

556  
1927

工作競賽論文集

吳亦恆題





創導工作競賽運動之蔣委員長

上海图书馆藏书



A541 212 0001 1071B

# 目錄

總裁對工作競賽之訓示（其一）

總裁對工作競賽之訓示（其二）

總裁對工作競賽之訓示（其三）

序

工作競賽與抗戰前途

工作競賽運動的過去現在和將來

工作競賽與精神動員

從行政科學立場論工作競賽

工作競賽運動之前途



陳果夫

陳立夫

谷正綱

李中襄

朱皆平

王世穎

工作競賽從那里做起

薛光前

工作競賽運動的發展

王世憲

工作競賽與工業效率

邵鼎勛

工作競賽增加行政效率

蕭文齋

文化工作者的競賽精神

魯覺吾

蘇聯工作競賽之訓練方式——論斯達哈諾夫學校

劉曙光

工作競賽聯繫方法之商榷

朱皆平

# 總裁對工作競賽之訓示（其一）

（恭錄民國二十九年三月十二日精神總動員週年紀念訓詞）

要提倡工作競賽，來增加生產，完成建設，抗戰到了今天，已不完全是軍事問題，而真是建國工作，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，規定競賽標準，約定競賽單位，看誰做得多，誰做得好，誰做得快，誰做得確實，誰的物美，誰的價廉，誰浪費最少，誰出品最精，乃至誰節約，誰儉樸，誰清潔，誰整齊，誰最有紀律，誰最能互助，如此不斷的競賽，不斷的研究，有缺點互相幫助改正，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，這樣不僅戰時力量因而充實，而因循怠慢的習氣也必能因此革除。

## 總裁對工作競賽之訓示（其二）

（恭錄民國三十一年三月十二日國民精神總動員三周年紀念訓詞）

人力物力的運用，必須經過嚴密合理化的組織，才能產生宏大的效果。但是最偉大的成功，其產生的條件不僅僅在於分工合作的運用方式，而更在於奮發孟晉的工作精神。良好組織可以產生最有效的管理，自動的精神纔能維持最良好的組織。我所以要提倡工作競賽運動的主旨，即在於此。因為良好的組織，和有效的管理，是使每一人力每一物力得以充分發揮至最高點。我們如要達到這樣目的，必須人人有自覺自動的工作精神，這種自覺自動的精神，如何激發，就是要有一種理想的目標，達到這個水進時，我們便自己感覺滿足，感覺愈快。但當競賽的時候，我們的目標變成不固定的。我以能勝過他人，超越他人為滿足，為快樂。人人有如此精神，目標纔能永遠推進，水準纔能不斷提高。我們對工作發生興趣，不斷向上，不斷前進，整個工作的效率自然提高，每個人的能力也自然加倍增進。世界上各種部門深望的人才，其能力是如此磨鍊激發而成的。其動機則出於競賽，其成功則見於工作，其

運用則原於精神，所以國民精神總動員成績的考核，是以全國從業者的工作精神為衡量的。我們現在要求全國同胞人人有高尙純潔的事業心，不苟且，不自私，集中力量於工作，勇於工作，樂於工作，養成蓬勃奮發的精神，必須推廣競賽運動，來激勵工作。



# 總裁對工作競賽之訓示（其三）

（恭錄二十一年三月對中央訓練團各期留學學員訓詞）

凡屬一個機關或一個生產機構，各部門乃至各個人員所辦的業務，都要利用工作競賽方法，來增進工作成績，提高工作效能。這件事除已設立工作競賽推行委員會專司其事外，尚望全體學員一致奮起，立於倡導地位，使競賽制度得以普遍實施。

# 序

•  
•  
•  
陳果夫

我國文化，以獨特之姿，發燦爛之葩，爲世稱道者，垂數千年。徒以近一二世紀以來，習尚因循，罔知惕勵，既未能發揚光大吾國之固有文化，外來者又未能虛心接受之。遂使文化水準，日趨降低，老大貧弱之譏，蓋有由來矣。國民革命以來，雖朝氣蓬勃，力圖自拔，然以積弱之軀，康復未臻，苟欲躋足于列強之林，要非「急起直追」與「迎頭趕上」，不足以赴事功。然欲「急起直追」與「迎頭趕上」，又初非空言所能致，必有賴于最善之方法。此方法維何？曰，工作競賽是已。

工作競賽者，我總裁蔣公應抗戰建國之需要所倡導之一種運動也。其方法係將運動比賽之辦法，擴充于農工業及其他各業；其目的則在提高吾人之精力至最高限度，藉以增加生產，完全建設，而加強工作效率。夫時間者，一切建設之最大障礙也。吾人之文化不逮他人，「急起直追」，猶與「時不我與」之嘆，况欲「迎頭趕上」，以自見于當世，其既不中途廢輟者幾希。工作競賽之作用，即在以最經濟之時間，獲最大之成果；苟力行弗輟，則時間

所給予吾人之困難，必可完全克服之。此 總裁倡導工作競賽運動之苦心，吾人所應澈底體會而翕然景從者也。

工作競賽運動推行以來，垂一年矣。一年以來之成績，有可慰者，亦有未能自滿者，爲求檢討過去，策勵來茲，並宣示國人作廣大之宣傳計，工作競賽推行委員會乃有本書之纂輯。書成將付剞劂，徵序于予，因述所感歸之，是爲序。

民國三十二年五月

# 工作競賽與抗戰前途

陳立夫

工作競賽，是一個革命的運動。我們要發動工作競賽，來革除舊習慣，創造新精神，使人人努力，個個奮發，鑄成一個堅強的戰鬥體，才能夠爭取抗戰的勝利和建國的成功。現在推行工作競賽的機構業已正式成立，主持有人，前途遠大，我想提供一點個人的意見，作為大家的參考。

第一、是工作競賽與精神動員的關係：國民精神總動員，本來是很抽象的，不拿行動來表現，精神動員很容易得到結果。行動怎樣表現呢？要拿工作表現。例如：我們本身工作崗位上來講，是不是合乎戰時工作條件？是不是合乎戰時工作標準？再從我們現在一般工作來講，是不是合乎戰時組織的需要？是不是都能真正動員？這都是問題。所以各部門的工作，都必須要發動競爭工作，才能進步，才有效率，才能適應戰時要求。國民精神總動員才會落空。精神動員是工作競賽的理想，工作競賽是精神動員的實行。這兩樣東西，根本是一而二，二而一，不可分離的。這就是工作競賽與精神動員發生關係的主要理由。

第二、是工作競賽的重要性：工作競賽的主要意義，是以最少量的物質，發揮最大量的能力，以最短促的時間，控制最廣袤的空間，將時空和質能，都成爲最經濟的供用。茲舉例以證明之，譬如數架飛機，由甲地起飛至乙地投彈，從甲地至乙地間一千餘里的地方，都發出警報，幾千萬人的生活起居，都受它的影響，這小小飛機，不是以很小量的物質，發揮最大量的能力嗎？這不是以很短促的時間，控制最廣袤的空間嗎？這不是時空質能都成了最經濟的供用了嗎？飛機爲什麼能發生這樣大的威力呢？就是航空工程家研究改良，日新又新精益求精的工作競賽的結果。因爲現在這個時代，是科學競爭的時代，歐美各國天天都在機器與機器競爭，日新月異，真是一日千里，我們現在人和人的工作競賽，還在提倡，看到外國如此的進步，真是不勝慚愧，不寒而慄。總理說『要迎頭趕上』，我們實在真是望塵莫及。我從前在美國是研究工科，所以須做礦工，他們用種種獎勵的方法，鼓勵工人工作，競爭結果，收到很大的工作效率。我們可以知道，人家每一件事，都不肯放鬆，一點時間都不讓它空過，這真是競賽的生活。所以進步非常迅速，由此可見工作競賽的重要了。

第三、是中國工作競賽的特點：工作競賽，在外國固然很多，尤其是蘇聯的『斯達哈諾夫運動』，但是中國工作競賽，絕對不是從外國流傳來的，中國古代，就有工作競賽的事實了。例如中庸哀公問政篇內，載有『日省月試，既稟稱事，所以勸百工也』。所『日省月

試』就是工作，天天都要考察，月月要試驗；所謂『日稟稱事』，就是工作競賽的效果；所謂『勸百工也』，就是說明工作競賽實含有獎勵的意義。又如中國古代的射獵、角射、競渡、會文，可以說也多在工作競賽。我們從中國古代的工作競賽的事實上來看，有兩個很大的特點：一個特點，是中國古代的工作競賽不單限於生產部門，是整個社會文化的工作競賽；另一個特點，是中國古代的工作競賽，都是從社會本身需要而發動出來的，並不像蘇聯『斯達哈諾夫運動』是偏重於計劃經濟的。所以中國古代的工作競賽，是自動自覺自發的；蘇聯的『斯達哈諾夫運動』是一種帶有強制性的。我們現在要推動工作競賽工作，必須要保持中國古代工作競賽的特點。

第四、是競賽工作的推進標準：『工作競賽』，嚴格的講起來，在中國還是創舉，現在當然是千頭萬緒，似乎不知從何處做起，但是我認為凡是做一件事情，都要先確定標準，按着標準去做，工作步驟才不會亂。我認為先要從以下幾點做起：（一）充實本身機構：工作競賽推行委員會，是發動競賽工作的中心，所以必須要把它成爲一個戰鬥體，工作競賽推行委員會的工作同志，都要成爲獨立的戰鬥員。必須如此，才能談到發動工作。（二）確定工作原則：我認爲工作的推進，必須要從簡而繁，從小而大，從輕而重，如此按步就班，腳踏地的做實去，才能收到實效。（三）要擴大宣傳工作，提倡競爭，消滅階級鬥爭：所謂『競

爭』，是同一目標的競賽，所謂『鬥爭』，是兩個不同的目的對立的角鬥，鬥爭容易促成社會退化，競爭才能使社會進化。（四）決定工作推進步驟：我認爲工業的先決條件是交通；農業的先決條件是水利。中國競賽工作，要先從工礦部做起，但尤須先要從交通部門入手。其次，推進農業部門，要先從水利入手；再其次推進社會文化及教育部門，要先從學校入手，這許多事情，固然很多困難，但只要下決心去做，一定可以成功。中庸說：「或安而行之，或利而行之，或勉強而行之，及其成功一也。」所以我們只要去做，沒有不會成功的事。

第五、是工作競賽與抗建前途：中國抗戰五年來，在各方面固然進步很多，但尙不能配合戰時要求，甚至還距離很遠。中國各部門的工作鬆弛遲緩草率的情形，還是不免，尤其是一般工人的怠惰，實在令人可怕。美國工人，只要做一天的工作，中國人至少要做四天。尤其是蘇聯工人，他們有一種特點，就是他們在冬季嚴寒的日子，大家都不能做事，都圍着火爐烤火，可是只要一開春，他們就都興奮起來，甚至能超過預期的工作標準。所以有人說，中國工人是患了傷寒病，蘇聯工人是患了寒熱病，這話的確不錯。我們假設不能把中國工人乃至一般人的傷寒病醫好，抗戰前途是很悲觀的。因此我們必須利用人類好名的天性，發動工作競賽，一掃過去中國人的鬆弛，怠惰、遲緩、隨便的工作積病，鑄成一個緊張、迅速、奮發、確實的新工作精神。一個人要做幾個人的事，大家埋頭努力奮進，抗建前途才有希望。

# 工作競賽運動的過去現在和將來

谷正綱

## 一 本會成立的經過

推行工作競賽運動的機構，是工作競賽推行委員會。本會於去年九月奉令設立，本年一月正式開始工作，在前年國民精神總動員週年紀念的時候，總裁在紀念大會席上，指示工作競賽的重要，勉勵全國同胞站在自己的本位上發揮工作效率與提高工作技能，才算是精神總動員。去年又指定陳果夫先生從事研究，參加研究者還有現任本會委員歐陽翰、薛光前、王世穎、劉繼宣、邵鼎勛、王世憲、錢雲階、黃鑽、吳鑄人九位先生。研究結果，編著了一本「工作競賽實施綱要」小冊，呈總裁核閱。九月下旬，奉批設立工作競賽推行委員會，十月六日指派正綱與李中襄同志担任正副主任委員，十一月本會奉令隸屬國防最高委員會國民精神總動員會，本年一月才正式開始工作。各項競賽，經半年來的倡導推行，漸見展開，目下抗戰已進入經濟鬥爭的階段，尤其在國際路線比較阻塞的今天，祇有增加生產以求自給自足，工作競賽運動，是把所有人力物力利用達於最高的一種增加生產的方法。看本會



半年來工作表現的數字，便可以作證明；例如排字競賽，初賽時每小時平均僅排九二九字，而賽後結果每小時平均排一三四二字，平均一小時增加工作效率百分之二十。電報競賽方面之「鍵盤穿孔工作」，二月份平均每小時擊發一三三七字，超出預定標準三分之一，（三三七字）「打字工作」平均每小時可打一〇二五字，超出標準二五字，而二月份與四月份比較，效率又見增進，鍵盤穿孔四月份平均每小時一五〇〇字、打字每小時一三〇八字。再如郵政汽車運輸中工作競賽，準確班期競賽在未賽前準確期為百分之四十四，競賽以後竟達百分之九十，全年行車二百十六次中，未誤一次；節省汽油在競賽前每加崙行十二公里，競賽後每加崙行十九公里。由是以觀，工作競賽，確為增進工作效率增加生產的最好方式。

## 二 工作競賽的業務概況

其次，我想很概括的將本會半年來的工作概況，作個簡單的報告：

### （一）交通事業已舉辦之競賽事項：

甲、電報工作競賽：係分月舉行，先由川康藏電政局舉辦，其競賽優勝人員本會製定獎牌，按月頒布優勝人員姓名，已於五月一日舉行給獎典禮時，先行頒給。現在已推行至甘肅、陝西、湖南、廣西等省。

乙、郵政汽車運輸效率競賽：自三月份起舉行，又二十九年度交通部首先推行郵政汽車

競賽，其已有紀錄之優勝員，已於五月一日給獎。

丙、公共汽車效率競賽：已由運輸統制局暨重慶公共汽車管理處，於四月份就重慶市先行舉辦。

丁、鐵路行車效率鐵路保養工程競賽：已擬訂實施方案，與交通部會商，先就湘桂黔桂兩路舉辦，並已於五月一日起舉行。

戊、輪運工作競賽：已就招商局試辦，各項辦法均已商妥，招商局並已於六月份試辦。

己、驛運工作競賽：就馬車試辦，驛運總管理處已製定初步方案，本會正與該處商討中。

(二) 社會文化事業已舉辦之競賽事項：

甲、節約儲蓄競賽：業於國民精神總動員三週年紀念大會舉行，參加者分鄉鎮及同業公會兩組，競賽結果，得儲款六千六百八十二萬八千八百元，已超過原定額數。

乙、勸募公債競賽：業由戰時勸募公債委員會擬定四川省各縣(市)鄉(鎮)勸募中心學校基金競賽綱要，會銜函請四川省政府暨川康建設期成會川東川南川西川北四辦事處督導施行。

丙、重慶十大報館印刷競賽：業由重慶市各報印刷業工作競賽委員會主持舉行，排字競賽優勝人員，已於五月一日給獎。

丁、重慶市各印刷廠排字競賽：經約集重慶市二十餘印刷廠負責人組成競賽委員會，定八月一日開始舉行。

戊、令衛生運動清潔競賽：其暫行辦法，已由社會部、衛生部、衛生局通飭進行。

己、重慶市中等學校學校行政學生作業成績展覽競賽：經邀請市社會局邀請渝市各中等學校負責人四十餘人組織競賽委員會。已決定本年十二月二十五日民族復興節舉行成績展覽會。

庚、合作事業工作競賽：其辦法大綱，經社會部於本年六月二十二日（即字第二五一〇五號公函）並於本年七月四日第二十屆國際合作節開始宣傳，並先作各項準備，或舉行預賽，於三十二年一月一日正式實施。

(三) 生產事業已舉辦之競賽事項：

甲、紡織工廠競賽：曾聘陪都附近六個紗廠負責人黃亦清、祝工剛、陸韶雲、蕭松立、臧啓懷、朱仙舫，及經濟部紡織工業專家張文潛、劉文騰、盛震湖、李光國等十人爲設計委員，競賽業於五月一日開始。

乙、機器工業競賽：聘請陪都附近機器業負責人蕭國成、馬維冠、顏耀秋、余名典、周茂柏、陳仿陶、許源、胡顯文、高功勳、宋明德、王守則、林繼庸、盛震湖、毛士松、尹致

和，王樹芳等十六人爲設計委員。

丙、林業農作物耕種及糧食增產三項工作競賽辦法大綱，已函請農林部轉飭施行。

(四)行政效率競賽事項：如戶籍調查，土地清丈陳報，稅額增加比較，征糧儲糧競賽，民衆組訓競賽，亦已分別與內政部、財政部、糧食部、社政部、洽商配合推行。

(五)機關業務競賽事項：如文書處理，公務員進修，機關財務管理，機關檔案管理，擬由中央各機關先行試辦。

### 三 三十二年度之工作計劃

最後，我想將工作競賽推行委員會的卅二年度工作計劃，一併加以陳述。從這里，我們可以看見工作競賽運動未來發展的途徑：

本會工作綱領，一切均遵照總裁的指示一由小而大，由簡而繁的原則，謹慎慎慎的去辦，因爲工作競賽運動，在中國還是首創，無沒有師承，又沒有成規，所以當我們開始推行的時候，就以第一年爲試辦期間，把陪都作爲示範區域，一俟獲得成效，再漸漸普及到全國各地去。

現在各項競賽運動，經我們半年來試驗推行的結果，工作漸見展開了，如前面所論列的，無論生產、交通、文化、行政、都已有了顯著的進步，爲使各種工作競賽運動普及起見，

擬自明年度起，訓練工作競賽幹部人員數百名，並在各省市設立工作競賽推行機構，使人員與機構配合，以達到普遍深入的。

至於業務方面，除了一部份繼續每年的，作照常進行外，又增加了一些不少新的競賽內容。綜計起，競賽項目，共達七十餘種之多，都是直接間接有關抗戰建國的事業，需要全體工作人員及全國同胞一致的努力，才能夠完成的。

下面的就是下年度工作計劃的綱要：

(一) 生產事業：

子、工業部份：(一) 紡織工業工作競賽，(二) 化學工業工作競賽，(三) 機器電機工業工作競賽(四) 軍火工業工作競賽，(五) 航空工業工作競賽，(六) 軍需工業工作競賽，(七) 鋼鐵工業工作競賽。

丑、農林部份：(一) 蠶桑工作競賽，(二) 植棉工作競賽，(三) 墾殖工作競賽，(四) 林業工作競賽，(五) 糧食增產工作競賽，(六) 畜牧工作競賽，(七) 農田水利工作競賽，(八) 水產工作競賽。

寅、礦業部份：(一) 煤礦工人工作競賽，(二) 其他礦業工作競賽。

(二) 交通事業：

子、電政部份：(一)有線電報報務工作競賽，(二)電話工作競賽，(三)無線電報務及機務工作競賽，(四)線路工程工作競賽。

丑、鐵路部份：(一)鐵路保養工程工作競賽，(二)鐵路行車效率競賽，(三)鐵路新路工程競賽，(四)鐵路站務管理競賽。

寅、公路部份：(一)公路養路工作競賽，(二)都市公共汽車工作競賽，(三)長途汽車工作競賽。

卯、航政部份：(一)輪運工作競賽，(二)木船運輸工作競賽。

辰、運運部份：(一)馬車工作競賽，(二)人力運輸工作競賽，(三)駝運工作競賽，(四)郵政部份：(一)郵政汽車工作競賽，(二)郵差及押信工作競賽。

### (三)社會事業：

子、社會行政部份：(一)合作事業工作競賽，(二)人民團體組訓工作競賽，(三)社會福利事業工作競賽。

丑、社會運動部份：(一)勸募公債競賽，(二)節約儲蓄競賽，(三)清潔競賽，(四)服兵役競賽，(五)戰時勞動服務競賽，(六)節約競賽，(七)獻機競賽。

寅、公共衛生部份：公共衛生工作競賽。

## 工作競賽 助的過去現在和將來

一一一

(四) 文化事業：(一) 學術團體學術工作競賽，(二) 出版事業工作競賽(三) 印刷事業工作競賽，(四) 新聞事業工作競賽(五) 學校行政競賽(六) 學生活動競賽。

(五) 行政業務：

子、財政部份：(一) 直接稅經征工作競賽，(二) 田賦徵實競賽，(三) 徵收統稅競賽，(四) 徵收契稅競賽 (五) 專賣事業競賽。

丑、糧食部份：(一) 徵購糧食工作競賽，(二) 糧食儲備工作競賽，(三) 糧食管理工作競賽。

寅、戶政部份：(一) 戶籍編查工作競賽，(二) 戶籍異動工作競賽。

卯、警政部份：(一) 警察訓練競賽，(二) 偵查競賽，(三) 消防競賽。

辰、地政部份：(一) 土地測量工作競賽，(二) 土地登記工作競賽，(三) 地價徵收競賽，(四) 土地陳報業務競賽，(五) 都市土地整理競賽。

(六) 機關業務：

(一) 人事管理工作競賽，(二) 財務管理工作競賽，(三) 文書處理工作競賽，(四) 檔案管理工作競賽，(五) 公務員閱讀書報工作競賽，(六) 公務員福利事業競賽。

# 工作競賽與精神動員

李中襄

民族存亡，全繫于整個民族精神之煥發與否，民族精神興盛則國存，民族精神衰怠則國亡。清末時代民氣萎靡，總理倡導革命實即所以振奮民族之精神以圖挽救於危亡也。總裁繼承總理之遺志，承先啓後，完成北伐，領導抗戰，今日之抗戰建國，實欲我民族精神之更大發揮也，故總裁之每次訓示及其各種行政設施，幾無時不以「精神」二字喚起民衆。迨抗戰軍興，爲求適應環境，配合戰鬥力量起見，特於民國廿八年推行國民精神總動員運動，惟精神如何始能表現？則惟有「工作」，「工作」之成績優良，即表現「精神」之奮發，工作成績差別即表現精神之差別。精神愈用則愈敏愈強，愈惰則愈鈍愈弱，欲不斷振發其精神，則惟有推行工作競賽，以不斷的求其工作成績之進步。因是總裁於推行精神動員之後，復繼以「工作競賽」運動，創立一種精神實測制度，以期由理論而入於實際之表現。試觀國民精神總動員綱領第五章題目：「精神改造」其子目有五：（一）醉生夢死之生活必須



改正，這是屬於生活方面的，已有新生活運動會及戰時生活促進會專負其專責（二）奮發蓬勃之朝氣必須養成，這就是關於工作競賽方面的，本文將於以下篇幅中更爲詳盡研究之；（三）苟且偷生之習慣必須革除，這是屬於改良習慣方面，已有許多法令規章，也有機構負其專責；（四）自私自利之企圖必須打破，這是屬於動機企圖方面的，也是一個教育問題，有各級教育機構，宣傳機關負其責任；（五）紛歧錯雜之思想必須糾正，這是屬於思想方面的，思想表現主要的是文字，譬如新聞圖書戲劇等等，在戰時都有管理檢查之機構，並各有其法令規定。

以上所述五項，除第二項外，都比較消極，惟有第二項是最積極的，所謂「奮發蓬勃之朝氣必須養成」。其養成奮發蓬勃之朝氣方法，即推行工作競賽，正是一個很好的答案。所謂精神總動員，在人們公私生活所能表達的，不外語言與行動。語言文字，是思想的具體表現。而行爲所表現的，就是工作。我們現在要養成奮發蓬勃的朝氣，就要有工作。所以工作競賽，是精神動員的中心。從國民精神總動員綱領看，工作競賽是養成奮發蓬勃朝氣的答案；從工作競賽來看，就是要養成奮發蓬勃的朝氣，以達到精神總動員的要求。

第一、我們要推行工作競賽，要先建立理論。現在社會一般人士，都以工作競賽運動，是模仿蘇聯的斯達漢諾夫運動，這是很錯誤的。總裁在民國二十九年三月十三日，開始創

導工作競賽運動，第二年指定陳果夫先生領導一部份同志研究，制定實施綱要，呈准設置工作競賽推行委員會負責推行。本會成立將近半年，據我們研究的結果，中國的工作競賽，與蘇聯斯達漢諾夫運動有很大的不同；斯達漢諾夫運動，偏重於生產；我們的工作競賽，則注意到普遍一般的工作，乃至社會文化和行政部門。總裁創導工作競賽之初意，並非單純地希望增加多少產品，主要的是在訓練國民的工作精神。總裁創導各項運動，是有層次的，民國二十二年，創造新生活運動，要人民行動有規律，有禮貌，以改善人民生活；民國二十四年，創導國民經濟建設運動，希望能建設國民經濟，以改善人民生活計。惜以種種關係，此項運動尚沒有多大成效；現在進一步發動工作競賽，這又是一個全民的教育運動，是要提高全民工作精神，使成爲堅強的戰鬥體，以適應抗戰建國的大業。中華民族是由四萬五千萬人民組合而成的。但是我們每一個份子，工作能力却比人家差，並不是天生的智慧差，差的地方，就是在工作精神方面。因之，我們的工作效能就不免低落。我們要做第一流國家，必須要有第一流國民。一切制度要建設，一切國防要建設，一切物資要建設，無論任何良法美意，都要人去行。爲了適應抗戰，要訓練人民，爲了建國，使中國成爲世界第一流強國，更要訓練人民，使能合乎第一流國民的標準。

第二、推行工作競賽，當然要有良好的結果與精確數字，以顯其效率。但這還是副作用

，正作用却在增加人民的能力。譬如各報排字競賽，並不在增加排字的數量，主要的在提高工作情緒與工作效能，現在中國四萬五千萬人，也許當不了別的國家幾千萬人，今後立國於世界，僅是廣土衆民，並不可恃，主要的還是要靠人民的工作精神與工作效能。

第三、我們的工作競賽，與資本主義和社會主義國家的不同。資本主義國家，因採利潤與工資方法，早有其工作競賽的意義，能力強的待遇高。但他們的目的，祇是增加產品，得紅利，社會主義國家，當然更有集體生產與集體消費，但到後來還是實行財產私有制度。他們所倡導的斯達漢諾夫運動，其目標祇是增加生產量，以適應國家的要求，而他們所鼓勵的方法，常常流於霸道，對工作不力的，使用公共壓力，公共裁制，而這些裁制常常不適用於中國。在中國推行工作競賽，傳統的思想是健全的，譬如一個人家，有三個兒子，當家裏有事的時候，能力強的兒子，負擔的分量就比較多，力量薄弱的兒子，就少負擔一點，這在中國是很普遍的現象。中國人就有這點俠氣，從來就不計較權利和義務的。在外國就不是這樣，三個兒子不分力量強弱，都得平均負擔。又譬如一個窮人，欠了富家的債，在中國從前告到官廳裏，地方官多半會勸富家讓一點，少還一點了事，這一切都合乎人情，順乎天理。在外國一定不成，依照法律必須償清。中國人，自古以來，就是要能力強者多貢獻其能力，也就是能力好的多做一點事，能力差的可以少做一點事，這就是總理所說：「人生以

服務爲目的。」又說：「有千百人能力者，服千百人之務，有十人能力者，服十人之務。」講句俗話『天倒下來長子去頂』，從來都是少數人做先鋒，爲大多數人謀幸福，這就是服務的人生觀。我以爲工作競賽的結果，就要養成國民的服務的人生觀。祇就是人各盡其所能以達於盡善盡美。

第四、工作競賽的理論，就技術觀點說，則很顯明的，有兩點：一要爭取時間，二要增進效能。時間不能包括效能，但效能却可以包括時間，試思一切工作都能爭取時間，不僅僅是不失時效，不啻將全國人民的生命延長了，那也就是將人民的數量擴大了。一切工作都能增進效能，則整個的看法，自然是物盡其用，貨暢其流，這都要待工作精神的發揚，始能達到目的。所以使人盡其才，也即是工作競賽的精髓，至於實施的辦法，我們謹守兩個原則：一是由小而大，由近而遠；先由小處着手，並非說揀小的事做，換句話說，小阻力最小而效果最大的先做。例如交通事業，現在推行最爲順利，因爲當局對於競賽非常熱心，所有部份工作業經試辦，而且無論郵政、電政、國運各項員工，幾於全部都是國家任用，自要接受命令，不但沒有阻力，而且有助力，效果也大，所以先做。至若生產事業，就比較複雜，比較散漫，一切工廠，不一定是國營，也有民營的，即使是國營，也是按照公司法規，所有職工不是公務員身份，推行自難於劃一。還有一個原則，有顯明結果的先做，換言之，就是有效

日字可以統計的先做，譬如稅收、糧食徵購、土地陳報、戶籍清查等等，都是有數字可以統計的，而戶政地政實為立國之基本工作，足食足用，又為抗戰之所要求，所以先做。至於社會道德，一般行政效率，那是有些抽象，不易有顯明的數字結果，那必須等到工作競賽在社會上信用建立以後，才能推行。這不是避難就易，做事應有先後緩急。對於全面推行工作競賽，我們的聰明才智，實在不夠，這是事實，任何時代、任何地方，也找不出樣樣精通的人，所以我們負責的幹部同志，應該具有三種精神：（一）學習研究的精神；我們可以說，自古以來，沒有專做工作競賽的人，我們必須具備學習和研究的精神，人人是我們的先生，人人也是我們的學生，一面做，一面學，才能負起這項任務。（二）創造的精神；工作競賽運動，創導伊始，既無師承，又乏成規，一切皆有待於創造，我們要不斷的創造，日積月累，自成系統，自行發現一切準則，一切規律。（三）推功崇德的精神；功不必自我成，利益要讓諸人家。如有名利均歸之負責推行的主體，我們祇是做幫忙打底子的工作。這樣才算工作競賽，才算是精神動員。

# 從行政科學立場論工作競賽

朱皆平

- (一) 行政科學之起始
- (二) 一般事業內部工作之科學的分類
- (三) 行政工作之科學的分類
- (四) 工作競賽作一種行政制度
- (五) 建立工作競賽制度之條件

## (一) 行政科學之起始

「行政」作爲一種技術存在正如其他技術一樣，是由來已久！所謂人存政舉，人亡政熄，便是說這種行政技術，是隨着那幾位不出世的行政大家之死亡而消逝，不另爲後人所習得的，換一句話：古時祇有行政方面的技術，而無「行政科學」這是由於行政大家（如我國的管仲，諸葛亮張居正之流）在位的時候，沒有工夫作這一類的科學研究寫下來留教後人，他們

原是覺着天才卓越，而直達行政技術之奧妙，祇能讓後人景仰讚嘆而無法摹仿；當然摹仿行政技術，不似臨帖習畫，在後者不成功無圖重要，在前者却是民命所關不容嘗試的，這不獨在我們中國，在外國也然，不管歐美的自然科學，已有三百年的歷史，可是「行政科學」還是廿世紀的產物，這大概有兩大原因：（一）歐美各國因為科學發達的結果，都先後變成「工業國家」其行政方面的活動，較之司法，立法方面的遠為複雜而益重要；（二）「科學管理」初引用於工廠裏，而見功效，於是很快地被引用到各方面去，第一種原因可說是由於環境；第二種原因便是由於有了這一種引端，「行政科學」之起始，却在一九一六年，法國的礦工程師費郁爾，積五十年之經驗，寫了一本書，名為實業與一般行政之原理，此書即刻引起一般行政家的注意，所以在一九二三年國際行政學會舉行第二次大會於比京不魯塞爾，費郁爾的演說辭：「公家行政」之原則經認為近代行政科學之經典了。」他起首將「行政」這箇複雜的現象，作一種科學的分類，那正如我們所習得的一句科學史裏的格言，「一切科學起始於分類」，這樣他能夠將各類「行政」，無論是屬於國家公事方面的，抑或屬於私家營業方面的，乃至於宗教的軍事的種種事業均離不開「行政」，而所謂「行政」便逃不出他的分類與系統。這樣，似乎紛亂的現象現在有了條理，過去技術裏的祕密，現在有了解釋，此外美國的威樂伯作為近代行政效率的泰斗，對於「行政科學」之建立，也有特殊貢獻。

，如他將行政機關的活動、分爲「業務」與「事務」兩方面，又將行政效率分爲「機關的」與「人員的」兩部份，這便供給我們以研究行政現象所需的科學分析概念，正如一個解剖學家對於醫學上的貢獻。同樣有價值了，最近匈牙利教授馬格亞利先生所著的工業國家一書，（這書的英文譯本是在一九三八年八月出版，裏面的資料搜集到一九三七五，譯者是一個英國人布爾（美國外交協會的會長）據他說馬格亞利是當代的「政學泰斗」，他綜合了愛德爾與威樂伯兩人的貢獻，而有以下的陳述：

（二）一般事業「內部工作」之科學的分類

一般事業，那是自國家行政到私人營業，祇要有相當規模的，其內部工作，總不外下列六種，那便是：

- （一）「技術性的工作」
- （二）「商業性的工作」
- （三）「財務」
- （四）「保險」
- （五）「會計」
- （六）「一般行政」

所謂「技術性的工作」，便是指着那一類事業裏所必需的專門技術而言，外交事業有外交的技術，法律事業有法律上的技術，乃至各種工廠，各會其特別專精的技術，「商業性的工作」是指着一個事業機關所必需的買賣貿易行為而言，「財務」是指着如何籌款，如何分配用途而言，「保險」是指着「有備無患」「以防萬一」的一類行為，可以担保一個事業平



穩進行，「會計」是指着帳目及經營數字上的紀錄而言，這以上五種「內部工作」都是在處理事務，至於第六項工作，「一般行政」計包括的有「設計」「組織」「法令」「聯繫」「綜核」五項，都是在處理「人」的，我們知道一個事業，要其繁榮，必須「人」與「事務」都處理得當，特別是關於人的方面，最為複雜，亦最重要，因為這是「處理事物」之根本所繫，這是為什麼費郁爾特別注重這最後一種「內部工作」而近代行政科學家之最大貢獻，是在看到這六種「內部工作」還歸一體，而因一事業機關內之各級員司地位不同，所需於他們的也有分別，譬如在一種比較大的工廠內，監工對一般行政才能佔15%會計佔10%保險佔10%商業佔50%技術佔60%可是「經理」所需要的「一般行政」才能使佔到百分之五十其餘的工作各佔百分之十，這樣我們很可以明白的看出來「一般行政」，是在地位愈高的人，愈佔重要，他們估計一國行政首長所需要於「一般行政」者，佔百分之六十，其餘五項各佔百分之八，按宋朝在司馬光和王安石兩派互相鬥爭的時候，司馬光復上台後，便將王安石的辦法一概推翻了，那時范純仁便對司馬光說：「宰相貴在得人，變法非急也」，這兩句話，可算是行政學史上名言，他一方面看到「行政」重於「立法」，一方面指出行政首長的重要責任，是在處理「人」，其餘的事物，得「人」則理，便用不着操心了，原來老子所說的「無為而治」應作如是觀了！這也許是是為什麼，我們的「法家」（可說是「行政大家」）之學出

於黃老。

### (三) 行政工作之科學的分類

至於講到一般「行政」其科學的分類，那如說爾所指示的，有五種，便是(一)設計(二)組織(三)法令(四)聯繫(五)綜核。

(一)設計：是要根據過去與現在的事實，作為根本，計劃將來，以為進行一般工作之方針，這是須有「先見之明」所謂「謀定而動」便是。

(二)組織：是在設計後「花樣」既定，要使其實現，便有待於組織，其內容可分為四項：

甲·組織式樣(制度的效率所繫)乙·員司(個人效率所繫)丙·材料(有關物質設備及建築)丁·財務(是有關於預算)

(三)法令：就是要使計劃所規定的組織，所製訂的各級機構與員司有所動作，權位與職責，則制與「法律」都隨之而起，而應當是一律的。

(四)聯繫：就是彼此合作，主要的是在和諧與平衡，各種機構與員司應按照其在整個事業中的所佔的重要性比例，向一個公共的目標，進行着。

(五)綜核：就是「比較」「檢討」「評判」三項之綜合應用，藉以擴充先見，便利聯繫，增強機構，貫徹命令，這一種工作可分列如下：

(甲)事實搜集(統計)(乙)學制與考核(一)從政治立場(二)從法律立場(三)從經濟立場(四)從效率立場。「綜核」的重要性不僅在其綜名核實，而尤在其能貫串各種工作，若使其輾轉推進，有精益求精之妙，但這一切必須以事實的根據，這是爲什麼？「事實與收集」應列在最前，而形成現代國家的統計制度，如各級統計局所代表的，譬如我們所習聽到的，英國人口問題嚴重，一般人都以爲由於出生率減少，但就生命統計來說，法國一年中一千人口出生率，約在十八至十九，死亡率就有十六人，這樣一年中，僅增加二三人，這同英國一比，就情形見拙了，英國的出生率，原與法國不相上下，可是其死亡率祇在十二人左右，這樣每年每千人口，有五人至六人，平均超過了法國人口自然增加率一倍，所以在此次大戰以前，法國的政府，對小孩非常優待並且獎勵生育，但是同時也注重公衆衛生，減少死亡，這便是根據於事實，而訂補救辦法的一例，至於(乙)項管制與考核下列的項目，從政治立場，那是如國會或參政會的質問屬之，(丙)從法律立場那是如一般法庭所能代表的管制力量，要使國家行政納在法律範圍之內，(三)從經濟立場，那是審計制度所代表一種控制，便是要行政也服從經濟的原則，(四)從效率立場，這才論到行政工作之本身效率問題，可是大的工廠或私人營業的公司去看，都有這種「效率考核制度」存在，惟有在公家行政方面，這種制度尚沒有建立，便是有些國家，如蘇聯一九二四所成立的「黨政工

作考核委員會一雖含有此義，也還不能說完全成熟，至於美國雖將科學管理，由工商界方面引入各級政府行政方面，如其風行一時的一市經理制一所謂代表的總內管轄的效率標準（賺利）與行政效率的標準（服務達到目的）不同，前者簡而易定，後者則難不易捉摸，因之這二制度很難建立，總一句從「效率立場」的經濟制度，是尚待建立的，我們不免這最後一項工作之重要，亦正在其調查申前所列各點之處，而貴問其效率如何了！

#### （四）工作競賽與一種行政制度

「工作競賽」亦一種行政制度，無疑意是就「效率立場」的一種綜核制度，這與制度，在蘇聯實行計劃經濟以後，就普遍的施行着，他們早在一九二五年起，便有所謂「綜核數字」（或預計數字）那就是說將一年間各種工作（那是限於生產事業方面的）這度，列為數字控制進行，這種「綜核辦法」在蘇聯愈過愈精，所以第一次五年計劃（一九二八—一九三二）便於四年零三個月完成，其後在第二次五年計劃中，一九三五年有所謂「斯達哈諾夫」運動出現，那不僅以完成標準進度為滿足，而以超標準為使命，至蘇聯的「黨政工作考核委員會」照馬格亞利教授的意見，恐怕是世界上惟一注重效率立場綜核制度的了，我國是在二十三年二月五日全會通過了「工作競賽制度大綱」這個大綱重要意義就在（一）政府二年計劃及其完成工作進度之督促（二）並及於工業來增進生產，加強工作效率，從這簡略的提要，

我們可以看出「工作競賽」制之主要作用與「考核」不同，考核的辦法無論是半年一次或一年一次，或如古時三年五載一次，都是注重在工作的事實，所以是一種靜性的「綜核」，而工作競賽却在先訂一個計劃，要按照這計劃分期完成或縮短期限完成之，這種辦法注重在工作進度的是一種動性的「綜核」好比賽跑，考核制度是終點裁判，等到參加運動的人，跑到終點，乃宣布誰第一誰第二，至於「工作競賽制度」有些像「糾察」加上「拉拉隊」！特別在長距離賽跑裏！一方面自然注重在賽跑者不能犯規，同時却也鼓勵每一個參加者都可以得到第一，這樣我們將見「考核」認真，信賞必罰，可以使人奉公守法，但是要工作競賽運用得當，即可以藉之增強工作效率，所謂精益求精，原來我們的工作，愈是重要的，多為一個人畢生工作，或是一個機關的永久性工作，那便有如「長距離賽跑」我們正在跑的時候，發見錯誤，而加以糾正，終至跑得得法，而可以出人頭地，所謂「得法」便是美國科學管理創始者泰綠爾氏所夢想的，「每一椿事都有其最好的做法」，這「最好的做法」，原不是一蹴可躋的，而有待於「漸次糾正」之運用，「考核」所給我們的效果，為「奉公守法」，這是社會一切「秩序」之根本要素，「工作競賽」可以教我們「精益求精」，這是實現「進步」的條件，一個健全而繁榮的社會，「作為團體生命」存在着，便離不開這兩大因子，「秩序」與「進步」，這樣我們可以看出「考核」與「工作競賽」二者是應當如何

聯繫，互相爲用了，工作競賽制度，注重工作進度，可以容許我們在不當做事情，應用漸次「糾正法」而終至收到「科學管理」之效果。所謂「最好的做法」這個制度中實在包含有三項過程，那便是（一）訓練（二）懂得（三）實行，這三方面互相關聯，要使「手腦并用」，管理者與受管理者，彼此合心盡力。這樣，我們方可以達到最高效率。

畢竟「行政」主要意義在「行」即使是說一種動態的現象，更能維持其常動，我們將見「動態的綜核」，又有貫串「一般行政」內治各部份工作之妙，因而係爲一切事業，「內部工作」之聯繫媒介，「行政科學」係爲一種綜合聯繫的科學，正將藉此「動態的綜核」——「工作競賽」——而益顯其特徵。

#### （五）建立工作競賽制度之條件

「建立工作競賽制度」與「設立一個工作競賽機關」，並不是等量齊觀的，後者以作爲前者之徵象；而畢竟非其本身，實則「行政機關」應在「制度」成熟之後設立，方可顯現其作用，原來一個制度之建立，必有建立之條件具備，方能運用得宜，從上面的敘述裏，我曾指出工作競賽，實爲一種「動態的綜核」，實有其存在之理由，而所以至今世界上尚未使之成爲制度，如「國會」「法庭」所代表者的自亦有其理由，籠統來說，便是建立這種制度之條件，尙未俱備，分析來說如（一）「效率」，在行政方面究竟以什麼作標準，還是一個

待解決的問題，（二）法庭上向本感到這一種迫切的需要，所以沒有形成一種實現「烏托邦」的風氣；（三）設有這一批熟練人員，可以勝任這一類工作，至於蘇聯的先行，這就形成這種制度者，正在針對上述三項，有其解決方案，蘇聯在過去因受世界列強之包圍，而被迫地認為「生產率」可為其國家一切行政的效率尺度，於是形成蘇聯的計劃經濟，這種目標可以單純化，工作進度都可以數字與時間計算！當然他們算不到這次世界大戰，蘇聯脫不了漩渦的！至於說到社會風氣之養成，在蘇聯那是先由於幾個私人的熱心，「星期六勞動」運動（一九一九），經過「社會主義者競賽」運動（一九二八），而終達到「斯達哈諾夫運動」之高潮（一九三五），關於第三點熟練人員問題，蘇聯早在一九二三年即注重科學管理，加以大生物學怕夫絡夫對於學習方面之生理學、及心理學上的貢獻，更借重英國與德國的奇才，所以也得到解答，這樣，主要條件既備，「蘇聯的黨政工作考核委員會」於一九二四年成立，那是如馬格亞利教授所說的，其任務不僅在「考核」結果，却也在空氣中立場，作動態的考核了，這個委員會有權隨時解除各部門主管者的職務，同時也考察着他們的才能，成就與一般工作條件，我借着蘇聯這個前例，可是指出我國工作競賽建立制度，應走的道路。

第一，我們先得確立「工作」的觀念，如最近一般人所說的，以「工作」為第一，而「生活」一切為

團員，而形成一種「國家運動」。凡有即事是使設施精，以應以數字圖表及立標型表出之，  
可以使「工作進度」具體化，作為測量「效率」的標準。

第二，「工作競賽運動」如現在作為一種社會運動推行着的，應利用各種機械的能力，  
做宣傳工作而加強其熱度，使能在社會形成一種風氣。

第三，熟練人員須大批訓練，并派遣出國至蘇聯英美，參察各部門有關效率之組織及設  
施，同時應延請客師幫助，我們訓練這樣，持之三五十年之後：我們再設立一種「動態的終核  
機關」——如「中央效率局」或「效率總核局」之類，便可完成了這「工作競賽制度」最後  
的一環了。



## 工作競賽運動之前途

王世穎

工作競賽運動是我國抗戰建國期間的一種新運動。這種運動，你將運動比賽之辦法，擴充於工業以及其他各業，藉以增加生產，完成建設，而加強工作效率。參加競賽者，先事訂定競賽規約，規定種種條件，競賽結果，優者發獎，劣者懲處，這運動之重要，不僅在抗戰時，即在平時，這運動也是十分重要的。所以總裁說：「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，規定競賽標準，約定競賽單位」。

考工作競賽運動與蘇聯之斯達哈諾夫運動頗有類似之點。斯達哈諾夫運動亦叫做社會主義競賽。(嚴格說來，斯達哈諾夫運動，乃是新的技術進步以後的社會主義競賽新的表現，)蘇聯的社會主義競賽，成爲蘇聯三個五年計劃的主要推動力量，此運動已爲政府重要業績之一，在民間尤其是廣泛的施行。我們在都市中，往往遇到重要的運動會，或足球競賽，總見萬人空巷，爭先觀戰，運動會表演得十分精采時，觀衆往往歡聲雷動，震撼山谷，迨隔天

早晨，有些未能親往領略的人，急急乎在報紙上細看運動新聞，聊以解渴。大都市的每份報紙，在平時必有專欄記載運動事項，或名「體育版」，或名「體育欄」，報館裏並有專訪運動的新聞記者，在蘇聯，社會主義競賽的情形，一如近代大都市中的體育比賽，一樣熱鬧，一樣引人入勝，一樣使人着迷，報紙上有專欄登載社會主義競賽的新聞，正如各國報紙，登載體育新聞一樣。此可說明蘇聯社會主義競賽之範圍，的確是廣及大眾，深入民間，而成爲極重要的一種運動。

因爲蘇聯社會主義競賽社之成功，我們對於我國工作競賽運動之前途，是具有充分的信心，信其能日趨開展蔚爲大觀的。

論者以爲蘇聯是一個共產主義的國家，情形不同，所以中國的工作競賽運動之開展，未必一定就可樂觀。這種說法是不對的。再考蘇聯社會主義競賽之所以成功，乃是因爲具備了兩個基本條件。第一：在資本主義國家中，雇主與工人之間具有基本的衝突性，此種榮譽高於一切的競賽，縱能一時引起，要亦不能持久，而在蘇聯則一切工廠建設均由國家經營，利潤之動機無從引起，故此運動能發揚滋長。第二：競賽必須有總對象，這總對象在蘇聯，便是第一次第二次與第三次的三個連續五年計劃；幾次五年計劃，都能在少於五年的預定計劃的時間中完成，競賽便是一種推動力量；否則一切競賽要臨時去找對象，便不能廣泛推行了。

。返觀我國，我們也同樣的具備了這三個基本條件。第一：我們是一個實民主義的國家，民主主義是一種最合理最穩健的社會主義；第二：民主主義中關於民生部分是不均地權，節制資本，同時還主張發達國家資本，所以根本便是一反利潤的制度。第二：最近我國當局規定了一個三年計劃，已在各方面切實推行，這便是一個總對象。所以在我國要推行與社會主義競賽相類似的工作競賽運動，在條件上是沒有問題的。

我國的工作運動的前途如何，問題不在條件，條件是具備了的。我們以為最重要的關鍵，還是如何去推行的問題。在工作競賽實施中，曾規定了六個實施原則，這是很正確的。這六個實施原則如下：

甲、逐次推行，

乙、由簡及繁，

丙、由小及大，

丁、擇必要先辦，

戊、擇可能先辦，

己、擇易行先辦。

此外：我們還有一點意見提供，藉為推行工作競賽時之參考。

第一：凡是一種新的運動欲求其推行盡利，必須要在社會上造成一種風氣。風氣是可以用人爲的方法造成的。如在報紙上作不斷的鼓吹，或出專刊專號，這都是造成風氣之一法。而公務員本身從事工作競賽，更是造成風氣之憑着。在我國，公務員的確是領導人民的一種雄厚力量。所以公務員之間的工作競賽應首先普遍推行，是則不特行政效率可增，且可造成風氣，此一舉兩得之道。

第二：我國農人工人占大多數，所以工作競賽運動之發動，應該在農人工人間着手。而且農人工人之性格，大都樸實可愛，利潤觀念不强，故此種榮譽高於一切的競賽運動，最容易被接受。

第三：青年是不鶩利，好尚名的，所以青年的工作競賽運動也應該首先推動，而且推動起來也必可收預期之效。

第四：競賽必先有標準，故標準之擬定，最爲重要。可是競賽項目太多，每一項有一特殊標準，因此規定標準亦非易事，須事先妥爲設計。

我們以爲：倘若工作競賽運動要加速推行，上述四點是同時應該注意的。

# 工作競賽從那裏做起

薛光前

工作競賽從那裏做起？應從小處，近處，淺處做起！由小而大，由近及遠，由淺入深，才是推行工作競賽的主要法門。

工作競賽的主旨，在提高技術水準，增加工作效能，我們決不能以實施工作競賽，反而影響固有的工作效能，及技術水準，所以工作競賽不能濫做，要由小而大，不能瞎做，要由近及遠，不能蠻做，要由淺入深！

工作競賽正式由中央組設機構，加以督導推動，還是從本年一月成立的工作競賽推行委員會開始，工作競賽推行委員會成立至今，不過半年，有人說該會推動的競賽業務，不夠多，不夠熱鬧，不修緊張，我說這正是工作競賽推行委員會的謹慎，也是成功的起點。穩紮穩打，謹慎將事，這就是成功之門。因為工作競賽在中國，事屬創舉，祇能成功，不能失敗，有進無退，一切都要細計密縷的從根研究，從底做起，我們要做，決不能濫做，瞎做，蠻做！

提到工作競賽，似乎凡是工作，都可以競賽。實則與大白廢俱舉，結果或許一事無成，還不如腳踏實地，從小處入手，俟有成規，再行逐步推展。因為工作競賽的最低要求，必須先取得參加工作競賽人員的熱烈興趣，興趣的發生，必須加以人為的啓發，這就需要一個強大的原動力，原動力是什麼，就是公正無私，不偏不倚的獎懲賞罰，要必賞必罰，就需要一個嚴正的競賽標準，和均等的競賽機會，這就是非實地研究，實施設計，實地籌劃不可，研究設計籌劃的方法，不是在辦公室裏，而在實際辦理競賽的事物中體驗而來。所以在推行工作之前，應該先有一小規模的試辦機會，藉以取決競賽標準，換言之，該由小而大！

工作競賽可以說是一種普遍的社會運動，進言之也可說是一種高深的哲學理想。可是運動也罷，理想也罷，必須要首先獲得社會一般的同情和信仰。工作競賽需要宣傳，但決不使祇是一句口號一張標語。一定要以實際的行動來博取同情，以實際的效果來增進信仰。所以凡是籌辦工作競賽的事物，該以最近的對象為入手初步，因為近處的事物在平時多已瞭解，推動時較為力，功效亦較易顯見，以實際的功效來宣傳是一最好的宣傳，最有效推行方法，換言之，該由近及遠！

工作競賽雖為蘇聯發動，但蘇聯國情與吾國根本不同，我們不能東施效顰，更不能削足適履，所以一切辦法，皆須我們自己依照實際需要，加以規劃擬訂。因之我們對於競賽的辦

法，不能陳義違高，必須從最簡易最淺顯處着眼。祇要辦得通，辦得好，辦到實際能夠提高工作的效能，就是工作競賽的成功，所以爲工作而競賽也罷，爲競賽而工作也罷，爲一時鼓舞工作的情緒而實施單純的技能競賽（或謂之表演或競技）也罷，爲經常鼓勵工作的精神而實施長期的效率競賽也罷，我們一定要選擇最簡易淺顯的辦法，來推行競賽，換言之，該由淺入深！

工作競賽在中國是創舉，祇能成功，不能失敗，所以要培植工作競賽的聲譽，加增社會對於工作競賽的信仰。聲譽的培植，信仰的發生，皆由於工作競賽的從業人員是否能不濫做，循軌蹈矩，由小而大，不能濫做，謀定而動，由近及遠，不能蠻做，腳踏實地，由淺入深！

小，近，淺，就是工作競賽成功的起點！

# 工作競賽運動的發展

王世憲

工作競賽運動，與過去國內人士所倡導的運動不同，我們並不是抄襲人家的，也並不是附和人家的，根本工作競賽四個字，並不像其他各種新興名詞，從英文或其他外國文字轉譯直譯或意譯而來的，所以即使他要想抄襲妄想模倣，也無從抄襲起模倣。

假使我們要說他有點受蘇聯斯塔漢諾夫運動引發而來的，也許工作競賽四字中，競賽兩個字有些採取蘇聯社會主義競賽一詞中的競賽兩個字，是的，我們不能否認在現世界文化交流的時代，一切文物制度以及社會運動，是會多少互相影響的，但我們不承認，委員長所倡導的工作競賽運動，與蘇聯的社會主義競賽運動，在性質上是一樣的，其在做法上，自然更談不到抄襲模倣了！

爲着說明工作競賽運動的生產是純中國的，我們在這一篇裏先說明這個運動在抗戰期中產生的經過！

一般人提起工作競賽運動，都回溯到 委員長在民國廿九年三月九日國民精神總動員委員會週年紀念日的講演詞，以爲這是 委員長倡導這個運動的開始日子，其實是錯誤，爲要



使這個運動的史料得到完全的線索，我們要注意到 委員長在民國二十八年二月五中全會所提出一個工作競賽制度大綱提案，這個提案的原文，解釋工作競賽的意義，係將運動比賽的辦法，擴充於農工業及其他各業，藉以增進生產，加強工作效率，競賽的方法，要先行參加比賽者，互相討論觀摩，由專設之總機關擬訂辦法，以便規定工作時間，工作數量及質量，實行後成績優良的，可以得到獎勵。

原提案的原文，富有歷史上文獻的價值，特抄錄如下：

### 工作競賽制度大綱

第一，推進工作競賽運動之機關

中央現正着手制定二年工作計劃欲使二年計劃能在預期之時期內完成應由一專責機關督促推進之工作競賽運動亦應由此專責機關推進之可在全國總動員會設立

第二，工作競賽之意義

工作競賽係將運動比賽之辦法擴充於農工業及其他各業藉以增進生產加強工作效率競賽之方法應先令參加比賽者互相討論觀摩與專設之總機關擬訂辦法規定工作時間工作數量及質量執行結果成績優良者則得獎勵

第三，工作競賽之具體辦法

(一) 一工廠內一隊工人與另一隊工人簽訂合約相互競賽在一定期限內誰先完成最高度之生產或誰能將生產成本減至最低限度

(二) 一工廠與另一工廠訂立合約從奉政府之先定限期內先完成其預定工作

(三) 同一航綫之船舶相互競賽誰能達最速之速率誰能減少油量之消耗

(四) 沿河工人在河之此岸與河之彼岸之工人各成立一隊競賽工程之進度誰速

(五) 城市與城市亦可相互競賽誰能先完成其預定之建設工作

(六) 一隊農民與另一隊農民一農業合作社在其另一農業合作社之間立約競賽誰能獲得最高之生產量與最良之生產質

(七) 仿蘇聯工人突擊隊辦法鼓勵工人組織「服務隊」自動從事職業上規定工作以外之工作此種「服務隊」以努力熱心工作之優秀工人組織之

(八) 「服務隊」之任務更可細分之如次所舉

(甲) 以激發工作落後之工人為標的

(乙) 以聯絡廠內各部之工作為標的

(丙) 以專門製造超等品質之貨品力謀改進貨品之質量為標的

(丁) 以促進合理化工作為標的

(戊) 以減少浪費低減成本為標的

(己) 利用勞動以外之時間或休息假日從事增加生產或幫助他人工作為標的

(九) 農業合作社之農人亦可組織「服務隊」

(十) 黨政軍各部門之公務員教育工作人員警政人員以及其他各業均用各種不同方法從

事競賽

第四，工作競賽之獎勵方法

(一) 榮譽之授與

(甲) 工廠或農場中創立榮譽牌懸優勝者之姓名年齡昭示大眾

(乙) 在大眾集會中邀優勝者或優勝隊上台就坐或演說受到會者之敬意

(丙) 優勝者與社會領袖台攝有影用誌紀念

(丁) 科學發明者被選舉為中央研究院評議員或其他最高學術團體之名譽會員

(戊) 發給榮譽勳章；考蘇聯對於工農競賽之優勝者往往給予勳章一為列甯勳章

給予完成五年計劃之有功者一為勞動紅旗勳章給予生產上有特殊功績者凡持有

此勳章者得免費乘坐莫斯科鐵道並每年頒發特種旅行車票一紙可至蘇聯國內任

何地點另有紅星勳章亦係頒發優勝工人農人者

(二) 酬報之給予

(甲) 獎金之頒發

(乙) 給予特別假期假期中並得至休養處所從事休息

(丙) 資助國外遊歷

(丁) 額外酬報額外酬報歐美各國施用之方法甚多茲擇要介紹數種

(一) 額外時間報酬制——工人如能提前做完每小時應做之工作而尚有剩餘時間加做工作則可額外獲得每小時工資之幾分之幾

(二) 差別包工工資制——用兩種包工工資率一為達到標準之較高率一為未會達到標準之較低率例如製造鐵栓之標準生產量為每天三十個工人生產量如能達此標準或超過此標準時其工資率可定為每件一角五分如不及此標準其工資率可定為每件一角

(三) 花紅制——如上例倘能每日製鐵栓三十個則每日工資之外再加給工資  
(四) 效率制——假定一種工作之標準時間為一七〇小時如一工人在一二〇小時內完成此工作則效率為一〇〇如彼在二四〇小時內始完成之則效率為五〇視此效率之高低而定花紅之額

- (五) 品質花紅制——凡品質優良者可得花紅
- (六) 免除浪費花紅制——凡免除浪費者給花紅

### 第五，工作競賽之懲處方法

- (一) 製備黑表列競賽失敗者或拙劣之工作者之姓名公告大眾
- (二) 組織評議會之類對工作不力者予以裁判促其自新
- (三) 在壁報中揭示拙劣工作者之姓名或繪諷刺圖畫

### 第六，實行工作競賽制度之前提

欲實行工作競賽制度必須先由政府制定計劃及各種重要條規蓋根據計劃始可分配工作每  
一事業單位經事先指定某種工作並須先在規定限期內先完成之如此工作競賽始有標準可  
循

以上這個提案，經五中全會通過後，中間曾經一年醞釀時間，才開始正式推動，我們知道這一年之中，委員長在中央訓練團，曾對黨政訓練班受訓學員講過「工作競賽」，並起  
由中訓團編印過一本小冊子，名為「工作競賽芻議」，工作競賽這個問題，並曾經提出中央  
訓練團的小組會議討論過，那時候的中央黨部社會部尙未改隸行政院，也曾經奉過委員長的  
命令，來擬定推行工作競賽的方案。

到了二十九年，委員長在三月十二日國民精神總動員週年紀念的演說中，重申了提倡工作競賽完成生產建設的意思，他的原詞如下：

『要提倡工作競賽，來增加生產完成建設。抗戰到了今天，已不完全是軍事問題，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神，提高至高限度來增進我們的工作效率，我們不論是軍職是行政是教育訓練，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，都要勵行工作競賽，規定競賽標準，約定競賽單位，看誰做得好，誰做得確實，誰的物美，誰的價廉，誰浪費最少，誰出品最精，乃至誰節約，誰儉樸，誰清潔，誰整齊，誰遵守紀律，誰最能互助，如此不斷的競賽，不斷的研究，有缺點互相幫助改正，有長處互相親摩發揚，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，而因循怠慢的弊氣，也必能因而革除。』

同年四月，委員長并囑陳果夫先生略謂：『工作競賽運動之研究與規畫，甚為重要，仍留心對此項問題研究有得之人士，延攬任用，俾其研究設計，製擬實施方案，以備酌採採用。』同年四月，再囑陳先生囑負責約集以上人士，并邀社會部部長谷正綱先生參加，製擬具體辦法及推行項目，呈候核定實施。隨于同年五月，遂由陳果夫先生約集吳鑄人，王世穎，

薛光前，劉繼宣，歐陽福，薛伯康，黃鍾，錢雲階，邵鼎勛，王世憲諸位人士，組成『工作競賽研究組』，開會檢討，由王世穎君負責領組。從二十九年五月起到三十年九月，中間復經過一年以上的研討與製定方案，確定組織的時期，才正式成立推行機構，在這一年餘中以前提的『工作競賽研究組』經過好幾次的開會，製成第一期關於交通、礦務、政社、教育等項的工作競賽實施綱要小冊一本，呈 委員長核閱，并研究推行機構的隸屬與內部的組織等問題，當時在這時候，工作競賽運動，頗引起一部份社會人士的注意，報章雜誌上討論之者頗多，三十年九月下旬，工作競賽推行委員會正式成立，十月六日 委員長指派社部部長谷正綱與李中襄先生担任正副主任委員，十一月正式確定該會隸屬於國防最高委員會國民精神總動員會。

從以上的經過總括來說，自從 委員長於廿八年二月在五中全會提出工作競賽制度大綱議案起，到三十年確定成立推行組織止，這兩年時間可以說是工作競賽運動的高潮與醞釀時期。

卅一年一月工作競賽推行委員會正式成立，也可以說是中國的工作競賽運動從這年起，進了推行的階段，委員會共設委員二十人，其中十一名為當初負責研究者，其餘則為各有關機關之代表，委員會下設秘書處，內分三科辦理日常事務，另設生產交通社會文化機關業務

四組，分別主持業務，對於各種競賽其有專門性者，得聘請專家組織臨時設計委員會擬訂方案之責，至競賽開始以後，即以原任設計機構負責督導之責。

工作競賽推行委員會，自三十一年一月成立以後，即按以上所分四組業務分別推行競賽，于這一年一月五日中央紀念週，委員長在『黨政軍工作之檢討與今後之急務』的訓詞中，對於工作競賽有下列之指示：

『……；對於工作競賽，應切實推行，這一點，我去年已經屢次講過，凡屬一個機關，各科乃至於各個人員所辦的業務，都要利用工作競賽方法，來獎拔工作成績，增進工作效能，這件事，要由高級機關負責督促實施，以後中央黨部秘書處，國防最高委員會秘書廳，行政院秘書處與軍事委員會辦公廳，這幾個機關的主管官，對於黨政軍工作競賽制度，必須協同研究，擬定確切方法，督促各部門主管認真執行，並且要定期由上級機關舉行總評定，實行總獎懲，如此我們一切工作，才能推動，競賽制度才有實效：：：』

同年三月一日，委員長在黨政訓練班留渝同學春季聯歡大會，有下列訓詞：

『對於工作競賽，應切實推行，凡屬一個機關或一個生產機構各部門乃至於各個人所辦業務，都要用工作競賽方法，來增加工作成績，提高工作效能，這件事已設立工作競賽推行委員會專司其事外，尚望全體學員一致奮起，立于倡導地位，使競賽制度得以普遍實施。』



再于同年三月十二日國民精神總動員三週年紀念日 委員長又關於工作競賽之訓示：

「人力物力的運用，必須經過嚴密合理化的組織，才能生產宏大的效果，但是最偉大的成功，其產生與維持不僅僅在于分工合作的運用方式，而更在于發揚孟晉的工作精神，良好組織，可以產生極其有效的管理，自動的精神，纔能維持良好的組織，我所以提倡工作競賽運動的主旨，即在于此。因為良好的組織和有效的管理，是使每一人力每一物力，得以充分發揮至最高點。我們如要達到這樣目的，必須人人有自覺自動的工作精神，這種自覺自動的精神，如何激發，就是要有有一種理想的目標，達到這個水準時，我們便自己感覺滿足，感覺愉快，但當競賽的時候，我們的目標變成不固定時，我以能勝過他人超出他人為滿足為快樂，人人有如此精神目標，纔能永遠推進，水準纔能不斷提高，我們對工作發生興趣，不斷向上不斷前進整個工作的效率自然提高，每個人工作能力也自然加倍增進，世界上各種部門傑出的人才，其能力是如此磨練激勵而成的，其動機則出于競賽，其成功則見于工作，其運用則出于精神，所以國民精神總動員成績的致核，是以全國從業者的工作精神為衡量的，我們現在要求全國同胞，人人有高尚純潔的事業心，不苟且不自私，集中力量于工作，勇于工作，樂於工作，養成蓬勃發達的精神，必須要推廣競賽運動來激勵工作」。

從以上三個訓詞中，我們可以看得出委員長對於推行工作競賽的重視，他希望工作競賽

推行到黨政軍各部門的業務裏去，他一再提到「自覺自動的工作精神」與「向上」「前進」與「工作效率的提高」，從這裏邊我們也可以更了解委員長倡導工作競賽運動主旨之所在。

在國民精神總動員三週年紀念第二天起（三月十三日至十九日）工作競賽推行委員會，舉行了一個工作競賽宣傳週，除在各報紙編印工作競賽特刊外，並舉辦工作競賽座談會七次，每日一次，每次一個專題——如國民精神總動員與工作競賽，黨員示範作用，工礦事業與工作競賽，農林建設與工作競賽，交通事業與工作競賽，節約儲蓄勸募之競賽運動，工作競賽與社會運動——分請各機關主管長官及專家學者主講並研討。（工作競賽推行委員會曾編有工作競賽座談紀要一冊可參閱）。

關於工作競賽的推行程序，工作競賽推行委員會，在他所編印的民國三十一年一月至十月的月報中，有下列一篇話，從這裏邊我們很可以看得出他們所遵守的幾個原則，以及他們推行的方法，並且很值得我們舉辦工作競賽者的參攷：

「工作競賽之實施辦法，吾人謹守兩大原則，其一為由小而大，由近而及遠，採取逐次推行之方式，以達到全面展開之目的，由小處着手，并非祇作小事，換言之，即以阻力最小而效果最大者先行舉辦，例如交通事業，現在推行最為順利，因為交通部門，無論郵政電報鐵路公路，其全部員工幾全係國家任用，易於接受命令，不但無任何阻力，抑且憑行政令推

行，有絕大之助力，故推行最早，效果亦著。至若生產事業，則比較複雜，比較散漫，以言工礦，各種工廠，國營者有之，民營者有之，即為國營，亦因沿習公司法規限制，所有職工，并非公務員之身份，此為人的方面困難；又以工礦機械之設備不統一，又非大量生產，故絕難標準化，此為物的方面困難，故推行自難於急成。以言農林畜牧，則其散漫難於稽攷，更不易有近功，至於行政部門之工作效率，則先就兵役糧政稅收合作款項要政先行着手。以區域言，本年幾全重陪都，最近始向西北西南發動，俟理論漸臻成熟，實施較有成效，再行推及全國。然目前各種競賽項目中，全國性者，亦已有數種業經推行，最近曾派員赴西北各省，宣傳推行，東南各省，亦將陸續發動，以作全面推行之準備。其二，另一原則，係以有顯明結果者先辦，換言之，即有數字可資統計者先辦，譬如糧食徵購，土地陳察，戶籍編查等，均有數字可資統計，所以先辦。至於一般行政效率，社會道德，則較為抽象，不易有顯明之數字結果，且含有主觀成分，須待社會上對工作競賽有信仰之時，方能推行，并非避難易，實有分先後緩急之必要也。』

推行原則已如上述，至於推行方法，則督導實施，循由上而下之原則，運用中央行政力量推行，故各種競賽均請各部轉飭施行，而擬定方案，確立規則。其立法過程，則循由下而上之原則，譬如紗廠工人競賽，即根據各紗廠實況，邀集紡織專家製訂競賽辦法，因為推行

程序，如果勉強每易成爲陽奉陰違，減少自動自發之精神，失去全民教育之意義，故本會所擬訂各項有關競賽之章則法規，其採取之方式，多爲歸納法而非演繹法也。

再有關於過去全國工作競賽推行委員會推行工作競賽的實況，我們也可以從推行委員會的工作報告中，看出一些，其原文如下；

『綜觀本會年來推行實況，雖不免困難重重，然在此短期內所獲成就，無論在精神方面，抑或物質方面，均益增其工作競賽運動必能成功之信念，僅就表現于各項競賽工作之數字而論，已足證實此種信念之正確，例如交通部郵政汽車準確班期競賽，去賽前爲百分之四十四，競賽後竟達百分之九十，生產部門煤礦工人挖煤競賽，未競賽前每人每日可挑半公噸，競賽後竟達一公噸，產量效率增加一倍。社會文化部門印刷排字競賽，三月間初賽平均每小時排九百二十九字，而九月間競賽結果平均達一千三百四十二字，而最高紀錄竟達一千九百五十七字，工作效率增加百分之二十以上，至九月間競賽已逾二千二百字以上，機關業務部門，田賦征實工作競賽，三十年度總成績征實二千三百餘萬石，超過估計征實百分之二十，至各部門參加競賽工作者情緒之緊張興緻之熱烈，凡目睹其狀者，類能道之。據此以觀我國工作競賽之前途，必能獲得社會全體人士之接受，有如旭日東昇，春筍勃發，而成爲我抗建過程中一大推行力也。』

從以上這一段敘述的數字記錄中，我們可以很肯定的說，工作競賽運動是應當提倡的，是確實可以增加工作效率的，爲此之故，我們知道工作競賽推行委員會，爲謀他的工作開展，在工作競賽與工作致核的聯繫上，曾訂立一個黨政工作致核委員會與工作競賽推行委員會聯繫致核辦法四條如下

(一) 工作競賽推行委員會依其職權負責督導致查各機關競賽工作

(二) 黨政工作致核委員會依其職權負責綜核主持競賽之中央黨政機關對於推行工作之一般情形及效果

(三) 工作競賽推行委員會督導致查各機關競賽工作之結果除隨時送黨政工作致核委員會作爲致核工作效率之參證外并每月造具報告逐級呈送國防最高委員會

(四) 黨政工作致核委員會致核中央黨政機關工作之結果其有關推行競賽之各項意見應隨時送工作競賽推行委員會作爲推進工作之參攷

隨時送工作競賽推行委員會作爲推進工作之參攷

則如左

構 設 作 賽 構 以 中 央 爲 限 其 亦 暫 由 各 機 關 自 定 之

(二) 人員 工作競賽機構需用辦事人員以調用本機關原有人員爲限

(三)經費 工作競賽機構必需之辦公經費可由預備費項下支用

我們綜觀以上所述，關於工作競賽運動的發展經過，從民國二十八年委員長倡導起到現在止，才有三年以上的功夫，這整個運動已從倡導的階段走進推行的領域，也可以說是已經走向一個運動的第二期——推行時期，不過這個初期的推行，大部分的工作還尚在研究實驗的過程中，今後這個運動的開展，很需要在尚未大規模推動以前，一方面要加強全國人士的認識，不過這個認識，除文字的宣傳外，更需要以具體的事實來做宣傳的後盾，來以事實與行動去促醒沒有認識或認識不夠人們的注意，而另一方面更需要我們在推行工作競賽的技術與方法上，依過去實驗之得失加以檢討，來使我們今後在推行工作競賽上，所表現的事實，都能完善美滿，就如同蘇聯礦工斯塔漢腦夫，以他每班可以開掘二百二十七噸的新紀錄來，斯塔漢腦夫運動狂行化，換而言之，我們要有一套完善的推行工作競賽技術，來造出許許多多顯著嶄新的事實，來與委員長在上的倡導相配合，那麼我們推行工作競賽運動的前途是光明的！

# 工作競賽與工業效率

邵鼎勛

「中國必須工業化」，這已成爲當前建設新中國的中心目標。

一個國家正她逐漸地趨向於工業化過程中，勢必集中全力於工業效率之研究。如英國的工業心理研究部，美國的全國工業協商委員會，以及德國的全國經濟研究所等，其範圍或有大小之不同，但作提高工業效率之研究則一。別的國家能研究，工業故能發達；別的國家能將研究之所得付之實行，效率故能提高，生產量故能增多。中國之注意工業建設，已有七十餘年的歷史；但七十餘年來，一方面，中國的工業始終在外國資本之控制下，不得自由發展，一方面，中國自己亦不知振作，縱有「迎頭趕上去」的遺訓，工業却依然停留在幼稚的狀態中。這一次的五戰，正是我們樹立民族工業的好機會，亦是我們研究提高工業效率的一個最適當時機。

提高工業效率，不是一個簡單的問題。在製造問題上，與工程師有關；在原料問題上，

與地質學者和動植物學者等有關；在疲勞之調查上，與生理學者有關；在人事的管理上，又與心理學者有關。我們現在所推行的工作競賽制度，不過是提高效率方法之一。然而，這一方法却佔據極重要的地位，因為它是促成其餘各種問題解決的一劑總辦法。

## 二

何以工作競賽能提高工業效率？第一，從心理學的觀點看，因為工作競賽在方法的運用上，重誘導而不重威脅，故能提高工人的工作效率。

普通促使一個人努力工作的方法，不外乎誘導和威脅兩種。運用這兩種方法的時候，工作者在心理上的反應有所顯著的分別，受威脅去工作有時或者可以去增加效率，然而不能持久，時間過久，隨即產生疲勞的感覺。被誘導去工作，精神愉快，對工作有熱忱，工作效率亦因之提高。我們且拿英法兩國蕃殖馬鈴薯競賽的故事來說明誘導和威脅所產生的心理差別，當馬鈴薯由愛爾蘭輸入英格蘭的時候，國人羣起反對，以為凡種過馬鈴薯的土地不能再種其他植物；吃了馬鈴薯便會發生身體上的某種疾病，然而有一位植物學家根據實驗室的實驗，却認為馬鈴薯確有濟貧補身的功效，於是建議國王下令全國種植馬鈴薯，結果大家敷衍了事，命令始終敵不過偏見，馬鈴薯依然被視為一種可怕的毒物。

馬鈴薯在法國所遭遇的命運却大不相同，一位藥劑師建議國王為他指定一塊實驗的土地



，種上馬鈴薯，到了成熟時，一方面故意派人防守，並約請許多貴族去嘗馬鈴薯的滋味，一方面由國王下令全國只有貴族才有吃馬鈴薯的資格，結果，老百姓都以為馬鈴薯有怎麼樣了不起的滋味，由於好奇心的驅使，偷偷地把馬鈴薯拿回去種了起來，馬鈴薯因之普遍全國。

這馬鈴薯繁殖競賽的故事，意在說明誘導重於威脅。在這個故事中，競賽本身已是富有誘導的作用，在競賽中，參加的某一方更能運用誘導法來達到勝利的目的。這種重誘導而不重威脅（自然，威脅並不是全然沒有用的）方法，對於兒童以及一般普通人都能適用，對於工廠工人亦有同樣效力。我們如果對工人提出許多普通習用的標語，收效一定不會頂大，我之所以說收效一定不會頂大，並不是說這許多的標語不好，這許多標語自然有其顛撲不破的真理在，然而，這顛撲不破的真理有其適用的時候，亦有其適用的地方。要激發工人的工作熱忱還須運用工作競賽的辦法來從旁鼓勵和刺激。

工作競賽之所以能夠運用誘導的方法來引起工作者對於工作的興趣，係根據兩項原則：一是有規律地培養人類的好勝本能，一是有計劃地消除工作者的單調感覺。

一、人皆有好勝的本能有此本能，並使此本能在一條正當的大路上發展，社會始有進步。柏替說：「一種賽效最廣的動機是競爭，其最顯著之例是各種運動遊戲，各個人為着勝利起見，無不竭其全力至於最高點，它追溯至一個基本的本能，超勝或居敵人之上的欲望

，即自存本能。實驗室的研究表示出凡人做一種簡單的工作，和人競爭時比獨自做時要好些。美國有一家工廠，廠裏工人的成績並不很好，大股東問經理原因何在，經理說用盡辦法，毫無效率力，這時恰當黃昏時候，夜班工人即將上班，大股東立刻拿起一支粉筆，問身旁的工人日班的工人當班的成績多少，工人回答說日班工人做了六個單位，大股東一言不發，便在地上寫了一個很大的「六」字，寫畢逕自走開。夜班人進來，看見那個「六」字問日班工人這字是何用意，日班工人便將剛才的情形說了一遍，第二天，大股東又進廠視察，看見夜班工人已經把那「六」字擦去，換上一個「七」字，後來當日班工人再來了時，他們看見地上的大「七」字，不免不安，以為夜班工人輕視日班工人的能力，於是工作益為努力，直至換班，地上已經顯現出一個很大的「十」字了，以前這家工廠的出產量是一直落後的，可是從此一來成績便蒸蒸日上，這就是這家工廠大股東能夠選用人類的好勝本能來引起競賽，由競賽來增加生產量的緣故。

二、「單調」最容易減低工人的工作效率，研究工作心理學的人一向把單調的消除作為一個重要的研究項目。

產生單調感覺的原因，一是近代分工制度的發達，一是工廠中社會性活動的缺乏。在往昔，一個鞋匠做一雙鞋，自始至終，祇是限於同一個人；作鞋底做鞋面，以至於面

底縫在一起，其間經過多種異樣的工作，不會有何單調之感，最後，目睹一雙自己親做的鞋出產，或竟欣欣然而有喜色，近代則不然，做鞋底的是一個人，做鞋面的是另外一個人，把各部分湊在一起的又是另外一個人，一人司一部分，工作異常機械，或者有做一輩子而不得見一雙整鞋出產的，其單調自不能免。

在一般工廠中，爲了使工人之注意力專集中於工作起見，常把工人和外面足以轉移注意力之因素隔離。此種方法，有時有效，但行之過久，或行之過於刻板，勢必助長工人之單調感覺，因爲人畢竟是有感情的，是富有社會性的，大多數人皆願與他人伴同工作，談談笑笑，藉以解除苦悶。如果把他們看作機器一樣，禁錮一處，單調自不能免。

產生單調之原因既如此，但要根本消除這些原因是相當困難的，因爲它們是工業發展的自然結果，我們不能把工業倒退至十八世紀時代，我們所能做到的，只有在現存的工業組織中去設法補救。目前所推行之工作競賽運動在某一範圍內講，確有消除單調之功效。譬如甲乙兩隊競賽鞋之出產量，每隊之領隊人各向隊員說明今日所要競賽的是完整的鞋，各人應各司一部分，本着互助合作的精神來迅速地完成一雙精緻的鞋，如此，各隊員所做的工作雖祇限於一部分，但他已懂得工作的整個性，把眼光遠放在一雙完整的鞋上。這樣一來，既可免除產生單調之第一個原因，又可免除產生單調之第二個原因，因爲他們已有互相接觸的機會

，竟如遊戲場上的接力賽跑一樣，在那種緊張的情緒下，已不覺有單調之感，單調的感覺既減少，工作興趣增加，工作效率自然提高。

### 三

上面我們所講的是：工作競賽，重誘導而不重威脅，故能增進工作者的興趣，提高工作者的工作效率。其次，我們進而討論工作競賽是寓有教育意義的，因為他寓有教育意義，故能提高工人的生產效率。我們承認教育不是個人事業成功的絕對要件，除教育外，遺傳也有同等的重要，或者更重要。這就是我們為什麼不能令一個白癡去變為學者，令一個先天缺乏音調識別力的人變成音樂家，令一個不能感覺平衡變動的人成為飛行員的理由。但是，如果天賦的智慧大略相等，教育確有極大的功能，它能使一個人成為推銷員，也能使這個人成為工程師；使一個人成為藝術家，也能使這個人成為科學家。同樣的，在工業中，教育和訓練得當，可以造成一個極優秀的工人，教育和訓練不得當，或竟致缺乏，可以使這一個工人永遠是一個不成功的工人。

工作競賽的目的在提高工作率效，增加生產數量，然而訓練工人如何運用技術，各盡所能來達到所欲達到的目的，還就落到教育與範圍了。

在提高工作率中，技術的改進是極端重要。某一種工業的工作，可以採用方法，特

如：一羣女子疊布，最初需要二十個至三十個動作；但如加以研究，就可以把動作減少至十個，使以前能夠疊一百五十打一天的人進步到能夠疊四百打。一個排字工人，最初一小時祇能排九百多字，但如經過相當的教育或技術上的訓練，一小時便能增至一千七百餘字。

在打字的競賽中，更能證明動作的研究確能決定參加競賽者的勝負的。某次，有甲乙兩公司要比賽打字機之優劣，甲公司的機器迭次獲勝，乙公司則屢戰屢北，然而，打字的成功，機器之靈拙固為重要因素，控制這部機器的人亦是一個更重要的因素。於是，有丙公司者，就想到對付的辦法——採用動作的研究；即是把乙公司中最好打字者的動作加以研究，去其一切耗損的動作，結果，這一新參加競賽的丙公司便很容易地在競賽中獲得勝利，表演出此種機器之優點，現在初學打字的人，一定要根據打字指南，學會那一指頭管理那一字母，因為據試驗的結果，只有這樣，打字技術才會進步，打字速度才會提高。

以上的舉例，不過是最顯明的幾個，其實像這一類的例實不勝枚舉。在蘇聯因競賽而獲得技術的改良，因技術的改良而獲得競賽的勝利，此種情形非常普遍。我們不想一一細述，我們所要注意的是：凡是技術的改良，工作方法的適當運用，都是教育和訓練功效。

在工業方面的工作競賽中，教育和訓練是多方面的：第一，先就工廠與工廠討論之間，隊與隊之間的團體競賽來說。每逢競賽，各單位都應有討論會之組織。在討論會中，如技術

之如何改進，原料之如何節省，工作方法之如何運用，彼此間如何取得嚴密聯繫等等都須隨時加以研究，各工頭參加研究後，再把研究的結果轉輾灌輸給自己率領下的工人。這樣工作效率自然增加，優勝自然能夠獲得。我們普通比賽籃球時，在每一個休息的時間內，兩組各別的把對方運動員的球藝加以研究，來得出對付及取勝的方法，這一種遊戲場上的比賽方式。很可以移用於工業中的工作競賽。

第二工作競賽的一個目的是要從普通一般人裏面選拔出優秀的人才和具有領導能力的人才，這種人才在工廠中普通被稱為「模範工人」，因此，我們就可以令模範工人報告自己勝利的經過，或令領導一隊的人報告該隊勝利的經過，使其餘的工人得有模仿的機會。還有一個更有效的方法，就是令優勝者重複地表演他的技術，作為別人觀摩之用；因為動作的表演要比口頭的敘述更能給別人一個深刻的印象。

這裏我們可以將蘇聯的「贊助制」略加介紹。當蘇聯某一次競賽完畢之後，最佳的工人常被勝利的工廠送至較差的工廠去協同工作，至於各組工人之間，在最優一組中的工人也要幫助他組工人去提高他們生產達到同一水準。這一種幫助別人工作的方式，有時就稱為「贊助制」（「贊助制」自然還有其他許多方式）。屬於這一方式的「贊助制」，頗含有教育的意義，確有被採用的價值的。

綜言之，工作競賽本身即是教育，一方面要提高工人的文化水準，一方面增加工人的生產效率；而文化水準的提高即是使生產效率提高的一個條件。這也就是各國有許多工廠中為什麼要設立新工人學校的理由，蘇聯設立斯塔哈諾夫者學校，其用意亦在此。

#### 四

產業合理化始行於德國，科學管理一發生於美國，斯塔哈諾夫運動盛行，蘇聯，都能達到大量生產的目的。我們中國自確定工業競賽一種制度以後，歷史尚短，然而責任非輕。將來國家積極地進行重工業之樹立和輕工業的發展時，關於工人工作興趣的增進，以及生產效率的提高，都需要工作競賽運動積極地担負起來。國父以『迎頭趕上去』的遺訓指示我們，這就是說，我們建設一個工業化的新中國，不要跟在別人的後面，而是要站在別人的前面，工作競賽制度就是要促使我們一切建設都站在別人前面的一個有效辦法。

# 工作競賽與增加行政效率

蕭文蔚

工作競賽在利用人類好勝心理，鼓舞其工作興趣，砥礪其服務精神，提高其工作之積極性與創造性，並加強致核效果，使人人竭智盡忠，努力工作，增加效率。

工作競賽行於生產方面，已大見成效。一九三五年九月間，蘇聯猛進隊員斯達哈諾夫鑒於頓河礦區產煤計劃未能如期執行，乃將工作場所分成數段，並將擠在一處工作之工人，分散在各段工作，每段自成一隊，獨立負責進行，然後再在每隊內實施精密分工，使鑽煤運輸及支架等工作，皆有專人負責，如此競相工作，其結果使各隊成績平均增加五六倍，影響至深。猛進隊員，羣起仿效，形成以達哈諾夫工作競賽運動，此其一。蘇聯某電機工廠，按五年計劃之標準，應將其生產力增加一倍，五年分配，其進度應為第一年增百分之二十，第二年增百分之二十三，第三年增百分之二十一，第四年增百分之十九，第五年增百分之十七；廠方特將此計劃商諸工人，結果改為每年平均增加生產力百分之二·五，以四年完成五年之工作，嗣以工作競賽之結果，第一年生產力竟增加百分之三十，遂使五年計劃提早於四年完



文，電機工業三年完成，煤油工業二年完成，農業集體化二年完成，此其二。歐洲工業革命，亞丹斯密之自由經濟學說發生以後，自由競爭，風起雲湧，雖無今日蘇聯工作競賽之形式，却有工作競賽之實際，其結果促進歐洲產業之極度發達，此其三。

工作競賽行政文化方面，亦早著成效。列甯於十月革命成功後，提出社會主義競賽之理論與原則，一九二八年，達林重新提出推行，遂使社會主義文化風靡全國，此其一。西洋自頓瓦特愛狄生發明電力，及電力等後，一般學者競相研究科學，不斷發明，造成科學之奇蹟，此其二。再如我國春秋戰國時代諸子輩出，各標所見，競相辯論，雖其結果不成我國文化最盛之時期，此其三。

行政效率之重要理由如左：

• 我行政效率之不大增進，論者多以為由於行政機關與區域之不盡合理，人財物事管之不善周密，時間支配之不盡經濟，於是相率調整行政機構與區域使之合理化，改善人財物事管理，使之科學化，嚴定各期行政計劃與進度，使之經濟化；然而按諸實際，行政效率之增進，仍甚微渺而遲滯，推原其故，由於執行者未曾竭智盡忠，努力從事，此有待於行政工作競賽之舉行，鼓勵其前進者一也。

二·行政效率之增加，除須有妥善行政制度外，端賴工作者繼續緊張工作而不能鬆弛；惟人賦惰性，無論在生理或心理上，往往在極端緊張之下，容易感到疲勞，由疲勞而鬆弛，鬆弛則工作效率低落。要謀行政效率不斷增加，就須有一種無形力量，激發人之「精神愈用愈旺」之天性，使其不斷緊張，向上發展。一種無形力量，即寓于工作競賽之中，此增行政效率之良法也。

三·增加行政效率又須賴從政者具有優良技術與豐富經驗，庶能靈活運用制度，並使行政設施恰到好處，所謂事半功倍者是也。惟行政技術與經驗固可從學本與本人工作中獲得之，但常因未經磨練，運用時輒有不甚靈活之感。若舉行行政工作競賽，互相觀摩，一可以增加行政技術與經驗，二可以磨練行政技術與經驗之運用，三可以增加從政者求進步之慾望。如是競相觀摩，各求進步，則行政效率不期然而增加者三也。

四·行政效率之增加，固有賴於由上而下之致核，尤有賴於從旁策動之競賽；前者是使從政人員處於被動地位，從事應付工作；後者是使從政人員處於自動地位，從事創造工作。應付工作之效率有限，創造工作之效率無窮，且行政乃各種工作之主脈，行政工作一經做得起勁，不但行政工作可以增加，其影響所及，將使其他各種工作隨之緊張而增加其效率者四也。

即就以上四點觀之，當知行政上之競賽之應提倡，業已不成問題，惟在創行之初，宜擇目前最需要而且簡而易行者先辦。由下而上，由局部而普遍，自定期而經常，俟有成效，進而廣之。本此原則，則初期行政工作競賽，可就目前急須推進之行政業務，舉行（子）戶口編查競賽，以便徵集人力，（丑）土地清丈與陳報競賽，以便開發地利，（寅）稅額增加比較競賽，以便充實財力，（卯）徵糧儲糧競賽，以便滿足糧食；同時為促進各機關內務之整理，舉行（子）人事管理競賽，以便人盡其才，（丑）文書管理競賽，以便事盡其功，（寅）財務管理競賽，以便財盡其用，（卯）物資管理競賽，以便物盡其利。以上各項事業，範圍頗廣，又宜分別擇其中簡而易行部分先行舉辦，並各按其情形，分為：

（甲）機關與機關工作競賽；

（乙）機關內部各單位與各單位工作競賽；

（丙）個人與個人工作競賽。

惟是行政工作，複雜異常，行政要素，不盡相同；以言機關，內政與外交不同，軍政與財政有別，幾無兩個機關完全相同；以言各機關內部各單位如司科之類，會計與文書不同，人事與庶務有別，一機關內幾無兩個單位完全相同；以言個人，即使其有同樣職位與工作，但同一件事，既有繁簡難易之別，又有時間空間與人事之影響，往往使繁難者變為簡易，簡

易者變爲繁難，竟無客觀之標準可資評判。

行政工作競賽之困難，誠如上述，然究非絕無解決之辦法。行政工作競賽之目的既在促進行政效率，則評判此種競賽之優劣，自可以工作效率爲標準，卽就參加競賽者在單位時間內工作之所費與成就衡量之。工作所費云者，包括時間，勞力，與物質等，成就云者，包括已成就事件之品質與數量，效率大者工作優，效率小者工作劣。

總而言之，行政工作競賽，是輔助致核工作之推行，加速行政工作之進展，使行政效率增加不已。在此舉國上下要求行政效率增加之際，創行行政工作競賽，想不僅行政與致核當局樂意贊助，卽一般社會人士亦將貢獻其所見也。

## 文化工作者的競賽精神

魯覺吾

一般人對於文化工作的競賽，深致懷疑。以為文化工作的成績絕不如普通的生產工作一樣，可以用正確的數字來表示。換句話說，文化工作的成績不能區分單位，以速度計算成品之多寡，從而判斷成績的優劣，顯示競賽的勝負，如其用蘇聯斯太哈諾夫運動農作製造的看法來看，當然不妥，因為農作製造舉鑿等的勞力生產，在同性質同設備同體力等條件下競賽，勝負的關鍵，完全在努力與否，而文化工作的成績，大部份都須要藉天才技巧，成品的多與快不一定是有功文化，成品的慢與少，也不能認為缺乏貢獻；然而用另一種目光來看，文化工作，未始不可競賽，因為文化工作雖不重量，却十分重質，質的優美與否，有目共睹，很容易評定甲乙。何況量也是成績的表示。一個畫家畫畫，固然要求優美，而優美的畫多，幅幅可觀，當然比畫少好。同樣的名畫家，甲之出品多於乙，甲之貢獻當然大於乙。一個演員演戲，固然要求精彩，而精彩的戲多演，齣齣動人，當然比少演好。同樣的名演員，甲之演出次數多於乙，甲之收穫也當然多於乙。此外如寫作塑造等亦復同例。文化工作的競賽目

標就在提高工作與出品的質；也注重工作與出品的量。因為一切文化工作能不斷努力提高工作與出品的內容，就是提高文化水準，就是增加對世界國家的貢獻。一切文化工作能努力增加工作與出品的分量，就是擴大文化領域，教育效能，也就是有利于國家社會。誰說文化工作不能競賽？誰說競賽文化工作無意義？

文化工作的競賽方法不能不有區別。後者多數以計數的方法計算，前者多數以分數的方法表示。就是後者憑科學的客觀，前者憑審美的主觀。後者可以單純計算，前者難以若干評定人中求得平均的評定分，而這平均分數的正確性自然比較單純的計數為差。因此，競賽文化工作，對於參加者的興趣，必須使之十分高漲，而參加者自身也必須有濃厚的興趣，方不致因不易公平或畏懼失敗而裹足不前。譬如『演說競賽』縱然有題目，內容，辭令，語言，音調，姿態等計分的標準，縱然請了好多專家做評判人，但評定甲乙的正確性，究竟不及學生演說工作的容易表示，如果怕不公平而不參加，演說競賽就無從舉行，而舉行演說競賽的目的也就難以達成。其餘都應作如是觀。我以為文化工作的競賽有兩種方式，第一是有紀錄的，第二是無紀錄的。

有紀錄的如論文競賽，如影片選舉等，皆在一定的方法下進行，而得到一定的紀錄。無紀錄的完全靠文化工作者瞭解競賽精神對社會對自己的重要，在工作歷程中，時時灌注與他

人競賽的精神，以提高自己工作的成績。我所要說的競賽精神，乃其偏重于這種無紀錄的競賽。我們先以寫作文藝的競賽精神講；第一，寫作的興趣要濃厚，精神要旺盛。不是爲了稿費，名譽而寫作，是基於創造精神發表慾而寫作。因此，寫作的動機要純潔，尤其要爲學術文化，教育青年而寫作。第二，寫作的態度要公正，不阿私，不伐異，最忌文人相輕，最要互相策勵，蔚成風氣。第三，產量多者忌濫竿充數，產量少者應精益求精，而刻苦，努力，有恆又是寫作精神必需的條件，我們希望各種的寫作者，在旺盛的精神下，進步質，增加量，實行文化競賽。在文化技術工作方面如雕刻，繪畫，音樂，舞台藝術等尤其要注意技巧的進步，有不斷的進步，才是標明在不斷的競賽中，可以說古代希臘羅馬藝事的輝煌炫耀，由於當時藝人的好勝心比今人高。由國科學時代文章的競爭也十分激烈，所以京試稱『大比』。到近代產業革命後，只見『生產合理化』口號下單純以酬金爲餌的產業生產競賽，和阿林匹克精神下的體育競賽，見不到文化競賽的高潮，實在是資本主義壓下文人的一個說明。我們爲了促進文化，發揚學術，文化工作的競賽，應該竭力提倡，文化工作者的競賽精神，尤其需要旺盛。

# 蘇聯工作競賽之訓練方式

## 論斯達哈諾夫學校

•••  
劉曙光

一、該文係蘇聯總工會所發表的一篇關於斯達哈諾夫學校的綜合性的報道文——根據斯達哈諾夫學校的組織者多人的報告編輯而成。內容對斯達哈諾夫學校組織與訓練等問題提供了實際有經驗之意見，頗可在我發展工作競賽之觀摩。

### 二、內容提要

#### (一) 斯達哈諾夫學校的一般情形

- 一、斯達哈諾夫學校的重要性
- 二、斯達哈諾夫學校的發展情形
- 三、訓練對象

四、專以工作隊為訓練對象之學校

五、工作隊訓練情形及內容

#### (二) 斯達哈諾夫學校的組織問題



一、組織學校的主持問題

二、歸工會勞動組織科主持者

三、歸技術訓練科主持者

四、歸技術宣傳科或技術調查局主持者

(三) 訓練計劃

一、訓練計劃之編製

二、車梁賓工廠之計劃內容

三、其他各廠訓練計劃所涉及之內容

(四) 學校的助手——工程技術人員的任務

一、發起組織

二、指定領導人與受訓者協助訓練計劃之編製

三、輔助訓練

(五) 關於工作報告

一、一個簡單報告的標準內容

二、較複雜的報告

三、一種規模最大的報告——官僚主義的典型創造

(六) 關於學校領導人與助手的報酬問題

一、實行報酬制者

二、實行獎勵制者

(七) 結論

一、經濟家與職工機關之領導不足

二、催報報告表不能實際協助學校網的發展

(一) 斯達哈諾夫學校的一般情形

斯達哈諾夫學校的重要性

夫學校，即一躍而為突擊隊員與斯達哈諾夫式工作者。

斯達哈諾夫學校的發展情形

施魏爾尼克在全蘇總工會第八次全會的講演中，曾論到短期斯達哈諾夫學校。他認為此種學校在傳授前進的斯達哈諾夫工作方法上佔特殊重要地位，並列舉數例以指明，不能完成標準的工人一旦進了斯達哈諾夫學校，即一躍而為突擊隊員與斯達哈諾夫式工作者。

目前在各國民經濟部門所屬各企業中都設立了斯達哈諾夫學校。如「SOL」三廠去年成立了三百五十三所學校，工人已受訓者有八六四人。「LM」第一廠一年中受訓於斯達哈諾夫學校者有男女工人五五〇八

。電氣企業共有斯達哈諾夫學校一二〇〇所，共訓練人工三·五〇〇以上。

於一九四〇年第一季，因第三次五年計劃所促成之社會主義競賽高潮，更推廣了短期學校網。

關於斯達哈諾夫學校的工作經驗已有兩三年之久，在這些經驗中證明了此種社會主義的互助方式具有何等的意義與作用。

### 訓練對象

一般的說，斯達哈諾夫學校是召集不能完成標準的工人受訓。但也

有時訓練新工人。甚而爲了完成與超過標準的工人成立學校的機會也很多——這樣作的目的是幫助他們取得更大的勞動生產性。每所學校可以說都是程度相同技術相等的工人小集團，學校的領導者是優秀的斯達哈諾夫式工作者；技術人員祇能作助手去幫助他們。訓練的場所就是工作地址。各學校的課程大概有三十五種，每次上課兩小時。

專以工作隊  
爲訓練對象  
之學校

近來有些企業的斯達哈諾夫學校，純爲訓練工作隊而設，不收以個人資格入校的工人。這樣的短期學校專以傳授前進工作隊的工作經驗爲目的。例如莫斯科「KB」工廠某分廠的斯達哈諾夫學校專爲傳授蘇雷更工作隊在製鞋機上的工作經驗。

在斯達哈諾夫學校組織計劃中，首先研究工作地點的準備，工作隊隊員的生產經驗。並

應詳細研究勞動組織與工作隊的工作技術。

### 工作隊訓

#### 練情形及

#### 內容

第一個入該校受訓的是伊萬諾夫工作隊，它已有一年未能完成標準了。第一課是研究受訓者的一切缺點與蘇雷更工作隊工作方法的優越性何在。第二課是蘇雷更斯達哈諾夫工作隊員到伊萬諾夫工作隊的工作地址指示正確的技術方法。特別注意工作速度的遲速。第三課是受訓者實習爭取斯達哈諾夫式工作組織與正確的工作手續。

這種訓練方法發生了極大的効力。伊萬諾夫工作隊於一月之後達到完成標準百分之一〇九之成績。第二個人校受訓的工作隊是羅曼諾夫工作隊，該隊在受訓之前同樣不能完成標準，受訓之後却完成標準之百分之一二〇。

這種以傳授集體斯達哈諾夫工作經驗為目的之學校，對於「實現分廠或段的工作斯達哈諾夫方法化」當能發生極大的作用。所以各工會中央委員會應會同主腦部對設立此種學校的經驗詳細研究並廣泛開展這一經驗。

### (二) 斯達哈諾夫學校的組織問題

更進一步發展斯達哈諾夫學校，並改善學校裏的訓練內容都須要解決一些實際的組織問題。

先決問題是何人主持學校的組織

首先要確定，機關里的什麼人宜於主持選定學校的領導人與助手，何人擬定組織計劃與訓練計劃，何人負責訓練等問題。關於這些問題各機關的辦法都不同。

歸勞工組織科主持者

以車梁賓工廠而論，斯達哈諾夫學校的組織歸所謂斯達哈諾夫工作法股領導，該股歷屬於勞動組織科。廠以下的分廠有斯達哈諾夫學校的專門組織者。他們根據分廠長，科長，段工程師的指示設置學校，按月製定設立新斯達哈諾夫學校的計劃，指定領導者，助手與受訓人，並訂定課程。

斯達哈諾夫方法股從深於了解組織與有羣衆工作經驗的人中選出分廠的組織者。召集分廠組織者舉行教育會議，給他們詳細的指示，如何訓練助手以協助學校的領導人，如何揭發落後的工人並研究他們落後的原因，在什麼原則下製訂學校的訓練計劃等。

因有分廠組織者的工作，在去年下半年度該廠共成立了五百多所學校，訓練工人二千餘。

歸技術訓練科主持者

在車梁賓工廠，斯達哈諾夫學校由勞動組織科主持。其他各企業的情形又不同。例如，莫斯科的電燈廠就由技術訓練科主持學校的組織，該廠認為這種辦法更爲適宜，因爲技術訓練科對於羣衆技術教育

之組織有更多的經驗。它可以分配工程師教育家去辦理斯達哈諾夫學校時手的義務。技術訓練科每天得到新工人入廠的報告，得到完成標準的報告，利用這些材料，科裏的工作人員可以會同分廠代表計劃成立新的學校。

### 其他情形

吳菲門摩托工廠的短期學校歸技術宣傳科領導，莫斯科電料工廠歸技術調查局領導。

這種參差不齊十足表示人民委員會工業部與各工廠中央委員會迄今對於普及各企業之斯達哈諾夫學校的組織經驗，無所供獻。

### (三) 訓練計劃

訓練計劃之編製關係斯達哈諾夫學校的工作內容至鉅。某些企業設立的學校已經很多；但還要編製計劃以求進一步的發展並經常加以改訂，使之成爲模範的訓練計劃。組織者的目的是使這些計劃作爲助手與學校領導人的參考以編制學校的具體計劃。

當評定這些計劃的內容時，不要忘了前蘇聯尼克蘭總工會第八次全會的報告中所陳述之意見：

「談到斯達哈諾夫學校，必須了解到，這不是普通的學校了！每人坐在座位上，拿墨水

瓶，練習本，鋼筆及教科書等，一點都不前。這是特種學校，在這里斯達哈諾夫式工作者對工人解釋，他們怎樣組織自己的勞動，怎樣取得高度的勞動生產性」。

以這種觀點而論，車梁賓工廠勞動組織科所編製之模範訓練計劃，毫無疑問是成功的。根據這個計劃，我們可以看到四個課目應直接實施於工作地：

### 車梁賓工廠的計劃內容

第一課是：「我如何組織自己的工作地」，在這一點裏，學校的領導人講解，他怎樣清查並檢點設備，研究圖表，清查並置置工具，檢點輔助器材與半製品。

第二課是：「我的手續與工作方法」。要分別解釋：如何加工，怎樣縮短設備的轉空，怎樣加強細目及怎樣利用度量工具等。

第三課是：「普通方法之下，發生疵物之原因及學校領導人所採用之改進方法」。

第四課是實習：斯達哈諾夫式工作者到受訓者的工作地，以實例指導應用之手續及方法。

學校整個計劃的實施時間規定了六、八小時。爲了保證很好的同化力，每次參加受訓者不得超過十八。

其他各廠訓  
練計 所涉  
及之內容

其他工廠的模範訓練計劃所包括之內容與傳授斯達哈諾夫工作方法無關者甚多。如吳非門摩托工廠的計劃，前兩課全是講一般的題目：斯達哈諾夫選購小車及其意義，工廠與分廠的生產計劃等。計劃中尚有兩課不由領導人主持而由助手主持，上課的地方不是工作地而是教室。這就證明，吳非門工廠忘記了施氏所指示之斯達哈諾夫學校的特性。

#### (四) 學校的助手——工程技術人員的任務

斯達哈諾夫學校的工程師——助手享有極大的榮譽。他幫助前進的生產者把工作經驗傳授給同廠的工友，積極參加訓練新的斯達哈諾夫式工作者。有時候工程師就是組設學校的發起人。

發起組織  
指定領導人

例如，莫斯科第二顏料廠設立第一所斯達哈諾夫學校就是由女工程師傑爾查斯尼所發起。它由斯達哈諾夫式工作者柯羅門可娃在學校的領導下，並幫助它作訓練計劃，指定受訓者。

再有列甯格勒的『斯魏特蘭』工廠。當組織學校的時候，工藝家加茨門一技師安得列也夫詳細分析優秀的斯達哈諾夫式工作者奧利郝魏克娃與白列珍娜的工作方法，幫助它們辦學校。在授課的時候，加茨門與安得列也夫詳細給受訓者解釋奧白兩人的斯達哈諾夫方法，並



把該兩人的方法同其他女工的方法加以比較。因此受訓者很快的提高了勞動生產性。

工程師積極參加傳授斯達哈諾夫工作方法的例子真是舉不勝舉。

某些工廠裏，助手的工作也很輕鬆，有現成的材料供給他參考。吳菲門工廠的助手每人都有一本小冊子「生產中的斯達哈諾夫學校」——是蘇聯國家計劃委員會技術經濟調查局的中央研究所所編製。另外每人一本該廠斯達哈諾夫式工作者的方法紀錄，每人一本施教成功的助手與學校領導人的報告論文。

#### (五) 關於工作報告

爲了要評定短期學校的訓練結果，須要整理學校的記錄。記錄的要求是要簡單明瞭。

#### 一個簡單

#### 報告的標

#### 準內容

以車梁賓工廠的情形爲例。這裏只有由學校領導人填報的報告表，其中敘明受訓人姓名，所完成之工作名稱與標準，所使用之機架性能，每班完成件數的標準，受訓後前十天內每日完成標準之百分比及十天內之平均百分比。表中並敘明所教授之斯達哈諾夫方法。

分廠組織者根據這種表製訂每月的報告。內容是學校數目與授課次數的統計，並有每個工人於受訓前後完成標準之平均百分比。

報告表由分廠交到勞動組織科。一般地講，此種報告不能複雜，須力求簡單化。

較複雜的  
報告內容

「電線」工廠的紀錄就較為複雜。斯達哈夫諾學校各備有專簿一本。第一頁記學校受訓者的生產經驗，特長，最低技術的學習，評語，受訓期內所得之最低技術。

日記簿內之「訓練結果紀錄」欄應填寫授課期內產品與疵物的比較數。另有一欄專備領導人於每次課後填報檢查材料之簡單內容，助手填報對本課之評語。學校於訓練之後，須造報特別報告，由分廠長，助手，領導人詳填受訓者於學習前後之生產指數，此外尚有專欄填報各期受訓工人之指數，每三——四個月一次。

一種為模範大  
的報告——官  
僚主義的典型  
創造

吳菲門工廠之紀錄更為複雜。每校都備有日記，第一頁登記斯達哈諾夫學校的領導人及助手的姓名，分廠及段，班的號數，學校開學及結業之日期。第二頁共分三欄，第一欄重複第一頁各項紀錄，第二欄登記受訓人姓名，特長，該項特長之一般經驗，在廠工作期間，教育，民族籍，黨籍。受訓前後完成標準之平均百分比。第三欄登記工藝家與分廠長之總評。第三頁登記訓練情形共九字號，日期，題目，授課內容及時間等項。第四頁登記受訓期內學習出席率，分字號，姓名，授課日期等欄，最後由學校領導人及助手簽字。

此外，領導人及助手對於斯達哈諾夫學校所研究之技術成績應作報告。報告格式共分九

欄：一，學校的目的，二，工作地址，三，學課細目，四，學員姓名與特長，五，各學員於受訓前一月完成標準之百分比，六，受訓期間完成標準之平均百分比，七，工人於訓練結束後提出之合理化提案，提案之要點及實效，實現的時期，分廠長的意見等，八，於學校訓練期內，在工作地址之組織上，計劃上，工具供應等方面所發現之缺點，九，改革這些缺點之建議。

很顯然的，這種報告表是一種官僚主義的典型創造。真不明白，爲什麼須要這樣麻煩的紀錄與報告，填表的時間知用了多少，可是有些項目有無利益則屬疑問。

#### (六) 關於學校領導人與助手的報酬問題

#### 實行報酬制者

學校領導人與助手的工作應否予以報酬？這一點各企業的情形都不同。有些工廠領導人與助手都無報酬。但也有些企業他們可以按照實施技術教育之大小而得報酬。在吳菲門工廠，報酬之大小由分廠長根據學校工作之結果來決定。領導人與助手每小時可得到七個盧布。

#### 實行獎勵制者

車梁賓工廠實行獎勵制，給學校領導人與助手以更負責的工作，指定他們作教師以提高其資格，命令他們到其他工廠去研究新的工作方法，派送生產技術學院求學，給獎金，改善其生活水準。

可是關於這個問題，直到現在無論人民委員會，無論總工會都沒有發表任何意見。

(七) 結論

領導不夠

撓的精神。

這也說明了，在許多企業中甚至許多工業部門中舉辦短期學校的數目何以這樣少。以頓巴斯煤坑而論，在去年後四個月內，僅舉辦了三三二個斯達哈諾夫學校。

無實際的協助

協助。

工人聯盟中央委員會與地方委員會，甚至於中樞部常常是只用一紙通令，或催繳報告表以代替對各企業發展斯達哈諾夫學校網的實際

如果中樞部與職工機關切實的經營斯達哈諾夫學校，也許早已肅清了領導方面的不協調，改善了訓練與課程之內容，關於學校領導人與助手的報酬問題早經解決，其他妨礙斯達哈諾夫學校之發展的紛擾或已早經革除。

# 工作聯繫方法之商榷

朱皆平

- (一) 理論：「聯繫形成關係，關係產生價值」
- (二) 原則：「引端」——「分期推行」——「全面推行」——「全國工作網」
- (三) 組織及方式：「以工作類別與競賽種類為經緯，而織成本會工作網——本會工作

## 聯繫表

- (四) 制度：(一)「圖表管制」(二)「互相關照制」(三)「跟隨工作制」
- (五) 工作態度：「互學」——「互關」——「互助」以「熱忱」為推行之原動力。

## (一) 理論

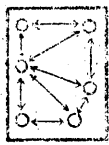
聯繫的意思，就是說要使這件工作與那件工作發生和諧關係，或這個團體與那個團體互相關切，而向已定之目標進行，這樣方可使工作達到高度的效率。如我們知道的現在各機關內員司，特別是首長們，不能算不努力，而效率不見增高，實因缺乏「聯繫」所致。本會在今年第一次業務會議時，對於「本會工作聯繫」方法，就已經提出檢討，後來并由各組科擬

定，不過在那時本旨的工作計劃，還未核定，而本人對於工作聯繫方法的考慮，也不成。就以就沒有再來討論。但在這兩個月中，我時常想到這問題，因為這不僅是本會一個的問題，而是全國各處所急待解決的一個問題，最近如最高當局所指示的，要便行政達到「系統化」與「一元化」，那便是「要實行工作聯繫，不過我們可以試問工作聯繫爲什麼就可以收到效果呢？理由便在「聯繫形成關係，關係產生價值」。試想一件事情，在紛亂狀態裏，是不會成功的。那是因爲事前沒有聯繫，於是在時間內，可以先後倒置，在空間內，可以位次凌亂，在執行過程中，可以輕重緩急適得其反，總一句，那便是不能形成適宜關係，所以產生不出價值。這是爲什麼「聯繫的知識，方是有用的知識，聯繫的動作，方是有效的動作」。這個道理，如像我們在孫子兵法上所看出的，不管你的戰略如何精通，士兵如何勇敢，但是在實地作戰的時候，「聯繫」二字，就可關係整個戰局的勝負了。要使勇者不得獨先，怯者不准退後，這樣方形成聯繫的動作，而可以收到戰果。實則這種「工作聯繫的理論，從近代科學方法中，更可以看得明顯，所謂「科學管理」之起始，常在一件工作上，要求其效率提高，但在一個工廠裏，果要那一件工作做得有效率，馬上就須要求其他鄰接有關的工作，也提高其效率。換一句話，事實上，非這個工廠全部各項工作，都提高了效率。一個單獨的工作，是難望其達到最高效率的，同理一個工廠，要提高其生產效率，即其與其他有關

的工廠與機關，又須配合，這便是由「科學管理」到「合理化」運動的道理，但祇是「合理化運動」，如在德國第一次大戰後所提倡的，祇限於工商業範圍還不夠。於是「計劃經濟」制度出來，如蘇聯的「五年計劃」德國的「四年計劃」，所能代表的。是在將全國各部門工作，聯繫起來，為着提高生產率而努力。他們的結果，雖值得我們讚歎，可是因為全世界沒有「計劃政治」，不免發生第二次大戰，現在尚在互相慘殺着，人民生活隨着戰爭而感到恐怖與窒息，以致影響到整個世界的每一個角落，形成一幅淒厲陰森的圖畫，這樣所謂「計劃經濟」在無「計劃政治」之前，原不能擔保效率——如一般國家所希望的，原在提高人民生活水準，這是為什麼，現在全世界人類都在那裏談戰後的世界建設計劃，那便是「計劃政治」要將全世界工作都聯繫起來，這樣如我們現在研究「工作科學」所能發現的「鄰接影響」現象，由一件工作而影響及于一個工廠，乃至整個有關的生產事業，更推廣而至一國以及全世界各項工作，都要發生聯繫，這樣形成了一個完整無缺的「工作網」，方能真正担保效率。

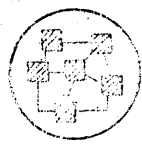
## (二) 原則

◎ 代表單位工作

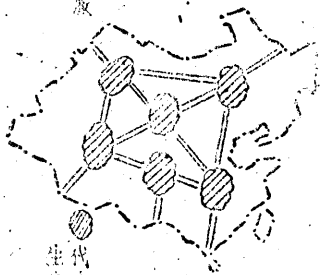


(一) 「工廠科學管理」  
「科學管理」階段

◎ 代表單位工廠

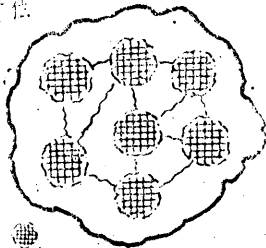


(二) 生產事業「合理化」  
「合理化」階段



(三) 全國「工作網」之組織  
「計劃經濟」階段

◎ 代表單位  
生產事業



(四) 全世界「工作網」之組成  
「計劃政治」階段

◎ 代表計劃  
經濟國家

「鄰接影響」現象  
「工作聯繫理論」



關於原則方面，我們在業務檢討會上，已得有結論：那便是要以某一項競賽，爲「引端」而分期逐次的推行。譬如紗廠「生產量」之競賽，主持者屬于生產事業組，「員工福利」屬社會文化組，「運輸」屬交通事業組，總務及文書方面的工作，是屬於機關業務組。我們現在在紗廠裏，方推行生產效率方面的競賽，立即發見這與同其「員工福利」有密切關係的，我們便當繼續在紗廠方面推行「員工福利競賽」，同理運輸總務方面的各種工作競賽，也要推行。換一句話，我們便是以生產競賽作爲「引端」，而分期推行其他工作競賽。等到這一個競賽單位裏，各種工作凡可以競賽的都競賽了，那便達到「全面推行」的階段了。這由「引端」而「分期推行」而漸次達到「全面推行」，在任何一個工廠或一個機關裏面，四組的工作，都要能同時推行，方可形成一種「聯繫的工作網」，不致顧此失彼。一個競賽單位，既達到「全面推行」階段，便視之爲「完整競賽單位」，即刻可以引起「鄰接影響」，計有三點：（一）有關的單位（二）同樣的單位（三）類似的單位，都可以先後變成爲「完整競賽單位」，而使這一類生產事業界，可以全面推行工作競賽。此外每一個「完整競賽單位」，又可作爲其所在區域的「引端」，而使這區域內各業分期推行工作競賽，終至「全面推行」。這我們可有「完整競賽區域」然後更由「鄰接影響」作用，推至更廣大的區域，也這許合於「委座所諭的「由小而大由近而遠的推行原則」，原來我們習工程學的人們，向不

以一般原則為滿足，我們必須細細推敲其中可以做到的步驟，方可以收效。上一次邵方子先生說，蘇聯的「達哈諾夫運動」，我們仿行不容易，非要全國的人都實行工作競賽不可，我當時便回答：我們的推行目的，便任由「運動」形成『制度』，普及於全國，現在某一單位或某一區域，推行工作競賽，不過是入手的方法，而非最終的目標。我們的目标應在『全國工作網』之每一根線，每一個點，都堅牢可靠，這樣方可担保我們的民族復興大業。

### (三) 組織及方式

某一項工作競賽

競賽單位

(完整競賽單位)

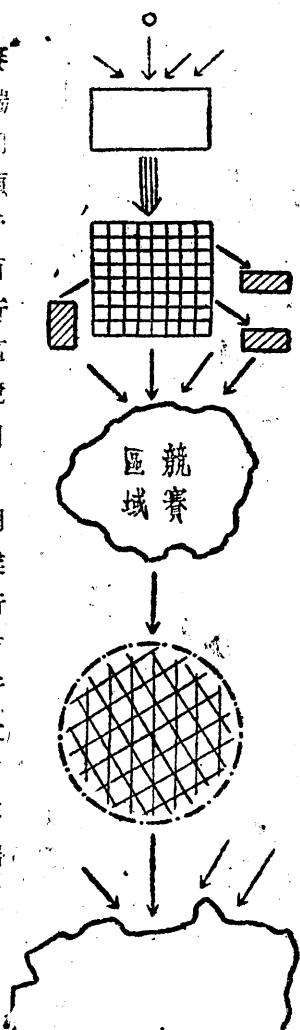
(同行單位)

(類似單位)

(完整競賽區域)

推行原則

- 一、某業競賽
- 二、一、引端
- 三、二、分期
- 四、三、分項
- 五、四、推行
- 六、五、全面
- 七、六、推行
- 八、七、某區域
- 九、八、競賽
- 十、九、引端
- 十一、十、分期
- 十二、九、分業
- 十三、八、推行
- 十四、七、全面
- 十五、六、推行
- 十六、五、擴大
- 十七、四、範圍
- 十八、三、競賽
- 十九、二、引端
- 二十、一、全國
- 二十一、推行



本會組織，外間多未能明瞭，便是在這裏担任工作者，也有尙未知其如何選用的。現本會暫設四組，一祕書處。處以下設三科，前者係負責分擔推行本會各項業務，後者係處理本會日常事務，此外尙有臨時設計委員會及督導委員會，主任委員照組織法須由社會部部長兼任，因爲事情不能常來，所以實際上是以前主任委員負樞紐之責，而聯繫各方面的工作。不過李副主任委員也是派兼的，因之「主任祕書」一職，不容限於祕書處了。所以去年主任委員簽呈 委座，派本人爲委員時，便以駐會委員可以使工作聯繫爲言。我們更要明瞭本會的業務，不祇是些日常事情，由委員及職員所能自了的，而是需要有更廣泛的範圍，與衆多的人才，因之臨時設計委員督導委員會，可算是本會組織中最良好的機構，這一點，我們要盡量設法利用。設計委員和督導委員，均以本會主任委員名義敦聘各項專家及有關各業的負責人來担任的，這樣我們「設計」不至於閉門造車，「督導」也不至于陽奉陰違了。同時我們會內人員，可與會外人士充分接觸，不僅我們可籍之以瞭解各部的工作實況，同時外間工作主持負責者，也可儘量陳述意見，建議改良，可以收到政府與民衆協力解決困難之效，此外我們更可借設計委員會及督導委員會之光，來宣揚工作競賽之內在價值，讓一般實際工作者，不要以爲不關痛癢。原來工作競賽運動現在是作一種社會運動推行着，那便是要使其意義可以滲透到社會各階級與工作各部門的。至于談到聯繫方式，就有三個因子特別要注意，可以

使其互相穿插織成一幅聯繫圖，那便是（一）推行工作種類（如調查至「統計」八大類別）（二）競賽類別（如各組在其工作計劃裏所列的各種工作競賽項目）（三）聯繫單位，那便是本會內的各組科綜合起來，我們可以得出一個「聯繫表」，橫列八項推行工作，豎列競賽種類，而以「聯繫單位」填入空格之中，如工廠「福利工作競賽」調查研究設計，應「社會文化組」主持但與「生產事業組」有關係，「宣傳」則與「第二科」「生產事業組」有關係，「督察」與「第三科」「生產事業組」有關係，「評判」與「生產事業組」有關係，「給獎」與各主科全有關係，「統計」與「第二科」及「生產事業組」有關係，至于鐵路員工福利，亦係「社會文化組」主持，但在「調查」「研究」「設計」三項工作，與「交通事業組」有關係。

| 主單<br>管位 | 聯繫單位 |   | 工作類別 |     |     |     |     |     |     |     |
|----------|------|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|          | 競賽種類 |   | ①調查  | ②研究 | ③設計 | ④宣傳 | ⑤督察 | ⑥評判 | ⑦獎勵 | ⑧統計 |
| 社文<br>化  | 工    | 廠 | 利    | 生   | 生   | 生   | 生   | 生   | 生   | 生   |
| 會組       | 鐵    | 路 | 員    | 工   | 福   | 利   | 交   | 交   | 交   | 交   |

本會工作聯繫表示範

將來本會推行工作真正展開，「調查」和「督導」可成立多少調查隊與督導隊「統計」與「研究」合起來可成立多少調查隊與督導隊，「統計」與「研究」合起來，可成立資料室或研究室，這樣規模宏大，便易與內外工作聯繫，而收到分工合作之實效了。

#### (四) 制度

為實行「聯繫」，我們雖有組織和方式還不夠，那必待有一種「工作制度」，現在為世人所採用而收實效的，計可分為三種來說，那便是(一)圖表管制(二)互相關照(三)跟隨工作。

(一)圖表管制：就是不論甚麼工作，把它要能儘量地將其工作進度化，作圖表附以簡單數字懸掛出來，使大家一目瞭然，並可以觸目驚心。(首長的辦公室內最好有一種活動式的工作管制模型配以色彩與電動機械尤妙)

(二)互相關照：這一種制度，在英國有些市政府機關裏，運用着很收效果，注意適是互相關照，而非互相干涉，可是在我國還沒有這種制度，好意的關照也會被誤認為有意攻擊弱點的，譬如坐產事業組派人出來的目的，是籌畫工廠的成績，使能增加生產。但在他的觀察中，他發見有關交通事業的事，如運輸方面的不管是好是壞，可以通知該組應注意，這叫做互相關照。我國有好多事情，特別是機關裏的。大家常抱着「不管主義」同時主管單位，

惟恐人家管到他的事情，有無侵犯職權，因之聯繫工作，就不可能了。這恐怕是一切磨擦的主要源泉！大家都想要自己的部份內事好，而可以不管別人的死活。

(三) 跟隨工作制：這意思就是在執行各種工作時，要經過許多步驟，應當自始至終，跟隨着要貫徹，一直到完成為止，萬不可間斷，或是懸擬人家會如你的意做的，此外一件工作，如與兩個工作單位有關的尤應一直跟隨經管，方能使工作緊張，已不致整個推諉，按這種制度，在工廠管理方面，極關重要，行之最有實效，所以特別提出來說。總起來說，第一種詞可使主管者及其下屬全體對於工作有一個整個的概念，並且其進度如何，有一種明確的記錄，第二三種制度，可以收到橫的聯繫和縱的聯繫之功效。

#### (五) 工作態度

工作態度是就工作人員情緒及行動方面立論的。當然這是最基本的條件，所以放在最後說，我們誰都知道分工合作之重要，但是能做到這四個字，却談何容易，譬如我做主任秘書這工作是在「綜合」，那便是要我對於各組料的工作，都有些瞭解，至少要瞭解到夠我做到「綜合」二字，方算稱職。至於各組料各部份的事情，那是有待於各主管者知道其詳細。這便是須「分工」了。做「綜合」工作的，易流於淺薄，而做「分工」的易流於狹隘，淺薄與狹隘，那便永不會「分工合作」的了。譬如有些人，做分工事情，一方面是自己不要知道別

人的事情，另一方面是自己的公事不情願給人家知道，所以弄到彼此水波不通，而大家尚以爲這樣可以把自己部份的事做好，其實這是不合理的現象。一個機關，原是一體分工，而不合作失去聯繫，一定做不好的。可是講合作聯繫，原不容易，第一要大家彼此虛心，肯互相學習，由互習便可以互相瞭解，由互相瞭解，方可以互相關切，而至互相幫助。所謂政策不力，就是如此。但是這種「分工合作」的態度，必須有熱忱爲之支持，「熱忱」可說是推動一切事業之原動力，現在我國一般國民所犯的毛病，就是一件事情，起頭想做，然而等到困難來了，就放棄不做，或甚至于在未做之前，就怕其失敗而做了，久而久之，弄得無論對任何一件事情，都是興趣索然，以致虛度一生，一事無成。熱忱固然多半由於先天，但也有些也由於習慣，視人家困難事情如自己的事情，所謂「急人之急」赴湯蹈火在所不辭，這一類熱忱的動作，愈是多做，愈樂於做了。美國一個大心理學家馬爾斯頓最近廣播演講便以「熱忱」衝動而使之即刻見之于行爲，爲偉大人物成功之原因。實在孔子說：「再思可矣」便專注重到「熱忱」工夫，不應給「致慮」「猶豫」戕害了。原來一個人的熱忱衝動常是「善機」，天理自然，祇是由於左作致慮，右一致慮，利害得失的念頭既起，於是什麼事也不能做了。這是爲什麼，凡是革命家，總是屬於熱忱衝動者的原故。本會在整頓社會習氣尚未養成時候，要人家努力工作，所以「工作競賽運動」是帶有革命性的——便是逆着社會人



心的情性律做事，更需要「熱忱」作爲原動力了。

工作競賽叢刊

# 工作競賽論文集

◀ 第一輯 ▶

編輯者

工作競賽推行委員會

發行者

工作競賽推行委員會

總經售處

中國文化服務社

中華民國三十三年七月出版

上海图书馆藏书



A541 212 0001 1071B

