

秘書員修養叢書

· 第三輯 ·

治事



民國三十一年三月十一日出版

廣東省政府秘書處編譯室編印

弁言

政治是管理衆人的事，我們要政治昌明，就須每個公務員有充沛的治事能力。治事之道，千頭萬緒，然要不外精神與方法二者實相須而成；苟精神之不振，事業難望其興隆，若方法之不修，亦必力多而效寡，本書大旨，實緣於此。首編精神，內分盡力，嚴謹，堅毅三章，其中綴集，並皆古今至理名言，每時省鑑，咎悔自少。次編方法，內分行政三聯制，行政五要點，科學方法三章，是不特爲總裁重要政論，亦爲吾人治事良規，本此而行，遇事自一胸有成竹，同無全牛了。

目次

第一編 治事的精神

第一章 盡力

第二章 嚴謹

第三章 堅毅

第二編 治事的方法

第一章 行政三聯制

第二章 行政五要點

第三章 科學方法

【一】

【一】

【十二】

【十九】

【三七】

【三七】

【六八】

【九三】

第一篇 治事的精神

第一章 盡力

我們治事必須竭盡自己的所能，努力從事，抱着鞠躬盡瘁的精神，事業才能有濟。所以總裁訓示我們說：

『世上決沒有做不好的事情，也決沒有困難的事體，只問我們自己做事誠心不誠心？如果誠心誠意的去做，就沒有困難的事，不誠心去做，就沒有容易的事。若果我們以為事情是不容易做的，就不願去做，那是無論什麼事，也做不出結果來，這就和臨陣退縮一個樣子，臨陣退縮是要槍斃的，所以做事萬不可以困難就不去做了。古人有一句話，說是：「天下無難事，天下無易事；終身有憂慮，終身有樂處。」就是這個意思。』

『只能做到五十分工作的人，現在要做一百分才行，因為革命無論做到什麼工作，都要比平常人加多一倍，必須這樣的去努力，中國的革命才有成功的希望。我們做革命事業的人，要具有比人家加倍的精神，人家只能做八點鐘工作，我們便做十六點；人家只能挑五十斤，我們就要挑一百斤；這是革命黨人唯一的責任心，也是辦事唯一的方法。』

『我們訓練出來的一般革命人才，是要各人自己能體察自己的，各人都有科學的腦筋來做事。我們要練出堅忍不拔的志氣：不論遇到什麼事情，都耐苦耐勞的做下去。因為事情不在乎大小。

，總是困難的，所以世上決沒有做不好的事情，也沒有困難的事體，只問自己做事誠心不誠心？如果誠心誠意去做，就沒有困難的事；不誠心去做，就沒有容易的事。」

『所謂「實事求是」。就是無論什麼事，總要實在去做，並且做得實在，前者就是要能「實行」，後者就是要更能行得「確實」。申公所謂：「爲政不在多言，願力行如何耳」。顏習齋所謂「凡事心中了了，口裏說說，筆下寫寫，不從身上實習過，皆無用也」。這就是要「實事求是」。一定要懂得因地制宜的道理，我們纔「知道」如何辦事；一定有「實事求實」的精神，我們纔能夠去「實行」我們辦事的計劃，所以這兩句話，就是大家在各地做事的基本原則。』

努力從事，同時必須注重時間，總裁說：

『今日改進政治，首當革除舊日衙門之腐敗習氣，就辦事而言，必先實重時間，力求時間之迅速準確，剷除延宕遲誤之積習，夫然後可增進效能，刷新庶政，進而振作萎靡偷惰之人心，造成奮發有爲之新風氣也。』

「再講第二個大毛病，就是因循怠惰，不重時間。無論上下，不知道時間之可貴，與關係之重大，隨便做什麼事，沒有時間的規定，也不注意節省時間，限期完成。所以一個公事下去，不僅明天沒有回報，就是過一個星期一個月乃至於過一年還得不到一個報告，即使有報告，也因爲平時因循怠惰，陽奉陰違，臨時也只好敷衍塞責！我常常講：「打仗就是爭時間，誰能節省時間，一切來得快當，誰就可以獲得最後的勝利。作戰如此，其他一切政治，何其不然。所以時間實乃一切事業與生命之母，不重時間，就是輕視自己之生命，毀棄一切的事業。何況一天只有二十四小時，普通可以做事的時間不過八九小時，每小爲亦不過六十分，人家外國人用機器來工作，一分鐘可以辦好我們幾百幾千分鐘的事情，而我們現在反不把時間當作一個東西，而要因循怠惰

，隨便浪費，試問一切的事情如何可以辦得好？如何可以來和外國人競爭？政治如何會有進步

！』我們爲要補救因循怠惰不重時間的弊病起見，以後任何事情，一定要迅速準確，限期完成！不僅日子爲限定，就是時刻也要規定，無論大小事情，如果到了規定的時間不能辦好，一定要報告理由，如果不報告或理由不確實，一定要處罪。必須如此，然後可以矯正現在一般陽奉陰違，敷衍塞責，因循怠惰，不守時間的積習。』

歸納言之，努力工作，必須要硬作快作實作。總裁復說：

『現在最要緊的是實行，是幹是作，在現在只有三種作法，方有成績可言。一是硬作，二是快作，三是實作。硬作就是不顧一切障礙的作法，我們不能因爲遇到阻難就退縮，我們必須排除一切障礙，猛力前進。這就是鐵面無私雷厲風行的作法。快作是節省時間，凡事皆要快速，目前中國正在內憂外患交迫之中，時間是最可寶貴的，人家要一天做的事，我們必須半天做了，人家一小時做的事我們必須幾分鐘做了，這是快作的道理。實作是實實在在去作，不是口上說，紙上寫了就算數的，發號施令的人，不要以爲發了命令，教人家去作就算了事。發令之後必須時時監督人家去作，到作好了爲止，絲毫不能放鬆，這才是實作。』

治事必須奮鬥努力，本府李主席漢魂對幹訓團學員亦有同樣訓示：

『事業成功的一個祕訣，就是堅苦奮鬥，歷史上不論古今中外，沒有一件事的成功，不是從千辛萬苦奮鬥得來的，蘇聯的十月革命，內受反革命勢力的破壞，外受德帝國主義勢力的包圍，兼之經濟紊亂，生產停頓，饑饉壓迫，然而當時革命黨人毫不退讓，毫不畏懼，終於造成現在光榮的國家。，美國的獨立運動，經七年的長期流血鬥爭，因爲當時革命軍隊之缺乏裝配，缺乏訓

練與組織，幾次都瀕於覆滅，然而華盛頓卒以不屈不撓再接再勵的精神，達到獨立解放目的，我們的國父創造民國又何嘗不是一樣，十次失敗，弄至無處立足，東奔西走，然而國父不獨毫不爲動，而且愈挫愈奮，終於造成燦爛的中華民國，又如總裁偉大功業，何嘗不是一樣，經過堅苦鬥爭。再從個人來講，哥倫布發現新大陸，麥哲倫環繞地球，達爾文創造進化論，哥白民究地動說，其都間是經過不少艱難困苦，才能成功的。此次我們的抗建工作，明知是艱苦的，所以不避艱苦劍及履及者，一面固由於生死孝亡所關，一面也因為抱定必勝必成的信念。我們緬懷諸先進成功的經過，更應淬勵奮發，勇往直前了。

『各位離團後，一面固爲抗建努力，同時也爲個人事業前途奮鬥，在目前，國家民族利害與個人利害已趨向一致，所以抗戰建國的成功，就是個人事業的成功，祇有抱此志向，國家民族才有輝煌燦爛的前途，個人事業才有其偉大不朽的造就。』

『其次，各位離團後，要不斷地力求進步，日新又新。剛才說過，學海無涯，雖竭畢生精力以赴，猶虞不及，若自暴自棄則不堪設想，且社會是日益進化發展的有機體，我們所學的論理，所學的技术，所學的辦法，是需要趕上時代、不斷的學習，不斷的改進，才能適應現實的要求。遠的不論，拿目前來看，一切政令文物固然很多與戰前不同，就是戰後各期，又何嘗不變，例如新縣制的實施，行政三聯制的執行，田賦的改革實物，物價的統制，糧食的管理，及其他許多問題，不特抗戰前沒有，抗戰二期開始時還是沒有的。假使我們不去學習，不是自強不息地求進步，不是英勇邁進地工作，那麼快則幾個月，久則一年兩年，便一定落伍下來了。所以，我們不論在知能上工作上，一定要自強不息，日新又新，力求進步，不落伍，不停頓。這是各位一生事業成功失敗的關鍵。』

同時認努力爲工作的事業準則。公務員六準則有兩條說。

『實幹重於理論』理論爲實踐之基礎，此特就平時學問修養而言。若夫工作原則既定，則實幹重於理論。凡此云云，絕非斥棄理論，若斥棄理論之實幹，是盲幹耳，而非實幹。所謂實幹之，其解釋當爲應幹則幹，澈底幹去，即總理所謂，即知即行是也。應不應爲最大之理論，亦即爲工作最高之原則，實幹則爲理論之實現，不實現之理論，是爲空談，吾人決不需此。且理論者基礎，又建築於實踐之上，從實踐中所尋得之理論，乃有依據而得正確。處此社會，對事貴乎確切速效，表現有力之工作，積少成多，由近而遠，由大而小，以底於成。古今中外復興之國家，其埋頭苦幹之精神成績，即其先例。今日已非空談之時，與其有萬千洞空之理論，不如有一二確切之事實，故今日工作方針，應以實幹爲要着。』

『求己重於責人』有諸己而後求諸人，無諸己而後非諸人，乃爲處世行事最切之哲理。『求人不如求己』，『盡其在我』，亦爲自處處事最好之方法。則所謂求己者，乃在修養上工作上，時時自省刻刻自勵，由求己之過，而至求己之功，以一人所表現，推而及於全體之謂，而非自專自私之謂。再申言之，所謂求己者，乃自我嚴格批判，誠意接受批評。倘能寬於責人，嚴於責己，知一己關係之重，本責無旁貸之心，不忌不諱，不倚賴，不文飾，自強不息，當仁不讓，則始而僚屬化之，終而羣衆共仰，不令而行，庶乎可矣。』

努力須注重時間，時間的把握，須注意三點，他在『展開廣東政治新階段中』說：

『時間爲一切生命與事業之母，善用時間，是達到成功的先決條件。現在是抗戰時期，一切情態是瞬息萬變，稍縱即逝，我們必須爭取時間，把握時間，所有遲緩鬆弛，空談堵塞，專講手續，都是一般官僚的習氣，絕不適合戰時的需要。兄弟常說：『救人要在未死以前努力，救國要』

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

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

『2.果斷的決心：官僚政治的毛病，便是處事遲延，空言搪塞。無論如何緊急及如何單簡的事情，總是遲疑不決，搪塞推諉，以致坐失時效。今後我們做事要不失機宜，當機立斷，去應付變化迅速的情況。『不為與遲疑』是兵家的大忌，負黨政工作同志，亦當以此為共同戒條。否則，「議論未定，兵已渡河」，縱有良謀善法，亦等諸廢紙了。』

『3.負責的精神：我們要把握時間，勇敢負責，實為最主要的條件。過去政治上的舊習慣，便是不能層級負責，遇事推諉，等事做而不找事做，多一事不如少一事好，並且不肯多負一些責任，專講條文，專講手續，等到條文講好，手續辦完之後，其事過境遷，已不知誤盡多少事了。我

屬物們要矯正這點毛病，便應該遇事負責，要有「赴義爭先」，「過則歸已」的精神，在不違背上級的意圖下，獨斷專行，力求迅速，縱因時間關係，條文手續，微有不符，也甯可於事後補辦。這樣，才能爭取時間，適應戰時行政。」

總裁訓示治事要硬作快作實作，賀衷寒先生解釋得很詳細，他說：

「總理在革命過程中發現中國有一個最大的弱點，就是「知之非艱，行之維艱。」這兩句舊的遺訓，給予中國民族精神上的損失甚大；因此他本着革命經驗，進一步的來研究這兩句話，並且拿王陽明先生知行合一，知是行之始，行是知之終，加以反覆的考証，成功其「知難行易」的學說。「知難行易」的學說，在心理建設上已有很詳細的講述，這裏不必單獨的提出來；不過我們在這裏應該深刻瞭解的，就是「知難行易」學說，在救濟「知易行難」的弊害。自從總理知難行易學說建立起來以後，不但在學術上有過新的成就，就是在革命陣線上，所受影響，也是非常之大的，過去凡爲「知易行難」學說所桎梏，所囚牢的人們，自「知難行易」學說起來後，已把它們解放出來了，總理當年對於「行易」哲學雖經引用種種証據使他的學說，有堅固的基礎，但是「行易」的方法，都沒有告訴我們：現在委員長指示給我們的「快幹，硬幹，實幹」，就是「行易」的方法，總理告訴我們「行易」的學說，蔣先生却指示我們「行易」的方法，他這種開發，在總理「行易」哲學裏面，要算很大的貢獻，我們要體認「快幹硬幹實幹」，一定亂要先認識這點。

「但是「快幹硬幹實幹」與「行易」有什麼關係？「幹」與「行」有無不同之點？在字面來看，誠然不同，內容却是相同的。「幹」即是「行」，蔣委員長指示我們的「快幹硬幹實幹」也可以說就是快行硬行實行，這裏可以看出，「行易」哲學，總理已指示過詳；「行易」方法

，蔣先生亦已指示出來了。我們既知道幹即是行，那末，「快幹硬幹實幹」究竟是什麼東西呢？我們對於「快幹硬幹實幹」，不能拿哲學眼光來觀察，以爲是平凡的說話，而不是深的理論，「快」，「硬」，「實」這三個字，一般說來，本是一個很普通的形容詞，假使我們要認真的問起來，「快」是什麼？「硬」是什麼？「實」是什麼？一定就是瞠目無所對。至若快到什麼程度？硬到什麼程度？實到什麼程度？那就更沒有標準了。現在我們來分別的加以研究。

『我們知道快，硬，實三個字，誠然是比較的話。譬如說：快的對面是不快，不快便是慢；硬的對面是不硬，不硬便是軟；實的對面是不實，不實便是虛，一定要先知知道慢，然後才可以知道快；先知知道軟，然後才可以知道硬；先知知道虛，然後才可以知道實。所以我們如果理解了自然界的一切，那末在我們眼光中的「快、硬、實」就都是一種現象。但是這種現象是怎樣產生的呢？自然界一切現象的產生，都是緣於力量，因此我們可以知道「快」，一定也是自然界中一種力量產生的。從什麼地方可以看出來呢？這事有兩個條件：第一是時間；第二是空間。時間空間兩者發生一種變動，呈露出一種現象，就演成「快」，「快」就是力量在時間空間中一種動的現象，也可以說是一種動的過程。說到這裏，我們要問時間是什麼？過去一般人說時間是光陰，光陰是什麼？光陰即是時間。這自然不能說明白究竟什麼是時間，我以爲「太陽和地球相對運行的過程，就叫做時間。什麼是空間呢？簡單的說來：「自然領域所包含的各部，就謂之空間」。無論地方位置有物或是無物的真空所佔領區域，都叫做空間，比如說甲乙二人競賽，由子地經過丑地跑到寅地，甲需三分鐘，乙却費去三又二分之一秒鐘，從這裏就可以看到甲乙兩人的快慢來。以上所說的是空間與時間裏面動的現象可以表示快慢。但硬則相反的，而是力量在空間與時間中一種靜的表現。我們無論在什麼地方，要知道一件東西是硬的，說明其硬的程度，就要知道凡

質都是拿力量來集合的，不論集合以後的性質是剛與柔，硬底是高還是低，性質硬的東西一定是「一種力量現象的表現」。所以「硬」是力量的表現，也就是時間和空間一種靜的狀態。「快」和「硬」兩個字的作用是相互的「快」是由甲地到乙地，在時間和空間一種很迅速的動的過程，可是由甲地到乙地動態作用已過去時，就生一種靜的狀態，所以「硬」是由動過去的一種靜的狀態。也即是力量在空間與時間裏面一種靜的狀態，什麼叫做「實」？「實」是時間和空間中，可以轉移的一種現象。比如說快，甲乙第一次賽跑，先承認甲快，但我們說不對，要甲乙二人復驗一次；還是甲快，這就是「實」，我們革命黨人講「行」的意義目的在求革命的效用，「快」固在求革命的效用，「硬」「實」亦在求革命的效用。統統要拿這種方式把我們革命方策，革命主張，革命精神貫徹，何以說「快」「硬」「實」可以談到效用？這裏又舉例來說明：「快」「硬」「實」觀念在人們腦筋中因時間空間的互異，而是各不相同的，古人認為「快」的，我們今天却認為「慢」；古人認為「硬」的，我們今天却認為「軟」；古人認為「實」的，我們今天却認為「虛」。我們中國認為「快」的，外國認為「慢」；中國認為「硬」的，外國認為「軟」；中國認為「實」的外國認為「虛」。這些都是我們研究「快」「硬」「實」時，所應注意的。比如拿「行」來講，在古人限定一個標準，一天能走一百里路，當然是很快了。可是今天我們可以不用腳，能行千里，數千里路。又如以前鑄劍的干將莫邪，當然認為是很硬的，假使與今天器械比較，則干將莫邪也不算硬。一種力量在空間時間來說，「快」「硬」「實」與否雖不同，但效用則都是相同的。大家都練習過實彈射擊，我們用槍爲什麼可以表現子彈的效用？子彈效用的大，能打死人，就是因爲快。假使拿一個子彈由甲地送到乙地，就一點效力都沒有，同時，過去的子彈與現在的子彈不同，最初的槍彈，彈頭是銳的，一經火的壓力，就很容易變軟，不如現在鋼頭的效力

大，這就是硬的鋼頭其效力要大於軟的鉛頭。我們將槍彈「快」「硬」效力的大小，反覆實驗，看是否實在就是「實」。從這點可以看出「快幹硬幹實幹」，不但便在革命陣線上有大的效用，在一切物質試驗方面，也沒有二致。凡物質能表現効用的，統統都是有「快」「硬」「實」三字在裏面。

『但是「快幹，硬幹，實幹」是什麼？要怎樣才算是做到了「快幹，硬幹，實幹」呢？我以為要做到「快幹」，在主觀方面，是用快刀斷藤的方法來幹，在客觀方面，就是用迅雷不及掩耳的方法來幹，要做到「硬幹」，就是斬釘截鐵的幹法，斷頭流血的幹法；不論遇着一樁什麼事，就要毫不取巧，毫不規避，人家取巧規避的是軟幹，我們斷頭流血的去幹，就叫做「硬幹」。要做到「實幹」，就要明心見性的幹，披肝瀝胆的幹，出於至誠，出於真意的幹。

『其次是要我們體認 蔣先生所指示「快幹，硬幹，實幹」的「行易」方法，就要知道他平日的精神，理解了他的精神，才可以理解「快幹，硬幹，實幹」的含義。我們從 蔣先生一生事業來看，他完全是由快刀斷藤迅雷不及掩耳的快幹，斬釘截鐵斷頭流血的快幹，明心見性披肝瀝胆的實幹的精神得來的。如果認識了蔣先生的精神，就可以知道「快幹硬幹實幹」並不是一種平凡論調； 蔣先生才真是總理「行易」哲學的一個最信奉的人，而且是一個實行的人，他不但有「快幹硬幹實幹」的創見，平日的精神也是快幹硬幹實幹的，我們研究 蔣先生「快幹硬幹實幹」的方法，首先就要體認他的精神，如果能體認他的精神，又能夠切實實的做到，才不失研究理論的重要意義。今天特此提出這點來，希望每個同志，都能本着領袖這種幹的精神，同時去切實的幹，在幹的時候，應注意「快幹硬幹實幹」的意義，以救濟今日中國在行的當中之毛病，今天中國民族，是落伍的民族，為什麼落伍？因為他慢，所以趕不上。今天要民族不落伍，就要

用「快」的精神來救濟，今天中國民族，是一個衰微民族，為什麼衰微，因為他軟弱，今要中國民族不衰微所以要用「硬」的精神來救濟，今天中國民族是一個虛偽的民族，上下相欺，彼此隱蔽，我們要救濟這個民族，就要使從實事求是的方面去用工夫。因此我們知道，領袖的「快幹硬幹實幹」不但是救濟時弊的唯一方法，而且把中國民族過去一切失敗的原因都一一指出來了。

我們努力治事，不可顧計虛名，忽略實際；必須潛移默化，無聲而出。張厲先生曾這樣說：『作事要出於無聲，務使潛移默化，一般人作事，總是願意在未開始之前虛張聲勢，擴大宣傳，深恐他人不知；迨至着手之後，又擬秘密掩蓋，防止他人破壞，安可得也？故作事應以「埋頭苦幹」之精神，始終不懈的努力，如王者之不以聲色化民，霸者之作內政寄軍令，方能收潛移默化之效，無「事機不密則害成」之失。』

『同時還要避名就實，無論何事，總要實在去作，並且要作得實在，前者就是要能「實行」，後者更能行得「確實」。申公所謂：「爲政不在多言，顧力行如何耳。」顏習齋所謂：「凡事心中醒覺，口中講說，紙上敷衍，不由身習，皆無用也」。惟身體力行，斯聞焉日彰，實至而名歸之；否則，聲聞過實，情然而目亡，適以取辱也。』

我們治事如果能努力，沒有不成功之理。努力的程度愈高，成功亦必愈大；努力是因，成功是果；種多少因，獲多少果。而且人類幸福，莫不從努力而來，人類不絕的努力，幸福不絕的增加，所以幸福是努力的結果。我們想謀自己的幸福，社會的幸福，總非努力不可。天下沒有不勞而獲的事情，我們果存着坐享其成的心理，便一生陷入黑暗地獄，不可救藥了。

第二章 嚴謹

治事除了盡力而外，就要有嚴謹的精神；不然，定必致力多而收效少的弊病。所謂嚴謹，就是要有思慮週密的頭腦，即是要有圖難於易，登高自卑，由小而大，有條不紊的嚴謹精神。

總裁訓示我們說：

『政治上第三個通病，就是政治上一切工作，忽近忽遠，不能由小而大。這一點我在開會的那一天已經提到過，就是說我們現在的工作，範圍非常廣泛，沒有一個標準，緩急輕重不能斟酌，先後本末不知分別，每每急要淺近而易易的事情去了不來實做，而專從遙遠大繁難的地方拼命空談，於是流為百廢俱舉，一事無成。永遠做不出什麼成績，因此政治上亦永遠不容易有進步；

『講到補救廣泛不實，忽近忽遠的方法，就是我前次所講的，關於這個道理，雖然我前次已經講得詳細，但是這一個原則太要緊，同時我自己平時實際的接觸最多，今天想再就自己所感到的補說幾句：這一次我由江西到浙江，再到福建，雖然很多地方都有汽車路好走，但是我除了幾條汽車路之外，其餘的所謂省道以及鄉道，統統牽狹到不成道路了，尤其是各處的田塍，更不成樣子！在從前的田塍本有一定的寬度，總以一個人可以寬舒適過為標準，至於道路是格外寬闊，車馬都可以暢行；但是到了現在，道路劇成了田塍，由塍剝削成一根繩子，沒有一個田塍成為田塍，也沒一條道路了！為什麼會如此呢？就是我們一般親民之官，做專員縣長的人，不到鄉間去視察管事的緣故。只要我們平時稍微留神神考查一下，指導一下，老百姓必能守法遵令，至也

可以恢復原有道路的寬度；這暫且不講，你們再看那一個地方的橋樑，古蹟，名勝，森林，有幾處沒有毀敗，不是滿目荒涼的景象！其實這些東西，並不一定要花什麼錢，才可以修好，只要我們一般富專員或縣長的人，能夠倡導得法，就可以修繕復興！比方講我此次在贛，浙，閩三省，沿途就看見許多橋樑傾圮，很好的石頭材料，就丟在旁邊，我想如果稍有責任心的專員，縣長看見，就應當要想法子找就地民工，或責成地方保甲來修復。此不過舉其一端而言，其他許多古蹟，名勝，森林等，其毀敗的程度都不厲害，很可以不花什麼錢而隨時修復，也並不是沒有時間，沒有民力，不過沒有人去理他，所以種種好的材料，隨便聽他糟蹋，許多好的地方，隨便他由敗壞。我想當地一般行政長官，除非是沒有腦筋，否則一定就是偷惰，不負責，不能實際做事！這些亦暫且不講，我們只看各處縣城，你有那一個縣城的城牆，不是東傾西坍，茅草離離。一般當縣長專員的人，絕不去想方法修理。在從前修城就是地方官最要緊的一件事，隨便那一個縣城，每年一定要修理一次，而且每季要閱一次，高級地方長官如道台、撫台等，每到一個地方，一定先要巡視城牆，這是新官到任時的所謂「閱城放告」幾乎成了一個定例，何況今日的城牆，我們機械式武器尚未發達，外寇內匪日緊一日，即使沒有城牆的，還要新修起來，那裏好讓已有的城牆，隨便傾圮呢！何況城牆是我們祖宗幾百千年偉大的遺物，實有保存的價值，以後我們各地方官應注重「保護城牆」，在此次集會中，可以定為一個重要的決議。我們再看到那一個縣的聖廟鼓樓，這一類建築物不是敗壞得不成樣子，那一個縣衙門，不是聽他東爛西破，當縣長的存着五日京兆之心，視官衙如傳舍，曾不稍稍顧念，加以修整。我這話並不是說衙門要修得怎樣好看，也不是說，各種建築物要花幾多錢來修，乃是責備我們地方官吏，對於本地的建築物，甚至他自己住的衙門，一點不注意整理，眼前許多可以舉辦而不必花錢的事情都不想法去做！地方官的精

神既如此恣情昏聩，他們對於這些目前有形的敗象，尙不知注意改善；那末對於下面一般人當然不能監督指導；如此，一般官吏差役的胡作亂爲，貪婪舞弊更不用說了！所以在這樣民窮財困的時候，我們做地方官的人，不必高談什麼大規模的積極的建設，另要消極的能就已有的東西，加以修補整理，恢復從前的規模就了不得了！也不得空想怎樣刷新全國的政治，改造國家，只要能從自己本身以及下面幾個屬員改造好，就有了成功大事的基礎！我相信我果做一個縣長或專員，只要一兩個月，不知道有多少事情可以做好，古人所謂「期月可矣」，這句話實在不是大話，這只要我們自己曉得「政自小始」的道理，誠心盡力，由小而大，由近而遠，由易而難來就近實幹！這點我很希望各省行政長官能夠特別注意。

「大家要曉得：我們當了地方上一個行政長官，負了地方政治的責任，就要盡所謂『親民之官』或『民之父母』的職責，這個職責是什麼呢？就是要管理所屬的地方，教訓一般的人民。現在我們一般人民最大的毛病，就是無秩序，無紀律，無時間，無論什麼事物，都是亂七八糟，完全沒有條理，沒有規律，不注重時間，格外不知道節省時間，甚至養成一種偷惰，遲鈍，散漫，萎靡的風氣，成了一個昏亂，黑暗，衰敗的社會。何以會如此呢？就是因爲一般民衆沒有組織，缺乏訓練。在從前還有宗法的組織，一家，一族，一鄉都有一個規條，更有禮教以防閑，到現在這些舊有的東西都已推毀無餘，而新的社會組織和秩序又未建設起來，所以弄得人慾橫流，社會成爲無政府的状态，一般國民的表現，只看到無組織，無訓練。這現狀要如何才可收拾呢？這責任要誰來担负呢？就是要我們各地方行政長官能負起責任來組織民衆，訓練民衆。現在一般人聽講了組織訓練，似乎是一種什麼特別手段或新花樣，其實我們用舊名詞來說，更簡單明瞭，就是「管」、「管理」和「教」、「教育」兩件事。我們政府的責任就是要管教一般人民。我們一般行政人員