



企业管理制度变迁与产业工人技能形成

——基于H省乙企业20名产业工人的口述史研究

刘 晓,刘婉昆

(浙江工业大学 教育科学与技术学院,浙江 杭州 310023)

摘 要:促进产业工人技能形成是推动产业工人队伍建设的重要方式,而企业是产业工人的直接管理者,对产业工人的技能形成负有重要责任,从企业管理制度变迁探究其与产业工人技能形成的关系能够为产业工人技术能力提升提供借鉴。选取H省乙企业作为研究对象,采取口述史的研究方法,借助劳动过程理论构建企业管理制度的分析框架,探究乙企业在建厂成立至改革开放、改革开放至国企改制以及国企改制后三个发展阶段中关于人的管理要素和关于事(物)的管理要素的特点,分析不同发展阶段管理要素对产业工人技能形成存在的不同影响,根据这些关系及影响提出相应的发展建议。

关键词:产业工人;技能形成;管理制度;口述史

中图分类号: F276.5

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2020) 04-0005-09

一、问题提出

我国正处在经济与产业转型升级的重要时期,人工智能和大数据的快速发展,取代了产业中部分低端重复性工作内容,各个行业对工人的需求相较以往开始有所改变,产业更加青睐于有专业、成熟技术的产业工人。但社会中技术工人总量不足、技术等级偏低、技能单一等“技工荒”问题严重,依靠原有的劳动密集的生产方式已经无法满足我国产业发展的需求,我国在技术技能人才的需求与供给之间存在差距。为了打造支撑产业升级创新的技能供给基础,2017年颁布的《新时期产业工人队伍建设改革方案》明确提出“构建产业工人技能形成体系”的改革任务,产业工人的技能形成问题首次上升到国家政

策层面,可见当前系统提升产业工人技能水平、填补人才缺口的重要性与紧迫性。

尽管产业工人技能形成在政策层面是一个比较新的话题,但其在学术领域已经有了较为深厚的研究基础。当前的研究将产业工人技能形成主要分为内部形成和外部形成两种方式,前者属于技能的自我生产,工厂与受训劳动力之间的可信承诺是其运行的关键;后者属于技能生产的外部替代,自由的技工劳动力交易市场是其运行路径。在内部形成方面,学者们主要关注产业工人成长因素(Bilodeau, 1959^[1];刘玉斌, 2008^[2];张弛, 2015^[3])、产业工人成长机理(Rauner, 2002^[4];唐林伟, 2016^[5])以及产业工人生成路径(姜大源, 2007^[6];邢贞良, 2017^[7])。在外部形成方面,主要关注宏观上技能形成体系的构建(D·Soskice, 1999^[8];王

收稿日期:2020-08-01

基金项目:国家社科基金“十三五”规划2017年度(教育学)青年基金项目“新工业革命下我国产业工人技能匹配与提升策略研究”(项目编号:CJA170260)。

作者简介:刘晓(1982-),男,山东淄博人,博士,硕士生导师,浙江工业大学教育科学与技术学院教授,研究方向:职业教育基本理论;刘婉昆(1995-),女,河北邯郸人,浙江工业大学教育科学与技术学院硕士研究生,研究方向:职业教育基本理论。

星,2014^[9])和中观层面的劳动与就业、职业教育、企业培训(吴冰,2014^[10];蒋丹兴,2018^[11])等内容。由此可见,当前在产业工人技能形成的内部形成方面研究较为清晰丰富,外部形成方面更多地关注在中宏观层面,而较少关注企业内部微观层面的管理制度对于技能形成的影响,而这些微观层面的管理制度是直接作用于产业工人的,有着最直观的影响,因此这方面的研究需要进一步深入。另外,当前学者对于产业工人技能形成的研究多将视角放置于当下时代背景中,从历史的视角去追溯和回顾技能形成的研究还处于刚刚起步的阶段,研究内容较少,而不同历史背景和事件发展对于技能形成产生着不同的影响,追本溯源后才可以理解当前制度选择的原因,因此可以跳出时代局限来审视技能形成。

二、研究对象与研究方法

(一)研究对象

选取H省Z企业作为考察对象,是因为Z企业的发展道路具有典型性。Z企业原所属集团于1952年4月成立,开展东北地区铁路建设,Z企业最初建厂于黑龙江省齐齐哈尔市,主要为铁路系统提供车辆维修,兼备零配件的加工制造等任务,时为原所属铁路集团内部的小型维修厂。1977年底Z企业跟随原所属集团,搬迁至华北地区H省。改革开放之后,由于国家经济制度的改变,原所属集团不再对下属各单位进行业务计划安排,Z企业开始自谋产品进行经营,从事起重机械设备的加工制造工作,逐渐成为行业内的第一梯队企业。到上世纪90年代后,集团除对领导干部、大中专及本科学历就业人员依旧进行管理外,不再对Z企业的产品生产经营进行管理和干预,Z企业运行基本市场化。2000年,随着原所属铁路集团国企改制完毕,Z企业成为原集团的分公司,主营业务不变。2006年,原所属集团进一步改制,实施主辅分离,Z企业由于非集团核心业务进行了改制分流,此时Z企业完全脱离原集团母体,成为一家独立的民营企业。此后Z企业技术骨干等人员开始流失,发展逐渐下滑,目前保持在同行业二三梯队的状态。可以说Z企业代表了大多数从新中国成立初期一路走来的原国有企业,从最初的创业到找到自身发展方向,再到从国有企业中脱离,这中间的兴盛和落寞是无数相似企业发展的缩影。

(二)研究方法

在方法上选择口述史开展研究,口述史访谈内容以录音形式记录,将口头资料进行整理归纳。重点访谈亲身经历过技能成长的产业工人,从历史的角度回溯产业工人技能形成的过程,同时选择一部分管理和技术人员,侧面印证产业工人相关访谈内容的真实性 and 准确性。本研究共选取Z企业20名员工

开展口述史访谈(访谈编号KS01-KS20),受访者的年龄分布在29-84岁之间,其中16名男性,4名女性,他们进入Z企业工作的时间在1963-2011年之间。在教育背景方面,小学学历的有2人,初中学历的有8人,完成高中阶段教育的有6人,其中5人为中专或技校毕业,完成高等教育的有4人,其中3人为大专毕业。在工作岗位方面,参加工作以来从事过工人工作的有16人,部分员工后期岗位变动。截止到访谈结束,20人中自Z企业退休的有3人,自Z企业离职并在其他企业工作的有7人,目前身处Z企业管理或技术岗位的有3人,其余7人为普通工人。对每一位访谈对象的访谈时间持续半个小时到两个半小时不等,由于一些访谈者工作问题,也有两个受访者同时进行采访的情况,所有首次访谈均为面对面形式,后续跟进有部分为电话采访。采访重点在于了解各个员工在普通工人岗位上时,企业微观管理制度的特点,并了解其自身技能学习和成长的过程,判断企业微观管理制度对于工人技能形成的影响。

(三)研究分析框架

口述史访谈的内容关注企业管理制度,了解企业管理要素与产业工人技能形成的关系。企业内部的管理主要面向劳动过程而开展,良好的管理可以发挥劳动的价值,实现企业持续而稳定的运行。在现实中企业的管理制度涉及多方面内容,因此从劳动过程理论入手,为口述史访谈构建企业微观管理制度的分析框架。劳动过程是专门研究工人劳动过程的理论,部分学者对劳动过程的构成要素进行研究,以期更直观地观察劳动过程。利特勒(Littler)将劳动过程的要素分为三个层次:技术分工、控制系统以及雇佣关系;库蒙斯(Coombs)提出了劳动过程的四个要素:技术效率、技术分工、个人效率以及协作功能,前两点重点关注技术,后两点更多关注人事;苟弗(Gough)分为技术性质、人力性质、劳动控制、雇佣关系以及工人间关系五个部分,他把工人间的关系从雇佣关系中独立出来,强调了工人主体性及工人间情感交流的重要性;弗雷德曼(Friedman)从管理的角度研究劳动过程,将企业的活动分为任务组织、控制结构、横向关系以及劳动-市场关系四大类十八个子项,这是劳动过程理论发展的重要成果之一。^[12]

虽然各个学者对劳动过程的研究有不同的侧重,但综合他们对于劳动过程要素的划分,可以发现:各个学者都将技术要素和人的要素视为劳动过程的两个关键的部分。因此结合学者之间相同的观点,可将劳动过程的要素归为人的因素和技术因素两个方面,在人的管理因素方面,学者们大多考虑到企业和员工的雇佣关系、员工在工作过程中的管理、员工的薪酬激励、将劳动力从市场上转化为企业内

部等一系列管理行为。在事(物)的管理因素方面,学者关注生产任务与形式、技术分工与要素、个人工作任务、场所文化等。综合这些考察点并结合实际管理内容,可以构建企业管理的分析框架,将微观层面的制度要素分为关于人和关于事(物)的管理要素,具体分为用工制度、薪酬及激励、企业培训、员工关系以及生产组织方式、技术要素、企业文化,并以此开展口述史的访谈与研究。

三、不同历史阶段企业微观管理要素的特点

Z企业自建厂成立以来经历了将近70年的发展,这中间国家制度、社会氛围、企业自身经营等方面都发生了翻天覆地的变化,管理要素也随之不断改变。选取改革开放和国企改制两项较为重大的社会改革作为Z企业发展过程中的节点,将其整体的发展历程划分为从建厂成立至改革开放、从改革开放至国企改制以及国企改制后三个阶段,通过口述史呈现不同阶段企业微观管理要素的特点(如表1)。

(一)建厂成立至改革开放阶段:单位制度影响,管理要素缺乏

这一阶段我国刚刚开始建立自己的工业企业,新兴的企业发展存在很多不足,但快速发展的愿景敦促着企业要在短时间内拿出生产结果,因此管理要素的不健全仿佛并没有影响到企业发展。国有企业的建立同时形成了单位制度,这促进工人集体主义精神的形成,由此形成了普遍的价值观念,这种价值观对企业管理更为重要。

1.关于人的管理要素

(1)招工是成为工人的主要方式

在Z企业成立初期,需要众多一线施工的工人,除了抽调别的铁路局的工人外,在工程所在地直接新招工人是最快速的方式,这种方式在当时被称为招工。由于当时铁路工程的机械化程度还很低,铁路道路的铺设依旧需要最原始的人力来进行生产,因此当时Z企业所招的工人很大程度上不能算是技术工人,“苦力”这个表述对于他们更为贴切。“我是在63年的时候,东北铁路局招工进的,那个时候招工

不要求什么文化程度的。当时让我们去可有意思了,一开始和我们说你们去吧,那都是机械化的不用怎么出力的,结果过去一看就是人去推推土车,我在工地上一开始就推车堆土。”(KS03)“我们当时先是三个月的试用期,三个月之后转正,转正了就是正式的铁路工人了。但那时候干体力活啊,累啊,好多人觉得苦的,受不了了就回去了。”(KS02)招工的方式简单、标准较低,对工人自身学历、技术能力等都没有严格的要求,更加看重人力和工人数量。可见缺少人力是当时修建铁路面临的一个很严峻的问题,而这些经历过最辛苦体力劳动的工人,在之后也成为了企业内重要的技术工人力量。

(2)薪酬实行“八级工资制度”

“八级工资制度”是按照生产劳动的复杂程度和技术的熟练程度将工资分为八个等级,工人通过级别的提升来提高工资。除了这一份固定的工资外,没有奖金、补贴、提成等其他收入来源。在这一时期进入Z企业参加工作的工人,大部分对于自己参加工作前几年的工资数都记忆清晰。一般来说,刚工作第一年每月领到的工资为33.66元,之后第一次上调工资数是40.04元。按级别上调工资,工作完成得好、工作量做得多的人才可以获得级别的上调,而由于工作失误等问题而造成了企业损失的工人,Z企业还会相应进行降级处理。“大家钱都一样的,都是好好干活的。”(KS01)因为“八级工资制度”带来了工资数额上的完全平均,工人们并不会因为工资的多少而影响正常工作,也不会耽搁整个工程的进程。

(3)师徒制是技能培训的关键

企业培训的概念在改革开放前还没有进入我国企业的管理视野,虽然没有这样的概念,但企业依旧在有意识地对技术工人进行培养,促进技能的提高,这种培养主要表现为企业内部的师徒制。在这个时代参加工作的受访工人都会不约而同地讲到学徒的生活,这是进厂之后必须经历的过程。“我是70年开始学徒的,学徒学了三年,三年之后出徒,当时厂子里会发几本书自学,主要是跟着师傅做。”(KS03)卢平回忆当时学徒的过程“进厂都要认师傅,不是你想跟谁就跟谁,是统一分配的,都得有师傅带。按理说

表1 不同历史阶段企业管理要素特点

管理要素	建厂成立至改革开放阶段	改革开放至国企改制阶段	国企改制后阶段
关于人的管理要素	用工制度	招工	接班顶替+社会招聘
	薪酬及激励	八级工资制度	基本工资+奖金补贴
	企业培训	依靠工厂师徒制	培训种类多内容全
	员工关系	工人自觉维护关系	专门领导管理关系
关于事(物)的管理要素	生产组织方式	计划生产替代上游生产	市场竞争班组承包制出现
	技术要素	强调手工技艺	机械设备引入工人一专多能
	企业文化	崇尚高技能高道德	工会作用凸显
			朋友介绍
			按日核算
			师徒制衰落培训停滞
			工人关系淡薄
			向半自动化缓慢发展
			材料工艺更新换代
			企业风气变化

应该带三年出徒的,我基本一年就可以自己干活了。其实你学徒工碰不到好师傅也很无奈,不教你靠自己学是很慢的。还有在于自己学,跟每个人都要学点东西,吸收每个人的优点。”(KS05)从这些对师徒制的表述中可以发现:学徒的时间一般为三年,学徒制的开展是面向所有工作岗位的新工人的,学徒形式为理论学习加实践操作,但以跟着师傅的实际操作学习为主,理论学习为辅。总得来说,师傅对于新工人的技能学习是十分重要的,新工人如果能够有好师傅带会获得更加快速的成长。

(4)员工自觉维护同事间关系

员工关系在当时是存在一定管理制度进行管理的,但是员工之间并不是一种简单的同事关系,更倾向于是一种熟人之间的情感维系,工人会自觉对这样的关系进行维护。在问及工人之间的关系时,受访者带来的反馈都是正面积积极的,“融洽”“很好”等词是最为常见的。“那个时候大家都跟兄弟一样,除了工作中没有特别重的领导和工人之分,那时候工人都听话,领导安排啥干啥,按领导说的做,没有给领导提建议的时候。大家心都特别齐,都是想着这个集体的,没有想着自己私人利益的。”(KS03)“领导经常会和工人谈心,那个时候叫谈心,及时掌握工人的思想状况、生活状况,帮助工人解决困难。领导想和工人处好关系要和工人交朋友,和工人就跟家人一样,要求工人从思想上进步,工人自身也要求进步,为企业的兴旺发达,工人也努力工作。”(KS01)城市单位制度使得当时的员工形成了一种紧密的集体关系,除了工作关系外,工人各自的生活、家庭都被牵扯进这个集体之中,相互交织并且密不可分,集体的粘合程度非常高,使得这个集体就更像是一个“家”,因此矛盾的出现几率少,而出现矛盾后自行化解也会更加顺畅。

2.关于事(物)的管理要素

(1)工厂依靠计划管理,代替上游产业进行生产
计划经济时期企业由国家统一制定计划生产,而由于当时缺少上游企业提供原料,企业只能在原有生产任务的基础上先自行开发生产上游产品,再完成生产任务。“那个年代应该叫国家‘计划统筹’,国家让生产啥就生产啥。统筹安排统筹分配,国家下分任务给各个厂子,厂子下达任务给生产科,生产科下达到车间,再下达到班组,再分解给每个工人,就这么一层一层地分解任务。”(KS01)这就使得Z企业在生产时要完全按照上级意图。但是在工业还欠发达的当时,对某一产品的生产要求却容易忽视现实中产业链上游零部件及原材料缺少的问题。“厂里产品不属于批量生产,都是非标(非标准专业设备)的,所以好多东西都没有,买不到,得我们自己做,铸件、锻件、热处理都是自己做。一个工厂就是一个产业链,所以当时单位五脏俱全,什么工种都有,工人

能力也强,什么都会。”(KS12)“办法总比困难多”这句话深刻地印证了这一时期Z企业的实际生产,正是这种没有办法的办法,反而使得Z企业开发出了很多额外的技术能力,而经历过该时期的工人也在短时间内迅速掌握了多个工种的技术能力。

(2)强调手工技艺的重要性

虽然机械设备开始投入生产,但是在实际工作中依然离不开手工技艺,工人的手工能力是生产过程中重要的技术要素。在口述史的访谈过程中,手工技艺非常突出的表现在刮瓦(注:刮削曲面,通常是内孔面,目的和平面刮削一样,改善接触条件,生成储油小凹点,改善润滑)这项工作上。“那时候刮瓦,小瓦是一天半,大瓦两天半,时间长短全看个人的刮瓦水平了。刚开始是84合金,就是一种锡合金,膨胀系数小,留的空隙也小,对刮瓦的精度要求就高,就要很仔细才行。那时候机器先做出来,我们再刮,机器做的糙,我们就得要大面积找问题刮。到之后变成铝合金了,材质变化了,膨胀系数变大了,人家把空隙都给留出来了,手续简化,省力了,大面积稍微找一找哪里有问题刮一刮就行了。”(KS03)机械设备在当时还不能完成相对精确细致的切割打磨工作,应用机械设备只是加工过程的第一步,还需要后续人工进行精细的校对和打磨,产品品质的好坏在一定程度上取决于工人的手工技艺。在这样的生产环境下,对于工人的技术能力要求也就随之提高,不仅仅要具备通用的技术,在工作品质上还要有足够的细心和耐心,能够发现问题并解决问题,才能保证产品的成功,也才是工作的成功。

(3)企业氛围崇尚高技能高道德

在这一时期,企业所特有的文化品质更多地是抽象的,凝结在企业员工的整体价值观中。这种企业价值观是单位组织内凝聚的文化属性,是在主流意识形态和价值观念上建立起来的一种特殊的形态。^[3]一方面,由于当时Z企业作为国有企业,是国家主流价值观和意识形态传播的阵地,企业的价值观就是国家价值观的体现,因此国家意识和社会风气对企业文化的影响非常深入。“当时谁技术水平高大家就佩服谁,崇尚高技能、高思想道德的人,也就是德才兼备的人,企业倡导的安全意识、质量意识,关心员工,从质量角度上追求质量第一,在市场和单位中形成一种有理想有抱负的价值。”(KS01)另一方面,由于当时随厂建设家属住宅区、医院、学校等配套设施,员工的工作和生活都集中在一个小范围内,员工在生产和生活中形成了相似的单位认同感,集体意识强烈,对于企业就有一种依赖感和信任感,“突出集体意识集体荣誉,不提倡个人英雄,不能是你想干啥就干啥,得看企业让你干啥,倡导知难而上,越难越要攻坚克难,提倡企业兴旺员工有责,还有就是干部和工人打成一片,干部和工人没有什么差别。”

(KS01)这种带有时代特色的同呼吸共命运的集体意识,是国家制度对企业氛围的无意识影响,是那个热火朝天建设社会主义的时代赋予人们的集体品格。

(二)改革开放至国企改革阶段:集体意识延续,管理要素凸显

1978年十一届三中全会提出了改革开放的政策,建立了社会主义市场经济。改革开放带来了生机与活力,也带来了竞争和发展。这一时期的企业继承了原有单位制度中对于集体主义的认同,在参与市场竞争对外交流合作的过程中逐渐形成了较为完善的管理体系,这种良好的生产环境和蓬勃的市场氛围,带给产业工人的也是技能的快速提高和进步。

1.关于人的管理要素

(1)接班顶替解决职工子女就业问题

二十世纪八十年代初,随着上山下乡制度的废除,社会上出现了大量待业青年,为了解决子女就业,接班顶替逐渐演化成为一种正式的劳动制度,一度成为城市社会劳动力接续的最主要形式。^[14]“我是属于接班上班的,传统的那种父母退休了,孩子可以接父母班的。当时我刚上高中读了一年,父亲就退休了,家里必须得出一个孩子接班,当时家里我哥高三,我是高一,让他退学去上班他不退,然后我当时小嘛,啥都不懂的,让我退学我就退了,然后我就去上班了。”(KS04)接班顶替作为一种用工制度,通过父子间身份的继承保证了企业工人数量的稳定,对于企业来说直接任用职工子女保证了企业文化的稳定和延续,对职工子女来说也是一种进入体制内部、获得稳定工作、保证良好生活的机会。1986年之后,国家正式废除了接班顶替的制度,但在国有企业,尤其是属于垄断行业的铁路行业中,接班顶替的制度依旧适用,与统一招工考试择优录取的方式一同形成了“内部招工”和“外部招聘”并存的“双轨制”结构。^[14]

(2)薪酬结构以基本工资为主,奖金补贴为辅

企业经历了发展,有了一定的能力改善工人的薪酬结构,适时调整工人的工资。工人也不再单纯依靠固定工资生活,除了按级按量发放的基本工资外,企业还开始给予工人一定的补贴和奖金,并根据工人实际的工作情况进行发放。这一时期参加工作的口述者对于自己当时工资情况的记忆不再清晰,并不是因为其对于工资不像原来的工人那样重视,而是因为他们的工资结构相较原来的固定工资更加复杂,“刚上班基本工资是50块钱一个月,后来就成了基本工资加奖金了,也有各种补贴,过年过节啥的有时候有副食补贴,如果去工地上干活就给你发流动津贴,流动津贴给得还不少的。”(KS08)“我刚上班的时候一个月才28块钱,那时候没有奖金,不过有流动津贴了,在外头施工队的有补助,那个时候一天补助六毛七,除此之外还有个高空作业费,有些工作你

要上高的,比较危险,这个补的多一些。”(KS10)八级工资制度在这个阶段逐渐淡化并最终退出历史舞台,企业开始发放奖金和补贴,会根据节庆时节、个人工作的实际情况等进行调整和改变,满足工人在不同工作时期的生活及工作需求。可以说这些奖金和补贴在一定程度上是对工人工作技术的认可和激励。

(3)企业培训种类多内容全

改革开放带来了先进的企业管理思想,企业开始有意识地组织和开展培训活动,从安全培训到基础技能培训再到轻工技术比武,培训项目多,培训内容全,工人在日常工作的同时也在不断进行技术及知识的再学习和提高。Z企业重视对工人的技术培训,对待刚刚入职的新工人,通常都要进行安全方面的培训。“你招来一批人先是入厂的安全培训,然后才是技能培训,分车间之类的。那新工人一来不熟悉这个环境,你得先告诉他怎么做安全怎么做不安全,不然就容易出事故。”(KS10)对待已经有一定工作经验的工人来说,也会经常性进行提高技术的培训项目以及技术比武。“我去培训过电焊工,在厂里培训了一段时间,请的是山海关技校的老师来给我们培训,山海关技校是局里在那办的学校,整体水平就比普通技校高,人家老师的水平也挺高的。”(KS09)“每年也都有轻工大比武,各个工种都有比武,赢了之后有奖金,我还记得当时我赢了个钳工的全厂第二,给了800块的奖金,还把师傅叫上去,表扬一下。”(KS04)对于技术的培训从入厂到平时生产再到每年一度的技术比武,工人的整个职业生涯中都透露着企业对于工人技术能力的关心,通过这样的方式促进工人技能与行业水平及产品需求保持一致。

(4)各级领导管理员工关系,员工和睦相处

企业的管理制度逐渐完善,企业安排书记、车间主任等作为协调人员负责员工关系,但单位制度依旧在延续,企业员工间的集体主义精神依旧强烈,员工间并不会出现大的矛盾和冲突,和睦相处是常态。车间书记和主任负责员工的思想政治建设,关注员工的思想情况,处理好企业员工间的关系。“我们车间主任对底下工人特别好,我们平时如果加班,食堂是要给我们送饭的,按标准应该是一天十块或者十五块钱的标准的饭,有时候食堂有点糊弄了,可能鸡肉炖土豆,鸡肉少了,这时候主任就不干了,让食堂重新做,伙食跟不上我的工人就不干了。平时上班的时候,主任那屋里头买的烧鸡、啤酒、火腿肠啥的,那就是给工人加班的福利,主任就说工人加班这个福利要跟得上才行。”(KS10)虽然处理问题的方式显得有些粗暴和简单,但是车间主任为工人出头,保证工人加班时原本应有的伙食条件,一方面保障了工人的工作质量,一方面也是拉近了主任与工人之间的关系,解决了工人与食堂之间的矛盾。工人自觉遵守

企业规章,遇事互相探讨商量,领导一心为工人着想,形成一种管理上良性的循环,才有和睦的员工关系。

2.关于事(物)的管理要素

(1)生产效益依靠市场竞争,班组承包制出现

由于国家实施了改革开放政策,生产上不再进行计划分配,企业要依靠自身的实力在市场中说话。为了提高生产效率,1985年政府在大多数国有企业中开始实行承包经营责任制,^[5]Z企业车间内的班组承包制也开始出现。为了在市场中立足,Z企业就既要保证产品质量,又要提高产品生产速度。“过去是计划经济,后来车间里就开始实行承包制,以一个班组为单位承包,每个车间五个班组,设计下达图纸,班组进行加工组装,按照吨位计费,干的快干的多就挣得多,这样权利下移,保障了生产的速度。”(KS04)班组承包制的出现是为了提高生产效率,出发点是好的,但是一味地追求速度就容易造成对质量的忽视。“我觉得这个承包其实会造成很大的质量隐患,厂里因为这些也出过几次大事故,那个时候正好是我大学同学的单位来定设备,我记得特别清楚,咱厂的设备交付过去之后出事故死了好几个人,查结果都是人为的不按规范焊接造成的。”(KS12)这样严重的事源于一些细小的问题,而这些问题本不应该在生产阶段出现,也没有在质量检查过程中被发现,向生产要速度要在保证产品质量情况下,而班组承包制却恰恰忽略了这些,这也为之后企业的发展埋下了隐患。

(2)设备以机械作业为主,工人一专变多能

各种类型的机械生产加工设备在这一时期开始陆续进入企业,车间内需要工人手工操作的工作内容逐渐被机械取代,企业对工人的工作能力要求不再局限于一项工种,更加希望工人具备多元的工作能力。“一开始肯定手工比较多,你像我们一开始干钣金活,还是原始的手工敲,后来就有了压阀,可以折弯,再后来有了机床,就可以加工很多东西了。”(KS10)除了设备在更新,对于工人技术的要求也有所变化。“原来技术是单项的,电焊工就是电焊工,气焊工就是气焊工,划线的就是划线的,谁都不挨谁。后来是所有的工种都在一块了,分工不再像原来那么细了,所有的你都得会。这个还是承包造成的,你专门找一个工种的工人多费钱,你一个工人能干什么都干了好。就分个钳工和电焊工、机加、车工,别的没有什么分的了,工种慢慢淡化了。”(KS09)由于班组承包制的形成,要在节省成本的前提下向工人要效率,那么最好就是一个工人可以干几个工种的活,这样的转变让工人在技术上也开始呈现从一专到多能的变化,而这种变化却也在一定程度上造成多能却都不精的弊端出现。

(3)工会作用凸显,企业文娱活动组织频繁

这一时期工会频繁组织并开展文艺、体育等员工活动,为活跃企业气氛、营造良好的企业文化做出了贡献。产业工人的工作相对强度高、工作环境差、还存在一定程度的危险性,因此在工作之余,Z企业还会考虑到为工人提供文娱活动,丰富工人的休闲时间。“那个时候我们主要是组织体育比赛,基本每年一次,什么乒乓球啊、篮球啊、排球啊都有,还有运动会,主要这些体育的活动比较好组织,咱们有学校有场地,拿两个球过来就可以比。文艺表演也有,不过不多,我记得几年能办个一次吧,主要是文艺表演比较麻烦,得排节目啊啥的,所以办的少。平时偶尔在院里放个电影,职工家属都来看。后来生活再好一点还组织过旅游,虽然出去的不远,但大家都可开心了当时。”(KS20)在物质还没有那么丰富的时期,这些活动是工人生活的调味剂,具有团结员工以及员工家属的作用,有助于改善员工工作状态,提升员工工作积极性,促进企业健康、稳步发展。^[6]

(三)国企改制后阶段:企业发展放缓,管理要素更新

在国有企业改制的政策之下,Z企业2000年由原集团的机械厂改制为集团下属的分公司,2006年再次进行主辅分离,彻底从集团中剥离出来。随着Z企业逐步从集团中脱离,正式成为一家民营企业,其原来国有企业的优势逐渐消失,内部人员开始流失,工人对于产品生产的态度出现转变,产品水平开始下滑,并逐渐落后于新兴的同类型民营企业。管理要素随着社会的发展在更新,但技术滞后于社会生产的情况已经无法得到改善。

1.关于人的管理要素

(1)朋友介绍是成为工人的主要方式

朋友介绍是一种基于人情关系的用工方式,多出现于一些个体经营或是小微企业,但在Z企业内部,这种方式比面向社会的招聘能招到更多的工人。通过这种方式进入企业的工人,大多学历水平低,进企业之前可能具有一定的技术能力,也可能没有任何技能。“我是小学毕业,之后学习不好也没上初中,零零碎碎干了点活,后来我一个朋友带我来的厂子。”(KS16)企业并不是不想招聘正规职高、技校出来的学生,而是招不来这些人。“每年都有招那些中专生技校生,但是招不来,或者招来了人家待不了多久就走,给的钱太低啊,只有这些附近村里县里的愿意来干。”(KS08)当这类工人在Z企业通过了一定时间的临时试用后,Z企业会与这些工人签订劳动合同,提供五险一金等基本保障。“现在企业里的临时工一般都转正了,都是合同工了,不签合同的话有时候没活放假了,工人跑出去接私活就不回来了。五险一金什么的也都给他们交的,具体交多少我就知道了,但我觉得肯定都是最低额度的。主要就是为了维稳。”(KS15)工人的整体素质有所下滑,用工处

于一种无标准无要求的状态,在这种状况下,对于工人的人事管理不得不有所提高,用制度来对工人进行一定的约束。

(2)薪酬按日核算不定时发放

工人的工资结构在这一时期再次发生变化,没有基本工资,也取消了原有的奖金和补贴制度。所有薪酬按工人工作的天数进行结算,每天的工资数是固定的,企业会将每个月的工作时长进行统计,以每满八小时算为一天,再来计算一个月的总工资数。“每天上下班的时候要刷脸打卡,一天四次,按这个打卡时间算你的干活时间,加班的话就晚点打卡下班,平时的加班还有周六周日上班都不会给你加班费的,纯就是算时间的,活多就干久点,活少就休息,效益好就能多挣点钱,效益不好就少给点。”(KS19)工人的工资没有每月的固定发放时间,什么时候能够拿到工资全看Z企业里什么时候有钱。“你看我们前两个月的工资还没给呢,也不知道什么时候才能发,上一次也是一次性发了三个月的工资。”(KS17)这样的薪酬制度就是要让工人企业多干活,多出产品,但这种做法很容易造成分配上的不公平,“干得快的人干完一个活了工班长就再给他安排别的活;那干得慢的给他安排的活可能一天都干不完,那就有人偷懒啊,嘴甜和领导拍拍马屁少干点干慢点,不也是和干的多的一样拿钱。”(KS08)因此有能力有追求的人大多不会在这样的工资待遇下长期工作,企业长期无法吸引来具有一定技术能力的工人或职业学校的毕业生。

(3)工厂师徒制衰落,企业培训停滞

由于机器主导生产,师徒的技能传承功能被廉价劳动力的供需所冲淡,工厂师徒制呈现衰落的状态。^[7]而为了对成本进行再次压缩,企业也停止对工人的集体技术培训。Z企业不再有明确的认师傅的过程,师徒之间的关系不再是被企业规定的正式关系,甚至工人的技术学习要依靠自学完成,师徒制对于推动新员工技能形成的作用十分有限。“我是技校出来的嘛,学校出来基本就是成手了,进厂也就是认个师傅,带着熟悉熟悉环境,不需要师傅教啥,基本都会。后来转行焊工转钳工,就没有师傅带了,技术上的就全靠自己。”(KS08)在技术培训方面,“现在都没有培训了,拿不出那个时间给你培训。我考技师的时候,就是告诉我要去考技师,就叫到厂的会议室给你开个会,走走形式,让你交资料,然后焊个件交上去就完事了。考完也见不到证,就告诉你证下来了,就被厂里扣下了,怕你拿着证就跑去给别人干私活去,尤其是级别高了之后,怕有人拿证去挂靠赚钱。”(KS08)企业技能培训活动基本停止不办,对工人的关注度大幅度下降,不再注重对工人的技能培养和提升,靠现有技能和工人自学完成生产任务。

(4)员工关系较为淡薄,缺乏管理

当工人的雇佣以廉价劳动力为主时,便导致原有工人及其家庭之间的亲密关系不再,单位制度时期形成的集体主义精神已基本消失殆尽,员工间的关系较为淡薄,企业也缺乏相应对员工关系的管理行为。“干活都是自己干自己的,不会管别人,有时候别人的事情影响到我就吵两句嘴也就完事了。”(KS17)“只有干活的人才会因为活上的问题吵嘴,不干活的人连嘴都不吵。”(KS18)人情淡薄,一方面是由于社会整体风气的转变,贫富差距拉大,人们对于自我感受更加关注,工作的目的就是为了挣钱。“现在人都各种有心眼,给多少钱干多少活。”(KS03)另一方面企业也不再对员工关系进行管理,“过去分配是公平的,厂子里是鼓励优秀员工的,现在这个不存在了,都是任人唯亲,会拍马屁就有钱,干活的反而没钱。分工不均,大家关系肯定也不好。”(KS09)工人关系的淡薄充分表明原有国企单位的集体主义精神基本已不复存在,由于国企改革而脱离母体的企业迅速向着普通民营企业转型,且发展过程中受到来自社会经济和公司高层管理作风的双重影响,导致对于底层员工的人文关怀和关注度降低。

2.关于事(物)的管理要素

(1)生产由机械化向半自动化缓慢发展

随着生产设备的更新换代,企业生产由原本的机械加工向着半自动化加工的方向缓慢发展。生产方式变化,对工人的要求也随之变化,相较原来对工人的体力要求降低,而文化素质要求上升。从机械化到半自动化,对于提高生产效率有一定的帮助。“现在下料都不需要人工了,都是数控的,把要的尺寸都输到电脑里就可以了,比以前人工下料方便很多。”(KS10)虽然自动化设备开始更新,但整体生产设备的更新速度相较于市场和行业来说还是较为缓慢,甚至一些设备几十年都依旧在使用。“大部分设备都没什么变化,一个设备用好几年,我那天看车间有个车床还是齐齐哈尔厂的标志,你说那都用多少年了。”(KS19)同时设备的变化使得企业对于工人的要求也有所改变,“以前学的东西很单一很窄,电焊机就学电焊,现在有各种焊接类型,以前都没有接触到,现在都多了,设备多了,工人要学的东西也更多范围更广。”(KS04)生产方式虽然在向着半自动化发展,但这种发展是缓慢的,是落后于整体行业的,是由大环境被动地裹挟着前行的,因此从整体上来看企业是在退步和落后的。

(2)材料及工艺更新换代,质量隐患出现

随着新型材料的出现和应用,企业会根据新材料的特点改变生产过程中的加工方式,以此改变了生产工艺,但企业在材料的选择上存在一定程度的质量隐患,影响技术发展和生产安全。在材料的选择上,“过去通用的是A3钢材,后来普遍使用的是Q235,现在很多也有用16锰,也就是Q355,过去钢

材的含量、可塑性不如现在的高,16 锰能够提高性能 20%。”(KS01)虽然材料在更新,工艺在进步,但是工人也有反映 Z 企业在购买原料过程中存在一定的质量隐患,影响加工后产品的总体质量,也危及到工人的人身安全。“主要是看进的材料怎么样,会碰到一张板下料的时候发现有夹层的情况,这种事情已经碰到多少回了。进的料好多都是非标准(准)的,前两天螺丝都进非标准(准)的,一个工人就在平台上干活,因为四个螺丝断了,工人摔下来腿断了。”(KS08)在材料选择上偷工减料,这一方面不利于产品质量的保障,产品质量是一个企业的信誉,在质量上出现问题,企业的信誉也将同步打折扣;另一方面不利于自身员工的安全,机械行业的加工存在一定的危险,要保证不出现安全事故,首先应保证设备和材料没有质量隐患,否则难以进行安全生产。

(3)企业风气发生变化,整体发展出现落后

Z 企业在进行完国企改革之后,逐渐出现任人唯亲和不公平等现象,这种不良的企业风气会从内部瓦解企业,阻碍企业发展。一些从 Z 企业离职的员工都在口述的过程中或多或少地提到了这个问题。“现在企业没有竞争力了,我们在多好的一个行业啊,我们以前产品在整个行业里去招标都是最高档次的,现在我们都变成二三流的了。主要还是领导的问题,一个领导对企业的发展太重要了,领导对产品不重视啊。”(KS07)Z 企业不再是为了产品和企业在发展,更像是为了个人的利益在发展,企业从原本集体主义感强烈的状态转变为只向钱看、不公平现象处处存在的状态。“这两年厂子里就只要求量,有活就要求量,像我这么大岁数的人,就发现责任心一点点磨没了,你想好好干,领导都不让,拔尖的就受累,不会干的人领导想不起来钱也不少领。”(KS08)主要领导的作为影响了企业整体的风气,努力工作不再是一种值得倡导和鼓励的事情,职工间的集体主义精神不再,工人对于工作的责任心、对于企业的荣誉感越来越少,一切向钱看、向权看的风气在整个企业蔓延,间接影响了企业的产品生产,导致企业整体发展落后。

四、结论与建议

通过对 Z 企业员工的口述史访谈,呈现出了不同历史阶段企业微观管理要素的特点,企业通过制定这些要素对工人的劳动过程进行管理和约束,在口述人的访谈中,这些管理制度的设定在有意或无意间影响着其自身的技能学习和提升。从企业自身管理角度深入探究管理要素与技能形成的关系,可以得出以下结论:首先,由于国家政策和社会环境的改变以及企业自身的不断尝试和选择,企业的管理要素也在同步发生变化。其次,在不同发展阶段,管

理要素对产业工人技能形成会产生不同方向和程度的影响。从建厂成立至改革开放阶段,企业的师徒传承、特定的产品需求、良好的企业氛围促进工人技能同步成长;从改革开放至国企改革阶段,全面的技能培训、新的生产任务和生产方式促进产业工人技术快速成长;国企改革后阶段,过低的用人标准、难以起到激励作用的薪酬制度、不良的企业风气导致产业工人技术滞后生产。最后,企业对待管理要素的态度对这种关系的形成具有重要作用,其会以一种间接的方式影响到产业工人的技能形成。企业对技术重视或忽视的态度会体现在对管理要素上,当这种态度随着管理层级逐渐向下渗透时,便成为一种潜移默化的企业意识的传达,最终影响到产业工人对待工作和技术的态度,影响到实际的技术学习与应用,进而拓展到影响整个工人技能形成过程。

企业作为产业工人最直接的管理者,对于产业工人的技能形成负有重要的责任。基于上述结论,企业要在日常管理过程中,通过调整自身的管理要素,充分考察在人与事两方面的管理方式和态度,来提高对产业工人技能的重视和培养。一方面,企业需要关注企业关于人的管理要素,强化校企合作关系,积极参与校企合作项目,将用人目光更多地投向职业院校,把控企业工人技术基础;合理设置薪酬结构,提高薪酬水平,激发工人的工作热情,发挥薪酬激励作用;明确各级管理职能,协调和关注工人关系和情绪,促进员工关系和谐;注重企业内部的师徒制及培训,加快恢复师徒传承,协调好企业、师傅与学徒三者之间的关系。另一方面,企业要改善关于事(物)的管理要素,调整生产方式,加强对工作过程的监督,合理调整工作内容和时间,避免承包制的负面影响;更新技术要素,保证材料质量,更新技术工艺,整体提高工人技术水平;塑造崇尚技术、追求技术的积极文化,扭转消极工作思想态度。创造亲和温暖的企业人际环境,塑造清朗的企业氛围。

参考文献:

- [1] Bilodeau, E. A, Bilodeau, I. M, & Schumsky, D. A. Some effects of introducing and withdrawing knowledge of results early and late in practice [J].Journal of Experimental Psychology, 1959, (2):142-144.
- [2] 刘玉斌. 高技能人才隐性人力资本的界定与形成机理研究[J].现代财经(天津财经大学学报),2008,(05):41-46.
- [3] 张弛. 技术技能人才职业能力形成机理分析——兼论职业能力对职业发展的作用域[J].职业技术教育,2015,(13):8-14.
- [4] Rauner.F.Berufliche Kompetenzentwicklung-vom Novizen zum Experten.[J].Verlag sigma, 2002,(05):120-123.

- [5] 唐林伟.技能熟化:意涵、过程与影响因素[J].中国职业技术教育,2016,(18):18-23.
- [6] 姜大源.职业教育学研究新论[M].北京:教育科学出版社,2007:27.
- [7] 邢贞良.终身教育理念下职业学校功能拓展空间分析[J].中国职业技术教育,2017,(03):37-39.
- [8] David Soskice. "Divergent Production Regime: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s", in Kitschelt, Marks and Stephens, Continuity and Change in Contemporary Capitalism[M]. New York: Cambridge University Press, 1999:101-102.
- [9] 王星.技能形成的社会建构:中国工厂师徒制变迁历程的社会学分析[M].北京:社会科学文献出版社,2014.
- [10] 吴冰,刘志民.技能形成制度对高职产学关系的影响——基于新制度经济学的分析[J].教育发展研究,2014,(Z1):59-66.
- [11] 蒋丹兴,杜连森.产业工人技能形成体系的历史分析与建设对策[J].教育理论与实践,2018,(30):23-25.
- [12] 王晓晖.劳动过程的内涵及研究方法[J].山东社会科学,2016,(10):176-181.
- [13] 李汉林,渠敬东,夏传玲,等.组织和制度变迁的社会过程——一种拟议的综合分析[J].中国社会科学,2005,(01):94-108+207.
- [14] 蔡伏虹.身份继替与劳工制度转型——基于子女接班顶替的制度文本解读[J].福建论坛(人文社会科学版),2015,(09):167-173.
- [15] 李锦峰.国企改制过程中的国家与工人阶级:结构变迁及其文献述评[J].社会,2013,(03):204-241.
- [16] 胡恩华,韩明燕,胡彩红,等.工会文娱休闲活动对员工福祉影响的实证研究[J].预测,2019,(02):24-30.
- [17] 李政,苗岩伟.我国职业教育现代学徒制的发展策略——基于工厂师徒制百年变革的经验与启示[J].职教论坛,2016,(31):10-16.

[责任编辑:陶济东]

The Changes of Enterprise Management System and the Formation of Industrial Workers' Skills

—A Research of Oral History which Based on 20 Industrial Workers in Company Z of H Province

LIU Xiao, LIU Wan-kun

(College of Educational Science and Technology, Zhejiang University of Technology, Hangzhou310023, China)

Abstract: Strengthening the professional skill training of industrial workers is an important way to build the industrial workers' team, while enterprises are the direct managers of industrial workers, who are responsible for the training of industrial workers' skills. The exploration regarding to the relationship between industrial worker's skill training and the change of enterprise management system is able to provide reference for the improvement of industrial workers' technical ability. This paper has selected Company Z of H Province as the research object, adopted oral history research methods. According to the theory of labor process, the author has constructed the analysis framework of enterprise management system, in order to probed into the characteristics of human management elements and things management elements in the three development stages, which refers to the establishment of Company Z to the reform and opening up, from the reform and opening up to the reform of state-owned enterprises and after the reform of state-owned enterprises. Finally, this paper analyzed the different influences of management factors in different development stages on the formation of industrial workers' skills, and put forward corresponding development suggestions according to these relations and influences.

Key words: industrial workers; skill formation; management system; oral history