

說淺練訓部幹

355.

印編室譯編處書祕府政省東廣

政治常識小叢書之十九

(第一輯)

幹部訓練淺說

每冊定價國幣三元

編輯者 廣東省政府秘書處編譯室

發行者 廣東省政府秘書處第二科

印刷者 韶關河西印刷工業合作社

代售處 各大書店

中華民國三十一年十二月

幹部訓練淺說 目次

一、幹部訓練的意義及其重要性·····	(一)
二、幹部訓練機關組織的原則及其要點·····	(四)
三、幹部訓練的教務問題·····	(七)
四、幹部訓練的訓育問題·····	(一二)
五、軍事管理實施辦法·····	(一六)
六、本省幹部訓練概況·····	(三一)
附錄：全國各訓練機關訓練綱領·····	(三五)

一、幹部訓練的意義及其重要性

在我們未說到「幹部訓練」的問題以前，我們要把「幹部」兩字的意義來解釋一下。「幹部」兩字照字面解釋起來，「幹」，就是「精明強幹」，就是「幹練」，就是「不但能够做事，而且做得非常的好」；另外它還有一種解釋，就是「莖幹」或「主幹」，就是「一種東西的主要和基本的部份」，「部」在這裡只是指人而說的，所以，根據上面的解釋，我們可把幹部單簡的叫做「一種能够做事，而且做得很好，並能發生重大作用的人」。

從上所說，我們就可以認識幹部是一種能幹的人，但是現在我們要問：怎樣才使這種能幹的人得「人盡其才」呢？我們必須使他「適於其位」。這意思就是說，要使他幹他興趣所近和才能合適的工作。因為一方面，工作的範圍是非常闊大，部門又非常繁多，各有各的特殊性質，需要具備適合於此種特質的特殊技能，纔幹得來；在另一方面，每個人都有他個人的特殊的性情、智能，受過特殊的教育和訓練，要一個人能够適應各種工作，是很困難的，尤其在這個分工非常發達的時代，所以某一種工作，就需要某一種人去幹；反之，某一種人也必須去幹某一種工作。如：學軍事的人去幹軍事，學醫學的人去幹醫生，這樣，才稱得起「人盡其才」。

以上的話，不過在說明「適於其位」的重要，並不是在否認多方面才能的可能和必要。我們很知道要把一件事情幹得好，其他事情也必須多少懂得一點；就要一種學問精通，其他學問也要多少了解一點一樣。事情固然已經一部門一部門的分開了，但是他們的基礎還是同一個的，他們中

政治的修養。

第二、在考核制度還未臻十分完善的今日，我們可以在訓練之中，實行考核，把好的提拔起來，把壞的改造過來或淘汰出去。所以，訓練機關的意見，應作為各政府機關用人行政的重要參考。

第三、從訓練之中，逐漸培養政治幹部新的觀念與新作風。

第四、訓練幹部，是爲了抗戰建國，實行主義，完成地方自治，所以又是我們國策的一部份。

李主席說：「艱鉅的抗戰建國工作，需要大批優秀的幹部，這是誰也不能否認的，尤其是地方行政的改革，更非有能吃苦、肯犧牲、有能力、有經驗的堅強幹部不爲功。」幹部訓練的重要性，就是在於它是造就能吃苦、肯犧牲、有能力、有經驗的堅強幹部，同時，這也是幹部訓練的基本意義。

三、有關工部局門類分工合作，密切聯繫。

二、工部人員由選定，亦可由機關內，組織量知也。

一、工部部門，以配合實際需要為原則，機關內並設輔助機關，應力求簡單。

(一) 機關組織

二、幹部訓練機關的組織與要點

二、幹部訓練機關組織的原則與要點

(一) 組織原則

- 一、工作部門，以切合實際需要為原則，橫的單位及縱的階層，應力求簡單。
- 二、工作人員的數量，在可能範圍內，應儘量減少。
- 三、各個工作部門應分工合作，密切聯繫。
- 四、各個部門的名稱得以其工作性質及範圍酌量規定，但各部門職責，應有明確的劃分。

(二) 組織要點

- 一、各訓練機關主管長官之下，分設教務處（組、科、股），訓育處（組、科、股），總務處（組、科、股），及總（大、中）隊部四部。其主要人員及任務如左：
 - （一）教務處（組、科、股），除教官（必要時得設總教官）外，處（組、科、股）長以下，設工作人員若干人，分別掌理教育計劃之擬製，全部課程之訂定，與教學之實施，教材及參攷材料之編輯、甄審，與出版，受訓人員學科成績之考核，及其他有關教務事項。
 - （二）訓育處（組、科、股），除設指導員（必要時得設主任指導員）外，處（組、科、股）長以下，設工作人員若干人，分別掌理訓育計劃之擬製，受訓人員精神、思想、學識、能力、生活、行為之調查訓導，考核及統計，各種圖表之調製，參攷材料之編訂，及其他有關訓育事項。

(三)總務處(組、科、股)處(組、科、股)，長以下，設工作人員若干人，分別掌理文書、人事、經理、庶務、交通、衛生、警衛及不屬於其他工作部門之一切事項。

(四)總(大、中)隊部

1.總(大、中)隊部設總(大、中)隊長總(大、中)隊附各一人，及工作人員若干人，分別掌理受訓人員之編隊，受訓人員日常生活行動之管理，及其他有關軍事管理事項。

2.總(大、中)隊部以下得視受人員數額之多寡，編爲若干大(中、分)隊，(隊部之編制標準見第五條)各隊各設隊長隊附等工作人員，承直屬長官之命，推進實施有關軍事管理之各項工作。

3.總(大、中)隊部以下之各大隊中(分)隊，必要時，亦得酌設工作人員，承各該隊長之命，辦理本隊部一切事宜。

二、大規模之訓練機關，主管長官之下，得設教育長一人，承主管長官之命，處理各該訓練機關一切事宜。

三、各訓練機關，教務處(組、科)訓育處(組、科)必要時得視工作之繁簡，酌分爲若干科(股)。其名稱，以其主管業務之性質酌量訂定。

四、各訓練機關，以「教務」「訓育」「總務」「隊部」四部份分立爲原則，必要時，「教務」「訓育」兩部得合併組爲「教導處」(組科股)。

五、各訓練機關，應視受訓人員數額之多寡，根據左列之標準，酌定受訓人員之編制及隊部之設置。

(一)班(相當於軍隊編制之班)。

三、幹部訓練的教務問題

在沒有說到訓練的教務問題之先，我們對於幹部訓練的基本特點，應有一個簡括的認識。下面幾點可以說是幹部訓練的主要特點：

第一、是時間的短暫。兩星期、一個月，至多半年，或者利用暑假寒假，或者利用星期例假或其他業餘的時間。

第二、是對象的複雜。受訓的人員幾乎全部是成熟的中年人，他們大多受過相當教育，而且有相當的社會地位和任事的經驗。

第三、是目的單純。教育的目的是要造成優秀的幹部人才，因之他是從多方面同時着手的。而幹部訓練却是專針對着某一部份而施以特殊的專門的教導，可以說是一種突擊式的教育。一般講起來，幹部的訓練大概可分兩大類，技術的和精神的。在歐美各國，特多技術的訓練。而在我們中國，則近年來所施行的幹部訓練，其目的不只注意技術，而且同時注意統一思想，造成風氣，完全是一種技術與精神並重的訓練。

認識了上面這幾個前提以後，然後幹部訓練的教務問題，才可以得到適當的合理的解答。在課務方面，我們只能提示幾個重要的原則。

第一、課程一定要有中心。既要是一種技術與精神並重的訓練，就不能不有一個思想的中心和政治的最高指導理論，作為訓練的唯一目標。一切課程，都要依此中心，發揮其理論，解釋其

內容，並研究實施的辦法，指示實用的技術。短期訓練的課程，要採取這樣的「放射式」，而絕對不能採用普通學校課程的「平行式」。自廬山訓練以次的各種訓練，都是以總理的遺教和總裁言論作爲一切課程的中心，這是訓練所以能够成功的惟一重要因素。

第二、課程的內容要力求實際，注意實際經驗的傳授，不在高深理論的研討，換一句話講，就是要多解決問題，少空談理論。最理想的辦法，是先徵集受訓者共同感覺到的迫切問題，分類整理，然後由講師予以具體的指示和解答，務使受訓者心目中的疑難，因訓練而渙然冰釋。這是幹部訓練的最大任務。

第三、課程的進度要緊張，要有系統。時間太短促了，時機太迫切了，實在不容許我們再來從容論道。怎樣利用這短促的有限的時間來發揮最大的效用，是我們教務上的嚴重問題。因此，所有課程的編排不能不力求緊湊，不能不注重經濟和效率。在每日授課所佔的時間，以不超過十小時爲度，每一小時的講授都要非常扼要，非常切實，用單刀直入的方法抉開問題的核心。「話不在多」，「聽君一席話，勝讀十年書」，要使受課的人得到這樣的印象，才算是講授的成功。同時每天每週的課程，又不能不排列得格外緊湊，使每一小時每一分鐘都得充分利用，而全部課程，更要依照下面的四大類型：

- (1) 對黨對國的基本認識，
 - (2) 抗戰建國的主要問題，
 - (3) 立身辦事的修身要領，
 - (4) 專門問題與技術的具體研究。
- 循序漸進，事先要有充份的計劃和準備，臨時要有規律有系統的實施。

第四、講授的方式要注意啓發。這方面包括着兩個問題：一是講師的人選必須慎重選擇，也必須要有充份的經驗，某一問題確實有精到的研究。他必須具備完善的人格，足以引起受訓者的信仰，而獲收「身教」「心教」的效果。二是講授的方法必須儘量減少「注入式」，而多採用「啓發式」，使受訓者得有發問的機會，甚至進一步以討論代替講授。美國教育家所提倡的「道爾頓制」，和「設計教學法」，在普遍教育方面實施起來固然還有研究的餘地，而在幹部訓練方面則不妨師法採用。

第五、課程的實施要和實踐相配合。幹部訓練的要旨在于力行，因之，就是在訓練的時候，也要力求與實踐相配合。就訓練兩個字的本義說起來，「訓」就是「說明」，「練」就是「實做」，「訓練」就是「說了就要去做」，「講明白了就要做到」。正像普通學校裡有「化學」就有「化學實驗」，軍事學校裡有「學科」必有「術科」一樣，我們的短期訓練班必須有「業務演習」和「業務討論」。在講堂上課，這是吸收的工作，討論是消化的工作，演習才是行動的準備。所以總裁對於黨政訓練班的指示，一再說明要「着重業務之演習」……使受訓者能得到主持一個下級機關之常識與領導辦事之要領為第一義。故對於庶務、交通、經理、衛生、人事、銓敘等之放核與指導，應令其實習」。這是普通幹部訓練班最難做到而同時不能不力求做到的一件事情。

第六、教育的過程應有妥善的分配：各科教學過程一般的規定分為：（1）講授，（2）研究，（3）問題解答，（4）討論，（5）演習，（6）見習實習及檢討等六階段，在各階段中，由教務處或各教官自行擬定教學方式，靈活運用。各階段所需時數，則視各班訓練期間的長短及各科教學時數的多少妥為分配，並訂定各科教學過程要點表，分發各教官依照實施，茲將本省幹部訓練團各科教學過程分配要點附錄如后，以供參攷。

廣東省地方行政幹部訓練團各科教學過程要點表

10

方式及時間		專 業 科 目	
一般及技術共修科目		團 訓 各 班	招 考 各 班
講授方式		教官以提要方式說明本科全部內容及應行注意之點	側重講授與自修指導
階段時間	授課時數在六小時以上者除考試外應佔全部時間百分之八十至九十	佔本科全時數百分之四十至五十	佔本科全時數百分之八十
研究方式	可指定參攷書籍集體或分組閱讀	教官就本科範圍指定參攷材料輔導學員集體或分組研究	可以練習方式代之
階段時間	利用自修或訓育活動時間	佔本科全時數百分之三十	利用自修時間
問題解答方式	學員應就本科範圍提出疑問由教官解答	學員就研究所得提出問題由教官分別解答	學員提出應講或自修上之疑問由教官解答
階段時間	授課時數在六小時以上者除考試外應佔全部時間百分之十至二十	佔本科全時數百分之二十至三十	佔本科全時數百分之二十
討論方式		工作討論及就業務執行上所發生之問題提出討論但應與專業科目之講授研究聯成一氣為問題解答進一步之經驗交換	題目由班主任教官商同主管機關擬訂之

階段時間	演習方式	階段時間	見習實習方式	檢討階段時間
照規定時數以二小時爲一單元	綜合專業科目及工作討論內容 草擬業務執行計劃題目由班主 任教官擬訂之	佔業務演習時數以四時爲一單元	於結業前後按照預定計劃前往 仁和實驗鄉實習由教官及本團 輔導會職員會同指導實習後舉 行檢討會	視需要臨時公佈之
同上	同上	同上	同上	同上

總括來說，幹部訓練的教務，其基本的要點，首先要將受訓人員加以分析，認清對象，然後決定實施訓練的教材與方法，在訓練的全部過程中，應以業務訓練與思想訓練並重，使受訓學員至少能得到業務的基本智識與思想的一致，這樣，幹部訓練才能够得到實效，而不致白費。

四、幹部訓練的訓育問題

現代的教育，其實施教學的總過程上，教務與訓育是同時並進的，無分軒輊的，因為現代教育的特點，不只是要接受教育的人陶冶成爲「有用之人」，而且還要使他們成爲「可用之人」，只重視智識的灌注，而忽視做人做事的道德，則有才適足以濟奸，這個意義，在幹部訓練的實施上，尤具有特殊的重要性，所以，訓育問題，在幹部訓練中，是值得我們注意的。

訓育的意義及其目的，在陳立夫先生所著的「訓育綱要」一書中說得很完備，它說：「（一）訓育之意義，在於陶冶健全之品格，使之合乎集體生存（民生）之條件，而健全品格之陶冶，在於培養實踐道德之能力，培養實踐道德之能力無他，好學、力行、知恥三者而已。……（二）道德之概念，則以黨員十二守則爲綱要。（三）訓育之目的，則爲：一、高尚道德之志願與統一不移之共信——自信信道（主義）；二、禮義廉恥的信守，與組織管理之技能——自治治事；三、刻苦儉約之習性與創造服務之精神——自育育人；四、耐勞健美的體魄，與國民自衛的智能——自衛衛國」，由此，我們可以看出，我國實施訓育的基本特點，爲要求思想正確，智能豐富，體格健全，樂羣守紀，而適合現代生活，爲國家盡忠，爲民族盡孝，這就是我們幹部訓練實施訓育的根本意義和目的。

正因為訓育問題在幹部訓練中很重要，所以下列各種事情我們應特別注意：第一、訓育的組織與設置應與教務相等，訓育人員的地位與待遇亦應相同，然後才能收效，否則，名實不符，必

引起受訓人員的輕視，第二、實施訓育時如討論會、座談會，及設計演習等，皆須有若干不同類的問題，以待解決受訓人員的疑問。第三、訓育人員應有高深的學問與高尚的道德，並能够以身作則，以影響受訓人員，收到潛移默化的功效。第四、訓育人員應即為教學管理的人員才算圓滿，才能將訓育管理與教學管理溶成一爐。第五、教學與訓育的材料系統宗旨應相同，以收到互相爲用互相配合之效。第六、各方面的訓育人員，應爲富有實際工作經驗之人，這樣，訓育的目的才可以達到。第七、受訓的人員，階級、年齡、心理、意志、言語行動等均有差異，所以訓育的人員，亦應與這個實情相配合，否則如以階級低的人訓練階級高的人，年紀輕的人訓練年紀高的人，却不適宜，却不能收到訓育的實效。第八、訓育的對象，職務分類不同，有民政的、黨務的、軍事的、政工的，所以不能施以同一的訓育內容與方法，指導及解答實際問題的人應由其主管機關長官，始能奏效。第九、訓育的實施要注意訓練時間的久暫，作妥善的分配。第十、實施訓育要堅持主義、國家、民族的立場，以收到思想統一，意志集中。上面所舉十項，只就其牽舉大者而言，總之，實施訓育應注意人、地、時、事、物等等的條件，而作妥善規劃與分配。

上面只就實施訓育原則而言，這裏再來談到實施訓育的內容問題。

二、小組討論會 幹部訓練的訓育實施，對於小組討論會的運用很重要，實際上，一般的訓育的實施都以小組討論會爲中心。我們要怎樣好好地運用小組討論會使小組討論會確成爲實施訓育的中心呢？第一、我們要把小組討論會變成一個受訓學員的生活檢討會，指導員應在受訓學員檢討以後，作一個總結，並應特別高調生活紀律的重要性。第二、我們應在每月小組討論會的次數中，至少應劃出三分之一的時間來研究和討論黨義黨綱與黨員的責任，以加強和提高受訓學員對於黨與主義的認識。第三、每月小組討論會的次數中，應劃分一小部份爲學員「自我批判」，

使受訓學員能夠充份自我檢討自己反省，以收到訓育的實效。在「小黨分員學員」自修時，中二黨務活動。現在的幹部訓練，無論其為軍事的、政工的、黨務的、民政的、要之，都是以實現三民主義為中心的訓練，亦即是直接間接負責黨的中心任務的訓練，所以黨務活動，在實施訓育中，亦很重要的。訓育人員應該隨時指導黨（團）務活動，協同區黨部（分團部）徵求黨員團員，組織各級黨部，舉行黨（團）各級會議，討論黨團務問題，以增進黨員的基本訓練。

三、舉行座談會 座談會的舉行，亦為今日實施訓育的基本特點，訓育人員，應指導各部份學員以活潑自動的座談方式，討論修養、學術、時事，及各種實際問題。

四、課外活動 課外活動的主要目的，在以陶冶性情與強健體魄為主，類如球藝比賽，旅行，游藝會，歌詠會等等，應經常舉行，以調劑學員的生活，造成蓬勃的朝氣，並藉此陶冶性情，鍛鍊體魄。

五、課餘講話 其主要目的為指導學員修養及提高其政治認識，所以，課餘講話應以生活批評或時事報告為主要內容。此時此言，實為重要。各人，應各抒其見，各抒其言，各抒其情，各抒其志，各抒其力，各抒其智，各抒其德，各抒其才，各抒其學，各抒其業，各抒其志，各抒其力，各抒其智，各抒其德，各抒其才，各抒其學，各抒其業。六、實施個別談話 個別談話很重要，因為受訓人員眾多，各人有各人的人生觀，有各人的作風，有各人的政治認識，有各人的行為方式，訓育指導人員對於每個學員都應有一個概括的認識，對於每一個人的優處與短處至少都要有一個大概的認識。但實施個別談話，其方式應非常靈活，不必基於一定的形式，只要訓育人員與受訓人員多多接觸，生活上打成一片，則隨時隨地都可以舉行個別談話，而達到個別的認識。

總之，幹部訓練的訓育問題是很重要的，其重要性簡直可以決定幹部訓練的成敗，因為幹部訓練的時間很短，欲在這短短的期間中，實施高深理論的教學，事實上是不可能的，所以，幹部