

第六章 結 論

民國二十七年十一月底，中、日武漢會戰結束未久，國民政府軍事委員會委員長蔣介石召集各集團軍師級以上指揮官及參謀長在湖南南嶽召開「第一次南嶽軍事會議」。而在這場為期四天的軍事會議裡，蔣除了正式宣示對日抗戰進入第二期作戰，並手訂各種作戰綱領及要旨。其中，「訓練重於作戰」正是蔣揭橥的第二期抗戰要旨。

自「七七事變」中日戰爭全面爆發後，為了立即提高民族意識及國民思想生活行動的紀律和警惕性，讓整個國家在最短時間內成為強固統一的戰鬥體，蔣手訂「訓練重於作戰」為抗戰要旨確實有其必要性。而蔣會提出「訓練重於作戰」口號，也不讓人感到意外，因為這原本就是蔣治軍的重要特色。從民國二〇年代初期的剿共軍事行動期間，這套論述即多次見於蔣的講話裡。只是以往蔣所要訓練的對象是以軍事幹部為主，這次則擴及到一般黨政幹部身上。而主導戰時國民黨幹部訓練工作的機構，正是「中央訓練委員會」。

早在抗戰爆發之前，國民黨的幹部訓練風氣即呈現出方興未艾之勢，而在背後推波助瀾的主要關鍵角色正是黨內派系。當時不論中央擁蔣派系抑或反中央的地方派系，都積極開辦幹部訓練以擴充勢力，但此種行徑顯然並不符合國民黨當局高倡的「團結一致抗日」目標。故「中央訓練委員會」成立之初，即訂定「訓練求一致、精神求一貫、組織求統一」為工作目標，促使戰時紊亂的幹部訓練體系往“中央化”方向前進。其作法有二：一、統一訓練辦法，擬定幹部訓練工作的指導原則通令全國相關機構遵照辦理。二、進行幹訓機構的重整，在中央設置中央訓練團，省及地方則分別設置省訓練團、區訓練班、縣訓練所，形成一套由上而下的訓練系統，意圖藉由這些常設的幹訓機構之訓練，使全國幹部之革命精神為之齊一，共同完成抗戰建國的神聖使命。

而在戰時國民黨的幹訓機構中，最重要者莫過於重慶復興關上的中央訓練團。中央訓練團自民國二十七年七月七日改制成立到抗戰勝利為止，國民黨在中訓團共開辦了十餘個幹部訓練班，這其中不乏有為因應戰時新興事業或新興政治之需要而辦理者，如「新聞

研究班」、「社會工作人員訓練班」、「留日學生訓練班」、「音樂幹部訓練班」等均是。不過，最受外界矚目者還是「黨政幹部訓練班」。黨政訓練班之重要，不僅表現在該班訓練模式為當時全國幹訓機構遵循的標竿，且辦理時間最長，共開辦了三十一期。更甚者是，調訓範圍之大，遍及當時國民政府所能控制的地方。而且被調訓的人，均是當時國民黨內中級以上幹部。但是，從中訓團援引軍事訓練團的訓練模式來看，國民黨中央如此大費周章地把他們調來重慶受訓，說穿了其實是要這些黨政幹部接受軍事化的訓練及洗禮，以脫胎換骨來迎接戰爭時代的考驗。

蔣援引軍事訓練團模式至黨政幹部的訓練上，其實是呼應了他秉持的「社會軍事化」思想。在蔣心底，中國要救亡圖存唯有徹底軍事化，亦即不只是要「政治軍事化，黨務軍事化」，而且還要達到社會的軍事化，將社會上一盤散沙的民眾用軍事方式組織起來。蔣相信唯有中國社會全面地軍事化，才足以跟日本相抗衡。故蔣自戰前開始即不斷鼓吹「社會軍事化」的重要性，並積極推動相關運動。他在民國二十三年南昌發動的「新生活運動」，正是社會軍事化的具體表現。而蔣之所以在廬山訓練後，又進一步辦理復興關訓練，以軍官訓練團模式訓練黨政幹部，也是社會軍事化構想下的產物。只是蔣在極力讚揚軍事組織的統制力及嚴密性並積極推動“以軍訓（訓練）黨”工作時，卻忽略了政治組織的性質畢竟與軍隊組織不同，而文職幹部跟武職幹部在養成過程及行為思考模式上也有很大差異，導致訓練的效果遠不如預期。再加上軍事化的訓練方式，雖容易發揮立竿見影之效，符合戰時局勢的需求，但事後若無持續的刺激砥礪，往往在慣性的抵消之下，又重新回到原點，使所有的努力功虧一簣。

整個戰時國民黨的幹部訓練工作，不僅中訓團援引軍官訓練團模式一事係蔣主導，連訓練內容亦是貫徹蔣意志下的產物。一個最明顯顯的例子，像黨政訓練班強調常識的重要性、側重精神教育及濃厚的道德教育色彩的訓練特色，均源自於蔣個人的訓練觀。特別是強調常識一項，更是蔣眼中身為幹部的人必備的條件，成為他訓練下屬的重要特色。可是一再強調豐富常識的結果，不但造成受訓

者吸收不及，產生消化不良症狀，而且也讓幹訓機構在安排訓練課程時出現捉襟見肘情形，嚴重影響到施訓品質。戰時國民黨幹部訓練未達預期目標，這也是不容輕忽的因素之一。

就領導統御的角度，蔣要求黨內領導層級的幹部具備豐富常識，並不為過。而蔣不斷地對下屬施行精神訓練，並倡以儒家的四維八德思想，冀望他們能成為人民表率以正視聽，立意亦甚良善。但是在幹訓場合過份強調精神訓練及道德教育，不僅造成整個訓練流於形式化的情形甚為嚴重，也讓受訓學員產生訓練“不過爾爾”的觀感，進而對受訓提不起興趣，甚至規避訓練。雖說蔣一再強調從訓練中考核人才出來，並且也確實朝這方向在努力，期待藉此提升幹部們參訓的熱情。但是在國民黨的行政體系中，訓練的歸訓練，人事的歸人事，兩者互不隸屬缺乏統整。再加上國民黨幹部訓練的性質，原本就不是為職務需要而開辦，而是先大規模地調集幹部施以訓練後，再將受訓者的相關成績資料“存記”起來，待以後有職缺時再予以提拔，故蔣宣稱「要寓考核人才，提拔人才於訓練之中」的說法，只是一種“人才儲備制”，根本無法滿足所有受訓者晉升需求的情況下，更讓幹部對訓練相關事宜感到意興闌珊，消極以對。侍三處負責的中訓團畢業學員聯絡通訊業務之所以會遇到困難，跟上述原因脫不了關係。

另一個阻擾侍三處推動畢業學員聯絡通訊業務的因素，則來自國民黨內部，亦即黨內派系。早自民國二〇年代開始，國民黨內無論是擁蔣抑或是反蔣的派系，均開辦了許多幹部訓練機構以拓展派系勢力。抗戰軍興後，黨內各派系勢力雖在名義上服膺了中央訓練委員會的領導，並配合「訓練求一致、精神求一貫、組織求統一」的指示調整幹訓體系，但那僅是做表面功夫。不僅地方勢力在訓練幹部時，仍是「一人一把號」與黨中央吹不同的調，而且擁蔣的派系私底下也動作頻頻，相互較勁。尤其是陳果夫的侍三處掌控中訓團畢業學員的人事任用及黨政高級班學員的選調事宜後，更引發黨內其他派系的緊張與不滿，進而抵制相關工作的推展。換句話說，黨內派系的制肘雖非針對中訓團而來，但最後受到牽連的還是幹部訓練工作。

戰時國民黨的幹部訓練因國民黨內部問題而牽累的，不只上述一端。蓋因政黨的政治訓練工作，主要是配合政黨的路線走向、意識型態及組織發展來實施，故訓練內容受到政黨本身的意識型態、幹部政策及組織嚴密程度所左右。可是國民黨無論是龐雜鬆散的三民主義思想體系，抑或是由上而下的幹部政策走向，實不利幹部訓練工作的推動。其中，國民黨缺乏嚴密的黨務組織，以致於無法接手結訓學員的監督及輔導工作，對幹部訓練的傷害最大。針對這些政黨組織本身的缺失，絕對不容小覷它對幹部訓練工作成效的重要性，因為這正是戰時國民黨幹部訓練不如中國共產黨的關鍵所在。

過去對於中國共產黨在抗戰時期的幹部訓練，評價相當高。但是觀察抗戰時期中共在延安的幹部訓練，跟國民黨在復興關上所推動的訓練內容非常相似。同樣強調培訓出來的幹部應「才德兼備，以德為先」，一樣主張對幹部應多教多學，學用一致，也都採用「小組會議」的訓練方法。國、共兩黨以如此相近的方式來訓練幹部，理當得到的成效不會差異太大，但偏偏陝北的紅太陽硬是把國民黨的青天白日染紅了一大片。會有這種結果，追根究底關鍵就在政黨組織本身。在這方面，中國共產黨不僅有堅實有力的意識型態做後盾，更有具嚴密滲透性和強大內聚力的組織體系來執行監督的工作，對幹部訓練的推展都十分有利。特別是延安整風運動時期對幹部採取的規訓措施，更被某些學者指為是“紅太陽”之能在荒涼的黃土高原上，升起來的重要關鍵¹。事實上，政黨組織本身成為推動幹部訓練工作最大的阻礙，國民黨當局在戰後目睹黨內幹部荒腔走板的行徑後即有所省悟，並苦思解決途徑²。而從蔣後來在幹訓場合上的相關談話內容，發現他所提出的改進之道，頗有取法中共的意

¹ 請參閱高華，《紅太陽是怎樣升起的：延安整風運動的來龍去脈》（香港：中文大學出版社，民 2004 年）一書。

² 蔣對戰後幹部表現的不滿，在民國三十六年充分地表現出來。他在該年二月的自省錄中，即寫道：「幹部不學無術，致軍事與經濟情勢日趨險惡，至以為慮，邇來憤忿之意，難以自制，即緣於此」等語（見〈事略稿本〉，民國三十六年二月自省錄，《蔣中正檔案》，國史館藏）。而他在七月青年團成立九週年紀念會上，甚至公開指責幹部「無志氣，無血性，自私自利」，而且「祇圖得過且過，粉飾太平」，導致黨團的「力量完全流於表面形式」，讓整個黨「虛空到了極點」。見蔣介石，〈對黨團命併的指示〉，《言論總集》，卷二十二，頁 207。

圖。至於他所要仿倣的對象，正是中共在延安整風運動時期規訓幹部的做法。

對於延安的「整風運動」，毛澤東曾自稱宗旨有二：一是「懲前毖後」；二是「治病救人」。而從毛澤東在〈關於整頓三風的報告〉談話內容來看，可以找出中共整風運動的兩個要旨。其中第一個就是「教育」，即幹部的改造；第二則是「整肅」，即把改造不了或不願接受改造的一齊清洗出去³。這種內容，對自抗戰以來即不斷尋思改造黨內幹部途徑的蔣而言，無疑是有吸引力的。大約是自民國三十六年下半年開始，蔣在私底下即不斷地研讀中共「整風運動」的相關資料⁴。到了民國三十六年七月七日，蔣首次在公開場合讚揚「坦白運動」。當時蔣在痛斥幹部「在心理上時時欺騙自己，敷衍粉飾，只求彌縫一時」之後，說道：

共產黨的情形就和我們不同，他們自從民國三十二年起實行所謂「坦白運動」，每一個幹部和黨員，自己有什麼缺點，對於黨和同志有什麼要求，都澈底的反省，坦白的提出，用以改正心理和精神，他們這一運動的成績如何且不說，但他這種精神是對的⁵。

兩天後，蔣在青年團成立九週年紀念會上又再一次強調：

共產黨這幾年組織之所以日趨健全，力量之所以日趨膨脹，

³ 內政部調查局，《共匪整風運動剖析》（台北：內政部調查局編印，民國 41 年 9 月，郭廷以圖書館藏），頁 2~3。

⁴ 根據〈事略稿本〉記載，蔣自民國三十六年下半年起即非常認真研讀「整風運動」的相關文獻。例如九月二日，蔣「研究毛匪澤東『整風講話』及匪黨『中央決定』等文字，公謂有助於匪情之了解」；九月六日下午「續讀『整風文獻』」；九月七日，「研閱『整風運動』甚勤」。直至該年十一月，蔣又「研究整風資料」。見〈事略稿本〉，民國三十六年九月二日、九月六日、九月七日、十一月二日條，《蔣中正檔案》。不過，對於整風蔣似乎歷經了一場思想上的鬥爭，其態度呈現反覆情形。蔣一開始在接觸延安整風運動審幹的做法，甚為不屑。蔣曾批評稱：「跡其所行，乃完全違反天理與人性，雖暫成而終必敗」（〈事略稿本〉，民國三十五年三月十四日條）。甚至他開始向幹部宣揚坦白運動時，他在研閱中共「整風文獻」時，曾謂「不閱此不能認識共匪組織之狠毒，亦無由消除共匪之禍患也！」（〈事略稿本〉，民國三十五年九月六日）。而有趣的是，就在翌日（九月七日）蔣「研閱整風文獻甚勤」後，他在「檢討黨務時，即以為近年來黨政之所以備受攻訐，實由於黨員虛浮營私和伐異，厚以責人而不知自檢之過也」，似又對「整風運動」的自我檢討深以為然。

⁵ 蔣介石，〈本黨對於改革內政應負之責任〉，《言論總集》，卷二十二，頁 201，民國三十六年七月七日在中央總理紀念週講。

乃是得力於他們所謂坦白運動。自從三十二年他們發起了所謂坦白運動之後，四年之間，他們黨員工作的精神和作風，大有改進。用能於無法生存的條件之下，囂張一時⁶。

蔣在這裡雖聲稱不是跟著共產黨「喊坦白運動」，只是要「採用這種精神」。但到了後來，蔣不只要幹部採用坦白運動的精神，還要他們多注意中共在「整風運動」時期規訓幹部的技術與方法。他先在三十六年九月召開的青年團二中全會上，把「整風運動」的成效大大的讚揚了一番，認為整風運動不僅讓中共「一般幹部落後的反黨思想和作風，澈底打破」，而且「養成了所謂科學辦事的技能和習慣」⁷。到了三十七年初「戡亂建國幹部訓練班」開訓時，蔣進一步檢討稱，過去國民黨幹部訓練「不能發生絲毫的效果」的原因，就在於「無目的、無方法、無計畫」。但反觀中共，從發動「整風運動」起，便逐漸擴張到今天發動全面叛變，「可見他們的訓練是有目的，他們的訓練方法也非常成功，遠勝於我們的訓練」。故蔣強調：「我們面對這個事實，就必須徹底覺悟，要確定訓練的目的和方針，講求訓練的方法和技術」。說得雖然婉轉，但言下之意是要向中共「整風運動」看齊⁸。蔣如此推崇中共「整風運動」時期規訓幹部的手段，再加上蔣在國民黨六屆四中全會召開時，正式把有濃厚“匪味”的指導原則：「為工作來選拔幹部，從工作中來考核幹部」，作為未來幹部教育和政策的方向，多少透露出蔣援引「整風運動」做法來規訓國民黨幹部的意圖⁹。而這也不禁讓人懷疑，國民黨遷台後展開的幹部改造工程，是否是從中共身上取得借鏡之資？

針對上述問題，單從蔣在詮釋「革命實踐研究院」¹⁰—改造時

⁶ 蔣介石，〈對黨團命併的指示〉，頁 208~9。

⁷ 蔣介石，〈革命黨員對黨的責任〉，《言論總集》，卷二十二，頁 262。民國三十六年九月十四日青年團二中全會講。

⁸ 蔣介石，〈戡亂建國幹部訓練班的意義和任務〉，《言論總集》，卷二十二，頁 370，民國三十七年一月四日在戡亂建國訓練班開學典禮講。

⁹ 蔣介石，〈四中全會之成就與本黨今後應有之努力〉，《言論總集》，卷二十二，頁 246~7。民國三十六年九月十三日出席六屆四中全會講。

¹⁰ 革命實踐研究院其成立過程，見劉維開編輯，《中國國民黨黨務發展史料—非常委員會及總裁辦公室資料彙編》（台北：近代中國出版社，民國 88 年 12 月 25 日），頁 225。革實院的成立，有一個耐人尋味的問題是陳誠及王東原仍入列院務委員，特別是王東原當時並無“要職”，但蔣卻沒有找他主持院務，

期最重要的幹訓機構—設置緣由的談話內容來做判斷，確實會讓人懷疑革實院是中共整風運動“啓示”下的產物。蔣當時指稱，他設置革實院的原因是發現「今天會失敗到如此地步」，就在於黨內幹部缺乏力行實踐的精神，「普遍犯了虛偽的毛病，相習於虛浮誇大，而不能實事求是」。而反觀中共訓練出來的幹部，因具備精益求精的研究精神，對任何新的事務能反覆檢討不斷分析研究，在未求得具體解答前誓不罷休，才能獲致實事求是的功效。換言之，「這個實與精的工夫，正是匪軍今日還能夠有一時勝利，而我們被打敗到這個地步的重要原因」。故蔣聲稱，這次幹部訓練特別標明「實踐」、「研究」的用意即在於此¹¹。這種說法，再加上有一些“跡象”顯示，國民黨改造時期的諸多做法似仿倣自整風運動，更加深了上述論證的可信度¹²。只是目前因掌握的資料有限，而且此一議題已超越本文研究範疇，故先不予贅述，擬日後再做專題性探討，並視為未來的研究方向。

在中訓團成立一週年的時候，蔣在日記（民國二十九年三月十三日）上曾寫下了一段文字稱：

所部不切實，不努力，不奉命，私心自用，惡習難改，每念

頗引人注意？對於這個問題，萬耀煌的說法是王東原自己「不肯幹」，而其主因是「陳誠對革命實踐研究院很冷淡，他（私）底下消極抵制」，導致「王東原也因此消極」。見沈雲龍訪問，《萬耀煌先生訪問記錄》（台北：中研院近史所，民國 82 年 5 月），頁 474。

¹¹ 蔣介石，〈革命、實踐、研究三個名詞的意義和我們革命失敗的原因〉，《言論總集》，卷二十三，頁 24。民國三十八年十月十六日在陽明山革命實踐研究院開學講。事實上，根據〈事略稿本〉記載，蔣在民國三十八年十月十六日革實院第一期開學當天所選讀的資料就是「共匪整風運動」。見〈事略稿本〉，民國三十八年十月十六日條，《蔣中正檔案》，國史館藏。事實上，早在國民黨規劃改造藍圖時，吳國楨即建議今後的幹部訓練方式，應仿照「共產黨的坦白運動」，互相檢討，徹底找出每一個人的病根。見雷震著，傅正主編，《第一個十年》（台北：桂冠圖書，民國 78 年），第一冊，民國 38 年 8 月 11 日條，頁 282~3。

¹² 一個最明顯的例子，是蔣在三十九年九月二十四日在台北中央委員會的談話會上，就借用了中共在「整風運動」的“整肅”概念，提出了五點指示：一、本黨改造必須經過一廣大的整肅運動；二、思想的整肅；投降心理、騎牆態度、失敗主義；三、組織方面的整肅：改正過去以組織為目的，不以組織為手段的錯誤；四、整肅動搖與投機份子，改造過去行為不善的黨員；五、展開強烈的敵後思想鬥爭。蔣在這裡的用語，不論是“整肅”、“思想鬥爭”、“投降心理、騎牆態度、失敗主義”像極了毛澤東的講話，“匪味”十足。見〈革命文獻〉，「戡亂時期黨務」，第四十一冊，目次號 102，《蔣中正檔案》，國史館藏。

國人之欺偽蒙蔽，而不肯切實研究與準備，實為心寒，而此身幾為此愚妄之流所葬送矣¹³。

口氣甚為嚴峻，而面對如此不堪用的部屬，蔣的改善之道即在加強幹部訓練。平心而論，為革除部屬惡習，蔣在「對革命幹部的勤教嚴繩」上，確實花費甚多時間及精力¹⁴。但最後驗收成果時，卻讓蔣失望了。追究原因，訓練內容及方式的設計上是有不足之處，而蔣的訓練觀本身也存在一些值得討論的地方，但真正的問題關鍵還是出在整個國民黨身上。再加上當時反蔣勢力強烈懷疑蔣施訓的背後，蘊涵有“收編”、“中央化”的意圖而暗中抵制，導致國民黨幹部訓練還是難逃功敗垂成的命運。因此，對於蔣在抗戰時期國民黨幹部訓練工作的評價，只能說他「是不能也，非不為也」，實在是力有未逮！

¹³ 見〈事略稿本〉，一九四〇年三月十三日條，《蔣中正總統檔案》，國史館藏。

¹⁴ 據「先後會有三十年時間，追隨領袖工作，不斷考察先生的生活習慣」的蕭贊育指稱，「差不多平均每天都難三分之一或二分之一的時間，用於問學或教學相長，閱讀書報，接見幹部，講演訓話，著書立說，畢生如一日」，亦即投身於幹部的訓練及培育上的時間最多。見鄧文儀，《從軍報國記》（台北：正中書局，民國 68 年），頁 173。