

工作競宙芻議

緒論

工作競賽，就是以比賽競進的方法適用於各種工作，以期自動的提高工作的技術，加強工作效率。競賽的辦法，先由競賽者訂定競賽規約，規定種種條件：如工作的質和量，守時，不浪費材料，及某時期內完成某種工作等。競賽結果，按照規約審查，凡如約執行者爲優，超過規約者爲最優，沒有完全執行者爲差或最差。優勝者予以獎勵，低劣者則予以懲罰。以同樣的方法，在每個機關內舉行相互的競賽，以至各個人間的競賽，由產業機關的競賽推而至于一切政治、經濟、文化、以及任何個人或團體工作的領域。

這種競賽方法經常施行的結果，在個人方面（一）可以改變工作態度；（二）提高工作的積極性與創造性；（三）養成互助合作的熱忱；在國家和社會方面，則（一）生產由此發達；（二）國民生活增進；（三）國民文化水準和技術水準亦由此提高。所以這種方法是有利於國家社會和工作者三方面的方法，也可以說是革命的工作方法。

但是要推行這種方法，也有許多困難，這許多困難，只有在以下的途徑中求得解決：

工作競賽認識

第一爲國家和社會的協助：工作競賽，從它的性質說來是個人的，同時又是社會的和國家的。個人參加競賽與否，完全由工作者的自願，不必由國家來強迫命令，國家和社會，只可以給予協助與監督，但是苟且偷安的惡習，是最大的障礙。第二爲勞資合作：在產業方面，需要企業家與工人的合作；在農業方面，需要農民與地主的合作；在商業方面，需要店員與店主的合作，沒有這種合作，仍舊由保守主義支配一切，工作競賽便不易推行。第三爲科學與工作聯合：在現代複雜的工作環境之下，尤其產業的工作機構之下，於一定的時間和地點，發動我們一定的工作，處處需要科學的協助；所以在工作競賽下，必須使科學與工作聯合，打破科學的神秘專利觀念。第四爲生產發展，必須有效的反映于工人的生活提高：工作競賽的結果，凡百生產（指廣義的一般工作的生產）發達，這與工人的生活亦應比例地提高，不然的話，工作競賽就不易有效地推行。

中央於最近倡導工作競賽，若干機關亦已實行工作競賽，本書目的，就在根據前面的敘述，就工作競賽一般的方法組織和運用三者略加研究，以爲今後實行競賽者之參考。

二 競賽分類

推行工作競賽，首先要能分別各種形式的競賽，然在某種競賽下需用某種組織和某種方法，纔

有確切的把握。各種形式的競賽，通常可分為個人競賽，機關（或團體）競賽，聯合競賽，連環競賽及區域競賽等五種：

個人競賽 個人競賽，即甲和甲或甲和乙的相互競賽。如工廠裏面的工人和工人，或工人與職員。個人競賽代表兩種形式：其一為原始的形式，即最初競賽開始時的形式。普遍的或大規模的競賽，最先是由少數人引起來的，即甲和甲或甲和乙的競賽引起來的。除非競賽已風靡一時，一個工廠或機關沒有開始時就引起全體參加的可能。其二為基本形式，任何團體競賽，必定包括團體內各個份子的相互競賽，否則團體的成績和效率就會大大地低落，團體和互助的熱忱便不易形成，工作者的積極性和創造性便不易提高，每次競賽結果，勝利或失敗所以使每個人感到深切的重視，因為這件事的意義，不僅關係團體，也關係到每個人。

機關（或團體）競賽 機關競賽也包含兩種形式，其一為機關內的各個部份或各個部門的相互競賽，例如紡紗廠中的粗紗間和細紗間，學校裏面的甲級學生和乙級學生。其二為機關和機關的競賽，這裏又分同類（或稱同業）機關和不同機關兩種。如紡紗廠和紡紗廠為同類機關，紡紗廠和棉織學校為不同的機關。同類的機關，其組織、管理、和技術均大體相同，競賽標準和進度極易確定，競賽結果，在技術和方法上容易謀相互的改進，所以機關競賽，又是以同類為原則的。但是一個地方不必有

兩個紡紗廠和兩所學校，一個國家也不會有兩個教育部或經濟部，所以紡紗廠和師範學校，或教育部與經濟部，仍舊可以相互舉行。

聯合競賽 聯合競賽，就是擴大的同業競賽。例如全國紡紗廠和紡紗廠之間。織布廠和織布廠之間。聯合競賽不同於機關競賽，就在他只有同業的限制，而沒有地方的限制。凡屬鐵道、航空、郵電、輪船、學校、軍隊等，均可聯合舉行。

此外如同一航線的各輪船，同一鐵道的各次列車，其相互的競賽，亦可稱為聯合競賽。

連環競賽 把工作上具有聯繫性的若干機關聯合起來，彼此舉行相互的競賽，為連環競賽。例如省政府與各個縣政府，高級軍事機關與各個部隊，教育部與各級學校。至於生產機關，則可將半製品與原料品各機關包括在內，例如軋花廠，紡紗廠和織布廠。紡紗廠不供給一定數量的棉紗，則織布廠就會減少生產；同樣，一個縣政府沒有執行稅收計劃，則影響全省的財政政策。這種競賽具有強烈的完整性與強制性，為較完美的，却也是較艱難的。

區域競賽 即單純以區域為單位的競賽，例如甲省和乙省，甲縣和乙縣，或一個縣內的甲區和乙區。把一個區域內的大小或零整的工作綜合起來與另一區域舉行相互的競賽，也就是區域競賽。在這種意義下，區域競賽為各種競賽的最高形式，也是最後形式。

城市與城市的競賽，亦可列爲區域競賽。

各種形式的競賽，普通都以機關競賽爲主，逐漸發展爲聯合競賽，環境競賽，及區域競賽等各種形式。如果機關競賽沒有成就，即行採用別種競賽，不但在理論上越級，實際上也辦不通。同時一切競賽均不能脫開個人競賽這個基礎。

三 競賽程序

前面我們說明了各種競賽的形式，這裏我們要說明各種競賽一般的過程。

從發動競賽，到競賽完成，這代表競賽過程中的若干程序，也構成競賽的若干方法。

競賽之發動，發動競賽，有三種形式：

一、積極份子倡導：由機關團體內的積極份子主持倡導，就請其他份子共同參加；

二、服務隊之宣傳：由業已成立服務隊（見本書第五章）之機關團體續請組織發

動；

三、別處挑戰：由業已進行競賽之機關團體向另一團體舉行競賽挑戰，被挑戰之機關或團體，即在「他們做得到，我們也做得到」的鼓勵下發動起來。

最初發動競賽往往採用第一種形式，以後不妨採用其他形式，或各種同時採用。我們發動某種工作，普通都由上級主持，這在工作競賽下應盡可能予以避免。因為競賽注重自願，由上級發動，有時即不免因勉強而流入於形式化的危險。另外在某些情況下——如地區偏遠，工作者的積極性太差——發動競賽前，還可預先提倡兩種運動：

一、假日工作運動：利用假日作最艱難最低賤的工作；

二、紀念日工作運動：選擇某紀念日，作某種無代價的工作。

假日工作運動，給我們以勞苦奮鬥，及不畏難，不休閑等前進的感覺；紀念日工作運動，則給我們以協作互助，及勞動服務等道德與榮譽的感覺；兩者在推行競賽前都能給我們以誘導作用，故在特殊情況下，可事先採用。

競賽會議 競賽發動後，凡參加競賽者可預先舉行競賽會議，或競賽代表會議，（在聯合競賽以上的各種競賽，可用代表會議）以討論各種有關競賽的一切問題。如競賽機關之設立，競賽目標之決定等，均可提交競賽會議，或代表會議。

競賽會議主要作用，在培養競賽者的集體責任觀念。集體責任，就是個人要對團體負責，個人要負團體的責任；實現這個集體責任的方法，就是集體討論，集體批評，集體工作，也集體學習。

競賽條約 由競賽會議，可產生競賽規約，（或稱競賽合同）不論個人競賽，團體競賽，賽雙方（或多方）事先訂定競賽規約，這條約的內容包括三點：

一、**競賽日期**：包括競賽起迄日期，與檢查日期。起迄期間，係按年月節季，或工作程序，及自然工作過程規定；檢查日期，可規定每月或每週一次，屆期互按計劃，檢查進度及執行結果。

二、**競賽內容**：包括全部工作有關的各個方面：如工作紀律，工作精神，生產數量，原料節省，勞動管理，勞動狀況，及工作者的文化水準之提高，技術之發明與改進等，均可列為競賽內容。

三、**決賽標準**：就是把規約內容，列成標準計算。這裏又可分為三項：其一為連的決賽，如某項工作規定三月完成，則定期完成或提早完成者勝利；其二為質的決賽，凡工作產品超過原有品質者勝利；（紀律、精神、發明、改進等在內）其三為量的決賽，在同一時間內能生產（指工作的生產，不局限于生產品之生產）更多的數量者勝利。

評議與評議會 競賽結果，由評議會舉行公開的評判。評議會的組織可規定為競賽雙方（或多方）的代表，黨的代表，工會代表（假定競賽者為工人的話），廠長或機關主持者。公開評判前，競賽雙方代表各自提出規約內容及執行結果的報告，然後評議會按照執行結果評定優劣。凡超過規約者為「最優」，如約執行者為「優」，沒有完成者為「差」或「最差」。

評議的意義是教育的，獎勵或懲罰。評議在鼓勵勇氣，扶植失敗，如果評議的結果，勝利或失敗者大多數都得着反響，那就是評議的失敗。

不斷競賽 「不斷競賽」可作爲競賽的一種口號，也是推行競賽的一個必需辦法。它的意義，在防止兩種可能弊病的發生：其一是連續勝利的結果，勝利者看不中它的對手，因而發生驕情，遲緩等現象；其二在相反方面，因連續失敗的結果，也許消極停滯下來，因而中止競賽；這兩種可能弊病的發生，在工作競賽下，雖然有種種預防的方法，如服務隊的方法，但「不斷競賽」也是有力的方法之一種。

不斷競賽，給予我們兩種暗示，就是鼓舞勇氣和檢取教訓。由此我們得着種種機會，勝利者可獲取更大的勝利，失敗者也可以捲土重來。

四 競賽與獎懲

從開始競賽到競賽完成，還可依工作的表現和工作結果，定出種種獎勵和懲處的辦法。此種辦法有出自國家的，社會的，有屬於工作者自定的。獎懲作用，在予競賽者以各種精神物質的刺激和鼓勵，主要者有下列諸種：

壁報

凡實行競賽的機關或團體，必須由競賽者自己主辦一種壁報，這種壁報的責任，就在經營以文字或漫畫批評每日每週的競賽情形，以至各競賽者的工作情形，例如某人無故遲到，某部機器的保險裝置不當，某人怠工或浪費材料，凡屬營私、舞弊、惡意、不良習慣、懶惰或單純無效率，都當作被攻擊或指責的對象。在另一方面某種新發明，某部提早完成了工作計劃，某人爲工作努力者，紀律優良者，通常也被當作揚譽或歌頌的對象。壁報的內容是多方面的，它不僅批評工作狀況，有時還可批評機關的管理狀況及管理人員，它對一切貪污腐敗及官僚化的枉法行爲都需要指摘。

工作法庭 除壁報外，競賽機關或團體還可設置工作法庭，前者在執行經常的自我批判，後者則在實行一種公開的譴責。

工作法庭的組織，普通可作爲臨時的，非正式的。在工作法庭裏面，審判和受審者可以充分熱烈的辯論。爲施行必要的懲戒，工作法庭可制定一種工作法律，把各種有意或無意的錯誤，規定予以一定的懲戒，從極小的警告，到罰工，強迫勞動以至開除。

這種公開譴責爲處置普通小錯的極好方法。由工作者自己來立法司法，其結果使每個人都自覺的實行他們的責任與義務，團體更担当了監視執行這種責任與義務。

榮譽獎勵

競賽本係一種榮譽的工作，（爲國家爲社會並爲自己而工作）故亦有榮譽獎勵的規定

工作競賽勳議

，榮譽獎勵有左列幾種：

一、榮譽牌：每次競賽結果凡優勝的個人或優勝隊，可列名于紅色榮譽牌。

二、榮譽稱號：給與「勞動英雄」「工作英雄」或「英雄隊」等稱號。

三、榮譽勳章：製備各種勳章，如中山勳章等給予紀律優良者，工作努力者，或工作質量優秀者。

四、榮譽會員：技術發明，科學發明者，選拔為最高學術團體的名譽會員。

其他如報章雜誌之稱頌，邀請赴公共集會演說，與政府社會領袖合攝肖像，均可作為榮譽獎勵。

報酬：成績優異者，更可給予左列報酬：

一、獎金：規定各種成績的標準，給予各種金額。

二、特別假期：給予例假以外之假期，假期中并得至公共休養處所休養。

三、國外遊歷：由政府社會或原工作機關資助國外遊歷。

四、社會保障：給家屬或本人以各種社會保障，如兒童得優先入保育院或老年撫恤金等。

五、額外報酬：視額外工作時間多少，給予額外報酬。

六、晉級或加薪：增加薪金，或提高原有職位。

落後工作者之處理 在競賽中，凡以種種原因（例如文化程度低落或五官殘缺等不可避免的原因）而致工作成績一時無法提高者，稱為落後工作者。對此落後工作者，須有特別獎勵與扶植的規定。在獎勵方面，可注重工作紀律或工作精神，使落後工作者能在紀律與工作精神方面獲取優勝。至於扶植方法，改變適當工作，調遣服務隊（見本書第五章）協助，及加強個別教育等，均可使落後工作者增加工作知識及能力，這樣他們的工作成績，就此便可逐漸提高，因而參加競賽的熱忱，也隨着不斷提高，落後工作者能普遍積極地參加競賽，工作競賽自然可以廣泛的展開起來。

失敗工作者之注意 失敗工作者不同於落後工作者，他們是努力工作，然沒有達到規定成績而被宣告失敗了的。因此對失敗工作者的處罰，普通祇限於極輕的處罰，——列名於黑牌（或黑表）的處罰。對失敗工作也如同對落後工作者一樣：必須研究失敗原因，指導獲取致勝的方法，其目的則在防止連續失敗或完全失敗。因為連續失敗或完全失敗的結果，無論個人或團體，往往容易灰心消極下來。防止的方法，在獎勵方面為獎勵的標準多樣化，例如把工作的質、量、時間、工作方法、紀律、精神、及工作者個人品德、工餘進修等，規定成各種標準，這樣工作者雖然在某些方面遭致失敗，在某些方面，仍舊可以成功。連續失敗或完全失敗的現象，由此就可大大地減少。

詳細的方法，自不限於上面所說的各項，主要者還在事先釐定獎勵標準，根據標準，確定方法，

使被獎被懲者確實感到詳實公正，這樣不但可增加效率，并可收揚清激濁之效。

五 服務隊與工作競賽

獎勵的方法，特別由工作者自定的方法，固然可以收到許多效果，但是，一般的說來，這種效果仍總是有局限的。在工作競賽下，爲使工作者的積極性更易發揚，創造性更易提高，換言之，爲使工作競賽格外容易推進，還有組織各種服務隊的方法。

機關服務隊 首先一種最普遍最基本的服務組織，就是機關服務隊的組織。機關服務隊爲機關競賽的幹部，由平日工作做得好做得快做得多的份子中挑選出來。不過這種選拔，通常要經過競賽大會提出，由全體競賽者予以承認的手續，但在某種情況之下，凡競賽者確信他的工作做得好做得快做得多，也可自己宣佈爲服務隊隊員。他們以五人一組，若干人爲一隊，在一定機關即領導下，舉行定期的服務會議，以討論加強學習，及如何領導競賽者從事競賽等問題。

機關服務隊的「工作生產力」經常要超過普通的標準，這樣他們的第一個任務就是要勵行自我紀律，第二要學得更高的技術，第三要努力改進和發明，第四要參與一切工作計劃或勞動計劃。此外還有第五個任務，即激發并協助落後工作者，自動從事規定工作以外之工作。

爲了協助落後工作者，機關服務隊可從甲地方派到乙地方，或甲部門調乙部門，救落後工作者如何改良他們的工作技術，組織，管理，和方法，使他們的紀律，精神，文化水準，及工作生產力能如樣提高。所以機關服務隊的一個重要的口號，就是「自己要做得好，做得快，做得多，同時使他人也做得好，做得快，做得多」。

機關服務隊的組織和任務雖然大體一樣，其名稱即以工作對象而有種種不同。例如農場裏有剷草服務隊，墾荒服務隊，選種服務隊，工廠裏面有翻砂服務隊，或紡紗服務隊，及機關裏面的文書服務隊，或會計服務隊等。

聯合服務隊 其次在聯合競賽下，亦可組織聯合服務隊，以各機關中最優秀的服務隊員組成。假定全國有十個鋼鐵生產機關，那末就可以十個鋼鐵服務隊中的優秀隊員組成聯合鋼鐵服務隊，其他如合作，牧畜，紡織等，均可有聯合服務隊的組織。

聯合服務隊的任務有三：第一爲收集并報告各服務隊的工作狀況，例如勞動狀況，紀律及工作精神等，使各服務隊能藉以彼此明瞭；第二爲介紹工作方法，例如甲地服務隊有某種科學發明，或技術改進，聯合服務隊得約請其他服務隊共同採用；第三爲參與聯合競賽計劃或聯合生產計劃。

聯合服務隊每年得定期巡閱各服務隊一次或兩次，目的專在聯絡考察并輔導各服務隊的工作。遊

巡完畢後得向各服務隊提出建議與報告。除出巡期外，仍從事各人原有的工作。

聯合服務隊，有時還可聘請專家協助或指導。

社會服務隊 除前述兩種服務隊外，還有經由文化人，知識份子，組成的一種社會服務隊，目的專在協助并提高工作者的知識文化或娛樂。我國工作者的文化程度，一般都很落後，尤其產業勞動者，在工作競賽下，大規模的組織各種社會服務隊，利用休息假日，或工餘時間以從事各種服務，這又構成工作競賽的一種服務制度——社會服務制度。

社會服務隊也可能有種種名義的組織，例如識字服務隊，專以協助工人識字爲目的；文書服務隊，專以教導工作者從事淺近寫作爲目的；戲劇服務隊，或遊藝服務隊，則專以協助組織俱樂部，或簡單壁報爲目的。社會服務隊可在工廠農場或軍隊中，從事種種活動。此外如體育、拳術、武技等亦可組織社會服務隊，以從事各種服務。

在社會服務制下，還可動員大批科學家，工程師，技師，及其他專家學者，從事各種服務，這種服務，可推廣至任何方面，例如在技術上，工業機關可以協助農業，工人可以協助農民。凡以進步的扶助落後的，熟練的協助生疏的，均可稱爲社會服務，所以社會服務隊的一個重要口號便是「自己會，使別人也會」。

服務隊與「互助制」，根據服務隊自己好好做，使他人也好好做的精神，各種服務隊還可推行廣大的互助制度。例如軍隊在休閒時可協助農民的收割，教農民以軍事技術；農民則協助軍隊的谷米和菜蔬；甲工廠或機關在某種需要下，可約請另一工廠或機關的協助等。

這種互助的推行，也採用競賽形式，規定某項工作完成，作為一部份互助的義務。互助為公餘以外的的工作，完全無給；但有時也看工作規模的大小，酌予獎給，受給者不以分為個人的私有，而以移充公共的福利。

六 工作競賽與機關設施

工作競賽要緊的自然是工作者的自動努力，但是生活環境的優良與否，直接影響工作者的身心狀態，間接影響於工作效率。所以要謀事業的發展，普通機關，平時就很注意機關裏面的種種設施，目的不外使工作者生活滿足，以增加工作能力。推行競賽的機關裏面，工作者因為努力從事各種各式的競賽，其所耗精神和體力比平常更多，所以各項的設施，更不得不注意講求。

衛生設施 今日的機關生活，對衛生及健康有害之處甚多，要免除這些危害，使競賽者時常保持身心健康，只有從各種衛生設備入手；下列各項，是比較普遍易行的：

一、公共食堂：飲食和休息是息息相關的，由機關設置公共食堂，對於食品管理，食品分配，食品選擇等，均可由專人指導主持，對營養與經濟，二者也同時顧到。

二、診療所：無論機關設備如何完善，衛生如何講求，疾病總是難免的事；診療所的設置，一面可以就地診治，免除重大的病症，防止病症的蔓延，一面也可節省出外醫治的時間，免誤工作。

三、環境改良：機關裏面的各種設備，和陽光、空氣、溫度、潮濕等，均直接影響身心的健康，空氣的清濁，和溫度的高低等，隨時都應留心研究，並加以改良。

四、精神衛生：衛生的事，主要的還在精神方面，良好的工作精神，寄托在良好的精神衛生上面，施行心理指導，講授精神衛生常識，是極淺近易行的工作。

文化設施：參加競賽的人，時常要獲取工作勝利，除努力工作外，還要努力學習和進修，所以文化的設備是最不可少的。各種文化設備，普通的有左列三種：

一、圖書室：簡單的圖書室裏，可購置若干必需的雜誌圖書及報紙。書報對於工作者的功用有二，一在供給工作上必需的參考或常識，二是輔助業餘的消遣或進修。這對於工作競賽的發展，都有直接關係的。

二、補習學校：補習學校不限於普通的識字補習，還可用作達成各種目的的教育工具。例如競賽