

国有企业员工“磨洋工”行为及其治理

李 中 建

(武汉大学 政治与公共管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 李中建(1971-), 男, 河南南阳人, 武汉大学政治与公共管理学院政治理论系讲师, 武汉大学商学院博士生, 主要从事企业理论、人力资本理论研究。

[摘 要] 国有企业“磨洋工”是一直存在的现象, 究其原因既有体制和机制的问题, 也有管理、文化思想观念和员工民主权利的问题。它是企业管理一种隐性博弈的反映, 也影响着企业劳动效率的提高。解决这一问题的途径主要是: 改革旧的体制, 完善分配和激励机制, 建立和完善劳动评估体系, 加强思想政治工作, 营造积极的企业文化, 拓宽员工参与企业管理的途径。

[关键词] 国企员工; 理性人; 磨洋工; 治理

[中图分类号] F270.7 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)05-0559-05

国有企业改革成功与否的一个重要标准, 就是要看全要素生产率的变动情况。在国有企业管理实践中, 员工的“磨洋工”行为, 即出工不出力或少出力、劳动效率被劳动者有意降低的问题, 在当前不少国有企业中还一定程度地存在。由于它是企业员工和管理者之间隐性博弈的反映, 不一定会在企业管理中突出地显露, 但却是影响企业劳动效率提高的重要因素。为此, 分析这种现象产生和存在的多重原因, 探索较有针对性的治理对策, 对企业管理和其他人事管理具有实际的启发意义。

一、关于国企员工理性人的假定

本文对国企员工“磨洋工”行为的分析是以理性人的假定为前提的, 也就是说, 员工“磨洋工”行为的产生和存在, 不是员工行为“非理性”或“反常”的表现, 而恰恰是员工在既定的制度约束下, 追求自身收益最大化的一种特殊表现。这一假定具有以下方面的内容。

1. 国企员工也是最大化收益的追求者

员工的收益不单纯是经济收益, 而且还内含了闲暇、赢得他人尊重、追求个人实现等多重目标。在这些目标之间, 既有可替代性的一面, 也有不可替代的一面。用 U 代表总收益, 则有如下的函数:

$$U = \text{Max}(E, S, R, \dots)$$

其中, E 代表经济收益, S 代表闲暇的增加, R 代表赢得他人尊重。这种最大化收益的假定就意味着: 无论在何种条件下, 只要有可能, 国企员工总是尽可能追求各方面收益的增加, 以实现自己的最大化利益。

2. 国企员工处在一定的制度约束之下

国企员工追求自身利益最大化的过程是在国有企业这一团队组织中实现的, 这种团队组织一方面为个人参与社会分工与协作提供了途径, 同时又营造了约束着个人追求收益的环境和方式。从形式上看, 这里所说的制度, 既包括了明确规定并得到执行的管理规则, 也包含了各种为大家所默认并遵循的

传统、习惯、观念等。这些规则、习惯和传统,维系着企业整体的运行,也形成了国有企业员工追求自身收益最大化的选择集合。

3. 国企员工基于一定经验所形成的预期决定自己工作行为

国企员工对既定制度的“学习”“适应”不是一次性,而是动态的、多次性的,他们依据对制度运行的观察(直接经验)和从他人得来的“社会知识”(间接经验),积累起自己关于相关企业制度运行的实际知识。在“干中学”的过程中,员工对自己的行为及效果形成了较为成熟的知识,这些知识经过积累逐渐形成了一定的预期,国企员工在既定的预期之下,做出有利于自身收益最大化的工作行为。

二、国企员工“磨洋工”行为存在的多重原因

“磨洋工”现象,在西方的管理理论中早有涉及,科学管理的奠基人泰勒在其《科学管理的原理》中,通过比较人们在体育竞赛和实际工作中的两种大相径庭的表现来说明引入科学管理的必要性。在他看来,“磨洋工”(deliberately working slowly so as to avoid doing a full day's work)现象,主要根源于人的天性、工人的误解(诸如认为自己的利益与雇主利益的对立、工作效率提高将意味着更多的失业等),以及旧的经验主义管理方法及管理体制的缺陷等,因而建议采用和实施包括计件管理、标准管理等在内的科学管理。虽然泰勒的分析不乏生动和精辟,对于管理实践也有一定的启发意义,但由于其分析的对象是资本主义私有制企业,也由于其阶级立场的限制,并不适用于我国国有企业管理的实践。

本文认为,国企员工“磨洋工”现象的产生和存在,至少与下面一些因素相联系。

首先,国有企业生产作为一种集体生产,为员工“磨洋工”行为的产生和存在提供了可能性。

在个人进行单独活动时,行为的结果与其行为本身的联系往往是直接、显性的和可预见的,理性的个体很少会欺骗自己,因为这对于其所要达到的目的毫无意义。当个人参与到集体行动中后,便会产生某些个人单独工作时所不存在的问题,“磨洋工”行为便是其中之一。毫无疑问,国企员工在不同的就业部门参与工作,是社会分工与协作的产物,员工把自己的劳动纳入到企业集体劳动的框架中,通过付出个体劳动参与分享集体活动收益。在集体行动中,由于集体收益主要体现为多个主体、多种劳动共同作用的结果,个人劳动的效果与集体目标之间的联系就变得更加间接、更加迂回了。如果个人出工不出力或表面上努力其实并不努力,其对企业整体效益的影响可能是微乎其微的,如果对自己的行为加以巧妙的伪装,并不必然导致对个人而言的消极后果。这样,“磨洋工”行为就有了存在的组织环境,如果与其他因素相结合,就可能导致“磨洋工”行为的发生。

其次,缺乏足够的经济激励,是员工“磨洋工”现象产生的根本原因。

在社会主义制度下,劳动者成了生产资料的所有者,在企业中处于主人翁地位,劳动者所需的消费资料的分配实行按劳分配的原则,多劳多得,少劳少得,不劳不得,因此应该不会存在员工“磨洋工”问题。但现实中,按劳分配的实现是在具体的企业管理实践中得以贯彻的,按劳分配的实现形式与程度是企业具体的管理模式相联系的。在企业管理中有两个方面的因素将影响按劳分配的实现:一个是技术层面的问题,即多劳和少劳能否准确地加以衡量的问题;另一个是管理层面,多劳能否多得(及劳动的效率增加程度是否与员工经济收益的增加程度相一致),少劳是否必然少得的问题。对于第一层面而言,同样条件和同种性质的工作当然比较容易衡量劳动者不同的工作效率,但在企业中,员工的劳动往往都是异质的,而且劳动条件也不尽相同,在比较劳动者的工作效率时,低效率者往往会对自己加以“辩护”,这些“辩护”大都涉及不同的劳动性质、不同的劳动条件等所谓的“客观原因”,因而难以对不同劳动者的劳动进行精确的比较。第二层面的问题,即使在不同的劳动效率已知的前提下,直接观察到员工劳动效率的人是否同时就是具有经济激励权力的人,毫无疑问,最能够观察到员工努力程度的人,应该是具有激励权力的人。

在现实的企业管理中,对于技术层面的原因,即如何科学地评估劳动的贡献问题,不少企业缺乏一

个科学的、可操作的评估和衡量体系,导致在实践中莫衷一是,公说公有理,婆说婆有理,劳动贡献评估的主观性和随意性很大,高效率的劳动不一定能被承认,劳动的低效率反而都有其所谓的“客观原因”,多干与少干缺乏一致的标准。对于员工来说,既然大家的贡献程度很难区别开来,合理的选择必然会是少干。当劳动的评定权与激励不一致,或者激励受到扭曲时,员工就缺乏从事生产性活动的积极性。对于员工劳动效率的最好的客观观察者应该是该生产部门的直接负责人(工长或车间主任),但他们往往并不同时具有对员工收益的决定权,或者存在着工长或车间主任对员工激励权加以“寻租”的现象,即把增量的收益给予哪些最支持自己的人,从而造成了收益分配中的扭曲,而这些现象在国有企业中是屡见不鲜的。这样,即使在员工自己多劳已被证明的情况下,未必就能多得,而劳动付出较少者由于擅长和负责人“套近乎”未必就会少得,在这种机制下,员工就会有意识地降低自己生产性劳动的付出,增加劳动中的闲暇。

再次,传统的思想文化观念是造成“磨洋工”现象的重要原因。

员工在组成一个特殊的生产性团队或群体的过程中,会在思想文化上基于相同或相似的工作环境、工作经验而自发地形成一种特定的文化氛围,这就是企业文化。在经济收益以外,员工在特定的企业文化环境中所能取得的精神收益,将在很大程度上决定劳动的态度。在我国的国有企业改革过程中,由于对企业产权重组、企业管理组织重构较为重视,而对员工思想文化建设相对忽视的情况较为普遍,致使企业文化建设滞后的问题较为突出。从理论上讲,如果对员工的荣誉、尊重等精神方面追求加以合理的引导,是能够促进劳动效率的。但在现实中,由于传统思想观念的影响,荣誉分享上的平均主义,“随大流”、“轮流坐庄”的思想在国企员工中相当普遍,导致员工对精神激励的淡漠,影响了劳动者劳动效率的提高。如果一名员工积极工作,以求得到上级的肯定和赞扬,但在其他员工中的眼里,可能会以“假积极”、“想当劳模”的态度加以评价,个别积极者在员工中极可能会处于孤立的境地,为了“随大流”,与大家保持一致,不得不把自己的劳动效率降低到与大家一致的较低水平上。

最后,员工“磨洋工”行为,是员工参与企业管理的民主权利得不到充分保障的产物。

国企员工的“磨洋工”行为,是国有企业员工和管理者之间隐性博弈的产物,是员工对企业管理既不满意又无可奈何的理性选择,这种现象的存在,与国企员工参与企业管理的民主权利得不到充分保证有关。从理论上讲,在社会主义条件下,劳动者的个人利益和企业的整体利益是一致的,而企业管理的实质即在于把这种一致最大限度地体现出来,从而使职工的个人利益与企业的整体利益紧紧地联系在一起。如果管理环节出现了问题,通过革新原有的管理制度、变革管理观念,就可以使企业管理更加优化。如果员工要求变革制度的合理要求能被及时采纳,则这种新的管理制度就会有效地消除员工的消极行为。但在现实中,由于员工参与企业管理的民主权利没有得到充分落实,也缺乏有力的制度保证(例如,作为职工利益代表机构的工会在企业中居从属地位)。同时,相当的国有企业面临减员增效的压力,不少员工的工作岗位岌岌可危,所谓“下岗没商量”,加上不少管理者的思想偏见(诸如认为提出改进管理的意见可能就是对自己的管理不满),员工很少积极要求变革,造成了在我国国有企业管理制度变迁中的“搭便车”现象,大家都不愿意承担制度变迁的成本,因此,只能安于现状,在既有的制度框架下寻求最大化的利益,即在物质和非物质奖励难以通过高效率的劳动或创新性劳动取得的情况下,只能退而求其次,追求工作中的最大化闲暇。基于这种预期而从事工作只能是磨洋工,即不是公开地反对现有的管理制度,而是在工作实践中隐蔽地加以对抗。

三、治理对策

“磨洋工”行为对企业劳动效率具有相当大的负面影响,它不仅在量上影响企业的产出水平和经济效率,如果员工的“偷懒”行为没有得到发现并解决,将在员工中形成一定的“示范效应”,会进一步“激励”工作中的其他偷懒行为。

应该看到,对国有企业员工“磨洋工”行为的治理具有相当的难度。难度之一在于这种现象虽然存在,但数量却不是很大,加上其隐蔽性,有时难以为管理者所察觉,引不起足够的重视。难度之二在于,在治理时缺乏明确的对象,也很少有人会主动承认自己在有意消磨时间、降低劳动效率的。难度之三在于其解决需要依赖于管理者和员工达成一定的共识,依赖于员工之间、员工与管理者之间充分的交流和沟通,从而把原有的问题摆在桌面上解决而不是搞隐蔽地对立和对抗。本文以为,在治理国有企业“磨洋工”上,至少应考虑如下几点:

1. 确立并完善科学的劳动评估体系

对劳动的准确评估问题是解决治理“磨洋工”的前提,反之,当“磨洋工”的行为本身还不能被严格地察觉和识别出来的时候,怎样消除它只能是空谈。因此,确立并完善一个科学的评估体系是一项基础性、前提性的工作。在设计和完善评估体系时应注意以下几个方面:(1)同种劳动的劳动效率比较问题。虽然这一类的劳动从产品数量上相对容易比较,但应把产品数量、劳动产品的质量(如次品率)、劳动的材料消耗结合起来,把劳动效率与生产要素使用效率结合起来加以评估。(2)不同性质的劳动比较问题。依据企业生产的不同性质,把劳动划分若干系列,合理地确定不同系列之间劳动的差别(可依据劳动的稀缺性或可替代程度、劳动的复杂程度、劳动条件的艰苦程度等),逐步探索出适合相关行业的劳动评估体系。(3)“基础劳动”数值的确定问题。劳动在多大程度上是更有效率的,取决于对员工个人劳动效率的纵向比较,可参照以往的经验,初步形成一个基础值的劳动,再根据生产实践和该行业水平加以适当地修正并使之相对稳定。否则,就容易导致“棘轮效应”,即员工越是工作努力就可能导致“标准”的提高,从而其努力的积极性就会下降,或者称之为“鞭打快牛”的倾向。

2. 完善对劳动者的经济激励,消除“磨洋工”行为产生的经济土壤

通过调整员工收入的制度安排,进一步把个人的劳动效率与经济收益结合起来,从而改变员工原有的预期,使员工的个人目标实现与企业整体利益相一致:(1)要保证最能观察到劳动效率差别的人与确定员工经济收益权力的人相一致,由于关于员工劳动效率的信息在传递过程中容易失真,所以,对员工劳动效率观察得最客观和最直接的管理者,应同时具有对员工不同收益的决定权。(2)注意防止员工经济收益权的变异。设立一定的程序和监督机构,防止员工收益权被扭曲或加以“寻租”,确保员工的劳动效率、劳动的创新程度和劳动对企业的贡献程度与其经济收益相一致,纠正员工收益激励上的不正之风,使按劳分配原则在企业中得到充分地实现,把员工个人的经济收益与企业的整体效率结合起来。(3)经济激励的内容不限于员工的工资、奖金和福利。经济激励还包括提升职务、缩短工作时间、改善工作环境和条件等。这些激励不仅会对相对效率较低者给予相当的压力,而且可以在总体上提高企业的整体工作效率。

3. 推进强有力的思想政治工作,营造积极向上的企业文化

在推进国有企业产权改革的同时,要大力加强企业文化建设,把员工的思想政治工作融于管理工作之中。实际上,合理的企业文化作为企业的一种意识形态投资,它起着降低制度安排服务费用的重要作用。在当前,加强和改进企业文化建设,要从职工最关心的问题入手,注重实效,注重思想工作和解决实际问题相结合,切实解决职工中的热点、难点问题。引导职工摒弃落后、守旧、封闭的思想观念,树立竞争、开放、合作、奋进的意识,切实增强职工的凝聚力和提升职工的精神面貌。企业的各级党组织要切实发挥政治核心作用,理顺职工情绪,引导职工把集体利益与个人利益有机地结合起来。健康向上的文化氛围,相互信任与合作的良好风尚,有助于减少企业员工之间的磨擦,减少员工与管理者之间猜疑与不信任,使企业整体收益递增。

4. 拓宽员工参与企业管理和决策的途径,保障员工的合法权益

在企业管理实践中,加强管理者与员工及员工之间的交流与沟通,把问题和矛盾加以正面、公开地解决,把本来可能发生的隐性对立消灭在早期萌芽阶段。因此,在国有企业中,各级管理者要积极探索拓宽职工参与管理和决策的途径,切实保障职工的合法权益,使职工对企业管理的合理化意见能够被管

理层所吸取，避免工人与管理体系的隐性对立问题。当前，要切实保障工会作为职工利益代表组织的应有地位与权威，对于职工通过工会集中反映出来的普遍问题必需得到充分重视并加以解决；同时，在具体的管理实践中，选拔德才兼备的管理者，引导各级管理者树立民主的风气、合作的风气，在管理中不断地听取职工的意见和建议，及时地化解矛盾，理顺情绪，使国有企业管理中的一些问题能够得到公开地、全面地解决，以避免隐性对抗所造成的效率损失。

[参 考 文 献]

- [1] 林毅夫. 关于制度变迁的经济学理论[A]. 财产权利与制度变迁——产权学派和新制度学派译文集[C]. 上海：三联书店，上海人民出版社，1994.
- [2] 江若尘. “磨洋工”和效率工资[J]. 财经研究，2000，(7).
- [3] [美] 泰罗. 科学管理原理[M]. 北京：中国社会科学出版社，1984.

(责任编辑 邹惠卿)

Action and Its Administering of Loafing Among Stated-owned Corporation Employees

LI Zhong-jian

(School of Politics & Public Administration, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biography: LI Zhong-jian (1971-), male, Lecturer, School of Politics & Public Administration, Wuhan University, majoring in the theory of corporation & human capital.

Abstract: The long-standing phenomenon of *loafing* in state-owned corporate can be attributed to system, mechanism, cultural ideology, and employees' democratic rights. It is the outcome of recessive gambling of corporate management. The employee's *loafing* actions block the improvement of work efficiency. The main channels of settling the problem lie in: reforming old system, consummating distribution and motivation, strengthening idealistic political work, fostering active corporate culture and broadening the path of employees' participating in corporate management.

Key words: state-owned employees; rational person; loafing; administering