ISBN 0-19-586582-0

牛津大學出版社
Oxford University Press

社會與思想叢書

誰來做主

當代中國的企業決策

唐文方

誰來做主
當代中國的企業決策

唐文方

社會與思想叢書

主編
甘　陽　芝加哥大學社會思想委員會

編輯委員
王紹光　耶魯大學政治學系
王漢生　北京大學社會系
周其仁　加州大學洛杉磯分校歷史學系
崔之元　麻省理工大學政治學系
陳　來　北京大學哲學系
吳　敏　科技與發展・中國發展專刊
張隆溪　加州大學河濱分校文學系
劉小楓　香港中文大學中國文化研究所

誰來做主
當代中國的企業決策

唐文方　著
姚　庭　譯

牛津大學出版社
Oxford University Press

Oxford University Press
Oxford New York
Athens Auckland Bangkok Bogota Bombay
Buenos Aires Calcutta Cape Town Dar es Salaam
Delhi Florence Hong Kong Istanbul Karachi
Kuala Lumpur Madras Madrid Melbourne
Mexico City Nairobi Paris Singapore
Taipei Tokyo Toronto

and associated companies in
Berlin Ibadan
Oxford is a trade mark of Oxford University Press

First published 1996
This impression (Lowest digit)
1 3 5 7 9 8 6 4 2

誰來做主
當代中國的企業決策
唐文方著

© 牛津大學出版社 1996
Oxford University Press 1996
ISBN 0 19 586582 0

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, without the prior permission in writing of Oxford University Press (China) Ltd. Within Hong Kong, exceptions are allowed in respect of any fair dealing for the purpose of research or private study, or criticism or review, as permitted under the Copyright Ordinance currently in force. Enquiries concerning reproduction outside these terms and in other countries should be sent to Oxford University Press (China) Ltd. at the address below

This book is sold subject to the condition that it shall not, by way of trade or otherwise, be lent, re-sold, hired out or otherwise circulated without the publisher's prior consent in any form of binding or cover other than that in which it is published and without a similar condition including this condition being imposed on the subsequent purchaser

版權所有，本書任何部分若未經版權持
有人允許，不得用任何方式抄襲或翻印

Printed in Hong Kong
Published by Oxford University Press (China) Ltd
18/F Warwick House, Taikoo Place, 979 King's Road, Quarry Bay, Hong Kong

社會與思想叢書緣起

歷史悠久的牛津大學出版社從一九九二年起開始出版中文書籍。這或許預示着：中文這一為十多億人所使用的語言文字，在世界文化和學術的發展中將會日益取得其應有的地位。現在，牛津大學出版社又決定出版『社會與思想叢書』，俾更有系統地積累有價值的中文學術著述和譯述，我們希望，這對於中國學術文化的發展，將會起到積極的推動作用。

「社會與思想叢書」將首先着重於對中國本土社會與本土思想的經驗研究和理論分析。誠如人們今天已普遍意識到的，晚近十餘年來中國所發生的深刻變革，並非僅僅只是相對於一九四九年以來甚至一九一一年以來而言的變遷，而是意味着：自秦漢以來既已定型的古老農業中國，已經真正開始了其創造性自我轉化的進程。這一歷史巨變已經將一系列重大問題提到了中外學者的眼前，例如，鄉土中國的這一轉化將會為華夏民族帶來甚麼樣的新的基層生活共同體？甚麼樣的日常生活結構？甚麼樣的文化表達和交往形式？甚麼樣的政治組織方式和社會經濟網絡？所有這些都歷史性地構成了「中國現代性」的基本課題，同時恰恰也就提供了「中國傳統性」再獲新生的歷史契機。可以說，當代中國的這一歷史變革已經為中國當代學術文化的突破性發展提供了充分的歷史可能與堅定的經驗基礎，因為它一方面使人們已能立足於今日的經驗去思考中國的未來，同時也已為人們提供了全新的視野去再度重新認識中國的歷史、中國的文明、中國的傳統性。有鑒於此，本叢書將不僅強調對當代中國的研究，同時亦重視對中國歷史的研究，以張大「中國現代性」的歷史文化資源。

「社會與思想叢書」的另一方面則是同時注重對西方社會與思想，以及其它非西方社會與思想的研究。如果說，晚近十餘年來的中國變革標誌着「中國現代性」的真正歷史出場，那麼，七十年代以來西方最引人注目的現象無疑莫過於對「西方現代性」歷史形成的全面重新檢討：在經濟領域，所謂「福特式大生產方式」的危機不僅促發對「後福特時代生產」的思考，而且首先迫使人們重新檢討「福特式生產」的歷史成因及內在闕失；在政治領域，西方現存體制與民權運動以來民主發展的尖銳張力，已重新激發西方近代以來「自由主義 v.s. 共和主義(Republicanism)」這一基本辯論；在文化領域，形形色色的後現代主義不但已全面動搖近代西方苦心營構的文化秩序和價值等級，而且更進而對「西方傳統性」本身發起了全面的批判。所有這些都提醒人們：自上世紀末以來一直在學習西方的中國人，今天已不能不同樣全面重新檢討中國人以往對西方的理解和認識。因此，本叢書將不僅包括對當代西方的研究，而且更強調對西方歷史傳統的重新認識，特別是西方傳統內在差異性的研究。

本叢書定名為「社會與思想」，自然表達了一種期望，即：對社會制度層面的研究與對思想意識層面的研究，應該日益結合而不是互不相干。從學科的角度講，亦即希望社會科學領域的研究與人文及哲學領域的研究，能夠相互滲透，相互促進。通過多學科的合作與跨學科的研究去深入認識中西現代性與中西傳統性，以往那種僵硬的「傳統 v.s. 現代」、「中國 v.s. 西方」的二元對立思維方式或將會真正打破，代之而起的是人類對傳統與現代、東方與西方的同等尊重和相互理解。中文學術世界為此任重而道遠！

甘　陽
一九九三年十月

目　錄

一　引言　1

二　國有企業的企業管理和鄉鎮企業的發展　11
三　企業參與的定義　29
四　企業參與的條件　43
五　企業參與與經濟效益　59
六　經濟改革與企業民主　73

七　結束語　95

附錄　103
參考文獻　123

七　結束語

本章將總結本書的主要結果，討論這些結果的理論意義，並展望企業民主的前景。

主要結果

1、**企業參與的起源**。中國企業中的工人參與來自兩個來源。第一個是社區的政治參與傳統。第二是是中國產業政策中的職工參與傳統。我們發現雖然社區的政治參與經常是動員式的，但這一參與在影響上級的決策時是有效的。社區企業與其社區有着密切聯繫，它們在當地政權的強有力指導下運行，並且幾乎所有的僱員都來自同一社區，很可能把社區的政治參與傳統帶入了企業。進而，工人參與管理決策是中國產業政策的重要組成部份。它始於1930年代的根據地，在1940與1950年代得到堅持，而在1960和1970年代的文化革命中被激進化，在1980年代的經濟改革中則變得更為制度化。某些樣本企業位於根據地（上饒），另一些位於比較發達地區（無錫）。這些企業的管理方式可能受到了總體產業政策的較強影響。

然而，政治參與在中國源於革命環境。它是由共產黨設計以動員群眾，摧毀社會中和企業內的等級統治。在革命後的年代，雖然專業化管理得到恢復，但國家繼續運用企業參與作為限制經理權力增長的機制。在毛之後的改革中，中國企業變得日益脱离國家控制

而獲得自主權。企業內的生產關係變得更為市場取向，更少政治性。在這種情況下，企業參與的意義必須予以重新考查。

2、**企業參與的涵義**。參與民主理論家將企業參與定義為對於決策中上下級之間的權力不平衡的矯正，需要最大的初始努力，並且是一個自我維持的過程。這一定義未能回答工人為甚麼要參與的問題。它也未能認識到企業參與和個人利益之間存在着比在國家政治中更緊密的聯繫。因此，本研究認為企業參與工人在生產過程中用最小代價獲得最多個人利益的手段。只有當工人認為得到的多於付出的時候，他們才會參與。因此，不是工人總收益的增長，而是他們在參與中所得到的利益和所付出的努力的比率的增長，決定了工人的參與慾望。

另外，通過因素分析，企業參與被分為三種形式：利益性的、經營性的和道義性的。在中國工廠中，工人對利益性和經營性事務的實際參與通常很低。由於缺乏結構性機會，對於利益性和經營性參與的慾望可以稱之為自發的。另一方面，道義性參與在中國工廠中得到鼓勵，因此是動員式的。進而，工人對於利益性和經營性參與的慾望較低，比起由工人集體作出決策的參與民主制來，他們似乎更偏愛由工人選擇的企業領導人作出全部決策的代議民主制。然而，工人對於道義性事務方面動員式參與表現出較高慾望。雖然政治動員有施加政治壓力的一面，但是經濟誘因也是接受動員參與的一種動力。

3、**企業參與的條件**。在很大程度上，工人對於自發地參與利益性和經營性事務的慾望是與他們現有的消費和對未來收益的預期相關的。現有消費越高，他們感到未來越有保障，他們就越不願參利益性和經營性決策。從工人的觀點來看，無論是自發的還是動員的，參與只不過意味着獲取個人利益，而不是促進民主，或「減少上下級在決策上的不平衡」。這一結果也表明自發性參與不一定是

「內在穩定的」，和「自我維持的」。一旦工人的個利益得到相對滿足，他/她就不再要求進一步的參與。如果參與是動員的(道義性參與)，我們確實看到一個「內在穩定的」和「自我維持的」過程。在這一過程中，政治服從換來了物質上的報酬。然而，工人對經理的依賴和共產黨的領導是導致道義性參與的主要因素。在這些條件下，企業民主只有當這一「內在穩定的」過程被打斷時才有可能。

最後，制度因素，諸如市場機制、技術、個人激勵機制和政治自由化，似乎還沒有在參與和企業民主化中發揮明顯作用。這在很大程度上歸因於改革的不完全性。雖然引進了一些市場機制，中國工人仍然依賴於他們的經理以獲取物質和福利好處。企業參與的未來在於工人對廠方依賴的縮減。然而，問題是在於工人是否願意放棄他們的安全感和生活保障而換取市場條件下的自由與風險。

4、**企業參與和經濟效益**。經濟民主理論的論斷之一就是企業參與增加了工作滿足感與對集體利益的認同，而這反過來又帶來了較高的勞動付出和勞動生產率，以及工人之間的相互監督。本研究的結果並未顯示出參與對經濟運作有正面影響。中國地方工業中的企業參與並未導致工作滿足感和工人的互相監督，並對生產率有負面影響。物質刺激似乎在決定工作滿足感、勞動付出、同級監督和生產率方面起着更為重要的作用。對此的解釋基於機遇結構的轉移和在毛之後的中國工人價值觀的變化。與此同時，通過強調勞動表現和報酬，中國工廠中的政治控制加強了。在政治控制以及日益增長的物質刺激之下，工人不僅能夠創造更多勞動付出並改善勞動生產率，並且也擺脫疏離，另一方面也不再要求自發性的參與。

5、**經濟改革和企業參與**。經濟改革對於工人參與有負面影響。本研究的結果表明，市場取向的改革和放權在改善生產率方面是有效的。然而，它們也賦予了企業經理以更多決策權和自主權。工人在決策上只有很少的發言權並被置於管理部門更直接的控制之下。

他們要求政府干預，縮減經理的權力。中國改革者陷入了兩難困境。一方面，他們需要繼續市場改革以進一步提高效率。另一方面，他們感到有責任對工人提供保護，反對經理的專斷。這一困境的結果是改革在過去十年中的周期性模式。國家政策在對立的取向之間，諸如市場與計劃之間、分散與集中之間、政治控制與民主之間、效率與社會主義「道德」之間不斷變化。政策的不穩定性與不連貫性使工人參與無法成為工業管理的一個制度化組成部份。企業民主僅僅是紙上談兵。

理論意義

參與的形式：動員的或是自發的？企業參與可以歸類為自發性和動員性的。動員參與比自發的參與更合乎中國工人的心意。然而，不像其他學者那樣認為動員參與只能導致治上的疏離（Lipset 1981; Simon and Sadowski 1981 ; Nelson 1981），本研究的結果表明，動員參與對工作滿足感和勞動生產率有正面影響。它可能不是真正的民主參與，但工人對此感到滿足。在中國工廠中缺乏參與利益性和經營性事務的慾望也表明，工業生產必須圍繞勞動分工的概念來組織，在作出生產決策時需要經營管理的訓練和都能對經營管理訓練和機能並不是每個普通工人對技能感興趣。在這情境下，工人直接參與生產決變成了「被迫的民主」。另外，這種參與打斷了生產過程中信息的正常流動和溝通的渠道。

民主的形式：參與還是代議？本研究的另一結論表明是中國地方工廠中的工人更偏愛代議體制，而不是直接參與生產決策。他們表現出對選舉企業領導的濃厚興趣，而讓領導代表他們作出其他決定。大規模的群眾參與在中國革命中曾經是推翻舊的社會秩序的有效武器。結果是政治領導人與群眾之間建立了直接聯繫。社會中介

組織與團體消失了，政治領袖可以直接動員群眾參與大規模的政治運動。在革命之後的年代裡，政治領導的任務已經從摧毀舊的社會秩序轉移到建造新的社會秩序。精英與大眾間的直接聯繫在發動大規模社會運動時很有效，但經常導致政治不穩與社會經濟發展的間斷。因此，在一個革命後的社會中的民主過渡時期，更為可行的是建立制度化的程序與代議體制，而不是大眾直接參與。

社會經濟發展與民主參與。社會經濟發展，諸如工業化、專業、生活水平的改善和教育程度的提高，可能不會導致企業參與的增加。這一結果意味着，重要的是考查社會經濟發展賴以發生的組織與政策環境。工業化與專業化會發生在集權體制內，這種體制不允許自下而上的參與。生活水平的改善可能伴隨着工廠的補貼。企業成為福利待遇的主要供應者，而工人變得更加依賴於廠方。自發性參與不太可能是生活水平改善的結果。教育更直接地受到其社會政治環境的影響。在中國，社會主義教育的目的是培養「又紅又專」的人材（即建立政治信仰與獲取專門知識）。因此，教育是一把雙刃劍。一方面，它提供勞動力所必需的訓練，另一方面，它在工人中確保政治信仰的一致。在這樣的條件下，教育會同時促進經營性和動員性參與。因此，政治參與和民主化必須在制度環境和社會經濟發展的雙重影響下予以更詳細的說明。

市場經濟和企業民主。如果資本主義市場經濟是國家民主政治的必要條件，那麼它並不與企業民主相聯繫。社會主義企業的工人有着更多的平等價值觀，他們傾向於比資本主義企業的工人更富參與性，資本主義企業的工人有互相競爭與個人主義的價值觀。例如，人們發現以色列集體企業的工人與南斯拉夫的工人比其他以市場經濟為取向的企業工人更多地參與與總體工廠問題有關的重要決策（Tannenbaum 1974, 52）。另外，在中國的市場改革中工廠經理的權力得到了加強，工人對管理部門的相對地位受到了削弱。因

此，市場經濟加上民主環境並不能保證企業民主。相反，市場競爭、私有制和政府在組織生產中作用的下降會導致資本主義企業的暴君式經理。另一方面，中國的工人參與和自我管理的早期實踐意味着企業民主制可以在非民主的和非資本主義的環境中孕育生長。國家權力傳統上被認為是壓制個人權利和反民主的，但這一權力卻能夠有效地控制企業層次上的等級制傾向和經理對工人的壓制。因此，大民主（國家民主）與小民主（企業民主）的關係有必要進一步考慮。

個人參與和集體參與。本研究的結果顯示工人個人將不要求參與管理決策。有人會爭辯說，工人個人不參與因為他們沒有這麼做所必需的組織力量，諸如獨立的工會組織。然而，對發達資本主義社會工會的研究表明，工會越強大，對工資的要求反而越低，整個經濟的效益反而越高(Cameron 1984)。因此，成立工會可能不是企業民主的必要條件。對工會化的程度較低的非民主國家來說，成立獨立的工會並不一定能導致企業民主或向國家民主的過渡。

後現代主義與「超前現代化」。六十年代末七十年代初以來，隨着工業化的高度發展以及物質生活水平的極大提高，西方社會、特別是西方知識分子中間興起子一種後現代主義思潮。這種思潮強調生活的質量比物質消費的數量更重要，人的存在和價值比機器和技術的現代化更重要。反映在勞動關係上，後現代主義主張工人從機器的束縛和高工資高消費中解脫出來，認識到自己已經成為現代化的犧牲品。只有通過爭取他們在傳統資本主義社會中被剝奪了的參與權，工人才能提高自身存在的價值。 後現代主義在西方是代表比較先進的反傳統制度的社會思潮。在中國大陸生活過的人對這種觀點並不陌生，這正是中國政府，特別是改革以前的中國政府所一貫提倡的政策。西方在物質生活過剩的背景下產生了工人參與的主張，而中國卻在缺乏物質條件的情況下由政府提倡工人參與的政

策。這正是西方知識分子想要又得不到的。從這個意義上講，中國出現了「超前現代化」的趨勢。在改革過程中，「超前現代化」的趨勢反而成了保守的趨勢，代表。「先進」和「進步」勢力的主張是加強廠長的權力，提高技術水平和效益、增加職工的收入。這與西方的潮流正相反。中國如何能在保留已經取得的社會政治成果的同時提高人們的物質生活水平？這是一個值得進一步研究的課題。

簡而這之，在中國現階段的條件下，企業民主的重要條件之一是權力由國家、地方政府、經理和工人分享。權力過渡集中在中央或者地方當然不會給企業民主創造太多機會。如果工人不能選舉他們自己的經理，或者如果經理雖然是選舉產生的但沒有真正的決策權，那麼就沒有民主，然而，為了保證企業民主，國家和地方政府必須發揮一定的作用。它們必須在一定程度上限制企業經理權力的增長，保護工人的權利，防止企業內部或地區之間的收入再分配的不平等。