



“一等工人”的本意与 误读背后的“敌意”

► 杨斌

1911年的弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor, 1856-1915）站在证人席上，极其痛苦地向国会专门组织的调查委员会，解释“泰勒制”中“一等工人”（first-class workers）这个概念的真实含义。他当时不曾预料到的是，这只是一个自己用来表述客观标准的词，却招致如此强烈的政治攻击和道德批判，成为众矢之的。

在发动调查的工会一方看来，借着“一等工人”的设定，泰勒制充满着不公正，助长着压榨。从调查委员会主席嘴里的质询可见一斑——“你认为，在科学管理下，如果一个人不能成为一等工人，那么在这个世界上就没有他的立足之地了——如果他在某一方面不是一等的，就应该被毁灭或者去除吗？”

这个诘问是不是听起来掷地有声？！“一等工人”的毒害性，就这样看起来根本并不需要回答的问话中被论定了。然而，这是泰勒制中“一等工人”的本意吗？

泰勒回应说，你们误读了。他解释，“我想说明的是，每种类型的工人都能在某种工作中做到一等，除非那些完全能够胜任工作的人不愿意那样做。”所谓的“一等工人”的本意，不是工人与工人之间横向比较相互竞争的概念；泰

勒进一步澄清，“在每一个级别的工人中，都有这样一些停滞不前的工人——我并不是指那些不能工作的人，而是那些事实上可以工作却只是因为懒惰，不管对他们如何进行教育和指导，不管如何体贴地对待他们，都无法把他们培养成‘一等工人’的人。在‘科学管理’中，没有那种能够工作而拒绝工作的人的位置。”

所以，泰勒所真正反对的，是“能够工作而拒绝工作”的人，是通过努力能做得更好而不愿意付出努力的人，而



泰勒

■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、教务长，兼任清华大学深圳国际研究生院院长。清华大学经济管理学院教授，清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。



1905年左右，泰勒曾经在塔波尔公司（Tabor Company）担任顾问咨询职务，并在此根据他的科学管理理念进行了实践，图为一名正在工作的机械师。

不是被工会和调查者所指向的“工人竞争加剧后被少数优胜者（一等）打败而遭淘汰的大多数”。这是泰勒的本意，也并不是什么深奥难懂的概念，却淹没在本来就是有意为之的调查会中。反反复复的提问就像是全然没有听到泰勒的解释一样，坚持不懈地将“一等工人”扭曲误读为——工人中的少数竞争优胜者，是身强力壮手巧的超人，是为了干活多拿钱而“玩命”的特殊工人。

如果说，泰勒“一等工人”的本意并不复杂，那么，却为什么会被工会和调查者刻意误读呢？

工会反对泰勒制，有着深层次的原因。泰勒推动的动作研究基础上的工作定额法，让劳动生

产率提高的同时，也大大地提高了劳动的强度，并瓦解着当时普遍的“磨洋工”系统现象。工会方面的发言人曾经解释过他们反对泰勒制的原因，“过去工人防止被雇主压迫的最后一根救命稻草就是，雇主不知道他们究竟在干什么。工人要获得足够的时间，以他们认为适当的速度工作，唯一的方法就是不让雇主确切知道工作所需的时间。我们不希望工作得越快越好。”

而“一等工人”就成了工会抓住不放的一个打击点。在望文生义的传播中，“一等工人”，总是很容易地就让大多数人觉得那肯定不是自己，满心恐慌，望而生畏，而激起群愤。

后来的管理学者们仔细阅读

当时问答的文字记录，仍能从中感受到听证会“充满着恐怖气氛”，问题中“充满着尖刻与敌意”。长达数月的作证结束时，泰勒身心俱疲，他深感自己毕生的心血被任意误解、刻意扭曲、随意贬斥。这对他的身心健康，产生了拐点式的重要影响。

而实际上，此后的这100多年，人们提到泰勒制，脑海中还是最容易联想起卓别林的《摩登时代》形象刻画的，工人的动作宛如机械般的样子，并直接跟“效率至上”画上等号。这对泰勒来说，是他生前就观察到并极力摆脱的误读。1911年前后，许多效率专家涌现出来，承诺给工厂降低成本，提高效率，改天换地。泰勒十分担心这些盯着效率二字并自称专家的人“未能抓住需要加以改变的根本态度以及必须赢得的认可。”

泰勒明确区分了真正的科学管理与盲目的追求效率——“这二者最大的区别，在于雇主和雇员之间的‘心理革命’（mental revolution），这来自于相互尊重，而不是应用泰勒制中的某些技巧”。

就在听证会上，泰勒解释说，“从本质上看，科学管理，对于在具体公司或者行业工作的工人来说，将会是一场彻底的心理革命，他们对工作的责任、对同事的责任、对雇主的责任，都是一

场彻底的心理革命。同样，对于管理层——工长、主管、企业所有者和董事会——也将是一场彻底的心理革命，他们对管理层同事的责任、对工人的责任、对日常出现的问题的责任，也是一场彻底的心理革命。如果没有双方彻底的心理革命，科学管理就无从谈起。”

心理革命要求的重要变化之一，是聚焦一起做出足够大的蛋糕，而不是在零和设定下分蛋糕。

“在科学管理下，双方在思想态度上的巨大变革是，双方都不再把盈余的分配当作重要的事情盯住不放，他们都把注意力转向增加盈余的总量，直到这个总量大到无须为怎样分配而争吵。”

心理革命要求的重要变化之二，是我想要好好干活，而不是被迫多干活。泰勒说，“对于每个人来说，都能够找到一种他可以成为‘一等工人’的工作”。这种工作，要变成工人自我动力、内在动力的需求，而不是被动的、受驱使的。这靠的是责任，也还有尊重和需要。

心理革命要求的重要变化之三，是对管理者提出了以“人”为先的工作要求——为工人找到最适合的工作，帮助他们成为一等工人，激励他们做到最好。泰勒在“一等工人”问题上的看法和他个人的哲学理念密切相关——“达到目的意志力”。

工人，不是越像机器越好，相反，是要发挥人所特有的意志力和成长性。

心理革命的本质，是工作中的各方，尤其是雇主与雇员、管理层与工人达成“与共”，利益上、理念上、伦理上的与共、同意、和谐。在“与共”的前提下，才能理解泰勒所谓“一等工人”的本意——是那些从事适合自己的工作的雄心勃勃的大多数的普通工人，而不是个别的超人、能人。在制定工作定额时，泰勒所谓“一等工人”的速度，不是建立在冲刺工作或者紧张工作的基础上的超常节奏，而是一个工人能够承受、乐于承受的正常节奏，能够“心情愉快、积极进取、不伤害身体健康，维持较长年限”的节奏。大多数的普通工人，在这种正常节奏下，却因为与共基础上的科学管理，呈现出了更高的效率，这是泰勒的理想设计。

然而，泰勒所期待的这种“彻底的心理革命”，并没有如愿在1911年前后（乃至很久之后）的工厂里发生，反而看到的是更高的工作定额标准、效率指标、生产任务、员工间更多的关系摩擦、劳资之间更强烈的冲突，以及社会的批评、政府的硬介入——正好是“与共”的反面。

泰勒一方面承受着工会的刻骨敌意，被看作是资方、工厂主的帮凶；另一方面也更没有力量

去说服、影响工厂主和管理者去推动“与共”，去实现他理想设计中真正的科学管理。甚至，时间久了，在大众心目中，科学管理就被简化成只是个效率主张、提速工具。

重新品一品110年前的“一等工人”的往事，不是要推敲“一等工人”这个词用的是否欠妥——那根本不是泰勒遭受误读的关键；而是想重新审视一下不是很多人都了解的泰勒所描绘的作为科学管理前提和基础的“心理革命”，这些与共的深层次要求，不管是工厂的所有者、管理者和工人们，还是与这些息息相关的政治权力和民意代表们，不管是110年前还是现如今，都仍是共同面对的挑战。

怎样的有效努力才能发生泰勒描述的心理革命，才能使工作中的不同方面，组织内外部的不同群体，社会当中的不同力量，达至更大程度的与共同意？倘若我们没有大智慧去解决这个“与共挑战”，就像泰勒110年前经历的那样，效率问题、管理问题就会自然演变成社会问题、政治问题。基于共同利益的推动效率的本意就可能会被误读为压榨与剥夺的“敌意”，而被迫不断地接受如110年前那样的“审判”。

推动管理向善，与共是个关键。🍷