# 現代企業管理方式與工人集體行動—來自汽車業企業的個案研究

程延園[10]
中國人民大學勞動人事學院

## 摘要

隨著對外開放的進程， 到 90 年代大陸汽車工業被完全置於全球化市場中。在引進資本和技術的同時，跨國公司在中國企業推行了以精益生產爲代表的現代企業管理模式。這些管理模式很快推廣到汽車製造產業鏈上的所有類型企業。本文以汽車業企業個案爲例，分析了汽車業企業推行現代管理模式過程中存在著的重視簡單強硬控制，忽視工人參與、以團隊或個人方式的問題解決等有益於工人的做法，研究了現代企業管理方式控制下管理者與工人的衝突和矛盾。

汽車製造業是改革開放以來最早利用國外資金和技術發展起來的產業之一。1983 年第一家中美整車合資企業—北京吉普汽車有限公司正式簽約。隨後，中外合資、合作的轎車廠和零部件廠蓬勃興起。80 年代後，隨著國外先進設備的引入和合資企業的建立，以及國內市場需求的快速增長，中國汽車工業得到迅猛發展。90 年代，中國汽車工業被置於全球化市場中，整車製造企業零部件的全球採購以及零部件工業的國際化，模糊了汽車產品的“國家特徵”，使其成爲了典型的全球化產品[11]。目前，跨國公司已全面進入中國汽車產業鏈的各個環節。世界汽車工業前 15 名轎車生產商已全部進入中國。絕大多數著名汽車零部件跨國公司也通過獨資、合資等方式進入了中國。豐田、本田、大眾、通用、福特等跨國公司在中國已擁有了幾十家至上百家汽車零部件廠。推動汽車資本流動和產業異地重建的主要動力是產業鏈工人談判和鬥爭力量的增加。在資本從美洲、西歐轉移到巴西、南非、韓國以及中國的過程中，不僅帶來工資和工作條件的“向下競爭”，也造就了包括工人抗爭、強大工人階級等在內的社會矛盾的異地重建。[12]2010 年春夏之交，中國發生了多起汽車行業工人罷工及抗爭事件。其中，尤其以 5 月 17 日發生在廣東佛山南海的本田汽車零部件製造有限公司爲首的汽車企業的罷工最爲搶眼。工人要求增加工資、重新簽訂勞動合同、改變目前管理方式、重整工會等。[13]從工人的要求看，可以反映出目前汽車零配件生產企業勞動關係領域普遍存在的問題。實際上，相對於其他製造產業的中小企業，汽車製造產業相對管理規範而且工作條件並不十分惡劣。在這樣的企業中出現罷工，並很快顯示聯動效應，其深層原因值得探究。

---

[10] **[作者簡介]** 程延園（1963-），女，湖北襄樊人，中國人民大學勞動人事學院教授，博士生導師；

[11]曹建海，經濟全球化與中國汽車產業發展，《管理世界》，2006 年，第 4 期。

[12] Silver Beverly J, 2003, Forces of Labour: Workers Movements and Globalisation since 1870, Cambridge University.

[13]新京報，2010 年，本田工人“罷工到底” 開啓中國工人維權新局面，
http://jianchengdaizi.blog.sohu.com/152761369.html， 5 月 28 日。

## 1. 現代企業管理方式在汽車業的推行

現代企業管理方式的發展，大多與汽車產業有著直接的關係。20 世紀初期，以福特製爲代表的通過流水線作業的大批量生產方式帶動了整個汽車工業的進步，並成爲世界上汽車企業普遍使用的生產方式。在福特製的基礎上，歐美國家汽車生產企業不斷探索適應其特點的合理化生產方式。70 年代起，起源于日本豐田汽車公司的，以降低成本、小批量多品種生產爲特點的豐田制生產方式開始盛行。1985 年，美國麻省理工學院對豐田制進行研究，提出了精益生產的概念。精益生產方式不僅很快推廣到世界範圍，而且從汽車業擴大到世界各國的多個製造業部門。20 世紀 90 年代以後，與發達國家汽車業的經濟重心地位下降相反，中國汽車業業卻迎來了蓬勃發展時期，成爲調整經濟結構、創新組織和勞動關係變化的先鋒。以精益生產（或稱爲“豐田生產系統”）爲代表的現代管理模式在汽車業的推行，引發了學者的關注和研究。學者普遍認爲，在世界主要汽車製造企業廣泛實行的，精確性和靈活性並存的精益生產大大提高了生產效率並降低成本，加強了對工人的控制並將管理者的權威最大化。14

20 世紀 90 年代，隨著外國汽車企業，尤其是世界汽車工業巨頭大舉進入中國，國內整車製造企業零部件的全球採購以及零部件工業的國際化，模糊了汽車產品的“國家特徵”，與國際市場以及跨國公司的密切聯繫，成爲汽車產業的特徵之一。在整車組裝和零件製造企業，除了與大機器生產相聯繫的福特生產方式外，以精益生產或被成“豐田生產系統”的管理模式等都在中國汽車產業中推行。管理者們普遍認爲，精益生產是降低成本、提高生產率、增加靈活化以適應激烈的國內外市場競爭必須採用的方式。另外，由於豐田制普遍強調“多品種、少批量”的生產方式，加之對“即時生產”的管理方式的推崇，導致整個汽車製造業對於靈活化生產的追求。作爲汽車製造業的基礎產業，零配件製造業不得不採用更加靈活化的生產。具體表現爲完全的訂單式生產和生產過程中的多品種變化。這些都對工人造成了直接影響。

廣汽本田成立於 1998 年，下轄黃埔工廠和增城工廠，員工人數 7024 人，平均年齡 28 歲，多爲技校畢業生，屬於“新生代”農民工。廣州汽車集團公司與本田技研工業株式會社、本田技研工業(中國)投資有限公司合資後，不斷推進現代企業管理模式。相對于本國企業，日本公司在中國推行的現代管理模式更加“強硬”。跨國公司對於工人的影響不僅在於工資和工作條件的變化，還在於現代管理模式對於工人造成壓力的增加和對勞動關係的潛在影響。

### 1.1 現代企業管理模式的推行過程比較簡單粗糙，工人處於被動接受狀態。

管理方認爲，員工素質不高與海外市場對產品高要求的矛盾，是企業推行“強硬”管理方式的直接動力。以高品質和低價格獲得競爭優勢是汽車企業普遍採用的管理策略，控制成本和品質一直是汽車企業管理的核心工作。作爲大型汽車組裝企業的供應商，配件生產企業必須按照整車製造企業的供貨節奏生產，並滿足整車企業的品質要求，適應整車製造的生產模式，遵循汽車產業通行的現代企業管理方式。然而，管理者在推行現代管理模式過程中往往比較簡單。以精益生產爲例，往往是簡單、片面地實施了其中一些有關控制方面內容；“品質環”變成了簡單的品質檢驗控制；“即時生產”被理解爲隨時加班生產，而團隊工作則單方面地加強了管理者的管理和控制權威。而精益生產方式的很多內容，如工人參與、以團隊或個人方式的問題解決、以及工作輪換等有益於工人的理念和做法卻被忽視了。“管理就是控制”滲透在每個環節和流程中。而

[14] Tomas A Kochan，1997, After Lean Production, Connell University Press.

且，這種控制是全方位的，從工作時間，到生產數量、品質、原材料。控制的方式就是金錢處罰，這是最有效的。在這種管理模式下，工人處於完全被動接受的地位。過長的工作時間，大大增加了工人的工作壓力和疲勞程度，也增加了工人的不滿。

**1.2 嚴格的管理和控制反映在生產過程的各個方面。首先是時間上的管理和控制。**

由於汽車整裝企業普遍實行的訂單式生產方式，加之整車和零配件生產的相互獨立，造成了零配件企業被動的“靈活性”生產方式。延長勞動時間和“靈活生產”並存。生產旺季時，工人加班是“沒有辦法”的事情，也是汽車製造業普遍存在的現象。其次，生產過程的管理和經濟收入的控制。工資成爲成本控制的最有力手段。成本控制反映在生產過程的每一個細節，從材料採購、生產到產品檢驗，每一個環節都被量化並與工人的收入掛鈎。品質控制也同樣與工資掛鈎。在每一個組裝流水線的終端，有一個每天更換的佈告欄，記錄工廢品率，達不到數量和品質要求就扣除工資。

## 2. 汽車業工人集體行動及其特點

2010 年 5 月 17 日，南海本田汽車零部件有限公司（簡稱南海本田）工人，因爲工資分配不合理且多次向管理層反映得不到解決而發起罷工，來表達他們對於自己生存狀態的不滿和追求。5 月 20 日，勞資雙方展開談判，復工工人等待結果。5 月 21 日，公司公佈了加薪方案，工廠正式員工加薪 55 元，實習生暫不加薪。這一方案引發更多的工人參加罷工。5 月 22 日，公司宣佈解雇罷工發起者小譚和小肖。本想殺雞儆猴的這一做法，卻激起工人的更大憤怒，罷工擴大到全廠工人。5 月 26 日，勞資繼續談判，公司提出將每月補貼的增加額由 120 元—155 元升至 350 元，但員工並不接受，罷工仍在繼續。5 月 27 日，公司要求占企業工人三分之一的實習工人簽署《承諾書》，要求他們保證“絕不領導、組織、參與怠工、停工、罷工”。工人全部拒絕簽署。同日，針對公司的《承諾書》，罷工工人代表提出四點：基本工資提高到每月 800 元；追加工齡補貼；保證不對罷工參加者進行追究；重整工會。5 月 31 日，當地工會在勸阻工人罷工、要求工人返回工作崗位的過程中，與罷工工人發生衝突，個別工人受傷。6 月 1 日，廣汽集團總經理曾慶洪介入罷工事件，進行調解斡旋，聲稱三日後給工人滿意答復。工人有條件復工。同日，與罷工工人發生衝突的南海區總工會和獅山鎮總工會發出公開的道歉信。6 月 3 日，南海本田罷工工人談判代表團發出《致全體工人和社會各界的公開信》。呼籲工人保持團結，避免被資方所分化。要求資方拿出誠意，展開善意談判，答應合理要求。譴責工會成爲老闆幫兇並暴力傷害罷工工人。並宣佈三天復工期限結束後不能得到滿意答復，將繼續罷工。6 月 4 日，工人重新選舉 30 人代表，參加勞資談判。6 月 4 日晚，在第三方調解下，南海本田勞資雙方通過集體談判達成協議，工人的工資在 1544 元的基礎上，加薪 500 元，即 1544 元(原工資)+300 元(基本工資)+66 元(獎金補貼)+134 元(年終獎金)，加薪幅度提高將近 33%。罷工持續 19 天，導致本田中國、廣汽本田和東風本田等三家整車企業的四個組裝廠全部被迫停產。

2010 年 6 月 21 日上午 8 時 30 分，號稱“全世界汽車零部件第二大供應商”、“豐田汽車第一大供應商” 的日資獨資企業——電裝（廣州南沙）有限公司（以下簡稱“電裝公司”）400 多名職工在廠區內靜坐停工，其中部分職工在廠區南門聚集並攔阻貨車出廠，造成全廠停工。受該事件影響，廣汽集團豐田汽車有限公司於當天晚上停產。停工事件的根本原因是職工工資水準偏低，居住條件較差，職工的利益訴求和工會的合理建議被企業忽視。24 日零時 40 分，工人開始復工。25 日，經過工資集體協商，勞資雙方達成協定，事情得到圓滿解決。整個事件歷時 5 天。

這些工人集體行動的特點是：

**2.1 由於產業鏈長而且聯繫緊密，汽車行業罷工通常影響巨大。**

雖然罷工及抗爭事件在各行業中時有發生，但就影響而言，在汽車行業發生的罷工事件影響最大。這是由於汽車行業的特點決定的。汽車行業生產一部整車，零部件配套企業多達二、三百家，而且實行零部件無庫存。這種高效運作的生產模式帶來的高風險是，一旦任何一個零部件供應商企業發生問題，就會影響到全行業每個企業。以廣東佛山南海本田汽車零部件公司爲例，該廠生產汽車變速箱，是廣州本田和東風本田的供應商。工人罷工 9.5 天，導致廣州本田和東風本田等四家整車廠停產，廣州本田損失 2.3 億元，東風本田損失超過 1 億元。有業內人士指出，因南海本田罷工導致全行業停產造成的影響少則 7000 人，多則超過 100,000 人。

**2.2 工資過低成爲勞資矛盾的核心問題。**

本田公司支付工人的工資並沒有低於政府最低標準，工人罷工不是在維護其最低法律權利，而是爲了爭取合理利益。比如，在訪談南海本田汽車零部件有限公司工人代表李小娟時，她說：“公司的盈利一年年以數十億在漲，產量也在翻倍的漲，可是我們的工資從公司投產以來 4 年時間卻漲了不到兩百塊，這樣的工資只能在日常生活中維持一個人的生活費，可是我們的年齡一年年的長大，我們也需要成家，需要生育後代，需要教育後代，需要可以讓後代不愁溫飽，這樣的工資我們如何成家，如何生育後代，如何教育後代，如何讓我們的後代不愁溫飽？！！這樣殘酷的現實讓我們迫於無奈地選擇了自發的停工。”

汽車業工人集中抱怨的問題是基本工資低，工資並沒有隨著汽車業的快速增長、利潤大幅增長而提升；工作時間長，經常加班；薪酬結構不合理，中外員工同工不同酬，普通工人和管理層的收入差別過大。

**2.3 罷工是脫離工會的、工人自發組織的行動。**

工會與工人脫節，南海本田工人曾經向企業工會表達工資太低的訴求，但是工會毫不理會，這些新生代工人選擇了自發停工。由於缺乏能夠代表工人利益的組織，又缺乏表達訴求的溝通管道，勞資矛盾迅速升級。

## 3. 現代管理模式下勞資博弈的實質：衝突與合作

南海本田、南沙電裝公司罷工事件，是市場經濟條件下勞資利益衝突的典型案例。汽車產業是後工業社會中尚存較少保持明顯福特製生產方式的產業。精益生產模式推行的目的，除了適應市場變化外，還試圖減弱福特生產方式造成的強大的工會。但在中國汽車零配件企業中，單方面強調了精益生產中有關控制內容，非但沒有緩解福特製生產方式造成的矛盾，還加劇了工人的不滿。在一定情況下，福特生產方式下形成的工人團結的力量就會表達出來，並產生“結構性談判力量”。廣東本田罷工就是典型的案例。

**3.1 過度強調控制與忽視員工心理訴求的衝突**

在現代管理模式推行中，管理者如果只是簡單地實施了這些制度中關於控制的內容，而忽略“工人參與”、發動工人智慧在生產過程中參與“問題解決”等，則會引發工人對控制的不滿和抵制。新一代工人對生活工作中平等人格待遇有著更明確和更高的訴求，對他們來說，體面勞動不僅意味著合理的薪酬、完善的保障，也意味著能夠平等

地與企業溝通，有尊嚴的工作。如果企業單方面決定員工工資福利而與工人缺少溝通，必然會導致矛盾積聚，甚至引發群體性事件；如果企業在日常工作和生活中不能給予工人平等人格待遇、與工人進行平等對話，工人就可能會以其他方式來尋求人格平等。正因爲如此，在電裝公司工會代表職工提出的訴求和反映的意見遲遲得不到答復和解決後，工人們自行採取了集體停工的行動來迫使公司正視他們的訴求和意見；工人停工後，公司總經理單方面提出給工人加薪 450 元、立即給工人宿舍裝空調、並要求工人限時表態是否同意，根本不願意給工人以談判權，這一行爲再次激怒了工人，引起了工人強烈不滿，全體工人不約而同地舉手表示反對；而在協商圓滿成功後，工人們不僅爲爭取到合理利益而高興，更爲等級觀念森嚴的日本管理層對待他們的態度明顯改善而高興。勞動者與企業作爲一個利益共同體，雙方要進行生產，就要共同合作，遵守一套既定的制度規則。通常，雙方是以集體協定或勞動合同的形式，甚至以一種心理契約的形式，來約定雙方的權利和義務。勞動者通過提供勞動獲取一定的報酬和福利，在法律上可以通過勞動契約形式表現。然而，勞動者在獲取經濟利益的同時，還要從工作中獲得作爲人所擁有的體面、尊嚴、歸屬感、成就感和滿足，勞動關係的一些內容，比如對工作的預期和理解、平等尊重、工作保障、晉升機會等並不完全是用書面契約進行約定，有時它是建立在一種“心理契約”的基礎之上，即建立在雙方對“工資與努力程度之間的動態搏弈”結果之上。任何一方違反書面勞動合同可能導致衝突，任何一方違反彼此間形成的不成文的傳統、習慣及默契，也同樣會引發衝突。

### 3.2 談判力量對比是決定合作與衝突的決定性因素

勞資雙方由於利益、目標和期望不同，因而常常會出現分歧、產生衝突，甚至背道而馳，因而衝突也在所難免。衝突的形式，對勞動者來說，有罷工、曠工、怠工、抵制、辭職等；對管理方而言，有關閉工廠、懲罰或解雇等。勞資雙方選擇合作，還是衝突，取決於雙方談判力量的對比。“談判力量”是影響勞動關係結果的能力，是相互衝突的利益、目標和期望以何種形式表現出來的決定因素。對勞動者而言，“談判力量”可以分爲“聯合的力量”和“結構的力量”。聯合的力量，來自於組織的構建，或者工人的聯合。結構的力量，又可以分爲“勞動力市場談判力量”和“工作場所談判力量”。市場談判力量直接取決於勞動力市場短缺或低失業率；而工作場所談判力量，則包括在生產過程中一些關鍵崗位的工人的特殊地位，也就是工人具有的能夠影響管理方的程度。汽車業規模化的生產方式以及產業相對集中化，增強了勞動者“聯合的談判力量”和“工作場所談判力量”。在南沙電裝工人罷工談判中，由於工人能夠團結起來，形成聯合的談判能力，實際上資方是不願意看到工人有談判能力的。與此同時，資方也運用了市場的力量，南沙電裝工人停工的時候，資方組織了 60 人準備頂替停工的工人，告訴罷工工人如果他們不談判，就讓其他人來做。資方採用軟硬兼施辦法，工人復工了，最後談判結果是資方做了一些讓步，但最後還是沒有達到工人預期的訴求。

### 3.3 制度化的溝通協商機制才能有效化解危機

勞資雙方本應存在著“積極的、富有成效的溝通和協商”機制，工人與公司之間缺乏溝通協商既是罷工事件產生的最初根源，也是這一事件得以解決的最佳途徑。罷工事件是部分工人由於不滿工資獎金分配、宿舍沒有空調等有關薪酬福利問題而導致的勞資矛盾激化。在市場經濟條件下，企業常常面臨著勞資之間的矛盾。勞資雙方由於利益和目標不同而產生分歧，甚者糾紛本屬正常，但爲什麼要通過“罷工”這樣的手段解決？分析南海本田勞動爭議和矛盾激化過程可以發現，工人希望通過把內部糾紛外部化的手段，引起社會廣泛關注，改變談判桌上的力量均衡，從而構成了這次“集體行動的邏輯”。薪酬水準相對不高、加班加時等，是引發“罷工”事件的誘因，衝突的關鍵在於

沒有制度化的溝通協商管道。

制度化的溝通協商機制是勞資博弈的基本管道，它能以最低成本解決勞資訴求，避免釀成大的風險和危機。勞資博弈管道不暢，那麼強勢一方對問題渾然不覺，而弱勢一方極易選擇鋌而走險。勞資之間因薪酬、加班等發生怠工、罷工、群體性事件，無不是因爲勞資之間的協商對話制度缺失，弱勢一方最終採取極端手段，將勞資糾紛推向社會，導致各方利益受損。南海本田工人代表李小娟就談到："雖然在罷工過程中受到打壓，公司開始並沒有重視我們的訴求，所以這促使我們更加堅決的持續長達了 12 天的時間。其實我們並不是惡意地去停工，我們只是希望我們的工資可以和公司的盈利掛鈎，可以實現本田哲學中三個喜悅中的"製造的喜悅"，並且提高員工待遇，也可以同時提高員工的積極性，這對於公司來說是非常好的。"

"我們一直以來都懷著很有誠意的心態去解決這個問題，在 5 月 17 日總經理承諾 24 日給我們答復，我們當天就復工了，並且積極配合公司選出代表進行談判，可惜的是公司並沒有重視這個問題，直到我們罷工十多天之後，公司才認真協助員工民主選舉員工代表及與代表談判"。

在市場經濟與法治社會中，勞資雙方的利益是關聯性的而不是對抗性的，是可以通過必要的表達和談判進行協調的。制度化的溝通協商機制是勞資博弈、妥協和讓步的緩衝機制，它可以有效照顧各方利益，同時釋放衝突的破壞性動能。在汽車業企業與工人的勞動爭議中，雖然工人採取的抗議行爲各有不同，但幾乎都遵循同一模式，即不滿現狀但又訴求無門，在內部溝通管道不暢時，集體抗爭才最終步入非制度化路徑。"罷工事件"雖然不是勞動者維權的發展方向，但如果隨意通過集體行動來維權成爲一種選擇，將使整個社會承受越來越大的交易成本。類似事件表明，"集體行動"使勞動者、企業，以及那些從中獲得服務和原料設備的第三方，直接或間接受到影響，遭受損失，加深了勞資雙方相互間的不信任和敵對情緒。如果集體行動不受任何約束，還會導致雙方談判力量的失衡，尤其是企業生產受到較大影響或者出現少數工人就能使一個大企業關閉的情況。因此，許多國家法律在賦予工人享有罷工權的同時，對罷工權的行使、罷工行爲也進行了相應的規範。工人擁有罷工權並不意味著罷工在任何情況下都是可行、不受限制的。在目前中國企業的勞資博弈中，迫切需要改革那些已被證明行之無效的溝通方式，構建制度化的勞資溝通協商機制，降低諸如怠工、辭職等衝突產生的負作用，通過集體協商達到效率、公平和勞動者呼聲的平衡。