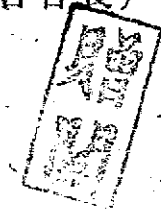


4602

李團主任漢魏 政治言論選集

(長官言論集之一)



廣東省政府地方行政幹部訓練團編印

廣東省政府地方行政幹部訓練團編印

民國三十三年八月一日出版

吉田學堂史料叢刊

編輯例言

- 一、本書係供本省幹訓團及各級訓練機關職教學員研究之用。
- 二、本書材料係就 李團主任近年發表關於推進粵省政治，勗勉行政人員之重要言論編輯而成。
- 三、本書編排：一方面依發表時間之先後，一方面參照各篇內容：首列兩篇係 李團主任對粵民及自治人員的期望；次兩篇係 李團主任治粵的方針及步驟；再次兩篇係 李團主任治粵的檢討與方法；最後兩篇係 李團主任對行政人員修養及技術之提示。順序排列，使讀者能提綱挈領，融會貫通。
- 四、本書匆促付印，選輯僅限於三十年八月以前有關政治之重要言論，至有關訓練之言論，本省訓練委員會另有選輯，足供參考。



3 1797 7795 2

4602

MG
DG9309
724

目次

- 告粵同胞書……………(一)
- 勗勉調集講習的鄉鎮保甲長書……………(八)
- 廣東政治新階段……………(一)
- 展開廣東省政治新階段……………(三)
- 檢討過去與計劃將來……………(四)
- 從行政三聯制說到本省施政計劃……………(五)
- 行政人員工作上亟應注意的幾個要點……………(五)
- 行政人員對於軍事訓練應有的認識……………(五)

告粵同胞書

1. 加緊政治動員，協助軍事，收復失地。
2. 發揚浩然正氣，泯滅奸醜。
3. 忍苦以求國家長存。
4. 培養民力，充實持久抗戰力量。
5. 分途努力，勿驕勿餒，自力更生。

漢魂自去夏揮軍北上，轉戰隴海南溥，別我故鄉倏逾八月，雖曾屢挫敵鋒，依然未收失地，深愧無以慰我故鄉父老，遠承垂念，感奮並深。當德安之戰正酣，而廣州之警耗忽至，救援莫及，淪陷已聞，寇禍滔天，空前浩劫，南天翹首，悲憤填膺！奉命回師，星火就道，方冀於雲山珠水間，與敵血肉相搏，求得當以報我黨國及諸父老兄弟姊妹之深厚，及途謬膺新命，轉主省政，自維一介軍人未諳治理，雖曾涉政，實愧無功，拜命徬徨，莫知所可；惟念艱危受命，查不容辭

，纓冠急難，義無反顧，且當此抗戰期間，政治與軍事相輔而行，相資于用，報國之道，自不限於一途；並深信我各界同胞，值此風雨同舟，必能橫流共濟，用敢勉承艱鉅。奉命以來，凡百周慮，且懷於爲政不在多言之誠，故尙無片語以告我久別之鄉人。乃者，視事兼旬，端倪畧備，而默察我三千五百萬同胞喁喁望治之切，芸芸待拯之殷，對於施政方針，亟欲一明究竟，此又有不能已於言者，謹貢一得之愚，以資互勉。此次抗戰，不特爲我國有史以來存亡絕續之大關鍵，亦卽進化史上優勝劣敗淘汰之場，吾人果欲生存，不果欲淘汰，自當以「抗戰高於一切」爲前提，作各方面之發動，舉凡才智事物，一切供諸抗戰之所有，一切供諸抗戰之所用，亦卽一切爲保衛生存而犧牲，以犧牲而博取最後勝利，此實吾國人人應有之覺悟與決心。特以吾粵乃國際門戶，是革命策源地，是抗戰生命綫，吾粵同胞已往貢獻于國家民族者，既多且大，生存鬥爭之意志，勇往邁進之精神，史冊昭垂，可歌可泣，今者，省境已爲敵騎所踐踏，光榮已爲現實所摧殘，三月來，敵蹤所至，焚殺慘極人寰，凡有血氣，均應認爲敵寇爲不共戴天之仇，亦應視抗戰爲無可避免之事，人人抗戰，處處抗戰，目前一分國難，卽將來十分幸福；目前一分痛苦，卽將來十分成功，漢魂當本此意，加緊政治動員，以協

助軍事，而收復失地也。至若何時然後可以達此目的，則視乎全省上下覺悟與努力之程度以爲衡，不過吾人所深堪自信者，則願民生活，斷非富于民族精神之粵人所能忍受；偏安生活，更非我鋒鏑餘生之漢魂所甘爲，嘗胆臥薪，沼吳有日，目的所在，不達不休；此當爲我各界同胞告者。

潮等奇恥報復深仇，抗戰以來，環顧省內，漢奸輩出，貪污愈熾，土劣變本加厲，順民比比皆是，正氣之消沉極矣。夫正氣者，人類最高尚最偉大精神之謂也。凡秉是氣，必能盡忠取義，守廉知恥，以之處世，則社會清明；以之爲政，則政治整肅，以之禦侮，則可戰勝敵人，復興民族；故今日以言治粵，首在爲政者先充滿浩然之正氣，尤應同時發揚而光大之。發揚之法，莫急於發揚忠義，選用賢能，剷除貪污土劣，肅清土匪漢奸，以及厲行禁烟禁賭，抑尤應者，丁此非常時期，吾人秉氣之正，莫正於參加抗戰以保持我獨立之主權，莫正於參加抗戰以收復我既失之領土，莫正於參加抗戰以收復我全國數百萬死難同胞之大恨深仇，莫正於參加抗戰以消弭敵人歷來所加諸我之奇恥大辱；如是者，民族正氣。一經發揚，國家自可復興獨立。漢魂以此自勉，並勉同僚！尤望我父老兄弟姊妹，身體力行，倡導宣傳，蔚成風氣，藉使正氣伸張，邪氣泯滅，而收上述之效果，

此當爲我各界同胞告者二。

恐昔以求國家長存，本省自歐寇侵擾以來，我同胞之直接罹難者未可數計；戰禍所及，農墾耕，商罷市，工失業，流離載道，凍餒堪虞，而幸幸學子，難民難童，轉徙播遷，路隅飲泣，尤爲社會重大之損失，極人世未有之慘劇。思此寇寇所殘之所賜，何一非吾可憐之同胞？政府於此，被髮纓冠，引爲己責，刻經成立省振濟會，計劃分區進行，從事難民難童救濟，失業失學救濟，及疾病災害救濟，惟茲事體大，且限于戰時庫收銳減，勢難同時并舉，仍當分別緩急，次第實施，有一文錢做一文事，有一分力量盡一分心，以求一方面減少人民戰時所受之痛苦，一方面維持國家所需要之力量，並且吾人今日所決死爭持者，爲民族國家永久之生存，而非人民本身現時之苦樂，吾人今日痛苦之代價，即將來民族國家之勝利與長存，人民對於此種痛苦，祇有忍苦，祇有堅持，十應於痛苦當中，須與勿忘殘暴之敵寇，鼓起餘勇，打破難關，蓋吾人所恃以制敵者爲持久戰，而吾人所受艱難困苦之程度，當與抗戰之時日俱增，必須咬緊牙根，切勿臨難苟免，戰勝左券，即在于斯。總之，政府對於救濟事業，正在積極進行，尤望我有錢有力之同胞，念茲劫裏災黎，悉是軒輊一喬，痲痺在抱，飢溺爲懷，各盡所能，同

勤義舉，此當爲我各界同胞告者三。

抗戰以遷民亦勞止，吾人爭取永久之生存，原不惜一時之痛苦，惟抗戰至此階段，決勝已不在都市而在鄉村，主力已不在士兵而在民衆，爲充實持久抗戰之力量，遂行復興民族之國策計，政府對於民力之培養，當認爲目前施政之要圖，至培養之道，竊以爲有待于三方面從事鄉村經濟之建設，一方面從事于人民之組織與訓練，使其生計充裕，信仰堅定，精神團結，能力健全而後可，吾粵鄉村經濟，既極衰弱，而自治自衛，亦未完成，現應積極從事於生產之獎勵，水利之講求，以及整理交通而利商運，提倡合作以濟困窮，更利用災區難民授田墾殖，轉移都市資本，開發農村，庶幾鄉村經濟，得以逐步興盛，人民生活，得以日就改良。至若自治自衛，自前既具雛形，惟須加以改善，詳細辦法，因有待于斟酌考詢，而改善方針，則首在下列三要點：第一、在不增加人民經費負擔之下，充實質的方面之能力，而其要在幹部之養成，第二、在不妨礙人民生產工作時間之下，增加其訓練方面之項目，而其要在學得所用。第三、嚴防假借特殊地位造成民衆力量，遂行一己之私圖，而其要在領導之得人，關於實施，以上鄉村經濟建設，及民衆自治自衛等之幹部，刻經設所訓練以備推行，至若禁止增加人民非法

負擔，節約社會額外消費，亦在嚴密推行，造成風尚，藉保充盈之元氣，奠定民族復興之根基，此當爲我各界同胞告者四。

上所舉述，俱以三民主義爲依歸，若失地能收復，正氣能發揚，則三民主義可以實現其大部份，實施救濟，培養民力得以成功，則民生主義得有相當解決，民權主義亦可確立不拔之基，惟包羅萬象，不能一一舉括，尤難同時實施，祇有就其事之急要及力所能勝者，積極進行，循序漸進，求速固恐不遑，求全有待將來，且施政之先備條件，厥爲施政之機構及人才與財力，倘機構不良，財才兩缺，亦徒法不能以自行，故施政機構之未臻完善者，則從事調整，以期運用靈活。財政之因戰事影響而稅收雜亂收入減少者，則急圖整理，以期維持度支，人才之未被登庸，或因戰事影響而流落者，則多方延攬，以期人盡其才。抑尚有二事與我諸父老約者：第一，爲政每患下情不能上達，凡屬民情之好惡，或官吏之貪惡，悉望舉報，俾助耳目之不及。第二，爲政每苦上令不能下行，其敢玩忽政府必執法以繩，決不寬假視功令，甚或背道而馳者，漢魂百戰餘生，今幸假我纜緣，得與各界同胞相見，尤慚于主政。服務鄉邦，欣悅之餘，百感交集，諸父老所屬望於漢魂者固殷，而漢魂所求於諸父老者尤切，立隱脚跟，挺胸起腔拿出良心，

沸騰熱血，共矢精誠，分途努力，勿驕勿餒，自力更生，在平時如此，在戰時亦如此，在抗戰建國之中，更應如此，必勝必成之偉業，再接再厲之精神，願與我父老兄弟姊妹同之，謹賞區區，尙祈明鑒。

勗勉調集講習的鄉鎮保甲長書

八

(甲) 鄉鎮保甲長目前的主要工作

1. 國民精神總動員
2. 戶口調查與入事登記
3. 兵役工役
4. 保衛
5. 教育
6. 財政
7. 農林
8. 合作及貸款
9. 禁政
10. 衛生防疫

(乙) 鄉鎮保甲長應有的基本認識

1. 鄉鎮保甲長應有的基本認識
2. 認識時代的須要
3. 了解政
4. 法令
5. 一般事務的處理常識

(丙) 鄉鎮保甲長應有的處理常識

1. 鄉鎮保甲長應有的處理常識
2. 組織能力
3. 判斷能力
4. 創造能力
5. 合作

(丁) 鄉鎮保甲長辦事成功的條件

1. 鄉鎮保甲長辦事成功的條件
2. 精細
3. 迅速
4. 正確
5. 有恆

(戊) 鄉鎮保甲長應有的修養

1. 鄉鎮保甲長應有的修養
2. 清白
3. 公正的態度
4. 堅強的信心

先賢垂訓：「民爲邦本，本固邦寧。」時至今日，人民與國家之關係，尤爲密切。領袖蔣委員長亦詔示吾人曰：「中國持久抗戰，其最後決勝之中心，不但不在南京，抑且不在各大都市，而實寄於全國之鄉村與廣大強固之民心。」

現在大敵當前，我國家民族正遭空前之危難，然國家民族之遭受危難，卽吾人本身之遭受危難，故吾人愛國卽所以愛身，保國卽所以保家。鄉鎮保甲長爲最接近人民的基層政治負責人員，丁此抗戰建國的偉大時代，職責繁重，關係至大，自應及時增進知識，鍛鍊技巧，抖擻精神，以效忠國家而造福人民。本省以往政治，行政效率之所以低微，貪污風氣之所以熾盛，大都由於基層機構之不健全，漢魏蒞任之始，卽以健全基層政治機構爲急務。茲者一面設立縣政人員訓練所，經常訓練各級幹部，以作治本之計；一面分別調集各鄉鎮保甲長集中講習，予以目前工作上所需之知識，以作治標之圖，深望受訓學員，共體斯旨，誠意接受，潛心研究，爲人民謀福利，爲國家奠基礎，庶不負政府調集講習之至意。漢魏現有數點意見，爲諸位告者：

甲 鄉鎮保甲長目前的主要工作

一、國民精神總動員

總理有言：「人者，有精神之用，非專恃物質之體」。又言：「武器物質能使用武器，全賴精神，兩者相較，精神力量居其九，物質力量僅佔其一。」又言：「人類而失精神，必非完全獨立之人。」我領袖於二期抗戰開始之際，發動國民精神總動員，期全國國民，無分男女老少，一德一心，羣策羣力，於三大共同標旨「國家至上，民族至上，軍事第一，勝利第一」；意志集中，力量集中」之下，出錢出力，貢獻一切於抗戰。鄉鎮保甲長應身先倡率，並須按期舉行國民訓會，切實遵守國民公約，勿懈勿怠，坐言起行。

二、戶口調查與人事登記

舉行戶口調查與人事登記，為實行地方自治的基本要務。亟應按照戶口清冊切實檢查抽查，舉凡出生死亡遷入徙出，均須依限彙報。自今以後，鄉鎮保甲長對於此事，不容有「因循敷衍不報告」及「或報告而不實在」等情弊。此事關係甚大，如其役工役的推諉，緩靖勸匪的進行，救濟農桑的發展，以及選好簡謀的整

查等等，皆與此有密切之聯繫。

三、兵役法

人民對於國家有服兵役之義務，鄉鎮保甲長經辦此事，務須各本天良，不容有絲毫壓迫人民，玩忽命令等情。以言兵役，應確實填報壯丁數目，公平抽籤，依照法令手續辦理。不舞弊，不徇情，切實做到三平（平等平均平允）原則，並且身先倡導，遣送子弟應征。至如優待出征軍人家屬，歡送壯丁入伍，更須誠懇熱烈，隨時舉行。以言工役，應遵照國民工役法，如服役年齡，工役時間與待遇等等，切忌執行不公，更戒肥己病民，務須體念國難未紓，民勞已甚，於「利國便民」四字，時時反省自省才可。

四、保衛

編組有槍民衆，抗日自衛，以保我祖宗之廬墓與夫生活所資之田園，合義重大，關係尤巨。鄉鎮保甲長，在平時當詳細調查民有槍枝數目，並加緊宣傳自衛意義，剴切曉諭政府保証民槍民有。至撫卹考績等事，均應切實辦理，鄉鎮保甲長，負有解釋查報之責。有事時，應督率各自衛團隊，協助國軍，構築工事，維持自安，肅清漢奸，逮捕間諜，偵探敵情，救護難民，保持交通，進而從事種種

抗敵襲敵擾敵等任務。

五、教育

教育爲立國之本，省府爲普遍培植及齡學童，訂有實施義務教育暫行辦法，短期小學暫行規程。爲救濟失學成年人，訂有二十八年份辦理戰時民衆學校暫行辦法，失學民衆補習教育實施計劃。鄉鎮保甲長應依據法令，切實協助縣府區署，調查及齡學童，勸導入學，並倡導人民集款興學，依照區坊鄉鎮設立小學程序，增設鄉學村學。同時督促改良私塾，悉依照短期小學或普通小學課程辦理，以擴大教育效能。

六、財政

抗戰以還，本省因居沿海要衝，時受敵人之海軍威脅。及廣州淪陷，瓊島潮汕相繼不守，稅源日涸，庫收頓減。政府爲體卹民艱，極力緊縮支出預算，雖收支未足相抵，仍力除苛雜，以免滋擾人民。更於萬分艱窘之財政狀況下，由省庫每年補助地方自治經費四百五十萬元，以健全基層機構，期自治能順利推行。各鄉鎮保甲長，應體念時艱，節約開支，務期做到領袖之訓示：「一錢當做兩錢用」。再者地稅爲政府之一主要稅源，其督徵催欠等事，自應協助政府進行，在不擾

民不病民消瘠公之原則，其課稅收

者，其老農種

省府為謀本省土壤之盡量利用，以補糧食之不足，特訂定二十八年度廣行多耕督種雜糧實施辦法，由鄉鎮保甲長，應切實負責清查各該區域內之民有荒地荒田，限期開耕。其所舉辦之冬耕貸款技術指導等事，尤應廣為宣傳勸導。至於保護森林，嚴禁放火燒山，推進地方鄉村公有林，亦為防災儲材之要政。此外省府尚願有承領地造林暫行規程，亦望切實注意鼓勵推行。

八、合作及貸款

組織農村合作社，及實行農村貸款，為復興農村增加生產便利農民之唯一良法。政府於此，訂有各種章則，方圖便利人民，鄉鎮保甲長亟應宣傳提倡指導協助，使人民能受惠，民生既裕，國本自固。

九、禁賭政

烟毒賭害為人生兩大陷阱，既傷身，又耗財，禍國殃民，莫此為甚。省府嚴禁煙，已下最大決心，先劃曲江，連縣，翁源，南雄，始興五縣為禁烟示範區，限期短期間禁絕，其他各縣亦正努力推行，務達到民國廿九年完全禁絕之規定。

至賭博一項，雖早懸厲禁，現又日久玩生，亦在嚴厲施禁。鄉鎮保甲長，於禁烟禁賭，白面應盡力協助政府厲行禁令，一面應廣為勸導，使人民自動戒絕。

衛生防疫

外人嘗譏笑吾人為遠東病夫，其實國民之健康，則國家強盛之由來。省府於此，特普設衛生事務所於各縣，並於交通要點增設防疫站。鄉鎮保甲長應切實協助衛生行政人員從事檢疫防疫救護等工作，且須隨時舉行清潔運動，使人民知講求衛生，於環場飲食，倍切當心，切勿以其為日常細故而忽視之。

要之凡「管，教，養，衛」之全般設施，究應如何推進，實施，改善，完成，各鄉鎮應着意講求，切實負責。以期無虧於職守，無負於國家。

乙 鄉鎮保甲長應有的基本認識

一、明瞭工作之意義及目標

要先明瞭工作，才能執行工作，不明工作意義，就會用錯方法，不明工作目標，就會走錯方向。因此（一）須熟識工作對象（二）須認清工作環境，（三）須預計完成工作的基本條件及過程，必如此，方可以收事半功倍之效，免有敗事。

事之處。

二、認識時代的需要

必須深切認識時代的需要，並認清自己的責任。三民主義，是救中國的唯一無二的主義，是抗戰建國的最高準繩。一個主義——三民主義——一個政府，國民政府，一個領袖——蔣委員長，是目前每一個中國國民所應恪遵不渝的，尤其自治幹部的鄉鎮保甲長更應認識明確。

三、了解政府法令

政府法令，原具有絕對尊嚴性，執行之人，務須細心探討，努力奉行，切不可枉法病民，更不可玩法害公，鄉鎮保甲，譬如棋子連串的環，一子着錯，全盤死局，一環脫節，全體渙散，影響之大，無以復加；又須注意。

四、一般事務處理的常識

處理事務，必須依據客觀事實，以冷靜的頭腦，應用學理，參照過去處理類似事件的經驗，定下步驟與方針。須知估計一有差錯，便是失敗的根源，更不可僅憑主觀，任意武斷，尤不應自作聰明，古人於「駕舟」之前，必下一番功夫，去「博學」，「審問」，「慎思」，「明辯」。這種態度，值得吾人取法。

丙 鄉鎮保甲長應有的能力

一、領導能力

要能以身作则，以身示範，要對民衆作思想上的誘導，行動上的指示，並要有容忍的度量，有雄渾的魄力。只要有目標有次序，大公無我，一本至誠，自能博取民衆的擁護。

二、組織能力

本人要具吸引力，並論要有宣傳性，能集紛歧意見，化異爲同，能使優秀份子，傾心內向，以主義爲火，以紀律爲爐，鑄成一團極富結合力的牢不可破的團體，從而分崩業務，採用所長，如此就會人盡稱職，組織健全，事務不舉。

三、判斷能力

要有敏銳的眼光，能洞澈裏裏，有果敢的行止，能當機立斷。目之所及，即有主張，不爲物慾所蔽，不爲幻想所欺，有判斷是非斷定善惡的方量，才有不辭勞瘁取義成仁的決心。

世界的進化，由於繼續不斷的創造，趕不上時代，便是落伍，適應不了

環境，便被淘汰。人類為生存而競爭，因競爭而創造，因創造以進化，所謂墨守成法，步趨成規，那祇有退化而已。

五·合作精神

人類不能離開社會而單獨生存。是謂人合我合，我為人人，這簡明說，就是我為他人服役，以換取他人為我服役。要得到合作功效，必須互信互信，由一德一心而羣策羣力，互助合作。客揭知能，並且要利不爭美，不避讓功不歸己。如此自能博得民衆的同情和信仰，獲得民衆的協助與愛戴。

丁·鄉鎮保甲長辦事成功的條件

一·負責

凡事就各自奉身負責，切勿當推當起。來來者者義不容辭，無旁貸的精神，忠於所事。並且要不計勞怨，不慮憂樂，不避艱難，不辭勞瘁，不避艱難，不辭勞瘁，不避艱難，不辭勞瘁。

二·誠懇

言必負責而不精細，言便茫無頭緒。兩非誠懇，善於治事，以要天處，善於治事，以要天處，善於治事，以要天處。

有次第實種方錄，有計劃善修條理，尚難求能繼到精明，足以察秋毫而物無遺形，細密至於如鼎蠶。而滴水不漏。須知凡百事業之失敗，莫不由於疏忽。

三·迅速

事今日事不令其畢，即無即其，不觀望不徘徊，如迅雷疾風，時時猶恐遲及，事事惟恐落後，必振發瞬息萬變稍縱即逝的時機。柳輕手快，立即實行。

四·正確

迅速之外，還要正確，譬如跑路，脚步固然要快，脚跟尤須立穩，不然就有傾跌之虞。吾人治事，要如射者的瞄準，要如船者的指舵，須知毫釐之差，當致千里之失。

第一卷恆為成功之本，真諦語說：「行百里半九十」，即說最後五分鐘的緊要，如果缺乏百折不回的精神，治事不能持之以恆，必致為山九仞功虧一簣。吾人治事，必須須磨強不息，有始有終，在德今來偉大人物的成功，都是有恆為本。

我· 柳鎮保甲長本身應有的修養

柳鎮保甲長

柳鎮保甲長

柳鎮保甲長

柳鎮保甲長

柳鎮保甲長

有清白的操守，便有光榮的聲譽，「民具爾瞻」以之表率民衆，「以之施行政令，自然咸得其宜」。古人所謂「仰不愧天，俯不慚人」，卽此之意。倘以清廉爲我政治工作者必須身體力行，惟儉求不爲利誘，惟廉才不爲物亂，不爲利誘，不爲物亂，才可以保持清清白白的操守。

二、純真的品性

宅心忠厚，推己及人，多下正心誠意的工夫，自有齊家治國平天下的功業。吾人治事，不在以威畏人，而在以德懷人。天理卽是國法，國法不外人情，寧可虧己益人，切莫損人利己。須知凡神州之赤子，盡吾國之同胞，何況鄉黨鄰里之親？所以治事之時，務須做到此點。

三、公正的態度

大道之行也，天下爲公。惟公正才可以達到平允，唯公正才可以得人愛戴。吾人治事，要有大公無我之存心，不念人惡不怙己短，不許恩怨，不問親疏，不存偏見，不具私心，更要揚善懲惡，規過執室，不於美惡廣衆之間，面折人短，以觀己長，以此態度，待人接物，必會令人感佩之嚴然，卽之也溫。

四、堅強的信心

古人說：「民無信不立」，我們領袖偉大的成就，便是篤信力行。凡百事業，建設無信的造因，必定不會有成功的結果。人隨機不測，處處深謀，便是沒有信心之故。吾人于此國際風雲險惡存時，與從事於最艱巨的抗戰建國軍後，固下箇要具有堅強的信心，決不成就即成仁的精神，不決定要步伍一致，精神團結，領袖護衛主義，信任國民政府，捨棄領袖，堅持抗戰到底的國策。非此五項，不足以得人護衛。必如是，方不愧為現代的中國國民，才配當一個新廣東的鄉鎮保甲長，鄉鎮長與保甲長之權能固有決然區別，而應有的修養，則初無二致，希望各位本此力荷，以起事功。至於鄉鎮長保甲長之勝地，勇士紳士，應通函各作團體，盡職盡責，各縣地方之黨委黨員諸人，而治以黨對人，天賦的責任，不應不負人前，寧願對對於地方公正賢明有聲望之紳耆，亦應傾誠推重，奮發精神，支持抗戰。民衆，其同抗戰者多方協力，矢志輔助，但求有裨於殺敵，無借執鞭以相從。

同時亦更以領袖對各地紳耆之勉勵，懇切開誠，轉相告勉。

「應知此次敵寇肆其侵略，實欲覆我華夏，滅我種族，虜兵所至，無不屠殺焚掠，順民亦無倖免。凶惡極矣，若劫者被凌虐，我我時書禮義之邦，莫

，詎容蛇蝎豺狼之蹂躪！且覆巢必無完卵，束手決難偷生，存亡榮辱，爭於呼吸，爲今之計，舍舉國一心，人人振奮，隨時隨地與敵作殊死周旋之外，別無可以自全之道」。

凡所舉述，悉爲處世治事之箴規，允宜朝諷夕誦，篤信力行，政待人爲，事在人爲，希望諸位勿以職位之卑小，而怠忽其所掌。須知泰山之高，積於土壤，東海之大，始於細流，集小功爲大功，由做小事而做大事。新的廣東，新的中華民國，正待諸位之共同努力，漢魂實寄以誠懇而熱烈之希望，古語說：「工欲善其事，必先利其器」，又說：「不有耕耘，何從收穫？」現在，諸位一面致力學習工作的利器，一面便該用此利器去善事耕耘。就此以祝諸位的精神與體力日佳，學業與工業俱進！

廣東政治新階段

——二十九年八月二十六日在省府擴大紀念週訓詞——

甲、造成復興氣象：

- 一、要有至大至剛的正氣。
- 二、要有公爾忘私的精神。
- 三、要有自強不息的努力。
- 四、要有臥薪嘗胆的生活。

乙、計劃政治的先決條件：

- 一、人才總動員以求才有所用，用當其才。
- 二、政治事業化以提高行政效率。

丙、目前加緊推行的要政：

- 一、解決糧食問題——1 積極方面增加生產，2 消極方面

減少消費，3 注意調劑及分配。

二、加強經濟作戰

1 建立自己經濟壁壘以防禦敵人封鎖，2 破壞敵人經濟組織以斷絕敵人資源，

三、建立人事制度

1 加強人事機構，2 建立人事制度的基礎，3 完成人事制度。

四、切實推行新縣制

1 充分準備，俾限完成，2 通力合作，慎選人才。

五、推廣國民教育

1 增加經費以充實學校設備，提高教師待遇，2 訓練大量教師及發動優秀青年以為師資幹部。

六、整理稅制

1 調整機構，改良稅則，2 嚴禁違法苛抽，防止走私漏稅，3 培養稅源。

七、兵役改進

1 強化徵募能力，2 改進兵役行政，3 樹立國民兵制度。

八、維持治安

1 防緝奸宄，安定閭閻，2 保護交通，

利便行旅，3 編查戶口，健全民衆組織，4 整訓團隊，充實民衆力量。

九、救濟義民——1 消極的救濟目前生活，2 積極的養成職業技能。

十、加緊動員民衆——1 以精神動員創造物資，2 以勞力動員擴大生產，3 推進婦女運動，增加人力。

其他——1 徹底禁絕煙賭，2 籌辦驛運，修築公路，3 健全衛生行政，增加衛生經費，4 統一訓練系統，充實訓練機構，善導青年思想。

各位同志：

我們檢討本省政治已往的工作，由於一年來的努力，現在可說到了相當的穩定。無論敵人怎樣的進攻，漢奸怎樣的搗亂，再不能動搖本省政治的基礎。但是政治基礎雖然穩定，如不進一步再求開展，結果仍是站立不穩，好像乘腳踏車一樣，在前進中停止，絕無穩定之可能。本人此次奉命赴渝，除向委員長及中央

當局進職並請示要政以外，還乘便到成都考察新縣制的實施和灌縣的水利建設，轉途訪晤桂湘當局，藉知川桂湘各省，正在埋頭苦幹，一切都有了長足的進步。瞻望本省政治前途，上以中央負托的重大，下以全省同胞期望的殷切，并在張余兩長官指導之下，認為必須因應當前的需要，再由穩定的局面，踏上開展的新階段。我們要踏上劃時代的新階段，我們必須造成劃時代的復興氣象，更必須建立劃時代的計劃政治。復興氣象是計劃政治的靈魂，計劃政治是復興氣象的軀體，現在分別說明：

甲、造成復興氣象

我們知道在一個大時代裡，總有某一種特殊的氣象，為當時人心向背轉移的中心，國家將興，有興的氣象，國家將亡，有亡的氣象，就一人一家之興衰而言，也各有其興衰的氣象。我國今日處在抗戰建國的大時代中，國家命運的嚴重，實超過歷史上任何時代。今後之國運，是復興的黎明期，還是敗亡的黑暗期？全視舉國人心之向背如何而決定。如果人心不死，奮發有為，則多難之環境，正為

興國之時機：否則民氣消沉，事業曠廢，雖有賢明領袖，胥肝勤勞，大計嘉謀，載在方策，將因我們之不能體會力行，而國家之厄運，也終不能避免。所以這個時候，是我們國家民族復興與敗亡的重要關鍵，尤其是抗戰到了第四個年頭，本省以環境特殊，地位更為重要，必須認真振作，方能把握勝利。故我認為廣東現在的政治，要有一個劃時代的新階段，造成一種新的氣象；以激發精神，推動庶政；現在我們所要造成的新氣象，就是復興氣象，而復興氣象的造成，就個人方面說，最小限度，須有下面四個要素：

第一、至大至剛的正氣：

正氣的存在，不是超人或非常人

所獨有，應是人人所共有的一種民族正氣，民間多少可歌可泣的事實，戰場多少傑出無名的英雄，都是正氣的流露，不過正氣發揚的程度，各有不同，那就要看在上者的如何啓發，和社會風氣如何感應罷了。實行國民公約，推行精神總動員，便是正氣的提倡，這更簡單易行。我們不單是需要超人或非常人有正氣，我們更需要一般人都具有正氣，歷史流傳的正氣，不應為士大夫的金玉珠寶，而應為一般民衆的布帛菽粟，必要這樣，才能普遍地形成復興的氣象。

第二、公爾忘私的精神：

現在社會人士對於公私的觀念，

大概可分作三種，一種是假公濟私；一種是公私兩便，一種是大公無私。假公濟私的，當然是罪惡；不用說了；公私兩便的，結果必致分散公的精神，減低公的力量，亦屬有害於公，所以，我們要提倡公爾忘私，要使一般人都知道「國家至上」「民族至上」，具體點說，就是要使一般人都知道國策神聖，國法神聖，所謂「鐵面無私」所謂「大義滅親」，在國家到了存亡最後關頭的今日，實應蔚為社會風氣，而不應祇為讚美的名詞。

第三、自強不息的努力：

一般公務員的毛病，就是似做不

做，或做不徹底。現在以時勢的催迫，已再不許我們不做了，也再不許我們因循苟且得過且過的了。我們一定要下大決心，要實盡氣力，要不再投機取巧；要不再顧後瞻前；我們要朝氣蓬勃地不放鬆一個問題，一個時間，一個機會；我們要把自己的血汗來換取國家民族的幸福，非達到所預期的目的，決不休止，才不愧是大時代的公務人員。

第四、臥薪嘗胆的生活：

臥薪嘗胆的意義，就是刻苦自勵

，圖強雪耻的精神。這種精神，我們要以行動表現出來，不論在公的生活上，或私的生活上，都要記得國家至上的意義，在危急存亡的關頭，絕不容許我們有泄沓奢苟且儂安的萎靡氣習，對於精神必須不斷的刺激，對於生活必須加倍的刻苦，才能打破艱危的局面，負起大時代中抗戰建國的責任。可是一般公務員對於這點，還未能切實做到。老百姓却能晝夜操勞，含辛茹苦，而許多公務員，還不能克勤克儉，先憂後樂，前方正在餐風宿露，沐血抗戰。而後方還是奢侈浮華，醉生夢死，這種矛盾不平衡的生活，非徹底改造不可。

乙、計劃政治的先決條件

以上已把新階段的復興氣象說過了，人人有了復興的氣象，自然社會亦充滿復興的風氣，人人有了復興的精神，自然社會亦充滿復興的事業。不過，政治是管理衆人的事，要衆人的事管理得好，當然要有辦法，尤其要有計劃，所以復興

氣象與計劃政治，實是復興事端的一體兩面，我們要怎樣才能使一般的政治設施，或為復興氣象的政治設施呢？換句話說，就是現階段的計劃政治，應該是怎樣的呢？我以為現在的計劃政治，應先具備下面兩項的必要條件：

第一、人才總動員

人才總動員應包含兩種意義，一種是動

員人才，一種是人才動員。是把人才為客體，政府要從多方的努力，把一切的人才，都集結起來，不特是量的增加，而且要是質的改進，不特要使野無遺才，而且要使才適其用；才是真正的動員人才。人才動員，是以人才為主體，政府要多方維護，使全省的人才，能很便利的，很配合的，從事各種抗戰建國事業；尤其是本省中心工作的發動與開展。所以人才總動員，在政府來說，固然要設官以養才，要把全省的政治，實托在各種人才的肩上，在社會來說，更要使人才與事業配合，使社會的一切事業與抗戰建國的需要配合。必要這樣，才能以事業養人才，才能以人才做事業，不致有人無事做，有事無人做。

第二、政治事業化

政治事業化的對面，就是官僚化；事業

化的特質，是民衆的政治和科學的政治，官僚化的特質，是個人的政治和反科學的政治。委員長曾說：「現在是一個羣衆的科學時代」，怎樣去適應一個羣衆的科學時代的政治，便是專業化的政治，羣衆的政治，是與羣衆力量打成一片去共同努力，共同建樹的，所以羣衆的政治表現，便是平民化，科學的政治是計劃的，不特要有計劃，而且事前要有充份的準備，事後要有公平的考核，一切人、地、事、物、時、都要有適當的支配，所以科學化的政治表現，便是合理化。平民化與合理化的政治，便是做事不是做官的政治，也就是專業化的政治。

兩、目前加緊推行的要政

具備了上述的兩個條件，便可談到復興氣象的計劃政治。現當抗戰時期，軍事勝利第一，計劃政治的設施，當力圖配合軍事，那只是當前事實的需要。關於本省的計劃政治，已有施政綱要及中心工作實施計劃，可爲根據。不過，我以爲要發揚復興氣象，要確實做到人才本位，專業本位的政治。那末，下列各項工作，更有加強努力的必要。

第一、解決糧食問題

糧食是目前的嚴重的問題，也是全省

人士所應共同動員去設法解決的問題。我們除致力於購運外米，整理倉儲以外，更應積極的增加生產和消極的減少消耗。

關於生產方面的，我們應切實做到：一，推植優良稻種，二，督種雜糧，三，獎勵墾荒，四，擴大春耕下種制冬耕，五，實行公耕，六，整理農田水利，七，解決肥料，清除虫害，八，整修耕牛。就中尤以督種雜糧，為臨時救濟的最有效辦法，本府經已明定獎懲，并派遣人員分區督導，務以最大努力，切實施行。至於墾荒冬耕及公耕，俱與增種雜糧有連帶的關係，我們擬由省府保證，向四行借一千萬元，為墾荒貸款，更由四行準備五百萬元，為冬耕貸款，省行則繼續辦理貸款。又自九月一日起，公務人員開始公耕，每人耕地，至少墾植六華畝，以為民衆倡導。

上為解決糧食問題的積極方法，消極方面我們要做到：一，禁止酒類之釀運傳飲，二，取締以米糧飼畜，三，提倡節食運動，四，提倡糙食運動。此外他若米糧之調劑及分配，亦為重要問題，除雜食調節委員會及各區糧運會分

別實施著外，現更籌設全省糧食管理局，健全糧食機構，專責主管辦理。不過，糧食問題，關係甚繁而複雜，實非主管機關及一部份的負責人員所能自己解決得來，不能不盼我各部門同志的通力合作，庶免從公了。

第二、加強經濟作戰：

所謂經濟戰的意義，一方面是保衛

自己的經濟機構，加強自己的經濟力量，以防禦敵人的攻擊和封鎖。另一方面是破壞敵人的經濟組織，斷絕敵人經濟資源，嚴厲執行經濟反封鎖。換句話說，就是建立自己的經濟壁壘，打垮敵人的經濟力量。我國抗戰，現在已到了經濟戰時候，我粵為濱海資源之區，所負經濟的責任，比較他省，更為重大，所以我們目前重要的工作應該是：

一、強化緝私機構：本省緝私機關，因為人事的未盡健全，力量的未盡充實，以致未能達到任務，走私之風尤熾，亟應整頓，及加強工作。同時對於財政部駐粵貨運稽核處，我們也應取得密切聯絡，以補助緝私處工作的不足。

二、穩定金融：本省毫券的信用，向稱鞏固，敵人雖屢圖破壞，終不得逞，現正商請中央，作進一步的調整，以便本省金融更加穩定，同時我們還要絕對禁

止敵偽貨幣的流通，並破壞敵偽貨幣在淪陷區內使用。

三、發展輕工業和手工業：本人此次親見林主席時，主席對於輕工業和手工業的發展，最為關心，殷殷訓示我們。第一步要做到自給，第二步由自給而做到自足，希望全省同胞和海外僑胞，共同努力規劃，切實推行。

四、搶運物資與實行經濟游擊：我們要組織公開的或秘密的採購隊和搶運隊，用種種方法，深入游擊區或在封鎖線內，把需要的物資——尤其是電油糧食等物，搶運過來。充實資源，免為敵用。同時運用經濟游擊隊，破壞敵人的工廠商店和運輸工具，以打擊敵人的經濟活動。

五、平抑物價，安定人民生活，物價高漲，是戰時普遍的現象，本省當然不能例外，但此影響於人民生活至大，我們急應設法平抑，一方建設廳趕快推廣儲費合作社，一方貿易管理處從速健全組織，發展業務，以負起調劑物價的責任。

第三、建立人事制度：

澄清吏治，和發揮最高行政效率，

是我們今日迫切的要求。欲達到這個目的，根本方法，就是建立健全的人事制度。本省府已下最大的決心，擬盡最大的努力，建立本省人事制度。第一步加強人事

機構：其主要工作，是強化人事行政機構，實施管理集中，改進人事管理技術，及制定重要的人事法規。第二步建立人事制度的基礎，其主要工作，是確立公務人員保障，升遷及考成制度。第三步完成人事制度：其主要工作，是實行職位分類，完成各級機關的人事行政系統，及完成人事法規的編纂，使卓然自成系統的行政法。

第四、切實推行新縣制

本省自中央頒佈「縣各級組織綱要」後，即定本年一月起，開始實施，並定今年之內，推行十九個縣，嗣以粵北戰事影響，至四月一日才由曲江開始，現已實施者計有七縣，打算十月實施九縣，十二月再實施三縣，全省各縣，三年之內，便可次第完成，現在所要大家特別注意的，就是新縣制的推行，不祇是某一機關，或某一部門的事，無論任何機關，任何部門對於此項工作，都要協同一致，負責推動。就省的方面說，有人以為新縣制的推行，祇是省政府的事，而省府方面，又以為祇有民教兩廳，關係最切，此實很大的錯誤。本省新縣制施行後，如曲江南雄兩縣，頗見順利，且已畧具規模。今後更應注意到未實行新縣制的縣份，事前要有充份的準備——加緊研

究，宣傳和計劃，已實行的縣份，更應注意管，教，養，衛各項中心工作的進度和實現，我們知道一種政制的推行，一方要有優良的負責人才；一方要有妥善的推行辦法，所以我們對於新縣制的用人，必須嚴格物色，認真考核；對於新縣制的推行，必須根據事實，設計周詳，才能實施順利，依限完成。

第五、推廣國民教育：

近年本省教育，尙少進步，尤以國

民教育爲落後，教育爲百年大計，卽後方人才的訓練，前方人才的補充，均有待於教育。今後對於下列四點，亟應積極辦理。

一、增加經費：本省教育經費，民國二十八年支出爲二百一十萬元，已較二十七年爲多，二十九年教育經常費，再增到二百七十萬元，臨時費及最近訓練經費各費，截至現在，支出七十二萬元。兩項合計，已達三百四十二萬元。因爲教育爲立國根本，雖本省財政在萬分困難中仍當盡最大的努力，尤以對於本年度應由省庫負擔的國民教育經費一百零五萬元，更當極力增籌，以期事業開展。

二、養成幹部：師資缺乏，當然不能教出多量優秀的學生，所以教育幹部的養成，也是目前教育的急務。本省除自下學期起，恢復師範學生伙食津貼外，並

在本年暑假內，訓練小學師資一萬人，今後還要繼續訓練，以養成多量的教育幹部。

三、轉移風氣：教師待遇，向來微薄，因之教師地位，也就無形低落，今後要發動導師運動，以轉移社會風氣，同時更在鄉保方面，發起養師運動，使教師在精神上物質上均得相當的安慰與報酬。

四、發動優秀青年參加國民教育工作：本省小學教師，約需十五萬人，現在所有者，祇得六萬，非發動優秀青年，加參此項工作，則國民教育的五年計劃，勢將無法完成。青年富於熱情，志喜向上，除改善其待遇和保障其職業外，并應爲其廣籌出路，使之在服務期間，能够安心工作。

以上各點，已交教育廳擬定辦法，切實推行。本人曾在中上學校幹部講習會詳細說過，并印有小冊子，可資參閱。

第六、整理稅制：調整稅收機關，改良稅則，并嚴禁保護費陋習

費的額外附加，減免游擊區及災區的捐稅，防止走私漏稅的弊端。同時更運用金關貿易機構，以培養稅源，這都是復興氣象，財政方面應有的措施。

第七、改進兵役：委員長訓示我們，自今年七月至明年六月止

，定爲「兵役的改進年」可見兵役工作的重要。現在提出三點，以爲改進的方案，希望軍管區委定計劃，切實督促師團營區及縣府國民兵團，認真辦理，所有黨政機關及人民團體，亦應通力合作，促其實現。

一、強化徵募能力，以適應軍事要求，對於兵員征補的數量和時機，必須切實遵照軍政部規定，以其適應第一線作戰部隊的軍事要求。

二、改進兵役行政，以求日上正軌，尤應努力於以下幾點：1 完成團管區所轄地的兵役示範縣工作，2 澄清役政，嚴辦貪污，3 擴大兵役宣傳，4 改善新兵入伍待遇，優待出征軍人家屬。

三、樹立國民兵役制度，國民兵團的組訓，雖時經一年，不無相當成績，但爲充份動員人力，保證抗戰勝利起見，對於國民兵制度的樹立實有更加努力的需要。現在所應注意的：1 選派幹員分赴各縣，實地視察，并頒檢討，督導，考核，改進諸任務。2 對國民兵之編組及訓練，力求健全充實，嚴密管訓，防止逃丁逃役。3 將全省兵役幹部，實施輪迴訓練，以增長其技能。

第八、維持治安：

本省現值荒年，又在抗戰的嚴重階段，人民生活，雖可因民族正氣的鼓舞而艱苦支撐，但難保無好亂暴民，乘機騷擾，騷動社會秩序，擾亂抗戰後方，我全省軍民，必須隨時體察，一方防緝奸宄，以安定閭閻，一方保護交通，以利便行旅，尤其對於主要的海外交通線，如港惠路及廣州灣到韶之路，僑胞來往，絡繹不絕，必須特別注意。惟欲達到長治久安之目的，我們更要切實編查戶口，舉辦人事登記，使政令易於推行，莠民無所匿跡；同時，加強警衛，整訓團隊，以充實地方及民衆的自衛力量。本省治安之維持，保安團隊固負最大責任，惟數目無多，且大部兼負前方作戰任務，今後亟應籌備保安機構，補充兵員裝備及改進素質，增強其作戰能力。

第九、救濟義民：

本省戰區日廣，難民日多，一切救濟事業：雖已經有相當成就，但嚴格來說，應辦的事尚多。現在除了糧食方面須盡量設法救濟外，關於失學失業的救濟，難童難婦的安置，亦應積極設法，除由各主管機關介紹入學或介紹職業外，凡有生產能力者，均擬令其加入技工養成所，或婦女

生產工作團，兒童則使進教養院或保育院。已往按工養成所，婦女生產工作團，兒童教養院和保育院的工作，雖因各方面的協助，以及大家的努力，頗獲成效，但收容人數，以達萬餘，今後工作，更爲艱巨，希望社會人士，華僑同胞，加以注意，投資墾植，或工業生產，俾由消極的救死扶傷，進而爲積極的生產救濟。

第十、加緊動員工作：動員工作雖是千頭萬緒，而目前所最

重要的，莫過於精神動員與勞力動員。因我們所靠的，不止是物質，尤其是精神，不止是土地，尤其是勞力，我們要以精神動員來創造物質，要以勞力動員來擴大生產，要以精神動員與勞力動員來配合軍事政治經濟動員的需要，例如以促進兵役，辦理軍民合作來配合軍事動員，以組織民衆，舉行保民大會，協助新縣制，促進社會教育來配合政治動員，以厲行節約，增加生產，提倡合作，協助統制來配合經濟動員。而全國總動員，更不能忽畧了佔國民半數的婦女，故婦女運動的工作亦須同時推動，以增加人力。

此外，戰時施政綱要及本年度中心工作所定事項，也都要分別推行，不能偏廢。特以關於禁賭方面，不食烟賭，費盡幾許氣力，始克禁絕，惟留毒已深，別

除不易，難保無不肖之徒，違法犯禁，我們必須認真查緝，使全省不再有賭錢吸
烟及包庇匪報等情事，庶多年弊政，可以一掃而清。交通方面：現正着手於驛道
的籌備，及興梅公路連賀公路的改善，星坪公路的興築，務使貨暢其流，物盡其
用。至衛生行政：過去一般人沒有多大注意，人才經費都感缺乏，現決計一方面
養成衛生人才，一方面健全衛生機構。並將衛生處直隸於省府，俾業務易于推進
。交庶政之推行有賴於優秀有為的幹部者極大，故訓練幹部，至為急切。本省地
方行政幹部的訓練在過去年餘，計已辦理四期，受訓者有四千多人，但考核結果
，尚多缺點，我們以後，更要統一訓練系統，充實訓練機構，對於青年思想的善
導尤應特加注意，納諸正軌。

上述種種，關係本省政治前途，極為重大。我公務人員及全省人士，已否具
備了復興的氣象？已否瞭解了目前施政的要點？已否認識了推進政治的方法？在
本省政治轉入新階段的現在，深願共同檢討，共同研究，究應如何詳細規劃，才
能表現復興的氣象，如何切實推行，才能實現計劃的政治，不特為我全體公務人
員的責任，亦我全省人士所應向著同一的目標，作共同的努力。所有各項要政，
各有其主管的機關，對於設計與推行，無論由某一個機關負責，或需要其他機關

的協助，各主管人員，必須負起責任，悉心規劃，努力推行，彼此之間，更要發生聯繫，藉收集思廣益，通力合作之效。

最後，我們還應注意的；第一要樹立工作的紀律，即一方面綜覈名實，在賞必罰，一方面層層節制，權責分明。第二要認清工作的目的，我們工作目的，是為國家民族，國家民族的成功失敗，就是個人的成功失敗。尤其是本黨同志，值此非常時期，更要站在民衆前頭，不因循，不畏縮，有冒險犯難的勇氣，有身殉主義的決心，以推動政治，為社會表率。本人獻身黨國，服務鄉邦，深感時危任重，未敢畏難苟安，當此艱難困苦時期，正是我們砥礪奮發的機會，所以今日特將本省政治新階段中的要點，鄭重地向各位詳細提示，以爲今後工作之鵠的，相信最後的成功，必歸於最後的努力者，願與同寅及全省人士共勉之！

展開廣東省政治新階段

——三十五年五月十二日在省府擴大紀念週訓詞——

- 一、當前急須矯正的三點：——1. 命令之貫徹；2. 步驟之齊一；3. 時間之把握。
- 二、我們立身治事的規範：——四要，五約，六則之切實遵行。
- 三、推行政令的必由途徑：——實施行政三聯制。
- 四、本年度省政工作之中心檢討：1. 救濟糧荒——足食；2. 整訓團隊——足兵；3. 改進人事行政——選賢與能。
- 五、良好風氣之養成：——保持緊張儉樸的嚴肅生活。
- 六、一個政治的基本概念：——儒術精神，法家手段，卽菩薩心腸，霹靂手腕。

各位同志：

自從本年一月廿日召集第一次擴大紀念週後，距今已差不多有四個月的時間了。本省的施政和工作的計劃，是以三個月為一期的，所以擴大紀念週，亦預定每三個月召集一次，因為兄弟于三月底奉召赴渝，前幾天才回來，所以到今天才舉行第二次的擴大紀念週，相隔的時間既比較長的，而劃時代的意義亦比較的大，現在先把這次赴渝的經過及回渝後的觀感，對大家說說，然後再提示怎樣展開廣東政治的新階段。

兄弟此次赴渝參加八中全會，並報告本省政情，荷蒙蔣委員長對廣東事情殷切的關懷，而各院部會長官及旅渝同鄉先進，對本省亦有懇摯的期望。故關於本省一切人和事的困難，均獲到相當的解決，至今後一切措施之改進，更得到詳明指示，兄弟實深感奮；同時，沿路經過數省，和逗留陪都幾達一月，並得乘便觀光大後方的建設和新事業；所獲的珍貴材料，足為本省的借鏡者亦不少，這可算是一個多月來小小的收穫。

在兄弟離渝時間，以各位的努力，一切工作，都在很困難當中作積極的推進。據兄弟的觀察，現在一般人員很普遍存在着兩種心理，一為對國際情勢的演進

，尤其蘇日協定訂立後，對我國抗戰前途所能發生的影響問題：一爲物價高漲所引起的生活困難急求解決問題。關於前者，我國是世界的一環，國際的錯綜變化，我國當不免受相當的影響，惟我們應知，持久抗戰，自力更生，是我們已定的一貫國策，四年來抗戰的總結，我們得道多助，愈戰愈強，國際的公理正義，日見伸張，對我的同情與援助，日見加強，如英國對緬緬路的重行開放，英美平準基金之同時簽字，義國軍火租借法案之對華援用，蘇俄的物資接濟等等，均爲顯著的事實。現在我國已成爲全世界反侵略集團的先鋒，我們抗戰已成爲維持國際和平正義的前哨戰，這就是我們的最大成功，獲得勝利的最大保證。有些人對蘇日協定發生不少的疑慮，其實此協定對蘇日兩國之本身，究竟孰利孰害，固不可知，而於我國方面，至少在抗戰的現階段，實無任何的大影響，適足以增進敵國所能造成的危機，我們唯有正視森嚴的事實，確認今日世界唯能自力更生，不奢不搖，無所僥倖，無所依賴，乃能善用國際變化，而不爲國際任何變化所支配。委員長指示我們的外交原則，以不變應萬變，就是這個道理，時至今日，我們抗戰必勝的客觀條件，已由四年來軍民犧牲的代價，而完全具備，吾人只須戒慎恐懼，自強自勵，繼續不懈，努力奮鬥，必能完成殲敵全功，求得最後勝利。關

於後者物價上漲，原爲世界各國戰時必然的現象，我國自不能例外，或者有人關心到物價如此上漲會直接影響及于我國經濟力量，間接關係於抗戰前途，其實我國得天獨厚，地大物博，充滿經濟上的優越條件，我們如能盡力開發，盡力利用，力求自給自足，使物資的供求能夠適應，則必可平抑物價，打破經濟的難關，關於糧食及公務人員生活問題，在八中全會上，委員長很有關心，曾剴切訓示，無論如何，要使公務人員及其家屬，有飯可吃，並責成各省主席切實規劃執行，這可見領袖之如何關切民生，愛護屬下了，兄弟職業所在，對公務員的生活改善問題，在未赴渝前，經飭行政效率促進會妥擬辦法，復經省務會議交付審查，昨已通過，自本月一日起施行，至於地方團隊警察及縣以下各級機構，則或由省府增發主食補助費，或由原經費項下自行挪撥，或由地方籌措，俱有很切當的規定，且經此次規定，所有各級人員的待遇，都已酌予提高，生活亦得到較合理的解決，希望大家體念時艱，關心國難，勿因生活稍有困難，而減低務農興趣，而要相反地，更加忍耐，更加刻苦，振作精神，努力職務，愈是艱難困苦交相壓迫的時候，愈應表現我們疾風勁草的偉大人格。

本省爲革命的策源地，在革命運動史上，向佔重要的地位，在此次全面抗戰

全力建國日益接近勝利常中，其所負特殊的使命與責任，亦日益加重。我們檢視本屆省府委員會成立二年多來的事實，我們雖已竭盡最大的努力，但仍感覺到成就的不多。古人說：「三年有成」，這句話雖不能例諸戰時的行政，但我們已有二十年多的時間和經驗，復在中央的督導及各方的協助之下，自應作進一步的努力，展開政治的新階段，起一個劃時代的作用，方足以戰勝艱難，完成使命。蓋自去年八月間，兄弟提出廣東政治新階段口號以來，因種種的關係，事實上不能盡符我們的要求，一切政治，還未真正走上新階段，所以我們今後應如何檢討過去之缺點，針對現實的需要，以展開新階段的廣東政治，這不特是全省公務人員的責任，亦是兄弟領導下黨務團務及軍事人員所應共同努力的所在，現在特將體驗所得，認為急須矯正，或特宜致力的幾個要點，鄭重提出，以作共勉的鵠的。

一 當前急須矯正的三點

凡事要求進步，須不斷的發現缺點，改進缺點，兄弟主持省政二年多來，自信對於政治的動向，尚無多大錯誤，惟所收的效果，則不能與預期的相適應，其

中國因素雖多，但在每一個機關或服務人員，最普遍而重要的缺點，即在政令不能貫徹，形勢不能齊一；及時間不能把握，此亦即政治不能收效的最主要原因，欲圖補救，自應從此下手，現試分開來說：

(一)命令之貫徹：委員長指示我們：「我們各級黨政軍幹部一定要徹底明瞭這『命令』兩個字的意義，從今以後，對於上級命令，不可視為具文，束之高閣，一定要『聽令如命』養成徹底執行命令的習慣。」這就是說：命令兩個字是含有生命的意義，是和我長官，和我自己，和我部下，以及國家民族的生命，都有連帶的關係，上級所發命令，是指示我們做事的方針，生命的道路，我們對於命令，一定要貫徹執行，及於下層，才能達成命令的要求，發生命令的效力。返觀現在我們怎樣，不可諱言的，我們就有很多的命令，不特不能達到基層的保甲組織和人民，使其切實遵行，就縣政府甚至省府本身也很多不能確實做到，這種忽視命令的舊心理，非澈底的痛加革除，則無論怎麼要緊的事情，怎麼完善的計劃，都與等手紙上空文，談不到政治的推動；不過令之不行，奉令者固難辭咎，而發令者亦應注意，兄弟以為欲求政令之徹底推行，必須具備下列三個條件：

一、計劃要精密，凡一切設施，要按時、地、物、五個條件，作

精密的計劃，充分的準備，才能督飭下級遵照去做，達到成功的目的，假使對於自己所要做的事，事前並沒有研究清楚，不考慮到事業進行中種種可能發生困難的情況，及其解決方法，隨便發佈命令，強人以難，甚至強人以不可能，必至格格不通，甚或束之高閣，積之既久，便養成下級輕視命令的習慣了。總裁說：「現在中國人做事最大毛病……無論做什麼事，在下命令之前，根本沒有考慮是否行得呢？命令既下之後，也不切實監督指導下面的人去執行」。這就是說明要上級重視命令，一定在下命令之前，要定有一種最適宜的方案，才能責下級以令出必行。

三、政令要簡單：無論什麼事，如果頭緒紛繁，則精力自不能集中，朝令夕改，則更易失却下級的信仰，故為使令出必行，行必徹底，非確實需要，不可任意頒發命令，非萬不得已，更不可隨便變更，換句話說，就是行一事必要有一事的效果，改一令必要有改一令的理由和苦衷，絕對不許有「令而不行」的例外，更不宜有「朝令夕改」的弊端，否則好高騖遠，花樣百出，所謂政令繁多，舉棋不定，弄到下級頭昏眼花，應付不了，無所適從，結果必致敷衍塞責，一事無成。

四、考核要嚴密：我們對於各項政令，要計日程功，上級對於下級，主管對

于屬員，必須勤加考察，隨時檢討，一個命令發出之後，究竟下面有沒有遵照去辦？辦理的程度如何？及政令的適應性如何？凡此種種，都要實地查察，不可專憑書面報告，才能够知道實效，遇着有奉行不力，或廢時失效的，應即嚴加詰責，對於實事求是奮勇有爲的，即須加以獎勵，尤其是各專員縣長，今後應多些下鄉，查詢各級行政情況，明定功過，隨時考成，才知道命令之是否貫徹，下級也自然不敢粉飾虛張，因循敷衍。

(二)步驟之齊一：我們推行政令，能够集中力量，一齊去做，便容易推動；倘行政不能協調，各自的做，零碎的做，則效果自小，再如方向不同，則更使力量互相抵消了。所以步驟的齊一，實有絕對和必要。我們凡發一種命令，下達之後，祇有要求一齊動手做去，集中力量去做，共向總的目標去做，決不能步驟有先後，行動有參差，意志有紛歧，在本省而論，我們要有一貫的口號，一致的作風，一定的目標。如兄弟在去歲八月依據國民精神總動員綱領，提出造成復興氣象的口號，並舉出達到此目標的四個要素，應該所有全省黨政軍團全體人員，均以同一的作風，集中於這個大目標，共同宣傳，共同實踐，切不可別出心裁，別翻花樣。致自亂步驟，自分力量，縱有需要改進和補充的地方，亦祇有提供意見

、聽候改變或補充過來，不能個別的各自進行，致蹈政出多門，着亂觀聽之弊。至於如何才能做到步驟齊一，我以為應該注意下列兩點：

一、信念要堅定；本省各部門的工作同志，對於既定計劃法令，應以堅定的信念，作一致的推行，不容懷疑觀望，妄起紛議，更不能各自為謀，自亂步驟，以致意志不齊一，力量不能集中，減低工作效率。

二、連繫要密切；步驟之不能齊一，原因雖多，而各部門只站在各自的立場，缺乏橫的聯絡，也是重要原因之一。我們要曉得政治的機構，原來是整個的，不過為辦事便利起見，分為各廳處會局，以便分工合作而已；各部門工作的發展，成敗得失，無不息息相關，故彼此應通力合作，不可各自為政，方能齊頭并進，步驟不亂；若專為自己打算，不顧其他各部門的困難，彼此之間，互相衝突，勢所不免，今後我們各部應認識政府整個精神，注意到彼此互相的關係，則歧異矛盾之弊，自然不致發生，至黨團及軍事機關之對於政治方面亦然。

(三)時間之把握：時間為一切生命與事業之母，善用時間，是達到成功的先決條件。現在是抗戰時期，一切情態是瞬息萬變，稍縱即逝，我們必須爭取時間，把握時間，所有遲緩鬆弛，空談搪塞，專講手續，都是一般官僚的習氣，絕不

適合戰時的需要，兄弟常說：「救人要在未死以前努力，救國要在未亡以前努力」。意思就是說，我們救人救國，如不能爭取時間，及時救治；則雖具回天之力者亦難有濟。兄弟觀察本省處理公文推行政令，仍多墨守成規，顧慮手續，以致喪失時機，無論什麼事業，都迂迴轉折不能直捷快當去做，所有政令的計劃下達和實施，均耽擱了很長的時間，推究所以致此的原因，不外：（一）疲玩成性，泄查因循；（二）遲疑不為，言空敷衍；（三）固守官僚習氣，專講手續，不負責任。今後這種不合時代的頭腦和作風，非整個改革過來不可。須知現在的軍隊作戰，幾乎全是用電話指揮處置，才能爭取時間以適應急劇變化的戰況，我們辦理戰時的政治，尤其是救荒如救火，好比救濟糧荒之類，又何嘗不可如是。至應如何去把握時間，我的意見，以為須做到下列三點：

一、緊張的情緒：現在是戰時，我們一切都要戰時化和軍事化，無論做什麼工作，都應振起緊張的情緒，今天的事今天做畢，不推到明天，一人做得了的事自己做完，不推到他人；縱使一人一日做不了的，我們也惟有夜以繼日的做，有了這種「鞠躬盡瘁，死而後已」的精神，才能應付非常，不愧為大時代的黨政幹部。

二、果斷的決心：官僚政治的毛病，便是處事遲延，空言搪塞。無論如何緊急及如何簡單的事情，總是遲疑不決，搪塞推諉，以致坐失時效，今後我們做事要不失時宜，當機立斷，去應付變化迅速的情況。「不為與遲疑」是兵家的大忌，看黨政工作的同志，亦當以此為共同戒條；否則，「議論未定，兵已渡河」縱有良謀美法，亦等諸廢紙了。

三、負責的精神：我們要把握時間，勇敢負責，實為最主要的條件，過去政治上的舊習慣，便是不能層級負責，遇事推諉，等事做而不找事做。多一事不如少一事好，並且不肯多負一些責，專講條文，專講手續，等到條文講好手續辦完之後，則事過境遷，已不知誰盡多少事了。我們要矯正這點毛病，便應該遇事負責，要有「赴義爭先」過則歸己的精神，在不違背上級意圖下，獨斷專行，力爭迅速，縱因時間關係，條文手續，微有不符，也寧可於事後補辦。這樣，才能爭取時間，適應戰時行政。

以上政令之不貫徹，步驟之不齊一，時間之不把握三點，是過去我們所常犯的毛病，而為當前急須矯正的，希望各部門主管長官及各幕僚長，率先倡導，並督飭所屬，切實做到，過去各部門于這幾點，除政令之貫徹於自治基層，或有若

于事實上的困難，尚須作進一步解決，其餘並非「不能」而是「不為」，所以兄弟已下最堅決的決心，如倘有不力加矯正者，一定加以嚴厲的制裁，不再因循放過。

二 我們立身治事之規範

廿八年一月，兄弟奉命歸主粵政，爲桑梓服務，當以在民族存亡之秋，鄉邦危難之際，我們應如何紀律以嚴，誠己以慎，於公於私，絕不容有一絲一毫的苟假，在蒞任之始，特以最低限度五事，和各級公務員約：（一）不得營私舞弊貪贓枉法；（二）不得庇縱煙賭；（三）不得擅加人民負擔；（四）不得忽視功令；（五）不得擅離職守。藉以造成廉潔風氣，樹立人民信仰，廓除污點，培養民力，並使公務員加緊工作，一洗因循，重視職務，不避危難，更復以兄弟治事從政所得的經驗，針對當前的切需，訂爲工作準則六項：（一）除弊急於興利；（二）實幹重於理論；（三）責任重於權利；（四）氣節重於生命；（五）求己重於責人；（六）嚴謹優於寬容，以期互爲策勉，共負時艱，實現理想要求，適應戰時行政。迨至廿九年八

問題。兄弟復認爲必須因應當前的需要由穩定的局面，踏上開展的新階段，再提出造成復興氣象四個要素：（一）要有至大至剛的正氣。（二）要有公爾忘私的精神。（三）要有自強不息的努力。（四）要有臥薪嘗膽的生活，藉以激發精神，推動廉政；兄弟治粵的步驟，係先求穩定，次求開展，「五約」「六則」係在穩定局面特作消極的取締，而「四要」則爲在開展階段時作積極的要求，其間訂立的先後，亦各因時勢的需要有一定的步驟，實爲個人治軍從政所體驗出來的立身治事的規範。至其最高原則，都是從新生活運動和國民精神總動員綱領與政治的道理演繹而來，現在試檢討一下，在本人領導下的全省工作人員，不特積極的四要，未能確切履行，即消極的五約六則做不到的也不少，這實在是一個極大的憾事。兄弟生平無特別長處，但嫉惡如仇，對吏治之澄清，貪污之掃除，實具最大的決心。且亦有很多人以此寄兄弟以莫大的期望。不過慚愧得很，兩年多來，不特政治未能弊絕風清，而營私舞弊放棄職守的事件，尚不斷的發見，這就是未切實履行「五約六則」的佐證。爾危民困至此，再不容許吾人有所瞻顧，今後對於吏治的澄清，紀綱的整飭，當不顧一切，竭盡最大的努力，以期挽救頹風。現在各縣局長之在扣留查辦中者，已有數起。一俟查訊得實，斷不稍予寬貸，希望各位同志。

對此「五約六則」互相策勉躬行，以樹立做人做事的準繩，一洗廣東政治的污點。至於關於復興氣象四要，兄弟認為在抗戰接近勝利階段中，尤為振靡起敝的良方劑，應該把它造成一個普遍而有力的社會運動，一方面為理論的闡揚，一方面作實際的踐履，藉以深入民心，把風氣移轉過來，但是怎樣把復興氣象形成一種偉大社會運動呢？實有更進一步研究的必要。

一、正確觀念的建立：現在頹敗的社會，一切善惡觀念，多已糊塗不清，變質易形，勢力代替正義，利害代替是非，僥倖之流，苟且敷衍，阿逢迎媚，倖進之徒，不在工作上求表現，不在才識上求進步，而以背景為升遷之階梯，以驕奢為身份之表證，變恥辱為榮耀，視正義如土苴，這種觀念，實為社會敗壞之根源，如果不予矯正，其禍害真無可底止，這種觀念，就是復興氣象的毒賊，勢不兩立，我們要糾正這種觀念，在個人方面，便要確立革命的人生觀，在社會方面，便要確立善惡是非的標準，就是道德的建立，必須人人正其義不謀其利，期其道不計其功，以權術為卑鄙，以苟且為庸劣，以阿諛為詭譎，而以正義相砥礪，以人格相勸勉，以守法為能，以樸拙為榮，以儉約為德，重氣節，守信義，必須恢復這些觀念，然後復興氣象才可造成。

三、公正輿論的倡導：社會風氣的轉移，輿論的力量最大。無論表現於言語或文字，在積極方面，我們要竭力提倡正義，獎勵忠貞，在消極方面，要貶斥罪惡，糾正自私，明是非，辨善惡，愛戴忠賢，唾棄奸佞，不特率先躬行，以身作則，同時還要鼓勵他人去實行，這樣蔚成風氣，然後復興氣象才可造成。

三、優良環境的造成：復興氣象的造成，主觀方面的修養固為必要，而客觀環境的培養，亦為主要條件。如果社會環境太壞，則主觀的觀念雖強，但客觀上受社會環境的阻礙打擊，小人道長，正氣不伸，則復興氣象也受很大的挫折，不能成為主流。所以我們除要加強主觀的修養外，還要挺身與惡劣環境相搏鬥，對於封建的勢力，和腐化的習俗，以及自私自利，敷衍，頹廢的份子，我們要予以糾正，打擊消滅。這是光明與黑暗的鬥爭，必須使黑暗口漸消逝，才能漸進光明。必須使正義伸張，正人得志，然後復興的氣象才能發揚暢盛。

以上是造成復興氣象的前提。以下一論推行的要領。

一、核心的造成 正人君子要結合起來，發生醞酵作用，四處蕃殖細胞，並且要團結好人，以感化壞人，在不得已時，則不惜與壞人搏鬥。黨員團員更應以身示範，互相團結，在社會及各團體中，形成核心的作用。

二、橫面的發展 就是由個人推廣到團體，由家庭推廣到社會，由甲地推廣到乙地，使每一個人每一個組合每一個地方都接受復興氣象的洗禮，人人振作，處處振作，成爲風尚。

三、縱線的建立 就是要由上而下，以身作則，使由長官到僚屬，將帥到士兵，師長到生徒，家長到子弟，層層約束，由點線發展到全面，蔚成風氣。

復興氣象決不是一個空洞的口號，它是一種實際的行動，必須人人以此爲立身治事的準則，自覺自勵去躬自實行，互勵互助的去勸人實行，方能底於實現。四要，五約，六則，既爲我們立身治事的一定規範，凡在兄弟領導下之全省工作人員，均當切實遵行。嗣後省政府之教育廳秘書處政工總處，省黨部青年團之宣傳科組，軍管區政治部，保安司令部特別黨部，及省訓練委員會之第三科，省軍訓團之教育處等，均有宣傳或輔導責任之機構人員，無論文字或口頭的宣傳，均以這四要，五約，六則爲宣傳重心，隨時隨地，不斷作有力的號召和倡導，而各機關學校團體堂公共集會場所，也一定要張掛此項標語，更有時，以此爲考試或討論的課題，上級機關派員觀察下級機關時，並應以此爲觀察科則之一，希望各機關主管長官切實負責督導推動，務使全省領導下全省工作人員將此四要

，五約，六則，身體力行，禮為典範，朝乾夕惕，拳拳服膺，養成良好的幹部，以擔當建設新廣東的重大責任。

三 推行政令的必由途徑——行政三聯制

我國歷代政治上成功的要訣，不外（一）凡事豫則立，作未雨之綢繆，（二）實事求是，為政在力行，（三）綜覈名實，信賞必罰，這三點如以現代術語來說，即為行政上之設計，推行與考核，亦即為 委員長所訓示的「行政三聯制」所謂行政三聯制，就是說行政上計劃執行考核三方面的工作，具有密切的關聯性和整體性。我們在行政設計之前，要顧慮人事時地物各個條件，妥適擬定計劃，在執行之際，要忠實實現計劃，不可自作聰明，左右刪改。在執行中或執行之後，要嚴密考核，並將考核的結果，作為下次計劃的準備，如此循環連貫不斷，方可收得行政上美滿的結果。這在 委員長「行政三聯制大綱」已有詳明的指示；而兄弟於上次擴大紀念週「從行政三聯制說到本省施政計劃」演詞裏，亦有具體的引述，諒各位多已明瞭，不再贅述，這行政三聯制，實在是 委員長在行政的道理

上很重要的指示，爲我們推行政令克收實效的必由途徑，我們黨政軍團各部門的工作人員，均要深思領會，切實奉行的，拿本省現在實施行政三聯制的情形來說：(一)設計方面：各機關遵照中央的指示及參照當前事實的需要，擬定本年度的施政或工作計劃，更于整個計劃中，指定若干項爲中心工作，而機關內之各主管部門則依此職權而作分部的設計，于年度開始時業已完成頒佈，自計劃頒行後，特別注意的。(二)，執行方面，實行分層負責，從各機關之主管官，以至各級員司，凡其職責要切實規定，不要一味向下推，重襲科員政治的覆轍，也不要事事向上請示，把長官當作字紙籠。(乙)實行分級負責，按照行政系統，各級機關，各自盡其本職，上不壓制，下不敷衍。(三)考核方面，規定：1. 事的考核：各機關按日按期按年度切實檢討，至年終由本府彙編年度政績比較表，以評定年度施政計劃的總成績，並一面注意經費的支用，是否合法，和事實上是否發生預期的效果。2. 人材考核，要逐漸樹立本省的人事制度，根據分層負責制，厲行考績，實施獎懲，若能這樣的切實推行，則必可加強行政效能，發揮三聯制的功用。●現在本年度行將過了一半，究竟各機關根據計劃，其執行的程度如何，會否按源進度如期考核？考核結果是怎樣？已做到的是那些？做不到的又是那些？要由

行政效率委員會將各機關報告，及考核所得的總果，切實整理彙核，至下年度的計劃和預算既經着手編訂，尤須趕速辦理，務于六月底完成。

四 本年度省政中心工作之檢討

今年度省府的施政計劃，經訂定以救濟糧荒，整訓團隊，確立人事制度為中心工作。救濟糧荒，係以「足食」謀解決民生之道，整訓團隊，係以「足兵」寓明恥教戰之功，確立人事制度，選賢與能，求創新庶政之效。凡此三者，實為本省當前急務，即為標本並治的切要方案。現在就五個月來推進這三項中心工作的情形分別檢討一下。

(一)救濟糧荒：這當是前一個很重要的問題，同時也是全省同胞共同注意並應共同努力去解決的問題。目前本省糧價雖然高漲，但比較缺糧數額不及本省多的鄰省，却不見得怎樣昂貴，而人心亦尚安定；可見本省對於糧食調節的方針，並未錯誤，現在青黃不接的期間，至多不過兩個月，便有新穀登場，只要大家對糧食的生產，力求增加，對糧食的消費，力求節約，對糧食的管理調節，力求

合理與靈活，則戰時的糧食的難關，不難共同打破。本年入春以來，霖雨連綿，東北江冬耕雖受損失，南路則雜糧收成甚好，現在米荒比較嚴重者，還是四邑東江，現正集中人力物力，以桂米運濟東江，不過運輸力既受限制，而湘桂兩省雖有接濟，仍難充分普遍，贛省即因贛南米價，尚較本省為昂，採購不易，故根本辦法仍在「自力更生」，現經訂定取緝屯積糧食及居奇肆縱臨時辦法，對糧食廿戶徹底調查，限期以公平價格出糶，其有大量屯積糧食意圖居奇者，以軍法從事，祇要人民信仰政府，各公務員努力奉行，將多餘糧食，盡量收糶，使無不均的現象，則一定可以克服當前的困難，本省各縣長對於糧荒要政努力者固多，而忽視民食者亦不少，如前數月飭令各縣舉辦存糧調查，迄今尚有數縣屢催未報，我已嚴飭查明，決予以懲處，希望全省公務員，尤其對糧食負有專責的人員，體念艱難，全力赴事。不獨要消極的減少消耗，注意調節管理，還要積極的督種雜糧，獎勵墾荒，擴大春耕冬耕，整理農田水利等，以謀增加生產，達到自給自足的目的。

（二）整訓團隊：選以改進兵役，充裕兵源，維持治安，安定社會為要着。本年一二月份征額雖差，但三月份已無有起色，現在已規定四五六三個月厲行清理

積次兵額運動，期將次額掃數清征並嚴行懲獎，已有幾個縣長飽過，並限令在清
次期間，加倍征送。倘再玩忽，自必重懲。希望主眷部門及各縣長，努力推進，
以維抗戰兵源。至於保安團隊，雖已依照中央頒布調整辦法，功圖整理，惟關於
兵力的補充，裝備的改進，以及官兵管教之改善等，尙待努力者還多，亦須急起
直追，使能保衛民衆，維護治安，並協同正規軍作戰，增強抗戰力量。

(三)改進人事行政，這項在中心工作中比較最無進步，這固由于習慣不良，
各機關未能恪遵法令，而人事機構之本身不健全，亦爲重要原因，本省經在幹訓
團成立人事行政班，調訓各機關的政事幹部。以後一定要依照法規，統一任免，
團隊亦然，如有不遵辦的，自必嚴加懲處。因爲「爲政在人」，人事制度不確立，
在掛無標準，職位無保障，升黜無準繩，勤惰無獎懲，一憑感情用事，勢必趨於
奔競浮迎之途，是沒有辦法說到行政效率，改進政治的。他如人材登記，人事管
理核衡的改進，政事行政補充法規的訂定，均爲不可忽視的事，亦要切實去做，
切實去做，以奠定人事制度的基礎。

五、良好風氣之養成

兄弟此次赴渝向來，往來經過各地，視察所及，感覺到社會上孕育着一種反常的病態的矛盾現象。一方面因物價高漲，一部份人在忍飢捱寒，在辛勤中掙扎過活；另一方面則一些過份利得的暴富者，驕奢淫佚，作過份的享受。這嚴肅與荒淫的兩方面，形成了一個明顯的對比，我們站在嚴肅方面的人們，如果不設法將荒淫份手挽救過來，就是抗戰的一個危機。本省社會的情態，雖有漸漸走向奢侈的趨勢，但比較的說來尚能保持緊根和儉樸的嚴肅風氣，我們要把這種良好風氣切實保持，而繼續加以發揚光大。在緊張方面說：我們要以全省黨政團的工作人員為骨幹，對社會上要經常維持一種蓬勃生氣的精神，堅實而活潑，勇敢而有為，有力，有熱，創造出人類最進步的模型，以感化民衆，影響民衆，起領導的核心作用；對工作上要提高工作興趣，鼓起工作熱情，用比賽和競爭的方式，開發其向上進取心理，以加強工作效能，推進事業化的政治。在儉樸方面說：我們在上級工作的人員，固要極端刻苦，極端節約，親自倡導和踐履，以為社會的表率；同時還要探相當的干涉主義，對社會的奢侈風尚，加以取締和遏止，關于應如何取締奢侈和實行節約的方法，要由省黨部省府秘書處青年團各派代表，負責妥議具體辦法，例如宴會每席的價目，不得超過若干員，婦女奇裝異服，

，如何取締等等，均要有明白規定，取締辦法定出來後，便要嚴厲執行。就曲江來說，縣政府及警察局要負全責，省府的調查處，亦要隨時密查負責舉報。因為抗戰四年多來，在前方忍飢捱苦，以血肉作長城，在後方則奢侈極慾，拚命享樂，我們揆諸人類甘苦共嘗之義，試問良心上過得去嗎？所以關於本省緊張和儉樸的真實風氣之保持和養成，也是本省目前很急切需要的一件事，因為這與政治的推行，人民的觀感俱有很大的關係。

六 一個政治的基本概念

最後，要大家明白的，是一個政治基本的概念。換句話說：即我們的政治哲學的出發點在那裏？本省的政治實施應採什麼方式。我們知道，中國學術的精華，在先秦諸子，先秦諸子，最主要的派別，不外儒家道墨諸家，其中影響於中國政治思想和政治制度最大的，還是儒家及法家，儒家的政治主張為「人治」而以感化法實行之，故說：「政者正也。」子帥以正孰敢不正，「君仁莫不仁，君義莫不義，君正莫不正，一正君而國定矣。」有治人而無治法，是儒家的政治信條，道之

以德，齊之以禮，是儒家的政治手段。法家的政治理論中心，則適與儒家相反，法家的政治主張爲「法治」而以干涉方法實行之，故說「任法而不任人」，「有度皆準於法」其政治信條爲有治法而無治人。治國的手段，在在法，在在術，與在勢。道之以政，齊之以刑，綜覈名實，信賞必罰，這兩者互有長短，有利弊，我國數千年來支配整個政治思想的，雖是儒家；但關於政治制度的變革，却不能不歸功于法家。如商鞅申不害以及李斯，將封建的中國，變成君治的中國，將紛爭的中國，變成統一的中國，皆有實際的政治建樹，自漢以後，政治家如監錯諸葛亮王猛王安石張居正等，其有法家之一體，也能立功一時，輝耀史冊，不過中國的民族性，係主愛人，重感化，倘能儒法調劑，以儒家爲體，法家爲用者，必可致大勳。而孫冷譽如諸葛亮張居正是否則偏而有弊，或且以齒焚身，如商鞅李斯是因爲政治措施，其最高目的原是愛人，所謂「以仁心行仁政」，但時當亂世，疲玩政性，若期振刷，又非毅然殺以嚴謹之劑不可。故兄弟對當前的政治，認爲須本儒家精神，用法家手段，換句話說：卽菩薩心腸，霹靂手腕，說到這點，理由甚長，因時間關係，不能作詳盡的敘述，惟這樣一個政治基本概念特要告諸大家，希望其同認識，一致努力，以確立政治的觀點，統一政治的作風。時局動加

以我們的重荷，至今日而已極，各方對於我們的期望，亦至今日而至殷，因循苟安，既為我們所不取，畏難退縮，亦非我們所屑為。兄弟上承中央付託之重，下觀鄉邦危難之深，披髮纓冠，義無反顧，鞠躬盡瘁，實不容辭，惟有立穩脚跟，堅定意志，排除萬難，全力以赴，期以翻時代的作用，展開政治的新階段，領導民衆配合軍事，以促進抗戰的成功。尙望共矢精誠，分途努力，照着兄弟所指示的途徑邁步前進，於千磨百鍊之中，奠定艱難締造的事業，發揚光大，用以報國家，報我桑梓，這是兄弟願與各位共同勉之。

檢討過去與計劃將來

——李主席十一月十八日在省府擴大紀念週訓詞——

各位同志：

前次擴大紀念週，在八月二十六日舉行之後，到現在已經三個月，本省各項計劃，尤其是行政計劃的推進，是以每三個月為一期的，所以每過了三個月，我們應有一次工作的檢討，並且廿九年度現將屆滿，三十年度還有一個半月，即告開始。就是說本年度的工作快要結束，下年度的工作即將展開。所以今天特舉行這個擴大聯合紀念週，召集黨政軍各方面有關係的各級負責同志，到這裏來，一則檢討過去工作的得失，一則確定今後工作的計劃。

過去工作，如果就一年的經過作詳細的檢討，當然很費時間，而且從前已經講過，無須重述，現在只是就三個月來，我所提示的「廣東政治新階段」裏面的重要事項，作一個大概的檢討。

「廣東政治新階段」，是遵照中央施政方針配合本省目前之需要而確定的，它

的總目標，就是造成復興氣象與建立計劃政治，因為復興氣象和計劃政治是一體兩面的，復興氣象是計劃政治的靈魂，計劃政治是復興氣象的軀體，假如只有計劃政治，而沒有復興氣象，則精神不能充實；只有氣象而無計劃，則工作還是推動不來，結果也是空的。所以一面要精神發揚，一面要工作充實，就要造成復興氣象，同時實施計劃政治。

復興氣象的表現，要有至大至剛的正氣，公爾忘私的精神，自強不息的努力和臥薪嘗胆的生活。這四點，相信不僅廣東現在是需要，即全國各地，任何時候，也都需要。這四點是根據總裁倡導的國民精神總動員而來的，我們只須照着實行，絕對用不着疑慮。現在試檢討一下，我們對於這四點曾經做到怎樣的程度？固然，在新階段未劃分以前，我們對於精神上與工作上的要求，同志中已經做到的也很多，但新階段劃分以後，精神還是萎靡不振的，實所在都有。先說至大至剛的正氣，這種正氣，如果能够建立，做官便不會貪職枉法，做事便不會因循畏蕙；而現在貪污官吏還是未能根絕，工作稍遇困難則畏縮停頓，甚且離開本身職務而貪圖苟安。公爾忘私的精神如果具備，自能大公無私，犧牲小我，顧全大我；而現在公務人員之營私舞弊，或經營商業者，還是爲着個人作私的打算。說到

自強不息的努力，我知道大家刻苦自勵的固多，但工作不努力，不守時間，對於命令計劃奉行不力，工作效率不知講求的也是不少。至於臥薪嘗膽的生活，這點更差；固然，我們目前的生活是很困難，尤以公務人員及地方團隊爲甚。可是現在是什麼時候？是大敵當前，空前大變，幾千年來，沒有遇到這麼艱危的一日，我們現在臥的還不是薪，嘗的還不是胆，而到處看到一方面精神不安定，一方面在困難當中度着苟且儉安過份享受的生活。沒有飯吃的窮人固然很多，而酒樓妓館却暢旺異常。這種矛盾現象，一日不消除，國家社會就一日無進步。希望各單位自己檢查，尤其是稅收機關，金融機關，女職員服裝之趨尙奢華，主管人須切實注意。韶關本來有一種儉樸的風氣，近來却逐漸趨尙繁華，表示最濃厚的，就是婦女的裝飾。這自然是近日由各地來韶者日衆，不爲無因，而各機關主管人尤其是婦女界的領導者，却不可不注意防範一般女職員之沾染。

綜觀這三月來，對於復興氣象的造成，還是相去很遠。我們試想，這樣的氣象，會不會使國家復興？會不會使抗戰成功？我們要知道，際此時局艱難，在上層支持的是我們同志，在下層支持的是一般民衆。民衆在辛勤中過活，而我們却過份的享受，光是受他們的給養，而不替他們解除痛苦，這樣不合理的情形，假

定由此而使前友將士灰心，後方民衆不平，我們還可以站得住嗎？這於大局前途，影響極大。我們每做一事，都要自己省察一下，是不是與國之象，對的才做，不對的就不做。這是對於生活和精神方面的檢討，亦即復興氣象會否造成的檢討，及應該如何糾正的地方。

說到計劃政治方面，我在「廣東政治新階段」中有計劃政治的提示，這就是要把雜亂無章不合科學的政治改正過來。計劃政治包含人才總動員和政治事業化兩點。人才總動員又包含人才動員與動員人才兩個意義，前者是所有的人才，都動員起來幫助政府，後者是政府將所有的人才，召集到來一起工作。但檢討起來，却有不少的矛盾，既然是人才動員，便應人才濟濟，但事實上却往往有事無人做，尤其是沒有專門人才去做；既然是動員人才，便應該野無遺賢，但事實上懷才莫過的還是很，以致有人無事做。由此可知人才總動員這點，尚有許多沒有完滿做到。政治專業化，最要緊的是政治大衆化，和政治科學化兩點，前者是使政治爲大衆的政治，後者是使政治爲科學的政治。我們的政治，要向大衆方面和新的進步的方面推進。我們的政治，既然是向大衆方面推進，則我們政治的出發點，自應是爲大多數民衆的利益。但事實上，民衆的呼聲，民衆的要求，我們還是

不能盡量聽取和接納。至於科學的政治，是要打破過去不經濟的不合理的、不講效率的政治。但三個月來，政治雖是向新階段開展，而仍然不能達到我們預期的希望。即如本年度施政計劃的中心工作，我們都沒有完滿做到，這就是大家沒有按照計劃去做，缺乏科學的精神與方法的緣故。此點，我們也應該忠實的檢討。

既往不諫，來者可追，我們應如何根據過去的教訓而加緊未來的努力？這點最為重要。所以今天對各位所講，最主要的還是三十年度計劃政治的準備。一切政治計劃，都是各部門間互有連帶關係的，尤其是兄弟兼管的各機關。所以今天到來參加紀念週的各機關同志，必須共同注意。明年度的計劃，除了省府所屬各機關應依期擬妥呈報外，其他各機關也須於下月底以前送來。因為有了計劃，才可以成立預算，這是不可延緩的。

計劃應該怎樣擬訂，要注意下列幾點：

(一)計劃的確定 關於此點，過去各機關很多錯誤。計劃確定的程序，應先由各該機關的最高主管官，舉出幾個大原則，因為他的學識經驗，比較豐富，全般情況，比較明瞭，同時，他一定要先行考慮人，財，時，地，物的五個條件，使計劃能夠配合這幾個條件才行。總裁在中央訓練團，常以此指示我們，他說

「在設計與立案的時候，最要注意的是預備一切人，財，時，地，物等辦事要件。」這就是說我們的設計，必須以這五點為基礎，根據這五點，實際來擬訂的計劃，才不會落空，主管官考慮過人，財，時，地，物的條件，訂定計劃大綱，交給專門負責的人員去草擬，承辦人員，按照這大綱，再調查搜集材料，以及和各機關取得聯繫，然後擬定計劃草案，經過按級審查，最後再由主管官確定，這樣定出的計劃，才能與事實配合。但現在很多錯誤，某一廳某一處的計劃，多是交給科員去擬，所謂「科員政治」者以此。並且主管官沒有指示大綱和原則，承辦的科員，抓不到中心，便祇有東抄西襲，敷衍塞責，審核的也只看文字通順與否，絕無顧慮人，財，時，地，物的適應，這樣定出來的計劃，當然是空幻。譬如要蓋一間房子，不特要找到蓋房子的工人，還要告訴他建築地什麼地方，要多少時候築成，用什麼材料，費多少錢才行。否則圖樣雖然繪得很好，但是否合用，却不一定，繪圖的人沒有詢知房主的意思，所繪的圖樣，也不一定是合用的。現在很多計劃，都犯着這個毛病，所以根本不能符合我的意圖，同時根本沒有辦法做到。

又一切計劃，總離不了預算的限制，而預算亦離不了事實的根據，常見所屬

機關，各自爲謀，祇知把本單位的預算擴大，不顧及全般財政的狀況，結果還是有事而無錢辦，或是花錢而事還是辦不好，這都是很大的錯誤。所以一個計劃之確定，必先由最高主管長官，考慮財力如何，和某一件事業需財多少，「看菜吃飯」，有多少錢做多少事；再看人、地、時、物，如何而確定何者應該擴大，何者應保持現狀，何者應暫時減縮或停止，一一告知起草人，如果不依照上述步驟來草擬，任由各人憑空亂構，結果必致計劃是計劃，事實還是事實。試想，本府戰時施政綱要，和本年度中心工作，有沒有做到？我最近所提出的計劃政治，各人有沒有於有關的部份作深刻的研究和努力的推行？至於三十年度的計劃，最要緊的是「廣東政治新階段」裡面所提示的各項要政，除國民教育計劃，因中央計劃改變，不能全照原定計劃施行外，其他還是經常不變。保安司令部，軍管區及其他各機關，都應以此爲中心，分別擬定實施計劃。當然各廳處各部門還是有其本身工作，但務須與全般的中心工作相配合，更要適合省府的意圖，和各機關保持聯繫才行。

(二)計劃的中心 現在的計劃，最大的毛病，就是包羅萬有。問他能否做到，即答以可以不做但不能不有。樣樣要做，結果却樣樣做不到。我前月到桂林，

辦公廳李主任告訴我，今後施政，應特別注意把握着中心，這話一點不錯。我同粵主政之初，處於廣東百孔千瘡的情形之下，覺得一切的一切，都急不容緩。換言之，就是樣樣要做，然而樣樣要做是做不來的，祇得先把握着最急切的一點。就是先求穩定，使百孔千瘡，不致擴大，好的肌膚，不再潰瘍，然後看定那一個病是致命傷，先行救濟，再看那一處須根本培植的加以培植，所以第二步即為力求開展。此刻局面已經相當穩定，我們正宜集中力量，做幾件要緊事情。尤其是目前的糧食問題，及與這問題有關的治零問題，這兩個問題的解決，不僅是省府目前的中心工作，且為一切部門的中心工作。而這兩個問題實則一個問題；「衣食足而後禮義興」，糧食問題得到解決，治安自然得以維持。這不光是某一部份的事，而為大家所應一致拚命去做的事。如民廳應盡力推動人民努力耕植，安守本份；財廳和金融機關，流通金融，充實生產資金；教廳發展生產教育，養成人民遵守紀律的德性；建廳發展農業生產，使人民安於耕植；黨部及動員會努力宣傳；保安司令部和軍管區發動團隊，自己先做，以軍事推動政治；婦女會發動婦女，參加工作；振濟會救濟災區及窮苦民衆；效率委員會切實考成；一切一切都向着這個目標去努力。這雖然是一兩件事情，但做起來已不容易。有許多人做

事沒有抓着中心，件件想做，結果件件做不成功，我們非把這毛病糾正過來不可。三十年度的中心工作，差不多在「廣東政治新階段中」已明白提示，大家務須共同努力，集中一點。如打仗一樣，集中優勢兵力向着一點進攻，必能得到勝利；否則處處防禦，而處處感覺實力薄弱，結果定是失敗。

(三)計劃的聯繫 各單位的計劃，固有其特別注重的地方，但亦不能祇顧自己的本單位，而忽略了和其他各單位的聯繫性。過去的毛病，第一是計劃與事業脫節，第二是計劃與計劃脫節。所謂計劃與事業脫節，如剛才所說，以為計劃是計劃，做事是另一事情，或且拿到了錢而移作別用，一若計劃是專給人家看的，提會通過後便擱置下去，這樣危險實甚。正如打仗一樣，最高統帥部發下一個命令，部下並不本著這命令去做，連上面的意圖也不曉得，如此，固非打仗不可，且要受嚴重的處分。所以計劃和事業，必須切實聯繫：應該做的就做，不能做的須說明理由。計劃是要兌現的，不是拿來撐持門面的。計劃之先必須考慮實際情形，不能閉門造車。如果我學英國的拿英國的一套，你學法國的拿法國的一套，他學別一國的又拿別一國的一套，看來是很好，但能否適合本省現在實際之用却不一定。卽如醫病，隨便拿人家的藥方來吃，藥不對症不特醫不好病，甚且

是會致命的。怎末又是計劃與計劃脫節呢？比如建設廳一面因現在糧荒嚴重，主張一切耕地除種食糧以外，其他一概暫時不種，以免妨礙糧食生產。桑棉等等當然也在停種之列；而一面又計劃設立大紗廠，試問這紗廠的原料從何而來？又如甲廳與乙廳的計劃不能互相聯繫，則不特不能收到相得益彰之效，且每致白費氣力，或竟互相抵銷。其癥結所在，就是計劃與計劃脫了節，致使無整個的計劃；只有分工而無合作。所以計劃與事業，及計劃與計劃，必須緊密聯繫，方能收相濟相成之效。

(四)計劃的實施 施行一種計劃，必須要有：(一)監督(二)指導(三)考核。這三項工作，是缺一不可的。委員長常告訴我們：「我們現在辦事最大的毛病，就是不能綜覈名實，因此一切事情不是有名無實，就是名不符實，養成一種祇講表面形式和虛偽輕浮的習氣，這是由於沒有嚴密監督的緣故。」又說：「我們以後無論發布命令，實行計劃，一定要精神貫注，監督部屬去做。……要親身督察其進行的虛實遲速，合法不合法，而加以促進或糾正。」由「委員長這番話，可知實施一種計劃，必須監督部屬去做，如做不合法，則予以指導；此外還要考核其進行的虛實遲速，合法的獎勵，不好的懲戒。現在我們有許多毛病，最明顯的如示範工作江灌成積習好的獎勵，不好的懲戒。現在我們有許多毛病，最明顯的如示範工作

和公耕。示範工作開始已久，而並未依照計劃實行的還有許多。公耕經派人考核，結果雖未綜合報來，但已知到最好的是省府警衛營，以一營之力，而耕種二百餘畝，俟考核結果報來，再來一個公開評判，以定懲獎。不過有考核，還是不夠，有很多久把計劃轉到下層，便算了事，實則下層機關，絕沒有做到，這是沒有監督的緣故。除監督他們去做以外，一面還要指導，做得不得法，予以糾正；有困難的地方，替他解決。這樣，才能達到計劃實施的目的。如果沒有監督與指導，只有考核，結果也是空的；臨事周章，更屬無用。所以計劃的實施，監督，指導，與考核三者，是一定經過的程序，並且缺一不可。還有我們應怎樣使下層去做？用壓力的方法，這是下乘，必須使之化勞苦為興趣，提起他們對事業的興趣。現在本府秘書處頗得此旨，如提高各職員對於朝會的熱情，和小組討論的運用等等。這點，希望沒有做到的機關，能夠努力去做。

今天特提出如上幾點，向各位說明，各機關三十年代工作計劃，均應按照這個準則，去確定及努力推行。

其次，還有幾點意思和當前政治很有關係，也分別提出來說說：

第一、層層負責 現在一般人員，可說都是相當努力的，但工作成績却未盡

令人滿意，細考其故，是沒有做到層層負責所致。要知道當主管長官的，尤其高級的政務官，遇事必躬親，是沒有辦法的，也沒有此種必要。要做什麼事情，就應注意的幾個原則提示給主管部份，責成他去做就是。好比家主要廚子做飯菜，決用不着買菜燒飯都站在旁邊搵應，因為一家的事情還多，時間固然不許可，而根本這門工作，也沒有廚子那樣熟手：祇須告訴他，你要吃什麼飯菜，交錢給他去做就行了。這才合乎經濟分工的原理，這一點，當幕僚長的尤應注意。要知道，主管長官的責任，固然在綜理本部門的全般事宜，但因事情繁多，祇能擇重要的過目，而且主要的是作最後決定。所以當幕僚長的，對當前的事情應有所抉擇，應該呈核的才呈核，不需要呈核的就不要呈核。而當各級職員的，則不應該規避責任，減少長官的麻煩，增加工作的效率。而當各級職員的，則不應該規避責任，赴義不先，攘利恐後的惡習是要切戒的，應要「過則歸己，功則讓人」。上對下，下對上，或平輩相對待，都應該如此。總之，當長官的固然要綜覈名實，但不必事事躬親，過于干涉屬員的行動；而當下屬的，切不可遇事推諉；偷安卸責。權責分明，層層負責，工作效率，自可提高。

第二、注重考成。對屬員的工作情形，應有清楚的認識，以作銓敘的根據，

所以要注重考成，留意督促。若是這點做不到，則屬員拚命工作的無人知，完全不做的也無人管，這樣銓敘便沒有標準；不是由主管長官的感情來決定，便是根據外力來黜陟，其結果，便造成逢迎奔競的壞風氣，這是政治上不軌道的起點。無須隱諱，省府方面也發現有這種壞風氣，我不時接到外面的荐書，總是說某屬員才堪大用，請予提拔，其用意原在舉荐賢能，未可厚非，該屬員或許真是人才。不過這件事至少表示該員分心於奔競奔競，援引外力，並非全副精神放在工作上。這種奔競之風，萬不可長。我現在要正告大家，今後切不可存着這種念頭，如果分心外務，以為升遷可以力求，則結果必適得其反。今後本府人員的升遷一定以工作成績做根據，現在秘書處已用公開考試及考成年資的方法，來決定辦事員和書記的升遷事宜，將來還依次推到各級職員。我希望秘書處能够做一個好榜樣，其他機關都一致來採用這種的合理辦法，逐次樹立健全的人事制度。

第三、打破困難 現在是國難最嚴重的時候，也是我們最艱難困苦的時候，這時候需要以堅忍不拔的精神來打破一切困難，我們所遭遇到的困難不外兩種：一種是生活上的困難，一種是環境上的困難。就前者說，它是普遍存在於各階層的，不限於公務員。要求整個的解決，不能專從公務員着想；若是專為公務員打

算，公務員儘自加薪，而一般老百姓則生活仍舊奇苦，結果適足增加社會的紛亂。自然，公務員生活痛苦，政府應在可能範圍內設法替他減輕，例如政府宜妥籌辦法，供給平價的米糧之類，不過一方面我們公務員還應努力忍受，渡過難關，次就環境上的困難來說，我們自然也一樣的極力設法避免和解決，不過這種困難，各機關自然多少都會遇到，而我所碰到的却比大家要多，因為我負全省的最高責任，大家所遇到的困難，我俱有代謀解決的責任。我為此花費了不少的時間，也就攔了不少的工作。因此我想順便提請大家注意。大家所能解決的問題，要多盡點力去謀解決，不好儘管往上推，更不要被困難所克服。

第四·執行紀律 我蒞任之始，就提出「嚴謹優於寬容」的口號，因為在當前這個時候，尤其是在我國素尚寬容的社會環境裏，我們處事的態度的確是嚴比寬好，寧可接受「過嚴」的批評，而不願博得「寬容」的虛名。然而事實上過去我們並無怎樣的「嚴」，比方貪污的事是不時發見，而貪污者還少受到最嚴厲的處分。還因為一般人對什麼事都慣持息事寧人的態度，但求過得去便算，對違法者，往往過事寬容。一些主管人甚至對下屬故示寬好，甚且故予縱容，結果自然是紀綱敗壞。這種弊端，亟須糾正。在目前國難嚴重的階段裏，不論黨紀、國法、軍律，

都絕對要求大家分別遵守。如有貪污行爲，要立予懲處；其他犯法亂紀行爲，也一樣不必客氣。我們當機關主管人，雖不能保證每個屬員都沒有違法的行爲；但對每個屬員的犯法行爲，却須保證負責懲辦。必要切實執行紀律，才能挽救這種壞風氣。於此，我們一面須嚴格檢討自己，不可有絲毫破壞法紀的傾向；一面須嚴密督察下屬，不可絲毫存着放縱的念頭。並且要隨時指導改正其不端的傾向。同時還要提高其工作興趣，導之向共同的工作目標努力前進。

以上四點，都和計劃政治有關，而爲我們所應該做到的。召集一次擴大紀念會，很不容易，最後我還有幾句懇切的話要貢獻給大家：在抗戰到了目前的嚴重階段，也就是我們最艱難困苦的時候，對全般的戰局，我們固然抱着樂觀的態度；但最後勝利的獲得，還須我們努力去爭取。這最艱苦的時候，正是我們表現最高人格的時候。古語說：「疾風知勁草，世亂識忠臣」。我們很不幸而碰到這個艱難的時代，同時也很僥倖而碰到這樣一個良好的時機，正如藉這種艱難的時會，來磨鍊我們的意志，表現我們的人格。我們不要怨天尤人，對一切痛苦困難，要彼此容忍原諒，任勞任怨，祇求無愧我心，所謂「千秋自有公論」。正不必過分重視目前前的毀譽。凡事祇問應不應做，成功失敗，不必過於計較，就是明知不可爲，也

得盡力而爲之，如當父母病危的時候，顯然到了藥石無靈的地步，還要設法請醫作最後的治療，以盡人事。治病如此，救國更是如此。宋已覆亡，而文天祥，陸秀夫諸人還是擁戴皇室，流離奔徙，作復國的運動，這就是知其不可爲而爲，也就是在非常時期，人類最高人格的表現。我們當軍人的不要臨陣退縮，當公務員的也不要臨難苟免。我們要互相勉勵，努力到最後的一分鐘，到奉令免職前的一分鐘，到最後呼吸前的一分鐘。能夠具有這種精神，則無論遭遇是怎樣的迅速困難，我們都「天君泰然」。我們須知做官的日子短，做百姓的日子長；在生的日子百數十年，身後的日子千秋萬世。所以及時努力，表現最高無上的人格，是我們當前唯一的要求。在目前，首先希望大家依照我剛才的提示，把卅年度的工作計劃依限訂定，做一番檢討過去，策勵將來的工夫，以冀本省政治在最近的將來，得有長足的進展。並希望大家把我今天所說的一番話，回去轉告各自的下屬，使大家都能够有深切的認識，能夠向着共同的目標，努力邁進，總算成功的一天。今天不成功，明天成功；明天不成功，總有一天成功；我們不成功，後面跟着來的會成功。更希望大家不要忘自非薄，不要灰心，最後的成功，是屬於最後的勞力者！

從行政三聯制說到本省施政計劃

——李主席三十年一月廿日在省府擴大紀念週訓詞——

一·什麼是行政三聯制

- (一) 三聯制的內容是計劃執行和考核
 - (二) 計劃應注意人地時事物
 - (三) 執行時要忠實實現計劃
 - (四) 執行考核後可作下次計劃的準備
 - (五) 計劃執行和考核的複合性
- 二·怎樣編制本年度施政計劃——省政設計
- (一) 兩個原則：甲、全部統籌 乙、分類編列

(二)三個着眼點：甲、中央法令 乙、本省急切需要

丙、過去施政經驗

三、本年度三個中心工作

(一)救濟糧荒——足食

(二)整訓國隊——足兵

(三)改進人事行政——選賢與能

四、本年度的預算——較前合理

五、政治污點的清滌——禁辦貪污與嚴緝走私

六、辦事上特別注意的幾點

(一)分層負責

(二)注重考核

(三)公文改革

(四)爭取時間

今天是本年度第一次擴大紀念週，距離前次擴大紀念週（去年十一月十五日）又是兩個多月。前次我講的是「檢討過去與計劃將來」，把自去年八月間發表「廣東政治新階段」講詞內，關於「復興氣象」和「計劃政治」作一個大概的檢討，并提出擬訂三十年度工作計劃的幾個要點，作為各機關遵守的準則。這一次，我要把推行這個工作計劃的諸事項，提出向各位說明一下，用意是把握現在，策勵將來。

在來說到工作計劃以前，我先闡述 委員長在最近發表的「行政三聯制大綱」。這本訓詞裡面，詳細地說明行政的三個部門——計劃執行和考核的重要和彼此的關聯，指示非常詳盡，分析非常明確，是 委員長在行政道理上一個很重要的訓示。讀了這個訓示以後，覺得我在前次擴大紀念週所提出對於擬訂工作計劃的意見；與幸原則上和 委員長這一個訓示沒有違背。一面增加了我們的自信力，一面則慶幸我們的意見獲得了補充和修正的很好根據。

一 甚麼是行政的三聯制

所謂行政三聯制，是說行政上計劃執行和考核三個部門的工作，有着密切的

關係，具有連環性和整體性。委員長首先指示出過去行政的缺點，第一是各計劃都是零碎的，或各自打算的；因此各自擬議，各自執行，不能集中在一個大原則下制定出來。這樣枝枝節節而爲之，自然不能收到完滿的效果。我前次的講演，提到「計劃的確定」和「計劃的中心」也就是這個意思。第二是各計劃沒有連繫，因此不能分別緩急，甚至彼此發生矛盾重複或浪費的缺點，我前次說「計劃與計劃脫節」也即指此。第三是計劃與執行不相連繫。計劃未有顧及到執行時的困難，所說「閉門造車」，結果計劃雖好，却沒法實現。這也是和我說的「計劃與事業脫節」相吻合。第四則是不注意考核。命令下去，下級有沒有執行，執行到如何程度，不加注意，做得好的沒有獎，壞的沒有懲，不負責的是倖免了，負責任的就要感到灰心。我說「計劃的實施」，對於監督、指導和考核三方面工作缺一不可，也是這個意思。

其次，說到計劃、執行和考核三者相互的關係，和三者聯系上整個之作用。以蓋房子做個比喻來說，舊式蓋房子，只由房東定主意，購了材料，僱了工人，即行建築，對於用多少錢，費多少時候，都沒有準確的計算，自然是不能依照最經濟，原則做去，結果是花多了錢，還不能合用。新式的做法，是先請工程師代

爲設計的繪好圖則才僱工去依照圖則進行建築，一面派人監督，看是否按照圖則，有無偷工減料。蓋成後由房東驗收，並且政府還要施行行政監督，看是否適合建築法規，這樣蓋下來的房子才能適用，而符合最經濟的原則。蓋房子如此，行政也是如此。計劃政治與無計劃政治的分別，就在於它設計執行和考核三方面是否有關聯。所以在行政上設計之前，要參酌過去的經驗，和執行考核的結果，同時願及當前的人、時、事、地、物五個條件。在執行的時候要忠實的執行計劃，不能自作聰明，隨意刪改。在執行當中或完畢之後，要切實考核，知道做得到的是那些，做不到的是那些，而做不到的原因又在那裡，作爲下次計劃的參攷。這樣的循環貫徹下去，就可望收得行政上的美滿結果，而三聯制的整個性的作用就在此。

我們遵照 委員長的這種訓示，更可推論到計劃執行和考核三者，是具有不可分的複合性的，任是其中之一，都包涵這三方面的作用。就計劃來說：一個設計機關，於奉命設計某一件事的時候，先要計劃到如何去設計，然後按照計劃來着手設計——執行，最後，要考核所定出來的計劃是否適應現實的需要和原來的意圖。就執行來說：當執行之際，首須對這計劃如何執行，因應時間和空間，作個縝密的計議，想定以後，便努力去執行，促其全部實現，實現後，也要自己考核。

實施所得的結果。就考核來說：我們考核某一件行政，最初必要精密設計，用着什麼方法去實施考核，考核方法，是經預定，就按着執行，執行經過以後，再評着這次考核是否確實，及收得什麼成效，這可見計劃之重要。計劃執行考核，而考核之中亦孕育着計劃執行考核之部份，所謂三聯制的複查性，也可從這點獲到明確的認識了。我們過去，不論計劃，執行，和考核三方面的工作，都做得不能盡滿人意，不是先後倒置就是挂一漏萬，也就是對於這點沒有確的認識，和切實進行所致。

再次是分別了擬計劃、執行和考核這三種工作之詳細說到它們的重要原則和方法而歸結到計劃政治和計劃經濟，應以三聯制的施行爲基礎，這計劃系統們無論黨、政、軍、團的負責人，都應認真讀深思，澈底領會，和切實奉行的。今天因爲時間關係，祇好作簡略的報導，以喚起大家的注意。還有三聯制政治的「道理」，亦是「委員」關於政治哲學的一本很重要著作。和行政的三聯制比較起來這本書是政治的理論基礎，而行政的三聯制是實行方法，而前者是從大處着眼，而後者是從小處着手。都值得我們仔細研究和體察，將來合意來印發給各位，以便閱讀和實施。

怎樣編製本年度工作計劃

委員長關於行政三聯制的訓詞，給我們施行省政上很大的指示，所以我先提出來對各位說明。現在說到本省三十年度的施政計劃，本來各機關都有其年度的工作計劃，不過政府的施政計劃比較重要而複雜，而且和黨軍團及各委員會等都有很密切的關係，所以特別提出來說說。

一、施政計劃，就是一種設計工作。委員長所指示，我們設計，先要根據過去審核的結果。從各方所批評的意見和我們自己檢討的要害看來，我們過去的計劃所犯的毛病，大致有兩點：第一是沒有完整的方案，第二是計劃和預算未相建築，第三不能配合。委員長在行政三聯制訓詞，我們以前設計最重要的兩個方法，一個是擬定預算的百分比，規定各項工作各佔預算百分比多少，一個是擬定各部門的中心工作，集中力量去做，其他不切要的少做，甚至不做。我們過去不能切實的把握這種方法，所以每有計劃與預算脫節，和預算的分配不適當的缺點。

二、我們鑑於過去的经验，覺得今年的計劃擬訂，應該審慎周密，務求避免過去

的缺點。這次編制的擬訂，是根據下列兩個原則：

第一是全部統籌。省府的施政計劃，實際上和許多方面有關係，所以不能專顧省府方面，其有關的部分都得顧及。例如幹部訓練，原是訓練委員的事，但我們需要訓練補充的地方行政幹部，更需要訓練現有的地方行政幹部，所以這項工作應該列入省政計劃內。又各團警訓，本歸軍管區和保安司令部分別負責，但它和地方治安及兵源行政等俱有直接的關係，也是省政的一部分，舊縣制縣份有兵役科，新縣制縣份有軍事科，故計劃內應有他的位置。在預算上，尤其要統籌兼顧。凡是我所管轄的黨、軍、團以至各獨立單位的機關，何者該分工，何者應合作，何者應佔預算多少，何者應增，何者應減，都要有合理的分配。

第二是分類編列。這是為了要分清眉目，便於條舉。整個計共分三十二項按照了管、教、養、衛的次序而編列。

在進行編制前，我們的着眼點有三：

第一、根據中央法令。除最高原則的三民主義和抗戰建國綱領外，中央陸續提示過的要政，如「實施新縣制」、「推進兵役」、「發展國民教育」——尤其是抗戰教育，和「獎勵儲蓄」等都要注意。

第二、體察本省需要。如米糧欠缺，就要「救濟糧荒」；地方治安和兵役要緊，就要「整訓團隊」；作戰地區廣闊，故「救濟義民」急不容緩；僑胞匯款關係國民經濟至大，故「便利僑匯」，也很急切需要。這些都是本省所特有或特別需要的事，故應該着急辦理。

第三、是鑑於本府過去施政經驗，覺得那些工作沒有做好，要加緊做去。如入事行政未上軌道，是本省政治上的一個缺點，所以要着重到入事行政的改進；過去推行超然會計的結果，深切認識到這種制度是澄清吏治和使預算與計劃相符的最好辦法，所以認為應繼續推行以求達到最完善的地步，縣財政還是紊亂不能做到開源節流，消弭歸公，也要加緊予以整理，再如本省最近敵僑地區遼闊，容易發生走私，若不加緊查拿，對於社會的風氣和經濟都發生很大的影響，過去的緝私工作未到良好的效果，今後要更認真切實的去。

這些都是我們從過去施政經驗中體驗出來的。我們編訂本年度施政計劃，就是從（一）中央規定要我們做的，（二）我們自己迫切需要做的，和（三）我們過去沒有做好，今後要加緊促進的，從這三點着眼，而詳細訂定其實施的方案。三十年的施政計劃，始告完成。

三、本年度三個中心工作

七二

現在說到本年度施政計劃的中心工作。我們深知到做事要抓住中心，尤其以戰時省政之繁雜，更應把握著中心。以個人從事的經驗來說，集中兵力使用於必要方面，是用兵的要訣。既進攻吧，我們集中精銳，攻擊敵人之一點，很容易推毀敵人的陣綫；既防守，也一樣要集中兵力於所繫地區，才能應付敵人的攻勢。行政也是如此。我從政的時間雖然不多，但從過去的經驗，已深切認識到把握中心工作的重要。我們過去未能切實做到這一步，不是「不為」實在是「不能」；是環境的困人，並非人力的未盡。當前年（民國廿八年）兄弟開始主持省政，正在廣州淪陷未久，省府播遷，本省的情形，像個滿身瘡癢的病人，每一處都待救治，每一處亦都可潰爛，我們的施政，自然要兼顧到全般，使百孔千瘡，不致擴大，好的肌膚，不致潰爛，是屬於一種救死扶傷的工作，施政的目的，只是在求其穩定。去年情形轉好，因此我提出了「由穩定求開展」的口號。不過究竟瘡癢還多，仍不容我們忽視，所以我們的中心工作，還有五項。現在經過兩年的努力，我們的省政，急待進入一個新的階段，們我應該決定幾項中心工作，集中力量於這幾

稱帝治的要症，使這個病人回復它應有的健康，這點意思，我在上次擴大紀念週，曾作過扼要的提示。從上面所說的着眼點詳細考慮，覺得當前最重要的工作，莫過於（一）救濟糧荒，（二）警訓團隊，（三）改進黨事制度。這三種工作，可以用「足食、足兵、選賢、任能」八個字來包納。救濟糧荒，為的是求足食，警訓團隊，為的是求足兵；而因為「為政在人」，不能不選用有德有才的人來推進政治，使賢者在位，能者在職，這就是選賢與能。本年度施政計劃，就以這三項做為中心工作。現在分別說明一下：

（一）救濟糧荒 本省糧食素感不足，抗戰以後，外來輸入困難，尤其是去年早晚造都遭了天災，收成大減，因而形成很嚴重的糧荒景象。經過多方設法救濟，米價雖則不免昂貴一點，但尚能勉強供應需求。去年總算安穩的渡過了，今年的情形顯得比去年此際安定些。本省的商民還好，很少有囤積攔斷的。這也證明我們過去救濟方針的正確，我們由此可以增加自信和互信。本省糧食問題，是千百年來的老問題，不過從前祇要有錢，就有外米可買，故養成依賴性，而不知其嚴重。在一切俱不足靠。我們需要自力更生，本年度境內，我們要用最大的努力來從事這件工作，這部份工作，包含許多節目，概括起來，又分三點：

(甲)增加生產：這是治本的辦法。要知道外米是不可靠的，不要說輸入困難，就是能夠輸入，而因運費昂貴，運得來，也遠比目前的市價為高，絕非一般人們所能消受，所以惟有自力更生，增加糧食生產，才是辦法。至裡面主要的細目：(1)改良稻種，推廣優良種子；(2)興辦水利；(3)督導墾荒；(4)強迫冬耕和勵行公耕；(5)改良肥料；(6)防止牛瘟；(7)擴充農貸等。這些辦法若能切實做到，是可以根本解決本省的糧食問題的。

(乙)節約鎔費：提倡節約運動，改食糙米雜糧，嚴厲執行酒禁，及減少不必要的消費，如以米糧飼養牲畜等，都要設法取締，這樣的切實減少消費，也能幫助糧食問題的解決。

(丙)運銷調節：盡量購入外米，加強運輸力量，並取緝屯積居奇，設法以盈濟虛，此外對於糧食管理和倉儲整理等，都要繼續做去，倘能一一努力，則數千年來本省無法解決之糧食問題，或在此空前困苦當中，得一相當解決，亦未可定。

(二)整訓團隊：此處所稱團隊係指國民兵團和保安團而言。他們的任務是維持地方治安和供應抗戰兵源，所以在此米荒和抗戰俱極嚴重時期，更值得重視。

本年度對於整訓團隊，大致分三部分工作，一是國民兵團的地區編組和實施國民兵普訓。除繼續去年的工作，作普遍的推行外，特別注重從現有十五個團管區的存在地和粵北南雄始興等二十縣着手，力求遵縣規程充實其編組，同時實施國民兵普訓，以期改進兵役，充裕兵源。二是各縣自衛隊的整訓，各縣自衛隊經過好幾次的整理，到現在還未做到健全的地步。最近軍管區會派員分區視察得到許多整理的資料。今後要從數量的充實，質量的改進，和合理的分佈等點着手改善。三是保安隊的整理。依照中央頒發的保安隊調整辦法，應該改變成爲大隊中隊的編制。並增加中隊的單位，同時應分配于各行政區由專員和縣長指揮，實行保安的任務，現在本省的保安隊，大部分布在前方作戰，本年度當按照中央規定，力圖整理。同時厲行地方聯防肅清土匪獍狃，因爲保安經費直接出自民衆，自應用於保衛民衆，地方團隊能够整頓得妥善，後方治安固可無虞，前方兵員也可源源補充，所以是很重要的工作。

(三)改進人事行政。過去因爲人事制度，未曾確立，常見的毛病，是公務員地位無保障，各級機關都有一朝天子一朝臣的情形；任用無標準，聽憑主管官的意思來決定；考核不嚴格，負責者沒有獎，怠職者沒有懲，因而群趨於逢迎奔

說：這樣是沒有辦法根絕貪污，也談不到行政效率，更談不到人才總動員的。因此，人事制度的改進，是根本的要務。本年度對於這方面的工作，大致分成三項：一是繼續訓練幹部，一方面調訓各機關的幹部。一方面造就所需的幹部。地方行政幹部訓練團已舉辦了兩期，本年度內要繼續訓練二千人以上。其次要在各行政區分設幹訓班，訓練鄉鎮人才，除七、八、九、區已設立外，打算在第一、二、五區和四、五、六區各設聯合幹訓班，又次是設立縣幹訓所，以訓練保甲人才，以每縣設立一所為原則，特別實施新縣制縣份；尤應提前設置，一是舉行全省人才總登記，于一定期間，將全省各部門人才，施行登記，分成類別，以便選拔，一是舉行全省公務員之甄審與放核。任用公務員，先要審查他的資歷，合格後才予任用，任用以後，仍要施行放核，好的升級，不好的警告，人事制度原包含很多類的工作，但我們要按步做去，而且這三者關係很重要，訓練人才和選拔與才是建立人事制度的基本工作，這些工作我們過去或者沒有做過，或者剛在開始，必須加緊趕做，這三點能做到，也就算本年度的人事行政工作的很大的成功。

中心工作是全部施政計劃的重心，我們要以全力去從事，但我們要明白：中心工作絕不是孤立的，它與其他工作，是有着密切的關聯，例如以救濟糧荒來說

，其中督導冬耕與倡種什糧兩項工作，自然要建廳派出技術人員來負責推行，却更需要地方基層幹部的鄉鎮保甲長來協助推動，這就須要健全的保甲制度，所以凡與中心工作有關的工作，都須求其同時進展，才能促進中心工作的完成。在機關的關係來說，中心工作不僅限於主管機關的事，也牽連到其他的機關。就上述的例來說，督導冬耕本是建設廳主管，但民政廳要推動基層幹部去協助，財政廳要爲之寬籌經費，教育廳要在推進生產教育上來提倡，至於黨部和青年團可代爲宣傳，軍管區和保安司令部可發動代耕，婦女界可發動婦女來參加，效率會實施行考核，省行要推廣農貸……可見凡是有關係的機關，都應該協力推行。我們更要認識到中心工作是整個省政的重心。中心工作的成敗，影響整個計劃的成敗。救濟糧荒如果成功，千數百年來的大問題得到相當解決，自然是很可慶幸；若是糧荒愈鬧愈無法解決，不但後方要出亂子，前方將士也無法作戰，那就一切不可收拾。再如團隊整訓有辦法，後方治安固無虞，前方兵源也不愁枯竭，抗戰勝利自有穩固的把握；整訓如失敗，後方秩序固會成問題更直接影響到前方軍心，也變成絕大的危機；人事問題，也是如此，人事制度能够改進，不但本人有事做，事事有人做；就是敵僞也無所施其誘惑，異黨亦無從肆其搗亂。反之，人事

制度弄不好人辦不轉，其危險與弊害亦不淺。一切計劃都歸落空，關係也是非常重大。所以對於用心工作，要求機關固然要全力來辦理，其他機關也須一體協助推行，這是我們要切實認識和注意的。

四 本年度的預算

現在再就本年度預算略為說說。委員長在行政三聯制大綱上指示預算和計劃要有密切的關係，平常時期要「量入為出」，但除與戰爭有直接關係的行政部門外，其餘一般計劃仍應受預算的拘束，不能隨時要做什麼事，就要求追加預算或過量的在預算費項下撥支，因預算費的數目有限，而預算更非萬不得已不能變更。三聯制又就控制預算的最好方法，是編訂百分比，根據施政計劃及中心工作，將全年度的預算作成百分比，如文化事業佔百分之幾，經濟建設佔百分之幾等，然後詳細研究，每一科目中本年度應擴充的是什麼，應維持現狀或停止辦理的是什麼，而確使預算與計劃相配合，這樣才是合理。

本年度預算的編製，大體還能够符合上述的要領，比過去兩年的都更為合理。

。關於預算和計劃的聯系一層，我在上次擴大紀念週，曾對各位特別提出過。這次各廳處所定的計劃，間有和預算脫節的地方，後來經審查會詳為改正，大致總算不差，至於各部門預算的百分比，和中央所頒布的「財政收支系統法」雖未能完全相符，而關於經濟建設，文化事業，保育救濟和衛生療治等四項業務應佔的數目都比去年的大有增加。在計劃和預算的審查會中已很注意到預算分配力求合理，中心工作特別佔多些，其他略少或把駢枝機關歸併，或把不必要的項目刪除，來求得適當的分配，其次是注意到增加收入，使收支相符，就是量入為入。本年度支出的總概算是六千萬，收支相差約一千四百萬，這個數目擬發行公債為抵償。本年度的預算是經過多次討論訂下來的，非有特別變化，當力求收支之平衡，俾財政能上軌道。

五 政治污點的掃盪——懲辦貪污和嚴緝走私

還有一點特別提出的，就是政府在本年度內，對於政治污點之掃盪，懲辦貪污和查緝走私，決嚴厲執行，本省貪污之風素盛，經兩年來努力，貪污已稍斂跡。這次各視導團出發各地視導的報告，縣長以上貪污的很少，縣長以下的則因人

多品雜，尙未能做到弊絕風清，爲澈底澄清吏治計，今後更要嚴厲杜絕和懲辦。又本省走私之風也很盛，尤以南路爲甚。有武裝走私的，也有公務員故予包庇的。他們不願走私對於國家經濟的影響，故意忽視法令，以爲政府不暇兼顧不予制裁，這實在是很大的罪過。我常說我們無論帶兵或從政，不能保證每個部下或屬員都是好的，但要保證他們之中無論誰犯罪，都要絕不庇縱加以嚴辦，我素來主張「嚴謹優於寬容」，因爲寬容的結果，一定是老百姓遭殃。所以我對於這種違法行爲，決採嚴厲制裁的態度，凡有營私舞弊，貪贓枉法行爲，一概嚴密查拿，交軍法或司法機關究辦。如廉江縣長有庇縱走私嫌疑，予得扣留查辦，南路著名私梟黃鏗以走私所得的孽錢來勾結鄉黨，擁兵自衛，亦已就地槍決，嗣當繼續掃蕩，以期根本肅清，其有犯了嫌疑的，已分別提出警告，希望他臨崖勒馬，悔過自新，否則法網森嚴，斷無幸免。希望各位共同努力來造成風氣，以根絕這種政治的污點。

六 辦事上應特別注意的幾點

此外，還有關於辦事上幾點要請各位特別注意的：

第一、分層負責。過去辦事上常見的毛病，是上級的事往下推，下級的遇事往上推，互相推諉，把行政效率降低；或者在上的事無大小，一概躬親弄得在下的無事可做，在上者精神既用得不經濟，在下者有才却不能施展，或者在下的不應該做的也做，越權專擅，致在上者形同虛設，這都是不對的，這種種的毛病，都是由於權責不分明而來，所以糾正的辦法，是要切實施行分層負責制，各機關無不職務大小，應訂定分層負責辦事細則，其中對於各級員司的責任，另立一章，詳行規定。就如秘書處來說，自秘書長、秘書、科長、股長至辦事員等，各各做些什麼事，都有很明顯的規定。這樣層層負責，層層節制，推諉卸責越俎代庖的弊病固可避免，而公事的辦理也比較快當。我們各機關過去都有辦事細則的，但是分層不清楚，權責不分明，所以免不了上述的毛病。本年度內要把這種分層負責的辦事細則規定出來，這在各機關的幕僚長更要特別注意。一定要做到這一步，才算是科學的管理，科學的政治。

第二、注重考核。行政考核，可以分爲「人」和「事」兩類：「人」的考核以個人爲單位，用考績的辦法來施行。「事」的考核，以機關的行政計劃和預算考核的標準，以觀察它進展的程度。過去一年，行政效率委員會，對於這種考核工作，有

相當努力的。對人對事，都盡了相當的努力，但還嫌不夠，今年應更加注意嚴密的。至于各機關要注意先做了各自的考核，然後才呈送上級機關，這就是「分級考核」。又去年各機關的中心工作實施計劃進度登記表，雖已按期呈繳上來，不過有些還未繳齊，且有些報告欠詳盡和確實。本年度應注意到力求正確。

第三、公文改革。現在一般機關間最大的毛病，是公文手續格式繁瑣及輾轉傳遞，耽擱時間太多。一件公文，由下級遞到上面，又由上面轉回去，其間有統一方面經辦手續的種種耽擱，橫方面負責人員的互相推諉，常有經過幾個月的耽擱，而公文尙未出門。在這非常時期，這種毛病，應該趕緊改革，這件事已由行政效率委員會和秘書處會同研究，并提出具體方案可再加檢討，以備實行。至關於公文的本身，也有幾點應該注意，尤其是負責擬稿的人，要特別留意：第一，敘事要簡明，一句話說得下的，不要分做兩句說。第二，說理要簡捷，不可含糊和空泛，以免令人摸不着頭腦。第三，訓誡要懇切，這點尤其要緊，對下級訓誡，如太單簡，則受者不生反應，如出于惡罵，則流于刻薄，惹起受者反感。一定要用詞懇切，中情中理，而含有教育意味，受者才心誠悅服，而能收訓誡的大效。這都是公文技術上應注意的。

第四，爭取時間，光陰是稍縱即逝的，在今天元月廿日算起來，三十年度，忽忽又已過了十八分之一時間了，這是我們應該警惕的。我們的責重事繁，盡力去做，不敢說一定能得到所預期的效果，若存着苟且偷安的心理，等閒過去，非弄到一事無成，貽誤事機不可。所以我們應該謹持着今天事今天做，一日做兩日用的原則，充分運用寶貴的時間，這點希望各位以身作則，並督飭所屬切實做到。

最後，我決定從本星期起，分別親到省府所屬和我所領導的各機關考察。用意有幾點：第一、考核各機關過去的工作成績，看看是否和所報告的相符，做到的是那些，做不到的又是那些，並研究其做不到的原因在那裏。第二、審定各該機關本年度的工作計劃。省府的工作計劃是全般的，各機關應根據它再按自己所主管的範圍，詳定各自工作計劃。這個計劃要詳加審核，以期確實。第三、研究執行方法，看看各機關怎樣去執行它的工作計劃，才能推行順利。第四、聽取大家對工作上的意見，以資採納，解決大家工作上的困難，俾使推行。這是我要親到各機關的大概意思。希望各位早作準備。順帶要說一說的，是有許多事情也許我不能替各位解決，或者解決得不能完全滿意，這是我所抱憾的。但有一點很重要的，是我經常在各位排除種種外力的障礙，在工作上執行着一種掩護的責任。

，使各位能安心工作。這種責任，在別處或許是不怎需要的，而在本省，則因為環境和人事的種種關係，如果不解決這個問題，則一切都無從談起，今後我仍願為各位擔負這個責任，但這并不是經常的辦法，假如各位能切實做到分層負責，層節制，而使無懈可擊，則至少可以減少我應付這類專情所費的許多寶貴時間，而得更專心來處理政務，這兩年來本省的施政，已有了相當的基礎，這是大家努力的結果。而「三年有成」，還待各位的加緊努力，就是要我們來切實執行本年度時的工作計劃。如何才能保證這個計劃順利的完成，技術是一個問題，精神更其要緊，我們要有蓬蓬勃勃的精神，把握時機，自信互信以共同的努力，來完成當前的任務，達到「三年有成」的目的。

(完)

行政人員工作上亟應注意的幾個要點

一、要切实檢討執行施政綱要

二、辦事要認真負責

1. 要找事做不要等事做
2. 實事求是力求效率
3. 今日事今日畢
4. 執辦要切实
5. 不可面從心違

三、要有步驟有計劃

1. 事先按着步驟定下計劃
2. 受命或舉辦之件要先定一實施方案

四、指導要適當

1. 因時地人事而制宜
2. 嚴勤監督與考核

五、物力要愛惜

1. 愛惜公物
2. 節省消費

六、協同動作心存四信

1. 不可各有立場
2. 力戒先有成見
3. 避免磨擦
4. 要心存

四信(甲)對上級要信仰(乙)對同僚要互信(丙)對下

級要信任(丁)對本身要自信

七、羅致人才充實幹部

各位同志，同寅：

本府自元旦改組，算到現在，差不多八個月了。在這期間，我們知道，各方而對於我們的工作和施政，都在深切的希望和懇摯的期待着，同時，我們也知道因為時間，人事以及其他種種客觀條件的限制，我們工作的推行，也許有很多不如意人的地方，各方對於我們過去工作進展的遲緩，也許由失望而至於嘖有煩言

○可是政治是走曲線的，不是走直線的，政治的實施，固然成效愈速愈好，但是「欲速不達」，「躐等必敗」，所以我們雖在緊鑼急鼓當中，還是要有條不紊的按部就班做去，唯有這樣，方有成效可期。

兄弟到任之初，原希望以本年的第一季三個月，為施政的準備時期，第二季度一個月——四月，為施政的開始時期。但因交通困難，調整人事，健全機構等等關係，不得不稍事延長，故改為上半年的六個月為調查，考察，計劃，研討的預備時期，下半年七月份起為執行，推進，開展的實施時期。所以上半年工作沒有什麼顯著成效，原是我們自己所預料到的，我們相信各方面也會一定了解這種情形，原諒我們，可是自七月份起，工作如果仍不積極開展，縱然別人能夠寬恕我們，而我們自己却不能寬恕自己了。

現我們試把自七月至今兩個多月以來本省政治的情形，認真地回顧一下，誠懇地反省一下。以我粵省現時的處境，本屆委員會成立後，獲得各方面的合作和幫助，基礎總算已很穩定。但是徒然穩定是不够的，何況大敵當前，危機四伏，還談不到絕對的穩定呢？過去七個多月，我們完全沒有做事嗎？沒有絲毫成績嗎？當然不至如此。不過到了今日，時機迫切，稍縱即逝，我們非急起直追，殫精

竭慮，完成我們的任務不可。

我們要知道現代國際的戰爭，一經過相當時期，無論國內國外，都必然的會發生許多的困難，與詭譎的變化。然而能够克服困難，應付變化的，便會得到勝利，否則，就會陷於悲慘的失敗。前次歐戰時，英法等博約國，由於能够克服困難，應付變化，就收勝利的戰果，德奧反是，就招至失敗的慘禍。

在過去兩年多的抗戰中，暴虐而冥頑的敵人，用盡了「不戰而屈」；「速戰速決」；「速和速決結」；「以戰養戰」的毒計，但這些毒計，都已次第爲我所打破所粉碎了。現在敵人深知軍事不能進攻，乃轉到政治方面來下毒手，抄襲元清分化我國的舊戲法，企商運用「以華制華」的陰謀來宰割我，統治我，像敵人過去的到處收買漢奸，以及最近的收買汪精衛等作爲鷹犬，就是這種陰謀的實施。然此種漢奸的搗亂，於我抗戰大業，在我民族正氣高張的今日，當然無損毫末，徒見其日暮途窮而已。

我最高統帥 委員長於南岳會議時，曾宣示第二期的工作，是「政治重於軍事，後方重於前方」。我們在省府及直屬各廳處會局裏所負的責任就是政治責任，我們附省府所在地服務就是身在後方。那麼我們的任務，應是何等重大！何等艱巨！

我們要切實檢討執行施政綱要

今天舉行紀念週，我特別召集本省駐韶各機關人員，除省府附近各機關全體職員須參加外，其他各廳處會局及三區專員公署廳長以上職員亦須全體參加，這一個意思，就是要我們工作主亟須注意的幾個要點提出，作一番忠實的檢討。現出我們首先要檢討的，就是本省戰時施政綱要。本省戰時施政綱要，訂定時間，經過四個月，先行謹慎擬具，接着公開討論，再經嚴密審查之後，才行決議頒佈的在。這個綱要，為本省戰時施政的最高原則，頒佈以後，各廳處會局有沒有根據綱要，發現清晰的詳細訂出實施計劃來？又有沒有依照計劃，體察事實環境，定各期工作進度表綱來？行不通的地方，有沒有想法使之行得通？有錯誤的地方，曾經設法矯正沒有？這些疑問，若果得不到一個切實的解答，那就是政治的不兌現。今天在座的人員，大家都該自己檢討反省，地位越高的，更須加意的檢討，反省，據秘書處報告，全部的計劃，現正着手審查整理，希望趕緊的把它審定和整理起來，以便印發有關各部門參考，在未印發以前，各部門的負責人，應該在主管的範圍內，本擬定的方針，努力邁進，以免耽擱寶貴的時間。我們這施政綱

綱要，決不是空頭支票，決不是紙上具文，我們必須下最大的決心，傾最大的努力，切實執行，促其實現。

九〇

一 辦事要認真要負責

辦事最重要的條件，爲認真，爲負責。現在一般公務人最大的通病，就是做事不認真，不負責，因此各位必須注意下列的幾點：

一、要找事做不要等事做。革命政治和官僚政治絕對的不同點，就是官僚政治，是坐而等事做，等到事來，又只一味地應付塞責。革命政治，是找事做，做不到，就另想辦法，一定要做到，窮則變，變則通。並且辦事有創造的精神，做事講應付，不事陳陳因相。現在我們試檢查一下：我們日常所辦的公事，其屬匠心獨出，具有卓識宏見的簽呈有沒有？縱有，多不多？以已往的情形看來，那簡直是少之又少，甚至上面交下辦理的公事，也延擱不辦。主管的人也不理不管，不去催促。另外還有許多人，是昏昏沉沉，無所事事。以致有所謂「簽簽到，說說笑，看看報」的話柄。這固然是由於領導的人沒有把工作均勻分配，而自己不去找事做，也是一個重要的原因。

「其實這我猜辦事家寧可做錯，不可因為怕錯而不做，要觀察那一個人的辦事最好，可從誰辦的公事和簽呈最多以爲斷。如果終日只辦一件半件的例行公事，雖然辦得怎樣的好，也不過是一個長好的公務員。兄弟常講過：現代需要動的政治，做錯勝過不做。在軍事上只怕「遲疑與不爲」，對於錯誤，還可設法改正。有人對我說：『中國人對事，多做多錯，少做少錯，不做不錯』。這完全是處世三昧的活話，我們萬不能贊成的。在滿清科舉時代，幾年一考，一般應考的學子，坐在家裡，雖經籌議得爛熟，而與世事卻隔得一無所知，你說他壞，不壞，你說他好，是好，但這種人祇不過是一個飯袋衣架，國家社會絕不需要他，尤其不配做現代公務員。」

「空口說白話，辦事求效力求效率做事一定要切合實際，不可敷衍因循，不着邊際。有些天對於公事是會辦的，但是只會做例行公事，官樣文章，至于頒行出去，效力如何？結果如何，他是完全沒有顧慮到的，這就是不能實事求是的緣故。現在一般的辦事手續都是公事到來，由總收發收下分發各科室，各科室交由最低級的職員擬稿，再由科員，股長，科長，秘書一路加蓋印章，箇中說些什麼，全不知道的自然更說不上修正刪改。這種惡習，一如滿清專制時代，高官大員整日的行

式煙袋，踱着方步，專到公事箱堆案上，才慢騰騰的走進簽押房來，不詳加審核，自由而到底一口氣盡行便了事。弄得政府行政，盡成表面文章，這種不講求效率，不實事求是的官僚習氣，我們必須澈底改革，才配談現代政治。

試問今日事今日畢，現在一般政府機關都有公事積壓太久的毛病。上級機關積壓幾天往往使下級機關延遲一週以至一月，這種情形，影響行政效率，至為重大。自今而後，我們一定要做到「今日事，今日畢」。縱有若干公事，非一天可辦完的，也應儘速的繼續辦理，要在一個最短的限期內辦完。我每每看見有些人員上午去時到辦公廳，下午五時出辦公廳，按時進出，批過鐘點，對於積壓的公事，並沒有留心把它清理，這是很不對的。本人從前任西北區綏靖委員時，普通的公事投入公署，三天內定可辦完發出。現在省府機構，固然龐大得多，但總應在可能範圍內，迅速處理才可。

四、批辦要切實。我們對於公事，不但要處理迅速，而批辦也務要切實，不可空言泛語，使屬下無所適從。我每每看見有些公事，甚至重要的電報到府，各級人員祇照例簽一個「呈閱」或「呈閱後交辦」送到我處，我如閱後，亦照例寫一個「閱」字，發還秘書，科長，股長，而至科員，再擬辦法，擬後復經股，科，處，

次呈閱核定，然後辦稿。不但費時，而且失事，這就是官僚政治的弊病。所以有人以幽默的口吻說：「中國的政治，是科員政治」。因為公事到來，由科長，股長，而達科員，科員無可再推，只有執起筆來擬稿。因此各機關內，也就以科員的力量為最大。許多人有事接洽，每不向科長，而逕向科員，因為公事大都是由科員出主意，科長以上大都祇是蓋章畫行，像這種情形，所謂科員政治，實非厚誣。但是科員以學識修養的關係，所擬未必盡能適當，此後各級主管者對於處理公事，必須加以察核修正，這是在座各位應當加倍注意的一點。又關於「呈閱」的公事，倘非特別重大或我不着頭緒之件，總要擬具意見，以減少主管多費時間思索，並收集思廣益之效，其認為必須由主管核辦者，亦宜簽請核示，以免主管偶不經意，仍囑「閱」字發還，致承辦人仍摸不着要領，這是非速加改革不可。至若「交辦」之件，總宜明白批明辦法，就是須查案者，亦宜寫「查案擬辦」俾屬下一看明白，兄弟一向批公事，俱有切實的辦法，雖有時不免欠適當，但承辦的人，一經發覺有不妥之處，儘可再行請示，兄弟無不虛心採納。

五、不可面從心違。省府與各廳處會局間，凡可以當面或用電話決定的，應當面洽或電商，不必多用文字。因為動起筆來，既不迅速，且措辭之間，稍有未

善神侮湯劉德情截止的吓狀，甚深因此而生誤會。本省大事，由當府委員會議決定，小事由查廳會局辦理。大家務須虛心求益，推誠相與。如果在會議時有意見，應該盡量提供，悉心討論。會議時若不說話，過後又說不贊同，或說風涼話，這種人絕未受到法律制裁，也應感受良心上的龍責。我國官場上的毛病，要他做什麼，他說「是，是，是」，過後却一點不做。問他什麼，他唯唯諾諾，過後卻冷言冷語的說短道長，這是最要不得的。還有亟應革除的另一惡習，就是辦事不負責任，事後却千方百計的企圖過則諉人，功則歸己。且說，兄弟為本府注席，各位就應在兄弟領導之下，盡其所能，忠于職務，不應有半點貪圖便利。難卸責任的心思。我深知人非萬能，學有專攻，古語亦說：「尺有所短，寸有所長。」各處有他見地，無論何項書函向兄弟建議，兄弟必定盡量採納，擇善推行，今日何日，我們身膺政府重責的人，還不下決心實幹快幹苦幹，等待何時？

三六、要有步驟有計劃

其次，我們辦事要看事件的性質大小急緩，而定次序而分先後，大小倒置固不可，急緩互易亦不宜。古人說：「行遠自邇，登高自卑」。又說：「事豫則立，不

不豫則廢」。詮釋起來，就是說作事要一定的步驟和預先的計劃。沒有步驟，便談不到條理次序，沒有計劃便找不着中心目標。所以我們要：

第一、事先按着步驟定下計劃。我們辦理事情，必須有步驟有計劃，才能有條有理，循序推進。我們事先有準備，有計劃，縱有窒礙難行之處，比較容易檢討改進，縱有錯誤，也比較容易着手更正。官僚的政治，往往在事上是百般規避，最好希望事情不來，事情來了，就用公文應付，其目的就是使自己不致吃虧，至於事後的結果如何，根本不去計較。譬如植樹節到來，大家在公會的規定下，臨時來一個敷衍種植，種植下去，會不會繁榮滋長？那就是另一件事，沒有人去過問了。

第二、受命或舉辦之件，要先定一實施方案，務須研究所辦事件的主旨並體會其意義，以期推得動，行得通。因為公事不能刻板的說不是一件如此，一件如此。我們處理公事固然要求做得對，要求做得一點不錯。可是這樣還不够，我們還要求推進，要求開展，最重要的，是在於能從大處着眼，小處下手，必其如是，才能收得成功的效果。

官場

四 指導要適當

本府和所屬各廳處會局機構有大有小，各有專司，對於工作上的指導，務要適當。

一、因時地人事而制宜。舉例來說：將遇旱災求灌溉，將遇久雨講求疏濬，就是因時制宜；針對自然環境，提倡拓植必於沃土，講求漁業必於海濱，就是因地制宜。衝鋒陷陣，有賴士兵，發展文化，有賴多士，耕耘田園，有賴於農，製造工具，有賴於工，貿易有賴於商，遊藝因人制宜。軍民運輸，須要輪船，乘車汽車，但一時遇着此等現代交通器材不備，而運輸之事又不能廢止，則木舟馬車牛車，或更原始的工具有，也應利用，就是因事制宜。所以我們不可墨守成法，窮不知變，以為舊法現今也應如此，人家等因奉此，而如此，這般，我也曾等因奉此，如此這般，如果我們不能因時地人事而制宜，忽略個別指導，於是削足適履，就是因時廢食，結果每至杆格難行。

二、勤監督與考核。無論領導機關或人員辦事，皆兩個基本的要領：第一不要縱容監督，縱容督責，必須確實知道屬下是否充實稱職與盡責。第二要勤

加考核，信賞必罰，加過分明，這也是我們應該特別注意的一件事。

五、物力要愛惜

抗戰兩年以來，物質不無缺乏之處，現在雖然還未感到極度的困難。但持久抗戰，固然在於消耗敵人的兵力與物資，同時我們迫已也要忍受相當犧牲。以後我們的物資，也許會發生比今日的困難；我們為打破這個困難，有兩個方法可用：第一、愛惜物資，蔣委員長發表蘇聯會議時，已指示到二期抗戰中物資會比較缺乏，所以在其所定抗戰四要實施綱領中，曾指示我們「一、物要作」「二、物要用」。現在我們為執行這個原則，首先對於公家車輛桌椅等物，就要善為保管，勿使損壞，損壞可要修整來用，修了再壞，成為廢材，也還要廢物利用。可是我具有許多人對自己物品，能夠善為保存，對於公物則反是。今後我們必要以愛惜自己物品的心理來愛惜公家的物品，處處為公家着想才可。

第二、節省消費。戰時物力維艱，在私人方面，固要緊縮消費，在公家方面，亦一樣要節省消費。可是有些公務人員，對於汽油，筆墨，紙張等物，毫不愛惜，地浪費了很多，這實是一件不合理的事。須知戰時汽油等物，不但價格飛漲，而且

且關係外匯基金的流出，甚且還有有錢無處可購之虞。至關於不易購得的物品，我們應該設法改用代替品，例如汽車汽油無處可購，就該改用木炭行車。這無車可用時，就要安步當車，這也是節省消費的一道。

六 協同動作心存四信

人是理智的，本府是整個的，各位在府各部門服務，彼此必須必平氣和，協同動作，於此大家要注意的：

一、不可各有立場。大家同在一個政府下工作，如果各有立場，便不免有互相歧視，互相排除的弊端。我們應該堅決自己語誠自己：我們只有一個立場，只有一個為國家服務為人民工作立場。那麼大家就可以齊一步武，專心努力了。

二、力戒先有成見。我們省府人員，大家必須力戒剛愎自恃，固執偏見，凡事帶上有色眼鏡，合乎我心性的則以為是，反之就以為非。這是絕對要不得的。我們要一本大公，不倚不偏的法觀察事情，判別事情，處理事情，絕對不能事先存着一種偏狹的自私的意見。那麼，才能把任何事情處理得適當，辦理得妥善的。

三、避免磨擦 所謂磨擦，就是人與人之間的不協調，不融洽，不合作的表現。現在中國政治上常有相互磨擦相互攻訐的情形，這是最可痛心的事。本府同人要在親愛精誠，通力互助之下來相與工作，不可有任何不合作不互助的事件發生。今後本府暨所屬各廳處會局職員，如有以曲解誤會，故事造成磨擦者，主管的人應嚴加譴誡，至要至要！

四、我們要心存四信 怎樣叫做心存四信？

1、對上級要信仰 上級機關長官下一個命令，或派一個人，當屬下的就要信仰，不能藉辭，甚至貪污，就要向上級長官報告，依法剷革，切不可存一種幸災樂禍的心理，說不稱職者，是長官安插的私人，說貪污者是長官故意的縱容。

2、對同僚要互信 各位同在一个機關工作，因時間的關係，舊任的新進的歷史固有深淺，各人的年齡也不無老少的差異。舊任的對新進的，應相信他有新的學識，可以供我取法。新進的對舊任的，應相信他有好的經驗，可以資我的借鏡。老年人對於青年人，應重視青年人的年富力強，後生可畏，不可老氣橫秋，板起一付仇視青年人的冷面孔。須知老年人依於新陳代謝的原則，終須把責任交代

給青年人，青年人對於老年人，應尊重老年人的經驗歷史，縱然勇氣精力，或不如我，可却另有足資楷模之處。我們要從互尊上互敬上，求由我們的互信，由互信而發生互助。

3. 對下屬要信任 古人說得好：「疑人勿用，用人勿疑」。這就是說，對於有所懷疑的人，不如不用，若已深刻認識而用着的人，就應專信不疑，盡量給以事權，使他放心地工作。所以對於素所認識的僚屬，如果還存着疑心，時時提防他，勢必使他不能安心工作，不能振其所長。知人善任，任人勿疑，這兩句話，實是各部門主管人員應十分注意的。

4. 對本身要自信 我們無論處事做人，都要有自信心，自信力，決不可自暴自棄，自甘落伍。武裝同志，要自信本身是一個擁護黨國，抵禦外侮，精忠保國，赤誠衛民的英勇軍人。公務人員，要自信本身是一個廉慎勤明，公爾忘私，民胞物與的標準人物。由自信而自勵，行如其言，還愁不能成功之理。

七 羅致人才充實幹部

我們做事，每每感到人才缺乏，人才難得，所以我們欲求政治開展，成績卓

著，自應加緊羅致人才，提拔人才，扶掖人才，作育人才，以充實幹部。

兄弟這次回粵主政，曾自設一疑問：就是自問對於粵政，有無辦法？如果沒有辦法，我就不應來。現既受命而來，我就一定有辦法，不過辦法是有的，而最感棘手的，就是缺乏人才。古人曾說：「治天下，正風俗，以得賢爲本」。現代更是「人才決定一切」的時代，如果不得賢才而善用之，一定要失敗。爲求免於失敗，並求其成功，所以必需羅致，選拔，扶掖，作育人才，來健全幹部。兄弟以此自勉，希望各位亦以此自勉，務使「人盡其才」，勿使社會還有懷才不遇之人！

最後要說的：這次擴大紀念週原規定除本府與附近各廳處會全體參加外，距離遠者，股長以上職員均須到來參加。但是現在檢查一下，是否依照規定完全到齊？是否對於上級命令有「陽奉陰違」的惡習？各廳處會局奉到自已直屬長官的命令不能遵守，那將何以示範部屬來遵守你自己的命令？蔣委員長對於命令的解釋：命令之上加一命字，就是對視命令如生命，這就是說：長官的命令，有唯一尊嚴性，須絕對服從。

還有一層，辦事要由小而大，由近及遠。譬如說提倡衛生運動，本省最高機關省府所在地的黃岡，是否清潔，是否設備完全？若果連這小小的黃岡都做不到

清潔的話，還談什麼衛生行政呢？說治安，省府所在地的黃崗，是否路不拾遺？是否秩序良好？若果連黃崗都做不到這點，還說什麼推行警政呢！再說自治，倘若民廳所在的地方，基層組織的保甲制度，還沒有建立起來，自不容易談推行全省了。再說財政，如果財廳所在地則稅收機構不健全，苛擾勒索的弊端，仍復一存在，又何從使全省的財政走上正軌呢？再說教育，如果教廳所在地的義務教育，社會教育不推行，又安能普及教育，掃除文盲？再說建設，如果建廳所在地的公路不平坦，電話不靈便，怎談得到全省交通，通訊的發達呢？

兄弟這次赴重慶中央訓練團參加訓練，又往南雄戰區幹訓團主持教育歸來，愈感到我們省府各部門孕育着，存在着很多缺點，這是不能任其發展下去的，所以我今天特公開提出批評，並且不客氣地給予指正，希望各位拿出革命的精神把它改正過來，更希望各位虛懷若谷，自覺自動，照所指示的做去，絕不可抱着自驕，自滿，自大，自是的態度，固步自封，不求進取，以至誤己誤國。大家要十二萬分注意才可。

行政人員對於軍訓應有的認識

1. 甚麼是軍事訓練
 2. 行政人員受軍訓的原因——劃除過去官僚的習氣
- 軍事訓練應注意的幾點

顧廳長各位同志：

我們開始軍事訓練，到現在已經好幾個月了。今天特地來檢閱各位受軍事訓練以來的成績。看見各位精神很好，動作迅速，兄弟覺得非常滿意，非常高興。這是顧廳長領導有方，和各位同志努力的結果。

兄弟因職務關係，不能抽出時間常常和各位見面，現在趁這個機會，和我們各班談談軍事訓練。什麼是軍事訓練？行政人員為什麼要受軍訓？軍事訓練應該注意那幾點？大凡做一件事，應該先明白其中的道理，然後才能够自覺的，自動的，努力的去幹。這樣，才能够獲得最大的成功。

爲什麼叫做軍事訓練？我們曉得：人類要生存，自然要有自衛的力量，因人是這樣一個國家也是這樣。生存的障礙，人類的敵人很多，有自然界的敵人，有人類的敵人。如寒，暑，雨，雪都是侵害我們的自然界敵人。如果我們身體不好，抵抗力不够，很容易爲牠屈服，發生受寒與受熱等毛病。可是假如我們的體力夠，抵抗得住，不單不會侵害我們，我們反可以利用。譬如那日光空氣和水是軍人生活的伴侶，又是鍛鍊我們身體最好而最有效果的三寶。所以我們時時刻刻與日光空氣，水鬥爭，在不斷的鬥爭中去鍛鍊體格及充實體力，增加自衛的功。有了強健的身體，然後才能負起艱鉅的責任，建立偉大的事業。

原始的時代，我們的祖宗，與毒蛇猛獸格鬥，與狂風暴雨鬥爭，那時候人與獸類爭，人與天爭，一切當敵容易而簡單。現在科學昌明，殺人利器日新月異的人類鬥爭時代，要得生命的保障，就非求每個人的自衛力量增加與充實不可。尤其是在目前抗戰最嚴重的時期，爲國家民族的生存，我們要充實個人的自衛力量還要增強我們國家民族的集體力量。所以我們要明白：國民軍訓是每個適齡的中華兒女義務，而亦是一種權利。我們要以衛國爲己，是誰都不能逃避這個責任的。其次，說到行政人員爲什麼要受軍訓？在這個全面抗戰的當中，每個中華兒

止。最後還有一點：就是軍訓應該注意那幾點，亦就是在我們心裏上應該打破的。就是不要看輕了軍事訓練。一般人受了專制時代軍武傳統思想的影響，就根本看不起武入；同時亦認為軍事動作，並沒有什麼了不得，其實軍事是各種難高深的學問。軍事動作包括許多原理，現在各位所學的軍事動作，都是基本的徒手教練。就從這些基本動作中，拿出幾個基本的動作來講講。如(一)立正，(二)立正，(三)立正，(四)立正。這三個科目自要能做到合乎要求，那就不容易。現在以「立正」來講吧。大家一定以為很容易，腳站在一起，就不是了嗎？其實講起來起碼一二個鐘頭才可以講完。我現在簡單的把他的要領提出來和各位說說：「立正」就是兩腳跟靠攏併齊，足尖左右張開約六十度。為什麼要六十度呢？這是很有道理的，因為張開六十度，恰巧成爲一個等邊三角形，它三邊的垂直線交會於最中央的一點。這點就是他的重心，所以能站得穩能持久。其次兩個膝蓋要打直，中間不要有縫隙。腰要直，小肚收，胸要挺，兩手自然下垂，五指併攏，中指貼於褲縫，頭要直，口要閉，下顎要收，兩眼向前平視……這許多的動作，裏面都是包含了許多的道理，而且這是外表上關於「立正」動作的各種要領。而內心裏頭，還有頂要緊的一類動作，就是心要正。「立正」叫做不動姿勢，要一點不動搖。頂天立地，

堂堂正正的站着，所謂泰山崩於前而色不變的。各位誠想想光是一個立正動作，做起來就有這麼多，而且又是最低限度的要求。如果我試問各位恐怕大家會答不出來。這樣可以見得那裏是容易呢？

至於談到「注目」各位也許以為容易不過的，「注目」就是把眼睛看，難道看都不會嗎？但是這又有許多細微的地方，為我們所忽略的，古人說：看人看他的眼睛，這就是說不正當的人會在他眼睛裏露出他種種不當然的特徵來，我們平常兩人說話，眼睛要不左不右，專心致志的來談，假如對方當你對他說話的時候，他的眼睛看左看右，那你的說話，他一定沒有聽見，如果遇着這種場面，便要知風頭，他是不高興聽你的說話，你就要趕快走開。這種態度當然完全不對，積極的會使對方反感，消極的會使對方失望。所以眼神可以表現一切，我們應該要注意檢討，我們對人，一對眼睛，要平視，要對着說話的人，不要左顧右盼，這樣才能够表現出誠懇的態度。

再之，談到敬禮，講動作，就是舉手。分解來做，第一動就是右手五指拊攏，向右微方平伸，第二動，食指與中指置於帽簷五分之一處。同時頭要正，眼平視，向受禮者注目，這是舉手敬禮的動作。但是，禮節是表現敬愛的，敬而不愛

不是禮節的本意，要很自然的不能帶一點勉強。敬禮的要領就是立正，舉手，注目。剛才各位向我敬禮的時候，有許多人頭與手都不一致，姿勢不大正確，敬禮還有鞠躬禮等。在陸軍禮節上，很明白的規定，就以鞠躬禮來說：普通與長官相見，腰彎約十五度，元首領袖才鞠躬三十度。平常許多人亦是做錯，因此，可以證明軍事動作，表面雖然簡單，要是做到確實，就不容易這需要我們認真去體會，去檢討，一點都不可忽略，學問是無窮的，學然後知不足，知不足然後始能發奮向前邁進。

現在各位軍訓的基本徒手動作，算是學完，最近期間，兄弟還要擔槍來給各位操練。各位不要誤會我們并不是軍人便不必去學武事，這種觀念根本要打破，我們要強盛我們的國家，要做個時代的公務員，就要身體力行軍事國民教育，學成文武合一的本事，充實軍事的常識，來應付現代科學戰爭的時代，步兵操典，軍事書籍，各位都要拿來看看，我們要練心練胆，胆大心細，來應付一切的事體，沒有胆量便沒有把握，個人事業不會成功，國家社會便沒有裨益。

我們更要知道，身體為事業之母，身體不好，便什麼都不能支持；我們試看歐洲一般政治，軍事大家，那一個不是六七十歲的人，這就是我們的敵人——日本

帝國主義的軍閥門，他們的將官，在從前也是很少在五十歲以下的。因為有了相當的年紀，學問經驗，才能夠豐富，然後始能擔當重大的責任。反轉來看我們自己，在軍事政治各方面就很少六七十歲的人來負責了，就是因為體力不行。所以我們對於身體要時常不斷的去訓練，訓練的要領：第一要勤於練習，第二要減少思慮，第三要摒絕嗜好，兄弟對於這三個要領當中，只守住最後的一個崗位。我自己一向都沒有機會練習，減少思慮則事實不容許。我現在體重不夠一百磅，以這樣孱弱的身軀，對着三千五百萬民衆的重責，尤其是動亂的時期，其繁劇於我自己，的確是感受負不來，不過我能夠摒絕一切嗜好，所以去年在南灣線作戰時候，我曾四天四夜沒有睡覺，至於跑路，一天亦可以走一百多里，要是我平日不會修身，那當然不能支持的。

諸位現在這個地方，環境這麼好，同時又有機會來給諸位學習，是很難得的，希望各位，要把握到這個機會在這優美環境中去努力準備一切，財廳工作表現得很好，兄弟覺得非常滿意，願各位百尺竿頭，更進一步，一切庶政推勳，都靠財政的有辦法，希望大家要一心一德，做出好榜樣來鼓勵其他軍事訓練，就是省府的一個命令要大家切實的奉行，斷不能陽奉陰違。現在所見到的，是察面納，

實際的工夫，還是看不出來，將來發槍給各位操練的時候，或者來個實彈射擊，那是真材實料，便一目了然，一切只要我們爭氣，有本事抗戰的前途是絕對樂觀的。試看湘北打了勝仗。漢奸們準備雙十節演的傀儡便一哄而散了。這就是力量表現。兄弟個人因職務關係，不能常常來和各位見面，今天所說的話，都是我們大家的話。希望各位，對於軍事訓練。細心體認，在顧廳長領導之下，向着光明的前途邁進！

573

404031

(4)