



上海大学社会学文库

主编 / 张文宏

# 选择性放任

车间政治与国有企业劳动治理逻辑的形成

贾文娟◎著



中国社会科学出版社



上海大学社会学文库

主编 / 张文宏

# 选择性放任

车间政治与国有企业劳动治理逻辑的形成

贾文娟◎著



中国社会科学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

选择性放任：车间政治与国有企业劳动治理逻辑的形成 / 贾文娟著.  
—北京：中国社会科学出版社，2016.4

ISBN 978-7-5161-8033-4

I. ①选… II. ①贾… III. ①国有企业—劳动关系—研究—中国  
IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 083567 号

---

出版人 赵剑英  
责任编辑 王莎莎  
责任校对 张爱华  
责任印制 张雪娇

---

出版 中国社会科学出版社  
社址 北京鼓楼西大街甲 158 号  
邮编 100720  
网址 <http://www.csspw.cn>  
发行部 010-84083685  
门市部 010-84029450  
经销 新华书店及其他书店

---

印刷 北京君升印刷有限公司  
装订 廊坊市广阳区广增装订厂  
版次 2016 年 4 月第 1 版  
印次 2016 年 4 月第 1 次印刷

---

开本 710 × 1000 1/16  
印张 17  
插页 2  
字数 279 千字  
定价 65.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社营销中心联系调换  
电话：010-84083683

版权所有 侵权必究

献给我的父母

## 前 言

大约在 2008 年，在一个偶然的机会下我第一次走进了南厂。这家企业生产过程中清晰可见的张力牢牢嵌入到我的脑海：管理者骄傲地展示南厂与跨国企业合作的最新进展、愈加广阔的市场前景；工人则摆出消极怠工的架势，争相诉说这几十年来其社会地位的滑落、工资收入的停滞不前以及愈加疏远冷漠的劳资关系。那次走马观花的探访令我对国有企业的劳动过程产生了好奇。经历了市场转型与国企改革，今天国有企业的劳动过程与车间政治具有怎样的特征呢？2010 年底，我带着这一疑问再次走进了南厂的车间。我原以为在市场竞争的冲击下国有企业的劳动控制会与其他企业无异：管理方借助现代企业管理制度对劳动过程施加严格的管控，而经历了下岗分流、丧失了主人翁身份的国企工人被迫服从管理者的一切安排。但南厂的劳动治理实践否定了这种判断，工人不断抵制和挑战有损其利益的管理制度，他们在车间与管理方和工头们进行着权力博弈。南厂的劳动治理逻辑也在车间政治和三方角力中被不断改变。

南厂中可供不同行动者博弈的车间政治空间是由国有企业的“双重嵌入性”所造就。不同于私营企业与外资企业，国有企业一方面嵌入在一个由新中国所开启的社会主义体制中，在意识形态层面，社会主义社会契约似乎并未被放弃，“依靠工人阶级”、“工人阶级是主人翁”、“坚持以人为本”等话语仍然被中央所宣扬，在法律政策层面，对工人利益进行保护的法律法规逐渐得到完善。另一方面，国有企业融入 1978 年后被开启的市场经济体制中，需要在全球市场中与各色企业同台竞技。对于工人而言，曾经的尊严、荣誉、地位在国企改革后都逐渐远去，他们的利益受损感明显，故而倾向于灵活地运用意识形态、审慎地选择行动策略、并借助日常生活中的资源来拒绝那些以“现代性”为名义的劳动控制，争

取自身利益的提升。而企业管理者则陷入了追求效率还是合法性的矛盾中：一方面，作为自负盈亏的企业法人，他们处于愈发激烈的市场竞争与经营绩效考核的压力下，如何降低劳动力成本、提高生产效率、增强市场竞争力是企业实际所关心的；另一方面，国有企业必须践行社会主义意识形态，遵守各项法律制度和行政法规，并按照地方政府的维稳要求谨慎行事。结果，管理层通过不断推出新的管理策略以求在效率与合法性、尊重劳动与规训工人之间寻求平衡。而处于夹心位置的基层管理者，在上级的要求与下级的期待中摇摆不定、无所作为。南厂的劳动治理逻辑正是在这些行动者的博弈中被形塑和转变的。

本书使用了“选择性放任”这一概念归纳案例企业对劳动过程的控制方式和治理逻辑。古尔德纳（A. W. Gouldner）在《工业科层制的模式》一书中曾使用“放任生产模式”概括工人与管理者彼此信任、工人拥有较高自主性的劳动治理方式，而魏昂德（Andrew Walder）则使用“放任式权威”来概括“文革”后期管理者缺乏动力进行劳动纪律管理的情况。在对这两个概念进行借鉴的基础上，我使用了“选择性放任”强调一种管理者对劳动过程指挥不足、对生产过程的监督和评估较为宽松、劳动纪律相对松懈，并在一定程度上赋予工人较高自主性，但是采取其他策略对产出速度、成品质量和生产成本施加控制的劳动治理逻辑。“选择性放任”概括了处于特定阶段的中国国企在劳动治理上的一些特征与矛盾。但因为劳动控制逻辑是在不同行动者的角力和斗争中不断形成和变迁的，所以本书并不武断地声称“选择性放任”是国企劳动治理逻辑的常态，或者是它的终点。2013年底，我再次造访南厂时，工人的工资已经得到了明显提升，下料工人告诉我，他们月平均工资已经超过了六千元，而2001年被引入车间的外协包工队则在2008年后持续扩张，到2013年时已经成为与南厂正式工不相上下的生产主力。2011年时就出现的劳动控制新趋势变得明朗化，那就是国有企业对二元劳动体制的运用，即本厂正式工处于“父爱主义”的、“新单位制”的，或是“选择性放任”的劳动控制下，拥有更稳定的雇佣关系，享受较高的工资水平和福利待遇，而非正式工人处于市场专制的劳动控制下，他们未与企业签订劳动合同，被安排到边缘性的工作岗位上，工资收入较低，也没有任何社会保障。2014年，我在对位于河北省的冀北轧辊厂进行调研时，发现该厂也在大

量地使用非正式工人——劳务派遣工，他们的雇佣状况和工资待遇与正式工人相差很大，这进一步印证了二元劳动体制的存在。对二元劳动体制的讨论已经超出了本书的写作范围，但这种正式用工与非正式用工并存的弹性劳动力使用方式体现了当下国企试图通过“边界划分”的方式来解决效率与合法性之间的矛盾。在二元劳动体制下，对一部分人的身份与待遇的保证建立在牺牲另一部分人利益的基础上，维持边界划分的企业管理者与要求进入体制的非正式劳动者之间的矛盾很有可能在未来推动国有企业劳动治理逻辑继续变化。

在方法论上，本书探讨了以功能为取向的制度研究，代之以历史制度论，从动态的、行动者的角度分析劳动治理逻辑形成的政治过程。在理性选择的视角下，制度变迁通常来自外部力量的冲击，有能力的行动者为了攫取利益进而推动制度变迁，但南厂的案例让我们看到了由于政治经济体制存在的内在张力和矛盾，各方行动者的不断争斗促使制度不断地演变，均衡只是短暂的现象。

在研究对象名称的使用上我匿名化了所有的城市、工厂和被访者的名称，这样做主要是因为我想保护被访者，使之免受到此研究的影响。我还遵从了南厂职工的一些称谓习惯，例如用“师傅”一词加在老工人的姓后面，用“阿”加在较为年轻的工人的名前面，用“先生”加在姓后面来称呼有官职的被访者。

本书是经由我的博士论文修改而成，其调研和写作过程很长，在中山大学蔡禾教授主持的“国有企业组织变迁研究”项目的支持下，本书的调研工作得以顺利进行，哈佛燕京学社“中国底层社会与民众文化研究项目”为本书的写作提供了学术空间与资金支持，上海大学社会学院为本书的出版提供了支持与资助。

我感谢无数对本书有所贡献的朋友、老师和同事们。如果不是任焰教授的帮助，我几乎没有可能踏入南厂的大门。我的导师蔡禾教授在本书的整个研究和写作过程中不断给予我慷慨的指导和极大的鞭策与鼓励，我们调研团队成员包括李晚莲教授、曹亮、蒋说、温芳琪，我们共同在南厂档案室度过了从2009年的冬天到2010年夏日的难忘时光。王宁教授、黎熙元教授、李若建教授都为本书的写作和修改提出了中肯而宝贵的建议。蔡静诚博士、贺霞旭博士、倪希和尹湫雨是本书初稿写作时的“战友”，我

们在中山大学城市社会研究中心学习时，不断交流彼此正在进行的论文。谢万贞博士是我生活中的好友和写作伙伴，她给予我持续的情感支持并与我共享她的心得与智慧。我还要感谢范璐璐博士，正是在与她的讨论中，我才得以发现南厂在劳动治理上的独特之处。在哈佛大学访学期间，裴宜理教授鼓励我去发现本土性的知识、使用工人自己的语言，而不是简单地套用西方理论，这一点是我至今仍然在努力实践的。艾伦·弗里德曼女士以她积极向上的工作和生活态度不断鼓励我跨越调研和写作中的各种困难。何煦博士、刘怡然博士、小衫亮子博士、曼纽·维克多·赛匹杜拉博士与我共同参与的社会理论研习小组对我有着持续性的启发。傅高义教授、怀默霆教授、比弗利·希尔弗教授、乔尔·安德里斯教授、元载渊教授、伊莱·弗里德曼教授、张璐教授、安娜·坎德拉博士也就本书的主题给予了我富有启发性的意见。在清华大学社会学系和沈原教授组织的劳动社会学工作坊，与郑广怀、黄岩、孟泉、苏熠慧、汪建华、闻翔、亓欣等同事的讨论使本书的撰写成为一段愉快的回忆。本书的写作还受益于我在上海大学社会学院所提供的良好学术氛围，以及博士后合作导师刘玉照教授的关心与支持。我还要感谢中国社会科学出版社王莎莎编辑对书稿的耐心编审，而我对书中仍存在的一些讨论不够深入、清晰之处负责。

我尤其要感谢为我入厂调研提供了支持的南厂管理者与慷慨地接受了我的工人师傅们。其中，南厂前董事长孙先生和前总经理欧阳先生为我们的调研提供诸多便利，若非他们的帮助，这个调研不可能进行下去，九十多岁高龄的卢先生同我探讨过从南厂历史、机械制造、现场管理到马克思理论的各种议题。邓先生经常热心地解答我的困惑，并不吝地同我分享他对于南厂劳动治理的心得体会。我的师傅袁姐不仅教授我机床操作的知识，与我探讨南厂工人的境遇，还与我分享人生的道理。吉师傅以他敬业的劳动不断感染着我。最后，我还要感谢自始至终支持我的家人，他们的爱是促使我完成这本书的莫大动力。

# 目 录

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| 导 论 .....                  | ( 1 )  |
| 第一章 南厂的前世今生 .....          | ( 22 ) |
| 一 黄金时代 .....               | ( 22 ) |
| 二 荆棘之路 .....               | ( 26 ) |
| 三 入世之后 .....               | ( 29 ) |
| 小 结 .....                  | ( 33 ) |
| 第二章 选择性放任 .....            | ( 34 ) |
| 一 生产流程简介 .....             | ( 34 ) |
| 二 工作日 .....                | ( 35 ) |
| 三 选择性放任 .....              | ( 41 ) |
| 小 结 .....                  | ( 55 ) |
| 第三章 现代企业制度与车间权力结构的变化 ..... | ( 57 ) |
| 一 企业决策方式的改革 .....          | ( 57 ) |
| 二 劳动用工制度的改革 .....          | ( 60 ) |
| 三 车间权力结构的变化 .....          | ( 66 ) |
| 小 结 .....                  | ( 75 ) |
| 第四章 国企工人的道义观念 .....        | ( 78 ) |
| 一 国企工人的光辉岁月 .....          | ( 79 ) |
| 二 国企工人境遇的变化 .....          | ( 83 ) |
| 三 国企工人的道义观念 .....          | ( 88 ) |
| 小 结 .....                  | ( 95 ) |
| 第五章 国企工人的抵制逻辑 .....        | ( 97 ) |
| 一 南厂工人的抵制行动 .....          | ( 97 ) |

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 二 投机式抵制 .....                 | (111) |
| 三 抵制中的一致性何以可能 .....           | (119) |
| 小 结 .....                     | (126) |
| 第六章 基层管理者的行动逻辑 .....          | (128) |
| 一 基层管理者在车间政治中的角色 .....        | (128) |
| 二 转型中的基层管理者 .....             | (133) |
| 三 减压阀与班组长的尴尬地位 .....          | (140) |
| 四 以放任为基础的交流关系 .....           | (150) |
| 小 结 .....                     | (156) |
| 第七章 公司管理者的行动逻辑 .....          | (158) |
| 一 双重限制下的南厂管理者 .....           | (158) |
| 二 入厂包工 .....                  | (171) |
| 三 赶工生产 .....                  | (184) |
| 四 工资限制 .....                  | (192) |
| 小 结 .....                     | (197) |
| 第八章 结语与讨论 .....               | (199) |
| 一 选择性放任的劳动治理逻辑 .....          | (199) |
| 二 双重嵌入性、车间政治与“选择性放任”的形成 ..... | (201) |
| 三 对劳动治理趋同论的反驳 .....           | (203) |
| 四 与另外两家重型机械企业的比较 .....        | (204) |
| 五 国企工人的行动主义 .....             | (205) |
| 附录1 研究方法介绍 .....              | (209) |
| 附录2 被访者名单 .....               | (215) |
| 附录3 南厂工资制度变迁(1949—2007) ..... | (219) |
| 附录4 南厂大跃进前后的劳动生产状况 .....      | (235) |
| 参考文献 .....                    | (253) |

# 导 论

## 一 朝阳地带的铁锈工厂

2009 年开始，我进入广东省惠市一家以机械制造为主业有着悠久历史的机械制造厂南厂的综合档案室，帮助该厂整理 2007 年以后的档案。实际上，2008 年的春天，我就来过这家工厂，那时我刚刚读研究生二年级，在劳动社会学的课上，经由老师带领，我们得以粗略地参观这家拥有六十多年历史的国有重型工业企业。那时候，女工们开着吊车在车间顶上来来回回地经过，老师傅们则操作着印有“齐齐哈尔第二机床厂”或“哈尔滨第一机床厂”的机床。这一经历令我对国有重型工业企业的劳动过程产生了极大好奇心——今天，国有企业的劳动过程到底是怎样组织的？与计划经济时期相比到底发生了多大的变化？在市场竞争压力下的国有企业，在劳动控制方面究竟是存在自身特色还是与其他所有制企业趋同了呢？

2009 年，我们的研究团队用了 9 个月的时间获得了南厂从 1947 年到 2008 年的综合档案。但是，当我们希望能够进一步查阅人事档案时，同意我们入厂调研的董事长被调离，而办公室主任恰恰与原董事长存在过节，结果，我们不得不撤出了档案室。我认为没能进入南厂车间是一件很可惜的事情，不愿就此错过这一机会，于是就联系了南厂容压分公司负责人卢先生，并询问是否有进入车间调研的可能性。幸运的是，卢先生并不反对我入厂调研，他在电话中对我说：“既然董事长答应过你入厂，我也不好反悔，你下周就过来吧。”

2010 年 11 月 2 日，惠市深秋的一个清晨，我早上六点钟就出门去往南厂的老厂区——那里是厂车的出发点。随着城市的扩张，南厂原厂址已

经从市郊变成了市中心，和《二十四城记》所讲的故事一样，这个老厂区正在被开发成为商业地产，南厂遗留下来的榕树正是该楼盘的最大卖点。厂区对面的马路边停着近十辆老式大巴，人们七七八八地走上厂车。我就在这里遇到了刘先生，他按照卢先生的安排接我入厂。我就和生产部长刘先生、品质部长邓先生等人乘同一辆破旧的面包车前往位于郊区的新厂区。出于对经费的节省，南厂近些年没有添过一辆新车，即便董事长的专车也用了快十年的时间。

大概四十五分钟后，我们就抵达了南厂新厂区。在进入容压分公司车间之前，我先到安全部接受了安全培训。安全培训并不复杂，部长先让我做了一份包括诸如“操作机床时可否戴手套”“女性操作机床时是否需要戴帽子”等问题的试卷，向我交代了进入车间的注意事项后，便经由邓先生把我介绍到容压车间机加工班组，他说：“我考虑了一下，把你介绍到生产线上太不安全了，你还是在这里吧。”

李静君曾经把珠三角地带称为“朝阳地带”，因为这是中国市场经济的先试先行地带，代表中国未来发展方向。<sup>21</sup> 世纪伊始，这里就是“世界工厂”所在地，而 21 世纪第一个十年过后，这又被称为中国最富创新潜力的地带。而与“朝阳地带”相对的则是老国有企业云集的东北“铁锈地带”，国有企业被冠上了“铁锈”的头衔，意味着它破旧衰落、年代久远、运行不畅，即将被时代所抛弃。随着国企下岗工人的“波兰尼式”抗争逐渐被社会吸纳，国企工人也逐渐淡出了学者的视野。确实，如果国企既无法代表未来企业组织形态的发展方向，又无从判断国家政治的逻辑，甚至不是社会治理的核心领域，那么它还有什么研究价值呢？

为什么要研究国有企业？一方面是关于国有企业改革开放三十年来变迁的一个核心问题还没有得到充分回答。这个问题是，在所谓的“传染的资本主义”下，中国国有企业的劳动治理方式究竟发生了怎样的变迁？另一方面则是因为，无论是与跨国公司、外资企业还是与私营企业相比，中国国有企业的变迁都能够更好地反映有中国特色的社会主义市场经济在改革开放三十多年来的微观实践。

没有人能否定今天国有企业的劳动过程与权力结构是由市场转型所造就的。不少学者认为，在市场力量的作用下，中国国有企业的劳动治理逻辑将与私营企业和外资企业趋同。

例如,玛丽·E. 加拉格尔明确指出,“当日益发展的非国有部门带来的竞争和影响扩大,并开始严重威胁到公有部门的发展和存在时,国有企业劳动实践逐渐产生了根本性改变。也正是国有企业相对于新的非国有部门的业绩,使得国有企业更为广泛地采用资本主义劳动实践”(加拉格尔,2010)。赵炜通过对两家改制企业的对比发现,国企管理者在推行新型企业管理方式的力度上毫不逊色于私营企业。她发现,市场转型后,国企争相推行全面质量管理、全面生产维护、5S等管理制度,在对工人施加严格控制上,不同企业并不存在显著差异,是市场关系的变化推动了管理制度的变迁(赵炜,2010)。李锦峰通过对大量国企改革文献进行评述的基础上认为,国企改革的途径就是“改变经营方式,按资本逻辑形成以利润为导向的经营模式……使劳动关系逐渐同非公有制企业趋同”(李锦峰,2013)。这个问题可以引申为中国特色社会主义的微观实践是否会与其他政治经济体制趋同?从这个意义上看,对珠三角这个朝阳地带的国有企业进行研究,有助于我们分析在一个市场竞争激烈、政治经济环境开放的环境中,国有工业企业是否如这些学者的预言,其劳动过程、权力结构与过去愈加割裂,与外资企业、私营企业愈加类似?当然,也有助于我们了解曾经作为国家主人翁的国企工人,经过下岗和改制浪潮,其今天的工作、生活境况是怎样的。

## 二 南厂的劳动过程与劳动治理

南厂压力容器车间的临时办公室坐落于一个僻静的角落。办公室并没有和车间隔离开,其实只是四张桌子和一台电脑而已,这台电脑是十年前的老款式,电脑桌面上放着“空当接龙”和“红警”两部游戏。这间办公室有7人,分别是调度员刘师傅、两名文书、机加工工段长徐师傅、机加工班组长孟师傅、装配工班组长王师傅和质检员何师傅。上班铃声打响后,王师傅开始处理工人的假条和安排补休,期间不断有工人来请假或者要求补休年假。休假事宜处理完毕之后,他前往车间为一名罹患癌症的工友筹集捐款——这是工会安排下来的事务,干部按照要求至少要捐款20元。而工段长徐师傅则是先和调度员刘师傅商讨了一下生产流程,到车间里看了一圈,随后回到办公室坐着。工人时不时要到办公室交工票或者问

班组长要工具，但是他们不会立刻离开办公室，而是在这里聊一会儿天。工程技术人员也经常造访车间办公室，他们来的目的大多是和基层管理者讨论一下图纸，讨论完图纸之后，他们就会开始闲聊，工人们会从技术人员那里打探坐办公楼的那些人——中高层管理者的各种信息，如果没有什么好讲的，他们就干脆在车间办公室坐一会儿。

上午十点左右，我揣着纸笔走到了机加工和铆焊作业区，并试图和工人接触。但尴尬的是，不管我如何同工人微笑、搭话，他们要么像躲避瘟疫一样躲开，并一边窃窃私语，要么假装看不到我。整个一上午，我竟然找不到一名愿意和我说话的师傅！

中午 11 点 45 分时，不少工人拿着勺子等候在车间门口，准备随时去到饭堂。南厂饭堂的饭菜很丰盛，内部员工每餐只需要三块五就可以吃到三菜一汤，米饭和辣椒都可以无限量地添加。南厂工人吃饭速度都很快，吃完饭后，他们会把不锈钢餐具大声地摔到餐具回收桶中，使得饭堂出口处发出阵阵巨响——好似对某种情绪的发泄。而这时，很多办公楼那边过来的管理人员还在边聊边吃。午饭后，会有一些工人汇聚到车间办公室打扑克。就是在这一天，我认识了袁姐——一名将近 50 岁的铣床女工。袁姐很酷，她反戴着工帽、嘴里叼着牙签，和一群男工大声地甩着扑克。装配班组长王师傅说，袁姐家与我顺路，让我下班和她乘同一班厂车回家，袁姐很爽快地同意了，后来，她同意做我师傅，让我第二天去她的机床那里帮忙。

下午，我决定再去车间碰一碰运气。铆焊工段的工作场地在车间最中央，同时也是最危险的，这种危险不仅在于吊车带着大块的工件呼呼地从头上飞过，还在于地面上堆满了奇形怪状的板材，基本上没有下脚的地，而刺耳的电焊弧光又偏偏到处都是，闪得人睁不开眼。在铆焊工段的钢铁森林中，我看到一群工人围坐在工具箱后面不知是在打牌还是在谈论着什么，这些师傅看到我以后，若无其事地散开。穿过铆焊工段，我来到了装配班组所在地时。这时，南厂的客户和合作者——德国 H 公司派驻的工程师刚好在对一台刷好浅绿色油漆的结构件进行质量检验。他紧绷着脸、手中拿着铅锤围着这个结构件上上下下测量了很多遍，并不断在笔记本上进行记录。翻译人员则按照他的意思，满脸严肃地告诉工人，这里的垂直度不符合要求，那里的焊接过于粗糙，另一边的厚度又不够准确。几名工

人站在原地不动，尴尬地看着德国人皱着眉，对他们挑挑拣拣。最后，德国工程师摇着头、提出返修要求后，就回办公室去了。翻译对我说，中国人做事太不重视细节，这让德国人很不满意。而工人围在一起摇着头议论，说这台结构架不成问题，德国人太苛刻了。南厂的产品近期确实存在一些质量问题，这与工人的劳动状态明显相关——师傅们对工作明显缺乏热情。

到了下午三四时，所有机器都不甘寂寞地轰鸣着，车间里飘荡起扬尘，基层管理者也下到生产一线检视有没有需要他们解决的问题。但是这种工作氛围没有持续太久，下午四点半的时候，基层管理者就开始分发零食等待下班，大多工人在四点四十五分时，也准备换衣服、关机器了。五点钟，下班铃声响起后，喧闹的车间再次宁寂下来，工人互相推搡着去打卡，他们讲着笑话、彼此打趣着，走向厂车。田野的第一天，我既不明白为什么工人刻意躲避我，也不明白为什么南厂的劳动过程这么随意——现场的情景似乎并不与文献的描述和分析相符，而这也成为我后续调查的核心问题。

古尔德纳（Gouldner, 1954; Hallett and Ventresca, 2006）在对美国通用石膏厂的生产组织进行研究时，曾经用“放任模式”这一概念指代一种特定的劳动治理方式。在这种劳动治理方式下，生产管理比较松散，工人与管理者彼此信任、管理者放松对生产的监督，并赋予工人劳动较高自主性（Indulgent Pattern）。美国通用石膏厂中的“放任模式”与管理者个人风格直接相关。总经理“老道格拉斯”是一个与工人关系融洽、管理风格松散的人，这导致了劳动治理的“放任模式”。华德也分析过与上述劳动治理较为相似的情况。他发现，“除了在周期性的生产运动中，工厂领导并没有多大的兴趣去督促对工人施加压力。就违反劳动纪律所制定的惩罚措施基本上形同虚设”（华德，1996）。他使用“放任式权威”（Indulgent Pattern of Authority）这一概念概括“文革”后期中国工厂中的劳动治理状况。他认为，在“文革”时期，工厂管理制度被彻底推翻、领导也被打倒了、动荡的社会秩序使得原材料与工具的供应也出现短缺、加之生产活动被政治斗争所打断，结果，管理者对管理变得毫无兴趣，对劳动纪律听之任之，进而出现了“放任式权威”模式。

南厂劳动治理中的“放任”逻辑与古尔德纳或华德所分析的情况

并不完全相同。南厂劳动治理中的“放任”体现在如下几点：

第一，管理方对工人劳动的指挥较为宽松，工人对于是否接受某项任务、以什么速度、方式、时间来完成任务，都具有较高的自主权；第二，南厂管理方并没有对劳动过程进行严格监督与评估；第三，南厂的劳动纪律比较松散。也就是说，管理方对劳动过程的管理较为放任。然而，管理方对产品产出、成品质量、生产成本施加了严格控制，而这种控制往往是在生产的前期或后期进行的。例如，若是产品产出速度过慢，即将超过规定期限，管理者就会组织诸如“大干红五月”这样的方式赶工，若是产品在最后装配阶段发现质量问题，会发回返工。为了防止概念混淆，我将南厂给予工人一定生产自主性，对劳动过程监控较弱，但却对产品产出、质量和成本等结果进行控制的劳动治理逻辑称为“选择性放任”。

这里不得不提的一点是，“选择性放任”并不是管理者刻意而为的结果。恰恰相反，南厂不仅进行过大规模的下岗分流、减员增效，也试图学习丰田式管理、建立现代企业管理制度，近些年也不断引进外资企业和私营企业的管理方式。而“选择性放任”是经由工人、基层管理者和中高层管理者三方在车间政治和权力博弈中逐渐形成的。

我们知道，国有企业劳动治理的变迁是市场社会主义之路的微观实践，国企劳动治理中的种种实践恰恰是制度内部张力在生产领域的具体体现。从“选择性放任”这一劳动治理逻辑入手，本书旨在分析市场社会主义制度的内在张力是以怎样的方式影响了不同群体的行动逻辑，并形塑了车间政治的进程，进而造就了国有企业独特的劳动治理模式。

### 三 研究国企劳动治理逻辑的经典范式

#### （一）韦伯主义的视角与单位制范式

韦伯主义的理论视角较为关注科层制与组织中的权威问题，在该视角看来，劳动者是否积极投入生产与管理者在多大程度上具有合法权威紧密相关。如果管理层缺乏合法性，难以建立起权威，自然无法对劳动过程进行有效管理。在韦伯主义的视角看来，国企劳动治理逻辑在很大程度上就是一个企业管理层权威的获得和行使的问题。在计划经济时期，国有工业企业管理者的权威必须被放入当时社会制度环境中——计划经济和单位

制，才能够被正确评价。

单位，作为一个封闭的、多元功能的、自我供应的整体，构成了中国政治与社会秩序的基本单位。从政治上，它是国家对社会进行整合的、并自上而下得贯彻国家政策的机制，从经济上，单位又满足了其成员的生活与其他需求（Lu and Perry, 1997）。最先对单位制及其权力结构进行研究的学者是华尔德。他首先分析了国家与政治结构对工业企业和生产场所的影响。华尔德认为，计划经济时期，雇佣并不是一种市场关系，企业也不单纯是生产单位，还是分派与发放各种公共福利的地方，这样，工人对直接领导、企业和国家存在三重依附关系：第一，工人在社会和经济方面依附于企业；第二，工人在政治上依附于工厂领导；第三，工人对直接领导存在个人依附。这三重组织性依附关系构成了企业干部的权力来源。

华尔德将计划经济时期的生产场所称为“车间里的包工头王国”。他认为，虽然车间主任或工段长没有过去包工头掌握的那种生产过程的控制权，他们也不能在不征得厂部同意的情况下随意解雇工人，但是他们比包工头掌握了要广泛得多的奖励和处罚手段（华尔德，1985）。班组长们定期向党支部打口头的“小报告”，将工人的工作状况、思想品德等问题向上级汇报，如果干部认为情况足够严重，就会对该工人进行相应惩罚。他认为，“党政合一制”赋予干部以管理权力。

那么干部的权力是如何被合法化？或者说干部的权威是怎样获得的呢？华尔德借助了本迪克斯（Bendix）和帕森斯（Parsons）“传统 VS 现代”的观点，认为，这种干部权力的行使遵循着“新传统主义”的逻辑，并形成了特定的权威的制度文化。在这种权力的行使逻辑下，领导和少数积极分子发展出“庇护—依附”关系，以福利和物质的分配来换取后者的忠诚。如此一来，积极分子愿意努力工作、加班加点或进行义务劳动；而大多数工人则是对生产和政治都没有太大热情的非积极分子，他们和厂医、质检员等其他工人发展“实用性的私人关系”，进而获得各种便利和好处，这种有些“腐败”的劳动治理方式导致了工人积极性的下降。在对劳动进行治理中，“复兴革命精神”和政治动员也是，毛主义者试图通过批判私人关系、恢复政治忠诚来提高工人的工作积极性，但实际工资的下降和住房短缺的加重却使得任何鼓励生产积极性的办法都无法起到明显