

中央訓練團黨政訓練班講演錄

王東原先生講

軍事管理研究

中央訓練團印

三十二年十二月

MG
E07-53
2

軍事管理研究

這本小冊子，係集四篇有關軍事管理的講稿而成。本團黨政訓練班受訓人員，十九皆受過高等教育，故所施行之軍事管理方針，一本團長「自覺、自動、自治」之訓示；極力避免機械注入方式，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。故本班管理實施，幾為一創意之嘗試。今將闡述此等嘗試之各篇講稿，集稱為「軍事管理研究」；蓋不僅表示其中意見，尙持從長商討；且望企望各方予以剴切之指示也。

王東原 二九、三、二三。于浮園關



3 2285 7222 2

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.....	三五
三、管理者應有的態度與認識.....	五九
四、管理實施的經驗與教訓.....	七一

軍事會議研究 目次

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

四、(總論) 入伍運

(一) 發現與認識

(3) 自覺運動



軍事管理研究

(3) (4) 構圖

2. 通用防禦用

圖、地圖、八面圖

1. 實地

本班管理方針及其實施

——二十九年一月二十二日對黨政班第六期學員講話——

一、本班管理方針

本班所施行的管理，是軍事管理，所謂軍事管理，是以軍事的組織與指揮，以軍事的紀律與精神，來節制受訓人員，使他們的生活行動，乃至體格精神，凡所以構成人之嚴格的要求者，都由管理者負責來加以管理。

爲使一切命令可以貫徹到底，一切規則規定可以切實做到，軍事管理是極端嚴格的。本班的管理雖同樣要求嚴格，但因爲受訓人員都是有學識有身份的黨政幹部，多數受過高等教育，有些管理上的要求，可訴諸大家內心的自覺而自動的做到，不必完全假手於嚴格的約束與制裁。團長在開辦本班時，手令「重自覺，自覺，自覺」。又在第一期開學時，訓示到「這次來受訓練，就是要來學習自治，修養自治。我們黨政訓練班，

實際上可以說就是自治訓練班」。因此，本班的管理方針，認為「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兩種方法，期望在這兩種方法伸縮運用之中，最有效的達到管理的目的。

本二、自覺自動自治的釋義及其關係

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。明白了這幾點解釋之後，對於本班管理方針的意義與效用，就能得到一個明確的概觀。

1. 本「三自」的解說 所謂「自覺」，就是自我省察，以滋養本身的精神；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，以自我管理自己為主。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」；希望全體來必要用這種方法去糾正家裏為上的錯誤，而以內心的自覺去防止錯誤的發生；在學習方面，我們提倡「自動」，以自動來代替「督促」；就是要

「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，再由自動進而達到自覺的目的。這便是「勸學一行的道理」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，不僅本身會自動的去做，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，懶惰不前了。至於由自治而自動以至於自覺，是由外向內發展的過程，要先從自治開始，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、本查管理方針的實施與運用

「勸學」篇的開天步驟，因為本查是短程的訓練，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，故又將四個步驟稱之爲四個中心週。

第一週稱作入伍週：在入伍週內，所有的學員，無論是否曾經受過軍事訓練，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：一爲規則的了解，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」。希望大家都能履實，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：一為將入伍週所習得的規則、秩序、禮節、紀律等項基本動作，繼續要求切實做到；二為一切命令規定的徹底實施；三為勞動服務講習習養成；四為軍事四大要旨的要求實施；大隊內更可用檢查競賽的方式，以提高其行政積極性。

第三週稱作自治週：自治週內，一切以提倡自治精神為主，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，抑或組織組律委員會，共同執行干涉。二為提高三大要旨要求，實行全班競賽。三為分隊以下值日勤務，由學員自己擔任，實行自己管理自己。四為清潔檢查，由學員自己執行。五為舉行同學經驗和心得報告，或以講演競賽方式出之。六為發動組織各種座談會、研究會，以求從集體意見中，有具體解決。如對本團，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，將各種行動上表現出自治的精神來。

第四週用作檢討週。在檢討週內，以提倡自覺、自改爲主，人人做一書者無做
悔的工夫，充分發揮自我教育、互相教誨的精神。至於書中內容：一爲舉行自我檢
討，將受訓以前，自己的生活行動，做一做事實，是否合理場力的反指反指。事將入
週受訓以後，作一比較，作一做事實，將前心與前其改週週未的時問，更何舉行集團
檢討，將在本班所現新問題，做一做事實，將前心與前其改週週未的時問，更何舉行集團
。就是做事實，舉行集團的公開檢討，將前心與前其改週週未的時問，更何舉行集團
要致進以深遠意見。作一做事實，將前心與前其改週週未的時問，更何舉行集團
參考。再其次，我們提倡互助合作，每做事實，一坊面接獲同學的忠告書，一方
面能實利正同學的生活行爲的錯誤，二陳慶真表現互助合作，親愛精神。

五、運用的原則。說到如何運用我們的管理方針，必須略述過去實施的經驗。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
當第一期實施這樣辦法的時候，在第二期週週中，新要來的事項，一到自治週時，便發現了

很緊著的進步，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，便不用再多所干涉，大家立刻就能夠自動切實做到；同時同學自己檢查時，亦更能嚴格週到。因此，我深切的感覺到自上而下的管理，遠不如自己管理自己的力量來得偉大。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甚固然偉大，但是實施起來，成績的優劣，還要受訓練對象之文化程度的高低以為升降。受訓者的文化程度越高，則成績越大；反之，便要降低了。自此，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，便減少一分的訓練；能夠多一分的自勵，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，自勵，那就不得不需要訓練，督促，干涉。這種實施上收效優劣的關鍵，完全要以被管理者所表現的程度為準，而最後的判斷。現在大家對於訓練備兩下，所表現的態能很好，我相信大家都很有自覺、自動的精神和自治的能力，但是結果究竟如何，還要聽事實來做證明，我希望在這一時期裏

夠有一個更理想的收穫。

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過去實施，入伍還是基本訓練，多少帶些強制執行；力行還提倡自動；自治還提倡自治；檢討還提倡自覺。以期達成本班訓練兩大目的：第一使受訓人員其能成爲實現三民主義的信徒與徹底奉行命令的戰士；第二使受訓人員其能得到主持一般機關的實踐與領導辦事的要求。

（謝來賦記）

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、管理與組織兩者之關聯性

軍事管理研究

丁、對於組織的基本認識

一、組織的重要性

1. 組織是力量的表現

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

2. 增進組織效率的途徑

戊、黨政幹部在推行軍事管理要求下應盡的責任

一、實現 團長意志

二、適應抗戰需要

三、勉盡個人責任

己之職責

軍事管理與組織

——二十九年二月四日對黨政班第六隊學員講

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。

由錢穆學昌明，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。本及對於這些學問，原無特殊的研究，不過因爲本班正在實施軍事管理，而社會軍事化逐漸進行，同時各位都是來自各方的訓練幹部，同樣負有推行軍事

管理的好不好，所以我們特別選出幾道問題來同大家研究。

平則曰：乙、軍事管理與一般管理

一、一般管理

「管理的對象不外六人」、「一事」、「一時」、「一地」、「一物」五者，軍事管理的人、事、時、地、物五者的範圍，而其方法與精神，又大都以營管理為標準。故管理、就是依一定的組織，順一定的次序，用最切實有效的方法，合理的運用「人、事、時、地、物」五者，並加以適當的調節與控制，而達到實現最大效率的目的。

團長在主管機關推行命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，為營主官應有的要領。因此其應特別注重組織，而對於「人、事、時、地、物」的運用方法，指示得未嘗不詳盡。而對於「人」而言，應做到「事無廢地，而克盡其功」；就事而言，應做到「事無廢地，而克盡其功」；就時而言，應做到「事無廢地，而克盡其功」；就地而言，應做到「事無廢地，而克盡其功」；就物而言，應做到「事無廢地，而克盡其功」。

軍事管理研究

「既無損失，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都若無遺之因為一般管理的要求，正是要做到這種圓滿的地步。

國員的主張——軍事管理

軍事管理管理的對象，軍事管理係對非軍事人員的管理而言，其對象即為「規非軍事人員」。如在本國人本身，但稱「管理」而不好稱「軍事管理」。要使非軍事人員適應軍事生活，首先就要加以軍事管理，所以軍事管理可以說是使軍隊人員軍事化的一種方法。一般非軍事人員，素都能受到軍事管理的訓練，進一步推及至社會，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善。人

2. 軍事管理的作用。團長曾經指示我們：「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，和種種無意義的困苦。我們實施軍事管理，主要就

在補救這種缺陷。因而，軍事管理的最大作用，就在使我們適應新的現代的職務的生活；換言之，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戰時化的最好手段。

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要的行政人員會議中，曾諄諄的告誡我們，說「管、教、養、送」四者，是我們建國的基本要務，而對於管的方面，尤特別注意，以為管理不好，則「教」「養」「送」便無從實施，難得良好的效果。目前中國社會方面之散漫、不守紀律和不守秩序的現象，正是管理不善的散結所在。團長根據這種認識，就提出了一社「軍事化」的主張。軍事管理，就是軍事化的開頭。這顯是想用軍事管理來糾正一般管理上的散漫、看亂、虛妄、遲鈍、不緊張種種的缺陷。

(二) 軍事管理是對於政治管理的補充 總理嘗說：「政治是管理衆人的事」，因

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、衰敝不振、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。我們如其認爲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，在其有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，正爲軍事管理所必需。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 因爲科學不能專憑思想，處處都要以現實作根據，不容現實

的假設，就不能存在；也正像軍事管理，是對現實生活糾正其不合理的地方，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，與要求整齊嚴肅，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，說了幹做，不講空談，力戒虛妄詐偽的種種要求，正是軍事管理負責性的所在。至如一切計劃，專制的嚴密規定，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特徵。

綜上所說，我們可以說：軍事管理不但是一般管理的糾正和救苦管理的補充，與健全是對於科學管理的運用。

丙、管理與組織

軍事管理研究

一、個人或某科來說明管理與組織。前面說過，管理的對象為「人、事、時、地、物」，後就於組織的對象，自亦不能出此五者之外。其實，「人、事、時、地、物」五者之中，只有「人」與「物」，是組織的真正對象。所謂「人」的組織，即「組織的對象」與「物」的詞配整理，「人」與「物」接觸之後有了關係才發生「事」，可以說，「事」就是「人」與「物」的接觸部份。而事的安排與整理，並先將每一工作，按其實質，按其性質，詳加分析，定為若干工作單位，然後按工作之屬性與分量，授予適當員工，俾其人能才施實現「事」的管領。這種方法，就叫工作分析。由此看來，「人」不僅僅為管領的對象，管理者是「人」，組織者亦是「人」，個人更可依照客觀環境與事實要求，以重新整理，改變組織。

關於在軍事機關推行命令之要領與經過，「我們要管理好一個機關，要辦好一件事，總要不能否認『人』是第一件要緊的事」，就是這個道理。至於「時」與「地」，就是「時間」與「空間」，任何「人」「物」，都脫離不了「時間」與「空間」的範圍，以

把這點引申來講，也就是近代法治主義者所主張的罕已權界說，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，極明瞭這種權界，明瞭他在整個組織與管理中，具體地講，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，那整個組織會趨於健全，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，但後來總不見效。其原因固然很多，最主要的，是所可以說我是情社會的經濟的基礎，還不夠完善，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重於組織管理主體的久，太不瞭解他們同時也處在組織管理客體的地位，因而任意行動，任意破壞法規，上令下效，其結果，再嚴密組織，也會趨於散漫；組織散漫，管理自然從推行了。

因為我們大家都是支持者或大小機關的幹部，都是分別在各個政教機關中負組織管

理責任的人，所以個人不覺其於此點，詳細加以剖析。大家如都能以此點為出發，把自己在各級組織管理上的權責分派清楚，那就不但自己負責的組織和管理能有有效的推行，國家亦將逐漸走向法治的道路。

二、管理與組織兩者關係性。上面所說明的，是組織與管理上的人的作用，及是過組織與管理，來確立法治精神的實趣。從這種說明上，已可見到組織與管理的相互關係了，現在更就以次二點，進一步來加以解說：

1. 管理以組織為基礎。必須先有組織，才能履行管理，否則管理雖極有條不紊。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。譬如你從各方面到本團受訓，報到以後，就接受訓練，這就是為屬於管理。有了這種訓練，再來履行管理與訓練，就統一執行，達到預定的要求。如果大家不願以後，沒有組織起來，那就真會散漫零亂，不用說對百人，就是一百人甚至幾千人，管理也管理不了。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

是否健全。

2. 組織管理發揮其作用。有嚴密的組織，必須有妥善的領導與之配合，否則即便組織如何周密，仍不能發揮其作用。所以組織的全過程中，下層也應不同能。例如：人類的生理組織，雖經完備無缺了，但如沒有神經系統之主宰，即無異失其組織機體。軍事的組織建設，其特點就在有嚴密命令的領導系統，正因為有這個嚴密的系統，所以有極大強度的效率。現在各處機關，雖不能盡備之組織，但沒有採用軍事管理，一班公務人員，只隨個人的生活行為方便，形成因循敷衍散漫頹唐的積習，不守時間，不守序表，不執行紀律調度，不採取層層節制，可以越級呈請，以致一般機關辦事的效果，都沒有軍事機關來得大。本圖採用軍事管理，就在於軍事管理能精神，滲入一般組織之中，使一般組織發揮其最大的效用。

三、對於組織的基本認識

組織的重要

是。過去外人批評我們，說中國是一個無組織的國家，這話我們固無從否認，但現時也不可不加細檢點。深望反省。本人敢說一句，我們的政治，只有上層組織，而動之下層組織，則或幾有組織而無不嚴密。中國鄉土傳統人民，更是散漫無稽，無正統統計；就總量說，在舊清乾隆時代，行過一次土地調查以後，到現在還沒有什麼準確的調查。就人口來說，如湖南省省長朱爾典稱人口有三千五百萬，最近調查結果，僅有二千八百萬，相差就如此巨大，其他各省可以概見。我們的入口和土地的調查不清楚，其他一切更難斷定。我們應該毫不掩飾地承認本身的缺點，力求改進。現在社會組織似已漸具相當規模，可是廢料老廢起來，仍是異常憂鬱，如開運有組織一樣，也是無可諱言的。組織是進步的必然條件，也是一切事業的標本，我們要振奮社會向前進，必須注意組織。無論實行怎樣的改革，例如下辦本民教育或職業教育，離開了政治組織，就難以十大規模地推進。政府一變，若不注重組織，因此一切都決潰若後，只有軍隊還比較有組織，但與先進國家比較起來，還遠仍相差甚遠。此則謹誌：

我們更加強組織，必須認識組織的重要性，很顯然地：

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。因爲千萬人不能結合一氣，仍是無數的散漫的個人，而百十人能夠結成堅強的團體，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，分頭發展，可以說都近於無用，一經結合，遂成爲現代社會物質基礎。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。這可從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，它的一般文飾制度、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，組織的活動與努力。一種在產業上落了後的國家，雖然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求其改進。今日國與國之間競爭，簡直就是相互動員全國人力物力來競賽，亦就是組織的大競賽。要判斷一個社會進化到一種程度，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，不過程度上有輕重之分罷了。

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結構。從表面看來，目標好像是離組織以外的東西，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：一層學校的訓育組織，由訓育人員的配佈，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，通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，來于整頓組織活動的。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，大家應照着一定的口號或規定行事，這是紀律的實行。後個甚至可以說，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，所確立的體制或系統；有了這個體制或系統，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署，各歸其類，各就其序，使多數個人，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工作，有

協同一致與互助合作的適應；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，使集合體中各份子，發生密切接觸與興趣，行動進一步調相同，達到經典上所說的「八音克諧」的地步。而事的方面，亦略令其毫無觸及脫節現象。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，即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，實了具於理解起見，我們還可就一種實例來補充說明。比如學校這種組織，它是按照一定的體制和規定，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，各種校具教材的安排，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，其他個人保持繼續的聯繫，這就算第三步的合作了。再進就是在這種合作中，考究其是否徹底與否。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，而達到了此

組織的極致。

然而，這樣完滿無間的組織，在實際都不會有的，所以隨時隨地是要講求效率的增進。

三、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，成爲一整備的生命，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。同時我們更要藉組織來磨去一切不調和、不配合、不規律的稜角，使參雜的歸於一致，使笨重的變爲馴服，在部署上有一定的分量，不能有或多或少，在行進上要整齊步驟，不許參差先後，這一切也就是本團口號中「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開始進步，亦得在可能範圍內，利用其先進國家的進步成果與經驗，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造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請求下應盡的責任

一、實現 團長宗旨 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，以推助社會國家向前邁進。

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，非把一般

社會民衆加以組織和管理，就無法適應。不僅抗戰如此，在建設當中，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，否則就無由推過。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，尤致事先躬行，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，尤當設法剷除散漫、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。

已、論語

軍事化，是現代社會軍事化，是現代抗戰建國的迫切要求。軍事化的第一步，便

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。機構完整了，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，發揮最大的效力，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，都直得我們精深研究，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。

（楊秉植記）

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. 實行集權制或
4. 繼續補充辦法

三、管理者應有的態度

軍事管理新論

軍事管理研究

1. 精神方面

2. 智識方面

3. 行政方面

四、結論

管理者應有的態度與認識

——二十九年一月十九日軍事委員會各級官長講——

一切的野心和錯誤，都是要在實踐中才能發現出來，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，在實施中發覺，在變革中求進步。

管理無一成不變的法則，最重要的是在擬定的方針和辦法中求其活用，與環境適應的適度。也大有研究的必要，我們要實現良好的管理，必須研究管理的方針、方針與實施。

一、管理方針

我曾聽見過——我們管理方針，是在嚴格的軍事管理下提倡自覺、自動與自給。爲甚麼要嚴格？不嚴，留不下深測的印象，提不高訓練的效率。爲什麼要提倡自覺、自動

自治，對象為黨政人員，施行短期軍事訓練，苟非「三自」，將不能發揮啟發性教育的價值，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，可以說是有所謂：「一方面是合理的領導，即提倡「三自」的意思；一方面是嚴格的約束，即是「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. 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，不是嚴於人，而是嚴於自己。嚴在本身，則一切都由本身做起，不用他人不操着自己來做。孔子說：「子帥以正，孰敢不正」？這是一句洞悉軍中心理的至理名言。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還要大。因此，就要嚴於律己，即有「不動而敬，不言而信，不怒而動，不威而威」，或為「一種無言的教育」，這種教育最簡單，而效果也最大。

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

「或一先寬而嚴」之分。管理不得其當，雖嚴亦無效果；一切會情合理，縱嚴不流於苛。因此，嚴應該始終如一的嚴，不可是某一時期的嚴，也不可是一部份的嚴，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。

8. 要在嚴肅中求活潑 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。要在嚴肅中求活潑，在嚴格的軍事管理下提倡自覺自動與自治。如果祇有嚴格的訓練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性能，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，必須隨時留意全體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，活潑到快要鬆弛時馬上收斂，嚴肅到快要流於呆板時略予和緩，如何調節，在乎其人。戚繼光說：「善操兵者，必使氣性活潑，又必須收其心，使有所秉長較差

「。此即所謂司氣的工夫。孫子所說的『避其銳氣，擊其惰歸』，曹 論戰，一鼓作氣，再衰三竭，都是指氣的工夫。最好的指揮官要能司氣，其次治心，至於治力，又其下者。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，而嚴格定要在管理者的心理，拿定一測不放鬆一點不有且的主宰，同時要提出『自覺自動自治』的口號，來激發內心覺悟。最要的是在各類不同的情形下馬上拿個適當的辦法來。這裏要特別說明的是：嚴格與自治可以進行不悖，嚴格管理是為的實現訓練的要求，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

再來說到管理方法。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，**不能作具體的規定。**但也有些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，優劣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著想，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着管理者的情態，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，靈活的採用適當的方法以實現管理的要求，這樣的 management 方法，必然的會一方面發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。也要實現這種適當的管理，必須不斷接近下層，明瞭動態；從下層，一切將形成空洞、形式、機械和主觀，執行運轉空洞、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

起被管理者的反感。

3. 實行集體制裁 我們要化管理者自上而下的干涉為被管理者的互相督警與糾正，要巧妙的運用機會，在被管理者的共同的心理趨向上，提出具體的管帶要求，同時鼓勵最熱心於共利益的份子，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，不放鬆連坐，咄咄連坐，遲到連坐。這不僅是最周密的管理，而且是量有效的自治訓練。因為自上而下的管理，應有少數管理者負責促監視的責任，督促不及和監視不到的地方，就是容易越軌的地方。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. 集體補充方法 除了以上的方法而外，我們的管理，在消極方面必須注意：就是

海峽畫界。假期告誡時於公開斥責，暗示應於說明，特別是身教勝於言教。說應與言雜
告誡與斥責，暗示與說明，同樣可以達到管理的目的。但一方面足消極的制裁，只能發
生單純的禁制作用；另一方面是積極的誘導。除了使對方樂於接受而外，還能提高其自尊
心，促進其自治的能力。其次在積極方面，也必須注意隨時勉勵其自治，使之自行管
理並重因為自治的習慣。不若其相互間的約束，自求的督促，不表其相互的激勵。此外
我們又應使其有歸，使其事無自己檢點之事後自己覺悟之而達到其待人管理的境地。
以上數點可說是管理一般的原則，如能洞悉其求聚要，針對被管理者的具體情
況加以最適當最靈活的運用，管理必易見功。而管理者尤必須隨時檢討其實施上的缺
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；其靜的表現為良誠無偽、忠厚
和藹；其動的表現為以身作則、少說多做。茲將精神、言語、動作三者，分項說明。

軍事管理研究

1. 精神方面 精神多活潑集中，緊張持續，尤應出之以「誠」。待人以誠，自然和藹可親；對事以誠，自然光明正大。和藹待人，不招怨刻；秉公處事，不怕批評；一個「望之儼然，即之也溫」的態度，即是由此而生。為人能有這種態度、這種精神，不怕不能感格化。自然，這是一種難作到的修養，但我們切不可不把這當做一個管理者所應有的態度。在這要求之下，我們能做到幾分，就是幾分，不可故意裝得和善。有了錯誤，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，要真實，爲人類的正直，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，始能不懈。自腐敗精神誠召的效果。最容易失敗隨管理，就是使用手段和心術，因爲這祇能博得一小部份人的歡心，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，盡量諷刺諷笑的口吻。對知識程度較高的學員宣佈新的規定或要求，可多用文字宣佈，必要時加繪圖表，必要時用最簡單扼要的言語說明，不可過涉濶廣，延誤時間。總之，我

們應何重實施，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，並在確實中去求活潑。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。誠懇，受訓者的程度如此之高，成分如此複雜，要使每個被管理者對於訓練都感覺需要與滿意，殊為不易。但希望我們儘可以不必過問，只問自己是否已切實負責，是否「盡其在我」，一動是否都做到合理，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，縱不能使我們的訓練達到理想的程度，也總可算盡到自己的責任，無愧無怍了。

四、結論

管理之科學原理的原則不多，運用的方面至廣。好的管理，首須「正心誠意修身」，其次則講「科學方法」，而左派的產生，亦在階級對象的憤懣，情緒的明瞭，在接近下層階級，而「科學方法」亦須改進，以在階級對峙之中，建立合理的秩序。

(新學社)

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幹上官院及副官幹事之訓話

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。現在要就各項實施上所易發生的流弊，予以糾正和補充：

就管理方面說，第一、官長說話，不僅要言不煩，尤須注意到以下數條：（一）切忌訓話，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，就着未能善解，不能立刻適應環境。這時候，我們就要不嫌麻煩，多方誘導。如說則薄，就終於失去自己的責任。（二）不得有諷刺的口吻。話愈說得俏皮，愈易流於輕視，失去人心。（三）不得用懲戒方式。如說不照做，就扣分，這是對小學生的口吻，對成年同志不適用。（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，且易致發生上行官之嫌。第二、什麼該做，什麼不該做，要明白地指示。不對，明白地指示不對，切忌裝聾作啞，敷衍塞責。第三、要注意控制心理。我最適當的說話時間，求最足以打動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。應理智

，尚且要加以修飾，一時衝動，將不得其正，一有所發憤，更不得其正；有所憂懼，則不得其正；有所好樂，則不得其正；有所憂患，則不得其正」。要嚴正自身，對發覺理者，比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，巧言令色者辭仁，不可為其浮華所動，特示親近；剛毅木訥者近仁，不可因其平實中庸而與之疏離，此意味可在身分地位上分厚薄。要知道，我們來此，是為國家育人才，不是為私入結朋友。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，妨礙整體訓練大計。要嚴認真責，但須對訓練有貢獻；要勞怨不辭，充分發揮負責的精神。第三、嚴肅下不要忘記了訓練善善，寬大中，又不得稍涉敷衍。

競賽實施的注意 特別是，競賽最易發生疏弊。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，致我徒講表面，不務實際，失了競賽本意。還有，不得為求勝求好，變更其他時間。上期請隊檢查，有在前一天

減少上課人數，或不上自修，去整理內務；或在星期日減少應考者應考的次數。這樣，內務雖然是整理好了，而學員的印象亦壞。第二、有些官員因競賽落後，而受挫傷，甚感生氣，形於顏色。見話言詞，其甚者，有氣到絕交不說話，此是覺得無用，不足以示範於程度較高深的學員。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，並非求判斷幹部能力的優劣。我們所爭的是本身的實際進步，不是爭第一與第二。實際進步了，雖名次落後，也算收到了效益；實際如未進步，則便爭到了第一，仍是做錯了而非進步。第四、每個人應站在整個訓練上着眼，整體的成績，才是本班訓練整個的成績。一線而生敗，就是本班訓練整體的失敗。因此切不可把競賽視為個人得失榮辱的關頭，弄出無端猜忌的情事。因為這樣所符者亦以所失者大，且易生出反響，而遭受訓者無不感。團團聚聚，究竟競賽能不能免除流弊發生，由來清官嚴的官員感覺如何，亦可以想見。這正是我們需要工夫的測驗。總之，競賽的實際意義是一方面求事實的進步

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。隊上官兵應受管理的要求，其範圍要求一致，不得有瞻前顧後、討好學員的地方。同時上下也要一致，「不接乎建立不可得而治」。本隊管理成功失敗是看指揮的，不可以學員爲己有的。第二、求隊上官兵的一致。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。第三、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的多。同時使受訓者要失得多。第四、管理員要公私分明。在操場、講堂其訓練關係執行管理時，態度要極端嚴肅、公正、誠懇，而不存絲毫客氣；但在操課之餘，操課與散步之間，又要在不拘束的走進受訓者隊伍內，去談和抽談。友誼地到，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，就是凡所以構成人的品格的，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，實在已將教育包涵在內。不過管理重在從外向內，訓育重在由內向外，都同樣的是要達到修正品格習慣的目的。惟其如此，所以級上官兵與副官辦事務要密切聯繫，共同一致。關於點名、用餐時宣佈事項或訓話轉轉、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，雖可請副官辦事，但請其個別給予以詰諫的糾正。

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。但發現錯誤，仍須立時糾正，並加以嚴格的處置。

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，從而自勵的增進管理精神。

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

(完)

ST
10/57
2

619