

## 第二章 管理的起源

工业资本主义是在一个资本家雇用相当数量工人的时候开始的。最初，资本家利用劳动是在劳动脱离早期的生产方式来到资本家手里的时候；资本家利用劳动完成劳动过程与以往劳动过程一样。工人在封建和行会的手工业生产的以往实践中，已经受到了传统工业技术的训练。纺纱工、织工、釉工、陶工、铁匠、白铁匠、锁匠、细木工人、磨粉工人、面包工人等，在他们受雇于资本家时，继续运用他们作为行会工匠和独立工匠时曾经使用的那些生产技术。这些早期的作坊，只是由一些较小的生产单位合并起来的，在传统方法上没什么变化。因此，劳动仍然由生产者直接控制，这些生产者身上体现着自己那个行业的传统知识和技术。

然而，生产者一经聚拢在一起，就出现了最初形式的管理问题。首先，由于实行合作劳动，就出现了各种管理职能。如果人们认为需要准备厂房，需要指挥厂房内各种过程，需要集中供应材料，需要有哪怕是初步的关于任务轻重缓急的安排，需要保存成本、工资、原料、成品、销售额、借贷等方面的记录，需要计算盈亏，那么，即使是各独立作业的工匠的一个集合体，也是需要协作的。其次，像造车、造船这类装配行业，和土木工程等等一样，也需要把不同种类的劳动相当巧妙地密切配合在一起。再者，在那些没有什么先前手工业背景的新工业（其中有制糖、制肥皂和酿酒）兴起以前不久，冶铁、铜器制造、军械制造、造纸、磨粉等这些最基本的制作法，已同时完全改变了。所有这些都需要概念职能和协作职能，这类职能在资本主义工业里采取了管理的形式。

资本家由于占有资本而作为管理者担负了这些职能。在资本主义交换关系下，资本家雇用的工人的时间像资本家供应的原料和工场的产品一样，也是属于资本家的。这从一开始并不认为是理所当然的事情。以下事实可以证明这一点：行会和有关学徒的规定，以及封建和行会生产方式所通用的法律限制，都持续了一个时期，只是当资本家巩固了他在社会中的权力并且破坏了资本主义以前的社会机构的法律特征时，这些东西才逐步被清除。部分原因是，早期的制造业倾向于集中到一些没有行会与封建规章制度和传统的新城市里。然而，反映买者和卖者之间的“自由”契约占支配地位的法律和习惯，终于形成了。资本家根据这类法律和习惯，实际上得到了决定劳动技术方式的无限权力。

工业资本主义早期阶段的特征，是资本家竭力抹杀劳动力和能从劳动力中得到的劳动之间的区别，用他购买原料的同样方法购买劳动，即完成并体现于产品中的一些的劳动量。这种努力采用了种类繁多的转包制度和“外送”制度。\*

\* 本章使用了西德尼·波拉德：《现代管理的起源》中的一些资料，对此我表示感谢。该书认为这种努力“即使不是一种管理方法，至少也是一种逃避管理的方法。”（1）

在纺织、服装、金属品（制钉和制造刀剑）、制表、帽子、木材和皮革等行业里，都可以看到这种家庭劳动的形式。在这类行业里，资本家通过承包人和代理人，在计件的基础上将原料分给工人，使他们在自己家里制造。但是，即使在煤炭、锡矿和铜矿这类不能把工作拿到家里去做的行业里，在采掘面上工作的矿工，也直接地或通过矿工中的“包工”或转包人的中介，单独地或合伙地签订合同。甚至在早期的工厂里还存在这种制度。在棉纺厂里，熟练的纺纱工被派去看管机器，他们可以给自己找帮工，这通常是从自己家里或熟人那里找来的儿童帮工。工头除了行使自己的监督职能之外，有时还为自己买一些机器，并且雇用工人去开动这些机器。波拉德证明，这种做法不仅矿工和纺织厂里有，在地毯厂、带子厂、铁厂、陶器厂、建筑和土木工程、运输和采石厂里也有。（2）有人指出，在美国，这种合同制度几乎到十九世纪末叶以前，一直是钢铁工业的特点。在这种制度下，搅炼工和其他熟练的钢铁工匠按吨数计酬，标准视市场价格而定，他们可以自己雇用帮手。（3）莫里斯·多布对这类制度在十九世纪中叶以后流行的情况作了以下描写，指出这一重要事实：真正资本主义的管理方式（因而也是生产方式），直到近代以前——也就是说，在一百年内并没有成为普遍化的东西：

直到1870年，许多工人的直接雇主并不是大资本家，而是中间承包人，这些承包人既是雇工，又是劳工的小雇主。实际上，十九世纪中叶的熟练工人往往在某种程度上是一名承包人，在心理上和观点上都带有这种身份上的特点。

这种关系不仅在那些仍处于在外部进行工作和家庭生产阶段的行业里占优势，这些行业里的熟练枪炮工、钉子匠、马具和马车用的五金商，或中间人和“用不正当手段取财者”，都雇用家庭工人。转包制度甚至在开办工厂的一些行业里也是司空见惯的。这种制度有种种机会通过实物工资、借债、在客栈里支付工资等方法，进行残酷压榨和欺骗，早期的工联主义同这种制度进行过艰苦和长期的斗争。在一些冶炼厂里，有一些由资本家根据鼓风机产量总吨数支付工资的运料工和装料工，他们雇用很多男工、女工、儿童并使用马匹做装料工作或管理浇铸工作。在一些煤矿里，有些包工同管理部门签订合同承担一个矿坑的活路，他们自己雇用帮手。有些包工手下有一百五十人之多，需要一名被称为“小狗”的特别监工来监督帮手的工作。在一些轧钢厂里，有轧钢师傅，在铸铜厂和链条厂里也都有高手，他们经常雇用二三十人，甚至钮扣厂的女工也雇用少女帮手。当伯明翰的小金属行业开始有工厂时，“雇主必然要寻找厂址、厂房和原料，并且对制造过程的细节实行监督的想法并未产生。”（4）

虽然所有这些制度都用计件工价或转包合同规定的工价支付工资，但是绝对不能认为这种做法本身就是这些制度的基本特征。各种形式的计件工资在现在也是很普遍的，这表示计时工资已变为另一种形式，这种形式成就不一，但都企图将工人列入自愿接受剥削的同谋犯之列。然而，在今天，计件工资同资方对劳动过程的有系统而细致的控制结合在一起了，实行这种控制往往比实行计时工资时还要严格。更确切地说，早期的家庭劳动制度和转包制度代表一种过渡方式，在这个阶段中，资本家还没有担负起工业资本主义的主要管理职能，还没有控制劳动过程。因此，这种情况同资本主义生产的全面发展是不相容的，只是在一些特殊的条件下，勉强存在下来了。

这些对待劳动的方法，带有工业资本主义来源于商业资本主义的某些痕迹。商业资本主义了解商品的买和卖，但不了解商品的生产，而且打算像对待所有其它商品那样来对待劳动。这肯定是不适当的，而且迅速地得到证明，即使由于技术发展的极端不平衡，由于技术需要不断走回头路并在新工业中重演自己历史发展中的各个阶段，暂时保证了它的继续存在。由于生产不正规、原料在运送过程中受损失和被盗用、制造缓慢、产品质量不统一、不稳定等等问题，转包制度和“外送”制度遇到很大麻烦。但最重要的是，这些制度由于不能改变生产过程而受到限制。\*正如波拉德所指出的，以初步分工为基础的家庭劳动制度，阻碍了分工的进一步发展。虽然购买已完成的劳动的做法，不是对劳动力进行直接控制，而是由于规定了单位成本而使资本家不必担心“外送”制度的不可靠，但是这种做法却把人类劳动的大量潜力放在资本家力所能及的范围之外了。这种劳动力是可以通过固定工作时间、系统化的管理和重新组织劳动过程来加以利用的。资本主义的管理部门，很快就以一种要弥补它早期懦弱无力情况的热情，攫取了这一职能。

\* 关于这一点，戴维·兰德斯写道：“想增加生产的制造商，必须使已经雇用的工人做更多的工作。但是在这一点上，他再次陷入这个制度的内在矛盾之中。他无法强迫工人一定干多少钟头的工作。家庭织工或工匠是自己时间的主人，他想干就干，想停就停。雇主为了鼓励勤奋虽然能够提高计件工资，但是他往往发现这种做法实际上减少了产量。”兰德斯还概述了这种工业组织方式的一些其它“内在矛盾”。（5）

对大量工人的控制，早在资产阶级时代以前就有。古代和中世纪的金字塔、中国长城、广阔的道路网、输水槽、灌溉渠道、大型建筑、竞技场、纪念馆、大教堂，等等，都能证明这一点。我们在为罗马军队生产武器的作坊里，看到了最初的分工；资本主义以前时期的军队表现有后来资本主义做法的一些原始方式。\*罗马时代的冶金、陶器、皮革、玻璃、制砖、纺织等作坊，以及大农庄，都把大批劳动者集中在单一管理之下。（7）然而，这些前例是在奴隶制或其它不自由的劳动条件下进行的。工艺停滞不前，而且缺乏资本主义扩大每一单位资本那种迫切需要，因此同资本主义管理有明显的区别。金字塔是由作奴隶的老百姓的剩余劳动修建的，没有别的目的，只不过是为了在当时和以后给法老们增添光彩。修建道路、输水槽和运河是为了军用或民用，一般不是以赢利为基础的。国家津贴的制造厂生产武器或奢侈品，享有实际上或法律上的垄断权，而且有非商业买主、法庭或军队的大量订单。（8）在这些情况下，所需要的管理仍然是很初步的；在劳动是奴隶的劳动，而且也往往由奴隶自己来监督时，尤其是这样。然而，资本家使用雇用劳动，这种劳动的每一非生产时间都代表一种损失；而且他是在工艺不断迅速变革的情况下进行活动的，对于这种变革，他自己必然要出一分力量，这种变革又是由于需要产生剩余和积累资本而刺激起来的。因此，他创造了一种完全新的管理方法。这种管理的新方法，即使是它的早期表现方式，也远远比以前的任何方法都更完善、更自觉、更费力、更能精打细算。

\* 马克思在给恩格斯的信中写道：“一般说来，军队在经济发展中起着重要的作用。例如，薪金最初就完全是在古代的军队中发展起来的。……部门内部的分工也是在军队里首先实行的。”

在商业企业，种植园和农庄这类形式中，有许多早期工业资本家可以借鉴的更直接的先例。商业资本主义发明了意大利式簿记体系，有内部查核和监督方法。工业资本家还从商业资本那里接收了由负责经理人员分管各部门的组织体制。特别是自从在大不列颠的农庄里办起了早期的采矿业（和属于采矿的建筑工程）以后，农庄和殖民地种植园还提供了发展完善的日常监督工作的经验。

不把工作集中在一起监督即使不是不可能，肯定也是非常困难的；所以管理的前提就是将工人集中在一个场所。这种做法的最初效果就是给工人规定固定的工作时间，这和工人自己规定步调不同，自己固定步调有许多中间停顿，工作日短、有假期，一般说来，不能在当时的技术条件下为生产剩余而延长工作日。因此，格拉斯在《工业进化》一书中写道：

纯粹为了纪律，才使工人在工头的监督下受到有效的控制。在一所房子里或者在一个狭小的范围里，工人们从日出干到日落，没有休息时间和恢复精力时间。他们几乎终年如是，否则就要受到丧失一切工作的惩罚。（9）

自从有了“自由的劳动大军”，需要用强制方法使工人习惯于自己的工作，并且使他们整年整日地劳动的时候起，在作坊内部，早期的管理就采取了种种苛刻而专横的方式。波拉德指出：“几乎在英国的所有地区里，现代工业，特别是纺织业，如果是在大型厂房里进行生产的话，都是同监狱、教养院、孤儿院连系在一起的；不是这种情况的地区是罕见的。这种连系往往被低估，特别是被那些认为新工厂只是招收自由劳动的历史学家所低估。”他发现这种情况和其它强制办法非常普遍，所以得出结论说：“现代工业无产者承担他们的任务，与其说是由于吸引力或金钱报酬，不如说是由于强迫、强制力和恐惧心理。”（10）

工厂内部法律上强制作法和超法律的惩罚结构，往往被扩大为包括整个市镇的全社会的制度。波拉德举出安布罗斯·克劳利的大型联合铁工厂为例，该厂进行钢铁生产和加工制造的最初过程。十八世纪第二个二十五年里，这家公司雇用一千多名工人，分布在主要工厂、仓库和公司所属的船只上。这家公司留下了一种特别“法典”：

这家公司有一名医生，一名牧师，三名教师，还有一项济贫、养老金和丧葬计划。公司老板克劳利打算通过教导和告诫来支配他属下人们的精神生活，使他们变成他这部机器中的自愿和顺手的齿轮。他的明确打算，这些人的整个生活，甚至包括他们很少的业余时间（正常工作周是八十小时）在内，都应当围绕着使工厂有利可图这一任务。（11）

这种在经济上、精神上、道德上和身体上进行全面统治的方法，在一个被隔离的工业区里，是由一个奴隶性的司法机关的法律和警察的强制力所维持的。从这种统治方法中，我们看到，在产业工联主义兴起以前，在近代美国常见的作为一种最广泛使用的全面控制办法的那种公司城市的前身。

资本家在所有这些早期努力中，一直在探索管理的理论与实践。建立了新的社会生产关系并且开始改变生产方式之后，他们发现自己遇到了不仅在规模上而且在性质上同早期生产过程的特征完全不同的管理问题。资本主义的特殊的新的关系是以“自由劳动契约”为先决条件的。在这种特殊的新关系下，资本家必须从雇工身上挤出对自己最有利的日常活动，必须在自愿契约的基础上进行劳动过程的同时，将自己的意志强加于工人。这种企业开头就具有克劳塞维茨认为是来源于战争的那种特征；因为它要控制难以驾驭的群众，所以它就是一种反抗环境中的运动。

动词to manage（管理）来源于拉丁文manus，原意是训练马匹的步法，使它作驯马术上的各种演习。由于资本主义创立了这样一个社会，在这个社会里，人们被认为除考虑自身利益外，不考虑其它事情；又由于彼此都不能离开对方的双方签订雇用合同已成了普遍现象，所以管理就成了更为完善、更为微妙的手段了。手艺方面的传统、感情和自尊心所起的作用越来越减弱，更加不稳定了；双方都认为这些东西是比较好的天性的一些表现形式，但再顺应这种天性将是愚蠢的。像使用缰绳、马笼头、踢马刺、胡萝卜和马鞭子的骑士一样，资本家从小受到的训练就是将自己的意志强加于人，竭力通过管理进行控制。控制的确是一切管理制度的中心思想，这已为一切管理理论家所承认，或是默认，或是直言无讳。\*

---

\* 例如莱芬威尔说：“有效的管理就是控制。这两个词在某种意义上是可以互相替换的，因为没有控制的管理是不可想象的。”（12）

---

林德尔·厄威克是科学管理运动的狂热的历史学家，作过几十年的管理顾问，对管理问题的历史特点了解得很清楚。他说：

在中世纪“老板”的作坊里，控制建立在服从的基础上。这种服从，是那个时代的习惯要求徒工和雇工对他们订约为之服务的人所表示的服从。但是在家庭经济的晚期，工业家庭单位仅仅在按照一定规格必须完成一定数量布匹这个范围内，是由布商控制的。随着城市地区大工厂的现代工业集团的出现，整个控制过程经历了一场根本性的变革。这时，工厂的所有者或经理，也就是人们说的“雇主”，必须从“雇工”身上得到某种程度的服从，或者能够使他实行控制的合作。人们除了关心企业提供的生计情况如何外，并不关心企业本身的成败。（13）

这种新形势的产生，并非由于新的安排是“现代化的”、“大型的”，或“都市化的”，而是由于现在构造了生产过程的新社会关系，由于在进行生产过程的人和为了自己的利益而由别人进行生产过程的人之间，在管理者和执行者之间，在把自己的劳动力带进工厂的人和那些企图从这种劳动中为资本家榨取最大利益的人之间，存在着对抗。

Management: A Study of the Industrial Revolution in Great Britain, Cambridge, Mass., 1965), 第38页。

2. 同上书, 第38—47页。

3. 凯瑟琳·斯通 (Katherine Stone): 《钢铁工业中工作结构的起源》, 载《激进的美国》(1973年11—12月号), 第19—64页。

4. 莫里斯·多布 (Maurice Dobb): 《资本主义发展的研究》(Studies in the Development of Capitalism, New York, 1947), 第266—267页。

5. 戴维·S. 兰德斯 (David S. Landes): 《解脱了枷锁的普罗米修斯: 1750年迄今西欧的技术变化和工业发展》(The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present, Cambridge, England and New York, 1969), 第58—59页。

6. 《马克思恩格斯全集》, 中文版, 第29卷, 第183页。

7. 迈克尔·阿盖尔 (Michael Argyle): 《劳动的社会心理学》(The social Psychology of Work, London, 1972), 第18—19页。

8. 波拉德: 《现代管理的起源》, 第7页。

9. 格拉斯 (N. S. B. Grass): 《工业进化》(Industrial Evolution) (1930), 第77页; 引自《现代管理的起源》, 第11—12页。

10. 同上书, 第163页、207页。

11. 同上书, 第56页。

12. 威廉·亨利·莱芬韦尔 (William Henry Leffingwell): 《办公室管理: 原则与实践》(Office Management: Principles and Practice, Chicago, New York and London, 1925), 第35页。

13. 林德尔·厄威克 (Lyndall Urwick) 与布雷奇 (E. F. L. Brech): 《科学管理的形成》(The Making of Scientific Management), 第2卷 (London, 1946), 第10—11页。