

政治常識小叢書之十四

互作競賽淺說

新學
社

工作競賽淺說 目次

一、工作競賽的意義·····	(1)
二、工作競賽的心理基礎·····	(3)
三、工作競賽的分類與程序·····	(6)
四、競賽與獎懲·····	(11)
五、工作競賽與機關業務·····	(14)
六、實施工作競賽完成本產政治新階段·····	(26)

一、工作競賽的意義

總裁在國民精神總動員週年紀念廣播詞中，對於工作競賽的意義，曾有這樣的指示：「要提倡工作競賽來增加生產，完成建設；抗戰到了今天，已不全是軍事問題，而真正建國工作，就要從現在開始。所以我們必須鼓勵前進的勇氣，將我們全國同胞的精力提高到最高限度，來增進我們的工作效率。我們不論是作戰，是行政，是從事教育訓練，是努力生產建設，也不論是戰區，是後方，所有中央地方縣區鄉村機關學校，工廠農場，都要厲行工作競賽！」一方面將我們個人工作興趣盡量提高，同時更使我們集體工作的共同成績，一天天的改良進步，這樣不僅戰時力量因而充實，而因循怠慢的習氣也必因此革除。由以上的指示，工作競賽的意義及其重要性，我們當已非常清楚了。這裏，本報特刊昭示，將工作競賽的意義，作一個引伸式的說明：

第一、工作競賽就是精神動員的訓練，總裁所以倡導工作競賽，其目的固在增加生產，完成建設；尤在藉此以改革因循怠慢的習氣，因為惟有朝氣蓬勃精力飽滿的人，才可表現極大的工作效率，由於工作效率的提高，抗戰工作才有日新月異的進展。我們要問現在政治上社會上不少怠慢苟且敷衍的積弊陋習澈底澄清，一變而為勇猛精進奮發鼓越的朝氣，則用工作競賽的方法以資獎進勸導，確是更適切沒有的了。所以工作競賽實在就是國民精神總動員以後的測量器；不過自來移風易俗的樞紐，全在「上行下效」四字，君子之德風，小人之德草，這就是說，要領導民衆改造社會的人，不問在政府裡，在社會上，須得首先以身作則，在工作競賽中，顯示其示範作用；國民精神總動員以公務員，公正士紳，社團領袖為領導人，工作競賽亦當如此，這就是所謂

「以身作則」的聖理，萬不可忽。

第二、工作競賽範圍如 總裁所示：「我們不論是作職，是行政，是從事教育訓練，是努力生產建設，也不論是戰區，是後方，所有中央地方縣區鄉村機關學校工廠農場，都要厲行工作競賽」，但一旦實施，總不能不有一個推進競賽的序，例如工作部門何者可以先辦，法例分類應否預事擬訂，競賽標準如何精密規定，考核獎懲如何切實執行，如果事前衝動，漫無計劃，事後祇留資格，任其淹忽，則一曝十寒，縱然一時競賽似成風氣，而不久又必烟消雲散，已往各種運動其所以難免成效不彰者，大率由此。工作競賽為國民精神動員關鍵之所繫，我們不忍見其重蹈過去各種運動的覆轍，故當其開始推動之際，與其萬事俱辦，不如分案推行：與其同時盡舉，不如逐期試驗，而由簡至繁推動自易，先擇其人力物力之可能者，因時因地所必需者，制定方式，雷厲風行，更持之以恆，行之以篤，收效自必可期。

第三、工作競賽的主旨，不過在以競賽促進工作效率，不可使人誤會為了競賽而需工作。總裁說：「如此不斷的競賽，不斷的研究，有缺點互相竭力改正，有長處，互相觀摩發揚：一方面將我們個人工作的興趣盡量提高，同時更使我們集體工作的共同成績，一天天的改良進步」，可見工作競賽是手段，而工作效率的增進是目的，故工作競賽委員會的設置，不論在中央，在地方，其督促指導實行這增進工作效率的應該是各競賽工作的主管機關，不問其為黨部，為政府，為學校，為工廠，只有主管機關分層負責的人員，才是最應該切實督導工作的人；也惟有他們無論何時何地督促其所屬員工的工作效率。所以工作競賽會，一旦設置，祇須盡心努力於推動這些主管機關的負責人，指導他們，輔佐他們，達到增進工作的目的，使大家明白競賽是為了工作，而不是工作為了競賽，然後工作競賽乃有百利而無一弊。

二、工作競賽的心理基礎

工作競賽的意義及其重要性，上面曾遵照總裁的指示，加以引伸的說明，我們已有一個概括的認識了。工作競賽之所以能普遍應用於各個工作部門，除了它具有重要的意義之外，最主要的是因為它有某數種人類心理為其基礎。

就人類本身來說，每個人的智力傾向是不同的，工作興趣亦是不同的，有的人善於思維，有的人善於創造，有的人善於作工。善於甲種工作的人，又未必善於乙種工作。工作競賽正根據人類智力傾向與工作興趣不同，而樹立其工作競賽的基礎，甲種工作競賽的優勝者，他一定對於甲種工作有特殊的能力與興趣，我們就應根據他的特殊能力與興趣，提拔他，獎勵他，使他成為甲種工作的幹才。個人如此，機關亦然。參加某種業務競賽的機關，一定是專管某種業務或與某種業務有關的機關，工作競賽的優勝機關，它一定是善於處理業務的機關。所以，工作競賽，就個人言，是根據個人的智力與興趣，就機關言，是根據機關的業務與職司。至於工作競賽之能够提高工作效率，是因為有下列幾個原因：

第一、人類的好勝心理：我們知道，每一個人（機關也是一樣）無分智愚賢不肖，都不甘居人下，正如賽跑一樣，賽到最後五分鐘的時候，只要還有一線希望，都設法用盡氣力來取勝，而不願意失敗。這是甚麼原因呢？好逸惡勞雖是人類天性，但是當場出醜，亦難為情。工作競賽之所以能够提取人類的最高工作精神而使工作提高效率，正是利用這種人類好勝的心理。

第二、人類的事業心理：人類是有高度的事業心理的，即使是乞丐，他也希望他能創造一番

事業，人類只要還是生存為欲望，他就還有事業的心理，即使受到他人如何的打擊，前途的困難如何，他也不願意斷絕事業的追求心理，人類的這種特性，正足為樹立工作競賽的堅強基礎。為什麼在「自由競爭」的原則下，能够引起工業革命與商業發展呢？這都是因為人類在自由競爭的環境中，能够發揮他的工作競爭精神所致，而工作競爭精神之能够發揮盡致，就是由於人類具有事業的追心理底緣故。

第三、人類喜歡表現自己的長處：上面說過，人類的智力傾向與興趣是不同的，因而，各人的長處與短處亦是不同的。每一個人人生下來，一定有其長處與短處，全無所長與全無所短的人是没有的，正因為如此，人類總不願意使人看破自己的短處，而願意使人知道自己的長處。小孩子最天真最無邪，而最願意把自己的長處顯示於人。成年人因為投身複雜的社會，經歷人世的滄桑較多，其表現自己長處的方式自然不同，有的人以誇言向人表示，有的人用工作或用其他的事實向人表示，但其喜歡表現自己的長處却是一致的。人類之喜歡人家說其長處而不願人家說其短處，可說是人同此心，心同此理。工作競賽就是表現自己長處的最好的方法，也正因為人類喜歡表現自己的長處，所以工作競賽，一經發動，自易得到普遍的實行。

第四、人類具有發展個性的慾望：每一個人，都有其獨特的個性，每一個人都喜歡發展其獨特的個性，凡是有障礙發展其個性的東西，他總是討厭它，排除它，反之，如有適於發展其個性的東西，他一定設法來選擇來參加，希望他的個性有合理的長足的發展。工作競賽包括人類工作的各個部門，而最合於人類獨特個性的發展，所以工作競賽自為人所歡迎。

但，我們應該指明的，就是競爭與鬥爭不同：競爭是在同一目的之下，發揮各人之所長，以取得勝，利鬥爭則是在不同目的之下，以暴力來戰勝他人。競爭是建設的，是進化的原動力，鬥

和爭是破壞的，潰滅的，且常常引起退化，工作競賽，是以競爭爲出發點，是建設的進步的；不是以鬥爭爲出發點，而引起破壞與退步，這一點，我們不能不加以說明。

我們現在是建國的時候，要使工作競賽成爲一種普遍於各種事業的制度，各種事業都有詳細的競賽辦法，建國事業的推進，因工作參加了興味的因素，自可望於更短的時間內完成。

快意。公復以事歸。不日而復出。出而復入。

[illegible]

三、工利發養的合夥與繼承

三、工作競賽的分類與程序

六

在上面，我們已經將工作競賽的意義與心理基礎，作了一個簡括的說明，現在將工作競賽的分類程序分述如下：

推行工作競賽，首先要分別各種形式的競賽，然後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互相競賽。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。普通的或大規模的競賽，最先是少數人引起來的，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互相競賽，否則團體的成績和效率就會大大地低落，集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）機關和不同類機關兩種。如紡紗廠和紡紗廠為同類機關，紡紗廠和師範學校為不同類機關。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

和方法上極易謀相互的改進，所以機關競賽，又是以同類爲原則的。但是一個地方不必有兩個紡紗廠和師範學校，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，仍舊可以彼此舉行競賽。

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的舉行同業競賽。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，亦可稱爲聯合競賽。

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互相的競賽，這就是連環競賽。例如省政府與各個縣政府，高級軍事機關與各個部隊，教育部與各級教育機關間的互相競賽。至於生產機關，則可包括半製品與原料品各機關在內，舉行互相競賽，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，爲較完美的，却也是較艱難的。

區域競賽 即單純以區域爲單位的競賽，例如省和乙省，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，區域競賽爲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，連環競賽，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。

前面我們說明了各種競賽的形式，以下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。競賽之發展：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，約請其他份子共同參加；
- 二、服務隊之宣傳：由業已成立服務隊之機關團體赴另一機關團體繼續組織發動；
- 三、別處挑戰：由業已進行競賽之機關團體舉行競賽挑戰；被挑戰之機關或團體，即在一他們做得到，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。另外在某種情況下，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：選擇某紀念日無償地從事某種工作。

假日工作運動，給我們以勞苦奮鬥，及不畏艱，不休閒等前進的感覺；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。

競賽規約 由競賽會議可產生競賽規約，（或稱競賽合同）不論個人競賽，機關競賽，都要競賽雙方（或多方）事先訂定競賽規約，這規約的內容包括三點：

一、競賽日期：包括競賽起迄日期，與檢查日期，起迄時間，係按年月季節，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，屆期按照計劃，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；其一為速的決賽，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，獎勵的，或誘導的。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覺得反感，那就是評議的失敗。

不斷競賽 「不斷競賽」可作為競賽的一種口號，也是推行競賽的一個必備辦法。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，勝利者看不起它的對手，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，雖然有種種預防方法，但「不斷競賽」也是有力的方法之一種的。

不斷競賽，給予我們兩種暗示，就是鼓勵勇氣和檢取教訓。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。

（一）不斷競賽，是工作競賽中，最普遍而最易實施的一種方法。其目的在於鼓勵勇氣，扶植失敗，使失敗者能重新振作，繼續努力，以期達到最後的勝利。不斷競賽，是工作競賽中，最普遍而最易實施的一種方法。其目的在於鼓勵勇氣，扶植失敗，使失敗者能重新振作，繼續努力，以期達到最後的勝利。

（二）不斷競賽，是工作競賽中，最普遍而最易實施的一種方法。其目的在於鼓勵勇氣，扶植失敗，使失敗者能重新振作，繼續努力，以期達到最後的勝利。不斷競賽，是工作競賽中，最普遍而最易實施的一種方法。其目的在於鼓勵勇氣，扶植失敗，使失敗者能重新振作，繼續努力，以期達到最後的勝利。

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，定出種種的獎勵和懲處的辦法。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，就在經常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失當，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，通常也該寫作譽揚或誦頌的對象。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，都需要加以指摘。

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。在工作法庭裡面，審判和受審者可以充分熱烈的辯論。爲實施必要的懲戒，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。工作法庭的組織，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，團體更無形担當了監視執行這種責任與義務的使命。

榮譽獎勵 競賽本是一種榮譽的工作，（爲國家社會並爲自己而工作）故亦有榮譽獎勵的規定，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，可列名於紅色榮譽牌。

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，或工作質量優優者。

四、榮譽會員：技術發明，科學發明者，選拔爲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留影，均可作爲榮譽獎勵。

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，獎予各種金額。

二、特別假期：給予例假以外的假期，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給予養老金等。

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，或提高其職級。

落後工作者之處置 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，稱爲落後工作者。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，從此便可逐漸提高，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的參加競賽，工作競賽自然可以廣泛的展開。

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。對失敗工作者也如同對落後工作者一樣，必須研究其失敗的原因，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，使被獎勵者確實感到翔實公正，這樣不但可增加工作效率，并可收獎勵之實效。

五、工作競賽與機關業務

工作競賽的根本意義，在提高工作效率，以最經濟最迅速的辦法來實現工作計劃，這種意義，上面曾加以縷述，所以工作競賽與機關業務的推進，關係至鉅，我們有特別加以詳細說明的必要，使我們對於工作競賽與機關業務之關係，有更進一步的認識。

一、推行原則與途徑

甲、在機關業務方面實施工作競賽，欲期其推行順利，應循下列七原則：

1. 以「行政三聯制」為基準；

2. 以人事上之「分層負責制」為憑藉；

3. 以隨時檢察，分層管制，定期致成，公允嚴明之獎懲為手段；

4. 以促進生活與工作之向上和發展為目的；

5. 以切求（一）公物、（二）公時、（三）公事之效用價值為一般競賽標準；

6. 以鼓勵公忠互助及公務上之創見與貢獻為特種競賽標準；

7. 以各種業務活動為業務競賽標準。

乙、至於競賽應循之途徑，不外下列各點：

1. 審量本機關業務之範圍及特性特質，先為業務的分析，然後依「行政三聯制」的原理

原則，（一）詳定業務計劃（倘其業務範圍極廣，而性質又至為繁雜者，宜採用現代

工程建設之學理的原理，先定「理論計劃」，提供研究；然後，再根據此「理論計劃

實施之。至於實施之途徑，則應注意工作之分配，及工作之進度，並應注意工作之

「詳定『實施計劃』」。(二)確訂執行步驟及辦法。(三)嚴立考核標準及規程。以此爲實施工作競賽之基準。

2. 完成人事行政方面最基本的「定位分職」準備，並絕對厲行「分層負責制」；同時，消滅及防止「人事磨擦」的現象與因素。此爲實施工作競賽的憑藉。

3. 認定工作與生活爲一體，「工作」的第一義爲「生活」，「生活」的第一義爲「工作」，人生必於「工作生活」中盡其人生意義，致力於人類社會的生存進化，効忠於民族國家。所以，工作競賽，必須兼顧到生活方式革新的競賽。這即是說，機關業務方面，其完備之工作競賽規範，應包括(一)業務，(二)業餘，及(三)生活革新諸方面，以此爲實施工作競賽的設計程序必守之圭臬。

4. 競賽制度的建立與調整，以及競賽上應有的諸般準備。

5. 因爲，工作競賽，事屬草創，應行準備的事項，過於繁瑣，不妨採行分期的「中心工作競賽制」，但須與本機關同期之「中心業務」，或中心業務計劃相協調。

6. 健全並善爲運用本機關的統計人事及統計系統，以利工作競賽的考成。而使競賽日益發展，日見功效。

7. 在機關業務方面實施工作競賽，其最高目標，須使全部業務競賽化，亦即使全體公務人員的精力，自發的提高到最高限度，各獻其勤能於職分之內，並以餘力協助他人，促進全部公務之機能的發展，造成高度的行政效率，做到一切業務規制及業務現象，充溢了競賽因素與競賽精神，不必區別孰爲競賽事項，孰爲非競賽事項，實際的成爲任何公務均須以競賽方式出之，均須以競賽精神行之，方算合理，方足以使每一公務