



工厂管理专刊

《工厂管理专刊》讨论的，是工厂里那些和工人直接相关的管理问题，以及管理者们——从基层管理，到老板和高管。

国外有句老话：民主到公司大门前为止。以老板利益为中心的管理，意味着即使是生产经营所必需的管理规则，也是由资方单独制订，一切责任与压力尽量推给工人；意味着对工人的权利乃至生理需要的漠视、剥夺和践踏；意味着强化等级制和对工人的精神控制……当然，同时也意味着双方旷日持久的对立和对抗。

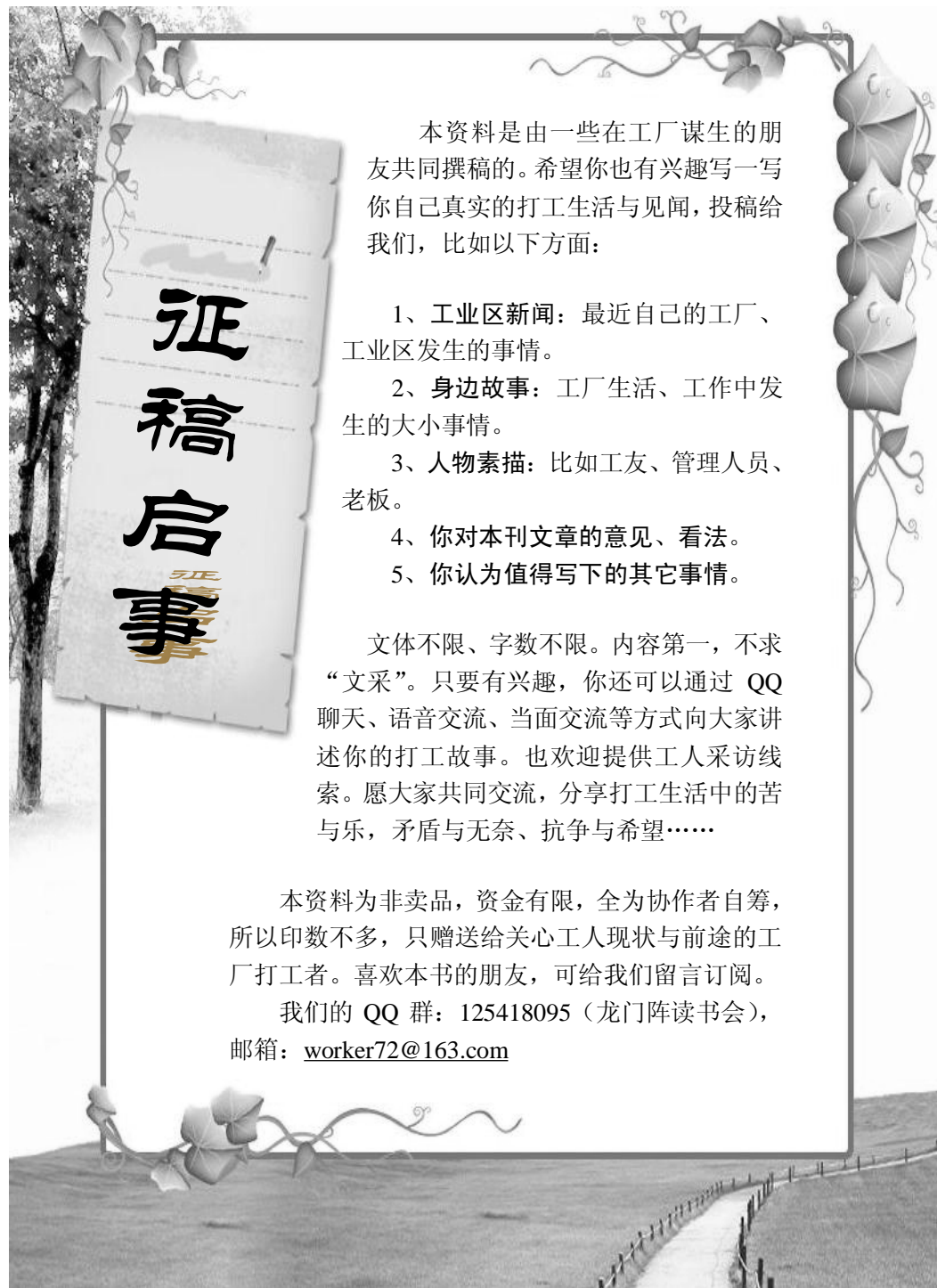


这本资料，主要就是说说工厂里的事。正是这些琐碎平常的事件、场景、喜怒哀乐，构成了工人的生存环境，也塑造着工人的主观意识，触发和影响工人的行动。



★ ★ ★ 本 期 目 录 ★ ★ ★

| | | |
|--------------|----------------------|----|
| 开 场 白 | 工厂里的管理.....米图 | 1 |
| 工人视角 | 没有干满工作的时间.....早早 | 4 |
| | 过安检.....早早 | 5 |
| | 三次冲突·一次谈话.....早早 | 6 |
| | 大爱手还是大忽悠?.....卢师傅 | 8 |
| | 部门聚会.....莞婕 | 10 |
| | 打工散记一二.....阿九 | 13 |
| 加班问题 | 加班风波.....林一 | 17 |
| | 加班费.....来来 | 20 |
| 基层管理 | 拉长跟指导员.....小白 | 21 |
| | 拉长阿梅.....来来 | 22 |
| | 两个训练员.....早早 | 24 |
| | 女主任.....莞婕 | 29 |
| | 老黄牛.....米勒 | 31 |
| 主管小记 | 主管.....妞妞 | 35 |
| | 小主管的管理智慧.....米勒 | 37 |
| 老板·高管 | 厂里的老板们.....来来 | 40 |
| | 规范化管理.....来来 | 47 |
| | 新老板.....莞婕 | 50 |
| | 老板的烦恼.....阿荣 | 52 |
| 工厂杂记 | 奇葩供应商.....米勒 | 54 |
| | 办公室的小珍.....图图 | 54 |
| | 玩具厂的工作.....秦阅 | 56 |
| | 车间里的大学生.....莞婕 | 57 |
| 工人行动 | 真真假假的“孕妇被打”.....达威一派 | 59 |



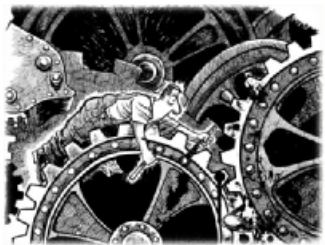
本资料是由一些在工厂谋生的朋友共同撰稿的。希望你也有兴趣写一写你自己真实的打工生活与见闻，投稿给我们，比如以下方面：

- 1、工业区新闻：最近自己的工厂、工业区发生的事情。
- 2、身边故事：工厂生活、工作中发生的大小事情。
- 3、人物素描：比如工友、管理人员、老板。
- 4、你对本刊文章的意见、看法。
- 5、你认为值得写下的其它事情。

文体不限、字数不限。内容第一，不求“文采”。只要有兴趣，你还可以通过 QQ 聊天、语音交流、当面交流等方式向大家讲述你的打工故事。也欢迎提供工人采访线索。愿大家共同交流，分享打工生活中的苦与乐，矛盾与无奈、抗争与希望……

本资料为非卖品，资金有限，全为协作者自筹，所以印数不多，只赠送给关心工人现状与前途的工厂打工者。喜欢本书的朋友，可给我们留言订阅。

我们的 QQ 群：125418095（龙门阵读书会），
邮箱：worker72@163.com

♀
米
图

工厂里的管理

工厂管理涉及很多方面，人事、物料、财务，生产秩序等等。我们要讨论的是和工人直接相关的那些规定以及管理者们。

在工厂工作过的人大都有这个体会，工厂规模越大，各类规定越多、越细。如果只是泛泛地说，工人要遵守规矩才能保证工厂正常运行，听起来也没错。因为如果都不按规矩来，人员安排无序，物料乱放，会产生各种混乱甚至危险，生产就无法顺利进行。但其实这些规定里面只有一小部分是保障生产运行、操作人员安全所必须的，比如各部门人员按时上班，一些危险工位的要穿戴防护用品，仓库、车间内不许抽烟等等。不过由于这些必要的规定都是由厂方按照自己的利益单方面制定的，所有的责任、压力都会尽量加到一线工人头上，对于厂方应负什么责任就很模糊。甚至有的工厂，出了生产问题或工伤事故，却要罚全体工人的工资。

这些规定还会被管理者们利用来作为惩戒和操纵工人的手段：毕竟执行可松可紧，抓与不抓、罚与不罚、轻罚重罚，都掌握在管理者的手中。

有一些规定，是为了配合工厂持续不停地为老板制造利润的生产模式而制定的。比如为了保证生产按照一定速度持续进行，流水线上的员工喝水上厕所都要报告，有人顶位才能离开。还有夜班制、轮班制，主要是为了不让老板的机器闲着，好赚更多的钱。而工人不能根据需要合理安排自己时间，一切要服从工厂的安排。工厂要你加班的时候，天塌下来也要加。不要你的时候，你再缺钱他也不管。对于如何节约成本、提高效率，老板们会舍得花钱雇专业人士去研究工人怎样操作可以节约几秒钟。为了完成生产计划，管理们不允许员工请假，强迫加班，不断地催促：快点！再快点！而事关工人身心健康的投入，厂里是能省就省。

还有一些规矩，纯粹只是为从工人身上榨出更多油来。一些厂中间休息了几分钟，就让工人免费多上几分钟的班（这种“休息”本身是为了让工人恢复精力、更好地为老板工作）。现在常见的调休，按级别买社保（办公室职员给买，产线工人不给买或者“自愿”），没有订单时就给工人放无薪假……太多太多了。它们有的明着来，有的暗着搞，或者钻了法律空子，

或者干脆违法，总之，就是千方百计从员工身上抠出钱来。

以老板的利益为中心来制定的各项规定，必然漠视、甚至践踏工人的利益和权利。这个原则鲜明地体现在对老板、工人各自“财产”保护的双重标准上。一些工厂的车间，工人们进出时会像“嫌犯”一样被从头查到脚，不能穿戴有金属的物品（包括内衣），不能带手机，有的甚至还要张开嘴来查看是不是藏了什么东西。这种安检方式本来就是一种侮辱，如果再遇到一些牛逼轰轰的检查人员，发生冲突一点也不稀奇。而对工人财物的管理，老板就懒得费心了。最近网上爆出一个新闻，是说有个年轻小伙子放在车间储物柜的手机不翼而飞，找厂里没人管，最后气急自焚的事。小伙子的反应虽然是个例，但相信不少工人都遇到过在厂里、宿舍里丢东西却无处说理的事情。

有一些规定和生产没直接关系，不同级别的员工戴不同颜色的帽子、袖章，员工、管理在不同的食堂吃饭，这些规定的效果是突出显示厂内无处不在的等级。而有些规定看起来十分离谱。比如有的规定员工上班要穿一个颜色的袜子，有的规定不可以穿系鞋带的鞋等等。这些规矩，完全有可能是老板、管理者突发奇想拍脑袋定出来的。它们存在的价值，是要向人们说明制定者的权威性——拍脑

袋定规矩的权力只有“我”有，你们只有服从的份。迫使工人严格遵守这些五花八门的规矩，只是为了从精神上控制工人、培养奴性。

一方面用各种规定将工人捆绑在生产线上，束缚在工厂里。若有触犯，轻则训斥、警告，重则罚钱、开除。另一方面，老板和管理层，尤其是高层管理却享有凌驾于各项规定之上特权：在车间里大声讲话，出入车间不过安检，随手拿走线上的产品不登记等等。有时他们为了图方便，一句话就可以越过各种流程、规定，而对生产造成的混乱，只能靠相关人员想办法补救了。如果某个高管或者老板竟能一丝不苟地遵守规矩，那就成大家津津乐道的“传奇”了。于是，各种规定存在还有一个价值：体现管理与工人之间统治与被统治的关系。

工人除了面对不合理的规矩，还



要面临来自各类管理者的威压。工厂管理者简单、粗暴地对待工人是司空见惯的事情。甚至有些厂的管理格言是：“不会骂人的管理不是好管理”。一些年轻的工人不喜欢在工厂做事，除了规矩多不自由，便是厌恶工厂不把工人当人的管理方式。

工厂里尤其流水线上的管理为什么那么凶？是因为这些老大都没文化素质低，所以只能用骂人（“屌人”）的方式吗？当然不是。相对于公司、机关这些也存在等级、管理的地方，工厂里人和人之间的工作关系更简单直接。生产的一个环节出现问题后果会马上显现，由不得管理们卖关子，考虑教育管理方式。但简单并不代表非要粗暴不可。工人们在工作中没有尊严权利可言，这是工人们在生产中的地位决定的。

为了进一步压低成本、赚取利润，一些大工厂会推行“科学管理”。这种管理的效果之一是使工人个人对生产过程的影响力降到最低：整个生产过程经“科学划分”形成很多个工位，每个人被划分到不同的工位中去，按照既定的流程、标准处理问题。这样每个人对于生产过程的影响越小，个人对于生产的控制力也就越弱。单个工人相对于整个生产过程变成可以随时可以替换、成本低廉的“螺丝钉”，基层管理则是让螺丝钉们乖乖做事的“鞭子”。而另一方面，生

产的控制权、决策权越来越集中于生产产品的占有者——老板和高级管理者手中，他们只要不断给鞭子们施加压力就可以。对于螺丝钉，鞭子们不必客气，也不可以客气——要是真让螺丝钉们对生产有发言权的话，这种管理模式就实行不下去了。

无论老板们再怎么进行“科学管理”，工人不可能真的成为没有思想没有感情没有需要的螺丝钉。剥削人、压抑人的管理方式总会引起这样或那样的反抗。我们可以见到某个受辱的工人和管理对骂，也能听说某个工人和厂里打官司赢了的故事。不过工人个体的反抗力量总是微弱的。即便胜利，充其量也只是战胜某个管理，或者自己得到一些法定的补偿，处境不会有根本改变。事实证明，工人要想改善自身的处境，只能依靠集体的力量。我们身边有很多这样的例子：某电子厂的工人通过集体签名向厂方要求提高夜班补助；某表链厂的工人通过罢工要回了5年内每天40分钟的加班费，这40分钟以前是规定用来补回工间休息时间；某玩具厂通过罢工要求厂里补社保；某体育用品厂通过罢工的方式让厂里同意补缴社保、发高温补贴、设立保底工资在内的多项诉求……尽管这些抗争未必威胁到厂方的管理权，但也只有这种集体抗争，才能最有效地迫使他们做出有利于工人的改善与让步。



有次胡训练员开会说，你们工作时间说的是十个小时，可是有谁给老板满满地干了十个小时呢？说实在，这话，真不愿意听，我当场回了一句：上班让我们提前十几二十分钟打卡，下班还要我们晚五分钟打卡，这么一算，公司又用了我们半个小时。胡呢，虽然对我的反驳不满，但也想不到合适的话来说，就白了我一眼。可难道不是吗，先不管胡的那个说法对不对，就算按他的逻辑，除去工作时间，供我们自己支配的时间应该有十四个小时啊，可是谁享受过十四个小时的业余时间呢？为了上班，都要花费至少半个小时、一个小时或更长时间准备，走路，坐车。下班之后，又需要半个小时、一个小时才能到家，这个时间算谁的呢？公司有补偿过我们一点点这个时间吗？没有！这些时间都不是我们能自由支配的，只是为了上、下班，这不就相当于我们义务为公司做事吗？

另外，所谓的在工作时间内，什

么叫干满？难道手不停？头不抬？厕所不上？才能叫满？当然公司想达到这效果，不过很可惜，机器供不上工人的手呢。人不是机器，如果一直干活不停手，甚至厕所都不能上，很快就报废啦！都报废了，谁给老板挣钱啊！所以，我们也不会手不停，头不抬，厕所不上，我们还是有时间停手，抬头，上厕所的！那怎么才叫干满工作时间呢？我认为，只要我们按要求，在工作时间内，待在了——不是我们想待，却必须待——工作场所，无论是做事或者待料，我们把时间给了公司，任由公司使唤，安排，而在这个时间内，我们不能随意离开或去做我们想做的事，这就算干满工作时间了。待料又怎样，我们呆坐在车间无所事事，也是公司给我们的任务，是公司的安排，而不是我们自己的决定。所以，我们为公司付出了那么多，还说不够，是不是太过分，且不符合实际呢？



终于，今天，本人也遭遇了一次被拒之门外。前两天买了一件无磁内衣，本来以为可以过安检门，可谁想，居然不能，没办法，只能托人让线长过来接我（公司规定不能过安检门的人，必须由具有管理级别的线组长级以上管理带入）。我左等右等，从七点二十等到八点（七点半上班），还是没人出来接我，本以为不会有人出来了，正不知所措时，我听到有人叫我名字，我应了一声，看到在安检门里面有个我不认识的男的。他说他来接我，很可惜，虽然他有管理职，但他只是副线长，保安说他没权限接人。那个副线长不信。保安拿出联络单给他看，说，你看，必须是线长，组长，课长级以上级别，且有管理职的才能接人！没办法，他说他帮不了我。我说，那帮我叫一下组长吧。他说好的。

我本来想，如果不来接我，我就

在外面等着（已经打过上班卡的）；如果让我请假（之前很多老大不出来接人，就让员工请事假），我就投诉。不过这些都白想了。因为那个副线长刚过了安检门就看到一个组长过来了。于是，我在保安那里签了名，组长签了字，保安用扫描仪给我扫了一下，我便可以进车间了。进去之前，之后，我一直跟那个组长说不好意思，不好意思（麻烦你接我），可为什么要跟他说不好意思我也不知道。

过了安检门，去更衣室穿连体衣。更衣室太乱了，衣服也不见了，我只能在地上一堆的脏衣服里面翻，看能否找一件稍微干净点的衣服。可惜五分钟过去了，我连换了三件衣服都不满意。这时，我又碰到那个组长，原来他的衣服也不见了。我见了，再一次跟他说不好意思。他笑着说，没事，没事。我说，衣服又不见了！他边拿了一件绿帽子（组长的衣服是绿帽子）衣服撕上面绣着的名牌，边呵呵笑着说，是啊，乱死了，衣服都找不到。我没敢正眼看他，瞟了他一眼，心里偷偷乐了，原来组长也要靠撕名牌穿衣服呀（厂规规定撕别人名牌、穿别人衣服的要受处罚）！

话说，我衣服还没穿好，就听广播里面在喊我的名字，让我赶紧去线上报道。我急急忙忙不知道拉了一件谁的衣服就进车间了，心里想，被我拿走衣服的这个姐妹惨了，没衣服穿

了，不过这也没办法。唉，乱就一个字！到线上之后，我先去找训练员，以为他会骂我，没想到他居然笑呵呵地说他了解，还说他不知道我过不来，要不然会找人接我的。然后我解释说，我新买的衣服，不知道不能过安检门。他说，没关系，有时候线长（这个线长没有管理职称）身上带铁过不来都要人去接呢。正说着，线长过来了，她也是笑呵呵的，说，你进来了，好，你就在××站位吧。我心里那个又喜又别扭呀，喜的是我没挨骂，别扭的是，为啥他们都对我这般热情呢，受不了了，以至于后来我在站位干活的时候，很卖力，我真的不知道是怎么回事，卖力得很呀。



三次冲突 一次谈话

♀早早♀

第一次冲突：我们支援别的线刚回来，开线人力严重不足。本来至少四个人或更多人的站位只有三个人，这种情况下，开线没多久，线长 Z 跑过来，冲着我们训练员喊：W 你知道

中午去吃饭，出安检门很顺利。保安看了一下我登记的名字，扫一下我就好了。但如果再进去的话，还是需要有人过来接。巧得很，中午又遇到那个组长，把我接了过去。快要下班的时候，我跟训练员说，我不加班了，让人出来接太麻烦了。他笑嘻嘻地说，没事，你加班吧，我可以找人接你的。那种热情，真让人盛情难却。不过我还是没有加班，因为中午的时候，我看保安有点不高兴，可能觉得我应该中午回去换衣服吧，但哪有那么容易。第一我衣服没干，第二还要跑回宿舍，那么远，何必呢。但我终究觉得不好意思再麻烦线组长，晚上没有加班。

你们的产量是多少吗？你知道你们现在才做了多少吗？W 一阵紧张，不知道该说什么，倒是我接了话：要产量，也不看看线上有几个人，连人都没有，一个人做了这个（站位）做那个（站位），还要产量？！Z 听了，语气稍微缓和一点，冲着训练员说：没人吗？没人怎么不早说！不大一会，就来了一个支援的人。

第二次冲突：训练员 W 休息，别线的 L 过来临时代理训练员职位。刚上班就待料，我们三个人坐在站位上聊天。L 跑过来，表情严肃，语气凝重，虽然不是威胁但还是感觉有点威胁的意思，说：你们注意点，待会

领导过来看你们没事做，还会减少人力，到时候吃亏的还是你们自己！我纳闷，没事做又不是我们的错，有点气不过地说：可以啊，减少人力吧，现在我们才三个人，开机需要一个，接料需要一个，摆盘需要两个，而我们就三个人！人可以再减呀，到时做不出产品不要怨我们！她有点又气又急了，说：我不是针对你们谁，现在上面一直在精简人员，你们也要注意一下，别让他们觉得你们人多！我更气了，人都不够，还减，于是还口道：天要下雨，娘要嫁人，他要减人，我们做什么都没用的！他们减不减人都是他们自己根据他们的安排决定的！旁边的 X 一直拉我，让我别说了，我不听，继续说，我又没说错，为什么不让我说，再说，我又不是吵架，只是讲清楚道理而已！那个 L 一言不发，走了。

第三次冲突：最近一直下早班，本来以为今天也不例外，可快下班的时候，训练员 W 居然通知我们说，今天有一个小时的加班。我们站位的几个人都说不加，觉得加一个（小时）没意思。虽然 W 劝我们最好加班，但我们还是坚持不加，X 更是早早地就去倒垃圾（倒完垃圾不用回车间，等于下班了）。

X 走后没多久，线长 Z 就气势汹汹地过来，大喊道：谁不加班？我就在她旁边，嘴快，说：我们都不加班！

她看了我一眼，狠狠回了我一句，没问你！我心想：哼，懒得理你，不问就算了，到时候下班就可以了。然后，她问我旁边的 D 加不加班，为什么不加班。D 说不加班，有事。她回过头，想问我的时候，我装作没看见，径直去机台前面转了一圈，随口问操机的 H 加不加班。回来时，Z 已经去问 H 了，H 也说不加班。最后她冲着我过来，什么都还没问，就冲着我喊道：美女，你不用养家糊口，不用挣钱，别人还要挣钱呢，你不要煽动他们好不好！我一听，火冒三丈：你去问问他们我煽动他们了吗？我有这本事吗？他们不是小孩子，他们都是成年人！加不加班是他们自己决定的，跟我有什么关系！她不示弱，说，好啊，你不加班只代表你自己，如果煽动的话，厂规里面……我打断她，说：我是代表我自己呀！有问题吗？她不依不饶，继续说：你要不加班把你的工号姓名给你训练员就可以了。我说：是啊，我就是给了我们训练员了呀，是你自己跑过来问的，我们刚才已经说过了呀，有问题吗？她被呛得没话说了，走了。我想想还是有点生气，冲着她离去的背影说：我煽动？我凭什么煽动，你自己是线长都没有这本事，我有这能力吗？我要有这本事，就不是不加班了，真是的，一个线长，说话怎么一点都不长脑子，怎么做的线长嘛！

一次谈话：发生了那几次冲突之后，那个线长 Z 对我格外地尊敬，起码不会对我大喊大叫了，也可以好好说了。某天，她叫我去电脑桌那里谈一下。我问，什么事？她说，没事，随便聊一下。她问我，多大了，哪里

人，结婚了没有？我一一回答了，但心里觉得莫名其妙，居然忘了反问她找我什么事！最后她问，想不想在厂里长久地做下去？我说，不打算长久做，说不定什么时候就回家了。然后，就没有了，我回去继续干活。



两个多月前，部门助理传达：上面的大老板们为了给研发部的员工减压，特意邀请台湾的专业团队“大爱手”给大家做舒压课程，要求有管理职责的员工都必须参加至少两天，工程师们至少参加半天。这个课程，就是类似于团队活动或者拓展训练之类的，讲解点小故事，搞些小活动，做点或站或蹲的动作，让人放松心情，以求达到暂时的舒缓压力。

抱着玩玩的心态，经理发出邮件

给大家的时候，我也报了名，还吆喝其他同事也报名，反正这是正常上班时间的活动，去玩玩也不错，又不扣工资。最后经理给我们组都报了名。很快，助理发出通知，活动时间定在一个多月以后的某一周，大家轮流参加。不能让一个组的人都不上班，有事连个代理都没有，那可影响正常工作了。

报了名，谁也没有在意，大家都知道这顶多是个好玩，起不到舒缓压力的作用。对于我们来讲，真正压力的根源来自于老板不断地压缩开发周期，这不是通过几个小活动、小故事就能缓解的。一个新产品，原本要一个月的开发周期，现在大老板说要压缩到两周，压力骤然增加，如果你想负责任地积极配合完成任务，那么你的压力就非常大了。事实上，你想不负责任地处理，工作压力倒是可以小那么一点点，但同时面临违抗老板指令的另外一个压力。说白了，根本没办法把这压力去除掉，除非你不干

了。

意外的情况发生在课程开始前的两周，部门助理发出邮件，说参加这个课程每个人要交 100 块钱。不知道助理是故意的，还是无意的，转发出来的邮件下面显示着为什么由免费改为收费。原来董事长的老婆觉得，如果不收费，大家会不珍惜，就要求收费。不过她和高层的长官们似乎也知道，底下这些人会对收费有意见，所以原本每个人 300 块的成本，她出 100 块，主板研发的高级副总出 50 块，部门补贴 50 块。哇塞，补贴两百块哦，我们只需要出 100 块就好啦，貌似给我们占了好大的便宜呢。不过这个补贴完全不能弥补我们受伤的心灵，尼玛，真不知道这些人脑子里装的是什么！参加一个无用的培训，刚开始说免费，后来又说要交钱，忽悠傻瓜呢。于是大家很平淡地表示，“不去啦”，没有丝毫义愤填膺，只有理所当然的不屑。

事情还没有结束。助理接着要求各部重新统计参加人员，结果几乎没有人报名参加。于是助理接着发邮件给大家，给每个人都排了时间，到时候得去，不过这次没有说收费的事情。我觉得尼玛先免费后收费，拿个没用的东西来忽悠我们，上层老板这德行实在恶心。而且那段时间确实很忙，于是我回复助理的邮件，说最近比较忙，没有空参加，愿意将我的名

额让给其他人。没几分钟，助理打电话来说，老板都请了人家来搞这个活动，如果大家都不去，也太尴尬了，总得给老板撑场面。我表示自己压力还能扛得住，不需要这个，助理仍然不同意，但也无法强迫，只好说到时候尽量去，免得场面尴尬之类。估计和我有类似表示的人不少，助理又发邮件，说谁要不参加这个活动，需报备本部门主管及助理。这个指令顶多算是祈求大家别让老板太尴尬，说白了没人在意。我就决心到时候既不去参加，也不报备。估计这与工作无关的鸟事，弄得大家不爽，不去也不会有任何问题。

到了课程开始的时候，果然有不少人都没去，也没有跟主管报备。当然，没报备的人也没有受到什么惩罚。事后大家的议论也很少，说明根本没什么人重视此事，顶多去打打酱油。课程持续了好多天，有次经过那个会议室，里面稀稀拉拉站着十来个人，某副处长站在窗户边，像战犯忏悔似地低着头，身体挺直着，眼睛紧闭着，看起来挺搞笑的。



马上一年就完了，我们部门今年第一次聚会。自年初新老板¹来了后，我们部门就没有聚过会。老板是带着很重的任务来的——原来整个部门的生产一团糟，品质差，效率差，物料账目混乱，工单无法关结等情况，需要一个彻底的扭转。老板一来就雷厉风行地采取了一系列新措施，经过一年的“改造”，现在有了很大的改善：品质、效率都有提高，物料的账目基本也平了，工单关结率每个月都能达到百分之百。

老板一高兴，就用部门经费请大家去聚餐了。我们下午五点下班后在厂门口等。两个主任分别开着小车来回几趟把我们拉到饭店。到了之后，先签到，那个表格是到时候报销要用的。签完到，特助还一个一个去核对，哪些人没来，为什么没来等。感觉老

¹ 对部门经理的称呼。

板请吃饭不来都有问题似的。

人陆续来齐后，基本按照部门坐在一起，只有实在坐不下才会插到别的桌去。我们一桌基本都是女的，其他桌则基本都是男的（基层管理以男的为主）。旁边一桌是物料的，早早就把酒倒上了，我们这桌则开了一瓶橙汁。过了好一会儿才开始上菜，刚开始，每上一个菜，一会儿就被吃光了。我们嫌菜上得太慢。过了一會兒，菜才慢慢上得快一点了。大概垫了一下肚子，有的主管就开始去老板那一桌敬酒。因为新来的一个厂长也在那一桌，敬酒时自然先敬新厂长，接下来是老板，再接下来是主任和其他陪客。有的桌自己也喝上了，互相敬酒。有的开始整瓶往肚子里灌，引来满桌的喝彩声和掌声，其他桌的听到了也站起来跟着鼓掌和欢呼，气氛好不热闹。我们这一桌有一个男生，去敬了一圈回来，两个女主管也去了（其中一个是孕妇）。文员们级别比较低，也不需要太巴结老板，都没出动，只是看热闹和拍照玩。

酒过三巡之后。一个陌生的面孔跳上了舞台，据说是楼下灯管组的主管。我们现在这位老板和两位大主任，都是从楼下调上来的，他们都比较熟悉。那位主管一上去，把大音响打开了，里面放着劲爆的音乐，他也没调试一下，直接拿着话筒近乎歇斯底里地大喊“××部的同事们，大家

新年好……”，我们的鼓膜被震得一跳一跳的，然后下面是热烈的回应“好!!!”，他说了一些调动气氛的话，然后话锋一转：“下面请我们×副理上来给大家讲两句。”老板有点腼腆地站了起来，走到台中央，然后几个人忙活着把喇叭里的音乐关掉，让老板讲话。终于调试好了之后，老板才开始说：

“我这个人，从小学毕业后，就没怎么读过书，也不会讲话。今天在这个场合，我除了感谢，还是感谢。要感谢所有人这一年来的努力。以前我刚（调）上来的时候，物料的账乱七八糟，很多物料亏损的。一个主管跟我说，这里来了好多主管，每个主管来的时候都说，一定要把物料搞好，结果还是没搞好，最后都走了。我说我会搞好，他可能都不信。还有另外一个主管跟我说，我们这里各种WIP（制程中，因为不良等原因还不能马上打包入库的产品）一万多。我说我要降到500以下。他没说话，但我想他心里肯定在想，他妈的怎么可能。可是今天，我们做到了。现在品质、效率、工单完结率基本上都提上去了，物料的账和实物也基本对得上了。这些，都是大家，所有主管、和领班的功劳。有人说我最近都虚胖了。我说这没办法，你们把活都干完了，干好了，我没事做，当然要胖了。事情都是你们做的，我就只知道骂人

而已。所以我说，我在这里要说的，除了感谢，还是感谢！”

中间那位灯管组的主管几次跳出来，说：“是不是？”“对不对？”“好不好？”“大家鼓掌啊！”引得现场气氛十分热烈，掌声不断，喝彩声不断。老板那一席普通的演讲，似乎也因此变得十分精彩了。期间老板说了好几次感谢，下面还有一个主管大声喊了一句“感谢×爷（老板的外号）”，下面也跟着此起彼伏喊了几声“感谢×爷”。

老板讲完之后，又介绍了一下我们的新厂长，大家表示了热烈的欢迎。新厂长说了几句勉励的话。接下来，两位大主任又轮流上台，也都是表示感谢。其中一位主任还提出了下一年的目标：今年，我们的切换工时（从一个产品切换到另外一个产品时需要的时间），基本上降到了15分钟，我们明年争取要控制在10分钟以内。下面有人喊道：“5分钟！”那位主任看了一眼喊的人，慢悠悠地说：“要是你们做到了切换工时5分钟，我给你们奖励1000块！”下面一下子轰动了。有人调侃说：“再说一遍，录一下音，免得到时候不认账。”他又慢悠悠地说：“没问题，我就再重复一遍，你们要录音的赶紧录：我说，明年，如果你们的切换工时每次都能控制到5分钟以内，给你们奖励1000块钱。”我们桌的两个主管在旁

边小声说，不可能5分钟的，物料都没可能100%全部备齐。而且每次都要5分钟，那更做不到了。

老板们讲话都讲完了，气氛十分热烈。楼下灯管组那位主管又自动跳上去，唱了一首“相信自己”，唱得歇斯底里，现场几乎沸腾了：有人尖叫、有人鼓掌，有人敲桌子。唱完之后，没人上台了，一下子显得有点冷场。新厂长拿过话筒说，主管们都发言了，现在该轮到大家上来了，有什么想说的，想唱歌、想表演节目的都可以上来。这也是体现你们执行力的时候啊。下面没人动。最后新厂长说，×副理，你来点名吧，点到名的人就上来。副理点了一个人。那人几乎想逃，又被拉了回来。他嬉皮笑脸地说，我不会唱歌也不会跳舞，要不给大家来个脱衣舞吧。大家在下面使劲鼓掌，最后他也没脱，就说了两句：“我之前是跟×爷说过，我们以前WIP一万多，降到五百多是不可能的。可是现在真的做到了。原来我忙得要死，现在我成天在车间闲逛，都没什么事了。还被×爷骂呢，但是没办法，大家现在都做得好了啊。”话算是说完了，他又调侃了一句：要不我唱一首“世上只有×爷好吧。”大家又鼓了一会掌，他又说自己不会唱。然后下面就有人起哄“喝一瓶！喝一瓶！！”最后有人给他送上去一瓶刚开盖的啤酒。他拿了真的开始往肚子里灌，

下面的人则一边“噢！噢！”一边跟着打拍子，还有一个人跑上去把他的衣服扣子都解开了，露出了红红的胸脯和肚子。他喝完后说了句：便宜都被你们沾光了，乳头都露出来了……

这时候基本上该吃的都吃得差不多了，我们这一桌的女职员开始陆陆续续地走了。后来他们又喝了一会儿酒，回去的时候，在路上歪歪倒倒的。一个主管眼看要摔倒，别人去扶，他咕哝了一句“我没醉！”，手挥了挥，就倒下了。几个人回去后接着打麻将，打到一点多。另一位90后的主管喝得晕乎乎地回到家，看到他弟弟还在电脑面前玩英雄联盟，一手拉开：“让我来”。刚开始还有点晕乎乎地，过了一会儿就开始发飙了，玩出了前所未有的好成绩。





这是一家小机械厂，在一个小工业园里。

小工业园长约 150 米，宽约 60、70 米。高约 2 米的蓝灰色围墙围着 6 栋长方形的楼。楼都不高，只有 6 层。

我工作的这家机械厂占据了其中一栋楼的整个 1 楼和 2 楼的大半部分。工业园里的工厂全都是类似这样的小厂。

某条国道从附近通过。从国道下来，沿着一条小路走大概 300 多米，就是这个工业园。刚走进小路的时候，右手边是一家大厂，一直延伸到小路的尽头；能看见厂区里高大漂亮的厂房和宿舍。左手边有小超市，小吃店，小加工作坊和另外一个小工业园。路的一边沿途上全是大树，粗粗的树干，膨大的树冠，整个小路都笼罩在树荫下。

我在的工业园位于小路的尽头。工业园侧面的围墙外就是一条小街，也是这条小路尽头处的唯一的出口。小街上几乎全是小吃店，一家挨着一

家，中间偶尔会出现一家小理发店或者小超市。中午下班的时候，这条街最热闹，附近大小工厂里的工人有不少会来这里吃饭。其中有些小吃店会从早上一直开到凌晨，为夜班的工人提供宵夜。我上夜班的时候，就经常在 12 点小休的时候去一家店里吃热干面，3 块钱一碗，虽说只有芝麻酱和葱花做调料，但是味道还不坏。

我工作的那家厂周围的大致环境就是这样。接着说说厂里的管理。

管理的首要目的，无非就是在最有利于老板的条件下，确保工人总是能够按时、保质保量地完成生产任务。为此，厂里要有规章制度，要有监督工人遵守制度的各个层别的管理人员。当然，有条件的厂还会花时间、甚至花些钱搞出些叫做企业文化的东西来让所有的人都胃疼。

先说考勤。

这个最简单，上下班“打脸”（厂里使用的是人脸识别器）——以前打卡的时候还可能找别人代替一下，现在想都别想。另外，上下班时间一到，走廊里的铃就会准时响起。当然，对老板来说，最理想的情况就是上班铃响的那一刻，你就已经按下机床电源开始加工了；或者下班铃响过之后，你才收工洗手。

不过这里的现实是“残酷”的：因为通常上班铃响过之后，大家才刚刚走进车间，然后就坐在椅子上醒盹

儿或是发呆，几分钟后才会去打开机床电源；或者在下班铃响之前十分钟甚至更早就去厕所把手洗干净了，然后回到车间里坐下，或聊天或发呆，等着铃响之后冲出去排队“打脸”。

听说老板在管理会议上多次要求班组长督促员工要在铃响后再去洗手，但是每次都不了了之。我从没有见到哪个组长因为“手下”提前洗手而发威——有时候他们自己比谁洗得都早。顺便说一句，我们这个厂是计时工资，要是计件的话，绝对会有人在别人已经打好饭的时候还在干活。

虽然下班的问题厂里一直没有找个有效点的措施解决一下，但是上班迟到可是要罚款的。有一次因为路上堵车（我上下班坐公交），我迟到了。走进车间，大伙照例还是没有开始干活。虽然我开机不比别人更晚，但是却因为“打脸”晚了 5 分钟而被罚了 5 块钱。

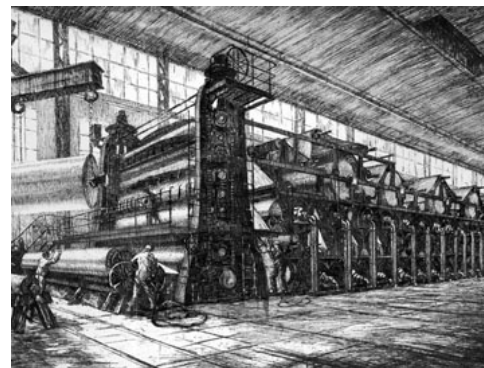
罚金数额还是比较小的，这个没有造成太大的压力。不像有的地方，动不动就罚个 50、100 的，而且还要被狠狠地扁一顿。在这里，只是悄悄地在当月的工资中扣掉一点钱，并没有人狠狠地来找你的麻烦。

说完考勤，再说说班组长。他们是基层管理，是普通员工的顶头上司，自己有生产任务，也要安排其他人的生产，当然老板最希望他们做好

的就是监督、检查和对普通员工施加压力。但厂里的 7、8 个班组长同本组的员工关系大都比较融洽。他们都是本组中技术较好或最好的人，更多的是在生产和安排生产上发挥作用，而不是在维持老板需要的生产秩序和纪律这些方面的行政作用。

就说我们组的老大。我头一天上班的时候向他请示批准我去厕所，他告诉我这些事情不用跟他说，直接去就行。后来我迟到那一次，老大也只是笑着问了一句：睡过头了？平时他分配生产任务的时候也没有发号施令的样子，总是比较温和。所以，车间里的气氛是很轻松的，至少在我辞工前，从来没有紧张过。在车间里干活，无论什么时候你想喝水或是去厕所或是抽烟，随时都可以出去，没人管你，也没人说你，当然你不能一去不回。

组长上边就是主管了。但是碰巧在我进厂之前不久，厂里的主管就辞



工走人了，这个位置一直空了将近三个月。所以除了兼任生产部经理的二老板偶尔会来车间转一圈之外，这里行政上基本处于无人管理的状态。还有一点，这个厂里没有摄像头。厂里每周二早8点开全体员工大会。所谓全体员工，其实只有50来个人。这个会本来应该是生产部主管主持的，但厂里好几个月都没有这么一号人；而生产部经理，也就是二老板，也没有顶这个缺。我估计他八成是喜欢睡懒觉，因为他通常10点左右才会到厂里“上班”。

但是，会还是要开的，而且总要有人站在大家面前说上几句。

会分两个部分，前半部分是总结生产上的问题，后半部分是总结行政上的问题。生产上的问题现在没有负责人了，于是就由文员或是工艺员来例行公事，说上两句质量啊，废品率啊，认真工作啊一类的话。然后由二楼行政部的一个女文员总结行政方面的问题。

事实证明，我们厂跟员工有关的行政问题永远只有两个，一是永远解决不了的厕所下水道堵塞问题，另一个是永远解决不了的宿舍的脏乱差问题。每周二，这个倒霉的女文员都要喋喋不休地把同样的问题重说一遍，然后苦口婆心地劝说一番。但是除了个别人可能会关心这个靓女有没有男朋友，其他人大概从来都不会认

真听她到底在嘟囔些什么。于是厕所照例要堵塞，宿舍照例还是脏乱差。

最后该说说干活的事儿了，也就是所谓的生产管理——让工人多多地，快地，好好地干活——这才是对老板最重要的。

第一，工人要能干、会干。我们这个厂是机械厂，加工零件和模具，工人都要会操作某种机器。你能不能干，会不会用某种机器，有没有加工经验，技术水平如何，试一下工就知道了。

第二，快干。这个问题是最重要的，它直接影响到老板能不能赚钱，能赚多少钱。当然，前提是订单要充足。书上把这个问题叫做劳动定额问题，对我们厂来说就是工时问题。

劳动定额，简单点说，就是规定完成一件产品或工序用的时间，或者规定在一定的时间内完成的产品的数量。在我们厂，工艺员会在零件加工工艺流程表的每道工序后面注明工时。例如，加工某个零件的某道工序是3小时，就是说工厂要求这道工序的加工时间不能超过3小时。

在我们厂，工时的压力不大，倒是工人之间有时候会因为工时问题产生矛盾。

工时没有给工人造成多大压力，这跟工厂的生产管理有很大的关系。制定工时的工艺员是老板的侄子，没有什么实际的操机加工经验，只会用电脑画画图，而且在机加工这一行才

干了两年，所以他给的工时经常会有问题。有的时候工时给的太多了，2个小时轻松干完的活儿，他给了8个小时的时间，然后干这个活的人就可以慢慢磨洋工，混够8小时，然后收工。

其实每个组的工作都是组长分配的，他们加工经验丰富，一看图纸就知道某个工时多得离谱了，但他们好像从不会主动跑到办公室去献言献策，提改进建议，至于对分到这个美差的人，他们也是睁一眼闭一眼。

像我们车床组的组长，也是老板的亲戚，但是从来不会催促我们赶紧干活，每次分配工作的时候，都要说“慢慢干，不要急”。

因此车间里的师傅们从来没有拿这个外行人制定的工时当回事，所以碰到工时少得离谱的时候，既不会紧张，也不会去反映问题，照样该怎么干还怎么干，该干多快还干多快。

至于工人之间因为工时发生矛盾，或者更确切的说，因为劳动定额发生的矛盾，是很常见的。这里只说

我们厂的情况。

我们厂的情况比较简单，因为来自厂里的压力不大，所以工人之间的矛盾也不太明显。只举个简单的例子。

有时做中小批量的零件，白班做的少，夜班做的多，第二天白班的来了就会抱怨：“啊，我昨天做了20个，那个屌毛一晚上做了40个，什么意思!?”

要是这种事情发生在学徒和师傅之间，就更容易引起不满。说明一下，学徒和师傅只是厂里根据个人的技术水平分的等级，某个学徒和某个师傅之间不一定有教和学的关系，而且现在机械厂里的师徒关系与以前相比也发生了很大的变化，这个也是很有意思的事情，但是我不打算在这里谈这个问题。

我们组的一个学徒学得很认真，做活也很努力，已经能够很熟练地加工一些简单的，甚至有一点难度的零件了。有时候他会做得相当快，年轻气盛是肯定的，再说表现好一点也可以早点涨工资。但是年轻人有时不懂



操作（《白鲸》插图）1930年

得工厂里的利害关系，没觉得自己做得快有什么不好，也不会想到会造成矛盾。于是，我们同一个班次的一个师傅有一天对我说：“那个屌毛，比我干得都快，明摆着让我下不来台吗！”

最后，说说企业文化。文化可是虚无缥缈的东西，没文化的老板一不小心就玩脱了。

为了激发员工的积极性，厂里设置了优秀员工奖，一年一次，去年的奖金是 500 块。老板把厂管成这样都能穿金戴银，肯定是因为利润相当高的缘故。就算是非亲非故，一年 500 块也太少了，何况厂里不少人不是老板的亲友就是老乡。这还不算完，为

了公平，并体现企业对全体员工的关怀，增强企业凝聚力，老板还打算请全体员工去下馆子，不过他不想再出钱了，于是倒霉的年度优秀员工不得不把兜里还没攥热的 500 块钱拿出来，给老板收买人心。这就是我们老板搞的企业文化。

说到这里，我又想起老板（男）身上那股香水味儿，尽管车间里机油味很重，可是离老远就能闻到，我都怀疑他是不是每天用香水洗澡。当你正聚精会神地干活的时候，突然飘来一股香味，不用说，一回头准是他。脖子上金链子亮晶晶的站在那里，还他妈真是有文化啊。



〔之一〕

今年初三就开始上班了，而且处长开会的时候郑重其事地说今年产能要翻番，看来今年生意应该比较好，大家加班也比较多才对。谁知道

过了五月，反而越来越淡了，招工也少了，从每天招工到一周招两次，而且主要是女工。有时候排程也不是很满，很少连上七天的，有时候还双休、或者休三天。到了七月，还管控起加班来。

首先，领班及以上的人员，周末加班必须提前预报，加班当天上下班要到楼梯口签到。其次，加班期间，还有 HR 职员来办公室稽核，让加班的人再签一次到。第二周周三考勤出来后，会发出那些有异常的，比如，报了加班又没来，或者加班了没签到，或者只签了一次，等等。老板看

到异常后，会发邮件质问相关的人，说如果再这样以后就不给加班了。

总的来说，老板对加班管控还是比较严格的。但周末他自己是基本都不加班的，有时候大概也是对那种“混加班”的睁一只眼闭一只眼吧。但对于工厂来讲，他们需要时不时搞一下“运动”杜绝员工“混加班”现象（比如周末稽核加班实况），来为老板节省加班费。

有稽查，就有倒霉的。这不，我们办公室的文员阿玲，上周日报了加班，结果出去玩的时候，忘记把网页关掉了。HR 职员稽核到的时候，她的电脑上还开着淘宝呢。这可是大事！当邮件发到经理那里的时候，经理面子挂不住了，严厉要求阿玲的主管辞退她。阿玲的主管先认真听完批评，然后说道：“这次是阿玲的错，我也有管教不当的责任。念在她是初犯，给她记个大过吧。”最后，老板同意了，给她记了大过，当月绩效奖金扣完（四百多），年终奖扣完（通常是一个月底薪），以后加班要更加严格管控。阿玲没办法，本来想辞职，不过想着主管那么辛苦为自己说情，而且她男朋友也在同一个部门工作，就留下来。由于加班减少，她一个月只能拿到 2000 元的样子。

过了 9 月，我们部门拆了 3 条线，预计 12 月份夜班要全部拆掉。产线拆了，人就分散到其它线别，这样一

段时间内都不用招工了。现在单少，产线经常要下早班（5 点就下班，不加班），对于报加班控制得很严，就算要处理异常，也最多留 5 个人下来。加班少了，相应工资就少。虽然说不那么缺人了，但领班们还是不敢随便批人离职，不然形成风气，人走光了，谁来干活呀！不过这也挡不住工人离开，上个月，就有将近一半的人离职，走的是非正常途径：自离。

〔之二〕

最近订单不多，生产还算比较顺，办公室职员们也比较闲。文员都跟产线员工一样，拿 1320 元的底薪，如果考了上岗证，就有一百多的岗位津贴。但产线员工加班基本上还是比较有保障的，而办公室职员则相对比较清闲，很多时候不加班也可以把事情做完。问题是，如果不加班，工资就只有一千多，恐怕没有人愿意干。于是，文员通常每天都加个两小时，周末加一到两天。管得比较严的时候，大家都还比较谨慎，加班时通常都在办公室，哪怕无所事事地玩手机、聊天。

老板最近对加班查得不是很严，虽然有时候管理们也发邮件重申一下要控制加班，但正儿八经地查



就很少了。有两个文员连续两周都是周末报了加班，打了卡又跑出去吃饭甚至逛街，一连几个小时都没在厂里。有人还告诫过她们：“你们这样早晚被抓到”。可她们都不太在意。结果，周一的时候，“老板专用”（跟老板特别亲密的一个女职员）发出邮件来，要求以后加班必须写清楚原因，主管们要清楚自己员工的工作量及需要加班的时间，并进行管控。还单独给那两个“混”加班的员工发邮件，要求她们每天下午四点前必须发邮件给她报加班，并说明加班理由。

这天下午她们俩发邮件给“老板专用”报加班，加班理由是：“处理异常，跑单”。“老板专用”回邮件说，加班原因要写具体。两个人非常无奈，回复说“我也不知道该怎么写呢，每天都是处理那些异常啊，跑单啊”。最后她没再回复什么——总不能太强硬地拒绝人家报加班吧。后来她们偷偷地跟我说“都是阿珍（另一个文员）那个贱人，跑去跟‘老板专用’告状，说我们混加班！”中午吃饭时，助理也很委屈地说，我几百年不加一次班，那天加了半天，就收到这样的邮件，好像我也是来混加班似的。我告诉她其实那个邮件是针对两个文员的，她才明白。我们几个基本形成一致意见，觉得阿珍这个人偷偷告状，很坏，要远离。大家都是打工的，工资又这么低，容易吗！

话说这个阿珍虽然也是个文员，大专毕业，相比另外几个高中、中专的文员来说文化程度还算比较高，有点心比天高的样子。刚来的时候是实习生，学东西又慢，态度还很差。因为做文员很多时候是要帮产线和其他职员做一些事情的，她总是不耐烦，还老是出错，大家对她都没什么好感。她的年纪相对其他几个文员来说还算大的，但总是戴个蝴蝶压发带，尖着个嗓门说话，时而卖萌装乖，时而高傲冷漠。当然，一般笑脸都是给领导的，冷脸都是给跟她一样或比她低级的员工的。办公室女孩子本来就分为两拨，一拨是“老板专用”，每天跟老板形影不离，一拨是我们另外几个女职员和文员，吃饭什么的往往一起行动。阿珍估计也想跟老板们一起，不过老板总是跟“专用”在一起，她也插不进去，只好往我们这几个人里面插。不过大家都不爱搭理她。

加班这事弄得两个文员又郁闷又尴尬，有时候也想着不加班算了，不过就一天没报，工作得继续，工资也要挣啊，除非真的不想干了。这不，今晚还是报了加班。不过“老板专用”还是“顺便”提醒了一下：确认加班的时候也要发给邮件给她。正常程序是加班前要提前预报，加完班要把实际加班的时间告诉文员进行确认，不过“老板专用”的特权是不容置疑的，所以她们也就照做了。



仓库的管理大有起色，借此找老板要求给仓管员加薪。谈来谈去，老板直皱眉头。最后谈到涨 50 块钱津贴，老板说：“其他部门也要平衡啊，不能只涨一个部门的。我再考虑考虑，你们可以先用加班费来填嘛。”

总共就 4 个仓管，一个人涨 50 块，一个月不过 200 块，还不值她的几盒进口面膜的钱，这都要“考虑考虑”，还用得着再谈吗？

好，你说用加班费来填，那我们就加班喽。每天找各种理由加上 1-2 个小时，保证大家一个月下来能有 3 千多块。可是没过两个月，老板就找上门来，把上个月各部门加班费一览表摆出来，说：“你们加班也要控制一下，你看看生产那边管控得多严，一周才有几个小时加班（事实上是订单太少了，想加也没得加）。你们加班这么多，别的部门都有意见了，说你们加班跟发福利一样。”

嫌我们加班多？仓管们还觉得少呢。这不，有人已经要离职了：人家觉得这里挣得太少——别的厂仓管能有 4K 呢，而这里仓管和普工一个底薪标准（其实高 50 块，不过大家眼里这 50 跟没有一样）。虽然活不算累，可出来打工，又上有老下有小的，不可能每个月挣够自己零花就啥都不用管了。

怎么办呢？大家是不指望老板能给加钱了，宁愿走人，另找活干，也懒得在这里争。如此说来，留在这里想多挣点工资的，还是要靠加班了。

怎样加班多些还能堵住悠悠众口呢？只有人少了，每个人加班才能名正言顺地多些。大家也宁愿累一些，都想挣钱多一些。既然有人要走，剩下三个人重新分了分工作，做原来四个人的活好了。老板听说我们主动要求不再招人，连连答应——对她来说，就算剩下三个人多加几个小时也比多雇一个人省钱。





经常听到指导员抱怨自己受气，是打杂的，不好做。实际是怎么样的，我不知道，但是这种背后埋怨拉长的事还是听到过一些。一次，有个员工不想点焊，便故意装学不会，指导员拿她没办法。于是，拉长就亲自过来教她。可无论拉长怎么教，怎么跟她讲解，那个员工就是学不会。看得出来，拉长知道她是故意的，便跟她讲道理，并说点焊这个技术是车间的每个人都要学会的，不单是针对她而已。可那个员工不仅没学会，还点出了很多不良品，报废了很多原料，最后把拉长气得跳起来老高，对她大吼大叫。没办法，拉长就悄悄跟指导员说，你让她不用加班了。谁都知道，不让加班是多么大的处罚，没有加班



就意味着工资的直线下降。这下，指导员为难了，这怎么说呢？难办是难办，但毕竟还是要去做。为了不让员工把不满的矛头指向她，她便跟员工悄悄抱怨拉长：每次都这样，自己不让别人加班，非让我说，好像是不让她加班似的。

还有一次，好像是开了一条新线，做新产品，新线的拉长挑走了一部分点焊特别快的人，拉长很不高兴，但又不好发泄，只能指责指导员。结果，上班的时候，就听指导员跟一个员工抱怨说，（拉长）什么事都怪我，我又没告诉别人谁点得快，人家把快的挑走了就怨我。呵呵，也难怪指导员总是躲着拉长，还让员工掩护她不被拉长看到，否则，正如她说的：拉长要是看到我就又要叫了。

说也奇怪，指导员一般是拉长自己选的，起码指导员还是员工的时候，她们的关系应该不错，可为何一旦提为指导员，关系就变得微妙起来，不如做员工时那么自在呢？也许是做员工时，只要能完成自己的任务就可以了，管你是拉长，主管我都不放眼里；但作为指导员就不同了，直接受拉长管理，还要替拉长“背黑锅”，拉长的喜怒哀乐跟自己日子是否好过息息相关，因此关系就复杂多了。



“如果不是因为学历和英语，这个位置现在是阿梅的。”主管曾指着自己的座位对我说。阿梅是生产一线的拉长，也是厂里的老员工。她的工作能力和为人不光是主管，连主管的对头们都一致认可。

在我看来，阿梅和其他拉长是这个车间实际的生产管理者。不同于分工明确、生产型号较稳定、流水作业的大厂，我们厂的拉长每天的工作繁杂而多变：要生产的产品，型号多，数量少，经常要转线。而物料总是不能及时到位，品质常常出现异常，甚至有些工艺流程都还不明确就已经投入生产的产品问题更是多多。如何根据物料的情况和产品工艺的特点进行安排，使得各产品的生产顺序能够更为合理省时；如何分配员工的工位能够提高效率；如何与仓库、品质部门沟通让生产顺利进行；这些全凭

拉长的经验和能力。只有在拉长沟通无果的情况下，主管才会出面和其他部门的负责人协调施压。可以说，很多具体的工作其实都是拉长在做，只是不在主管的位置上，有些事情没办法发号施令就是了。

除了对这些问题都应付自如以外，员工的日常管理上阿梅也自有一套。上面说过，我们的生产很灵活，经常需要根据情况调整，员工的工位不固定，因为一个型号的产品做完，换另一个的时候，工位也跟着变化。每个型号的产品没有规定的产量，一是没专门人员测算，二是型号太多，随时都有新型号上线。能不能按时出货，每天要加多少班，都是拉长们凭着经验估摸着来。不赶货的时候可以放慢点，赶货的时候就做快点。这一方面加大了拉长管理的复杂性，一方面又让人员安排变得十分灵活，不必像大厂流水线的拉长那样时时刻刻被产量任务压着，吼着员工赶货。员工请假也随意得多，有什么事情不来了，一个电话就能请上一周的假。多少人加班，加多久也比较随意，只要拉长估摸着能够按时完成任务就行（当然也不能太过分，毕竟老板一直在盯着加班费）。

这样，我们的拉长在员工考勤、安排加班上，可以有很大的权力。而且厂里有绩效考核的标准，评分低了，绩效奖金就低，是管理用来管控

下文，就是自己过来帮忙。倒是她总是边做事，边抱怨并批²太懒了：让你们做并批干嘛，线上堆这么多料，也不过来帮忙，一个比一个懒！搞得我们站位这几个并批很无奈，有的并批就直接顶她：这些事员工自己可以干，你凑什么热闹，他们根本就不需要帮忙，你把事情做完了，他们做什么？训练员就瞪他，他就住口。但这种对话还是周而复始地循环。

不过，每次抱怨完，过不了一会，她又跟并批有说有笑了，似乎刚才什么事情都没有发生。她跟线上的员工起冲突，也差不多是这个样子。她总是不问青红皂白，劈头盖脸就骂员工一顿，然后再被员工顶回去。被顶得无话可说时，她用手拍打一下那个人的肩膀，笑了，笑得合不拢嘴！记得，有次一个暑假工发烧，说要请假，她不给，我刚好在旁边，就跟她说为什么不让请假？并跟那个暑假工说，可以去社康中心开个病历单，请病假就可以。当时训练员瞪了我一眼。那个员工一走，她就吼我，你管那么多，把人都带坏了！我顶她，怎么叫带坏了，人家发烧，难道不能请假吗？都是爹妈生的，你不心疼，人家还心疼呢！你作为训练员告诉他这些是你应该做的，你不做就算了，你还不让别

人说呀！旁边的王兄也说，是啊，如果是我发烧的话，你准不准假，我都要请的，病了还怎么上班呀！我以为她还会应些什么，结果她一句话没说，就去找了那个暑假工，回来的时候，笑着说，我刚才跟他说了，可以请假，让他去社康中心开病例单，也告诉他社康中心在哪里了！呵呵，搞得有点不好意思了。

就因为她这个性子，线上的员工只要完成生产任务，其他事基本都不鸟她。在纪律上表现得尤其明显：线上的人很自由，离岗自由，聊天自由，有的人还跑到别的工位去聊天，即使被训练员发现了，只要回自己站位就可以，倒是线长偶尔会被吵到，过来让我们安静点！其次就是做事的时候，大家做得都很随性，产量也不高嘛，慢慢做，并批心里也有数，也不管，但就是她急，见到哪里堆料就去哪里帮忙，要不是看得见是红帽子，外人还以为是专门顶位的人呢！所以经常有知道我们这个站位的训练员奇怪地问：这么忙，她都忙什么呢？

也许是她经常下产线，以至于很多关于这个站位的、管理人员应该了解的东西被她忽视了。有时，组长过来视察的时候，问她机器抛料情况，或者机器产能情况的时候，她总是回答不上来，于是总是被组长鄙视地骂，可骂完之后，她还是老样子，总是忙碌在产线上，以至于又因为没有

统筹安排生产，没有及时处理异常，没有达到产能等等被组长开会（组长给线上的管理人员开生产会）的时候点名骂。她经常开完会，回到产线，把记录本一摔，骂道：妈的，我以前在测试站位的时候，做的产量高经常被表扬，现在总是被点名批评，这是怎么搞得嘛！

别看她做事是这个样子，但给我们开会的时候，还是很有气势，语气很严厉：上班要提前二十分钟进车间开会！做事的时候动作放快一点，产量提高了，做不完不许下班，累的还是你们自己！只要病得不是下不了床，就不许请病假！事假必须请几天就提前几天请，不许代请！上班的仪表仪容一定要规范！离岗时间不许超过15分钟！上班不许串岗，不许聊天！下班不许在打卡机那里等打卡！等等。可实际上呢？开会提前十分钟就不错了；病假只要开了病历单就可以；至于离岗，那就更宽松了，毕竟线上的男生好几个都需要半个小时出车间，下楼去吸烟区抽烟，她也不敢管那么严。我记得有一次，H去抽烟，二十多分钟没有回来，训练员急了，在线上跟我们骂骂咧咧地说：离岗这么长时间，以后离岗必须登记时间，否则就当脱岗，看我回来不骂他！话说完没多久，H回来了，刚好被训练员撞见，训练员凶巴巴地叫：H××！H冲着她，淡定地说：有什么想

跟我说的吗？训练员愣了一下，拍了一下他的肩头，笑了，说：没！然后，H就回工位做事了。还有，她经常说的“做不完产量要义务加班”，其实是她经常在吃饭的时候自己在线上做事，搞得后来一个比较听话的并批，也经常跟她一起吃不上饭！

她不仅在线上的员工面前没有什么威信，就是什么线长，其他站位的训练员、并批也都不怎么把她当回事。有的训练员还经常对她呼来喝去的，简直不把她当管理，还不如对自己的并批好。她有时候也顶一下嘴，可总是说不过别人。我们后面站位的训练员经常把不良品拿到我们站位，说是我们的，她也不争辩，默默认下，然后要我们注意作业手法，不要做出这么多的不良品，其实很多不良品根本不是我们站位的，但她就是默认了，搞得并批和我们有时很生她的气。也正因为这样，那次我们站位发生异常时，本来属于品质部、工程部、物料部、生产部共同的责任，统统因为她怕自己受牵连，而压在一个小小的接料员身上，而当接料员不想背黑锅，想要向经理反映时，她极力地阻止，希望接料员不要找经理，说：如果找了经理，我肯定训练员都做不了！别找了！再说你也确实有责任！但偶尔拗不过接料员时，她又会说：闹吧，闹吧，闹大了，大家都有责任！

² 并批：流动人员，训练员助理，负责接收、发放物料及其它线上的杂事。



我们厂车间的管理人员从领班到产线主管到主任到副理，大部分都是男的。我要写的则是一位女的女主任。

女主任 27 岁，湖南人。原来在我们的另一个分厂工作，生孩子后，回家做了一段时间生意，没挣什么钱，又出来打工。她老公三十多岁，结婚前已经有一个女儿了，他们结婚后又生了一个女儿，留在老家给婆婆带着。前段时间他们在老家的镇上买了一栋 120 多平米、三层的楼，花了四十多万。她老公之前跟人合伙开过糕点店，也能挣点钱，但后来那人看不干了，他一个人没法开下去。今年在家卖水果，也赚了一两万块。暂时没什么合适的生意可做，加上买房子借了些钱，老公也出来打工了。他没什么特别的技能，也没做过管理，只好做普工。但这边普工的工资都很低，

加班很多也就三千来块钱。做了两个月后，揣着一万多块钱回家装修新房去了。

她生活特别俭省。在这边上班住宿舍，每逢节假日回去看望一下。从这里回家要十几个小时，坐火车要一夜。很多人都买汽车票或者火车卧铺，她从来只买硬座票。今年国庆放假一个星期，她也买了硬座票，打算回家看孩子。下班了就急匆匆往火车站赶，结果到市中心时塞车，误点了。我本以为她会把车票给退了，坐晚一点的火车，或者改乘汽车。没想到她直接改签了第二天晚上的站票，然后坐了一个多小时公交车颠簸回宿舍，第二天又坐一个多小时公交到火车站，再站上十几个小时回家。

虽然家里有两个孩子了，但她还是准备再生一个，毕竟大的那个女孩不是自己亲生的。按照他们当地的政策，她可以再生一胎。她老公来上班的两个多月，她怀孕了。女工怀孕一般会辞职回家，但管理或者办公室的职员、技术人员往往会选择继续工作，因为她们大多数不上夜班，工作强度也没有产线那么大。车间的管理通常还是要两班倒。女主任虽然职位比较高，但还没到不用倒班的程度。她自己也觉得没有关系，因为下半年工厂订单不多，晚上很闲，可以跑到办公室睡觉。夜班还有一个间接的好处——早上要跟来上白班的人一起

开检讨会，有时候一开就开到十点多，这样加班时间变长，工资也就高了。但怀了孕的人，身体毕竟跟正常人不一样。她连续上了两个月夜班，虽然工作很清闲，但还是搞得脸色苍白，肠胃也经常不舒服。那天她跟我诉苦说，我们在车间上班，一年四季都没怎么见过太阳——白班只是中午和晚上吃饭出去一下，夜班则是日落而作、日出而息。夜班的伙食很差，难以下咽，有时候吃两口就不吃了。早上加班，有时加到十点多还没吃“晚饭”，这样从白天晚上八点到第二天早上十点多，也就吃一顿囫圇饭。做得久一点的人都有胃病。一个三十多岁还没结婚的产线女主管，也是这样弄得胃溃疡，专门买安利的蛋白粉来吃，据说对胃好，可是也经常没时间吃……



别看女主任才二十几岁，人比较干练，做事也踏实。她性格开朗，见人就熟，跟不同部门的人都能够保持比较好的合作关系，遇到事情的时候，也会据理力争。平时喜欢跟人开玩笑，跟男的也很随意，动不动拍一下人家的肩膀或屁股，显得很熟的样子。对手下的管理人员和员工，她也有很多办法。她手下有个主管办事很拖沓，经常推卸责任，上下班也不交接。有一天那个主管正准备整点下班呢，女主任叫住了他，问他交接好没有。那主管厚着脸皮说交接好了。她当场打电话找他对班的主管确认。结果人家说还没交接好呢。她对电话的另一头说，那你等一下，我跟他一起进去跟你交接清楚才让他下班。那个主管挺郁闷，但也不得不多加一会儿班。另一个主管则不太懂得管理，有时候事情不分大小都要亲自去干，结果弄得自己很忙，很多事情还做不了，她就经常耐心地教他怎么把工作安排好。不过有时候她也会发火。有一天，一个产线领班犯了个很低级的错误，女主任怎么跟她讲都讲不通，一气之下狠狠地打了他一下。那个领班人也挺蔫，啥都没说。不过吃午饭时，女主任有点愧疚，给那领班发了条信息道歉，说自己一时冲动，请他不要放在心上。

女主任工作负责归负责，但也很会享受。现在比较清闲，又加之怀孕

了，上班就到处走走、溜达溜达。虽然这是老二了，没怀老大时那么重视，但身体也不能搞得太差。她原本考虑，借着怀孕这段工作相对清闲的时间学点东西，最好能转到技术部门去。她跟那个部门的主管说了，对方也同意她过去。不过现在她又有点犹豫了，因为调到技术部门后，管理津贴就没有了。总之，什么事情都比不上挣钱重要。

女主管是个基督徒，休息的时候常去镇上的一个教会。但回来也不怎么跟人说教会的事，更谈不上“传教”了。后来从别的部门调来一个女同事，也是基督徒，慢慢地两人走得很近。儿子生下来两个多月后，放在家里给婆婆带，她又开始上班了。

回来后部门发生了一些变化，部门的一些生产任务交给别的部门了，

我们这个部门逐渐开始缩减，订单越来越少，夜班的产线都拆掉了。由于生产任务不重，老板规定周末不生产，都不许留人加班。原来女主管加班多的时候工资可以拿到六七千，最少也有五千多吧，现在加班这么少，一个月才发四千多元。不过她挺看得开的，正好教会里组织排练舞蹈，她和那位新来的教友报了名，每周末都去练舞。教会活动基本上占了她所有的业余时间，每天晚上睡觉前，还要祷告。另外，她还跟那位教友一起做“安利”的销售。虽然如此，她并不觉得辛苦，反而觉得很幸福，感觉自己修养、内涵都提升了，为人处世、口才都得到了锻炼。同事们也发现，她现在说话更加自信，更加神采飞扬。不过，不知道她的改变是因为信仰基督还是信仰“安利”。



小X是厂里公认最忙的主管。每天提前15分钟就到位，经常义务加班一两个小时才回家，事多的时候甚至到晚上9点多。用生产主管的话说，她一个人至少兼管仓库、生产计划、物料数据中心三个方面的工作，有时还处理其他部门的事情——因为她是老员工，对厂里产品的情况最熟悉，有些突发状况，相应的主管可能都不知道是怎么回事，找她问就能得

到答案。老板临时问到某个物料库存的情况，她马上能够报出具体数字来；一些常见型号使用的物料，有什么变动，她也记得一清二楚。我们都惊叹她的脑袋简直不是人脑。生产主管说她要是请个长假，公司运转都会受影响。

小X忙成这样，工资却没高到哪去。不像生产主管，经常要么翘着二郎腿在办公室给老婆打电话，要么跑去找其他部门的主管闲聊。他一个月拿6千多，而小X才5千多点。我们为她不值，她自己却没抱怨过工资。5年前她刚进厂的时候，主要在仓库做事，因为学历不高，职位也普通，一个月不到2千。她当时的主管知道她能干肯干，便在她生了小孩以后劝她负责PMC（生产计划与物料控制）并涨了一些薪水。后来这个主管走了，老板便让小X接过去，同时负责仓库，薪水又涨了一点。小X本来就不善和老板谈薪酬的事情，老板能够这样主动加工资，她已经比较满意，业务也都熟悉，去别的地方可能还没这里的高，便一直做下来。

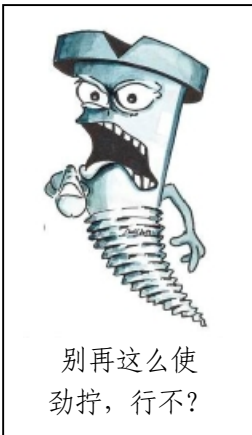
小X做事很实在。她之前的一个工作，需要经常外出办事。公司规定一般情况下只能乘坐公共交通，去哪里报销多少路费都是固定数额。有热心的同事，在她刚进公司不久就把大家多年总结的“秘笈”传授给她：坐哪路车走什么线路会比规定的数额

省钱，自己能够多报销几块。可她并不在意这些。她想的是尽快把工作做完，自己贴钱也行，好去做下面的工作。后来那个公司经营不善快不行了，别人要么早就开始另谋出路，要么混日子，她还是该做什么做什么。也由此，大家叫她“小黄牛”。

现在“小黄牛”年过30，继续做起了“老黄牛”。

老黄牛不跟老板争工资，做事勤恳，其他员工真心假意地夸一两句，但其实大多不以为然。后来老黄牛做了主管，要开始管人了，还要与其他部门打交道，这样一来，她那种事事为公司利益着想的风气就开始频频碰壁。

作为仓库主管，她要给仓管员分配工作，将大老板最重视的仓库按照要求管理好，保证库存数据的准确性，安排好进料和出货。我们厂的仓管员兼任物料员，产线需要什么物料，都是由仓管员直接送到拉上。每逢周末出货的时候要加班装柜。仓管员们早就对自己要做那么多事不满，他们经常抱怨，别的厂的仓管员做得轻



松工资又高，来了货、出了货签单子就行，哪用像他们这样辛苦。工资比普通员工就高 100 多点，再加上小 X 严格控制他们的加班，连加班费都没得多赚。比如说周六出货的时候，运货的车一般是 4 点多来，小 X 就要他们 3 点半到，而不能按照平时上班的时间 1 点来，装完货就打卡下班不能等到 5 点半再走。小 X 是给公司省了加班费了，可是员工那里得不到一点好处，干活的劲头也不大。

小 X 和仓管员冲突最多的时候还是效率专家老吴来了以后。老吴对之前的总监老范的仓库管理很不屑，认为太不专业了，大搞整改。老范觉得折损了面子，时不时要唱反调。弄得仓库今天这个上司说这样搞，明天那个上司又要那样搞。小 X 不敢和老范顶嘴，也不敢跟老吴提反对意见，只好催着仓管们做事。可小 X 又不肯多给仓管们加班，怕老板质问为什么要加这么多班，是不是她办事不力？只好催着他们上班的时候做，弄得几个仓管员都抱怨连连，要求涨工资，不然就走人。小 X 开始不敢和老板讲。后来顶不住员工的压力说了。结果老板说仓管员都没做好分内的事，被老吴发现那么多问题，还不好好改正，没理由要求涨工资，把小 X 说得灰头土脸的。这是小 X 最难熬的一段时间，在几个上司之间周旋，又要面对下属的不满，压力山大，曾几度动

过辞职的念头，都被老同事劝回去了。

有一个仓管员以前和小 X 关系还不错，他学历不高，也没经验，本来以为应聘不上仓管，小 X 面试后觉得他做事还算踏实，要了他。他对小 X 多少有点知恩图报的感情。后来经过这些事情，自己辞职了，小 X 多次挽留也没用——收入涨不上去，说别的没用啊。临走的时候，他和人说起小 X，没几句好话：没她这样做主管的，只为公司想，都不给员工着想。

小 X 因为要负责制定每周的生产计划，和客服、采购、生产部的联系都很密切。因为制定生产计划要综合好几个方面的信息：出货要求，物料情况，生产线产能，甚至工艺流程。这里只说和生产部的联系。一周的订单情况有了之后，根据物料到位的情况，便可以大致排出生产顺序和每天的产量。但因为采购提供的物料信息不准确，经常缺料，产线的加班时间就变得很灵活。常常会遇到因为物料到不齐，而堆货到周六加班的情况。这是老板最头疼的：员工平时闲得没事干，周末花我的加班费。员工倒是乐得周末加班，平时休息。

小 X 作为生产计划的制定者，自然有责任帮助公司节约人力成本，会想尽各种办法让加班费降到最低。比如某个物料到不了，可能会造成周六加班，小 X 会提议用某种旧物料临时

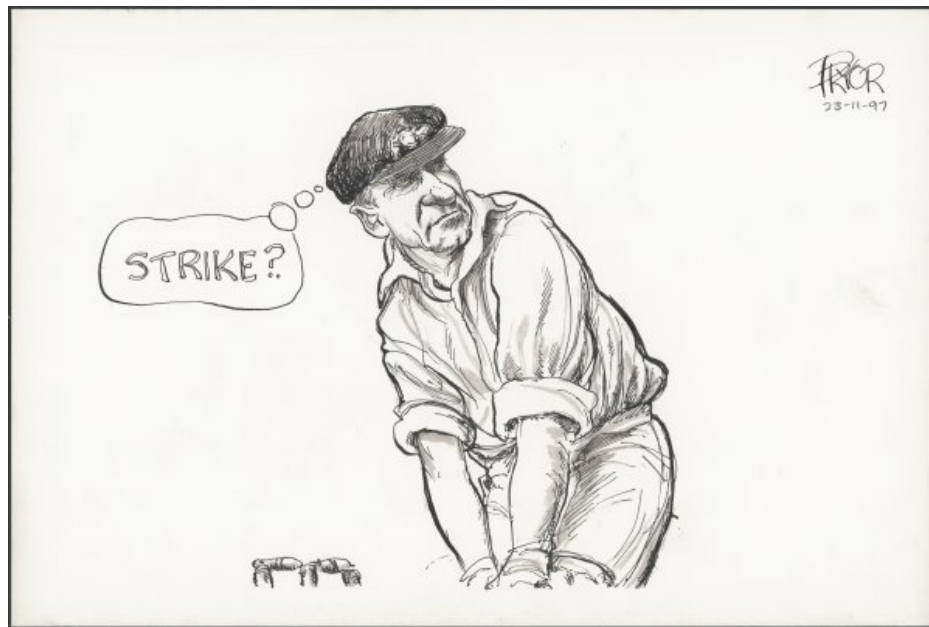
替代，只是需要产线多几道加工工序，但能保证按时出货并从整体上减少加班时间。这是老板乐意看到的，但让生产主管十分反感。因为一是增加了产线的工作量，主管要想办法说服下属安排人去干这额外多出来的工序；二是减少了加班时间。

生产主管经常因此数落小 X：“你怎么就话那么多呢？你不说谁会知道？我们多几个加班多好。能出货就行了。”一方面又给自己的下属揭发小 X 的“罪行”，把员工的不满转到小 X 身上。

小 X 很少参加公司的各种聚餐，说是因为她老公不喜欢她在外面吃

饭。有一次老公做了饭，小 X 没回家吃，她老公就赌气不吃饭一直等她回来。自此以后，小 X 没有得到老公的允许，一定不会在外面吃饭。生产主管听说后，经常和别人提起此事，以此来说明小 X 在家里也十分懦弱。

现在，因为小 X 一直没能按照老吴的“科学”要求整理好仓库，而且再加上她要负责的事情也太多，老板又新招了一个仓库主管，安排小 X 专门负责 PMC 这块了。小 X 松了口气的同时，难免觉得失落。她好像习惯了每天忙忙碌碌加班、被各位上司训斥。虽然每天要发愁的事情一大把，但也说明自己的位置重要。



♀
妞
妞

第一印象

第一次见主管，是在某工业区找看见招聘启事，直接去厂里办公室问要不要招文员的时候。在办公室外面，就能听到里面的人在谈笑风生，很是热闹，一进去，就看到主管（男）在跟另外两个人——一男一女——在那笑得嘴都合不上了。

见我进去，他们该咋样还咋样，继续说说，笑笑。主管听说我要应聘文员，就让我给了他一份简历。我从没做过文员，应聘文员也被拒了很多次，所以担心这次也一样，但出乎意料，他居然让我明天过来面试，态度也很有趣。也许是因为气氛比较轻松，我问他，厂里有多少人？他反问我，你希望人多还是人少？我说，当然人多好啊。他笑着说，模具厂要那么多人干嘛，十个人一桌不少（吃饭），100人十桌不多！我好像还问了

一个问题，但忘了是什么。他好像答的是：不要环境适应你，你要适应环境。然后约定了明天九点半过来面试。最后他强调说，要来就来，不来（公司）不会打电话给你。

第二次：惊讶

第二天我很准时地到了那里，可惜生产部经理还没有来。主管就让我按样板，用电脑制一个表格。表格很简单，但不知道是紧张还是不习惯他的 Excel 系统，我整整用了 19 分钟才完成！我以为主管会让我滚蛋，但再出乎我的意料，主管居然说，可以，去跟行政部经理谈工资吧。天呐，这是我怎么也想不到的！后来，跟单文员还跟我说她很奇怪为什么一个一两分钟的表格我要用十九分钟。其实我也很奇怪，但更奇怪的是，主管居然没有刷掉我，也许正应了他后来经常跟我说的那句话——他会给我机会，但要看我以后的表现。

工作之后对他的了解

主管自认为自己是个非常出色的人：一、他是大专生，有很强的工作能力。据他说，他一个人能搞定很多事，什么工艺、跟单，都不在话下，但具体有多大能耐，一个曾经跟他共过事的工友说，也就那样，没说特别

厉害。但在我们这个小厂，无人能敌。这个已经年过四十五的人，对自己的学历沾沾自喜，还特喜欢卖弄他对万事万物的非凡见解。他总说自己已经看开一切，戒赌之后就可以出家了。不过在我看来，他的基本观点无非就是：一、不卑不亢做下属，结交自己看得上、也看得上自己的朋友快快乐乐的生活；二、听他说，他似乎是个有一定积蓄的主，用他的话说就是，养一个女人还是绰绰有余的。他说自己以前开过几星级酒店，做过生意，赔过，也挣过，当然最后是挣了很多钱；三、他有很多的各类朋友，黑道，派出所，应有尽有，一个字，“牛”；四、他的婚姻是媒妁之言，虽然他不喜欢他老婆，但他儿子很争气，在武汉大学毕业后，现在在一家证券公司做经理。据他说，他儿子月收入至少上万块钱，无需他来操心，所以他现在就是自己做一下自己想做的事，打打牌，看看美女啥的，但具体他是否找小姐

那就知道了；五、别看他他是主管，但他超看不起老板，觉得他们就是一些有钱的粗人，没文化，没素养。不过他倒是很会拍老板们的马屁，当然有时也难免拍得很好笑：有一次早会，经理在前面讲话，下面的组长都在笔记本上乱写乱画。经理很恼火。他看了经理的眼

色，说，现在都在提倡节约成本，一个笔记本也要一两块钱吧，太浪费了！他说得如此严肃，我都有点忍不住想笑，可这并没有给经理降火，因为经理是觉得组长们对待早会的态度太不严肃了，而他居然说金钱，也难怪经理赶紧接过他的话说，不是钱的问题，是态度问题，笔记本是用来记录会议的，不是用来涂画的……然后主管又赶紧附和经理的话……六、在办公室经常跟工艺员两个人讲黄色笑话，简直什么话都说得出来。以前有个跟单把我们办公室比作黄色网站，真是很贴切。主管他们还经常跟楼上行政部的一个业务员调情，但是等那个业务员一离开我们办公室，他就会说，偶尔跟她调调情，聊聊天，解一下闷还好，但是要老跟她聊就受不了了，甚至有时还会说她的坏话，以至于有时他悄悄给我提一些建议时，我都不知道是不是好心，可信不可信。



小主管

的管理智慧

米勃



说主管“小”，主要是他长得年轻，皮肤白白嫩嫩的，个子不高，不胖不瘦，戴副眼镜，第一次见还以为是个刚毕业没两年的大学生。他习惯穿个衬衣，牛仔裤配皮鞋，身上时不时喷点香水，每天把自己收拾得精神、利利索索的。

小主管很少和人提之前的工作经历，这是他维护自己地位的一种方式。他只对我透露过一点点，并要我严格保密。他之前学的专业和现在的工作没有多大关系，有过在一个超级大厂做基层管理经验。这些东西用他的话来讲，不能随便给人说，为的是不让人知道自己的弱项。自己知道一点的，要看起来精通；自己不知道的，至少也不能让人看出来。

小主管平时对办公室的人说话都是嘻嘻哈哈的，没什么正经话。新

来的工程师问他学什么专业出身，他扮神秘状，答曰：“人体艺术……”。研发的小文员是个活泼开朗的女孩子，俩人特投机，一见面玩笑开个不停，打电话说工作的时候也没个正经：“妹子，我想你了，快点上来！”

“我这有好事，十万火急，快点来啊！”总务的大痞子和人事的小瘪三过来闲扯，他便一改文明形象，二郎腿一翘，“他妈的”“屌毛”“傻 B”一类的话不绝口。不过，工作中要是遇到问题，老板追究起来，往日的情面就显得没那么重要，先把自己的责任推干净再说，实在推不掉的也要争取自己只负次要责任。用他的话讲，不给某某落井下石就是仁慈的了。

上司面前，他是严肃的。上司一出现，马上挺直腰板：“Sir！”。交待了什么事情，马上“Yes, sir！”做不做，怎么做是另外一码事，但答应得要坚决。上司要玩要休闲的时候，他也特别投入。先摸清上司喜好，积极联系娱乐地点。到了酒桌上，本来一直戒酒准备生仔的，也豁出去陪上司喝个痛快。上司的对手，也是他的对手。只要对方有什么要求，各种方式的不配合，各式样的小鞋就出来了。

对于下属，小主管刚柔并济。他刚进公司的时候，为了笼络人心，产线赶货时加班到晚上 11 点，他陪到 11 点，还自掏腰包给员工每人买一罐红牛提神。下班后时不时请在厂内工

作多年的拉长吃顿便饭，培养自己的亲信，顺便了解一下公司的人员关系，各员工情况。过年回来还给员工一人发了 10 元的红包（老板才发 20）还有糖果。对于有可能成为自己左膀右臂的人，小主管也是豁出去给他们争取利益。比如，小主管没敢多和老板谈自己的工资，但是为了几个拉长的工资，却争个面红耳赤，虽然争到的不多，但是相对于前几任主管来说，现在这个主管能让老板成功答应涨工资，拉长们已经很满意了。

相对来说，普通员工对于主管的小恩小惠就不那么感冒。当然，有吃的喝的拿在手里的时候还是会高兴一下，夸一夸这个主管蛮大方。不过，这点好处转眼就忘。毕竟员工的工资和主管也没关系，全厂统一，都是劳动法最低标准。而且有些工位总是争取不到津贴，员工照样有怨言。

要用“刚”的地方也不少，对有些员工小主管是一点也不留情。哪些呢？

要知道，厂里人虽不多，派系不少。总务据说是混混出身，现在岁数大点发福了，但还是一副牛 B 的样子，经常利用手里那点小权力压一压人。人事主管跟工程部一个小帅哥是兄弟俩，在本地也算有点背景。姐夫是这个工业区村委会的什么人，姐姐就在我们厂挂名做个厂长，从来不用准点上班，工资比厂里谁的都多。也因此兄弟俩牛气得很，在员工面前常摆出

一副“除了老板就是我最大”的架势。

他们不把任何一个主管放在眼里。我们的小主管虽然油腔滑调，但也不是一点脾气没有，对他们明里不争强，暗里使劲。对他来说，最重要的是在厂里立稳脚跟，没有自己的亲信，全是他人的跟班，怎么行呢？所以，一边拢着自己的员工，一边想方设法把他们招进车间的老乡熟人，任何可能会亲近他们的人，不和自己一条心的，找机会挤兑走，至少绝不重用（学点机器操作、提个助拉都不行）。

生产中经常会遇到各种各样的问题。何况我们这个厂正在从不规范转向规范化管理，很多地方都需要变革，也就会触及方方面面的利益。他有在大厂的工作经验，多少了解规范化管理的大概情况。不过，用他的话来讲，给多少钱出多少力。自从老板食言，没有在他转正时涨工资之后，他就是半混状态。周末出货也不来加班了，平时更别说了。很多要改进的地方，只要上面不压，自己绝对不会再多出一分力——何苦呢？



二

书接上文。

说起来我们的小主管也是个精明强干的人，刚进厂的几个月做得很卖力，生产上调配得井井有条。可怎么老板就不给涨工资呢？用的还是耍赖行为，矢口否认曾经答应过试用期涨工资，把小主管气了个半死。除了小主管的对头们在老板面前没说他好话以外，他自己没有对老板表示出足够的尊重也是个原因。小主管打心底里看不起我们这个整天吱喳乱叫的女老板。他在这个公司唯一尊重过的只是他的上司老范——公司的总监，可以算作二老板的人。不过，自从老范没能在涨工资这件事情上起作用之后，在他嘴里老范的名字就变成了“屌毛”。

虽然不止小主管一个人认为老板是个压根不懂生产，不懂管理，不懂经营，尤其不懂如何做老板的人，但其他持相同看法的小领导们在老板面前还是会比较保留，不装孙子也装听话。老板能力上再差，毕竟也不是傻子，对于小主管的不屑甚至偶尔的顶撞，老板看在眼里，也早就心知肚明。

其实让老板最深恶痛绝的是小主管利用工作闲暇占公司便宜的行为。我们的生产有个特点：越是大订单，主打的型号，车间的事情就越少

——只要工人不停地做就行了。物料供应、品质、生产工艺上需要沟通的事情就越少，主管也就越清闲。再加上后来我这个助理的到位，更省了主管不少琐碎工作。他每天有大把的空闲，闲着干嘛？打公司的电话啊。他上午给老婆一个电话，至少半个小时；下午给老婆一个电话，至少半个小时；晚上给老婆一个长途，至少半个小时；时不时再和老哥们通个电话，又是半个小时。其实其他办公室的人也都会用公司电话说私人事情——便宜不占白不占，不过都没我们主管打的凶猛。可能是他在以前的公司管得没那么严，打电话打习惯了。

虽然小主管的眼里这都是没几个钱的小便宜，可在老板那里，这么做的人都是大蛀虫！何况，小主管还没过试用期就敢这样做，更是让老板不爽。他打电话的事情经由某些人传到老板耳朵里以后，老板在群里不点名地批评了一次。小主管这才有所收敛。长途很少打了；让老婆从她公司打电话过来，自己也很少打过去了。

一般来说，过了试用期，老板不给涨工资往往是个信号：就这些钱，你愿意继续做就做，要是想加工资，那就请走人吧。生产主管在一个厂里说起来是个挺重要的位置。尤其我们这种小厂，生产主管承担的事务更繁杂一些，有些时候甚至做一些看起来

是大厂里面拉长们做的事情。但即便如此，也并非不可替代。小主管经常提到，这里的主管都不知道换了多少个了。他之前的那个主管只在这个厂做了不到2个月，老范对那人很不满意，于是又招到他。他只来了3天，刚弄清楚车间里是怎么一回事，老范认为他可以了，便直接把那人赶走。

作为主管，业务上也确实就是这些事情。其余的差距表现在个人处理各类事务的水平：如何利用手下，了解生产，管理员工；生产出现问题，找什么部门什么人能够解决；突发事件怎样压得住场面，推卸自己和自己部门的责任；上司面前表现得得体，懂得如何应答；平衡老板和员工的利益冲突——加班、调休、工资等等。对我们主管来说，他处理问题把握的最

重要的一点，就是如何维护自己的利益，怎样在这个厂站稳脚跟——就算哪天不做了，也是自己要走，不是让别人赶走。

小主管自认为很有管理头脑，喜欢和我们宣扬他的管理智慧和哲学：

“管理，主要是管人。管人要因人而异。就好像过去我小时候在家里赶猪和鸭子。猪是给它开好道，堵住出口，自己就会沿着路走。鸭子就是把打头的那个弄对路，后面的鸭子就会跟着走。”

这么有智慧的小主管当然没有想为哪个老板卖命一辈子。S市对他来说只是个客栈。对于未来的生活，他所期望的就是攒够钱在老家盖栋楼，带着老婆荣归故里，自己开个饭馆或者做点生意，自己当老板，不再受气，尤其是没水平的老板的气。



♀ 来来



我们厂不大，加上门卫、清洁工才60多个人。老板却不少，最多的时候能有4个管事的人。

大老板

大老板是外国人，平时都在国外，主要负责市场，有了订单会分给国外和大陆的厂。他不直接管理大陆工厂，但掌握工厂的生死，毕竟最关键的部分——市场，是大老板掌控。据说国外的厂人极少，可能只有4、5个人，一般负责验货，或者简单的组装和返工。主要的订单生产都在大陆完成。大老板一年固定来几次。如果

出现重大品质问题，被客户投诉得厉害了，会急匆匆飞过来，把相关责任人骂一通再走掉。

大老板是个很有气派的生意人模样，年近 60，声如洪钟。喜欢穿浅色西裤、白色皮鞋。只要听说他要来，从总经理到各个主管都紧张起来。大老板会挨个巡视各部门。有时会亲自跑到生产线上看员工作业，问东问西，找问题，训管理。据说大老板每次必去的地方是仓库，他喜欢看到仓库布局合理，满满当当。主管们揣度说这是因为在大老板看来仓库是他财产的象征。（不知道大老板是不是真的这样想，在我的理解里，仓库储存的物料不在多而在合理，存货越少，出货越多他才赚得多啊。）

有段时间大老板病重，几个资深业务员偏偏在此时跳槽，带走了一批客户，又恰逢每年的生产淡季。一个厂的人，主管们为没事做打发时间发愁，员工们为没加班钱少发愁。各个主管们整天凑在一起议论老板还能活多久，这个厂子还能撑多久，以衡量自己要不要早作打算。了解厂里底细的主管说，现在的订单情况还远不是最糟的时候，而且公司在几年前刚开始发展的时候赚了不少钱，还是有些老底的，所以不必太担心。只是现在公司确实面临一个困境：国外的市场没能进一步打开，国内市场进入得又晚，没太多人脉。而且老板们还看

不起国内的小订单，只有一些大工程，像某某地铁线路招标，某某大连锁超市招标，才是他们关注的对象。可这种订单没有过硬的关系，怎么拿得到呢？

普通职员和员工们远没有主管们关心厂里的经营情况，大家关心的是有没有加班。干一天活拿一天工资，只要它能按时开工资，就可以考虑继续做。

二老板

我们都叫二老板 X 小姐。她是厂里的总经理，也是企业法人，除了平时总揽厂里事务的大权，还主管客服和采购。她本人做外贸出身，于生产管理上的事情并不在行。大老板因此先后请了不少人来专门负责研发、品质、生产和仓库的管理。

二老板三十多岁的年纪，皮肤微黑，身材高挑，衣着时尚。她喜欢让自己表现得年轻有活力，笔记本的桌面都是绚丽多姿的卡哇伊动画图案。

她的脾气有些喜怒无常，很容易犯急。如果她的问题得不到直接的回答，就会皱着眉头，握紧双拳，不停地敲打桌面，甚至伸直了她细长的胳膊用手指指着对方唧唧呱呱个不停。听到让她高兴的消息，又马上眉开眼笑，紧张气氛也随之烟消云散。

她对于不同的下属有不同的态

度。不过，只看本质的话就是四个字“谁都不信”。不管是谁，如果被她发现一些细节问题，会一问到底，要是对方回答的有什么出入，马上用狐疑的眼神注视着，那意思像是在说：被我问到了吧，你撒谎了吧。据说，我们卡哇伊的老板曾经被骗过好多次，才形成了这样的性格。一个知根底的主管说，其实她受骗也是自己的原因。对于一些看似专业、说得头头是道的人，她总是偏听偏信，直到结果弄糟了，才幡然醒悟，然后便又全都不信。

各个主管给二老板最多的评语是“什么也不懂”：不懂研发，不懂品质，不懂生产，连她负责的采购也是管得乱七八糟。最关键、最要命的——不会管人，没有老板的范儿，遇到事就会吱吱喳喳地乱叫。但即便各主管认为自己懂得再多，厂也是老板的，争不过的时候，还是得乖乖听话。

真说二老板什么都不懂也是夸张了。她还是懂一点，不过，懂的那一点反而常常让事情更麻烦。好比说备料。因为我们的订单不稳定，有时候来单很急很突然，为了能够拿到订单，按时出货，会提前采购一些常用的物料，或者生产周期长的物料，以备不时之需。这时如何备料是个大问题，一是需要对

市场有大概的预计（客户下一步可能会订哪些型号），二是备料的通用性（不同产品都能用到的同一种物料），三是物料现在的价位是否合理，是否适合长期储存等等。

二老板频频在备料的问题上出现失误，至今厂里还有刚开厂时的存货，怎么也处理不掉。负责物料计划的主管也十分无奈，她把意见都给二老板说清楚了，但是二老板总是另有一套打算。等到结果证明二老板失误了，又把气撒到她身上。委屈也没辙，谁让人家是老板，只要她还想要在这里干，就得继续忍。

采购主管也十分头疼二老板。老板当然要压低原料成本，但低也要有个限度。毕竟一分价钱一分货，又想低价买进，又想质量上乘，确实很难做到。于是，采购那边买贵了不是，买便宜了质量不好也不行。二老板总是有不满意的地方。



老板 [塞尔维亚] 米伦克

二老板对生产部最看重的是加班时间和按时出货。每次一听说要加班就皱眉头，尤其周末加班，那难受劲就别提了。全然忘了员工工作时间越长，出货越多，她赚得越多。只想那些人头要花她多少加班费。能按时出货还好，要是加了班还没能按时出，那罪过就大了去了。历任生产主管都得使劲在老板和员工之间找平衡点——加班时间长了老板不高兴，短了员工不干。这件事情上处理不好，就别想在厂里待得长久。

说到管人，我们小主管最看不惯二老板越级管理，指挥他的下属做事情。他认为，你老板该管的管，该放的放，要给下属留些管理空间；本来就啥都不懂，还老想把什么事情都抓到自己手里。

研发那边，二老板倒是插足较少，唯有一点，就是不涨工资。也曾有人因为不涨工资走的，二老板也不留——能做的人大把的，你不干自有其他人。一次同事婚宴上，有个刚跳槽不久的研发老员工也去贺喜。聊天时，二老板问他为什么离职，他还挺会说话：“我们其实公司挺好的，就是我这生活压力太大了，现在要还房贷，老婆又怀孕了，经济上紧张得很……”其实说到底还不是因为不给涨工资吗。二老板是个挺爱面子的人。她很反感别人说公司待遇不好，或者说她舍不得给人高薪。谁要这样

说，非被她驳一通不可。表面上二老板对于员工福利待遇都很照顾，实际上把压力都转给了人事，什么人事有规定啊，你先去找人事谈下等等……人事真的顶不住员工压力，跟老板谈了，老板不愿意，人事也不能自作主张。人事主管虽可算是老板的心腹，但总是背黑锅也让他不爽。

三老板

三老板在厂里叫总监，是大老板请来给二老板打理工厂事务的，一般统领研发、品质、生产和仓库几个部门。大老板似乎不太信任国内的人，都是请老外来做。也有人说这是为了撑门面。毕竟我们号称外企，平时总得有个老外在厂里晃悠着吧。不过，看起来老板请这些人不会只为撑门面。在工厂发展的不同时期，大老板有选择地雇佣了不同的人。

我刚进厂的时候，三老板有两个。一个是做了2年的老范，一个是新来的老胡。

老范大概60上下，头发几乎全白。他的专业与现在的工作没有任何关系。年轻的时候在美国读到博士，不知道他后来都做过哪些工作。现在和老婆孩子天各一方，在不同的国家各自生活。假期时会飞回去小聚几天。

老范在生产技术上并不精通，他

擅长的是管人。比起过程，他更注重结果。研发部门能不能按时完成新品种的开发，生产部门能不能按时完成出货，品质是否没有问题，仓库是否按照他的想法管理好，他要的是一个结果。这几个部门里，他最看重的是生产部门。保证生产顺利进行，按时出货，是他看来最重要的，同时也是大老板很在意的方面。老范曾经自掏腰包给员工做奖金，以鼓励他们通宵赶货，完成第二天的出货任务。生产出现任何异常，缺料了，来料不良，或者型号要求不明确，相关部门相互推诿，不给解决问题，耽误了生产进行。这种情形下，只要生产主管向他报告，他便风风火火地跑到各部门把相关责任人训斥一通，命令他们在最快的时间内解决。老范雷厉风行、说一不二的管理风格，让各个部门的主管，即使有胆糊弄二老板的人，也不敢随便应付老范。

老范上班时严肃，下班后却是另外一个人。在他还大权在握的时候，不管谁提出过生日，吃饭、K歌、旅游，他都来者不拒，玩得十分投入、尽兴。也因此厂里有些人觉得他最有人情味。

老范对待不同职位的人态度不一样。虽然他对待主管们，还有在厂里有背景的人，遇到公事并不客气，

但对待普通员工却更为凶狠些。厂里有几个关于老范的事情流传甚久。好比厂内禁止吸烟这件事，老范似乎很热衷抓吸烟的人，每天来车间视察的时候，都会跑到男厕所去侦查一番。其实厂里从男主管到男员工，很多人都会找机会躲到厕所抽上几口。但真正被处罚过的只有员工。还有有关清洁工的事。据说，老范曾因为看到一些清洁工手里没拿工具在厂里走路，上班间接了个电话，或者是在某个角落歇了一下，就把那些人统统开除了。以至于再有人应聘清洁工，总务的都要提醒两句。当然，这些人都还在试用期，辞退他们厂里是不用给补偿的。或许，在老范看来，这些人都是可以随时替换的，是他立威、撒气最好的对象。有一个 IQC（来料检验控制员）因为嫌工资低怠工，导致物料供应不上产线快停产了。那个员工平时根本不把品质的主管放在眼里，我们的主管也不好直接训斥他，他便去请老范。老范一听说二话不说，立马跑去把那人骂了一通。那个员工虽然平时一副天不怕地不怕的样子，但真的要跟老范对着干，好像还没那么大勇气。何况，他应该也没准备为此马上丢掉工作（欠了很多赌债），最



后的结果是老范获胜，员工乖乖回去继续检货。

老范的管理方式比较粗线条，他不会电脑，不懂报表，更不了解新人老胡擅长的科学化、规范化、精细化管理方式。但他的方式比较适合这个小厂之前的情况：没有批量生产，灵活多变的订单、型号，各种各样的客户要求，随时会更改的出货要求，难以控制的物料供应。这种情形下，管理上规定过细，只会使生产僵硬，效率低下。

工厂的生产情况不会一成不变。现在的订单量已经是老范刚来时的好几倍，大、二老板也乐观地认为工厂会在这几年有更大的发展。这可能也是为什么去年我们会搬到这个新的大厂房里的原因之一。他们已经准备好扩大生产，进行更规范化的管理，赚更多的钱了。只是，这几年随着市场饱和，这个行业的平均利润降低了很多，不少同类型的厂子纷纷倒闭，甚至一些做了 20 多年的大厂都撑不下去破产了。产品主要面向的欧美市场没能进一步打开，产品的性价比在国内也没什么优势。要想真的有所发展，必须调整。

正在这么一个不上不下的坎上，老板把



老胡请来了，名义是协助老范的工作。老胡之前在江浙地区的一个据他说管理十分规范的大厂做事，具体什么职务不清楚，只隐约听说他是 IT 行业出身。老胡四十多岁的年纪，两只胳膊比起肥胖的腰身显得纤细很多（这大概是终日久坐的结果）。除了他的母语和英语，还会说中文，日常交流没有什么问题。相对于老范已经占了年龄和语言上的优势。他动作迟缓，思维敏捷，做事讲究逻辑，尤其要求下属一定按照他制定的规范的操作流程来做事。如果谁自作聪明搞变通被他发现了，他会十分恼火，并向二老板狠告一状，再由二老板出面惩戒。

对于我们这个小厂来说，老胡可以算是一个全能专家。从规范各部门的运作流程，产品研发指导，生产工艺改进，品质控制管理，仓库规划安排，这些重大管理事项，到 ERP 系统操作，生产报表设计，产品标签打印这些琐碎小事，他处处都会提出建议，有时亲自披挂上阵，设计开发软件、指导下面的人操作。甚至产品标签打印机坏了也是找他来处理。

老胡来了以后一直忙得不亦乐乎，老范的存在便显得越来越多余了。虽然老范平时仍然做出指挥

者的姿态来，但实际上已经控制不了局面。老范是个明白人，知道大老板的用意，变革已经是大势所趋。他没有对老胡明面进攻，只是在老胡做事过于较真、死板，给下属带来很大困扰的时候，摆出三当家的气度，出面协调，顺便嘲讽、挖苦一下老胡。

于是，我们厂的生产变革，从一开始就有很大成分的个人地位、利益争夺在里面。老范和老胡并存的时期，是下面的各主管、职员们最难熬的一段时期。而且同时有四个“老板”在指挥，三个是直接的，一个在背后操纵。听谁的，不听谁的，怎么做对自己最有利，都是各主管们头疼的问题。虽然大家对老胡揪着细节不放、自以为是的态度都很烦，但也无可奈何。因为二老板把老胡奉为专家，言听计从，每天都随身带个本本记录老胡的话。只要老胡说的就是对的，只要老胡认为有问题的地方就需要马上整改，下面的主管不得有任何不同意见——因为你们都不如老胡专业！

老胡看起来是专业得多，但在大、二老板面前尽快做出成绩，有时候也是为了给老范脸色，而给各部门提出一些不合实际的过分要求。这让具体做事的人都十分苦恼。更麻烦的是，即便提出来说这个要求不合理，难以做到，也会被二老板压回去——你们这些不专业的人都是在找借口推脱，专家的意见怎么会不合

理？二老板对老胡的强力支持逼得下属们不得不各自想办法变通，还不能让老胡发现。

说来也有意思，尽管存在这么多表面和潜在的问题，实际做的和老胡老板的要求也有很多差距，但生产管理还是在众老板的强推之下一步步地在往规范化道路上前进了（具体怎么变化的另外再写）。虽说只是小工厂的变革，这里面包含问题的实质大概也和大工厂甚至一个国家的变革都有相通的地方。

老胡的业余生活并不喜欢和厂里的人有交集。公司聚餐、游玩的时候也比老范呆板得多。虽然平时他说话语气比老范平和，不会一会凶一会笑的，但让人没有亲近感。老范和员工一起玩的时候，完全没有管理的架子。他可以和曾被追着屁股骂的 90 后们一起在 K 歌厅大跳骑马舞，和下属拼酒拼到吐，拿着麦克风没有调地乱唱，总之怎么玩得尽兴怎么来。

老胡和老范虽然是对头，但他们在对待国内职员的想法上有些地方倒是一致的。他们都十分看不惯国内人不按照制定的规矩做事，为了省事搞变通的做法，把这叫做“典型的中国方式”。只是两人不同的是，如果他们的某个要求不合理，而下属确实努力试做了，老范会看实际情况进行调整，并承认自己之前的判断失误。而老胡则仍然坚持己见，认为是下属

执行不力，直到他自己去做也做不到的时候，又会当着二老板的面抛出一个新主意来，搞得好像之前那个旧主意是下属提的一样。

他们对待工作的态度也比我们这些国内的职员严肃很多。倒不是说他们有多么热爱这份工作，但比起我们小主管不给涨工资就不出力，还有

其他主管混日子的心态来说，他们和老板谈好工资之后，会拼命做成绩，以便获得老板认可，保住自己的地位。或许他们习惯了职场生存法则即是如此，也或许和他们的地位高，工厂兴衰同他们个人利益联系更紧密有关。



放着也是放着，取出来还能让手头宽裕点。男工是最纠结的，走呢也不见得能找到什么更好的工作，毕竟岁数大，又没有技术。留下来，不加班的时候还可以去找点零活做做。

没订单，各部门的人都比较松懈。虽然几个主管也会开开小会，对比一下往年的情况，估计一下厂里还能撑多久，但看不出来谁担心厂里是不是真的会倒闭——打工嘛，这家不成去那家，反正又不是非你不可。

唯一真心着急的是老板。不过她心急的不只是订单。老板的计划是“远大”的。厂虽小，但这几年一直在发展。之前作坊式的粗放管理是不行了，老板下决心要规范化管理，所以买了一套 ERP 系统，请了高人老胡，还有一干人等。不说我们的工资，光 ERP 系统，据说前前后后就花费了十多万。每天早会，讨论时间最长的就是 ERP 系统里出现的各种数据问题，还有如何解决。

过完年后，厂里一直没班可加。本来订单也不多，赶上淡季，更少得可怜了。好的时候一个月加 20 多个钟，坏的时候就是个位数。女员工们家里条件还行的，也不急，本来她们愿意在这个厂待着也就是冲着加班不算太多，可以照顾家人。可是家里压力大的就受不了了，几个有老有小的男工已经把公积金取出来了。虽然还没有穷到没钱花的份上，但那些钱

由不正规转为正规需要时间，但开始的时候老胡太心急了，在各个部门同时推进各项新政，不断地变换着花样，不管实际情况怎样，总之要先按照他的意思改。这样做很重要的一点，便是让老板看到他来以后真的有变化，有看得见的“成绩”。另外也是着急和之前厂里的大拿——老范斗法。对老胡来说很明确，压不过老范就没法在这个厂待下去。对于老范来说呢，也很明确：斗不过老胡，在这个厂也就混不下去了。于是，老胡是改革的坚决推进者，老范总时不时反对，甚至嘲笑老胡的各类提议。但是，厂是老板的，老板志在改革，于是，老范的反对变得越来越无力，反而招到老板的嘲笑——谁让老范不懂电脑，不懂 ERP。于是老范在厂里的地位日渐堪忧，终于败在老胡手下。老范自己识趣，主动辞职。不过，由于老胡的改革太急，一些不符合实际情况的要求，再加之各部门长久以来形成的惰性，这些因素相互一冲撞，就让大家对老胡积累了各种埋怨、牢骚。不过，老胡对此并不在意，他还颇为得意地说过：“只要你取得了老板的支持……”。

从一个方面看，在生产管理中强调的流程规范化是有用的，也是必要的。在订单量、生产量日益增多的情况下，各类数据、各种统计，不可能只靠几个人的脑子去记；出了问题，

如果没人负责，互相推诿，都将严重影响效率。凡事走流程，使得运营更顺畅，责任更明确，是要比之前对生产更为有利，更能节约成本。

另一方面就没这么简单了。规范化管理的压力直接压向了产线员工。

之前，没有人统计过工时、产能一类的东西。要赶货了，就催着大家做快点，甚至通宵做。订单少了，就慢点，也没人说什么。订单的生产安排是否合理也没人管，拉长们自己看着安排，全凭经验。总之，只要能够准时出货就 OK。这样的话，效率往往不高，也很难说是不是会有混加班的情况出现，对老板的利润很不利。

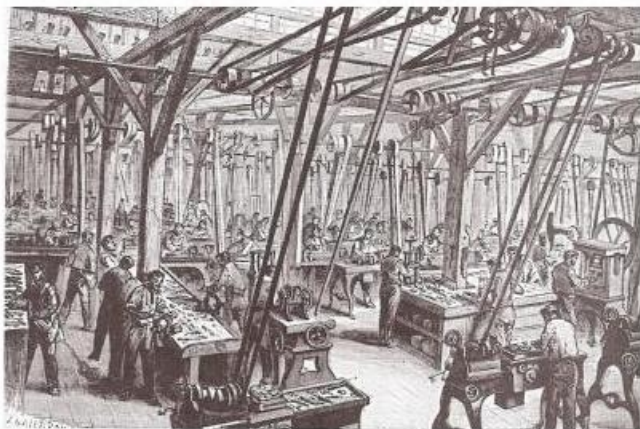
现在不行了，要计算每种型号产品的工时，每小时产能要达标——当然，这个标准是请专门的工程师逐个型号、工位测定的。如果不能达标，生产主管要解释原因。可是因为订单太小，型号经常换，没法批量生产，工程师测定出来的标准太高了，生产实际上很难能达到，因为换型号的时候要费时间。其实，连工程师本人也很头疼：一个型号就生产那么几十条，他还没来得及测定完各个工位的时间，就已经开始生产下一个型号了。就算是批量生产，按照工程师的标准，员工们就要一刻不停地工作，喝水、上厕所，都要受到控制。而这，在那些已经是流水线生产标准化作业的大厂是每天都要面对的事情，在

我们这个员工散漫惯的小厂——想什么时候上厕所就上厕所，想什么时候喝水就喝水，一边干活一边大声说笑，突然这样要求，无疑是在逼员工造反，或者离开。

之前，仓库发物料也十分随意，有什么就发什么，拉长要做什么就发什么。现在仓库发物料要根据订单顺序按照型号分开，不能够几个订单、型号混在一起。可是我们厂的订单很多都是几十个的小订单。这样，原来跑一趟就能发完的物料，根据新要求要跑上三四次。

其他部门在变革中遇到的问题也很多。一句话，现在每个人的工作量和强度普遍增加了。

当然，实际管理中总是上有政策，下有对策。主管们不会变通是没法活的，不是被老胡骂死，就是被员工骂死。可是，为着老板的利益而推进的改革，不论怎么变通，也早晚要



变。只不过是尽量采取渐变的方式，使得遇到的阻力，也就是加在各主管部门头上的压力，不至于一下子变得很大。

规范化管理，不仅使得员工失去昔日上厕所喝水的自由，也逐渐失掉了在生产中的能动性。

之前的试产组有几个能干的小伙子。研发部的大学生们搞出个什么新玩意来，给他们图纸和样品，简单的口头指导一下，他们就会做了。有时候做得比研发部的样品还好。可是按照规范的流程，这样做是完全不对的。应该是：研发部出了样品，图纸，工程部制定作业标准，操作员按照作业标准一步步地去操作，即便作业标准有问题，也不可以自己“乱做”，做不出来样品再一步步地向上追溯，查找问题所在。总之，每个人分工明确，操作员就是按照标准操作，制定作业标准的就对作业标准负责，研发部对样品和图纸负责。

贡献大脑的人只要贡献大脑，贡献手臂的只要贡献手臂，贡献手指头的只要贡献手指头。

分工进一步细化了。从此，操作员只要是个会识字的机器就很好。



这半年来，部门的老板换了几批。先是一个台湾的经理，辞职去了深圳。于是原来部门的老大——主任顶上去似乎是理所当然的了。可不曾想从整机部调来一位副总，这位主任也没法干下去了，调去了别的部门。副总之来，带来了一批原来的干部，组织关系、管理方式焕然一新。原来的主任走了，副总就成了我们的新老板。

新老板可谓我们办公室一景。他个头不高，估计就一米六几，坐的是个高大的椅子，挺软挺舒服的。个头不高，却喜欢窝在椅子上，所以你每次进门时，不注意的话，还看不到他在位置上呢。但仔细看，还是能看到个头顶。为什么要仔细看？老板/管理在的时候就不能太随意，干活要小心点，免得搞小动作被发现。所以我们进门第一件事情首先要看老板在不在。他脾气很大，喜怒无常。有时候扯着嗓子骂人，办公室一百多号人全部都能听见。我们这两排的人不用说了，他每每发作时都要吓一跳。我

们那个漂亮的女助理，更是每次都吓得不得了，这不，打算转部门，处长不批，她还说如果不批她就辞职呢。

前老板侧重过程，看到下属成天矜矜业业、勤勤恳恳，就满意了。特别注重细节，比如做报表的格式啦，怎么开会啦。等。对一些事情也只是要求循序渐进，每次都进步一点就行了。可惜，搞来搞去生产越来越乱，经常被别的部门投诉，最终下课了。新老板不一样，他更注重结果。平时不太管下面的人在做什么，但他会自己去看下面的人工作的成效。上任后，他首先抓一个重点，要求所有部门所有人全力配合，一步到位。定目标时，70%、80%之类的数字根本不考虑，一上来就90%；下一次就100%。这种雷厉风行的做事方式的确让整个制造部门的生产、出货顺利了许多。但与此相随的，是他对管理层、管理层对员工的层层高压。

他上任抓的第一件大事是工单关结。大工厂的生产都靠严格制定计划、各部门密切配合制造部门来完成。首先是客户下订单，业务部门根据订单和制造部门的生产能力来制定生产计划，安排好什么日期、哪条产线做什么产品，以满足出货需求。生产计划下达到产线，就是一个一个的工单。产品生产出来后入库，经过成仓报产后，体现在ERP系统上面，可以看到工单的生产情况。如果

产品全部入库了，工单就会完结。生产比较顺，不良比较少，工单就很容易完结。反之，生产不顺，不良率高，维修效率低，那么工单就不容易完结，直接影响到出货。工单完结涉及到制造、业务、采购、物料、仓库等部门。之前因为工单完结率太差，经常影响到出货。喜欢“循序渐进”的前老板，他的回答是“让他们（业务）去死”。处长实在看不下去了，要求每周开会检讨工单完结的问题，结果仍然不理想。

新老板慢慢适应后，开始独当一面、主导大局。他要求每天开会检讨工单完结的事，开会的时候一不如意就拍桌子骂人。当然，毕竟作为一个副总，而且现在工厂的管理都“文明”了许多，他的骂人并不是骂脏话和问候别人家人，除了“他妈的”之类的口头禅之外，“骂”主要是就事论事。说到激动之初，还会拍桌子、摔鼠标，据说鼠标都摔坏了好几个。可惜的是没见过他摔电脑。

他去车间也不是很勤，但邮件基本上都会看，都会回复。他回邮件跟



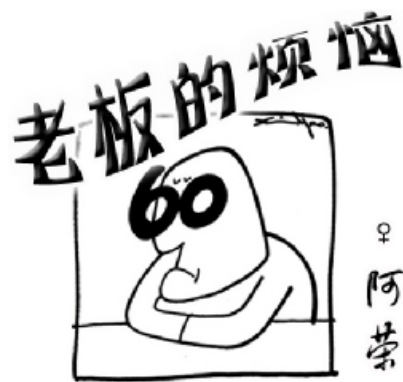
骂人一样不讲情面，他常说的话是“你们已经完全失控了，从来没见过生产搞得这么差”，“搞不定你就辞职走人”，“你们做不到的话，我就会质疑你们的执行力，也会考虑是否我自己亲自来做，但如果那样的话可能我就要换人了”。如果有的问题他觉得比较“严重”，就会把相应的人叫进办公室来耳提面命。这不，这周一连续三天，老板每天叫一拨人来办公室。干嘛呢，挨骂。老板总是能找到很多事情来骂人，没办法，这么大个部门，一千多人，生产过程总是会有种种异常、不顺，因此总是找得到问题来骂人。

这一天，老板叫了产线的两个主任，问工单完结的问题。两个主任，一个是黑胖子，一个是白胖子，一人管四条线，每条线七十人左右，两班倒。黑白胖子据说都是产线员工做起来的，做了十几年终于做到主任的位置了。黑胖子拿了个笔记本和笔，作出随时记录老板指示的样子，规规矩矩、一脸谄媚地站在老板旁边。老板这次挺直了腰，头总算高出桌面了，生气地喊：“都半个月了，工单完结率才百分之六十，你们在干嘛？！！”（工单完结率按月计算，完结的笔数除以总开立的工单笔数，就是完结率）。不等黑白二胖回答，他又喊道，“那么多工单结不了，一下子东西多了，一下子东西少了！黑胖子你不是

说产线增加一个刷条码的环节就可以更好地管控投入数量吗？怎么二线导入这个方法后还是这么差呢？”老板就这样一直骂，骂了将近一个小时，连水都没喝一口，真佩服他的肺活量。等他稍微不那么激动了，又往后靠，窝在椅子上，翘着二郎腿。远远一看，只见黑白两个胖子小学生似的对着空气傻站着。黑胖子手中的笔不自在地在本子上划了几下，又迟疑

地停在某处。因为老板只是在骂人，并没有任何指示呀！

老板骂完，还只是个开始。黑白二胖回去少不了又要把产线组长们叫来骂一顿，然后分配任务。组长再把工单员叫过来……就这样老板的一顿激情乱骂之后，工单员们开始满车间到处跑。这几个星期，周末不生产的时候，工单员都要来上班，有的人平均一天十二三个小时。



我所在的小厂只有 10~20 来个工人，平时生产加工一些农业温室大棚及其配件，一年能有 60~70 万左右销售额。老板也从农业园区、私人承包大户手里承揽些温室大棚的安装工程。这块利润比较大，毛利润能有 25% 到 30%，但没有连续性，并不是总能不断地接到大的安装工程。从老板的角度来看，就是饥一顿饱一顿。

我刚开始来这里的时候什么都不懂，连手电钻钻孔时有正反转都不知道。不过这家老板和我家有点亲戚关系，所以就留下了我，让我边干边学。

当时正赶上老板揽到一笔国家投资给农民地里盖大棚的活。农民一分钱不用掏，地里多了栋大棚，既可以自己种菜，也可以出租给外地人种。镇上农委的头头从国家申请下来这笔钱，找谁来干就是自己说了算，这里面有不少“说法”。

老板厂里面生产大棚骨架，外面又找来几个包工头负责安装大棚。我们工人都是老板通过亲戚、朋友从外地找来的，吃住都在厂里，干一天活算一天工资，也没有节假日。

由于订单不稳定，如果接到一大工程，人手就会不够用。老工人要加班生产。老板也会找一批临时性的工人赶工。如果很长一段时间接不到工

程，人又富裕了，就得裁掉一批。去年冬天 12 月份的时候，生意非常冷清，老板就对一部分人员提前放假，打发回家过年去了。对于这种“召之即来，挥之即去”的弹性用工制度，工人们倒是非常理解，说“没活干，呆着白拿工资，对不起老板”。

除了大量随时可以招聘也随时可以解雇的外围员工，老板也要稳定少数几个核心人员，用他的话说是“中层管理干部”。都是哪些人呢？车间主任 H，老国企退休员工。H 经验非常丰富，我们厂的机器设备他都玩得了，有了小故障还能维修。H 就主要负责生产这一块。工程师 Y，也是老国企退休下来的，各种温室大棚的技术图纸都由 Y 掌握。我现在就给 Y 当助手。副总 N，老板的老乡，负责对外业务联络，对内协调。安装队的 Z，老板亲戚，到外面安装温室大棚一般都是 Z 带队。

一次出差回来的车上，老板对工程师 Y 说，咱们公司只要有一个核心团队，像您在，就散不了摊，其余的人就像流水一样。

老板对生产最关心的是质量和速度。

关于质量

由于招来的人都是直接上岗，没有经过学习、培训，如果没有经验的话，工作中很容易出错。再加上我们这里没有质检，工作时如果不

细心，出了错就是一大批。等发现错误已经是下面的工序交待不上了，只能再想办法弥补。有几次都已经交付给客户到了工地现场，发现装不上，又给退了回来。老板只好向客户道歉，一切损失他负责；再把车间主任叫来，交待说下次注意。至于造成问题的工人，也没有什么罚款。

关于速度

活忙的时候，老板也会亲自上阵，开开叉车。用他的话说，既鼓舞士气，又督促员工。不用说，他在车间的时候，没人偷懒。老板还在车间装了监控摄像头，没事的时候就在办公室看监控，看看谁又偷懒了，记在心里。有一次老板在监控里发现一个工人半天只干了 2 个小时的活，干一会就抽根烟休息。老板大怒，立刻把他找来，结算清工资给开除了。不过总的说来，我们这里没有定额要求，只要不是太夸张就可以。

谈到管理，老板喜欢讲“要用制度管人，不要人管人”。这句话可能是他在工商管理培训班上听来的。话虽如此，不过根本没实行过什么管理制度。老板去同行那里参观时发现一个计件工资制度：断切一根钢管多少钱，钻一个孔多少钱，非常清楚。老板非常羡慕，一直想在我们厂也这么搞。但是我们厂工人岗位不固定，今天干这个，明天又干别的去了，如果搞计件工资，统计又是个大困难。

奇葩供应商

♀ 朱勃



我们的供应商各式各样。有国际大牌制造商，也有不知道从国内哪个角落搜罗来的小作坊。大牌供应商的产品那当然没得说了：品质过关，数量一致，包装整齐。那些小供应商们送来的物料，除了产品质量差，偷工减料，数量经常出问题，就连包装材料也是五花八门，不知道是谁用过的王老吉、纸尿裤的纸箱都捡来包，真是各式各样晃瞎你的眼。

这几天小供应商们齐齐发威，不

是东家钻的孔忽大忽小，就是西家的物料迟迟不到。有一家给我们做包装材料的意思，好不容易赶着我们快出货的时候送来了，又用不了，原因是纸箱外面的字母印得残缺不全，品质不能接受。可是我们采购催得急啊，要他们无论如何当天之内要解决。

重新印一批时间不允许，成本也太高，怎么办？供应商真是聪明，不是字母印得不全吗？我给你拿笔画上不就得了？可是过来返工的小弟兄们，画工不佳，尤其是“O”补起来难度较大，画得出溜拐弯，跟抽了筋似的。这种货更不能接收了，被品质报到老板那里，老板气得跳脚：“这什么奇葩！怎么不给我画个人民币出来！”

采购也作难：老板在这些东西上不肯花钱，那么低的价格，还能找到多好的供应商呢？

我们厂习惯内招，时常会“提拔”产线员工去做 QC、文员。因为产线员工往往学历较低，又没有相关经验，工资会被压得比较低，比外面聘请的少很多。这差距，多则一千，少则几百。新职位的收入虽然不一定比之前的高，但“地位”总是高一些，对以后找工作也有好处。由于这种机会来之不易，内招的员工干起活来往往比外聘的还会更努力些，对于老板来说

办公室的小珍



真是草吃得少又跑得快的好马儿。

小珍就是这么一匹好马。她以前是在包装拉做事，人勤快，也单纯，说话时一字一顿的，每个字都说得很认真的感觉。平时喜欢看书学习，自己报班学电脑学英语，学了一段时间之后，正巧遇到采购部的人辞工，采购的主管跑到产线来问谁有兴趣做。开始她也没把握，但被采购主管一忽悠，便答应去试一试。

这一试之后，就再也没回产线了。采购工作主要就是沟通的工作。一方面要和供应商打交道，另一方面要应付公司内部各部门的要求。处理不好关系，对供应商态度不够强硬，对老板的要求没有合理的解释，会受夹板气。看她刚做采购时在笔记本上记的工作笔记，竟然是：“对供应商说话时，要理直气壮地，大声地说出我方的要求。”还真的是，做了一段销售之后，明显说话语气就有所不同了。以前很少说话的她，现在经常拿着电话对供应商发火，时不时冒出几个脏字来。她说，不这样不行啊，压不住人，供应商不怕你，就办不成事情。

小珍最近报了夜大，每周一三五下了班就要坐上一个多小时的地铁去上课。头几周还没适应，感

觉很辛苦，又恰好新闻报道中老是有各种事故、袭击什么的，吓得她都有点不敢坐地铁了。上班的时候跑来和我们聊天，说自己最近总出现幻觉，总想自杀，不敢去人多的地方，还因此失眠了几天。为了克制自己的负面情绪，她拼命和家人亲戚朋友打电话，聊天，转移注意力。当时我们还安慰了她一番。又过了几天，她又有说有笑的了，而且开始换着花样地打扮自己，越来越时髦，越来越像OL。她说：“这都是上夜大给我带来的变化，我们夜大特别好，除了上课还有各种活动。上了这些天的课，我感觉我整个人从内到外的精神气质都有很大不同了。”一边说着还拿起手机里的一个中年妇女化妆前后的对比图，教育起我们几个人：“形象很重要的，有什么样的形象就有什么样的前途。”（说实话，我当时听到这话，真怀疑她上的不是夜大，是进了那些直销传销的窝。）她还拿自己打趣，说她老公以前不管她的，爱去哪去哪，现在每次看到她出门都要问她干什么去、和谁，好像生怕她跟别人跑了似的。在她眼里这些都是夜大带来的好处，提升了魅力啊。



♀ 秦阅



小Y去年十月份进厂，在仓库做入库记录，每天跟成品仓核对入库数量和系统产出数量。他原来在中山一家港资玩具厂上班，那家厂有一千多人，加上其他分厂，一共有三四千人。他起初在车间做操作员，后来做文员，在车间里做一些文职工作和到处领东西。那个时候他一个月可以拿到三四千块钱的工资，后来工厂要搬迁，他们去新的厂址看了下，生活很不方便，买个早餐都要走半个小时，就没干了。厂里给了赔偿，具体什么标准不知道，总之小Y干了三年多，一共拿了一万三千块钱。还有一个做了十几年的老员工，拿了二十多万。

他觉得那种中等规模的厂比较好，有“油水”可捞。就像他这样的小文员也可以偶尔捞一点。比如，年初工厂开工的时候，准时来上班的员工有十块钱的开工红包，他会把一些没来的人名字也报上去，最后那个钱就落在自己的手里了。开工的时候，管理们也会准备好些十块、二十块的

红包，只要见面说声“恭喜发财”就给一个红包。于是他利用职务之便到处“串门”，什么计划部、工程部、仓库等都去，见人就“恭喜发财”，最后也能拿个两三百块的红包呢。还有一个油水比较有意思。他们厂加入了一个国际玩具协会，每个月工资条都要做一份假的给他们看，员工签假工资条也会有10块钱的“奖励”（据说以前更多！），有时候他代那些离职的人签了工资条，钱也自己拿了。

他一个小文员都能捞到这些油水，其他部门就更不用说了。尤其是采购部门，供应商经常送礼的。不像我们现在这家厂，什么都捞不着。前几年，有的供应商还偶尔送张超市的购物卡什么的，中秋节月饼也是一盒一盒地送。今年不行了，一张购物卡没有，月饼也只发了一个。从这个角度来讲，小厂还是不错的，晋升机会更多，捞油水的机会也多。在晋升方面，中小规模的工厂更看重经验和能力，大厂则讲究学历。想起来他都有点后悔，当初没去读大专。他那儿会高考考了三百多分，没去读，现在人家考一百多分也能读大专了。在我们厂做普工，大专生一个月好像还有几十块钱的补助。

另外，那家玩具厂的职员待遇也不错。职员是按月薪，但食宿免费，住宿还是一人一间的，吃饭开小灶。员工工资是按计件，伙食2.5元一顿。

如果订单多，工资也还不错，但淡季订单少就不行了。有两次他们厂计件的员工还为此罢过工呢。不过小 Y 觉得这些人都太鼠目寸光了，不看长远利益，罢工的时候只说工资低。老板就把那两个月的工资给他们加了几

百块，就算完了。也没想到争取一下加工资，这样每个月都有得加了。那些领班、主管也是没什么文化的，上面的管理让他们去劝工人不要罢工，一人发几十块钱他们就去了。这些基层管理也都是从员工提拔上来的。



在工厂里，尤其是生产部门，学历普遍都不高。但这几年随着高等教育的普及，大学生越来越多，没有那么多清闲的办公室职位可做，于是好些大学生也开始进到车间了。车间里的大学生一般都是专科生（本科生没有做普工的），他们有的是学校派来实习的，一实习就是半年以上。工资跟其它普工一样，不过吃住免费，有的实习后就留在厂里工作了。普工的学历还是初中、高中为主，在他们眼里，大学生就是“有文化”的人，往上爬的机会也更多。当然，大学生们自己也这样觉得，所以有的人显得比较“捣乱”，难管。有一次不知道哪

个学校来了几个实习生，文员分配他们上白班，过两天马上就要转夜班，他们不乐意了，不想上夜班，几经争论无用，马上夺门而出，跑出车间了。当然，已经毕业谋生的会稍微老实些，有的人跟初中生在装配线上做着同样的活儿，也没觉得有什么异样。

小镇大学毕业两年了，计算机专业的。之前在一个附属厂做事，后来那家厂倒闭了，拿了一笔赔偿金失业了。最近进了我们厂。工厂因为分工很细，没有哪个职位是特别需要专业和技术，只要有会，学上半个月一个月的，谁都会。小镇本来是想应聘办公室的职位，但因为那段时间厂里不招间接人员（办公室职员、工程师、产线管理人员叫间接人员，普工叫直接人员），他表示原意以直接人员的身份进来做事。因为他做的工作需要熟悉生产流程、也要跟许多部门联络、沟通，就安排他到车间去做一段时间，结果他认为自己在车间是浪费时间了，因为那些事情太简单了，半天就能学会。后来又安排他去仓库

统计产线入库的数据、并跟仓库的数据进行核对。他表示对数据不敏感，做不了。期间主管也教他做一些报表，他又觉得看到报表都害怕。主管很纳闷，一个计算机专业的大学生，数据处理不了、报表做不了，能有啥？没辙，再换吧，这次是做工单员，主要是找产品维修、检验、入库，把工单结掉。他做了几天，受不了压力，动不动就唉声叹气，叹得组长心里发毛。后来他主动提出“你把我换了吧”，组长问：“把你换了，你能做什么”。没办法，过了两天，只好安排他去产线做，没想到他又不愿意了，跟组长说要调到介绍他进来的亲戚那条线去。这次还好，那条线是专门给别的线检验维修后的不良，每天最多一两百台机器（正常产线一天得两三千台），也算轻松，在那儿干得似乎还挺满意。

小泽是个个子挺高挺壮的女孩，学护理专业的。当初我问她为啥学护理专业的要进工厂，她说先做一两年，做护理的只要考了证，什么时候都能找到工作。人比较勤快，主任让她做工单员，她二话不说就干了。我们部门是组装液晶电视屏的，电视尺寸从 26-60 寸不等，她跟其他男孩子一样，到处找产品、搬产品，把产品打包，用叉车拉去仓库。可是那条线做的产品种类多、又复杂，很难干出成果，她感到很挫折，最后主动提

出调回产线做事了。

小新也是大专生，刚进厂是做普工的，做了两年后辞职了，重新应聘领班进来。这孩子算比较上进吧，嘴巴也甜，跟办公室里文员、主管们关系搞得很好，时不时叫认识的工程师教他生产系统的应用、了解生产流程和一些异常的处理。他喜欢发邮件，有的事情不好处理，一般人就是使劲地找相关的人磨，而他更喜欢发邮件，因为发邮件的时候，很多相关部门的高级主管都在里面，这样很容易提高“知名度”，也能体现他工作认真负责。这不，才做一年多，他已经调到一条线去做主管了，那条线的主管刚好辞职回家。



“各位，很不幸！这不是我们公司本年度销售图表。是旷工图。”



珠三角劳资纠纷多，停工多。有时候，保安、治安联防、警察跟工人推推搡搡，工人得进派出所蹲几天。保安跟工人推搡的时候，厂里找人恐吓工人的时候，难免有工人受伤。这些年来在珠三角的工厂里，持久地流传着劳资冲突时“孕妇挨打”的故事。

2008年某港资五金厂工人，为了加底薪，停工了。老板招来治安队“劝说”聚集的停工工人回宿舍，结果几个工人受伤，经媒体采访医院证实，有怀孕女工流产了。

2011年底，某日资硬盘厂转让给了别的老板，为了工龄补偿和社保问题，爆发了轰动一时的大罢工。防暴警察在厂内与工人冲突，不少员工被抓，也传出“孕妇给踢伤流产了！”的小道消息。

2014年某美资电子配件厂的上千员工，因为老板任意取消年终奖，发起罢工。联防队和保安在厂内驱赶工人，有的女工晕倒，还传出保安“孕妇也不放过，追到女厕所，拽着女人头发拖出来，对着肚子踹”一类真假

难辨的流言。

这些传言，当然不是从天上掉下来的。珠三角的工厂里确实有很多上班的孕妇。一般来说，女工怀孕后，有些人辞工回家，也有些为了多挣点钱，继续站几个月产线，个别有人待到八九个月孕期，才走的。虽然法律规定产假工资等于实际工资，但工厂老板一般只给底薪。所以，不少女工挺着大肚子干活，就不奇怪了。

近些年来，媒体对工人生活、劳资纠纷有所关注。不少报道喜欢渲染工人的凄凄惨惨，产生了一个广为人知的名词“弱势群体”，好像工人只是些老弱病残，需要同情、照顾的。工人集体维权的时候，喜欢找媒体，也乐于扮演“弱势”，希望吸引舆论、政府部门的关注。各种停工事件中，工人把自己说得惨一点，有对外、对内两种目的。对外，是扮演“弱者”，希望社会同情能多一点，给公司、政府部门压力；对内，是占领道义制高点，通过同仇敌忾的心理，加强工人的团结：你老板本来就克扣我们，居

然还打人！真真假假的“孕妇被打”传言，往往是这样产生的。

扮演“弱势”，对工人维权有多大用处？哭哭啼啼，是可能多得一点同情，甚至可能让老板松口。但只要老板想跟工人在利益分配上认真打一仗，“舆论的眼泪”就不顶用了。现在的媒体想生存、想发财，全靠工商老板发放的广告和有偿新闻，又怎么可能真的跟财神爷作对？在珠三角S市，前不久某位当地媒体的编辑实在忍不住了，对一群工人说了掏心窝子的话：“要媒体同情你们有多苦，这是可能的，要媒体同情你们跟老板对着干，是永远不可能的！”

上面提到的日资硬盘厂的工龄补偿事件，虽然媒体一时跟进报道，网上舆论比较同情，不少工人真的被打被抓了，情绪悲愤，还是以国家配合厂方瓦解罢工、大量工人离厂告终。说到底，老板最怕，也最重视的，不是一阵风似的刮过就算的“社会舆论”，而是工人是不是卡住了他的生意。

还有人说，劳资纠纷的时候，工人编一些挨打的流言（有时还躺地上拍几张“晕倒”的照片）骗眼泪，说明工人也不怎么样，简直是一帮无赖、刁民！维权工人是不是装得惨一点，就成无赖了？当然不是。珠三角的几千万员工，受着管理的气，加着没完没了的班，赚的是吃饭钱，老板还经常违法侵吞员工利益。就拿怀孕

女工来说，就算她们留在厂里上班，老板还是拿她们当累赘，因为干不了太多活。车间里空气坏，有毒物质多，怀孕的女人离厂越晚，孩子越容易得病、早夭。那些生了孩子的，也经常舍不得休完产假，就跑回来上班。

生活如此，孕妇们参加集体维权的停工行动，真的被打流产了，也毫不奇怪。

有过维权经历的工人，大都知道，老板是多么善于耍流氓、撒谎、讹诈、骗哄工人。而在无数次停工事件中，最喜欢耀武扬威拿着棍子打人的，绝不是工人。劳资纠纷中，工人耍一点小聪明，“装可怜”求同情，顶多算是幼稚。老板却是实实在在拿走了工人的合法收入，落了自己腰包。谁是真无赖？

扮演“弱势”的工人不是无赖，但他们寄希望于“求关注！求同情！”以便维权的想法，确实有点“无知”，还不知道老板为了钱，可以凶残到什么程度，媒体为了老板的钱，又是多么容易抛弃甚至出卖工人。

可见，揪住工人有时装可怜，大骂工人无赖的“公正人士”，真是老板的马屁精。没关系，生活教育人，珠三角的工人还有大把的机会认清现实。

