

# 激励政策的实践效果与基层回应<sup>\*</sup>

——以“大跃进”时期工资制度改革为中心

林 盼

**内容提要:**本文以“大跃进”时期工资制度改革为中心,讨论激励政策对生产活动所产生的实践效果和基层回应问题。本文发现,取消计件制后推行的“计时+奖励”工资制度,导致相当数量的工人在收入上显著减少;这一工资制度的“大体平均”特征,又使得工人的生产业绩无法从经济回报上得到体现。物质激励从“强激励”转为“弱激励”,工人劳动积极性明显下降。在其他激励方式难以取得应有效果的情况下,管理人员对恢复计件制表现出支持态度,希望通过物质激励的方式,提高劳动生产率;同时,社会主义企业“软预算约束”的特征,以及定额管理水平的约束,使得定额标准或高或低,多数工人表现出对计件工资“既不赞成、也不反对”的复杂态度。实践证明,扩大企业的经营自主权,合理有效地使用激励制度,对调动职工积极性、提高企业经济效益会产生积极作用。

**关键词:**计件工资制 物质激励 “大跃进” 管理人员 工人

如何设计一套行之有效的激励措施,既是管理学的主要研究方向,也是企业管理者的工作重点。根据管理学的相关理论,一般将激励方式分为物质激励与精神激励两种。前者运用物质的手段,使受激励者得到满足,调动其积极性、主动性和创造性,具体形式包括发放奖金、提高工资、员工持股和股票期权等;后者则推崇以荣誉和使命感激发斗志,培养员工的共同价值观,主要方式有提供员工学习和发展的机会,实行灵活多样的弹性工作时间制度,制定公平公开的晋升制度等。<sup>①</sup>同时,激励措施的约束作用,一般通过退出机制来实现,企业通过科学的考核评价体系对员工进行管理,对业绩不达标或不胜任岗位要求的员工采取强制措施,如转岗、降等、离职或开除等。<sup>②</sup>对企业的发展而言,理想状态的激励机制应当是“能上能下、能进能出”,使员工队伍优胜劣汰、充满活力。

对于计划经济时期的国营企业而言,上述激励与约束措施多数难以实行,如员工持股和股票期权等措施,只有在改革开放之后的市场化环境下才能推行;又如提高工资,在集中管理的劳动工资等级制建立之后,也难以通过“涨工资”的方式,对贡献突出的员工进行个别奖励。在退出机制方面,传统社会主义经济理论认为,“失业是资本主义制度下所特有的一种社会现象,无产阶级中一部分人丧失劳动机会,成为产业后备军的组成部分”,在社会主义国家中,充分就业、人人有工作,是公有制的内在要求和制度优越性的集中体现,除非犯有严重错误,否则一经提拔便终生保留,由此导致员工

[作者简介] 林盼,中国社会科学院经济研究所副研究员,北京,100837,邮箱:linpan27@sina.com。

\* 本文系国家社会科学基金一般项目“新时期产业工人技能形成的经济社会学研究”(批准号:18BSH099)、中国社会科学院国有经济研究智库项目“国有企业在构建新发展格局中的功能定位和主要职责”(项目编号:2021—006)的阶段性成果。

① 黄国安:《国有企业股权激励机制研究:基于统计量化分析》,上海财经大学出版社2004年版,第13页;游天嘉主编:《管理学》,上海交通大学出版社2018年版,第214页。

② 赵进华:《集团公司合伙制》,企业管理出版社2018年版,第37页。

“能上不能下、能进不能出”。<sup>①</sup>

在当时的企业管理者看来,能够采用的激励工具较为有限,无外乎根据员工的表现给予有限度的物质奖励,以及对员工进行政治教育和思想动员等精神激励。其中,改变薪酬的发放形式,在计件工资和计时工资之间加以选择和调整,是企业管理者主要采用的手段。计件工资是按照工人生产的合格品的数量(或作业量)和预先规定的计件单价所支付的工资,与生产绩效的挂钩较为紧密,被视为物质激励的一种形式;<sup>②</sup>计时工资则是根据职工的工作时间,按照工资标准、等级计算所支付的工资,一般无法完全反映同等级员工在同一工作时间内支付劳动量和劳动成果的差别,激励效果被认为不及计件工资。

既有研究发现,在计划经济时期,中国几次大幅度调整激励政策的内容形式,反复切换计件工资制和计时工资制,体现出激励方式的摇摆特征。<sup>③</sup>那么,计件工资制的激励效果到底如何?这一制度在推行的过程中,受到了哪些方面的约束?不同层级的利益相关群体对于工资制度的调整产生了哪些反应,群体之间构成怎样的互动关系?激励政策的制定与调整是否具有内在逻辑?这种逻辑如何体现出社会主义的制度性特征?这些是本文关注的核心问题。本文所采用的主要是上海档案馆所藏20世纪五六十年代的企业档案,辅以其他文献资料。

## 一、从“强激励”到“弱激励”——“大跃进”时期工资制度的调整

1949年后,中国借鉴苏联的企业管理经验,在企业中推广计件工资制,强化计件工资的物质激励效果,例如设定较高的计件工资率,拉大计件工与计时工之间的收入差距;降低计件工的超额难度,为计件工保留超额量;在分配任务时,尽量把批量大的、超额多的工作给计件工做,把批量小的、难超额的工作让计时工做,让计件工获得较大的涨薪空间。这些做法有效地提高了企业的生产效率。如上海市第一重工业委员会下属各大工厂实行计件工资制后,劳动生产率提高了13%到38%,其中上海机床厂标准车间工时超额23.38%,劳动生产率提高18%,废品指标降低46.47%,四三七厂锻工、铸工、机械工平均超过定额20%以上,四三九厂计件工人平均完成定额率140.7%。<sup>④</sup>

在“大跃进”初期,工资制度出现重大调整。调整制度的动力首先来自基层。1956年的工资改革要求,“凡是能够计件的工人,应该在1957年全部或大部实行计件工资制”。<sup>⑤</sup>各地工矿企业迅即

① 许涤新主编:《简明政治经济学辞典》,人民出版社1983年版,第89页;卢福财主编:《人力资源经济学》,经济管理出版社1997年版,第144—145页。

② 马涅维奇著,中华全国总工会俄文翻译室译:《苏联按劳分配与工业中的工资组织问题》,《劳动》1953年第11期。

③ 关于1949年之后工资制度的讨论,国外主要的研究成果包括:Charles Hoffmann,“Work Incentive Policy in Communist China”,*The China Quarterly*,Vol. 17,1964, pp. 92-110; Christopher Howe, *Wage Patterns and Wage Policy in Modern China, 1919-1972*, London: Cambridge University Press, 1973。国内主要的研究成果有庄启东等《新中国工资史稿》(中国财政经济出版社1986年版)、严忠勤主编《当代中国的职工工资福利和社会保险》(社会科学文献出版社1987年版)、李唯一《中国工资制度》(中国劳动出版社1991年版)、朱婷《解放初期上海国营企业旧工资制度的初步改造——以中国纺织建设公司为中心的分析》(《史林》2011年第4期)、张忠民《20世纪50年代上海新公私合营企业的工资改革》(《当代中国史研究》2011年第5期)、郑京辉《1956年工资改革中国家、地方及部门利益博弈——以河北省工资改革实施方案制定为例》(《中国经济史研究》2016年第5期)、严宇鸣《新中国成立初期上海首轮工资改革运动的历史考察》(《中共党史研究》2017年第3期)、徐鹏《20世纪五六十年代工人工资问题研究的进路和展望》(《中国经济史评论》2020年第2期)等。笔者近年来关注计件工资制问题,先后与朱妍合作发表《工人分化与激励异化:五十年代国营工厂的计件工资制度》(《史林》2015年第3期)和《经济政策的政治理念:二十世纪五十年代计件工资制的存废》(《中共党史研究》2015年第5期),独立发表《计件工资制的工具取向与价值取向——一项比较研究》(《齐鲁学刊》2018年第1期)、《既要效率,也求均等:二十世纪六十年代半计件工资制的实施》(《中国经济史研究》2019年第1期)、《收入分配制度的实践差异——对中苏计划经济时期计件工资制的比较研究》(《上海经济研究》2020年第11期)等成果。

④ 《中共上海市第一重工业委员会所属各厂党委关于推行计件工资试点情况报告、总结》(1955年),上海档案馆藏,档号A43-1-24。本文所采用的档案资料,均来自上海档案馆,下文仅列档号。

⑤ 中国社会科学院、中央档案馆编:《1953—1957年中华人民共和国经济档案资料选编:劳动工资和职工保险福利卷》,中国物价出版社1998年版,第472页。

扩大计件面,计件工人比例从工人总数的32.5%上升至42%,总数达310多万人。<sup>①</sup>由于计件工资制的推行速度过快,定额管理不够完善,导致多数计件工人的收入快速上涨,每月收入往往超过基本工资1倍以上。不少二三级的计件工人收入甚至与七八级的计时工人相当。这种情况,引发了计时工人对计件工人的强烈不满,随后又演化成为老工人与新工人、高技术等级与低技术等级工人之间的矛盾。从1956年起,有关部门就已着手对计件面推广过程中所出现的一系列问题进行调研座谈。1957年下半年开始出现的鸣放运动,则将工人之间的矛盾公开化了。不少计时工人张贴大字报,就计件工人收入过高、计件津贴是否合理等问题向管理层提出质疑。<sup>②</sup>在计时工人的几番呼吁之下,一些企业的管理层做出了取消计件工资的决定。

部分企业取消计件工资的做法,很快引起了高层领导的注意。毛泽东多次表示,在所有制问题解决之后,最重要的是全民所有制企业的管理问题,他认为应该建立与公有制性质相适应的、体现劳动者之间平等互助合作关系的企业管理制度。<sup>③</sup>1958年8月,毛泽东在一次讲话中指出,许多地方采取大协作、互相支援的方式组织劳动,自带干粮,自带工具,工人敲锣打鼓要求废除计件工资制度,“这都是共产主义的萌芽,是对资产阶级法权制度的破坏”,他还建议地方官员把这些问题“找些人吹吹”。<sup>④</sup>地方媒体很快做出反应。1958年9月20日《解放日报》报道了江南造船厂工人取消计件工资制的消息,并配以《共产主义光芒》的社论进行赞扬。与此同时,上海市委主办的半月刊《解放》上发表了《破除资产阶级的法权思想》一文,批评计件工资制“刺激起了争名于朝、争利于市的积极性”,计件工资制实际上是主张只要用“高工资”刺激,“什么社会主义、共产主义都能够立刻买到手”。毛泽东指示《人民日报》加以转载。<sup>⑤</sup>中央高层的观点,在制度设计的过程中具有“风向标”的作用。

高层领导急于取消计件工资的另一个原因,是企业工人数量猛增,导致工资基金出现压力。由于基本建设规模急速扩大,1958年企业从业人员达到4416万人,比上年增加了近3000万人,职工工资总额也相应增长。工资基金是国家在一定时期内有计划地分配给职工个人的劳动报酬基金总数,即国民经济各个部门和企业所支付的工资总额部分。根据1955年5月国家统计局颁布的《关于工资总额组成的暂行规定》,工资基金包括计件工资、计时工资、包工工资、加班津贴、经常性奖金、停工工资、保留工资等,以及其他工资性质的津贴、奖金、补贴,其中涉及计件工资的有三项,包括“对已做的工作按计件单价支付的计件工资、由于工作条件变更而发给计件工人的工资津贴、计件工人从事低于其技术等级的工作未达到原工资率的工资补贴”。<sup>⑥</sup>可见,计件工资是工资基金的重要组成部分。由于计件工资制的推广,工资基金超额过多,一些企业甚至出现了30%以上的工资水平增长。<sup>⑦</sup>过度开支工资基金,会影响工业积累,不利于工业化赶超式发展。为此,有关部门要求叫停容易超额发放工资的计件工资制,也是一种必然选择。<sup>⑧</sup>

① 严忠勤主编:《当代中国的职工工资福利和社会保险》,第60—61页。

② 《中共上海市委工业部关于计件工资、企业奖励制度的意见及对柴油机厂改革计件工资制的经过情况调查报告》(1958年7月),档号A36-2-200。

③ 周新城:《毛泽东经济思想的若干问题探讨(下)——学习〈毛泽东读社会主义政治经济学批注和谈话〉》,《当代经济研究》2016年第4期。

④ 吉林省档案馆编:《中国共产党吉林省委员会重要文件汇编》第9册,内部资料,1988年印刷,第49页;顾龙生主编:《中国共产党经济思想史(1921—2011)》(上),山西经济出版社2014年版,第451页。

⑤ 张春桥《破除资产阶级的法权思想》一文原载于《解放》1958年第6期,《人民日报》1958年10月13日第7版进行了转载,文前有毛泽东所写的“编者按”。

⑥ 中华全国总工会统计处编:《工会统计工作讲义初稿》,统计出版社1957年版,第105—106页。

⑦ 《上海市工联工资部及各产业工会、一机工会关于计件工资、奖励制度、工资基金的情况报告和意见》(1958年5月),档号C1-2-2408。

⑧ 汪海波:《中华人民共和国工业经济史(1949.10—1998)》,山西人民出版社1998年版,第307页;张车伟、赵文:《我国工资与收入分配改革的回顾与展望》,《中国经济报告》2019年第2期。

领导人的批评、工人的分化矛盾和工资基金的压力,使得计件工资制在 1958 年底成为众矢之的,随即被全面叫停,计件工人比重逐步降至 10% 以下。之后,中央设计的替代方案是推行“计时 + 奖励”的工资制度,同时广泛开展政治宣传和思想教育,对工人进行精神激励。这一制度按照工人的劳动时间和工资等级支付劳动报酬,根据工人的生产绩效发放相应的奖励。最初的制度设计是,工人中有 50% 左右获得奖励,“奖励面既不宜过广,过广则失去刺激作用;亦不宜过狭,过狭会引起少数先进工人在群众中的孤立,产生内部矛盾,我们认为最好能在 50% 左右”。<sup>①</sup> 而在推行一段时间之后,劳动部又表示奖励面可适当达到 60%—70%,这样“有利于多数职工树立信心,鼓足干劲,力争上游,搞好生产,争取得奖。奖励面小了,就可能影响职工争取得奖的信心和积极性,从而也就不能更好地发挥奖励对于搞好生产的积极作用”,但要防止“人人有奖”。<sup>②</sup> 换言之,在新工资制度的最初设计中,有关方面仍然希望延续之前物质激励的效果,通过对奖励等级、评奖资格和获奖比例的规定,扩大工人的收入差距,通过物质上的“强激励”来推动生产。

但在实际操作中,企业管理者采取的策略是“人人有奖”,获得奖金的工人一般占到总数的 90%,部分工厂甚至达到 95% 以上。<sup>③</sup> 例如,根据上海电机厂 1960 年的统计,在 3 841 名工人中,未获得奖励的只有 78 人,获奖比例超过 97.4%; 刚刚毕业的 208 名技校学生中,仅有 1 人未能获奖。没有拿到奖金的职工,一般是指进厂不满半年、脱产学习,以及请假超过三个月的人员,或是那些劳动纪律差、工作失职、品质恶劣、受过行政处分的人,还有“地富反坏右”等五类分子,除此以外“都能得奖”。上钢一厂、中华造船厂、国棉十厂 559 个工人中,未能得奖的只有 7 人。而在得三等奖的 148 人中,有 51 人没有完成生产任务却仍能拿奖,有职工评价“计时 + 奖励”工资制度为“只要不犯严重错误,总归有份”。<sup>④</sup> 一些管理人员也表示,评奖标准是“先进工作者发一等奖,一般职工发二等奖,有严重缺点和错误的发三等奖”。<sup>⑤</sup> 而在奖励数额方面,虽然“人人有奖”,但获奖职工的普遍反映为“奖金太少了,没啥作用”。<sup>⑥</sup> 有的工人抱怨“这种奖励是吃大锅粥,再先进每月只能多得块八角,先进不先进有啥?”“先进单位只是多了一张红纸头,巴巴结结,半年功夫只差几元钱”。<sup>⑦</sup> 大部分技术工人提出,奖励应该有所区别,“责任有大小,贡献有多少,技术有高低,工作有复杂简单,劳动有吃力省力,奖金应该有区别”。<sup>⑧</sup>

此外,尽管“计时 + 奖励”工资制度的奖励面有所扩大,但计件工人转为计时工人之后,收入还是出现明显降低的状况。据统计,由于取消计件工资率和超额工资,全国近 200 万计件工人的工资水平普遍下降 10%—20%,少数工人甚至减少近 30%,其中重工业企业工人的收入下降幅度一般比轻工业要多。以上海为例。对 16 家重工业企业 1 300 名计件工的调查,发现取消计件制前一个月平均工资为 96.37 元,取消之后平均工资为 73.19 元,月收入降低了 20% 以上。<sup>⑨</sup> 这还建立在原计件工人

① 孙怀仁等:《试论上海工业中的计件工资制》,中国科学院上海经济研究所编:《关于计件工资问题——1959 年 4 月讨论会论文、资料汇编》,科学出版社 1960 年版,第 117 页。

② 中国社会科学院、中央档案馆编:《1958—1965 中华人民共和国经济档案资料选编:劳动就业和收入分配卷》,中国财政经济出版社 2011 年版,第 429—430 页。

③ 《劳动部、上海市劳动工资委员会关于改进企业奖励制度和计件工资问题的通知及上海市劳动有关问题的报告》(1961 年 6 月),档号 B127-1-1044。

④ 《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961 年 4—8 月),档号 A36-2-464。

⑤ 中共上海市委劳动工资委员会编印:《劳动工资情况》1959 年第 6 期,档号 A11-2-74。

⑥ 《劳动部、上海市劳动工资委员会关于改进企业奖励制度和计件工资问题的通知及上海市劳动有关问题的报告》(1961 年 6 月),档号 B127-1-1044。

⑦ 《劳动部、上海市劳动工资委员会关于改进企业奖励制度和计件工资问题的通知及上海市劳动有关问题的报告》(1961 年 6 月),档号 B127-1-1044;《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961 年 4—8 月),档号 A36-2-464;中共上海市委劳动工资委员会编印:《劳动工资情况》1959 年第 35 期,档号 A11-2-75。

⑧ 中共上海市委劳动工资委员会编印:《劳动工资情况》1959 年第 35 期,档号 A11-2-75。

⑨ 中共上海市委劳动工资委员会编印:《劳动工资情况》1959 年第 3 期,档号 A11-2-74。

每月有5—10元“跃进奖”的背景下,否则下降幅度更加惊人。<sup>①</sup>上海柴油机厂522名计件工改行计时制后,只有42人工工资收入大体不变或略有提升,而有480名工人收入下降,若将计件制全面实施的1957年9月与取消计件制的1961年4月进行对比,发现这些工人在技术等级略有提升(从3.96级到4.25级)、基本工资从66.52元提高到69.85元的情况下,月收入却从95.48元下降至77.20元,下降幅度达到19.14%。<sup>②</sup>又根据对生产半导体的上海一零一厂2087名计件工人所进行的调查,收入增加者335人、维持原有水平者(工资降低不超过一元)499人、收入减少者1253人,平均收入下降8.66%,部分“生产快手”收入甚至下降超过50%。<sup>③</sup>其他地区的情况也大体相似,北京第一机床厂、太原矿山机械厂等重工业企业,工人收入普遍下降30%以上,而像天津制鞋厂、北京国棉一厂、青岛国棉六厂等轻工业企业,下降幅度则在12%左右。<sup>④</sup>“人人有奖”的平均主义发放原则和原计件工人收入下降情况的产生,使得激励效果显著下降,设计中的“强激励”变为实际的“弱激励”,多数企业出现了“劳动纪律松弛,工效下降”<sup>⑤</sup>的现象。在1958年底召开的中共中央政治局会议上,有与会者提及“取消计件工资,老工人受影响,出勤率降低”。<sup>⑥</sup>一些上海企业反映,实行计件工资制时,工人平均每月请假0.17天;工资制度调整之后,每月请假上升至0.53天,整整提升了3倍,由于病假缺勤,甚至造成了劳动力不足的局面。<sup>⑦</sup>而冶金、机械、电业局出勤率降低更明显,平均每月下降8%到20%<sup>⑧</sup>。“这些厂一般是1958年出勤率最高,这两年来逐渐下降,尤以病假增加较多”。<sup>⑧</sup>上海华通开关厂为了鼓励工人按时上班,专门制定了考勤奖,但工人的态度仍然消极,“不拿到也无所谓。你们积极,也只有多拿一点”。<sup>⑨</sup>

即使按时上班,工人也体现出对工作缺少热情,“喝水多、上厕所多、聊天多、上医院多、准备下班快”的“四多一快”现象普遍发生。<sup>⑩</sup>一些管理人员表示,“过去中午休息时间,工人很少玩的,总是动动脑筋、修修机器,现在一到休息时间,男工打牌,女工弄小孩”<sup>⑪</sup>;“不少工人提前半小时就做好洗手、换衣服等下班准备工作,拿了包在车间门口等红灯一亮立即就走,接班工人则拖拖拉拉,红灯亮了还没有上班,因此在交接班时,经常发现脱节现象。有的工人边上班边睡觉,女工哺乳时间从规定的20分钟增加到30—35分钟”<sup>⑫</sup>。“做多做少,工资反正一样”,工人多数不愿多做工,“现在主动要求扩大生产的一人也没有”。<sup>⑬</sup>

由计件工资制转为“计时+奖励”工资制,即从物质的“强激励”转为“弱激励”之后,工人的生产积极性受到影响,进而带动劳动生产率显著下降。根据一些学者的统计,相较于“一五”期间与经济

① 《上海市化学工业局1959年综合跃进奖水平平衡表和统计表及计件工资演变情况统计表》(1959年12月),档号B76-3-391。1958年底取消计件工资之后,不少企业向原计件工人发放了几个月的“跃进奖”,平均每人每月获得2元左右,重工业企业发放更多,上海橡胶工业公司原计件工人每月获得“跃进奖”10.56元。

② 《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》(1961年8月),档号A36-2-464-52。

③ 《国营上海一零一厂关于原计件工人取消计件工资前后的工资水平变化情况的调查分析报告》(1959年7月),档号B202-2-36-48。

④ 国家统计局:《计件工资制取消后对工人工资收入和生产有什么影响》,中国社会科学院、中央档案馆编:《1958—1965中华人民共和国经济档案资料选编:劳动就业和收入分配卷》,第420页;《全总党组关于工资几个问题的情况和意见》,中国社会科学院、中央档案馆编:《1958—1965中华人民共和国经济档案资料选编:劳动就业和收入分配卷》,第414页。

⑤ 严忠勤主编:《当代中国的职工工资福利和社会保险》,第77页。

⑥ 徐建青、董志凯、赵学军主编:《薛暮桥笔记选编》第2册,社会文献出版社2017年版,第518页。

⑦ 《国营上海第十二棉纺织厂关于计件工资制的情况和意见(讨论稿)》(1961年9月),档号G28-2-156-127。

⑧ 中共上海市委劳动工资委员会编印:《劳动工资情况》1960年第36期,档号A11-2-80。

⑨ 《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961年4—8月),档号A36-2-464。

⑩ 国家统计局:《计件工资制取消后对工人工资收入和生产有什么影响》,中国社会科学院、中央档案馆编:《1958—1965中华人民共和国经济档案资料选编:劳动就业和收入分配卷》,第422—423页。

⑪ 《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961年4—8月),档号A36-2-464。

⑫ 《国营上海第十二棉纺织厂关于计件工资制的情况和意见(讨论稿)》(1961年9月),档号G28-2-156-127。

⑬ 《国营上海第十二棉纺织厂关于取消计件工资后的基本情况的初步报告》(1961年7月),档号G28-2-156-41。

调整时期(1962—1965)工业企业劳动生产率约7%左右的增长幅度,“大跃进”时期反而出现了2%以上的降幅,尤其是在1960和1961年,劳动生产率的下降程度甚至超过了20%。<sup>①</sup>对于劳动生产率下降的原因,一些文件分析称“取消计件工资是影响生产、影响劳动生产率的一个因素”,认为没有物质上的激励,无法长时间支撑工人的劳动热情。<sup>②</sup>具体来看,在计件制取消之后,虽然机器制造业等部分工厂的劳动生产率并未受到太大影响,但在煤矿、搬运装卸、卷烟厂、火柴厂、被服厂和建筑单位等以手工操作为主的企业,生产效率显著下降。如上海第十二棉纺织厂调整工资制度之后,对256个工人进行调查,产量上升的工人30名,产量保持的71名,多为机械操作岗位。产量下降的则有155人,基本为手工操作岗位。手工操作比重较大的穿扣部门,62名工人的生产率全部下降,多数下降幅度超过15%;布机、细纱挡车部门的20余名工人,下降幅度更达40%。<sup>③</sup>其他地区的企业也出现了类似情况,如北京火柴厂1958年11月取消了计件制,12月生产就下降了7%以上;武汉的多家工厂劳动生产率普遍下滑10%,手套制作工人计件时日产60双,改为计时之后日产不到50双。有的企业的劳动生产率虽然一度上升,但也很快出现下降趋势,呈现出倒“V”字形的走向。<sup>④</sup>

## 二、企业管理人员的态度:有条件的支持

对于工资制度的调整以及取消计件工资制所带来的生产率下降局面,企业管理人员表现出怎样的态度?所谓企业管理人员,包括厂长和党委书记,以及车间主任、工段长、生产组长等,他们的主要工作是确保按时完成或超额完成生产任务,监督生产活动,分配各种资源。从“大跃进”后期企业管理人员的表述可以看到,计件制取消之后,工人的“消极怠工”和劳动生产率下降的情况,严重影响了企业生产任务的完成,对于干部个人的声誉和职业前景也产生了负面效应。在恢复计件制的问题上,企业管理人员成为积极的推动者。

一些学者指出,在社会主义企业中,影响生产计划制定的核心因素不是对利润的追求,而是对生产指标的要求。在“强制性经济增长”的前提下,企业的生产指标一般根据上年的生产量进行提升,形成所谓的“棘轮效应”,即“不断给只能向前而无法后退的齿轮加大计划任务”。<sup>⑤</sup>对企业来说,上级部门规定的生产计划通常是“紧”的,在原材料、设备、劳动力等资源供给不足的情况下,要完成产量计划非常困难,由此出现企业的“产量焦虑”,谋求在正常的“体制摩擦”下实现产量增长。<sup>⑥</sup>

“大跃进”时期,生产任务的指标性要求,让企业管理人员承受着前所未有的压力。指标性要求

① 李唐、郑汉林、胡可:《新中国70年生产率增长:经验事实与实证分析》,《宏观质量研究》2019年第2期。赵彦云、张德霖等人的统计结果与此接近,认为1959年的工业劳动生产率有所提高,1960、1961年则以20%左右的速度降低。刘静统计工业企业劳动生产率从1957年到1962年每年平均下降5.16%,见赵彦云:《我国工业生产率分析》,《统计研究》1993年第2期;张德霖:《中国宏观社会劳动生产率变动趋势分析》,《经济科学》1991年第4期;刘静:《我国工业生产率增长的因素分析》,《决策借鉴》1991年第4期。又据《中国统计年鉴(1984)》统计,全民所有制独立核算工业企业全员劳动生产率,1962年比1957年下降25%左右。国家统计局编:《中国统计年鉴(1984)》,中国统计出版社1984年版,第270页。

② 国家统计局:《计件工资制取消后对工人工资收入和生产有什么影响》,中国社会科学院、中央档案馆编:《1958—1965中华人民共和国经济档案资料选编:劳动就业和收入分配卷》,第423—424页。尽管在“大跃进”时期,工业总产值有所提高,由1957年的704亿元增加到1960年的1650亿元(按1958年不变价格计算),增长了1.34倍。但这种增长主要建立在工业投资额和劳动力投入量快速增加的基础上,劳动生产率的贡献度很有限。据统计,“大跃进”期间基本建设投资总额比“一五”时期增加418.94亿元,其中用于工业投资的占86.2%,大大超过了国家财政收入的增长;而在劳动力方面,由于生产建设规模的扩大,企业职工总数增加了2倍多。参见刘国光主编:《中国十个五年计划研究报告》,人民出版社2006年版,第205页;汪海波:《中华人民共和国工业经济史(1949.10—1998)》,山西人民出版社1998年版,第306—310页。

③ 《国营上海第十二棉纺织厂关于计件工资制的情况和意见(讨论稿)》(1961年9月),档号G28-2-156-127。

④ 《全总党组关于工资几个问题的情况和意见》,中国社会科学院、中央档案馆编:《1958—1965中华人民共和国经济档案资料选编·劳动就业和收入分配卷》,第419页。

⑤ 科尔奈著,张安译:《社会主义体制:共产主义政治经济学》,中央编译出版社2007年版,第115页。

⑥ 朱妍:《产业政策的央地分歧——对改革初期上海华光拉链厂的案例分析》,《中国经济史研究》2019年第6期。

集中体现在“三本账”的设定之中：“中央两本账，一本是必成的计划，这一本公布；第二本是期成的计划，这一本不公布。地方也有两本账。地方的第一本就是中央的第二本，这在地方是必成的；第二本在地方是期成的。评比以中央的第二本账为标准。”<sup>①</sup>中央高层要求，对完不成指标的官员和干部要执行纪律，情节严重者甚至受到记过、撤职、留党察看、开除党籍等处分。<sup>②</sup>地方政府官员也强调“完成企业计划即是完成国家计划，如完不成计划，政治影响很大。对执行计划的态度，思想必须要严肃，计划就是法律”。<sup>③</sup>同样，一旦企业及时完成生产任务，管理人员也能够获得正向激励，受到高规格的肯定与表彰，大谈其如何发扬精神，积极开展技术革命和技术革新，最终达到生产指标的经验。巨大的指标压力，使得抱怨着“拼了命也不解决问题”<sup>④</sup>的管理人员期待恢复实行计件制，希望通过对工人进行物质激励的方式，推动生产率上的“再跃进”。

对于取消计件制导致的生产率下降状况，不少企业管理人员表示出极大的忧虑。1961年8月，上海柴油机厂召开柴油机、油泵、毛坯等车间的主任、工长座谈会。七成以上的管理人员呼吁恢复计件制，他们提出，“计件工资时缺点也有，但制度本身没有问题，主要是我们过去工作上的毛病，现在恢复计件工资制，只要加上政治挂帅就好了”。<sup>⑤</sup>有些车间主任明确表示：“实行计件工资，生产效率至少可以比现在提高20—30%。再不尽快搞，工人继续出工不出力，每天来单位打牌聊天，每个月的生产任务怎么完成啊。”还有一些工长发言：“毛主席一直教导我们建设国家，现在看着机器空转、工人迟到早退，我心里过不去啊。”<sup>⑥</sup>

企业管理人员还总结了计件制对企业七个方面的好处：（1）提高生产：实行计件制时，工人遵守劳动纪律，抓紧生产时间，甚至主动加班；取消计件制后，迟到率提高、生产积极性下降，很少有工人愿意加班。（2）保证质量：实行计件制时，如果出现产品质量不合格的情况，检验员不会盖验收章，这样直接影响工人收入，因此工人很重视质量问题；取消计件制后，产品质量与工人收入无关，一旦出了质量问题，由生产组长和检验员打交道，工人则置身事外。（3）维护工具：实行计件制时，工具的维护和保管做得很好，用完之后立即放回工具箱，下次需要时马上可用；取消计件制后，工具到处乱放，要用的时候往往找不到。（4）节约原材料：实行计件制时，原材料和零件加工有赔偿制度，很少出现零件丢失现象；取消计件制后，零件使用和工人收入没有关系，车间内外到处可见废品和零件。（5）钻研技术：实行计件制时，工人为了提高生产效率，苦练技术，学看图纸，出了废品自己追究原因；取消计件制后，工人普遍不愿学技术，单位举办的技术培训参加人数减少。（6）有利于企业管理：实行计件制时，计划管理“拿得稳、落得实”，总是可以超额，制品管理也是点得一清二楚；取消计件制后，即使任用专门的管理人员，也经常出现账簿丢失、核算不清的情况。（7）迫使领导转变作风：实行计件制时，干部深入一线指挥生产，帮助工人解决具体生产问题，干群之间关系紧密；取消计件制后，即使是生产组长，每天都只有不到一半的工作时间搞生产，其他时间都在开会。<sup>⑦</sup>“只有实行计件工资制，才能保证任务的完成”，通过对工人进行物质激励，促使其提高生产效率，类似的认识在管理人员中普遍存在。<sup>⑧</sup>

阅读其他工厂管理人员的座谈记录，得到了相似的反馈，如在华通开关厂所组织的讨论会上，25个

① 薄一波：《若干重大决策与事件的回顾》，中共中央党校出版社1991年版，第682页。

② 李若建：《理性与良知：“大跃进”时期的县级官员》，《开放时代》2010年第9期。

③ 《上海市钢铁加工工业公司关于经理、厂长会议记录》（1960年），档号B18-1-64。

④ 中共上海市委劳动工资委员会编印：《劳动工资情况》1960年第37期，档号A11-2-80。

⑤ 《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》（1961年8月），档号A36-2-464-52。

⑥ 《中共上海市委工业工作部关于工业系统讨论试行工业七十条简报》（1961年10月），档号A36-2-543。

⑦ 《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》（1961年8月），档号A36-2-464-52。

⑧ 范家骧、王儒彦：《关于庆华工具厂取消个人计件工资制实行集体双跃进竞赛奖励的调查报告》，《北京大学学报（人文科学版）》1958年第4期。

干部中有 18 人认为计件制“大有好处”，表示“现在只有政治挂帅，没有物质奖励，只有一条腿走路，不是二条腿走路。工人积极性调动不起来”。如一些车间主任称：“现在工人做生活做多做少，谁好谁坏，大家都是一样，没有物质奖励，积极性调动不起来，先进的不愿更先进，落后的也无所谓。”生产组长说：“工人觉悟还没全部这样高，有些人口头讲荣誉，实际心里想钞票”“开头搞劳动竞赛，对提前完成任务的工人敲锣打鼓报喜，大家热烈鼓掌贺喜。现在锣鼓敲多了，听起来反而厌烦”。<sup>①</sup> 部分企业管理人员对“计时 + 奖励”的工资制度提出批评，认为这种制度“没有根据生产特点和生产要求把奖励条件具体化，奖励面宽了一些，少数不应该得奖的职工也得了奖。奖励金额差别不够，企业内部先进单位和一般单位，主要工种和一般工种的奖金标准很少区别，级差有的也偏小”。<sup>②</sup>

除了基层管理人员之外，企业高层也主张恢复实施计件制。如时任上海市政协委员、原荣丰纱厂总经理韩荣明在一份政协提案中提出，应当“把凡是适宜计件的工种恢复计件，这样对于提高劳动生产率、降低工资总额、增加个人收入、减少劳动定员、压缩城市人口都有好处”。<sup>③</sup> 另有一些企业经理表示：“应当既加强共产主义思想教育，又要承认差别，贯彻多劳多得的分配原则，只有这样才有利于鼓励先进，带动落后，否则就会犯平均主义倾向。”<sup>④</sup>

科尔奈在关于工资问题的讨论中提出，管理人员有着先天的“为工人要求更高工资”的倾向，这是因为通过物质激励，有助于在工人群体中赢得支持，完成生产指标，“假使他的下属喜欢他，他也许更容易促使他们遵守纪律，更为勤奋和承担困难的任務”。当然，积累和消费之间的矛盾关系毕竟存在，物质激励和收入增加并非没有限制，但这种矛盾关系，一般只是在高层领导人群体中得到体认，而难以被基层的企业管理人员所感受到，后者反而会认为，“只要另一个部门减少投资和压低工资，他的部门就既能得到更多的投资，又能得到更高的工资……他知道在投资和消费之间要进行选择，但是他本人用不着做那个选择”，因此，“只有在受指示和禁令所迫”，或者在倡导精神鼓励的条件下才会抵制，但即使在这样的情况下，管理者依然会在约束下属的前提下，向上级部门争取更多的工资。<sup>⑤</sup>

科尔奈的分析是有道理的，但具体到计件工资制这样的物质激励措施，可以看到制度的实践有着一定的先决条件。换言之，企业管理人员并非是计件工资制天然的支持者。在 1956 年工资改革要求扩大计件面之前，计件工资制在工人群体中的实行范围相对有限。如 1955 年底，中共上海市第一重工业委员会办公室对下属各厂计件工资的情况进行调查，发现推行速度非常缓慢，远远落后于上级部门的指标要求，“中央去年颁发的推行计件工资指标要求达到生产工人 21.93%，实际上，上半年只达 2.16%，下半年据 12 月中旬统计只达 10.64%”。中华造船厂根据规定，应当有 15% 的工人按件计酬，但“目前仅达到 3.38% 的计件面”；四三九厂的要求是 5%，但全厂的计件工人占比仅有 1.81%；四三七厂的指标是 15%，实际上参与计件的工人占总数的 7.31%；上海工具厂的标准应当达到 25%，实际采取计件工资的工人数量仅占 7.2%。<sup>⑥</sup>

调查报告指出，计件工资制的推行，确实使工人自觉关心生产、关注产品质量，遵守劳动纪律，更有效地利用机器设备、工具和生产时间，劳动生产率显著提高，但这项制度的实施是有前提的，即需要进行精确的定额统计，计算出工人在规定时间内应该完成的产品（工作）数量，制定有效的定额管

① 《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》（1961 年 4—8 月），档号 A36-2-464。

② 《劳动部、上海市劳动工资委员会关于改进企业奖励制度和计件工资问题的通知及上海市劳动有关问题的报告》（1961 年 6 月），档号 B127-1-1044；《关于上海市计件奖励制度变化的一些情况》（1963 年 10 月 28 日），档号 B127-1-193-77；《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》（1961 年 8 月），档号 A36-2-464-52。

③ 《请研究在工厂中试行新的计件工资制，以提高劳动生产率》（1962 年），档号 B127-2-120-3。

④ 《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》（1961 年 8 月），档号 A36-2-464-52。

⑤ 科尔内（笔者注：现在通常译为科尔奈）著，张晓光等译：《短缺经济学》（下），经济科学出版社 1986 年版，第 110—112 页。

⑥ 《中共上海市第一重工业委员会办公室关于各厂推行计件工资的情况报告》（1955 年 12 月），档号 A43-1-23-54。



理制度。<sup>①</sup> 计件工资制能否有效实施,首先取决于定额管理水平,“定额规定得不合理,统计和检查做得不周密,改行计件工资制的工人的劳动组织得不好”,就会造成计件制的有名无实,工资基金超支和产品成本的提高。<sup>②</sup> 尤其是对于流水线上的工人而言,定额管理就是将复杂劳动折算为简单劳动,确定工人的工资标准和等级,因此“计算单位必须要相当准确地反映出工人的劳动量,否则就不可能规定有根据的产量定额并对其完成情况进行统计”。<sup>③</sup> 苏联能够大范围地推广计件工资制,正是由于培养了大量的定额管理人员,对企业生产经营活动发生的具体事实做有效的记录,并严格整顿成品和废品的统计,制定机器设备专责制。与此相对应的是,20世纪50年代初的中国“高度缺乏受过训练的工业管理人员”,不少企业在进行定额管理时,存在统计记录表式杂乱无章,工时、产量记录不实等情况,工人收入与劳动工作效率、工种复杂程度等不相吻合,<sup>④</sup>导致部分企业甫一推行计件工资制,很快就出现计件工人收入激增、计件计时工人产生矛盾等情况。

上述计件工人收入激增的现象,被科尔奈称为“工资跳跃”,即某一群体的工资提高,所带来的一个后果是其他群体的“相对低位”,“跳跃太大将产生新的紧张”。<sup>⑤</sup> 也就是说,计件工资制能够有效地激励工人投入生产,但需要满足定额管理的先决条件。在未能达到定额管理水平的情况下,强制实施计件工资制,会导致“少劳多得”“多劳少得”的后果,人为制造工人内部的重重矛盾,这是企业管理人员“畏难怀疑”的主要原因,“怕推行计件工资制度花了钱不讨好,怕目前推行计件工资的还没有具备”。<sup>⑥</sup>

当然,在有限度的奖励和政治教育、思想动员等措施难以起到效果的情况下,计件工资制成为企业管理人员手头仅有的激励工具。即使计件工资的推行出现了各种“乱象”,但一旦有关部门叫停这一制度时,管理人员仍然“不敢做决定,怕工人收入减少想不通,思想工作难做,又担心今年任务吃重,计件一取消恐怕产量要下降,任务完不成”,除非计时工人自下而上地对管理人员施压,才“顺水势”,表明取消计件制的立场。<sup>⑦</sup> 而在取消计件制之后,劳动生产率的下降严重影响了企业生产指标的完成,对管理人员形成了巨大压力。他们对计件工资制的认可,既是源于长期的思想教育所产生的工作责任心,也是由于对无法完成指标受到责罚的忧虑,“不能单讲政治挂帅,还要讲讲物质激励。综合奖励的钞票不算少,但生产效果上不去,总要弄点东西刺激刺激”。<sup>⑧</sup> 而计件工资制是在政策允许的范围之内,不多的“刺激刺激”工人的措施了。为了解决缺乏物质激励所带来的“激励不足”问题,尽管计件工资制的实践条件较为严苛,不少管理人员仍然坚定地成为制度的支持者,呼吁在企业内重新推行计件制。

### 三、工人愿意恢复实行计件工资制吗?

对于恢复计件工资制的主张,工人的态度多数显得不积极。1961年8月,国家计委、第一机械工业部会同中共上海市委工业部在上海柴油机厂油泵车间进行工人座谈会,只有不到三成的工人希望恢复计件制。反对计件制的意见是:(1)计件制对于生产活动中的个人主义起到了鼓励作用,不利于

① 《中共上海市第一重工业委员会办公室关于各厂推行计件工资的情况报告》(1955年12月),档号A43-1-23-54。

② 谢明诺夫著,中华全国总工会俄文翻译室译:《苏联工资制度讲义》,工人出版社1953年版,第53页。

③ 苏联部长会议国家劳动工资委员会著,洛东渠译:《苏联劳动与工资》,商务印书馆1977年版,第302页。

④ 华尔德著,龚小夏译:《共产党社会的新传统主义》,牛津大学出版社1996年版,第127页。

⑤ 科尔内:《短缺经济学》(下),第111页。

⑥ 《上海市工联工部及各产业工会、一机工会关于计件工资、奖励制度、工资基金的情况报告和意见》(1956年8月—1958年5月),档号C1-2-2408。

⑦ 《中共上海市委工业部关于计件工资、企业奖励制度的意见及对柴油机厂改革计件工资制的经过情况调查报告》(1958年7月),档号A36-2-200。

⑧ 《中共上海市委工业工作部关于科室小厂党支部工作、工业七十条试验情况、形势教育和反映备战、清仓等工作会议记录》(1962年2—12月),档号A36-2-570。

工人阶级的内部团结。(2)计件制会使工人的收入增加,而且由于定额水平落后,增加的幅度很难得到控制,对于国家集中财力、物力进行工业再生产会产生负面影响。(3)影响工农联盟。<sup>①</sup>而在与其他企业进行的座谈中,也出现类似现象:多数参加座谈的工人不主张恢复计件制,仅有少部分工人表达了对计件制的认可。<sup>②</sup>

座谈工人给出的反对计件制实施的理由,无论是工人阶级的内部团结、工业积累与再生产还是工农联盟的稳定,都不是从工人自身的利益出发的,而是表现出宏大的政治话语“对于工人政治行为的渗透”。<sup>③</sup>工人采取这些表述方式的原因,在于这一时期虽然《人民日报》等权威媒体上,已经出现过对取消计件制进行批评的声音,认为“改变或改进工资形式,不应该从工资形式出发,而应该从生产出发,使工资形式比较确切地反映人们实际的劳动效果,更好地鼓励工人职员提高劳动生产率和工作效率”,<sup>④</sup>但是在1961年底“工业七十条”颁布之前,无论是领导人公开发言,还是正式文件,都没有对物质激励和计件工资制的评价做出根本改变,“计件工资不是个好制度”<sup>⑤</sup>的观点仍是权威意见。在这种情况下,工人出于集体行动的风险考虑,选择贴合主流思潮。一些参加座谈的工人虽然私下里表达过对“计时+奖励”工资制度的不满,但“心里有顾虑,不大肯直截了当地谈自己的思想”,故而表现出“沉默”的态度,“既不赞成、也不反对”,干脆“随风倒”。<sup>⑥</sup>

暂且不论工人对政治压力的感知程度,从工人的内心想法来看,他们对于计件工资制究竟持有怎样的态度?从计时工人的角度来看,1956—1958年急速扩大的计件面,导致计件工人与计时工人的收入差距显著扩大。计时工人对此采取张贴大字报、组织座谈会等形式,认为大家“同工同劳”,为什么计件工人工资这样高,“相差太大不合理”,批评计件工资制“坏的作用比好的多,促进了个人主义的发展”。<sup>⑦</sup>从“相对剥夺感”(relative deprivation)的理论角度,可以对计时工人的行为做出解释:计时工人认为,在控制工种、岗位、技术等级、年龄等变量的情况下,同等的劳动投入应该获得相近的经济回报。计件工人在定额管理和计件津贴等因素的推动下,拿到了远超实际级别的高收入,使计时工人产生强烈的受剥夺感;即使计时工人的收入也有提高,但增加的程度低于计件工人,故而无法摆脱相对剥夺感所带来的愤怒、怨恨或不满情绪。因此,计时工人并不会对计件工资制存有好感。

而对于计件工人来说,虽然多数工人是计件面扩大的受益者,但他们对计件工资也表现出较为矛盾的心态,这与计件工资制度推行过程中难以规避的“定额过高”与“定额过低”两种倾向有关。一些企业管理人员制定较高的定额,试图达到“强刺激”的效果,迫使工人增加劳动时间、提升工作效率,以此提高产量。对计件工人来说,只有超额生产才能获得基本工资,稍有松懈即会收入下降,因此“对计件制不是欢迎,而是恐惧”,声称“计件不如计时好”,认为推行计件工资之后,就“要收骨头了”。<sup>⑧</sup>如1956年,上海钢铁公司劳动工资处要求下属企业三个月一改定额,每次修改,定额都比之

① 《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》(1961年8月),档号A36-2-464-52。

② 《中共上海市委工业工作部关于科室小厂党支部工作、工业七十条试验情况、形势教育和反映备战、清仓等工作会议记录》(1962年2—12月),档号A36-2-570;《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961年4—8月),档号A36-2-464;《国营上海第十二棉纺织厂关于取消计件工资后的基本情况的初步报告》(1961年7月),档号G28-2-156-41。

③ 丁云亮:《阶级话语的叙述与表象——1950年代上海工人之文化经验》,安徽师范大学出版社2010年版,第254—255页。

④ 林方:《试论工资形式》,《劳动》1961年第22期。

⑤ 高远戎:《“大跃进”期间的资产阶级法权讨论及影响——试析毛泽东对社会主义社会的一些构想》,《中共党史研究》2006年第3期。

⑥ 《关于上海柴油机厂计件工资制情况的调查报告》(1961年8月),档号A36-2-464-52;《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961年4—8月),档号A36-2-464。

⑦ 初学:《关于计件工资问题的探讨——武汉机床厂工资制度的破立》,《财经研究》1958年第6期;杨正忠、张元奎:《关于机械工业中推行计件工资的几个问题》,《经济问题》1958年第4期。

⑧ 《中共上海第一重工业委员会所属各厂党委关于推行计件工资试点情况报告、总结》(1955年4月),档号A43-1-24;《国营上海新华印刷厂关于修改定额的体会及装订车间实行计件工资制的试行总结》(1954年1月),档号A37-1-75-22。

前提高20%以上,工人只能用加强劳动强度、延长工时的办法追求定额,体力劳动十分繁重。多数计件工人反映,每天工作精疲力竭,手举不过肩,近九成的工人有腰酸背痛等职业病,请病假者经常占20%以上。<sup>①</sup>“大跃进”初期工人病例数量增多,除了不遵守劳动纪律之外,部分原因也是由于劳动强度增大所致。<sup>②</sup>还有一些企业制定的定额水平太高,生产能手也只能完成定额的70%,多数工人长期拿不到基本工资,情绪低落,要求调动工作,或改计件为计时。<sup>③</sup>在1961年工人座谈时,不少工人就表示,之前没日没夜地工作,导致身体不行了,如果恢复计件制仍然设定较高的定额标准,那还是保持“计时+奖励”工资制度、“做多做少收入不变”为好。<sup>④</sup>

为了应对“定额定高了,办不到,如果达到了又要被再次调高”的情况,工人普遍采取“留一手”的策略,“当定额员过来时故意开慢车,在确定定额时讨价还价”,即使受到批评也不在乎,“这次让人家批评我定额保守,以后就可以经常超额受到表扬”。<sup>⑤</sup>这种降低产量、虚报工资盘的做法,一般也会获得企业管理人员的默许。在完成生产任务的前提下,管理人员和计件工人达成了某种程度的“共谋”,这是“一个国有体制无法回避的问题”。<sup>⑥</sup>

另有一些企业管理人员则试图制定较低的定额,认为定额定低一些“有利于管理工作的开展”,<sup>⑦</sup>工人收入越高,越能起到激励效果,一旦修改定额,减少工人收入,就会影响工人的积极性,无法完成生产任务。他们甚至表示“定额放下去第一个月,就要保证所有工人都能达到定额,拿到基本工资”,认为提出工人多拿工资,就是“保护工人阶级利益”。<sup>⑧</sup>在此情况下,计件工人不需要投入太多时间精力,即可达到生产指标,获得经济收益。在定额较低的情况下,随着劳动生产率的提高,计件工人能够获得大量的超额工资,“如定额不修改,工资就上升”,甚至出现无限制的工资增长。<sup>⑨</sup>

在定额较低的情况下,尽管计件工人获得了物质报酬,但并不意味着得到了实质性的正向激励。首先,在“大跃进”时期,计件制被看作是使人“不是首先关心集体事业,而是首先关心个人的收入”的有“毛病”的制度,<sup>⑩</sup>这是官方的主流话语。物质利益的满足总是与经济主义、个人主义等相联系,认为高收入与社会主义的理念背道而驰。意识形态所造成的压力,使得计件工人对于定额过低所带来的高收入有所忌惮。

其次,定额过低导致计件工人收入上涨,大大超过同级别的计时工人收入,对企业管理者和计件工人施加了巨大的压力。一部分工人的工资收入激增,容易招致另一部分工人的不满,出现“工资紧张”,使得怨言和异议频繁发生,产生各种“呼吁”行为。有学者指出,在国营企业内部,不同层级、不同群体之间的互动,很容易产生传导效应,对个人心理产生影响。高收入的计件工人成为被抨击的对象,甚至被视为“落后分子”<sup>⑪</sup>时,经济上的回报随即转化为政治上的重压,使得计件工人宁可放弃

① 《钢铁工业管理局、上钢公司所属上钢二厂、新沪厂、华丰厂、上耐厂、亚细亚厂关于计件系数及计件定额管理的报告、批复、规定》(1956年),档号B112-4-51。

② 感谢匿名评审专家对这一点的指出。

③ 《关于检送计件工资情况报告的函》(1956年12月),档号B5-2-165-80。

④ 《国营上海第十二棉纺织厂关于取消计件工资后的基本情况的初步报告》(1961年7月),档号G28-2-156-41。

⑤ 中共上海市委劳动工资委员会编印:《劳动工资情况》1961年第17期,档号A11-2-82。

⑥ 科尔奈著,安佳、张涵译:《思想的力量:智识之旅的非常规自传》,上海人民出版社2017年版,第50页。

⑦ 《钢铁工业管理局、上钢公司所属上钢二厂、新沪厂、华丰厂、上耐厂、亚细亚厂关于计件系数及计件定额管理的报告、批复、规定》(1956年),档号B112-4-51。

⑧ 《上海市工会联合会关于计件工资情况报告一份》(1956年12月),档号B7-2-142-121;《中共第一机械工会上海市委员会关于工会配合推广计件工资经验的报告》(1956年),档号C13-2-263-21。

⑨ 王榕:《我们国家对工资的调整和计划》(1955年1月11日),《王榕工资工作文集》,中国工人出版社1998年版,第149页。

⑩ 中华人民共和国史学会编印:《毛泽东读社会主义政治经济学批注和谈话》,1998年印行,第514、807页。

⑪ 《中共上海市委工业部和国家计委、一机部工作组对工厂工资奖励情况的调查报告》(1961年4-8月),档号A36-2-464。

部分收入,也要保持“先进性”。<sup>①</sup>

“定额过高”与“定额过低”两种现象的产生,与社会主义企业的“软预算约束”有关。一旦企业支出超额,政府会出于“父爱主义”而对其追加投资、增加贷款、减少税收、提供财政补贴,以维持企业的生存。贷款额度、补贴数量、税收减免情况没有明确规定,取决于讨价还价的过程。因此,企业管理人员在处理工资发放额度时,只需关注能否达到足够的生产激励效果,利润、支出、成本等并不成为约束条件。这一点与资本主义企业的情况有所不同,后者的发放额度以利润额和支出额为标杆,“利润增加多少,工资就降低多少,而利润降低多少,则工资会增加多少”。<sup>②</sup> 计件工资的定额标准按照利润和支出进行浮动,严格控制计件单价,并反复切换计件工资与计时工资,通过这些措施来规避工资发放过多的情况。

同时,上文也已指出,计划经济时期中国国营企业的管理人员缺乏成本核算方面的训练,定额管理水平不高。企业所采取的经验统计定额或估工定额方法,算出来的定额标准往往与实际情况存在明显的出入。<sup>③</sup> 一些企业对于定额管理工作也不够重视,“以为工资工作是只要搞运动突击一下,搞试点以后就把工会工资干部调走了”,甚至有的企业没有专职的工资干部,无法根据工人的实际生产情况及时有效地调整定额。<sup>④</sup>

综上所述,尽管计件工资制能够形成一定的物质刺激,但对于“大跃进”之后恢复计件制的提议,多数工人的态度并不积极。在内部座谈中,工人普遍表示,不愿恢复“大跃进”之前的计件工资制,认为无论是定额过高还是过低,都得不到应有的经济或政治回报。对于即将到来的新一轮工资改革,多数工人的要求是:生产绩效在收入上必须有所体现,但差距不宜过大;完不成定额要有“兜底”,不能影响基本收入;需要全盘考虑年龄资历、岗位特点、技术等级等因素。<sup>⑤</sup> 这些建议在之后推行的半计件工资制中都或多或少得以体现。半计件工资制要求工人按照计时工资的办法领取一部分工资,另一部分工资组成计件工资基金,制定计件单价,根据工人完成合格产品的数量与质量来领取。虽然“多劳多得”,但工人收入不至拉大,并特别向老年工人和高级工发放补贴。工人普遍表示,半计件工资制“易于被工人接受,实行的效果很好”。<sup>⑥</sup> 半计件工资制的经验,集中体现在1964年颁布的《企业计件工资暂行条例(草案)》之中,文件倡导实行“分段计酬的计件工资制”,即“部分计时、部分计件”,可以视为企业管理人员和工人群体的共同探索对上级部门的有力推动。<sup>⑦</sup>

## 四、结论

本文的观察结果是:“大跃进”后期,企业普遍出现生产率下降的情况,主要原因在于取消计件制后所推行的“计时+奖励”工资制度,相当数量的工人在收入上显著减少;这一工资制度所采取的“大体平均”方针,又让工人的生产成绩无法从经济回报上得到体现,由此造成了劳动生产率和积极性下降的现象。在其他激励方式难以取得应有效果的情况下,管理人员主张恢复计件制的实施,是希望通过物质激励的方式,提高劳动生产率,既是源于思想教育所产生的工作责任心,也是为了完成生产任务,规避政治风险。而对于工人来说,“大跃进”之前实行的计件工资制,往往以过高的定额激励工

① 李怀印等:《毛泽东时代国营企业内部日常权力关系的再探讨》,《中共党史研究》2017年第5期。

② 马克思著,中共中央马恩列斯著作编译局译:《雇佣劳动与资本》,人民出版社1961年版,第33页。

③ 杨凤梧等:《从一个市的情况看计件工资制》,《劳动》1958年第6期。

④ 《中共第一机械工会上海市委员会关于工会配合推广计件工资经验的报告》(1956年),档号C13-2-263-21。

⑤ 《几个试行计件工资制单位的一些情况反映》(1963年8月),档号C1-2-3964-6;《上海市劳动局关于参加全国工资会议的调查材料(计件、奖励工资)》(1962年10月—1963年3月),档号B127-2-1011;《上海市纺织工业局关于推行半计件工资制的报告和总结》(1963年4月—1964年4月),档号B134-2-195。

⑥ 朱长丹、李珺:《价值规律和按劳分配》,《学术界》1988年第4期。

⑦ 林盼:《既要效率,也求均等:二十世纪六十年代半计件工资制的实施》,《中国经济史研究》2019年第1期。

人投入生产,或以过低的定额满足工人的物质需求,前者使工人长期处于超负荷的工作状态,后者使工人面临话语权的丧失和政治地位的下降,都令多数工人反对恢复之前的计件制。企业管理人员和工人的共同推动,促成了1962年之后“计件+计时”混合的半计件工资制在企业中的试行局面。

通过对档案资料的梳理,本文发现,物质激励政策与工人劳动态度之间存在着紧密联系。李怀印等学者认为,在物质激励缺位的情况下,企业通过政治压力、规章制度和同伴监督等约束手段影响了工人的日常生产行为,“对每个人的行为进行集体监督,对公然的偷懒、懈怠加以集体制裁”,进而积极参与政治活动和生产。<sup>①</sup>但是这种观点混淆了“压力”和“激励”。政治任务下达带来的考核与约束,以及团队内部对每个人的行为所进行的集体监督,能够保证最低限度的服从,但并不能保证全力以赴地赶工和超额。换言之,如果工人不需要物质方面的激励,就能“马不扬鞭自奋蹄”,那么在“大跃进”后期,企业管理人员多次发出的“恢复计件制、提高生产率”的呼吁,其目的和理由就显得站不住脚了。

从政策制定者的初衷来看,取消计件制的目的之一,是在保证“政治稳定”的前提条件下,“将某种政治献身精神灌输给普通工人”,利用政治动员和群众运动,实现经济上的跨越式发展。<sup>②</sup>这种以政治逻辑决定的资源再分配制度,虽然使企业在外环境需要时发动政治运动和思想动员,但也使企业在日常工作方面很不得力,劳动激励不足。<sup>③</sup>“工业七十条”主张恢复计件制,给予工人一定的物质激励,这种做法可视为对此前激进的发展战略的一种反思。在生产力落后的状态下,劳动者无法摆脱将劳动作为一种谋生手段的事实,劳动者的生产投入仍需要在物质上体现出来。采用大规模精神激励、思想动员、政治教育的措施,虽然看似是“无形”的人力资本投入,实质上却是以不可估量的“有形”成本为代价的。<sup>④</sup>实践证明,合理有效地使用计件工资制,加强定额管理,能够对工人起到良好的激励效果。单纯进行精神激励,或是在收入分配问题上采取平均主义策略,容易压抑工人的劳动积极性,对生产绩效造成负面影响。<sup>⑤</sup>从“大跃进”时期激励政策的实践效果、企业管理人员和工人的回应方式,以及1962年之后工资制度的调整过程,可以清晰地看到上述特点。

企业管理人员和工人面对激励制度的调整所采取的应对策略,是本文关注的另一个焦点。在通常的论述框架内,1949年之后各项重大的制度设计,是由执政者所做出的自上而下的政策选择,领导人的理念和决断起到了决定性的作用。从激励制度的实践情况来看,“大跃进”时期叫停计件工资制、推行“计时+奖励”的工资制度,可以视为领导人的意志强力推动所导致的结果。但是,企业管理人员和工人绝非单纯的政策执行者,他们本身就有着多元的工作动机,包括政治和道德因素、工作认同感、权力、威望、物质福利、对惩罚的恐惧等,他们拥有完成工作任务以提升个人地位、获得职业回报的强力激励。<sup>⑥</sup>面对激励制度的重大调整,企业管理人员出于完成考核、推动生产的目的,积极呼吁计件工资制的恢复,并在新工资制度尚未成型之前,通过与工人的互动合作,探索出了“计件+计时”混合的半计件工资制,体现出了“能动者”(agency)的相关特征。他们并非被动受控于中央层面的目标设定,而会采取多种方式加以应对。对企业管理人员和工人因应政策调整的态度方式进行观

① 李怀印、黄英伟、狄金华:《回首“主人翁”时代——改革前三十年国营企业内部的身份认同、制度约束与劳动效率》,《开放时代》2015年第3期。

② 白威廉:《中国的平均化现象》,边燕杰主编:《市场转型与社会分层:美国社会学者分析中国》,生活·读书·新知三联书店2002年版,第72—73页。

③ 加拉格尔著,郁建兴、肖扬东译:《全球化与中国劳工政治》,浙江人民出版社2010年版,第81—82页。

④ 陈健、郭冠清:《落后生产力国家社会主义的优越性:中国道路的回顾与比较》,《兰州学刊》2020年第2期;林超超:《动员与效率:计划体制下的上海工业》,上海人民出版社2016年版,第228页。

⑤ 魏众、王琼:《按劳分配原则中国化的探索历程——经济思想史视角的分析》,《经济研究》2016年第11期;田毅鹏等:《“单位共同体”的变迁与城市社区重建》,中央编译出版社2014年版,第137页。

⑥ 科尔奈:《社会主义体制:共产主义政治经济学》,第112页。

察,加深对国家与社会关系的认识程度,避免“自上而下”的单一视角。

此外,从计件工资制的实践过程可以看到,由中央主导,出于某种政治目的而制定的工资政策,一旦强制性地向基层推行,很有可能出现工人分化和激励异化的局面,进而对企业管理和技术养成造成负面影响。政策制定者并不了解企业的具体生产状况,而掌握实际情况的企业又不掌握自主的工资分配权,这种集中太多、统得过死的做法,必然造成信息失真,政策在实践时起不到应有的效果。对工人或岗位制定对应的激励措施,是一项较为微观的经济管理行为,理应由企业掌握分配权力,按照“多劳多得、少劳少得、不劳不得”的原则,对工人实行相应的绩效管理。改革开放之后,在一些经济学家的呼吁之下,<sup>①</sup>中央陆续制定了多项政策,逐步扩大企业在人财物方面的分配权力,根据实际生产经营情况决定工资水平和激励方案,对调动职工积极性、提高企业经济效益起到了积极的促进作用。

## **Effects of Incentive Policies and Grass-root Responses: Focusing on the Reform of Wage System during the Great Leap Forward Period**

*Lin Pan*

**Abstract:** With the focus on wage system reform during the Great Leap Forward period, this paper discusses the practical effects out of incentive policies on production activities and the grassroots responses. The implementation of “time + reward” wage system after the abolition of piecework wage led to a significant drop in the income of a considerable number of workers. The “general average” feature of this wage system caused the disconnection between workers’ performance and their incomes. Material incentives changed from “substantial incentives” to “insubstantial ones”, resulting in the tremendous decline in workers’ labor enthusiasm. At the same time, the characteristics of “soft budget constraints” in socialist enterprises, as well as the constraints of quota management level, made the quota standard rise or fall. Therefore, most workers showed a complex attitude of “neither approve, nor oppose” to piecework wage system. In practice, the expansion of business autonomy and the rational and effective use of incentive system play a positive role in mobilizing the enthusiasm of employees and improving the economic benefits of enterprises.

**Key Words:** Piecework Wage System, Material Incentive, Great Leap Forward, Managers, Workers

(责任编辑:高超群)

<sup>①</sup> 马洪:《关于改革工业企业领导制度的探讨》,《经济管理》1980年第12期。