

中華民國二十六年三月十五日出版

綏遠的鄉村建設

綏遠省政府鄉村建設委員會編印

中華民國二十六年三月十五日出版

設 建 村 鄉 的 遠 綏

編輯者

綏遠省政府鄉村建設委員會

每冊定價 角

出版者

綏遠省政府鄉村建設委員會

# 目錄

- 一，綏遠鄉建與政治
- 二，綏遠鄉村建設的目的
- 三，綏遠鄉建機構的推進
- 四，綏遠鄉建的幹部工作人員
- 五，綏遠鄉建的總動員
- 六，綏遠鄉建的實施
- 七，結論——我們需要「力」的組織和訓練

目

錄

## 一，綏遠鄉建與政治

各時期的政治，必有各時期政治的主要內容；各時期政治的主要內容，因時地的不同，其主要內容也必隨着不同。目前綏遠政治主要內容，便是鄉村建設。

鄉村建設到了綏遠，已經變了一個樣，也可以說是進了一步。變了一個什麼樣？變了一個恰好爲綏遠此時此地政治上所需要的建設一樣。進了怎樣的一步？已經不是少數學者試驗和研究的學術，已經不是少數社會團體的結會運動，已經不是部份的社會改進工作，而是進步到整個的採用爲政治的實際建設政策。

綏遠的政治建設，爲什麼是鄉村建設，而不是他種建設？這須知道綏遠的過去和現在，才能解答這一問題。

### 1. 已經有了的建設基礎

前幾年政府最大的努力是：肅清土匪，整理金融，取消苛雜；這幾件工作都有相當的成績。綏遠過去連年鬧土匪，成千成百的大股小股，終年竄擾鄉間，近年來總算肅清了。

過去綏遠的紙幣，是經常的鬧過毛荒，近年來總算整理得穩定了。過去苛捐雜稅的數額，要超過正當稅款數倍，近年來總算減輕許多了。這些以往的工作，都是向着維持社會秩序，安定人民生活，減輕人民負擔，這一個目標之下來努力。雖然是政治上的消極工作，但是一切建設的開始，必須先使社會有了秩序和人民生活能得到安定，才能談到其他建設。所以過去綏遠政治上的努力，是一切建設的基礎工作，是一切建設的第一步。所有現在的政治建設基礎工作，便是過去政治上努力的成果。

現在已經有了建設的基礎工作，我們要怎樣建設綏遠呢？

## 2. 繁榮商業麼？

綏遠過去的商業，確是繁榮過。因為平綏路交通的便利，地理上許多的優點，能東與內地各省及海口連系，北與外蒙通商，西與新疆寧夏通商，自然的造成了西北商業的總匯處。自外蒙獨立，新疆發生政變後，加之內地各省商業衰落，世界經濟又到處發生恐慌，綏遠的商業便一落千丈。政府有一個時期，曾以最大的努力，來恢復西北兩路的貿易，企

圖重新振興綏遠的商業。但終因種種政治的及經濟的原因，未達目的。這許多事實告訴我們，綏遠的商業至少在暫時是無出路。

### 3. 建設工業麼？

綏遠當局，過去也曾企圖發展輕工業。因為就一般的說，綏遠鄉村的手工業和城市的手工業作坊，極不發達。但是有幾種近代輕工業的原料，如羊毛，皮革等，不獨綏遠本省有很大的產量，同時西北各省及各蒙旗的產品，也要集中到綏遠。因為要利用這些賤價的原料，綏遠當局便創設毛織廠及皮革廠，還有其他等廠在籌備和計劃中，企圖樹立一個輕工業的基礎；這是綏遠商業不能發展後的新途徑。但是以綏遠的整個經濟情形看去，如果我們能建樹輕工業的話，省內既不是一個廣大的消費市場，運銷省外又不能與外貨競爭，這是輕工業生產品的銷路問題；況且根本就缺乏大量的資本和衆多的熟練工人。加之綏遠農村經濟破產，商業停滯，綏遠的輕工業，當頭就遇着一棒。所以建設綏遠的輕工業，目前也是無望。

## 綏遠鄉建與政治

## 四

繁榮商業，建設工業，既都無望；我們的政治到底要做些什麼？

### 4 綏遠的歷史教訓和目前的危險

如果以目前的綏遠來看，在約有一百五十萬方里的廣大土地內，我們只有約二百三十萬的人口，十八縣局，好似剛剛被開闢沒有多年的一塊原野。但是只要翻開綏遠的歷史，就知道綏遠已經有了兩千年的文化歷史，秦時設置郡縣，到了漢唐已經有四十餘郡縣，便可知當時文化的勝況。但當時的綏遠，已經是經常的受游牧民族的侵襲；漢唐以後，有時是被游牧民族長期佔領，有時是剛剛建設起來，又被破壞。就是這樣一次又一次的建設，一次又一次的破壞，歷史是這樣重複的演着，一直到現在的綏遠仍就是一塊剛被開闢的原野，還沒有建設起鞏固的社會基礎。這是歷史給我們的教訓。因為到現在我們沒有鞏固的社會基礎，歷史重演的危險，還是隨時即可到來。現在綏遠所處的環境，就是歷史上屢次所重演的那樣一個危險環境。北面是赤色的敵人，東面是白色的敵人；赤色的敵人是要赤化綏遠，白色的敵人是耍奴化綏遠。總之，都是要來消滅我們這一次又剛剛建設起來的一

點點脆弱的社會基礎。去年就是綏遠最危難的一年，雖然我們已經苦撐過去，但是這只是綏遠危難的開始。我們要想防止歷史的重演，要想保衛綏遠，綏遠的政治工作只有充實自己的力量，建設自己的社會基礎。

什麼是綏遠自己的力量和社會基礎呢？

#### 5. 綏遠農業經濟地位的重要與內容

綏遠現在的政治，是民主政治與王公制度，同時混合存在着；同樣的，反映到經濟情況上，也是商業經濟，農業經濟，遊牧經濟。同時混合存在和不平衡的發展着。只要遊歷過綏遠的人，就可以知道，平綏路沿線是已發展到商業經濟，平綏路以外的各縣局還停滯在落後的自然經濟，各蒙旗仍保持其數千年無大變動的遊牧經濟。我們很容易的能用三色線，在綏遠地面上將各種不同的經濟的存在，劃分出來。這就是綏遠經濟的畸形外貌。從綏遠的經濟外貌看，我們還不易找出何種經濟為綏遠的主要經濟。只有再進一步，先從綏遠的人口來研究。綏遠共有二百三十多萬人口，蒙旗人民約二十幾萬，商工業及自由職者



等人口共約計六七十萬，農業人口約一百二十萬，佔全人口二分之一強。從人口的數字上，已經顯示出農業經濟的重要性。其次，再就綏遠出產及省地方財政上研究，綏遠的出產，以米糧為大宗，這是很顯然的事實；至省地方財政的收入年約二百萬，其中田賦收入約六七十萬，為各項收入之最多者，這也顯示出農業經濟的重要性。從這些事實上，我們知道綏遠的主要經濟是農業經濟。所謂主要經濟，就是我們的主要力量，也就是我們社會的主要基礎。我們再進一步研究綏遠的主要經濟內容如何？從全人口數字，可以找出農業的重要性，若單以農業人口的數字來研究，就可以看到農業經濟內容，農業人口是一百一十多萬，其中婦女約佔四五十萬，再與綏遠農村的實際情形參照來研究，為什麼男多於女呢？因為每年從晉北及陝北來綏經營農業的人民，春來秋往，就佔很大一個數字，這些農民多半不偕帶眷屬，所以農業婦女人口較少。從這裏便顯示出綏遠農業人口的流動性。並且綏遠的耕地面積在前幾年，還有減少的傾向，這些事實便可以證明綏遠的農業經濟，還沒有穩定的基礎。再就經營方法的落後，及近年來綏遠農村經濟破敗的情形來看，更可知

道我們主要經濟的脆弱情形。這就是說，我們的主要力量還十分微弱，我們的社會基礎還沒有鞏固。

#### 6. 綏遠唯一建設之路

綏遠政治，過去已經努力的做些建設的基礎工作。在這一基礎之上，既不能以全力來繁榮商業，又不能馬上建設工業，我們到底必須建設什麼？客觀上又能允許我們建設什麼？建設的目的，是在充實自己的力量和鞏固自己的基礎，來解決許多外來的和內在的困難問題。綏遠外來的困難問題，便是敵人時時刻刻企圖對我們進攻；我們要防止敵人的進攻，只有充實自己的力量；我們的力量就是多數的民衆力量。綏遠多數的民衆，就是鄉村的農民。所以我們要充實自己的力量，必須先充實我們的鄉村力量。內在的困難問題，雖然有許多，但是主要的就是沒有鞏固的社會基礎。我們主要的社會基礎，就是農村經濟，所以鞏固我們的社會基礎，必須先鞏固我們的農村經濟，總而言之，綏遠目前唯一建設之路，是鄉村建設。

綏遠的鄉村建設，是綏遠主觀和客觀上，必須完成的時代建設工作。目前綏遠的政治，是負着完成綏遠鄉村建設的重大使命，所以說目前綏遠政治的主要內容，就是鄉村建設。

## 一一，綏遠鄉村建設的目的

中國鄉村之需要建設，是個現實問題；問題之需要解決，仍須根據着現實。我們既不能漠視現實問題，又決不能誇大現實問題。雖然國內政治還沒有普遍的注意鄉村建設，但是這不能否認存在的現實問題。雖然有些人已經發明些自成體系的鄉建理論，但是這也不能誇大存在的現實問題。現實問題就是鄉村需要建設。

我們所認識的鄉村建設是什麼？

鄉村建設之所要解決的主要問題，是農民問題。農民問題是中國現階段的最大問題。近年來屢次鬧革命，是要求解決農民問題；近年來內政未走上正軌，是政治未接近佔全人口最多數的農民；近年來國民經濟向下衰落，是農民經濟破產；近年來國勢微弱幾頻滅亡，是多數農民沒有力量沒有活路。總起來說，中國要想變為現代國家，必須通過農民問題，必須解決農民問題。過去鬧革命，是要求解決農民問題；現在辦鄉村建設，是想要解決農民問題。所以鄉村建設，是現階段的中國一個現實問題。再具體點說，我們的看法是：

綏遠鄉村建設的目的

## 綏遠鄉村建設的目的

二

(1) 鄉村建設是現階段中國建設的主要問題，而不是整個中國的建設問題；

(2) 鄉村建設是中國建設的第一步，而不是最終目的；

(3) 鄉村建設是政治上的一種政策，而不是一種主義；

(4) 鄉村建設是接受現代的文化，而不是保守過去的；

(5) 鄉村建設是中國社會一大部份的建設工作，而不是企圖建設一個農業的國家。

既如此認識，我們要怎樣建設呢？

鄉村建設的動因，簡單說，是起於鄉村破壞；鄉村破壞的主因，雖然很多，但主要的，是中國政治未走入正軌，以致兵禍，匪亂，苛捐，雜稅，以及非法的超經濟的對農村剝削，都可以說是因政治的不良而發生的結果。就是文化的不發達，國外的侵略，不良的政治，也要多負其責。鄉村破壞既然多屬政治性的，所以有人主張，鄉村建設應該由社會團體來領導，政治就根本談不到去建設鄉村；這完全是否定了社會進步的一般法則。凡是一種社會運動，起始的時候，確是少數人或社會團體在提倡，但最後必須得到政治力量的幫助，

始能得到普遍廣大的成功。目前的鄉村建設如果不通過政治，或不用政治力量，就是提倡和運動也辦不到，何況還要去實際建設？就算政治與鄉村建設不發生關係，不去干涉鄉村建設，但是政治屬性的對農村的破壞，永遠去不了，我們便永遠建設不起鄉村。由此可知，我們更不應該說，在建設好鄉村之後，再談政治問題。我們只能說，想要建設鄉村，應先改革政治。但這決不是說，政治改革好以後，再去建設鄉村，因為這是目前中國問題的兩方面：要建設鄉村，固然要先改革政治；但是政治要改革好，決不是少數人的事，非得大多數的人民都覺醒過來不可；所謂大多數人民，就是我們佔全國人口大多數的農民，所以建設鄉村，就是在改革政治。這是政治改革和鄉村建設的互相因果關係。因為鄉村破壞的主因是政治的不良，所以要先改革政治，使鄉村能建設；因為鄉村建設必須通過政治的領導，所以更要先改革政治，使其能領導鄉村建設。這是目前怎樣建設鄉村的先決條件，也是政治改革必由之路。

綏遠政治所領導的鄉村建設的目的是什麼？

綏遠鄉村建設的目的

## 綏遠鄉村建設的目的

四

綏遠的鄉村建設既然是現階段政治上的一種政策，那末，就應當負起解決現實問題的使命。所謂鄉村中的現實問題是什麼？就是應將半封建式的政治，拉到民主政治的路上；將落後的自給自足的農業，經濟，推進到現代的自由主義的農業經濟。拿政治的力量，用教育的手段，以自衛的方式，將來農民組織起來，活動起來，而以上拉下推的方法，去完成這現實的使命。所以綏遠的鄉村建設目的，可以簡略的分左列四項：

### I. 政治的

中國政治之還沒有十分現代化，沒有走入民主政治的路，是一個顯然的事實。所謂沒有走入民主政治的路，明白的說，就是政治與大多數人民脫了節。政府與人民既然脫節，當然是沒有力量去建設，政府機構既如是簡單，當然是不管建設；公務員既沒有建設的知識，當然是不了解建設。不了解建設，不管建設，沒有力量建設，這又那能去建設？所以要想建設，就得先從政治建設起。第一，要想政治有力量，必須政治是多數人民的政治；要想政治是多數人民的政治，必須使政治的利益與多數人民的利益相同。第二，政府的組

組織機構要想能管理建設，必須使組織機構能適應建設的要求。尤其是政治的基礎組織鄉鎮政治機構，必須健全而有力，能担任起建設工作。第三，政府的公務員要想能了解建設，必須訓練舊的使其願意做建設工作，吸受新的份子，來增加建設的活力。這樣才能建設，才能去領導建設。這就是我們鄉村建設中的政治建設。

## 2. 經濟的

中國鄉村的主要生產方式，是自給自足的小農經濟。自外國的經濟勢力侵入後，我們的農民便不能保持其自給自足的生活。加之內在的兵災匪禍，苛捐雜稅，向農民的侵襲；以及非法的超經濟的剝削，我們的多數農民便不能不走入飢餓和死亡的線上。所以我們的鄉村經濟建設，必先要去敵抗外國的經濟勢力，再解除內在的種種束縛，使其能在原來的自給自足的環境中活起來，生產起來，先恢復經常的經濟狀態。再進一步，我們雖不能用突變的方式，來改造我們的經濟制度，使其適應現代經濟制度；但是我們可以用漸進的方式，來改良我們的經濟制度，使其漸次走入現代的自由經濟，合作經濟和組織經濟，使其



能接受和有機會吸收現代的科學的知識和科學的技術。這就是中國民族經濟之初步的基礎的建造工作，也就是綏遠鄉村建設中的經濟建設。

### 3. 教育的

中國現在的教育已與社會的需要脫了節，也是一個顯明的事實。一部份的教育是走到社會的前面，一部份的教育是落到社會的後面。走到社會前面的，是供給了外國的需要；落到社會後面的，是供給了過去專制時代的需要；我們現實社會所需要的教育，便落了空。現在的鄉村教育，大半是落到社會的後面，與鄉村的需要和農民的生活不相適合，所以教育在鄉村中沒有產生有力的改進作用。我們現實鄉村所需要的教育，是救亡圖存的教育，是鄉村建設的教育；不獨要去教育所有的兒童將來怎樣生活，並且也要教育所有的壯丁現在怎樣生活。這就是綏遠鄉村建設中的教育建設。

### 4. 自衛的

自衛建設，好似與鄉村建設的最終目的，沒有多大意義。但是在現階段的社會中，尤

其在綏遠，便有其特殊的使命。我們不獨爲着現階段的鄉村建設，需要一個安全和平的社會秩序；同時國防第一線的綏遠，更需要堅強有力的民衆武力。再進一步說：鄉村建設的實施，需要動員多數民衆，要動員多數的民衆，就得先去組織民衆和訓練民衆。我們現在就是要通過自衛建設，來組織全體民衆和訓練全體民衆，將所有的民衆動員起來，去做自衛工作和建設工作。戰時便是人民的武力組織，平時便是一種建設組織。同時還是一種教育的組織；這就是綏遠鄉村建設中的自衛建設。

總起來說：自衛和教育建設，只是鄉村建設中政治經濟建設的手段和方法。建設的最終目的，是在改進人民生活，增加人民生產。

綏遠鄉村建設的目的

## 三一，綏遠鄉建機構的推進

### 1. 設置綏遠省鄉村工作人員訓練所

綏遠省鄉村工作人員訓練所，是推行綏遠鄉村建設的初期組織；也就是綏遠實施鄉村建設的入手處。因為鄉村建設需要儲集許多新的份子，新的活力去推動，才會有把握；若只憑著少數的公務員，是絕對沒有力量的。所以綏遠爲企達上述鄉建目的，開始便建立這個訓練工作人員的組織，專門訓練其實施上所需要的工作人員。

鄉村工作人員訓練所，是於二十四年二月九日籌備成立的，隸屬綏遠省政府。內部設所長一人，由省主席兼任，主持全所事務；設副所長一人，由省府任命，襄助所長處理所內一切事項；下置教務訓育二處，各設主任一人，由所長聘任，承所長副所長分別主管教學訓管事宜；教務處又由所長聘任教員若干人，訓育處又由所長委任訓育員二人，軍事教練員四人，分別辦理主管事務。

### 2. 設置鄉村工作指導員

### 綏遠鄉建機構的推進

## 綏遠鄉建機構的推進

二

全部鄉村建設工作，以鄉村工作指導員爲推動基礎。換句話說，鄉村工作指導員，即是推動鄉村建設的原動力。綏遠自二十四年十月十日起，即依綏遠省各縣局鄉村工作實施大綱第二條：「本省各縣局每一鄉鎮設鄉村工作指導員一人，由省政府訓練分發各縣局，由縣局長委任之」之規定，先後就四期訓練及格人員，分發各縣局委充鄉村工作指導員，實際施行鄉村建設。

鄉村工作指導員之任務如左：

- (1) 兼任鄉鎮短期小學或普通小學校長；
- (2) 兼任鄉鎮建設委員會委員及秘書；
- (3) 兼任防共自衛團鄉隊長；
- (4) 指導督飭鄉鎮公所（鄉鎮建設委員會）一切政務；並設計籌辦鄉鎮有關政治，文化，經濟，衛生，自衛等建設事項；
- (5) 奉行省縣各機關交辦一切事項。

就此五種任務觀之，可知鄉村工作指導員，負指導一切鄉政之責，而實際又參加鄉鎮各種工作。以補原有鄉鎮工作人員知識能力之不足，使一切政令，均能切實奉行，給予政府之補助，實爲重大。

### 3. 設置綏遠省政府鄉村建設委員會

自第一期訓練及格人員，由省府分發各縣局委派鄉村工作後，因鄉建工作，全省除鄉村工作人員訓練所外，無一適當之主管機關，各縣局長類皆不明工作真象，事多扞格，工作效率，每不能如所預期；及工作的擴展，事實的推移，經過幾次的研討，遂於二十四年十一月五日創設「綏遠省政府鄉村建設委員會」。設委員長一人，由省主席自兼；委員若干人，除民，財，建，教四廳長，高等法院院長，省府秘書長，縣政，地政二研究委員會委員長爲當然委員外，其餘委員由委員長延聘省內外對鄉村建設富有學識經驗者充任；會內設總幹事一人，由委員長指定委員一人兼任，承委員長處理全會日常事務；下設訓練指導兩處，各設主任一人，副主任一人；訓練處專辦訓練鄉村工作人員及全省行政人員事宜

，即以原有之綏遠省鄉村工作人員訓練所改組成立；指導處下設巡迴指導員若干人，專司聯繫省府與各縣局之意見，並視察指導各縣局鄉村工作人員一切工作，及其個人行爲。

由此，綏遠鄉建上層機構，乃落於比較健全的踏實的基礎上。一方面訓練實施上所需要的工作人員，仍不停止；一方面乃有着實推進工作的可能。

#### 4. 設置鄉鎮建設委員會

鄉鎮建設委員會即代替地方自治組織中之鄉鎮執行機關——鄉鎮公所，上之接受省縣政令，下之主持鄉鎮全部建設工作，爲鄉村建設最下層之實際工作組織。鄉村工作指導員到鄉後，首即組織成立，使全鄉鎮有才能者及年長有力份子，都成了鄉鎮建設的領導人物，以奠定鄉建基層組織。因爲鄉村建設如果沒有民衆爲之基礎，是不會生根，根基是不會穩固的。

鄉村建設委員會，設委員長一人，由鄉鎮長兼任；委員五人至七人，除鄉村工作指導員，鄉鎮副，小學校長，教員，爲當然委員外，其餘委員由鄉鎮長商同鄉村工作指導員

，酌聘當地有資望閱歷並熱心公益之人士充任；並設秘書一人，由鄉村工作指導員兼任，商同委員長處理日常會務，以增其工作效率；委員會之下分設：政務，經濟，文化，衛生四股，各設主任一人，由委員長就委員中指定一人兼任；幹事若干人，由防共自衛團服務隊各組長組員分任之。以與防共自衛團服務隊相聯繫。因為幾個鄉鎮建設委員，不過立於監督指導計劃命令的地位，真正實際推行整個鄉鎮建設工作，非賴全鄉鎮多數有才能份子，共同努力不可。

#### 5. 設置縣局鄉村建設委員會

縣局鄉村建設委員會，是二十五年六月開始先後設立的。內部設委員長一人，以縣長兼任；委員五人至九人，除縣局政府秘書，科長，主任，縣局司法人員及縣局民衆教育館長，縣局農會幹事長爲當然委員外，餘由委員長酌聘對鄉村建設富有學識經驗之地方人士充任之；並設幹事一人，由省鄉建會令派，承委員長處理日常會務。

縣局鄉村建設委員會是鄉村建設的中樞動力，在一定的辦法機構之下，促進鄉村建設



## 綏遠鄉建機構的推進

六

。其主要任務：（一）奉行省頒關於鄉建一切法令；（二）秉承省鄉建會監督指導全縣局鄉建事宜；（三）辦理全縣局鄉村工作人員督察考核事宜；（四）設計全縣局鄉村改進方案。

### 6. 調整省縣局兩級鄉村建設委員會

二十五年十月，爲澈底整飭全部鄉建工作期增加效率起見，省縣局兩級鄉建機構，均略加調整，計調整之點如左：

（一）關於省政府鄉村建設委員會者：

一、將訓練及指導兩處取消。

二、增設常務委員會——由委員五人至七人組織之，委員長爲當然常務委員，餘由委員長指定。

三、常務委員會之下，設政務處，督導全省鄉建工作——政務處設主任一人，由民政廳長兼任，副主任一人，由省主席任命。

四、政務處之下，設：總務，政治，經濟，文化，自衛五組，各設組長一人，組

員事務員若干人，由省主席任命；又設視導，設計，訓練，編輯四委員會，由政務處主任就原有工作人員中分別指派若干人組成，分別辦理主管事務。

### 五、增設鄉工討論會。

(2)關於縣局鄉村建設委員會者：

一、增設副委員長一人，以縣局保安處副處長兼任。

二、增設助理幹事若干人，由省鄉村建設委員會令派，承委員長襄助幹事處理一切事務。

三、就縣局現有自治區設視導區，每區設鄉政視導員一人，由縣局長加委自治指導兼任，負巡迴視察督導本區各通訊員鄉導員之責。

四、在各視導區郵電通達之鄉，分設通訊員若干人，由縣局長遴選鄉導員呈由省鄉建會指定，縣局長委任，承辦鄉工通訊，傳達省縣鄉建會法令及交辦事件，並每二週召集經指定管轄附近各鄉導員會議一次，討論一切鄉工推進事宜

綏遠鄉建機構的推進

## 綏遠鄉建機構的推進

八

鄉政視導員和通訊員的地位，都是介乎縣局鄉建會和鄉村工作指導員之間，收取聯絡的效用。

這樣的調整，才使綏遠的鄉建組織，與徵集民意者。一方面是視察指導者，一方面是傳達政令和陳述成爲一個穩健的有力的機構，具有實際推動工作的效能。

茲爲明白顯出綏遠鄉建機構的全部關係起見，特就上述各項，作成綏遠省鄉村建設組織機構圖如左：

#### 四、綏遠鄉建的幹部工作人員

鄉村建設的問題固然很多，但是問題之中，最主要的厥為訓練幹部工作人員。因為建設鄉村的工作是要自己能切實的去辦。並且還要能指導別人去做可是社會上並沒有這麼些現成的工作人員讓我們用。所以推行鄉村建設的開端，必須從新訓練出一班「知道」而且能「執行」鄉村建設的幹部工作人員來，作為推行鄉村建設的生力軍，衝鋒隊。

綏遠鄉村建設的幹部工作人員訓練，最初由綏遠省鄉村工作人員訓練所主辦；該所成立之初，即招考第一期學員。限定資格：「凡籍隸本省，初中學畢業或具有相當學力，而有意志於鄉村服務，年齡在二十歲以上三十五歲以下者為合格」。計當時投考者六百餘人，共錄取二百名，訓練期間六個月；自二十四年三月十六日開始訓練，至二十四年八月十五日日期滿結業。當時除自請退學及經甄別不及格淘汰者外，畢業者尚餘一百七十九名。除擇優七人留所服務外，其餘均呈由省府分發各縣局委充鄉村工作指導員，其分配如左表：

綏遠鄉建的幹部工作人員

縣	局	別	數人
歸	綏	縣	81
興	和	縣	15
豐	鎮	縣	18
武	川	縣	10
五	原	縣	3
托		縣	3
集	寧	縣	4
涼	城	縣	5
安	北	局治設	2
清	水	縣河	3
和	林	縣	3
陶	林	縣	4
包	頭	縣	4
薩		縣	10
固	陽	縣	3
臨	河	縣	4
合		計	172

迨二十四年十月招考第二期學員，投考者六百餘人，試驗結果，共錄取二百七十七名，訓練期間四個月，於二十四年十月十六日均行入學。乃因當時為適應此新政治——鄉村建設——的要求，鄉建機構，略事變更，成立綏遠省政府鄉村建設委員會，綏遠省鄉村工作人員訓練所奉令結束，於十一月七日始由綏遠省政府鄉村建設委員會開始正式訓練。以中經變故，一切功課，未能如期授竣，遂呈准延至二十五年三月一日結業。至期除自請退學及經甄別不及格淘汰者外，畢業者尚餘二百五十七名。除擇優二名，留會服務外，亦均呈由省府分發各縣局以鄉村工作指導員任用，計：

當第二期學員結業分發時，即籌備招考第三期新生，計此次投考者九百餘人，共錄取二百名；又加經保送免試受訓保甲編查員及短期義校教員一百名，共計三百名。訓練期間三個月，於二十五年三月二十一日開始訓練，至二十五年六月二十一日日期滿結業，共二百九十七名。除留一名在會服務，派二十四名赴防共自衛團常備隊訓練部充任政訓人員外，餘均分由各縣局派赴鄉村工作，其分配如左：

數人	縣	局	別
19	歸	綏	縣
1	包	頭	縣
55	薩		縣
37	豐	鎮	縣
21	武	川	縣
24	集	寧	縣
35	興	和	縣
10	托		縣
26	涼	城	縣
24	陶	林	縣
2	清	水	縣
1	和	林	縣
255	合	計	

綏遠鄉建的幹部工作人員

綏遠鄉建的幹部工作人員

數人	縣	局	別
41	薩		縣
28	包	頭	縣
27	托		縣
28	武	川	縣
29	豐	鎮	縣
10	集	寧	縣
25	涼	城	縣
7	陶	林	縣
14	固	陽	縣
17	和	林	縣
13	清	水	縣
9	五	原	縣
15	臨	河	縣
7	安	北	局設安
1	歸	綏	縣
277	合		計

於第三期學員訓練開始的時候，爲使全省公務員在鄉村建設政策之下，都能「步調一致，「思想」一致，「行動」一致，都能在同一目的下努力，無論那個政治部門的人，都向着一個方向前進；又爲成立各縣局鄉村建設委員會，嚴密鄉建機構，特於綏遠省政府鄉村建設委員會訓練處內增設高級班。輪調各縣局行政人員及優良鄉村工作指導員受訓。前後共辦三期，合計調訓：縣局長十三人，縣府秘書九人，縣局保安副處長十二人，縣督學五人，義教督導員十六人，自治指導員五十六人，縣政視察研究委員十九人，省府鄉建會職員九人，鄉村工作指導員十三人。他們結業後，除鄉村工作指導員均升委縣局鄉村建

設委員會幹事外，其餘均先後遣派回供原職。

二十五年六月又招考第四期學員，為吸收綏遠新進青年，使綏遠鄉建幹部工作人員，均為生氣勃勃的份子，增強工作力量起見，特定：凡在本省中學本年度畢業志願受訓者，一律免試。結果連同經保送免試受訓之短期義校教員，共選取二百名，又考錄一百二十名，共計三百二十名。訓練期間三個月，於二十五年七月十一日開始訓練，至二十五年十月十一日期滿結業；除中經自請退學及甄別不及格淘汰者外，計剩三百零五名除留一名在會服務，派二十四名赴防共自衛團担任政訓工作外，其餘亦均派往鄉村工作，計：

數人	縣	局	縣
2	縣	綏	歸
15	縣	頭	包
4	縣		薩
23	縣		托
26	縣	林	和
25	縣	川	武
19	縣	陽	固
21	縣	河	水清
23	縣	河	臨
53	縣	鎮	豐
1	縣	寧	集
55	縣	城	涼
6	縣	原	五
7	局	治	設北安
280	計		合



## 綏遠鄉建的幹部工作人員

六

當這一期訓練結業後，爲整飭全部鄉建工作，暫時停止訓練，惟實際工作人員，仍不敷用，擬今年暑假後，再行繼續訓練一期，一以符定章，一以完成綏遠鄉建工作。

上面所說的，只是幹部工作人員的產生及數量，下面再把訓練幹部工作人員的內容及方法，略述梗概。

綏遠鄉建幹部工作人員，是依左列五項目標訓練的：

- (1) 必須具有組織及領導鄉村工作之能力；
- (2) 必須具有堅忍不拔之意志；
- (3) 必須具有吃苦耐勞之精神；
- (4) 必須具有端正和平之態度；
- (5) 必須具有淺明易懂之言語。

教學課程，別爲：教育，自衛，衛生，經濟，政治五大類，均由各教員依據：「(一) 認識及了解鄉村各種實際問題之智識；(二) 應付及解決鄉村各種實際問題之智識和技術」

兩項原則，自行編訂。

教學方法，採自學輔導式，各項課程，除一部分交由各學員自修，每旬作讀書報告外，均印發綱要，由教員略加解釋後，使學員自動檢閱，以養成自動求知之習慣。

至於訓管，採左列三種方式：

1. 組織訓練——將全體學員，編為一大隊，下分若干中隊及小隊，并設若干會組社；每種組織，均規定一種具體活動，每種活動，均有其教育之意義及實施步驟和方法，使每個學員之生活，思想，行動，常被種種事實與理想交相印証，並得與同學之勤奮交相激勵，實現有規律的團體生活。

2. 軍事訓練——完全採用現代軍訓上應有之原則及方式，使各學員有普通軍事常識及技能，與嚴守紀律服從指導及上級命令之習慣。

3. 自我訓練——依左列自我訓練大綱表解，陶鍊各學員身心，使一切思想及行為分別正誤，盡納於合理的正軌。

綏遠鄉建的幹部工作人員

綏遠鄉建的幹部工作人員

爲使學員迅速養成服務能力起見，在訓練期間，並特別注重實習，其實習場所如左：

(1) 實驗小學；

(2) 農場；

(3) 實驗村；

(4) 其他認爲有前往實習必要之場所。

據上述各項來觀察，我們可以知道綏遠鄉建幹部工作人員實爲一部分精明幹練的，穩健有力的工作人員；在整個綏遠鄉建機構上，負着實際去建設的責任。

茲將現階段綏遠鄉建的幹部工作人員，列表統計如左，作本段文字的一個結束。

綏遠鄉建的幹部工作人員

員 作 指 導	鄉 村 工	通 訊 員	導 員	鄉 政 視	幹 事 理	建 會 幹	縣 局 鄉	別 員 人	
								別 局	縣
66		14	4		2			縣 綏 歸	
99		19	5		2			縣 齊 拉 薩	
42		8	4		2			縣 頭 包	
44		8	4		2			縣 河 臨	
17		5	4		2			縣 原 五	
35		5	4		2			縣 陽 固	
14		4	2		1			局 治 設 北 安	
85		17	10		2			縣 川 武	
110		18	5		2			縣 城 涼	
50		8	4		2			縣 林 和	
66		12	3		2			縣 托 克 托	
34		6	3		2			縣 河 水 清	
41		8	4		2			縣 寧 集	
133		24	6		2			縣 鎮 豐	
48		9	5		2			縣 和 興	
33		6	3		2			縣 林 陶	
917		171	70		31			計 合	

## 五、綏遠鄉建的總動員

### 1. 總動員第一步：

綏遠鄉建工作，基本活動之單位在鄉，在鄉執行基本活動者為鄉導員（本會歷屆訓練之學員）。在本會訓練處第四期學員未畢業以前，鄉建工作，只在節進試行階段。及第四期學員畢業後，除東勝沃野兩縣局外，其餘十六縣局一千餘鄉，差不多均派有鄉導員執行其工作。從此省府行政意志，可以隨時直達鄉；鄉有行政病疾，可以隨時反映到省。中間雖有區縣為之轉振樞紐，但其政治感應交流，已具體構成神經系統，非常靈活。此時本會將訓練處暫行結束，集中全力，謀鄉建工作總動員的推行。

政治對象是人民；鄉村建設，亦是為大多數人民謀現實福利。其大多數人民，獲得現實福利之條件，固在執政者施以合理之政治；但其基本條件，仍在大多數人民本身，是否具有建設的主觀能力與客觀修養以為斷。鄉導員在鄉為建設專員，非僅在消極方面代表政府希求政令之推行；主要的在積極方面對於轄境之廣大人民，充分的予以獲得現實福利基本條件之建造，即建設的主觀能力之充實，與客觀修養之供給。因此本會總動

## 綏遠鄉建的總動員

二

員鄉建工作的第一步，領導民衆，發揮本能，從事當前迫切需要之防禦建設；仍極力注意總動員，組織民衆，訓練民衆，冀圖奠定一切建設基本的動力。

### 2. 抓住自衛命題，實行對全省壯丁總動員：

綏遠形成當仁不讓的國防最前線，於是全綏人民也自義不容辭的須要具備做最前線挺戰戰士的資格，及挺戰前一切急要的防禦建設。本會一面令各鄉導員，領導壯丁分別從事必守圍堡及各鄉防禦工事之建築，使全綏散落之荒野，形成嚴密的軍事陣地。一面對全省壯丁，實施有計劃的組織與訓練。於是根據綏遠省防共自衛團條例暨編練細則，製定服務隊組織規程及其工作。規定在每閭之壯丁中，精選十人組織各閭之服務隊；並分政治，文化，經濟，衛生四組訓練，使實際能在各閭担任鄉建工作之服務。十一月又參照綏遠省防共自衛團條例暨編練細則制定二十五年冬綏遠省防共自衛團後備隊訓練實施辦法，訓練期間定四個月，以十二月一日開始，至本年四月十五日截止；在春節前後，放假半個月。現據各縣呈報各鄉訓練後備隊數目，

查級遠經民國二十四年四月調查，全省壯下人數，自十八歲至四十歲者，計爲四十六萬餘人，後經級遠省防共自衛團條例第六條規定，應徵壯丁之年齡自十八歲至四十五歲，延增五歲，其人數或增至五十萬以上，除表中所指應受訓人數四十三萬四千三百二十五人，所未列爲應受訓之壯丁，即爲免徵，緩徵，或已徵爲常備隊服役之人數。所指實受訓人數，證明應訓而未訓者尙有人在，此或窘於流離轉徙，及實際生活之困難。惟已經受訓之指數，即已爲鄉導員所動員，將可成爲實際鄉建戰士之一員。

### 3. 總動員組織的運用：

組織是政治的靈魂，也是表現羣衆力量的主要工具。尤其是動員廣大羣衆，若不運用合理的組織，有系統的有紀律的指揮其活動，決不能收美滿的效果。本會運用自衛團編制，決然賦有軍事化組織的精神，但其實質仍附隸於政治管理機構，稱之謂鄉村工作軍事化也可，稱之謂軍事組織政治化亦無不可。茲將後備隊與服務隊之組織系統，分別介紹如下：



綏遠鄉建的總動員

本會委員長，爲省政府最高政治領袖——主席兼任，並兼任省保安總處處長。各縣局長爲各縣政治最高領袖，兼任各縣局鄉建會委員長及保安分處處長。各區自治指導員，兼任鄉建會鄉政視導員及保安處自衛團後備隊聯隊長。鄉導員與鄉鎮長爲各鄉鎮二位一體的政治領袖，鄉導員兼任自衛團後備隊鄉隊長，鄉鎮長兼任自衛團後備隊長鄉隊副。鄉以下之組織，完全由鄉隊長直接指揮，後備隊分隊長，小隊長，及各隊團丁，均爲鄉村工作主要的動力，果能有紀律地接受鄉建計劃以推行，所謂鄉村工作軍事化，常屬可能。

綏遠鄉建的總動員

鄉鎮以上之管理系統，與後備隊系統，並無若何差別；惟在鄉鎮以下之組織，須分現在與將來之不同。因為：

(一) 現在臨時的組織，是各閭服務隊，未經充分訓練，雖依防共自衛團條例，設有政治，文化，經濟，衛生各隊員之名稱，其實目前僅執行地方警衛一部分工作；尙未能具體分工。現階段之服務隊組織，尙停滯在臨時訓練準備充實並加強其活動力，以促進鄉鎮建設委員會入于鄉建工作合理推進之前途。

(二) 將來改組的組織，確爲民主政治，建立於鄉村之末梢，鄉村社會所發生之一切現象，均能納諸政治，文化，經濟，衛生及自衛之範圍中，加以適當之研究討論和改進，然後付諸執行。研究討論時，是集中全鄉專門思考及經驗之智力；執行時亦即在主領研究者督令各閭服務隊員以奉行。鄉導員以軍事長官資格，統率全鄉服務隊；又以政治指導資格，總理各組政事之研究。各組組長爲各鄉政治活動基本幹部；全鄉服務隊成爲政治活動細胞之有機體，鄉導員亦成爲此各種細胞之鄉單位首腦靈魂，此軍事組織政治化的理想，或即實現於改組之將來。

## 綏遠鄉建的總動員

八

### 4. 總動員訓練的實施：

在各縣鄉服務隊，後備隊組織，方將組織妥善時，匪僞已在綏東發難，遂總動員加強服務隊組織，各鄉各閭原定服務隊五人，現令加編十人，立節開始警衛工作，從工作中予以訓練，其訓練之要點如下：

#### 1. 對盤查行旅注意力之訓練：

- (1) 類似軍人外着便衣，內穿軍服者；
- (2) 所着之衣服，與本人體貌不相合者；
- (3) 行跡詭秘，言語支吾者；
- (4) 倉皇急走，未攜行李者；
- (5) 時間過早，或過晚，突來鄉鎮徘徊者；
- (6) 面生之客商，行跡可疑，意欲投宿者；
- (7) 在僻靜之處所，徘徊逗留者；（如廟召及其他無人居住之處）
- (8) 攜帶軍械或其他違禁物品者。

## 2. 對行旅監察技術之訓練：

(1) 度態言語，務須莊重和平，不得過於粗暴；

(2) 先以口頭盤談之，如由某處來，往何處去，作何營業，及其他行路時之情形，務須盤問一遍，以便知其底細；

(3) 盤詰時如發現有可疑之處，得檢查之；但檢查行李及其他攜帶物品時，須使被檢查者目覩；并檢查完後，使之具結爲押，以免發生纏轆；

(4) 檢查時如被檢查者，意欲脫逃，或以強力及武器反抗時，得由各鄉鎮服務隊，即刻逮捕，當日送往該管縣府訊辦；

(5) 檢查時除幾人檢查外，餘者務須監視被檢查者，以防有脫逃及危害之舉動。如其確有盜匪之嫌疑時，得由服務隊將其扣獲，並即日送往該管縣府訊辦，不得在鄉逗留。

## 3. 對本鄉閭住戶稽查之訓練：

(1) 知有行跡可疑之人潛入者；

綏遠鄉建的總動員

(2) 留客寄宿及其別去，或家人出外，作經宿之旅行，及歸來者；

(3) 出生死亡或其他事故發生戶口上之異動者；

(4) 本鄉戶口，務須詳實調查及隨時抽查，以爲盤查行人及旅客之根據。

#### 4. 對傳遞網傳遞手續之訓練：

(1) 在規定必到時間。一定要到，路上不准停留；

(2) 遞傳簿上的時間和文件件數，要認真交代清楚，並請鄉道員盖章負責；

(3) 不准洩漏或遺失傳遞的文件；

(4) 如有緊急文件，要加快傳送，並要送到地點的時間收條；

(5) 如遇接力站，要遞傳人互相交代清楚，各負責任。

其他關於軍事訓練，隨同後備隊合併訓練。至後備隊開始訓練期間，已在百林廟，大廟收復以後，挺戰工作，暫告一段落，可以按部就班予以有計劃的訓練。其訓練實施辦法之規定如下：

(1) 各鄉之鄉鎮閭鄰長，負後備隊傳集管理之責，小學教員，得受鄉隊長之分

配，輪赴各附鄉担任精神講話。

(2) 各鄉鎮限選素具熱心公益之士紳一名，任後備隊訓練勸導員，協助鄉隊長分隊長負後備隊訓練勸導責任（由鄉隊長早請縣保安處核委）。

(3) 各鄉鎮隊長接到本辦法後，應即招集鄉閭鄰長開編練會議，決定各鄉編練隊數，選定各鄉臨時勸導員，分隊長附小隊長附正副班長，分配各鄉編練工作，開會後，應即呈縣保安處，對選定人員核委。

(4) 後備隊之訓練，應分爲集中訓練與散在訓練兩種實施之。

(5) 集中訓練，由鄉隊長召集全鄉受訓團丁於適宜地點，在星期日訓練之，或酌分數處舉行會操。

每次訓練完畢後，應即召開鄉隊部會議一次，討論一切管理及訓練之得失，由鄉隊長詳細對衆講解，以期改進。并須將下週應操作之課目及要領與着眼點，對幹部詳細指示之。

(6) 散在訓練分隊長或小隊長，就本村選擇適宜地，按照實施進度訓練之。

## 綏遠鄉建的總動員



綏遠鄉建的總動員

一一一

(7) 訓練期間定為四個月，自本年十二月一日開始，至明年四月十五日截止，實有四個月，舊歷春節前後得放假半個月。

(8) 學科及政治訓練，暫依省編自衛須知為課本。

(9) 鄉隊長於月終，應將訓練預定進度及實施對照表分別呈報縣保安處及本府。

(10) 各鄉鄉隊長分隊長，應于每月訓練前，召集小隊長予以相當時間課目要領之講解與指示。

(11) 聯隊長應隨時赴各鄉巡迴督練。

(12) 聯隊長應將本區酌分數處，選擇適宜地點，施行會操。其會議日期及情形，須分別呈報。

(13) 各縣局政府及縣保安分處，得選派學術優良之保安隊幹部三人至五人，隨同聯隊長輪赴各鄉巡迴督練。

(14) 各縣局政府及保安分處，得隨時派員赴各鄉鎮督察訓練，並將訓練情形隨

時報省鄉建會備查。

(15) 各聯隊長，應於訓練兩個月後輪赴各鄉施行檢閱一次，並將檢閱日期及成績報省鄉建會備查。

(16) 各縣局政府及保安分處，應於訓練期滿後組織檢閱委員會，各區施行檢閱，並將檢閱日期呈報省府，以便派員指導。

(17) 省府於訓練期滿後，派員赴各縣選拔成績優良之鄉施行檢閱，檢閱辦法另定之。

(18) 各縣局政府及保安分處檢閱，應按成績優劣，分別呈請獎懲，以昭激勵。

此次總動員結果，關於防禦工事之成績，未便公佈；服務隊之組織及其他之工作，方將開始；後備隊訓練，行將告竣，現由本會及省保安處，三十五軍，國民兵司令部，會同組織「各縣局後備隊臨時檢閱委員會。」劃全省為東中西三區，除東勝沃野二縣局外，以豐鎮，興和，涼城，陶林，集寧等五縣為東區；以歸綏，武川，托縣，和林，清水河，等五縣為中區；以薩縣，包頭，固陽，安北，五原，臨河等六縣為西區。所有獎

## 綏遠鄉建的總動員

### 一四

金五千元之分配，以各縣局實際受訓團丁鄉鎮長多寡爲標準，凡成績在七十五分以上之鄉鎮，均可給予獎金，至所得之獎金分配時，以其等次所得全額百分之七十給予團丁，百分之二十給予幹部，（及班長，小隊分隊長副）百分之十給予本市團丁。茲將檢閱委員七十人分配赴各縣局人數，及各縣局得獎數錄後，以爲本會總動員工作告一段落。（一）歸綏縣六十七鄉，得獎者五鄉，檢閱人員二人，（二）薩縣一百七十八鄉，得獎者七鄉，檢閱人員八人，（三）包頭縣五十四鄉，得獎者四鄉，檢閱人員四人，（四）豐鎮縣一百八十五鄉，得獎者十鄉，檢閱人員八人，（五）集寧縣四十九鄉，得獎者三鄉，檢閱人員四人，（六）興和縣四十八鄉，得獎者四鄉，檢閱人員四人，（七）武川縣一百三十七鄉，得獎者六鄉，檢閱人員六人，（八）五原縣十八鄉，得獎者二鄉，檢閱人員二人，（九）清水河縣三十六鄉，得獎者三鄉，檢閱人員二人，（十）托縣一百二十鄉，得獎者五鄉，檢閱人員六人，（十一）涼城縣一百五十四鄉，得獎者八鄉，檢閱人員八人，（十二）臨河縣四十六鄉，得獎者四鄉，檢閱人員四人，（十三）陶林縣三十六鄉，得獎者三鄉，檢閱人員四人，（十四）和林縣一百三十六鄉，得獎者四鄉，檢閱人員四人

(十五) 固陽縣三十六鄉，得獎者三鄉，檢閱人員二人，(十六) 安北設治局十四鄉，得獎者二鄉，檢閱人員一人。

綏遠鄉建的總動員

綏遠鄉建的總動員

# 六、綏遠鄉建的實施

## 1. 鄉建實施的環境

綏遠全省面積，爲一百四十九萬餘方里，全省人民，只有二百三十餘萬，約當五方里，始有一人，人口中的壯丁數，計約五十萬，全省共劃一千三百餘鄉，雖有開發較早之縣治，人口密度較強，但一般村落寫遠，居民零散，爲不可避免之事實。加以荒田綿亘，道路修阻，這是綏遠鄉建實施的實際環境。

## 2. 實施鄉建之開始

鄉村工作人員訓練所第一期學員在二十四年九月畢業，開始向各縣局分發的時候，省府制定各縣局鄉村工作實施大綱，以爲各鄉導員下鄉工作之規律。大綱如下：

一、本省爲改進人民生活，增加人民生產，並促進鄉村建設起見特制定鄉村工作實施大綱。

一、本省各縣局每一鄉鎮設鄉村工作指導員（簡稱鄉導員）一人，由省政府訓練分發各縣局，由縣局長委任之。

## 綏遠鄉建的實施

三、鄉導員兼任鄉鎮公所書記，鄉鎮小學教員或校長，及勞動服務團長等職務，其服務規程另定之。

四、鄉導員指導督飭鄉鎮公所，并領導勞動服務團員辦理左列各事：

1. 政務工作；

2. 經濟工作；

3. 防共自衛工作；

4. 文化工作。

五、鄉村工作依照鄉村工作實施表規定，由省政府鄉村建設委員會指導處，彙集各廳處意見，并斟酌實際情形，分別緩急先後，因時因地擬定綱要。由省政府令縣遵辦。並須與各縣局中心工作，互相連繫，以期一致。

六、鄉鎮公所關於一切款項事宜，應由鄉鎮長商同指導員辦理之。

七、鄉導員如遇鄉鎮長或鄉村人民不服指揮時，得呈請縣政府核辦。

關於鄉導員分派到縣應注意的事項，亦有輪廓的指示如下；

1. 到縣——工作人員於奉到省府分派後，應遵照所派縣分按期到各該縣政府報到，呈交履歷表，及呈驗文憑並寫明詳細住址，聽候縣長召集開會。討論各項進行問題，及分配各村實際工作，此為初步之預備。

2. 分謁——工作人員於分派到縣報到後應先晉謁縣長，並分謁秘書科長主任等與之接洽，詳詢各該縣組織及縣府辦事細則，以明組織系統，而備將來工作，遇有困難，應與某人商酌解決。

3. 受委——各縣政府奉到省頒各工作人員分配表後，即應將擬派指導員之各鄉鎮詳細狀況，如戶口之多寡，土地之肥瘠，鄉欸賬目有無糾葛，支欸攤派有無流弊，是否有劣紳土豪從中把持，并有無匪患及其情形，詳告各指導員，縣長如有未明瞭處，可召詢各區自治指導員，以因地擇人為標準分別加委，而各鄉村工作人員既經奉到委令，即不得藉詞推諉，致碍工作。

4. 請示——工作人員奉委後，即應請示縣長，關於所派鄉鎮有無特殊情形，特別事項，並目下急於辦理事件，以及某人能協助辦公，某人應加注意各點，縣長應即詳為



## 綏遠鄉建的實施

### 四

指示，如仍有未明瞭處，可再詢問各區自治指導員，藉免鄉村情形隔膜。

5. 早報——各工作人員受委到鄉時，應將到差日期及各該鄉鄉長姓名，戶口，土地總數，造表二份呈縣，轉報省府備案。

6. 到鄉——各工作人員到鄉後，即召集各鄉長副閭隣長等在鄉公所開會，詳述受訓經過，暨省府對農村如何重視，如何建設鄉村，鄉村指導員所負何種任務，如何要與鄉民合作等意義，向衆講說，務使聽衆了解。

7. 視事——各工作人員召集會議後，即將該鄉所有戶籍冊地畝賬簿壯丁冊學童冊等項調齊，詳細閱看，如有不明瞭處，宜詳詢鄉長副或其他紳董，并須說明閱賬之意，係爲明瞭鄉中實在收支情形，並非接管村務，以免誤會。

8. 訪問——各工作人員到達所委派鄉鎮後，擇村中人望素孚者，隨時訪問，注意向來攤款是否公平？有無抗欸之戶？及吃村把社之人，與夫挑詞架訟，武斷鄉曲之輩，及其他一切不平事件，一一詳詢，作爲遇事解決參考。

9. 集會——各工作人員視事後，應即指導鄉鎮長，依法召開鄉鎮民大會及鄉鎮務會得

。研究此後工作事宜，凡關於已往不平，及今後應行改革事項，務期詳加討論，得有結果，一面製成議事錄存案，一面呈報縣政府核定後施行，但在未奉指令照准之前萬不可着手舉辦，因恐與其他法令抵觸，致遭駁斥。

10 訓組——各鄉所有之壯丁訓練，各工作人員到鄉時，應召集全體壯丁等訓話，說明自衛及軍事訓練之意義，非受訓練不能收保衛效果，務使個個壯丁瞭然並詳詢鄉長及省派訓練壯丁之軍士，本鄉壯丁訓練經過，依政令籌議，及開始創立公民訓練班（夜校）則此後團丁當以工作人員訓練有方，能生指揮自如之效。

11 巡鄉——各鄉鎮均存有戶口總表，各工作人員應即按戶調查，以明該鄉情況，并隨時對各住戶一一勸導，解釋省政府辦理農村建設之意旨，并剴切陳說我民族所受壓迫，非改良鄉村，不足以圖生存，各種警惕之語，使之動容。

12 問農——各種工作人員視事後，有暇即應訪問民衆向來所受痛苦，以何項爲最？並如何改善？以及豐收之年是否得有餘裕？逐一詳記，以備赴縣時向縣長說明，以資救濟。

13 記載——各工作人員到鄉時應有日記，力求簡單，關於該鄉民衆之善惡，及有無不公之事端，及應注意改善之點，逐一記載，以免遺忘。

14 計劃——各工作人員，既負一鄉鎮指導之責，自應將該鄉應興應革事件，詳細計劃，擬具辦法，及進行步驟，向縣府報告，蒙批准後，即着手進行。

15 籌議——一鄉之事，複雜萬分，遇事即召開會議，在時間上，人事上諸多不便，最好預爲籌議，隨時可與鄉長副及公正人等，將擬辦事項說明，徵求有無意見？俟得端倪，則再召開會議，必有解決之法，否則議論紛紛，莫衷一是！

16 送案——凡鄉中應辦事項，或臨時發生重大案件，應即迅速詳述理由連同應送貨件，擬具呈文送交縣府核辦，不得擅自主持致干咎戾。

17 請示辦法——各工作人員，如有自己擬辦事件，不須經過開會手續者，應將理由辦法詳細說明，分呈省縣請示辦法，自能得詳確指示。

18 按步工作——各工作人員受委到鄉時，宜將緩急事項陳明縣政府，逐步實施，萬不可顧此失彼，一事無成，所以到縣時，即將所派之鄉，此後應行建設事項，明白請

示，逐步進行，自能收相當效果。

同年十一月本會參照本省第一屆縣長會議及省政府本年第四期中心工作之規定，令頒鄉導員第一期工作剛要，至十二月底爲止，最低限度必須做到下列三項工作：

(1) 鄉導員必須兼任「鄉鎮公所書記」及鄉鎮小學教員或校長。

因爲鄉導員之基本工作在於鄉鎮，欲推進鄉鎮事業，改良人民生活，非先參與鄉鎮公所職務及利用教育力量，則任何鄉鎮事業莫由著手推動，故鄉村工作實施大綱第三條關於鄉村工作指導員兼任鄉鎮公所書記及鄉鎮小學教員或校長之規定，其意義至爲重要，乃近查各縣局鄉村工作指導員尙多未能依照實行，殊屬非是，限本辦法頒到半月，一律遵照規定辦理，不得籍故推諉，並須負責將各該校切實整頓，努力教導，務期取得民衆信仰，以達到以教育爲推動鄉村事業之使命。

(2)

協助編練防共自衛隊，查編練防共自衛隊規程，業經省政府製定，各縣局保甲三期完成後，即將壯丁登記按照自衛隊規程，切實編組，積極訓練，以樹立自

綏遠鄉建的實施

衛隊之基礎，各鄉導員在鄉村間，對於此項工作尤爲關係重要，應即負責切實辦理。

(3)

整理鄉鎮財政減輕民衆負擔，查省政府本年第四期中心工作所列整理鄉鎮財政事項如下：甲，核定各鄉鎮公局經費，乙，限制地畝及其他攤款，在未呈准以前不得攤收，丙，嚴禁糜費中飽及一切不正當開支，丁，鄉鎮地方收支各款按日公佈，各鄉導員應遵上列事項，依據法令切實辦理，務必依限將鄉鎮財政整理就緒，以達到減輕民負之目的。

本階段實施後，即得鉅大之反映：因整理財政，適爲鄉中少數人忌，因編練自衛隊，又爲愚衆苟安性習所拂逆：於是鄉村之工作，無異在綏遠社會，擲一無情的革新巨彈；鄉工人員，成爲一股腹議者之咀咒對象。不過，因此反響愈高，証明入鄉之工作人員認真苦幹，而當地不良份子之權壓鄉民顯示技窮，鄉工之第一步收獲即在此。

3. 本會改組前工作實施的演進

二十五年二月底，本會訓練處第二期學員畢業，行將分發之前，召集各縣實際工作

之鄉導員代表，開第一屆全省鄉工會議，以檢討過去，俾嗣後工作之改善。並具體規定工作實施項目步驟，責成第二期分發之學員注意。項目如下：

1. 整頓鄉公所

1. 整修並清掃鄉公所院室；

2. 鄉公所辦公人員分配工作；

3. 規定辦公時間；

4. 標定各員辦公地點；

5. 整理原存文檔（分類登記）

2. 成立鄉建委員會籌備會

1. 召集鄉（鎮）長副各閭長及有學識有資望及熱心公益人士開談話會推定籌委會人選

2. 分別拜訪各籌備委員；

3. 召開籌委會成立會並分配工作；

4. 講述防共自衛團辦法；

綏遠鄉建的實施

綏遠鄉建的實施

5. 督察並指導各籌委工作。

3. 徵詢並調查本鄉概況

1. 人口與年齡；

2. 各戶人口與資產；

3. 鄉民教育程度；

4. 各戶武器；

5. 鄉公費收支；

6. 土地分配狀況；

7. 本地社團組織；

8. 各領袖間人事關係；

4. 編組防共自衛團初期預備隊

會同省派軍士及鄉幹部依照綏省防共保衛團組織條例及「初期實施辦法」辦理之（鄉指導員兼任中隊長）

5. 籌辦或整頓小學

1. 第一期暫就原有小學改用大隊組織，須依照「小學組織教育實施程序」辦理之；

2. 第二期招收新生；

3. 第三期試用大隊作息表

如係成立短期義務小學，須依照「短期義小辦法」辦理之。

6. 設傳習處

壯丁訓練完畢繼續實施「傳習訓練」即依照「傳習訓練辦法」辦理之。

7. 設遞騎哨或遞步哨

依照「遞騎哨條例」辦理之。

8. 整頓鄉調解委員會

依照新頒「鄉調解委員會條例」辦理之。

9. 倡導剪髮放足戒煙戒賭

依照省府頒布之各種單行條例辦理之。

綏遠鄉建的實施



10 整飭村容

1. 整治街衢道路；
2. 設街牌路牌；
3. 製固定標語及壁畫；
4. 設報時鐘。

11 舉行衛生宣傳及各戶整潔檢查

1. 飲食；
2. 房屋；
3. 庭院；
4. 廁所。

12 其他

1. 禁止衙役勒索及浮濫攤派；
2. 偵查並檢舉各種不法事項；

### 3. 籌備公民選舉大會。

關於鄉導員本身，免去鄉公所書記兼職，恐其兼事過多，精力不能集中，或因顧此而失彼。制定鄉導員獎懲辦法，予鄉導員在鄉之工作保障。

關於鄉鎮財政之整理，自一月一日改換新式賬簿，應用新定表式預算。每日查閱一次，蓋章負責。嚴禁私行攤款、並另立私賬。

關於自衛隊訓練：協助召集切實勸導壯丁管受訓，不准冒名頂替。編組初期預備隊，領導各鄉隊部，切實服務。編制後備隊，準備普及訓練。查報常備隊選拔，有無頂替僱用。

關於鄉立學校之整理：準備採用導生傳習制度，學生不是二十五人者，由校長兼教員一人；數在五十人以上，另請教員一人。如學生過三班者，採用二部制教授。接辦短期義校，並充實內容。

關於造紀念林：森林爲本省特制需要建設之工作，省府爲紀念鄉村建設，特制定綏遠省鄉建設紀念林計劃大綱如下：

### 綏遠鄉建的實施

## 綏遠鄉建的實施

一四

一，綏遠省政府鄉村建設委員會爲紀念鄉村建設并引起人民注意鄉村工作起見，特計劃植造「鄉村建設紀念林」，

二，省紀念林由省政府於省會區域內，劃撥公地或購買空地一塊，（五畝以上）作爲地基，自二十五年植樹節開始，由主席兼委員長率領鄉村建設委員會全體職員暨訓練處全體教職員及學員，每人至少手植一株，所需樹苗由政府令建設廳籌備。

三，鄉村紀念林，凡已派鄉村工作指導員之鄉鎮，應由鄉鎮公所劃出公地或購買空地一塊，（二畝以上）作爲地基；自二十五年植樹節開始由指導員召集學校學生及勞動服務團員，共同植造，以三百株爲最低限度所需樹苗，由鄉鎮公所籌備。

四，鄉村建設紀念林之植造與建設廳每年舉行之植樹節，性質不同，應分別舉行

五，紀念林造成時，應立碑刻字，以示標識，附碑文式樣。

六，紀念林應每年繼續增植以資擴大。

七，省紀念林，由省政府令省會公安局負責保護；由訓練處學員隨時澆灌；如附近缺少水池水井時，得由會請款鑿井鄉鎮紀念林之保護及澆灌，由鄉導員會同鄉鎮公所切實負責。

八，鄉鎮紀念林植造以後，應由指導員將地點，日期，樹苗，種類，數目及造林經過情形，列表呈報縣政府彙轉省政府鄉村建設委員會備查，「前項表式另定之」。

九，省政府鄉村建設委員會，得隨時派員查驗各縣局鄉鎮紀念林實況，如發現虛報或保護澆灌不力情事，報請從嚴議處。

關於種痘：責成各鄉導員，赴縣受種痘訓練。三月以後，實行在本鄉強迫種痘。調查本鄉流行病疫，其病名，病狀，時期，病因，結果，及患者家庭情形，列表彙報。

關於嚴防共匪活動：運用保甲力量，嚴飭各閭鄰長負責稽查生人，認真實行戶口覈動查報，督率壯丁隨時緝捕外來匪探，嚴查鄉間不肖份子，邪說邪教及秘密集會結社

## 級遠鄉建的實施

一六

關於宣傳產馬比賽：提倡賽馬，為本省建設要政之一，由鄉導員在各鄉負責宣傳和調查工作。

此一階段，為各縣及各鄉導員之初期工作。因鄉導員雖分發三期，但不能將各縣局之鄉完全管轄，所有鄉工之管理與督導，在縣並無特立機關，僅由本會指導處設巡迴指導員六名分赴各縣各鄉巡迴指導。近來鄉導員在鄉，非僅本身鄉建工作日益加多，即各級行政機關交辦之事亦增多，予各機關之行政便利，可想而知。復因鄉導員之下鄉日多，其文化之醇發力亦愈大，漸將無意識的反對鄉工態度，轉變為竭誠的歡迎。

### 4. 本會改組後工作實施的具體化

二十五年十月十日，本會訓練處第四期學員畢業，即本會準備暫將訓練工作結束，具體為推動工作而重新建立合理的組織。同時召集各縣區自治指導員代表鄉導員代表開第二屆全省鄉工會識，決定建立縣鄉建會，派縣幹事，專門管理與督導各縣鄉工。加委區自治指員為鄉政視導員，直接就近指導和協助鄉導員工作。增設各鄉通訊員，以資各鄉導員工作聯繫與互助，又制定鄉工督導辦法，劃全省為十督導區，派遣專員分赴各區

實行督導。並制各級鄉工人員通訊辦法，使上下感應之靈活，增大其工作效能。

關於督導區劃分、及督導人員辦事規定概略如下：

- (一) 興和區
- (二) 陶林區
- (三) 豐鎮區
- (四) 武川區
- (五) 包固區
- (六) 托清區
- (七) 涼和區
- (八) 歸綏區
- (九) 薩縣區
- (十) 五臨安區

1 鄉工督導人員之職權如左：

- 1 得召集縣鄉建會各級鄉工人員開會及個別談話；
  - 2 得調閱縣（局）鄉建會及鄉鎮公所各種文件；
  - 3 得考核各級鄉工人員性行及工作；
  - 4 得就個人意見通知縣（局）鄉建會，區視導員，通訊員，鄉導員照辦；
  - 5 得指導縣（局）鄉建會及各級鄉工人員推進各種工作。
- 2 鄉工督導人員遇必要時，得商同縣長協助理一切工作，

級遠鄉建的實施

3. 鄉工督導工作，每期暫定為一個月，但遇必要時得延長之，

4. 鄉工督導人員赴派定之區域後，應將設有鄉工人員各鄉，均切實巡視一週，不得疏漏。

5. 鄉工督導人員，每至一縣（局）鄉鎮，均應先召集當地各鄉工人員（至鄉鎮并須召集鄉鎮長副，後備隊鄉隊長附及小隊長、小學教員等）開會或個別談話，討論過去工作得失，及今後應辦一切事項，並將會談及談話情形，報告本會。

6. 鄉工督導人員應依照本會製定督導項目切實奉行，並應將視察督導情形，感想，隨時詳報本會。

7. 鄉工督導人員每日工作，均須寫成日記，俟督導完畢後彙報本會。

8. 鄉工都導人員，遇各級鄉工人員及鄉鎮長副常備隊退伍壯丁等有失職時，應隨時糾正，其情節重大者，應函報縣局政府或呈報本會核辦。

9. 鄉工督導人員，遇有特殊事件須隨時電會報告。

關於各級鄉工人員通訊辦法概略如下：

1. 通訊分左列七種：

甲， 日記；

乙， 週報；

丙， 日報；

丁， 會議紀錄；

戊， 函報；

己， 電報（電話及電報）；

庚， 鄉村工作文稿。

2. 縣鄉建會幹事均應寫日記，每十五日用十行紅格紙緯清裝訂一冊，呈送省鄉建會核閱

。其記載範圍如左：

甲， 當日辦理何項工作，

乙， 工作經過情形，

丙， 工作心得，意見，感想及困難。

3. 鄉道員每週均須填送週報，將本週內工作計劃及進行狀況等，詳報省鄉建會。（週報



## 綏遠鄉建的實施

式樣附後)

4. 視導員每月均須填送月報：將本月內工作詳報省鄉建會並復寫一份，分報縣鄉建會。

(月報式樣附後)

5. 鄉村工作人員，每遇召開鄉村工作會議後，應即將會議經過及記錄呈報省鄉建會。

6. 鄉村工作人員，如遇有疑難問題或特殊事件，應隨時函報省鄉建會。

7. 鄉村工作人員，如遇有時間性之事件，應隨時用電話報告省鄉建會。

各縣鄉建會幹事，負轉達此項電話之責。

8. 鄉村工作人員，如遇有時間性之機密重大事件，應即電報省鄉建會。

如當地無電報局並無軍隊無線電可代發時，得用快郵代電。

9. 鄉村工作人員，除辦理前各條規定通訊外，並得由省鄉建會隨時指導負責報告一切事件，並時撰有關鄉村工作文稿，呈由省鄉建會酌予發表。

10. 縣政視察委員，義教督導員，得由省鄉建會委為特約通訊員，適用本辦法第三條戊、已，庚，三項之規定，向省鄉建會通訊，並負責報告指定事件。

關於具體實施工作，分自衛，文化，政治，經濟四項，分述如下：

(甲)自衛方面；

1. 嚴格訓練後備隊——遵照近須二十五年冬綏遠省防共自衛團後備隊訓練實施辦法，及後備隊訓練學術科預定進度表，切實辦理，訓練期間，總以滿足一百一十八夫為限，訓練科目，注重戰鬥教練（特別是防禦戰及游擊戰），防空，防毒，偵探，救護等，務使團丁認真學習，有担任鄉鎮附近地帶一切警戒保衛之技能。

2. 編組服務隊並嚴加督飭其工作——服務隊之編制，遵照防共自衛團條暨編練細則，由後（預）備隊中妥選精幹團丁組織之，每團平均抽調十人，按規定辦法服務。每日至少須有團丁二人至六人在鄉公所辦理日常警衛傳達及一切雜務，將舊有鄉警名義，一律取銷。

3. 迅速設置遞傳網並切實執行遞傳任務——（縣遞傳網綫，由縣府負責擘劃，各鄉與鄉間之遞傳綫，和接力站由視導員及鄉導員酌視情形，迅速設置，所有各項遞傳任務，並須遵照前須服務隊通訊辦法及遞傳網辦法大綱，切實執行，以不失時効為準則，以

不洩機密爲要義。

4. 趕修自衛工事——查鄉鎮有銳利之武器，尤須有堅固之自衛工事始可以言防守，然此非常時期，鄉導員服力用人民服役，今照自衛工事草案，將鄉鎮圍堡，碉堡及一切可能辦之自衛工事，切實趕修完成，以備不虞。

5. 充實自衛武器——各鄉鎮舊有槍彈等，如不敷用時，須即設法籌資呈由縣府轉呈本府購置，充實自衛武器，務使一旦有事，鄉鎮可有雄厚自衛力量。

6. 注意查驗民有槍枝——省府前爲防止民槍轉售匪手起見，曾經制定民有槍枝登記烙印給照辦法，須飭各縣遵辦在案，近以剿匪軍興，各縣防務，頓形吃緊，所有各鄉已登記領照之民槍，亟須隨時注意查驗，以防弊竇，各鄉導員對於鄉民槍枝，如查有尚未申請烙印領照者，應即查明其原委，報縣核辦，其已登記領照，內有轉借出售及槍戶遷移外縣或外鄉居住者，亦須督促其報縣備查。

(乙) 文化方面：

7. 認真辦理義務教育——基礎在各縣局短期小學學生大都寥寥無幾，亟應按照法定學額

促使入學兒童盡量增加，在零散鄉村學童就學不便，或當地學童過多，學校未能容納之場合，又採用巡迴教學辦法，由教員巡迴授課，或利用傳習方法，以就學兒童傳授規定課程，藉期教育之普及，教學方針應注重兒童身體康健，及提高兒童勇敢精神，喚起兒童國家觀念與民族意識，並力與各兒童家庭聯合一氣，互相糾正，打破過去學童與家庭隔膜之弊。

2. 辦理民衆教育——現在國難日漸嚴重，我綏地處邊陲，倘一旦大戰爆發，爲敵人必攻區域，爲健全我們精神國防計，鄉導員必須趁此時際，抽服辦理民衆教育，或利用標語口號，或利用集會講演，或設民衆夜校，將我國國難之嚴重，環境之惡劣，敵人侵略之貪得無厭，現在東北同胞破壓迫之慘痛，九一八事變來我東北義軍抗敵之精神及偉大功績，並歷代志士仁人爲國犧牲之壯舉，盡量使民衆瞭解，喚起國家觀念民衆意識，俾有熱烈之抗敵情緒，及爲國奮鬥爲民族犧牲之決心，同時將防空，防毒，通訊，救護及一切戰時應有智識及技能，亦盡量灌輸，使一旦大戰爆發後，可自衛並可爲國所用。

(丙) 政治方面：

1. 整頓鄉政——整頓鄉政，爲本鄉工作要務，鄉導員務依中央及省頒法令，並參照地方實際情形，妥慎辦理，如確定鄉公所地址並整頓內容，釐定辦公所一切辦公手續，造鄉財政預決算，限止濫攤款項，嚴禁糜費中飽及一切不正當開支，使用官賑並按期查核，月終公佈款項收支等，均屬非常重要應即確實辦理，奉令改選鄉長副，尤須特別注意，如閭鄰長有不稱職者意應隨時改選以期順利推進鄉工。

2. 嚴防漢奸匪類一切活動——當此非常時間，鄉導員對偵查漢奸匪類一切活動，務須格外注意，每日除選派服務隊團丁暗自查詢外，鄉導員每隔數日亦須嚴加偵查一次，遇有僧道尼姑或商販僱工，或乞丐，或過往行人，或作及動宣傳，或藉立名目組織團體。及非本國人秘密遊歷者，均宜深加注意，詳密偵察，倘查有難實證據或行跡確係可疑者，應即送縣究辦，但須審慎將事，更不得誣良爲匪，致干及坐。

(丁) 經濟方面：

1. 迅速建倉積各——查建儲積谷，四期工作綱要中，業經規定，惟辦理迄今，收效甚繼

，當此國難日漸嚴重之際，鄉導員務必迅速辦理，非特倉廩須建前欠積谷，並須掃數收齊，妥爲保管備用。

2. 嚴防食糧出境——省府爲維持糧價，並使戰時人民生活得保安全起見，近曾頒佈查禁食糧出境辦法，鄉導員務須遵照縣府指示切實查禁，使一旦抗戰大戰爆發，得以維持民食，供給軍用，

3. 推廣改良豬種及鷄種——本會農場爲改良本地豬種和鷄種成功曾育有純種波支豬及純種來行鷄種，業經實驗各鄉導員務遵照本會規定豬種及鷄種推廣辦法，勸導各鄉鎮各團體。備價來本會領購，以增加農村生產。

關於本會現階段正着手推行之工作，一爲整理鄉村短期小學，一爲鄉鎮宣傳工作，一爲擴大春耕工作，一爲鑿井運動，茲將各種工作辦法概略分述於下：

#### 1. 綏遠省各縣局短期小檢整頓綱要

一，各縣局未開辦之短期小學一律限於本年三月一日開學上課。

二，凡鄉村工作指導員（以下簡稱鄉導員）應一律兼任短期小學教員，其有兼任普通小

學教員者，限令於三月一日以前糾正。

三，短期小學學生人數，應由各該縣局遵照修正綏遠省第一期實施義務教育計劃第六章規定之原則，詳訂強迫入學辦法嚴飭增加，除各該學區內能就學之學齡兒童確係不足規定人數經呈教育廳核准者外，其每班學額應按照法定人數招足，最少以三十人爲限。

四，短期小學除在人口集中之鄉鎮於學齡兒童就學並無不便之場合得併設於普通小學（與普小併設一處仍係獨立性質非與普小合而爲一之意）外，應就各該鄉與普通小學相當距離之人口較多村落單獨設立。

五，在人口散居之鄉村學齡兒童就學困難者，得將各該鄉劃爲幾個區域，試行巡迴教學，其辦法由教育廳規定飭遵，並呈報本府備案。

六，鄉村人口過於零散實施巡迴教學仍有困難者，得採用其他補救方法（如傳習制……）

七，短期小學課程進度務於修業時間之進度保持平衡，俾得如期畢業。

八，普通小學不得改爲短期小學。

九，短期小學校址，除當地有現成廟宇或其他適當建築可資利用外，應由各該鄉採用人民服役其他公平而經濟之辦法另行籌建。

十，鄉公所應與短期小學設於一處或附近處，其有距離遙遠者，應將鄉公所從速遷移以利鄉工。

十一，未發開辦費之短期小學，務於本年三月一日以前一律撥發。

十二，短期小學經費，應按月開發，不得積欠。

十三，短期小學通常設備，除以開辦費購買之物品外，應責成各該鄉公所隨時加以充實。

十四，各縣局短期小學教員，應嚴行考核，分別獎懲，其詳細辦法另定之。

## 2. 鄉鎮宣傳辦法

(1) 本辦法綱要，基於環境需要，利用鄉鎮現有組織，有計劃有系統的施行對鄉鎮民衆宣傳。

(2) 宣傳之主旨，在使軍民聯合一致抗敵圖存，並共同努力國防上一切建設。

## 綏遠鄉建的實施



(3) 宣傳之內容，側重民族意識自衛須知及軍民合作，間以各期之鄉政建設，以適合綏民當前之要求。

(4) 利用各鄉鎮現有之小學(包括短小及代小普小下同)教員，組織各鄉鎮宣講團，就各附近村落定期集會講演，或就後備隊訓練時間，分赴各地講演。

(5) 利用各鄉鎮現有之服務隊，組織家庭宣講隊：

1. 將現有各鄉之服務隊按閭由鄉導員指定聰明識字或能講話者二人至三人，組織家庭宣講隊，

2. 各家庭宣講隊，須選一識字者，或聰明而有記憶力者，擔任隊長。

3. 各隊在各該鄉規定時間，齊集鄉公所，由鄉導員講解宣講主昏並領取宣傳材料，以便回隊時，向各隊員認真傳習，

(4) 各隊員須在各閭或各村分配各人固定擔任宣傳家戶，一俟傳習得宣傳材料後，立即分向各家實行宣講。

(6) 利用各鄉鎮現有之小學較大學生，組織兒童講演隊及兒童愛國歌詠隊；

1. 由小學教員訓練較大學生講演技術，將一篇講稿令學生分担各節分別練習，組織講演隊，遊行輪播講演。

2. 由教員選善習歌之學生，組織兒童愛國歌詠團，教授愛國歌曲，使其向各村傳習並隨時歌唱。

(7) 利用各鄉鎮現有之後備隊，愛好歌樂者，組織民衆愛國歌樂團，以村爲單位，各設團長一人，定期至鄉公所學習愛國歌樂，以便返村傳習。

(8) 採用文字宣傳方式：

1. 凡有小學之鄉村，必須設立壁報，選較大之學生輪任壁報書寫。

2. 按照省頒標語，用大字正楷，在牆壁上用顯明顏色寫出，令人注意。由各校教員担负此工作。

(9) 採用圖畫宣傳方式：

1. 由會製定含有重大意義之畫片，分發各鄉張貼。

2. 選重要畫片，在通衢牆上放大。

(10) 採用講演宣傳方式：

1. 定期集團宣講，由小學教員組織之宣講團，預先約定時地，集會演講。
2. 派定家庭宣傳，由服務隊組織之家庭宣傳員分至各家報告。
3. 遊行講演，由學生組織之兒童講演隊，分赴後備隊訓練地點，或尋多人集聚之處講演。

(11) 採用歌詠宣傳方式：

1. 兒童愛國歌詠團，或民衆愛國歌樂團，凡團員相遇時，必唱一愛國歌，表示愛國敬意。每人每週，必須負責教會一個非團員的愛國歌。

2. 兒童愛國歌詠團，在入學放學途中，必須唱愛國歌；民衆愛國歌樂團在壯丁訓練前後，必須唱愛國歌；凡有集會，亦須唱愛國歌。

3. 擴大春耕辦法

1. 縣局政府於春耕前一日，令飭各鄉導員及鄉鎮長報告各該鄉鎮去年耕種地畝數，查照當地實際情形，規定本年至少應增耕地畝數，切實照辦。並由縣彙列總表，具報本府

## 鄉建會備查。

2. 各鄉導員鄉鎮長奉到前令，應即招集本鄉鎮農民開擴大春耕大會，將擴大春耕意義詳為講述，並隨時督率服務隊挨戶剴切曉諭。使各農民盡力之所及，將所有土地，廣為自行耕種或招佃；並擇富有者，限定至少應耕地畝數，督令耕種，其所有荒地，則設法招回原地主，如無法招回，再確定其繼承人飭令耕種或招佃。

前項繼承，只限於代耕土地，產權仍為原地主所有。

3. 經依前條規定飭令人民擴大春耕，如查仍有荒地未能耕種，即由鄉鎮公所一律代行招租，其有地主可尋，住在本鄉鎮或附近地方（距離在百里以內者）一切租費仍歸地主，應攤公款，亦由原地主於租費項下自行負責籌繳。惟鄉鎮公所，得抽百分之十為手續費。其無地主荒地租費，一律歸鄉公所，一切應攤公款，亦歸鄉鎮公所於租費下扣繳。但租費過少不足公款時應悉數繳納，下欠公款及鄉鎮公所應抽手續費，一律豁免。

4. 鄉鎮公所所收招佃荒地手續費，除繳納一切應攤公款外，其餘悉充鄉公所建設基金，

呈報縣局政府備查。

前項基金，縣局政府得視其成績，酌提十分之二三分別酬勞各經手人員。

5. 農民種地，如籽種缺乏時，得由鄉公所於積谷項下酌爲貸給若干。

前項貸作籽種積谷以無利貸給爲限，於歸還時不得額外需索。

6. 逾春耕期，本府除派員詳密調查外，鄉導員及鄉鎮長，應即將本鄉鎮本年耕種地畝數及較去年增耕地畝數，與剩餘荒地數，詳查報由縣局政府切實覆查列表具報本府鄉建會。各鄉鎮本年擴大春耕成績優良者，經查屬實後，均酌予獎勵，倘有督飭不力敷衍塞責，使本年耕地數較去年耕地數反少，或增加無幾尙未規定耕地數，或捏報耕地數者，一經查覺，各該鄉導員鄉鎮長均予嚴懲。該管縣局長，鄉政視導員，通訊員，並應受連帶處分。

#### 4. 鑿井辦法

1. 由縣遵照建設廳鑿井計劃，並按照各鄉現有耕地數目與能鑿井區域，切實規定各鄉本年應鑿數目，及此次規定增鑿井數，一並列表分呈本府及建廳查核。

2. 各鄉導員須依照前次規定，應鑿井數，切實督促辦理，倘有無力舉辦者，應由縣存貸款項下，依法酌給貸款。

3. 各鄉導員應勸導人民於規定數目外，儘量增鑿，如能鑿井超過規定數目者，鄉導員應受獎勵，其不足者，應受處罰。

4. 前項鑿井，限五月底以前完成，除照鑿井貸款暫行辦法，第九條專案呈報外，各縣局並應將鄉導員提倡督促鑿井情形，列表加具考核意見呈府核辦。

現階段之實施，鄉導員一律兼任短期小學教員。凡鄉導員所在之鄉，即有短小之設立。鄉導員之薪金，完全支取義教經費，不費鄉村分文。全省除東勝沃野兩縣局外，均普遍派遣鄉導員駐鄉工作。縱有少數鄉村未派鄉導員，亦由該鄉附近之鄉導員兼任其工作，因組織機構之具體形成，各鄉之活動佃胞，週密佈置，故一切工作，均能總動員的策進，如前節所述，略見一斑。經此次挺戰過程，各鄉導員在其所轄之小單位內，或作殺敵致果之指揮者，或作運輸接濟之兵站處，或作搜索敵情之偵探長，或作嚴近後防之步哨；凡為客觀環境所需要，即可策動其編練之服務隊，執行其工作。事實昭然，為社

### 綏遠鄉建的實施

三四

會所共曉。本節簡述之工作實施過程，因初步實施尙不能給預計者以滿意之答覆。惟有策勵各鄉導員因「堅忍不拔之意思，吃苦耐勞其精神，謙恭和藹之態度，淺近易曉之言語」，沈着奮鬥，以博取最後之成功，勝利。

## 七、結論——我們需要「力」的組織和訓練。

本會確認綏遠爲將來國際戰爭的衝要區，爲敵人大陸政策的拓殖地，爲我國國防的最前綫，爲民族爭生存必守的藩籬。現在已入於非常時期，本會鄉工應運而生，卽所以負荷非常使命，將鄉村建設適合於非常環境之要求，亦卽要求將整個鄉村建設爲普遍的軍事化陣地；更要求將鄉村人民普遍地改造成適應時代需要的民族戰士，強化保障民族生存的前衛自衛團在此次挺戰的過程中，已經顯示着相當的成功，也就是顯示人民偉大的力量。以故對於鄉村人民「力」的組織和訓練，不得不成爲本會今後工作的主眼。

本會運用在鄉推行政治之機構，是以各閭服務隊各種隊員爲基本活動原子，此原子亦確爲鄉村社會精選的政治支柱。鄉導員在鄉，能將此活動原子鑄造成若何建設力，其鄉村社會之建設，卽有若何之表現。鄉導員在鄉地位，居鄉村社會之創造中心。因爲鄉鎮建設委員會建立以後，政治，文化，經濟，衛生各股幹事人員，必須取才於服務隊所組合之各組組長，各閭服務隊：係產生於自衛團丁中之精選，各閭分政治，文化，經濟衛生四種隊員，受鄉導員訓練；嗣在活動過程中，又分別組合各種組以爲工作研討機關

結論 我們需要力的組織和訓練



## 結論 我們需要力的組織和訓練

二

。各組組長，將所研討之工作結果，一面領導各閭各種服務隊員之活動，一面轉入各股即為政治正常推行。全部構成服務隊及其中堅分子為鄉政活動原素。此服務隊對鄉導員，在軍事系統上為直屬長官，在教育系統上為指導師傅；在政治系統上為鄉政領導人員。形成鄉導員為此副機器之唯一司機者。

本會對此政治組織機構中之最下層基本活動細胞——服務隊，致最大的努力，就是力的組織和訓練，希其：

在個人方面，成為有生活力，有思想力，有行動力的青年戰士；

在集體方面，成為有經濟力，有政治力，有文化力的中華民族。

從實際工作中，奠定民主政治基礎；發揮羣動力量，實現我們的鄉村建設政策。