

國立政治大學勞工研究所

碩士學位論文

中國互聯網產業人力資源管理者的勞動過程初探

The labour process of the HR managers of the Internet industry in China



指導教授：劉梅君 博士

研究生：譚卓睿 撰

中華民國 108 年 1 月



# 摘要

近年來，隨著全球化的不斷深入，無論是白領工人還是藍領工人都面臨著勞動條件惡化的問題，並引發了多次勞資爭議。這在互聯網行業中尤為突出。在一次次的勞資爭議當中，人力資源管理者往往被推向風口浪尖，他們的個人道德素養或專業性備受指責。然而，人力資源管理者並不是免受剝削的資本家的寵兒，與其他工人一樣，他們也是「趕工遊戲」中的一員。

那麼，到底是什麼使得人力資源管理者在勞資衝突當中被推向風口浪尖呢？傳統的管理研究堅持人力資源管理的去政治性，因此，他們從人力資源管理者勝任力和管理角色權變的角度分析，把勞資衝突中的矛盾歸因為管理問題。然而，他們忽略了勞資衝突中不平等的階級關係。因而，勞動過程理論提供了一個很好的分析視角來重新審視人力資源管理者在勞動過程中的社會關係。

本文認為，人力資源管理工作的本質是一種剝削的勞動，其目的在於協助資本家無償佔有工人的勞動。與此同時，隨著社會的發展，人力資源管理者變成了受薪勞動者，資本家購買的是人力資源管理者一定時間內的勞動力，因而資本家以剝削生產工人的方式來剝削人力資源管理者。也即是說，人力資源管理者同時處於一種剝削與被剝削的雙重關係中。

因此，本文嘗試運用勞動過程理論，聚焦於互聯網行業，以人力資源管理者所處的社會關係為基礎，討論他們所受到的管理控制和抵抗，以及在這個過程中的主體性呈現，並試圖解答人力資源管理者為何沉迷趕工遊戲以及他們為何順從而沉默地替資本家執行著剝削勞動。

關鍵詞：人力資源管理者；勞動過程；趕工遊戲；情緒勞動

# Abstract

In recent years, with the development of globalization, both white-collar workers and blue-collar workers are facing the deterioration of working conditions, which has caused a series of labour disputes. This phenomenon is particularly noticeable in the Internet industry. In almost every labor disputes, HR managers were always pushed to the center of the labour conflict, being accused of their personal qualities or professionalism. However, HR managers are not the darling of capitalists who can escape from the exploitation. Like other workers, they are also members of the "the making-out game".

So, what exactly make the HR manager being pushed to the forefront of labor conflicts? Traditional management research insists on the de-political feature of human resource management. Therefore, they analyze the competency and the role of HR managers during the labor conflicts, attributing class contradiction as a management issue. However, they neglect the class relations in labor conflicts. Thus, the labor process theory provides a good perspective to re-examine the social relations of hr managers in the labor process.

According to Marx, this thesis argues that the essence of human resources management is a kind of exploitative labor, which aims to assist capitalists to deprive of surplus value of the workers without compensation. Meanwhile, HR managers have become wage earners with the transformation of society. Capitalists purchase the labour force of HR managers for a certain period of time, but for a certain amount of labour. So, they deprive the labour of HR managers in the same methods for the exploitation productive workers. That is to say, HR managers are simultaneously in a dual relationship in exploiting and being exploited.

Therefore, by focusing on the Internet industry, the thesis attempts to use the theory of labor process to discuss the management control and resistance of HR managers during the social relations, as well as re-exam the subjective of them presenting in this process. Further more, I try to answer the questions why human resource managers are addicted to the making-out game and silently performing exploitation work for the capitalists.

Key words : HR managers; labour process; the making-out game; emotional labour

## 誌謝

不知不覺三年半的碩士生涯就要結束了，回想起第一次我真真切切地開始關注勞工議題的時間是在五年前。當時在韓益民老師的引薦下，我探訪了一個關注農民工職災的 NGO。我還記得在一個小小的房間里，數十名缺失手腳的工人安靜地擠在一起，專注地聽著那些複雜的勞動法講座。其中有位工人帶著渴盼的眼神問我：「你是大學生，你能夠幫我嗎？」當時的我啞口無言，我竟發現我學了那麼多高大上的人力資源管理理論，卻不知道我能幫助他們什麼。這也是我與勞工所結緣的一個開端。

到了台灣之後，一切對我來說都是新鮮的，我嘗試了很多之前從來沒有試過的事情，也理解了很多我從來沒有去刻意理解過的事物。我很感恩在台灣遇到的每一位師長，他們都那麼熱愛這個世界，並嘗試著以自己的微薄之力來改善這個社會。我首先要感謝的是我的指導教授劉梅君老師。她一直是一位很值得我學習的行動派，一直堅持著言傳身教地為勞工出力，是她帶我了解了一個與高中課本完全不一樣的馬克思，並把這些觀點代入到社會中去思考，是她一直在默默地鼓勵和關心我，支持我的每一個決定，也是她在我論文寫得兵荒馬亂之際給予我殷切的指導。還有江明修院長，他一直關懷著台灣的發展，也給了我很多機會去嘗試我自己想要做的事情，還有侯宗勝老師，是他用行動告訴我關懷社會不限於任何學科角度，要的是一份熱切的心。還要感謝有勞工所的老師們：王惠玲老師、成之約老師、陳聰勝老師、張昌吉老師、林良榮老師、張其恒老師、辛炳隆老師以及 Prof. Sarkar，是他們在我三年半的學術之旅中給予我的關係和教導，他們一直都默默地關心著我這個來自他鄉的學生；還有我在新加坡國立大學交換時的老師們：Prof. Meyer-Ohle，Prof. Daquila，Prof. Sasges，他們一直包容著英語說得特別糟糕的我，鼓勵我提出新的想法。還有需要感謝的是我的啟蒙老師羅燕老師和王清老師，在每次從台北飛回廣州之時，都第一時間抽出空了解我在台灣的狀況，也給了我很多建議；還有我的口委老師，韓志翔老師和張家春老師，在百忙之中仍然抽空前來參加我的畢業口試。

當然，還要感謝的就是我的一大群好友們，冠宇，我在台灣的第一個朋友，在我新來乍到之時當了我大半年的飯友；我們的台北小分隊，俐瑄、世民、野口、芳娜、光子還有博全學長，陪我度過了好多值得記住的夜晚，還有聽了我好多牢騷；還有陸聯會還有狼人小分隊的各位，永遠忘不了大家一起在論文報告齊來的時刻仍然插科打諢拼演技的日子，還有國際志工社和布研社的各位弟弟妹妹，讓我一個老人家重溫了好多青春的集體時光；還有奕志、小辜帶我認識了勞促會的各位；還有同耕的珠珠、嘉敏、嘉麗、

旋子，讓我看到了在如此嚴峻的社會環境下的年輕人的堅持；還有婉淳、彥華、玢雅、怡雯、關源、梓川、文君、Shaokai、Angie、Qi Qi 和 h，總是在我危難關頭施以援手；還有志成、楊勛、惠平、沛杰、小霞，不辭勞苦地幫我做訪談，幫我找訪談對象，還要督促我的進度；還有楚韻、丹楓、玫瑰、劉怡兒在我每一個崩潰的時刻給我打氣；還有自十宿舍萊爾富的叔叔阿姨，復活堂的蘭姨，橘子屋的阿姨，台南的房東姐姐，他們時不時的親切問候都讓我覺得很暖心；還有我的偶像陳偉霆，在每一個枯燥趕論文的晚上看著他所講的每一段雞湯是我的精神動力。要感謝的人實在是太多了，謝謝參與到我人生的重要時刻中來。

最後要特別感謝的是我的家人，我的奶奶是我最佩服的女性沒有之一，獨立、堅韌而充滿智慧，是她含辛茹苦地帶我長大，告訴我要做一個獨立的女性，要做一個懂得獨立思考的人。她一直鼓勵我去做我自己想做的事，總是幫我力排眾議讓我隨心而為，讓我從沒有覺得自己是女性而必須背負什麼或付出什麼。還有她總是用自身告訴我，年齡不代表老去，童真的心可以永遠年輕，每天看著她風風火火追著韓星，看著世界杯，讀著詩詞歌賦，閒來周遊列國的樣子，這大概就是我想要的老時的模樣。還有我的爸爸，一直辛辛苦苦地工作，把最好的都給我，把我當小公主一樣寵愛，雖然他不是一個浪漫的人，畢業典禮不記得送花，生日祝福只會跟我說四個字，但是他卻在用行動支持我，明明身體不好卻告訴我工作可以慢慢找，家裡養得起你，你就開開心心做好自己想做的事就好了。雖然我家不是什麼富貴之家，也不是書香門第，但我非常感恩有這樣的一個家，覺得是上天給我的恩寵。

謹以此文獻給關心和愛護我的每一個人，你們都是人生旅途中我遇到過的最美的，最想永遠保留下來的風景。

譚卓睿 於台北

二〇一八年十二月二十一日

# 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍、方法與限制.....	4
第三節 章節安排.....	10
<b>第二章 文獻回顧</b> .....	<b>10</b>
第一節 勞動過程理論.....	10
第二節 管理工作與勞動過程.....	15
<b>第三章 當人生成為工作的競賽場</b> .....	<b>19</b>
第一節 互聯網行業概述.....	20
第二節 製造「最適合」的員工.....	28
第三節 工作競賽.....	36
第四節 以工作為中心的生活延伸.....	47
第五節 賽事的終點.....	52
<b>第四章 身份錯位與叛離</b> .....	<b>54</b>
第一節 不可調和的角色衝突.....	55
第二節 角色衝突下的勞工分化與情緒勞動.....	61
第三節 抵抗和叛離.....	79
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>83</b>
第一節 研究結論.....	83
第二節 研究建議.....	86
<b>參考文獻</b> .....	<b>89</b>

## 表目錄

表一	受訪者資料一覽表.....	7
表二	2017年按行業分崗位就業人員年平均工資.....	24
表三	2014年按行業分的城鎮就業人員調查周平均工作時間.....	26

## 圖目錄

圖一	人力資源三支柱模型.....	23
----	----------------	----



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

改革開放以來，遵循著「市場換技術」的政策理念，中國大陸憑著廉價而龐大的勞動市場，吸引了大量外資企業的進駐，並造就了數量龐大的工人群體。20世紀90年代以來，全球化競爭加劇，許多國家普遍面臨著以知識為基礎的新經濟帶來的壓力以及不同程度的社會變革（卡斯特，2000/2006a）。面對著新經濟帶來的挑戰，中國大陸宣佈進入「經濟新常態」以及產業結構加速轉型階段。無論是藍領勞工或是白領勞工都面臨著嚴峻的威脅。他們面臨著產業結構轉移和人工智能發展下，原有工作崗位被替代或減少（胡鞍鋼，2002），以及工作強度大、工作不穩定和監控、勞動合同短期化和家庭-工作衝突等問題（McCann et al.，2008；Worrall et al.，2016）。

社會各界都開始意識到這個問題，並紛紛提出相關舉措。2015年，聯合國把尊嚴勞動（Decent work）以及構成尊嚴勞動的四個支柱，創造就業機會、社會保護、工作權利以及社會對話加入到2030年可持續發展議程中，以求在經濟增長的同時，促進勞工勞動條件的提高（UN，n.d.）。而無論是管理理論從X理論向Z理論的發展趨勢，或是眾多企業從股東中心到越來越關注利益相關者，強調企業社會責任和創造共享價值（Shared value）（Porter & Kramer，2011），我們都可以看到管理界也似乎越來越強調以人為本的管理。

而在這個背景下，人力資源管理者寄予了重望，人們希望他們成為企業的「內部服務提供者」或「員工鬥士」（Employee Champion），能夠以專業的管理促進企業內互相信任的勞資關係和發展培養人力資源的方式，構建高績效文化，並形成企業的市場競爭力（Armstrong, P., 2014）。

無可否認的是，過去人力資源管理者確實在優化人力資源配置，提高組織效率上有相當大的貢獻，並且也致力於在一定程度上改善員工福祉。然而，我們可以看到，在某一些特定的行業，管理話術與實際存在著矛盾的。企業在不斷強調以人為本或高工資福利先進人力資源管理政策的同時，勞資爭議仍沒有因此而明顯減少。這一點在位於全球競爭中心的互聯網行業中尤為突出。

大中型互聯網企業以其良好的發展前景、平等自由的文化和優越的薪酬待遇，一直是許多年輕人趨之若鶩的行業。然而，其風光背後也一直存在著不斷的勞資爭議。2016年9月，58同城公司人力資源部以口頭通知的方式，要求員工實行「996工作制」，即員工需要每天早上9點上班，晚上9點鐘下班，每週工作6天地超時工作，且超出法定一周工作40小時<sup>1</sup>的加班時數不得到任何補貼和加班費，此事引起了員工的極度不滿，並且迅速吸引了社會的廣泛關注（唐爛，2016）。而不少知名的互聯網企業更是陸續傳出員工因工作強度過大而猝死的新聞，引起社會各界的惶恐和關注（福利金融，2016）。

在這一件件的勞資爭議當中，人力資源管理者被推上了社會輿論的風口浪尖。不少聲音都在質疑人力資源管理者的專業性以及個人素質。但在組織中，管理制

---

<sup>1</sup> 1995年頒佈的《國務院關於修改〈國務院關於職工工作時間的規定〉的決定》第一款中明確規定：「職工每日工作8小時、每周工作40小時」。

度是資本家為組織內所有人制定的行為準則，是除資本家以外的無上法典，規定了每個人在組織中的位置、權限的範圍、對特性行為的獎懲規則等。而大部分的人力資源管理者只是制度的執行者，而非最終的決策者。

在大中型互聯網企業人力資源管理者的身上，我們不難發現兩個矛盾。首先是管理與被管理的矛盾，他們根據企業的人力資源管理制度對企業內所有員工實行管理控制，而同時他們亦被相同的人力資源管理制度控制著，他們的勞動條件與許多白領勞工一樣嚴峻。其次，管理話術與現實實踐之間的矛盾，人力資源管理的作用日益受到重視，人力資源管理者也被賦予了平衡勞資關係的重要責任，然而在現實中，雖然人力資源管理者已經付出了很大的努力，但勞動爭議並沒有顯著減少，他們反而被推向了勞資爭議風暴的中心，廣受爭議。

過往的管理研究相信人力資源管理的去政治性（Willmott，1984），因此，學者自然而然地從企業發展的視角出發，將注意力集中在研究人力資源管理者在企業中的角色以及其勝任力模型上（周文霞、馮晉、李碩鈺等，2018）。然而，這些理論都無法充分地解釋人力資源管理者工作所呈現出來的種種矛盾。顯然，勞資爭議的主要責任並不在人力資源管理者，而是背後的企業家。過往的許多研究都忽略了勞資衝突中不平等的階級關係。那麼，為什麼在互聯網行業中，人力資源管理者的工作無法阻止勞動爭議的產生？為什麼他們會在勞資爭議中深受「污名化」？要想解開這些問題，首先我們必須要還原人力資源管理者工作的真實樣貌。而與此同時，勞動過程理論深入到組織內部的生產過程中進行觀察，以社會關係為基礎，聚焦在勞資雙方之間的不平等關係，以及著重考察工人所受到的控制和隨之而來的抵抗，為我們提供了一種全新的研究視角。因此，如果我們

想要理解到真實的人力資源管理者，我們就必須走入企業的內部，從微觀主體性的勞動過程角度來進行探討。

## 貳、研究目的

為了回應上述矛盾，本文希望從勞動過程理論的微觀角度出發，力求以大中型互聯網企業人力資源管理者所處的生產體制和社會關係為基礎，力求真實地還原他們在勞動過程中的控制和抵抗，以及主體性呈現。因此，本文主要的研究目的有三：

一、從勞動過程理論出發，揭示大中型互聯網企業人力資源管理工作的本質以及他們所處的社會關係。

二、探討大中型互聯網企業如何通過一系列的管理控制把人力資源管理者的整個人生納入「趕工遊戲」當中。

三、以社會關係為基礎，論證大中型互聯網企業如何將人力資源管理者置於勞動爭議中心並確保他們順從地執行管理控制任務，以及揭示人力資源管理者在這個過程中的順從和抵抗。

## 第二節 研究範圍、方法與限制

### 壹、研究範圍

中國大陸自改革開放以來，一直致力於引進西方管理模式。隨著現代公司制度發展，管理權限日益集中化，真正的決策權控制在極少數的高層管理者手中，

而中基層管理者則處於一種管理與被管理的矛盾的社會關係之中，他們已然成為新的工人階級。另一方面，隨著知識經濟的興起，人才在企業中的作用越來越大，更多的企業開始注重人力資源管理體系的發展。然而，由於企業對人力資源管理的理解不同，尤其是在規模不同的公司之間，人力資源管理工作呈現出較大的區別。而由於大中型互聯網企業位於競爭程度極高的知識性產業，注重企業內人才的吸納和發展，而且企業內員工常常伴隨高福利及高工作壓力，因此，人力資源管理在這些企業中是至關重要的。互聯網企業普遍對人力資源管理的戰略性要求較高，部署上緊貼管理理論趨勢，而對人力資源管理者的定位也比較符合管理研究中的理想模型。與此同時，互聯網行業的勞動條件卻又常為人所詬病，並引起了廣泛的討論，加班，剋扣工資，甚至是過勞死仿佛成為行業常態（溫婧，2016），這也讓互聯網企業的人力資源管理人員捲入矛盾的中心。因此，在中國大陸很多行業都面臨著越來越嚴重競爭的當下，對大中型互聯網企業人力資源管理者的研究是具有現實意義的，尤其對人力資源管理者在組織中理論與實際角色定位落差及階級矛盾的存在作出有力證明。因此，本文主要研究的是大中型互聯網企業中的人力資源管理者，尤其是中基層人力資源管理者，在勞動過程中受到的控制與抵抗以及其主體性的呈現。

而根據《中華人民共和國國民經濟行業分類（GB/T 4754-2017）》，本文所指的互聯網企業即從事互聯網及其相關服務的企業，提供包括互聯網接入、互聯網信息、互聯網平台、互聯網安全以及互聯網數據等服務。

## 貳、研究方法

### 一、田野調查法

隨著科技的發展，筆者發現人們日益依賴於網絡社交，並在網絡上自己的感想。以微信為例，該社交平台上面就遍佈了各式職業交流社群，其中也包括了相當數量的人力資源管理者職業交流社群。而筆者大學時代所就讀的人力資源管理系也建立起了自己的微信校友群。在這些社群當中，成員們會分享和討論關於勞資衝突的新聞、諮詢自己企業所發生之勞資關係疑難案件的處理方式以及發表自己在工作中的情緒體驗等。

筆者加入這些社群至少有一、兩年的時間了，雖然不常發言，但也會對這些人力資源管理者們談論的內容進行觀察。在這個過程中，筆者發現他們在網絡上針對具體事件發表的意見和討論，反而比起正式訪談時更能真實地表達出他們對人力資源管理者工作的感受。例如，他們會在社群里抱怨企業讓他們違法解僱員工，並且表達在這個過程中做企業和員工之間「夾心餅」的不滿，而在現實的面對面訪談中他們卻並不見得會表現出來。因此，在征詢到某人力資源管理者微信職業交流社群以及筆者大學人力資源管理校友微信社群的群主和成員同意後，筆者開始對這兩個社群進行了為期一年的觀察。

### 二、個案訪談法

#### (一) 樣本概述

通過人脈網絡，筆者從上述的人力資源管理者微信職業交流社群以及人力資

源管理系校友微信社群中抽取了 10 位分別在 6 家中國大陸互聯網行業部分細分領域的龍頭企業任職的，來自不同職位等級的和職能模塊的人力資源管理者進行個案訪談，並展開了為期一年的觀察。其中，受訪者主要集中為企業中的中基層管理者，但也有高層管理者。這些受訪者的學歷背景普遍較高，均畢業於中國大陸或海外的知名大學，這可能是由大中型互聯網企業對管理者招聘的高要求所致。而由於互聯網行業的員工整體比較年輕，且在該行業內的職業生涯較短，因此，本文的受訪者整體年資也相對較淺。受訪者的具體資料如下表：

表一 受訪者資料一覽表

受訪者	任職企業	職務方向	職位	工作年限	性別
A1	B 公司	培訓	人力資源總監	7 年	男
A2	S 公司	招聘與晉升	人力資源資深主管	4 年	男
A3	J 公司	HRBP	人力資源資深主管	3 年	男
A4	S 公司	招聘	人力資源專員	3 年	女
A5	M 公司	培訓	人力資源專員	2 年	女
A6	M 公司	績效	人力資源主管	3 年	女
A7	Y 公司	招聘	人力資源主管	4 年	男
A8	J 公司	員工關係	人力資源經理	5 年	男
A9	T 公司	招聘	人力資源專員	1 年	女
A10	S 公司	薪酬	人力資源專員	1 年	男

資料來源：本文根據訪談內容整理。

由於對樣本企業的匿名處理需要，本文將不對每家企業的狀況進行詳細描述，但這六家龍頭企業呈現出一些明顯的共同特征：1. 均為近二十年內快速發展起來的民營內資企業；2. 推崇「工程師文化」，注重自由平等的企業形象的塑造以及具有扁平化的組織架構；3. 注重人才的吸引與發展以及人力資源管理的戰

略作用，其中有三家公司的管理模式是被其他同行業者學習的經典案例；4. 人力資源管理者普遍工作強度大，自願或強制加班的時間長，其中有一家企業存在強制「996」工作制；5. 人力資源管理者的整體工資與福利相比行業甚至是整個勞動市場均在較高的水平，但六家企業均不提供加班費而是視工作成果以績效獎金作為替代。

## （二）方法概述

在開始觀察之前，筆者都會向受訪者表明訪問意圖以及匿名與保密的原則。為了減少受訪者的顧慮和筆者角色的導向性，筆者並未直接透露本文對人力資源管理者的具體研究面向。此外，在最初開始訪談資料收集的過程中，筆者發現無論受訪者與筆者原來的個人關係如何，是否有足夠的相互信任，在正式面對面訪談，尤其需要受訪者闡述自己工作中的具體問題時，他們多數會嘗試轉換身份，從官方的或是管理者的角度來進行問題闡述。而很多時候，他們的對問題的闡述與我所觀察到的他們的真實想法有較大差異（這其中也隱含著人力資源管理者在管理者和工人之間的意識形態的矛盾）。同時，筆者發現，在以非正式的形式與受訪者談論他們對其他人力資源管理者工作行為的看法時，他們則會比較傾向於表達自己的真實情緒和較主動地分享自己具體的工作體驗。因此，本文除了對每位受訪者進行了至少一次的正式訪談之外，也在展開觀察的一年內，輔以就某些與人力資源管理者相關的社會議題或社群中出現的某些熱議話題展開的非正式訪談。

### 叁、研究的限制不足

中國大陸的人力資源管理實踐發展時間較短，這尤其體現在不同企業對人力資源管理部門的不同定位和理解上。從行業角度來看，傳統行業的人力資源部門普遍體現為一般的行政部門，工作整體較常規和重複；而在新興行業，尤其是「知識密集型」行業，人力資源管理部門的工作則需緊貼企業戰略發展來對企業的人力資源管理策略進行調控，工作相對會更靈活一些。即使僅就互聯網行業來看，大中型企業比較關注人力資源管理的戰略性發展，而小型企業甚至可能沒有獨立設置人力資源管理部門。這些部門定位差異，也使得人力資源管理者受到的管理控制模式有所差異。由於資源有限，本文針對人力資源管理者的研究，難以觸及到所有可能存在的生產體制和個案。而由於前人的研究有限，本文也無意於構建普適性的理論模型，而是希望以部分大中型互聯網企業人力資源管理者的真實境況，從他們在勞動過程中受到的管理控制和個人抵抗出發，發現部分可能存在的問題，並呼籲更多研究關注到管理工作者的勞動過程中來。

其次，雖然本文沒有使用參與式的研究方法，但文中的部分資料來源於筆者自大學以來在人力資源管理專業上的學習和實踐，以及與業界相關人士的接觸和觀察，因此，雖然無法把特定工作場域中的權力運作細緻地體現出來，但也具有一定的說服力。

最後，由於文章篇幅以及與人力資源管理者相關的可參考研究較少的緣故，本文的目的僅在於對人力資源管理者勞動過程進行初探，並未對人力資源管理者在勞動過程中所呈現的人格特質、性別或戶籍所在地等因素所導致的主體性差異進行詳述，同時也未對比不同外部環境趨勢下人力資源管理者在回應和抵抗模

式上的差異。但本文並不否定這些因素的存在，並認為這些因素在人力資源管理者的勞動過程中是相當重要的，因此，這也是在未來值得繼續深入探討的部分。

## 第三節 章節安排

本文的論述一共分為五個部分：第一章主要是提出問題、確定研究的視角、方法以及框架。第二章主要梳理了勞動過程的發展脈絡和國內外研究的狀況、探討管理工作是否能代入勞動過程視角研究，以及嘗試提出勞動過程理論視角下的管理工作本質。第三章主要闡述了企業如何篩選合適的人來擔任人力資源管理者以及如何通過職業生涯的話術和操弄，讓人力資源管理者甘願地投入更多時間和精力，甚至是整個人生到「趕工遊戲」當中。而第四章則回歸到人力資源管理者所處的社會關係，大膽地提出企業通過塑造人力資源管理者的「替罪羊」角色來把勞資矛盾轉換成勞勞矛盾，把階級問題掩蓋為管理問題，並同時探討了人力資源管理者被一步步分化成為個體工人的機制以及他們的回應與抵抗。最後，第五章對本文進行總結，梳理了文章中所探討的重要問題以及提出了未來的研究展望。

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 勞動過程理論

#### 壹、勞動過程理論的主要發展脈絡

最早對勞動過程的討論可以追溯到《資本論》第一卷中對資本主義勞動過程的闡釋。馬克思（1867/2004）認為資本主義的生產過程實質上是資本家獲取和

掩蓋剩餘價值的過程，是資本家消費勞動力的過程。該過程顯示出兩個特殊現象，一是工人在資本家的監督下進行勞動，並按照資本家的意願進行生產，二是產品為資本家所有，而不屬於生產產品的工人。勞動力是一種特殊商品，為了確保剩餘價值的產生，資本主義勞動過程必然是資本家施加管理控制和工人抵抗的過程。

馬克思在《資本論》中的論述奠定了勞動過程理論的基礎。然而，面對 20 世紀壟斷資本主義生產過程及社會階級結構不斷的變化和發展，勞動過程理論逐漸失去了在馬克思理論中的核心地位，「對生產方式的批判已讓位於一種分配方式的批判」（布雷弗曼，1974/1978：14）。

沿襲馬克思在《資本論》中對勞動過程的研究，因應泰勒科學管理模式以及機械自動化技術興起而引起的工人對工作的日益不滿，布雷弗曼（1974/1978）針對新的歷史條件對馬克思的理論進行了新的詮釋。他認為由於資本家購買的是一段時間內的勞動力，而非一段時間內的勞動量，剩餘價值的生產具有不確定性。當勞動過程成為了資本家的職責時，對勞動力的控制和管理是必然的。科學管理的興起和自動化技術的引入進一步深化了勞動分工，使得工作變得碎片化和專業化，破壞了工人原本對技術的控制權。這表現在三個層面：一是勞動過程和工人的技術分離，資本家收集工人關於生產的所有知識，使勞動過程不再依靠工人的能力；二是「概念」和「執行」的分離，即體力勞動和腦力勞動的分離，工人的勞動不再需要知識和技術，而是轉變為對指示的簡單執行；三是通過知識壟斷來規範勞動過程中的每一個步驟和準則，從而徹底剝奪工人對勞動過程的控制權，實現從「技術工人控制」到「管理控制」的轉變。

布雷弗曼對「去技術化」問題的討論，重新激起了學界對勞動過程的關注和

討論 (Sartelli & Kabat, 2014)，不少學者對《勞動與壟斷資本》中未作具體闡述的部分進行了補充。Friedman (1977, 轉引自游正林, 2006) 認為，布雷弗曼忽略了企業內部的工人抵抗，也忽略了工人的抵抗形塑著資本主義生產方式，並被融入到管理控制策略中的事實。他指出工人的抵抗會使管理成本過高，為了獲得穩定和長期的利潤，管理者根據工人的技能和能力，把他們分為「核心工人」(Core Workers) 和「邊緣工人」(Peripheral Workers)，並分別對他們使用兩種管理控制策略——「責任自治」(Responsible Autonomy) 和「直接控制」(Direct Control)。針對「核心工人」，管理者通常使用「責任自治」的管理策略，他們給予工人一定的責任、權威和地位，從而試圖使工人認同企業的目標，相信個人目標與企業目標相一致，並能夠在使用最少監控的情況下，自動自覺地完成工作；而針對「邊緣工人」，他們則往往使用「直接控制」的策略，這種策略體現為強制性的威脅、嚴密的監督以及給予工人最少的責任以限制勞動力的能動範圍。Edwards (1979) 認為勞動過程是工人與資本家進行階級鬥爭的場所，必然隱含著對勞動的控制和工人的抵抗。隨著競爭資本主義轉變為壟斷資本主義，以及勞動控制與工人抵抗的反復博弈之下，管理控制形式由簡單控制向結構控制轉變，即將勞動控制嵌入企業的技術結構或組織結構之中，也即是可再細分為技術控制 (Technical Control) 和官僚控制 (Bureaucratic Control)。其中，技術控制旨在通過一種可控制和指導勞動的技術，把工人替換和同質化為非熟練或半熟練工人，把整個組織內的工人都納入同一的工作節奏或工作模式中。而官僚控制則將控制的基礎建立在一系列公司規則或政策上，資本家通過建立規則和程序，將公司內部等級權力的行駛、工作的模式以及獎懲評估等制度化，以維持對公司的全面控制。只有符合規則、可靠和可預測、內化企業價值和目標的行為才能得到獎勵。

在這種控制驅使工人以個體形式追逐利益，從而抑制了集體的力量。

然而無論是 Friedman 還是 Edwards 的理論補充，都忽略了工人的主體性，即勞動過程中不僅存在資本家的控制和工人的抵抗，同時也包含了工人對控制的「同意」。布洛維（1979/2005）認為隨著工會的出現以及最低限度就業保障制度的產生，強制不再是工人賣力工作的唯一原因，工人在與資方討價還價的過程中共同構建了「趕工遊戲」的遊戲規則，並在勞動過程中產生了「同意」。與此同時，資本家也參與到工人的「趕工遊戲」中，並通過計件工資制、內部勞動市場及內部國家三種機制來深化工人的共識。勞動過程不再體現為赤裸裸地攫取剩餘價值，而是對此加以掩飾。至此，勞動過程理論從「控制-抵抗」的模式轉變為「控制-抵抗-認同」的模式（王曉輝，2016）。

布洛維雖然提出了工人的主體性，但其所闡釋的主體性仍然是以「階級優先」為基礎的，忽略了那些非階級範疇的因素在形塑權力關係中的重要性（閻翔&周瀟，2007；Lee，1995）。因此，在 20 世紀 80 年代末之後，隨著越來越多的學者把不同的學科角度引入到勞動過程理論當中，勞動過程研究呈現出了多元化的發展趨勢（Smith，n.d.），並嘗試把更多非階級性的因素，如性別、種族、身份等代入勞動過程的討論中（謝富勝，李鐘瑾，2013）。與此同時，勞動過程理論也吸引許多中國大陸與台灣的學者關注並嘗試將其代入到華人的社會情境當中。中國大陸的勞動過程研究主要集中在對西方勞動過程理論進行梳理以及在把性別、身份關係、情緒等視角運用到以農民工群體為代表的工廠工人及低端服務業工人研究中（如潘毅，1999；周瀟，2007；何明潔，2009，徐曉攀，2013 等）。而台灣的勞動過程研究對象則較為豐富且涵蓋了不同的職業，並且包括了對部分

白領群體和新興工作的研究（如呂翠玲，1999；傅明雅，2005；郭育成，2010；陳怡君，2012）。但總體而言，兩者都在一定程度上忽略了從勞動過程的視角下對目前佔據就業人數越來越多卻工作條件日益下降的管理工作者進行討論。

## 貳、勞動過程研究的核心問題

資本主義的生產過程實質上是資本家獲取和掩蓋剩餘價值的過程。資本家購買勞動力的動機是為了獲得剩餘價值（馬克思，1867/2004），而對勞動過程進行控制的動機是解決勞動力轉換成勞動的不確定性，資本家需要通過一定的管理機制從工人手中奪取對勞動過程的控制，從而保證剩餘價值的生產（布雷弗曼，1974/1978）。因此，置於勞動過程研究核心的問題是勞動過程中的管理控制與工人的抵抗。

Edwards（1979）把勞動控制定義為資本家引導工人按照他們的期望來作出相應工作行為的能力。無論是泰勒式管理下的「去技術化」、直接控制與責任自治或是「趕工遊戲」中的霸權體制等都是資本家施加勞動控制的一種手段，其最終目的是為了獲取更多的剩餘價值。而在資本家使用管理機制奪取工人對勞動過程的控制權時，與之對立的就是工人的抵抗。工人的抵抗總體來說可以主要分為兩類，一種是較為容易觀察到的抵抗，如集體行動、用腳投票等，第二種則是較為隱秘的抵抗。當勞方與資方的力量差距過大時，工人就處於弱者的地位，而那些公開的、有組織的整治活動往往「不是自取滅亡，就是過於危險」（Scott，1985:129），因此，他們會選擇假裝服從、開小差、暗中破壞等日常抵抗行為，或是一種處於有意識和無意識之間的以「尖叫」和「夢魘」為表征的身體抵抗次文體（潘毅，1999）。除此之外，布洛維（1979/2005）發現工人也有可能由主

體性因素導致對管理控制產生「同意」，自願地參與到控制當中。

## 第二節 管理工作與勞動過程

### 壹、勞動過程理論視角下的管理工作

#### 一、管理工作的本質與社會關係的演變

馬克思（1867/2004）在《資本論》第三卷中對管理工作的本質進行了論述。他認為管理實質上是一種指揮和監督勞動，是一種特殊勞動。只要不是獨立的生產者進行獨立勞動，勞動過程中都必然存在著指揮和監督勞動。在資本主義的勞動過程中，這種勞動體現為一種由生產資料所有者與直接生產者之間的對立而形成的職能，是一種剝削別人剩餘價值的勞動。隨著資本不斷擴張，資本所有權與控制權分離，負責管理工作的不再僅是資本家，專業的管理者代替資本家執行應由資本家自己承擔的職能，並代表資本與工人對立。他們得到的工資來源於他們協助資本家佔有別人剩餘價值的量，他們同樣是勞動者，但是對別人勞動進行剝削的勞動者，他們的勞動過程表現為對別的勞動者的剝削過程。馬克思預言管理者的工資會有越來越明確的市場價格，並且和所有熟練勞動工資的發展一樣，變得越來越低。

十九世紀末以來，以管理者為代表的白領工人群體在不斷地產生和壯大，與馬克思的預測一樣，他們的工資和社會地位都在逐漸降低，甚至不如藍領工人。白領工人正面臨著長工時、高工作績效壓力、家庭與工作衝突、低薪化和工作不安全性提高等問題（McCann et al., 2008）。然而與馬克思預測不同的是，以白領工人為代表的中間階層並沒有消失的跡象，反而成為階級結構中越來越重要的

部分（布雷弗曼，1974/1978）。隨著白領工人數量的不斷增長，馬克思對剩餘價值生產和勞動過程的論述需要進一步的擴展。

布雷弗曼（1974/1978）認為管理的目的是從工人手中把對勞動過程的控制權轉移到資本家手中。管理工作最開始集中在少部分人手中，屬於特權階級的職責，代表資本家對工人施加指揮和控制，以確保剩餘價值的產生。但隨著資本擴張以及現代公司制度的建立，管理部門也日益變得複雜而龐大，管理經營職能逐漸被分攤為一大批人的工作。與生產工人的勞動過程一樣，資本家從勞動市場上購買大量負責管理工作的勞動力，並與管理工廠組織一般，把管理部門製造成一個執行資本家意旨的龐大機器。管理者逐漸從特權階級演變了同樣需要出賣自身勞動來獲得生存的受薪工人。他認為與所有勞動者一樣，資本家為了降低成本和攫取更多的無償勞動，大量管理者也面臨著「概念」與「執行」分離的「去技術化」困境。

過往許多研究都對管理工作從去政治化的角度解讀，從而忽略了管理工作當中所存在的不平等、統治與被統治以及不正當操縱等問題（Willmott，1984）。面對管理者角色的轉變，不少學者都呼籲應該把管理工作代入到勞動過程視角中觀察（Teulings，1985；Willmott，1984）。這也引起了學界對管理工作「去技術化」問題及其發展趨勢的驗證和討論（如 Ehrensals，1995；Hales，2002；Worrall，2016等）。部分學者認為大部分管理者的工作逐漸被分解為執行性的計畫，而真正的「權力」則愈加被集中在少部分的高層管理者手中，尤其是在現代科技進步的影響下，大部分管理者的工作變得「去技術化」和「常規化」（Hales，2002；Worrall et al.，2016）。也有學者表達了反對的觀點，如 McCann et al.（2008）通

過實證分析認為，隨著近年來全球化的競爭以及知識經濟帶來的工作集約化，與布雷弗曼所指出的「去技術化」趨勢不同的是，不少管理者在技術和工作自主權上都有所提升。但他也強調這些工作具有更高潛在回報的同時，也為管理者帶來了比以往更多的工作壓力，組織對個人犧牲更多精力和時間的期望大大提高，而這也使得那些不服從體制的人受到嚴厲的處罰，即只能選擇主動離開或被迫離開組織。

對管理工作是否能納入勞動過程理論進行分析的關鍵點主要在於如何理解管理工作在生產性勞動和非生產性勞動之間的社會關係。Armstrong, P. (1989) 指出管理工作的勞動過程與馬克思和布雷弗曼所定義的勞動過程並不一致，如果簡單地把管理工作納入勞動過程討論，就掩蓋了作為勞動過程理論基礎的階級性。管理者的勞動過程是執行勞動控制的過程，是協助資本家佔有剩餘價值的過程，而不是剩餘價值生產的過程。因此，管理者的勞動是執行職能的非生產性勞動而不是生產性勞動，故而與布雷弗曼所定義的勞動過程不同。他結合代理人理論，提出管理者與資本家之間存在著一種建立在信任基礎上的代理人關係 (Agency Relationship)。由於信任成本高昂且具有不確定性，資本家為了確保管理者的行為與其經濟利益相一致，把管理職能瓜分為通過可由績效來監管和控制的任務，並把決策權集中到少部分人的手中，從而導致了管理工作的「去技術化」。Willmott (1997) 對 Armstrong, P. 的觀點進行了批判。他首先肯定了勞動過程理論不應被盲目應用到所有職業當中，但他也指出代理人關係否定了組織中許多管理者所處的矛盾地位，即管理者在資本主義生產關係中也受到剝削的情形。他強調隨著組織中的分工日益複雜化，勞動者很有可能需要同時從事生產性勞動與非生產性勞動。因此，生產性勞動和非生產性勞動可以用於區分不同類

型的工人，但並不是用於判斷勞動過程中工人是否受到剝削的工具。當生產過程與資本完全分離，那些與資本完全無關的管理者也就成為了一般勞動過程的承擔者，他們的勞動雖然是代表資本剝削的勞動，但他們同時也是受僱傭的勞動者（馬克思，1867/2004：429），也即是說，對大部分的管理者而言，他們與資本家之間也存在著不平等的剝削性關係。

因此，本文認為管理工作，尤其是中基層管理者的工作是可以置於勞動過程理論的視角進行探討的，但他們在資本主義生產關係中體現著一種雙重性，即他們的勞動過程同時存在著剝削和被剝削。管理者執行的勞動是剝削的勞動，是幫助資本家無償佔有剩餘價值的勞動。對資本家來說，提升他們無償佔有管理者勞動的量能夠同時提升他們無償佔有生產工人剩餘價值的量。由於資本家購買的是管理者在一段時間內的勞動力，因而他們需要以榨取剩餘價值的方式來榨取管理者的勞動，即延長工作時間與提高他們的勞動效率，這與管理者的工作時長和培訓學習需求在不斷增加的現實狀況是相一致的。同時，管理者與資本家之間也確實存在著代理人關係，並代表資本家的意旨行使職能。雖然在官僚組織中，這種代理權分攤到個人身上是微弱的，但管理者與生產工人的不同之處，正是他們可通過努力獲得資本家對他們的信任來一躍成為特權階級，雖然這種可能性在今天看起來是越來越小的。

## 貳、勞動過程視角下管理工作研究的不足

綜上所述，雖然學界已經開始意識到探討管理者勞動過程的必要性，但針對管理者開展的勞動過程研究並不多，關於管理者的勞動研究並未引起廣泛關注。而且已有的研究多數集中於從社會組織變革的角度驗證工作「去技術化」趨勢的

正確性上。本文認為，從長期歷史的角度上看，管理者已經失去了特權階級的地位，成為了一般的受薪工人階級，這必然是管理者逐漸失去了對勞動過程控制的過程，而從短期來看，資本家可能會視組織和內外部環境需要，對某個特定管理職能採取「技術化」或「去技術化」的手段，從而加強對員工的控制。但值得強調的是，管理者在某個細分職能上的知識深度學習和掌握，也並不代表他們重新獲得如特權階級那般的對勞動過程的掌控。同時，筆者認為對「去技術化」的驗證並非勞動過程研究最核心的問題，布雷弗曼所提出的「去技術化」僅是資本家為了獲得剩餘價值所選擇採取的手段之一，而更重要的是探討在資本主義生產關係當中，資本家的管理控制以及工人的抵抗，是對勞動過程中剝削與被剝削關係的探討。因此，本文認為管理工作的勞動過程研究應回歸到生產過程中來，探討管理者所受到控制和他們的抵抗。

### 第三章 當人生成為工作的競賽場

布洛維（1979/2005）在《製造甘願》一書中揭露了勞工自願加入到「趕工遊戲」的情形。如同這些勞工一樣，人力資源管理者也在他們的職業賽道上努力忙碌著。然而，比他們情況更糟糕的是，人力資源管理者付出的不僅是他們在工作場所內的時間，而是整個人生。隨著工作形式的變化和不穩定性提高，人們不得不更頻繁地變換僱主和工作，個人職業發展的責任逐漸從僱主轉移到勞動者身上，人們需要比以往更依賴於自我管理（Hall，2004；Watts，1996；King，2004），因此，個人成為了經營自身事業的企業家（Rose，1990）。尤其是對作

為白領工人的人力資源管理者而言，工作不僅限於工資的交換，同時也是生活方式的體現（米爾斯，1951/2016）。一個人能擁有什麼樣的工作，就意味著他能夠獲得什麼樣的社會地位以及以何種方式生活。他們努力工作不僅是為了組織，而更是為了自己。在這個競爭激烈的職場上，他們唯有時刻拼盡全力，才能確保自己的權力和地位。當職業生涯管理成為了他們獲得自我實現的主要途徑時，也就成就了一場無限期的「趕工遊戲」。正如 Whyte (1956 :397 轉引自 Ezzy, 1997) 所說，過往的管理模式想要的是工人的血汗，而新的管理模式想要的是靈魂。互聯網行業雖然在工作強度上一直為人詬病，卻也因其較為健全的工資福利，光明的職業發展前景以及先進的人力資源管理模式，而吸引一批批優秀的年輕人力資源管理者加入。因此，本章將探討的是互聯網企業中的人力資源管理者是如何被一步步地捲入互聯網行業的趕工遊戲當中的。

## 第一節 互聯網行業概述

行業生態對形塑組織形態以及行為模式是相當重要的。互聯網行業的高工作強度令很多人望而卻步，卻也因其提供的工資福利、發展前景或是企業文化，而吸引著很多人主動加入趕工遊戲。因此，在開始正式論述之前，筆者希望先對中國大陸互聯網行業的生態及人力資源管理運作模式進行簡單的敘述。

### 壹、行業光環

信息技術的不斷發展和知識經濟的到來促進了中國大陸互聯網的迅猛發展。截止至 2018 年 6 月，中國大陸的網民規模已達到 8.02 億，網絡普及率達到 57.7%，其中以基礎應用、商務交易、網絡娛樂、網絡金融及公共服務類為主的個人互聯

網應用行業均保持著良好發展勢頭（中國互聯網信息中心，2018）。而中共十九大亦在報告中多次提出要大力推動互聯網、大數據、人工智能和實體經濟的融合和發展，並在多項十三五大發展規劃中提供政策支持，可以說互聯網行業是近期中國大陸發展最快和最有前景的行業之一。在「官僚文化」盛行的中國大陸，互聯網行業「年輕」、「平等」、「創新」、「前景好」的形象，也依然吸引著一大批充滿衝勁的優秀年輕人加入。下文將闡述互聯網企業是如何區別於傳統行業，打造出屬於自己的「行業光環」的。

### 一、因特網文化與扁平化組織

卡斯特（1996/2006b）把文化定義為「指導行為的世界觀和信仰」，並認為重複的行為模式可以通過強制性機構或非正式組織來形成特定的制度習俗。亦即是說，特定的文化有助於指導行為，並形成特定的制度和組織結構。而在企業中，企業文化對企業的組織形態和行為方式有著重要的影響。

與傳統產業相比，互聯網企業存在著明顯的技術文化特徵（梁萌，2016）。互聯網首先是由研究單位創造出來的，它根植於一種追求科學進步的學術傳統之中，並在技術項目合作中建立起習俗和規則。這種「技術改變世界」的文化信仰表現為自由、合作、平等、互利和非正式，是一種以創新為核心的價值觀（卡斯特，1996/2006b）。而這種文化信仰也保留了相當一部分到互聯網企業當中，在受訪者所屬的六家企業中，「分享」、「團隊合作」和「創新」是它們寫入企業文化的共同關鍵詞。

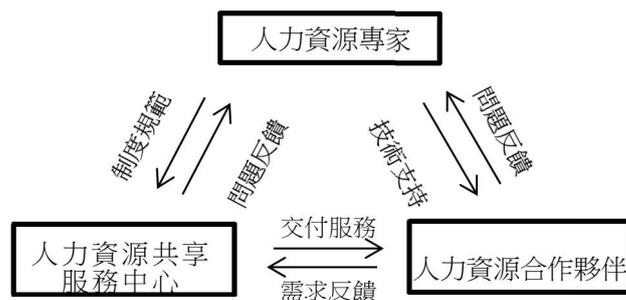
在企業組織層面上，技術文化信仰則體現為決策民主化和組織扁平化管理。

Drucker (1988) 認為組織結構扁平化是在信息技術產生的前提下的必然趨勢，是一種新的組織形態。在扁平化的組織結構中，管理層次被大大削減，最高管理層能更直接地接觸到基層員工，並讓更多員工協助企業進行決策，促進員工對工作的責任感 (Slater, 2001)。扁平化結構需要以服務技術為中心，也依賴專業的管理水平 (Kubecová & Rolínek, 2014)。因此，相較其他行業，互聯網企業在人力資源管理注重理論與實踐，較為靈活和專業，容易獲得員工，尤其是年輕員工的認同。

## 二、前沿的管理模式與勞動分工

人力資源管理人員的主要工作是幫助資本家管理企業中「人」的問題，其中包括了工作分析、人力资源规划、招聘与甄選、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、職業管理。企業內組織發展重大方向和人力資源管理政策的審核主要是由高層管理者決定的，對於人力資源管理部門中大部分的工作者而言，其工作目的是協助資本家及各個部門管理者設計和維護對工人的勞動控制。

秉承著「技術改變世界」的文化特征，以及知識性企業人才競爭的需要，中國大陸的大型互聯網企業普遍更重視人力資源管理，並更傾向於引入或自主開發先進的人力資源管理模型，以確保人才被充分吸收和調動。受訪者所屬的六家企業均以人力資源三支柱模型 (The three-legged stool model) 作為企業人力資源組織和管理模式的基礎，可見這種管理模式在中國大陸的互聯網企業中較為盛行。這是旨在把人力資源部門作為一個企業內部服務公司來看待，而人力資源管理者被要求傾聽企業內部每一位員工的需求和反饋，更貼近和高效滿足業務發展的需求和導向，為企業提供更多人力資源管理決策的基礎。



圖一 人力資源三支柱模型

資料來源：本文根據訪談內容歸納整理。

人力資源三大支柱分模型最先由 Ulrich 於 1996 年提出。三支柱分別為人力資源共享服務中心 (SSC)、人力資源合作夥伴 (HRBP) 和人力資源專家 (COE)，他們分別承擔著不同的職能，並通常各自組成人力資源總監下分管的三個職能小組。人力資源服務共享中心負責處理工資單，福利等的行政工作，並專注於提高制度執行的效率。人力資源專家專注於制度設計而非具體執行，並將直線經理作為他們的客戶。人力資源合作夥伴是通才，他們直接向直線經理和間接向人力資源部門報告。這些員工充當顧問和規劃人員，將業務與人力資源計畫聯繫起來 (Amstrong, M., 2014)。而這些前沿的理論實踐也吸引了大量以「學習」為目的的優秀員工加入。

### 三、優渥的薪資和福利

基於互聯網行業在中國大陸的迅速擴張和發展、「技術優先」的行業特質以及對國際領先互聯網企業的模仿參照，互聯網企業相對更注重於滿足員工對工作環境以及薪酬福利的需求，並以此為重點進行企業形象宣傳。其賦予員工的薪資

條件和福利待遇極大程度地滿足了員工對工作的期待，成為了吸引優秀人才的一大誘惑。根據中國國家統計局（2018）數據，2017 年全國規模以上的 98.6 萬家企業中就業人員的年平均工資為 61,578 元（約 283,259 新台幣）。而互聯網行業（即信息傳輸、軟體和信息技術服務業）的就業人員年平均工資為 130,366 元（約 599,684 新台幣），相比前者高了 111.26%。其中，互聯網行業中的中層及以上管理人員、專業技術人員以及辦事人員和有關人員的年均工資水平均在 16 個行業中位於第一，分別為 253,450 元（約 1,165,870 新台幣）、148,705 元（約 684,043 新台幣）以及 92,258 元（約 424,387 新台幣）。

表二 2017 年按行業分崗位就業人員年平均工資

單位：元

行 業	全部就 業人員	中層及以 上 管理人員	專業技 術人員	辦事人員 和有關人 員	社會生產服務 和生活服務人 員	生產製造及 有關人員
<b>合 計</b>	<b>61578</b>	<b>131929</b>	<b>83148</b>	<b>58211</b>	<b>49502</b>	<b>50703</b>
採礦業	65337	129591	80472	69908	45786	59998
製造業	58049	123115	81043	59613	60199	49354
電力、熱力、燃氣及 水生產和供應業	90339	163767	105577	71470	64179	81800
建築業	52196	98039	59532	45130	44323	48429
批發和零售業	63722	131241	78836	61078	46619	47828
交通運輸、倉儲和郵 政業	73294	142456	108493	64100	64418	65523
住宿和餐飲業	42474	84355	48300	40500	36901	38561
信息傳輸、軟體和信 息技術服務業	130366	253450	148705	92258	88674	64729
房地產業	64791	136923	79606	53549	44137	43184
租賃和商務服務業	73864	223522	114665	67812	48113	49650
科學研究和技術服務 業	107909	212165	115918	72909	59392	60927
水利、環境和公共設 施管理業	50092	113645	73396	45942	37187	46632
居民服務、修理和其 他服務業	43298	92565	55069	46248	35811	42318

教育	64693	118944	63989	57212	55857	49424
衛生和社會工作	69014	114122	69461	51003	46063	45129
文化、體育和娛樂業	84736	164261	118606	73809	43801	46465

(續上表)

資料來源：中國國家統計局，2018，2017 年規模以上企業就業人員分崗位年平均工資情況。

除此之外，很多互聯網企業在工作環境和福利上亦相對更注重員工的體驗，如為員工提供免費餐飲、住房津貼、技能培訓等，而節慶活動則是互聯網行業的「重頭戲」。不少互聯網企業都會定制企業專屬的節慶禮品和舉辦層出不窮的節慶活動，讓員工在忙碌工作之餘感受節日氣氛。而個人社交平台上，互聯網企業員工每逢節假日自發的「炫耀式」分享，不僅體現員工對行業的認同感，同時也成為了互聯網行業招聘人才的一大宣傳陣地。

綜上所述，平等開放的企業文化、引領前沿的技術、優渥的薪資條件都成功塑造了互聯網行業區別於其他行業的「光環」。相比起其他行業，這些光鮮亮丽的外表帶來了社會對他們艷羨的眼光，也是他們早日獲得「資本」以實現向上階級流動的最佳平台。而互聯網企業也憑藉著這樣的「光環」，吸引了許多最優秀的，也最富有行動力和創新性思維的年輕人。

## 貳、光環之下

然而，在瞬息萬變的全球化競爭之下，互聯網行業也是工作強度最大的行業之一。根據《中國勞動統計年鑒 2015》(2015)數據顯示，2014 年中國大陸城鎮就業人員調查週平均工作時間為 46.6 小時，而互聯網行業的每週平均工作時間為 47.6 小時。這不僅《中華人民共和國勞動法》規定的每週 40 小時工時制有較大差異，同時也表面互聯網行業是中國大陸加班最多的行業之一。

表三 2014 年按行業分的城鎮就業人員調查周平均工作時間

單位：小時

行業	調查週平均工作時間
總計	46.6
農、林、牧、漁業	37.4
採礦業	46.0
製造業	48.7
電力、熱力、燃氣及水生產和供應業	43.7
建築業	49.6
批發和零售業	50.5
交通運輸、倉儲和郵政業	48.2
住宿和餐飲業	51.6
資訊傳輸、軟體和資訊技術服務業	47.6
金融業	42.9
房地產業	46.0
租賃和商務服務業	45.1
科學研究和技術服務業	42.4
水利、環境和公共設施管理業	44.8
居民服務、修理和其他服務業	50.0
教育	42.4
衛生和社會工作	44.1
文化體育和娛樂業	46.0
公共管理、社會保障和社會組織	41.9
國際組織	45.2

資料來源：中國國家統計局，2015，中國勞動統計年鑒 2015。

而上述數據僅為政府向企業方面抽樣收集的數據，很多互聯網企業為了節省加班費並沒有將員工的加班時數作如實登記，以將其加班事實納入「自願加班」範疇<sup>2</sup>，也即是員工實際的勞動時數很可能要比在記錄的時數要多得多。事實上「996」、「997」<sup>3</sup>這樣的生活節奏幾乎成為了所有互聯網企業員工的標配。根

<sup>2</sup> 根據《勞動法》第四十四條，用人單位支付加班費的前提條件是「用人單位根據實際需要安排員工在法定標準工作時間以外工作」，也即是如果員工在用人單位沒有明確要求的情況下加班，或未在用人單位認可的加班記錄中登記時，除非員工能證明是由用人單位安排過多工作導致加班，否則其加班行為屬於「自願加班」，用人單位不需給付加班費。

<sup>3</sup> 「997」是指一部分企業早上九點上班、晚上九點下班以及一周上七天的工作制度。

據易觀數據對互聯網行業員工進行抽樣調查，互聯網員工平均每天加班時數至少在 4 小時（廣州日報，2015）。而互聯網員工因長期加班而導致過勞死的案例也頻頻傳出。2012 年，金山軟件集團一名運營部員工在辦公室內猝死，年僅 25 歲；2015 年 4 月，年僅 36 歲的清華大學計算機專業碩士張斌，猝死在酒店馬桶上，臨死前一天仍與母親訴說「工作太累了」；2015 年 12 月，騰訊互娛技術研發中心副組長李俊明在與其懷孕的妻子散步時突發倒地身亡，引起員工對企業內過勞問題的控訴（陳紫嫣，2015；福利金融，2016）。這樣的案例仍有非常多。筆者並不否認部分互聯網企業確實意識到了員工因工作強度過大而導致的過勞問題，並為此提供了一系列細緻的人性化福利和相比其他行業來的高的工資，以舒緩員工的壓力，但最根本的工作強度過大問題並沒有因此而解決，很多企業也依然以員工是處於責任感而「自願加班」為由，拒絕提供加班費。在筆者的訪談過程中，部分受訪者的回應也印證了這一觀點：

「外面都說我們公司好，有幼兒園、托管班，加班有免費外賣吃，下班有班車，9 點後還可以報銷的士錢<sup>4</sup>。這些福利好是好，但該做的工作還是那麼多，那些福利說難聽點就是讓你無憂無慮地加班。我有時候會想寧願做少點工作，都好過多給我些福利。」（A5，人力資源主管）

「有的互聯網企業高薪是高薪，但說的是月薪，時薪不一定高的。很多企業加班又沒有加班費，比別人工資高的部分不就是加班費嘛。」（A10，人力資源專員）

然而，進入大中型互聯網企業是許多年輕人趨之若鶩的願望，員工往往需要

---

<sup>4</sup> 「的士錢」為廣東及港澳一帶習慣用語，即搭乘計程車的費用。

通過激烈的競爭才能獲得在這些企業中的一席之地。而那些在大中型互聯網企業人力資源管理部門中工作的管理者更是這個職業中的精英。也即是說，當他們面對這樣的工作強度時，他們並不是無法選擇只能任勞任怨地工作的，等待著他們的工作機會仍然有很多。然而，我們可以看到的卻是大量的員工醉心於互聯網企業的「趕工遊戲」中，甚至不少人為此失去了生命。而以下一位受訪者的回應，大概也表達了不少互聯網行業員工的真實心態：

「互聯網行業的前景是好的，雖然加班真的很辛苦，但我還是想要趁著年輕拼多兩年，等身體真的受不了了，再換別的行業吧。」（A10，人力資源專員）

我們不難發現，對部分大中型互聯網企業員工而言，他們並非未發現高強度工作對他們身體健康所產生的不良影響和後果。然而，在他們的意識里，拼命工作卻是為了換取自我的發展，是為了職業前景的一個擇優選項，即使他們要付出的代價是他們的健康。

因此，本文將要論證的是：在大中型互聯網企業中，資本家嚴密地篩選出最適合自我管理的、具有自我驅動性的人，來加入到人力資源管理者的「趕工遊戲」中。當工作成為了一項事業，人們成為了自己的企業家時，這場「趕工遊戲」就打破了原有的工作時間和空間界限，佔據了他們的整個人生。這場「趕工遊戲」

不僅承載著他們的理想和未來，也連接了他們的工作和家庭。

## 第二節 製造「最適合」的員工

「能崗匹配」是人力資源管理中最重要原則之一。互聯網企業在進行人力資源管理工作招聘工作時，也同樣關注如何篩選和培養「最合適」的人來做「最

合適」的事。

Rose (1990) 認為現代主體性的塑造在於構建一種「做自己的企業家」的遊戲，通過把工作轉化為「職業」(Career) 的話術，使個人為目標和滿足感所驅動。而職業身份的概念是可以進行衡量和積極培養的 (Arthur, 1994)。那麼，在開始「趕工遊戲」的勞動過程之前，吸引、識別、選拔和培養那些能夠自主投入到「遊戲」中的參賽者顯然是相當重要的。本文認為這其中蘊含著兩種手段：一、灌輸以職業為導向的「自我管理」價值體系；二、通過招聘機制來篩選和改造出最能服從於「遊戲規則」的員工。

### 壹、職業意識的灌輸

「自我管理」是一項重要的職業意識，往往與「積極」、「優秀」或「卓越」等詞彙連接在一起，並且被構建為一種對自身價值和理想的追求方式。而自我管理的訓練一直潛藏在正規教育當中。我們不得不承認當代教育在很大程度上是以職業為導向的，學校致力於構建學生榜樣，並且嘗試說服學生只有符合師長的要求，才能在工作上取得成就 (威利斯, 1977/2013)，並最終成就自己。因此，也有學者認為學校的使命在於傳遞與學生未來職業相適應的價值、規範、行為方式和性情等 (鮑里斯&季亭士, 1976/1989)，並且在強化中產階級價值觀和行為方式上有著顯著作用 (米爾斯, 1951/2016)。

學校嘉獎的學生榜樣是善於自我管理並且具有自我驅動力的人，這部分人被冠以「優秀」的名號，並成為學校說服大家進行自我管理的案例。到了大學，學生就業率和就業質量成為了普羅大眾衡量學校水平的重要指標之一，這些榜樣

就又在一定程度上更具象化為那些善於對自己進行職業生涯規劃並在大企業任職的人。如果我們仔細觀察充斥在學校裡的那些為大一新生量身打造的優秀學生經驗分享會，我們就會發現無論這些分享會是企業還是學長姐提供的，他們對於「成功」的定義都會聚焦在如何合理安排大學生涯，並以找到好工作為終極目標。這些分享會向學生們透露著一些具有前景的大中型企業的偏好和價值，也即是僱主對所謂的「優秀學生」的要求：學生要保持百分之二十甚至是百分之五的成績，要有目的性地加入一些學生組織<sup>5</sup>並成為核心幹部成員，要參加職業技能比賽鍛煉自己的職業習慣，要有目的地拓展有用的人脈並利用這些人脈積累自己的企業實習經驗，要時刻關注行業和企業的發展等。這一切都是為了給這些學生們灌輸一種「職業意識」：為了成就優秀的自我，人們應通過以職業為導向的自我管理積極地把自己改造成為企業所需要的人。在這個過程中個人利益和企業利益就被捆綁在了一起。學習知識不再是單純地學習知識，而是要學習對企業有價值的知識。參與活動不再是單純地參與活動，而是要參與那些企業所偏好的活動。在職業發展過程中的忍耐和付出都是為了自己的未來，是理所當然的。

而對於人力資源管理專業的學生而言，他們在專業的學習中已系統性地被灌輸了自我管理的理念。他們通常能夠比其他專業的人更能準確把握企業的用人需求和行為模式，也更認同和具備自我管理的職業意識。總而言之，人力資源管理者對職業追求所形成的自我管理行為在正式進入工作前就已經開始了（Grey，

---

<sup>5</sup>在中國大陸，學生組織主要是指校屬或院屬的學生會或是團委，其工作章程和內容相較一般社團會更官僚化，高校會針對學生幹部提供相對獨立的評優或是加分系統；而在管理職位，尤其是人力資源管理職位上，僱主對擔任過學生組織核心成員的學生有明顯的偏好，不少招聘啟事中都明確標明「有學生組織幹部經驗者優先」。

1994)：

「我去大四面 T 公司的時候，人力資源崗而已，就有中大、港大<sup>6</sup>的研究生。他們的簡歷都太牛了，我那時候就知道那些 offer 和我無緣了，所幸本科成績還不錯，那時候我也是班長，於是我就保了學校的研。之後整個大四還有接下來的兩年我都在準備，做學生幹部，去互聯網公司實習，關注 T 公司還有行業動態，準備簡歷和面試技巧，學 PPT、Excel……」(A9，人力資源專員)

當然，意識的灌輸並不是強制性的。在學校期間，學生擁有一個較為寬鬆自由的環境，他們擁有可以自主選擇如何開展校園生活的權利，學生自然也有權利不認同那些「優秀學生」的生活方式。然而大學生活也是進入職場前學生「自我管理」的實習訓練期，正如威利斯(1977/2013)在《學做工》中所描述的，那些自主地排斥體制的人，終將也會被體制所排斥出去。當這些學生離開學校的那一刻，他們就要經歷企業的層層篩選，那些不適合企業需求的人會被企業排除出去，他們將要面臨低薪工作甚至是失業。這些經歷也再一次警示著所有人：以職業為導向的「自我管理」是成就自我的必要手段。因此，這種「自我管理」實際上置身於資本家監控下，是一種看似有選擇下的無選擇。

## 貳、「適合員工」的篩選

學校的作用在於無差別地對學生進行自我管理的引導和訓練，而企業則負責識別和篩選合適的學生進入組織，而對大中型互聯網企業而言，人才是企業在劇烈競爭中勝出的根本，因此，人力資源管理工作在企業中是十分重要的，這意味

---

<sup>6</sup> 「中大」即中山大學，「港大」即香港大學，均為中國排名前列的知名大學。

著這些工作往往伴隨著高工作強度及高潛在回報，他們需要的是那些最優秀和最具有自我驅動能力的人，並通過一系列管理機制使他們成為能夠圍繞著工作進行自我管理的，最適合參與「趕工遊戲」的員工。

資本家管理勞動過程的目的在於減少勞動力的不確定性（布雷弗曼，1974/1978），而減少這種不確定的手段不僅存在於勞動過程中，還可以在勞動過程之外（Callaghan & Thompson，2002）。如同歐洲國家一樣，中國大陸在裁員方面有著較為嚴格的法律限制，而企業在招聘決策中則享有較大程度的自治，因此，企業對員工的篩選就集中在了招聘過程中（Windolf，1986）。他們必須確保讓合適的人納入組織，並把那些不合適的人拒之門外（Townsend，2007）。而這種「合適」隱含的是資本家的價值取向和主張，甚至是對不服從群體或特定群體的排斥和歧視（Ball，2010）。這種排斥被合理化為選拔與企業文化匹配的態度和價值觀（Callaghan & Thompson，2002），以及一種組織的理性決策過程（Windolf，1986）。

企業需要將那些自我成就感強的，並且能夠主動且長期地開展以職業為導向的自我管理的人篩選出來加入「趕工遊戲」，同時把那些不具備自主性或是不服從體制的人驅逐出去。由於大中型互聯網企業平等的企業文化、優越的發展前景和高工資福利，雖然組織內工作強度大，但相比其他行業，它們在招聘中往往能強占先機，得到大量最優秀且最富有野心的年輕人青睞。而隨著大中型互聯網企業中人力資源管理工作的細化，他們對人力資源管理者的選拔越來越集中在校園

招聘<sup>78</sup>，而大部分人力資源管理者的職業生涯開端也是從校園招聘開始的。因此，筆者將以校園招聘為例，來闡釋企業如何在招聘過程中識別和篩選那些「適合」成為人力資源管理者的員工並且獲取他們對個人和企業的認同感。招聘过程主要涉及招聘标准，方法和渠道（Rikowski，1990），筆者也將從這三方面對人力資源管理者的校園招聘過程展開闡述。

## 一、招聘標準

校園招聘的優勢在於學生發展潛力大（王春勝&婁季春，2014），他們缺乏社會經驗，還沒有形成特定的工作習慣，因此，比較容易接受企業的改造並且產生認同感。為了確保應聘者的學生身份，互聯網企業往往把招聘對象的申請資格明確界定在大學部四年級或是三年級的在校學生，部分企業甚至會明確規定應聘者的畢業日期。對於學生而言，校園招聘是他們工作的起點，在整個職業生涯中也只有一次，而互聯網企業是所有行業中最早開始向學生開放招聘的，這就給了應聘者極大的緊迫感，也需要他們提前作出面試準備。

而由於學生的社會經驗不足，企業在招聘過程中也就更加強調那與企業價值取向相符合的「個人特質」，尤其是在工作過程中的積極的態度和傾向，以及自我管理的潛力（Bowles & Gintis，2002）。那些擁有自我驅動型人格以及自我成就動機強的人（ Michelacci & Pijoan-Mas，2007；Barrick & Mount，1991）顯然更適合加入到「趕工」當中。而這些個人特質體現在簡歷上的證據就是應聘者的

---

<sup>7</sup> 據受訪者 A2 自述的業務經驗來看，隨著企業越來越重視人才戰略，大企業更傾向開發內部人力資源系統。而人力資源管理工作專業化和細化的後果就是勞動市場產生了結構性供需失衡，企業需要的人和勞動市場上的人是不一致的。因此，越來越多的企業把招聘的重點放在了校園招聘中。

<sup>8</sup> 從招聘的人數上看，通過校園招聘進入企業的勞動者也比社會招聘的要更多和更集中，是專業管理者的主要來源（王春勝&婁季春，2014）。

教育背景、學習成績和獎學金經歷、社團經歷、實習經驗或是科研比賽經歷等。這些經驗都體現著學生在過去大學四年對自己的要求，甚至是對自己的職業生涯管理能力。而對企業而言，他們正是需要這些人，這些擁有與自我管理相匹配的心理特征、能力特征和動力因素的人。企業需要學生把他們在學生經歷中的習慣應用到組織里。

## 二、招聘渠道

在正式招聘之前，大中型的互聯網企業通常會指派人力資源管理者及相關業務部門到各大高校召開宣講會。為了確保盡量多的學生參與到會議中來，這些宣講會常常伴隨著大量的廣告宣傳，並搭配著現場面試或是面試預先資格等噱頭。會議著重在宣傳企業的光明前景以及對新員工職業生涯發展的協助。同時，企業會在會議中開放互動問答環節，只有那些在互動環節中表現主動且優秀的學生才能獲得現場面試或是優先面試資格。因此，更確切來說，宣講會的作用不僅是對企業僱主品牌進行宣傳營銷，同時也是為了識別那些具有高度自我成就動機的學生。而大型的宣講會也同時營造出激烈的競爭場景，以獲取這些學生的認同感：

「現在的學生都很關注自己的職業發展，只有告訴他們公司和 offer 都前景，這樣才會人人都想爭。打造出了稀缺感，才可以吸引到那些最優秀的學生來應聘。」

（A2，人力資源資深主管）

除此之外，越來越多的互聯網企業開始在校園招聘過程中設置內部推薦的招聘渠道。每個企業員工手上都會有一定數量的內推名額，他們可以根據招聘要求向企業推薦他們認為合適的學生，一旦這些學生應聘成功，他們也將會獲得相應

的報酬。而校園招聘過程是非常漫長的，通常伴隨著四到五輪的篩選。獲得這些內推機會的學生能夠跳過一到兩輪的篩選，也就比一般學生更有可能獲得工作機會。內部推薦除了能夠節省篩選成本外，同時也能夠替企業識別那些主動與他們建立聯繫的學生，並且在學生進入企業之前就確保他們在企業內擁有了一定的社會網絡（王春勝&婁季春，2014），從而確保了這些學生與企業內員工之間有一定程度的同質性。

### 三、招聘方法

大中型互聯網企業的校園招聘流程伴隨著至少四到五輪的篩選環節，包括網絡投遞簡歷、筆試提及兩到三輪的面試，整個招聘流程可以長達一到兩個月。首先，當所有簡歷被收集到系統中時，企業只要設定關鍵詞即可以對應聘者進行快速的篩選，這些關鍵詞除了代表著企業對適合「趕工遊戲」的心理、能力以及動力特征的理解外，也可能隱含著對某些被認為不適合特征的排斥，如非重點高校背景、女性或是非城市戶籍出身等。其次，筆試是第二道篩選環節，許多人力資源管理崗位的筆試題目多數被設定為性格測試題以及行政能力測試題<sup>9</sup>，著重在檢測應聘者的心理和基礎能力。正如中國大陸大部分的考試一樣，行政能力測試題也是有解題技巧的，這就意味著，只要應聘者肯花時間和精力就能順利考取高分成績，也即是說這個考試實際上也是對擁有自我管理能力的學生的測試。而後他們將會度過兩到三輪面試，直到獲得工作機會，而在面試過程當中，只有符合面試官價值和企業文化規範的人才能通過面試，而其中的排斥現象往往是隱秘的（Rikowski，1990）：

---

<sup>9</sup>行政能力測試原為中國大陸公務員的一種職業能力及智力測驗，現亦被廣泛應用在企業中，題型包括數量關係、判斷推理、常識判斷、言語理解與表達以及資料分析。

「有的企業在面試的時候會問候選人接不接受加班，其實意思就是他們加班很嚴重。如果你想要拿到 offer 就要答接受，不過這也是個雙向選擇，你也可以選不去這個公司。」（A4，人力資源專員）

每一個獲得企業工作機會的學生，都經歷了短則一、兩個月，長則一年的校園招聘季，相比起社會招聘，整個過程顯得漫長而艱難。整個校招過程就像是一個招聘競賽，學生們過五關斬六將地從幾十甚至是上百個人中脫穎而出，獲得來之不易的工作機會。在這場競賽過程中，學生所體驗的彷徨、沮喪和挫折以及獲得心儀工作機會時的那份欣喜，都會初步地形成他們對企業的認同以及加深自我成就的意識。企業也以這些被刻意塑造出來的標準化員工屬性（Callaghan & Thompson，2002）篩選和集結了一個適合「趕工遊戲」的團隊。無論成員們是否真的熱衷「趕工」，但可以肯定的是這些標準成為了團隊中的共識，那些不符合標準的人也就自然而然成為了「不適合」的員工而被排斥到體制外。

### 第三節 工作競賽

中國大陸的企業普遍存在著加班現象。根據《中國勞動力動態調查報告 2015》的動態追蹤數據顯示，對比 2012 年，2014 年接受調查的 23594 位勞動者平均加班時長同比增長了 17.26%，且超過 60% 的勞動者為自願加班（蔡禾，2017）。而互聯網行業更是加班的「重災區」，不少企業均傳出過勞死的案例（福利金融，2016）。我們可以理解為，加班在一定程度上已經被企業內化為一種文化，企業希望員工，尤其是管理者，通過長時間的工作以及把工作放在生活中心的方式來展現他們對企業的組織承諾，並且成為了企業評判優秀員工的標準（Wharton & Blair-Loy，2002），也即是說，資本家對管理者無償勞動的攫取以文化的形式被

掩蓋了起來。管理者需要努力地自我改造為企業所需要的人才能獲得組織內的有利地位，因此融入這種「趕工」文化也成為了他們在職業生涯中成就自我的手段。

組織內文化的形成過程主要分為三部分：1. 由領導層向企業內部釋出文化價值和主張；2. 通過招聘和人員流動來鞏固加班文化；3. 通過組織內部機制實現再社會化（莊家熾，2018）。前文已經闡釋了企業是如何與學校一同向員工灌輸以職業為導向的自我管理意識，並且通過篩選機制挑選出「最適合」擔任人力資源管理者的員工。接下來，筆者將討論的是大中型互聯網企業如何通過一系列的機制來促成人力資源管理者的「趕工遊戲」。

#### 壹、無疆界職涯和自我投資

隨著中國大陸改革開放下的經濟不斷市場化，其商業環境也產生了巨大的變化。當原有象征著「鐵飯碗」的終身僱傭制及穩定的晉升機制被打破，組織和勞動者之間的關係變得不再穩定時，勞動者需要在多個組織、部門和崗位上實現自己終生的職業目標，隨之傳統的職業生涯轉變成了一種無疆界職業生涯（Boundaryless Career）模式（Arthur & Rousseau，1996；Defillppi & Arthur，1994）。這也意味著那些具有自我成就動機的勞動者需要在多個僱主之間轉換，並通過自我管理來獲取職業成功，即獲取由工作產生的成就感或實質性成果（周文霞&孫健敏，2010）。

當職業生涯管理從僱主的責任更多地變成了勞動者自己的責任時，勞動者需要變得更加的主動（Jackson，1996 轉引自黃佳純，2010），做自己企業家，經營自己的職業生涯。此外，勞動者對職業的追求也不再僅限於組織內部，而是需

要長遠性地關注在整個勞動市場動態。而在市場競爭的狀態下，勞動者如果想要通過職業來成就自我，就更需要突出和證明他們在市場上的競爭力(Arthur & Rousseau, 1996)。這其中，隱含著一種不確定性，在組織轉換的過程中，勞動者在上一個組織中的經歷是否能為下一個組織認可並帶來職業晉升這件事是不確定的，員工需要在上一個組織里有出色的表現以及成果，才能爭取獲得當前組織以及下一個組織的認可，從而維持和換取更優質的工作機會。勞動者比以往更關注職業以及自身的發展性(劉寧，張正堂，2006)。而那些勞動過程中看似能為勞動者所控制的不確定性恰恰能帶來了勞動者的合作以及自發參與到「趕工遊戲」中(布洛維，1979/2005)。接下來，我們可以觀察一下無疆界職業生涯所引起的自我管理是如何貫徹到人力資源管理者的「趕工遊戲」當中的。

人力資源管理的重要性在知識經濟的發展下日益突顯，中國大陸的人力資源管理也日益變得專業。然而，如同所有專業化的職能一樣，雖然其整體職能控制範圍和深度比以往都來得無微不至，對身處於官僚機構內部的人力資源管理者而言，這並不意味著他們重新獲得對勞動過程的控制權。機械化和標準化使得了解整個業務流程的人變少了(米爾斯，1951/2016)，真正能影響公司發展的決策權仍然被限制在少數人手中。對於中基層的人力資源管理者而言，他們更多接觸到也是重複的事務性工作以及有限的自主權。當所有工作都被以一定的標準被包裝成為既定的流程和規範時，當很多工作都變成文件和表格時，對於大部分人來說，這種工作是非常重複而枯燥的。訪談中，兩位不同職階的人力資源管理者都同樣提到了這個問題：

「我剛進入企業的時候，覺得面試是一件非常好玩的事情。因為之前都是別

人面試我，現在是我面試別人。但慢慢的我發現招聘面試是非常枯燥的。因為我們要問的問題都差不多，而應聘者回答的也是基本都在意料之內，而最終作錄用決定的也不是我們，就像是例行公事一樣。」（A4，人力資源專員）

「HR 行業其實沒有外界看得那麼好玩，也是很枯燥的。」（A1，人力資源總監）

然而，當這種重複性工作被置於無疆界職業生涯的長期投入角度下，它們就成為了成就職業所必經的階段。當個人成為了自己的企業家，履行重複性工作就成為了一種個人投資所必須付出的成本，積累工作經驗是為了獲得更多的人力資本，以及更多未來的晉升機會。中基層人力資源管理者工作的「去技術化」被合理化歸因為缺乏工作經驗，難以勝任工作。而如果人力資源管理者想要擔任那些與技術相關的管理工作，則需要付出更多的努力，在工作中積累年資和經驗。因此，他們在勞動過程中所受的剝削被轉變成了人力資源管理者成長過程中所需的「學費」，人力資源管理者與組織之間形成了一種「同意」共識——這是一個企業和個人雙方共同獲取各自所需資本的過程：

「HR 出來的前幾年都是打雜的，沒有工作經驗誰會給你重要的工作呢？所以開頭幾年工資之類的都不重要，就抱著學習的心態工作就好了。」（A6，人力資源主管）

「我們應該想的是怎麼把枯燥的工作變得有意義，如何去提高自己的工作效率。」（A4，人力資源專員）

隨著組織的不斷扁平化，組織內部的晉升機會減少（Worrall et al., 2016），

人力資源管理者也顯然認識到這一點。因此，他們對職業的追求不再僅限於某個企業當中，相比起來外部勞動市場的機遇會更多。當職業生涯更多地成為員工責任時，他們對自己事業的忠誠更多於對某個企業的忠誠，企業只是人力資源管理者獲得職業成功的一個載體。而從長遠目標的角度看，為了自己事業的成功，他們就有必要投入並玩好每一個「趕工遊戲」。從當前組織跳槽到下一個組織之間的晉升空間是不確定的，而這個空間取決於下一個組織對人力資源管理者的價值評估，取決於可衡量的實質性成果。因此，他們需要的是在當前組織內部盡快取得優勢地位或成果，也就是把自己全身心地投入到「趕工遊戲」中，並證明自己是最適合這個遊戲的員工。他們深知自己很難長期在一個企業生存，因此，在每個企業中所受的剝削都被看作是暫時的，都是在為下一場「趕工遊戲」作準備。當他們失去了投入當前「趕工遊戲」的動機時，他們就會去往下一場新遊戲當中：

「社招的話，企業看重候選人的經歷裡面有沒有成功案例，還有這個成功案例能不能複製到自己企業裡面，能給自己帶來多大價值。所以就算是不喜歡公司，或是想要跳槽，建議也還是至少做出一兩個成功的項目出來。」（A7，人力資源主管）

「互聯網的 HR 在理論和專業上都是最好的，所以很多傳統企業都會挖人，或者是說很多 HR 在學會這些技能後都會跳槽。差不多很多创业型企业都需要組建新的團隊……一般在互聯網企業 7 年還沒有升上 HRD 就會遇到天花板。」（A1，人力資源總監）

在無疆界職業生涯模式中，職業生涯管理從企業的責任變成勞動者的責任，勞動過程被掩蓋為勞動者通過自我投資來獲得職業成功的過程，是與企業各取所

需的雙贏過程，而勞動過程中人力資源管理者被攫取的無償勞動被掩蓋為自我投資所需的成本。每一個企業中的「趕工遊戲」是他們投資的產品，目的是從中收穫人力資本以拓展自己的職業晉升機會，於是「趕工遊戲」超越了組織範圍，成為了整個勞動市場中的遊戲。

## 貳、績效導向與團隊合作

控制系統包括三個要素：指導工作任務、評估工人工作以及獎勵和懲罰工人 (Edwards, 1979)，因此，在一個完整的控制體系中，績效考核佔據了重要的位置。績效考核是對員工在一定時間內的工作業績、工作能力以及工作態度的評價，其目的是為了引導員工的行為與組織的利益相一致（王春勝，婁季春，2014）。績效考核的結果會與員工的獎金發放、薪資調整、晉升或辭退等相關聯，也即是說績效考核的結果對員工的在一定組織內的職業生涯發展狀況有著直接的影響，是資本家寫在書面上的「趕工遊戲」規則。

對企業而言，員工的價值在於如何為企業帶來價值，因此，與其他職業一樣，人力資源管理工作也同樣主要是以業績為導向的，每一項工作所要達到業績都會被盡可能量化為可衡量的指標：

「招聘專員是所有人力資源管理工作中最像推銷員的，因為你的所有工作都有一個量化的指標，比如說企業會要求你在多少個網站上發放招聘信息，要求你收到多少簡歷；每天電話約聘了多少個人；有多少個候選人來面試；面試最終錄用的人有多少。」（A4，人力資源專員）

每一個人力資源管理者在考核期間需要完成的工作目標和工作量，都是根據

組織的總目標層層分割而來的，上級主管在與他們訂立工作目標之前一般會有一個溝通過程，為員工圈定幾個重要的工作計畫以及完成期限，並由雙方簽字確認，這是一個雙方訂立契約的過程，也是宣讀遊戲規則以獲得合法性和爭取員工「同意」的過程。為了鞏固員工的「同意」，企業允許員工就工作目標進行討價還價，並且做出一定的調整，但這種調整是有限的。

此外，人力資源管理者的工作是非常瑣碎的，而且往往存在著大量臨時性的任務，也即是說他們需要完成的不僅僅是績效目標中的那些常規內容，同時還有超出績效考核規定的內容，即使這些工作內容並不會算入他們的業績中：

「很多公司績效是做不完的，我們做的事情包括太多方面了，很多工作是很難量化的，績效指標無法覆蓋到全部的。我們工作是靠責任感的，要對自己負責對自己的 team 負責。」（A3，人力資源資深主管）

再者，晉升機會是有限的。如果人力資源管理者想要獲得這個機會，就必須獲得規定次數的優秀評價，也即是他們就必須在多個考核期限內連續完成比規定的績效考核指標要多的業績。不僅如此，一個部門內的優秀員工比例是有限的，因此，他們還要比與他們同級的其他同事要完成更多業績，才能爭取獲得優秀評價。與此同時，部門績效又與員工個人績效相掛鉤，也即是說，如果部門績效越好，能夠獲得優秀評價的員工比例就會更多，如果部門績效不佳，則可能所有的員工都無法獲得晉升。因此，人力資源管理者的個人利益也與團隊利益巧妙地被結合在了一起。如何提高團隊利益以增加個人利益成為了他們責任感的體現。一方面，他們必須通過與團隊成員的業績競賽來得到晉升機會，另一方面，又需要付出額外的時間和精力來盡量提高團隊成員的業績量：

「很多時候我們部門有人做不完工作，我們就要陪他們加班，因為我們是一個團隊的，他做不好工作，也會影響我們。」（A2，人力資源資深主管）

最後，這個「趕工遊戲」規則還非常強調共識的構建，也即是員工的價值觀，因此除了工作業績之外，績效考核同時還包含對員工的工作態度和能力的評價，即「團隊精神、自我驅動性、責任感」（A4）等。員工必須要展現出自己符合企業需求的特質，並切實地被上級主管觀察和感受到，才能在「趕工遊戲」中脫穎而出。因此，不在工作目標制定過程中討價還價、額外地完成不屬於考核範圍的臨時工作、自願加班幫助其他團隊成員完成工作等行為都被內化為與企業認可的工作態度和能力。那些表現出不認可這個規則的員工將有可能被記錄下來，通過績效考核的打分，按照績效制度獲得相應的懲罰。而這項懲罰在無疆界職業生涯過程中被極為放大。在員工轉換僱主時，組織往往會視乎於上一個組織對員工的評價以及員工對自己的價值來作出錄用決策，因此，當這些懲罰都將記錄於員工的職業生涯中時，其影響力和威懾力也被不斷擴大了。

因此，通過績效考核，員工不斷地被評價和篩選，與此同時，組織內員工價值觀和行為也在這個過程中不斷地被按照遊戲規則來改造和固化，這是無疑是一個馴化勞工的過程。而諷刺的是，人力資源管理者的工作包括了操縱、管理和強化著企業的績效制度，而他們自己也陷入了由自己所設定的「趕工遊戲」裡面。

### 叁、通訊技術與技術性補充工作

隨著科技的發展，科技產品逐漸進入到人們的日常工作中，並且科技和工作二者的結合越來越密切。而隨著大量工作都能在計算機系統上完成，通訊科技能

夠讓領導、同事或是其他能夠運用這項技術的組織在任何時間或地點與員工迅速產生聯繫時，工作也就慢慢入侵到了他們的閒暇生活中，使得工作和非工作的邊界越來越模糊（葉穎蓉等，2013），與此同時，工作時間也被延長了（Fenner & Renn，2004）。Venkatesh 和 Vitalari（1992）把這種工作行為定義為技術性補充工作（Technology-assisted Supplemental Work），只要這些全職員工在正常工作日的晚上或是週末在家從事著與工作任務相關的工作時，他們就是在進行著此類工作。

當人力資源管理者成為了受薪工人時，為了攫取更多無償勞動量，資本家以剝削生產工人的方式來剝削人力資源管理者，其使用的方法分為兩種：減少必要勞動時間，即提高人力資源管理者的生產效率；另一種即是通過延長工作時間來增加無償勞動的生產量。在傳統的工作模式下，延長工作時間受到法律的限制和管控，而當現代通訊科技把家庭和工作場所連接起來時，工作時間可以脫離法律的管控無限延伸到原本非工作的時間里，而工作地點也可以延伸到辦公室以外的任何地方（Middleton & Cukier，2006）。而與遠程工作不同的是，技術性補充工作通常沒有在勞動合同中明確規定，因此，這種工作是不支薪的。然而，筆者在訪談過程中發現大中型互聯網企業中的人力資源管理者常常需要進行技術性補充工作，而他們也大多把這種延長工作時間的方式視為無奈卻合理的現象。這儼然是一種「趕工遊戲」的延續，因此，下文將從闡述人力資源管理者為何熱衷於技術性補充工作。

首先本文將從人力資源管理者的工作性質開始討論。技術性補充工作的實現離不開工作任務的兩個關鍵性質，一是工作是否被允許自主完成，二是工作是否

能夠與辦公室資源相獨立，這二者構成了工作任務的便攜性(Venkatesh & Vitalari, 1992)。人力資源管理者的工作非常的重複和繁瑣，其中就包含了許多可在計算機系統內獨立完成的便攜式工作任務，如準備報告、核算薪資績效、搜索候選人簡歷等，而隨著人力資源管理系統的電子化和其他工作輔助類軟體的發展，許多工作任務都變得更加便攜了，甚至針對一些需要團隊合作的任務，人力資源工作者也可以通過電子會議等即時通訊形式隨時隨地進行多向溝通。另一方面，人力資源管理工作越來越講究客戶導向，在一些工作時間的安排上常常需要以企業內外部的客戶為先，因此，很多不得不安排至晚上的零散工作，也隨著通訊科技的發展進駐到了人力資源管理者的非工作時間中：

「有時一些比較重要的候選人沒時間來面試，或者遇到一些候選人在國外的，我們就會電面他們。這些情況的話，面試的時間就很可能安排到比較晚……會有回家再跟他們面試的情況的，不過多數是電話面試。」(A3, 人力資源資深主管)

此外，對促成人力資源管理者開展技術性輔助工作的誘因進行探討也是十分重要的。首先，在現行的勞動合同中，企業往往與勞動者明確規定了工作時間，卻沒有規定工作強度，也即是員工的工作量。因此，企業賦予人力資源管理者的工作強度很可能是在常規工作時間內無法完成的。為了規避法律責任或是維持僱主品牌形象，許多互聯網企業都對外宣稱不支持加班，甚至嚴令禁止員工的加班行為，然而與之相矛盾的是，員工的工作量並沒有因此而減輕。工作的完成程度依然是企業對員工績效的主要評判標準，這也就造成了一些看似自願性的技術輔助性工作：

「我們公司明面上是不支持加班的，6 點半就會有班車來送員工到地鐵站，但是工作做不完，那就只能拿著筆記本在車上做或者帶回家做了。」（A10，人力資源專員）

其次，工作的速度和質量往往是企業評判員工努力程度以及發展潛力的標準，也是衡量他們是否能獲得更多晉升機會的重要因素。對那些自我驅動型的員工而言，如果他們想要在企業內獲得優勢地位，那麼，他們就必須爭分奪秒地玩好這一個「趕工遊戲」。而當他們無法在常規工作時間內提升自己的工作效率和質量時，他們往往會採用一種「偷跑」的行為，他們會自發性地投入更多閒暇時間到工作當中，來彰顯自己在單位工作時間內比其他人更高的工作速度和質量：

「我剛剛開始工作的時候會經常在家加班……那時候公司沒有給我很大的壓力說哪些工作必須要什麼時候完成，但是，我的工作效率不是很高，就會覺得公司給了我一個很好的工作機會我卻沒有做好，就會很愧疚，怕其他人會覺得信任錯人，所以很多時候我就會將工作帶回家繼續做，盡量做到好為止……新仔嘛，我都想表現好一點給領導看。」（A3，人力資源資深主管）

再者，當企業內部已經形成依靠通訊科技來實現技術輔助性工作的習慣時，由於通訊科技可以隨時隨地進行溝通的特性，企業對員工隨時回饋工作的期望也會因此而增加，從而使得員工不得不花更多時間在額外的工作上（Mazmanian et al., 2006）。企業可以隨時以「緊急」為理由來派發任務，這也使得員工需要更密切地關注自己通訊裝置上的動態：

「我們部門都有微信群的，如果有比較緊急的事情要做，領導就會在上面發

當看不到是不可能的，領導都默認你看到，別人都看得到，你看不到就是你自己的問題啦……休假是不重要的，重要的是領導覺得事情重不重要……畢竟這些都是分內事，該完成還是要完成……如果都要加班，我反而更喜歡在家加班，反正都沒有加班費，在家還可以陪陪家人，也更輕鬆一點。」（A10，人力資源專員）

這一切也被部分人力資源管理者認為是無奈卻合理的行為。當家庭和工作場所被通訊科技連接在一起時，技術性輔助工作就變成得避無可避。當這些工作被內化為一種人力資源工作者的角色內行為時，技術性輔助工作就成為了他們工作職責的一部分。為企業提供自願性的技術輔助工作，成為了人力資源管理者的責任，也成為了企業中的一種價值主張，那些願意提供自願性技術輔助工作的員工才能在「趕工遊戲」中贏得勝算。此外，當這些互聯網企業沒有為員工提供加班費時，在加班失去了經濟誘因情況下，技術輔助工作反而成為了人力資源管理者在不得不付出更多免費勞動的情況下，維持工作-家庭平衡的更佳選擇。由此，企業可以引導更多人力資源管理者加入和習慣常態化的技術輔助工作，從而實現無節制地、免費地延長工作時間，以攫取更多的無償勞動。

## 第四節 以工作為中心的生活延伸

在無疆界職業生涯模式中，長期而穩定的僱用關係被逐漸瓦解，隨之而來的是更靈活的僱傭方式，員工可能在多個組織或崗位之間轉換工作以達成職業成功。勞動者和企業之間形成了一種更短暫而明晰的勞動商品交易關係，他們需要更關注自己的可雇性（王忠軍等，2015），即自己作為一個「商品」在企業眼中的使用價值。因此，勞動力發展的責任落到了勞動者自己的頭上，他們需要比以往更關注自己的市場競爭力，以獲得僱主外的市場認可。

在前文，筆者已經闡述了，當勞動者意識到自己成為了自己的企業家時，他們對自己在組織內發展的理解就不僅是一份維持生存的工作，還是一種獲得人力資本回報的投資。然而，他們的投資不僅限於組織內，他們還可以在組織外部的社會網絡中獲取他們職業發展所需的資源（Arthur & Rousseau，1996）。因此，本文將從人際網絡、家庭以及進修學習三個方面，來闡述人力資源管理者的生活是如何被捲入「趕工遊戲」當中的。

## 壹、人際網絡

在無疆界職業生涯的驅使下，勞動者更依賴於社會網絡和信息的支撐作用（Arthur & Rousseau，1996）。不少研究表明人際網絡對管理者的職業成功有著重要的正向影響（Forret & Dougherty，2004；王忠军&龙立荣，2009），能夠為他們帶來更多的收入、晉升、就業機會以及職業滿意度等具體的支持（劉寧，2007；Burt，2017）。對人力資源管理者而言，他們拓展和維護人際網絡不僅是獲得職業支持的需要，同時也是他們履行職責的需要。他們需要經營一個巨大的人才庫來為組織物色適合的員工，同時也需要通過非正式的人際網絡來從更多渠道獲得勞動市場信息。因此，對人力資源管理者而言，人際網絡是一種需要刻意維護和拓展的工具，他們希望通過有意識地結交人脈來為他們的職業服務：

「（建人力系友群的原因是）系友是非常優質的人脈資源。師出同門，所以大家的關係自然會比其他人要親近些。有一些業務上的聯繫都比較好互幫互助……我週末偶爾還會組織一些 HR 之間的小型聚會，或者就是湊一些我覺得可能適合在一起聊聊的人，交流一下工作心得，也不一定要交流心得，有時候就是單純聊聊。因為我之前會加很多人力交流群，也會跟他們在微信上聊，但是始終

是覺得面對面的交流對維繫關係才是最好的。」（A2，人力資源主管）

「我應該一兩年之後會考慮讀一下 MBA.....主要還是為了拓展一下人脈，尤其是比較高端的那些人脈。」（A3，人力資源資深主管）

由此，交朋友變成了一種為了獲得業務資訊的商業聯繫，社交活動變成了建立人際網絡的方式，並且這種明顯的工具取向，甚至這種略帶功利性的社交生活也因其互惠性而被接受（Grey，1994）。鑒於人際網絡的重要性，人力資源管理者在閒暇時間也是不鬆懈的，對閒暇時間的利用方式也是不容忽視的。為了職業發展，人力資源管理者自願地把這些時間投入到有效的人際關係維係上，甚至需要付出一定的金錢去結識那些位於社會高層的人脈，因為這些人脈拓展過程都潛藏著更多的工作機遇或業務往來。而與此同時，個人形象的管理和展示也變得非常重要：

「我會在微信朋友圈分享一些工作心得和一些比較正能量的東西。那些情緒化的東西我會盡量不 po（貼上去），實在忍不住就 po 微博上去.....現在都流行『立人設』<sup>10</sup>啊嘛，朋友圈那麼多同事、領導還有客戶，你要表現得自己積極向上，在別人眼裡才有價值。」（A10，人力資源專員）

在工具導向的人脈拓展模式中，一個人是否值得被結交取決於他是否能夠與他人形成一種互惠關係。如果把人際網絡的經營也看作是人力資源管理者對他們職業生涯的一種投資，那麼一個人是否擁有使用價值就成為了雙方是否能促成交往的重要考量因素，他們有權決定如何分配自己有限的閒暇時間，以獲得更大的

<sup>10</sup> 「立人設」是大陸的流行用語，即建立人物設定，通常是指某些人為了特定目的向公眾塑造出積極向上的正面形象的情形。

投資效益。因此，在這個過程中，人力資源管理者必須無懈可擊地展現出自己積極向上且富有發展潛力的形象。也即是說，除了工作時間以外，更多的閒暇時間被人力資源管理者有目的地和自願地運用到了工作目的上，而原本的社交活動被納入到了「趕工遊戲」里。

## 貳、進修與持續學習

市場競爭力是人力資源管理者能否在無疆界職業生涯中順利轉換僱主並且獲得職業成功的一個重要因素（Arthur & Rousseau，1996）。傳統職業生涯模式依賴於由組織來提供培訓，而培訓機會往往有限，通常作為福利提供給優秀員工，且多數是以組織需求為導向的。而在無疆界職業生涯中，勞動者需要為自己的發展負主要責任（Arthur et al.，2005）。人力資源管理者可以根據自己的職業生涯規劃，更新所學知識，並且把自己主動改造成為具有市場競爭力的人，也即是說，他們需要比以往更投入到職業生涯持續學習（Career-Related Continuous Learning）當中，以進一步發展他們的職業：

「之前我組織晉升答辯，面對那些晉升候選人的時候，都會感受到那些得到機會的人都是工作很主動，實力都很強的。他們私底下都很努力，會花很多額外的時間去思考工作以及學習專業知識。」（A2，人力資源資深主管）

「下班之後，我一般會看一些書，多數是人力相關的書，偶爾也會看一些名著小說，還有看一些公眾號的乾貨<sup>11</sup>，我偶爾也會上網看一些課程，現在像是慕課啊，Coursera 之類的 APP 都非常方便。」（A9，人力資源專員）

<sup>11</sup>「乾貨」是大陸的流行用語，通常是指網路上一些富有知識性、實用性和技術性的文章，通常是工作方法或工作經驗的分享。

這種職業生涯持續學習可以是正式或非正式的。正式的持續學習即包括參與研討會、課程等方式；而非正式的持續學習則是對上級領導的模仿、與同事交流想法等方式（Rowold & Kauffeld，2009）。我們可以看到，這兩種方式都是人力資源管理者非常常用的。這種學習並不是企業強制的，因此，與傳統組織提供的培訓不同，企業並不需要為勞動者的額外學習付費。然而，為了自己的職業發展，很多勞動者都會願意花費更多的時間，甚至是金錢到自我能力的培養當中。通常，在勞動市場中，只有能力最出眾的人可以獲得優質的職業發展機會，因此，這種持續學習也就成為了一項學習競賽，比的是誰花費的額外精力更多。人力資源管理者如果想要維持職業的穩定性，甚至是獲得職業的發展，就必須和其他人一樣投入到持續學習中來。勞動者所選擇的持續學習內容不一定是針對當前組織的，而是構建於他們對自己職業生涯的理解。然而，在勞動者綜合能力提高的前提下，他們完成工作的效率和質量也會相應提高，企業仍然能夠獲得更多無償勞動。

### 叁、家庭

在前文中，筆者已經闡述了績效考核如何促成人力資源管理者的加班現象以及現代通訊科技是如何把家庭與工作結合起來，使得人力資源管理者有可能在任何時間及任何地點開展工作的。而這一切都是以家庭的讓步為代價的。隨著家庭經濟壓力不斷增大，很多家庭都必須要成為雙薪家庭才能維持生計。與此同時，工作極度地消耗個人的精力，並且越來越需要員工全身心地投入到工作當中，其中甚至需要員工付出那些原本不屬於工作時間的時間，這就使得人們很難再有充足的時間參與到家庭生活中來（宮火良&張慧英，2006）。除此之外，Grey（1994）在對會計師的勞動過程進行研究后發現，員工存在將婚姻決策納入職業生涯規劃

中考量的現象。在訪談過程中，筆者發現部分自我成就意識較強的人力資源管理者也存在此種回應：

「我應該會 35 歲以後再考慮結婚、生孩子的事。不要孩子也行。我還是想要趁著年輕再沖一沖。現在生活壓力那麼大，想當全職太太也不是那麼容易的事，照顧好孩子就更難了。我覺得女人還是需要現有事業，再有家庭，婚姻就隨緣吧。」

(A4，人力資源專員)

「我可能會選一個和我職業路線相輔相成，又理念相同的人做女朋友吧。我的前一任女友就是覺得我做 HR，跟不上她的職業規劃，理念不合才分手的。」

(A2，人力資源資深主管)

雖然從職業生涯發展角度做婚姻和生育決策的只是少部分人，但我們仍能觀察到的是工作對家庭的擠壓非常明顯，除了在工作場所內的勞動時間不斷增加，同時增加的還有工作場所外的工作時間以及勞動者為了獲得工作機會而額外付出的非工作時間，對比之下留給勞動者組建家庭和陪伴家人的時間也就越來越少。婚姻和生育涉及家庭，人們在作出決策時確實也會考慮到時間精力以及經濟條件等問題，而這恰恰也成為了許多人力資源管理者，尤其是女管理者的難題。

## 第五節 賽事的終點

從前文的敘述中，我們可以清楚看到，主導大中型互聯網企業人力資源管理者參與「趕工遊戲」的背後是一種責任自治。首先，企業和學校聯合培養和篩選出了最具備自我管理能力和自我驅動力的人進入到職場當中，並通過績效導向來確保企業內達成一種自我成就的共識。其次，隨著商業環境的不穩定以及市場競

爭增大，組織發展也變得不穩定起來，工作形態也隨之產生了變化。人們需要在多個僱主和崗位之間轉換，以完成自己的職業生涯，這種共識也在勞動者的實踐中被不斷地加強，他們需要確保自己贏得每一個以組織為單位的「趕工遊戲」。因此，勞動者不僅要極力地主動完成績效指標所規定的工作，展現出企業所希望的形象特徵，甚至要超越工作的安排。而隨著現代科技的進步，家庭和工作場所被連接起來了，工作也更加堂而皇之地入侵到生活中，勞動者要隨時隨地地完成企業隨時而來的工作。最後，當勞動者面對的不是一個組織，而是多個組織時，他們更像一個自己的企業家，需要通過自我「投資」，通過付出更多額外的時間和精力，來積極改造自己成為勞動市場上具有競爭力的人，以維持工作並獲得職業成功。因此，這場「趕工遊戲」也就自然而然地不再局限在工作時間或是空間里，而是貫穿到了員工的整個職業生涯中。

如果說工作是為了通過出售自己的勞動力來維持生活所需，從而更好地改造自己的生活。那麼，與之相矛盾的是，在現實中，勞動者越是竭盡全力地去討生活，他們越沒有自己的生活。我們不禁要問的是，這場賽事何時才是終點？勞動者是否可以停止這場賽事？

部分學者認為勞動者可以通過積累人力資本和社會資本來獲得自己的剩餘價值，從而使得資本家與勞動者的不平等關係慢慢退出（林南，2005）。然而從這些較有機會與資本家討價還價的大中型互聯網企業人力資源管理者勞動過程中，在他們不斷地付出更多額外的時間和金錢來積累人力資本和社會資本的過程中，我們能夠看到的是這種不平等關係依然存在，他們看似自主選擇的這種「投資」行為，是有選擇中的無選擇，是為了把自己變成更好的「商品」來出售。只

有那些能夠自發自主地延長工作時間和提高勞動效率的勞動者，才能受到勞動市場的青睞，才有向上流動的可能，而這個可能甚至本身具有不確定性——他們需要比其他同樣具有自主性的員工更能夠付出自己的無償勞動，而真正能夠通過職業向上流動打破不平等關係，成為特權階級的人依然是少數。在此期間，資本家甚至不需要為剝奪無償勞動而再付出額外的成本，也不需要再為勞動力的發展負責。勞動者的整個人生甚至都變得像是為了企業而服務的，而那些不願意加入到這個「趕工遊戲」的人，本身也會被這個遊戲驅逐出去，淪為馬克思所說的產業後備軍。從勞動者個人的角度來看，他們想要終止這場賽事只能是退出勞動市場或者是擁抱這個體系一躍成為資本家；而從集體的角度來看，他們則需要依靠集體的力量。然而在中國大陸勞工意識和工會衰弱的情況下，這註定也是一場難打的仗。

我們可以觀察到的是這場「趕工遊戲」並不僅是大中型互聯網企業人力資源管理者的遊戲，同時也是許多白領勞工工作現狀的真實寫照。那麼，接下來我們要問的是，既然人力資源管理者如同所有勞動者一樣受到了越來越嚴重的剝削。為什麼他們在每次的勞資爭議中總是處於風口浪尖，備受爭議？在人力資源管理者所處的社會關係中，他們的主體性為何，又為何總是保持沉默？這些問題都將在下文得到逐一解答。

## 第四章 身份錯位與叛離

二十世紀七十年代後，資本主義勞動過程由福特主義向後福特主義轉變，使得勞資關係和組織結構發生了重大的變化，勞資雙方從對抗競爭關係開始尋求某

種程度的合作與信任，靈活的去中心化生產方式促使組織結構趨向扁平化發展（謝富勝，2007），這也使得人力資源管理者被賦予了更為多重的戰略性角色。人力資源管理被視為「內部服務的提供者」，並被期望在企業中肩負起戰略夥伴、變革推動者、內部顧問以及企業道德監督者等角色（Armstrong, M. & Taylor, 2014）。Ulrich（1998）認為，除了作為商業合作夥伴、變革推動者以及行政專家以外，人力資源管理者更應是「員工鬥士」（Employee Champion），作為員工代表表達員工的價值訴求，作為管理者向員工傳遞企業價值，從而確保互惠價值取向的僱用關係。

然而，有學者提出隨著人力資源管理的作用被一再強調，企業反而比以往任何時候更多地以績效工資和強制加班等手段來剝削員工（Foote & Robinson, 1999），這種情況在中國大陸的互聯網行業中也不難發現。不少學者強調人力資源管理者應加強專業知識及個人道德素養（如 Caldwell et al., 2011；Van Burren et al., 2011；吳紅梅，2009等）。然而，從上一章中我們可以發現，人力資源管理者並非逃過企業剝削的「幸運兒」，此類觀點顯然忽視了人力資源管理者在勞動過程中所處的社會關係。因此，本章節將從社會關係的角度論證人力資源管理者角色衝突具有不可調和性，對人力資源管理者職能的話術實際上是一種掩蓋勞工與資本家之間階級矛盾的控制機制。同時，筆者也將論述他們在這種勞動控制中所呈現的主體性。

## 第一節 不可調和的角色衝突

### 壹、社會關係本質與權力的來源

勞動過程是生產過程中的社會關係的產物（布雷弗曼，1974/1978：19），要了解人力資源管理者在勞動過程中扮演的角色，首先要理解他們在生產過程中所處的社會關係。

人力資源管理是一種廣泛存在的管理職能，負責在生產過程中對組織內部人員進行控制和協調（德魯克，1954/2009），是企業內所以與僱用和管理員工相關的活動（Armstrong, M. & Taylor，2014）。馬克思（1867/2004）認為管理的本質是一種指揮和監督勞動。隨著所有權和控制權的分離，人力資源管理者實質上履行的是資本家的職能，代表資本與工人對立。他們的勞動過程是剝削其他勞動者的勞動過程，他們所獲得的報酬來自於協助資本家佔有剩餘價值的量。因此，他們從根本上是為了剝削直接生產者的剩餘價值而存在的。

隨著社會的發展，勞資關係從「對抗」逐漸進入到「合作和信任」的模式，而人力資源管理職能也不斷地精細化和專業化，人力資源管理者也被賦予了提高員工福祉的重任(Caldwell et al.，2011，Armstrong, M. & Taylor，2014)。然而，假如我們對人力資源管理歷史發展進行梳理，就會發現，無論人力資源管理的方式如何發生改變，其本質也並沒有變。

聞效儀在《人力資源管理的歷史演變》一書中，詳細描述了這一景象：工業資本主義早期，資本家為了掩蓋和掠奪剩餘價值，常採用「轉包」的形式，用購買原料的方式來購買勞動（布雷弗曼，1974/1978：56）。這一時期，工頭或資本家的親信就是最早期的人力資源管理者，管理工人的方式是粗暴而直接的，他們有權隨意僱用和辭退工人。隨後企業開始引入科學管理理論，為了實行更精密的管理控制，專業部門和任用專職管理者出現了。他們利用工作分析和崗位再設

計的方式制定了一套標準化的管理模式。然而，這種嚴密的管理控制不僅成本昂貴，還帶來了工人的抵抗和不滿。惡劣的勞動條件迫使工人紛紛加入工會，加劇了勞資雙方的階級矛盾。為了應對工會所施加的壓力，企業開始向工人尋求合作。企業開始注重自我形象的營銷，為員工構建職業晉升通道，通過工人「認同」的方式，來提高企業的生產效率。

我們可以觀察到無論在哪一個時期，人力資源管理的核心都在於如何以低成本和高效率的方式來提高工人的生產效率。不少學者強調人力資源管理的話術與現實之間的存在著差異（如 Legge，1995；Thompson，2007）。因此，人力資源管理是一種掩蓋和保護管理支配的一種新的管理意識形態，即人力資源管理者的多種角色轉變都是奪取剩餘價值的一種手段和方式。

除此之外，與馬克思和布雷弗曼的勞動過程理論不一致的是，人力資源管理者和資本家之間還存在著一種代理關係（Armstrong, P., 1989）。事實上，代理關係基於「專業化」分工，在組織中是普遍的（Ross，1973），資本家委託人力資源管理者行使人力資源管理職能即可看作為存在代理關係。這也即是說，人力資源管理者對人力資源管理職能的管理權來源於資本家的賦予，而這種專業性職能也依附於企業組織而存在。Armstrong, P. (1989) 提出人力資源管理者和資本家之間的利益訴求不是必然一致的，這種代理關係需要「信任」來維繫。因此，資本家會傾向於提拔那些對體系表露出忠誠和責任的人（肯特，1977/2008）。而在整個組織結構中，由於至下而上的行為不可控性遞增，人力資源管理者越是想要晉升至高層就越需要獲得資本家的信任。

綜上所述，我們可以認為人力資源管理者的專業性往往體現在如何更高效率

和更低成本地通過特定手段幫助資本家佔有剩餘價值。他們的職業晉升，視乎於績效指標的完成程度，而績效指標則代表著資本家所滿意的人力資源管理者攫取的剩餘價值量。人力資源管理者需要攫取比績效指標更多的剩餘價值量，來奪得資本家的信任。因此，無論人力資源管理者個人觀點為何，他們履行職能本身就必須要立足於資方的立場，而他們想要獲得職業發展也需盡可能地表現得與資方利益相一致，從而獲得被納入擁有特權的僱主成員團體的機會（肯特，1977/2008）。

## 貳、矛盾的自我與集體意識

在人力資源管理專業化情況下，履行人力資源管理職能的不再是一個單一個體而是一個龐大的官僚等級機構（布雷弗曼，1974/1978）。新科技的應用使得很多企業推行組織扁平化管理，組織內縱向的層級變少，但橫向的分工並沒有減少，甚至變得更加精細。部分的互聯網企業開始以三支柱模型來組織人力資源管理工作，原本的工作模式被進一步分工，相當於將原來人力資源管理工作者的角色再一分為三（王敏，2018），使得人力資源管理工作深入浸透到整個組織和業務部門中去。Smith 和 Willmott（1991）認為科技不能減少頂層決策的不確定性，扁平化並不一定意味著權力下放，在扁平化結構中的人常常是看似擁有權力，而實際擁有權力的量非常有限。也即是說，真正的決策權仍集中在少數人的手中，對大部分的中基層人力資源管理者而言，雖然他們擁有決策權，但只是對於服務項目細枝末節的決策，甚至很多管理者只擁有提議權，並不至於有舉足輕重的作用。

大多數情況下，人力資源管理者的作用是輔助人力資源管理制度的制定和確保組織內員工的行為按規定進行，而並不是直接對人力資源管理制度具有決策權。

雖然他們也有責任向僱主或高層人員提出企業人力資源管理制度的不合理之處，但意見的採納權和決策權仍然在於企業中的極少數人：

「HR 有責任告訴企業違法的風險，但是如果企業最後還是決定冒險那也沒辦法，就像是銷售只管賣，開發只管開發，HR 沒有決策權。」（A1，人力資源管理總監）

「課本上講的那些（理論）還不是我這個層次可以實現的，那些得自己手上有權啊。」（A6，人力資源主管）

所以，他們的工作實際上是以人力資源管理制度作為行為判斷準則，來監督和管理組織中與勞資關係相關的人和活動，其中也包括他們自己。因此，我們可以認為人力資源管理者在執行剝削勞動者剩餘價值的職能同時，實質上自己也身處在這個勞動剝削體制當中：

「很多公司都沒有加班費的，我們公司也沒有，所有人都沒有。面試時我也會明確告訴他們單休無加班費是公司規定，接不接受是他們的事情。」（A4，人力資源專員）

而在這個體制當中，人力資源管理者的個人利益依附於組織利益，而個人利益又是與組織利益矛盾的。他們想要獲得職業晉升就必須極大化地實現組織利益，而他們想要實現組織利益，就必須損害組織內的勞工以及他們自己作為勞工的利益，他們必須需要認同企業的人力資源管理制度，甚至接受其中不合理的部分，並且完整地執行這個制度。

所以，人力資源管理者又被分裂成兩個矛盾自我。作為勞工，他們同樣受到了不合理的對待，在閒談時他們喜歡以「打工仔」（A2；A6；A10）和「搬磚工」（A3；A10）自稱，藉此來表達自己在企業中有名無實且無足輕重的地位，以及調侃自己拿到的薪資剛剛足夠討生活，卻必須每日埋沒在各種文件和瑣事中，日夜加班的生活狀態。實質上，他們也意識到他們和其餘勞工之間逐漸模糊的階級差異（Ehrensals，1995），並對其他勞工的境遇表達感同身受，甚至會以過來人的身份規勸其他人：

「現在對女性就業歧視真的好大，尤其是像你這個年紀，讀研出來二十五六歲，差不多得考慮結婚生孩子了，一般公司都不敢招。因為要考慮把你招進來後遇到的一堆後續問題，特別是現在產假 178 天。」（A6，人力資源主管）

但他們也很少承認自己是工人階級的一份子。作為管理者，當他們履行職能時，他們代表的就不是他們「自己」，而是企業的代言人（Watson，2008）。因此，他們必須站在企業的立場，用行動詮釋著企業的人力資源管理制度。而這個過程也使他們很難被其餘勞工承認為工人階級的一份子，因為他們是不可信任的「叛徒」，是對組織內員工施以勞動控制的「劊子手」。雖然他們被管理話術賦予了「平衡組織和員工需求」的責任，但他們的工作顯然不是為勞工爭取合法的權益，更不是質疑企業的制度：

「其實公司這麼想也是正常的，招女生的成本太高了。產假放 178 天，就是要白養妳大半年，那得多少錢啊，要是妳休完假轉頭辭職不幹了呢？其實就是這個法規不實際，沒有考慮到公司操作層面的事。」（A6，人力資源主管）

中國大陸勞動環境的惡化，包括工會力量的缺失、嚴峻的勞動市場競爭壓力等，都使他們無從質疑公司的制度。但人力資源管理者與許多勞工不同的是，他們具有與企業討價還價的權力，而這個權力能隨著他們的職業地位提高而增大，也會獲得更多象征性的社會聲望資源（米爾斯，1951/2016）。雖然隨著就業形勢惡化，討價還價的機會越來越少，但他們大多自發地把自己跟工人階級區隔開來，於是他們無所歸依，成為了勞工中的「孤島」。

綜上所述，無論從社會關係的本質和主觀意識上，人力資源管理者都置身在一種不可調和的衝突中，這種衝突不僅體現在人力資源管理者與組織及其他勞工之間，亦體現在人力資源管理者內在的衝突當中。

## 第二節 角色衝突下的勞工分化與情緒勞動

### 壹、「勞資矛盾」向「勞勞矛盾」的轉移

在娛樂化的社會里，人們更願意追捧企業家的成功學，甚至對他們不合邏輯的話語也給予包容<sup>12</sup>。尤其是在互聯網行業，越來越多的企業家從幕後走到臺前，開始向公眾傳達他們的高瞻遠矚，塑造自己鮮明的個人形象。這成為了一種重要的「企業哲學」的行銷方式。與此同時，這些企業里卻也潛藏著不少勞資爭議，而人力資源管理者往往被推到了「風口浪尖」的位置。人們更傾向於質疑人力資源管理者的專業性，沉迷在對人力資源管理者的抱怨和指控，卻很少直指階級矛盾以及隱藏在背後的企業家。

<sup>12</sup>不少企業家公開演講的內容被廣大媒體和公眾記錄下來，並成為一時熱議的娛樂性話題，如「不知妻美劉強東，一無所有王健林，後悔創業傑克馬，普通家庭馬化騰」等。

通過下文論述，筆者試圖證明在這個現象之中隱含著一種勞動控制機制：資本家一邊通過企業家形象的塑造來獲取員工以及公眾的認同，另一邊把實施勞動控制所可能產生的勞動衝突風險轉嫁給人力資源管理者，通過構建專業經理人形象，來試圖把階級問題轉化為管理問題，把勞資矛盾轉化為勞勞矛盾，從而確保組織秩序的平穩運行以及促進了勞工的進一步分化。

## 一、企業家形象的塑造

資本家越來越趨向於通過「僱主品牌」的話術來傳遞企業的承諾，並吸引和鼓勵潛在或現有員工的個人價值觀和行為與企業趨同（Harris & Chernatony, 2001；Uncles & Moroko, 2005；Branham, 2005）。僱主品牌的價值定位在於突出企業地位、工作新體驗以及相似性認同，即強調穩定、充滿前景及國際化的企業發展，企業工作的刺激性和成就感，以及企業成功人士形象以及其成功的可複製性（Ewing et al., 2002）。那麼，作為社會精英的企業家形象塑造自然是僱主品牌中非常重要的組成部分（薛筱凡，2008）。

企業家形象是公眾對企業家的總體認知（Goodman & Ruch, 1981 轉引自朱麗婭等，2014）。越來越多企業家從幕後走到消費者的視野之中來，成為了企業的代言人。這在互聯網行業尤其盛行，他們遊走在各種報刊雜誌以及會議論壇上講述他們的價值理念，寫書立傳講述「平凡人」跌宕起伏的創業故事，開通微博和公眾號與民眾互動溝通，甚至參與各種娛樂節目來展現自己的親民形象和人格魅力：

2014年1月百度總裁李彥宏參加真人秀節目《最強大腦》；

2015 年 7 月網易總裁丁磊代言網易遊戲出品的《梦幻西游 2》；

2015 年搜狐總裁張朝陽客串《煎餅俠》電影；

2015 年京東總裁劉強東授權出版《創京東：劉強東親述創業之路》；

2017 年 11 月 360 公司創辦人周鴻禕發表新書《顛覆者：周鴻禕自傳》；

2017 年阿里巴巴總裁馬雲主演微電影《攻守道》；

……

他們致力以自己的親身經歷構造一個「英雄主義的成功學」故事——一個出身背景平凡的人如何通過付出超越常人的時間和精力來一步步獲取事業上成功。他們也同樣熱衷於在各大場合像是企業「大家長」一般教導廣大公眾——只要年輕人對工作有足夠的理想和努力就能成功。他們試圖通過各種方式在社會公眾面前構建一個個旗幟鮮明又睿智賢明的形象，把協助年輕人「成功」的任務交給了人力資源管理者，作為他們關愛他們行為的佐證，並敦促管理階層以服務內部客戶的態度，滿足員工的需求和提高他們的工作福利。於是，在龐大的複雜的企業機構里，他們是企業的擁有者，但更像是企業的精神象征，企業家形象的確立給他們帶來了極大的「粉絲效應」（余云珠，2016）。人們相信這些資本家是憐憫和關愛的，紛紛拜讀他們的每一個言論。媒體把這些資本家打造得以身作則，日理萬機，人們似乎沒有就那些企業內部所產的矛盾指責他們的理由，於是這就變成了管理階層的問題，仿佛一切是因為沒有管理好，而不是階級所產生的矛盾。

## 二、階級矛盾的掩蓋

資本家賦予了人力資源管理者平衡組織和員工需求的重任，這似乎成就了這樣一個模式：資本家提供理念給人力資源管理者，而人力資源管理者作為代理人，

則需要通過實際的工作把這個理念貫徹下去。所以，人力資源管理者要對具體的理念落地效果負主要責任。

然而，在此之前，我們要重申一個概念，從委託代理理論的角度來看，作為代理人的人力資源管理者如果想要獲得自身利益最大化，則需要執行資本家的意旨，並為資本家帶來利益最大化。從勞動過程的角度上看，資本家在提出這些理念的背後是為了獲取更多的剩餘價值。而平衡組織和員工需求的本質還是以成本和收益為前提的，資本家和勞工之間的不平等關係並沒有改變，也就是說組織和員工需求的平衡是建立在組織利益最大化的前提下的，而滿足員工需求只是達到目的的手段之一：

「HR 就是這麼個定位啦，對公司把老闆伺候得開開心心的，讓他的利益最大化，對員工就得各種爭取讓他們信服，不投訴。」（A6，人力資源主管）

在一個企業中，人力資源管理者主要負責的是支持性服務工作，必須就多個利益相關者的需求進行談判（O'Brien & Linehan，2010），並確保工作場所中的公平正義。然而，這種公平正義光靠人力資源管理者的努力是難以實現的。從前文對社會關係的論述中，我們也可以發現，人力資源管理者與員工同樣受僱於企業，並置身於等級關係中，當不同的利益相關者產生了利益衝突時，人力資源管理者首要維護的還是組織的利益（Lowry，2006）。他們缺少決策的權力，在等級體制中各種權力的擠壓下，人力資源管理者個人對公平正義的價值取向並不一定具有影響力，從而很可能會向各種權力屈服，做出與工作場所正義背道而馳的行為（Gramberg & Teicher，2006；Foote，2001）。

上述說明了，雖然資本家明面上賦予了人力資源管理者平衡利益衝突的職能，卻從來沒有賦予人力資源管理者平衡利益衝突所應當具備的權力。本文認為，資本家一直嘗試把階級矛盾掩蓋在複雜繁瑣的程序性規範中，人力資源管理者實質上是他們所設定的「替罪羊」。

我們可以通過觀察大中型互聯網企業人力資源管理者的工作來考察資本家是如何掩蓋階級矛盾的。布洛維（1979）認為，勞動過程被組織成了各種遊戲形式，管理者和勞工在利益衝突和調和中共同制定了「遊戲規則」，而這個利益衝突和調和的過程在現在來看是由人力資源管理者一力承擔的。為了確保他們履行職能的合法性和降低不確定因素帶來的風險，人力資源管理者首先要把組織內已達成共識的「遊戲規則」擬成嚴密的各項人力資源管理工作流程和制度，這也就使得大部分利益相關者的需求表達過程被框定在繁瑣的，需要經歷重重審核的文件和表格中。值得一提的是，這種「遊戲規則」的合法性不一定來源於法律，也可以來源於行業共識，以及在此基礎上組織中管理層和勞工達成的共識：

「互聯網行業都是沒有加班費的，不是所有公司都會嚴格遵守勞動法給雙倍、三倍工資的。我們員工的加班都在績效工資里體現，畢竟績效是按量來的，多勞多得了。如果績效好的話，沒準拿的錢能比加班費多，這也是一種公平的體現了。」

（A6，人力資源主管）

「很多直管部門不方便說的和做的，都會讓 HR 來出面協調，我們會參照部門的要求和公司的規章制度來和員工講。這是為了避免部門內直接起衝突影響組織效率……員工缺乏參與感，對工資福利待遇，規章制度這些認同感比較低，員工很自然就會發洩到 HR 身上，不過我們還是要做好情緒垃圾桶的角色，好好溝

通。」（A8，人力資源經理）

因此，當這些流程導致各利益相關者訴求傳達不及時或是使員工對公正性產生質疑時，人力資源管理者也就成為了各方在爭執中發洩不滿情緒的「垃圾桶」。而當組織利益和員工利益產生較大分歧時，人力資源管理者則容易在以最少成本實現組織利益的工作原則壓力下，對員工施加有失公正的手段，從而置身在與員工的利益衝突中：

「老闆願意給夠錢解決的問題就都不是問題，問題是老闆都不想給錢。即使是違法解約，只要肯給足賠償金，一般員工也不會說什麼，問題是很多老闆都不給啊，然後這就都要我們 HR 想辦法去擦屁股囉。其實我們做 HR 的最怕就是員工鬧事，沒事誰願意蹚渾水呢？.....盡量以最少成本為原則折衷處理囉，那些領導不願意答應的（訴求），就跟員工說沒辦法了，看看其他訴求怎麼先滿足他們。如果實在談不攏那就走（法律）程序.....鬧大了就當然是 HR 的鍋了，大家的心態都是做得好是你應該的，做不好就是你的不是。」（A6，人力資源主管）

Sarkar（2015）回顧了 2008 至 2014 年在印度發生的四宗工作場所暴力兇殺案件，其中兩宗的受害者均為人力資源管理者，研究表明當勞工受到組織的不公平對待時，他們傾向於把負面結果歸咎到作為資方代理人的人力資源管理者身上。作為資方代理人的人力資源管理者是直接面對勞工進行利益協商的，當他們在實現組織利益的過程中令勞工感受到濫用的言辭和誹謗時，就很可能會導致員工把不滿的情緒發洩到人力資源管理者身上，甚至是施以暴行。

筆者並非為人力資源管理者在工作過程中可能存在的有失偏頗的行為開脫，

但從以上分析中，我們可以看到，人力資源管理者並不是勞資爭議中唯一且最需要負責的人。實質上，這是一種風險轉移。組織把平衡利益衝突的責任明確地置於人力資源管理職能上，是為了使其他管理者能夠自由地免除自己在人員管理上應付的責任（Foote，1999）。資本家塑造自己賢明的企業家形象，並把關愛員工的責任交給人力資源管理者，卻多數沒有放棄對人力資源管理的最終決策權，實際是為了把階級矛盾轉化為管理矛盾。而通過對人力資源管理者的單方面控制和施壓，又把管理矛盾掩蓋為管理者個人的失職，從而在員工爆發不滿情緒和衝突時，以「犧牲」人力資源管理者的方式，來緩衝組織內部的矛盾，從而維持組織的穩定。

## 貳、專業素養與情緒勞動

在過去的勞資衝突裡面，我們往往比較容易觀察到勞工的抵抗和不滿的情緒，而對周旋在勞方和資方之間，處於利益衝突核心的人力資源管理者，他們的情緒卻很少被感受到，甚至也常常被學術研究所忽視（Hiillos，2004；De Gama et al.，2012）。從表面上看，他們即使被暴露在矛盾中心，也依然理性而沉默地周旋在各方利益相關者當中，是資本家意旨最忠誠和順從的執行者，是「去人格化」的（O'Brien & Linehan，2014）。Ogbonna 和 Harris（2014）提出管理身份中隱含著專業性和情緒的壓抑，管理者的理性表象中隱含著無形且重要的情感工作（Clarke et al.，2007）。在利益衝突中，人力資源管理者不僅需要管理員工的情緒，也需要控制自己的情緒（Kulik et al.，2009）。而這種控制情緒的能力，以「專業能力」的話術概念成為了判斷管理者「適當的」工作身份和行為的紀律機制（Fournier，1999）。

因此，筆者將於是下文展開論證：一、在勞資衝突之間，「專業性」的話術強調，促使人力資源管理者在管理工作中「去情緒化」，而這種理性行為實質上隱含著大量的情緒勞動；二、情緒勞動過程也塑造出管理者對自身管理身份的認同，並進一步促進了勞動分化。

## 一、專業主義

「專業主義」在早期被認為是一種壟斷性的保護形式，其目的是為了維持和提升那些擁有獨特知識和技術的特殊職業群體的工資、地位和權力（Abbott，1988）。傳統意義上的專業人士包括律師、醫生、社會工作者等，他們具有較高的學歷水平，經過一定時間的專業訓練，通常也擁有職業資格證書，並具有較高的社會地位和薪酬水平。然而，Fournier（1999）認為，越來越多非專業勞動力也陷入了「專業」的話術當中，「專業」成為了一種獲取客戶信任的行銷手段。同樣，為了獲取員工的信任，增強自身在工作過程中對處理利益衝突的話語權，「專業性」對人力資源管理者無疑有著極大的吸引力。他們在工作實踐中更傾向於運用規範性的話術（Evetts，2003），而這些規範性話術能夠為他們爭取到工作以及能夠成為一種地位體現（Brint，2001）。

同時，「專業主義」也是一種「責任自治」紀律機制，以專業知識為核心的規範性話術強調一種專業精神，它把職業價值和意識形態結合起來，成為了一套專業人士的霸權信仰體系，並鼓勵他們通過「專業知識和技能」的學習，以「適當的形式」來構建自我（Fournier，1999），從而形成一種資本家實施勞動控制的特殊手段。（Evetts，2012）。

## 二、情緒勞動

Hochschild (1983) 首次提出了「情緒勞動」的概念。他認為勞動者的情緒勞動是一種有目的的努力，他們需要通過個人情緒管理，表達出組織規範或表現規則的特定情感，並通過情緒勞動的付出換取相應的工資。也有學者提出情緒勞動隱含著外界對勞動者所處角色行為的規範和期望(Ashforth 和 Humphrey, 1995)。勞動者需要有意識地表達出一種能被外界觀察和認知的行為(Grandey, 2000)，從而影響他人對某種情況的感知和反應(O'Brien & Linehan, 2014)。Hochschild (1993) 補充到情緒勞動普遍存在於各行業，它的對象囊括組織內外的勞動者以及需要與之產生互動的主體。同時，她也明確指出人力資源管理者的工作中存在著情緒勞動，並認為需要深入探討組織內的人對情緒的歸因方式，並了解個體如何對這些情緒作出恰當的反應。

## 三、「專業主義」話術下的情緒勞動

專業規範是人力資源管理者情緒表達規則的重要來源之一(O'Brien & Linehan, 2014)。假如我們仔細考察人力資源管理理論對人力資源管理者的理想模型闡述，就會發現這些「專業理論」都隱含著對人力資源管理者情緒表達規則的要求。作為企業「內部服務提供者」，人力資源管理者必須是「客戶導向」的，因此他們必須要充分覺察到組織中的人員情緒，並通過改變自身情緒的表達來引導他人作出符合企業效益的行為。與此同時，無論是作為「規則執行者」、「忠誠代理人」或是「員工鬥士」，在不同的管理者角色下，他們都需要理性地表現出相對應的情緒(Linehan & O'Brien, 2017)，來試圖讓不同的利益方信服：

「HR 給人感覺是怎麼樣的，其實跟公司文化和 HR 的角色有關。打比方，如果今天是壓力面試，我在面試的時候就會比較嚴肅，然後通過給候選人製造緊張感來考察他們的表現。但如果今天是宣講會，我就會表現得比較熱情，比較 nice，因為宣講會是為了吸引更多候選人來投簡歷，要讓他們感覺到被重視的感覺。這個度是要自己把握的。」（A4，人力資源專員）

「做 HR 就要慎言慎行，要考慮到自己的每一個小舉動可能會造成的後果。」（A3，人力資源資深主管）

而人力資源管理的「專業性」則是人力資源管理者表達情緒的規則。在訪談中，受訪者也經常以專業/不專業來判斷一個管理者的情緒表達是否適當，而適當的標準則往往與「客觀」和「去情緒化」對等：

「我不會將個人情緒放進工作裡面，HR 是公司的門面，太情緒化給外界的觀感就會不專業，會影響公司形象，也會影響到在實際工作裡面的客觀判斷。」（A7，人力資源主管）

「作為一個專業的 HR 首先是要客觀，要根據客觀實際，不能根據主觀判斷。一個是要結合企業的需求，另一個是要結合員工的實際狀況，二者結合起來，找一個合理的方式來解決問題。」（A1，人力資源總監）

人力資源管理者是「企業的代言人」，在履行職責時他們代表的是企業的形象，因此，「專業」是以高效地滿足企業需求，傳達企業價值為依據的。而所謂的「客觀」實質上也是基於組織價值判斷，而非個人的道德評判。人力資源管理者的「理性」行為背後隱含的是「組織利益最大化」的理性人假設。他們的情緒

勞動是「去人格化」的，是在理性人假設下，為了完成職責而產生的情緒表達，而不一定是個人真實情緒的表達。與此同時，受訪者也認同日常工作中對專業形象的塑造能夠為他們爭取到更多的工作話語權和地位，情緒勞動是協助他們更好完成管理工作的一個必要手段：

「很多企業都覺得 HR 是不產生價值的，很多企業也不重視，所以 HR 的工作說句不好聽，有時就是『熱臉貼冷屁股』……在和業務部門溝通的時候，你要夠專業，要有氣場，要 get 到他們的痛點，然後用事實證據來說服他們，而不是令他們覺得 HR 就是在搞些有的沒的，在增加他們的工作負擔。」（A5，人力資源專員）

「很多時候是即使我的腦內已經飄過幾百句髒話，也還是要告訴自己盡量保持冷靜。如果員工在那裡吵，我就跟著他們吵的話，這樣只會增加工作的難度。而且作為管理者來講，我們也要理解員工的難處嘛。用什麼樣的方式來讓員工信服，這就考驗 HR 的功力了。」（A6，人力資源主管）

在履行職責的過程中，當涉及到個人利益的損害或是個人不認同的「道德矛盾」時，人力資源管理者對外表現的情緒往往與他們真實的情緒相矛盾（Linehan & O'Brien, 2017）。在一些需要損害員工利益，甚至違反道德規範的情況下，他們往往會產生一種愧疚感，而這顯然是為管理者的「專業」典範所不允許的。因此，為了減少道德矛盾所引起的負面情緒，他們更傾向於主動而有意識地把自己從矛盾中抽離出來，並偽裝成「他者」或是「第三方」（O'Brien & Linehan, 2014），並通過佐證他們工作的正確性，來抑制與「專業規範」不相匹配的情緒：

「員工是很可憐的，但是又有什麼辦法呢？我們高中課本都有說啦，資本主義的本質就是剝削嘛。有些事是我做的，但不代表我認同，我只是一個工具而已，即使不是我做，也會是別人做，只是恰巧派到我身上而已。我可以做的就是怎麼更妥善處理好這件事啦。」(A3，人力資源資深主管)

「如果辭退員工是給企業帶來價值的，而這件事又沒有違背法律，那麼，雖然我知道當下我是在傷害員工，但作為 HR，我認為我只是在做一件不得不做而又正確的事情。」(A8，人力資源經理)

訪談中，受訪者即使在談論到企業解散，或是威脅到自身職業安全的情況時，他們也依然表現出一種機械性的「理性」，為企業盡心盡責地履行自身的職責。而在以「專業」的態度履行職責的過程中，個人利益和情緒都是需要摒棄的：

「一個公司解散的時候，HR 首先要安頓好員工，然後最後常常是自己把自己給炒了。」(A1，人力資源總監)

筆者認為情緒勞動已經被內化成人力資源管理者的一項「專業」能力，而人力資源管理者管控情緒的能力不僅關係到他們的工作進展，同時也影響到他們整個職業生涯中職業價值的體現。任何組織內無法控制的因情緒引發的事件都會對他們管理者的地位造成巨大的威脅 (Coupland et al., 2008)。因此，人力資源管理者的情緒表達在工作過程中也被商品化了，他們需要「理性」地在不同的場景下表達出相應的外在情緒，以對他人的情緒進行控制和影響。這成為了管理利益衝突所必須採取的「專業」手段，成為了判斷他們個人職業價值的標準，也成為了針對他們而存在的一種遠程的，自主的管理控制形式 (Fournier, 1999)。

#### 四、情緒勞動塑造的身份認同

Fournier (1999) 認為當專業主義被轉化為適當的行為時，也就構建了員工的主體性。專業主義構建出了人力資源管理者對自身管理身份的價值信仰，也促使他們把「專業精神」轉化為到他們付出情緒勞動時的情感規則，從而構建了人力資源管理者的身份認同。身份認同是一個情緒體驗的過程 (Lemmergaard & Muhr, 2012)，也是持續的自我構建過程，而情緒勞動則是一種自我建構的技術 (Winkler, 2016)。人力資源管理者通過體驗情緒勞動中的規則，來體會組織對管理者的角色期待，並根據情緒規範來對勞工和自己的情緒進行控制，從而行駛管理者的權力。正如 A5 在前文所提出的人力資源管理者在與業務部門溝通時表現得「要夠專業，要有氣場」才能「說服他們」，以更好地完成工作。在這個案例中，一方面，他在溝通過程中嘗試通過調整情緒表達來控制業務部門的思想，並通過塑造管理者的專業形象來行駛相應的權力，另一方面，他也從情緒話語的表達過程中體驗管理者應有的形象，構建出專業的自我 (Coupland et al., 2008)，也即是自己作為管理者的身份認同。

情緒是構成一個人如何定義自己的重要元素，在人們塑造「我們是誰」和「我們是什麼」中有重大的作用 (Winkler, 2016)，而當構建出了「我們」時，也就區分出了「他們」。在情緒勞動過程中，外在表達的「去情緒化」並不意味著他們在與其他員工產生工作摩擦時毫無負面情緒，他們只是把自己的真實情緒掩藏下來了，而這些負面情緒在不斷地積累後就會形成某種觀點，如「他們」的不配合造成「我們」工作的困難或是「我們」管理者應該諒解「他們」作為員工的情緒。而在這種重複的情緒體驗中，在不斷的說服和理解中，他們重構出了自己

對管理者的認同，即管理者應該站在組織價值的角度，「理性」地對員工進行控制和管理。

傅柯（1975/2003）認為人的自我認同和主體性都不是與生俱來的，而是由「權力關係」所建構的。權力機構對個人的控制是一種雙重模式，即標籤化和二元劃分，以及強制安排和分配。我們可以看到人力資源管理者在情緒勞動的過程中構建了一種身份認同，這種身份認同規定了「他們是誰，他們應該在哪裡，他們應該被如何描述，他們應該被如何辨認」（傅柯，1975/2003：228），同時也讓他們逐漸習慣通過管理者/非管理者，專業/非專業的規則來判斷一個人是否符合組織的角色期待。因此，情緒勞動塑造了身份認同，從而轉化為一種權力的強化和控制形式，被資本家用以強化人力資源管理者與其他勞動者之間進一步意識形態上的勞動分化。

### 參、全景敞視主義與原子化的個體

在組織中，人力資源管理者需要利用培訓、職業生涯管理、績效管理以及薪酬管理等手段來對組織內的員工進行規訓，然而本文將利用全景敞視主義理論來論證人力資源者不僅擔任著監管者的角色，同時這個群體也置身在超越組織範圍的由他們自己所形成的微權監控當中。他們不僅作為一個群體被分化開來，同時這個群體也被再進一步分化為原子化的個體。

#### 一、全景敞視主義

在邊沁對全景敞視建築的設計中，存在著監視者和被監視者兩種角色。被監視者被固定和分割在一個個封閉的的空間內，而監視者則位于這些空間的「中央

瞭望塔」中，他們可以對整個建築的運作一覽無遺，並針對所有被監視者進行持久和細緻的觀察記錄（傅柯，1975/2003）。借鑒邊沁的理念，傅柯在《規訓與懲罰》一書中以全景敞視主義來形容現代的管控體系，並對其進行以下闡述：

這是一個封閉的，被割裂的空間，處處受到監視。在這一空間中每個人都被鑲嵌在一個固定的位置，任何細小的活動都要受到監視，任何情況都被記錄下來，權力根據一種連續的等級體制統一地運作著，每個人都被不斷地探找、檢查和分類，劃分活人、病人和死人的範疇，所有這一切構成了規訓機制的一種微縮模式（傅柯，1975/2003：221）。

在這個監視體系中，監視者對被監視者的觀察是「可見而無法確知的」，即被監視者可以明顯感知到監視者的存在以及監視實際上是斷斷續續的，但他們在任何時候都無法得知自己是否在當下被切實地監視著。這使得被監視者因恐懼無法確切預知的監控而形成服從和自律，以避免受到懲罰。最終，權力自動和持續地在他們身上產生作用。與此同時，全景敞視主義作為一種規訓技術，也被滲透到整個社會機體當中，並被普遍地運用到各個機構和體制中。

## 二、全景敞視主義下的人力資源管理者

在一個組織中，人力資源管理者首先以績效管理為核心，並結合招聘與配置、培訓與開發以及薪酬福利等手段，對組織內的所有人進行嚴密的全景敞視主義式監視。這種監視首先體現為一種不斷的登記體制（傅柯，1975/2003：220）。在績效管理的過程中，人力資源管理者為組織內的每一個人建立了一個考核檔案。員工日常的行為表現以及直屬管理者對他們的評價都被仔細地記錄在制定好的

一系列表格當中，並由人力資源管理者定期回收、檢查和歸檔。這些被記錄下來的行為表現和評價有可能對員工有利，也有可能對其不利。那些他們被管理者所感知到的、與「組織行為標準」不符的、細枝末節的情緒和行為也會被記錄在案。員工被不斷地探找、檢查和分類，被打上標籤以及被強制地分配和安排到一個個割裂的，等級分明的空間中，並接受規訓性的裁決（傅柯，1975/2003）。在每個考核週期內，人力資源管理者都會按照直屬管理者的反饋以一定的比例和標準把員工劃分為表現優秀、表現良好以及表現惡劣之類的等級，並成為薪酬調整、職位調動以及錄用辭退的依據。一般來說，表現優秀的員工是那些行為極度符合甚至超出組織期待的人，他們將會按照組織章程被獎勵晉升或是獲得薪資增長；表現良好的員工是那些行為基本符合組織期待的人，他們將會被安排到組織的培訓訓練中，通過一系列的規訓改造，被同化為完美符合「組織行為標準」的人；而那些表現惡劣的員工是那些行為不符合組織期待的人，他們存在對組織的不滿和抵抗，是會影響組織紀律平穩運行的人，因此他們將會受到懲罰，甚至是被排斥出組織。而在組織內部，所有人都能通過員工手冊了解組織內監控的運作模式，甚至知道自己對應的直接監視者是誰，這使得這種全景敞視主義式的監視被合法化了。然而每一個人都永遠無法確知他們的何種行為在何時會被記錄下來，並成為他們接受懲罰的依據。

同時，人力資源管理者還會在部分新職員入職之前，對他們進行背景調查。這種調查的目的在於檢查新員工是否如實交代他們在之前組織中的經歷，是否在之前的組織里存在不符合「組織標準」的行為，甚至包括之前的組織監視者對他的評估。在之前組織的這些記錄會被人力資源管理者登記下來，成為新組織接納或排斥這位新員工的重要考量因素。而隨著互聯網及技術外包的發展，背景調查

變得越來越便捷，因此也被逐漸普遍運用起來。任何的人力資源管理者，只要他願意，都可以透過背景調查公司或是員工之前所在組織的人力資源管理者，對員工進行檢查，而同時他們也是員工考核檔案原材料的重要提供者。這種跨企業的監控合作，使得全景敞視主義式監控不再受限於企業組織內部，而是把整個職業社會串聯起來，形成了一個巨大的權力關係網，並且貫穿員工的整個職業生涯。因此，對員工而言，他們在職場的轉換次數越多，就會獲得越多監視者的注視。雖然背景調查是隨機進行的，但這種無法預知也成為了一種持續的權力，構成了一種無限期的規訓（傅柯，1975/2003:254）。只要員工還在職場上，那麼他們的檔案就會隨著他們變換的組織被持續地記錄和登記下去，而職業生涯上任意被記錄下來的不符合組織標準的行為都有可能被每一位監視者翻閱，並累積成持續的排斥和懲罰。

傅柯（1975/2003）強調全景敞視建築也可以是一個監督自身的機構，監視者同時也可以是被監視者，他的命運與機構栓在一起。每一個人力資源管理者各自承擔了不盡相同的部分監視職能，並與其他組織的人力資源管理者形成一種合作和互相監視的網路，這是一個「永遠處於緊張狀態和活動之中的關係網絡」（傅柯，1975/2003：28）。每個人都只是權力運作的工具，是權力當中的一個點，他們是權力的實施者也是權力的實施對象（鄭日強，2015）。對人力資源管理者而言，那些以績效為核心或是組織間串謀的監控機制對他們也是一視同仁的，他們的一言一行也同樣被仔細地被記錄下來，並成為他們被割裂和分類的基礎。而與其他員工不同的是，在對他人實行檢查、記錄、劃分、改造及懲罰等多種監視的過程中，他們比任何人都要確切知道權力的具體運作模式以及監視者可能對被監視者施加的懲罰和後果：

「如果 HR 因為不聽話而被上一個公司炒了，那他基本上這輩子就『撲街』了。很少公司會想要一個『刺頭』。不過不同公司招人側重點不一樣，有可能有公司會特別欣賞他這種特性呢？但總體來說，敢於力排眾議的公司還是很少見的。」（A6，人力資源主管）

與此同時，他們也很清楚那些與他們朝夕相處的同部門同事以及那些與他們開展著合作關係的同行們都擁有監視的權力，也都有可能正在或在未來對他們的進行監視，在不經意之中把他們的細微行為記錄下來，並把這些資料提供給其他能夠對他們施加監控和懲罰的人：

「作為 HR 去抵抗老闆，是很可能會影響在這一行的前景的。HR 的整個圈子很小，很多公司的 HR 都是互相認識的，所以消息很靈通，想調查你在之前的公司做過什麼，只要互相問下就知道了。」（A3，人力資源資深主管）

被監視者越了解任何人都有可能對他們進行評價，就越受到驚擾，並且形成一種對自我行為的監督。在這個空間中，全景敞視主義體現為一種精神上的權力征服（傅柯，1975/2003:227），物理性的空間割裂和隔離顯得不那麼必要。對人力資源管理者來說，任何同行都有可能正在對他們進行注視和評估，並且對他們的職業前景造成潛在的威脅，也即是說任何人都是不可信任的「監視者」。而這種不信任感使得人力資源管理者主動地與他人在精神上劃分出一個隔離的空間，成為一個個孤獨的、自我規訓的個體。這也就防止了人力資源管理者之間的串謀、互相影響，甚至是集體逃跑，使得他們只能按照組織設定的「行為標準」來調整自己的工作行為和思想，自主地維繫著企業內的法則。

### 第三節 抵抗和叛離

資本家對人力資源管理者的管控不僅僅在工作時間內，甚至還延伸到他們生活中地位和聲望的取得。與此同時，現代管理不僅止於對勞動者肉體的管控，甚至還包括意識形態，甚至是情緒的管控。在這一重重嚴密而繁複的管理控制中，勞資問題被巧妙地轉移為管理問題，勞資之間的階級矛盾被轉化為勞動者之間的矛盾，每一個人力資源管理者又被嚴密地劃分和孤立成原子化的個體。可以說，這個群體的團結性被巧妙地打散了，除非是大多數人都被逼迫得走投無路，他們才會考慮採取集體行動的方式來抵抗。而個體與龐大的資本抵抗是非常困難的，因此，人力資源管理者大都不會選擇激烈地與企業對抗。筆者在訪談中發現，為了逃離這種矛盾的狀態，大中型互聯網企業人力資源管理者選擇了三種抵抗的方式：擁抱趕工遊戲、洞察沉默以及叛離出走。

#### 壹、擁抱趕工遊戲

首先，第一種抵抗方式是擁抱趕工遊戲，也即是希望通過職業生涯的有效管理，通過把自身行為和思想按照組織所期待的方式調整，從而獲得晉升成為特權階級或是轉化為資本家的機會：

「大框架的東西是沒人管得了的。對我來說，最現實的就是好好工作，好好升職，早日財務自由，脫離苦海。」（A3，人力資源資深主管）

「HR 行業其實沒有外界看得那麼好玩，也是很枯燥的。但它是一個很有挑戰性的工作。很多創業型企業都需要組建新的團隊，需要大量 HR 方面的人才。中國的 HR 行業才剛剛起步，很多是不完善的，但這也是出色 HR 在未來要抓住

的機遇。」（A1，人力資源總監）

正如前文所分析的，人力資源管理者與基層勞工不同的是他們與資本家之間存在著一種代理人關係，他們可以通過獲取資本家的信任，不斷邁向層級金字塔的頂端，從而獲得成為特權階級的可能性。管理者的權威來源於企業所賦予的權力，因此，他們的職業生涯也是沿著科層制的不同等級軌道而發展的（米爾斯，1951/2016）。隨著管理者向著金字塔頂端發展，他們從最基層單純完成某個指令的工作，到晉升至中層，受到上級的監視之餘，也開始擁有管理下屬的部分權力，再到晉升成為高級管理人，集權力於一身，能夠參與到企業決策的裁決當中。在這種社會關係轉換的過程中，他們從資本家那裡獲得的權力會越來越大，也越來越接近特權階級，從而使得在控制和被控制的角色中，被控制的部分比例減輕。他們可以隨著職業晉升在工作中獲得更多與組織相關的決策權和自主權，從而使得施加控制部分的比例加重；也從剝削與被剝削的關係中逐漸轉換成單一的協助資本執行剝削的關係。

當然，從金字塔的科層制結構中，我們可以發現這種晉升為特權階級或成為資本家的成功概率是非常低的。然而這個「向上流動」的可能性概率，對人力資源管理者而言是非常重要的。選擇「擁抱趕工遊戲」的人力資源管理者，通常擁有較好的能力，並且相信自己在職業發展過程中處於較為有利的地位。相較一般人，他們成功的概率看起來是相對較大的，而晉升成為精英階層的成功背後，是他們能夠獲得比大部分人優越的地位、金錢和權力。這種誘惑也驅使他們不斷地朝著組織期待的方向前進。

筆者把這種「擁抱趕工遊戲」的行為也列為一種抵抗方式，是因為在這種行

為背後也隱含著對陷入矛盾狀態的不安和無力，以及對自身境遇的不滿。而他們積極地調整自身行為和情緒以符合組織的期待，不意味著他們認同當前的控制體系，反而是對體系的無奈和屈從，他們的行為更多是為了通過角色變換來逃離矛盾的境遇。因此，這也可以說是一種積極的自我規訓過程。

## 貳、洞察與沉默

對大部分的人力資源管理者而言，他們早已洞察或清楚認知到他們所處的社會關係以及其帶來的矛盾地位，清楚知道資本家對他們的控制和操縱，也明白自己對企業或資本的依附性，以及藉助個人的力量脫離矛盾的希望渺茫。因此，他們會選擇以「沉默」的方式來進行應對：

「我很後悔當年選擇當 HR，可是入了這個坑就出不來啦。」（A6，人力資源主管）

「那些(需要直接損害員工利益的)部分我都完全不去碰，我之前負責校招，現在負責晉升方面的工作，閒著的時候就去給學生做一下職業諮詢，像勞動關係那類的模塊，我就會盡量不去接觸。」（A2，人力資源資深主管）

這種沉默是一種消極的順從，他們的順從不是發自內心的，而是經過衡量順從和不順從所可能帶來的後果之後，所作出的一種個人決策。首先，在中國大陸，激烈的抵抗是非常困難的，尤其是自上而下的工會形式使得勞動者往往缺乏集體的力量支撐，而個人的抵抗成本非常高。其次，在專業化分工的背景之下，人力資源管理者的資歷越深，他們就越難轉入其他的行業或職業，因此，總體而言，他們是被固定在某一個空間當中的。那麼，在這種情況下，假意順從是最佳的選

擇，他們比「擁抱趕工遊戲」的人有更多的消極排斥心理，但不會向組織表達自己的真實想法，而是選擇謹慎地掩藏起自己的不滿情緒。這種服從也不是絕對的服從，而是一種服從式的抵抗，他們會在自己可選擇的範圍內，視代價的大小來選擇性地履行組織所交待的意旨和任務，並且盡量避免執行自己可能產生抵觸心理的工作。

### 叁、叛離與出走

如前文所述，順從和不順從是人力資源管理者仔細衡量所可能帶來的影響後的決策。當他們的工作已經缺乏晉升空間，或是對所負責工作的抵觸心理達到無法忍受的程度，以至於他們無法再平衡矛盾狀態時，他們會選擇「用腳投票」：

「我有個師妹也是做 HR 的，結果一上崗就被派去處理工傷還有勞動爭議那

些事，她做了兩個月就受不了，辭職走了。HR 真的需要一個強心臟。」（A9，人力資源專員）

「HR 做得開不開心跟企業文化有很大關係，如果你的老闆開明，情況就會好很多……就是你會少收拾很多爛攤子。我在這個公司應該也差不多到頭了，我接下來會考慮換一個工作。」（A4，人力資源專員）

他們的「用腳投票」抵抗有三種形式：一是通過短暫地退出勞動市場來修復情緒，並通過變換組織獲得更多的晉升可能性；二是當他們對人力資源管理職業所需要置入的矛盾已經無法再忍受時，他們會選擇離開這個職業，嘗試創業或轉換新的職業；三是在他們有足夠的資本支撐他們離開勞動市場的情況下，完全從勞資矛盾中逃離。而這也形成了一種人力資源管理者職業的自我篩選機制，只有

服從組織，並適應矛盾狀態的人，最終才能為組織所用，並被資本家挑選為值得信任的經理人，而不服從的人則自行離開這個組織或職業。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

由於在勞資關係中所處地位的特殊性，人力資源管理者一直備受關注。然而，在過去，學界針對人力資源管理者的研究面向不多，而且主要集中在勝任力模型的建立或是基於企業戰略層面對人力資源管理者角色的反思上(周文霞等,2018)。在後福特主義時代，學者普遍認為人力資源管理者的理想模型是中立的，他們的專業職能可以有效地平衡勞資關係。但在現實中，我們可以觀察到人力資源管理者確實每天都在非常忙碌地工作著，甚至比以往更加忙碌，但勞資爭議並沒有因此而變少，反而比以往更嚴重。對此，不少學者甚至是勞動者都認為這是基於人力資源管理者個人素質不佳或人力資源管理不當所導致的。然而，如果我們深入到人力資源管理者的勞動過程進行剖析，就會發現事實並非如此，企業家實質上才是影響勞資關係發展的最終決策者。因此，本文企圖還原真實的人力資源管理者，從勞動過程的角度分析了大中型互聯網企業人力資源管理者所受到的勞動控制和抵抗以及他們在這個過程中所呈現的主體性。本研究所得的主要結論將在下文進行敘述。

#### 壹、人力資源管理工作的本質

人力資源管理者是在勞資關係當中最特殊的群體之一，他們的職責是對企業內與勞資關係相關的所有活動進行管理。隨著人力資源管理職能的執行者由特權階級個人逐漸演化為專業的官僚機構，人力資源管理者在資本主義生產關係中體現出一種雙重性：一方面，他們執行的是資本家的職能，是剝削的勞動，因此，他們的勞動過程是幫助資本家無償佔有剩餘價值的勞動過程；另一方面，他們是被僱用的受薪勞動者，資本家購買的是他們在一定時間內的勞動力而非勞動量，因此，資本家同樣以剝削生產工人勞動的方式來對待他們，即通過一定的機制來延長他們的工作時間與提高他們的勞動效率，以此獲得更多的無償勞動。值得一提的是，當剝削被制度化和理性化時，他們對人力資源管理制度的制定和執行，實質上也是他們在協助資本家剝削自己的勞動。因此，過去對人力資源管理的中立性話術與現實之間的存在著較大的差異。

除此之外，人力資源管理者與資本家之間還存在著一種代理人關係。與生產工人不同，他們有可能通過獲得資本家的信任而成為特權階級，雖然隨著人力資源管理部門的落成，分攤到每個人手中的代理權由上而下地變小，而他們成為特權階級的可能性也在變得越來越小，但這卻也成為了驅趕人力資源管理者按照資本家意願前進的「胡蘿蔔」。

## 貳、人力資源管理者的「趕工遊戲」

如同所有白領工人一樣，大中型互聯網企業人力資源管理者的工作越來越忙，除了在辦公室工作的時間延長了之外，工作外的閒暇時間也在越來越多地向工作讓渡。人力資源管理者渴望著通過更努力地付出額外的時間和精力來維持工作甚至是獲得職業成功，而現實是他們總體的工作條件並沒有比過去更好。因此，本文

詳細地敘述了個人的自我驅動性以及對職業生涯的期望是如何驅動管理者自願加入「趕工遊戲」的。

首先，人力資源管理者的職業意識是從學校開始，並且經過企業的篩選和培育而成的，只有那些順從和具有自我驅動性的學生才能成為人力資源管理者，從而獲得加入「趕工遊戲」的資格。其次，隨著經濟環境變化，工作的不安全性提高，職業生涯管理的責任轉移到員工身上，他們必須時刻關注自己的市場競爭力，成為自己的企業家。而人力資源管理者的競爭力主要是由人力資本和社會資本決定的，因此，他們把在勞動過程中被無償佔有的勞動、為了績效而付出的額外工作時間和精力以及工具性人際交往等都看作是一種獲取資本的「投資」方式，甚至於部分人也把婚姻和生育這種原本屬於家庭的部分也納入長期職業生涯中進行考量。最後，現代科技發展把家庭和工作場所連接起來，企業可以不受工作時間和工作場所的限制，要求員工付出額外的勞動。企業可以把工作時間延長到極致，並要求員工自主提高勞動效率，從而佔有更多無償勞動。自此，「趕工遊戲」就打破了原有的工作時間和空間界限，成為了整個勞動市場的遊戲，佔據了人力資源管理者的整個人生，不僅承載著他們的理想和未來，也連接了他們的工作和家庭。

### 叁、人力資源管理者的角色衝突與順從

從表面上看，大中型互聯網企業人力資源管理者與很多白領工人一樣加入到了「趕工遊戲」中，也與其他工人一般深受剝削。然而，為什麼在過往的勞資衝突中，人力資源管理者總是被推到風口浪尖呢？又是什麼令他們在千夫所指中依然順從而沉默地執行剝削職能與被剝削呢？

首先，筆者再次強調了人力資源管理者工作的本質是協助資本家無償地佔有剩餘價值，他們的行為從屬於資本家。因此，資本家對外宣稱的人力資源管理者的中立性質，其實是為了把勞資矛盾，或者說階級矛盾，掩蓋成為管理問題，即轉換為勞工和管理者之間的摩擦。其次，人力資源管理者的沉默和順從出於兩種因素：一、人力資源管理者工作需要通過對自己的情緒控制來控制他人的情緒，這種「去情緒化」被內化成了一種專業能力或規範，而這種專業能力又強化了他們對自己管理者角色的認同，從而造就了人力資源管理者與其他勞工從社會關係到意識形態的分化；二、從全景敞視主義的角度看，人力資源管理者擁有運用績效考核和背景調查等手段監視員工的權力，也同時被其他人力資源管理者以這些手段監視著。企業之間的合謀使得員工的整個職業生涯都被置於嚴密的監控中，形成了一種無限期的監視和規訓。不同組織或同組織中的人力資源管理者之間存在著相互監視的關係，而這種監視瓦解了他們之間的信任，也防止了他們的串謀，他們越了解違反規則所可能受到的懲罰就越恐懼。

大中型互聯網企業人力資源管理者的勞動過程呈現出極為嚴重的異化。現代管理制度不僅止於對勞動者肉體的管控，甚至還包括意識形態和情緒的管控。在這些巧妙的管理控制中，每一個人力資源管理者都被嚴密地劃分和孤立成原子化的個體。從而，他們的團結性被巧妙地打散了，因此，本文觀察到的抵抗，多數是一種消極式的抵抗。而無奈的是，這些抵抗方式也成為了人力資源管理職業的自我篩選機制，這個職業只需要那些順從的人留在崗位上。

## 第二節 研究建議

由上文可見，許多管理研究與現實實踐產生的落差，恰恰是忽略了微觀角度

下人力資源管理者在企業中所處的不平等關係。而企業家對待勞資關係的真實態度對員工福祉有著確定性的影響，企業社會責任更應該是一種由組織內部至外部可持續發展的關注。

除此之外，我們也可以看到當勞資力量處於極度不平衡的狀態時，光靠個體與龐大的資本抵抗顯然是非常困難的。那麼，筆者不禁想追問的是，人力源管理者，甚至是中國大陸的白領工人是否有團結一致進行集體抵抗的可能性？事實上，如果我們仔細分析中國大陸的宏觀背景就會發現這是非常困難的。

隨著全球化的深入，中國大陸宣佈進入「經濟新常態」以及產業結構轉型階段。從勞動市場的角度看，產業結構轉型並未創造出更多的就業崗位，反而是對原有崗位造成了威脅。勞動力需求不斷萎縮的同時，由於教學制度不合理等因素，勞動力供給卻在日益增多，白領工人也因此面臨著嚴峻的市場競爭。以構成白領群體主力軍的大學生為例，2008年應屆畢業生就業率不到70%，即約有100萬大學生不能實現初次就業（陳佳貴，2009）。與此同時，勞動力再生產成本卻在不斷增長，這使得勞動者對工資越來越依賴，他們需要通過出賣自身勞動力來維持生計。因此，中國大陸的白領工人正處在極大的就業和生存危機當中。然而，中國大陸的集體勞動政策卻是相對缺失的（常凱，2013）。首先，自上而下的工會是一種政府機構或「類政府機關」，而非獨立的工會組織，其首要任務是平衡國家利益而非工人的利益；其次，自從1982年《憲法》取消了關於「罷工自由」的規定後，中國大陸長期把罷工置於法律的灰色地帶；另外，以勞動爭議調解仲裁制度為代表的一系列政策通過柔性策略支持個人依法維權，從而減少了集體勞動爭議的可能性，使得工人的抵抗個人化（莊文嘉，2013）。因此，強調白領工

人的團結性和促成集體抵抗就顯得難上加難了。

然而，勞動者唯一能與資本抗衡的恰恰就是集體力量。因此，筆者依然希望呼籲政府應當正視目前中國大陸存在的勞工問題，加強集體勞動政策的立法和執行，並且進一步支持工會由工人自主籌建，以切實保護勞工權益。

最後，筆者也希望有更多研究關注到管理者工作的勞動過程當中。本文以大中型互聯網企業人力資源管理者為例，對管理工作勞動過程研究進行了一次嘗試探索。因此，文章中所呈現出來的許多問題都仍未充分展開，同時值得深入探討。首先，本文並未對人力資源管理者在「趕工遊戲」和「身份錯位」中所呈現的人格特質、性別或戶籍所在地等差異進行詳述，然而這些因素在人力資源管理者主體性形塑上有相當重要的地位；其次，本文僅對部分互聯網大中型企業人力資源管理者的勞動過程進行了研究。而事實上，不同行業、所有制、規模的企業體制也形塑著人力資源管理者的回應方式；最後，置於特定組織內的參與式研究或是針對社會變遷的歷史性研究是非常有必要的，這些都是未來值得深入探討的部分。

## 參考文獻

1. Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the expert division of labor*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
2. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
3. Armstrong, P. (1989). Management, Labour process and agency. *Work, Employment and Society*, 3(3): 307-322.
4. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
5. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career*. Oxford University Press.
6. Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2): 177-202.
7. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48: 97-125.
8. Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History*, 51(1):87-106.
9. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44:1-25.
10. Bowles, S., & Gintis, H. (2002). Social capital and community governance. *The economic journal*, 112(483): 419-436.
11. Branham, L. (2005). *The seven hidden reasons employees leave*. New York: AMACOM.
12. Brint S. (2001). Professions and the 'knowledge economy': Rethinking the theory of post-industrial society. *Current Sociology* 49(4): 101-132.
13. Burt, R. S. (2017). Structural holes versus network closure as social capital. in

- Social capital, 31-56. Routledge.
14. Caldwell, C., Truong, D., Linh, P., & Tuan, A. (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics*, 98(1): 171-182.
  15. Callaghan, G., & Thompson, P. (2002). 'We recruit attitude': the selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies*, 39(2): 233-254.
  16. Clarke, C., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2007) Being real or really being someone else? Change, managers and emotion work. *European Management Journal* 25 (2): 92-103.
  17. Coupland, C., Brown, A. D., Daniels, K., & Humphreys, M. (2008). Saying it with feeling: Analysable speakable emotions. *Human Relations*, 61: 327-352.
  18. DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4): 307-324.
  19. De Gama, N., McKenna, S., & Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 111: 97–108.
  20. Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the 20th century*. Heinmann, London.
  21. Ehrensals, K. N. (1995). Discourses of global competition: Obscuring the changing labour processes of managerial work. *Journal of Organizational Change Management*, 8(5): 5-16.
  22. Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism. *International Sociology*, 18:395-415.
  23. Evetts, J (2012). Similarities in contexts and theorising : Professionalism and inequality. *Professions and Professionalism* 2(2): 1-15.
  24. Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002), "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, 21: 3-22.
  25. Ezzy, D. (1997). Subjectivity and the Labour Process: Conceptualising Good Work'. *Sociology*, 31(3): 427-444.

26. Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2004). Technology-assisted supplemental work: Construct definition and a research framework. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(2-3): 179-200.
27. Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3): 419-437.
28. Foote, D. & I. Robinson. (1999), 'The Role of the Human Resources Manager: Strategist or Conscience of the Organization?', *Business Ethics: A European Review*.8(2): 88–98.
29. Foote, D.(2001). 'The Question of Ethical Hypocrisy in Human Resource Management in the U.K. and Irish Charity Sectors', *Journal of Business Ethics* 34(1): 25–38.
30. Fournier V. (1999). The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism. *Social Review* 47(2): 280–307.
31. Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
32. Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2): 479-497.
33. Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work. *British Journal of management*, 13(1): 51-66.
34. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1): 1-13.
35. Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4): 441-456.
36. Hiillos, M.(2004). *Personnel Managers and Crisis Situations: Emotion-handling Strategies*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration

37. Hoschild, AR. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. London: University of California Press.
38. Hoschild, AR. (1993). Preface. In *Emotions in Organizations*, edited by Stephen Fineman, ix-xiii. Newbury Park, CA: Sage Publications.
39. King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of vocational behavior*, 65(1): 112-133.
40. Kubecová, J., & Rolínek, L. (2014). Evaluation of the Relationship between the Implementation of Business Process Management and the Flattening of Organizational Structures of Small and Medium-Sized Enterprises. *Trends Economics and Management*, 20: 37-46.
41. Kulik, C. T., Cregan, C., Metz, I., & Brown, M. (2009). HR managers as toxin handlers: The buffering effect of formalizing toxin handling responsibilities. *Human Resource Management*, 48: 695-716.
42. Lee, C. K. (1995). Engendering the worlds of labor: Women workers, labor markets, and production politics in the South China economic miracle. *American Sociological Review*: 378-397.
43. Legge, K. (1995). Introduction. in *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, xiii-xvii. Basingstoke: Macmillan.
44. Lemmergaard, J. & Muhr, S.L. (2012). Golfing with a murderer – Professional indifference and identity work in a Danish prison. *Scandinavian Journal of Management*, 28: 185–195.
45. Linehan, C., & O’Brien, E. (2016). From tell-tale signs to irreconcilable struggles: The value of emotion in exploring the ethical dilemmas of human resource professionals. *Journal of Business Ethics*. <http://doi.org/10.1007/s10551-016-3040-y>.
46. Lowry, D. (2006). HR managers as ethical decision-makers: Mapping the terrain. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44: 171–183.
47. Mazmanian, M., Yates, J., & Orlikowski, W. (2006). Ubiquitous Email: Individual Experiences and Organizational Consequences of BlackBerry Use, in *Proceedings of the 65th Annual Meeting of the Academy of Management* ,

Atlanta GA.

48. McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). Normalized intensity: The new labour process of middle management. *Journal of Management Studies*, 45(2): 343-371.
49. Michelacci, C., & Pijoan-Mas, J. (2007). The effects of labor market conditions on working time: The US-EU experience. CEMFI Working Paper. (Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1136621>, 2018.12.12).
50. Middleton, C. A. & Cukier, W. (2006) . Is mobile email functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile email usage, *European Journal of Information Systems*, 15(3), 252–260.
51. O'Brien, E., & Linehan, C. 2010. A balancing act: Emotional challenges in the HR role. *Journal of Management Studies*, 51: 1257–1285.
52. Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2014). Organizational cultural perpetuation: A case study of an English Premier League football club. *British Journal of Management*. 25(4): 667- 686.
53. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 89(1-2): 1-17.
54. Raelin, JA. (2011). The end of managerial control? *Group & Organization Management* 36: 135–160.
55. Rikowski, G. (1990). The recruitment process and labour power. Unpublished Paper, Division of Humanities & Modern Languages, Epping Forest College, Loughton.
56. Rose, N. (1990). Governing the enterprising self. The values of the enterprise culture: The moral debate, 141-164.
57. Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2): 134-139.
58. Rowold, J., & Kauffeld, S. (2009). Effects of career-related continuous learning on competencies. *Personnel Review*, 38(1), 90–101.
59. Thompson, P. (2007). Making Capital: Strategic Dilemmas for HRM, in Bolton S.,

- & Houlihan M. (eds), *Searching for the Human in Human Resource Management: Theory, Practice and Workplace Connections*, 81–99. London: Palgrave Macmillan.
60. Townsend, K. (2007). Recruitment, training and turnover: another call centre paradox. *Personnel Review*, 36(3): 476-490.
  61. Sarkar S. (2015). Mayhem in the making: a divided society, protracted struggle, repressive overtones, and an out-of-control mob. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.496.9.0720>.
  62. Sartelli, E., & Kabat, M. (2014). Where did Braverman go wrong? A Marxist response to the politicist critiques. *Cadernos EBAPE. BR*, 12(4): 829-850.
  63. Scott, J. C. (1985) *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven: Yale University Press.
  64. Slater, R. R. (2001). *Get Better or Get Beaten: 29 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*. McGraw-Hill Education.
  65. Smith, C. R. (n.d.). The short overview of the labour process perspective and history of the International Labour Process Conference. (Available at: <https://www.ilpc.org.uk/Portals/56/ilpc-docs/ILPC-Background.pdf>, 2018.12.12.)
  66. Smith, C., & Willmott, H. (1991). The new middle class and the labour process, in Smith, C., Knights D. & Willmott, H. (eds), *White-Collar Work*, 13-34. London: Palgrave Macmillan.
  67. Teulings, A. W. (1985). The power of corporate management: the powerlessness of the manager. *Economic and Industrial Democracy*, 6(4): 403-434.
  68. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.: 124-134.
  69. Uncles M. & Moroko L. (2005). Employer Branding-the case for a multidisciplinary process related empirical investigation, in Sutar G. and Sweeney J. (eds) *Broadening the boundaries*, ANZMAC conference proceedings, 52–57. Perth, Australia.
  70. UN. (n.d.). Decent work and the Sustainable Development Goals. Decent work. (Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index>.)

htm, 2018.01.10.)

71. Van Burren H., Greenwood M., & Sheehan C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21: 209-219
72. Van Gramberg, B. & Teicher, J. (2006). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2): 197-210.
73. Venkatesh, A., & Vitalari, N. P. (1992). An emerging distributed work arrangement: An investigation of computer-based supplemental work at home. *Management Science*, 38(12): 1687-1706.
74. Watts, A.G. (1996). Toward a policy for lifelong career development: a transatlantic perspective. *Career Development Quarterly*, 45: 41-53.
75. Watson, T.J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization* 15 (1): 121-143.
76. Willmott, H. C. (1984). Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of Management Studies*, 21(3): 349-368.
77. Willmott, H. (1997). Rethinking management and managerial work: Capitalism, control, and subjectivity. *Human Relations*, 50(11): 1329-1359.
78. Windolf, P. (1986). Recruitment, selection, and internal labour markets in Britain and Germany. *Organization Studies*, 7(3): 235-254.
79. Worrall, L., Mather, K., & Cooper, C. L. (2016). The changing nature of professional and managerial work: issues and challenges from an empirical study of the UK. in Wilkinson. A., Hislop. D. & Coupland C.(ed). *Perspectives on contemporary professional work: Challenges and experiences*, 60-85. Northampton: Edward Elgar.
80. Winkler, I. (2016). Identity work and emotions: A review. *International Journal of Management Reviews*, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12119>.
81. C·萊特·米爾斯 (2016) 。 白領: 美國的中產階級 (周曉虹譯) 。 南京 : 南

- 京大學出版社（原著出版年：1951）。
82. 中國互聯網信息中心（2018）。第 42 次中國互聯網發展狀況統計報告。  
（來源：<http://www.cnnic.net.cn/hlwfzyj/hlwzxbg/hlwtjbg/201808/P020180820630889299840.pdf>，2019.01.10）。
83. 中國國家統計局。2015。按性別、行業分的城鎮就業人員調查周平均工作時間。中國勞動統計年鑒 2015。（來源：[http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zwgk/szrs/tongjinnianjian/201803/t20180302\\_289123.html](http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zwgk/szrs/tongjinnianjian/201803/t20180302_289123.html)，2019.01.10）。
84. 中國國家統計局。2017。中華人民共和國國民經濟行業分類(GB/T 4754-2017)。  
（來源：[http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjbz/201709/t20170929\\_1539288.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjbz/201709/t20170929_1539288.html)，2019.01.10）。
85. 中國國家統計局。2018。規模以上企業就業人員分崗位年平均工資情況。（來源：[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201805/t20180516\\_1599565.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201805/t20180516_1599565.html)，2019.01.10）。
86. 王忠軍、龍立榮（2009）。員工的職業成功：社會資本的影響機制與解釋效力。管理評論，8：30-39。
87. 王忠軍、溫琳、龍立榮（2015）。無邊界職業生涯研究：二十年回顧與展望。心理科學，38(1)：243-248。
88. 王春勝、婁季春（2014）。人力資源管理。臺北：元華文創。
89. 王敏（2018）。人力資源三支柱模型視角下的我國人力資源管理現狀分析。中國集體經濟，13：128-129。
90. 王曉暉（2016）。勞動過程核心理論：批判和回應。貴州大學學報(社會科學版)，34(04)：107-111。

91. 卡爾·馬克思 (2004)。資本論 (第二版) (中共中央馬克思恩格斯列寧史達林著作編譯局譯)。北京：人民出版社 (原著出版年：1867 年)。
92. 朱麗姪、王新剛、雍少宏 (2014)。消費者視角下企業家形象研究述評與展望。商業時代，6：102-103。
93. 林南 (2005)。社會資本理論與研究簡介。社會科學論叢，1(1)：1-32。
94. 米歇爾·傅柯 (2003)。規訓與懲罰 (劉北成、楊遠嬰譯)。上海：三聯書店 (原著出版年：1975)。
95. 呂翠玲 (1999)。女性銀行員勞動過程之研究。未出版之碩士論文。勞工研究所。國立政治大學。台北。
96. 何明潔 (2009)。勞動與姐妹分化——「和記」生產政體個案研究。社會學研究，2：149-176。
97. 吳紅梅 (2009)。企業人力資源管理專業人員的倫理困境與對策。道德與文明，1：104-107。
98. 余雲珠 (2016)。基於企業角度的企業家個人品牌塑造。湖北經濟學院學報 (人文社會科學版)，1：60-62。
99. 彼得·德魯克 (2009)。管理的實踐 (齊若蘭譯)。北京：機械工業出版社 (原著出版年：1954 年)。
100. 周文霞、孫健敏 (2010)。中國情境下職業成功觀的內容與結構。中國人民大學學報，3：124-133。
101. 周文霞、馮晉、李碩鈺等 (2018)。HR 從業者的職業資本與職業成功：一個有調節的中介作用模型。中國人民大學教育學刊，3：161-180。
102. 周瀟 (2007)。關係霸權：對建築工地勞動過程的一項田野研究。未出版之

- 碩士論文。清華大學。社會學系。北京。
103. 哈里·布雷弗曼 (1978)。勞動與壟斷資本 (方生等譯)。北京：商務印書館 (原著出版年：1974)。
104. 保羅·威利斯 (2013)。學做工：工人階級子弟為何繼承父業 (秘舒、凌旻華譯)。南京：譯林出版社 (原著出版年：1977)。
105. 宮火良、張慧英 (2006)。工作家庭衝突研究綜述。心理科學，1：124-126。
106. 梁萌 (2016)。技術變遷視角下的勞動過程研究——以互聯網虛擬團隊為例。社會學研究，2：82-101。
107. 唐瀾 (2016)。58 同城被爆實行 996 公司回應稱不會強制執行。(來源：[http://www.xinhuanet.com//fortune/2016-09/02/c\\_129266753.htm](http://www.xinhuanet.com//fortune/2016-09/02/c_129266753.htm)，2018.12.12)。
108. 莊家熾 (2018)。從被管理的手到被管理的心——勞動過程視野下的加班研究。社會學研究，33(03)：74-91。
109. 胡鞍鋼 (2002)。世界上最大的就業戰爭正在中國打響。(來源：<http://business.sohu.com/69/79/article203217969.shtml>，2018.06.19)。
110. 曼紐爾·卡斯特。(2006a)。千年終結 (夏鑄九等譯)。北京：社會科學文獻出版社 (原著出版年：2000)。
111. 曼紐爾·卡斯特。(2006b)。網絡社會的崛起 (夏鑄九等譯)。北京：社會科學文獻出版社 (原著出版年：1996)。
112. 常凱 (2013)。勞動關係的集體化轉型與政府勞工政策的完善。中國社會科學，6：91-108。
113. 黃佳純 (2010)。無疆界生涯下員工之主動生涯行為。T&D 飛訊，109：1-16。
114. 莊文嘉 (2013)。「調解優先」能緩解集體性勞動爭議嗎?——基於 1999-2011

- 年省際面板數據的實證檢驗。社會學研究，28(05)：145-171。
- 115.傅明雅（2005）。TVBS 電視台員工勞動過程之分析。未出版之碩士論文。社會與文化研究所。國立交通大學。台北。
- 116.郭育誠（2010）。失衡的控制：評鑑制度對大學教師勞動過程的影響。未出版之碩士論文。勞工研究所。國立政治大學。台北。
- 117.陳怡君（2012）。舞台或監獄：從 YouTube 看網路素人的線上自我展演與線下勞動過程。未出版之碩士論文。傳播管理研究所。國立中山大學。高雄。
- 118.陳佳貴（2009）。經濟藍皮書。北京：中國社會科學文獻出版社。
- 119.陳紫嫣（2015）。騰訊員工散步時猝死 同事指加班過勞導致。南方都市報。（來源：[http://epaper.oeeee.com/epaper/H/html/2015-12/18/content\\_22971.htm](http://epaper.oeeee.com/epaper/H/html/2015-12/18/content_22971.htm)，2019.01.10）。
- 120.游正林（2005）。管理控制与工人抗争——资本主义劳动过程研究中的有关文献述评。社會學研究，4：165-189。
- 121.葉穎蓉、羅詩瑋、許瑋筠、李函俞（2013）。整合式行動通訊裝置對員工工作生活品質的影響。行政院國家科學委員會專題研究計畫期末報告（計畫編號：NSC 101-2410-H-011-012-）。臺北：國立臺灣科技大學。
- 122.福利金融（2016）。2016 年度加班最「狠」公司排行榜：拿什麼來終結員工「過勞死」。（來源：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1553840657727700&wfr=spider&for=pc>，2019.01.10）
- 123.溫婧（2016）。「996」已成互聯網行業潛規則，絕大多數公司沒有加班費（來源：<http://tech.qq.com/a/20160911/004806.htm>，2018.06.01）。
- 124.蔡禾（2017）。中國勞動力動態調查 2017 年報告公佈解讀。（來源：

- <http://www.wenshubang.com/diaochabaogao/38741.html>，2018.12.02)。
- 125.聞翔、周瀟(2007)。西方勞動過程理論與中國經驗：一個批判性的述評。中國社會科學，3：29-39。
- 126.聞效儀。(2010)。人力資源管理的歷史演變。北京：中國社會科學出版社。
- 127.廣州日報(2015)。IT 行業薪酬可觀，加班現象普遍讓人又愛又恨。(來源：[http://tech.ifeng.com/a/20150421/41062631\\_0.shtml](http://tech.ifeng.com/a/20150421/41062631_0.shtml)，2019.01.10)。
- 128.劉寧、張正堂(2006)。無邊界職業生涯時代職業成功的評價標準。經濟管理，9：66-70。
- 129.劉寧(2007)。社會網路對企業管理人員職業生涯成功影響的實證研究。南開管理評論，6：69-77。
- 130.潘毅(1999)。開創一種抵抗的次文體：工廠裏一位女工的尖叫，夢魘和叛離。社會學研究，5(1)：11-22。
- 131.鮑爾斯、季亭士(1989)。資本主義美國的學校教育：教育改革與經濟生活的矛盾(李錦旭譯)。臺北：桂冠(原著出版年：1976)。
- 132.薛筱凡(2008)。現代企業的企業家品牌管理。未出版之碩士論文。北京郵電大學。工商管理。北京。
- 133.鄭日強(2015)。強化與變異：網路社會中的「全景敞視」。社會學評論，3(04)：81-88。
- 134.謝富勝(2007)。資本主義的勞動過程：從福特主義向後福特主義轉變。中國人民大學學報，21(2)：64-70。
- 135.謝富勝、李鐘瑾(2013)。主體性與勞動過程研究的後現代轉向。教學與研究，5：31-38。

- 136.邁克爾·布洛維(2005)。製造甘願：壟斷資本主義勞動過程的歷史變遷(林宗弘譯)。臺北：群學出版公司(原著出版年：1979)。
- 137.羅莎貝·摩絲·肯特(2008)。公司男女(Nakao Eki 譯)。臺北：群學(原著出版年：1977)。

