

中華民國二十九年十二月初版 二〇〇〇冊

福建省人事行政與訓練

定價國幣伍角伍分

二元

編輯者 福建省地方行政幹部訓練團

福建三元

印刷者 福建公訓服務社印刷廠

福建三元

發行者 福建公訓服務社出版部

福建省人事行政與訓練目錄

上

- 人事行政的方針
- 人事行政的技術
- 人事行政的回顧
- 福建省人事行政工作推進計劃
- 新人事制度的要點
- 新人事制度的改進

下

- 公務人員訓練所的意義與計劃
- 訓練縣政人員之整個計劃及其意義
- 縣政人員訓練的意義和目的

目 錄

各縣處科員訓練的意義	
編纂的訓練事業	
訓練機關教職員的經驗	
縣政人員訓練的檢討	
縣政人員訓練的困難	
對於縣政人員訓練的批評	

(上)

人事行政的方針

(廿七年十一月二十八日在綏靖主任公署 總理紀念週講話)

陳 儀

各位同志：今天本席要向各位報告的，是本省人事行政的方針。本省各種行政之中，最注意的，是人事行政。自從民國二十三年下半年起，一直到現在，整整四年工夫，我們集中力量，努力於這一方面的改良和整理。本來已經做了這樣長久的時間，施行的方針，應該可以為大家所明瞭，不必再加以說明。但是現在還有一部份人似乎覺得仍沒有理解得很清楚，所以今天再提出來向大家說說。

治國最重要的工作，是用人和理財。用人，就是今天所說的人事行政。所以如果用人合法，理財得當，國家一定是政治清明，社會繁榮，秩序安定，人民安樂，反之，若人事和財政紊亂，那國家必定要日就衰落。這是歷史上顛撲不破的事實。滿清入主中國達二百六十八年，朝廷的腐敗，政治的麻木，這是盡人都知道的。可是他所以能够維持得這樣長期的統治，而不崩潰，應該歸功在他的人事制度的完善，滿清人事制度，非常統一，文武官吏，各有專責機關管理，文官上自大學士下迄佐貳從九

，由吏部主持；武官自提督以至把總，歸兵部統率。系統分明，一絲不紊，所有人事權，完全集中於兵部吏部之手，下級機關，是不許自由用人的。即使是官職很大的提督，藩台，要進退一員僚屬，也必須先經參奏許可，才可以任免，否則是不具有權力的。同時，所任用的人員，都必須經過考試及格，職員中可以自由引用的，只有幕友。但是，幕友都有功名心的，遇到科舉年頭，便去應鄉試，會試，謀他自己的出路；若是已經通籍的人，去當督撫的幕友，那不過為增點閱歷，或謀得一個保舉，可以發展得快些，決不肯從一而終，為一固定地區或事業範圍，而竭盡其全力。除非是一部分沒有了功名前途的秀才童生，也許可以盡忠到底。但是沒有功名前途的人，是沒有地位的，並且能力也當然要差。而較大的官吏，不願意沒有地位的人，去充當幕友，也是自然之理，所以，人事制度，在清朝的一代，非常統一，完全集權在中央。清朝的銓選制度，雖大體上是沿襲明制，但統制力可比明代更來得強。因明末的股肱不遂，東廠宦官等植黨營私的惡政，都除去了的緣故。自從捐例開了之後，似乎比較從前稍稍要亂一點，但終還有相當的軌道，仍不至於影響其統一。自從民國以後，風氣全變，過去完善的人事制度，整個推翻，無論文武官吏，大權在握，都可隨便用人，所以不僅會受相當教育，對治略有認識的人，可以做官；就是稍稍受一點教育的人，甚至向來是經商營利，或一無所能的人，也有人推薦，也可以做官。因此，人事紊亂，根本無制度可言。

國家政治的清明與否，完全須看人事的安排妥當不妥當。如果人事安排得妥當，政治是不會不清；政治清明，自然國家也不用說，就可以強盛起來。大家想想，何以前清的人事制度，會與近代的制度相彷彿，而民國以後，却如此的紊亂。雖然中間曾經有不少人，因為感覺到我們人事行政的不良，想竭力設法改善，但結果成效終是很少，仍不能走上軌道。這原因，完全在一個私字上面。

從前專制時代，帝皇的爲私，與國家的利益是相差不遠的。皇帝爲一己之私，想永固地位，只恐怕人事分開以後，大家可以自由引用私人，就容易造成營私植黨謀叛造反的機會。所以非要把人事權集來，由中央統一管理不可。現在國家的地位，等於從前皇帝的地位；皇帝要保持他的地位，必須人事權的統一，國家要獨立富強，得到國際上優勢的地位，也必須維持人事權的統一。這是近代在行政上不可移易的原則。民國成立，帝制推翻，國家威信，尚未樹立，因此，人事紊亂，各營私。不要說，做到督軍省長的人，一切可以妄作妄爲，獨斷獨行，濫用私人，擴充一己的勢力。就是底下較小的官吏：縣長，稅務所長，警察局長等等，也都自作主張，一切不願受上司的拘束。因這緣故，雖然政府覺得人事制度的重要，訂定法規，以資遵守。但儘管立法怎樣嚴格的規定，而各級官吏，依舊我行我素。因爲嚴守法規這一件事，是與他個人的方便，發生衝突的。我覺得中國人的習慣太壞了，一切守法的事情，好像都只是教人家去做的，輪到自己身上，便竭力企圖避免。就是國家的法律，假使與自己的權利發生衝突的時候，最好把自己能够變爲例外的人，不受法律的約束，可以格外的自由。所以本席到這裏以後，看見過去種種腐敗的情形，就決心要澈底的加以改革，一切人事，務須化私爲公，以國家的利益爲前提。我們是爲公家做事，我們是公家的人，凡是在本省各機關服務的人，不論其地位職務的大小，統統是公務員，決不容許有絲毫私的關係存在。所以我的人事制度的主張，對中央的法令，是絕對的遵守，對中央的人事權，是絕對的尊重。但對於地方的人事權，則必須統一在省府之下，無論任何人，不可以自由用人。因爲我們所做的是公務，辦理公務的人，應該憑公家的意志任用，決不可由任何私人來援引推薦。所以我們一方面推行訓練制度，予以進修的機會，一方面提高待遇，予以職務的保障，現在經過我們訓練的人，已經不少了，但，還沒有達到我們理

想的目的，我們還將繼續逐步推行，把所有現職人員，都給他們有受訓進修的機會。這種辦法，是非常重要的，因為，無論什麼人，做了相當時間的工作，沒有進修的機會，知識能力，一定會慢慢的落伍下來，不能追上時代。所以不論文職的也好，武職的也好，經過相當時間的工作，必須予以短時間的訓練，補充其必要的知能。這種人事政策，不僅對於一般公務人員在採用；就是收編的民軍，我也採取一貫的政策，為補充其知識和能力，收編之後，必先調集在一起，先予以若干時間的訓練，訓練好了，再調派去服務。可是這調派的地點，是不能固定的，也不能隨便由大家自己選取的。因為我們是必須按事實的需要而分派，那裏需要，才派他到那裏去。現在有一部分人，不明白我們的意思，總覺得一個主管，應該有人事上自由調動的權利，最好能够都用自己心目中屬意的私人，以增加辦事上的便利。這是很錯誤的觀念。要知道，我們是在為政府做事，我們都是政府所用的人，人事來往，只有公事上的關係，決沒有用私人的必要，相反的，正要公開的量才錄用人，纔對得起政府，對得起公家。無論什麼人，只要他的知能道德，可以有做公務員的資格，符合那一門職務的，我們就應該一視同仁的任用他。這樣，一方面可以使政府得到適當的人才，增加行政效率，一方面可以使野無遺才。大家能够得到職業上的平等。為政府着想，為社會着想，這種公開的人事制度，是最適當最合理的。去的引用私人，或由於私人比較得可靠，辦事上可以得到方便。這種錯誤的思想，我們覺得，至度，是難免有自己本身的能力不够，或有預謀做壞事，避人耳目的嫌疑。不然，何以一定要任用呢？這是一定有不正當的原因，存在在那裏的。

我們對人事，是主張絕對公開的。不過，還有一點，大家應該注意的一點，就是我們做人的態度，做公務員的態度，我們感覺到，無論做什麼事情，所發生的問題，往往不在事情本身的困難，而是

在人事應付的困難。有許多事實，我們時常可以聽見或可以看見，譬如，某一個科長，當甲縣長任內的時候，說他是很好很有作爲的，保舉他，獎勵他；但等到甲縣長去任，乙縣長來接事，馬上發覺某是一個很壞的人。在相差沒有多少的時間內，被觀察的又同是這個人，而觀察所得的結論，却完全相反。這是什麼原因呢？簡單的說，就是感情的不同。甲縣長的所以說某科長是有作爲的好人，是某科長與他的感情很融洽，或對他的態度很尊敬，很有禮貌，所以即使某科長有不好的地方，他能够原諒。而乙縣長呢？與他的感情或不大融洽，於是，就覺得他一切都不行。其實，某科長依舊是某科長，根本沒有什麼改變的地方。所以，這一點，大家要非常注意，無論對於長官、同僚或部下，我們應該有誠摯親切的態度。同時度重要寬大，只要與公事沒有妨礙，即使人家的說話粗魯一點，行爲驕傲一點，我們也務必原諒他，不必斤斤較量。可是我們應該勸告他，使他改正過來。但是這種勸告，必須在當面坦白爲之。我們一般大抵有一種很不好的習慣，就是什麼話，都不肯當面坦白的說；甚至當了面，盡量的稱讚敷衍，背後却說出許多壞話，來中傷，批評，這是最要不得的。以後，我們無論什麼話，都應該痛痛快快地在當面說清楚，背後決不可隨便說人家的壞話。

我們的人事方針，可以說是與人爲善，一方面增加其知識能力，一方面保障其職業；在公平的原則下，處理一切。不問背景如何，只要知能德性相稱，而適合我們人事條件的，都得任用爲公務員，一視同仁，不分彼此。只要努力於本位工作，一切就不必顧忌。人事的統一，是我們絕對的要求，我們要政治上軌道，必須先求人事的統一。希望各位把這意思，有機會時，直接間接向大家說明，使我們所採行的方針，能够爲大家澈底明瞭。我們的人事政策，雖然已經努力了四年，但還沒有達到我們的理想，要改良求進步的地方，還有很多，希望大家共同努力，擁護這政策的完成！（完）

人事行政的技術

(二十九年二月十三日對省府各廳處局人事股長訓話)

陳 儀

人事是行政上最重要部門之一，在行政學上叫做人事行政。中國對於人事行政，向來就很重視，從前君主時代，雖然一般的政治思想，是偏於消極的，但求輕刑薄斂，與民相安，所以對於一般的行政工作，也是抱着消極的態度，以期做到「無爲而治」，然而對於人事行政，却辦理得非常認真，一點不肯放鬆。滿清以少數民族，入主中國竟達二百六十八年之久者，其最大的原因，就是得力於人事行政的嚴密，滿清的人事行政，文官上自大學士，下至從九，都由吏部管理，武官上自提督下至把總，都由兵部管理。事權分明，一絲不紊，而官吏的任用，則都從科甲中選拔，且仕途限制甚嚴，如五貢舉人出身的，只能達到某種官級爲止。故貢生舉人欲獲得較高的職位，必須經過會試取得進士的資格才行，迨至洪楊亂後，捐例之風大開，人事遂漸漸的混亂起來，捐例是清朝政治上的一種詬病，也清朝覆亡的一大原因。本來捐例的開始，由來已久，在漢代已有准許人民納粟拜爵之事，但當時的捐爵，不過是一種虛銜而非實職，所以捐爵的人，只能獲得一種虛榮而已。至於納捐爲官，實自前朝開始，而捐例的盛行，也以前清末年爲最甚。捐官的職位，外官最高的雖然可以到候補道爲止，除可以捐得實缺的，大抵都是知縣以下較小的官職。因爲捐官的人既多是不學無術，唯利是圖之輩，而捐官又已花去一筆本錢非撈回來不可，所以一旦得了實權，幾乎全是貪官污吏。因此前清晚年仕途混亂，政治混濁，達於極點，朝廷既漸漸失了統治的力量，等到辛亥革命一起，就如摧枯拉朽一般。

的傾覆了。

人事制度的好壞，對於政治所生的影響，我們從上述的例子中，可以明白的看出來。現在一切文家，莫不以人事制度為庶政的基礎。如英美德法諸國，他們之所以強盛，原因雖然不一，但人事的健全，却為他們共同之點。英美法三國近百餘年來，政治在一定的軌道上進行，固不必說，即以而論，國社黨上台以後，所有德國的舊制度，幾乎都被他推翻了，只有人事制度却至今屹然未動。可見人事制度的重要。因為人事若果混亂，政治是決不能上軌道的。自民國成立以來，我們的政治，一直在動盪變亂之中，弄得國勢阡陌，民生凋敝，其原因固然不只一端，但人事制度未立，確為最大原因之一。國民政府成立後，目擊過去的情弊，對此問題極為注意，所以在考試院中，一面設立考選委員會，辦理考選工作；一面成立銓敘部，主管銓敘事宜，期將人事納於正軌，但一因積重難返，二因國家禍亂相尋，所以一時仍未收到多大的成效，本省最近六年來的行政措施，大部份的精神是集中於人事行政的改革，和人事制度的建立，可是直到現在止，只有縣政人員的人事制度，算是有了一點基礎，其餘還正需要我們去繼續努力，我們檢討中國二、三十年來人事制度之所以不能確立者，其最大的原因就是我們私心太重，自私自利的個人主義觀念太濃厚。因為人事制度一經樹立，不能任意黜陟，位置私人，個人就要受到許多的限制，所以一般人雖明知這事情的重要，而却不願認真地把它扶植起來。當我們最初實行新人事制度的時候，一部分縣長每以為不能自由用人，是對於他們權力的限制，辦事一定發生困難，所以對此問題，都表示懷疑的態度；經過了相當時間，他們才知道這種限制的好處，於是才把這種觀念漸漸的改變了。不過這種觀念的發生，固然是他們的見解錯誤，但我們若更進一步去追究，實不能完全歸咎他們，而應當由過去的教育來負責。因為我們過去的教育，沒有

告訴我們怎樣做人的方法，人與人的相處，只有私的感情關係，而沒有公的法律觀念，既分不清公私的界限，更常是以私害公，所以往往同是這個科長，甲縣長說他好，乙縣長却說他壞。其實這好與壞的評判，都是漫無標準，而純粹是私人的感情作用。因為甲縣長與某科長之間，有私誼的關係，感情融洽，相處得很好，所以他覺得某科長很好，而乙縣長對於某科長，沒有私人的關係，感情上不能接近，所以他就覺得某科長很壞，這種公私不清，以私害公的現象，是我們過去政治上最大的缺點。我們現在辦理人事行政，第一步就是要分別公私除去私的感情作用，確立公的法律關係，並革除自私自利的心理，培養做人服務的道德。在公務上，我們沒有私的關係，我過去常常向縣政人員訓練所的學員說：我們的訓練，是在替國家造就公務人員，我們都是替國家做事的人，沒有任何的私人關係，我現在是福建省政府主席是負全省政治責任的人，愛護屬下，培植青年，使人人有發揮才能，為國家社會服務的機會，這是我應盡的責任。同時我是你們的長官，你們對於我的命令，必須遵守服從，這是你們應盡的天職。今天我是你們的長官，你們應該如此；明天換了別的長官來，你們也應該如此。所以我不願我們之間有一點私的關係存在。就是連「門生」「老師」這一類的稱呼，我也覺得是要不得的。所以我會下過手令禁止在我們之間用這種的稱呼。我們的人事，是要建築在公的基礎上，無論進退，獎懲褒貶，都應該以大公無私的態度來處理，這是我們辦理人事行政的方針，也總是人事制度本精神。但我們如何才能把人事行政辦理得非常圓滿，使一切人事問題，處理得十分得當呢？這看我們辦理人事行政的技術了。現在各位所擔任的工作，就是這種技術的工作。

第一，我們辦理人事行政，應注意事前的防範，以期盡可能的減少事後的懲罰。人心不同，各如其面，人自然是有好有壞的。我們辦理人事行政的目的，不僅在對於好人予以獎勵與保障，即對於壞

人，也要用剛克柔克的方法，使他能變為好人。大家要曉得，我們費了許多的時間人力，財力來舉辦訓練，假使這訓練出來的人，仍不能做一個有爲的公務人員，替國家忠心服務，那麼不但我們的一切，等於虛擲，也是國家的一大損失，我們過去人事行政的錯誤，就是只知道事後的懲罰，而不注重前的防範。這種辦法，實在是我們人事行政上最失策的地方。固然懲罰的目的，是在予壞人以打擊，並含著懲一儆百的意思，然而這種措置，不但收效很少，並且還可以發生很不良的後果，舉一個來說，譬如某機關懲罰一個貪污的人，予以開革及徒刑的處分，這個機關中，固然因此少了一個壞人，但這個被開革的人，他依舊要存在社會中，縱使目前受着徒刑，但總有期滿獲釋的一天，那麼社會上豈不因此多了一個壞人嗎？而且這個壞人一到社會上，更沒有改好的可能，這理由很明顯，因爲在機關中，有長官的督導，有安定的生活，他尚且不能安分守己，做出貪贓枉法的事來；一到了社會，既沒有人領導，而生活又失去所依，他又怎能變好呢？并且社會情形是這樣複雜，一個好人，在這件的環境中，還時時有變壞的危險，要想一個壞人變好，那自然更是不可能了，嚴戒還有一個流弊，如每月有一百元收入的一個公務人員，他因犯了過失，受到六個月的停職處分，在這六個月中，因職薪無着，收入停止，他的家庭生活，勢必發生困難，子女教育，勢必因其中輟，因一個人的犯法，使全家受累，甚至使國家下一代的主人，也被無辜牽連，痛遭失學，這豈是國家立法的本意？但這還是指最低限度的懲戒而言，若是犯罪行為牽涉到刑法，軍法的範圍撤職之外，更須受徒刑的處分，那麼影響之大，更不用說了，對於這種不良的後果，是不是有方法可以補救呢？第一個可能補救的辦法，就是國家對於犯罪人的家屬酌量予以經濟的援助，使那些無辜被牽累的人，免受凍餒失學之苦。然而這件事，在各國尚未辦到，在目前的中國，更是不可能。其次就是所謂社會救濟，在從前農村社

會中，人類本有一種，很好的美德，有無相助，患難相助。然而在現在工業社會中，這種良風美俗，已漸漸的消失了；而且大家多是靠薪給過活的，各人除了維持本身的生活以外，在經濟上，也絕少餘力幫助他人。故以懲罰來防止犯罪，結果反使社會上受到不良的影響，這決不是行政上良好的辦法。所以我們必須于懲罰之外，另採取澈底有效的手段。人事行政的使命，就是要注重事前的防範，以減少事後的懲罰。我們要改造環境轉移風氣，使所有的公務人員，都成為好人，沒有人再去犯罪。所以我們最終的目的，是在積極的消滅犯罪行為，而非消極懲罰罪犯。這一點，我們辦理人事行政的人，應當格外認識清楚的。

公務人員的犯法，大概由於金錢的舞弊居多，我們要防止公務人員的犯法，首先應注意他們的平時生活。照以往的事實觀察，公務人員的舞弊的起因，大多是因為平時生活奢侈或習染着不良的嗜好如賭博等，以致正當的薪水收入，不足以供給揮霍，於是遂走入歧途，不惜借債、揩油、貪污、舞弊了。本來在我們的過去習慣上，大家認為負債是極平常的事，彷彿不值得怎樣重視，但我們若能仔細想想，負債的背面，確是罪惡的陰影。因為一個人在金錢上負了債，他于是就不得不挪東補西，到一時不湊手，他又不得不想別法了。履薪堅冰至貪贓枉法之事，自然隨之而起。所以我認為負債是道德行為；無論如何，我們不應該負債。薪水的收入，是我們生活的標準，每月的費用，必須依照標準去支配。即使是家裏有錢的人，也不應該使生活享受超過他自己的收入。在從前政治未上的時代，官吏的收入是不公開而無限定的，所以一般官吏，既無所忌憚，又受着虛榮心所驅使，故生活方面較一般人為寬裕，以舒適其腐架子，表示他是與普通人民有別的特殊階級。但現在我們的收入，既有一定的限制，在此民主時代，我們尤當革除那種愛虛榮愛浮華的官僚惡習，所以我們的

生活必須有一定的標準，我們要簡單樸素，刻苦耐勞，以養成廉潔奉公的風氣，我們辦理人事行政的人必須注意公務人員的平時生活，當我們發現某人或其家屬有負債情事或他們的生活流于奢侈時，我們應當立刻通知他的長官，注意他的行動，以期在他習染未深的時候，即用剛克柔克的方法，使他自動自發的改過。大家要知道，人事管理嚴格，對於公務人員有極大的好處，我們若是平時管理不格，一切採取放任態度，必致大家精神鬆懈，容易走入犯罪的歧途，這種態度，不但對不起公務人員，而且也是對不起國家。所以管理嚴格，才是真正「愛」的表示，唯有偉大愛量的人，才能對於部下的管理是嚴格的。

第二、我們辦理人事行政的人，思想要細密，頭腦要冷靜，眼光要周到。思想細密，對於人員的功過，才能認識清楚，不至錯誤，頭腦冷靜才不致於感情用事，而獲得事情公正的判斷。眼光周到才能不以偏概全，辨別出真正的賢與不肖，先說思想細密這一點，我們知道，世界上儘多偶發的和機會的事情，一個很努力的人，他也許偶然的表現不好，一個懶散的人，他也許偶然的努力。我們若根據這種偶發性和機會性的事情，來評斷他的功過，這是絕對不可靠的，而其流弊，更足以引起人心的不平，所以我們辦理人事行政的人，必須有細密的思想，平日即能細心考察，從每個人的日常生活中，去考察他的功過，我們要做到這樣，最好每人都有一本專門紀錄人事動態的小冊子，凡平日有所見聞，不論功過好壞都應逐一紀錄下來，以供長官考績時的參考。這樣的考績，才庶幾可以知道各個人的真正功過。其次我們要有冷靜的頭腦，現在我們無論做什麼事，都應求科學化，所謂科學化者，就是頭腦要冷靜，多用理智，少用感情的意思，在這種複雜社會中，無論對事對人，常有彼一是非此一是非的現象，所以他人對於人事上的一切評議，往往有與事實不盡相符的地方，所以我們對於他人的批評

，故多只可當作參考的資料，而不能作為決定的事實。我們辦理人事，必須用冷靜的頭腦，作理智的考慮；決不可感情用事，流於偏見。凡事必須澈底的明白他的真相，確已心安理得，然後才可以下最後的判斷，再次我們要眼光周到。我們對於一個人的考察，務須注意其全體，決不可以一部分而將整個抹殺，天下沒有完全無缺的人，故任何人不能絕對沒有錯處；天下也沒有一無可取的人，故任何人決不能絲毫沒有好處，我們評定一個人的好壞，若單從局部去觀察，往往會失却他的真面目，我們必須作全面的觀察，究竟他是好處多於壞處，或壞處多於好處，然後再作定評。我們既知道了十個人的好壞，就當用其所長，去其所短。同是我們對於一個人的工作的閑忙勤惰，也必須注意到，一個工作忙碌而勤快的人，因他終日不息的處理事務，或難免有做錯的地方；但一個閑空而懶惰的人，他根本就不做事，自然沒有錯誤可言，所以我們辦理人事，對於忙碌勤快的人，雖有錯誤，也應當原諒他，而對於閑空懶惰的人，決不能因其沒有錯誤而就不予以適當的懲戒，這處我們應該辨別清楚的。

第三、關於人員任用方面，我們應該注意的地方，因為職務不同，所需人才，有賢與能之分；我們用人的標準，因之也有賢與能之別。那種職務的人需要賢的成分，重於能的成分，那種職務的人，需要能的成分重於賢的成分，這是我們必須考慮到的問題。如做縣長的，就要賢多於能。因為能力不強，尚可以由佐治人員去補助他，但若賢不足，則根本失去了領導的資格，而政令自然無從推行。又如會計員，必須能多於賢，因為記賬是一種技術，假若他沒有這種能力，就根本不能担任其任務。其他技士科員等，都是這樣。大致說來，職位高的，其素質能為重要而職位低的人，其素質能為次要。我們任用人員，要以這種素質標準，而過技術的進步，有一定的限度，過了這個限度就不會再進步了。所以我們對於那些素質低的人，除適應其現有的技術能力而為提升的標準外，還應注意

他們的別方面的智能。我們要常常注意到每個人於其主要的技能之外，有沒有其他的特長紀錄在人事冊中，把它紀錄起來，因為這不但可以供我們任用時的參考，而且也是關於公務人員的出路問題。我們知識分子，大多犯着狂和狃的兩種毛病；狂則自視太高，覺得天下事都不足為；狃則胸襟狹隘，覺得天下事皆不可為；凡是地位低而能力強的人，更容易犯這兩種毛病，狂狃之人，雖然皆有缺點，但亦多可取之處，所謂「狂者進取，狃者有所不為」；我們必須深切的瞭解他們的性格，然後才可誘導他們入於正軌，用得其實。要長官在百忙之中親自注意到這些問題，事實上或不可能，所以我們辦理人事行政的人，必須供給各種資料，來做長官任用人員時的參考。

其次任用人員是有一定的程序的。一個人員的任用，必須經過考試訓練實習等等階段，這是人事行政的法定程序，絕對不可違背或通融的。但我們過去辦理人事行政，很少人注意到這一點，要曉得對於已經任用的人員應該保障，而任用人員却不遵循法定的程序，所以結果發生了極大的流弊。就是受到保障的人中，有一部分正是與我們要求完全相反的人。現在我們要人事管理，是有澈底要淘汰壞人扶植好人，任何人員的任用，我們必須依據法定程序辦理。

第四、我們要說一說關於公務人員的保障問題。我們人事管理中，有保障公務人員職務的規定。凡是以法定手續任用的人員，若沒有違法瀆職行為不得免職，這種保障的目的，是在安定公務人員的生活，提高公務人員的工作興趣；並使他們能久於其位，以增長服務的經驗。但一個公務人員僅僅的職務有了保障，若一到年老時期，生活依然無法，這還不能使其對於前途毫無顧慮一心一意的貫注精神於工作上，所以對於年老應該退休的人員我們更須規定退休和給予養老金的辦法。這種辦法的好處，不但可以使公務人員的生活得到更進一層的保障，足以鼓勵他對於工作的格外勤奮，格外努力，而

且年老的退休，也可以使後進的青年多得到爲國家社會服務的機會，順應新陳代謝的原理，減少人浮於事的恐慌。這於我們政治的進步，實具有間接的決定作用。關於這些辦法，本省現正在籌畫之中，不過在此財政困難時期，若專由國家來負擔這樣大量養老金以贍養他們，確是一件難事，而且天生人類都有用處，任何人應該自強不息，自食其力，這樣人生才有意義。所謂退休，並不是廢棄的意思，不過到了相當年齡，就不要他再担任煩重工作了，並且退休的人員，經過了幾十年的服務，都有很豐富的辦事經驗，若一旦遽予廢棄，完全由國家來贍養，這不但使財政上的一大阻負，也是人力上的一大損失。所以我們對於退休人員，必須要謀適當的利用，給以比較輕閒的工作，如將來憲政實施，地方實行自治，縣參議會的參議員和鄉鎮長等，即需要很多有辦事經驗而又年高德劭的人去担任。這種職務與工作，正適宜於年老退休的公務人員。這不過是舉一個例罷了，其他類似的工作我想還有。

最後我們一般應注意之點，就是我常常告訴人的要負責任、用心思、這兩句話，實在是我們成功的要訣；無論什麼事情，只要我們能够負責任，用心思的去做，我相信，必定有良好的結果。因爲心是一切行爲的原動力，心的力量，是最偉大的力量；我們能够充分運用心的力量，自然什麼問題都可解決了。還有公正，認真有勇氣，這三點，是我對於公務人員的普遍要求，也就是我們必須具備的德道，大家務須牢牢记住，信守不諱；而「認真」尤爲糾正目前虛偽，鬆懈不切實際的要件，更

李服膺。

人事、會計、事務、文書，是我們行政上的四根柱子，必須這四根柱子豎立穩固，然後整個大廈才能建造起來。而人事更是穩固樓柱子中的中心柱子，關係尤爲重要。現在你們正是扶提斯這個中心柱子的人物，務當認真責任，努力於工作和事業的改進！