

怎樣纔能使機關學校化



鄭彥棻 著

青年書店出版

MG
D035.1
7

目次

自序

怎樣能使機關學校化..... 一

機關學校化運動實施方案..... 一三

推行機關學校化運動的首次報告..... 二五

機關學校化與朝會..... 三三

機關學校化與小組會議..... 四一

附錄 建立青年團的作風..... 四九

怎樣能使機關學校化 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，一致奮勉，共同努力，然後辦事的效能才可以大大的增進。」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復闡明，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「職務事業化」「工作教育化」

怎樣效能使機關學校化 自序

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（講詞發表於民國二十八年八月中訓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，這種運動且只在開展中。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，青年書店要將有關機關學校化運動的論文，彙集出版，以適應熱心該運動者的要求。同時，最近在三民主義青年團首次會議

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，主管看待他們的部下，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，雖我們的理想還遠，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 總裁「機關即學

怎樣纔能使機關學校化 自序

校，工作即教育」的訓示，能夠徹底實現，固不僅著者個人之幸而已。

四

鄒彥棻 三十二年五月二十日於重慶

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團部紀念會中，十月在廣東省政府紀念會中，三十二年五月在國府紀念會中。



(南)

06933

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、嚴密的考績。

丙、嚴肅的紀律。

丁、蓬勃的朝气。

戊、密切的聯繫。

己、合理的生活。

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，很沉痛的詔示我們：過去的政治風氣「文官愛錢，武官嗜死，人民視官場爲罪藪，官吏亦自視爲傀儡登臺，敷衍應酬於榮膺與奔競之中」，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，徹底革新，祛除虛浮，務求篤實，方戒因循，崇尚果敢，生活必循紀律，任事必負責任，行動必守秩序，實事求事，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：過去萎靡虛偽浮誇誇誕的政治風氣，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，推行政令，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，而因爲事前沒有充實的準備，導致沒有嚴格的考核，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適當，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，以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，就等於有了無數的學校，無數的訓練班，也就可以為國家培植無數的幹部。同時，機關學校化不但是教育和訓練範圍的擴大，同時也是教育和訓練效能的延伸，因為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，漸漸便會落伍退化，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，我們明白學校的基本精神在那裏，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，學生是否能夠獲得良好的成績，教員是否能

怎樣纔能使機關學校化

夠爲一個良好的導師，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。

一般機關是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，一切派命令與責備，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資本上的學習和研究，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，一件事如何總能行得通，總能做到最好的地步，最值得我們加以研究。所以無他辦什麼事，在未辦以前，要研究應該怎樣辦，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，應該怎樣求做到更善更美的地步；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，纔可以增進效率，總能夠有進步，而且如果我們能夠對每一件專都抱着研究的態度，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，如果我們潦草塞責，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總能寫得更好更快，就不會感到苦悶，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。總的指示我們：「今後要創造文明，復興國家，就先要特別注重研究工夫」。

「天下一切專業之進步與成功，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（如演講比賽、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，機關學校化的第一步，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。嚴密執行考試辦法的結果，學生程度的齊一倒是其次，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，太願情面，凡有考核，成績一概是好的，既是好的程度的不同，沒有不好的評語，祇有獎，沒有懲。考績也從不公開，其甚者，則走入感情作用，流行徇私惡習。

機關裏這種考核、切實嚴密的毛病，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，不但是上對下的，而實則也是下對上的，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，應該是適當的互相批評，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，也一定要有一個結果。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，杜絕佞進。試舉國聯秘書廳的考核辦法來說明：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。進去以後，每年受考核一次，由有關部長將考核結果寫成報告書提交秘書長。這個報告書經秘書長核定之後，即通知被考核者，承認被考核者有申辯的權利。報告書的結尾部分，一定下一個應賞應罰的決定，說明如何賞和如何罰。秘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。這個委員會是由秘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，則目前一般機關做事名不符實、人員的濫竿充數、功過不分，賞罰不明等等官僚政治的現象，必可肅清。而健全

的人事制度也可以由此樹立起來。總裁說：「我們要有個官制，要有個考選，要有個考績工夫。」今後我們要使部屬貫徹命令，盡其職責，能夠計日按時的完成一切事業計劃，就一定要厲行定期嚴格的考核，隨時發表優劣成績，分別獎懲。」也就是這個道理。」

第三、是嚴肅的紀律。學校一定有校規和種種紀律，以為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室，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要扣考。這種辦法凡屬學校都要普遍執行，否則就不成爲學校，而嚴格地執行學校規條的結果，學生都變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，也罷不會受到什麼制裁。要知道紀律是要大家遵守的，所以在訂立之前先要考慮是否實施；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，免致徒勞敷衍，破壞了紀律的尊嚴性，這是我們機關應該注意的一點。

怎樣纔能使機關學校化

還有一點，在學校方面因「師嚴道尊」的關係，師生更應該尊重紀律。他必先能夠尊重校規，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，但是卻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。學校不需要學生固守校規而弄到呆板凝滯；相反地它希望學生能夠在規所容許的範圍內，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，這也就是使人覺得學校生活是最可憐戀，學校時代是黃金時代的原因。

現在的機關裏則完全是另一種境界。機關裏的職員不少是習染甚深，惡氣沉沉，自不消說；而一般機關裏的生活是刻板，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，弄得工作人員疲乏不堪；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染，變成良好的生活習慣。尤要如學校一樣，提倡自動，鼓勵創造，並要嚴

業餘的集體活動，使無聊的天閑着沒事的现象歸於消滅，而地分忙碌的，也得到調劑，即使在日常辦公的時候，也可以稍爲活動一些，不必十分呆板。比如工作到感覺疲勞的時候，不妨略爲休息一下，恢復了精神再行工作。總之，機關應該和學校一樣，它的八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、是親切的管道。學校裏還有一種很好的現象，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，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尊重。故馬相伯先生百年大奠時，他的分布在各處的學生都替他祝壽，就是最好的例。學生畢業出去，也在各地成立起同學會來，以促進彼此間的友誼。當着學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，並替學校出力。總之，他們對母校、對同學都自然地流露着一種友愛的精神，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。這因爲在機關裏做事，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

怎樣纔能使機關學校化

爲一日兩整而工作。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由。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，一定能夠很大的效果。主管長官與下屬或同事之間，能夠精誠無間，爲共同目標而努力，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，絕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，都獲得合理的發展，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，而下班以後，工作人員極像和機關沒有關係，他們的公餘生活，是安排在茶樓、酒館、戲院、舞台、存酒食飲

逐，醉心利色的勾當，其潔身自好的，則隨處斗量錢財談天；都沒有什麼合理的公餘生活，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管：「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。」這話的深遠，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托，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，力量才大，效果才顯著。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絕能學校化。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，親愛的情誼，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，纔會視自己的工作為一種事業，而對機關發生愛戀。總裁訓示的「機關即學校，工作即教育」，纔能實現，為實踐履的政治風氣，纔能變成，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 總理「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

機關學校化運動實施方案

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，及不妨礙公務員正常業務爲原則。

二、一切措施，均應力求實效，並重經常開展，不重一時突進。

三、工作者以自由參加爲原則，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，均爲有效辦法。

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，在推行中應繼續連貫，互爲表裏，作立體的開展，任何措施，均得以其項爲主，其他各項輔之。

丙 推行步驟

- 一、本運動開始推行之始，須着重宣傳工作，造成優良風氣，運用精神力量，以改善生活行爲，而樹立工作之基點。
- 二、爲求本運動之展開，必須確立推行之機構，即組織公餘服務團，爲推動一切之樞紐。團之某幹份子，由機關內熱心服務之員工任之，以自動自願通力合作爲原則；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，獲取普遍的信仰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，推荐佳作，試辦巡迴書庫，設置公用書櫃，並採私有圖書寄存辦法，以增加生活趣味，充實研究內容。

機關學校化運動實施方案

3. 舉辦各種公餘學術補習班——利用公餘時間，選擇最實用之專業問題，聘請專家或由本校開人員對該學術部門有研究心得者主講。

3. 舉行學術演講——邀請之述學者利用朝會、紀念週、及寒暑假會或公餘時間舉行之。

4. 舉行學術競賽——如演講、寫作、書法、美術、圖畫等競賽，優勝者給獎，並注重獎勵落賽之學生。

5. 舉行小組會議——應依照「教育行政機關人員小組會議與公私生活行爲輔導辦法」之規定，經常舉行，動加指導考核。

6. 組織各種研究會——如讀書會，及音樂、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、家庭工藝及工藝員作品等展覽，以激發研究興趣。

8. 公餘業務考察——利用假期赴各機關學校團體考察，藉資观摩。

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。注重觀察的觀察與進，而不重消極的差別抑壓。

1. 利用各種集會——如朝會、紀念會及其他集會，獎勵參加會議及依時出席之習慣，並從各種會議中對於思想、行為，層層負責考核，並互相考察檢附。最要在啓發其力爭上游的勇氣，辦法更應公平正確，以昭信服。
 2. 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，再予實授。
 3. 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，以爲遷調、升降、獎懲之依據。
 4. 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（成會食），以便交換意見，俾上下之情相孚。其方式及內容隨時變換。
 5. 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. 提倡借賞必罰——自動檢舉錯誤，互相懲罰批判，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，普遍授與，其最孚衆望，名列前茅，經審查屬實者獲獎。

機關學校化運動實施辦法

4. 工作分層負責——效法「連坐法」之精神，切實執行法規，層層負責，以減少工作上之錯誤。

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，公佈前並應廣泛徵求意見，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、衾衣食住行之準據，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，總裁實行，名人傳記。研討革命哲學，砥礪革命精神，並利用各種機會，互相勉勵。

4. 舉行競賽——制定單位，制定項目，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——每人存若干時間內，墾闢或公耕若干面積，以栽植竹樹為

主，並倡導公有林，以加強公務員勞動團結之精神。

7. 舉行國民月會——切實籌備國民精神總動員綱領第五章各章，以實提振激

勵。

五、關於「促進親切情感」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選一次，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，餐餐會，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變故者，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. 設公務俱樂部——提倡高尚娛樂，改善工作環境，力求工作藝術化。

機關學校化運動實施方案

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本社員，發織，以改進生活。

5. 改善公共衛生——如聘定醫事顧問，設置消毒所，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，及益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，皆得加入為本團團員。

三、本團由團員互推選舉九人至十三人，（各機關得斟酌情形決定其人數）組織理事會，

推行全國工作。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、臨時工作各組事務。組之增減與改設，得由理事實下之需要，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員，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：

(一) 全國團務討論會——團員全體出席，每三個月舉行一次，必要時得召集臨時會。

(二) 理事會談——每半月舉行一次，必要時得臨時召集之。

(三) 組工作會報——以每週各組分別舉行一次爲原則，必要時得召開組聯席會報。

(四) 特種集會——視工作需要舉行之。

六、本團經費來源如左：

(一) 各該機關補助；

(二) 事業收益；

(三)募捐。

七、本團工作綱領，團員條條，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，經全國團務討論會議決呈准修正之。

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、廣東省政府廳容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。

丙、工作紀律的厲行。

丁、蓬勃朝氣的養成。

(子)心理方面。

戊、親切情誼的促進。

(子)縱的方面。

己、公餘生活的改善。

(丑)橫的方面。

(丑)生理方面。

(丑)專的考核。

推行機關學校化運動的首次報告

二、實踐的經驗：

甲、六項原則具有選擇性。

乙、要選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，有嶄新的開展。

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們的參考，所以特將實施的經過，做一個簡要的報告和檢討，以待各方的教正。

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，一般公務員之不能以工作為事業，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次序，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辦事之外，機關向來是不大替他們研

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。因為沒有研究的設備，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：「你們到過外國的八一定知道：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，普通事業費可以少，而特別研究費不可少，……惟有注意研究，多所改進，然後效能總可以增進。一就可以知道外國機關工作之能夠進步，和他們的研究，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——就些研究空氣的養成。省府的圖書室已經撥定一筆專款來補充，並且指定了籌備委員負責選聘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，我們更利用閒空的時間，經常的舉行學術演講，聘請學術名家來主講，關於法幣流入滄陷區問題、敵後教育問題、廣東糧食問題、冬耕問題、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。多這問題的

推行機關學校化運動的首次報告

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，以前概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，有積極消極的兩端。消極的是考核他有沒有能力負得起工作上的責任，有沒有陽奉陰違的惡習；積極的是照拔有能力的同志，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，又分別舉行了職員和辦事員的升級考試，進用科學的方法，舉行對職員和辦事員的體測驗。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。加倍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。丁等的則不變動。因為我們的意思，是要先靈樞的頭技和幾處有用的人才，然後再普遍的訓練低劣

分子，所以降職降薪的辦法，我們目前尚未採用。

在小組會議中，我們認為其考核的最好場合。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。更需要有正確的理解和領導的能力。小組會議最能夠表現出這幾點能力。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，主裝不能行，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。特訂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。而且要人人養成遵守紀律的習慣，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，不致使他有名無實。而規定要執行的規則，最理想是經過奉行者之同意。我們現在雖未能完全達到懸定的目標，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，活潑生機。良好的學校裏，學生都有自動的情緒，創造的能力。學校裏充滿蓬勃的朝氣，盈溢着新鮮的活力」。朝氣所表現出來的氣象，就是這「發揮自動，活潑生機」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，蓬勃的朝氣才能夠養成。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，第一是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，使參加者感到興趣，自然樂於早起。第三是舉行嚴格

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，尚不無一點成績。

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。我們為什麼要促進親切的情誼呢？就是因為人與人之相處，若不得其法，一定會影響到人事的配合。學校之成功，至少有一半建築在師生以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，也就是會國藩先生「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，一方面是部下的。要由長官的勤而令部下不能偷懶。委員長說：「爲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」是爲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

推行機關學校化運動的首次報告

黨如隊長，所以上對下的關係，以我觀來，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能做到「官員長所訓示的：「上級人員有想不到的事情，我們都下要着他想到；」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。親愛精誠，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，一點也不有什麼利害的臭味的。「這一概引話，也許太長了些，但是比較的重要。因爲親切的情誼，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，絕不是由飲食徵逐而得來的。這正確的人與人的關係的形成，不是短期內所能做到，現在我們已經開始了這種工作。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科室的工作同志交換種種的意見。在這裏面，不祇沒有黨派的分別，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方法，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組織，但還側重於娛樂及書報閱覽，還未能盡公餘生活的一切。我們因此特地發動黨職員務的同志組織黃崗公餘服務團，主要目的在求黃崗各機關員工得到合理的公餘生活。這黃崗公餘服務團一共分為九組，就是經務、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，娛樂組要行團員聯歡會，衛生組要協助診療所及改善公共衛生，生活改進組要以一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

以爲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，他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。升級考試也是一樣。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。我們以黨在固有的工具中，最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。我們以爲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。粵省府祕書處這幾個月來，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。重要的說，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，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，但是要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責其下屬，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。這纔

人人是先生，個個是學生，才能夠切實舉行「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，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、養成莊敬朝氣。
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最大的效果。

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：「勤勞以早起為第一義。」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的生活開始，是機關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，糾正萎靡錯雜的思想，五者都要由嚴肅統一，積極進取的精神做

起，卻可說是以朝會做起點的。

二、從教育上說：朝會中的精采講話，最富於教育的意義。而軍事訓練，是一種軍事教育；各項運動，則是體操訓練；都是使人的生活向上，趨於紀律和強於體能的。實際說來，生活就是教育，體操的活動，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。總合的行列，務求整齊合一，啓示我們集體生活應具備的志本習慣，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。不但不成覺興趣而已，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睡早起的習慣，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，直順故事的舉行。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最好的場合，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祕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。不過要注意的主講者對講詞內容力求豐富確實，多含教育的意義而少官僚浮調，態度務須誠懇而肅整，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。

每週都請知名的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問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呢。

(二) 實行嚴密考核。朝會是公務員考核最好的根據之一。用點名的辦法紀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，才可免去徇情的毛病。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，原就是它本身所具有的作用。不過要注意機關的軍訓，比不上學校的軍訓，更顯著地和部隊的不同。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，原有很深厚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思和效用。」施訓者能夠詳加開明，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，也很能幫助造成嚴明的紀律，因爲朝會就是一種禮節，有一定的儀式，一舉一動，都表現爲一種紀律，所以要是主管者和公務員都認識朝會的重要，切實的去，是大有助於造成切守紀律的精神的。

(四)養成蓬勃朝氣。早眠早起，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，朝會對於生活運動，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。組織較廣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憤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，主管者應當適時的鼓勵志趣相同。

要充分利用這個機會來發揮朝會的作用，最好每週有一次朝會用於自由談話，讓他們各自找到所要談話的對手，隨意傾吐心底的積憤。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。這樣的做法，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育訓練，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，達到生活化生活的好方法。

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，這得大家來研究和實踐。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——及早宣布討論題目——充分供給參考資料——加強

對小組會議的認識——相長須切實督促指導。

乙、開會時的指導——討論前須解釋題旨——設法引起發言興趣——注

意把握發要點——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簡戒辦法」後，各機關都須遵照著舉行小組會議，事實上大多數機關都已被期舉行了，依照這個辦法的規定，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、增進機關的工作效能；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，指示得最為明白；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。

◎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有所指示：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，有關於組員個人問題的指定，應

讀書及程度之規定，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為，明瞭組員的個性和特點，可以作為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，實際上都可作為考核的對象，而工作的檢討和批評，與公私生活行為的檢討和批評，自然更是考核的最好依據。因為小組會議是接連舉行的，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為，是小組會議的主要作用，也是組長的重要任務。組長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，交換關於程度問題的意見，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相互批評的精神，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，和其他機關的沒有甚麼差異，每週定在星期六天開會，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」；當政府公布本省省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「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「一年來工作的清算」，「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，我們的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的切要問題相配合，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。現在就會議前的準備、會議時的指導和會議後的工作三部分依次加以檢討，同時把怎樣去改善的一點意見，

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的準備。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，開會時有些人以此為藉口，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，在每個月第一週小組會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。這些說法都只有片面的理由，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；不喜歡研究的他自不感

沒有藉口。我們爲了補救這種缺憾，特注重於圖書室之充實。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。

主觀方面雖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。不過窮有窮的辦法，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，是很緊要的工作。

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價的時間。在這裏，小組組長的關係很大，許多機關的小組組長，常是小組會議開會時的三席，所佔的地位更是十分重要。小組會議開會的沒有好結果，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，組長也一樣需要。有充分準備，才能領導討論的進行。組長更要盡力設法為組員找尋參考資料，督促組員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，負責指導的人切實負責，盡心指導；在稍為大一些的機關，每單位能成立一小組，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細目，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，對題目作簡要的說明。這樣組員發言時便有依據，而不至易於集中。

小組會議應以普通發言為原則；要使小組會議能夠收到理想的效果，也需要組員們各

厭己身與聽發言。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，未可諱前主席或指導人員又未能對主旨作扼要的提示，以啓發組員們的思路，所以在討論進行中，組員們對發言常不感興趣，互相推諉，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。並且指名發言，也有不妥；抽不中的，就可藉詞缺憾，與普通發言的原則相悖。指名發言，純然消滅或可奉行政事；被點者仍得藉詞推却，所以還是設法使組員們自動發言為佳。

開會前沒有充分的準備，討論前主席或負責指導人對主旨沒有適當的指示，結果這有一種顯著的弊病，就是發言者各說各的，雜亂而不能針對主旨；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，提出討論。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。並且可以觀察組員的心理，提出有關係的論點，以引起組員討論的興趣。總要使到發言針對主旨，會議纔有良好

結果，而其他如此纒算真正的討論並非單純的報告或敘述，也總是研究精神的充分表現。

此外「公家生活」為思想的檢閱與批評」和「工作檢討」，是小組會議中很重要的項目。可是，我們，這些都成自我批評和相互批評的精神，更沒具備批評的勇氣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。一般的情況是舉行「工作檢討」的較多，公私生活思想行為的自我批評或相互批評，則常常自然而然的避於避免。縱使舉行，也是敷衍了事。一方面是決不坦白的批評自己，一方面則彼此密氣，不敢真切的批評他人，或者屢要批評時，出發點不公，會弄到彼此互相諷刺，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，倒置專不要注意人，祇就某件事應該怎樣做，才可避免錯誤，怎樣做纔有較大的成功；不說到人，避免傷害他人的尊嚴。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，也是會場中「索具」的原因。善意的批評，則對方繼續於接受，要達到這目的並不容易，中央訓練團、政訓班就是很好的一個例。政訓班每星期部各開一次班務會議和座談會，來訓練學員的自我批評和相互批評的精神，在開會當中，自一班、一分隊、一中隊、一大隊、以至整個訓練總隊的，由某個學員以至各級的主持者，都能以坦白的善意的態度批評或接受批評，而彼此融會無間。其他機關班要肯做，當然也可以達到這種地步。

階帶要說到的是小組的組織問題，在大的機關裏，如省府廳處，以行政區域組隊單位，各組成小組，這是一種辦法，也是普通機關所採取的辦法。這種組織的好處，是組員彼此經常接近，工作檢討容易有效，而其缺點，則在彼此太過瞭解，無甚好說，且容易流於不鄭重；而且因為上級與下級同在一組，在互相批評時，下級的或會有所顧忌，不敢督囑。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誠嚴肅，熱情爽直，斷不至於話話可說；況且一個公務員如果不長首畏尾，敢於正言直說，則在其他政治專業上，也必能有所貢獻的。

丙、開會結案的處理

小組會議要充分發揮其效用，自然不似開會如儀就行。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？倘祇是對當前問題的認識，是否已獲得正確的觀念？都應該有相當反應。

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妥協起來，加以處理……這些都是常見的毛病，都須注意於改進。

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。正確的意见，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紀實報告於組長會議，原是組長的任務，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，多注意於檢閱本處業務的經過和改進，和小組討論題目的決定，對這些工作還很忽略，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優點及其改進方法，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。我們要使機關的學校化，從小組會議着手是很好的辦法！

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總備處紀念週時

青年團應有的作風：

- 甲、表現於團的機構——團部學級化。
 - 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、團部學級化：
- 甲、在設備上要注意圖書和體育、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察。
 - 丙、在組織上特別要搗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、工作的實施應運用教育的方法。

三、團員士兵化：

甲、具有精兵接受訓練的精神。

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、具有士兵肯於做匿名英雄的 spirit。

「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，要切实做到，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，她的使命實是非常重大，舉國人士對她的希望，也是異常熱切。首要的實負起歷史的神聖的使命，她應速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）團的分子——團員。我們應從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，和社會人士對團的期望，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

團長曾訓示我們：「機關即學校。」我們爲着方行這種訓示，更具體地提出了一種「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，比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。學校是顯著的精神是研究，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，無怪是那機關部、部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，大概都有這些設備，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終的升

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應該特予改正。

學校如果沒有各種運動設備，便不配稱為學校；機關倘若沒有體育的場所，也可說一樣的不配稱為機關。關部工作人員朝氣的養成，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。關部可選用其工作人員的強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，也應特為設置。

「工欲善其事，必先利其器」，永遠是正確的。本國總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，並促進國務的進展，就必須破除一般機關團體為保持飯碗而做專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，也必須特予充實。

(二) 在人專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，因而學校充溢着平民

化的精神。在機關，主管長官對其下屬，亦一樣的應持平等的態度，擅權作福，亦是操縱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上下人員之間消除一切情感上的隔膜，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。一個機關隨有否活力和精神，就看他的工作人員是否都遵守紀律的習慣。自然，青年團的工作人員，警覺性特別靈敏，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方針來維持和警戒。這種督導和感情上的融洽不是相衝突的，而是相輔相成的。主管人員對其下屬態度上應該平易親切，可是這並非疎忽放縱；相反地主管者對其下屬要極其嚴格的督導和考核，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)在組織上特別要築起隔離惡劣環境的藩籬。舊式學校喜歡在校門口掛一對木牌，大書「學校重地，閒人免進」字樣，既使校外人們無意接近學校，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，共赴抗戰建國之大業。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，就要教領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，而以急接近民衆為好。在團部來說，應該設在平民羣的中心。目前各地各教團部，因避免空襲，許多都疏散到郊外，祇是偏宜的辦法。在工作上必須更求深入民衆，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，人專上，以至組織上，都充溢着學校的基本精神，具備了學校的優良作風，則工作效能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

本團是組訓青年的機關，所以必須具有學校的基本精神和優良作風，以團部學校化為理想目標。可是為要貫徹團部學校化，就不僅只在設備上，人專上，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；在入團的時候有人團訓練，有更令營、各分營的訓練，還有特設的幹部訓練班，所以本團人員受過訓練的總分數然是相當多的。但是健康

不夠，必須使我們隨時隨地都在訓練，工作即教育，固然是這樣，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。譬如舉行各種時事問題討論會，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，這是經常的團務，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，這項動作就不會未到時便停止，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，去收教育上的效果。如就發動出錢募勞軍來說，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

實辦理這件事的人，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，須重秩序的維持；捐款的數目，須即予確切公布。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，都能盡量選用教育方法，那麼，這種團務絕不致浪費時間，纔能表現出本團作風的特點。在團中工作同志來說，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「為主義奮忠，為人民服務」。處在這個抗戰建國的嚴重關頭，這大動員的非常時期，我們經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。目前在前線與敵傷殘鬥的士兵，最能做到「為主義盡忠，為人民服務」。因 我們團員能夠效法前線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獻給三民主義和本團，祇有團體，沒有個人，只能為主義犧牲奮鬥，不容貪圖個人的享樂和安逸，所以我們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，總能不斷的為主義鞠躬盡瘁；不斷的獲得進步，也總能始終站在時代的前頭，壓止個人自由主義的惡劣風，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，證明明線將士確能以堅忍不拔的精神，凌厲無前的士氣，盡守士禦軍的重責。大後方許許多多的美麗河山出圍，都因爲有前線將士的誓死守土，能夠保持其安寧秩序，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，受着最非薄的待遇，而並沒有任何計較，忠實堅守的精神始終如一。自然，我們團員效法前線的士兵，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。我們更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。所以更須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艱鉅任務。

(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」，「死有葬於泰山」，這便是最有價值的死。目前社會中仍不免有賄賂苟免避危變節的現象，實無以對我們前線忠勇的戰士。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「避艱險而無不倚的精神，這樣的信守氣節實爲生命的寶訓，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，纔能完成最艱烈的革命偉業。總理說：「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，這是他們不求利祿的偉大表現。他們的英勇作戰，壯烈犧牲，也不是為的功名。我們曾見過許許多多的民衆，自動請求上前線；也曾見過許許多多的地方保甲長或公正人士，獎勵子弟投筆從戎，斷斷投軍；更常常見得到的是，各地的傷心士兵要求上前線……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，而祇願做「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，三者不是各別獨立的，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。所以這三者是並行的，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，我們惟一的方法，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。

X
 912.72
 鄭9-32:9

中華民國三十二年九月初版

怎樣纔能使機關學校化

每冊定價國幣十二元

(外埠酌加運費郵費)

版
 權
 所
 有
 翻
 印
 必
 究

編者 鄭彥茶

發行人 俞樹立

發行所 上海廣東路一三三號
 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

572

572
27434

重慶市圖書雜誌審查處安圖字第七八六號審查證

4818

BC

035.1