



THE HONG KONG
POLYTECHNIC UNIVERSITY

香港理工大學

Pao Yue-kong Library
包玉剛圖書館

Copyright Undertaking

This thesis is protected by copyright, with all rights reserved.

By reading and using the thesis, the reader understands and agrees to the following terms:

1. The reader will abide by the rules and legal ordinances governing copyright regarding the use of the thesis.
2. The reader will use the thesis for the purpose of research or private study only and not for distribution or further reproduction or any other purpose.
3. The reader agrees to indemnify and hold the University harmless from and against any loss, damage, cost, liability or expenses arising from copyright infringement or unauthorized usage.

If you have reasons to believe that any materials in this thesis are deemed not suitable to be distributed in this form, or a copyright owner having difficulty with the material being included in our database, please contact lbsys@polyu.edu.hk providing details. The Library will look into your claim and consider taking remedial action upon receipt of the written requests.

Manufacturing new consent:
Labor control in a socialist firm in market
transition

構建新的認同：
市場轉型期國有企業的勞動控制
——對一個國有企業的個案研究

MI XIAO-XIONG

宓 小 雄

Ph.D.

THE HONG KONG
POLYTECHNIC UNIVERSITY

2005



Pao Yue-kong Library
PolyU • Hong Kong

Certification Of Originality

I hereby declare that this thesis is my work and that, to the best of my knowledge and believe, it reproduces no material previously published or written, nor material that has accepted for the award of ant other degree or diploma, except where die acknowledgement had been made in the text.

本人在此郑重声明，这篇论文由作者独立完成。除已经注明之部分，本文不包括任何已发表作品之内容，亦与本人此前撰写的任何学位论文之内容无涉。

APSS

MI XIAOXIONG

宓小雄

2005-09-09

提 要

隨著市場化改革的不斷推進，中國國有企業內部的權力關係與管理方式發生了顯著的變化。在國家政策、市場力量的強大影響下，改革前相對平和的國企幹群關係演變成一種新的勞動關係：昔日被界定並自視為企業“主人翁”的國企工人，逐漸從現實的勞動實踐中體會到自己已成國企的“雇傭者”。與此不同的是，以往與工人“沒有貴賤之分、只有分工不同”的國企管理者，則隨著企業自主權的逐漸擴大和肩負企業效益責任，成為國企經營活動以及權力關係的主宰。

由於改革導致福利性就業保障的終結，因此國企的改革對於工人而言是個地位下降、權力弱化的過程。又由於改革是以提高效率為主要目標，因此國企的改革對於管理者而言是個加緊控制、權力強化的過程。在這一漸進的權力關係新格局的形成過程中，管理者需要嘗試、採用新的勞動控制手段，使工人願意在自身地位下降的同時維持必要的勞動紀律；工人們需要調適、應對新的勞動控制手段，使自己能夠在適應轉型中的國企制度的同時影響這一制度的成型。

這是一種逐漸形成的國企新秩序：一方面，主導國企制度變革的國家、國企管理者，既要採用強制手段以進行“改革闖關”，也要爭取工人的認同以穩定局面。另一方面，除非出現危及工人生計的改制或是遭受違法侵權的強制，通常情況下工人們並不公開對抗改革，而是或自願或勉強地接受國家主導下逐漸成型的國企新制度。

相對於 Burawoy(1979)關於資本主義工廠中勞動控制方式的探討，以及 Walder(1986)關於改革前中國國企中“新傳統主義”控制模式的斷語，市場轉型期中國國企的上述現象應該如何解讀？比較而言，當前中國國企的勞動控制

與資本主義工廠的勞動控制有何異同？改革前後的中國國企在勞動控制方面又有何變化？值得深入探討的問題是：國企的工人們為何會轉變觀念順應勞動控制的市場化、霸權化趨勢？

本研究通過對一家老國有企業的調查，試圖以市場化變革進程為背景，以管理者與工人雙方在勞動關係中的權力地位變化為起點，描述市場轉型期國企新秩序的基本形態。研究的基本觀點是，在中國市場轉型期的基本政治、經濟架構下，國企管理者為實現提高效率的既定目標，需要在以強制手段為有效威懾的同時，將其勞動控制的基本原則定位於*盡可能地製造認同*。筆者認為，正是在制度基礎和基本特徵方面，市場轉型期國企的勞動控制，具有一種家長式專制模式的徵兆；而 Walder 所勾畫的傳統國企中的“新傳統主義”控制模式，也正在新舊交織的國企制度框架中呈現一種可稱之為“後-新傳統主義”的面貌。

目 錄

導論 · 研究的緣起

第一章 · 文獻回顧與研究架構

第一節 · 工廠制度研究文獻回顧

- 一 · 資本主義的工廠制度
- 二 · 社會主義的工廠制度
- 三 · 市場轉型期的國企制度

第二節 · 研究架構

- 一 · 理論模型
- 二 · 研究的問題
- 三 · 論文結構

第二章 · 研究方法

第一節 · 研究的方法論問題

- 一 · 關於方法論的思考
- 二 · 相關方法論的啟發

第二節 · 研究方案的框架

- 一 · 研究方案的思路
- 二 · 研究個案的確定
- 三 · 收集資料的類型

第三節 · 調查的實施

- 一 · 調查計畫的執行
- 二 · 工廠調查過程

第三章 · 國企制度演變的環境

第一節·實地研究個案單位概況

一·B廠的生產與組織

二·B廠簡史

第二節·市場化改革對國企的影響

一·市場化改革中國企勞動控制的變化

二·市場化改革中國企與國家關係的變化

三·市場化改革中國企與職工關係的變化

小結

第四章·管理層的意向

第一節·管理層的責任

一·對於國家——“國企就像是國家的長子”

二·對於職工——“要讓職工得到實惠”

第二節·管理層的權力

一·幹部任命——命令性權力的來源

二·企業實力——資源性權力的基礎

第三節·管理層的利益

一·“幹部多拿錢也是多勞多得”

二·“我們廠是廠窮幹部也不富”

小結

第五章·構建新的認同

第一節·現有的勞動控制手段

一·不斷強化的經濟手段

二·逐漸弱化的政治手段

三·舊瓶新酒的道德手段

第二節·認同的重構

一·認同的基礎

二·認同重構中的強制

小結

第六章·員工的回應

第一節·對國企改革的關注

一·關注經營困境

二·關注自身權益

第二節·離開與抗爭

一·離開的誘惑

二·弱者的抗爭

第三節·兩種順從

一·甘願留下的

二·“沒啥本事的”

小結

第七章·總結

第一節·市場轉型期國企勞動控制的形成

一·外部力量的推動

二·管理層的作用

三·工人的影響

第二節·走向協商式霸權的國企勞動控制

一·市場轉型期國企勞動控制的基本特徵

二·國企勞動控制的走向

第二節·本研究的意義與局限

一·本研究的意義

二·本研究的局限

圖表索引

圖表名稱	頁碼
工廠秩序形成假設	24
勞動控制體系連續體	26
訪談對象抽取計畫	46
實際訪談對象	47
B 廠經營組織結構圖	59
黨委系統管理結構圖	60

導論 · 研究的緣起

中國的改革開放起始於農村，相繼而起的城市經濟體制改革也已經走過了二十多個年頭。時至今日，一個綜合經濟實力遠超過改革開放以前，政治經濟體制不同於改革開放以前，社會自由空間遠大於改革開放以前的城市社會的形成，已經是不爭的事實。¹

如果從歷史的角度審視中國社會這些年來的變化，關心中國發展問題的人們或許會要問到：在經過近三十年的革命後建立起社會主義制度²，又經歷了近三十年的計劃經濟制度的嘗試後³，中國是如何走向曾經不以爲然而且並不熟悉的市場經濟制度的？進一步的問題是：在走向市場經濟的這二十多年裏，中國社會的權力關係發生了什麼樣的變化？在可預見的將來，正在創造著經濟增長奇跡的中國將會如何控制自己的發展方向？這些攸關中國的國計與民生，也關乎世界的和平與發展的問題，近十幾年來受到了包括社會學家在內的許多國內外學者的高度關注（Walder,1986; Kornai,1989; Victor Nee,1989; 斯蒂格利茨，1994；吳國光，1994；Bian,Yanjie,1994;林毅夫等，1995；何清漣，1998; Ming-kwan Lee, 2000;Ching Kwan Lee,2000 ...）。

在中國城市經濟體制改革中，最爲關鍵，也是最爲困難的改革領域，應該說是對國有企業的改革。中國的國有企業起源於建國前的革命根據地紅色經濟模式，成型于建國初對官僚資本企業的沒收，發展於此後的蘇聯援建，公私合營和國家投資。早在新中國成立的 1949 年當年年底，占全國工業固定資產總值 70%的官僚資本企業就已被收歸國有；在工業部門中，國有企業的職工人數已達 129.5 萬，占職工總數的 40%多。到 2000 年底，中國的國

¹ 國內外已有不少這方面的報導和評述，新近的評述可以 2005 年 5 月 2 日出版的美國《新聞週刊》爲例。該刊當期以“未來是否屬於中國”爲主題，以 21 個版面分別介紹了改革開放以來的中國在諸如經濟、教育、文化、宗教、消費等方面的巨大變化。並且認爲，中國經濟的持續增長不僅給中國人民帶來了好處，而且明顯地促進了世界經濟。又見 2005 年 3 月 16 日美國《華盛頓郵報》文章“中國崛起---正在醒來的經濟巨人，也可能是新生的超級強權”。

² 指從 1921 年中國共產黨成立起直至 1949 年中華人民共和國成立。

³ 指從 1949 年建國起直至 1978 年農村經濟體制改革以前。

有企業已發展到幾十萬家，其中所容納的城市就業人口多達 2 億多人。⁴面對成型已幾十年的國企勞動體制，面對規模龐大的國企職工隊伍，以提高效率為主旨的國企改革的難度是可想而知的。

改革，意味著利益格局的調整，包含著權力關係的變化。中國的國企改革，自然涉及到國家、企業、職工三者之間利益關係的改變，涉及到管理者與職工之間權力的消長、地位的變化。隨著國企被國家從計劃經濟體制一步一步推向市場經濟，中國國有企業一直在經歷著勞動控制模式的變革，國企職工的就業觀念與勞動模式也在發生相應的變化。這一切變化的自然結果，就是一種前所未有的國企內部秩序的逐漸形成。

由於中國的國有企業幾乎是改革前中國城市社會的縮影，所以對國有企業的改革實質上就是對於整個中國社會運作模式的改革。在一定程度上，市場轉型進程中的國企內部秩序形態的變化，也是改革開放以來中國城市社會的秩序形態的映射。

有鑒於此，本研究試圖從對國有企業的個案研究入手，通過考察市場化進程對中國國企制度的影響，審視中國國企的勞動控制所發生的變化；分析這些變化的外部與內部原因；探討這些變化對國企秩序的當前以及長遠影響。

在有關勞動控制問題的社會學研究中，Burawoy(1979)通過深入的工廠調查，探討了資本主義工廠中勞動控制的主要方式；Walder(1986)通過大量的訪談與文獻研究，提出了改革前中國國企中“新傳統主義”控制模式的斷語。這兩種理論的提出，拓寬了近二十年來工業社會學研究的視野。但是，迄今為止，對於市場轉型期的社會主義國企的勞動控制問題，仍然缺少有份量的深入研究。這就給其後的研究者留下了這樣的問題：市場轉型期中國國企的勞動控制與資本主義工廠的勞動控制有何異同？改革前後的中國國企在勞動控制方面有何變化？國企中的勞動控制與中國社會的變革有何制度性關聯？於是，承續以往的工廠制度研究，探討新近的國企秩序走向，成為

⁴ 根據《中國統計摘要 2001》計算。

中國工業社會學研究的一個重要課題。

本研究受到 Burawoy 對資本主義工廠中製造認同的理論分析及 Walder 對社會主義工廠中依附關係的深入分析的啟發，關注這一現實的理論問題：在市場化改革客觀上導致國企職工地位下降、權力弱化、福利受損的情況下，許多職工為何會轉變觀念，順應國企勞動控制的市場化、威權化趨勢？或者換另一個角度來看，國企的管理者採取了什麼樣的勞動控制手段，實現了職工對於國企新秩序在接受？

本研究的主旨不在於同 Burawoy 的勞動過程理論的全面對話，而是試圖借助他及若干學者的相關觀點，通過對市場轉型期中國國企勞動控制問題的剖析，來透視這一時期的國企秩序。因為在我看來，勞動控制不僅是市場轉型期中國國企秩序的直接成因，且其本身也是國企秩序的一個核心成分。

以一種帶結構-功能分析色彩的視角，剖析市場轉型期中國國企的勞動控制，進而解讀國企秩序的形成及走向，就是本研究的期望。

第一章. 文獻回顧與研究架構

根據馬克思在《資本論》中所闡述的勞動理論，勞動過程包括了密切相關的兩個方面：一是勞動者利用勞動工具將原材料加工成產品的活動，一是人們在相應的勞動關係中的人際互動。從提高和穩定勞動效率的角度來看，前者可稱之為勞動過程中的**勞動技術**因素，屬於技術性問題；後者可稱之為勞動過程中的**勞動關係**因素，屬於社會性問題。而對這兩方面問題的研究，構成了工廠制度中勞動控制研究的基本領域。

第一節·工廠制度研究文獻回顧

對於工廠制度問題的研究，從一開始就有著兩個不同的視角：管理學的與社會學的。二者之間在研究主旨方面的差異在於，前者關注的是工廠制度中的效率問題；後者關注的是工廠制度中的秩序問題。

來自管理學方面的研究成果，最早可以追溯到本世紀初泰勒（Taylor，1903）的《工廠管理》¹一書。泰勒首創的時間-動作分析，從**勞動技術**合理化的角度入手，把工廠的勞動管理從經驗向科學推進了一大步。此後，管理學理論大師法約爾（Fayol，1919）在其《工業管理與一般管理》²一書中，詳細地分析了管理活動的五項基本職能。它主要從勞動過程的**勞動關係**因素方面著手，闡述了如何保證勞動控制的效率的一系列管理原則。他關於控制幅度，管理層級，分工協調等問題的論述，引發了此後一些管理學者對相關勞動控制問題的更加深入的探討。

來自社會學方面的系統研究，大致上也在這一時期就開始了。早在 1893

¹ See by Frederick Winslow Taylor, 1911, *Scientific Management (comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee)*, Harper & Row.

² 法約爾，1919，《工業管理與一般管理》。

年出版的《社會分工論》³中，社會學家塗爾幹（Durkheim）就詳細論述了勞動分工與集體意識的關係，分析了分工形成的社會根源及分工的社會功能，並且關注了分工所導致的社會生活各個領域的專業化趨勢，探討了分工對社會秩序的衝擊及其可能的解決辦法。同一時期，韋伯(Max Weber)以他關於支配(domination)⁴的合法性（legitimacy）問題的探討以及科層制(bureaucracy)理論的闡述，分析了現代社會中工業組織管理走向“理性化”的趨向及其對提高效率的影響。馬克思對資本主義工廠的勞動控制則是另一種截然不同的觀點。他在《資本論》⁵中指出，資本家因其擁有資本而成為工廠的主人，他們通過購買勞動力這種特殊商品，將工人變成能產生剩餘價值的勞動工具。由於資本家幾乎是盡最大可能地提高勞動強度，以便獲取盡可能高的利潤，因此資本主義工廠的勞動控制是一種不人道的專制管理。

這三位社會學大師對於勞動問題的早期研究，從不同視角把生產勞動過程與人類社會生活密切地聯繫了起來，對後來的工業社會學和組織行為學研究產生了重要的影響。

無論在何種社會制度中，無論基於何種意識形態考慮，工廠制度都必然要尋求控制的有效性。在韋伯以來的社會學研究中，這就涉及到“支配”的“合法性”問題。為著獲得控制有效性的可靠基礎，被控制者對控制方式的回應，成為控制者必須關注並有所反饋的控制效果信號。為此，本文將就勞動控制的手段及工人對勞動控制的回應這兩種因素對工廠秩序的影響，對資本主義工廠、傳統社會主義國企、市場轉型期社會主義國企的工廠制度進行必要的文獻回顧。在此基礎上，提出本研究所要關注和深入探討的問題，以便為分析當前中國國有企業的工廠制度特徵以及制度走向提供一個新的視角。

一·資本主義的工廠制度

³ 塗爾幹，2000，《社會分工論》。

⁴ 與“control”語義相近，也可譯為“控制”。

⁵ 馬克思，1983，《資本論》。

關於“控制”合法性問題的系統研究起始於韋伯。韋伯把處於社會關係中的行動者所具有的左右他人行為的能力稱為權力（power），而把排除了暴力控制的權力即權威（authority）視為合法性支配的基礎。主張社會學概念的價值中立性（value neutrality）的韋伯，把所有能導致穩定社會秩序的成功支配都稱作是具有合法性的支配。他把合法性支配的基礎分為理性的，傳統的以及敬奉的（charismatic）這樣三種權威，在此基礎上，分別可以形成法理型支配，傳統型支配，敬奉型支配三種支配類型⁶。

韋伯肯定資本主義制度的合理性，並認為工業生產對效率的要求，導致組織控制過程走向“理性化”。這就使以往傳統社會中那種以傳統規範為基礎的傳統型權威和以個人魅力為基礎的敬奉型權威，被一種非人格的理性化的權威所取代。

韋伯把對科層制的分析與權力及支配合法性相聯繫，闡述了現代社會組織中科層制運作的理想狀態。在他看來，由於科層制的運作注重功能銜接，注重形式合理，注重技術效率，具有普遍主義精神，因此這種體現了法理性權威的理想狀態的科層制，包含了在組織中實施合法性支配的最佳策略。

但在馬克思與恩格斯眼裏，由於在資本主義勞動中所存在的剝削與壓迫，受到欺壓的工人中存在著對資本家乃至對勞動工具的怨恨。力圖驅使工人儘量提高工作效率的勞動控制措施，必然將使勞動管理過程中充斥著工人與資本家的對抗與衝突。如果聯繫韋伯的概念來表述，那就是：建立在資本的專制和勞動的異化基礎上的資本主義工廠，由於缺乏能獲得工人認可的法理性權威，因此將難以形成具有足夠合法性的穩定的工廠秩序。

在馬克思和恩格斯看來，工人之所以聽命于資本家，只是因為他們無可選擇，因為向資本家出賣勞動力是他們的維生手段。也正因為如此，對資本主義生產方式持批判立場的馬克思，從不像熱情謳歌資本主義制度的韋伯那樣，去討論什麼資本主義工廠勞動控制的合法性基礎和控制策略問題。而是寧可朦朧地展望未來，描繪共產主義社會的自由勞動和工人解放。

⁶ 轉引自蘇國勳，1989，《理性化及其限制》，p198-220.

時至今日，恩格斯所描述的那種“魔鬼式”工廠在多數資本主義國家已很少見，但對於工人的各種控制仍然充斥於勞動過程，以盡最大可能為投資者增加經濟收益為目標的勞動體制仍在世界各國的工廠中運作。但是，經濟的增長，政治的角力，社會的變遷，也使資本主義的勞動管理體制不斷地發生著變化。

在對資本主義工廠制度的研究中，美國經濟學家 Harry Braverman 和社會學家 Michael Burawoy 的相關觀點值得特別關注。

Braverman(1970) 認為，工人們之所以會逐漸適應資本主義生產方式，主要並非由於受外在的操縱或誘騙，而是由於社會經濟的條件和力量。他指出，以機械化，裝配線等為代表的資本主義生產方式，大大降低了對工人手藝的依賴，使複雜產品也只需依靠不同環節的簡單勞動。正因如此，資本主義生產方式征服並破壞了所有其他勞動組織形式，為自己造成了取之不盡的廉價後備勞動力，從而使工人在別無其他選擇之下，只能逐步屈服於它。⁷

但工人並未因此任由資本家擺佈，而是努力組織起來為著自己的利益進行經濟抗爭。Braverman指出，三十年代的大蕭條與工人階級的巨大反抗浪潮，使美國各基本工業部門的工人都成立了工會。而這些事件的相繼發生，“使得工廠突然顯示出它並非根據韋伯模式組成的科層組織體系，也不是梅約(Elton Mayo)所闡明的那種非正式群體關係⁸，確切地說是一個權力體系，一個階級對抗體系”⁹

Braverman指出，為著減少工人的不滿，緩解資本主義制度所必然帶來的貧困和不安定的衝擊，國家需要就社會福利問題出面幹預。而關於應該採取的福利措施的規模，範圍和由誰來主持等問題的公開爭吵，使勞動者也被捲入進去，這就將工人的抗爭引導到經濟方面，客觀上提供了革命運動的替代

⁷ Harry Braverman, 1974, 《Labor and Monopoly Capital》, p146-149.

⁸ Elton Mayo, 曾於 1927-1932 年主持美國西方電器公司霍桑工廠的勞動效率問題研究。在其研究中發現，工廠中員工之間的非正式群體關係，對工作效率有著重要的影響；而管理者與員工間的良好人際關係，也有助於員工工作效率的提高。在此研究基礎上，他提出了“人群關係理論”。

⁹ Harry Braverman, 1974, 《Labor and Monopoly Capital》, p145.

品。¹⁰

Braverman 上述關於資本主義工廠制度的描述對於勞動控制研究的啓發在於，一是指出了資本通過機械化、自動化等手段將勞動過程中的**勞動技術**簡單化，消除工人因其手藝而掌控勞動過程的可能，從而使管理者獲得全面掌控勞動過程的主動權。二是，指出了資本主義的國家幹預化解了勞資間的階級矛盾，使工廠中的勞資對抗表現為對於直接經濟利益的制度性討價還價。

Burawoy (1979) 在討論資本主義工廠制度時認為，馬克思所抨擊的專制勞動體制是資本主義早期歷史的特例。因此他對資本主義工廠的勞動過程的分析，只注意到了強制 (coercion) 這一個方面，卻沒有談及認同 (consent) 的形成。隨著時間的流逝，工人階級的鬥爭取得了成果，工廠控制需要工人在勞動過程中與資本家的某種合作。這就使當代的資本主義工廠勞動控制除了強制以外，還必須有符合工人意願的認同。¹¹

Burawoy 指出，由於資本主義生產中，利潤的增加往往與投資的增加，新技術的採用，市場的銷售相聯繫，同時工資制度又模糊了必要勞動時間和剩餘勞動時間，就使得資本主義的勞動過程中，出現了剩餘價值的掩蓋 (obscuring)。許多工人和資本家都不認為利潤的來源是工人的勞動，而認為來自於對投資的回報，或是來自於市場的開拓。他認為，“工人和資本家對於利潤理論理解的這種趨同性表明，在發達資本主義制度下，工人和資本家的利益正趨向一致，而不是加劇分歧。”¹²由於工人們越來越多地將他們未來的收入水平與雇主的企業發展狀況聯繫在一起，對工廠勞動控制的認同可能性也逐漸加強了。

在考察了工廠中的有關勞動控制手段之後，Burawoy 指出了導致工人對資本主義工廠制度自願性順從 (voluntary servitude) 的三個因素，包括：第一，以工人的“產出” (making out) 遊戲為代表的參與式車間文化；第二，以職業等級劃分、工作職位流動為特徵的內部勞動力市場的建立；第三，以

¹⁰ Ibid, p286.

¹¹ Michael Burawoy, 1979, 《Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism》,p27.

¹² Ibid, p29.

具有法定權力的工會為處理勞資矛盾之制度性渠道的內部國家的作用。¹³

Burawoy在指出任何雇傭關係都包含著強製作用的同時，認為認同與強制相結合是當前資本主義生產活動的特點。¹⁴ 他並根據強制和自願認同的比重，在資本主義工廠勞動控制的策略上區分出從專制(despotic)到霸權(hegemonic)的體制。他認為，以專制為主的工廠勞動控制中主要靠的是強制，而以霸權為主的工廠勞動控制中則主要靠製造認同。他認為，勞動體制自市場專制發展至霸權的過程，其中最重要的因素，一方面是國家在勞動力再生產中所扮演的主動角色，一方面是為擴大消費市場進而擴大再生產使得資本必須給工人高於生活必需的工資。為此資本家不能依靠單純的專制手段，而是必須在認同和強制間取得平衡。¹⁵

面對廠方的勞動控制策略和勞動控制措施，工人們可能作出什麼樣的反應？就實行強制或是製造認同這二者來說，工人們會在多大程度上採取合作的態度？

Burawoy在自己的工廠研究中發現，資本主義工廠中普遍存在著的對工作的“工具性定位”(instrumental orientation)，使工人們在對企業效率目標的表面順從之外，還普遍地表現出對個人工作績效的隱蔽的群體約束。¹⁶ Burawoy的研究表明，最初被本世紀20年代的“霍桑研究”¹⁷所發現的工人對勞動效率的隱蔽的群體約束，在發達資本主義工廠中依然存在。這或許應該被看成是資本主義社會中，處於從屬地位的弱者進行隱蔽抗爭¹⁸的工廠版本。

此外，Albert Hirschman 的受控者回應模式理論與 James Scott 的弱者抗爭理論，在深入理解工人對勞動控制的回應及其作用時，可以用作恰當的分

¹³ Ibid, P77-120.

¹⁴ Ibid, pxii.

¹⁵ Michael Burawoy, 1985, 《The Politics of Production :Factory Regimes Under Capitalism and Socialism》, p122-128.

¹⁶ Michael Burawoy, 1979, 《Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism》, p145-151.

¹⁷ 由Elton Mayo 主持的對美國西方電器公司霍桑工廠的勞動效率問題研究，通常簡稱為“霍桑研究”。

¹⁸ 參見James Scott,1985, 《Weapons of the Weak》

析工具。

Hirschman (1970) 在其《Exit, Voice and Loyalty》¹⁹一書中，描述了適用於分析各種社會組織中處於從屬地位一方對於主事一方的控制方式的一般回應模式。他將從屬一方的行為反應分為離開 (exit)，出聲 (voice) 與效忠 (loyalty) 三種。他指出，人們只有在認為組織的狀況合乎自己的意願，或者能為自己帶來某種好處時，才會表現出對原有組織體系的某種忠誠。而當他們對所在組織有所不滿時，他們的基本反應往往就是出聲或者離開。出聲指的是“對於原有的不合己意的狀況，任何想要改變而非逃避的嘗試”，²⁰它表現為公開向主事者要求改善的個體或集體形式的言行。而離開則指的是“退出或轉換” (withdraw or switch)，包括離開某一組織或是轉變原有立場。

21

Scott (1985) 對組織中主從間權力關係的分析，則進一步指出了從屬一方進行不公開抗爭的形式及其作用。說明在一定的制度背景中，除了直接的抗爭或是出走之外，還存在著比較普遍但又相對隱蔽的日常抗爭 (everyday resistance)。他在分析南亞農民與地方權貴的權力關係時指出，在普通民眾中，基於意識形態的政治性抗爭非常罕見，發生的通常都是為著維護自身利益的經濟性抗爭。作為弱者，農民們有時並不敢表現出公開的抗爭或抗議，但是在表面的順從之下，他們可能從事一些隱蔽的抵抗行為，通過諸如怠工，破壞勞動工具，直到散佈流言等方式，以損害對方的利益或是發洩自己的不滿。²²

從以上的文獻脈絡來看，馬克思與恩格斯所批判的早期資本主義工廠的專制式勞動控制，在現代資本主義工廠中，已經讓位於強制與認同相結合的霸權式勞動控制。之所以出現這種轉變，主要的原因是工人的抗爭已經從最初的無組織狀態，發展成為以工會為依託的有組織抗爭。但與此同時，工人中非組織的個人抗爭或對效率的群體約束，仍然以日常抗爭的形式被用於維

¹⁹ Albert Hirschman, 1970, 《Exit, Voice, and Loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states》.

²⁰ Ibid, p30.

²¹ Ibid, p83.

²² James Scott, 1985, 《Weapons of the Weak》.

護自身的利益。這種以認同為主強制為輔的霸權式勞動控制，由於結合了制度化的協商與合法的集體抗爭，使資本主義工廠中形成了一種以法理性控制和勞資利益協商為基礎的穩定秩序。

二·社會主義的工廠制度

在市場轉型前的社會主義國家中，儘管也有少量的集體所有制工業和私營作坊，但占國民經濟最大比重的無疑是國有工業企業。²³由於國有企業帶有最典型的計劃經濟特徵，所以學者們對社會主義工廠的研究，通常都以國有工業企業為特定對象。

應該說，國有企業並非社會主義國家所特有，許多資本主義國家也有或多或少的國有企業。但相比之下，資本主義的國有企業除了資金的來源，產品的提供及產品定價等受政府或社會的監控外，其工廠管理基本上是按照市場經濟的通用規則運作的；而中國等社會主義國家的傳統國有企業則是完全按照政府的指令，從事貫徹國家的投資，採購，生產，用工，分配計畫的非市場運作活動。²⁴正是這樣的差異，使得這二者除了都有效率相對低下的特點外，在勞動控制方面仍有著植根於制度土壤的根本差異。

在社會主義的工廠中，勞動控制的合法性基礎與以下幾個因素有關。

首先，由於社會主義國有企業的建立，一開始就體現的是成為統治階級的無產階級的意志，因此共產主義的意識形態自然成為社會主義工廠制度的合法性基礎。恩格斯在《社會主義從空想到科學的發展》中指出，以國家名義直接佔有生產資料的國有企業，是社會主義公有制的最初實現形式。而之所以要建立國有企業，完全是為著避免資本主義制度下那種社會化大生產與

²³ 據Branko Milanovic提供的資料，在市場轉型前的八十年代，包括東歐在內的各社會主義國家中，國有經濟部門占國家經濟總量的比重，最低也在73%以上；國有工業占工業經濟的比重甚至更高。見Branko Milanovic, 1991, *Privatization in Post-communist Societies, Communist Economies and Economic Transformation*, Vol. 3, No.1, 1991.

²⁴ 除此之外，這兩類國企的差別還包括：資本主義的國有企業是本國經濟體系中的特殊企業，它通常只為承擔與公共福利相關的政策目標而建立；而中國等社會主義國家的傳統國有企業是本國經濟體系中的常規企業，許多情況下，其建立的初衷跟國家的公共福利政策並無必然聯繫。

制的政體。又因它的專制特性是被國家的行政層級所決定，不同於被市場經濟的鞭子所驅使的市場專制，因此將它界定為科層式專制。³⁰

在探討中國國企的工廠制度時，Waldner 指出，韋伯關於權威關係形成的論述包含三個因素：由掌權者制定的道德規範或意識形態信條，服從權威能夠帶來的精神或物質的利益，由權威模式所造成的衝突的方式。這些因素可以被包含於一個內涵更為豐富的概念“權威的制度文化”中，以便有效地分析共產黨社會中的工廠控制。

他認為，任何權威的形成，都將涉及到一種模糊的“認同”（consent）狀態，它正是自願的和習慣性的順從的一種要素。人們往往是從默認的認同開始，不知不覺地演變成對它在道德上的接受。這種認同是各種千差萬別的社會動機的結果：可能出於擁護，可能出於習慣，可能出於利益算計，也可能出於道德觀念等。³¹他為導致這種認同的“權威的制度文化”概括了四個特徵：企業中的社會關係結構，這些社會關係的內容及其背後的道德觀念，權威的意識形態主張及現實政策，領導者與工人間的討價還價。³²

根據這些特徵，Waldner 剖析了中國國有工廠中權威制度文化的三方面表現。這就是，黨政領導與骨幹群眾之間的施恩回報（patron-client）關係，因垂直的上下級關係所致的工人隊伍的分裂，實用性的私人關係網絡。其中，作為他所提出的“新傳統主義”控制模式的核心，是建構起上述施恩回報關係的“有原則的特殊主義”（principled particularism）制度。³³

Waldner 所說“有原則的特殊主義”，源於帕森斯分析模式中提出的“普遍主義”與“特殊主義”框架。他要用這一概念表達的，是他所發現的以普遍主義的原則為形式，但卻以特殊主義的手段為實質的工廠制度。他的“新傳統主義”概念中的“傳統”一詞，只是在與“現代”相對的意義上，用於指稱依附，順從，特殊主義等權力關係特徵，而非用於說明共產黨中國社會

³⁰ Michael Burawoy, 1985, 《The Politics of Production :Factory Regimes Under Capitalism and Socialism》,p5-20.

³¹ 同上，p25.

³² 同上，p26。

³³ 同上，p13，p26-29。

中的權威關係與中國文化傳統之間的傳承關係的。³⁴承續韋伯的概念，他認為中國國企中的“新傳統主義”權力結構是一種特殊的科層制，是以“傳統型支配”為基礎的科層制。³⁵

Walder認為，他的“新傳統主義”權力模式，主要是對改革開放以前的中國工廠乃至中國社會的概括。但後來，根據他 80 年代中期對包括工廠政治動員的方式，工作積極性的定義，工廠黨組織的作用，工廠制度文化的變化等方面因素的分析，他認為到那時為止的“這些改變仍然發生在舊制度延續的框架之中”³⁶，因此，這一“新傳統主義”權力模式對共產黨社會權力關係的描述，也仍然適合於對改革初期中國工廠的權力關係的描述。³⁷

對此，有學者表示了不同意見。周雪光在就中國的組織與制度變遷研究狀況所作述評中，認為“新傳統主義”模式中界定的“庇護”（*clientele*）關係，對改革前的中國有一定解釋意義，不過當時下層幹部的資源支配權限很小，權力地位不穩，使得這種“庇護”關係受到約束。但改革後的中國卻形成了單位管理者權力的極大擴展，幹部權力地位日益穩定的格局，這就為“庇護”關係的形成和鞏固提供了有利的環境。因此，在他看來，這一模式可能對當前社會的某些領域中的情況更有解釋能力。³⁸

面對Walder所概括的“新傳統主義”勞動控制模式，社會主義工廠的工人們可能作出什麼樣的反應？對基於意識形態的政治動員或是“有原則的特殊主義”這些管理控制（*managerial control*）³⁹策略，工人們會有什麼樣的反應？

David Stark（1986）對資本主義工廠與社會主義工廠的內部勞動力市場

³⁴ 同上，p10-12。

³⁵ 同上，p279-281。

³⁶ 同上，p251。

³⁷ 同上，p249-269。

³⁸ 周雪光，1999，“西方社會學關於中國組織與制度變遷研究狀況述評”，載《社會學研究》，1999，4。

³⁹ 由於中國國有企業承擔著對於員工的政治、經濟、社會管理的職能，因此它與員工的互動不僅僅局限在勞動過程中。在分析國企內部的勞資互動時，除勞動控制方面，還可能涉及包含政治、社會等方面內容的更為寬泛的管理控制。國內有些從事國企制度研究的學者，有時也因此而使用比“勞動控制”涵義更為寬泛的“管理控制”。本文後面的敘述中也會因指稱對象的不同，交替使用勞動控制或管理控制兩個概念。

進行了比較，發現在社會主義工廠中工人與管理層就勞動報酬的討價還價，與資本主義工廠中勞資雙方就勞動報酬的討價還價方式完全不同。他指出，在資本主義工廠中，勞資雙方都希望減低因勞動力市場波動所帶來的不確定性。管理者為企業效益著想，需要儘量保證有足夠的、穩定的合格勞動力在工廠的各個崗位。勞動者為自己的利益著想，需要減少被隨時解雇的風險及獲得可預期的升職機會。於是，工會代表工人跟資方進行談判，以確定一套勞動管理制度。其結果就是“導致企業內部的人員配置和獎勵機制的科層化”。它表現為精確的職務梯級分類和入職控制程式，而且具有獎懲標準的普適性。⁴⁰

David Stark所比照的東歐社會主義國有工廠，卻存在著他所認為的計劃經濟制度本身的內在不確定性：計畫的目標可能隨時改變，原材料的供應也不總能保證。由於企業不可以自行改換原材料供應者，源於Kornai所描述的“短缺經濟”的瓶頸式原材料供應就會經常困擾管理者。為著盡可能地按期完成任務，“緊急任務”在年底或是月末，季末出現，成為這些社會主義工廠的運作特徵之一。⁴¹

為了能有效地應付如“緊急任務”這種非常規性的工作，這些國有工廠的管理者需要依靠有特殊技能，且又能完成這類任務的工人，而這就需要輔之以特別的獎勵性分配。由於不能通過明確的規章制度來實施這種獎勵，管理部門就採用了“類似市場活動的選擇性討價還價”。在這種不公開的討價還價中，代表工人與管理部門談判的是一些非正式小組（informal groups）。通過這種小組的仲介，管理部門與工人之間得以在隱蔽的討價還價（hidden bargaining）中完成等價交換。在這種交換中，管理部門得到的是“緊急任務”的完成，而工人則從管理部門的可供分配資源中得到五花八門的好處。由於這種交換是如此的特別，如此的複雜，交換的條件通常也是如此的不相稱，因此這種非常規的交換也不可能被明確的規則來控制。⁴²

⁴⁰ David Stark, 1986, Rethinking internal labor markets: New insights from a comparative perspective. Pp493. in American Sociological Review, 1986, Vol.51.

⁴¹ Ibid, Pp494.

⁴² David Stark, 1986, Rethinking internal labor markets: New insights from a comparative perspective. Pp495.

Walder在談到工人應對國企勞動控制的回應方式時指出，爲了維護自己的利益，“……工人們無論是否真正贊同領導上的做法，都覺得有必要去找出自己的方式來表現適當的馴服行爲和態度。”⁴³由於從意識形態方面來說，管理部門代表的是上級黨組織的意志，而黨組織代表的是工人階級的最高利益；從權力關係方面來看，領導者掌握著工人所需的各種資源以及實施獎懲的權力，因此公開的抗爭幾乎沒有不受懲罰的。而如果要主動爭取獲得某些好處，那麼對自己上級的效忠或是“表現”積極就是必不可少的了⁴⁴。

不敢公開抗爭，並不等於不作抗爭。Walder在書中描述了中國國企中長期形成的一種不定型的抗爭模式，它就是Stark所說的“隱蔽的討價還價”。即，不是有組織地，公開地提出利益要求來解決問題，而是以消極怠工與私下違抗來對付管理部門。⁴⁵

這種抗爭一旦發生，管理部門不但會從勞動績效的下降中意識到工人的不滿，而且會從工人中的“積極分子”的彙報或是工人在會議之外的牢騷中直接獲得反饋資訊。國企的管理人員通常願意對這種方式的抗爭作出比較溫和的回應，並進行與工人之間的非正式的“協商”。在他們認爲可能的情況下，對原有的管理措施或利益分配作出某種較有利於工人的調整。Walder發現，在改革開放的頭幾年裏，這種有利於工人的利益調整，有時候甚至會表現爲“過度發放獎金”。⁴⁶

Walder認爲，通常國企工人不可能組織起集體形式的抗爭。原因在於，“工作單位的政治化”與工人的“個人化（personalization）”使國企不但能有效地防止政治方面的異議，而且使社會或經濟方面的要求也只能以個人方式通過垂直的關係爭取解決。⁴⁷

可以看到，Walder所描述的社會主義工廠制度，其合法性建基於意識形

in *American Sociological Review*, 1986, Vol.51.

⁴³ 華爾德，1986，《共產黨社會的新傳統主義》，p161。

⁴⁴ 同上，p192-197。

⁴⁵ 同上，p267。

⁴⁶ 同上，p267-268。

⁴⁷ Andrew G. Walder, 1986, 《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p18-24；p279。

態的引導及社會資源的壟斷。工人在政治、經濟、社會方面對國企的全面依附，導致了工人對國企制度的普遍認同。在以“有原則的特殊主義”為核心的“權威的制度文化”基礎上，形成了國企內部的各種個人關係網絡。單位的“政治組織化”與工人的“個人化”，使工人只能通過個人關係和非正式“協商”來尋求利益。以上各種因素的結合，客觀上造成了一種以父愛式霸權控制為主導的穩定的工廠秩序。

三·市場轉型期的國企制度

“文化大革命”的直接政治後果，是原有的意識形態宰製的衰亡；而它的直接經濟後果，則是中國社會經濟基礎的破壞及相應的資源緊缺。因此伴隨“文化大革命”的結束而結束的，是原有的國家控制及工廠控制的法理合法性。改革，於是成為重建合法性的必然選擇。

於是，最初無論是在國家還是工廠層面上，通過否定極左路線，批判“寧要社會主義的低速度，不要資本主義的高速度”等，以便形成新的“負面合法性”。然後，通過努力抓生產，確立以經濟建設為中心的發展目標，以便建立亨廷頓所描述的“績效合法性”。⁴⁸

中國的國有企業改革幾乎是與農村經濟體制改革同時起步的⁴⁹。中國國企改革的基本目標，在於突破原有的國家體制的束縛，按照市場經濟原理調整企業角色、員工身份以及企業資源的配置方式，經工廠制度的變革而提高企業效率。但在經濟學家眼裏，中國國有企業經歷 20 年的改革，一直是投入巨大，收效不佳⁵⁰。究其原因，除了因無成功經驗及成熟理論可供借鑒而缺乏清晰的改革思路外，中國國有企業的“單位制”特質是一個巨大的障礙。

中國國企的單位制，是指國企被國家賦予了經濟、政治、社會等多方面

⁴⁸ 亨廷頓：“六十年代和七十年代的威權政權幾乎毫無例外地被迫去把政績當作合法性的主要來源之一，如果不是唯一來源的話”。見亨廷頓，《第三波—20 世紀後期民主化浪潮》，上海三聯書店 1998 中文版，p59

⁴⁹ 以國務院 1978 年發佈的《關於擴大國營企業經營管理自主權的若干規定》為依據。

⁵⁰ 金碚，1997，《何去何從—當代中國的國有企業問題》，p4。

的制度化職能及相應的資源，承擔著對成員的經濟、政治、社會責任，成為國家行政組織的一個基層環節。在單位制從萌芽到成型的幾十年裏，中國的國企逐漸具有了政企合一、計畫運作、單位保障、終身雇傭等基本制度特徵。

51

按照社會主義理論，作為工人階級的國企職工是包括國企在內的國有資產的共同所有者。因此，國企職工被鼓勵平等參與企業管理、行使當家作主的權利。⁵²與這一理念相應的國企用工制度設計，使國企領導者缺乏對職工的辭退，開除，降職，減薪的合法權力，從而在很大程度上失去了**勞動控制**的主導權。⁵³

路風（2000）認為，在從計畫向市場的過渡中，國企要注重經濟績效的提高，這就需要有一個有助於實現對生產過程的有效控制的組織轉變過程。他認為，缺乏管理控制是中國國有企業改革過程中的痼疾，而通過諸如打破“鐵飯碗”，取消“大鍋飯”，強化管理者的職責和權力等措施，應該能夠從根本上解決管理控制問題。參照資本主義工廠通過規制工作努力和工資報酬之間關係的適當組織制度，以克服工人在勞動過程中的抵抗的經驗，路風提出，通過限制和激勵而使個人自由服從組織目標以取得更高的生產率，最終將使企業內成員和社會受益。⁵⁴

在社會學家眼裏，這二十年的國企改革，是一個從單一的計畫經濟體制向計畫調節與市場調節相結合的混合經濟體制轉變的漸進過程。在這一漸進的轉型過程中，學者們分析了國企制度所發生的多方面的變化。

1· 勞動控制模式的變化

⁵¹ 根據路風的分析，中國國企的單位化過程是跟全社會的組織化進程密切相連的。在城市，同時實現單位化的還有政府機關和各種事業單位。國企的單位化過程大致從建國初的三年經濟恢復時期開始，歷經 1956 年的“對生產資料私有制的社會主義改造”運動和 1958 年開始的“大躍進”運動，最終完全成型於“文化大革命”時期。見路風，1993，“中國單位體制的起源和形成”，《中國社會科學季刊》，1993，4。

⁵² 朱鎔基，1980，《現代化管理》，p27。

⁵³ 參見以下諸位學者的相關論述：Andrew G. Walder, 1986,《Communist Neo-Traditionalism》；路風，1989，“單位：一種特殊的社會組織形式”；李路路，李漢林，2000，《中國的單位組織：資源、權立與交換》；邊燕傑，1996，“‘單位制’與住房商品化”；金碚，1997，《何去何從——當代中國的國有企業問題》；楊曉民，周翼虎，1999，《中國單位制度》；劉建軍，2000，《單位中國》。

⁵⁴ 路風，“國有企業轉變的三個命題”，載《中國社會科學》，2000 年第五期。

李靜君 (Lee Chingkwan,2000) 在研究中國南方的勞工問題時發現，經濟體制改革在迫使一些國有企業破產的同時，也在仍存的國有企業中導致了勞動控制制度的變化：由於對於效率的日益重視，原有的“組織依賴”以及以家長式作風為特徵的“國家-勞工”關係，已經讓位於一種新的專制制度。

55

在一篇題為“從有組織的依賴到去組織的專制”的論文中，李靜君 (1999) 根據自己對改革中廣州國企的一項研究，指出了國企改革導致的工廠制度 (factory regime) 的轉變。她認為，由於開始以嚴格的規章制度對工人實行強制的勞動控制，國企正在從Walder所勾畫的“新傳統主義”向“去組織化的專制主義” (disorganized despotism) 制度模式轉化。⁵⁶

Zhao Minghua & Nichols Theo(1996)對河南三家國企的勞動控制研究也發現，原來效率不高但富有人情味的國有企業，在改制成中外合作企業或股份合作企業之後，也會變得像早期資本主義企業一樣對工人進行身體的、心理的、精神的控制。對廠方推行的提高勞動定額、實行“滿負荷工作法”⁵⁷等強化勞動控制的措施，工人們只能逆來順受。⁵⁸

2· 管理者、技術人員、工人的地位變化

馮同慶等人於 1991 年至 1992 年進行的大規模企業職工調查表明，在企業改革中，隨著對於效率的逐漸注重，管理人員、技術人員在國企中的作用日顯重要，而冗餘度最高的工人則出現地位下降。工人不但在經濟收入的增長方面低於管理人員及技術人員，而且入黨、擔任職工代表的機會也明顯低於後者。這種相對地位變化的反差，使以往相對平和的幹群關係開始出現緊張，在調查涉及企業內人際關係的評價時，管理人員，技術人員及工人一致

⁵⁵ Ching Kwan Lee,2000 , “Pathways of labor insurgency”.Pp45. in Chinese Society: change, conflict and resistance.

⁵⁶ Lee Chingkwan,1999, From Organized Dependence to Disorganized Despotism: Changing Production Regime in Chinese Factories, Pp44-71. in China Quarterly No.157,Mar.

⁵⁷ 1986，石家莊第一塑膠廠廠長張興讓在承包經營該廠期間，借用設備運轉滿負荷的概念提出的一種勞動控制方法。基本原則是把人均效率、人均效益和企業資金利稅率與個人報酬掛鉤。1987年，該方法及其顯著的經濟效果被媒體報導後，引起國家領導人的重視，並被迅速推向全國。

⁵⁸ Zhao Minghua & Nichols Theo,1996 , Management Control of Labor in State Owned Enterprises: Cases From The Textile Industry, Pp1-21. in The China Journal No.36,July.

認為，管理人員與工人之間矛盾最大。⁵⁹

陸德泉（1995）在對廣州國企職工的一項研究中也發現，工人對管理層制定的工資改革方案有很大成見，認為他們一面為生產工人制定了苛刻的計件工資標準，另一面卻為自己的工作崗位設立了較高的獎金係數及津貼項目。他認為，企業自主權的擴大強化了因不同分工位置而形成的利益群體，激化了管理人員與其他人員的矛盾。⁶⁰

3· 資源配置方式的變化

李路路、李漢林（2000）在分析單位的資源獲得問題時，指出隨著企業自主權的擴大，國家與單位的利益關係分化逐漸制度化。以往由國家統一配置各種“存量”或“增量”資源，越來越多地被由各個單位所支配或為單位“所有”。這一方面造成了職工因單位不同而來的收益差距及相應的單位吸引力差距，⁶¹另一方面可能導致借權力或關係爭奪單位資源的激烈的內部鬥爭。⁶²

邊燕傑與約翰·羅根等人在對上海，天津兩地職工住房與工作單位之關係的研究中發現，多數職工認為本單位的住房分配並不公平，而且認為能否分到住房往往跟要房者與單位領導人的關係好壞相聯繫。⁶³

4· 仍然存續的單位依附

Walder在分析社會主義國企制度時曾指出，工人對企業的依賴程度取決於自身需求能從企業內部獲得多大滿足以及能否從企業之外獲得替代性資源。由於缺乏外部選擇機會，工人只能在社會和經濟方面高度依賴企業。⁶⁴在研究市場轉型期單位制度時，李漢林、李路路（1999）注意到，向市場經濟

⁵⁹ 馮同慶、許曉軍，“走向市場經濟的中國企業職工內部關係和結構”，載《中國社會科學》，1993年第3期。

⁶⁰ 陸德泉，1995，“八十年代改革政策對勞工層級及勞工關係的影響”，載《中國社會發展：香港學者的分析》，p72-109。

⁶¹ 李路路、李漢林，2000，《中國的單位組織：資源、權利與交換》，p61-64。

⁶² 同上，p147。

⁶³ 邊燕傑、約翰·羅根等，“‘單位制’與住房商品化”，載《社會學研究》，1996年第一期。

⁶⁴ Andrew G. Walder, 1986, 《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p15-18。

的轉型並未導致人們對單位依附的消失，只是由以往對行政性控制的服從變成了對單位利益的依賴。當資源分配的市場化和社會化使許多人降低了對單位的依賴時，那些如缺乏市場所需技能、年齡相對偏大、社會關係缺乏等特點的個人資源相對缺乏者，仍需較多地以服從和依賴來換取單位能夠提供的資源。⁶⁵

李鈞金（2004）把改革進程中的國有工廠分為“單位制工廠”和“准契約化工廠”兩類，前者是已經越來越少的按國家計畫訂單來組織生產的企業，如軍工企業等，其預算近乎於軟性；後者則是已經被推向市場的大多數普通企業，其預算約束已大大硬化了。在對瀋陽的兩家分屬該兩種類型的國有工廠的研究中，他發現，華爾德所說的“新傳統”的權威結構，對市場轉型期的單位制工廠依然具有很強的解釋力。“儘管與改革前相比有了不少變化，如政治色彩淡了，經濟色彩更濃了，但是施恩回報的庇護主義關係網絡、橫向的積極分子和非積極分子的分裂依然延續著。”但在准契約化工廠中，“整個勞動力管理邏輯發生了重大的變化，工人與工廠之間的契約關係得到了發展和弘揚，效率主義、工具合理性等諸多“法理”要素得到了弘揚，儘管車間中長幼有別、身份等一系列“傳統”的要素一時難以消除並可能長期存在，但是“新傳統”卻難以概括此類車間政治的諸多新特點。”⁶⁶

由於國家不再對國企承擔無限責任，以往那種企業辦社會的包袱就幾乎由被推向市場的國企獨自承擔。而自負盈虧的經營機制，也使國企無法再承擔對職工的無限責任。於是，國企職工越來越多地面對國企改革帶來的兩方面衝擊：一方面是單位所提供資源的日益減少，一方面是勞動強度的增加或是冗員的下崗。

承續James Scott以及Hirschman的理論，李靜君（2000）考察了中國工廠中工人對新勞動控制模式的回應。她指出，在國企中以“日常抗爭”方式對管理層的控制表示不滿的，往往是那些缺少議價能力（bargaining power）以及很少“退出”（exit）機會的工人，例如中老年工人，缺少專門技術的工人。

⁶⁵ 李路路、李漢林，2000，《中國的單位組織：資源、權利與交換》，p20-88。

⁶⁶ 李鈞金，2004，“車間政治與下崗名單的確定”，載《新華文摘》2004年第2期。

李靜君並描述了工人們對於不景氣的國有企業的應對策略：有技術或有辦法的工人，利用業餘時間幹第二職業賺錢，有時甚至偷拿工廠的工具和材料用於自己的第二職業。而有些職工採用了“一家兩制”的方式，讓妻子繼續在國有單位工作，以便分到或保住已分得的單位福利房，而丈夫則離開國有單位去從事沒有單位福利但是收入較高的工作。⁶⁸

李靜君發現到了市場化改革中期，隨著許多國有企業瀕臨破產或是倒閉，而社會保障又嚴重不足時，會不可避免地導致“勞工的反叛”（labor insurgency）。昔日曾被尊為企業“主人”，如今被迫大批下崗的國企職工，開始表現出日益增多的各種反抗：從單位內部的日常抗爭，請願，停工，罷工，直到公開的抗議，甚至使用暴力。以至於政府已經將勞工問題視為“影響社會穩定的最大問題”。⁶⁹ 根據她的觀察，在勞工反抗的所有的形式中，有組織的勞工抗爭將會受到政府最嚴厲的鎮壓。⁷⁰ 但是，只要當事人將他們的抗爭限制在純粹經濟的和生計要求的層面，政府通常會傾向於容忍和姑息，並向工人們作出某些讓步。⁷¹

陳峰（2003）在研究中國國企的職工下崗問題時發現，國企改制往往伴隨著工人們的不滿和抗爭。由於工人認為改制方案損害了自己的經濟利益，或者將會導致他們的成批下崗，他們會努力阻止方案的實行或是要求改變方案的內容。在這種抗議活動中，對未來生活的擔憂轉化成對國企所有權的高度關注，形成參與企業改制決策的強烈願望。而國家長期以來所宣傳的國企資產公有及工人對公有財產的權利，則成為提出這種要求的基礎。在廠內抗議無效的情況下，他們有時會選擇走上街頭，以求助於公眾的同情和政府的幹預。⁷²

⁶⁷ Ching Kwan Lee, 2000, “Pathways of labor insurgency”, Pp47. in Chinese Society. change, conflict and resistance.

⁶⁸ Ibid, Pp46.

⁶⁹ Ibid, Pp41.

⁷⁰ Ibid, Pp55.

⁷¹ Ibid, Pp42.

⁷² Chen Feng, 2003, Industrial Restructuring and Workers’ Resistance in China. Pp237-262. in Modern China 2003 29.

陳峰（2000）在對國企下崗工人抗爭行動的分析時，借助了James Scott “道義經濟學”⁷³的相關概念。認為就如Scott對東南亞農民抗爭活動的分析那樣，中國國企下崗工人所呈現的相對強烈的抗爭，並非對於市場經濟本身的敵視，也不是完全不願承受改革所帶來的原有利益的消滅。而是在面臨失去工作、缺乏保障的生存困境時，以“生存倫理”（subsistence ethics）為依據的對於自己最低生活保障的權利爭取。⁷⁴

從以上文獻脈絡可以大致看到，由於提高企業效率成為中國國企改革的基本責任與目標，市場轉型期中國的國企制度出現了遠離以往以平等為制度基調的變化：在國家和國企管理者主導的國企改革進程中，工人不再具有與管理者平等的“當家作主”的權力；隨著國企用工制度的日益市場化，國企只對職工承擔有限的雇主責任；以管理者為主導而形成的經濟激勵機制，強化了對於工人的勞動控制，弱化了對於工人的利益保護。可以說，在新舊工廠制度和舊勞動觀念互相交替的市場轉型期，國企制度尚未建立有效的法理合法性。管理者為提高效率而進行的加強勞動控制的努力，與包括集體抗爭在內的工人回應一起，正在共同構築這一時期的國企新秩序。

第二節·研究架構

在中國的經濟體制改革過程中，上至國家領導層的改革舉措，下至工廠管理層的日常管理控制，都不可避免地要處理與“效率”密切相關的“秩序”問題。因為，任何改革都是對舊秩序的破壞和改造，同時又是對新秩序的探索和創造。在這一新、舊秩序的共存與交替的變革時期，中國的國企正在發生什麼樣的工廠制度變革？正在形成什麼樣的秩序形態？

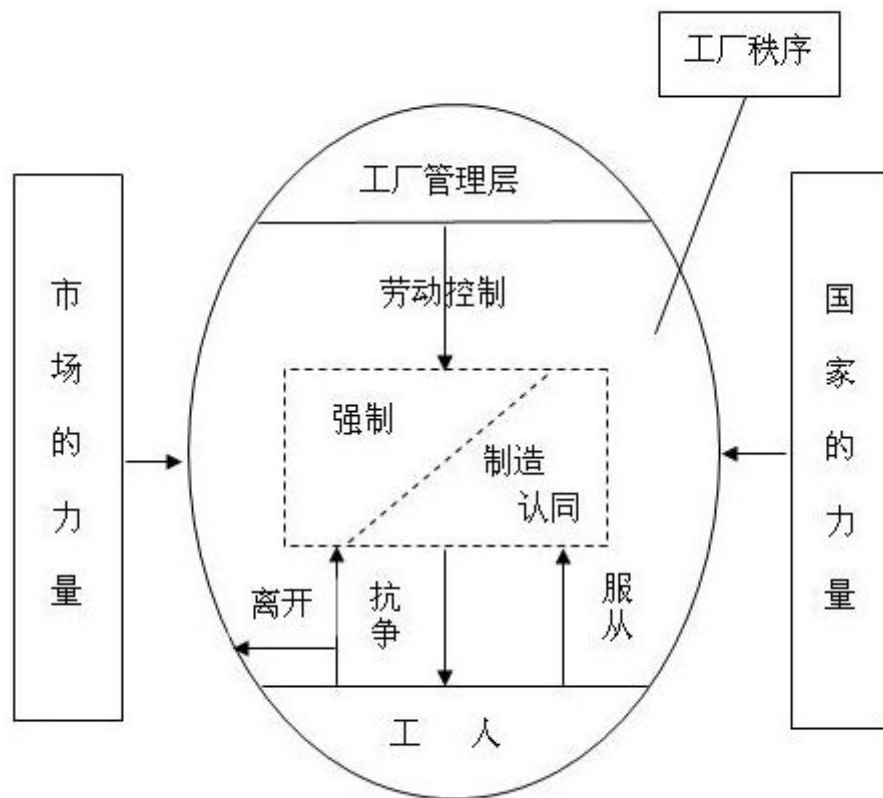
一· 理論模型

⁷³ James Scott, 1976, *The Moral Economy of the Peasant*.

⁷⁴ Chen Feng, 2000, *Subsistence Crises, Managerial Corruption and Labour Protests in China*, Pp. 41-63 in *The China Journal*, No. 44, Jul., 2000.

在以上文獻回顧基礎上，大致梳理了與勞動控制有關的各基本要素及其作用。以此為基礎，可以建立一個工廠秩序形成模型的基本假設。在這個模型中，勞資雙方以國家的力量、市場的力量為背景，圍繞包含強制和製造認同兩種方式的勞動控制進行互動，其結果就是某種工廠秩序的形成。

上述假設，可以用下面這個工廠秩序形成示意圖予以表示：



工廠秩序形成假設

在這一示意圖中，管理層處於工廠制度環境的上層，他們代表的是資本的利益；在社會主義國企中，管理層代表的是國有資本、全民利益。處於工廠制度環境下方的工人，在資本主義工廠中是受雇者；在社會主義國企中，則是被允許平等參與工廠管理的企業主人翁。中間的虛線框表示勞動控制，它包含了強制和製造認同這兩種控制手段；其中的斜線分割，代表了兩種手

段在不同類型勞動控制中的不同比重。在工廠環境之外對工廠秩序發生作用的，包括國家的力量與市場的力量。前者包括國家的法律法規、政策導向等，它通過國家的法律幹預或行政引導對工廠制度發揮作用。後者包括市場規則、供求關係等，它通過市場的自由競爭與經營壓力對工廠制度發揮作用。

在工廠內部的勞資互動中，管理層將根據對於國家法律、政策取向的理解，根據對於市場規則、供求關係的瞭解，採用最能帶來效率的勞動控制方式。工人也會根據自己對於國家法律、政策取向的理解，根據對於市場規則、供求關係的瞭解，採用最能維護自己利益的方式，對管理層的勞動控制作出或服從，或抗爭，或離開的各種回應。因此，工廠秩序的最終形成，並不只是資本進行勞動控制意向的體現，它同時也是工人對勞動控制的各種回應的結果。

1· 勞動控制體系的理論形態

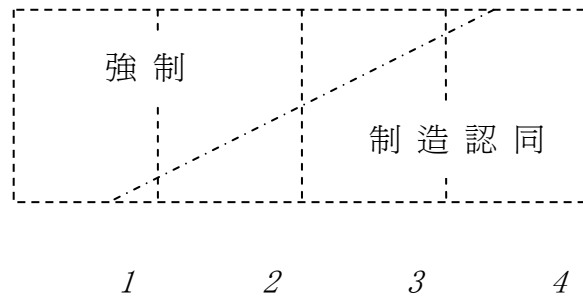
在任何一種工廠制度中，勞動控制的基本框架裏必然同時包含強制和製造認同，所不同的是二者在基本框架中相對比重的多少。Burawoy曾從歷史比較的角度指出過，根據強制和自願認同的不同比重，可以在資本主義工廠勞動控制的策略上區分出從專制到霸權的體系。在他之前，Robert Tannenbaum和W·H·Schmidt（1958）提出的領導行為連續體理論（Leader Behavior Continuum Theory），根據專制與民主兩種手段的不同比重組合，從領導方式的角度對控制模式作了更為細緻的勾畫。他們並認為，有效的領導手段的選擇，應該是根據管理者、員工、環境這三種因素的特徵而確定的。⁷⁵密執安大學的Rensis Likert（1967）也曾根據強制與協商的不同比重，把領導方式分成四種類型：剝削式的專制領導、仁慈式的專制領導、協商式的民主領導和參與式的民主領導。⁷⁶

據此，若把 Burawoy 的觀點與 Likert 的分類相結合，可以引申出這樣

⁷⁵ See Robert Tannenbaum etc.,1961, Leadership and organization: a behavioral science approach. New York Toronto London: McGraw-Hill.

⁷⁶ Rensis Likert,1967, The human organization : its management and value. New York: McGraw-Hill.

一個勞動控制體系的連續體：



從左至右，分別為 1. 剝削式專制；2. 仁慈式專制；3. 協商式霸權；4. 參與式民主。其間的一個基本差異在於，自左至右的各種勞動控制體系，分別表現為其中強制手段比重的不斷減少，以及製造認同這一手段的比重相應增加。

結合 Burawoy 的觀點與 Tannenbaum 和 Likert 的分類依據，可以試著對以上四種勞動控制體系的特徵進行概略的界定：

1. 剝削式專制——為著維護資本的利益，基本無視工人的利益。資本一方獨自制定以各種懲罰性條款為主的勞動規則，並強制工人執行，工人沒有進行討價還價的起碼空間。工人如果達不到所規定的目標，就要受到從扣罰工薪直至隨時辭退的懲罰。

這種以大比重的強制和少量的認同為特徵的勞動控制模式，通常出現在缺乏對勞工權益的國家幹預的時代背景下。除了招工錄用時勞資雙方自行簽訂的用工契約以外，基本上沒有能獲得工人認同的其他制度性的利益保障機制。

2. 仁慈式專制——為著維護資本的利益，適當顧及工人的利益。由於意識到勞資關係的緩和有利於效率的提高，資方會努力實行嚴格但仁慈的管理。資方所制定並執行的勞動規則中，也包含了工人樂於接受的獎勵措施。在不影響資本利益的情況下，管理層在集權指揮的同時也會給工人以少量的

自由空間。

這種以強制為主認同為輔的勞動控制模式，通常出現在已有對基本的勞工權益進行國家幹預的時代背景下。但因勞動市場的自由競爭使工人缺乏與資本抗衡的集體力量，因此工人在勞資互動中仍處明顯的弱勢地位。

3. 協商式霸權——以勞資共贏為手段，確保資本回報的特權。借助剩餘價值的掩蓋和較為優厚的工薪，取得工人對勞資間具有共同利益的觀念的基本認同。勞資雙方共同協商制定的勞動規則，兼顧了資本對勞動效率和勞工對工薪收入的期望，從而使得工人們自願地在規則的驅使下為自己的利益而努力工作。

這種以認同為主強制為輔的勞動控制模式，通常形成於對資本利益和對勞工利益的保護都已經制度化的時代。工人因能通過工會合法地維護自己的權益，促使資方在勞動控制中必須越來越多地與工人協商。除了利用經濟利益的誘導，資本並會借助文化和道德上的引導以保持對工人的影響力。

4. 參與式民主——全體資本所有者平等參與管理，以便實現共同利益的最大化。由於不存在勞資間的利益差異，所有有助於提高效率的勞動規則都建基於全體勞動者的共同意願。這種建立在民主協商基礎上的勞動控制，既有助於效率的保證，也有助於秩序的穩定。

這種以大量的、本質性的認同與少量的、少數服從多數性的強制相結合為特徵的勞動控制，理論上看應該形成於資本主義以後的共產主義社會。馬克思曾經設想過這樣的遠景：“在迫使人們奴役般地服從分工的情形已經消失，從而腦力勞動和體力勞動的對立也隨之消失之後，在勞動已經不僅僅是謀生的手段，而且本身成為生活的第一需要之後，在隨著個人的全面發展生產力也增長起來，而集體財富的一切源泉都充分地湧流之後——只有在那個時候，才能完全超出資產階級的狹隘眼界，社會才能在自己的旗幟上寫道：各盡所能，按需分配。”⁷⁷這大概正是對於這種新型勞動控制體系的社會背

⁷⁷ 《馬克思恩格斯全集》，19卷，p22-23.

景的準確描述。

2· 勞動控制體系的歷史形態

在對四種勞動控制體系的特徵與時代背景作了概略界定之後，可以根據19世紀以來工廠制度的歷史軌跡，梳理出工業生產中主流的勞動控制體系的發展過程：

資本主義原始積累時期的專制體系——資本家出於自身利益最大化的目的，可以不管工人的基本利益與健康，盡可能增加勞動強度和工作量，盡可能壓低工資和勞動保障。因此，這一時期的勞動控制可以稱之為剝削式專制。

例如，恩格斯在《英國工人階級狀況》中，曾這樣描述十九世紀英國紡織業工人在這種勞動體制下的勞動狀況：“資產階級用來束縛無產階級的奴隸制度，無論在哪里也不像在工廠制度上暴露得這麼明顯。在這裏，法律上和事實上的一切自由都不見了。工人必須在清晨五點半就到工廠。如果遲到幾分鐘，就得受罰；如果他遲到十分鐘，在吃完早餐以前乾脆就不放他進去，這樣他就要喪失一天工資的四分之一。無論吃飯、喝水、睡覺，他都得聽命令……，專制的鐘聲把他從睡眠中喚走，把他從早餐和午餐中喚走。工廠的情形又怎樣呢？在這裏工廠主是絕對的立法者。他隨心所欲地頒佈工廠規則；他愛怎樣就怎樣修改和補充自己的法規……”⁷⁸

競爭型資本主義時期的專制體系——資本家仍把勞資關係看成是一種零和遊戲，同時通過不斷改進的自動化生產技術剝奪工人對勞動技術的控制。但工人的抗爭和國家的幹預⁷⁹約束了資本的剝削衝動，資本必須與代表工人集體的工會進行協商並尊重工人的利益。比起前一時期，這一時期的勞動控制或許可以稱之為仁慈式專制。

Braverman所描述的美國三十年代以後的工人抗爭，揭示了當時勞資之間

⁷⁸ 馬克思與恩格斯，《馬克思恩格斯選集》，1990,p465。

⁷⁹ 自19世紀末到20世紀50年代，美國先後出臺了多部勞工法令，以立法形式保護勞工利益。如：1890年的Sherman反托拉斯法案；1914年的Clayton和聯邦貿易委託法案；1935年的勞資關係法案和社會安全法；1938年的公平勞工標準法；1940年的公共合約法案；1959年的勞資報告及公佈法案等。

在工廠層面的階級對抗狀況及其歷史作用。在《製造認同》一書中，Burawoy 也對比了 Donald Roy 1945 年在同一工廠進行的類似研究，⁸⁰指出在當時那種競爭型資本主義階段，獨自面對市場風險的資本爲了工廠的生存，採用的是強制多於認同的市場專制式勞動控制。但在這一時期，已開始採用調動積極性的各種激勵措施。

壟斷型資本主義時期的霸權體系——Burawoy 認爲從 Donald Roy 的工廠研究以來的 30 多年中，資本主義的發展使工廠制度發生了巨大的變化。這些變化的發生，首先是由於國家所進行的有利於資本的幹預：包括國家出面處理資本在競爭中的衝突，以及承擔包括提供基礎設施、制定發展計畫等引導市場的職能。另外還通過政治制度的安排，將階級之間的不平等關係轉變爲公民個體之間的平等關係，而國家自己則表現爲超脫特定階級的自主性體制。

在工廠層面，壟斷資本通過控制市場、降低風險減少了強制的需要，同時以剩餘價值的掩蓋、工資水平的提高、內部勞動力市場的建立等，換來了工人對新的工廠制度的認同。由於認同明顯多於強制，Burawoy 將這一時期的勞動控制稱之爲霸權式體系。⁸¹鑒於這一時期的勞動控制已經從以往的資方主導向勞資協商轉變，工會的意見和力量成爲資方必須高度重視的因素，將這一時期的勞動控制稱之爲協商式霸權或許更爲準確一些。

理想形態的參與式民主制——在利克特勾畫的四種領導模式中，他最推崇的是參與式民主。在他看來，在一個優秀的組織裏，每個成員並不只是作爲單個員工發揮作用，而是作爲組織中各個工作集體的一員發揮作用。在這種勞動模式中，強調的不是等級層次觀念，而是集體負責、集體決策和整體利益。但這種新型的上下級關係的形成，必須以組織的目標與成員的個人需要和諧一致爲前提。⁸²

但從根本上來說，這種工業民主只能在資產共有的前提下，才可能真正

⁸⁰ Michael Burawoy, 1979, 《Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism》, Preface.

⁸¹ Michael Burawoy, 1985, 《The Politics of Production :Factory Regimes Under Capitalism and Socialism》, p122-128

⁸² Rensis Likert, 1967, 《The human organization : its management and value》.

得以實現。否則在出現對於工廠經營的不同見解時，擁有資本的一方不可能容忍無產一方來左右資本運作局面，而無產一方也不可能為資本一方的失誤實際分擔責任。

上個世紀的社會主義國企制度，本質上就是這種工業民主制度的大規模實驗。實驗的最終結果是眾所周知的，而實驗的經驗教訓也已經有過許多探討。其中，Walder對於中國國企制度的“新傳統主義”界定，正是他對這種“理想”與“現實”相背離⁸³的工廠制度實驗狀況的理論勾畫。

在分析勞動控制體系變化的原因時，Burawoy認為，經濟的發展和國家的幹預，決定了工廠政體的基本特性；而其具體的形式，則是被企業中勞動過程的形態和競爭的壓力獨立地決定的。例如，競爭資本主義時期的蘭開夏棉紡廠，曾先後有過家長式專制和家長式作風的專制等不同的專制形式。即使在發達資本主義國家，那些競爭領域的工廠與壟斷領域的工廠中認同和強制的比重也是不同的。而隨著經濟全球化造成的資本向低成本國家外移的機會出現，已經適應於霸權式勞動控制體系的資本主義工廠工人，則又可能回到市場專制式勞動控制的不利處境。⁸⁴

參考 Burawoy 的觀點，可以認為，由於各種勞動控制模式對於相應的政治、經濟、文化的依存性，因此可以把不同社會形態中典型的勞動控制模式，看成是在特定的政治與市場背景中經勞資互動而作出的現實選擇。至於那些偏離了社會的政治、經濟背景的獨特的工廠制度嘗試，無論是出於政治熱情還是利益期盼，都難以取得穩定的效率與秩序效果。

二· 研究的問題

本研究試圖以我在北京一個國有工廠的調查資料為基礎，承續國內外學

⁸³ Andrew G. Walder, 1986, 《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p283。

⁸⁴ Michael Burawoy, 1985, 《The Politics of Production :Factory Regimes Under Capitalism and Socialism》, p122-128

者關於工廠勞動控制研究方面較有代表性的若干理論概念，以個案研究的方式，通過考察市場化進程對中國國企制度的影響，審視中國國企的勞動控制所發生的變化；分析這些變化的外部與內部原因；探討這些變化對國企秩序的當前以及長遠影響。具體內容將涉及以下相互關聯的兩個問題：

1. 市場轉型期國企的勞動控制形態及其對國企秩序的影響

承續相關學者關於工廠勞動控制研究的代表性理論，本研究試圖從國家與市場對國企制度環境的影響入手，探討國企中隨勞資間權力消長而發生的勞動控制形態變化。研究的基本思路是，以對管理層勞動控制意向的分析為基礎，顧及工人對各種勞動控制手段所作回應的作用，揭示市場轉型期國企中的勞動控制基本形態特徵。在此基礎上，進而觀察市場轉型期國企與資本主義工廠、傳統社會主義工廠的勞動控制體系的異同。具體而言，在各種工廠制度中都不可或缺的強制、製造認同這兩種勞動控制手段，轉型期國企的管理者是如何運用的？它們對於變化中的國企秩序又有何影響？

在後面的資料分析中，我將結合工廠調查資料，分析有效的勞動控制在國企勞資互動中的建立與運用及其內外部原因，並且據此界定轉型期國企中的勞動控制體系特徵及其對國企內部秩序的影響。為著探討這一勞動控制體系的發展趨勢，我將適當對比資本主義和傳統社會主義的勞動控制體系特點，並試著將轉型期國企中的勞動控制體系在勞動控制連續體模型中作一個適當的定位。

2. “新傳統主義”是否仍是對中國國企制度的較好概括

Walder的“新傳統主義”模式，曾被認為是對於社會主義傳統國有企業的管理控制模式的一個較好的概括⁸⁵，國內也有學者認為，近些年我國社會學一些有關單位制的研究基本上是以“新傳統主義”的理論為基礎的⁸⁶。與

⁸⁵ “新傳統主義”概念的提出及其對中國傳統國企權力關係特徵的分析，在社會學者中獲得了較多的積極評價，在其所著《共產黨社會的新傳統主義》一書出版的第二年，Walder並因此而獲得了美國社會學會傑出研究獎。

⁸⁶ 孫立平，2001，“從工廠透視社會——瓦爾德的共產主義的新傳統主義理論”，載《世紀中國》，2001年2月B期。

此同時，也有學者在肯定這一類型概念在理論上的“分析意義”的同時持有保留意見，認為“中國企業制度正處於轉型當中，並沒有形成一種可以稱得上‘新傳統’的制度化結構。有些在今天看來似乎是相對穩定的東西，很可能都是過渡性的。”⁸⁷

無論如何，從這一模式提出至今已有十幾個年頭，中國的國企改革也已遠比當初更為深入。本研究也試圖在時過境遷的今天探問：“新傳統主義”是否曾是或者仍是對中國國企管理控制模式的較有解釋力的概括？如果已經不是，那麼目前形成的可能是一種什麼樣的管理控制模式？在勞動控制體系的連續體模型中，“新傳統主義”比較接近於哪一種類型或是哪兩種類型的混合體？

三· 論文結構

導論部分，從中國社會引人矚目的變化導致的學術關注開始，提出要解讀中國式改革的奧秘以及今後中國社會的走向，可以從作為城市社會縮影的國有企業入手。而本研究的緣起，就是基於對控制合法性的建立及控制手段的恰當運用對漸進式改革的決定性作用的認識。

第一章，在文獻回顧部分，以順序相繼的三個部分，即資本主義的工廠制度、社會主義的工廠制度、市場轉型期的國企制度，對工廠勞動控制的相關社會學研究，進行了必要的文獻回顧及簡要的評論。其中，以 Burawoy 的觀點為主線概括了學者眼中資本主義工廠制度的演變及相應的工廠秩序；以 Walder 的觀點為主線介紹了學者關於社會主義工廠制度的特徵及相應的工廠秩序；並且嘗試概括相關學者對於市場轉型期國企制度變革及其對於國企秩序影響的主要觀點。

在第二節中，首先以文獻回顧中涉及的相關觀點為依據，提出了自己的“工廠秩序形成模型”。以此為基礎介紹了本研究的理論架構，說明本研究

⁸⁷ 李培林，1995，《中國社會結構轉型》，p14.

所要探討的是以**國企當前的勞動控制體系特徵**為核心的相互關聯的兩方面問題。然後，在“分析脈絡”部分簡要介紹了本研究的論文結構。

第二章介紹本研究的研究方法。在第一節，首先一般性地討論了與我的研究相關的方法論問題。在第二節，介紹了我的研究方案的基本框架，包括如何確定研究方案、選定研究的個案、準備收集哪些資料。最後，第三節具體介紹了我在 B 廠的工廠調查過程、訪談的對象、調查的內容等。

第三章介紹國企制度演變的環境因素。在第一節，根據工廠調查所得的資料介紹了 B 廠的生產與組織和工廠簡史等基本情況。在第二節中，分析了市場化改革對於國企的三方面影響：首先是市場化改革的進程對於國企勞動控制狀況的漸進性影響；其後描述了市場化改革對於國企與國家間關係的影響；最後分析了市場化改革對於國企與職工間關係的影響。

第四章，在工廠制度體系中，管理層處於勞動控制的主導地位。要分析市場轉型期國企管理層的勞動控制意向，就需要瞭解國企管理層的責權利處境。在該章第一節中，討論了 B 廠管理層所承擔的對於國家及職工的職責。在第二節中，討論了 B 廠管理層的命令性權力與資源性權力。第三節則討論了 B 廠管理層的自身利益。

第五章，集中探討了國企改革中認同的建構問題。第一節，討論了市場轉型期國企的勞動控制手段，指出經濟手段被不斷強化，政治手段正逐漸弱化，而道德手段出現了內涵的變化。在第二節中，介紹了市場轉型期國企所面臨的認同重構課題。說明因改革前以意識形態引導和資源專控為基礎的認同逐漸消亡，市場轉型期國企需要新的基礎上構建認同。然後，討論了強制在這一時期的國企中的作用，認為強制在逐步清除導致認同的原有制度基礎的同時，為新的認同開闢了制度土壤。

第六章，專門討論員工對國企改革及勞動控制的應對問題。認為面對著國企內外此消彼長的就業優勢，員工必會根據對於勞動環境變化的認識，進行最適合自己利益的理性選擇。其中，借用了 Albert Hirschman 的理論框架，對國企員工的離開、出聲、效忠作了分別描述。其中說明瞭，不願承受相對

較差的勞動環境、且又有較好個人資源的員工紛紛離開了國企，而留下來的除少數效忠者外，主要是轉型期市場競爭環境中的弱者。這兩種人對新的工廠制度的不同順從，客觀上造成了國企內部秩序的基本穩定。由於國家相關法規和國企領導體制的約束，存續期的國企中幾乎不可能出現有組織的勞工抗爭。

第七章是總結。在這一章裏，在簡要回顧前面各章中的相關分析後，概括出來市場轉型期國企的基本制度特徵。在此基礎上，通過與 Walder 的“新傳統主義”理論模型的比較，提出在他的中國工廠制度研究結束十幾年之後，仍處市場轉型期的中國國企，形成了一種或許可稱之為“後-新傳統主義”的勞動控制模式。這種控制模式比“新傳統主義”更有效率，但卻相對缺乏法理合法性和穩定性。由於受到非經濟因素的影響，它並不是勞動控制連續體中的某一種典型模式。而它今後的發展趨向，也不是僅靠市場經濟的力量所能決定的。

第二章. 研究方法

研究方法的選擇和研究的目的有著密切的關聯, 它不僅關係到研究者想做什麼, 怎樣去做這個層面的問題, 同時也涉及到研究者為什麼想這樣做的方法論層面上的問題。本章在解說了本研究在方法論方面的思考後, 說明瞭自己所用研究方法的理由。然後, 介紹了研究方案的基本框架以及前期調查的基本過程。

第一節. 研究的方法論問題

在關於工廠制度的社會學研究中, 不同學者會選取不同的研究角度和研究方法。只要取捨得當, 每一種研究角度都可能有所發現, 每一種研究方法也都可能有所收穫。關鍵在於, 在既定的研究主題下, 所選擇的方法是否適合於從特定的研究對象收集到足夠且真實的資料, 是否有助於據所獲資料進行深入的分析 and 進一步的理論探討。

一. 關於方法論的思考

關於定量研究與質性研究的長短之爭由來已久,¹客觀來看, 只是二者的研究適用性有所差異。相比較而言, 定量方法的長處是, 能夠較廣泛地收集社會行爲及其結果的客觀資料, 也能較簡捷地瞭解人們對特定問題的看法或反應, 並以一定的統計資料簡潔地呈現出研究結果。在研究樣本具有代表性且所獲資料準確無誤的前提下, 並可以作出關於研究對象數量變化趨勢的預測或樣本總體數量特徵的推論。而質性研究的長處則是, 能夠較深入地瞭解人們對有關問題的內在想法與動機, 並以豐富的資料分析生

¹ Stanley Lieberson,,1985, Making It Count: The Improvement of Social Research and Theory . 中文版《量化的反思》, 陳孟君譯, 1996.

動地展現出研究結果。在研究對象具有典型性且所獲資料深入詳盡的前提下，並可以作出關於研究對象本質特性發展趨勢的預測或同類事物本質特性的判斷。正因如此，在條件允許的情況下，以一種方法為主而以另一種方法為輔，應該可以有利於對研究對象的較全面、較深入的探索。

工廠勞動控制的目的與效果，通常涉及兩個方面：效率與秩序。大致而言，效率易於作較精確的量化，國內通常因此稱之為硬指標，如產量、產值、利潤、納稅額、銷售額、勞動生產率、工資水平等指標即屬此類；而秩序狀態則較難作明確的計量，國內通常將之歸類為軟指標，如權力關係、科層化、依賴程度、滿意度、認同、順從、隱形抗爭等即屬此類。在工廠制度的實際運作過程中，效率與秩序從來是分不開的，但作為勞動控制的目的與效果，又可以有相對獨立的呈現。本研究將重點放在勞動控制與工廠秩序的關係方面，因此需要採用以質性方法為主、定量方法為輔的研究策略。

本研究的目的是，要在考察市場化進程對中國國企制度影響的基礎上，分析國企中勞動控制的變化及其原因；並進而瞭解新的國企勞動控制形態對工廠秩序發生著什麼樣的影響。由於研究的課題直接指向具體的社會現象及特定的探索目標，因此採取了實地研究（field research）的方式。

實地研究的一大好處是，在資料收集和資料分析時具有較大的彈性。這使研究者可以靈活地調整自己的研究進度計畫，改變在實地收集資料的內容重點，甚至修正自己的研究理念。但正因其富有彈性，也就有較大的可能出現研究者觀點偏向——只注意並收集到支援自己原有理念的資料，而忽略了其他有價值的資料。而這不僅可能使自己的研究結果無法反映社會事實，還可能失去發現新動向的機會。在本研究的實地調查階段以及資料整理階段，本人都一直十分注意避免這種偏差的出現。

由於研究的目標直接涉及到工廠勞動控制的正式與非正式的規範，深入到內部秩序形態的外顯及較隱蔽的方面，因此這一實地研究採用的是較

適合用於探索性課題的個案研究方法。

作為一種多元化的研究方法，個案研究要求研究者以個案本身及其所處環境的豐富資料為研究素材，從紛繁複雜的現象中找出事件之間的本質聯繫。鑒於工廠勞動控制的發展具有路徑依賴性，這一個案研究應該採用“擴展個案法”的方法理念，以便在對工廠勞動控制的現狀分析中，理清其現實模式形成的歷史根源及社會脈絡。

Burawoy(1991)在其闡述“擴展個案法”(Extended Case Method)的文章中指出，這種以質性研究為主的方法，在研究對象的選擇上並不要求統計上的代表性和普遍性，而是要通過典型個案的深入剖析，來揭示該類社會現象的獨特性。由此，可能在研究的結果中修正或挑戰原有的相關理論。在對個案的分析中，擴展個案法要求研究者從個案中“紮根地”(groundedly)抽取出某些概念，並使這些概念具備能與相關理論對話的指向性。²

有學者認為，在對轉型期中國的社會學研究中，基於抽樣調查的統計分析和基於個案調查的深入研究儘管都有建樹，但是，在目前階段，“個案研究”更值得重視。因為它對於認識和理解轉型期中國的微妙和多元的演變過程、新制度形式的產生和運作都有著不可替代的優勢。³

二·相關方法論的啟發

在實地研究中，研究者往往面對著大量不同的經驗材料。可以說，幾乎任何一種理論都可能從這些材料中找到支持自己的證據。因此，如不經比較科學的程式去整理這些經驗材料，就難以從中提煉出反映事物本質的可信理論來。

² Burawoy, 1998, The Extended Case Method. Pp4-33. in *Sociological Theory*, 1998, vol. 16:1, 4-33.

³ 周雪光, 1999, “西方社會學關於中國組織與制度變遷研究狀況述評”, 載《社會學研究》1999年第4期, 第40頁。

1. 民族志學 (ethnography) 的啟發

民族志方法屬於探索性研究方法，強調實地研究應在自然的狀態下進行，因此也有人將它稱之為自然研究 (naturalistic research)。為著發現和分析社會真實 (social reality)，這種方法一方面要求研究者儘量避免摻入自己的主觀研究偏見，另一方面要求高度注意被研究者的主觀感受和經驗。⁴因此，民族志方法要求研究設計要有較大的彈性，以利根據新的研究發現而及時調整研究計畫。在本項關於工廠勞動控制問題的實地研究中，適當借鑒民族志方法的長處，有助於挖掘轉型期的新的工廠秩序之形成與深藏於人們心中的一些觀念根源的關聯。

2. 紮根理論 (grounded theory) 的啟發

紮根理論比較講究研究程式的科學化，主張研究者運用自己的理論素養和經驗，在逐步收集和整理資料的過程中，努力發現其中蘊藏的問題和事物間關係，進而不斷提出或檢驗、修正自己的研究假設。由於它強調歸納與演繹交替並用，假設與驗證逐步推進，因此有利於在經驗材料和理論假設之間建立比較堅實的聯繫，有助於在質性研究中建立和驗證新的理論假說。為此，本項實地研究也適當地借鑒了紮根理論，從資料的收集、登錄、整理方面，以及在研究假設的提出、驗證、修正方面，都努力地注意了研究程式的科學化問題。

第二節·研究方案的框架

中國的國有工廠與資本主義工廠至少有以下不同：一是，以科層化的企業人員配置和獎勵機制為特徵的資本主義工廠管理制度，與迄今仍在企業人員配備及利益分配機制等方面受制於非市場因素的中國的國有工廠，存在著經營理念上的顯著差異。二是，在資本主義工廠中制度化了的勞資

⁴Gale Miller, 1994, *Toward Ethnographies of Institutional Discourse: Proposal and Suggestions*. Pp. 155-171 in *Context and Method in Qualitative Research*. London: Sage.

雙方就勞動的價格進行的討價還價，在中國的國有工廠中幾乎見不到；而在資本主義工廠中被邊緣化了的勞工個人抗爭，卻在中國的國有工廠中成爲工人爭取自身利益的准常規手段。正因如此，在資本主義工廠中相對清晰的秩序狀態，在當前中國的國有工廠中卻顯得比較模糊不清。

爲此，本研究從研究方案的思路、研究個案的確定、收集資料的方法等幾個方面，做了相應的考慮。

一·研究方案的思路

本研究選擇的路徑是具有權力和利益關聯的國家、企業以及工人在國有工廠這一小社會中的行動脈絡。爲此，需要在市場化進程的大背景下，在承認國家的經濟體制安排的主導作用的前提下，關注企業、工人與國家之間的利益關聯與交換，分析企業與工人在工廠層面的互動過程中的權力消長與利益衝突。要做到這一點，本研究就需要進行多方面的考察和分析。

首先是必要的歷史考察。需要從這一國有企業的發展歷史回顧中，展示國家與國企、工人之間的政治、經濟、社會關係的建立與演變，從而說明市場化進程中國企制度與秩序形態變化的歷史根源。

其次是利益格局的考察。爲著瞭解國企制度的變化原因以及企業內部秩序變化的深層根源，需要從國家的經濟體制改革對國企的資源擁有狀況、國家及國企改革對工人的經濟利益的影響來進行三者之間的利益關聯分析。

第三是基本的制度分析。需要從國家的制度安排與企業的制度改革的演變過程，來審視工廠內部秩序形態的制度背景。並且進一步考察在企業的對策對國家的制度安排的緩衝作用下，工人的回應方式對於國企勞動控制模式形成的影響。

二·研究個案的確定

本研究以一個特定工廠為典型個案，在最初的研究設計中，這一工廠的主要特徵應該是“較老的國有大中型企業”。原因是：

1. 因是**國有**單位，可以調查和瞭解它在國家權力體系中的科層地位對其制度與秩序的影響；

2. 因是**企業**，可以瞭解企業市場化進程對其內部經濟、政治、社會資源狀況及勞資間權力關係的影響；

3. 因是**較老的**企業，可以瞭解其在再分配經濟時期和市場轉型期的企業制度特點與秩序形態的變化；

4. 因是**大中型**企業，可以對其曾經建立或現仍存在的較完整的單位福利機構及其在企業中的功能作全面的瞭解；

5. 如該國企中已有部分下屬單位元改制為中外合資或股份制等其他不同所有制形式，則更可以對各自經營環境和內部管理特點的異同作共時性對比。

6. 除此之外，為便於進行較深入的調查，應儘量聯繫進入一個主要領導人比較開明，或曾有過接待、配合研究課題的經歷的企業。

經多次接洽與選擇，最後選定的北京玻璃儀器廠基本符合原有設想。其後並進入該廠且已完成了對該廠的實地調查。

三·收集資料的類型

本研究的資料收集包括文獻收集、實地觀察和深度訪談三部分。

1. 文獻收集

在實地調查前後，主要收集了以下三類文獻資料：

有關企業制度的法規

收集建國以來有關企業制度，特別是關於國有企業制度的法律、法規以及政府檔，以便瞭解國企制度變遷的法律基礎和政治、經濟、社會背景。

有關企業制度的學術文獻

收集有關企業制度以及秩序形態的相關學術文獻，以便瞭解不同時期的企業制度面臨的主要課題和重要變革，並為本研究提供觀點參考及理論啟發。

該企業內部的相關存檔資料

從所調查國企的存檔資料中，收集反映該企業的企業制度現實狀況和歷史沿革的內部制度規定及宣傳、總結材料，以用作本研究的重要原始資料。

2. 實地觀察

通過實地觀察，可以收集某些與研究主題相關的第一手感性資料，並可能發現值得進一步探討的事件或深入訪談的問題。

根據 Gans (1962) 的劃分，社會學者在田野研究中的觀察者角色可有三種：作為觀察者的研究者 (Researcher acts as observer)，作為研究者的參與者 (Researcher participates, but as researcher)，作為參與者的研究者 (Researcher participates)。第一種研究者角色並不參與所觀察的事件，以免影響事件的原來發展方向；第二種研究者角色雖參與某些事件，但其參與方式主要由自己的研究需要所決定；第三種研究者角色是

在某些事件中暫時放棄自己的研究者角色，顯得是個“實際”的參與者，在事後再回到自己的原來角色。Gans 對移民社區研究的經驗表明，在從事不同內容和對象的觀察時，有時需要注意採用不同的觀察者角色，以便既努力取得被觀察者的理解和信任，又儘量不幹擾被研究者的原有生活軌跡。在此基礎上，方可能收集到豐富、生動的實地資料。

根據研究主旨和實際可能，本項研究中實地觀察僅作為資料收集的次要手段。調查中，我是以“作為觀察者的研究者”的角度，從事對相關對象的觀察。其間，主要觀察並記錄的包括以下實地資料：

一是企業的廠況廠貌。包括對廠區、主要辦公用房和車間的觀察與拍照；對廠屬職工福利設施、家屬樓的觀察與拍照。

二是員工行爲。包括對企業中非生產性集體活動的觀察與記錄；對幹部、技術人員和工人相互之間的接觸與交談的內容與模式的觀察與記錄。

3. 深度訪談

訪談選取不同級別、不同工齡的幹部、技術人員、工人以及離退休人員分別進行。其中在職黨政幹部是國企中身份地位相對較高的群體，他們基本上掌握著企業內部勞動控制的決策權和解釋權。特別是其中的企業黨政一把手，控制著企業內部的人、財、物分配權，他們對國企性質和市場化改革的認識，在很大程度上決定著國企內部勞動控制的具體取向。

技術人員與黨政幹部同屬國企人事管理體系中的“幹部”系列，但相對而言，技術人員一般較少有機會參與企業內部管理和分配制度的制定。由於這一特點，他們的利益與聲音較少地被體現在國企內部制度中，同時他們對企業制度的評價會有相對較寬的視野和較大的客觀性。

在“文化革命”期間曾上升為“領導階級”的普通職工群體，在再分配經濟時期的其餘年份和市場化改革時期，均是國企內部的基礎階層。他們沒有企業內部管理和分配制度的決策權，缺乏與領導層討價還價的資

源。儘管可以通過工會這個制度化的渠道去影響企業決策，但工會領導人卻是“幹部”。因此，他們對自身利益的爭取，有時需要採取一些比較個人化的努力。

最後是離退休人員。他們之中包括了離退休的黨政幹部、退休的技術人員和普通工人。儘管他們在職時不屬同一群體，離退休後的待遇也仍有差距，但同樣無崗無權的現狀使他們比在職時站得更接近。他們更可能以旁觀者和過來人的眼光來審視企業制度與秩序形態，並且比在職的黨政幹部、技術人員、普通工人更缺少發表評論時的顧慮。

第三節·調查的實施

我原來擬定的研究計畫的題目，是“市場化進程中的單位不平等”（Danwei Inequality in Market Transition），在瞭解與此主題相關的主要學術文獻的基礎上，我為這個比較敏感的選題如何在國內尋找研究個案頗費過一番功夫。

早在埋頭撰寫我的研究計畫的同時，我就開始物色我的實地研究的目標工廠。幾經努力，通過我的一位從事工業社會學研究的同事，終於接洽了一家我認為比較理想的大型國企——電子行業的一家老牌大型國企。由於該廠恰好不久前以部分資產和職工，跟一家知名跨國公司組建了中外合資企業，符合我在研究計畫中所預定的選擇目標。但在我按商定日程返回北京欲作實地調查時，傳來了對方不便作此項實地研究的資訊，這次功敗垂成讓我深感失望。由於這已不是第一次落空，且我在北京的時間緊迫，只得動員各方朋友幫忙聯繫。同時根據朋友的建議，參照當時正在大力推進的社會保障制度改革，將我的研究主題表述為“企業保障與社會保障”。或許是這個題目較易獲得支持，最終是一位身為官員的老同學，很快幫我落實了現在這家工廠。

一．調查計畫的執行

所落實的目標工廠是北京玻璃儀器廠（以下簡稱 B 廠），它基本上是一個符合我研究設計所需的國有工廠。在進入 B 廠之前，我已擬就一份實地調查計畫，但在首次的初訪後，就做了部分修改，以在正式調查時儘量收集。

1. 所需調查資料

以下就是我在正式調查開始時交給 B 廠的我所欲收集的資料範圍：

工廠管理體制的歷史沿革與現狀；

工廠歷年從國家獲得的福利資源（如職工住房或建房資金，醫療設施的建設或職工醫療經費的政策支援等）的資料資料；

工廠歷年為國家所作貢獻（如上交利稅、生產技術支援、技術或管理人才的派出等）的資料資料；

職工人均收入（含工資、獎金）水平的歷史資料和當前資料；

改革以來職工醫療費用的支付狀況和面臨的困難；

職工住房分配的歷史資料及當前狀況；

改革以來職工退休金的發放狀況和面臨的困難；

其他職工福利的建立、變動狀況的歷史資料與現狀；

改革以來不同時期形成的內部職工福利、職工收入分配規章制度；

如可能，希望有關科室能提供與以上九個方面內容相關的資料、文字、圖表、照片等各種形式的資料。

但是，幾經努力，以上所要資料，除了在前幾年彙編的 B 廠制度手冊

中，有幾份涉及職工收入分配的早期制度，其他方面幾乎沒有現成的文字資料。除了在跟有關科室幹部訪談時能憑對方的記憶獲得一些資料外，只能從所獲的那些廠報和《宣傳工作》中尋找線索。

在此後的補充調查中，我為自己設定的資料收集任務是：

繼續瞭解工廠管理體制的歷史沿革與現狀；

改革以來工廠職工福利的變動狀況的歷史資料與職工的反應；

瞭解近些年來該廠的人員流出資料和原因；

改革以來不同時期形成的內部職工福利、職工收入分配制度概要，以及職工對此的評價；

職工對造成工廠或自身經濟困境的責任認定及其行為反應；

職工對改善工廠管理及單位福利的意見及建議；

瞭解廠內制度調整所受到的外部經濟、政治、社會影響；

工廠領導層管理決策的基本原則——緊跟上頭，還是緊貼下頭，抑或是兼顧兩頭；

工廠領導層對工廠或自身經濟處境的看法及其所採取的相應對策；

瞭解工廠領導層以及職工對廠內制度調整的效果（對效率和秩序的影響）的評價。

由於一直無法要到所需的多數文字資料，這些調查內容基本上都是在其後的訪談中相應地提出並瞭解的。

2·訪談對象類型

考慮到不同年齡的幹部、技術人員、工人受單位保障制度變化的影響

有所不同，故我在正式訪談開始前向 B 廠提交了一份訪談對象抽取計畫，擬抽取十幾名不同年齡的幹部、技術人員、工人進行個別訪談，以瞭解他們的不同處境和感受。以下為最初所擬見抽樣計畫：

訪談對象抽取計畫（19 人）

職業類型	新進(8 人)	中年(8 人)	離退休(3 人)
黨政幹部	男女科員各一人	中層、廠級幹部各一名	本廠元老一名
技術人員	男女技術員各一名	中級、高級職稱各一名	本廠元老一名
固定工	男女青工各一名	熟練工、技術工各一名	本廠元老一名
臨時/下崗工人	男女臨時工各一名	男女下崗工人各一名	——

正式調查開始後發現，該廠一直沒有下崗職工，因此對訪談對象的類型作了相應調整。這輪正式訪談共找了 20 名，基本上是按抽樣計畫表執行的。其中幹部 9 人（包括退休幹部）；技術人員 5 人（包括退休返聘人員）；工人 6 人（包括退休工人及 1 名臨時工）。

在後來的補充調查階段，除了從原 20 名受訪者中找到 11 人作補充訪談，並另新增訪談 5 人，其中幹部 2 人（處級、廠級幹部各 1 人），工人 3 人。

以下是實際訪談的 25 人的類型分佈（表內數字為受訪者序號）：

實際訪談對象 (25 人)

	新進 (6 人)	中年 (14 人)	退休 (5 人)
管理幹部 (10 人)	男/女科員 男：16 號 女：5 號	廠級/科級幹部 7 人 廠級：1 號、23 號 科級：2 號、6 號、20 號、 17 號、25 號	退休幹部 3 號 (科級)
技術人員 (5 人)	男/女技術員 男：7 號 女：13 號	中級/高級職稱 2 人 中：11 號 (主幹工程師) 高：8 號 (副總工程師)	退休工程師 18 號
固定工 (8 人)	青工 男：10 號	技術工/熟練工/工人技師 5 人 技：21 號、24 號 熟：12 號 工人技師：9 號、22 號	男/女退休工人 男：4 號 女：19 號
其他職工 (2 人)	臨時工 男：14 號		退休勞動模範 15 號

在實際訪談的 25 人中，幹部和工人各 10 人，均占受訪人數的 40%。相對於約占全廠員工比例 70% 的工人數量，來自工人的受訪者比例偏低。但就一個“進入現場”時間受限的質性化的個案研究而言，終究需要在儘量獲取較多的有效資訊與接觸較多的重複性個人感受之間作出取捨。但毫無疑問，如有更多的調查時間和更大的接納空間，我會增多對工人的深入訪談。因為，即使從各種對於勞動控制的大同小異的個人感受中，也可能“紮根”地提煉出新的分析元素。

在我的工廠調查中，大致上是根據上述訪談主題，對以上不同崗位、年齡層次的有方這展開非結構化的深入交談。訪談中，注意了力求營造比較自然的氣氛，以引導受訪者充分地談出他們的觀察、他們的經驗、他們的感受、他們的評價。為著資料整理的方便，在取得受訪者許可的前提下，有些留下了錄音資料，並適時記下訪談中值得特別關注之處。在訪談結束以後，所有的錄音和筆記都整理成了訪談記錄。

在調整了我的研究題目和理論架構後，我又重新閱讀並梳理了這些訪談資料，並在鋪陳資料的過程中，努力尋找與新的理論架構和研究目的相關程度較高的關鍵字語和陳述。以便在盡可能地瞭解受訪者的經驗和想法的同時，努力以比較鮮活的訪談資料證明和充實有關國企勞動控制的相關論述。當然，在這個過程中，由於研究題目的調整而致的多次資料梳理，也不免影響了我對包括訪談資料在內的工廠資料的分類和歸納，從而多少影響了我的資料分析和論文撰寫進度。

二·工廠調查過程

不算利用休假期間的短期往訪，我先後去該廠作過 4 次調查，其中最長的一次有約兩個月。這一時間跨度將近三年的調查使我受益良多，它讓我在離開工廠 20 多年後重又熟悉了工廠。只是有一點給我帶來不便——它的生產過程及作業特性是我完全不瞭解的，與我以往在電子、機械行業工廠工作時所獲得的知識與經驗大不相同。正是這一點缺憾，使我在工廠調查的初期，要用不少力氣去弄明白訪談中間所涉及到的專業知識和術語。

1·進入與初訪

2000 年 9 月初的一天，我到位於北京東郊化工區的 B 廠，找該廠的黨委書記。按照與 B 廠上級公司的事先約定，這位書記將協助我的工廠調查。

初次見面，感覺這位書記比較沉穩、平和。在瞭解了我的工作背景及調查意圖後，我明顯感到了他的放鬆和友好。他告訴我他們廠正面臨企業保障負擔沉重的難題，而他恰好主管他們廠的職工福利。我所提交的研究主題與他所主管的業務範圍的交集，讓這初次談話有了比較順利的開端。

當我為這次工廠調查經由他的上級公司直接安排而表歉意時，他表示上級公司讓我到他們廠調查是很可理解的。據他介紹，在他們公司管轄的

諸多企業中，除了有兩家企業因為搞了中外合資而經營較好以外，“純國字型大小企業”也就只有他們廠一家目前還能略有盈餘。“所以呢，到我們集團公司來作國企調查，肯定會把你安排到我們廠來”，他說。

在書記向我簡要介紹了該廠的歷史、企業規模、經營狀況後，我感覺它基本符合我當初設想的選點預期。首先，B 廠是個老國企，它成為國企的歷史跟新中國的歷史是同步的。因此，B 廠工廠制度的形態，在一定程度上是國家制度的縮影；而且它經歷了從計劃經濟時期到市場轉型期的企業制度演變，具有考察其企業制度與職工地位變化的客觀條件。其次，該廠的幾位主要領導人比較開明，且有過接待記者和中外技術專家的經歷，這將能給我的調查提供一個較為寬鬆的環境。

跟選點預想不盡相符的是，一是 B 廠儘管也屬大中型國企，但是並沒有自己較完整的單位福利機構。因為 B 廠與集團公司機關處於同一個企業大院內，與公司機關、集團內其他幾個企業共用公司直管的福利機構。二是它雖有與清華大學合作的一個生產太陽能集熱管的股份制企業，但其中複雜的產權關係和 B 廠在該合資企業中的弱勢地位，使得外來研究者無法進入其中。這就使我藉以進行國企改制前後的制度對比設想，因此不具可能性。

在告別之前我們商定，下星期設法找幾位相關科室的幹部，跟我座談一下 B 廠企業保障的現狀與問題；屆時我給他一個調查計畫，列出調查中需要收集的資料類型、需要訪談哪些員工等，以便預作安排。

在回去的路上，我既為這次工廠調查有比較順利的開端而高興，也隱隱預感到調查過程中或許會有的某種不由自主。

幾天後的一個下午，書記安排了四位中層幹部與我座談，他們分別負責勞動科、行政科、宣傳科、廠工會。在介紹了我的調查主題後，請他們分別介紹了一下各自科室的職責。由於有兩位是臨時接到通知過來座談，所以此次見面更多的是結識和漫談。其間，勞動科負責人介紹了 B 廠的工

資制度改革的大致思路，行政科負責人介紹了 B 廠近年的職工醫療制度面臨的困境與改革措施，宣傳科負責人談到國企的社會負擔及政策疏漏，工會負責人則談到了國企困境中的工人困惑。

這次去 B 廠，書記指定兼任廠職工培訓中心主任的宣傳科長老尚作我工廠調查的聯絡人。我將調查計畫交給書記和他各一份並作瞭解釋，請他們為我收集所列出的廠內資料提供方便。同時，約好下次來廠取資料，參觀瞭解 B 廠的廠況、廠貌，並下車間瞭解生產線上的勞動狀況。

參觀 B 廠，大概用了半天時間，但讓我對這個老國企有了一個初步的瞭解。若用一個字來形容我的直觀印象，那就是“老”。一是廠房老舊：五十年代建成的主廠房，外牆已經看不出原來的顏色，且不少地方牆皮剝落（不過，據老尚說，這些當年按東德專家的規劃建起來的廠房，比六十年代後自己建的廠內建築還要結實）；而且，廠區內沒有一幢近年建起的新建築。二是設備老舊：6 盤價值昂貴的玻璃窯爐中，除少數新建或近年作了改造，其餘都爐齡頗老；車間中的各款玻璃加工設備，很少能見到新款亮色；連主控室中的自動控制設備，也是以多年前的舊款電腦和打孔式編程來承載的。三是工人老：儘管各個車間都能見到幾個青年工人，但在各自車間中所占比重顯然低於中年、老年職工。

參觀各生產車間的另一個感覺是“熱”。無論在融調車間的窯爐前，還是在拉管車間的拉管生產線旁，不等走近就覺一股熱浪撲面；即使在加工車間，一湊近烤口機的工作臺，馬上感受到了在一旁參觀時尚不明顯的高溫。由於玻璃的生產與加工必須在熔融狀態下進行，高溫的融燒成為玻璃生產的基本形態。除從車間環境中感覺到的“熱”之外，還有工人著裝的“熱”——為著防止不經意間的燙傷和玻璃割傷，即使汗流浹背，工人們也需穿著長袖工作服。據老尚介紹，因為玻璃生產屬高溫作業工種，按國家規定，男工人可以 55 歲退休，女工則是 45 歲。抬眼望去，確實很難見到中年女工的身影。

幾天後，我的返程期限已到，但老尚為我向各相關科室索要的各種統

計資料，卻幾乎一無所獲。所幸，廠工會尚有部分多餘的前兩年的廠報，工會負責人很慷慨地給了我；宣傳科尚有存檔的部分《宣傳工作》簡報，我能借來複印留底也是一個收穫。

由於此次試調查的計畫時間僅半個月，所以除了瞭解該廠基本情況、收集文獻資料外，只作了兩次訪談。但我跟書記和老尚說定，兩個月後再來進行訪談，並希望能繼續幫我從相關科室或檔案室尋找相關資料。

2·正式訪談

2000年12月中旬，我按研究計畫回北京，去B廠開始正式訪談。

在事先翻閱了所得到的B廠資料後，我對B廠的生產過程、經營狀況、職工收入、企業保障、改革重點等有了一個基本的瞭解。據此，擬了一份新的調查內容計畫。

在將修改後的調查內容計畫和所擬的訪談對象抽取計畫交給老尚幾天後，我對B廠員工的訪談正式開始。在約兩個月時間裏，陸續訪問了20位幹部與工人，其中包括幾位已經退休者。

由於老尚的協助，這次的訪談過程總體上比較順利。老尚是B廠的筆桿子之一，負責廠裏《宣傳工作》的主編工作。這份廠內簡報發到全廠各個車間班組和科室，起著廠況通報、政策宣傳、批評表揚等方面的作用。它不定期出版，多數情況下每隔一到兩個星期出一期，但碰上職代會等重要事項，就會多出一期或是增加版面。他對國家的市場化改革頗為關注，也對國企改革的困境頗有感受，有時也在《宣傳工作》上寫些評論文章。當我看過有的評論認為寫得不錯時，老尚嘴上謙虛但臉上頗為自得。

由於廠內實行生產責任制，有些車間並實行了計件工資制，從車間主任到工人都不願在上班時間接受訪談。儘管有書記的背書讓接受訪談也成為工作需要，但產量受影響總是要車間或班組自己承擔的。而下班以後，工人們急著回家，幹部們還要巡視各自的責任區域。這時，老尚這個聯絡

員對訪談的進行就起了保證作用。他是位人緣頗好的熱心人，兼且在 B 廠也算是老資格了。在他一一安排受訪者時，常可聽到他在電話中跟對方軟磨硬泡：先是搬出書記的名頭，接著是跟對方套交情，最後就是請對方務必擠出 1 個小時來“支持這項國企研究”。我曾幾次跟書記和老尚提出我可以到下班後的職工家中去訪談，但他們始終委婉地不肯提供這樣的安排。

為著記錄和整理資料的方便，我原打算一開始就使用答錄機。但受訪者們多半不肯接受，老尚也不大贊成，這讓我的首輪對 20 名受訪者的訪談效率受到影響。儘管從一開始就請老尚說明瞭我的身份和調查主題，且我在訪談一開始都會首先聲明訪談內容不涉及工廠技術機密或政治敏感問題，但在訪談中，當涉及到稍微敏感一點的話題時，有的受訪者還是會有些回避問題的反應，而有的受訪者會要求不作記錄。如在對一位元退休工程師的訪談中，當談到對“主人翁精神”的評價時，他認為這只是個“政治口號”，但馬上要求我，“我這又是瞎說，你真的別記，不然我就不說了”。見我停筆合上記錄本，他才又繼續說了下去。

這種情況，直到後來再來作補充訪談時才算改觀，這或許是熟悉之後導致信任度的提高所致。

在這一輪訪談期間，正好遇上年初召開的 B 廠八屆七次職代會，於是我去會場旁聽了一天。在廠長所作的關於 2001 年工作要點報告中，在回顧了 2000 年的經營得失後，分析了當前面臨的市場形勢和改革趨勢，進而提出了要在 2001 年完成的任務。這些任務共 14 項，涉及到開拓市場、以銷定產、產品開發、質量監管、技術創新、勞動用工管理等方面。聽報告時有個感受，這位廠長頗為博學，一場兩個多小時的純業務工作報告，除了數字部分外，基本上脫稿講下來，而且語言生動。如在談到上一年經營收益只能維持簡單再生產時，說這樣下去，就像“只生一個的獨生子女家庭”甚至“丁克家庭”那樣難以延續香火，“怎麼去擴大再生產？！”最後，在談到自己還有一年多就將到年齡退休時，他自嘲是 B 廠的“末代國企廠長”，因為隨著工業企業退出北京城區的政策的執行，B 廠的搬遷和

改制已經日益臨近。但全廠幹部職工也不能無所作為地等待，還是要給國家留下一些東西，“就連秦始皇還給後人留下一片兵馬俑呢”。

此後，是集團公司的老總講話，為正在被可能搬遷及改制而擔憂的職工鼓勁解惑。下午是分組討論，我旁聽了科室第一大組的討論。該大組包括了物資科、第一技術科、保衛科、檔案室、職工培訓中心、化驗室等科室，討論的議題大致是圍繞找問題、提建議進行的。

由於訪談中瞭解到該廠職工住房困難問題，應我要求，老尚安排了一次對該廠臨時職工住宅區的走訪。

那是一片近郊農村，名叫方家村，是 1981 年為解決 B 廠職工的住房困難而建起來的。在一個工作日的下午，在方家村居民委員會主任的帶領下，我們到村裏邊看邊聊了兩個多小時。

方家村的這片職工住房共有 80 間，是向當地生產大隊租了一塊農地建起來的。當年，由於 B 廠蓋起的這批平房解決了好幾十戶職工的住房問題，而每年付給大隊的幾萬元租金讓農民得到了現金收入，因此曾經是一樁皆大歡喜的交易，並因此簽了 20 年的租約。但近些年，隨著北京的城市擴建，這片當初十分冷僻的區域現在已經緊臨市區邊緣。到 2000 年因為租約已滿，農民提出大幅提高地租的要求，不然就要收回土地，這事讓 B 廠十分頭痛。經過多次協商，對方同意按每年 18 萬元暫續兩年租約，兩年後即按 36 萬一年收租。說起這事，也住在該處的居民委員會主任，對這些臨時住房的結局和住戶的出路深表憂慮。

由於是工作日，村裏只有幾戶上夜班的職工家中有人。先後進了三戶有人的職工家裏看了看後，我發現這些房子都是同一式樣的簡易房，每間約十幾平方米，低矮、陰暗、極易受潮。看到這些國企老職工住在這種有點像給災民搭建的臨時住房裏，並且他們還要擔心以後能否繼續居住，B 廠管理層的壓力是可想而知的。

這一輪訪談期間，除了受訪對象不是我所希望的按分層抽樣方式確定

外，應該說整個訪談過程還算比較順利。一個主要的缺憾是，幾經催促，向廠檔案室及各相關科室索要的資料、報表仍然沒能得到。

3· 補充調查

由於所獲資料中，缺少跟原定研究題目密切相關的關鍵資料，並且預見即使再次去 B 廠，也難獲得所需資料，我只好修改了自己的研究計畫，將之逐漸調整到對國企的勞動控制問題研究的方向上來。

在正式調查之後，根據閱讀相關文獻而逐漸形成的思路，又去 B 廠進行了兩次短暫的補充調查，補充調查的內容轉為以勞動過程中的工人與幹部互動為主。其間，去吹制班觀看了臨時工的勞動條件；幾次去 B 廠工人食堂吃飯體驗了 B 廠單位福利的衰減。

由於廠長在 B 廠的制度建立、企業文化、經營方針等方面的重要作用，其間，我曾請老尚和書記幫我約談廠長。老尚告訴我，廠長很不喜歡接受採訪，作為玻璃儀器行業的國家級專家和集團內盈利國企的廠長，也常有記者要求採訪，但除非經上級機關佈置，通常是拒不接待的。不過我這個屬於國企研究，要是請書記去說，或許有成功可能。但是，儘管書記終於答應幫我聯繫，並似乎只要廠長能抽出合適時間就可以接受訪談，但最終在我到期返校時還是沒能面談。

2001 年 6 月間，正是中國申辦奧運會等待揭曉的時候。由於北京市政府表示，為提高和保證北京市的空氣質量，如申奧成功，將比原計劃提前幾年實現城區工業的整體外遷。由於 B 廠也在屆時必須拆遷之列，因此這一消息牽動了 B 廠上上下下的心。那幾天，幾乎每位元訪談對象都會或多或少地跟我說起這件事。退休後返聘回廠工作的老工人李衛疆覺得，因為沒有可靠的官方消息，職工們東聽一句、西聽一句，然後瞎議論，鬧得都有點人心惶惶了。

B 廠領導人在大小會上向全廠幹部職工通報消息的同時，也要求大家穩定情緒，照常工作。但是在會下，書記跟我說，別說工人們不知道下一

步會怎樣，連他們自己都不知道。問了上面的北京市經委，他們也說不知道。“下麵都暈了，人心惶惶的。我們這些當廠頭兒的怎麼辦？多難呀！我在大會上宣佈，‘不會扔下一個本廠弟兄’，但是說老實話，其實我根本不知道該怎麼辦。”

2002年4月間，當我利用休假再次去B廠時，B廠已在緊鑼密鼓地進行局部改制工作。書記告訴我，由於北京申奧成功，B廠所在化工區的全部工廠都要提前搬遷出城。除了一部分會向更遠的東郊搬去，其他部分可能將去河北。而由於目前一千六、七百人的職工人數太多，新廠無法容納，將採取措施先行減員。至於減員的方法，因為北京市及主管部門一輕局、集團公司還沒有明確的政策，目前B廠也不會自作主張。但至少，在不要國家補償的前提下，自行組建子公司或以託管方式分流部分職工，應該是職工願意、政府同意的好事。

這次局部改制成立的第一個公司，成員主要來自加工車間。據說分流出來的這30多名職工，除了負責人外，都是以後整體改制時沒有合適崗位的、年齡偏大的職工。為此，作為扶持措施，廠裏給了一筆啓動資金，但其中有一部分是以原來的庫存產品折價計入的。

由於搬遷後的工廠體制和幹部安排尚不明朗，B廠的管理層在朦朧的前景中勉力工作，以便為搬遷後的新廠留下一支相對精幹的職工隊伍。

一年後，當我應自己單位要求回去工作時，抽空去了一趟B廠。到了廠門口，眼前的景象出乎我的意料：除了沿街工廠大門門框和圍牆還在，廠區裏面只剩一片空地和廢墟，昔日總有門衛值守的大門也已經不見蹤影。離B廠不遠的隔壁，原來的北京化工廠廠址上，是一排嶄新的商品住宅樓，而去年我休假時來B廠，它還才剛剛變成建築工地。我明白，B廠原來的命運已經結束，它今後的前途可能會更有希望。至少，在它留下的這片土地上，將會建起漂亮的樓房。

第三章·國企制度演變的環境

第一節·實地研究個案單位概況

B廠是全民所有制企業，隸屬於北京玻璃工業集團公司，由北京市第一輕工業總公司（原第一輕工業局）歸口管理。工廠地處朝陽區，位於北京市東區的三環路與四環路之間。全廠占地面積約七萬平方米，到1999年底為止固定資產原值約一億九千萬元¹，屬國家大中型企業²。

一. B廠的生產與組織

1. 工廠的生產狀況

國家對該廠的產業定位是技術玻璃，即生產專業的工業玻璃及玻璃儀器。經過幾十年的投資建設，該廠擁有六座較現代化的熔化窯爐，幾十條機械化生產線，建有國內一流水平的熔化試驗中心，部分生產過程實現了電腦控制，目前其整體技術裝備水平是國內同業廠家中最高的。

由於該廠產品主要面向工業和其他產業部門，而且生產過程中有相當一部分屬於高溫、高強度勞動，因此，行業中人及本廠幹部、職工多稱自己所從事的行業為“輕工業中的重工業”。

玻璃工業的生產過程，通常分為“一次生產”和“二次生產”兩種形態。其中一次生產是從玻璃生產原料入爐熔化流出後直接成型為某種規格的玻璃管、棒料；二次生產是指經過對玻璃管、棒料的重新熔化加工，生產出規格、品種繁多的玻璃產品。由於玻璃原料的理化特性及其品質水平與熔化

¹ B廠，《質量手冊》，2000年4月。

² 1988年8月，國家輕工業部的有關文件，確認B廠為國家大型二級企業；1999年，中國國家經貿委對企業規模提出新的劃分標準後，資產總值在5千萬元到5億元之間的B廠被改定為國有中型企業。

溫度的穩定控制密切相關，因此一次生產不可隨意中斷。除非需要窯爐檢修，正常情況下，玻璃窯爐必須保持長年歇人不歇班的連續作業。

由於玻璃產品的生產、加工必須在高溫融熔狀態下進行，該廠的生產過程需要連續不斷地消耗大量煤氣與電力，因此該廠屬於北京市工業系統確認的用氣必保的耗能大戶。北京焦化廠負責供應北京市東片區域的 80 萬立方米焦化煤氣，有 10% 是固定供應該廠作為生產用氣的。³

近些年，該廠把生產重心傾斜到技術含量較高的硼矽玻璃產品方向上，其硼矽玻璃產品的產量、質量以及主要的技術經濟指標，在國內同行業中居領先地位。其硼矽玻璃產品的生產規模，目前處於亞洲第一，全球第三的水平。其中某些類型的硼矽玻璃機械化生產技術，經美國同行評測，已可進入與美國、德國、日本三國少數先進玻璃企業同一生產水平的序列。

該廠的主要產品包括六大系列：玻璃化工管道，耐熱食器，玻璃燒器，汞鈉燈玻殼，高級藥用包裝瓶，玻璃管、棒料。這六大系列產品共包含 500 多個品種和規格，近年其中大部分產品已經按照國際標準生產，產品的整體質量水平居於國內第一位。該廠生產各種異型玻璃化工管道、儀器的能力遠遠領先於國內同行業其他廠家；耐熱食器中的微波烤盤、咖啡燒壺等均獲得過國家級的科技進步獎；玻璃燒器兩次獲得國家質量銀獎；汞鈉燈玻殼在國內外都享有較高的質量聲譽；量器、管棒料、安瓿等幾十個品種的產品獲得過國優、部優、市優等質量獎。

2· 工廠的組織結構

到 2000 年底止，該廠在職職工人數為 1678 人⁴，離退休職工 1700 余人。在職職工中，具有各級技術職稱的科技人員共 193 人（其中包括政工系列初、中級職稱共 12 人，衛生系列高、中、初級職稱共 9 人。）⁵，約占職

³ 據 2 號、20 號受訪者。

⁴ B 廠，《2002 年工作要點》，2002 年 1 月。

⁵ B 廠，《質量手冊》，2000 年 4 月。

工人數的 11.5%。在科技人員中，高級職稱有 17 人，占 8.8%；中級職稱有 54 人，占 28%；初級職稱有 122 人，占 63.2%。

全廠共有 7 個車間，19 個科室。其中，一次生產車間包括成型車間、拉管車間；二次生產車間包括加工車間、藥用車間；另包括熔調車間、動力車間、儲運車間等為生產服務的輔助車間。十九個科室中，包括直接與生產過程相關的總工室、第一生產技術科、第二生產技術科、品質管制科、物資管理科、生產調度科、設備科；以及為全廠服務的其他科室：銷售部、檔案室、醫務室、財務科、行政基建科、職工培訓中心、勞動人事科、保衛技安科、組織科、紀委與審計室、宣傳科、工會等。

以下為該廠的組織結構示意圖⁶：

⁶ 據B廠：廠況錄影片《火紅的朝陽》，《質量手冊》，《北京玻璃報》綜合。

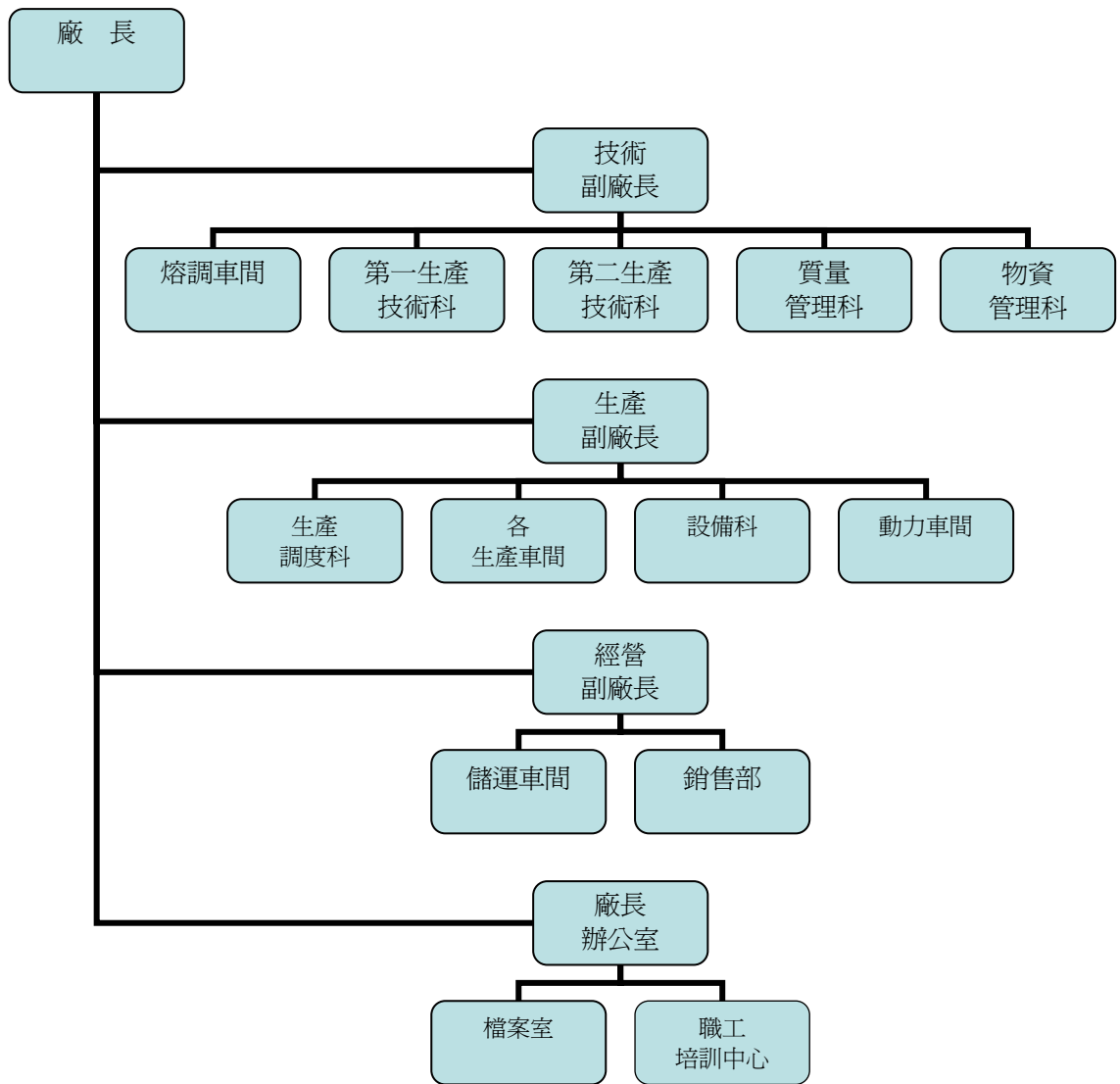


圖 1. B 廠經營組織結構圖

按照國有單位的領導體制，黨委書記與廠長各是工廠的“黨政一把手”。但改革開放以來，工廠開始實行生產經營的廠長負責制，廠長對全廠的經營負主要責任，黨委書記則負責思想政治工作以及對生產經營的監督和

保證。

近些年，由於市場競爭的日益激烈，廠長的生產經營事務變得日益繁忙，而黨委書記的思想政治工作負擔相對較輕。因此，近幾年來，黨委書記除了負責黨群系統的領導工作外，也分擔了工廠經營管理的部分職責。

目前，黨委書記在該廠的分管職責大致如下⁷：

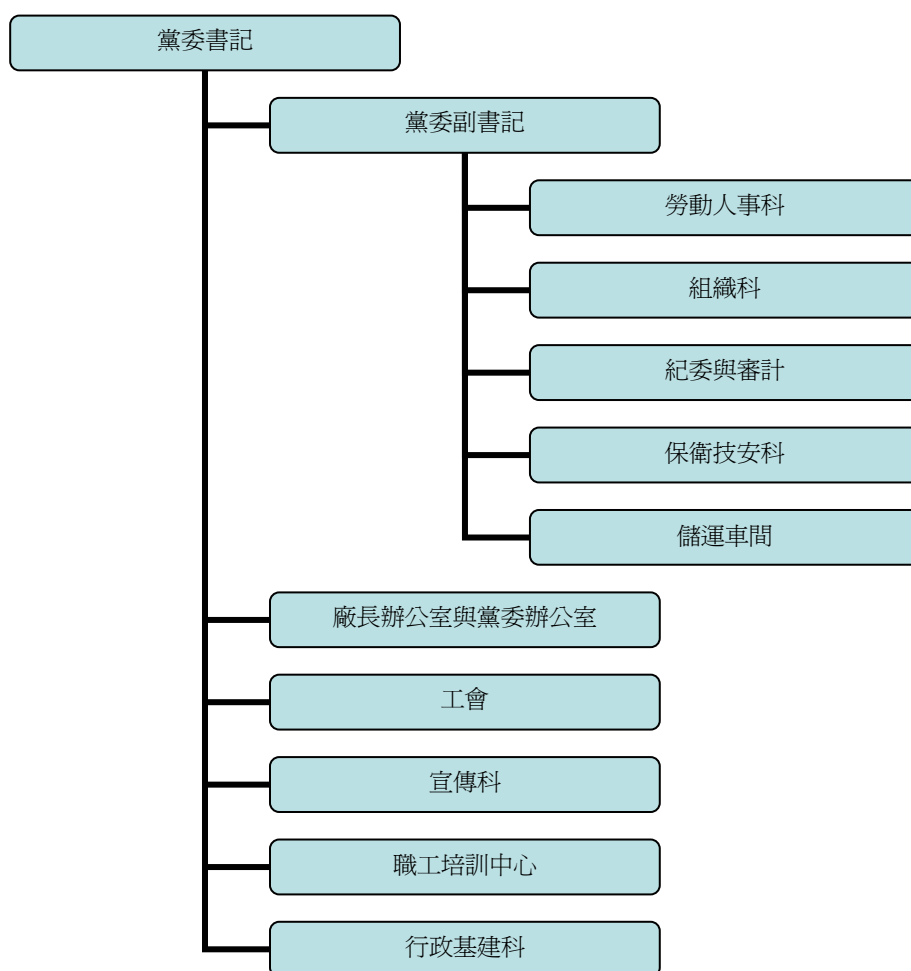


圖 2. 黨委系統管理結構圖

⁷ 據 1 號、2 號受訪者提供。

從兩個管理結構示意圖中可以看到，廠長們與書記們的分管職責有時存在重疊：黨委書記除了負責黨群系統的工作外，還承擔著部分工廠經營管理的職責。這部分地是因為某些管理環節涉及黨、政兩個方面的工作內容，有些則是為因應對上級提報或對外界呈示的需要⁸。

二· B 廠簡史

1· 改革開放前的 B 廠

B 廠的前身，起源于日本人於 1938 年在北京建立的一個手工作坊式的小玻璃廠。在建國前的十幾年中，斷斷續續的生產過一些不同規格的玻璃瓶、量杯、民用平板玻璃。

建國以後，該廠被新政權接收，並定名為北京玻璃廠。當時負責來廠接收的軍管會主任，後來就成為該廠的第一任廠長。

從 1951 年底開始，中國開始了前後相繼的“三大改造”運動，即對農業、手工業和資本主義工商業的社會主義改造。農業的社會主義改造又叫農業合作化運動，大致從 1951 年 12 月開始，到 1956 年底農村高級社普遍成立後基本完成。手工業的社會主義改造從 1953 年 11 月開始至 1956 年底結束，其結果是全國 90% 以上的手工業者加入了城市集體合作社。對資本主義工商業的社會主義改造，從 1954 年至 1956 年底全面進行。基本上是採用“國家贖買”的國家資本主義政策方式，將這些工商企業改造成社會主義公有制企業。

作為解放初期就被國家無償接收並改造成國有企業的北京玻璃廠，當時面臨的改造問題，就只是企業的基礎設施與生產能力的改善問題。1952

⁸ 按 2 號受訪者的說法，在公開對外的組織結構圖與黨委系統管理結構圖出現不一致之處，實際上後者是更為準確的。

年，北京玻璃廠按照政府的規定⁹，正式稱爲“國營北京玻璃廠”。

1953年開始的“國民經濟第一個五年計劃”，開始了以奠定中國社會主義工業化基礎爲目標的大規模努力。在直至1957年爲止的整個五年計劃期間，國家集中資金、人力和物力，在蘇聯及部分東歐社會主義國家的援助下，進行了以156個大型工程項目爲中心，涉及近700個建設單位的工業建設。¹⁰

由於“一五”計畫確定了優先發展重工業的方針，國家的建設重點放在能源工業、原材料工業、機械工業、國防工業這四個基本工業領域。這四大工業部門的建設投資，占到整個“一五”計畫工業投資的75%左右。¹¹而按照國家當時的行業劃分，北京玻璃廠被劃歸基本化工工業企業，正屬於重工業中的原材料工業領域。

正是在這樣的背景下，1953年，北京玻璃廠開始了新廠的籌建。

當時，北京市把東郊朝陽區的一片地域規劃爲化工區，陸續建成了一批化工企業。北京焦化廠、有機化工廠、北京化工二廠、化學試劑廠、北京玻璃廠（北京玻璃廠舊廠址原在北京城區內，占地面積較小，因不敷生產發展之需，遂在這兒興建新廠）等都在這一帶。時至今日，B廠廠區南側的一條十分寬大的馬路，仍然沿用當初的路名“化工路”，並且馬路兩旁仍有若干從“一五”計畫以來建設的化工企業。由於北京玻璃廠等幾個化工企業被確定爲第二個五年計劃中北京市的重點工程建設項目，北京市並在該地區部署了若干相關企業。如原在別處的北京氧氣廠，就因此於1958年搬遷到了這一帶，經擴建後成爲爲其生產配套的上游企業。

據老職工說，“新廠實際上從1954年開始建，是東德專家來進行援建

⁹ 政務院，1952，《關於各級政府所經營的企業名稱的規定》。規定中稱，凡中央五大行政區各部門投資經營的企業（包括大行政區委託省、市代管的），稱“國營企業”；凡省以下地方政府投資經營的企業，稱“地方國營企業”；政府與私人資本合資且政府參加經營管理的企業，稱爲“公私合營企業”。

¹⁰ 胡繩，1991年，《中國共產黨七十年》。

¹¹ 金碚，1994，《中國工業化經濟分析》。

的。他們的援建標準比較高，地基很結實，可以抗 8 級地震。”¹²按當時的建設能力，工廠的建設進度是比較快的，到 1956 年就已經基本建成投產。投產以後，東德專家並沒有全部回去，有一部分一直留在廠裏調試設備、指導生產。直到 1958 年的 8 月，北京玻璃廠新廠宣告全面建成投產。

此後因為中蘇交惡，東德專家全部撤走。由於那時工廠已經建成，中方工人對生產技術也已完全掌握，因此東德專家的撤離，並沒有對該廠的生產造成明顯的影響。

1962 年，國家開始實行“調整、鞏固、充實、提高”的“八字方針”，對一批工廠進行了“關停並轉”。由於需要扭轉“一五”和“二五”計畫期間的重工業、輕工業、農業的經濟發展順序，重工業受到了某種程度的壓縮。而北京玻璃廠也在這一年被政府從重工業序列中轉到了輕工業序列，由原先歸屬於北京市化工局，改為由北京市第一輕工業局歸口管理。

同年，北京玻璃廠進行了生產架構的調整，將其中的熔制、加工、安甌三個車間組合在一起，成為屬下的玻璃儀器分廠。

1964 年，隨著“三年困難時期”的結束，消費需求與工業生產明顯增長。同年 4 月，北京市第一輕工業局以北京玻璃廠為主體，組建了北京玻璃總廠，而屬下的玻璃儀器分廠則改稱為北京玻璃儀器廠。當時的主要產品是燒器、量器、儀器用玻璃管、藥用玻璃、注射器，也生產部分酒瓶。由於需求的暢旺，當年就實現工業產值 810 萬元，實現利潤 211 萬元。

但當時 B 廠只有一定的內部核算，並未實行經濟上的獨立核算。因此仍由總廠統一經營，相當於北京玻璃總廠下面的一個大型生產車間。原材料的供應、設備維修、生產、銷售、基建、後勤福利等，均由總廠的不同部門負責管理。這種狀況一直維持到“文化大革命”中期的 1971 年。

1966 年“文化大革命”開始後，工廠黨組織和生產行政管理層基本上停止了工作。其間一度由駐廠“工宣隊”（工人毛澤東思想宣傳隊）掌管全

¹² 據 15 號受訪者。

廠的生產與生活。

1971年，總廠的管理權限下放，B廠成為獨立的經濟核算單位。與玻璃儀器廠的生產有關的原材料供應、動力供應、產品銷售、設備維修、基建等職能部門，均從總廠分離出來，開始自成一體。

當年，全廠職工人數為1596人，工業總產值為2400多萬元，相當於1964年剛成立B廠時的3倍。耐熱高級玻璃儀器、壓力水杯等也成為該廠當時的主要產品。工廠的大部分產品已經採用了半機械化生產，其中部分產品外銷到古巴、蘇丹、柬埔寨等國家。

1972年，B廠的管理機構進行調整，實行黨委領導下的廠“革委會”（革命委員會）、車間、工段三級管理體制，管理人員從原來的近140人減少到105人，占職工總數的6.4%。這種管理體制一直持續到文化大革命結束，於1978年取消革委會後，成為黨委領導下的工廠、車間、工段三級管理體制。

2·改革開放以來的B廠¹³

改革開放以來，以往完全按照計劃經濟模式運作的B廠，越來越多地被注入了市場經濟的因素。隨著國家經濟體制的不斷調整，也隨著市場化程度的不斷增加，B廠的生產能力、技術水平、經營理念、管理方式都在發生變化。從1998年至今的20餘年中，B廠的總體經營狀況大致經歷了順利、中常、困難這樣三個階段。

第一階段大致是從改革開放之初開始，直到1993年前後。在這一階段，B廠的市場化改革逐步有所推進，總體經營狀況比較好。

1979年，國家有關部門組織一批國有企業的廠長出國考察，B廠的廠長肖秧得以隨團考察。在專程考察了以往曾有過同行交往的日本玻璃企業後，該廠與日本NEG（日本電氣硝子株式會社）簽訂了“十年技術提攜”協

¹³ 據B廠：《北京玻璃報》、《宣傳工作》、《廠務會紀要》等文獻，以及多位受訪者的訪談資料綜合。

定，合同期為十年。初期的合作是引進生產技術軟體，金額達 1.5 億日元。從 1980 年合同全面生效起，B 廠開始選派技術人員和技術工人，分期分批到該日本公司學習熔化、熔爐、自控、機械、拉管等生產技術。陸續學成回國後，這些技術骨幹結合本廠的實際條件，對廠內的設備、生產技術、工藝流程等進行了一系列改造。

從 1980 年起，由於與日本的技術合作開始發揮作用，使該廠的人員素質、技術水平、產品質量處於國內領先地位。當年完成工業總產值近 3200 萬元，勞動生產率比 1971 年提高近 5000 元/人，並建成了國內最先進的熔化試驗室。此後，工廠的技術改造一直在逐步推進：1984 年 10 月，國內首條耐熱玻璃燒器生產線建成投產；1984 年年底與美國康寧公司簽訂引進下拉管生產線的協定；1985 年 5 月由義大利引進的安瓿生產設備試車生產。

1988 年，根據中方的要求及雙方協商，對日本的技術合作協議又延長了 5 年。但第二年，由於中國國內的政治風波，日本方面基本上中斷了與該廠的技術合作，為期 15 年的技術合作協議實際上提前終止。

1988 年 9 月開始，中國經濟進入了治理整頓階段¹⁴。隨著政策導向和市場形勢的變化，B 廠的效益開始下降：在工業總產值和人均勞動生產率繼續有所提高的同時，當年實現利潤比上一年下降了 14%，上繳利潤下降了 22%，在連續多年上升以後出現了明顯下降。1989 年的政治風波之後，政府高層對經濟體制改革的“姓社還是姓資”問題出現某些爭議¹⁵，使包括 B 廠在內的國企管理者在企業管理中不免左右為難。多種因素影響下，B 廠的實現利潤從 1988 年的 932 萬急跌至 1989 年的 357 萬，上繳利潤從 1988 年的 431 萬急跌至 1989 年的 84 萬，跌幅分別達到 61.7% 和 80.5%。此後 B 廠的效益一路緩慢下滑，到 1991 年底治理整頓結束以後也仍未能恢復改革初期的增長勢頭。

¹⁴ 於 1988 年 9 月召開的中共十三屆三中全會，提出了“治理經濟環境、整頓經濟秩序、全面深化改革”的方針，從而開始了為時三年的治理整頓。到 1991 年底，治理整頓結束。

¹⁵ 馬立誠等，1998，《交鋒—當代中國三次思想解放實錄》。書中提到，反對改革者指責有些人的經濟體制改革目的，“一個是取消公有制為主體，實現私有化；一個是取消計劃經濟，實現市場化。”見 p117-119。

1991 年是 B 廠獨立核算的第 20 個年頭。據統計，在這二十年裏，該廠共向國家上繳利稅 3 億元，為國家的建廠投資的 22 倍。同年，該廠被列入全國 500 家最大工業企業及行業 50 家排序。當年的全廠職工人均收入也比上一年增長 11%，達到 2270 元，高於北京市工業系統的職工平均收入水平。

第二階段大致是從治理整頓結束後開始的。1992 年，B 廠與北京市輕紡出口產品投資公司合作投資 2400 萬元的一條高硼矽玻璃生產線建成投產。這一技術水平領先全國的生產線所形成的穩定的高硼矽玻璃產能，為此後幾年 B 廠推出高硼矽玻璃創利新產品提供了一個基礎。

從 1993 年起，由於面臨新興民營玻璃企業的競爭，以及生產成本的不斷上漲，對新的市場變化適應較慢的 B 廠，開始遇到一定的經營困難。1994 年，該廠生產的普通安甌等低檔產品，由於價格相對較高而在競爭激烈的市場上滯銷並因而被迫減產。與此同時，新開發的烤盤、燒器等高硼矽玻璃產品在國內熱銷，成為減虧增盈的一個因素。

在此階段，B 廠的技術改造仍在繼續進行：1994 年從德國引進大型助吹機，使該廠在國內首次試製成功巨型玻璃筒。同年，在與清華大學前期合作研製取得成功的基礎上，新產品太陽能玻璃真空集熱管生產線一期工程通過驗收，其產品質量與設計年產量均居於國際領先地位。但技術進步並非都帶來好的經濟效益：太陽能玻璃真空集熱管在逐步熟悉了生產工藝、穩定了產量和質量水平後，成為重要的盈利因素；而如巨型玻璃筒等高技術產品卻因市場需求少、不能連續生產而始終處於虧損狀態。

在這一階段，原有產品結構的缺陷開始暴露：強大的低檔產品產能及高於民企的勞動成本無法應對市場上低檔產品的滯銷，技術領先但產能相對薄弱的高檔產品生產，卻又無法滿足市場對高檔產品的需求。為解決這一問題，1995 年，北京玻璃集團（即原北京玻璃總廠）決定由 B 廠兼併緊鄰的北京玻璃機械廠。廠區面積的擴大及設備改造能力的因此增強，為 B 廠的發展提供了較好的條件。但與此同時，原先經營困難的玻璃機械廠短期內也

成爲拖累 B 廠經濟效益的重要因素。

這一階段，B 廠的技術優勢仍然遙遙領先，但舊的產品生產結構和人員結構已開始與市場不相適應。上一階段的行業霸主的風光不再，全憑國內市場上一枝獨秀的太陽能玻璃真空集熱管，使 B 廠總體上得以維持住盈利局面。全廠職工收入在連續十年高於全市職工平均收入之後，1994、1995 兩年開始下降，基本維持在與全市職工平均收入持平的水平。

第三階段大致是從 1996、1997 年開始至今。在這一階段，隨著國家在原材料、能源方面的價格改革力度加大，以及民營經濟的市場競爭能力加強，B 廠的經營面臨著幾方面的巨大壓力。

首先是以能源漲價爲主的成本上漲。

1996 年下半年，由於國家對包括煤氣、電力的能源價格作了大幅度上調，導致能耗成本和原材料價格的大幅上漲。其中僅煤氣價格上漲一倍這一因素，就使作爲耗能大戶的 B 廠的能源成本上升 1000 多萬元。在能源漲價和原材料漲價的雙重壓力下，全國玻璃行業 1997 年出現全行業虧損，一些外地國有玻璃企業紛紛破產、停工。B 廠這一歷來的贏利企業，也要靠參與合資經營清華陽光公司的獲利來補上主業的利稅缺口。

1999 年，由於國家定價的城市煤氣價格再次上漲，導致該廠全年新增能源成本約 600 萬元。由於能源成本已經占到該廠生產成本的 50%，這使原已在虧損邊緣經營的該廠又一次面臨經營困境。

2000 年，政府再次上調了工業用電價格，B 廠全年因此增加生產成本 150 多萬元。原來尚有薄利的傳統二次生產產品，因此大部分處於不賺錢的狀況。

其次是日趨激烈的市場競爭。

該廠的部分老產品因供過於求而導致滯銷、積壓。以 1999 年爲例，在國內低檔玻璃產品市場上的減價競爭，使該廠產品平均比上一年降價 15%

左右，出現銷量上升但銷售收入卻明顯下降的局面。

在頭兩年因擁有獨家生產技術而保持暢銷的太陽能真空玻璃管，後來因外地民營玻璃廠逐漸加入競爭，不能再一枝獨秀。從 1999 年開始，這一多年的扭虧增盈拳頭產品，越來越多地受到降價的壓力。1995、1996 年時每噸售價達 1.2 萬元的真空玻璃管，後來逐年降價。在以能源成本為主的生產成本沒有明顯降低的情況下，真空玻璃管直降到 2000 年的每噸 6 千元，售價已經幾乎接近生產成本。

第三是人員和福利包袱沉重。

作為一個建國初期就成立的老國企，除了多數國企均存在的冗員過多的通病外，B 廠還有著離退休幹部和職工人數眾多的問題。據 B 廠勞動科長估計，因為在職職工冗員較多、工資福利偏高（相對於民營企業而言），加上承擔眾多離退休人員的各項社會保險企業繳費部分，B 廠產品中的人員成本約比國內的一些民營玻璃企業至少高出兩、三倍。¹⁶

儘管自國企改革以來企業福利逐漸減少，但現在需要完全由企業自己承擔，這就也是一筆不小的支出。例如，1997 年，隨著國家對醫療費用的調整，該廠當年的職工公費醫療費用大幅增加，達到 680 萬元。而因經營日益艱難，當年 B 廠的實現利稅已是負 380 多萬元。¹⁷由於企業不堪負擔，只好中止執行原有的公費醫療費用報銷辦法。

從 1996 年起，全廠職工平均收入已經開始低於全市職工平均收入水平，且其間差距正在逐漸拉大。

儘管實際上已步入虧損經營狀態，但此階段，B 廠的技術改造仍在繼續進行：1996 年國家有關部門通過了對 B 廠高技術硼矽玻璃管材生產工藝和設備的技術鑒定，確認該廠自行研製開發的生產設備和配套的生產工藝，處於國內領先地位並進入世界先進行列，樣品質量達到國際 ISO 標準。以此工

¹⁶ 據 20 號受訪者。

¹⁷ 據 B 廠《宣傳工作》1998 年 3 月，第 185 期。

藝和設備生產的太陽能真空管的大量生產，使 B 廠得以在前幾年發揮主要的扭虧增盈作用。到 1999 年 8 月，並因此全部還清了當初因參與清華陽光合資項目而發生的銀行貸款，成為近年來該廠艱難經營中的一縷“陽光”。2000 年 11 月，經多年的品質管制制度建設以及一年多的相關文件準備，該廠通過了 ISO-9002 品質管制認證。

2000 年，根據北京市領導的主張並經一段時間的籌備，被定性為高科技環保產業的清華陽光公司，於 9 月份完成重組簽約。重組的新清華陽光公司，新增了首都鋼鐵公司作為合作參股的第三方，並且確定以首鋼下屬的鐵合金廠為新的生產基地。

在這一階段中，B 廠的經營壓力顯著增大，由於生產成本過高而產品銷售出現困難，企業實際上已經出現虧損。儘管該廠幾年中對原有的生產、銷售、分配等方面的制度已作了不少調整，但國有企業的冗員包袱和經營機制問題沒能從根本上解決，因此一直未能擺脫經營困境，其狀況猶如面壁圖破，但迄今未見顯著成效。

在我的田野調查將要結束的時候，B 廠的一位領導人告訴我，由於北京市正在申辦 2008 年國際奧運會，市政府的城市發展規劃作了相應的改變。根據該規劃，如果申奧成功，包括 B 廠在內的一批東三環到東四環之間的工廠，將在近幾年內被遷出四環路以外。由於 B 廠的主要固定資產為一拆即毀的玻璃窯爐，工廠一旦易地重建將需要至少上億元的新資金，因此這一規劃將對該廠的今後發展產生重大的影響。

第二節·市場化改革對國企的影響

在改革開放前的中國，由於實行中央計劃經濟，每個國有企業相當於一個某一行業的生產車間，從生產計畫的制定，到原材料的供應、產品的銷售等，均由上級行業主管部門統一調配解決。而企業生產、生活所需的各項投

資、福利資金的提供，以及勞動剩餘的分配，也都由中央或地方政府控制。在這種經濟體制下，國有企業既沒有絲毫的經營自主性，無法為生產效率問題向社會負責，同時也沒有了經營壓力，不必為自己的生產效率承擔主要責任。於是，缺乏責、權、利的國企經營者失去了對於勞動過程的控制。但自八十年代初開始的國企改革，通過調整國企與國家的關係，調整國企與職工的關係，逐漸改變了這種狀況。

一·市場化改革中國企勞動控制的變化

以“摸著石頭過河”為原則的中國經濟體制改革，經過了若干年的“試錯式”探索，逐步確定了以“建立有中國特色的社會主義市場經濟體系”的改革目標。在此過程中，原先以計劃經濟模式構建起來的國有企業，受到了前所未有的巨大衝擊。這一持續 20 多年的“試錯式”改革，由於並無既定的理論模式作指導，因此在逐步走向成功的過程中充滿了各種矛盾和曲折。對這個改革進程的理論總結，迄今仍是諸說紛紜。

林毅夫等人認為，七十年代末開始的中國經濟體制改革，相繼從微觀激勵機制、資源配置制度、宏觀制度環境三個不同層面入手，開始打破三位一體的傳統計劃經濟體制的嘗試，其中的國企改革就是從微觀激勵機制的改革入手的¹⁸。而周叔蓮則認為，中國國企改革的進程可順序分為擴大企業自主權、實行兩權分離、建立現代企業制度這樣三個階段。其間，均或多或少地涉及到微觀激勵機制、資源配置制度、宏觀制度環境三個不同層面的改革內容。¹⁹

由於改革的目的是效率的提高，因此每一個改革措施的推出都將是圍繞這一目標展開的。而影響中國國企效率的因素儘管為數甚多，但最直接的障礙應該說是舊的企業制度。在這種以平等為理念，以計畫為手段，以單位為載體的企業制度中，工人享有了與管理者幾乎同等的權利，但卻無須為這種

¹⁸ 林毅夫等，1995，《中國的奇跡：發展戰略與經濟改革》，第 109-126 頁。

¹⁹ 周叔蓮，1998，“二十年來中國國有企業改革的回顧與展望”，載《中國社會科學》，1998 年第 6 期。

權利的行使承擔多少責任。從效率經濟的角度來看，社會主義國企中的管理者，基本上喪失了對勞動過程的控制權。路風（2000）因此認為，“缺乏管理控制不僅是中央計畫生產體系組織能力欠發達的基本原因，而且是國有企業在從計畫向市場過渡中實現組織轉變的最大和最直接的障礙。”他並指出，中國國有經濟的成功改革，必定將伴隨著企業對於勞動控制的不斷加強。²⁰

客觀地來看，中國經濟體制改革所走過的各個階段，都或多或少地提高了企業和企業管理者對勞動過程的控制能力。這並不是說，中國的改革是一開始就充滿了理性和智慧，而是說明，以試點探路、穩步前進為基本策略的漸進式經濟體制改革，自然會按照生產的規律和生活的邏輯，將改革的焦點逐步調整到決定效率和秩序的勞動控制問題上來。

下面，可以概略地回顧一下中國經濟體制的改革進程，從而大致呈現出國企勞動控制模式變化的體制背景。

1· 放權讓利——推行經濟激勵手段

當勞資雙方或其中一方缺乏利益驅動時，展開於這二者之間的勞動控制就必定難有成效。改革前國企中分配方面的“大鍋飯”和用工方面的“鐵飯碗”制度，使國企的勞動控制建立在縹緲的“覺悟”基礎上，所以導致了因無利益驅動而形成的控制失靈。

放權讓利，著眼於擴大企業的經營自主權，其目的在於改善微觀激勵機制。從工廠層面來看，由於這給了勞資雙方各自一個利益追求空間，從而使管理者有了進行勞動控制的強烈願望並獲得了勞動控制的主動權。

1978年，在國務院《關於擴大國營企業經營管理自主權的若干規定》²¹的指導下，國家有關部委從四川省的6個國營工交企業率先開始進行放權讓利試點。在此基礎上，逐年、多次擴大為全國多個重要城市的許多國營企業

²⁰ 路風，“國有企業轉變的三個命題”，載《中國社會科學》，2000年第五期。

²¹ 國務院，1978，《關於擴大國營企業經營管理自主權的若干規定》。

的大範圍試點。其間，在總結各試點企業經驗的基礎上，又先後發佈了《關於國營企業實行利潤留成的規定》、《關於開徵國營工業企業固定資產稅的暫行規定》等一系列放權讓利的國企改革政策。²²

有關擴大企業自主權的規定中的主要措施：包括實行企業利潤留成，實行固定資產有償佔用制度，實行流動資金全額信貸制度，企業有權按國家勞動計畫指標自行擇優錄用職工，在國家給定指標內，企業有權為提高效率而自定內部機構設置和任免中層幹部，減輕企業額外負擔等擴權措施。

實行利潤留成的有關規定，在這些新措施中起著核心作用。它允許盈利國企按照國家規定的比例提留一部分利潤，用於建立職工獎勵基金及職工福利基金。即使是政策性虧損企業，也可在實際虧損額低於國家規定的計畫虧損額時，由主管部門核定利潤留用比例。

放權讓利的其他重要舉措，包括始於 1979 年的“撥改貸”和始於 1983 年的“利改稅”。其中，“撥改貸”是將以往由國家財政撥款來投資國企建設的辦法，改為由國有銀行向投資項目貸款，企業在項目建成後以其盈利來償還貸款。其目的是強化國企對所投入國有資產的企業責任。1983 年開始的“利改稅”²³，是試圖將以往國企上繳給國家的利潤改為上繳所得稅，則稅後利潤可由企業支配。其目的，是把國家與國企的分配關係通過稅收形式固定下來，既保證國家財政的收入，又提高國企和職工的積極性，使國企進一步成為責、權、利相結合的經營實體。

上述各項政策的目的，除了一部分是為分割國企與國家之間的責權利，更多並且更主要的效果，是區分工人與企業之間的責權利，從而營造實施有效勞動控制的必要基礎。但由於放權讓利只動了“大鍋飯”而沒動“鐵飯碗”，國企管理者仍不能使用辭退、開除等勞働用工的“殺手鐮”，因此國企中的勞働控制仍處於相對軟弱的水平。

²² 劉蒼勁，1996，《中國發展和改革開放史（1949-1995）》。

²³ 利改稅分為兩步：第一步利改稅由 1983 年國務院批轉財政部《關於國營企業利改稅辦法的通知》下發後開始；第二步利改稅由 1984 年國務院批轉財政部《關於在國營企業執行利改稅第二步改革的報告的通知》下發後開始。

1984年7月，正是在擴大企業自主權的大範圍試點期，該廠被選定為北京市試行廠長負責制的32個試點單位之一。當年及第二年，該廠除了大量建立和修訂了各項管理制度外，還先後兩次對內部管理機構進行了改革，試圖在適度精簡的同時提高辦事效率，但效果並不明顯。

2· 兩權分離——擴大企業控制權限

由於所有權與經營權相混，國企管理層對於勞動過程的控制權，一直以來受到國家、工人兩個方向力量的約束。一方面是作為國有資產代理人的國家，直接任用國企管理層並完全掌控企業剩餘，這就使得國企無法自主地進行勞動控制。另一方面是作為國企共同所有者的工人，理論上擁有與管理者同等的勞動控制參與權，這就使得管理層無法對其實施有效的勞動控制。

由於“放權讓利”並未讓國企成為自主經營的市場主體，因此它在啓動國企對自身利益的追求的同時，仍缺乏對於國企預算的硬約束，有時甚至導致國企的管理層與工人聯手應對國家的剩餘索取。為此，以承包經營²⁴為主要手段的“兩權分離”，成為國家硬化對於國企的預算約束、強化國企管理者的責權利的第二階段改革嘗試。為這一改革確定的目標，是要借分離國企的經營權與所有權，使國企成為自主經營、自負盈虧、自我發展的相對獨立的經濟實體。

1984年的中共中央十二屆三中全會上，提出了國有企業的所有權和經營權可以適當分開²⁵之後，以各種形式的經營承包責任制為主的兩權分離改革，就在全國許多國企中廣泛推開了。²⁶在這一階段改革的後期，更明確

²⁴ 承包制的主要內容包括，包上繳國家利潤，包完成技術改造任務，實行工資總額與經濟效益掛鉤，承包期限一般不少於3年。實行承包制的原則是，包死基數，確保上繳，超收多留，歉收自補。見國務院1988年發佈的《全民所有制工業企業承包經營責任制暫行條例》。

²⁵ 見中共中央十二屆三中全會，1984，《關於經濟體制改革的決定》。其中提出：“過去國家對企業管得太多太死的一個重要原因，就是把全民所有同國家機構直接經營企業混為一談。根據馬克思主義的理論和社會主義的實踐，所有權和經營權是可以適當分開的。”

²⁶ 實際上，受啓迪於農村聯產承包制成功經驗的工業企業承包制試點，早於1981年就在部分實行放權讓利的試點國企中試行。儘管當時一直有著對這種改革方式的各種質疑，但實行這種方法的多數企業，在很短的時間內就取得了增產增收的明顯效果。以至於到1983年提出了“包字當頭，一包就靈”的口號，在當年的頭幾個月就在全國國企中普遍實行了承包制。但其間由於引起了經濟秩序混亂和導致物價迅速上漲，國家一度停止在國企中推行

提出了“政企分開”的口號。

到 1987 年，全民所有制工業的 72803 個企業中，有 54% 的企業實行了各種不同形式的承包經營責任制。到 1989 年底，全民所有制獨立核算企業中，則已有 90% 以上的企業實行了各種形式的承包經營責任制。

實行國企所有權與經營權的分離，對於國家、國企、工人三者關係發生了兩方面的影響：一方面，對於國家與國企間關係而言，是以政策法規形式，賦予國企經營決策權和剩餘索取權，來換得國企效率的提高和利稅的相應增長。另一方面，對於國企與工人間關係而言，則是把為提高效率所必須的權力關係調整——即對國企管理層的勞動控制權的強化和對工人權益的保護弱化，同樣地以政策法規形式予以確定。

在這一波改革中，B 廠也實行了兩權分離的改革，其中國有資產所有權的代表是一輕局和北京玻璃集團，而以廠長為首的廠級領導班子則被賦予自主經營權。但因廠級幹部的任命權和對廠長個人的收入分配權均由上級玻璃集團直接掌握，同時經營者的權利與義務因缺乏清晰界定而在一定程度上取決於與上級部門的關係，因此 B 廠的經營權實際上久久未能完全獨立。

3· 制度創新——理順勞動控制環境

“兩權分離”的改革在賦予了國企管理層前所未有的經營自主權的同時，也影響到許多政府官員和國企職工的切身利益。由於整個經濟的計畫體制並未從根本上加以改變，制度的障礙和利益的博弈遂成為這一改革的主要阻力。在非公經濟開始迅速發展的情況下，仍在計畫經濟體制中運行的國有企業，成為 90 年代初牽制整個經濟體制改革進度的瓶頸。

在勞動用工方面，國有企業儘管開始掌控了企業內部的用工調配權，但在設計招工、辭退這些進出工廠的用工環節上，仍受到政府有關部門強有力

承包制，以便維持穩定。到 1986 年末，國務院下發名為《關於深化企業改革，增強企業活力的若干規定》的文件，重又積極推動國企以多種形式的經營承包責任制，替代效果不佳的“利改稅”改革模式。1987 年 3 月的全國人民代表大會上的政府工作報告，進一步提出 1987 年的改革重點是完善國企經營機制，實行多種形式的承包經營責任制。此後，即開始了大規模的國企承包經營責任制推廣工作。

的行政干預。²⁷而只有單位保障而無社會保障的體制缺陷，既使得國企職工不敢輕易離開所在單位，也使國企因道義責任而不能輕易辭退職工。

在這種情況下，一種超越以往的局部改革策略，以理順整個經濟體制為重點的改革思路開始形成。1993年11月，中共十四屆三中全會通過了《關於建立社會主義市場經濟若干問題的決定》，提出國企的改革目標是建立現代企業制度。決定中將“現代企業制度”概括為：適應市場經濟和社會化大生產要求的產權明晰、權責明確、政企分開、管理科學的企業制度。該決定要求通過建立現代企業制度，使企業成為自主經營、自負盈虧、自我發展、自我約束的法人實體和市場競爭主體。可以說，“社會主義市場經濟”取向的明確提出及“建立現代企業制度”目標的提出，標誌著中國的市場化改革進入了“制度創新”階段。

政府並沒有也不可能為“現代企業制度”提出一個標準的模式，以上對其基本特徵的概括，實際上是在對傳統國企制度弊端的否定的基礎上，對一種理想的企業制度的原則性描述。從1994年開始，國務院和一些省市陸續選擇一批國有大中型企業進行試點，以便獲取建立現代企業制度的相關經驗用於推廣。²⁸

在1997年的中共十五大上，進一步明確地將國有企業改革的思路和方針概括為：堅持以建立現代企業制度作為國有企業改革的方向；要從整體上搞好國有經濟，而不是把所有國有企業救活；對國有企業進行戰略性改組，抓大放小，對國有大企業進行公司制改組，放開放活大量小企業；把改革同改組、改造和加強管理結合起來；實行鼓勵兼併、規範破產、下崗分流、減員增效和再就業工程；積極推進各項配套改革，包括建立有效的國有資產管

²⁷ 據勞動部就業司課題組的研究，直到九十年代上半葉為止，我國每年城鎮新增勞動力就業總量的一半以上，仍是由國家以行政方式配置的。而原有職工的90%以上仍然留在原有企業或崗位上。以1992年為例，全國國有企業的職工平均流動率僅為2.7%。參見勞動部就業司課題組，“我國勞動力市場的培育與發展研究”，載於《管理世界》，1994年第3期。

²⁸ 1994年國務院決定選擇100家國有大中型企業進行試點。隨後，各地區結合自身的實際情況也確定了一些試點企業，按照：“產權清晰，權責明確，政企分開，管理科學”的基本要求，積極推進現代企業制度試點工作。1995年試點企業集團發展到56個。1996年建立現代企業制度試點企業已遍及全國31個省、自治區、直轄市，試點企業總數達2343家，公司的法人治理結構初步形成。

理、監督和運營機制，建立和健全社會保障體系等。

為應對國企經營業績大幅下滑的困難局面²⁹，國家加大了國企改制的力度。在這一時期，隨著對國企“抓大放小”的戰略選擇，一批中小型國有企業通過兼併、拍賣、股份制改造等方式，陸續實行了產權多元化。³⁰

也是在這一時期，配合下崗分流、減員增效的勞動用工改革，一批有關社會保障的政策和法規陸續出臺，啟動了從企業保障向社會保障轉變的進程。³¹

這些相關政策、法規的陸續出臺，為國企建立現代企業制度，逐漸營造了一個配套的制度環境。其中，各項社會保障制度的建立，既使國企不必再對職工承擔沉重的企業保障責任，又使國企具有了為提高效率而裁減、辭退職工的實施可能。於是，在產權明晰、政企分開、權責明確的基礎上，以嚴格的規章制度為基礎的勞動控制，開始在國企制度的土壤上紮下了根。³²

進入這一階段以來，B 廠的市場化改革全方位推進：一方面是由國家主導的企業與政府間關係的繼續調整，一方面是企業在國家政策指導下進行的企業與職工間關係的調整。幾年中，全員勞動合同制的推行，市場倒推、成

²⁹ 據國家經貿委的統計數字，1997 年全國有 12 個省區的國有及國有控股工業企業處於淨虧損狀態。

³⁰ 據國務院國有資產監督管理委員會主任李榮融 2003 年 11 月 19 日在“並購重組國際高峰論壇”上提供的資料，1997 年以來，全國各地通過改組、聯合、兼併、租賃、承包經營、股份合作、出售等多種形式加大了國有小企業改革的力度，改制面達 85% 左右。國有小企業通過股份制、股份合作制等吸引外資和民營資本，實現了產權多元化。其中縣一級國有小企業的 80% 左右、地市一級國有小企業的 60% 左右通過出售轉為非國有企業。

³¹ 這一時期，國務院或有關部委頒佈的與建立現代企業制度有關的社會保障法規包括：
1993 年 4 月發佈的《國有企業職工待業保險規定》；
1994 年 4 月國家體改委等四部委發佈的《關於職工醫療制度改革的試點意見》；
1994 年 12 月發佈的《企業職工生育保險試行辦法》；
1995 年 3 月發佈的《關於深化企業職工養老保險制度改革的決定》；
1997 年 7 月國務院發佈的《關於建立統一的企業職工基本養老保險制度的決定》；
1998 年 6 月中共中央、國務院下發的《關於切實做好國有企業下崗職工基本生活保障和再就業工作的通知》；
1998 年 12 月國務院發佈的《關於建立城鎮職工基本醫療保險制度的決定》；
1999 年 1 月國務院頒佈的《失業保險條例》等。

³² 李靜君認為，正是從 1993 年開始的“建立現代企業制度”的改革，導致了國企管理層權力的再度增大及工人權益保護的嚴重弱化。見 Ching Kwan Lee, 2000, “Pathways of labor insurgency”, Pp45. in Chinese Society: change, conflict and resistance.

本否決的內部核算機制的建立，獨立生產崗位的計件工資制，定崗定編基礎上的分配級差，以獎優罰劣為目標的各種制度的出臺，企業職工福利的貨幣化改革等等工廠制度的改革，使 B 廠管理層日益牢固地掌控了勞動控制的主動權。在此基礎上，管理層得以使企業逐步向效率優先、市場導向的經營方向轉軌。

二·市場化改革中國企與國家關係的變化

計劃經濟體制下的 B 廠，與其他國企同樣地沒有經營決策權和分配自主權，而一輕局等上級政府部門卻包攬了從計畫、採購、生產、銷售直至分配的全部權力。也正因為只需按上級指令生產而不必承擔企業盈虧責任，B 廠的前任廠長曾自嘲是“北京市玻璃儀器車間主任”。³³

如果說原來的計畫體制捆綁下的國企制度體現了國企與國家間利益的一致性，那麼逐漸強化的“兩權分離”、“自主經營”等政策推動，使國企與國家間的利益關係開始日益分化。

1·國企經營相對獨立

1983 年，B 廠被選定為北京市首批國企改革試點單位之一，按上級部署開始全面試行經濟責任制。到 1984 年，又被選定為北京市試行廠長負責制的試點單位之一。由於最初的改革基本未改變國家指令性生產的體制³⁴，B 廠仍主要是按照上級的計畫組織生產，因此，原有的生產組織制度尚未受到大的衝擊。制定各項規章制度、建立獎優罰劣激勵機制，成為 B 廠這一時期改革的工作重點。

隨著擴大企業自主權的各種放權讓利措施的逐步推開，原有的國家與國

³³ 據 15 號受訪者。

³⁴ 據周叔蓮等人的文章所述，從 1979--1988 年間，國家下達給國有企業的指令性生產計畫從產品到產量都逐漸減少。到 1985 年以後，國家指令性計畫決定的產量已下降到了 20% 以下。見周叔蓮等，“資源配置方式與我國經濟體制改革”，載《中國社會科學》，1993 年第 3 期。

企間關係發生了變化。一方面，國家不再對國企承擔無限經濟責任，並相應地逐漸減少了國家對國企的資源投入。另一方面，如 B 廠等試點企業，也在生產計畫、產品銷售、獎金分配、機構設置、人員調配等方面，有了大於以往的自主權。但這種經營獨立性又是相對的，因為一方面國企經營仍受國家干預，另一方面其經營指標具有政策彈性。

在擴大企業自主權的有關規定中，對國有企業可以留利多少缺乏客觀標準，通常要由國家各級財政與企業一對一地談判確定。在這一過程中，企業管理層與國家間的博弈能力成為決定企業獲利程度的重要因素。B 廠當時的廠長由於有著較高的職位資歷和本行業工作經驗，在與上級有關部門的協商中較易處於有利地位。B 廠改革前期的十年繁榮，據說與他早年不斷爭取國家投資、一手促成與日本的技術協作有很大關係。³⁵

與此同時，決定企業效率的經營決策權最初也未下放，國企的投資、產量、物資、利潤、用工等計畫指標仍然是掌控在不同政府部門手中，且分頭下達、互不銜接。這就使 B 廠的有關職能部門甚至各位廠長要花費大量的時間和精力，奔波于各個主管部門之間，努力尋找平衡，要求減輕負擔，爭取單位權利。

在擴大企業自主權的頭幾年，B 廠生產的國家指令性產品的售價仍由政府決定³⁶。由於技術玻璃產品規格繁多，而且開發新產品的早期投入普遍很大，而質量通常也不大穩定，但國家並不一定會因此予以政策性補償，因此 B 廠管理者通常儘量避免承接指令性新產品生產任務。即使因國家的其他行業所需必須開發的如化工管道等新產品，B 廠也會努力爭取作為指導性計畫

³⁵ 在訪談中，B 廠多位老職工談到本廠改革開放頭十年的輝煌，也多半會主動提到和贊許這位早已調走的老廠長。

³⁶ 據周叔蓮等人的文章所述，從 1982 年起，國家放開了 160 種商品的價格，此後逐年增加市場定價的商品數量。到 1985--1988 年間，國有企業產品的國家定價比例下降到約占產品種類的 25%，而市場定價的商品已經占到 50%。見周叔蓮等，“資源配置方式與我國經濟體制改革”，載《中國社會科學》，1993 年第 3 期。

³⁷生產任務來予以接受。

自開始“建立現代企業制度”的改革努力以來，國企經營的相對獨立性逐漸加大。以往靠經常性的一對一談判解決的國企與國家間利益分割，也被迅速制定並不斷修改的各項政策法規所制度化。隨著國家干預的程度日益減少，國企正向著自主經營的市場主體方向逐漸演進。

2· 國企分擔國家責任

在統收統支的計劃經濟時期，一方面是國企經營利潤的全額上交，一方面是國企資金的全額撥付。任何一個國企的職工收入與福利保障水平，都直接取決於國家財政，而與作為執行仲介的國企沒有太大關係。自全面實行投資體制“撥改貸”以來，國企的工資、福利資金就不再跟國家財政直接關聯。企業的經營狀況、是否有政策支持，成為決定國企內部分配條件的主要因素。

對於經營狀況良好的國企而言，“利改稅”、“撥改貸”的政策設計，就已經足以顧及改革後國企的職工收入甚至福利保障的需要。但對於許多老國企而言，由於產業結構老化，加之離退休職工人數眾多，單憑企業自身的經營努力無法確保必要水準的職工分配。以B廠而言，近於1：1的離退休職工與在職職工比例，使企業福利負擔十分沉重。³⁸

在社會保障制度正式建立之前，包括冗員問題在內的職工收入和企業保障的沉重負擔，是許多國企出現經營困難的重要因素。考慮到國企盈利全部上繳的歷史前提，由企業負擔職工退休養老、醫療、住房等主要社會保障責任，意味著由國企分擔了部分本應由國家承擔的責任。即使在九十年代後期開始全面建立社會保障制度以來，國企的這種負擔仍十分沉重。首先，“建立現代企業制度”的改革所啟動的“下崗分流”減員措施，要求有下崗職工的國企建立“下崗職工服務中心”，並與國家分擔部分生活補助費。其次，

³⁷ 中國政府在市場化改革初期採用的過渡性措施，指由國家根據對市場需要的瞭解，向有關國企下達的較為軟性的生產計畫，該類計畫產品的具體產量、價格較程度上由企業和市場來決定。

³⁸ 據6號受訪者。

對於參加社會保險的大批離退休職工，仍需由原所在國企繳付與各人“四金”相應的企業繳付部分資金。

在國家有關部門發佈了關於向住房面積不足職工發放住房補貼的文件後，主管此項工作的黨委書記立即找職能部門測算。粗算下來全廠缺房職工大約需要每年發放 200 多萬元，這一測算結果讓管理層大吃一驚。“我們廠根本拿不出這麼一大筆錢來，所以只好不執行這個政策。……我們廠的福利分房只解決到 30 年以上工齡的職工，而且只解決了其中的大約三分之一，連幾個廠領導的住房也沒到面積標準。……你說國家出這麼個政策，政府機關、事業單位肯定高興呀，他的住房補貼是從國家財政拿錢的，不會沒錢補。可我們國企怎麼辦？只能看著人家眼饞。”³⁹

在國企改革的很長一段時間裏，國家仍在一定程度上掌控國企的勞動用工權，就連擴權規定中明確交給企業的新工人招聘自主權，也因新增員工指標受地方勞動管理部門控制而被限制。有的時候，還必須接受地方政府硬性攤派的大量待業人員。就B廠而言，除了在招聘新工人時被搭配著接收過待業青年，還幾次被迫接受了東郊的幾批“農轉工”⁴⁰。據幾位老職工說，前後共接收了有約 400 個農民⁴¹，都是因為北京市城市擴建徵用了農地，才不得不把這些農民按政策分配到各個國企中就業。一位返聘的退休工程師說，“前些年，國企好像是收容所，進了好些人。包括政府征地以後塞進國企的好些農民工，素質比較差……人家外企、私企可絕不會隨便進人的。它得個頂個的能幹活的才會要。”⁴²一位退休勞模直截了當地指出，“這些農轉工其實是國企幫國家背的包袱。（他們）沒技術不說，年齡還普遍比較大，沒幹幾年就退休。有的乾脆一進廠就辦退休，廠子就得白白養他一輩子。”⁴³

3· 幹部任命國家干預

³⁹ 據 1 號受訪者。

⁴⁰ 按照國家有關規定，政府在徵用農民享有使用權的土地用於建國有企業或用於城市建設時，須按一定比例接收受征地影響的農民為城市居民和國有單位職工，這些新工人被稱為農轉工。

⁴¹ 因有的受訪者說是 300 多人，有的則說是約有 500 人，這裏暫取中數。

⁴² 據 18 號受訪者。

⁴³ 據 15 號受訪者。

根據“黨管幹部”的原則，國企的主要幹部配備是由各級黨組織考察、任命的。在國企的市場化改革進程中，儘管考察的重點會有各種變化，任命對象的素質要求會有調整，但幹部任用權始終掌握在黨組織手中。

由於由黨務系統掌握的幹部管理權限，並未按國務院的相關擴權規定下放，國企仍不能按自己意願任免中層以上幹部。其中，對於中層幹部，改革初期仍是企業黨組織考察、提名，然後由上級玻璃工業總公司黨委發文任命。到九十年代後期的“建立現代企業制度”階段，已經只需要在企業考察、決定之後，報上級公司備案確認即可。但對於廠級、副廠級領導幹部，即使在實行廠長負責制十多年之後的九十年代末，企業黨委仍只有提名推薦權，進一步的篩選、考察、任命等工作，仍是由上級黨委實際負責。

總的來看，從推進兩權分離到推行現代企業制度以來的這些年，國家和國企的行政隸屬關係，已經大為弱化。國企的經營自主權，也得到了顯著的提高。但改革進程也表明，由於國有企業的產權特性，政企分開實際上無法完全做到。也正因此，國家對國企的干預和控制，仍然存在於許多方面。其中對於勞動控制的干預而言，最為重要的是掌控管理層任命這一直接的內部干預（internal state intervention）⁴⁴手段。原則上說，只要國家有關部門認為某國企主管不能較好地處理勞資關係，就隨時可以作出新的幹部任命。

三·市場化改革中國企與工人關係的變化

由於國家在要求國企成為自主經營的市場競爭主體的同時，日益增大管理層在勞動控制中的責權利，國企內部幹部、技術人員、工人各自的地位，以及管理層與工人之間的權力關係發生了重大的轉變。

⁴⁴ 按照Burawoy（1985）的劃分，資本主義國家機器干預勞資關係方式，通常可分成外部干預（external state intervention）與內部干預（internal state intervention）。外部干預指國家直接以立法或行政的方式介入勞資關係，內部干預則是國家向企業派駐代理人以干預勞資關係。

1·從主人到雇員

按照社會主義理論，工人作為國有資產的共同所有人，不但是全部國有資產的主人，而且是自己所在企業的主人。在B廠開始改革試點前兩年制定的《廠規》⁴⁵中，在“職工權利”一章的第一條，就明確指出“職工是工廠的主人”，在其後的第五條中也寫明“有參加工廠民主管理的權利”。但約二十年的國企改革，使這種狀況出現了很大的變化。

在“文化革命”徹底摒棄企業規章制度之後，這個反映了早期經濟改革思維的《廠規》，幾乎就是B廠成文的規章制度的全部。⁴⁶但B廠自1983年開始全面試行經濟責任制以後，僅第一年就建立了包括崗位責任制在內的各種經濟責任制達400多種。⁴⁷其中，有關勞動用工方面的規章制度主要有：《勞動力調配管理規定》、《安全文明生產規定》、《勞動定員管理制度》、《學徒工管理制度》、《考勤管理辦法》、《請假制度》等。

新制度的顯著特徵是，各級管理者的勞動控制權明顯加大，而工人為維護自身權利的申訴權卻沒有明確規定。例如，1984年為落實廠長負責制試點工作精神而制定的《對車間、工段、班組長適當擴權及實行職務津貼的決定》⁴⁸中，其中所規定的組長權力包括，在組員不服從生產調動、不遵守工藝要求或有違規違紀現象時，有權採取以下措施：

- (1)· 對其進行批評教育，直至停止其工作不超過4小時並扣發工資。
- (2)· 責成其在小組會上作檢查，並扣發當月部分或全部獎金。
- (3)· 有權根據車間安排選擇本組工人。
- (4)· 遇有特殊情況，可臨時做出決定，而後向上級彙報。

⁴⁵ 《廠規》共有6章24條共約2600字，除了明確六個方面的“職工權利”以外，內容涵蓋了對職工的勞動紀律、政治思想、道德修養等方面的要求，以及與上述各方面表現好壞相應的獎懲規定。見B廠，1981，《B廠廠規》。

⁴⁶ 除此之外當年還制訂了兩項制度：一是應因技術合作外方日本NEG提出的技術保密要求，特別制定的《NEG資料管理辦法》；二是為應對工廠物資採購、領用中的不負責任和假公濟私現象，專門制定了較詳細的《物資管理辦法》。

⁴⁷ 但因制度擬定與出臺比較倉促，且缺乏較充分的諮詢和討論，當時的多數制度試行不久就已很快被不斷修訂或廢棄。

⁴⁸ B廠，1984，《對車間、工段、班組長適當擴權及實行職務津貼的決定》。

從開始全面試行經濟責任制以來，B廠先後於 1983 年、1984 年、1987 年有過幾次較大範圍的規章制度修訂。這些制度的陸續出臺，很多情況下並沒有經過職工的充分討論，而這對於這個傳統的國有老企業是很不尋常的。因為在以前的國企中，除了是制定上級文件的實施細則，其他的廠內制度都會經過有關職工的集體討論。所以企業改革的最初幾年，職工們經常會對此表示不滿，“制度上明明說我們工人是企業的主人，為什麼廠裏出來的好些新規定都不跟我們商量？！”⁴⁹但隨著工廠管理層勞動控制權的不斷增大，近些年來B廠職工已經不再理直氣壯地要求這種權利了。有位老職工解釋了這種變化：“一搞合同制，職工和企業就是雇傭關係了，你還能是哪門子的主人翁呀？！頂多是在跟頭兒較勁兒的時候才說這個話。”⁵⁰

2·從“大鍋飯”到“向錢看”

在幹部、技術人員和工人之間，最初的收入差距並不大。一些老工人的收入往往高於年齡略小些的幹部與技術人員。即使是廠級幹部，收入水平通常並不是廠內最高的。據一位退休老工人、前勞模說，從 50 年代末他從上海來京支援B廠新廠建設那時起，他這個 8 級技工的工資就一直是全廠最高的，即使是當初的廠長和書記，工資水平也不如他高。直到改革開放以後，在多次調整工資以後，廠級幹部和部分技術人員的工資水平才逐漸提上來。他回憶說，“好像直到 1982 或是 1983 年，才有幾個高級技師的工資超過了我這個 8 級工。”⁵¹

隨著經濟責任制的不斷建立和落實，以往的相對平均的利益格局被打破，不同企業成員之間的收入差距逐漸被拉開。改革剛開始時拉開的收入差距還很小，更多地體現的是一種破除平均主義的理念。如 1984 年的《對車間、工段、班組長適當擴權及實行職務津貼的決定》中，在界定了組長職責的同時，在相應的“組長津貼”部分規定，一線組長每月補貼 6 元，二線組長每月補貼 4 元。但小組完不成計畫或因管理不善而出較大的人身、設備及

⁴⁹ 據B廠現任工會主席轉述。

⁵⁰ 據 18 號受訪者。

⁵¹ 據 15 號受訪者。另據有關文件，1982 年，國家為所有幹部和技術人員提升一級工資。

質量事故，嚴重違紀及本人月缺勤在十天以上者，免當月津貼。⁵²

在實行平均主義分配模式的八十年代初期，每月 4 元至 6 元的職務津貼，就已經被制度和現實所高度關注，觸動著管理者與被管理者感受分配合理性的神經。

由於國企的工資總額由國家直接控制，獎金發放手段曾經被限制使用，因此對幹部和職工的激勵手段，除了精神獎勵（包括評先進、當勞模、上企業光榮榜、公開表揚等）外，可用的物質手段一度相當有限。為此，許多國企採用了“浮動工資”的分配手段，B廠在實行經濟責任制的頭幾年也是這樣。在B廠於 1985 年制定的有關制度中規定，不同勞動強度崗位的浮動工資水平有所差別，不同的工作表現也將與浮動工資掛鉤。其中規定，凡非因工作需要而從一線崗位調往其他崗位的，浮動工資即行下調；凡一年內累計病休達 3 個月者，浮動工資即行下調；嚴重違章違紀、打架鬥毆、怠忽職守造成事故的，浮動工資即行下調；受到行政警告以上處分、受到治安拘留的，浮動工資即行下調。職工連續三個月完不成生產計畫或工作任務的，浮動工資即行下調。⁵³

按 1985 年當時 B 廠的工資水平，一級工是 35 元，浮動工資通常是按職工本身工資系列上調一級，大致上在 6 到 12 元水平。對於當時的工資收入而言，已經是一個不小的物質刺激手段了。

而從 1998 年B廠開始實行工資等級“十崗制”，其中 1 崗的崗位工資是 120 元，最高的 10 崗則是 720 元。“這些年收入差距一直在慢慢擴大。其實從我們廠開始搞十崗制，就一下子決定了收入差距。廠長、副廠長定 9 崗、10 崗，工程師、工人技師定 5 崗，那跟 1 崗、2 崗的工人不是馬上就拉開差距了？！要說工人的感覺呢，也不都一樣，反正誰拿得少了，就肯定會有意見的。”⁵⁴

⁵² B廠，1984，《對車間、工段、班組長適當擴權及實行職務津貼的決定》。

⁵³ B廠，1985，《浮動工資管理辦法（草案）》。

⁵⁴ 據 4 號受訪者。

收入差距的拉開，一方面是調動了幹部、技術人員和技術工人的積極性，但另一方面，也使得以往關係比較融洽的工人與幹部、工人與技術人員間的相互關係，出現了一定程度的疏離。

3·從全面依附到有限依賴

隨著國家財政與國企經營的脫鉤，國家不再像以前那樣通過國企向職工提供各種社會資源。與此同時，國企以外市場經濟的快速發展，向每一個勞動者展現了各種新的選擇機會。國企內部資源的萎縮和外部機會的湧現，使得傳統國企的資源專控漸漸成爲了歷史。與此相應，過去因缺乏資源獲取的自由選擇空間而導致的工人對國企的全面依附，開始被一種基於個人因素的有限依賴所取代。

直到八十年代末、九十年代初，許多國有企業提供的住房福利、醫療保障、退休保障等，仍是許多工人嚮往和依靠的最穩定的保障。在效益較好的國有企業中，普遍出現一人看病，全家吃藥的現象。而向本單位提出分房要求的，也都是家中在國企工作的成員。一位女工在回憶自己的工作經歷時說，她在作爲知青返城以後，曾經先後被安排到菜場和花木公司就業，但是自己都不想去，認爲還是在國企當個工人踏實。“誰知道國企這幾年會這樣！要不然，我寧可去菜市場，或者留在花木公司⁵⁵，也肯定不到工廠來了。”她覺得自己在B廠已經沒什麼期望了，只是一門心思希望自己的孩子能夠考上大學，今後能夠有個好的出路。⁵⁶

1996年，隨著國家對醫療費用的調整，實行多年的公費醫療制度開始受到衝擊。隨著國家對醫藥費用的控制逐漸放鬆，公費醫療成爲醫院創收的主要渠道。在這種形勢下，B廠1996年一年的職工醫藥費激增到680萬元⁵⁷。由於不堪負擔，B廠開始中止執行原有的公費醫療費用報銷辦法，改實報實銷爲定期限額報銷。從1998年起，B廠開始參加北京市的大病統籌醫

⁵⁵ 到那時爲止，花木公司還是北京市園林局下屬的事業單位，工資、福利由國家財政保障。

⁵⁶ 據12號受訪者。

⁵⁷ 據多位受訪者談到，當時用公費醫療證到醫院看病，不但可以隨意點好藥、開大方，而且在有的醫院可以用公費醫療單開出電鍋、洗衣機，但仍以醫藥費名義回單位報銷。

療保險。⁵⁸先後執行國家規定，為職工建立了失業保險金、醫療保險金、工傷保險金、生育保險金等。此後，國家的社會保障制度改革的大力推進，使B廠職工和所有國企職工一樣，從以往完全靠企業提供職工福利，變為以“統賬結合”為特徵、以“四金”⁵⁹為代表的職工社會保障。

隨著國企經營業績的普遍下滑，以往的企業保障難以危機，許多職工開始向國企以外尋找更好的經濟、福利機會。前些年，一些掌握專門技術的B廠職工不斷被同行外廠高薪挖走，甚至出現了偷賣本廠技術為個人謀利的現象。在這種情況下，逐漸掌握了相應拉管技術的外地民營玻璃廠加入了對B廠核心產品的競爭。從1999年開始，曾經雄霸國內市場多年的扭虧增盈拳頭產品太陽能玻璃管，越來越多地受到降低售價的強大壓力，成為導致B廠生產效益一路走低的重要因素。

面對著部分不再效忠的職工，B廠制定了《辭退違紀職工的暫行規定實施細則》，以強化企業管理，維持穩定的生產秩序。B廠廠長和黨委書記也多次在各種會議上強烈批評少數幹部和職工為了個人利益，吃裏扒外，因而損害全體職工利益的行為。

在一次全廠幹部會議上，B廠廠長在談到本廠形勢時指出，“我們廠現在就剩下兩種人，一種是忠心耿耿的人，一種是沒什麼本事的人。”他並分析了其中原因：忠心耿耿的人對工廠有多年感情不願離開，而沒什麼本事的人不敢離開，因為在競爭激烈的勞動市場，他們不是年齡過大不受歡迎，就是技術老化不被看好。⁶⁰

這段話，恰好準確地指出了國企改革對企業與工人關係的影響。說明職工原有的那種對於國企的全面依賴，已經在國企資源減少，社會保障制度開始建立的今天，演變成一部分較難適應國企以外勞動市場需要的職工對國企的有限依賴。

⁵⁸ 據1號、6號受訪者。

⁵⁹ 指由企業和職工按國家有關規定，按月工資水平分別向統籌帳戶和個人帳戶繳納的養老保險金、醫療保險金、失業保險金和住房公積金。按照有關規定，企業以現金形式發給個人的住房補貼、醫療補助費，應全額計入領取人的當期工薪收入，並按章納稅。

⁶⁰ 據6號受訪者轉述。

小結

市場轉型期國企所處的特定環境，對國企制度的演變發生著兩方面的影響：一方面，市場化改革的基本取向和日益強大的市場力量影響，使國企中的勞動控制出現了市場化、契約化的趨勢，並因而使以往那種以平等參與為目標的國企制度逐漸成為歷史。另一方面，國家的強勢主導和勞資權利觀念的漸進式演變，使國企中的勞動控制仍保有許多政治化、道德化的特徵，並因而使以效率優先為目標的勞動控制遇到重重障礙。

Burawoy 認為，經濟的發展和國家的干預決定了工廠政體的基本特性，而其具體的形式，則是被企業中勞動過程的形態和競爭的壓力所決定的。那麼，當今中國國企的勞動控制究竟會是怎樣？它可能是前面的理論模式中的哪一種形態？本章對國企制度演變的環境因素的分析，或許有助於形成一個初步的判斷：在市場轉型期的政治、經濟制度背景下，中國國企中的勞動控制形態，既不可能是對應於原始資本主義的剝削式專制，也不可能是基於資本共有的參與式民主。至於國企中勞動控制的具體形式，則需要在分析國企制度環境中的國家干預與市場力量的基礎上，進而考察國企內部的勞動過程，關注管理層與員工在勞動控制中的現實互動。

第四章·管理層的意向

在前面關於工廠秩序形成模型的表述中曾經指出，在工廠內部的勞資互動中，管理層將根據對於國家法律、政策取向的理解，根據對於市場規則、供求關係的瞭解，形成自己的勞動控制意向，並進而採用最能帶來效率的勞動控制方式。其結果，是主導了工廠秩序的基本走向。正由於管理層在工廠秩序形成中所具有的重要作用，使我們有必要對市場轉型期國企的管理層進行較深入的分析。

在工廠制度環境中，掌握著勞資關係主導權的管理層，立足于資本委託人所賦予的職責、權力和利益，對員工的勞動活動實施著動態的勞動控制。對管理層的職責界定是否恰當、權力授予是否充分、利益回報是否顧及，客觀上影響著管理層實施勞動控制的意向和力度。

資本主義工廠中管理層的職責、權力和利益，原則是資本委託人與經營代理人之間協商的結果。作為一種市場化的經營契約，責權利的界定比較清晰，且通常體現了三者之間的大致均衡。傳統的社會主義國企作為國家計劃經濟體系的下屬機構，其管理層的責權利基本上由國家單方面予以確定。由於國企管理層實際上不承擔經營責任，因此其職責簡單，權力有限，其經濟利益亦相對欠缺。

以提高效率為宗旨的國企改革，為實現權責明確基礎上的企業自主經營、自負盈虧、自我發展¹，在向國企逐步放權讓利的同時，不斷地加強了對國企管理層的經營責任要求。由於這一陸續實施的放權讓利、明確責任過程，基本上是在國家強勢主導下試錯式推進的，因此市場轉型期的國企管理層所擁有的責權利之間常常並不均衡。而這種責權利不相統一的狀況的存在，對國企的勞動控制產生了複雜的影響。

¹ 見中共中央，1993，《關於建立社會主義市場經濟若干問題的決定》。

第一節·管理層的責任

從國企改革之初，國家就明確了國企改革中政府和國企管理層的職責，就是必須兼顧國家、企業、職工三者的利益。在 1984 年中共十二屆三中全會上通過的《關於經濟體制改革的決定》中，要求國有企業改革“應該解決好兩個方面的關係問題，即確立國家和全民所有制企業之間的正確關係，擴大企業自主權；確立職工和企業之間的正確關係，保證勞動者在企業中的主人翁地位。”²

在 1988 年國務院發佈的《全民所有制工業企業承包經營責任制暫行條例》中，更明確指出：“實行承包經營責任制，必須兼顧國家、企業、經營者和生產者利益，調動企業經營者和生產者積極性，挖掘企業內部潛力，確保上交國家利潤，增強企業自我發展能力，逐步改善職工生活。”³在這裏，強調的是通過調動國企中經營者和生產者的積極性，挖掘企業內部潛力，來實現上繳利潤、企業發展、職工收入這樣三方面的共贏。

但實際上，國企經營者和生產者的積極性來自於與“放權讓利”相關聯的對國企和工人的自身利益追求的國家許可，來自于國家、國企、職工三者間的利益分化。要求在國企改革中兼顧各方利益這樣的指導性原則，客觀上就交付給了國企管理層一個艱困的任務。

從國企的產權特點及委託與代理關係來看，所謂的“企業利益”，在改革前後都不可能獨立存在：因為在改革前的計劃經濟時期，它跟國家、職工的利益本來就是三位一體的；在“放權讓利”以來的國企改革進程中，作為國有資產代理人的管理層面對的是利益分化中的國家與職工，其經營決策、勞動控制需要在國家利益與職工利益之間作出選擇。企業出現盈餘，如果用於擴大生產，自然是因國有資產的增值⁴而偏重於國家利益；如果用於內部分配，自然是因增加了管理層和職工的收入而偏重于企業成員利益。因此，

² 見中共中央十二屆三中全會，1984，《關於經濟體制改革的決定》。

³ 國務院，1988，《全民所有制工業企業承包經營責任制暫行條例》。

⁴ 因為按照國家規定，“承包期間的留利，以及用留利投入形成的固定資產和補充的流動資金，列為企業資金”，而“企業資金屬全民所有制性質”。見國務院，1988，《全民所有制工業企業承包經營責任制暫行條例》。

在管理層的職責問題上，需要討論的主要是他們對於國家與職工的職責承擔。

一·對於國家——“國企就像是國家的長子”

在 B 廠近二十年的市場化改革進程中，管理層的職責履行經歷了一個從順境到困境的痛苦轉變。由於經營業績的不同，在早期的順境中，B 廠管理層能夠較好地承擔起兼顧各方利益的責任；但在後期的困境中，B 廠管理層即使加倍努力，仍難免顧此失彼。

自 1983 年作為北京市首批試點企業開始國企改革試點以來的前五、六年，可以算是 B 廠管理者的順境期。當時的 B 廠，可算是“內有精兵、外無強敵”。首先，作為國內玻璃儀器行業的老大，B 廠無論是生產設備還是技術力量方面，都可傲然獨步全國。其次，當時的民營企業不但數量極少，而且技術力量很弱，根本不能對 B 廠構成競爭態勢。

一位退休的中層幹部回憶說，“當時我們廠的技術水平高出全國同行一大截。那時候，沒人能跟我們競爭，產品供不應求。人家都是上門來求購，有時還要排隊。我們的銷售人員就是爺爺，愛理不理的。這幾年就不行了，同行之間競爭太激烈，我們的產品賣不動，就得求人家，銷售人員變成孫子了”。⁵

大致從八十年代末開始，日益壯大的民營玻璃製品廠以低成本的安甌等產品，開始了對低檔玻璃儀器產品市場的有力競爭。而 B 廠則因相對較高的工資成本，使以往供不應求的安甌、玻殼等低檔產品出現了滯銷。儘管 B 廠注意了產品結構的調整，增加了中高檔的烤盤、燒器等高硼矽玻璃產品的研發和生產，但尾大不掉的低檔產品設備和相應技能的生產工人，拖低了全廠的經濟效益，使 B 廠的實現利潤與上繳利潤開始逐年下降。自 1989 年開始到 1992 年的幾年裏，B 廠實現利潤一直在約 400 萬元到 500 多萬元之間徘

⁵ 據 3 號受訪者。

徊。

1992年，由於國家大幅調整了能源供應價格，全國玻璃行業都開始陷入成本激增的困境。作為能耗大戶的B廠，在成本控制方面同樣遇到了很大困難。當年，僅煤氣漲價一項就多支出了700多萬元。這一數字，大大超過了B廠上一年的實現利潤額。1993年，國家又在宏觀調控中放開了多種原材料價格。其中玻璃行業用量頗大的純鹼漲價一倍，而當年的工業用電漲價又增加開支達450萬元。本已面臨著產品銷售不暢和用戶拖欠貨款等問題的B廠，這時的經營狀況就更是雪上加霜。

面對如此困境，在1993年召開的B廠六屆五次職代會上，B廠廠長在工作報告中分析了本廠面臨的經營形勢，對全廠幹部提出了兩方面的要求。一方面是在認識上，對國家當時實行的宏觀調控要有信心，要承擔起自己的責任。“對中央的宏觀調控措施給企業和職工個人帶來暫時的影響，要充分理解，堅決支持”。一方面在行動上，要苦練經營內功，包括抓好產品質量，積極擴展市場，努力壓縮庫存，大力追討欠賬，開辦勞動市場，嚴卡資金漏洞等。⁶與此同時，B廠管理層多次向上級有關部門反映能源漲價所造成的巨大經營壓力問題，爭取對B廠能源供應的政策優惠（供氣方北京煤氣公司屬於國家允許有政策性虧損的國企）。

進入九十年代以來，隨著市場需求的變化，不少按國家計畫建立起來的傳統玻璃企業，因產品結構老化和冗員包袱過大而面臨經營困境。一些國企只能發出基本工資，無力提供其他企業保障；少數企業甚至連發工資都需要財政支援，或向銀行貸款。

在談到同行業的一些兄弟國企的處境時，好幾位中層幹部和老工人的言談中不無酸澀。一位工程師說道：“都知道國企這幾年不景氣，可我們玻璃行業應該算是比較嚴重的。整個這一片東郊化工區，沒什麼好企業了。你像我們總廠（玻璃集團）下面，原來多少個企業：二廠、三廠、四廠、五廠、六廠、七廠、器皿廠，這些廠現在全完了。現在就剩下我們廠和做光學玻璃

⁶ 據B廠廠報，1993，9，12，六屆五次職代會上的廠長工作報告。

眼鏡片毛坯的一個小廠還在扛著。”⁷

一位中層幹部談到國企管理層的責任時提到，前幾年，尚屬贏利企業的B廠儘管自己也有較多的冗員，但仍按上級主管部門的要求接收了一些虧損企業的職工。“就說我們集團裏的幾個廠，三廠不行了，部分職工進了合資的“威頓”，剩下的就給安排到了我們廠。後來七廠也不行了，賣了地皮搬到郊區。剩下去不了的 100 多人，也讓我們廠來接著。”⁸

一位碩士畢業的質量管理科幹部在談到國企與國家的關係時，用了廠領導在幹部會上所作的一個比喻，並且略作了發揮，“廠領導在會上經常強調，不要找外部責任，應該從自己做起。我覺得國企自己應該爭氣，就像他們說的，國企好像是國家的長子，私企、外企好比是小兒子。長子年輕力壯的時候沒個好的發展機會，小兒子剛好趕上了好時光。儘管長子現在上有老、下有小，負擔挺重，也還不大適應新的環境。可是到最後，父母老了能靠誰？還不是主要靠長子？！所以，我們國企的責任，就在這兒明擺著呢。”⁹我問，有這種想法的職工多不多。他說，工人中間不大清楚，但周圍的幹部有這種想法的應該不少。

當然，如同其他國企，B廠管理者對於國家也只承擔有限的責任。一旦因能源價格大幅上調等特殊原因而陷入經營困境，上級主管部門也會採取某些措施減輕企業責任。據幾位受訪者的記憶，大致從 1993 年前後開始，北京市有關政府部門同意B廠暫緩支付部分所欠煤氣費用，並且先後採取了包括政府直接撥款、提供低息貸款、允許延遲還款等扶助政策，幫助B廠度過了多次難關。從而在此後的幾年內“維持”了B廠作為贏利國企的地位。據一位中層幹部介紹，在 2000 年初召開的B廠職工代表大會上，廠長提到經多年“暫緩支付”而積欠煤氣公司的掛帳燃動款，已高達 4000 多萬元。並且煤氣公司明確表示，只要今後不再出現新的欠款，過去的欠款就可以繼續掛

⁷ 據 11 號受訪者。

⁸ 據 2 號受訪者。

⁹ 據 7 號受訪者。

起來。¹⁰

二·對於職工——“要讓職工得到實惠”

在國企改革的最初幾年，在缺少外部競爭對手的市場中，B廠的經營一度比較順暢。作為改革早期的試點單位，B廠當時所建立起的與效益掛鉤的分配制度，明顯地提高了工人的生產積極性。而職工也因此從企業的經營效益中得到了不少實惠。

一位工程師回憶說，“那時候市場競爭沒（現在）這麼激烈，我們生產的東西很好賣。廠子的效益挺好，職工收入也比好些企業高。”¹¹

自實行“利改稅”改革後，按照政策規定，只要完成了上繳國家的利稅指標，國企就有權自行支配企業留利，以用於設備改造、產品研製等企業發展用途或提高工資、發放獎金等內部分配用途。據從B廠黨委書記處瞭解，由於本廠職工提高收入要求的推動和外部其他高收入企業的示範，從那時起，“為了讓職工得到實惠”，B廠“基本上是每年都有工資、獎金調整，只是調整的範圍和幅度會有不同。”¹²由於國家對國企有著工資總量調控的要求，當企業留利擬用於內部分配時，需事先報請上級有關部門審核批准。

從對勞資科長的訪談中得知，B廠的職工收入有過一段隨企業效益而從高到低變化的過程。“大概是從83年開始到93年的那些年裏，我們廠的職工收入一直高於全市的職工平均收入。那時我們廠搞了技術改造，產品質量比別人好，當時市場需求大，又沒什麼競爭對手，企業效益就很好。大概是每3年上一個臺階。93年以後呢，是持平了兩年。從96年起就不靈了，第一次出現職工平均收入低於全市的職工平均收入的狀況。這以後，就一直是

¹⁰ 據20號受訪者。據此亦可推知，如不能享受多年“暫緩支付”的優惠政策，B廠在幾年前已成為虧損企業。

¹¹ 據11號受訪者。在回顧本廠改革初期曾經的輝煌時，他用了帶點兒嘲諷的口氣，用“低檔的瓶瓶罐罐”指稱當時其他民營玻璃廠的產品水平。

¹² 據1號受訪者。

低於全市的職工平均收入水平。”¹³

查閱 B 廠的一份內部統計資料發現，其實 B 廠效益的下降並非始於 93 年前後，而是比這早了好幾年。年實現利潤在 1986 年前後達到 1000 多萬元的頂峰以後，即已經開始連年下降，到 1993 年劇降為約 81 萬元。此後幾年，也大致保持在這個水平上。

此後幾年，由於能源和原材料成本激增，同時面臨新興民營企業的有力競爭，B 廠的經營出現銷售困難、利潤銳減的勢頭。照廠領導的話來說是“每年賺錢僅百余萬元，資金利稅率不足 1%”。¹⁴

這種經營形勢使 B 廠管理層顯然無法再兼顧到國家、職工這兩方面的利益。其結果，是設法減少對於國家的上繳利稅，而將有限的企業盈餘用於職工收入的維持。因此，在實現利潤大幅下降、能源欠費多年掛賬的同時，職工收入最初卻沒有受到太大影響。以 1992 年的 B 廠經營業績資料為例，工業總產值比上一年提高 3.2%，達到 8741.3 萬元；實現利潤比上一年提高 4.1%，達到 511.5 萬元。而同期的人均收入則比上一年提高 23.5%，達到 4371.5 元。

¹⁵

從 B 廠廠長在該廠六屆五次職代會上的工作報告中也看到，1993 年上半年，B 廠的產值按不變價格計算，比上一年同期增長 14%，銷售收入增長 23%，前七個月實現利潤僅為 25 萬元，但職工收入比上一年增加了 30% 以上。

¹⁶

這種職工收入增幅高於經營業績增幅的狀況，畢竟有力不從心的時候。而這一轉折，也正是始於能源價格大幅度上漲的 1993 年前後。我向一位中層幹部提出了疑問：為什麼在利潤銳減的情況下，職工收入還會有顯著增長呢？

據這位中層幹部回憶，之所以能有如此安排，也是有多方面原因。“一

¹³ 據 20 號受訪者。

¹⁴ 據 B 廠《宣傳工作》205 期，1999 年。

¹⁵ 據 B 廠廠報 1993 年 1 月 20 日報導。

¹⁶ 據 B 廠廠報，1993，9，12，六屆五次職代會上的廠長工作報告。

個是當時的不少玻璃企業普遍虧損，能像我們廠這樣不但不虧還略有盈餘已經十分難得，這個成績是廠頭兒帶著大傢伙兒一起幹出來的，你說要不要讓職工得到經濟上的實惠？！另外呢，當時有些行業，像電信、銀行，靠吃壟斷飯，他們的活兒輕鬆，收入增加卻很快。我們幹得那麼辛苦，總不能跟人家的收入差得太遠吧？！不過，廠頭兒具體怎麼跟上面談的，我也不是很清楚，反正這樣做上面是同意了。”¹⁷

爲了仍能維持一定的收入增幅，以保持職工的工作積極性，B 廠管理層有時會用“寅吃卯糧”的辦法，從上級有關部門爭取較有利於本廠內部分配的方案。

1995 年 B 廠獲准增加職工收入，但上級部門下達的人均增加月收入 60 元的額度指標，尚不及 15% 的上一年通貨膨脹率。爲了使 B 廠職工的實際收入水平不低於上一年，B 廠管理層就採取了寅吃卯糧的辦法：提前支取 96 年工資額度，從而使得人均月收入水平達到 90 元，工資增幅達到 20%。¹⁸但 B 廠的部分職工對這樣的工資增幅並不滿意。

爲此，在 1996 年年初召開的全廠管理人員大會上，B 廠廠長專門作了關於調整工資問題的說明。他首先回顧了近年來 B 廠職工所獲得的收入實惠：“工資增長應低於勞動生產率的增長。91 至 94 年銷售增幅是每年 13.3%，而我們實際收入的增幅每年始終在 24% 以上，大大超出勞動生產率的增長，而銷售額增長包含產品漲價因素和通貨膨脹因素。”他並且指出，“儘管本廠人均收入在全市企業中居中等偏下”，但“在工業系統中是中等偏上；與同行業比，上海第一，我們第二。”接著，在介紹了企業的經營狀況與管理層的苦衷之後，解釋了工資增幅略低的原因：

“今年工資增長幅度比去年小，原因之一是前年通漲率偏高，本企業工資增幅雖達 26% 以上，但僅超出通貨膨脹率 3%。去年通貨膨脹率 15%，而我們工資增幅 20%，超出 5%，人均購買力明顯高於去年；原因之二是寅

¹⁷ 據 2 號受訪者。

¹⁸ 據 B 廠《宣傳工作》131 期，1996 年。

吃卯糧、邊吃邊幹的行爲導致今年工資增幅偏小，所謂寅吃卯糧是指去年在 94 年效益不佳的狀況下，我們提前將 95 年的效益長在了工資裏，換句話說，95 年人均增長的 26%，已包含了 95 年的效益。今年長工資也存在這一問題，但我們預計市場形勢略遜於去年，因而虧空不能吃大，兩條因素決定我們工資增幅有所下降，希望大家理解。”¹⁹

1996 年底，在回顧全年的經營狀況時，廠領導指出，當年的產值按不變價算降低了 3%，勞動生產率也沒有變，“但還要漲工資，這是大家最關心的”。儘管“實際我們已經好幾年都沒交什麼利潤了”，但“我們要千方百計爲大家漲工資”。²⁰但 1996 以後，由於市場競爭日趨激烈，除了太陽能玻璃管及部分高硼矽玻璃產品外，B 廠能賺錢的產品越來越少。而能源費用激增，人工成本上漲，使 B 廠的經營日趨困難。此時，B 廠管理層在大力開發適銷產品的同時，努力從各方面控制生產成本。而成本控制的重要一環，就是對收入增幅的控制。而要在不影響職工積極性的前提下控制收入增幅，就需要爭取獲得包括各級幹部在內的員工的理解。

2000 年初，B 廠廠長在廠職代會的報告中談到，99 年結算下來生產已經無利可圖、無錢可賺。而 B 廠當前的分配機制與市場規律相悖，比如 99 年比 98 年只減少一名職工，銷售收入僅增 1 萬元，而人均收入卻提到了 10%。

“從人工成本看，本廠職工收入不少，99 年人均收入 12000 元，企業按人頭上繳的福利保險金額更是驚人，各級領導不要再給老百姓爭了，職工收入多少要看市場，同一工種的工人，市場上的勞動力是什麼價格，這裏也應該是什麼價格。……國有企業職工總不能當“八旗子弟”——靠賣房賣地過日子吧？企業如果到了那種地步，豈不是上對不起祖宗下對不起子孫！”²¹

儘管近些年的 B 廠職工收入已經開始低於北京市的職工平均收入，但 B 廠管理層仍極力維持高於企業經營業績水平的分配。之所以如此，是爲了能穩定職工隊伍，維持住多數職工的勞動積極性。

¹⁹ 據 B 廠《宣傳工作》131 期，1996 年。

²⁰ 據 B 廠《宣傳工作》157 期，1996 年。

²¹ 據 B 廠《宣傳工作》208 期，2000 年

廠黨委書記在 2000 年的一次管理人員大會上，談到經營困境中的 B 廠分配策略，“與產銷未完成年度計畫形成鮮明對照，職工的人均收入卻與年初職代會訂的增長目標十分接近，前十一個月提高了 8.7%（目標 10%）。爲什麼能實現這個增長？在經營效益不好的情況下爲了保證職工收入，我們動用了企業部分戰略儲備，這麼做也是基於兩點考慮：第一，職工的幹勁可鼓而不可泄；第二，從經營趨勢看，生產和銷售是在向好的方向發展，企業的經營前景是光明的。”²²

一位中層幹部認爲：“國有企業幹到我們現在這個樣子也確實不容易了。像我們廠對面的‘北內’（北京內燃機廠）那麼大個廠，說完就完了；隔壁的北京化工廠，也是說完就完了。我們這廠不管怎麼著，雖說是不如過去，畢竟還是堅持下來了。這其實是個大環境的問題，你說是不是？”²³

可見，在國家利益與職工利益難以兼顧的情況下，B 廠的管理者主要考慮的是職工利益。在他們看來，讓職工得到實惠，以便保持和提高職工的勞動積極性，是維持或提高經營業績的基本條件。

第二節·管理層的權力

韋伯在所著《經濟與社會》中，討論了支配的基本形式。在他看來，支配的權力可以被區分爲兩種最基本的形式：基於強制的命令權力和基於利益供求狀況的資源權力。前者是由國家或其他組織通過制度的強制形成的；後者則是被市場所制約、由關係雙方在“自由的”利益交換基礎上形成的。²⁴

在企業勞動環境中，管理層依據資本委託方所賦予的命令權力，運用與之相關的各種資源權力，對工人實施動態的勞動控制。由於兩種權力的不同特性，在企業勞動控制中的客觀效果也因而有所不同。如果說命令權力會較多地表現爲強制的話，那麼資源權力則較多地導致認同。

²² 據《宣傳工作》227 期，2000 年 12 月 26 日。

²³ 據 6 號受訪者。

²⁴ Max Weber, 1980, *Economy and society : an outline of interpretive sociology*.

一· 幹部任命——命令性權力的來源

在改革開放以前，中國國有工業企業中先後實行過兩種主要的企業領導體制：在“文化革命”以前，長期實行的是；在“文化革命”期間，主要實行由企業黨委掌控權力的“黨的一元化領導”體制。儘管這兩種領導體制的權力運用方式並不相同，但同樣的計劃經濟制度框架，使二者都因缺乏企業自主權而基本喪失了對於職工的勞動控制權。

就管理者個人而言，改革開放以前的意識形態宣傳，將崗位的差異看成“只是分工不同，沒有貴賤之分”。包括國企管理者在內的各級各類幹部，都被要求當好人民的“勤務員”，不且不得謀取任何特權和經濟利益。隨市場化進程而不斷擴大的企業自主權，使國企管理者逐漸變成了“當家人”。

1· “黨管幹部不會變的”

改革開放之初，為著使國企較好地承擔起應有的經營職能，國家開始調整國企的領導體制。從1981年起直到1983年，中共中央及國務院等有關部門先後發佈多個條例，明確國企實行黨委領導下的廠長負責制。這些條例中強調黨委對於企業的領導主要是思想政治和方針政策方面的，而企業的日常生產和行政工作，則應由廠長統一指揮、全面負責。包括經營決策、管理制度、分配方案的擬定，生產、經營、技術部門的中層以上幹部的任用，都由廠長負責提出方案，在提請黨委討論審定後由廠長負責組織實施。²⁵

1984年以後，中共中央、國務院開始推動國有企業的廠長負責制，並逐步在部分城市選擇一些國企進行試點。B廠正是在這時成為北京市的廠長負責制試點企業之一。在其後頒發的《全民所有制工業企業廠長工作條例》和《中國共產黨全民所有制工業企業基層組織工作條例》²⁶中，將廠長負責

²⁵ 見國家經委等四部門，1981，《貫徹落實國務院有關擴權文件，鞏固提高擴權工作的具體實施暫行辦法》。又見中共中央、國務院，1982，《國營工廠廠長工作暫行條例》；國務院，1983，《國營工業企業暫行條例》。

²⁶ 見中共中央、國務院，1986，《全民所有制工業企業廠長工作條例》；中共中央，1986，《中國共產

制確定為國有工業企業的基本領導制度。除了此前已經明確歸屬廠長的職權外，對中層以上行政、業務幹部的任免基本上都由廠長決定了，而副廠級行政幹部則按幹部管理權限再報上級審批。企業黨委除了負責企業黨務工作和職工思想政治工作外，對於廠長提出的副廠長和經濟技術負責人以及中層行政幹部的人選方案，應當積極地提出意見和建議。在廠長決定提名和任免這些行政幹部之前，一般情況下應該經黨委討論。

在 1989 年發佈的《關於加強黨的建設的通知》中，中共中央重又加強了對於國企黨的工作的重視。文件中提出“要堅持黨管幹部的原則，改進黨管幹部的的方法”，強調“實行廠長（經理）負責制，不能淡化基層黨組織的作用，削弱黨的領導”。這一文件還對廠長職權作了重要修正，規定“企業中層行政幹部，由廠長提名，或黨委推薦，經黨、政領導集體討論後，由廠長任免。”²⁷

1997 年初，中共中央發佈了《關於進一步加強和改進國有企業黨的建設工作的通知》。其中指出，“堅持黨對國有企業的政治領導，是一個重大原則問題，任何時候都不能動搖。黨對國有企業的政治領導，主要體現在：堅持國有企業的社會主義方向，保證黨的路線、方針、政策和國家法律、法規在企業貫徹執行；堅持黨管幹部的原則，按照管理權限，依法選派、推薦國有資產產權代表和企業經營管理負責人，並對他們實施教育、培養、考核、監督……”。文件還對企業黨委在幹部管理中的主要職責作了詳細規定：

“（1）貫徹幹部隊伍“四化”方針和德才兼備原則，堅持任人唯賢，反對任人唯親。（2）推薦中層以上管理人員，對廠長（經理）或董事會推薦和擬任免（聘任或解聘）的管理人員進行考察，提出意見和建議。（3）對企業各級管理人員負有教育、培養、考核、監督的責任。（4）按照上級有關規定，積極推進企業人事制度改革。任免企業中層管理人員，事先要經過組織人事部門考察，經企業黨政領導集體討論後，由廠長（經理）依法任免（聘任或解聘）。集體討論的形式可以是黨委會、黨委擴大會或黨政聯席會議。

黨全民所有制工業企業基層組織工作條例》。

²⁷ 中共中央，1989，《關於加強黨的建設的通知》。

沒有經過考察的，不能提到會上討論；多數人不同意的，應暫緩決定任免。”

28

B 廠的現任廠長，已經年近六十。原來是該廠的技術副廠長，于 1989 年接替當年退休的前任，迄今已經幹了十多年。現任黨委書記，則剛五十出頭，前幾年剛從黨委副書記崗位提拔上來，接替退休的前黨委書記。B 廠的這兩位第一把手都由玻璃集團考察並任命，與集團公司的關係比較融洽，相互之間的合作也比較默契。正是這一點，使 B 廠管理層在對上爭取 B 廠自身利益、對下推行管理層意圖時，能夠形成合力。

訪談中我曾問起受訪者對於本廠這兩位第一把手的印象。一位中層幹部告訴我，廠長的爺爺是五四時期北大的一個知名學者，他們一家子都是讀書人。他自己是西北輕工學院畢業的。

“我覺得我們廠長像個學者，而且還不是那種死讀書的，他比較博學，什麼都知道。他辦公室裏筆記本電腦、傳真機都有，還能上網、用電腦寫東西。可是他的辦公傢俱破破爛爛的：一個破辦公桌、兩把舊折疊椅子，兩個舊沙發，那沙發一坐就陷下去了。所以他不像一般當官的。不過，他也有他的一些毛病。（問：有些什麼毛病？）他現在有點一言堂那樣的，有時比較主觀。不過不是爲他自己，是想幹實事，動機是好的。（問：你說你們廠長有點兒一言堂，那還有書記呢，不是也管事嗎？）書記也還不錯。我覺得他們倆還算比較互補吧。（廠長和書記誰最說了算？）現在是廠長負責制，廠長是法人代表，書記呢就圍著廠長轉，就是起個保障、監督作用。不過他們倆是平級。書記比較年青，跟我差不多這樣的（年齡）。他性格比較隨和，比較民主點兒。說話比較婉轉。廠長呢，平時好像也不怎麼厲害，就是開會時候厲害。（問：愛訓人是嗎？）對。不過他自己說過，他是嘴硬心軟，嘴不饒人，但處理什麼事兒的時候呢，還是手比較軟。他心眼兒不錯。”²⁹

由於國企內部層層落實經營責任制，B 廠的車間、科室也是主任負責制，而黨支部書記則起著配合車間主任或科長的作用。在不少幹部和職工眼裏，

²⁸ 中共中央，1997，《關於進一步加強和改進國有企業黨的建設工作的通知》。

²⁹ 據 6 號受訪者。

黨委書記、黨支部書記差不多是閑差，也沒有多少實權。為改變這種認識，B廠領導人在管理人員大會上多次強調黨務工作的重要性，並借用玻璃集團黨委書記的話，指出對於企業中層以上的領導幹部而言，“黨管幹部是不會變的”³⁰。與此同時，B廠也讓黨務幹部兼管適當的生產和行政事務，使他們有責又有權。例如，廠黨委書記兼管B廠的行政與後勤，除直接分管廠長辦公室、行政基建科、職工培訓中心以外，還通過直接對他負責的黨委副書記，管理勞動人事科、保衛技安科、審計辦公室等行政科室。在B廠的中層，各科室一般不設專職的黨支部書記；而各車間的黨支部書記通常會同時承擔車間副主任的職責。³¹

與通過勞動市場選用經營管理人員的市場經濟體系不同，中國國有企業的主要管理者是由國家的有關部門直接選拔任用的。根據 Burawoy 對國家與企業關係的分析脈絡，這一制度實質上體現了國家對於國企勞動控制的內部干預。

2· 因時制宜的任用標準

儘管實行的仍是“黨管幹部”的主要幹部任用原則，但自鄧小平於1992年提出“革命化，年輕化，知識化，專業化”這樣的幹部選拔要求以來，在強調工作實績的企業環境中，業務幹部的選拔和任用標準，已經跟過去大不一樣了。

我曾就B廠的幹部選拔標準問過幾個幹部和職工，他們的回答比較一致。

一位中層幹部談到B廠領導層時說：

“我真覺得我們廠長像個做學問的，寫東西寫得特快，別人幫他寫的他還看不上，老說太差、太差，所以經常就自己寫。前些年我一直跟他跑項目，對他也算比較瞭解，有些事也挺讓人感動的。（問：什麼事？）譬如說，那

³⁰ 據1號受訪者。

³¹ 據2號、17號受訪者。

時候跑世界銀行貸款，有時候缺那麼幾份東西，人家要得又特急。找別人也來不及，他就說，行，我今天晚上帶回去幹。他開一個夜車，第二天就寫出來了。而且他業務上也行，上大學學的就是矽酸鹽，來這個廠以後，從熔調車間的技術員幹起，工程師、副廠長、廠長，一步一步上來的。（問：你們廠的副廠長也都有學歷嗎？）我們廠這幾個副廠長，像楊厚德、黃中耀、石景樹這幾個，也都是知識型的。都是文革前畢業的大學生，在廠裏一步一步幹上來的。”³²

我向一位質量管理科的碩士畢業生問起 B 廠當前的用人標準：

問：你覺得，你們廠在幹部的提拔、任用方面，比較之下，更看重人的“能幹”還是“聽話”？

答：我覺得最看重的是“能幹”，“聽話”是其次的。就說我們科長，他是中專畢業的學歷，18 歲進廠，今年 52（歲）了。他管理能力就挺強的，平時有什麼工作他會讓你按自己的想法去做，如果他認為哪有缺欠就會想法幫你彌補。就像去年搞 ISO-9002 的認證，他就放手讓我自己做。

問：那你接觸到的其他中層幹部呢，也都是因為能力比較強才提上來的嗎？

答：我接觸到的基本都是這樣。你想呀，現在企業也拚命地在講效益，沒有能力的人如果提上來，他幹不出活兒，不是把提拔他的領導，把大傢伙兒都給害了嗎？！³³

我又向一位工人技師提出了同樣的問題，他告訴我：

“應該說在這一點上，廠裏從廠頭兒那兒就挺明白的。從這一屆廠長來看，他聘的這些車間主任，他比較務實。不是過去計劃經濟那陣兒，聽話、會拍馬屁就行，幹不幹得出來事兒沒關係。現在得講效益了，你幹不出來事兒，不能獨當一面，他要你沒用。是不是？現在性質不一樣了。”³⁴

³² 據 6 號受訪者。

³³ 據 7 號受訪者。

³⁴ 據 9 號受訪者。

在中國共產黨的執政歷史上，對於幹部的選拔和任用一貫十分重視。毛澤東曾經說過：“政治路線確定之後，幹部就是決定的因素”。以這一思想為指導的幹部制度，通過對包括國企管理層在內的幹部的選拔與任用，保證了各個時期黨的路線、政策的實現。國企的市場化改革，導致了國企的幹部選拔、任用標準的變化，但黨管幹部這一基本原則並沒有發生實質性變化。其中的變與不變，體現了中國共產黨的幹部制度的生命力。變，是為著適應市場轉型，不變，是為著繼續掌控國企。

二· 企業實力——資源性權力的基礎

韋伯所論的基於利益供求狀況的資源權力，在Peter Blau的交換理論中，被討論得更為詳盡。按照Blau的分析，這種資源權力或稱利益權力的根源是單方面的依賴。因此，向他人“提供必要的利益無疑是獲得權力的最普遍的方法”。³⁵在社會交往中，當其中一方能向對方提供所需資源時，欠缺這種資源的一方就可能產生對擁有資源方的依賴性。而擁有資源的一方就可以用這種資源迫使對方服從自己。³⁶

1· “盈餘不是硬梆梆的”

在改革開放前的中國，資源專控體制使得職工只能從國企獲得各種政治、經濟資源，這種單向的依賴性使得國企具有了強大的資源權力。向市場經濟的轉型打破了原有的資源專控體制，國企內部的資源權力也因此變得不再穩固。而當國企面臨經營困難，導致內部資源短缺時，管理層的權力基礎就更將發生動搖。

在國家的國企統計資料中，從八十年代的輝煌時期起，B廠迄今為止一直屬於盈利國企。儘管企業經營遇到困難，盈利水平不斷降低，但經過一些特別處理辦法，B廠並未進入虧損企業行列。以1995年為例，當年全廠的利

³⁵ 布勞，1988，《社會生活中的交換與權力》，p138，北京：華夏出版社。

³⁶ 同上，p152。

稅指標是 1200 萬元，B 廠未能完成。但在管理層的積極爭取下，獲准調減 100 多萬元指標，遂算完成了利稅任務，並因此獲准增加職工收入。³⁷

廠黨委書記在跟我談起 B 廠的資金短缺問題時說，“目前我們北玻集團裏，除了 608 廠和玻璃 6 廠這兩家合資企業比較好些，其他純國字型大小的所有企業中，只有我們一家還能夠略有盈餘。其實呢，這個“略有盈餘”也不是硬棒棒的，因為我們沒按規定承擔有些福利保障責任，是在這種情況下才勉強實現的。”³⁸

關於 B 廠的經營困境，勞資科長跟我說得比較直白：³⁹

答：（我們廠）效益不好，勉勉強強吧。不過，在國企中應該還算是可以的。我也就只是跟你那麼一說，不作爲依據：最近兩三年，我們廠每年大約虧損 1000 萬元。

問：可是我上次在職代會上聽你們廠長的報告，儘管也說到廠子的經營形勢不容樂觀，但好像也沒這麼糟糕呀。

答：這個怎麼講呢？一個叫對外報表數字，一個叫實際情況。

問：我記得，去年你們廠的年銷售額是一億六，比原來的計畫銷售額只差一千萬，怎麼會虧出來一千萬呢？

答：這麼說吧，我們廠每年占國家多少錢呢？一個億。這其中，向國家貸了 5 千萬，長年積欠 5 千萬。

問：你談到的是債務部分，那麼有沒有沒收回的債權呢？

答：有。沒收回的債權有 4 千萬左右。

問：欠債的都是什麼企業呢？就那麼難收回債款嗎？

答：欠債的國企也有，私企也有。可能你也聽說了，現在好像欠債不還挺正常的，債主倒要客客氣氣地求人家還債。

問：就一直收不上來？

答：反正挺難的。欠債的多數也是經營不景氣，還不出來，你又能怎麼

³⁷ 據 B 廠《宣傳工作》131 期，1996。

³⁸ 據 1 號受訪者。

³⁹ 據 20 號受訪者。

樣？當然，我現在說的不一定能作為依據，這些數字咱們也只是隨便聊聊。

正是這樣的經營困境和企業自有資金的短缺，使得 B 廠管理層不僅在設備改造、新產品研製、市場宣傳等方面難展拳腳，而且在職工收入和福利保障方面也大受影響。

2· “沒錢的單位官難當”

2001 年年底前幾天，我按一星期前的約定，去找廠黨委書記作訪談。但連著幾天沒找到，問黨委辦公室，說是不知道；問跟他辦公室對門的培訓中心主任，也說幾天找不到他。直到幾天後碰上他，才知道原來他是出去躲了幾天賬。這使我感到吃驚。

在聊了一會兒廠裏的醫療費開支壓力後，他跟我說了實情。

答：……剛才你說這幾天一直找不到我，辦公室的人肯定不會告訴你實情。其實前幾天我是躲起來了，躲了 3 天，就是為報醫藥費的事。那幾天是天天有人上門來找，專找廠長、書記，堵著門要來報醫藥費。

問：是怎麼個情況？

答：有一個老職工是肺癌，也有一些時間了。這以前我們已經給他報了 1 萬多塊錢，可他們現在不是按常規的治療方法。按說他還不是緊急情況，對常規治療的用藥，上面的文件是有規定的，不能隨便擴大用藥的範圍。可是家屬和醫院就串通起來，鑽大病統籌醫療辦法的空子，按緊急搶救的辦法來治，這樣他能報的就多了。可是這麼一來，每一天的醫療搶救費就是 1 千多到 2 千塊錢。不是我們不同情他的病，可他老是這麼慢慢地“搶救”下去，我們廠今年的醫療費總額不是讓他一個人給突破了嗎？！

問：結果你躲過去了嗎？

答：剛躲過了“初一”，不知道到“十五”會怎麼樣。這次是他子女來的，說不給錢就不走，再不然就把病人抬到廠裏來。後來讓下面先給了 1 千塊錢，說好到星期四再來商量。我這還沒找到其他人商量，還不知後天該怎

麼打發呢！⁴⁰

據書記介紹，在 1997 年以前，該廠職工看病一直是實報實銷。但是 1997 年，由於醫藥費價格快速上漲，醫院瞄準公費醫療單位的職工搞創收，以及有些職工一人看病全家吃藥，當年全廠的醫藥費突然猛增到 640 萬，這使 B 廠變得難以承擔。於是，B 廠管理層決定暫停職工醫藥費的報銷，只是讓大家把當年要報的醫藥費單據都交到行政科，說明以後有錢以後給報。與此同時，B 廠被迫開始搞內部醫療制度改革，從 98 年起，開始實行“小病包乾，大病統籌”制度。這以後，職工醫藥費開支才降了下來。但是，由於一直沒有籌到錢，此後幾年就沒讓職工報銷過那些積欠的醫藥費。只有在個別職工因特殊困難找來時，才根據情況酌情兌現報銷。

在談到 B 廠的醫療制度改革問題時，一位身兼“退休辦”（退休職工管理辦公室）主任的退休勞模告訴我：⁴¹

答：……97 年前每個職工有醫藥費補貼每月 8 元，一年是 96 元。沒看過病的，這 96 元就是你自己的了。如果超過了 96 元，看病的開銷就給報銷 95%，住院的開銷給報銷 97%。你想想，就算沒什麼病，誰會願意一年不報銷醫藥費去領這 96 塊錢？！所以那幾年醫藥費超支特別厲害。後來廠裏開始實行大病統籌，小病包乾。每月拿 900 元的小病包乾補貼，只要是 2000 元以下的醫療開支，就都是自己負擔。超過 2000 元的醫療費開支，就進入統籌。

問：這樣一來，廠裏的醫療費負擔是不是就輕了不少？

答：廠裏的負擔是減輕了。可是職工之間就出現了苦樂不均。沒病的職工挺高興，這 900 元就像是加了工資。多病，又不是大病的職工這 900 元補貼根本就不夠用。真是有大病、可以享受統籌的職工，也承受不了。

問：那是為什麼？

答：看大病或者住院時的押金是要自己先掏的，這筆錢數字不小，從幾千元到幾萬元不等。而且大病統籌的報銷也不是 100%，根據工齡長短不同

⁴⁰ 據 1 號受訪者。

⁴¹ 據 15 號受訪者。

而要自己承擔不同比例。得一場大病，或者長年老病號的自己支付那部分，數字也不小。最糟糕的是，應該給你報銷的那部分醫療費用，報銷單據拿到區“大病統籌辦”去，要幾個月以後才能報回錢來。

問：怎麼會那麼慢？

答：誰知道！錢報不回來，這邊大病職工如果要再繼續看病，已經拿不出再住院、看病的押金了。可是你不交押金，醫院是不會再給你看病，更不會讓你住院的了。

問：咱們廠有這樣的事例嗎？

答：有。就說我們的一個退休老職工，女同志，叫劉淑珍的。說起來也挺慘的。她老頭沒工作，自己收入也不高，沒什麼積蓄。她得了肝病需要住院，到友誼醫院，人家要先交 8000 塊錢押金。可是她自己總共只有 1000 塊，只好借了同事、鄰居 7000 塊，總算住了院。一個月以後要交治療費的時候，算上預交的那 8000 塊，還差 1000 多塊錢。她家已經沒錢了，家屬就找了廠裏，我去醫院給簽的協議，廠裏墊的錢，同意她分期付款。沒多久她就死了，是肝腹水，死那年 62 歲。人一死，欠廠裏這錢也就算了。喪葬費廠裏給了 800 塊，她家自己辦了，我們禮節性的還是去送了葬。

問：800 塊錢辦個喪事，可能是很節儉的吧？

答：實際花費至少要比給的 800 塊錢多一倍，因為光是壽衣就是五、六百塊錢一套。也不知後來他家是怎麼籌的錢。按規定，如果是月初死的，她家屬還可以領她的當月工資；她是月底死的，當然沒有下個月的工資了。想起來還是覺得挺可憐的。……從這幾年醫藥費報銷出現困難以後，廠裏有病的職工怨氣就挺大的。好些老職工是建國初期工作的，以前拿的工資很少，為工廠也作過多年的貢獻。現在退休了，也沒別的要求，就是看個病需要化點錢。可是現在醫療費的報銷是這樣一種情況，很多人想不通。可是也沒辦法，廠裏也做了努力，我們也有時給做做（思想）工作。

問：做工作有效果嗎？

答：多少會好點，勸著想開一點唄。很多國企都是這樣，想不通又有什麼辦法？！子女掙得多的，還可以幫補一下父母。子女沒什麼大出息的，也就只能死等了。

問：等什麼？

答：等廠裏什麼時候能把以前的舊賬報了，什麼時候大病統籌能報得快一點兒。你看吧，到現在為止，還有好幾個近年死了的老職工，前幾年的醫療費開銷單據還沒給報銷完呢。少的就差幾百塊，多的有好幾千塊。

問：咱們廠這幾年真就一直很困難嗎？

答：真的是很困難。我大兒子在財務科，廠裏的經濟狀況他最清楚。他們算過，沒有每月 1200 萬元的銷售收入，就沒辦法維持廠裏的各項正常開支。

問：你說的“各項正常開支”，是不是包括了全部的生產和福利開支？

答：都包括了。什麼原材料採購、設備運行、能源消耗，還有各種福利開支都算在裏面了。別的開支我不清楚，我管退休辦，這 1500 多個退休職工的小病包乾補貼，每個月就是 12 萬多。

據負責職工醫療管理的廠行政科負責人介紹，B 廠每年來報大病統籌的病人約有 200 來人次，其中有約百分之八、九十的比例都是癌症。這些病人中肺癌的比例較高，好些人一報就是十幾二十萬元，廠裏實在沒辦法，只好在 97 年給截死了。⁴²

除了職工醫療費用負擔外，廠黨委書記還談到前段時間的一個更大的壓力——住房補貼。並且在羨慕吃皇糧的國家機關的同時，感歎“沒錢的單位官難當”。我就請他給我介紹一下這件讓他煩心的事。

答：……按照房改政策，國企應該向那些無房或者住房面積不到標準的職工發放住房補貼。可是我們按北京市的住房補貼計算標準粗粗估算了一下，怎麼也得在 1000 萬元以上。我們廠根本拿不出這麼一大筆錢來，所以只好不執行這個政策。因為總廠下屬的單位都是一樣的情況，總廠就向北京市上報，表示無法執行住房補貼政策，同時在集團內下文公佈了。

問：你們廠職工的住房是不是好些都不夠面積？

答：對，好些都不夠，連幾個廠領導的住房也沒到面積標準。我們廠的福利分房只解決到 30 年以上工齡的職工，而且只解決了其中的大約三分之一。剩下的有一批是自己有房的農轉工，有些是配偶單位給的房，也有少數

⁴² 據 6 號受訪者。

是住自己的私房。近七、八年以來，我們廠就沒有再分過房，只是對少數特殊情況進行特殊解決。所以，要發住房補貼，多數職工都得補。你說國家出這麼個政策，政府機關、事業單位肯定高興呀，它的住房補貼是從國家財政那兒拿的，不會沒錢補。可我們國企怎麼辦？只能看著人家眼饞。

問：廠裏多數職工能理解嗎？

答：牢騷肯定很多，但應該說還是能接受現實吧。再說了，大家也都知道自己廠子的經濟狀況，不理解又能怎麼辦？！現在也好，連廠領導也沒得補，你普通職工總沒話說了吧。不然的話，面對這 3000 多職工，怎麼做工作？！

問：房改文件裏說國企是參照這個辦法來執行。

答：是呀，“參照執行”，你可得有錢來參照呀。這個政策剛一出來的時候，職工儘是來問的：我們廠什麼時候發住房補貼呀？我們在好一段時間裏都沒敢說不補，說是正在研究、測算。直到最後總廠說好多國企都沒錢補，政府也認可了，正式下文公佈才算不用回避了。⁴³

因為沒有足夠的自有資金，B 廠無法執行國家關於發放住房補貼的文件。由於連幾個廠級幹部的住房面積都還未達國家規定標準，B 廠管理層中的許多人其實有著跟全廠職工一樣的失落和無奈。但是，總廠的下文和政府的認可，至少讓 B 廠管理層不必獨自面對全廠員工的質問，這讓黨委書記松了一口氣。

企業的經營困境和自有資金的短缺，使得 B 廠無法提供職工所希望的收入水平，無法提供按政策應有的住房補貼，無法為職工報銷幾年前積欠的醫藥費……在職工不能從企業獲得自己所需或應有的利益時，對企業的高度依賴也就失去意義。企業管理層的權力基礎因而變得比較薄弱，缺少了能導致職工自願服從的利益杠杆。

第三節·管理層的利益

⁴³ 據 1 號受訪者。

企業的經營業績不僅受制于工人的勞動積極性，更取決於管理層的經營積極性。在市場經濟條件下，管理層的經營行爲及勞動控制的內在動力，來自於對於自身利益的追求。計劃經濟時期的中國國企既缺乏激勵工人勞動積極性的機制，也缺乏足以調動管理層經營積極性的動力。

國家在國企改革之初，就明確要求在實行承包經營責任制時，“必須兼顧國家、企業、經營者和生產者利益”，以便在確保上交國家利潤，增強企業自我發展能力的同時，調動企業中經營者和生產者雙方的積極性⁴⁴。在國家、企業、職工三者利益相一致的計劃經濟時期，國企中管理者與生產者的利益基本上是一致的，二者間的收入差異並不顯著。隨“放權讓利”開始的國家、企業、職工三者利益分化，實際上形成了國家、經營者、職工這樣三個利益主體。

企業自主權的不斷擴大和管理層經營責任的強化，使得企業管理層有責任、也有權力去實施自己的經營計畫和勞動控制意向。但是，國企管理層的經營業績與其自身所獲經營回報是否相符，其職責、權力與利益是否大致均衡，必然會影響其業績期望的水平與勞動控制的力度。

一．“幹部多拿錢也是多勞多得”

從實行廠長負責制以後，B廠的分配差距就開始慢慢拉開。在九十年代初期以前，這種收入差距幾乎是象徵性的。每月幾元至十幾元的獎金差距，都會觸動曾經習慣於平均分配的職工的神經。由於原有的工資等級和工資級差沿用多年，幹部和工人之間也沒有明顯的收入差距。在很長時間裏，一線技術工人的收入還往往高於行政幹部和科室人員，以至於一些有生產技術的科室幹部寧願去車間當工人。

一位退休勞模告訴我：“1989年以前，上一任廠長在的那幾年，工人們都幹得很起勁。廠裏當時規定，‘科室幹部的獎金不能高於一線工人’。

⁴⁴ 國務院，1988，《全民所有制工業企業承包經營責任制暫行條例》。

譬如大爐的工人，就比科員、中層幹部多幾塊錢的月獎金。那時候還基本上是大鍋飯，多那幾塊錢工人就很高興了。當時的二級工工資是 37 塊 7 毛，比技術員還高一點。”⁴⁵

但隨著市場競爭的日趨激烈，低檔產品的滯銷和產品價格的一路走低，使得企業間的競爭成爲生產技術水平和經營管理水平的競爭。於是，技術人員、管理人員的作用和地位受到了重視，企業的內部分配也開始向他們這邊傾斜。

“現在是幹部的收入高。主任工程師全廠沒幾個，他們的崗位工資是每月 450 元。正科長就是 578 元。廠長的崗位工資是 700 多元。如果是既有行政職務，又有技術職務，那就拿更多了。如果是科員，拿 414 元，他又是主任工程師，又有 450 元，加起來就是每月 864 元。中層幹部雖說崗位工資比上面這種情況少一點，但他們是月獎金多，總的算起來還是中層正副職的月收入比較高。”⁴⁶

但這樣一來，有些職工就開始有了不滿。

“從改革開放初期起，一調工資就開始出麻煩。特別是幹部工資一調高了，工人就會有氣。”⁴⁷

在訪談中，我發現一位退休返聘的老工人有同樣的看法：⁴⁸

問：比起早些年，近幾年廠裏的收入分配差距是不是大了一些？工人中間大致是什麼感覺？

答：近些年收入差距一直在慢慢擴大。其實從我們廠開始搞十崗制，就一下子決定了收入差距。廠長、副廠長定 9 崗、10 崗，工程師、工人技師定 5 崗，那跟 1 崗、2 崗的工人不是馬上就拉開差距了？！要說工人的感覺呢，也不都一樣，反正誰拿得少了，就肯定會有意見的。

⁴⁵ 據 15 號受訪者。

⁴⁶ 同上。

⁴⁷ 同上。

⁴⁸ 據 4 號受訪者。

問：比起幹部來，工人是不是比較不喜歡這十崗制？

答：應該是這樣的。實行十崗制以前，廠裏也一直說要拉開分配差距，但基本上還是平均主義。後來從別的國企參照過來搞了十崗制，給每個人一定了崗，差距就馬上看出來了。

問：你是說，有這麼一個制度，分配差距就看得比較明顯了？

答：也拉大了，也明顯了。其實呢，不同崗級之間基本工資也沒差多少，主要就差在崗貼（崗位津貼）上了。搞了一段以後廠領導說是收入差距還沒有充分拉開，後來就在崗貼和獎金方面下手，當頭兒的收入就立馬上去了。按照十崗制，工人拿得少就成了天經地義的了。

處於十崗制中段地位的工人技師，對十崗制的看法則有所不同：

問：你們現在的每月獎金和年終獎，工人和幹部的差距大不大？

答：比以前大。主要是按崗來給的，也考慮業績好壞。我算是“工人技師”，月獎拿的是 500 塊，跟主幹工程師同一檔。

問：你們的每月獎金數都是公開的嗎？

答：不都公開。它有幾條線：工人在車間拿，由車間主任根據你表現來定，那是一張表；全廠的技術人員是統一由總工室考核，核報獎金數字；中層以上幹部都直接由廠部考核，錢數也由廠裏來定。

問：年終獎你大概能拿多少？

答：我加一起也就 1300 塊，中層以上可能會翻 1、2 倍，也許能有 5、6 千。具體有多少我也不知道。⁴⁹

另一位工人技師也對拉開收入差距表示認同：

問：這幾年國企分配制度一直在調整，你覺得對幹部、工人、技術人員這三部分人來說，那部分人受益比較大一些？

答：我覺得還是對幹部的好處大一些。技術人員得到的好處應該算是中等，工人也有好處，但是少一些。

問：那你對幹部受益比較多怎麼看？

⁴⁹ 據 9 號受訪者。

答：幹部要是幹得好的，當然應該比工人拿得多，多那麼幾倍也能接受。就拿車間主任來說，現在真是不好當。以前是廠銷售科接訂單，然後下單到車間，車間只要照著生產就行了。現在可不行了，又是跟客戶談好的合同和價格，人家中途又找你產品的質量毛病，就是橫挑鼻子豎挑眼，其實是想再討價還價。你不儘量滿足它的要求，不是貨款付得晚，就是下次不來訂貨了。那就沒法完成車間的任務指標了。以前雖然有任務指標，實在有困難完不成也不會有什麼處罰，頂多挨點兒批評，獎金受點兒影響。現在我們廠正在搞車間對廠全面承包，在加工車間先搞試點。以後這車間主任可能更難當了。問題是有些幹部盡混日子，有些幹部老打個人小算盤。這樣的人要是拿得多了，工人肯定會有意見。⁵⁰

一位中層幹部認為，由於現在的幹部責任比過去大，工作也辛苦許多，拉開分配差距是應該的：

問：你們廠的幹部在收入方面跟工人差距合理嗎？

答：應該是比較合理的。因為現在的幹部個頂個地負責一攤活兒，幹得不好不但會被扣獎，而且可能被撤多得點也是應該的。其實幹部主要就是按十崗制的崗級拿崗位津貼，還有就是年終獎會比工人高些。

問：年終獎大概高多少？

答：那不一定，年終獎不但跟崗級有關係，而且也跟全年的工作成績有關係。獎金多少可能差距比較大。

問：一般中層幹部的年終獎能拿多少？

答：這真的不太清楚，因為每個人的年終獎數字，廠裏從來不公佈，也不讓打聽。

問：如果不介意的話，可以問問你去年的年終獎數字嗎？如果覺得不方便說，也沒關係。

答：我們一般不讓說，不過告訴你應該沒關係的。我去年年底拿的是5千塊。

問：你這個錢數在廠裏的中層幹部中，應該算是比較高的還是中等水

⁵⁰ 據 22 號受訪者。

平？

答：可能是中等偏上吧？

問：你不知道別的中層幹部拿多少，怎麼知道自己是中等偏上呢？

答：嗨，總是有一兩個好朋友會互相說起來，一比就估計了個大概。

問：福利方面會不會比職工好一些？

答：有，但是不多。像給中層以上幹部和工程技術人員上了一個商業保險，是住院醫療保險。這個是一般職工沒有的，每年上一次，500 元年費保額是 4 萬元。

也有覺得收入差距並不算大的。一位退休工程師就認為：比起前些年來，幹部、技術人員和工人之間，肯定是有點差距的。“但我覺得差距不算很大。就說廠裏拿 10 崗工資的廠長、書記，頂多也就是差 1 到 2 倍吧。從人家負責的工作來說，也實在沒多拿多少錢。要是到合資企業去看看，那沒準兒就得差上 5 倍、10 倍的了。……福利方面呢，就說住房分配吧，也多少拉開了一些差距。以前是工齡長就優先分，家庭人口多就分得大，後來就過渡到以考慮職工貢獻為主了。職工代表大會討論分房問題的時候，最早是比人口、比工齡，後來就是比貢獻、比崗級。這樣一來，就是傾斜到管理層、技術人員多一些。譬如說廠裏的幾個總工，技術好、貢獻大，在住房分配上給了比較高的待遇，我覺得這樣也對，這就體現了不同職工的社會價值，引導大家往上奔。慢慢地，工人們也能接受這樣的分配辦法了。”⁵¹

基本上 B 廠的幹部和技術人員、生產骨幹，都認同收入差距的適當拉大。認為幹部和技術人員的收入提高，正是多勞多得分配原則的體現。而低於四、五崗的普通工人中，則對以十崗制為代表的分配差距不甚滿意。

二．“我們廠是廠窮幹部也不富”

在經營艱難，包袱沉重的今天，B 廠儘管逐漸拉開了收入差距，但跟少數處於壟斷地位的大型國企或非公企業相比，幹部和技術人員的收入和福利

⁵¹ 據 18 號受訪者。

待遇並不算很好。

因為黨委書記曾經提到過，B廠的好幾位廠級幹部的住房都沒有達到國家規定的居住面積基本標準，我就向職工培訓中心主任問了相關的問題。⁵²

問：像你們廠級、科級大概各住多大面積的房子？

答：廠領導住多大，這不太清楚，也許會比中層幹部大一點。沒公佈過住房的狀況，咱也說不清。科級的其實差別挺大的。有的住兩間破平房，有的住兩間樓房，也有住一間的，聽說也有住到三間的。

問：那你的住房是廠裏給分的嗎？

答：不是，是我老婆單位給的，樓房兩間，50多平方（米）吧。

問：那你住得也不寬敞呢。

答：我這就算不錯了。房子雖說舊點兒，可地段還不錯。要是指著我們廠分，沒准給個通縣那兒的。

問：你們廠最近一次分房是什麼時候？

答：好像是 91 還是 92 年。

問：這以後就一點兒房都沒分過？

答：後來幾年是沒分過房，就只有對少數業務骨幹或特別困難的職工的個別解決了。

問：怎麼個別解決？

答：一般是廠裏買個一套兩套房，解決個別確實困難的幹部，或者技術骨幹的住房問題。如果他們搬出原來住的小房，就可以接著解決其他的住房困難戶。

從一位兼任車間副主任的黨支部書記那裏，也瞭解到了相似的情況：⁵³

問：你當了多年的中層幹部，總應該有機會分到住房吧？

答：有。我是 94 年給的房，在甜水園那兒，是個獨居。房子不大，一共 30.5 平方米的使用面積。因為我的房子在整個樓的拐角，房子的結構不

⁵² 據 2 號受訪者。

⁵³ 據 17 號受訪者。

好：8 平方米的小廳有 4 個門，不好佈置；15 平方米的房間是五個角的，怎麼放傢俱也放不合適；有個陽臺，還是三角型的。像我這樣的住房條件，在我們廠的中層以上幹部裏，算是少數比較困難的。

問：現在的改革趨勢，是福利分配貨幣化。住房逐漸沒有了福利分配的機會，但是像你們這個級別的工資獎金，就自然應該提上去的了。

答：收入確實是比以前高了，記得 85 年那陣子我才掙 300 塊錢左右。就我這一層（中層）來說，前年（99 年）是 2 萬 8 千，去年感覺是多了一些，我沒仔細算，估計有 3 萬元左右。目前我們跟工人的差別，也就是在這工資獎金上，其他像醫療、住房就都一樣了。

行政科主任告訴我一件事：培訓中心主任前年得了一個病，是尿道長了一個小瘤。一開始不清楚病因，去看病住院沒多久，大夫很緊張，讓他開始化療，他不化療。只化了 5 千住院醫療費就出來了。之所以不繼續治療了，並不是不惜命，就是考慮自己經濟上負擔不起，化療需要好些次，一次要 7、8 千呢。因為那段時間看他情緒很不好，也只能儘量寬慰他。幸好過一段時間再去復診的時候，查出來是良性的，算他運氣好。現在就像這種情況吧，要真有病，好些人就只能放棄治療。⁵⁴

說到幹部跟工人的收入差距，一位退休的中層幹部認為其實差距沒有多大。

“比前些年應該會大一些，不過也沒大多少。就說退休金吧，我是正科級，可退休的時候，退休金才比工人多 30 塊錢（每月）。廠長要是退休，才能比我每月多拿 10 塊錢。要說收入差距，國企中實在是很小，跟中關村那兒的高新企業、跟三資企業那是沒法比的。就算在福利啦、獎金什麼的上面會有一定差距，也會有些既得利益，可整個企業也就這樣，又能有多少呢？！說到底，我們廠是廠窮，幹部也不富。⁵⁵

⁵⁴ 據 6 號受訪者。

⁵⁵ 據 3 號受訪者。

小結：

管理層所獲得的職責、權力與利益，在一定程度上將決定國企管理層的勞動控制意向與行動邏輯。管理層被要求承擔之責，決定了他們實施勞動控制的預期目標；管理層被授予之權，決定了他們實施勞動控制的可能力度；管理層能獲得之利，決定了驅動他們實施勞動控制的積極性。

雖然收入分配的決定權主要掌控在作為經營者的管理層手中，但是用於分配的利潤卻有賴於經營者和生產者的共同創造。於是，國企的勞動過程也成為經營者和生產者雙方的利益博弈：管理層和少數技術高手希望拉開分配差距，以便在促進效率的同時增加自己的收益；多數普通員工則願意縮小分配差距，以便保護自身日趨微薄的利益。在每一個時期，這種動態的勞資博弈總會到達某個平衡點，從而形成這一時期的工廠秩序。而這個平衡點如何形成，既取決於管理層的勞動控制意向和力度，也受制於員工對於自己所獲勞動收益是否滿意的感受與回應。

就 B 廠管理層的責權利處境而言，相對軟化的經營責任約束，相對薄弱的資源權力基礎，加上相對缺乏的經營者利益，使得 B 廠管理層並不具備實行強勢勞動控制的條件和動力。從邏輯上來說，這種責權利狀況較可能導致懷柔式、仁慈式的勞動控制意向。

第五章·構建新的認同

Burawoy在分析資本主義工廠的勞動控制時指出，如果工廠環境外的制度因素不能內部化，那麼社會層面的平等法權與工廠層面的等級制度將產生斷裂，從而可能導致工人對於工廠勞動控制的抵制。為此，資本主義工廠通過建立內部勞動市場、確立內部國家這兩種制度化手段以及勞資雙方認可的車間文化，製造出工人對於工廠制度的認同。這些制度化的勞動控制手段，從經濟、政治、道德等不同層面，將工人的勞動行為納入了工廠的制度軌道。¹

Walder在分析中國傳統國企的控制模式時也指出，通過涵蓋經濟、政治與道德層面的控制手段，國企實現了對於員工的有效控制。其中，借助對於社會－經濟資源的高度控制、工廠管理的政治化這兩種制度化手段及“權威的制度文化”，導致了工人對於國企的依附與認同。²

國企的市場化轉型，導致勞動控制手段的巨大變化。Walder 所揭示的國企對於社會－經濟資源的高度控制及工廠管理的政治化，已經隨著國企改革的不斷推進和國家經濟體制的改革而趨向終結；與之相應的“權威的制度文化”也隨外部資源增加和人員流動而發生諸多變化。制度基礎的變化，使原有的認同不可避免地走向終結。對於國企管理層來說，如何在新的國企制度條件下構建認同，以爭取穩定的效率，成為其必須面對的任務。

本章將根據 B 廠的實地調查資料，考察市場轉型期的國企採用了哪些勞動控制手段？說明政治、經濟、道德這三種勞動控制手段所起作用的變化。在此基礎上，試圖進而探討國企管理層在原有的認同基礎不復存在的情況中，如何在市場轉型期的工廠中努力構建新的認同。

¹ Michael Burawoy, 1979, 《Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism》, p77-94;p95;p109.

² Andrew G. Walder, 1986, 《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p20-21；p24-29；p161。

第一節·現有的勞動控制手段

隨著市場化改革的不斷推進，中國國有企業內部的權力關係發生了顯著的變化。在國家政策、市場力量的強大影響下，以提高效率為宗旨的國企改革，使以往相對較為平等的幹群關係演變成一種新的勞動關係：昔日被界定並自視為企業“主人翁”的國企工人，隨著福利性就業保障的終結而逐漸成為國企的“雇傭者”；昔日被要求成為人民“勤務員”的國企管理者，則隨著經營自主權的擴大而逐漸成為國企的“當家人”。在這一漸進的權力關係新格局的形成過程中，管理者需要嘗試、採用新的勞動控制手段，以使工人能夠在自身地位下降的同時維持必要的勞動紀律。

工廠管理層基於自己的責權利而形成的勞動控制意向，需要通過一定的手段作用於勞動過程，以便實施有效的勞動控制。管理層所能運用的勞動控制手段，從資源類型上來看，主要有經濟、政治、道德等手段；而從作用特性上來看，不外乎實施強制與製造認同這兩類手段。可以說，無論是經濟的手段，或是政治的、道德的手段，只要有針對不同員工實行差別化運用，其中都有可被用作實施強制的措施，也都有可被用作製造認同的措施。

一．不斷強化的經濟手段

在中國傳統國企中，俗稱“鐵飯碗”的終身雇用制度使工人幾無失業的可能，俗稱“大鍋飯”的平均分配制度也使工人難以多勞多得，其結果是導致傳統國企中勞動控制能力的喪失。正因如此，國企改革的首要任務，便是要改變以往的這種勞動用工和收入分配制度，以有效的激勵手段獲得勞動控制的主動權。

從八十年代初期開始，B廠作為國企改革的試點企業，就開始嘗試“打破大鍋飯”的分配制度改革。到九十年代初期，進而推進到旨在“端掉鐵飯

碗”的用工制度改革。

1· 拉開分配差距

從 1983 年開始，隨著參與首批國企改革試點，B 廠開始獲得為本廠職工調整收入的一定自主權。從那時起，B 廠每年都為職工提高工資水平，年人均增幅大約在 100 元左右。據說，“一開始職工之間的差距不大，連續幾年年年漲工資，基本上是人人有份”³。至於工資調整的依據，“不是根據個人業績來定，基本上是按職務、按技術級別或行政級別來定的。”⁴

由於工資級別和級差仍由國家控制，職工之間的收入增幅差距很小，因而尚未明顯起到拉開分配差距的作用。儘管差距不大且人人有份，但因工作業績與個人收入沒有關聯，使當時的每一次工資調整都會造成許多職工的不滿。一位退休勞模回憶說，“84 年以後年年調資，每次都是 40%到 60%的比例，結果越調越出消極因素。”⁵

為此，B 廠逐漸改變了收入分配策略，從此前只將職工收入與相對柔性的出勤率及工作表現考核相關聯，調整到與個人工作業績掛鉤。這位退休勞模認為，“91 年以後不搞調資，改搞結構工資，這就好多了，沒那麼多矛盾了。可是又出來新的矛盾：收入差距拉大了。”我問他，收入差距一拉開，收入低的職工是否會有不滿，他回答：“當然有。可是現在是憑本事掙錢。誰覺得自己的錢拿得太少，心裏不平衡，你可以走人，廠裏不攔著。”

⁶

將職工收入與個人業績掛鉤這一改變，使隱藏在“出勤不出力”中的偷懶現象和冗員弊端充分顯現出來。由於當時的國企實際上仍無裁減“國家正式職工”的權力，B 廠只能仍在收入分配方面尋找勞動控制的有效措施。在實行結構工資制度以後，B 廠明確提出打破分配上的平均主義的口號，並把以前的“年年加工資”改為“年年漲收入”，把每年的收入增長額度放入

³ 據 1 號受訪者。

⁴ 據 8 號受訪者。

⁵ 據 15 號受訪者。

⁶ 同上。

崗位津貼和獎金中。儘管全廠每年增加的職工收入仍有 100 多萬元，但是“工人的感覺不好”。據B廠的書記介紹，之所以工人中產生了較多的不滿，一是因為許多工人習慣于看工資條上的工資數字，對其他時有波動的獎金等收入不願計入收入水平；二是這些津貼和獎金主要是發到了生產骨幹、技術工種那裏，拉開了工人之間的收入差距。⁷

對於職工收入差距的拉開，有部分職工確實是不大滿意的。由於幾乎所有職工都或多或少增加了自己的收入，這時的不滿，主要來自因拉開分配差距後的相對失落。這從我對一位老工人的訪談中可以看出來：⁸

問：搞這“十崗制”的時候，是不是也讓工人參加討論？

答：沒怎麼討論過，就是職能部門按照廠頭兒的意圖在那裏具體搞。當時的勞動科長王金生負責操作這“十崗制”，工人們只好罵他。其實大家也知道他只是根據廠黨委的指示來擬的方案。後來他跟廠頭兒意見不一，有點兒彆扭，就下來了。因為心情不好，50 多歲就病死了，好些工人覺得挺解氣的。

問：你覺得像“十崗制”這樣的分配制度改革，對工人的工作積極性是否起到了較好的作用？

答：這好像不能一概而論。對那些沒技術的熟練工、普工，因為崗級上不去，他們的工資肯定要比別人低一截。對於像拉管工那些技術崗位上的，那就還算不錯，就還會有點積極性。其他那些崗級低一些的，有沒有積極性就難說了。

後來，從勞資科長處獲悉，十崗制所劃定的各個崗級，崗位津貼標準逐年會有所調整。現行的崗間級差大約為 30 元至 100 元，其中最低一級每月 100 元，最高的第十崗為每月 720 元。

在談到職工間的收入差距問題時，一位工程師認為，對於工人來說，由於最高只能達到 5 崗這一崗級，因此崗位津貼肯定高不了。對於工人較有吸

⁷ 據 1 號受訪者。

⁸ 據 4 號受訪者。

引力的，是實行計件工資制。他說：“能搞計件工資的部門，職工的個人收入都上去了。像拉管車間這種連續作業的部門，沒法搞個人計件，收入就上不去。多幹了能多拿錢，積極性肯定就上來了。像加工車間能搞個人計件，就說燒杯子，你做幾個杯子就是多少錢，職工幹活的時候心裏就清清楚楚的。只要是那種協同作業的部門，就比較難。即使整體效益有時候上去了，也有個怎麼公平分配的問題。搞不好，上去不久就又下來了。”⁹

在拉開收入差距方面，計件工資制也是B廠管理層認為行之有效的一種辦法。由於一次生產車間具有連續運轉、協同作業的特點，B廠只能在二次生產車間中採用這種分配辦法。1992年，B廠在加工車間和負責設備維修的機鉗工段試行個人“超額計件工資制”，結果取得了顯著的成效。在1993年年初評選的B廠92年十大新聞中，其中一條就是有關“個人超額計件工資制利廠利民”、某職工“頭一個月獎金達590元”的廠內報導。以當年B廠人均月收入約360元的水平來看，這一制度的衝擊力是可想而知的。¹⁰

個人超額計件工資制的試點引起了震動，不少生產任務飽滿的車間或工段也希望實行這一制度。但由於幾方面的原因，使得管理層不得不放慢擴大試點的進程：一是，B廠各車間的產品和作業特性差別很大，即使在同一車間，不同工段、不同月份的產品經常都會不同。在尚未實行廠內全面經濟核算之前，成本與利潤資料的欠缺使管理層難以及時定出計件獎勵的合理標準。二是，身處無法對產品獨立計件的一次生產車間的職工，對於沒有機會以自己的個人績效爭取較高的收入表示不滿，而他們的不滿一旦表現在自己的生產過程中，其產品品質將影響作為後續工序的二次生產車間的效率。

有鑒於此，B廠在繼續小規模試行個人超額計件工資制的同時，開始積極進行內部成本核算的努力。在取得相關的原材料、燃動消耗、人工成本、產品售價等等的核算資料之後，於1996年開始在加工車間試行“全額計件工資制”。除了各種職工福利照舊發放外，其餘收入均納入計件工作責任考核範圍。據B廠《宣傳工作》的報導，這一制度僅試行一個月就出現了三方

⁹ 據11號受訪者。

¹⁰ 據B廠廠報，第25期，1993年1月。

面的積極效果：

“一是人勤了，個個盯線（生產線），處處是崗，既不放過一支次瓶，也不放棄一支好瓶，真正把‘愛崗盡責’落到了實處；二是扯皮現象不見了，互助寫作、補班補崗十分自覺；三是產品產量增加，質量提高，耗料降低：計件定額超額完成 23%；一台機器 4 個組完成了計件前 5 個組的產量，完成計畫 133.8%；質量提高的標誌是僅有一箱返工活；萬支產品耗管由計件前的 42 公斤降至 37 公斤以下。”¹¹

由於計件工資制在提高職工積極性方面的顯著作用，管理層又將之引入其他適合個人計件的二次生產部門。在B廠的一次管理人員例會上，廠長提到，藥用車間的平拉機生產線引進計件分配制度後，因為取消了原有的“大鍋飯”分配方式，“生產效率驟然提高”¹²。

2·改革用工制度

長期以來，“國家正式職工”的身份，使國企職工享有穩固的就業保障。在Walder的中國工廠研究中也注意到，“這些工人享受終身就業待遇，除非他們犯了罪、出了政治問題，或者明目張膽地長期曠工、工作嚴重失職。”¹³這種事實上的終身雇員身份，使得國企職工獲得了對抗管理層的消極權力。而管理層也因而喪失了一種最為有效的勞動控制手段。要使管理層承擔好自主經營的責任，就必須在強化管理層權力的同時，改變國企職工的終身雇員身份。國企改革中職工勞動合同制的逐漸落實和推廣，就是強化管理層勞動控制權力的一個主要手段。

自國務院於 1986 年發佈《國營企業實行勞動合同制度暫行規定》以後，國家先後在多個城市開始進行勞動合同制的試點。1989 年底，B廠被選定為全市第一批勞動合同制試點的三家企業之一。到 1991 年，隨著參加北

¹¹ B廠《宣傳工作》第 136 期，1996 年。

¹² B廠《宣傳工作》第 196 期，1999 年。

¹³ Andrew G. Walder, 1986, 《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p47。

京市第二次勞動合同制推廣的試點，B廠開始了全員勞動合同制的試驗。當年11月，在B廠召開的六屆二次職代會上，審議並通過了管理層提出的《B廠試行全員勞動合同制實施細則》。此後幾天，在B廠召開的試行全員勞動合同制簽約大會上，廠長、書記與總廠簽訂了勞動合同，部分職工代表與廠勞動科簽訂了勞動合同。為見證這個老國企告別固定用工制度的“鐵飯碗”，北京市勞動局、北京市總工會、一輕總公司（即原一輕局）等部門負責人到場參與鑒證。到當年年底，全廠職工中簽訂長期勞動合同的約占74%，簽中、短期勞動合同的占24%，不簽勞動合同的占近2%。¹⁴

與以往的固定用工制度不同，全員勞動合同制的實施，原則上賦予了管理層解聘不稱職員工的權力。不過，這一制度實行十多年來，B廠並未主動解聘過一個職工。在勞動科長看來，對原來捧著“國家正式職工”這個“鐵飯碗”的工人，不到萬不得已，不宜輕言解聘。他認為，通過勞動合同制度的學習、勞動合同的初簽、續簽，職工對自己跟廠子雙方的權利和義務雖然都有較多的瞭解，“但瞭解的不一定都能接受。他也按廠裏的要求籤勞動合同，也按勞動合同要求工作。廠子有效益，當然沒問題，真到廠子發不出工資，甚至要關張的時候，他就不幹了。如果廠子關門，一下子大批職工失業，其中很多人又沒地兒可去，如果安置不當，難說他們會不會鬧事。……誰都知道政府是國企的老闆嘛。真到找廠子不成的時候，可不就得往上找了嗎？！”¹⁵

儘管如此，當有的職工出現嚴重違紀行爲的時候，勞動科、管理層的解聘警告卻是確實有用的。勞動合同上關於勞動違紀的處理規定，使得違紀者只能老老實實接受諸如罰款、扣獎、換崗、廠內待崗等處分，以避免最終被辭退。

在借實行全員勞動合同制而獲得對原正式職工的勞動控制權的同時，B廠也在儘量起用臨時工、返聘工等短期合同制工人。由於臨時工多半來自周邊農村，他們不僅工資標準低於原來的正式職工，而且幾乎沒有任何的企業

¹⁴ 據B廠廠報，第11期，1991年11月9日。

¹⁵ 據20號受訪者。

保障。儘管他們也與勞動科簽有短期的勞動合同，但卻既缺乏與管理層相抗衡的能力，也沒有許多原正式職工所慣有的維權觀念。正因如此，B 廠的不少幹部和工人都覺得臨時工“好用”。

B廠“三產”的吹制班有不少外地來的臨時工，在問到臨時工的勞動處境時，返聘後在B廠“三產”的吹制班工作的老李，向我較詳細地談到了臨時工受用工者歡迎的原因：¹⁶

問：這些臨時工是在北京招的嗎？

答：不是，都是外地的，有河北張家口一帶的，也有河南周口地區的。北京人不願意幹這個。

問：爲什麼北京人不願意幹這個？是活兒比較累？還是工資比較低？

答：我看主要是因爲工資低一些。除了幹吹制的學徒工，其他的普工什麼的，大概也就是在 330 元一個月。

問：這 300 多元的工資，對學徒工來說可能差不多，可是對其他普工是不是有點兒低？

答：差不多就是北京的最低工資了。可儘是一些沒什麼技術的崗位，換誰都能幹的那種活兒，什麼管浴室的、打掃衛生的、在碎玻璃組拉碎玻璃的、修理手推車的。你要是說工資低，還盡有不少外地的，譬如河北那邊農村的想要來這兒幹的呢。要是沒人介紹，他還進不來呢。你想呀，跟這兒拿 300 多元一個月，比在農村掙的可多得多了，而且幹這點活兒比他們在農村也輕省不少。

問：廠子跟他們也簽正式的勞動合同嗎？

答：有簽有不簽的。正式工有國家的、企業的一些制度管著；臨時工好像沒什麼東西管著，反正就是雙向選擇。幹什麼活拿多少錢談妥了，就去上班；哪天廠裏用不著你了，或是你自己覺得累了不想幹了，說一聲就停了。

問：那你們臨時工在廠裏都有些什麼福利？

答：我們返聘的臨時工還是走原來的退休保障，外面招來的臨時工好像什麼都沒有。也就是上班的時候給發副手套、給塊肥皂什麼的。

¹⁶ 據 4 號受訪者。

問：外面招的臨時工一般都是哪兒來的？

答：都是農民工，廠裏其他部門也有十個八個的，總數不多。一般都是幹包裝，裝箱什麼的。也有少數原來在農村小廠幹過，有點兒基礎，就可能讓幹吹制。

問：他們也是由勞動科統一聘用、統一調度嗎？

答：不是，臨時工統歸廠『三產』管。廠『三產』也是個科級單位，它獨立核算，他們是多一個人也不用，多一塊錢也不給。

問：吹制工是不是廠裏的主要崗位？

答：以前是，現在不是。過去吹制是人工作業，又累又不衛生，還不好穩定產品質量。回來引進吹機以後，吹制變成機械化生產了，人工吹制就變成輔助生產部門了。

問：爲什麼還需要人工吹制呢？

答：有些形狀比較複雜、或者體積比較大的玻璃器皿，還得人工吹才行。所以還得保留。不過現在的年青人一般都不願幹這個，覺得又髒又累。

問：我在車間看過他們在練習吹大瓶子，真的挺費氣的。

答：其實也不是太累，因爲它是吹一個以後能歇一段時間的。就是不大衛生，有時幾個人都對著同一個吹管吹，有什麼菌都傳染了。

問：可不可以每人用一個口套，誰吹換上誰自己的套？

答：是有這東西的。可是玻璃料液很快要冷的，中間沒多少時間讓你換套子，所以經常就不換了。

問：一般的福利沒他們（指臨時工）的，那要是出了工傷廠裏管不管呢。

答：好像也不管。連我們廠的正式工，被玻璃紮傷了點，也是自己交 5 塊錢去包紮一下。要是歇一天也得扣獎金的。

問：工資不扣？

答：對，基本工資不扣。可是現在的月收入中，基本工資也就占三分之一這樣。就譬如我原先的 4 崗收入：每個月大概就是將近 1000 元，其中基本工資 290 元。其他就是崗位工資、各種補貼、獎金這些了。

問：如果這樣，出點兒工傷那可就夠麻煩的。

答：是啊。要是出了工傷，你自己歇著難受不說，領導還有事呢。

問：領導還有什麼事？

答：出工傷他得往上報呀。所以廠裏抓安全生產抓得很嚴，工人自己也都非常小心。我們這行的工傷一般都是紮傷、燙傷，但現在很少發生。

問：對了，你們正式職工有『小病包乾』的補貼，所以小的工傷廠裏就不用管了。那臨時工是不是沒有這個？

答：是，他們就沒有這個補貼了，他們的全部收入就是工資和獎金。哪個廠都不會給臨時工報銷醫藥費的，還是靠自己。

至於返聘工的使用，則是因為這類工人的“優質廉價”特性。由於被選中作為返聘工的往往是技術精、身體好的退休工人，他們被返聘回同類崗位後仍能起到技術骨幹作用。而按照返聘只給補差的慣例，在使用本廠的返聘工時，只需將其全部收入補足至退休前本人收入水平。

退休後返聘的工程師老楊告訴我，“我原來退休以前是副主任工程師，現在返聘就不定技術職務了。我的退休工資一共是 920 多塊，這包括了退休時才加上的 70 多塊錢，叫‘補足低於職工平均工資的差額’部分。因為返聘了能拿補差，就能夠拿到 1500 到 1600 這樣，大致就保持了原來退休前的收入水平。¹⁷

返聘工老李也告訴我，“我們幹吹制的有個‘老頭班’，除了兩三個年輕的臨時工以外，都是 60 歲以上，退休前全是車間的生產骨幹、工段長。老工人也就是吹一些技術比較複雜的、比較難吹的產品。好些產品一個人是吹不下來的，都要幾個人接著吹。通常老工人就會吹其中比較難吹的那一部分。”¹⁸

由於前幾年在“三產”生產部門使用臨時工所嘗到的甜頭，B廠管理層開始逐漸擴大對臨時工的使用。據B廠的書記介紹，近兩年先後在幾個玻璃窯爐上試用過臨時工，“三班倒的才給 900 元工資，他們還挺滿意。這以後又在 5 號爐上試點，上白班才 750 元的工資，他們還是挺滿意的，有的還想

¹⁷ 據 18 號受訪者。

¹⁸ 據 4 號受訪者。

介紹自己的親戚來這兒幹。”¹⁹

但是，政府部門對國企的勞動用工迄今仍有限制，這讓 B 廠的管理層十分無奈：

“我和廠長都測算過，不如把熟練工辭退回家呆著，讓他們白拿最低工資，再給他們上好‘四金’，我這邊再另外雇臨時工來幹活。這樣的話，人工成本雖然會比用現在的正式工多一點兒，但是人就好管了，活兒也能幹得好。前幾天已經物色過一批雇用對象，這些天對方還老在催我們。可是呢，勞動局那邊不會同意，會算我們違規。因為必須先用現有的正式工，不夠用才可以考慮雇用臨時工。前些天的報紙上就登了這樣的案例，眼下我們也就沒有辦法再招。”²⁰

正是通過拉開分配差距和改革用工制度這兩項最重要的改革，B 廠管理層逐漸取得了勞動控制的主動權。

二· 逐漸弱化的政治手段

在文化革命期間曾經作為最主要管理手段的政治動員，在改革開放以後，隨著階級鬥爭觀念的日益淡薄，已經迅速退居次要地位。政治上是否進步，不再是工人們提職晉級的主要條件。廠內的各類政治活動，也減少到前所未有的程度。

1· 黨組織的作用

自實行廠長負責制以來，企業黨委不再參與企業的經營決策，這使黨組織在國企中的作用比以往大為減小。如果說，在企業黨委這一級，尚有對中層以上幹部任用的建議、審議權，那麼車間一級黨組織就只剩下了黨務工作和職工思想政治工作這兩項職責。

¹⁹ 據 1 號受訪者。

²⁰ 同上。

對效益的強烈追求，使得企業對人的評價與使用更看重能力與勤奮。於是，多數情況下，職工的政治態度與政治身份不再被高度注重。

在我試圖瞭解車間黨組織在車間工作中的作用時，拉管車間黨支部書記老徐告訴我，“工人現在都不大想入黨了”。我想瞭解其中原因，於是有了以下這段訪談：²¹

問：工人爲什麼不大想入黨了？

答：現在大家都不看重這個了，黨不黨員的好像都覺得無所謂。寫(入黨)申請書的很少，主動寫申請書的幾乎沒有。我們當頭兒的看哪個班組長一直幹得不錯，就會去跟他聊聊，引導他寫申請書。有的就這樣寫了，也有的你引導了他也不寫。

問：這些班組長都是小年青吧？

答：對，小年青。老職工能入黨的、想入黨的恐怕早就入了。現在講組織發展，就主要是面對這些年青的。現在的小青年，好些有逆向思維。你跟他講共產黨是全心全意爲人民謀幸福之類的，他根本不會來聽你的。我引導他們時就只是說實話，我說我 84 年入黨，那時我 20 多歲，什麼都不知道，就是一股子幹勁，願意好好幹活。當然如果到現在我還沒入黨的話，打不打算入、寫不寫申請書，還真難說。結果倒好，一周以後，那兩個小年青的還都交來了申請書。

問：（開玩笑）看樣子他們是覺得你沒打算騙他們。

答：也許吧。現在雖說大家都不看重黨員身份，但一旦出什麼事，大家馬上會問，這是什麼人幹的？哦，那人還是個黨員呢！這就讓所有的黨員坐不住了，大家還都挺在意群眾的評價。所以我在跟新黨員談話的時候，我必說這麼一段話：你入黨圖什麼？發你個優待券什麼的？沒有，一個普通黨員什麼好處也沒有，就是得比別人多幹點。

問：所以現在好多人就不想入黨了。

答：我也不把這個黨員頭銜太當回事。在提拔幹部時，我們車間也好，我們廠也好，都只看重這個人的實績和能力，幹得好是最主要的，是不是黨

²¹ 據 17 號受訪者。

員只是一個次要條件。只是在實績和能力相等的時候，才會優先考慮提拔其中的黨員。當然，這些都沒有一個明確的制度，只是實際上是這麼做的。

由於要求入黨者比較少，沒能完成在職職工中的黨員發展計畫，1996年，在B廠的第八次黨員大會上，黨委書記提出要加快組織發展，今後5年每年最少要發展20名新黨員的目標。²²

據老徐說，車間黨支部的工作有這麼幾塊：“一個是黨務，也就是組織發展、黨員活動，思想宣傳這些，基本上是按照廠裏的安排來做，現在這方面的工作量不是很大。第二就是在組長、工段長的提拔任命上，要參與幹部考查。還有就是負責車間的工會工作，因為我又是車間的工會主席。”²³

其實，車間黨組織還負責職工的思想工作，包括引導職工支持改革，穩定職工情緒，調解幹群矛盾等。由於企業經營不太景氣，職工中各種想法都有，難免會影響工作積極性和車間秩序。老徐談到做職工思想工作的困難時，我問這種情況下，車間黨支部一般是怎麼做思想工作的？他說：

“現在國企普遍比較困難，職工的工資獎金比較低，你要是還唱高調，工人沒人聽你的。我跟工人做思想工作的時候，就那麼說：國企現在就這種狀況，咱廠還算是好的。有能耐的要想蹦出去發展，廠裏肯定不攔著你，沒能耐的就還得在這兒幹。咱們這些走不了的也就是這‘命’，所以你就認命吧。就在這個廠，就在這台機器上待著好好幹吧。日子不好過，牢騷誰都有，要發兩句也沒什麼，但是這活兒你還是得幹好。你再想想，人家生在農村的人，生在大西北的人又怎麼樣？！不比咱們還慘？！”

我笑著插了一句：“你這思想工作，盡說大實話。”他很認真地接著說：“這些年什麼話沒說過？也就是這種大實話管用。因為他想想也對呀：我也沒地兒可去，沒落個下崗已經不錯了。既然是只能在這兒待著，還不如好好幹，能多掙倆錢兒。我也是從工人幹上來的，工人的思想看起來好像挺複雜，但說到根本上，其實很簡單。”

²² B廠《宣傳工作》，第138期，1996年。

²³ 同上。

我問：“你這經驗沒有向其他當頭兒的介紹介紹？”他說：

“（大家）都知道。跟工人打交道久了沒個不明白的。我們廠頭兒跟我做工作也多半說的是實在的，說些不管用的大道理累得慌。就說我跟廠頭兒要房子的事，這幾年也問了有幾次了。眼下有沒有房？有沒有我的房？有，就想著我，沒有，咱馬上就走，不用跟我講大道理。走去哪兒？回去接著幹活。下面的工人來找我要房，我就跟他說，你別著急，廠裏沒房子分，著急也沒用。就算廠裏要是真的有房，你的住房再困難，他也得先給我解決吧？！我工齡比你長，級別比你高，我還沒房呢，這點優先權總還是有的吧？”

我問他這麼說是否管用，他說：

“管用！這是實際情況嘛，總不能說年青工人可以先分房的吧。不過對老工人就不能這麼說了，他也是確實太困難才來找我，不然他不會來找。老工人還是真有點覺悟，沒有說找頭兒來死乞白賴的。我就跟他們說，該反映的我一定會幫你反映，你的困難我會作為特例向廠裏彙報。這樣，人家老工人也比較滿意，實在解決不了，也只能怪廠子沒錢。所以說呢，我自己住得次（住房條件差），做要房職工的思想工作就理直氣壯。”

老徐年紀不到 50 歲，75 年從玻璃技校畢業分到這個廠，已經在這裏幹了 25 年。他從工人崗位幹起，當過技術員、工程師，現在是拉管車間的黨支部書記兼車間副主任。由於他自己喜歡鑽研技術，而且也去日本參加過技術培訓與合作，是個技術高手。他的車間副主任一職，分管的車間的生產技術。據他自己的說法，用在支部工作和生產技術方面的時間差不多。他覺得，企業裏的黨組織活動，說到底都應該為搞好生產服務，不應該佔用太多時間。

“基層的黨組織活動，搞多搞少就全在這個書記身上。我這人懶，就佈置得少。（廠黨委）書記要是問我，我也不跟他撒謊，沒開（會）就是沒開，有問題解決問題不就行了嗎！我們廠裏其實也是這樣，沒大事就不開會，學習也比較少。車間這一級的黨員民主生活會，一年保證有兩、三次。

開會時間嘛，倒班的時間就可以開生活會，最長不到 1 個小時。我們車間一共有 11 個黨員，平時也沒什麼特別的任務要他們做，基本上就是讓大家幹好本職工作，別讓群眾看笑話。有時讓寫一些壁報什麼的，不過這個活兒也會找那些寫了入黨申請書的積極份子來幹。”²⁴

從對老徐的訪談中可以看到，隨著企業日益成為自主經營的主體，生產效率、經營效益成為管理層關注的焦點。而面臨著實際生產、生活壓力的國企職工，並不想聽意識形態方面的“大道理”，而只在意問題的是否解決。

2· 工會的作用

在國企改革的起步階段，國家就明確要求“保證勞動者在企業中的主人翁地位，”並重申工會和職工代表大會在國企管理中的參與權。²⁵在國務院 1986 年頒發的《全民所有制工業企業職工代表大會條例》中，更明確規定，企業在實行廠長負責制的同時，必須建立和健全職工代表大會（工會是職代會休會期間的常設工作機構）制度和其他民主管理制度，保障與發揮工會組織和職工代表在審議企業重大決策、監督行政領導、維護職工合法權益等方面的權力和作用。條例規定，職工代表大會接受企業黨組織的思想政治領導，貫徹執行黨和國家的方針、政策。條例並授予了職代會在企業生產經營、企業發展、制定規章、收入分配、職工福利、幹部監督等方面的參與、審議權。²⁶

在 1992 年頒佈的《中華人民共和國工會法》中，也明確規定了工會在處理勞資關係時的權力：有權參與企業勞動爭議的調解及提出調解處理意見；對辭退、開除職工等處分有權要求依法辦理；有權對企業勞動保護提出意見；有權參與對職工工傷事故等危及職工健康問題的調查。其中並規定，全民所有制企業職工代表大會是職工行使民主管理權力的機構，依照《中華

²⁴ 據 17 號受訪者。

²⁵ 見中共中央十二屆三中全會，1984，《關於經濟體制改革的決定》。

²⁶ 國務院，1986，《全民所有制工業企業職工代表大會條例》。

人民共和國全民所有制工業企業法》的規定行使職權。²⁷

由於工會和職代會只被授權提出意見、建議，處理勞資關係問題的主導權掌握在資方手中，因此國企中的工會實際上無法起到資本主義工廠中工會的作用。很多時候，由於國企面臨沉重的轉制壓力，包括企業黨委在內的管理層往往無暇較多地聽取職代會的意見。而按規定須接受企業黨組織的思想政治領導的職工代表大會及工會，則難以發出跟企業黨組織不同的聲音。

在談到B廠的福利負擔問題時，行政科負責人向我提及該廠前幾年出臺的“小病包乾，大病統籌”制度，其中談到了她對職代會作用的看法。²⁸

問：你們廠的“小病包乾，大病統籌”辦法，是什麼時候開始搞的？

答：是 98 年年底以前出臺的，其實是給逼出來的。從 97 年 1 月到 98 年的 9 月，因為醫療費用猛漲，我們廠共欠了 640 萬元的醫藥費沒給職工報，實在是負擔不起了，這才搞的這個辦法。以前都是實報實銷的公費醫療，搞了這個辦法以後就好了，再沒有新的醫藥費積欠問題了。

問：這些積欠的醫藥費後來給報了嗎？

答：前幾年一直沒報，因為實在拿不出錢了。但是廠裏跟職工說了，這些醫藥費單據廠裏都認可應該報銷，但只能什麼時候有點錢了就什麼時候報一點。這次年前，廠裏籌了 40 萬，讓大家報一點，也給添點兒春節前的喜慶勁兒。

問：是不是每個職工都報差不多的數字？

答：都一樣，只要有那兩年的醫藥費單據，可以最高報 300 元左右。

問：那就還差著 600 萬沒報銷了，是吧？

答：對。我想分幾次還是會逐步解決的。因為老拖著不報，職工的意見挺大的。

問：你們這個“小病包乾，大病統籌”的制度，是不是經過職代會通過？

答：是職代會通過的。不過我們這個職代會沒有否決權，只能鼓掌通

²⁷ 國務院，1992，《中華人民共和國工會法》。

²⁸ 據 6 號受訪者。

過。

問：是個橡皮圖章？

答：對。別人有我這麼直言嗎？

問：也有，不過說的是其他問題，沒講到職代會。

答：不過要是站在廠子的角度來看，像這種制度的制定，也是迫不得已。知道這麼定不合理，可是現在經營那麼困難，他們（管理層）撐在那兒也不容易，也就顧不了那麼多了。你看現在國家那麼多企業，經營不下去的就只好倒閉，只好死亡。是不是？國家政策就放在這兒呢。

在對一位年輕科員的訪談中，我問起廠職代會在事關職工利益的問題上的作用：²⁹

問：廠裏如果根據國家的社會保障制度改革精神，出臺本廠的具體實施辦法，是不是也組織職工一起討論？

答：不大清楚，反正我是沒參加過討論，也沒聽說過讓職工來參加討論這方面的實施辦法。

問：那麼你們廠裏的各項規章制度，一般是經過什麼樣的程序來制定的？

答：應該是主管科室提出方案，然後廠務會還是廠長辦公會討論再決定的。

問：有沒有職代會討論、通過這樣的程序？

答：這個我不清楚，因為我也不是職代會代表，所以也不知道是不是討論過。不過職代會肯定沒決定權，辦不了什麼事，不然大家不會這麼不關心職代會的。

問：怎麼個不關心？

答：也不知它都辦了些什麼事，平時也沒什麼人去聊起它來。

在資本主義工廠中，工會作為工人利益的合法代表，可以在事關工人利益的企業發展、收入分配、職工福利等方面提出自己的意見與建議，並在必要時開展與管理層的談判協商。這一由工會參與勞資協商以解決勞資關係問

²⁹ 據 5 號受訪者。

題的機制，被 Burawoy 稱之為“內部國家”機制，是製造“認同”的重要手段。

但在市場轉型期的中國國企中，工會沒有與管理層談判解決勞資爭議問題的法定權力。由於國企資產歸國家所有，國家也不是勞資爭議的“場外裁判員”。因此，在資本主義工廠的勞動控制中存在的“內部國家”機制，在市場轉型期的中國國企中並無相似的土壤。

三. 舊瓶新酒的道德手段

中共中央十二屆三中全會的《關於經濟體制改革的決定》中指出，“城市經濟體制改革中，必須正確解決職工和企業的關係，真正做到職工當家做主，做到每一個勞動者在各自的崗位上，以主人翁的姿態進行工作，人人關注企業的經營，人人重視企業的效益，人人的工作成果同他的社會榮譽和物質利益密切相聯。”³⁰

在改革開放前的國企中，處於“主人翁地位”的職工被要求發揚的“主人翁精神”，較多地表現為一種無私奉獻、愛廠如家的政治—道德境界。Walder 就曾指出，在中國的傳統國企中，在很長時期裏除了增加生產與促成順從之外，道德政治的改造本身便是目的。在某些時期內，後者甚至超過了前者。³¹與當初那種試圖在勞動中塑造社會主義新人的期望不同，國企改革以來所倡導的“主人翁精神”，指向的是良好的勞動態度，並將之與物質利益掛鉤。到了近幾年，“主人翁精神”這個提法，開始逐漸被諸如“愛崗敬業”等職業道德要求所取代，一些青年工人甚至對“主人翁精神”這個提法感到陌生。

1. 以德治廠

³⁰ 中共中央，1984，《關於經濟體制改革的決定》。

³¹ Andrew G. Walder, 1986,《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p131。

在工廠管理上，B 廠管理層比較注意提倡自己的企業文化，強調職業道德的重要性。其中，要求全廠職工做到的，是“愛崗盡責”；而對於幹部，還要求做到以身作則。

在一次管理人員大會上，B 廠廠長作了個題為“市場經濟對人品的要求”的報告，專門闡述了市場經濟是信譽經濟、產品體現生產者人品的觀點。在分析了 B 廠面臨的經營環境後，從理想、道德、作風等方面對全廠幹部和職工提出了要求。其中，對於幹部，要求做到以身作則，正人先正己，以便承擔起塑造良好職工隊伍的責任。對於工人，要求愛崗盡責，優質低耗，精益求精，把自己的產品當作自己的作品來看待。³²

在 B 廠的廠區主路上方，掛著“愛崗盡責、創新改革、機制轉換、面向市場”的該廠“十六字經營方針”。在另兩次幹部會上，廠長也專門談了這“十六字方針”對職業道德的要求：

“本廠今年十六字方針的後三句都有變化，首句仍然是‘愛崗盡責’，此句已經延續 5 年，為什麼？因為這是對職工的基本人品要求。無論從事什麼工作，沒有‘愛崗盡責’的基本素質都不行。‘愛崗盡責’是我們教育職工的永恆課題，也是每個職工必須恪守的行為準則”。³³

“每個職工都應該認識到，你的勞動付出是有市場價格的，這個價格體現在你的工資收入上，如果你在崗位上出工不出力或偷工減料或在 8 小時內有空閒時間，就是酬大於勞、就是不講信譽、就是缺乏職業道德，那麼企業有權力追究你的責任。這種追究體現在兩個方面，一是批評你的人品缺陷，二是降低你的工資收入甚至讓你下崗。”³⁴

由於技術領先，B 廠的產品品質一直比較好。但是在市場競爭日趨激烈的近些年，由於堅持自己的經營道德，B 廠的一些優質產品有時會出現滯銷。

³² B 廠《宣傳工作》，第 213 期，2000 年。

³³ B 廠《宣傳工作》，第 211 期，2000 年。

³⁴ B 廠《宣傳工作》，第 216 期，2000 年。

工人技師老燕告訴我 B 廠產品滯銷的其中一個原因：

“我們廠是國內數一數二的，也通過了 ISO 9000 系列的國際認證，產品質量也挺好，可就是銷不好。人家那些私企可以靠回扣來促銷，我們不行，所以質量再好人家也不要。就譬如說類似裝青黴素的那種小藥瓶，我們廠做出來的品質很好，現成的生產設備小瓶機也有十好幾台，社會上需求量本來也挺大，可就是賣不動，連北京的‘雙鶴藥廠’這個大戶也不要我們的藥瓶，設備能力就經常利用不上。主要就是因為我們不給回扣！而且人家的產品品質不高，價錢也就可以比我們的低。就說上個月吧，我在垂楊柳醫院住幾天院的一件事：護士給我打針的時候，劃藥瓶的時候把手給紮破了，直流血。我就說，這藥瓶一定不是我們廠出的。護士就問我怎麼能肯定？我告訴她，我們廠出的藥瓶不但硬度高、質地勻，就是碎了也不是這個樣子；而且，我們最後還會加一道工序，在瓶口處高速磨出一道細紋，要打開時一掰就斷的，根本不會傷手，也沒碎碴兒。但是，那些藥廠只顧降低生產成本，採購的藥瓶只要能夠把藥包裝進去就行了，它哪里會替醫院的護士著想？！醫院管採購的本來是應該想到這些的，也許是爲了降低採購成本，一樣的藥品質量，幹嗎不買便宜一點的？也許是個人能夠拿到好處。”³⁵

廠黨委書記在訪談中也證實了 B 廠“只給折扣不給回扣”的銷售政策：

“誰都知道市場競爭靠產品的質優價廉，適銷對路。我們廠的生產技術那沒得說，在國內技術玻璃這一行裏肯定是數一數二的。可是我們的好些優質產品，就不如人家的二流產品好賣。人家有靈活促銷手段，能給個人現金回扣呀。我們也不是給不起那點錢，可是如果給了，我們還能叫社會主義的國企嗎？！所以我們是寧可打折扣，絕不給回扣。”

我說：“現在是賣方市場，你們這樣做，有點‘壯士斷臂’的味道呀。”

他乾脆地回答：“那沒辦法，除非改制，那就有什麼手段都可以往外使

³⁵ 據 22 號受訪者。

了。經常是這樣，一些新建的地方小廠，好些還是我們援建起來的，我們居然老壓不過人家。其實那些招數我們都清楚，不是我們無能，是我們‘不能’。”³⁶

B 廠之所以實行這種銷售政策，是事出有因的。

早在 1981 年，國務院就發佈了《關於制止商品流通中不正之風的通知》，針對當時商品購、銷過程中出現的“回扣鳳”，予以嚴格禁止。通知中指出，“這種不正之風極為有害，嚴重地腐蝕一批人的思想，敗壞社會風氣，使賄賂公行；破壞社會主義經濟機體，干擾經濟調整和體制改革的正常進行；破壞社會主義競爭，使之走上邪路。對商品流通中的不正之風，決不能放任自流，聽其發展，必須採取措施，堅決制止。……一切社會主義的企業事業單位、經濟單位之間的購銷活動，一律禁止提取“回扣”。³⁷

1993 年頒佈的《中華人民共和國反不正當競爭法》，雖對“回扣”的限制略有鬆動，但仍嚴格限制私相授受的回扣：“經營者不得採用財物或者其他手段進行賄賂以銷售或者購買商品。在帳外暗中給予對方單位或者個人回扣的，以行賄論處；對方單位或者個人在帳外暗中收受回扣的，以受賄論處。”

由於帳外暗扣屬於行賄，所以儘管不少企業都在心照不宣中違規，堅持自己道德原則的 B 廠仍不願邁出這一步。

我問老尚：“你們在銷售手段上能不能也靈活一點呢？”他說：“不行。我們廠長說了，我們的產品銷售，只許打折扣，不許給回扣。可是人家來採購的人他才不管你的折扣是 9 折還是 8 折，給他回扣他就買你的。銷售科跟廠裏提了好幾次用回扣促銷，廠頭研究以後還是不同意給。說咱們國企不能這麼幹。這樣一來，銷售數量、回款速度都受影響。

對於因為堅守自己的道德信條，只給折扣不給回扣，工人技師老李有點

³⁶ 據 1 號受訪者。

³⁷ 國務院，1981，《關於制止商品流通中不正之風的通知》。

不同看法。前幾年他去南方看了幾個民營小玻璃廠，發現只要能給回扣（指暗扣），質量不如 B 廠的同類產品，都比 B 廠銷得好。後來在開職代會的時候，跟廠領導就提了給回扣的建議。他搖著頭說：

“可是廠領導說了，咱們廠有制度，得憑技術、憑質量、靠品牌，那樣哪行啊。我們廠到現在為止誰都不給，我們廠是只給打折。回扣是給個人的，折扣是給人家單位的。譬如。像按原價該給人家發貨 100 箱，就給人家 120 箱。可是人家個人得不到呀，那不是白費嗎？！以前是賣方市場，現在可是買方市場呀。我們廠呢，還是政策性特強，按上面的規矩來。你就看吧，凡是車間、科室裏面掛滿紅旗的這種單位，各方面都合格的，全都不行。”

我問：咱玻璃儀器廠也得了不少獎狀、紅旗？

他答：對，我們廠的辦公室、好些科室，各方面的紅旗都有，都是合格的，都是國家認可的。但是！這幾年的發展，你沒有這方面呀（指回扣），連國外都有這方面，你幹嘛這麼保守？！我也出去到處看過，人家說了，什麼叫質量？我們能使就是質量。因為產品它有個合格範圍，正負 0.8，或者正負 1，它的公差相當大。在這範圍內的他都可以要。所以說，這種包裝瓶要求不是特別嚴。可我們廠的標準特別嚴，這誰都比不了。有時候人家（買方）認為正負 2 也可以，我們廠還給人家改成正負 1，就那麼要求的。³⁸

在一次管理人員大會上，廠長闡述了管理層的道德觀：“廠子的整體面貌是廠長人品的表現，車間、工段、小組管理的好與壞又是主任、段長、組長人品的表現。誰管的那一攤事亂七八糟，就說明誰在人品上有毛病。做事要先做人，管人要先管人品。”³⁹看來，在產品質量自律、不靠回扣銷售這些經營行為後面，體現的正是 B 廠管理層所堅持的市場競爭中的“職業”道德。

2· 以身作則

³⁸ 據 9 號受訪者。

³⁹ B 廠《宣傳工作》，第 213 期，2000 年。

作為一種對於幹部的職業道德要求，“以身作則”在傳統國企中就一直被大力提倡。而看一個幹部是否做到“以身作則”，往往看他有沒有諸如吃苦在前、享受在後、克己奉公、任勞任怨等具體表現。在市場轉型期國企中，由於分配制度的改變，以身作則的要求有了某些變化，但其主要的道德內涵仍保持了下來。

隨著國企管理層責權利的增加，普通工人的地位明顯下降、利益相對受損。權力關係格局的這種改變，使工人相對於幹部有較多的失落和不滿。在這種情況下，要實現有效的勞動控制，僅靠雖不斷強化但仍欠力度的經濟杠杆和日漸弱化缺乏實效的政治手段肯定不夠。於是，讓因國企改革而地位上升、收益增大的幹部以身作則，無疑成為國企勞動控制中一個比較現實的選擇。

在B廠，管理層對於全廠幹部常提的一個要求是：要求工人做到的，幹部自己先要做到。在管轄範圍內出現問題，幹部自己先要負責。⁴⁰

工人技師老燕認為，B廠領導層對於全廠幹部的工作表現要求一直比較嚴，而之所以如此，是因為幹部拿的錢多自然就應該幹得更多：⁴¹

“我們廠長對中層幹部要求特嚴，除了有考核、評議什麼的，經常對他們吹鬍子瞪眼的，有時候幹部會上還對有的中層拍桌子。工人都覺得廠長這樣做得對。不過他對工人很少這樣。我們廠長有一招兒：我寧可聽工人的，不老聽幹部的。他認為，工人即使文化低一點，但是有事不會捂著蓋著；但幹部呢，有時候就不願意講問題和缺點，報喜不報憂，因為怕挨剋。你當幹部的，在其位就得謀其政，給了你幹部崗位工資，還有年終獎，待你不薄了，當然得幹好了才行。廠長有時候對大家說，你們工人有什麼意見、建議，要是下面不好解決的，可以直接跟我反映，哪怕寫個紙條塞我辦公室門縫裏都行。工人都挺服他的，自己是個專家，又是廠頭兒，但沒有什麼專家呀、領導的架子。不過呢也有些怕他，因為不管是誰工作中出了差錯，他可

⁴⁰ B廠《宣傳工作》，第197期，1999年。

⁴¹ 據22號受訪者。

是真剋。廠長還有一件事做得好的：凡哪個車間、科室沒完成任務的，幹部不能拿獎金，工人還可以拿一點兒。他的觀點是，工人只要是真努力幹了，出不來活兒那就是幹部的責任。去年就有一次，因為全廠的當月銷售任務沒完成，全體科室幹部都沒有給一分錢獎金，但是工人就還是按完成生產指標的情況給了獎金。按原先的規定，是生產滯銷產品的車間，工人、幹部也都應該全都沒獎金的。

工人技師老李也持相似看法：

“現在我們廠在管理上，實際上是以金錢掛帥。爲什麼這麼說呢？你當官的幹這個差事，你才拿這份錢。給你這份錢了，你爲什麼不出活？說白了，你要是幹不好，明天你就拿工人錢去（撤職）。”⁴²

爲了嚴格勞動紀律，促進勞動效率，B廠向幹部提出了“提前十分鐘到崗”的要求。只要沒有特殊困難，全廠從廠級幹部、中層幹部直到工段長，每天上班都必須至少提前十分鐘到自己的崗位。在倡導了一段時間以後，因爲對保證各工序准點交接班、准點開機工作有顯著效果，遂由勞動人事科制定了“管理人員提前十分鐘到崗考核辦法”，形成爲正式的制度。⁴³

拉管車間支部書記老徐認爲B廠的職工在勞動紀律方面是做得很不錯的，而之所以如此，幹部的表率作用是一個重要原因：⁴⁴

“我們廠的職工還是很聽話的，在國企裏面應該算是素質比較好的。廠裏的制度規定，只要你公佈了，而且有檢查，工人們沒有故意搗亂的。這裏面，嚴格的制度是一個因素；幹部自己的帶頭作用也是挺重要的。譬如說上班著裝，規定職工上班時間在廠區一律穿工作服，從廠長、書記到普通工人就都得穿。不管你嫌不嫌難看，怕不怕熱，誰不穿都不行。哪怕是接待外來的客人，只要是在廠區參觀，廠頭兒也是這一身。只有小車班司機、銷售人員，可以只穿工作服上衣，褲子可以自便。還有，每天下班以後，只要有點

⁴² 據 9 號受訪者。

⁴³ 據 20 號受訪者。

⁴⁴ 據 17 號受訪者。

事，或者生產方面有點問題，中層幹部都不會走。倒不是說有硬性規定，是不好意思走。下邊的工人出了問題，或者設備不正常了，你這在車間當頭兒的就不好意思走。或者這就是幹部的責任心吧。有的時候設備的問題大了些，或者拉管的質量很不穩定，那就一直待在廠裏不走，哪怕是耗到晚上1、2點鐘。回去後眯上幾個小時，第二天還得照常來上班。這種情況下，你來晚點頭兒不會說你，但廠頭兒都照常來上班，我們能好意思不來？！這種經常性的幹部無償加班，在我們廠裏是正常現象。按頭兒的說法，進行常規生產的時候生產線上不應該有意外的問題。如果發生問題，如果當班、當天能夠解決就還可以。如果出了問題還不積極去解決，那就是幹部的失職。這些現象，工人們其實也都知道，知道車間的幹部幹得是很辛苦的。”

老徐認為，下面的幹部之所以能夠幹得比較勤奮，其實也是上行下效：

問：你們的廠頭兒也經常加班？

答：經常的。只要生產線上質量不穩定了，或者大爐、主要設備出了毛病了，廠頭兒就留下不走了。他都不走了，這個車間的頭兒們、有關科室的頭兒們還會走嗎？！我們廠長還有個習慣，出差基本上都是星期五走，星期一就回北京來上班了。如果星期一回不來的話，最晚星期三以前也會趕回來，因為每星期三上午是我們廠法定的廠務會，他要回來主持這個會。

問：星期五出差的話，他可以不休息，可人家的雙休日能改日子嗎？

答：他去的地方，好些都是他的老熟人了，人家也都知道他的習慣，有時也儘量配合他的時間。天長日久下來，現在我們廠的中層以上幹部出差，也多半是選星期五走，一完事馬上回廠來上班，很少有能夠捎帶著在外地玩一下的。這樣做，只是廠頭兒在會上口頭提倡過，但廠裏沒有作過任何規定。

問：這大概是一種榜樣的作用吧？

答：上行下效嘛。再舉個例子，就是我們廠區的衛生問題。國內的玻璃廠，普遍是又髒又亂，因為碎玻璃是最難打掃的。老玻璃工人都有一個習慣：走路不抬腳，基本上是蹭著地面往前走，這樣不紮腳。當然現在的工作鞋都是厚底的翻毛皮鞋，其實已經不會紮到腳了。以前我們廠區裏，路兩

旁、地溝裏也是到處的廢品、碎玻璃，上面的領導來檢查，外面的客人來參觀，總是覺得不整潔。我們也有專門管清掃衛生的工人，但老有人亂倒，而且地溝裏的她們也清理不了。後來，廠頭兒就帶頭，領著全體幹部，搞了一次大清掃，把地溝裏好多年前的碎玻璃都給清出來了。這以後，哪個車間的門前路邊、附近地溝要再有碎玻璃、再亂堆廢品，就拿哪個車間的頭兒是問。這樣一來，各個車間管得嚴了，工人們也注意了，不會在外面亂倒廢品了，有時看到地上有碎玻璃，還會主動把它給掃掉。現在你在廠區走一圈，都不用擔心會紮腳，看著也乾淨多了。

相比之下，退休返聘的工程師老楊認為，還是幹部比普通工人更多一點敬業精神：⁴⁵

問：說到敬業精神，你覺得哪部分員工身上多些呢？

答：還是幹部、技術人員中間有這個的人多些，工人中間少些。至於什麼原因我可說不好。反正工人覺得自己活兒累、錢兒少，這肯定是個原因。有的時候煤氣不正常，或者設備要維修，工人們就挺高興，找個地兒休息去了。勞動科抽檢時發現了，他們就說是因為沒活幹才休息的。廠長就在會上批評，什麼時候會沒活兒幹？那只是你眼裏沒活兒。設備停了，你不會掃地、擦工作臺，把自己的崗位弄得乾淨一點不也行嗎？

問：你覺得工人的敬業精神會差些，但這也許是你站在技術人員角度作出的判斷。工人自己會不會有不同的感覺呢？

答：那我就不清楚了。不過工人中間的平均主義思想可能會多些。我就知道，不少工人認為，我們工人流大汗、掙小錢，養著這些坐辦公室的，就是指幹部和技術人員。當然他們不是指全部的人，是覺得坐辦公室的人中間有好多是吃閒飯、享清閒的。

問：那從你這麼多年的瞭解來看，是不是這樣呢？

答：當然不是這樣。坐辦公室的人中間有沒有吃閒飯的呢，可能也有，不過有也不多。業務科室裏面我是知道的，差不多個個都挺忙的。行政科室它沒硬任務，也許沒那麼忙。不過這幾年那兒的人手也真是壓得差不多了，

⁴⁵ 據 18 號受訪者。

有的科室就一兩個人在那兒頂攤兒，你除非是把它這科室給撤了。所以呢，說坐辦公室的盡在吃閒飯，那肯定是不對的。而且要說有義務加班，不計報酬，那也多半都是幹部和技術人員。

問：那是什麼情況下？

答：譬如說開發新產品的時候，從研製產品到調整生產工藝，車間的中層幹部和技術人員、有關科室的中層和技術人員，經常會主動留下來。本來下午 5 點該下班的，過幾個小時才走，甚至幹到晚上 10 點鐘走的都有，而且不是一個兩個。這還都沒有一分錢的加班費，也沒有什麼加班調休這一說，純屬義務。像那次上特硬料咖啡壺，成型車間從試製崗位上的工人，到他們車間主任，都那麼幹了好些天。有時候廠長晚上也來，關心大家，給免費加個餐。只有碰上節假日的時候，才會給大家算成是加班。藥用車間、熔調車間都有過這種情況，全廠每年這樣都得有幾次，大家也都習慣了。這些老人（老職工）、骨幹都有這種心氣，幹不出來就不走。廠長不走，總工不走，一技、二技這些科室，凡有關的技術人員都不走，連書記也一起陪著不走。

問：那廠級幹部、總工他們加班，也沒有加班費嗎？

答：我們普通職工沒有，他們就更沒有了。而且一般技術人員是有新產品上馬什麼的，才偶爾加班，他們是經常性的。就是沒別的事，他們也每天都是 6、7 點鐘才走。所以呢，要說坐辦公室的儘是吃閒飯的，可實在是沒道理。

退休後返聘的老桑覺得，現在能留在位子上的幹部幹得都挺辛苦，不然他也坐不穩這個位子。但國企要想走出困境，光靠這麼苦幹恐怕於事無補：

46

問：你認為目前廠裏的這些幹部，主要是靠什麼保持這個積極性的呢？

答：這個，我想主要還是一種精神在支撐著。

問：是不是以前常說的那種主人翁精神？

答：好像不能說是主人翁精神，也不是以前說的政治覺悟什麼的，可能應該說是職業責任感吧。你可能也看到了，從我們廠長到書記，每天穿一身

⁴⁶ 據 3 號受訪者。

跟工人一樣的工作服紮在廠裏，每天這個早來晚走的作息時間，這麼個幹法，真的是一種責任感在撐著。

問：你覺得靠這種責任感，能不能使你們廠走出困境？

答：不好說。短時間可能行，可是如果沒有一種激勵機制，沒有資金投入，沒有技術更新，支撐不了太久的。

與計劃經濟時期相比，市場轉型期國企的勞動控制手段，已經有了明顯的變化。由於經濟效益已成為國企經營的主要目標，從過去曾經倡導的“政治掛帥”轉向“經濟掛帥”也就變得順理成章。與此相應的勞動控制變化是：成效明顯的經濟手段被不斷強化，並成為勞動控制的主要手段；嵌入職業的道德手段正受到重視，並成為勞動控制的輔助手段；成效不彰的政治手段正逐漸弱化，在國企的制度環境中受到冷落。

第二節·認同的重構

80年代中期以後，隨著將國企不斷推向市場⁴⁷，國企內部資源減少，外部社會資源迅速增加，人員流動的限制也日益放鬆。於是，伴隨著各種社會資源的市場化配置進程，國企與職工之間的資源供求關係格局發生了巨大的變化。以往國企對資源的專控被逐漸的機會開放所取代，因資源專控而造成的工人對國企的自然的全面性依附，在機會開放條件下變成了一種自主的選擇性依賴。原有的制度基礎的改變，導致了工人對國企認同的重新建構。

一·認同的基礎

根據 Burawoy 的分析，資本主義工廠是通過建立內部勞動市場、確立內部國家這兩種制度化手段，以及諸如“產出（making out）”遊戲這種勞資雙方認可的車間文化，製造、引導出工人對於工廠制度的認同。可以說，這

⁴⁷ 正式地把“將企業推向市場”作為一個改革的方針，則是在 1992 年召開的中國共產黨第十四屆全國代表大會前後確定的。

是對壟斷資本主義條件下工廠中認同的制度基礎的概括。

根據 Walder 的分析，中國國有工廠是借助對於社會－經濟資源的高度控制、工廠管理的政治化這兩種制度化手段，以及包括“有原則的任人唯親”在內的制度文化，促成了工人對於國企的依附與認同。可以說，這是對計劃經濟條件下中國國有企業中認同的制度基礎的勾畫。

值得關注的是，在市場轉型期的國企制度條件下，是否具備某種構建認同的制度性基礎？跟國企改革初期和早前相比，認同的制度性基礎有何不同？

1· 傳統國企中的認同

新中國成立後不久形成的計劃經濟體制，造就了高度集中的勞動就業和工資分配體制。人們後來所概括的“鐵飯碗”制度和“大鍋飯”政策，就是這種體制的形象化描述。在這種勞動就業和工資分配體制後面，形成了國有企業所特有的以 Walder 所說“制度性依附”為基礎的工廠秩序。它穩定、有序，獲得工人的高度認同，同時卻缺乏活力。

在工廠調查中發現，一些中老年工人或幹部對原有的工廠制度心存留戀。由於以往作為國企職工，有著政治、經濟、社會地位的相對優勢，而且國有單位以外資源稀缺，因此無論是否抱有“主人翁”意識，多數職工都會安心於當個國企職工，有過將自己的利益與國家、企業利益掛鉤的心態。

拉管車間女工宋桂秋回顧自己下鄉後返城工作的經歷時說，“我 1978 年返城以後，街道（委員會）先是安排我去菜市場上班，我不想幹商業跟錢打交道，就怕又碰上什麼運動啦、審查啦太麻煩，就堅決沒去。後來安排讓我到花木公司，但幹了一段也覺得不理想。因為當時覺得種花、養魚、養鳥這些事兒，怎麼說呢，好像不是個正當職業。還是到工廠當個工人，待遇比較好不說，學點技術也比較硬氣，所以幹了沒多久就想法兒調進了工廠。”

退休工人、前勞模老倪原來是上海一家玻璃廠的技術工人，1956 年響應國家號召，為把北京儘快地從一個消費城市改造成工業城市，主動報名來到北京，參與北京玻璃廠新廠的建設。

“56 年我響應組織的號召，報名到北京來，當時叫支援北京的社會主義建設。我原先在上海的廠裏是個生產組長，也算個積極分子。先來的是我自己一個人，因為當時我的兩個孩子都還小，老大 4 歲，老二才 2 歲。我們一起（來支援北京建設）的來了兩節火車車廂，都是輕工系統的，那一批來了 200 個人。我 58 年當組長，59 年當工段長，幹得也很辛苦。大躍進那時經常幹到晚上 9 點多，而且都不計報酬的。那時大家幹勁都挺高，都覺得共產主義很快就要實現了，得拼命幹才行。那時幹部、工人都那麼幹。”⁴⁹

由於覺得自己是國家職工，國企又是國家的企業，因此工人們認為自己既是在為本單位工作，也是在為國家工作。儘管並非人人都努力去做，但還是有不少職工有一種對企業利益的關注。退休工程師楊澤春說到，“那時大家覺得還是應該努力去當主人翁。別人是不是我不知道，反正我多多少少是努力過的。”⁵⁰

在報酬方面，國企一直是按照國家統一制定的行業工資標準，為從學徒工、技術工，直到幹部及技術人員的所有成員發放工資和崗位津貼。儘管工資標準不高，而且每一級別間的工資級差才三五元至十元左右，但比起集體企業職工，或者比起臨時工來，已經算是比較高了。而且更重要的是，按照國家有關規定，正式職工能夠享有包括醫療、休假、住房、退休等各種單位福利、勞保待遇。

工段長老李回憶說，“我是 81 年高中畢業後工作的，先是在別的廠當臨時工，85 年我們廠招工我進來的。當臨時工那陣兒一個月雖然也有 30 多

⁴⁸ 據 12 號受訪者。

⁴⁹ 據 15 號受訪者。

⁵⁰ 據 18 號受訪者。

元錢，但是沒什麼勞保。來我們廠以後就一直是幹拔管，沒多久就拿二級工的工資。那時的工資雖說跟當臨時工時拿的差不多，但是有各種勞保了，慢慢地工資還可以長級。所以感覺就挺好的，幹活兒也比較賣力。”⁵¹

為著能與周圍的職工和諧相處，或者為著以身作則，身為幹部者不但工作比較辛苦，而且不大計較報酬。當感到自己的收入偏高時，有的甚至會去主動要求降低收入。

“我那時工資比較高，是 116 元一個月。從上海來北京以前我就拿了幾年 116 元了，這是上海的 8 級工工資標準。後來到了北京一看，北京的工資比較低，8 級工才 96 元。我當組長以後，就主動要求降低工資，也拿 96 元一個月。我是覺得不這樣，我的工作就不好做。因為那時的 3 級工拿 37 元 6 毛，4 級工拿 50 多元，5 級工的人數很少，更不用說 8 級工了。就連當時我們廠的廠長、黨委書記的工資還沒我高。所以我覺得自己的工資拿得多了。可是一開始領導不同意我的要求，書記還找我去談話。後來看我的態度比較堅決，一直堅持自己的想法，這才同意了。”⁵²

在改革開放以前和改革開放初期，工人的就業後的工作崗位、收入水平等都取決於單位的安排和國家的有關政策，很少有自主選擇的餘地，因此多數職工只能安於一個單位，安於單位分配的本職工作。

工人技師老燕回顧道，“我在這廠裏待的年頭不短了，我的徒弟也早就當上了工人技師。要說個人技術呢，當然都是有一些的了。以前是沒有人才流動這一說，你幹得舒不舒心、待遇好不好都只能在一個單位待著。就算能讓你換單位，別的國有單位待遇也不會好到哪里去”⁵³。

改革開放以前，乃至於改革開放初期，正是由於國有單位以外既缺乏各種政治、經濟、社會資源，又存在著人員流動方面的體制約束，才造成一種以特定的資源供求關係為基礎的對企業依附。同時，由於將工人階級置於國

⁵¹ 據 24 號受訪者。

⁵² 據 15 號受訪者。

⁵³ 據 22 號受訪者。

家、企業的“主人翁”地位，也因而導致了一種基於意識形態的認同。在此基礎上，一種由管理方主導並獲得工人有意無意支持的穩定、有序的秩序模式得以逐漸形成。在這種秩序模式中，作為管理者的各級幹部，通常會被要求以身作則，以便獲得指揮下級的道德感召力。而在工人眼裏，那些吃苦在前、享受在後的上司，無疑更值得信賴和服從。

2· 認同重構的制度基礎

隨著國企內外市場化改革的不斷推進，中國國企對於社會—經濟資源的高度控制不復存在，“政治掛帥”的工廠管理也逐漸成為歷史。計劃經濟時期導致工人認同的制度基礎的消亡，瓦解了國企職工長期形成的認同。在這個過程中，國企原有的企業福利的削減和終身就業的終結，成為認同重構的主要制度基礎。

長期以來，國有企業職工一直享有國家規定的各種企業福利。在Walder的中國工廠研究中也注意到，大中型國有企業一般能給自己的正式職工提供食堂補貼、住房、醫療等等多項福利。如，全部承擔職工本人的醫療費用，另還承擔職工家屬醫藥費的一半；在工傷或職業病所致的病假期間，可以領取全額工資；有獲得單位福利分房的機會等等。⁵⁴儘管不同的國企間會有福利資源多少的數量差異，但原則上國企職工都享有同樣的企業福利。

在國企的市場化改革進程中，隨著工資、獎金水平的逐步提高，以往名目繁多的企業福利逐漸減少，諸如伙食補貼、誤餐補貼、副食補貼、交通費、書報費、洗理費、托兒費、搬家費等等，不是被逐漸取消，就是被“理入工資”不再單列。到近幾年，B廠的主要企業福利，已經只剩公費醫療、職工住房、退休金這幾大項。儘管這些企業福利並不優厚，但對於一些年齡偏大的職工還是有一定吸引力的。

工人技師老燕認為，國企儘管工資不高，但是有穩定的勞動保障，這對於年齡較大的員工來說是比較重要的。“改革開放以後，人員流動是慢慢地

⁵⁴ Andrew G. Walder, 1986, 《Communist Neo-Traditionalism》。見中譯本：華爾德，1996，《共產黨社會的新傳統主義》，p47-51。

放開了，早些年外地的民辦小玻璃廠也總有人來拉我，或者拉我的徒弟跳槽。可是除非是真能掙大錢，要不誰肯冒那個風險離開國企？！因為這兒總算還有勞保，還有退休工資，畢竟到一定年紀就要考慮這些事。”⁵⁵

但是，1998 年開始實行的“大病統籌，小病包乾”制度，使公費醫療的職工福利也成爲了歷史，這使老職工們對自己的將來產生了憂慮。

工程師老張談到當前正在進行的職工保障社會化改革⁵⁶，不免懷念起以往的職工福利制度。“那時候職工福利是廠裏全包的，不管是看病啦、住房啦都沒什麼壓力。”但實行“小病包乾，大病統籌”以來情況就不同了：

57

“廠裏就按工齡給醫療包乾費，花多花少就都是你自己負責了。年青體壯的沒問題，體弱多病的肯定開銷就大。可能也是（自己）年齡大了的關係，就感到這方面的精神壓力比較大。我也已經 50 歲了，誰能沒個病呢？！國家的醫療（保障）制度確實是不改不行了，不然它負擔不了（巨大的醫療費開支）。可是，這樣一改，對於我們國企的職工就有很大的壓力。國家其實很清楚，國企職工是一個相當大的群體。醫療制度改革如果改得不好，顯然是對於這一部分人，應該說是一個，我覺得應該說是……（張在考慮措詞），應該是，應該考慮這一部分人（的利益）吧。當然國家它不可能局部地考慮你某一個單位，可是它應該有宏觀調控吧。”

由於醫療制度的改革結束了以往國家全包的公費醫療，一些年老或多病的職工對此並不滿意。B 廠負責“大病統籌，小病包乾”制度實施的是廠行政科。行政科負責人告訴我，有的職工認爲只要能夠將醫藥費實報實銷，哪怕自己的企業面臨倒閉也不要緊：⁵⁸

問：廠裏的職工對“大病統籌，小病包乾”制度還滿意嗎？

答：怎麼說呢？很多人是不滿意，但還能接受。

⁵⁵ 據 22 號受訪者。

⁵⁶ 指國家所推進的以社會保障取代單位保障的社會保障制度改革。

⁵⁷ 據 11 號受訪者。

⁵⁸ 據 6 號受訪者。

問：是不是橫向一比，覺得比上不足，比下有餘？

答：也許有這因素吧。不過，職工有時說起來，說我們廠還不如一些要完蛋企業呢。

問：這是爲什麼？

答：因爲有些廠雖說是企業要完（蛋），但給職工報醫藥費什麼的倒比較松。打的主意就是，今天有錢就先花了再說。

問：那職工們能同意嗎？企業早垮他們不就早失業嗎？

答：好些職工不這麼想。政策老在變，現在趕緊花了有他的份，要是等到以後，有沒有他的就難說了。

廠黨委書記覺得，企業的日子越是不好過，有些幹部、職工就越是給管理層找麻煩。他以正在實行的“大病統籌，小病包乾”制度爲例，說明有些職工的不義之舉：

“就說住院，要想住進去，先得交至少 8000 塊錢的押金。除非沒什麼病的立即出來了，一般都是一分錢也退不回來，多半在出院時還得再補交一些。”

問：爲什麼呢？

答：醫生也好，職工也好，他都得想法兒把這錢給花光了。因爲超過 2000 塊錢，就該大病統籌出錢了，職工自己只掏一點兒就行了。也不是說光普通職工覺悟低，有些離休幹部也是一樣水平。我們廠一共有十幾個離休幹部，就數他們的醫藥費花得多。因爲按國家規定，他們的醫藥費是可以全部報銷的。結果他們就儘是一人看病，全家吃藥的。

問：離休幹部還這種覺悟？

答：其實呢，也不是什麼正二八經的老革命。他們退下來的時候，連當中層的都沒幾個。但是呢，鬧待遇、要福利，他們比誰都積極。他不管你廠裏困不困難，會不會影響職工工資，只要影響到他的福利，就動不動找廠長、書記，有時還往市里告。

國企中終身就業體制的終結，是認同重構的又一制度基礎。

隨著企業自主權的擴大，管理層逐漸被賦予了辭退不合格職工的權力。但由於整個勞動用工制度和社會保障制度不配套，只要職工沒出大的過錯，其國家正式職工身份仍能保證它不被辭退。只是在實行全員勞動合同制之後，國企中的終身就業體制接近終結。此後幾年，國企即使必須裁員，也只能採取“下崗”的方式，除非出現了企業的破產。直到社會保障制度的全面建立，“下崗”被裁員正式取代，國企中實際存在的終身就業體制才宣告終結。儘管在國企經營中對原“正式職工”仍手下留情，不會輕易辭退，但在部分工人心目中，這已成為管理層的恩賜，而非自己應享的權利。

勞動科長陳英認為，國企管理層目前面臨的一個主要問題，是有一部分工人的就業保障觀念還沒更新：

“目前主要的問題是工人的就業觀念還沒更新，不大適應市場經濟環境。我們廠的職工，有 80%到 90%的人是計劃經濟時期參加工作的，他們對市場用工制度的認識不足，也沒有失業保險的意識。總覺得，我工作不出錯，踏踏實實，就不會失業，不能下崗。他理解不了，這些年勞動用工制度的改革是要實現勞動力資源的合理配置。”⁵⁹

B廠於 1992 年所簽訂的勞動合同，最長的合同期為十年。對於許多老職工而言，只要不出大錯，這一合同已能保障他們工作到退休為止。儘管如此，退休後返聘的工程師老楊對勞動合同制所代表的變化仍看得十分清楚：“一搞合同制，職工和企業就是雇傭關係了，你還能是哪門子的主人翁呀？！”⁶⁰正因國企與工人間已成為雇傭關係，以往建立在“主人翁地位”基礎上的認同，自然也就逐漸消失了。

二. 認同重構中的強制

Burawoy 所說雇傭關係中必然隱藏著的強制，對於市場轉型期的國企也

⁵⁹ 據 20 號受訪者。

⁶⁰ 據 18 號受訪者。

同樣存在。⁶¹因此，國企勞動用工制度改革的不斷推進，勢必伴隨著不斷增大的強制。可以說，正是這種強制在逐步清除導致認同的原有制度基礎的同時，為新的認同開闢了制度土壤。

在實行勞動合同制以前，儘管也制定了如《廠規》、《職工守則》、《關於加強勞動管理的規定》、《關於加強勞動管理的補充規定》等一系列規章制度，但職工並未養成自覺遵守勞動紀律的習慣。以至於管理層抓得緊就好一些，稍一放鬆就又有不少職工依然故我。

1987年，為貫徹國務院的勞動制度改革精神，進一步加強勞動紀律，B廠又再制定了《國營企業辭退違紀職工暫行規定的實施細則》⁶²。細則中規定，對於有7類共22種勞動違紀行為之一者，經教育或行政處分仍然無效的，可以辭退。在這7類勞動違紀行為中，第1類是“嚴重違反勞動紀律，影響生產、工作秩序的”，包括：連續曠工，經教育不改的；工作時間打架、鬥毆，經教育不改的；經常遲到早退，工作時間嚴重脫崗，經教育不改的；工作時間洗澡、睡覺、酗酒，經教育不改的等4條。第2類是“違反操作規程，損壞工具、設備，浪費原材料、能源，造成經濟損失的”，包括因責任事故而造成1000元以上原材料、能源或工具設備損失，造成單機停產8小時以上等共4條。第3類是“不服從正常工作調動的”，包括無正當理由不服從工作調動，不服從分配，且無根據地強調個人困難的；雖勉強服從調動，但調動後以無病裝病、小病大養等等手段，長期不上班，經教育不改的。第4類共4條，涉及貪污、盜竊、賭博但不夠刑事處分的行為⁶³。第5類共3條，涉及打架鬥毆，嚴重影響社會秩序等行為；第6類涉及犯有如請假私做第二職業、洩露廠內技術機密、違反計劃生育規定等其他嚴重錯誤者。

該細則對辭退職工設定的門檻較高。因為對違紀者的辭退處理，細則中規定須經“所在部門申報”、“申報材料齊全”、“並經勞動科反復核對屬

⁶¹ 這從國企改革以來所制定的各項有關勞動管理的制度及國企與職工所簽的勞動合同中都可看出。

⁶² B廠，1987，《國營企業辭退違紀職工暫行規定的實施細則》。

⁶³ 因為對於夠上刑事處分的職工，改革前的國企制度就已規定可以辭退。

實”、“再經徵求工會意見後”、“最後報廠長審批”等多道關口，其中每道關口都可能中止這一辭退程序的進行。而且，除第2類違紀行為外，對其餘大部分違紀者如要啓動這一辭退程序，還須有“經教育不改”的前提，這就給所有不願意被辭退的違紀者留下了自保的鑰匙。

之所以在對嚴重違紀職工發出辭退威脅的時候，採取這種以教育為主，懲罰為輔的辦法，與B廠領導者對職工勞動觀念轉變難度的認識有關。在1993年召開的廠六屆五次職代會上，B廠廠長的一段講話可以用作注解：

“今年勞務市場初步入軌，著重解決出工不出力的問題。職代會通過的一系列辦法法規，深入人心。但沒有大的動作，這考慮到工人和幹部的承受能力，預計明年會有大動作。要把崗位人員壓下來，擇優上崗，不優的也要壓下來，對此將會有更大的震動。”⁶⁴

對於日益強化的勞動控制，有不少職工不以為然。只要班組長、車間主任等監督不到，各種勞動違紀現象就會不時地冒出來，有時候，甚至有班組長通同違紀作弊的。為此，B廠採取了一些制度化的監督手段。其中，由勞動科負責的“瞬間抽查法”就是較有效的辦法之一。

勞動科長老陳告訴我，近些年來，由勞動科組織實施，B廠進行了經常性的“工作情況瞬間抽查”。這種抽查事先不打招呼、不定抽查對象，專門檢查“職工在崗率”和“在崗工作率”兩項指標。

問：你們做“工作情況瞬間抽查”的時候，這個“職工在崗率”和“在崗工作率”是怎麼查的？

答：我們每週進行不定期的實地抽查，抽查情況當場記錄下來，然後在每週的廠務會上向全體中層以上幹部通報。“職工在崗率”是指，在我們勞動科的抽查人員到某生產班組時，實際在崗人數與應該出勤人數之比。

問：那要是有人說當時不在本崗的某人去上廁所或去領工具了，你們會怎麼記錄呢？

答：我們馬上會核查：如是上廁所，那麼近的，10分鐘、最多一刻鐘

⁶⁴據B廠廠報，1993，9，12，六屆五次職代會上的廠長工作報告。

就該回來了。過時不回來肯定記錄為不在崗；即使很快回來了，也不讓他的同事先跟他通氣，立即問他本人幹什麼去了。說得對不上又沒正當理由的，同樣算不在崗。

問：那你們執行得挺嚴的。

答：不這樣不行。因為起初經常碰到有同事，或者段長、車間主任給離崗的職工打馬虎眼的。

問：那“在崗工作率”是怎麼界定的呢？

答：在我們到職工工作崗位現場抽查時，只要發現該職工雖然在崗，但沒在工作。譬如看報、打牌、聊天、閑坐等等，只要不是設備運作中必須的等待間隙，就都算是（該抽查瞬間的）在崗無工作。這個當時在崗無工作的人數與所抽查的在崗員工人數之比，就是“在崗工作率”。

問：那這兩種抽查結果對收入分配或勞動用工有沒有什麼影響？

答：當然有啦。如果多次發現某些崗位的在崗工作率偏低，就說明這個崗位的工作量不滿，就會加工作量或者減員。

問：這個增加工作量或者減員的決定是由誰來作的？

答：應該主要是我們勞動科說了算。但是車間主任也是中層幹部，他不一定聽我們的。到出現不同意見的時候，就得由廠領導裁決才行。

問：如果發現某些崗位在崗工作率偏低，你們勞動科作出相應處理決定的次數多嗎？

答：不多。大概有 30%到 40%的情況下會給這些崗位增加工作量。

問：那有沒有因此減員的呢？

答：那很少，我記得只有一次。應該是 93 年或 94 年，是我 93 年回到勞動科當科長後不久的事。

問：為什麼採取減員措施會比較少呢？

答：因為這樣做比較困難。有關的工人會有抵觸情緒，連車間主任也激烈反對。

問：後來幾年就不這麼做了？

答：這幾年企業經營比較艱難，（勞動用工）形勢壓著，大家得同舟共

濟，誰也不乍刺了。這樣，當然也就好管多了。⁶⁵

在他看來，近幾年的企業經營困境和嚴峻的勞動用工形勢壓力，迫使工人們思考工廠和自己的出路。對於那些年齡偏大、缺乏市場所需技能的工人來說，和管理層同舟共濟是他們的較好選擇。

由於深知勞動控制的強化總是不受工人普遍歡迎的，因此 B 廠有關勞動管理的制度擬定，不會交由工人去討論決定，而是主要由職能科室和廠級領導層來做決策，但會在中層幹部參加的廠務會上充分徵求意見。拉管車間書記老徐認為，因為中層幹部對於屬下工人的情況和想法都比較瞭解，所以這些制度的實施一般不會遇到太大的阻力。

“廠裏許多事情是在廠務會上決定的，中層幹部當然是支持的。即使是廠長會上定的事，很多也會在廠務會上再討論通過，所以比較有群眾基礎。儘管廠務會只是中層以上幹部參加，但是這些中層都比較瞭解職工的狀況，他們敢表示支持的事，一般估計職工至少不會反對。如果交給工人去討論，那就什麼制度也出不來了。”⁶⁶

退休工程師老楊認為，“不管是什麼時候，中國的事情確實不能太民主，還是應該有人管住。廠裏的事情也是一樣的道理。（問：為什麼呢？）中國農民太多，整體素質比較差，而且信什麼的都有，信法輪功的不還有好些老幹部嗎？！不統一思想他上面怎麼管？！要是放開來搞民主選舉，那就非亂套不可。”⁶⁷

工人技師老燕也持類似看法：“我真是覺得那些私企之所以會有一點競爭優勢，關鍵還是在管理方面。還是得像資本家管工廠那樣來管，你幹得好，就可以多拿錢。幹得越好，多拿多少倍都行。幹部多拿錢也沒問題，只要廠子上去了，工人收入也能上去，有人拿得多，誰也別眼紅。”⁶⁸

⁶⁵ 據 20 號受訪者。

⁶⁶ 據 17 號受訪者。

⁶⁷ 據 18 號受訪者。

⁶⁸ 據 20 號受訪者。

在職工的勞動觀念發生緩慢變化的同時，職工的勞動紀律也在逐步增強。品質管制科的碩士小劉說，“可以說我們廠現在幾乎沒有遲到、早退的職工。有時實在上班來不及了，寧可打的（計程車）來，也不願遲到。因為遲到以後扣的錢會比打的費還高，而且影響還不好。再說平時，一般技術人員都是來得早、走得晚，差不多每天下班後總要留 20 到 30 分鐘時間。”⁶⁹

在對老尙的訪談中，他也比較自豪地談到了B廠的勞動紀律：⁷⁰

問：你們廠的管理好像挺嚴的？

答：你注意到了？

問：去年來時候聽你們書記說過幾句。這幾次來就注意了一下，還真的發現每次來這兒，廠區路上、車間科室都沒見什麼人說笑閒聊的。

答：我們廠的勞動紀律一直挺嚴的。就說長白班吧：職工上班時間是 8 點，但如果準時 8 點才進廠門，那就算遲到了。我們廠規定，8 點上班是指 8 點開始工作，也就是在 8 點以前就得到車間，並且做好班前準備。

問：那麼一般應該提前多少時間才行呢？

答：一般是提前 15 分鐘。因為我們廠規定車間的班組每天要開一次班前會或班後會，一般都會在 8 點前用個 10 分鐘左右開個班前會，安排一下當天工作，有時傳達一下上級精神、廠裏要求什麼的。

問：其實開班前會比班後會好：一是便於作好當天的工作準備，二是下班時大家也歸心似箭了，巴不得早走，恐怕沒心思開會。

答：是這道理。再說下班時間，長白班平時 5 點準時下班沒說的，就連逢年過節，那也是堅持到最後一分鐘。過年是初一開始放假，到年三十的下午你來看吧，不到 5 點，照樣不能離開車間，沒人提前回家。

問：都能那麼自覺嗎？

答：一個是有各部門的幹部、勞動科的人在各處檢查，沒人去找那不自在；二也是慢慢習慣勞動制度了，回家也不差那麼幾分鐘。

問：好些單位可不是這樣，節日前的最後一天上班，下午是很難找到人

⁶⁹ 據 7 號受訪者。

⁷⁰ 據 2 號受訪者。

的。

答：我們廠這幾年真的一直這樣。而且中層幹部更辛苦，到下班的時候工人走了，幹部還不能走。每天廠長、書記都要召開班後的幹部例會。彙報、小結當天的全廠工作，從勞動出勤、到產品質量、設備狀況、銷售情況等等，主要的工作都要理一遍。沒什麼情況就開短會，有點問題就會開得長些，有時會開一個多小時。

問：那不影響第二天大家上班嗎？

答：不能，第二天照樣得準時上班。

問：那你們廠的幹部當得也不輕鬆呀。

答：是。多拿那點兒錢也不容易。可能這也是個原因，工人對幹部多拿點錢好像也能夠認可。

管理層總是力圖製造認同，以便爭取良好的工廠秩序。但是從一種平等優先的制度形態向效率優先的制度形態的 180 度轉變，需要一個十分艱難的調整過程。正因如此，對於因利益受損相對較大而有不滿的工人，國企改革初期只能較多地採用強制手段。但Burawoy曾指出，“只要暴力的施加被限定在狹窄的，但明確而又經過公認的選擇範圍內，它也可以成爲認同的對象”。⁷¹正是在這個意義上，B廠漸進式地強化的勞動控制，開始獲得了職工越來越多的認同。這些彈性較大的強制儘管不是工人樂於主動接受的，但對於需要與管理層共度時艱以求自保的許多工人來說，卻基本上都是可以認可的。

小結

於是，一種新的認同在國企內外部條件的作用下被逐漸構建出來。在企業外部起作用的是兩方面的力量：一方面是國家對國企改革的持續推動，另一方面是市場對國企經營的競爭壓力。在企業內部起作用的也有兩方面的力

⁷¹ Michael Burawoy, 1979, 《Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism》,p27.

量：一方面是推動漸進式強化的管理層，另一方面是弱勢化的現有工人隊伍⁷²。這幾個方面的條件，對於國企的認同重構缺一不可。假如沒有外部的國家推動與市場壓力，國企內部不可能形成認同重構的制度基礎；假如沒有內部勞資互動中權力地位的此消彼長及管理層秉持父愛式作風的謹慎推進，外部力量的壓力只可能使國企的勞資互動陷入困境。

⁷² 我把國企中現有的工人隊伍中發生的以下兩方面變化，稱之為國企工人隊伍的弱勢化：一是因從企業主人變成雇員而致的議價權力的下降；二是因年齡偏大、技能老化而致的留守工人議價能力的下降。

第六章·員工的回應

隨著經濟體制改革的不斷推進，國企以往能從國家獲得的各種特殊政策、財政扶持等專享的優惠，不斷減少以至消失。與此同時，多種經濟成分共同參與的市場經濟的快速發展，使國企外部的經濟、社會資源日益增加。由於產業結構老化、企業負擔沉重，國企在市場競爭中普遍處於不利地位。

在不斷強調效率但卻效率不斷下降的形勢下，國企被迫減少了對職工的責任承擔和福利承諾。效率相對較高的外企、私企、乃至個體企業，對工薪階層有了越來越大的吸引力。於是，面對著此消彼長的就業條件，伴隨著人員流動的逐步放開，國企的職工們開始面臨自己職業生涯中一種前所未有的選擇機會。根據Hirschman（1970）的分析，人們只有在認為組織的狀況合乎自己的意願，或者能為自己帶來某種好處時，才會表現出對原有組織體系的某種忠誠。而當他們對所在組織有所不滿時，他們的基本反應往往就是出聲或者離開。¹

對於這一時期的國企員工而言：是走或是留？走，去追求什麼？留，又該如何應對？這是一個理性選擇的過程。在這過程中，國企的員工們需要認識所在國企的處境與前景，需要判斷自身條件的優勢與不足；在此基礎上，才會針對工廠勞動控制的各種措施，作出自己的利益判斷和行為反應。

第一節·對國企改革的關注

理性選擇的前提，是對於相關事件的信息的瞭解與利益的判斷。

在關於本研究的研究架構的描述中曾指出，在工廠內部的勞資互動中，工人會根據自己對於國家法律、政策取向的理解，根據對於市場規則、供求

¹ Albert Hirschman, 1970, 《Exit, Voice, and Loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states》.

關係的瞭解，採用最能維護自己利益的方式，對管理層的勞動控制作出或服從，或抗爭，或離開的各種回應。因此，對於國企經營態勢的關注，以及對於自身權益問題的關注，是國企員工對企業管理層的勞動控制作出某種回應的基礎。

一· 關注經營困境

1· 國企負擔——“把國企當成唐僧肉”

在改革開放之初，由於外資、民資企業在中國經濟中的比重很低²，因此經濟體制改革的社會成本，主要就壓在了國有企業及其職工們的肩上。無論是政府需要增加稅收、需要保障就業，或者是需要平抑物價、甚至需要維護治安，政府直接控制下的國有企業似乎總是責無旁貸。

對於市場化進程中的國企負擔過重問題，中國的經濟學家們有著較高的共識。有的學者將國企的長期負擔概括為三個方面：一是利稅負擔過重，包括改革初期的企業留利偏低及“利改稅”以後的稅負偏重。即使在非國有企業比重已經大幅增加的 1994 年，只占全國工業總產值比重 37.3% 的國有工業企業，還負擔了全國工業企業上繳稅收的 65.2%。二是人員負擔過重，包括需要負擔大批離退休職工的退休供養以及冗余職工的工資福利。據統計，國有企業的退休職工約占職工總數的 25%，冗余職工約占職工總數的 20%。僅冗余職工的工資支付額就相當於國有企業利潤的 56% 左右。三是承擔著許多社會負擔，包括以往單位制時期形成的企業辦社會負擔以及後來的一些行政性攤派。³

比起上述關於國企退休供養負擔的統計數字，B 廠的情況要嚴峻得多。從九十年代末開始，B 廠的離退休職工數就占到了職工總數的 40% 多，近幾

² 據國家統計局編《中國統計年鑒 2000》資料，城市改革之初的 1980 年，國有工業占全國工業產值的比重為 76%，集體工業占 23.5%，其他個體、私營、外資、合資企業只占 0.52%。

³ 據魏傑、沈瑩，1997，“國有企業資本金不足狀況分析”，載《企業活力》，1997 年第 1 期。

年已經上升到約占 50%。之所以如此，主要是以下三個原因：一是因廠齡較老，在人員極少流動的八十年代前就已經積累了大批離退休職工；二是因為前幾年政府向 B 廠先後安插的數百名農轉工中，有相當一部分進來時就已近退休年齡；三是因有相當一部分崗位屬高溫作業，工人的法定退休年齡比其他企業提早 5 年。

職工培訓中心主任老尚認為，造成 B 廠目前經營困境的原因，主要不是生產技術、產品結構、內部管理這些方面的問題，而是國家宏觀政策中的一些問題造成的。除了因為歷史原因造成的離退休職工的退養問題和冗員過多問題，還有其他如不公平競爭等困擾國企的因素：⁴

問：這指的是哪些因素？

答：譬如，國家的利稅政策的不合理。有些稅，外企、私企不用交，國企得交；有些費，外企、私企不用交，國企得交。

問：哪些費？

答：反正不少，我也說不清。譬如像交通協管費。你看到好多十字路口有人拿個小旗站那兒，替員警管紅燈停綠燈行的……

問：對，我知道他們是交通協管員，好像是各單位派的。

答：這是交通公安局派的活。讓你單位出幾個人去值勤，你就得出。不出人也行，你就出錢他去雇人。而且，他就給國企派，不給外企、私企派。

問：這是為什麼？

答：不知道。可能他管不到人家吧。

問：這真是不太合理。

答：不合理的事還有呢：逢年過節，街道辦事處來個通知，說爲了增加節日氣氛，必需在你廠區周圍街上擺上鮮花盆景。你就只好買了鮮花去擺上。等擺上以後，他又來跟你要錢了。說是你擺花的地方不是你工廠自己的，是街道辦事處負責管理的地皮，所以你要給他交占地費。

問：這好像沒什麼道理。

答：當然沒道理。他就是把國企當成唐僧肉，變著法兒跟我們這兒找獎

⁴ 據 2 號受訪者。

金呢。……還有，派出所給派下來的“治安員”的活兒，每年得攤上好幾十個名額，說是按單位的人數比例派的。逢年過節、整頓治安缺人手的時候，它就給叫走了，幫著去巡邏，還得自帶工資。……這些亂收費倒是沒多少錢，就是挺讓人生氣。

問：那它們是不是也會找外企、私企去要這種錢？

答：那不知道。反正不好要，人家誰理它？！

行政科的老馮也對這種亂收費十分不滿：“每年朝陽區地稅局都往我們廠攤自行車稅牌，少的幾百個，多的時候得壓下來 1000 多個。不光是我們廠，附近的化工廠、北內都一樣攤。反正不管你是賣給本廠職工也好，賣給外邊的也好，它就包給你單位跟你要這筆錢。再有，我們廠是在北京的大東邊吧，可是上次還給我們廠攤了一筆西山綠化費，每個月是 5 千塊錢。你說這錢出得冤不冤？西山在北京盡西頭，跟我們廠挨得著嗎？！”⁵

說到冗員問題，好幾位受訪者都覺得，對於 B 廠來說，造成這種冗員問題的主要原因是政府轉嫁責任。因為 B 廠原來的冗員問題並不突出，只是政府幾次三番的向 B 廠安插農轉工，才造成了近些年來人手的過剩。老尚告訴我說：

“政府動不動往國企塞人，你不要還不行。（問：塞什麼人？）農轉工。市里在東郊這一片一搞市政建設，就得徵用農民的地。一征地，就得安排一批沒地種了的農民，這樣就把農民給塞進國企來了。它也是沒辦法，總不能塞到人家外企、私企裏面去吧？！（問：你們廠這樣進來的農轉工多嗎？）不少，先後好幾批呢。我估計得有差不多 500 人。這些農民沒技術不說，還儘是年紀大的，有些進來時就 50 多歲了，能幹什麼呀？！（問：為什麼儘是年紀比較大的？）辦農轉工是政府給指標的，一家農民要是只給辦一個人進廠，你說他們會讓年青的來嗎？！這些農轉工明擺著就是來等著養老的。對付著幹上幾年，就辦退休吃勞保了。”⁶

⁵ 據 16 號受訪者。

⁶ 據 2 號受訪者。

退休勞模老倪也對這種做法耿耿於懷：“這些農轉工其實是國企幫政府背的包袱。沒技術不說，年齡還普遍比較大，幹沒幾年就退休。有的乾脆一進廠就辦退休，廠子就得白白養他一輩子。”

問：像這樣一進廠就退休的多嗎？

答：不少，有相當一部分。所以後來上面出了個政策，規定工作不到十年不能辦退休。可是有些農轉工寧可提前幾年辦內退，也不想受咱工人這個累。也就是退休金少點，他們也不在乎，他們有掙錢的門道。就是留下上班的，也跟咱們一般職工不一樣，政策規定農轉工是不可以開除的，所以他要是不好好幹，你一點辦法都沒有。

問：廠子接收農轉工，政府給不給什麼財政補貼？

答：給一點。廠裏每進一個農轉工，市里撥給 1 萬塊補貼。可是錢到總廠，就先給扣下一部分，到我們廠才剩下幾千塊。這農轉工他要是一辦退休，這幾千塊錢的財政補貼馬上就泡湯了，還不夠給他發第一年退休金的。我們廠先後接收過幾百個農轉工，你說這筆賠本的賬跟誰算去？！⁷

看來，占在職職工總數約六分之一的農轉工（因為自進入 B 廠後就有部分農轉工陸續開始退休，目前尚有約近 300 人在職）的進入，確實使得 B 廠既增加了缺乏技術的冗員，也增加了大量的退休供養開支。

工人技師老李認為，B 廠目前的困難是大環境造成的。“市場經濟講究公平競爭，可現在的競爭根本就不大公平。”

問：你覺得應該怎麼做才比較公平？

答：這個事可能比較複雜。我覺得，至少呢，退休職工的包袱不應該讓企業來背。你想呀，以前那麼些年廠子把利潤都給交了，人家老職工也才拿不點兒工資，等於是扣下錢跟國家買了養老保險了。等到人家退休了，應該是國家出錢來養著是不是。⁸

談到不公平競爭對 B 廠的影響，廠黨委書記給我舉了山東“三力”的例

⁷ 據 15 號受訪者。

⁸ 據 9 號受訪者。

子。“三力”集團是山東的一個股份制玻璃企業，成立初期生產技術不過關，於是先後多次請 B 廠“老大哥”去技術支援。B 廠不但派人做技術指導，而且幫助建立了多條生產線。由於不屬國企，所以“三力”可以將生產成本控制得很低，而且可以有十分“靈活”的經營手段。這樣一來，這個昔日的小兄弟就輕易地打敗了 B 廠這個曾經的“老大哥”。但是，對於對方靠不規範經營手法而獲得的競爭勝利，B 廠的書記認為勝之不武：

“上次全國玻璃協會開年會，我也去參加了。協會的理事長，原來是輕工部的一個司長，他在報告裏面表彰山東沂南的一個廠，就是三力集團。說他們技術新、銷售好，發展很快，是玻璃行業的一個新的利稅增長點。我不服氣，會下就去找他探討。我說，你說它技術新，它是我們廠援建的，不會比我們新。你說它銷售好，這我承認，因為它成本低，賣得便宜。可是它三力為什麼成本低？他們當地用電是 4 毛 5 分一度，我們是 1 塊 5 毛錢一度。他們的廠建在油田旁邊，用氣很便宜，因為它本來就是看准了這點跟油田合資建的。而且他們把廠房建在國家的天然氣主管道旁邊，什麼時候想省下那點兒天然氣錢還可以很方便偷氣。”

我對靠偷氣節約生產成本感到好奇：你這說法比較嚴重了。

答：我當然有根據才會說這話的。去年他們那兒就因為這事，發生了管道大爆炸，死傷了一共 56 個職工。可是呢，人家會辦事，花了一大筆錢給抹平了。媒體沒有作任何報導，他們廠領導也一點事沒有。

問：你們都知道這麼清楚了，媒體怎麼會不報導？

答：要不說人家會辦事呢，肯定是當地政府也幫著壓住嘛。要不然報導出來，地方官員不也得負責嗎？！但是這事瞞得了別人可瞞不了我們，因為我們廠老有人去那兒指導，他們廠的很多人也來過我們這兒培訓，相互很熟的。⁹

對於不能夠、也不屑於採用各種不規範經營手段的國企來說，沉重的負擔是影響經營業績的一個主要因素。老尚認為，真要是想讓國企走出困境，國家的政策就應該有所調整：

⁹ 據 1 號受訪者。

“國家應該通盤考慮國企的出路。譬如說，看看社會貢獻率。如果考慮過去幾十年的上繳利稅，考慮我們國企為國家養了這麼些退休職工，國企的貢獻率肯定比外企高得多。計劃經濟時期我們是贏利企業，所得利潤全部上繳，當時不少職工沒住房，都沒說留下點兒建房。到現在我們背著這麼重的包袱，沒了競爭優勢，總不能就這樣讓破落下去吧？如果說我們不好好幹，那是該下崗、該破產，可我們廠的幹部、職工幹得真算不錯了。”¹⁰

在對 B 廠員工的所有訪談中，都有著對於國家有關國企的政策的不理解。他們認為，在將國企推向市場的過程中，國家應該承擔自己理應承擔的那部分責任，國企才能真正跟其他企業站在同一個起跑線上。在他們看來，在國企背負著本不應背的巨大包袱的情況下，讓國企的幹部和職工來承擔經營不善的責任是不公平的。

2· 本廠處境——“年年都揪著心過日子”

對於被推向市場的國企所承受的負擔，受訪的幹部和工人都看得十分清楚。但是因為認識到改革是大勢所趨，而改革中的疏漏又不是本廠所能避開的，所以也就只能默默承受。由於意識到工人和管理層是坐在同一條船上，大家只有患難與共，才有應對經營困境的可能。

拉管車間書記老徐認為，“減少單位福利，不少職工當然會有些意見。可是現在左鄰右舍都這樣，都在下崗，都在醫改，都在房改，也就只能發點兒牢騷算了，因為這是大勢所趨，你說了也沒用。再說呢，我們廠就還算是做得不錯的了。”

工人技師老李也認為 B 廠能保持住現在經營態勢，就已經很不容易了。之所以明知效益不佳但還在努力經營，其實是為了“安定團結”：

“我們廠的工資獎金還能按時發下來，年底呢還能給點兒錢，我覺得這已經不錯了。好多企業，就像挨著我們廠子的左鄰右舍，現在根本就到不了我們這個（收入）水平。再要使跟同行比呢，我也走過國內的好些同行的廠

¹⁰ 據 2 號受訪者。

子，我覺得我們廠在管理方面應該算得上是第一的。但是呢，我們玻璃行業產品附加值比較低，多數掙不著什麼錢。儘是白忙乎，爲了那什麼，應該是安定團結吧。去了上繳的稅，付了各種能源、原材料開支，再發了工資獎金，對了，再還點兒貸款利息什麼的，恐怕就什麼也不剩了，沒有積累。”¹¹

工程師老張認爲，國家說的國企要扭虧爲盈，那是必須有專門扶持才行的，不然就不會成功：

“這兩年，我們東郊這一片，沒有（效益）太好的企業，大部分都是虧損企業。我們廠在這一片裏還算是不錯的。國家說的國企三年扭虧爲贏，那是指的 500 個大型企業。那是國家重點扶持的，沒有國家的重點扶持，我想它們也不一定能贏利的。剩下的中小企業有一大部分是虧損的，我們廠也是虧損的，只不過是虧損多和少的差別。”¹²

在我訪談前幾分鐘剛剛“躲過帳”的房管員老馮，一講起他負責的職工住房供暖費，就滿面愁容：

“改革這麼些年了，這職工的供暖費問題，可一直沒改過。到現在爲止，每年得交差不多 70 萬供暖費，還是全由企業擔著。富裕的企業還無所謂，可我們廠不行，擔不住了。剛才又是房管所來找我要供暖費的，死纏硬泡的好一陣兒了，我剛從那兒脫身逃出來。”

問：你們廠欠了多少供暖費？

答：從八幾年開始就有幾戶拖欠供暖費，一直拖到現在。這些年陸陸續續也給人家還了一點，到現在爲止，最早的還有 10 幾戶欠的 92 年、93 年的供暖費，還沒給人家。把這些年欠的全算上，還有好幾百萬的供暖費沒還呢。廠子背這麼大個包袱怎麼辦？廠子前幾年效益好的時候還能對付，可是這兩年已經快頂不住了。要是哪天一清欠，咱廠立馬就得給拖垮了。

北方城市冬季需要供暖，國家規定國有單位須承擔本單位職工住房的供暖費。爲方便進行計畫管理，規定由戶主所在單位全額報銷供暖費。近些年，

¹¹ 據 9 號受訪者。

¹² 據 11 號受訪者。

由於人員流動但房改房仍由原產權單位管理，職工的供暖費應該由誰來負擔的問題成了一個難題。我的這次訪談正值 2001 年春節剛過的冬季，北京的電視、報紙為這個供暖費問題開了多次的專題討論，結果仍是莫衷一是。

政府規定，買房入住新房的職工住戶，是由職工單位負責簽供暖費協定，老馮說，因為怕再增加廠子的供暖費負擔，他現在就怕聽到有本廠職工又買了房：

“想改善住房條件這是人之常情，廠裏也是在力所能及的範圍內多少想些辦法。可從我這兒呢，說老實話，我是真怕聽說又有職工要換進新樓房住，因為他這一搬，企業又增加一筆供暖費負擔，我這兒就只得發愁多交一筆錢。按政府規定，買房入住新房的職工住戶，是由職工單位負責簽供暖費協定，但是跟買房手續沒關係。可是現在在買房辦證手續中，直接就增加了供暖單位蓋章認可這一環，變成如果不簽供暖費協議，這戶職工他就買得了房子拿不到鑰匙。那我還能不簽那個供暖費協議嗎？！要是不簽，這買房職工他不跟我急呀！

問：這麼一來，就是廠裏那些有搬遷、換房機會的職工，倒是不用擔心供暖費問題了？

答：對，客觀上就是這樣。不過呢，我們廠定了一個土政策，單職工（指該職工住戶的夫妻二人只有一人在本單位工作的）只給 50%，雙職工才給 100%。這就能省下一筆錢。因為要是執行國家的規定，那就是按住房的戶主來收的，誰是承租人，他的單位就得給報全部供暖費。

問：你們的這個土政策，上面不會干預嗎？

答：都知道國企沒錢，它還干預什麼？¹³

退休返聘的中層幹部老桑認為，國家近年出臺一系列社會保障政策很有必要，但是因為對國企沒有考慮歷史貢獻，因此實際上轉嫁了政府的責任：

“就說職工退休金問題。前些時候政府下達有關增加職工退休養老金的文件，這已經是第七次下的文件了。政府硬壓著，反正是他出主意你出錢。

¹³ 據 16 號受訪者。

國企儘管拿不出錢來，可最後也只好硬著頭皮給。再就是住房補貼問題。去年市政府提出“提高租金，發放補貼”的辦法，國企可就又麻煩了。政府機關沒問題，它可以跟國家要錢來發住房補貼。我們企業就得靠自己，可我們上哪兒找這筆錢。我們是老國企，老職工的住房困難是以前全額上繳利潤又沒給分房造成的，其實是國家的責任，不能說讓剛剛自主經營的企業來全部承擔。你說是不？我跟廠長一起算過，大概數字是每年需要發 200 萬。這我們哪兒承受得了哇！所以，到目前為止，我們廠是一分錢沒發。我們也不能說不執行政府文件哪，就彙報說，我們‘正在研究中，暫時不發’。目前狀況下，我們廠肯定承擔不了這筆大開支。”¹⁴

老尚覺得，國家如果繼續把自己應該承擔的責任壓在國企肩上，國企幹部和職工無論怎麼努力，都不可能有一個好的局面：

“我這幾年一直很擔心我們廠的前途。我是覺著，政策不改變，像我們這樣的國企老廠可能就沒什麼出路。遠的不說，光我們玻璃集團裏，三廠趴下了，七廠也不行了，賣了地皮搬到黃村（大興縣縣城）去了。剩下去不了的 100 多人並到我們廠來，他們廠長退休了，副廠長來了當個科員。他們這還算好，有我們廠接著。萬一我們廠自己也趴下了，集團裏就沒一個像樣的國企了，那時我們的職工到哪里去呢？！……這幾年下來，年年是揪著心過日子。去年，劉淇（北京市市長）、張茅（北京市副市長）有一次到我們廠來視察，張茅當時還感慨著說過一句，“這兒還有 1 千多位兄弟在苦苦掙扎”。

二·關注自身權益

在關注國家的改革取向和國企負擔的同時，工人們更直接關心的是自己在國企改革中的利益得失。與前者相比，對於自己收益狀況的關注，更多地是通過歷時性的前後對比進行的。

有經濟學家認為，“國有企業職工也希望改革國有企業，因為雖然他們

¹⁴ 據 3 號受訪者。

還能享受作為國家職工的種種特權，但國有企業能為他們帶來的經濟收入相對於其他企業正在逐步下降，他們不想失去任何東西，包括工作時間的懶散與輕鬆，包括各種社會福利與保障，但希望企業與國家能給他們更多。”¹⁵

工廠調查中發現，工人們確實感受到了國企改革給他們帶來的衝擊，但並非不想失去任何東西。他們所要求的，是不要拿走本應屬於他們的那些東西。

工程師老張認為，中老年職工是國企改革的受害者：¹⁶

“我覺得國企改革對中、老年職工的衝擊比較大。就說社會保障制度改革，國家沒財力來負擔，就讓企業來承擔。年青人身體好，又沒家庭負擔，所以無所謂。我們這些人是這個改革的受害者。我們從年齡上就沒優勢，既沒好身體，又沒新技術、外語什麼的，萬一下了崗，誰還會要你呀？！只有希望廠子別出問題，能繼續發展。”

老張認為，現在中老年職工最擔心的就是看病，萬一有了大病，那就麻煩了，要是自己沒錢，說不定就得等死：

“你想呀，我 69 年工作，工作也有 30 多年了。我這一輩子就算不吃不喝，也就總共能掙十來萬塊錢。就算這十來萬全存下了，也不會踏實。別說買房子、買車，這些都是無稽之談，我說連看病都有問題。現在看個大病，說不定就得花個三萬、五萬的，還不是說一次兩次就能看好的。像我們廠有個工人得了肝炎，後來轉成肝癌住院，花了好幾萬塊錢。一直到他去世後過了很長時間，醫藥費都沒給報完。”

問：這是什麼時候的事？

答：是實行“大病統籌”前的事。前些年欠下的部份職工醫藥費，到現在都沒報完，我也還有好幾百塊沒報呢。

問：有了“大病統籌”，你剛才說的那種對看病壓力的擔心，是不是會

¹⁵ 樊綱，1996，“漸進式改革過程中的國有企業”，載於《中國國有企業改革》。第 40-48 頁。

¹⁶ 據 11 號受訪者。

好一點呢？

答：還是得自己攢錢。你想呀，就算有了“大病統籌”，可是因為廠子（經濟方面）比較困難，就像住院什麼的，它不能先給你支票去醫院押著，還得你職工個人自己先墊付住院押金，這就不是個小數。再是就算看完大病，能夠上“大病統籌”那兒報銷，也不是 100%全報。而且，多長時間給你報回來錢還沒准呢。萬一就在這等錢的時候又病了，上哪兒找住院押金去？

問：特殊情況是不是可以找廠裏先墊付押金呢？

答：當然可以找一找試試。可以廠裏那麼多的老病號，長年住院的也不少，都要求照顧，你（廠子）怎麼辦？廠子現在比較困難，咱們也得理解，也是沒有辦法。像我這個年齡，我就得考慮了：我要是沒有一筆積攢的話，要是得了大病，我看不起，那就只好等著死。

退休返聘的工程師老楊也有同感：“反正老職工現在擔心的，就主要是醫療保障這方面的。年紀大了，身體差了，又沒有其他收入來源，就是怕看不起病。”¹⁷

說到社會保障制度改革對國企員工的好處，有的受訪者認為不可以一概而論。老工人老李表示：“對這些社會保障制度的改革有些還滿意，像養老金的社會化發放辦法，等於給退休工人吃了定心丸。有些就感到不公平，譬如住房的提租和補貼，怎麼出來這麼個政策。”¹⁸

之所以會有這種不公平的感覺，是因為對於如 B 廠這種沒錢的企業，職工們只可能被統一提高了房租，但卻得不到按規定應該由企業同步發放的房租補貼。工程師老張因此認為：

“國家這一房改，停止了福利分房，這樣國企職工就更沒轍了。早幾年廠子總還能想法弄房子來分，只要大小、好壞不論，職工總還有些希望。現在改成住房商品化，說是實行貨幣分房，好像挺公平的，可是對效益差的企業來說，這就是空的：廠子沒錢給你發住房補貼。可是外面的房子呢，已經

¹⁷ 據 18 號受訪者。

¹⁸ 據 4 號受訪者。

都商品化了，房價越來越高，像我們這樣的國企職工，他怎麼可能買得起房？！就算買那種 2000 塊錢一平米的郊區經濟適用房吧，一個單元至少是 50 多平米，這就得花 10 多萬呢。這 10 多萬從哪里來？光靠從這點兒工資裏攢，攢到什麼年月去？！我這樣幹了 30 多年的，還是個工程師，才拿 1000 塊多一點，下面的工人就更低了。從廠子來說，能夠保證工資，還有點獎金，這就已經算是不錯、不錯了。所以我說呀，國企今後還能不能存在，我看得打個問號。因為它已經不適應現在這種市場環境了。”¹⁹

對於有些明顯不公平的政策，有的職工認為不應該只是出現了疏漏，而是有些制定政策的人有所偏私。房管員老馮談到給職工發放的供暖費標準問題時，認為現行的發放標準是為住大房子的人設計的。

問：每戶的供暖費多少，應該是按住房面積大小有差別的吧？

答：對。像這住樓房的，最低的是 500 到 600 塊一年，最高的要 1600 到 1700 塊錢。住平房的比較低，因為平房沒統一的供暖，就是按規定每年給他 140 元煤火費，自己想辦法解決取暖問題。

問：這 140 元夠一冬取暖嗎？

答：不夠，別說弄得好點兒裝個土暖氣，就是燒煤爐取暖，總還有個煙筒、爐子的開銷吧，不是說光靠政府控制取暖用煤的價格就可以的。所以呢，住平房的職工當然會有意見：我住的已經不怎麼樣，取暖費還給得這麼少！

問：其實應該把這取暖費直接給到職工個人頭上，然後各家你該交多少自己掏。

答：這當然是個辦法，因為現在老百姓的觀念也變了，你只要公平點兒，真定下來讓自己掏錢，肯定不會有問題的。可為什麼不這麼辦呢？俗話說得好，“皮褲套棉褲，必然有原故；不是棉褲薄，就是皮褲沒有毛”。現在的制度是，不管住得大、住得小，一概單位包。你想想看，住大房子的能是誰？當官的自己從取暖費補貼中多補了一大塊兒，他能願意改嗎？！還不是揣著明白裝糊塗。²⁰

¹⁹ 據 11 號受訪者。

²⁰ 距 16 號受訪者。

老工人老李也覺得這種辦法顯然不公平：

“我們國企現在經營那麼困難，住房補貼的錢從哪里想辦法？！以前計劃經濟的時候國企的全部利潤都上繳，現在讓國企自己找錢。弄得我們全家都拿不到住房補貼。可是房租已經漲了，負擔就加重了。按說，漲價總得有個價格聽證會什麼的吧？！可是呢，如果一家幾口都在政府機關工作，他們拿到的住房補貼交完房租以後還有賺頭，這真的不公平。大家都是國家職工嘛，弄得這麼苦樂不均。也不知道這市政府在決策的時候，是不是也請過專家來討論過？或者，就是像有些工人說的那樣，他們在決定政策的時候，首先考慮的就是自己的利益。”²¹

對於多數國企職工來說，如果國家的相關改革政策的設計能夠公平合理，他們還是樂於接受的。對於由國企自行解決職工的住房補貼等讓他們不滿的政策，就只能靠發牢騷來解氣，畢竟，對於國家在政策設計方面的缺失，他們無能為力。在不少工人看來，國家、國企在計劃經濟時期拿走了老工人創造的全部剩餘價值，在停止了單位福利保障之後，國家應該妥善解決對於他們的歷史貢獻的補償。

第二節·離開與抗爭

如同 Hirschman 的分析，當國企員工對自己所在單位出現不滿時，只要有現實可能，他們往往就會作出“離開”或者“抗爭”（出聲）的反應。相比之下，選擇“離開”有著較小的選擇成本，而選擇“抗爭”則需要冒與管理層對抗的風險。在缺乏談判協商機制，缺乏罷工、集會等抗爭權力的中國國企中，作為一種**最能維護自己利益的方式**，在表達自己對現狀的不滿時，自然首先會理性地選擇“離開”。

²¹ 據 4 號受訪者。

一·離開的誘惑

隨著中國的“增量改革”²²的成功推進，國有單位以外的市場機會越來越多。1992年的鄧小平南巡講話，更為中國市場經濟的發展提供了強力的推動。正是在那個時期，民營玻璃企業的紛紛崛起，讓B廠的部分中低檔產品遇到了激烈競爭。競爭的一個結果是：B廠的經營效益下滑，上繳利稅減少，職工福利下降。儘管這一時期B廠仍能維持住在國有工廠裏中等偏上的收入水平，但部分有市場能力、有創業欲望的職工，已經開始向外面尋找更好的個人機會。

1·尋找市場機會

由於B廠在國內技術玻璃行業中建廠歷史最久，生產規模最大，技術水平最高，被國內同行公認是行業老大。民營玻璃企業的興起，需要有合適的技術人才支撐，就十分自然地把目光對準了B廠的職工。

工人技師老李在談到本廠職工的素質時不無自豪，而其中一個原因，則是其中不少被民營玻璃廠挖走的職工都是那裏的生產支柱：

“我覺得咱玻璃廠出來的人，多半都是好樣兒的，就看頭兒能把廠子帶到什麼水平上了。”

問：你是說技術方面的素質好，還是紀律方面的素質好？

答：都包括。因為我們廠職工經歷過艱苦工作的鍛煉，也被這些年嚴格管理給管慣了。你看我們廠出去的工人，有些在別的（玻璃）廠已經擔任小的領導了。他在各方面素質都比別的工人強。現在外面能跟我們廠競爭的玻璃廠，都是我們廠的人材出去搞的。這些人都能獨當一面，搞得好的廠子，肯定有我們廠的人在那兒。

問：你們廠出去的這些人，對方一般是看中他們的哪一方面素質？

答：像懂不同產品玻璃料的配方啦，會拉管技術啦什麼的。這些技術就

²² 指中國經濟體制改革初期所選擇的改革策略：先避開難度極大的“存量”國有經濟單位及制度，另行發展非公經濟及制定相關政策。見林毅夫等，1995，《中國的奇跡：發展戰略與經濟改革》。

養活不少（小廠）。

我於是問起，這些技術力量出去到民營玻璃廠後，會不會對 B 廠構成壓力，他說不但有，而且這壓力還挺大。其中一個最大的競爭壓力，就來自前任廠長：

“我們前任廠長老齊，退休以後就出去幫人家建廠，因為他到日本去得多，很內行，有些技術都是他拿出去的。所以呢，不然我們廠也不至於到現在這種地步。”

問：他在哪里幹？

答：在河北沙城。他的太陽能玻璃管才賣 6 千（每噸），我們現在壓到 8 千，就已經沒多大賺頭了。所以這技術一流出去呀，我們廠的拳頭產品，也變成人家廠的拳頭產品了。

問：那個廠就去了齊廠長自己？

答：他帶走了一些人，當然，主要是退了休的。這個齊廠長也挺能幹、挺務實的。這兩任廠長都這樣，不是那種幹政工的，光會侃，都可以說是國內玻璃行業的領頭人。

問：前任廠長也是很懂技術的嗎？

答：對，也是技術專家。他懂大爐，在建爐方面要是提起名來，也是國內首屈一指的人物。因為大爐是玻璃廠的命脈，他這方面是很精通的。他儘管是中專畢業的，但是幹了許多年了。當廠長以前，他是廠的總工程師。

問：那他去的這個廠是國企還是私企？

答：不是國企，是自己辦的。您有技術，人家有帳號，那不就可以幹起來了嗎！？他就掛在人家的一個開發公司下面。不是光給人家當廠長，自己就是老闆之一了。

問：那他這個是那種“假集體”企業？

答：對，“假集體”，就是“假集體”企業。

問：他做的產品跟咱們廠的基本一樣？

答：一樣的，完全一樣。你做什麼，他也做什麼。而且他拉的太陽能管我看了，比咱們的不次。兩種管子放在一起一比就看出來了，他的管子比我

們的還白。外行不知道，我們一看就明白，我們的管子含鐵量比人家的還高呢，看著就比不過人家。

問：那他爲什麼還能賣得比你們廠的管子便宜呢？

答：他勞動力便宜呀。一個是延長勞動時間，一個是工人的工資給得低。因爲他招的儘是農民工，工資低不說，還什麼福利都不用管，隨時可以辭退，當然省錢啦。

問：他們的工人每天干多長時間？

答：幹 12 個小時。他私企呀，可以違反勞動法，農民工不會告，當地也不會管。

問：那他的技術骨幹的工資高嗎？

答：高，這些人當然給得高，反正是有給錢有給房的，這個咱們廠比不了。所以，咱廠拉管線上能幹一些的骨幹，都讓他給拉走了。

問：這些骨幹大概能拿多少錢？

答：給多少這個不好說，因爲他們是實行彈性工作制。一開始去，得老在那兒，等建起來了，生產慢慢地正常了，也就不用老去了。什麼時候那兒需要你，就叫過去待上幾天，解決了就回來。就這樣，現在每月也許有的還能拿個 1 千多塊，這是我估計的。剛開始的時候我們知道，他們幾個人一起一年就拿了十幾萬（元）呢。後來還在北京買房給他們。²³

據退休工程師老楊說，有些職工走的時候很不象話，不但是跳槽到了競爭對手的廠裏，而且帶走了 B 廠的技術資料：

“早幾年，就是 90 年代初以前走得比較多，有一陣對廠子衝擊還不小。一個是因爲走了一批技術骨幹，對生產有點影響。主要的是有的人不象話，走的時候帶走了廠裏的技術資料，而且是跑到競爭對手的廠裏去了。這就對我們挺有威脅的，當時把我們廠長氣得要命。”²⁴

對於有些職工私下裏搞對外技術服務，B 廠的管理層十分不滿，並且爲此制定了專門的管理制度。據工人技師老李說：

²³ 據 9 號受訪者。

²⁴ 據 18 號受訪者。

“有些有技術的職工，通過私人的路子，把人家廠子整個兒建起來的也有。後來廠子特意提出了管理制度，制止吃裏扒外。廠頭還在大會上說，‘誰要是再砸我們玻璃廠的飯碗呢，我就拿磚頭拍他’。因為這些技術就是我們的飯碗呀，你在外面幫人家建好一個，我們就多了一個競爭對手。實際上這些年就是這麼一種情況。”²⁵

老李說，後來廠職代會還專門通過了一個制度，試圖在允許人員流動的同時，對本廠的技術進行保護：

“就為這個，這次職代會上通過了一個制度，規定誰要走人你可以自己走，但不許把廠子的技術帶走，也不能把技術人材拉走。這是明文規定的，出去以後，三年之內不得從事同本廠產品競爭的職業，不然要有懲罰。雖說這個規定已經晚了點兒，可總比沒限制強些。”

問：也就能作一點小小的內部約束。

答：對，頂多是說把廠裏給你的福利給停了。可有些出去幹了兩年、三年，那邊用不著了，他就已經又回來歇著了。他照樣還是你的退休職工，你還得養著他。也有不太像話的，在外面幫人家廠子幹活掙錢，累病了回來我們廠報銷醫藥費。

問：他怎麼好意思？

答：人家想得明白，反正他還是你們廠的退休職工，按國家規定就該給他報銷醫藥費。咱們廠還不是沒轍？！還是國有企業，哪會像人家自己的企業那樣管？！根子還是個機制問題。

除了同樣對本廠少數職工因吃裏扒外而損害B廠利益感到頭痛外，廠黨委書記對於有些昔日的兄弟單位硬挖牆腳也深表不滿：²⁶

“這個三力也是不象話，也不看我們廠當初援建的情份，居然出月薪3000塊到5000塊錢的高薪來挖我們的人，前後一共挖走了我們十幾個技術人員。”

²⁵ 據9號受訪者。

²⁶ 據1號受訪者。

問：那你們廠也就放呀？

答：不放怎麼辦？！我們自己沒這個財力，給不了這些人高薪，總不能再擋住人家的財路吧。只能想辦法在提高企業效益，改善企業骨幹待遇上面下功夫。可這又不是一天兩天能夠見效果的。

書記談到，由於國企不能按需裁減冗員，企業創利被眾人頭一攤薄，自然收入較低。於是，不但技術人才紛紛外流，就連普通工人和剛來的大學生都在找門路離開：

“前兩年，一個職高畢業生來我們這兒，幹了幾個月走了，覺得每個月拿 500 塊錢實在太少。人家去了“新世界商城”，試用期工資就是 1500 塊一個月，回頭一比，你這國企還能穩住人嗎？”

問：收入低是不是就很難再留住人材了？

答：當然。我們廠現在進的大學生，都是從外地高校來的，本地的大學生他根本就不來我們這種國企。外地的大學生有一圖（期望）呀，他能夠進北京戶口，要不也不會來的。可是來了幾年以後，他還是要走，“我總得找對象結婚吧，你能給我房子嗎”？有的甚至才來 1、2 年就不幹了，寧可讓你罰點違約金。

據老工人老李的觀察，B 廠這些年的人員外流，因市場對勞動力的不同需求而有所變化，基本上是前些年走的多是技術工人，近些年走的多是大學生。

“這幾年走了不少。頭幾年，廠裏那些有點門路的，有點能耐的，都想法往外走。有的是調走的，有的就下海了。”

問：走的主要是哪一部分人？

答：近幾年是大學生走得多。他們在這兒才掙一千多，出去就能掙兩、三千。有不少還是合同期內就走了。他們都是一分配來就簽 5 年的合同，不到 5 年要走的，就按所欠服務年頭罰點錢，好像罰得不太多。這些大學生當然寧可交點違約金，也想出去掙大錢囉。

問：他們一般是去哪里？

答：有去外企的，也有去私企、合資企業的。反正是分來這兒，先幹上幾年，練練手，順便就在外面找合適機會。一找上了，他就該走了。

問：那廠裏有沒有採取什麼措施，想法兒留住大學生？

答：也想了辦法。像提拔到中層幹部位子上來，像給他們單獨解決住房。反正就是給他們一些甜頭，不然可能就走得差不多了。

問：怎麼樣單獨解決住房呢？

答：好像是他們結婚以後，沒房子住的話，廠裏會出錢買一、兩套房子分給他們，兩口子都在廠裏的會優先一些。

問：工人對這個會不會有意見？

答：意見當然會有的啦。可是廠裏會說這是爲了留住人材，你哪位工人覺得不合理你可以走人哪。

問：那工人也有走的吧？

答：也有。前幾年外地辦了一些玻璃製品廠，他們缺技術工人，就到我們廠來挖。因爲我們廠的玻璃製品生產技術，在全國是數一數二的。特別是廠裏那些會拉管技術的工人挺吃香，一去就是兩、三千塊。有的要是去負責一個車間的生產，給的就更多了。

但是近些年，由於民營玻璃廠的生產技術已經基本成熟，而且玻璃產品市場競爭日趨激烈，工人中的技術性流動機會少多了。於是，少數不安於 B 廠勞動條件的工人只能選擇改行。據老李介紹，這些工人的一個主要選擇，就是出去開計程車：

“這幾年凡有點本事的，有點路子的都陸續走了。譬如年輕人學個車本兒（汽車駕駛證），跑下來“三證”²⁷，就出去開計程車了。光我們車間小 300 號人，就有差不多 10 個人出去開了出租。隔三差五的有幾個回廠裏來看看，有的就會說，‘唉，哥們兒，怎麼還留這兒幹呢？！’出去但凡能開個出租、進個合資企業什麼的，肯定比在這兒拿得多。”

企業員工的頻繁流動顯然可能影響工廠秩序，我因此想要從書記那兒知

²⁷ 按照政府有關部門的規定，出租汽車從業人員必須有以下三種證件：駕駛資格證，車輛運營證，經營許可證。

道，B 廠是否採取了什麼措施來限制員工的流動：

問：誰要走就馬上讓走？廠裏卡不卡？

答：我們不卡，你留住人留不住心也是沒用。不過，如果他手頭上正有哪個項目沒完成，那就要求他完成以後才走。可是我們的制度還是不配套，有一個大學生找好單位要走，我們讓他把手頭工作交接完了才可以走。可是他又急著去那邊，就想輟開了個長病假條，這邊一交就到那邊去上班了。這麼一來倒好了他了，不但在那邊領工資，還可以在我們廠領病假工資。他的病假工資多倒是不多，也就 300 多塊錢，可是這事兒就讓人心裏堵得慌。

由於國企管理體制的漏洞，對於這種請著病假出去幹私活的職工，B 廠一度沒有約束的辦法。有些職工家庭中有一方“下海”²⁸，甚至會以“一家兩制”的方式，刻意利用國企制度的漏洞以謀求較多的利益。房管員老馮就提到，“有些職工家庭搞一家兩制，戶主還在國企待著，另外一個去了外企或者私企。它這樣一分工，是錢也掙著了，房子也沒丟，供暖費還全額由國家擔著。都這麼辦，你說咱這國企跟外企、私企還怎麼競爭？”²⁹

對於試圖尋找良好市場機會的職工來說，需要根據對勞動市場供求信息的瞭解，結合自己的技能、體能條件，來作出適合自己的求職選擇，很多情況下，親友關係等社會資源也能幫助國企員工實現自己的願望。但對於不具備良好擇業條件和應對風險能力，且又缺乏各種“關係”資源的職工來說，尋求較好的社會保障，就成為比較現實的選擇。

2· 尋求社會保障

在 B 廠調查中，我發現有相當一部分缺乏勞動市場競爭力的職工，因為擔心國企的經營前景，希望及早離開國企，為自己尋找一個較為穩妥的社會保障條件。多數情況下，這種尋求可靠社會保障的努力，是以爭取提前退休表現出來的。

²⁸ 指離開國有單位後，進入非公經濟領域創業或就業。

²⁹ 據 16 號受訪者。

廠黨委書記告訴我，由於國家開始推行養老金社會化發放，“現在年齡差不多的職工，就都盼著能早點退休。”之所以如此，有著兩方面的原因。一方面，在國家出臺的社會保障制度中，對於退休職工的個人繳費，規定的額度比較低。如國家統一的“大病統籌”個人負擔部分，退休職工只需負擔在職職工的 50%。而另一方面，“更主要的，是怕企業萬一趴下了，可能就落個下崗失業。”

據書記介紹，在玻璃集團裏，有的小廠已經幾年發不出退休金了，“那些職工也是挺可憐的。現在搞養老金社會化發放，國企職工都挺歡迎。因為不管企業倒不倒，他如果退了休，就肯定能領到退休金。去年我們一個副廠長，為了壓縮冗員，想讓非高溫作業崗位的女職工自願提前退休。結果剛一提出來，一下子就有許多女職工報了名。結果我們只好又作了限制，還是按國家規定，只讓高溫崗位的女工 45 歲退休。”³⁰

老李剛 56 歲，因為所在成型車間屬於高溫工種，比一般工種提前 5 年退休。去年剛一退休，就接受返聘回廠工作。談到老工人的工作意願，他認為普通工人現在就盼著能早點退休。因為早點退休的話，不但可以穩穩地領到退休金，而且還有幹活掙錢的機會。而他因為沒有其他的掙錢機會，就選擇了接受廠子返聘。儘管補差工資才每月 600 元，但他認為，加上退休工資能拿得跟退休前一樣多，這就已經很不錯了。據他的經驗，即使退休後什麼也不幹，也能比在廠裏上班拿的錢多。對於我的不解，他用了自己妻子的例子來說明：

“一般女職工按規定就比男職工提早 10 年，應該是 50 歲退休。她又是廠裏吹制班的，算特殊工種，還再提前 5 年。她以前在吹制班是做產品檢驗的，看人家吹得合不合格，沒什麼技術。所以現在也幹不了什麼，因為吹制班自己都在減人。退休前她原先拿 455 元，現在剛漲到 600 多。比現在上班的工人還多點。

問：怎麼回事呢？

³⁰ 據 1 號受訪者。

答：好些效益不好的廠子都是這樣的。你看我也是，我退休前扣掉“四金”就掙 710 元一個月，退休以後不用扣“住房公積金”和“失業保險金”了，反而可以拿到 790 元。當然，年終獎金什麼的就沒我們的了。所以呢，退休沒少拿幾個錢，身體好的還能再另外找份工作掙點兒。可不就能早退的趕緊辦退休？！³¹

女工宋桂秋在拉管車間幹“抱管”。勞動強度不低，但工資卻不高：每月扣掉 100 多元的“四金”後，只有 500 多元收入。她也很想早點退休，但因廠裏不允許而只好作罷。對於國家的社會保障制度改革，她認為雖然還應說是好事，但是卻有紕漏：

“現在國家對國企的政策，怎麼說呢？有些（政策）真是我們工人沒法接受。譬如，上班的還不如退休時拿得多。我自己算過，退休後扣掉“四金”，還有 700 多元。還可以做點小買賣，幹點兒別的。而且還省下了每天上班路上的交通費。”³²

對於B廠的人員外流，管理層的對策是適度引導，基本放開。由於B廠的技術性崗位不多，管理層在制定“十崗制”等分配制度時，就已經考慮了對技術崗位的分配傾斜。如拉管車間的工人技師可以定為特 5 崗，所有的組長都是特 5 崗，相當於中層幹部副職的崗級水平。其收入不但比普通崗位的工人高出不少，就連一般的工程師也不如他們。其他二次生產車間的各類崗位，最高的只有 5 崗，而且人數很少。對於普通技術崗位及熟練工種，管理層的態度是，應該參照市場同類崗位的工資標準，誰想走，決不攔著。就如工人技師老燕所說，達到“自然減員”的效果，正好有助於解決本廠人員包袱太重的問題。“我們現在的廠領導不會卡，不留難人，誰真想走就讓你走，這好像是我們沈頭兒上來以後開始實行的。他的原則是，想留在這兒的就得好好幹，不想在這兒幹的讓你好好走。工人也覺得應該這樣。現在都得講求效率，不願意在這兒繼續幹的，你硬留著他也不出活兒呀。那樣反而還影響別人的積極性，因為別人都在流大汗，他走不了就光在那兒磨礮，還不如趕緊

³¹ 據 4 號受訪者。

³² 據 12 號受訪者。

讓他走人。”³³

二·弱者的抗爭

相對於掌握勞動控制主導權的管理層來說，工廠員工本就處於相對弱勢地位。在資本主義工廠，由於工會有代表工人利益的法定權力和制度保障，單個工人的弱勢地位可以在集體行動時發生逆轉。在傳統社會主義國企中，由於國家推行以平等為主旨的福利性就業政策，並且通過政治化的單位組織管理工人，享有“主人翁”地位的工人，既沒有必要也沒有能力與國家、國企進行集體對抗。

國企的市場化改革，導致了國家、國企、工人三者間的利益分化，也因而改變了國企中以往那種相對平和的幹群關係。工人們日益感覺到，國企管理層已經不再天然地代表工人的利益，有時似乎也並不代表國家的利益。在雇傭關係日漸明顯地替代平等關係的同時，以往被指斥的存在於落後工人身上的“雇傭思想”，也就成為了全體工人的勞動意識。於是，一種以利益權衡為基礎，既有合作、又有分歧和抗衡的勞資關係在市場轉型期的國企中逐漸形成。

與資本主義工廠不同的是，中國國企中代表雇傭關係中工人一方的工會，並未被賦予處理勞資關係問題的全部權力。《工會法》所界定的工會權力，只有處理勞資矛盾時的知情權和建議權，並無代表或領導工人對資方進行抗爭或進行談判的法定權力。並且，在國有工業企業中，工會仍須接受作為管理層核心的企業黨組織的政治思想領導。這種制度安排，使得市場轉型期的中國國企工人，在面臨自身權益維護問題時，只可能採取個人化的回應、抗爭方式。

Scott (1985) 曾指出，在非組織的階級間利益抗衡中，力量對比懸殊的權力格局，使得人們往往選擇相對隱蔽的日常抗爭 (everyday resistance)。這

³³ 據 22 號受訪者。

種日常抗爭通常都是為著維護自身的經濟利益，並且多半是在表面的順從之下進行的對抗。在市場轉型期的中國國企中，感到自己經濟利益受損的工人，也會通過諸如怠工、浪費原材料、私下破壞產品等隱蔽的方式，去對抗管理層或是發洩自己的不滿。

1· 日常的抗爭

從 1998 年起，在國家的大力推動下，B 廠開始以“減員增效”為目標，進行對於勞動用工機制的進一步改革。據黨委書記介紹，自 1998 年起直到 2000 年，是 B 廠壓縮冗員的多年努力中力度最大的三年。為著盡可能避免在工人中間引起震動，管理層主要是通過“退休不補人”、“增崗不增人”兩種措施達到目的。在那幾年中，大致每年能夠實現減員 190 人的成效。但隨著這兩種措施的堅持實施，消滅人手後的崗位上，工人的勞動強度自然隨之加大。面對這一變化，技術崗位上的工人因為收入較高故能接受，但輔助崗位上的工人則產生了較大的不滿：

“這些熟練工種的工人年齡大、廠齡長，他們的利益受到衝擊以後，不會跟你當面來，不頂頂撞撞。就是消極怠工，只要領導不在場，就不幹了。這比公開頂撞還難對付。但是我們從工作效率上就知道這部分人有情緒。有個老工人說，‘你別以為我們輔助工種不重要，要不然，你前面出來的產品，到我這兒都給你砸了，你還有效益嗎？！’我當場剋了他。告訴他不行就讓他下崗，現在有（多）的是臨時工可以用的。”³⁴

在 2000 年初召開的廠職代會上，廠長談到了減員增效對於 B 廠的必要性：

“國企改革面臨的兩個問題是：錢從哪里來，人往哪里去。現在生產的東西很多是賠錢的，賠錢的一個主要原因是人工成本極高，因此必須減員增效。人減不下來，勞產率上不去，賣出去的產品賺不回來錢，企業便難以為繼。”談到冗員現象，他以民營玻璃廠的勞動用工作比較：“民營企業工人的收入只是我們工人的一半，而勞產率高我們一倍。……還有一些崗位冗員

³⁴ 據 1 號受訪者。

現象已令人不能容忍，夜班查崗總有四分之一的人不在崗，而在崗的那部分又只有二分之一的人幹活，該調機器的不調機器，該搞衛生的不搞衛生，違反勞動紀律的大有人在。”³⁵

2000年初，B廠的廠長、書記帶著一批幹部，到一些外企、合資企業、經營得好的國企去取經，回來後新訂了比較嚴格的規章制度。

“結果這一嚴格管理，有些工人就不幹了。那一段時間，只要上中班、夜班，有些熟練工他就請假，而且一請就是好幾個人一起。我們明知他是故意的，但也沒辦法。後來我們就修改了勞動管理制度，規定只要歇假兩天，就讓離崗到勞動科去培訓，培訓期間只能拿基本工資。這以後，如果車間來要你，你可以回原崗。如果不來要你，就只能下崗。”

問：這個離崗培訓的制度實際效果怎樣？

答：挺有效的。實際上用到離崗培訓這一招的，其實只有兩次：一個是違反勞動紀律的青工，剛讓離崗培訓他就辭職不幹了。一個是跟人打架的中年職工，爲了不鬧到離崗培訓這一步，他只好在勞動科擬的紀律約束保證書上簽了字。³⁶

在玻璃生產過程中，利用破碎玻璃作爲再生玻璃料重新融熔，不但減少了原料的浪費，而且再融熔時的能源消耗比用石英砂原料少。因此，利用廢玻璃能夠實現原料和能源的雙重節約，在玻璃行業是人所共知的。但是，B廠有些工人卻因幹部少說一句話，而將成噸的碎玻璃倒進了垃圾站。在2000年的一次停爐檢修時，成型車間的一位工段長讓幾位無事可做的工人清掏垂拉截管的料坑。由於久未停爐清掏，裏面堆滿了截管產生的碎玻璃。因爲已離開的工段長沒有指明堆送到何處，這幾位工人將清掏出來2、3噸碎玻璃全部倒進了垃圾站。此事過後被發現，廠長在生產調度會上對成型車間主任大發了一頓脾氣，車間主任也立即作了檢查。但廠管理層並未將主要責任定位於有關工人，而是只歸結爲有關車間幹部的節約意識不強、管理不到位。提及此事時，老尚認爲這些工人明知碎玻璃值錢，B廠一直也從外面回收廢玻璃

³⁵ B廠《宣傳工作》，第208期，2000年。

³⁶ 據1號受訪者。

以供生產，卻因幹部一句話沒說到就倒掉，工人其實是有責任的。當然，他沒說是故意的，因為廠裏定的調是幹部的管理責任。³⁷

有些工人在對於上級、對於分配等有所不滿的時候，就會以破壞產品的方式發洩怨氣。廠長本人也曾偶然親見這樣的惡例：有一天上班時間，廠長走過一個庫房旁邊，剛好見到一名搬運工，把一捆大約 20 公斤重的玻璃棒狠狠地摔在地下，而旁邊的管庫工和汽車司機竟無一人出面制止。³⁸

玻璃產品的表面劃傷，是一個歷來就需要控制的質量問題。由於表面劃傷純屬粗放操作造成，因此其實不是技術問題而是勞動態度問題。B 廠的操作守則早就明確規定各道生產流程中都必須輕拿輕放，但當工人有所不滿而不負責任時，有無干部的監督就成了影響產品質量的關鍵。

拳頭產品太陽能管是近年 B 廠的少數幾個盈利產品之一。由於這種玻璃管的真空度比熱水瓶瓶膽還高，所以在表面劃傷後，一旦受到外力作用會很容易出現局部破碎點。儘管要求工人加工時輕拿輕放，但總有一些工人抱管時重手操作導致表面劃傷，結果導致德國進口商的警告。又如，玻璃燒器生產中需用夾子夾持，用鐵夾子直接夾比較省力但劃傷嚴重，纏上四氟化帶後再夾不會劃傷但稍費點力氣。但只要沒有幹部監督，操作工就都不在夾子上纏四氟化帶，結果從爆口機到捏嘴機幾上幾下後，大小劃傷已經高達 10 多處。而這樣的產品就算擺上了商場櫃檯，其賣相也不會吸引消費者。此外，有的退火爐操作工在向爐內放置產品時，不按規定輕拿輕放，而是重砸重推，致使產品上佈滿劃痕，嚴重降低了產品質量。³⁹

退休工程師老楊也說，“下面都知道，有時候檢驗工情緒不好，就故意‘漏檢’，讓次品過關入庫；有時候卻故意把正品當作廢品，當場給摔碎扔到廢品堆裏。可是你抓不住他，沒有證據，你有人檢查的時候根本沒這種事情。就是沒人在場的時候，正品率就下來了。你要是問他，他可以跟你說‘流

³⁷ 據 2 號受訪者。

³⁸ B 廠《宣傳工作》，第 199 期，1999 年。

³⁹ 同上。

水線上誰能保證不漏檢’，因為流水線走得快的時候，確實也難免會出現‘漏檢’。問題是他的‘漏檢’比例偏高呀。儘管對於‘漏檢’也有處罰，但因為他檢驗員就是出廠前的最後一關，用戶不退貨，就沒人會發現‘漏檢’是不是偏高。”⁴⁰

這種對不合格產品的“漏檢”，終於有一次給B廠造成了經濟和信譽損失。2000年，藥用車間生產的“哈三瓶”在向哈爾濱第三制藥廠成批發貨以後，被對方發現其中有大量不合格品。在對已發貨品和待發庫存進行全面檢查後，居然發現有30%以上的產品存在瓶底偏薄的問題。在因退換產品而導致10余萬元經濟損失的同時，B廠的產品質量信譽嚴重受損。這次事件固然與工人加快機速追求產量指標有關，但車間和質量管理科檢查員的不負責任是導致大批次品被源源不斷生產出來的主要原因。最終的處罰是：由於車間未能及時自查發現、質量管理科未能嚴格檢驗，對藥用車間主任和廠質量管理科長各重罰了1000元。⁴¹

由於工人的“日常抗爭”是隱蔽發生的，有著“陽奉陰違”的特點，幹部在與不在不一樣，因此管理層不易當場發現。儘管從生產效率、產品質量、原材料消耗的異常中，能夠察覺工人的意圖，但是往往難以準確界定責任，只能通過加強管理，以便堵塞漏洞，使之難以再犯。

在B廠1989年制定的《違反廠規廠紀處罰辦法實施細則》⁴²中，除了對不遵守廠規廠紀，不服從工作分配、調動、違反勞動紀律等情況，規定了“可給予下浮工資、行政處分、直至開除廠籍的處理”外，還針對其他形形色色的勞動違紀提出了針對性的處罰辦法，如其中的三條是這樣規定的：

(3). 工作時間凡擅自離崗、脫崗、在崗睡覺、喝酒、做私活，如洗衣服、洗澡、織毛衣、看小說等，每發現一次罰款50元，發現兩次及兩次以上除罰款外，每次下浮半級工資。

⁴⁰ 據18號受訪者。

⁴¹ B廠《宣傳工作》，第212期，2000年。

⁴² B廠《違反廠規廠紀處罰辦法實施細則》，1989年。

(4). 工作時間打撲克、下棋、玩麻將牌，每發現一次每人罰款 100 元，並下浮一級工資。

(5). 不遵守社會公德，故意破壞公物、設施、私拿產品、偷竊公私財物，每發現一次除按價加倍賠款外，酌情罰款或下浮工資。

工人技師老燕談到了工人中間的勞動態度分化：“其實在工人中間，比較能幹一點兒的，誰不希望拉開收入差距，幹得越多、幹得越好，收入就能越高一點。那些技術不行的，身體不好的工人，他要是沒辦法憑自個兒的本事多掙錢，就當然會希望別比別人少拿錢呀。要是吃大鍋飯，平均分配，他們可能是最沒有意見的了。”⁴³

由於收入差距的拉開，幹部和工人之間，技術工人和熟練工人之間出現了利益分化。B 廠的一些受訪者認為，相比之下，幹部的工作積極性和責任心強于工人；技術工人的工作積極性和責任心強于熟練工人。這似乎顯示出廠內分配水平與積極性、責任心的正相關。而破壞產品、浪費原料等現象則較多地發生在熟練工人身上，這似乎也顯示出以日常抗爭方式表達不滿的，更多地是處於國企底層的那部分工人。

全員勞動合同制的實施，本應導致福利性就業保障的終結，但實際上遠未起到預想的作用。在開始試行該制度時，為減少來自工人中的阻力，允許工人自行選擇從一年到十年的合同簽約年期。勞動合同一經簽訂，國企對工人就只能因其嚴重勞動違紀而解約，而不能因為人手過剩而辭退⁴⁴。其結果，導致了國企與工人間的勞資關係，從以往的道義約束變成了合同約束。於是，只要沒有明顯的大錯，工廠又沒瀕臨破產，工人就將不會被辭退。用廠黨委書記的話來說，一簽勞動合同，“有的工人就好像吃了管用十年的定心丸”。⁴⁵而隱蔽的“日常抗爭”，也就在勞動合同提供的空間中，成了部分心懷不滿的低收入工人的“弱者的武器”。

⁴³ 據 22 號受訪者。

⁴⁴ 《勞動法》有關解除勞動合同的規定條件有 5 條：一是雙方協商同意的；二是勞動者嚴重違紀或違法的；三是勞動者即使在培訓或調崗後仍不能勝任工作的；四是企業瀕臨破產確需裁員的；五是企業遇見不可預見的困難的。見《中華人民共和國勞動法》，1994 年。

⁴⁵ 據 1 號受訪者。

2· 偶發的衝突

在 B 廠的收入分配制度和勞動用工制度的改革中，管理層注意採取漸進的策略來加強勞動控制。在制定各項規章制度時，往往是先打招呼，後訂制度；在實施各項規章制度時，往往是開始從寬，逐漸收緊。正因如此，通常情況下工人與管理層之間不會發生比較激烈的衝突。

但在收入分配剛剛拉大差距時，仍會有少數工人因為對分配的不滿而情緒失控。例如，1991 年 9 月的一天，正值發放當月獎金。某車間的一個工人，因為對自己所得獎金不滿，當場用小鐵錘朝有份決定自己獎金數額的組長頭上打過去，頓時使組長頭破血流，傷口深度達 1 公分。⁴⁶

為了避免類似的勞資矛盾的激化，在兩個月之後開始的勞動合同簽訂過程中，B 廠管理層變得更加謹慎。他們一方面宣傳簽訂勞動合同其實能更好地保護工人不會被迫下崗，一方面給予工人決定是否簽約的自主權。這樣處理的結果，是在讓工人對放棄“國家正式職工”身份未有強烈抗爭的同時，實現了 98% 以上員工的勞動合同簽約率。

由於管理層所實行的“父愛式”管理，本廠職工即使遇上了較大的困難，也不大會採取比較激烈的抗爭手段。

1998 年當年，由於職工醫療費用猛漲到 600 多萬元，B 廠只得停止原來實報實銷式的公費醫療制度，改為實行“小病包乾，大病統籌”制度。原來已經發生的這 600 多萬元醫療費用，則被暫時凍結。儘管管理層作出承諾，所有這部分醫療費用發票全部有效，並在籌到資金後就將陸續予以報銷，但許多職工對此並不放心。因為早從前兩三年開始，B 廠的經營就已經陷入低利運行軌道，除去應繳利稅、各項成本、工資獎金外基本已經沒有剩餘。有時發生產品銷售困難，或者雖然銷出但對方未及時回款，B 廠甚至要靠向銀行借款來發工資。基於不知廠方何時能籌到這些資金的擔心，未拿到醫療費報銷款的職工就總想個別解決。

⁴⁶ B 廠廠報，1991 年 11 月 4 日。

負責職工醫療的行政科負責人白梅告訴我：“找來要求報銷的，什麼樣的人都有：有的確實是反映困難，有的就是準備鬧事的。有的還動手要打人，還有動刀子的。”

問：不至於用刀子捅人吧？

答：也是嚇唬嚇唬，但是把桌上的計算器線給割了，要拿走。

問：是爲什麼事？

答：報不了銷唄。他就在我們辦公室對我說，都快過年了，你再不給錢，那我就只好動刀子。當時把我嚇得夠嗆。……因爲書記分管我們這一攤，也是爲報銷的事，有一次差點把他給打了。是先找到我那兒，看解決不了，就差不多像綁架那樣逼我一起到書記辦公室。說著說著就急了，那人當時一副要動手的架勢。後來虧得很快把保衛科的給叫來了，連勸帶拉的給弄走了。

47

房管員老馮因爲也屬行政科，在同一個辦公室裏也常看到這樣的場景：

“外面來要賬的，職工要報銷的，儘是到我們科來的。好像是前年上半年，一個老職工的醫藥費報不了，他子女就弄了一副擔架，把他給抬到廠裏來了。好說歹說，答應給他報了一部分，好不容易才給打發走了。”⁴⁸

由於對廠內職工有著紀律約束，因此採取過激手段的往往不是需要報銷醫藥費的職工本人，而是不在本單位工作的職工子女。白梅認爲，“本廠的一般不會這樣，還是有顧慮。”

拉管車間書記老徐也告訴我，“一般這些老職工不會跟廠裏鬧，因爲他們知道廠裏現在的日子不好過。如果他們的子女在本廠工作的，更不會來鬧。只有個別子女在外單位的，或者是無業的，才偶爾會來找廠裏鬧，要求給住院押金、給報銷藥費。說是別的國企還不如你們廠有錢，還照樣給報銷藥費，

⁴⁷ 據 6 號受訪者。

⁴⁸ 據 16 號受訪者。

你們廠憑什麼不給報銷。”⁴⁹

因警方不會介入，廠方無法應付，最終只好作出讓步，以求息事寧人：

“譬如誰折騰得厲害，誰拔刀子鬧得挺凶的，弄得我們受不了了，沒辦法了，就只好給他報點兒錢。相反呢，對那些不那麼鬧的，老實一點的，因為照顧不了那麼多，就照規定卡住了。這其實也不公道。

問：像那些折騰得厲害的，是不是因為欠他的錢特別多？

答：也不見得就特別多。像剛說的動刀子的那個，廠裏欠他們就7千塊錢。來了好幾趟要求報銷，來一次折騰一次。反正這小夥子是那種三進三出公安局的人。什麼也不吝。你說我們怎麼辦？！也不能真讓他給捅一傢伙呀，是不是？但是絕大多數找我們的還是通情達理的。

白梅告訴我，部分醫藥費開銷大，退休金又實在少的退休職工，有時也會自己跑過來，看看有沒有報銷一部分醫藥費的可能。但他們一般不會鬧事。

問：那這些人要是沒能拿到報銷的錢，他們怎麼辦呢？

答：有的給說說廠裏的困難，勸解勸解也就走了。有的不給他解決就靜坐不走，一待待三天。就是年前。平常日子也有。像有的攢著1萬多塊、2萬塊錢發票沒給報的那種，一天拿不到錢，他就一天不踏實，是不是？總怕這兩萬塊錢哪天就沒了。一、兩萬對於有錢的來說不算什麼，可對於退休老職工可不是個小數，是不是？所以他有事沒事的就來找，慢慢他們發現，老來折騰折騰，有時還真能報個一千、兩千塊錢走。我這兒好幾次，有的人他說著說著，趴到地下就給你磕頭。

問：給你還是給廠頭兒？

答：給我也有，給廠長也有。一回，一個160多斤的胖老太太，咕咚一下給我跪下，就趴地下不起來了。你說，這種情況，你說怎麼辦呀，拉也拉不起來。最後你沒辦法，還是得給他解決一點。⁵⁰

由於玻璃行業屬低附加值產業，稍有成本失控，就會出現虧損。正因如

⁴⁹ 據17號受訪者。

⁵⁰ 據6號受訪者。

此，在人工成本居高不下的國有技術玻璃企業中，只剩下 B 廠一家在苦苦支撐了。

工程師老張提到了集團內另一家國企的狀況：

“我們廠現在還算好，沒錢的廠子職工就慘了。(玻璃)六廠已經有不少職工下崗，廠裏不景氣，就是每個月 300 塊錢的下崗工資，都已經欠了好幾個月沒發了。實在沒辦法了，去年年底，有些六廠的職工就給總廠領導寫信，說要是再不發下崗工資，就只好自謀生路，去幫著發‘法輪功’傳單了。因為據說發‘法輪功’傳單可以每個月拿 700 塊錢。年前，總廠趕緊想法給籌了一筆錢，把欠的錢給發下去了。又給做了做工作，總算沒出事。”⁵¹

鑒於其他國企中勞資衝突的教訓，爲了減少工人同管理層的衝突，B 廠中層幹部所要發揮的一個重要作用，就是在工人和廠長、書記之間充當矛盾緩衝器。

去了 B 廠幾次後，跟白梅熟了點，也就聊得隨便點了：

問：咱們上次聊過幾句，我覺得你挺開朗的，又能說會道，這種性格應該對你的工作很有幫助的。

答：我這人對誰都挺好，成天也樂呵呵的，原來在廠裏人緣很不錯。從負責這個大病統籌辦以後，慢慢地好些同事、朋友對我有了怨氣。嫌我照章辦事，沒給他們報銷，沒幫他們。

問：那你怎麼辦？

答：對我有怨氣，我也不能往上推呀，只好兩頭使勁。對職工，就解釋國家的、或是廠裏的有關規定，對應該報又沒錢給報的就多講講廠裏的難處。對領導，就反映職工的合理要求和實際困難，希望領導儘量能給幫著解決。

問：你這辦法有效嗎？

答：還是有點效果，至少也能減少一些矛盾。不過弄得不好就容易受夾板氣，兩頭不落好。

⁵¹ 據 11 號受訪者。

房管員老馮也說，“來找的人多了，也真是什麼臉色都見識到了。有的還挺講道理的，好說好商量，頂多他也就是多來幾趟磨一磨、催一催。有的可就凶了，拍桌子、摔凳子的，還有嘴裏不乾不淨的。碰到這種人怎麼辦？咱也得忍著，誰讓咱們欠人家的錢呢。前幾年，還有來要供暖費的把腳擱到廠長、書記辦公桌上的，不給錢就是不走。以前還真沒見過國營單位之間爲要賬這麼不給臉的，後來才知道，他們也是責任到人了，要到錢回去就能拿提成。

問：廠子要是沒錢，行政科這攤子工作也就不大好幹了。

答：咱幹這具體工作的，下面來找的，能解決的就趕緊給解決了，解決不了的也不能讓廠頭兒太尷尬吧。以前我見過一次，咱廠一個老職工，好像也是爲要報醫藥費的事，前面沒攔住，給找到沈廠長那兒去了。說著說著就急了，說前幾年報醫藥費就沒出過問題，你這兩年怎麼就報不了了呢？沈廠長也急了，就說，好吧，我無能，我沈某人無能，你找個能幹的來，我馬上就下來。其實大家也都知道，這兩年國企的日子都不好過，換了別人沒准還更差呢。我這攤兒呢，打我上來負責以後，還算是給圓得不錯，至少沒讓人家給鬧到廠頭兒那兒去。也有幾起職工來找我要房的，就只能跟他們好好解釋一下。廠裏的情況其實職工都知道，只要好好跟他說，看是實在沒希望，他也就算了。

退休老工人，勞模老倪已經 71 歲了，因爲是廠裏的元老，而且退休前當過廠工會負責人。據他所說，管理層請他出山的目的就是減少勞資矛盾：

“廠裏讓我負責廠裏的‘退休辦’，事情不多，也不用天天上班。主要也是因爲咱人熟，廠領導覺得我說話就管用些。”

問：這個退休辦是不是廠裏的一個正式機構？

答：好像不算，就是我這個不領工資的在管事，廠裏每月給我發 150 元補貼。職責呢，反正就是協助廠裏做退休職工的工作，也負責反映退休職工的困難。最根本的，就是防止和減少職工和廠裏的矛盾。

問：可能會有些什麼矛盾？

答：像醫藥費報不了啦，房子實在太小了，取暖費沒交要給停暖氣了什

麼的。找到廠裏有時又解決不了，有些職能部門說話不一定能讓老同志接受。

問：我想，你這個元老出來說話就會比較頂用。

答：是啊，一個是在廠裏年頭長，哪個退休職工的情況、脾氣我都差不多知道；一個也是人家都看我這個老面子。不管是廠裏還是職工方面，有不對的我也批評幾句。廠裏能辦也應該辦的就幫著說說讓辦了，廠裏實在辦不了的我也幫著做做說服、勸解工作，總是要相互理解嘛。有時候退休老職工找廠領導，要求報銷醫藥費，解決不了就會爭吵起來。這個時候，我就幫著做個和事佬。

問：能緩和下來嗎？

答：一般都能緩和下來，或者給勸出到外面去了。總的來說，我們廠的老同志沒給廠子捅過漏子，找過大麻煩。

問：你在退休辦還真是給廠裏發揮餘熱了。

答：也是對自己的廠子有點感情（使然）吧。

B 廠管理層的措施是確實有效的，因為，很少會有工人不管不顧地跟態度和藹、說話講理、在可能範圍內還能幫他說話的中層幹部發生衝突。畢竟，這些工人所要求解決的問題，也不是這些中層幹部造成的。

在我於 2002 年 4 月間再次去 B 廠時，B 廠的搬遷準備和局部改制正在加緊進行。由於搬遷後的新廠只能留用約近一半職工，B 廠的職工對尚不明朗的改制前景和自己的出路比較擔心。B 廠的管理層也在猜測工廠的前景的同時，盡力維護著眼前尚算穩定的工廠秩序。

第三節·兩種順從

在部分員工陸續離開B廠的同時，更多的人則留了下來。繼續留在經營日益艱困的B廠工作的，大致是哪些員工呢？B廠廠長在一次全廠幹部會議上曾經這樣概括：“我們廠現在就剩下兩種人，一種是忠心耿耿的人，一種是沒

什麼本事的人。”⁵² 據他分析，忠心耿耿的人對工廠有多年感情不願離開，而沒什麼本事的人不敢離開。

在訪談中，多位幹部和職工跟我提及廠長的這番分析。當然，從他們的言談中所瞭解的，並不僅僅是廠長所說的這些。

一·甘願留下的

自願留在 B 廠這類老國企中工作的，實際上有兩種人。一種就是 B 廠廠長所說“忠心耿耿的”員工，另一種則是工人眼中那些在 B 廠有利可圖的員工。

1·“忠心耿耿的”

我曾問過成天樂呵呵的行政科負責人白梅，這些年國企經營普遍不大景氣，B 廠目前的效益也不怎麼好。爲什麼還有一批職工留在這兒繼續幹？她沒有直接回答，而是以自己的選擇爲例來說明：

答：就說我吧，一是年齡在這兒了，再是學歷不夠，好些人家（指其他單位）就不要了。就算學歷夠的話，這幾十年下來，人的惰性也大了。

問：你覺著你們廠現在還有沒有能吸引職工的地方？

答：要從經濟上來考慮，那就幾乎沒有什麼吸引力。這個問題我跟我們廠長也聊過，我覺得錢是挺重要的，但也並不是對每個人都是最重要的。要是對廠子有感情，大家都在一塊兒，拿多拿少的比較公平，心情舒暢，就不會太計較別的，就能留住人。是不是？！

拉管車間的黨支部書記老徐兼著車間副主任的職務，這是個熟練掌握著拉管技術的中年幹部。在前些年一些民營玻璃廠紛紛網羅技術人才的情況下，他沒有離開 B 廠，這讓我對他更多了幾分興趣。當我想瞭解他爲什麼一

⁵² 據 6 號受訪者轉述。

直留在 B 廠沒走的原因時，我們有了以下一段對話：

問：你在這個廠工作了有多少年了？

答：我是 75 年 3 月從玻璃技校畢業分到這個廠，從此就一直沒動過。我們這一代人好像比較守舊，沒什麼特殊情況多半就不會挪窩。我們那一屆來玻璃儀器廠的一共是 25 個同學，多半還在這廠裏，調出去的有 5、6 個，也基本是在玻璃集團的圈子裏。不過分到別的分廠的同學，流失率就比較高，好像有 80% 左右，可能是因為效益比較差的原故吧。

問：那你有過調動的想法嗎？

答：也有過挪地兒的想法。82 年，86 年，89 年有幾次，我都有機會走，而且條件還都不錯，就是說都比這兒機會多。但想過之後我都沒走，還是覺得我打進廠以來就一直在車間搞技術，還是挺喜歡這一行的。你不一定瞭解，幹玻璃這行當，裏面是有許多奧妙得老去探索。再說呢，廠裏也挺重視我們的，譬如 81 年剛跟日本方面簽了合同，82 年廠裏就派我去了日本，83 年元旦也是在日本過的。那時候我一個工人能出國，可是很不容易的。

問：你以前幾次機會，都是可能離開玻璃這一行的嗎？

答：不都是。像 85 年那時要援建螢光燈廠，也是一輕局的，從呼家樓遷到筏頭那兒。因為他們是引進日本的拉管生產線，需要我們這種技術骨幹。他們廠長要我去，說給我二居室，工資往上漲一倍。我考慮了以後沒去：一是那幾年幹得挺順心，廠裏每次漲級（漲工資）都有我，本廠待我不薄；二是筏頭那地兒也太遠了點，我孩子正上幼稚園，去那兒的話就會不方便接送。後來兩次機會是要離開玻璃行業的。一次是可以去安全局，當時覺得自己是個工段長，廠裏對自己挺信任，工作上又離不開，就沒好意思走。89 年那次是糧食局要我，那還是在“動亂”以前，但那之前廠裏剛提我當了車間副主任，也不好意思走了。咱心裏是這麼掂量的，上面當頭兒的對我不錯，咱也得對得起人家。就是現在回想起來，我也不覺得後悔，我想一個主要原因還是因為喜歡這個技術工作。

除了如老徐這樣因感到廠裏對自己“不薄”，因而知恩圖報的中層幹部外，有些技術工人也不願爲了多掙點工資就對不起自己的老廠。

老工人老李就說：“我們成型車間也有拉管的崗位，我們這些老職工也都掌握這技術。前年，外面一個廠聽說我快要退休，就來找我，給我 2500 元一個月，我沒去。”我問他當時是怎麼考慮的？

答：廠裏對職工有約束，要求離開崗位後三年內，不能到競爭對方的廠裏去工作。雖說沒明文規定會怎麼處罰，反正去了總是不大好。

問：但還是有其他職工這樣出去幹的？

答：有。廠裏好像也沒什麼辦法。其實，人家對方廠子也為你保密，在對外介紹他們廠技術力量的時候，有些人的姓名都是用假的。

問：你可能也是不願對不起自己的老廠。

答：就是。另外，也擔心如果去了，到人家把你的技術倒出來以後，就不用你了，因為他們雇的其他工人工資都很低的。還是在這兒返聘更加保險些。⁵³

對工人技師老燕作訪談那天，因為正值將要下班時分，我就順便請他在工廠附近的小飯店邊吃邊聊。老燕資歷老、技術好，是廠裏的技術骨幹，他帶的徒弟也已經在好幾年前當上了工人技師。幾杯啤酒下肚，老燕的談興就上來了。他 1972 年進 B 廠工作，聊起 B 廠文革以來的歷史可說是如數家珍。說到國企經營面臨的困境，會順嘴把曾是小資本家的老爸的管理經驗用作依據。

我把話題引到了有些技術骨幹留下不走的原因這個方向上來。

問：像你們這種技術骨幹在廠裏待遇怎麼樣？

答：還算可以吧。你看，我當工人技師比較早，98 年又獲得了“北京市技術能手”稱號，還給發了證書，是一輕局給發的。

問：是不是同時也有什麼物質獎勵？

答：沒給什麼特別的待遇。倒是聽說那年上面是給了錢的，或者讓評為“工人技師”，但到我手裏好像只有一件印著字兒的汗衫。

問：但你已經是“工人技師”了。

⁵³ 據 4 號受訪者。

答：是呀，所以也不用再給評了。其他的，我也沒不好意思去問。你說，是去總廠問，還是到一輕局、市里去問？再說咱也不知道該找誰問。後來報社記者還電話採訪過我，也給登了出來。其他的，我還拿過廠裏的“四小發明”一等獎，一輕局的二等獎什麼的，錢不多。怎麼說呢，我覺得我們廠裏對人才還是挺重視的，經濟上不一定能給多少，不過還是能讓你心情比較舒暢。

問：你倒是挺知足的。那麼，其他的技術骨幹，對待遇問題也會這麼看嗎？

答：那倒不一定都一樣。有的工程師聊天時候說，他如果到外面的私營玻璃廠去，人家給他比這兒多一倍的工資，每月能給 4 千多元。

問：那他爲什麼沒走呢？

答：可能也是多種原因吧。一個（原因）可能是不服氣：我們廠是國內數一數二的，也通過了 ISO 9000 系列的國際認證，產品質量也挺好，可就是銷不好。人家那些私企可以靠回扣來促銷，我們不行，所以質量再好人家也不要。

在老燕看來，還是 B 廠這種國企比較有人情味：儘管經營不景氣，也不讓一個工人下崗失業，而是寧可讓工人拿 80% 的基本工資短期待崗，到生產任務飽滿時再回來上班。“我們玻璃集團裏面的多數廠子都倒了，我們廠還能維持現在這樣就已經很不錯了，還能想著這些工人。要是在私企，它能讓你待崗？每月還給幾百元嗎？！”

看起來，這部分自身條件較好的員工之所以選擇留在廠裏不走，並不完全是因爲對於多年依存的工廠的感情和道義責任。對於離開自己所熟悉的工廠所可能面臨的風險的顧慮，對於隨市場競爭而日漸稀少的人情味的留戀，也是或多或少地影響他們所作決定的原因。

2·有利可圖的

在部分受訪者看來，有些幹部之所以不願退休、不願離開如 B 廠這種經營艱困的國營企業，其實是爲了利用手中的權力謀取私利。

返聘的老工人老李因為已經退休，談起自己的看法來就更為直率。當我順著先前關於好些工人“都想提前退休”的話題，提出幹部是不是也“都想提前退休”這一問題時，他搖了搖頭：

答：不一樣。當頭兒的中間，那些有既得利益的，他們就不願早退。你想呀，退了他才比工人多幾百塊錢，在位子上有時候有灰色收入呀。再說了，在位子上也好辦事（私事）呀。……要說什麼也不想，也不計報酬高低，就一門心思在國企幹的，那恐怕沒幾個。工人說話，愛不愛在哪兒幹，得看“有鹵沒鹵”。

我表示不明白：什麼意思？

答：就是有沒有一些灰色收入唄。要是光靠著明面兒上的這一點兒收入，國企真的是沒有什麼吸引力了。那些到了年齡還不願意退的，多半是有些灰色收入的。別看明面兒上進工資卡裏的不太多，實際上收入可能挺高。別說有些當官的，就連管庫的工人，也有拿灰色收入的。

我表示奇怪：他們怎麼能拿到呢？

答：他可以給人家客戶多發貨，然後再從客戶那裏拿好處，這種事情以前廠裏就查處過。也有的銷售人員拿著廠裏的工資，借著本廠的銷售網路，幫別的玻璃廠銷售產品。因為幫著銷售的還是我們廠的同類產品，氣得我們廠長大罵他“吃裏扒外”。

問：這是什麼時候的事？

答：前兩三年的事，當時還是公開處理的。還有一些因為很難查實，或者當事人認錯、悔悟了，就內部處理了。因為有些銷售人員幹了好些年，有了較好的客戶關係，廠裏還是得用他。

對於偷賣工廠產品行爲的，B廠領導多次在幹部會上提出嚴厲指責，並且出臺了相關的懲罰制度。在一次廠務會上，廠長氣憤地說：“丟失產品的事已發生過幾起，為什麼屢禁不止？責任人應該負什麼責任？對失職者必須嚴肅處理，換人、下崗。要杜絕內外勾結。凡各部門有出門證的，要嚴格掌握，不能隨意開，尤其是事後補證的，要嚴格檢查，以防工作有漏洞，造成產品丟失。凡再發現廠內人員與廠外人員拉拉扯扯，偷賣產品的，一律對其

從嚴處罰，讓其下崗。”⁵⁴

在老李看來，儘管廠裏也有相應的制度來管這種高買低賣、監守自盜等瀆職行爲，但這不能解決根本問題。“制度還是次要的，關鍵還是體制。體制不改，制度訂得再多、再細，有些人還是會給自己找機會。聽說到今年年底，就要開始改股份制了。那樣的話，不管幹部還是工人，就都有了自己的股份。只要自己也是股東，他可能就不會再“吃裏扒外”了。”⁵⁵

我不能不稱讚這位老工人這一來自實踐的真知灼見。

對於少數因職務原因而有著假公濟私機會的幹部或職工而言，在相對欠缺嚴格的監督和制衡機制的國企中，獲得灰色收入的較大可能也足以成爲他們留下不走的真實理由。

二．“沒啥本事的”

與自己甘願留在 B 廠的部分員工相比，因爲缺乏在外部勞動市場的就業競爭力而只好選擇留下的員工，在如 B 廠這類經營艱困的國企中占了多數。

我曾經問過拉管車間的黨支部書記老徐，現在的 B 廠還有哪些因素是能夠留住人材甚至吸引人材的，他認爲目前基本上沒有什麼好辦法，工廠的效益不好就留不住人。他認爲：

“我們廠的職工隊伍的狀況我看有這麼幾種：第一種是，我能發揮作用，這大概占 15%左右；第二種是，我也沒地兒可去，就在這兒幹下去吧，這大概占 60%左右；剩下的 25%左右，就是還想要挪一挪，但也沒太大本事，還沒能夠找到合適的地兒的。要說能夠被留住、被吸引的，也就是前面那 15%裏

⁵⁴ 據 B 廠《廠務會紀要》，1999 年 5 月 5 日。

⁵⁵ 據 4 號受訪者。

面的人。”⁵⁶

這就是說，這其餘的約 85% 員工，是老徐所估計的因“沒啥本事”而留在 B 廠的。

這些只能選擇留下的員工，大致具有哪些特點呢？勞動科長老陳根據自己的瞭解，向我作了這樣的描述：

答：基本上是男 45 歲以上，女 37、8 歲以上，大致是 78 年到 82 年參加工作的那一批，他們的壓力都比較大。一是家裏上有老、下有小，尤其是孩子正讀初中，開銷挺大。二是這些人的知識、技術都不適應其他新的崗位，要到社會上去闖蕩也困難。而且體力和精力也不如以前了，女的也人老色衰，什麼都不成，出去給人當秘書、文員也沒地兒要了。所以這些人對目前的企業改革很憂心。如果哪一天我們廠不幸倒閉，許多中年職工就慘了。

問：那麼，假設你們廠有一天關門了，需要大家自謀出路，這些職工將會怎麼樣呢？

答：我估計，現有的全廠職工中，會有大約 40%—50% 的人能維持現有收入水平，40% 左右的人收入會明顯下降，只有大約 10% 的人能過得比現在還好。

問：你這個估計是根據哪些依據呢？

答：也有學歷、專長的因素，也有年齡的因素。我們廠在國內玻璃行業裏算是拔尖的，前些年外地的小玻璃廠盡想到這兒來挖技術人材，也陸續走了一些。所以說呢，就算廠子倒了，部分技術骨幹還有可能發揮專長，不愁找飯碗。但許多一般性技術崗位上的工人，離開現在的廠子、現在的生產線，就啥也不是了。如果再沒點兒其他能耐，肯定就不行了。只有少數有本事、有門道的，應該能比現在過得好。

抱管工小宋的崗位是“在切烤口機”，主要任務是把拉制好切斷後的半冷卻玻璃管，用人工抱上推車再碼放到庫房。這個崗位就屬於非技術工種，因此她儘管在玻璃行業幹了有 20 年了，仍然只能拿到 3 崗的收入。據小宋介

⁵⁶ 據 17 號受訪者。

紹，抱管工的勞動強度比較大，前面拉管線上拉出多少根管，她們4個抱管工就得抱出多少根管來。一個班次一般能拉出2.5噸到2.8噸玻璃管，他們就完全是靠人力抱管。而且其間需要兩上兩下：先從機器上把管子抱上手推車，再中途拿下來稱好份量之後包裝上，然後再裝上車推到庫裏，卸下車再回來等下一車。由於活兒挺累，有時候下班回家就往床上一躺，根本沒精神頭做飯了。

工作比較累，收入又不高，但小宋卻不能不繼續在這裏幹。一是因為她沒有專門技術，而且又人到中年，要改行做什麼都有點晚了；二是因從另一國企下崗幾年的老公現當臨時工，她自己的收入已成家庭的可靠經濟來源。小宋的最大願望，一是希望工廠的經營不要出現意外，二是自己能夠早點辦理退休手續。

問起她對國家當前正在大力推進的將單位保障轉向社會保障的社會保障制度改革的想法，她的回答十分肯定：“我覺得對我們工人還是挺有好處的。起碼是這樣，像退休金、失業保險這些，跟企業脫鉤以後，哪怕企業倒了也不怕，起碼你的基本生活有了保證。”⁵⁷

在對工人技師老李的訪談中，我問到像B廠這樣的國企，現在還有哪些東西能留住人、吸引人時，他認為這個提法其實並不貼切：

“其實也不能說是吸引人，沒那麼好。能夠留住的不少是老人（老職工），這些老人他這麼些年學的、幹的就是玻璃這一行，離開這個他也不會別的。同時呢，他也確實是對廠子有感情，你想，這幾十年待下來能沒感情嗎？！至於後來來的那些大學生，也不都是（素質）特別好的人。只不過是在別的地兒沒有容納他的環境，要是合適的環境，他還是會走。廠子也有些大學生、碩士，你真要走，廠子也不硬攔你。說到底，也不能說就是庸才吧，其實就是只能適應國企的人，他才會留下來。……有的是沒什麼自我能力的，或者是性格不行，只能受人剝削的，也有。真要是精的，能幹的，有本事掙年薪十萬以上的，他早就走了。”

⁵⁷ 據12號受訪者。

老李認為，像B廠這種產品附加值低的企業，因為經濟效益不好，基本上留不住人材。⁵⁸

退休工程師老楊也認為，沒有大本事的人就是出去了，這兩年也不見得就混得好。還不如留在自己廠裏，至少還有你一口飯吃。對於我所問 B 廠“現在還有哪些東西能夠留住人材、吸引人材”的問題，他的看法是：

“這幾年廠子的效益不行，還真沒什麼能吸引人材的東西了。也就是我說的，這廠子還比較穩，也比那些私企、外企有人情味，留在這兒還肯定能有你一口飯吃。一般工人也就是圖個這，不然他上哪兒去？就憑這什麼本事也沒有的，出去就算能有地兒要你，還不就是當個苦力，錢拿得可能還沒這兒多，還得讓人像管孫子那麼管著，出去幹嘛？！”⁵⁹

這是這些因欠缺勞動市場競爭力而顯得“沒啥本事”的廣大員工，構成了國企員工隊伍的主幹。他們因經濟收入相對偏低而對所在國企多有不滿，但同時也因這個國企給了他們安身立命之所，他們極度關切企業的命運。當國企領導者能與他們風雨同舟的時候，他們可以忍受相對艱困的勞動條件。一旦他們感到自己的利益受到忽視，他們的順從也就難免會發生改變。

小結

隨著中國經濟體制改革的不斷推進，國企工人面對著日益艱困的勞動條件和迅速增多的外部機會。在人員流動不再受到束縛之後，部分具備較強市場素質的職工離開國企尋找個人機會，許多缺乏市場所需技能的工人留在了國企。勞動用工制度的改革，使得留下來的職工同國企之間形成了實際的雇傭關係。

由於歷史原因和政治原因，市場轉型期的國企職工處於一個特殊的權力地位。一方面，勞動合同制的實施使他們成了雇傭關係中的工人，另一方面，

⁵⁸ 據 9 號受訪者。

⁵⁹ 據 18 號受訪者。

國有企業的產權性質使他們仍然保留了企業主人的身份⁶⁰。這種理論與現實的不一致，使得國企中的勞資互動呈現出與傳統國企和資本主義工廠都不相同的特點。以往那種以平等關係為基礎的民主決策機制不復存在，而資本主義工廠中以契約關係為基礎的勞資談判機制也難以成立。於是，呈現在研究者眼中的，是國企中因利益分化而來的效忠傾向差異，缺乏集體意識的個人行為選擇，以及底層工人收效甚微的日常抗爭和無助的破壞性發洩。但只要多數員工仍與所在國企相依為命，這些員工就自然地成為國企秩序形成的穩定因素。

⁶⁰ 迄今為止，國家仍將國企工人界定為企業主人翁。見中共中央，1999，《中共中央關於國企改革和發展若干重大問題的決定》。

第七章·總結

關於勞動控制的零散研究由來已久，但在 Burawoy 的工廠研究之後，成爲了工業社會學的一個重要課題。而在對於社會主義的工廠制度的研究中，Walder 以其對於中國國企中的“新傳統主義”控制模式的論斷，引領了有關前改革中國國企乃至中國社會制度特徵的話語。於我而言，只是想承續眾多學者的相關研究，通過剖析市場轉型期中國國企中勞動控制模式的變化，去探討這一時期的中國國企乃至中國社會的秩序走向。

本章將對前面各章的內容作一簡略的總結，以便更爲清晰地對我一開始所提出的兩個研究的問題作出回答。這兩個問題的第一個是，市場轉型期國企的勞動控制形態及其對國企秩序的影響，我將用前面兩個小節的總結來描述我的觀點。第二個問題是，“新傳統主義”是否仍是對中國國企制度的較好概括？這其實是前一問題的延伸，我將在第三小節中提出我的看法。

第一節·市場轉型期國企勞動控制的形成

計劃經濟時期的中國國企，處於既無經營決策權，又無勞動用工權和剩餘分配權的地位。在這種情況下，國企對於生產效率的低下既無法負責也不必負責。於是，缺乏責、權、利的國企管理層實際上失去了對於勞動過程的有效控制。

以提高效率、振興經濟爲目標的中國城市經濟體制改革，理所當然地把改革的重心放在了占經濟總量極大比重的國有企業¹。要提高效率、增加國企活力，就離不開對創造效率的勞動過程的有效控制。從七十年代末開始，在國家的大力推動下，國企開始了包含勞動控制制度變革在內的漸進的改

¹ 以 1980 年爲例，國有工業企業產值在全部工業總產值中所占比重達 76%。據李培林、張翼，2000，《國有企業社會成本分析》，p72。

革。經過近 20 年的努力，在國企內外多種力量的相互作用下，國企管理層逐漸掌握了勞動過程的控制權。

一·外部力量的推動

在國企制度空間外部影響勞動控制形態的因素，是國家的力量和市場的力量共同作用。前者，指的是與國企改革相關的法律、法規、政策、政府行為等，後者，指的是與企業經營相關的市場規則、供求關係等。

1·國家的力量

由於原有的經濟、社會資源都集中掌控在國家手中，因此在中國的市場化改革中，國家是推動國企改革的主導力量。通過出臺一系列與國企改革相關的政策、法規，國家對國企改革的速度和走向起到直接的推動和引導作用。很多情況下，政府還直接採取行政手段，指定改革試點企業，干預改革試點過程。但是國企改革乃至整個中國的經濟體制改革，並不是一個有著統一、完整規劃的社會工程，而是為走出經濟困局而開始、以提高效率為目標的一個探索。因此，對於國企改革而言，國家力量的作用並不是始終朝著一個明確的方向。

七十年代末開始的中國經濟體制改革，最初的主攻方向是給國企以生產經營的自主權，而對涉及勞動、工資制度方面的改革仍存在著國家的強勢干預。有學者指出，即使在經濟體制改革十年之後，國企在勞動、工資制度方面的市場化程度，仍明顯落後于國企其他方面的改革²。對於傳統國企而言，生產方面決策自主權的擴大有利於提高效率，而勞動、工資方面的企業自主權將會影響到原有的分配格局和國企秩序。因此，這種情形實際上反映了國家在經濟體制改革中的主導思想：在提高效率的同時儘量保持原有的穩定秩序。

² 胡德偉等，1993，“勞動力市場”，載沃爾特·加勒森主編《中國經濟改革》，社會科學文獻出版社。

影響中國國企效率的因素儘管為數甚多，但最直接的障礙應該說是舊的企業制度。在這種以平等為理念，以計畫為手段，以單位為載體的企業制度中，工人享有了與管理者幾乎同等的權利，但卻無須為這種權利的行使承擔多少責任。這使國企管理層基本上失去了對勞動過程的控制權。而“放權讓利”、“兩權分離”、“制度創新”等政策措施，客觀上實現了國家與國企、職工三者間的分權、分責、分利，因而提高了國企管理層對勞動過程的控制能力。這說明，以試點探路、穩步前進為基本策略的漸進式經濟體制改革，自然會按照生產的規律和生活的邏輯，將改革的焦點逐步調整到決定效率和秩序的勞動控制問題上來。

Burawoy 曾指出，在資本主義工廠勞動體制自市場專制發展至霸權的過程中，國家在勞動力再生產中所扮演的主動角色是其中最重要的因素之一。同樣可以說，在中國國企勞動控制體系的演進中，國家的強勢推動和相關的制度配合起到了關鍵性作用。

2·市場的力量

推動國企勞動控制體系演進的另一方面力量來自市場。經濟體制改革開始以來，國家通過以“增量改革”為先導的市場培育，構築起一個充滿競爭和機會的市場經濟體系。對於長期在計畫體制下運作的國企管理層來說，這支力量最初是他們不熟悉的。只是在經過了許多學習，經歷了許多挫折之後，國企的管理層才有了對於市場力量的充分認識。實現了從眼睛向上、不假外求的計畫經濟運作習慣，到向市場要資金、要人才、要利潤的經營思想轉變。

於是，國企在執行國家改革政策的同時，也開始受到充滿活力的市場競爭的洗禮。

正是在被國家推向市場的過程中，無論是企業盈虧狀況、勞動力供求信息、勞動力的市場價格等，都給國企的勞動控制以強有力的引導或壓力。而對充滿活力的市場競爭的積極參與，也使國企獲得了經營活力和對勞動控制的強烈意願。在市場經濟體系日益強盛並因而對國企的勞動控制有了重要影

響的同時，國家對於國企內部勞動控制的影響力開始逐漸縮小。作為一個方面的例證，十年前國家可以任意向國企安插一定數量的工人，到近年則已經無此權力。

Braverman 曾分析，由於外部勞動市場中後備勞動力的存在，從事低技術勞動的工人只能接受極低的薪金。資本家並通過機械化、自動化等手段將勞動過程中的勞動技術簡單化，從而使管理者獲得全面掌控勞動過程的主動權。對於 B 廠的許多簡單勞動崗位而言，由於有著取之不盡的後備農民工，缺乏技術的老工人基本上沒有議價能力，並因而只能獲得相對較低的工資。而與此同時，對於如拉管工這類技術性崗位，決定產品質量的手藝就成為分配的依據，向技術崗位所作的分配傾斜，客觀上成為差別化勞動控制的手段。

Burawoy 指出，由於工人們越來越多地將他們未來的收入水平與雇主的企業發展狀況聯繫在一起，對工廠勞動控制的認同可能性也逐漸加強了。這種情況也同樣地發生在 B 廠工人中。在工廠訪談中，曾有多位幹部和工人認為，在周圍的好些國企慘澹經營或紛紛倒閉的情況下，B 廠能堅持下來就已經非常不錯了。而之所以能夠堅持下來，既有賴於管理層的努力經營，也取決於工人的良好合作。

二·管理層的作用

在國企勞動控制體系的建構中，國企管理層是十分關鍵的一環。這不僅是因為它是國企內部勞資互動的主控方，而且也因為它是國家改革政策的直接執行者。正如 Burawoy 所說，工廠外部的經濟發展和國家干預，只是決定了工廠政體的基本特性，而工廠政體的具體形式，則是被企業內部的勞資互動等因素獨立地決定的。

在工廠內部的勞資互動中，主導勞動控制過程的管理層，將根據對於國家法律、政策取向的理解，根據對於市場規則、供求關係的瞭解，立足于資本委託人所賦予的職責、權力和利益，形成自己的勞動控制意向。在

此基礎上，並需考慮員工的回應，以確定並採用最適宜的勞動控制方式。因此，管理層的職責、權力、利益狀況，客觀上影響著管理層實施勞動控制的意向和力度。

1· 管理層的責任

從國企改革之初，國家就明確了國企改革中政府和國企管理層的職責，就是必須兼顧國家、企業、職工三者的利益。其中，對於國家的責任是要確保上繳核定的利潤和稅金，對於職工的責任是要在保證職工在企業中的主人翁地位的同時逐步改善他們的生活。而與此同時，還要求管理層努力增強企業的自我發展能力。

但實際上，國企管理層和職工的積極性來自于國家、國企、職工三者間的利益分化，來自于“放權讓利”等改革政策所允諾的給予國企和工人的那部分利益。因此，要求在國企改革中兼顧各方利益這樣的指導性原則，客觀上就交付給了國企管理層一個艱困的任務。只要企業經營業績稍有停滯，就將面臨如何確定各種責任的相對權重，以判斷責任承擔時的輕重緩急。

從國企的產權特點及委託與代理關係來看，所謂的“企業利益”，在改革前後都不可能獨立存在：因為在改革前的計劃經濟時期，它跟國家、職工的利益本來就是三位一體的；在“放權讓利”以來的國企改革進程中，作為國有資產代理人的管理層面對的是利益分化中的國家與職工，其經營決策、勞動控制需要在國家利益與職工利益之間作出選擇。企業出現盈餘，如果用於擴大生產，自然是因國有資產的增值而偏重於國家利益；如果用於內部分配，自然是因增加了管理層和職工的收入而偏重于企業成員利益。因此，管理層需要考慮的其實只是對於國家與職工的職責承擔究竟孰輕孰重。

通常情況下，只要企業經營處於順境，國企管理層都能較好地承擔起兼顧各方利益的責任。在政府的要求下，有時甚至會承擔超出自主經營者應盡的責任。譬如，按上級主管部門的要求接收虧損國企的職工，接收因政府征地而需安置的農轉工，被迫兼併瀕臨破產的國企等等。

但當處於經營困境時，國企管理層就難免顧此失彼。這時，管理層就會自然地傾向於偏重職工的利益，而減少對於國家的責任承擔。有時甚至在減少對國家的利稅上繳的同時，繼續提高對於職工的分配。之所以如此，是因為在勞動用工制度沒有實質性改變之前，這是管理層調動職工積極性的少數有效手段。出於“維護安定團結”的考慮，國家通常也會允許國企的臨時減負。而且，一旦企業因能源價格大幅上調等特殊原因而陷入經營困境，國家還會採取包括政府直接撥款³、提供低息貸款、允許延遲還款等扶助政策，幫助國企度過難關。

2·管理層的權力

根據韋伯關於支配形式觀點和 Blau 對於資源權力的分析，國企管理層手中握有命令權力和資源權力這樣兩種權力。前一種權力是由國家通過幹部任命的制度手段給予的；後者則是由企業所擁有的自有資源和管理層對其掌控程度所決定的。

儘管國企的經營活動已經日益市場化，其管理層也以提高效率為主要目標，但“黨管幹部”這一長期以來形成的國家管理體制並沒有實質性改變。通過對於國企管理層主要成員的直接任命和備案管理，國家從組織手段上保持了對於國企的直接干預能力。與以往不同的是，幹部任命的標準是“與時俱進”的，以往的“政治掛帥”變成了“經濟掛帥”。只要在國家規定的制度軌道上運行，能力和業績就成為幹部升遷的通行證。

與命令權力的獲得不同，國企管理層手中的資源權力，取決於自己手中的可支配資源。只有當所在企業擁有較為充裕的自有資源，並且管理層有效地掌控了這些資源，他們才會有足夠的資源性權力。如果說命令權力的運用效果會較多地表現為強制的話，那麼資源權力的運用則較多地導致認同。

在改革開放前的中國，資源專控體制使得職工只能從國企獲得各種政

³ 如，1997年，北京市政府就給B廠提供了3000萬元的一次性撥款，以支援該廠的技術改造。

治、經濟資源，這種單向的依賴性使得國企具有了強大的資源權力。向市場經濟的轉型打破了原有的資源專控體制，國企內部的資源權力也因此變得不再穩固。在企業經營業績良好，或者佔據壟斷性經營地位的情況下，國企管理層可以擁有極大的權力。這種強大的資源權力不但可以給職工帶來相對豐厚的收入，甚至可以讓上級政府部門的官員為止傾倒。而當國企面臨經營困難，或者處於競爭性行業而致內部資源短缺時，管理層的權力基礎就將發生動搖。這種情況下，不但在內部管理上欠缺了爭取職工認同的利益杠杆，而且在與政府官員的交往中也會步履維艱。

3· 管理層的利益

企業的經營業績不僅受制于工人的勞動積極性，更取決於管理層的經營積極性。在市場經濟條件下，管理層的經營行為及勞動控制的內在動力，首先來自於對於自身利益的追求。由於國企利益的虛置和管理層權力的強化，調整國家、企業、職工三者關係的結果，是國家、經營者、職工這樣三個利益主體的形成。

企業自主權的不斷擴大和管理層經營責任的強化，使得企業管理層有責任、也有權力去實施自己的經營計畫和勞動控制意向。但是，國企管理層的經營業績與其自身所獲經營回報是否相符，其職責、權力與利益是否大致均衡，必然會影響其業績期望的水平與勞動控制的力度。

雖然收入分配的決定權主要掌控在作為經營者的管理層手中，但是用於分配的利潤卻有賴於經營者和生產者的共同創造。於是，國企的勞動過程也成為經營者和生產者雙方的利益博弈：管理層和少數技術高手希望拉開分配差距，以便在促進效率的同時增加自己的收益；多數普通員工則願意縮小分配差距，以便保護自身日趨微薄的利益。在每一個時期，這種動態的勞資博弈總會到達某個平衡點，從而形成這一時期的工廠秩序。

對於因為身處競爭性行業而難以轉業從事“多種經營”的國企，經營的艱辛和利益回報的相對微薄，無疑將影響管理層強化勞動控制的決心和力度。在管理層和工人的勞動回報都不能令人滿意的情況下，既要適當拉開分

配差距以提高管理人員的積極性，又要儘量避免引起工人對分配差距的不滿，是國企管理層不得不面對的兩難課題。

就 B 廠管理層的責權利處境而言，相對軟化的經營責任約束，相對薄弱的資源權力基礎，加上相對缺乏的經營者利益，使得 B 廠管理層並不具備實行強勢勞動控制的條件和動力。從邏輯上來說，缺乏利益驅動的勞動控制，需要靠道德責任的補充。因此，如 B 廠管理層的責權利狀況，會較注重道德手段的運用。

三·工人的影響

在韋伯關於合法性形成的論述中，包含了一定權威模式所造成的衝突及其解決方式這一要素。在當代資本主義條件下，勞工能夠合法地組織起來，以工會的集體力量同資本家進行協商或者抗爭。這種制度化的回應及抗爭手段，干預了資本對勞動的控制，進而影響到資本主義工廠秩序的形成。

相對於資本主義企業中勞資雙方的公開的討價還價式的抗爭，傳統社會主義企業中，工人們由於沒有組織獨立工會的可能，只有通過各不相同的方式，為著爭取自己的利益而與管理者進行“隱蔽的討價還價”。

在中國的市場化改革進程中，儘管原有的意識形態和相應政策已經不再是企業管理控制的主要手段，但組織起獨立於政府的工會迄今仍無可能。因此，工人們不可能通過合法的集體抗爭，來維護自己的利益。而以往那種通過順從以求取企業福利的方式，又因單位福利的迅速減少而變得不再有效。隨著人員流動的逐步放開，國企的職工們開始面臨自己職業生涯中一種前所未有的選擇機會。他們需要根據對國家政策和市場機會的瞭解，根據對自身條件的優勢與不足的認識，作出或是離開（exit），或是出聲（voice）進行抗爭，或是留下並且效忠（loyalty）的理性選擇。

1·離開

對於部分有市場能力、有創業欲望的國企職工來說，國企之外日益增加的市場機會，是他們可以努力爭取的。對於不滿於自己在國企中的當前處境的職工，不管因何而有不滿，選擇“抗爭”需要冒與管理層對抗的風險，而選擇“離開”則有著較小的選擇成本。在缺乏談判協商機制，缺乏罷工、集會等抗爭權力的中國國企中，作為一種最能維護自己利益的方式，在表達自己對現狀的不滿時，自然首先會理性地選擇“離開”。於是，一旦人員流動開始放開，這兩部分職工就開始紛紛離開國企。

對於有著良好市場能力或社會資源的國企員工來說，他們外流的大致流向首選收入較高的三資企業、私營企業等。對缺乏市場所需技能的工人，則多會選擇開出租汽車、開小飯店等進入門檻比較低的自主性較強的行業。而一些因擔心所在國企前景不佳而急於離開的職工，則是為了儘早為自己找到一個退休保障的機會。

2· 抗爭

國企改革所導致的國家、國企、工人三者間的利益分化，在帶來企業活力的同時，也帶來了勞資對抗的可能。由於在國企中代表工人利益的工會，並未被國家賦予處理勞資關係問題的全部權力，使得市場轉型期的中國國企工人，在面臨自身權益維護問題時，只可能採取個人化的回應方式。一旦需要作出抗爭，他們的弱勢地位決定了，除了提出批評、建議以外，他們的主要抗爭方式只能是如 Scott 所指的“日常抗爭”。

這些在隱蔽中進行的“日常抗爭”不易被管理層當場發現，因此往往難以準確界定責任。但管理層在察覺工人的意圖後，往往會通過加強管理，來堵塞制度漏洞，有時也會延緩某些制度的推行。對於這些以怠工、浪費企業資源、破壞產品等行為表現出來的抗爭，周圍的工人心知肚明。由於這種抗爭既有警示工人利益訴求的一面，又有損及勞資共同利益的一面，所以多數情況下，周圍的工人既不會仿效，也不會積極干預。

3· 順從

留在困難國企中的，用 B 廠幹部的說法來形容，基本上是兩部分人：“忠心耿耿”的和“沒啥本事”的。前者，多為在國企工作多年，一直受企業器重，因而對企業有感情，或者對領導者有知遇之情的骨幹。他們儘管有機會離開所在國企另謀出路，但只要仍受器重，就願留在國企中與領導者共進退。後者，是缺乏市場所需能力的職工，通常是熟練工，也包括少數崗位專長別無他用的專技工人。多數情況下，他們還有年齡偏大或身體較弱的特點，這使他們只能留下來，與國企同進退。除非面臨失業、下崗等威脅，他們始終與企業相依為命。但在有些職工看來，留在國企的還有第三種人：有利可圖的。他們往往處於某個權力崗位，能夠實際支配某些企業資源（有的甚至只是管庫或發貨的工人），因而能夠為自己謀得灰色收入。

這兩部分職工中，“忠心耿耿”者是轉型期國企秩序的主動維護者，“沒啥本事”者是這一時期國企秩序的被迫遵守者。在市場轉型期國企的勞動控制中，這兩部分人構成了認同得以重構的主要社會基礎。而留下的第三種人，只是國企認同重構的破壞者。

第二節·走向協商式霸權的國企勞動控制

一·市場轉型期國企勞動控制的基本特徵

國企的市場化轉型，導致勞動控制手段的巨大變化。Walder 所揭示的國企對於社會－經濟資源的高度控制及工廠管理的政治化，已經隨著國企改革的不斷推進和國家經濟體制的改革而趨向終結；與之相應的“權威的制度文化”也隨外部資源增加和人員流動而發生諸多變化。制度基礎的變化，使原有的認同不可避免地走向終結。對於國企管理層來說，如何在新的國企制度條件下構建認同，以爭取穩定的效率，成為其必須面對的任務。

1·勞動控制手段的變化

在將勞動控制意向變成現實時，需要通過一定的控制手段。管理層所能

運用的勞動控制手段，從資源類型上來看，主要有經濟、政治、道德等手段；而從作用特性上來看，不外乎實施強制與製造認同這兩類手段。可以說，無論是經濟的手段，或是政治的、道德的手段，只要有著針對不同員工的差別化運用，其中都有可被用作實施強制的措施，也都有可被用作製造認同的措施。

在從傳統國企制度向“現代企業制度”轉變的過程中，我們看到了勞動控制的三方面手段的不同變化趨勢：經濟手段不斷強化，政治手段逐漸弱化，道德手段則發生了內涵的變化。

經濟手段的強化主要通過拉開分配差距；改革用工制度來實現的。通過破除俗稱“大鍋飯”的平均分配制度，國企管理層不僅獲得了獎勤罰懶的激勵手段，而且得以建立依能力分配的能級分配制度。通過打破俗稱“鐵飯碗”的終身雇用制度，管理層獲得了辭退雇員這一最具威懾力的勞動控制手段。

在經濟手段不斷強化的同時，政治手段卻在逐漸弱化。這可以從企業黨組織作用的淡化，以及工會的作用受限兩個方面看出來。自實行廠長負責制以來，企業黨委不再參與企業的經營決策，除了廠黨委尚有對中層以上幹部任用的建議、審議權，車間一級黨組織已經基本上沒有任何權力，只剩下發展黨員和進行職工思想政治工作這兩項彈性很大的職責。儘管勞資間關係已經日益發展成雇用關係，但由於國家將工會和職代會的權力限制於調查、建議權，因此無法在出現勞資矛盾時有效地維護工人利益。在資本主義工廠中對勞動控制形態的發展起著重要作用的工會，在國企中是必須在黨組織的思想政治指導下活動的弱勢團體。因此，在資本主義工廠的勞動控制中存在的“內部國家”機制，在市場轉型期的中國國企中並無相似的土壤。

對於身處競爭性行業的國企管理層而言，績效不佳不僅使其可支配經濟資源相對匱乏，且連建基於績效合法性的政治資源也告萎縮。這種狀況的出現，迫使國企管理層在勞動控制中須借重道德手段。但與 Walder 所剖析的傳統國企中的“道德－政治動員”手段相比，市場轉型期國企中勞動控制的

道德手段，已經被包含“愛崗盡責”、“愛崗敬業”等內容的職業道德所取代。

與計劃經濟時期相比，市場轉型期國企的勞動控制手段，已經有了明顯的變化。由於經濟效益已成為國企經營的主要目標，從過去曾經倡導的“政治掛帥”轉向“經濟掛帥”也就變得順理成章。與此相應的勞動控制變化是：成效明顯的經濟手段被不斷強化，並成為勞動控制的主要手段；嵌入職業的道德手段正受到重視，並成為勞動控制的輔助手段；成效不彰的政治手段正逐漸弱化，在國企的制度環境中受到冷落。

2· 以強制為先導的認同建構

隨著國企內外市場化改革的不斷推進，中國國企對於社會－經濟資源的高度控制不復存在，“政治掛帥”的工廠管理也逐漸成為歷史。計劃經濟時期導致工人認同的制度基礎的消亡，瓦解了國企職工長期形成的認同。在這個過程中，國企原有的企業福利的削減和終身就業的終結，成為認同重構的主要制度基礎。

以破除終身就業制度為目標的勞動用工制度改革，大致經歷了三個階段。首先，自“放權讓利”擴大企業自主權起，國企管理層就被賦予了辭退不合格職工的權力。但在國企改革的早期，由於整個勞動用工制度和社會保障制度不配套，只要職工沒出大的過錯，其國家正式職工身份仍能保證它不被辭退。此後，全員勞動合同制的實行，意味著“國家正式職工”身份被“雇員”身份所取代，國企中的終身就業體制才開始走向終結。但尚未成形的社會保障制度，使得此後幾年的國企即使要裁員，也只能採取“下崗”的方式，除非出現了企業的破產。最後，直到社會保障制度的全面建立，“下崗”被裁員正式取代，國企中實際存在的終身就業體制才宣告終結。時至今日，儘管在國企經營中對原“正式職工”仍手下留情，不會輕易辭退，但在部分工人心目中，這已成為管理層的恩賜，而非自己應享的權利。

國企勞動用工制度改革的不斷推進，勢必伴隨著不斷增大的強制。可以說，正是這種強制在逐步清除導致認同的原有制度基礎的同時，為新的認同

開闢了制度土壤。與此同時，製造認同則成爲難以普及的目標。只有在雇用關係逐漸確立之時，才可能在新的制度土壤上構建新認同。

Burawoy 認爲，勞動體制自市場專制發展至霸權的過程，其中最重要的因素，一方面是國家在勞動力再生產中所扮演的主動角色，一方面是爲擴大消費市場進而擴大再生產使得資本必須給工人高於生活必需的工資。爲此資本家不能依靠單純的專制手段，而是必須在認同和強制間取得平衡。對於市場轉型期的國企而言，要實現認同與強制間的基本平衡，尙有待於國家的制度扶持與國企績效的提升。

管理層總是力圖製造認同，以便爭取良好的工廠秩序。但是從一種平等優先的制度形態向效率優先的制度形態的巨大轉變，需要一個比較艱難的調整過程。正因如此，對於因利益受損相對較大而有不滿的工人，國企改革初期只能較多地採用強制手段。但Burawoy曾指出，“只要暴力的施加被限定在狹窄的，但明確而又經過公認的選擇範圍內，它也可以成爲認同的對象”。⁴正是在這個意義上，B廠漸進式地強化的勞動控制，開始獲得了職工越來越多的認同。這些彈性較大的強制儘管不是工人樂於接受的，但對於需要與管理層共度時艱以求自保的許多工人來說，卻基本上都是願意認可的。

對於這種新的權力格局中的弱勢工人，這是一種無奈的認同，並非基於對勞資利益趨同的幻想，而是基於對自身弱勢地位的體察和承認。一旦可能失業、下崗導致微薄的利益也將不保時，就會起而抗爭。因此，這是一種強制大環境中對父愛式工廠勞動控制的脆弱認同。

3· 構建認同的制度化手段

Burawoy 在分析認同的構建時指出，資本主義工廠是通過建立內部勞動市場、確立內部國家這兩種制度化手段以及勞資雙方認可的車間文化，實現了製造認同的目標。Walder 認爲，中國傳統國企中導致工人對於國企的依

⁴ Michael Burawoy, 1979, 《Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism》,p27.

附與認同的，是對於社會－經濟資源的高度控制、工廠管理的政治化這兩種制度化手段及“權威的制度文化”。在市場轉型期國企中，存在著哪些構建認同的制度化手段呢？

首先是內部勞動市場的逐步形成。對於傳統國有工廠而言，對於工人的廠內調動也需聽取本人意願，並非管理層單方可以決定的。隨著優化勞動組合、調劑廠內冗余工人的內部勞務市場的建立，國有工廠內部的勞動用工，開始比照工廠以外的勞動市場供需關係進行調節。儘管這些制度的實施都多少受到工人的抵觸，但雙向選擇機制的壓力和對上崗後收益的預期，迫使基層管理者和工人遵照其規則參與用工選擇。此外，與績效相關的收入差距的逐步拉開，與技術、職務、職稱相關的崗位等級制度的建立，使得被包容於其中並努力爭取較高績效、較高崗位職級的國企職工，也在客觀上認同了勞動力配置及勞動收益的市場化原則。

其次是父愛式的領導方式。在B廠，這是通過幹部的以身作則，以及諸如“以工代賑”式的生產組織體現出來的。根據Frazier的文獻研究，中國國企中的家長式領導方式，並非社會主義制度所創造，主要是源于中國傳統文化的影響。⁵在我看來，這只是看到了問題的一個方面，儘管是十分重要的一個方面。與中國傳統文化對工廠領導方式的影響至少是同等重要的，是國企管理層所獲得的有限責權利。只要有著相對軟化的經營責任約束，相對薄弱的資源權力基礎，加上相對缺乏的經營者利益，國企的管理層就不具備實行強勢勞動控制的條件和動力。除非這種責權利狀況發生改變，不然的話，面對具有“主人翁”地位的工人，國企管理層只能採用父愛式領導方式，不管這是在改革以前還是以後。

最後是制度化溝通手段。在改革以前的中國國企中，車間班組的經常性活動還是以政治性內容為主，並以意識形態的灌輸為主要目標。在市場轉型期國企中，車間班組的經常性活動變成了生產組織的一個環節。在B廠，每週的廠務會，既是各車間、科室的工作簡報及廠領導層的工作佈置會，又是

⁵ Frazier, Mark W., 2002, *The making of the Chinese industrial workplace : state, revolution, and labor management.*

通報國家、上級有關改革政策、通報本廠經營態勢和有關管理舉措的情況通報會。每天的車間班組會，既是當天的班前勞動準備會或班後生產小結會，也是傳達廠務會信息的情況通報會。正是通過持續不斷的相關國情、廠況、勞動控制動向的通報，獲得了工人對於國家政策導向的瞭解，對於本廠經營困境及相應對策的理解。這種制度化溝通手段，在爭取工人與管理層共度經營難關方面，起到了有效的信息導向作用。

二· 國企勞動控制的走向

在討論本研究的理論架構時，我曾提出了包含剝削式專制、仁慈式專制、協商式霸權、參與式民主這樣四種模式的勞動控制體系的連續體。並曾說明，從剝削式專制開始的這四種模式，其間的一個基本差異在於，越往連續體右端的模式，其中強制手段比重越少而製造認同手段比重越大。並且也曾說明，Burawoy 所考察的資本主義工廠，其勞動控制屬於“協商式霸權”形態。或者說，其勞動控制的形態發育，處於勞動控制發展連續體中的協商式霸權階段。而 Walder 所勾畫的具有“新傳統主義”特徵的中國國企制度，本質上是“參與式民主”制度的大規模實驗。而這種因為將新制度下的人性估計得過於完美而導致的“理想”與“現實”的背離，導致了這種勞動控制模式的實驗失敗。那麼，在市場轉型期的國有工廠中，正在形成的是一種什麼樣的勞動控制模式呢？

1. 從仁慈式專制出發

以“放權讓利”為先導的國企改革，摧毀了以往國家、國企、職工三者利益相一致的制度體系。以廠長負責制為標誌的管理層權力的強化結束了關於工人“主人翁”地位的迷思。而全員勞動合同制的全面實施，實際上破除了國企職工對抗管理層的最後工事。正是在這樣的新制度土壤上，市場轉型期國企開始形成具有中國特色的勞動控制模式。

它是一種仁慈式專制，但具有家長式仁慈的特點。之所以如此，首先是

由於國企改革是以對工人權力的弱化和工人利益的約束為基礎的，發揚民主無異於與虎謀皮，因而只能採取專制式的管理體制。其次，由於國家所推進的國企改革，從一開始就定位于效率優先，與市場機制目標相似的國家干預不可能促進企業的內部協商機制。其三，當國企管理層的責權利仍相對欠缺時，仁慈式的領導是相對可行的勞動控制手段。第四，由於國企職工與國企經營者理論上仍是國企的共同所有者，這就使作為國企代理人的經營者與工人的關係仿如家長與家庭成員。正是這一點不同於資本主義工廠中的仁慈式專制，因為那裏的經營者與雇員並非同為企業的所有者。

於是，市場轉型期國企在成為自主經營的市場主體的同時，其內部開始形成家長式專制的勞動控制模式。但由於產權制度與管理層責權利的限制，這種相對可行的勞動控制模式只能起到幫助國企成功轉型的作用，卻不能帶來足夠的效率和良好的秩序。

2·向協商式霸權演進

國企市場化轉型的目標，自然是試圖實現完全的市場化經營。從前些年的國企改革進度來看，似乎這一目標並不十分遙遠。然而，中國國企的制度邏輯不僅不同於資本主義國家的一般企業，且也不同於資本主義國家中的國有企業。在中國國企制度的背後，不僅仍殘存著克己奉公的道德夢想，而且蘊藏著深層的政治體制根源。正是這一政治體制根源的約束，使得國企勞動控制的制度走向，呈現出比較模糊的前景。

從勞動控制模式的邏輯發展和歷史趨勢來看，儘管各種勞動控制模式的更替會有人為的跳躍和短暫的反復，但其基本趨勢總是朝著更多認同、更少強制的方向。對於仍處市場轉型期的中國國企來說，通過對國有企業的股份制改造，通過對管理層責權利的市場化界定和對工人利益的制度化保護這樣三方面的努力，實現以認同為主強制為輔的勞動控制模式應該是一個可望而且可及的目標。

近年來，大量社會保障制度的出臺與修訂，國企的股份制改造及“和諧社會”的施政理念，正在以上三個方面取得進展。正是在這樣的國家干預

下，國企的勞動控制開始向強制與認同相對平衡的方向發展。只要不再把社會保障制度的建立看成替國企減負的手段，只要國家賦予工人以有效維護自身利益的制度性權力，國企的勞動控制就將在當前的仁慈式專制模式基礎上，向著協商式霸權逐步前進。

這一向著協商式霸權發展的勞動控制形態演進，或許是個漫長的過程，因為它將伴隨著國企市場化轉型的完成而最終成型。這一演進也可能是個相對短暫些的過程，因為它主要取決於對其政治體制根源的某些革新。

第三節·本研究的意義與局限

在試著就以 B 廠為代表的國企的勞動控制作了以上管中窺豹式的理論總結之後，再來小結一下本研究的意義與局限。

一·本研究的意義

這個研究的意義應該有兩點，一是剖析了如 B 廠這種類型的國有工廠的勞動控制形態及其形成，二是見證了“新傳統主義”制度模式的終結。

1·剖析國企的勞動控制

在對 Burawoy、Walder 等西方學者相關理論的文獻回顧的基礎上，結合 Likert 的領導方式分類模型，我提出了自己的勞動控制分析模型。根據這個分析模型，我將影響國企勞動控制的因素分為外部因素與內部因素，並分別作了專章分析。

通過分析國企制度體系以外的環境因素的影響，我探討了國家力量與市場力量對於國企勞動控制體系演變的推動作用。並且認為，在國企改革之初國家的力量對此起決定性作用；而在中國的市場發育到一定程度之後，市場的力量才開始對國企的勞動控制發揮重要的影響。

在對國企制度體系的內部因素的分析中，首先討論了處於勞資互動體系上端的國企管理層在勞動控制體系形成中的作用。通過對管理層責權利狀況的分析，本研究指出了如 B 廠這類國企的管理層，在責權利均相對有限的情況下，不可能形成實施強勢勞動控制的條件和意願，在顧及工人對強化勞動控制舉措的承受能力的前提下，他們最有可能採取的勞動控制模式，就是仁慈式專制。

在分析處於勞資互動下方的工人在勞動控制體系形成中的作用時，借助了 Hirschman 和 Scott 的概念。指出當國企改革導致部分工人權力弱化、利益受損時，這些工人的基本反應是離開或輕度的抗爭。之所以如此，是因為他們明白這種狀態的出現是“大勢所趨”，本質上不是管理層的責任。在拉開分配差距之後，幹部、技術工人對國企勞動控制的認同程度，高於處於國企底層的熟練工人。而工人的“離開”和“日常抗爭”，也在一定程度上影響了國企勞動控制的形成。

在對國企勞動控制基本特徵的分析中，分別討論了勞動控制的手段及製造認同的制度化措施。在對國企管理層所用勞動控制手段的變化趨勢分析中，指出在市場轉型期國企中，勞動控制中的經濟手段不斷強化，政治手段逐漸弱化，而道德手段在內涵變化的同時發揮著重要的輔助作用。在關於製造認同的制度化措施的討論中，提出了既與 Burawoy 筆下的資本主義工廠有所區別，也不同于 Walder 筆下的傳統中國國企的制度化措施，這就是內部勞動市場、父愛式領導、制度化溝通。

正是通過上述涵蓋整個勞動控制分析模型的討論，本研究試著完成了對於市場轉型期國企勞動控制模式的剖析與界定。

2· 見證“新傳統主義”的終結

在 Walder 的中國國有工廠制度研究中，基於對新中國成立以來逐步實行的各種政治、經濟、社會資源的單位化配置，以及工人對企業在政治、經濟、社會各方面的全面的“制度性依附”，提出了他的“新傳統主義”制度

模式。

Walder 認為，他的“新傳統主義”制度模式，主要是對改革開放以前的中國工廠乃至中國社會的概括。但根據他 80 年代中期對包括工廠政治動員的方式，工作積極性的定義，工廠黨組織的作用，工廠制度文化的變化等方面因素的分析，他認為到那時為止，“新傳統主義”制度模式對中國國有工廠權力關係的描述仍然適用。

但自 80 年代中期以後，隨著將國企不斷推向市場⁶，各種經濟、社會資源開始了市場化配置。在國企因負擔沉重而福利銳減的同時，國企以外的社會資源迅速增加。由於國企不再掌控各種國有資源的分配，國企與職工之間以往的依附關係也就開始變化。如果說改革使國家切斷了以往與國企之間的制度“臍帶”，那麼伴隨著近年來的社會保障制度改革以及全員勞動合同制的實行，職工與國企之間的制度“臍帶”也已經基本被切斷了。

市場化改革消除了國企的資源專控優勢，這使國企職工不再有對於國企的全面依附。以經濟效益為主要目標的國企經營，使得“工廠管理的政治化”成為了歷史。而與這二者密切相關的“權威的制度文化”，也因機會的多元化和資源的市場化而變成非主流的工廠文化。

正如一句中國成語所說，“皮之不存，毛將焉附”。中國國有工廠中以往的“新傳統主義”制度模式，因其原有制度基礎的逐漸消失，已經基本上成為了歷史。可以說，中國國企的制度走向，已經進入“後-新傳統主義”時期。

這裏所謂“後-新傳統主義”，並不是特指某一制度類型，而是指的“新傳統主義”之後的一個國企制度演變時期。它既可能是仁慈式專制的某種延續，也可能是協商式霸權的早期萌芽，但也可能因經濟全球化而重現市場專制。但是，以民為本之成為基本國策，終將使國家在退出市場的同時允許工人對於資本的集體抗爭權力。

⁶ 正式地把“將企業推向市場”作為一個改革的方針，則是在 1992 年召開的中國共產黨第十四屆全國代表大會前後確定的。

在勞動控制連續體的各種理論形態中，Walder 勾畫的“新傳統主義”模式，應該是“仁慈式專制”與“參與式民主”兩種模式的混合體。之所以說是混合體，是因為其中既有建基於資產共有、人人平等、各盡所能、平均分配的理想化成分，又有首長負責、為民作主、統配資源、限制自由的現實性因素。

而在“新傳統主義”終結之後，則是從理想的天空回落到現實的地面後形成的勞動控制模式——當前，在如 B 廠這樣的國企中，是家長式專制；今後，隨著企業內外部條件的進一步變化，將會逐漸走向協商式霸權。

哈耶克 (Friedrich A. Hayek) 認為，“秩序”就其來源與性質來看，可以分為外致的 (exogenously) 與內生的 (spontaneous) 兩種。通常那種被有意設計出來，並且以一種命令與服從關係為基礎的，就是他所說的外致的秩序；而他所謂的內生的秩序，是指那種非由任何人刻意創造，而是在許多人的自主的互動中自然地形成的。他指出，一般來說，上述兩種秩序會共存於任何一個社會組織中，因為人們之間的合作始終都是以這兩種秩序為基礎的。⁷ 從國企勞動控制體系的形成過程來看，帶明顯外致秩序特性的相關政策與國企制度，催生了國企中在勞資互動過程中自然形成的內生秩序。而這種內生秩序一旦形成，就將與外致秩序互相作用，進而形成國企改革的最初推動者未必構想過的國企新秩序。

二·本研究的局限

這項關於勞動控制問題的個案研究，只是較為深入地剖析了一個國有工廠。由於中國國企改革的行業特點和地方特點，這項研究的有關發現和結論，很可能並不適合於許多其他國有工廠。因此，不能奢望其中的結論都會具有實證研究者所矚意的普遍意義。可以推想到，由於勞動控制形態建立和發生於勞資雙方的直接互動基礎之上，因此，即使在同樣的行業背景、地域

⁷ 哈耶克，2000，《法律、立法與自由》，中國大百科全書出版社。

背景之中，不同國企中管理層的素質與員工構成的差異，也足以使之形成不同的勞動控制具體形式。正如 Burawoy 所指出的，工廠外部的經濟發展和國家干預，決定了工廠政體的基本特性；而其具體的形式，則是被企業中勞動過程的形態和競爭的壓力獨立地決定的。

B 廠所在行業屬於傳統產業，而且屬於高能耗的低附加值產業。從工廠調查一開始，我就注意到一個很有意思的情況：如此廠房老、設備老、工人老的“三老”國企，居然不但雄踞亞洲技術玻璃企業之首，而且在國際上，也是同一領域裏的佼佼者。或許，發達資本主義國家中高昂的人工成本，使這些國家的玻璃企業難以稱雄這一低利產業領域，是對這一現象的較好解釋。

B 廠的主要領導人是國家級技術專家，該廠的管理層有著多個技術精英。個人的專業技術背景，使他們精通業務並且不尚空談；與工人的良好關係，使得他們在勞動控制中有著較大的迴旋餘地。這些特點，未必是其他國企的管理層都能具備的。

Burawoy 曾指出過，當經濟的全球化浪潮衝擊到資本主義工廠，原來的霸權式勞動控制體系，可能又會向市場專制方向發展。由於 B 廠的技術玻璃生產並未受到國際市場的衝擊，因此，全球化的衝擊波尚未到達這裏。或許，對於今後的 B 廠、今後的 B 廠研究，會有機會探討協商式霸權這種勞動控制體系的下一站。

參考文獻

英文部分：

Bailey, Kenneth D. (1987) *Methods of Social Research*. New York: The Free Press.

Bian, Yanjie. (1994) *Work and Inequality in Urban China*. Albany: State University of New York Press.

-- (1997) Bringing Strong Ties Back in: Indirect Ties, Network Bridges and Job Searches in China. *American Sociological Review* 62. Pp. 266-285.

Bian, Yanjie & John R. Logan. 1996. Market Transition and the Persistence of Power: The Changing Stratification System in Urban China. *American Sociological Review* 61. Pp. 739-758.

Burawoy, Michael. (1979) *Manufacturing Consent: Changes In The Labor Process Under Monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

--- (1985). *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.

--- (1998). The Extended Case Method. *Sociological Theory*, vol. 16:1. Pp. 4-33.

Braverman, Harry (1974) *Labor and Monopoly Capital*, New York: Monthly Review Press.

Burawoy, Michael & Janos, Lukacs. (1985) *Mythologies of Work: A*

- Comparison of Firms in State Socialism and Advanced Capitalism” .
American Sociological Review 50. Pp.723-737.
- Chen, Feng. (2000). Subsistence Crises, Managerial Corruption and Labour Protests in China, *The China Journal*, No. 44, Jul. Pp. 41-63.
- (2003) Industrial Restructuring and Workers’ Resistance in China. *Modern China*. 29. Pp.237-262.
- David Stark. (1986). Rethinking Internal labor Markets: New Insights From A Comparative Perspective. *American Sociological Review*, Vol. 51, 4. Pp. 492-504.
- Davis, Deborah. (1990) Urban Job Mobility. In *Chinese Society on the Eve of Tiananmen*. Cambridge, Mass: Council on East Asian Studies/Harvard University Press. Pp.85-108.
- (ed.) (2000). *The Consumer Revolution in Urban China*. Berkeley: University of California Press.
- Frazier, Mark W. ,2002, The making of the Chinese industrial workplace : state, revolution, and labor management. New York: Cambridge University Press, .
- Gale Miller. (1994) *Toward Ethnographies of Institutional Discourse: Proposal and Suggestions*. In *Context and Method in Qualitative Research*. London: Sage. Pp.155-171.
- Gans, Herbert. J. (1982) *The Urban Villagers: group and class in the life of Italian-Americans*. New York: The Free Press.
- Hamilton, Malcolm. & Maria Hirszowicz. (1993) *Class and Inequality*. New York: Harvester Wheatsheaf.

- Henderson, Gail. E. & Myron. S. Cohen. (1984) *The Chinese Hospital: A Socialist Work Unit*. New Haven: Yale University Press.
- Hirschman, Albert. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses To Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Johnson, John. M. (1975) *Doing Field Research*. New York: The Free Press.
- Kornai, Janos. (1989) *The Hungarian Reform Process: Visions, Hopes, and Reality*. In *Remaking The Economic Institutions Of Socialism: China And Eastern Europe*. Stanford, Calif.: Stanford University Press. Pp. 32-94.
- Kuznets, Simon. (1963) *Economic Growth and Income Inequality*. *American Economic Review* 45. Pp. 1-28.
- Lee, Ching Kwan. (1998) *Gender and the South China Miracle: Two Worlds of Factory Women*. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.
- (1999) *From Organized Dependence to Disorganized Despotism: Changing Production Regime in Chinese Factories*, *China Quarterly* No. 157, Mar. Pp. 44-71.
- Lee, Ching Kwan. (2000) *Pathways of Labor Insurgency in Chinese Society: Change, Conflict and Resistance*. London and New York: Routledge.
- Lee, Ming-kwan. (2000) *Chinese Occupational Welfare in Market Transition*. London: Macmillan Press and New York: St. Martin's Press.

- Likert, Rensis. (1967) *The human organization : its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, Nan & Bian. (1991) Getting Ahead in Urban China. *American Journal of Sociology* 97. Pp. 657–688.
- Lu, Xiaobo & Elizabeth J. Perry (ed.). (1997) *Dan Wei: The Changing Chinese Workplace in Historical and Comparative Perspectives*. Armonk, New York: M. E. Sharp.
- Mallee, Hein. (2000) “Migration, Hukou Resistance in Reform China. In *Chinese Society: Change, Conflict and Resistance*. London and New York: Routledge. Pp. 83–101.
- Miller, Gale. (1994) *Toward Ethnographies of Institutional Discourse: Proposal and Suggestions*. In *Context and Method in Qualitative Research*. London: Sage. Pp. 155–171.
- Nee, Victor. (1989) A Theory of Market Transition: From Redistribution to Markets in State Socialism. *American Sociological Review* 54. Pp. 663–681.
- (1991) Social Inequalities in Reforming State Socialism: Between Redistribution and Market. *American Sociological Review* 56. Pp. 267–282.
- (1992) Organizational Dynamics of Market Transition: Hybrid Forms, Property Rights, and Mixed Economy in China. *Administrative Science Quarterly* 37. Pp. 1–27.
- Nee, Victor & Rebecca Matthews. (1996) Market Transition and Societal Transformation in Reforming State Socialism. *Annual Review of Sociology* 22. Pp. 401–435.

- Oi, Jean C. (1986) Peasant Households Between Plan and Market: Cadre Control over Agricultural Inputs. *Modern China* 12. Pp.230-251.
- Polanyi, Karl. (1957) *Trade and Market in the Early Empire: Economics in History and Theory*. New York: The Free Press.
- Rona-Tas, Akos. (1994) The First Shall Be Last: Entrepreneurship and Communist Cadres in the Transition from Socialism. *American Journal of Sociology* 100. Pp.40-69.
- Scott, James. (1985) *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven: Yale University Press.
- Shirk, Susan. (1989) The Political Economy of Chinese Industrial Reform. In *Remaking The Economic Institutions Of Socialism : China And Eastern Europe*. Stanford, Calif. : Stanford University Press. Pp. 328-362.
- Stark, David & Victor Nee. (1989) Toward an Institutional Analysis of State Socialism. In *Remaking The Economic Institutions Of Socialism : China And Eastern Europe*. Stanford, Calif. : Stanford University Press. Pp.1-31.
- Szelenyi, Ivan. (1978) Social Inequalities in State Socialist Redistributive Economies. *International Journal of Comparative Sociology* 19. Pp.63-87.
- (1983) *Urban Inequalities under State Socialism*. New York: Oxford University Press.
- (1989) Eastern Europe in an Epoch of Transition: Toward a Socialist Mixed Economy? In *Remaking The Economic Institutions Of Socialism : China And Eastern Europe*. Stanford, Calif. :

Stanford University Press. Pp.208-232.

Szelenyi, Ivan & Eric Kostello. (1998). Outline of an Institutional Theory of Inequality: The Case of Socialist and Postcommunist Eastern Europe. In *The New Institutionalism in Sociology*. New York: Russell Sage Foundation. Pp.305-326.

Tannenbaum, Robert etc. (1961) *Leadership and organization: a behavioral science approach*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Taylor, Frederick Winslow. (1911) *Scientific Management*. Harper & Row.

Walder, Andrew G. (1986). *Communist Neo-traditionalism*. Berkeley: University of California Press,

--- (1989a). *Factory and Manager in an Era of Reform*. *China Quarterly* 118. Pp.242-264.

--- (1989b) *Social Change in Post-Revolutionary China*. *Annual Review of Sociology* 15. Pp.405-424.

--- (1990) *Economic Reform and Income Distribution in Tianjin, 1976-1986*. In *Chinese Society on the Eve of Tiananmen*. Cambridge, Mass. :Council on East Asian Studies/Harvard University Press. Pp.135-156.

--- (1992) *Property Rights and Stratification in Socialist Redistributive Economies*. *American Sociological Review* 57. Pp.524-539.

--- (1994) *Corporate Organization and Local Government Property*

Rights in China. In *Changing Political Economies: Privatization in Post-Communist and Reforming Communist States*. Boulder, Colo.: Lynne Rienner Publishers. Pp. 53-66.

Walder, Andrew G & Jean C. Oi. (1999) *Property Rights in the Chinese Economy: Contours of the Process of Change*. In *Property Rights and Economic Reform in China*. California: Stanford University Press. Pp. 1-24.

Wong, Christine & Christopher Heady & Wing T. Woo. (1995). *Fiscal Management and Economic Reform in the People's Republic of China*. Hong Kong: Published for the Asian Development Band by Oxford University Press.

Zhao, Minghua & Nichols Theo, (1996) *Management Control of Labor in State Owned Enterprises: Cases From The Textile Industry*, *The China Journal* No. 36, July. Pp. 1-21.

中文部分：

邊燕傑等 (1996) “‘單位制’與住房商品化”，載於《社會學研究》，第一期，第 83—95 頁。北京：社會學研究雜誌社。

布勞 (Blau, Peter M) (1964) *Exchange and Power in Social Life*。中譯本：《社會生活中的交換和權力》(1988)。北京：華夏出版社。

戴園晨、黎漢明 (1991) “雙重體制下的勞動力流動與工資分配”，載於《中國社會科學》，1991 年，第五期，第 93-108 頁。北京：中國社會科學雜誌社。

法約爾 (Henri Fayol) (1982) *Industrial and general administration*.

- 中譯本：《工業管理與一般管理》。北京：中國社會科學出版社。
- 樊綱（1996）“漸進式改革過程中的國有企業”，載於《中國國有企業改革》。第 40-48 頁。北京：中國經濟出版社。
- 馮同慶、許曉軍（1992）“國有企業職工內部階層分化的現狀”，載於《社會學研究》，1992 年第六期，第 21-27 頁。北京：社會學研究雜誌社。
- （1993）“走向市場經濟的中國企業職工內部關係和結構”，載於《中國社會科學》，1993 年第 3 期。第 101-120 頁。北京：社會學研究雜誌社。
- 哈耶克，(Hayek, Friedrich A Von)。2000，《法律、立法與自由》。北京：中國大百科全書出版社。
- 華爾德 (Walder, Andrew G) (1986) *Communist Neo-traditionalism*. 中譯本：《共產黨社會的新傳統主義》(1996)。香港：牛津大學出版社。
- 亨廷頓 (Huntington, S. P.) (1991) *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*. 中譯本：《第三波—20 世紀後期民主化浪潮》(1998)。上海：三聯書店。
- 金 碚 (1994)，《中國工業化經濟分析》。北京：中國人民大學出版社。
- (1997)，《何去何從—當代中國的國有企業問題》。北京：今日中國出版社。
- 金維剛（1993）“勞動交換與國有企業職工的勞動積極性”，《中國社會科學》，1993 年第六期，第 105-118 頁。北京：中國社會科學雜誌社。
- 科爾內 (Kornai, Janos) (1980) *Economics of Shortage*。中譯本《短缺經濟學》(1986)。北京：經濟科學出版社。
- 裏伯森 (Lieberson, Stanley) (1985) *Making It Count: The Improvement*

- of Social Research and Theory*。中譯本《量化的反思》(1996)。陳孟君譯。臺灣：巨流圖書公司出版。
- 李鈞金(2004)“車間政治與下崗名單的確定”，載於《新華文摘》，2004年第2期。
- 勞動部就業司課題組(1994)“我國勞動力市場的培育與發展研究”，載於《管理世界》，第3期，第74--84頁。
- 李漢林(1993)“中國單位現象與城市社區的整合機制”，載於《社會學研究》，1993年第五期，第23-32頁。北京：社會學研究雜誌社。
- 李漢林、李路路(1999)“資源與交換—中國單位組織中的依賴性結構”，載於《社會學研究》，1999年第四期，第44-63頁。北京：社會學研究雜誌社。
- 李路路，李漢林(2000)《中國的單位組織：資源、權立與交換》。杭州：浙江人民出版社。
- 李明坤(1994)“中國之社會分層：韋伯學說之再探”，載於《發展與不平等》，第1-26頁。香港：香港中文大學亞太研究所。
- 李明坤、李江濤主編(1993)《中國社會分層》。香港：商務印書館。
- 李培林(1995a)。《中國社會結構轉型》。哈爾濱：黑龍江人民出版社。
- 李培林主編(1995b)。《中國新時期階級階層報告》。瀋陽：遼寧人民出版社。
- 李培林、張翼(2000)《國有企業社會成本分析》。北京：社會科學文獻出版社。
- 李強(1993)《當代中國社會分層與流動》。北京：中國經濟出版社。
- 厲以寧(1995)“中國經濟體制改革的倫理學思考”，載於《中國研究》，

- 1995年，第一期，第5-26頁。香港：中國研究中心。
- 劉蒼勁（1996）《中國發展和改革開放史（1949-1995）》。成都：西南師範大學出版社。
- 劉建軍（2000）《單位中國：社會調控體系重構中的個人、單位與國家》。天津：天津人民出版社。
- 劉偉（1991）《比較社會主義企業制度》。北京：中國經濟出版社。
- 林毅夫等（1995）《中國的奇跡：發展戰略與經濟改革》。香港：中文大學出版社。
- 陸德泉（1995）“八十年代改革政策對勞工層級及勞工關係的影響”，載於《中國社會發展：香港學者的分析》，第72-109頁。
- 路風（1989）“單位：一種特殊的社會組織形式”，載於《中國社會科學》，1989年第一期，第71-88頁。北京：中國社會科學雜誌社。
- （1993）“中國單位體制的起源和形成”，載於《中國社會科學季刊》，第四期，第66-87頁。香港：中國社會科學季刊雜誌社。
- （2000）“國有企業轉變的三個命題”，載於《中國社會科學》，2000年第五期。
- 馬克思（1983），《資本論》，中國社會科學出版社。
- 《馬克思恩格斯選集》（1972），第3卷。
- 馬立誠等（1998）《交鋒——當代中國三次思想解放實錄》。臺北，天下文化出版公司。
- 斯蒂格利茨（Stiglitz, Joseph E）（1994）*Whither Socialism*. 中譯本《社會主義向何處去——經濟體制轉型的理論與證據》（1998）。長春：吉林人

民出版社。

蘇國勳（1988），《理性化及其限制：韋伯思想引論》。臺北：桂冠圖書股份有限公司。

孫立平（1994）“改革前後中國國家、民間統治精英及民眾間互動關係的演變”，載於《發展與不平等》，第 65-118 頁。香港：香港中文大學亞太研究所。

——（2001）“從工廠透視社會——瓦爾德的共產主義的新傳統主義理論”，載於《世紀中國》，2001 年，2 月 B 卷。

孫立平等（1994）“改革以來中國社會結構的變遷”，載於《中國社會科學》，1994 年第二期，第 47-62 頁。北京：中國社會科學雜誌社。

塗爾幹（2000），《社會分工論》。三聯書店。

塗肇慶、林益民主編（1999）《改革開放與中國社會》。香港：牛津大學出版社。

吳國光編（1994）《國家、市場與社會》。香港：牛津大學出版社。

許嘉猷（1986）《社會階層化與社會流動》。臺北：三民書局。

楊曉民、周翼虎（1999）《中國單位制度》。北京：中國經濟出版社。

周雪光（1999）“西方社會學關於中國組織與制度變遷研究狀況述評”，載於《社會學研究》，1999 年第 4 期，第 26--43 頁。北京：社會學研究雜誌社。

周叔蓮，1998，“二十年來中國國有企業改革的回顧與展望”，載《中國社會科學》，1998 年第 6 期。

周叔蓮等（1993）“資源配置方式與我國經濟體制改革”，載於《中國

社會科學》，1993 年第 3 期，第 19—32 頁。北京：社會學研究雜誌社。

鄭功成（1996）《從企業保障到社會保障》。瀋陽：遼寧人民出版社。

中華全國總工會政策研究室編（1986）《蘇聯東歐國家企業領導制度法規》。北京：經濟管理出版社。

朱鎔基（1980）《現代化管理》。天津：天津人民出版社。

《中國統計摘要 2001》（2001）中國統計出版社。

有關文件：

政務院，1952，《關於各級政府所經營的企業名稱的規定》

國務院，1978，《關於擴大國營企業經營管理自主權的若干規定》

國務院，1978，《關於擴大國營企業經營管理自主權的若干規定》

國務院，1983，批轉財政部《關於國營企業利改稅辦法的通知》

國務院，1984，批轉財政部《關於在國營企業執行利改稅第二步改革的報告的通知》

中共中央十二屆三中全會，1984，《關於經濟體制改革的決定》

國務院，1986，《關於深化企業改革，增強企業活力的若干規定》

國務院，1988，《全民所有制工業企業承包經營責任制暫行條例》

中共中央，1993，《關於建立社會主義市場經濟若干問題的決定》

國務院，1993，《國有企業職工待業保險規定》

國家體改委等四部委，1994，《關於職工醫療制度改革的試點意見》

國務院，1994，《企業職工生育保險試行辦法》

國務院，1995，《關於深化企業職工養老保險制度改革的通知》

國務院，1997，《關於建立統一的企業職工基本養老保險制度的決定》

中共中央、國務院，1998，《關於切實做好國有企業下崗職工基本生活保障
和再就業工作的通知》

國務院，1998，《關於建立城鎮職工基本醫療保險制度的決定》

國務院，1999，《失業保險條例》

北京玻璃廠有關資料：

北京玻璃儀器廠《質量手冊》，2000年

北京玻璃儀器廠廠況錄影片《火紅的朝陽》

《北京玻璃報》

《宣傳工作》

《廠務會紀要》

《北京玻璃儀器廠規章制度彙編》（1989）