

白崇禧言論集之四



行新取用新人

MG
D6P3.63
8 1/2

行新政用人

白崇禧將軍論之

桂林全戰遲刊出版社



3 1798 6322 4

行新政用新人目次

引言

1 行新政用新人·····	一
2 怎樣鞏固我們的政治基層組織·····	一二
3 鄉村街甲長的責任·····	二四
4 幹校青年怎樣負起我們革命的使命·····	二九
5 青年出路與民族出路·····	四七
6 立志·····	五九
7 知人善任·····	七〇

引言

廣西的下級幹部，一起訓練了好幾萬人。他們一直都是埋着頭，在那裡幹，在那裡幹，硬幹着。

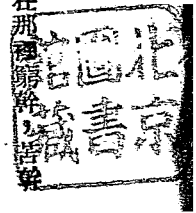
廣西的政治建設，能夠達到現在這樣的成績，固然是由於李白黃三位的同心同德的領導，同時，也全靠這般不辭勞怨的下級幹部這樣埋頭努力！

現在的廣西，差不多完全是一般新青年在那裡活動着，所以全省上下充滿了無限的朝氣！

因此，廣西當局，便提出了兩句這樣的口號：「行新政，用新人」，這兩句口號，激起了一般青年人的情緒，同時政府對於這般青年人又能加以確實的保障，所以這般新人，都能遵從當局的意旨，完成他們的使命！

以下所選的幾篇文字，都是白崇禧先生的講演，因為他的苦心孤詣，循循善誘，所以一般新青年都是非常興奮和悅服。

行新政用新人



行新政用新人

廣西新政最後的目的，在準備壯烈的民族鬥爭，爭取整個的民族獨立，但要達到這個目的，應實現根據廣西建設綱領所定下一切新政，更應從政治基層做起。先組織民衆，訓練民衆，然後能喚醒民衆，運用民衆。

我們要想實現新政，必須任用新人，並予以確實的保障。所以，政府已公佈了懲治土豪劣紳條例，對於舊的力主，決意把他掃除，因為要奮的力量除掉，新的力量才可以養成。

我覺得要想推行一種新的政治主張或制度，必定要有受過相當訓練的新的人材出來負責，然後這種新的政治主張或制度，才可以實現。而所謂新的政治主張或制度，是要合於時代的需要，尤其要合於廣大民衆的要求。那種超越時代的東西，如所謂無政府主義、烏托邦……不顧事實只憑空想的主張，是不合於時代與民衆所需要的，而那種趕不上時代的陳腐的思想，甚至如無知的人民，希望在這時候，有個真命天子的出現，這種太腐敗的主張，也已為時代所擯棄了。所以祇有真正的適合於時代的要求，以及確實能夠負起時代的使命的政治主張或制度，才是我們所說的新政。但新政是要很人去推行

的，試從古今中外歷史上去考據，不管某個地域某個朝代，牠所行的政治，無論是君主立憲，抑或民主共和，總離不了如俗語所說「一朝天子一朝臣」的意味。在中國歷史上講，舜因有臣五人輔佐，所以天下大治，武王有亂臣十人輔佐，所以帝業成功。又如漢高祖之成帝業，則因為有三傑，光武之能夠中興，也因為有二十八將。可見一個朝代既有一個朝代的天子，跟着還要有輔佐他的能臣，然後他的政權，才能樹立而鞏固的。再從歐美近代的政治來說，不管牠的政治組織，是一黨專政，或政黨政治，她的政治體系，一定是某黨在朝，則一切國家的事，就由某黨的人負責。如美的共和黨，民主黨，日的政友會，民政黨，英的自由黨，保守黨……等，都是那一黨握着政權，就用他的黨人去負起一切的重任。至一黨專政如蘇俄的共產黨、意大利的法西斯蒂、德國的國社黨，更不用說，他們不僅一切的事，要由自己黨人去做，甚且不容許別的政黨生存。因為想實現一個政治的主張，固然要定出一個好的制度，但好的制度，是需要有行使制度的人去推行，然後才能收效。所謂「徒善不足以爲政，徒法不足以自行」，有了治法，還要有治人才行！好像宋朝王安石變法，他所行的新法，如青苗、水利、均輸、市易、保甲、保

馬諸法，都是富國強兵之術，確能針對當時的時弊，有好些到現在還是適用的，不能說他不好，但當時的所謂正人君子，如司馬光文彥博之流，對新政都極力反對，好的方法沒有好人來行，結果便失敗了。又如滿清末年的戊戌政變，既有康有為梁啟超等去策動，又有譚嗣同劉光第等六君子去奉行，有了新法，又有了新人，似乎可以了，但因爲下級幹部沒有養成，只是少數人高高在上，結果也沒有成功。所以行新政一定要用新人，有了新的中上級幹部，還要有新的中下級幹部，要造成一個新的政黨體系才能夠行得通，因爲一個政黨有一個政黨的主張，要新的人才能擁護，才能奉行，可見行新政用新人，是政治上自然的現象，各國政黨都是如此，我們也當然不能例外的。

中國自辛亥革命成功，推倒滿清，由君主專制變爲民主共和之後，本來很可以按着正軌前進，把民主政治鞏固起來，可是中經袁世凱的稱帝，張勳的復辟，北洋軍閥的解散國會，毀法亂政，致使才樹立起的民主政治，又顛覆了下來。民國十三年，總理鑒於過去議會政治的失敗，又看到蘇俄一黨專政的成功，於是改組國民黨，主張一黨專政，十五年北伐，十七年統一全國，政權全歸本黨掌握，本來又是很可以按部就班的去實現

行新政用新人

總理的遺教，以完成我們革命的使命。可是不幸在統一後的不久，黨的內部，又分裂起來！自黨內分裂後，對內則黨的本身力量分散，漸漸失掉了人民的信仰，對外則暴露出自己的弱點，被人輕視，因此國內有共產黨、國家主義派、無政府主義等。近來又有一些人，覺得國民黨的威信，已經失墜了，他們不去歸咎於負責的人，而盡推之於國民黨的本身，因而喊出什麼國民黨沒落了，三民主義太空洞了種種口號來，同時又有一些人，看到法西斯蒂的風行一時，於是也倡言實行法西斯蒂。可是這些不管牠已經實行而慘遭失敗，或正在醞釀要實行中，或僅是理想而未有實行的政治主張，客觀上都不合於現代中國民衆的需要。既不合於我們民衆需要，則他們終非失敗不可！合於中國民衆所需要的祇有 總理手創的三民主義。年來本黨威信之所以有些少喪失，是由於黨員的不努力，而不是黨的主義有什麼毛病，一般人只是顯着空喊，完全沒有去實行，甚至有些還要藉黨營私的，說起來真是痛心極了！才先已經說過，有好的治法，還要有好的治人才行。共產主義在蘇俄的成功，固然他有他的政綱，同時，也因為他有經過嚴格訓練的黨人，賢明的領袖，才能夠有今日的成績。意大利的法西斯蒂，也因為他有慕沙里尼，有

衫黨。我們雖然有總理遺下一套完備的政綱，但實際沒有依照政綱進行，黨內又復有很多不肖份子，安能有所成就？如民國初年，我們仿效歐美的議會政治，但七八百個議員，竟無一人能代表民意，都在利祿之下受人收買，有什麼成效可言？所以中國目前所需要的是三民主義，尤其是首先要爭取民族的獨立。不過要惹三民主義真正的實現，必須要有忠實的三民主義信徒去努力推行，才有達到的可能。

在廣西，幾年來純粹是尊奉 總理的遺教，以 總理的三民主義為建設廣西復興中國的最高原則，本此原則，定下廣西建設綱領和三自政策；又本省建設綱領，在省定有省的施政計劃，各縣定有施政準則。年來在政治上，如省府的合署辦公，下層組織的日加嚴密，在經濟上，如設立貿易處，逐漸向計劃經濟的方向去發展，文化上如推行國民基礎教育，軍事上如軍制的改革，青年軍訓及民團的訓練。衛生方面，人的衛生，如劃全省的九個衛術區，普遍的設立省醫院；獸的衛生，如設立家畜保育所，培養獸醫人材。凡此種種，都是合於民衆所需要的，亦即是我們時所謂新政，但要想這新政澈底的發功，必定要有新的人物去推行才行。所以在黨政軍聯席會議上，決議把上中下各級公務

人員連連實施軍事政治的訓練。現在軍事訓練已經普遍，政治訓練，正分期進行中。至於下層的公務人員的培養，則設有八個民團幹部學校，招收初中以上畢業的學生，積極施以軍事政治文化經濟的訓練，造就下層基礎工作的人材。

政府爲什麼要這樣的訓練各級公務人員呢？就是要使各級的公務人員，真正的了解三民主義，了解本省的建設綱領。因爲建設綱領係我們一切建設的準繩，每個公務人員，應該把它裝進腦海裏去，拿來當作教育中的聖經，或軍隊中的典範令一樣。要大家了解之後，意志才能一致，思想才能統一，同在政府領導之下，各盡所能的向着光明的前途努力邁進，必須這樣，我們的新政，才能成功。我近來到各處巡視，時常聽聞有些在各界服務的中級幹部人員，對於政府的政策綱領，背地裏妄加批評，甚至當衆作不滿的表示。這種人是很錯誤的，嚴格的說，他雖然在行動上沒有越軌的舉動，但言論上已經阻止了政府新政的推行，應該要受相當的處分。考察這種妄加批評的人，大多因爲他對於政府的政策綱領，沒有深切認識，又不去多多研究，而祇站在主觀的立場信口雌黃。比如在教育界服務，就說『教育是爲教育而教育』，其他一切，一概不管，於是對於

政府所推行的政治，他們完全不去研究，因此便發生很多誤解，其他各界類於這種錯誤的也很多。本來中國人向來的思想，尤其是政治的思想，都是模糊得很的，幾千年來養成的習慣，到今日猶未改變，言之殊深可慨！這種妄加批評的言論，如果是出於無知的民衆，尙屬情有可原，而乃出於中級的公服人員，這未免太笑話了。因爲公務人員是站在政府的立場，居於領導民衆的地位，對於政府的政令，應該有深切了解，才能盡他應盡的職責，現在反肆意批評，減低政府的信仰，增加民衆的懷疑，還成什麼公務人員？須知道一個團體，當然有他的組織，有他的主張，自己既爲組織中的一員，同在一種主張之下，應該同心協力向着同一目標活動，不能背地裏作詆毀團體的言論。假如認爲政府頒布的政令，有什麼不對的地方，就應該拿出主張，貢獻政府，政府當然樂意採納，因爲我們不敢說，凡是一件新的政令，一頒行就很完滿，比如民團的章則，前後已經修改了八次之多。都是因爲發生了毛病，就馬上加以修改。所以大家有意見貢獻出來，我敢代表政府表示極端歡迎，如果像這樣隨便作惡意的批評，那是絕對不許的。

由於公務人員對政令發生謬誤的見解，使我們感覺到施行政治訓練，更有其無上的

價值，這是對中級公務人員言的。至於下級公務人員更屬重要，因為民主政治最重要的，是下層組織，尤其一種新政的推行，絕不是幾個廳長委員所能辦了，所以我們設立幹部學校，訓練下級的公務人員，畢業後派回鄉村做基層的工作。

本來過去在鄉村裏面，也有團總、局董一類的人，担负鄉村工作責任的，但是因為舊的政府，對於鄉村是採取放任主義，因此壞的團總和局董，武斷鄉曲，魚肉百姓，變成了土豪劣紳；好的團總和局董，亦祇有名無實，變成了一個木偶。因為這些團總局董根本沒有受過訓練，政府又不指導，甚且貪官污吏還要和他們勾結起來，所以非特不能負起鄉村工作的責任，并且成了一個妨害政令的東西，我們看出了這種弊端，所以要招收一班青年，來嚴格的訓練，畢業後派回去當鄉村長兼國民基礎學校校長和後備隊長。所謂三位一體，那些未受訓練的老村長，通通不用了。可是土豪劣紳的力量，是幾千年培育下來的。現在我們通通把他掃除，而代以新的力量，新舊之間，自然不免要有衝突。因為舊的村長，失掉了位置，不能藉權去欺侮民衆，作奸犯科，走私漏稅，包煙包賭，把他的利益完全剝奪了，難免不懷恨在心，視新的力量如水火的不相容，於是勾結土

匪，煽動民衆，企圖死灰復燃，好像最近柳州區的中渡百壽融縣及右江的平治敬德各縣的事變，便是土豪劣紳受人利用，勾結土匪煽動民衆，反對政府新政的勾當。他們反對徵兵，反對訓練民團，反對完糧納稅，真是毫無理由，各位試想，世界上有那一個國家的人民不當兵納糧的？政府因為要替民衆做事，當然需要費用。這種費用，如不由民衆負擔，又由何人來負擔，所謂取之於民，用之於民，這是理所當然的。至於徵兵，是我們祖宗所遺傳下來的方法，所謂『三代寓兵於農』。唐代以前，歷代兵制雖有改革，但仍不失徵兵遺意，兵民仍是合一，直到宋朝，才重文輕武，把兵民分開了。現在世界各國都走這條路，我們把他恢復起來，有什麼理由可以反對。而且國家是個個人的國家，保衛國家是人人應有的責任，所以當兵是國民的義務，尤其不容反對的，還有反對民團，更無道理。中國一向好似一盤散沙，人口雖多，力量却很少。所以我們要想復興中國，非先把民衆組織起來不可。廣西每年以三百多萬元的經費，用於民團，這是在各省所沒有的。有很多地方的政府，他們怕人民有了組織，會起來造反，還在用一種愚民的政策。現在我們完全站在民衆的利益上着想，實行組織民衆，訓練民衆，還有什麼反對由

之可言，這些土豪劣紳，爲着自己的私利，阻礙我們新政的進行，非把他嚴厲的制裁不可。所以最近省政府在黨政軍聯席會議提出懲治土豪劣紳條例，已經通過公佈了。以後如再有這種土豪劣紳，便依照條例去懲治他，因爲我們覺得實行新政，固然要用新人，同時還要丟去舊人，舊的力量不除掉，新的力量是不能養成的，總之，我們處在現代鬪爭劇烈的環境之下，最重要的是運用民力準備作全國總動員的民族鬥爭，在國際上爭取民族的獨立。要達到這個目的，必定要把下層的組織嚴密起來，加以相當的訓練，使能領導廣大的民衆，跟着政府前進才有辦法。

年來國際情勢，日趨緊急，中華民族，日形危殆，我們既以建設廣西復興中國爲職志，所以要極力準備國際間民族的鬥爭，幾年來一切的設施，都是朝着這個目的前進。關於人的準備，如寓兵于團寓將于學寓徵於募，都是頂備國際戰爭的。廣西全省有一千二百八十萬人口，如按照十分之一的比例，應能動員一千八百萬，所以要積極的訓練民衆，準備戰時編成八百團人；同時并加緊青年軍訓，預備八萬的軍官。至於物質上的準備，也盡力所及；不過我們覺得祇要有兵有將，餉械是不成多大問題的，好像去年共黨

竄到貴州，貴州政府及一般民衆，都熱烈的歡迎我們去打，前王主席家烈并表示願以黔南十三縣供我軍的給養。但當時因爲廣西銀幣，可以在貴州使用，結果我們婉謝了。所以祇要我們有人的準備，餉械到那時是容易籌的。再如阿比西尼亞，他們人口比不上廣西，鎗彈是壞的，飛機只有七架，居然能夠抵抗新興的意帝國主義。意大利雖以五百架的飛機，幾十萬新式的軍隊去打他，到現在幾個月還打不下來，最近阿軍反攻節節勝利。這固然係阿皇英勇，能夠領導全國的民衆，作殊死戰。但他背後是有英國及其他友邦接濟餉械的。所以假定廣西訓練好了兵，訓練好了將，到時我們要同帝國主義鬥爭，爭取民族獨立，我想海內外的同胞，國際間的友邦，會預備餉械供給我們，不必我們憂愁的。今天講到「行新政用新人」的題目，順便說明，我們新政的目的是在準備民族的鬥爭。希望有勇氣的時代青年，回到鄉村去先把基層組織弄好；跟着努力去訓練民衆，領導民衆。負起我們偉大的時代使命！

怎樣鞏固我們的政治基層組織

——廿四年十一月三十日對桂林區屬各縣長及第三期幹訓生講——

政治的基層組織，就是縣以下的鄉村，要鞏固這些組織，縣長和村長要負很大的責任。中國過去政治基層組織不鞏固，是數千年種下來的病根。以有組織與無組織比，當然有組織的強，以組織鬆懈與組織嚴密比，當然組織嚴密的強。我們的政治基層組織機構，是所謂三位一體，這個組織機構弄不好，其他一切均沒有方法實行。要想把一縣辦好，縣長非與幹訓生聯絡不可，我們要把思想改變，不可倚靠土劣，要用幹訓生來做幹部。不要以為幹訓生年輕，沒有資望經驗和閱歷。須知資望是養成，經驗閱歷是要做事才有。要大家有互信才能共信，有了共信，新的幹部才能樹立，基層組織才能鞏固。幹校同學會是一個聯繫情感交換知識的機關，絕不妨礙縣長，並且還可以幫助縣長。三位一體辦法並不難辦，因村長有副村長幫忙，後備隊係分期訓練，校長事較多，但裏面還有教員可以分擔。下幹部待遇稍薄，當與省府商量，各縣長對他們要體念，而下級幹部人員也要知道公家困難，本着窮幹苦幹的精神去努力。

今天要向各位說的題目是：『怎樣鞏固我們的政治基層組織』？這個題目，縣長及

鄉鎮村街長都負有很大的責任，各位幹訓生，目前雖尚未負有這個責任，但一出學校，便要回去當鄉鎮村街長，這個責任便放在你們的雙肩上了，所以今天特把這個題目提出來和各位談談。

各位縣長與鄉鎮村街長，既然負有這基層組織的重大責任，便要大家起來共同負擔，這基層組織才能鞏固。所謂基層組織，就是縣以下的鄉鎮村街，甲自然也在其內，不過我現在是以村街爲單位，對於甲暫且不說。這種基層組織不穩固，則一切均很容易動搖，所謂基，就是基礎，比如一板牆，牆根就是基礎，要牆不動搖，須把牆根築好，能夠負得起相當的壓力，然後在一定的限度內不致崩潰。又如一株樹，根鬚就是基礎，要想樹幹堅強，枝葉繁茂，一定要按着季節，用很好的方法種下去，使根鬚不受損害，再加以培植，然後能繁榮滋長，不至於枯萎。再拿軍隊來比，軍隊的基層組織，是連以下的排班，以至於各個士兵，所以軍隊教育，是先從士兵的個別教練起，由個別教練而至於一伍兩伍的教練，再進而爲班教練、排教練、連教練，連以下的教育，就是軍隊的基礎教育，軍隊好不好，要看教育好不好，如果連以下好了，進而至於營團，便無不好

了。現在把軍隊的組織來和政治的組織比較，縣好比團，縣長等於團長，鄉鎮好比營，鄉鎮長等於營長，村好比連，村長等於連長，甲好比排班，甲長等於排長和班長，至於民衆便等於士兵，如果政治上的組織，能夠一層一層的嚴密起來，和軍隊有什麼分別？現在我們對於軍隊的訓練，各師有學兵隊，區部有教導隊，學兵受過訓練一年，才能進教導隊，在教導隊又受過訓練一年，才可以當班長，而連長連附，有些是招收高中畢業的學生入軍校學生班，受過三年的軍事教育，出來見習六個月後才能充任，有些是調各連隊的連排長入軍校學員班，受過一年半的訓練，出來充任，至於營長及中級官的幕僚，都是送去南京的陸軍大學或各種專門學校畢業的充當，我們軍隊的上級幹部，都已受過相當的軍事教育，絕沒有行伍出身的。所以我們雖只十幾團人，但士兵可以當人家的班長，班長可以當排長，排長可以當連長，連長可以當營長，營長可以當團長，團長可以當師長，總要高人一等，所謂兵貴精不貴多，我們是抱着精兵主義前進的。縣長如果能把訓練軍隊的方法去訓練民衆，我相信一定不會錯，過去的縣長，如陸譚時代，都是舉人秀才來充當，他們只是會做官，而不會做事，甚至連官也不會做；現在的縣長，

雖然有些是由於考取，有些是學過政治社會科學的，但很多不瞭解現代政治，不知道基層組織的重要，多是敷衍塞責，比方調查戶口一樣，這本是組織訓練民衆的基本工作，但當縣長時，都沒有實地去調查，而只坐在衙門裏頭胡亂的填報；只是敷衍，不求實際，一事如此，其他可知，所以政治的基層組織，不能和軍隊一樣的鞏固起來。

講到組織，最嚴格莫過於軍隊，有縱的組織，有橫的組織，就廣西來說，縱之組織，總司令之下，有軍部師部團部營部連部，一直到排班，橫的組織，各部有參謀副官經理等，都是互相關聯，各盡各的職務。政治組織，在形式上本來也和軍隊一樣，縱的方面，省政府之下，有行政監督縣政府以至於鄉（鎮）村（街）甲，橫的方面，省府有各廳處局，縣府有各科，也是互相關聯的。但軍隊的組織，不僅在形式，而有他的精神，因為精神上的組織很嚴密，故能如身之使臂，臂之使指，萬衆一心，雖赴湯蹈火而不辭。政治組織，在形式上雖和軍隊一樣，但精神上仍現出一種散漫的狀態，這是因為中國數千年來的積習使然。中國數千年來都是君主政治，而不是民主政治，君主政治，一切都以君主爲中心，他只要人民信服，只有人民納糧納稅，不須要人民有組織，也沒有注意到

人民的組織，因此遂養成了人民不問國事的習慣。近來外人譏諷「中國爲無組織的國家」，罵中國人爲「一盤散沙」，「烏合之衆」，這雖是人家侮蔑我們，但事實上我們無以自解。這個病根，由過去數千年來已種下來了，尤其是宋朝更壞，他把軍民分開，文武分開，專尚理學，不求實際，一直到現在，愈積愈深，所以中國雖有四萬萬七千萬人，還要受外人的欺侮，簡直抬不起頭來，時至今日，大家應該知道組織的重要了。組織二字如何解釋？所謂組，好比把一束麻搓成繩子一樣，所謂織，好比把許多紗織成布一樣，這兩個字是借用的，繩的力量當然強過麻，布的力量當然強過紗，可見要有組織才有力，所以以有組織與無組織比，一定有組織的強，以組織嚴密與不嚴密比，一定嚴密的強。物固然如此，人也是一樣，好比從前陸榮廷有幾萬人，我們總司令不過一千幾百人，終能把陸榮廷的勢力消滅，就是陸榮廷的軍隊組織鬆懈，我們的軍隊組織嚴密的緣故；又如前年與全灌的豬匪作亂，他們有幾萬人，聲勢浩大，我們在黨政軍聯席會議席上商討應付方法，有些人主張用撫，說豬匪是不能用剿的，並舉出諸葛武侯王陽明平蠻的事以爲例證，我個人認爲與全灌的豬匪與蠻王孟獲及大帽山諸賊不同，不能以古

例今，主張非剿不可，要能剿才能撫，並且要先剿而後撫，所謂威之以法，法行而後知恩。因為他有共黨在裏面煽動，自己稱起皇帝來了，如果不剿而撫，不獨不能使他就範，反而增長他的驕氣。後來大家採用我的主張，派第七軍兩團人去打，幾萬搖匪便鳥獸散了，這也是因為我們有組織，他們沒有組織，我們是新的，他們是舊的，所以知他們非失敗不可。

廣西當局，在民國二十年軍政會議決定，黨的方面，除省黨部外，各縣黨部改爲秘密組織，政治方面，由基層組織起，軍隊方面，由下級幹部訓練起。今天所講的，是專講政治組織，這些組織，我當民團總指揮時已經規定，後來省政府略加更改，就是區鄉村甲的編制和民團幹訓隊的訓練。我們訓練民團幹訓隊，起先是側重在自衛的，所以幹訓隊畢業的學生，只是派他去當後備隊長，現在却要他當村長兼國民基礎學校校長，所謂三位一體，從前是以軍事爲主，現在則以政治爲主了。這個三位一體，就是廣西的基層組織，這個組織是政治上的根本組織，這個組織如果弄不好，其他一切便沒有方位實行，但是要把這基層組織弄好，各位縣長和幹訓生當然要負責，可是有些縣長不瞭解這

羅意義，對於幹訓生或不免懷疑，對於訓練民團及鄉村建設或認為多事，這是很錯誤的。這種錯誤觀念，實足以削弱下層基礎，妨害新政推行，因為廣西的新政，是要縣長以下的鄉村長去實行的，縣長要把一縣辦好，非與鄉村長聯絡不可，等於軍隊的團長，想把一團人辦好，須與營排長聯絡一線。縣長若不能與鄉村聯絡一致，則一縣的建設，不但不能推進，反而會發生問題，這次百壽的事變，便是一個例證。所以縣長與幹訓生，都是在政府籠罩之下，站在同一路線，向着同一目標前進的人。現在廣西已經訂出一個建設綱領，這個建設綱領，是廣西建設的最高原則，省政府已依據建設綱領定出施政方針，各縣也依照施政方針定出了施政準則，大家只要照着去做，實在是很容易的，因為我們有權在手，有錢和人可用，應該做得好，如果做不好，便是自己不會做，有很多人說縣長難做，其實做縣長雖不容易，但也不見得難。好像你們座中陽朔的張縣長，他便做得很好，在數年前，我到陽朔看見人心渙散，毫無紀律，而且土匪又多，我對於陽朔的印象很不好，認為是沒有希望的縣份，後來在書縣長任內，陳指揮官親到陽朔清鄉，殺了很多人，才把治安弄好，現在張縣長又把組織弄好，便成了一個很好的縣分，記

得去年我們防剿朱毛，限令陽朔在三日內搭好一座浮橋，他們不到三日便搭好了，又要他們借一千柄鋤頭去做防禦工事，他們也馬上如數借了來，這便是民衆有組織的效果。張縣長之所以能夠做好，就是因為他能用幹訓生，把土豪劣紳的勢力消滅所致，有些縣長仍舊把着從前那一套，所謂『爲政不難，不得罪於巨室，巨室之所慕，天下慕之』，所以下車伊始，便先要去拜會地方上的紳士，拿他們來做自己的勢力，真是錯誤極了。拿桂林來說，所請巨室，當然要算我們總司令的家裡，其次或者是我的家裡，去拜他做什麼？只要他們不壞事就行了，在滿清時代，各省的臬台衙門裏面，總懸掛着這樣的一副聯語，『拿辦貪官污吏，剪除土豪劣紳』，滿清尚能如此，現在更加要嚴格制裁才對的！個個都講桂林縣難做，以爲桂林的巨室多，但我們問張縣長，他說並不難做，這些巨室，你不去理會他就行了。古人云，『法之不行，自上犯之』，所謂『只許州官放火，不許百姓點燈』，過去的縣長，因爲自己脚跟不穩，所以要和土豪劣紳勾結，貪污土劣，狼狽爲奸，土劣做貪污的爪牙，貪污做土劣的保鏢者，這是過去政治的一大污點。各位縣長在此，各位幹訓生將來要回去當鄉村長的也在此，大家不要以爲難，就像張縣

長這樣做便可以了。在民國廿二年陽朔是一個散漫多匪的縣份，書縣長點勸辦法於前，張縣長岳靈撫綏於後，各縣當然也可以做好的。我們想把一縣做好，首先要把思想改變；現在是民主政治，封建殘餘的土豪劣紳，是我們政治上的敵人，我們不要去拜他，不要拿他來做我們的勢力，要用幹訓生來做我們的幹部，幹訓生雖然也有好的，也有壞的，但好的多，壞的少，壞的我們固然要制裁，好的我們要使用，要扶植，使他能夠行使職權，這點是要各位縣長瞭解的。

各位縣長對於幹訓生，就軍事方面講，要看作和你們的警備隊長一樣，警備隊長是你們的心腹，是你們的護衛者，你們是一定可以相信的，這次百壽中渡融縣等處的土匪土劣的勾結起事，他們沒有幾多人，蔣中任蔣東明等有多大力量，縣長有政權軍權財權在手，幾乎束手無策，如果不是趕調軍隊前去，恐怕不能於短期間撲滅匪黨，我們辦理民團五年，縣長不能把民衆把握，未免太笑話。朱毛在江西，有多少時間，便能把民衆掌握起來，江西的民衆，向來很服從，很安分，一經朱毛把他組織，居然能夠抵抗中央百萬軍隊。現在你們不能應付幾個土劣，就是因爲你們平日倚賴土劣，就是思想不改變

，把幹訓生認作指揮官的學生，認爲是你們的妨礙者，有很好的幹部你們不會用。好像中渡縣長李英，省政府令他催收廿年後的糧，他到平山，被平山土劣糾合民衆把他包圍，他逃走出來就算了，既不追究，又不報告省府，中渡辦民團，平山不辦，他也不敢過問，養成了土劣的氣餒，所以才有這次的事變，組織什麼壯丁自衛軍，反對訓練民團，反對徵兵，反對納糧納稅，又有什麼兄弟會，大家去搶，搶得的錢便拿來買槍。各位試想，當兵納稅是人民應盡的義務，世界上有那一個國家的人民是不當兵納稅的呢？中渡的幹訓生，有些很不錯，他們主張去拿，李縣長不敢幹，才釀成這次的變亂，像這樣的貪污有分，組織民衆訓練民衆無分的人，就是因爲他不瞭解，所以把幹訓生看作路人，對土劣不敢得罪，因而弄出這次亂子來，現在政府已把李英槍斃了，土豪劣紳也殺了好幾十個人，幹訓生有些被害，有些很好，像板欖村的村長，很有能力，他不隨聲附和，能夠率領村民抵抗亂黨，比縣長還好，我個人對此次事變，覺得很慚愧，不知你們的心裏有什麼感覺？

上面說過，縣長和幹訓生，是在政府籠罩之下，站在同一路綫，向着同一目標前進

的，所以我們對於幹訓生，要認他是我們的幹部好好的去指導他們，等於我們的學生一樣，不要以為他們年輕，沒有經驗，沒有資望，要知道經驗閱歷是要做事才有的，資望是要養才成的，不養成那裏得來資望？不做事那裏有經驗閱歷？比如縣長，他在未做縣長之前，那裏有做縣長的經驗閱歷和資望，但一做便自然有了，反過來說，士農劣紳又有什麼資望，有什麼經驗閱歷，那些舉人秀才，所讀的是四書五經，現在已經不適用了，他們沒有受過訓練，恐怕連什麼叫做三位一體也不懂，資望經驗閱歷在那裏呢？其實也用不着，大家只要把所學的這一套拿回去就行了，不必自出心裁，學過了的當然能做，並且還有縣長在上面時常指導，還怕沒有經驗閱歷嗎？要大家彼此能夠互信，才能發生共信，有了共信，然後新的幹部才能樹立，基層組織才能鞏固，一切政令才容易推行。

其次關於幹訓同學會，也要對各位說說，幹訓同學會的作用，在聯繫情感，交換知識，並且互相團結，鞏固下層基礎，可以幫助縣長，同學會成立的意義，不過如此。同時也可以說是一個政治的情報網，因為這個同學會，在南甯有總會，各區有分會，各縣

有通訊處，各鄉村有小組，他的組織，佈滿了全省，如果各地有什麼意外事件發生，他們馬上可以報告上級長官，俾得爲適當的處理，其有裨於縣長的地方，實在不小。但有些縣長疑幹校同學會是妨礙自己的東西，恐怕他們借着同學會的力量來攻擊自己，彼此便隔閡起來，這真是錯誤極了，其實幹訓同學會絕不干預政治，幹訓生是要來幫助縣長，對縣長絕對服從，縣長應該極力愛護他們，愛護並不是姑息，所謂君子愛人以德，小人愛人以姑息，我們愛護他，是要他能够行使職權，能夠用其才知，使一切惡勢力不能妨害他們，如果他們做錯了事，當然也要處罰，不好的還要撤掉，甚至連幹訓的資格都要取消，這點各位應該要互相瞭解才行。

再其次，我們的三位一體政策，有許多人以爲難辦到，其實村長不見得天天有事，而且還有副村長幫助，後備隊也是分期訓練，時間上可以交錯，不見得有什麼衝突，只有校長事情較多，但裏面還有教員，所以三位一體的工作，並不十分難辦，據雷廳長對我說，自三位一體政策實施後，全省已增加了三千多個國民基礎學校，增加了五十萬學生，這個政策，大家要努力去求其實現。古人云：「以不教民戰，是謂棄之」，又云，

『不教民而用之，是謂殃民』。我們要教才能用，不教當然是不能用的。不過聽說教育經費很困難，各人的生活費太少，這點我回去要同省府商量，因為一個人到了中年，自己固然要求生活，就是仰事俯畜的責任也不能免，最低限度的生活費是要有的，各位縣長應該體念他們，隨處要替他們着想，而下層幹部也應該知道公家困難，不能要求過高，只有抱着窮幹苦幹的精神，大家想辦法使政策行得通，如能把整個團體辦好，個人當然就好了。

今天所說的，歸納起來，就是縣長與鄉村長要有『互信』『共信』的精神，鄉村長須用幹訓生充任，不能倚賴土豪劣紳，要扶植新的勢力，掃除舊的勢力，政治的基層組織才可以鞏固，新政才可以推行，希望大家向着這個目標，共同努力前進。

鄉鎮村街甲長的責任

廿四年十二月一日對桂林縣屬鄉鎮村街甲長講

- 一、甲長的責任，如調查戶口、編練民團、辦理徵兵、以及地方公益如辦學校、修馬路、架電話等，都是很重要的工作。
- 二、村街長的責任比甲長更大，他要兼國民基礎學校校長及後備隊長，所謂三位一體，凡軍事政治經 教育衛生等等，都要負責去行。
- 三、鄉鎮長的責任比村街長更大，除了當鄉鎮長以外，還要兼中心小學校長及後備隊大隊長。
- 四、鄉鎮村街甲長都是基層組織，我們要把基層組織健全，所以要訓練幹訓生來當鄉鎮村街長，老前輩對幹訓生要有扶植後進的態度，不可阻礙他們的工作，去做土豪劣紳；幹訓生對老前輩要有敬老尊賢的態度，不可妄自尊大，或自陷於土豪劣紳；要各盡各責才行。
- 五、現在政府已制定懲治土豪劣紳條例，不久即可公佈，對我們政治上的敵人，決意把他掃除。

今天和各位鄉鎮村街甲長見面談話，在公的方面說，是對各鄉鎮村街甲長談話，同時，因為我也是桂林人，在私的方面說，却是與各位父老談談鄉情，所以今天的說話，是用兩個資格來說的。

今天要和各位說的，是『鄉鎮村街甲長的責任』，一個國家的組織，在政治方面，中央有中央的組織，省有省的組織，縣有縣的組織，縣以下有鄉鎮村街甲的組織。各級組織裏面，各有負責的人，組織內的各分子，都要聽各該級領袖的命令，由最高級至

最低級，都要各盡各的責任，由最高級政治機關的一個命令可以貫徹到最下層，像這樣的組織才算是健全。所謂責任，就是担子，比如一家的責任，要由家長負擔，家內凡關於婚喪生壽，柴米油鹽，起居飲食，以至於一切事體，都要由家長負責，就是由家長挑起這個担子，推而至於一甲、一村街、一鄉鎮、一縣、一省、以至於一國，都是一樣，今天所說的，是專指鄉鎮村街甲幾個階段來說。照本省目前的編制，是十家爲甲，甲設甲長，甲內的事，都由甲長負責，比如調查戶口，甲內有男若干丁，女若干口，老的若干，壯丁若干，幼的若干，學齡兒童若干，都要在表內填得清楚明白，不准以多報少，以少報老或報幼，因爲戶口調查是一切設施的起點，戶口調查不清楚，則一切設施皆將無法進行，關係是極其重大的。又如編民團後備隊，要把甲內壯丁，由十八歲至三十歲的編入甲級隊，三十一歲至四十五歲的編入乙級隊。又如徵兵，假定每甲要一人，年齡須在二十歲至三十歲的，就應該集合甲內適齡的壯丁，先問何人願應徵，如願意的只一人，就由願意去的，倘願意的有二人以上，或竟無人願意，就用抽籤法決定，抽着了的去，因爲當兵是義務，人人都有保衛國家民族的責任，不准推諉的。此外還有很多的

事要做，如設學校，使甲內各人都得讀書，修馬路，架電話，使甲內各人都有好的路走，得到靈通的消息，這些都是地方公益，都應該努力去辦，這裏不過隨便舉出幾件來講罷了。

其次，講到村街長的責任，村街長的責任，比甲長更大，他是要負起三位一體的責任的，所謂三位一體，就是村街長，國民基礎學校校長，後備隊長，都由一個人負責兼任，要他領導村民衆去實行三自政策。所謂三自政策，就是自衛自治自給，村街長所負關於自衛上的責任，最低限度，要能防禦土匪，懲治壞人，維持村街的治安。至於自治，是要在政府法令許可的範圍內管理一村街的事，例如禁止放火燒山、禁止砍伐樹木、籌集學款、辦理學校、研究衛生、整理交通等，都是地方的很重要者，但這些還是小事，最重要的，還要使村民衆明瞭政治，知道我們是民主政治的國家，三民主義是我們建設廣西復興中國的最高原則，民族主義可以促進中國的國際地位平等，民權主義可以促進中國國民的政治地位平等，民生主義可以促進中國國民的經濟地位平等，並且還要教他們瞭解民權初步，使知如何開會，如何推舉主席，如何提議，如何討論，如何表

決，選舉如何投票，因為地方自治是民主政治的基礎，地方自治辦不好，民主政治是無由實現的。還有自給，就是要增加生產，比如實行冬耕，由村民共同劃出若干土地，每家派出一人或數家派出一人去耕種，所得的利益，歸一村公有；又如創辦農倉，屯積糧食，一方面可以準備應付世界第二次大戰，一方面又可以防備飢荒，而且現在一般的農民，很多受着高利貸的剝削，有些借了一元，簡直要還一元半，所謂砍頭利，各位或者也有受過這種痛苦的，如果有了農倉，儲蓄了相當的農產品，大家如有欠缺，可以到倉裏去借，高利貸也可以免除了；此外如種桐種茶、養魚、畜牧、種種事業，也很有利益，現在各處已逐漸舉辦，桂林好像還沒有做着，各位應該回去實行。

各位村街長的責任，除了領導村街民衆實行三自政策之外，因為是兼校長，還要負擔教育上的責任，本省現在已實行強迫教育，預計六年之內，使教育能夠普及，由四歲至六歲的男女兒童要入幼稚園，六歲至八歲要入國民基礎學校的蒙養班，八歲至十六歲要入國民基礎學校，十六歲以上的人要入成人班，目前已成年的人，有好些沒有讀過書，將來即要他去補讀，一個人為什麼要讀書呢，俗語說：『養子不教，譬如養豬，養女

不教，譬如養蠶」。不讀書不識字的人，是很吃虧的，比如我們禁賭，雖曾出了佈告，但不識字的人不會看，仍然去賭，等到挨拿了，要受處罰，才知道是犯了禁令，豈不是吃了不識字的虧嗎？

所以做父母的想要自己的兒女好，一定要給他讀書，過去有好些人，自己兒女大了一點，便要他去牧牛，或者要他去砍柴，這是不對的，如今政府已實行強迫教育，有子女不讀書，便要責備他的父母，各位村街長要好好的去勸導他們；至於成人教育，由十六歲至四十五歲都要受訓練，村街長應該教他們識字，提高他們的民族意識，加強他們的國家觀念，使他們都知道自衛自治和自給。中國人向來都是要家不要國，平日不問國事，如日本奪取我國東北四省，大家毫不介意，都抱着「各人自掃門前雪，不管他人瓦上霜」的態度，大家不要以為東北四省離廣西很遠，要知道日本奪了東北，又要華北，得了華北，又要長江，得了長江，又要珠江，這樣要來要去，便要到我們廣西來了。中國一共有多少省，各位恐怕有些不知道，中國一共有二十八省，現在日本除奪去東北四省之外，又要劃華北五省為自治區，劃長江六省為親善區，如果成為事實，則除已失

或名存實亡的十五省以外，只有十三省了，大家若不急起挽救，恐怕不久便會要亡國；廣西是中國的一省，中國如果亡了，廣西也難幸存，所以要使他們瞭解國事才行，不獨中國有多少省，各位有些不知，講小一點，廣西現在有多少縣，各位恐怕也有些不知，記得我有一次問一個村長，「廣西有多少縣」？他說：「九州八府五十四縣」，各位中或有不免和這位村長一樣的，其實廣西現在已有九十九縣了。莫說一省，就講一縣吧，桂林戶口有多少，人口有多少，各位或者也不知道，大家要注意，好好回去教他們，使他們視國事如視家事一樣才行，所以成人教育是很重要的。又不獨男子要受教育，就是女子也要受教育，對於女子的成人教育，除了使他們略知國家大事之外，最重要的是使他們知道家政和衛生等，衛生也是很重要的，中國人一代不如一代的弱下來，就是不懂衛生的緣故，比如中國人生下一個小孩，便去用那些破爛的碗碟來割臍帶，不知道用經過消毒剪刀來剪，這些破爛碗碟，都是由骯髒的處所檢來，不知附着幾多毒菌，一經割斷，毒菌或入嬰孩體內，或傳入母體內，所以嬰孩很多夭折，母體也時常發生危險；又如喂小孩時，生有肺病的母親，也用日嚼飯來喂他，使病菌傳入小孩體內，還有很多人

不注意小孩的飲食，使他無定時無定量的亂吃一頓，當然容易生病，到病了之後，又不去訪醫求藥，而反去求神拜佛，這樣那得不容易死呢？所以衛生也很重要，這是關於婦女成人教育應該注意的。

其次諸到後備隊長，後備隊長的責任，是要把本村街內由十八歲至四十五歲的壯丁，通通編隊訓練，每人要訓練一百八十小時。因為現代的戰爭，不是軍隊與軍隊的戰爭，而是國家民族與其他國家民族的戰爭，光靠少數軍隊是不夠的，要全體總動員才好。世界各國，都已實行全國皆兵制度，如歐戰時，法國人口四千三百萬，動員到前綫的有四百萬，佔了人口總數十分之一，德國人口六千多萬，動員到前綫的有七百萬，佔了人口總數九分之一，同盟國與協約國兩方面的戰鬥兵員，一共有幾千萬之多。我國在歷史上海講到兵多的莫如曹操，一般人動不動便說，曹操八十三人馬下江南，其實八十三萬這個數目，尙渺小得很，我國有人口四萬萬七千萬，就以十分之一計算，應該能動員四千萬七百萬，即以廣西來說，廣西有人口一千二百八十萬，也成該能出兵一百二十八萬，八十三萬人馬，實在算不了什麼，所以我們要實行寓兵於團政策，使全省壯丁皆受訓練，

就是全省皆兵，國家無事，各人做各人的事業，國家有事，大家便去打仗，好像去年朱毛共黨西竄一樣，我們只有十幾團人，其餘都是徵調桂林平樂柳州各區的民團，編成十幾個聯隊，便把朱毛打走了。把朱毛打走了之後，大家又回去照常做工，所以我們訓練後備隊，一方面既不妨害大家的作業，一方面又可以防禦我們的外侮，實在是最好辦法，並且後備隊團兵，很多是失學的青年，我們訓練後備隊，除了軍事之外，同時又教他們識字，教以政治經濟等常識，可以補救他們失學的缺憾，所以訓練後備隊，可以說是雙軌教育，也可以說是義務教育、基礎教育、國民教育，照這樣說來，村街長要懂得政治，又要懂得軍事教育，實在很不容易當的。

現在講到鄉鎮長了，鄉鎮長的責任，比村街長更為重大，因為村街長只兼國民基礎學校校長，而鄉村長則要兼中心小學校長，村街長只兼後備隊長，而鄉鎮長要兼大隊長，範圍既廣，人數既多，責任當然更大，這是理所當然的。

歸結起來說，不管他責任的大小，都是各有各的責任，各人要盡各人的責任，各位有些已受過訓練的，有些未受過訓練的，大家的責任如此重大，未受訓練，當然負不起

來，所以將來仍舊要去受訓，有些或者因為年紀大了一點，或者因為從前讀書少了一點，不能再受訓，等到有受過訓練的人回來，便要讓他們去做，不要貪慕虛名，誤了公家，還要誤着自己，至於已受過訓練的，便要把上面所說的責任負起來。大家要曉得，我們要建設廣西復興中國，先要鞏固下層基礎，要鞏固下層基礎，所以才舉辦民團幹部學校，要在民團幹部學校畢業的人，才可以當鄉鎮村街長。廣西共有二萬四千多的村街，須要村街長二萬四千多人，連同鄉鎮長共二萬八千多人，現在已受訓的，約有一萬二千人，預計再過一年多，一起可以訓完。爲什麼要這樣辦呢？就是如剛才所說，未受訓練的負不起他的責任，從前的鄉鎮村街長是不用負多大責任的，祇是幫助政府催促所屬民衆納糧納稅就完了，所以人人都可以當，現在担子重了，老前輩我們也仍舊尊重，但他沒有受過訓練，不懂得我們這一套，當然挑不起，應該讓給後生的來挑才行。比方一個家庭一樣，從前家務簡單，後輩又未曾長成，不能不負起家庭的責任，現在家務紛繁，後輩已經長大，年老力衰的人，自然管不了許多，應該讓後輩來管了。各位幹部生回鄉後，對老前輩要恭敬，切不可把眼睛放在額頭上，趾高氣揚的看不起人，要抱着一

種敬老尊賢的態度，我們對老前輩恭敬，老前輩自然愛護我們，幫助我們；老前輩對幹訓生，不要倚老賣老，以為他們年輕的人，沒有資望，沒有經驗和閱歷，要曉得資望是養成的，經驗閱歷是要做才有的，只要我們給他去做，資望便可逐漸養成，經驗閱歷便可逐漸豐富了，所以我們對幹訓生，應該抱着一個扶植後進的態度，應該幫助他們，切不可阻礙他們；如果阻礙他們的工作，那便是反對政府，便成了土豪劣紳，政府對於土豪劣紳是要懲辦的；因為這種人與貪官污吏相勾結，包攬詞訟，強惡霸道，魚肉民衆，武斷鄉曲，是社會的蠹賊，民衆的大害；等而上之，如貪官污吏，如軍閥，都是我們政治上的敵人，他們不愛國家民族，只知自私自利，壓迫人民，我們就非把他打倒不可；所以各位老前輩應該幫助幹訓生，在未有幹訓生的地方，大家仍舊盡力維持，俗語說做一天和尚，仍舊敲一天鐘，等到有幹訓生回來接替，方可把鄉鎮村街長的責任卸下來。做老前輩也要會做才行的，現在政府已制定懲辦土豪劣紳條例，不久就要公佈了，裏面的條文訂得很嚴，如有違犯，不須經過法院，就用行政處分來辦理，不久以前，中渡百壽融縣的土豪劣紳，煽動民衆，反抗政府，已經把他們辦了好幾十個，卸中渡縣長李

英也因匪匪槍斃了，我們對於這些妨害我們的敵人，是決心把他掃除，毫不客氣的。

我們知道，社會的進化，是一天不同一天，比如桂林城裏頭，從前的街道很窄，現在已改成馬路了，從前讀書人學八股，現在已改學科學了，後來居上，是社會進化的定則，我們要學才能做，不學是不能做的。各位不要以為我們是老前輩，他們是後生家，他們夠不上來管我們，須知道年輕的管年老的，不是用他私人的資格來管，而是用政府委他鄉村長的資格來管。比如縣長是年輕的，有好些鄉鎮村街甲長都老過他，但縣長還是掌管他們；又如軍隊裏面，年輕的長官，仍然是管年長的部屬；又如唱戲一樣，裝皇帝的就是皇帝，裝巨子的就是巨子，如果兒子裝皇帝，老子裝巨子，那麼，老子一定要向兒子跪拜，如果不跪拜，這幕劇便不成其為劇，人家也不願看了，從前甘羅十二為丞相，周瑜、陸遜、呂蒙都是童年做帥，許多老年的將官，都要恭恭敬敬的去服從他，漢高祖的父親見了漢高祖也要跪拜，就是這個道理。總而言之，朝廷爺爺，鄉黨爺爺，他們雖然年輕，但他們是鄉鎮村街長，你們雖然年長，但你們却是普通民衆，大家要把公私分清楚。各位幹訓生回去當鄉鎮村街長的，也要明瞭自己的責任，不要自己去做土豪。

劣紳，你們位置雖低，責任却極重，是基層組織的幹部人員，比如一板牆，你們便是板牆石，又如一株樹，你們便是根鬚，如果把廣西比作一間房屋，省府好比是棟樑，你們好比是一塊一塊的瓦，或一條一條的扁條，如果扁條斷了，或者瓦片爛了，是會損害到棟樑和全間房屋的，所以我們想廣西和中國做好，便要大家好起來才行，各位不要以為一個人不盡責不要緊，要曉得牽一髮即動及全身，關係是極大的。今天同各位說的希望大家回去努力依照實行，並照樣的宣傳於各鄉鎮村街的民衆，這是我所盼望各位的。

幹校青年怎樣負起我們革命的使命

——六月十五日在民團幹部學校講——

(一)革命的青年，要放大胸襟，放遠眼界，只要是同在一條革命軌道上努力的，都應緊密的結合；一同向前邁進，不好有彼此之分。

(二)幹訓生同鄉間去工作是很苦的，但是現在廣西的公務人員都一樣的苦，而我們的苦，絕不是永久的，我們的苦，是有希望的苦，是有代價的苦，這種苦，應該樂於去受！

(三)希望大家注意操守，不為環境所腐化，尤其要以大無畏的革命精神，排除萬難，負起偉大的時代使命。

今天是幹校一週年紀念、二期學生開學、特別班結業、三個典禮合一舉行的盛會，關於這幾個典禮的意義，主席已經報告很詳盡了。我所要同各位說的，是幹校青年怎樣負起我們革命的使命。

第一，民團幹部學校的原身，是從前分設在八個區團的幹訓大隊，後來改為幹部學

行新政用新人

校；因為覺得分區訓練，在教育進度上很不容易整齊，教材的設備，也不經濟，所以才決定集中訓練，同時當時教育廳方面，想要造就鄉村師資，曾經籌設國民基礎師範學校，因此我們又想到幹部學校，本來也就是要造就下層基幹人才，預備派回鄉村中擔任三位一體的工作，即村長兼校長後備隊長的任務的，彼此任務相同，却分兩個教育的系統，似乎不甚妥當，所以黨政軍聯席會議決議，把各縣國民基礎師範學校取消了，連同八個民團區的幹部學校，一併合為廣西民團幹部學校，目的就是想統一的造就下層基幹的政治軍事教育的人才，以負起三位一體的工作，完成四大建設的使命。

廣西民團幹部學校成立以後，已有一年的歷史，其間第一期的學員，已經畢業，派回到鄉間去服務了，第二期學員早已上課，今天初行開學禮，而由師專師班調來訓練的特別班也在今天結業，我希望各位不管是已結業或在學的，彼此不要有什麼界限之分，因為民團幹部學校，根本就是幹訓練的變相，所受的教育一樣，所負的使命一樣；何況他們前幾期的同學，幾年來在鄉村中做了不少的工作，為基層的政治建設奠下很穩固的基礎；這其間他們有很多是榜腹從公的，全憑一點熱血去見義勇為，有些還要同封建的

勢力密鬥，甚因此遭了劣的毒手，犧牲了頭顱的，所以廣西的四大建設在下層得以推動，有今日的成績，都全靠他們先進的同學，幾年來在那裡被剝削艱苦幹硬幹得來的結果。所以他們的經驗要比你們好，資格比你們老，勞績比你們大，你們不僅不該有彼此之分，而且應該尊重他們，大家意志統一和衷共濟的向同一的目標前進！須知要想建設一個國家、或一個省份、一個地方，絕不是少數人的力量所能做到的，必須集中大多數人的才力共同貢獻於這一國、一省、或一地方，然後這一國或一省或一地方的建設，才有成就的希望。所以幹訓同學固然要互相親愛，就是非同學也應該互相親愛，一視同仁，那種狹窄的胸襟，與乎界限的分別，是一種濃厚的封建意識，爲革命青年所不應有的。革命的青年，應該放大胸襟，放遠視界，祇要大家站在一條革命戰線上努力的，不管是同學非同學，也不管是廣西人或別省人，都不應該分開，而應該緊密的結合起來，齊一步驟，向前邁進！這是我要同各位說的第一點。

第二，過去在中國，一般人雖承認三民主義是最正確的革命理想，但是如何使三民主義實現，這却議論紛紛，莫衷一是；比如民國成立以後，大家都主張實現民主政治，

可是民主政治從何做起？却爲一般人所忽略了！總理建國大綱告訴我們分三個程序：卽軍政時期、訓政時期、憲政時期；民主政治，最重要的就是訓政時期的基礎要樹立，而訓政時期中應辦的事情，總理也說得很清楚，就是各縣派會經受過訓練的人員去幫助人民辦理警衛、交通、戶口調查、土地測丈……等工作，尤其訓練民衆使用四權，及使了解三民主義，然後他們才知擁護與執行革命的任務。這種種基礎的工作，是實現民主政治必經的過程，然而這必經的過程，試問中國各省已做到了的有幾省？北洋軍閥的時代，固不用說，就十五年北伐，十七年統一之後，全國開始訓政，亦徒只得其名，論到澈底真止一點一滴從下層實際做起的，廣西總算是首屈一指！而本省之所以能夠澈底從下層做起的，又是全靠那一萬多可愛的青年幹部，回到鄉間去，在那裏埋頭苦幹，從事於組織民衆，訓練民衆的工作，因爲中國民衆有四萬萬七千萬之多，如果沒有人去組織訓練，則爲一盤散沙，不能運用，等如做生意的擺着很大的資本不知運用一樣的可惜！所以今天喊『民主』明天喊『民主』，喊了幾十年，政府的政令還是到達縣就不能下達了，人民對政令，也視爲風馬牛不相及，隨便得很，又遇着外患來了，只靠少數

的政府中人，在那裡焦灼的應付，大多數的民衆，還是一盤散沙，有些智識界的青年，比較感覺靈敏的，起來參與救亡運動，喊口號、貼標語、通電、宣傳！然而終究不能把帝國主義的侵略勢力，打退出去，結果國難依然嚴重，而好的政府，對着這些熱心愛國的青年，只是獎勵兩句，不好的還以大刀、水龍、手槍去壓迫摧殘，或加以共黨的罪名的，使愛國的青年，也無法表現他們的赤忱，這都是民衆未有組織訓練，民衆未曾喚醒的悲痛的現象。所以廣西的各種建設，都從下層做起，幾年來的努力，把一千三百多萬的民衆，嚴密的組織與訓練起來，故如身之使臂，臂之使指，在政治上從封建的政治走到逐漸民主化的政治，在軍事上能以民團的力量維持全省治安，這都不是偶然的。

其次，在經濟上今年能夠全省生產總動員，在政府一紙公文之下，全省二萬四千村街，每村街植桐一萬株，其他關於村倉、水利、牧畜……都積極的進行；在文化上預備在二十九年度掃除全省文盲，我們隨便舉這幾件事，都是由於下層有組織，民衆有訓練才可以的。而民衆的如何去組織與訓練，這責任就付託在革命青年的肩膀上了！因為青年是民族的中堅份子，也可說是民族的靈魂，從古今中外革命歷史上看，青年曾經以他

們的鮮血寫下過多少光榮燦爛的事蹟。但過去在別省的青年，稍有智識的多往城市跑，留下在鄉村的多是無知無識的農民，所以我們要糾正過去的錯誤，大家回鄉間去，把基層的組織弄好。基層的組織，等於砌牆的基石一樣，牆的基石不穩，任你築得多麼高與美麗，終歸易倒，反之，基石穩固了，才可以一勞永逸。從這一點的引證，說明了各位責任的重大，希望大家不要以為職位不高，便輕視了自己，總理告訴我們的，「青年要立志做大事，不可立志做大官」，而所謂大事，凡一件事有始有終的辦完了，就是大事，鄉村長負責建設一鄉一村，如果能有的把一鄉一村的四大建設完成了，這也就算是完成了一件大事。所以深盼各位，本此精神去幹！雖然，各位所得的待遇很微薄，生活很困苦，但是我告訴各位，現在廣西的一般公務人員都是同樣的困苦的，比如縣長的薪俸，每月大約從一百元起至一百八十元止，委員廳長主席，也不過每月由二百到四百元，這在數目上說他們雖比你們得多，但是他們因為地位高了，應酬比較多，負擔比較重，而且薪俸得多少就是多少，絕不容許有一個薪俸之外的不正當的收獲。如田東縣副縣長廖貴宗，藉名清鄉，勒索民間槍枝款項，被查出後，政府毫不寬貸的處以死刑；百色區

副指揮官歐陽文寶，事前不善爲防止，事後不報，也撤職查辦；可知廣西的公務人員，全靠一點微薄的薪俸，以維持生活，絕不許另外在公款或民間剝削分文，所以他們的生計，也是同樣苦的！但苦我們是不怕的，祇要大家能維持最低的生活在這年頭，就算是很幸福了。蘇俄第一次五年計劃未成功的時候，比我們現在還要苦，但他們的國民，他們的共產黨員、大家咬起牙根忍痛的受着，以後五年計劃成功了，漸漸把悲慘的景况，改變過來，從前吃黑麵包的，現在吃白麵包了，從前穿得衣不蔽體的，現在穿得很漂亮了；加以第二次五年計劃成功以後，重工業輕工業俱有驚人的發展，時至今日，舉凡歐美資本主義國家的人日常所享受的生活，在蘇聯都可以享受了。我們現在雖苦，絕不會終久苦下去的！廣西廿三年以前，對外的貿易，入超一千七百多萬元，當時我們不過希望能經過五年間出入平衡，但到廿四年度即出超三百萬元，廿五年度出超一千萬元了！最近物價奇昂，是因爲紙幣低折，而紙幣的低折，并非是經濟的原因，却是去年「六一運動」之時，港粵商人，買了兩千萬左右的桂票去，現在他們把這桂票抓在手中，時常造謠惑衆，使我金融陷於不安。今後我們還是埋頭的努力於經濟建設，一方面發展農業

，普遍植桐，一方面極力開礦，因本省各種礦產，都非常的豐富，尤其錫礦，二十三年度以前出產三百萬元，去年即增加到一千三百萬元，今年在八步增設電力廠，預備可供給三十副機器的電力，如果沒有阻碍，電力廠在七八月可以運用，錫礦產量希望可以增加一倍。此外金礦，到處發現，尤以上林黃華山一幣，出產更多，前次築路的工人，以火藥把路旁兩立方尺的石塊炸開，中間即發現了六十多兩的金子，以後同樣的又炸開一塊得九十多兩，這可見前途的希望是無盡無窮的。還有最近在遷江發現蘊藏一百萬萬噸以上的煤礦，中渡、八步發現了很大的鐵礦。大家所知道的，現代文明全建築在煤鐵之上，因為不管重工業輕工業，沒有煤鐵就不能發展，現在我們煤有了鐵有了，已具備了工業的條件，何況除了煤鐵之外，各種礦產都有，現在政府除了獎勵人民開採之外，并實行兵工政策，把全省的軍隊盡量移去開採，實行總理兵工政策。其他關於經濟建設的事業，都下最大的努力，相信在不久將來，必能把經濟建設好，到那時民衆的生活可改善了，公務人員的生活也可以改善了。所以無論爲公爲私，我們都得把目前的苦痛忍受，努力把經濟建設完成！，將來各位到鄉村中去服務，生活困苦，我們是知道的，但

我們的苦，是有希望的苦，是有代價的苦，這種苦不應該躲避，而且應該樂於去受，然後前途才有光明！這是對各位希望的第二點。

第三，過去許多幹訓同學，固然多能夠熱心努力，但也有少數犯着種種毛病的，比如我這次回到家鄉——桂林南鄉去，便發覺了有些鄉村長在賭錢及受賄賂，類如這種不肖的份子，我想各處都難免不有，這種操守的不廉潔，固然在公家方面有很大的損失，就是在個人事業上也是等於自掘墳墓！這一點是值得向各位特別警惕的。再則有很多因為大家感覺得資望尚淺，推行新頒的政令，稍或受些阻礙，即消極下來，甚至意志薄弱的，受了封建殘餘的包圍而腐化，自身變成了新的土劣，也不知自拔，或者怕開罪土劣，一切俱敷衍了事，不肯以大無畏的革命精神去奮鬥求進，這樣往往把基層建設，陷於停頓狀態，這實在關係不小！本來政府爲要扶植新的勢力，曾經頒布懲治土豪劣紳的條例，以爲幹訓生執行基層任務的保障，祇要你們理直氣壯，政府必做你們的後援，不過爲着減少阻力與無味的磨擦，一切也應「先禮後兵」，即先善爲誘導，誘導無效，再用強制的辦法。如果和土劣妥協甚至爲之動搖，失了自主，那是很錯誤，當然這種錯誤的現

象，還是很少數，但是因為關係太重了，不得不提出要你們注意！這是我對各位說的第三點。

最後，我要特別對鄉師特別班說幾句話，本來「鄉師」，顧名思義就是預備培植做鄉村中各小學的教師人才；但聽說鄉師特別班的同學，大家都希望去政訓處做政訓工作，而不願去鄉間當小學校長或教員；當然，各位這種出發點，也並不是錯的，不過政府的培養人才，原有一定的計劃，如果學非所用，用非所學的不按照政府原來的教育計劃去派做工作，試問當初又何需計劃？說到此，我要提起過去師專的學生，都受了一種偏誤的見解，那就是一部份人，以為要改造社會用教育的力量太遲緩了，必須以革命的力量，先把現社會粉碎了，再來從新教育。不錯，站在革命的觀點上，我們也不否認這種理論，然而要粉碎現社會，也不是就絕對不需要教育，教育原來就是同政治不可分離的。當村長兼校長兼後備隊長，本來就是實際的政訓工作之一，我們又何必斤斤於到政訓處去呢？所以我希望特別班的同學，還是依照省府的規定，去做政府所給予你們的工作，不必勉強要求，但聽聞政訓處要留幾位在處理工作的，我們也只抱「用之則行」的態度，聽憑政府用人的旨旨好了。

青年出路與民族出路

——廿六年六月七日在柳州各界舉行擴天 總理紀念週中對軍隊及各

機關團體學校人員講——

(一)青年是民族的中堅份子，普魯士、日本、意大利、德意志、蘇俄、土耳其，都是能夠運用青年，所以民族有出路。(二)中國數千年來，都是老大的國家，一切都重一個老字，把青年壓到出不得氣，所以便成了一個老大病夫國。(三)我們要民族有出路，對於青年，不僅是愛護，而且要培植，不僅是訓練，而且要運用。(四)廣西年來對於青年之愛護培植訓練運用不遺餘力，運用青年的方法是三位一體制度，我們是要以三位一體制度去實現建設綱領所規定的政治經濟文化軍事等四大建設，由這四大建設以達到建設廣西復興中國的目的。(五)要民族有出路，青年才有出路，反過來說，也要青年能夠努力負起國家民族的責任，民族才有出路，大家不可只求自己的出路，而忽略了民族的出路。

各位同志：記得在兩個月前，我因事經過柳州，遇着各位舉行擴天 總理紀念週，我會來參加，現在事隔兩月，我經過此地，又遇着各位舉行擴天 總理紀念週，得有機

行新政用新人

四七

會，又來和各位見面，機會難得，特趁此時間和各位說幾句話。

這兩個月來，在國際國內的政治上，仍舊和兩個月前差不多，沒有什麼新的材料可以向各位報告，今天光想拿『青年出路與民族出路』來做題目，對各位說一說。所謂民族就是人類因血統文字語言風俗習慣等自然力量所結合的團體，總理在他的民族主義講演中，已經告訴過我們了。在一個民族當中，佔着中堅地位的就是青年，尤其是智識界的青年，因為年紀老了一點的，他的精神已經頹敗了，他的體力已經衰弱了，他的思想已經落伍了，負不起復興民族的責任；年紀小一點的，他的精神體力思想又未曾健全，也負不起復興民族的責任，負得起復興民族責任的只有青年，尤其是智識份子的青年，因為他的精神是飽滿的，體力是堅強的，思想是前進的，今天在這種集會的，有好些中學生，有好些官兵，他們都是青年，中等學生就是智識份子的青年，你們要以先知覺後知，以先覺覺後覺，柳州方面智識界的青年，能夠起來領導柳州所屬其他的青年，我們便不怕別國的欺侮，中華民族便有出路。在從前普法戰爭，普國戰勝了法國，普魯士一般人歸功於鐵血宰相俾斯麥的長於政治，長於外交，歸功是毛奇將軍的善於運籌，善於

指揮。俾斯麥知毛奇將軍不敢居這功，普國當局曾對人說：「普國之所以能夠戰勝法國，是得力於小學教員」，這話是不錯的，因為他們平日用愛國的教育來教學生，一般青年自幼即受了愛國思想的薰陶，他們立志要戰勝法國，立志要報仇雪恥，一致的擁護政府去對付法國，政府有這樣好的青年來運用，所以能夠成功。

又如日俄戰爭，日本勝了俄國，大家歸功於明治天皇的維新，歸功於大山元帥，歸功於兒玉參謀長，他們也不敢居功，也是歸功於小學教員。誠然的，日本自甲午戰勝中國之後，受了俄國的壓迫，把遼東半島歸還了中國，日本人便認為奇恥大辱，處心積慮的要對俄國報復，所有國內的報紙言論，都充滿了仇俄的思想，教科書和圖畫裡面，也充滿仇俄的精神，日本國民受了這種思想的領導，受了這種精神的暗示，大家都認定俄國是他們最大的仇敵，非打勝俄國不足以湔雪國恥，非打勝俄國不足以圖國家民族的生存，所以終能戰勝俄國，使大和民族所建立的國家，得以稱雄東亞，近且和世界最強的國家英美諸國並駕齊驅。

此外如意大利的黑衣宰相慕沙里尼，自執政以來，國勢蒸蒸日上，他併吞阿比西尼

亞，英國雖欲反對而不敢反對，法國和其他歐洲各國都做了壁上觀，使英國助阿的計劃，國聯的經濟制裁，通通成了泡影，他企圖恢復羅馬古大帝國的雄風，大有不可一世之概。本來意大利的民族是很老大稱唐的，在歐戰時，敗仗打得多的便是意大利的軍隊，一敗便退幾百里，當時英法各國很輕視他，笑他善於打敗仗，善於逃跑，現在，爲什麼能夠強盛？就是因爲慕沙里尼有他的黑衫黨，黑衫黨就是意大利的青年，慕沙里尼能夠運用意大利的青年，所以便強盛起來，我曾在本書報上看見一段趣話，說意大利六個部長，合起來不足二百二十歲，雖然這六個部長有些是由慕沙里尼自己兼的，但總可以看出他們的年紀不老。慕沙里尼不僅對於他的幹部用青年，就是負國家大責任的也是用青年，他們的航空部長有一次會率領二十幾架飛機飛渡大西洋，這是不算什麼出奇，但總算是一件冒險的事，如果不是青年，當然是做不到的。今天你們航空學校也有人在這裡，看看人家是怎樣的做法，我們中國航空界的人員，大都是官做大了就不肯飛了，這是很錯誤的。意大利侵略阿比西尼亞，慕沙里尼的女婿和他的兒子，都親自飛到阿比西尼亞去參加作戰，他們的空軍將士，是要駕機在空中指揮，他們不問階級的大小，也

不問什麼皇親國戚，都一樣的飛，如果官大了一點就不飛了，飛的都是階級低的人，怎麼夠得上講同人家打仗呢？

再講到德國的希特拉，德國自歐戰失敗後，受着凡爾賽條約的束縛，簡直不能翻身，自希特拉崛起，不數年間，他便扯毀了凡爾賽條約，退出國聯，退出海縮會議，恢復征兵，進兵萊茵河，近更倡言恢復歐戰時所喪失的殖民地，世界各國，不唯不敢輕視他，而且都很畏懼他，為什麼能夠如此？就是因為希特拉見夠運用青年的國社黨。

蘇俄自十月革命後，世界上資本主義的國家，都與之為敵，英法日本諸國，曾經派兵去圍攻他，內部又有反對黨搗亂，局勢的嚴重，比較中國現在有過之，但自史達林執政以後，實行新經濟政策，第一次五年計劃成功，第二次五年計劃又成功，現在蘇俄社會經濟的基礎，比世界上各資本主義國家還要來得穩固；他們的國防力量如陸軍空軍，已佔了世界上最大陸空軍國的地位，從前反對他的國家，有許多已和他訂立互不侵犯條約，就是反對最力曾經領導各國去圍攻他的法國，也和他訂立了互助協定，立於反對地位的國聯，也請求他加入，為什麼能夠如此？就是因為史達林能夠運用他青年的共產黨

的緣故。

在從前，世界上有兩個老大病夫國：一個是近東的土耳其，一個是遠東的中國。土耳其在歐戰時，因為加入同盟國方面作戰，受英法意希四國的軍隊圍攻，要塞盡失，國土失去大半，首都君士坦丁堡也被人佔領，凱末爾率領他的軍隊及國民黨，退到安哥拉，召集國民會議，頒佈國民公約，對內實行行政教革命，對外實行民族革命，結果戰勝希臘，把希臘的軍隊消滅了一大半，於是法意同他妥協，英國的軍隊也被迫撤退，失地盡復，現在的土耳其，已成爲少年的土耳其了。他們爲什麼能夠如此，就是因爲凱末爾能夠運用他青年的國民黨。

以上我們說了許多，都是能夠運用青年，國家民族便有出路，現在回顧我國，到底是怎麼樣呢？中國數千年來，便是一個老大的國家，所謂老成持重，所謂老成練達，所謂老成謀國，一切都要一個老字，在朝廷固然要老，在鄉黨的也要老，大家要敬老尊賢，所謂「六十杖於朝，七十杖於國」，我們常見鄉村裡面，發生了一些什麼爭執，總要老前輩來講一講理，只要老前輩一講就對了，一切都用老人，把青年壓在九層地獄下、

簡直吐不出氣來，一切都老大了，國家民族那得不老大？所以便成了一個老大病夫國。在滿清末年，康有爲梁啓超等所主持的戊戌政變，稍爲起用了一些青年，但不久又壓下去了；辛亥革命，我們總理領導革命黨把滿清政府推翻，青年得到一個抬頭的機會；但不久背叛民國，帝制自爲，又把革命黨人趕走，把北洋軍閥那些老朽昏庸的東西拉了出來，所以中國幾千年來，可以說青年總沒有出路。自五四運動以後，青年雖起來參加了政治的活動，但除五四運動能把賣國賊趕走，使國人不承認日本所要挾的二十一條件，得到一點收穫外，其餘每逢一次事變，青年雖起來奔走呼號、發通電、喊口號、貼標語，巡行示威。結隊請願，甚有放棄學業，犧牲生命，徒步千里、風餐露宿，以示堅決的，但結果青年的手足，總敵不過軍警的槍棒，青年的熱血，總敵不過無情的彈雨，終於毫無結果的被壓了下來。本省在陸譚時代，也逃不出這個例外，他們在廣西，似乎說不出他怎麼的壞處，但他們總是不肯培植青年，運用青年，他們的參謀長，有用翰林進士之類來充當，他們的軍官，是從綠林中招撫出來，他們的士兵，就是所謂巡防隊，連表尺也認不得。記得護法之役，譚浩明當聯帥，林俊廷當總司令，在岳州失敗回來，退

到東湘橋，召開軍事會議，當時我當衛兵連長，曾聽到林俊廷對譚浩明說：「聯帥，我們今後要用學生了，人家的軍官，在馬上可以看地圖，人家的軍隊越打越多，戰綫越打越長，我們的軍隊上去這樣多，就是這樣多，戰綫多少長，就是多少長，人家實在比我們好」，其實在馬上看地圖，是很普通的事，戰綫越打越長，是因爲把援隊預備隊增加；也沒有什麼出奇，但他們就不懂得，真是笑話！軍隊固是如此，其他也是一樣，在陸譚時代，他們很少送過學生出外國留學，也很少有用到一個留學生，就是我們在保定軍官學校畢業回來，他們也是不肯用，總怕我們年輕，做不得事，所以陸譚在廣西主政十年，一點成績也沒有，實在可惜。

自從我們總司令起來之後，認定青年是民族的中堅份子，要運用青年，民族才有出路，於是對於青年，不僅加以愛護，而且加以培植，不僅加以訓練，而且盡量運用。因感覺省內人材缺乏，學校教育不適於環境需要，於是一面送留學生出省外國外留學，一面把省內教育加以提倡整理，計出國外留學的：陸軍方面，我們會派員到日本陸大士及官學校學習，空軍方面，我們會派員到香港英國學習；政治方面，我們會派員到法國意

大利學習。送出省外留學的；陸軍方面，也曾不斷的考送入南京陸大及各種專科學校學習；空軍方面，也曾考送學生到廣東學習。至於省內：就大學講，我們創辦西大、師專，最近又把西大師專合併，將西大內容加以充實整理，并且使教育與政界發生緊密的聯繫，使教育為政治而教育，換句話說，就是政治上需要什麼人材，教育即造就什麼人材，政治沒有造就無用的人材，同時對所造就的人材，則必定任用，所以大學畢業的人，決沒有加個失業。至於高中及初中的學生，因為人數較多，除升學的不計外，對於不能升學的，位置實頗困難，過去中學畢業的，多半畢業就是失業，就是現在各省也還是一樣，學校多一個畢業生，社會即多一個遊民。我們廣西現在却不這樣，我們現在已經想出一個極巧妙的運用方法，就是所謂三位一體的制度，廣西中等學校的學生，都是受過軍訓的，高中畢業後，如果不能升學，他們可以回到鄉村去代理鄉長兼後備隊大隊長國民中心學校校長職員，國家有事時，並可以擔任軍隊下級幹部，廣西有二萬四千個村街，二千四百個鄉鎮，每鄉鎮有中心學校一所，每村街有基礎學校一所，每校平均需要校長一人教職員二人，約共需要八萬個幹部，現在高中每年畢業的不過三四百人，初中每

次會考及格的約一千四五百人，一年兩次會考，僅得約三千人，合起高初中畢業的不過三千多人，要十年才得三萬，距我們需要的數目相差太遠，而且時間也不容許我們這樣長，所以我們又設立民團幹部學校來訓練，民團幹部學校訓練出來的學生，把過去各區所辦的民團幹部訓練隊，民團幹部學校，以及在西鄉塘所辦的廣西民團幹部學校合起計算先後已結業五期，共約一萬七千人，這一期又有三千，大約已得二萬多人，但仍不夠用，今後還要繼續的訓練。我的計劃，是要運用三位一體的制度，來實現建設綱領所規定的政治經濟文化軍事等四大建設，建設綱領是根據三民主義訂出來的。我們根據三民主義訂定廣西建設綱領，根據建設綱領定出三自三寓政策，凡此種種，都要靠我們所訓練的青年幹部來實行，這就是平時說的。

可是，我們的目的，不僅是在建設廣西，而是要復興中國，誰都知道，中國唯一的敵人是日本，我們要復興中國，當然要抗日，要發動偉大的民族革命鬥爭，所以對於戰時的幹部更要養成，廣西有一千三百萬民衆，有二百四十萬壯丁，如果發動抗日，除由三十一歲至四十五歲的一百二十萬留在後方担任勤務外，其餘由十八歲至三十歲的約一

百二十萬，都要到前線去，即以目前前線的來說，一日二十萬人，以一千五百人爲一團計算，可編八百團，每團自總務長至團長，約需官長八十人，連同預備軍官共需一百人，一共便需八萬人。這八萬的幹部，除由軍校養成特種兵科幹部以外，其餘大多數的步兵幹部是以大學高中畢業的學生，以及幹部學校結業的學生來充當，所以前後方合計的幹部，總共要十多萬人，我們要運用這十多萬有知識的幹部，來訓練指揮這二百多萬知識差一些的壯丁，以負起民族革命的使命，達到復興中國的目的。當然，要發動民族革命鬥爭以達到復興中國偉大的目的，光靠本省十多萬的幹部，二百多萬的壯丁還是不夠，希望中國各省都照我們這樣做法，中國有四萬萬七千萬人，以十分之一計算，就有四千七百萬壯丁，如果大家一致起來，那就不難達到了。

總而言之，我們要民族有出路，必須要青年能夠起來，我們要想使青年起來，對青年不僅是愛護，而且要培植，不僅是訓練，而且要運用，必須如此，民族才有出路。不然，印度在甘地領導之下，何嘗不有青年，但因為他無法去愛護培植訓練運用，所以印度民族沒有出路，安南朝鮮在革命黨領導之下，何嘗不有青年，也因為他無法去愛護培

植訓練運用，所以安南朝鮮的民族也沒有出路，猶太人總明絕頂，富力蓋世，世界上許多大學問家是猶太人，許多大資本家也是猶太人，但自亡國以後，青年不能夠起來，所以終於不能，復國關於這種的例證很多，真是不勝枚舉，大家聽了我上面所說，當可明白了。

今天我講這個題目，是講要民族有出路，青年才有出路，同時也可以反過來說，要青年能夠努力負起他對於國家民族的責任，民族才有出路，因為這是互相關連的。所謂出路，不是要各位去做大官，總理會經告訴我們，『青年要立志做大事，不可立志做大官』，所謂大事，就是自己對於國家民族應負的責任。『駝負千鈞，蟻負一粒』，力量大一些，負責任更重一些；力量小一些，負責任便輕一些，輕重雖有不同，負責任是一樣，大家應該把自己對於國家民族的責任負起來，以求民族的出路，不可僅求自己的出路，而忽略了民族的出路，要民族有了出路，自己自然也有出路了。完結。

立志

廿四年十月對青年軍幹部講習班講

人生在世，預備將來做什麼事，做怎樣的一個人物，應先立志，然後始終不變的努力幹去，所謂有志事竟成，古今中外的聖賢豪傑，都是先有堅強的志氣，與偉大的懷抱，才能成大事，立大功。

一個人處世，他的事業能否成就，固然要看他是否具備許多條件，如學識、品格、辦事能力、環境……種種都有關係的。但是好些人學問品格都很好，辦事能力也不錯，然而他所成就的事業却無可稱述，個中原因，環境雖然也有關係，但最重要的，恐怕還是在於立志吧。在心爲志，發於口爲言，形於動作爲事，一個人將來要做什麼事，準備做一個怎樣的人，都要自己先有決定。譬如青年學生，應先立定志向去求學，那求得的學才有用處，假如沒有志氣，則學問雖好，決沒有什麼大成就的。所以要想爲國家民族做一番事業，應該先立定志向，努力前進，始終不渝，才有成功的可能。

行新政用新人

五九

從歷史上看，古今中外的聖賢豪傑，很可以使我們佩服的，莫如大禹，他治洪水在外十三年，三過其門而不入，他這樣的堅忍耐勞，爲的是什麼？就是他看到民衆受着洪水的痛苦，視同自己的痛苦，決意爲民除害，因爲他有了這種懷抱，所以能夠治平水患，名垂千古。又如孔子，是中國古時的大政治家，大教育家，他有很多格言，足爲青年的圭臬，他的志向在什麼地方，他嘗說：「老者安之，少者懷之，朋友信之」。他有這種精神，所以雖不見大用於時，而能以布衣爲萬世師表，民到於今尊之。孟子過遊列國，講道德，說仁義，見梁惠王時，左一句「王何必曰利」，右一句「亦有仁義而已矣」，他爲什麼這樣苦心孤詣，崇王道，黜霸功，因爲他看到當時天下大亂，想出來挽救，所以有當今天下捨我其誰的氣概，這種以天下爲己任的志氣，是多麼的偉大。所以古代聖賢之所以成爲聖賢，絕不是偶然的事，都是他們的志願，高人一等，他們的言論行動，繪畫了整個人間，完全向大的方面着想，而忘記了本身；義之所在，雖利不趨，雖害不避，所謂有殺身以成仁，無全身以害仁，有這種大的修養，所以才能夠成偉大的事業。聖賢是這樣，舜傑又何嘗不然，如漢高祖以亭長出身——略如現在的村長——竟能統一

天下，這就是他立志不凡，當他寒微之時，遊虜陽見秦始皇出巡，喟然自嘆大丈夫當如是矣，所以在初入關時，『財帛無所取，婦女無所幸』，而去收取地圖，以及戶口冊、糧冊等要件，論起來金銀、財帛、美女，總比較圖冊這些東西好，但他看得清楚，金銀美女是個人享受的，地圖糧冊戶口冊才是平天下用的，治國家用的。再如武聖關公岳飛兩人，關公係賣布出身的，因為他從小就立志愛讀春秋，春秋這部書，貶惡揚善，一點都不苟且，養成了他的正氣，所以異常忠勇，當他失敗的時候，曹操待他，三日一小宴，五日一大宴，美女玉帛，源源的奉送給他，可是他『掛印封金』，不為利誘，這種素養，何等光明，何等偉大。岳武穆雖然因為有賢良的母親，在他背上刻下盡忠報國四字，以後他不違母訓，果然做到盡忠報國，但是光有教訓的人，沒有接受的人，也是枉然的，他一生的事業，雖沒有成功，但現在遼西湖的人，經過他的墓前，雖不肅然起敬，讀他所作的『滿江紅』，那種爲國復仇的氣憤，激昂壯烈，凜凜然猶有生氣，他雖不幸爲秦檜害死，他的精神，可以說到現在還存在着。此外還有許多事賢豪傑，不能盡述，但能夠做出轟轟烈烈的事的，一定是有志氣的人，各位祇要翻開歷史一看便知道了。

再看外國歷史上所載的耶穌、謨罕默德，釋迦牟尼，近的如甘地，他們都是對於整個世界人類對於民族國家有很大的懷抱，那種精神，真是所謂「充塞乎天地之間」，如耶穌的「博愛」，釋迦的「慈悲」，謨罕默德要把回教民族拯救起來，甘地想求三萬萬的印度人之解放。這些世界的偉人，都是有學問，有修養的，尤其是他們立志高尚，非常人所能及。

又如孫總理，他是醫生出身，十六七歲的時候，思想上就很進步，他看到鴉片戰爭以後，國勢日衰，知道非革命不可，因此首創立興中會，繼改同盟會，在海內外奔走數十年，到辛亥一役，才把滿清推倒，他每逢為人題字，都是寫天下為公，或世界大同這幾個字。古時的聖賢，我們未得見過，中山先生，我是得拜見過的，他的魄力思想之偉大，真是值得我們異常的佩服。你看他以一個青年醫生，居然能夠把滿清二百多年的統治打倒，把幾千年傳統的專制政體推翻，這固然因為他有他的革命理論，得到國人的同情，但他如果沒有堅決的志氣也不行的。大家都知道，總理革命四十年，失敗過九次，中間經過許多困難，如廣州蒙難，陳炯明叛變，他親自跑去白鵝潭的一艘軍艦上，四面

被敵人的海陸軍包圍，孤軍奮鬥，支持了幾十天，好些人勸他出走，他都不走，務必要等到看許崇智回來打韶關勝負如何，再行決定行止，古人所謂殺身成仁，捨身取義，臨危不懼，可歌可泣的精神，在中山先生是有了的。當時去勸他走的人，他反問你們爲什麼不勸陳炯明走？後來看到許崇智又失敗了，他才到上海，不久仍舊派人回來指揮楊希閔等舉事，結果陳炯明被消滅了。這種不屈不撓的大無畏精神，是我們應該做效的。由此看來，古今的聖賢豪傑英雄名士，都不是與有生以俱來，所以我們出來社會上做事，首先要立志，抱定宗旨，預備做什麼事，做怎樣的一個人，以後就始終不變的努力法，把這志向實現。如果早不想定主義，入軍界又怕死，走教育界又覺得沉悶，來來去去，一事不成，甚至於總在小利益上打算，漸漸把信用失掉了，更沒有出路！比如軍校第五期的學員，五百多人，出去不到一年，就轉回來了數十人，這爲什麼？不是爲亂用錢，就是爲貪小利，或自己已不努力。固然，家裡的生活，也要顧及，但如果自知謹慎，量入爲出，就不至於發生問題，一個人的財物，生不帶來，死不帶去，我們要做頂天立地的大事，不要祇看到金錢，看到小利，我們要把眼光放大，把胸襟擴大，只要抱定志氣，

努力做事，沒有不上進的。現在總部用人，都是慎重的選擇，先由各部隊主管官保薦，再由軍務處簽呈，然後加以詳細的考查，認為合格的才委，營長以上的軍官，還要打電到廣州向總司令請示，作最後決定。你們試看一看，現在帶兵的軍官，還有那個是墮落的，比較差點的，已漸漸淘汰，好的也漸漸提升，因為夜光之珠，自然很透明，沒有法子可以掩住，或者努力的人，短期間不被上官曉得，但是終會有一天曉得的。而且努力的人，並不是努力之後，就失掉了一部份的力量，在物質定律上，物質不滅，我們做事的能力，也不會消滅的。如天地間的水，地上的水，被太陽光蒸發上升乾了之後，空中又驟成雨點落了下來，循環不滅，一個人的能力也是一樣。所以祇要自己志氣大，努力幹，事業上終會成就的。

現在我把我個人出來做事的經過，向各位報告，雖然我的事，並不一定可做各位的模範，但是也許有些可供大家參攷的。我自從在保定軍校畢業之後，初初出來做見習官，當代理連附，很低的階級，我都經過，從來未越一級，與同事相處，遇到權利當頭的時候，我總想法子避免。記得在陸譚時代，我在馬曉軍先生部下當連長，在百色附近駐

禁，百色有兩條路，一條由剝隘通雲南，一條由汪甸經舊州通貴州，因此鴉片烟商，絡繹不絕，所以在百色駐紮的軍隊，一向都發財的。那時我的連部駐在祿豐，一排在平墟，一排在羅村口，都是出雲南必經的要道，往時在這裏駐紮的連長，每月要供應上峯兩萬元，因為烟幫時常經過，一年之中，要找錢的，至少有六七十萬，但在那裏駐紮年久，不但不要分文，而且我遵照命令認真禁煙，不准烟土經過，後來有些烟商，去要求百色道尹黃承勳用重金運動我，要求通過，我不許可，其後他們用道尹公署的封條，把一箱一箱的烟土封下來，并且派一排警備隊去雲南境內剝隘接護，後來我聽到這種消息，首先予以警告，黃自恃是武鳴人，不肯接納，我不得已，就派一排在祿豐附近剝隘河流很狹窄的地方埋伏，等他們過來之後，就先把那一排警兵完全繳械，二百多萬的烟土絲毫動不得，派司務長伍廷偉解到百色，這件事百色的人，全市皆知。後來馬曉軍檢閱防軍，別部的士兵，都是滿手帶着金戒指，平時賭的賭，嫖的嫖，祇有我們這一連，一個一個都是窮的，但操練很好，於是成績第一，但也許因為我禁煙太嚴，引起一些士兵的不滿意，終於叛變去了一排人，這一排人是馬曉軍先生招的新兵，裏邊有兩個著

匪，當我隨從馬先生上百色郡同檢閱其他部隊的時候，他們就乘機邀約外匪，裏應外合叛變起來，一排人有三十六枝長鎗，四挺機關槍，除有兩枝長槍被鍾廷樞——是我的士兵很機警的田叛兵中逃帶出來之外，其餘統被挾帶去了，我的馬匹行李也被拿去了，我聽到這消息之後，馬上回到平墟，率帶另一排人，追了三天三夜，一直追到八角山的地方，發覺我那匹馬，在很高的山頂上，於是我判定匪徒一定尙躲在森林裏，因此我分三路進攻，乘其不備，把失去了的槍，通通奪回，而且還多繳得些匪槍，後來引咎自請處分，但得上官的諒察，反而慰勉有加。這就是平日做好事，雖一時有什麼差錯，別人都可以原諒的，這足以證明熱心公正，不爲利誘，是我當青年時代抱定的志向。

我又有一次奉調到扶南縣去勦匪，在渠黎墟地方，辦了六十多個有名著匪，那地方的土匪，平時是沒有人敢辦的，但我預先同黃季寬先生約定——那時他也是當連長，同季派去勦匪——叫他那連極力追勦，我這連做撫慰收容的工作，後來有六七十個土匪頭，都投降到我這一連來了。這些匪平素都是最狡猾的，兵來的時候，他就出來招安，兵走之後，他又造反，這樣的反復無常，不知經過幾次，故當時我決意非殺不可，於是向

馮曉軍先生請示，馬又向陸老師請示，陸的意思，恐怕殺了這些匪，以後就沒有人再肯相安，所以不准殺。當時我帶來的兵，因水土不服，病了很多，能用的祇有二十多名，而匪徒有六七十之多，動不得手，其後在八月十五那晚夜，我心生一計，賞許多酒肉，給他們吃醉飽了，并暗示隔鄰的小學校長，叫他第二天早晨，謊報說昨晚學生回家，半途被搶，我得到報告，就集合起那一幫投降的土匪，假意查問他們，並且要他們一個個的到隔鄰小學校去，給校長學生認臉，我却預先同別一連借來二十桿槍，在校裡埋伏，去一個捉一個，後來通通槍斃了。本來勦匪並不難，可是勦匪而不要錢，這却是沒有幾多人辦得到的，許多人都以清鄉爲發財的機會，然而我去勦匪，始終是認真辦理，不要人家一文銅錢，這是我當連長的時候兩件值得回憶的事。

到民國十五年，我在上海當淞滬衛戍司令，本來在上海任警備司令的，任誰每月都有幾十萬元黑錢的收入，這是在上海有勢力包攬私烟的人自己奉送的，可是我便分文不要，那些有勢力的人想來與我接洽，我都婉詞拒絕，不然，我在上海前後兩年，至少也得幾百萬元或一千萬了，一直到武漢北平各處，也是一樣。如龍潭之役，向上海財界借

錢做戰費，津東之役，中央不接濟我們，我們也是向北平銀行界借債度日，後來武漢失敗了，在北平欠下五萬元的服裝錢，還要想法子寄去，始終是維持信用的。

自武漢失敗之後，我們回到廣西，剩下殘兵敗將，支持不久，呂煥炎又叛變了，那時見大勢已去，祇好亡命安南，臨走的時候，沒有分文，後得黃季寬先生交給法票壹萬叁千元，以六千元分發給外省的同事，叫他們分途回鄉，自己一家老少，就靠這七千元到安南過活，後來俞作柏等把廣西弄糟了，省內同志覺悟，歡迎我們總司令回來，我才跟了回來。當着我亡命的時候，許多親戚朋友，都說我『平日不要錢，現在亡命了，知道後悔了吧』，待我回到南寧，有些又說，『前車可鑒，今後該當預備要些錢，免得再蹈前轍了』，但在我總不介意，我以為一個人的衣食，用不着我們愁的，而且要國家存在，然後自己才能存在，不然，去做亡國奴，再有多多的錢，也是枉然！

還有當本集團軍在武漢的時候，我有個兄弟白崇墨，大概是湖北省府看我的面子，委他做武漢的統稅局長，到職不久，適我西征完畢，有事回到長沙來，沿途遇着家鄉的親戚朋友故舊，絡繹於途，想到武漢去找我的兄弟，我看到這種情形，知到他們一個二

個都是爲想發財而來的，動機既不好，將來的行動就難保不作弊多端，因此我趕快打電叫我兄弟辭職，免得他將來身敗名裂，同時害了親戚朋友，或且連累到自己，後來那些親友，不免有些怨言，但我是不管他的，一直到現在，你們試察問看，我始終不荐一個人到財政界去做事，這並非我沒有人，其實我的親戚朋友多得很，不過我恐怕荐出去之後，他們以爲有我作他們的背景，就糊亂行事，誤了公家，我在廣西，要想留說話的餘地，這些事我是不幹的。

今天我所說本身過去的經過幾件事，多是關於操守，關於做人的，五期學員因爲操守被撤者甚多，那些不正當的金錢，絕對不要，須知一個人失信之後，就一輩子也翻不起來，所以一個人做事，要先立定志氣，然後事業的前途才有希望。

知人善任

——廿五年三月四日在第二期軍官政治訓練班講——

- 一、大家在同一主義同一領袖之下做工作，建制稍為變更一下，不成什麼問題。
- 二、知人是知道人的長短，善用是善於用人的長處。
- 三、我們要知道人，還要知己，要善於用人，還要善於用己。
- 四、知人的方法，是看他見利不趨，見害不避。
- 五、知人不僅要知道他做事，還要知道他做人，善任不僅在風平浪靜，還要注意對艱難險阻。
- 六、知人要有知識，善任則要有胸襟，知而不能用，與不知同，用而不能專，與不用等。
- 七、我們的口號是建設廣西復興中國，這個責任，不是廣西人所能負起，要全國人共同負起。
- 八、同情於我們主張的，非廣西人也應該用，不同情於我們主張的，雖廣西人也不能用。
- 九、任用私人最足債事，不僅自閉門戶，並且縮小前途。應當內舉不避親，外舉不避怨，以天下人任天下事。所謂天下為公。

此次分派各位到團管區工作，因為遷就語言的關係，建制稍為變更；本來，保全建

制與遷就語言，都是有相當理由，但顧得建制，就顧不得語言，顧得語言，又顧不得建制。而且各人的心理也不相同，像武宣有兩位學員，一個願回本鄉，以爲情形熟習，好做工作；一個却又不願回本鄉，以爲親戚朋友所在，有人事上的牽制，不好做事，仁者見仁，智者見智，很難遷就的。甲地調乙地有不願意，甲營調乙營也有不願意，沒有法子可以兩全，現在分派已定，不能再行更改。語言方面，找不出這樣多適當的人，如左右江講土語，派不出這樣多講土語的，潯梧講白話，也派不出這樣多講白話的，所以有些不大懂土話的人，也派到講土話白話的地方；這是此次分派各位的一點意思。不過，我覺得語言不大懂，不成問題；建制稍爲變更一下，也不成問題。因爲大家都是同一主義同一領袖之下做工作，甲營調乙營，也沒有什麼阻礙。至於語言，稍爲學一下便懂了，我們有用人之權的，當然是誰都可用，誰也能用，最好還是不分畛域，不分學系。各位有些去向我請求，總想用相處久一點的人，以爲相知有素，容易處一點。其實一個人只要公正，誰都佩服，相處久暫，實在沒有什麼關係。因爲大家有這種心理，所以今天再集合各位，用「知人善任」四字來做講題，詳細的對各位說說。

所謂「知人」，就是知道人的長短；所謂「善任」，就是善於用人的長處。有用人之權的人，要能知人，知了之後，還要善用。大家就心新來的人，不知道他的長處，恐怕不認用，這是錯誤的。我們對於人的認識，不在於時間的久暫，而在於留心考察與不留心考察。勾踐長頸鳥喙，范蠡知其可與其患難，不可與其安樂，而文種不知。武侯一見魏延，便知其久後必反，何嘗盡關於相處時間的久暫呢！如果一定要相處才能用，就等於把自己的門關起來，試問天下的事，光是幾個舊人所能幹得了的嗎？這個題目，不僅現在變更建制用得着，就是將來各位無論到何處做事也是用得着的。所謂人才，不一定是什麼大本事，連長有連長的才，排班長也有排班長的才。比如一連有十二個班長，他們當然各有各的長處，有些熱心慧敏剛胆沉着的，可以要他去當間諜，有些作戰勇敢，可以要他去衝鋒陷陣。要知道他的長處，而又善於用他的長處才行。若說話不清楚的，而用他去傳達命令；缺乏機智的而用他去做謀察工作；用非所長，鮮有不誤事的。又如三個連附，有些能文能武的，重要時候要用他；有些不長於科學的，就不要使他担任教育；如射擊教範的彈道，非學過物理講不出所以然；野勤務的臆測，非學過代數幾何也

說不出道理的。呆板的記者，雖然也做得到，但知其然而不知其所以然，有些或者引不出公式，甚至有些連字也寫白了，若使這種人去擔任教育，便是不知人，不善任。所以連附隊副差些的，可不要他上講堂，或者先要他準備。有些隊長連長不及隊副連附的，也不要自己去上，儘可由隊副連附上。教團丁雖不及學校困難，但我們也應用其所長，避其所短，這不是自己回護自己的短處，實在用不着去出醜。這點各人要深切注意。人的長短知道了，我們用他的長處，他一定感激我，一定可以達到任務。若強其所難，不惟個人信用失掉，事業上也受極大影響的。再講上一點，營長對各個連長，因為建制變更，有些或者不認識，大家可先開一個會，各人應該不客氣的把自己的長短講出來，同時營長要看他們的履歷，慢慢測驗，這是必要的。因為各人各有所長，不是水平線，要留心致查測驗才行。大隊長不一定好過隊副及中隊長，這不是羞恥，因為學問與階級是分開的。階級高不見得學問好，學問好不一定階級高。階級高是由奮鬥得來，雖不是身經百戰，但亦絕非偶然。他們所學不見得高過我們。比如軍校畢業的學生，四五六期的程度，要比一二期高，一二期的階級，却要比四五六期高。這是因為過去的政治未上

軌道，先出來的多少有點勞績，階級自然高些，後出來的人，所學新一點，學問當然好些。所以學問與階級是分開的。至於上了軌道的國家，那就不同了。好像日本，階級高的學問也一定好，因為他們有了規定，行伍出身的，至高當到特務長，土官學校出身的，至高當到營長，若高級將領，則非在陸大畢業不能充當。不獨資格有限制，年齡也有限制。不滿三十歲不能當校官，不滿四十歲不能當將官，不滿五十歲不能當大將。日本固是如此，歐洲各國也是一樣。如德國的奧登堡，法國的福熙霞飛，都是六十幾歲才當大將。我們現在也已經規定，非教導隊畢業不能當班長，要軍校畢業才可以當連附連長，中級官要入軍校高級班或各種專門學校畢業。今後用人，學問固然要好，資格也不能隨便。我們要知人，還要知己；要善於用人，還要善於用己。比方五期畢業的，他們是有高中畢業的根底，又加上三年零八個月長時間的嚴格教育，科學當然好，如遇較深的科學，可用他們去擔任，就是我們自己，也不妨去領教他。從前韓文公所作的師說裡面有云：「道之所存，師之所存也」，又云：「聞道有先後，學業有專工」，我們應有這種認識。不要階級高的一定担任繁雜，階級低的就給他担任普通。大隊長的學問果真高過

大隊副中隊長，繁雜的科學自然可由大隊長負擔。大隊副中隊長的學問如高過大隊長，也應該不客氣的把這繁雜的科學負擔起來。從前我當見習官時，我們的團長翟漢華要見習官上講堂，各個見習官都不敢去，後來要我去，我就不客氣的去了。我以爲長官知道我們，我們是應該去的。中級官的講堂，要見見習官去上，我們等於唱戲一樣，下堂是靜下，上堂是老師，此事很不容易，大家要用一番精神去攻察。平時上堂不算，還要看他到危難的時候如何。平時會講的人很多，如蔣宗武就是一個，他的口很會講，但內心不堪問，冒他人的名字來借錢，沒有廉恥，只圖享樂，做出這些作奸犯科的事來。平時如此，有患難時還靠得住嗎？所以知人不易，善用更難。我們要攻察一個人，最要緊的是要看他見利是否趨，見害是否避，能否做事固要緊，能否做人更其要緊。我們知道他能否做事，還要知道能否做人，能夠見利不趨，見害不避，做人有了基礎，才談得上做事的能力。俗語說：「人心不同，各如其面」，「娘生九子九個樣」，人固不易知，所謂「知人則哲，惟帝其難」。我們要用種種方法去測驗，誠於外者，還要看他是否誠於中。有很多十年八年的老友，一到禍患臨頭便跑了。你們出去，要測驗一個人的能力容

易，要測驗一個人的修養很難。所謂知人，不僅知道他做事，還要知道他做人。所謂善任，不僅在風平浪靜，還要注意到艱難險阻，好像下象棋一樣，一盤棋子，各子都不能走錯，一着之差，全局俱敗，擺得好，小卒過河也有用；擺得不好，車馬也無用。統帥在中間，兵卒在前，軍馬砲士相層層保護，要會用才行。

要做到知人善任，不僅有知識，還要有胸襟，因為為人固要知識，用人則在胸襟。知人而不能用，就是因為沒有胸襟。我們要取人之才以為才，取人之智以為智，是很重要的。比如營長對連長，能用他的才智，成功是營長的，這是要修養。大家讀過古書，如帝堯以其子丹朱不肖，傳位於舜，舜以其子商均不肖，又傳位於禹，就是堯舜有用人胸襟，不僅能用人，所以能夠天下為公，沒有胸襟絕不能做大事，這是各位要注意的。要量蓋天下，然後才能容天下。我們不是做一家的事，而是做天下的事，天下的事，要天下人共做，才算是天下為公。所謂『任官惟賢』。不要有地域的界限，存着封建的思想。這種思想是很錯誤的。從前晉國有一個祁奚，他為中軍尉，將告老，晉悼公問他那個可以繼任，他就舉解狐自代，解狐是和他有仇的；後來晉悼公又問他，除解狐外，

還有何人可以繼任，他又舉祁午，祁午就是他的兒子。所謂內舉不避親，外舉不避怨；要能知人善任，更要把胸襟放大，有了豁達的胸襟，才夠得上講做大事。如漢高祖不過一亭長，沒有什麼長處，何以能成帝業？就是因為他豁達大度，知人善任。好像蕭何、張良、韓信、英布、彭越諸人，不盡是豐沛子弟，好些是項羽的人，漢高祖能夠用他，這就是知人。蕭何長於後方勤務，就用他守關中，轉漕運餉；張良長於謀畫，就用他在戎幕，運籌帷幄；韓信長於用兵，就用他為大將，使他攻城略地。各用其所長，這就是善任。並且先雍齒之封，封韓信為真王，這就是他的豁達大度。漢高祖有如此偉大的胸襟，能夠如此知人善任，所以能成帝業。常言說道，『疑人莫用，用人莫疑』，這是凡有用人之權的人都要知道的。我今天講這個題目，固然是為着建制稍有變更，對各位的請求作一個總答復。但另外還有一個意義，就是我們的口號是：『建設廣西，復興中國』。建設廣西是我們工作的起點，復興中國是我們工作的最後目的。所以我們建設廣西，不是為廣西而建設廣西，而是為整個國家民族而建設廣西；整個國家民族的事，應該由整個國家民族共同負擔，決不是廣西人所能幹得了的。所以我們對於用人，應該不問此疆彼界，只

間主張同不同。主張同的，外省人也應該用，主張不同的，本省人也不能用，所以地方主義的狹隘觀念，我們絕對不應該有。如果關起大門，把省外才智之士加以拒絕，就等於鼠攢牛角，自把前途縮小罷了。這種心理，我不是說你們各個人都有，但恐怕或者也有多少人還遺留存心中，所以特別提出來講。要知道胸襟不大，便用不到好人；用不到好人，絕無偉大的成就。我相信我們的工作範圍，一定要擴大，整個中華民族是要等待我們去救的，將來一定要為國家民族擔負比現在更重大的責任，所以我們非有關大的胸襟不可。大家不要以為資格老，要曉得資格雖老，若學問和道德沒有進步，也沒有法子升他的級。光靠資格歷史，不講才能，陸譚時代才是這樣。陸幹老本人并不是不好，所以失敗，就是因為封建思想太濃厚，專講歷史，不講人才。所以自己不長進，不要怪人家。若專講歷史，我現在還用到幾個老人，一個是燒水的，一個是馬伕，北伐西征都在我身邊，經過了好多年，他們還是燒水，還是做馬伕，有什麼方法去升他呢！所以當團長的如不長進，當到團長便止了。當營連長的如不長進，當到營連長便止了。雖然想升他的級，也是愛莫能助的，四集團軍不是廣西的四集團軍，而是整個國家民族的四集團

軍。不過因爲在廣西，所以廣西人多一點罷了。大家要明白領袖的意志，如果這連這營的不能調到他連他營，這團這師的不能調到他團他師，大家關起門來，部內人才多的用不着，未免可惜，人才少的沒有用，又難免壞事。所以要不拘那個師團，那個營連，都隨便可調，互相調劑才行。總部用人，一切都是公開，毫無一點私的觀念存在；出了缺，先由軍務處簽呈，再經領袖攷慮，有些還要打電去詢問他的直屬長官，經過多方面的攷查，多數人的估量才用，決沒有隨便調差，更沒有隨便升級。我們知了一個人，一定要用，用了一定要專。知而不用，與不知同，用而不專，與不用同。各位不久就要到團營區，就要獨立做事，雖有長官監督，還要自己留心。你們來這裡受訓兩個月，我所說的，沒有高深的理論，都是淺近的事實。各位務須記得，努力去做，要知到做到，我相信是不會錯的。大家要曉得，時機緊迫，不容我們猶豫，立功的機會很快了，趕快準備吧。

573
3-4516
260025
1/2

BC
93.63
1/2