

## 第二章 抗戰時期國民黨幹部訓練的緣起

就國民黨的發展歷史來看，每逢黨內路線轉向抑或國家發生重大變故時，國民黨常有調整組織結構以應付新局之舉。例如民國十三年改組之初，為配合扶助工農運動讓黨的勢力向群眾全面深入的策略，依「民眾種類」和「工作性質」在中執會下設置農民部、工人部、商民部及青年部，到民國十六年清黨又為了杜絕共產黨徒利用這些組織散播餘毒，再把上述的農、工、商、青年各部合併為一「民眾訓練委員會」，並增設「中央訓練部」奪回黨內訓練工作的主導權等都是具體明證<sup>1</sup>。所以當「七七事變」中日戰爭全面爆發後，國民黨在召開「臨時全國代表大會」（以下簡稱「臨全會」）以因應此一空前的民族危機的同時，即決定再一次調整其黨部組織，而「中央訓練委員會」即是這波組織調整中新設置的部門。而中訓會的成立，代表意義正是戰時國民黨幹部訓練的出發。但是在過去，這個在抗戰時期負責幹部訓練的國民黨部門卻常為人所忽略。本章的重點，即試圖從中訓會的成立來看戰時國民黨幹部訓練的開展情形，並讓外界重新認識這個國民黨的黨務機構。

### 第一節 中央訓練委員會的設置及其職掌

提到國民黨於民國二十七年三月二十九日在武昌召開的「臨時全國代表大會」此一具有劃時代意義的重要會議，過去學者的研究重點大都擺在「國共合作」、「抗戰建國綱領」、「國民參政會」及「三民主義青年團」等課題上，卻忽略了這次會議主要討論的課題是要謀求國民黨自身的改進之道，而其中所涉及到的正是國民黨內部的組織調整問題<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 見〈中國國民黨第二屆中執會總報告（一）總論〉，民國十八年三月，引自林養志編，《中國國民黨黨務發展史料一中央常務委員會黨務報告》（台北：黨史會，民國 84 年 12 月），頁 122。

<sup>2</sup> 過去學者關於國民黨臨時全國代表大會此一重要會議的研究，比較有代表性的論著主要有李國祁，〈臨時全國代表大會〉，《中華學報》，第四卷第一期（台北：民國 66 年 1 月），頁 81~92；和林泉，〈中國國民黨臨時全國代表大會與抗戰建國—從幾件重要決議案分析討論〉，《國父建黨革命一百周年學術討論集》，第三冊—抗戰建國史（台北：近代中國出版社，民國 84 年），頁 76~100。

事實上，蔣介石在〈臨時全國代表大會開幕詞〉一開頭就明白指出，召開臨全會的主要目的，「是要檢討我們過去工作，尤其是抗戰以來我們黨和黨員的工作」，尋求徹底改進辦法及今後努力的方針，以擔負抗戰建國的非常使命。而在蔣眼中，國民黨的最大缺點就是「組織鬆懈，紀律廢弛」，以致精神渙散，基礎空虛。至於黨員的缺點更是嚴重，不僅意志消沈，生活鬆懈，興趣淡漠，工作懶散，「同一般流俗一樣耽安逸，講享受」，而且團體意志薄弱，只知「爭權利，鬧私見」。不過，蔣認為不能苛責這些黨員，因為造成這些黨員淪喪至此地步的關鍵，根本就是「上級黨部沒有盡到訓練督促和鼓勵培養的努力」。針對各級黨部的工作表現，蔣的批評極為嚴厲。他指責道：

在組織和訓練方面說：各級黨部差不多都成為一個軀殼，對於黨員的生活工作，沒有調查，沒有考察，沒有實際的訓練，也沒有認真的舉行黨的會議，更沒有切實規定要舉行小組會議，幾乎使得黨員和非黨員一些也沒有什麼區別，除了列名黨籍以外，看不出黨員比較非黨員更擔負了一些什麼義務和責任。

蔣聲稱整個黨流於形式化的情形這麼嚴重，根本無法應付戰時中國社會的需要。因此，蔣強調在此危難關頭唯有設法「改善我們的組織，提高我們的紀律，加強我們的訓練」，才得以「重興我們的革命事業」<sup>3</sup>。

蔣在臨全會對國民黨的批評，說穿了不脫孫中山在民國十三年改組國民黨時「組織未備，訓練未周」的講法。不過，蔣顯然比孫中山更重視國民黨的訓練工作，這跟蔣的軍事背景有關。針對這點，蔣早年在黃埔時期就曾說過：「軍隊裡面最要緊的是訓練」<sup>4</sup>。到了剿共時期，蔣更叮囑剿共部隊的將領們，「做官長最重要的任務，就是訓練部下」<sup>5</sup>。甚至中日戰爭全面爆發後，蔣還一再指示「戰時正

<sup>3</sup> 蔣介石，〈臨時全國代表大會開幕詞〉，《言論總集》，卷十五，頁 176~184。

<sup>4</sup> 蔣介石，〈軍校教育的方針—『嚴』之必要〉，《言論總集》，卷十，頁 59，民國十三年六月十二日在黃埔軍校講。

<sup>5</sup> 蔣介石，〈訓練軍隊與修養本身之道〉，《言論總集》，卷十一，頁 144，民國二十二年五月十九日對各軍事長官會議講。

是實施軍事教育的最好機會」，故改進抗戰部隊缺點的「入手之方，離不了訓練，也就是脫離不了教育」<sup>6</sup>。是以當蔣認定黨員退步消沉的癥結是出在「黨部只有形式組織，而沒有實際訓練」時，蔣即指示中執會針對“如何加強黨的訓練”提出改革的具體方案<sup>7</sup>。在蔣指示下，國民黨中執會於臨全會提出的重要提案：〈改進黨務並調整黨政關係案〉（見附錄一），將「加強訓練」一項，定為「改進和調整原則」的背景。

在〈改進黨務並調整黨政關係案〉一開始所揭橥的「改進與調整原則」其跟訓練相關的就有兩項，包括「訓練黨員之原則」及「一般組訓之原則」。其中，「訓練黨員之原則」裡指出：「詳定訓練綱目，由中央直接更番訓練中下級黨部負責同志，使成為堅強忠實之各地幹部，並隨時訓練全黨同志，使各成為生動有力之細胞」。另外在「一般組訓之原則」中，則以民眾為對象，把一般組織概分為「政治的組織」—像政府機關、學校、軍隊等，以及「社會的組織」—包括農會、工會、商會、各文化團體及職業團體等等，分別進行訓練。在上述原則下，國民黨中執會決定調整其所屬部會，除了原有的組織、宣傳兩部外，又增設了調查統計部、社會部、職業部、文化部、婦女部以及專門負責訓練工作的部門—中央訓練委員會<sup>8</sup>。

根據〈改進黨務並調整黨政關係案〉的內容，調整後的中執會下分設的各部門職掌，組織部除「掌理海內外各級黨部組織」之外，還負責「黨員之訓練事宜」。社會部、職業部、文化部及婦女部，則指導黨員在相關人民團體中之工作，並協助該團體組織之發展，亦即負責執行前述“一般組訓”工作。至於青年訓練部份，則設「三民主義青年團」（以下簡稱「三青團」）。而中央訓練委員會，則「分組掌理全國政治、軍事、經濟、教育機關公務人員及學校教職員之

---

<sup>6</sup> 蔣介石，〈抗戰檢討與必勝要訣（下）〉，《言論總集》，卷十五，頁 28，民國二十七年一月十二日對第一第五兩戰區團長以上官長講。

<sup>7</sup> 蔣介石，〈臨時全國代表大會開幕詞〉，頁 178。

<sup>8</sup> 國民黨五屆中執會，〈改進黨務並調整黨政關係案〉，見黨史會，《中國國民黨臨時全國代表大會史料專輯》（台北：近代中國出版社，民國 80 年 6 月），上冊，頁 261~8。不過，要特別說明的是，原計劃中要成立的職業部、文化部、婦女部實際上並未設置。

思想訓練事宜」<sup>9</sup>。換言之，在戰時國民黨訓練工作中，中央訓練委員會被定位為專門負責“幹部”訓練工作的部門，這和國民黨於民國十七年設置的中央訓練部之職權明顯有差異。

相較於中央訓練委員會，成立於民國十七年三月十五日的中央訓練部，其職掌範圍明顯大得多，幾乎包含黨內所有的訓練工作。此由其內部編制包括：統轄指導童子軍事務的「國民黨童子軍司令部」，編纂訓練教材及審察黨義書籍刊物的「編審科」，測定訓練結果成績和效率的「測驗科」，指導各級機關學校對於黨義教育之實施並考核成績的「黨義教育科」，指導並考核各級黨部黨員訓練之實施的「黨員訓練科」，以及專門負責訓練黨務幹部的「黨務教育科」，即可看出端倪<sup>10</sup>。將訓練工作統由一個部門負責，其用意不外乎能在「黨的組織集中，指揮統一」情形下，達到「黨員與民眾均得切實之訓練」的目標<sup>11</sup>。但是運作下來的結果，卻出現很大弊端。因為就中央訓練部的工作內容，它與組織部及宣傳部應密切配合才是。但實際的情形卻是：「各部不僅實際的聯絡很少，怎麼聯絡的方式也少有注意，不特工作進行的計劃彼此沒有共同討論，就是普通談話也不常有」，關係甚為疏離。彼此間因職權分際不清而引發的爭議，亦時有所聞<sup>12</sup>。雖然中央訓練部曾召開「擴大會議」試圖解決部會間的隔閡情形，但效果依然不彰<sup>13</sup>。故中央訓練部在民國二十年十一月被裁撤，跟這個因素不無關係<sup>14</sup>。因此國民黨在抗戰時期

<sup>9</sup> 見國民黨五屆中執會，〈改進黨務並調整黨政關係案〉。

<sup>10</sup> 中央訓練部，《中央訓練部部務彙刊第一集》（南京：中央訓練部，民國 17 年 1 月 1 日，藏於國民黨黨史館），「引言」，頁 3~5。

<sup>11</sup> 見〈中國國民黨第二屆中執會總報告（一）總論〉，民國十八年三月，引自林養志編，《中國國民黨黨務發展史料—中央常務委員會黨務報告》（台北：近代中國出版社，民國 84 年 12 月），頁 123。

<sup>12</sup> 中央訓練部，《中央訓練部部務彙刊第三集—擴大部務會議專號》（南京：中央訓練部印行，民國 19 年 3 月 1 日，藏於黨史館），「第一編：擴大部務會議之意義與經過」，頁 3。

<sup>13</sup> 為了解決上述缺失，中央訓練部雖於民國十九年六月特別召開「擴大部務會議」尋求解決方式，並做成「詳細劃分三部職權及工作範圍」、「成立三部部長或秘書聯席會議商決各部工作之平衡進展」、「三部各科股主事者應按時舉行聯席談話以交換工作意見」及「各部相關聯之規程方案應會同整理修訂以期理論和方法統一」等決議。上述內容見《中央訓練部部務彙刊第三集—擴大部務會議專號》，「第三編：討論事項」，頁 27。

<sup>14</sup> 關於中央訓練部的裁撤，國民黨中執會的說明是：「現行組織常委會之下於

將訓練工作進行切割，一般黨員及人民團體的訓練工作分由組織部及社會部、職業部等部門負責，三青團負責青年的組訓工作，中央訓練委員會則專責幹部訓練，不無「前車之鑑」下的結果<sup>15</sup>。

國民黨特別增設中央訓練委員會專責幹部的訓練，另一個原因跟蔣個人態度不無關係。在蔣眼中，「黨是黨員組織而成的，機體不健全，當然是因為分子不健全」<sup>16</sup>，亦即問題出在“人”身上。特別是扮演「上下溝通，有指臂之用」<sup>17</sup>角色的黨務幹部，更要負絕大部份的責任。前述蔣親筆寫下的黨務改革芻議：〈黨務過去弊端〉，就是把矛頭指向幹部。再加上蔣的訓練向來採“由點到面，由上往下”的策略，亦即先訓練幹部，希冀他們成為“種子教官”，在結訓回到各地以後，將受訓所得的一切學問技能和方法精神一起帶回去，「再去訓練部屬，訓練民眾」<sup>18</sup>。是以蔣在臨全會後對各省市黨部委員演講時即強調：「今後我們要救黨，一定先要救黨員，要救黨員一定要先救幹部」，唯有從幹部訓練先作起，才能「恢復本黨固有的革命精神，負責守紀，積極奮鬥」<sup>19</sup>。

在全黨高度的共識下，中執會提出〈改進黨務並調整黨政關係案〉，並於國民黨五屆四中全會正式獲得通過。其中，明定中央訓練委員會明定職掌為：「掌理本黨中下級幹部人員及全國政治軍事經濟

---

秘書處外分設組織、宣傳、訓練三部，而實際上訓練一部似無單獨存在之必要。蓋不獨組織、宣傳之進行均寓訓練之意，即其他各項工作亦無不含訓練之意義，故訓練工作祇能寓於一切工作之中，似不能其他工作分存駢列」，故建議裁撤中央訓練部。上述內容見國民黨四屆中執會，〈改進中央黨部組織案〉，(會)4.1/5.19，鉛印原件，黨史館藏。

<sup>15</sup> 實際上，對於國民黨中執會提出的〈改進黨務並調整黨政關係案〉將黨內訓練工作進行切割的作法，曾遭到臨全會代表杜松延的反對。杜氏認為近年來黨內機關設立很多，但往往並無多大效率出來，「尤其在現在抗戰時，各機關下設法緊縮，似乎不能更龐大中央黨部的組織」。故其主張：「關於中央黨部的訓練事宜，仍設訓練部，不必分設社會部、職業部、文化部、婦女部及訓練委員會」。杜松延的發言內容見〈中國國民黨臨時全國代表大會第三次會議速紀錄〉，(會)5.4/2.4，毛筆原件，黨史館藏。

<sup>16</sup> 蔣介石，〈臨時全國代表大會開幕詞〉，頁179。

<sup>17</sup> 這是孫中山在國民黨改組時，對幹部地位及作用所下的註腳。見孫中山，〈中國國民黨改組宣言〉，黨史會，《國父全集》，第一冊，頁873。

<sup>18</sup> 蔣介石，〈訓練的目的與訓練實施綱要〉，《言論總集》，卷十六，頁234。民國二十八年四月二十六日對黨政班第二期學員講。

<sup>19</sup> 蔣介石，〈革新黨務鞏固黨基〉，《言論總集》，卷十五，頁287~292，民國二十七年六月一日在武昌出席各省市黨部委員聯席會議講。

教育機關公務人員及學校教職員之思想訓練事宜」<sup>20</sup>。根據組織章程，中央訓練委員會下除設總務處負責會內庶務事宜外，另設指導、設計、訓練三處（見附錄二）。指導處「掌理各級幹部人員訓練之指導及監督事宜」；設計處「掌理各種訓練方針，訓練方案之規劃，擬定訓練教材之徵集編審及各種訓練課程時間之支配事宜」；訓練處則「掌理各級幹部人員之編制、教務、訓育，受訓人員之調集、銓敘、註冊及訓練教官之調查選派事宜」<sup>21</sup>。至於中央訓練委員會的人事，按照〈改進黨務並調整黨政關係案〉原先規劃，中訓會「設委員長一人，由總裁兼任之，設委員若干人」<sup>22</sup>。但因蔣日理萬機，無法兼顧，故蔣由訓練委員中「指定一人為主任委員，負責處理會務」，亦即主任委員才是實際負責人<sup>23</sup>。而蔣所任命的首任中央訓練委員會主任委員，正是蔣在訓練工作上重要的股肱一陳誠。

與蔣介石同為浙江人、都曾就讀於保定軍校的陳誠，也非常重視軍隊的訓練工作。他在民國二〇年代初期率領十八軍及十一師剿共時，「就常利用戰鬥空隙的休整期間，開辦各種軍官訓練班和軍士教導隊。部隊在行動期間，只要在一個地方停留三天以上，就要出操上課」。駐防期間的訓練亦不馬虎，不僅「按表實施，很少改變」，而且「極少准假離營」事情發生<sup>24</sup>。這麼看重部隊的訓練工作，再加上陳誠原本即深受蔣的賞識，所以當蔣在第四次剿共軍事行動徹底失敗，而決定在江西廬山開辦訓練團抽調「贛、粵、閩、湘、鄂

<sup>20</sup> 見國民黨五屆中執會，〈五中全會中執會常務委員黨務報告〉，引自林養志編，《中國國民黨黨務發展史料—中央常務委員會黨務報告》，頁 478。

<sup>21</sup> 見〈中央訓練委員會組織條例草案〉，(會) 5.2/21.15.1，鉛印原件，黨史館藏。不過，中訓會組織條例在民國三十二年四月曾重新修正，修正後的中訓會改設第一、第二、第三三處及專門、人事、統計、會計四室。其中第一處設文書及事務二科，負責處理會內事務。第二處則設指導、考核二科，「指導科掌理各種訓練方案教育實施計劃之擬定審核及各級訓練機關之指導監督」；「考核科掌管各訓練機關訓練實施之考核主要人員之選派受訓人員之調集及成績考核」。第三處則設徵審、編輯兩科，分別負責各級訓練機關教材之審察及訓練教材之編輯等業務。上述內容見〈中央執行委員會訓練委員會組織條例〉，民國三十二年四月九日修正，引自《訓練通訊》，第三十八期（重慶：民國 32 年 5 月 16 日，中央訓練委員會印行），頁 13~4。

<sup>22</sup> 國民黨五屆中執會，〈改進黨務並調整黨政關係案〉，頁 265。

<sup>23</sup> 見〈中央執行委員會訓練委員會組織條例〉。

<sup>24</sup> 孫宅巍，《蔣介石的寵將陳誠》（河南：河南人民出版社，1990 年 10 月），頁 55。

北路剿匪軍」所屬之中下級幹部來團受訓時，即命陳誠出任此「廬山北路剿匪軍官訓練團」團長一職<sup>25</sup>。由於陳誠在這次訓練過程中，充分表現了其整訓部隊的能力，而訓練的成果也十分輝煌，一舉將中共經營多年的老巢搗毀，因此當蔣決定擴大辦理廬山訓練時，還是指定陳誠負責實際的訓練工作，擔任升格後的「廬山陸軍軍官訓練團」副團長，輔佐團長蔣介石。雖說廬山訓練遷至四川峨嵋開辦「峨嵋軍官團」，為安撫四川軍閥劉湘，由劉氏出掌副團長，陳誠改任教育長，但大抵由陳氏實際負責軍官訓練團的團務工作<sup>26</sup>。爾後無論是民國二十六年的廬山暑期訓練團，或者是二十七年武漢珞珈山軍官團，實際上都是由陳誠負責整個訓練任務<sup>27</sup>。正因為陳誠長期以來扮演著蔣在訓練方面的代理人角色，故抗戰軍興後，蔣先是指派陳誠擔任「軍事委員會政治部」部長，負責「陸海空軍之政治訓練、國民軍事訓練和戰地服務及民眾之組織與宣傳工作」<sup>28</sup>。「三民主義青年團」成立後，蔣再命陳誠兼任幹事會書記長肩負「訓練青年」重責大任。當國民黨決定設置「中央訓練委員會」執掌幹部訓練工作時，主任委員一職的最佳人選則非陳誠莫屬。

已過逝的美籍民國史學者易勞逸在其著作裡曾對訓政初期當時的蔣主席其兼職之多的現象，感到瞠目結舌<sup>29</sup>。事實上，這種“職務繁冗”的情形在蔣出任國民黨總裁後更是嚴重，是以蔣雖兼任中訓會委員長，但幾乎不會干涉過會務，而全權委由陳誠負責<sup>30</sup>。但

<sup>25</sup> 江西省文獻委員會，《廬山續志稿》(台北：成文書局，民國 64 年)，卷三〈中央行政—廬山軍官訓練團〉，頁 343~4。

<sup>26</sup> 關於陳誠於廬山訓練時期整訓軍隊的表現，可參閱王憲章，〈陳誠與廬山軍官訓練團〉，中國政協九江市廬山區文史資料研究委員會，《廬山區文史資料》(九江：廬山區文史資料研究委員會，1991 年) 第一輯，頁 180~206。

<sup>27</sup> 關於抗戰前後陳誠投入訓練團的經過，可參閱徐濟德，《陳誠的軍旅生涯》(長春：吉林文史出版社，1989 年) 一書。

<sup>28</sup> 上述內容見〈軍事委員會組織大綱〉，民國二十七年一月十日修正版，引自周美華編，《國民政府軍政組織史料第一冊—軍事委員會（一）》(台北：國史館，民國 85 年)，頁 79。

<sup>29</sup> Lloyd E. Eastman, *The Abortive Revolution China Under Nationalist Rule* (Cambridge: Harvard University Press, 1974), p.9~10。

<sup>30</sup> 見劉瑤章，〈國民黨中訓會與中訓團的來龍去脈〉，全國政協文史資料研究委員會編，《文史資料選輯》，第七十四輯（北京：1981 年 8 月），頁 3。事實上，陳誠本人對中訓會主任委員一職也感到意興闌珊，所以早在民國二十八年初即向蔣辭主任委員一職，而推薦張治中接任，不過張治中以不便就職為由拒絕。

問題是陳誠在抗戰時期所兼任之職務，與蔣比較起來實在不遑多讓，也無法專心兼顧中訓會的工作，勢必得再找其他黨內同志代理會務<sup>31</sup>。民國二十八年三月二十三日國民黨五屆第一一七次常會遂正式決議通過，中訓會增設兩位副主任委員輔佐會務。這兩位副主任委員，其中一位頗有來頭，是五四時期的健將，後來更繼陳誠之後接任中訓會主任委員一職，他就是被目譽為國民黨反共組織「AB團」的領袖段錫朋<sup>32</sup>。另外一位副主任，則是周亞衛。提到周亞衛，早在廬山訓練期間即隨陳誠在「廬山陸軍軍官訓練團」內任職，出任辦公廳軍事教育室總教官<sup>33</sup>。陳誠在民國二十四年兼掌「武昌行營陸軍整理處」時，周氏亦隨陳誠到整理處內擔任研究委員。後來陳誠籌辦廬山暑期訓練團時，周亞衛還身兼暑訓團總教官一職<sup>34</sup>。這些經歷很容易讓外界把周亞衛歸類為陳誠系的人馬<sup>35</sup>。

中訓會內的重要幹部中，另一個與陳誠關係頗為密切的是朱懷冰。朱氏是民國三十三年七月段錫朋續任中訓會主任委員一職後，接替段氏原副主任委員遺缺的人。朱懷冰的背景與周亞衛非常相

---

上述內容見〈蔣中正電陳誠以張治中不便就職仍請其兼任訓練委員會主任委員〉，民國二十八年三月八日，〈籌筆〉，「抗戰時期」，第二十一冊，目次號：10，《蔣中正檔案》，編號 13611，國史館藏。

<sup>31</sup> 原本在中訓會的組織條例第四條明定，中訓會主任委員下「設秘書主任一人，秘書若干人，承主任委員之命處理本會一切事宜」（見〈中央訓練委員會組織條例草案〉），中訓會第一任秘書主任是李揚敬，不過李揚敬後來接掌「三青團」訓練處副處長一職，並代理王東原負責三青團的訓練業務後，李揚敬辭去了中訓會主任秘書，由段錫朋接任。民國二十八年四月，段錫朋升任副主任委員，主任秘書一職改由何聯奎兼任。上述內容見〈中央訓練委員會一年來工作概況〉，《訓練通訊》，第一卷六期（重慶：中央訓練團印行，民國 30 年 11 月），頁 246。

<sup>32</sup> 關於段錫朋的生平，請參閱秦賢次，〈民國人物小傳（三一）一段錫朋小傳〉，見《傳記文學》，第二十八卷第一期（台北：傳記文學出版社，民國 65 年 1 月）。

<sup>33</sup> 劉萬春，〈國民黨廬山陸軍軍官訓練團紀略〉，中國文史資料委員會，《文史資料選輯》，第一三八輯（北京：中國文史出版社，2000 年 1 月），頁 170。劉萬春當時在廬山陸軍軍官訓練團，出任辦公廳交際科科長。

<sup>34</sup> 關於廬山暑期訓練團訓練委員名單，見〈廬山暑期訓練團辦法大綱〉，《國民政府檔案》，014-0022.01/1118~1128，國史館藏。

<sup>35</sup> 以周亞衛的背景來看，他確實與陳誠關係較近。至於五四運動青年領袖出身的段錫朋，則顯然與 C C 系較近。因為他第一次出任黨職，就是民國十五年在中央組織部秘書陳果夫手下做事，北伐後又在中央黨務學校教過兩年書，因此被歸類為 C C 系，並無不可。不過，曾任中訓會秘書劉瑤章的說法，是指段錫朋雖為 C C 系人，但他是被陳立夫從教育部排擠下來，故有靠攏陳誠的意味存在。關於上述說法見劉瑤章，〈國民黨中訓會與中訓團的來龍去脈〉，頁 7。

近，都曾在廬山陸軍軍官訓練團、武昌行營陸軍整理處及廬山暑期訓練團服務過，分別擔任辦公廳主任、整理處研究委員兼辦公室主任及暑訓團辦公廳主任及。更重要的是，他早在民國初年就讀保定軍校時即結識了陳誠。雖然他跟陳誠並不同期，但思想、性格及興趣卻極為相似，因此兩人過往甚為密切<sup>36</sup>。易言之，朱懷冰也被視為是陳誠的人。

其實除了周亞衛、朱懷冰等人外，中訓會內不乏自廬山訓練時期即投入訓練工作的人，例如最初擔任中訓會訓練委員兼指導處處長，而後升任主任秘書、副主任委員的何聯奎即是。何氏是在四川峨嵋軍官團創辦開始就出任訓練委員，國民黨籌辦廬山暑期訓練團時再度被延攬入團續任訓練委員<sup>37</sup>。此等訓練工作上的經歷，出任中訓會指導處長等重要職務可說是適才適所。但問題是，不論周亞衛、朱懷冰抑或何聯奎等中訓會重要幹部，都和陳誠的關係頗為密切，導致外界產生中訓會為陳誠勢力範圍之說法<sup>38</sup>。

由於戰前幾個大規模的幹部訓練團均由陳誠主導，其在幹部訓練方面有相當豐富的經驗，再加上陳誠很能貫徹蔣在訓練工作上的指示而深獲蔣的信任情況下，中訓會成立後由陳誠“人馬”進駐係預料之中。但整個中訓會是採委員制，另設有訓練委員，這些訓練委員則非陳誠一系所能主導。畢竟國民黨於臨全會後所設置的新組織，都同三青團的權力結構般表現出一樣的特色，即為了配合戰時統一領導的最高指導原則，均係國民黨內各派系“統合”下的產物<sup>39</sup>。此由中訓會的訓練委員名單即可窺探一二。

我們從中訓會成立初期的訓練委員名單（見表 2-1）來看，除

<sup>36</sup> 關於朱懷冰的經歷見王成斌等編，《民國高級將領列傳》（北京：解放軍出版社，1989 年 5 月），第三集，頁 135~7，及劉萬春，〈國民黨廬山陸軍軍官訓練團紀略〉，頁 169。

<sup>37</sup> 黃文山、衛惠林輯，《何聯奎文集》（台北：台灣中華書局，民國 69 年 9 月），頁 414~8。

<sup>38</sup> 據劉瑤章的說法，中訓會裡「大部份的工作人員是和陳誠有直接或間接關係的」。如總務處長吳正、秘書張璇都是陳誠的同鄉或親信，而何聯奎根本就是「陳誠的代表」。以上內容見劉瑤章，〈國民黨中訓會與中訓團的來龍去脈〉，頁 3。

<sup>39</sup> 關於三青團成立前各派系的統合過程，請參閱王良卿，《三民主義青年團與中國國民黨關係研究（1938—1949）》（台北：近代中國出版社，民國 87 年 7 月），第一章。

(表 2-1) 中央訓練委員會訓練委員名單 (27.4~27.10)

訓練委員	當時主要職務	派系屬性	三青團創團成員			備 註
			是	否	職稱	
陳 誠	軍事委員會 政治部部長	黃埔系	*		書記長	第一任中訓會主任 委員 (27.5~33.7)
陳立夫	國民政府 教育部部長	CC 系	*		常務幹事	兼任國民黨社會部部長 (27.4~28.11)
張厲生	國民黨 組織部部長	原 CC · 親陳誠	*		常務幹事	兼任軍事委員會政 治部秘書長 (27~)
谷正綱	國民黨 組織部副部長	原改組派，親 CC	*		常務幹事	28.11 接社會部長 28.4 免兼訓練委員
鄧飛黃	國民參政會 參政員	原改組派	*			28.9 任三青團幹事
黃季陸	國民黨黨務委 員會委員	原桂系	*		幹事	27.9 任三青團宣傳處長 28.3 免兼訓練委員
韋永成	中訓會 訓練委員	新桂系	*			28.9 任三青團監察
朱家驛	國民黨 中央黨部秘書長	朱家驛派	*		常務幹事	27.7~28.8 代理三青團書記長
王世杰	軍事委員會 參事室主任	政學系	*		幹事	兼任中央訓練團教 育委員會主任委員
劉健群	國民黨黨務委 員會委員	力行社	*		幹事	21~25 軍委會政訓處長 28.4 免兼訓練委員
程思遠	三青團 組織處副處長	新桂系	*		組織處副處長	28.3 免兼訓練委員
周佛海	國民黨 宣傳部代理部長	改組派	*		幹事	28.3 免兼訓練委員
何 廉	經濟部 常務處長	政學系	*		經濟處處長	學界出身
蔣廷黼	行政院政務處 處長	不明顯，較親政學	*			學界出身
李揚敬	中訓會 主任秘書	粵系	*		訓練處代處長	28.3 免兼訓練委員 *原處長為王東原
萬耀煌	珞珈山軍官訓 練團教育長	黃埔系	*			28.4 免兼訓練委員
潘宜之	第五戰區 政治部主任	新桂系	*			28.4 辭訓練委員職
劉士毅	軍事委員會 軍訓部次長	新桂系	*			28.4 免兼訓練委員 *訓練部長白崇禧
周至柔	國民政府航空委員 會主任參事	黃埔系	*			28.3 免兼訓練委員
陳繼承	軍事委員會 軍訓部次長	黃埔系	*			28.4 免兼訓練委員 *兼四川省行政人員 訓練團主任
梁寒操	立法院秘書長	孫科派	*		幹事	28.4 免兼訓練委員
黃麟書	國民黨第五屆 候補監委	粵系	*			28.3 開缺訓練委員一職 *曾任粵省黨務訓練所長

鄭彥棻	中山大學 法學院長	粵系	*	幹事	28.3 開缺訓練委員一職
段錫朋	國民黨黨務委員會委員	原 CC · 親陳誠	*	幹事	33.7 升中訓會主委
徐培根	軍事委員會軍令部 第二廳廳長	力行社	*		
桂永清	軍委會戰時幹部訓練團教育長	力行社 · 親陳誠	*		
賀衷寒	政治部 第一廳廳長	力行社	*	幹事	*第一廳掌軍隊訓練
戴笠	軍統局副局長	力行社	*		28.9 任三青團幹事
康澤	政治部 第二廳廳長	力行社	*	組織處代處長	*第二廳掌民眾訓練 *原處長胡宗南
黃琪翔	政治部副部長	粵系	*		28.4 免兼訓練委員
盧作孚	三青團社會處 處長	派系色彩不明顯	*	社會處處長	
嚴立三	湖北省 民政廳廳長	黃埔系 · 親陳誠	*	幹事	28.4 免兼訓練委員 曾任黃埔軍校訓練部長

\*本表主要參考自劉維開編，《中國國民黨職名錄》（台北：國民黨黨史會，民國 83 年）、徐友春主編，《民國人物大辭典》（北京：河北人民出版社，1991 年 5 月）、張朋園、沈懷玉合編，《國民政府職官年表(1925-1949)》（台北：中研院近史所，民國 77 年）。至於派系屬性的劃分，參考自王良卿，《三民主義青年團與中國國民黨關係研究（1938—1949）》（台北：近代中國出版社，民國 87 年 7 月）等書。

了有考量其職務功能性外，確實有慮及各派系的平衡與整合。首先就功能性方面，許多與訓練工作相關的職務如軍事委員會政治部、訓練部及國民黨中執會下的組織部、宣傳部及社會部等部會的主要負責人都被規劃為中訓會訓練委員。其次在派系方面，訓練委員包含當時國民黨內的主要派系勢力，而且分配不失公允<sup>40</sup>。另外，在這前後三十二位訓練委員中，共有十九位是三青團臨時中央幹事會

<sup>40</sup> 針對訓練委員的派系問題，力行社創社重要成員康澤在他的回憶錄：〈康澤自述（五）〉《傳記文學》，第六十八卷第一期（台北：民國 85 年 1 月）曾指稱蔣在三青團成立前夕曾對康澤提及，其在臨全會後設置黨務、訓練兩委員會的用意，在於「臨全會沒有選舉，黨裡有些幹練的青年不能選為中委，因此提出這些人組織黨務委員會、訓練委員會增加組織部及訓練部的力量」（頁 101）。根據康澤的說法，王良卿在其著作《三民主義青年團與中國國民黨關係研究》裡的解讀是力行社社員藉此「在黨在團均有了若干議事的地位」，似乎有暗示力行社將勢力伸入中訓會的意味（頁 38）。針對上述說法，從中訓會三十位訓練委員的名單來看，力行社員的比率確實稍微高了點。但問題是，力行社員在戰前本來就專門負責政訓工作，在訓練工作頗有經驗，例如賀衷寒早在民國二十一年即出任剿匪軍政治訓練處處長，此後直至抗戰前夕，更主宰南昌行營及武昌行營的政治訓練處工作。是以力行社員多被選為訓練委員，似乎不能完全從派系的角度去考量。因此，整體來看這份訓練委員名單，派系勢力大致均衡，特別偏重某一派系勢力的說法，證據顯然不充足。

(成立於民國二十七年七月)的成員。而跟國民黨中執會情況相類似的是三青團團本部組織處、社會處、訓練處等處室的領導同志也都在其中。這說明三青團成立之初，其著眼點的確如中訓會般擺在訓練方面。只是，中訓會雖與三青團同樣被蔣賦予訓練的重責大任，但相對於擁有龐大組織與人力資源，號稱「黨中之黨」的三青團，中訓會不管在組織系統或者是權力資源的掌控上，根本無法與三青團相比擬。再加上蔣重視的是中央訓練團，而實際負責中訓會會務的段錫朋在黨內的資歷“尚可”而已，這也難怪中訓會訓練委員的“虛銜”不太吸引國民黨有志之士的興趣而頻頻更迭<sup>41</sup>。連帶地使中訓會的角色與地位，亦遭到外界忽略。事實上，中訓會在戰時幹部訓練工作上是有其功能的，而這正是我們下一節所要討論的重點。

---

<sup>41</sup> 中央訓練委員會所公佈的第一批訓練委員，到了民國二十八年四月以後，大多獲准辭職而免兼訓練委員一職。為了替補空缺，國民黨中央遂陸續公佈一些新的訓練委員名單。其中包括張治中、周亞衛、王東原、何聯奎、顧毓琇（二十八年三月二十三日五屆一一七次常會通過）、劉瑤章（二十八年四月二十日五屆一一九次常會通過）及谷正綱、吳鐵城、劉士毅（第二度擔任）、雷殷（二十八年十一月三十日五屆一三五次常會通過）等人，見劉維開編，《中國國民黨職名錄》，頁 162。另根據中國第二歷史檔案館庋藏的中訓會職員錄名單，宋希濂、倪文亞、沈仲九、王子壯等人也會出任過中訓會訓練委員一職。上述資料見〈中央訓練委員會職員錄及該會重要工作週報〉，《全宗號七二三：國民黨中央執行委員會訓練委員會檔》，723/1，中國第二歷史檔案館藏。

## 第二節 幹部訓練體系的一元化

中央訓練委員會在五屆四中全會獲得同意設置後，民國二十七年五月三日舉行第一次委員會議，開始籌備。五日十五日，中訓會正式於武昌成立。不過未及展開工作，武漢即宣告失守。中訓會只得先遷往湖南祁陽，十一月再遷廣西桂林，最後到十二月底才移至重慶。民國二十八年一月十三日，中訓會終於在重慶開始辦公。而其首要工作，如同十七年設置的「中央訓練部」一樣，都是從整合當時國內紊亂的幹部訓練體系著手。

其實在中日戰爭全面爆發之前，國內的幹部訓練即已呈現出方興未艾之勢。而此現象的產生，實與當時國內各種政治勢力互相競逐下，所產生的「植黨營私」“念頭”有關。針對這點，陳誠即稱過去“有些人”「因為看到中央所辦的各種訓練的成功，遂亦紛紛起而舉辦種種訓練，希圖抓取青年幹部，以為鞏固擴充個人勢力的工具」<sup>42</sup>。陳誠雖沒有明說“有些人”是誰，但從他的談話內容來判斷，應是反中央的地方政治勢力。在戰前，某些地方勢力是有這種現象存在。但是，意圖藉由訓練來抓取幹部擴充勢力的始作俑者，卻是高倡「擁護中央」以蔣為核心所形成的派系，特別是 C C 系及力行社這兩個傾軋最為激烈的派系勢力<sup>43</sup>。

擁蔣派系裡，最熱衷於訓練工作的莫過於由黃埔學生組織而成的「力行社」。力行社不僅在內部設有訓練處專責社員訓練<sup>44</sup>，且其

<sup>42</sup> 陳誠，〈黨務人員對於訓練工作應有的認識〉，《訓練通訊》，第一卷三期（重慶：民國二十八年八月十五日），頁 19。這是民國二十八年七月四日陳誠對中央訓練團黨政班第三期黨務組學員談話會的講詞。

<sup>43</sup> 對於民國二〇年代前後國民黨內的派系，田弘茂認為其大致可分為兩大類，第一類是以掌握中央政治委員會等黨機構為主的派系，包括汪精衛的改組派、胡漢民的粵系、李宗仁的新桂系等政治勢力。第二類則是以蔣為核心而形成的派系，包括陳果夫兄弟為首的 C C 系、黃埔軍人為主的「力行社」及楊永泰、黃郛、張群、王世杰等人的政學系。田弘茂認為，第二類派系主要是在三〇年代前後形成，而其所反映出來的意義，正是蔣無法確實控制整個國家的此一事實。是以田弘茂認為，這些派系的形成，多少是得到蔣的支持與鼓勵。關於田弘茂的論點，請參看 Hong-Mao Tien, *Government and Politics in Kuomintang China 1912-1937* (Stanford: Stanford University Press, 1972) 一書。

<sup>44</sup> 力行社在民國二十一年創社之初，其實並未設置訓練處，僅設組織、宣傳、特務及總務四處。其中，宣傳處除了對外負責建立全國宣傳網打宣傳戰之外，「對內負責社員及幹部的各種教育」，其業務實已包含訓練工作。到了民國二十三年，力行社遂決定取消宣傳處，代之以訓練處，宣傳工作反而變成訓練處

重要成員康澤、賀衷寒、劉健群、潘佑強、杜心如等人長期掌控「軍事委員會政治訓練處」及「訓練總監部國民軍事教育處」兩單位，主導各軍隊和高中以上學生的政治教育及軍事訓練工作之外，力行社還開辦了很多的幹部訓練班。根據鄧元忠《三民主義力行社史》一書記載，從民國二十一年到二十三年短短三年之間，與力行社直接相關或由力行社員主導的幹部訓練機構就有十餘個之多（見表2-2）。這些名目各有不同的幹部訓練機構，再加上力行社藉由掌控

（表2-2）與力行社相關之幹部訓練機構一覽表

訓練機構名稱	創辦時間	招訓對象	主要負責人
中央軍校軍官教育總隊	21年1月	軍校一至六期畢業生	徐培根
軍事委員會幹部訓練班	21年	學校軍事教官	孫常釣
南京特務警察訓練班	21年5月	特工人員	戴笠
朝鮮革命幹部訓練班	21年9月	流亡中國之朝鮮人	陳國斌
軍事委員會政訓研究班	21年10月	公開招考	劉健群
中央軍校軍官訓練班	21年12月	各部隊營連長	桂永清
豫鄂皖贛四省農村合作指導員訓練所	21年12月	合作運動幹部	滕傑
軍事委員會交通研究所	22年	郵電鐵公路工作人員	鄧悌、李秉中
團警訓練班	22年6月	各省民團組織幹部	不詳
國民軍事教官訓練班	22年7月	長江地區中學以上教官	潘佑強
江西星子特別訓練班	22年7月	軍校各期畢業生	賀衷寒
江西星子黨政人員訓練所	22年8月	政訓工作幹部	賀衷寒
江西星子合作人員訓練班	22年9月	合作運動幹部	賀衷寒
計政訓練班	23年6月	政校計政學院、軍需學校畢業生	劉健群
中央軍校高級教育班	不詳	各部隊中級軍官	不詳
豫鄂皖贛四省團隊幹部訓練班	不詳	保安團及縣自衛隊中下級幹部	蔣伏生、滕傑
童子軍幹部訓練班	不詳	各省市學校童子軍幹部	趙範生

\*本表資料引自鄧元忠，《三民主義力行社》（台北：實踐出版社，民國73年8月）一書。

全國軍訓系統（中央為「國民軍事教育處」，各省市地方則由「國民軍事訓練委員會」負責）的機會，明令以省為單位開辦的高中以上學生暑期軍事集中訓練團，跟力行社有關的幹訓機構幾乎遍及全國各省市。而力行社員如此熱衷開辦訓練機構的目的，不外乎是希望

---

內一組的業務。關於力行社的組織，見鄧元忠，《三民主義力行社》（台北：實踐出版社，民國73年8月），頁136、193。另外，力行社當時還編了《我們的訓練》一書，作為訓練工作的指標。見陳敦正，〈復興社・青白社・藍衣社－一個「復興社」參加者的自述與觀察〉，引自干國勳等著，《藍衣社復興社力行社》（台北：傳記文學出版社，民國73年），頁73。

透過這些訓練機構，培植「團體所需要的幹部」<sup>45</sup>。

相較於力行社假軍委會政訓處之名公開招生，明目張膽地設立各種訓練班，以幹部訓練之名行擴充派系勢力之實的行徑，由陳果夫、陳立夫昆仲為首的 C C 系的做法，則顯得低調許多。C C 系人馬主辦的幹部訓練機構不僅數目不多，而且少有公開<sup>46</sup>。但這並不代表 C C 系對培訓幹部不重視，因為他們早在清黨後未久就透過其所掌控的黨機器—尤其是組織工作部門，將勢力伸入各地方黨部所開辦的「黨務訓練所」裡<sup>47</sup>。另外，由國民黨中央直接辦理的幹部訓練組織或教育機構，例如民國十五年的「黨政訓練所」、民國十七年成立的「中央黨務學校」及後來的「中央政治學校」，也都可以發現 C C 系鑿斧甚深的痕跡。甚至中央政治學校，還被視為 C C 系培植幹部的“基地”<sup>48</sup>。兩個擁蔣最積極的派系，一個被繪聲繪影傳

---

<sup>45</sup> 鄧元忠，《三民主義力行社》，頁 129。針對這點，曾擴情即坦承由各省市「國民軍事訓練委員會」主辦每年一度大規模的學生集中訓練活動，是復興社動員學生參加該社組織的「大好機會」。見曾擴情，〈何梅協定前復興社在華北的活動〉，《文史資料選輯》，第十四輯（北京：文史資料出版社，1981 年），頁 140~1。事實上，力行社透過這些訓練機構，的確達到了吸收幹部、擴充勢力的目標。據在湖南負責學生軍訓團的力行社員仇碩夫指出，透過該活動力行社所吸收到的成員，佔全部六仟名受訓學員總和的一半，至少三千人。人數如此之多，這也難怪一名在地方上的力行社員指稱，團體在當時「達到了惡性膨脹的程度」。上述內容見仇碩夫，〈中華復興社在湖南的活動〉，《湖南文史資料》，第三二輯（長沙：1988 年 12 月），頁 15~7；以及許鵠，〈簡憶江西復興社組織〉，《江西文史資料選輯》，第二五輯（南昌：1987 年 9 月），頁 81。

<sup>46</sup> 與 C C 系關係較密切的幹部訓練機構，大都與中統局有關。中統局早在中央組織部調查科時代，其所謂的「特工總部」內即設有訓練科，並辦了三期的特工訓練班。等到改制為中統局後，中統局陸續開辦了情報工作人員訓練班、郵電工作人員訓練班、報務工作人員訓練班、海外工作人員訓練班等名目繁多的機構。上述內容見張文，〈中統二十年〉，江蘇省文史資料研究會編，《中統內幕》（南京：江蘇古籍出版社，1987 年 8 月），頁 1~115。

<sup>47</sup> 針對這點，龐鏡塘就曾指稱湖北省 C C 系的重要外圍組織「十人團」，就是從成立於民國十八年的「湖北省黨務訓練所」中所吸收進來的。見龐鏡塘，〈『中央俱樂部』—C C 組織〉，引自《蔣家天下陳家黨》（香港：中原出版社，1989 年 3 月），頁 12。

<sup>48</sup> 楊玉清就指稱，中央政治學校「是屬於 C C 派的」。見楊玉清，〈略談國民黨中央政治學校〉，《文史資料選輯》，第一〇一輯（北京：文史資料出版社，1985 年），頁 109。另外，承紀云也說：「隨著陳果夫在國民黨內把持一切黨務，政校也就成為 C C 的天下，政校學生一律稱陳果夫為“老教育長”。政校畢業生在國民黨機關內部，大家都以 C C 嫡系目之」。承氏的說法，引自承紀云，〈我所知道的國民黨中央政治學校〉，《江蘇文史資料選輯》（南京：江蘇人民出版社，1984 年 9 月），第十五輯，頁 84。但是要說明的是，中央政治學校雖被外界視為 C C 系的大本營，但政校的前身「中央黨務學校」開辦之初，改組派的

說與黨內主要的教育訓練機關有曖昧不清關係，一個又大張旗鼓地到處開辦訓練機構招訓幹部擴充勢力，再再都引發反蔣中央化政策的地方勢力之疑慮，而紛起倣尤<sup>49</sup>。

在三〇年代初期反蔣的地方勢力中，最積極辦理幹部訓練的無疑是李宗仁、白崇禧、黃旭初等人領導的新桂系。從民國二十年二月廣西省黨部成立第一個幹部訓練機構「黨政研究所」開始，直到抗日戰爭全面爆發之前，廣西就開辦了不下十餘所大型的幹部訓練機構（見表 2-3）。而這些幹部訓練機構的性質，包括黨政、

（表 2-3）戰前廣西省幹部訓練機構一覽表

訓練機構名稱	創辦時間	招訓對象
黨政研究所	20 年 2 月	各縣黨部執監委並招考高中畢業生
警衛幹部訓練所	20 年 5 月	中央軍校第一分校第四期學生及高中畢業生
田南民團訓練所	20 年 8 月	不詳
民團訓練班	21 年 2 月	民團整理委員及考取投效軍官
計術人員養成所	22 年 4 月	招考初中畢業學生
民團幹部訓練隊	22 年 7 月	各縣鄉鎮村街長
廣西行政研究院	23 年 5 月	正副縣長、區長及教育行政人員
廣西縣政公務員政治訓練班	不詳	公務人員〔共辦十九期〕
廣西特種教育師資訓練所	24 年 1 月	各縣選送特種部族子弟
各區民團幹部學校	24 年 7 月	初、高中畢業生及初中肄業一年以上
廣西民團幹部學校	25 年 5 月	比照各區民團幹部學校

\*本表資料引自黃旭初，《幹部政策》（桂林：文化供應社，民國 29 年 12 月）一書。

行政、民團、警衛等項目，範圍甚為廣泛<sup>50</sup>。雖說新桂系的領導人一再對外宣稱，訓練這些幹部並非出於一己之私，而是為了推行其「三自政策」，但是以當時廣西反蔣、反中央的立場來看，新桂系如

---

勢力亦不容小覷。此從民國十八年三月發生在中央黨務學校的「三一四」事件就可以窺探一二。當時校內支持訓育副主任谷正綱（隸屬改組派）主張選舉原則，反對由蔣指派圈定三全大會代表的學生人數就不在少數，甚至還發生學生當面質問蔣的情形。連身為校長的蔣都無法控制全局，何況是當時尚未未成形的 C C 系。關於「三一四事件」，請參閱李纘錚，《紅紙廊回憶錄》（台北：國立政治大學校友會，民國 61 年 7 月），頁 37。

<sup>49</sup> 實際上，擁蔣派系中並非只有 C C 系及力行社創辦幹部訓練機構。像政學系的黃郛在擔任行政院駐北平政務委員會委員長時，也曾經創辦了一個「華北行政人員養成所」，調訓華北地區縣長及警察局長，予以半年訓練。對於黃郛之舉動，一名 C C 系重要成員的看法是黃郛在訓練「他的嫡系鷹犬」。上述內容見胡夢華，〈國民黨 C C 派系的形成經過〉，引自柴夫編，《C C 內幕》（北京：中國文史出版社，1988 年），頁 11。

<sup>50</sup> 關於戰前廣西所設立的幹訓機構，主要參考自黃旭初，《幹部政策》（桂林：文化供應社，民國 29 年 12 月），頁 1，（一般史料）240/154，黨史館藏。

此積極訓練幹部還是不免令外界大起疑竇<sup>51</sup>。

事實上，戰前這股從中央到地方，因各種政治勢力的競逐而延燒開來的幹部訓練風潮，並沒有因為抗戰爆發後各黨派的合作而被澆熄，反而在「抗戰建國」口號下更達到了頂峰。主要原因，誠如戰時在陝西辦理訓練工作的張式綸所言，是當時不管中央各部會抑或各省市地方政府，面對著千頭萬緒的抗戰建國工作，皆有幹部「供不應求之嘆」。畢竟戰時新興的政治及事業，所需要的幹部人才「大都為昔日所未有」，惟有加緊訓練以解決燃眉之急<sup>52</sup>。因此，各種以抗戰建國名義成立的幹部訓練機構紛紛出現，數目一下子增加不少。我們舉前述的廣西為例，七七事變後單就廣西一省在不到兩年時間，至少新增了十幾所幹部訓練機構，名目從「戰時政工人員訓練班」、「統計人員訓練班」到「廣西地方幹部建設學校」不等<sup>53</sup>。另根據中央訓練委員會的統計，到民國二十八年十月底，不含縣市層級及其以下機關所主辦的訓練機構，全國就有一百八十八個之多，訓練人數更高達七萬多人（見表 2-4）。這些訓練機構就地域來看，少部份在中央，大部份在地方舉辦；從性質來分析，有黨政、軍事、戰時工作、教育、經濟建設；以主持機關來看，或是政府部門，或是部隊，或是單獨，或是會同辦理；甚至在名稱上，有的稱團，有的稱班，有的稱所，有的稱學校；至於訓練期限及內容方式，

<sup>51</sup> 李宗仁即指稱，廣西在三〇年代初期創設這麼多幹訓機構的主要原因，是希望在「建設大廣西」的前提下，「訓練出大批足以推行『三自政策』的青年幹部」。見李宗仁口述，唐德剛撰寫，《李宗仁回憶錄》（台北：台光圖書，出版時間不詳），頁 422。

<sup>52</sup> 張式綸，〈陝西省訓團開學典禮訓詞〉，民國三十年九月發表，見張式綸口述，陳存恭訪問，《張式綸先生訪問記錄》（台北：中研院近史所，民國 75 年），「附錄」，頁 214。

<sup>53</sup> 廣西在抗戰全面爆發後新成之的幹部訓練機構，其名目有「廣西地方建設幹部學校」（28.2）、「戰時政工人員訓練班」〔26.9〕、「廣西省黨政人員訓練班」（27.10）、「合作人員訓練班」〔27.2〕、「統計人員訓練所」〔26.9〕、「統計學習生訓練班」（28.10）、以及自 26 年 9 月陸續開辦的「會計人員高級訓練班」、「鐵道會計班」、「縣會計班」、「普通會計班」、「初級簿記班」、「審計人員訓練班」等。另外，還有「電政人員養成所」、「職工訓練所」、「無線電工作人員訓練班」等和教育技術方面的專業訓練班。見黃旭初，《幹部政策》，頁 1~6。事實上，廣西在抗戰爆發後所辦的訓練，名目甚多。據《中央訓練團團刊》第十八期（重慶：民國 29 年 4 月 15 日，藏於黨史館）的報導，廣西還專為歌女、妓女及茶酒樓女招待的訓練（頁 141）。

更是不一而足，五花八門<sup>54</sup>。國內的幹部訓練一時風起雲湧，蔚為時代潮流，國民黨臨全會〈改進黨務並調整黨政關係案〉所揭橥「加強訓練」原則，似乎獲得了落實。但問題是，除了「加強訓練」此一原則外，〈改進黨務並調整黨政關係案〉最重要精神是希望達到

(表 2-4) 全國各訓練關及受訓人數統計表（至 28 年 10 月）

省 別	訓 練 機 關 數			受 訓 人 數		
	共 計	現 辦	結 束	共 計	現 受 訓	已 �毕 業
總 計	188	52	136	77862	24866	52996
四川	10	7	3	3768	2499	1269
西 康	6	4	2	2164	1114	1050
貴 州	18	2	16	3011	177	2834
雲 南	16	6	10	3497	2979	968
廣 西	17	12	5	7869	5824	2039
湖 南	16	4	12	11944	1072	10872
湖 北	2	0	2	364	0	364
陝 西	4	1	3	5144	2000	3144
甘 肅	5	1	4	2083	350	1733
青 海	6	0	6	4268	0	4268
寧 夏	1	0	1	280	0	280
廣 東	6	5	1	2391	2241	150
福 建	14	2	12	9057	448	8609
浙 江	31	3	28	4911	630	4281
安 徽	11	3	8	4206	2340	1866
江 西	15	1	14	9757	3072	6685
河 南	4	0	4	1039	0	1039
山 東	5	1	4	1620	120	1500
綏 遠	1	0	1	45	0	45

\*本表引自〈國民黨五屆六次全會中央訓練委員會工作報告〉，民國二十八年十一月，頁 23，(會) 5.2/45.4，黨史館藏。

「領導集中，一致抗日」的目標，而此種幹部訓練機構名目繁多、花樣各別、到處林立的現象，顯然與上述精神相違背。是以中訓會遷到重慶後，遂把整頓當時紊亂的幹部訓練體系定為首要工作，正式喊出「訓練求一致、精神求一貫、組織求統一」口號，全力往一元化的宗旨前進。

為了整合紊亂的幹部訓練體系，達成「訓練求一致、精神求一貫、組織求統一」的一元化目標，中訓會首要步驟是擬定〈統一各

<sup>54</sup> 上述內容見「全國現有機關一覽表」，中訓會民國二十八年十一月一日製。引自〈國民黨五屆六次全會中央訓練委員會工作報告〉，頁 23，(會) 5.2/45.4，黨史館藏。此一統計數目，係根據各省省黨部、省政府之呈報，及中訓會專員之視察報告製定。

地訓練機關辦法〉及〈全國各訓練機關訓練綱領〉兩大指導原則，通令全國相關機構遵照辦理。首先，〈統一各地訓練機關辦法〉（見附錄三）的立意，即在透過中訓會的控管達到統一全國幹訓機構之目的。該辦法規定全國各黨政軍機關舉辦各種訓練事宜，在籌備階段應將訓練機關名稱、主管機關及等備人員姓名資歷、設置地點、訓練性質及時間、教育計劃、經費預算來源和受訓人員名額及選訓辦法報告中訓會，「經核准備案後，方得開始辦理」，否則「一概不許設置」。而開始進行訓練後，又需將相關規章方案及預定進度表、教職員履歷、學員名冊，詳報中訓會核備。訓練結束兩週內，則應把受訓者的成績、工作分發情形及各科教材記錄，交付中訓會備查<sup>55</sup>。至於在〈全國各訓練機關訓練綱領〉（見附錄四）部份，則依蔣在中央訓練團黨政訓練班第二期的重要訓示〈訓練的目的與訓練實施綱要〉內容所製定。它不僅將訓練目的、訓練實施綱要、教育實施原則、教務及訓育實施要點、組織與管理要點的內容全部予以統一，而且明定訓練內容分為「紀律訓練」、「生活訓練」、「行動訓練」、「智能訓練」、「服務訓練」、「體格訓練」及「軍事訓練」七項，期能使全國各訓練機關達成「訓練求一致、精神求一貫」的目標<sup>56</sup>。

中訓會在公佈〈統一各地訓練機關辦法〉及〈全國各訓練機關訓練綱領〉這兩個指導原則後，為了更進一步地統合紊亂的地方幹部訓練體系並配合新縣制的實施，又與行政院共同擬定了〈縣各級幹部人員訓練大綱〉（見附錄五）。辦法中明確規定，中央的訓練機關為中央訓練團，省則設「地方行政幹部訓練團」（簡稱省訓團），縣為「地方行政幹部訓練所」（簡稱縣訓所），必要時省訓團得在行政督察區分設「區訓練班」（簡稱區訓班），並可合數區設聯合訓練班。此外，各省比照中訓會成立「地方行政幹部訓練委員會」，作為省訓練之計劃及考核機關，設委員十五人至十九人，以省政府主席、

---

<sup>55</sup> 〈中央訓練委員會統一各地訓練機關辦法〉，民國二十八年九月二十一日國民黨五屆第一三〇次常會通過。見《訓練通訓》，第一卷第四期（重慶：民國28年9月15日），頁55~7。此一指導辦法，到了民國三十二年八月二十七日五屆第二三七次常會時，修定為〈訓練機關管理辦法〉，其主要內容仍不脫中訓會對各種訓練機構之全程控管此一精神。

<sup>56</sup> 〈全國各訓練機關訓練綱要〉，《訓練通訓》，第一卷第四期，頁59~69。

秘書長、各廳廳長、保安處長、軍管區司令、國民軍訓處處長、省府及省黨部委員各二人及當地公立大學校校長充任，並由省主席兼任主任委員一職<sup>57</sup>。而無論是省訓團、區訓班或者是縣訓所，其內部組織亦予以“規格化”，除設團（所）長及教育長各一人之外，機關內統一設置教務、訓導、總務三科（處）及軍訓隊部。其中訓練團（所）長一律以當地行政首長兼任（即省主席兼省訓團團長、分區行政督察專員兼區訓班班主任、縣長兼縣訓所所長），教育長則由上級訓練機關派任（省訓團由中訓會，區訓班及縣訓所由省訓會決定人選）。至於機關的管理考核方面，明定省訓團直轄於中訓會及內政部，縣訓所直轄省訓會及省政府，區訓班則由省訓團管轄。各地方訓練機關每年須將訓練計劃、編制、人事及預算分呈上級機關核定，上級機關每年則派員視導其所屬地方訓練機構<sup>58</sup>。是以中訓會另訂定〈考核各訓練機關辦法〉（見附錄六）及〈視導規則〉（見附錄七），具體地把考核的標準及事項指陳出來，以分層節制的作法確保幹部訓練系統的一元化<sup>59</sup>。

在中訓會這一連串的動作下，抗戰以來紊亂的幹部訓練體系確實完成了初步的統合。從民國二十八年九月中訓會公佈〈統一各地訓練機關辦法〉及〈全國各訓練機關訓練綱領〉等相關準則，到民國二十九年六月為止，就有江蘇、浙江、福建、安徽、湖北、四川、貴州、廣東、寧夏、青海等十省成立了省訓團，中訓會並陸續派遣

<sup>57</sup> 其實，最早提議在各省設立「地方訓練委員會」的是李宗黃。李氏有鑑於中國「領土廣大、人口眾多，在空間時間上均不易將全國訓練事宜集於中央」，故在五屆四中全會上正式提議「於每省設立訓練委員會」。見李宗黃，〈擬請設立省訓練委員會案〉，《國民黨五屆四中全會會議記錄》，(會) 5.2/26。不過，對於地方幹部訓練體系概分為省訓會及省訓團一主設計考核，一司訓練實施的作法，經過施行後發現在一省之人力財力有限情況下，省訓會之組織往往並不健全，「不能負實際指導考核之責，徒使公文承轉，多費時日」，因此決意加以調整。民國三十二年二月，中訓會正式提議將省訓會併入省訓團，使計劃執行與指導考核併為一體，以收系統單純指揮統一之效，而獲得國防最高委員會同意修正。關於中訓會調整省訓會的理由，見中訓會，〈修正『縣各級幹部人員訓練大綱』草案〉，民國三十一年六月一日，(會) 5.3/197.15，鉛印原件，黨史館藏。

<sup>58</sup> 中訓會，〈縣各級幹部人員訓練大綱〉，民國二十八年十一月十六日，(會) 5.3/135.8，鉛印原件，黨史館藏。

<sup>59</sup> 〈中央訓練委員會考核各訓練機關辦法〉（民國二十八年五月公佈）以及〈中央訓練委員會視導規則〉（民國二十八年八月十五日修正）見《訓練通訊》，第一卷第六期，頁 99~104。

陳希豪、劉真如等人分赴各省訓團接任教育長，負責訓練事宜<sup>60</sup>。另外辦理幹部訓練最為積極的廣西省，也於二十九年八月一日成立省訓會，緊接著省訓團也於九月七日籌備就緒，正式創設於桂林<sup>61</sup>。而隨著各省訓練團及訓練委員會的成立，許多省份亦依照中訓會的法令調整轄區內各級地方行政幹部訓練機關。舉安徽省為例，安徽省政府原本於民國二十七年十二月一日在立煌縣開辦了六期的「安徽省政治軍事幹部訓練班」，二十九年三月又在立煌古碑沖創立了「豫鄂皖黨政軍工作幹部訓練班」。但為了配合〈縣各級幹部人員訓練大綱〉的一元化政策，乃決定將「安徽省政治軍事幹部訓練班」改組為「安徽省地方行政幹部訓練團」，停辦「豫鄂皖黨政軍工作幹部訓練班」，並陸續於皖南（屯溪）、皖東（全椒）等行政督察區各設立區聯合訓練班，而各縣之訓練所亦相繼成立<sup>62</sup>。另根據中訓會調查統計資料顯示，至民國二十九年六月全國各訓練機關的總數（見表 2-5），在合併及統整後僅剩六十個。雖然仍有部份地方政府，自行開辦訓練機關，不過已較過去減少甚多，中訓會「組織求統一」的工作在形式上似乎得到不錯成績。另外值得一提的是，中訓會在擬定相關統一辦法整合各級訓練組織的同時，還透過對各級訓練機構的視察督導和各種訓練教材的編輯審核權力，朝著「訓練求一致、精神求一貫」的目標前進<sup>63</sup>。不過，中訓會整合戰時幹部訓練體系最引人矚目的工作內容，並非上述手段，而是對各級機關的中級以上幹部施以直接訓練。至於負責這項工作的單位，正是「中央訓練

<sup>60</sup> 中訓會，〈中訓會工作報告提要〉，民國二十八年十一月至二十九年六月，（會）5.2/52.5，鉛印原件，黨史館藏。中訓會第一批派遣出去的省訓團教育長有胡次威（四川）、陳希豪（浙江）、韓聯和（福建）、韓濬（湖北）、李世安（廣東）、朱堅白（江蘇）和劉真如（安徽）等人。

<sup>61</sup> 上述內容見〈視察廣西省各級地方行政幹部訓練機關報告書〉，民國三十年六月，引自《訓練通訊》，第一卷第六期，頁 2。

<sup>62</sup> 安徽省地方行政幹部訓練團編，《安徽訓練概況》（合肥：安徽安徽省地方行政幹部訓練團印行，民國 34 年，黨史館藏），頁 1~2。

<sup>63</sup> 對於訓練教材的審核，中訓會亦擬定許多相關辦法來作審查依據。其審核標準據中訓會所公佈〈審查各訓練機關教材辦法〉有下列五點：一、思想：須以總理遺教總裁訓示暨現行法令為最高準繩。二、立論：須平正通達義理周延。三、性質：須適合本會訓練綱要及全國各訓練機關訓練綱領之規定暨原訓練機關訓練目的及訓練內容之要求。四、取材：須切合受訓者之需要。五、篇幅：須配合訓練時間。關於〈中央訓練委員會審查各訓練機關教材辦法〉，引自安徽省地方行政幹部訓練團編，《安徽訓練概況》，頁 70~72。

團」。

(表 2-5) 民國二十九年全國主要訓練機關一覽表

省別	訓練機關數目	訓練人數	地方政府 自行開辦者	中央訓練委員會管轄的訓練機構
四川	14	5020	1	中訓團黨政訓練班、中訓團音樂幹部訓練班、 中訓團童子軍教導人員訓練班、四川省省訓團
湖南	6	3438	1	
陝西	5	11570	0	
山西	4	3900	3	
雲南	4	1415	2	
貴州	4	685	0	貴州省縣地方行政人員訓練所
廣西	4	3464	2	
江西	3	1432	1	
安徽	3	2760	2	安徽省地方行政幹部訓練團
廣東	2	2494	1	廣東省地方行政幹部訓練團
福建	2	790	1	福建省地方行政幹部訓練團
浙江	2	711	1	浙江省地方行政幹部訓練團
山東	1	120	1	
江蘇	1	444	0	江蘇省地方行政幹部訓練團
湖北	1	540	0	湖北省地方行政幹部訓練團
河南	1	500	0	
甘肅	1	1183	0	西北幹部訓練團
寧夏	1	未呈報	0	寧夏省地方行政幹部訓練團
青海	1	1045	0	青海省地方行政幹部訓練團
總計	60	40631	16	14

\*本表資料引自中訓會製，〈中央訓練委員會檢送全國現有主要訓練機關調查及統計提要〉，民國二十九年六月，《全宗號七六二：軍事委員會侍從室檔》，762/50，中國第二歷史檔案館藏。

針對中央訓練團的設置，曾任中訓會秘書的劉瑤章在民國二十九年發表的一篇名為〈如何統一訓練〉文章裡就宣稱，要統一幹部訓練工作，除了制定統一辦法和一體適用的訓練綱領，並積極整編各類型的訓練機關外，更重要的是由中央直接設班辦理訓練，「培植並選拔黨務、政治、軍事、教育、青年及訓練機關的高級幹部，使得轉而影響中級，中級再影響低級，由小而大，由近及遠」，以加速擴大「本黨主義和總理總裁感召的力量」<sup>64</sup>。此一考量再加上要把各種類型不同且性質差異頗大的訓練機構統一於一個模型之中，確實需要個“模範”——“訓練團中的訓練團”供各級訓練機關仿倣情況下，在中央訓練委員會下直接設置一幹部訓練團是必要的。只是

<sup>64</sup> 上述內容引自劉瑤章，〈如何統一訓練〉，《訓練通訊》，第五期（重慶：民國29年3月），頁27~30。

這個代表國民黨中央行使幹部訓練工作的訓練團，卻把其直屬上級機關一「中央訓練委員會」的光芒給掩蓋過去，讓人誤以為中訓會是個空頭機關，進而忽略中訓會的功能及角色。

雖在名義上中訓團歸中訓會管轄，但從兩機關的職權來看，中訓會跟中訓團在整個戰時國民黨的幹部訓練工作中，一個負責政策的制定及督導，另一個則負責“執行”，因此在最低程度上兩者至少應是一體的，彼此相輔相成才是。但就當時情況，卻形成“團大會小”，甚至「只知中訓團，不識中訓會」。追究其原因，主要是受到三方面的影響：

第一，無論是中訓會或中訓團，機關最高首長都是蔣介石。但中訓會的性質屬於黨務部門，本來就有專門黨務主管負責，蔣鮮少干預，甚至「從未到過中央訓練委員會，而且也沒聽說他以委員長名義召集中訓會的委員開過會」<sup>65</sup>。但相反地，蔣身為中訓團團長，再加上他自黃埔訓練開始就對幹部訓練團極為重視，因此每逢開學典禮、畢業典禮、總理紀念週等節日，蔣均親往復興關或發表講話或召見學員。一個是從未蒞臨指導，一個是三天兩頭就前往巡視，難免讓外界產生一種觀感以為，領袖看重的是中訓團而非中訓會。在「領袖的意志為意志」、「領袖的好惡為好惡」的時代，外界的目光焦點只注意中訓團，卻忽略中訓會的地位是無法避免的。

第二，蔣重視中訓團，其實跟國民黨的傳統有關。國民黨自成立以來，就不太談“法治”，只講求“人治”。像國民黨的總理孫中山就持這種觀念，他公開聲稱：「黨本來就是人治，不是法治」，因為「要行一主義，就不能不重於人」<sup>66</sup>。而這種特色無庸贅言，更是充分地表現在蔣身上。在蔣眼中，「人」的建設甚至比經濟建設

---

<sup>65</sup> 以上內容見劉瑤章，〈國民黨中訓會與中訓團的來龍去脈〉，頁 3

<sup>66</sup> 孫中山，〈修改章程之說明（本文原無標題）〉，《國父全集》，第二冊，頁 395。確實，孫中山對人材的物色極為重視，早在興中會成立之初，孫中山就要求其追隨者多花點心思在物色人才方面。〈香港興中會宣言內列章程〉第七條就稱：「人才宜集也一本會需才孔亟，會友散處四方，自當隨時隨地，物色賢才。無論中外各國人士，倘有心益世，肯為中國盡力，皆得收入會中，待將來用人，各會可修書薦至總會，以資臂助。故今日廣為搜集，乃為各會之職司」。另外，〈中華革命黨總章〉的軍事部及政治部，其職務第一條都是「物色並培育將（政）才」。上述內容，請參閱黨史會，《中國現代史史料叢編第十五集—中國國民黨黨章政綱彙編》，頁 4、23。

還重要。他說：「我們要革命成功，物質的生產尚在其次，最重要最根本的一件事，就是『人』的建設」，唯有「能建設『人』，纔能夠生產一切物質和經濟」<sup>67</sup>。黨的人治色彩這麼濃厚，負責訓練“人”的中訓團勢必受到領袖青睞，鋒頭自然蓋過主管“法”專責政策制定的中訓會。

第三，既然負責的是“法”的部份，那麼國民黨中央的號令能貫徹到那種程度，顯然直接影響到中訓會會務的推動。而眾所皆知者，在國民黨「國統區」有許多省份如雲南、廣西、山西、青海、西康、新疆等省雖名義上歸中央政府節制，但形同半獨立狀態，對國民黨中央政令常有陽奉陰違情形發生<sup>68</sup>。因此中訓會的政策能否順利展開，讓人不表樂觀。縱使中訓會對各省市地方幹訓機構擁有督導權，而且各省訓團教育長都是由中訓會派任，但真正能配合改進或實施的各級幹訓機構，不脫是中央號令能貫徹的區域，這對中訓會的功能難免造成損害，進而貶低其地位。

事實上，先姑且不論訓練的成效，中訓會在成立之初，雖然只是在“形式”上作到了「組織求統一、訓練求一致」，但不能因此就全面否定其存在價值。因為在國民黨領袖蔣介石心底，訓練的目的“在求一致”一不只行爲動作上的整齊劃一，而是精神意志上的完全一致<sup>69</sup>，而其步驟正是「先從形式上整齊，而再至精神上的一致」<sup>70</sup>。所以由這個角度來看，中訓會至少達到了蔣第一步的要求，並“不辱使命”。況且實際負責讓全國幹部達到「精神求一貫」的中訓團，在體制上歸中訓會管轄，其對外無論召訓學員抑或發布通知仍須假中訓會之名行文，故把中訓會從中訓團的幹訓工作抽離出來

---

<sup>67</sup> 蔣介石，〈黨政訓練班創辦之意義與黨政人員當前之急務〉，《言論總集》，卷十六，頁123。民國二十八年三月一日在黨政班第一期開學講。

<sup>68</sup> 關於戰時各地方勢力對國民黨中央挑戰的情形，見 Lloyd E. Eastman, *Seeds of destruction : Nationalist China in war and revolution, 1937-1949* (Stanford, Calif : Stanford University Press, 1984), p.5、pp.10~12。

<sup>69</sup> 一個最明顯的例子，蔣在對黃埔學生闡述軍校的「訓練是訓練什麼呢？」時即稱：「就是黨員與黨員之間，要團結，要一致；換一句話說，就是要訓練你們一條心」，亦即真正做到同生共死的程度。見蔣介石，〈「團結一致」的要旨〉，《言論總集》，卷十，頁18~19，民國十三年五月二十日在黃埔軍校講。

<sup>70</sup> 蔣介石，〈說軍紀〉，《言論總集》，卷十，頁45，民國十三年六月八日在黃埔軍校講。

不太公允。假使是日後中訓團的幹部訓練有什麼成績出來，論功行賞起來中央訓練委員會這一份是不能少的。是以戰時國民黨的幹部訓練工作雖由中央訓練團負責執行，但中訓會在幹訓計劃的制定上仍有不可磨滅的貢獻，這是必須要說明的。

在「領導集中，一致抗日」的共識下，「統一意志、集中力量」成為戰時國民黨幹部訓練工作最重要的目標。而面對當時紊亂不堪、紛歧錯雜的幹部訓練體系，國民黨成立了黨內第二個專門負責訓練工作的部門—中央訓練委員會，來統一全國黨政軍的各級幹部訓練。雖說中訓會無論是權責抑或性質上與民國十七年的中央訓練部並不相同，但它們所採用一元化策略卻頗為類似，一樣是在制定統一辦法的同時，進行訓練機構的重整。至於其採取的步驟，也是先劃定中央與地方應分設的教育訓練機關之系統，然後擬定各種實施方案依次進行。不過，相對於中央訓練部時代或限於經費不足、或中央根本無暇顧及，導致整個一元化計劃功敗垂成的情形，中央訓練委員會推動幹訓系統的一元化顯然在客觀環境上有利得多。當時不僅「訓練重於作戰」的口號喊得震天價響，各部門爭相辦理幹部訓練，而且國民黨最高當局對幹部訓練相當看重，特別是中央訓練團更得到最高當局的極端重視。因此，由中央訓練委員會總綱其成的戰時幹部訓練，可以說有一個好的開始，而這也不禁讓人對肩負戰時幹部訓練重責大任的中央訓練團深有期待。