

中央訓練團黨政訓練班第五期講演錄

王東原先生講

# 幹部訓練問題

二十八年十二月印



MG  
D693.63  
51

# 幹部訓練問題

王東原先生講

二十八年十二月五日上午於黨政訓練班第五期

## 內容

### 甲、問題的提出與把握

#### 一、爲何要幹部

#### 二、培養幹部的兩個方式

1. 造就新的幹部使能担负抗戰建國的使命
2. 改造舊的幹部以適應新時代環境的需要

#### 三、當前幹部訓練問題的着眼點

### 乙、過去幹部訓練的史實與教訓

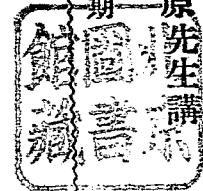
#### 一、訓練史實

#### 1. 國民革命第一期訓練

(一) 黃埔訓練

(二) 廬山訓練

### 幹部訓練問題



(南)



## 幹部訓練問題

二

### (三) 峨嵋訓練

2. 國民革命第二期訓練

(一) 二十六年的廬山訓練

### (二) 珞珈山訓練

二、各期綜合檢討方法不同精神一貫

丙、當前幹部訓練實施概況及其特徵

一、當前訓練實施概況

1. 就召訓目的言

2. 就召訓對象言

3. 就召訓時間言

4. 就客觀情勢言

二、兩大特徵：

1. 幹部訓練已形成爲一種國策

2. 幹部訓練已形成爲一種制度

丁、今後幹部訓練應行改進的地方

一、當着一種制度看的幹部訓練的有機調整

- 
1. 在整個體制本身應有嚴密的系統性
  2. 對各地特殊情形應有最大的伸縮性
  3. 與現行教育制度應有相互補充的聯繫性
- 二、幹部訓練一般設施的基本要求

1. 要能盡量發揮短期訓練的性能

(一)發揮其機動性

(二)發揮其集中性

(三)發揮其具體性

2. 要力求標準化

(一)規章法令的標準

(二)生活行動的標準

(三)人、事、時、地、物五者的標準

三、幹部訓練機能的延伸與擴大

1. 直接方面

2. 間接方面

(一)事前考驗訓練

幹部訓練問題

(二)事後督導訓練

戊、最後的話。

這次來本班受訓的學員，大都是從各處幹部訓練機關調來的幹部。因此本團的訓練，可以說是幹部的幹部訓練。各位既然都負有訓練與造就幹部的責任，對於幹部訓練的問題，就不可不深切注意。本人特以研究的態度，發表個人的意見，以供大家的商榷與參攷。

甲、問題的提出與把握

一、爲何要幹部 我們提出幹部訓練問題，首先要問：爲什麼要幹部？換個方式說，復興一個衰老的民族，建設一個新的國家，靠誰來担負這個使命？毫無疑義的，要有一個領袖與大量的幹部。要有多數幹部在一個領袖統一的領導之下，以集體的力量，一致的步調，排除種種困難與障礙，向着革命建國的大道邁進。現在我們已有全國一致熱誠擁護的 最高領袖。我們的領袖，具有卓絕，遠大，獨到的眼光，精深博大的學識、

悠久豐富的革命經驗，并且秉承着 總理遺志，以完成革命大業爲己任；數十年來，奔走革命，不辭勞怨，不惜犧牲，要把舊時代的落後的中國，帶到現代的先進國家的路上去。可是在 領袖領導着埋頭邁進的行程中，我們一般幹部都跟不上來，我們無從黨政軍各方面去觀察，都不免有這種感想。這是因爲在 領袖領導下的一般幹部，數量既少，質量又欠健全，不能夠跟着 領袖趕上時代的潮流。尤其當此抗戰進入嚴緊的階段中，我們更迫切地感到幹部的缺乏。我們現在實遭遇到一個幹部異常缺乏的時期：國策的貫徹，抗戰建國綱領的執行，需要幹部；領導與組織廣大的人民，動員全國的力量去抵抗外來的侵略，需要幹部；增加生產，開發鑛藏，建設交通，普及教育，推行自治，健全下層組織機構，需要各部門的幹部。特別是我們的國家，一切現象落後，又遭逢空前未有的國難，一方面要進行抗戰，同時要實行建國，更需要有大批能吃苦，肯犧牲，有能力，有經驗的堅強幹部。

二、培養幹部的兩個方式 無可諱言，今天幹部的缺乏，是過去教育未能適應時代

需要的結果。唯其不適合需要，所以抗戰發生以來，各方面都感到幹部的薄弱和缺乏。要補救這個缺陷，唯一有效的手段，便是訓練！因此，我們一面要以訓練的方法，來補充和糾正舊幹部的缺點，以適應新時代環境的需要，一方面要有目的，有計劃的來訓練大批新的幹部，使能担负抗戰建國的使命。這是培養幹部的兩個必要方式。任何一方面的忽略，就不足以滿足交觀的要求。因此，培養新幹部與改造舊幹部同樣重要，應該同時進行：一面訓練新的幹部以補充替代舊幹部，一面改造舊幹部使成爲新幹部。這樣，國家的幹部就能日趨於健全，而且數量也能日漸增多，得以隨時運用補充，源源不斷。

三、當前幹部訓練問題的着眼點 今日幹部訓練問題的着眼點已經不是應否訓練的問題，或幹部訓練如何重要的問題，而是如何有效地去作幹部訓練的問題。事實上，目前訓練已在普遍推行，所以，這一個問題，又應解作是如何進一步增加訓練效率的問題，或對當前的訓練，尙須在各方面去求改進的問題。

問題的性質既是爲此，所以我們要解決這個問題，就必須先分析這個問題；要分析

這個問題，就必須：第一，把過去多年來的訓練實施，作一歷史的迴顧，然後從此事實與結果中，探究過去的訓練有無效果，或其效率如何？第二，再就當前幹部訓練的情況，指出其一般輪廓與特徵；第三，根據過去的經驗，當前的需要，對今後的幹部訓練，研究較具體而且較有建設性的諸種辦法，以供大家的商榷與參攷。

## 乙，過去幹部訓練的史實與教訓

檢討過去，根據過去的經驗，是求改進的必要步驟和有效方法。現在各地幹部訓練正在普遍的實施，我們爲求幹部訓練的改進，而追述回顧過去幹部訓練的實施情形，那不但有此必要，而且也恐怕是大家所一致希望的。

### 一，訓練實

過去的幹部訓練，我個人的意見，以爲可以分作兩個時期，即：國民革命第一期訓練與國民革命第二期訓練。先談第一期訓練。

#### 1. 國民革命第一期訓練

#### 幹部訓練問題



爲說明便利計，國民革命第一期訓練，又可分爲三個階段：

(一)黃埔訓練 第一個階段的訓練爲黃埔訓練。中國之施行有主義的訓練，始自黃埔軍校。民國十三年，總理爲要建立革命的武力，促進革命的完成，命領袖創辦黃埔軍官學校，招致熱血健兒實施王義的訓練，結果所訓練出來的幹部，皆成爲國民革命的中堅動力；並且樹立黨軍，完成北伐，奠定了統一中國的鞏固基礎。

(二)廬山訓練 第二個階段的訓練爲廬山訓練。廬山訓練又有兩個不同的內容。廬山訓練的初次召集，是在民國二十二年暑期，委員長爲增進剿匪軍效能起見，于廬山創設北路剿匪軍軍官訓練團，於七月間開始籌備，由北路軍所屬各部隊中，輪流抽調中下級幹部入團訓練，以激發其刻苦耐勞的精神，提高其戰鬥能力，結果獲得了江西五次圍剿的成功。

領袖鑑於此種訓練成效的偉大，於二十三年又創辦廬山暑期軍官訓練團。這期

訓練的內容，較二十二年的訓練更加充實而完整；即已由一部剿匪軍官的訓練，擴充至全國部隊軍官的訓練；由單純的剿匪訓練，擴充為整個的整軍訓練了。這是個必然的演進。領袖深知「武力」是國家生存的主要條件。世界上無論那一個獨立的國家，未有不具備良好的進步的軍隊，日本的維新和德國的復興，都是從整軍入手。然而當時我國軍隊，積弊很深，最主要者為國家觀念的缺乏，民族意識的低落，中心思想之未確立，共同信仰之不堅定，其尤著者為一般高級將領之自私自利，軍政軍令的不能統一。這一切都阻碍國家的統一和進步，非謀根本的改造不可。然着手的方法，莫先於恢復革命精神，樹立共同信仰。所以廬山訓練的主旨，在使全國軍人都知道如何作現代軍人，瞭解時代演進的趨勢，認清所負的使命，健全軍隊素質；使地方部隊逐漸達到國軍化，現代化，雖然這些還未完全達到預期的目的，可是從廬山訓練以後，全國軍人的心理已為之轉變，軍隊風氣已為之整肅，部隊的編制和裝備亦已煥然一新，可說已獲得絕大的成功，並奠定了今日抗戰的基礎。

(三) 峨嵋訓練 第三個階段爲峨嵋訓練。民國二十四年，領袖繼黃埔廬山之後而舉辦峨嵋軍官訓練團，召集川滇黔三省部隊軍官，及地方行政人員，實施統一思想行動，完成國家建設的訓練。這一期的訓練，就安定後方，完成統一上來講，亦收到不少的功效。

自黃埔訓練而後，繼之以二十二年和二十三年的廬山訓練，二十四年的峨嵋訓練，第一期的國民革命，予以完成，即完成了國內的統一。

## 2. 國民革命第二期訓練

國民革命進至第二期，必須轉而對外，即我們革命的任務已由對內求統一進入對外求解放的階段。在這階段內，我們要發動抗戰，動員全國的人力物力，以爭取國家的獨立生存。這一任務較前不知加重了若干倍的艱難，決非國家某一部門，某一地方，或某一部隊的力量所能擔負得起的，必須動員全部國力，來同敵人作全面的持久抗戰。因此訓練範圍，亦不能限於某一部門，某一地方，某一軍隊，而要儘量擴大，遍及全國各地

黨政軍各級人員。這個擴大訓練的計劃，在民國二十四年便打算開始籌備實施，祇以西南川滇黔等省尙未安定，無從積極進行。民國二十五年，又以兩廣問題發生中止。直到二十六年七月才着手在廬山開辦。這一期訓練，稱爲「廬山暑期訓練團」。訓練對象，有黨政軍教等九種人員之多，包括全國各部門的工作人員。各省區的人員；規模之宏大，人數之衆多，可謂空前。然而，就在這個時候，我們的最大敵人日本帝國主義者，看出這次訓練完全是爲了對付他們的。不惜在我們積極進行當中，處心積慮的橫加阻撓，發動廬溝橋事變，造成空前未有的嚴重局勢。這時訓練班第一期業已結束，第二期正待開始，我們仍沉着鎮靜的進行，直到八一三滬戰爆發，事態逐漸擴大，第三期就無法召集而終於停頓下來。這是民國二十六年廬山訓練的實際情形。

民國二十七年，領袖又在武漢、洛珈山創辦軍官訓練團，訓練方針與辦法大致和廬山峩帽的訓練相彷彿。不過洛珈山訓練的舉辦既在抗戰發生以後，訓練的要求就不僅在加強國家民族意識，與主義的認識，並且還在講求如何加強抗戰力量，及如何提高作戰的

技能了。

## 二、各期綜合檢討

綜合各期的訓練，在目的上，方法上，都各有其不同之點：第一期的訓練是在對內求統一的需要上來造就幹部；第二期的訓練是在對外求解放的需要上來造就幹部。就性質來說，黃埔訓練是在召集全國熱血青年，加以嚴格訓練，使成爲黨政軍各方面的幹部。●廬山、峩帽、瑤珈山諸次的訓練。大體是召集黨政軍各方面現有的幹部，予以短期「加工式」的陶冶與鍛鍊。而廬山峩帽訓練的重點，則在掃除革命之障礙，完成國家統一工作。至於瑤珈山的訓練，和本團今後的訓練，更是達到抗戰必勝建國必成的必要步驟。各期訓練的目的、辦法，在表面上儘管不同，其革命建國的精神却是始終一貫。這種精神在任何艱難困苦的情形之下，未嘗稍變，今後的訓練，仍要本此一貫的精神，益加奮勉，以達到完成國民革命的最終目的。

### 丙、當前幹部訓練實施概況及其特徵

承接廬山訓練，珞珈山訓練的，就是中央訓練團，而珞珈山訓練團，尤其是本團的前身。現在本團已成爲全國最高的訓練機關，而本團的使命，則是繼續二十六年廬山訓練未竟的工程，爲因應第二期國民革命的需要來造就大批幹部人才。從此全國的幹部訓練，就已有一個統一的計劃與步驟，將來必能收到更大的效果。現在且就當前幹部訓練實施概況及其特徵，加以檢討。

#### 一、當前訓練實施狀況

第一、就召訓目的言，廬山訓練和峩嵒訓練，都舉行於抗戰以前。當時全國已受到九一八和二八兩次國恥的深切刺激，故這幾次訓練，對於增進國家民族意識，收效很大。但這時戰事未開，一般人士，猶狃於積習，充滿着觀望僥倖心理，對於改進軍隊素質，推進國防建設，仍不能有澈底認識，更說不到從根本上建設，以國防建設爲一切建設的中心。現在全國每一個國民，在敵機濫肆轟炸之下，都受到了國防教育。由於身受

的痛苦和教訓，深知道個人生命財產與國家是連繫著的，是整個而不可分的。同時，事實昭示我們，不僅要動員全國人力物力來抵抗侵略，還要在後方來建設新國家的基礎，否則就無以支持前方的長期抗戰，亦即無以求得國家的獨立生存。本班開學的時候，團長曾經明白地訓示我們：「本團的訓練，是建國的訓練」。這更可見建國工作的急迫和各位所負使命之重大了。

第二·就召訓對象言，除民國二十六年廬山暑期訓練一度調訓各部門人員外，其餘概係以調訓各級軍事幹部為對象。訓練對象，既限於一個方向，其影響與作用，自不易在其他方面發生有機的反應。因此本團名稱，就由軍官訓練團改為中央訓練團。調訓範圍，擴大為黨政軍教育以至經濟，青年，政工，童子軍各部門主要人員。準備在三年之內，訓練各部門高級幹部一千人，中級幹部二萬人，基層幹部十萬人，來推進國家政治，使國家向現代化的路上走去。

第三·就召訓期間言，過去訓練班常利用假期召訓，實施短期訓練，多屬臨時性質

現在，雖同爲短期訓練，但已由臨時性變爲經常性。現在本團訂有三年調訓計劃，對著黨政軍教各部門所發見的弱點和缺憾，而施以不同的糾正的訓練，由不斷的訓練，求不斷的改正與補救。

第四·就客觀情勢來說，當前的訓練，係站在二個主要的基礎上。

(1) 以確定的抗建國策作基礎。過去廬山峨帽訓練，在統一意志方面，在認清敵人方面，費了不少的力量和時間。但抗戰以來，一個主義，一個政府，一個領袖的信念已自然深入人心，而敵人侵略的事實，更是極有力的宣傳。所以目前訓練，用不著再解說爲何要統一意志集中力量，只須講求：如何來鞏固與發揮這統一的意志，加強這集中的力量，來實施抗建實行建國了。

(2) 以總動員的緊迫要求作基礎。當前實施總動員，不僅爲了抗戰，還爲了建國。這兩種艱鉅的任務，在每個部門，每個地方，都迫切需要必不可少的人才；當前各地訓練工作之普遍，就是爲了適應這種需要的。



(3) 以大時代的光明啓示與誘導作基礎。由於客觀的緊迫要求，固不得以訓練爲造就幹部的手段，而抗戰二年以來，敵寇已深深地陷入泥淖中，無法自拔，戰爭之結束更不可能，使我們加強了必勝必成的信念，每個人在此大時代的環境中，感到無限鼓舞，興奮，覺着中華民族有無限光明的前程。所謂「貪夫廉，懦夫有立志」的追求進步，跟上時代的主觀動態，亦無疑要加大訓練的要求。現在各地請求入本團受訓者日多，這尤其使我們非實施訓練不可。就是離開訓練的目的來說，在客觀情勢上，訓練的拓展也是自然的趨勢。

## 二、兩大特徵

1. 幹部訓練，已經形成爲一種國策。在南嶽會議中，領袖對於第二期抗戰的訓示，就提出「訓練重於作戰」的口號，可見訓練是如何值得重視。幹部訓練在今日，不僅是推行抗建國策的手段，其本身甚至成了與抗建國策平行的政策。將來抗建國策能否順利推行，就要看幹部訓練的工作進度及其成果能否與之配合。如果能夠切實配合，那麼

抗建國策的完成，是可以指日而待的。

2. 幹部訓練，已經形成爲一種制度。這從年來訓練幹部工作，逐漸普遍化，系統化的情形中，可以看得出來。首先說到訓練的普遍化：中央及各地方爲因應事實上的需要，均分別舉辦各種各樣的短期訓練班，就我們現在所知道的，已有二十七種之多：

在中央方面，有交通部的交通技術人員訓練所，財政部的財務人員訓練所，內政部的衛生人員訓練所，軍委會的運輸人員訓練所，軍政部的會計人員訓練所，此外如警務人員訓練班，西南西北游擊幹部訓練班，及戰幹團等等屬之。

在各省方面，有西康保訓合一幹部訓練所，貴州縣政人員訓練所，雲南縣政人員訓練班，雲南黨務幹部人員訓練班，滇黔綏署政治訓練班，廣西縣政公務員訓練班，廣西地方建設幹部學校，湖南幹部訓練團，廣東地方行政幹部訓練班，第四戰區黨政軍幹部訓練團，江西地方政治講習學院，戰時民衆組訓幹部訓練班，福建縣政人員訓練所，安徽政治軍事幹部訓練班……等，其他應時而生的各地訓練機關，更不可數計。

其次說到訓練的系統化。幹部訓練的普遍施行，就必然會引起系統化的要求，現在中央訓練團，事實上只是一個執行訓練的最高訓練機關，而在中央訓練團之上，負計劃訓練責任的機關是中央黨部中央訓練委員會。在中央訓練團之下，現已訂有分團訓練實施計劃，決定設立五個分團，各分團名稱地點及其調訓區域如下：

名 稱	所在地	調 訓 區 域
中央訓練團	重慶	川、滇、黔、康、鄂(西南)
第一分團	桂林	桂、粵、湘
第二分團	西安	陝、甘、甯、青、新、綏、晉、豫
第三分團	上饒	贛、浙、閩、蘇、皖(南)
第四分團	太行山	晉、冀、察、豫(北)
第五分團	蒙山	魯、豫(東)冀(東南)蘇(北)

皖(北)

爲應付陝北環境，并擬在綏德設一特別訓練班，直屬於第二分團，至東北四省及蒙藏，不另設團，由本團與各分團盡量吸收訓練。

中央訓練團以訓練高級幹部爲主，兼及一部份中級幹部；各分團以訓練中級幹部爲主，兼及一部份下級幹部。

#### 丁、今後幹部訓練應行改進的地方

幹部訓練，原是為了適應抗建中的特殊要求，一方面要補救過去教育的缺憾，一方面要糾正過去教育的積弊，才產生這種不得已的辦法。我們當然希望今後的教育很快地能因應時代要求，培養出大量的適合需要的基幹人材。但這不是短期所能辦到的，至少在最近數年內，還有藉助訓練的必要。即使將來我們的教育得到合理的改進以後，雖可減少訓練要求，但必要的訓練仍不可少。現在德意等黨化國家，教育都已很普及而且完備，仍不斷的加緊推行短期訓練，更可見訓練的重要。惟其如此重要，故今後訓練的改進，實刻不容緩。下面再提出三個關於改進今後訓練的問題來和各位商榷：

#### 幹部訓練問題

一、當作一種制度看的幹部訓練體制的有機調整

1. 在整個體制本身應有嚴密的系統性 現在的訓練體制上有兩種不良現象，一種現象是目前各地訓練班之舉辦日多，名目紛歧，系統紊亂，流弊所及，影響至大。另一種現象是許多工作人員中，有些始終未經調訓，有些却已經過幾次訓練，這都是因為訓練機構尚有缺點。將來機構調整，各地分團設立以後，各戰區及各省黨政機關所辦的訓練班一律撤銷，並不得另設訓練機關，以劃一各地的訓練系統，到那時中央訓練團訓練高級幹部，兼及一部分下級幹部，系統就整飭起來。但基層幹部訓練，仍須由各省各縣茶辦。這個訓練系統應該如何銜接起來，尚待嚴密考慮。因為中央訓練團和各分團偏重於高級和中級人員的訓練；在目前推行地方自治當中，基層幹部人材的需要尤為迫切，而中央對於地方基層人員的訓練業經行政院公布：「縣各級幹部各訓練大綱」，規定由省，專員區，以及縣舉辦各種訓練班次，並且規定何種人員，應由何種班次舉辦，何種班次應由何級政府主辦，一切都很詳切，並與中央訓練辦法，密切聯繫。

2. 對各地特殊情形應有最大的伸縮性 各分團在各地創辦以後，所有訓練課程之厘定，教材之選擇，應根據各地方客觀環境的實際需要，力求與之配合。譬如中央訓練團的訓練課程和教材偏重於全國性，整體性；訓練的方式，不能離開一般原則和方法。而各分團則必須偏重於地方性質，及受訓人員主管業務方面，此外同一課程或業務演習則應變更其內容，甚或偏重某種技術的訓練。本班每期都會有一部分學員感到課程內容空洞，因而要求研討地方問題，現在雖已注意改善，仍不能盡合要求。因為本團的訓練既係全國性質，不能專門研討某一地方的實際問題，在時間上也不允許。在各分團未成立前，也許還多少有這種需要，至將來各分團成立以後，本團的訓練內容就會日趨傾定了。此外，在戰區與敵後區，訓練的課程，亦應有所變更伸縮，以求適應需要。

3. 與現行教育制度應有相互補充的聯繫性 就兄弟個人的經驗看來，一般的學校教育，社會教育，應當採取訓練的方式，如軍訓，軍事管理，集訓，社訓等等，使訓練的方式能滲透到學校和社會裏去，同時，在訓練方面，亦盡可能的採取學校教育的設施。

如有關技術的各種訓練，在時間及課程諸方面，爲使受訓者獲得補習教育的裨益，必要時可將受訓期間延長。如本團音樂幹部訓練班，即因其性質特殊，而將訓練期間延長至九個月。總之，訓練最大的既作用在對於現行教育均補充與糾正，就必須與現行教育制度保持密切的聯繫，否則就不免發生重複或偏頗的弊病。這是一般主管訓練機關的人員所當格外注意的。

## 二、幹部訓練一般設施的基本要求

第一、要能盡量發揮短期訓練的性能，這可分成三方面來說：

(1)發揮其機動性 各種性質各種部門的訓練班，都要依據其特殊環境與需要，來訂出具體的實施方針。即何種場合應設立何種訓練班，何種訓練需要與何種情形相配合，均應巧爲運用；不能拘執一成不變的方式。總之，在原則上須切合需要與適用，辦法上須力求生動活潑，採取種種啓發的自由活動的方式，來發揮自覺，自動，自治的精神，使在任何情勢下皆能適應客觀的環境而能進行，推動。保有旺盛

的精神和豐富的創造力。

(2)發揮其集中性 在課程內容上，一面要求充實豐富，一面還要精譎扼要，提綱挈領地來講授研究。在時間上，要善於支配利用，不生空隙。兄弟時常想到，在幾個星期的短期訓練中，要想發揮顯著的效力，在時間上就不能以日數來計算，而要以小時，以分以秒計算。這就是要切實把握時間，在一定的時間內做一定的工作。必須求一點鐘有一點鐘的效果，一刻也不能放鬆懈。我們總要設法使每一期的課程，像話劇的節目一樣，一幕幕陸續表演出來。這樣去利用時間，才能充分發揮訓練的集中性。

(3)發揮其具體性 在課程的配備上要有最精密完備的訓練計劃；在統計示範上，要有成套的模型圖表；在實習見習上，要有完備的器材與模範的部隊。總之，一切要有充分的準備，適當的配合。本班陳列的圖表，每週均有改換，內容各自不同，即發揮訓練課程的具體性之一例。



第二、要力求標準化 在訓練的體制上，誠然應有適時適地的伸縮性，但訓練所由推行的一般工作，却非標準化不可。這也分成三方面來說：

(1) 規章法令的標準 短期訓練要力求時間經濟，在生活管理以及其他一切方面，都應儘可能的劃一規定，明載於手簿中（如學員手冊，幹部手冊等），使受訓者無須摸索，即可明瞭，節省許多不必要的說明或探詢的時間。

(2) 生活行動的標準 我們對於課內課外各種生活行動，如果都能設定標準，對於選拔幹部的考核工作，就比較容易進行，否則優劣的分別就須大費斟酌。這標準說來很簡單，即軍事生活四大要旨——整齊、清潔、簡單、樸素。軍事行動四大要旨——迅速、靜肅確實、秘密。軍事管理三大方針——自覺、自動、自治以及新生活信條。這都是我們生活行動必須依據的標準，有了這些標準，訓練才能着手實施，達到要求。

(3) 人，事，時，地，物五者的標準（即科學化） 人的選擇以及事時地物的合理

支配，在使主持訓練者能發揮最大效力，而使受訓者在不知不覺中受到環境的薰陶，得到良好的印象。固然，我們要使人，事，時，地，物五者密切配合，臻於完善，沒有足使人批評的餘地，而做到一草一木都含有教育的意義，究有些近於理想，可是我們總須以此為訓練的標準。有了這個確定不移的標準，然後實施訓練，才能夠考量究竟做到了多少，如果沒有做到，就要更求改善，直到完全達到標準化的程度。

### 三、幹部訓練機能的延伸與擴大

一切幹部訓練，特別是短期的訓練，其目的與其說是增進幹部的品格，智識與技能，毋寧說是在發現幹部的品格，智識是否稱職而能克盡其才。但是一個受訓的幹部，在短短的受訓期中，不一定有機會暴露其弱點或表現其長處。所以把訓練機能予以延伸和擴大，是非常必要，這可從兩方面來着手。

第一、在直接方面，規定全國黨政軍各機關乃至社會團體，均盡可能變為訓練機構

現在各機關團體推行的升降旗，小組會議，自我批評，讀書心得報告等等，都可視為此種趨勢日漸普遍的明證。但各機關在執行上還不徹底，還沒有做到可能的程度，今後還要切實改進。

第二，在間接方面，可採行下述的幾種辦法：

(一)事前考驗訓練 在調訓之前，通知訓練機關，使其對於擬派受訓人員，就其品格知能諸方面，作一嚴格檢定，將結果呈報訓練機關，同時，又由訓練機關將其在訓練中考核結果，通知調訓機關，俾明瞭其所屬職員，何者不稱其職，何者未盡其才。考察機關主持人及用人是否妥當，即以此為權衡標準。這不僅是訓練了調訓人員，還訓練了機關。現在一般機關，在人事上表現出種種缺點，尤其是引用私人，今後實施考驗訓練的時候，就不可不注意矯正此種毛病。

(二)事後督導訓練 受訓人員不論經過黜陟進退與否，其品格能力生活習慣及其在職務上所表現的成績，應由一特定機關，隨時派員視察督導，並依據所得結果，通知主

管機關實行獎懲，如此受訓者及其所屬機關，均有所戒懼，無形中便可將訓練機能加大加強。

（本團已着手實施此種督導訓練，訂有「本團黨政訓練班在川服務學員巡迴督導辦法」共十二條，採用分區督導制度，分全川爲四區（即督導區）。各區督導工作同時進行。人選方面，由本團派出二人，侍從室第三處派出一人，共三人，指定一人爲組長，以黨務，團務，民政教育各項人才配合編組，必要時得請各部院會或省府派高級人員參加，協同進行。本分工合作原則，分縣督導，有必要時，選定一中心地點會議，互換督導心得，協商改進辦法，決定有關督導主要事項。督導依據，爲本團訓練方針及要旨，團長各種訓示，中央各部院會長官在本團對學員之指示，中央及地方對於學員業務有關之法令。督導任務爲：調查學員之服務實況，是否合乎本團各項訓示，協助學員解決業務上之困難，聽取及轉達學員對於黨政設施之意見，調查有特殊工作成績之學員，徵詢其良好辦法，糾正其工作上的錯誤，并輔導其改進，有時得約集某一地區之工作人員，

舉行座談會，或講習會，傳達 團長訓示，發揮本團精神，提高訓練實效。爲使督導員工作便利，特編印督導手冊，將各種訓示，指導，分爲普遍的，局部的（如黨務，團務，教育等等）擇要列爲條目，以爲督導標準。至督導時間，定爲兩個月，每年舉行一次或二次。督導獎懲，根據督導員報告，由本團核實後，簽呈 團長批交主管機關執行，督導員并須遵守公務員服務法，不得接受招待與餽贈。）

### 戊、最後的話

本人對於這個問題發表的意見，完全是把各位當作訓練者，因爲各位受訓期滿離團以後，都是直接間接主持訓練的幹部，所以有些不便講的話，也都任意講了出來。

本人雖則是負有訓練的責任，但本人却隨時自居於受訓者的地位，因爲按 團長在「軍事基本動作的意義及其效用」裏的訓示：「這種訓練，不但是對於受訓者，就是對於受訓機關，訓練主持人，都在受訓之列」，而且本團每期學員的成份都很高，訓練者，無論在學識上地位上不一定超過受訓者，在這種情形之下，官長與學員就無須講究所謂訓

練與受訓之分，應該彼此實行自我教育，互相教育，訓練者更要從受訓者去學習，才能相得益彰，與日俱進。本人能力薄弱，深愧沒有一個良好的具體的訓練辦法來貢獻，而我所用的方法，確有不少是從各位學員學習得來的。所以本人在訓練當中，也獲得了受訓的益處。

本人抱著這種態度，並非欲藉此解除或減輕在訓練上應負的責任。事實上，整個幹部的訓練體制正在嘗試的過程中，同時訓練上應具備的許多先決條件，如賞罰分明，職權劃分等等都還未做到滿意的地步。所以訓練上應該改進的地方，一部份改進了，一部份分格於人事及時間限制，未經改變過來，還有一部份，則尚在準備改進之中。

最後，各位都是主管訓練的人員，對於今後幹部訓練的改進，所見必多，希望儘量貢獻出來，以供參攷，斟酌實施，使將來的幹部訓練收到更大的效果、抗戰建國的工作得以早日完成。

——完——

幹部訓練問題

12

SKBC  
MG  
D693.63  
51