

国外劳动关系经典著作译丛

常凯 主编

THE TRANSFORMATION OF AMERICAN INDUSTRIAL RELATIONS

美国产业关系的 转型

托马斯·寇肯(Thomas A. Kochan) 哈瑞·卡兹(Harry C. Katz) 罗伯特·麦克西(Robert B. McKersie) 著

朱飞 王侃 译



中国劳动社会保障出版社

国外劳动关系经典著作译丛



常凯 主编



THE TRANSFORMATION OF AMERICAN INDUSTRIAL RELATIONS

美国产业关系的 转 型

托马斯·寇肯(Thomas A. Kochan) 哈瑞·卡兹(Harry C. Katz) 罗伯特·麦克西(Robert B. McKersie) 著



朱飞 王侃 译



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国产业关系的转型/(美)寇肯著;朱飞,王侃译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2008

国外劳动关系经典著作译丛

ISBN 978-7-5045-7150-2

I. 美… II. ①寇… ②朱… ③王… III. 产业-经济关系-研究-美国
IV. F171.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 106585 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.75 印张 236 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

国外劳动关系经典著作译丛

编审委员会

主 任 常 凯

副主任 杨河清 姚先国 崔 勋 王玉君

编 委 (按姓氏笔画排列)

于桂兰 王玉君 李丽林 乔 健

朱学敏 朱 飞 张红兵 杨河清

杨伟国 易定红 姚先国 常 凯

崔 勋 黑启明

丛书总序

随着中国经济体制市场化改革进程的深入，劳动关系问题已经成为中国经济和社会发展中的一个突出问题。劳动关系作为市场经济体制中的基本的社会经济关系，能否和谐稳定直接关系到经济和社会的和谐与稳定。因此，构建一个和谐稳定的劳动关系，已经成为关系中国经济和社会稳定发展的重要任务，而学界如何为构建和谐的劳动关系提供理论支持，则成为学界所面临的一个全新的课题。

我国关于劳动关系的学术研究，是从 20 世纪 80 年代中期开始的，当时主要是政策问题和实际问题的研究。90 年代以后，面对日益突出的劳动关系问题，学界开始有人借鉴和引进市场经济的劳动关系理论和方法，试图对于中国的劳动关系问题进行系统的理论分析，其中 90 年代中期出版的以《劳动关系·劳动者·劳权——当代中国的劳动问题》一书为代表的著作，即是这种尝试的产物。但这种研究还仅仅是中国劳动关系学术研究的艰难的起步，不仅参与人数有限，而且理论基础也比较薄弱，加之当时劳动关系问题还没有到了急迫的程度，所以这一研究并没有在社会上引起大的反响。

到 2000 年前后，随着劳动关系问题日益加剧，劳动关系开始成为学界的关注问题。一个显著的特点是，劳动关系研究不再局限于劳动部门或工会部门，而成为许多高等院校和研究机构的研究对象。这一阶段出版了一批劳动关系译著和著述。这些著述开始更多地介绍和引进西方市场经济国家的劳动关系理论和制度，研究的视野开始放宽，研究的内容也开始深入。而随着《劳动合同法》的制定和实施，劳动关系的研究已经成为学界研究的热点问题。不同的学科，如经济学、法学、社会学、管理学等，都在用自己的研究范式和研究方法来对于劳动关系问题做出解释。这一期间，出版了大量的劳动关系教材、专著和研究论文。应该说，中国劳动关系研究正处于一个方兴未艾的时期。

但是，尽管劳动关系研究成果在数量上有很大的发展，其中也不乏优秀之作。但这些著述大多是介绍性或应用性的研究，真正的理论著作和文章很少，而能够形成自己的理论体系和理论观点的成果更是难得一见。这种情况出现的

原因,除了揭示劳动关系本质规律的理论需要一个过程,还与中国的劳动关系研究缺乏学术基础和学术传承直接有关。与西方的劳动关系研究相比,中国的劳动关系学科刚刚建立,劳动关系研究目前还没有脱出起步的阶段。

在西方市场经济国家,劳动关系研究已经是一门比较成熟的学科或学术领域。这门学科的起源可以追溯到马克思和恩格斯。《英国工人阶级状况》和《资本论》是两部最经典的劳动关系研究著作。在西方,劳动关系研究和工会研究是不可分的。在20世纪之交的时候,韦伯夫妇出版了他们的《工会主义的历史》(A History of Trade Unionism)和《产业民主》(Industrial Democracy),这两本书的目的是对英国的工会主义进行科学分析。而著名经济学家康芒斯(John Commons)在他的1925年出版的《集体行动的经济学》(The Economics of Collective Action)进一步阐述了工会在劳动关系中的作用。

第二次世界大战之后,资本主义体系面临着外部社会主义阵营和内部劳资冲突的双重挑战,劳动关系的稳定成为资本主义制度和体系维持和继续的关键问题。市场经济国家的劳动关系理论在此间有了一个突破性的发展,其标志性的著作即是邓洛普(John Dunlop)在1958年出版的《产业关系系统》(Industrial Relations Systems),这本被称为战后最为经典的劳动关系著作所提出的劳动关系系统理论,主张运用资本主义自身的机制,在体制之内来处理劳资矛盾,以这一理论为指导所制定的资本主义国家的劳工政策,极大地缓解了劳资矛盾,使得一度趋于激化的战后资本主义国家的劳资冲突逐步缓和,从而成功地抵制和消除了资本主义国家的革命危机。

邓洛普之后,美国学者桑德沃(Sandver)在1987年提出了自己的企业劳动关系分析的理论模型。桑德沃理论模型的主要内容集中在其出版的《劳动关系:过程与结果》(Labor Relations: Process and Outcomes)一书中。该模型从理论上分析和阐述了企业劳动关系的一些具体影响因素以及劳动关系运作中紧张冲突的解决及其后果。桑德沃的理论模型在企业劳动关系研究上至今被人所广泛应用。

到了20世纪80年代,世界的经济发展和直接影响了产业关系的发展。学界围绕很多国家的产业关系系统是否“转型”展开争论,美国麻省理工学院教授寇肯等人(Kochan, Katz, McKersie)出版了《美国产业关系的转型》一书,系统阐述了其“转型”的观点,并且提出了策略选择理论框架。而英国的情况则有些不同,在这里传统马克思主义理论仍然具有相当的社会影响,而英国伦敦经济学院教授海曼(Hyman)所出版的《劳资关系:一种马克思主义

的分析框架》(Industrial Relations: A Marxist Introduction)一书,则运用马克思的基本理论和方法,对于新时代的劳动关系予以了一种全新的分析。

上述的在西方不同时期的几本比较著名的劳动关系著作,仅仅是西方劳动关系理论研究中的基本代表性著作。但是仅就这几本著作而言,已经能为我国的劳动关系研究提供许多理论上的启示和借鉴。遗憾的是,上述这些著作,在中国除了马克思和恩格斯的著作外大部分没有中译本。特别是目前在国际劳动关系学界广泛认同的劳动关系系统理论,由于这一理论的产生恰逢东西方“冷战”对峙时期,当时的国内学界对此几乎没有了解。而目前在经济全球化的背景下,中国的市场化改革中面临着市场经济国家许多曾经遇到过的问题,劳动关系便是一个突出的问题。因此,这些国外的理论成果对于中国劳动关系问题的解决以及对于中国劳动关系学科的建立,都有着直接的意义。

为此,我们迫切需要系统地全面地翻译介绍西方劳动关系的经典著作,以便我们了解、学习、借鉴国外劳动关系的理论成果。只有在这一基础上,方能推进中国劳动关系研究的理论深度和提高劳动关系研究的学术水平。上述这些著作的一个基本特点,就是从不同的理论层面探析劳动关系问题的特点和规律,主张通过某种路径在体制内调整国家各个层面的劳动关系。了解、学习和借鉴国外的研究成果,目的是要开阔眼界,是要看看人家是怎么说的,以免闭目塞听、囿于井底之见,还以为是创立了人类的新思想呢。一个国家的学科发展,必须借鉴国际上其他国家的经验和成果,特别是具有国际性特点的市场化下的劳动关系研究,更不可能脱离人类历史的一般经验和价值而另辟蹊径。如果连市场化下劳动关系最一般的特点都不了解,恐怕没有资格来奢谈中国特色。因为所谓的中国特色,只有在国际比较的语境中才有意义。

关于劳动关系经典著作的遴选原则,主要有三个方面:一是学术地位和学术影响。要根据劳动关系理论发展的历史,选择每个历史阶段上的代表性著作或者最有影响力的著作;二是市场反应。作为著作应该是市场上经久不衰的著作,这也是著作本身的学术地位和社会价值反映;三是对中国的适应性。这些著作的理论观点和理论方法,要对中国劳动关系的研究有所借鉴。

翻译出版“国外劳动关系经典著作译丛”的计划,是中国人民大学劳动关系研究所推进劳动关系学科建设计划中的一个内容。这个计划最初完全是为了适应劳动关系的教学而提出的。最初参与这个计划的人员,主要是中国人民大学劳动关系研究所的教师、博士生、博士后以及访问学者,而后这个计划的参与者又扩大到其他高校的教师和研究人員。首批翻译出版的这几部著作,主要

集中于英美国家的学者，今后还将逐步扩大到不同国家和不同语种的劳动关系著作。

我们期望，本套译丛的出版，能够为国内劳动关系专业的研究者提供更多的学术借鉴，为企业和政府的劳动关系实践者提供高端的理论支撑，为劳动关系的学习者提供经典的辅助读物。总之，为中国劳动关系的研究和学科发展提供一些最基本的专业文献。

常 凯^①

2008年6月20日写于京西时雨园

^① 常凯，法学博士。中国人民大学劳动关系研究所所长，劳动人事学院教授、博士生导师。中国人力资源开发研究会劳动关系分会会长，中国劳动法学研究会副会长，中国法学会社会法分会副会长。

前言

在本前言中，我们将从本书第一版开始，观察美国的产业关系和人力资源实践的进程。我们将分析在实践中实际发生了什么，以及与早期的趋势和本书第一版的预测相比这些发展是如何进行的。按照克林顿总统解决国家经济问题和在此过程中创造更多的“好工作”的雄心，我们也将分析与产业关系和人力资源实践演进相关的公共政策问题。我们对公共政策的关注部分源于我们认为政府在美国经济发展中应该在支持创新方面扮演更为积极的角色。

在此，我们在工作实践变革对学术争论或理论的启示方面将不会考虑我们自己。我们也不会对本书所遭到的批评和受到的支持进行回应，因为我们对于转型的争论和相关理论问题的回应发表在其他地方。¹ 我们选择了当前产业关系实践者和公共政策制定者所面临的挑战作为我们的焦点。我们将会分析美国经济中多元化的产业关系模式的演进、参与结构的有限扩散、无工会雇主的工作实践、工会成员数量的下滑和公正政策的启示以及对公共政策的争论。

一、产业关系模式不断增多的多元化

在讨论未来之前，我们需要作一些评论来说明我们对于美国当代产业关系实践的多元化的诠释，这种多元化对于当代产业关系观察家们都是显而易见的。在《美国产业关系的转型》（以下简称《转型》）一书中，我们对于现实的描述和诠释更多是更加精确地抓住了罗斯福新政产业关系系统的消亡，而不是预测已经缓慢出现的替代它的新产业关系系统的具体特征。但是从1986年之后，我们观察到的事实再次印证了我们的结论，带有严格书面化的工作规则及管理权威和员工权利分离的强势集体谈判已经不再适应美国经济的需要。

在美国，传统集体谈判的覆盖面和吸引力都在不断地缩减。与此同时，由于参与主体各方都从系统中转移出去了，适应和实践模式方面都已经变得相当多元化。在造纸、钢铁、汽车、服装、航空、玻璃、铜业、电子和通信等不同的行业中，除了管理者—工会伙伴关系的更加广泛和深入之外，这些行业越来越依靠灵活员工，越来越多的管理者反对工会，越来越多地采取低工资战略的竞争措施。尽管相当多的工会—管理者关系已经向参与式的方向转变（虽然比

一些专家预测的要少),但也有相当数量的关系转向冲突或者仍然保持传统的、严苛的规则。而且,尽管在我们研究的时间段内,我们仍然没有完全预测在20世纪80年代末期反集体谈判会达到什么程度。从我们撰写本书第一版之后的很多年,很多工会都在接受雇主方压低工资增长和降低福利的要求——而且在大多数情况下,工会不得不接受。由于International Paper(缅因州杰伊市)、Boise Cascade(缅因州拉姆福德市)、Greyhound、Eastern Airlines、Hormel和Caberpillar等公司的工会及其会员的瓦解,进行罢工被认为是一种非常有风险的策略(而且,最终结果,罢工事件的数量空前的低)。

1986年曾经讨论过但是被实践者放弃的代表工人的形式(例如欧洲风格的工人委员会)现在正被热烈地讨论。因而,我们仍然认为,美国的产业关系系统处在一个强劲的转型时期,因此,预测任何未来产业关系系统的具体形式都是非常困难的。

此外,在我们研究的20世纪80年代早期,工会成员持续下降,但我们相信,私有部门中被工会组织的工人的百分比(现在少于12%)由于两个原因的存在而被误导了。

总体数据对工会在经济中重要性的下降夸大其词。很多公司仍然有很高的被工会组织的工人的比例。正如最近一位CEO对我们所说的,“在过去的30年中,我们有70%的工人被工会组织,而且在未来的30年中,不管经济发生什么变化,我们仍将有70%的工人被工会组织。”这种表述得到很多汽车、钢铁、宇航、公共设施、航空和公共部门CEO的响应。很多企业(尽管少于公共部门企业)正在努力通过使用不同的压力、艰苦的谈判和合作式的参与程序来转变他们的工会—管理者关系。²很多业务领导者都在努力改变产业关系的整体氛围和说服很难相处的同事们,告诉他们罗斯福新政的规则已经不再有效了,而现在所进行的变革是必要的。

然而,从另一方面说,12%的工会组织率低估了1986年以来的传统工会下滑的程度,因为,正如我们在1986年的版本中所说的那样,在最近的十年里,没有新的行业、新的雇主或者新成长的职业被传统的工会组织起来。因此,近年来,我们的产业关系系统的分裂尤为显著,这使得寻找一种办法来填补工会组织化和非工会化部门之间的空白的需要显得尤为突出。这种分裂本身说明了为什么我们现在看到了开始对广泛的公共政策选择的争论,这个争论比我们在1986年所想象的注定要更加激烈和深入。

二、工会化组织的“大道”

本书的核心目的是,提炼并追踪20世纪70年代和80年代在面对的高度

竞争压力，特别是来自非工会化组织的压力，工会化组织的各参与主体的反应。正如第六章和第七章所描述的那样，为了应对这些压力，一些公司和他们的工会对工作进行重新组织并且在业务决策中增加工会参与的程度。80年代晚期和90年代早期，在一些地方已经出现了“参与式”模式的不断深化的现象。³典型的参与式计划包括含有团队的新工作组织、灵活报酬、工会和工人参与程序、员工拓展培训和职业发展。本书中讨论的很多公司都继续成为先导者，例如施乐和 Saturn 公司。其他一些处于前沿地位的公司包括 Corning Corporation、National Steel、BellSouth 和 Magma Copper。

显然，这种参与风格包含非正式的、持续的谈判，并且工会代表深入参与业务和战略决策。在很多这种地方，工会代表被纳入到业务决策中的程度给我们的印象特别深刻。例如，在土星公司，传统的管理官僚序列已经不复存在，工会代表成为管理层的“合作伙伴”；而在施乐公司，管理者与服装与纺织业工人联合会（Amalgamated Clothing and Textile Workers Union，简称 ACTWU）公开地讨论投资决策。

另外一种更大程度参与的方式是由于员工股票期权（ESOPs）的采用而出现的，而这（指 ESOPs——译者注）是一系列妥协的一部分，通常是为了避免破产。通常工会都会参与这些计划，例如钢铁工人和各种航空工会都获得了任命董事会成员的机会。

在遵循参与路径的组织中，工会参与业务决策的程度掩盖了工会参与批评家的观点，他们（指批评家——译者）错误地认为工人和工会参与计划必然会导致工会的弱化并最终出局。尽管这种情况在美国的一些工作地点正在发生，但是这并不是具有完备参与方式的工作地点的发展轨迹。⁴

工会化组织中工作重构扩展的程度

尽管我们为在许多案例中深入的工人和工会参与形式被采纳，而且已经被证明其经济有效性而振奋，但是参与式工作组织的缓慢扩展却无法令我们振奋，这也是我们认为政府需要在雇佣政策中扮演更为积极的角色的核心原因之一。最近的事实表明，关于参与式技术和工作规则的实质性变革的实验广泛存在。⁵然而，数据同时也表明工作，重构的程度是有限而且零散的。

这并不是不重视其他那些到20世纪80年代末才开始正式工作实践转型的机构所作的努力。许多纸业公司（Union Camp、Scott Paper、James River、Champion）和通信公司（U. S. West 和 AT&T）就属于这类直到20世纪80年代末才开始工作实践转型的企业。我们对 AT&T 和美国通信工人工会（Communications Workers of America，简称 CWA）在1993年8月的契约性协议中创建的未来委员会（Future Committees）的工作场所印象非常深刻。

这个委员会创建了业务单位、工厂和工作群体层次上解决业务问题的劳工—管理层论坛。我们的研究认为，这种集体谈判过程中的分权类型已经成为工作场所重构的核心组成部分和重构的方式。⁶

近年来，我们看到了许多美国工人和管理者在转变他们之间的关系时所面对的困难以及工作实践的例证。直接的障碍来自于削减成本（通常导致裁员）、谈判桌上的冲突、关键领导者的变更和在参与程序中保持员工利益平稳等压力。这时各参与主体将会像溜溜球（一种线轴般的玩具——译者注）一样在新的参与形式和回归强势的充满规则的关系之间摇摆。⁷

Eastern Airlines 是这种摇摆反复的鲜明例证。在这个公司中，冲突最终导致了公司的被兼并。在通用汽车、福特和克莱斯勒的一些工厂中，我们也看到了溜溜球似的摇摆，在很快认识到工人建议的实质性好处之后就表现出初级的甚至是幼稚的狂欢，而当传统的劳工—管理者冲突重新出现的时候（在通常情况下是在狂欢之后很快就发生），这种狂欢就终结了。

许多因素导致了劳动者和管理者在他们深化和维持有效的劳工—管理者关系和新工作组织的形式的努力中所面对的困难。正如我们将会在下文更充分讨论的那样，政府主体对工作场所创新的支持是不足的。从 20 世纪 80 年代以来，联邦政府通常采用以下两种立场之一：产业关系和人力资源问题在很大程度上和经济产出不相关，或者他们应得到温和的否定，因为竞争压力天然地会产生最佳实践。由于后一种立场，我们把创新性工作实践缓慢的扩散作为竞争压力在产生可持续的组织变革方面的所扮演的角色非常微弱的证据的原因。

管理者通常避免参与式工作场所的重构，因为替代的低报酬方案非常容易生效。管理者能够非常容易地将投资转向无工会的地方，他们可以将投资转移到国外，而且工会代表可以被取消资格。在第九章中，我们将讨论基于产品质量和产品差异化的低成本/高产量业务策略和高产出/高工资策略的选择。对于这一选择还有很多讨论。一份 1990 年出版的广泛宣扬报告提到了高技能或者低报酬之间的选择，而许多工会领导者已经开始谈论“鄙俗和高尚”⁸ 的选择。值得关注的是，在 1992 年，美国总统候选人比尔·克林顿也偶尔在他的竞选演讲中提到这种选择。然而，有一个观点认为，参与式产业关系的缓慢推广的原因是，管理者这样就可以轻易地执行一种完全不同的策略。美国管理者没有动力去追求工作重构中的参与式模式。

一些作家指出，“鄙俗之道”对美国管理者有着特别强大的意识形态层面吸引力。我们并不确信美国管理者的基本需求和其他国家的管理者有如此大的不同。而且，美国追求参与的动力更弱，在这里“鄙俗之道”比在其他国家更加有效。我们相信，可以解释管理者行为的是可能性的基本元素，而并非愿望

或内在意识形态。⁹

最近,越来越多的证据揭示,美国在工作岗位与收入分配方面的分化使富人更富,而中产阶级变少了。我们相信,工作场所重构的步伐缓慢是这一分化产生的原因。这是通过引发生产特别是制造业迁往国外的动机,因而限制从我们的商业伙伴那里重新获得数量可观的中产阶级职位的方式导致的。

与从前相比,现在美国的劳动力市场是一个百相俱存的地方。这里能发现参与式工作关系的例子,在这种关系中,雇员和他们的工会代表前所未有的忙于在传统上由管理者管理的决策。但是你能发现基于低报酬基础进行竞争的公司,这些公司在工作实践中体现的是20世纪早期就普遍存在的管理独裁。然而在别的公司里,兼职员工、独立承包人和顾问从事的工作,在过去都是由全职雇员担任的。

在大量的案例里,跨国公司最近扩大了他们在美国的投资,以获得报酬更低和更驯服的员工。一个著名的例子是,20世纪90年代出现了从加拿大到美国的制造工业的高迁入率。一些日本的电子公司,在加利福尼亚开设了低报酬的劳动密集型制造工厂,采用低报酬、无工会的人事管理系统,而不是那些日本的大型公司在本土,或者是新联合汽车制造公司(NUMMI)及其他日本钢铁和汽车合资企业所采用的日本式管理系统。¹⁰虽然这样可能带来美国就业率的增长,不过许多这种工厂的迁入是由于逃避加拿大和日本的高劳动力成本,并享受美国低报酬的好处这一目的所刺激的,而且这似乎并不是因为能够使用高技能的美国工人而推动的。尽管那些高报酬/低技能的两分法过分简单,但它有助于理解北美产业发展的不利趋势。

即使在管理者选择了追求或者至少是尝试,进行参与式重构,过去8年的经验仍然揭示,管理者遇到了巨大的困难。早些时候提到的不同的数据,都只是对新工作实践的零星介绍,但应该有一种更敏感甚至可能更有害的部分适应形式。问题在于,管理者通常不情愿或者没有意识到需要在管理实践和生产方法上进行补充性的变革;如果没有这些管理实践的变革,工作时间或劳资关系中的变革只能产生有限的回报。来自汽车产业的研究非常生动地证明了这一点。只有当其伴随着管理的改革同时进行,诸如团队系统的引入和车间问题解决小组中吸纳工人等工作实践的变革,才能引致生产率 and 产品质量的提高。这些改革可能包括:设计和制造工程之间更加的紧密配合、缩减管理层级、创建能够产生车间层面的创新建议的直接沟通路径等。¹¹当没有管理权力的分散来补充工作实践改革,工人会由于车间内产生的新思想被侵占,或者被漠视而感到灰心,并且会因为发现付出不均衡而感觉受到侵害。

管理者对重构措施缺乏足够的承诺或者包容绝不仅仅是工会化环境中存在

的一个问题。事实上，这一因素对减缓许多最精明的无工会雇主的扩散也产生了影响。在我们研究的许多成功的改革案例中，工会发挥了一个积极的作用，他们通过对管理者施加压力，使其坚持履行承诺。

另一个减缓扩散和深化工作重构的因素是，对工会领导者作为一个个人，和工会作为一个组织在工作重构中所扮演的角色的敬畏。尽管我们以上讨论的前沿案例都展示了可能发生的主要变革，许多工会仍然只是羞答答地开发了教育项目和内部沟通项目，这些计划给工会关于一种这些改革有可能发生的感受。与对参与式程序的批评的观点不同的是，核心问题通常不是员工参与使管理者能够通过直接面对雇员而排斥工会，而是工会自身缺乏关于工作重构应该如何进行以及减缓工作重构对所有利益相关者的利益的观点。

这种工会内部对清晰的方向缺乏的现象已经扩展到劳工运动的高层。尽管工会领导人积累了丰富的 workplace 变革的经验财富，AFL-CLO（劳联—产联）还是缺乏一个对劳工运动如何看待现在进行的变革以及如何推出符合工人利益的影响其发展的方式的远景或者策略。AFL-CLO 的长期策略性的工作组——工作发展委员会最近提交的一份类似的报告，概括地描述了 20 世纪 80 年代末期的策略。但是 AFL-CLO 的领导人无法就这些问题达成一致。

主角已经从 AFL-CLO 转变它的成员工会，几个主要的工会——包括 CWA、钢铁工会、ACTWU、玻璃工会和磨坊工会——已经阐明了他们和那些愿意实行真正伙伴关系策略的雇主一起推动创新的策略。

在这些工会内部，在新关系方面有直接经验的当地领导者，可以作为改革的资源和未来的领导者。例如，在哈佛创新运动组织过书记员的领导者提供了一种更加普遍的新型组织和代表服务业雇员的模式。在 UAW 内部，在 Saturn、NUMMI 和其他地方采用参与式劳动关系的当地领导者，已经开始开辟相互学习的道路，并且在工会内部帮助进行重要的经验教训的沟通交流。这样，在主要的国家工会中，改革的观念得到了不断增加的支持，而且在全国各地的本地领导者获得了更多地支持。最终，在转型的产业关系扩散过程中，如果要使劳工运动整体上发挥更为积极的作用，工会高层领导者的更多可见的、公开的支持是必需的。

在一些部门中，有组织的劳工不仅在本书描述的人力资源实践中紧跟改革，而且在一些案例中，工会已经超越了无工会部门中盛行的实践，代表工人在高层次决策中的形成了影响。工会进入企业高层增加了 workplace 改革的机会，使 workplace 改革能够维持并转化成收益，使工人和雇主都从中受益。事实上，我们现在相信，在变革中，劳工有希望重新获得领导地位，这是劳工在 20 世纪 70 年代和 80 年代所丧失的管理职位（参见第三章）。然而，为了重获

这个领导者职位，劳工必须从当地和全国的领导者的经验中获取教训，然后工会将发展一个更公开和更进取的姿态，澄清他们的组织和代表权策略如何匹配产业关系转型。

三、精细的人力资源管理系统

本书中，我们将描述精细的无工会人力资源模型的出现，并分析这个系统给工会化组织造成的压力。自本书出版以来，种种迹象表明，我们低估了无工会雇主在维持雇佣政策稳定时面临的困难，这种稳定性是他们原有雇佣体系的特点。从 20 世纪 80 年代晚期到 90 年代早期，美国的一些主要的无工会雇主，包括 IBM、Digital Equipment Corporation、柯达，都曾经大规模裁员。这些大规模裁员的前所未有的特征和许多其他公司一样，是白领阶层包括管理者和雇员的深层次削减。

有证据表明，裁员在雇员中造成了真正的恐惧，减弱了他们对雇主的忠诚。¹²但是，即使面对解雇、雇员忠诚度明显减弱的情况，工会在精明的无工会雇主中的组织工会工作也很少获得成功。¹³

虽然我们在本书中报告的许多工作重构分析都特别关注工会化公司的发展，在诸如全面质量管理的标签下进行的工作重构，获得了特别不平坦的成就，并且在无工会公司中扩散。Paul Osterman、Adrienne E. Eaton 和 Paula B. Voos 的数据显示，无工会公司不再领先，而且，有时甚至在应用工作团队系统等方面落在工会化公司的后面。案例研究，例如，1993 年对 Analog Device 这个新英格兰领先的和创新的无工会高科技公司的全面质量管理计划下滑的分析表明，无工会公司和工会化公司一样，也经历着许多执行上的问题。¹⁴

自从本书出版以来，在美国的日资公司或者是经常被称为迁入工厂中的雇佣行为的问题备受关注。和其他人一样，我们对这种行为所呈现的多样性印象深刻。例如在汽车装配、汽车配件和钢铁行业中，日资企业引入了一种丰田生产方式的改良形式，以及其他与日本式管理相关联的人力资源管理实践。¹⁵同时，有记录完整的研究显示，日资的小规模制造公司，特别是电子行业，几乎很少采用日式的生产方法。他们利用家长式作风和低报酬的雇佣政策，而几乎没有采用任何复杂的工作实践。¹⁶我们将这种多样性看作是美国雇主拥有更宽泛的进一步证据，以及作为日本家族式企业的灵活性的标记。

既然管理者有更宽泛的战略选择的范围，我们强调公司领导者（与当地和全国工会的领导同等重要）有改革劳动关系的需求。今天，几乎没有 CEO 用本书提到的中心问题来认识自己。集体谈判论坛是一个例外。¹⁷

大多数高层管理者当前的理念是规避工会。在企业界，自愿建立工会的公司被认为是异类。越来越多的证据表明，集体谈判是一种正在变革的制度，而且它的一些最被反对的特征正在被废除和修改。例如，在许多地方，集体谈判已经从产业层面分散到公司层面，甚至是工厂层面。一线管理者越来越多地被卷入到产业关系中来，而且现在谈判也涉及更加宽泛的与成本和质量相关的议程。不仅如此，谈判也越来越多地在无终止期限的仪式和期望（和谈判条目）构建的基础上持续进行。总体来说，虽然产业关系的状况明显改变了，管理者还是没有充分利用与当前劳资关系一致的潜在伙伴关系。更多的管理者必须意识到工会领导者代表一种潜在的同盟，这些同盟需要接受更多培训的、灵活的和高承诺的劳动力。

与此相对的是，许多管理者在工会化组织中引进了人力资源技术和流程的华丽外壳。据吹捧者称，这些技术和流程在无工会部门中同样成功——那样的做法把工会领导者的强势角色剔除出去了。这样做只能导致冲突。

在今天，管理者对待产业关系经常出现的另一个典型的缺点，是管理者对“高尚之道”的放弃过于快速了。大多数健康的工作重构案例都是劳工关系各方对危机和在一套方案刚刚启动时产生的失望的创造性反应的结果。我们从一些细节上考察了施乐，施乐是建设性劳动关系和良好经济业绩的典范，因为领导者持续扩大议程，并且提出新的针对重复出现的质量和产品的挑战的反应。

这些离管理的分类越来越远的主题在哪里涉及了呢？我们不可能看到，20世纪40年代那样的大量的CEO聚在一起鼓吹积极的产业关系的景象。但是，有相当数量的美国高层执行官开始对调和劳动关系和公司的长期目标十分热衷。这表明，将集体谈判留给专业人员（专业人员被教导要使工会保持强势）的传统模式在今天的美国产业中不再是标准的做法。至少，有相当数目的公司选择了非传统的途径。

四、组织工会的趋势

在近8年中，私有企业工会化的劳动力的比例在持续下降，许多工会为组织策略的现代化及其拓展做出了非常大的努力；服务业雇员国际工会（SEIU）全面饱和的方法是一个突出的例子。新研究表明，这些措施，特别是在Kate Bronfenbrenner命名为“普通成员强化策略”中的措施，在一定程度上获得了更大的组织成功。¹⁸再有，AFL-CIO组织部门和许多国内工会已经在努力推广普通员工的组织途径。虽然许多工会和AFL-CIO正在发展新的组织方法，但是这些途径仍然在被广泛采用。目前，工会成员的排名没有大规模上升的迹象，甚至连这种迹象将要产生的征兆都没有。

因为多种原因，工会依然面临着组织的难题，其中不少是来自于我们书中阐述的雇主正在使用的策略和精细的人力资源政策。然而大多数工会坚持传统代表途径——注重严肃的程序、正式的工作章程和资历的特权——还没有被证实对雇员有吸引力。这些雇员只对诸如子女日托和职业发展等问题表现出关注，他们渴望对公司的正在以加速度进行的重组施加影响。工会的努力正在被美国劳动力中的扩大的人口统计特征多样化所妨碍，这种差异增加了组成形成联合的困难，而这种联合能够捏合在未被工会工作的工人中存在的不同利益。

而且，组织工会的努力继续被雇主选择低报酬方案的能力——包括将工厂迁往沿海的方法所牵制。如果北美自由贸易协定（NAFTA）批准，这些选择还将增加。而且我们怀疑组织工会的命运在不远的将来会有明显的改善。

虽然克林顿政府的演讲中谈到了很多劳动法存在的缺陷和他们对组织工会的态度，但是没有证据显示工会组织工作从民主党总统的选举中有很大获利。这一届政府最显著的措施就是任命一个委员会重新评估国家的劳动和雇佣法律。

五、公共政策问题和争议

本书中，我们认为 20 世纪 80 年代，政府的角色是私有部门转变其雇佣关系措施的被动观察者。1981 年，里根总统通过他的政府解雇了航空管理员，并且依靠其行政权任命充满争议的（或者说是保守的）国家劳动关系委员会（NLRB）。紧跟着里根的步伐，乔治·布什总统在劳工部以及联邦仲裁和抚慰服务部门内降低了劳资合作计划的重要性。这些举动说明，政府对支持集体谈判的罗斯福新政的有意识地颠覆，并且说明其对促进劳资联合创新的漠不关心。

1992 年，比尔·克林顿当选为总统，燃起了人们对政府的期望，人们期望政府的角色将在这两个方面改变：新政府应当支持工作场所改革的推广以促进高技能、高报酬的工作；新政府还应当解决关于集体谈判和工人组织权缺乏的劳工运动问题。但是像美国历史所展示的那样，影响产业关系的公共政策的变革，具体实施起来通常非常缓慢。更有甚者，无论政府在以上哪个方面或者两方面的政策变革对产业关系的实践和结果产生了什么显著的差异，问题却依然存在。在 1993 年末，关于这些问题的讨论才刚刚开始，结论还很不清楚。但是这一情况表明，如果没有明显的变化，我们可能会进入一个在管理雇佣关系和工作场所实验的公共政策方面进行大量试验的时期。

我们的观点是，在促进工作场所变革方面，联邦政府目前有机会来扮演积极的角色，这一改革需要进取的、双向整合的策略。这种策略一个部分是促进