，另行擬訂具體方案及實施進度，按步推行。

六、本方案各項要求，具有連環性及整體性，在推行中應縱橫連貫，互為表裏，作立體的發展，任何措施，均得以某項為主，其他各項輔之。

丙 推行步驟

一、本運動開始推行之始，須注重宣傳工作，造成優良風氣，運用精神力量，以改善生活行為，而樹立工作之基點。

二、為求本運動之展開，必須確立推行之機構，即組織公餘服務團，為推動一切之樞紐。團之基幹份子，由機關內熱心服務之員工任之，以自動、自願、通力合作為原則，共謀各項工作之推進。

三、公餘服務團組成後，最要發揮服務精神，以具體切實的工作表現，獲取普遍的信賴

。而使機關學校化運動，成爲機關內各員工所共同需要之運動。

四、各項工作實施之結果，應按時舉行嚴密檢討，注重效果及數字之考核，並應比較得失，從經驗及印證中，確定未來工作之計劃。

丁 工作要項

一、關於「提倡研究精神」者：

1. 設立圖書室——搜集書報，廣徵資料，推薦佳作，試辦巡迴書庫，設置公用書櫥，並採私有圖書寄存辦法，以增加生活趣味，充實研究內容。

2. 舉辦各種公餘學術講習班——利用公餘時間，選擇最實用之專業問題，聘請專家或由本機關人員對該學術部門有研究心得者主講。

3. 舉行學術演講——敦請名流學者利用朝會、紀念週及其他集會，或公餘時間舉行之。

4. 舉行學藝競賽——如演講、寫作、書法、美術、園藝等競賽，優勝者給獎，並注重集體競賽之舉辦。

5. 舉行小組會議——應依照「黨政軍機關人員小組會議與公私生活行為輔導辦法」之規定，經常舉行，勤加指導考核。

6. 組織各種研究會——如讀書會及黨義、政治、文學、外國語、速記等研究會，並出版各種專刊或叢書。

7. 舉辦各種展覽會——如書報、漫畫、照片、農作物、歷史文獻、家庭工藝及公務員作品等展覽，以啓發研究興趣。

8. 公餘業務考察——利用假期前赴各機關學校團體考察，藉資觀摩。

二．關於「實行嚴密考核」者：

1. 利用小組會議——對於思想、生活、行爲、能力、工作，分別考核。注重積極的甄拔獎進，而不重消極的抹別抑壓。

四、關於「啓發其力爭上游的勇氣，辦法更應公平正確，以昭信服。」

2. 利用各種集會——如朝會、紀念週及其他集會，養成參加會議及依時出席之習慣，並從各種會議中對於思想、行爲、層層負責考核，並互相考察檢討。最要在

3. 實行試用制度——新任人員，應酌定試用期間，期內嚴加考核，期滿按其成績，再行授。

4. 舉行各項考試——組織考試委員會，以合理的方法定期考驗員工之學問、能力，以爲選調、升降、獎懲之依據。

5. 隨時個別談話——利用適當機會，由主管長官約集屬員個別談話（或會餐），以便交換意見，俾上下之情相孚。其方式及內容隨時變換。

6. 其餘現行一般考核辦法仍可沿用。

三、關於「遵守工作紀律」者：

1. 利用考核結果——根據前列考核所得，評定優劣，按期分別獎懲。

2. 提倡信賞必罰——自動檢舉錯誤，互相懇切批判，注重隨時抽查，其成績特優者獎之，屢戒不悛者懲之。

3. 設立工作獎金——在機關經費可能範圍內，設立工作獎金若干名，普遍投票，其最孚衆望，名列前茅，經審查屬實者獲獎。

4. 工作分層負責——採取「連坐法」之精神，切實執行法規，層層負責，以減免工作之錯誤。

5. 其餘現行一般紀律之執行，仍可沿用，其不合時宜者，應即改訂。

6. 新規律之訂定，事先應加以詳密考慮，公佈前並應廣徵衆意，剴切說明。

四·關於「養成蓬勃朝氣」者：

1. 切實辦理朝會——隨時變換朝會方式，充實朝會內容，以誘發參加者興趣，養成自動早起之習慣。

2. 實行新生活信條——以整齊、清潔、簡單、樸素、迅速、確實、爲衣食住行之準

，並應注重守時良習之養成。

3. 利用小組會議——在小組會議中，就 國父遺教、總裁言行、名人傳記研討革命哲學，砥勵革命精神，並利用各種機會，互相督勉鼓勵。

4. 舉行工作競賽——劃定單位，劃定項目，限定期間，舉行個別與集體之競賽，優勝者予以獎勵，以增進蓬勃向上之活力。

5. 倡辦園藝競賽運動——分全機關為若干單位，各就其所管地區，以集體力量，從事園藝競賽，以養成集體勞動，集體創造之風氣。

6. 公耕與造林規定——每人在若干時間內，墾闢或公耕若干面積，以栽植什糧為主，並倡造公有林，以加強公務員勞動服務之精神。

7. 厲行國民月會——切實講解國民精神總動員綱領第五章各意義，以資提倡激勵。

• 關於「促進親切情誼」者：

1. 利用小組會議——互相瞭解，互相策勉，小組人員得就相當時間改編一次，會議

時由主管長官參加指導。

2. 舉行聯歡集會——如各種游藝會、座談會、茶話會、飯餐會、野火會、懇親會及旅行考察等。

3. 保持密切接觸——如每週指定一日，利用朝會自由談話，交換意見。在工作上亦可儘量採用會商辦法，免除周折，減少隔閡。

4. 實行疾病扶持——員工或其家屬之有疾苦殘廢者，由機關派代表慰問及設法扶持。

5. 舉行家庭訪問——代表對於職員家屬，應時加訪問，予以輔導，並協助其解決各種困難。

六、關於「改善公餘生活」者：

1. 設公餘俱樂部——提倡高尚娛樂，改善工作環境，力求工作藝術化。

2. 舉行娛樂集會——如游藝會、野火會、茶話會、飯餐會、懇親會等。（與前條第

2 項具有連環性)

3. 促進體育設施——如設備各項體育場所及用品，經常舉行體育競技及旅行等。
4. 設立消費合作社或日用品供應社——以公餘服務團團員為基本社員，發起組織，以改進生活。
5. 改善公共衛生——如聘定醫事顧問，設置治療所，定期檢驗體格或舉行各項衛生運動等。
6. 其他福利事業——如建築公務員新村，舉辦公務員貸款，設立公務員家屬子弟學校及托兒所等。

戊 公餘服務團組織通則

- 一、本團以發揮服務精神，推動「機關學校化」運動，力謀員工生活之改進，及社會福利事業之開展為宗旨。

二、凡機關員工，有服務熱誠，自願從事公餘服務，遵守本團章程者，皆得加入爲本團團員。

三、本團由團員互推理事九人至十三人，（各機關得斟酌情形決定其人數）組織理事會，推行全團工作。由理事互推一人爲首席理事，主持一切會務；其餘分別主理總務、宣傳、學術、體育、娛樂、衛生、生活改進、社會福利、戰時工作各組事務。組之增減與改設，得適應事實上之需要，會商決定之。

本團理事每三個月改選一次，連選得連任。

本團團員一律編入本條第一項各組工作，每人得同時加入若干組。

四、本團設指導員若干人，以輔導團務之進行，由全體團員商定聘請之；以各該機關之最高長官爲指導長，對本團團務之進行，有最後決定之權。

五、本團各種集會規定如左：

1. 全團團務討論會：全體團員全體出席，每三個月舉行一次，必要時得召集臨時會。

2. 理事會談——每半月舉行一次，必要時得臨時召集之。

3. 組工作會報——以每週各組分別舉行一次為原則，必要時得召開組聯席會報。

4. 特種集會——視工作需要舉行之。

六·本團經費來源如左：

1. 各該機關補助；

2. 事業收益；

3. 募捐。

七·本團工作綱領、團員信條及各種規則另訂之。

八·本章程呈奉各機關最高長官核准公布施行，如有未盡事宜，經全團團務討論會議決呈准後修正之。

推行機關學校化運動的首次報告

——三十年一月在廣東省政府廣播電台廣播——

一、廣東省政府秘書處推行機關學校化的經過。

甲、研究精神的提倡。

乙、嚴密考核的執行：（子）人的考核（丑）事的考核

丙、工作紀律的執行。

丁、蓬勃朝氣的養成：（子）心理方面（丑）生理方面

戊、親切情誼的促進：（子）縱的方面（丑）橫的方面

己、公餘生活的改善。

二、實踐的經驗：

甲、六項原則具有連環性。

乙、要運用已有的工具來推進。

丙、要做到「人人是先生，個個是學生」。

三、願機關學校化運動隨三十年的來臨，有新新的開展。

機關學校化運動不祇是理論的，而且是事實的。關於機關學校化運動的意義與重要性，我們已經在好幾個演講中加以闡明；同時在實踐方面，也已經以廣東省政府秘書處做一個中心，做一個實驗區，來切實推進。實施的情形，許多關心機關學校化運動的同志們都表示關懷，實施結果，也許可以供給其他推行機關學校化運動同志的參考，所以特地将實施的經過，做一個簡單的報告和檢討，等待各方的教正。

機關學校化運動的六項條件是：（一）提倡研究精神，（二）厲行嚴密考核，（三）遵守工作紀律，（四）養成蓬勃朝氣，（五）促進親切情誼，（六）改善公餘生活。一般機關之日趨衙門化，一般公務員之不飽以工作為事業，原因就在於機關缺乏上述的六項精神。現在我們順着這六項的秩序，逐一加以檢討。

第一項是研究。除了一部份的公務員自動的設法力學之外，機關向來不大替他們設想的。以行政機關來說，縣府固然沒有研究設備，就是省府也是設備不全。其它機關情形大概不免一樣。因為沒有研究設備，所以計劃與事實往往不能銜接，一切都不免於閉

門造車。在政令的推行上，因為沒有充足的正確的客觀材料為根據，執行自然也感到困難。蔣委員長在「科學的道理」的一個訓詞中，曾對我們說過：「你們到過外國的人一定知道；外國凡是一個部隊、學校或一個機關，差不多都有研究費。而且研究費往往要佔其經常費三分之一，其他費用只佔三分之二。……今後無論黨部、學校、機關或部隊，普通專業費可以少，而特別研究費不可少，……惟有注意研究，多所改進，然後效能纔可以增進」。就可以知道外國機關工作之能夠進步，和他們的研究工作很有關係。粵省府秘書處對於研究工作，我們毫不掩飾的說，做的還很不夠。這當然與我們的經費有關，一時不容易達到我們的理想。但是這幾個月來，我們已經盡力做成研究工作的基礎——就是研究空氣的養成。省府的圖書室已經撥定一筆專款來擴充，並且指定了籌備委員負責選購與行政有關的必須參考書籍及一切進行事宜。杜定友先生答應了給我們指導成立一所較有規模的省府圖書室。此外，我們更利用朝會的時間，經常的舉行學術演講，聘請學術名流來主講，關於法幣流入淪陷區問題、敵後教育問題、廣東糧食問題、

各種問題及國際政治、民族政策、合作運動、圖書館與省府、音樂與生活等等，我們都請專家來講過，成績都很不錯。因為它不只直接增加了各職員的智識，而且間接培養成學術研究的風氣。各種問題的座談會，如時事問題、經濟問題等，各種學術比賽，如演講比賽、論文比賽等，都打算逐漸舉行。機關學校化的第一步工作，我們可以說替它築了基礎了。

其次，說到考核。考核原可分為兩方面：第一是人的考核，第二是事的考核。關於事的考核，我們已實行了「公文檢查」和「工作日報」，每天辦了多少公事，有沒有積存，我們已經有了考核，並且施行適當的方法加以清理。這些檢查和日報表，以前祇由主管長官核閱便算了事，現在我們決定把它彙交第四科（主管人事的）登記，以作考核的重要根據。自三十年度起，我們各科室更按照實際的情形與需要，擬定工作計劃及進度表。對於工作進度的考核，我們也規定了嚴密的方法了。關於人的考核，有積極消極的兩義。消極的是考核有沒有能力負得起工作上的責任，有沒有陽奉陰違的惡習；積極

的是甄拔有能力的工作同志，尤其是那些屈居下位而確有特殊能力的份子，除了隨時隨地由主管長官加以考察外，我們更舉行了書記的書法比賽，又分別舉行了雇員和辦事員的升級考試，運用科學的方法，舉行對雇員和辦事員的總測驗。我們根據工作人員平時工作的成績、考試的成績和服務年資等三項來作升級考試的總成績，相信這種考核的結果是比較公平真確的。現在有許多地方都來研究我們考核的辦法，關於這一點，我們將來另文詳細敘述。根據考核的結果，考列甲等的，我們將他晉升三級，乙等的晉升二級；丙等的升一級。丁等的暫不變動。因為我們的意思，是要先積極的甄拔和獎進有用的人才，然後再消極的淘汰低劣分子，所以降職懲處的辦法，我們目前尚未採用。

在小組會議中，我們認為是考核的最好場合。所以各小組組長和指導員都負有協助考核的責任。現代的公務員不祇需要會寫，而且需要能講、能做、能計劃。更需要有正確的認識和領導的能力。小組會議最能夠表現出這種能力。我們已將它規定為考核工作的重要根據。

第三，說到紀律。紀律不祇是團體生活必要的條件，沒有它就沒有一致的行動；而且是貫徹命令的最重要的因素，一個不守紀律的公務員一定不能完成他所負責的任務。蔣委員長曾剴切地訓示過我們：「從前一切事業沒有成效，主義不能行，我們做了黨員和公務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，敷衍塞責了事」（見訓練目的與訓練實施綱要）。所以我們對於紀律特別的注意。例如請假，若是沒有依照法定手續，一定不予批准。又如對朝會缺席的加以警告，也在嚴厲地執行。曾有幾位職員因爲沒有參加朝會，又沒有正當的理由，已由李主席予以記過的處分。其他已通過頒布的規則，都嚴密地在執行着。又因爲禮節與紀律有密切的關係，特定了本府各機關工作人員禮節通則。軍事化爲養成紀律生活的良好辦法，特舉行軍事訓練。我們所以這樣做，目的不祇在從執行紀律當中，收到它應得的效果，而且要人人養成重秩序守紀律的習慣，因而奉行命令能夠貫徹到底，然後一切政令的推進，才能夠確實達成預期的目的。這種風氣的養成，有一個極重要的條件，就是要

出於自覺自動，而不是勉強奉行的。我們爲了要達到這個效果，對於不能切實執行的法規，將設法予以廢棄，不致使它有名無實。而規定要執行的規則，最理想是經過奉行者的同意。我們現在雖未能完全達到預定的目標，但是也有了相當的效果。

第四，說到朝氣。有些人對於朝氣這一名詞，感到太抽象。因而怎樣養成蓬勃的朝氣，也覺得無法作具體的說明。在「怎樣纔能使機關學校化」的演詞中，我們已經說過：「學校裏有嚴格的校規一定要學生遵守，但是却絲毫不限制學生的自動性、創造性、活潑的性格和好動的習慣。學校不需要學生因守校規而弄到呆板凝滯；相反地，它希望學生能夠在校規所容許的範圍內，盡量發揮自動，涵育生機。良好的學校裏，學生都有自動的精神，創造的能力，學校裏充滿蓬勃的朝氣，盈溢着新鮮的活力」。朝氣所表現出的氣象，就是這「發揮自動，涵育生機」幾個字。朝氣的養成，我們以爲須從心理生理兩方面着手，心理方面最重要的莫過於信心的建立：要對工作有信心，對自己有信心，然後對前途懷有希望，蓬勃的朝氣纔能夠養成。在生理方面，則有賴於運動、衛生、

整齊、清潔乃至早起的習慣。我們爲了從心理與生理兩方面達到養成蓬勃朝氣的目的，主要的運用四種方法，第一建立健全的人事制度，使工作同志不致再存五日京兆的心理，以及賞罰不明的苦悶。第二是充實朝會的內容，使參加者感興趣，自然樂於早起，第三是舉行體格檢驗，請衛生處派員來給我們的工作同志對體格作一個總檢查。根據這總檢查的結果，我們可以防患於未然，或進而鍛鍊健全的體格。第四就是積極鼓勵工作人員找事做，不要等事做；主動的創造，而不是被動的因循。由於這心理與生理的改造，蓬勃朝氣的養成，尙不無一點成績。

第五，說到情誼。這可分開縱的方面與橫的方面來說。縱是上級與下級的關係，橫是同事與同事的關係。以往不要說上級與下級沒有什麼感情，同事與同事間也常發生妒忌、磨擦、排擠、傾軋的現象。我們爲什麼要促進親切的情誼呢？就是因爲汰與入之相處，若不得其法，一定會影響到人與事的配合。學校之成功，至要有「半建築在師生化」及同學間親切的情誼上，所以我們要「機關學校化」必須先從「工作人員關係師生化」

始。在「解決人事問題的途徑」一文中，我曾提出下面的意見：

「我以為上對下的關係，應該以誠敬勤明四個字為準則。「誠」就是有始有終，不要當自己的下屬可以呼之則來揮之則去，也就是曾國藩先生「視下莫如逆旅」的意思。「敬」是尊重下屬的人格，尊重他職位範圍的權力。「勤」一方面是自己的，一方面是個部下的。要由長官的勤而令部下不能偷懶。委員長說：「為主管者必須精勤篤實，以身作則，所有部屬，不可使一人有一刻之閒」。這訓詞最能說明此種關係。「明」是為長官者對於每個屬員的才能、品行、做事勤惰以至其他一切都要考察得清清楚楚，對他們有深刻的了解。所謂誠敬勤明，在社會上能夠具體表現出來的莫如師長，所以上對下的關係，以我想來，應該是先生對學生一般的。下對上的關係，應該是一個「忠」字。「忠」的表現便是服從命令，貫徹命令，但這還是消極方面的。積極方面，一個屬員對他的長官要做到 委員長所訓示的：「上級人員有想不到的事情，我們部下替他想到，上級人員有想錯的事情，我們要設法補救」。這要屬員以長官

的心爲心，不如此做覺得不安，是自發的，而不是被動的，也可以說是學生對先生的關係。學生對先生的服從，不會是機械的。至於平輩之間，便是同學一般的關係。愛禮誠，互助合作。這基於團體的榮譽心，各份子間人格的了解與共同的生活，每一份子與全體都有休戚與共的關係，而這休戚與共的出發點是非常純潔，一點也不含有壓利害的臭味的。」

從這一段引語，我們知道：親切的情誼，一定要建立於正確的人與人的關係上，建立於人與人間深切的了解上。但這正確的人與人的關係的形成，不是短期內所能做到，現在我們已經開始這種工作了。譬如爲了增加同事間的認識，我們特在朝會中，每星期舉行一次自由談話。在升旗禮後，在草原上，大家分散開來與不同單位的工作同志交換種種的意見。在這裏面，不祇沒有單位的分別，也沒有上下的隔閡。每次時間雖然不多，但結果還相當的好。工作上，我們更盡量採用會商的辦法，如果一件事情與幾個單位有關的，我們就約同在一起，互相洽商，既可以免除公文周折的麻煩，並可以避免許多無謂

的誤會。至於上級與下級之間，我們更盡量增加接觸的機會，加深彼此的認識。這對於親切情誼的促進，也有相當的效果。

最後說到公餘生活，一般公務員對於公餘生活最沒有方法去處置，機關對於這一點也沒有什麼注意。因之職員感到無聊苦悶，或者因此日趨墮落，機關的工作也因此受到不良的影響，以前黃崗各機關已有公餘俱樂部的組織，但祇側重於娛樂及書報閱覽，還未能顧到公餘生活的各方面。我們因此特地發動熱誠服務的同志組織黃崗公餘服務團，還主要目的在求黃崗各機關員上得到合理的公餘生活。這黃崗公餘服務團一共分為九組，就是總務、宣傳、學術、美術、體育、娛樂、衛生、生活改進、社會福利，現在已分別進行各種工作；譬如宣傳組要出版公餘生活週報；學術組要舉辦各種學術集會和研究事業，美術組要舉行漫畫展覽和美化環境，體育組要舉行種種體育競技和旅行，娛樂組要舉行團員聯歡會，衛生組要協助診療所改善公共衛生，生活改進組要以「新生活消費合作社」為工作的主要對象，社會福利組要推進民衆服務，都在詳細規劃中，有一部分

並且已經實行了。

以上所述，不過將粵省府秘書處機關學校化運動實踐的情形，作一個簡要的報告。在秘書處以外，我們相信有不少地方的工作會比我們做得更好的。根據這幾個月經驗，對於機關學校化運動的推進，我們也有幾點意思，願意提出來供大家參考的。

(一) 機關學校化的六項原則，是有連環性的。固然我們可以根據這幾項原則，分別來進行，譬如研究，我們充實圖書館；考核，我們舉行升級考試……等等。但是我們不要以為充實圖書館只能收到研究的效果；或者升級考試的作用，只在於考核。如果這樣想，就支離破碎，不能得到機關學校化運動的整個意義了。我們無論舉行一件什麼工作，都要運用機關學校化的六項原則，譬如充實圖書館，主要的作用固在提倡研究精神，但是它如考核、紀律、朝氣、情誼乃至公餘生活等等，我們都可以運用圖書室來加以推進。升級考試也一樣。如此一縱一橫，然後機關學校化運動纔能作立體的開展。

(二) 機關學校化運動，要運用已有的工具來進行。我們以為在固有的工具中，最

推行機關學校化運動的首次報告

好莫如朝會與小組會議。朝會與小組會議的重要，盡人皆知，但是以往舉行，往往有許多缺點。我們以為倘若能夠運用機關學校化的六項原則於朝會與小組會議中，一定能夠收到不同的效果。粵省府秘書處這幾個月來，已經做過這種嘗試，關於具體的方案與詳細的敘述，我打算另外寫兩篇文章，這裏不再多說。簡要的說，就是爲了在朝會與小組會議中實施研究、考核、紀律……等等辦法，我們得斟酌實際的情形作種種適當的運用，不可固執一端，以爲朝會就是朝會，小組會議就是小組會議那麼簡單。

(三) 推進機關學校化運動的主要份子，當然是各機關的主管長官，但是機關學校化運動成功，一定要全體工作同志都能負起一部份的責任。所以我們的理想是主管人員對其下屬，固然要如校長之與學生，隨時執行着教育的任務；同時他在整個工作中，又好比是學生一樣，隨時在學習。而工作同志固然以學生自居，同時又要他負先生的任務。這樣人人是先生，個個是學生，才能夠切實奉行「機關學校化」「工作教育化」的信條。在整個運動的進行當中，每個工作同志是應該負起同等的責任的。

以上三點，雖然側重於理論的方面，但是機關學校化運動能否順利地正確地進行，却與他有密切的關係，願各位同志注意。現在，正是民國三十年的新春，我們希望機關學校化運動將隨着民國三十年的來臨，有嶄新的進展。

機關學校化與朝會

——二十九年十二月二日在廣東省政府紀念週講——

一、朝會的重要性：

甲、行政上。

乙、教育上。

二、一般機關舉行朝會情形的檢討：

甲、一般的情形。

乙、原因的分析。

三、改善朝會的辦法——運用機關學校化原則於朝會：

甲、提倡研究精神。

乙、實行嚴密考核。

丙、造成嚴明紀律。

丁、養成蓬勃朝氣。

戊、促進親切情誼。

己、改善公餘生活。

朝會是本省政府規定各機關每天必須舉行的一種集會，可以說是機關生活的一部門。而從它所表現的作用來說，也可說是機關生活中最重要的一部份。我們公務員必須對

於它有正確的認識，纔知道如何去運用它而獲得長大的效果。

依照規定，朝會所包含的內容：除升旗禮外，還有精神講話、軍事訓練和體育訓練。這祇是一種原則上的規定，在運用上可以有很大的伸縮性。所以朝會的內容可說是很豐富，而意義也特別重大。我們可以把他的重要性概括做兩點來說：

一、從行政上說：機關所以必要舉行朝會，最簡單的說來，是要使公務員能振刷精神，養成朝氣。早起是朝氣起碼的條件，曾文正公說：「勤勞以早起爲第一義」，可說是最正確的話。團體的生活，最需要紀律，而朝會就是一天紀律生活的開始，是機關裏養成嚴明的紀律的很好的辦法。這種蓬勃的朝氣和嚴明的紀律，都是機關裏必備的條件。國民精神總動員要改造的，是改正醉生夢死的生活，養成奮發蓬勃的朝氣，革除苟且偷生的習性，打破自私自利的企圖，糾正紛歧錯雜的思想，五者都要由嚴肅統一，積極進取的精神做起，都可說是以朝會做起點的。

二、從教育上說：朝會中的精神講話，最富於教育的意義。而軍事訓練，是一種軍

事教育；各項運動，則是體格訓練；都是使人的生活向上，趨於紀律和臻於健全的。實際說來，生活就是教育；菜體的活動，更是一種教育。朝會中的升旗禮，在莊嚴肅穆中舉行，足以使人油然而生敬愛國家的觀念。敬愛國旗，也就是愛國的具體表現。集合的行列，務求整齊合一，啓示我們集體生活應具備的基本習慣，這些都是很好的教育。

朝會的好處，一般公務員都明白的。但現在一般機關舉行朝會的情形，却實在不能使人滿意。一般公務員對於朝會可說並不感覺興趣。不但不感覺興趣而已，有時簡直覺得頭痛。因為朝會要簽名或點名，不能不請人代簽或代應，或者要請點名者徇情馬虎等。所以要是朝會可以不簽名或點名，則準有許多人不來參加。希望清晨的時光下雨，可以不用朝會，是很普遍的心理。星期日不舉行朝會，則可說是皆大歡喜的。這些話並沒有過分誇張，這種情形是相當普遍的。

其中的原因，一方面是由於一般公務員受惰性所支配，他們一向都沒有養成早眠早起習慣；就覺得早起是一件難做的事。大部份的原因，是由於機關主持者對於朝會的

重要性沒有深切的認識，不知道怎樣去運用朝會。祇是敷衍敷衍，虛應故事的舉行。朝會本身辦得不好，引不起參加者的興趣，加上參加者主觀上惰性的作用，其結果朝會就成了使一般公務員覺得頭痛的一件事。

朝會之必須改善，可說是一般機關裏的人們普遍的要求。怎樣去改善？這就是怎樣充分發揮朝會的功能的問題。朝會實在是實施機關學校化的一種很好的場合，朝會中能夠切實提倡研究精神，實行嚴密考核，造成嚴明紀律，養成蓬勃朝氣，促進親切情誼，改善公餘生活，則朝會可說是充份發揮它的功能。

怎樣去實行呢？現在根據個人在廣東省府秘書處幾個月來所得的經驗，把上述六點，依次討論一下：

(一) 提倡研究精神。朝會中的「精神訓話」，不用說是最具有這種作用的。不過要注意的是主講者對講詞內容力求豐富確實，多含教育的意義而少官腔濫調；態度務須誠懇而真摯，方法上注重指導和啓發，少用命令與強制，尤其是講話的形式，不必太拘

束和刻板，而能活潑些。能夠這樣，相信隨時可以引起參加者的研究精神的。

每週能請知名前專家學者在朝會中作一次學術講演，很能提起參加者的研究興趣。這種講演的題材，要注意到和他們的生活發生聯繫。同時要有一適當的分配，才能適合和滿足他們的要求，發揮他們的興趣的寶藏。我們可以想像得到，一個對某一個問題有專門研究的人，深入淺出地把該部門學術作一個短小雋永的講解，使他們獲得的益處，實在勝於讀幾本這一類的入門書吧。

(二) 實行嚴密考核。朝會是公務員考核最好的根據之一。用點名的辦法記錄參加者出席和缺席的次數，由此看出他們的勤惰，這是很簡便易行的辦法。而且這是經常舉行的，所以算是比較合理。自然爲求嚴密起見，這種辦法要嚴格執行，甚至負責點名的人是否認真，也應在考核之列，纔可免去徇情的毛病。其次，朝會是最容易表現出一個人守紀律的精神來的，主管者在朝會中如能夠隨時留心觀察，一定漸漸能夠認清各個人的性格和行爲，那麼所作的考核總說得上嚴密而合理。

(三) 造成嚴明紀律。朝會可以舉行軍事訓練。所以養成紀律精神，源就是它本身所具有的作用。不過要注意機關的軍事訓練，不比學校的軍訓，更不同部隊。公務員是普通所謂「文人」，重文輕武是文人的積習。他們對於軍訓素無好感，尤其是對軍訓的基本動作表示不耐。所以主持機關軍訓者態度固須十分嚴正，可是要儘可能的少施命令，多做說服的工夫。例如「立正」這一種動作，原有很深遠的用意和很簡明的要領（見蔣委員長訓詞：「軍事訓練基本動作的意義和效用」），施訓者能夠詳加闡明；則受訓者定然心悅誠服，切實奉行。這一切的先決條件，是施訓者必須具備豐富的軍事知識和實際經驗。

就是不舉行軍事訓練的朝會，也能幫助造成嚴明的紀律。因為朝會就是一種禮節，有一定的儀式，一舉一動，都表現為一種紀律；所以要是主管者和公務員都認識朝會的重要，切實的做去，是大有助於造成遵守紀律的精神的。

(四) 養成蓬勃朝氣。早睡早起，是個人衛生的要件，而健康的體魄，則是朝氣的

源泉。我們經過一夜的酣暢的睡眠，清晨起來，精神飽滿，頭腦清醒，主管者最好在這時提示當前的工作，公務員最好利用這時來計劃自己的事情，所謂「一日之計在於晨」，就是這個意思。所以經常的參加朝會，是公務員朝氣的起碼的表示。在朝會時，對於新生活運動，國民精神總動員運動多注意提倡，也是造成朝氣的辦法。

(五) 促進親切情誼。組織較龐大的機關裏的公務員，除因公外，彼此很少接觸交談的機會，朝會却是供給他們互傾積愆、互通聲氣的莫大的便利，對於增進他們的情誼上，很有效用。朝會也是結識新交的良好場所，主管者應當適當的鼓勵這種趨向。

要充分利用這個機會來發揮朝會的作用，最好每週一次朝會用於自由談話，讓他們各自找到所要談話的對手，隨意傾吐心底的積愆。而主管者和屬員之間，這時最好以一種溫和輕鬆的態度來談談工作或工作以外的話，這很能夠增加彼此的認識，促進相互的情誼。這樣的做去，機關可以變成一個學校，一個家庭呢。

(六) 改善公餘生活。朝會是辦公室生活的很好的調劑，朝會內容的活潑豐富，能

給予公務員身心莫大的愉快，現在一般機關，在朝會中已知道注意體格訓練，我以為各種競賽，如講演比賽、體育上的各項比賽，都可以舉行。音樂訓練，如果可能，並不時舉行簡易的音樂會，也很能收到良好的效果。這都是調劑公務員身心，達到合理化生活的良好方法。

以上所說的辦法，有許多已在廣東省府秘書處試行過，並獲得相當的成績，大家對朝會可說已由討厭而漸漸變為有興趣，所以這種辦法，是值得注意的。不過每一件事情都有地域性的限制，各地機關如採用上述辦法，自然要「因地制宜」，靈活運用，纔能收到最大效果。

上述的辦法，可說祇是廣東省府秘書處從初步實驗中獲得的一點成果。怎樣纔能夠使朝會充分發揮其作用。加速機關學校化的進程，還得大家來研究和實驗。尤其是機關生活中，還有許多方面，一樣需要依據機關學校化的原則去改善，這更有待於大家的努力了。

機關學校化與小組會議

三十一年八月在廣東省政府紀念週講

一、小組會議的意義及其重要性：

甲、團結黨員精神。

乙、加強訓練效能。

丙、達成機關學校化。

二、如何增進小組會議的效能：

甲、會前的準備——及早宣佈討論題目——充分供給參考資料

——加強對小組會議的認識——組長須切實督促指導。

乙、開會的指導——討論前須解釋題目——設法引起發言興趣

——注意把握發言要點——切實檢討與批評。

丙、開會結果的處理——迅速彙編結論公開講評——切實舉行

組長會議——嚴格執行獎懲。

自民國二十八年三月間中央頒布了「黨政軍機關人員小組會議與公私生活行為輔導辦法」後，各機關都須遵照着舉行小組會議。事實上大多數機關都已按期舉行了。依照這辦法的規定，各機關小組會議要達成下述三種任務：一、培養公務人員的德業；二、增進機關的工作效績；三、淬勵抗戰建國的精神。由此可見小組會議的作用是很大的。

總裁對於小組會議及其重要性，指示得最爲明白：在本黨第五屆中執會第五次全會曾這樣說：「當此黨國生死存亡關頭，我們一定要藉小組會議團結黨員精神，檢討黨的缺點，改進一般黨務，發揮本黨力量。各級黨委尤要認真考查小組會議或談話記錄。務求會議結果於黨員個人皆能發生實際效益，而使本黨同志人人能成爲健全有用的人才」，可見領袖對於小組會議多麼重視。

爲總裁對於中央訓練團所下的手諭中，有幾個特別對小組會議加以指示。最主要的，指明小組會議應將最近中央之宣言法令與重要議案及領袖最近的講演，作爲主要討論案，討論其實施辦法和進行步驟與計劃。有一個手諭指示：凡是訓練機關，一概以小組

會議爲主要工具。這也足以說明小組會議在訓練機關中所佔地位的重要。

在行政機關來說，小組會議可以培養公務員的德業，提高機關的工作效能；倘若運用得宜，機關學校化運動的要旨，可以在小組會議中一一實現出來。

根據上列小組會議辦法的規定，小組會議的事項，有關於組員研究問題的指定，應讀書籍及程限的規定，讀書心得或研究問題的發表及商討。不用說，這就是研究精神的表現。倘若認真來做，無疑的可以充分發揮公務員的研究精神。

小組會議，具有充分的考核的作用。組長的主要任務，就在考核組員的工作、學識和公私行爲，明瞭組員的個性和特點，可以作爲工作分配和成績考核的重要根據。在小組會議中，組員的一舉一動，實際上可作爲考核的對象，而工作的檢討和批評，與公私生活行爲的檢討和批評，自然更是考核的最好依據。因爲小組會議是按週舉行的，所以這種考核也是經常的，因此更有真實的價值。

養成組員之規律生活行爲，是小組會議的主要作用，也是組長的重要任務。組員公

私生活行為的檢討和批評，就是要養成組員之規律生活行為，目的在造成嚴密的紀律，發揮蓬勃的朝氣和促進合理的生活，和機關學校化的目標恰相吻合。

集體生活，可以促進各分子間的親切情誼，小組會議更具有這種作用。在會議中，組員彼此報告其讀書心得，交換關於種種問題的意見，若能語語出自衷心，彼此十分了解，自然很能夠促進彼此的情誼。在檢討和批評彼此的公私生活行為和一月內的工作時，倘若組員都具有自我批評和互相批評的精神，並具有批評的道德和接受批評的習慣；則由隔閡和誤會而生的猜疑、妒忌、排擠、爭執等情形，都可由此消除，對於彼此情誼的促進，無疑有更大的貢獻。

所以，小組會議固然對於推行政令，提高公務員工作興趣，改進工作方法和增強行政效率都有絕大的幫助，同時也具有機關學校化的種種作用，如能運用得宜，發揮得當，收效之宏，是不用說的。

可是，我們試忠實地檢討三年多以來各機關舉行小組會議的情形，就覺得不但沒有

收到應有的效果，而且情形令人感到失望。現在先就我們所在的機關——廣東省政府秘書處舉行的情形來說說。

我們舉行小組會議的辦法，和其他的機關沒有甚麼差異，每週定在星期六開會，各單位都經常舉行，並沒間斷。討論的內容，也根據中央的規定，依着「黨義研究」、「讀書心得報告」、「工作檢討」、「公私生活思想行為之檢討」和「時事問題討論」等項目來分配和訂定。在組織上，亦以各單位主管長官做組長；有一點和其他機關或許不同的地方，是組長之外，還有指導員，由秘書和在秘書室工作的參議擔任。就其工作關係分配到各小組去擔任指導的工作。

有一點可以特別提出來說的：我們算是已盡力運用小組會議來認識、研究和解決當前的問題。就最近幾個月的情形來說，關於黨義研究方面，當着糧荒問題最激起社會人士注意的時候，便研究總理對於增加農業生產的指示；當政府公布本省毫券價值與國幣值的比率定為百分之七十的時候，便以總理所指示貨幣政策的基本原理為討論題材；

而當青年團本省支團籌備處成立一週年紀念，就以「對青年團應有的認識」做討論的題目。讀書報告，則自由閱讀和指定閱讀參酌並用。適當「民族復興節」的一週，指定閱讀與民族復興節有關的文字，李主席在紀念週對 總裁的「行政三聯制大綱」訓詞有所提示，那一週的小組會議讀書報告，就是「讀行政三聯制大綱之心得與意見」。工作討論的題目如「一年來工作的檢討」「我怎樣準備三十年度的工作」和「怎樣考核工作成績」等，都能適合當時的需要。公私生活思想行為的檢討一項，算是最重視的，而檢討的範圍也較寬廣，「以 李主席所提倡之復興氣象為標準對組內人員之思想、生活、行為作自我檢討及相互檢討」「以機關學校化的原則檢討我們現有的公私生活」「如何善導青年思想」和「公務員進修問題」等，都是曾經檢討過的題目。於時事問題討論，自容易找到更適當的題材。所以，確已做到每週小組討論的中心內容和當前的切要問題相配合。

總之，我們對小組討論題材選擇的標準，第一個是普遍，要適用於機關裏面的每一

個單位，第二個是切要，要和大家有切身關係，以引起大家的研究興趣。這樣，我們對小組討論題材與當前切要問題相配合是做到了。同時我們知道許多機關也都已做到了這一點。不過，這只是小組會議許多問題當中的一個，所以詳細檢討一般機關舉行小組會議的結果，便覺得還有許多不滿意的地方，認為還有許多缺點需要改正。現在試就會議前的準備，會議時的指導和會議後的工作三部份依次加以檢討，同時把要怎樣改善的一點意見，也貢獻出來，以供參考。

甲 會前的準備

「凡事豫則立」，小組會議也是如此。這個會議能否有良好結果，就看會前是否有充分準備。一般機關的小組會議，準備的工作多半做得不夠，是可以決然這樣說的。

就每週討論的題目來說，往往不能在開會前三數天公布周知，使組員能夠及早作充分的準備。因此，開會時有等人以此為藉口，推諉發言。我們最近所定的辦法，是推定小組討論有關的幾位同志，把一個月的小組討論題都定下來，在每個月第十週小組會議

前提出組長會議來決定。可是這種辦法也有未盡妥善的地方。因為題目定得太早，往往因時勢變更，所定的題目和實際情形不能完全適合。補救之法，惟有臨時宣布更改，但要注意把時間提早些。

小組討論題目既定，參考資料的供給就是最重要的工作。有了適當的參考資料，才易引起組員們的研究興趣而發揮他們研究精神。可是這種資料的缺乏或不夠分配却是一般機關小組會議最顯著的缺點。一些公務員往往以日常工作過忙為沒有餘暇來作這種研究的藉口；或者說，薪給微薄，不足以維持家庭生活，無安定的心情作公餘學問上的工夫。這些說法都祇有片面的理由，可是我們總得有相當的參考資料供給他們，纔有理由要求他們注意小組討論的準備，否則就是有心研究的人也會感到無從着手，不喜歡研究的人自不愁沒有藉口。我們為了補救這種缺憾，特注意於圖書館之充實現有的圖書設備，每個月撥定專款作購買書籍之用。書籍的選購除了新出版的雜誌、各地重要報紙和很有價值的名著外，務求與小組討論問題或其他有關問題相配合，這樣希望可以解救小組

討論的參考材料荒。現在已在實行這樣做，國內新出版的名雜誌，重慶、貴陽、桂林、金華、香港等地的重要的報紙，也都已經按期購備。關於新舊圖書的整理，特別是編目的工作，特請專家來負責，兩個月內可望這方面的工作都能夠井然有序了。

主觀方面自然也有許多缺點存在。首先就是組員們對小組討論的作用和價值沒有正確的認識，因而不予重視，祇存敷衍塞責的心理。我國目前是一個窮的國家，不比英美等國的到處有圖書館、博物院的設置。尤其是在這抗戰的艱苦時期，更難得如許款項來作研究的設備。不過窮有窮的做法，我們仍得在窮的環境當中來做研究工作。假如我們對小組會議重視，那麼，多多少少的參考資料總是有，何嘗不可加以盡量的利用？縱使沒有現成材料，也很可以根據實際經驗，運用心思，對當前問題的解決，提出意見。所以加強對小組會議的認識，消除敷衍塞責的心理，是很要緊的工作。

組員們對小組會議如果持敷衍的態度，不但小組會議的積極作用完全消失，並且反而浪費了許多有用的時間。在這裏，小組組長的關係很大，許多機關的小組組長，常常

小組會議開會時的主席，所佔的地位更是非常重要。小組會議開會沒有好結果，組長要負最大的責任。所以不用說，他應該有充分的準備，就是不由組長當主席的，組長也一樣要有充分準備，才能領導討論的進行。組長需要盡力設法爲組員找尋參考資料，督促輪值主席和各組員多作準備。總之，組長在準備工作上必需負起督促指導的責任，小組會議才會有好結果。

乙 開會時的指導

會前的準備固重要，開會時的指導尤其重要。組長或指導員在這裏要負很大的責任。負責指導的人要切實負責，盡心指導；在稍爲大一些的機關，每單位能成立一外組，則他的主管長官應該輪流參加各小組的會議，會議的進行就順利；反之，會議就難有良好的結果。

我們覺得小組會議開會時最普遍的缺點，第一是主席或負責指導的人，在未開始討論前，不能把題目作扼要的提示，使組員發言有所循依。會議進行中許多不好現象，都

可以說是由此發生出來的。原來小組討論題目最好能有綱目，既便於組員的準備，也可望能充分發揮本題的涵義，而較易於尋得問題的癥結所在和解決的辦法。倘這層做不到，則開始討論前應由主席或負責指導的人，對題旨作簡要的說明，這樣組員們發言纔有依據，論點纔易於集中。

小組會議應以普遍發言為原則；要使小組會議能夠收到理想的效果，也需要組員們各獻己見踴躍發言。倘因人數過多，時間不敷分配，自可以限制發言時間。不過事實上一般小組會議都因為開會前沒有充分的準備，在開會時組員們覺得沒有什麼話好說，未討論前主席或指導人員又未能對題旨作扼要的提示，以啓發組員們的思路，所以在討論進行中，組員們常不感興趣，互相推諉發言，會場中空氣異常沉悶。主席或指導人員於此，倘不設法引發組員們的發言興趣，使他們自動發言，則會議必無結果。有些機關，用組長指名發言或用抽籤發言的辦法，來補救這個缺憾。這辦法雖不失為補救方法之一種，但究竟是強制的，不盡符合開小組會議的本旨。並且抽籤發言，也有不妥；抽不

中的，就可藉詞緘默，與普通發言的原則相悖。指名發言，純謹者或可勉強奉行，狡黠者仍得藉詞推却，所以還是設法使組員們自動發言爲佳。

開會前沒有充分的準備，討論前主席或負責指導人員對題旨沒有適當的指示，結果還有一種顯著的弊病，就是發言者各說各的，雜亂而不能針對題旨；或陷於空泛，或陷於重複，以致會場中缺少熱烈活潑的討論。這樣開會下去，還是得不到應有的結果的。補救之法，主席或指導人員，要注意隨時把握組員們發言的要點，引入問題的中心或某一論點，作深切的研討。倘若問題的範圍太大，或太抽象，不妨指示較小或較具體的方面，提付討論。倘感覺範圍太小，不妨導於較大的方面或較大的問題加以討論。並且可以體察組員的心理，提出有關係的論點，以引起組員討論的興趣。總要做到發言針對題旨，會議纔有良好結果，也必須如此纔算真正的討論而非單純的報告或敘述，也纔是研究精神的充分表現。

此外「公私生活行爲思想的檢討與批評」和「工作檢討」，是小組會議中很重要的

項目。可是，我國人還沒養成自我批評和互相批評的精神，更沒具備批評的道德和誠意。接受批評的習慣，所以小組會議的這一方面，還未能發揮多大的作用。一般的情形是舉行「工作檢討」的較多，公私生活思想行為的自我批評或互相批評，則常常自然而然的趨於避免。縱使舉行，也是敷衍了事。一方面是決不坦白的批評自己，一方面則彼此客氣，不敢真切的批評他人，或者真要批評時，出發點不公，會弄到彼此互相譏諷，臉紅耳熱，結果，大家不歡而散！這種情形亟需補救，首先要做到以坦白的態度檢討自己，同時還要以誠懇的態度，歡迎他人的批評。而批評他人，側重事不要注意人，祇說某件事應該怎樣做，才可避免錯誤，怎樣做纔有較大的成功，不說到人，避免損害他人的尊嚴。其次，批評不要帶有任何惡意。惡意的批評，足以破壞彼此的感情，也是會場秩序紊亂的原因。善意的批評，則對方纔樂於接受。要做到這兩點並不難，中央訓練團黨政訓練班就是很好的一個例。黨政班每星期都各開一次班務會議和座談會，來訓練學員的自我批評和互相批評的精神，在開會當中，自一班、一分隊、一中隊、一大隊，以至整

個訓練班機構的事，自某個學員以自各級的主持者，都能以坦白的善意的態度批評或接受批評，而彼此融洽無間。其他機關祇要肯做，當然也可以達到這種地步。

附帶要說到的是小組的編組問題，在大的機關裏，如省府祕書處，以科室或組股為單位，各編成小組，這是一種辦法，也是普通機關所採取的辦法。這種編組的好處，是組員彼此經常接近，工作檢討容易有效，而其缺點，則在彼此太過臉熟，無甚好說，且容易流於不鄭重；而且因為上級與下級尚在一組，在互相批評時，下級的或會有顧忌，不敢啓齒。混合編組的利弊，可說和這種編組的大致相反。二者各有短長。倘能兩者並行，或許較為合理些。不過，目前的問題，還不在應採用那種編組。現有的編組所表現的弊病，實際上都可以改正的：因為組員彼此態度能夠真摯嚴肅，熱情爽直，斷不至於無話可說；況且一個公務員如果不畏首畏尾，敢於正言直說，則在其他政治事業上，也必能有所貢獻的。

丙 開會結果的處理

機關學校化與小組會議

小組會議要能充分發揮其效用，自然不僅開會如儀就行。討論的結果，不管是否得到一致的意見，總應該有一個結束。倘屬於工作改進的意見，是否可以採納？倘祇是對于當前問題的認識，是否已獲得正確的觀念？都應該予以合理的處理。

發言的結論不整理，或整理而不確實迅速；討論後不作結論，或作結論而沒有把各小組的彙編起來，加以處理……這都是常見的毛病，都須注意改進。

擇要彙編各組的結論，我們已經做到，可是整理的結果，並沒加以公佈，使每個公務員都能知道。正確的意見，固然要加以表揚；不正確的見解，也須加以糾正。有效的辦法要加以採納；不能行的辦法，也要說明其理由。最近已開始在每星期六朝會時，實現這一步工作，結果也相當滿意。

還有一點不容忽視的，就是小組組長會議的運用問題。規定各組工作的進度和標準，檢討本機關業務的經過和改進，自是組長會議的任務；而更重要的，在聽取各組的工作報告，考核各組組長組員工作學識和公私行為是否良好。將每週小組會議的事項擇要

記錄報告於組長會議，原由各組組長的任務，組長會議即據以作考核。各組意見的處理，也應由組長會議來決定。過去我們的小組組長會議，多注意於檢討本處業務的經過改進和小組討論題目的決定，對上述這些工作還很忽略，這是必須從速改正的。

成績優良者獎，劣下者懲。依據「黨政軍機關人員小組會議與公私生活行為輔導辦法」，各機關長官應將本機關業務的進度，所屬各部分工作的概況尤其是職員成績的優劣，於每年六月和十二月月終，呈報最高長官。各機關所屬職員成績最優或最劣者，並得隨時密呈，請予分別獎懲。各機關長官應該注意這一項工作。

關於小組會議的種種缺點及其改進方法，略如上述。倘能依照着去做，目前一般機關的小組會議，相信會有很大的改進，而工作效能的增進，也是意中事了。

總之，小組會議能夠培養公務人員的德業，提高機關的工作效能，實在是機關學校化的重要表現。我們要使機關真的學校化，從小組會議着手是很好的辦法！

怎樣克服機關學校化運動的困難

——三十二年十月四日在三民主義青年團中央國部紀念週講——

一、要克服機關學校化運動的困難：

甲、要祛除對機關學校化的懷疑。

乙、要尋求推行機關學校化的辦法。

二、對懷疑機關學校化者的解釋：

甲、從機關任務方面說。

乙、從環境設備方面說。

丙、從生活工作方式方面說。

丁、從公務員工作方面說。

戊、從公務員生活方面說。

三、推行機關學校化應注意之點：

甲、注意宣傳，建立心理基礎。

乙、建立推動中心。

丙、在軍工作之運環性與穩定其重心。

戊、研究工作應與業務配合。

己、注重經常的開展。

庚、以運用原有人力物力為原則。

「機關即學校，工作即教育」，是頗撲不破的真理。總裁在歷次對黨政軍團各機關人員尤其是中央訓練團學員的訓詞，都會剴切訓示。的確，要想轉移政治風氣改變機關積習以促進行政效率、培植優良幹部，最基本最有效的辦法，莫過於推進機關學校化運動。最近國防最高委員會經通令各地黨政機關，務即擬訂各該機關實施機關學校化的方案，切實執行。這是最高當局英明而重要的舉措，從此機關學校化運動當能進入一個新的階段。

我們當前的課題，是如何實踐的問題。歷來機關和學校，被人看作是截然的兩件事。學校是作育人才的場所，機關是辦理公務的地方。學校要有發展學生的德智體率四育的環境和設備，機關彷彿設置了辦公上所需用的器材便認為已足；學校對學生的藏修息

游有井然的段落，有整個的節制，機關祇要求職員能依規定時間辦公；學生整個生活就是人生的黃金時代，機關生活就和工人進工廠一樣毫無快樂可言。總之，在一般人看來，機關和學校不僅是兩不相干，實在是兩相懸殊、強烈對比的。

機關和學校既有這樣大的距離，提倡學校化誠然是要引起一部份人的懷疑，尤其是那些不留心研究「總裁」機關即學校，工作即教育的訓示的人們，將以為這是新花樣，是隨便提出的，是無意識的舉動吧了。任何一種社會運動，其目的都在轉移社會風氣。改變許多人的行為是一種大改革，所以開始時都難免引起許多人的懷疑和反對，須得用許多力量克服種種困難。機關學校化運動自然不能例外。同時，「工欲善其事，必先利其器」，任何社會運動能否順利，常繫於其推行方法之是否得當，尤其是着手進行時是否能認清環境，適當推行。根據著者過去在粵省府推行機關學校化的經驗，覺得祇要一方面闡揚「總裁」訓示的真義，祛除對機關學校化的懷疑，一方面講求推行的方法，認識環境，及時努力，一切困難無不可以克服。現在把個人對於如何掃除人們心理上障礙，環

和如何着手展開此項運動的管見，提供大家研究。

首先要指出的是，我們不否認機關和學校有着任務上、環境與設備上乃至生活方式上等的不同，我們不必而且不可能使機關在形式上和學校一樣。我們的重點是在採取學校的優點，來做機關的救命湯。我們認為學校的良好精神約有六項：（一）經常的研究（二）嚴密的考核（三）嚴明的紀律（四）蓬勃的朝氣（五）親切的懷誼和（六）合理的生活。所謂機關學校化，就是要把學校這六種優美的精神，滲透着機關的整個生活，結果使機關成爲學校的化身，不特沒有妨礙機關的原有機能，抑且更加發揮它的應有的作用。

我們分析一部份人們對機關學校化運動的懷疑約有下列幾點：第一，如上所述，有些人認爲機關和學校任務上不相同。學校在作育人才，機關在應用人才；前者爲人才的準備階段，而後者則到了使用階段。在求學的過程來說，學校畢業就是求學歷程的結束，在機關做事可不是求學的時候。所以認爲「機關學校化」是不應該的。這種說法很明顯

是錯誤的。求學決不限於學校，社會正是最好的學校。日常的生活以至整個的環境都無不繞有教育的意義，工作尤其是最良好的一種教育。所以我們要用其所學，科學其所用，從工作中去學習，以學習改善工作。而且我們知道，學校所培養的人才未必盡合機關的需要，所以機關裏要增高效率，要真正做到事事得人而適於其用，一定要做教育的「加工工夫」。更進一步說，時代是不斷進化的，固步自封不能跟着時代進化的人必遭時代的淘汰。機關如不能夠經常的對公務員施以教育，使他們不斷進步，公務員本身也將為時代所淘汰。機關業務也將受嚴重的影響。所以機關絕不應該以應用學校所培養的人才為已足，一定要將這些人才繼續加以教育，使他們能適應機關需要和不斷進步。才能符合機關需要。這樣，可知機關學校化不但不是不應該，而且是非常必要的。(一)

第三，有些人認為機關和學校環境與設備均不相同，機關學校化事實上是一件不可能的事。不錯，學校為了要發展學生的心智體操四育，不能不佈置一個清靜幽美的環境。設備關於運動和音樂上的器具和場所，設立度藏豐富的圖書室，還得聘請各科各門的

教導者。這些，在機關因為受到經費與人力等等的限制，很少能夠做到，甚至完全不能做到。所以我在上面也曾說過，我們不要求機關在形式上也和學校一樣。

但是，爲了提高研究的風氣和學習的精神，機關也應該在可能範圍，撥專款置一個適於學習和研究的環境。我們就現有的環境，加以藝術的處理，合理的布置，往往可以含有很豐富的教育意義，而能提高其工作精神。圖書室的設置也實在是萬分的需要。如能遵照 領袖的指示，將預算中的研究費列入佔總預算的百分之二十，經年以後，就可以有相當規模的圖書設備。根據著者過去在粵省府祕書處的經驗，每月有三數千元的圖書購置費，圖書的藏量就很有可觀。著者在那邊行了兩年多的結果，祕書處圖書室的參考書由六百餘本增到六千餘本，重要的報紙、雜誌都大致齊全，成爲公務員公餘進修的總樞紐，蔚成當地比較充實的圖書庫，機關對於圖書設備需要的適切也於此可見。

機關誠然不能像學校那樣聘請許多導師，指導其工作者的進修，但利用公餘開設種種研究班，如文書、會計、統計、速記、歌詠以至外國語文等班，就工作人員中或就近

聘請對這些項目有專長者担任導師，也很能適應公務員的迫切需要，而有裨益於他們的進修。

不啻唯是，依照總裁的指示，機關的長官就好比是學校的校長，應負內部屬員教育之責。每日每月要負責訓練與考驗他們。從教學相長的道理來說，機關中人人是先生、個個是學生，祇須機關裏的一切設施都含有教育的意義，機關裏的工作人員個個都富有學習的精神，也就能夠如此。所以認為機關和學校環境與設備不同，就說機關不能學校化，那是沒有充足的理由的。

第三，有些人以為機關與學校生活方式很不相同，學校將每天的作息時間，作嚴密的安排，五十分鐘的上課以後，便有十分鐘的休息。星期整天放假，寒暑兩季更有綿長的假期，春秋佳日還有長短足的旅行。機關裏却長年長月都是一樣的工作，刻板的工作，機關若都像學校那樣，可不成其為機關了。

但是，學校這種措施的用意，無非在使學生能夠調節身心、促進學業，機關倘為公

務員的生活着想，倘爲增強工作效率着想，則這種辦法，正很值得採用。機關雖不能像學校那樣，將整天的時間分成許多段落，爲工作者安排許多休息的時間，但却不必那麼嚴格的規定在辦公時間不許工作者有片刻的休息。我們認爲工作者經過聚精會神的伏案工作以後，儘可自由到室外去散散步，以恢復疲勞。這對於工作效率的增加上很有裨助，而比之以聊天或閱報作爲休養精神的手段饒有意義。在適當的季節舉行短程的旅行，也很能使工作者調節身心，提高工作興趣和效率。開明的機關長官，應知道怎樣艱難也要在辦公費中省下一些錢來作爲所屬工作者旅行的費用。給工作者以悠長的假期，那是過分的要求，但能規定工作者每年可以有若干天的假期，讓他們選擇一個最適宜的辦法來運用它，也是很合理的事。

並且，假期的真正意義，決不是一種生活上的放縱與鬆懈。尤其不是浪漫。學校中的長短程旅行，也就是一種修業的旅行，這是不勞費詞的。至於暑假和寒假，也決不是爲的要使學生可以過輕鬆放蕩的生活，而祇是使得學生能夠選擇適宜的環境，來適應

氣候條件的限制，而能繼續進德修業。所以在放暑假之前，是指定了相當的工作給學生做的。良好的學生，一定能夠把握這段寶貴的光陰，來發展他的身心。機關裏也是如此。機關舉行長短程旅行，可以到同類機關觀摩，也可以到工廠去參觀，更可以以大自然為學習的對象，或以大自然的美來陶冶身心。至於一定假期的給與，使工作者可以選擇最適當的時機，做最切需的事。這於機關沒有什麼妨礙，給與工作者的便利也就很大了。人們對於機關和學校的生活方式能夠有這種正確的了解，就應該不會反對機關的學校化了。

第四，有些人以為現在一般機關裏的公務員，工作都已經夠多，甚至到了飽和的程度，他們祇須按時到公退公，完成額定的工作，也就算了。機關學校化，便要提倡舉行朝會、小組會議、學術講演會、問題座談會等等，這無異增加他們的擔負，因而認為機關學校化對於公務員有損無益，沒有推行的必要。

不錯，我們對於工作過多的公務員十二分同情。機關學校化，也正要針對着這種

情形，而加以補救。譬如公務員因爲工作太多，常以沒有讀書機會弄到孤陋寡聞而嘆息，我們要爲他們布置一個讀書的環境。學術講演、問題座談，最能適切這種需要。即使在辦公的時間，也可以變通辦理，爲他們安排讀書的機會。著者在青年團中央團部宣傳處組織讀書會，在每天抽出適當時間共同讀書。這樣做去，並沒有妨礙了工作；而且因爲大家都感到讀書慾望得到滿足的愉快，無形中都增加了工作的興趣。又如公務員因爲整天工作，公餘又沒有相當的娛樂，而感到苦悶枯燥；我們要爲他們安排一些正當的娛樂，演奏音樂、表演戲劇都得經常的爲他們設法做到。總之，機關學校化對公務員是要增強他們的智識、提高他們的精神、調劑他們的生活，自然是祇有好處沒有害處的。問題是在一般離開了學校生活較久對集體生活不太習慣的公務員，開始對機關學校化的種種活動，難免會感到興趣，所以我們推行機關學校化時，一定要認清環境，適合公務員的需要，逐步推進。一切集體活動，形式應力求活潑，內容尤其要力求充實，這樣必將能漸漸地獲得公務員的普遍喜愛，那時自然不會再有公務員感覺機關學校化是增加了

他們的擔負了。

第五，還有一部份人以貧苦自居，一窮二白，巨債如山不豐，眼看物價日昂，生活愈苦，而呼籲無門，點金乏術，在生活的重壓下，已感覺到將要窒息的苦痛，對一切都打不起興趣，那還管你什麼機關學校化。的確，這是機關學校化運動最大的難關。一個人最低限度的生活都無法維持，終日爲悲觀的情緒所控制，對一切都感覺到絕望，甚至工作也感覺到厭倦的時候，一切的良言美意，都將辜負淨盡的。

道，在政府自然得想法提高公務員的待遇，予以生活上的保障。在公務員本身，應該知道這是抗戰期中難免的現象，要能夠「固窮」，要能夠「窮而不濫」，以紀律來範圍自己，以合理的生活來圖補救。更應該知道對抗戰建國上所負責任的重大，能以樂觀的態度，開敞的襟懷來應付生活。

機關學校化對這部份人雖不能有很大的或很積極的貢獻，却也有不少的幫助。他們物質上的食糧既經缺乏，對精神的食糧應該更加需要。機關倘能充實研究的設備，多購

他們所需要的圖書，既可以滿足他們的慾望，也無異減輕他們物質上的擔負。現在遊藝場所是有錢人的消閒勝處，公務員不免被摒於其門牆之外。機關倘能多舉辦娛樂晚會，多準備遊藝節目，也可以使他們有「失之東隅收之桑榆」之快感，而減輕了他們精神上和物質上的壓迫。所以一般公務員是應該歡迎機關學校化的。

對機關學校化持懷疑論者的理由不能存在，大致如上所述。總之，機關學校化是真理，無所用其懷疑。對一切懷疑機關學校化的人，祇要我們能本着正確的理論誠懇虛心加以解釋說服，並以行動來證明這理論的正確，自必能消除疑慮。機關學校化運動必然有其光明的前途！

至於推行機關學校化的方法，著者從前曾擬定一個機關學校化運動實施方案，可以供各方的參考。不過這方案祇是一般原則的提出，各機關實際推行時，自然還得依據各機關的實際環境，斟酌損益，逐步推行。同時，我們想這運動能夠順利推行，根據著者的經驗，應該特別注意下列六點：

第一，在實施之始，應注意宣傳以改造環境。如上所述，對此項運動抱懷疑態度的人頗多，我們不能不從事宣傳，以掃除人們這種心理上的障礙，造成有利的環境。宣傳的工具，祇要是在可能的範圍內，各式各樣都可以利用，最好能夠單獨編印刊物。用報紙副刊的地位來出版定期或不定期的特刊，也能引起社會人士廣泛的注意。爲此種運動在人們的心理上築成強固的基礎，是大有利於此種運動的推行的。

第二，宣傳的結果如果能夠獲得良好的反應，便應該誘導這種良好的趨勢，集結這種輿論的力量，建立推動此項運動的中心。著者在粵省府秘書處組成公餘服務團，徵求熱心服務的同志自動參加，團務的處理純用民主的方式，其工作全屬服務性質，一切康樂活動，學術活動，生活改進，社會福利，都由這服務團來主辦。結果它得全體員工一致的擁護，蔚爲這個運動的中心組織。其影響擴展開去，使其他機關也都感覺到有成此此種組織來開展服務工作的必要。機關學校化運動便透過此種服務工作而順利擴展，而逐次達成其任務。

第三，注意工作之連環性，而確是其重心。機關學校化的六項原則是具有連環性的。要能夠平衡發展，要作立體的推進，這項運動才算得到完滿的成功。所以每一種工作，自然都根源於這六項原則，並且應該以提倡研究精神為主，但同時要注意到其他各原則的運用。例如舉行演劇的遊藝會，無疑是以改善公餘生活為主，但選擇戲劇便要注意客觀環境、觀衆需要，要富有教育的意義，而不背娛樂的本旨，這就是研究精神的培養。怎樣分擔工作，怎樣維持會場秩序，這是屬於工作紀律的範圍。而演出以後，認真檢討各方面的效果，也就是嚴格的考核。每一件工作都可看出這六項原則的連環性，而應加以適當的運用。但機關因其業務性質和所在環境的不同，在這六項原則的運用中，不能不有個輕重緩急的區別。也就是說，要確定工作重心。能夠因應環境需要，確定所着重的原則，而在實施中又處處注意與其他原則的聯繫。這樣，機關學校化的工作效率便可增高而效果就能擴大了。

第四，研究精神的提倡雖然有普遍的需要，但機關工作既因業務性質和所在的環境

而各有不相同，研究重點也不妨因之有別。換句話說就是研究工作應該和機關的業務配合，以發展業務爲目的。某項業務的舉辦，事前要擬訂實行的計劃，進行中要講究如何方可避免錯誤，促進效率，而事後要檢討其結果是否與預期相符，這些自然是業務上的研究；他如讀書會、座談會、講演會、籌備會等，都應以業務爲對象，而以解決業務上的種種問題爲其主題。這樣的，一切研究工作都環繞着業務而進行而發展，纔能適應實際的需要，纔切實而不落空，也纔能引起工作者的興趣，而消除人們對機關學校化的誤解。

第五，工作應重經常的展開，而忌一時的突進。機關學校化運動旨在改革機關積習，轉移政治風氣，任重途遠，決不能一蹴而幾。所以各項工作須作有秩序的開展和經常的進行。日積月累，結果便著。倘不願物力人力的情形，各項工作共舉並辦，急功躁進，其結果雖一時或有顯著的成績，但因無以爲繼必弄得虎頭蛇尾，依照「其進銳者其退速」的道理，工作者的高度熱情會迅速降落到冰點，而此項運動將由高潮而迅速趨於低

潮，甚至弄到無影無蹤，使工作者再也打不起興趣、鼓不起熱情，使此項運動前功盡棄。這是一般工作所禁忌，機關學校化運動尤應注意避免。所以在推行機關學校化運動之始，必須訂定整個的計劃，斟酌人力物力，循序漸進，逐步實施，不求一時的躍進，而重經常的開展，這樣機關學校化運動總能健全的生長、進步，而達成其偉大的任務。

第六，應以運用機關原有人力物力為原則。機關學校化運動應渾融於機關的整個生活中，而不是機關工作以外的事。為要推動工作的重心，不妨組成服務團。但它不必增加機關的人員和經費。它的工作人員也就是機關的職員，它的工作應包含於機關工作，它的必需的開支，也就是機關應有的開支。這樣，就可以不增加機關經費的負擔，也不致妨礙公務員的日常業務。就著者的經驗來說，這完全可以實現的事。粵省府的公餘服務團，要進行一種特殊的工作時，很容易號召各式各樣的人才，來分別擔任各項工作。他們真誠地來參加服務，也欣喜地退回工作崗位。至於所需經費，往往可以在工作本身得到解決。例如舉行一次戲劇表演，祇須入門券略為收一點代價，便足以應付有餘。

而在機關各項業務中，也很容易籌劃足夠開支的經費。著者以粵省府所在地某消費合作社的每月收入，作為公餘服務團的經費，便已綽有餘裕。所以若能就機關原有的人力和物力加以合理的運用，就不致增加機關的負擔影響公務員的職務，而機關學校化運動却可以順利開展。

改革機關積習、轉移政治風氣是關心國內政治者共同的主張，機關學校化無疑是達成此項任務最基本最有效的步驟。領袖既諄諄訓囑，並已見之明令，我們應迅即展開此項運動。怎樣從事清除障礙的工作和怎樣去着手展開運動，問題儘管繁複，步調雖難一致。著者做就過去從事此項運動的經驗，提供如上意見，期拋磚引玉，共同完成政治建設的基本工作。

建立青年團的作風

——三十年七月在三民主義青年團廣東支團部籌備處紀念週講——

青年團應有的作風：

- 甲、表現於團的機構——團部學校化。
 - 乙、表現於團的活動——團務教育化。
 - 丙、表現於團的分子——團員士兵化。
- 一、團部學校化：
- 甲、在設備上要注意圖書體育和美育等器材的充實。
 - 乙、在人事上要注意上下的融洽和嚴格的督導。
 - 丙、在組織上特別要揭毀隔離羣衆與團部的藩籬。
- 二、團務教育化：

附錄 建立青年團的作風

甲、工作的本身應具有教育的意義。
乙、工作的實施要運用教育的方法。

三、團員士兵化。

甲、具有新兵接受訓練的精神。

乙、具有士兵不計較物質而忠於職守的精神。

丙、具有士兵捨生取義的精神。

丁、具有士兵甘於做無名英雄的精神。

「團部學校化」「團務教育化」「團員士兵化」三者是整個的、

一貫的，是本團精神的總表現，要切實做到，纔能完成本團使命。

三民主義青年團在抗戰建國的重要關頭應運而生：她的使命固是非常重大，舉國人士對她的希望，也是異常熱切。爲要切實負起歷史的神聖的使命，她必須建立一種優良的作風。這種作風表現於三方面：（一）團的機構——團部；（二）團的活動——團

務。(三)團的份子——團員。我們根據團長對於做人治事的訓示，各級團部三年來實際工作的經驗和心得，和社會人士對團的希望，認為：「團部學校化」、「團務教育化」和「團員士兵化」，是三民主義青年團應有的作風。

一 團部學校化

團長會訓示我們：「機關即學校」。我們爲着力行這種訓示，更具體地提出了「機關學校化運動」的實施方案。青年團各級團部自應本着創造的精神，發生示範作用，特別的機關更要切實做到「學校化」。

(一)在設備上要注意圖書和體育、美育等器材的充實。學校最顯著的精神是研究，團部學校化首先要有研究的設備。圖書室是這些設備中最不可少的。團長指示我們：一個機關的研究費，最少要佔經常費總額百分之二十。這裏面包含的項目雖不祇一種，圖書室却是最主要的一項，爲了提高團部工作人員的興趣，促使團務的迅速開展，

無論是那級團部，都應該有充實的圖書設備，並且要注意到它的運用。目前各地團部，大概都有這種設備，可是裏面的資料是否適合一般工作人員的要求？工作人員閱借書籍是否踴躍？相信一般都沒注意到。這些地方，須有一個對圖書管理比較有研究的人來負責，纔能使這種設備收到最大的效果。

其次，體育的設備也應儘可能的予以充實。運動場所是表現青年人特質的地方。歐美人士無長幼、男女、職業的區別，對體育是一樣的愛好；忙如一國的最高行政機關的負責者，公餘之暇，也不忘記運動場上的角逐，在我國則不同，中等以上學校的學生每隨年級的升高而減低對運動的興趣，他們到了社會做事之後，便認運動是餘事，不復看重。機關對於別的應酬，多花若干錢毫不在意；但對體育的設備，却不願意多用錢。這種輕視體育的心理該予改正。

學校如果沒有各種運動設備，便不配稱為學校；團部倘若沒有體育的場所，也可說一樣的不配稱為團部。團部工作人員朝氣的衰頹，有賴於運動場所的很多。所以別的費

用可以省，體育設備的費用決不能省。團部可運用其工作人員的集體力量來從事開闢運動場所等工作；而運動的各項目，每一工作人員至少應參加一種。

音樂是公餘生活最有意義的一個項目，書畫足以增進人們生活的藝術化，關於這類的器材，也應特爲設置。

「工欲善其事，必先利其器」，永遠是正確的。本團想鼓舞工作者競賽的精神，提高他們研究的興趣，希望他們由此得到新的收穫，從而充實其學識，增進其健康，並促進團務的進展，就必須破除一般機關團體爲保持飯碗而做事、祇知因循敷衍的舊作風，使他們經常的尋求問題，研究問題，經常的作體育和美育的鍛鍊，而圖書和體育、音樂的設備，也就須特予充實。

(二)在人事上要注意上下的融洽與嚴格的督導。在優良的學校裏，學生對教職員雖必恭必敬，而教職員對於同學，總持一種和藹可親、平易近人的態度，因而學校充滿着平民化的精神。在機關，主管長官對其下屬，亦一樣的應持平易的態度，擅權作福，

嫉忌排擠的官僚習氣都必須剷除。青年團富有朝氣和活力，這種官僚風氣當然不會沾染上；但對於怎樣使團部裏人員上下之間消除一切情感上的隔閡，充分發揮服務精神，却仍值得注意。

一般民衆團體內部所表現的缺點，是組織散漫，紀律廢弛。特別是後者。一個機關團體有無活力和精神，就看他的工作人員是否都養成遵守工作紀律的習慣。自然，青年團的工作人員，覺悟性特別靈敏，對工作紀律的遵守，自然比一般公務員來得切實。不過在當前的社會裏，這種守紀律的精神，容易受着惡劣環境的誘惑而怠惰下去，所以需要一種監督的力量來維持和警戒。這種督導和感情上的融洽不是相衝突的，而是相需相成的。主管人員對其下屬態度上應該平易親切，可是並非疎忽放縱；相反地主管者對其下屬要經常嚴格的督導和考核，纔能使其下屬敬業奉公，而促進工作效率。自然，在工作人員方面，最好能自動自覺，經常尊重工作紀律的尊嚴性，而充分發揮服務精神。

(三) 在組織上特別要搗毀隔離羣衆與團部的藩籬。舊式學校喜歡在校門口掛一對

木牌，大書「學校電地，閒人免進」字樣，既使校外人們無法接近學校，也使校內人們隔離了社會。新時代的潮流把這種「學校的障礙」摧毀了，但這種精神還有保存着的，所以有所謂「拆牆運動」，要拆開了學校與社會間的牆，使教育與社會打成一片，青年團在這方面更應該有所表現。

本團要「領導全國青年，統一其思想，意志與行動，精誠團結，共赴抗戰建國之宏業」。全國的青年，就是本團的深厚基礎。怎樣使全國的青年，集合到本團的旗幟之下呢？這就要我們青年團員發揮服務精神，為全國青年服務。所以本團要絕對掃除與民衆隔閡的藩籬，而以愈接近民衆愈好。在團部來說，應該設在平民區的中心。目前各地各級團部，因避免空襲，許多都疎散到郊外，祇是權宜的辦法。在工作上必須更深深入民衆，為廣大的民衆服務。服務即宣傳，宣傳即教育，教育與社會打成一片，這是團部學校化的一個重要工作。

團部在設備上、人事上以至組織上，都洋溢着學校的基本精神，具備了學校的優良

作風，而工作效能定可以得到充分的發揮，而順利地完成她的使命。

二 團務教育化

本團是組織青年的機關，所以必須具有學校的基本精神和優良作風，以團部學校化爲理想目標。可是爲要貫徹團部學校化，就不僅只在設備上，人事上和組織上用功夫便算了事。必須使一切團務，都包含着教育的意義，就是要達到「團務教育化」。

很顯然的，本團對青年訓練是很重視的；在入團的時候有入團訓練，有夏令營、冬令營的舉辦，還有特設的幹部訓練班，所以本團認真受訓的機會誠然是相當多的。但是這還不夠，必須做到隨時隨地都在訓練，工作即教育，團部是學校，我們工作就是學校的課程，所以必須達到下列兩種要求：

(一) 工作的本身應具有教育的意義。團務的推動，應注意到積極意義方面的工
作，特別要注意和青年所最需要的智識與技能，發生密切的聯繫。譬如舉行各種時事

照討論會，討論的內容便應力求切合青年的需要，討論的結果應作積極的指導。另一方面，應促使青年把每一件團的工作都當作一種教育。即使是經常的很平凡的工作，倘使他們認為是一種教育，也就變成很有意義。例如就紀念週來說，這是經常的圓瑣，許多人就很容易流於敷衍。默念三分鐘，也就很少確實做到。倘使大家了解「工作即教育」的意義，那麼，這項動作就不會未幾時便停止，默念的時候也不會「心不在焉」，糊思亂想，而能夠誠心誠意作反省檢討的功夫。這樣，紀念週儀式中默念一項便富有教育的意義了。這是隨便舉的例，實在我們日常生活中的一舉一動，都可以起教育的作用。一般教育家說「生活即教育」，即是此意，全在我們怎樣運用罷了。

(二)工作的實施要運用教育的方法。每項工作，由設計、執行以至考核，須盡量運用教育方法，宏收教育上的效果。如就發動出錢勞軍來說，本團來辦理這件事，就不僅祇求達到募得一筆錢便認為已足，這和一般機關團體的沒有兩樣；我們必須表現出本團的特點，也就是要注意運用教育的方法，使這件事更具有教育的意義和效果。首先，

團部對負責辦理這件事的人，不僅用命令通知就算，要用種種方式，使他們對於這個運動的意義有深切的認識。關於進行的具體辦法，要在集體的討論中，鼓勵大家發表意見，從詳決定。並須注意到工作分配之適當，以使大家在執行中能夠充分互助合作，共謀完成使命，而不管選用演劇或募捐等方式來籌款，整個過程，都須具備教育的意義。例如演劇，則劇本的選擇，不能祇迎合社會的心理；劇場的布置，須合乎教育的原則；演劇的進行，其重秩序的維持；捐款的數目，須即予確切公佈。最後，尤其要作一個詳盡的檢討，來改正錯誤，策勵將來。必須這樣，方能充分發揮其教育的作用。

我們推進團務，倘使隨時注意到積極意義方面的工作，並和青年最需要的智識與技能相配合，在進行中，無論屬於設計、執行或考核那一段過程，都能盡量運用教育方法，那麼，這種團務纔不致浪費時間，纔能表現出本團作風的特點。在團中工作同志來講，必須這樣，纔能夠在整個工作過程中，不斷的獲得訓練，不但經驗智識能夠累積增加，同時工作態度和服務道德，也都由之健全了。

三 團員士兵化

團員的主要任務，在入團宣誓時的誓詞裏說得很明白，就是「爲主義盡忠，爲人民服務」。處在這個抗戰建國的嚴重關頭，這大動亂的非常時期，我們既肩負了這種偉大神聖的使命，就得以一個非常時期英勇的鬥士姿態出現。目前在前線與敵人搏鬥的士兵，最能做到「爲主義盡忠，爲人民服務」。因此我們團員能夠效法士兵艱苦抗戰的精神，一定可以完成所負的使命。

(一) 具有新兵接受訓練的精神。這是團員士兵化首須具備的條件。我們知道，入伍的新兵，必須接受最嚴格的訓練，做到絕對服從命令，遵守紀律；如有違背，甘受軍法制裁。我們既加入團，就要把個人的生命和自由都貢獻給三民主義和本團，祇有團體，沒有個人，只能爲主義犧牲奮鬥，不容許個人的享樂和安逸。所以我低必須效法新兵這種接受訓練的精神，經常的虛懷若谷和勵志苦學，守紀律，負責任，這樣，纔能

爲主義奮躬盡瘁，不屈的獲得進步，也總能始終站在時代的前頭，壓止個人自由主義的壞作風，接受批判和教訓，成爲一個良好的團員。團長在中央訓練團常常訓示：「入團受訓，要把自己當作一個入營的新兵，一切要從做人做事的基本事件上培養一種新的思想，新的習慣，以造成一個新的人」。我們加入青年團爲團員，也應該如此。

(二) 具有士兵不計較物質而忠於職守的精神。抗戰三年多，證明前線將士確能以堅忍不拔的精神，凌厲無前的士氣，盡守土禦敵的重責。大後方許許多多的美麗河山田園，都因爲有前線將士的誓死守土，能夠保持其安甯秩序，而繼續繁榮滋長。所以說到「爲人民服務」，忠勇的將士可說有最優良的表現，不愧爲最好的模範。更值得我們崇敬的，是他們雖則處在最艱苦的環境，受着最菲薄的待遇，而並沒有任何討較，忠於職守的精神始終如一。自然，我們團員要效法前線的士兵，並不一定要和士兵一樣，過着最粗劣的物質生活。最重要的是要效法士兵這種不因物質享受低下而廢弛職守的精神。我們正須努力改善前線士兵的待遇，而最根本的辦法，是驅除我們的大敵，恢復我們的

河山。所以更需要我們團員效法前線士兵的刻苦耐勞，盡忠職守的精神，來克服當前困難的環境，肩負和完成時代賦予我們的嚴重艱巨的任務。

(三)具有士兵的捨生取義的精神。這就是「爲主義盡忠」的精神。「爲主義盡忠」，莫過於爲主義而死。前線士兵們不辭勞怨，不避艱危，爲國家獨立、民族生存而戰，這是正義的表現。總理說三民主義便是救國主義。三民主義最基本的要求是要救中國。所以前線士兵的爲國犧牲，可說就是「爲主義盡忠」。「死有重於泰山」，這便是最有價值的死。目前社會中仍不免有臨難苟免遇危變節的現象，實無以對我們前線忠勇的將士。我們團員既敬謹宣誓爲主義盡忠，爲人民服務，便得有士兵這種不避艱險難不苟的精神，這樣的信守。氣節重於生命，爲主義而死，纔是我們革命青年最光榮的歸宿，也祇有發揚這種磅礴天地的浩然正氣，纔能完成轟轟烈烈的革命偉業。總裁說：「生命的意義在創造宇宙繼起之生命，生活之目的在增進人類全體之生活」。必須這樣的爲主義而奮鬥而死，生命纔可寶貴，生活纔有意義！

(四) 具有士兵甘於做無名英雄的精神。前線士兵，過着最低的物质生活，而不以為苦，這是他們不求利的偉大表現。他們的英勇作戰，壯烈犧牲，也不是為功名。我們曾見過許許多的民衆，自動請求上前線；也曾見過許許多的地方保甲長以公正人上，獎勵子弟投筆從戎，踴躍投軍，更常常見得到的，是各地的傷癒士兵要求重上前線……他們這些行為的動機是很單純的，並沒有絲毫功名利祿思想存乎其間，而祇類做「無名英雄」！我們團員必須效法前線士兵甘於做無名英雄的精神，絕對摒棄個人英雄主義的思想，這樣的對本團盡忠，為社會服務，纔是最高尚的表現，結果我們自然得到精神上最高度的安慰。

最後，我們要知道團部學校化、團務教育化和團員士兵化，三者不是各別獨立，而是互相關聯的，相需相成的。團部學校化，可以助成團務教育化；團務教育化更要做到團部學校化；團員士兵化，則是團務教育化的理想目標。所以這三者是整個的，是一貫的。這是本團精神的總表現，也是本團的特質所在。我們青年團，要取得全國青年的信

仰，要博得全國民衆的同情，不在乎我們的刻意宣傳，也無須利用特殊的權力，我們唯一的方法，就在切實做到上述三個要求，具有這三種優良作風，使人一望而知這便是本團的機構、本團的活動、本團的團員。這樣，本團便能夠得着全國人們的同情，而順利地完成我們所擔負的使命。

中華民國三十三年九月初版
中華民國卅二年十一月再版

怎樣纔能使機關學校化

每冊定價國幣十八元

(外埠酌加運費郵費)

著者 鄭 彥 荼

發行人 俞 樹 立

發行所 總店重慶民生路一三三號
青年書店
分店 桂林

印刷者 中央青年印刷所

分售者 青年書店分支店
全國各大書局

版 權 所 有 翻 印 必 究

重慶市圖書雜誌審查處安圖字第七八六號審查證

(BC

7

035.1