



閣司令長官肖像

SWT 50/03

閻司令長官抗戰復興言論集第七輯目錄

總目

(民國三十二年三月至十月)

第一編 出席各會議及對各訓練團體機關人員訓話指示及解答

第二編 對本戰區組政軍教經各級人員手令手諭及撰詞文告

第三編 對本戰區各教育訓練機關團體開畢課訓詞及出席各會議開閉會

訓詞

第四編 朝會講話

目 錄

第一編 出席各會議及對各訓練團體機關人員訓話指

示及解答

民國三十二年三月二十一日至三十年十月底

對全戰區各運輸站站務人員訓話……………(一)

——犯了罪不如豬羊——

對洪訓會第十六期新戰法短訓隊學員及各保證小組訓話……………(三)

——晉綏軍絕對剷除營私舞弊的病——

對洪訓會第十六期新戰法短訓隊畢課訓話……………(五)

——努力實踐答詞中必做到的四件事——

三十二年兒童節對全戰區各小學校兒童訓詞……………(七)

——要做個現代化的兒童——

出席克羅城四兒黨訓話……………(八)

——一定要成個革命的少年——

對洪訓會第十七期國民兵團幹訓隊訓話……………(一〇)

——培植理性種子——

出席政衛會議開幕典禮訓話……………(一五)

——不欺哄——

出席政衛會議訓話……………(一六)

——對如何補足實幹年檢討總結第十五條敵工團之缺點討論總結之指示——

出席政衛會議訓話……………(一七)

——去除私心發揚公心——

出席政衛會議對報告討論總結後之訓話……………(一八)

——犯了罪不如豬羊——

出席首腦部根絕賭博執行紀律動員大會訓話……………(二〇)

——去不了以為能哄了人的心理就免不了丟人犯罪——

出席克羅城全體會員大會講話……………(二五)

——切實開實效小組會表現組織效用——

對新戰法短訓班學員訓話……………(二九)

——堅定革命志氣努力完成鐵軍——

對新戰法短訓班第三期畢業典禮時講話……………(三二)

——當前努力的數事——

對五一勞動節訓詞……………(三七)

——圓滿完成自給自足爭取抗戰勝利——

對山西大學校成立第四十一週年紀念會訓詞……………(三八)

——修養人格努力進步——

出席首腦部歡送出發徵糧同志大會訓話……………(三九)

——圓滿完成徵糧把人心收回來——

出席克難城首腦部娛樂晚會講話……………(四二)

——(一)要教育失教的人(二)革命種子胡玉太(三)婦女要努力勞作——

對組政工作討論會講話……………(四五)

——我們的政權是民衆擁護的政治是合乎人心的——

——循環檢舉是連繫民心輔助施政途徑須認真實行——

——拿起人民來建立民衆基礎人心政權的四大前提——

——徵購食糧爲當前工作須做到在地估量在場登記——

對組政幹部工作討論會講話……………(五二)

——完成當前工作（征購食糧）——

對組政工作討論會學員講話……

（五四）

——（一）實行革命政治（二）討論一個團結民衆的切實有效辦法——

——（三）去除打黑槍的行爲（四）縣幹部歸縣區幹部歸區村幹部歸村——

對組政幹部工作討論會學員講話……

（五七）

——（一）表現組織責任心（二）困難是成就自己的機會——

出席六三禁烟紀念大會訓話……

（五九）

——以大無畏的精神剷除毒害——

對興集各界端陽勞軍大會答詞……

（六〇）

——我一定要以全副精力領導大家努力——

對歌劇隊歌劇班員生訓話……

（六〇）

——戲劇是教育工作——

對首腦部第一次全體士兵進步運動會講話……

（六三）

——他位有高低人格無高下——

對陣中日報復刊第五週年紀念訓詞……

（六五）

——今後宣導之目標——

對洪訓會二十二期兵站幹部訓練隊學員講話……

（六六）

——作事的成果是像的代價作人的成果是你的收穫——

對洪訓會第二期兵站幹部訓話

(六七)

——為公為私真不敢放蕩——

對洪訓會第二期兵站幹部訓話

(六九)

——不犯罪——

對騎兵第四師追悼汾陽康寧堡劉營長成華等殉難一週年紀念大會訓詞

(七二)

——踏住他們的血跡不停息的去努力——

對促進克難城生產上路運動大會訓詞

(七二)

——勞動為人生的神聖原則——

對克難城工人娛樂晚會講話

(七三)

——絕不賭博不虐待小工——

對克難城婦女勞作社成立第一週年紀念大會訓詞

(七五)

——努力勞作奠定自給自足的基礎——

對西北實業公司復業四週年紀念日訓詞

(七六)

——努力之三事——

對洪訓會二十三期二聯中師範班畢業集訓學生講話

(七七)

——去除私心——

對洪訓會二十三期二聯中簡易師範班學生集訓畢業典禮講話……………(八二)

——充滿理性種子——

對兌鎮組政軍教各部門公務員眷屬紡花競賽大會訓詞……………(八四)

——勞動是萬難的救星——

對興集各界公祭陣亡殊勛將士及死難同胞大會訓詞……………(八四)

——要淬勵奮發繼續他們的精神——

對克難城首腦部士兵進步大會第二次運動大會講話……………(八五)

——向進步士兵看齊——

對全戰區幹部戰時要訓……………(八六)

——知錯認錯改錯不飾錯不執錯——

對車驛夫進步運動大會訓話……………(八七)

——向驛夫狀元曹有年看齊——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話……………(八八)

——與天地萬物為一體——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話……………(九〇)

——亂世是榮辱人升降人的——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話……………(九四)

——萬能是積易能以成難能——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

(九五)

——減少自己的損害，增加敵人的損害是軍人的神聖本領——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

(九六)

——一定不使進保人員有一個犯罪的及不進步的——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

(九九)

——向景純體看齐——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

(一〇一)

——人心換人心四兩換半斤——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

(一〇六)

——一定要認部隊的缺憾是自己的缺憾——

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

(一〇九)

——答問五則——

對全戰區幹部戰時要訓

(一一四)

——要作個心活的人——

對軍事進步保證委員訓話

(一二五)

——寄語各級軍官——

答進步保證委員.....(一一六)

——從政治保衛到政治反攻的步驟——

寄語各軍官的八段話.....(一二七)

——保證委員負責傳達——

對軍事進步保證工作討論會畢會訓話.....(一三三)

再寄語各軍官——

對行政會議出席人員訓話.....(一二四)

——上級一定要管住下級——

對出席行政會議人員講話(簡稱未獲講話).....(一二六)

——上級有防止下級貪污之義務，能防止而不防止與貪污者同罪——

對出席行政會議人員訓話.....(一二七)

——實行循環檢舉能上政治的最高峯——

對出席行政會議人員訓話.....(一二九)

應建立的三種精神——

對山西全省政治保衛團督導員縱隊成立一週年紀念大會訓詞.....(一三一)

——要向進步者看齐——

對出席行政會議人員訓話.....(一三二)

——努力之五事——

對出席行政會議人員訓話

(一三三)

——行政上必須要幫助軍隊——

對出席行政會議人員訓話

(一三四)

——行政上的事完全是為民的故必須與民合謀——

出席克難城孔子誕辰紀念大會講話

(一三五)

——孔子是個百分之百的革命者——

對三十一年度各縣征糧競賽授旗典禮出席人員訓話

(一三六)

——軍事第一食糧第一今年征購食糧必須照數完成——

對反欺自省三週年紀念大會訓詞

(一三七)

——去了欺抗戰復興才有把握——

對縣區征供人員畢訓後囑語

(一三八)

——自重則人尊——

對吉縣四隊講話

(一三九)

——應知道與應認識的——

對縣村組政幹部開訓典禮訓話

(一四〇)

——人做事可分爲三等——

對縣村組政幹部訓話……………(一四五)

——恥不若人是進步的動力，能映了人是犯罪的因素——

對縣村組政幹部訓話……………(一四六)

——解釋人民加入政治難，政治放在民間易——

——解釋政治功能表裏兼收——

——解釋只講事的效用不管人的關係——

對縣村組政幹部指示之一……………(一四九)

對縣村組政幹部指示之二……………(一五二)

告軍政幹部的一段話 附未刪行政會議高級軍官于鎮河等十人呈函……………(一五六)

——軍保民民助軍——

對縣村組政幹部訓話附三十二年三月七日對山西大學學生講話……………(一五八)

——我的宇宙觀人生觀政治主張——

對全戰區各級幹部訓詞……………(一六二)

——組織時代——

對縣村組政幹部訓話……………(一六三)

——理性種子的功用——

對洪訓會二十八期縣村組政幹部畢訓典禮訓話……………(一六五)

——自己不犯罪不容人犯罪光明了我們的革命陣營——

對活炸彈隊成立一週年紀念會訓詞

(一六六)

——成超軍人的精神表超戰士的效用——

出席鐵軍聯席會議訓話

(一六七)

——(一)樹立組織的權威(二)拿上組織的權威保證進步——

對青年軍官教導團成立五週年紀念訓詞

(一七〇)

——要建立中心思想努力集體企圖會組兵會帶兵會練兵會打仗——

對吉縣縣村團各級幹部講話

(一七一)

——吉縣要建立成模範縣，造成特務縣——

建政講話

(一七二)

——建政先建村——

對吉縣縣政處理會議講話

(一七三)

——循環檢舉與民合謀是建政的兩條軌道——

對全戰區幹部戰時要訓

(一七五)

——在效用工作中進行組織工作以組織力量保證完成效用工作——

對洪訓會二十九期兵站幹部訓練隊訓話

(一七五)

——工作上要有計劃防丟防壞本身上要不犯罪——

對二十九期兵站幹部受訓畢舉行離隊式訓話 附答詞…………… (一七八)

——要成全國的模範兵站——

對三民主義青年團幹部會議團務講學會講話…………… (一八一)

健全革命人格，堅定必成功信念，完成黨的使命

對各運輸站站長訓話…………… (一八二)

——成爲仁義站表現出愛人公道的效用來——

對山西省工作競賽開幕典禮訓話…………… (一八四)

——由互相競賽加速了進步由工作檢查督促了進步——

對憲兵一類殺子訓話…………… (一八六)

——不欺哄不營私舞弊——

對憲兵一類殺子訓話…………… (一八六)

——如何帶兵——

對憲兵一類殺子訓話…………… (一八七)

——拿上感情團結士兵——

對憲兵一類殺子講話…………… (一八八)

——幹部與戰士合謀——

對首腦部士兵進步委員會第一次指示…………… (一八九)

對首腦部士兵進步委員會第二次指示……………(一九〇)

對首腦部士兵進步委員會第三次指示……………(一九一)

對奸叛煽動民衆的做法與我們的對策的指示……………(一九二)

對首腦部士兵進步委員會第四次指示……………(一九三)

對行政會議出席人員指示……………(一九四)

關於健全村幹部案對行政會議與會人員提出意見的指示……………(一九五)

午感指示……………(一九五)

對兵農合一實施工作日程之指示……………(二一三)

對縣村組政幹部問題解答……………(二二八)

對吉縣縣區村閭受訓幹部提出人民痛苦事項之解答……………(二二九)

第一編 對本戰區組政軍教經各級人員手令手諭

及撰詞文告

民國三十二年三月十六日至十月底

手續隨部特支部

——實效小組會上路辦法——	(一三五)
手諭各縣縣長.....	(一三五)
——努力協助運輸站——	(一三五)
告全體兵站人員.....	(一三六)
——爲「新兵站」月刊題詞——	(一三六)
寫在「領兵必知必行」冊前之手諭.....	(一三六)
——領兵幹部切實本此勿虐待新兵——	(一三六)
鐵軍魂復刊題詞.....	(一三八)
——迅速建立鐵軍担負革命任務——	(一三八)
爲紀念華靈廟二十四壯士殉難一週年告全體同志書.....	(一三九)
——繼續英靈爲國家民族存在復興而努力——	(一三九)
爲拯救七區人民告七區民衆書.....	(一三九)
——成立愛鄉團以自己的力量保護自己——	(一三九)
爲建立愛鄉團告汾南人民書.....	(一四一)
——建立愛鄉團是爲保護你們家鄉的平安及生命財產——	(一四一)
手諭進山中學射擊團全體團員.....	(一四一)
——有強壯的身體與優良射擊技術才能成現代化國家的國民——	(一四一)

手啓已陷田征代電……………(二四二)

——行政一定要未雨綢繆——

對洪訓會第二十三期二聯中簡易師範班畢業集訓學生勗詞……………(二四三)

——必作到之三事——

國際合作節日告全體經濟合作幹部書……………(二四三)

——加大生產調劑供需盡除舞弊——

「七七」抗戰建國第六週年紀念日告全戰區組政軍教各級同志書……………(二四五)

——努力之三大目標——

「七七」抗戰建國第六週年紀念日告全戰區同胞書……………(二四七)

——努力之三事——

爲剷除勒索的壞人告汾南人民……………(二四八)

——打死壞人——

手諭各縣府……………(二四八)

——努力供給運輸站糧草——

手諭各縣民食調節處……………(二四九)

——源源接濟糧料——

手諭郭經理及各運輸站……………(二四九)

——向罐頭山看齊——

告各縣聯辦處及分處征收人員書

(二五〇)

——肅清弊端樹立廉潔風尚——

手寫處理政務責任的階層劃分

(二五一)

手寫與人合謀講話

(二五四)

申敬告諭

(二五九)

——淨白陣營肅清貪污——

對全戰區幹部戰時要令

(二六〇)

——不得偷拆扣留外部幹部呈我之報告及我之指示——

對兵農合一宣導委員手諭

(二六〇)

西皓手諭

(二六一)

告全戰區民衆書

(二六一)

民國三十二年山西省光復紀念節告全省同胞書

(二六三)

——完成兵農合一做到自給自足——

民國三十二年山西省光復紀念節告同志書

(二六四)

——完成建組建政建軍——

對各學校各教育訓練機關手諭之一

(二六五)

——開實效的小組會——

對各學校各教育訓練機關手諭之二

..... (二六六)

——要有堅定不拔正確的標準——

對各學校各教育訓練機關手諭之三

..... (二六六)

——感情內斂，理智外發——

對各學校各教育訓練機關手諭之四

..... (二六八)

——作事與作人——

對各學校各教育訓練機關手諭之五

..... (二六八)

——立志——

對各學校各教育訓練機關手諭之六

..... (二六九)

——建立問風——

對各學校各教育訓練機關手諭之七

..... (二六九)

——組織時代——

第三編 對全戰區各教育訓練機關團體開畢課

訓詞及出席各會議閉會訓詞

民國二十二年四月至十月底

對洪訓會第十七期國民兵團幹訓隊開課訓詞……………(二七一)

——健全自己，加強工作——

對洪訓會第十七期汾東幹部訓練隊開課訓詞……………(二七三)

——要努力鞏固汾東開闢汾東——

對政衛工作討論會開幕訓詞……………(二七三)

——不犯罪不欺哄不作奸叛的藏伏窩——

對洪訓會第十七期國民兵團幹訓隊畢課訓詞……………(二七六)

——在個別工作中，完成集體企圖——

對洪訓會第十八期組工討論會開會訓詞……………(二七七)

——組織羣衆作我們組織後盾——

對政衛工作討論會閉會訓詞……………(二七七)

——如何改錯如何完成任務努力本位工作——

對洪訓會第十八期兵站幹部訓練隊開課訓詞……………(二八〇)

——集訓的動機是要使你們澈底完成所負任務——

對敵工研究班本年第三期學員畢課訓詞……………(二八三)

——今後必須作到之三事——

對洪訓會第十八期兵站幹部訓練隊畢課訓詞……………(二八四)

- 圓滿完成這八項事就可成爲全國兵站的楷模——
- 對洪訓會第十九期政衛部隊動員官兵集訓隊開學訓詞……………(二八五)
- 堅定不犯罪的認識，加強新兵教育，防範偽裝侵入——
- 對洪訓會第十九期政衛部隊動員官兵集訓隊畢業訓詞……………(二八八)
- 利幹三條件——
- 對中央陸軍軍官學校貴州第四分校十七期二十六總隊第九隊學生畢業訓詞……………(二九〇)
- 凡我軍人必須抱定有敵無我有我無敵的決心獻身革命效命疆場——
- 對甲雷隊學員開課訓詞……………(二九一)
- 摧毀敵人戰車，完成征糧任務——
- 對浦縣區工作檢討會議開幕訓詞……………(二九二)
- 當前努力之六事——
- 對洪訓會第二十期組政工作討論會開課訓詞……………(二九三)
- 此次調你們回來要討論補這些不夠的辦法——
- 對洪訓會第二十期組政幹部工作討論會畢會訓詞……………(二九五)
- 努力完成之基本工作，基礎工作，效用工作
- 對洪訓會第二十一期汾南幹部訓練隊開課訓詞……………(二九七)
- 建立汾南愛鄉隊的兩個動機——

對山西大學三十一年度畢業學生訓詞……………(二九八)

——工作中不忘學習，學習中不忘工作——

對洪訓會第二十一期汾南幹部訓練隊畢業訓詞……………(三〇〇)

——能對起人民就是對得起我和組織——

對洪訓會第二十二期兵站幹部訓練隊畢業訓詞……………(三〇一)

——成了模範兵站以後你們兵站上的一個伙馬夫也是榮譽的——

對洪訓會第二十三期省立第二聯合中學簡易師範班畢業學生集訓開課訓詞……………(三〇四)

——培植出有氣節有企圖人格第一能力第一現代化的國民——

對洪訓會第二十三期簡易師範畢業學生集訓隊畢業訓詞……………(三〇五)

——國民教育是立國的根基——

對晉綏軍評槍射擊隊畢業訓詞……………(三〇六)

——成爲優良射手，完成我們的鐵軍——

對洪訓會第二十四期汾南國民兵團幹部訓練隊開課訓詞……………(三〇八)

——國民兵團是國家一個村中強有力的制度——

對洪訓會第二十四期青幹校畢業學生集訓隊開課訓詞……………(三〇九)

——堅定忠貞組織的精神，終身爲組織而努力——

對青年軍官教導團預科一年級第十五六中隊畢業訓詞……………(三一〇)

——熟練軍人必具的智識與技能，建立鐵軍的胚胎——

對洪訓會第二十四期汾南國民兵團幹訓隊畢業訓詞……………(三二二)

——必作到之五事——

對洪訓會第二十五期軍事進步保證工作討論會開會訓詞……………(三二三)

——軍事進步保證工作關係晉級軍整個的前途與進步——

對洪訓會第二十四期青幹校畢業學生集訓隊畢業訓詞……………(三一四)

——做一個取得人的同情增加事的效用的革命幹部——

對青年軍官教導團第五期預科第十一中隊開學訓詞……………(三一五)

——人人成爲頂堅強頂進步的軍官——

對洪訓會第二十五期軍事進步保證工作討論會學會訓詞……………(三一七)

——保證完成現代化有基礎國力的鐵軍——

行政會議開幕詞……………(三一九)

——完成種地人多打仗人多兵農合一耕戰合一——

行政會議閉幕詞……………(三五七)

——如何完成大會決議案——

對區縣統一行政委員會成立典禮訓詞……………(三六四)

——決定統一行政的領導機構確定各級機關專責在使領導統一力量集中——
 對洪訓會第二十七期縣區征供人員訓練隊開課訓詞……………(三六五)

——培養內力努力學習奠定進步根基——
 對洪訓會第二十七期經理委員訓練隊開課訓詞……………(三六三)

——改善士兵生活，肅清部隊弊端——
 對洪訓會第二十七期經理委員訓練隊畢課訓詞……………(三六九)

——必作到之八項——
 對洪訓會第二十七期縣征供人員訓練隊畢課訓詞……………(三七〇)

——不犯罪只有不犯罪事之一途，欲進步只有努力之一途——
 對洪爐訓練委員會第二十八期縣組政協助員村組政協助員集訓訓詞……………(三七二)

——加強縣政，澈底村政——
 對洪訓會第二十八期縣村組政幹部集訓畢課訓詞……………(三七五)

——奠定革命政治的基礎——
 對洪訓會第二十八期縣村組政幹部集訓畢課訓詞……………(三八一)

——担負起健全村本政治的責任——

第四編 朝會晚會講話

民國三十三年四月至十月底

發動萬能競賽邁進 (四月一日)	(三八三)
打擊死心人鼓舞人心活 (四月三日)	(三八五)
報告帶兵官的一段話 (四月九日)	(三八六)
澈底肅清賭博 (四月九日)	(三八八)
政治動員的前提是實行親切的教育 (四月十日)	(三八九)
批評糾正人的技術 (四月十二日)	(三九〇)
要站在對的前面領導人不要站在錯的前面糾正人 (四月十三日)	(三九二)
澈底肅清賭博 (四月十三日)	(三九三)
切實保證做到軍人吃頭等飯 (四月十三日)	(三九三)
苛待新兵是自殺行爲 (四月十四日)	(三九四)
命令是強人被動，發動是鼓人自動 (四月十七日)	(三九五)
改變朝會上報告的方式 (四月十七日)	(三九六)
全體幹部領導起士兵快來一齊進步 (四月十七日)	(三九七)
今後必須實行紙上寫什麼我們作什麼 (四月十七日)	(三九七)
教育全體衛傳士執行部應起模範作用 (四月二十日)	(三九八)

全體事務人員的榜樣 (四月二十日) (三九九)

從四月二十二日起實行稽查賭博 (四月二十日) (四〇〇)

辦公事痛改武斷式的拿主意 (四月二十四日) (四〇〇)

拿上革命的热情及成功的企圖組織民衆 (四月二十四日) (四〇一)

關於領兵 (四月二十四日) (四〇一)

講求衛生預防得病 (四月二十四日) (四〇二)

防人以小人的定章程領導人法 (四月二十四日) (四〇三)

內外一致覺悟一致努力渡過食糧難關 (四月二十四日) (四〇四)

新能存在舊必滅亡 (四月二十七日) (四〇五)

負責任 (四月二十七日) (四〇七)

糧食問題解決不了我一定要自殺 (四月二十八日) (四〇九)

實行定期檢查所具誓書自我裁狀等辦法 (四月二十八日) (四一〇)

每日朝會上以一分鐘自省心死了沒有 (五月六日) (四一〇)

首腦部應改正之四事 (五月六日) (四一二)

嚴禁富人負擔少貧人負擔多的不公平現象 (五月六日) (四一三)

注意小事實做小事 (五月六日) (四一三)

嚴禁任性武斷的下命令 (五月六日) (四一四)

革命的幹部不是以求獎勵怕懲罰爲努力革命事業的交換條件 (五月七日) (四一五)

革命的幹部絕不以衣食之粗笨爲羞恥 (五月七日) (四一六)

剷除淨盡貪污的行政幹部與營私舞弊的軍事幹部 (五月八日) (四一八)

李全樓是國魂的真種子 (五月八日) (四二一)

拿上批評糾正人的熱心造成批評糾正的革命風尚 (五月十一日) (四二三)

把生活觀念變成革命企圖 (五月十三日) (四二五)

向班長秦武仁看齊 (五月十五日) (四二五)

革命種子賀站長德儒 (五月十五日) (四二六)

一個活心人與一個心死了的人 (五月十八日) (四二七)

絕不許再有虐待新兵的事發生 (五月十八日) (四二八)

循環檢舉空已過的歷史超現在的世界 (五月二十七日) (四三〇)

不容人不須從外邊反映作起 (五月二十八日) (四三一)

現代化國家的國民沒有一個心死的 (五月二十九日) (四三二)

不容人不是富強文明的起點 (六月二日) (四三三)

努力禁絕鴉片 (六月三日) (四三三)

少數人不好即可把事壞了 (六月四日) (四三三)

減低文化水準加強政治水準 (六月五日) (四三四)

一個心活的人 (六月九日) (四三四)

一定要關心士兵 (六月九日) (四三五)

糾正人要謙虛和藹 (六月十一日) (四三七)

合作券與法幣一與三五之比 (六月十一日) (四三七)

發揮不容人不的革命精神 (六月十五日) (四三七)

改進村政 (六月十五日) (四三八)

拿上訓練的方法澈底完成四大政綱 (七月三日) (四三九)

當前應注意之四事與應考慮之二事 (七月三日) (四四〇)

要切实了解保管食糧之四個目的 (七月三日) (四四一)

革命是有內容的 (七月十四日) (四四二)

處事切戒只顧眼前後難為繼的作法 (七月十五日) (四四四)

不節錯更不執錯 (七月十五日) (四四四)

保證驟夫進步 (七月十五日) (四四四)

拿上替人想想替事想想的理性處人處事就是新 (七月十五日) (四四五)

人人要做取得人的同情表現事的效用的幹部 (七月十六日) (四四六)

什麼是心死 (七月二十二日) (四四八)

教育管人難政治管人易 (七月二十二日) (四四九)

政信是政治的生命 (七月二十二日)	(四五〇)
主持會發動首腦部公務員處理公事要深入 (七月二十二日)	(四五〇)
首腦部下命令要防住出錯 (七月二十二日)	(四五一)
人要壞了什麼章則法令也是白規定 (七月二十三日)	(四五一)
培養理智表現理智行為 (七月二十四日)	(四五三)
抗戰前途主要是看生活有無辦法 (七月二十四日)	(四五四)
仿效太原村政處組織 (七月廿四日)	(四五五)
獎善懲惡是政權上的太陽 (七月廿四日)	(四五五)
要用比自己強的人 (七月二十七日)	(四五六)
減少空文與減去官僚式的生活 (七月二十七日)	(四五七)
加強工作紀律 (七月二十七日)	(四五七)
實行說服強制 (七月二十八日)	(四五八)
不負責任就失了作人的效用 (七月二十八日)	(四五八)
人人是國民的教員管人的警察 (八月三日)	(四九九)
首腦部出去的人回來一定要報告尖宿站的情形 (八月三日)	(四九九)
首腦部應成爲洪爐 (八月三日)	(四六〇)
朝會是精神灌溉的場合 (八月三日)	(四六〇)

兩個感覺 (八月七日) (四六一)

自殺是懦怯的表現 (八月十一日) (四六二)

我們的幹部要個個人為團體爭光做個賺錢的幹部 (八月十一日) (四六三)

特別努力表現心活 (八月十二日) (四六四)

我們是革命的抑是官僚的現在有個很好的徵驗 (八月十二日) (四六四)

有了病不但是自己的損失也是大會的損失 (八月十二日) (四六五)

革命的幹部不說做官是說做事 (八月十三日) (四六五)

此次會議注重分開小組實際研究得出具體有效的辦法來 (八月十三日) (四六七)

一面開會一面辦公 (八月十三日) (四六八)

問事處不關心大家的情緒 (八月十三日) (四六九)

唯仁人能好人能惡人 (八月十四日) (四七〇)

不計算數目字的下達政令是政治上的一大損失 (八月十四日) (四七一)

澈底檢討根絕打黑槍的事 (八月十四日) (四七二)

不關心人民是政治上的罪惡 (八月十七日) (四七二)

今後大家要學會處理公事的技術 (八月十七日) (四七四)

各地舉行朝會時間應與當地人民早起的時間配合上 (八月十八日) (四七五)

文化水準高不如政治水準高 (八月十八日) (四七六)

- 強制以前必須行說服令以前必須行發動 (八月十八日) (四七六)
- 凡任用幹部應選拔不容人本的幹部 (八月十八日) (四七七)
- 佈置工作要簡單扼要有重心並要作督導檢查考核 (八月十八日) (四七八)
- 人人要作一個實作的人人要作個互助的 (八月十八日) (四七八)
- 實行循環檢舉必須教人民感到好才行 (八月二十日) (四八〇)
- 建立開風 (八月二十日) (四八一)
- 心死的人 (八月二十三日) (四八二)
- 行政要教育人民優待軍人軍官要教育軍隊保護人民 (八月二十三日) (四八四)
- 有了病不要找會邪說道術者治療 (八月二十三日) (四八四)
- 保守秘密 (八月二十六日晚會) (四八五)
- 賀德儒第二 (八月二十六日晚會) (四八五)
- 拿上與民合謀的方法開展政權何處不能到推行政令何事不辦成 (八月二十六日晚會) (四八五)
- 公開的攻擊與反對比內心的受制與敷衍結果好 (九月二日晚會) (四八六)
- 爲縣統委會成立告各縣縣長 (九月二日晚會) (四八七)
- 一定要做個心活的人 (九月十七日晚會) (四八七)
- 能抗戰就能建國 (九月二十四日晚會) (四八九)
- 愈是工作困難地區愈應多開實效小組會 (九月二十四日晚會) (四九〇)

革命的幹部不願人逢迎 (九月二十四日晚會) (四九〇)

軍政工作聯席會議應糾正之一事 (九月二十四日晚會) (四九一)

對傅事衛士的一段話 (九月二十四日晚會) (四九一)

萬不敢把自己的心死了 (十月十三日吉縣) (四九二)

附出席朝會對隨部特支部實幹年檢討總結之指示八篇 (四九二)

第一編 出席各會議及對各訓練團體機

關人員訓話指示及解答

民國三十二年三月二十一日至三十二年十月底

對全戰區各運輸站站務人員訓話

三月二十一日

——犯了罪不如豬羊——

我感到你們的自動性不夠，不會自動對事務就沒有適當的處理。例如二百五十斤的馱子，你有二百斤的秤，不能說不能秤，但要分開兩秤去秤。所以遇事，你們一定要負責自動深入澈底的處理。運輸合作的這件事，須要有知識與技術的人去幹，這件事比帶兵還要難，因為你當一個帶兵官，有上級的管束同級的監視，你不易做錯，不會做錯；你的士兵有武器，有力量使你不做錯。今天你們是與人民騾夫牲口共事，很容易犯錯，因為他們不能管束你，也不會監視你，所以很容易由小錯變成大錯，甚至於犯了法，被判了罪，故你們必須特別注意。

你們這次出去，切記不要哄人。哄人是頂糊塗的，要知道自己心上的事還哄不了人，舞弊搗鬼是行之於外的事，那邊能哄了人？你們或以為工作所在地，離管束你們的地點很遠，哄人是無

關的，其實在意想上，是很近很近的，你做了欺哄人的事，人不會不知道的，你們更要切實清楚了和老百姓共事，還要講理，他才易於接受；你們對幹部不但要講理，而且要合情，那才能領導起幹部來。假使你犯了罪，就不自由了。不教你吃，你就不能吃，不教你動，你就不能動。被拉到殺場上，你連豬羊也不如，一個人犯了罪，是對不起父母；對不起妻子兄弟；對不起工作部門；對不起社會，這是四面對不起，管理人如管理的不適當，使下級犯了罪，也是四面對不起，就是對不起幹部本身，對不起幹部的父母，對不起自己的職守；對不起國家的政治。

運輸合作這件事，不是個差事，是一個政策。政策是有歷史性的，要能辦好這件事，在歷史上就是很有價值的，如果把這件事辦壞，這個政策就算失敗了。尤其保險信託一定要做到不該爛一點，爛不了一點；不該破一點，破不了一點；不該丟一點，丟不了一點；不該遲一點，遲不了一點。

此外，你們在工作中，一定要做甚務甚，做甚像甚。如同教堂裏照料人的那樣熱心，使過往一個人，要能得到十個人的好評。再要常常開小組會，實行批評檢討，檢討自己，檢討上下站，規定出表式來，將上下站的好處壞處，通知上下站，使好的彼此仿效都能進步，壞的彼此鑑戒，都能不犯，說到下級檢討上級，是對上級保犯罪的險，幫成功的路，因為要沒有因為糾正錯誤，和你拍桌子的伙馬夫，你就不會進步，一個聰明的革命幹部，是會算見真利害的。所以不論走到那裏，可以挺起胸脯來努力自己的工作完成自己的任務。你們要不如此做，小錯丟人，大錯犯罪，那是頂不聰明的人！希望你們不要做個四面對不起的人，你們是領導人的，更一定不要做個對

不起人的人！

對洪訓會第十六期新戰法短訓隊學員及各保證小

組訓話

三月二十六日

——晉綏軍絕對剷除營私舞弊的病——

我們整軍以來，軍隊確已有相當的進步，不過我感到進步的不齊一，就是有的進步的很快，有的進步的很慢，甚至還有少數不進步的。去年我會手頒健組、嚴教、澈政、精兵四大政綱，就中關於精兵六項如果我們圓滿的做到，就夠個鐵軍了；但是我們現在看：不用說完成精兵六項的話，恐怕你們在場的能把精兵六項背熟的也不多，這足證我們努力的不够，進步的不快，所以離欲達的目標還遠。

那末，如何努力才能完成？我們應分期分段的努力完成，實行三查三公開就是第一期從今年一月至四月底必須努力完成的工作。如果屆期仍未完成，我們還要繼續一期由五月至八月底，務期澈底完成。三查三公開是我們必做到的目標，至如何實做三查三公開，則不妨細密規定其作法，如鑿井鑽深，收到深入澈底的效果。對此，整軍會議應專心致志的負起督促外邊各部隊實做的任務，各保證小組尤須不斷的檢點。精兵六項中的其餘五項我們不是不注重完成，我們現在是先實做三查三公開這一項使之澈底完成，這是大家必須知道的。

今天集你們受短訓的與各保證小組於一堂，我們意思就是要大家說明我們晉級軍究竟應的一
個頂壞的什麼病，大家一致痛下決心把這個病趕緊去了，走上齊一進步的路子。我這個意思就是
說大家還要繼續努力進步，一切做到現代化軍隊的進步作法，我們當然要努力做到，但至低限度
我們絕對要做到個什麼程度，這就是最後劃一條線，我全軍不許有一個落伍到這最後一條線以下
。大家應各就所見說出一件頂壞的病來經決定後，我們一致的努力去除這個病。

那一國的革命，最初都是由一人起的端。只要有革命的企圖，就能創革命的事業。有企圖的
革命幹部，由一而十，十而百，百而千，千而萬的日日進步，日日壯大，不會不成功的。故有企
圖就能進步，他絕不會往壞事的路上走。培養幹部旺盛的革命企圖當然很要緊，但我們只有從教
育、鼓勵上下手，因為這是水平線以上的努力。如果他沒有企圖，我們也沒法懲罰他。可是今天
我們提出晉級軍至低限度要去的一個病，則是我們大家人人必須做到的！去不了這個病，就不配
稱為鐵軍！誰去不了這個病，誰就是頂落伍的，誰就是被淘汰的！

剛才你們有說去「營私舞弊」這個病的，我認為這確是最壞的一個病。營私舞弊與犯罪是一
事的兩面觀：就個人自己說是營私舞弊；就國法上說是犯罪。我切實告你們說：犯了罪的人等於
豬羊！被細縛被鞭撻，甚至走的慢了也被人腳踢；左顧右盼也被人劈臉打；你飢渴了無人管，你
喊叫還要挨打。總之不把你當成人看待。有的被拉到刑場上，則真等於豬豬羊羊！我們故鄉有句
俗話說：「你可不敢犯了罪！一犯就是兩刀」！這就是說你犯了殺頭罪是一刀，再墮子轉生成豬
羊還不免一刀！

我再告你們說：一個人犯了罪是對不起父母；對不起妻子兄弟；對不起工作部門；對不起社會；這是四面對不起！你當人的長官，管理人如未盡到管理的責任，使下級犯了罪，也是四面對不起。就是對不起幹部本身；對不起幹部的父母；對不起自己的職守；對不起國家的政治。所以一個人無論如何不敢犯了罪，教人不當人看待！

今天革命的幹部，是天天在努力進步着，充滿了旺盛的革命企圖，具備了現代化的智能，這確不在少數，我們是愈希望多愈好。說到晉級軍的帶兵權究該給誰？誰努力誰進步，這帶兵權就交給誰。誰努力進步的大，誰的權柄就大！你們大家必須堅定了我不如誰的決心，好好努力進步。

對洪訓會第十六期新戰法短訓隊畢課訓話

三月廿七日

——努力實踐答詞中必做到的四件事——

我的訓詞中要求你們必做到的三件事，你們答詞中又加了一項堅定革命的氣節官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動，這很好，一個革命的幹部必須有堅定的氣節，否則不配担任艱巨的革命工作。我對你們唯一的期望，就是你們必須說到做到，纔不負今天你們全體當場答覆我的誠意。如果你們今天的話落空了，試問你們在世上還有什麼話不自說？你們就是組織的同志，我們的組織是頂革命頂進步的團體具有世界最高頂上的企圖，大家努力担負革命工作，真是最光榮的！所以必須加倍的努力，修養自己，鍛鍊自己。就自處上說，一定要做到自己不犯烟賭賭款，不

容人犯烟賭賭款。就處人上說，一定要做到官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動。在戰場上一定要做到瞄準打，死不退，不做俘虜；並能當場打死倡議繳械投降的人。以上這四項，你們必須好好記住，天天晚上臨睡前自省看這四項做到沒有？在某種情況下我是不是能做到？天天自省的工夫譬如天天澆灌樹木，一定能發展長大起來；你天天培養，自然這四項的根子也就深固了，也就堅定不拔了。還有開實效的小組會，就是完成這四項事的道路。自己天天檢點的工夫是發展，開小組會則是推動。內力的發展加上外力的推動，則很快的可以根深蒂固了。

一個人用功如鍊鐵成鋼，由礦石鍊成生鐵再鍊成熟鐵，再鍊成鋼，便能打製頂好的東西了。環境的好成全了自己，不如求之於自己立志不壞來的有把握。人生固然有幸不幸，逢上好長官好同事好環境可以教育培養自己成人；逢上不好的長官，不好的同事，不好的環境也可以縱容自己犯了罪。但主要的還看自己，因為自己立志上進，則逢上好環境，當然更會進步；如逢上不好的環境，自己要立志上進還能努力進步，不同流合污。

革命者更要有不容人不的精神，不只自己要做到不壞，且要做到不容人壞。只自己不壞，是堵絕了落伍犯罪之路，保了自己的險。要担负革命事業，則更非有不容人不的精神與力量，興利除弊不可。國家社會絕對不會把有力量的人埋沒了，但你担百斤的東西，必須有百斤的力才行。如果你有担百斤重的力，絕不會只給你担九十斤的担子。我終日就是考慮那個帶兵官平時能不壞，真進步的下辛苦練兵，實行三查三公開；那個帶兵官能戰時用上他的部下，瞄準打死不退的作戰，實行我們的戰法。能帶好一營的我就給他當營長，能帶好一團的我就給他當團長；能帶好

一師的我就給他當師長。我早就說過：誰能行誰來，誰努力誰進步誰成功。晉綏軍的帶兵官還有該誰當誰不能當的，只在自己努力進步。

三十一年兒童節對全戰區各小學校兒童訓詞

四月四日

——要做個現代化的兒童——

今天是兒童節，這是你們最快樂的一天，我特給你們說說現代化的兒童：
如何纔是個現代化的兒童？

- (一) 不亂吃亂喝
- (二) 不逃學
- (三) 不打人罵人
- (四) 不哄人
- (五) 不偷懶
- (六) 要好好念書
- (七) 要聽父母和老師的話
- (八) 要親愛同學
- (九) 要幫助父母勞作

(十) 要整齊清潔

以上十條你們作到就是一個現代化的兒童。這十句話很好記，你們必須統統背過，統統作到！

出席克難城四四兒童節訓話

國月四日

——一定要成個革命的少年——

今天是第十二屆兒童節，我特與你們說幾句話。

孔子說：「後生可畏，焉知來者之不如今，」這就是說兒童實在可怕，焉能知道你們這兒童裏邊將來沒有幾個充任國府主席的，行政院院長的，省政府主席的？或者充任司令長官，總司令，軍長，師長的？或者出幾個創造發明的？但也不敢說這裏邊沒有幾個不犯罪的？要之，能否與國家担负重任，能否為社會創造發明，能否不犯罪，這全在培養教育與你們的立志上。

志是成功事業的種子，古人說：「有志者，事竟成」，你們將來是不是可畏，全在立志上。能立志，便可畏，不能立志便可危，也便一天不如一天了。我常說：「人必有志，志甚專甚，以表現此生的功能；人必有作，作甚務甚，以完成此生的結果。」現代化的國家，無一人無改進事物之志，故亦無一事一物，不隨時代而改進。大而國家，小而一物，甚至於看見盞醬油醋的瓶子，倒後不免餘滴流在桌上，見此即動了改進醬油、醋瓶子的志氣，研究發明使倒後無餘滴流在桌子上，這都是志。所以也可以說：時代就是被改進事物的志趣促進了他的進步。你們在兒童時代

，應趕緊立一個如鋼鐵似鐵的志，將來百折不撓的成全這個志，使真正的對國家民族有所改進，有所供獻，才表現了人的效用。希望今天在場兒童的教師，兒童的父母，均應以鼓勵兒童立志爲自己惟一的任務。

再者，大家今天開紀念大會遲到了四十五分鐘，因爲你們遲到了四十五分鐘，不知道就誤了多少事。今天我本擬在此出席十五分鐘，到十點半鐘下去，召開作戰會議，研究指示前方作戰的方針；作戰會完了，還得對合作互助出發人員指示；這個完了，還要與兵工廠的負責人規定些辦法；你們遲到了四十五分鐘不要緊，以致預定的這幾個會議全不能按時召開，況且前方部隊遲收到作戰指示十分鐘，或者就要受到如何大的損失？再說到今天出席這些會議的人，到時間來了，等住不能開會，是不是把人家預定下作的事統誤了；他們如再和人預定下辦的事，則更不知就誤多少人的工作。所以因爲你們四十五分鐘的遲到不知停頓了幾千幾百人的工作！這固然不能算是你們兒童們的錯誤，但你們也應該清楚遲到損失的厲害，今後一定要嚴守時間，一切依照規定，永不再作遲到的人！時間就是金錢，就是力量，就是勝利，能守時間就有金錢，有力量，有勝利；否則就無金錢，無力量，也無勝利！

剛才念了克維小學學生願意糾正打擊吸紙烟者的那封信，我已經親自看過，我非常喜歡。果如此做去，這不但是成了革命的少年，而且也是真正的表現了革命的精神。你們一定要說到作到。並且我教駐會組織組會同教育廳，特支部，與你們成立一個少年革命的組織，以表現你們的志氣，將來成一個革命的幹部。最後我領導你們喊幾個口號，你們統聽上我喊：

身體上不得病！

精神上不丟人！

要成個革命的少年！

一定要成個革命的少年！

對洪訓會第十七期國民兵團幹訓隊訓話

四月四日

——培植理性種子——

副會長給你們講的：人與人的相互干涉糾止，正所以表現人的理性作用。所以在人的行爲上，是「干涉至大」。我嘗說：「公道森嚴的社會」，這「公道森嚴」，正是干涉的收穫，也是理性作用的具體表現。惟人的理性是先天秉賦的，其成就全在人的培植。剛才副會長說：「人對理性要如孵小雞一般的養育。這話是對的。我再告你們說：要如澆灌樹木的去培植，才能有所成就。」

人的理性，是造化所賦與的，所謂「人受天地之中以生」，就是這個意思。而造化的功能，又全賴人的理性作用以表現，可以說：理性是造化的種子，造化把理性賦與了人，人以理性起的作用，也正是造化的施爲。但理性之在人心，如種子種在土地內，能不能發芽滋長，由一顆谷子變成一穗谷子，要看土地與培植的如何？土地肥沃，殷勤培植，一定能發芽滋長，得到收穫。如是種在沙灘地裏邊，一定不能生長。反過來說：土地好而不加以培植，把地荒蕪了，種上種子也

長不起來。理性的發榮滋長，全靠人的心地與培植，理爲人心之所同然，在秉賦於天的一點上說：無甚差異；而在成就的結果上說：確是大相懸殊，其原因即全在培植修養的工夫上。一個人對自己的心地，如能經常的培植修養，以理性克制慾性，便能使理性的作用，向外發展；再以自己的理性，干涉他人的不理性，使人都成了理性的作爲，就是使理性的一顆谷子變成一穗谷子，一畝谷子，遍地谷子，表現了造化的功能，得到理性的收穫。我所說：「收穫的宇宙觀」，從這裏更可以很明顯的看出來。一個人如若對其心地毫不加以培植，久而久之一定也要如土地一般的荒廢了，種上什麼也不能生長。心地荒廢了的人，理性的作用在他的心地理是不能發榮滋長的，所以他表示出來的動作，都是些荒唐行爲，俗話說：「這人荒唐得很」，又俗話說：「這人壞到底了」又如孟子所謂：「自暴者不可與有言也；自棄者不可與有言也」，正是說他的心地荒廢了，他的行爲上毫不表現一點理性作用。受教育學習自修，正如同農夫的耕種，開闢土地，播上種子，使他生長。你們今天聽了副會長的話，理性的種子已經給你們播種上了，能不能發榮滋長，首先看你們的心地如何？再就是看你們培植不培植，心地若成了沙灘，根本不會長起來。如心地不是沙灘，而不加以培植，也不會生長。心地如沙灘的人很少，但是不努力培植的人十有八九，所以人秉賦的理性雖然相同，所受的教育雖然一致，而其成就各不一樣，其原因就在其培植力的不同。

我嘗說：「人心是理慾皆備的」。惟理性在內，慾性在外，也就是理性包在慾性的中間，由內向外的說理，孰是孰非誰都清楚；由外向內的處事，每每的把是非顛倒，弄不清楚，這是因爲

由內向外的說理，純粹發於理性的作用，不受慾性遮蔽，誰也能把是非分明。由外向內的處事，涉及私的地方，即爲慾性所遮蔽，根本與理性接觸不了，是非就弄明白了，但是不涉及私慾的旁觀者看，是非仍然是很明白的。所以出於私慾的作爲，永不會哄了人。比如去年九月間憲兵拘捕的一個人犯，找到犯人，把這個人叫到背地裏，告知要拘捕他，犯人要求到後院裏解手，再出來受捕，憲兵就允許了他去解手，這個人就從此乘機脫逃了，他們回來報告說「按手續拘捕，這個人逃脫了，沒有拘捕住」。我當時就對他們說：「五歲的小孩遊戲捉人，都曉得藏起來不讓人知道；憲兵捕人，先告知要逮捕他，再允許他去解手，以致犯人逃脫，這明明是受了賄，故意放走的，那有預先告知犯人要拘捕他，再讓他去解手的道理！五歲的小孩子都懂得的道理，難道說憲兵不懂得嗎？」那天憲兵一顆谷子宣誓，我拿這件事問他們：「其中的一人說：『一定是受了賄』。我說你們何以曉得？他們說：『憲兵捕人沒有捕不住的道理』。我又問他：『這是你一個人的認識，還是你們幾個人一致的認識？』他們說是他們一致的認識。我又問是你們幾個人的認識，還是全體憲兵一致的認識？」他們說是全體憲兵一致的認識。我說：「那末他爲什麼如此做呢？」他們說：「他以為能哄了人。」我接着說：「他連你們也哄不了，爲什麼能哄了我？爲什麼你們司令報告我也是說逃跑了，沒有捕住呢？」他們都無言以對。又如昨天有從我家裏出來的一個人，他帶的護照上寫的是赴吉縣一帶，路過鐘頭山，被憲兵扣住，不准過來。他說是來克難坡到我家裏，憲兵就給我公館上打電話，問是否屬實。後來我公館上告知他們屬實，才放過來。我聽下此事，認爲如此負責稽查的憲兵很好，真是憲兵的大進步。那天憲兵宣誓時，我把這件事

對他們說：「這樣認真負責的稽查，不是很好嗎？但是也有不帶護照進來的。」其中的一個人說：「他們全是爲了哄你。」我說：「怎末這也是哄我？」他們說：「他知道這個人是來你公館裏的，才嚴密盤問，表示他們的認真負責，你一定會知道了喜歡他們的；其實未經盤查，不帶護照，放過來的人，不知有多少」。我問其餘的人「這是真的嗎」。他們都說：「是真的」。我說：「他們太不聰明了，這樣能哄了誰」？他們說：「不是不聰明，是聰明的太過了，就是個不聰明！」

由以上的這兩件事，你們看哄人的事，誰也知道是假的，結果是誰也哄不了，而哄人的人却以爲是能把人哄了，可知犯罪的人統是以爲能哄了人而才犯了罪的。他的理性受了慾性的遮蔽，明明哄不了人而他認爲能哄了；旁觀者都沒有受了慾性的遮蔽，都能認識了他是哄人。所以做人的工夫，就在克制慾性，發揚理性，使感情內斂，理智外發，一直做到理性包了慾性，自己負責不容人不負責；才能使理性的作用發揚光大，由一顆谷子變成一穗谷子，一畝谷子，遍地谷子，以表現造化的功能。若不如是，其所秉賦於天的理性，固然是理性的一顆谷子，但這顆谷子，是只能吃而不能滋長；正如同只能批評人而不能管理自己；所謂當局者迷。旁觀者明，這就是只能旁觀，不能當局。所以人的學習，完全在不斷的培育自己的理性，使理性穿透了慾性，處處表現理性的作用，自己管理自己，再教人各自管理人，由成己而成物，得到理性作用的最大收穫。

昨天有幾個幹部在我面前宣誓，表示今後絕不欺哄，絕不犯罪的決心。我問他們：「爲什麼你們要在我面前宣誓，作這樣的表示」？他們說：「會長對我們如此的教訓，我們要拿宣誓表示

不欺不犯罪的最大決心，使會長信任我們」。我說：「很好。你們對我有這樣的表示，我一定是很歡喜的。但是你們絕不要認成爲了取得我的歡喜與信任而來宣誓。我問你們你們對我表示不犯罪的決心，與我的兒子對我表示不犯罪的決心，相較，我是聽了那一個歡喜？」他們說：「你一定是聽了你的兒子對你表示不犯罪的決心歡喜」。我又問他們：「你們表示不犯罪的決心，是我聽了歡喜，還是你的父母聽了歡喜？」他們答不來。我問他們：「你們看我聽到我的部下犯了罪，槍斃了，不痛快，還是我聽到我的兒子犯了罪，槍斃了，不痛快呢？」他們說：「當然是聽了你的兒子犯了罪槍斃了不痛快」。我問他們：「這兩個不痛快，你們比較比較相差有多少？」他們答不來。我說：「我也比不來，假定我聽了我的幹部因犯罪槍斃了的不痛快是一分，我聽見我的兒子犯了罪，槍斃了的不痛快，則不知是十分，還是百分，其相差的程度，簡直不可以比較。依此類推，你們對我表示不犯罪，不欺哄，我固然歡喜，但是絕不如你們的父母聽下歡喜。我聽見我的幹部犯了罪，槍斃了，固然不痛快，但是絕不如幹部的父母的不痛快。由此你們可以知道，你們表示不犯罪的決心，不是與我有多大的好處。你們犯罪不是與我有多大的害處。這純粹是爲了你們自己。一個幹部犯了罪，我固然不痛快，但是你們看二戰區因犯罪處辦了的月月有，在我也差不差幾個欺哄我犯了罪的幹部。惟有你宜了誓；確實實踐你的誓言，你自己的前途才有保證，你的父母妻子才能安心，你的一生才能有結果。如何去保證實踐？就是常常檢點如澆灌樹苗一般的日日灌溉，使他發了芽，扎了根，漸漸的把不犯罪，不欺哄的信念，堅定起來。如由樹苗長成一顆大樹，根深蒂固，牢不可拔，自然能取得人的信任，保了自己的險，若不從這個

地方下工夫，只是爲取得我的喜歡，說過去就算完事，在你的理性上說是根本沒發芽，在你的前途上是絲毫沒有保障，更談不到理性上的收穫。所以你要想使今生有了收穫，必須在自己的理性上，勤加灌溉培植才行」。

前面所說的「心地」，即現在科學上說的腦子；現在所說的理性，即舊日所說的心。人人有理性，等於顆顆谷子有種子。如壞了谷子的種子，種在好地上也上不來，如壞了心的人，有好腦子，今生也沒有收穫。可是有好種子，種不在好地上，種在沙灘裏，也發不了芽，等於有好理性沒有好腦子，此生也沒有收穫。

出席政衛會議開幕典禮訓話

四月十五日

——不欺哄——

剛才副會長說我對你們的要求並不高。

上月槍斃犯人六十幾個，這些人都是犯了罪的，當時拿統計表我看了以後，問軍法處和副長官爲什麼比前幾個月多，是什麼原因？他們都回答不來。

這些人都是因犯罪而死，我要求你們不犯罪，如這六十餘人因犯罪而死，就抗戰上說這些不犯罪能給社會供獻多少力量？你們想想這六十餘人到殺場上死時他是多麼後悔呢？槍斃了的人他們的父母妻子是多麼的痛心呢？

槍斃了的人他們的父母妻子是終身痛苦，假定我對於此事的不高興是一分，那麼他們的痛苦

是千分萬分，萬萬分，所以犯了罪的人，如豬豬羊羊任人宰割，是多痛心的事情！所以我要求你們的不犯罪正是你們自己應該的。

我今天說的話，假定你們的父母在這裏聽了，是不是喜歡呢？一定是喜歡的。因為當父母的正是要使子弟明白這件事，他們聽了這話比我們更喜歡。

說到不欺哄究竟是我對你們需要，不欺哄的分數多？還是你們自己需要不欺哄的分數多呢？你們好好想一想！誰需要的着急？譬如在場的主席，邱廳長，趙總司令，隨我在一塊幾十年，有的過去是朋友，有的是學生，有的是部下，這幾位由排連長及營團長至集團軍總司令，有的是由學生到廳長，都是我提升起來的，但是在這幾十年裏頭，另外和我在一起並不只是這幾個人，而是數千人，這數千人其中有的回了家，有的走了別處，只剩下這幾十個人，為什麼只剩下這幾十個人呢？還不是欺哄與不欺哄的區別嗎，所以我今天需要你們不欺哄的分數，可以說是十分之一，而你們自己需要是千分之千。

這次你們開會要好好的討論，把訓詞內說的東西細心考慮——做到，這次討論會議才能圓滿，敵衛團的前途才是光明遠大的！

出席政衛會議訓話

四月十六日

——對如何補足實幹年檢討總結第十五條敵工團之缺點討論總結之指示——

我聽了你們的檢討，感覺得很滿意，這一個檢討不掩飾，表示克己，辛苦，我很滿意，你們

這個檢討，照此討論，不但能成事，而且可以做人的模範，能成學問。

原先在我沒有預料到你們能如此做，這做的很好，很進步，我要你們（一）不營私舞弊（二）不欺哄，這個都是在水平以下，但聽到你們的報告的檢討總結，覺得都是在水平以上，這個很好，你們要說到做到。

你們六十九個人要做一顆穀子，回去領導大家成爲一穗穀子，一畝穀子，遍地穀子，拿上這種做法，不僅能成事能成英雄豪傑，而且可以做千古的模範。人的成功與否，全在自己，你自己是金子是銀子，就是金子銀子，就照此檢討總結切實實的做，自己能取得人心不錯誤，一定能取得同情，也一定能成功，團體一定很鞏固，能由下而上檢討能做的好的，你們一定有效用，有好的前途。從今天起能如此做你們敵工團一定能成功，能產生好的力量。人在精神上有做法效用大的，檢討出來的如果個個人能這樣，我們的幹部雖然不多，但合起來就能成功，要能互助，三人合一心，黃土變成金，桃園之三弟兄，所以能有他們的事業，就是因爲他們三人同心互助的結果。

出席政衛會議訓話

（四月二十一日下午五時）

——去除私心發揚公心——

你們那天討論的那個東西，我很滿意，以前是自己做的現在是自己檢討的，這個能檢討的公心，就是主席說的那個公心。這種檢討的行爲，是大家的公心做成的，不算你的行爲。副會長說你

們起了點，大家有了公心，這個公心要能常常保持住。互相幫助，互相糾正，把個人的心去了，才能成敵工團的同志。敵工團要把自己怎樣怎樣的心去了，才能成爲同志會之一員。這是集體精神的真義，人能如此，沒有一點障礙，到處人人幫助你，喝采你，你自己沒有營私舞弊的心理，第一就不至於犯罪，第二不會教人放在人之水平綫以下，不至於叫人看不起你，第三你一定能夠出人頭地，你既有了這個公心，想作爲人類謀幸福的事，就應該拿大權給你，一部份權，大家都擁護都歡迎，古人說：「仁者不憂」的話，就是說我沒有做對不起人類的事，精神上時常是愉快的，所以職權上是有榮的沒有憂愁，關雲長岳武穆後人所以要崇敬他，就是因爲他的心是靜白的，你只要有靜白的心，就能和他一樣生前在社會上佔多少便宜，死後也受人恭敬，煙賭賍欺此四事如去不盡，一切休提，但能不能把這類大污臭擱去，心裏就看你有沒有大寶——公心，有了這個大寶，就不會污臭了此生，真是愈走愈光明，精神上實在痛快，此生真是快樂榮耀不盡。我此次認成你們能拿出公心來檢討已過的錯誤，表現的很進步，如本這種精神去實作，不但可成功，而且還可作了人的模範，你們能快樂，我和副會長教訓下這批成功的人，也是心上無限的快樂，希望你們務要好好努力，說到作到。

出席政衛會議對報告討論總結後之訓話

(四月十八日上午九時三十分)

——犯了罪不如豬羊——

教育不犯罪主要去除欺哄犯罪的糊塗心理，犯罪的人完全是以爲能哄了人，有些糊塗的聰明

，頂老實的人不犯罪，因為他沒有糊塗，頂聰明的人也不犯罪因為他有真聰明；犯罪的人都需些假聰明，——糊塗，犯罪就是腦筋裏有魔鬼。魔鬼就是糊塗。

犯了罪叫人拉上如豬如羊，我們在這兒互相行禮，是彼此都有人格，人以人看；官有大小，人格是一樣，假定犯了罪就不然沒有人格，人對他就沒有禮，而是被憲兵捆起，有眼不許看，有腿不許快走，再拉到殺場上，如宰豬宰羊。

你們需要十二分的不犯罪，你們家庭父母妻子需要十分的不犯罪，父母需要你光耀門庭你犯了罪父母精神不痛快，生活也無着落，長官連我也需要你犯罪，但就差的多了，前幾天在統計上月犯罪數目時，我很不痛快，但也僅僅是在朝會上罵一頓，不痛快上幾天就完了，而本人父母就得痛苦好幾年，所以說自己需要是十二分，父母需要是十分，政治上長官需要說不來是够三分够五分，離個人需要差的多。

盜竊食糧尅扣軍餉，能哄了誰？營私舞弊能哄了誰？前幾天有一個憲兵受了賄把犯人放走，我問另一個憲兵他判斷是受了賄，十二個人都說是一定受了賄，因為一個憲兵看一個犯人絕沒有跑了的道理，不只是憲兵，就是幾歲的小孩子玩耍逮人也會把他的手拴住，而他以為能哄了長官，哄了中隊長，他們的中隊長說是一時疏忽把犯人跑了，我當時叫他自己打他的嘴巴，這也是以為能哄了我，所以他不是受賄，但他如果知道有此一頓挨嘴巴的事，他也不作欺哄的回答了。

一個人心裏有事，臉上就不對，表現就不正常，別人就能看見他有什麼苦悶或是警覺，心裏

的事哄不了人，做出來的事，還能哄了人麼？

防止犯罪只定辦法不行，要緊的是叫他去了腐蝕真的魔鬼，領導的人不要叫人犯了罪，事前得叮嚀事後得檢查，佈置森嚴的環境，有能的有不能的，非有堅強的幹部做不到。主要的是教育人，叫人明白不犯罪的道理，預防犯罪的必要事項：是（一）公開時常不一個人說話，叫人檢查我自己是公開的不犯罪，你們檢討我我要犯了罪你們就打死我，如果有人假借我做壞事，你們給我捆回來。（二）檢討叫人檢討，自己宣佈並准其直接向上邊報告。（三）管理不讓他人犯罪。

（四）設法補助互助，革命幹部總得關心下級困難、解除困難，眷屬生產作工，提倡儉樸風尚。

（五）大家保證組織責任心，就是檢查人不犯罪。

一個人去犯罪以前，別人就能曉得就能算出，你怎樣犯，走幾步，甚至你犯罪時的言辭受賄的動作，等等都能讓人算着，心沒時間和空間，千年萬年如今天，千里萬里如在此，哄了的是眼，哄不了心，犯罪的動機是心，犯罪的行動是手足，你們這次開會檢討，以後很有希望，好好的做吧！

出席首腦部根絕賭博執行紀律動員大會訓話

四月二十二日晚八時半

——去不了以為能哄了人的心理就免不了丟人犯罪——

我們自本月九日提出澈底肅清賭博的號召以來，截至今天，你們表示禁絕及肅清煙賭與紙賭

的決心很堅決；尤其今天朝會上宣佈的會計課傳事八人，衛生處傳衛士等十四人，以及今晚宣佈的綏署醫院駐克醫療所看護兵，擔架兵等廿六人，洪訓會全體士兵六十人的決心禁絕的誓書，血書等，更使我感到十分的興奮與愉快，這足證你們很向上，很進步。

這幾天我會和副會長、副長官等說：「我對此事發動的有點太遲了，如果我早發動，你們早進步了。」但又一轉念，今天發動了，你們就進步，比今天不發動，當然又強的多。這是我今天的感想，很希望你們個人，由此加強進步，作羣衆進步的基礎。

什麼叫進步的基礎？就是說，所有禁烟、賭、紙烟的事，以你們作了基礎，凡是首腦部的人，全建立在你們的基礎上，以後誰也不能再犯！這比只你們不犯更進步，更有效。我今天看見大家堅決的表示，我認成一定可以作到！不只你們自己不犯，並且能作了你們的上層誰也不能犯的個基礎。這是我對你們的希望，也是我今晚想和大家說話的意思。

此外我還想和你們說說我以前想說的話：按今天我看了你們這幾個機關士兵夫的堅決表示，我本可以不必再說什麼犯了罪對不起的道理了，不過我今天既出來，還想將我常說的這些道理，再說一說。這樣，你們已經堅定了的，聽了我的話，更可以堅定；原來不十分堅定的，聽了也能堅定了。

賭博一事，是對人頂損失的！就賭者本身說：是最易使人變成刻薄的，俗話說：「要錢場上不讓人，」這是壞了人的性情。贏了錢以爲來的容易，故花的隨便，吃好的，穿好的，慣壞了性情。輸了錢的，以爲能輸多少錢，也可隨便浪費錢，輸了已是個消耗，又加上浪費的消耗，這是

把嗜慾憤壞了，添上不好的習染。說到辦公事的人，數賭博費人的腦筋厲害！按一星期有一個禮拜日的休息，原是爲的辛苦了六天，在這一天休息，以恢復精力，準備下一週的努力；但是我們中國人是在禮拜日這天賭博，結果消損了寶貴的精力，換下下週辦公六天的打盹，斷送了國家的富強文明，這是多麼痛惜的事！賭博如不禁絕，真不知壞國家的多少事！所以我們必須澈底禁絕！

說到一個人生在世上，千萬不敢犯了罪！人是有人格的，雖官階有大小，職位有高低，但其人格是一樣的。譬如你給你的長官甚至最高長官敬禮，對方總要還禮。如你們今天開會大家坐下，大家講話，表示意見，這就是人的規格，人是以人看待咱。但是假定犯了罪的人就不同了，無論誰一犯罪，就不能以人看待！你們眼見憲兵、警察用繩捆绑住，帶上鐵鏈拉上走的犯人，走的慢了，人家打罵着說：「什麼東西，還不快走！」走的快了，人家打罵着說：「什麼東西，不會慢點走嗎？」東看一眼，人家劈臉兩巴掌，罵着說：「你看什麼？」西看一眼，人家劈臉兩巴掌，罵着說：「你看什麼？」你想哭，人家打的不許你哭；你想笑，人家打的也不許你笑；完全是和豬羊一般的看待你！你如犯了死罪，現在是槍斃，早年是割頭，那和牽上豬羊到屠宰場上被屠殺有什麼區別。

所以犯了罪是自己沒人格，而且有四個對不起：一對不起父母，因爲你的父母抬舉你，尿脛裏睡三年，辛辛苦苦的養活大你，十歲以外作父母的才對你減少了照料，作父母的抬舉你，上一等的說，是爲光大門第；次一等的說也希望成家立業，靠你侍奉；你如犯了罪，被人殺了，你

的父母多麼痛心？二對不起妻子，你的妻子全靠你養活教育，你如犯了罪，教他們多麼傷心？三對不起你服務的機關，四對不起社會。譬如你在某個機關犯了罪，人家不說你的不好，是說某個機關出了犯罪的人，因你一個人的犯罪，帶累了整個機關的名譽，你是不是對不起？對不起社會也是這個道理。

說到管人的人，管理的人犯了罪，變成豬羊，也是四個對不起：一對不起犯罪者的父母，人家的父母把兒子交給你，你不能管教的上進了，反而犯了罪，人家多麼痛心？假如人家跟上一個好的上級，還會犯了罪嗎？二對不起犯罪者的本身，人家跟上你，因為你的不關心，不教育，不管理，縱容的犯了罪，斷送了性命，是不是人家的不幸？三對不起自己的職守，你領導的人犯了罪，你算個什麼？人家要你作甚？你負的什麼責任？四對不起國家政治，國家的政治因你壞了事，損了人，你如何對得起？所以我切實和你們說這段話，你們可真不敢犯罪！

但是爲什麼人犯罪呢？就是跟了一個魔鬼。什麼魔鬼？就是以爲能哄了人的一個心理，即斷送你於死亡之門！你只要存此心，丟人犯罪之事，一定不能免，反之，你以爲絕對哄不了人，那你就絕對不會丟人，犯罪。

去年九月間憲兵拘捕的一個人犯，找到犯人，把這個人叫到背地裏，告知要拘捕他，犯人要求到後院裏解解手，再出來受捕，憲兵就允許了他去解手，這個人就從此乘機脫逃了。他們回來報告說：「按手續拘捕這個人脫逃了，沒有拘捕住。」我當時就對他們說：「十五歲的小孩遊戲捉人，都曉得藏起來不讓人知道；憲兵捕人，先告知要逮捕他，再允許他去解手，以致犯人脫逃，

這明明是受了賄，故意放走的，那有預先告知犯人要拘捕他，再讓他去解手的道理！五歲的小孩子都懂得的道理，難道說憲兵不懂得嗎？」那天憲兵一顆穀子宣誓，我拿這件事問他們：其中一個最年輕的說：「一定是受了賄。」我說：「你們何以曉得？」他們說：「憲兵捕人，沒有捕不住的道理。」我又問他：「這是你一個人的認識，還是你們幾個人一致的認識？」他們說是他們一致的認識。我又問：「是你們幾個人的認識，還是全體憲兵一致的認識？」他們說：「是全體憲兵一致的認識。」我說：「那末，他爲什麼如此做呢？」他們說：「他以爲能哄了人。」我接着說：「他連你們也哄不了，爲什麼能哄了我？爲什麼你們中隊長報告說是因爲憲兵捕人，爲維持人的體面，所以逮捕時必先示以拘捕證。因此該犯藉小便之名而潛逃？」他們說：「他怕長官罵他，所以他這樣說法。」我說：「那天他這樣報告我，我就說你儘是胡說！就該劈臉打你，他遂自己打了幾巴掌。」按他因爲怕挨罵，故哄人，而實際上並哄不了人，且得到這個結果；他如果知道有這個結果，他一定不哄人了。由此可知誰也哄不了人，甚麼事也哄不了人。一個人的心事往往在臉上表示出來，在你未作之前，人家看你的神情氣色，就可以知道你要作什麼。試問你今天已作了的事，人還會不知道嗎？所以欺哄的魔鬼去不了，你一定免不了丟人犯罪！

你們統是首腦部的人，一定要加倍進步，起了模範作用，才配作個首腦部領導部門的人。你們今天大會上臨時有三個動議，我看了很喜歡。這不只是你們個人進步，並且要負起責來，成爲首腦部頂進步頂有力的羣衆基礎。你們的動議是：

一、各機關主官及事務人員對士兵應繼續實行定期教育——這說的很對，我們一定要本此

實行，切實作到！

二、請由特支部建立士兵夫領導小組，領導各進步小組，過嚴格的組織生活——這更是現代化的作法。孔子是中國有史以來的第一個聖人，孟子稱贊他，不誇他作可寇時的功績，因為這個好是有他政治上的企圖的，而是誇他喂牛羊喂的好，管會計管的當，因為這個他喂好管好，就是喂好管好了，是毫無夾雜的，我們今天管驢馬的喂好驢馬，一樣也是聖人。可見聖人是誰也能學的，誰也能作的。

三、動員全體士兵夫担任義務警察，檢查報告有偷盜嫌疑偷盜行爲的人——這是補首腦部的不夠，也可以說是補進化的不夠，我對此三點十分滿意，希望你們好好努力！

出席克難城全體會員大會講話

四月二十八日

——切實開實效小組會表現組織效用——

剛纔陳之藝同志所講糾正會員不出席小組會的那一段話，說：「自己先以極誠懇的態度，去說服他出席小組會，要三次，五次，十次的說服他；他如還不出席時，自己親去叫他出席，用極和氣的態度和他說出席小組會的重要意義，一次不行，兩次三次五次去請他出席；一個人叫不行，三個五個人甚至全小組的同志去叫他出席，總要使他踴躍的出席。如果這樣還不行，這種人就是根本無組織意識，無革命精神；不配作一個組織同志，我們只有對他集體批評，不客氣的糾正，警告，冀挽回其已死之心，鼓舞其覺悟。如這樣再不行時，我們對這種心死了的人，只有毫

不姑息的按組織紀律予以制裁！」他這一段話，真是合情合理。於是我想起了孟子的一段話：「有人於此，其待我以橫逆，則君子必自反也，我必不仁也，必無禮也，此物奚宜至哉。其自反而仁矣，自反而有禮矣，其橫逆由是也，君子必自反也，我必不忠。自反而忠矣，其橫逆由是也，君子曰：此亦忘人也已矣，如此則與禽獸奚擇哉？於禽獸又何難焉。這就是說「人對咱的不好，自己一定先反省改自己的錯，直到把自己的錯全改正了，對方還對咱是不好，那他就不是有理性的了。今天我們糾正一個會員同志不出席小組會，用上這個合情合理的方法，一定有效果；在這革命的場合中，不容有一個不革命的，更不容有一個不跟上革命！」

剛纔宣佈的支部第一，小組第一等，這是大家向進步者看齊的一個目標。譬如站隊喊了向右看齊，一定是向右面的排頭第一看齊，所以今天大家都應向宣佈的支部第一，小組第一看齊；不只看齊，且要更超過之。所謂「當仁不讓」，如果讓人，就是甘心落伍！那末，這分支部第一，與小組第一，就作了我們進步的標準，我們想下次得第一，總得起碼先如他，再進而超過之，所以我們應該感謝這第一，作了我們的先鋒！

說到開實效小組會，無論如何至低限度要做到個會員全出席小組會，這如同當兵的下操，當學生的上課，當公務員的辦公，不下操的兵，就不夠個兵；不上課的學生，就不夠個學生，不辦公的公務員，就不夠個公務員；當然不出席小組會的會員也不夠個會員了。

能做到出席小組會了，再要求必須發言；再進而實行批評人，接受人的批評；檢討事，剖析一件事的對錯道理；再作適時的發動，與組織上應做的一切利，除組織上應除的一切弊。

至於開實效小組會的效用，就是循環檢舉，這如同五穀之結實，才是組織上所要收的效果。大家應對此好好努力，一定要使在下次大會上報告出：某支部表現了什麼循環檢舉的效用，某小組表現了什麼循環檢舉的效用。對此事，駐會應領導上討論，規定一個處理循環意見的辦法：就是什麼類的由小組自了；什麼類的分支部自了；什麼類的特支部自了；什麼類的執行部自了；執行部提高幹會可交主持會處理；特支部可循環交四首腦處理；分支部可循環交各廳處組處理；小組可循環交各課科處理。不可使多少循環意見集中在一處，費時誤事的處理不了；最好要規定限日處理，答覆。

一個人的意見提到小組會上，大家認可，提到分支部；分支部轉交特支部，特支部就可發交各小組討論；如果各小組皆贊同，這就是一個人的意見，變成全克難城的意見了。假使把這個意見再由特支部發交全戰區討論，都贊成，那就可以變成全戰區的共同意見。這就是發揮組織權威，運用羣衆的力量；表現了組織力量無窮大的效果。特支部應把握住這個寡不敵衆的道理，表現羣衆的力量，發揮組織的權威。試看一個同志，如只一個人說他不對，不要緊；如全體同志都說他不對，那他就精神上感到威脅了，這正是羣衆力量的表現，組織權威的發揮，所貴乎組織者在此！

此外，我再告大家說：觀摩可以促進進步，特支部應規定各小組實行互相觀摩，向進步者仿效，更超過之，向不進步觀摩作爲鑑戒；使實效小組會趕緊上了熱心批評，熱烈檢討，適時發動，表現革命力量的路子！

還有開小組會的形式，一定要切實改變了高調式的，科舉式的談空理論而不務實效，因為這永遠上不了實效的路子，使大家感到興趣！以前有個人和我說：「永和縣的婦女紡花，足踏着一個拱式的小孩搖籃，婦女一壁紡花，一壁腳踏着這個搖籃，來回搖動，小孩沉沉入睡，便可省下哄抱小孩的麻煩，增加勞作的時間」。我說：「你爲什不趕緊提到小組會上，讓大家仿效」？他說：「我不懂的這個還能提到小組會上嗎」。我說：「實效的小組會，討論這些，才是真正的實效；你儘提些空理論，有什麼實效」！所以大家要趕緊認識了這個，改良開小組會的方式，討論研究些實際事情，例如某人紡的線子如何好，好的原因在那裏？如何改良紡車，如何熟練技術？大家研究改進，這才開小組會的人感到興趣，收到實效。以前有人告我說過：「某部隊到五台縣，看見農人刨地的鐵子與衆不同，於是立刻展開全部的熱烈討論，研究出它耐長處來，而仿效之」，這是很好的一个事例。蘇聯的斯塔哈納夫改良了挖礦的鐵鏟子，可以多刨炭，於是全國造成一個斯塔哈納夫運動，熱烈的研究改良。這也是一个很好的事例。我常和大家說：「我無論出席什麼會，總要長過預定的時間，就是因我們討論的儘是些實際需要問題，所以什麼人也有興趣，這才是真正的實效」。如你們的開小組會，多是討論些不着實際的問題，說的人乏味，聽的人也不感興趣，自然結論也不會有什麼實效。你們提議以後各小組應各就自己本位工作提出討論問題的話很對，這才能上實效的路子；不過這也不是絕對的，有時由上級交下討論的題目則除外。

我另外再說幾句話：

今後大家開會必須遵守時間，如因故不能出席時，應於通知單上註明，才能出席或遲到若干

分，以免使召集者等候。我向來召集大家開的會，還沒有這個現象，爲什麼你們負責召集會者，不能以身作則的做到不遲到？此習不改，脫不了腐敗官僚，亡國奴的病根；特支部應發動各同志對以後開會不按时出席者突擊出來，記其姓名，送交駐會教訓，宣佈。

對新戰法短訓班學員訓話

四月二十八日早

——堅定革命志氣努力完成鐵軍——

這一次受訓，我希望大家一定要如鋼鐵蘸火的成全了自己。要知道這一生能得到這樣的一個受訓機會很難，此次如果真正成全了，可以說終身是進步的，有前途的，爲社會依重的；此次成全不了，再像這樣的機會，就很少了。

組織是個力量的集合，也是爲表現效用的。今天大家既有志革命而加入組織，就必須堅定了志氣，爲表現革命的事實而毫不回顧的努力；如果思謀藉加入組織而作私利，得到袒護與優待，那不但是不可能，而且也走上了自殺滅亡的途徑！

說到大家今天的任務，就是要真正的建立起鐵軍。

什麼是鐵軍？從效能上說；是攻滅敵守殲敵；從本質上說；是精神上有標準打死不退的軍人骨子，不作俘虜的民族靈魂，技能上精三殺，方法上熟四伏，技術上能高度的減少自己的損害，增加敵人的損害。

但我們要建立成什麼樣的鐵軍？就是要建立成現代化有基礎團力的鐵軍！

什麼是現代化？就是軍隊精神主義化，生活組織化，功能政治化。

什麼是有基礎？就是以人民作軍隊的基礎，以軍隊作人民安全幸福的保障，軍保民，民助軍，軍民打成一片，軍民相需相成，不能分離。說到軍隊本身到一村十村歡迎，到十村百村歡迎，這就是有基礎。

什麼是有團力？就是軍隊要成爲武裝家庭，戰鬥學校。實行三公開，各個上級取得了下級的信賴；實行三查，各個上級保證了上下級的不犯罪，不落伍，不丟人，不裝懦，使官兵在生活上親愛團結，精神上，上下一致，官兵打成一片。作戰上戰術戰鬥合成一套，並能自動應援。比如輕機槍，步槍，衝鋒槍，手擲彈，飛刺刀均能合套使用，表示射，殺傷射，均能指揮適當，顯於隱，動於伏，均能使用合宜，能在節短勢險的利害下，減少自己的損害，增加敵人的損害，此卽爲團力。

軍隊是革命的武器，軍同志是執行革命任務的主人，所以建立鐵軍，是我們每個鐵軍同志義不容辭的唯一責任，內而保證小組，外而工作小組，必須要拚上命的切實努力！不能保證先成建立，一定要按組織紀律第七條制裁！

說到今天建立鐵軍最低限度要得將軍官的營私舞弊的病去了，不但是自己不營私舞弊；而且也不許他人營私舞弊；切實實行三查三公開。我們同志作甚的作好甚，完成自己的職務，只是一個好軍官尙不是一個革命的幹部。真正的革命幹部，必須有不容人不容不的革命精神，扶植好人作好

事，剷除壞人作壞事，今天我們既加入鐵軍的組織，負担着建立鐵軍的偉大任務，凡阻礙建立鐵軍的壞人壞事我們必須剷除淨盡！不好的要使之好，不努力的要使之努力，不進步的要使之進步，如此才算個革命的幹部，才算個革命的組織！

晉北作戰時，邱廳長仰濬從五台回來告我說：「某次戰役，我軍的某部與八路軍的某部正行軍中間相遇，八路軍的一個騎兵，拍的一槍把我軍的一個兵打死，當時他們的官長就問他爲什麼打友軍？他說：『這個兵原來是與我同班，他是背叛了八路軍潛逃了的，我是共產黨員，見了黨的叛徒，還能不能打死他嗎？』他的官長說：『他雖然已過背叛了八路軍，但今天他是友軍的士兵，你把他打死，按法律你應該償命的啊！你不怕死嗎？』這個騎兵就又接着說：『我不怕死！革命的幹部根本沒有考慮到死的話，我爲維護黨的紀律而死，死是光榮的，也是有代價的！』大家今天低頭想想人家能如此，我們能不能如此？人家的兵如此，我們的兵能不能如此？

還有一件事，我特與大家說說：

這次值月軍官出去發動部隊狙擊敵人，回來報告我說：「某部隊填敵人封鎖壕回來，因爲鞋全破爛了，教我們轉呈司令長官每人補發一雙山鞋，我們爲鼓勵士氣，已經代表司令長官准了他們」，我說：「很好，像這個樣子真是革命幹部！」後來他們又說：「某部隊在未出發狙擊敵人以前，呈請每人發給山鞋兩雙」，我聽了這話當時情緒十分不好，感到穿一雙山鞋也可狙擊，爲什麼要兩雙？並且在未命令你執行狙擊任務以前，你是不是有鞋穿？命令你狙擊，而你以求兩雙山鞋爲交換條件，是不是反抗命令的又一方式？我與值月官們說：「這個要求我絕不承認

；不但不承認而且還應該把他們的主官調來，切實的訓誡教育！」因做前要求，很易成爲要挾，要挾到惡化時，即可能含有叛性。他們應當教育，不當承認回來交代我。

再者值月官們還對我說：「部隊上很着重獎勵」。我說：「對部隊不能不獎勵，但不可太強調，強調獎勵的軍隊，是不穩固的！比如我們打死敵人一個獎一百元，如果敵人宣佈打死一個晉級軍給二百元，我們晉級軍還能存在嗎？」當初我們追隨 總理革命，身家性命都是很危險的，如果 總理以獎賞來號召我們，誰也不同他革命了！試問我的父母妻子如果被反革命者害了，誰能再獎賞我一個，我如果死了，誰能再獎賞我一個命？今天我們對士兵說不能不獎勵，而革命的同志不能要求獎勵，因爲我們革命是賭的終身，無論如何大的獎勵，也不能如終身的價值高？所以大家今天必須要真正成了革命的幹部，一眼看住成功的目標，不猶豫，不徬徨，不考慮的向此目標邁進！如果仍是圖謀私利，左盼右顧，還不是與不革命的同是一丘之貉？革什麼命，談什麼組織？

對新戰法短訓班第三期畢業典禮時講話

四月二十
九日早

——當前努力的數事——

剛纔聽了你們的答詞，我很喜歡，與我所要求你們的很照合。希望你們一定要本上好好努力，說到做到。假如你們在此極險重的畢業典禮上，對我，對副會長，對各高幹及全體同志說下的話作不到，恐怕此生再無說下話能作到的機會或場合了？

但要想作到，必須要有作的方法。就以「不犯煙賭賊欺」的「不犯」兩個字來說：不犯是個決心，犯是習慣。如何改良習慣，是個志氣問題。譬如要想不吸「煙」，你必須不接近吸煙、賣煙的人；想要不「賭」，你必須自己不要賭具，並要不接近有賭具的人；想要不貪「賍」，你必須佈置下不能犯貪賍的森嚴環境，比方你這次受訓回去以後，集合起你領導的人來與他們說：「我今後絕不貪賍，如大家發現我有貪賍的行爲，請大家用槍把我打死！但如果有人引誘我貪賍，不只是我的仇人，而且也是我父母、妻子、親戚、朋友的仇人！」再比方一個當團長的，把自己團部的副團長、軍需、書記、副官等全召集在一起，和他們說：「我今後絕不貪一文錢的賍，如我有這種行爲，請大家把我如何如何！大家如果不監督，不干涉我，至貪了賍，犯了罪，不只有我的好朋友，而且簡直是我的仇人！」如此即無人再敢引誘你貪賍了。想的不「欺哄」人，你心裏先得有不欺哄人的志氣與內力。你有了這個心志以後，然後再向你領導的人說：「我今後絕不欺哄人，不只不欺哄上級，而且也不欺哄你們，你們如發現了我欺哄的事實，把我如何如何！」這是自己不犯。說到不容人犯，尤其要有頂進步的作法，就是或拿上辛苦感情，說到他切身的利害關係，使他斷絕了犯的念頭；一個方法是造下森嚴的環境，使他不敢犯，再一個就是要實行組織決議，以組織的權威，保證其不能犯。這是我對大家的第一條訓詞引伸的意思。

第二條，瞄準打死不退，不作俘虜，瞄準打是射擊道德，我們鐵軍是否爲鐵軍，練成時等射手還不算，必須還要有射擊的德性；但這種德性的表現，全看戰場上敵人死傷的多寡以爲定。死不退是軍人的骨子，戰場上不能死不退，見敵裝懦竄逃，不但不是軍人之行爲，且是懦漢的表現。

。不作俘虜是民族的靈魂，無此靈魂即要爲人任意侮辱，任意笑罵，說到民族是不能立國；說到個人是不能作人。

第三條，打死倡議繳械投降的人，倡議繳械投降的人，不但是軍人中的敗類，而且也是國家的恥辱。所以我鐵軍同志凡發現此種行爲的人，一定要堅堅決決的處置之，以維持軍人的人格，張故師長萬順，爲營長時。隨團長守蔚城，團長因被困而欲降，張營長挺身出來向大家說：「軍人只有死，如何能投降！今天如有說投降的，我就拿槍打死他，優種的人，跟我來！」結果全國響應，後來團長一個人偷跑了。這實在是處上級失義時的模範行爲，我全體鐵軍同志，均應以此爲法。

第四條，「做一個得到人的同情，增加事的效用的新軍人」：得到人的同情，增加事的效用，是革命幹部必須具備的條件。唯有真正得到人的同情，增加事的效用的人，才是國家的好漢子，組織上的真正革命幹部。但得到人的同情，是合情合理的，不是片面的，是相對的，前幾個月前有個軍官來見我，說他能取得人民的同情，某次行軍走到村裏，沒有教人民騰房，教士兵們在冷屋子內蹲了一夜，我很生氣的把他訓誡了一頓，說「他不應該對士兵不愛惜，太看重了人民，你這是爲你討好於人民，而置多數士兵同志於不顧！」試問無士兵，人民的生命財產誰誰保障？還有去年我到大坨塔，衛士們沒有住處，一個老女人家，有房子不讓住，後來我很生氣，教憲兵司令去說服他，我並且告憲兵司令說：「實在說服不過來，把他送到縣裏處辦，把他的住院充公，甚而今天把他擡出去，也不能不讓我的兵住！」這並不是不取得他的同情，實在是他太不說理

，太不愛國了！凡是人民，我們絕對要盡力的得到他的同情，萬一說服感動不過他來，我們只有以強制的手段來處理，但必須先說服後，才能再行強制，所以叫做說服強制。至於說到增加事的效用，如何才能增加事的效用？就是對事要有周密的計劃，規定的合理，講解的明白，領導的澈底，以及執行的圓滿。

以上是今天訓詞裏的四條，希望你們務要詳細研究了，澈底作到。

再者最近首腦部決定軍隊上將來要建立兩個新制度，第一個就是要建立羣衆力量的事務機構。什麼是羣衆力量的事務機構？此處所謂羣衆是專指未加入組織的士兵同志而言，所謂機構就是組織。羣衆力量的事務機構，就是讓士兵夫自己處理日常的生活及事務上的一切事的個組織。這個機構建立的原因是因為什麼？就是我感到部隊上有不少黑暗的事，有許多利，士兵享受不到，有許多病，士兵祛除不了，譬如士兵賤價燒炭這件事，最近竟有不肖的軍官盜買此項賤價炭的事情發生；並且還有領下麥子，管理者留下自己吃，讓士兵盡吃雜糧的現象，其他如服裝，鞋襪，據報告亦莫不有作弊情事，像這些事，本應該將他們這些軍官處置了，可是又聯想到培植軍官的不易，比方培植成一個師長，團長，真不知國家費多少錢，賠多少人命，如因這些事把他們全處置了，也實在可惜；所以我認爲組織羣衆力量的事務機構這件事很迫切，也很需要。但這件事如果真正的辦好了，不只可增加士兵的許多利益，而且也可減少了軍官們的犯罪行爲。

第二個就是要建立經濟專管制度，設立經濟專管會議，以減少軍官對事務上的操心，集中精力注重於練兵作戰。這個制度建立起來，就要實行實物供給，以勞動的程度，定享有的優劣。

今天我們建立起羣衆力量的事務機構來，盡去軍隊內的剝削，在提倡起士兵努力勞作，將來必定以士兵的生活爲最好。大家想想我們吃的公家，穿的公家，勞動下完全是自己的。說到人民，則不但吃自己的，穿自己的，而且勞動下還要完糧，支差，納稅，將來他們亦非當兵不可，但這就上了生活生產戰鬥合一的路子，所以我說只要大家勞作上了路，一切皆有辦法。

其次，我感到今天我們建軍的最大障礙，就是高級軍官的巧立名目營私舞弊，此種現象去不了，鐵軍永建不成！但如何剷除營私舞弊？就是要實行羣衆運動，拿上組織的權威，全體同志的意志力量去剷除！並且我還預備在五、六、七、八、四個月內發動起我晉綏軍的全體伙馬夫來，幫助共同打擊剷除營私舞弊的人！今天就我的權力殺營私舞弊的人效果很小，因爲十個營私舞弊的，我頂多知道一兩個，有七八個不知道而僥倖了；如果拿上組織的力量，人人發揮不容人人的力量，他就不容易僥倖過去，所謂哄我一人易，欺哄大家難，就是這個意思。

我們鐵軍同志，負起建立鐵軍的偉大任務，加入組織如不能盡除營私舞弊，不但不如不組織，反而促上自殺的途徑！所以我全體同志應確實認識營私舞弊之害，對營私舞弊的人，一定要拿上辛苦情感道理十回二十回的說服他感動他，使他曉得營私舞弊作不得，他就不作了。今天我們只要有辛苦，營私舞弊何時能去了，我們是可以算出來的，譬如十點鐘我們可以勸說的感動一個人，一天一個同志拿上一點鐘的工夫一百天就可以感動十個人；假如一個同志一天拿出兩點鐘的工夫，五十天就可以感動十個人。今天我們既加入組織，每天抽一點鐘兩點鐘還不應該嗎？總之營私舞弊我們一定要剷除肅清，四個月肅清了很好，四個月肅清不了六個月，六個月肅清不了八

個月，非澈底肅清不止！這件事我以為只要大家精神集中了，十回百回不止的說，一定可以把營私舞弊肅清！

再了，我感到許多人，總以為剷除營私舞弊是我需要大家這樣作的，這是大家的認識不夠！試問你不營私舞弊，是保你不犯罪，保你有前途，保你不成豬豬羊羊的被人殺了宰了，與我有什麼關係？這如同你是個革命的，你是個有技術的，你是個勤懇的，是你自己的光榮，你自己的洋氣，別人需要革命的幹部時，當然要挑選你，別人需要有技術的人時，當然要聘請你，別人需要勤懇的人辦事，當然要用你，外人誰也奪不了你的革命，奪不了你的技術，奪不了你的勤懇，說到我與副會長要求大家學好不營私舞弊，不是我們需要你學好與不營私舞弊，是希望你不要營私舞弊成個好軍官，使二戰區有好軍人，有好同志，我們領導上也是快活的！所以今天大家要切實認識，學好與不營私舞弊完全是利自己，不是利他人的！

對五一勞動節訓詞

五月一日

——圓滿完成自給自足爭取抗戰勝利——

五一勞動節是國際共同紀念的節日。我們今年是自給年，對這極有意義的勞動節，更應擴大紀念。我今天對大家有下列幾點期望：

一、國際勞動節，原定每日八小時勞動，那是平時的勞工制度。我們國家現處抗戰艱苦時期，本戰區又處在國防最前綫，敵人對我們更加緊經濟封鎖，故我全體軍民必須努力合作互助，加

緊勞動生產，才能打破敵人的封鎖，適應抗戰上一切需要，所以我決定人民每日八小時生活勞動以外，增加四小時抗戰勞動，各機關部隊於每日八小時抗戰勞動以外，增加四小時生活勞動。這樣才能增加我們抗戰的總力。大家應該對此澈底瞭解，努力實行。

二、今年是自給年，我們要想達到自給自足的目的，實現經濟中心的抗戰政治，先得解決衣食問題，前定的多種十畝地，多紡五斤花，必須切實做到。各機關部隊，更應在生活勞動時間，努力種地，紡織，解除生活上的困難。

三、個人勞動效力小，發動人人勞動效力大，大家要展開勞動生產競賽運動，以競賽發動，鼓勵勞動，加大生產；在勞動生產中，更應注意改良工具，加大工作效率。希望你們把這些實際問題，經常提到小組會上切實討論，討論下結果，能了的自了，不能了的向上級反映，給你們解決。

總之：我組政軍教全體同志要認清當前的需要，不但自己努力勞作，起模範先鋒作用，並要鼓勵推動全面全民展開勞作運動，一定要做到人人勞動，人人生產；拿上實效小組會，保證合作互助，自給自足的圓滿完成，以爭取抗戰的勝利。

對山西大學成立第四十一週年紀念會訓詞

五月一日

——修養人格努力進步——

今天是山西大學成立四十一周年紀念日，紀念以往，應努力將來，我特和大家說幾句話，作

爲努力的目標：

第一、修養人格——人格是作人的條件，事業的基礎。消極的要保守自己的人格，積極的要完成社會的事業，就自己說是完成了此生的功能，就社會說是表現了人的效用。由健全人格作起，達到爲國家民族求生存，爲人類社會謀幸福，就是完成了成己成人的中國文化。

第二、努力進步——進就是動，要動就須有力，所以進步是力量的表現；必須有了動的力量才能進步。志氣是發動人精神作用與身體行爲的力量，志在救國，就能表現救國的力量；志在救世，就能表現救世的力量。但前提條件必須這個力量是隨時代的需要而進步的，所以要發揮我們的力量，必須隨時代的要求，進步進步再進步！以完成效用。

以上兩點很簡單，你們一定要好好本此努力，好好本此學習，做一個現代化的大學生。

出席首腦部歡送出發征糧同志大會訓話

五月九日晚

——圓滿完成征糧把人心收回來——

特支部剛才所念首腦部四百同志的簽名歡送詞，內中希望你們此次出去征糧的同志努力的四件事：

- 一、圓滿完成征糧。
- 二、建立民衆基礎的人心政權。
- 三、發動政治保衛，做到政治反攻。

四、剷除營私舞弊貪污的行政軍事幹部。

以上四點，是你們努力的目標，也是首腦部全體同志的熱烈企望。希望出去的諸同志一定要誠懇的接受，努力的完成，將來一定在工作上予首腦部的同志有個圓滿的答覆。

關於大家此次出去，我有幾段話，現在和大家說說：

(一) 你們出去，必須要拿定決心，事事作人的模範。首腦部已過有進步之名，你們出去是可以代表了首腦部的，如進步之實上稍有一點不夠，就會引起外邊同志的批評，所以你們到了外邊，無論在工作上，生活上，已上路未上路的實效小組會上，統要與人作一個樣子；尤其開角色小組會，他們瞭解的還不夠，你們也應該就當場的事實及將來的工作上，予以示範與指導。

(二) 切實組織民衆——組織民衆，是現代化政治的基礎，亦爲爭取抗戰勝利復興成功的必要條件。此雖爲一句舊名詞，但真面含着無限的新內容，所以你們出去以後，必須特別的注意，特別的努力，研究作的方法，加強作的準備。尤其對外邊同志，一定要提高他的認識，教給他作的技術。因爲認識不夠，組織不起來，技術不夠，達不到此目的。

(三) 此次你們準備出發的工作，我感到太倉促，有許多不周嚴處，所以你們出去以後，仍要不息的研究，不斷的討論，該決定者決定，該請示者請示，不輕易的說話，不任性的作事；因爲我們一點錯誤，不知道要增加人民多少痛苦；作壞一件事，不曉得影響多少人民的生命財產與榮譽，所以你們處理事一定要特別的謹慎，特別的小心。

(四) 說到你們出去對外邊幹部的意見，只要說的對，一定要虛心的接受，盡量的採納。

件事我們說的五分對，他人也是說的五分對，我們就要捐棄自己的意見，採納他人的意見；萬不可劃分畛域，以爲人家是地方上的幹部，我們是首腦部派出來的，起輕視人，驕傲人的心理，鬧起意見與磨擦來，果爾不特妨礙了自己的工作，而且影響了整體的化合。一個革命的幹部，決不如此的作！

至於你們各高級人員出去，對外間的幹部，一定要解除他的困難，鼓勵他的情緒，使他有十二分的革命熱情，大踏步的努力猛進。今天說到環境上需要我們猛進，說到工作上更需要我們猛進，我們今天惟有以猛進的姿態，才能收到工作上最大的效果。

(五) 你們此次出去，要拿上你們的這個組織，示範給全體組織的每一個同志，一定統統要作個掙錢的幹部，絕對不做個够本的幹部，更絕對不作個賠本的幹部！什麼是個掙錢的幹部？處人得到人的同情，處事增加事的效用。今天就國家民族，就我們組織說，最需要的就是這種幹部；這也就是說惟有真能說一句話，使人點頭，作一件事有一件事的效用的幹部，才能完成抗戰勝利復興成功的大業！但我們的幹部一轉眼就能如此嗎？不行！不行如何辦？所以就你們高級幹部出去，真正拿出親切愛人的熱情，和謙虛的態度，堅強剛毅的毅力，仿照作母親的抬舉小孩在尿坑上睡三年的那種辛苦來說服他，教育他，管理他，如此除非真正是惡了的種子，壞了的土地，死了的人心喚醒不過來，不然稍有天良的話，他一定能動了心努力上進；但如果真正不能好的，我們只有剷除了他！

(六) 三查三公開是領導人唯一的好辦法，不特可保自己進步，不丟人，不犯罪，而且不致

把別人交給你的子弟犯了罪變成豬羊羊的被人殺了，所以說實行了三查三公開，不只是對起國家民族，父母妻子，自己的職守，就是對自己部下的父母妻子親戚朋友也對起了。但這件事已過僅施用於部隊，並且今年規定至四月軍隊上必須要把這件事實行了，但以現在說，我認爲還沒十分上了路。前兩天有個同志建議，認爲這件事，不只軍隊應該如此實行，行政組織上統應該照此實行，經我考慮認爲可以，所以乘大家要出去之際，特告大家，從今日我宣佈之日起，三查三公開組政軍教各部門，一體實行！

此外我再告大家幾句話：就是我時常與大家說的利幹三原則：「知錯認錯改錯」，「取得人心」，「行有不得者反求諸己」。這三句話，我以爲「知錯認錯改錯」很要緊，尤其政治上上級對下級的認錯，文武官員對人民的認錯，官長對士兵的認錯效果更大。如不知錯認錯，不只減少領導功能，而且減低對你的信仰。

最後，我希望你們出去，身體上不得病，精神上不丟人，奮發努力，完成任務。

出席克難城首腦部娛樂晚會講話

五月十五日

(一) 要教育失教的人

剛才楊委員懷豐報告基工會衛士牛牛中偷盜案。訪問經過，我想大家都聽清楚了。這件事最初有幾個人主張嚴予懲處的，也有幾個人主張帶紙帽遊街的，當時我和他們說：「怎麼懲處法也使用的，不過你們應先與他談幾次話，考查他原來的動念是爲什麼，看他可以保留不可以保留，可

以教育不可以教育；如認爲可以保留可以教育的話，就保留下教育他，如看他仍無改悔的心，實在不可保留教育，然後再懲處他」。今天楊委員向我報告，說考查他的結果，認爲他有八分可以教育。有二分還不敢確定，不過我認爲我們已過不是教育的使人改悔法，而是報復式的懲罰法，所以今天不能怨他未能十分的改悔，而是怨我們已過沒有實行親切的教法所致，今天他既有八分的改悔心，所以我就決定保留下教育他。

失教的人，真不曉得犯罪是如何的不好，已過我多經驗過，犯了罪以後到懲處的時候，心裏還是馬虎的，習慣下就是「再過幾年又是這麼大」，所以貪一時的舒服，不曉得出如何大的危險！說到我們已過的政治，對犯了錯的，除施以報復式的懲罰外，毫不含一點教育性，這實在是政治上的缺憾，也就是我常說的不是父兄對子弟的辦法。試看一個子弟不好了，當父兄的總要一兩次十次廿次說服他，甚至不好了打他罵他，再壞點把他捆起來教育他，今天對一個失教的人，你沒有教育過他，就懲處了他，在情理上說是不應該，在人道上說也太悲慘，所以我們今後要盡去報復式的懲罰，變成親切的教養。至於帶紙帽遊街的懲罰，我認爲是水裏注水不是地中開泉的辦法。雖然差了他當下能收點效，然而過幾天他又忘了不應該偷盜人的這個道理，反倒使他的臉皮越發厚了，所以我認爲這也含報復性，亦非父兄對子弟的作法，我們絕不如此作！

我今天參加晚會的意思，主要的是想和負管理的人說幾句話：今天牛文中的犯罪，在他自己說是沒處下好長官好同事。在政治上說是負管理責任的人，沒有盡到職責，試看如果管理的人預先再三再五的教育過他，使他知道犯罪有八個對不起，與他處同事的能誠懇的規勸他，使他明

白了道理，清楚了利害，他還會作出偷盜人的行爲嗎？我今天切實告大家說，管理的人，真不敢把人家交給咱們的兒子，教的壞了管的壞了，使他犯了罪，果爾真是天理人情所不容的！但大家也不要以為這難，只要你一回頭就容易。孔子說：「未有學養子，而後嫁者也。」今天管理的人亦然，處理人家的子弟時，應趕緊回頭想想，自己希望人家處理自己的子弟時如何，以己之心，推人之心，如此很能夠知道處理人家子弟的作法，大家統學會這個辦法，就是得了教育人的竅要。這是對負管理責任同志的一段話。說到被人管理的人，你們一定要曉得犯了罪，可了不得！小而坐監丟人，大而喪命；自己的好是自己的，誰也拿不上走了，一個人一定要自己學好管理住自己，並要幫助他人學好！

此外，剛才報告每天每頓給犯人三個蒸饅，此事應由檢參告主持會切實檢查糾正！尅扣囚糧，是野蠻國家最黑暗最不人道的表現，我們一個革命的團體必須去此惡風！

(二) 革命種子胡玉太

我今天再與大家介紹一個表現效用的同志，這個同志就是省府財政廳衛士胡玉太。他前天從秋林回來，第二天他把沿途所見領兵的人忽視新兵的情形很詳細的報告了我，我看了他的信，當下就派楊總參贊出發考查，看事實與原因如何。說到胡玉太我認成他真是一個有良心有熱心表現政治能力的人，也是革命的真種子，假使他不能報告，我如何會知道部隊領兵有這種現象？胡玉太同志這種表現，不僅是規律了上級，而且也可以說規律了上上級。上級管理下級是本分必須得管理好，管理不好，就是罪惡，應受失職處分，說到下級管理上級，純粹是義務心的表現。所以

孟子誇獎孔子，不誇獎他坐魯司寇時如何，而誇他會計當，牛羊茁壯長，因為坐好魯司寇可以要人民的稱贊，得君主的歡心，並可以得到名譽，凡是豪傑均能作好魯司寇。但作魯司寇的不可不肯定是聖賢。惟有他喂牛羊，喂的肥壯，才是一種聖賢行為，因為牛羊無反應，無譽可邀，無功可求，此非真正的聖賢仁者之心不能喂好。說到胡玉太他與我寫信絕不是想教我誇獎他，他也不想我在晚會上宣佈他，將來登在行動上表揚他，可以說他以下糾上的行為，純乎是他愛人惡惡心的策動，義務心的表現。所以說胡玉太下糾上的行為，真可與孔子會計當，牛羊茁壯長的行為同樣媲美！我對他的這種行為真是歡喜！我想大家甚至於^這化對他統有無限的歡喜。

(三) 婦女要努力勞作——

今天在場的婦女同志很多，我特告你們幾句話。

大家今天一定要努力勞動，人類的生活皆由勞動而產生的，所以說勞動為人生的神聖原則。現代化國家的婦女，一人統想抵二人的勞動。如日本人有一「門口小欄櫃，地下小工廠」的俗話，這就是說一面經商，一面作工。我此次對克難坡工價特別提高，也就是為鼓勵大家勞作並且我還令接收貨物機關，儘量接收你們的產品，希望你們人人勞作，儘量勞作！如勞作下產品，收物機關不接收，即違反了我的主張，你們應提出檢舉！

對組政工作討論會講話

五月二十三日

——我們的政權是民衆擁護的政治是合乎人心的——

什麼叫個民衆基礎？就是民衆擁護我們。什麼叫個人心政權？就是我們的政權所施爲的事是合乎人心的。所謂民衆基礎的人心政權，就政權說，我們的政權是民衆擁護的；就人民說，我們的政治是合乎人心的，也就是說，政權是以民衆爲基礎，政治是以人心爲依歸；如此方爲有表裏，有體有用，功能互顯「地天泰」的效用政治。

完成的方法，就是要由民主集中的平民政治的途徑，和組織起來的組織領導的循環檢舉與方法。因爲民主集中，是多數平民對行政上表現意思，也就是政治透過民衆，這當然就不是少數的富紳權貴所把持，這就是平民政治，爲什麼循環檢舉就能上了民主集中的平民政治的路子？因爲組織起來的組織領導就是民主集中；循環檢舉就是人人有檢舉行政之權，且是拿上組織力量來檢舉，實際就是民有、民享的政治，而在民主上經過個組織的集中，使民主的正確了；這種政治實在說至低限度也是個民衆基礎的人心政權；再進一步說，就能做到民有、民享，而且正確的民主正確。以此爲途徑，絕對可達到仁義信實，不藏己不爲己的大同政治。你們更要知道拿起人民來與建立民衆基礎的人心政權，不是兩件事，是一件事的經過與完成。比如拿起人民來是行路上的尖宿站，民衆基礎的人心政權是個目的地。也就是拿起人民來是爲達到建立民衆基礎的人心政權；欲建立民衆基礎的人心政權，非經過組織民衆拿起人民來，是不能完成的。那末，爲什麼要說成兩個目標？因爲使大家精神上好負擔，就是說的明白，做的簡單，且有階段。你們不要以爲這個目標高遠，你們只要拿上無不能的精神，這事極易完成。但無不能的精神，不是強人所難的，就是就人力所能的而做其務甚的繼續努力就行。比如上萬丈的高山，只要你一級一級的上登

；行萬里的長途，只要你一步一步的前進，總可達到目的地。所謂無不能的精神，就是說這一步一步的繼續的精神。

循環檢舉是連系民心輔助施政途徑須認真實行

剛才你們報告討論循環檢舉的結論，有因為找證據困難和守不住秘密以致循環不能上路的話。我聽了很奇異，何以循環檢舉要找證據，要守秘密，原來你們已往把循環檢舉，都當成是司法性的事，所以沒有證據就不能循環檢舉，怕洩露秘密，就不敢循環檢舉，如此錯誤，無怪乎至今不能上路了！

循環檢舉，是組織同志連系民心輔助施政的途徑，是政治性的，不是司法性的。比如說幹部貪污，固然應該循環檢舉，但那只能佔循環檢舉的一小部分，且這一小部分，也是以政治的方式，達成司法的目的。如某閩長或某辦兵役人員有受賄袒護某村民避免兵役的情事，因為不合理讓人避免了兵役，是政治行爲，受賄是司法行爲；你們應該把司法行爲擺開，先循環他的政治行爲，就是要明白的肯定的檢舉他「某人不應免兵役，何以免兵役，村公所應令他明白答覆，確實追究」，並將受賄的司法關係，捎帶的說上：「此事人言嘖嘖，並有人說閩長或辦兵役人員有受賄嫌疑」等語，這要什麼證據？守什麼秘密？

循環檢舉，主在用衆，如前邊所說：閩長袒護村民避免兵役的那個例子，一面向村公所循環，一面通知各小組及四隊，使大家統知道我們有這個檢舉循環到村公所，使大家提起了討論，與期待村公所處理的情緒，那時大家議論紛紛，都要看村公所如何辦，再能適時的輔以民衆運動，

集體遊行，造成緊張的空氣，則行政上必因之有所顧慮，而不敢不公道不合理的處理，此即所謂寡不敵衆。若能如此，沒有循環不通的。

但此時的民衆運動必須把握住運動的中心，切記不可提出「打倒某閥長或某兵役人員」的口號，因為這是一種過火的不理性的舉動，也是破壞政治秩序的行爲，我們可以喊「反對不公道」，「不許不合理」，「祛除村五弊」，「取消社會不平」，「協助政治清明」等口號，以表示革命的意見；如果是在另一種場合爲了預防貪污，而開反貪污運動大會，那就不妨說的厲害些，如喊：「貪污的人不如豬羊」，「打死貪污的人」。但是抓住貪污份子，就要用一種可憐的態度惋惜他，如孔子說的：「如得其情，則哀矜而勿喜」，不以喜歡人犯錯誤的態度，給人難堪，傷入感情。

萬一村政指導員對循環的意見推諉不理，村支部即應循環縣分會提縣政務會議處理；如縣長再不理，縣分會應將村政指導員連同縣長敷衍塞責的情形，報由區督導組，提區政務會議處辦；如專員仍不負責辦理，區督導主任應將村政指導員、縣長、專員敷衍塞責的事實，向執行部循環；最後到我面前，沒有解決不了的。

總之，「組織起來的組織領導」的循環檢舉，是實現民主集中平民政治最有效的辦法。希望我全體同志，切實認識，切實努力！已過可以說你們不會循環，經我此次說後，你們組政幹部，要普遍傳授大家照此循環；如再不能去了村五弊，就是你們不革命，不是不會循環。

——拿起人民來建立民衆基礎人心政權的四大前提——

革命的幹部

拿起人民來，建立民衆基礎的人心政權，這是很革命的事，也就是革命上必要的事；但必須有幾前提，才配作這事，才能做成這事。我們可以很肯定的說：如果是些營混子，官混子，黨混子的一般臭人，一定不配做成這樣事！一定做不成這樣事；一般消極心死了的人，也不能做成這事！一般各人自掃門前雪，不管他家瓦上霜的無企圖的人，也不會做成這事！必須是有革命企圖具備革命者的五條件，積極的自己革命、不容人不革命的，警覺自動、勇猛向前的幹部，才能完成。警覺能自衛，自動能澈底，你們對幹部，尤其要以警覺自動四字的效率來考查幹部，鼓勵幹部，教育幹部！這是第一個前提。

健全的組織

健全的組織，上級對下級有絕對的領導效能，下級對上級有不折扣的工作表現。領導的效能是有領導的原則，能實行領導原則，才能表現領導效能。

我們的組織如何健全？你們回去一定要：

- 一、健全村支部。
- 二、統一村組織。
- 三、整理會員。
- 四、努力實效小組會。
- 五、加強循環作用。

這是第二個前提。

爲民愛民主張公道的說服行政

我們要拿起人民來，乃行政上不要說是要不得的貪污行爲存在着，就是不關心人民的利害，不着急解除人民的痛苦，也是我們拿起人民來建立民衆基礎的人心政權的障礙，必須是爲民愛民主張公道的說服行政，本父母其心而愛民，本公僕其身而爲民，事事透過民衆，取得人心，得到人民的愛戴與幫助才行。這是第三個前提。

現代化有基礎團力的鐵軍

我們向拿起人民來建立民衆基礎的人心政權的目標邁進，乃軍隊是擾民害民強橫不說理，到處得罪人民，我們一定不能拿起人民來，一定不能建立起民衆基礎的人心政權來；所以我們的軍隊必須成爲現代化有基礎團力的鐵軍。什麼是現代化？就是軍隊精神主義化，生活組織化，功能政治化。什麼是有基礎？就是以人民作軍隊的基礎，以軍隊作人民幸福安全的保障。人民如弓，軍隊如箭頭，做到軍保民，民助軍，軍民打成一片，軍民相需相成；人民如水，軍隊如魚，不能分離，使軍隊到一村十村歡迎，到十村百村歡迎，這就是有基礎。什麼是有團力？就是軍隊要成爲武裝家庭，戰鬥學校，實行三公開，各個上級取得了下級的信賴；實行三查，各個上級保護了下級的不犯罪，不落伍，不丟人，不裝孬，使官兵在生活上親愛團結，精神上上下一致，官兵打成一片；作戰上戰略、戰術、戰鬥、合成一套，並能自動應援，此即爲團力。什麼是鐵軍？就是瞄準打，死不退，不做俘虜。能做到以上各點，就完成了現代化有基礎團力的鐵軍。這是第四個

前提。

(五月二十三日)

——征購食糧爲當前工作須做到在地估量在場登記——

征購食糧是當前的工作，應分開我敵交錯區，完整區，照你們實效小組會上討論下的結論，切實做到在完整區的在地估量，在場征收登記，這必須要做到圓滿確實處。應該將每兩個或三個編村編成一個集中小組，由縣區專署戰工，突擊團等幹部中，選派上數個幹部，加入他們這個組裏或充任小組長，領導上村幹部，實行切實的在地估量與切實的在場登記，做到合理的征收，按我們規定的四個階段除了他應負擔的以外還有餘糧的，由糧主自行存藏；如願意賣的就賣給村合作社。但對於糧食不夠吃的人，有餘糧的應當按定價賣給他，不可使他有錢買不下糧食。我們不敢要求做到在場分配，只要做到在場征購就行。緊接着實行在場登記，就可代替了分配。我可以告大家說：在地估量是在場征購登記的個前奏，必須好好的在地估量；再緊接着做到在場征購，在場登記，才敢說民食第一的話，才敢說不使軍隊瓦解，驅民附敵的話！如果做不到這個，則還免不了富紳巨戶的欲佔便宜的逃避行爲，致軍隊吃不上飯，到村派飯搜糧，惡化了軍民感情，予敵以可乘之隙，所以完整區的征糧工作難在在地估量，在場征收與登記。這幾句話我不惜與你們再五再十的說，你們必須好好記住，深深的印入腦中，回去普遍的宣傳講解，並要十分的準備。雖然領導講解的好，如沒有準備也完不成。應準備些什麼？事上的準備是應納糧的名冊及糧數；人上的準備，是那幾個人管那幾個場，管理上暨的關係橫的關係系統應有明暗的指派與佈置。再要切實轉告領導組、戰工會、專署、縣府我們的一切幹部，教他們一齊本此努力！如果你們對此

點馬虎過去，可以說是白來了首腦部一趟，不但征糧工作做不成，恐怕還要變爲瓦解軍隊、驅民附敵幫助了敵人的行爲。

至於我敵交錯區的征糧工作，則難在運糧與藏糧。如果不用人民的力量就不易運回！縱然運回，存藏還是個問題。所以我們必須是爲人民謀的說話法，使人民瞭解；與人民合謀的行動法，使人民樂從；一定要使人民深深的瞭解了：人民下山運糧，一方面能得獎賞，一方面運到山上糧來，即可減少你對軍隊的供給。如果你不揹上糧來，軍隊沒吃的了，一定要吃大家的糧；你如揹上糧來，軍隊有糧吃了，就不吃大家的糧了。你名是爲公家揹運，實際上是爲你揹運，既減少了你的負擔，又可得到獎賞。

此外要儘量說服人民代公家藏糧，由山下往山上運糧固要緊，運回去埋藏更要緊。你由山下揹運回來的糧，敵人可能以武力復奪之或焚燒之，結果還是個沒糧。你給公家藏糧，也等於給你藏糧，因丟了公家的糧，也等於丟了你的糧；因丟了公家的糧，軍隊沒吃的了，還要吃你的糧。所以各村頂好將藏糧地點早爲佈置好，使運上來的糧，能適時的埋藏好。

對組政幹部工作討論會講話

五月二十三日

——完成當前工作（征購食糧）——

征購食糧是當前的工作，應分開我敵交錯區，完整區，照你們實效小組會上討論下的結論，切實做到在完整區的在地估量，在場征收登記，這必須要做到圓滿確實處。應該將每兩個或三個

編村編成一個黨中小組，由縣區幹部充任小組長，領導上村幹部，實行切實的登記，做到合理的征收，按我們規定的四個階段除了他應負擔的以外還有餘糧的，由糧主自行存藏；如願意賣的就賣給村合作社。但對於食糧不夠吃的人，有餘糧的應當按定價賣給他，不可使他有錢買不下糧食。我們不敢要求做到在場分配，只要做到在場征購就行，緊接着實行在場登記，就可代替了分配。我可以告大家說：在地估量是在場征購登記的個前奏，必須好好的在地估量，再緊接着做到在場征購，在場登記，才敢說民食第一的話，才敢說不使軍隊瓦解，驅民附敵的話！如果做不到這一個，則還免不了富紳巨戶的欲佔便宜的逃避行為，致軍隊吃不上飯，到村派飯搜糧，惡化了軍民感情，予敵叛以可乘之際，所以完整區的征糧工作難在在地估量，在場征收與登記。這幾句話我不惜與你們再五再十的說，你們必須好好記住，深深的印入腦中，回去普遍的宣傳講解，並要十分的準備。雖然領導講解的好，如沒有準備也完不成。應準備些什麼？事上的準備是應納糧的名冊及糧數；人上的準備，是那幾個人管那幾個場，管理上豎的關係橫的關係統應有明暗的指派與佈置。再要切實轉告領導組，戰工會，專署，縣府我們的一切幹部，教他們一齊本此努力！如果你們對此點馬虎過去，可以說是白來了首腦部一趟，不但征糧工作做不成，恐怕還要變為瓦解軍隊、驅民附敵幫助了敵人的行為。

至於我敵交錯區的征糧工作，則難在運糧與藏糧。如果不用人民的力量，就不易運回；縱然運回存藏還是個問題。所以我們必須是為人民謀的說話法，使人民瞭解；與人民合謀的行動法，使人民樂從；一定要使人民深深的瞭解了，人民下山運糧，一方面能得獎賞，一方面運到山上糧

來，即可減少你對軍隊的供給，如果你不揹上糧來，軍隊沒吃的了，一定要吃大家的糧，你如揹上糧來，軍隊有糧吃了，就不吃大家的糧了，你名是爲公家揹運，實際上是爲你揹運，既減少了你的負擔，又可得到獎賞。

此外要儘量說服人民代公家藏糧，由山下往山上運糧固要緊，運回去埋藏更要緊。你由山下揹運回來的糧，敵人可能以武力復奪之或焚燒之，結果還是個沒糧，你給公家藏糧，也等於給你藏糧；丟了公家的糧，也等於丟了你的糧；因丟了公家的糧，軍隊沒吃的了，還要吃你的糧，所以各村頂好將藏糧地點早爲佈置好，使運上來的糧，能適時的埋藏好。

對組政工作討論會學員講話

五月二十三日

(一) 實行革命政治

此次參加討論的一個學員和我說：「村級幹部執行工作時多側重權威，忽視說服發動的方法，大有效用工作完成之日，即政治基礎破壞之時。」大家聽了這話是不是可怕？是不是應該趕緊痛改？前幾個月安置災民時，有個人和我說：「安置災民的辦法，是看他的生產力大於或等於消費力者，留下安置之，生產力小於消費者，派警察護赴後方。」他說完這話我腦筋中馬上有個感覺，當時就對在我屋內交代公事的人說：「按他所說的話，聽去很有道理，但是應給他一個極嚴重的批評。」我說：「這就是帝國主義軍閥官僚的作法，」我又問大家：「此話說的是否太過？」大家想如他所說的，我們下了命令處置災民是不是會發生下邊三種的不痛快？第一是災民聽下

說你儘按上算的作，不顧他們的死活，他們可能死賴不走。第二是鄰縣聽下，也認成你是只顧自己上算，不顧別人利害的帝國主義的作法。第三：你派遣警察護送災民出境，災民不從，一定有打罵捆綁的事發生，一道的哭聲，教旁人看見，也認成是毫不講理，毫不盡情的軍閥手段，官軍作風。

說到這裏，大家或許會疑問，那麼我們就縱容災民入境，增大我們的消耗，添加我們的困難，使我們白白的吃虧嗎？我告大家說，不是這樣說法。今天我們要達安置災民的目的，須有安置災民的說法，作法。只顧自己的需要，不管他人的利害，可使說的人不接受，作的人不成功。這就是所謂帝國主義。你如替人想想，說出你的困難來，這是合情合理；說的通，也做的通。由此可知帝國主義的霸道政治，就是不合理不近情，只顧自己的利害。反之，合理近情的替對方想想，就是古時所謂王道，今日所謂革命政治。用上自己的權，自己的力處置災民，就是軍閥官僚；本上道理，拿上人情，用說服發動的方式，處理災民，就是革命幹部。大家切實記住；政治的罪惡，不是由拿主意拿的不對掙來的，是由於作法不對掙來的，希望你們這次回去一定要變帝國主義政治爲王道政治，變軍閥官僚爲革命幹部；處一事成一事，增加二分政治影響，萬不要處一事壞一事，增加政治的罪惡。施政必須要瞭解了本末先後，該先辦的不後作，該後作的不先辦。孔子說：「君子義以爲質，禮以行之。遜以出之，信以成之。」所謂「義」就是對不對；「禮」就是本末先後的次序；「遜」是說話對，能使人聽了點頭；「信」就是說必須有信用。說到「信」尤其要緊，政治上如果失了信用，就等於沒有政治生命了。大家此次回去，一定要把握此施政的

道理，說到一個村政指導員如果是只憑權威。忽視了說服發動的方法，就違反了革命政治，失掉了民心，成了官僚作風，也就成了「效用工作完成之日，即破壞基礎破壞之時」。你們專署秘書主任，各縣政務秘書回去要痛切告訴各專員縣長。並由縣主任特派員提至縣政務會議上切實糾正村政指導員的作法。建立起革命的政治來。

(二) 討論一個團結民衆的切實有效辦法——

汾陽縣分會主任特派員寧國文和我說：「他此次返汾，決心要以據點式的作法（生活據點，工作據點，政治據點）團結一萬民衆，鞏固革命政權。」我聽了他的話，感到非常喜歡，今天惟有團結起民衆，才是我們存在求復興的保障，希望各縣統要具此決心，集體的共同討論一個團結民衆的切實有效辦法，拿上組織的力量作法切實實行。

(三) 去除打黑槍的行爲——

汾城縣分會主任特派員楊汝芝對我說：「一、山下各村村副，因派飯要糧，常被部隊機關毆打。二、汾城全爲我敵交錯區，人民因畏於打黑槍，致受任何痛苦，亦不敢言。」關於第一條，這現象很普遍應由整軍會切實教育部隊改正。說到人民因畏於打黑槍有痛苦而不敢告說，大家想想這行政組織有什麼用處？一個縣長，一個縣分會主任還愁不能設法瞭解村內誰是壞人嗎？還愁剷除不了一個打黑槍的嗎？今天不要說用政權可以去了打黑槍的事，就是老百姓打死打黑槍的人，不但不懲罰，而且還要獎勵！試想我們生下不會說話，不知道溫飽當母親的抬舉我們，也沒有讓我們餓死，也沒把我們凍死，今天當縣長的當縣主任的，對老百姓的痛苦不知道不剷除不但

够個親母親，而連後繼母也不如了！希望你們各縣政務秘書回去，切實轉告你們的縣長，努力肅清打黑槍的這件事！由縣長派上全體縣級幹部個別的到各村問問人民誰是打黑槍的，並告訴人民，絕對與他保守秘密保他的險。知道了以後把打黑槍的人剷除。

(四) 縣幹部歸縣，區幹部歸區，村幹部歸村——

此次你們參加討論的全體學員，給我建議的幾句話說：「用各種方法作到縣幹部歸縣，區幹部歸區，村幹部歸村，各就工作崗位開展工作並要主動的對對象，自動的對工作」，這幾句話說的很對；尤其「主動的對對象，自動的對工作」二語，不但是今天的話，而且也是千古不易的話。你們回去以後，必須先作實行此話的一顆穀子，先在河西各地區實行，作為你們革命的資本，並希轉告其他同志均知道，均實行。

對組政幹部工作討論會畢會訓話

五月二十五日

(一) 表現組織責任心——

剛才所念閉會訓詞內「糾正政治的虛偽，為政治排除障礙」一語，是你們負組織責任的人，必須特別努力作到者。前者是對政治的本身而言，後者是對政治的對象而言，必須如此才能保障一個政治號召澈底圓滿的完成。

今天組織上必須切實認成組織是行政的效用表現，也就是行政是組織的長工，組織是行政的主人。當主人的如果對長工的勤勞種地不加鼓勵反予以障礙，對長工的懶惰怠工不予申斥干涉

，則種地永無優良的效果。你們必如此的認識才配作組織工作。

一個政治的進步與否，視其有無進步的動力，什麼是進步的動力，就是看其能不能與利除弊。說到今天組織上不能糾正政治的虛偽，排除政治上的障礙，則不啻爲自殺的組織！自損的組織！所以革命五條件之革命人格中首先就是說「自己負責，不容人不負責」的話，並且在我們同志會公約第五條也說：「本會紀律絕對實行煙賭賭欺的自治禁絕，與放棄組織責任心的嚴厲自我」，說到自己負責是自治，不容人不負責是革命，當一個組織同志不自己負責，而且必須還要不容人不負責。至於「烟賭賭欺」是國家法律之所禁，毫無異議的犯了就應該處死，今天組織上不加之以法律，而命其自裁，是組織之優遇！放棄責任心，在法律上雖不是犯罪的行爲，而在組織上說，組織責任心爲組織的靈魂，亦是組織之生命，放棄組織責任心等於傷害組織的生命，傷害組織生命的人還不該讓他自裁嗎？再說，一個組織上如果不能表現不容人不人的精神，如何配說革命？如何能革命？

但不容人不與責任心的表現，以現在說等於幾千百年前沒棉花時的一顆棉花種籽一樣，很稀罕！如變成今天的棉花，遍地皆是，人人感到需要，那末這就非種不可，所以大家今天腦筋中一定要種下組織責任心的真精神種子，使其充滿，使其光大，表現組織的效用。

(二) 困難是成就自己的機會——

我前天和大家說：「今後環境愈惡劣。需要我們自身努力的分數愈大，大家不要以爲環境的惡劣而却步，要以惡劣的環境作爲鍛鍊革命的機曾。」孟子說：「天之將降大任於斯人也，必先

苦其心志，勞其筋骨，餓其體膚，困乏其身，行拂亂其所爲，所以動心忍性，增益其所不能。一個人必須先經過苦心志，勞筋骨，餓體膚的幾個難關，不能有大成，就組織行政軍事亦莫不如此，試看那一次戰爭當將官的如果不經過自殺的過程，是不會打勝仗的。說到我們今天革命，如不經過種種困難，僥倖獲得成功，革命是無價值的！環境愈惡劣，成就我們的機會愈多，困難十分可增加我們十分的努力，困難百分可增加我們百分的努力，以努力來克服惡劣的環境，豈獨成就個人，革命大業亦可圓滿完成，希望大家好好努力！

出席六三禁烟紀念大會訓話

六月三日

——以大無畏的精神剷除毒害——

今天是六三禁煙紀念日，在前清道光十九年（即一八三九年）的今天，林公則徐曾以銳利的眼光，看到了鴉片烟的爲害，足以亡國滅種，因之，林公以大無畏的精神，在廣東收繳了英商鴉片二萬餘箱，悉數焚燬，這種果決禁烟的精神，是值得我們永久紀念的。

我晉綏禁烟，施行的最早，在民國八年的時候，實行六政三事，就把禁烟列爲首要事項，推行以來，雖有成效，但是，到今天還沒有根本肅清，尤其抗戰開始以後，在淪陷區內，敵人以毒化政策，倡導種烟，企圖以毒品殘害我人民，言之至堪痛心。

今天紀念六三，即是紀念林公則徐，紀念林公，即是紀念鴉片的毒害，我們應以大無畏的精神，剷除此毒害，方有意義。

對興集各界端陽勞軍大會答詞

六月七日

——我一定要以全付精力領導大家努力——

我看了你們的獻詞以後，感到無比的欣慰，今天感我們客觀環境需要上說莫過於建立鐵軍建立人心政權與拿起人民來，此三件事，爲我們抗戰之憑依，亦爲我們復興之根據，非作到不可！大家今天向我表示這個決心，我真有說不出的快樂！我一定要以全付精力領導大家努力，如我領導的不够，是我對不起大家，但大家亦必須說到作到，勿使此決心成爲空談。

對歌劇隊歌訓班員生訓話

六月十二日

——戲劇是教育工作——

中國的戲劇，起源很古，到了唐代大盛，因爲是當時有政權的人，無事可做，爲了娛樂起見，才來提倡的，故談不到什麼功效。所以中國戲劇的產生，不是教育性的，而是娛樂性的。因之，它的出演，供教育的需要少，供娛樂的成分大。於是演戲的人，專爲供人娛樂，致在社會上得不到被人重視的地位。

事實上，戲劇在社會上教育性的功效很大，這是不可諱言的。譬如村夫鄉婦，大多數沒有念過書，但他們對於中國舊劇却有相當的理解。推其原因，是由於一般戲劇的內容，多是好人有好結果，壞人有壞下場；加以表演者所抹的各色各樣的臉子，使人一望，就能知道這個人的好壞，

且表現的很明白。這事世界戲劇史上是獨創的，可以說是世界上一種特別的表演法。因為這種扮演，教人一看，就知道那個是忠臣，那個是奸臣，那個是正派，那個是不正派了，而使人起了一種尊崇忠良，憎恨奸惡的心理與意念。雖然這對社會上是有它的教育意義，但實在說，是一個很大的錯誤，就是說沒有把戲劇的真正功效表現出來。

現在我們來看看外國戲劇，它們的教育性之所以大，所以能教育一般國民，認識現實，盡其國民應盡的義務，乃因有很多有學問有閱歷的大教育家，充當演員，一心一意的來創造改良，於是社會上需要什麼新的改革，或者國家有些什麼新的設施，統統可以經過戲劇的表演，反映出來，表現了社會教育的功用，收到了戲劇教育的極大效果。

今天的中國人，經了現時代的洗禮，都覺悟到中國的戲劇，應該改良舊的作法，建立新戲劇的基礎。但改良的方法，通常是設立戲劇學校，但你從戲劇學校畢業後，又跑到戲院子歸班唱戲，仍然是一名戲子，並沒有什麼新的發見。這是因為辦理學校的人，只注重技術的教練，造就戲子；而忽視了技能的陶冶，改良戲劇的目的，這和「流水的泉，各不相同，然而水道是一樣的」，有什麼分別？結果，無論如何，使你擺脫不了「戲子」的地位。

我對你們完全不是這樣看法。因為歌劇隊不是戲班的戲子，而是我們第二戰區公務員的一部份，所以你們演出的劇目，我們只可供意見，大家商量演什麼，絕對不能隨便點戲，教你們非要演什麼不可。你們要切實了解這一點，否則即不知歌劇隊的發展和將來，甚至把歌劇隊認成是變相的戲班。那末你們就會感到沒有意思，沒有前途了。

我以前在太原時，認爲改進中國的戲劇，社會上一定有人來着手，這個艱鉅的工作，用不着我來操心。現在是抗戰時期，我可以領導你們，改進中國戲劇的不對處。這並不是爲了娛樂消遣，是爲了要澈底改良中國舊的作法，發揮「戲劇」這一社會武器的效能。

將來中國的戲劇，絕對是教育性的，演員就是社會教育工作者，就是公務人員。你們一定要本身上，培養成一個健全的公務員，爲完成社會教育而努力。以後，被派到各地工作，一定要拿上戲劇，配合上講演，配合上故事的情節，將忠、孝、節義的種子，下在觀衆的腦海裏。不是觀衆要我們來作娛樂，而是我們要給觀衆腦海裏，貫注些有意義，有價值的東西。不是觀衆要什麼，我們就作什麼，而是我們要教育觀衆些什麼。所以你們不是爲賺幾個錢生活供人娛樂，而是要適應社會的需要，給觀衆下些種子，注入觀衆的腦海裏，生長出豐碩的果實來。你們不僅應有這樣的認識，且要實實在在的担負起教育人性的責任，表現出社會教育的功效，所以你們必須加緊學習，努力進步。

在今天你們到那裏演劇去，也脫離不了「戲子」的地位，惟有到我們歌劇隊來，才不是戲子。戲子是拿本身技藝賺錢過生活，他們在社會上所受的痛苦和精神的壓迫是很大的；我們歌劇隊是拿本事故能來做教育工作，不是爲的賺錢。故社會上沒有這種不平等的看法，加諸你們身上，也許你們的生活不太優裕。可是精神上是超乎「戲子」以上。

由於我這種改良舊的作法的意思和決心，再加上你們的努力進步，來向現代化新的路子上邁進，你們的前途一定是光明的。

最後希望你們，今後必須補救舊的不進步的作法，建立起社會教育的基礎，把齊藝的藝術，變為教育的園地；將供人玩弄娛樂的藝術，變為教育社會的藝術。

你們好好的照我的話，實行吧！好好的教育歌訓班的學生吧！記着我不是要好好的練成一個好戲班，而是要好好的造就一批新生的歌劇戰士，社會教育的工作者。所以你們必須掌握住社會教育惟一的武器——戲劇，針對着現時代的要求，教觀眾來接受你們的教育吧！但要想做到這個，你們同時也得講究技術，以百折不回的精神，繼續努力，繼續改進，則一定可以成功。等到將來我們這個工作成功之後，那我們是何等的愉快啊！

對首腦部第一次全體士兵進步運動會議訓話

六月十二日

——地位有高低人格無高下——

人的身材有高低，職務有大小，說到人格上，都是一律平等的，譬如五尺高的身材和六尺高的身材比較，五尺總是五尺，任何時候，是比六尺低一尺，五尺高的站到山頂還是五尺，六尺高的站在溝底也還是六尺，並不能因為站的位置，變化了身材本來的高低，當士兵驃夫伙夫的和當處長的比較，地位不同，是他的職務責任的不同，在人格上，都是平等的，只要有好的人格，好的德性，當士兵是個好士兵，當廳處長也是好廳處長，孔子從前當過農夫，喂好過牛羊，又當過魯司寇，執掌過大權，至今數千年人都給他蓋廟，朝朝代代每年春秋大祭，受萬世的崇拜與

欽仰，孟子對他喂牛羊喂的好，贊不絕口，紂王雖是皇帝，但是暴君，唱戲時候，人們見了紂王出來，便說：「這個壞東西該殺該殺」，可見人格好壞，並不在職位的高低。權力的大小。

說到犯了罪，應該受刑坐監，也是一樣，不管當軍師長的或者是士兵，一樣的是坐監，又如偷人的是賊，應該受法律制裁，誰偷了人，都是一樣的受處分，沒有一點分別，並且地位越高的人，作了犯法的事，人格上損失越多，丟的人越大，所以，今天你們聽了我這講話，應該切實認識了，司令長官管的整個戰區，總司令管的兩個軍，軍長管的三個師，師長管的三個團，團長管三個營，營長管三個連，和你們自己管的作飯。喂牲畜，管駁驢運輸是一樣的，作壞了，一般的丟人，作好了，一樣有價值，職位有高低，人格沒分別，你們必須自愛自重，努力進步。

其次我再和你們說說：人活的時候，都是混熱鬧，到臨死的時候，沒有不回到：「我活的有什麼收穫呢？」梨花開放的時候，多數的人見了，都是說：「看這花開的多麼好看，」栽樹的人一定是說：「這花到底能結多少果實呢？」人人是死時回想自己一生的結果，栽菓樹的人是年年希望自己的收穫，但是，作人要在生前打算，自己的一生究竟要做些什麼，作了好事，永遠是在你的身上，作好事要有作好事的精神，人的腦子裏有作好事作壞事各種各樣的家，人的精神，天天在這許多家裏工作，孔子喂牛羊，是精神到了愛惜牛羊的家裏，整天研究，使牛羊如何吃草，如何飲水，如何休息，能够吃的肥胖，所以能喂好牛羊，成了聖人，如把精神放到作壞事的家裏，常想怎樣扣上二斤草，半升料，拿驢馬的草料充滿自己的私慾，作了些不如牛馬的事情，到了死的時候，回想起來也要後悔，所以要不要後悔，只有生前有了作好事的目的，並要有作好事

的精神，我再給你們說一個故事，我聽過老人說，我們那裏有一個人，自己非常仔細，對他的子女，受苦只嫌受的少，吃飯只嫌吃的多，不叫子女吃麵，並且子女吃飯時他坐在一旁只叫喝湯；且說：「湯飽！湯飽！稠的有多少，」自己也捨不得吃，後來拿一生的大家人的辛苦，賺下七個元寶，死時，家人問他如何處理，他說：「別問了！我錯了够我受了！」自己後悔，逼上一家人受了一生，落下七個元寶，沒有用處，你們看，好事作錯了，還要臨死後悔，壞事還敢隨著作嗎？希望你們不要落下個後悔，平素詳細檢點自己，作的對不對，如果錯了，立刻改正過來，那麼，不論職權大小，地位高低，人生的效果，是一樣的偉大有價值！

對陣中日報復刊第五周年紀念訓詞

六月十九日

——今後宣導之目標——

今天是陣中日報復刊五週年紀念日。抗戰以來，本社員工，始終以實幹樂幹的精神，迎接困難，克服困難，加強進步，完成任務，這是很值得我們欣慰的。

六年來的抗戰，已給我們打下最後勝利的基礎，今天非鼓勵全國軍民，加倍努力，突飛猛進，不足以應付非常之困難，不足以爭取最後之勝利。戰時新聞就是負有對內作精神上的鼓舞，對全國軍民成功復興鞏固的心理基礎，對外粉粹敵人的狂妄宣傳，對準敵人的心，作發動宣傳上的反攻戰之責。

茲就本戰區當前客觀環境的需要，及我們政治上的要求，本社今後應負責宣傳下面三大號召

- 第一：切實實行爲民愛民主張公道的說服行政，拿起人民來，建立民衆基礎的人心政權。
 - 第二：人人勞動，擴大生產，奠定自給自足的經濟基礎。
 - 第三：建立現代化有基礎團力的鐵軍。
- 以上三點，爲吾人今日集體努力的目標：本社尤應以最大努力宣道發揚，使我全體組職軍教人員，一致向此目標邁進。

對洪訓會廿二期兵站幹部訓練隊學員講話

六月二十日

——作事的成果是你的代價 作人的成果是你的收穫

本月十四日下午傳見畢訓的汾南幹部時，我因受了暑氣病了，所以這幾天未能出席與你們講話。你們回首腦部來的機會很少，我很希望你們此次回來要改變你們的認識，增加你們作事與作人的成分。作事的成果，是你的代價，作人的成果是你的收穫。試思一個人生來，是爲的什麼？爲的個犯罪，落結個豬羊，四個對不起？爲的個醉生夢死，生不見其多，死不見其少？爲的個飲食衣服，飽何見其美，豐何見其越？人生皆非爲此也，有功於民者則祀之，所以事之完成即爲人生的代價。孔子之所以爲孔子，不是稱贊他爲魯司寇爲的好，是說他喂牛羊喂的好，事無大小，作甚的作好甚，其代價是一樣的。

國難之來，凡屬國民，均當不惜一切以圖救國，我們統是超人民的人，更當不顧一切各盡其

力。假使我們今日見一個乘國難而發財者，誰不恨之，雖其父母妻子，亦不能不責備其為壞人，遑論其他？人不容即是神不容，神人皆不容，此生有何價值？

作人與作事，並非分開來說。為掙錢而作事就是作事；為作人而作事就是作人。離開作事無所謂作人，不過為掙錢而作事，為作人而作事，不到艱苦困難時，雖分不開，而到艱苦困難時，則很容易的可以分開。如屬為作人而作事的人，則愈到艱苦困難時愈努力，此種努力不祇是自己的代價，並且成了人生的收穫。此種收穫是與天地相始終的，所謂精神不死是也。因為我們原來不是為的物質而努力作事，是為的精神而努力作事，當然收穫的也是精神。精神不死的此種收穫，所以說是與天地相始終的。

對洪訓會第二十二期兵站幹部訓話

六月二十二日

——為公為私真不敢放蕩——

我聽說近日兵站上運回來的軍服霉壞了好幾千套；又聽說保管衛生材料的，壞了些衛生材料；以過還有保管的壞了麥子，壞了麪粉，壞了裝具，壞了械彈的。這真是中國人最沒人格而最得罪天人的件事！這種病不改，民族要想不受人蹂躪，絕不可能！今日我們男人為人奴，女人為人辱，統是這作甚不務甚，作甚作壞甚的人，給我們造成的！

這些人在國法上該死又該死，那是無論矣；你們不要以為今天國法上殺不了這些人是對的，殺不了，是國法上的不對。國法上無此能力，所以國家就要受此侮辱！你平心而想：假使國法上

能把這些人們全清算了，使這個國裏沒有作壞事還能過去的人，今天一定是個作甚的務甚，作甚的成甚，作不好甚的羞甚，作壞甚的殉甚；國家的富強文明一定是要甚有甚，敵人還能侮辱我們嗎？

所謂國法，是個空的，是在執法的人。執法的人是個後果，是在政治上管理的人。管理人的前提，是在教育人，教育人的功效，是在森嚴的輿論。所以想完成這個，非舉國人有不容人的內力，並能反映到外邊，成了公道森嚴的社會不可。但此等內力之養成，全在認識。我前邊說的：「管甚的管壞甚，是得罪天人的事，也就是天人所不容的。」怎麼說管壞了物品，就是天人所不容，只把這運輸幾千套軍服壞了的一事，編上回戲，教人看，我想沒有一個人能容他的。試看山農夫耕地，種棉，鋤耨，摘花以至於婦女們紡線織布染布。做衣的人把他裁成做成，再包裝起運，以及軍夫騾馬之運輸，無一不是勞汗滴地，辛苦異常。而抗戰的軍人，又急待穿用，如無此衣，非冷即熱，傷抗戰人的身體及斷送民族的生命，乃你們今天負責運輸的人，將經過如此辛苦做成的衣，如此關係民族生命重要的衣，霉壞了，你試問問你的父母妻子鄰家百舍，中國人外國人把這回戲看了，誰容你，人皆不容，天豈容你，你今天做到個近而父母妻子鄰家百舍，遠而國人世界，均所不容，是你犯了天人不相容的公律，古人說，千人所指，無病而死，一千個人心理上不容，一個人的精神，就不能活，今天你犯了天人不相容的律，啊呀，真是你未思想思想，我想思想思想，一定能把人嚇死，如果你不知道害怕，那是你心死了，恐怕你的心，不只是死了，是壞了。

人之所以爲人，就是憑的個心，不是憑的筋骨肉血。如要說到筋骨肉血，與禽獸有何異，一個人把做人所憑的心壞了，啊呀，自己應當想想如何生，如何死，我希望我全體幹部，爲公爲私，真不敢如何放蕩，一定要養成做甚務甚，作甚成甚，作不好甚羞甚，作壞甚殉甚。

此段話印散兵站人員詳細爲之講解，並傳熱全體幹部。

對洪訓會二十二期兵站幹部訓話

六月二十三日

——不 犯 罪——

此次你們來克受訓，因爲我病了，也沒有對你們講話，今天稍覺的好些，所以很想出來和你們說幾句。並且我教洪訓會把受訓的期限再延長一天，由楊總參贊郭參謀長，劉主任，給你們專門講解我已過的重要講話，以加強你們的認識與努力。

剛才我沒來以前，有幾個人問我與你們講什麼，我心裏感覺到，假定我的子弟受了訓要回去，我應該告訴他些什麼話，因爲有了這個感覺，所以很快的自己答覆自己，我第一個就是希望他們不犯罪。試想自己的子弟如果犯了罪，當父兄的真是坐不安睡不寧，我因了有這個心所以很快的知道與你們還是應該說不犯罪的話。

按你們這回來，各長官對你們關於不犯罪的話，據說很與你們多講了，我本可以不再和你們說，不過我今天所說的不犯罪，與已過所說的不犯罪不一樣了。因爲什麼？就是因爲早晨朝會我未參加，我考慮的時間比較也長些，我深深的感到如果自己的子弟犯了罪，當父兄的不知該如何

處？所以我切實想把這個「不犯罪」三個字印在大家腦海裏，真正做到自己不犯罪不作豬羊不教人牽上拉上推上拳打足踢坐監喪命落下八個對不起。但是要想不犯罪，你必須把自己以為可以哄了人的孔子塞住才行，否則怎麼說不犯罪的話，你也免不了要犯罪。

我這幾天病，睡在匡上，他們給我念公事，我考慮今天我們的幹部所以犯罪的原因，沒有一個不是以為他能哄了人而致成的。可以說愈大的官，愈以為能哄了人，而所關下的亂子最丟人最後悔。所以你們這回來，真能把以為能哄了人的聰明孔子塞住，那你就可堵了你自己入監獄之門，你自己上殺場之路。假使你再能拿上愛人的熱誠，不容人下的勇氣，管理住你的下級及橫的有關係的人，使他們不犯罪，等於你與他們堵了入監獄之門，斷了上殺場之路。今天我希望你們如此，我希望大家亦如此，希望受訓的如此，希望未受訓的也是如此，但說到堵監獄之門，斷上殺場之路由誰堵？由誰斷？就是憑的你們大家個人的努力。總之希望你萬不可把監獄之門開住，不要與上殺場之路連住，如果開住連住，免不了要進了這門，踏上了這路。

第一句話，我是與你們說完了，第二句話我要說什麼？第二句話我就是希望你們好。我對我的子弟第一是希望他不犯罪，第二就是希望他不作個落伍的人，至低限度也要作甚的個甚，不至於教人攆上走了。今天我對你們也是希望你們第一不犯罪第二就是不要作個落伍的，不要教別人認為你當不了連長當不了站長而把你攆走。你今天當不了軍官當不了公務員落下來，還能作別的事，用腦筋不行，用心，用心不行，用力，種地，澆水，縫衣，作飯作甚也可以，該穿圍圍的你穿上破的，該吃飽，你吃半飽，你還是有辦法的；假使你不種地，不會澆水，不會縫衣，不

會作飯，最初是典當借貸，漸漸的沒了辦法即要偷人搶人。你今天落下來，你的父兄腦筋中還要盤旋你的事，計劃你的結果如何，不能作大的，作小的也好，不能作細的事，作粗活也可，所以第二步無論如何不敢被人攔下來而落伍了。

我常說：頭等人是領導人的，是自動的好。二等人是跟上人好，三等人是被人卡着才好，你們至低限度也要成個被人卡住好的人，如果卡住也不好，那就失了人格非被人攔了不可。說到三等人就與二等差的遠，二等人雖然是暗不發動，可是人家好一定可以攔上去，只要人家攔下個種子，一定可以跟上跑。也可以說是有恥不若人內力的。但二等人又不如頭等人，頭等人是白天研究，晚上考慮，時常的精神上即教別人跟上我來，站在領導人的地位，當父兄的願有此子弟，當長官的願有此部下。所以我今天希望你們要好好努力，最低限度也要作一個二等人，有恥不若人的心，跟上人好的。

再者，此次我在病中感到問人的這個「問」字，實在是為政頂大的關鍵。以前我也時常說到這個「問」字，但沒有這次病中感覺的切實，以我們二戰區說，所有的損失統計起來，不敢說全是因不問所致，但是只要問，損失一定較現在為少。國家事的成敗，個人的榮辱，損失於不問中的錯誤實在太大！除了有心之錯外，就可拿問來消除了。試看會與人治病的醫生，就是會問人，下藥才生大效。說到處事上小不問小丟人，大不問大丟人，欲瞭解人瞭解事，處人處事，只有問之一法。所以你們此次回去一定要將問的風尙樹立起來，把恥問的風打下去，以減少事的錯誤，增加做事的效用。

對騎兵第四師追悼汾陽康寧堡劉營長成華等殉難

一周年紀念大會訓詞

六月二十五日

——踏住他們的血跡不停息的去努力——

今天我們劉營長成華等在汾陽康寧堡之役殉難一周年紀念日，痛悼之餘我願與大家說幾句話：

康寧堡之役是華靈廟以後最光榮的一次戰役，他與華靈廟同在我們晉綏軍戰史上佔住光榮燦爛的一頁。劉營長等之死，皆充分表現了不做俘虜的精神，種下了國魂的種子，他們這種果決成仁的行爲，實屬空前的壯烈，真是可歌可泣！

立國於今世界，侵略國家之侵略行爲，是全憑國民的此種精神，我們欲抵制侵略，亦必須要如此。在今天紀念之日，希望我全體武裝同志，均應以劉營長等爲報效國家民族犧牲自身的精神爲目標，一顆穀子，一穗谷子，遍地穀子不停息的踏住他們的血跡去努力。

對促進克難城生產上路運動大會訓詞

六月二十六日

勞動爲人生的神聖原則——

此次克難城舉行生產檢查，普遍的說大家對生產都很努力去作，但是說到整個的生產成果還不十分大，尤其大家對產物的品質，還沒有切實注意改進了，所以在今天促進生產大會上，我希望大家接受此次檢查的結論，切實的提高熟練自己的生產技術，努力改進產物品質，對已過生產上的缺點，要完全去了，把生產中有效的經驗繼續保持發揚，務要精益求精，加大生產，使著腦部成爲我們全面完成自給自足的先鋒與模範。

人類的的生活，皆由勞動而產生的，所以說勞動爲人生的神聖原則。說到我們今天環境的需要，與對敵經濟作戰上，非從加大生產作到自給自足不可，所以我希望我們首腦部人人要以不勞動爲羞耻的心，努力勞動，人人要以不生產者不得食的心，勉勵自己生產，以美滿自己的生活，保證自給自足政策澈底的實現。

對克難城工人娛樂晚會講話

六月三十日

——絕不賭博不虐待小工——

上次你們舉行斬賭根運動大會，因爲我病，未能出席與你們講話，今天趁你們舉行娛樂晚會，我特補的與你們說說：

大家今天必須要切實認清楚賭博是頂要不得的！怎麼說要不得？因爲賭博這件事，就道德上說：是最壞人性情的。試看賭博的人在賭場上，非常不厚道，算賬算的很清楚，這很表現了刻薄；甚至很要好的朋友因爲賭場上的輸贏，而絕了交，變成仇人，這是常有的事，再說賭博這件事

，贏了錢是揮霍無度，輸了錢是傾家敗產。因為什麼？就是說贏了錢，以為未費絲毫之力，未出點滴之汗，錢來的容易，不免就任意亂花，至於輸了錢的，以為多少錢還輸了，還沒有花的錢麼，結果也是個任意亂花，所以結果無論輸贏，等於統輸了，皆為敗家的起點。說到國家法律上，認賭博為犯罪行為，處罰的也很重，我們二戰區對禁賭向來嚴厲，誰賭博槍斃誰！為什麼如此嚴厲？就是怕其父母妻子，因他賭博別了家，跟上他討吃！也就是為救他的父母妻子的意思。所以我今天希望你們聽了我的話，不但今後自己絕對不賭，並且要管理規勸家人親友，鄰居百社統不賭，切實使他們知道賭博的害處，知道賭博是壞性、敗家、犯國法的。社會上說：「犯了法身不由主」，這話一點不錯，因為人一犯罪就失了作人的人格了，憲兵警察捆住牽上，走的快了踢兩腳，罵：「混賬東西，你跑什麼」！走的慢了，踢兩腳，罵：「混賬東西，你賴死哩」！朝左看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼」！朝右看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼」！低下頭，劈頭兩槌，罵：「你想什麼」！抬起頭，劈頭兩槌，罵：「你洋氣什麼」！你笑，劈嘴兩巴掌，罵：「你高興什麼」！哭，劈嘴兩巴掌，罵：「你難受什麼」！犯了監禁罪，圈在監裏邊，等於圈牛，圈羊。犯了死罪拉至殺場上，就等於屠宰場殺豬羊一樣。你們看這犯罪多麼丟人，多麼痛苦。並且你如果因犯罪而死了，你的父母妻子親戚朋友聽下如何傷心。所以一個人萬不敢犯罪，如果犯了罪後悔就遲了！你們在此作王，不但不敢賭博，而且也萬不敢吸鴉片，賣鴉片，販運私貨，因為這都是犯罪行為，應該編起小組互相批評，互相招護，互相勸勉，有錢盡量往家裏捐，不要亂花，這才是正當的作法。

其次我再告訴你們：當工頭的，要公道的帶小工子，不許剋扣他的工錢，當領工的不許剋扣工頭的工錢。已過我會來對剋扣小工子工錢的工頭領工的，我很氣憤，因為此種現象太不公道的！今後我們絕不許再有此事實的發生；如果發生，我一定重懲罰！

對克難城婦女勞作社成立第一周年紀念大會訓詞

——努力勞作奠定自給自足的基礎

十月十日

今天是克難城婦女勞作社成立一週年紀念日。一年來婦勞社全體婦女同志的努力工作，在促進生產上表現了很大的成績，奠定了克難城婦女自給自足的基礎，這是很值得快樂的。

這一年來克難城婦女在響應多紡五斤花的號召下，實盡了最大的努力，大多數婦女均能摒除已過鄙視勞作的心理，而踴躍從事生產！但是我們還不能說克難城婦女全能如此，據我聽說現在仍有少數的婦女還沒有上了勞作生產的路子。這一方面固然是大家的認識不夠，但一方面也不能不說是人家宣傳，鼓勵，協助，推進的不夠。紀念的意義，重在檢討過去，策勵將來，希望勞作社婦女同志，對這一件事，要有一個澈底的檢討，併規定今後督促一齊上路的辦法。同時我全體婦女應切實認識勞動是萬能的救星，是萬好的收穫，一定要作到人人努力勞動，人人努力生產；不但自己自動的勞動生產，並要鼓勵勸勉他人努力勞動生產，以奠定婦女經濟獨立的基礎，表現自己的力量於抗戰上。

其次，說到今天我們婦女主要的勞作生產是紡紗，在量上說我感到目前很有進步；不過在質上說，還不能說普遍的達到我們要求的好的標準，所以我希望大家今後固然要求多紡，但也要注意紡的均勻；尤其要在你們實效小組會上，互相貢獻紡的技術與經驗，以及實行互相觀摩，使大家一齊仿效改進，這一點，希望你們領導婦勞社的婦女同志，要用上大力的詳細指導，一齊上路。並且進一步，大家將來要統統學會織布的技术，切實做到我們穿衣的自給自足。

我切實告訴大家：今天我們抗戰要想有辦法，自己的生活要想改善，非努力勞動，加大生產不可，可以說勞動為解決一切困難的根本，所以紡花、織布、縫衣、做鞋、編織，各種家庭小工業以及喂猪養羊，種菜等等都是婦女的正當勞作，都有增大生產同樣的功効與價值。試看現代化新興國家的婦女，一人統想抵二人的勞動，尤其此次世界大戰中表現得更為明顯，各參戰國家的婦女大多數都動員起來，參加了各部門的工作，生產部門中婦女更表現了驚人的成績，因為自己的丈夫或兒子都到前線上打仗，所以婦女們自動的努力後方生產工作，以供應前方作戰上的需要。如以前我和大家說日本有「門口小欄櫃，地下小工廠」的俗話，就是說人家的婦女，一面經商，一面作工。大家今天亦必須真正的努力生產，不只可以解決了自己一切的困難，而且是幫助了抗戰，希望你們好好本此努力！

對西北實業公司復業四週年紀念日訓詞

七月一日

——努力之三事——

西北實業公司是本省工業建設的結晶，在造產救國上表現了很大的貢獻與成績。抗戰以來，雖在困難環境之下，仍能繼續復業，供應抗戰上之需要，此實我全體員工努力之成績，奮鬥之收穫。當茲復業四週年紀念之日，特書數語，願共勉之。

一、加大生產。研究改進，向建立自給自足的經濟基礎上努力邁進。

二、堅定認識，修養人格，去除商業舊習氣，赤裸裸的獻身於公營事業。

三、人人立一改進事物之志，表現人生的功能。

以上三點，是我告訴你們努力的目標，希望我全體員工好好本之努力！

對洪訓會二十三期二聯中師範班畢業集訓學生講

話

七月二日

——去 除 私 心 ——

「師範」這兩個字的含意，就是指教育人而言。人非受教育不可，如不受教育，就如同棉花未紡成線，未織成布一樣，用處很少。人與禽獸的分別，不是在骨頭肉血，就是個心不同，也就是人是有理性的動物，禽獸是沒理性的動物。理性是什麼？就是中國文化的仁與義。按孔子的學問，是講「仁」，把「義」字包括在「仁」字裏邊；後來，孟子就把「仁」與「義」分開來說。說到「仁」就是愛人的心，也就是同情人的心，譬如看戲，見劇中人悲傷，不由的自己也悲傷起

來；見奸臣出湯，不由得自己氣憤欲嘔，就是種秉賦的理性的表現。這不祇是對人是如此，對物亦然，如一碗鹽地而碎，不由得動可惜之心，此皆「仁」心之表現。「義」是公道。強凌弱，衆暴寡，富欺貧，智詐愚，皆人類之不平，謀去此不平而以公道出之即「義」之行爲。人如不受教育，則其理性中的「仁」與「義」，只能笑話人，批評人，臨到自己做事時，則表現不出仁與義的理性來，所以人必須受教育。你們看社會上的人，能用仁義在自己身上表現者，不是家庭教育好，即其先生教育的好。人凡自身能用理性處事者，沒有一個不是歸功於教育的。這個道理，有一個很明顯的比喻，現在我給你們說說：

造化有一個妙處，就是種子，如果把宇宙間的種子抽了，則馬上造化裡什麼也沒有了。種子是什麼？就是我們時常說的：「一顆穀子，一穗穀子，一畝穀子，遍地穀子」，這穀子就是穀的種子，沒有一顆穀子，即無變一穗、一畝、遍地穀子的可能。但種子必須放在土裡，經過澆灌培植才能發芽滋長；如果種子不放在土裡，不經過澆灌培植，只能供人煮食，永不能表現出種子的效用。再如俗話說的真雞蛋，假雞蛋，什麼叫真雞蛋？就是能孵出小雞之蛋謂之真雞蛋。什麼是假雞蛋？就是不能孵出小雞之蛋謂之假雞蛋。人與禽獸比，人好比是真雞蛋，禽獸好比是假雞蛋。但真雞蛋是你得經過孵育的工夫，才能孵出小雞來，如果你把真雞蛋放在桌子上不睬他，牠也永生不出小雞來。這正如向人必須受教育，如不受教育的人，即與禽獸無異。

所謂「師範」，就是作個教育人的規範，如孵雞，有孵雞的規範，什麼是孵雞的規範？比方什麼時候才能孵，孵多少天，孵時應當注意些什麼，這就是孵雞的規範。說到教育人的規範，就是

將批評人，笑話人的理性，變在自身作事上，將笑話別人批評別人的理性，變爲笑話自己，這就是所謂「師範」，亦即教育人的規範。今天世界各國表現特殊好的事情，莫不是歸功於小學教員的。如德國人之果決，實在，勤勞，及上次歐戰前四十年中街上無一慢走的人，他們一個人是研究，兩個人是討論，三個人是辯論，皆小學教育之風氣所造成。再如敵人不作俘虜的精神表現，此次蘇德戰爭，淪陷區蘇聯人民的不作傀儡；敦刻爾克之役英國受傷軍人的不呻吟；以及美國國民的不偷人，不竊取，街上賣東西的，只用簽標明售價，顧客過來照標價置錢，取走應購之貨物，不怕有人偷竊或多拿。說到不竊取人的東西這教育，日本在四十年前就已經模仿上了美國，當年我在日本留學時，親看到每個小學校內附設的販賣社裡，就沒人經營，只是在某件物品上標明價錢，小學生進來買時，把東西拿走，價錢放下，但他因初次實行，又恐怕作不徹底，所以特在放貨物的地方，掛一面大鏡子，倘兒童有心不給錢，或想偷拿東西時，他看見對面鏡子裡還有個人，他就不敢了。還有一件事，就是學校裏考試，教員把題目出下，就出去了，也無人監堂，但沒有一個學生帶來帶或翻開書偷看的，可以說人人有自管互管的內力，這一切一切的好事，可以說無一件不歸功於小學教員的。

再者，今天現代化各國的國民，統有志氣，如德國之企圖統一世界，而四十年街上無一慢走的人；日本之企圖統一東亞，而每個國民在火車上，汽車上，甚至人力車上無一個不是看書報，或計劃事情或算賬的，很少看見有閒談睡覺的，此種成果，何一非小學教育所造成。所以現在各國都是嚮準小學教育，不惜再十再百的教育其兒童，特重在使人人立一個改造事物的志，而今天

所有的事物，不論大小，亦無一件未經人過改良的，此亦國民教育之功。所以我希望你們出去以後，一定要拿民族革命兒童隊的組織，組織起兒童來，遵照兒童隊規定的教條教育兒童，使均成爲現代化新中國的國民。

多少年來，在外國人的心目中，始終是鄙視中國人，以交中國人爲羞恥，甚至一個下等社會的女子，嫁了一個中國的官吏，此女子即羞的不能與其本國人來往。九一八事變後國聯召集會議，反對日本的侵略行爲，某次會議席間，日本之出席代表說：「中國人的私心胡來，我們今天伸義教育改良中國，是頂大的功，你們因何理由反對？」當時五十餘國代表，啞口無言。我國某高級行政負責人，於抗戰初，赴英國訪艾登，並與艾登談援助中國的話。艾登公開的說：「你們中國無政治組織，如何援助你們？」某高級行政人員就和他辯論說：「誰說我們無政治組織；我們有的是國民政府，省政府，縣政府，區村政府！」艾登說：「你們是什麼政治組織，盡是私心胡來，地球爲你們白轉」，還有件事，就是九一八以後，我們的某高級將領正在德國，一天早晨吃飯時，德國的報紙上用大字披露說：「十七個日本騎兵佔領了中國的熱河省」，當時招護他吃飯的是一個七十多歲的老太婆，看了這個報，就嚷的一聲，說：「你們中國人還像些人嗎？」他聽了這話，當天他就起程返國，這是他親自告訴我的一段事。

總之今天外國人，看中國人儘是私心，當大官表現大私心，作大壞事，當小官表現小私心，作小壞事，我們今天要想除掉外人對我們的卑視，非從小學教育上着手不可。希望你們聽了我這一段話，一定要立志作一個新中國人的一顆穀子，進而變成一畝，遍地穀子的新中國人，真正能

把自己的理性表現在自己的行爲上。

前幾年調查美國礦務的人回來和我說：「在美國遍地看見仁與義的表現，某次火車上一個奶小孩的婦女病了，全車有奶的婦女全過去問詢他，讓他的小孩吃奶，招護他的病，有一個不去的，就有人問：「你不是美國人嗎？」你看人家這種愛人的精神多麼充足？在日本想走錯路，丟東西是不可能，就是你向一個七八十歲的老婦人問路，他也總要跑上告訴你，一定給你指點明白。說到丟了東西，總能有人與你送回來。然而看看我們中國，到處是私心表現，所以我們真不能不爲我們自己害怕。今天我們所以還能存在者，就是還靠的中國成已成人的固有文化以及社會留存之固有美風，否則，我們實太危險了！」

早年印度詩人泰戈爾赴太原訪我，和我說：「我到中國來想探取中國中的文化，而到北平、天津、上海，以至於太原，始終看不見。」我說你在城市中看不見，可到鄉下看看，並告訴他探取時應注意些什麼，後來他便到鄉下考查，並專派人到晉祠住了半年，回來與我說：「鄉下還能看到中的文化」。我切實告大家說：今天中國所以不亡者，是全憑秦以前中國成已成人文化及地大物博的幾個條件，中國之壞，是秦以後二千年大一統的遺毒，帝王爲統制他的江山，盡量鼓勵人作壞事，便不想造反了，所以政府官吏是壞到了極點，而社會人民則未完全壞了，到今天我們所以能支持六年的抗戰，實在也還是憑得我們的一般國民及社會固有的美風所致，希望你們今天明白了這個道理，一定要作一個革命的人，作一個新中國人，作一個改良人的一顆穀子！」

對洪訓會二十三期二聯中簡易師範班學生集訓畢

業典禮講話

七月三日

——充滿理性種子——

剛才你們答詞內所說的四件事；作新中國人的一顆穀子，教育國民立改進事物的志，實行仁義教育，組織工作深入到班級裡，組織效用表現在教育上，這四件事很好，很扼要，也很圓滿，好好照此作到，就是頂成功的。說到這四件事很難，但做去很易，積許多易就能完成很難。上萬丈高山，是一級之繼，能一級一級的繼續上走，則可到萬丈山頂。今天你們所說的這四件事就是很難，但你只要一天一天的繼續，一件一件的做到，就可積易而成這個難，試看你們說要作新中國人的一顆穀子，作新中國人也無非是對飲食起居處人處事有條理適當而已，並沒甚難作。要實行仁義教育也無非是要教他好好作人，不要犯罪丟人落伍，早起晚睡，作甚務甚，公道愛人罷了，這些誰不能作到？自古成功者，無一不是繼續不斷努力而完成的，此你們必須切實熟記。

主席才和你們說：要有創造性，這是與你們種種子的，試問不種這個種子，大家就很難知道創造。再說作新中國人，如果沒有一顆種子的穀子如何能一穗一畝遍地穀子？其他如教育國民立志，實行仁義教育，組織工作深入到班級裏，無一件不需要有種子的。我昨天和大家講話會說：宇宙間就是一顆種子，如果把種子抽了，宇宙間甚也沒有了。說到今天所說的這四件事，統需要

種子，這個種子也就是道理與志氣，把道理時刻放在腦子裏不毀滅，把志氣時刻放在腦子裏不忘記，並且立志一定要作成，今天不得法，明天想得法的，今天法子不生效，明天想生效的法子。如此就等於你的種子上來了，生了穗子，結了果實。一顆穀子很稀奇，遍地穀子就不稀奇了，一個道理稀奇，遍地道理就不稀奇了。我們每天朝會上要靜默一分鐘反心死，什麼是心死？就是沒有種子了，這並不是說根本沒了種子，是種種子的心地壞了，也就是把種子種在石頭沙灘上上不成苗子。心地如何能壞？就是家庭教育不好，社會上交的朋友遇的上官不好，環境習慣不好，把你沾染壞了，心地裏儘被煙賭賭欺自私自利偏見成見包圍了，這個人的心也就等於死了，所謂監獄之門就是給此等人開住，殺場之路就是爲此等人修築，但有這些心死的，什麼好事情也不能作成功，也就是說今天社會上非除壞人不能治，人身上非除了瘡癩不會健，希望大家今天切實明白了這個道理，絕對要保持着自己人的種子，並且檢地好地把他種上，真正的把這種子收穫了有了結果，使滿身充滿道理志氣，表現自己人生的事功。

在畢業訓詞內我告大家說：「事無大小，人無尊卑，作甚的作好甚，其價值收穫是一樣的。一孔子作過魯國的司寇，成績很好，也會經營過會計喂過牛羊，當會計喂牛羊作的也很好，而後來孟子稱贊孔子，不贊他作魯司寇時如何，而贊他「會計當牛羊茁壯長」，這就是說喂牛羊喂的好卽人種子，也卽人的收穫，王莽作皇帝而作壞，就是把人的種子毀了也就是禽獸的收穫。這就是說不管職位事情大小，能拿人的理性人的種子去作，就是人的收穫，如把人的理性種子抽了，卽禽獸的收穫。所以我希望大家既然要作個人，一定要將作人的種子充滿了，則此生是有結果的

，也是終身作事爲人取用不盡，如離開此種子而作事爲人，監獄之門永閉不住，殺場之路永斷不了，此生日日在危險之內。你們一定要特別注意。

對兌鎮組政軍教各部門公務員眷屬紡花競賽大會

訓詞

七月七日

——勞動是萬難的救星——

我接到楚總司令的電報後，知道你們今天舉行紡花競賽，我非常歡喜。若干年來，婦女始終處在被動的地位，經濟未能獨立，專靠男子丈夫來生活，今天要想改進，非從勞動上着手不可。希望你們全體婦女切實認識勞動是萬難的救星，是萬好的收穫，一定要努力勞動，努力生產，增加自己家庭的收入，解除自己生活的困難。並要在努力產量的增加上，力求品質的改進；更進而統學會織布的技术，做到穿衣的自給自足，纔是我們要求的目的。希望你們由這一次紡花大競賽開了端，好好努力生產，尤其你們統是我組政軍教各部門公務員的眷屬，更應以身作則的廣爲宣傳教育一般婦女，確實起了模範領導作用，使大家向你們一致看齊，競賽邁進！

對興集各界公祭陣亡殊勛將士及死難同胞大會訓

詞

七月九日

——要淬勵奮發繼續他們的精神——

今天首腦部舉行公祭陣亡殊勛將士及死難同胞大會，痛悼之餘，我特和大家說幾句話。六年來本戰區在敵叛壓迫極端困難的環境下，賴我全體軍民的忠勇犧牲前仆後繼，卒保衛了我們革命的根據地，奠定下我們今天抗戰復興的根基，今天我們舉行公祭，想起萬萬難歷千辛果決成仁的特殊功勛將士，以及爲國捐軀的無數同胞，實不勝悲痛悽愴之至！

一個國家的存亡。是整個國家民族各個份子的責任，特殊功勛將士及無數同胞的壯烈犧牲，是已經盡了他們作軍人與民族一份子的職責，也真正取得了中華民族的榮譽，樹立起民族的靈魂與奠定下立國的根基，我們今天追念他們，不只是要追念他們已過的功績，而且要淬勵奮發仿效繼續他們的精神，踏着他們的血跡，去一刻不停息的努力，以成全他們的未竟遺志，完成我們抗戰復興的偉大事功！

對克難城首腦部士兵進步大會第二次運動大會講

話

七月十三日

向進步士兵看齊

今天是你們士兵進步第二次運動大會，委員會向我報告你們上月檢討總結及進步事實，我知道你們確實較以前進步了許多，你們大家都應向進步士兵同志看齊，今日你們向他們看齊，將

來人家也要向你們看齊，例如今日宣佈的馮根玉，拾得價值兩千多元錢的手錶能交還原主，並不受酬謝，這種拾錢不昧進步事實，實可表現政治效用，你們一定要向他看齊，因為進步是光榮的，我克難坡士兵同志總要能爭取到人家說「是進步的士兵」讓人另眼看待。

再七月份你們的中心工作是戒絕大煙，努力生產，七月份給你們加薪不少，加上你們的勞動生產，生活困難問題一定可以解決，關於斬斷賭根。你們還要時常檢點，看大家心上是否完全明白了賭的害處沒有，還有賭的念頭沒有，戒吸大煙，你們一定要發動登記吸大煙的人，由公家發給戒煙丸限期完全戒絕，雖然這是很少數的人，但我們要使連一個都沒有。

一個人的貴賤貧富，不過是表面上的區別，所謂大廈千頃，睡眠七尺，貴賤貧富一樣，實不如多作下些光明的進步的事，仰不愧於天，俯不忤於人，這纔是真富貴，你們要把這話記住，努力做到，今天我給你們每個人一顆果子，這不是說教你們吃個果子，是表示看你們和公務員是一樣的，盼你們都能努力進步，在進步上和人家成了一樣的人。

對全戰區幹部戰時要訓

七月十五日

——知錯認錯改錯不飾錯不執錯——

我最不贊成的最容易使我不滿意的，就是飾錯的人。錯了認錯的人，我很少責備他。因為人統免不了有過錯，惟有對飾錯的人，雖然是小錯他不承認，我也要費大力責備他。因為錯了的過小，有了錯而飾錯的過就大了。飾錯的人一定丟人，如果執錯的人則會喪命！我認成人身上帶的

危險，沒有比有了錯不認錯，危險最大的；也就是說，我認成有錯不認錯的人，是地球爲他白轉，無法成就，壞到底了！所以我願我全體幹部一定知錯認錯改錯，不飾錯，更不執錯。

對車驛夫進步運動大會訓話

七月十八日

——向驛夫狀元曹有年看齊——

人是有人格的，人不管做什麼，人格是一樣的。丟了人，可不在乎官大官小；總司令軍長師長團長伙馬夫，丟了人，是一樣的。人格的表現，是當甚像甚，當甚不像甚，人就要罵他。再一段話，是做甚務甚，你們當驛夫，就要盡了驛夫的責任，做個好驛夫。你當驛夫和我當司令長官責任是一樣的。至於負的責任大小，是能力和機會上的問題，和人格是不相關的；一個人，人格是頂要緊的，所以一個人對本身要做甚像甚，對社會要做甚務甚。你們看孔子聖人，不但是在中國，就是在外國也都恭維他是聖人。孟子誇獎孔子，並不說他做宰相好，是說他喂牛羊喂的好；做宰相好，是爲人民說他好，爲皇上說他好，人民說好是頭等好，皇上說好是一等好；可是喂牛羊好一定是特等好。因爲牛羊不會說話，我們沒有教牛羊說好的心，所以孟子誇獎他喂牛羊好。今天你們是負責管好驛子的責任，那麼你們一定要向剛才宣布的驛夫狀元曹有年等看齊，曹有年等能把驛子喂的那樣好，你們一定也要像他那樣好，並且要超過之。

你們現在好趕快改正不進步的五件事：一、到外邊缺糧食的驛夫，在店裏盜取了食糧，摻雜上沙土，這件事，假如把自己的父母妻子集合起來說：難把人家盜取了換上沙土，使人家吃

不成，他父母妻子，一定說這人娶不得，鄰家百合社會上的人和神鬼都要罵他，這不是人做的事，犯了罪，讓人殺了他，和豬羊有什麼分別。二、不愛護牲畜，打牲畜。三、從外邊往回帶紙煙，如果要帶大煙和賭具來，那可就犯罪了。四、服裝不整齊，言語野蠻，沒禮貌。五、時常口角打架，你們看人家馮根玉，一個担水夫，拾了值好幾千元的錶，不但不交錶，還不受酬謝，多麼好！你們要向他看齊，我講的話要牢牢記住，堵住監獄的門，斷了殺場的路，爲自己爲同事保住不做豬羊，把這話一個傳十個，十個傳百個，小組長們和今天參加會的人負責轉告他們。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月十八日

——與天地萬物爲一體——

剛才主席給你們講的「與天地萬物爲一體」的話，恐怕大家不易瞭解，我再給大家說說：

「與天地萬物爲一體」這句話，一定是說精神作用？是個什麼的精神作用？就是個種子的作用。你們試想想宇宙間有個什麼東西？就是有個種子，宇宙萬物都各有各的種子，各個種子都各完成各個的效用。假定把這個種子抽了，則宇宙間的一切什麼也沒有了，故種子就是「與天地萬物爲一體」的東西。

人有理性，這個理性就是造化造萬物的種子，只有人類特具，如能保持這個種子，就可以與天地萬物爲一體。理性是什麼？譬如看見社會上的強凌弱，衆暴寡，富欺貧，智詐愚，要剷除之，看見疾病困難要拯救之，看見人的錯誤要糾正之，看見人摔毀東西要可惜之，就是與天地萬物

爲一體。

不過人雖有理性的種子，但還必須要發揚這個種子。如何發揚？就是必須種在腦子裏，使他發出理性的功能來，才能表現人的效用。這正如一顆穀子，雖有生長的胚胎，如你不把他種在地裏，就不會發芽生長，變成一穗穀子。所以一個人的理性，雖與生俱來，但也必須如同穀子重種上，不能發芽生長，表現效用。否則人與禽獸是一樣的，就如同把一顆穀子磨面吃了，而胚胎與沒胚胎是一樣的。

發揚人的理性，就是個學習，孔子說：「學而時習之」「吾十有五而志於學」，可見孔子終身在學習中，也就是終身在發揚理性的種子。人的學如同農夫的種地，不種就不能把一顆種子變成一個種子。人如不學習，就不能把理性穿出慾性之外。理性雖於生時帶來，一生被慾性包着沒有發揚，到死時又帶去，當然表現不了人的效用了。

比如軍官的營私舞弊，領兵人員的虐待士兵遺棄士兵，致士兵凍餓而死，這是根本將造化造宇宙的心死了，這些人與士兵還不能成爲一體，更如何能與天地萬物成爲一體？因爲試將此事告知他們的父母妻子，他們的父母妻子對他們這行爲一定說是要不得；再告與他們的鄰居百舍一定也說是要不得；再告與他們的鄉黨戚友，一定也說是要不得；再告與一縣，一省，一國的人，甚至全世界的人，一定都說是要不得。你看他們的這種行爲，說到全人類是要不得，那就是說到造化主宰是要不得。他們做的是人不容天不容的事，試問如何能不被人剷除，如何能容你存在？

我再告你們一件事實，有一個幹部從韓城給我來信報告我軍接領新兵的情形說：我某軍佩一

發峯」臂章之部隊在韓城軍紀很好，並且對接領之新兵，招護的很週到。有佩「負責」臂章之某部隊，軍紀較差，時有不關心新兵，打罵新兵的事發生。並說某次彼會見一佩「登峯」臂章者，追打一個歐打新兵之佩「負責」臂章者，這個追打的人就說：「如你這樣對待新兵，教我所接領之新兵看見，是如何的難受」等語，大家看，這個佩「登峯」臂章者就是與天地萬物爲一體，和誰說誰也同情，世界人類同情，造化主宰也同情。那個佩「負責」臂章打新兵者，就不是與天地萬物爲一體，和誰說誰也不同意，世界人類不同情，造化主宰也不同情，他最後一定要被人剷除了的。

希望大家切實覺悟，切實學習，發揚自己理性的種子，做到與天地萬物爲一體。否則慾性障蔽了理性，一生不能表現人的效用，不祇不能與天地萬物爲一體，最後還免不了被人剷除。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月十九日

——亂世是榮辱人升降人的——

革命是個力量的試驗，就客觀方面說，人看你的力量如何；就主觀方面說，就是表現力量。如兩人摔跤，就是一個明顯的例子。同樣的人，有的成功，有的失敗；有能取得人的同情，表現事的效用的；有的就不能取得人的同情，表現事的效用；如有的人能受得住壓迫或得意，有的人一遇壓迫即支持不住，或稍微給點得意，即出了規範；再如所謂「官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動」，有的人就能不爲所動，有的人就不能不爲所動，這能與不能皆非骨頭肉血的關係。

純粹是一種精神內力的關係。可以說有內力的就能；沒內力的就不能。故革命者的成功與失敗，不在表面，全看其內裏的精神與力量如何。

世界上什麼事，也不能僥倖成功，也不能光憑說甚就真是個甚，比方你說你是塊金子，光憑說是不行，一定拿出試驗金子的方法來試驗你究竟是不是；你說你是塊銀子或銅鐵也不行，一定拿出試驗銀子或銅鐵的方法來試驗你究竟是不是；你說你是個革命的，別人不能聽了你的話，就恭維你，必須你真正有革命的事實與表現才行。社會上說：「道高一丈，魔高一丈」，就是說你的道雖然有一丈高，可是一定有一丈高的魔專要來試驗你；你說你的道不怕一切毒蟲猛獸，可是魔偏要變成車輪粗的火蛇或兇惡的獸來吓嚇你，看你究竟怕不怕。如孔子周遊列國，志在行他的道，可是偏把他困在陳蔡，就是試驗到底，行道的志氣堅定不堅定；再如趙瑞楊謬說是鐵軍人，可是被敵把他包圍起來，看他屈降不屈降，就是試驗出也是個假鐵軍人或真鐵軍人來了。所以說造化好像是專門起着試驗人的作用。

一個人生來的成就如何，全在內裏的精神。不過此精神，不是父母生來俱有的，父母生來只是有了一顆種子，要想把這一顆種子，變成一穗一畝遍地，那非種上發揚不可，這就是說你的精神力量，非培養不可。如何培養？就是要學。如何學？就是向先生學，向朋友學，向古人今人學，以此來成就自己。大家必須要認識宇宙的寒來暑往，日落月出，不是沒意識的，他有什麼意識？就是收穫與成全。收穫就是化人亦就是收穫造宇宙的種子，成全就是好的成全了，落伍的淘汰了如同織布，過來過去的人看見梭子很快的來回轉動，不知着什麼意思，而織布的人，他有一個

意思，就是要成一疋布來用。

我前幾天與汾南幹部講話說：亂世是有內容的，亂世的内容是榮辱人，升降人的，亂世開闢了兩條路三條路是成功的，誰成功誰榮譽，一條路是犯罪的，誰犯罪，誰恥辱。所以歷史上，每隔多少年總有一個時期治一個期時亂，這治亂是什麼意思，就是成全好人，清算壞人，如果造化沒有這個內容，那宇宙的混亂，真不知底止了。

我與大家講這兩段話的意思，就是說人不敢太放肆了。如昨天我說那個領兵官，虐待士兵的那種行爲，真是得罪天地，得罪鬼神，毫無忌憚，太放肆了，可以說造化的公律，注定他非上殺場不可。大家今天要切实認識了當國家治的時代，你想犯罪也不容易，因為國家社會上統管理的很嚴密，想作壞事也不行，但到了亂世時代，處處均給你露下犯罪的機會，給你的權柄愈大，是給你營私舞弊的機會愈多，也就是給你坐監上殺場的路子，開的愈廣，你稍一不慎，很容易坐了監甚而上了殺場。所以今天我希望你們一定要培養自己的內力，自己管理了自己。既是做一個人，一定要學持着自己的人格，成全了自己的人生結果，在社會關係上，一定要當甚像甚，在政治關係上，一定是要作甚務甚。得一切機會，皆認成是自己成功的機會，不要作成自己犯罪的機會。不過做對這個很不容易，必須你真正有作好事的內力才行。內力由何而來。就是上邊說的由學而來。你如果不學，永不會有內力，即永不會有向上自發自動恥不若人的內力。你無此內力，就成就不了你的人格，收獲不了你的人生結果，也就是你找不見成功的路子，且不免要走上犯罪的路子的。

說到犯了罪的人，就失了人的人格了，就等於豬羊了，被憲兵警察捆着牽上，走的快了，踢兩脚，罵：「混賬東西！你跑什麼？」走的慢了。踢兩脚，罵：「混賬東西！你賴死哩！」朝左看，劈臉兩巴掌罵：「你看什麼！」朝右看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼？」低下頭劈頭兩槌：「你想什麼？」抬起頭，劈頭兩槌，罵：「你洋氣什麼？」你笑，劈嘴兩巴掌，罵：「你高興什麼？」你哭劈嘴兩巴掌，罵：「你難受什麼？」犯了監禁罪，圈在監裡邊，等於豬圈，羊圈。犯了死罪，拉至殺場上，等於豬羊的屠宰場。所以一個人一定要與自己堵了監獄之門，斷了上殺場之路，說到負領導責任的人，一定要給人家的兒子，親愛的同志，堵了入監獄之門，斷了上殺場之路，萬不可走了天地人反對的犯罪的路子，落下八個對不起，自誤誤人！

其次，我再和大家說我腦筋中對進步保證委員的感想：

這半年來，大家對保證工作都很努力，收的效果也很多，不過還不十分圓滿。也就是說軍隊進步的不少；可是還沒達到我原來的希望。半年來由你們進步保證委員的努力，及軍官們的覺悟，如郭師長熙春的悔過自新，我認成這是頂進步的作法，所以我在朝會上宣佈，讓大家仿行與大家開了一個自新的路子，也就是趁着你們的努力教你們更努力，趁着軍官的進步教他們更進步，以這個辦法來促進大家更加緊的進步。我今天認爲只要你今後不錯，進步更進步，努力更努力，已過之錯，即不算。今天晉綏軍不怕已過的不好，是怕今後的不好，只要今後就能好，我們一定是成功的。這是這幾個月內我對大家感想。其次爲配合這個辦法的實施，我又規定了一個解除幹部特殊困難的辦法，今後幹部只要有特殊困難，一定要給他解除，但我有了這個辦法，如你再

營私舞弊，那是你對不起國家民族，對不起組織，也對不起我！這是我腦中不能動搖的個意念，我一定要努力作到。你們此次回來，必須要有個大的努力，開以後進步更進步更努力之路。希望你們本上我的意思，參酌上現狀，在此三週內努力研討，使我們軍隊迅速走上現代化有基礎國力藏軍的途徑！

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月二十日

——萬能是積易能以成難能——

剛才報告政衛一師保證委員母子明同志消除部隊弊端保證部隊進步的事實，大家都一定聽清楚了，我對母子明同志感到有兩點可取，現在和你們說說：

第一點：母子明同志所糾正的事，都是在客觀方面努力，都是士兵的需要，關乎軍隊的健全的，較之單獨對主管營私舞弊的一項努力為佳，今天剷除營私舞弊固然是保證進步最重要的工作，但是只從這一點上努力，收效很小，並且在客觀方面看容易形成不關士兵疼痛的現象。孔子為魯司寇三月而魯大治，而孟子取孔子却說其「會計當牛羊茁壯長」，是這為什麼？就是說當一個好魯司寇動機太多了，可以得君主的歡心，可以要人民的稱贊，並可以得到名譽，凡是豪傑均能作個好魯司寇，說到喂好牛羊就非豪傑所能為了，因為牛羊不會反映，無譽可邀，無功可求，此非真正的盡賢仁者不能做到，所以我今天認為母子明同志的好等於孔子喂牛羊的好。其他進步保證委員有好的，多是孔子作魯司寇一類的好。

第二點：母子明的同志糾正人，都能順利的完成，毫沒一段懸崖絕壁，如同上有坡子的高山，不知不覺就上去了。這是什麼原因？就是他會和人的腦筋，現實相接連，毫無一點間隔。所以他糾正人的事。不使人起反感，不與人鬧糾紛，就把他的任務完成了。

我聽了報告，感到他這兩點很可取，希望你們也要仿效他，我常說只要是慢上坡子，多麼高的山也可上去。所謂無不能，是爲其所能爲不是爲其所不能爲，眼聽，耳看，是難也不能。眼聽耳聽是難也能，無不能的精神，就是繼續的爲其所能爲而不懈不止，比方周遊世界這件事，本是難能，但你一步一步的走是易能，只要積你一步一步的易能而不懈，就可完成你的難能，說到軍事進步保證這件事固是難能，但只要你繼續不斷的研究改進，不停息的去努力，一定可完成你的難能。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月二日
十三日

——減少自己的損害增加敵人的損害是軍人的神聖本領——

軍人不是懦夫所能作的，軍人必須要有軍人的骨氣與指揮的方法，什麼是軍人的骨氣？就是官勝不動錢買不動手槍炸彈威嚇不動，瞄準打死不退不做俘虜。什麼是指揮的方法？就是必須要能減少自己的損害。增加敵人的損害。

減少自己損害，增加敵人損害，是軍人的神聖本領，無此本領的軍人，等於不會作飯的廚夫，不會做工的長工，不會剃頭的理髮匠，不會縫衣的裁縫。按這兩句話，各國的軍人，就要努力

的實踐，不過他們是先說「增加敵人的損害，然後才說「減少自己的損害」我是感到我們國家是個弱國，我們用的是遊擊戰狙擊戰的戰法，所以主張我們和敵人打仗應先努力於「減少自己的損害」，然後再說「增加敵人的損害」至於如何才能減少自己的損害，增加敵人的損害？須你們按照我已過時減少自己損害增加敵人的損害的指示切實努力研究學習！

民國二十六年折口戰役後，敵人批評我們說：「中國有勇敢的士兵，無指揮的軍官，」這就是說我們當時士兵的勇氣很够，一批一批的衝上去犧牲了很多，支持了很長的時期，但不是軍官們拿上「減少自己損害增加敵人的損害的指揮方法所取得的勝利，此實為我們軍人之羞！希望今天在場的軍人，今後一定要切實認識了不能減少自己損害，增加敵人的損害的軍人等於不會作飯的廚夫，不會做工的長工，不會剃頭的理髮匠，不會縫衣的裁縫，做甚的不會甚當然是極大恥辱，所以今後一定要加緊努力學習此指揮方法實踐此指揮方法！

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月二
十六日

——一定不使進保人員有一個犯罪的不進步的

剛才你們報告部隊最進步的三件事，最不進步的三件事，以及急需改進的兩件事檢討總結，都很扼要。關於部隊最進步的三件事中之第一件生產上路，有的部隊勞動生產，平均每人可得一百三十元，這很不錯了。我將來計劃每師配給織襪機一部，以供全師穿襪之用。至於提倡水磨及種地，也很要緊，我意應由部隊與人民合組種地小組，因士兵中有不會種地者，如此可使部隊的

人力與人民的地和耕具配合使用，規定各項若干股，生產所得按股均分，此辦法日本有類似組織，名曰：「鄰農耕作小組」，就是幾家鄰居合組種地小組，我們應仿照實行。

部隊最進步的三件事中之第二件政務會議上路，很好，這譬如將人從黑暗的家中引至光明的大道上，是幫助人好，防範人壞，最有效的辦法。正如人吃補養藥，實行政務會議就是政治上的補養藥，聰明的人，一定樂行。

部隊最進步的三件事中之第三件實效小組會上路，仍應繼續努力，以收批評人檢討事發動事的大效。

以上三事，應作為大家一致努力的目標；尤其將進步的作法，要寫在「改進部隊」的小冊子上，作大家看齊的標準。

至於檢討部隊最進步的三件事中之第一件袒護部下的錯誤，作為團幹部的下段，這是邪門外道，要不得的作法。他自己無熱心，無企圖，無技術，乃出此下策。如將士兵生產費作為他買好部下供其結婚之用，這不只是失敗，而且要團禍，連帶的不知道要犯多少罪，最後斷送了自己的生命。大家試想這個病由何而來。是不是一種譚疾忌醫的作法？欲圖掩蓋自己的病，結果反使病勢愈蔓延了。這種不進步的作法必須痛改！

部隊最不進步的三件事中之第二件不重視教育，這是根本不打算好。頭一個病是養人，這一個病是不教人好。總之，不費力的教育管理部下使他進步，防他錯誤，就是沒企圖的表現。必須切實改正！

部隊不進步的三件事中之第三件是沒有根絕擾民行爲，這就是給晉級軍賺「土匪」給我掙「匪首」的原因。擾民的行爲去不盡，土匪軍隊的恥辱洗不淨。

以上三病，你們檢討的固對，我以為還有一個大病，是由私心傲慢任性發出的，就是軍長隔過師長拉攏團長，師長隔過團長拉攏營長，團長隔過營長拉攏連長，營長隔過連長拉攏排長，再不好的是拿上磕頭拜把子作爲團結的手段。集體掩飾營私舞弊或錯誤行爲。這是根本站在不與國家民族利害一致，不與組織團體利害一致的立腳點上。他認爲國家民族的利益是他的害，組織團體的成功是他的害，故不在利國利民組織團體上努力，而在害國害民害組織團體上努力，所以上述三病以外，應再提出此病，此病不去，一切進步事項沒法和他提，縱然他表面上和你一致，實際骨子裏和你是仇敵，他與好部下也是仇敵，因爲部下一好，可以規律了他的不進步，使他能營私舞弊，當然就不利於他了，他與他的父母妻子也成了仇敵，因爲他自己進步了對得起他的父母妻子還了得嗎？甚至他與自己也成了仇敵，因爲對起有功的表現效用的活下去，還了得嗎？大家必須確認此病的危險，是自毀自敗的，必須根絕淨盡，不能說到進步！

還有你們檢討部隊急需改進的兩件事：加強教育與取締私提勤務，當然也很對，我們一定要改進了。總之我認成外邊的不進步，可以說是首腦部領導的不够，進而言之是我領導的不够。因爲首腦部有些規定的未能就事想想，所以有的行不通，有的解除不了外邊的困難，有的下不住外邊發生錯誤，甚至不但不能幫助進步，反而給露下營私舞弊的空子，對此在你們未來開會之前，我已感覺到，並切實考慮過，所以我會規定部隊自新的辦法，自五月九日以前的錯誤行爲及不進

步的事實，只要他誠懇坦白的報告出來，均既往不究予以自新之路。今後一方面切實解除其困難，一方面規定保證不營私舞弊與嚴懲營私舞弊的辦法。如果再犯了，絕不姑息的懲處。我決心如此，一定要照此作到。

說到你們進保人員，必須自己真正進步才能真正保證他人進步。你們此次來首腦部參加討論，假定不服供訓會的管理，防範抵抗服務士的報告，那你就根本不配作進保人員，担任進保工作了，因為你們負責證部隊進步之責，軍官錯了，等於學校的學生犯了錯，如果你們進保人員錯了，則等於學校的教員犯了錯。試問教員犯了錯，如何管教學生？你們要互相勉勵，互相糾正，一定不使進保人員中有一個犯錯的，不進步的。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月二十八日

——向景純禮看齊——

剛才宣佈四十五師進保委員景純禮熱心愛人，招護送糧人民的事實，你們統聽見了。孔子說：「仁者安人，智者利人」，按景純禮同志的行爲，不曉得他是仁者安人，抑智者利人，不過我覺得他至低限度也認成這是他表現的機會是智者利人的作法，假定他沒有這次熱心招護送糧人民的事實，誰能知道景純禮是個這樣熱心愛人的人呢？

今天朝會上我說：「世界上除仁者安人，智者利人的人能存在外，其餘均在該死的數內，」細想這句話，並不過分。說到孔子的學問，他是講無所爲而爲。如果爲自己好而作好事，爲自己

順利而作好事，均在有所爲而爲之範圍，是孔子所不取的，譬如耶穌之勸上天堂而救人，這在儒家學問，謂爲二等力量的頂子，不能算是頭等的力量，固然「君子所以異於人者，以其存心」從存心上看，是有分別的，但從表面上看，有時有所爲和無所爲的表現却是一樣的。吳起吮卒當時他的心理究係認爲是取得士卒擁護的機會，抑是想把他這件事留芳後世，抑是真正看見士卒生道可憐而吮之，我們不知道，不過我想他至低限度也是視爲這是他取得士卒的愛戴之機會，所以就打算就是有所爲而爲的吮卒，已爲世人所稱贊，迄今千年之久，仍如同我們眼前的事一樣。

人的心要活，須具備兩個條件：一個是仁，一個是智，無仁與智的人就不能稱之爲心活的人。仁就是愛人，如見孺子將入於井而救之，這就是仁亦即造宇宙的種子。說到智字，就是義的意思，也就是用之以辯別是非，如徒有仁愛的心而無智，不能辯別愛的對不對。則成了無理性的愛。所以孔子說：「智者利人」。又說：「好仁不好學其弊也愚」就是這個意思。

說到「智者利人」的話，拿上智慧作順利，本是智的偏鋒，可是這還在真正的智慧內，拿上智慧幫助犯罪，那就不是智慧，而是成了小聰明，小聰明的人，不但不能成事，反而要取禍。所以「益成括仕於齊，孟子曰：『死矣盆成括』！盆成括見殺，門人問曰：『夫子何以知其將見殺？』曰：『其爲人也小有才，未聞君人之大道也，則足以殺其軀而已矣！』真正的智慧，是用以辯別是非好惡，大家萬不敢認成是小聰明！

孔子說：「唯仁人，能好人，能惡人。」「好人」就是愛人救人，「惡人」就是剷除壞人。孔子的弟子樊遲有二次問「仁」子的道理，孔子告訴他，「仁」就是「愛人」他又問「智」孔子

又告訴他，「智」就是「知人」這個時候樊遲生了疑惑，他心裏想，人愛人，應該什麼人也愛，如何要知人呢？如果知道了有壞人，應該怎麼樣？所以孔子又與他解釋說：「舉直錯諸枉，能使枉者直」就是說舉用正直的人，棄置邪枉的人，能使邪枉的人皆爲正直。扶植起好的人，剷除了壞的人，使壞的人不敢壞。也跟上好了，這就是愛人了。

景純禮之所爲，其存心且不論是仁是智，而至低限度他是認成這是爭取民心，與自己好與國家好；團體好的一個機會，這個認識按儒家的學問是不取的，認成這不是造宇宙的種子，而是二等人的二等力量，不過在表面上，頭等人與二等人表現是一樣，只是個人的人生收穫上不一樣罷了。真正有企圖，有熱誠的革命者，與認爲革命有利的革命者，收穫上雖不一樣，而說到表面上是一樣的。所以我希望我們的同志，至低限度自己亦要把幫助對方的缺憾，認成是自己教人感激自己說自己好的一個機會。凡遇見對方的缺憾，一定要努力的幫助他，使他感激了自己，說自己是爲組織爭光榮的人。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

七月三十日

——人心換人心四兩換半斤——

我聽了你們的檢討總結報告，感到你們很進步，因爲你們討論的很徹底，是負責的表現。如果大家回去，能照此作到，一定可增大進步保證工作的效果。

剛才報告部隊上作的量不够的三件事，第一你們都認爲保證部隊進步的三查作的不够。

爲三公關等於慷慨殉節，三查等於從容就義。實行三查是個日常不間斷的工作，此非責任心重，企圖心大的人，不容易作到。不過按孟子認成誰也會爲政，就是看心力够不够，所以他說：「未有學養子而後嫁者也。」說到三查就是用人，的理智與仁心，純粹是人的問題。如果是心浮意燥不負責的人，永不會使三查收到效果。所以要想實行三查，上焉者即是有革命企圖的人，認成三查是他革命成功的資本，次焉者也須爲作甚務甚，當一日和尚撞一日鐘的人，才肯實行三查。說到你們負保證實行三查的責任，要想使三查上路，必須要先發動起軍官們的責任心與企圖心來，因爲實行三查，純是心上的問題，沒有成全事使部隊好的心，不會起三查的念頭，所能非促動他的企圖心和責任心，不易收效。

其次還有個法子，就是幫助軍官們實行三查。譬如營部裏開會，營進保委員就應該乘機和營長說：「某連長怎麼樣。是否有營私舞弊的考慮？」你替他檢點，即使他無心實行三查，然而他聽了你的話，也一定要多少過過腦筋，藉此可以引起他實行三查的意念。這個法子比較容易實行，只要你熱心够，就能作到，不過不如頭一個方法收效大。

至於你們說三查，能減少逃兵，實則非直接的效果；減少逃官，才是直接的效果。我覺得要想使逃兵少。必須要待兵如子弟，如趙羊羣式的帶兵法，斷難根絕逃兵。這也就是說：對士兵必須要實行個別談話，拿上情感和他團結。試看一個革命組織中爭取一個同志，並不是在演說台上說了幾句漂亮話，就可爭取到的，乃是上十次二十次的個別談話爭取到的。所以這樣爭取到的同志，雖着政權失掉了以後，他還能爲組織艱苦支持英勇奮鬥。也可以說不經過二十次以上個別談話而

欲爭取革命的同志是不可能的，即使能爭取到，也不可靠。說到我們今天帶兵，亦必須對兵實行個別談話，由個別談話中，了解他的生活狀況，學習情形，以及家庭情況等，了解了他以後，就可針對着鼓舞他的情緒，解除他的困難，使兵不願逃，不敢逃，不好意思逃。譬如你對一個家庭貧苦的士兵談話，你就應該和他說：「像你家庭內這樣的情形，你在此當兵，一定要心裏不安。」他一定是說心不安，然後你再和他說：「心不安怎麼辦？潛逃了吧，是犯罪的行為，咱們犯不着；不潛逃吧，心裏不安，這該如何辦？」過上一會兒，你再和他說：「我有個辦法，你能不能寫封信，給你的親戚，或朋友，請他們照料一下？再不了。我找大家給你湊幾個錢，你把錢帶回家；等個機會，或者是戰爭結束了，咱們再回去，你看如何？」我覺得你只要能這樣去作，你所帶的兵，一定是不肯潛逃的。

我們家鄉裏有句土話說：「人心換人心，四兩換半斤！」爲什麼四兩換半斤，就是說：上級的人對下級，只要有辛苦，有恩惠，有感情，下級對上級就願意拿上加一倍的好來報答上級。譬如一個連長，如果真正拿感情下辛苦來管帶士兵，士兵一定對連長十分信賴，全連團結的很緊，清朝陸稼書是個有名的縣知事，他真能取得全縣人的同情，後來他交卸的第二天，出了命案，新縣官無法發案就去問陸稼書，陸稼書想了想，盤說：「在某月某日審某件案子時，某人表面服了判決，但我窺測到他心裏似乎不服，或者就是他殺的？」後來就把陸稼書說的那個人逮捕訊審，果然就是他殺的。該新縣官就問他，爲什麼隔了這些日子，你才報復，他說：「因爲陸大老爺在縣裏很好，我不忍在他的任內，出此命案。」你們看陸稼書能使用命案的兇手一直換到自己還在

以後才發作，是因為他待人民好，我們今天如要想不教兵逃，亦非拿出真心來對待兵不可。此事大家不要為難，只要你們認識此，能跟上我的話去實行，就很容易。你們要切實記住：不要拿三查堵逃兵，是要拿辛苦瞭解，去堵逃兵。

以上這段話，應作為對各級軍官的寄語，你們回去以後應切實傳達給軍官們，切實本此努力。關於你們所說第二件保證部隊上生活互助的工作作的不够，我以為這件事，你們想作到很容易，只要能照你們所說的去作，就足够了。

第三件協助部隊解除困難的工作作的不够，你們說的很徹底，政二師三四月份平購草料，至今沒撥下，此係首腦部的錯誤，說到你們保證委員對此事還不值得親自回來，你們發現了這種現象，應該與我來個這樣的電報，請我交主特會說：「向宜川要糧切實要不下，等於沙灘上種穀子，不可能的事，首腦部應有辦法，不應把軍食看的淡了，甚至於你說首腦部不應看的軍食淡了，致向宜川縣領糧領不下，而把軍隊瓦解了！」你這個電報來了，機要處拿來教我看，我一定批主持會與你們迅速切實解決。

你們進保人員要清楚首腦部今天不是桀紂的首腦部，不是外間說的對也不確，實在說今天首腦部也是不惜一切的犧牲，日夜忙碌想把事辦好了，唯因未盡去舊習染，即所謂二千年大一統的遺毒，所以處理事上有時不深入，不徹底，你如果電報上說話法能打破他這個舊習染，即能解決了你的困難，脫到糧食這件事，部隊上的主官，應該一個月內，即着手籌劃，必須認為存一個月

的，就等於沒用了，主官如照料不到時，遣保委員應替他操心替他照料。只要你的責任心與企圖心够了就能在你工作上表現頂大的效用。所以，你們今天不要把首腦部看的太高了，也不要看的太低了，你們要說首腦部今天是桀紂的首腦部，的確不是，多數人統是想想好，你如果把首腦部看的太高了也不行，首腦部切實不能耳聽千里，眼看八方，比如向宜川縣府平購草料這件事，首腦部承辦公事的人切實不知道向宜川縣府要不下，你必須與他澈底的說清楚，他才能知道。此段話。你們回去以後亦須普遍的和軍官們說說。

此外我感到今天我們的軍隊上，行政上的人員，好像是在發痴着，向好路上走，還未邁開步，頂不表現效用的，就是發覺上級不對，不作聲；下級有了困難，要解除。合理的爲下級解除困難，我們認成是頂負責的表現，因爲困難就是事的障礙，一個團長要想練好兵，帶住兵，打勝仗，他看見他團的困難，比什麼也要緊，如果他不着急他團的困難，就是他沒有練好兵，帶住兵，打勝仗的企圖，也就是個不負責的軍官。你們回去以後，要把這個道理好好的給軍官們說清楚，並且我將來整訓軍隊時，也要把這件事作爲重要課目之一。

再者上月我在病中感到問人的這個「問」字，實在是爲政頂大的個關鍵。以前我也時常說到這個問字，但沒有這次病中感覺的切實。以我們二戰區說，所有的損失統計起來，雖不敢說全是因不問所致，但是只要多問一問。一定損失較現在爲少。國事的成敗，國人的榮辱，損失於不問中的錯誤，實在太多！我覺得除了有有心之錯外，就可拿問來消除了。小不問小丟人，大不問大丟人。欲求人適當，處事適當，只有問之一法。希望你們這次回去以後，要樹立起問的風氣，以增

加事的效用。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

八月二日

——一定要認部隊的缺憾是自己的缺憾

剛才你們報告工作的經驗，我認爲你們檢討的很平正，也很克己，以此方法去處人處事，一定能取得人的同情表現事的效用。你們說進步保證委員在工作方面，應着眼在部隊的進步上，不要着眼在表現自己上很好，我對你們的工作情形分成六條，給你們說說：

一、第一等是認部隊的缺憾，如同自己的缺憾，也就是認成對方的缺憾是自己仁愛幫助人的需要，一日彌補不起對方的缺憾，一日心上不安，這種心是完全由大仁大愛發出來的，也是一種德性的表現。

二、第二等是認部隊的缺憾爲我們抗戰勝利復興成功上的損失，也是我們組織上的損失，爲了抗戰復興的前途，爲了組織的前途，一定要拿上共同的目標，成功的企圖，着急他不進步，想盡方法督促他必進步，以彌補此缺憾，這是屬於事功的。

三、第三等是認成部隊的缺憾，是表現自己，使人說好的機會，一定要把握住不失機。此缺憾，這是屬於榮譽的。

四、第四等是認成部隊的缺憾，是自己向上反映的好機會。此項作法就得失參半，一半順利，一半就不順利，在我心目中此項作法我們不採取，至低限度，也要做到個第三等。

五、第五等是對部隊的缺憾，漠不關心，或竟看不出來，形同贖贖，有等於無。

六、第六等是用小聰明，認成部隊的缺憾是自己分肥的機會，可以同仇合污作壞事。這就成了犯罪的行爲，要向監獄之門殺場之路上跑，不但成了保證委員會中的罪人，而且也成了國家民族的罪人！此等人有若無，在該剷除之列。

以上這六等作法，頭等的是有德性，二等的是爲事功，三等的是爲自己的榮譽，我們應當努力做頭等二等，至低限度也要作第三等，作到第三等的，就是智者利人，雖然這裏的智是偏鋒，因爲沒有把他用之於辯別是非，而明之於爭取自己的榮譽上，價值已經低了，但能做到智者利人還是有價值的。這前三等作法中我認爲頭等作法，頂多十人中之二二人可作到，二等作法，十人之中三四人可作到，至於三等作法，人人可以作到。比方說：作一有道德問心無愧的人比較安，作一謀成就事功的人就比較多，說到要榮譽教人說自己好，則誰也願意。所以說拿第三等作法提倡，容易收效。希望你們這次回去，一定要樹立起這個風尚，使個個人看見人的缺憾，即認爲是表現自己使人說好的機會，並且要將你們這個結論，作爲你們全體進步保證委員共同的信約，共同努力的目標。

我近來感到我們團體的人，說話很克己，也很踏實，可以說自從去年後半以來，說話絲完全變了。只要認識了克己，我想一定能進步，古人說：「言者心之聲也」，雖然說了話當下不能作到，但有此認識，再加以自己不時的責備自己，糾正自己，終會收到成效。實在說今天你們保證部隊進步，部隊的收穫小，個人的收穫大，部隊沾多少光，即你內裏有多少光，有多變大進步。

的力量。如同有一百盞燈的光明，一定是你內裏的光明有一百盞燈的火，所以你們一定要認識，努力是自己的收穫，惟有這樣的認識，方能「不見而無聞」，不因外邊的障礙而影響自己的努力，希望你們切實本此修養，不只作一個進保委員應當如此，即終身無論作什麼亦應如此。

其次你們要認識軍人有兩個頂要緊的條件，一個是忠實，一個是能打仗。軍人是掌握國家力量的，所以國家的軍法，對軍人，也特別嚴厲，要求軍人作的事也特別高，故非頂忠實的人絕難勝任。說到能打仗亦為要緊條件之一，因軍人是掌握力量的，亦是表現力量的，不能打仗即無法表現其力量。但是忠實與能打仗二者那一個要緊？我認為是一樣的，試問不忠實能打仗何用？不能打仗忠實何用？可以說二者是有先後無輕重，故軍人必須二者兼備方可。希望你們要統一了這個認識，以此眼光來觀察並幫助軍人進步。此外，我聽到絕對要不得幾件事，現在我和你們說說。

一、有人和我說：「現在部隊上互助社規定誰勞動下誰享有的這個辦法後，當官長的就熱心提倡勞動，因為勞動下與他無好處了」。我聽了這個話，心裏很不相信，覺得不可能，後來又有個人和我說：「向來不好的官長教士兵勞動下全歸自己，這次你規定出誰勞動誰享有他不祇是不贊同，不熱心提倡，恐怕還要防碍」。因為有兩個人和我說，所以我不得不信，不過此事我覺得絕不會多，稍有企圖稍有帶兵熱情的軍官，就是上邊教他如此作，他也不肯如此作。不過作不作，是另一回事，我們既然聽到這話，就不能不注意。希望你們回去以後，務必把我這段話告訴各級軍官，絕不許有遺漏現象。如果真有遺漏現象，一定要糾正反映。

二、又有個人和我說：「今年秋天逃兵一定要增多」。我問他什麼原因？他說「士兵們餓的發快，到收獲的時候，官長把士兵們打跑，種下的這些菜，他可以獨享」，這種情形我認爲也絕不會多，但這種不若禽獸的行爲，晉級軍有一個，也把晉級軍侮辱了！你們看這還有一點人的行爲嗎？

三、又有我和我說：「一部隊上的軍官，有向士兵借錢者，這也是絕對要不得的行爲，這雖不能說是禽獸行爲，但是丟了官長的體面。上級對下級借錢還够個官嗎？還够個上級嗎？」

以上這三件事，第一項不够個長官，第三項是失了官格，第二項不不够個官，連禽獸亦不如。你們保證委員回去以後，務要傳給各級軍官知道，絕不許有此等事發生！

還有一件事，軍務處昨天交代購買馱驢的幾件事，說補充馱驢需一千多萬元，可是現在向部裏請款子，軍政部只說積乾補驢，如果拿積乾補驢，以現在驢價來估計，三年的缺額所積之乾，恐未必能購到一頭驢子。說到我們現在每月倒斃馱驢就有六十餘頭之多，我們也實在無法來補，所以首腦部決定一個辦法，就是那個部隊喂的好，那個部隊不損壞，也就是那個部隊草料與喂的人有辦法，給那個部隊補充，希望你們回去把這件事也附帶的在政務會與大家說說。

對軍事進步保證工作討論會出席人員訓話

八月三日

答問五期一

我在今天朝會上和大家說：「人人要作個教員，教育逢人；人人要作個警察，管理逢人；人

人要找個教員，教育自己；人人要找個警察，管理自己」。這四句話，你們亦必須切實記住，切實實行。

其次：你們問我的幾個問題，我與你們分別的說說：

——問一：我們應有的認識與努力？

我感到在你們的認識上，應首先認識了造化。認識了造化的功能是什麼，才能決定此生自己應努力的標準，以表現效用。大家知道宇宙晝夜反復，寒來暑往，究竟是個什麼意思？就是收穫與成全。

所謂收穫就是化人，也就是收穫造宇宙的理性種子；所謂成全，就是把好的成全了，落伍的淘汰了。這就如同織布過來過去的，人看見梭子很快的來回轉動，不知道那是什麼意思，而織布的人，他有一個目的，就是要織成一疋布來用。你知道了這個收穫的宇宙觀以後，你要認識父母生你時賦予你的理性種子，只是等於一顆穀子，此穀子只能作批評人笑話人之用，不能表現理性的效用，你要真想使他發出理性表現效用，那就必須種在腦子裏，叫他發芽生長變成一穗穀子，進而一畝遍地穀子，說到量上，就是個無量數，說到收穫上也就是你無量數的收穫。否則你如果不把這一顆穀子種上，等於一顆被人磨了麵的穀子，有種子的胚胎，與無種子的胚胎是一個樣的。邵子說：「身在天地後，心在天地先，天地由我造，其餘安足言」。孟子說：「直養而無害，則塞於天地之間」，統是說的這個道理。不過說到我個人尚未到此境界，但是我深信古人言之無訛，清楚收穫了，人生就有結果，收穫不了，人生是沒有結果的，這個道理，孟子說：「五穀不

熟，不如莠稗，夫仁亦在乎熟而已矣！所以希望你們在訓練上，一定要認了收獲的宇宙觀，在努力上要努力收獲的人生觀。

至於說到你們目前的工作上，就是要努力建立鐵軍，肅清偽裝，淨白陣營，剷除營私舞弊，解除士兵困難，增進軍官進步。

——問二：克己復禮是否純理性作用？——

此問題你們應先瞭解什麼是己，什麼是禮，什麼是克。

什麼是己？凡神經系統之所感覺者謂之己。譬如「口之於味也，耳之於聲也，目之於色也」，人之好逸惡勞，好美惡劣等是，質言之亦即「人心惟危」之人心。

什麼是禮？禮就是公心，亦即「道心惟微」之道心。「人心惟危，道心惟微」人心在外，道心在內，人心遮蔽道心，則道心不能表現於外，盡表現私心非禮的行爲。故欲使理性表現於外，非穿破人心，將道心跳到外邊不可。所謂克己復禮，也就是理智與感情奮鬥，以理智折服感情，表現出理智的行爲，就是克己復禮。

按孔子奮鬥的方式，就是實行內者向外，外者向內，內外夾攻，並且以九容九思作克己的方法，甚麼時候道心將人心降伏了，公心將私心降伏了，純粹拿禮智接觸，那就世上無一件不合禮不公道的事了。故孔子曰：「一日克己復禮，則天下歸仁焉」，就是這個意思。

——問三：整軍要點是些什麼？請指示，作爲我們回去努力的目標——

此次整軍的目標，仍爲建立現代化有基礎團力的鐵軍，此目標雖很高，但我實不願在往下降

低。

什麼是現代化？就是精神主義化，生活組織化，功能政治化。

什麼是有基礎？就是以人民作軍隊的基礎，以軍隊作人民安全幸福的保障，軍保民，民助軍，軍民打成一片，軍民相需相成，不能分離，說到軍隊本身，到一村十村歡迎，到十村百村歡迎。

什麼是國力？軍隊要成爲武藝家庭，戰鬥學校，實行三查三公開，各個上級保證了下級的不犯罪，不落伍，不丟人，不裝懦，使官兵在生活上，親愛團結，精神上，上下一致，官兵打成一片，作戰上戰略戰術戰鬥合成一套，並能自動應援，比如輕機槍步槍衝鋒槍手擲彈飛刺刀均能合套使用，表示射，殺傷射均能指揮適當，顯與隱，動與伏，均能使用合宜，在節短勢險的利害下，減少自己的損害，增加敵人的損害。

什麼是鐵軍？從效能上說，是攻滅敵，守殲敵，以本質上說，是精神上有膽準打的射擊道德，死不退的軍人骨子，不作俘虜的民族靈魂，技術上精三殺，方法上熟四伏，技術上能高度的減少自己的損害，增加敵人的損害。

其次則爲訓練戰場上的小動作，如自動接戰，攻防追退，行軍駐軍武器之應用，熟練三隻老虎抓子的戰術，以及如何達到八點鐘的抗戰勞動，建立羣衆力量的事務機構，實行經濟專管實物供給，均在此次整軍之內。

總之，整軍之目的不達，我絕不罷休！第一次我臨汾整軍是失望了，第二次秋林整軍，也沒

有收到預期的效果。最近我又建立愛鄉團，可是我認爲這次恐怕還無把握，但如果還做不好，還要繼續努力。絕不因未能貫徹而餒我整軍的決心！

問四，進保制度實行後有什麼不夠的地方，請給一總的指示——

我感到大家說話批評人很公平，說自己方面也很克己，這次我與大家見面以後，認成保進制處的前途很樂觀，克己了一定能進步，一定要收效的。不過我覺的還難免有少數經濟觀念不正確，行爲不正當的，希望你們要拿上保證委員全體的精神力量，規律大家一齊進步，不許有一個落伍的沾污了大家。

大家要認識，努力進步保證工作，不只是成就了事，實際是成就了自己，如一盞燈給人點上，是人沾了你的光，而燈的光明，是你燈的收穫。進步保證人員是與人作標準的，永久保持着此標準而不變，自己便是個頂健全的，頂進步的，希望你們本此意思，努力去做。

問五，取締商人動機與目的及社會前途之趨向如何？

商人是不生產的，是剝削人的，是不勞而獲的，是擾亂社會的，譬如每件貨物，他多賣一毛錢，在購者以爲無幾，然而積少成多的到他手裏，就獲大量的厚利，甚而一攤販之所得，較高級公務員的待遇收入還多數倍。商人除流通貨物一事有益於社會外，實有百害而無一利，在進步上，效用，均要不得！

今天世界各國皆漸趨廢商之路，如各國合作事業之推行，便是一個明顯的例子，我們此次實行廢商，就是迎頭趕上世界各國的先進做法。今天不但限債，實行自給自足，要去商，就是欲政

治經濟化，亦非去商不可，至於商人本身方面，不只私商不能作，就是公商也是我們實行厲價自給自足的障礙，必須使商人變成商官，商號變成合作社，真正政治經濟化了才行。所以說此次取消公私商號不但表現了政治的公道，而且增強了團力，我們只要對貨物流通上，顧慮到辦理好，就是有利而無一害。說到道理，是世界各國之道理，說到需要，是我們今天作自給自足和限價上的需要。說到廢商的前途與趨向，可以說是光明的順利的。至於途中的小波折，如拆房另建，自不免一時磚瓦亂堆，但如新房落成，則煥然一新，一切的不適，都沒有了。總之廢商這件事，前途上不會有一點錯，可以說如十五之月亮圓滿而無一點缺憾。

對全戰區幹部戰時要訓

八月三日

——要作個心活的人——

人之心死心活是本質的問題，表現與否是方法問題。中國自秦以後的二千多年因無敵國外患，所以人的習慣，不但是不提倡表現，而且還拘束人表現，以少辦事爲是，以少說話爲清高，所以由秦自清，這二千多年，等於個黑夜的政治。說到今天，世界上現代化國家的國民，人人表現心活，個個表現理智，人人是國民的教師，個個是管人的警察，故社會上無一事不好，無一人不好。我們今天要想使我們的人好，亦必須如此；尤其首腦部的人，人人一定要當個教育人的教員，教育逢人，人人要作個管理人的警察，管理逢人，人人要找個教員教育自己，人人要找個警察管理自己。人人要認成對方的缺憾，是自己表仁愛，教人說自己好的機會。有此精神，有此

表現，說到個人就是個心活的人，說到國家的富強文明，也是要甚有甚。

對軍事進步保證委員訓話

八月四日

——寄語各級軍官——

一九七團進步保證委員張永祿同志與我來一封信，內容是說他在二九八團時，與團長鄭汝河談的帶兵的一段話。信內說：「鄭團長談他當連長的二年以內，沒有跑過一個兵。他就問他是什麼原因？鄭團長說：沒有旁的，不是威嚇着他們，更不是利誘了他們，很簡單的就是要與他們發了情感作用。他又問，如何才能與士兵發了情感？鄭團長說：關心士兵的痛苦，解除士兵的痛苦，久而久之，就會發生情感的。」我認爲鄭團長這兩句話很切實，如果真能照此做到，就可帶住了兵。前幾天我會和大家說：「三查能減少逃兵，並非直接的效果，是間接收到效果；因爲改良了軍官，影響了士兵。我覺的要想傳逃兵少，必須要待兵如子弟，如趕羊羣式的帶兵法，斷難根絕兵逃。這也就是說：對士兵必須要實行十回二十回的個別談話，拿上情感和他團結才行」。實在說，你今天真正的能關心他的困難，解除他的困難，他認成整盤與他的家一樣，甚至比在他的家裏還好，他絕對不肯跑的。事在人爲，人定勝天，所謂無不能的精神，就是繼續的爲其所能爲而不懈不止。繼續不斷的完成小事就是大功，繼續不斷的完成易能，就能完成難能。世上無所謂大，積小就能成大；世上無所謂難，積易就能克難。在今天說帶兵的辛苦，如鄭團長或超過鄭團長者很多了，但還有少數不夠的。希望你們回去，代我寄語各級帶兵官，尤其連長們，一定

要對此段話，特別注意，本之實行。總之帶兵只要能够如父兄對其子弟的關心就能帶住兵。

答進步保證委員

八月四日

問：從政治保衛到政治反攻的步驟？

答：欲真正的做到政治保衛，必須先百分之九十求之於政治本身的健壯，故政治保衛的真正意義，在政治清明，政治仁愛，深得人心，能適應時代與環境的需要。此為政治保衛的第一步驟。

其次，對政敵之防衛是淨白陣營。政治保衛上的淨白陣營。等於人身上清除疾病。把偽裝份子清除了，使我們的陣營裏無一點夾雜，才能談到政治保衛。此為政治保衛的第二步驟。如何做到此？須同志們有警覺性，過組織生活。我們常聞他人之豪語：「在我組織的政權下連蠅子統飛不進來！」這必須是革命的幹部，革命的同志，有警覺性，過組織生活，有正確的領導，嚴整的紀律，親切的教育，才能做到。至於我們今天的淨白陣營，應遵照我的那篇政治保衛講話與辰儉指示努力進行，偵察，發覺，肅清偽裝份子，以鞏固我們的政治。

至政治保衛的圓滿完成，要能以攻為守。說到政治反攻，全憑為民愛民，主張公道的政治，到一村一村人民歡迎，到十村百村人民歡迎，使敵叛區的人民，期望我們來臨，如大旱之望雲霓，此為反攻的根本力量，具備了這個基本力量以後，再有了健全的革命幹部，實行地下組織的躍進，方能作到政治反攻。

寄語各軍官的八段話

八月七日

——保證委員負責傳達——

實行三查減少逃兵，不是直接的效果，減少逃官，才是直接的效果。我覺得要想使逃兵少，真得要待兵如子弟，對兵必須要實行個別談話，個別傳詢，表現個別情感，拿上情感和他團結。如趕羊式的帶兵法，斷難根絕兵逃。試看一個革命組織中爭取一個同志，並不是在演說台上說幾句漂亮話，就可爭取到。乃是十次二十次的個別談話爭取到的。所以這樣爭取到的同志，雖在政權失掉了以後，他還能為組織艱苦支持英勇奮鬥。也可以說，不經過二十次以上個別談話，而欲爭取革命的同志，是不可能的，即是能爭取到，也不可靠。說到我們帶兵官，想帶住兵，亦必須對兵實行個別談話，由單獨談話中，了解他的生活狀況，學習情形，以及家庭狀況等，了解了以後，就可針對着鼓舞他的情緒，解除他的困難，使兵不願逃，不敢逃，不好意思逃。譬如你對一個家庭貧苦的士兵談話，你就應該和他說：「像你家庭內這樣的情形，你在此當兵，一定要心裏不安，」他一定會說是的，心裏不安，然後你再和他說：「心裏不安怎麼辦？你要跑啦？那是犯罪的行為，咱們犯不着；不跑吧心裏不安，這該如何辦？」過上一會兒，你再和他說：「我有個辦法，你能不能寫封信，給你的親戚或朋友，請他們照料一下？再不了，我找大家給你湊些錢，你把錢捎回家，等個機會，或者戰爭結束了，咱們一塊回去，你看好不好？」我覺得你只要能這

讓去作，你所帶的兵，一定是不肯潛逃的。我們家鄉裏有句俗話：「人心換人心，四兩換半斤，」這是指上級對下級說的，上級的人對下級：只要有辛苦，有恩惠，有感情，下級對上級就願意拿上加一倍的好來報答上級。比如一個連長如果真正拿感情下辛苦來管帶士兵，士兵一定要對連長十分信賴，全連團結的很緊，清朝陸稼書是個有名的知縣，他真能取的全縣人的同情，後來他交卸的第二天，出了命案，新縣官無法破案，就去問陸稼書，陸稼書想了想，他說：「在某月某日審查某件案子時，某人表面服了判斷，但我窺測到他心裏似乎不服，或者就是他殺的？」後來就把陸稼書所說的那個人逮捕訊審，果然就是他殺的。該新縣官就問他，為什麼隔了這些日子才報復？他說：「因為陸大老爺在縣很好，我不忍在他的任內，出此命案。」你們看陸稼書能使命案的凶手，一直捱到自己離任以後才發作。是因為他待人民好，不肯叫他為難，我們今天如要想不教兵逃，亦非拿上真心來對待兵不可。此事人家不要為難，只要你們認識此，能跟上我的話去實行，就很容易。你們要切實記住，不要拿三查堵逃兵是要拿辛苦瞭解，去堵逃兵。

(11)

軍人有兩個頂要緊的條件，第一是忠實，第二是能打仗。軍人是拿國家實際力量的，所以國家的軍法，對軍人也特別嚴格，要求軍人也特別高，故非頂忠實的人絕難勝任；說到能打仗，亦是頂要緊條件之一，因軍人是掌握力量的，亦是表現力量的，這是骨子裏的事，不能打仗即無法表現其力量，但忠實能打仗是相互並重的，不能打仗，忠實有什效果，不忠實能打仗有什用處？忠實與能打仗，是有先後無輕重的，故軍人必須二者兼備才可，希望你們要統一了這個認識，

以此認識來衡量軍人，並幫助他進步。

(三)

有人和我說：「現在部隊中互助工作規定了誰勞動誰享受的這個辦法後，當官長的就熱心提倡勞動，因為勞動下與他無好處。」我聽了這話心裏很不相信覺得不可能。後來又有個人和我說：「向來不好官長把士兵勞動下的全歸自己，這次你現定誰勞動誰享受，他不祇是不贊成，不熱心提倡，恐怕還要妨礙。」因為有兩個人和我說，所以我不得不信，不過此事我覺得絕不會多，這種人一定很少，稍有企圖稍有帶兵熱情的軍官，就是上邊叫他如此作，他也不肯如此作。不過你不作是另一回事，我既然聽到這話就不能不注意。希望你們回去以後，務必把我這段話，告訴各級軍官，絕對不許有這個現象，如果真有這種現象，一定要糾正反映。

(四)

又有人和我說：「今年秋天逃兵一定要增多。」我問他什麼原因？他說：「因為不好的軍官，士兵們種下的菜，快到收穫的時候，他把士兵打跑，種下的這些菜，他可以獨享。」這種情形，我認為絕不會有，因為這不但不够個人，在禽獸中也是種壞禽獸，一定不會多了，我晉級軍中如果有這樣的一個軍官，就是人家的不够，晉級軍的恥辱。

(五)

聽說部隊上的官長有向士兵借錢者，這亦是要不得的，這雖不能說是禽獸行爲，但是把官長的體面丟光了，你們要把我的話說明白，上級對下級借錢還够個官長嗎？還够個上級？就連官格

都失掉了。

(六)

軍務處昨天交代我買馱驢的幾件事，說補充馱驢需一千多萬元，可是現在部隊裏請領購驢款項，軍政部只說積乾補驢。如果拿積乾補驢，以現在驢價來估計，三年的缺額所積之乾，恐未必能購到一頭驢子。說到我們現在每月倒幾馱驢，就有六十餘頭之多，我們實在也無法補充。所以首腦部決定一個辦法，就是那個部隊馱驢喂的好，那個部隊不損失，也就是那個部隊草料與喂養的人有辦法，給那個部隊補充，希望你們回去把這件事在政務會議上與大家說說。

(七)

有人和我說六十六師一九八團團長鄭汶河，在已過當連長的二年任內，沒有逃跑一個士兵，他帶住兵的經驗很簡單，就是：關心士兵的痛苦，解除士兵的痛苦。一個當連長的要真正帶住兵使士兵不逃，必須作十回二十回的個別談話，關心士兵，愛護士兵，與士兵合謀，這原不是一件難事，舉上很小的事而成大功，就是難能。能帶住兵不難，就看你是不是把士兵如同你的兄弟兒子一樣看待，能如此，士兵就不會逃跑，願意跟上你。世界上沒有難事，集易就成難；世界上沒有大事，集小就成大。整個的時間，也是由白天夜裏川流不息的繼續下來的，你們能明白此道理，再拿上辛苦熱心，你當連長，就一定能帶住兵，希本此努力！

(八)

線報：「叛逆最近選派一營幹部，隨難民混入洪趙蒲臨一帶，打入我部隊中，進行破壞工作

。其打入方式：(一)利用封建關係介紹，(二)志願投効，(三)找的被部隊抓了兵。」奸險的計謀，花樣很多，今天用這種方式，明天也許是那種方式，層出不窮，天天改變。我們絕對不是知道了他用這種方式，就只防備他這種方式，如果這樣防，永遠防不住，根本上要有警覺性，古人說：「不逆詐，不臆不信，抑亦先覺者，是賢乎！」這就是一種正確的警覺性。

今天我們防範偽裝侵入，第一等的作法，就是先覺的，這是先天生成，而不是後天學來的。先覺的不用懷疑，就能斷定他不是偽裝份子。第二等是懷疑，就是不知道你確實是個偽裝份子不是，不過我可懷疑你是個偽裝份子，經過考慮以後，也可斷定你到底是不是，第三等是信任，別人說起偽裝份子的一切，我很相信有這個事情，並且知道政治鬥爭有許多不同的方式，叛逆會用上許多方式，打入我們的內部，瓦解我們。破壞我們，這三等中，頭一等最好，第二等次之，第三等也够個現代化的幹部。除此以外，就連個失敗也不够！不知鬥爭，不配鬥爭，只是俯首貼耳坐以待斃的人，在我們幹部裏面，這種人不只不敢說沒有，甚至恐怕還不在少數。

我感到我們許多的幹部，因為自身的任性胡爲自私自利，都有意無意的做了偽裝份子的幫兇窩，好細利用這些人自私自利的空隙，作了他偽裝的機會，比如你想發財，他就滿足你發財的慾望，你好談酒色，他就和你談酒色，或者利用你的封建觀念，親戚朋友的關係，拉攏你，接近你，所以我們想要不作偽裝份子的幫兇窩，想要根本剷除偽裝份子，必須我們的幹部要盡除自私自利的心理及封建意識並且第一要有革命的企圖，因為有革命企圖的人，誰破壞了他的企圖，他一定要把他尋找出來，把他剷除了。第二就是要有認識，真正認識了偽裝份子是蛇蝎蝮蠍是有毒的

，是害人的，而把他剷除了。

說到偽裝份子打進部隊裏，他也不輕易暴露，在平時，他拉走一排一連，固然與我們有影響，但他收到的效果小，最怕的，是在作戰時，他先進來打入便衣隊，探聽消息，再把我們的實情報告給敵人，該從那裏進來，就引上敵人從那闖進來，包圍部隊的司令部，使我們的部隊失掉頭腦。或者打入特務隊裏，作起戰來，把主官打死，這個效大。今天我們部隊最大的不進步，就是因為上下不能合謀，師長拉攏營長，抽架團長，團長拉攏連長，抽架營長，以致互相勾心鬥角，猜忌傾軋，正是叛逆偽裝份子打進來的好機會。比如說，因為團長和營長感情不洽，互相怨恨，偽裝份子就可趁機會說：「層級軍真不好，你看人家叛軍多好，人家帶兵多好，」甚至趁機還會說：「從前我在那裏的時候如何如何，人家對待我如何好。」大家也許會說：「你說的如此好，那要咱們一塊走吧！」這真是所謂自身上有破綻不健全，蒼蠅就要下蛆的一樣，這都是上下不能合謀所招致的惡果。

部隊如能上下一致，互相團結，偽裝份子就沒有機會打進來，縱然打進來，也沒法活動，他一張口，就會被我們看破，把他剷除了。所以說欲真正的做到政治保衛，在行政上說是必須取得民心，在部隊上說必須上下一致，親愛團結，取得兵心，然後才能防止偽裝份子的侵入。

對軍事進步保證工作討論會畢會訓話

八月八日

——再寄語各軍官——

此次你們回去，頂要緊的個任務就是要大聲疾呼的教軍隊注意整飭軍紀。軍紀之好壞，實爲關係我們今天存亡的問題，絕不可忽視！

今天戰爭的勝敗，可以說整個決定於民心的向背，誰能取得民心，保護人民，誰就能勝利，誰不能取得民心，騷擾人民，誰就必失敗！所以說取得民心，與民合謀的話，說到一個革命的軍隊應當如此；就不是不是革命的軍隊，而爲我們打休的勝利估算，亦應當如此！如果不能如此的軍隊，就是輕視我們組織的成敗，國家民族的罪人，不只是不仁，而且是太不智了！

我每天看公事，凡看見一件擾民害民失軍紀的報告，無不是渾身出汗，甚至於前幾天有人說：「去年征糧臨汾村幹部的不好情形，雖是去年的事，然而我聽了，還是驚懼萬分！認爲此病不去，實爲我們的致命傷！總之，我今天看見這一類事的着急，真如看見小孩跳火跳崖一樣的着急！因爲這樣關係國家民族，關係組織成敗的事，我如何能不着急！我今天很希望你們全體保證委員對軍隊軍紀的不好，一定也要同我一樣的着急！自己見了部隊有此種情形，能改善糾正的，一定要改善糾正；不能的話，至低限度也一定要趕速反映使我知道；甚至於親自回來報告我！如果不能改善糾正，又不使我知道，不但有虧你們的職守，而且也違反我原來設置保證委員的意義了！希望你們大家對此切實注意，回去要切實傳告給全軍都知道：今天不能取得民心與民合謀的軍隊是沒法子存在的！我們的軍隊一定嚴格守軍紀，與民合謀，以軍保民，換得民助軍，取得人的同情，做到到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的仁義之師！

對行政會議出席人員訓話

八月十七日

(一) 上級一定要管住下級

剛才所念的建議裏邊，有一段說外間不好的事，多在食糧上發生，此事要特別注意，如果不早注意，將來恐辦的一塌胡塗，不可收拾。不過此中的關鍵，還是在管理上，譬如說村內糧服協助員與經征人員的作弊，村中的幹部以及他的上級還能說沒有所聞麼？知道而不管，是不是村幹部以及他上級的大錯誤？所以說管事的只要管起事來，是不會有壞事發生的，如管事的不管事，有多少人等於零。

我們大家今天不能不想想我們民族在世界上之地位。抗戰初我國某高級行政人員，赴英國訪艾登，並與艾登談援助中國的話。艾登公開的對他說：「你們中國是無政治組織的國家，如何援助你們？」某高級行政人員就和他辯論說：「誰說我們無政治組織，我們有的是國民政府五院各部會，省政府，縣政府，區村政府。艾登說：「你們那算什麼政治組織？你們給人民所辦何事？」最近紐約時報讀者文摘內鮑爾汶會發表「對中國太存空想」之一文，裏邊說：「中國並非國家而僅為地理上之名詞，」總之今天在外國人的心目中，始終是鄙視中國人，認成中國人盡是私心，當大官表現大私心作大壞事；當小官表現小私心，作小壞事。作甚的不務甚，當甚的不像甚，如何能算個國家？所以我們今天一個革命的幹部，聽了我的話，腦筋中真要有一個特別的警惕！統要立一個志氣：「我們是要好的！今天外國人說別一個部份不好可以，說我們不好，我們絕

不承認！我們大家今天至低限度也要有這種志氣，否則就是不可教育的，自暴自棄的，甘心與亡國一官僚作一丘之貉，作國家民族的罪人！

今天我一方面是希望大家作個新中國人，並且一方面還強制大家作新中國人。我們駐克三年來，幾沒有一次朝會，我不是費大力的警告大家，教育大家，我的意思，也就是希望大家好了，真正作一個救國救民的革命同志。這三年來經我的教育好了的同志固然很多，但也有許多教育不過來的人，所以今天我不得不鄭重的告訴大家，責成各個上級管理自己的下級，今後村幹部的不好，村政指導員應負絕對的責任；村政指導員的不好，縣長應負絕對的責任；縣長的不好，專員應負絕對的責任；專員區幹部的不好，我負絕對的責任！各個統系的不好，各個統系的上級統應負絕對的責任，古時舜殛鯀於羽山，殛是腰斷三截，並不是因為鯀自己不好好治河築工而把他殛了，是因為他管理指揮不了他下邊的人把水治平，而予以責任上應得之處分，管甚的負甚麼責任，此為古今中外不易之理！試問縱兵殃民，法律上受很重的處治，縱官貪污難道說是應該作的嗎？希望大家接受了這個道理，切實管理住自己的下級！

今天以前我是費力的教育個個人不作貪污，不作豬羊，今天以後我是專門教育管人的上級，凡放縱下級不管下級而致下級犯了罪行，統應當負絕對之責任，受絕對之處分，並且將來此種處分不經過軍法機關，由我直接處判。我為什麼如此作？就是我感到能教育改正之幹部均已教育改正過來，真正不能教育改正者，只有剷除之一法。但我如何能瞭解各下級幹部？就是只有責成各個上級管理住自己的下級，捨此再無路可走！

對出席行政會議人員講話

八月十七日

(簡稱未後講話)

上級有防止下級貪污之義務，能防止而不防止與貪污者同罪——

我已過是希望大家不貪污，並很費力的教育大家不貪污，這當然是我應盡的責任。我想自愛的人，原來就不肯貪污，經過我長時間的教育改了的也很多，但至今仍不改的人，就不是教育的法子能收效的，非靠人管理他不可。這也就說，不自動的人，非被動不能動。不能拿上教育使他自己管理自己的人，就非靠人管理他不可。管理他的責任是上級，不管理他的上級，須他的上級督促他的上級。今後下級貪污，上級須負責責，上上級須受連帶處分。軍官縱兵殃民是犯很重的罪，什麼叫縱兵殃民？縱兵殃民與令兵殃民不同：令兵殃民是他的行爲罪，縱兵殃民是他不管理兵而殃民，是他的責任罪，本此，文官的縱官貪污，也應該是犯很重的罪。按刑法第十五條規定：「對於一定結果之發生，法律上有防止之義務，能防止而不防止者，與因積極行爲發生結果者同」。按此條文，要引用在處分貪污罪上，就是上級有防止下級貪污之義務，能防止而不防止，與貪污者是同罪。什麼叫能防止而不防止？事先規定可能防止貪污的辦法，而不規定，這是能防止而不防止，事前實行三查：調查，考查，檢查，能防止住貪污，而不實行三查，這也叫能防止而不防止，我今日鄭重的告知大家：所謂「官」，就是要能管住人，牛羊吃了人家的田禾，是管牛羊者的罪，下級做了的惡，上級當然應當共同負責。今後我一定要本此希望上級管理下級；上上級督促上級管理下級，如能防止而不防止者，當承受其應得之罪。如果自己發現下級的貪

汚而舉發之，則不能防止而不防止論罪。

今天我們不是要革命？要革命必須要拿起人民來。我們如果有貪污的幹部，如何能拿起人民來？一村有貪污的，十村的人民，不和我們合作；一縣有貪污的，十縣的人民，不和我們合作！人民不和我們合作，我們如何能拿起人民來？拿不起人民來，我們如何革命？拿不起人民來的革命，是必不能成功的！我們欲革命成功，必須盡去貪污；欲盡去貪污，今後須靠上級，嚴密的「管理」，上上級不時的督促，一定要做到無一人貪污，使在我們政權的範圍內不知道有「貪污」兩字！

此段話希望參與此次大會的全體幹部負傳熱的責任，遍傳了全體幹部，肅清貪污建立我們廉潔的政治，表現我們革命的功能，完成我們革命的事業！

對出席行政會議人員訓話

八月十九日

——實行循環檢舉政治上政治的最高峯——

循環檢舉是民主集中制上發光的，民主集中制如果忽略了循環檢舉，則無表現的途徑。如民主集中制真正能與循環檢舉密切配合起來，一定能上平民政治的路子。循環檢舉，是人人有數政治怎麼辦即怎麼辦的權，是真正的平民政治，真正能表現民主的效用的，比多黨表決式的民主政治強的多，因為多黨的民主政治，實際上是士主政治，紳主政治，一切的定章均委政府執行，至於執行的好壞，人民無從過問，很難表現民主的效用。

實行循環檢舉可決定事的對不對，行不行，也就是真正實行民主集中制的平民政治，真正地天泰的政治。所謂地天泰的政治，即是古人所說：「民之所好好之，民之所惡惡之」的政治，以民主精神，卡在施政人的頭上，使施政人的腦筋裏，經常存在住人民的輿論與情感。在儒者的學問裏，地天泰還不是頂好的政治，頂好的是天火同人，亦即所謂大同的政治。在民主集中制下真正的實行了循環檢舉，第一步可做到民主，第二步可上大同政治的路子。循環檢舉是政治上真正開民主礦的工具，也是平民政治的工具，無此工具，即無所謂民主，亦無所謂平民政治。故實行循環檢舉，不但政治能上最高峯，而且也可把古今政治家最合理公道的政治言論主張統付諸實施。

我們已過政治的不澈底處，就是不把路修好，只管督促車夫趕上車走，以致種種號召受此而毀者，實在太多了，費力大而成功小！首腦部現在的循環檢舉，已感到走不通，特支部堆下幾百件循環意見，送到各機關亦置之不理，所以我特別規定了循環檢舉法義，及首腦部實行循環檢舉辦法，以此辦法整理道路，打破已過的障礙及不習慣，盡三個月的努力，上循環檢舉的路子。總之，我們今後對循環檢舉，萬不能如已過「抗戰最高峯，」「革命最高峯」等等號召，走不通就擱起來，今天行政上如果認成實行循環檢舉不是幫助，而是挑眼，認成是打擊他和他爲仇，還能走通嗎？此種認識，執行部應在戰號上行動上作十次二十次三十次的教育糾正，打破已過錯誤的認識，不良的習慣。

實行循環檢舉，是多數人管理少數人，不實行循環檢舉，是少數人管理多數人，希望大家腦

筋中，對此要有個澈底的認識，澈底的瞭解。我在辰儉指示上，爲興奮大家的情緒，曾經講了幾句話說：「循環檢舉無一事不合理，無一人不公道；空已過之歷史超現在之世界」，這幾句話大家不要以爲空洞，只要能真正實行了循環檢舉，實行之不已，一定可以做到。

對出席行政會議人員訓話

八月廿日

——應建立的三種精神——

席委員尙謙會前來電建儲，此次大會我們大家應建立三種精神：一、統一精神，二、自強精神，三、開展精神，我覺得很對，現在我和大家分別說說：

第一、統一精神——所謂統一精神，就是企圖認識行動一致。只企圖一致而認識行動不一致，不能謂爲統一。現在在企圖上我們是一致的，就是再努力使認識也完全一致了，認識一致後行動自能一致，如此才可完成了統一精神。

第二、自強精神——所謂自強就是不息，也就是我們常說的恆字。世上無所謂大積小就罷成大，世上無所謂難，積易就難克難，繼續不斷的完成小事就是大功，繼續不斷的完成易能就完成難能，千里之遠乃一步之積，萬丈之高乃一級之繼。就以征糧工作說，就其事之完成而言皆是難能，就其事之施爲而言，皆是易能，只要分開一家一鄰一閭一村的完成易能，就能作到徵糧的難能。自古成功立業的人無一個舍棄小事而忽略易事的，統是努力小事努力易事的，然後才能成功。今天一個革命的幹部，必須養成自強不息的精神，然後努力才有功效，我切實告大家說，不息

一定能自強，自強一定能成功，舍不息沒有自強，舍自強沒有成功。

第三、開展精神——開展完全是個企圖。企圖是什麼？企圖就是理性的種子。你今天有了爲全人類謀幸福企圖的理性種子，你才能作出爲全人類謀幸福的事業，你今天有了開展企圖的理性種子，然後你才能開展，有理性種子的人，拿上政權是作了表現效用的工具，沒理性種子的人，拿上政權是作營私舞弊監獄之門上殺場之路的力量，故開展精神，就是看有無理性的種子，大家想想宇宙間有個什麼東西，就是有個種子，假定把這個種子抽了，則宇宙間的一切什麼也沒有了，所以人的種子就是造化，除過人身上的這個種子，再無造化，大家知道宇宙間的晝夜返復，寒來暑往，究竟是個什麼意思，就是爲的個收獲，所謂收獲也就是收獲造宇宙的理性種子。人看見一個織布的，把梭子很快的來回轉動，不知道那是什麼意思，而織布的人他有一個目的就是要織成一疋布來用，說到造化亦是這個道理，他的晝夜返復寒來暑往並不是瞎忙，而有一個道理在，就是爲收獲造物的種子，你知道了這個收獲的宇宙觀以後，你還要認識父母生你時所賦予你的理性種子，祇是等於一顆谷子，此谷子祇能作批評人笑話人之用，不能表現理性的效用，你要真想使他發出理性的效用，那就必須種在腦子裏叫他發芽生長變成一穗谷子，進而變成一畝遍地谷子，說到量上就是個無量數，說到收獲上也就是無量數的收獲，否則，你如果不把你這一顆谷子，種在你的心田上，等於一顆被人磨了麩的谷子，有種子的胚胎，與無種子的胚胎是一樣的，邵子說：「身在天地後，心在天地先，天地由我造，其餘安足言」，我深信古人說的話很對，我並且瞭解了人生收獲了理性的種子，人生是有結果的，收獲不了，人生是無結果的，說到我們今天

一個革命的幹部站在革命的立場上應該拿理性開展工作，站在人生的立場上也應作一個造宇宙的種子。今天由工作開展上順便與大家說到宇宙的開展，希望大家對此有個澈底的認識。

對山西全省政治保衛團督導員縱隊成立一週年紀

念大會訓詞

八月廿二日

——要向進步者看齊——

今天是你們政治保衛團督導員縱隊成立一週年紀念日。我特和你們說幾句話。

你們這一年來，由官長而至士兵，統很努力，不過說到你們表現出的成績，還沒有達到我原來期望你們的目標，所以你們今天紀念會應好好的坦白的檢討已過的本够，加強今後的努力。

軍人是保國衛民的，你們要時刻的記着這個責任，對待人民，一定要取得人民的同情，事事與人民合謀，真正的做到軍保民，民助軍，成爲到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的軍隊。此外你們必須要隨時隨地捕獲造機伺機不失機不吃虧的實行狙擊敵人，一定要做到增大敵人的損害，減少我們的損害。

現在有四個狙擊縱隊，數你們成立的遲，但名次上也數你們列後，所以我願你們全縱隊官兵從今天要立定個決心，追上他們，絕不要永久落在人後邊，希望你們好好努力！

對出席行政會議人員訓話

八月廿四日

一 努力之五事

大會案子預定今天就討論完，明後兩天大家應該注意檢點這次討論的幾個重要案件，如何實行，不要使這次會議走入議而不決，決而不行的覆轍，這次行政會議主要是爲今後的行政修路，路修好了車才能順利的通行，你們這次回去應載的第一車貨也就是應實行的第一件要事，爲保護食糧各縣長必須注意今年征的食糧至少要能吃十五個月，能吃十五個月才能添起我們食糧的空額，征下的不够十五個月吃，等於不叫大家吃飯。

征收時要圓滿做到在地估量，在場登記征收的工作，糧食在場不登記征收，拿回家中再要就不可能了，你們必須知道在場徵收易，在國子裏徵收難。

第二是兵農合一，這個案子把兵農合一，耕戰合一，如何使打仗的人多，種地的人多，一齊包括在內，真是太好的一件事，做到兵農合一，就是收獲了理智種子，種子就是中，中者變化無窮實行起來真有意想不到的好處。就如這次祛除私商，祛除之後才發現了原來意想不到的好處很多。

第三是淨白陣營，肅清貪污。這個是政治上的根本問題，作不到此，不能爲政，更不配談革命。

第四爲人民解除打黑槍和負擔不平均的害，這種情形，尤其敵我交錯區發生的最多，人民最

感痛苦，你們應特別注意，祛除淨盡。

第五保證無黑市；這是我們經濟政策上最重要的問題，你們應一致努力，確實保證做到。

明後兩天你們務須對以上幾點，特別注意研究，各事各應由誰檢點，誰做，誰發動，如何發動，保證各事一一實現，其他案件並不是不重要，而是沒這幾件重要，故應把這幾件作為重心。

還有一件，就是這次的平均食糧，平均食糧，不是徵糧，分糧就是均糧，糧不均形成苛政，古人說苛政猛於虎，人民最反對最感痛苦，這回大家回去必須祛除。

對出席行政會議人員訓話

八月二十四日

行政上必須要幫助軍隊

聽了剛才行政上不幫助軍隊的報告，實在令人氣餒！就國家民族的福利上說，是破壞了國家民族的福利；就今天抗戰上說，軍事第一，勝利第一，一切力量均須在軍事上表現，假如行政上不幫助軍隊，應負反抗戰的咎戾！不過按此報告，大寧縣政府固有其錯誤，但軍隊上不善處此事亦難辭其咎；因為按章令上規定的行政上應給部隊撥到馬料，如果行政上做不到時，即應與之請示其上級，或請其轉請上級更改章令，絕不容因他的不供給而致部隊餓受喂不上料的困難！今天首腦部定的章令，行政上不實行，是行政上的不夠，部隊上寫什麼其不夠破壞了事？

昨晚有人呈送一本報告，有關部隊不法情事者佔多半，教我批閱。我當時即說他：報告部隊

上的這許多不好的事情，你爲什不收到一件即送閱一件？爲什彙集下一冊一併送來，我諒給你們何處理？我們說：「不關心人民利害的行政人員就是民賊，」你們是帶頭的爲民愛民，並不是專心致志的作爲國爲民的革命事業！所以說組織不够組織，說行政不够行政！我們說：「擾害人民的軍隊等於土匪」，今天軍隊的騷擾人民不法情事，你們組織行政上爲什視若無睹的不向上反映？你們統不反映，統不着急人民的利害，試問首腦部如何知道？今天假定你們組織、行政、軍隊有一部門够，絕不會如此，也絕不容有此！唯其因爲大家統不負責，所以統表現了不够！實在說：擾害人民的軍隊與容擾害人民的行政，貽誤的行政人員與容貽誤的軍隊，其錯維均！果爾，我們豈止抗戰復興上沒辦法，更如何能免了受人的蹂躪？

對出席行政會議人員訓話

八月二十五日

——行政上的事完全是爲民的故必須與民合謀——

有人建議：「敵區作壞事的很多，可否授予縣政府直接處置的權柄」。我說：「可以是，但必須與民合謀」。我以前對某縣打黑槍的事，曾經手諭他們：只要縣政務會議查明屬實，就可不經司法手續直接執行。今天只要能與民合謀拿上爲民的心來處理事，該除去的除去，該扶植的扶植，我就什麼權也敢給大家。因爲如此的處理法，事事即不會有錯，比首腦部眼看不見耳聽不見的處理法適當的多。行政上的事，完全是爲民的，故必須與民合謀。能切實的與民合謀，不只是你過一天有一天的功效，而且在你的精神上，也一定感到快慰，在影響上發展上，革命的前

途上、統與你有利，否則不與民合謀，不但動輒得咎，甚至丟人犯罪，該地球為你白轉。

出席克難城孔子誕辰紀念大會講話

八月二十七日

——孔子是個百分之百的革命者——

孔子是中國的聖人，也是世界的聖人。孔子與其他宗教家不同處，就是他完全是由人生上作工夫，就是說人如何生？拿上如何生來研究得到如何死的結果；不是如其他宗教家，捨過如何生，而說如何死。所以就人類說，頂數孔子的道理適合人生。孟子推崇孔子「不說別的，僅是讚許他的「會計當，牛羊茁壯長」。按做人的道理上說，人類需要作什麼，我們作什麼，一方面是事實的需要，一方面也正是自己的成就。所以管會計管的得當，喂羊的喂的好，就是負什麼的盡了什麼，管什麼的辦好什麼，就是盡了作人的道理。今天我們紀念孔子先要曉得這點意思。

孔子一生的偉大成就是個「仁」字，提倡「仁政」。「仁」就是個「種子」，世間萬物都各有其種子，假定宇宙間把種子抽了，就一切都沒有了；而人類除了傳人的種子以外，還獨特具有理性的種子。這理性的種子可以統制了一切的種子，他是與宇宙造化同功能的。孔子一生的「學不厭，教不倦」，就是為自己收獲這個理性的種子，並不敢倦怠的教人收獲這個理性的種子。他的管會計管的得當，喂牛羊喂的好，正就是收獲這個種子的工作。如同農夫種地，種上一顆穀子的，收獲了一穗穀子。人把自己理性的種子種上，也就可發揚了理性作用，得到了理性的收獲。

宇宙星辰日月如何來的？必定有個造物在。這就是理智，常言謂之理學。孔子的學問，就是

把握住這個遺物的理性，完成了造化的功能而能與造化通，故成爲聖人。把這個理性種子種上發芽成長，表現出來的就是愛人公道。今天我們紀念孔子，一定要學孔子的「學不厭，教不倦」，一方面做甚務甚，做甚成甚，爲自己收獲理性的種子，一方面逢人就教他好，不倦怠的教人收獲理性的種子。這是孔子立身處世之道，也是我們學習孔子，紀念孔子應當努力做到的，必須做甚務甚，做甚成甚，發展理性作用，收獲理性功能，以完成我們的革命事功！

孔子是個百分之百的維持現狀者，也是個百分之百的革命者。對，就是維持現狀，不對，就是革命。試看「公山弗擾以費畔，召，子欲往，」——「佛肸召，子欲往，」就是說公山弗擾佔據着費縣叛了，來請孔子，孔子即想去；佛肸叛了趙氏，來請孔子，孔子也想去。這如同今日的一個縣長叛變了，孔子就想去參加，子路當時不歡喜的說：「沒處去罷了，何必上公山氏那裏去呢」？這個革命的道理，與孔子平時的主張根本不符，所以孔子「磨而不磷，磷而不緇」的話，乃是支吾子路的話；至於說：「吾豈匏瓜也哉，焉能繫而不食」？這就很明顯的露出革命的口氣。「我怎麼能看見這個機會，能不去參加革命呢」？這是孔子百分之百的革命的明證。我對孔子的認識是如此。

對三十一年度各縣徵糧競賽授旗典禮出席人員訓

話

八月三十日

軍事第一食糧第一今年徵購食糧必須照數完成——

今年舉行三十一年度各縣徵糧競賽授旗發獎典禮，我特和大家說幾句話：

軍事第一，食糧第一，今天必須向食糧中心的抗戰政治的目標集中努力，才能保證抗戰的勝利。去年的徵糧工作，賴我全體幹部的一致努力，英勇奮鬥，獲得了很好的成績，尤其犧牲了我們許多忠勇的幹部，我們在今天發獎大會上，實不勝惋惜之至！大家仍應繼續他們為革命成功而不惜犧牲的精神，向前邁進！

競賽是進步的樞紐，去年徵糧成績好的，今年必須更好；去年徵糧成績較差的，今年一定要向好的看齊，更超過之，務使今年的徵糧工作，圓滿完成。如何努力？大家一定要確記我說的為民謀的說法，與民合謀的作法，本上行政會議的護糧工作檢討總結與秋季護糧方案規定的作法，切實進行。今年的徵購食糧必須照數完成，才能渡過難關，充裕軍食，希望大家回去好好領導督促，全體動員一發努力！

對反欺自省三周年紀念大會訓詞

九月五日

——去了欺抗戰復與才有把握——

欺的對面是信，欺是罪惡，信是功能，我們知道有信任的名詞，也有信用之俗語，唯信始能得到任，無信即無用，無用自無功能。

欺是罪惡，有兩個涵義：欺是滅信的，滅了自己的信，就是自己無功能，是自己毀自己的個

罪惡，此罪惡是屬於自己的內心。犯罪的人，沒有一個人知道自己一定要得開罪的結果而甘心犯罪的，皆是以爲能咄了人發覺不了，希圖僥倖，以致犯了罪的，這可以說欺就是自身犯罪的個禍根，也就成了社會法律上的一種罪惡，此罪惡是屬於社會的惡毒，也就是說因他的行爲毒害社會，而成爲罪惡。孔子說：「自古皆有死，民無信不立」。這是說爲政。又說：「人而無信，不知其可也」，就是說：人而無信，不知還能有什麼用處，這是說做人。希望我們的同志們，今天把欺認成在個人是個亡身病，在國家是個亡國病；愛身必去自己之欺，愛國必去政治之欺；愛同志，愛同事，必須強制他人，亦去其欺，去欺可作爲我們同志們終身不間斷的工夫，抗戰復興才有把握，願共勉之，願人人日日勉之。

對縣區征供人員畢訓後囑語

九月十二日

——自重則人尊——

辦理訓練的人同我說：「你們這一回受訓的情緒很高漲，回去做好事的心很堅決，一定能成些有人格有作爲的徵供幹部」。我聽了這話我很喜歡。

徵供政策不只是抗戰上的好辦法，而且是新經濟新財政上的好辦法，抗戰完了更需完善，你們能有這決心，將來徵供政策一定能做到好處。

自古是自重則人尊，你們能自重，一定可以得到組政軍教全般同志的尊崇，希望你們回去領導管理勉勵全部徵供人員，一齊組織起來，向好成績上邁進。所謂組織起來，就是上管下，橫管

橫，下律上，甲不讓乙壞，乙不讓丙壞，丙不讓甲壞，誰也不許不努力，誰也不許貽誤，誰也不許作弊，上級一定要爲下級解除困難，下級一定要完成自己的職守，這就叫組織起來。

我對你們一定要保障你們工作上的順利，身體上的安全，如過去各軍師管區專署等隨意擱棄撥帳，一定要糾正他們，少數更壞的隨意打罵征供人員，甚自私行逮捕征供人員，這就是他亂擱置橫與違法，我一定要嚴厲的禁止他們，他們如果再有這些情形，我一定懲處他們，並且你們可以直接給我寫信，由侍秘書轉呈我的親啓信，我一定可以看到並即時處理。

至於指揮你們的統系，以後分處只受縣處的指揮，縣處只受統委會的指揮，一切統由縣統委會與你們作主，你們要受縣統委會系統的管理，也就是你們作不了主的事，請示他作主，你們解決不了的困難，請他解決，你們排除不了的障礙，請他排除。

你們回去好好努力罷！自己努力領導下級努力，自己爲自己堵了監獄之門，斷了殺場之路，並爲下級堵了監獄之門，斷了殺場之路，更要領導督偏上下級爲下下級堵了監獄之門，斷了殺場之路，提拔獎勵成績好的，教育糾正成績次的，撤換懲戒成績壞的，你們回去好好努力罷！我期望你們好，我也一定要獎勵你們好，誰好我一定提拔誰！

對吉縣四隊講話

九月十二日

——應知道與應認識的——

今天我與你們說幾段話。

你們應該先清楚了，現在是個亂世的時代，亂世的内容是榮辱人的，試驗人的，亂世開闢了兩條路三條路是成功的，誰成功誰榮譽，一條路是犯罪的，誰犯罪誰恥辱。在一個承平的治世裏，想出人頭地的成功很難，但你想作壞事也不容易，因為當國家治的時候，什麼也是有軌道的，但到亂世，就與治世不一樣了，就是我前邊說開闢了兩條路，一是成功的路子，一是犯罪的路子。誰有本領能力誰就可以很快成功，誰想犯罪，誰也很容易的犯罪，什麼時候把壞人全收拾了，就成了治世。在這個亂的時代，與人漏下犯罪的空子，實在太大了，所以我希望你們要時刻的預防不要使自己犯了罪，愈是亂世，大家愈要好！因為犯了罪，就不如豬羊了！一個人與一個人相處是有相處的道理與禮貌的，比如我來你們給我行禮，我要還你們的禮，這就是說官有大小，人的情理總要盡了，但如果你犯了罪，誰對你也就無所謂情理與禮貌了！被憲兵警察纏住，牽上，走的快了踢兩腳，罵：「混賬東西！你跑什麼！」走的慢了，踢兩腳，罵：「你看什麼」，朝右看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼！」低下頭，劈頭兩槌，罵：「你想什麼！」抬起頭，劈頭兩槌，罵：「你洋氣什麼！」你笑，劈嘴兩巴掌，罵：「你高興什麼！」你哭，劈嘴兩巴掌，罵：「你難受什麼！」犯了監禁罪，圈在監獄裏邊，等於豬圈，羊圈；犯了死罪，拉到殺場上，等於豬羊到屠宰場，那就無人格可言了！所以既作一個人，你們謹記住可不要犯了罪！我在克難城時，對每次去克受訓的人，總要告訴他們不要犯罪，並且我還說犯罪有八個對不起：頭一個對不起，就是對不起你的父母，因為你的母親抬舉你，在尿匾上須要睡三年，辛辛苦苦的養活你，十歲以外作父母的才算對你減少了照料，作父母的抬舉你成了人，上一等說，是希望你光大門

第，次一等的說也希望你成家立業，靠你侍奉；你如犯了罪，被人殺了，你的父母多麼傷心！再說對不起你的妻子。你的老婆娃娃全靠你生活教育，你如犯了罪，他們靠誰生活教育？他們是如何的難過？所以你們萬萬不敢犯罪！但犯罪統是因爲什麼？就是以爲能哄了人；如果以爲哄不了人，絕不會犯罪！你們要不犯罪，只有去，掉能哄了人的這個心才行！

其次我再給你們說說政治，所謂政治統是爲民的愛民的主張公道的，政治也就如父母對子女一樣。比方你們吉縣設有縣長，有村政指導員，有村長，設他們作什麼？可以說統是爲人民的，如果沒有他們，你們地方馬上就亂了，有錢花不了，有衣穿不上，有飯不能安生吃。說到政治也就是如父母對兒女，如不准你賭錢，不准你抽大煙，不准你作強盜，不准你佔人便宜，你們說還是爲誰？可以說無一不是爲人民的好！前二年我在古賢，有人問我的政治目標是什麼，我說我的政治目標，就是爲民愛民主張公道的說服行政強民政治。政治的作法有二，一個是把人民看作小孩，以爲他什麼也不懂，替他計劃，一個是把人民看作成年人，處處與他商量，事事與他合謀，如同孩子大了，該教他作什麼，該教他學什麼手藝，與他商量着辦，說到政治上比方人民需要棉花，就多種棉花，需要山葯蛋，就多種山葯蛋，可以說政治沒有離開人民的事，離開人民的事即無所謂政治了，政治既是爲民的，所以政治上教辦的事，人民一定要圓圓滿滿的作了，如不作等於自己戕害自己，譬如服兵役這件事，如果你的父兄弟不服役，敵人來了護誰保護你的生命財產！但對於政治上的不公，也准許你們申訴，所以我對政治上說就是要與民合謀，辦一件事先和你們商量，由大家拿主意去辦，如此即可去盡了不公，所以政治上是極端希望你們參加意

見，也就是喜歡人民加入政治裏邊。

此外，你們人民一定要尊重軍人，因為軍人是保護你們的，如果沒有軍人，你們的生命財產可以說統沒了保障。三十多年前，我在日本留學，老百姓見了我們穿軍衣的，統是很有禮貌甚至於老婆婆們有恭維軍隊爲神的，後來我就問他們日本人是什麼原因？他們說葡萄牙當初攻擊他們時，國勢就很危險了，人民沒辦法就禱告神聖保佑，後來他們的皇帝下詔告諭全體人民說，禱告神聖不行，你們唯有禱告軍隊，才能真正的保佑你們，後來人民就將禱告神的這種精神，全集中在軍隊身上，最後將葡萄牙軍隊驅逐了。這次歐洲大戰，蘇聯和德國的人民把好吃的好穿的後方不用，統供給了前方打仗的官兵，說到這裏我想起一件事，前些日子，有一個投降的日本人，我們的人問他有什麼觀感，他說：「他來時與解他的人走至瀛縣某村，解他的一個軍官向老百姓要點水喝，半天沒要出來，你們中國打了六七年仗，軍民的感情還不能融洽親愛，如何能談打勝仗復興的話呢！」在他說話裏表示了他投降的後悔。由這件事上來看，我們人民實在與現代化的國家的人民差的太遠了！我在日本時，有一天打野操，住在老百姓家裏，老百姓真如看自己的人一樣，男人們替軍隊要命令送公事，婦女們連夜把我們的襯衣洗了脫乾，充分表現了軍民的融洽！所以我希望你們今後切實認識了軍人的重要，瞭解了現在世界各國人民對軍隊的尊崇愛護，今後一定要好好的對待軍人！敬重軍人！

最後我再告你們幾件事：

第一：你們四隊一定要按照規定的任務，好好訓練，好好學習，你們只要訓練成了，村中一

定再無壞人，再沒有人敢欺負你們！

第二，你們婦女要努力勞動學習手藝。我常說勞動是萬難的救星，亦為萬好的收穫，唯有勞動才能解除婦女的痛苦，才能幫助了家庭的收入，優裕了自己的生活。我家裏婦女每個人大小統會點手藝，如以機器做衣，紡織，醃菜等，我早年在太原時就常說「當督軍是督軍的家庭，不當督軍了與老百姓一樣，你們當了老百姓不會點手藝還行嗎？」我現在身上穿的這套黑灰軍裝就是我家裏人織下的布作的。所以我希望你們婦女們要勞動，不要白吃。

第三：你們吉縣的人，迷信太深，有了病不是請醫生看，而是以請神趕鬼的方式來治病，這實在太危險了！你們要趕緊改變這個認識！神鬼是神鬼，但絕對與你去不了病！惟有醫生才能真正治了你們的病！

對縣村組政幹部開訓典禮訓話

九月十七日

——人做事可分為三等——

向進步者看齊，根本上是說恥不若人的內力，有了恥不若人的內力，人的長處全是自己的，一定可以向進步者看齊並超過之。

人做事可分為三等：頭等人是自動做的人，就是有創造性的人，也可以說是客觀需要什麼，即能做什麼的人。二等就是有恥不若人的內力，能向進步者看齊的人，雖然自己不能客觀需要什麼，即做什麼，但別人能什麼，自己也能跟上人做什麼。此恥不若人的內力，可以說是自己

行政能力的個聚寶盆，有此心，就能人能甚，自己能甚。三等人是被動的人，就是非卡住、擒住不做的人，做個不好的比喻：就是如牛的鼻拘，馬的鐵嚼，若不拿上鼻拘鐵嚼來管束，牛馬就不聽話了。

以上所述的三等人中。頭等人不是人人能的，但也不是絕對不能學的，我們應該努力學習做個頭等人。至低限度也要努力做個二等入，而且只是只要努力，誰也能做到個二等入，因為是有樣子的。至做個三等入，被卡住，擒住才做的，就不是我們所取的，因為此等人免不了被人背後的指罵，說：「這個人沒有恥不若人的內力，非人拿上待牛馬的法子卡住他，他不努力！」你們聽聽教人指罵這種話，也就很够丟人了！

如再卡住、擒住也不做的，就成了無政治人格的落伍份子了，就須撤職。此等人就要受人當面的指罵，說：「你真不努力！人卡住你，你也不好幹，你還不如一個牛馬！牛馬人還能拿上鼻拘，鐵嚼管束，你是沒法子管理的，只好撤了你的職，你再學習去罷！一個人被人當面指罵這一種話，更丟人！

如更壞的營私舞弊犯了罪，就失了做人的人格了，就等於豬羊了！被憲兵，警察緝住，牽上，走的快了，踢兩脚，罵：「混賬東西！你跑什麼！」走的慢了，踢兩脚，罵：「你看什麼！」朝右看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼！」低下頭，劈頭兩槌，罵：「你想什麼！」抬起頭，劈頭兩槌，罵：「你洋氣什麼！」你笑，劈嘴兩巴掌，罵：「你高興什麼！」你哭，劈嘴兩巴掌，罵：「你難受什麼！」犯了監禁罪，關在監獄裏邊，等於豬圈，羊圈；犯了死罪，拉至殺場上，

等於豬羊的屠宰場，那就毫無人格可言了！

你們要負起革命的任務，頂好是做個自動自發的頭等人；至低也要做個前進者看齊學習人好，跟上人做的二等入！一定不做個被人卡住擒住才做的三等入！更絕對不做無政治人格落伍擯職的人！甚至營私舞弊犯了罪無人格的人！

對縣村組政幹部訓話

九月十八日

恥不若人是進步的動力，能哄了人是犯罪的因素

昨天上午我與大家議的人做事，可分爲三等入，今天我想與大家再補充的說說。頭等人是生而知之的，是有自動性，創造性的，是具備了解決事的條件。此種人非絕對不能學，但不易學。

二等入是學而知之的，是有模仿性的，有恥不若人內力的，是具備了人的本領。此種人，凡人的好處，皆可具備，爲自己行政能力的個聚寶盆，人有什麼本領，自己可以有什麼本領。此種人是人人能學。

至做個三等入，被卡住，擒住才做的，就不是我們所取的。

昨天上午我還說：人萬不敢犯罪，犯了罪就成了豬羊了！人爲什麼犯罪？因犯罪有一個因素在，就是以爲能哄了人的心理禍根；如果以爲哄不了人，絕不會犯罪。一個人有兩種力量：一爲前進的力量，一爲後退的力量。上進就是有恥不若人的內力，後退就是因爲以爲能哄了人而犯了

罪。也可以說恥不若人是進步的動力，能哄了人是犯罪的因素。我希望大家要切實記住這兩句話，作終身不忘的箴規！我現在願意和大家喊這兩個口號：

恥不若人是進步的動力！

能哄了人是犯罪的因素！

對縣村組政幹部訓話

九月十八日

——解釋人民加入政治難，政治放在民間易——

你們想教我解釋解釋「人民加入政治難，政治放在民間易」的話，並且你們還補充意見說：政治放在民間，須實行家庭訪問，使人民與政治打成一片，上下一致，興利除弊，取消官僚習氣；且必須把握住施政的原則，並確守信。我感到你們對「人民加入政治難，政治放在民間易」的意義還不十分明瞭，現在我特給你們說說：

政治放在民間，從本體上說，就是凡百設施，均參加了民衆的意見。圓滿的說，就是凡百設施，均是糾正了說服了的民衆意見。從制度上說，就是循環檢舉。從施爲上說，就是與民合謀。從反面說，就是去了施政者的特殊身份（如必須得到什麼資格，才能做什麼，就是特殊身份），與特殊形式（如公文程式，會議程式，特殊言詞），這些如去不了，就是政治放在民間的大障礙，也就成了政治與人民利害分開的政治。

政治統是爲人民的，人民的錢用在衣食住行上是爲人民的生活，人民的錢用至政治上剿匪防

災，也是爲保障人民自己生命財產的安全；很明白的說，人民吃不上穿不上不能活，土匪搶奪，敵人焚燒殺戮，人民也不能活。故政治上沒有人民的立場，亦無所謂政治的立場，必須政治與人民一致，不是爲民的話一句不說，不是爲民的事一件不作，然後才能放政治於民間。譬如捉拔壯丁，你要和人民說明白，今天敵人的侵略是蹂躪整個中國的人，不是只蹂躪某一家某一戶；你要想保護你全家的生命財產，只要教你兒子出來當兵抵抗敵人。試問你的兒子不出來保護你的家，誰的兒子應該出來保護你的家？你把這個道理教人民懂的了，人民自然踴躍應征，這就是所謂政治放在民間易。你如果將兵役法上的條文念上一次，人民聽不懂，就不願意應征，而且要逃避兵役，這就是人民加入政治難。一個國家想教人民參加現代形式的政治，非經過三十年的努力不可；但如以與民合謀的方法，去了政治上的一切虛套形式，則當下政治就可放在民間。說到這裏，我給你們舉一件事實：

我的夫人任省婦會理事長時，某天會內許多職員找他開會，他告我說：他不會開會，我問他不會什麼？他說：「我不會舉行開會的那些儀式。」我說：「你不必舉行儀式。你把辦公室的大桌子搬了，放幾個椅子，教他們隨便坐下，和你平素會見他們的方式一樣，與他們談談。就說：我不會開會，你們有甚麼事，要和我商量什麼，咱們商量商量。」後來他照我的話去作，回來和我說什麼問題也解決了。由此可知人民加入政治難，政治放在民間易。人民開小組會難，小組會放在會員中易。我感到我們的實效小組會所以上不了路，就是爲儀式所拘泥，故想使實效小組會上路，必須踢破小組會的形式。去了開會的名詞，讓出席的人隨便坐下盡量發表意見，取商量

方式來解決問題；久而久之，再由不規律的形式，變成規律的有秩序的，這就上了實效小組會的路了。說到你們今天下鄉辦理政事，只要將政治上的名詞道理變成人民瞭解的名詞，生活上的道理，則政治一定可以很易的放在民間。

——解釋政治功能表裏兼收——

我們開訓詞中，有「政治功能，表裏兼收」的話，你們有不曉「表裏」二字的意義者，我特和你們說說：

政治的表裏，如人之身體的健壯與保護一樣。身體的健壯如裏，身體的保護如表，如身體冬葛夏裘不善保護，則勢非影響身體的健壯不可；反之身體不健壯，雖善保護，亦無大效果。說到政治亦然。所謂政治之裏，就是爲民愛民主張公道的施政本質，能够見人民一回面，得人民一回的好感，見人民十回面，得人民十回的好感；辦一件事，得人民的一次同情，辦十件事，得人民的十次同情，這就是政治有了裏。所謂政治的表，就是防住政敵之破壞造謠，偽裝份子之打入。政治的表裏是相互爲用的，二者缺一，則不能表現政治之功能。所以「政治功能，表裏兼收」的話，一方面是說要有好的政治，一方是說要能防住政敵的破壞。

——解釋只講事的效用不管人的關係——

你們有建議說：我的開訓詞內說的：「只講事的效用，不管人的關係，發揮整體效能」，須規定層層保障及懲處辦法，我覺的只爲此保證懲處而規定一種辦法，不甚容易；並且與其說規定懲處辦法，不如說使領導力強，革命的精神够，與加強組織紀律。這正如同革命的同志多了，不

革命的自然也要跟上革命。今天我們是只講事的效用，不講人的關係，那末，你們是村幹部的大部份，你們如只講事的效用。誰還能不講？所以這全在大家的決心，造成作風！從今以後，我們再不講人的關係，誰和我們一致向民族革命成功的目標努力，誰就是我們的同志；誰不同我們向民族革命成功的目標努力，誰就不是我們的同志！

對縣村組政幹部指示之一

九月十九日

昨天傳見時，你們有許多的意見，我特抽出應該與大家說的幾件，和大家說說：

(一)「敵我交錯區，軍隊在村中派飯，大半不給食糧券及副食費，以致人民怨言噴噴，影響行政」。

這些事應在各縣編村建立之軍政工作聯席會議上解決。上次行政會議時，各高級軍官，曾表示願意貫徹區縣統一及建立村軍政工作聯席會議制度之決議；並且還說凡關於部隊或各個軍人錯誤事件，均應提到這個聯席會議上，立時根據事實，予以處理。這很表現了他們愛好的熱忱，我以為實行了這個辦法，不只是可去除軍政民三方面的隔閡，減少很多的壞事，而且也可以增加化合的力量。希望你們要注意此會議，善開此會議，則各種問題定可迎刃而解。

(二)「孝義一帶有部份的駐軍，偷取老百姓的瓜菜，喪失民心太大。」

此事一方面應歸該處軍政工作聯席會議處理，一方面應由主持會告知建軍會，列入此次建軍與民合謀的教材內教育全軍，今後再不許有此等事發生。

(三)「非剷除了逐級的徇情，不能去盡營私舞弊。」

此話很對！今天下級營私舞弊的事，上級非不知道，就是因為袒庇徇情，姑惜而把他放縱了，如果當上級的負責管理，切實行三查，不徇情，不袒庇，即營私舞弊的事，一定不會發生。今天有許多上級，不是領導下級，教育下級，糾正下級；乃是拜把子，結弟兄，不惜損失政治功效的拉攏下級，袒護下級，此不只是惡官僚，而且也是犯罪行為！所以你們應樹立起一個作風，今後一定要領導下級，教育下級，糾正下級，絕不袒護下級，放縱下級，則營私舞弊的事定會減少。

(四)「汾西石樓一帶，人民因無麥種籽，以致不能按期播種。」

此事應由田管處迅速電各區，如果人民確無麥種，應借給人民，不許因無種籽，而播種不上，致減少產量。此命令應澈底到村。

(五)外間有一句流行的話說：「實幹苦幹，不如有個高幹。」

造此類話，為偽裝份子的工作方術；亦為偽裝份子的慣技。如早年我們設立一墾業銀行，為偽裝份子就給我們加個「墾業銀行」的名詞；我們實行兵工築路，他們就先給加一個「墾空築路」，他企圖破壞我們銀行和築路的信用。所以今天最初造此話的人，必是偽裝份子，專門想拿這類話，以鬆懈我們幹部的情緒。

說到偽裝之方術，為今日政治鬥爭的必要課目，生在今日，若不了解偽裝者之方術，勢非上當不可。不過偽裝的種類雖多，方法雖繁，而偵查偽裝有一竅要，就是凡不當處，就是偽裝的內

容。什麼是不當處？譬如不當說者說，不當作者作，當說者不說，當作者不作，此均爲不當。由此不當處進行偵查，一定可以發覺僞裝，得到僞裝的線索。你們只要把握着這個不當的線索，那就等於把防範偵查僞裝份子的這本書全看了。另寫有一本，「什麼是僞裝份子」小冊子你們可以細看。

(六)「村裏邊和村公所有關係的民衆，就能少支差，少派飯，少負擔。」

此現象太不好！村公所本是爲人民主張公道的，有了村公所，反倒不公道了，此不祇是惡官僚的作法，亦是犯罪的行爲！下級的不好，就是上級的不够！村幹部的不好，就是村組政指導員的不够！村組政指導員的不好，以後就是縣統委會的不够！今後一方面應責成區督進組，一定要督進村幹部好，一定要協助村組政指導員督進村幹部好。縣統委會一定要拿上縣政協助員在督進工作中，保證了村組政指導員的好，保證不了時，報告他的壞，由縣統委會教育糾正或撤換懲處之。一方面組織同志要拿組織的最高權威，向村組政指導員檢舉村幹部，向縣統委會循環檢舉村組政指導員。

(七)「閭長派款，常發生窮富一律按門攤派的不合理表現。」

這也是不公道，今天的富紳政治，實在要不得，不按貧富攤派，乃按戶頭攤派，這是最不合理的！此雖係閭長所爲，而亦是村公所的罪惡。應由省府切實指示糾正，再不許有此等情事！如有再犯者，不只是村組政指導員應負責，村組織的同志均應負責，區督進組亦須連帶負責。以後應責成村組政協助員負責，使閭攤派公允，開支確實！

(八)「現在鄉村糧地不平均之現象，各縣都有，譬如種地多者糧銀少，或種地少者糧銀多，這現象很普遍。請下令調查加糧。」

這件事如果按已過說，是應該重新整理；有地無糧者加糧，地少糧多的減了。但說到我們今天不能如此做，因為我們的負擔，統在人民身上，幾幾乎公家用多少，向人民要多少，所以不是糧多糧少的問題。再說糧銀重，除過江蘇省外，就數山西的糧銀重了，所以不敢再加了，只有按照我們定下的均糧辦法去作。譬如說吉縣有一萬兩錢糧以後再不加了，有不平均的現象，應按塊畝好者，多者多平均；少者，壞者少平均；無地的免少糧的辦法來實行。如此一方面地地有糧，將來國家不至再徵，與人民除了後害；一方面當下負担即不至於不公道了。

此均糧辦法，也合乎行政的道理，也適合人民的現實，人民瞭解了，一定歡迎，可以說下令如流水。說到這件事，對國家並未減少國家的田賦，而與人民是除了後害。當下即去了不公道。

對縣村組政幹部指示之二

九月二十日

(九)「軍隊駐防附近的地方，常有士兵偷盜人民玉麥，山麪蛋等事的發生。」此事應由主持會通電各師管區切實約束所屬，以後某師管區內發生此等事，某師管區的主官應負責任。并將此種事告建軍會，作為建軍必去之病。

(十)「孝竊錢糧，縣按屬人主義，村以屬地主義，兩相不合，可否重新鑿定錢糧？」糧一定要屬地，屬人是極端的錯誤！那一村的糧。就是那一村的糧。屬人之糧，絕對不許！

此種不合理之事，皆社會之劣紳士棍之胡爲，地方官不負責任所致。應由主管機關籌劃，切實整定，以解民困！

(十一)「純吃小麥三斗二升，連麩子吃了也不够，如做不到米麥各半，即應仍照舊日供給標準供給，以減少各部門主官及帶兵官的困難。」

此事純是個誤會，原來我將這個建議電出去，是要徵求外間的意思與他們商量試驗；而外間幹部不看清楚電文，以爲是照此實行，所以就發生了換不够雜糧，即不够吃的現象，紛紛向首腦部反映；況且這件事一個多月前，就已經通電改正了，而至今還有不知道的，這證明一個政令的下達瞭解難，也證明亂世人的心浮。希望大家趕緊去心浮之病！

(十二)「外間的婦女，雖會紡花，但有時無花可紡。」

此種事先得大家的認識够。青縣爲鼓勵婦女織布，曾將布價提高，後來我知道了，就和他們縣裏人說：「你們提高布價，使外來的布全充斥到青縣，織下的布賣不了，如何能提倡起婦女織布？」說到婦女紡織無花，最好一方面禁用機紗布，一方面縣上統制住只准棉花進來，不准布進來，如此才可擴大了婦女紡花織布的途徑。

(十三)「洪訓畢，應該發些工作參考書籍。」

我覺的別的書籍統是工作上不需要的，你們應該將我寫的辰儉指示。午感指示，已儉寄語，未儉講話，未沁講話，以及一切傳熱文件等，好好的閱看，就很够了，今天真正拿上工作經驗寫出來的書很少！閉上門坐在家裏寫出的那些書，你們看了也無多大益處。

(十四)「要想走上政治最高峯，先將已過心死的下級村幹部完全剷除！」

這話很對，很簡單，很扼要，也很銳利！不過此不只心死的村幹部應該剷除，凡心死了的——般幹部，只要是經過糾正教育成全而仍不能心活者，統該剷除！活政治下不容有一個心死的，縱容心死的，而不糾正教育或剷除，就不能走上政治最高峯！

(十五)「現在外邊的各部門負責主官，對考察選拔幹部，仍有未能實踐者，究其原因，是兩種心理沒有祛除；一種有自私心理，怕好幹部離開；一種是忌妬心理，怕下級人員升，致高級幹部，容易屈處低位；甚有偏重感情者，祇講位置私人，不顧幹部政策，使有勞績的幹部，每多久困下位。」

此種現象頂不好，也太不革命了！孟子說：「言無實不祥，不祥之實，蔽賢者當之。」國家之不祥事，莫過於遮蔽人才；國家之受害，亦莫過於遮蔽人才！我們對此種人，必須要嚴予糾正，打擊剷除之！

(十六)「村幹部到鄉村吃了老百姓的飯，甚麼都不給，也不給食糧券及柴火錢，並有的還打罵老百姓。」

此真是又腐敗又惡劣的行爲！也真是不見容於父母，妻子，鄰居，百社，人類，造化的行爲！一個親民的村幹部，爲甚如此胡塗，而出此自毀的行爲！下級的不好，是上級的不够，只有責成縣級切實教育糾正！

(十七)「有的幹部在本地方工作，拿上官僚架子，以私人勢力，壓迫民衆。」

此行爲亦太不好！一個幹部有了職權，拿上職權，播導教人說好之不暇，反而藉上職權，播惡，教人唾罵，那就太聰明了！此種任性胡爲，固是他的不好，也是他的上級教育糾正的不够！大家聽了此話，回到工作地後，自己一定不犯此錯誤，並管住下級不犯；同時更要發揮不容人人的精神，實行橫管上；下律上，不容有一個再犯此錯誤行爲！

(十八) 蔡邦傑同志對我說：「民治重於官治，才能與民合謀，表現政治的最大效用。幹部決定一切，人民更能決定一切」。

我特向他說「人民更能決定一切」這句話，很有見地！真正的民主精神，就是使人民來表現。我常說：人民如弓，政治如箭，弓不硬，箭不强。今天人民只要強了，更能決定幹部的強。至於「民治官治」之話，我向來認爲不適當，因爲政治均是爲民的，他均是民會爲人，不應當分，分開就有流弊。實際政治就是個爲民謀與民合謀，爲民謀的效小，與民合謀的效大。

(十九) 齊廷銓同志對我說：「他自己智力淺薄，經驗欠缺，處人無方，得不到人的互助，影響了工作的順利開展」，請給他指示處人處事的方法。

他的這種說話法，可以說完全是克己謙虛的表現，易經各卦均有凶爻，唯謙卦六爻皆吉。這就是說明人無論有什麼能力均有失處，唯謙虛克己無失處。有此精神，自己一定可以有無量量的成就。希望大家學習他這種謙虛的精神，使人人有無限量的成就。

(二十) 張嘉謨同志對我表示說：「我願接受此次的洪訓，一定要將所指示的一切，完全帶回工作崗位，絕對一一作到，並要發揮以熱傳熱的溶化作用，溶化他人。更應實行物勞主義。」

很好。前幾句所說「願意接受此次洪訓，將所指示的一切，完全帶回工作崗位絕對一一作到。」此為職務上的話，能把這話說到作到，就是個好公員。後邊所說：「發揮以熱傳熱的潛化作用，溶化他人；更要實行物勞主張。」這就成為革命的幹部了。因為以熱傳熱是職分以外的事，實行物勞主張，是為人類公道幸福的，統不是為自己的。如果人人能接他的這話作到，我們革命還愁不成功嗎，還愁中華民國在世界上不佔一個重要的地位嗎？你們的意見中，說此類話者很多，我特提出這一件作為大家看齊的標準，說到張嘉謨同志應該照此說到作到；說到大家，應一致向他看齊更超過他！

告軍政幹部的一段話

九月二日

軍保民助軍

你們有很多數的說到地方上不良駐軍擾害人民的，我當然一面教建軍會上嚴格的督飭各帶兵官，教育管理部隊與民合謀，取得民心。你們則以拿上軍政工作聯席會議，做解決此事之途徑。你們今天看了他們高級軍官未刪行政會議上給我的一封信，就可以知道他們高級軍官要好的熱情，他們並認成你們糾正他們是幫助他們，並且你們各村級幹部要把他們這封信對各村駐軍提出來，就說我說責成他們軍官及進保委員與全體幹部、全體戰士講解遵照實行。今後一定可以使軍民打成一片。在軍隊上應該拿上軍保民換得民助軍，在行政上應該領導民衆拿上民助軍，換得軍保民，但互相糾正錯誤，是互相成全的道理。軍隊的不好，在軍隊說，是自身的錯誤；在環境說

，就是行政上的容忍養成的。你們以後要不容忍軍隊錯，也就是幫助了軍隊好。我這一段話，一定要使軍官必知必行！你們行政幹部也要領導上人民必知必行！不只是軍民可以相洽，而且可以幫助軍隊進步！

附未刪行政會議高級軍官于鎮河等十人呈函

大會期中，備聆訓示，仰見 鈞座剖析利弊，洞澈無遺，與會同志，胥受化雨春風之益，施政前途必可光大。職等興感之餘，謹就有關軍事部份提出兩點：

一、乘此區縣區村幹部，會聚一堂，擬懇 鈞座發動全體，就以往所見部隊或各個軍人錯誤事實，分別指出並檢討原因，澈底糾正。

二、爲貫澈區縣統一之偉大決議，並擁護村聯席會議制度起見，謹建議（1）今後凡關部隊或各個軍人錯誤事件，均應提村聯會，立時根據事實，予以糾正，以收實效。（2）團以上軍政主官，經糾正其本身或下級之錯誤，而不予糾正者，由村到縣更或由縣到區，實行循環檢舉，由縣或區統委會負責糾正。

以上兩點，如蒙採納，對於整軍工作，裨益匪淺。是否有當，伏候 鈞裁！

職 于鎮河

孫福麟

梁培璜

胡三餘

商得功

閻應龍

劉名棠

張翼

韓化彬

郭熙春

會長批：你們這封信，充分表現了你們進步的心理，此等心貫澈到士兵身上，一定能成到一村十村歡迎，到一村百村歡迎，革命的新軍隊，抗戰復興實利賴之！提大會報告之後，印入會議錄。以後區縣區村之組織政經負責同志，務必要認識了高級軍官的這種努力軍隊進步的熱心，必須誠懇熱烈的隨時隨地提出個別軍官與部隊的在政治人民方面感到的困難，與協助的希望，勿使他們這一種熱心，得不到回應。至要！至要！

對縣村組政幹部訓話

九月二十日

——我的宇宙觀人生觀政治主——

日來我因反心死自省說到理性作用，進而說到理性種子，理性收穫，涉及我的宇宙觀。以前我會對山西大學學生有宇宙觀人生觀政治主張的講話，我今檢出，你們看看，可以作為自己認識上的個研究。

三十二年三月七日對山西大學學生講話

按你們提出的幾個問題，應該給你們先說說宇宙觀。

我黨的事早，年二十二歲就離開求學的路子，把精力全用在革命事業上。在從事革命工作期間，甚至連習字的工夫也沒有，看書更不用說了。民國十九年，我在野期間，會趁機將世界各派的學問主張研究了研究，但對宇宙觀並沒有什麼細密的研究。我就我所知道世界一般所謂的宇宙

觀及我的宇宙觀與大家說說。

已過歷史上的宇宙觀，說法很多，大別分爲兩種：

一、機械論的宇宙觀，歸宿處是自然，人須聽命於自然，是擱置了人的作用。

二、目的論的宇宙觀，歸宿處是唯神，人須聽命於神，亦擱置了人的作用。

擱置了人的作用，就是人的幸福，不在乎人，是靠了自然的變遷與神的支配。幾械論者是把人也當作因變的機械，目的論者是把人並當作神的芻狗，忽略了人的功能，聽任了人的享受，遺漏了主宰的胚因。

至於我的宇宙觀，向來沒人問過我，我也沒有和人說過；今天把我的宇宙觀，定一名詞，叫做收獲的宇宙觀。

收獲的宇宙觀，歸宿處是理性，以理性種子，收獲理性，全在人，獨顯人的作用，表現了人的功能，自主了人的享受，決定了主宰的胚因。

收獲有兩種：一種是質的收獲，一種是量的收獲。質的收獲是以賤變貴，量的收獲是以少變多。以少變多，純粹是個種子。宇宙間的一切一切，皆是種子的功效，如抽了種子，則一切無功效，並且無一切。所謂種子的功能，是無窮大。我們拿起一顆穀子，如抽了種子，其功效雖說變質，但只限於一粒，其功效亦甚微；若具有種子，其量是無窮大，其變質之功能亦無窮大。所謂以少變多的種子，亦如以賤變貴的功效，土生植物，植物貴於土，是土的收獲，植物養動物。動物貴於植物，是植物的收獲，其他動物供應了人，發展了理性，人貴於其他動物，是其他動物的

收穫。至於人的收穫，全在理性。但人父母生來的理性，可以說是個理性種子，能以恥笑人，不能規律自己。若欲規律自己，必須把此種子種在自己的腦筋中，由發芽而長成而收穫，變成滿腦子的理性，那就可以規律自己。消極的做到己所不欲，勿施於人；積極的做到親親仁民愛物，表現出自己負責，不容人不負責的行爲來。人的行爲，在己所不欲，勿施於人。父母給予的種子，只能己所不欲，自己收穫下的理性，才能勿施於人。在個人說，個人此生來，是爲的收穫理性，收穫了理性，處人處事得到了圓滿，當國任職表現了效用，進而養成輔相，使天地地位，萬物育，更進而做了主宰的胚因，造物的因素；所謂宇宙之不停息的晝夜寒暑，乃在收穫。以賤變貴是由物而至於理，由物的漸變，而到理性的突變。宇宙有始終，理性無始終，宇宙有邊際，理性無邊際。一切的種子，是由理的演化，理性的擴充，是由各種子的收穫，此正是由靜而動，由動而靜；靜做了動的動力，動完成了靜的收穫。始知如梭之日月，寒暖之四時，榮枯之萬物，成毀之宇宙，皆各有其內容，此我之收穫的宇宙觀之概略也。

根據收穫的宇宙觀，應當決定成己成物的人生觀。

己是自己，但不是筋骨血肉，是理性的種子。人是自己以外的一切，成己即是成就自己的理性種子，使之發育而長成，起了由個人而家庭，社會，國家，人類以至於無邊際，無始終的理性作用，使人皆得到了安和與愉快。而成之之法，全在學。學就是培植理性種子於心腦中，勿冷，勿燥，勿忘，勿助，如地球之自轉，不一刻的停息而努力學習，發展自己的理性以成己。

成物是教，以己之理性，培植他人之理性，謂之教。孔子自言是學不厭，教不倦，學以成己

，教以成人，使人將僅能已所不欲的理性種子，變而為勿施於人的理性作用，則社會間之悲慘，國際間之殘殺，自然消除。試看此次世界大戰毀了之人物，幾乎難以數計，此等損失，不能不歸罪於人類中失學失教所致，此等原因，不能不歸罪於人生觀認識之不正確。人之殘忍與損害不特危及人，而且危及物，殘忍損害之所由來，乃理性種子未發展所致；破毀殘忍與損害，只有發展理性種子之一途。一切的種子是物理的演化，發展了理性，才能感到萬物與我一體，故理性之作用，在成已成物，亦惟成已成物。才是表理性之功用。人若不能成已成物是罔生；不只是罔生，人之慾望大於禽獸，人之智能亦高於禽獸。同類相殘，禽獸且不忍為，而人類失掉理性之後，反忍為之，故人必須本成已成物的道理，努力於自成與成物，始能鞏固人類的幸福，表現進化的功能。此我成已成物的人生觀之概略也。

本成已成物的人生觀，應決定愛人公道的政治行為。

人老不能自養，少不能自長，老靠子女，少靠父母，無父母之子女，無子女之父母，無以自養，自長，須政治以仁愛長之，養之。災害疾病罹之者，無以自生，須政治以仁愛生之。強凌弱，衆暴寡，富欺貧，智詐愚；弱者，寡者，貧者，愚者，無以自存，須政治以公道存之。此為消極的政治任務。就積極的任務而言，開發地利，利用物質，製器定法，增力講理，立制施教，以保障人類之公道，擴大人類之幸福。故政治之任務，在羣生個生之保障與完成。

政是正之，是規正之意；治是安之，是治理之意。規正之在教育，治理之在管理，故所謂政治，就是一個教育與管理之代名詞。教育之極，在培植其理性種子，而發達其理性，成為理性社

會，愛人公道自有源泉。

人之不齊，難期人人發達理性。生老病死，是繼續不斷，又必須教育與管理並用。且教育發之教，有懲戒之教；管有服心之管，有規行之管，是教與管皆可謂之教，亦皆可謂之管。教之，管之，在政治之對象說，無非是爲成全其生；在政治本身說，正是施爲其愛人與公道。故政治有君主政治，民主政治，黨主政治，所謂主者是主其愛人與公道。

不能主愛人與公道之政治，無論其爲君主，民主，黨主，皆違背政治之原理，乖了人生之所需，是以政權播惡於衆，均不當存在，亦不能存在，此政治革命之所由起。

政治之任務，在愛人與公道。愛人公道是理性的作用，故爲政者必須有理性作用者當之，方能達政治之目的。成已在充滿其理性，成物在作用其理性，故古人學而優則仕，仕而優則學，學以自成，仕以成物，此余之愛人公道之政治主張也。

人有慾，人羣亦有慾。人慾起於私心，人羣慾起於私心所創之制度。利息制度，起於資私有，金代值由於便貯藏。資私有殺人半數，造成四罪案，爲階級鬥爭之因素；金代值比限物產，造成四弊害，爲經濟戰爭之因素。此爲現實之兩大病害，此病不除，愛人公道的政治，根本破壞。欲除之，只有實行按勞分配，以去資私有之病；實行物產證券，以去金代值之病。此實爲生於今世人之重大責任，人人均當以此爲自己革命之抱負，方不虛此生。

對全戰區各級幹部訓詞

九月二十七日

——組織時代

組織時代，是對聖賢時代，英雄時代而言，組織是團力，聖賢英雄就是個力。這就是說，組織時代，必須要表現團力，雖聖賢英雄，亦必須把他的力量溶化在團力之內，表現團力的聖賢，團力的英雄。不許表現他個力的聖賢，個力的英雄。組織的內容是個企圖，組織的中心是個思想，也就是由思想發展成企圖，由企圖發展成組織，所以說組織就是拿上集體的力量，發展集體企圖表現中心思想的個機體。此機體功能表現的對象是人類。整個的人類，是個人類體，人類體中有自然的個進化，他的進化，是人類幸福的發展，這個發展上需要至善最效的一個順利作爲的給與。他這個需要，是不因客觀人的主觀思想而改變。也就是說，不能拿上人類對象的主觀的思想來給與他個什麼作爲，就滿足個什麼作爲。他的需要是很自然的，必然的，單一的，而且是後明顯的。這也就是說明這個需要是不容人武斷的，朦朧的，假想的，且是難也容易瞭解，誰也容易證實，拿上什麼思想的作爲來供給他這個需要。據此以言組織對象的人類的發展與順利，需要什麼樣的思想構成的組織，是很單純的很明顯的。

一個當時代的學者與青年。明白了此，批評組織就有了準繩，自己應當創造什麼思想的組織，獻身什麼種思想的組織？自己就很容易決定。

對縣村組政幹部訓話

九月二十七日

——理性種子的功用——

昨天我與大家出了兩個題目：一個是「宇宙間抽了種子還有什麼」？一個是「種子功量無窮大怎麼講」？我出這兩個題目並不是恐怕大家不知道，是想教大家在這上邊用心，曉得了種子的效用與種子的功能。

宇宙間就是一個種子，如果把這個種子抽了，則宇宙間的一切，所謂飛潛動植什麼也沒有了。不過種子分兩種：一種是生殖的種子，亦即所謂後代繼續的種子，一種是生物物的種子，也叫作理性種子，頭一種種子是人與禽獸統具有的，第二種理性種子爲人獨具，所謂人爲「萬物之靈」，「裁成輔相」憑的是什麼？就是憑的這個種子。這個種子，可以造萬物並且不但可以造萬物，且可以維護萬物，結果萬物，所以這個種子，也可以叫做造物的種子，此種子如抽了則宇宙什麼也沒有了。

說到種子功量無窮大的話，舉一個例子，大家就都能明白；譬如我們朝會場周圍所栽植的洋槐，如把他所結下的種子，不間斷的種，一定可以佈滿地球，你能想像多麼大的空間，這個種子即能佈滿多麼大的空間。由此你們可以知道飛潛動植的種子是無窮大的，但這個話有什麼意思？也就是想叫大家瞭解你的理性種子更是無窮大！孟子說「浩然之氣，其爲氣也至大至剛，以直養而無害，則塞於天地之間」；邵子說：「身在天地後，心在天地先，天地由我造，其餘安足言。」孔子說：「一日克己復禮天下歸仁焉。」這可以說統是解釋種子無窮大的話。你只要瞭解種子無窮大，你就可以爲政了。譬如你當村政指導員，你的理性種子即可佈滿村中，你只要拿理性種子和村中接頭，滿村可以說全成了理性了，你拿仁愛與村中的人民接頭，人民就拿仁愛來感應你。

，就拿公道來與村中人民接頭，人民就拿公道來感應你，說到你當縣長，只要拿理性與全縣人民接頭，全縣人民亦必拿理性與你接頭。你要知道一切萬物的種子，必經過相當的時間才能佈滿地球，理性種子則不然，你只要向外拿，馬上就可以佈滿你所在的範圍，所以說：「一日克己復禮天下歸仁焉」，此話是一點不錯的。我今天說這段話的意思，也就是希望大家把這個道理用在工作上，你果能用上，不只你工作順利了有成績了，而你工作也有樂趣了！

一個人應該先瞭解了宇宙觀，由宇宙觀中再決定自己的人生觀，然後由人生觀中來決定政治的行爲，如此爲政方有功效。此將來有時間，我當爲大家詳細講解。

對洪訓會二十八期縣村組政幹部畢訓典禮訓話

九月三十日

——自己不犯罪不容人犯罪光明了我們的革命陣營——

剛才你們對我的答詞很好，說的也很圓滿，能照所說的切實做到，你們自己一定可成爲一個革命的幹部，政治也一定可以變爲革命的政治，抗戰上可增加無限力量，成功也定有把握。不過這個答詞是你們全體答詞，你們一定要拿上集體的力量保證作到，有一個作不到的，也就減少了效用。希望你們各個人不但要自己作到，並且要防碍別人作到！

再者，我對大家的畢課訓詞內，曾有向「民衆學習」的話，你們要很注意，因爲人民的事，我們知道的實在太少了，惟有向人民學習，才可以增加我們的行政學問與爲政經驗；反回來說，

也就是行政的學問與爲政的經驗惟有向人民學習下的才是最準確的，才是最實用的。我早年在太原時以及抗戰以後每次鄉間視察，回來總要添許多爲政的經驗與學問，所以你們對向民衆學習的這件事，一定要作到，以增加自己行政的能力。

此外我再和人家說一段話：就是你們這次參加訓練與已過其他的訓練有些不一樣處，說到人數上，像你們這次人數多的已過很稀少，說到效用已過多少訓練，也沒有這回工作佈置的切實，所以一方面我希望你們這次回去要好好努力，一方面希望你們大家不要犯了罪。已過多少次的訓練，每一次訓練完了分發出去工作，多多少少總要有些犯罪的，等於提高了他的職權，是與他造下了犯罪的機會，這一回訓練，我很希望你們一千多人裏邊無一個犯罪的。但犯罪的人統是因爲什麼犯了罪？可以說統是因爲自己要好的內力與自己管理自己的內力不夠所致，但如何使的他够？使他不犯罪？就是需要你們內力够的，表現同志的愛幫助他教育他糾正他。愛人莫過於幫助好人糾正人壞，你們今天一定要發揮同志的愛，拿上自己的內力，替他人管了他不要犯罪，表現人生效用，光明我們的革命陣營！

對活炸彈隊成立一週年紀念會訓詞

十月一日

——成超軍人的精神表超戰士的效用——

今天是活炸彈隊成立一週年紀念日。活炸彈是超軍人的精神，純屬一種壯士行爲。你們知道軍人表示犧牲精神，莫過於報奮勇，但報奮勇是以犧牲之精神，達自己或功之目的。至於你們活

擊彈，則是以成仁的決心，換取國家民族某事之勝利與成功，也就是拿上必死的決心換成功。所以說超軍人以上的種精神。你們會給我寫過：「求榮死，不建節」的血書，這充分的表現，你們具有壯士的精神。在今天你們活炸彈隊成立一週年紀念大會上，我特別再提示出來，希望你們個個堅定氣節，抱定成仁即是成功的決心，以充分發揮壯士的精神，在革命場中表現強大的效果。

紀念的意義，是為檢討過去，計劃將來。在此次六天的會期中，你們應將一年來的訓練，作戰與協征工作的優點，缺點，以及經驗教訓，坦白的報告出來，虛心的加以檢討，以加強今後的進步；並要佈置好下年度的工作，供大家努力的依據。你們一定要完成超軍人的精神，表現超戰士的效用，是為至要。

出席鐵軍聯席會議訓話

十月七日

(一) 樹立組織的權威

愈的張鵬飛同志這件事，犯這錯的只是他一個人，就是在場的你們這些人，恐怕都不免犯這個錯，大家要知道，能服從組織，才是有組織，組織是大家的，組織的權威要大家同志來樹立，因為一個組織，有了權威才會力量，才能成功，我們的組織不用說十分的權威，我感到連五分也沒有，頂多有三分。我嘗給大家說，二十七年邱廳長去營東北觀察，路上遇見我們騎兵軍的一個士兵，忽然被×路軍的偵兵打死了，當時×路軍的帶隊官問說：「你為什麼隨便打死友軍？」

「該兵即說：『他是我××黨員，以前和我在一組裏，他最骨了××黨了，我是個××黨員，還敢不打死背叛××黨的人嗎！』那帶隊官又說：『打死友軍是犯法的行爲，』那個兵說：『我是個××黨員，打死黨的叛徒是應當的，犯了行政上的法律，該受什麼處分，就受什麼處分，該處死就處死，』你們看這一個××黨的士兵黨員對黨的精神，大家要知道，凡是一個組織同志，對組織都要有如此的精神，組織才能發揮出力量來。」

罪犯和賊盜，偷跑了再想捉住很難，因注意他找尋他的只是少數的人，如果他得罪下的人一死了，賊盜便無事了，偷或一個組織同志背叛了組織，就是組織的叛徒，也就是得罪下整個組織，你們大家想：如果得罪了鐵軍組織，這鐵軍組織的生命是永久的，是無窮的，跑到那裏也逃不出組織同志範圍，見了組織的同志，就得把他打死，我總覺的我們的同志負責的太少，組織權威大，必須是負責的同志多，希望大家必須維護組織的權威！我再給大家比個例子，我們這個組織初成立的時候，有人報告我說：『在某一次會場上，有個人說了許多不相干的話，並且侮辱了我們一頓，』我問他這個場合，同志多，還是羣衆多呢？他說：『是個羣衆場合，』我說：『要是個羣衆性的場合，這不算奇怪，可是這場合只要有我們一個組織同志，也應該反駁他不正的首論，甚至於打倒他，如有我們的同志，不能出來反駁或打倒，就是我們組織的力量不夠，權威不夠，且是我們的恥辱，組織鬥爭的失敗了，與軍隊在戰場上失敗了是一樣，一失敗在精神上就要受到壓制，無形中精神上就要低人家一頭，我覺的我們的組織實在太不夠，尤其是領導的不夠，雖然有些反映的報告，也是表現不出圓滿的效用來，好像一個人，暗暗娶了一個女人一樣，總是不

動人，如果真是個革命同志，爲組織那邊怕什麼？打死貪賊舞弊骨殖組織的人是應當的，要讓一個組織同志，不能打死組織的叛徒，就連個平常人也不如，從前在太原有個人，爲替他的父親報仇，即將一個團長打死，自己自首，有人問他打死人爲什麼不跑？他說：「好漢子爲父報仇，還跑什麼！要跑我就不爲父報仇了！結果以二等減刑判了罪，這是個平常人，你們看我們的組織同志有什麼表現，連個平常人也不如，我們真該深深的自愧！讓你們三個月，一定要樹立起組織權威，打死組織的叛徒及貪賊舞弊的人，以維護組織，威層同志要澈底負起領導的責任來，今天在場的同志要全體發動完成！」

(二) 拿上組織的權威保證進步

趙恭同志以一萬六千元買驢子的事，我接到這個報告，就叫他來，問他買驢子是否有其事，並價款是多少，他說有其事，我沒有問他錢的來源，就教特團檢討他，說到這個報告的人是革命的。如能直接去問趙同志更是革命的，僅報告不能直接去問，就是減少了革命的成效，如這個報告的同志，能當時召集上同志開會檢討，如何去檢查詢問趙同志買驢子的來源，你們看這是多麼圓滿的組織權威！這事如是個舊日的部屬做去，就不能這樣處理，因爲部屬純係以情感連繫的，做出不好的事來，是要以政治上的法律來解決，是要經過考查訴訊而後才能定處理，甚至於能原諒他，一個組織同志却一點也不能原諒，因爲他一個人的好壞，與我們組織的影響太大，不過趙同志買驢子的錢，不是貪污來的是賣馬來的，說到組織，你就是賣馬來的，不報告組織也是錯誤，如人家問你，你說不出來是如何來的錢，你不自殺還有什麼法子，同志做出對不起組織的

事，只有自殺了，大家常說，組織的力量無窮大，組織萬能，不是無條件的。所以同志們加入組織的時候，我很叮囑你們，你們要知道加入了組織，須要嚴守組織紀律，要是破壞組織妨害組織的行爲，就絕對要制裁，我們組織上今後要一個一個的隨時隨地的檢查同志，看看有貪污情事沒有？有可疑行爲沒有？如果我們的同志能這樣做下去，才能說我們的組織有力量，人家才能不會小看我們，你們必須趕快進步，如上階台一樣，非上到頂不可，大家趕快努力！

對青年軍官教導團成立五週年紀念訓詞

十月十日

——要建立中心思想努力集體企圖會組兵會帶兵會練兵會打仗——

今天是青軍團成立五週年紀念日，在這盛大的紀念會上，我特和大家說幾句話。

一個現代化的軍人，就本質上說，必須建立中心思想，努力集體企圖；就工作上說，必須會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗。以下我給你們分開說說：

我們的中心思想是物產證券與按勞分配，必須由此客觀爲人類謀幸福的中心思想，才能建立正確的人生觀。企圖是革命的動力，亦爲事功的發源，必須有正確的集體企圖，才能完成組織所負的任務。這就是說，要由思想發展成企圖；由企圖發展成組織，今天就我們的組織說，就是要拿上集體的力量，發展成集體企圖，表現我們的中心思想。

以下關於會組兵，會帶兵，會練兵，會打仗，我給你們解釋解釋。什麼叫會組兵？就是把兵成了組織化，能開實效小組會，切實做到批評檢討與發動，使成爲自動有興趣的軍事工作。對

叫會帶兵？就是拿上與戰士合謀的心，實行人情的統御，合理的處理，關心戰士的利害，解除戰士的困難，使上級對下級，官員對士兵，班長對弟兄，均能得到同情與愛戴，沒有一點不近情，不合理的言行，使下級與戰士感到不快。分別來說，就是班長如弟兄的母姐，要如母姐對子弟的熱心照料，使其生活上，精神上，情緒上不感到有一點無趣。官員如戰士的父兄，要如父兄對子弟的期望，管理他，教育他，使他生活上不錯誤，行爲上不丟人，成一個好軍人。上級對下級要實行三查三公開，保證他的進步，防範他的犯罪。給他堵了監獄之門，斷了殺場之路；至低限度要作到，官員不落伍，戰士不逃跑，這就叫會帶兵。什麼叫會練兵？就是要練身練心練技。如何練心？就是使官士兵精神一致，心志堅決，行爲上不作惡，不擾民，打仗上不裝懦，不規避。如何練身？就是使官士兵體力健壯，行軍力強。如何練技？方式上是要示範式的，啓發式的，誘導式的，拿上自己的會，自己的熱心，教育下級會，啓發下級的熱心，絕對禁止性情傲慢，無理打罵，拿上自己的不會，不熱心，作一種敷衍功課表上時間的訓練法，就誤了下級士兵的進步。一定要計劃，有佈置，有辛苦，日昃有功的訓練法才行。如同走路，無論快與慢，要一天比一天走的遠；如同上山，要一天比一天上的高，這就是說，要一天比一天離的目的地近。絕對禁止無計劃，無佈置，或冷或熱的轉磨式的，轉多少匝仍在原地，無研究沒進度的訓練法。什麼叫會打仗？就是能減少自己的損害，增加敵人的損害。如何能減少自己的損害，增加敵人的損害？那就各級軍官的責任不同了，就戰略上說：是知彼知己，先爲不可勝，以待敵之可勝。就戰術上說：是三隻老虎抓子的戰術與四下打法。就戰鬥上說：是節短勢險的戰鬥法。就射擊上說：是奇襲的

辦事，還須有好的領導指揮，好的戰鬥指揮，好的戰略佈置，徹底的做好甚，就叫會打仗。

以上所說關於本質上的，須你們好好修養；關於工作上的，須你們好好學習與鍛鍊，才配做一個現代化的革命軍官。希望你們全團教官本此教練，全團學員本此學習。

對吉縣縣村閭各級幹部講話

十月十日

——吉縣要建立成模範縣，造成特務縣

此次我到吉縣，想把吉縣建立成個模範縣。所謂模範縣，就是要使吉縣作個好樣子，作其他各縣看齊的模範。我又想把吉縣造成特務縣，所謂特務縣，就是特別的事要作好。但要想做成模範縣，特務縣從何作起呢？我的意思，就是要從檢查行旅，招護行旅這兩件事上作起。說到檢查行旅，就是使來往的人，一入吉縣境，就能知道他是個好人，是個壞人；並且他住到一個村裏，村裏的人統知注意考查他，並會注意考查他，使來往吉縣的人不敢有一點壞行爲的表現，使奸叛敵偽壞人無一點活動的餘地。說到招護行旅，就是外人一入吉縣境，盡感到熱情招護，公道合理。能把這兩件事作到，就是模範縣，就是特務縣。

我今天在吉縣，所以就吉縣說，和已過的太原省城是全省的省會是一個樣，你們這時不將吉縣建立好，將來什麼時候還有這麼好的機會？所以我希望你們全縣組政幹部切實知道我的意思照我的話去特別努力！

建政講話

九月十七日

——建政先建村——

建政先建村，建村先建組織。建不起組織來，不能建村；建不起村來，無從建政。建組是組織上的一件事，如何建組？另有規定，建組成了，是拿上組織來建村。

建村就是要建立健全的村本政治。如何建立健全的村本政治，就是把政治放在民間，如何能把政治放在民間？組織實行循環檢舉；行政實行與民合謀。

對吉縣縣政處理會議講話

十月二日

——循環檢舉與民合謀是建政的兩條軌道——

我們今天，不只要處理吉縣一縣的縣政，而是要討論全部建政問題，在這裏成立一個建政會議，決定些建政的辦法，討論些建政的事項，並出一建政傳熱，這裏怎樣辦，就介紹出去，傳熱出去，讓其他各縣，亦怎樣辦。

現在先給你們解釋解釋我的建政講話，建政講話中：「建組成了，是拿上組織來建村。」的兩句話，恐怕你們誤會。你們要知道，組織工作，是繼續不斷日努力的工作，拿上組織來建村，是說要在組織過程中就要把村建好，並不是說等把組織做好以後，才建村。建政爲什麼？是爲

了要建立健全的村本政治。做什麼？是要把政治放在民間。如何做成什麼？就是組織上實行管理檢查，行政上要實行與民合謀。

循環檢查和與民合謀，是建政的兩條軌道。與民合謀，才能得其情，適其需，獲其心，用其力。什麼叫得其情？就是瞭解他的處境，與所辦的事打合起來，與他發生的關係如何，就可以知道了他的情緒。比如說：雖然辦的這件事，是他需要的事，但是這個時期，他還有比這個更需要辦的，你現在一定要強制他辦，他的情緒就不好。什麼叫適其需？這話復簡單，做鞋的人，問問穿鞋的人，這鞋一定能適用。我們給人民辦的事，問問人民需要不需要，你再給他辦，一定能適合他的需要。什麼叫獲其心？他知道了你給他辦的事，適合他的需要又適合他的環境，你一定能得到他心上的同情。什麼叫用其力？他很同情了你給他辦的事，他一定努力辦。

總之，與民合謀，才能把人民一切的力量，成了我們施政的助力，而不致成了施政的阻力。可使一切的好皆有，一切壞皆無。怎樣叫一切的好皆有？你既和人民商量，你就必須這樣做，這件事需要這麼做，你就須這麼做，那件事須那麼做，你就須那麼做，需要什麼，你就須做什麼，這不是一切的好皆有了嗎？怎樣叫一切壞皆無？你既和人民商量，不但是你拿不出營私舞弊貪賍賣法，你就是驕橫傲慢任性浮淺的樣子，也上不了合謀的路子。這比方說，你既是請人吃飯，你一定拿不出那無理傲慢的態度來，必須是和藹親熱的樣子，這才够個請客的場面。所以上了與民合謀的路子，一切的壞皆無了，也就是你不拿上好的樣子來，就上不了合謀的路子。

與人合謀是如此，與戰士合謀，學生合謀，工人合謀，皆係如此。

對全戰區幹部戰時要訓

十月九日

——在效用工作中進行組織工作以組織力量保證完成效用工作——

整理會員，是健全鞏固組織的開端，循環檢舉，是實現民主集中平民政治的途徑。這兩項工作之能否做好，關鍵首在動員幹部，如何動員。在執行部頒發的指示及辦法中，均有詳細規定。區縣統委會主任，負組織統一領導之責，必須乘此次縣村間各級幹部，集區集縣及集村開會，動員佈置「兵農合一」工作之後，分別專開會議，進而整理會員，及循環檢舉的動員，並交待叮嚀工作，務做到在效用工作中，進行組織工作，以組織力量，保證完成效用工作。爲要！

對洪訓會二十九期兵站幹部訓練隊訓話

十月十八日

——工作上要有計劃防丟防壞本身上要不犯罪——

你們這回受訓，我因在吉建軍，所以沒有和你們多說話。今天你們來吉，我特和你們說幾句話；

戰爭的勝敗，一在戰略戰術戰鬥計劃佈置的周密，配合的好；一在供給補充的適當。說到供給上的事，就全說兵站。所以一個司令官的眼前，應經常坐着一個參謀長，一個兵站總監；作戰計劃上共參謀長的事，作戰供給上是兵站總監的事。

兵站上的事，主要的是說運輸，但運輸最重要的條件；一個是運輸的計劃上要快，要够，就

是糧要多少，什麼時候需要，不要少了。不要誤了。一個是運輸的本身不要丟了，不要壞了。我以前在表格管理上，曾說過備時備物的話，所謂備時，就是恐怕貽誤，而提前準備的意思。所謂備物，就是準備的要充裕，以免不足了臨時補充。今天需要多少是上級的事，說到不誤使用，不壞不丟，全是說兵站。但欲作到此，必須你們對押運的人，要有事前的教育，使他知道如何準備。如何防丟？如何防壞？中途如何住站，如何檢查？如此方不至於生出弊病。

其次兵站上的事，是有收有發，所以你們對人上一定要合情合理的，使人對你好感；對物上一定要公道，不太入小出，教人願意和你共事。今天誰能得到人的同情，誰就能得到人的幫助；誰能得到人的幫助，誰就是成功的，誰就是表現效用的。今天一個進步的組織，很會使人民說他們的好的，得到人民的同情，比方人民與他送糧，總要很速的就接了出來，幫助人民卸馱子，讓人民喝水吃飯休息；雖然人民送的短了幾斤，他也是很和藹的告訴他說：「不要緊！我們一個人少吃幾口就算了！」使人民心上感到過意不去，對不起，下次來送，一定要送够，並且願意送够。所以我很希望你們知道對人公道合理的好處；公道合理是作人的人格，也是增加事的效用的唯一條件。今天人民願意繳糧，咱的兵就能吃上飯，吃上飯就能安心在前線打仗。今天如對送糧的人民絲絲不賺，不能熱情的招待，公道的過秤，甚至還要腳踢手打，使人民感到送一次糧，傷一次心，不願意繳糧，咱的兵就吃不上飯，就要打敗仗。你們兵站人員負有供應全軍的責任，今後一定要時時刻刻取得人的同情，萬不敢得罪一個人！

此外你們應該清楚了，現在是個亂世的時代。亂世的內戰是試驗人的，榮譽人的；亂世是

了兩條路：一條路是成功的，誰成功誰榮譽，一條路是犯罪的，誰犯罪，誰恥辱。當國家治的時候，一個人想出人頭地的成功很難，但你想作壞事也不容易，因為在治的時候，什麼也是有軌道的。但到亂世，就與治世不一樣了，就是我前邊說開闢了兩條路；一是成功的路子，一是犯罪的路子，誰有本領能力，誰就可以很快的成功，誰想犯罪，也給漏下很多的空子，很容易的犯罪。什麼時候好人起來把壞人全清除了，就又恢復了治世。所以生在亂世，糊塗的人很容易走到犯罪的路上。你們一定要時刻提防自己走到壞路上，成爲造化試驗自己的犧牲品！

「你們要知道犯了罪不如豬羊！一個人與一個人相處，是有相處的道理與禮貌的，譬如你們今天來，與我行禮，我要還你們的禮，並且我還與你們講話，希望你們好，教育你們好，你們現在不祇有人格，而且還有官格；但如果你們犯了罪，就失掉了人格，難對你也就無所謂情理與禮貌了！被憲兵警察捆住，牽上，走的快了，踢兩腳，罵：「混賬東西！你跑什麼！」走的慢了，踢兩腳，罵：「你頓死哩！」朝左看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼！」朝右看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼！」低下頭，劈頭兩槌，罵：「你想什麼！」抬起頭，劈頭兩槌，罵：「你洋氣什麼！」你笑，劈嘴兩巴掌，罵：「你高興什麼！」你哭，劈嘴兩巴掌，罵：「你難受什麼！」犯了監禁罪，圈在監獄裏，等於豬圈羊圈，你說濕地不能住，就是教你住濕地；你說蟲蚤咬的受不住，就是教你受蟲蚤的咬；關住門子，不使你有一點自由。犯了死罪，拉至殺場上，等於豬羊的屠宰場，那就毫無人格可言了！所以既作一個人，你們謹記住可不要犯了罪！並且犯了罪，有八個對不起：頭一個對不起，就是對不起你的父母，因為你的母親抬舉你，在尿上須要睡三年，辛辛苦苦

的養活大你，十誇以外作父母的才算對你減少了照料，作父母的抬舉你成了人，上一等說，是希望你光大門第，次一等的說也希望你能成家立業，靠你侍奉；你如犯了罪，被人殺了，你的父母多麼傷心？再說對不起你的妻子。你的老婆娃娃全靠你生活教育，你犯了罪，他們靠誰來養活？他們是如何的難過？第三就是對不起工作部門，四對不起社會。說到自己領導人領導的使下級犯了罪亦是四個對不起：一對不起幹部本身，二對不起幹部的父母妻子，三對不起自己的職守，四對不起國家政治。所以你們萬萬不敢犯罪！但犯罪究竟因為什麼？就是以為能哄了人的心理騙棍；如果以為哄不了人，絕不會犯罪！你們要不犯罪，只有去掉能哄了人的心才行！我今天希望你們好，不是只希望你們不犯罪，因為不犯罪只是不壞；我是希望你們作個革命的幹部。但要想不壞，須先將哄了人的心去了，此心去了，才能保住你不犯罪，木作精羊，你父母聽了一定非常喜歡，你要作個革命的幹部，還得將恥不若人的心樹立起來，此心樹立起來，才能使人的好，皆成爲你的好。你的父母如果聽見了，一定更喜歡，頭一個是不怕你犯罪了，再一個還能與他掙回光榮。所以這一次你們來聽訓，如果能將哄了人的心去了，再把恥不若人的心樹立起來，你這次來是有價值的。否則你等於白來一趟！今天我給你們說的話，頭一段是關於你們職務上的話，後一段是我期望你們的話，也是你們父母妻子期望你們的話。你們一定要切實本上我的話，終身不間斷的去努力！

對廿九期兵站幹部受訓畢舉行離隊式訓話

——要成全國的模範兵站——

十月十六日

你們的答詞很好，說的很明白，很扼要，也很簡得做人應該怎麼樣，現代需要的是什麼。我們只要能照上說到作到，不只增加了大家精神上的榮譽，增加了大家作事的人格，而且也一定能成爲新兵站，成爲全國模範的兵站！

我們今天毫不客氣，就是要成全國模範的兵站！希望你們要將這兩篇答詞作爲你們兵站人員努力的目標，人人遵守，件件實踐了！

(附答詞)

司令長官：

我們此次受訓恭聽

鈞座閉畢課訓詞，及手諭勸詞後，主要的意義在使兵站去病成健去舊成新，經我們檢討兵站的舊病，因爲兵站幹部組織意識不夠，兵站病完全在營私舞弊，致使兵站一切任務不能圓滿完成。我們此次回去，已下定最大決心，誓要做到。

一、根絕欺的心理，剷除私營舞弊的行爲，做到去病成健。

二、絕對要剷除遲緩、貽誤、敷衍、塞責的一切舊習染，做到去舊成新。

三、剷除犯罪的心理，爲自己堵監獄之門，斷上殺場之路，實行三查，爲部屬堵監獄之門，斷上殺場之路！

四、絕對做一個負責、自動、進步頂革命的頭等幹部，建立模範新兵站。

五、擴大洪鍾傳熱熔化作用，做到自化化人。
 以上是我們赤誠的諾言，我們一定要說到做到。謹祝
 健康！

洪訓會第二十九期兵站幹部全體會員謹答十月十八日

司令長官：

我們此次返回首腦部參加洪訓恭聆
 鈞座閉畢課訓詞，副會長傳真訓話，及每日小組會上的研究，深切的了解了新能存在，舊必滅亡；同時我們更追悔過去兵站的舊，兵站的病，是由於我們認識與努力的不够所致，我們嚴切的聆受了去舊成新，去病成健的正確昭示，決以十二萬分的熱誠，來接受並保證今後回到工作崗位上，努力下列各事：

- 一、決對要言會長之言，實行會長之行，志會長之志，成爲會長的化身；擴大洪鍾傳熱熔化作用，作到自化化人。
- 二、根絕欺的心理，剷除營私舞弊的行爲，做到去病成健。
- 三、絕對要剷除遲緩、貽誤、敷衍、塞責一切舊習染；做到去舊成新。
- 四、絕對要建立上規下，橫管橫，下律上革命作風；爲自己爲部屬堵監獄之門，斷殺場之路！
- 五、絕對要切實實的開實效小組會，實行三查三公開，保證兵站進步！
- 六、絕對要改善保管運輸，以分析圖解，表格管理，及防毀，檢查，做到不短少，不損壞，不

積壓，不遲誤，圓滿完成補給任務。

七、絕對要加強輸力，做到距部隊三十里補給。

八、絕對要愛護傷患，做到適時轉運，改善療養。

九、絕對要做新兵站的一顆穀子，變成一種穀子，一種穀子，變成一畝穀子，一畝穀子遍地穀子。

以上各項，自己絕對做到；並不容人做不到，保證同級都做到，如做不到，甘願受集體決議之制裁。敬祝

健康！

洪訓會第二十九期兵站幹部訓練全體學員謹啓十月十六日

對三民主義青年團幹部會議團務講學會講話

十月廿日

——健全革命人格，堅定必成功信念，完成黨的使命——

中國國民黨是當國的黨，是領導國家的黨，所以國民黨黨員的責任很重大。國民黨既是當國的黨，則中華民國的興衰存亡繫於國民黨；國民黨既是領導國家的黨，則抗戰建國也是國民黨員義不容辭的責任。

三民主義青年團是黨的先鋒，是黨的新血球，所以每一個團員必須格外努力，才能担負起重大的責任來。如何努力？

第一、健全革命的人格，以身作則的來領導人民從事抗戰救國的一切工作。

第二、堅定必成功的信念，成爲革命的先鋒，一刻不懈的努力，跟着時代進步，完成黨賦予的一切任務。

大家都是黨的青年幹部，一定要深懷今天國家民族遭遇着空前的危難，正我國民黨黨員發奮努力之時，事在人爲，幹部決定一切，只要我們努力，齊一進步，就可變衰弱爲富強，由抗戰的勝利奠定了復興的基礎。希望大家在會議期間熱烈的討論，深刻的研究，完成黨的使命，盡了黨的一份子的責任。

對各運輸站站長訓話

十月廿五日

——成爲仁義站表現出愛人公道的效用來——

運輸站也是爲表現政治功能而設立的，所以你們必須將運輸站辦好，才能符合上政治的要求；如果辦不好，即不如不辦。我每次傳見返部幹部時，總要問他們對運輸站的批評意見，按他們說，運輸站辦好的有十分之四，不好的有十分之六，並且首腦部還規定出差人員回來，必須先報告所經運輸站辦的好壞，方准開支旅費；否則，就不准報銷。此外，我還特別吩咐服務士教他們出去調查反映運輸站辦理的好壞，於此，你們就可瞭解我對運輸站辦好的期望是如何殷切。你們千萬不敢使有一點不好，有一點不好，一定很快的就可以暴露了。

世間一切事物，統有一個種子，有了種子就能發芽壯大，一顆穀子一穗穀子成爲一畝遍地穀

子，你們這回担任運輸站職務可以說是有了種子，第一顆穀子就是鐘頭山站長賀德儒；第二顆穀子就是審渠站長劉德泰；有了一顆穀子就不愁沒有一種穀子；有了一穗穀子，就不愁沒有一畝穀子，遍地穀子。此次你們參觀鐘頭山，就是與你們傳種子，如果這種子上不來，就是你們的心地壞了。說到你們當站長的負總管一站之責，不一定是自己親自打掃，親自端飯，就是個好站長，實際是要求你們能够把所管的人選拔好，教育好就行了，使他不偷懶，不作弊，對人謙虛和藹，對事勤謹，使的旅客進一回門腦筋中印一回好，進十回門，腦筋中印十回好，更能糾正了旅客的錯誤，解決旅客的困難，使他感到教訓他如父兄，侍奉他如孝子，如此才是我期望的仁義兼備的運輸站。所以今天我們到運輸站上的人，統要向賀德儒劉德泰看齊，不許有一個不如他的。如他並不難，只要你努力用心學習，每天晚上開一次小組會，檢討一日工作的得失，看今天招待的客人什麼地方不週到，或什麼事惹他不高興，如何檢點，如何改進，明日就照今天檢討下的法子去改進，一定使明天比今天進步，這樣就一定能如他。今天好的誰也說好，就是敵人仇人也同情；壞的誰也說壞，就是父母妻子也不容。你們今天辦壞運輸站，不只是你對不起自己的職守，難逃法紀的懲處，就是任何一個人統可以不容你！你們想想，如果一個人活成個人不殺咱，就是人的無能，人的無人格，那咱就太無人生的價值了！

上次郭經理視察各地運輸站回來時，我會和他說：你以後出去見了不好的運輸站人員可以就地打死！我給你這個權柄，但必須給我辦好！我總認為今天運輸站辦不好，比我們打敗仗遭利害！此次各站帶草，改為征購，並非為賺錢是數，這筆錢可以不必是數，但必須大家拿這筆錢。

來整理運輸站，使收拾的乾乾淨淨，妥妥適適的，冬天不致使人受冷，夏天不致使人受熱，真正成爲仁義站，表現出愛人公道的效用來。此爲我對大家的期望，也是你們大家努力的目標，希望你們好好本此回去努力！

對山西省工作競賽開幕典禮訓詞

十月二十九日

——由互相競賽加速了進步，由工作檢查督促了進步——

今天是我省各項工作開始競賽的日子，人家應該記的今年二月二十六日我在進步展覽會開幕時說的：舉行工作競賽的意義，是要表揚已過的成績，作爲繼續進步的依據；我並說到今天光復紀念日開一次進步檢查展覽會，檢查我們各部門，各個人工作進步的成績；今天全省工作競賽的開始，正是我們預定計劃的實行。

競賽些什麼？按我們的規定，分爲政治競賽，產物競賽兩項：

(子) 政治競賽：

- 甲、組政軍教經共同的——三查三公開
- 乙、組政共同的——拿起人民來
- 丙、組織的——循環檢舉，實效小組會，整理會員
- 丁、行政的——說服行政保護食糧
- 戊、軍隊的——羣衆力量的事務機構

己、學校的（訓練機關）——教學進步會

庚、國民兵團的——村管理

（丑）產物競賽：

甲、各合作社

乙、各互助社

丙、各工廠

至於競賽的期限，如何競賽，與競賽的主辦機構，及競賽的獎勵辦法等，在頒發的山西省工作競賽檢查通則上規定的很詳細，你們必須本照實施。組政上作到：村與村競賽，縣與縣競賽，區與區競賽。軍隊上作到：連與連競賽，團與團競賽，師與師競賽。教育上作到：級與級（班隊同）競賽，校與校（訓練機關同）競賽。經濟上作到：生產小組與生產小組競賽，社員與社員競賽，村合作社與村合作社競賽，縣合聯社與縣合聯社競賽，互助社與互助社競賽，經管社與經管社競賽，工廠與工廠競賽。大家必須對進步的人的人格和行爲，作爲自己仿行的模範；對進步的事，就其規定領導督促執行的好方法與收到的效果，作爲自己施行的依據，對各地或各工廠的生產成品，作爲自己觀摩改進的標準。使我們不如他的，一定要超過他，我們比他強的，還要繼續進步。這樣才能達到我們提高工作情緒，收到工作實效，改良工作技術，增進工作效率的競賽的目的。

同志們！競賽是進步的樞紐，檢查是進步的關鍵，我們只要各就自己的工作崗位，努力自己

的事功，由互相競賽加速了進步；由工作檢查，督促了進步，我們一切的工作，就可以走上了突飛猛進之路！等到明年同志會六週年紀念日，開始展覽競賽的成績，二月底宣佈競賽的總結果。希望大家從今天起，好好努力吧！

對憲兵一顆穀子訓話

三十一年五月一日

——不欺哄不營私舞弊——

我最近感到許多人，總以為我教大家不犯罪，不欺哄，剷除營私舞弊是我需要大家這樣作的，這是大家的認識不夠！試問你不犯罪，你不欺哄，你不營私舞弊，是保你不丟人，保你有前途，保你不變成豬狗羊羊的被人殺了宰了，與我有什麼關係？這如同你是個革命的，你是個有技術的，你是個努力進步的，是你自己的光榮，你自己的洋氣！別人需要革命的幹部時，當然要挑選你，別人需要技術的人時，當然要聘請你，別人需要努力進步的人辦事時，當然要用你，別人誰也奪不了你的革命，奪不了你的技術！奪不了你的進步成績！說到我要求大家不犯罪，不欺哄，不營私舞弊，不是我需要你如此，是希望你如此，你們統好了，使二戰區有好軍人，有好同志，我領導上大家也是快活的！所以今天大家要切實認識，不犯罪，不欺哄，不營私舞弊完全是利自己，不是利他人的！是頂數你自己需要你如此做的！

對憲兵一顆穀子訓話

八月一日

如何帶兵

一九七團進步保證委員張永祿同志與我來一封信，內容是說他在一九八團時，與團長鄭汝河談的帶兵的一段話。信內說：「鄭團長談他當連長的二年以內，沒有跑過一個兵。他就問他是什麼原因？鄭團長說：沒有旁的，不是威嚇着他們，更不是利誘了他們，很簡單的就是要與他們發生了情感作用。他又問：如何才能與士兵發生了情感？鄭團長說：關心士兵的痛苦，解除士兵的痛苦，久而久之，就會發生情感的。」我認爲鄭團長這兩句話很切實，如果真能照此做到，就可帶住了兵。前幾天我會和大家說：「三查能減少逃兵，並非直接的效果，是間接收到效果；因爲改良了軍官，影響了士兵。我覺的要想使逃兵少，必須要待兵如子弟，如趕羊羣式的帶兵法，斷難根絕兵逃。這也就是說：對士兵必須要實行十回廿回的個別談話，拿上情感和他團結才行。」實在說，你今天真正的能關心他的困難，解除他的困難，他認成營盤與他的家一樣，甚至比在他的家還好，他絕對不肯跑的。事在人爲，人定勝天，所謂無不能的精神，就是繼續的爲其所能爲而不懈不止。繼續不斷的完成小事就是大功，繼續不斷的完成易能，就能完成難能。世上無所謂大，積小就能成大，世上無所謂難，積易就能克難。在今天說帶兵的辛苦，如鄭團長或超過鄭團長者很多了，但還有少數不夠的。你們是憲兵的一顆穀子，對此段話必須特別注意，並要負責轉告全體的憲兵隊長及班長本之實行。總之帶兵只要能如父兄對其子弟的關心就能帶住兵。

對憲兵一顆穀子訓話

九月一日

——拿上情感團結士兵——

官長待士兵必須要如父兄的待子弟，熱心的關心他，殷切的期望他，誠懇的教育他，合理的管理他，必須要實行個別談話，拿上情感和他團結，由個別談話中，瞭解他的生活狀況，學習情形，以及家庭情况等，瞭解了他以後，就可針對着鼓舞他的情緒，解除他的困難，使兵不顧逃，不敢逃，不好意思逃。我們家鄉裏有句土話說：「人心換人心，四兩換半斤。」爲什麼說四兩換半斤？就是說上級的人對下級，只要有辛苦，有恩惠，有感情，下級對上級就願意拿上加一倍的。好來報答上級。譬如一個分隊長，如果真正拿感情，下辛苦來管帶士兵，士兵一定對分隊長十分信賴，辦事一定願意費力的去作，那就什麼事也容易辦好。你們是憲兵一顆穀子，都是下級幹部，希望你們一定要本上我這話去努力實作，並影響其他人也統照此去作，你們一定能帶好兵，領導上他們同你一齊努力進步。

對憲兵一顆穀子講話

十月一日

——幹部與戰士合謀——

此次我建軍期間，感到班長在管兵帶兵教兵上負的責任很重大，所以我就提高了班長的身份，把班長叫成幹部，把兵叫做戰士，以使班長確實負起箭頭的責任。

幹部與戰士的關係很密切，平時榮譽與共，甘苦同嘗；戰時共患難，同生死，故幹部對戰士必須要事事與他合謀，才能獲得戰士的心，用上戰士的力。什麼是合謀？就是需要人做的事與人

商量怎樣做，就叫合謀。合謀的功用，不只是可加強了自己的領導，且不致乖背了人情，可保證你作事上，一切好皆有，一切壞皆無。你們統是帶兵的幹部，所以我希望你們要時刻不要忘了與兵合謀的話，真正要拿上人情統顧合理管理，來關心兵的疾病，安慰兵的情緒，解除兵的困難，領導兵們進步，成了兵的母姐，使他生活上精神上情緒上不感到一點無趣，如此你才能使兵服從你，愛戴你。希望你們本此努力！

對首腦部士兵進步委員會第一次指示

三十二年四月二十八日

聽了你們所訂的士兵進步委員會組織及工作綱要，感覺你們所定的編組分級，太太太默，每小組應改為五人至九人，不必固定九個組為一段，應以此為原則，按居住地區的便利，再變通酌定。

你們的作法，應如何下手？

應照我以前所說的「訓選組訓運」實行，先在普遍訓練時從士兵中，把羣衆領袖選拔出來，把這些羣衆領袖，組織起來，再加相當訓練，使用他們，去運動羣衆。

什麼樣人，是羣衆的領袖？

這樣的人我們通常都能看見，只要拿上方法去試驗，使他們發表意見，凡是能說的使人心服的，那一定就是羣衆領袖，這種作法，還需要你們拿上技術經驗能力，自動負責的去運用。邵子說：「有十人之人，有百人之人」，這就是說羣衆領袖，就看我們會不會去留心選拔他們。

再就是領導他們，要會政治動員，近來接到在汾東工作同志的報告，說到在某村遇到叛逆的馬夫，問到他們的政治情形，他們全說的有條有理，說到共產黨，他們信仰的很堅決，說到我們這裏和後方的情形，他們也有相當的瞭解，並能作出正確評論，像這樣的人，如果放在我們或後方的環境裏，他如何肯在，如果讓我們領導，如何能領導他們，我們今後應注意提高士兵政治水準，實行政治動員。

領導他們，教育他們，不要祇用講話式的，要用上方法啓發他們，使他們善於表現力量，切實成了羣衆基層。

駐會以後，仍須加強領導，注意不要脫節，駐會對他們每小時須接頭四回，我和副會長各一回。這種工作，一方面是要增加他們內力，是一種學問，說到革命，是要建立並鞏固我們羣衆力量更屬迫切需要，希望你們努力去作。

對士兵進步委員會第二次指示

三十二年五月十二日

- 一、編組先將我和副會長公館的士兵全編了，其餘一律編組。
- 二、委員會每日工作兩小時，辦公二小時接見一小時，每星期辦公七次七小時，接見兩次兩小時，講話兩次一小時四十分，攷查兩次兩小時，會議兩次一小時二十分。
- 三、段長指導員決定後先研究三天，其工作每天四十分，每星期集合兩次，攷查兩次，開會一次

，此五次有效方法是研究之目標。

四、小組長指導員爲此次研究之重心，全在他們隨時隨地教育管理感化，委員段長指導員集中力量傳他們的熱。

五、工作方針把握住以父母待子女之心，及以父母希望別人待其子女之心待士兵原則。

六、工作方式以親切的教育說服士兵，可以引動二千多人之熱情，用上大家的力量勿以後繼母對子女的方式刺激人心，造成冷酷無情的風氣，減少人的興趣。

對首腦部士兵進步委員會第三次指示

三十二年五月二十七日

領導士兵進步，是奠定革命基礎的重要工作，我們要作革命工作，單靠幹部還不夠，應該用上羣衆力量，幹部如同箭桿，羣衆如同箭頭，箭桿要使箭頭發生力量，幹部要在羣衆中表現效用，今天要叫大家領導士兵進步，要在克難坡表現革命基礎的羣衆力量，你們在工作上，應該努力下列幾點：

(一) 在小組中注意選拔羣衆領袖，羣衆中的領袖，羣衆中的英雄，好像羊羣裏的嚮導，馬羣裏的兒馬。只要能把他們放在領袖的地位，便可很輕易的領導起來，所以對小組長的選拔，必須特別注意。

(二) 使首腦部士兵進步到人人不犯烟賭賭欺，世上的好事雖多，但我們說到自己，只要能切實作到一點，就可空已過的歷史，超現在的世界，我們更能使士兵切實根絕了烟賭

賍欺，便足够超過歷史與世界，而得第一。

(三) 促進勞動生產，使他們競賽勞動英雄，人人的生活，能得到一儉少校的特遇。

(四) 作到政治保衛，拿上他們不犯烟賭賍欺和勞動生產的兩個需要，換得大家的一個需要，使他們均能努力於政治保衛。

對奸叛煽動民衆的做法與我們的對策的指示

(五月二十七日對國民兵團幹部講)

甲 奸叛煽動民衆的一般做法：

一、曲解我們對人民的要求或政治號召，挑起人民的不滿與反對。

二、利用時機鼓動人民，向村公所或縣政府請願。

三、利用一二激烈份子或派人潛入羣衆中，激發羣衆無理性的盲目行動，故與軍警找麻煩，或激怒當局聲出禍端，作爲擴大事態的藉口。

乙 我們的對策

一、凡有對人民的要求或號召的推行，必須詳細的說明，與人民的好處，指示人民，如有不好可用循環檢舉的方法向上循環糾正，並指出可能發生的曲解誤解，以揭破其挑撥中傷的陰謀，且必須要以主動的姿態去做，以收先發制人之效，並告知人民有人說某種話就是挑撥離間的奸叛行爲，對誰說誰，就把他捉住送村公所，若做到人的後面，就成解釋費力多而收效少

二、萬一發生了情願，或類似情願的羣衆行動，在處理的人絕不敢生氣，要脾氣，在處理的方法，要因勢平息，不要逆勢制止，同時要在羣衆中發覺陰謀主使份子。

三、注意難民中之「一」年青有生產生活能力的人，「二」不對個人的吃穿發愁而到處遊走的人，「三」注意夫婦關係家庭生活。

如有可疑者應先考查其有無保證人，並看其保證人能保證了保證不了，沒有者讓他找，保證不了的讓他另找保證人。

以上所說都是治標的方法，治本的必須是組織住民衆拿起人民來，確實實行循環檢舉，建立起民衆基礎的人心政權來，根絕奸叛煽動民衆的空隙。

對士兵進步委員會第四次指示

三十二年五月三十日

知之者，不如好之者，好之者，不如樂之者，能够樂爲，才能自動的發揮效用，你們應該將此工作，認成是自己的興趣工作。

副會長現在的身體，稍過不適，即易生病，但是，他却不惜身體的疲勞。常常想帶出去講話，教育大家，每有召開的會議，他一定都要出席，把副會長的心理照出像片來，你們看看，是如何的燦爛光輝活躍的呢，他此種教育人的精神，純是拿父母期望兒子的心，期望我們的同志，副會長見了人，即指導人，教育人，想成全人，自己學習與熱心教人的精神，是無時或息的。

社會上使人最苦痛的，是無人教育自己，無要求自己教育的人，我們有頂好的精神，沒有教育人或受人教育的機會，等於拿上自己種子無地可種或有肥沃的土地而無可種的種子一樣是極大的痛苦，也是非常可惜的事。

孔子常告人說：「我學不厭而教不倦，」孟子說：「得天下英才而教育之，一樂也，」今天我們的士兵需要教育的人，你們負起這個責任，是得了教育人的機會，但是，絕對不要認成是爲組織盡義務，必認成這是組織賦予自己已表現效用的機遇，所以須拿上十二分的熱忱，承受這個工作，學習孔孟，學習副會長致誨人的樂趣與精神，學習美國醫士楊懷感謝付與他的工作，發揮熱情，表現辛苦，促進士兵進步；小組會，是士兵進步的途徑，你們對此必須特別努力，促其切切實實的開。

對行政會議出席人員指示

八月二十日

我感到村警察改管理員的這件事，大家還有點誤會，警察本爲行政上執行最低任務的人員，故其身份必須得够了，各國警察通具有高尚的資格，人民對警察亦是非常的尊重；我國在袁世凱時代因爲創辦新政，將退伍兵充當警察以致降低警察身份，至今不可收拾，今天我們如仍以警察的名義整理警察很難。所以我意將原來的村警察改爲村管理員，如此方不至身份低下妨害了警察的執行。但村管理員亦不可輕意任用，必須經過相當的考慮訓練，否則，很好的制度，恐怕又要作壞。

關於健全村幹部案對行政會議與會人員提出意見的指示

八月二十四日

把村幹部的待遇提高以後，即有大批幹部到村級去，加強村政工作。正如同放大了容量，才能放進容積。村政工作中有了特別要緊的事，可以集中大家的力量，作幾天趕快完成了，不能叫大家全作了部分的事，致對其本身工作不能全部的去作。尤其村政指導員，那一部分工作上的不夠，也是你全部上的不夠，所以不應對一部分看的淡，一部分看的重。對此最好定一施政辦法，使村政指導員有所遵循。

我以前會說，要盡三個月的努力，指導村政上路。今後我還不放鬆，一定要使村政上路，希望內外一齊同我努力。責任是人特有的理智種子，人無責任心，與禽獸則無分別。政治就是責任，不負責任，則人無政治能力，我們若不負責，我民族若變成無政治能力的民族，想不叫人蹂躪那裏可能？普通社會上做一個長工，也得担任甚勤甚，當一日和尚打一日鐘，並談不到革命，革命的幹部，是不計待遇，不說賞罰的。如果作甚敷衍甚，連糧備上的長工也不够，還够個革命幹部嗎。

午感指示

三十三年八月二十七日

國民兵團，就其功效而言，為行政軍事連繫的橋樑；就其功能而言，為生活生產戰鬥合一的紐紐，就其性質而言，為維持村中治安的村武力；就其效用而言，為軍政部所頒十項任務及本會

村管理與行政軍事臨時委辦事件的執行者；就其配合而言，是組織的先鋒，行政的後盾，政衛團的明身。以上任務如何做到？

一、怎樣做個行政軍事的連繫橋樑？

好好的訓練工作隊，自衛隊，一半時間施以工作隊的訓練，成爲行政的中堅，一半時間，施以自衛隊訓練，上了軍事的初步，把村中十八歲至四十五歲的壯丁，一面有了行政能力，一面有了軍事初步的技能，這就是做子行政軍事連繫的橋樑。

二、怎樣做生活生產戰鬥合一的樞紐？

管理訓練教育村中的工作隊，即甲乙兩級的適齡壯丁，使他們一面加大了生產，一面受了軍事訓練，一面服了軍政部十項戰時任務，管理了人民的行爲，使村民生活生產戰鬥合一；完成合一化，這就是做了生活生產戰鬥合一的樞紐。

三、怎樣做維護村中治安的村武力？

拿上自衛隊的軍事訓練，使他有了軍事常識，軍隊組織，如各村發生了不安情事，或外來盜匪逃兵及小敵，均可以靠上自衛隊壓制或勦除了，這就是做了維護村中治安的村武力。

四、怎樣做軍政部所頒十項任務及本省村管理與軍事行政上臨時委辦事件的執行者？

實行這個任務，須村政指導員督促上自衛分隊長，將村中戶數分爲三部份，責成三個班長，一個班長管理一部份。比如說：村中有五百戶，一個班長，編一百六十多戶，班長再將這一百六

十多戶，分爲三部份，或五部份，責成三個至五個閭組長負責管理起來，如是三個組，一個組長，管五十幾戶，如是五個組，一個組長管的三十幾戶，如是四個組，一個組長管的四十戶，如此把管理的範圍和管理的人定了，在那個管理範圍內，應辦的十項任務及村管理、與行政軍事臨時委辦的事，皆由班長督促上閭組長負責管理，不過這裏有個最要明白的，是閭組長是幫上班長管理的，班長，要有決心，不用閭組長幫助管理，自己也能管理好，加上閭組長更管理的嚴密週到。

關於軍政部十項任務的第一項漢奸間諜的查緝防止，間是離間，諜是偵察，報告；間諜，就是敵人打發上他的能幹的，裝成我們的人，到我們的地方來，遇事造謠離間，把我們消息報告敵人，這種間諜，最聰明最厲害，也最能幹。漢奸是我們的人賺上敵人的錢，來替敵人辦事害我們的。這個諜大多是籍漢奸窩藏的，如無漢奸，間諜即不易窩藏。怎樣防止查緝漢奸和間諜？查是查出來，緝是把他捆住，防止是不叫間諜往外邊來，不叫本村人當漢奸，查緝防止先要能發覺，必須能發覺了誰是個間諜，誰是個漢奸，你才能把他捆起來，你必須能發覺了誰有做漢奸的嫌疑？誰將來有做漢奸的可能？你才能防止。如何發覺了必須由村政指導員領導督促自衛分隊長，自衛分隊長亦應自動自發的負起責任來，絕對要領導上三個班長，並且能使三個班長，領導上閭組長，將本編村中的戶口，一家一家做豎系的檢討。什麼是豎系的檢討？就是隊長副隊長和班長將分給班長負責管理的戶數，一家一家的考究檢查他們，分開絕對不做漢奸的，和現在雖不做漢奸將來有做漢奸可能的，同現在一等可疑是漢奸，二等可疑是漢奸，三等可疑是漢奸的，分

開此五等。永遠不做漢奸的，就不必注意他，將來可能做漢奸的人，就防止他可能，當漢奸的原因，不外：吸鴉片的，賭錢的，懶惰的，奢侈的，總是錢不夠花，誰給錢就替誰辦事。防範之法：對吸煙的叫他戒煙，對賭錢的叫他戒賭，對懶惰的叫他勤謹，對奢侈的叫他儉樸，這種工作應由村公所第二組承辦，以村公所的名義，切實管理人民，務期做到，如保國民兵團的甲乙兩級壯丁，除由第一組按普通人口戶籍辦理外；應由第三組承辦，責成自衛分隊，對他加以懇切的教育，切實的管理，並提倡自衛隊員的互相管理規勸，爲他戒賭，戒煙，戒懶惰，戒奢侈，幫助他成個好人，保險他不犯罪，爲他堵了入監獄的門，爲他斷了上殺場的路，並可使他父母妻子不受他的害。至於對一等等三等的可疑人，分別教育，規勸，監視；一等嫌疑人，監視，二等嫌疑人，規勸，三等嫌疑人，教育，但均須實行三查：考查，檢查，調查。考查，是考查他的生活，是不是有額外的錢來。行爲是不是有不該去的地方去，不該來的人來；檢查，是考查發生了一件事，對這一件事欲明真象，實行檢查，如有人給他送過一封信，或他和某可疑的人談過一次話，要對這件事實行檢查，當面問他，並問他與這件事有關係的人；至於調查如他出外走了一趟，或是有人到他家裏往來的奇怪頻繁，暗暗的調查他做了些什麼事，說了些什麼話。總之，考查是半明半暗的做，檢查是彰明較著的做，調查是暗暗的做。

此外還有一種有效的辦法，就是發動互保或責成討保，發動互保是普遍的，如按閭鄰是第一組承辦，即是羈空的發動鄰中五家互保。

互保是不做漢奸，討保是某人有了做漢奸的嫌疑，但沒有證實，責成他討保，就是說有人保

你不是漢奸，可以准許你自由，否則，要常常的監視你，管理你的行爲，使你一舉一動，都得在村的管理之下，這應由村公所第三組承辦。至於第二組應該發動組織，一面以宣傳教育的方式，大喊做漢奸之不對，一面以組織保證的能力，發覺漢奸，一面以組織的力量，循環檢舉補救了一三兩組的不够。

總之，這事情是在村政指導員有熱心，有計劃，有持續力的領導能力。

我以上這個辦法：如軍政部十項任務中丁項的不入幫會，不做匪黨，庚項的不做竊盜，不吸食鴉片毒品，及賭博並打黑槍的，均可仿照以上辦法辦理。

我再把軍政部十項任務，關係乙項匪患之警戒，勦除及搜查說一說：

警戒是如鄰村有了匪患，本村即把三十三個服務自衛隊隊員，召集起來，向匪的方向警戒，伏在路上，伏在房上，伏在溝沿上，或溝裏的要路上，他來了硬硬的打他。

勦除是土匪盤據在本村或鄰村，地方上自動的或受縣區的命令，向上匪進攻，這種辦法，有時是本村單獨勦除，有時和鄰村自衛隊協同勦除這匪患。

至於搜查，是勦除的把土匪打散以後，零星土匪，藏躲在某地方上，我們去搜查他。

總之，警戒是不讓土匪來，勦除是自動的去剿土匪，搜查是將土匪打散以後，土匪少了，用三十三個服務自衛隊隊員，多了調全體的服務自衛隊隊員，一村力量不够了，可聯合數村的自衛隊隊員，自衛隊力量，不够了，可以請派警察，如警察力量不够了，由縣長請派軍隊。社會上的土匪，如人身上的癩，非把他去了不可；打黑槍的人，也是一種土匪，也非把他去了不可，再說西貢。

關於水火災空襲之警戒及救護，這好辦，有了水火災，就是所有附近的自衛隊，一齊來救水火災。空襲，就是飛機來襲，村中飛機來時很少，如有飛機，叫大家藏在溝中，野地中，趕不及坐在家里，叫敵人看不見目標，如飛機上放下炸彈打着人，掉下燃火彈來燒着人，趕快救護。

再說丁項，關於幫會及匪黨之偵察及禁止：幫就是洪幫，清幫，會就是哥老會，紅槍會，及一切邪門外教的會，匪黨即是奸黨，擾害人民，推翻政權。怎樣偵察，看那個人是怎個，偵察他，偵察見以後，本上法律的規定，或是讓他退出幫會黨，或是逮捕他送法廳問罪，禁止，就是不准他入幫，入會，入黨，這需要本上法令，何種禁，何種不禁，禁的要多向人民講解，說明禁的理由，說明幫會黨的不好，使人民心上了解了，自己不肯入那禁止的幫會黨，這是頭等的做法。人不十分了解那幫會黨的不好，你禁止他，他偷偷的去，你查出來，就懲辦他，這是一等做法。這二等做法是無能村公所的做法；頭等做法是有能村公所的做法。但無論如何，用頭等做法，絕不要拋棄二等做法，在十個人裏你教育他，總有幾個人不聽你的話，這不聽話的人，是最胡塗，總要擒住他，非叫他聽不可。

糊塗人如牛一樣，非上上鼻拘，他才由你擺置他。這頭等辦法，重在教育，應由第二組承辦，二等辦法，重在管理，應由第三組承辦。

戊，關於境內出入人民，並留客住宿之檢查及取締。

己，關於旅店及公共場所，並攜帶違禁物品之稽查及取締，這與村管理有關擬併入村管理指示大家。

庚、關於竊盜吸食鴉片毒品並賭博之查禁，要先就本村誰是有竊盜可能的，誰是有窩藏外來竊盜可能的，誰是有吸食鴉片毒品及賭博的嫌疑，誰是有販賣毒品鴉片及窩賭嫌疑的，就以上可能嫌疑的，應找詢其家長親戚，及閭隣長，予他以親切的的教育，不妨以三次、五次、十次、八次的教育他，明白的和他說這事情做不的；壞身體、破家產、犯罪，犯了罪，叫人打叫人罵，和豬羊一樣，丟了人，受了罪，花了錢，送了命，糟了父母兄長的心，侮辱了自己兒女的臉面，說明是一百個不上算，一百個做不的的事。再拿上國民兵團自衛分隊管理他，考查他，使他不敢爲，如要是甲乙兩級適齡壯丁，更要親切的的教育他，嚴正的管理他，並叫隊員們多數保證他，非叫他改邪歸正不可，所謂不容人不能使人能的本領，就是這地方用呢！

辛、關於鬥毆之禁止，及排除鬥毆，是種不良的行爲，禁止鬥毆，要在村中造忍讓的風尚，要盡量的講演、教育、鼓勵大家，說明與人打架是沒涵養沒理性的人，更是個不聰明的糊塗漢，打了人，是犯罪的，打的人輕，犯輕罪，打的人重，犯重罪，打人總是犯罪，那有聰明人，甘心做犯罪的事？一定是個糊塗漢，倒是被人打了的人，挨下人的一個犯罪，還不吃虧，可是那有聰明人，找的願意挨人的打，所以說，打架鬥毆，是絕對糊塗人做的事情，這種道理，是村政指導員，主任特派員，閭隣長，自衛隊分隊長，在村中，無論是唱戲、開會、操練，但有機會，就應該向人詳細解釋，國民學校的教員，更應該在年幼的學生腦筋中，灌輸此項道理。至於禁止，是硬性的規定，除教育他們以外；告知村民不准鬥毆打架，縱有不平的事，應由閭隣長及村公所，與之評論，並告知他們無論有理沒理，都是先受了罪，再論理的曲直。

至於排解，是他們已經打架鬥毆起來，凡是自衛隊員，要先給他們排解的不打了，再看他們事之大小，理之曲直，送村公所處理，如果事大，處理不了，可送縣裏處理。

壬、關於道路、橋樑、電桿及其他一切交通設備之守護，如是不與敵人接近的地方，這些問題很小，如是與敵人接近的地方，應按關係的重要，派自衛隊員輪流守護，不重要的，由村公所派守護隊監視。

癸、關於森林河堤之保護及防範，其他保護地方治安，這一條，關係更不重要，因為森林河堤，固需保護，也是用這個規定宣傳的地方多，需人保護的地方少。

至其他保衛地方治安的事項，除此十項外，也不甚多了。

總之，以上十項任務，並不難，全在村政指導員領導的得法，一二三組計劃督促的週詳，村支部團隊長自衛隊執行的圓滿，尤其是自衛隊分隊長、班長、團組長均能熱心的、勤勞的、始終不懈的、把嫌疑人在腦筋中記的清清楚楚的，時常予他一個警戒，使他樂於成個好人，不敢不成個好人。

村管理

村管理範圍可大可小，從大處說，村管理可以把軍事、司法、行政、教育、經濟、生活、勞動、人倫均包括在內，所有一切登記、統計、禁約、公約、起床、睡眠、衛生、醫病、作油、作醋、推米、磨麵、食品種類、數量，以及父慈、子孝、兄友、弟恭，與婚喪事故，居住遷徙，積穀、賑災，恤孤、救貧、學藝、學工、升學、停學，與一年收入之支出，有餘，不足，均在管理

範圍之內，這種管理就是村公所及村中各部門各幹部集體負責的責任，現代化的國家，沒有不是把這些事，全全管理起來，並且是管理的很好。今天我說的村管理，是小範圍，就是我們所說的，不讓什麼人進村進不了村，不讓什麼人出村出不了村，不讓什麼貨進村進不了村，不讓什麼貨出村出不了村，不讓人說甚作甚，人不能說甚作甚，讓人說甚做甚，必須說甚做甚的六句話。爲什麼要作這個村管理？怎樣作成這個村管理，什麼人負責做這個村管理？我與你們詳細說說。

我未說村管理三句如何做的話前，我先說段站崗放哨的話，站崗放哨的用項，是防止敵人襲擊村莊的用項，大在距離人近的村莊，常常恐怕敵人來圍住村莊，搜索人，搜索幹部，搜索財物，有站崗放哨的人，多來遠眺見敵人，迅速的報告村中，即打鐘鳴鑼，則準備逃避及埋藏，至於沒有敵人襲擊顧慮的村莊，拿上站崗放哨，想確實管理了不叫什麼人進村進不了村，不叫什麼人出村出不了村，不叫什麼貨進村進不了村，不叫什麼貨出村出不了村，就把站崗放哨用錯了，費力大而收效小，就以實行村管理說，站崗放哨也不够。

站崗放哨對稽查行人和貨物上的意義很小；站崗放哨的用項在防敵人的襲擊，你們明白了此，就不至於麻木的以站崗放哨就算辦了村管理了。反把站崗放哨防敵人襲擊的注意，減少了，濫用了，站崗放哨，從今以後的做法，不盡廢站崗放哨，不濫用站崗放哨，我詳指示於這村管理三件事中。

我們說村管理的三件事，先得說誰管理，憑上什管理，應分爲事前管理，事中管理，事後管理。事前管理，是防範性的，在使不出範圍，應由村閭團長行政系統的管理；事中管理，是進行

性的，不能使他停滯過去，是國民兵團自衛分隊隊系管理；事後管理，是處理或改善，應由村公所所的整個機構管理。

至於憑什麼管理，如管理人不讓什麼人出村出不了村，不讓什麼人進村進不了村，應定一個特種村民行動管理規則，拿上這個，管理不讓什麼人出村出不了村；再定一個特種隣村人民訪問村民規則，拿上這個，管理不讓什麼人進村進不了村；再定一個旅客行動規則，拿上這個，管理旅客尖宿過往；再定一個本村貨物出村，外村貨物入村規則；並定一個長途運輸貨物經過卡所檢査規則，拿上這個管理不讓什麼人什麼貨進村進不了村，不讓什麼人什麼貨出村出不了村；再規定一個必須做的和不讓做的，必須說的和不讓說的；把這些規定好後，拿上這個規定管理不讓人說甚做甚人不能說甚做甚，讓人說甚做甚必須說甚做甚。

誰管理哩？村幹部全體照我說的事前管理，事中管理，事後管理。憑什麼管理？拿上腦子，章程、規則，是死的用腦子，多少分章程規則，有多少分的效果。村幹部必須照自己所負的責任，村閭隊長自衛隊分隊長，副分隊長，班長，閭組長，平素把分給自已管理戶中的人，詳細的考查了他，研究了他，分開各樣的，一等嫌疑入，二等嫌疑入，三等嫌疑入，及小嫌疑的人，照我前頭說的，分別適當的給他們十遍八遍的親切的，一個教育，十遍八遍的懇切勸戒，如果不行的話，再與他個嚴厲的警戒，警戒了還不行，再給他一個嚴密的監視，並可叫他找一家兩家的保。

我這是說不讓什麼人出村進村，是把不讓的壞人沒有了，丟下的好人都是讓的了，那是更好，雖有不讓的壞人，預先加以警告，管理討保，使他接受了管理，不違背我們的規定，省下我們

對他事中的執行，事後的處理與善後。

你們知道我前幾年主張的村裏頭要做到村村無訟，家家有餘，最近我要做到村中無一件不公道不合理的事，如欲做到家家有餘，必須先知道了誰家是走上坡，誰家是走下坡，爲什麼走下坡，糾正他走下坡的行爲，才能做到家家有餘。誰好做不公道的事，誰好做不合理的事，誰好做人不做的事，起了爭端，教育他，糾正他，才能做到村村無訟。咱們現在的縣長，民國以前，歷代都叫知事，所謂知事，就是知一縣的事，出了搶案，他要受懲罰，出了逆案，他也要受懲罰。什麼理由懲罰他咧，因爲他是一縣的知事，早應該知道縣上某人是個強盜，某人是逆子，早應該教訓他，教訓不成了管理他，禁閉他，你爲什麼叫他做出搶人和逆案的事來，縣長還是如此，那村村政指導員還罷不了解你村上的好人壞人，誰應如何教育，誰應如何管理，誰應如何強制；不只是如此，現代化的國家管理人民，那一家家不乾淨，地不乾淨，衣服不乾淨，同受教育管理，這是說到消極方面？再說到積極方面，人民不知甚，不懂甚，同要問村公所，我會聽過美國人問他的村長，中國的豆腐如何做，村長的答：我與你調圖書館裏的書查一查告你，所謂現代國家的行政人員，同是如此。這裏你們一定有個精疑，國民兵團負的是事中的執行，你這是把事先的防範叫國民兵團做了，你這話錯了，政治完全重在事前的防範，事中的執行，與事後的處理，善後那就是滴上淚的去做了。

我給你比方的說：講衛生叫人不害瘡是最好的，等的長起瘡來叫醫生拿上刀子割，就成了不得已的行爲，自衛隊系的人員在村中負的就是訓練人民的責任，訓練就是訓練技術與精神，及實

的一個村管理的責任，就是要管理的人不需要管理，使人不做壞事，等的人不做壞了事，再懲處人，就成了二等的政治，不是頭等的政治了。

那末，你說是只是自衛隊系的人該如此嗎？凡是村公所一、二、三組均該如此。

唐太宗說：「朕貌瘦而天下肥」，當一個村幹部，尤其是村政指導員，要能做到幹部瘦而村民肥；幹部勞，而村民安。龍照我這話做的，是革命幹部，不能照我這話做的人，恐怕就不能堵住人的口，說咱們是黨混子，官混子，營混子。

我們二年來喊的不關心人民利害的行政人員，就是民賊；敷衍塞責不深入澈底的組工，就是新官僚；擾害人民的軍隊等於土匪的口號。你們一定認這口號是對的，大家應趕緊警惕努力，把民賊新官僚土匪的帽子脫掉，做到村村無訟，家家有餘，無一件不公道不合理的事；站在革命幹部的地位，欲做到此，你想捨幹部都瘦而人民肥，幹部勞而人民安的做法如何能成？可以說：人不是好就是壞，好的就非好不可，如拿上營混子，官混子，黨混子的做法，想做成革命的事來，絕對不可能的。

究竟什麼人不讓進村，我告訴你們這種人進了村，到誰家與誰家不利，或是他進了村與村中大家皆不利，這些人都不讓他進村，如偷人的人，與搶人的人，販賣鴉片料面及吸食鴉片料面有賭博嫌疑的人，犯了罪，官廳緝拿的人，或是刑期未滿炸了監偷跑了的人，漢奸和與敵人做諜報的人，匪黨叛逆未經過自首的人，有到村做秘密工作嫌疑的人。此項人應特別注意，這些人進了村，到誰家戶與誰家不好，與全村大家也不好，應該不讓他進村，怎麼不讓法？預先由村團那長

，調查好本村本團本鄰各戶在外村的親戚朋友，或本家有上項不好的人，應當禁止這些人進村，然後由國民兵團自衛隊奉村公所的命令，通知本村各戶，某村某人不許他到我們村裏，你們家戶就不許接待他，你同他是親戚朋友或本家，預先告知他這是村中大家的公議。

●究竟什麼人不讓出村？我告訴你們，出去與他自身不好，與他父母妻子也不好，或者即與全村不好的人，不讓他出去，這不讓出村，分爲定期的，臨時的，定期的如出去偷搶人的人，出去販賣鴉片料面或吸食鴉片料面有賭博嫌疑的人，有漢奸嫌疑的人，與敵人做諜報的人，有匪黨叛逆嫌疑的人；臨時的如因爲噪囂打架憤氣，到鄰村和人拚命的人。以上這些人，分別定期和臨時不讓他出村，預先告知他不讓他出村，如果你有特別事件，非得村公所許可不可，並讓他找一保人，保證他不偷偷的出村。

究竟什麼貨不讓進村？我告訴你們這種貨進了村，說到一家與一家不利，說到一村與一村不利，不讓他進村，如違禁物、鴉片、料面、金丹、賭具、烟具、私自攜帶的武器，村公約禁止進村的物品及行政上規定不准流通的貨，如仇貨、敵貨、奢侈品及破壞社會秩序和惑亂人心思想的印刷品及書本等，有明令規定，故這些貨進了村，到誰家與誰家不利，與全村大家也不利，這些貨應當不讓他進村，怎樣不讓他進來？預先由村公所規定好，由村團鄰長向村民傳告了，再由四隊的訓練上普遍的向四隊隊員說明，並由國民兵團自衛隊在村管理中切實檢查，——未到家家戶戶的檢查是自衛分隊負責，在家戶裏的發覺由團鄰長負責。

究竟什麼貨不讓出村？我告訴你們一家出去與全村不利。這貨不許出村，這貨極簡單，

下年景的食糧，和私自出賣的餘糧，最嚴重的是資敵的食糧。總之，凡就一家說是長餘就一村說是不夠的貨，如無縣政府的命令，就應該不叫他出村。怎麼不讓法呢？預先由村公所規定或團代表大會決定，告知大家禁止之，這禁止的責任，由團鄰長傳給大家，再由四隊負責人對四隊民確實講解，說明利害，有不聽話的懲罰，這是先教民。

一 至於實行禁止也應分開責任，團鄰長負事先檢查的主責，就是不讓他有這事。有了這事情，在院子裏就阻止他，至低限度也要在巷口以內攔住他，可以說巷口以內團鄰長負責，出了巷口到了大路上，就是自衛分隊隊員負責，如出了村才知道，應由自衛隊和村警負責去趕他去。

究竟什麼話不讓人說？我告訴你們，與自己不利，與全村不利的話，不讓他說，如下流話，有傷風俗的話，洩氣話，防礙民族進步的話，利於壞人的話，不利於好人的話，利於敵人的話，利於匪黨的話，破壞我們政治的話，違背立場的話，造謠生事的話，混淆是非惑亂聽聞的話，以及臨時政令禁止的話，這些話都不讓他說，因為這些話說了於他自己不利，於一家不利，於全村大家也不利。怎樣不讓法？把這不讓說的話，預先由村公所告知團鄰長，由團鄰長告知各戶，村公所再告知小學校教員，轉告知小學生，由小學生告知家裏的人，再由四隊拿上這個訓練人民，使他深深的感到說這話的不好，自己丟了人，壞了一家一村的事，頂好是叫他不說，如果碰見他說的時候，當下糾正他，你不是個新國民嗎，為什麼說這不好的話？再分別他說話的輕重，按上違禁罰法與他一個懲罰，如有漢奸匪黨及其他政治嫌疑的話，由國民兵團自衛隊扣起追詢，如有懲處必要，承村公所之命令懲處之。

究竟什麼事不讓人做？我告訴你們，與自己不利，與家裏不利，與全村不利的事，不要去做，如漢奸，匪黨，烟賭，竊盜，強凌弱，衆暴寡，富欺貧，智詐愚，以及家庭殘忍，不公理，不合理，遊手好閑，這些事人應特別注意，這些事誰做了與誰不好，家裏全村都不好，應該不讓他做。怎樣不讓法？預先由村公所規定由團鄰長告知人民，並由團鄰開會討論應做不應做，大家決定了不應做，以後作為村團鄰的公約，以後每團每鄰每星期討論一次，自己團自己鄰中若有個人犯以上的錯誤，誰犯了罰誰。罰法分兩種，一種犯了法，依法問罪，一種不犯法的，依村公所罰他糧或罰他錢，或罰他做工，或在大街上向大家承認錯，這是團鄰長的責任。惟此事要澈底辦好，全在訓練，訓練之責，應責成四隊，切實訓練隊員，不讓做的事不許做，做了是與家不利，村不利，自己還要受罰，就是自己要吃虧。

究竟什麼事讓人做？我告訴你們，於他個人有利，與他一家有利，與全村有利，就是應做的事。如生活勞動，抗戰勞動，扶助好人，反對壞人，實行互助，主張公道，做甚務甚，家裏有荒地，年年餘三分之一的錢，預備荒年，疾病災害，講求衛生，強壯身體，受四隊訓練，開實效小組會，循環檢舉，村幹部村公所的錯誤，講求娛樂，發奮力量，怎樣讓他做這事呢？是教育能的多，壓制性的少，應責成四隊，和國民學校教員，訓練隊員，教育學生，並在唱戲開會時，隨時提倡有一人好的向大家宣佈，令大家向他看齐。

總之，村管理很難，但善分別規定，亦很易，就是注意四點：一、分別開應管理的人，二、分別開應管理的貨，三、分別開道路設卡管理行人貨物，四、分別開失宿的考查失宿的人貨物。

將這四點，適當的規定，村管理則易實行，人分爲嫌疑人，不嫌疑人，貨分爲准出入貨，不准出入貨，道路分爲省縣村的道，卡分爲省卡，縣卡，村卡，並規定各站卡的設置招待及檢查辦法，站分爲尖宿，規定了尖宿站，和尖宿以外尖宿人貨的考查辦法。

各編村應在本村要路口輻輳點上，頂好村公所所在地，適當地點，佔用幾間房屋設立村管理檢查所，叫村中的守護隊員，分開輪流值日，配合上村自衛隊服務隊員，輪流對過往行人以及在村中裝卸貨物，負檢查之責。

這個檢查所的燈油柴炭等費，由全編村出之，村中的守護隊如有一百個人，一年當中每人担任三天多，如有二百個自衛隊員，一年中每人担任一天多。如村中守護隊員，有願常川負此責任，亦可教他担任，並可予每月津貼一官斗至一斗五升之食糧，但服務自衛隊員，必須輪流。

卡所與村管理檢查所有四個任務，一是招待旅客，一是稽查人貨，一是發覺歹人，一是查扣歹人。

人類的幸福，端在互助，行旅的困難，有時實在可憐，如行旅有疾病，或遇雨雪等之行走困難時，村中要爲之解除，雖化費點費用，使他終身不忘這個村的美名，在區公所或縣政府所在的檢查所，要問旅客，那個編村公所招待的好，好的年終公佈大家向他看齊，不好的對他批評糾正使大家向他鑑戒。

稽查人貨，首在檢查本村出入的人貨，已有規定，應照章則施行發覺歹人，無論本村外村遇有行色張惶者，即應注意監查，如監查出有形跡可疑之處即送村公所處理，扣獲歹人係專指省縣

上的有緊急命令，如有脫逃之監犯或部隊之逃兵及臨時之盜案、命案、搶案等緊急命令令各處查拿時，盤查扣獲之。

以上爲村管理的方法，至村管理的根本，則在教育人民，在村管理加强的同時，要加一種村教育，增加村民的常識、常能、常德，使人民自行管理，接受管理，協助管理，村管理才能有真正的效果。

由村管理的推行管理了村人的行爲，改良了村中的風化，以增進村民的幸福，並要拿上村管理管制了貨物，使需要的不能輕出，禁止的不聽偷人，稽查了行人招待了行人，使歹人一過而破獲，行人一過而誌感，可使仁義雙顯，今後一定要減免形式，充實公道愛人的內容，收到村管理的實效。

這村管理的話我已說完了，我寫這一篇話，是爲徹底的整理村政，村中興利除弊，主張公道，互助愛人的事情，一一發現，做到精神上無一不合理，無一不公道的事，生活上，達到村村無訟，家家有餘的目的。

在抗戰上表現了生活、生產、戰鬥合一的經濟中心抗戰政治，樹立了復興的基礎。

惟我這話大半是指示國民兵團幹部的話，其中亦有涉及村團團長小學教員的地方，因爲村中的事，本是連帶的，村公所是村首腦，村政指導員是村公所負責領導責任的人，我這指示上所講國民兵團的任務，均須全體協助，更須村政指導員做嚴密的領導，方能完成，應責成國民兵團團長在縣政務會議上領導起來，照我的話做去，至於國民兵團警察人員，應將此指示，作爲團長團

的新生命，上下必須具有必完成此指示的堅決決心，再由編練處召集區督進組的人員，和縣副團長，研討實現的辦法。研究好後，本「工欲善其事，必先利其器」的道理，訓練縣級、區級、村級、國民兵團自衛隊的負責幹部，必須訓練的他們成了實現這指示的人材，絕對不許有一個實現這指示的障礙，才能有結果。若他們不好，叫他們和人民接觸的事愈多，得罪的人民愈多，就是反使人民罵我的人愈多，我反費上力的寫了一個整理村政爲民愛民的一個指示，結果，又給我添了些罵名，那就是編練處以及國民兵團一切人員全成了國家民族社會的罪人了。

再這話我寫的很長，必須作爲國民兵團全部人員執行職務的教科書，先費上一個月的工夫，由上級教育下級，使人人了解了，做什麼如何做，以後繼續不斷的討論，實做的經驗教訓，修正我的指示，可以說我這指示，國民兵團的幹部，雖不要大家背過，但是確實的連看帶講，經過三十回以上，才是你們實現我這指示的初步，我簡單的說：你們照我這實行的，就是革命的幹部，不照我這實行的，就是落伍軍人。

你們應該將做甚務甚，做甚學甚，做甚成甚，做不成甚羞甚，做壞甚殉甚，作爲你們完成此事的根據，並作爲你們的口號。

國民兵團負責招待軍隊過往，凡軍隊過往，到村中有住宿及飲水吃飯，國民兵團應按規定辦法，負責招待，其性質代村公所負責；其效用是站在軍隊和人民中間，本上軍保民，換得民助軍，民助軍，換得軍保民的道理；一方面補助軍隊，要到一村十村歡迎，一方面領導人民，尊重軍人，優待軍人，腦筋中深深的認識了軍人是拚上自己的命，保護人民生命財產的，如果人民不尊

重軍人，不優待軍人，就是與自己的生命財產做敵人。這種道理，要預先多次的教育村民。軍隊到村，國民兵團先與軍隊接頭，把軍隊的需要報告村公所，把人民的困難，傳達給軍隊，總使軍隊到村裏不感人民的待理，人民不感到軍隊不說理，這個任務很難，很要緊，我們在村中有國民兵團的自衛分隊，尙不能調解了軍民的感情，那是國民兵團的恥辱。

對兵農合一實施工作日程之指示

九月二十六日

征拔壯丁，以過人民不是不願意應征，實在是人民感到不合理不公道的痛苦，故生怨言，不公道是不一律征拔，且有門道的充了雜役兵，不合理是應征無年限。家中無人養活，此次改了兵農互助小組，不合理不公道一定可以去了，但尙有一個顧慮的，就是瞞丁、瞞齡。

什麼叫瞞丁？就是在外的役齡壯丁，假報死亡，因報旁的均不算，在外當兵在外做事均所不許。

什麼叫瞞齡？就是明明是十八歲，瞞成十八歲以下，明明是四十七歲，瞞到四十八歲以上，這一次辦理必須做到不瞞丁，不瞞齡，使人人感到很公道，才能盡去了以過的不良。

按兵役法上之規定，征拔壯丁是縣長、區隊長、區隊附、村隊長、村隊附、團班長、負事實，凡瞞了丁和瞞了歲數，皆謂之漏丁，漏了丁，團長不論年歲大小，應代替服役，村長村隊附也要受連帶處分，我們應加上村組政指導員，與團長，共同負責，負什麼責？就是一鄉中有一個漏丁的，要罰該團長服役；一個團中要有兩個瞞丁的，要罰該團長充兵役；一個編村中如有五個

漏了的，村隊附，村隊長、村組政指導員，均罰充兵役；每小區有漏了二十五人以上者，區長撤職嚴懲，區隊附罰充兵役；每縣漏了在一百人以上者，縣長國民兵團附團長分別嚴懲，但被罰充兵役者，不能受優待，且服役無年限，你們聽聽這責任很大，懲罰亦很重，怕的就是漏了，就規定了這嚴重的懲罰。

還有些連帶有重責任的人，就是國民兵團區自衛中隊長，村自衛分隊長，班長及團組長，因為他們是專門辦兵役的，他們更應有不漏了的責任，其所受之懲罰，除團組長與團長相同外，區自衛中隊長、村分隊長，班長，均應受軍法嚴處。

至此次增設之村組政協助員，縣組政協助員，縣統委會主任，均應比照縣長區長，村組政指導員，受相當之處分，就是縣統委會主任與縣長，縣組政協助員與區長，同村組政協助員在所管各區內漏了四個人以上者，即與團長受同等連帶處分。

以上係負責任者，我們此次辦理兵農合一應全體幹部一致動員，均應有協助完成之責，負協助之責任，不能不有貽誤之相負責任，這就是公務員服從服務令的連帶責任，就是命令辦甚就應當有負辦好甚的責任，大家千萬不要以為我們是站在協助的地位，不負完不成事的責任，今天在我們的組織下，我們將官吏服務令的責任把我們全當成是些公務員了，我們是革命的同志應該拿出革命的企圖，工作的熱情，定要努力力把這事辦到澈底，無一漏了，這才是組織同志的身分，我們應拿上有一個漏了，就絕對自裁的勇氣，辦理此事，才能超過公務員的身分，就在革命幹部的地位，願我全體同志本此精神努力之，勿拘拘的將官吏服務令的責任，而減低了我們革命的精

神。

辦理此事雖說全體負責，應規定一個重心，重心全在村組政指導員，村組政指導員，應以全副精神貫注此事，全在自己腦筋中盡量搜索，誰家瞞了瞞齡，搜索之法，明用村閭鄰長村自衛分隊長班長閭組長，暗用村警和村組織，及特別選定之密報員，均係與自己親自接觸不許發生橫的關係，亦不許一人知之爲自己密查密報，並編查了小組作家庭訪問，到甲家問乙家，到乙家問丙家，到丙家問甲家，用兩家證一家的方法，作一個途徑，自己並要隨時下鄉抽查村閭鄰長負初查之重責，自衛分隊長，班長閭組長負覆查之重責，村主任特派員據點小組長小組秘書負第二次覆查之責，查了小組長負第三次覆查之責，村組政指導員負最後審定之責，你們已過不好的村幹部，有折扣有一百報九十預算再征的錯誤，這個錯誤，可以說是由上下雙方造成的，今後上下統是據實辦事，上邊不會武斷的要人，下邊亦無須再瞞哄，如要瞞哄，就是在你的職務下伏下一個罪惡，何時發覺何時受處分，等於你坐的橙子下埋了一顆炸彈，你終久要受了他的爆炸！

工作日程綱目

- 甲、準備時日（十五日）
- 乙、動員幹部時日（十九日）
- 丙、與民合謀時日（五日）
- 丁、實行查丁（明密查）時日（十五日）
- 戊、突擊瞞丁時日（二日）

己、編組時日（八日）

庚、規定協助事項（糧花交付何人家庭需人力協助些什麼尤其注重柴水）臨時與編組同時進

行。

辛、入營時日（臨時以命令定之）

壬、號召歸農時日（日期另定）

癸、分配耕地時日（十一月二十日至一月二十日）

甲、準備時日

一、編練處準備應帶書籍及文件

1. 兵農合一方案

2. 兵農合一實施細則

3. 兵農合一指示問答

4. 申銑指示

5. 覆吉縣實驗小組函

6. 兵農合一民衆課本

7. 實行兵農合一與民合謀的說法與做法

8. 工作日程

二、編練處準備應帶表冊

乙、

動員幹部時日(十九日)

會長批：實施兵農互助為解決種地的人多打仗的人多的最好辦法，尤為當務之急，我區縣村各級幹部，必須切本兵農互助各項辦法，努最大的力去服務，必與民合謀得到人民的同意，得到無一漏了。

一、區級(八日)——分行政區召集縣統委會主任縣長國民兵團附團長及區統委會全體

委員(由區統委會主任委員召集首腦部派員指導)其任務如左：

1. 傳達甲項一、二、四、各條內容

2. 討論工作日程

1. 役齡壯丁登記冊

2. 兵農互助小組登記冊

3. 人口地畝統計表

三、發動幹部赴各縣傳達

1. 每縣一人或二人

2. 南北區高幹各一人幹部二三人

四、開會研討並解答問題

五、準備出發一切事務(主持會速飭駐會辦)

六、電知各區動員幹部日期

3. 決定各縣動員召集日期及注意事項

二、縣級（七日）分縣召集村組政指導員村長村主任特派員自衛分隊長村隊附小區督進組全體縣級有關人員（動員全體幹部三分之一下鄉者必須一併參加）（由統委會主任委員召集首腦部派員傳達區統委會主任委員專員督導組主任國民兵團督進組主任集體參加指導）但區統委會所在縣之動員幹部會議與區級會議合併舉行其任務如左

1. 傳達內容與區級同

2. 討論工作日程及區組修正之點

3. 分派縣級幹部分段到村督導檢查

4. 計劃佈置小區督進組督進辦法

5. 下令召集村幹部及團領導幹部集村開會並準備食宿

三、村級（五日）

1. 分編村召集

子、脫離生產幹部——小學教員自衛隊班長合聯社辦事員

丑、不脫離生產幹部——村長團村長農會幹事長幹事婦會幹事長衛生員

寅、團領導幹部——團長團代表據點小組長國民兵團團組長（有團書記者亦召集

卯、組政協助員秘書等在村幹部

辰、由村組政指導員負責召集在縣開會幹部協助主持縣及小區級派村幹部參加指

導

2. 講解並討論內容如下：

子、會長訓話

二小時

丑、兵農合一方案

半小時

寅、兵農合一實施細則

一小時

卯、兵農合一指示問答

二小時

辰、兵農合一民衆課本（講解背誦）

四小時

巳、覆吉縣實驗小組函

一小時

午、工作日程（討論）

四小時

未、解答問題

二小時

3. 時間兩天——食糧除食公糧在外其餘有村供給住漏村民戶分配民戶代爲炊爨每人

每日柴菜洋一元由村合理攤籌歸墊

4. 按編村地勢交通及工作環境劃分爲三個工作區區如該村自衛分隊班長已劃有班管

區者即照班管區不再另劃（繪製地圖）

5. 責成村秘書及村組政協助員爲查了小組組長組織查了小組每小組配備脫離生產幹

部一人至三人

6. 查丁小組長及團幹部返閩時應準備事項如左：

子、兵農合一民衆課本

丑、覆吉縣實驗小組函

寅、工作日程

卯、所管各團壯丁名冊

辰、役齡壯丁調查登記表

巳、文具紙張食糧券及柴菜洋（每人每日一元由村款開支）

午、兵農合一方案及實施細則

預先通知召集閩鄉幹部及守護隊壯丁隊開會並派員準到

丙、與民合謀時日（五日）

會長批：

一、與民合謀：難事亦易收效，不與民合謀易事亦招錯敗。政治之本在人民，能事事與民合謀，得到人民的同意，那我們的政令一定如流水之易行，甚麼功效不可收呢！今後我們政府對兵農合一一定要說甚是甚，說到那裏做到那裏，不叫有一個漏丁，更要做到受優待的，絕對得到應享的優待。

二、用情理的说法與算賬的方法與民合謀。

1. 晉西以外的山西，以及陝西、河南等地的人，還往來我們山西當兵保護我們，我

們晉西的役齡壯丁還不該自己出來當兵，保護自己的身家性命財產麼？

2. 子、逃役及雜役的壯丁，雖不在家不能耕地，也要編組出優待糧花，那麼我們爲甚麼不把他叫回來編了兵農互助小組？服國民兵役在家耕地將生產的糧食，交了優待呢？

丑、已過家中無辦法，兵農合一後家中能得到優待糧花，（小麥五石熟花拾斤）解除了困難，並能得到人力上的照應。

寅、已過服兵役無年限，兵農合一後三年期滿即可歸家。

卯、已過不當兵出一石糧，兵農合一後亦出兩石五斗糧（小麥）斤花（熟花）叫人民算一算看是那個佔便宜那個吃虧呢？

3. 與人民合謀的方法可遵照

會長指示的三個做法（會長九月二十日手訂與民合謀內）

會長批：密明查丁的目的，是要做到誰家也不能瞞壯丁，瞞年齡，不叫瞞丁瞞齡的人家得不公道的便宜，不瞞丁瞞齡的人家吃不公道的虧。但這工作甚難做，村組政指導員與查丁小組長必須一方面公開的，一面去努力，一方面秘密的佈置工作的實效，此事關係兵農合一的成效甚大，望我全體幹部一致努力，圓滿完成任務。

一、召集副團長鄉長小組秘書在適中地點開會，已受訓之團領導幹部一律參加協助進行其工作如左。

1. 講解兵農合一方案及兵農合一民衆課本。

2. 說明閭鄰長的責任及漏丁處分。

3. 佈置起先鋒模範作用及反映人民意見。

二、召集守護隊壯丁隊由副閭長及四隊小組率領在適中地點開會。(依照普訓民衆辦法辦理食宿問題)其工作如左：

1. 講解兵農合一民衆課本。

2. 講解兵農合一問答。

3. 講解視吉縣實驗小組函。

4. 解答人民提出的問題。

5. 宣佈保證人的責任。

三、以閭爲單位佈置密報員二在每閭工作其條件如左。

1. 有不容人不精神者。

2. 家中出了，歹感到痛苦者。

3. 比較窮苦者。

此項人員須絕對秘密並只與查丁小組長直接發生關係。

四、召開閭領導小組會秘密佈置組織同志担任左列工作。

1. 宣傳兵農合一的好處。

2. 解釋人民的誤會。

3. 偵察防範製造謠言及其他破壞行爲的人。

4. 隨時糾正打擊說風涼話洩氣話的人。

5. 反映人民意見。

五、派查了小組幹部隨同人民下閭深入民間察訪人民反應並發覺村中能起作用的人以不露痕跡的方式做個別談話。

六、末一日查了小組同志回村開會檢討並請示困難問題。

丁、實行密明查丁時日(十五日)

一、此事的成效，在壯丁名冊有無瞞丁，爲保證完成計要分負責任。

1. 村長領導閭鄰長，負最初編造壯丁名冊之責，頂好無一人漏丁。

2. 交國民兵團自衛分隊長領導上班長及閭組長負復查之責，如有遺漏查出是復查者之功，如有遺漏查不出，與村閭鄰長負同等責任。

3. 爲保檢討，由查了小組做第二次復查，查出來的漏丁是查了小組的成績，如有漏

丁查不出與前兩條人員同負其責。

4. 村主任特派員領導閭據點小組長小組秘書作第三次復查，功過同前。

5. 村組政指導員負最後審定之責，由其指定之密報員密報參酌審定功過同前如經審定之後再有漏丁各級負了各級的責任外村組政指導員應負其責。

二、村政指導員秘密派遣村警下鄉調查隱漏壯丁及歲數的人親自佈置密報員。

三、查丁小組逐戶訪問登記。

1 每戶以半小時為原則，到一戶登記本戶查訪鄰近兩家做到每戶有兩家證實。

1 必要時傳詢家長談話。

四、注意十二歲至十七歲四十八歲至五十五之男丁有無瞞哄其方法如左。

1. 由其父母兄弟姊妹子女及結婚年齡做用參證。

2. 由其年齡相近的其他村民生年比較。

3. 突問其本人及家屬是何屬相。

4. 找三個負責保證人保證其非役齡壯丁但事先須宣佈保證人的責任

五、查丁小組到團應負責導問幹部之責。

1. 村團團長初查查出漏丁幾個？

2. 據點小組長及小組秘書發覺幾個漏丁突擊糾正過幾件事？

3. 團代表報告人民有何反應。

六、查丁小組每五日回村開會一次報告檢討工作並研討發覺瞞丁的技術。

七、村政務會議依照本項第一條責任復核審定名冊。

八、分團召集團民會議宣佈壯丁名冊並征求突擊。

戊、突擊瞞丁時日（二日）

- 一、發動佈置組織變革。
 - 二、村幹部下閭隨時接受人民個別口頭報告。
 - 三、傳詢管教人民，偽裝偵察。
 - 四、如有歲數不實者，應以丁項四條方法追行年齡審定。
- 己、編組時日（八日）
- 一、縣統委會根據部隊機關團體學校送來各役名冊分編為各編村分閭各役名冊發各編村與本村覆查核定之名冊核對編組。
 - 二、查丁小組帶以上名冊及編組名冊分閭協同閭政小組會按規定辦法督同閭長負責編組其經核對有不確實者亦先行編組以後再行查正須在備考欄內註明。
 - 三、編組盡先採用自由組合最後用指定辦法應注意其家族關係住地遠近貧富狀況在服役優待照料便利原則下適當配備。
 - 四、編組由組政指導員村秘書村隊長附村長村主任特派員村組政協助員作最後決定並組成抽籤委員會。
 - 五、抽籤委員會將自由編組以外之役齡壯丁以其志願三人配合一組並製常備兵一國民兵二籤票著由其三人當衆抽籤決定。
 - 六、兵農互助小組編竣後凡應服常備兵役者應令其準備入營。
- 庚、規定協助事項時日（與編組同時進行）

一、國民兵對服役者家屬優待辦法如左：

子、優待食糧於每年夏秋兩季交濟，棉花於秋後交濟於入營時食糧一半逕交服役者之家屬。

丑、服役者家屬如家中再無男丁其柴水由國民兵在可能範圍盡量幫助。

寅、如遇婚喪疾病以及用力事故國民兵均須熱心幫助。

卯、以上優待棉花及勞力上之幫助僅限於其直系親屬及配偶如父母妻子等。

二、村組政指導員對優待服役者家屬應實成各級幹部隨時查詢負責執行務須使服役者家屬感不到生活上之痛苦。

以上兩條具體互助辦法由村按實際情形規定之。

辛、入營時日（臨時以命令定之）

一、村組政指導員將各小組彙造名冊並將常備兵另行造冊彙報縣統委會將服常備兵役總數電報首腦部轉飭部隊派員依限到縣接領。

二、縣統委會於部隊接領人員到縣後分令各團村分別招集送縣交接領人員帶領入營並按規定手續彙報交接入數。

三、村組政指導員接到縣統委會招集入營命令後將本編村服役壯丁於次日召集到村派自衛分隊長率領送縣於離村時舉行歡送會鼓勵其入營情緒。

四、服常備兵役者入營後村組政指導員以及其他村級幹部利用下鄉工作機會隨時安慰其

家屬。

王、號召歸農時日（日期另定）

一、各機關團體額外僱員及佚役事先由首腦部通令依限遣歸。

二、凡各機關團體額外僱員佚役及潛逃士兵逃役壯丁編入兵農互助小組服國民兵役者均應號召歸農其號召辦法如左：

子、村幹部愷切告知其家屬服國民兵役者要出優待糧花招回來是上算招不回來是吃虧者其寫信或打發人赶快往回招並告知以前逃了的兵及逃避兵役的壯丁今天招回來公家絕對不追究。

丑、如其家屬向各機關要回來村公所負責呈請縣統委會辦理或呈請上級令其放歸

三、村幹部對歸農逃兵及逃避兵役應藉機予以安慰開導以安其心。

癸、分配耕地時日（十一月廿日至一月廿日內容另定）

閩越申刪電呈報赴靈石參加會議計呈，七日返會，汾靈兩縣行政會議詳情，除由各該縣另報並請示外，至兵農合一之實行兩縣村幹部估計不至有何困難，並經調查過去為逃避兵役而參加機關部隊學校之員警，近來已有請求報假回家編組種地之事，惟專事僱工種地生活之家，因僱工被編組而解僱，或為負擔常備兵糧花而要求增加工資，將感受困難，現在指定編村實驗中，情形後報，因留會未去靈石，子植在汾西實習兵農合一習全晉侯仲穆森李子法申敬叩。

對縣村組政幹部問題解答

九月廿四日

問：何謂民主集中制的集體制裁做法？

答：民主的意見，集中的決定，用這個方式決定對一個應受處罰人的制裁，就叫民主集中制的集體制裁做法。

問：何謂有表有裏有體有用功能互顯地天泰的效用政治？

答：先說地天泰，是易經上的一個卦，地在上天在下，形容天地交而萬物通。上下交而其志同也，形容政治要採取民意，亦即孟子所謂「民為貴」，近人以此比民主，實際即是與民合謀。政民合一，即是上下交，合謀而後，即是其志同，為大同政治之階梯。

所謂有表有裏有體有用功能互顯，表即是用，亦即是功，裏即是體，亦即是能。政治是表，民意是裏，得民意的政治，就是有表有裏，有體有用，就是功能互顯；因有能而表出功來，因有功而顯出能來。

問：此次集訓，幹部多對組政指導員所負之組織任務，意識模糊請明確指示！

答：過去的村政指導員，改組政指導員是因為今日的政治是組織領導的政治，也是組織效用的政治，組織力量無窮大，所以組織領導的政治效用亦無窮大。組織是本體，政治是效用，組政指導員是本體效用的集中表現。組政指導員一面努力本體，一面發揮效用，使組織的效用表現在政治上；也就是說政治的功能，以組織的力量表現出來。以上是我對他們的答覆，我再

給你們說說村政指導員兼組織指導員的效用，村中村政指導員必須要兼組織指導員才够集中。所以今後的村政全是說村組政指導員熱心如何能力如何辛苦如何三者缺一不可，如三者具備則效果一定很大。我們把村政指導員定爲村工作領導主官；他就成了村政中的一個心腦，故他好一切必須皆好，他壞一切就不能不壞。這樣集中的辦法，一個做事的人就很願意當一個村組政指導員。因爲區級以上的人，只能說，不能做；村組政指導員真是又能說，又能做，有好的意思，當下就能表現在民心上。如這樣集中的辦法，當組政指導員的還不熱心，不辛苦，那就是心死了的腐敗官僚，自暴自棄，一無所成！

對吉縣縣區村閭受訓幹部提出人民痛苦事項之解

答

三十二年十月七日

一、出差官兵，爲了省出柴菜住宿等費，故意到距離尖宿站前後三五里之村莊，派飯住宿。

解答：出差人員，都按章領有旅費，關於柴菜費，均規定有詳細數目，沿途設尖宿站，專爲便於出差人員之食宿，爲省柴菜費，不到尖宿站住宿，是不合理的事，即便因故趕不到尖宿站，在人民家中食宿，亦應按章給柴菜費，如不給時，應記明部隊番號，或機關名稱，出差人員姓名，吃飯時間，向村公所報告，由村組政指導員查明報請統委會分別向各該主管長官交涉

二、部隊種地，借上人民農具，壞了不予修理，有的借去不還。

解答：軍隊借用人民器具，應通過自然村行政人員，如團鄰長等，如有損壞，應該賠償。

三、軍隊包庇人民牲口，不支差。

解答：凡屬人民牲口，都應支差，就是公務人員的牲口，只要交給人民喂養使用，也應依規定支差，如軍隊包庇人民牲口，或藉口是自己的牲口，不讓支差，這是軍隊的犯罪行爲，應該嚴懲，各部隊的主官要確實檢點所屬，不要有此壞的行爲。

四、國民黨團督導隊，和各村人民要柴，濕柴每二斤折交一斤，人民不滿。

解答：公家和人民共事，必須公道合理，才能得到人民的同情。人民交督導隊的柴，應交乾的，如沒有乾柴，必須交濕柴時，也應按公道的標準折合，這事很簡單，確實試驗一下，看多少濕柴，能頂多少乾柴，標準一定，部隊的柴，也够燒了，人民也不吃虧，這事應由視隊長朱處長與縣統委會，研究規定折交標準，向人民和軍隊兩方宣布。

五、國民黨團督導隊，直接向人民以低價強購燈油，並派做山鞋，派差畜馱水磨麪。

解答：部隊對人民的征派，按規定統應經過行政機構，如縣府區公所村公所等，直接向人民強購硬派，是不合規定的。人民對督導隊供給柴水磨面等，已有詳細規定，應檢出再向督導隊與人民宣佈。至購油做鞋，也應該規定個合理的辦法，這事應由軍需處軍務處縣統委會負責辦理。

六、東石泉據點守備隊不住他自己打好的窖洞要住民房，人民要求該隊騰移。

解答：這事應由趙世鈞確實查明處理，如果守備隊自己打下的窖洞够佔。即不應再佔人民的房子。

，如不够佔，亦要合理的調劑，絕不應使軍隊的窖洞空著。人民却没有住處。

七、山葯蛋折交小米。規定的小米斗數太多。

解答：山葯蛋折交小米，原爲解除人民困難，如人民認爲折交斗數過多，可儘量交納山葯蛋，如無山葯蛋可交。准每斤山葯蛋折交合作券五角，交由縣統委會代購。

八、人民想拿蘿蕒頂山葯蛋。

解答：山葯蛋是主食品，蘿蕒是副食品，性質不同，不能抵交。

九、部隊機關所種秋糧，應按限價，送交民食調節處。

解答：這事經管局已有規定，就是各部隊機關所種食糧，除自用者外，餘按限價售給民食調節處，應該照此實行。

十、兵站住在村，各部隊到站駛運東西，向閭長人民亂借東西。亂要差，人民不增支應。

解答：部隊機關，向人民借物要差，按手續都應經過所在地行政機構，並出具正式借據或通知，用完辦完，將原物交還，否則便成擾民行爲，各村所住部隊，如有此種現象，人民應將亂借東西亂派差派的部隊番號，主官姓名及借的什麼東西要的多少牲畜，詳細寫出，向上反映，以憑法辦。

十一、人民代製軍服，應先由縣派員到村檢驗，以免製做不合，來回駛運。

解答：人民代製軍服，其尺寸式樣，及一切標準，都有詳細規定，應由各村公所，向人民購辦明白，確實督導人民，按照規定製做，並實行中途檢查，如有偷工減料，不合尺度式樣者，

應立即糾正改變，如村邊縣，經檢查再有不合規定者，由村負完全責任。

十二、有人在部隊上頂名，在家裏種地，不支差。軍隊伴種人民地，包庇地主不支差。

解答：人民在部隊頂名，家裏種地，不支差，這種事實，在人民是逃避對國家應盡的義務，在部隊是包庇壯丁，破壞差務，就是犯法行爲，我所定的兵農合一實行了，就沒有這種弊病。

十三、人民有將夏季餘糧，交了三月份的派糧，按估量有餘，實則不足。

解答：此種情形係少數，前派民食調節糧，如與事實不符，應由村按實際情形，自行調整。

十四、七三師二一七團二十九年前借太古村糧二十餘石，三十年該部在該村存糧三十餘石。會經村公所交涉討要二十九年欠糧，迄今尙未歸還。

六十六師借東石泉三十餘石，草一萬餘斤，經村公所再三討要，該師迄未歸還。

政衛一師借文城三閩小麥二十餘石，村公所要了數次，迄未交還。

解答：軍隊與人民共事，一定要說甚是甚，才能得到人民的同情；六六師政衛一師二一七團等，借了人民的糧草，時隔數年，經交涉討要，迄未歸還，這是失信人民，自掘坟墓的做法，應絕對痛改，東石泉文城太古等編村，應將該師團等借糧草事實敘明，並附條據送縣，以憑追

要。

十五、馱馬一中隊，不按規定和人民要料，以一斤麥子，頂一斤花料。

據點部隊隨便伐人民的樹，給自己做桌椅。

解答：這就是部隊的不對，應飭查明具體事實，詳報統委會處理。

十六、各有轄力部隊要草，亦教人民給他送至駐在地，致加重差務。

解答：爲減輕人民差務，現已規定辦法，就是將人民應交的草，送到閭裏，集中起來，由部隊用
自己的牲畜，親到閭裏馱運。

十七、大車四中隊，在密渠要草，不發價，牛車四中隊，不按規定收白草，還要打罵人民。
解答：應敘明時間事實，並附證據，送縣追究。

第二編 對本戰區組政軍教經各級人員

手諭手諭及撰詞文告

民國三十二年三月十六日至十月底

手諭隨部特支部

三月十六日

實效小組會上路辦法

實效小組會原規定初步努力爲批評檢討發動三事，本利於人之旨，本小組各同志每次對一個同志作批評，週而復始。本利於事之旨，小組對小組本身及上級，分支部對分支部本身及上級與下級，特支部對下級與執行部的領導作檢討；每星期討論一個部份，何者不備，何者進步，不備的糾正，進步的鼓勵大家仿效。

至發動以肅清賭博爲專一的目標。

甲、用有效的方法發動起全體同志負擔肅清克難城賭博的任務來。

乙、分開範圍分別負責發動羣衆不賭博的自管精神。

丙、本已過所具保證不賭博的責任範圍作緊密的連繫何人連繫，何人指定範圍指定責任規定連繫

的次數。

丁、適時的開檢討會與反賭大會。

何時做到無賭的把握及不賭的堅固基礎與不能賭的森嚴環境後再發動反煙賭。

一月完成一件好，三月完成一件亦好，一輩粉百事通，完成一件就能完成百件，地球的自轉不會停息的，只要我們專一的努力，一定可以上路。檢討批評與發動的事，均須以競賽方式領導努力小組中競賽模範會員，分支部中競賽模範小組，特支部中競賽模範分支部，模範會員由分支部召集分支部會員大會宣佈，模範小組由特支部召集會員大會宣佈，模範分支部由駐會在特支部會員大會宣佈。分支部討論小組，特支部討論分支部，每天考慮幾個，幾天開一次會討論幾個，多少時候全數討論完一遍，應研究規定確實有效辦法，駐會召集特支部討論。

手諭各縣縣長

四月廿八日

努力協助運輸站

這次我們的運輸合作社，與運輸站的設施，是我們新經濟中心政策之一環。你們各縣長，務必要把該縣所有各社站，需用之糧料，草墊源源接濟，如期送到，不得中斷，以免過往行人感受困難！不然，就影響了我們的政策成功。此事關係十分重要，必須層層負責，確實做到；你做不到，行路的人，和牲畜不能餓着，應由站墊款購買，所虧之款，難纏後貼帳，難負責賠償。

告全體兵站人員

五月二十五日

爲「新兵站」月刊題詞

這個刊物是兵站傳熱的個洪爐，是兵站進步的個展覽。凡在這上面登載的進步的人和事，全體兵站人員統應仿效，凡在這上面登載的不進步的人和事，全體兵站人員統應鑑戒。

上級要好好督導，扶值，實行親切的教訓，使的努力進步；各級均應本此次受訓的精神，擴大洪爐的傳熱溶化作用，自己進步，幫助他人進步，更不容他人不進步。

總之，這個刊物刊載的不在多，內容也不怕俗，大家一定要有向模範者學習，向進步者看齊，更要超過之的決心，一致努力，建立真正進步的新兵站。

寫在「領兵必知必行」冊前之手諭

六月一日

——領兵幹部切實本此勿虐待新兵——

我們已過的領兵工作，因幹部教育的不够，認識的不够，作法的不够，領兵成績，多數的不好；甚至有一出去，精神上，就放縱了，腦筋中就沒了長官；沒了首腦部，目空一切，任意妄爲，毫無忌憚的，有營私舞弊的，有虐待新兵的，有遺棄病兵的，聽說還有在路上，因關心照料的不夠，逃了的新兵也不少；甚至有暴路尸體，不加掩埋的。像這樣傷人生意，斷人生根的行爲，教新兵們，及社會上，見到這個表現，作何感想？新兵的父母、妻子、親戚、朋友、聽到了，

作何感想？就是一般民衆，看見了，誰還敢和我們共事呢？人心上有此不平，精神上發生何等惡化！這種有失兵心，又失民心的行動；有傷天理人情的大惡事，教我腦筋中，很受刺激，心裏非常着急！感到他們領兵工作，作的不够，所以教軍務處，召集領兵回來的負責幹部，來首腦部，詳加檢討，拿上他們的經驗，針對着病的所在，寫出這本領兵必知必行，作爲今後領兵工作的依據，也是我對領兵人員，最低的個要求！如照此實行，還有弊病，那是編者的錯誤；若不照此去做，而發生了弊端，就是領兵者的罪惡。

要知人和禽獸不同的，就是在能表示仁愛公道。人是能拿上愛自己的心理，推而愛人愛物，具備着成己成人成物的真精神，所謂出入相友，守望相助，疾病相扶持，就是說明人與人的關係，是應盡到極大幫助，熱心愛護的；甚至爲了人類的幸福，犧牲個人的一切，也是毫無所怨，所謂殺身成仁，舍生取義，是人能作到，而禽獸不能的。至於只顧自己本身，不能熱誠的助人，僅以不妨碍人，不殘殺人爲已足的，這種人可說是和禽獸一樣，因爲禽獸中，除隴桌外，也能作到不自相殘殺，狼雖是惡，但也不肯吃狼。明白了這個道理，可知人不能拿上自己的辛苦，盡心盡力的幫助人，就是等於禽獸；如再對人毫不關心，因爲自己的享受，不肯用心，不肯費力，犧牲了人家的性命，那真是不如禽獸了！

我們想想，領兵的幹部，因爲耐食糧。而教新兵餓死；因不關心照料，而教新兵病死、凍死，這種幹部，是不是還不如禽獸？真是得罪於天的作法，他們太無忌憚了！造化一定不容，他的父母、妻子、鄰家，也一定不贊成。人，要成了禽獸，就該把他殺了；要是連禽獸也不如，只有

教食戰把他嚼的吃了才合理。

凡我領兵幹部，必須奉此，研討力行，以收實效。消極的。作到不營私舞弊，不虐待新兵，不騷擾人民，不丟人，不犯罪。積極的。作到到一村，十村歡迎，到十村，百村歡迎，擴大政治影響，表現集體效用，保證圓滿完成領兵任務，充實我軍實力。此論。

此書每團營連各一本軍師部各兩本作爲平素的教科書

鐵軍魂復刊題詞

六月五日

——迅速建立鐵軍担負革命任務——

爲什麼要復刊鐵軍魂。爲促進迅速的建立鐵軍，担負革命的任務，鐵軍是革命的先鋒，也就是革命的憑依，若沒有鐵軍，那就是空談革命。我願我們武裝同志，深深的明白此道理，一定不敢壞！必須要好！我每次接到一個軍隊不好的報告，我總要有一陣失神，如果軍隊不好，革命就沒憑依了，所以我要失一陣神。不我只是如此。我想只要有革命熱情的組政軍教幹部，聽下了軍隊不好，大家統要發瘋！因爲革命的力量固要用全體的，但往出表現全在軍隊全體如箭的全身，軍隊如箭頭，如箭頭不快，箭桿的功能，也不能表現。所以軍隊的不良，能使其其他全部同志灰心懈怠。因爲這麼大的關係，所以我教恢復鐵軍魂，以此指導我鐵軍同志建立鐵軍的工作，促進我鐵軍同志早上了建軍的途徑，以安組政軍教全體同志的心，鼓勵組政軍教全體同志的興趣，加進組政軍教全體同志的工作，鞏固我們革命的陣營。

爲紀念華靈廟廿四壯士殉難一周年告全體同志書

六月八日

——繼續英靈爲國家民族存在復興而努力——

今天我們彭連長永祥，郭排長文光，李排長樹屏，中士牛苗榮，葛志義，王振全，景新吉，下士陳元海，李貴生，吳慶周，上等兵王福祀，杜錫山，邵君山，周家寬，羅華周，一等兵李發成，張繼，康三保，張三娃，二等兵胡孝成，徐順德，周秀恒，傅達兵趙卯娃，梁德昌，二十四壯士，在華靈廟以活炸彈之精神壯烈殉難一週年紀念日，痛悼之餘，我願告我全體同志幾句話：彭連長二十四壯士之殉難，不特是我晉綏軍的榮譽，而且是代表整個中華民族的正氣，他確實給我們留下國家壯士的種子，建立了中華民族的靈魂，樹立起立國的根基，我們如以此精神建軍，就是真正的鐵軍，以此精神建國，就是國防上鐵的長城，軍人有此建軍的精神，軍定可建，國民有此立國的精神，國定可立！他們已經是够了建軍建國的一顆穀子了，我們今日追念他們一定要有個沉痛的回憶，繼續他們的英靈，踏住他們的血跡，成一穗穀子一畝穀子遍地穀子，爲我們國家民族存在復興，不回顧的奮鬥努力！

爲拯救七區人民告七區民衆書

六月十三日

——成立愛鄉團以自己的力量保護自己——

我七區人民久陷在水深火熱之中，痛苦最深，受土匪和壞軍隊的擾害尤大，我每聽見返鄉幹部報告你們的痛苦時，我沒有一次不是從炕上坐着，站到地下來的！真是痛心！我管理了三十多年的山西，今日人民受了三層五層的痛苦，我無力拯救！惟是今日有這樣大的敵人，我對你們連剿土匪的這個力量也作不到，只有我派些幹部，造些槍械，給你們些子彈，你們好人團結起來，成立愛鄉團，以自己的力量保護自己。

愛鄉團如何建立？軍官必須是愛人民的，不怕死，不愛錢，能與人民合謀的，並且要經過我親自的訓練。愛鄉團的團員，必須是本地的好人，且是好漢子，真正能剿土匪，能主張公道，如同人民的孝子護養好人；如同人民的慈母管教壞人。

我們這愛鄉團中，第一不要漢奸和叛黨，不要壞人，不要土匪！因為他們是害人民的，如要有了他們，就保護不了你們的生命財產。此外愛鄉團並要負協助行政建立民衆基礎人心政權的責任，及減輕人民負擔。所謂減輕人民負擔，就是凡愛鄉團權力所及之地，只是一兩畝負擔一官石麥子，縣地方再附加五斗，所有軍政各費以及軍衣軍鞋統在此數內，此外一切不許再教人民負擔。

這是我審思了多日給你們想下的好辦法，我全體人民莫不猶疑的起來自救！年歲大的人，應當對年歲小的人教導他們快快起來一齊努力！萬不可你看我，我推他，悞了這時機，長久受土匪壞人的欺負。至囑！至囑！

爲建立愛鄉團告汾南人民書

六月十三日

——建立愛鄉團是爲保護你們家鄉的平安及生命財產——

我聽說你們汾南人民很痛苦；土匪的痛苦，壞官壞紳壞人的痛苦，不良軍隊的痛苦，敵人的痛苦。我去年爲拯救你們，抽撥了大批的槍械，派了大批的軍隊，到汾南爲保護你們，但結果，不祇不能保護了你們，反把軍隊槍械全損失了，我今年又聽下說，你們更痛苦了，土匪壞官壞紳壞人和嗎啡鴉片害的人民更厲害。我於是召集了軍隊行政上一切的人來，和他們商量，他們說：「要解救你們的痛苦，尙須有力量，希望我再拿出些槍械來，」我說：「槍械不難，你們可能建立些愛鄉的軍隊麼？」他們說：「能！」我說：「能了很好，我給你們再發些輕機關槍，步槍，你們好好建立些愛鄉的隊伍。」他們問我：「這隊伍應叫什麼名義？」我說：「就叫愛鄉團罷！」他們又問我：「這隊伍與旁的隊伍有甚分別？」我說：「待遇上沒分別，就是要選些本地地方上的愛鄉的人，絕不要拿上快槍到村裏作威作福，欺負老百姓的人。是要拿上快槍，保護人民。」他們又問：「怎樣存心才是好愛鄉團？」我說：「你們要存心作人民的孝子，保護好人。作人民的慈母，管教壞人。」這是我建立愛鄉團的起因和目的。你們六縣的好人民應該好好的同他們合謀，保衛你們家鄉的平安，與你們自己生命財產的安全。

手諭進山中學射擊團全體團員

六月十三日

——有強壯的身體與優良射擊技術才能成現代化國家的國民——

我接到你們趙主任的來信，知道學校裏，現在組織一個射擊團，並且你們很踴躍的參加，我很喜歡。現代化國家的學生不差甚從六七歲起就教受着軍事教育，大家今天統是十幾歲的青年，正是鍛鍊自己的好機會；有強壯的身體與優良的射擊技術，才配做個現代化國家的國民。希望你們遵照上學校的指導，好好的練習，將來担負建立新中國的任務。

手啓已陷田征代電

六月三十日

——行政一定要未雨綢繆——

南北區領導組各戰工會專署縣府區署編村：據報此次護糧工作，村幹部認識不够，根本不明白政令者頗多，不知爲什麼，做什麼，如何做成什麼，以爲繳了公糧就算，不注意村中食糧的分配，與人民應留的種子。此外村幹部十有九在地估量，在場征收，登記，徇情敷衍，有差至十分之九的，有差至十分之五六的，有差至十分之二三的，幾無有一縣估量、登記的實在，這兩點村幹部的不够，表現了政治的無能，失却了政治保護人民，管理人民的效用！這全是縣政務會議特派員的不革命所致。尤其是主任特派員的縣長不深入，不澈底，敷衍了事，到現在手忙腳亂。然麥已收割，在地估計困難，有的打在窖中，在場登記，已趕不及，概不知未雨綢繆，大事小做亦成功，臨渴掘井，小事大做亦無益。古人所謂：「白駒過隙，駒馬難追，潑水在地，收集無由」。事前不願費數日的功夫，規定的合理，講解的明白，領導的澈底，教育幹部，指示幹部，到今天可謂無論如何費力亦趕不上。此等錯誤，實在是各級的錯誤，表現了政治的無能，形成了政治

的恥辱。村不够，縣不够，專員區不够，戰工會不够，首腦部亦不够，祇有痛改的一法。南北區領導組應想適當的辦法補救此錯誤。閩手啓已陷田征印，此代電發至編村。

對洪訓會第二十三期二聯中簡易師範班畢業集訓

學生勗詞

七月三日

——必作到之三事

你們出去，必須做到：

- 一、學校組織化，教育戰鬥化。
- 二、現代化小學教員的一顆穀子。
- 三、本上革命兒童團的守則，教成革命兒童。

國際合作節日告全體經濟合作幹部書

七月六日

——加大生產，調劑供需，盡除舞弊——

今天是「國際合作節」。在二十多年以前國際合作聯盟會議通過。每年七月第二個星期六為「國際合作節」，意在喚起世界人士對合作運動的認識，推行各種合作事業，從個人間的互助互利做起，進而至於國與國間的合作，民族與民族間的合作，建立國際間的合理關係。我們的經濟合作現已實行半載，因為我們所處的地區過於瘠苦，給予我們進行的困難也十分繁重，所以非

我們堅定意志加倍努力不能奠定我們自給自足的經濟基礎。在此「國際合作節」日，我特別提出下列三點作爲大家一致努力的目標：第一、加大生產。經濟合作的主要任務，是擴大生產，所以「生產第一」是我們經濟合作的口號。我們必須要做到能生產的盡量生產，可能生產的竭力創造，以減少輸入特種生產的擴大產量向外推銷。第二、調劑供需。經濟合作的第二個任務是互通有無，調劑供需。近來迭接報告，都說各縣爲求自己便利，把持產物，不讓出境，或者要求以物易物，以缺乏的物品，要脅銷地縣份，甚有假藉產地的便利，故意提高物價而壓低對方物價的，這種錯誤意識自私自利心理，實爲推進經濟合作的障礙，我們絕對要糾正剷除，大家要確認經濟是互通的不是孤立的；合作是互利的，不是自私的。產銷必須打通，供需必須調劑，以合作券購買何異於以物易物？得到對方合作券，何異於得到產物？這是我們幹部必須了解並擴大宣講的。務使人人澈底瞭解，實行經濟合作的意義與利益。第三、盡除舞弊。我們的合作幹部，都具有革命的意志，都受過相當的訓練，不但自誓絕不犯烟賭賭欺，並且不容人犯烟賭賭欺。所以我相信我們的幹部，絕不會發生舞弊的情事，致犯了罪，落結個四個對不起，變成豬豬羊羊，教人不當人看待！尤其新進到我們革命陣營裏來的許多商官們，得到獻身革命爲國家民族服務的機會，一定要拿上公正清廉的心努力自己的本位工作，絕不爲邪念所蔽，物慾所拘，一定要爲自己堵入監獄之門，斷上殺場之路，更要發揮不害人不容人的革命精神，自己不犯不容人犯，嚴密的防範他人營私舞弊，糾正打擊他人營私舞弊，爲他人堵入監獄之門，斷上殺場之路。以上三點，願我全體經濟合作幹部，共同努力，共同進步！

「七七」抗戰建國第六周年紀念日告全戰區組政

軍教各級同志書

——努力之三大目標——

同志們！

今天是抗戰建國第六週年紀念日。六年來，我全體同志英勇奮鬥，前仆後繼，艱苦支撐，再接再厲，爲革命力量之充實與擴張，爲革命前途之開展與順利，以及爲偉大革命任務之推進與成功，盡了很大的努力，流了很多的汗水，在抗戰史上已經寫下極光榮的一頁，爲國家民族盡了一部份的責任，並且奠定了我們復興的基礎，我們追懷已往的成績，瞻望未來的前途，實在是值得欣慰的。

但是革命事業是艱鉅的，革命成功沒有倖致的。今天客觀的環境與時代的需要，不容我們不努力，不容我們不進步！我們必須一本過去的革命精神，堅定犧牲奮鬥的決心，繼續努力，突飛猛進！

如何努力？應本以下的三大目標：

第一：完成現代化有基礎團力的鐵軍——革命固須用全體的力量，但往出表現力量全在軍隊。全體如箭的全身，軍隊則如箭頭，如箭頭不快，箭桿的功能，就不能表現。今天必須完成

到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的現代化有基礎團力的鐵軍，才是我心目中的軍隊。

第二·建立民衆基礎的人心政權——就是要由民主集中的平民政治的途徑，和組織起來的組織領導的循環檢舉與方法，建立民衆擁護我們，愛戴我們，以民衆爲基礎，以人心爲依歸的民衆基礎的人心政權。大家必須知道拿起人民來是爲達到建立民衆基礎的人心政權；欲建立民衆基礎的人心政權，非經過組織民衆，澈底的拿起人民來，是不能完成的。

第三·繼續努力，擴大生產，完成自給自足的經濟基礎——我在今年元旦告同志書上說：「在自給自足上，一定要努力做到使每個農民多種十畝地，每個適齡婦女多紡五斤花，完成農村生產兵及農民經濟合作，公務員士兵生活互助。今爲期已半年，各機關部隊及各地，普遍的說都很努力實行，但是就整個的成績估量，效果還未達到我們預期的目的，所以仍須我全體同志起先鋒模範作用，努力勞作，鼓勵勞作，改進缺點，繼續發揚經驗優點，做到技術上的改良，產量上的增大，保證我們自給自足經濟政策的澈底完成，實現經濟中心的抗戰政治。」

以上三點，是我們一致努力的目標。我全體同志統應各就自己的工作崗位，本着上級的指示，把握已過的經驗教訓，決定今後努力的作法，堅定的，英勇的，繼續不斷的向前邁進，務期圓滿完成。

同志們！事在人爲，幹部決定一切，充滿無不能的精神，堅定必成功的信念；取得大的同情，增加事的效用就是新，翻新了就能存在。這是我們成功的憑依，也是我們表現功勳的根本，必

須切實努力，澈底作到。

「七七」抗戰建國第六週年紀念日告全戰區同胞

書

——努力之三事——

同胞們！

今天是七七抗戰建國第六週年紀念日。已經整整六年了，我們從事於偉大的，神聖的民族革命戰爭，與敵人生死搏鬥着，由於我們前線將士的英勇犧牲以及全民的生活、生產、戰鬥合一的力量，共同努力殺敵救國，今天我們確已奠定了最後勝利的基礎，獲得了最後成功的把握。

我在去年今日曾說過這樣的話：「集中軍民全體力量，從事殺敵；拿上犧牲奮鬥精神，求得革命成功；」在今天抗戰建國第六週年紀念日，我特再昭告大家，共同一致努力以下數事：

一、建立不做俘虜的民族靈魂——不做俘虜纔能立國；全民如此，真乃國魂。今天非鼓勵全民養成此種犧牲精神，不足以言爭取抗戰之最後勝利與奠定民族復興之根基。

二、人人立一改進事物之志氣——志甚專甚，就能精研改進，創造發明，使無一不改進之事，無一不改進之物。全民如此，真乃國光。故欲充實國力，發揚國光，非人人立一改進事物之志不可。

三、表現不容人下的民主精神——不容人下的精神，是現代化民主國家的良好的表現，是國家富強文明的起點，也是百利俱興，百廢俱舉的動力。全民能發揮殫精竭慮，下律上不容人下的革命精神。從外邊的反映做起，表現內裏的力量，就能做到無一件不公道，不合理的，就一定走上百利俱興，百廢俱舉的富強文明的路子。

以上所述三點，是我們自立自強之要道。人家應一致確認只有自 纔能禦侮；只有自立纔能永存。希望我全體同胞一本斯旨，向前邁進！

爲剷除勒索的壞人告汾南人民

七月十二日

——打死壞人——

據報汾南各村，因漢奸土匪及不明番號的壞份子，向村公所要料面、大烟、紙烟、衣物款項，每月一村有花到十幾萬餘元者，我聽了這話心裏非常難過，除令汾南各部隊機關人員對這種壞人嚴予剷除外，如這種壞人到你們村裏時，准你們隨時把他打死，以減輕大家的開支，解除大家的痛苦。

手諭各縣府

八月八日

——努力供給運輸站粮草——

粮料草楚，爲運輸站的命脈，又係推行新政策的骨幹，站之設立旨在供應，過往人員便利行旅，

準備充足，則施政無碍，否則一切皆空，迭經電令諭飭，豈止三令五申，乃近據各站報告行政方面對應撥供之四至七月份糧料草數，積欠太多，時虞斷供，試思若無糧草站何以立？此種做法何異壞我政策，墮我政信；聞之志忒殊堪顧慮。特着郭經理親赴各縣逐一考察，確實監督於短期內迅速如數完成，以資建立新經濟策略之基礎。該員等從政有年，均屬革命幹部，能做到現品供應上的不恐慌，即屬完成我之新政策也，此着甚易舉措，望努力善自爲之。此諭！

手諭各縣民食調節處

八月八日

——源源接濟糧料——

查運輸站供應無食糧券之一般過往行旅，所需糧料純取給於民食調節處，倘不源源接濟必致尖箱停供，則站務失其效用，人畜無以裹腹，關係運輸合作至重且鉅。該員等亟應努力籌維靈活調劑共策救政之進展，達成革命之企圖，近據報告各站購買糧料而調節處竟有未能供應情事，啓輕政失信之端，毀運輸合作之路，得失利弊甚屬分明，該員等必須負責供應勿使貽誤此諭！

手諭郭經理及各運輸站

八月八日

——向罐頭山看齊——

各站長均向罐頭山站長賀德儒看齊，各站站務亦向罐頭山站看齊，並將該站長自己負責不容人不負責及一切管理站務的辛苦勤勞熱心，及該站內招待客人，喂飼牲口，飯食乾淨便宜，與住房合

式等等情形，盡量介紹各站。並定十月一日至十月三十一日，爲各站向罐頭山參觀之期。

告各縣聯辦處及分處征收人員書

八月二十九日

——肅清弊端樹立廉潔風尚

近來迭接報告說：「現在外部的貪污，多在食糧上，征收糧的，保管糧的，領運糧的各部門均有貪污情事，尤其是聯辦處，分處及站所倉庫更甚，弊更大，有的是大斗大秤收，平斗平秤發，欺騙人民，剝削公家，以圖肥己。有的是開空頭糧串，從中漁利。還有的是任性傲慢，人民交糧，送的遲一點，不是罵，便是打，早一點又不收；按時送到，因爲他們睡的不起或是竄門不在，有時還得教人挨上餓，隔上宿的等著。結果人民說：不怕給公家納糧，只怕送糧！人民送一次糧，傷一次心！」我看了這些報告，真是渾身出汗！如果真有此事，何異政治上的自殺行爲？失掉了民心，也就是斷送了政治的生命！今天既有這些報告，外間這弊不只有，恐怕還不在少數？我們常說：「不關心人民利害的行政人員，就是民賊！」今天藉上職權來欺壓人民，來營私舞弊，其罪應該比民賊大幾十倍！一個革命的幹部，應當以職權爲發揮效用的工具，今天反以職權爲犯罪的工具，這真是最糊塗的人！就政治上說，他是個敗類！就在社會上說，他是個壞人！就家庭裏說，他是個惡子！就他身上說，他是個人監獄之門，上殺場之路的豬羊！就管他的上級說，是個尸位素餐，形同瞶瞶，管不了人的個窩敗官僚！大家應該確認征收人員中有一個這樣的人，就是你們全體征收人員的恥辱！絕不容因他一個人的犯罪，玷污了全體！

我特給你們兩個月的自新期限（九至十月）在此期間，你們已過犯錯誤者應痛切自省，立改前非，無這個病的也應警惕自勵，更求進步。須知錢糧，絲毫為重，雖一文之少，一合之微，舞弊者亦處死刑，其上級連帶受處！今後你們一定要做到上管下，橫管橫，下律上，不但自己絕不貪污任性，並不容人貪污任性，澈底肅清已過的弊端，樹立征收人員的廉潔風尚！

此段話印發與會人員各一份，並帶交聯辦處三份，分處二份，兵站另印發各所屬站所倉庫。縣長兼聯辦處處長與副處長應召開會議，切實討論三次，澈底教育各級人員。

手寫處理政務責任的階層劃分

九月六日

政治事項原為由上而下，由下而上兩種：由下而上是接觸的，是點的，其交關所在，是分明的；處理上所需的雖然也是權力款項與方法，但其對象是單一的；向上請示，反映，是根據目見的，是單純的，是綫的關係，低級能了的，就不需要上級，上級能了的，就不需要上上級，以該不該，能不能，是不是，甚易決定。由上而下是感想的，是面的，其交關所在是模糊的；處理上所需的雖然也是權力款項與方法，但其對象是廣泛的；向下指導督促，是根據思維的，是複雜的，是面的關係，必須要上級督導下級，下級領導下下級，該不該，能不能，是不是，甚難把握。故政治工作責任，無論行政，軍事，由上而下的除下令者外，應分督導，領導，執行三層。

督導，領導，執行均須將工作分為三期：即工作前，工作中，工作後。無論何級工作，於工作前均當有工作計劃，分述於下：

督導工作

工作前

工作計劃

工作指示

工作中

工作考查——糾正催促指導

工作後

工作檢查——批評人事的好壞，檢討事的經驗與教訓，教育將來的作法。

領導工作

工作前

工作計劃

工作佈置

工作發動

工作研討

工作中

工作檢查

工作競賽

工作教育

工作後

工作檢討

工作報告

執行工作

工作前

工作計劃

工作發動

工作宣佈

工作中

工作鼓勵

工作糾正

工作後

工作檢討

工作報告

督導者是站在工作成果收穫地位，負使下級完成之責。

領導者是站在工作成果責任地位，自己負領導完成之責。

執行者是用上自己的心身力量，負責地工作完成之責。

領導者如頭腦，執行者如手足，督導者是站在保證完成之地位，故工作重點全在領導。發令者如弓，督導者如箭托，領導者如箭桿，執行者如箭頭，故執行的人須快利，領導的人須綿密，督導的人須用力。

按現在我們的重點：軍事上是師督導，團領導，連執行，營對團是個協助，對連是個督進。行政上是區督導，縣領導，村執行，小區對縣是個協助，對村是個督進。但有的事區或師是領導，縣或團是執行。如不在村或連費力的事，縣或團即成了執行者。也可以說政治本身的事重點多在師，或區。兵民關係的事，則重點須放在團或縣。你們試本此意旨，教育幹部，處理政務，實行感到不夠處，加以補充。

手寫與人合謀講話

九月二十日

與人合謀的意義 需要人做的事與人商量怎樣做，就叫與人合謀。與人合謀的界限之外。緊挨的是什麼？一面是替人謀，一面是人自謀。替人謀是人需要做的事，替人想想怎樣做；人自謀是自己需要做的事，自己想想怎樣做。替人謀是對幼稚的人，人自謀是能自了的人，與人合謀是對有辦法的人，這如同父母對幼子是替他謀，對成年是與他合謀，對中年是使他自謀。說到政治上，無論軍、教、政、工，凡與人共事者，均當與人合謀。就幹部說；上級應與下級合謀；就部門說，練軍的應與戰士合謀，施教的應與學生合謀，為政的應與人民合謀。辦工廠的應與工人

合謀，以收羣策羣力之效。至合謀的道理，無論軍、教、政、工，其理相同，其法一樣。政治之基礎在人民，軍隊之基礎在戰士，學校之基礎在學生，工廠之基礎在工人，欲收其功效，均須與之合謀。

合謀的目的 在就其事的性質上，得到其所需之合宜。有需要快者，得到快；有需要漸者，得到漸；有需要省者（省力省錢省時），得到省；有需要公者，得到公；有需要平者，得到平，有需要愈快者，得到愈快；有需要安樂者，得到安樂。

合謀事的種類，一種是就其事的現象上與謀需要做什么；一種是定了做什么，與謀怎樣做成什麼。前者如對敵人搶糧，與民合謀用什麼法子才可以抵禦，後者如兵農合一，與民合謀用什麼法子，才能使役齡壯丁不隱瞞歲數。

合謀的對象 幹部是上級與下級合謀，部門是部門與部門合謀。在行政上是一村的事與一村合謀，一團一鄰一家的事與一團一鄰一家合謀，在軍隊上是一班的事與一班合謀，一連一營一團一師的事與一連一營一團一師合謀。在教育上是一班一隊的事與一班一隊合謀，全校的事與全校合謀。在工廠裏是一組的事與一組合謀，全廠的事與全廠合謀。至凡個人的事則與個人合謀。

合謀的責任者，行政上與民衆合謀，村組政指導員負責。軍隊上與戰士合謀，連長負責。學校，工廠及帶領羣衆的各機關與學生工人及羣衆合謀，由校長，廠長及機關主管負責。至與幹部合謀，領導主管負責。

合謀第一在發動。行政上，村組政指導員對應該合謀的事，應自行發動，村幹部應負責建議

發動；尤其是自己部門所管的事，更應提出建議來發動。村秘書應保證發動，就收到的公文與村政務會議議決的事項，於提出公文討論處理之時，就要簽請討論發動的說法與做法。縣級以上的各機關以至於首腦部，凡應當實行與民衆合謀的事，在下令上即要指示其必須與民衆合謀，並可指示其說法與做法，供其參考。如此層層注意，村組政指導員負責實，是合謀的發動，有了保障。至發動起來實行合謀，就是個說法做法與持續徹底。這說法做法與持續徹底，統應由村秘書負責計劃之責，村政務會議負責決定實行之責，區督進組負責督進保證完成之責。

軍事上，連長對應該合謀的事，應自行發動，連幹部應負責建議發動，連進保委員應保證發動，文書軍士就收到的公文與連政務會議議決的事項，於提出公文討論處理之時，就要簽請討論發動的說法與做法，營長以上以至於首腦部，凡應當實行與戰士合謀的事，在下令上，即應指示其必須與戰士合謀，並可指示其說法與做法，供其參考。如此層層注意，連長負責實，是合謀的發動，有了保障。至發動起來實行合謀，就是個說法做法與持續徹底，這說法做法與持續徹底，統應由連進保委員負責計劃之責，連政務會議負責決定實行之責，團進保委員領導上營進保委員負責保證完成之責。

其餘機關部隊遵此，按照行政與組織統系，自行規定。

合謀的方式，或出現象的需要來，研究當做什麼，或就規定做什麼，研究如何做成什麼，均須以商量的口氣，研究怎樣做，糾正了他自私自利的見解，說服了他錯誤迂遠的主張，得到事的性質上所需的合宜。

合謀的做法，與人合謀有三個法子。但均須與人合謀之前，先與幹部合謀用那個法子好。

第一法：是集合公開，說明某事某痛苦某困難，徵詢大家的意見如何做，如何解除，此法是容易的事用之。

第二法：是用第一法之後，再令小組討論，總結後再集合大家徵詢意見決定，此法是較難的事用之。

第三法：是先由幹部分別向有領導羣衆的幹部作個別的談話，合謀解決之法，先將談話的結論，由幹部總結之後，就是瞭解了羣衆的意向，決定了解決的方法之後，如是可以公開宣佈的，或令小組會討論，或召集大會當面徵詢；如是不可公開宣佈的，使幹部由組織向會員，由會員再向組織領導的羣衆，由羣衆再向民衆，分別說服徵詢，此係一個作法。再一個做法，即是按機關部隊的行政統系，各級負責人如團鄰長隊班長工長，向羣衆會議如團民會議隊班組工等會議，徵詢意見，用何者相宜，當時由各工作領導幹部決定，此法是最難的事用之。如軍隊作戰：在作戰前，幹部與戰士合謀，如何實行命令；在作戰中，合謀如何減少自己的損害，增加敵人的損害；在作戰後，如何鞏固戰果，防敵反攻。

合謀的形態，說明事之所當爲，商討事之如何爲，說服糾正不適當的見解與主張，發動起衆爲的興趣，收到羣策羣力的效果。

合謀的功用，能加強領導，把政治上一切好的道理全有，一切壞的行爲全無，因爲政治上所

謂一切好的道理，不外是個合乎人情，與人合謀一定罷合了人情；政治上所謂一切的壞行為，不外是個背了人情，與人合謀，一定能不背人情。故能與人合謀，可保證事的施為上，一切好皆有，一切壞皆無，一個革命的幹部，必須與人合謀，以收其利。

合謀的效果，就正面說，能使人知事之所當為，獲得其心，商得事之如何為，用上其力，收到掌握羣力之效，完成政治動員之功。就反面說，與之合謀，能使之瞭解，以解其疑，能得其同意以杜其口，斷絕了政敵之煽惑，堵塞了貪官污吏劣紳土棍之敲詐。一個革命的幹部，必須與人合謀，以防其弊。

合謀的政治價值 古之王道，今之民主，王道不外人情，民主全在衆意，與人合謀，即可通達人情，並能適合衆意。為政如此，練兵如此，教學如此，辦工廠亦如此。

以上所謂與人合謀，是政治的最高價值；施教的必須本此與學生合謀，練軍的必須本此與戰士合謀，為政的必須本此與人民合謀，辦工廠的必須本此與工人合謀，凡我幹部必須守住與人合謀的界限，人是替人謀，亦不是使人自謀；是商量，不是命令；是糾正其自私自利，說服其錯誤迂遠，不是他說他的，我說我的，兩不接頭。

我與你們總結幾個口號：

- 一、與人合謀，能獲得人的心，用上人的力，收掌握羣力之效！
- 二、與人合謀，能解了人的疑，杜了人的口，杜奸人煽亂壞人敲詐之門！
- 三、與人合謀，就是古之王道，今之民主！

- 四、與人合謀同循環檢舉，就是圓滿的放政治於民間！
- 五、行政上與人民合謀，開展政權，何處不能到！施行政令，何事不能成！
- 六、軍事上與戰士合謀，一定能解除困難，練成鐵軍！
- 七、軍隊與人民合謀，一定能取得人民的同情，得到人民的幫助！
- 八、學校與學生合謀，一定能加速學生的進度！
- 九、工廠與工人合謀，一定能提高工作的效率！
- 十、與人合謀，能加強領導，一切好的作法皆有，一切壞的行爲皆無！
- 十一、革命的幹部，必須與人合謀，不與人合謀，就是不革命。
- 十二、上級必須領導下級與人合謀，上上級必須督導下級，領導上下下級與人合謀！革命的政治必須如此！

申敬告諭

九月二十四日

——淨白陣營肅清貪污——

建軍先建連，建連先建組織，此爲建軍會議上軍官一致提出之要求。就行政上說，亦應建政先建村，建村先建組織。

所謂組織，就是集體企圖，思想一致，行動一致；也就是表現團體的力量，不表現個人的力量。反過來說，就是個人表現力量時，亦不離開團體之用。欲作到此，有兩個先決條件，就是必

須先淨白陣營肅清貪污，因為貪污的人，別有企圖，和組織的思想不一致；行動不一致；偽裝份子更是別有企圖，和組織的思想不一致，行動不一致，兩者均是爲了自己，破壞了團力。所謂事在人爲，幹部決定一切的內容是忠貞，因為忠貞的幹部，做一點總收一點的正效用，如要是貪污偽裝不忠貞的幹部，所做所爲盡是反效用。愈能幹，其害愈大。故我們應不惜一切，努上大力，淨白陣營，肅清貪污，作爲建組之前提。希望我全體幹部，認識此，努力此，把這淨白陣營，肅清貪污，做爲我們終體中繼續不斷的工作。至要！至要！

對全戰區幹部戰時要令

十月二日

——不得偷拆扣留外部幹部呈我之報告及我之指示

據報：外部幹部呈我之各種報告，及我給幹部之指示，有被偷拆扣留或隱匿情事，此種行爲實屬違反法紀。嗣後如查有上項情事，依刑法妨害秘密罪從重治罪；如意圖利敵或勾結叛徒而有上項情事，分別依危害國民緊急治罪法，軍機防護法或陸海空軍刑法處死，仰遵照並飭屬遵照爲要！

對兵農合一宣導委員手諭

十月九日

——此次兵農合一宣導委員前往各縣檢點——

督促下列工作：

一、加緊整理會員的動員工作，並在兵農合一工作中，考查會員，教育會員。交付會員工作，進

行整理。

二、加緊開闢循環檢舉坦率的動員工作，盡除循環檢舉上的障礙，保證在「兵農合一」的實施中，沒有不公道不合理的事，沒有人說不利於政治的話，做不利於政治的事，如有即可迅速檢舉出來。

酉皓手諭

十月十九日

我為澈底根絕晉級全軍營私舞弊，前會頒已斃特團軍進代電通令，期今後半年內我全軍各級幹部不再有一個營私舞弊的人，再有一件營私舞弊的事，特准許大家各自將自身所犯不進步的錯誤與弊端，完全誠實坦白的報告出來，絕對予以自新之路，規定自五月九日起至八月底止為自新期；自九月一日起至十一月底止為檢查期，並刊登革命行動六卷五期。嗣又以駐組一字第二五五期；自九月一日起至十一月底止為檢查期，並刊登革命行動六卷五期。嗣又以駐組一字第二五五期。一號代電飭汾南組政軍各級幹部亦澈底自新剷除營私舞弊，一律於八月底以前實行自新宣誓各在案。後於未刪行政會議討論肅清貪污一案，經決議通過肅清貪污辦法，共第四項規定：「自九月至十一月底為教育自新期。十二月為檢查期，三十三年一月起開始實行」。為期我組政軍教經各級幹部一致展開自新運動，澈底根絕營私舞弊，特決定一律展至今年十二月底為自新期間。大家應確認能悔過自新的人，不僅是不犯罪，而且是能進步的表現，在此自新期間，希望我組政軍教經各級幹部澈底賡悟，一致實行上管下，橫管橫，下律上，切實展開自新的熱烈運動，各自自新之日起，絕不再有營私舞弊的事發生！大家並應深體我的未盡講話的意旨，所以痛切反復叮囑。

全體幹部者，乃在促其自覺自悟自新，痛拔已過之禍根，建立今後之新機，我全體幹部只要能痛下決心，堅決改悔，則以前種種譬如昨日死，以後種種譬如今日生，一轉念間，即可盡去營私舞弊的惡風，實現革命的廉潔政治。我確已對貫徹此事下最大決心，從明年（三十三年）一月起，一定要堅決的執行法紀！凡不覺悟不能自新進步或玩忽故違，仍敢輕於嘗試，經突擊檢舉報告屬實者，定予以嚴懲，不稍姑息，以維護神聖的法紀！願共勉之。

告全戰區民衆書

十月二十一日

最近我聽說：「人民顧慮機關、團體的役齡夫役，實行兵農合一後，恐不能依限遣歸」。這不成問題。我一定負責教他們依限遣歸，你們對此不必顧慮。

還有人說：「人民不深信兵農合一，能按所說實行」。兵農合一，是我爲解除你們過去服兵役不公道的痛苦，才定的一個制度。我一定要說到做到，早日實現。

關於部隊、機關、團體，有人還懷疑。恐仍出證明，包庇壯丁。這個我早已有辦法，從三十二年九月底，所有部隊、機關、團體，出的證明，一律無效；並今後，再不准他們出證明。這一個你們不必顧慮。

兵農合一制度，我已下了決心，絕對要實行。誰也不得阻碍破壞；誰阻碍破壞，誰就是人民的公敵，國家的罪人，我一定要嚴厲的懲辦他！

民國三十三年山西省光復紀念節告全省同胞書

十月二十九日

——完成兵農合一做到自給自足——

同胞們！

在抗戰進入第七個年頭，勝利日益接近的今天，我們來紀念這個具有偉大革命意義的山西光復節，真有無限的興奮！我願提出兩事與我全省同胞約：

一、圓滿完成兵農合一——我們都知道今天抗戰勝利唯一的條件就是憑的種地的人多，打仗的人多。非種地的人多，不能增大生產，便利供給，鞏固了經濟的基礎；非打仗的人多，不能充實力量，補續兵源，開展革命的前途。爲此，我特提出兵農合一的號召，實行之後，不只免去兵役上向來征拔不公，不合理的積弊，解決了種地人少打仗人少的問題；且可減輕最大的兵役關係與生活上的經濟關係，建立互助小組，奠定了社會互助的基礎。我全體同胞必須深體斯旨，遵照兵農合一的規定，適當的編好兵農互助小組，確實做到適齡壯丁無一人隱瞞歲數，逃避壯丁無一人不歸鄉村。

二、確實做到自給自足——我們都知道自給自足是今天經濟作戰上的先決條件。爲此，我特定今年爲自給年，我們必須一方面儘量提倡生產，一方面努力節約消費，絕不仰仗敵人的貨物供給，求我們吃穿日用上的自給自足，這只有人人勞動，人人生活，確實做到不許有一個白吃飯的

，不許有一個不勞動的。我並爲鼓勵擴大生產，特規定由今天起各地展開產品競賽，我全體同胞必須熱烈參加，踴躍競賽，爭取勞作生產的優勝旗！

以上兩事，是我們抗戰勝利的依據，也是我們復興成功的根本，爲我們自身的生活應當向此努力，爲我們國家民族的生存亦必須向此努力。天下興亡，匹夫有責，願共勉之。

民國三十三年山西省光復紀念節告同志書

十月二十九日

——完成建組建政建軍——

今天是山西省光復的紀念日，紀念這個節日的意義有三，一是紀念它是山西革命事業的發軔；二是紀念它是山西民主政治的創始；三是紀念它是山西人民求得自由幸福的開端。紀念革命事業的發軔，我們應加強革命組織，發展革命力量，繼承山西革命的光榮傳統；紀念民主政治的創始，我們應鞏固擴大民主政權，加強公道愛人的政治實施，完成爲民愛民主張公道說服行政的強民政治；紀念人民自由幸福的開端，我們應迅速完成現代化有基礎團力的鐵軍，加強保國衛民的軍事力量，打死敵人，保護人民，永遠做人民自由幸福的保障，因此，建組、建政、建軍，就是我們今天紀念山西省光復節之最主要的任務。

怎樣建組？就是把組織工作深入到鄉村中，班棚中；組織基礎建立在鄉村中，班棚中；組織效用表現在政治上，戰場上。使組織成爲政治上的血液，消除不平，興利除弊；做政治的先鋒，發動說服，貫徹命令；做政治的核心，團結民衆，維護政權，做政治的保險，淨白陣營，肅清僞

裝。

怎樣建政？就是把政治放在民間，武力寄在民間；實行兵農合一，耕戰合一，做到種地的人多，打仗的人多；完成組訓四隊，澈底拿起人民來；實行循環檢舉，實現民主集中的平民政治，實行與民合謀，建立民衆基礎的人心政權。

怎樣建軍？就是以忠貞組織，服從決議，實踐主張，貫徹命令的精神，實行民主集中的軍令，循環檢舉的軍政，與士合謀的統管，把組織深入班中，軍事放在班中，做到打死敵人，保護人民，完成現代化有基礎團力的鐵軍。

以上三者，要遵照建政先建村，建村先建組織，及建軍先建連，建連先建組織的途徑，發動組織同志，一致努力。這就是我們今天紀念光復節應有的任務。望我全體同志共勉之。

對各學校各教育訓練機關手諭之一

三月十日

開實效的小組會

小組會爲什麼加「實效」二字？就是因爲已過的小組會是徒具形式，而無內容，如同畫上的餅子，鏡中的果子，多好也無實效。所以開小組會，萬不敢被形式束縛住了。

開小組會怎樣才能收到實效？就是自己將一天聽到或見到的人和事，已經用過一番心，馬上提到小組會上，好的仿效讀作，壞的鑑戒改進，如此天天批評檢討，事事批評檢討，就可以拿上你的錯誤，鑑戒我的不錯誤；拿上我的錯誤，鑑戒你的不錯誤；拿上你的進步，影響我的進步；

拿上我的進步，影響你的進步。希望你們切切實實的開實效的小組會，實行坦白的批評人，熱烈的檢討事，與適時的發動應興的利與應除的弊。

對各學校各教育訓練機關手諭之二

四月十日

——要有堅定不拔正確的**是非標準**——

人的心就是對事判定是非的標準。求學間就是要求這個判定是非的標準的尺子或秤。孟子說：「權然後知輕重，度然後知長短，物皆然，心爲甚」，便是這個意思。

社會上有所謂「拍花子」者，就是專門拿上一種魔術把小孩蠱惑哄騙了去，作了他的奴隸，成了他的犧牲供應品，一個小孩子被拍走是最悲慘的一件事！但一個人如沒有判定是非的把握標準，被不正當的學說引誘的走上邪徑，也一樣的是一件最悲慘的事！

你們統是青年學子，無論學什麼，統須與社會接觸，難免社會上有「拍花子」的拍你，你自己的心上如無堅定不拔的標準判定孰是孰非，你就失掉把握，很可能被邪說引誘走上不正當的途徑，就是被「拍花子」者拍上你走了。這樣，你頂好一生落個白活，否則，連白活也得不到，徒供應了人家的犧牲！希望你們對這一點上要特別用心，一定要培養具備了這個堅定不拔正確的**是非標準**，你就永遠不會被邪說拍上走了，誤入不正當的途徑：

對各學校各教育訓練機關手諭之三

五月一日

——感情內斂，理智外發——

人心是理慾皆備的。唯理性在內，慾性在外，也就是理性包在慾性的中間。由內向外的說理，孰是孰非，誰都清楚；由外向內的處事，每每將是非顛倒，弄不清楚；這是因為由內向外的說理，純粹發於理性的作用，不受慾性遮蔽，誰也能把是非分明。由外向內的處事，涉及私的地方，即為慾性所遮蔽，根本與理性接觸不了，是非就弄明白了。故做人的工夫，就在克制慾性，發揚理性，使感情內斂，理智外發，一直修養到理性包了慾性，就是使理性穿透了慾性，才能使理性的作用發揚光大，自己管理自己，再教人各自管理人，這就是由成己而成物，得到理性作用的**最大收穫**。

人的理性是造化所賦予的，人以理性起的作用，正是造化的施為。但理性之在人心，如種子種在土地內，能否發芽滋長，由一顆穀子變成一穗穀子，要看土地與培植的如何？土地肥沃，殷勤培植，一定能發芽滋長，得到收穫；如種在沙灘地裏，一定不能生長。反過來說，土地好而不加以培植，把地荒蕪了，種上種子也長不起來。理性的發榮滋長，全靠人的心地與培植，正也是這個道理。一個人如對其心地毫不加以培植，久而久之，一定也要如土地一般的荒廢了，理性的作用在他的心地裏是不能發榮滋長的，所以他表現出來的，都是些荒唐行爲，俗話說：「某人荒唐的很」，「某人壞到底了」，以及孟子所說：「自暴自棄者」，正就是說他的心地荒廢了，他的行爲上毫不表現一點理性作用。你們受教育，學習自修，正如同農夫的耕種一樣，不勤懇培植，是不會有收穫與成就的。

對各學校各教育訓練機關手諭之四

六月十日

——作事與作人——

作事的成果，是人生的代價；作人的成果，是人生的收穫。試思一個人人生來爲的什麼？是爲的個犯罪，落結個豬羊，四個對不起？（對不起父母，對不起妻子，對不起職務，對不起社會。）是爲的個醉生夢死，生不見其多，死不見其少？是爲的個飲食衣服，飽何見其美，豐何見其裕？人生都不是爲的這個，古人說：「有功於民者，則祀之。」所以事之完成，即爲人生的代價，孔子之所以爲孔子，不是說他爲魯司寇好，是說他喂牛羊喂的好，管會計管的當。事無大小，只要作甚的作好甚，其價值是一樣的。你們正在學習時期，先要有了這個認識，奠定作事與作人的基礎，好將來爲國民族効力，完成自己的事功，表現人生的價值。

對各學校各教育訓練機關手諭之五

七月十日

——立志——

志是事業的種子，志甚專甚，小可改進一事一物，大可改造國家社會。現代化國家的國民，無一人不立志，故無一事一物，不隨時代而改進；亦無一職一任，不隨要求而完成。

你們青年學生正在求學時期，必須要趕緊立一個志，立定志以後，要時時刻刻努力，一直做到達成，如此就等於種上了種子；生出芽子，慢慢長成，秀出穗子，結了果實，纔算有了收穫。

我常說：「人必有志，志甚專甚，以表現此生的功能；人必有作，作甚務甚，以完成此生的效果」，就是這個意思。

自古成功者，無一不是繼續不斷努力而完成的，希望你們好好努力進步。

對各學校各教育訓練機關手諭之六

八月十日

——建立問風——

近來我感到我們許多事的錯誤，差不多統是因為不問而來的，如果問一問再作，就很可能減少多少錯誤。所以我會說「好問就是萬能」的話，要趕緊建立起問的風來，以減少錯誤及地球不為我們自轉。問的好處，不但是可減少了事的錯誤，而且還可以增加人的知識，試看歷史上多少成功的人，以及今天多少會辦事的人，並非他一時的能力，而皆是由於他平時好問得來的。因為好問才能瞭解客觀，瞭解了客觀，主觀上才能適當的處理，孟子說：「舜好問而好察邇言」舜所以能建立千古不朽的功業，好問與好察邇言實佔其成功要素的重大部份。希望你們在學校裏人人要養成問的習慣，凡遇一事一物有不明白者，能問者皆問，如此才能有進步。所謂學問，就是要一方面學習，一方面問人。

對各學校各教育訓練機關手諭之七

九月十日

——組織時代——

組織時代，是對聖賢時代，英雄時代而言。組織是團力，聖賢英雄統是個力。這就是說組織時代，必須要表現團力，雖聖賢英雄，亦必須把他的力量溶化在團力之內，表現團力的聖賢團力的英雄。不許表現他個力的聖賢，個力的英雄。組織的內容是個企圖，組織的中心，是個思想，也就是由思想發展成企圖，由企圖發展成組織。所以說組織就是拿上集體的力量，發展集體企圖，表現中心思想的個機體。此機體功能表現的對象，是人類，整個的人類，是個人類體，人類體中有自然的個進化；他的進化，是人類幸福的發展。這個發展上需要至善最效的一個順利作爲的給與。他這個需要是不因客觀人的主觀思想而改變。也就是說，不能拿上人類對象的主觀的思想來給與他個什麼作爲，就滿是個什麼作爲。他的需要是很自然的，必然的，率一的，而且是很明顯的。這也就是說明這個需要，是不容人武斷的，朦朧的假想的，且是誰也容易瞭解，誰也容易證實，拿上什麼思想的作爲來供給他這個需要。據此以言，組織對象的人類的發展與順利，需要什麼樣的思想構成的組織是很單純的，很明顯的。

一個當代的學者與青年，明白了此，批評組織就有了準繩。自己應當創造什麼思想的組織，獻身什麼樣的思想的組織，自己就很容易決定。

第三編

對全戰區各教育訓練機關團體

開畢課訓詞及出席各會議開閉

會訓詞

民國三十二年四月至三十二年十月底

對洪訓會第十七期國民兵團幹訓隊開課訓詞

——健全自己加強工作——

國民兵團是連繫軍隊與人民的，一方面是爲國家訓練了軍隊，一方面是組訓並武裝了民衆。所負的任務是很重大的。現代化的國家，莫不有民衆軍事化的組織與訓練，所謂民衆軍事化，就是在平時，把人民加以軍事訓練，遇到戰時徵出，担任戰時一切工作，所以人家國裏，每遇戰事，無人不當兵，無人不能戰，能在最短期間，補充最多兵員，左右了整個戰爭的勝敗。

我們今天的存在，以訓練民衆武裝民衆，改善兵役爲第一。使村村有武力，家家能抗戰，人能打仗，走上全民軍事化的路子，要做到此，必須首先把已往辦役政的不够處去了才行。(一)認識的不够，不知兵役是關係國家民族存亡的最大關鍵！(二)作法的不够，不會用動員發動的方式，選訓民衆，只能拿上權力來強制人民。(三)個人的不健全，藉上權力作營私舞弊的勾當。有此三大不够處，把地方上的人民逼跑了，軍隊上的新兵逃走了，地方軍隊兩受其害，形成辦役政還不如不辦役政與國家有利的不良現象。

這次召集你們回來討論，就是要加強你們的認識，改進你們的作法，更要去除營私舞弊的心理，並把當前最合理最有利的農村生產兵的制度澈底研究明白，把壯丁號召回農村去，幫助了抗戰，加大了農村生產，解除了軍隊困難，安定了人民生活，此事作成，不但實行了政府總動員法，而且是實現了生活生產戰鬥合一的號召。你們在受訓期間，必須切實討論出具體有效的辦法，以後回去並要努力保證完成。

其次我希望你們今後一定的絕對做到不營私舞弊，因爲國民兵團的幹部，是直接與人民接觸的，容易走上犯罪的路子，一個幹部如因犯罪而死，說到自己是四個對不起：就是對不起父母，對不起妻子兄弟，對不起工作部門，對不起社會。說到自己領導人，領導的使下級犯了罪也是四個對不起：就是對不起幹部本身，對不起幹部的父母妻子，對不起自己的職守，對不起國家的政治。一個聰明的幹部決不如此；你們在受訓期中，也一定要討論出一個保證不犯罪的澈底有效辦法，使受訓後皆成爲赤條條的健全革命幹部。

對洪訓會第十七期汾東幹部訓練隊開課訓詞

四月三日

——要努力鞏固汾東開關汾東——

汾東爲我戰區政治經濟之重要地區，也是我們生存發展的基地，所以我們對汾東絕不放棄。一定要以最大的努力奮鬥來鞏固汾東，開關汾東。但這個艱巨偉大的任務，必須有頂健全進步的革命幹部，拿上頂有效的作法，才能合乎客觀的需要，表現出整體的效用來。所以大家此次受訓，首先應該堅定了自己開展汾東的企圖，切實開實效的小組會，研討爭取汾東民心。建立人心政權，開展汾東工作的具體有效辦法，以作將來出去努力的依據，達到我們鞏固開關汾東的目的。

事在人爲，幹部決定一切，這是亘古不變的真理。你們一定要確實堅定了這個認識，下定了決心，爲我們整體存在的前途而努力！

對政衛工作討論會開幕訓詞

四月十五日

——不犯罪，不欺哄，不作奸叛的藏伏黨——

敵工團是最早成立的，這幾年來你們亦表現了好多的效用，但是離我預期的目的還很遠；尤其我最近感覺到敵工團是落後了。首腦都特支部實幹年檢討總結第十五條說：「敵工團效用表現

的不夠，沒有清除了偽裝份子，部份幹部意識落後，組織觀念薄弱，認人不講組織」。我聽了這個檢討，覺得不算過份，不知你們聽了作何感想？你們如果知道落後，應該趕快努力進步，現在還不算過；只要你們有恥不若人的堅強內力，向進步者看齊更超過之，那麼敵工團的前途，一定是更光明遠大的！

我向來對你們敵工團，不知道因為什麼有緣法，每當緊急時期，總想給你們分配些艱巨的任務。有的人認為我這個做法不對，可是我總相信你們！但是你們以往事實的表現，總沒有符合了我的希望，例如督導員縱隊最近跑的幹部很多。我感覺到你們對我有點不實在，你們應當各自反省，切實檢討！

此次你們開會，我希望你們確實做到下列三點：

第一、不犯罪。我常說：一個人起碼要不犯罪，才能保住自己的險。犯了罪的人失掉了人格，等於豬羊雞狗，任人污辱。一個幹部如因犯罪而死，說到自己是四個對不起：一、對不起父母；二、對不起妻子兄弟；三、對不起工作部門；四、對不起社會。說到自己領導人領導的使下級犯了罪，亦是四個對不起：一、對不起幹部本身；二、對不起幹部的父母妻子；三、對不起自己的職守；四、對不起國家的政治。你們政衛人員，行為稍一不檢點，即易於犯罪，因此你們要痛下決心，澈底去了自己心上犯罪的根子，保證同志不犯，並領導教育管理下級使之不犯，這樣才能不被人清算，做一個革命幹部。

第二、要不欺瞞。欺瞞是進步的阻力，這是關係政治人格，與做事人格。一個人作事欺瞞，

上級不敢信任你，同級不敢憑信你，下級不信仰你，這誰的人還能做事嗎？所以革命幹部絕不欺哄。你們是會長的耳目，一定要替我的耳朵聽，替我的眼睛看，心地純淨坦白，一塵不染，好像照像一樣，對方是個什麼，照個什麼，能這樣才算盡了耳目手足的責任；否則，不但不够一個特工，而且是組織的罪人，所以你們一定要確實做到不欺哄！

第三、不做奸叛的藏伏窩。私心用事，封建觀念，營私舞弊，和各人自掃門前雪，不管他人瓦上霜的心理，都是做了奸叛的藏伏窩！奸叛利用我們這些弱點，潛伏在我們內部，做瓦解破壞我們的工作，你們負着淨白陣營的責任，說到你們本身，一定去盡落後封建意識，剷除自私自利心理和升官發財的觀念，自己不做藏伏窩，並要糾正打擊他人，使大家都不敢做藏伏窩，不能做藏伏窩，切實做到淨白革命陣營！

最後我告你們！新能存在，舊必滅亡。什麼是新？就工作上說，要實行政治動員，以發動競賽來保證完成一切工作。就個人說，要實行補心教育，拿他人的長處，補自己的短處，短什麼。補什麼；短多少，補多少。能如此一定能進步。就領導人說，要實行鋼的教育，好像以鑛石煉鋼，一次一次的燻煉，這必須有親切的心情，好像父兄關心教訓子弟一樣。以上三點，個人能做到，就是個進步的人；大家都能做到，就是進步的團體。希望你們鑽心研究，抓緊時間，十次二十次的澈底討論，定出有效的做法，說到那裏，做到那裏，加緊進步，加緊努力，到今年特支部檢討總結公佈時，一定沒有今年的缺點，讓社會上知道你們敵工團是進步了才好。

對洪訓會第十七期國民兵團幹訓隊畢課訓詞

四月十七日

——在個別工作中完成整體企圖——

此次大家在集訓中都能聚精會神的研究，詳細熱烈的討論，很表現了你們的努力與進步，希望你們回去以後仍要本上受訓的精神，切實努力，把此次研討下的方法技術？圓滿表現在工作上。

你們担任國民兵團的工作，說到任務上很重要，說到作法上也很艱巨，你們必須要自己先健全了，在精神上，建立起旺盛的革命企圖，認識了不營私舞弊的利害，確實做到自己不犯烟賭賭欺，不容人犯烟賭賭欺，在表現上要有積極的工作，規律的行爲，如此才能完成你的任務，表現出偉大的效用來。

說到農村生產兵，不但能克復了抗戰上的困難，而且能奠定了復興上的基礎，你們一定要拿上親切的教育，誠懇的說服，動員的方式，才能圓滿的保證農村生產兵的政策收了利而不發生弊。

國民兵團，是訓練民衆，武裝民衆，實行村管理的主幹，你們對軍政民各機關和當地駐軍都須有密切的連系，以增加辦事的助力，在個別工作中完成整體的企圖，希望你們一定要充滿無不能的精神堅定必成功的信念，切實努力，完成你們的使命！

對洪訓會第十八期組工討論會開會訓詞

四月十八日

——組織羣衆作我們組織後盾——

此次大家回來開會，就是想教大家切實瞭解首腦部的作法，及討論如何加強組訓民衆，及促使實效小組會上路的工作技術，以期加強組織工作，表現組織效用。

實效小組會，爲完成黨事的道路，亦爲幹部萬能組織萬能變效的關鍵，故非澈底的作到不可。所以這次你們開會，一定要以角色小組會的方式，詳細研討上路的方法與技術，以作回去努力的依據。

說到組訓民衆這件事，不僅爲我們今天抗戰政治的唯一要務，而且也爲民族復興必要的條件，已過對這件事我們費的力不很大，故說到效果上，也表現的不大，我們今後對這件事，一定要特別努力，切實按照我已過說的訓選組訓運的方式，實行政治動員！發動起來實行競賽，動員起廣大的羣衆來，作我們組織的後盾與基礎。希望大家在此次開會中，根據上地方的實況，熱烈的討論，細密的研究，今後一定要使組訓民衆工作突飛猛進，表現效果。

這兩件事是組工同志必須圓滿做到的任務，這兩件事要是做不好，就不配担任組工，更不配說革命！

對政衛工作討論會閉會訓詞

四月廿一日

如何改錯如何完成任務努力本位工作

此次你們開會討論對以往的錯誤和缺點檢討的很虛心，很澈底，這虛心和澈底，就是進步的表現。我認爲你們知錯認錯的精神很够，你們一定能做到。過去有少數人，在克難坡表現的很好，出去便作出許多不進步的事，我想你們一定不是這樣！假定你們裏邊有人做不到，就和他們一樣了。此外再告你們幾點，作爲你們努力的依據：

一、如何改錯：你們想要改錯，應先瞭解犯錯的根子。什麼是犯錯的根子？（一）是私慾：私慾包括的範圍很廣，最顯著的是貪財的意念，好色的意念，好吃好的意念，嫉妬人的意念，這都是犯錯的根子。你們要時時，事事，處處以理智去克服，以自管自訟的方法去警惕。（二）是任性：任性的病，一由於天性，一由於習慣。故此病很難除，俗話說，山難移，性難改，但是改不了自己短處的性，去不了自己壞處的習，不只是個不能成功的人。而且是個沒出息的人。你們想要改這任性的病，必須十次百次的流淚。十身百身的出汗，才能有效。（三）是認識：犯了錯知道錯的易改，犯了錯自以爲對的難改。這原因就是由於認識不够，故求自己的認識够，不只是可以進步，而且可以免去錯誤。你們必須虛心學習，補你們的知識，採取人的長處，鑑戒人的短處，補你們的經驗。更要耳靈，嘴勤，腿勤，打聽該知道的，問自己不會的。你們想要去錯求對，表現人生事功，必須向此努力！

二、如何完成任務：政衛的任務是很艱鉅的，你們想要担負起這個任務，本身上必須是頂進步頂革命的：能這樣，對外才能和人鬥爭，才配和人鬥爭。對內才能以自己的進步，發覺別人的

不進步。如何鬥爭與發覺？唯一要訣：就是高度的警覺性，時時懷疑，事事懷疑，人人懷疑；對沒有經過懷疑分析的人和事，決不可輕易放過；不但要把形式上可疑的特點，詳細的分析出來，深深的印在腦子裏；更要懷疑分析無形的內心，就是說：要有不聽而知，作不見而知的智慧；此固有闕天責，比較困難；但你們只要能用心攢研揣摩，一定也能作到。

三、努力本位工作：我常感到外邊的工作同志，摩擦對消的不良傾向。最大的原因，是工作交叉。此次你們的任務，既已專一，決不可努力本位以外的工作；因為努力本位以外的工作，就要代替其他人的工作，一代替其他人的工作，就非交叉不可，比如人身的手和腳，各有各的任務，手不能代替腳，腳也不應代替手。不論誰代替了誰，均是不應當的。你們如因努力本位以外的工作，引起摩擦，就自身說是精神上受了痛苦；就整體說，是工作上受了損失；尤其給奸叛露出挑撥離間的空隙，留下藏伏的根子。所以你們必須要在本位工作上努力，不許離開一步。別人故意阻撓打擊你們，是他們破壞整體；你們離開了自己的崗位，就是你們破壞了整體。破壞整體是違犯紀律的行爲！希望你們牢牢記住，一致不犯！

最後我在叮嚀你們：犯罪與欺哄，是頂不聰明的行爲！錯一分吃一分虧。你們要切實瞭解，不犯罪，不欺哄，在你自己是十二分的需要；你的父母妻子是十分的需要；政治上的長官，不過是三五分的需要。在利害上說：你比他人需要的迫切。想要不犯罪，不欺哄，必須去了自己心上的魔鬼，這個魔鬼就是以爲自己犯罪欺哄，可以哄了人的糊塗心理。你們這次回去，一定要事事警惕，時時注意，使自己精神上不丟人，身體上不得病，把你們開會討論的結論，說到作到，圓滿。

的表現效果，是爲至要。

對洪訓會第十八期兵站幹部訓練隊開課訓詞

四月廿

——集訓的動機是要使你們澈底完成所負責任——

在這運輸繁忙當中，教大家放下了重要職務，來首腦部參加訓練，這是有很重大的意義與必要的。我先把召集你們訓練的動機與目的及所要收獲的效果，給大家說說。

動機是要使你們澈底完成所負的責任。因爲我感到你們責任內所担任的工作，有些未能澈底圓滿的做到，類如在補給軍品上，不能不遲滯，不積壓；保管押運上，不能不短少，不損壞；輸力的不能充實加強；經理不能確實清白；以及傷患衛生事宜，不能改進等，事事未能表現出兵站頂大的效果來。我想你們一定都願意將自己所辦的事辦好；但是因爲你們自己找不到處事的技術與竅要，去不盡已過不進步的舊習染，所以終日忙碌，收效甚小。此次訓練你們的目的，就是：

第一要去病成健，去舊成新——弊病是健全的毒害，腐舊是進步的障礙。非堅絕的剷除弊病，不能健全自己；非斷然的肅清腐舊，不能走上新路。什麼是兵站上的病？如何去兵站上的病成健？什麼是兵站上的舊？如何去兵站上的舊成新？此爲此次訓練，你們必須澈底討論出有效辦法者一。

第二要明責任，負責任，盡責任——責是客觀的需要，任是主觀的負擔，責任就是客觀的需要與主觀的負擔的連結完成一種事的效用。一件事的效用必有責，完成事的效用必有任，如探成

屋樑支柱就是責，柱支樑就是任，責與任連合，效用與負擔相連，這才完成事的效用，故樑與柱連繫才完成蓋屋的效用。以上是責任二字的解釋，你們必須澈底瞭解了。有一個責，即設一個職，一個職必須有一個任，且一個責上也就只是一個任，故你負的一個什麼責，你就有一個什麼任務，你以外再沒有人當這個任務。譬如你負的保管械彈的責，這械彈的保管就是你的任；你負的押運軍糧的責，這軍糧的押運就是你的任，你的任務，只有靠你自己努力完成，你既不能求之於他人，他人也不能代替你。這正如樑的效用，全憑這柱的任，如果任的柱不支樑，此外縱有千萬根柱，亦不能支這根樑，這樑的效用就毀了。以上是負責任，盡責任的話，你管什的沒有管好甚，或你辦什的辦不了什，就是你沒有負起責來，就是你沒有盡到你的任，因為這是你的任，他人不能代替你盡這個任。如何明責任，如何負責任，如何盡責任，此爲此次訓練你們必須澈底討論出有效辦法者一。

第二要負責，須自己够，幫手够——自己够是進步，幫手够是全憑領導、管理、教育與紀律。如何才能自己進步？就是必須去除此一切營私舞弊犯罪的因素，就是把人變成豬羊的因素，絕對剷除自私自利的逃難心理。如何才能使幫手够，就是實行正確的領導，熱心的管理，鋼的教育與鐵的紀律。所謂鋼的教育，就如同煉礦石成爲生鐵，成爲熟鐵，成爲粗鋼，成爲細鋼，去盡滓渣。這是一種親切的教育，如父兄對子弟般的關心他好，盼望他上進，怕他丟人犯罪。所謂鐵的紀律，就是每個人均能以自己不犯，不容人犯的責任心，達到有犯必知，有知必懲的程度，愛紀律甚於愛同志，使人不敢犯，不自犯。但執行鐵的紀律的前提是先施以鋼的

教育，必須經過鋼的教育後，才能執行鐵的紀律，這是大家必須知道的。如何加強你們自己的進步做到自己够？如何加強你們的幫手進步，做到幫手都够，此爲此次訓練，你們必須澈底討論出有效辦法者三。

此外，你們必須知道實效的小組會，是完成萬事的道路；也是表現幹部萬能，組織萬能的雙效關鍵。在小組會上，嚴格的批評人，拿上愛人成人的心情，將心比自己的方法，使犯錯者誰能接受，再不犯此錯；本組同志有此錯者向改，無此錯者鑑戒，切實收了批評人的效果。澈底的檢討事，把握住設身處地，就果求因的作法，追本溯源的研討出一件事對的因何對了，錯的因何錯了，作成經驗教訓，該仿效的仿效，該鑑戒的鑑戒，切實收了檢討事的效果。再就是在小組會上適應現實，把握火候的作適當的發動，與應興的利，除應除的弊。

此次我們軍民構築陣地工事，採取發動的方式，收效很大。不只提前完成，且有應到民夫之額數長餘者；又因實行競賽，故這次發動工作運動很順利的完成了，因之得到「發動萬能，競賽週週」的兩句結晶。我今天特告給你們，以後一定要事事發動，事事競賽，再配上工作完結後的檢查，把檢查的結果，作爲糾正教育的依據，這就是現代化進步政治的作法，也就是自己的頭腦現代化武裝的實況。

事在人爲，只要你自己去病成健，去舊成新，拿上現代化的作法武裝起頭腦來；再把你的幹部領導管理教育成健全的幹部，一定會把件件事做的很好；就能做甚務甚，做甚學甚，做甚會甚，做甚成甚，做不好甚差甚，做壞甚殉甚，就能表現出幹部決定一切的效果來。

經此次訓練，你們一定要澈底討論出如何加強輸力？如何補給圓活？如何保證保管確實？經理合法？如何改進衛生設備，傷患治療？如何加強後方勤務等澈底有效的作法，以作你們回去實做的依據，這就是此次訓練，在工作上所要得到的收穫。

對敵工研究班本年第三期學員畢課訓詞

五月一日

今後必須作到之三事

你們都是青年有爲很可造就的幹部，其中有的担任過短時期的工作，有的快要担任工作，我對你們的期望很大，所以在你們畢課的今天，再願囑咐你們幾句要緊的話：

第一、不犯罪、不欺哄。欺哄是進步的阻力，又是犯罪的根子，一個人往往以爲他能欺哄了人，才發生犯罪的念頭，做出犯罪的行爲，故想不犯罪，先要不欺哄，要不欺哄，必須痛除以爲欺哄可以哄了人的糊塗心理！再你如果做事欺哄，上級就不敢信任你；同級就不敢憑信你；下級就不會信仰你；什麼事也做不成。尤其你們是負有特務任務的幹部，你們都是我的耳目，要能替我聽，替我看，必須心地純潔坦白像照像機一樣，外邊有什麼，給我照回來個什麼，才算盡了你們的責任。否則，不但不够一個特工幹部，而且是組織的罪人，再說到不犯罪，是每個人保險自己的起碼條件。因爲犯了罪的人；就失掉了人格，等於豬羊，任人宰割，處處都是對不起。因此你們在工作崗位上，要時時反省，事事檢點，發揮組織責任心，自己絕對不欺哄，不犯罪，也絕不讓人欺哄和犯罪，自己進步，更不讓別人進步。

第二、不要做奸叛藏伏窩。私心用事，封建觀念，營私舞弊和各人自掃門前雪，不管他人瓦上霜的心理，都是做了奸叛的藏伏窩。奸叛常利用我們這些弱點，潛伏在我們內部，做瓦解破壞我們的工作，你們都是青年，沒有舊習染壞意識，但是正因為你們年紀輕，經驗少，最容易被人利用，所以我特別提到這一點，要你們今後時時警惕！

第三、要趕快努力走上新的路子。什麼是新的路子？就是事事要實行政治動員，適時的發動競賽，得到人的同情，增加事的效用。大家要想教自己的腦袋繼續的在脖子上長着，不讓人殺了，拋在溝裏叫狗啃，非趕快丟舊變新不可！就整個組織的存在着想，更非努力變新不可！但要想新，首先必須做個「活心」的人。如果只會發號施令，不估計實際情形，不計劃成事的方法和路線，做了事，表現不了事的效用，等於不做，甚至還不如不做，就是走上自殺和失敗的路子！希望你們各自檢點，一齊努力。

最後，我希望你們回去以後，要能在工作中加緊學習，多用補心教育的方法，拿他人的長處，補自己的短處，短什麼，補什麼；短多少，補多少，能如此永久的努力下去，就個人說，是個進步的人；就組織上說，是個進步的組織，不但個人事業可以成功，抗復大業亦必能順利的完成。希望你們努力不懈，向前邁進！

對洪訓會第十八期兵站幹部訓練隊畢課訓詞

五月
二日

——圓滿完成道八項事就可成爲全國兵站的模楷——

你們畢課回去，必須做到！

甲、本身方面

- 一、絕對不營私舞弊，剷除烟賭賍欺，盡去犯罪的因素，做到去病成健。
- 二、絕對盡去舊習染，取得人的同情，增加事的效用，做到去舊成新。
- 三、絕對明責任，負責任，盡責任，做到自己進步並領導幫助幫手都進步。

乙、工作方面

- 一、絕對做到不遲緩不貽誤。
 - 二、絕對實行表格管理，分析圖解及防毀檢查表，做到保管運輸物品不損壞，不短少，不積壓。
 - 三、加強輸力，完成距部隊三十里供給的任務。
 - 四、愛護傷患，加速轉運，改善療養。
 - 五、要經常切切實實的開實效小組會。
- 以上八項你們能圓滿做到，就可成爲全國兵站的模楷，希望你們好好努力！

對洪訓會第十九期政衛部隊動員官兵集訓隊開學

訓詞

五月六日

——堅定不犯罪的認識，加強新兵教育，防範僞裝侵入！——
關係很大。

政衛部隊是我特別創設保衛政治的隊伍，也是直接警衛我的隊伍，所以政衛部隊健全與否實
用，尤其在作戰上表現了不少光輝的戰績，但是就你們整個進步的進度上來說，離我原來期望你
們的目標，還差的很遠。爲進一步的加強你們的努力，我感到很有集訓的必要。

此次集訓大家，我希望收到的效果，有下列三點：

第一：堅定不犯罪的認識——犯罪是人格的自損，也是政治上的缺憾。一個人爲盡忠職務，
奮鬥事業而犧牲，是光榮的，是有代價的；如果犯了罪，身體不如禽獸，精神不如木石，甚而犯
了大罪，被人殺了，真是人類的悲慘。所以近來我很說犯罪有八個對不起的話，什麼是八個對不
起？就是自己犯了罪有四個對不起：一對不起父母，因爲你的父母抬舉你，尿尿裏睡三年，辛辛
苦苦的養活大你，十歲以外作父母的才對你減少了照料，作父母的抬舉你，上一等的說，是爲光
大門第；次一等的說也希望你家立業，靠你侍奉；你如犯了罪，被人殺了，你的父母多麼傷心
？二對不起妻子，你的妻子全靠你養活教育，你如犯了罪，教他們多麼傷心？三對不起你服務的
機關，四對不起社會。譬如你在某個機關犯了罪，人家不說你的不好，是說某個機關出了犯罪的
人，因你一個人的犯罪，帶累了整個機關的名譽，你是不是對不起？對不起社會也是這個道理。
說到管人的人，管理的人犯了罪，變成豬豬羊羊，也是四個對不起：一對不起犯罪者的父母，人

家的父母把兒子交給你，你不能管教的上進了，反而犯了罪，人家多麼痛心？假如人家跟上一個好的上級，還會犯了罪嗎？二對不起犯罪者的本身，人家跟上你，因為你的不關心，不教育，不管理，縱容的犯了罪，斷送了性命，是不是人家的不幸？三對不起自己的職守，你領導的人犯了罪，你算個什麼？人家要你作甚？你負的什麼責任？四對不起國家政治，國家的政治因你壞了事，損了人，你如何對得起？所以今天大家必須切實認識了犯罪的罪惡與犯罪的損失，自己一定要堅定了不犯罪的決心，不作一個八面對不起的人！並要發動起所有的官兵，互相保證不犯罪，不作一個八面對不起的人！

第二：加強新兵教育——有健全的士兵，才能圓滿的完成政衛效用。此次政衛各部隊補充新兵很多，因為新兵已過多係人民，一定過不慣軍隊的生活，尤其對於一切軍人必需的智識技能，恐怕也不清楚，所以你們對新兵必須要先施一親切的的教育，人情的管理，合理的統御，以漸進的方式增加其技能，以啓發的言詞，鼓勵其精神，使成爲真正忠於組織，忠於領袖的革命軍人，以充實鞏固我們的政衛部隊。

第三：防範偽裝侵入——我們今天處在這個錯綜複雜的環境裏，敵人奸叛勢必要派遣大批偽裝份子，來潛伏在我們的內部，秘密活動，來刺探我們的軍情，破壞瓦解我們的組織，你們都是負政衛責任的軍隊，對於發覺防範偽裝份子，一定要百分之百的提高政治警覺性，時時的注意，刻刻的操心，使偽裝份子不得施其伎倆。

以上三點，是我對你們的期望，也是我對你們的要求。此三點如能澈底作到，我想政衛部隊

一定是前途的，也是非常光明的。希望你們在此次受訓中，對此三點要展開熱烈的討論，細密的研究，得出具體實踐的作法，以便回去動員起全體官兵來努力做到。

對洪訓會第十九期政衛部隊動員官兵集訓隊畢課

訓詞

五月九日

——利 幹 三 條 件——

此次你們訓畢出去担任發動工作，一定要本上我的指示與你們討論下的結論，拿上發動競賽的方式去做，只要發動起來，使他心上承認事該做，討論下方法會做，就可收到大的效果。但你們必須有個動員的說法，就是對人民說：「今天抗戰時期，一個人數到軍隊裏，拿上槍，來的安全。試看淪陷區中人民所受的痛苦不如牛馬，敵人的殘暴，任意屠殺，人命等於蛋羹！所以聰明的人把自己的子弟送到軍隊裏，是最安全，最保險的。說到大義上，是爲國爲民出了力；說到子弟前途上，是數入伍當兵有出息。反之，不當兵，自己手裏沒槍，敵人來了，只有束手待斃，參加了軍隊，則至低限度也能跟敵人硬拚一下，換他幾條命！因爲軍隊是有實力的，有武裝保護的，一樣的痛苦也是軍隊最後受」。這是就人民切身的利害上說，最能感動了他的心。

其次，按我們現在規定的勞動辦法，再和人民說：「當了兵是穿公家吃公家，自己勞動下的還歸自己享有，並可補助家中，是頂合算的。按我們規定每人勞動一月，可掙六十塊合作券，依

現在一三之比，是一百八十元，幾乎等於一個上校的餉。我們規定軍人吃頭等飯，今年夏收以後完全要實行，再還打算每人每月吃十六頓肉，一頓一兩肉，只要努力勞作，就能作到，所以說到生活上，將來必定以士兵爲最好。再就你們自己的志氣上說，班超投筆從戎，是何等的光榮？在這個時代的好漢子，應該到軍隊上，才能發揮你的力量，是頂有出息頂有前途的。至於普通一個人，則不但吃自己的，穿自己的，勞動下的還要供納糧，攤派的負擔，二者相較，相差甚多」。這也是你們出去發動的一個說法。

此外，我再和你們說一段話：

我們做事的條件，就是要以順利的過程達成功的目的，就是我常說的「利幹」，做事非利爽不易達到成功的目的。如何才能利幹？

一、取得人心——古時有「王道不外人情」的話，就是現在的取得人心，和人共事必先能考慮對方的心理，才能得到人的同情，才能更進一步的得到人的幫助。你們出去，要事事取得人心，萬不敢有一事，一時，傲慢，不公道，致失掉人的同情，增加你的困難。因爲你要想工作順利完成，就必須在村中爭取，集合有能力的人幫你工作才行。

二、知錯認錯改錯——錯便是吃虧，錯多少吃多少虧。該做的不做，不該做的做了；該說的不說。不該說的說了，都是錯，都要吃虧。做事最好沒錯，有了錯，要趕緊知錯，認錯改錯。改了錯人還能原諒，事還能挽救；若錯了還不知錯認錯改錯，必定要失敗。

三、反求諸己——孟子說：「行有不得者，反求諸己」，我們做事遇上了障礙，不可一味抱

怨對方，只有反求諸己。才能破除了障礙。譬如走路走不通了，你不能怨路，應該求能過得去的辦法，如此便任何的障礙，也不會攔阻你。

以上三點，是我們處人做事適當的原則，也就是革命幹部必具的能力。這是我給你們添的一點識見，作你們出去工作的準據，希望你們切實記住，做到！

末了，我再特別叮嚀你們幾句話：這次你們出去，一定要做個掙錢的幹部，絕對不做個賠本的幹部，更絕對不做個賠本的幹部！什麼是個掙錢的幹部，能新就是掙錢的幹部。能新了爲什麼是掙錢的幹部？因新能取得人的同情，增加事的效用。如果你能做到取得人的同情，增加事的效用，豈只發動官兵工作易如反掌的可以完成，何事不可成？革命大業亦易如反掌的可以完成！希望你們好好努力！

對中央陸軍軍官學校貴州第四分校十七期二十六

總隊第九隊學生畢業訓詞

五月十日

——凡我軍人必須抱定有敵無我有我無敵的決心獻身革命效命疆場——
吾國此次抗戰爲民族革命戰爭，亦爲歷史上空前未有爭生存之自衛戰爭。今日欲達成抗戰必勝建國必成之使命，必須建設強大的國防軍，而完成建軍的工作，尤須培養富有現代化學術及充

滿革命精神的軍事幹部。諸生對軍事學術之研練，已有相當成就；且為青年英銳之革命幹部，國家民族所期望於諸生者至為迫切，而諸生所負之使命亦至為重大，希本斯旨互相策勵。

諸生在校修業，雖暫告結束，而其真實軍事學術之學習與運用，則正待開始。今後應於實際工作中繼續研究學習，實際戰鬥中運用學理，以求學識經驗之充足，方可日臻進步，成為現代化的中國新軍人。諸生應確知軍人是國運的決定者，民族廉恥的保障者，人民生命財產的維護者，在此神聖革命的戰爭之下，凡我軍人必須抱定有敵無我，有我無敵的決心，獻身革命，效命疆場，殺敵救國以盡軍人之天職，願共勉之！

對甲雷隊學員開課訓詞

五月十二日

摧毀敵人戰車，完成征糧任務——

此次召集你們訓練甲雷，是為打擊敵人用武力搶糧。幫助我們征糧，據報敵人運來割麥機和戰車多輛，企圖在麥子成熟後，以機械的能力實行收割，這是我們征糧工作最大的障害，故必須運用工兵的技术，發揮甲雷的效用，破壞敵人的割麥機和戰車，幫助征糧工作，才能圓滿的完成。

割麥機沒有戰鬥能力，必須以戰車和部隊掩護，才能劫收，所以我們只要把敵人的戰車摧毀，割麥機自然失去效用。破壞戰車唯一的武器，就是地雷，蘇德戰爭，蘇聯所以能够轉危為安，原因固然很多，但因地雷破壞多數戰車，使德軍衝鋒陷陣的部隊無所掩護，也是一個最大的原因。

• 由此證明，地雷是戰車割麥機的死對頭，你們要有此信心。

你們在學習期間，要細心研究，在現地如何使用，如何埋設，怎樣能使敵人的戰車和割麥機在村莊中停放時，感到不安全，不放心，對敵村口及必經的道路，如何封鎖，使他不得出來，不能行動，在麥地中如何設置，才能使他不能收割，並要真假併用，欺騙敵人，眩惑敵人。

以上所說的話，是我對你們的期望，也是我對你們的要求。如能澈底做到，我想你們一定能達成破壞敵人的戰車和割麥機，協助我們征糧工作圓滿完成的任務。希望你們在此次受訓中，對我所說的話，展開熱烈的討論，細心的研究，得出具體實踐的作法來，反復的練習，慎確的實施，把地雷的效用充分的表現出來。

對蒲縣區工作檢討會議開幕訓詞

五月十六日

——當前努力之六事——

今天大家召開工作檢討會，我特告你們幾件事：

(一) 此次派飯十足表現了無政府狀態，傷人民的感情，壞士兵的情緒，使我們政治軍事上蒙受極大的損失！今後應痛定思痛，努力作到不派飯。諸事要拿上有政府的作法。戰工會專署縣府要痛改！

(二) 努力傳達政令。尤其關於今年征糧辦法，規定的是征些什麼，與多種山葯蛋的好處，要切實傳達給人民知道。

(三) 人民有將糧食存的壞了，而不肯供給軍隊的，此等人民太不聰明！自己吃虧受罰，壞了社會國家的事，使保護你生命財產的軍隊，對你灰心，真是太無智識了，也太不會算賬了！

以上二、三兩項，村級幹部應負主責，縣級幹部應負督飭傳達之責。

(四) 努力準備征糧工作，今年一定要作到在地估計，在場征收，詳細登記，食糧歸權。

(五) 黑市是由食糧起的端，食糧的黑市，是因民食調劑處，不能將正當需糧的人全供給了所致，必須改正！

(六) 我們今日要建立民衆基礎的人心政權，第一必須將民衆組織起來。組織民衆必須村幹部有十分的熱誠與良好的技術，拿上辛苦與熱淚，才能組織起民衆來。不要說壞幹部了，不熱心，不勤勞，不與民衆流熱淚的，就組織不起民衆來。村級幹部的熱誠，是由縣級幹部傳下去的，如縣級幹部無熱誠了，村級幹部不會有熱誠。縣級幹部的熱誠，是由區級幹部的熱誠傳下去的，如區級幹部無熱誠，縣級幹部不會有熱誠的。區級幹部的熱誠，是由戰工會爲發熱點，如戰工會發不出熱，區級幹部不會有熱誠的！

以上四、五、六、三項，全體幹部須一致覺悟，此爲生死關頭！一致瞭解此項辦法，一致努力圓滿完成！

冠洋！這會的效用全在你的領導。你的領導全在該區高級幹部的協助。希望你們共同努力！

對洪訓會第二十期組政工作討論會開課訓詞

五月十六日

——此次調你們回來要討論補這些不夠的辦法——

我們的組織沒有表現出組織的效用來，就是不够個現代化的組織。組織的效用，第一是要建立民衆基礎的人心政權，我們現在實在是沒有作到。就人上說：這是由我至於村特派員的不够。就機構說：這是由執行部以至於村支部組工人員大家的不够。這是我們的缺憾。此次調你們回來，就是要討論補這些不够的辦法。你們先要有個認識，事在人爲；經這次討論後，此項不够，必須要百分之百的補够。我看這決心，希望你們大家亦要堅定這個決心，實現幹部決定一切。

討論什麼能補够這個大缺憾？就是：

- (一) 如何組織民衆，什麼是組織民衆最有效的辦法？
- (二) 如何取得人心，什麼是取得人心最有效的辦法？
- (三) 如何建立民衆基礎的人心政權？

你們把這三個問題，討論清楚，回去實幹，則我們一定能補足這個大缺憾。

此外，我可以和你們說精神上的幾句話：

我們的組織，一定要成爲人民的慈母，以管教人民；人民的孝子，以護養人民；能做到這個，我想一切統會有辦法。組織人民一定會組織的很堅固；取得人心，一定會取得很滿足；自然就一定可以建立起很堅固，很滿足的民衆基礎的人心政權來了。這我們就可以成爲現代化的組織，表現出組織的效用來。

對洪訓會第二十期組政幹部工作討論會畢會訓詞

五月二十五日

——努力完成之基本工作基礎工作效用工作——

今天你們討論會已經畢會了。你們在此次討論期中，很熱烈，很表現了你們革命的熱情。你們一定要充滿無不能的精神，堅定必成功的信念，努力完成下列各項工作：

甲、基本工作：

一、拿起人民來

二、建立民衆基礎的人心政權

如何拿起，如何建立，你們應本上我的講話之一、二、三詳細研討，切實有效澈底的作法。尤其我的講話之五說拿起人民來建立民衆基礎的人心政權的四個前提，你們負行政責任的，一定要向爲民愛民主張公道說服行政的目標努力。你們負組織責任的，一定要向健全組織的目標努力。頂好你們負責自動的想出方法來，深入澈底的完成事，成爲頂健全頂進步的革命幹部，不要教省府駐會再督飭你們，也更不要教區督導主任，專署來督飭你們。

至於政治保衛一項，你們必須照我五月二十一日之政治保衛講話，切實努力作到！如作不到就是你們的恥辱！但欲淨白陣營必須你們忠實的，熱心的，經常的，全面的，有技術的努力才行。一定要做到在我們的政權範圍內，不許有一個角落裏有了空隙作了偽裝份子的藏伏窩！

乙、基礎工作：

- 一、健全村支部
- 二、統一村組織
- 三、整理會員
- 四、努力實效小組會
- 五、加強循環作用

這是我們目前健全組織的五項基礎工作，你們回去以後，必須本上規定的作法，與我的講話之四循環檢舉及其他指示，好好努力，務使件件圓滿作到。

丙、效用工作：

一、完成號召——凡有號召我組織同志必須作先鋒與後盾。作先鋒就是必須開始實行政治動員，先動員幹部，再作全面的發動與競賽。作後盾就是實行檢查糾彈與舉行民衆運動，這才能糾正政治的虛偽，爲政治排除障礙。前者是對政治的本身而言，後者是對政治的對象而言，必如此，一個政治號召，才能澈底圓滿的完成。

二、完成當前工作——當前工作就是征購食糧，你們必須遵照我的講話之六，及你們實效小組會上所討論下的完整區我敵交錯區保證圓滿完成征糧工作的討論結論，切實努力，澈底作到。

事在人爲，幹部決定一切！取得人的同情，增加事的效用就是新，能新了就能存在，就是掙錢的幹部。你們必須切記這幾句話，爲人謀能得人十分同情，與人合謀能得五分同情，爲己謀則

不得人一分同情。會用人情就是革命政治，儘憑政權就是官僚政治。我們一定要廢除官僚政治，把握着孔子所說的「義以爲質，禮以行之，遜以出之，信以成之」的施政道理，建立革命的政治，完成革命大業。我這話願你們組政幹部不要聽的滑過去，一定要深深的印入腦筋中，日漸擴大，成爲你們的圓滿精神，主宰了你們的生活與行動，表現在你們的工作效用。

對洪訓會第二十一期汾南幹部訓練隊開課訓詞

六月六日

——建立汾南愛鄉隊的兩個動機——

我此次建立汾南愛鄉隊有兩個動機：

第一個動機，是要拯救汾南水深火熱中的人民。

第二個的動機，是要建立我心意中的軍隊。

如何拯救汾南人民？須你們作汾南人民的慈母教管人民，作汾南人民的孝子護養人民，以爲人民謀的心理，與人民合謀的方法，方能成功。

如何建立我心意中的軍隊？我心意中的軍隊，就是現代化有基礎國力的鐵軍。現代化有基礎國力的鐵軍，必須是上下一致，到一村十村歡迎。如何建立鐵軍？須你們視士兵如子弟，愈上級責任愈大，愈謹慎，愈虛心，愈辛苦，愈努力。遇事實行發動說服。

但你們要完成此，必須要具備了革命者的五條件，有旺盛的革命企圖，有崇高的政治水準。

此次調你們來此集訓，即爲告知你們這個，教你們學習這個，作你們進步的起點，你們絕不要使我第三次建軍再失敗！如果再失敗是你們對不起我。

對山西大學三十一年度畢業學生訓詞

六月九日

——工作中不忘學習學習中不忘工作——

山西大學的成立，迄今已有四十一年之歷史，在此悠久的歲月中，山大畢業生，由參加辛亥起義而至以後推行六政，整理村範，興師北伐，十年建設，在軍事，政治，經濟，教育各方面都會盡過不少的努力；尤以抗戰軍興，山大學生在本戰區工作者，都發揮了很大的力量，山大這種光榮的傳統，你們要接受起來，承續起來，發揚他，光大他。

你們是山大復課後第一屆的畢業生，也可以說是未來本校同學的開路先鋒，所以你們必須切實要樹立起一個堅決不拔的意志，勿爲邪說所誘，勿爲習染所沾，到工作的崗位上不停息的努力，成爲一個好的職務負責人，作以後同學的模範。說到今天是革命的時代，革命時代革命即爲最高之事業，故生在今日之人，尤其生於今日之中國人，若徒以技能學識求個人生活之舒適，實失却人生之意義，所以希望你們今天必須要以技術學識表現志氣，勿以技術學識掩沒了志氣。

其次，你們從今天起就要步入社會服務，在社會中，環境既與學校不同，治事也和求學有異，所以到社會上，在觀感上，一定要得到社會的重視，言行上不敢有一點任性放蕩的表示，否則就要招社會的卑視與厭棄，減少自己的工作效用。在與人接觸上，必須要和藹謙虛，收到融洽類

利的外效：堅強剛毅，表揚自己的功能。你們所負的任務，一定要一點一滴，一針一線，不放鬆的圓滿做到，絕對不唱高調，不說空話，一舉一動，一言一行，都要做人的模範，才能得到你上級的信心，同級的協助，與下級的愛戴。你們必須要把握我時常說的利幹的三條件：

第一、取得人心——與人共事得到人的幫助，就是得到順利；惹起人的障礙，就是得不到順利。但人的行為，是受人心的支配，你必須取得人心，你才能得到人的幫助，增加你的順利。

第二、知錯認錯改錯——做事頂好是不錯，有了錯一定要認錯改錯，如你節錯執錯則一錯變為兩錯，甚至錯到底，小則丟人，大則犯罪，這是頂要不得的。

第三、反求諸己——你們都是血氣方剛的青年，到了社會上免不了碰釘子，但是你不要一味怨恨人，如同走路遇上障礙，你不應當與障礙致氣，應當想走通的辦法。因為你與障礙致氣，非但不能減少你的障礙，反要益增你的障礙。這好比走路遇見瘋狗咬你，你不想法子避開他走路，反與瘋狗致起氣來，則只有愈惹的牠咬你，這是極不利幹的。

最後希望你們出去到社會上，經常的要保持住生活上不得病，精神上不去人；得病是生活上的錯誤，丟人是行為上的錯誤，必須要注意生活上的衛生，檢點日常的言行，好的續作，壞的糾正，刻刻努力，時時前進，以趕上大時代的進步。你們應確實瞭解一個鐘表不能跟上地球自轉，是個廢物；一個人不能跟上時代進步，也可以說是個廢人。今天的世界是進步的時代，那一國進步的成效大，那一國強盛。希望你們在工作中不忘學習，在學習中不忘工作，以增高自己的學問，加強自己的技術，成就自己的人生結果，完成我們復興的大業。

對洪訓會二十一期汾南幹部訓練隊畢課訓詞

六月十五日

能對起人民就是對得起我和組織——

昨天傳見你們時，我因受了暑氣病了，今天你們畢課典禮，我不能出席了。你們這次受訓，學習精神很好，你們回去以後，一定要說到做到。你們好好記住，你們只要能對得起人民，就是對得起我和組織，這句話你們要始終的記住，永遠不要忘了。再則你們回去，路上一定要本着我常說的，精神上不丟人，身體上不得病的話做到，你們好好努力把！

甲、本身上：

- (一) 必須具備了革命者的五條件。
- (二) 培養旺盛的革命企圖，樹立高度的政治水準。
- (三) 取得人的同情，增加事的效用。
- (四) 實行三查三公明近而要作到橫管橫下律上。
- (五) 自己不犯罪，不容人犯罪，作到堵自己入監獄之門。斷自己上殺場之路，並給部下堵入監獄之門，斷上殺場之路。
- (六) 以恥不若人的心志，作一個負責自動的頭等軍官。

乙、工作上：

- (一) 圓滿的組織起愛鄉團來，作人民的孝子護養好人，作人民的慈母管教壞人。

(二) 處處爲人民打算，事事與人民合謀。

(三) 以組織軍化合的力量，剷除貧污，肅清土匪壞人、主張公道，消除不平。

(四) 用滾雪球的方式發動並團結真正愛鄉的好漢子，充任士兵逐漸的擴大部隊，不容有一個不愛鄉的人。

以上十項你們必須作到，不許有一個作不到的，誰作不到誰就是不忠貞，不努力！

對洪訓會二十二期兵站幹部訓練隊畢課訓詞

六月廿二日

——成了模範兵站以後你們兵站上的一個伙馬夫也是榮譽的——
今天你們畢課了，我再和你們說幾句話，你們回去以後，必須作到下列數事：

甲、本身方面：

一、絕對不營私舞弊，要剷除烟賭賍欺，盡去犯罪的因素，做到去病成健。

二、絕對盡去舊習染，取得人的同情，增加事的效用，做到去舊成新。

三、絕對明責任，負責任，盡責任，做到自己進步，並領導幫助幫手都進步。

以上三點，我在開課訓詞中已經詳細說明，你們一定要本上此次討論的結論，下定了決心，回去切實實作；並且領導鼓勵你們的幹部，一齊向你們努力。你們要確認「新能存在，舊必滅亡」的真理，誰新誰能存在，誰舊誰就滅亡。何況今天國家民族，正遭受着空前的危難，更需要我們加倍的努力。「天下興亡，匹夫有責」，一個革命的幹部，站在革命線上，担任着革命工作，

如何敢不一刻不停息的努力？

至於環境的困難，不是真困難，有了旺盛的革命企圖與堅強的意志，就能克服環境的困難，所謂意志改造環境，就是憑的這個。你們是担任着運輸補給的任務，說到對抗戰的成功上，從事兵站業務人員的功勞是與前線將士一樣的。大家要切實正確了這個認識，努力自己的事功。

此外，你們一定要發揮橫管橫，下律上不容人不容人的革命精神。不容人不是國家富強文明的起點，也是百利俱興，百廢俱舉的動力，你們必須要表現此種精神。但不容人不是內真的力量，必須要從外邊反映作起，只要能反映，就能作到無一件不公道不合理的事，就一定走上富強文明百利俱興，百廢俱舉的路子。

乙、工作方面：

一、絕對做到不遲緩，不貽誤。

二、絕對實行表格管理，分析圖解及防毀檢查表，做到保管運輸物品不損壞，不短少，不積壓。

三、加強輸力，完成距部隊三十里補給的任務。

四、愛護傷患，加速轉運，改善療養。

五、要經常切切實實的開實效小組會。

上述五項，尤其關於補給軍品上的不遲滯，不積壓；保管押運上的不短少，不損壞，更為要緊。這個病，兵站還未去盡。那天有個報告說：從西安押運回來的黃襖衣，軍帽，裹腿等，均有

霉壞情事，這種不負責，作甚不務甚的病根去不了，就是我們的要命病！我特別提出來，使你們注意，研究澈底有效的保證辦法，以後再不許犯此等錯誤，壞了國家的事，失了自己作人的效用，添了自己家庭父母妻子鄰居百舍以至於天人不容的罪惡。

你們此次來首腦部感受了一點熱度，這點熱度竟成全你們自己的。你們回去要保熱：凡來受過訓的要組織起來，天天批評，檢討，溫習，自己去病成健，去舊成新，以保自己的熱度不散，且要增加。再要傳熱，對未受過訓的人，和他靠近起來，使自己的一切行爲，對他起了示範作用；對他的一切行爲，不容氣的糾正，打擊，使他也成個有熱的人，也能去病成健，去舊成新；使兵站上沒有一個營私舞弊的落伍份子，那就成了模範兵站了。

上回受訓人員，我教他們辦了一個新兵站旬刊，這個印品你們不要以刊物看，要認成他是大家仿效、鑑戒的些人和事。凡仿效的，你們必須要強制大家仿效；凡鑑戒的，你們必須要強制大家鑑戒。這刊物就是你們兵站上萬丈高山頂上的梯子，仿效的盡成了好的，鑑戒的沒有一個壞的，你們一定就成了萬丈高山頂上的模範兵站了。成了模範兵站後，你們兵站上的一個伙馬夫，也是榮譽的；反之成了落伍的兵站，你們兵站上的首腦，也是恥辱的。你們回去，必須要切實努力！

你們絕不營私舞弊，保證兵站進步的血書，我雖在病床上看見，但我喜歡的不由得就坐起來了，不過此種書易寫，努力實作難。一時的努力易，繼續的努力難。你們今天必須說到那裏，做到那裏。一人，一時也不許懈怠的，繼續努力，你們這血書，才不至於空寫了，反教人恥笑你們

說出而作不到。

末了，再告訴你們兩句我常說的話：「身體上不得病，精神上不丟人。」希望你們好好努力

對洪訓會第二十三期省立第二聯合中學簡易師

範班畢業學生集訓開課訓詞

六月廿六日

——培植出有氣節有企圖人格第一能力第一現代化的國民——

此次大家由聯中師範班畢業，將要分發到各學校擔任工作，爲使將來你們的工作具體切實的表現出效用，特召集你們來克集訓，一方面爲使你們瞭解當前的號召與作法，一方面加強你們的認識，俾配合上整體的需要而努力。

一個國家的興衰，看他國民的教育如何，試看現代化各強國的教育，無一國沒有他教育的標的與優良的作風，故其所教育出的人才亦特別能幹，真正能負起國家社會所賦予之使命。中國因受秦以後大一統的遺毒，歷代帝王惟恐人民有知識來反對統治，莫不想盡方法來限制人民的知識，以致教育與政治脫了節。民國以來，雖然極力推廣教育，提倡教育普及，不能說沒有收到效果；但多少年來之沿習，積重難返，至今仍是無知識無組織的國民，不但缺乏民族意識與國民道德，並且缺乏自衛能力與生產能力。就個人說：不够個現代化的國民，就國家說，不够個現代化

的國家，你們都是將要出去担任教育國民的重任，對此必須切實認識，將來出去切實努力。

我以前常說：教育將來是爲政治上「作」「用」的，所以必須要能適合現實，符合未來政治的需要，作到教學做用合一。以今天的現實說，不僅要教育了國民，担負抗戰；而且要教育了國民，準備復興，所以你們出去教育人，一切要合乎現實，勿談高深的學理，一定要向平實有效處努力。尤其要使學校組織化，教育戰鬥化，以有己求人，無己非人，心教傳真的示範教育，培植出有氣節，有企圖，人格第一、能力第一現代化的國民，才算達到了我們教育的目的。如何學校組織化？如何教育戰鬥化？你們應討論一個澈底有效的作法，以作你們實做的依據。

此次集訓的日期很短，你們在集訓期間，一定要聚精會神的努力討論研究，該知道的一定要知道，該熟記的一定要熟記，尤其關於教育上的問題應討論的必須互貢經驗，詳細討論。希望你們努力學習，努力進步。

對洪訓會第二十三期簡易師範畢業學生集訓

隊畢課訓詞

七月三日

——國民教育是立國的根基——

此次你們在集訓期中，表現的情緒很緊張，也很熱烈，討論的也很踏實。希望你們將來出去以後，一定要本你們此次學到的智識方法及討論的結論，繼續受訓的精神，不息的努力，不停的

進步，作一個現代化的優良教師，完成學校組織化，教育戰鬥化的任務。

國民教育是立國的根基，亦為國家富強文明的憑依，所以負國民教育的人，責任較一般人為大。而其個人，亦必須真正有人格，有氣節，有企圖，有熱心，肯負責，才能勝此培育下一代國民的鉅任。今天大家受訓完了，我想大家一定均能具備這些條件，努力修養，努力進步，表現自己的事功，作一個好國民的榜樣，真正的為國家教育培養些復興國家的人才。

其次，我再告訴大家幾句話：作事的成果，是人生的代價；作人的成果，是人生的收獲。事無大小，人無尊卑，作甚的作好甚，其價值與收獲是一樣的。你們都是英銳的青年，必須先有了這個堅定的認識。出去以後，切實要本我常說的利幹三條件：「取得人心，」「知錯認錯改錯，」「行有不得者，反求諸己」的話去作，增加自己作事的順利。再你們回去，要記住我常說的：「跟不上地球自轉的錶，是廢錶，隨不上時代進步的人，是廢人，」時時自律自矢，一定要做一個頂進步的人，千萬不敢落伍了！還有「身體上不要得病，精神上不要丟人」兩句話，更須永記心中，一定要努力做到！

對晉綏軍評槍射擊隊畢業訓詞

七月五日

——成爲優良射手完成我們的鐵軍——

評槍射擊在各國統是一種秘密的教育，這種射擊技能練好，即使極低的防禦時，也可以以五

顆槍口彈，打死五倍的敵人；所以這是一種極有效的技能。

說到軍隊上的一切戰略，戰術，歸結回來都是爲打死敵人，使槍砲彈能有效的打在敵人身上，縱然一切戰略，戰術，研究計劃的如何好，如果沒有良好的射擊戰鬥能力去表現，也是無效的。所以此次你們畢業回去，個個人要作精練射擊技術的一顆穀子，並要傳授給其他官長士兵，使均成爲優良的射擊手，以加強我們的戰鬥力，完成我們的鐵軍。

我們自從提倡評槍射擊以來，部隊上的射擊術，統有了相當的進步，所以敵人近來很致慮對我們作戰的戰術。說到敵人此次所以敢發動這個侵略戰爭，就是因爲他憑特有「瞄準打，死不退」的精神。在他們國內幾乎全國造成一種風氣，認爲做一個軍人，就必須具有瞄準打，死不退的精神。父兄教子弟，妻子勸丈夫，朋友互相規勉，無不是以此六字相策勵。我們今天欲圖抗戰勝利，復興成功，也必須把這「瞄準打，死不退」兩句話，作爲教練的目標，人人要朝此方向努力，以表現瞄準打優良的射擊技術。

大家都知道三國時的趙子龍，能在長板坡殺入敵陣七進七出，不過憑了他會扎槍的武藝，我們今天拿上新式火器，如果練成特等射手，三百米之內能一彈中一敵，不怕我們打不了勝仗。現在世界上進步國家的特等射手，步槍每分鐘十二發，我們即便每分鐘十發，再少到每分鐘五發，假使我們二戰區的全數班長，統練成特等射手，一分鐘就有教傷二十萬敵人的可能。在今天我們不怕兵少，不怕敵多，只怕我們射擊技術不强。希望你們今天要切實明白這個道理，回到部隊裏一刻不停息的去練習；不但自己練習，並要督促他人也練習，才不在你們此次受訓的意義。

對洪訓會第二十四期汾南國民兵團幹部訓練

隊開課訓詞

七月六日

——國民兵團是國家一個村中強有力的制度——

國民兵團是訓練壯丁使人民軍事化，有了軍事常識，有了軍事技能，可以說對下是連繫人民的，對上是幫助軍隊的；也可以說是在平時做到把民衆武裝起來，維護了地方治安，到戰時則能担任警衛、偵查，狙擊種種任務，協助了作戰。所以國民兵團是國家一個村中強有力的制度。

此次召集你們汾南國民兵團幹部訓練的意思，就是要使你們確實有了這個認識，明白了自己所負任務的重大，並澈底討論出有效的作法來，以做回去努力實做的依據。

你們的任務是：

- 一、充實狙擊隊
 - 二、狙擊敵人
 - 三、維護行政，開展政權
 - 四、協助組織民衆及一切效用工作
 - 五、清除勒索人民的壞人解除人民痛苦
- 如何充實狙擊隊，實行狙擊敵人？以維護行政開展政權，此爲你們此次受訓期中必須切實澈底的討論出有效辦法者一。

如何與人民合謀，解除人民痛苦，以爭取民心？此爲你們此次受訓期中必須切實澈底的討論出有效辦法者二。

如何協助組織民衆及一切效用工作，拿起人民來，建立民衆基礎的人心政權？此爲你們此次受訓期中必須切實澈底的討論出有效辦法者三。

此外，我希望你們今後一定要不營私舞弊，因爲國民兵團的幹部是直接與人民接觸的，容易走上犯罪的路子。一個幹部如因犯罪而死，說到自己是四個對不起。就是對不起父母，對不起妻子兄弟，對不起工作部門，對不起社會。說到自己領導人，領導的使下級犯了罪，也是四個對不起。就是對不起幹部本身，對不起幹部的父母妻子，對不起自己的職守，對不起國家的政治。一個聰明的幹部決不如此。你們在受訓期中，一定要討論出一個保證不犯罪的澈底有效辦法，將來成一個赤條條的健全的革命幹部。

對洪訓會第二十四期青幹校畢業學生集訓隊開課

訓詞

七月六日

——堅定忠貞組織的精神終身爲組織而努力——

你們此次由青幹校畢業，將要分發至外邊各部門担任工作，爲使你們將來的工作切實具體的表現效用，特召集你們來克集訓。一方面使你們澈底瞭解當前的號召與做法，一方面加強你們的

訓練與工作技術，以便出去工作，表現大的效用。

青幹校是組織的基礎學校，造就出的人才，是組織的基礎人才，所担负的工作，也是組織基礎的工作，故青幹校訓練出來的人，必須是精神上忠貞組織的，人格上是頂健全的才行。你們此次來克受訓，應首先檢點自己的精神是不是忠貞組織的？自己的人格上是不是頂健全的？是不是有旺盛的革命企圖？具備了革命者的五條件？工作上是不是能說什是什，作什務什，能表現不容人不了的革命精神，及能使人能的革命技術？能具備了這些的，就是個健全的革命幹部，並要永久的使自己健全。不能具備這些的就是個不夠的幹部，應趕快的學習向進步者看齊，加強進步，俾將來出去亦能百分之百完成組織所賦予的任務。

你們統是組織培養出的幹部，我對你們的期望很大，所以你們必須要堅定忠貞組織的精神，矢志不移，毫無迴護的終身為組織而努力。

此次集訓期間很短，你們務要將時間把握的緊緊的，聚精會神的在小組會上熱烈的討論研究，該知道的一定要知道了；該熟記的一定要熟記好，不要把時間空過去。

對青年軍官教導團預科一年級第十五中隊畢業訓

詞

七月十二日

——熱練軍人必具的智識與技能建立鐵軍的胚胎——

今天是你們預科一年級十五十六兩中隊舉行畢業典禮的日子。我特派陳高級參謀慶華代表我出席並將我的話，轉告大家。

大家今天畢業，在學習的進度上說，是又進了一步，就是由預科而將進入專科，由學習作軍人，而將進入正式作軍人了。在這個學習的轉捩點，大家要有個進一步的深造，我想大家一定是非常歡喜的。

我會說過：軍人是國運的決定者，民族廉恥的保障者，人民生命財產的維護者。所以軍人的任務很重大，軍人的前途很光榮，非有企圖有人格有技能的人，絕難勝任的。在你們今天預科畢業而將進入專科的時候，我希望你們人人要立定志氣，培養自己百分之百的革命企圖，健全自己的革命人格，以準備將來担当革命工作。在學習期間，一定要熟練軍人必具的智識與技能，以奠定下現代化新軍人的基礎，作我們建立鐵軍的胚胎。

其次，大家要認識了，今天世界上表現最進步的，就是軍事，最能替國家爭榮譽，保障民族存在的就是軍人。如前年太平洋戰爭爆發時，蘇聯以十二架破舊飛機，擊沉德艦十二艘，日本以六百決死隊與英美軍艦作共同的壯烈犧牲事實，以及英國受傷官兵的不呻吟，此皆表現今日軍人的活炸彈精神，所以把一切戰略，戰術，均失去了效用，出乎戰略戰術的估量範圍，可以說今天世界上的軍人，均是特別的心志，自負不是常人，不作平常的事。我們要立國於現在世界上，頂好是要超過他；至低限度也要與人一様才行。所以必須要具備了膽打，死不退，不做懦弱的鐵軍精神，才能立國。希望你們一刻不停的努力學習，培養，鑄各國軍人之所長補其之短，鑄各國

軍人之所短而去之。並要切實遵照我已過對你們的手諭，及「如何作個好軍官」簡短要領法，三隻老虎抓子的戰術等小冊子，努力學習研究，努力加強進步。

對洪訓會第二十四期汾南國民兵團幹訓隊畢課

訓詞

七月十二日

——必作到之五事——

今天大家畢課，我特與你們說幾句話：

第一：我願你們深深記着，亂世的內容是榮辱人的，亂世開闢了兩條路；一條路是成功的，誰成功誰榮譽。一條路是犯罪的，誰犯罪誰恥辱。犯罪的人等於豬羊，你們一定要爲自己堵了入監獄之門，斷了上殺場之路，更要爲自己管的人堵了入監獄之門，斷了上殺場之路，必須要將八個對不起去處的乾乾淨淨，成全了你自己，安慰了你的父母妻子。

第二：你一定不可作一個落伍的軍官，更不可作一個三等的軍官，頂好作一個自動進步的頭等軍官，至低限度你也要作一個跟上人進步的二等軍官。

第三：你一定要作汾南愛鄉的軍官，以孝子之心護養人民，以慈母之心管教壞人，一定要練成到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的頂好的軍隊。

第四：軍人一定要成國家的好漢子，國家的好漢子就是鐵軍的靈魂，作鐵軍魂的人，一定要

具備了以下的五個條件：(一)絕對不犯烟賭賭欺。(二)官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動。(三)膽準打，死不退，不作俘虜。(四)剷除營私舞弊的人。(五)當場打死倡議繳械投降的人。你能把這五件事作到了，你這回來受訓是有價值的，一定會前途光大。

對洪訓會第二十五期軍事進步保證工作討論

會開會訓詞

七月十六日

——軍事進步保證工作關係晉綏軍整個的前途與進步——

你們這次來開會是預定的。目的是要你們報告給我與首腦部各主管關於軍隊的情形，作領導和整訓軍隊的參考。一方面是爲研究改進保證的辦法，使保證制度逐次改進；一方面是爲使你們領受我對軍隊的要求與目標及進度。

此外，是爲的要統一你們的認識，加強你們的工作效果，提高你們革命的熱情，健全你們革命的人格，圓滿的担任起二戰區健全部隊的革命任務來。保證組織的革命成功。

此次開會，你們一定要聚精會神的好好討論研究：把部隊當前最進步，最收效的幾件事提出來，大家集體仿做；把部隊當前最不進步，最不夠的幾件事提出來。大家集體鑑戒；把部隊當前急需改進的事提出來，設法改進；把部隊當前最困難的事提出來，設法解決；尤其關於如何保證部隊實行三查三公開；如何保證生活互助，不發生流弊；如何實施經濟專管；如何建立羣衆力量

的事務機構與實物供給；如何協助部隊，建立人心政權；如何建立鐵軍等，就須你們在此次開會期中，詳密的討論，熱烈的研究，規定具體有效的作法。並且藉此開會的機會，大家要集中力量編擬一本改進部隊的小冊子，以作大家回去工作及我們建軍的依據。

總之，今天的軍事進步保證工作，關係我晉綏軍整個的前途與進步。希望大家此次開會期中好好討論研究，以便將來回去圓滿表現在工作上。

對洪訓會第二十四期青幹校畢業學生集訓隊

畢課訓詞

七月二十一日

做一個取得人的同情增加事的效用的革命幹部

你們此次來克受訓，討論學習的都很有踏實，足見你們進步的表現。希望你們這次出去服務，一定要本上受訓的精神，向外邊擴大傳熱，努力圓滿完成組織所付予的任務。

你們從今天起，就要步入社會服務，在社會中環境既與學校不同，做事也和求學有異，所以到社會上在觀感上一定要得到社會的重視，言行上不敢有一點任意放蕩的表示，否則就要遭社會的卑視與厭棄，減少自己的工作效能。在與人接觸上，必須要和藹謙虛，絕對要說甚是甚，作甚務甚，一舉一動，一言一行，都要作人的模範，才能得到人的同情與協助。你們一定要永遠記住我的話，做一個取得人的同情，增加事的效用的新的革命幹部。

再者「隨不上地球自轉的錶是廢錶；跟不上時代進步的人是廢人」，你們一定要努力學習，努力進步。

還有兩句頂要緊的話，你們要記住：「身體上不得病，精神上不丟人」。丟人是行為上的錯誤，得病是生活上的錯誤，你們必須注意生活上的衛生，檢點自己的言行，好的績作，壞的糾正，能如此做到，才是一個革命的幹部，希望你們好好努力吧！

對青年軍官教導團

第五期預科第十一中隊
第五期專科步兵第四中隊
工兵十一中隊

開學

訓詞

八月二日

人人成爲頂堅強頂進步的軍官——

今天是你們第五期預科第十一中隊暨專科步兵第四中隊工兵第十一中隊舉行開學典禮的日子，我特和你們說幾句話：

軍人是國家的好漢子，保國衛民是軍人的唯一責任。今天世界上的戰爭，全是軍人力量的表現；那一國軍人的力量大，在戰場上作戰強，就能變的壯大起來；那一國軍人的力量小，在戰場上作戰弱，就能被淘汰滅亡了。故立國於今世，必須有現代化的軍人，練成現代化的軍隊，能在戰場上表現出偉大的力量來，才能保障自己國家民族的不淪亡。

你們都是革命的青年，你們都希望要成爲頂堅強頂進步的軍官，故必須加倍努力，日日進步

，才能合乎現代化的要求。如何努力？你們本身方面必須具備了革命者的五條件。就是：

一、健全革命人格——革命的人格就是自己不犯煙賭賍欺，不容人犯煙賭賍欺，自己負責不容人不負責。

二、堅定革命氣節——革命氣節就是官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動。

三、加強革命能力——革命能力就是達成上級的意志，匡救上級的不逮，得到同級的同情，爭取同級的協助，團結下級的感情，解除下級的困難，督促下級努力，領導下級進步，做到處人適當，處事適當。

四、增進革命智慧——革命智慧就是利幹。

五、養成革命器度——革命器度，就是和藹謙虛，堅強剛毅。

此外，你們必須培養旺盛的革命企圖，以作自己百分之百的努力標準。什麼企圖？就是建立現代化有基礎團力的鐵軍。什麼是現代化？什麼是有基礎？什麼是團力？什麼是鐵軍？我給你們詳細說說：

一、什麼是現代化，就是精神主義化，生活組織化，功能政治化。

二、什麼是有基礎？就是以人民作軍隊的基礎，以軍隊作人民安全幸福的保障，軍保民助，軍民打成一片。軍民相需相成，不能分離，說到軍隊本身，到一村十村歡迎，到十村百村歡迎。

三、什麼是團力？就是軍隊要成爲武裝家庭戰鬥學校，實行三查三公開，各個上級保證了上

下級的不犯罪，不落伍，不丟人不裝懦，使官兵在生活上親愛團結，精神上上下一致，官兵打成一片，作戰上戰略戰術戰鬥合成一套，並能自動援戰，比如輕機槍步槍衝鋒槍手擲彈飛刺刀，均能合套使用，表示射殺傷射，均能指揮適當，顯與懺，動與伏，均能使用合宜，在節短勢險的利害下，減少自己的損害，增加敵人的損害。

四、什麼是鐵軍？從效能上說：是攻滅敵，守殲敵；以本質說：是精神上有臨準打的射擊道德，死不退的軍人骨子，不作俘虜的民族靈魂，技能上精三殺，方法上熟四伏，技術上能高度的減少自己的損害，增加敵人的損害。

希望你們切實本上以上所述的修養自己，充實自己，鍛鍊自己，努力學習，努力進步，人人成爲頂堅強，頂進步的軍官。

對洪訓會第二十五期軍事進步保證工作討論會畢

會訓詞

八月八日

——保證完成現代化有基礎團力的鐵軍——

你們此次在炎熱的夏天中，來首腦部開了二十一天的會，在開會當中，確已表現了精神集中、報告切要、討論澈底、接受誠懇的精神；尤其你們說話克己公道，很使我快愈！我對保證工作

的前途很樂觀，同時我對整軍的前途也很樂觀。可是感到你們還不十分圓滿，沒有很深刻了。你們須更加努力，把沒有圓滿的也圓滿了。希望你們這次回去，要將開會期間所表現的精神，收穫的效果，本以熱傳熱以燈燃燈之旨，傳達到每一個同志的內心裏，貫徹在實際工作中。因此，你們必須在：

一、本身方面：努力培植理性的種子，做個心活的人，確認部隊的缺憾，就是自己的缺憾，部隊的不進步，就是組織的損失；特別是你們着眼在部隊的進步，不着眼在自己的表現的經驗教訓，說的很切要，果能如此，不怕表現不出效用來。至把部隊的缺憾認成是自己表現要好的機會，那是普通人都能爲的事；你們要彌補部隊的缺憾，是應以大仁大愛爲出發點的。

二、工作方面：要切實保證完成現代化有基礎團力的鐵軍，根絕部隊營私舞弊，解除官兵困難，保證生活互助上路，切實實行經濟專管，健全羣衆力量的事務機構，實行政治保衛，及保證實行三查三公開；並根據此次會議討論出的部隊最進步的事，作爲大家看齊的目標；部隊最不進步的事，要一致鑑戒，切實改進。至改進部隊的小冊子，爲今後部隊必須做到的事件，你們要確實保證完成，保證之法，就是該首腦部努力者，應向首腦部反應，該部隊努力者，應本照你們檢討的：用方法規範人進步，用熱忱說服人進步，用啓發誘導人進步，好好努力。

此外，你們要瞭解我此次整軍建軍的決心，要把我迭次對你們所講的話，及寄語軍官的話，確實的傳達給每一個軍官，叫他們都成個心活的人，清理以往，淨白將來，使部隊煥然一新，成

爲我心目中到一村十村歡迎，到十村百村歡迎的現代化有基礎國力的鐵軍，負起由抗戰到復興的偉大任務。

對行政會議開幕詞

八月十五日

——完成種地人多打仗人多兵農合一耕戰合一——

我們今天的困難，是種地的人少，打仗的人少。欲解除此困難，很明顯的就是要種地的人多，打仗的人多。此次召集會議，就是要努上力，儘可能的做到：

種地的人多，
打仗的人多，
能多多少，必須要做到多多少。

我們知道現在世界各國，早已成了政治經濟化，我國實在是落後，尙未上路！就今日我們抗戰的環境來看，政治經濟化還覺着太泛，應該向政治種地化的目標努力。我們雖早提出經濟中心的抗戰政治，至今深感做的不够；就是做的够，也覺着太泛，應該向食糧中心的抗戰政治的目標努力。

種地的人多與打仗的人多二者具有矛盾性，因種地的人多了，則打仗的人少；打仗的人多了，則種地的人少。但種地與打仗二者，又是相成的事，因無糧食即不能打仗，不能打仗，敵人受害的就不能種地，不能種地，就不能有了糧食。在此矛盾的本質下，欲收相成的效用，必須斟酌

妥適，權衡得中，方能有效。此次大會上必須詳加討論，以期今後做到頂點地完成。

增加工作效率，須實行工作檢討。在此次會議之初，大家應舉行工作檢討，檢討已過之得失，利弊，與經驗，教訓，作將來努力之標準。但工作檢討，每易流入誇功與喝采方式，無大益處，且費時太多，我們應當力戒！此次開會之前，我先後令大家準備提出十一項事之意見：（子）關於實行縣集中村統一的情形及改進意見。（丑）關於健壯組織，淨白陣營，充實政治保衛意見。（寅）關於拿起幹部拿起人民的意見。（卯）關於生產合作互助定價與人民的供給消費的實行情形與改進意見。（辰）關於種棉，種山藥蛋，種穀子及油料等意見。（巳）關於此次護糧及征糧購糧的不够材料及秋後護糧征糧購糧完滿的辦法。（午）關於不折不扣的征購，不摻不壞不偷的征收保管配給條件及意見。（未）廢除空文有效辦法的意見。（申）政治經濟化如何上路的意見。（酉）農村生產兵上路的意見。（戌）村幹部担任情報工作的意見。就中一項目中，有包括數事者，如子項縣集中應由縣級小組檢討，縣級聯合組總結。村統一應由村級小組檢討，村級聯合組總結。

此項健壯組織，應由組織系統小組檢討，組織系統聯合組總結。淨白陣營與政治保衛，只檢討淨白陣營一項，應由全體小組檢討，各聯合組分結，審查會議總結。

寅項拿起幹部來無須檢討，拿起人民來就是組訓四隊，應由村級小組檢討，村級聯合組總結。卯項生產合作互助，定價與人民的供給消費，應由行政機關系統小組檢討，聯合組分結，審

查會議總結。

辰項種棉，種山梨蛋，種穀子及油料等，應由行政機關系統小組檢討，聯合組分結，審查會議總結。

巳項此次護糧及征購糧的不够，及秋後護糧征購糧完滿的辦法，應由全體小組檢討，聯合組分結，審查會議總結。

午項不折不扣的征購，不摺不壞不偷的征收保管配給，無須檢討將大家準備意見交由業務會議彙總審查，提出報告。

未項廢除空文有效辦法，應由全體小組檢討，聯合組分結，審查會議總結。

申項政治經濟化，無須檢討，將大家準備意見，交由省經局彙總審查提出報告。

酉項農村生產兵上路，應由兵役小組，與行政系統小組檢討，聯合組分結，審查會議總結。

戌項村幹部担任情報工作，應由政衛團小組檢討，聯合組總結。

以上各項檢討總結，均須在大會上報告。

在此次會議中，大家要認識艱苦環境之來臨，只有拿定堅決的決心，過渡此艱苦。並要知艱苦之環境，即進步之機會；從來發展，不是由順境，是由困境。認識了艱苦，適應其環境，決定適當的施為，則艱苦的環境，反成爲人的進步，力的發展的機會，古人所謂：「栽者培之，傾者覆之」，即是認困難爲成全。

環境是怎樣的艱苦？將來我爲大家講述。

至以艱苦的環境，爲成全我們的資料，須大家以堅決的決心，努力革命的事功。大家必須深信：事在人爲，幹部決定一切古今不易的真理，與新能存在，舊必滅亡顛撲不破的事實，發揚無不能的精神，堅定必成功的信念。欲存在，只有新的一法。惟新須日日新，且須自己新，更須全體新；不能日日新，就要落後！自己新，須自己努力；全體新，須我們在場的人個個新，回去了領導起全體來新。我們這裏要喊一個口號：「自私自利是新的障礙！去了自私自利才能新！誰不能新，誰就是組織的敗類，國家的罪人！愛組織，愛國家的同志，應當以堅決的決心，不顧一切的爲組織剷除敗類，爲國家剷除罪人！」以過渡此艱苦！

以下我給你們說說：此次大會應討論，建立，認識，覺悟，痛改及遵行的事項。

第一 討論事項：

一、欲使種地的人多，打仗的人多，必須兵農合一。兵農合一，須在兵役問題上求解決，兵役是抗戰的要政，我們已往未適確的努力，致人力空損者甚多，如逃避兵役，離開農村，在兵役上未收了效果，在農村裏減少了生產，在人民說，中籤者退伍無期，家中久困，無法解決，不中籤者感不到有服兵役的義務。今後對兵役辦法應遵照中央法令，按人口，土地，規定一兵農合一的施行辦法，總使服役有人，生產不至大減；使服役有期，家庭不至久困，以利抗戰，而愛國防，此當討論者一。

二、欲使種地的人多，其目的在增大生產，必須實行政治種地化，以政治管理農事，凡可以增加生產，減少妨害，增大效用，便利供給者，均當一一規定辦法，使之有效。另有提案，此當

討論者二。

三、欲使打仗的人多，其目的在充實抗戰力量，必須人民戰鬥化。欲人民戰鬥化，須做到生活生產戰鬥合一，走上抗戰最高峯。如何完成此？須實行組織性的管理，政治性的教育，軍事性的訓練。欲作到此，尤非政治戰鬥化不可，另有提案，此當討論者三。

四、統一行政的領導機構，確定各級機關的專責，為施政之要圖。統一尤須有內容，使之有絕對的權能，負絕對的責任。所謂絕對的權能，就是黜陟賞罰。所謂絕對的責任，就是工作紀律。工作紀律，就是作壞甚的殉甚，也就是說今後的負責者，要有懲人的公心，要有自裁的勇氣，兩者缺一，不足為今後負責的幹部，也就是領導沒了內容。故今日統一行政的領導機構，必須區縣區村各級均行機構統一，領導集中，方能使凡百政事，一氣貫澈到底。

所謂確定各機關的專責，就是村負完成之責，小區負考查督進之責，縣負領導執行之責，區負計劃督導保證完成之責。更當明白村公所對縣政府，國民兵團，聯辦處，合聯社四個機關，皆為自己的上級，此四個機關所負的任務，全是村公所應完成之任務。如果認成縣政府令辦的事是十分應該辦的，其餘上級令辦的事認成是八分九分，那就錯了。今日所謂村統一，是村中的各部門歸了村公所統一，村政指導員成了統一的重心；縣集中是縣各部門集中在縣統一委員會，縣統一委員會主任委員，成了集中的重心。如何統一集中？另有提案，此當討論者四。

五、政治之本在村，政事之完成全在村幹部的實做，尤須負責自動深入澈底的努力。村幹部如不健全，雖即惠民的政治，反得到擾民的結果。事在人為，幹部決定一切，欲百政之完成，非

健全村級幹部不可。今日村幹部之不健全。爲我們行政之大損失，亦爲前途之大障礙，尤其是這回保護食糧，村幹部部份之不健全，更爲顯著，此爲內外一致的認識。說到這裏，我們不能不痛心的思想已過惠民，強民，抗戰，復興的多少號召，因部份村幹部的不健全，付諸流水！我們的事功，隨地球之自轉而空去！就我們抗戰的六年來說，固然已有相當的努力，恐尙不能擺脫地球爲我們白轉的譏笑？就行政上說，我們豎系的人員，均當負責；村幹部的不夠，實在是縣幹部的不夠，捨過縣幹部誰還能教村幹部够？古人所謂：「勇將之下無怯卒」，如有革命的縣幹部，絕不能容忍村幹部的不夠，村政指導員的不夠，縣政府負主責；村組織特派員的不夠，縣分會負責；村自衛隊的不夠，縣國民兵團負責；村政衛團的不夠，縣政衛團負責；村幹部若不健全，百政終無效果可收，正所謂「箭頭不快，努折箭桿。」故欲政治澈底，非有健全的村幹部不可。健全須從領導教育管理上努力，更須有適當的幹部政策，使幹部工作生活均有保障；來去黜陟均有依據；作到努力就有成績，表現就有效用。成績效用全在自己，他人不能湮沒。在此次會議上，必須盡絕大的努力，想出種種的方法，健全村幹部。此當討論者五。至健全上應分開兩層：一層屬幹部本身，是選訓及負責者迴避本村，且要不斷的選，不斷的訓。一層是負責領導者，要緊密的領導，適當的指示糾正，不時的教，自己一面是個行政管理者，認成下級是自己行政的工具；一面是個政治教育者，認成下級是受教的學生，若不如此，健全很難。

六、征購食糧以至保護食糧爲當前最重要之工作，其主旨在由實行地畝畝數等第及產量的勘查，

估量，登記，知產多少，施行合理的征收；再按產量與有地，無地，合理的分配，強制有糧的賣給沒糧的，使一個人誰也是吃一份糧，不至使有糧者霉爛，而無糧者受餓，消除社會的不平，安定社會的秩序；按荒地之多寡，分配給農人的家庭婦女及抗戰的官員士兵夫，並編成生產小組，加大農產；如果糧食不夠，規定消費量，使預先節約食糧，並可以保護食糧而節存食糧，預防荒年，不至如光緒三年的餓死多數人民，正所謂「先患預防，」「有備無患，」「凡事豫則立，」等等古語，收到了未雨綢繆，大事小做亦成功的效果，避免了臨渴掘井，小事大做亦無益的錯誤，所以保護食糧的意義，至爲重大。保護食糧，要收以下四個效果：

甲、由保護食糧，作到減少社會的不平，彌補造亂的空子；

乙、由保護食糧，作到備荒；

丙、由保護食糧，規定種植種類，作到改良人民生活；

丁、由保護食糧，作到不許人民不勞動。

此次在地估量，在場登記，是保護食糧的起頭，乃尙未圓滿做到，表現了我們行政的力量不夠，也就是表現了村幹部實做的不夠，縣幹部領導執行的不夠，區幹部計劃督導的不夠。秋征在即，應當本已過之經驗，規定有效的作法，促進將來之圓滿完成，此當討論者六，應併政治種地化案討論。

七、村管理爲村政之初步，已過徒具形式，且以婦女小孩，站崗放哨，即以爲實行了村管理，實

屬錯誤！今後應大爲改正，由村管理的推行，管理了村人的行爲，增加了村中的生產，改良了村中的風化，以增進村民的幸福，配合上保護食糧，即可做到村村無訟，家家有餘。這是大範圍的村管理。也是基本的村管理。至小範圍的村管理，要管制了人的言行，不讓言者不得言。不讓行者不得行。管制了貨物之出入，不准出者不得出，不准入者不得入。人類的幸福，端賴互助，行旅的困難，理應補救，即小範圍的村管理之下，所設卡所，除稽查歹人之外，尙須兼招護行旅，解除困難，使歹人一過而破獲，行人一過而誌感，可使仁義雙顯。今後一定要減免形式，充實內政，要規定做的事，責成做的人，遵照軍政部村自衛隊的十項任務，使國民兵團自衛隊與閭、鄰長切實配合，分別負責，村政指導員緊密領導。我寫有午感指示，並定有五個規則，大家要詳細討論，拿上具體有效的做法，使村中切實實行，此當討論者七。

八、限價工作，全在無黑市，已過我們雖努力不少，但因鄰省物價高漲，我們不願隨之提高物價，黑市尙難盡除。欲無黑市，必須由定價合作生產路上努力；隨之以禁用奢侈品，限制消耗品，分配生活所需品，供給生活必需品，一齊圓滿做到，才能做到保證無黑市，此當討論者八。但政治經濟化是爲優裕民生，欲政治經濟化的圓滿完成，必須關開生產途徑。我們是落後的國家，假借技術，假借資本，既不可能，況在今日之抗戰場上，一切皆靠不上，只有使人民儘量生產，儘量接收之一途；加強經濟戰之能力在此，以工作保障人民之生活亦在此。此中關鍵，全在取消公、私商，實行全面合作，互助，與合聯社開付產物價值收條之合作券。

。若無合作券，合作社不能盡量接收人民產物，人民即不能盡量生產；不能盡量生產，即不能保障人民之生活；不能保障人民之生活，即不能鞏固經濟戰之基礎。且取消剝削，規律生活，穩定法幣，尤爲合作券連帶之收穫。

九、政治管理了農事，才能配合抗戰。千里運糧，已屬困難，如再千里運草，運料，運山藥蛋，更屬不易，應由首腦部就各縣環境的需要，瞭解了何地宜種什麼，何地需要供給什麼，規定種田種類的畝數，如吉縣需草多，需料多，需山藥蛋多，因草、料、山藥蛋從遠處運來，實在是勞民傷財，提高了價值，應規定其他縣份與吉縣兌草，兌料，兌山藥蛋的辦法，或兌小麥，或兌小米，或兌棉花，或兌油等，這些東西皆分量輕，價值貴，一石麥子可以換一千斤草，運一斤麥子與運一斤草的價相同，吉縣人民種了草與他縣兌換了小麥，中間可以省十分之九的運費。管理起種地來，可以省人民的錢者不少，也就是可以大大的減免了人民的痛苦，解除了軍隊的困難，此當討論者九。應併政治種他化案討論。

第二 建立事項：

一、工作紀律——工作紀律爲保證工作效能，促進工作效率的唯一辦法。除自動，自發，自愛的人員之外，祇有執行工作紀律，可以作他進步的幫助，不犯法的堤防。愛事當如此，愛人亦當如此。今後我們必須建立工作紀律，並堅決的執行工作紀律，此當建立者一。

二、建立交錯區的強大政權——交錯區與完整區情形不同，已過一例看待，機構與工作不合，政令與事實脫節，政敵區政權不能盡量開展。另規定有辦法，大家研究施行，此當建立者二。

三、建立聯合行政權——有多次的報告說：「縣與縣的交界處，成了三不管的現象了。作惡的人，最易窩藏；凡百政事，均成敷衍，應建立個聯合行政權，以促政治之進步，期保地方之安寧。」經首腦部討論，認成有道理，已擬定個辦法，大家加以研究，實行建立；回去須努力爲之，早日實現，此當建立者三。

四、建立農官——今日抗戰的支持上，是農民爲本；抗戰的需要上，是食糧爲重，增加農田生產，實爲要途。但增加農民生產，除興水利，多種地之外應講求種田技術。我們欲講求新農學，人材不易得，且收效亦緩；只有把現社會上的種田經驗，普及全般農民。此事我早年在村中考察過，會種地的與不會種地的收獲，相差很大。我於是花了一筆經費，編了一部山西農學，印散農村；現在只好能找到一部，重行翻印，頒發農村，當補助不少。近來大家主張農村中設一農官，選村中富有經驗者，指導農民種植，訂有辦法，希你們詳加研究，回去施行，此當建立者四。此如有效，喂雞，喂牛，喂羊，喂豬，均可仿照，建立專官，以增收獲。

五、建立民族革命兒童團——培植少年力量，爲立國的唯一途徑，謀國必先注意於此，以故建立少年革命組織，實爲緊要之圖。我們已有民族革命兒童團的規定，並定有各種辦法，必須遵照努力實行，此當建立者五。

六、村閭，機關，營盤全作爲社會教育的學校——教育萬能，欲圖人類現狀之改良，只有強度的實行社會教育。前此，主席曾幾次和我談及：「改良人是政治之首功，爲人類之福源，亦爲爲政者之至德。我們應當將村閭，機關，營盤，全作爲社會教育的學校，皆以基本國民應有

的常識，常能，常德，繼續不間斷的教育大家，至低限度使社會上一般人均能盡除煙賭賭款；實現我們人人當兵，人人勞動，人人入學，人人公道的主張，達到村村無訟，家家有餘的目的。」我對主席這話，十分同情；討論了幾回，認爲工欲善其事，必先利其器，事在人爲，幹部決定一切，必須有好幹部，才能施行好政治。我以前不敢發動這個號召，實在是因爲我對你們教育的不够，誠恐這樣的難事，好事大家要負不動，做不成，反把將來做的情緒也壞了，做的機會也堵了。就是此次開會，我最初還不敢往出提這個號召，我還是我對大家教育的不够，拿出來會落了空；經會議結果，大家認爲我們已有相當的進步，可以拿出來，我也以爲主席現在精神較差，現在拿出來，大家努力做一個時期，收了相當的效果，教主席親眼看看，他的這種主張已收到了效果，使他心上得到安慰。此辦法今年應作爲籌備期，編纂課本，訓練教員，發動民衆士兵，接受此等幸福教育，於明年一月開始。應由教育廳、政進組、整軍會議，擬具一進行籌備大綱，並根據我以前所定成人工作效能教育，與今後國民必具之性能，及普訓民衆教材，參合編纂教材，將來實行，此當建立者六。

七、以仁者安仁的革命本質造成智者利仁的事功風尚——一個革命的幹部，正當的是要在人的缺憾上表現自己仁愛的功能。因仁愛就是遺宇宙理性的種子，表現仁愛，就是成全自己理性的一穗穀子，此謂仁與智合一的正當用途，至低限度亦要把幫助對方的缺憾，認成是教人感激自己說自己好的一個機會，這是仁與智分開的用法。前者是仁者安仁，後者是智者利仁。安仁是革命的本質；利仁是事功的途徑，假如一個人既不能安仁，又不能利仁，就盡是犯罪行

爲：犯罪的人，就是國家民族社會的罪人。國家不剷除犯罪的人，是國家的無能，社會不剷除犯罪的人，是社會的不够。假使一個人活成個人不剷除自己，就是人的無能與不够，這個人也就太壞，太活的無味了，就成了對不起代表理性的天，與世界，國人，鄰里，鄉黨，父母，妻子！求做個人而不可得，還配說革命嗎？我們的同志，一定要以仁者安仁的革命本質，造成智者利仁的事功風尚。把我們範圍內的官民兵夫，由鼓舞他教育他，使他統能成了最低限度凡遇見對方的缺憾，努力的幫助他，使他感激了自己，說自己好，爲社會造幸福的人。此等作法大家勿以爲難，只要樹立起風尚來，人人能之，此當建立者七。

第三 認識事項：

一、政治經濟化——由判案，征糧，課書院的政治，進而爲興利除弊的政治，到今天經濟不只是爲了人民生活的條件，也成了國家生存的條件。戰爭勝敗，全在經濟，今日能否抗戰，不專在武力，實有賴於經濟；必須再進一步成爲經濟化的政治，方能展開抗戰的前途。什麼叫政治經濟化？就是要拿上政治的力量來計劃經濟，發展經濟，管理經濟。此等認識，大家向屬闕如，而負責心理，尤其不够，以致生產合作，生活互助，運輸合作，限價，定價，管理經濟等事，均未能切實上路，保證無黑市尙未能切實做到。今後必須大家覺悟，經濟爲行政上的重大事件，糧食爲經濟中之重心。必須求此智識，負此責任，方克有濟，此當認識者一。

二、爲政須認識客觀——爲政須認識客觀，大旱三年，尙有怨雨之人，無論如何好的年景，總不

免有餓死之戶。人民自身行爲之不良，是由自己所造成，非環境的缺憾；即使環境上的缺憾，亦當盡政權之可能而解除之，此爲行政上適當之措置，亦不能空圖照環境之缺憾而盡補之，反陷於無辦法之境地。如遭下年景，盡可能的賑濟，減食，如力所不及，無可如何者，亦只好無可如何而已矣！如在無可如何者求如何，不只是無功，就誤了當爲而能爲之事，反因人的不夠，擴大了災的禍害。所謂政治是萬能的，係指未雨綢繆而言，如臨渴掘井，政治能力，亦甚有限。所以孔子對未雨綢繆一詩特許；「其知道乎，能治其國家。」如防旱災，興水利，積存食糧，這政治就是萬能的；否則，就是有限的。當萬能者做到萬能，只有有限者，盡其有限，認識客觀，才能施政適當，不至徒勞無功，此當認識者二。

三、互助政策——人民受敵人、叛逆、土匪的損失，應施行互助辦法，鄰互助，閭互助，村互助，小區互助，縣互助，區互助，省互助。如一家受小害鄰互助；受大害，閭互助，村互助。一鄰一閭受小害，閭村互助；受大害，村，區互助。互助是彼此有益，是賑濟的變相；但較賑濟力量大的多，且感情上的關係亦好。因賑濟是經過第三者之手給與被災人，出者認成是捐輸，受者認成是個人的恩惠，不如互助，出者受者直接發生情感，能喚起人；我助人，人亦助我之心，慷慨樂輸，且亦可減少流弊。但人民自動組合不易，必須遇事由政權規定互助之範圍，互助之種類，數量，開會發動說服後，鼓勵督促進行，今後區縣區村遇人民受敵人、叛逆、土匪、以及其他之特殊災害者，可本此進行，此當認識者三。

四、爲政當通民情——爲政當通民情，亦當防民詐；且必須防住民詐，才能通民情。如征購食糧

，有根的人民，詐說其無根，反使真無根的民情，政治上亦無法體念。自古說爲政經驗的話，就是說「民之情僞，盡知之矣」，情就是真情，僞就是詐僞，不知道民之詐僞，雖施以恩惠，不只是民不知感，且要輕視行政者的無能，開其胆大妄爲之端，並啓旁人因真實而吃虧之恨。此等認識，必須正確，爲政方不至費而不惠，愛而不仁，此當認識者四。

五、淨白陣營上必要之認識——努力是忠貞，大努力是大忠貞，小努力是小忠貞，不努力是不忠貞，假努力是假忠貞，假忠貞就是僞裝。全部努力是全部忠貞，部份努力是部份忠貞，部份忠貞，亦即僞裝。前段的努力是前段的忠貞，後段的不努力是後段的不忠貞，就努力，識別僞裝，爲淨白陣營上必要之認識。此當認識者五。

六、處理公文要分別輕重難易緩急——處理公文應分別輕重，難易，緩急，下命令的人對重者，難者，急者，要事事估計到受令者的不夠，詳細指示處理辦法；尤其須與民合謀者，一定要指示其與民合謀及說法作法，或令其詳擬呈閱，或提醒其自行規定，切實遵行。創辦的事，必須要經過發動，不經過發動，不只是人民不會做，幹部亦用不上力。多數人做的事要實行競賽，所謂「發動萬能，競賽邁進」，即係此意。但如不指示，不夠的幹部，就不會自動的做。發動的重要方法是說服，對一個人讓他作件事，必須要說服了他，所以說服行政爲最保險，最有效，最收獲的辦法。不進步的幹部，每因不願費力，即不肯行之；即進步的幹部，亦每因不經人之提醒，忽略而不用。故負領導責者，應當每令辦一事，詳細指示其作的方式與說法；而轉令的幹部，接到上級的命令，上級雖未能詳細指示，自己亦須按輕重難易緩急

，分別指示；受令的人接到命令，下令者與轉令者均忽略未詳確指示，自己亦應按輕重難易緩急，分別規定實施辦法。當發動者，必須發動；當競賽者，必須競賽；當說服者，必須說服；當強制者，必須強制；當與民合謀者，必須與民合謀；當需人協助者，必須商請協助；怕出錯者與怕出流弊者，必須要預防；尤其佈置好工作後，親身檢查一遍最易收效，此當認識者六。

第四 覺悟事項：

隨時代的要求，我們應當覺悟者有三事，分述於後：

一、與民合謀——與民合謀是行政做道的要道。所謂新的施政法，固在發動，競賽，說服，強制，而根本在與民合謀。如不能與民合謀，則發動，競賽，說服，強制，皆失了效用。與民合謀，第一可去政民的隔閡；第二可得人民的諒解；第三能使人民自動。我們近來的經驗，凡與民合謀的，雖難事亦易成功；不與民合謀的，雖易事亦招挫敗，與民合謀是把事也做好了，把民心也取得了，是一舉雙得；不與民合謀的，是事也做不好，把民心也失掉了，是一錯兩失，一個革命的幹部，必須把與民合謀四個字，深刻的印在自己腦筋中，並要充滿了行政腦筋，事事，時時，必拿上爲民，愛民，主張主公道的真誠，本上與民合謀的途徑，實行發動，競賽，說服，強制的的方法，一定是日期有功，也能感覺到爲政的快樂，願我幹部一致猛省！此當覺悟者一。

二、政信——政信爲政治之生命。失信之後，雖惠民之事，人民因不信，亦不願聽從，所以失敗

信？就是斷政命！此種遺毒，二千年來愈近代愈甚，無識見，無企圖的公務員，最易做失信的事，以圖目前的方便；在政治生命說，實在是飲鴆止渴；得到一時的方便，致損永久的性命，這真是一種絕大的錯誤行爲！一個革命的幹部，必須深深的覺悟，無論如何困難，如何損失，亦不使失信；極端的說，甚至寧丟性命，亦不輕失信，革命的政治，才有前途。我會批了：「由一件事的不够，得到許多不够」的一本小冊子，其中對失信的損失，說的很明確，大家必須詳細閱讀，切實改正。此當覺悟者二。

三、加強領導——各自爲謀，失政之基。因各自爲謀，就事上說，要對銷力量；就人上說，由各自爲謀而生忌妬，由忌妬而生仇視；認他人的愈好，就是自己的愈不利，就要妨賢害能，而生殘殺，這樣就要由自殺而轉入共殺。你們試讀亡國痛史，那個不是因各自爲謀的結果？但各自爲謀，不能盡怨謀者，亦應怨領導者，領導權削弱以後，一定要發生各自爲謀的現象；反過來說，欲消除各自爲謀，必須加強領導，如高度的洪爐，將許多鐵塊，陶冶一爐，溶成整體，自無各自爲謀的形態。今後我必以最大的決心，來領導大家，取消各自爲謀，表現整體效用；你們亦應當有此覺悟，痛除自謀的心理，以是非效用與否，爲推崇，打擊的標準，共向整體企圖上努力。如違反此者，必以組織紀律嚴懲之！此當覺悟者三。

第五 痛改事項：

一、要價還價的官僚作風，上級認下級爲不忠貞，凡事均要加上謊數；下級以上級爲對手，施爲總要打點折扣，如向上級要的東西，總要加幾成說；與上邊解的東西，總要減幾成說；此等

不誠實，不忠貞的行爲，就是十足的官僚作風！應當痛改。痛改了，不過不是個官僚了，還不是個革命的幹部，還不够個革命的作風。若要是革命的幹部，革命的作風，必須是內外合一。首腦部如頭腦，外邊如四肢耳目，共同工作，共同目標，共同努力，共表效用；以合謀的精神，互補其不足，方够個革命團體，方是個革命同志。我們今後應當向此努力；且必須做到！誰做不到，誰就是甘心落伍！願我全體同志經此次說明，再無有一甘心落伍者。此當痛改者一。

二、空文政治，是上下欺瞞，白耗精力於無用，必須盡除，方能不白耗人力物力。我已決定廢除空文，不妨矯枉過正。據南區領導組統計，鄉寧縣政府的公文，法規及一般指示，約佔四成，可刊登法定刊物以去之。其次爲例行表冊，除報中央者外，可盡去之。必須用者，另行提出，改爲簡單手續。該存查者，規定一收條，必不令覆；該備案者，印一格式，於主官批示後，填由發出，不必再起稿判行。至於上級機構重疊，同一公文，可以收到四五件之多，而下級呈報也是同一公文，分報四五處之多，於此大統一領導機構後，應切實改正。關於發動創辦之事，下級不易明瞭，往返請示費時誤事，擬臨時召集外邊負責人員，回部舉行短期會議，以溝通意見；或派員前往傳達，就近解答指示。關於下對上之詢問事項，應分開機構的階層，該問課者問課（科同）該問廳處組者，問廳處組，該問各首腦者，問各首腦。其他關於催辦等項文件亦多，應盡量多用函件，電話，及指定專人檢點，以減少空文，並可促動下級痛改不催不辦之惡習。如此實行，可以減少空文，因此等文皆由事實之需要而來。文雖多

，亦不空。此當痛改者二。

三、據返部幹部同我說：「外邊幹部與幹部的關係上，有三個不良現象：一是敷衍上級，不管做的效果如何，只是揣摸上級的意思，交卷了事。二是忌妬同級，不能向進步者看齊，反忌妬同級。由忌妬，進而就要運用上各種方法來打擊，如前所述的妨賢害能的事實就要發生。三是包庇下級，不是領導下級，教育下級，糾正下級，乃是拉攏下級，甚至拜把子，結弟兄，以袒護下級的犯罪行為，不惜損失政治功效，人民幸福，社會公道，爲自己拉攏下級。」此等居心，實不堪聞，我們敢斷定的說，毫無政治企圖，革命人格，至低限度也是自私自利的惡官僚，作自己的企圖；甚至就是偽裝的作用！此當痛改者三。

四、爲自己買好，謾過於他人，是脆懦人的行為，也是偽裝份子的慣技。近來村幹部每因征收人民糧布，或拘束人民的行為，謾過於上級，謾過於政府；甚至組織謾過於行政，行政謾過於軍隊，軍隊謾過於組織，此等惡作風，應嚴予教訓，並遇此等情事考查其是否脆懦，抑是偽裝；脆懦應令其去職，學習培養內力；偽裝應監視考查。此當痛改者四。

五、又據返部幹部同我說：「今天生活困難，固是實情，革命幹部尙不爲其所擺動；但志氣薄弱者，彼此相見：卽以生活困難爲談話之資料。此證明平時占了他們腦筋中思考的一大部份，當然他們行爲上也就成了爲個人生活努力的，爲工作成績表現的少，以致精神疲憊，工作敷衍。糊塗者卽犯了舞弊之罪，碰開監獄之門，走到殺場之路，以革命的初心，落了個豬羊、四個對不起的結果。本人固屬脆怯，胡塗，上級領導者亦甚不够，不知職務爲何，亦犯了

四個對不起，送他人之子弟入監獄之門，上殺場之路，不只對不起職務，而且對不起下級，此當痛改者五。

六、事的困難，即完成事的障礙。我常說：廚子的困難，即自己吃飯的障礙。領導人的人，必須要重視下級的困難，搜索下級的困難，熱心解除下級的困難，這是領導人的够；但就執行事的人說，事的困難，即自己盡責任的困難，要千方百計解除自己的困難；自己解除不了困難，一定要三三五次的向上級反映其困難，要求上級爲自己解除困難；因熱心的反映困難，懇切的要求解除困難，就是表現自己有高度的負責完成事的熱心，成功在此。忠貞亦在此。反之，就是表現了自己滿不在乎不是做事，是混事的樣子，失敗在此，不忠貞亦在此！此病不改，有多少人等於無人，有多少錢等於無錢，地球爲我們轉多少週亦等於白轉；革命的成敗，是要一個人頂一個人，一個錢頂一個錢，一個時頂一個時，才能爭得到上風，不落於人後。今後必須內外一體力改不熱烈的解除困難，不懇切的反映困難，對事失敗，自處不忠貞的大病！此當痛改者六。

第六 遵行事項：

此外，尙有必須負責自動努力遵行者十五事。已過的號召及指示，固有收相當效果者，但未深入澈底的完成者，亦復不少；今後必須一一提出檢點，切實遵行，茲分別提告如下：你們如有意見，或不適於自己的環境，或有困難者均可提出，由主官部門分別解答。

一、實行組訓四隊，拿起人民來，此當遵行者一。

二、實行循環檢舉，走上民主集中的平民政治的途徑，建立民衆基礎的人心政權，此當遵行者二

以上二事，前次組政幹部工作討論會已有決定，我有對組政幹部工作討論會講話之一，之二，之三，之四，之五，另寫有循環檢舉法義，及隨部特支部的循環檢舉辦法兩小冊，大家必須遵照仿效，努力建立，使之實現！

三、小學教員是未來國民的模子，不注意小學教員，就無異忽視立國的精神，不只是今日的現實無進步，即未來的國民亦無希望；而且小學教員是最愛國的，在今日抗戰上幫助行政，也是很有力的。今後必須切實整頓小學教育，首先慎選小學教員：第一不偽裝，第二職能相稱，第三待遇公平，使之熱心教育，並推進社教，協助行政，已有加強小學教員方案，必須遵照進行，此當遵行者三。

四、農村生產兵是使逃避壯丁歸村的良法，也是增加村中食糧的善策。今年創辦伊始，地方行政未能早日注意，實力奉行，以致缺憾多端，必須參照兵農合一案努力補救，迅速上路，此當遵行者四。

五、辦理兵役是征拔與歸隊並重，此爲現代政治最表現能力之一事。應當兵者，必須當兵，不滿役者，不許歸村。作不到此，就是政治的不現代化，就是政治的無能。此項責任，是縣行政之責，縣政府負責，村公所完成，國民兵團是代縣政府承辦者，村隊是村中的執行者，至其完成，應由縣長，國民兵團副團長，村政指導員，村隊長附，村自衛隊長附，分級領導；全

村幹部，均應各盡其教育，糾正，說服，協助之責，必須如此，方能辦好。已過實在辦的不够，故發生征拔不公道，潛逃不歸隊，反使逃兵頂了新征的額數等弊端。農村生產兵，是一種勸應征的方式。近據報有農村生產兵，願充現役者，村中不許，實屬錯誤！但應防繳糧之前，充任現役以偷巧。以上二事，均應規定辦法切實遵行，此當遵行者五。

六、安置災民，雖有明白規定，各縣尚未能徹底照行。如有困難或與該地現狀不合，儘可提出意見，但必須要澈底實行，此當遵行者六。

七、改良軍食，改良民食，端在增加物量。種山藥蛋與小米，實為改良軍食，改良民食之重要條件。各縣因種子缺乏，未能實行，今年改良軍食，民食，誠恐不能如願。今後必須遵照規定，參照有關各案，切實遵行。尤要盡三個月之宣傳，使人民深知種山藥蛋，等於點石成金；就是假定十畝地種一畝山藥蛋，就田地說，是增加了三分之一；就農人說，亦增加了三分之一。假定十畝地種二畝山藥蛋，則均加了一倍。至種穀子，可收加倍的效用。故須盡力督促人民種食山藥蛋，以代食糧。人民數改習慣難，在多年習慣的食料中增加山藥蛋，非我們行政上費絕大的努力，不易做到。有擬定的一個發動人民增食山藥蛋的步驟，希本此步驟，切實努力！最重要的，今年應按軍食，民食所需用將種山藥蛋的種子除下，以免明年尚不能做到改良軍、民食之遺憾！至於種棉花，亦為一重要的事。因晉西不產棉花，全靠外來，今年已感到困難，明年困難更甚。已將各縣分別規定產棉縣，半產棉縣，少半產棉縣。明年必須切實提倡種棉。以上種植山藥蛋，穀子，棉花三事，另有指示文件，必須參照有關各案，

切實進行，此當遵行者七。

八、紡花織布，與製做軍服，不只可以解決穿衣的困難，而且可以增加家庭婦女的收入。我已決定一切人員均廢除用機紗布，儘用土紗布。今後對紡織一事，尤須盡力提倡，要注意紡的勻，紡的精，紡的細。織下的布，就可能代替了機紗布，我現在穿的這身衣服，就是我家裏的人紡的線，克難城婦女勞作社織的布，你們看看與機紗布也差不了多少。再製做軍服，已過實在有不好的，去年今年漸漸的好了，不過尚未到好處。大家要教訓村中婦女，認成給軍隊做衣服，要比給自己的家人做還要用心，還要做好。因軍人是保護自己家中的生命，財產，並且是保護女子貞節的，不好好給軍隊做衣服，間接的就等於不好好保護自己的生命財產，與自己的貞節。就是做軍服的布要織的好，縫的要結實；頂要緊的絮棉花，要絮的平勻，棉花絮的不平勻，有薄處，有厚處，從薄處冷進去，那厚處的棉花，也等於白廢了。此事縣長必須要責成聯辦處詳細的籌劃，並責成全體村幹部，切實執行，做軍服以前要普遍的教育；做軍服時，應取發動、競賽、檢查的方式，獎勵做的好的，批評糾正的，懲罰偷布、偷棉搗鬼的，一定要普遍實行將做的人的姓名，寫在所做的軍服上，以上紡花，織布，做軍服，你們必須遵照各項規定，切實照行。此當遵行者八。

九、多種十畝地，為我們已過的號召。從今以後，應以無荒地為目的，盡量遵照生產小組辦法，參照有關各案，實行舉種，使無荒地，以增加食糧，此當遵行者九。

十、政治保衛，是政治生命的存在上必要的一件工作。但政治保衛有健壯與護衛之兩方面。健壯

是政治本身，護衛是對政敵防衛。就建壯上說，是政治清明，政治仁愛，深得人心。就護衛上說，是淨白陣營。我們已過對健壯與護衛兩方面，統作的不够，尤其對護衛上不只是做的不够，反作成偽裝份子的藏伏窩。今後必須改變不警覺的落後意識，提高警覺，變為現代化的革命幹部，圓滿的做到政治保衛，防止奸細破壞我們的政治行爲！我曾有政治保衛講話一篇，已經傳熱出去；另有辰儉指示，定爲三個月之功課，無限期的工作，並有「什麼是偽裝份子」，及「辰儉指示事例」的兩個小冊子，必須切實遵照，澈底實行，但政治保衛，先要淨白陣營，淨白陣營，組織上負曲突徙薪之責，要使不發生。政衛團負破獲肅清之責，發生了能消滅。國民兵團負對雙方保險之責，一方面做組織上不發生的二層保險。如何保險？訓練國民兵團自衛分隊全體隊員，使個人負起責任來，盡量的宣傳，偵察，糾正，引導人走正路，打壞人走邪路。一方面做政衛團消除的二層保險，如何保險？用上國民兵團自衛分隊全體隊員偵查，發覺偽裝份子。再明白的說，除了十八歲至四十五歲的自衛隊之隊員，再做壞事的人也很少；也可以說自衛分隊把自己的隊員訓練管理好，就無壞人了。此事應當由行政上，組織上與國民兵團，政衛團，遵照此分負的責任，共同討論配合連系的辦法，必須不交叉，無推諉的共同努力，而事之進行有效與否，關係全在村政指導員之領導是否得法，尤爲關鍵中之關鍵。再者政治保衛的圓滿完成，第一要健壯本身。就是爲民愛民主張公道的政治本質，與民合謀的施政途徑，發動，競賽。說服，強制的施政方法，在行政上有了很穩固的根基，努力的組訓四隊，實行訓選組訓運。一面加強了革命政治的工具，一面淨白了陣營

，再進一步的以攻爲守，拿上堅強革命絕對取得人的同情，增加事的效用的新的幹部，以地下的組織，向前躍進。此當遵行者十。

十一、無不能的精神，才能堅定必成功的信念，也只有無不能的精神，才能完成艱難的事功，此爲革命幹部必具之條件。今年征購食糧，必須照數完成，方得過去！因去年十二個月的食糧，實際上只吃了九個月，今年十二個月的食糧，必須吃到十五個月。我們征購食糧上，就須表現我們無不能的精神，這就是必須拿上無不能的精神，完成我們的征購食糧，以充裕軍食。此當遵行者十一。

十二、敵叛與我交錯區，打黑槍之事，時常發生，人民之痛苦，莫甚於此，社會之黑暗，亦莫甚於此！此深足以表現政治之無能，亦爲我當地組、政、軍莫大之恥辱，必須盡最大之努力，將打黑槍的人除盡！打黑槍的風撲滅！對於打黑槍的此等壞人，准由縣統一工作委員會議決即可槍決。爲民除害，是政治最前的個責任，我組政軍教全體幹部，必須合力進行，此當遵行者十二。

十三、振興水利，是增加食糧的最好辦法，也是惠民的個有效政策，凡有可爲，應當竭力提倡，此當遵行者十三。

十四、鴉片煙毒，戕害人之精神與身體，亡人國者，每以此爲手段。就救民說，當嚴禁；就救國說，亦當嚴禁。今年擬盡三個月的宣傳，爲民戒煙，其辦法已有規定，交你們研究修正，回去實行，此當遵行者十四。

十五、重視運輸合作——運輸合作關係物資流通，與人民支差痛苦，亦為政治管理經濟及抗戰差務上之一大事件，各縣多未重視，致不能圓滿上路。此次大會中應責成主管人員向大家提出要求必做到的事項，與大家研究後，決定實行。此當遵行者十五。

以上討論者九事，建立者七事，認識者六事，覺悟者三事，痛改者六事，遵行者十五事，此為我與你們各部門佈置下一年的特重工作，也就是我期望大家一年必收的成效。你們要認成這是施政的綱要，工作的法則，必須澈底的討論，深刻的認識，切實的覺悟，堅決的痛改，努力的建立、遵行。

自來政事，言之易而完成難，圓滿的完成尤其不易，必須機關的豎系部份主管，各着各力，各級機構各負各責，勿交叉，勿推諉，勿替下級代作，勿委下級代謀，各盡應盡之責，各努應努之力，負責自動，深入澈底的，才能做一事完成一事。你們一定要實踐作甚的務甚，作不好甚的羞甚，作壞甚的殉甚。行為是社會的人格，工作是政治的人格，一個負責的人，必須要工作人格够，才堪任職；社會人格够，才能領導。此次會議後，一定要作到分級負責，各盡各的職，各努各的力。

此次會議後，要與訓練幹部，普訓民衆連繫起來，所謂連繫，就是規定，將此次會議的事項，作為各部門各級幹部九月中至十月底四十五天學習的課本，並亦會議事項有關人民者及此次會議中各小組提出普訓民衆應編入之課目，提聯合組會議審定後。交首腦部主管部門採取編集教材，以期合乎實際。遵照今年普訓幹部及民衆委員會決定，自九月一日至三十日前，將普訓幹部及

民衆教材編好，十月十日開始訓練首腦部的幹部，訓練時將此次會議事項及普訓教材，一併講授。十一月一日至十日普訓外面的幹部，十一月二十日開始普訓民衆，兩個月訓完。

至於出席幹部所提的案件，應由審查會議，分別審查，當併入討論，認識，覺悟，建立，痛改，遵行各案者，分別併入；有另提必要者，經過高級幹部會議提出討論。

總之，工欲善其事，必先利其器，幹部不健全，工作的效率小。健全村幹部，爲百政的根基，若幹部不健全，百政皆無所恃。制度如路，行政似車，路不通，車不行，統一行政機構，專其責成，施政方有憑依，此點不能圓滿規定，施政即無良好的憑依。再者今日在抗戰的過程中，兵源與軍食民食，實爲抗戰之最重要條件。種地的人多，打仗的人多，兵農合一與保護食糧的辦法，爲解決兵源與軍食民食的有效政策，故以上六事，連同政治保衛均應特加注意，切實規定有效辦法，努力進行，必使之圓滿實現。事在人爲，幹部決定一切，爲古今不易之真理，新能存在，舊必滅亡爲顛撲不破之事實。希望我全體同志，實踐真理，表現事實，所謂艱苦環境之來臨，正推動了我們的進步與發展，環境之艱苦，又何足念？抗戰復興之事功，定可完成！

大會口號

第一天喊：（此口號應於宣讀開幕詞時喊）

（一）自私自利是新的障礙，去了自私自利才能新，誰不能新，誰就是組織的敗類，民族的罪人！愛組織，愛民族的同志，應當以堅決的決心，不顧一切的爲組織剷除敗類。爲民族剷除罪人！

(二) 今後必須要做到：種地的人多，打仗的人多！

第二天喊：

今後一定要實行：政治種地化，人民戰鬥化！

第三天喊：

政權集中，要責任化，貽誤者自裁！

第四天喊：

必須做到健全村幹部，鞏固政治基礎！

第五天喊：

保護食糧，使貧富得食，兵農合一，使抗戰有基！

第六天喊：

淨白陣營，要絕對完成！肅清貪污，須徹底做到！

第七天喊：

與民合謀，難事亦易成功。不與民合謀，易事亦招挫敗！

第八天喊：

保證無黑市，必須做到：禁用奢侈品，限制消耗品，分配生活所需品，供給生活必須品！

第九天喊：

我們要做個革命的人，以政權為發揮效用的工具！絕對不做個犯罪的人，以政權為營私舞弊

的工具！

第十天喊：

民主政體下的行政人員，必須要：視得罪人民，等於君主時代得罪皇帝的危懼；視放縱人民，等於軍官放縱士兵的危險。否則，不是舊官僚，即是新無賴，必為政民共棄之！

第十一天喊：

綁票式的到敵區征糧，征布，征款，征回來的是百，損失了的是百，太不革命！

第十二天喊！

(一) 為民愛民主張公道，是政治的本質，與民合謀，是施政的途徑；發動競賽說服強制，是施政的方法。以上三者是施政的把握。不如此，即施政無把握。

大會標語

除大會每日所喊的口號均可作為大會標語外，另加下列三項：

(一) 實行三不二要完成兩政！

(二) 革命的幹部，正當的是要在人的缺憾上，表現自己仁愛的功能，至低限度也要認成對方的缺憾，是爭取人說自己好的機會。

(三) 革命者的五條件：

一、健全革命人格——革命的人格就是自己不犯煙賭賍欺，不容人犯煙賭賍欺；自己負責，不容人不負責。

二、堅定革命氣節——革命氣節，就是官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動。

三、加強革命能力——革命能力就是達成上級的意志，匡救上級的不逮，得到同級的同情，爭取同級的協助，團結下級的感情，解除下級的困難，督促下級努力，領導下級進步，做到處人適當，處事適當。

四、增進革命智慧——革命智慧就是利幹。

五、養成革命器度——革命器度就是和藹謙虛，堅強，剛毅。

朝會口號

下列朝會口號內外均照此實行，沒有更改的命令不更改。

星期一喊：

(一) 擾害人民的軍隊等於土匪！

(二) 今後必須要做到種地的人多打仗的人多！

(三) 不擾不壞不偷，為今後食糧征收保管配給三條件！

星期二喊：

(一) 不關心人民利害的行政人員就是民賊！

(二) 損失政信是政治生命的自殺，革命的幹部絕對不做！

(三) 一定要領導各縣村幹部，以無不能的精神，完成今年的征糧工作！

星期三喊：

(一) 敷衍塞責不深入澈底的組工，就是新官僚！

(二) 健全幹部與民合謀淨白陣營肅清貪污！

(三) 征糧工作必須與民合謀方能完成！

星期四喊：

(一) 擾害人民的軍隊等於土匪！

(二) 不能與人民接觸一回增加人民一分好的印象，就不够個革命的幹部！

(三) 突糧要連民心一齊突回來！

星期五喊：

(一) 不關心人民利害的行政人員就是民賊！

(二) 發動萬能競賽邁進說服於前強制於後！

(三) 必須政治種地化，人民戰鬥化，才能勝利，今後縣村幹部尤須本此實作！

星期六喊：

(一) 敷衍塞責不深入澈底的組工就是新官僚！

(二) 村幹部不健全是行政上的箭頭不快，努折箭桿今後必須要健全！

(三) 要減少吃糧而不生產的人，增加生產的人，必須盡去官架子，各機關應盡量減少用人！

士兵進步口號：

- (一) 確實開進步小組會！
 - (二) 絕對不犯煙賭賍欺！
 - (三) 努力生產增加收入！
 - (四) 提高警覺，實行政治保衛！
- 首腦部十兵，每星期二五參加朝會，星期二朝會上喊一二兩個，星期五喊三四兩個，如各地士兵，每日均參加朝會時，可每日順序喊一個，喊完復始。

(一) 附告縣區村幹部

村閭幹部及村警，爲政治得罪人民，最爲危險！村政指導員應負責束之責，縣級各部門應負監督教育之責。一個公務員爲自己堵監獄之門，斷殺場之路，是個好人；爲下級堵監獄之門，斷殺場之路，是個好長官；爲人民堵監獄之門，斷殺場之路，纔是個好官。今將公務員的贖職罪，失職罪，貽誤罪寫出，大家應知而不犯，並管住下級，教育下級均不犯！

- 一、什麼是贖職罪，法律上的贖職罪十之八九是公務員借職胡爲，即公務員假借職務上之權力，機會或方法，爲其所不當爲，而構成的犯罪。如收受賄賂罪，濫用職權罪，盜竊侵占或竊取公有財物罪，剋扣職務上應行發給之財物罪，收募款項徵用民夫財物從中舞弊罪；藉勢或藉端勒索勒徵強占強募財物罪，對於訴訟事件明知不應受理而受理罪，對於租稅或其他入款明知不應征收而徵收罪，對於主管或監督之事務直接間接圖利罪等均屬於贖職罪。
- 二、什麼是失職罪，遺誤罪，失職罪與遺誤罪，統可包括於責任罪內，就是公務員當作的不作，

或作甚不務甚，而把國家付於他的事弄壞，致國家蒙受損失，如廢弛職務釀成災害罪，不盡其應盡之責而委棄守地罪，對於糧餉或其他重要物品不盡保管之責致遺失損壞或燒燬罪，對於自己直接主辦事項不能依據承受計劃達到應得之數量質量或進度罪，對於日常主辦事項日久不辦致有重大遺誤罪等均是。

(二) 附告各部門幹部之一

一個人的優良行爲，能影響的環境上大多數人，對我們全體感到好，一個人的惡劣行爲，能使環境上大多數人，對我們全體感到壞。對一個拾銀不昧，酬謝不要，強謝令捐給廚勞前方將士的馮根玉，就能使遠方來人驚訝的說：「你們二戰區真是仁義之邦！一個夫役尚能如此之好。」一個連長兩夜招護了行旅，也能教遠方的人感激的說：「你們晉綏軍真是仁義之師！」但是我們領兵的一個部隊的拋棄病兵，能教人家罵我們二戰區「真是些漢奸」一個部隊到敵區的騷擾人民，能教敵人說我是個「匪首」，晉綏軍真是些「土匪」。這真如蜂腰，兩頭大而中間小，說好的落好的，說壞的，落壞的，均是大部份，賺好賺壞的却是少數人，人家說我們是「仁義之邦」，「仁義之師」，人家就一定願意幫助我們，我們一定是成功的。人家罵我們是「漢奸」「土匪」，人家就一定要剷除我們，我們一定是失敗的。所以在團體中的人，真不敢把個人之行爲好壞看的關係小了，個人之行爲，就要影響到全體。一個團體真不能容少數人之壞，累及全體。我們的幹部，要個個人爲團體爭光，做個賺錢的幹部！絕不可爲團體取侮，做個賠本的幹部！更要勉勵人爲團體爭光，打擊人爲團體取侮，使我們避免了環境上的剷除，得到了環境上的幫助，完成了

我們抗戰復興的大業。

(三) 附告各部門幹部之二

責任就是現實。什麼不負責任，就沒有什麼現實。宇宙不負責任的責任，如地球不負責任的責任，太陽不負責任的責任，則沒有宇宙的現實。人類亦然，父母不負責任的責任，則嬰兒無以自長；子女不負責任的責任，則老人無以自活，政治不負責任的責任，則無父母之嬰兒，無子女之衰老，無以生長；政治不負責任的責任，則強凌弱，眾暴寡，富欺貧，智詐愚，無以制止；人民如不負責任的責任，納稅，受教育義務的責任，則今日的政治現狀，國民進步均要廢壞。說到政治的階層上，是國有國責，省有省責，縣有縣責，村有村責，村中的事，有一件辦不好，村中的人有一個管理的不好，皆村幹部之不負責任，村政指導員之咎，省縣亦如此。一縣之中，事均須辦好，人均須管好，就是一個行旅，一個牲口；到縣上吃不上飯，喂不上草，住不了宿，皆縣政之不够，亦即縣村幹部之不負責任，縣長之無能，不熱心，不負責任。

所謂工作紀律，就是負責任的，貽誤了什麼，應受什麼懲罰。我在附告縣區村幹部上說的：贖職罪，失職罪，貽誤罪，就是工作紀律的法條。但工作紀律，不是強人所不能，縣村奉到命令，能為者努力為之，這是忠貞；不能為者，竭力反映，並建議能為的辦法，這更是忠貞。能為者不為，不能為者不反映，這就是不忠貞，不忠貞就是不負責任！

凡設一職，即有一責。任什麼職，即有盡什麼責的權能。上級要防碍下級盡責的權能，即是上級的任性，政治上的任性，就是桀村。什麼是盡職的權能？就是有教育他會做，命令他實做的

權能，違令罰法即是保障上級的命令權。有獎好，懲壞的檢舉權，即是保障職權的實行。今後我們堅決的認識，省的不够，是我的不够；部份的不够，是首腦部份負責人的不够；區縣區村全部的不够，是區縣區村總負責人的不够，區縣區村部份的不够，是區縣區村部份負責人的不够，明責任，負責任，盡責任，執行工作紀律，在政治上說，是政治的軌道，在個人上說，是政治的人格。必如此，才是革命政治，才是革命幹部。

(四) 附告各部門幹部之三

與民合謀是施政上最順利的途徑。政治皆是爲民的，所謂爲國爲民，國無他，就是人民的全體。爲部份人民的事，叫爲民，爲全體人民的事，叫爲國。也可以說：人民有個生的事，有羣生的事。個生的事，是個人生活，羣生的事，是政治生活。但就政治任務說，無論羣生，個生的事，均當爲之適當管理。

政治既是爲民的，即應當與民合謀，施爲的法子是爲什麼，做什麼，如何做成什麼。爲什麼，是客觀的原因，做什麼，是主觀的決定；如何做成什麼，是達目的的手段，這手段可分爲途徑與方法：與民合謀是施政手段中最順的途徑。與民合謀，就人民方面說，能知事之所當爲，與商得事之如何爲，以收羣策羣力之效，得到政治動員之功。不與民合謀而欲政治動員，絕不能真正動員起人民來，也得不到羣策羣力，用不上民衆無窮大的力量，完不成難能的事功。如何與民合謀？即施政上須爲民愛民，主張公道的政治本質，再實行發動，競賽，說服，強制的方法。

說到抗戰的今天，單純的政權，了利不了政治上應做的事務，如敵人，土匪，打黑槍的，敵

我交錯區幹部的貪污，不良部隊的擾民，靠我們單純的政權，不能完全爲人民肅清，必須與民合謀。又如支差，拔丁，征根，限價，管制食糧，管制貨物，增加生產等事，也只靠單純的政權，不能完成，必須與民合謀，不能完成。

與民合謀，收到羣策羣力之效，人民就成了施政的工具，政治的先鋒，所謂羣衆力量無窮大，非與民合謀，用不上羣衆力量，這可以說：與民合謀，成了施政的個神聖條件，也成了施政者的個神聖本領；也可以說是革命幹部的一種徽章，也就是成功的一種依據，並且是革命者的一種樂趣；行此者，是快樂無比，反此者，是苦悶異常！但能不能如此，根本上是個企圖問題，施爲上是個認識問題，必須有革命企圖的人，才能有此內力，必須有此認識，才能拿的定，做出去。這就是就本人說。就政治說，上級應絕對領導下級實行與民合謀。所謂領導，就是個教育，管理與紀律；時時教育他，使他認識這是個施政的正軌，順利的途徑；管理他，一定要教他實行與民合謀，拿上三查查他是不是實行與民合謀，不實行者強制他實行；強制無效者，則以工作紀律懲處他，這就是說要好的能自動，很好；就是不能自動要好，人卡住能跟上人好的，也好；甘心落伍的，人督促強制也不能好的人，則以工作紀律來清算他。不過只憑上級的領導，尙不够個政治機構的層層負責，上上級應負保證完成之責，保證就是保證下級能領導下下級實行與民合謀，保證的方法，也就是三查。

與民合謀是個途徑，走這個途徑，就是要用發動，競賽，說服，強制的方法。這與民合謀的途徑，與發動，競賽，說服，強制的方法，可以分開說，但必須合起來做。你離開了發動，說服

，就無所謂與民合謀，離開了發動說服的與民合謀，就成了一種空心，不是一種實事了！故欲做到與民合謀，必須要實行發動，說服，發動起來，就要競賽；說服完了，一定強制！

如何與民合謀？就今日人民的痛苦須解救的事，我們需人民做的事，均應與民合謀。這就是說明該做，共謀如何做；全村的事與全村合謀，閭鄰的事與閭鄰合謀，屬於人民個人的事與個人合謀。

合謀的憑依是人情，離開人情言，是無合謀。也就是無發動，無說服。主客觀共同的人情，就是主觀的理智。所以無理智的人，永不會與民合謀，也永不會發動，說服，可以說與民合謀不難，是要把自己與生俱來的理智，種在自己心田中，教他發揚長成，由理智的種子，變成理智的收穫，主宰了自己的精神，裁制自己，督促自己，使之表現到革命的熱情上，願我全體幹部本此道理，發生了內力，傳熱到全體，表現到政治上，則革命競賽的優勝旗，一定執在我們手裏。希共勉之！

政治話

得罪敵區人民，是斷送政權之開展，是賠本的幹部。誰管不住下級做賠本幹部，誰就是無能，好也是只配做人，不配做官；只配生活，不配革命。

人民如路，政治如車，路不平，車即覆。

人民如弓，政治如箭，弓不硬，箭不强。

寫政怕錯，尤怕諱錯。更怕執錯。錯是損，諱錯是蓄損，執錯是助損，錯是事損，諱錯是名損，

執錯是身損。

認錯改錯，可以無錯。諱錯執錯，必成大錯。

責是客觀的需要，任是主觀的負擔。一個責上只有一個任，任職而不盡責，是自己佔了任職的地位，別人欲盡責而亦無從下手。故任其職者，必須盡其責。

用人講能力，不拘資格。任事說實效，不務虛位。

我對人表現不不容人人的精神，是爲人堵監獄之門，斷殺場之路。

人對我表現不不容人人的精神，是爲我堵監獄之門，斷殺場之路。

只要循環檢舉，即能無一不合理，空已過之歷史；無一不公道，超現在的世界。

充滿無不能的精神，堅定必成功的信念。

無所謂大，積小成大。無所謂難，積易克難。

想道是最便宜的道，再沒有比替人想想於自己適宜的。

替人想想，可以得到人的同情。替事想想，可以得到事的順利。

未雨綢繆，大事小做亦成功。臨渴掘井，小事大做亦無益。

站在對的前面，領導大家。站在錯的後面，糾正大家。糾正自己，突擊自己，自己真有此病，是醫病劑，無此病，是防疫針，應當感謝之不暇，反而仇視，是真糊塗。豈有久病不死，久作壞事而不犯罪之理，積病必死，積非必殺，爲不易之理，不可逃之律。故不滿突擊自己糾正自己的人，精神上是落個不進步，實際上是上了自殺的路。

要權不爭位，是革命的做法。爭位不做事，是官僚的行爲。

自己爭待遇，並需人用賞鼓勵自己，用罰督促自己，這是做官的心理。只求生活，不爭待遇，並不需人用賞罰來鼓勵督促，這是革命者的行爲。

劃小圈，就是失掉了多數，破小圈，可爭取全部。

只知自謀，不知爲整體謀的人，終必爲整體所棄。

護養人民，要如孝子，教管人民，要如慈母。

警覺迅速，負責自動，深入澈底，纔配革命。

發動萬能，競賽邁進，說服於先，強制於後。

找個教員，教育自己，找個警察，管理自己。

做個教員，教育逢人，做個警察，管理逢人。

義以爲質，禮以行之，

遜以出之，信以成之。

箭頭不快，努折箭桿，

政要澈底，村幹部強。

肅清貧污，淨白陣營，

誰不努力，誰不忠貞。

健全幹部，與民合謀，

行政會議閉幕詞

八月二十六日

——如何完成大會決議案——

在此次十二日會議中，除我開幕詞所述之討論事項九，建立事項七，認識事項六，覺悟事項三，痛改事項六，遵行事項十五之外，大家另有三十件提案及四十六件建議，除分別併案討論或指示外，在此大會期中，本以上各案熱烈的研討了許多事件，大家拿上為國家民族的熱情，表現了高度的革命精神，不只是決定了我們政治上的光明前途，充分的象徵了我們個人做人做事的進步，且由會議得到了內心的安慰；我想我們與會的各同志一定均感到無比的愉快！

會議的努力，是為實現的圓滿。我在此大會閉幕時，將會議下的事如何圓滿完成？分別述之。先說說負責的機構：

一、主持會負責督促指示全部會議事項完成之責，由主持會秘書主任，參事，秘書檢點或擬議處理辦法，秘書主任負總責，參事，秘書分負專責，適時的提出，由主持委員決定處理之，檢點參事分門負檢點主持會之責，務使研討各案均分期見諸事實。

二、組政軍經各首腦應自動遵照開幕詞及大會研討各案各自指定負責人員，各擬負責辦法，交代主持會，以便主持會分別檢點督飭。此為主持會與各首腦掛鉤之辦法，此關鍵作不好，首腦部就脫節了，此次會議定的事件就失掉了督促進行的機能。必須本先難而後獲的道理，由主持會與各首腦將檢點督促辦法規定合適，勿太瑣碎，束縛了外邊；勿太籠統，模糊了外邊。

時常要記得；外邊是眼看的清楚，首腦部是耳聽的糲糊，勿以首腦部的耳，代替了外邊的眼，如果代替了，就是損失的！並且要規定首腦部的負責人常常出去視察，以免不適合的命令，規範了外邊適合的作法。

三、外邊負責的人員，就豎上說：由區統一行政委員會以至村組政指導員，要切實認識了下級的好，是下級的够；下級的不好，是上級的不够，事事顧慮到下級不會做，不肯做，要幫助他做，督促他做，不代替他做；要指示他做，不束縛他做的方式與教管幹部，糾正幹部是成全幹部，領導幹部的正途；袒庇幹部，拉攏幹部是毀壞幹部，利用幹部的惡行的道理，來實行成全幹部，領導幹部的正途，痛改毀壞幹部，利用幹部的惡行！就橫上說：是只問其努力，忠貞與否，作為批評，糾正，打擊的標準，只有力爭事的效用，不以職權送人情。以職權送人情，就是以國家民族的福利送人情！亦不以職權逞私圖，以職權逞私圖，就是以國家民族的福利，供自己之犧牲！兩者均是罪惡！革命的幹部，絕不肯為！就本身上說：人民如不信你能主張公道，能興利除弊，人民就不同你說真話，君子不重則不威，你的言語行動輕佻，人民看你像個管人的公務員，你的話不能教他重視，你就得不到人的同情，表現不了事的效用。你們一定要深信：今日我們的組織，規律自己，已到了嚴密的地步。你要想做哄了人的營私舞弊的事，絕對不可能！一定要把此犯罪根源能哄了人的心理的禍根拔盡，堵了監獄之門，斷了殺場之路！你們必須以此規律自己，以此管理下級！並要時常把「職務上應作為且能作為或應注意且能注意，而不作為不注意以致工作敗壞，發生重大損害者，予以自裁」

的工作紀律，規律自己，並促進下級的自律。

至於施政一定要本爲民愛民主張公張的本質，經過與民合謀的途徑，用發動，競賽，說服，強制的方式，與凡作一事必須規定的合理，講解的明白，領導的澈底才能執行的圓滿的事理，及機關的豎系部份主官，機構的層層負責的責任劃分，作爲施政的常軌，則凡百政事，均易完成。

再就工作的先後，輕重，與作法，我指示於下。

一、秋季護糧——你們此次回去，首先努力的是今秋護糧工作。其估量，登記，征收和調配亦須努力，方易完成。如何努力？第一要向人民說明：這在地估量，在場登記全是爲人民；一爲人民負擔公道；二爲村中貧富安生。此點說不明白，人民不會自動護糧，工作不會順利完成。你們必須參照今年護糧及征糧購糧的不够的工作檢討總結上所說的經驗與教訓，及秋季護糧案規定的作法，先使幹部切實瞭解，而後全體動員，一致努力，一定可以圓滿完成。縣級幹部的全體瞭解，是區級幹部負責；小區及村級幹部的全體瞭解，是縣級幹部負責。在縣統委會未成立前，應由縣政務會議負責進行。

二、兵農合一——兵農合一爲種地的人多打仗的人多的樞紐，實行之後，不只是解決了種地人少打仗人少的問題，且可就利害最大的兵役關係與生活上的經濟關係，建立互助小組，奠定了社會互助的基礎，可使一切政令，有了承受細胞，但此事施行不易，必須照發動工作綱要，事前努力發動，本照實施細則，切實執行，村政指導員負責，國民兵團負責，全體村幹部一齊努力，區縣區各級幹部，尤須集體努力，事前研究，臨時下鄉指導督促，並實行檢查

，勿使役齡壯丁之應編兵農互助小組者，有一點糲糊，壞了兵農互助的根基。

三、統一機構強大政權——統一機構，強大政權必須努力做到。做不到此，施政無路無依。應先照大會決議案，切實施行；如發現有不適處，隨時呈請修正，必至適當而後已。

四、健全村幹部——健全村幹部為經常繼續不斷的工作，不健全了，正是箭頭不快，努折箭桿。對村政指導員，由縣統委會負責，對村幹部由縣各部門負責選派之責，村政指導員負責領導教育糾正之責，工作中考查，工作中訓練，定期集訓，適當的予以調換工作，必使健全而後已。

五、淨白陣營肅清貪污——淨白陣營肅清貪污這兩件事，統是一個責任問題，責任保證，應分個人保證，組織保證，政治保證三層：

(甲) 個人保證：不偽裝是介紹人，忠貞保證人負責，不貪污是保薦人與進步保證人及任用的人負責。

(乙) 組織保證：無論不偽裝，不貪污，實效小組同組的人，均應負互相警戒，發覺，互相規律，保證之責。

(丙) 政治保證：是直系上級長官，工作領導主官負責管理、教育、考查、防止、發覺、懲處之責。什麼是直系上級長官？如縣分會之於村特派員；國民黨縣團部之於區中隊長與村分隊長。什麼是工作領導主官？如村政指導員之於村級各幹部，縣統委會主任之於縣級各幹部，區統委會主任之於區級各幹部。

個人保證，是在認定上負的責大，組織保證是在警戒、發覺上負的責大，政治保證是在考查

、防止、發覺、懲處上負的責人。認定固爲要緊，警戒與考查，發覺，尤爲要緊；且考查的嚴密了，能使不好的人好，考查的不嚴密了，能放縱好人壞。在政治保證之中，直系上級長官與工作領導主官，必須配合適當，方能收效，配合上是工作領導主官實行考查與呈請撤換之權，呈請撤換之前，每三個月應當密考，報告該部門之上級，有須利用上級的力量，施行規律糾正教訓之必要時，應當促進其上級的注意，縣政協助理員受統委會主任之委託，有考查村政指導員之責；受各部門主官之委託，有考查村各部門主官之責。村政協助理員受村政指導員之委託，有考查閭幹部之責。今後發現一個貪污的人，僞裝的人，一定要使介紹人，保證人，或舉荐人，任用人，及實效小組會同組的人，與直系上級長官，工作領導主官，各受應得之處分。如自己發現了，則免予處分，使一個人至少要有三層人對他的考查管理，如此才可以淨白了陣營，肅清了貪污。

六、保證無黑市——保證無黑市，是抗戰的經濟基礎。必須本禁止奢侈品，限制消耗品，分配生活所需品，供給生活必需品的規定，實行保有包供，合理定價，澈底分配，作到無黑市，區縣級統委會各級負責人均應切實督促負責機關遵章執行。

七、根絕打黑槍，整理攤派不公——攤派不公是苛政，打黑槍是惡力，行政上絕對應負剷除的責任，必須遵照議案，整理攤派不公，根絕打黑槍，以消除人民的不平，保障人民的生命。

八、實行工作紀律——工作紀律爲加強工作效率之唯一條件，能使負責者沉心於職務之中，圖利民福，實有賴於此。希望我各級幹部自己遵守，領導下級遵守，督促下級領導下下級遵守，

頂好收了工作紀律之效，無犯工作紀律之人，纔是規定工作紀律之本旨。

此外各案雖均亦甚緊，而以上各事，尤當特別注意，必須遵照規定的各項實施進度計劃表，與作法，切實執行，勿陷議決而不實行的通病，一定要收到圓滿的效果。

今天我們的同志們，革命也很革命，努力也很努力，但負責的熱心不夠，以致命令不能經過幹部的腦子，由工作而變為政治的事功。使我深感到精神被囚於木籠之中，理論不能變為事實，號召不能成爲行動，地球爲我們白轉，抗戰力量的薄弱如故！人民水深火熱的痛苦如故！希望今後切實實行命令，貫徹命令意旨，反映命令不適！並規定普通公文不用命令，如用命令者，無論電報，公文之開首，即加「命令」兩字；此命令必須主官親自署名，受命令者，必須切實遵行，貫徹命令的意旨，反映命令的不適。

所謂實行命令，就是一字一句遵照命令計劃發動，層層切實實行，不至完成不止。如命令與有關共同實行的對方而推諉取巧，致使命令不能實行時，應用政理耐心說服，如說而不服者，亦不縱容其不實行，必須向下令者反映而使糾正之，因縱容其不實行命令，損失了命令之威信，使下令者不知受令者之一方不努力，失却了下令之根據。

所謂貫徹命令意旨，就是遇因事實的變遷，命令不合於事實時，勿呆板的執行命令，減少了政治的效用或得罪了人民，損失財物，白過了時日；如時機迫切，則獨斷專行，貫徹下令者之意旨，而不拘泥其命令之辭句。

所謂反映命令不適，就是此項命令根本與當地的情形不適，若強而行之，或減少效用，或生

反效用，應據情反映並附帶適合情形之作法。但有時效者，不得因反映不適而停止工作，致失時效。

經此次會議之後，大家必須做到實行命令，貫徹命令意旨，反映命令不適的一句話，施政才有途徑，也就是才能打破囚困我的精神的本籠。

最後，希望大家必須認清政治是裁成輔相，是補人類的缺憾的。有一人不得其所，皆政治之缺憾！爲政者是爲播理智的種子；作理智之收穫，彰善憚惡無非是爲人民，故不是爲民的話不說，不是益民的事不做，必須與人民見一背面，要增一分的同情，與人民辦一件事，要收一分的歸心。處事必須本乎人情，不可純恃權力。離開人情而儘用權力的政治，就是桀紂；拿上權力來推行人情的政治，就是古之所謂王道，今之所謂爲民，愛民，主張公道的革命政治。

此次會議之開幕詞閉幕詞。與頒發之辰儉指示，午感指示，兩種組織的作法，已儉寄語，未獲講話。講述文件輯要，檢討總結及指示以及大家所具保證不貪污自裁狀，誓書等批示，並各項建議批示，大會討論決議案件工作報告等，應作爲今後一年幹部必修的課本，大家必須深切的瞭解，切實的遵行，將語言變爲行動，主張變爲事實。尤其開幕詞上附告各部門幹部之三與民合謀的一段話，更應注意，遵照做到，不許有一個幹部再違反此旨！

我願意和大家喊幾個口號：

一、會議的努力是爲實現的圓滿，必須努力實現此次大會議決事項！

二、村統一縣集中區重心層層負責做到澈政！

三、兵農合一不只是能解決了打仗人少種地人少的問題，而且可以奠定了社會互助的基礎，必須激發！

四、保護食糧的征購工作首腦部沒有要諱，外邊不許打折扣！

五、淨白陣營，肅清貪污要拿上工作紀律作保障！

六、今後必須做到實行命令，貫徹命令意旨，反映命令不適，通達了施政道路！

七、抗戰容易復興難。抗戰可以靠人，復興必須自強，革命的幹部必須在抗戰的工作中，培植復興的內力！

對區縣統一行政委員會成立典禮訓詞

九月一日

——決定統一行政的領導機構確定各級機關專責在使領導統一力量集中——

此次未刪行政會議，決定統一行政的領導機構，確定各級機關的專責，目的在使領導統一，力量集中。區統委會統一領導區級各部門，負責導縣級之責；縣統委會統一領導縣級各部門，負責導村級之責；村組政指導員統一領導村級各部門，負責徹底完成各項工作之責；區統委會主任必須領導起區級全體幹部來，縣統委會主任必須領導起縣級全體幹部來，村組政指導員必須領導起村級全體幹部來，徹底做到區督導，縣領導，村執行，使此次大會決議各案分期分段圓滿完成。區統委會主任必須公正坦白，不放鬆領導，不代替工作；各委員各級幹部必須忠貞組織，服從領導，各盡應盡之責，各努應努之力，本整體精神，完成集體企圖。

大家一定要本爲民愛民主張公道的施政本質，經過與民合謀的施政途徑，運用發動，競賽，說服，強制的施政方式，與實行規定的合理，講解的明白，領導的澈底的事理，努力施爲各項政事，則均可順利完成。

此外，應本末篠講話澈底肅清貪污；遵照未沁講話，實行定期下鄉；並要使村閭幹部，一定要歸村歸閭。尤其今後一定要實行工作紀律，以加強工作效率；而實行工作紀律，在先施行綱的教育，改進幹部的素質，使之知紀律，而怕紀律，使紀律作了犯罪的堤防，不便紀律成爲懲罪的工具。

茲當統委會成立之日，特鄭重告我各級幹部，願共勉之。

對洪訓會第二十七期縣區征供人員訓練隊開課

訓詞

九月三日

——培養內力努力學習奠定進步根基——

今天是縣區征供人員訓練隊開課的日子，我先說說此次調訓你們的動機：

動機是近來迭接報告說：「現在外部的貪污，多在食糧上，征收糧的，保管糧的，領運糧的，各部門均有貪污情事，尤其聯辦處，分處及站所倉庫更甚，弊更大。有的是大斗大秤收，平斗平秤發，欺騙人民，剝削公家，以圖肥己。有的是開空頭糧串，從中漁利。還有的是任性傲慢，人民交糧，送的遲一點，不是罵，便是打，早一點又不收；按時送到，因爲他們睡的不起，或是實

門不在，有時還得教人挨上餓，隔上宿的等着。結果人民說：「不怕給公家納糧，只怕送糧！人民送一次糧，傷一次心！至於向人民征收布，也有大尺收，小尺發；給人民發花，也有抄水和沙土等情事。」我看了這些報告，真是着急的渾身出汗！如果真有此事，何異政治上的自殺行爲？失掉了民心，也就是斷送了政治的生命！今天既有這些報告，外間這弊不只是有，恐怕還不在少數？再者我在八月七日朝會上說：「靈石聯辦分處經收員遠如山等三人因收糧舞弊被執行槍決，未處分其上級，不能不說是個錯誤！試問牛羊吃了人的田禾，故牛羊的人還能不負責任嗎？我常說：下級的不够，是上級的不够，我們懲處下級，必須連帶處分其上級，懲處才能有效。收糧者的舞弊，固是他們的大錯，但也不能不說是首腦部領導的不够，所以我教主持會規定一敲警鐘辦法，每日朝會前敲警鐘若干下，共敲十天，以警戒首腦部領導的不够，痛改不關心外邊的錯誤，不教育糾正外邊的錯誤」的大病，我在行政會議閉幕後，曾手寫告各縣聯辦處及分處徵收人員書，由他們與會的縣長帶交各聯辦處，分處切實討論，澈底教育各級人員，此事想你們都知道了。這是我此次調訓大家的動機。

至於此次調訓的目的，可以分爲兩方面說：

甲、精神上——一定要把犯罪根源能哄了人的心理的禍根拔盡，作到自己絕不貪污；並做到上管下，橫管橫，下律上，不容人貪污；健全征供人員的革命人格，樹立征供人員的廉潔風尚。如何拔盡以爲能哄了人的心理的禍根，做到自己不貪污？如何實行上管下，橫管橫，下律上，做到不容人貪污？如何健全征收人員的革命人格，樹立征收人員的廉潔風尚？此爲此次受

訓期中你們必須討論者一。

乙、方法上——一定要加強事務技術，實行三查，保證征供工作的順利圓滿。如何加強事務技術？如何實行三查？如何做到不摻，不壞，不偷？保證征供工作的順利圓滿？此爲此次受訓期中你們必須討論者二。

丙、認識上——一定要確信與民合謀是施政的神聖條件。一定要收發糧食過秤公平，殷勤招待送糧人民，提高其情緒，痛改已過任性，傲慢，敷衍腐敗官僚的作風！尤其要熟讀我的未獲講話，上級有防止下級貪污之義務，能防止而不防止與貪污者同罪。今後更要堅決的執行工作紀律，就是負什麼責的，貽誤了什麼，應受什麼懲罰。古來禹王的父親鯀負治水之責，治不了水，把他殛了！殛就是腰斷三節，這就是執行工作紀律的實例。如何與民合謀？如何痛改已過任性，傲慢，敷衍的官僚作風？如何實現未獲講話做到事先防止貪污？如何實踐工作紀律？此爲此次受訓期中你們必須討論者三。

總之，取得人的同情，增加事的效用，就是新。一個革命的幹部，應當以職權爲發揮效用的工具，不應當拿上職權作營私舞弊的憑據。某黨魁之豪語說：「吾黨組織的政治下，蠅之統不讓飛進一個來！」此固爲極端嚴密的個喻語，但一個嚴密組織的政治，必須如此。今日我們的組織，規律自己，已到了嚴密的地步，你要想做哄了人的營私舞弊的事，絕對不可能！你不要以爲你的上級發覺不了你，懲處不了你，你不要以爲人不報告你，不檢舉你。如果你做了營私舞弊的事，一定有人報告你，檢舉你，同時你的上級一定要懲處你！世上多少聰明的人，就是以爲自己

哄了人而犯罪，致碰開監獄之門，上了殺場之路，落個四個對不起的結果。不只喪失了自己的性命，且累及父母妻子，根本失掉了作人的效用！已過征供人員中有犯了罪的，不過我認成那是極少數的：你們大多數是有志氣從事於革命工作的，一定不容因他們幾個人的壞行，致你們受了拖累！希望你們好好培養內力，好好努力學習，奠定了你們進步的根基，經此次受訓後，一定要教社會上對你們耳目一新，成爲大家向你們看齊的標準！

對洪訓會第二十七期經理委員訓練隊開課訓詞

三月

——改善士兵生活肅清部隊弊端——

今天欲使軍隊進步，必先改善士兵的生活，欲改善士兵的生活，一須上級長官的不貪污，一須經理人員的經理得法，此兩重任務，你們經理委員均負着百分之百保證完成之責任，此兩點如作不到，士兵生活不能改善，軍隊亦必不能進步。所以此次調大家回來，一方面是要加強大家的認識，提高大家革命的精神，使大家了解了主要的任務，研究出達成任務的方法，與消除達成任務的障礙及自己犯罪的隄防辦法，增進大家辦事的技術，一方面就是要教大家對當前爲改善士兵生活，建立的經濟專管，實物供給，羣衆力量事務機構制度，諸章則及實施辦法，以及對中央對本軍關於部隊上督導監察檢點請領報銷保管各章則，有個澈底的瞭解，使大家回去能够圓滿的督導，澈底的完成，以加速我們軍隊的進步。

經理委員爲軍隊的保姆，故自己身上必須要頂健全頂進步；並且一定要時時掌上愛人的熱心，

關心士兵的困難，安定士兵的生活；拿上糾正人的勇氣，徹底肅清了部隊上的營私舞弊。凡發現了上級妨害士兵生活的營私舞弊惡行，經理委員一定要百分之百的發揮不容人不容的革命精神，糾正檢舉，才够一個革命的經理委員。

此次受訓期間很短，你們不只要將時間把握的緊緊的，熱烈的討論研究，該了解的了解了，該熟記的熟記好，而且要在此次受訓中，切實培養起自己的革命精神來，如此你的工作才能表現大的結果，你的人生才有收穫。

對洪訓會第二十七期經理委員訓練隊畢業課訓詞

九月八日

——必作到之八項——

此次大家畢訓回去，我希望你們必須作到下列各事：

甲、本身上：

(一) 健全革命的人格，自己不營私舞弊，並不容人營私舞弊，閉了自己入監獄之門，斷了自己上殺場之路。

(二) 處人一定要取得人的同情，做事一定要增加事的效用。

(三) 關心士兵的痛苦，解決士兵的困難。

乙、工作上：

(一) 發揮不容人下的革命精神，糾正檢舉部隊上的營私舞弊，並負責保證肅清此種不良行為。

(二) 認真督促部隊，實行三查三公。

(三) 督導部隊改善士兵生活，使經濟專管，實物供給，羣衆力量的事務機構制度，澈底實現。

(四) 熟習軍需章則，熱心負責督導部隊經理人員圓滿完成任務。

(五) 切實執行工作紀律，以加強工作效率。

以上八項，你們必須作到，不許有一個作不到的！誰作不到，誰就是不忠貞；不努力！

對洪訓會第廿七期縣徵供人員訓練隊畢課訓詞

九月十二日

——不犯罪只有不作犯罪事之一途欲進步只有努力之一途——

甲、此次大家畢訓回去，必須作到下列各事：

本身上：

(一) 健全人格，具備了革命者的五條件。

(二) 處人一定要取得人的同情，做事一定要增加事的效用。

(三) 發揮不容人下的革命精神，自己不犯罪，並不容人犯罪。不但堵了自己入監獄之門，

斷了自己上殺場之路，更要給自己的下級堵了入監獄之門，斷了上殺場之路。

（四）切實按照你們討論下的「自己不貪污，保證下級不貪污的辦法」努力作到，作個純潔淨白的革命幹部，建立徵供人員的廉潔風尚。但你自己不貪污必須去了以爲能哄了人的心理的禍根，保證下級不貪污，必須要實行三查。你們一定要本上你們所討論下的實行三查的辦法切實實行。

乙、工作上：

（一）澈底瞭解今年護糧作法，與民合謀，取得民心，不折不扣的完成征收數量。

（二）澈底瞭解征收保管供給上的新辦法，保證完成徵供合套的征收供給標準，兌換標準，並努力實現不摺，不壞，不偷的三條件。

（三）嚴格執行工作紀律，加強工作效率。

以上七項，關於本身上應具備的四項，你們必須要一一做到了。關於工作上的三項，是當前之需要，你們一定要做到，不許有一個作不到的。誰作不到，誰就是不忠貞，不努力，就應該拿上工作紀律制裁誰！

最後我告訴大家：你們知道今天是個組織行政，已過兩隻眼今天要變成千萬隻眼了，你要想作營私舞弊哄了人是絕對不可能的，不犯罪只有不作犯罪事之一途，欲進步只有努力的一途，切肥！切肥！

對洪鑪訓練委員會第廿八期縣組政協助員村

組政協助員集訓訓詞

九月十七日

——加強縣政澈底村政——

事在人爲，幹部決定一切，我們抗戰復興的大業，沒有人能不教我們成功，全在我們自己努力；我們如果努力，一定可以成功。你們此次集訓的幹部，多是在地方工作多時的，你們受了很大的艱苦，在實地鍛鍊中，得到了很多的經驗，我此次決心要澈底政治，在民衆身上表現政治的效用，也就是要拿上政治的功能，在民衆身上，求抗復大業的完成。故要加強縣政，澈底村政。希望我們多數幹部要到鄉村中工作！

我們提出村本政治的口號，即以爲政治之對象在民，離開了民，即無政治。村爲人民生活集團，即爲政治之單位，離開了村，即無施政途徑。政治之功能，無所表現；也就是政治之成果，無從收獲。所以我們一定要向縣基能的村本政治上邁進！

今日我們的政治與人民的生活離開；政治自政治，生活自生活，處處表現出無政治的狀態，致刻薄者譏我們國家是個地理學上的名詞。我們只有拿上刻薄者之言，作我們努力之助！我們一定要努力使政治與人民生活打成一片；欲政治與人民生活打成一片，必須人民參加了政治，就是政治上凡百設施，均參有人民的意見，但人民加入政治難，政治放在民間易。欲速收政民打成一

片之效果，必須放政治於民間。

就我們的經驗，政治放在民間，即時就收政治很大之效果。怎樣才能把政治放在民間？簡單的說，就是爲民的心理，與民合謀的途徑，發動、賽競、說服、強制的方法，就把政治深深的放在民間了。此爲你們應深刻研討者一。

企圖是工作的動力，努力工作與否，又爲成敗的關鍵。在整體說如此，在個人說亦如此。一個有爲的青年革命幹部，爲將來自己的成就，爲整體的成功，必須日日擴大自己的企圖，增加工作的效能，表現自己的效用。古人說：「哀莫大於心死」，無企圖的人，就是心死了！古人又說：「自暴自棄者，不可與有言，有爲」，自暴自棄，也就是心死了的人！心死之人，不只是此生無結果；且人的前途，亦如逆水行舟，不進則退，如要心死了，一定落到丟人、犯罪的地步！你們多數是青年幹部，一定要寶貴時間，發展自己的企圖，使自己的企圖與時俱進，由無不能的精神，保證了必成功的信念，革命前途，才可樂觀！此爲你們應深刻研討者二。

未刪行政會議決定了，區縣區村機構統一，權力集中，是行政上有了軌道，有了權力，並加強了組織統一，使整體精神，日益鞏固。今後各同志們，一定要認識一致，行動一致，表現整體精神，發揮整體效能，只講事之是否，不論人的關係。此爲你們應深刻研討者三。

革命者的五條件，爲革命者的人格；也是革命者的能力；並爲革命者的榮譽，亦爲自身整體成功的保證條件，必須自身一一具備，且一一檢點，日有進步，方不愧個成功的革命幹部。此爲你們應深刻研討者四。

政治功能，須表裏兼收。當此政敵環繞之際，充實與防衛，全在幹部的能力。洪調的警覺、迅速、負責、自動、深入，澈底實爲今日政治上充實內容，防衛政敵的良好性能。你們此次受訓，必須盡力培養，圓滿表現，以之淨白陣營，肅清貪污，並作你們自身工作成功的依據！此爲你們應深刻研討者五。

未刪行政會議開幕詞，閉幕詞，是我指導工作的具體目標；其他會議期中的一切訓話，指示，議案，批答，亦皆爲現在施政上緊要之指示，你們必須一併瞭解。此爲你們應深刻研討者六。

「君子不重則不威」，你們在鄉村中做工作，自己的言語行動，不可有一點輕浮，浪漫，使人民看不起你。人民對一個公務員，心理上看得很高，以爲是管理人民的，爲人民辦事的，你的言語行動能使他看得起來，他什麼話也敢告訴你，他什麼事也願意幫助你，如要使他看不起你來，則他什麼話也不願意同你說，他什麼事也不願意同你做，一個革命的幹部，尤其要在言行上十分謹慎，得到人民的高看，做自己工作順利的條件。此爲你們應深刻研討者七。

古人說：「三人行，必有我師。」你們此次千餘人聚集一堂，你們工作的經驗，各有不同，但各以經驗所得，補益他人，我想一定收益更多，故特給你們規定了一個互換經驗報告的時間。你們應公推代表，報告經驗，以資互益。我願同你們喊幾個口號：

- 一、政治之本在村，人民加入政治難，政治放在民間易！
- 二、以爲民的心理，走與民合謀的途徑，實行發動競賽說服強制的方法！
- 三、政治懸在民上，人民即成政治之阻力；政治放在民間，人民即成政治之助力！

- 四、知民情偽，才能理民事，得民同情，才能收民助。不可做狡偽者之精神俘虜！
- 五、企圖是工作的動力。一個成功的革命幹部，必須要培養自己旺盛的革命企圖！
- 六、真正的革命工作在鄉村裏，希望革命的幹部，到鄉村裏去！
- 七、唯有整體才有功效，一定要拿上整體精神，完成集體企圖，只講事的是否，不論人的關係！

- 八、革命者的五條件，是革命的依據，必須要具備！
- 九、警覺，迅速，負責，自動，深入，徹底，爲完成事功的要素，必須要圓滿表現！

對洪訓會第二十八期縣村組政幹部集訓畢課訓詞

九月二十九日

奠定革命政治的基礎

你們在受訓期間，很表現了你們的學習熱忱；尤其是在實效小組會上熱烈的發言，正確的檢討，更表現了青年幹部的進步精神。首腦部的同志對你們起了很大的期望，希望你們此次訓畢回去，確實負擔起健全村本政治的責任來。

如何健全村本政治？簡單的一句話，就是把政治放在民間。怎樣能把政治放在民間？簡單的兩句話，就是循環檢舉的組織，與民合謀的行政。這也就是說：組織上一定要做到循環檢舉，行政上一定要做到與民合謀。做到循環檢舉，與民合謀，就是民有，民治，民享，也就是易經上的

地天泰，就是圓滿的把政治放在民間。

把政治放在民間之後，政治上之一切好可皆有，一切壞可皆無。我們爲政的人從愛民上看，就成了民之慈母；從爲民上看，就成了民之孝子，使政民打成一片，我們一定能感到爲政的快樂。

首腦部的同志期望你們如此，組織也是期望你們如此。政治之根本在村，只要能徹底到村，政治就可以收到圓滿的功效。能實行循環檢舉，與民合謀，把政治放在民間，就是政治徹底到村中，你們把政治徹底到村中，就是健全了村本政治。可以說循環檢舉，與民合謀，是政治放在民間的兩條道路，是健全村本政治的唯一方法。循環檢舉是由下而上的反映，是事後的檢查，人人有提出之權，建立起民衆基礎的人心政權，與民合謀是由上而下的發動，是事先的商量，人人可表示意見，實現了民主集中的平民政治。你們知道；實行循環檢舉，可使我們的政權下無一事不合理，無一人不公道，空已過之歷史，超現在之世界，實非過語。與民合謀，開展政權，何處不能到！施行政令，何事不能成！亦非空想。以此兩者爲途徑，走上政治最高峯，一定可能！希望你們的意志集中於此，精神貫注於此，組織同志尚循環檢舉，行政幹部向與民合謀上努力邁進！這就是我們抗戰勝利，復興成功的把握。

組織對你們的期望在此，你們的任務亦在此，你們一定要完成所負的任務，符上組織的期望。你們到工作崗位之後，必須要努力，並且要集體的努力。你們知道組織的力量是無窮大，所謂集體的努力，就是拿上組織來努力！拿上組織努力，你才能站在最低的地位。施行最高的職權；

不容人不同的精神，才能有表現的門徑；才能領導羣衆。用上羣衆的力量，此當努力者一。

革命的事，須由革命的幹部來完成。革命的幹部，一定要具備革命者的五條件，而根本上在培養旺盛的革命企圖。有企圖，才能有一切。希望你們由此次受訓之日起，日日不間斷的培養自己的革命企圖。如何培養？只要你拿上無不能的精神，就能堅定了必成功的信念；堅定了必成功的信念，就有了旺盛的革命的企圖，此當努力者二。

村幹部要具備本身必備的守約，我前爲改進村政，會規定村幹部本身要具備三不二要，工作上要完成兩政。所謂三不，就是不偏私，不任性，不貪污。這是水平線下的事，不去此，脫不了自身的落伍與犯罪。所謂二要，就是要發動，要說服，發動起來必須競賽，說服完了一定強制。這是施政的良好方法，一定要實行。我再給你們加個一必。所謂一必，就是必與民衆合謀。與民合謀，就能得其情，適其需，獲其心，用其力，可使一切的好皆有，一切的壞皆無，這是施政的途徑。你們回去，本身上必須具備三不二要一必，工作上必須完成兩政，此當努力者三。

你們此次回去，大半是做的村間工作。鄉村工作完全是種事實工作，你們要拿上虛心學習的精神，負責自動的態度，一面瞭解村間的事實，一面指導教育村間幹部，增進處事的技術，糾正其偏私的行爲；切忌以我們不實際的理解，乖了村間的事實，一定要深入民間，向民衆學習。如何學習？遇事與村間幹部合謀，就是向幹部學習；遇事與村間民衆合謀，就是向民衆學習，以此作爲你們改進村間的把握，此當努力者四。

至當前工作，你們一回去，就是秋征護糧工作，你們一定要本上夏征的經驗與秋季護糧方案

圓滿的完成。同時就要努力兵農合一的規定，更要廣泛的向縣區村各幹部傳達我的申誡指示，及吉鄉試驗兵農合一的結果，使全體幹部本上與民合謀的途徑，做到適齡壯丁無一人隱瞞歲數，逃避壯丁，無一人不歸鄉村，適當的編好兵農互助小組。繼之就是普訓民衆，你們一定要遵照規定，週到的準備，切實的訓練，使人民瞭解了政治的需要，努力政治的工作，奠定了我們革命政治的基礎。

至未刪行政會議的各項決議案，均爲你們努力的工作；對於淨白陣營，肅清貪污等工作，尤應特別努力，因此而不成，政治本身先不健全，一切施爲，均無從收效。

此次組織交付你們特重的任務，是要健全村本政治，拿上循環檢舉，與民合謀，把政治放在民間，是健全村本政治的途徑。此種任務，爲你們絕對必完成的任務，不容你們一人推卸！如何完成？我對你們加以指示：

張嘉謨同志對我表示說：「我願接受此次的洪訓，一定要將所指示的一切，完全帶回工作崗位，絕對一一作到；並要發揮以熱傳熱的溶化作用，溶化他人；更要實行物勞主張。」你們全體承諾了，一定向他看齊。在你們此次受訓的同學中，說這類話的很多，可以說十分之八九，就是這樣表示，我提出張嘉謨同志來，是教大家做看齊的標準。爲齊一大家的心志，你們必須要如你們的承諾，照他的這話實現！第一、你們必須要將組織交付了的任務，帶到工作崗位，不折不扣的圓滿做到。第二、你們大家要互相保證，人人做到。保證之法，就是幫助內力不够的人，不使他偷懶，墮落，不許他不努力。如何保證？就是在一個編村的，人與人互相保證；在鄰村的，村

與村互相保證；在區督進組的，保證了村；區互相保證了區；要不客氣的糾正他，就是十分的幫助他，此爲你們互相保證完成任務之有效辦法。你們必須要做到！第三、你們要以熱傳熱，起潛化作用，使所有一切的區村幹部，因你們的傳熱溶化，都成了完成健全村本政治的一員。你們如何傳熱？當然要口說，但口說效果小；拿上與他合謀來傳熱，就比口說的效果大；最好是拿上自己的實做傳熱，由自己的實做，引起他們的實做，使不實做者感到落後。並且予他以批評糾正，如何批評糾正？對下級當面批評糾正，對同級在實效小組會上批評糾正，對上級拿上小組循環批評糾正，批評糾正無效者，由組織的統系，用組織的力量，教育之；教育無效者，拿工作紀律懲處之。最後，你們對不進步不努力的村組政指導員，有列舉其事實報告區督進組主任委員密呈縣統委會調查處理之權，如呈請處理無效時，得以同志關係，將事實經過，函報組織處理，封皮寫明執行部呈 會長親啓。如此，你們傳熱溶化，有了必效的保障。你們說實行物勞主張，就是要努力兵農合一和生產合作互助。這雖不是物勞主張的完成，但是物勞主張初步的實現。由兵農合一，合作互助，就可以進而到耕者有其田，工者有其器，而對內盡去其商。合作券雖非貨幣，不能流通，但可以接收產物，闢開遺產途徑。所以我們說，兵農合一和合作互助，是物勞主張實現的初步，由此而行。即可圓滿完成。

總之，事在人爲，幹部決定一切，爲古今不易之真理；新能存在，舊必滅亡，爲顛撲不破之事實。個人的前途，全由個人所開創，革命的前途，全在組織同志之努力。你們此次受訓有千百人之多，由個人的努力，成爲集體的努力，再進而引動全體的努力，不期月而可以走上政治最高

舉，奠定了革命政治的基礎，保障了抗復大業的成功。總結回來，和你們說幾句話：

一、循環檢舉的組織，與民合謀的行政，可以把政治放在民間，是健全村本政治的兩條途徑。

二、循環檢舉，所以做到無一不合理的事，無一不公道的人！空已過之歷史，超現在之世界，建立起民衆基礎的人心政權！

三、與民合謀，開展政權，何處不能到！施行政令，何事不能成！能使一切好皆有，一切壞皆無，實現了民主集中的平民政治！

四、兵農合一，能使種地的人多，打仗的人多；合作互助，能加大生產，闢開遺產途徑。爲解除現在困難之良法，亦爲實現物勞主張的初步，必須圓滿完成！

五、淨白陣營，肅清貪污，爲施政的前提，必須十分的肅清淨白，政治本身纔能健全，一定要繼續不斷的努力！

六、事在人爲，幹部決定一切，爲古今不易之真理，新能存在，舊必滅亡，爲顛撲不破之事實，一個革命的幹部，必須更新，必須要日日進步，必須要事事努力！

七、革命五條件，洪訓六訓條，爲革命者必具之條件；應當時時增植學習，健全本身！

八、三不二要一必，爲村幹部之守約，必須遵守！

九、無不能的精神，可以堅定必成功的信念，必成功的信念，可以旺盛革命的企圖！繼續不斷的

努力其所易爲，積回來，就是無不能的精神！

十、能映了人是犯罪的因素，一定要去盡！恥不若人是進步的動力，一定要充實！

十一、自動進步的，是頭等幹部！

能向進步者看齊的，是二等幹部！

非人卡住不做的，是三等幹部，就要受人背後的指罵！

卡住也不做的，是落伍的人，就失掉了官格，就要受人當面的指罵！

犯罪的就失掉了人格，人就要腳踢手打，待如豬羊！

你們頂好做個頭等幹部！

至低也要做個二等幹部，尙不失人的推崇與敬仰！

十二、得病是生活上的錯誤，丟人是行爲上的錯誤！你們一定要注意生活，使身體上不得病；謹

慎行爲，使精神上不丟人！

十三、你們經過沿途的尖宿站，要以不容人不同的精神，糾正他們的壞，能使人能的技術，幫助他

們向罐頭山賀站長德儒看齊！

十四、你們必須把申銑指示，及吉鄉試驗兵農合一的結果，迅速的普遍的傳到縣區村各幹部，本

之努力，做個役齡壯丁，無一個滿歲數的；逃避壯丁，無一個不歸村的，適當的編好兵農

互助小組，圓滿的完成兵農合一政策！

對洪訓會第二十八期縣村組政幹部集訓畢課

勗詞

—— 扭負起健全村本政治的責任 ——

你們一定要扭負起健全村本政治的責任來，實行循環檢舉的組織，與民合謀的行政，把政治放在民間，建立民衆基礎的人心政權。

第四編 朝會講話

民國三十二年四月至十月底

發動萬能競賽邁進

四月一日

此次各部隊做工，採發動方式，收效很大，向來做工，征拔之作工民夫，很難到齊，但此次不只到齊，且有長餘者；至作法是預先將工地分配開，誰先做完，誰就可繳工，故順利的上了路。以後我們規定事事皆須發動，發動起來在工作中實行競賽；工作完結後舉行檢查，檢查的結果作糾正教育之依據。今天大家如果不注意此事，就是拋棄了現代化的腦筋；如果不實行此事，就是拋棄了現代化的作法了。

「發動競賽」的口號，經我倡導於前，我們已提出多時了，但還沒有實行過，由於此次發動作工運動的成功，使我益堅信了凡事發動，即是輕而易舉；因之得到「發動萬能，競賽邁進」的兩句結晶，我特把這兩句話寫出貼在我的牆上。因為加深我腦筋中的印象，至少也教它在我腦筋中印千回，才能堅定不拔。你們今天既認識了，也會做了，知道發動的功效，則必須比我多加一

倍的也深印入腦筋中才行。

那天檢點參事，交代我一件公事是下令飭鄉吉大三縣人民住克城送繳草若干由兵辦主稿主持會請示劃行，我看了以後上面只說送多少草給多少錢，至於人民來了住如何，吃如何，騾馬的草料如何，毫沒有提到，我就很說他們不應該把這件公事不考慮的交代我，主持會的參事秘書主任也不應該輕易不加思索的不替主官妥慎的考慮此事就這樣隨便決定了，像這樣的命令下去老百姓是不是感到我們公家剛教作工，又教送草，太不近情？是不是又與我們政治上加多少罪惡？所以當時我就命我的檢點參事和主持會的參事秘書主任迅速檢討這件事下令的錯誤，并擬定發動的辦法。

這件事如果按發動的方式作去，首腦部一定預先要將老百姓來時住的吃的安頓好，騾馬來時吃的草料，是由人家自帶？抑我們預備統要計劃到，甚至沿途恐老百姓不認識道路插上標記也是應該的。說到外邊縣裏承辦這件事的幹部，對老百姓說話一定要懇切，并且要說：「你們作工很辛苦，本不應該再勞動你們，可是因為克難坡草料很缺乏，如果輸力斷了草，馬上一切工作要受影響，也就是影響了我們的抗戰勝利，所以還得你們自某月某日至某月某日幾天內，在不就誤種地的原則下，抽空時間赴克難坡送糧草」，人統是有理性的，人民聽了這個話，知道政府的困難，就是妨礙抗戰勝利的困難，一定樂於出力，如此豈不較你用強迫命令的方式，效果大百倍麼？所以希望大家今天切實認識發動全是功效，是進步的政治，也就是現代化飛機式的進步政治，以後我們一定要事事發動，事事競賽。

打擊死心人鼓舞人心活

四月三日

昨天我接到幾個同志的來信，說「他們很費力很深刻的考查克難城究竟還有抽大煙賭博的沒有」。當時有幾個人在我眼前，我就和他們說：「你們看這幾位同志，發上誓的要調查肅清克難城的幾人壞事，如果和我們該管的人見了他作壞事而不管作比較相差多少？假定這幾位同志革命的熱情和效用定爲一丈高，應該管人而不管的應該定幾尺高？是不是人家的高是水平線以上的高？他們是在水平線以下呢？」我又說：「像這幾位同志，真可稱爲革命的幹部，也真正具備了企圖，熱心，智慧，勇氣的內力，表現了發動競賽糾正打擊的事功」。古人說：「哀莫大於心死」，如這幾位同志的心，誰看見不是活的？像那些該管的人而不管，他的心是不是死了？今天我們一個革命的幹部在革命線上，冒上險，吃上苦，領導革命，領導抗戰，應該心死，抑壓良心活？我認爲說到我們今天從事於抗戰革命，根本上心是活的，但是因爲習染把管人的活心掩蔽了，所以表現了心死，如同很好的面孔上抹了些黑灰一樣。所以希望大家從今天起，一定要負起責來，各自管理各自的人，各自教育各自的人。切實要打擊死心人，鼓舞人心活。」

我對這幾位同志，是極端的佩服，覺得這就是真正的革命幹部。因爲這幾個人革命熱情的表現，使我感到教育幹部的重要。所以當時我就將基幹工作委員會與幹委會的負責人叫來說：「爲這件事預備費兩身汗來督促教育首腦部的幹部。你們說主持會應該如何？」他們說：「應該抽四身汗。」我說：「一四首腦應該如何？」他們說：「應該出八身汗。」我說：「各處處長應該抽

何？」他們說：「應該出十六身汗。」我說：「主管他們的科長科員應該如何？」他們說：「應該出三十二身汗。」我說：「很好！你們就這樣轉告他們，假如我出了兩身汗，大家都出了四身、八身、十六身、三十二身汗，來督促教育他們，克難城還有壞人壞事，則最後只有執行我們鐵的紀律。」當時在場的一個人插嘴說：「於其如此費力，不如直接了當的拿紀律來執行上幾個，不一下就很容易的肅清了嗎？」我說：「對！你的兒子不經過教育，用紀律把他執行了，你願意嗎？」他不答。我說：「今天我們不是不執行鐵的紀律，是要在執行鐵的紀律以前，先施以鐵的教育；也就是由我至科長科員出了三十二身汗，才能說執行鐵的紀律的話。」希望我們全體同志回去對所管的人，務要普遍的檢點，個別的教育，每個人統要找個保證人保證其不犯罪，使克難城無一個壞人無一件壞事。能如此的便是革命的，心活的，不能如此的便是落伍的，心死的。我們既是一個革命的幹部一定不作死心人！

報告帶兵官的一段話

四月九日

剛才基委會宣佈的那個報告說：「某團的一個營，至某地作工，到了以後，因為糧沒預備好，只得踏着泥雪又返回去，士兵損毀了鞋襪不必說，而且在途中，還潛逃了四十個老兵。又說：該師士兵每日下山征糧，所征之糧，多為豆皮谷皮油渣，窩頭，士兵把這些置放道旁，附一紙條，用石頭壓住，上寫「師長縣長，你們看看這就是軍人的頭等飯嗎？」這件事的錯誤，究在誰身上？我以為師長，團長錯誤的成分大，營長自己也有錯誤。這話是怎麼個說法？就是說當師長的

既然派一營出去作工，就應該預先與首腦部接頭，問問到何處征集食糧，或糧食撥到那裏，應該吩咐團長預先派人籌劃看究竟糧撥到那裏沒有，工地上是不是有磨子，是不是有鍋灶，一切籌劃妥當再出發。團長奉到這個命令以後，更應該籌劃，派人先去準備，糧食問題，飲水問題，炊具問題，一切都有了辦法，始再行出發，如此才够個管兵帶兵的長官。如今天報告的這件事上說，師長，團長就毫無一點管兵，帶兵的意思，是不是等於沒師長沒團長？說到作工的這個營長，也有錯誤，你既然要出去作工，你就應該將一切作工上的問題，請示你的團長為你解決了；他不能與你解決，你就冒然出發，發生了困難問題，是不是你該負責？這件事如果當時營長請示，而師長，團長不答覆，營長的錯誤尚有可原；如根本沒請示解決，營長同師長，團長就成了一般的錯誤。這籌劃事的聰明不是誰有誰沒有，全看你用心不用心。試看一個小孩上學去，他也知道問到學校裏吃飯如何，喝水如何，小孩能想到會作的事，為什麼師長，團長，營長不會作？是無此聰明經驗抑不願意做？是不是當師團營長只圖收獲，沒有管兵帶兵打勝仗的意思？你們大家說我這話是刻薄的話，抑是合理的話？如果一個真正有心帶好兵練好兵打勝仗的師團營長，還能不如一個小孩子嗎？既然不存帶好兵練好兵打勝仗的心，是不是當軍官就是為收獲？收獲什麼？為掙薪水，拿公費，有人伺候，有人恭維？說句不好聽的話，是不是為升官發財作壞事？今天在場的軍人，應切實注意我這段話。

說到首腦部，是不是下過這個撥糧的命令？抑有貽誤？也應該切實加以檢點。如果下過這個命令而使部隊到了沒糧可撥，那就成了首腦部的錯誤了。今天部隊的錯誤僅是因太信任首腦部而

造成，果爾，首腦部是不是等於沒有？此事主持會應澈底檢點糾正。

澈底肅清賭博

四月九日

上星期在實效小組檢討大會上，我會問大家到底克難城還有賭博的沒有，當時有二、三十個人向我表示，認為克難城還有，當時曾把他們廿一人編成四個小組，負責清查反映檢舉，在兩週內務必把這件事澈底了。昨天檢點參事，定了一個禁賭的辦法，我看了以後感到禁賭這件事，必須先施以鋼的教育，也就是要有親切的教育，如父兄對其子弟的說服他，希望他，教育他，使他確實瞭解賭博是最壞性情的，贏了揮霍無度，輸了傾家蕩產。並且使他切實知道，因賭博而犯罪而喪命有四個對不起：一對不起父母，因為你的父母抬舉你，尿溼裏睡三年，辛辛苦苦的養活大你，希望你長大成人，沾你的光，靠你養活，你犯了罪，如豬羊的殺了你，你的父母多麼傷心？二對不起妻子，你的妻子，希望你頂天立地，成家立業，都想依靠你，你如犯了罪，被人宰割了，教他們多麼傷心？三對不起服務機關，四對不起社會。這是四個對不起。再就是當長官領導的人犯了罪，也是四個對不起：一對不起職守，二對不起犯罪者的本身，三對不起犯罪者的父母，四對不起國家政治。總之今天必須有了鋼的教育，然後才能談到執行鐵的紀律。

克難城肅清賭博我以為應實行以下辦法：

甲、教育——(一)小組互相批評檢討(二)事務人員定日教育(三)本管長官教育(四)保委會副官處集合全體傳衛士伙馬夫教育。

乙、管理——(一)事務人員負責管理(二)主管管理並督促事務人員。

丙、保證——(一)士兵連環保證(二)事務人員保證，隨時隨地考查(三)主管保證本機關團體。

丁、考查——特支部分支部小組負責考查。

戊、稽查——保委會憲兵及糾查員負責稽查，從今日(九日)開始至本月廿一日，爲教育管理保證考查時期，二十二日起實行稽查，執行嚴的紀律。希望我全體幹部，努力響應，肅清賭風

政治動員的前提是實行親切的教育

四月十日

政治動員是上新路開步走的辦法。如何上新的道路，非實行政治動員不可。能實行政治動員；不說新也是新；反之如不能實行政治動員，則雖說新，也是舊。所以大家一定要切實瞭解政治動員的重要，會做政治動員的工作。

但政治動員的前提，必須要有一個準備，就是要實行鋼的教育。也就是要實行親切的教育。所謂親切的教育，不是從客觀方面說，是從自己方面說。也就是教育人要以親切的熱誠來教育，如父兄之教育子弟，很懇切，很着急的怕他犯罪，丟人，不成器。先施行親切的教育，然後才能達到政治動員的效果。總之，今後能否新，全看我們能不能實行政治動員。尤其看我們領導人能不能負責自動深入徹底的去作。能拿上自己的誠心去作，就會新，拿上浮淺不深入的心去作，就

是舊。只要能够發動起人來，使他心上承認事該作，討論下方法會作，即可走上新的道路。此次各部隊作工，用動員的方式，有規定十四日完成，於九日即完成的；有民夫到數超出定額的，很收了動員的效果。惟政治動員易，親切教育難，希望大家腦筋中要有這個認識，努力實行親切的

教育。

批評糾正人的技術

四月十二日

昨天有人和我說：「某同志因為批評人，弄的自己沒法下場」。我問他為什麼？他說：「某同志聽了一個同志的報告說這個小組開會不守時間，並且開了會還任意談笑，於是他便去糾正人家，當時這個小組裏邊的人就很負氣的起來不承認有這回事，並且質問他聽誰說的？」某同志就說：「我是聽某人說的」。於是就把某人找來，當面對質；但某人來了堅決的不承認他說過這句話。所以這個小組的同志很對他不客氣，並謂某同志是任意胡說，致使他面紅耳赤的下不了場。我聽了他的這段話，很感到我們幹部糾正人的技術太不够。古人有「仁者安人，智者利人」的話，按這件事，如果是仁者的辦法，一定是聽下了報告某小組的不好，向來只去該小組一次，現在總要多去幾次，甚至於一天去上兩次三次。去了以後也不直接的說，該小組如何不好，什麼不够！而是間接的來說，開小組會應該如何開法，開會的時候應該注意些什麼，或是小組會職應按規定，不要談笑等等一類的話，如此不但惹不起對方的反感，反而很可以促醒該小組的注意，使其有所戒懼而加以改正。那天我和傳見的軍官們說：「比方一個團長聽下某營長有財政不公，用人

不公之嫌，該一星期到營內一次，這總要改成三天去一次，甚而每天去一次，用間接的話來和他說，比如說：「今天我們團內要想進步，必須團部如何財政公開，用人公開，營部如何財政公開，用人公開，希望你同我共同努力，加強進步」。這樣去的時間長久了，某營長心裏一定要感到害怕，他會想到我們團長是不是已經知道了我財政和用人不公開？如此他一定不敢再不公開了，此作法費力大，而收效亦大，這是仁者安人的辦法。

一說到智者的作法，則是聽下某小組不進步一定去了是這樣說：「我聽下有人說咱們這個小組有什麼什麼不進步的事，不過我是不相信，但既然我聽到，不得不和大家說說，讓大家注意。咱們萬不要把人家說咱的假話，變成了事實」。這樣說法，話是很委婉，態度是很客氣，這就如切糕，切出糕來，手把涼水內一蘸，利利洒洒的下來，一點也沾不上。如此我們達到了批評他的目的，還招不下他的不痛快，這是智者利人的辦法。

再一個就是先糊塗後聰明的辦法，比方批評某小組不進步，而人家不承認，這時候你就應該趕緊看風轉舵的說：「沒有很好，如果咱們還有這回事，那我就很放心了；這一定是他們胡說，不過我是檢點咱們的意思，咱們真的沒有這回事，就不怕他們報告」。這如同切糕粘着手，趕緊拉回來在涼水盆內蘸一下，不致被糕黏住燒的撒不開手。此即所謂先糊塗後聰明的辦法，亦不失為批評糾正人的技術。

如前述某同志的說法，就如同切糕粘着手，又放在火內烤一樣，不只被燒的腫痛，而且黏住，放不開手，這是頂不技術的作法。事後某同志埋怨原報告給他的那個同志說：「你當初報告

給我說某小組有什麼什麼不進步，我叫你去當面對證，你爲什麼又不承認？害得我丟這個人！」這個同志回答他說：「我原先雖告訴你說，但也不是教你當面那樣說法批評人，你把我叫去作證明，我爲什麼能承認我說過這話，教人家這個小組的同志恨我？」他們這兩個人互相埋怨的都對，不會糾正人的技術，結果往往如此！希望我們全體幹部，應將此事引爲批評糾正人的鑑戒。今後勿再蹈此覆轍。

要站在對的前面領導人不要站在錯的前面糾正人

四月十三日

剛才報告的許多立誓書具自裁狀的事實，證明了我們幹部的進步，也表現了我們幹部是有向上的。此進步的心能否繼續與擴張，全在領導。所以領導機構與領導的人必須要特別的努力。今天大家想進步，我們如果再善於領導上太家進步，則一定會使進步繼續擴大，表現出更大的力量；但如果大家想進步，而我們領導的不够，甚至作了大家進步的阻碍，那就如冷雹之打幼苗，水不能復起。所以我們負領導責任的機構與領導的人，一定要站在對的前面領導人，不要站在錯的前面阻碍人。

以前有人批評說：「二戰區的領導部份差，故進步慢，」至今思及，心尙覺不安，所以我們首腦部今後一定要注意領導技術講究領導方式，改善自己的一切，切實成爲火車頭；領導上全職區各部門進步，以表現突飛猛進的效果。

澈底肅清賭博

四月十三日

前些日子規定每星期二檢點肅清賭博的事，並且我在本月九日朝會上規定，九日至二十一日爲教育管理保證考查期，二十二日以後爲稽查懲辦期，但現在據報告在野外割草的傳衛事兵快，利用割草時間，仍有聚賭情事，此事各機關事務人員應切實檢點，各機關主管應切實負責管理教育；如各主管不負責管理教育，各小組上應提起彈劾檢舉交特支部循環主持會訓誡。此外應由特支部設立密報箱，以收普遍檢舉告發的效果。

總之禁賭這件事，我們非澈底作到不可三個月收效固好，五個月收效亦好。希望主持會努力領導督促上四首腦各廳處室耐心的教育，細密的檢查，嚴格的防範，收到圓滿的功效。

切實保證做到軍人吃頭等飯

四月十三日

據報：「山下某團的部隊，因聯辦處無糧可領，不得不在駐地派飯，以維現狀，奈人民多半不明大義，每將雜麪內攙和粗糧而且語言譏刺態度強橫，就食官兵既感飲食粗糲，不堪充饑，其捧盆擲著指東罵西之閒氣，尤令血氣方剛之官兵，不能忍受須臾，請通令禁止。」你們大家說軍民的感情如此不好，還能談到軍保民，民助軍嗎？今後應由主持會下令凡不得已向人民派飯時，應估計吃多少糧，向人民要多少糧，以維持軍民情感。大家平心想想如上面報告的情形，這是有政府狀態抑無政府狀態？你們看土匪比我們吃的好不好？如果土匪吃的比我們還好，試問要黨

部何用？我此話是公道的話抑刻薄的話？大家一定是說公道的話，既是公道的話，這究竟是什麼原因？希望大家詳細討論檢討。主持會對那一部份不負責應切實督促糾正教育。

苛待新兵是自殺行爲

四月十四日

我昨天接到王總司令一封信說：「職臨離克時，接得報告謂某某師領新兵班長在途中打罵病兵，竟致斃命，掩埋道旁，見者酸鼻，聞者寒心，職深受刺激！比到吉縣，於八日晨登程時，在吉縣東關親見某團領回新兵六十餘名，野地圍坐，形容憔悴，態度悽喪，率領者僅士兵各一人，當即下馬詢問，據答：昨夜到達已晚，未飲未食，在空院凍了一宿；迄至現在，連長找尋營長交涉給養，尙未回來；何時吃飯，何時出渡，均茫然不知，職心中如焚！面囑鄧司令繼周親找該營長協助其解決吃飯問題，並澈底檢討。竊思我軍由後方接領新兵，屢發生不良現象，雖然鈞座再三震怒督促改進，終未完全克服；長此以往，不惟影響士兵情緒，社會輿論，實屬有乖人道。查其主因，固然是領兵幹部不進步，但客觀事實亦宜努力改善，謹陳建議如左：（一）整頓傷兵招待所，並規定對重病兵一體招待。（二）訂定尖宿站對患病軍人收容招待辦法。（三）令縣村組政幹部，對重病兵之抬送及保護，應與傷兵同樣熱心，以維人道，而慰軍心。（四）沿途食糧，須特別予以便利，並較普通稍爲寬裕。」我反覆看了他這封信使我的腦筋特別感到刺激！除他的建議交與主管機關採納施行外，我感到帶兵官如此的不關心士兵，實在是國家的不祥瑞！你們看如此的帶兵官，還能把兵帶好嗎？孟子說：「君之觀臣如手足，則臣觀君如腹心；君之觀臣如犬

馬，則臣視君如國人；君之視臣如草芥，則臣視君如寇仇。」試問你今天對待他如犬馬如草芥，他不只不打算保護你，而且還要乘機收拾你！我確實未感到人與人的關係上能發生這種怪現象！像這件事，如果是因糧食未發够，使士兵凍餓，則是首腦部的大錯！如糧食發够，該領兵的營長私吞了士兵的食糧，致使士兵受凍餓，這真是國家民族的罪人！一定該把他剷除了！不要說在軍隊上，遇上這樣軍人危險，說到社會上有了這樣的國民，生下這樣的兒子，遭下這樣的鄰居，也是很危險的！我切實告大家說：今天營長的不够，是團長的不够；團長的不够，是師長的不够，就是師長的不够，是軍長的不够；軍長的不够，是集團軍總司令的不够，他們總司令的不够，就是我領導的不够，今後我們一定要層層負責的加強幹部的管理與教育。古人有「獸相食人且惡之」的話。今天我們一個帶兵官，領導上與自己共生死共患難救國救民的軍隊。不關心他們，甚至加以苛待試問他們如何與你効力？實在是太不聰明了，希望我全體軍人應確認有一個軍人；即我們國家民族多一分保障，組織多一分力量的真理，今後務要好好管帶士兵，訓練士兵，使他們盡到救國救民的責任。

命令是強人被動，發動是鼓人自動

四月十七日

此次外間作工，實行發動，競賽的方式，很收效果，和以前命令式的作工夫不一樣，很表現了進步的成績。由此證明我們的軍隊，人民，只要領導的對，按照我所說的那三個原則：領導的徹底，規定的合理，瞭解的明白，一定會表現突飛的進步。

今天我確實覺悟了發動的效果，已過因為只注意提出，而未實行發動，競賽，致遲緩了我們的進步。今後我們既然找見了這個進步的捷徑，一定要緊緊的把握住，事事實行發動，事事實行競賽，大家亦必須切實認清楚，發動競賽為現代化新武裝的頭腦，亦是政治上最進步的作法，誰忽視發動，競賽，誰就不是現代化新武裝的頭腦，誰就貽誤了政治的進步，誰就是落伍的。

我已經定了在我的腦筋中，要對這件事印上一千回，說到首腦部的主持會以及政務會議，省府小組，駐會，下而各廳、處、室、組、課（科）。對於實行發動，競賽，一定更要加倍的印入腦中，不要使一時一刻的忘了。

此外，你們必須切實瞭解，下命令有時很可以不合理了，且縱然不合理，人也只好服從不敢糾正；如果實行了發動，則不能不合理，因為發動是與人共事共心的，如果不合理了，下邊討論了會給你糾正反映回來。由此可知命令只能強人被動，發動則可鼓人自動；命令可以不合理，發動則絕對不能不合理。

改變朝會上報告的方式

四月十七日

今後朝會上報告的方式，一定要大大的改善。像剛才他們幾個機關的報告，抓不着要點，籠統報告下去不易使人入耳；等於將金鑲和沙子混在一起，混淆不清。這個原因在那裏？就是表現大家的心，浮淺不深入，自己所報告的全由課長或課員們擬寫下，事先自己未會用心深入一下，拿上來就報告，像這樣的報告法，報告多少也不生效，報告者自己感到沒意思，聽的人也沒益處。

。大家今天應切實知道我們的朝會制度，是五千年來稀有的創舉，也是最革命最進步的表現。今後我們在朝會上報告一件事，報告的人，一定要事先用一番心，把要點拿出來，經驗是經驗的話，教育是教育的話，教人知道的是教人知道的話，切實使報告的每字每句，都打入每個聽者的心坎裏，發生出力量來，才算收到效果。

全體幹部領導起士兵快來一齊進步

四月十七日

剛才宣佈的各機關衛衛傳士，炊事兵，伙、馬快等不吸服紙烟及不賭博的誓書，很表現了他們的進步。於此證明領導的人向好路上走，下邊的人也一定能隨上進步。試想我們領導的人如果早能如此，是不是他們也早就進步了？所以我們今天不能不慚悔已過領導的不够。但是今天還不算遲，他們既有了這種進步的表現，等於一顆穀子下在地裏發了芽，以後能不能發榮滋長有所收穫，仍須我們領導的人，好好的教育管理糾正督促，費上力的好好培植。今天士兵們的向上心可以說是有了，能否繼續與擴張，全看幹部的領導。希望我全體幹部務要拿出自己熱誠的心來，時常教育勉勵，促使他們的進步。

今後必須實行紙上寫什麼我們作什麼

四月十七日

有個人和我談話，他說一個德國人說：「我們德國人的唯一長處，就是紙上寫的什麼，社會上實現什麼；紙上寫的如何作，我們就如何作。我們德國的富強，就是因為我們有手頂手，有眼

頂眼。寫一件東西總要眼真看見了才寫！寫下了必作，所以手有手的用處，眼有眼的用處。」像這一類的話我聽的很多，這不單是德國人如此，現代化國家的國民，無不如此。如某國戰術本子上更易了一個字，很會引起國人的爭論；說到下命令上更是特別慎重，絕不輕易更動一字；如係執行命令的對命令，更是特別慎重，絕不輕易更動一字；尤其執行命令的對命令！更是必須徹底要作到了才算。反觀我們中國人，寫的胡寫，作的胡作，說的胡說，並且看的也看不出錯來，故有手等於沒手，有眼等於沒眼，致把國家的富強文明全拋棄了。所以今後我們必須實行紙上寫什麼，我們作什麼；作不通時，寫的人應負責任，也要表現我們有手有眼的用處。大家今天應切實記住：腳踏實地，說甚是甚，做甚務甚，作甚成甚，做不好甚羞甚，做壞甚殉甚的國民，不怕笨能成功；敷衍了事，不深入澈底的國民，誰有聰明，但地球是爲他白轉，過一日收不到一日之效，故終久必爲人蹂躪而滅亡。

教育全體衛士執行部應起模範作用

四月二十日

剛才報告執行部全體衛士兵俠宣誓：「今後立志互相保護，絕對作到自己不賭，不容人賭；誰賭報告誰，自己不吸紙烟，不容人吸紙烟。見了誰吸報告誰；自己不賣紙烟，不容人賣紙烟，誰賣報告誰。」這充分表現了他們的進步。但是這只如五穀種在地上，發了芽一樣，至於將來能不能發榮滋長，秀穗結實，全看種地的人鋤耨澆灌的如何。如果你在鋤耨澆灌上，沒有下到辛苦，就是雖然上來了芽子，也不會成長。所以今天希望執行部的負責人一定要召集上執行部的事

務人員開會定出日程，天天要抽出二十分鐘的時間來，督促檢點這件事作到沒有？管理士兵伙的
事務人員也一定每天要拿一兩點鐘的時間努力這件事，扶持他們的熱情，教育他們上進，使之真
正成爲自己不壞，不容人壞的人，在首腦部起了模範作用，此不只執行部應該如此，各機關統應
該如此。不過今天先教執行部作一個模範，以供大家觀摩仿效。

全體事務人員的榜樣

四月二十日

昨天田賦管理處事務員積文德丁世華宋志仁姜桂文四位同志給我寫了一封信，他們說：「我
處的衛傳事伙馬快，我們絕對拿上自己不敢不犯人犯的精神，教育保證其不再賭博，并且情願不
惜勞苦，時時訓教，日夜察看，不使我處士兵無價值的犧牲」。按他們這封信前幾句話是他們革
命精神的表現，後幾句話可以完全說是仁者愛人的說話法。此種辛苦與精神不但是他四個人應該
有，我以為凡是管理的人統應該具有，古人說：「當仁不讓於師。」希望我們全體事務人員絕
不要讓這四位同志專美於前，而自甘落後。今天宣佈的是他們四個人，而說到實行上，則人人統
應該如此實行。但這件事由誰負責督促實行？就是各機關主官要負起這個責來，一定要特別的注
意。一方面我希望各主官能自行注意，一方面我又恐怕各機關的主官注意不到十分，應該由省政
府政務小組，駐會，政務會議，經管局幫助督促各所屬機關主官作到十分。如此胡會報告才有意
義，我說的話，才收到效果。我心中始終不敢認成我的話各廳處室組課（科）的主官統能作到，
不過要保證這個話有效，特支部應該負責拿上組織力量羣衆力量，必須保證作到，如仍無效，只

有召集羣衆大會實行羣衆運動，確實發揮出我們組織糾正打擊剷除的偉大力量來。

從四月二十二日起實行稽查賭博

四月二十日

我在九日朝會上宣佈，「本月二十二日以後，實行稽查賭博，如再發現了當場執行槍決，絕不姑息！」以今日說距稽查期只有兩天，大家須特別努力，教育發動，互相保證，考查，不使我們首腦部有一個再犯的。我以前曾手諭「主持會，凡有號召，主持會應指定負責人切實完成。」主持會在這兩天內應減少辦些不必要的公事，而努力完成這件事！我認成如果二十二日以後再抓住賭博的人，那末，就是你們主持會，四首腦，各廳處室組課（科）以及承辦事務的人的不够，不是我領導大家的不够了！希望我首腦部全體幹部減少吃飯睡覺的時間，以最大的努力，肅清賭博這件事！

辦公事痛改武斷式的拿主意

四月二十四日

今後對外邊的公事，凡不該首腦部自作主意的，一定要責成戰工會處理，否則仍上不了廢除空文的實效政治。因爲首腦部不瞭解外邊的實況，而武斷的拿主意，不但很費力，且有點不聰明，這可以說是一種逞能，不負責，不虛心，不容觀的表現。你們大家試想是不是自己對某一件事如何處理說個對很難，如果問問人，教人說出來，尋人的不對很容易呢？所以說：武斷的拿主意是頂不聰明的辦公事。我在上月十六日朝會上曾說過「對外邊的命令先商榷，對內部的命令先討

論」的話，我們今後必須照此作到，并一定的的是該拿主意的絕對拿主意，不該拿主意的絕對不拿主意。

拿上革命的熱情及成功的企圖組織民衆

四月二十四日

現代化的行政，如果不組織起民衆來，不要說拘束人民，教人民負擔；就是儘給人民好處，恐怕人也要反對你？挑剔你的短處？今天我們組織不起民衆來，讓別人把民衆組織起來，不但政權不能行使，而且還要遭到人的打擊；這如同敵人的的一個軍官到我們軍隊中來講話，不只我們不聽他，反要劈臉打他是一個道理。前兩天我接到報告說，某縣某村有民衆集合起來毆打村政指導員的事情發生，這就是證明百分之百的無組織，如果真正有組織的話，村政指導員不會不好；即真個不好，有政權來懲處他，老百姓也不該集合起毆打他。所以我常說無組織的政權，等於睡在春天的黃河冰橋上，一定不免要塌下去淹死！但是組織民衆不是一件一蹴可即的事，你必須真正要具備了革命的熱情及成功的企圖才行。如果你沒有這個熱情與企圖，永久不會組織起民衆來。這也就是說一塊鐵礦不放在火裏煉，永久是鐵礦；一堆土不摻上水，永久成不了泥，是一樣的道理。所以我們的幹部真要組織起民衆來，必須要充滿革命的熱情與成功的企圖。

關於領兵

四月二十四日

據外間報告我們赴河南陝西領新兵的部份，表現的很進步，很得到社會一般人的誇獎；尤其

老百姓對我們晉綏軍能分別出那一部份軍紀好，那一部份軍紀不好，一般人說，「孝義領兵的部份，軍紀稍差一點。」有一次我們領了兵販子的兵，然而也跟着來了，我們的軍官就問他們：「爲什麼願意跟來？」他說：「你們晉綏軍領兵的能給我們吃飽飯，穿暖衣，並且待我們很和氣，實在很難得，所以我們不願再跑了。」這不差甚一般人均是如此說法。不過在我耳內還聽到許多領兵不好的事情，有的不只不好，而且還很令人生氣，但是想把這些不好的事情去了，領兵的不出錯，本胡來，在領導上不是一件絕對不可能的難事。譬如中央說：「我們二戰區領兵能不能不出錯？」我們一定答覆「能」。如係我們用人用的人不當，可以挑選適當的人。如係恐怕一個人作弊，加上幾個人，編成小組，互相監督，共同處理，共同簽名；再不放心派上明密調查，沒了糧請糧，沒了錢領錢，如此如何能出錯？今天說到首腦部主管此事的處長，課長，固然沒有這些權力，但你是替司令長官，綏靖主任辦事的，你拿上長官，主任的關防，你有何不能？所以今後領兵的，有一分錯誤，就是軍務處，政務會議，主持會的一分不負責！也就是軍務處，政務會議，主持會的不深刻，不用心，敷衍了事的把事壞了！試問因爲領兵而被槍斃了的人，是不是我們的不負責所致？是誰的錯誤？大家聽我的話是不是對？既認爲對，我希望我全體同志，作甚的切實負起責任來！

講求衛生預防得病

四月二十四日

克難城應十分的講求衛生，尤其對婦女生產衛生，抬舉小孩衛生，要切實的重視起來。生病

全由生活上的錯誤而來，衛生講在得病以前有結果，衛生講在得病以後無效用。我常和主席談：「我們的身體不好，皆已過不注意衛生所致。按我們的年紀，在外國人還正是在作事的年齡內，但我們已經顯得有點衰老了！」按我的身體多吃一點也會病了，多喝一點也會病了；少睡一會也會病了；門廳打的時間長屋內冷了，或在院內站的時間長受了寒，就會生病，但因為我預防的周到，故六年來雖不免有小病，但均可支持過去，且未停過一天辦公，這就是沾了預防的光。希望我們大家一定更講衛生，預防得病，有一付健康的身體，才能為抗戰復興盡最大的努力！

防人以小人的定章程領導人法

四月二十四日

據報：「現在部隊上有盜竊補助燒炭的橫形」，我們原來的意思，本為減輕士兵生活上的負擔，所以讓士兵賤價購炭燒，然而今天反因此開了犯罪的路子。我十幾年前就說：「特人要以君子，訪人要以小人，」特人以君子，是人類應有之表現，防人以小人，是辦事的必具條件。以防小人之心防君子，君子樂從，以防小人之心防小人，小人亦感激，因防止了他的丟人犯罪。故防人以小人的定章領導人法，是十分合理，十分能得到同情。試看假定當初命令賤價購炭時，顧及到有人盜竊炭，組織一管理委員會，實行監督或稽查，何至於漏下犯罪的空子？今天我們定章程漏下空子，是不是等於誘惑人陷害人的領導法？今後凡再因為章程上未防止住，致給人漏下作弊的空子，使人犯了罪，參事室應負責任！主持會亦應切實本此教導教育大家！

內外一致覺悟 一致努力渡過食糧難關

四月二十四日

今年我們最嚴重的事，莫過於食糧問題，說到練兵上亦非食糧有了辦法，不能收到大的效果。所以我們必須費上力的把糧拿到櫃裏，也就是必須徵起××石糧食，方能渡此難關。但我們要渡過這個難關，必須內外上下組政軍民一致的覺悟，一致的努力，切實動員起人民來，實行說服，得到人民的諒解與同情。此事應先由首腦部一致的覺悟，一致的努力，影響到外邊一致的覺悟，一致的努力，進而再影響到全體人民一致的覺悟，一致的努力，就可渡此難關。

最近有人報告說：「叛逆現在散佈謠言企圖瓦解我們。譬如他向我們人民作民運工作說：『你們司令長官征過糧嗎？』老百姓和軍隊上士兵說：『征過了』，叛逆說：『既然征過爲什麼又派飯？你們不清楚，你們司令長官把你們的糧全賣了，把錢均匯至四川他家裏，他謀將來到美國作富家翁，你看這樣的司令長官該打倒不該？』他又向軍隊士兵作兵運說：『克難城滿滿都是糧食，就是不給你們士兵吃。』這是他向我們這方面散佈的話。一方面他又集合起他的人來說：『你看晉級軍今天露下這個空子，是多麼不現代化？你看他能與咱們鬥爭嗎？』」

我接到這個報告以後，真是混身出汗，叛逆這種作法是不是把人民士兵給我們離心離德？站在鬥爭立場上，不能防住空子是不是三五年前的作法？是不是我們不現代化？在六年前我就說：「新能存在，舊必滅亡」，你們看這個「必」字分量大不大？大家今天萬不敢再舊了！一定要新了！試問大家今天在場的要想不被人殺了，不教狗啃了，錯過你拚上命的往新裏走，你逃到那

裏去？你在這個時代如何能存在？所以希望大家的作法真要新，如何新？就是處人要得到人的同情，處事要增加事的效用。

新能存在舊必滅亡

四月二十七日

我接到汾城人民發動填敵人封鎖壕的信以後，同時又接到報告新絳人民發動鼓勵與敵人挖封鎖壕的消息，此一新一舊的作法，大相懸殊。這件事的影響很大，據報告說，我們軍隊上聽見人民協助填壕的消息，士氣很爲振奮，並且臨汾敵人會這樣說：「我們把人民已統治了六年，爲什麼人民今天還是向心於閻某人？」但如新絳人民的作法，我想敵人一定會感到可以統治了中國。說到新絳已過本是行政上很表現效用的一個縣份，但因爲什麼今天反不如其他縣呢？這就是說其他縣份是用上組織力量努力的，是現代化政治的作法，能用上幹部，能用上羣衆，能用上民衆；新絳是以個人來努力的，雖然一個人很努力了，下了辛苦，冒了大險，而說到效果上與用組織的力量相比較差的太遠。我常和人說：「今天我們政治上能用上幹部等於坐上腳踏車，用上羣衆等於坐上汽車，用上民衆真如乘坐飛機快速無比」。實在說起來，今天頂好的行政不過是能用上幹部！說不到用上羣衆，更說不到用上民衆，如今天報告汾城的作法，只不過用上十分之六的幹部力量，然而已經就表現了太的力量了，所以大家今天必須切實認識新能存在舊必滅亡，我們今天行政上能用上幹部就是初七八的月亮，能用上了羣衆就是十二三的月亮，能用上了民衆，那便是十五的月亮，圓圓滿滿的，也就是頂新現代化的政治。但反回來看看我們是不是這個樣子呢？

可以說完全不是！組織上看不見新的組工，軍隊上看不見新的軍官，在已過大家漠視了新的重要，幾幾乎使地球爲我們白轉了六年，而今天既然知道新的重要是不是應該趕緊新？是不是負組織責任的應該將全體組工相政治動員起來，盡去煙賭賭欺？負責自動深入澈底的作甚的務甚，作甚的成甚，用上幹部，用上羣衆，用上民衆，拿上飛機式的進步舉百廢，興百利？負軍事責任的應該實行人情統馭，合理管理，極端的關心士兵的痛苦，使官兵打成一片，加強政治教育，提高政治水準，實行政治動員，堅定了士兵抗戰勝利復興成功的信心，再實行接觸教育，使官兵均能深深的瞭解了軍隊如事，人民如路，走路的一定要修平路，帶兵的人一定要取得人心，到一村一村歡迎，到十村百村歡迎，使人民均願將子弟送入我們的隊伍裏來當士兵，我們的戰士這才能一天多一天，應當辛苦的練兵，將特等射手的技能，節短勢險的戰鬥法，三隻老虎抓子的戰術，聽準打死不退，不做俘虜的精神，練成了鐵軍。再能對友軍自動援戰，對行政能保民和政，取得軍民的協助，一定能打勝仗，使我們的槍械一天多一天。我們的戰士一天多一天，我們的槍械也是一天多一天，這便是我們向成功的路上漸變，漸變不已一定要突變而成功，此所謂新能存在，這是新軍人的結果。若我們的戰士一天少一天，槍械也是一天少一天，這便是我們向失敗的路上漸變，漸變不已，一定要突變而失敗，此所謂舊必滅亡，這是舊軍人的結果。

你們聽我這話切實不切實，這話是不是和三加二等於五同樣的切實，我想你們誰也不能說這話不是同三加上二等於五的那樣切實！誰願意滅亡？誰不願意成功？不願意滅亡的人，而在滅亡路上漸變，願意成功的人，而反不能在成功的路上努力，此所謂南轅北轍，是一個糊塗漢，永不

會離開滅亡，上了成功的路子！誰是這個？誰不是這個？我不知道！但是大家人人統能自己知道。我願意我們在場的幾千同志閉目靜思一分鐘，看看自己是在滅亡中漸變？抑在成功中漸變？如果見的人愈多，同情我們的人亦愈多；辦的事愈多，收的效亦愈大，這就是新。如果是見的人愈多，不同情的人亦愈多；辦的事愈多，吃的虧亦愈大，這就是舊。我多次同大家講新，新不是表面，是個內容，對人能取得人的同情，對事能增加事的效用才是新。

人是有理性的，人之所以異於禽獸者，因為禽獸是一成不變的，人是有理性有志氣的，古人所謂「有志者事竟成」就是有志必能成功而復興；無志必至失敗而滅亡。今天如果大家認為自己是在滅亡中漸變，不知回頭，此不只是自己危險，而且也將危及於團體，危及於國家民族。古人說：「放下屠刀，立地成佛」，今天祇要大家立定主意由滅亡漸變的路上轉回頭來，走上成功漸變的途徑，一定可以成功！希望全體同志一定要切實痛改，向新的成功復興之途邁進。

負責任

四月二十七日

我以前時常與大家講負責任的話，什麼是責任？責是客觀的需要，任是主觀的負擔，責任就是客觀需要與主觀負擔的結連，完成一種事的效用。如樑成屋，需支柱就是責，柱支樑就是任。一件事的效用必有責，完成事的效用必有任。有一個責設一個職，一個職必須有一個任，且一個責上也只是一個任。如樑的效用，就只憑的這柱的任，如果任的柱不支樑，此外縱再有若干萬根柱亦不能支這根樑，這樑的效用就毀了。古時蘇洽水，因為洽不下去，所以舜把他殛於羽山，這

就是他的責任罪。說到我們今天做甚的負不了甚責，亦應受責任罪。

已過作甚的壞了甚，國家不懲辦，自己不害羞，敷衍過去了事。譬如部隊吃不上飯的這件事，管糧的以中央還欠三十幾萬包未發下爲推詞，我很說他們這是不對的，貽誤了事不許說原因，因爲無論若何原因，不是人不能克服的，如果准說原因，餓還會被殲了嗎？並且我還很責備他們，爲什麼不早籌劃，中央撥下的糧不給，你應該要，要不來應該向人民攤借，這就是你可能的事，你不應當使軍隊吃不上飯，瓦解了軍隊！這事既不只承辦人有錯誤，帶兵官亦有錯誤，你在沒有一個月以前，你就應該顧慮到缺糧，向上邊要糧，上邊指撥不下糧去，你自己應拿上方法與行政上商定借糧辦法，這是應當的，也是絕對可能的；行政上如不給你辦法，你應該一面彈劾他，一面你自己拿出政治方式來向人民派借，你也不應當派飯。況且首腦部絕對負責，不讓你們派飯，已再三再五告訴你們，在派飯前你還不應該派上人拿上信來首腦部見我來嗎？你在派了飯後才來電報說不得了了，軍隊上派了飯，致軍民情緒太惡化，這是不是你貽誤了？是不是你的錯？

前些日子我出席敵工團的一個會議，我很責備他們些沒有把吉縣治理好的話，當時有一個人站起來，就說了些不能治好的原因，我當時就說：「像你這種說法，真是敵工團的仇人，二戰區的漢奸！我說敵工團的錯誤，你不是趕快接受，思謀的去如何努力改正，如何加強今後作法，使敵工團成一個好敵工團，人人推崇，人人敬佩。你是敵工團的恩人，你反而拿上理由抵制了我，這是教他們不好，使之壞到被人家全體反對，下令取消，你看這是不是敵工團的仇人？怎麼說你

是二戰區的漢奸？敵工團有敵工團的任務，他在整體上負的一部分工作，我責備他不好，你才拿不夠的原因來抵制我，我假如承認了你說的原因，以後敵工團更要變壞，一天一天壞的沒效用了，使我們的抗戰工作，沒法完成，你是不是對我們就等於一個漢奸破壞了抗戰，幫助了敵人？」你們聽聽壞了事：人責備說原因，其害如是大！所以進步的國家做壞了事，沒有說原因的，也不許說原因的，大多數是自殺的。所以人家的人有羞恥，一個人能頂一個人，一個錢能頂一個錢，一點鐘能頂一點鐘，敢拿上三千萬，五千萬人的國家，對我們四萬萬人的國家要怎麼樣，就怎麼樣。因我們是不進步的民衆，概不以爲壞了事說原因爲羞恥，且一說原因就想把這個壞事的咎白過去，致一個人不能頂一個人，一個錢不能頂一個錢，一點鐘不能頂一點鐘，多少人也等於空地，多少時也等於空時，多少錢也等於無用，立國的精神，禦侮的力量要甚沒甚，還能不受人侵略，被人滅亡了嗎？所以我們要想不受人侵略，被人滅亡，以後一定要樹個風尚，凡作壞事說原因的我們就一定要說他：「你不害羞嗎？」人人統能說這一句話，我們的國家民族前途一定是光明的。

糧食問題解決不了我一定要自殺

四月二十八日

軍隊上派飯的事，真是大錯而特錯！我真是痛心疾首的幾夜不能睡覺！我已下定決心在七天內把糧食問題總要澈底的解決了。今天食糧問題解決不了，我一定要自殺！我真覺得對不起國家！對不起人民！對不起抗戰的士兵！我對解決食糧問題，具有堅決的決心！希望我內外全體同志

，集體努力，來解決食糧問題，務要把軍隊派飯的事去了！

實行定期檢查所具誓書自裁狀等辦法

四月二十八日

我們每天朝會上，宣佈進步的事與進步的作法很多，但只是宣佈了，至於被宣佈的人是不是能按照他所說的切實做到，我們不知道，這個原因在那裏，就是我們沒有檢查結果，這不能不是我們已過的錯誤。所以今後我們不但把他們所立的誓書，所說的諾言，以及所具的自裁狀等在朝會上報告宣佈了，而且還應該定期考查，考查是不是他能按所說的話作到，如能按照他原來所說的作到，我們應該通令全軍仿效他，與他看齊；如不能按他所說的話作到者，他原來承認的受什麼分處，我們就給他什麼處分；承認自裁的讓他自裁，承認嚴懲的必須嚴懲。如此作法，真正努力的人，立下自裁狀承認書是不怕的；企圖敷衍工作，欺哄上級的人，他就不敢輕意具自裁狀承認書了。否則不如此的話，朝會上報告宣佈的都是些好聽的話，而實際盡是欺哄的或作壞事的，時間久了好人恥於說，壞人任意寫，把好的種子也斷了，這實為我們領導上的一大危險！此事實成主持會駐會趕緊切實規定檢查辦法，頒佈實行！

每日朝會上以一分鐘自省心死了沒有

五月六日

我們每天朝會上以一分鐘的時間來自省心死了沒有，所謂自省心死了沒有，就是看自己有沒有集體企圖，有沒有現代化國家國民的不容人有的精神，及愛護人招護人的熱心？是不是有抗戰

勝利復興成功的企圖與決心？你自省了這些以後，還應自省自己每天是爲國家民族的利益而努力，還是爲謀自己私利而努力的？看見了壞人壞事是教育糾正的，還是看見了壞人壞事不加過問的？對於下級的困難，是熱心着急的解除的，還是置若罔聞的？說到今天一個公務員在自己的職務上，作甚的務甚，作甚的作好甚，不够個心不死的人；因爲政治上一個實必有一個任，你今天既負的這個責任，享受的國家的報酬，你就應該把所辦的事辦好了。假如你作甚的不務甚，作甚的作不好甚，國家要你幹什麼？試看社會上縫衣的不給人把衣縫好，做飯的不給人把飯作好，作長工的不與人好好的受苦，試問有誰來用他？古人說：「非其有，而取之者，盜也」，今天我們担任的國家的職務，掙的公家的薪水，不與公家把事辦好，是不是等於含着竊盜的行爲？所以說作甚的作好甚，只是一個好公務員，還不够個革命的幹部，也不够個心不死的人。

我常和大家說：「孟子推崇孔子，不說他爲魯司寇時三月而魯大治，是說他喂牛羊喂的肥，管會計管的當，」這是因爲什麼？就是因爲作魯司寇有反映，把魯國治理好了，首先可得到魯國的君主喜歡，其次可得到人民對他的稱頌，這是可買好要譽於人的。惟對待牲畜好，不會得到牠的反映，不能買好要譽於牠，非有真正的仁心不可，所以我對驢夫曾有年喂好驢馬，比之爲「驢夫聖賢，」便是這個意思。

今天我願意大家切實曉得什麼是心死！凡見公公的利而不自動的做，對公共的弊而不自動的除，對公共的事毫不着急，一味推諉敷衍便是心死。如何才不是心死？就是有爲社會人類謀幸福的革命企圖，有愛人的熱情，有糾正人的勇氣。總之能剷除壞人壞事，扶植好人好事，就不是心

死。我們統是革命的幹部，絕不作個心死的人！

首腦部應改正之四事

五月六日

有人從外間回來說：

(一) 外邊經濟封鎖最大的缺點，就是和封鎖縣村管理沒有配合起來，對此事民政廳要有個加强的作法。

(二) 首腦部對外邊指示批答太慢。這個現象我也深深感到，譬如已過有一回購買某種物品，購買東西的人，打回電報請示是否可以購買？打電時東西四萬元可以買到，但是因爲首腦部答覆的遲了幾天，物價高漲，致公家多出了幾萬元錢，其他類乎這樣的事很多，我們精神物資上的損失，實不可數計。所以前幾天我說：「物資缺乏不是要命病，遲緩貽誤真是命病，」主持會對此應切實糾正教育大家。

(三) 行政上對人民說服的不够。我以爲這話很對，今天只要能說的教人民明白了，人民統能接受。但不能說的使人民同情接受，全是幹部的不够，不是行政本身的錯誤。我們今天拿上爲民愛民主張公道政治，爲救國救民而求抗戰之勝利謀復興之成功，是國家民族之所需要，有什麼事不能和人民說明白？有什麼事取不得人民之同情？所以說今天不能說服人民，取得民心，皆係幹部的不够，大家應一齊對此努力！

(四) 首腦部折扣的命令損失太大。這種事我耳內聽到的很多，譬如作工需要一百民夫，

下令時總要寫一百以上的民夫，這成爲一種毫無信用的政治，假如人民信了你的話，把一百萬人全與你征齊，你超餘下的人如何用他？如不信你的話，要一百多人，給你只征來了五十個人，是不是減低了政治的威信？所以今後我們政治上必須說下甚，是個甚；說時不加成，做時不折扣。能做到不折扣的政治，便是進步的政治，否則就是落伍的政治。

嚴禁富人負擔少貧人負擔多的不公道現象

五月六日

有人回來報告：「現在外邊富人負擔少，貧人負擔大，」我覺得這實在是一件危險的現象，也是士紳政治的極大罪惡！此事發展至極高度，很容易讓成窮人的暴動，起而顛覆政府，防碍抗戰。我常說：「有錢就要反革命」此真不敢有一點迴護！主持會應迅速把此事通電各戰工會知道，并要嚴禁此種不公道的現象，尤其要除盡幹部自家免負擔少負擔的弊病！

注意小事實做小事

五月六日

昨天我接到青軍團特分會的一封信，報告他們自發動到廚房裏去這個號召以後，所屬三分支部每日省柴一百五十斤；八分支部每日省柴一百二十斤；九、十、分支部每日各省柴一百三十斤。（學員打柴除供燒外所餘）以全團現起灶者二十二處，每處每日以省柴一百三十斤計，每月可省八萬五千餘斤，即可得款二萬八千餘元。當時我看了這個報告，心裏很感到二件事，只要親自下手去做，沒有不收大效的。因此，我想到日本有一個紡紗廠，這紡紗廠在世界上很馳名。有一

天管廠子的人感到工人用的手紙太多，決心要調查清楚，所以由第二天開始，他便坐在廁所門前，凡進去大便的工人，他統親自要把所需用的手紙交給他把數量記下來，整整的坐在廁所門前調查了七天，終於調查清楚耗費的數量。減少了很大的消耗，由此一事，廠中其餘的各事。件件皆經過如此的調查與統計，所以這個工廠辦的最好，由這件事上證明，什麼事只要親手試驗實行，不會辦不好的。我國因為受了秦以後二千年大一統的遺毒，人人不以實作為重，尤其不屑於做小事，致將國家的富強文明，幾斷送淨盡，此真可痛惜！

那天規定紡紗的工價，我會親自拿錶試驗，看看究竟一點鐘能紡多少線，我如不親自試驗，別人一定拿他當小事的忽略過去，不親自過一下手，恐怕永規定不好。所以大家如統能注意小事，實作小事，不知省我多少力！也不知給我們改進多少事！說到我們今天首腦部管糧的不知每人需要多少糧，管驛馬的不知每個驛馬需用多少草料，此皆為忽略小事不親自試驗不負責任的表現！今後某一件事管甚的必須要親自試驗了，然後才許交代我，才許再規定以增加事的效用。

嚴禁任性武斷的下命令

五月六日

我最近感到首腦部與外間發佈命令，每每不加考慮，任性武斷，此實在是一件太不進步的表現，如日前兵站令汾西許軍長等撥糶師六百石食糧電，內中說：「……着該員等負責趕日撥給，勿稍耽延，倘有遲誤以貽誤軍食瓦解部隊論……」我當時看了很申斥他們，我說：「這個不行！假如電到之日，他有特殊情况糧食趕不來你如何辦？如果遲延了你的命令，你要以貽誤軍

食瓦解部隊論處他，如果照你電辦，情況不許可乾着急沒辦法，這如何是對幹部的作法！」所以接住我就把他的電改成「……着該員等負責，限電到五日內必須負責撥給一半十日內必須撥齊，倘有遲誤以貽誤軍食瓦解部隊論……」按這個電是不是仁義兼備了，即使他再有特殊原因，五天內也可從容解決了。所以首腦部今後絕不許再不考慮任性武斷的下達命令！

革命的幹部不是以求獎勵怕懲罰爲努力革命事業

的交換條件

五月七日

人是有政治性的，具有喜獎懼懲的理智。政治之所以成立，人羣社會之所以有秩序，皆由於人類喜獎懼懲之理智而來，故獎勵與懲罰，能盡人之所愛，亦能盡人之所懼。此爲政治的原則，亦爲政治的依據。故行之於一般人，鼓之以賞，黜之以罰，則有百分之百的效果。若對革命的志士，鼓之以賞，黜之以罰，則不適於其志圖；因革命的志士係爲國家民族求生存，爲社會人類謀幸福，純粹以爲他人的熱忱，作自己革命的原動力，是百分之百的自動精神，固無須用鼓勵與督促。且革命志士是不惜乎一切犧牲，無論你有如何好的鼓勵與嚴的督促條件是不能相當於他的犧牲價值的。所以說到一個革命的團體或組織，對獎勵與懲罰，雖不能說廢止，但亦不可過於強調。今天我們是個革命的組織，是個革命的團體；我們雖不敢說全不許以獎勵與懲罰來作鼓勵與督促，但我們亦不可太強調他；因爲我們從事革命是賭的終身，所作所爲的價值，均超乎獎勵之上。

·如果一個革命幹部以求獎勵，怕懲罰爲努力革命事業的交換條件，試問如何能說革命？如何配說革命？故一個革命的幹部不應使人拿上獎懲來領導我們，我們亦不應憑上獎懲來領導幹部。

譬如當初我們追隨 總理革命時，如果 總理以獎懲來領導我們革命，一定誰也要不追隨他了！因爲當時的革命黨如被滿清捕獲，不只本身的性命危險，而且家庭中人均要受連帶處分。假定革命是憑獎勵來共事，試問革命者的父母被滿清所殺了，還能獎勵他們個父母嗎？革命者爲革命而犧牲了，還能再獎賞他一個性命嗎？所以很明顯的說：惟有企圖作官的，才希望獎勵才怕懲罰。至於革命的幹部則超乎獎懲之上，就自己本身說不是想得獎，怕受懲；就領導上說，不應拿獎懲來領導幹部。

革命的幹部絕不以衣食之粗笨爲羞耻

七月七日

昨天我接到由後方來的一封信，是請核銷到後方辦公，做了呢子衣服的價款，並且說做呢子衣服，是到後方必要的一件事。我當時看完這信，心裏有些感觸！覺得在我們二戰區皆是穿粗布衣服，一到後方就換呢子衣服，這在精神上是不進步的表現；說到花費上，我們也花不行此巨款。今天吸紙烟的人，就非貪污不可；如穿一身呢子衣服，就是一個上將三年的薪水也不够，若不貪污，從何而來？孔子說：「衣敝緼袍與衣狐貉者立，而不恥者。其由也歟。」很明顯的，我們的這個幹部，沒有子路的這種精神。今天我們正從事於艱苦的抗戰，國家財政很困難，不能充分的供應我們，我們只有吃粗食，穿粗衣的努力抗戰工作！革命的幹部絕不以衣食之粗笨爲恥辱

！大家想想：我們難道是敗家子弟，別了家業而致粗衣粗食的？還是我們爲國家民族的利益着想，爲節省國家的富力打算，減輕人民的負擔，才粗衣粗食的？假定今天穿呢子衣服不是我們的本分，是不對的，那末我們爲什把頂革命，頂對的作法擇了不作，反而表現了不進步的行爲，這是不是我們的大錯？

一個革命的幹部，必須要有革命的正確認識，亦必須要有堅決不拔的革命意志，如果隨波逐浪，見異思遷，不特不配革命，而且不能立身！今天就這件事上說，說到他本身是沒學問沒魄力。說到抗戰救國上，是他沒認識。如何說他是沒學問？你們看歷史上多少偉大人物貧窮的很多，並沒有因窮而以爲羞的。譬如衣敝襤袍，與衣狐貉者立，而不恥的子路；不爲禮於魏文侯之子擊而曰：「亦貧賤者驕人耳，富貴者安敢驕人」的田子方，捫盆而談的王猛，四十年一狐裘的晏嬰，統是很好的事例。中庸上說：「素富貴，行乎富貴；素貧賤，行乎貧賤」。今天我們本來是個窮光景，爲什麼要硬充富人的架子？所以我說他是沒學問。如何說他是對抗戰救國沒認識？今天如果因爲自己懶惰，拙愚，而吃不上好的，穿不上好的，那是怨你自己；但是今天國家財政本來困難，人民已經痛苦到萬分，我們不向人民多要，是爲減少人民負擔，替國家民族省下錢，支持抗戰的力量，爲什麼我們本來窮，偏要吃好的，穿好的，消耗國家抗戰的力量呢？這是不是對抗戰救國沒有認識？至於說到沒魄力的話，大家試想如果我們生到一個窮人家，就不敢出門了嗎？舊日的一個窮讀書人，赴京考試，穿上極破爛的衣服，敢與豪華的舉子相競逐，以自己的貧窮，表示自己的超人；就是以自己的貧，要驕傲他人的富，這真是有志氣，有內力的表現！甚至於

說到村鄉裏的一個白花賴小子，也要拿上竊賊人，穿著破舊衣裳在人前頭揚長而過，他也有幾分以窮徹富的氣概！今天我們一個革命的幹部，以官誘不動，錢買不動，手槍炸彈威嚇不動的革命氣節相標榜；以爲國家民族求生存，爲社會人類謀幸福爲努力的目標，反而以粗衣粗食爲羞，試問如何支撐外來加予我們的壓力？假定我們內心真沒有力量，那一定抵抗不住官誘，錢買，手槍炸彈威嚇的外來壓力！希望我全體幹部對此切實認識，趕緊培養自己的內力！

剷除淨盡貪污的行政幹部與營私舞弊的軍事幹部

五月八日

今天在我的腦筋中最感到恐懼的，是行政幹部的貪污與軍事幹部的營私舞弊。因行政幹部的貪污而逼成民變，軍事幹部的營私舞弊而逼成兵變，真是人類中天翻地覆之事！非特可將我們政治的生命斬斷，且可摧毀國家民族的生機於無遺！因爲動了這個意念，所以我們不能不恐懼。也不敢不恐懼！

說到我們二戰區，今天行政幹部的貪污與軍事幹部的營私舞弊的這個病全去盡了嗎？我很虛心的答覆大家一句話，可以說：「沒有全去盡了！」既然說沒有去盡，那末有十分的壞，固然是十分的危險，而說到壞上，有一分的壞，是不是等於數學上的負號，也在滅亡該死的數內？是不是也會障蔽了我們革命的成功？大家平心靜氣的思想：在造化中，在抗戰上，在世界競爭的場合裏，是不是有我們存在的餘地？今天就我們的行政幹部與軍事幹部說，十分貪污與營私舞弊的幹

部固然很少；但誰敢說沒有五分的壞？就是沒有五分的壞；誰敢說沒有三分的壞？再好點說，誰敢說沒有一分的壞？假定有一分貪污的壞行政幹部可能逼起民變，有一分營私舞弊的壞軍事幹部可能逼起兵變，試問我們如何能存在？如何能抗戰？如何能復興？我們今天如果不想存在，不想抗戰，不圖復興，那我們就什麼也不說了；大家既然還願意存在，還願意抗戰勝利，還願意復興成功，那我們就不得不滴上淚的，以全體同志的熱情與期望，向此次出發的南北兩區當前工作督導組的各高級幹部要求他們出去把貪污的行政幹部與營私舞弊的軍事幹部可能逼成民變、兵變的人和事，一齊全剷除淨盡，現在你們大家應一致向此次出發的高級幹部敬禮！（全體高幹向後轉，首腦部全體人員敬禮）他們出去能剷除淨盡這些壞人壞事，就等於把放在我們脖頸上的刀子去了。

但這個病是容易去的嗎？衣服上的污垢尚不易洗淨，身體上的疾病尚不易治好，今天他們的貪污與營私舞弊是心壞了，要想治他們的心病，談何容易？洗淨一套衣服得出一身汗，治好一個病得出十身汗，今天你想醫治他們的心病，是不是出一百身汗能治好了的？你們如想稍微費點力，就把這個可能逼成民變兵變的壞幹部和壞事全去了，那是不可能的！你們應仿照你母親的經驗，小孩在尿溼上睡三年的那種辛苦來教育管理他，能好的成全了他，真正不能好的剷除了他。所以你們高級幹部真得拿出親切愛人的熱情，和謙虛的態度，堅強剛毅的毅力，來說服他，教育他；你們此次自報奮勇出去担任征糧的人員也要拿上十二分的熱情，辛苦與毅力幫助上他們緊羅組努力完成此事。這是我們共同的企圖，共同的志願，共同的事業，共同的成就，願大家一盡努力。

我會聽過人說，有人批評國社黨說：「一個國社黨員，就不是國社黨員；十個國社黨員，就是足成的國社黨員」。這話就是說：有十個國社黨員，就成了個組織；成了組織，就能互管互助，互相表現效用，互相成全效用。所以你們此次出發人員出去必須要組織起來，互管互助，就能互相表現效用，互相成全效用。組織起來如一盆豆子生芽結成一團；沒有組織起來則如一盆豆子散沙似的，盆子如破了，豆子全撒了。但要想組織起來，組織的分子第一必須不是心死了的人；心死了的人不會和你組織起來，如惡了的豆子生不出芽來一樣。第二必須不是有異志的人；懷異志的人他是瓦解破壞起反作用的，也不會和你組織起來，如根本不是豆子不能生出豆芽一樣。所以你們出去，必須拿上組織的方法，運用組織的力量，費上頂大的辛苦，才能鼓勵教育大家向前進步，由一個你變成多數的你，再變成遍地的你。如此，則至低限度也可保障行政幹部不犯貪污致激起民變，軍事幹部不營私舞弊致激起兵變；但是能做到這個還不够，必須更努力進步，取得人的同情，表現事的效用，成為新的革命幹部總行。

我們的幹部是爲自己買好的多，爲革命成功而得罪人的少。這就是說：官僚式的幹部多，真正革命的幹部少。這是我們表現不出效用的大障礙，也是我們存在上的一大危機！爲自己買好，怕得罪人，是腐敗官僚的作法；爲革命成功而不惜得罪人，才是進步革命的作法。以前關於突擊報告者的姓名，往下批交時，我都命去了姓名；近來批交時，我往往不命去了報告人的姓名，因爲我認爲一個真正革命者，肯爲革命而犧牲，還有什麼不敢露出自己的姓名，怕得罪了人？這個

認識大家如果改不過，則我們永遠上不了真正進步的路子！但假定我們的幹部全變成爲革命成功而不惜得罪人的人，則我們革命一定是成功的。我願意大家現在想想：從今天以前自己究竟是個幫助革命成功的人，抑是個妨礙革命成功的人？一定自己的天良會答覆了。假定自己想了，在今天以前是個妨礙革命成功者，那你一定趕緊頓足說：「以前種種譬如昨日死，以後種種譬如今日生，我一定將妨礙革命成功的病根去了！從今以後我再不爲自己買好而怕得罪了人，致壞了事，妨礙了革命的成敗！」那末，你由失敗滅亡的路上，一下就走上成功復興的路上了。

此講話外邊各部門每隔一週在朝會上撮要宣讀一次。

李全樓是國魂的真種子

五月八日

剛才駐會報告：「××師×連進步保證委員李全樓，自該連連長赴克受短訓後，即代理連長職務。三月五日竟夜大雪，積厚盈尺，汾城之敵約七百餘名於六日午夜二時，以白單偽裝，向我防地進犯。該員偵悉後，急分佈全連官兵於各重要隘口，沉着應戰，回擊強敵，致敵陣大爲動搖，死傷枕藉；該員復高呼口號鼓勵士氣，並親率奮勇隊十餘名直衝敵陣，首投手榴彈一顆，炸斃頑敵數名；後敵不支，旋又調援兵百餘應戰，是時情形至爲激烈，卒以該員不顧犧牲，挺鎗陣前，竟被擲溜彈擊掉險部下顎，伏身原野不能言語，而該員仍以兩手振舞指揮所屬，繼續殺敵。嗣以該員負傷劇大，當送抬野戰醫院，後因口不能食，竟於十日上午殉職。臨終時，猶手書一傷兵戰友們！望你等早愈，重赴前線殺敵，爲民族爭光！爲國家復興！」我們聽了李同志壯烈殉職的

經過，我想大家心裏一定是很難過的！如果以李同志的忠勇義烈和因貪污與營私舞弊而逼成兵變民變的幹部相比較，試看相差多少倍？我們對該同志應如何的推崇？如何的悼惜？主官不在，他率領士兵與敵搏鬥，不幸重傷，被送病院，看他關心受傷戰友，臨終時，寫給大家的那一段話，真是國魂的真種子，人類熱情的真流露！真可以與天地日月共始終而永存！此遺念如果真正種在二戰區十幾萬抗戰人員的腦筋中，由他一顆穀子而變成遍地穀子，我們該是如何的暢快？我們的前途是如何的光明？今天他的種子是種上了，如果我們大家仍是貪污營私舞弊，懶惰，傲慢改不了心死了的心病，那就是等於他的種子種在沙漠裏，石板上，永生不出芽子來！大家想想我們如何對得起他由戰場直到臨終所表現的這種國魂精神與濃厚熱情的種子！我希望大家統應該拍胸脯子說：「我們心沒死了！我們一定要學李全樓同志！我們一定要變成遍地的李全樓同志！」我們不能預先成一個他，再不能跟成一個他，那我們也就大不革命了！大家如果今天有決心如他，應該爲他默念一分鐘來紀念他！學習他！追上他！（全體俯首默念一分鐘）

今天如果多好的事，到我們腦中便沒印象，這種心死了的表現，國家民族真不知受禍如何之大！蒙辱如何之重！我們是個革命的幹部，聽到他臨終時的遺語，以及壯烈殉職的經過，何能不動心？何甘不立志如他？今天就國家民族說，不想被人侮辱，我們固然應如他；就是爲自己的身家，不想爲人殘殺蹂躪，也應該要如他；希望我內外組政全體同志一致下決心向李全樓同志看齐，學他如他超過他！

拿上批評糾正人的熱心造成批評糾正的革命風尚

五月十一日

我感到大家不是沒有是非心，也不是沒有糾正人，批評人的熱心，而是沒有表現的途徑，與沒有造成表現的革命風尚，所以大家要趕緊找表現的途徑，造成表現的革命風尚！昨天我對那部的軍師長們說：「你們對軍隊派飯這件事，真得要使戰工會主任，專員，縣長，認識了此係瓦解部隊，喪失民心的行爲；也就是教他知道了此種現象等於敵人拿上槍砲來打我們。敵人用槍砲來打，你們知道拚命；戰工會主任，專員，縣長，不教你們吃上飯，你們也應該去找戰工會主任，專員，縣長去和他說理。首先你應該找見戰工會的主任，和他說：『今天派飯這件事如果繼續下去，等於你幫上敵人拿上派飯來打我們，假定咱們因此將軍隊瓦解了，如何回首腦部交代。』會長如何對得起組織？我想這件事，咱們得合情合理的解決，發動起組織軍民來『齊努力！』你把這話說了，你看他如何答覆。他如果真是說不好聽的話，你就應該更進一步的和他說：『某同志！你以為我說的話不對，咱們各人把各人的原話報告。會長，請會長處理！』我以為他只要是有心的人，他又負着解決食糧的責任，他絕不會不管的。然後你再去訪專員或者請專員來，見面，你應該這樣和他說：『某同志，軍隊派飯這件事太危險了！不但影響作戰而且可以傷了軍民的感情，進而使軍隊也瓦解了！這個問題如不解決，試問你當一個師長，團長，應該怎樣？我如何還能指揮軍隊作戰？同志！今天如以為我說的話對，咱們共同努力，趕緊想法解決；如以為我

說的話不對。咱們各自報告首腦部或會長，請示辦法。」其次你再找見縣長和他說：「同志！你今天籌不下糧，讓我的部隊派飯；如果軍隊不能作戰或瓦解了，是你負責，抑是我負責，你今天非拿來糧不可，你交代不了首腦部是第二，交代不了我是第一。你把我這話寫給你的專員。戰工會主任，並且你呈報會長，看我說的話對不對？」今天不要說你當軍長師長負的軍師管區的责任，可以拿這些話來找他們行政主負責的人，假定一個士兵這樣問你：「軍長！師長！今天你讓軍隊派飯，使軍隊瓦解了，是你受會長的意思，抑是自己的意思，或是受敵人的指使？軍長，師長，你不要以為我是個兵，你也與會長寫信，我也與會長寫信，看我的話對不對！」你們軍師長們應如何答覆？是不是也只好說：「你說的很對，是我錯了。」今天大家不能表現不容人不的精神，我以為全是習染把你們表現的精神遮蔽了，大家必須趕緊把習染去了方可。我昨天還在會議上與他們說，商副軍長得功很能表現不容人不的精神，對誰得不好，他也不客氣的說出來，這固然不錯，但不够十分的好，還沒有作到當面教育人糾正人的地步，所以還不能等於我的一個化身，只不過等於我的一個耳目。

易經上有兩個好卦，一個是「天火同人」卦，一個「地天泰」卦，按「地天泰」卦，雖次於「天火同人」卦，而在政治上的「地天泰」却是第一個好現象。就政體上說，是真正的民主，就政治的精神上說是下級能規範上級。我認為政治上的效用可分為三等：頭一等就是下管上，下級能監督干涉糾正規律上級這是頭等。第二個就是平級互管，以橫的力量實行監督干涉糾正規律。第三等就是由上而下的層層節制。今天我們進步的還不够，只有先實行由上而下的層層節制，

屬及格的第三等糾正人法。進而實行橫的互管，再進而做到下管上的「地天泰。」實在難。今天是革命的政治，必須下級真正能監督干涉規律糾正上級，而上級也能虛心的接受下級的批評與建議，才够個好的政治，才能去了一切壞人與壞事。

把生活觀念變成革命企圖

五月十三日

經濟合作主要條件是經濟管理。過去商業是以私有利益爲出發點，以個人牟利爲目的，利之所在不用管理，即能擴大競進。經濟合作是以公共利益爲出發點，以謀大眾幸福爲目的，非有志氣的人肯負責任，作有計劃的管理，很難完成使命。辦理私人商業是權利心，辦理經濟合作是義務心。商業舊觀念是純物質性的生活觀念，新經濟觀念是帶精神性的革命企圖，辦理經濟合作的幹部現正獲得充分表現精神機會，希望鼓勵起志氣把權利心變成義務心，把生活觀念變成革命企圖，把舊思想變成新認識。

向班長秦武仁看齊

五月十五日

剛才參幹工作委員會報告「×××團中士班長秦武仁於四月八日派赴臨縣追捕逃兵，二十日在分則山將該逃兵任務則扣獲，該兵當時以法幣二百元賄贈秦班長要求彼釋放，該班長不但不要利所誘，反將逃兵扣回，將誘款呈繳。」大家聽了不要以爲這件事無價值，以我看該班長百元之賄不受，較之於中上級幹部千萬元之賄不受的內力還大，我除獎他「錢買不動」四個字外，應該

將他這件事登在革命行動上，讓全軍班長向他看齊！

革命種子賀站長德儒

五月十五日

今天我與大家介紹一個心不死的同志，這個同志就是罐頭山尖宿站賀站長德儒。昨天我接到一個同志的報告說：「（一）五月十一日有特支部特派員李樹聲與一位李克儉同志到站打尖吃了一日份食糧券，該李樹聲要以三日份食糧券一日作吃的，二日抵火錢及菜錢被該站賀站長當面批評並令李克儉同志保證其以後不犯此種錯誤，李樹聲同志亦誠懇接受。（二）汾東聯辦處周亞爽等四人給了三日份食糧券吃了兩日，拿一日份令站上找錢賀站長予以當面糾正，認為這是賣食糧券行爲，經其餘同志保證他永不再犯始了事。（三）八日有一位同志吃飯後，拿出三根紙烟吸，賀站長給他敬了個禮，問他由何處來，他說：「由克難坡來」。賀同志就當面批評他說：「你由克難坡來還吸紙烟，未走幾里就把會長的號召置之腦後，將來出去說不定做出什麼違背會長的事。」該同志誠懇接受，並說以後不僅不吸紙烟，旱烟也不吸了。」大家看賀德儒同志的心，是不是活生生的！我昨天看了這個信很是歡喜，感到這就是真正的革命幹部，真正革命的種子。我想大家一定與我有同樣的歡喜！我當時看了這個信，連獎勵他也忘了，下了朝會以後，我一定要獎他「革命種子」四字，並且將他的這段事實登在革命行動上，讓全體同志仿效他，向他看齊。

此事應由經管局，運輸合作社，迅速發動起一個運動，使全體尖宿站的站長，一律向賀站長看齊。由點的光明，變成錢的光明，並且再由首腦部同志負責發動起組政軍政的全體同志也一齊

向他看齊，就是由線的光明，而變成面的光明。果能如此，我想我們一切定有猛速的進步，由舊而變成新，由牛車而成爲飛機！今天我們既有了革命的種子，絕不要輕輕放過去，每天自省一定，要拿賀站長的不容人了的革命精神爲看齊的目標。一方面首腦部各政治小組，組織小組要拿上組織的方式發揮出組織的力量來領導起大家在克難城先發了熱。使克難城盡皆變成賀德儒同志；再由克難城的同志們往出傳熱，使此革命的種子傳佈了全面，皆變成賀德儒同志，人人表現不容人，能使人能的革命精神！

一個活心人與一個心死了的人

五月十八日

今天我給大家介紹一個心不死的人，和一個心死了的人。據報「×××師衛生隊排附趙真義上月護送該師受重傷官兵二十餘名到鷄公山，因好幾天未上藥，致傷處全臭了，趙排附到村裏找見該村駐軍的醫官給換換藥，說了許多的好話，該醫官終不給換。當時大雨，趙排附爲解除傷兵痛苦，打聽得小南溝有三十七師醫院，冒雨去找該軍醫處處長崔國標，崔處長聽了，當下帶兵二名冒雨親自來給換藥；又發動民衆給作稀飯；並且該處長親自喂不能動的傷兵飯，不但沒有賞樂子，而且很熱心，以致使傷兵深爲感動。我們聽了這件事，有兩個感想：一個是如崔處長國標者，他的心真是活生生的，真是革命的種子。一個是不與傷兵換藥的那個醫官，真是心死了！真是人類中不應有的現象！因爲縱然你沒有藥，抑無工夫去診治，也應該對人說明原委，向人道款抱愧，不應該置若罔聞，漠不關心！所以我除獎崔處長國標「熱心愛人」四字，刊登行動表揚，

讓全體軍醫人員向他看齊外，並且令主持會迅速查明不與傷兵換葯的該醫官，予以嚴厲的訓誡，並令全軍醫官，統以他爲鑑戒。

絕不許再有虐待新兵的事發生

五月十八日

昨天我接到一個同志的來信，說他：「五月十二日在吉縣西雷家莊，看到××師接領河南新兵由山頭到吉縣，四十餘里中間，死了十餘名，棄在河裏也有，路上也有，也沒人埋，不能動者也棄於路上沒人管。我營×連收回一名，據這新兵說：自接到後兩個多月，未吃過一頓飽飯，只能吃三分之一。聽之真令人痛心！請會長積極糾正。職自五月十五日出發到陝西富平，絕不這樣！如發生這種情事，甘心自殺！」我看了這封信，聯想到前天省府財政廳衛士胡玉太的報告，及派楊總參贊出去澈底的經過，真使我受很大的刺激。昨天他們交代我這件公事時，預備在今天朝會上宣佈，我說：「不必，還是由我處理罷。因爲這件事，淺說是傷人的生趣；深說是傷人的生根。懲處已過是件事，主要的在防範將來，並且我當時還把軍務處朱處長找來，很說他們的不對。大家試看這些作法，人與獸有何區別？昨天晚上睡下，在我腦筋中對這件事還始終放不下！今天早晨我因受點寒，家中人勸我不要上朝會了，我說：「不行！虐待新兵死下多少，假使聽下咱的兒子遭如此虐待，咱們還顧的上病嗎？」所以我今天特別把這件報告出來，使大家有個警惕注意：看看究竟管轄軍內就他一個這樣壞的，抑是還有比他更壞的！因爲這件事我發生下列四個感想：

(一) 此種虐待兵的事在軍隊裏發生的少，在領兵的部份裏容易發生。這原因是什麼？就是因爲軍隊的士兵就有了職務，有了地位，也有了力量，軍官對士兵虐待還有考慮，不敢十分任性，倘任性，很能惹起士兵對他的反對。說到新兵，統是些老百姓，無職務。無地位，也無力量，不肖軍官任性擺佈，很易發生慘苛虐待的情事。此事軍務處，收務會議，主持會應切實清楚，規定今後嚴密的防範與保證再不發生此錯的辦法。

(二) 以上的信上看，由山頭至吉縣，沿途遺棄屍體竟有十幾具之多，你們看人類中有此悲傷不平，精神空氣中將發生如何的惡化？人家新兵的父母妻子，假定聽下爲國家民族犧牲了，認爲是當國民應盡的義務，還不能說什麼；如果聽說把人家的兒子虐待的在路上死了，試問將作什麼感想？是不是要說：「二戰區負責的人，怎麼如此之壞？國家是不是該處以應得之罪？」再說到社會上，人民看見了這種殘忍的事，如何還有心抗戰救國？由此一個舉動是不是把人民愛國熱忱，愛國情緒，剷除淨盡？

(三) 你們研究這個負責領兵的人，他腦中還有師長嗎？還有怕他師長不願意的心嗎？他腦中還有他的軍長嗎？還有怕他軍長不願意的心嗎？他腦中還有集團軍總司令嗎？還有怕他集團軍總司令不願意的心嗎？再說他腦筋中還有個司令長官嗎？他腦筋中既然沒有我，一定沒有軍務處，沒有政務會議，沒有主持會，他百空一切，認爲任何人都是形同虛設，由他至上以至首腦部都是不起作用的任我胡來，你們看他是個心理不是？試問如有一點忌諱，他敢如此任性大膽，作對不起國家民族人類社會甚至造化的事嗎？你看我們這範圍內還有一點光明嗎？

(四)已遲趕不及了，以後怎麼樣的防範保證不錯？還讓如此作下去？抑有辦法改善？我們一定要改善！由誰改善？由我領導上從星期二至星期六，絕對要澈底檢討清楚，規定出一個防範的辦法，切實知道現在的病在那裏，將來從那裏改善？以後派出去領兵的人，必須先加以訓練。已過我會和副長說：「你們應該選些幹部，每天抽出點時間，親自教育，使其切實成爲不欺哄上級的幹部，然後派出去協助領兵，不好的事，定會減少。」我以爲今天軍務處很應該規定一個領兵的組織規則，並且訓練些稽查人員，一方面執行監督，一方面協助領兵者，沿途解決一切困難。總之，今天我們一個有政權的首腦部，有組織的革命團體，如果把這件事辦不好，實在太不夠了！此事主持會應切實督導上政務會議，軍務處，將此事圓滿作到。說到檢點參事對此事未能切實檢點，亦應有個自省。我對此事負多麼大錯的責任，你們也應當負多麼大錯的責任，我有幾分不對，你們也有幾分不對。按這件事不是心死了的人，可以說是這個人心壞了；心死是由加號變成零，心壞了是由加號變成負號，也可以說不但是將人民救國愛國的意識剷除淨盡，而且把國家民族的生存保障也斷送淨盡！所以那天楊總參贊出發時，我就和他說：「如果這個帶兵者，真有虐待新兵的實據，你可將其就地正法，你帶新兵送到軍隊裏。」今天如果楊總參贊已經把這個帶兵的正法了，那就不必說了，如果沒有正法，主持會應速將其扣部查辦！我們今後絕對不許再有此等事發生！

循環檢舉空已過的歷史超現在的世界

五月二十七日

民主國家的國民，個個人有不容人不的精神，所以我也希望我們每個同志也統要具備此種精神。今天個人能表現不容人不的精神很好，個人不能的拿上組織來作循環檢舉，亦能收到不容人的同樣效用。

昨天我對此次出去的人說：實行循環檢舉，可以保證了無一件不公道不合理的事，也就是說循環檢舉的制度，是空已過的歷史超現在的世界，這話人乍聽或者認成是高調子，文章裏頂好聽的話，其實你真能實行循環檢舉，一定可保證無一件不公道不合理的事發生。

但實行循環檢舉，心死了的人不行，如前天軍械處向我報告說兵工廠造下手槍不能用者很多，我當時很說他們是心死了，不負責任。又前天保委會領下許多壞槍，悄悄的不作聲，也不呈請調換，我說這也是等於心死了。說到保委會，領到這樣不能用的槍即應趕緊實行循環檢舉，頭等的表現即是與兵工廠去函糾正，二等的表現即以行政手續提出檢舉彈劾，三等的表現即與我寫信，如此即沒有糾正不了的。此循環檢舉很易，只要大家腦筋中認識了這個，一反手就作到事情無一件不公道，無一件不合理。

不容人不須從外邊反映作起

五月二十八日

不容人不，得有集體企圖，也就是惟有集體企圖的人，才能不容人不。

不容人不，是內裏的精神，要表現這個精神，必須從外頭反映作起。可以說不反映永不能不容人不。由反映而到不容人不。如由坡而登山很容易上去。

昨天我說兵工場造不好槍，軍械處不負責，說到職務上管甚的管不了甚，是犯罪行爲，說到我們今天革命，不能表現不容人不，是革命的志氣與精神不够。再說到保委會的人領下不能用的槍不作聲，罪雖輕，而追根究底，是表現了心死，無集體企圖，無成功的心，如把這件事列成三等墳分成頭等墳二等墳普通墳，這領下墳槍而不作聲，也在這普通墳的數內。

現代化國家的國民沒有一個心死的

五月二十九日

現代化國家的國民，沒有一個心死的。早年我在日本親見一個兵因爲摘了一個樹葉，他的排長當時痛哭流涕的把兵集合起來若瘋若狂的說：「日本亡了！日本亡了！」並說：「中國所以有好鐵不打釘，好男不當兵的話，就是因爲軍隊騷擾人民所致，你今天摘了人民的樹葉不打緊，然而讓人民看見了，是不是感到軍人的可惡，而反對軍人，不當軍人？如此是不是國家要亡了？」你看人家的心是如何的活潑？再者前幾個月美副總統威爾基在莫斯科視察蘇聯工廠。每到一個廠子裏，蘇聯相陪的官員，必定要問：「這個廠子的什麼比美國如何？」這就是說，人家惟恐怕趕不上美國。

英國社會上教訓人最利害的話就是「你不是個英國人嗎？」就是人家人人有自尊心，時常以爲英國人還能作壞事不如人嗎？據這樣的例子，真是不勝枚舉！然而看看我們自己是不是能如此？不能如此，在今天的世界上是不是能存在？能立國？

不容人不是富強文明的起點

六月二日

能不容人不甚也很好，不能不容人不甚也很壞，現代化各國國民統能表現不容人壞，不容人不好的精神，可以說不容人不是國家富強文明的起點，也是百利俱興百廢俱舉的動力，凡我同志必須要表現此種精神。但不容人不是內裏的力量，必須要從外面的反映作起，只要能反映就可能作到無一件不公道不合理的事，就一定能走上富強文明的路子。

努力禁絕鴉片

六月三日

亡人國者，就是施之以不好的手段。鴉片亦爲亡人國者不好手段之一，所以我們今天一定要禁絕了。在太原時對禁煙一事，曾費過極大的努力，頗收成效，事變以後，因一切特殊情形，致不能繼續，但過去已成過去，從今天起我們要重新努力，盡上力的設法把鴉片禁絕。

少數人不好即可把事壞了

六月四日

不容人不得從反映作起，但反映必須真正有企圖清楚利害才行。如革命的看見一個反革命的不由的拿槍打死他，這因爲什麼？這就是他有革命成功的企圖，明白利害關係，知道少數人不好即可把事壞了。

減低文化水準加強政治水準

六月五日

最近有人說：「村中幹部，多偏重文化水準，恐漸將成爲新官僚，村中組織多吸收知識份子，恐將成爲新士紳組織」這話很有道理，今後我們村幹部一定要減低文化水準，加強政治水準，組織吸收會員，一定要以革命事實的表現爲標準。

一個心活的人

六月九日

今天我與大家介紹一個心死了的人，和一個不心死的人。昨天我接到一個幹黨從韓城來信報告我軍接領新兵的情形說：我某軍佩「登峯」臂章之部隊，在韓城軍紀很好，並且對接領之新兵，招護的很週到，有佩「負責」臂章之某部隊軍紀較佩「登峯」臂章者稍差，時有不關心新兵，打罵新兵的事發生。並說：某次彼曾親見一佩「登峯」臂章者追打一毆打新兵之佩「負責」臂章者，且說：「如你這樣對待新兵，被我接領之新兵看見，如何難受」等語，我當時看了這個報告，對這個佩「登峯」臂章者的行爲，感到無限的歡喜，可以說他的心不祇是活潑潑的，而且還含的義氣在內，試看他當時追打佩「負責」臂章者，心內還顧及自己的利害與得罪人麼？如佩「負責」臂章者不只是心死，而且是心壞了。

以前我與人談話，時常批評岳飛與關羽的忠義，就是感到岳飛之忠義人易學，凡聰明者與明白是非利害者均可作到，如關羽之忠義人即難學，因爲他心目中只知一個忠義，毫不計利害，誓

如白馬坡新軍結之將顏良文醜，後聞其兄劉玄德在袁紹處，毫不加思索與廼護掛印封金破五關斬六將以奔赴之，此非常人所能仿學。如我上邊所說佩「登峯」臂章者，真是武聖的底子，關羽的行爲，難能而可貴。大家今天各自想想，並看看自己前後左右的人，誰有此精神？誰有此勇氣，我們所以不能如此，是否是因爲太聰明了？我切實與大家說：我們今天所以不能事事比人強，就是因爲太聰明了，所以將國家民族多少好事情，拋棄而不敢作！

昨天上午憲兵司令部各高級幹部，向我報告他們此次開會檢討的總結，內中有句話說是「幹部因怕得罪人而不能執行任務」，我當時聽了就很責備他們說，你們當憲兵執行憲兵的任務，因爲什麼怕得罪人？我又不是教你們作不合理的事，什麼叫個得罪人？大家想想以執行職務爲得罪人，比之於做「登峯」臂章者不容人壞的精神，相差若干？是不是有天淵之別？如這種認識不僅憲兵如此，我想其他人如此認識者，亦恐不在少數。此非我全體同志，澈底覺悟。澈底改正不可！

一定要關心士兵

六月九

關於領兵的這件事，我感到環境困難固然很多，譬如與領兵地點的政權不能協調，飲食住宿困難等問題，但我們幹部不會處環境處困難，也是不能圓滿達成領兵任務的一大原因，環境惡劣是環境惡劣，環境困難是環境困難，但處環境處困難全得有方法，如果環境惡劣困難，再加上你的任性，不但事辦不好，反而要益增你的困難，同一環境，同一困難，有的人會將事辦好，有

的就辦不好，這原因是什麼？就是說前者是會處環境處困難，後者是不會處環境不會處困難，試看光緒三年山西遭下年饑，人民餓死十分之七八，然而山西撫台會國荃，並沒有人說他壞，這就是因爲他爲此事盡上力的想辦法，最後想辦法無效那是怨造化把人餓死了，不是因會撫台不努力而把人民餓死。

說到我們今天接領新兵，就事前準備說，一切準備不好你就不該動身，就當場的處變上說，走到路上真是有了困難不能解決，就應該與幹部合謀與新兵合謀，痛哭流涕的把新兵集合在一塊討論，讓大家拿主意，看沒有吃的如何向人民要，對病了的兵是兩個人昇上好，抑是安頓到村裏好，或是送到附近病院裏好，甚至親自跑到村裏痛心疾首的向老百姓說：「今天從河南陝西領來些新兵，都是要到前線打敵人保護我們大家生命財產的，可是現在沒有到達目的地生病的很多，甚至還吃不上飯，請大家一定要設法救他們，不然的話，他們病死了，你們看多麼可惜？他家裏人聽下多麼傷心？」你如此的費上力和人說，想盡了方法，真是到最後仍無法挽救時，就是死了人，尙可以得到人的原諒。如果你事先無計劃，臨時又無適當的處置，看住兵餓死病死那你真成了抗戰的罪人了！

再者前邊我說光緒三年，山西遭下年饑，人民餓死十分之七八，那是天災，就天災說，就不能怨會巡撫無吹沙成米之神通。古人說：「國無九年之粟，則不國」。但不能不怨當時朝廷無九年之積粟。

領兵是人事，如計劃的周密，處理的適當，絕不應該使一個兵餓死病死。因爲人事上困難，

統是人所能克服的，可能克服的困難，你不預先克服，那就是你自己的不夠處，不能說因為自己的不夠，就應該把他人病死，餓死，希望大家真清楚這個道理，總之領事這件事想作好很容易，全看你肯努力作不肯努力作。

糾正人要謙虛和藹

六月十一日

不容人不要有兩個認識，一方面被糾正的人，要認成這是民主國家日常的普通表現，也就是不如此，就無民主精神，不能成民主國家，一方面糾正人的人，糾正人態度要謙虛和藹，使人接受，如此不容人才能收足成的效果。

合作券與法幣一與三五之比

六月十一日

從今天下朝會開始，克城合作券與法幣之比，成爲一與三五之比。

發揮不容人不的革命精神

六月十五日

不容人不的精神，可以說大數人統有，但所以不能表現出來，就是大家沒有養成表現的習慣。就如同點着的一支蠟本來是很有光的，假使外邊罩一塊黑布，就不能表現出光來了。總之這原因就是大家還沒認識了不容人不，是現代化民主國家的良好的表現。今後大家一定要拿外邊的反映，來表現內裏不容人不的力量。自己努力，並要鼓勵他人努力。高級幹部尤其要自己如此，並

提倡鼓舞他人如此。

大家尤須切實認識不容人不的革命精神表現，說到大處是救國家民族的命；說到小處，人對咱不容人不是與咱堵入監獄之門，斷上殺場之路，保險咱不作豬羊。咱們對人實行不容人不，是與別人堵監獄之門，斷上殺場之路，保險他人不作豬羊。我們今天爲己應如此，爲人亦應如此。此外特支部對處理循環意見，一定要迅速，不許積壓，以免影響大家的情緒。應由駐會每週檢查一次，督促迅速處理。

改 進 村 政

六月十五日

我想以三個月的努力，來改進村政，但改進村政的標準是什麼？就是幹部本身必須具備三不要，工作上完成兩政。

什麼是三不？就是不偏私，不任性，不貪污。

什麼是二要？就是要發動，要說服。

工作上完成兩政是什麼？兩政就是：

一、實行調選組訓運，組訓四隊，澈底拿起人民來。

二、實行循環檢舉，實現民主集中的平民政治，建立民衆基礎的人心政權。
首腦部是火車頭，一定要同我特別努力。

拿上訓練的方法澈底完成四大政綱

七月三日

近日我感到我們提出的健組、嚴教、澈政、精兵、四大政綱，雖然有目標，有了路綫，也有了作法，但還沒有澈底做到，所以我意在今年夏收以後，秋收以前，大家要用上全副精力，拿上訓練的方法，澈底完成健組、嚴教、澈政、精兵這四件事。關於：

(一) 健組——應令全體組織，按照本年五月開組政幹部工作討論會時所擬定之整理會員方案去努力。此方案如能澈底努力作到，組織雖不能達到十分健全的目標，然而成效也就大有可觀了。

(二) 嚴教——也已經有了規定，不過我感到現行的教育，仍不免有部份式的教育形態，所謂割據的教育，致形成幹部私有的封建惡風。對此應由執行部詳訂整體教育計劃，絕對不許再有部份割據性的教育。

(三) 澈政——主要的須加強村級幹部。此次護糧工作，我們感到縣級以下的幹部太不夠，所以費力大而成功小。我會親自擬電指示，督促，警告十餘次，據據回來的人說，仍舊不能自動。後我又去電，說些申斥的話，這才勸起來。據報在地估量，竟有差至十分之九者，此證明縣級以下的幹部太不夠，我擬趁此時間，予以有效的訓練。政進總與省政府，應速籌劃訓練辦法。

(四) 精兵——我擬實行整軍訓練，先集訓一個師，以此一個師作為整軍的標準。

總之：在今年夏收以後，秋收以前，對實現此四大號召，我們一定要作一個澈底的努力，使

之突飛猛進。主持會應督促各主管機關，迅速各自籌劃與準備，務使此四大政綱具體實現。

當前應注意之四事與應考慮之二事

七月三日

近來有四件事，大家應注意：

(一) 近來我感到公文的效果很小，甚至我的手啓電，手啓函也很難得到圓滿的反應，所以大家今後腦筋中絕不要再有了公事，就是辦了事的存心，凡一件事非派人出去不可時，一定要適時的派高級人員出去傳達、督促、指導，以增進公事的實效，使之澈底執行。

(二) 地方生產兵，已經採納了民間的意見，改成農村生產兵，自七月一日，開始實行。

(三) 山桃、山杏仁子，作擦槍油很好，軍械處應注意並指示外邊收購或採集，使我們製鍊擦槍油能夠自給自足。如有剩餘，供給點燈使用亦可。

(四) 採藥這件事，我們很費力的提倡，但還沒上了路。前幾天我還看到讀在西安採購茵陳的一件公事，三月茵陳四月蒿，我們號召的採藥把採藥時期過了，所以遍地茵陳而不知採，反而到遠處採購，太不知經濟，也太不實行號召了！主管機關，應切實指示外邊普遍注意各種產藥的採集，尤其要適時按各季節採集，現在春天採的藥已誤了，夏秋各應採的藥，應趕緊注意指示外邊。

再者還有兩件事，太家考慮：

(一) 種菜——「頭伏蕎麥，二伏菜」，現在正是種菜的時候，應該提倡種蔓菁、蘿藦、芥

菜等。前幾天我腦筋中估計：一個人種一分，是否太多？以及如何種法？建設廳，合作事業及互助事業管理兩處應趕緊考慮。其次關於油菜用處很大，除吃以外，尚可榨油，亦併應加以考慮。

(二)種宿麥——今年種宿麥這件事，我感到儘搶麥子，是否教人民少種麥子，多種雜糧爲好？應由建設廳考慮。再公務員士兵，是不是要多種秋？由經管局，業務會考慮。

要確實的瞭解保管食糧之四個目的

七月三日

保管食糧，我們很可以達到下述四個目的：

第一：使村中人民不能因食糧的多寡，而致貧富懸著了，有飯吃了一定要使統有飯吃。糧食不夠的，一定要使餘糧戶賣給他；以減少社會的不平及彌補造亂的空子。

第二：由保護食糧作到備荒，古人說：「國無九年之粟則不國」，我們今天至少也要使人民儲存足夠一年吃的糧食才行。試看光緒三年的年儲，以及河南今年的年儲，死了多少人，便知備荒工作的重要了。

第三：由保護食糧作到改良人民生活，可以規定出人民的生活標準，即人民一年生活需要些什麼統應規定好，如此可使人民感不到有錢的太舒服，無錢的太痛苦。

第四：由保護食糧作到不許人民不勞動，強制人民勞動生產，用生產物品交換其日用品，不能用餘糧交換。

達到以上這四個目的，不只實現了我們的政策，且很能表現出村和洽、勤勞、興旺的現象。

希望我內外全體幹部，切實瞭解此保護食糧政策的重要，首腦部要先瞭解了規定作法，再叫外邊也都澈底了解了，一致努力，確實做到。

革命是有內容的

七月十四日

我感到我們已過提出了許多的口號，向沒有收到大的效驗，試看我們已過所提出的「擾害人民的軍隊等於土匪」，「不關心人民利害的行政人員就是民賊」，「敷衍塞責不深入澈底的組工就是新官僚」，等口號，喊了多少日子了，但並沒有表現出十分大的效用來；如果真正的起了效用，我想在軍隊上行政上組織上，一定會表現出突飛的進步成果。所以我說大家的心，還是太浮淺不深刻，如同地皮薄，下的雨少，撒下種籽上不來苗是一個樣子，現在我們每天朝會上有一分鐘的反心死集體自省，我想最初建議每天朝會上抽出一分鐘反心死的那個同志，一定是具有十二分的熱忱，期望改變大家的腦子，改變大家的行為；實行至今。試問只憑值日官每天朝會上念一回，是否大家的心統能活了？是否統能不容人不，反映檢舉人的不良現象？是否統能有集體企圖？我認爲不行，還必須大家各自深刻的用功與努力才行。今天首腦部至低限度對那個軍隊是擾害人民的，那個行政人員是不關心人民利害的，那個組工同志是敷衍塞責不深入澈底的，要有個瞭解，並要予以督促警告與懲處！說到反心死上，人人應各自檢點自己是心活的表現抑是心死了不起作用的表現？并再看他人誰是心活的表現，誰是心死的表現？對他人心活的表現要仿效，對他人心死的表現要反映糾正檢舉打擊，果能如此，我們所提出的口號，才算真正有了效用；否

則，好話說多少，與行爲上不發生關係，口號喊多少回，也無效用。希望大家對此深深的注意！我在六月十日朝會上曾與大家說，首腦部要成立一個檢討錯誤的會，這就是我感到大家有時因爲犯些小錯誤，很可能妨礙了事的效用，故擬以此會講來討論糾正這些小錯誤。以增加工作的效率。我很感到首腦部互相幫助的風尚還不够，處處是互相障礙互相牽扯，不說理，不坦白，不公，表現私心，前幾天我與人談起話來，說起中國的私心行爲，感到真是國家富強文明的大障礙。所以我當時就寫了：「恕道是最便宜的道，」——沒有比替人想想與自己適宜的一兩句話，貼在我辦公室的牆上，這兩句話的意思，前一句就是說，我不欲人之加諸我的，我也不加諸人，後一句話是說，處事唯有替人想想，才與自己適宜，否則等於有腿不能走，有眼不能看，也就是我常常與大家說的「厨子的困難就是自己吃飯的困難。」今天大家只要去了私心以進步的精神支配了你的行爲，表現的適宜了，即能成全你的德性，成全你的功效，成全了晉級人民的公道幸福，也可以說成全了國家的富強文明。

革命是有內容的，革命的內容是什麼？就是得到人的同情，增加事的效用，地球轉一週有一週的效果，轉十週有十週的效果，能如此的便是真正革命的，不能如此的，便不是革命的。對不革命的人，大家應以虎撲羊，鷹抓兔不顧一切的精神剷除之，以免障得我們的成功。

我看見大家聽我講話，還有不注意的，這真是心死了的一種表現！古人說哀莫大於心死，心死了的人，還有什麼希望？蘇聯大革命以後，把賠本的人，即認爲不如無人，竟殺了幾千萬人，自己甘心自暴自棄，將來誰容許你活？因爲你今天站在與國家民族不並存的路上，則只有自殺之

一途，否則你愈活下去受的辱愈大！大家今天萬不敢把入類的理性看的太薄弱了，須知你自己薄弱，世界上還有不薄弱的清算你。即使人類薄弱，還有不薄弱的造化淘汰你！大家要趕緊痛切自省，澈底醒悟，再不敢醉生夢死的猶豫了！

處事切戒只顧眼前後難爲繼的作法

七月十五日

我聽說：「第一食堂傳飯票，擬對無食糧券及無底糧的人，麪價祇收半價三元」。此種作法是只顧眼前，後難爲繼的作法。主持會及各首腦今後對處理此類事，應特別注意，要切戒只顧眼前，後難爲繼的作法。

不飾錯、更不執錯

七月十五日

我最不贊成的最容易使我不滿意的，就是飾錯的人。錯了認錯的人，我很少責備他，因爲人統免不了有過錯，惟有對飾錯的人，雖然是小錯，他不承認，我也要費大力責備他。因爲錯了的過少，有了錯而飾錯的過就大了，飾錯的人一定丟人。如果執錯的人則會喪命！我認成人身上帶的危險，沒有比有了錯不認錯危險最大的；也就是說我認成有錯不認錯的人，是地球爲他白轉，無法成就，壞到底了！所以我願我全體幹部一定要知錯認錯改錯，不飾錯，更不執錯！

保證驟夫進步

七月十五日

據報「各處到甘草馱糧驢夫，將糧裝起後，回到店裏將包打開，每包盜取十斤八斤，再換以砂土，到處後不惟斤數不短，即糝雜亦不易看出，遇牲口多時，一晚竟能盜賣麥子三四百斤，甘草有幾家磨房，專靠驢夫盜賣的麥子，實屬交易。」我看了這報告，心裏很生氣，類此等事，實爲亡國的行爲！試問這如何求抗戰之勝利，更如何談復興之成功？主持會對此事應切實指定專人澈底討論，研究個三層保險辦法，士兵進步保證委員會要嚴格的教寫並保證驢夫今後再無這等行爲，必要時派人赴各運輸站密查，將私有磨房一律取締歸公家辦理。

拿上替人想想替事想想的理性處人處事就是新

七月十五日

剛才士兵進步委員會報告士兵潛逃結論，我聯想到已過的件事。早年在太原爲禁煙召集各縣縣長開會，會中我主張對老百姓絕對要實行感化主義，但是當時出席會議的大多數人，認爲我說的行不通，我會再三再五的和他們解說，他們始終不以爲然，後來我就在會場中放一大缸水，裏邊放了幾個葫蘆，我就和他們說：「你們的心統是和葫蘆一樣，在水上漂的，永沉不下去！實行感化主義，你們怕什麼，殺人的權仍在你手裏，你們看按你們以法律來禁煙，把老百姓統弄到監裏，害的人家敗人亡，人民是恨你，抑歡迎你？如實行感化主義，明之以利害，告之以道理，他的父母妻子相信你是解救他的兒子丈夫，一定是歡迎感激你的。你的禁煙工作一定是順利的可以完成。」今天管理士兵也是這個道理，你真是如父母對子弟的關心他，教育他，他一定會學好。

的，會努力的；否則你拿上權力，傲慢，軍閥官僚的作法去管理他，收效一定很小。所謂新舊，就是看處人處事是用理性抑是用慾性；處人處事能拿上理性替人想想替事想想就是新，也就是革命的，爲人歡迎的。處人處事如拿上慾性偏見私見蠻橫不說理就是舊，也就是軍閥官僚被人劃除的。大家應切實想想：生在今天，站在革命的前線上，如果不曉得什麼是個新也太冤枉了！也太自暴自棄不堪造就了，已過是怨我與大家沒有說明白，說周到，今天我說了以後，大家一定要本上切實努力，處人處事一定要拿上理性替人想想替事想想作一個革命的爲人歡迎的，絕不作一個傲慢不說理的爲人痛恨而想劃除的！

人人要做取得人的同情表現事的效用的幹部

七月十日

昨天我處理公事時，腦筋中忽然感到心死者與心活者的分別。一個心活着的人，他認爲機會很要緊。什麼機會？就是取得人的同情，表現自己效用的機會。他看見這種機會，一點不肯輕意放鬆，很快的要把握住，不論事之大小，人之多寡，來爭取人的同情，表現事的效用。一個心死了的人，也是等機會。等什麼機會？就是等升官發財的機會。他看見這種機會，不願損失名譽人格，甚至不願犧牲生命也要去作。如諂媚上級，驕傲下級，去謀他的私利，他的慾性把他的理性全障蔽了，此即所謂心死了的人。我昨天在辦公的中間忽然很分明的瞭解心死與心活的人是怎樣的分別。

接着這個意念，我就又想起楊懷德醫師的一件事。楊懷德是美國的一位醫師。早年在太原舉

行防疫運動，許多外籍醫師向我建議防疫辦法，我統覺着欠妥，行不通未予採納。後來楊懷德醫師見我，說了他的防疫計劃與他的作法，我認成很合適，也行的通，所以當下面許他在山西辦防疫的事。他當時聽了我採納他的辦法的話，很興奮，並且起立很鄭重的向我表示敬意與感謝。我就很奇怪地問他說：「你很辛苦，由美國來到山西，與我們的人民防疫，應該是我感謝你，爲什麼你反感謝我來？」他說：「主任，不是這個說法。我是個醫師，我有防疫的本領，應該表現我醫師的防疫效用，今天主任不用我防疫，我楊懷德有多麼大的本領，多大的熱心，也表現不出來。今天主任用我防疫，使我的本領，熱心，有了表現的機會；也就是成全了我人生的效用。說到主任感謝我的話，那成了報酬主義，不是我表現效用的思想。」由他的這段話，我深深的感到他這真是心活的表现，也是人家國家富強文明的基因。說到今天現代化的國家裏，不只是楊懷德醫師一人如此，可以說人人統是如此。如早年在日本留學時見過，凡有人不識路徑問路時，不只是年青的人要跑上指引你，就是一個七八十歲的老太婆見你問路，她也要費上力的走上指引你，告訴清楚你。可以說人家就認成指引路徑就是取人心，表現自己效用的緊要機會，有了這個機會，絕不使之輕易放過。再者我時常和大家說的一件事，就是在太原時，煉鋼廠裏有一個日本工人，有一天竟不吃飯不睡覺的做起工來，別人都很奇怪，以爲他瘋了，就找了個會說日本話的人問他，他說：「按我們國裏規定的工作期限，我沒有按時作完，如何還有臉吃飯睡覺？」他與他談話的人又說：「你今天是在中國，又沒有人來管你，你就遲完幾天，有什麼關係呢？」他說：「一個人如果教人管上，如同牛馬上了籠頭鼻拘才去作，還算個人嗎！那還算我國人作出來

的事嗎？」唉！我聽了真是渾身出汗！像這個人的心，是如何的活潑？可以說今天富強文明國家的人，每天統是謀的如何取得人的同情，如何表現自己的效用。然而看看我國的人差不多都是謀算升官發財，表現懶惰傲慢，試問我們如何立國？更如何談復興？所以我希望全體同志聽了我的話，要迅速痛省，人人表現心活，人人打擊心死，統統做個取得人的同情，表現事的效用的幹部！

什麼是心死

七月二十二日

什麼是心死？就是沒有理性了，什麼是沒理性？就是所做的事得不到人的同情，增加不了事的效用。可以說：沒有理性的人和禽獸一樣，也就是人類中根本沒有他了。一個人所作的事，如不容於父母妻子，親戚，朋友，鄰居百舍，人類，造化，就是心死了，亦即等於個禽獸了，很明顯的，你們看領兵的尅扣兵的糧餉虐待士兵，與行政幹部的貪污。逼起民變，軍事幹部的營私舞弊，逼起兵變，這些人是不都為天地人類所不容？是不是統是些心死了的人？等於禽獸的行爲？唉！一個人做事如果做到天人不容的地步，人生真太無價值！太沒幸福！太沒樂趣了！也太無前途了！那只有落個到如豬圈羊圈的監獄，如入屠宰場的殺場兩條路的結果。說到自己太可惜，說到自己的母親在尿脛上睡三年，把自己抬舉大，自己的父親辛辛苦苦的掙上錢把自己教養成成人，希望自己光門耀祖，頂天立地，而結果落個豬羊被人殺了，也真太對不起自己的生身父母了！

前幾天我對汾南、汾東幹部說：現在是個亂世，亂世與人開闢下兩條路：一條是成功的，一條是失敗的。一條是犯罪的路，誰犯了罪，誰被清算。亂世給人成功的機會多，但給人犯罪的路也多，看你走那一條路；尤其在亂世，國家失教以後，愈聰明的人，愈敢犯法，也愈易走上犯罪的路子。所以我希望全體同志一定要互管互勉，萬不敢走上犯罪之路，落下個禽獸結果！

教育管人難政治管人易

七月廿二日

今天我和大家說一件不進步的事：「本月二十日某機關的一個職員，請醫生診斷，經診斷後，醫生認爲是上火，所以就給他開了幾味下火的藥，後該職員將醫生的處方挖補，另寫了其他數種珍貴的藥品，內並有麝香一錢，向中醫所領取，中醫所以藥味太多，分量過重，藥病不投，故予拒絕」。此種事發生在我們克難披，實係一種不進步的現象！這在他本人說是沒學問，是太不聰明的作法，自己管理不住自己；在社會上說，是他沒有交下好朋友，不能勸勉他向進步發展之路前進，并不能阻止他向落伍失敗的路上走。說到我們這個團體裏，是沒有政治，沒有教育，不能教育管理住他，不啻個革命的團體。你們看他與拾錢不昧的馮根玉相差多少倍！

昨天上午我與軍事進步保證人員講政治與教育的分別。說到教育是自管的，即教人把理性擺在腦子裏，使之充滿，以自己的理性，支配自己的行爲。孔子說：「善人爲邦百年，亦可以勝殘去殺矣」。這就是說，教育能使人由自己本身上表現出理智來，一百年後，才能勝殘去殺！因而雖具有理智，但自己的理智，有時自己使用不上，只能用以能批評人，不能管理自己。政治是

利用人原來的理智，以繩他人，以他的理智，來繩自己，即表現了理智互用，所以古人又說：「期月而已可也，三年有成。」這就是說，政權能互用理智。所以政治上收管人之效易；教育上收管人之效難。今天我們有教育很好，教育不夠有政治也能管的人好？如果教育不夠，再不能拿上政治的力量來管理人好，那就不夠個革命的團體了！

政信是政治的生命

七月二十二日

我接到外間的來信說：「臨汾本年征收夏糧，因規定的合理，講解的明白，故人民踴躍交納，刻已大部順利完成。人民都說：今年只要能說甚是甚，明年縱然無武力掩護，敵區人民也要如數納糧；如過些時又如過去的亂要糧不守政信，不但明年大成問題，即下忙征收，亦不能如此順利」。此事應由駐會廣播教育大家，使大家切實知道政信是政治的生命，破壞政信的人，比危害國家民族的漢奸還要利害！

主持會發動首腦部公務員處理公事要深入

七月廿二日

昨天我在軍事進步保證委員討論會議席上，和他們說：「首腦部要做一個大發動，使首腦部公務員處理公事件件要深入，譬如解決士兵困難的費用如何支配，要計劃規定好，寫成小冊子，卡住外邊不胡來，不犯罪，使錢確實用到士兵身上；否則士兵困難解除不了，反而又與軍官們露下營私舞弊的空子。此應由主持會籌劃發動。」

首腦部下命令要防住出錯

七月二十二日

據報告「國民兵團督導員三區八路，因採打山杏，備製擦槍油，命令每人採杏仁五斗，故該路所駐各地，遍見三五成羣之便衣，攀登樹上，打取家杏與山杏，並且與百姓爭吵不已。」按此種命令，既不明顯規定出具體做法，又未防範住下級出錯，很易惡化軍民感情。主持者應檢點通飭各首腦注意，以後下命令必須要防住出錯。譬如下此命令時，預料到恐發生強打人家杏的事，就須特別提明是打取野的山杏。下命令如醫生下藥，可以治病，也可以致命。醫生下藥如防不住要命，就是庸醫殺人；政治上下令如防範不住作壞，就是公務員毀政。希望首腦部今後下命令時一定要切實注意。

人要壞了什麼章則法令也是白規定

七月二十三日

昨天我腦筋中，有個特別的感覺，感到人要壞了，什麼章則法令，對他也是等於白規定。這並不是說已過我沒有感覺到；已過我也知道，但沒有我昨天感覺的切實。

前幾天我與一個人說：「我想修由克難城至吉縣的路，因為這條路想修好不易，尤其難壞不斷的就很難。所以我想找一個不欺哄我，並能不欺哄老百姓的人，隨實的負起這個責來，也不要他作公事，給他一筆款，由他處理，化完再向我請領，何處路壞，何處僱用老百姓修。」當下這個人和我說：「有一個人很好，但恐怕他領導不了人。」我說：「你說他領導不了人，是因他不

認識字，抑是因爲他不善說話，不認識字，不善說話，皆非不能領導人的條件，惟有任性、傲慢、自私、自利、才是不能領導人的條件。」在我腦筋中還未感到說某人能力小而領導不了人的，譬如說一個團長一個縣長，並不是因能力小，而拿不起士兵，拿不起人民來，就是因爲任性傲慢、自私自利才拿不起人民，拿不起士兵來。

今天的事不是作不好，是不作，也可以說是願不得作。怎麼說願不得作？比方一個師長用三個團長，不是努力職務上的事，而是集合起來作壞事，如此而言三查三公開，他們如何能作到？甚至於拉攏不住三個團長，便要用軍需副官來同自己營私舞弊，並作自己的耳目。每天就是探聽誰把我報告了，派上人威脅他，佈置上人打擊他。所謂三查三公開，所謂建立鐵軍，他看見盡是給他找麻煩，看見首腦部的公事就討厭，認成三查三公開，就是要他的好看。他的仇人，不是旁人，就是他的上級。他認成上級是管他的，是真正不利於他的，所以每天就是設法掩飾自己的錯誤。拜把子，燒香磕頭，集體的防範，掩飾，以自己的本領智慧，作爲自私自利抵抗上級的工具。大家想想：如此的軍官，如何整軍？更如何建軍？如此的軍隊，如何能期望其打勝仗？可以今天說一句話：進步成功的不是有本領的人，而是不作壞事的人。領導人不在本領大，只要你不管私舞弊，不傲慢，不任性，就是不識字也能領導起來。

說到這裏，我給你們舉個實例說說：

早年修同蒲路時，有一個很難修的地方叫黃寨溝，我預備修一個山洞，經過許多中外工程師的勘察，認爲是一件艱巨的工程無法動工，五合有一個七十多歲的老漢，名叫邊一萬，早年他每

天身上攬着乾棧，去替人修駁炭的路，很熱心也很辛苦，修的很好，也很爲當地一般人所讚賞，所以我就把他找來，和他說了我的意思。他說：「你看我也不會說話，也不識字，也沒好的衣服穿，我如何能侍候了你？」我說：「甚也沒關係，還是你穿的這身衣服，拿上你的長烟袋，咱們也不要說工錢，我也管你飯，你每天只是到工地裏，照料工人，看看什麼地方用什麼材料，指導甚麼地方如何修就行了。他們工人是掙工錢，至於你將來這個洞修成了，就起個名子叫二萬洞，我親自給你寫的刻上三個字，與你傳個名。」他很喜歡。後來這個洞居然就成功了。所以由這一件事上我感到沒本領也能把事辦了，心壞了的人，有甚本領也無用。進步和成功，不是有本領的人，而是不作壞事的人，能領導了人的，不在乎識字不識字，而在乎不任性，不傲慢，不營私舞弊，只要有子良心沒甚也不怕，只要心不壞了，沒甚本領也不怕，如果沒有了良心心一壞了，就有多大的本領，也是無用。

培養理智表現理智行爲

七月二十四日

宇宙間就是一顆種子，時常表現着生生不息的效用，如果把種子抽了，宇宙間甚麼東西也沒有了。如同一顆穀子把他的仁子去了，這顆穀子除了供吃以外，再沒有其他作用了。五穀的種子，非種不可，如不種等於沒有種子。比如你拿一粒西瓜子，你說這就是一顆西瓜，誰也不相信。你必須把他種在地上，上來苗子，拖起蔓子，開了花，結了西瓜，這人才認成你說的是對的。說到一個人，生下來就有理智的作用，這理智是個種子，就是造化造物的種子。但這個種子你要種

教他起作用非種不可。因為你與生具來的那個種子，是單純的，只能批評人，不能批評自己，只能知道人的不對，不能知道自己的不對。但如果你要拿上理智來作事，非把你的理智種子種在腦子裏，使他上來成熟了，然後你作的事在行為上才能表現出理智的效用。

說到種理智的話，如何種法？就是要學！孔子說：「聖則吾不能，我學不厭，而教不倦也。」學不厭，可以說就是與自己種理智，教不倦就是與別人種理智。所謂學問並非指會寫字會作文章而言，會寫字會作文章只能說是一種技術，不能稱為學問。說到學問，就是自己的理智，真正能管理了自己的行為，才能說是有學問。如馮根玉的拾鍊不昧，可以說他是真正有學問的，他心裏非有千斤萬斤的內力，腦子裏非充滿了理智絕表現不出此好的行為來。

我們大家今天要作一個革命的人，要作一個清算人的人，不作一個被人辱沒的人，不是憑空就能這樣的，欲達此目的非學不可。學什麼？就是你的腦筋中常常要以自己的理智管理了自己的行為，如果自己的理智管理不了自己的行為，想作一個革命的人，想作一個不被人清算不被人辱沒的人不可能，也就是想不坐監獄不上殺場不可能。你們看坐監獄上殺場是無知識的人也有，有知識的人也有，低級的人也有，高級的人也有，這因為什麼？就是自己的理智管不了自己的行為。如果理智能管理了行為，可以說要甚有甚，人生是有收穫的，也是有結果的。希望大家培養理智，表現理智的行為。

抗戰前途主要是看生活有無辦法

七月二十四日

今天世界上所有參戰的國家，最大的問題，就是經濟問題，也可以說成了吃飯問題。譬如德國潛水艇之困英國，就是爲斷其生活必須品的來源。說到我們今天抗戰的前途，最主要的是看我生活上之無辦法，如生活上之辦法則其他一切不成問題。孔子對解決吃飯問題有幾句話說：「生之者衆，食之者寡，則財恆足矣！」我們今天解決生活問題，也就是本的這個目標，使生產的人多，不生產的人少。今天世界上的國家統是竭力減少消耗的人，增大生產的人，如德國陸軍部只用拾個傳事，而我們今天首腦部竟用兩千餘傳衛士，此實爲不愛惜人力，不知人力可貴之表現。前幾天我會擬一個抗戰經濟最靈活之編制，惟未完成。我意我們今後固不能如德國陸軍部那樣的節用人力，但必不使太濫費人力，而要使此有餘之人力，盡量參加生產。

仿倣太原村政處的組織

七月二十四日

我感到早年太原村政處的組織很好，比如幾個人管理幾縣的事，幾個人辦公，幾個人輪流下鄉。縣村裏的實際情形，統很明白清楚，所以下一令有一令的效，辦一事一事澈底。最近我計劃我們組政軍各部門，仍採用早年村政處的作法，以增加我們辦公事的效率。

獎善懲惡是政權上的太陽

七月二十四日

社會應有風尚，個人應有學問，個人有學問，個人言行合理，社會有風尚，社會光明。學問由何而來？由學而來。風尚如何造成？即獎善懲惡。我會說：「移風在獎善，易俗在懲惡。」

天我與檢參們說；獎善懲惡是政權上的太陽，不獎善懲惡是政權上的罪惡。」今後我們首腦部辦公事應切實注意，凡關係移風之事一定要褒揚，編入其縣縣誌上，凡政治上懲惡，一定不寬縱。萬不敢把許多好人好事全捺在紙片下。孟子說：「言無實不祥，不祥之實，蔽賢者常之。」果爾辦公事者真是罪莫大焉，必爲人類造化所不容。

要用比自己強的人

七月二十七日

一個部份機關的改善，有一定的條件。主要條件，就是要用比自己強的人。以我們的組政軍教各部門來說，大多數的主官是不願選用比自己強的幹部。一個部份如一家人一樣，如果所生下的子弟一輩不如一輩，這個人家一定是走下坡的人家，一天不如一天。說到一個部份，一個機關，也是這個道理。在我從政三十多年的經驗中，感到許多成功的人，並不是因爲自己有什麼了不得的本領，而成了功，就是因爲自己手下用了幾個比自己強的人，所以事事有辦法，事事表現出自己的進步，顯得自己也有了本領。也有許多的人，自己很能幹，因爲手下用的人不如自己，所以辦十件公事，就要擇五件，每一次交代，不是碰壁，便是挨罵，顯的焦頭爛額，不敢見長官的面，愈不敢見長官的面，公事愈糟糕。所以說能用比自己強的人，是最成功的，也是頂上算的。希望我們各部份負責的人，今後一定要痛改不用比自己強的作法，絕對要採取用比自己強的人的作法。

減少空文與減去官僚式的生活

七月二十七日

我最近想擬定一個最經濟最靈活編制的編制。這幾天我考慮，定這個編制有兩個前提，一為減少形式上的空文，一為減去官僚式的生活。我感到我們的幹部，還是虛榮心太大，一個人總想用一個差人侍候自己。我前天說：「德國陸軍部只用十個差人，而我們首腦部竟用兩千多傳衛士。」此實太濫費人力。所以擬定新的編制，如果我們大家去不了這個官僚架子，永不能走上靈活的路子。說到減少空文這件事，有人說，不如索性把一切表冊全廢了，然後需用什麼表冊再令造報。不過我感到各廳處室統是不願輕易廢除自己所定的表冊，以為不免有用他的時候，實際上六年來，從表冊上會概沒有發現出一件不好的事來，總不如派上人出去用嘴傳達，耳朵聽到的有效。試看我們辦多少公事那一件是表冊上生的效？所以我說空文如不能去了，想上經濟靈活的路子也很難。

加強工作紀律

七月二十七日

今後我們要加强工作紀律，也就是作甚的作不好甚，我們要施以紀律的制裁。早年在太原時所定的賄誤罪，實際就等於我今天所說的工作紀律。一個政治組織，如不定工作的紀律，永不能發生出大的效率。

實行說服強制

七月二十八日

據報告：大寧修水渠；人民很感謝政府，並且說：「凡事只要和我們商量，一切都有辦法，我們就怕村裏辦事的，氣焰萬丈，不容人陳述。」由此證明我們發動事情實行說服的時候，只要教人民表現意見，解除了他的困難，人民即願意接受，將事辦好。如有爲私利不接受者，只好施之以強制。教育是只能教人好，不能制人之壞，唯政治一方面可教人好，一方面可制人壞。所以我們今天只要對人民能實行說服強制，人民一定樂意和我們作事。

不負責任就失了作人的效用

七月二十八日

有人和我說：「部隊機關上許多犯罪後潛逃的，不差甚就是主官故意放走的，」我感到此種人不只是無集體企圖，而且根本是腦筋中沒有是非，他只爲當下討好於一人，而不知放縱了個壞人，在人羣社會中，是多麼大的罪惡。這件事就團體說，他是無責任心的表現，就個人說，失了管理人的資格。一個人就是說負責任，如果不負責任，就失了作人的效用。如樑的效用。就只憑的這柱的任，如果任的柱不支撐，這樑的效用就毀了。所以說不負責任實是人類最壞最壞的表現，我們今後一方面應教育人負責任，一方面應懲處人不負責任。

據報「部隊補兵時，只圖人多亂拉亂收，不注意考查防範，容易做了偽裝份子的藏窩伏。」此應由軍務處通令各部隊普遍注意。

人人是國民的教員管人的警察

八月三日

人之心死心活，是本質問題，而表現與否是方法問題。中國自秦以後的二千多年，因無敵國外患，所以人的習慣，不但是不提倡表現，而且還拘束人表現，以少辦事爲是，以少說話爲清高，所以由秦至清，這二千多年，等於我們政治上的個黑夜。說到今天世界上現代化國家裏的國民，人人表現心活，個個表現理智，人人是國民的教員，個個是管人的警察，故社會上無一事不好，無一人不要好。我們今天要想使我們的人好事好，亦必須如此；尤其首腦部的人，人人一定要當個教育人的教員，教育逢人，人人要作個管理人的警察，管理逢人；人人要找個教員，教育自己，人人要找個警察，管理自己。人人要認成對方的缺憾，是自己表現仁愛，教人說自己好的機會，有此精神，有此表現，說到個人就是個心活的，說到國家的富強文明，也就以做到要蓋有甚。

首腦部出去的人回來一定要報告尖宿站的情形

八月三日

據報：「管頭山尖宿站賣的黃瓜菜太貴，成本至多不過三毛錢。就要賣客人的兩塊錢。」此現象太不好，也不合乎我們政治經濟化的作法。此事應由運輸總社一面考查教育管頭山尖宿站，一面教育全體尖宿站，統統注意，今後絕不許再有這樣子的事發生！

再者以後凡首腦部出去的人回來，一定要報告外面尖宿站的情形，看看某站好，某站不好，這一方面應作爲你們對首腦部的義務，一方面也應作爲你們對首腦部的供獻，並且請發旅費時，必須附上對尖宿站考查的報告，否則即不予撥發。

其次，運輸總社應每天派員抽一兩點鐘的工夫，向返部幹部探詢各尖宿站的情形，如此一定比你坐在家裏辦公效果大的多。

首腦部應成爲洪爐

八月三日

此次召開行政會議，外邊行政負責人統要回來，所以我們首腦部應成爲洪爐，來變化他們。昨天我想下四句話：「健全幹部，與民合謀，淨白陣營，肅清貪污，」以此十六字，作爲對他們的洪爐。不過我感到這十六個字，只是有了幹部，有了作事的目標，還缺少幾個方法，所以我又想了幾句話：「發動萬能，競賽過進，說服於前，強制於後，護養人民要如孝子，教管人民要如慈母。找個教員，教育自己；找個警察，管理自己。做個教員，教育逢人；做個警察，管理逢人。」我以爲有了作事的工具（幹部）有了作事的目標，再加上這個方法，才是有表有裏，才能發生大的功效，後邊這幾句話還未決定，主管機關應速考慮。不過決定雖然沒決定，總之，這幾句話的內容，一定要作爲此次行政會議洪爐中必出的產物。

朝會是精神灌溉的場合

八月三日

我們的朝會，可以說是精神灌溉的個場合，也是一件空前的事，你們看每天所報會的，不表示忠勇義烈的事，便是堪作民族英雄民族靈魂的人，故上朝會與不上朝會者，過上幾個星期，即有大的差別，說到精神紹介，比讀書的效力大，所以我們要擴大上朝會。使克難坡多數的人，都來參加，婦女們負責的也都來。

兩個感覺

八月七日

剛才報告槍決靈石縣聯辦分處經收員遙如山等三人的事，我聽了有兩個感覺：

第一：收糧者舞弊惡要大開其端，我們今後必須要嚴厲的懲處；就是一斗一升的舞弊，也須槍決！此應由田管處三番五次的教育外邊，否則即無法收拾！

第二：梁委員化之來電僅說將該等槍決，未說如何處分其上級，是個錯誤！試問羊吃了人的草，管羊者還能不負責任嗎？今後我們懲處下級的不好，必須連帶處分其上級，如此懲處，才能有效。

此外，尖宿站這件事，我會費很大的力，和他們辦尖宿站的人說：「尖宿站這件事，在政治上很重要，你們要特別的努力。」然而他們今天在外邊仍有作不好的。收糧者舞弊與尖宿站胡爲一方面固是他們的錯誤，但也不能不怨我們首腦部領導的不够，所以應由主持會規定一敲警鐘辦法，每日朝會前，敲警鐘若干下，以警戒我們首腦部領導的不够！

自殺是懦怯的表現

八月十一日

克城近來自殺的人很多，此正是心活的反面，真正心活的人，絕不肯自殺。我以為自殺可以分爲兩種，一種是償罪，爲紀律之所使而自殺，就是說自己知道自己的行爲是犯了個不應該活的罪，以自殺償罪，表示懊悔，避免了法律的執行。一個是爲節義所趨而自殺，所謂「殺身成仁」，「捨生取義」，以死的行爲來成全節義，除此二者以外的自殺，統是不正當的。

一個人今天如果因爲生活上的困難，環境上的刺激而自殺，在自己說，表示了自己的懦怯；在法律上說，不犯罪而自殺，是犯罪的行爲，也是殺人罪，在法律上須負責任的。生活上的困難與環境上的刺激，皆人力所能忍耐與克服者，不能忍耐與克服而自殺，是頂不聰明的人，也是頂懦怯的人。我幼時聽家裏人說：我們縣裏有一老貢生，其女某日在婆家自盡，婆家的人，統以爲老貢生來，一定要報復，所以預先就派上人防備他，但是該老貢生來了，不但不責難於婦家，反而以棍子擊其女尸，並且說：「你自殺了是少對不起：對不起父母，對不起丈夫，對不起翁婆，對不起親戚朋友，也是犯一份罪的！」社會上也常說：「自殺的人，一定要找個替死鬼」。這就是說你造下這個惡因，你自己是不能自了的。所以說自殺是頂胡塗的表現，不只是名譽上的損失，而且也是精神上的損失。

一個革命的場所，發見自殺的情事，充分的表現我們的同志革命的精神不夠，所以我希望大家要趕緊培植自己的內力，發揚革命的精神，今後絕不使我們的組織內再有此等懦怯表現的事發。

生！

我們的幹部要個個人為團體爭光，做個賺錢的幹

部

八月十一日

據報「××師九連領兵指導員宋克讓，十連排長趙海臣私帶煙土，被灤河警備司令部扣獲，趙排長乘機潛逃，宋克讓被司令部判處徒刑五年，」這兩個軍官十足的表現心死，違犯了我們烟賭賭欺的禁條，所以雖然判了他五年徒刑，然而我又電灤河警備司令部把他執行死刑。一個人的優良行為，能影響的環境上大多數人對我們全體感到好，一個人的惡劣行為，能使環境上大多數人對我們全體感到壞。對一個拾錢不昧酬謝不要，強謝令捐給慰勞前方將士的馮根玉，就能使遠方來人驚訝的說：你們二戰區真是仁義之邦，一個夫役尚能如此之好！一個連長雨夜招護了行旅，也能教遠方的人說：你們晉綏軍真是仁義之師。但是我們領兵的一個部隊的拋棄病兵，能教人家罵我們二戰區真是些漢奸，一個部隊到敵區的騷擾人民，能教敵人說我是個匪首，晉綏軍真是些土匪，這真如蜂腰，兩頭大而中間小，說好的落好的，說壞的落壞的，均是大部份；賺好錢的都是少數人。人家說我們是「仁義之邦」，「仁義之師」，大家就一定願意幫助我們，我們一定是成功的，人家罵我們是漢奸土匪，大家就一定要剷除我們，我們一定是失敗的。所以在團體中的人，真不敢把個人之行為好壞看的關係小了，個人之行為，就要影響到全體，一個團體，真不能容少數人之壞，累及全體，我們的幹部，要個個人為團體爭光，做個賺錢的幹部，絕不可為

團體取侮，做了賠本的幹部；更要勉勵人，爲團體爭光，打擊人爲團體取侮，使我們避免了環境上的剷除，得到了環境上的幫助，完成了我們抗戰復興的大業！

特別努力表現心活

八月十二日

此次行政會議期間，首腦部一定要特別的努力，表現我們的活心，使此次會議變成一個洪爐，將外邊返部的幹部及我們首腦部的幹部合起來煉成一團整體的精神；也就是拿上集體企圖來整體的努力。但欲作到此，必須一方面要建立一個領導的機構，一方面要有個周密的佈置，然後再加上大家心活的表現，就能起了洪爐的作用。

其次爲督進首腦部環境的佈置，已組一「加強小組」內有突擊檢查員的設置，這是表現心活的工作！希望大家踴躍的報名參加！

我們是革命的抑是官僚的現在有個很好的徵驗

八月十二日

我們的團體是革命的團體，抑是一個官僚團體；我們大家是革命的幹部，抑是些官僚的幹部，現在有個很好的徵驗：就是此次外邊返部的幹部回來，首腦部的幹部接觸後，看是討論工作的話多，抑是拉攏關係的話多，如討論工作的話多，我們的團體就是革命的進步的團體，我們的話多，抑是拉攏關係的話多，如果拉攏關係的話多，我們的團體就是官僚的團體，我們的幹部就是革命的進步的幹部，如果拉攏關係的話多，我們的團體就是官僚的團體，我們的幹部就是官僚的幹部！我希望首腦部的幹部，每一個人不但不打消人家與我們談論工作的熱情，而且

要積極的引導上他們熱烈討論的工作，作甚的討論甚，管甚的研究甚，此爲一定的作態。一個部門違反此，是某部門的不進步，某一個人違反此，是某個人的不進步！

有了病不但是自己的損失，也是大會的損失

八月十日

此次返部的幹部，聽說病了的很多，這應該趕緊診治，並且我已令中醫所準備些附子理中丸，麝香正氣丸，六台定中丸等藥，希望有病的，可以到該所領服。總之這一次回來絕不要使自已生了病，有了病不但是自己的損失，也是大會的損失。

革命的幹部不說做官是說作事

八月十三日

營私舞弊的人，可以說就是心死了，不只是心死，而且是心壞了。說到心死了的人，不過是見了好事不知道作，不表現效用罷了，而心壞了的人則是盡作壞事，起反效用，監獄和殺場，就是專給這些心壞了的人預備着；也就是心壞了的人，監獄之門，非進不可，殺場之路，非上不可。我們大家應各自自省：看自己的心壞了沒有？看自己的行爲是不是堵了監獄之門，自己的行爲是不是斷了殺場之路？

我常說：革命的人，拿上政權，是表現自己的效用，不革命的人，是拿上政權作犯罪的工具；革命的人是拿上政權向榮譽的路上走，以政權作爲社會推重尊崇自己成功立德的階梯；不革命的人，是以政權毀棄自己，向失敗毀滅的路上走，落個不如豬羊的結果。說到營私舞弊犯了罪

人，就失掉做人的資格了，沒有人格的人，就等於豬羊！被憲兵警察捆住牽上，走的快了，踢兩腳，罵：「混賬東西！你跑什麼！」走的慢了，踢兩腳，罵：「混賬東西！你賴死哩！」朝左看，劈臉兩巴掌，罵：「你看什麼！」低下頭，劈頭兩錘；罵：「你想什麼！」抬起頭，劈頭兩錘；罵：「你洋氣什麼！」你笑，劈嘴兩巴掌，罵：「你高興什麼！」你哭，劈嘴兩巴掌，罵：「你難受什麼！」犯了監禁罪，圈在監裏邊，等於豬圈，羊圈，犯了死罪，拉至殺場上，等於豬羊的屠宰場。

革命的幹部，不說做官，是說作事，有了權柄，是為發達自己，表現自己，到處要取得人的同情，增加事的效用，使地球轉一週，我們有一週的效果，日子過一天，得一天的收穫。不革命的幹部則反是，處處，時時，是與自己造犯罪的機會。古人會有「三月無君則弔」的話，弔什麼，就是弔你有學問，有本領而無表現的權能，大家要齊集其門哭一場！說到今天拿上權能而不知道正當的表現，反而藉上職權營私舞弊，剋扣軍糧，私吃空額，侵吞公費，不惜入監獄，上殺場，這還是革命幹部作的事麼，還是人應該作的事麼？作出這樣的事來，與豬補羊有何分別？人總須保持自己的人格，使人以人來看待自己，不要使人看成是個豬羊。大家試想我們讀了一場書，加入了組織，宣了誓，作了事，回到家裏，父母妻子對自己是另眼看待，自己也以為自己是個革命的，可以驕傲父母妻子，然而自己所作的，儘是些豬羊的行爲，你心裏想想，何以入自己之家門？何以對得起自己的父母，自己的妻子？你以為你所作犯罪的事，永遠不會露了麼？你以為你的上級沒有懲罰你的勇氣麼？你以為你的下級永遠不敢報告你麼？此種人真太糊塗，太膽大。

太無良心了！

我們每天朝會舉行反心死，我以為要反心死，必須先把必壞去了才行。如果盡是些營私舞弊心壞了的人，表現豬羊的行爲，那如何能談到反心死？我們的幹部固然不能說全數是如此，但如果有一個，是不是也是我們整個的恥辱？我前天說：對一個拾錢不昧，酬謝不要，強謝令捐給慰勞前方將士的馮根玉。能使遠方的人，說我們二戰區是仁義之邦。一個連長兩夜招護了行旅，也能教遠方的人，說我們晉綏軍是仁義之師，但是我們領兵部隊的一個帶兵官拋棄病兵，也能教人家罵我們是些「漢奸」！幾個士兵到敵區的騷擾人民，能教敵人說晉綏軍是「土匪」，我是一「匪首」。所以一個人的好壞，實在關係我們整個的好壞！今天營私舞弊的人，作出如豬如羊的行爲，不但是父母妻子痛心，不贊成你。就是親戚朋友，鄰居百社全村全縣全省，全國全世界，人類造化，可以說沒有一個對你贊成的！你今天作下父母妻子不相容，鄰居百社親戚朋友，人類造化不相容的事，如果再不回頭，那真是太無忌憚，太無良心，太膽大妄爲了，雖然你偷生一時，終必爲人類所剷除！

此次會議注重分開小組實際研究、得出具體有效的

的辦法來

八月十三日

此次會議，我們不注意會場上的形式討論，是重分開小組的實際研究，也就是大家要拿出

驗，針對客觀的現實深刻的考慮，討論出一個合適辦法，切實的和本身政治，客觀的羣衆配合起來，順利的執行，圓滿有效的拿起人屎來。

再者，此次會議分組討論之各組，關於兵役小組，種地小組應由主管機關召集，迅速討論辦法。關於政治保衛工作，由梁委員化之召集幾個人專門負責研究，規定澈底作到的辦法。至於健全村幹部的案子，我感到村幹部的不够，就是縣級幹部的不够，也是遞級而上主管機關的不够，但政治要想澈底好，非健全了幹部不可，所謂箭頭不快，努折箭桿，就是這個意思，關於此案我意應先由村政指導員提出意見，交縣長縣主任特派員審查附加意見，然後村政指導員互推四人，縣長縣主任特派員各互推二人，專員與區督導主任各推四人，戰工會推二人與原起草二人，於十四日下午一時至二時到我家交代。

其次關於保護食糧，應本今年夏收經驗，討論秋收圓滿的辦法，在開會前先決定了，迅速通知外邊，籌備佈置。此案由均一召集二個專員幾個縣長及村政指導員，開會研究。關於生產合作，保證無黑市案，應由印甫尊光召集專員縣長村政指導員數人研究。總之此次我們不重大會之討論，注重小組討論分組研究，切實的得出具體有效的辦法來。

一面開會一面辦公

八月十三日

大家這次回來，夏征食糧未收齊，食糧歸櫃的事亦未全歸了，運輸未了，秋收在即，所以你們回來的各級幹部，不論是戰工會主任專員縣長村政指導員，均應一面開會一面辦公，隨時隨地

打電話信指示督促外邊的工作，說明首腦部的意旨及作法。文件稽督處應多方鼓勵交通局辦事，信，電報送機要處，大會秘書處應負責辦理送發文件的事。

此外首腦部各主管部門應與回來的幹部，趁空接洽研究工作。駐會與組工，省府與行政幹部，編練處與國民兵團的人，保委會與政衛團的人，糧的事與業務會議，服的事與服裝處，經濟的事與經管局等，均應互相研究。首腦部的負責人，如不與他們研究，不肯用此事半功倍的機會努力，敷衍塞責的白過時日，任地球爲我們白轉，待他們走了又是辦空文，就是官僚之首腦部！今天能自動努力的很好，否則應由主持會領導上四首腦，切實督促各廳處照此辦理。

問事處不關心大家的情緒

八月十三日

昨天我聽說問事處不讓出處行政會議返部幹部僱用的差駟驟進克難坡，以至行李均保自己背進來，這一方面是保委會的錯誤，也是首腦部和我們幹部們的革命精神表現不夠。試想外邊的幹部淋著冒雨的懷著極大希望回來開會，真是爲國家辛苦，爲人民努力，而今天問事處竟攔著牲口，不讓進來，他們情緒上將如何的難過？所以昨天有人和我說了這件事，我當時就很不喜歡的說：「你爲什麼不聽了就報告我，你爲什麼不當面糾正問事處，你還有不容人不的精神麼？你還有組織責任心嗎？」我以爲這也是心死了的表現，真正是心活的人，革命的幹部，一定不使有這些不關心我們成敗，不關心大家情緒的事發生！

唯仁人能好人能惡人

八月十四日

古人說：「哀莫大於心死。」就是說悲哀的事，沒有比心死了再悲哀的，什麼叫心死？就是對國家民族的利害毫不關心。什麼叫關心國家民族的利害？所謂國家民族的利害，並不是整個的一件大事，而是千件萬件小事積累而成的。我們今天遭日本人的蹂躪侮辱，並不是因一件事的不够而招致的，乃是因千件萬件件事的不够所得的結果，所以今後我們要想國家富強文明，根本上非使件件事作好不可。所謂心不死，關心國家民族的利害，也就是作甚的把甚作好，該說的話說了，該做的事做了，該管的人管理好罷了。譬如保護食糧一事，計劃的人計劃的周到，領導的人用心努力，執行的人遵行的辛苦，人民實行時實行的切實；又如辦兵役的。對人民講解的明白，征拔的公道；甚至如管吃飯的，使柴够燒，麵够吃，水乾淨，這一件一件的小事統統作到，就是你的心不死，就是關心國家民族的利害。再如今天我負二戰區的責任，假使看見大家的利害，人民的疾苦毫不關心，對貪官污吏毫不過問，我想大家誰也認成我是一個心死了的人。今天就我們幹部中間說，不但不敢說沒有心死了的，而且還恐有比心死更壞的人，藉上職權任性胡幹，營私舞弊，不關心士兵的痛癢，不關心人民的利害，脫離開父母妻子天地造化，單獨的作非人類的禽獸行爲，這豈只是心死，也可以說是心壞了！不過我們的幹部，雖不免有心死了的，心壞了的，但畢竟是少數，就是少數心死心壞了的，也是因爲二千年大一統「各人自掃門前雪，不管他人瓦上霜，」「躬自厚而薄責於人」的遺毒，把自己壞住了，「躬自厚而薄責於人，」是自

私自利的話，說到公上，是說「唯仁人，能好人，能惡人」。所以大家今天必須要認識了這價值，萬不可爲躬自厚而薄責於人的習慣，將自己不容人不的精神遮蔽了，如果爲其遮蔽，就成了心死了的人了。現代化國家的國民，人人是管人的警察，人人是教人的教員，我們今天要想成爲現代化的國家亦必須如此！

不計算數目字的下達政令是我們政治上的一

大損失

八月十四日

我感到我們的幹部，不會計算數目字，對花錢的事不綜合不比照何省何費，實在是我們政治上的「大損失，也可以說不知道計算數目字，永遠是書呆子，不足以爲政。我覺的我領導不了二戰區，不是高深的學理我不懂的，就是不知道如做一鍋飯需多少米麪柴水等瑣碎小事而領導不了二戰區。我以前說：「一個命令不知道計算的冒然下去就要損失幾千萬幾萬萬元」，這話人猛一聽，或者覺得驚奇，但大家如果用腦筋仔細考慮考慮，就可知道這話不錯。前些時候，軍官服務隊提倡以舊棉花紡線打鞋，當時我以為這個辦法還好，預備普遍通令仿照，後來有人拿新棉花打者，我就問他比舊套花如何？他說較舊套花好，並且也堅實，所以我就又叫值月官們研究，據他們研究用土布較新花還便宜，他們算出的結論，是以舊套花繩打成鞋，每雙價洋一百一十七元八角，土布每雙八十一元六角五分，每雙相差三十六元二角，以二十萬人每年每人四雙計算，可

省二千八百九十六萬元。大家看一件小事不知計算，假使這個命令下去，就要損失二三千萬元，若是舉辦一件大事的命令下去，損失幾萬萬元還算回事嗎？所以我希望大家今後對一件公事的下達，一定要綜合比例計算清楚，否則損失太大！

澈底檢討根絕打黑槍的事

八月十四日

地方上打黑槍的這件事，如果去不了，實在是地方上組政軍教全體幹部的恥辱！昨天我聽說某地方上的幹部，就不敢私自議論某人不好，我問他因為什麼，他說怕人打他的黑槍。我聽了他的話，真是渾身出汗！很發了一陣痴，我自己很感到自愧，試問國家給予我的職權是什麼，我領導一戰區，使地方上有了打黑槍的連說都不敢說一聲，如何配說救國救民？外邊如此的橫行，還成種政治嗎？還有天日嗎？我覺得果爾如此，我們的會也不能開了！試問外邊如此，我們首腦部開會有何用？這件事應由萃舉印甫召集返部幹部，沿山一縣一縣的檢討，迅速討論澈底肅清的辦法！

不關心人民是政治上的罪惡

八月十七日

據報(一)「奉縣此次運糧，通令全縣十二個村人民之牲畜，在免領集合，七月二十七日到場免領之牲畜，約七八千頭，守候一日夜，次日下午，始宣佈暫時無糧可運，令一大部份，各自返家，另候通知，計此次空返者約五千餘頭。」(二)「汾西縣三區宅子關村勸養編村，及五區

坊台頭村人民，於七月二十九日趕牲畜，到四區之和平分處獻糧，該處因無糧錢，所以沒有馬上，空返回去，使獻糧人畜，白白就誤了三四天的功夫。這兩件事很不好，白費了民力，又失了政信，以後政府下命令，人民勢必要存輕視懷疑的心理。這病不祇是孝義汾西，恐怕各縣統有，此十足的表現了我們政治上責任心的不備，幹部的浮淺不深入不用心。以我想，這絕對不是不知道無糧可背，可以說就是一個不用心。因一個人的不用心，而損失了政信，人民損失了一大筆款子，實在是我們政治的罪惡！

我在首腦部，以前對發生這些事，我始終認成是認識上的錯誤，不知道這兩件事，是否也是認識的錯誤。有一次我會告訴承辦糧食的人說：「你與人開缺糧的條子，必須要先知道去的地方，是不是有糧。」承辦的人說：「不開條子，當下即應付不了。」當時我就很責備他說：「你還是犯了兩個錯誤：你根本沒糧而與人開條子去獻，只圖眼前的應付，是一個錯誤，叫人民空跑一趟返回來，損失了人力物力不說，還失了政信，又是一個錯誤。」我很奇怪，不知為什麼有這樣的心理！此事雖不能比營私舞弊的錯大，但是說到政治的損失上，則比營私舞弊之錯，相差不過數倍！因為營私舞弊頂多叫人指責其行為不當，甚而縣長營私舞弊，人民把他剷除罷了，說到這件事上，五千趕牲畜的人空回去，屢走屢說，一個人做十個人，就要影響五萬人不信仰你的政治。在孝義說除了老弱，也就等於全縣不信仰你的政治了！全縣人民不信仰你的政治，你如何再能和他們談行政的話？所以我希望你們返部的幹部，對此兩件事，必須切實的注意，一定要教育的下級會辦事，能用心，不敷衍，並且劃行的人，在批發糧的公事時，只要多問他一句：「是不是

有糧？」就可避免了這種錯誤，中國人的作甚不務甚。實在是中國的一大危機！就以這兩件事來說，如果叫紐約時報著文抨擊中國之鮑爾汶知道了，很能作為與顏露爾辯駁的證據，一定要說：「你看看中國這還像個有政治的國家麼？我覺的這兩事的錯誤，絕不是因為天分不好作不了，就是旁的心把天分遮了，你們說這兩件事，叫誰作作不好？叫一個村中不識字的老女人去作這件事，他一定也知道預先問問去的地方是不是有糧，不會作錯。今天我們一個一切超人的公務員，反而把這事作錯，還能說是天分不够嗎？所以說這件事不是不會作，是不肯作，不用心作！舊日作官的，還是當一日和尚撞一日鐘的作甚務甚，我們今天一個革命的幹部，對此等事，不但不該作錯，而且真應該百分之百的負責自動深入澈底的去努力才對！

今後大家要學會處理公事的技術

八月十七日

我感到我們的幹部，統很努力，也統想把事辦好，就是對於公事不知道分開大小、難易、輕重、緩急，不能將力量集中用到效用大的公事上，以致費力大而收效小。今年孝義征一購二之一，是為體恤孝義人民，因孝義人民在外經商的人多，種地的人少，所以將購二之一，折征貨幣，到臨縣購買食糧，取初，公公道道，一石麥子，公家得貼二百七十五元，後來為防備糧價的高漲，所以就下令縮短繳納期限，我這電打出去，久不見外邊報告，所以我就又電詢他們，後來接到職工會的覆電說：「已經把令照轉下去」，當時我就說這不行，不經過發動，一定要惹起人民的不高興。由這件事上，我感到我們的幹部不會辦公事，不知道把公事分開，什麼應費五分力，

什麼應費千分的力，什麼應該大努力，什麼應該小努力，如果把这些能分開，在處理軍事上，不至於平均費力，平均無效。這件事縣政府不知道用發動的方式去作，是縣政府的錯誤，專員區不能指示給縣政府這個作法，專員區也有錯誤，說到戰工會接到這個命令，就應該考慮考慮，不應該等閒視之的轉下去，所以說戰工會比他們的錯誤還大，然而戰工會的錯誤，也可以說就是首腦部的錯誤，首腦部承辦的人，明明知道這件公事很重要，下命令時，就應該顧慮外邊不會作，指示他們作法，如接到此令後，召集什麼人討論，如何發動，如何向人民講說，什麼人督導，把這些全給戰工會說清楚，外間絕不會有這等錯誤發生。此事由村起，我們應先求之於村政指導員，村不能，應求之於縣，縣不能，應求之於區，區不能，應求之於戰工會，戰工會照料不住，只好求之於首腦部，總之，我希望我們內外同志，今後一定要學會處理公事的技術，也就是統統要能辨別公事的大小輕重難易緩急，如此方不至費百分的力，收不到一分的效，使地球為我們白轉。一個公務員必須要有處理公事的技術，無此技術就等於廚子不會用刀，裁縫不會裁針，不會用刀的廚子，如何做飯！不會裁針的裁縫如何縫衣！希望我們大家一定要作甚的務甚，作甚的學甚，作甚的會甚，作甚的成甚，以增加我們的政治效率，保證我們的革命成功！

各地舉行朝會時間應與當地人民早起的時間

配合上

八月十八日晚會講

有人和我說：「有的地方，老百姓起的早，而我們舉行朝會的時間遲；老百姓先要地裏走一趟，回來再等的上朝會，費時悞事，請糾正，」等語，這是一個損失，一定會使人民腦筋中對我們起個不好的印象！我們地方上舉行的朝會，是要給人民精神上的鼓舞與常識的灌輸，並藉上朝會來規律人民，如果這樣作法，很可以減低了人民的情緒，起了個壞印象，不只達不到我們政治上要希望收到的收穫，反換來了人民的不滿，大家必須注意改正！尤其縣村幹部更要注意不犯此錯！一定回去改正舉行朝會的時間，和人民早起的時間配合上。

文化水準高不如政治水準高

八月十八日

——強制以前必須行說服，命令以前必須行發動——

昨天傳見此次與會幹部時，有個同志報告我他的兩點工作經驗。他說：「用文化水準高的幹部不如用政治水準高的幹部。」這話有道理，文化水準高在專制時代是看的重，帝王藉此牢籠志士，消沈他的銳氣；但在今天革命政治下，則一切措施是全憑政治水準高的幹部來努力工作執行，尤其在民族革命戰爭的前線上，更是如此。大家對此，應有個澈底認識。

他又和我說：「用幹部：能力大不如企圖大，資格大不如能力大」。這是顛撲不破的話，大家應本此選拔任用幹部。

他又和我說：「對人民說話，用計算式的向人民說，人民最易了解，最易接受，」這個話也一定不錯，希望大家知道了本上實行。

但他又和我說了兩句話：「說服易，強制難；發動易，命令難。」這兩句話不是兩事，根本不應分開難易來說，這恐怕大家都有此同樣的錯誤認識？我再和大家說說：

行政上的說服與強制是連帶的，發動與命令是連帶的；要強制必須先說服，要命令必須先發動。說服或發動好比車軸上搽油，強制與命令好比拉車的力量，車軸搽上油，能幫助了拉車前進的速度，強制之先經過說服，說服可幫助了強制之易行，命令之先經過發動，發動亦可幫助了命令之易行。

大家於此應有個認識：即行政與教育不同，行政是個力量，教育是個道理。行政上與人民共事，全是被動的，被動就是個強制，命令，強人必做什麼，強人必不做什麼；教育則是啓發人自動的好，行政上的說服發動是使人覺悟而遵行，故強制以前必須行說服，命令以前必須行發動，這是爲政的常軌，離開此，則凡百施爲，不易順利完成。

凡任用幹部應選拔不恰人的幹部

八月十八日

有人建議：「凡任用幹部，必須選有不恰人不精神的人。」我覺得這話很對，一個幹部如果沒有不恰人不的精神，不但不適合於現代，而且表現不出效用。但不恰人不與「躬自厚而薄責於人」的話不一樣，「躬自厚而薄責於人」是自身上自私自利的話，說到不恰人不完全是表現仁愛，也就是古人所說：「唯仁人能好人，能惡人。」所謂「好人惡人」就是不恰人不的精神。

佈置工作要簡單扼要有重心並要作督導檢查考核

八月十八日

他又建議：「上級指示佈置工作，必須簡單扼要，有重心，並對每一件重要工作，作督導檢查考核，必須深入認真，使其不敢不努力」。我覺的這話也很對，作一件事必須要經過佈置，指示，如果接到一件公事，不佈置指示的照轉下去，不但工作不到，即使作到，也是無效的。今後首腦部對戰工會，戰工會對區，區對縣，縣對村，凡一件公事必須經過佈置指示，如違反此即為不對！

人人要作一個實作的人人要作個互助的

八月十八日
晚會講

有人建議說：「組織內有畫小圈的現象，不只減低幹部情緒，且影響整體工作，請特別注意」等語。我覺得他說的話很懇切，也很對，這是我的責任，今後我絕對要領導大家，去了這個病！不過大家應該有個覺悟，就是這個建議有效是有效，可是效不大，並且還可能起了反效用。如何才能有效而不引起反效用？就是我們大家不要以畫小圈為說詞，是要以是非對錯上來論人論事，方能去了這個病。

社會上的人常說：「你腦筋中有鬼，你才怕鬼。」如你說別人畫小圈，你也可能的畫小圈，拿上你的小圈，攻擊別人的小圈，拿上你的小圈，想教別人不畫小圈，永消除不了小圈！今天許

多同志，以關心組織成敗的心，抱着很高的熱誠，把這件事反映上來，固然是很好的表現，但說到效用上是很小的，因為如果一味的說這個話，不但取消不了小圈，反而使小圈越發多起來，所以我們今後再不說畫小圈的話，是要以對錯來批評糾正人。如某人是個壞人，作了什麼壞事，把這提出來，呈請處理，如此就可以說沒有小圈了，也無人說小圈了！如果你不說出人的什麼不對來，你如何知道大家是畫小圈？不知道人畫小圈之所在，如何能取消畫小圈？今天我領導人，對某一個幹部的不對，也只有交主持會政治會議或紀委會擬處，以對錯定他的獎懲，絕不能說某人畫小圈的話。我今天切實和大家說，以後我們只是糾正人的不對處，凡不合我們整體企圖者，皆可勸告說服糾正檢舉打擊剷除。如此即無小圈。並且今後我對於幹部該糾正者，我一定要糾正，該處分者，我一定要處分，該獎勵者，我一定要獎勵，該表揚者，我一定要表揚；也就是以後，我們要拿上是非、成績、努力、忠貞、作爲我們取捨的標準，不以人的關係作我們取捨的依據，希望大家要有此覺悟本此努力！

又有人建議說：「今天我們內外說的人多，實做的人少；拉腿的人多，互助的人少，以致實做的人情緒低落，工作上減低效率。」我認爲他這幾句話也很對，在多麼好的政治下，此種話總不能免了！只好我們大家個個人努力實作。這個建議有效是有效。不過收的效小，我感到還不如自己先作一個實行此話的一顆穀子收的效大。現在我們大家萬不要將這些話作爲口頭禪：說人說話多，然而自己就是個不實作的，說人拉腿，自己就是個不幫助人的，如此說多少也是無效的。原建議人現在一定在場，你要知道你建議的效果小，你自己實作的效大。現在在場的人，聽

了我的這段話，今後不要再作這樣的建議，而是要自己一定要作個實作的，如此我想收效更大。大家要切實記住，只說不作，永久是白費力無效果的，等於說下雨，實際一點雨也沒有，田禾還不免枯死，說吃飯，實際一口未吃，說多少仍免不了挨餓。希望我們大家今後再不說此等話，人人要作一個實作的，人人要作個互助的，如此才有效果！

實行循環檢舉必須教人民感到好才行

八月二十日晚會

曹錦文同志建議說：「我們的幹部多有以命令式的教會員及人民檢舉不公道事實者，以致使人把循環檢舉當作負擔，在處理上亦有憑主觀意見處理的，以致教會員人民沒有感到組織的好處，離開了我們的政治。」他處理的意見是：「要將命令式的循環檢舉，變為啓發式的，使人民知道是權利，不是負擔，處理上必須是很熱情的，合情合理的解決。」並且他還有一段申述：說「拿上權威領導一分的正效，得二分的反效，拿上能力的領導，也只能收五分的效果，只有拿上情理，才能收十分的效果。」我認爲他說的這段話很對。古人說：「以力服人者，未有能服人者也。」又說：「以善服人者，未有能服人者也，以善養人，然後可服天下。」你拿上權柄想教人聽你的話，只能使人的身體聽你，不能使人的精神聽你，並且身體聽你，也是暫時的，所以說：「以力服人者未有能服人者也。」但如果拿上你的好，想教人服你，也不可能，因爲你好是你的，與別人有何關係？所以說：「以善服人者，未有能服人者也，」只有你的好，是關係別人的好，然後人才服你，所以可說：「以善養人，然後可以服天下。」我們今天實行循環檢舉，必須教人民感

到好才行，就是教人民感到實行了循環後舉，使欺負自己的人不敢欺負自己了，不公道的人不敢不公道了，如此人民才願意實行。如果你說實行了循環後舉，在政治上如何有功效，或者應用上權力，強迫人民實行，不實行予以懲處，人民一定不願意實行，就是人民勉強實行了，也是不徹底的。所以行政上對人民說話，除過是與他好的以外，說多少也是無效的。我在山西三十年，幾幾乎不敢同人民輕易說一句愛國的話，說愛國不如說愛省，說愛省不如說愛鄉，說愛鄉不如說愛家，效用雖然是一樣，但說話法必須要說到人民的切身利害上，如教人民當兵，必須要說明當兵是與自己有利，教人民繳糧，必須要說明繳糧是與自己有利的，此為爲政說話的原則，捨此原則，爲政是無功效的。其次，政治上必須要失信，如果失了信，以後想再教人民聽你的話是很難的。古人說：「名正言順則事成。」又說：「義以爲質，禮以行之，遜以出之，信以成之。」就是這個意思。希望大家對這幾句話一定要切實注意，本上努力！

建立問風

八月二十日晚會

六月間我在病中，感到我們許多的錯誤不差甚統是因爲不問而來的，如果問一問再作，就很可能減少錯誤的，所以前些日子我告受訓的人，應該趕緊建立起問的風來，以減少錯誤及地球不爲我們白轉。向來軍隊傳達命令，會有復誦的規定，實行復誦，也可以減少錯誤。問的好處，不但可減少了事的錯誤，而且還可以增加人的知識，試看歷史上多少成功的人，以及今天多少會辦事的人，並非他一時的能力，而皆是由於他平時好問得來的，因爲好問才能瞭解客觀，瞭解了客

觀，主觀上才能適當的處理。孟子上說：「舜好問而好察邇言。」舜所以能成聖賢，建立千古不朽的功業，好問與好察邇言，實佔其成功要素的重大部份。說到今天，我們帶兵如果能够好問，了解了士兵的生活及一切其他的情形，一定可以帶住了兵，行政上的人能够多問，了解了人民的生活心理，一定可以爲政，管理了人民，其他負各種責任的能够多問，一定可減少多少事的錯誤。所以我今天希望我們內外全體同志，今後人人統統要養成問的習慣。凡遇一事一人能問者皆問：如此學習若干年之後，其腦筋中一定增加無限的能力，其事業亦必有無限的成就。我今天希望大家記住幾句話：「我們要建立問風，好問就是萬能！凡事必須復誦，復誦才會不錯。」

心死的人

八月二十三日晚會

我們每天反心死的自省，只舉行這個儀式不行，必須真問問自己的心死了沒有，也就是看看自己所負擔的責任，是不是用上心的去作圓滿的完成，能用上心的去作，可以說就是個心活的，否則有一分的不够，就是一分的心死。不過心活，單只個作甚的務甚，作甚的作好甚不够個心括，比方作縣長的事作好，作專員的把專員的事作好，僅可以說不虧負國家給予的特遇與職權，不能說是心活，什麼才叫心活？就是有革命企圖的人，表現不容人不的精神，不只是自己把自己的事辦好，而且還不容他人不把事辦好，如前幾天我說的：人人要做個警察管理達人，人人要做個教員教育達人，如此才叫做心活的人。希望我們大家不要只徒作自省的儀式，而要真正要從自己本身作一番自省。

其此有幾個報告，我與大家分別念念。

(一)「中陽下寨林鬪村陶家嶺村民張大海，村長命担着花料往臨縣送，距臨縣三百餘里，往返需十天，沿途討吃，餓着肚子走。」你們看中陽縣長和村政指導員，以及這個村長是關心活的，抑是個心死了的？

(二)「臨縣瓦窰坡共四十餘家，應差者僅半數，閩長姓張，張姓者很多，應差者很少。他們都當生產兵，也有當村警的。有一個人能當好幾個生產兵，領上公家糧服，又不支差，還誤不了給家裏做活，真是越有辦法的越有辦法；越沒辦法的越沒辦法。」這話不知道是不是事實，如係事實你們看臨縣的負責人和村政指導員是心死的抑是心活的？假定牛羊吃了人的田禾，管牛羊的人能不負責任嗎？

(三)「蒲縣古衣北山上有個收糧站，去送糧的人，早了不收，晚了不收，等到吃完下午飯天涼了才收。交不了的還得等着明天交。人民帶上吃的輪流去晒麥子，他你聽戲的聽戲，睡覺的睡覺。」這話也不知道是不是事實，如係事實這些成了什麼樣的人？管收糧站的是心死的人抑是活的人？

(四)「臨縣水堯運輸站，站長偉氣大，終日不在站，站上沒有開水，鍋裏也沒水，還得自己添水自己燒。吃飯時每人半日份的食糧券，一盤半生半熟的小米飯，一小碟紅薯苕條，定價二元，不過值一元錢。帶上牲口不能住，因站上的人不給飼草，以此站爲最壞。」大家試問問住店的人，是不是統該將他處決了！此等作甚不務甚不祇是一個心死了的人，心壞了的人，而且也是

我們政治上的污點！

行政要教育人民優待軍人軍官要教育軍隊保護

人民

八月二十三日晚會

八月間離石穆村之敵憲兵駒澤邦男向我軍投降，後來有人問他投誠以後有什麼感想？他說：「這次送我來隰縣路過一個村莊（按此村約係朱家峪編村屬之蓬門村）當時大家渴的厲害，便由護送我的軍人，向該村老百姓要點水喝，結果，老百姓不但不給水喝，反而伴伴不睬，表現出似乎不是對待你們本國軍隊的態度，你們中國人太不團結了，抗戰已經六七年軍民還不能合作，人民還是不能熱心愛護軍人，幫助軍人！」在他言詞態度之間，表現出投誠以後非常失望與不滿的樣子來。今天在場組織行政上的人今後應如何教育人民，講情講理優待軍人？在場的軍人應如何教育軍隊，不得罪人民，與民合作？在自己的腦筋中統應有個深刻的考慮！

有了病不要找會邪說道術者治療

八月二十三日

最近我聽說克城有病了的人不請醫生診治，反找會邪說道術者治療，以致有將病加重把人耽誤的事發生，一個革命的場所所有此現象，不只是個人的糊塗，而且也是我們大家的恥辱，希望我全體幹部一發覺悟，糾正此錯誤的認識！

保守秘密

八月二十六日晚會

保守秘密是一個辦公事者應有的政治人格，無此人格不但不配作事不配作人，而且也是犯罪行為。近來發現有將原報告人姓名，洩漏給被報告者，此實為不良現象，今後凡再發現有此等情事，定要予以嚴厲的處分，希望我內外幹部切實注意。

賀德儒第二

八月二十六日晚會

據報吉縣密頭運輸站長劉德泰，熱心負責，招待往來旅客幾如家人父子，該站初創時，一切多感困難，因該站長能與民合謀，故諸般困難均能克服。該站長應獎「賀德儒第二」五字由運輸社通令全體運輸站一致向該站長看齊！

拿上與民合謀的方法，開展政權何處不能到！

推行政令何事不能成

八月二十六日晚會

此次行政會議將要結束，我希望大家一定要切實記住與民合謀的這句話。今天只要拿上與民合謀的方法開展政權何處不能到！推行政令何事不能成！為政的竅要在此，表現政治效用的途徑亦在此。今後負責承辦召推行號召之責者，一定要記着這句話，並要努力實現這句話。則你的工

作，必能收到大的效果。

公開的攻擊與反對比內心的受制與敷衍結果好

九月二日晚會

近來我感到各工作部門，凡遇共同負責而不能協調處理之事件，致生爭執者，用公開的攻擊與反對，比內心的隱忍與敷衍結果好。因為隱忍與敷衍或是放棄了自己應努力的工作，或是代替了他人應努力的工作，皆是個錯誤，那麼如兩個部門處理一件事意見不同時，該如何解決？你應該和他說明我負的責任是什麼，你負的責任是什麼，應該我努力的我必須做到，應該你努力的你必須做到，你的困難解除了不能？我可以幫你解除，如解除不了時，咱們應聯署請示上級解除，並附上咱們的談話紀錄，你贊成我這話咱們就聯署呈請，你如不贊成我也要單獨呈請，這就是當場的爭辯與糾正的作法。對方一定不會對你起了反感，縱然上級責備或處罰於他，他不能怨你，這才是處理事上順利的作法，否則便是個吃虧的作法。因為你敷衍的結果，貽誤了事，是國家民族的損失，你代替了他作，是個越權妄為，都是不對的。

以上這一段話，是我和一個幹部的談話，我因外間新設機關很多，尤其平行機關，肯發生此類情事，大家一定要傳熱給外間幹部，實行這個順利的作法。我再舉一件事說：

前清末年，我給山西的兵備道，擬了一個整理軍備計劃，每年增加七十三萬兩銀的預算，當時兵備道拿上請藩台籌款，藩台說：「不能。」兵備道當下就不客氣的說：「山西今天整理軍備

，非此款不可，否則不能維持治安，咱們應請撫台上奏，如不准了，我辭職，如准了，儘量不致欺你辭職！」大家試看前清亡國時代的一個官僚，尙且如此，今天我們一個革命的幹部，還請不如他們嗎？希望大家今後遇此等情事時，要用這個順利的作法，才是真正負責的表現。

爲縣統委會成立告各縣縣長

九月二日晚會

此次行政會議決定各縣成立縣統委會，你們各縣縣長不要認爲有了縣統委會就可全靠了他，自己落得鬆閒，你們一定要存個沒有縣統委會我也一定要把應辦的事辦好的心，所謂「當仁不讓」，就是如此。今天所謂政治，就是在村裏，縣長與縣級各部門主官，必須把眼光放在村裏，自己每天至少要拿出三十分鐘來考慮自己所屬村中有什麼情形，那個幹部如何，何處環境如何，要把縣政協助員作了自己的工具，幫助自己完成一切政事，如此才可以作到千里咫尺，才算是深入澈底的作法。

一定要做個心活的人

九月十七日晚會

今天我給你們說說心死：

什麼叫個心？就人說是個理性種子，除過心以外，就無法表現理性了。此種子在儒家說是個仁字。能好人，能惡人。

人有兩個種子。一爲自己活的種子，就是傳人的種子。一爲活人的種子，就是所謂理性種子

。自己活的這個種子與禽獸草木一樣，其生殖繁衍與趨利避害的性能與飛潛動植無二。至活人的這個種子，在自己本身說叫心，也叫仁，在造化說，爲造物的種子，此種子在宇宙間，唯人獨具。我們所說的心死，就是說獨具的這個理性種子死了。此種子如果死了，剩下個爲自己活的種子，那就與飛潛動植一樣了。甚至於說還不如飛潛動植，因爲人老不能自養，少不能自長，人之慾望大於禽獸，人之智能亦高於禽獸，無此種子，即無人制止強凌弱，衆暴寡，富欺貧，智詐愚，勢必釀成人類的悲慘。故古人說：「哀莫大於心死」因爲心死了，國家的事即無人管了。我們每天舉行反心死自省，就是自己想想：看自己是謀國家民族利益的，抑是謀自己私利的？如果是謀自己私利的，那就與禽獸一般，也可以說是心死了！孟子說：「人之所以異於禽獸者，幾希！庶民去之，君子存之。」此語乍聽去，有點刻薄，實際上並不刻薄，因爲只謀自己私利，不謀國家民族的利益者就是心死了，與禽獸何異？

我常與大家說：現代化的文明國家裏，處處都是心活的表现，人人是熱心的招護人，不容氣的糾正人。譬如：美國火車上有一個帶小孩的婦女病了。全車婦女統要去慰問他，並且統要讓他的小孩吃自己的奶；有一個不去的，別人一定說：「你不是美國人嗎？」街上有一個問路的，一定是熱心的指引你，陪送你，甚至一個六七十歲的老太婆，亦必走上指引你到目的地。七七事變前，我國某行政負責人曾至英國訪問艾登，艾登不開的和他說：「中國是個無組織的國家」，當時他很氣忿的向他辯駁說：「我們有的是省政府，縣政府，區公所，村公所，我們怎麼是個無組織的國家？」艾登說：「你們那是些什麼組織？盡是爲自己謀，試問與人民辦一件好事嗎？」

我早年在日本留學時，看到一本書上說：「中國是地理學上的名詞」，最近紐約時報讀者文藝雜誌，鮑爾文會發表「對中國太存空想」之一文，裏邊說：「中國並非國家，而僅爲地理上之名詞」。總之，今天在外國人的心目中，始終還是鄙視中國人，認爲中國人盡是私心，當大官表現大私心，作大壞事；當小官表現小私心，作小壞事，作甚的不務甚，作甚的不像甚，如何能算個國家？所以你們今天聽了我的話，腦筋中真要有個特別的警惕！人人要把自己的心活了，人人要立個自己，教育自己，並要作個警察，管理逢人，找個警察，管理自己；作個教員，教育逢人，找個教員，教育自己。人人要認成人的缺憾，就是自己表現的好機會，至低限度也要認爲補助人的缺憾是教人說好的機會，使我們團體成爲好的團體，我們的國家，成個現代化的國家！

能抗戰就能建國

九月二十四日晚會

有許多青年說：「現在在担任抗戰工作，將來抗戰完了，沒有學下建國的本領，就沒有工作了，不如現在上學去。」這是個錯誤的認識！工作不是只憑會說就行，是要會做才能表現效用。今天抗戰工作之難，與承平時比較差的很多，譬如平時用十分力，能作了的，在今天戰時用上二十分三分的力也未必能作了，所以除了特別技術需要進工廠，進學校學習外，可以說一切政治上的事，在今天抗戰的過程中鍛鍊出來就是將來會建國的人材，舊日一個陸軍學校畢業的學生，反而不如一個行伍出身的軍人能幹，就是因爲他與實地工作脫了節。說到今天任專門大學的，如與抗戰的現實脫了節，恐將來未必是個好建國的人才，但是今天參加抗戰的人，我相信將來一定

是會建國的人。此需要大家切實的認識。

愈是工作困難地區愈應多開實效小組會

九月二十四日晚會

有人說：「交錯區工作的人，顧不上開實效小組會，」此話是頂錯誤的認識，也就是把實效小組會當成古董了。愈是困難的工作地區，我覺的愈應多開實效小組會，才能減少你困難環境的來臨。我與大家舉個例子，此次活炸彈隊協助征糧，說到活炸彈隊均是軍人，對於征糧的事，不但不知道作法，就是說法也不懂的，但他們所以能表現大的成績，沒有一點損失，就是因為他們每日開小組會，在小組會上檢討工在的得失，交換征糧的經驗，作為大家仿效鑑戒的結果。一個現代化組織裏的人，在走路的中間，也要開小組會，研究些問題，甚至於在情況不許可時，二人對面走着遇上，亦要開小組會，交換簡單的情報經驗。今天在敵我交錯區因環境的特殊不敢開小組會可以，若說顧不上開小組會，那就是把小組會當作古董了！希望大家要切實認識了實效小組會是完成萬事的道路，切實開實效小組會，一定對你們的工作有很大的幫助。

革命的幹部不願人逢迎

九月二十四日晚會

有人說：「一般工作人員，多好聽奉承語，及受人逢迎，不考查一個人的內心與企圖，結果多被偽裝份子隱蔽，」此話大家應該注意！受人奉承逢迎，是上人當，工作失敗的大空隙，一個革命的幹部絕不如此！

軍政工作聯席會議應糾正之一事

九月二十四日晚會

有人說：「現在仍有少數部隊不住尖宿站，偏要到附近村中要吃要住民衆很不滿意。」此事一方面主持會應通告禁止，一方面各村教幹部應在軍政工作聯席會議上提出糾正。

對傳事衛士的一段話

九月二十四日晚會

今天你們全體傳事衛士在場，我特和你們說幾句話：你們抱了很大的志氣，願意報名參加部隊工作，這一方面你們是響應我的號召，一方面也表現了你們的革命志氣，所以我很喜歡。現在我已令首腦部籌劃一個民族革命青年隊，與一個忠貞服務隊，拿上這兩個隊，配合上首腦部短小靈活的編制，來成全大家的志氣，希望你們全體傳事衛士對此有個了解。

萬不敢把自己的心死了

十月十三日（音縣）

今天我願你們各自好好想想：如果你是個心活的，你的效用多麼大？你生的樂趣多麼大？你的前途多麼大？譬如你見了一個人該表現親愛的表現親愛，該表現力量的表現力量，你心上是不是感到了樂趣；是不是也影響擴大了你的前途？孟子上說：「既醉以酒；既飽以德，言飽乎仁義也，所以不願人之膏粱之味也，令聞廣譽施於身，所以不願人之文體也。」這話就是說，人只要能得到喝彩，得到好的名譽，即吃不上好的，穿不上好的，也是願意的。

一個人不只作事應該心活，就是爲作官也應該心活。譬如你當班長數你好，升排長時就應該數你升；你當排長數你好，連長有了缺，就應該數你升；你當連長數你好，營長有了缺，就應該數你升，你當營長數你好，團長有了缺，就應該數你升，如誰好不升誰，卽自殺的長官，亦惡劣的長官，因爲他違背了活的公律。你真是個好的，你就不必怕你的好顯不出來，誰把你的好遮住，誰就要很快的滅亡。說到心活，實際上是與你好；你快樂，你洋氣，你有前途，在具體的話，你心活了，在外間說是有作用，在本身說，可得到物質上的優裕，精神上的快樂。

昨天我與大家說：心死了是把效用沒有了，可是你要想身體活，還得好好的辦事，如果你作甚不務甚，想身體活也不可能，此爲昨天的話。今天的話，是你心活與你好，不是與旁人好，你給人方便，就是給你自己方便。你們大家對此點要好好認清，萬不敢把自己的心死了。

附出席朝會對隨部特支部實幹年檢討總結之指

示八篇

其一

四月十六日朝會講

剛才駐會報告特支部實幹年檢討總結第一條說：「組織無教育，無紀律，無生活，是組織最大弱點。」這話不要念過去就算完了，駐會還要詳細加以檢討，看如何才算有教育，教育什麼？

如何執行黨的紀律之前，加強調的教育。鋼的教育就是實施親切的教育，如父兄之對子弟，如兄弟之對兄弟，如姊妹之對姊妹，如教徒弟的關心與期望，過組織生活，就是執行七項任務；不過組織生活的人，就是不革命無革命企圖的人，應切實教育糾正，統由駐會先行討論，切實實行。

其一

四月十七日朝會講

剛才駐會報告隨部特支部實幹年檢討總結第二條說：「人事上調動太快，制度上變動太快。」我以為這是主觀上的看法，人事上有人認為調動的快，但尚有人嫌調動慢的。說到制度變動太快，在一個制度施行之初，不能十分盡善時，只有逐漸的改進，一直到最善處而後止。我以前曾說過：「只要更改的對，雖百易之，亦不為過，」今天我們只求事的效果，與適應客觀環境的需要，如果制度更改，增加了我們辦事的效用。則制度如何更改，亦無關係。試看我們抗戰上不改民革戰法，是不是能支持到今天呢？

其二

四月二十日朝會講

剛才駐會報告特支部實幹年檢討總結第二條說：「幹委會的工作，做的不夠，沒有在組織上起了全面的發酵。檢舉，彈劾作用。」這檢討的很對。幹委會是須有作用，須有權力的個機關。說到組織上，高幹是負決定責任的，至於一切發動，檢舉，糾彈，全得幹委會的全體幹委來表現，來努力。但是歷屆幹委所以不能表現效用者，就是因為革命性不夠。我以前說：「革命者有權

，能行者有力，」因爲人家沒有深刻認識了「革命者有權」的話，所以不能承受這種革命的權力，而多偏於「能行者有力，」認爲大小拿個機關，比充任幹委有興趣，這十足表現了大家革命的意識少，作官的意識濃厚！此種錯誤的思想如不痛除，幹委會的工作永不會上路。

其四

四月二十一日朝會講

剛才駐會報告特支部實幹年檢討總結第四條說：「執行部發動、指示、教育不夠，對幹部不關心，招待冷淡；處理公文亦慢；少數同志驕妄自大，說風涼話；對幹部提升亦不够公道。」人全憑教育，沒有鍊鋼式的教育，就不能執行鐵的紀律。指示、發動的不夠，對幹部不關心，就是革命的熱情與革命的企圖心不够。因爲你無革命的熱情無革命的企圖，也就談不到發動指示與關心幹部了。

至於處理公事慢，不只執行部慢，各機關統慢，那天有人和我講：「物資缺乏不是我們的要命病；遲緩貽誤真是要命病！」我這幾天看公事，每天總有些軍隊吃不上糧的報告，已遣士兵是情緒上不高興，最近據說不只情緒上不高興，反而怨恨集中在我一人身上，怨我領導的不夠，我認爲這種現象很危險！你們看這到底是怨我的領導的不夠？抑大家的貽誤所致？昨天晚上我接到一封信，報告某部隊吃不上糧的事，我就當時派人送交主持會迅速解決，據回來的人說：「主持會已經下辦公了。」我當時很不痛快，今天大家想想，因爲你們不努力，遲緩貽誤，便怨恨集中我身上，你們這就算幫助我麼？今天還能因大家的遲緩貽誤，使領導不起來麼？遲緩貽誤的

病大家必須痛改！

其五

四月二十三日朝會講

剛才駐會報告特支部實幹年檢討總結第五條說：「省政府作法守舊，各廳科精神不能下鄉，只是等因奉此，傳達命令。」此話我認爲不只省府各廳科如此，恐怕各機關全是如此！至於精神不能下鄉，則永久脫不掉空文政治的高白，上不了實效政治的路子！我前天說：「物資缺乏不是要命病，遲緩貽誤真是要命病，」今後我們一定要痛改遲緩貽誤。但要改這個病，必須廳長處長組長各主管，把每日時間全用在辦公桌上，批閱公事核議公事，並在發公文時附上親筆指示信真正成爲辦公文的主官，如此才不至貽誤。如果把公事全推在經驗不夠，學識不夠，技術不夠的下級承辦人身上，一定還免不了遲緩與貽誤！早年的一个巡按使，不差甚每天要把公事看了批了，而且還要親自與縣知事們寫十封八封信，據說金鋪在山西作巡按使時便是如此作法，可知舊日的一个官吏也是如此的努力。

以後我們廳處室組各級主管，絕對的要忙公事，萬不可每天忙於接頭應酬，把自己所管的公事擱開，以致遲緩貽誤了！至低限度要將司令長官，綏靖主任，主席的担子負起來，如果你把司令長官，綏靖主任，主席的事委之於課長去辦，那就非貽誤不可。說到主持會一定要成爲舊日的巡按使，每日看了批了公事以後，再寫多少親筆信，指示外邊應注意什麼，應防範什麼，或應努力什麼，如此就可大大減少遲緩貽誤。

其六

四月二十四日朝會講

剛才駐會報告特支部實幹年的檢討總結第六條說：「軍隊上訓練，教育，組織作的不够；不能澈底實行三查三公開；政工不能起作用。」這差不多都是些事實，但軍隊上訓練教育組織作的不够的原因在那裏？就軍隊訓練教育的事來說，首腦部與部隊可以說是互相埋怨：在軍隊方面，以為每天搗糧，磨麪，打柴，就誤了訓練時間，抱怨首腦部不能解決搗糧磨麪打柴的這些困難。在首腦部則認為今天部隊不應該因生活上困難，而就誤了訓練。因為這些關係，所以軍隊訓練教育始終沒有上了路。這幾天我們正決定要費上力的解除軍食的困難，以減輕軍隊上的生活困難，加強軍隊的訓練教育。

說到軍隊上組織作的不够，我們不能一味埋怨軍人。因為已過我們沒有注意到軍隊上的組織工作，所以只可以說我們首腦部負組織責任的機關，沒有把組織工作加強。今後應由執行部迅速負責加強。至於實行三查三公開，本定為今年一月至四月為實現期，然而現在仍未十分上路，所以只好將四月至八月新規定的事項暫緩實行，仍繼續實行三查三公開，務期把這件事澈底了。

還有「政工不能起作用」的話，不是政工完全不能起作用，是原來制度上就不够做到個政工絕對有權。既然制度規定的不够，所以應求之於人事。如果政工人員真是十分的健全了，也可以起了作用。以今天說，我們的政工，不能說沒起了作用；不過是離我們原來期望政工起作用的目標還很遠。此次保證委員制度之更改，就是絕對要起作用的，不過剛機構調整好，尙不能見顯著

才效，必須由軍連組不斷的指示，領導，督促，才有大的成果，超人的效用。

其七

四月二十八日朝會講

剛才駐會報告隨部特支部實幹年檢討總結第七條說：「組織上革命的風尚不夠，組織日趨機關衙門化，使組織沒生氣，沒有羣衆基礎。」先說組織的革命風尚不夠，什麼是革命的風尚？就是個個人表現效用。譬如現代化國家的國民，發現犯錯誤的，必羣起糾正打擊；遇見被難的，必勇敢救護；說到辦事上，作甚的務甚；作壞甚羞甚，殉甚；此即是表現效用，也就是所謂革命的風尚。但如何表現效用？我以為必須先要使心活了，也就是有了熱活活的心，然後才能表現出效用的事實來。古人說：「哀莫大於心死，身死次之，」此所謂心死，並不是說不會吃，不會喝，不會謀私利，而相反的，不但是會吃，會喝，且是百分之百的完全爲私利打算。革命的風尚，是心活的表現，是救國救民的，是主張公道的，也是爲造化裁成輔相的，能本此努力者，就是心活的人。否則爲私利而努力者即爲心死。心死的人，絕不能造成革命的風尚。無革命風尚的組織，是不是等於個形式，成爲衙門化了？是不是死氣沉沉無一點生氣？是不是幹部全爲了生活？他還會與你爭取人民，訓練士兵嗎？如此你如何會有羣衆基礎？

凡物能自動者是活物，不能自動者即爲死物。心是表現理性作用的，見公共之利而不自動的做，見公共之害而不自動的除的人，即爲心死。尤其是負責任的人，不能負責自動深入淺出的完

成其責任，爲心死之甚者。只自己埋頭努力，是够個良好的公務員了，非革命的幹部。今天真正的革命幹部，必須有不容人不扶持好人，剷除壞人的精神。所謂「唯仁人能好人，能惡人，」好人即愛人助人鼓勵扶持好人；惡人即糾正人打擊人，剷除壞人。唯有此種人，才能造成革命的風尚，完成革命的事功。一個國家民族的富強文明，全由於心活，負責自動所造成；一個國家民族的衰弱被侵凌，亦由於心死不負責不自動所招來。我們今天大家低頭想想：今日做漢奸者，作貪官污吏者，不關心國家存亡民族利益者，這些人的心還能說是活的嗎？今日中國人民任人蹂躪，任人殘殺，生命不如雞犬，身體不如木石，此是否皆已過死心者之所誤？希望我全體同志切實痛思：死心的罪惡，而速猛醒！以活心人來自勉，並以心活去勉人，以造成革命的風尚，實現國家的富強文明！我願意與大家從現在起，停止一切辦公，不吃飯，不休息的一直站在太陽落了，看我們大家的心能不能活了？看能不能把克難滅心死了的人，全變成心活的人？抑是大家切實答覆說：我們一定能心活了，用不着，會長這樣操心。（大家一致高呼：我們一定能變成活心人）這變心活並不難，全在大家痛切的覺悟，一轉念間，便能變成心活的人了！

其八

四月二十九日朝會講

剛才駐會報告隨部特派支部實幹年檢討總結第八條說：「組織上不能靈活運用展開反傾向鬥爭，組織上好似一團和氣，同志間因私人封建觀念，聽到風涼話洩氣話等等，既不當面糾正，又不向組織反映，任其自由發展，阻礙了進步。」這一條內最使我們痛心的就是「組織上好似一團

和氣」的這句話。人是有理性的動物，如失掉理性，就是把造化所賦予的本能沒了，沒有了這本能的，如何能成爲人？「一團和氣」這句話，很表示人的怯懦，也就是毫無一點發奮圖強的心與不容人不容的革命性；不但沒人的革命性，即連木石性也不如了！這換句話就是說：在一團和氣之下，可以變成煙賄任人煙賄，賍欺任人賍欺的同流合污，無人過問，無人糾正，無人檢舉！此現象不除，實我組織的一大危機！希望我全體同志，切實發揮理性，表現不容人不容的革命精神，勿作此懦夫的行爲！