

王東原先生講

軍事管理研究

王東原

中央訓練團印

三十三年五月

MG
E07-53
1

軍事管理研究 目次

- 一、本班管理方法及其實施.....一五
- 二、軍事管理與組織.....一五
- 三、管理者應有的態度與認識.....三九
- 四、管理實施的經驗與改進.....五一

軍事管理研究 目次



3 2285 7214 9

軍事小冊子，係爲國軍管理學之基礎。本國軍隊訓練等事，均以此爲根據。十九世紀受過高等教育，故所施行之軍事管理方針，一本「自覺、自動、自治」之訓示；極力避免機械性之方式，以發揮其啓發性與創造性之教育功能。此與一般軍事學校所施行之軍事管理，頗有出入。故本書管理實施，幾爲一創章之嘗試。今將上述此等嘗試之各篇譯稿，集稱爲「軍事管理研究」，蓋不僅表示其中意見，尙待從長商討；且還企望各方予以剴切之指示也。

王東原 二九、三〇、三三。于桴圖

本班管理方針及其實施

一、本班管理方針

二、自覺自動自治的釋義及其關聯

1. 「三自」的解說

2. 「三自」的效用與特徵

3. 「三自」的連環性及其發展過程

三、本班管理方針的實施與運用

1. 實施的四大步驟

(1) 入班週

(2) 力行週

(3) 自給週

東 華 書 院 藏

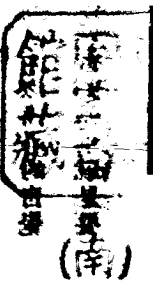
(4) 卷之二

● 卷之二的要目

一、卷之二

四

本班管理方針及其實施



中華民國二十九年一月二十二日對學生會第六期學員講話

一、本系管理方針

本系所應有的管理，是軍事管理。所謂軍事管理，是以軍事的精神來管理，以軍事的精神，來管理受訓人員，使他們的舉動行爲，均受軍事精神，凡所以養成人之軍事要求者，均由管理者與軍事加以管理。

軍事管理可以貫徹到底，一切規則規定，均可真實做到。軍事管理是嚴厲的。本系的管理雖同樣要求嚴格，但因為受訓人員都是有學識有身份的黨政幹部，多數受過軍事教育，有些管理上的要求，可訴諸大家內心的自覺而自願的做到，不必完全假手於軍事管理與強制。因其在訓練本來時，予個人重威嚴，與責任感，所以自覺自願的做到。因不測一遺失或有誤，就是要求學員自決，修正自決。我們應注意軍事管理。

實際上可以說就是自治訓練班」。因此，本班的管理方針，訂為「在嚴格的軍事管理下提倡自覺、自動、自治」。嚴格的約束與適當的自治，是達到同一管理目的的不同方法，期冀在這兩種方法伸縮運用之中，最有效的達到管理的目的。

二、自覺自動自治的釋義及其關聯

本班管理方針，以提倡自覺、自動、與自治（以下簡稱「三自」）為其特點。關於「三自」的意義、效用及其連環性、發展過程，需要作一個解釋。明白了這裏點解釋之後，對於本所管理方針的意義與效用，就能得到一個明確的觀念。

1. 「三自」的解說 所謂「自覺」，就是自我省察，以注重本身的內省為主；所謂「自動」，就是自我力行，以注重身體力行為主；所謂「自治」，就是自我管理，以自己管理自己為主。根據着這種認識，在紀律方面，我們提倡「自覺」，以自覺來代替「制裁」；希望今後不必定要用制裁的方法，去糾正大家行為上的錯誤，而以內心的自覺來防止錯誤的發生；在學習方面，我們提倡「自動」，以自動來代替「督促」；就是要

原是感性的，去發揮自己學習的體度與向上的精神；在管理方面，我們提倡「自治」，以自治來代替「干涉」；就是要以克己的自治工夫，來遵守紀律與秩序，養成集團生活的習慣與團體道德。

● 2. 「三自」的效用與特徵：自覺、自動、自治的養成，很顯然不是使生活變為機械呆板的教訓，而是含有啟發性、創造性和積極性等三種特徵的教育：第一，因為自上而下的訓導，不若內心自覺的真切實在，所以特別注重啟發性的自覺教育；第二，自上而下的督促，不若自動力量的偉大，所以特別注重創造性的自動教育；第三，自上而下的干涉，不若本身自治之可以獨立進取，所以特別注重積極性的自治教育。因為「三自」含有這三種特徵，所以我們毫無疑義的把它應用在本班管理上。

3. 「三自」的連環性及其發展過程：自覺、自動、自治有其連環性與一定的發展過程，如從內心的作用講，就可以說「自覺」是知，因為必須先由自覺發為自動，而後才能再由自動達到自治的目的，這是至誠無息的道理。其次，如從行為方面講，就可以說

「自動」和「自治」是行，因為必須先從自治做起，然後才能移入於自動，再由自動繼續達到自覺的目的。這便是高長「行的道理」一書中指示我們「從力行中去求得真知」的道理，亦即孔子所謂「先難後獲」的道理。要之，由自覺而自動以至於自治的經過，是由內向外發展的一種過程，舉一個例子說，一個人如明白了「自強不息」的道理以後，本體本身會自動的去做，還會管理自己切實地經常地去做，這樣自然不會再因循懈怠，停滯不前了。至於由自治而自動以至於自覺，是由外向內發展的過程，要先從自怡開始，去身體力行，去做克己工夫，習之既久，成了自動的習慣，再由自動而達到徹底了解的地步。正如朱子所謂：「至於用力之久，而一旦豁然貫通焉，則衆物之表裏精粗無不到，而吾心之全體大用無不明矣」。總之，無論由內而外，抑或由外而內，同樣可以達到管理的要求。

三、本班管理方針的實施與運用

本班實施的四大步驟，因為本班是短期的訓練，為時僅僅兩週，故把管理方針與訓練

配合起來，分爲四個實施的步驟，而每一個步驟實現一個中心的要求，故又將四個步驟聯之爲四個中心連。

第一週稱作入伍週：在入伍週內，所有的學員，無論是否曾受過軍事訓練，無論是什麼資格、學識、身份、地位，都拋開不講，一律都當作新兵當作學生看待，而各位自己，亦要把一切成見我見撇開，好比一張白紙一樣，這樣才可以虛心接受。至於實施內容，在紀律秩序方面，有四項中心要求：一爲規矩的了解，二爲秩序的建立，三爲禮節的學習，四爲紀律的申明。在生活行動方面，有三點最低限度的要求：一爲絕對禁止吐痰，二爲嚴格遵守時間，三爲養成靜肅習慣。在軍事訓練方面，只有一件基本要求，就是基本動作意義的了解與練習。

第二週稱作力行週：在力行週內，一切的事情以力行爲主，不僅要強學力行，更要力行無阻。團長訓示我們：「本班的教育，是行政的教育」。希望大家都能認真實、身體力行，將團長訓示我們的力行的精神，力求在這一週內，從日常生活

上表現出來。至於實施內容：一爲將入伍週所習得的規則、秩序、禮節、紀律以及基本動作，繼續要求切實做到；二爲一切命令規定的徹底實施；三爲勞動服務的習習養成；四爲軍事四大要旨的要求實施；大隊內更可用檢查競賽的方式，以提高力行的積極性。

第三週稱作自治週：自治週內，一切以提倡自治精神爲主，要在生活行動各方面，表現出有高度的自治能力。至於實施內容：一由學員自己議定自治公約，以便共同負責，共同遵守，抑或組織紀律委員會，共同執行干涉。二爲提高三大要旨要求，實行全班競賽。三爲分隊以下值日勤務，由學員自己擔任，實行自己管理自己。四爲清潔檢查，由學員自己執行。五爲舉行同學經驗和心得報告，或以講演競賽方式出之。六爲發動組織各種座談會、研究會，以求從集體意見中，有集體創造，加費本團，或對國家，有具體建議性的貢獻，以補本班教育之不足。總期在這一週內，由各連新舊上表提出自治的成績。

第四週稍作檢討週：在檢討週內，以提倡自覺、自反為主，人人做一書者，繼續悔的工夫，充分發揮自我教育、互相教育的精神。至於實際內容：一為舉行自我檢討，將雙週以前，自己的生活行動，做人做事，是否合理努力？反省反省。再將八週受訓以後，作一比較，作何感想，有何心得？其次到週末的時間，更可舉行集團檢討。將在本班所見所聞，以及對本班的管理、生活、課務、訓練，以及一切設施，就全般經過，舉行集團的公開檢討，何者合理，何者不合理，何者當保留，何者要改進，以集體意見，作正確檢討，把檢討的結果記錄下來，就可以用作下期的參考。再其次，我們提倡互助合作，每位學員，一方面接受同學的忠告勸導，一方面事實糾正同學的生活行為的錯誤，要處處表現互助合作，親愛精誠。

2. 運用的原則 說到如何運用我們的管理方針，必須經過去實施的經驗。過去幾次實施的經過，雖然每次中心週的名稱略有不同，而前後的管理方針則完全一致，我們當辦一期實施這樣辦法的時候，在第一二兩週中所要求的事項，到自治週時，便表現了

顯著的前進，并獲得了意想不到的效果。當時各級官長，對於一切的要求，只要一經規定宣佈之後，便不再多所干涉，大家立刻就能夠自動切實做到；同時同學自己檢查時，亦更能綿密週到。因此，我深切的感覺到自上而下的管理永遠不如自己管理自己的力量獲得偉大。但是同樣的辦法，用在第二期同學的身上，成績便不如第一期來得顯著，於是我又感覺到自治的力量雖然偉大，但是實施起來，成效的優劣，還要視受訓對象之文化程度的高低以為升降。受訓者的文化程度越高，則成效越大；反之，便要降低了！由此，我得到一個運用上的結論，併在各期開始時，我便明白的宣告：我們能夠多一分的自覺，便減少一分的制裁；能夠多一分的自動，便減少一分的督促；能夠多一分的自治，便減少一分的干涉。反之，如果不能自覺、自動、自治，那就倘不該要制裁、督促、干涉。這種實施上成效優劣的關鍵，完全要以被管理者所表現的程度而定，為最後的制斷。現在大家到國難備雨天，所表現的情緒很好，我期望大家都有自覺、自動的精神和自治的能力，但是結果究竟如何，還要讓事實來做證明，我希望在著下幾期

熟奪一個更理想的收穫。

四、結論

總之，我們的管理方針，是在嚴格軍事管理下提倡自覺、自動、與自治，其實施的辦法則是把自覺、自動、自治分別配入四個中心週去實施，入伍週是基本訓練，多少帶些強制執行；力行週提倡自動；自治週提倡自治；檢討週提倡自覺。以期達成本班訓練兩大目的：第一使受訓人員真能成爲實現三民主義的信徒與徹底奉行命令的戰士；第二使受訓人員真能得到主持一般機關的常識與領導辦事的要求。

（陽春隨記）

軍事管理與組織

甲、前言

乙、軍事管理與一般管理

一、一般管理

二、軍事管理

1. 軍事管理的對象

2. 軍事管理的作用

3. 軍事管理與其他各種管理的關係

丙、管理與組織

一、以「人」為基幹來說明管理與組織

二、管理與組織兩者的關聯性

軍事管理研究

軍事管理學原理研究

丁、對於組織的基本認識

一、組織的定義

丙、管理組織力量的表現

2. 組織是進步的表現

二、組織的要件

1. 外在要件

2. 內在要件

三、組織效率之增進

1. 組織的作用

甲、增進組織效率的途徑

戊、黨政幹部在推行軍事管理要求所應盡的責任

一、實現 團長意志

二、適應抗戰需要

三、勉勵個人責任

四、結語

軍事管理與組織

二十九年二月四日對黨政班講義

甲、前言

在軍事訓練日益普遍的今日，看作軍事訓練重心的軍事管理，自然要成爲人們注意的問題。但無論就理論或實際經驗言，如果說管理是軍事訓練的重心，則組織就可視爲軍事管理的重心。本人在本國黨政訓練班第三期訓練期中，曾就軍事管理的性質、特徵、作用及本班的實施辦法，作了一次比較扼要的說明；現在更將組織與管理聯繫起來，自然是想作進一步的研究。

由於科學昌明，社會分工發達，軍事管理已形成一種新興研究的學科；即關於組織亦有組織學的產生。本人對於這些學問，原無特殊的研究，不過因爲本班正在實施軍事管理、而社會軍事化亟待推行，同時各位都是來自各方的訓練幹部，同樣負有推行軍事

管理的責任，所以要特別提出來這問題來同大家研究。

乙、軍事管理與一般管理

一、一般管理

管理的對象總不外「人」、「事」、「時」、「地」、「物」五者，通常所稱的人事管理、業務管理、財務管理、物料管理、乃至機關管理、行政管理等等，都不出「人、事、時、地、物」五者的範圍，而其方法與精神，又大都以科學管理為準據。所謂科學管理，就是依一定的組織，順一定的次序，用嚴密切實有效的方法，合理的運用「人、事、時、地、物」五者，並加以適當的調節與控制，而求實現最大效率的處事方法。

團長在主管機關與推行政令之要領一篇講詞中，訓示我們：「人、事、時、地、物」五者之合理的組織與運用，為管主機關的要則；尤其要特別注重組織，而對於「人、事、時、地、物」的運用方法，指示得尤為詳盡，例如：就人而言，要做到「人無遺散，而克盡其才」；就事而言，要做到「事無廢弛，而克盡其功」；就時而言，要做到「

時無浪費，而克盡其效」；就地而言，要做到「地無荒蕪，而克盡其利」；就物而言，要做到「物無廢棄，而克盡其用」。這幾句話，可說已將一般管理的內容和運用方法包括無遺，因為一般管理的要求，正是要做到這種圓滿的地步。

二 軍事管理

1. 軍事管理的對象 軍事管理係對非軍事人員的管理而言，其對象即為一般非軍事人員。如在軍人本身，但稱「管理」而不好稱「軍事管理」。要使非軍事人員通軍事生活，首先就要加以軍事管理，所以軍事管理可以說是使黨政人員軍事化的一種方法。一般非軍事人員如果都能受到軍事管理的訓練，進一步推及全社會，就可造成社會軍事化的風氣。這風氣一旦普遍，無疑的會使軍事人員在管理方面表現得更為嚴密與完整。

2. 軍事管理的作用 團長曾經昭示我們：「現代生活，就是戰時生活」；又說：「平時要當戰時看，戰時要當平時看」；因為過去許多人不能把平時當作戰時看，到了戰時，就不免遭受許多不必要的損失，和種種無意識的困苦。我們實施軍事管理，主要職

在這種這種缺陷。因而軍事管理的最大作用，就在使我們適應着時代的變遷，是使言之詞軍事管理。是使不合理的生活現代化的最好手段，亦即是使平時的生活趨時化的最好手段。

8. 軍事管理與其他各種管理的關係

(一) 軍事管理是對於一般管理的糾正。團長於二十五年五月在江西召開高級的行政人員會議中，曾談話時說：我們「既大管、教、考、選」四考，是對於國家的基本要務，而對於管的方向，尤特別注意，以爲管理不好，則「教」、「考」、「選」便無從實施，難得「好的效果。目前中國社會方面之散漫、不守紀律和不守秩序的現象，正是管理不善的結所在。團長根據這種認識，就提出了一種「社會軍事化」的主張。軍事管理，就是軍事化的開頭。這顯是借用軍事管理來糾正一般管理上的散漫、不守紀律、不守秩序的缺陷。這顯是借用軍事管理來糾正一般管理上的散漫、不守紀律、不守秩序的缺陷。

一部政治學，也可說是一部管理學。我國的政治並非沒有管理，也不是不注意管理；只是管理精神不夠，管理方法不善，以致弄到這樣散漫零亂、衰微不振、腐敗墮落、積重難返的境地。要想打破這種危險的現象，非採行軍事管理方法不可，並且在目前軍事時期，軍事要求非常迫切，更非在行政各方面採用迅速、確實、有效的軍事管理不可。

(三)軍事管理是對於科學管理的應用。我們知其認為一部軍事學是近代各種科學發達的結果，毋寧說軍事管理就是對於科學管理的運用。因科學管理的特點，在其依一定程序逐步推進的系統性及其真實性、效率性。而這些特點，正為軍事管理所必需。現在且將科學管理的特點與軍事管理的要求，加以對照，並略加說明如次：

第一、科學有系統性 科學是有軌道、守秩序、重條理、講本末的學科，有依一定程序而逐步推進的系統性；正如軍事管理之講節制、重系統，不能稍有紊亂次序、越級呈請，有同樣的道理。

第二、科學有真實性 因為科學不能專憑思想，處處都要以現實作根據，不合現實

的假設，就不能存在；也正像軍事管理是針對現實生活糾正其不合理的部分，而使其合理化，有同樣的道理。

第三、科學有效率性。科學的目的，在講求效率，否則就不配稱作科學；軍事管理的重要條件，是把握時間，支配空間，同樣是最講效率的學科。

由此可以斷定：軍事的組織訓練，以及生活行動等之講本末，論先後，更要求整齊嚴肅，紀律秩序，正是軍事管理系統性之所在；其一切言論行動，注重確實，說了就做，不講空話，力戒虛妄詐偽的種種要求，正是軍事管理真實性的所在。至於一切計劃，事前的嚴密規定，事後的檢查、考驗，對於時間空間的控制支配等，尤為軍事管理注重效率性的明徵。

綜上所述，我們可以說，軍事管理不但是一般管理的糾正和政治管理的補充，同時也是對於科學管理的運用。

丙、管理與組織

軍事管理研究

把這點引申來說，也就是近代法治主義者所主張的羣己權界說，守法守約是在同一組織同一管理系統之下的一切人共同的事。

一個守法的個人，有政治修養的個人，就是說，他明瞭這種權界，明瞭他在全體組織與管理中——具體點講，在這某機關，法團社會中——所處的地位，所應遵守的法紀。每個人都能如此，即是個個人都能執行或遵守整個組織為他規定的權利義務，那種組織自會趨於健全，自會便於管理。

我們中國社會，也學了歐美不少的組織法規、管理方法，但行來總不見效，其原因當然很多，最主要的，也許可以說我輩們社會的經濟的基礎，還不夠使我們形成嚴密的組織與推行有效的管理。但其原因之一，仍不能不說是由於一般立於組織管理主體的人，太不明瞭他們同時也處在組織管理客體的地位，因而任意行動，任意破壞法紀，上行下效，其結果，再嚴密的組織，也會趨於散漫；組織散漫，管理自無從推行了。

因為我們大家都是主持或大或小機關的幹部，都是分別在各種教育機關中與社會管

理責任的人，所以個人不憚對於此點，詳細加以剖析。大家如都能以此認識出發，把責任在各別組織管理上的權責弄清楚楚，那就不但自己負責的組織和管理能有有效的推行，國家亦將逐漸走向政治的道路。

二、管理與組織兩者的關係性 上面所說明的，是組織與管理上的人的作用，及通過組織與管理，來確立法治精神的旨趣。從這種說明上，已可見組織與管理的相互關係了，現在更就以次二點，進一步來加以解述：

1. 管理以組織為基礎。必須先有組織，才能施行管理，否則管理就根本無從着手。我們無論如何不能想像一種沒有組織的管理，因為這是不可能的事情。譬如各位從各方來到本團受訓，報到以後，就接着編隊，這就是為便於管理。有了這種編制，再來施行管理與訓練，就能一致行動，達到預定的要求。如果大家入團以後沒有組織起來，那就相當散漫零亂，不用說幾百人，就是一百人甚至幾十人也無法管理得了。所以「組織」是「管理」的基礎，而管理的效率，更須看組織的機構是否嚴密，與其中的幹部

點對健全。

、軍隊是以組織管理發揮其效能。有嚴密的組織，必須有敏捷的指揮，否則命令得不到執行，組織如何應付，如何不能發揮其作用，所以組織的全邊接收，一種急劇不閉管職，來歸無濟人疲的生理組織，總算完滿無間了，但如沒有神應中樞，使之具有靈敏失掉其組織機構，軍隊的服從組織，其特點就在有真備命令的管理系統，而軍隊有通個整個的系統，所以有極大強度的效率。現在各處預備，雖不能說缺乏組織，但係沒有採用軍事管理，一班公務人員，只顧個人的生活行為方便，形成因循敷衍，散漫頹唐的習慣，不守時間，不守序表，不執行紀律制義，不採取層層節制，可以越級呈請，以致一般機關辦事，的效率，都沒有軍事機關來得大。本團採用軍事管理，就在以軍事管理的精神，注入一般組織之中，使一般組織發揮其最大的效用。

五、對於組織的基本認識

一、組織的重要性

我們要加强組織，必須認識組織的重要，從這點說：

1. 組織是力量的表現。結合則有力量，否則就為烏合之衆，而不能發揮力量。雖有千萬人也比不上百十個人。圖為千萬人不能結合一致，仍是無數的散漫的個人，而百十人能夠結成強盛的團體，就能發揮百十倍的力量，以戰勝無數的個人，因此我們可以說，組織就是力量。例如資本、土地、勞力三者，分散開來，可以說都近於無用，一經結合，即成為現代社會物質基礎。故近人論生產要素，除資本、土地、勞力外，又加入組織一項，益可見組織的重要了。

2. 組織是進步的表現。這可使社會靜態與動態兩方面來解釋。就社會靜態而言：組織是進步的結果；就社會動態而言：組織又是進步的原因。比如無論那一個社會，它的一般文物制度、組織狀態，乃逐漸由進步積累起來；並且社會經濟要發展到某一階段，方始有某一形態的組織。一個較原始性的漁獵社會，決不能發生任何現代性的組織。但是，在另一方面，一個漁獵社會之所以能發展到農業社會乃至現代這種社會，又是由於

我們此在政治經濟社會各方面有組織的活動與努力。一個在產業上落了後的國家，雖在要因此限制它的組織能力；但這個國家要想打破其落後性，趕上其他先進國家，又更不能不在組織上加緊其改進。今日國與國之間競爭，簡直就是相互職員全國人力物力來比較量，亦就是組織的大競賽。要判斷一個社會進化到什麼程度，就是看他有無組織或組織程度如何。要之，組織是由於進步，組織也促成進步。

二、組織的要件

組織的要件，這裏分作外在要件與內在要件兩點來說。我們這種分法，也不過是爲了說明的方便；其實兩者對於組織都極關重要，不過程度上有隱顯之分罷了。

外在要件有二：第一是目標。一切組織的形成，都是爲了實現某種目標。無目標則不能決定組織一個怎樣的機構。從表面看來，目標好像是懸在組織以外的東西，與組織本身無何等關係。其實，組織是有程序有步驟的，各階段各步驟的銜接調整通有一定目的性的作用在裏面，例如：一個學校的訓育組織，由訓育人員的配布，訓育項目、訓育

方式的決定，到訓育教材的選擇，訓育分期實施的次第，適有一目標在那裏發生導演的作用。

第二個外在要件，就是紀律。紀律也好像是在組織以外，來干整導組織活動的。但嚴格的講，紀律並不是在組織完成了以後，才開始作用的東西。組織上的層層節制，息息相關，都是由於有紀律在那裏行使干涉限制的作用。一個士兵走出了規定的行列，立加糾正，固然是紀律的執行，但那個行列之成爲行列，大家應照着一一定的口號或規定行事，這是紀律的實行。我們甚至可以說，組織是紀律的具體表現。

內在要件，這可分以次五點來說：第一是「制度」，即編制、法律、典章或各種規定所確立的體制或體統；有了這個體制或體統，組織上，人對人的關係，人對事的權責才得明白。第二是「調配」，即依照編制，把待用的人員，就其才智技能，作適才適所的安排部隊，各歸其類，各就其序，使多數庸人，爲歸類就序的集合體。第三是「合作」，使集合體中的個人，一面專力盡到自己本位工作，一面對其他各份子的合作，有

協同一致，互助合作的適應；同時工作的各部門，亦復使其有相互促進補充的功能。第四是「和諧」，就是進一步在人的方面，使集合體中心份子，發生密切接觸與興趣，行動統一，步調相同，達到舜典上所說的「八音克諧」的地步。而事的方面，亦略令其毫無抵觸、脫節現象。最後是「團結」，即聚多數個體的生命，使成爲一個集團的總生命，又可說是把所有組織中之人的物的一切各方面，融結爲一完滿無間的總體。

總之，制度、調配、合作、和諧、團結五者，皆爲任何完密組織所必具有內在條件，爲了易於理解起見，我們還可就一種實例來補充說明。比如學校這種組織，它是按照一定的編制和規定，來着手進行的。學生分門別類的編組，和教職員乃至校工的部署，各種教具教材的安排，算是第二步調配工作。接着各單位、各個人各就其職務與其他單位、其他個人保持縱橫的聯繫，這就算第三步的合作了。再進就是在這種合作中，考究其是否尚有破綻，各單位、各個人、各種事務是否都發揮了最大功能，其協作是否無懈可擊，這是第四步。這步做到，然後學校這種組織，就算成功了渾然一體，而達到了它

體裁的極致。

然而，這樣完滿無間的組織，在實際都不會有的，所以隨時隨地是發講求效率的「建」。

一、組織效率的增進

組織的作用，原在使分離的結合起來，使多數個體各別單位的生命，成爲一整體的生命，一隊人，一部機器，以至一幅油畫，都在組織中化除了個體；只有團體的自由和利益，便無個人的自由和利益。同時，他們更要藉組織消磨去一切的調和、不配合、不規律的稜角，使參雜的歸於一致，使笨蠢的變爲馴服，在部署上有一定的分量，不能有多少，在行進上要整齊步驟，不許參差先後，這一切也就是本國口號中「統一意志，集中力量」的意思。

至於增進組織的效率，有兩種途徑：一是就現有組織求其改進，使其合理化；二是由一種較低級的組織，改變爲較高級的組織。這兩種改進，對於社會文化程度尤其是

科學進步的水平關係，因此一個文化幼稚的社會裏，任何方面的組織，都不能企圖趕上一般文化科學發達的社會。不過在一個文化落後的社會，如有緊迫需要，同時其環境的社會又都證明進步，亦得在可能範圍內，利用其先進階層的進步成果與經驗，而在組織上管理上採取比較有效的方式，以收到迎頭趕上的效果。這就是我們特別要藉軍事管理與組織來改進革新我們社會一般不合理的現象，以達到現代化、軍事化的國家唯一的原

因。

戊、黨政幹部在推行軍事管理的要求下應盡的責任

一、實現 團長意旨 團長在軍事訓練基本動作的意義與效用中明白地指示我們：軍事訓練，是革新個人生命、改進社會風氣的有效手段與教育方法，而這種手段與方法，都藉藉軍事管理來執行，同時也就是要我們設法考進與加強各方面的管理與組織，以推動社會國家向前邁進。

二、適應抗建需要，在抗戰當中，欲達到全國總動員和軍事第一的要求，非把一羣

社會民衆加以組織和管理，就無法適應。不僅抗戰如此，在建國當中，一切政令推行。文化、經濟、教育的發展，以及軍事力量的加強，尤其需要組織與管理，否則就無由推進。所以我們要建立一個現代國家，一切都不能離開管理與組織，就其不能離開軍事的管理與組織。

三、勉盡個人責任 要使軍事管理臻於普遍，我們一般負有管理責任的幹部，尤效率先躬行，個人方面，要切實注重修養，一切生活行動都要紀律化、秩序化。在家庭方面，事務的處理，作息的狀態，亦應採取軍事管理的精神，使兒童在有秩序的生活習慣下，受到良好的家庭教育，以爲完全國民教育之基礎。此外，對於所主持的機關，無論其爲軍事的或非軍事的，尤當設法掃除散漫、零亂、紛歧、鬆懈的現象，達到真正的軍事化，以整肅風紀，增進效率。

己、結語

上述種種，是說明社會軍事化，是目前抗戰建國的迫切要求。軍事化的第一步，即

是軍事管理，而軍事管理能否有效，又全看管理的機構如何——即組織如何。機構愈靈了，組織嚴密了，仍難免有「徒法不能以自行」的顧慮。所以管理者。組織者，要想使主管的機關，發揮最大的效用，對於管理機構的運用，不能不加以十二萬分的注意與研究，使死的機構活用起來，那便是管理的方針問題、管理的方法問題、和管理者的態度問題。——這些問題，都值得我們精深研究，靈活運用，方能發揮組織的效用，得到管理的效果，而完成社會軍事化的初步使命。各位都是主持訓練機關的幹部人員，負有推行軍事管理的責任，務須各就所處的環境，所具有的條件，隨時隨地研討改進機構的調整和運用，使軍事管理早日普遍，社會軍事化早日實施，一切政令得以推行無阻，抗建大業亦賴以早日完成。

（湯春暉記）

管理者應有的態度與認識

一、管理方針

1. 要嚴於律己
2. 要一律的嚴——始終一貫的「嚴」
3. 要在嚴肅中求活潑

二、管理方法

1. 嚴密控制環境
2. 力求接近下層
3. 實行集體制裁
4. 獎種補充辦法

三、管理者應有的態度

軍事管理研究

三、物體學方面

2. 言語方面

2. 行動方面

四、結語

管理者應有的態度與認識

——二十九年一月十九日對黨政班各級官長講——

一切的弱點和錯誤，都是要在實踐中才能顯現出來，也要在實踐中才能糾正過來，管理亦然。我們的管理，惟有在實施過程中，始可不斷發現錯誤，改正錯誤，在實踐中找缺點，在變革中求進步。

管理無一成不變的法則，最重要的是在既定的方針和辦法中求其活用。因此管理者的態度，也大有研究的必要，我們要实现良好的管理，必須研究管理的方針、方法與態度。

一、管理方針

我曾經講過——我們管理方針，是在嚴格的軍事管理下提倡自覺、自動與自治。爲什麼要嚴格？不嚴，留不下深刻的印象；提不高訓練的效率。爲什麼提倡自覺、自動

與自治？對象爲黨政人員，施行短期軍事訓練，苟非「三自」，將不能發揮啓發性教育的價值，養成自律的人格，達不到管理最高的目的。我們這個管理方針，可以說是兩面：一面是合理的領導，即提倡「三自」的意思；一面是嚴格的約束，即必「三自」要在嚴格軍事管理之下來推行的意思。關於前者，曾經詳細講過，現在且就後一方面來說明：

1. 要嚴於律己 我們所謂嚴，是「以身作則」的嚴，是「求其在我」的嚴，是「其身正不令而行」的嚴，不是嚴於約人，而是嚴於律己。嚴在本身，則一切都由本身做起。不怕他人不跟着自己來做。孔子說：「子帥以正，孰敢不正」？這是一句洞悉羣衆心理的至理名言。羣衆服從領導，往往由於對領導者的人格有信仰。人格的勢力就是一種無形的權威，而這種權威的力量比任何有形的權威都要大。因此，祇要嚴於律己，即可「不動而敬，不言而信，不賞而勸，不怒而威」，成爲一種「無言的教育」，這種教育最簡單。而效果也最大。

2. 要一律的嚴——始終一貫的「嚴」，「嚴」是一種合理的態度，不必有所謂「先嚴

「縱寬」或「先寬後嚴」之分。管理不得其當，雖嚴亦無效果；一切合情合理，縱嚴不流於濫。因此，嚴應該始終如一的政策，不可是某一時期的嚴，也不是某一部份的嚴，而是全般一律的嚴。緊張持續，是嚴字的正當解釋。過分的鬆弛與驟然的緊張，同是脫離了管理的常軌。

3. 要在嚴前中求活潑 嚴是一種約束，過於嚴格，將使管理變為機械，使生活流於呆板。要在嚴前中求活潑，在嚴格的軍事管理下提倡自覺自動與自治。如果祇有嚴格的制裁而無自動自治的精神，一切將成為被動，毫無生氣，違反了訓練出能夠創造進取的幹部的目的。但嚴格與活潑本來是兩個相反的情態，要在這「森嚴紀律」中講求「氣性活潑」而不致互相抵觸，確是不易辦到的事情。要將這兩者調和至當，必須隨時留意觀察被管理者的全般情態，控制其心理的趨向，把全體情緒一張一弛之機，完全掌握在自己的手上，活潑到快要達常軌時馬上收斂，嚴到快要流於呆板時略予和緩，如何調節，存乎其人。戚繼光說：「善揚兵者，必使氣性活潑，又必須收其心，使有所秉長職業

「。此卽所謂司氣的工夫。孫子所說的『避其銳氣，擊其惰歸』，曹論戰，一鼓作氣，再衰三竭，都是治氣的工夫。最好的指揮官要能司氣，其次治心，至於治力，又其次者。本班學員都是有身份地位的人，用不着以帶兵的方法去管理。我們要觀察情態，抓住時機，注意多一分自治時即可減少一分嚴格，而嚴格是要在管理者的心理，拿定一刻不放鬆一點不苟且的主宰，同時要提出『自覺自動自治』的口號，來激發內心覺悟。最重要在是在各種不同的情形下馬上拿出適當的辦法來。這裏要特別說明的是：嚴格與自治可以並行不悖，嚴格管理是爲的實現訓練的要求，自治的目的也無非如此。如果用自治方法能得到的效果，那比行使干涉來得更有價值。管理的最後成功是人人都能自治，嚴格的管理無非是補自治之不足的手段而已。

二、管理方法

再次說到管理方法。管理方法因人因地因事因時而異其活用，祇可作原則的說明，不能有其體的規定。但也有幾點應加注意的地方，特作一概括的說明：

1. 嚴密控制環境。管理是一種特殊的技術，如何為最善之運用，不僅要看管理者事前之準備是否充分適切，須還要看管理者是否善於支配環境。環境本身具有教育的影響；嚴密的環境可以促進管理的效率，惡劣的環境足以抵消教育的效果。怎樣創造一個適合乎管理要求含有管理作用的環境，做到一草一木皆具有教育的意義，這裏固不能為具體的解說，但祇要管理者的顧慮綿密週到，隨時注意運用科學的方法，隨時從人地時事物五者着想，謀時間空間之妥善支配，一個較合理的環境就自然可以產生。

2. 力求接近下層。管理方法，要切實地適應着管理的需要，這就是說要切實針對被管理者的情態，根據不同的地方、不同的人物、不同的環境、以及當時當地所有的具體條件，靈活的採用適當的辦法以實現管理的要求，這樣的管理方法，必然的會一方面嚴了約束被管理者的功用，一方面還使被管理者樂於接受而認為合理。但要實現這種適當的管理，必須不斷接近下層，明瞭動態；離開下層，一切將形成空洞、形式、機械和主觀，執行這樣空洞、形式、機械和主觀的管理方法，不但不能實現管理的要求，反易引

越管理者的反位。

3. 實行集體制裁 我們這化管理者自上而下的干涉為被管理者間的互相督責與糾正，要巧妙的運用機會，在被管理者的共同的心理趨向上，提出具體的管理要求，同時發揚最熱心公共利益的份子，從下層發起團體的紀律運動，發動自訂自治公約或組織紀律檢查委員會，由同學自己來執行干涉，或明白宣示集體制裁，不放假裡坐，吐痰逆坐，遲到遲坐。這不僅是最周密的管理，而且是最有效的自治訓練。因為自上而下的管理，既有少數管理者負責監視的責任，督促不及和監視不到的地方，就是最容易越軌的地方。如果實行集體制裁，則每一個被管理者同時即是管理者，作為被管理者，他無時無刻不在被監視之中；作為管理者，他無時無刻不在注意自己的責任。兩種不同的紀律意識，同時在每一個人的心中發生作用，自然不僅可以減少破壞紀律的機會，而且還可以使每一個人完全明瞭管理的兩方面的意義，即為什麼要管理和為什麼要服從管理。

4. 發掘補充方法 除了以上的方法而外，我們的管理，在消極方面必須注意：嚴嚴

勝於責難，僅則告誡勝於公議斥責，暗示勝於說明，特別暴身教勝於言教。說與責難告誡與斥責，暗示與說明，同樣可以達到管理的目的。但一方面是消極的制裁，只起發生單純的禁制作用；一方面是積極的誘導，除了使對方樂於接受而外，還能提高其自覺心，促進其自治的能力。其次在積極方面，也必須注意隨時隨地勉其自治，使之自行管理。蓋因為自上的責罰，不若其相互間的約束，自上的督促，不若其相互的激發。此故，我們又妄擬其自願，使其事前自己檢點，事後自己批判，而達到不待人管理之境也。

以上數點，可說是管理一般的原則，如能洞悉其中要義，針對被管理者的一層情形，施以最適當最靈活的運用，管理必易見功。而管理者必須隨時檢討訓練實施上的缺點，研究更妥善的方法，從不斷的改進中求不斷的進步。

三、管理者應有的態度

態度包括精神、言語和動作。好的態度以誠為本；其餘的表現為真誠無偽，莊重和藹；其餘的表現為以身作則，少說多做。茲將精神、言語、動作三者，分項說明。

1. 精神方面：精神要活潑集中，緊張持續，尤應出之以「誠」。得人以誠，自然如畫可親；對事以誠，自然光明正大。和高待人，不招怨刻；秉公處事，不怕批評；一語一舉之無然，即之「檢邊」的態度，即是由此而生。爲人能有這種態度、這種精神，不怕不能感格類化。自然，這是一種難得的修養，但我們切不可把這當做一個普通者所應有的態度；在這要求之下，我們能做到盡分，就是盡分，不可故意親爲和善。有了幾分，儘可坦白自承，不必掩飾；但也不用一味客氣，表示十分抱歉的樣子。總之，要秉實爲人類的天性，公誠、坦白爲大家一致的要求。祇要拿誠心、幹實事，處處從本身做起，並且持續緊張，始終不懈，自可收精神感召的效果。最容易失敗的管理，就是使用手段和心術，因爲這祇能博得一部份人的歡心，而失去了大眾的敬意與同情。

2. 言語方面：言語要簡單、扼要、中肯，時然後言。尤其要尊重對方的身份人格，最忌諷刺譏笑的口吻。對知識程度較高的學員宜備新的規定或要求，可多用文字宣傳，必要時但應簡便的事項用最簡單扼要的言語說明，不可過濫瑣屑，延誤時間。總之，我

何種機會，少講話，多檢查糾正。

3. 行動方面 動作要力求確實，本身無一毫虛偽，並在確實中去求活躍。無論個人日常生活起居或操作行動，都要把本身放在模範的地位，用標準的行動表示出來。記得在第一期的時候，有位同學告訴我，他時常獨自跑到我的辦公室外的窗下，窺察我坐的姿勢是否端正，這可見被管理者對於管理者的考察，也無微不至。這個管理者處於多數被管理者嚴密監視之下，應該如何善自檢點？而我覺得這正是吾人最好修養的時期。

總之，大家要誠心實意的在自己的精神、言語、動作上隨時留意做最好的模範。誠然，受訓者的程度如此之高，成分如此複雜，要使求個被管理者系統訓練和感覺需要與溝通，難為不易。但這些我們儘可以不必要過問，只問自己是否已切實負責，是否「盡其在我」，一切是否都做到合理，合理不怕批評，這是大家應該抱有的「一個態度」能夠本着這種態度和決心去實施訓練，絕不能使我們的訓練達到理想的程度，也絕不負責到自滿的責任，無愧無作了。

四、結語

總之，管理的原則不多，運用的方面至廣。好的管理，首須「正心誠意修身」。次則講求科學方法；而方法的產生，在明瞭對象的情態；情態的明瞭，在接近下層；接近下層，即可一面發現缺點，力謀改進，一面在情感敦睦之中建立最合理的秩序。

(劉榮峻記)

管理實施的經驗與改進

- 一、糾正過去管理上的流弊
- 二、今後管理方法的補充
- 三、管理訓育打成一片
- 四、結語——對黨政班管理應有的認識

管理實施的經驗與改進

二十九年十一月四日對黨政班第十一期全體隊上官長及訓育幹事之訓話

一、糾正過去管理上的流弊

關於管理方針、方法及管理原則，前已分別有所說明。現在要就各期實施上所易發生的流弊，予以糾正和補充：

就言語方面說 第一、官長說話，不僅須要言不煩，尤須注意到以下數條：（一）切忌刻薄，大多數學員的過失，皆屬無心之錯，或為體力所限，一時不能做到我們的要
求；或者未能習慣，不能立刻適應環境。這時候，我們就要不憚麻煩，多方誘導。如說
刻薄話，就等於失去自己的責任。（二）不得有諷刺的口吻。話愈說得俏皮，愈易流於
輕佻，失去人心。（三）不得用邀駭方式。如說不照做，就扣分，這是對小學生的口吻，
對成年人毫不適用。（四）不得作任何藉口以求加強管理效果。例如：有些官長常說：

「團長來了，我們應該如何做」，此種說話，容易令人想到「團長不來」的反面，且易涉敷衍上官之嫌。第二、什麼該做，什麼不該做，要明白地宣示。不對，明白地指示不贊，切忌裝聾作啞，敷衍塞責。第三、要注意控制心理。找最適當的說話時間，求最足服打聽聽衆心理的說話機會。切忌在最不耐煩的時候，說最不耐煩的話。第四、在開學時，不可以「頂多不過吃一個月苦」的話，企圖安撫學員。快結束時，更不可說「還有幾天苦就可以吃完了」的話，以圖減輕學員們可能的浮動與不安的情緒，因為，這都無異於說，我們的訓練是假的。

就行動方面說 官長的一切思想行動，應走在前頭，尤其需要本身的行動與思想一致；惟行動與思想一致的才能養成健全人格。但對各級幹部，則應開明專制，絕對服從。要知道，本身對上官服從，即是教導部下服從自己。這一點，要以身作則，一幕幕地表演出來。

就態度方面說 第一、管理者的態度表現不得吹毛求疵，尤忌意氣用事。應重理智

，尚說服。如恃情感，一時衝動，將不得其正，「有所恐懼，則不得其正；有所恐懼，則不得其正；有所好樂，則不得其正；有所憂慮，則不得其正」。要嚴正自身，對被管
理者；尤不得有絲毫利用的心思，尤應一視同仁，切忌從中分出輕重厚薄。巧言令色者
歸仁，不可爲其浮華所動，特示親近；剛毅木訥者近仁，不可因其平實中庸而與之疏遠
，尤其不可在身分地位上分厚薄。要知道，我們來此，是爲國家育人才，不是爲私人結
朋友。個人的好惡，絕不可與管理相混。第二、各位來自各方，短期聚首，轉瞬分散，
最易存敷衍心理，或失之態度疏慢，引起不良影響，妨礙整個訓練大計。要熱誠負責，
但須對訓練有貢獻；要勞怨不辭，充分發揮負責的精神。第二、嚴肅，不要忘記了循循
善誘；寬大中，又不得稍涉敷衍。

競賽實施的注意 特別是，競賽最易發生流弊。第一、每期各隊官長因得失心太重
，要好心太切，慌忙草率，致欠沉着。一切不管，但求得勝，以致徒誇表面，不務實際
，失了競賽本意。還有，不得爲求勝求好，變更其他時間。上期精潔檢查，有在前一天

減少上課人數，或不上自修，去整理內務；或在星期日減少參加升旗典禮的人數。這樣，內務雖然是整理好了，而學員的印象愈壞。第二、有些官長因競賽落後，而至埋怨，甚或生氣，形愁顏色，見諸言詞，其甚者，有氣到幾餐不吃飯，此是患得患失，不足以示奮於程度更深的學員。第三、要知道，競賽是推進訓練的一種工具，求進步的一種方式，非用來判斷幹部能力的優劣。我們所爭的是本身的實際進步，不是爭第一第二。實際進步了，雖名次落後，也算收到了效益；實際如未進步，即令爭到了第一，仍是做伴，而非進步。第四、每個人應站在整個訓練上着眼。全體的成功，才是本班訓練整個的成功，一隊的失敗，就是本班訓練全體的失敗。因此切不可把競賽視為個人得失榮辱的關頭，弄出虛偽矯飾的情事。因為這樣所得者小，所失者大，且易生出反響，而遭受訓導者輕視。實際說來，究竟競賽能不能免除流弊發生，要看各隊的官長修養如何，亦可以說，這正是我們修養工夫的測驗。總之，競賽的正值意義是一方面要爭實際的進步，一方面要是不爭虛的榮譽。

二、今後管理方法的補充

今後管理方法上需要補充的約有三點：第一、求管理上的一致。職上官兵與經理的要求，一定要求一致，不得有暗示寬大、討好學員的地方。同時上下也要一致，「不違乎上，不可得而治」。本班管理成功失敗是整個的，不可以學員爲己有，鉤心鬥角，一味求本隊的優越，希望別隊的不好，而忽視全校訓練的影響；而在發現錯誤時，尤應不分畛別，予以糾正。凡能一致者必能明大體、識大義；不明大體、識大義，雖有才智，對於整個的訓練也是利少害多的。第二、管理者要使優良的受訓者在團體中發生核心與領導作用。這比管理者的正面要求，更省力得多，同時效果要大得多。第三、管理者要公私分明。在操場、講堂及其他機關執行管理時，態度要極端嚴肅、公正、誠懇，而不偏袒受審者，但在操課之餘，娛樂與散步之間，又要毫不拘束的走進受訓者隊伍內，去談話和地談，友誼地問，做到彼此情感融洽與無間的地步。

三、管理訓練打成一片

根據團長對軍事管理的訓示，不僅體格、精神、生活、行動，就是凡所以構成人格的，都要由管理者負責來加以管理。廣義的講，本班的管理，重最啓發自覺、自動、自治的管理，實在巴將調育包涵在內。不過管理重在從外向內，調育重在由內向外，都同樣的是要達到修正品格習慣的目的。唯其如此，所以隊上官長與調育幹事需要密切聯繫，共同一致。關於點名、用餐時宣佈事項或訓話的時間、次數之內容，應先互相接洽，以免發生重複的地方或無說話的機會，有些事情，儘可請調育幹事發表或請其個別予以誥誠的糾正。

四、結語——對黨政班管理應有的認識

總之，一切良好而適當的管理，都基於管理者對自己的責任有正確的認識。茲提出認識上所應注意的幾點，以作結語：

第一、對於被管理者要多用暗示與旁引，處處都能表示沒有忘記他們固有的身份；
第二、發現錯誤，仍顧立時糾正，並加以嚴格的要索。

第二、要認清對象 黨政班的學員，非僅爲被訓練者，就其在國家整個政治機構中的地位 and 責任來說，實在還是訓練者。所謂訓練者，就是人人有轉以訓練他人之責。因此，我們對訓練者的管理，更要授予受訓者一種管理方法、管理能力，特別爲如何運用此方法的能力精神。我認爲軍事管理運用得當，就能增進受訓者以管理方法上所備的能力，這也是本班訓練的最大收穫之一，我們不可不再三留意。至於管理精神的培養，則不在機械地把軍事管理變成一個單純的管束手段，而要相互當作一種實習，共同研究這一門功課，從而自動的增進管理精神。

最後，要注意造成風氣。一種履踐篤實，愜福無華的樸茂風氣之普遍，更是本班管理的最大的成功。

(完)

101057