

组织者手册

译者：吴季 （更新日期：2017 年 5 月 26 日）

* 手册还在继续翻译中。凡是新增的部分，标题都用红色标出。

另外，这次先把各篇的引子和两篇之间承前启后的说明文字都译出来。

在电脑上阅读时，左手按住键盘左下角的 ctrl 键，右手用鼠标点击页码，可跳到相应篇目。

译者前言.....	228
组织者手册入门说明.....	229
第一篇 调整心态.....	230
〔实例〕工人抵制恶劣管理的案例.....	230
#1 想要组织起来，意味着一种心态.....	231
#2 麻木不仁只是个表象.....	232
〔讨论〕老板怎样使我们保持一盘散沙.....	233
〔讨论〕真正的问题出在哪里？.....	233
#3 简谈组织结构.....	235
#4：你比别人投入得多？这很正常。.....	236
#5 不要充当英雄.....	236
#6 没有捷径可走.....	237
#7 一切都源于权力.....	237
了解你的权利.....	238
〔讨论〕你从事组织的合法权利.....	239
第二篇 一对一的交谈.....	241
#9 多听，少说.....	241
〔讨论〕怎样做一个合格的倾听者.....	242
#10 首先要尊重.....	242
#11 大伙们是一步一步渐进的.....	243
〔讨论〕一步一个脚印.....	243
第三篇 画出你的工作场所图和领头人.....	244
#19 人人都有成长空间.....	244
〔讨论〕帮助领头人学习.....	244
#20 民主地组织起来.....	245
〔实例〕民主意味着人人参与.....	246
〔忠告〕优秀组织者的素质.....	246
第四篇 选择一个议题.....	247
〔实例〕为祈祷权而抗争.....	247
〔提示〕引发共鸣.....	248
#22 选一个大家普遍关切的议题.....	249
〔实例〕展示：很多人关注此事.....	249
#23 选一个大家感受很深的议题.....	249
〔讨论〕这个申诉能不能成为进行组织的切入点？.....	250
#24 选一个有可能取胜的议题.....	250
〔实例〕钱就在那里，等你去争取.....	251
〔讨论〕短期目标和长期目标.....	251
# 25 选一个能发展工会的议题.....	252
保卫休息时间.....	253

# 26 即使失败，也有收获.....	253
〔总结〕进行组织的好议题.....	254
第五篇 逐步升级的运动.....	254
# 30 每个老板都有其弱点.....	255
〔实例〕上班时间吹哨.....	255
〔实例〕按章吃饭.....	255
〔实例〕加班禁令.....	256
# 31 让管理层坐立不安.....	257
〔总结〕强有力的行动方式.....	257
〔实例〕15 分钟的罢工.....	258
#33 确定所有该做的都做了.....	258
第六篇 防患于未然.....	259
# 34 不要让老板把你绊倒.....	259
谁的会议？我们的会议！.....	261
〔讨论〕回应，还是不回应？.....	261
〔讨论〕回答棘手的问题.....	262
#35 做最坏的准备.....	263
〔实例〕成为活跃分子，对你能起保护作用.....	264
〔实例〕用行动来战胜恐惧.....	264
〔建议〕当你被叫去办公室.....	265
〔实例〕当打击报复落了空.....	266
第七篇 总是在组织.....	267
#42 人多担子轻.....	267
#43 创建一个对话机制.....	268
〔实例〕让老板显得可笑.....	269
〔讨论〕为什么要编通讯？.....	269
〔建议〕网络交流（facebook）.....	270
第八章 总结.....	272
〔案例学习之二〕伤害一个人，就是伤害所有的人.....	272
# 44 有勇，还要有谋.....	274
正例：集体排队上洗手间.....	274
反例：对主管吹哨子.....	275
# 45 屡败屡战，直到获利.....	276
〔讨论〕记住基本原则.....	276
原书目录（章节）.....	278
〔附录〕关于“铁路工人联合会”的初步构想.....	281

译者前言

这是美国工人运动中一群活跃分子编写的小册子，原名《做一个成功的组织者的窍门》。书中的分析、总结和案例，都可供我们借鉴启发。很多具体内容和抗争方法显然不适用于中国。但是，一方面，即使作为了解美国工人现状与斗争环境的资料，也是很不错的。要知道，不管哪国工人，基本上都被无视。我们固然不相信其他国家的工人在“受苦受难，水深火热”，但他们是不是过着“幸福生活”，劳动和生活状况怎样，也没人说得出一二三。认真推敲的话，读者们会感到，小册子里反映出来的普通工人状态，跟我们身边的工人没有本质不同。在组织起来并投入抗争以前，多数人在日常的工作生活中都是孤立、消极甚至逆来顺受的；另一方面，撇开具体做法，我们仍然可以学习借鉴其中的原则和思路，所以基本上都照样译出来。

翻译这本小册子的动机，最早是想跟积极的铁路职工们合作编写《维权手册》。这要有一个合适的框架，要顾及各类职工的处境和诉求，当前大型国企内部的权力关系、管理制度和其它方方面面问题。还需要各种配套工作，比如收集维权所需的所有讯息：从铁道部（以及后来的铁总）、各局各单位的法律法规、政策、制度的文件；投诉渠道与部门的相关资料；各种自我组织和维权的技巧、经验和教训——为此需要尽量深入了解已有的个人维权和集体维权事件，需要群策群力，集思广益。与此相关的，就是编辑《铁路工人通讯》。这些任务，都不是个别人能承担起来的，需要一个合作平台，需要有较多的积极工人参与，分工协作。

撇开这些“配套工作”，就《维权手册》来说，我们累积的资料就远远不够，把框架搭起来也很困难。因此，本人决定先译出这本《组织者手册》，作为参考。

另一个动机是，本书许多地方让我产生共鸣，感觉“说得很对路”。在和工友讨论维权问题，分析、总结或评论一些维权事件的时候，我的某些想法，跟书中强调的一些原则不谋而合。书中剖析的很多问题，对中国工人是有现实意义的，至少有助于深化我们的认识，跨越一些误区，提高我们的思考和维权水平。比如第一篇《调整心态》中讲到工人們的“麻木不仁只是个表象”，可以让我们想起很多积极分子经常发的牢骚，即认定多数群众“奴性”、“麻木”、“懦弱”，以及动不动说“可怜之人必有可恨之处”。严肃地讲，把这些话当作口头禅的人，自己就是“不合格的积极分子”，通常缺乏理解工友、团结工友的心态和能力。

读者会注意到，书中很多篇幅涉及工会，要么在工会的架构或帮助下进行组织，要么为了建立工会而组织，等等。这在目前的中国显然也行不通。美国工会的问题很复杂。它有着悠久的历史，有过严酷而英勇的斗争，也伴随着保守、狭隘、专权以至腐化堕落的阴影。20世纪30年代，工人斗争浪潮催生了大量工会。冷战开始之后，主流工会在积极“反赤”的同时，得到政府的主动扶持，势力不小（当然也就同时起着控制和限制工人抗争的作用）。但在里根上台以后，工会受到广泛的大力打击，到现在，工会组织率仅10%出头。工人对工会的态度往往是矛盾的，一方面它是“工人权利的面包屑”，“有总比没有好”。它好歹能保障一些福利和权利，比如资方不能轻易地开除会员；另一方面，工会缺乏斗争性，全面融入体制，变成了公司里的人事部门，跟普通工人很疏远。许多争取工人权益的抗争，并不是工会官员发起的，而是普通的工人积极分子，或是跟普通工人最贴近的基层工会代表们带头发起的。

工会保守化是各国的普遍现象，所谓“自主”工会也是如此。举个近的例子。因为想了解台湾铁路工人的状况，我拜访了台铁工会的网站，也下载了工会刊物，可惜其中几乎没有

一线工人的声音，没有谈论工人的工作、生活，面对的问题和诉求的文章。在刊物上亮相的，总是那些衣冠楚楚、商人模样的上层工会干部的照片。如果说，这种反面教材能够教给我们什么，那就是应当谨记，必须永远**以工人为中心，以真正在一线劳动的工人**为中心。

当前的工人还没有表现出自己动手来组织工会的普遍想法。外部环境的限制和打压，只是事情的一面。许多人谈到工会，不是把它当作维权、抗争的工具，把自己当作维权、抗争的一分子，而是幻想有了它，自己就不用出头、动手了。但是，从各国工人的抗争史来看，工会都不是政治宽松环境下的产物，而是工人本身奋起的产物。我们还有一段长路要走。

因此，“工会保守化”对我们来说，还不是现实问题。但可以预先“吸取教训”，其中之一，就是**不局限于合法正式的组织，而要不拘一格地自我组织**，立足于现实来建立工人之间的联系、沟通与协作。最基本的，就是建立各种联络网：本车间，各车间之间，本段，本局，各局之间，等等。它的基本功能，是能够在职工之间互通信息，也方便积极职工之间的交流、讨论与合作。这种联络网未必是以维权为目标建立的，但真正需要的时候，它也可能发挥作用。后面的《（附录）关于“铁路工人联合会”的初步构想》，就是立足现状的一个思考：我们能做什么。

书中有几个常见的“关键词”。这里解释一下：

- **议题（Issue）**：指的是在进行组织的过程中，选定一个什么样的问题作为行动目标。有时根据上下文译为“问题”、“诉求”。

- **同事、工友（co-worker）**：如果具体指同单位的，特别是身边的员工，就译为“同事”。其它时候往往译为“工友”。

- **工人、员工（worker）**：在美国以至西欧，所有的员工都通称工人，包括职员、医生、护士、教师、公职人员；等等。这本小册子也一样。而我们提到“工人”，通常指产业工人。其他时候称为员工。译文中尽量按中国的语境来区分。

- **资方、管理层（management）**：“资方”和“管理层”大多可以通用。当具体谈到管理人员、管理机构时，就译为“管理层”。另外，boss 是老板的意思，但就像在中国一样，所有的上级管理人员、主管都可能被工人称作“老板”。所以在翻译时，尽量做了区别。

- **权力、力量（power）**：有时，它指的是工人团结抗争的力量。但是更多时候，它指的是工作场所中的控制权：工人夺得具体的控制权（权力），资方就失去相应的控制权（权力）。一般情况下，我们译为“力量”，把“建立工人的权力”译为“发展、增强工人的力量”。

- **团队（team）、团体（group）**：通常尽量不译为“团队”或“团体”，而译为“小组、（小）集体，小群体，小集体”等。

- **领头人（leader）**：这个词本来通常译为“领袖”，“领导”。在书中，它指的是大大小小的工人群体中较有威信、起带头作用的人，所以译为“领头人”或“带头人”。

- **工作场所（workplace）**：为了适合中国语境，大多译为“工作单位”。

- **工人代表（steward）**：是指作为工会和工人的联络人的各级代表，主要是基层的、车间的工人代表。译文中，看情况译为“工会代表”或“工人代表”。

- **申诉（grievance）**：指工人提交给资方，要求解决的问题。在有工会的单位里，通常由基层工会代表收集工人的申诉，提交给资方，经过一定的程序去解决（或驳回）。

组织者手册入门说明

这本“组织者手册”把组织抗争的基本原理归纳为 47 个“窍门”，编排成 8 个课程，每一课都配上实例。多年来，各种人群有过各种维权行动，一部分的经验和方法得到总结和传播。但是关于**自我组织**方面的经验和方法，相对来说总结得很少。这方面的学习、了解，对积极分子的成长特别重要。我们先做一些入门介绍，但其中也有许多具体的、有实际意义的内容，值得大家参照现状去运用。

你可以一个人学习，但假如你能和伙伴们一起，边学习边讨论，效果就会更好。

第一篇 调整心态

你在读这本册子。这意味着，你对于在工作单位里进行组织很有兴趣。你想解决在你周围看到的问题。可能你自己或同事碰到过一些不公平的事，你希望**采取一些行动**。

对我们来说，这是进行组织。对资方来说，这是捣乱。努力想**采取行动**的人，尤其是当他们把其他人团结在一起，**集体行动**的时候，常常被扣上“捣乱分子”（troublemaker）¹的帽子。

但我们建议你自豪地看待这个称号。从琼斯妈妈（Mother Jones）²到马丁·路德·金博士，最好的组织者都曾经被骂成捣乱分子，因为他们把大家团结起来，发展多数人的力量，威胁到一小撮人的权力。

组织和烹饪很相似：有久经试验的菜谱，人人都可以学习；有些方法管用，有些不管用。你的成果未必次次完美，因为我们打交道的是人，不是菜。但假如你从以往的组织者的方法和错误中学习，你会做得更好。

〔实例〕工人抵制恶劣管理的案例

在华盛顿州帕斯科地区的一家肉类加工厂，多年来资方我行我素。工作环境是危险的，地板是湿滑的，骚扰是经常的。工会很弱小，参加的工人很少。

但是，当一些工人决定把同事们组织起来，让他们上班时候好受些，一切就开始起变化了。

他们的第一步，是在每条生产线工作的员工的食堂里开会。谁愿意参加，都可以来帮助制订计划，以解决车间里种种恶劣的问题。

“公司对这些会议很不高兴，”工人总代表玛丽亚·马丁内兹（Maria Martinez）说。“他们开始派管理人员来听我们的谈话。他们说，不许我们在他们的食堂里召开工会会议。”

¹ troublemaker 直译是“麻烦制造者”的意思。

² 玛丽·哈里斯·琼斯（Mary Harris Jones, 1837—1930），绰号“琼斯妈妈”，是美国早期工人运动和早期社会主义运动的重要组织者。1871 年以后，她参加了劳工骑士团（Knights of Labor），从此投身工人运动。她参与组织了多次罢工。劳工骑士团的影响力衰落之后，她加入美国矿工总联合会和美国社会党。1903 年组织了“童工远征”，使世人开始关注童工的权益。她毕生致力于工会的建设与教育工作。1930 年在马里兰州银泉市逝世。

我告诉他们，劳动法规赋予我们在非工作时间内、在非工作地点进行组织和开会的权利。

“管理层叫我把它（诉求）写下来。我照做了。我写了一封请愿信，有 100 人签署。那以后管理层再没有开口阻挠。我们继续在食堂开会。”

会上的一个共同话题就是骚扰。于是每条生产线上的志愿者们开始培训工友们把骚扰记录下来，并鼓励他们站出来对抗。马丁内兹说：“如果一个主管说了什么（也就是出言不逊），我们就会非常大声地对其他人说：‘你听到他刚才说的话了吗？’”

当事情积得多了，会员们就成群结队去找高层管理。他们预备好讲述自己的故事，这样就不必专门由某一个人来讲。

行动生效了。管理人员也许是为了避免跟上司主管发生摩擦，开始让步了。

为了镇住管理人员，工人采用的另一种策略是模拟处罚单形式的申诉表。工人会把受侵害的事情登记下来，“书面提交”给管理人员。通常每条生产线的工人都会坐下来，一起记录这些骚扰事件。副本有三份，一份给冒犯（工人）的管理人员，一份给工会，一份给管理部门。

以后你会读到更多关于这些肉类包装工人怎样改变工作场所的故事，还有其他工人的许多故事，他们注意到一些不公正的事情，并开始组织起来对付它。

#1 想要组织起来，意味着一种心态

想要组织起来，这首先意味着一种心态，也就是认为你和工友们能够一起做些事情来改变现状；认为不能光是发牢骚，必须采取行动；认为需要拿出办法来解决问题。办法之一，就是要靠人多力量大。

不要因为困难而灰心，至少别灰心太久。要乐于带着尊重，去倾听别人，这样你提出的计划就能把许多人的好主意考虑进去。

如果你有组织起来的想法，你就是感到有必要对不公正作出反应。你致力于和工友们一道增强工人的力量，而不只是嘴上说说。你相信集体行动，并且希望通过把其他人发动起来而做到更好。

■ 想要组织起来的心态

- 不能光发牢骚，必须采取行动。
- 需要拿出办法来解决问题。
- 解决之道在于集体行动，而非少数人单打独斗。
- 大家可以通过团结让事情得到改善。

■ 为每一个人而组织

虽然写这本册子时，想的是工会成员，但其中许多章节也适用于没有工会的工作单位。

但要小心谨慎，尤其是单独行动的话。如果没有工会，资方可以编个理由，或是根本没有理由就搞掉你。人多，你才能找到更多的安全保障和更大的力量。

考虑联系一个工会，寻求帮助。看一看本篇结尾所列举的你的法定权利。

#2 麻木不仁只是个表象

〔说明〕直译：冷漠不是真的。意思是：不要想当然地认为同事、工友麻木不仁，对参与组织和行动不感兴趣

组织者需要调整的第一个心态，是克服“同事麻木不仁”的想法，也就是认定大家都很“冷漠”。

这种抱怨很常见。在我们举办的研讨会上，我们经常要求工会成员列出原因，为什么人们不参与他们的工作。典型的答案包括：

- 没时间。
- 不知道该怎么办。
- 工会不开放，门难进。
- 小群体之间的冲突。
- 个人之间的冲突。
- 同事们觉得什么都不会改变。
- 他们认为其他人都漠不关心。
- 他们都在找个人的解决办法。
- 最重要的一点：害怕。

听起来很熟悉吧？看来好像工友们都漠不关心。但稍微深入想想，这从来都不是真的。

每个人都关心工作上的某些事情。比如，几乎人人都在乎自己的工资。人人都想得到尊重。没有人会对他们上的班是否难受觉得无动于衷。不在乎是不可能的。

※ 每个人都关心工作上的某些事情。

难道你的工作场所是千里挑一的好吗？莫非你的工友的饭碗有十足的保障，喜欢他们的上司，能拿到大笔的金钱和很棒的福利，不担心裁员或解雇，不会遇到健康危害，并对自己按时退休的生活信心十足？要是这样的话，那就丢下这本书，另找个业余爱好去吧！

但更可能的是，大家不敢说话，或者感到无力。

他们可能会说：一切都很好啦。因为他们不相信现状能够改变，或者他们无法想像它会变成另一种样子，或者他们认为自己关心的问题不在“工会议题”之内。进行组织，就是对症下药的做法。

记得在肉类加工厂的玛丽亚·马丁内兹的工友们吗？大多数人从没有出席过一次工会会议，但他们很在乎上司对他们的侵害。他们只是不认为自己能做什么。一旦他们看到大家正在组织起来，以解决这个问题，他们就会想要参加进来。

所以，当你在估计为什么更多的人没有去找过主管的时候，重要的是找到实际原因。开药方之前，你必须先诊断问题。如果原因不是“麻木不仁”，那到底是什么呢？

暂且退后一步，从组织的角度看事情。这张图表列出了五个常见的问题，以及帮助你的工友克服它们的办法：

※ 开药方以前，你必须先诊断出问题。

〔讨论〕老板怎样使我们保持一盘散沙

资方靠的是……	组织者……	工友们找到……
… 工人 害怕 起冲突和遭报复。	… 激发大家对单位里不公正的事情的 义愤 。	… 行动的 勇气 和决心。
… 不抱希望 ：觉得我们没力量，事情也不会改变。	… 帮助制订一个 能取胜的计划 ，分享其它成功的案例。	… 希望 ：改变不仅有可能，而且值得为之奋斗。
… 分化 ：让工人斗工人。	… 找到 共同基础 ，并建立联系。	… 为共同行动而 联合 。
… 制造混乱 ：散布讯息来警告我们，或使我们困惑。	… 解释 和分享讯息，把它放在全局当中来看待。	… 清楚 看透资方的计划。
… 无所作为 ：既然问题解决不了，那干嘛要自找麻烦？	… 动员 工友们一起做某些事。	… 得到 结果 并解决问题的行动。

〔讨论〕真正的问题出在哪里？

可以用一些方法来搞清楚表面上“麻木不仁”的实质，从而对症下药。

● “似乎没有人在乎。”

每个人都在乎某些事情——但**这些事情**可能不是你预期的。找几个你想进一步了解的同事。专门跟他们聊一聊，搞明白他们的头脑里在想什么。

也许你最想针对的是公司的毒品测试政策³，但是对他们来说，却不是最关心的事，因为别的事情更令他们苦恼：空气中恶臭的化学用品，刻薄的管理人员，牙痛问题及没有牙科保险，一种使他们几乎见不上自己孩子的面的轮班制度，被迫在客人（客户）面前为公司的某个愚蠢的政策辩解……你想搞明白的话，唯一的办法是倾听。

例如，有些人对性骚扰深恶痛绝，但她可能会猜想这不在你的（或工会的）议题范围内。

向你的同事表示尊重和理解。要是他们感到，你在乎他们所关心的事，他们就更有可能会去考虑你所关注的事情。

● “很难看出现状怎么能够改变。”

也许工友们和你一样讨厌公司的毒品测试政策，但是看起来根本不可能动摇它。**老板下**

³ 在美国，很多公司招聘人员上岗前（或在职期间），要先做尿检，测试对方有无吸毒。

了大力气，很有效地让大家认为，这是公司不可更改的决定，只有遵守的份——要反对它，貌似只会徒劳无功。

大家的这种想法，是情有可缘的，特别是，如果他们在单位里总是感到无力和一盘散沙的话。大家都习惯了逆来顺受。如果你的同事从来没有感受过集体的力量，或者从没有看到过一群人采取行动，带来即使是小小的改变，凭什么他们要相信自己能造成重大的改变呢？

作为组织者，你的任务是激励同事：大家一起干，就有可能改变。这不能光靠宣传，打气，还要制定一个可靠的计划来争得胜利。要问一问：“我们有什么解决办法？”“管理层当中，谁是做决定的实权人物？”“我们能一起做什么，让这人答应我们的要求？”分享其他工人成功抗争的故事，学习他们的策略，也是必要和有益的（你会在这本书里学到很多）。

从小处着手，通常很有用。让工友们参与一场小小的、但是有效的抗争，能够起到不言自明的教育作用：集体行动是有力量的。

认真考虑，有什么样的抗争行动，是你和目前所团结的工友们能够一起赢得的，让大家能够往前迈出一小步。一旦成功，就将吸引更多的人。当他们参与进来的时候，他们的自信会增强，就能够一次比一次走得更远。（在第4篇中，我们将更多地讨论组织议题。）

无力感会形成很强的惰性。有集体作为支持，就比较容易改变惰性。把大家团结在一起，有助于个人克服挫折感。

【认真考虑，有什么样的抗争行动，是你和目前所团结的工友们能够一起赢得的。】

● “没有人愿意做任何事情。”

你有没有要求大家亲自动手，去做些具体的事情？我们大多数人都不是天生的组织者。许多工友都不会采取主动，但如果他们所信任的人直接提出要求，他们就可能作出回应。

提出一些很小的、具体的要求，并且亲自向工友交代。一开始可以很简单：回复一个调查；与其他同事共进午餐，并讨论某个问题，或签署一封联名信。（第5篇我们将更多地讨论选择战术的问题。）

对大家生活中所受的时间限制，应当理解和尊重。对大家愿意去做的任何事情，都应当深表感谢，并且明确表示，任何胜利都是大伙们集体争取来的。这种尊重的态度，能够激励大家将来做更多的事情。

【提出一些很小的、具体的要求。】

● “没有人来开会。”

想想人们是怎么被通知去开会的吧。寄一封电邮，在布告栏上发通知，这是不够的。最好是亲自的、面对面的邀请。把工作场所划分一下，找几个其他人，一起分担逐个邀请大家的任务。

还应当周密考虑实际的事务——日程安排，地点场所，照顾小孩，翻译⁴，交通问题——会才能开得更顺利。

应当尽量让会议愉快而富有成效，否则大家就不会愿意再参加了！现在大家都是忙得要死的，你要真对大家前来参加会议表示敬意的话，就应当提前做好计划。要准备一份明确的议程，要有时间限制，以及请大家来开会的理由，比如某个重要议题。

如果开会只是“获取信息”，它就很容易给搁到一边。大家会更乐意参加一个自己能起

⁴ 可能存在不懂英语的族裔的员工，所以需要翻译。

到有意义的作用的会议，例如，帮助制定一个行动计划。错过这种会议的后果之一就是：行动计划将没有你的一份贡献。

不过有时候，有些人会因为需要照料小孩等原因不能来开会。这些人仍有可能在组织过程中起重要作用。需要灵活变通。

#3 简谈组织结构

〔说明〕#3、#4 两篇以工会为基础来论述组织问题。现予改动，使之更适合一般性的组织论述。

如果你要求大家画出自己想像的组织结构图，多数人可能会画一个金字塔形：顶上是领头人，下面是参与的普通群众。有些人可能倒过来，把普通群众画在顶上。

但如果你是一个组织者，现实地看，最好把它画成一个同心圆的靶子。

- 靶心 核心成员
- 第一环 活跃分子
- 第二环 支持者
- 第三环 疏远者
- 第四环 敌对者

核心成员的小组位于靶心。特点是：始终在考虑组织和行动问题，想着怎么让其他更多的人参加进来，甚至休息时间也在想。核心人员也许会当选为领头人或工人代表，也许不会。这要看现实情况、需要和风险。

接下来，第一环，是活跃分子。在行动中，他们将担当起发布消息、要求其他人也采取行动等等责任。

第二环是支持者：他们会支持你提出的诉求和行动，在联名信上签字，等等，但很少再负其他责任。

第三环是表现得很疏远的人。他们保持距离，旁观，甚至不旁观。

最后，有些人可能不仅不参加，而且抱着敌视态度。不要浪费时间跟他们争论。也许有一天，某些事情会使他们睁开眼，从而回心转意，但是起作用的不会是辩论，而是切身体验。

练习：画出你自己的靶形组织结构图

如果你愿意尝试做一名组织者，请想想在你的单位里，哪些工友会分别属于哪种类型——核心小组，活跃分子、支持者、疏远者，和敌对者。画一个靶心，在各环中写下几个你能想到的工友的名字。

#4：你比别人投入得多？这很正常。

（群众参与的程度与方式）

组织者需要清楚一点：正常情况下，多数工友只会达到“支持者”的程度；活跃分子也未必会一年到头地当义工，专门负责某些任务。

制订计划和行动策略，以及其它的繁重工作，通常都是由少数成员（核心小组）来做的。活跃分子和支持者在需要时，也可能来参加。多数人往往是在行动发起以后（比如罢工期间），才开始承担起一些任务。

门槛不要设得太高。你不能要求人人像你一样投入，但你可以尽量动员大家都来献一份力。重要的是帮助每个人找到自己的参与程度。在行动中，人们可能会在各种角色之间变换——有时起了带头作用，有时则犹豫不前。

当然，你会希望核心小组尽量多一些加入，你还需要有更多的支持者能够进一步成为活跃分子。“众人拾柴火焰高”嘛。资深的工人组织者会告诉你：一个比较好的目标是，每一名活跃分子或代表能带 10 名工人，每一班、每个部门或工作区域，都至少有一名工人。

你在组织方面的任务是：让更多的人迈向靶心；帮助他们一步一个脚印地前进，让疏远者成为支持者，支持者成为活跃分子，从活跃分子成为担起责任的核心分子。永远不要把你的核心小组变成排外的、封闭的小圈子。

#5 不要充当英雄

组织者不是单兵突进的人。

作为组织者，你不能去充当英雄或消防队员，即使你真的在消防部门工作。你的任务不是破门而入，营救别人；而是把积极的工友组织起来。（也就是不要去充当救世主或蝙蝠侠）

避免感情用事，凭着冲动就把自己推到风口浪尖。正如伟大的民权活动分子埃拉·贝克（Ella Baker）所说的：我们需要更多的以运动为中心的领袖，而不需要以领袖为中心的运动。

纠正这种心态，是对自己的挑战，因为我们很多人对不公正的事情会产生强烈的感受和刺激。碰到上司打骂之类的琐碎事情时，你可能被激怒。你一分钟也不想让问题继续存在下去了。

但是，一个优秀的组织者要善用（而不是浪费）大家的义愤，要激发大家采取集体行动，并提供通过集体行动来改变现状的经验。这样你才能在工作中真正树立影响力，起到领导作用。

工友们常常希望你充当英雄，这会导致很多问题。不仅仅你自己要担当起所有风险，而且别人也将学不到自我帮助，或彼此互助，如果你事事都为他们代劳的话。

所以当工友带着问题来找你，你要设法帮他或她把球传回自己手中，也就是让工友首先通过自己的思考和行动来解决，而不是由你自己挺身而出。

【注意】组织者不能是工作上的懒汉

要始终把你的工作干好。不要让管理层轻易盯上你。工友们也会更加尊重你。努力把那些工

作干得好的工友吸收到你的组织者队伍里来吧。

#6 没有捷径可走

我们需要做的事往往简单，但不容易。难的地方，是抽出时间来交谈，实实在在地倾听，并且不断花时间去克服各种障碍。

急于采取某些见效快的做法，是很有诱惑力的。也许某种新款手机软件 app 会让同事们对工会兴奋起来！如果我们开始为召集会议而订购匹萨饼，每个人都会来的！但是，听起来太美的事，往往不真。

组织的基本原理不会变。你不可能挥挥魔杖，就在单位里树立起工人的力量。只有通过发展关系、确定议题和组织行动等耐心的工作才能做到。就像著名的组织者佛瑞德·罗斯（Fred Ross）说过的：“捷径往往通向死路，以至于最后要走弯路。”

以下就是几个走捷径的例子。长远来看，这些做法会对你不利：

- 自个儿包揽一切，而不是让工友们和你一道去解决问题。
- 总是依赖同一个领头人，而不是去发展新的领头人。
- 仅仅摒弃坏主意，而不是通过问问题来帮助工友们认识到为什么这些主意行不通——或者，有时甚至有必要让他们亲身犯一犯错。
- 使用脸谱网（或 QQ 群、微信群等）“邀请”大伙们参加某个组织活动，而不通过私下交谈和交待的方式来邀请。

波多黎各裔教师工会花了多年时间来培养民主文化，发展基层的领头人，缔造教师和家长之间的关系。为此，教师们在诸如小班化、拆除石棉、学校用品供应和饮水机之类的议题上打了多次小战。

所有这些煞费苦心的准备工作，使得工会能够藐视法律的限制，在 2008 年发起为期 10 天的罢工，并且接着打败了一个比它有钱得多的工会。那家工会投进了几千万美元，企图对它进行攻击。正如工会主席拉斐尔·费利西亚诺·埃尔南德斯（Rafael Feliciano Hernandez）所说的那样：“捷径就是要长途跋涉。”

#7 一切都源于权力

（说明）权力（power），是这本手册中的一个关键词。但多数情况下译为“力量”——比如：发展、加强工人的力量。但本节的内容是正面讨论工作单位里的**权力**问题，即对人和物的控制权、使用权，等等，而不只是工人团结抗争的**力量**。

在任何一个工作单位，权力都是根本的议题：谁拥有它，谁想要它，它是如何被使用的？权力就是“一切的一切，”海蒂·罗森斯坦（Hetty Rosenstein）说道。她在新泽西州公共服务部门的地方工会做了多年的领导。

然而很多人都对权力感到不安，他们发现很难去讨论这个问题，也不情愿去寻求权力。

大伙们都害怕权力带来的冲突和不快。

“大伙们想要相信，如果我们自己能做到公平，聪明，那就可以得到好结果了，“罗森斯坦评论道。“但这是不够的。你不能只赋予自己力量。你必须把它从管理层那儿夺走。”

组织者需要了解，是什么导致大伙们难以为争取权力而奋斗。然后，你可以帮助他们迈出第一步。

在培训芝加哥教师们如何去组织同事的时候，组织者马修·罗斯金（Matthew Lusk）发起了一场关于权力的讨论：它是什么？是好是坏？它来自哪里？谁拥有它？

他问道，如果我们拥有世界上全部的权力，我们该做什么？讨论小组集思广益，列出一份清单：“所有的人都住得起的房子”，“免费医疗”，“不再有战争”，“用教育来取代监狱”。

罗斯金不作任何提示，就进入了角色扮演。他在一张纸上写下“**权力**”一词，举过头。“很好，这是大家一起搞出来的一份不错的清单，”他告诉讨论小组，“不过，我是拥有所有权力的人，对此我有一些问题要说……”

他以一个集公司高管、政客和讨厌的管理者于一身的角色，开始嘲笑这份清单，把每一项都砍掉。“医保？你要做的，就是付钱给我。我拥有一些大型保险公司和医院。”“为什么我要搞免费的高等教育？”“嗯，这一项是荒唐可笑的……”

如果不是一群站起人把他轰下去，抢过他手中写着“**权力**”的那张纸的话，他会无休止地抨击下去，不停嘴。

大伙们很快就回过神来。在这个关节眼，常常会有人站出来说：“我们需要把权力从他那儿夺过来！”不过，通常来说，大伙们都要过很长一段时间，才会鼓起勇气作出这样的回应。

然后他们讨论，为什么要过这么久。大家觉得很尴尬。他们不想让人看起来像傻逼。他们害怕当出头鸟。他们没把握其他人会不会支持。

这些问题是普遍的，罗斯金强调说，并且完全合乎情理。为争夺权力而斗争，是危险而又令人不安的，尤其在刚开始的时候。什么能够让大伙通过这一关？那就是：要有一个计划；看到别人冒着风险起来行动了，以及在群体之中找到安全保障。

寻求良师益友

当你的组织活动开始起步（或遇到障碍）的时候，你很快就会需要来自有经验的组织者的个人支持和反馈。如果你是工会成员，请试试向当地分会的职员或干事寻求帮助。在一些地方分会中，他们会很高兴听到你的消息，并给予重要帮助。如果没有的话，就另找。

劳工笔记（Labor Notes）的各个活动中心，是结识有经验的组织指导者的好地方，这是我们推荐它们的部分原因。也可以试试寻求卡车司机民主工会或公平就业联盟的当地机构的帮助。可以致电我们的办公室，我们会尽力为你联系附近可以帮助你的人。

了解你的权利

贾斯廷·韦斯特（Justin West）在伊利诺斯州诺默尔市的三菱工厂工作。他讲述了自己和工友们是如何“对权力说真话”的。

在工厂某区，管理层公然违反合同已有一周，工人们讨论了策略并制定了计划。一天晚上，该区上第二班的大部分工人在背上绑着长 11 公分、宽 8.5 公分的牌子，上面写着：

- “自豪”
- “自尊”
- “尊严”
- “停止践踏合同”
- “我有权利”

几分钟内，高层管理人员就收到了风声，要求拿掉这些牌子。工人们抗议，并坚决不让步。他们给劳工关系委员打了电话。

经过 20 分钟的争执之后，资方威胁要对每个人采取纪律处分。工人们不情愿地把牌子取下，但告知资方，他们将向劳工关系委员会起诉。

第二天，工会收到一份协议，同意了工人抗议的主要诉求，取消临时通知并强制加班的做法。

〔讨论〕你从事组织的合法权利

了解自己根据美国劳动法所享有的保障，对组织者是有帮助的。坚持你的基本权利会是一种很好的方式，让工友们知道，老板不是万能的。法律并非万应灵丹；它所规定的一些保障和罚则是无力的，法院诉讼案子可能会给你拖上好几年。不过，它仍然是你的工具箱里一件重要的工具。

通常你不必求助于法院来执法。仅仅知道并坚持主张你的权利，就能起很大作用。记得本篇开头描述过的肉类加工厂的案例吗？管理人员反对在食堂举行工会会议，但工人们知道这是他们的法定权利。100 名工人签字递交了申诉信之后，管理层退缩了。

在工作岗位上

大多数私企在职工人的工作权利受联邦法律即全国劳动关系法（the National Labor Relations Act，简称 NLRA）的保护（不包括农业工人、家庭帮工、独立承包人或监理人员）。航空和铁路公司的工人适用一套单独的、类似铁路劳工法（the Railway Labor Act.）的法律。

【协同活动】 全国劳动关系法保护你从事“为集体谈判或其他互助或相互保护的目而进行的协同活动”的权利——换句话说，就是跟其他人一起采取行动来改善劳动条件的权利。

协同活动享有的保障，包括提交申诉信、投诉违反合同的行为、召开普通员工的会议、在非工作时间结队去找主管、集体请愿、佩戴贴纸，以及向主管施压的其他手段。不管你的工作单位里有没有工会，你都享有这些权利。

资方或工会官员可能不会监视或询问你关于普通员工会议或其它受法律保护的活动，以此来骚扰你。你的雇主和你的工会都无权因为你行使法定权利而处罚你。

【谈判和罢工】 有些权利跟你有没有工会无关。在有工会的工作单位里，雇主有义务与工会谈判，并满足（工会）要求的信息。在没有工会的单位，资方就无此义务。

另一方面，在没有工会的单位里，工人有权随意罢工，虽然这要冒重大风险。工会成员则通常受合同条款的限制，要到合同期满才能罢工。

【派发宣传资料】 你可以在非工作区域、非工作时间派发传单。非工作区域包括停车场、打卡处、食堂，或是大伙在工作场所之外的任何休息的地方。请大家在请愿信上署名，这可以在非工作时间内，在工作区域里进行，只要没有同时派发宣传品。

你可以使用公司提供的通用的公告栏，张贴宣传资料和通告。在通用公告栏上，工人可以张贴漫画、活动海报，或通报好消息。所有禁止张贴与工会相关的宣传品或是主管针对工会或普通群众活动所发的宣传品的规定，都同样是非法的。

全国劳工关系委员会（NLRB）可以允许雇主禁止（工人）派发与劳工议题无关的批评雇主的产品或服务的宣传品，如果宣传品的主要对象是消费者或公众的话。

【网络交流】 工友之间的网络交流——脸谱网的帖子、推特或博客之类——跟面对面谈论工资、工时和劳动条件等等一样，都受法律保护。

当你的权利受到侵犯时，你可以向全国劳工关系委员会书面控告。如果地方部门裁决，认定你的案子有根有据，它会安排听证会，并提供律师来起诉。你必须在被侵权的事实发生的六个月内提交书面控告。

但请记住，正义的车轮转得慢。遇到疑难的时候，要像一个组织者——而不是律师——那样去思考。

[1] 通报好消息：原文是“‘女童军’饼干的定购单”，即“好消息来啦！我们为大家订购了好吃的饼干！”。

在工会里

如果你的工会包含了私企工人，你在工会内部的权利就受《劳资管理报告和披露法》（Labor-Management Reporting and Disclosure Act）的保护。（如果你的工会完全代表公共部门的员工，则法律因各州而异。）

【言论自由】 你有权自由地集会、组织和发言。工会官员不得干涉群众会议或宣传资料的派发。你有权遵守合理的规章（诸如“罗伯特议事规则”）在工会会议上发言。

【选举】 你有机会平等的投票权，提名候选人、竞选工会职位的权利。你有权对地方工会会费、入会费和收费评估进行无记名投票表决。

【合同】 你有权通过分会提出要求，获取你的合同副本，并有权检查你所在分会执行的所有合同。

【工会财务报表】 每个私营部门工会必须向美国劳工部提交年度财务报表，包括工会干事的薪金和开支，以及其他的工会收支项目。工会报告有 LM-2、LM-3 或 LM-4 几种（要看工会的大小而定），这是公开文件，可在 bit.ly/unionsearch 网站获取。

【捍卫你的权利】 不幸的是，除非你能让法律得以执行，否则它只是一纸空文。工会民主协会（Association for Union Democracy）能够为你实施你的权利提供很大帮助。你可以访问它的网站：uniondemocracy.org。

如果我在公共部门工作呢？

如果你在政府部门上班，那么除非你是邮政部门员工，否则不适用全国劳动关系法。但大多数政府雇员适用以全国劳动关系法为蓝本订立的联邦或州的法律。

你可以在 flra.gov/statute 网站上找到有关联邦雇员的法律，在 bit.ly/stateunionlaws 找到各州的法律。

除了工会合同的保障之外，政府部门员工在谈论公众关注的事情时，也享有第一修正案规定的言论自由。

本篇的目的，是帮你来个深呼吸，让你的头脑直接面对摆在你眼前的组织任务。在下一篇里，我们将阐明组织的基础。对很多人来说，这是一种非常自然的活动（但其他某些人会膝盖发颤）：一对一的交谈。

不管你人缘好不好，你会发现，个人接触是非常重要的——在第 2 篇《一对一的交谈》中，我们将进行深入学习。

第二篇 一对一的交谈

学过了“靶心”模型，也许你可以松口气了，原来在这颗星球上，你的工作单位并不是最“冷漠”的。

但你要怎样发现你的同事们在乎哪些问题，他们面对的又是哪些障碍？你要怎样鼓励他们当中更多的人从疏远者变为支持者，再变为活跃分子，最后加入你的组织者核心小组？

很简单：你要跟他们交谈。

#9 多听，少说⁵

※ 当你的同事告诉你他们在乎哪些东西，请务必记住。

要从事组织，就要多听，少说。争取按照 80：20 的比例——80% 的时间拿来倾听，20% 拿来说。或者顶多按 2：1 的比例：你有两只耳朵，一张嘴，那就按比例地运用它们吧。

这可能很难做到，尤其是当你处在兴奋状态，或者你有很多别人不知情的猛料的时候。

⁵ 原标题直译是“两只耳朵，一张嘴”。

但假如你想探究什么会激发大家去行动，那么倾听就是至关重要的。

想一想你自己的经验吧。如果有人看起来只想自己滔滔不绝地跟你说话，你会是什么感受？或者，当一个朋友只对他自己的事情感兴趣，讲起话来你一句都插不上，你又是什么感受？

当你有机会说出自己心里话的时候，你在交谈中是不是更投入，并且不计后果？

“你必须倾听，”（你在第 1 篇里读到的肉类加工厂工人反抗恶劣管理的案例中的那位）工人总代表玛丽亚·马丁内兹（Maria Martinez）说，“让大伙们发泄自己的感情，让他们知道有人在乎他们不吐不快的那些话，这很重要。”

“接下来，你可以问问他们：‘你认为我们应该做些什么？’（虽然）你可以说‘我认为我们应该这样做’，但我发现，由他们自己出的主意，会更有效得多。”

要让对方开口说话，就应当提开放式的问题。比方说：“你希望在下一份合同中看到什么？”不要以为你已经知道答案。避免提那些可能只会回应你“是”或“不”的问题，比如：“你希望在下一份合同中有加工资吗？”

当你的同事告诉你他们在乎哪些东西，请务必记住。往后，当你要求他们采取某种行动的时候，你的成功将有赖于表明：这个行动与他们所关心的问题之间，是如何地密切相关。

〔讨论〕怎样做一个合格的倾听者

【避免分心】 看着对方的眼睛，把你的手机丢到一边。

【放慢速度】 我们大脑的思维速度比说话快四倍。所以，思维很容易跳到谈话的前头去，用自己的假设去填补空白并打算作出反应。应当打消这种冲动。把注意力集中到眼前正在进行的谈话上。

【不要打断】 耐心把整个故事听完。

【心态放开】 不要以为你已经知道别人都关心些什么。认真听，你会有意外收获的。

【不要钓鱼】 避免误导性的提问，比如“难道你不同意什么什么……”

【练习沟通】 有时人们需要发泄情绪。不要去劝阻。你当下的任务，就是听他们畅所欲言，而不是下判断。

【表示你听到对方在说什么】 做出必要反应；询问接下来的后续问题；把你的理解复述给对方听；不明白就问。

【求同存异】 你不需要在每一点上都同意对方，而是要弄清楚哪些方面是一致的。你有异议的地方，也坦然承认。

【不要抱着向对方推销什么的心理】 组织者不是推销员。你是在真心诚意地了解其他人的观点，并且共同形成新的想法。

#10 首先要尊重

※ 当大伙们建立起牢固密切的联系，就都会觉得更安全，更敢于担起风险。

如果你有自尊心，你就不会容忍被人欺压或利用。而假如你尊重工友，这就意味着你重视他们的经验和感受，你就会知道，对于你用来解决工作中的问题的行动计划，工友们能够提供一些重要的帮助。

你不能只是口头上尊重。这要通过个人交往来建立，也就是通过相互支持——就像贝丝·沃茨（Bess Watts）成功做到的那样，她去罗切斯特市⁶结识那些“蓝领工会的伙计们”，一块儿喝啤酒，到他们的罢工纠察线上一同巡逻。这种关系不会想有就有。

为什么需要靠个人交往？因为对大多数人来说，组织起来是一件令人害怕的事，有时甚至我们自己也会这样。没有人想给自己找麻烦，惹出乱子。对付这种心理恐惧的最有效的办法，就是使大伙们彼此联系起来。当大伙们建立起牢固密切的联系，就都会觉得更安全，更敢于担起风险。联系太弱，就顶不住资方的施压。

凯·艾森豪威尔（Kay Eisenhower）是加利福尼亚州阿拉米达郡的一个公共服务部门地方工会的创始人。她回忆道：“我最喜欢的例子之一，是一家医院，当时员工们聚在一起，把一间废弃了的护士室整理出来，搞成一个休息的空间。我们清理了垃圾，从各自的家里带来花花草草和厨房用品，这样我们用双手开辟了自己的小小空间。”

这是一个让大家每天增进彼此关系的空间，更重要的是，它是员工们亲手所造的。

#11 大伙们是一步一步渐进的

还记得第1课里的那张靶心图吧。你可别指望通过一次交谈就把别人从疏远者变成组织者，更可能的情况是：先从疏远者变成支持者，或从支持者变成活跃分子，或从活跃分子变成核心小组成员。要稳扎稳打以赢得胜利。

这个原则有一大例外。当人们投身到一场事关重大的斗争中，被迫动手对抗强敌的时候，他们的想法有可能一夜之间改变。但在大多数时候，如果期望大伙们一步一个脚印地前进，你会进展得更好，而不太容易失望。

不要因为被人家回绝，你便就此放弃他们。他们可能会慢慢地活跃起来。也许有些事情他们会乐意去做，出乎你的意料之外。

〔讨论〕一步一个脚印

组织者保罗·克雷比尔（Paul Krehbiel）回忆他跟洛杉矶郡医院的某医药技师的交谈，那人抱怨工会没做多少事情。克雷比尔请他在一份关于工作场所问题的请愿信上签名。

“这有什么意义？”那位伙计问道，“这样做没用的。”

克雷比尔解释说，光靠请愿信当然无济于事，但它是长期抗战中的一步。如果请愿信无疾而终，工会代表们计划把它附到一份集体申诉中去。下一步，他们会让尽可能多的人参加申诉集会，公开地大声控诉。技师签署了请愿书。

果然，尽管有70%的工人签了名，资方仍然拒不解决问题。于是工会提起了集体申诉。

克雷比尔再次见到那位医药技师的时候，他表现得更有兴趣了。他询问申诉集会的事情

⁶ 罗切斯特市：美国纽约州西部安大略湖岸工业城市。

决定下来没有，他要提出他和另外一些人关于另一个问题的投诉。仅仅经过一点点的参与，他已经开始改变想法了。

这些一对一的交谈，将是你进行组织的基石。但你可能做不到跟单位里的每个人都深入交谈——要知道，一天只有 24 小时啊！另外，你可能发现，某些同事就是不理解你。对你来说，他们像一堵砖墙。如果你是一个小组一起去做，那么让其他人来试试，运气可能要好些。

那你如何知道，该由谁来开这个头呢？你想吸引哪些人参加核心小组？要怎么做才能建立起一个把每个人包含在内的联络网？请读一读第三篇：画出你的工作场所图和领头人。

第三篇 画出你的工作场所图和领头人

你已经学会了一对一交谈的艺术。你已经认识到，你要做的，不是即刻把所有的人吸引过来。你理解到“大伙们麻木不仁只是个表象”。你只能根据现有资源着手组织。可能只有你和另一个人而已。

下一步，要分析工作单位里现有的权力和关系。开始着手的最聪明的方式之一就是，全面描绘出你的工作单位。搞清楚“**谁在哪里做什么**”（包括在管理层），这是你扭转权力的第一步。

#19 人人都有成长空间

〔讨论〕帮助领头人学习

活跃分子可以彼此帮助，成长为领头人。方法如下：

达成共识。你的底线是发展工会成员的力量。通过交谈并且达成共识：运用什么手段在你的单位及更上层发展力量。（你会感到惊讶，许多领头人不清楚这一点：力量来自积极的成员。）

相互问责。当你担负起一项组织任务，比如同某人交谈，你就要坚持到底，并且清楚地表示：你期望其他领头人也一样。

彼此协作。经常接触，帮助对方解决问题。技巧上互有长短的领头人之间，可以相互训练。Niemeijer 说，“我们有一个领头人，很擅长处理人际关系，但她在医院‘巡视’（穿

行过整个工作场所，跟每个人联系）的时候就很紧张，所以她要我作伴，一块去巡视。我会模拟一对一的进行组织的交谈，告诉她如何避开管理层，所有的休息室都在哪些地方，以及怎样持续地收集情报。我让她和其他善于巡视的领头人合作。现在她已经能训练其他人巡视，我们已经提高了期望，把巡视作为领头人的职责之一。

养成相互信任的友谊。加强你与领头人之间的关系。优先考虑他们的文本和电子邮件。如果他们受到攻击，确保你成为他们的后盾。

互相教育。传阅条款。谈论大局。

#20 民主地组织起来

（说明）这部分的原则很重要，但所举的例子，针对的是美国工会的现状：不民主的工会；主动性大受限制的会员。在工人自我组织的实践还比较有限的情况下，也难有更好的论述。暂供借鉴参考之用。

※ 大伙会知道，他们什么时候能负责，什么时候不能。

关于领头人的重要性，我们已经谈了很多，但这只是事情的一方面。你的工友同事们在你的请愿书上签名，可能只是出于对你的个人感情和信任。但是假如你提出的行动计划，并不跟他们的想法真正吻合，那么，你能说服大伙去做的事情，就很有限了。

假如大伙们投身于一场激烈的斗争，只能是因为他们在乎那些跟自己利害攸关的事，并把这场战斗看作他们自己的。他们是同舟共济、共同掌舵的集体的一份子。所以，民主地组织起来，不只是去做一件正确的事，它也是增强工人力量的最好办法。

民主有赖于组织结构。比如说，代表是选出来的呢，还是指定的？普通群众会不会很难取得竞选资格？你可以努力改变本工会或本组织的章程中的这类规定，使之民主化。

但民主远不止于章程所表达的那些东西。它是关于谁在做决定的问题——在从车间到工会层面的各种活动中。大伙会知道，他们什么时候能负责，什么时候不能。假如你要大伙们担起重大风险，你最好确保他们参与到完成目标的过程中来。

2010年，一些普通群众当选芝加哥教师工会的领导层。他们致力于改革，将这个原则铭记在心。他们一当选，不是叫大家散伙，各自回家，而是请他们一起来处理事务。他们争取有更多的参与，更多的辩论，更多的商讨。

有时辩论乱成一锅粥。有时花费了很多时间。大多数人并不完全同意新领导层提出的一切：冒险的战术，未经试验的策略（比如家长联合会），以及发起一场罢工的必要性。

但领导者们想要彻底地改造工会。他们认识到成功之路只有一条，就是会员们自己来做出决定。他们为了达到明确的认识而争论，对于如何前进也进行民主的辩论——领导者们掌握的事实和分析材料也提供给会员们。他们相信，会员们能够得到同样的结论。他们对了。

工会主义（团结）的精髓在于共同采取行动。但在绝大多数情况下，工会官员或工作人员会这样跟会员说：“这就是方案。你参加，还是不参加？”有时候，这么做可能是必要的，但不是最佳的——它会使坚定的会员们将要采取的行动受到制约。

更好的做法，是让每个人都参与到引导你前进的过程中。当每个人从一开始就“参加”进来，就不存在“参加还是不参加”的问题了。

〔实例〕民主意味着人人参与

在一个民主的工会里，每个会员都应当能够参与——例如，阅读集体合同，参加会议，在选举中投票，不管他是否身有残疾，或者她讲哪种语言。

为此，你们可能需要组织起来，推动地方工会去添设轮椅坡道，翻译用具，或提供口译人员，但这是值得努力的。当每个人都能参与的时候，工会就会更强大。

自从食品和商业工人工会开始在肉类加工部门开会时提供英语和西班牙语的同声翻译，“工人们纷纷谈到，‘我参加这些会议有很多年了，这是我第一次明白会议正在说什么，正在发生什么事。’”主管工会的健康与安全部门的贝琳达·蒂伦（Belinda Thielen）如是说道。

最好的做法是以两种（或全部）语言来主持会议。这样一来，母语不是英语的发言人就不会被刷掉。这就是在纽约和新泽西州代表零售业和工厂工人的工会（工人联合会）的做法。他们开会时，部分用西班牙语，部分用英语，都以同声传译来进行。

公共服务部门雇员工会明尼苏达州 26 号地方分会也是这么做的，他们要求每个只会讲一种语言的人戴上耳机。那些只讲英语的人也体会到不得不使用翻译是什么样的滋味。这个办法把会员们放在了更加平等的地位。

“有时我们认为，我们对谁说话，就用谁的语言，这样就够好的了，”蒂伦说，“但每一个优秀的工会人员都知道，我们的工作很大一部分就是倾听别人说话，努力确保双方顺利沟通。”

※ 当每个人都能参与的时候，工会就会更强大。

〔忠告〕优秀组织者的素质

- 得力的组织者，**擅长他们的本职工作**，同事也**尊重**他们。
- 他们受到**同事的信任**。他们的意见有份量。大家会听取他们提出的建议。
- 最好的组织者，他们的动力来自**强烈的正义感**和明确的原则。
- 他们**负责任，诚实，富于同情心**。
- 他们有**自信心**，甚至**勇敢无畏**。
- 组织者必定**善于倾听**。他们知道，影响力不是靠嗓门。
- 他们**把大家联合起来**，欢迎工作中的新同事，设法让人人都来参与。
- 组织者**促使大家集体行动**。他们不是只独自去解决问题，而是让工友们都有能力来解决问题。
- 他们把**集体的利益放在首位**，优先于他们的个人问题。
- 他们不搞单兵突进。他们**尊重集体的决定**。
- 优秀的组织者对**劳动条件及相关法规很有了解**，但是不懂的地方，也不怕承认。
- 他们能够在**压力下保持冷静**，应对压力和冲突。
- 他们愿意**挺身对抗管理层**，他们也能激励其他人为自己而挺身而出这么做。

恭喜你找到了一些自己的盟友。你充分了解了工作单位里各色人等的底细，各群体的工作如何开展，各个领头人是谁。现在，是时候来搞清楚，当作进行组织的基础的好议题，需要什么条件。

听起来也许很奇怪。最初你被吸引来进行组织，可能是因为工作中一个急切的问题令你勃然大怒。不过，这问题也许很急切，却可能不是最好的出发点。组织者要学会主动选择打什么样的仗。

我们将在第 4 篇中讨论：选择一个议题。

第四篇 选择一个议题

〔说明〕议题，就是指进行组织、发起行动时所针对的问题。有时写为“问题（和诉求）”。

在许多工作单位里，是问题找上你。管理层干着一些气人的事，你觉得有必要阻止它：加班过多，规章不公平，歧视，等等。

但也许你会感到，问题是那么多，你几乎不知道该从哪儿着手。很多事情令你气愤。你感到其他人也很气愤——但别人气愤的事，也许跟你不尽相同。

如果把眼光放远，你就不会想局限于个别问题。你想创造一种氛围，让大伙们感受到并锻炼一下自己的力量，这样人人都能尽早动手，去对付问题。你想在工作单位里形成一个能起作用的组织。

你的第一场战斗，就应当增强这种自我组织起来的冲动，让大伙们有信心走得更远。

〔实例〕为祈祷权而抗争

乔纳森·罗森布鲁姆（Jonathan Rosenblum）回忆说，当公共雇员工会和卡车司机工会的组织者们刚开始接触华盛顿州的西塔科⁷机场工人时，“我们面临一个重大挑战”。

“机场中最多数的一群低工资工人，是来自索马里的。尽管他们的劳动条件特差，但他们对我们还不信任。”

机场少数区域的工人已经有工会。但这些工会对待非裔工人，尤其是穆斯林，貌似并不特别积极。几年前，赫兹租车公司曾经让一批索马里班车司机待岗，因为他们去祈祷了。一家移民权利机构——而不是这些司机的工会——提交了一份反歧视的投诉，使他们得以复职。

虔诚的穆斯林每天必须祈祷五次。最后，赫兹公司的管理层同意将祈祷时间（仅延续几分钟）视同抽烟或是上厕所的休息时间，完事以后回去工作即可，不必打卡。公司甚至提供了一个空房间作为他们的祈祷室。

⁷ 西塔科（SeaTac）是美国华盛顿州金县的一座位于西雅图郊区的城市，它得名于坐落于市内的西雅图-塔科马国际机场，即“Seattle”和“Tacoma”的混合。根据美国人口调查局 2000 年统计，西塔科共有人口 25,496 人。

后来，当管理层决定取消祈祷时间的时候，工会有机会来干正事了。

有一天，工人一如既往地祈祷，经理则通知他们去打下班卡。班车司机柴纳布·欧维思（Zainab Aweis）回忆说，她的经理张开双臂站着，堵住祈祷室门口，宣称说：“如果你们这帮家伙要祈祷的话，那就回家去吧。”

工人向卡车司机工会 117 号地方分会投诉。这次工会在赫兹公司的柜台前组织了一场多种宗教信仰者的祈祷示威，还请来了媒体。

“加入工会的穆斯林、基督徒、犹太教徒和社区活动家，一边祈祷一边举着标语牌，上面写着‘请尊重我，尊重我的信仰’，”罗森布拉姆写道，工会干事和赫兹公司的基层工会代表上了全国新闻节目。他们把律师也带上了。

“你可以想象卡车司机工会地方分会得到的负面反应（也就是受到的压力）——既来自当地的一些成员，也来自全国的网上舆论。但事实证明，他们主动发起的这场抗争，成了在机场各工会和东非裔社群之间建立起关系的一个转折点。

“祈祷示威过后，社区开始敞开大门。我们受邀在清真寺举行工会集会。阿訇发表的星期五布道中，劝告大家都来加入工会。机场工人对组织者们的态度变得热烈，说：“我在清真寺里听说到你们了”或者“阿訇告诉了我们关于工会的事”，机场工人运动的势头猛增。

两年后，当工会致力于在西塔科市发起争取最低时薪标准 15 美元的投票时，这些联系起了至关重要的作用。在这座小城市里，这场运动登记了 900 多名的新投票者，几乎全是新移民或他们的子女。

“大概（只有）200 多名登记的人不是星期五祈祷者，”罗森布拉姆说，“我们以 77 票赢得了投票倡议。”

※ 这是进行组织的一个重要议题，也是一场正义之战。

〔提示〕引发共鸣

在组织针对赫兹公司的祈祷示威时，卡车司机工会地方分会的领导人不是自己去挑选一个好议题，围绕它进行组织。他们只是在看到会员的权利受到侵犯时，按原则作出反应。

但事实证明，这个问题引起了一群会员的深深共鸣，他们原先并不觉得自己跟工会有多少积极的关系。参与进来的人们发现了共同的价值观。他们建立起相互尊重和信任的新关系。

这是进行组织的一个重要议题，也是一场正义之战。

当你在任何工作场所开展活动时，这些原则同样适用。你为了进行组织而挑选一个好议题的时候，下面讲到的四个窍门，就是你的准则。

进行组织的好议题……

- 大家普遍关切的。
- 大家感受很深的。
- 有可能取胜的。
- 能由此建立、加强组织并发展积极分子的。

#22 选一个大家普遍关切的议题

问题有多普遍？有多少工人面临这种状况？

衡量的标准：相当多人都认为这是个非常现实的问题，同意你所采取的解决方案。比如说，要是某个问题只影响到第三班的极少数工人，而其他人甚至一无所知，那它可能不是着手行动的最好出发点。

纽约市共享单车系统的管理层向修理工们宣布了一份新的排班表，不久就能看出，这是一个大家普遍感受到的问题。“每个人都气得要命，”组织者尼克·比德尔（Nick Bedell）说。

无论你选哪一份排班表，你都要被迫在周末干一天的活。没有人想在周末上班，他们想不通为什么他们周末还要上班。他们的任务是修理一批损坏的自行车，比例通常可以预计得到。只要从星期一修理到星期五，就足够了。

修理工们最近刚刚在运输工人工会 100 号地方分会的帮助下组建了工会，起草了一份抗议书，抵制公司的排班方法，并提出了自己的替代方案。他们获胜了。

对于那种会导致两批工人起冲突的议题，应当小心处理。如果这样的冲突会使每个人都很生气，那就要站在双方立场上，寻找资方所造成的潜在问题，以及两批工人都能接受的解决办法。

〔实例〕展示：很多人关注此事

搞请愿信的时候，让签名者写下自己所在的部门，这样大家就可以看见，它受到的支持有多广泛。

在一家医院里，护士们弄了两个空白的本子，写上个特定的议题和诉求，签名并写下她们自己要说的话。她们把本子带到医院各处，来证明得到的支持越来越多，并让更多的护士来签名，写下她们的话。

接着，护士们用自己的照片和签名制作了大型海报，来表达她们的支持。她们给新的支持者留下了空白处，把海报带到集会上，让大家能够把自己的照片加进去。

#23 选一个大家感受很深的议题

※ 这个议题是不是大家感受很强烈，足以让大家付诸行动，去做些什么？

这个议题是不是大家感受很强烈，足以让大家付诸行动，去做些什么？如果事情并没有真的让大家感到恼火，那么光是很多人同意，还不够。

UPS 公司的卡车司机工会代表策勒·福尔摩（Chele Fulmore）谈到公司采取的时间管理改变了午餐的惯常做法，并且解雇了一位没有充分了解新程序的工人。

工友们被激怒了。没人理解这个程序，现在事关重大。人人都害怕出错和丢掉工作。

于是，大部分司机签署了一份请愿信，声称经理从未向他们解释过新规定。结果他的上级认为他无能。最后被开除的工人恢复了工作。

发生在赫兹公司的祈祷示威是另一个好例子。这个问题对受到影响的工人以及他们的整个社群都关系重大。这不只是关于休息的问题。它事关他们的宗教信仰。

组织者艾哈迈德·阿里（Ahmed Ali）事后反省说，正是这种基本的价值观——信仰、正义、人格尊严、言论自由——才能“把我们长久地团结在一起”。

〔讨论〕这个申诉能不能成为进行组织的切入点？

如果你是工会代表，大伙们会一直找你投诉工作上的问题。

听了一个问题以后，你可能会要求他们采取一系列步骤：写下事实，确认违反了哪些合同条款，跟你一起找主管去谈，如果问题没解决，就一起填写申诉信。这些步骤都很好。

但你总有可能想到另一个问题：“那些同样情况的其他人呢？”

“这个问题可以改变一切，”组织者埃伦·大卫·弗里德曼（Ellen David Friedman）说。你可能以自己的方式找到一个大家普遍且深有感受的议题。

当然，并非所有的申诉都能成为一个很好的进行组织的议题。但是，如果工人认为别人也可能受到影响，那就请她跟工友谈谈，了解一下她发现了什么。

如果其他人也关心，她就应该让他们一起讨论如何解决这个问题。也许这会成为由整个代表团提交给主管的一份集体申诉。它可能是集体行动的种子。

#24 选一个有可能取胜的议题

※ 你需要赢得一场胜利，来激励那些抱怀疑态度的人。

你能不能取得胜利，这很难说，但你可以尽量想个好主意。

“如果你们是一个新组成的集体，那么你们宁可选一个容易解决点的诉求，而不要犯险，”组织者玛莎·尼梅杰（Marsha Niemeijer）说。“你想让更多的人加入，你就需要赢得一场胜利，来激励那些抱怀疑态度的人。你要大伙们认识到，他们能够有所作为。”

你和工友们能够拥有和发挥多大力量，就提出多大要求；要使你的队伍配合得上这种要求。要问问如下问题：

- **我们想要什么？**你得先想到什么地步算是“胜利”，所以你的小组应该早点讨论一下，什么样的解决方案是可接受的，包括能妥协到哪一步。

- **单位里谁能拍板？**要确切地搞清楚，什么人能够解决问题？是下级经理呢，还是他的上司，又或是总裁（首席执行官，CEO）？“如果总裁才能拍板，”尼梅杰说，“那你就有很长的路要走了。”对管理人员的个性、过往的历史、偏见和顽固程度，也都要好好掂量一番。

※ 要确切地搞清楚，单位里谁能拍板解决问题。

• **对决策者来说，要什么代价才肯点头答应？**既要考虑钱，也要考虑在这个问题上，有多少经理人员在政治上或个人方面有利益牵扯。这个问题会不会让他反应强烈，不愿丢这个脸？要是屈服了的话，会不会给这人造成其他问题？

你能想像吗？只要他们屈服，工人就不会去烦他们了。管理层往往会留下一些余地，你听了也许会觉得很奇怪。他们以前只是没有在这个问题上被逼得这么狠。

其他部门的工人有没有在这个问题上打过胜仗？如果有，你就有先例可循了。管理层屈服了，天并没有塌下来。了解一下：那些工人是怎么获胜的？

• **资方拒绝的话，你能让他们付出多大代价？**有多少工人愿意动手来干，他们能走多远？要考虑一下受这个问题影响的工人，他们的感受有多强烈，他们过去采取了什么行动，以及相关的领头人是否参与了你的计划。

要想取胜，就得做到，决策者不答应的代价比答应的代价要高。你能让 5 个人一起闯进办公室，25 人签署请愿信呢，还是能让多数人威胁要罢工？你能施加的压力越大，能够获胜的诉求就越多。

※ 要想取胜，就得做到，决策者不答应的代价比答应的代价要高。

〔实例〕钱就在那里，等你去争取

新泽西州的一个公共雇员工会正在为护理中心⁸的员工谈判第一份合同，他们的时薪只拿到 9 美元。他们发现，为护理中心提供资助的州政府，已经预算给工人增加 1 美元的时薪。

钱就在那里——但资方一声不响。这使工人们相信他们能赢。他们编了一段关于项目主任的名叫《迪米洛特先生》（Mr. Diminot）⁹的口号，并在资方的办公室外边抗议：

“嘿，迪米洛特，我们一直在到处把你找。我们的钱，我们的钱哪去了？”

在一场由管理人员们参加的垒球赛中，工人组织了一次找美元寻宝游戏。在每周五那天，他们都用别针把一块钱别在衬衣上，一起穿着去上班，以示团结。他们一起填写清单，关于如果他们拿到钱的话要用来做什么事，并把这些清单传真给管理层。

签合同的时候，工人们争到的不是 1 美元，而是 1.6 美元。

〔讨论〕短期目标和长期目标

通常你应该把垂到低处的果实当作第一个目标。不过，一场有望取胜的小战斗，是可以跟一个尚待赢得的大战役结合起来的。

⁸ 护理中心：group-home 或 group home。据维基百科词条介绍：A group home 是一个为不能居住在自己家庭的儿童或年轻人，或患有慢性残疾的人（可能是成年人或老年人）提供的私人住宅。一般情况下，不超过 6 人，每天 24 个小时至少有一个受过训练的护理人员。

⁹ 迪米洛特：前面拼写是 Diminot，但下段是 Dimonot（迪莫洛特）。这里取前者。

尼梅杰（Niemeijer）举了医院护士的例子。她们在同时争取两个目标——比较难的是增加人手；容易点的，是增加库存供应。她说，资方“还没有解决人员配备问题，但他们会解决供应问题，部分原因是，他们知道我们在增员问题上将会继续施压。他们认为，在小目标上让步，可以分散我们对更大目标的注意力。”

全国的快餐店员工曾经举行罢工和集会，争取很高的目标：15 美元的最低时薪和组建工会。但在那场持久战的中间，曼哈顿区的麦当劳员工也针对一个更容易取胜的问题采取了行动。

一个炎热的七月天，一名员工因为高温而昏厥。全体员工罢工了，迅速吸引了媒体的注意，因为快餐店工人已上过新闻。员工告诉记者，空调至少已经坏了九年。当天下午，店老板¹⁰到场，并给出解决方案。

※ 一场有望取胜的小战斗，是可以跟一个尚待赢得的大战役结合起来的。

25 选一个能发展工会的议题

考虑如何通过这场抗争来加强将来的战斗力：

- 你们提出的议题，能不能吸引那些没有参与进来的群体和潜在的积极分子？
- 它能够增强各群体之间的团结吗？
- 它能够给你机会去尝试让行动更上一层楼吗？
- 目前的解决方案能够为未来的改进打下基础吗？

在洛杉矶一家医院，工会代表们士气消沉，人员也很少。他们聚在一起制定计划，想找到更多的带头人重建工会。

他们希望第一个进行组织的议题就是个好议题。开了几个星期的会以后，他们把标准降下来。他们挑了个 10 到 30 名员工的很小的工作区域，那里有一个问题是大伙们感受很强烈的，而且至少有一个领头人已经是工会活跃分子，或有可能成为一个活跃分子。

十二月将近，管理层宣布，员工在一个月内即使只病了一天，也必须缴来医生的证明。长期以来的政策只要求请病假 3 天以上要医生证明。

嘿！这下大家都怒了。在一个有 27 名员工的病房，大家写了一封请愿信，要求跟管理层开会；每个人都签了名。这个群体要求管理层跟 12 到 15 名员工开会。

“管理层说，‘你们准是在开玩笑吧，我们人手紧张得很啊，’”组织者保罗·克雷比尔（Paul Krehbiel）回忆说。管理者答应跟 4 个代表见面。

但会议开始不久，又有两人从病房前来参加会议。“我们正在休息时间，”他们说。六名员工轮流解释新政策将给他们造成的问题。

※ 考虑如何通过这场抗争来加强将来的战斗力。

“管理人员都紧张地看着手表，15 分钟过后，他们说，休息的员工必须回病房了，”

¹⁰ 店老板：原文是“获得特许经营权的店主”（the franchise owner），即由麦当劳公司授权开店的老板。

克雷比尔说。“我告诉管理层，他们会回去的，但首先，他们需要把自己的事情讲一讲。

“当他们讲述着自己的事情的时候，又有两个员工开始休息，来参加会议……管理层显然心烦意乱起来。他们强调说，‘前面那两个员工现在必须回去，他们的休息时间结束了。我们不能让这么多人同时离开病房。’

“‘我们知道，’我们回应说，‘他就快讲完了。’然后这名员工又讲了两三分钟。”

会议持续了两小时，大部分部门的员工都轮到了。我们尽可能地把事情推到极限，”克雷比尔说，“让大家在会场上能呆多久就呆上多久。”

行动是成功的——管理层放宽了关于医生证明的政策。因为有这么多人参加，工会也成功地发展起来。吸收了一名新代表，三个新人自愿协助她一起工作。

保卫休息时间

如果管理层侵犯你的休息时间，你可以把合同中关于保障休息时间的条款打印成小卡片，哪个主管企图通过怪罪某人来迫使他 / 她放弃休息时间，就把卡片递上。

要是你的群体人多，可以在同一天的同一时间一起休息。也可以步行穿过工作场所，摇铃铛或吹口哨来宣布休息时间。

26 即使失败，也有收获

每一次抗争收场时，我们需要考虑以下三个问题：

- **有何成果。** 我们的劳动条件是不是有了切实的改善？
- **经验教训。** 在面对我们的对手时，以及在如何取胜方面，我们有没有变得更聪明了？我们的战术水平，我们对抗争策略的理解，是否得到了磨练？
- **增强组织。** 我们是否建立起彼此信任的关系，是否形成了可以再次发挥作用的联合？有没有更多的领头人和积极分子挺身而出？

每一场抗争都会收场。通常情况下，我们不会全胜，但我们可以表现得比先前组织得更好更有力，使我们更有可能赢得下一场抗争。

组织者的任务是向工友们指出，我们赢得了什么，比如：“这次我们出师不利，但现在我们已经建立起了所有夜班工人之间的联系，以前则是一盘散沙。让我们想想可以怎样再来一次。”

大多数人只是希望得到第一种意义上的胜利——可见的成果，切实的改善。作为组织者，我们还应当注重总结经验教训和加强组织。

※ 前事不忘，后事之师。每一场抗争，都承前启后。

〔总结〕进行组织的好议题……

〔说明〕“议题”，就是你所针对的问题和提出的诉求；有时直接写为“问题和诉求”。

- ……**大家普遍关切的。** 问题有多普遍？有多少工人面临这种状况？衡量的标准：相当多人都认为这是个非常现实的问题，同意你所采取的解决方案。
- ……**大家感受很深的。** 这个议题是不是大家感受很强烈，足以让大家付诸行动，去做些什么？如果事情并没有真的让大家感到恼火，那么光是很多人同意，还不够。
- ……**有可能取胜的。** 胜利不是你能完全确保的，但你可以尽量想个好主意，把事情考虑周到。你和工友们能够拥有和发挥多大力量，就提出多大要求；要使你的队伍配合得上这种要求。

为了取胜，就要尽量给决策者施加更大压力，多拒绝，少同意，不轻易接受和让步。你能施加的压力越大，就越有可能获胜。

- ……**能由此加强组织和发展积极分子。** 考虑如何通过这场抗争来加强将来的抗争能力。你们提出的议题，能不能吸引那些没有参与进来的群体和潜在的积极分子？它能够增强各群体之间的团结吗？它能够给你机会去尝试让行动更上一层楼吗？目前的解决方案能够为未来的改进打下基础吗？

每一场抗争都会收场。通常情况下，我们不会全胜，但我们可以表现得比先前组织得更好更有力，使我们更有可能赢得下一场抗争。

现在你明白了怎样去挑选合适的议题。在第五篇《逐步升级的运动》中，你将学习如何制定一个行动计划，向资方施加压力，来处理你提出的诉求。

第五篇 逐步升级的运动

一旦你确定了问题和诉求、潜在的领头人，以及各类群众的积极程度，你就可以考虑策略问题了，也就是怎样取得你想要得到的结果。本篇讲的是如何选择抗争手段，并按照适当的顺序，把它们当作逐步升级的运动的各个步骤来部署。

我们将从一个故事开始。这个故事向我们表明，如何从比较温和的抗争手段开始，然后

加大力度。事情发生在一个状态不佳的地方工会那里。申诉极少，工会没开过会。但在某一所学校里，为数不多的几位教师聚到了一起，商量出怎样来达到目标。

30 每个老板都有其弱点

※ 想想你们老板的弱点在哪里。

19 世纪末期的钢铁生产需要一个关键步骤：持续 20 分钟的名叫“吹送”的过程，其作用是清除杂质，加强硬度。工会会员在吹送程序刚开始的时候，去找主管，要求解决一些重要的申诉，这可不是闻所未闻的新鲜事。

按老前辈们的说法，这家公司在这 20 分钟内的办事效率真是惊人。¹¹

这些工人发现了老板的弱点，并且利用它，使得工作场所更安全，更人道些。

想想你们老板的软肋在哪里。对某些公司来说，可能是投了几百万美元树立起来的商标或图案。对其他公司来说，可能是生产过程中的某个要害，或者零库存制度中的某个弱点。

〔实例〕上班时间吹哨

在一家名列财富 500 强的卡车厂里，主管们冷酷无情。纪律是专横和不公的。在每月一次的工会会议上，有一个工人表示，他们都被冤枉过（railroaded）¹²。

几周后，2000 只火车头形状的塑料哨子运到了当地工会来。下的指令很简单：一旦你在车间里看到某个主管出现，就吹起哨子。

一开始，处处都是哨声，但在上午休息时间，车间就安静下来。没有一个主管敢单独露面。

第二天，在集体合同谈判中，雇主拒谈，除非吹哨行动取消。谈判小组把公司拒绝谈判的声明记录下来，要求暂停休息，致电给劳工局。

于是谈判立即恢复，取得了积极成果。

〔实例〕按章吃饭

※ “好吧，那就按你的规矩办。”

在一个军事基地，飞机维修人员乐于放下午餐来处理紧急问题。而作为回报，（工人跟

¹¹ 讽刺的意思，即“资方解决工人申诉的效率真高啊”——译注

¹² “冤枉”（railroaded）：非正式用语，意思是“被不公正地草草定罪”，或“在莫须有的罪名或不充分的证据下，快速给某人定罪”。由 railroad（铁路）一词发展而来，所以后文写到工人订购了“火车头形状的塑料哨子”来对抗。

管理层)有一个默契,一旦问题解决之后,他们会回去继续就餐,吃三明治,即使午餐时间已结束。

好几年下来,双方都接受了这种做法,直到来了个新主管。我们都知道,新官上任三把火嘛。得证明一下自己〔的厉害〕。显示显示谁是老板。

锅炉工工会¹³的一位代表史蒂夫·埃姆斯(Steve Eames)解释说,新主管坚决要求工人必须在 12:00 到 12:30 之间吃午饭。

“工会代表就说,‘好吧,那就按你的规矩办。’”埃姆斯回忆道。维修工人以往是在工作区域的餐桌吃饭。但现在,12 点一到,他们就全体离开,去基地的一家快餐店。接连三四天,他们都这样成群结队走掉,没人留守在车间。

有一天,在半小时午餐时间里,来了一架飞机。没人帮忙把飞机带进维修场地,或进行检查。管理人员不得不亲自动手来停放飞机。

埃姆斯说:“主管去找工人代表谈话。工人代表说,‘现在是属于我们的时间,我们在吃午饭。你要搞这个规矩,那就接受这个结果呗。’”

工人们继续外出吃了几天的午餐,接着,管理层就把我们称为“按章吃饭”的规定取消了。埃姆斯说:“工人们不想按程序填表申诉,因为公司会抓住合同规定把你驳回。

“没有填写任何东西,就恢复到以前的老规矩了。这使得伙计们信心大涨。主管也意识到,要是你能变通的话,我们也会变通一些。”

〔实例〕加班禁令

※ 九个月来,工人拒绝加班。

在佛蒙特州的一家机床厂,公司针对缺勤问题提出了一项苛刻的新政。工人的回应是:接连九个月拒绝加班。

这个加班禁令不是工会官员和代表们组织的。在许多工会合同中,这可能是非法行为。“工会里总是有某一级领导层是没有任何正式职位的,”当时的联合电气工会¹⁴工人代表大卫·科恩(David Cohen)说。

“非正式的领头人大多是受其他人尊敬的老工人——你愿意的话可以称为师傅。他们不举行正式会议。他们只在自己内部讨论,并和当选的领导人商谈。

“他们做了那些正式当选的领头人所做不了的工作。事实上,工会官员有时还得加班加点,以此撇清:这个加班禁令可不是工会的政策。它确实是普通群众的共同努力。

“在加班禁令期间,工会委员会花了几个月时间就有关缺勤的方案进行谈判,使其尽可能宽松。然后我们让工人就他们收到的关于迟到或缺勤的方案中的每个条款提出申诉。唯一的要求是,工人必须参加申诉会议,并且一开始就对自己的情况做出说明。这就向公司明确表态,会员们反对这个方案。

“到了某个时候,有待裁决的申诉达到几百项。工会委员会每天花八个小时和公司开会。

¹³ 锅炉工工会:原文 the Boilermakers union。这家工会的全称是国际锅炉工兄弟会(The International Brotherhood of Boilermaker),也有人译为国际锅炉制造商同业工会。

¹⁴ 联合电气工会(the United Electrical Workers):全称应为“联合电气无线电和机器工人工会”(United Electrical, Radio and Machine Workers of America(UE))。在美国,经过多年的针对工人斗争的打压,许多工会萎缩,会员大减,使得一些原本分立的工会采取跨行业合并的做法。

这本身就代表了生产的巨大损失。

“最终，针对缺勤的这个方案因为通不过而失败了，公司停止执行，并安装了新的打卡钟。这打卡钟可以给工人们合理的宽限时间。”

※ 非正式的领头人大多是受其他人尊敬的老工人

31 让管理层坐立不安

管理者喜欢例行公事，按部就班。他们最乐于看到的是，昨天怎样，今天还怎样，没人过于较真。你只要做些不寻常的事，甚至一些正常的但不合管理层心意、让他们感到威胁的事情，你就会弄得他们紧张起来。当他们不得不猜测下一枪会从哪里打来，你就占了上风。

“企业文化可不是一种创造性的文化，”前卡车司机工会的领导人乔·费伊（Joe Fahey）说，“我们得把这看成一种机会。”

“我曾经跟斯味可食品公司¹⁵谈判，”费伊回忆说。“我们决定做些事来吓一吓他们。工厂里，一切都是墨守成规的。工人们就决定在铁轨上休息，而不是像往常那样，每天坐在同一张长凳上，围着同一张桌子休息。工人这么干一点都不难，但是管理层吓坏了。他们比我们所认为的更容易被吓到。”

在另一家有卡车司机工会的工厂里，地方分会新当选的领导们头一次跟资方谈判。没有人上过大学或有过工会工作的经验，他们受到恫吓。

费伊说：“我们想把谈判安排得让公司感到不自在，至少要像工人初次在会场上时候感受到的那样。第一次谈判是在地方工会的会堂里，所以我们有机会来布置场面。我们把椅子排成一圈，没有桌子。我们把资方的谈判小组请进来，指着空椅子说：‘请坐吧。’

“这很凑效。他们很有礼貌，但是看起来真是很不自在。眼睛转来转去。没有地方可以打开公事包或笔记本电脑。他们不知道自己的腿该怎么摆才好。

“既然已经搞得他们很不自在，我们就试着安抚一下他们。我们说，‘我们希望你们能了解我们一点，我们也想了解你们一点。我们的工作岗位不同。你们对我们的工作，可能比我们对你们的工作知道得多。因此，让我们先兜个圈子，自我介绍一下吧。

“轮到工厂经理的时候，我们问他是做什么的，他的上司是谁。这家公司是制作冷冻快餐的。他答说：‘我的工作是确保生产线每分钟能做出 132 份快餐。’我们问了他更多的问题，他也滔滔不绝，好像别人问他问题对他来说很享受一样。

“他最后透露了一些事，搞得人事经理很不高兴。人事经理拿手指关节敲他的头，说，‘你扯得太多啦！你扯得太多啦！’”

※ 管理层比我们所认为的更容易受到惊吓。

〔总结〕强有力的行动方式

- 扰乱工作流程，指令环节，或是雇主对工人的控制。混乱和中断会引起重视，并且经

¹⁵ 斯味可：Smuckers，名列美国 500 强的食品制造商。这里采用官方译名。正规的译名应为“斯马克”。

常会得到结果。

- 改变和改进。有些事情，我们仅仅做得不一样，就会造成改变：放慢生产，休息更长时间，或改变工作的组织方式。有些事情一旦改变，雇主就很难再把它恢复原样了。
- 夺取控制权。当老板下命令时，他在让一连串的事情启动。当我们集体行动时，我们让一连串事情朝另一个不同的方向启动。

〔实例〕15 分钟的罢工

宾夕法尼亚州社会福利部门的员工想出如何对管理层出其不意、攻其不备的办法。在跟州政府谈判期间，发言人雷·马丁内兹（Ray Martinez）说：“我们想搞出一个行动，让上司难受难受，教育民众，同时让工会成员振作起精神。我们决定在同一时间内全体休息 15 分钟。”

工会通过电话网络¹⁶给工会成员的家里打电话。“在约定的日期和时间，”马丁内兹说，“我们全体会员都要起身走出办公室。这意味着，前来办公室的客户、打进来的电话，等等，都将被撂在一边，换句话说，所有的业务都停了。

“这有几个目的。首先，让管理层和客户体会到，一旦我们罢工，停止服务，事情会变成什么样子。其次，我们工会成员可以呆在工作场所外面，召开基层会议，向工人通报有关谈判的最新消息。

“当这一切发生的时候，我们有罢工纠察队的标语牌，请司机们鸣笛，表示他们对我们的支持。这办法妙就妙在：一切都完全合法，所以管理层无计可施。”

15 分钟的休息时间结束后，每个人就都回到室内，回去工作了。

#33 确定所有该做的都做了

即使是一项听起来很简单的行动策略，比如让每个人在同一天都佩戴贴纸，也需要计划和持续贯彻。

你的小组需要确定所有必须完成的任务，将它们指派给特定的人，告知最后期限，并且跟进，以确保大家都做好了。一个简单的方法就是考虑：“谁要在什么时候做什么事？”

为了防止出现任何意外疏忽而招致失败，要把你的行动的每个策略都画在像这样的一张图表上。写下该策略所需的每个步骤，把每一项任务分配到一人或多人的身上。

行动策略：佩戴贴纸示威日

任务	执行人	完成期限
和工友们谈论佩戴贴纸示威日活动。 判定我们能否得到足够的支持来行动。	委员会全体成员	10 月 16 日

¹⁶ 电话网络：即通过内部分工，一个联络人对多个次级联络人的方式，打电话通知到所有的员工。

想出朗朗上口的口号	赵、钱	10月20日
设计贴纸	钱	10月22日
筹款买贴纸	孙、李、周、吴	10月22日
在复印店打印贴纸	郑	10月23日
制定分发贴纸的计划。 确定由哪些人负责哪些区域？	赵、周、吴、王	10月23日
告知大家：我们有佩戴贴纸的权利。 并且预先告知大家：资方可能作何反应。	委员会全体成员	10月24日
分发贴纸	委员会全体成员	10月25日
佩戴贴纸	所有参与行动的工人	10月25日
事后开会，汇报任务执行情况。	委员会全体成员	10月25日

现在你已经上了道，有了一个如何施加压力直到赢得诉求的计划。不过，你是否预料到，一旦管理层明白到发生了什么事，他们会做出何种反应？当你的行动不断推进，要如何对付前方的障碍？这就是我们要在《第六篇：防患于未然》讨论处理的问题。

第六篇 防患于未然

你们部署了一场了不起的行动，安排了一系列逐步升级的抗争手段。但你的上司们可不会束手就擒。一旦意识到你们在策划，他们就会采取对策。

除了管理层设下的路障之外，你还会遇到来自工友同事们、你的伙伴（委员会成员），甚至你自己的某些障碍。

每一场有组织的行动，都有各自的难关要闯。为了让事情得以顺利进展，在本篇中，我们提出一些原则和做法。

34 不要让老板把你绊倒

资方的套路总是大同小异。他们为了瓦解你们的组织行动所设的基本障碍，我们在第1篇里谈论过：

制造恐惧

资方可能营造紧张气氛。比如，可能会加强监视。通常不会在车间露面的外聘顾问或高管，可能突然现身。资方可能会作出威胁，甚至拿某些人杀鸡儆猴——尽管他们要是够精明的话，会意识到走得太远有风险，可能激起一波怒潮。

要通过同事们对工作场所不公平的义愤，帮助他们找到勇气，来克服恐惧。诙谐打趣也会大有帮助（比如《工会杀手》（Union Buster）这样的歌）。

※ 要帮助同事们找到克服恐惧的勇气。

打击士气

资方会散布这类信息：你们搞组织是浪费时间，（公司已经）做出了决定，不管怎样你们没有任何权力的。但是，你拥有力量（权力）的迹象越明显，主管们就越是努力地打压你们的活动。一有机会，你就应该向同事们指出这一点。

通过制定一个争取胜利的可靠计划来鼓舞大家的希望。从有望取胜的小战斗做起，有助于增强同事们对集体行动的力量信心。

散布混乱

※ 资方散布的流言会令你大吃一惊。

资方将会散布种种异想天开的流言蜚语，令你大吃一惊。这些流言是为了混淆人心，让大家不再谈论你的议题。在参加工会之路上，你会碰到很多：“工会只想要你的钱”，“工会会强迫你罢工”，“工会将拿你们的会费去支持民主党”以及“工会将离间你和你的主管。”天晓得他们还会想出什么来。

你可以预备反击最有可能传播的话题，但你不能去防范每个谎言。相反，作为组织者，你的工作是把消息告诉大家，帮助解释老板的行为。帮助你的同事们，不只是搞清楚事实真相，还要认清资方这么干用心何在。

※ 帮助同事们认清资方的行为。

分化瓦解

资方可能极力削弱你们，做法有：收买某些领头人；提出一个微不足道的、只对某些人有帮助的半吊子解决方案；促使各工人群体互斗。

找到并强调大家的共同点，以此促进团结，通常这就是你组织的议题。寻找机会，发展

（可能是按不同社会背景形成的）各个工人群体之间的关系。各群体之间，要事先讨论并达成一致：不论资方提出什么条件，也不会有人私下搞任何交易。

谁的会议？我们的会议！

如果资方强制大家来开会，普通群众要如何发言，并反客为主？你可以用幽默的方式来做。

在某次行动中，工人积极分子站在门口，散发自己的会议议程版本，包括建议（大家）提出的问题。

在另一次行动中，会场上每个人都拿着一根棒棒糖，贴着条子：“我们不是三岁小孩。”

〔注〕我们不是三岁小孩：原文是 **We're not suckers**，直译是：“我们不是没有主见的人（容易上当的人）”。

〔讨论〕回应，还是不回应？

〔说明〕在集体行动过程中，工人提出自己的问题和诉求，并为此抗争。此时资方可能发动宣传战，攻心战，转移视线和话题。我们是否应当针锋相对？……

如果资方发布了一份鬼话连篇的“事实声明”，你要怎么回应？从头到尾逐条驳斥？这样做很有诱惑力。但在掉进贼窝之前，你应当先停下三思。

资方在试图搅浑水，让大伙们分心。如果得逞了，他们会继续干，尽快地炮制出更多谎言，搞得你都来不及反驳。你一旦（就算是暂时）处于守势，你就输了。

要避免用书面回应去夸大他们的攻击，搞得好像这些攻击很重要、很严重似的。工友们也许正在看你给出的信号——你是不是很重视它们。**重心应该放在你自己的问题和诉求上，而不是他们的攻击上。**

那么，什么时候应当回应？简单说，就是**不得不回应**的时候。如果资方成功转移了话题，那么，你可能需要在传单和交谈中对他们所说的东西作出回应。这时，你是在扑灭他们的火势，目的是把你自己的问题和诉求重新摆到台面上。

记住，不要指望通过跟资方比赛发传单来赢得战斗，而要通过在你自己建立的联络网中进行一对一的交谈。资方有足够的人力物力去发传单，你就劣势得多。你的优势在于：你是受到大伙们信赖的领头人。

不要只因为下述原因而回应资方散布的信息：

- 太让人生气了
- 他们这是在撒谎啊

如果出现下述情况，就做回应：

- 它得逞了——你所关心的人们正议论纷纷
- 它阻碍了大伙们接收你的信息

〔讨论〕回答棘手的问题

（资方的宣传攻势得逞，工友找你时，如何应对）

不管是书面还是当面回答，都要把重点放在你自己的主题上。当大伙们被资方的流言蜚语弄得很恼火，跑来找你的时候，最好的应对方式是“**声明，答复，回到主题**”。

声明：让他们知道你在倾听，你理解他们的感受。你的同事可能被他们听到的东西吓坏或弄得很苦恼。不要生他们的气。错在资方，而不是他们。

〔例如〕我听到你说的了，我也不希望会亏钱！

答复：针对工友的问话，给出诚实、简明的答复。不要回避。如果资方的话里有一点点真相，我们也要坦率地说出来。

〔例如〕是的，罢工期间我们没钱拿。搞罢工是个严肃的决定，需要多数人投票——所以，如果大多数人认为值得，我们就只能去做。

如果你不知道答案，就别去猜。告诉大伙们，你会去搞清楚并回复他们。要确保跟进这件事情，从而保持大家对你的信任。

回到主题：不过，你一旦对问题作了答复，就不要太过反复纠缠。相反，准备好一个问题，将谈话带回到你的主题上，并且指出，资方企图拿什么事来让大家分心。

〔例如〕他们真的忽然关心起我们的荷包来了？为什么两年来他们都没给咱们加过一次工资？

提醒同事们想想一开始激发他们组织起来的议题。问情况有没改变。把谈话引回到争取致胜的计划，以及下一步的行动。

练习：回答棘手的问题

1、挑一个资方用过的，或可能用来破坏你的活动的说词。如果某个问题已影响到你的同事，那就用这个。以你的某个同事可能会采用的表述方式，写写这个问题：

2、然后，运用“**声明，答复，回到主题**”三步骤，写下你的回应：

声明：让他们知道你在倾听，你理解，他们的感受是有理由的。

答复：针对工友的问候，给出诚实、简明的答复。如果资方的话里有一点点真相，我们也要坦率地说出来。

回到主题：准备好一个问题，将谈话带回到你的主题上，并且指出，资方企图拿什么事来让大家分心。

3、和朋友一起大声地练习。

#35 做最坏的准备

※ 大伙们的大胆行动必然会招来打击报复，必须事先“预防”。

一些人怕出头，一个原因是，十有八九会受到资方的打击报复。

纽约布鲁克林区有线电视公司的技术人员为争取第一份集体合同而奋斗的时候，公司解雇了一位主要的领头人杰罗姆·汤姆森（Jerome Thompson）。为了保卫这位领头人，200名同事佩戴上相同的贴纸，上面只写着他的名字：杰罗姆。40名代表挤进了副经理的办公室，要求让杰罗姆复职。第二天他回到岗位，还补了工资。老板声称这是一个误会。

组织者爱伦·大卫·弗里德曼见过太多这种事了。她说，大伙们的大胆行动必然会招来打击报复，必须事先“预防”¹⁷：

事先解释：打击报复很可能发生。从开始的一对一交谈中，以及最后在传单中，都应当说明这个问题。

要讲清楚，可能出现怎样的打击报复。有些人的“绩效考核”可能被做手脚，或者因为莫须有的违规违纪行为而被举报。有些人可能会受到调岗、新的排班表之类的处罚，或被恶毒的流言缠身。还有一些人可能要待岗，甚至被解雇。

公开谈论，以化解伴随着这类攻击而来的羞辱和恐惧。

写清楚，一旦大伙们成为报复对象，应该采取什么**行动步骤**：

¹⁷ “预防”：原文是 inoculate，加了引号，即注射防疫针。

- 用口头和书面形式把打击报复的事情揭露出来。
- 收集相关的事实，整理成工作场所的积极行动如何遭受打击报复的案例。
- 支持者们要准备好，以自己的行动来保护受害的工友。这些行动包括：写请愿信及佩戴徽章（“你吓不倒我们！”），全体出动去拜访主管，或者向劳动部门书面投诉。
- 如果有可能的话，识别出那些可能较好对付的主管，予以孤立。分析一下单位里的权力关系。如果能搞出一个强有力的事例来针对某个上司的恶劣行为，更上级的主管部门或许会乐意牺牲掉这个人，以求息事宁人。

※ 一个被解雇的工会积极分子，在 200 名同事佩戴贴纸、40 名代表挤在主管的办公室以后，得以复职。

〔实例〕成为活跃分子，对你能起保护作用

奥克兰一家医院的职员凯·艾森豪威尔（Kay Eisenhower）说：“有些工人也许会想当然地认为，做一名工会代表或积极分子会给自己招惹麻烦。但总的来讲，我们的经验恰恰相反。

“我的同事们都相信，我在工会中的角色对我有保护作用。我代表会员们所做出的好斗行为（总能达到目的）确保了我个人不会成为受攻击的靶子。要是受到攻击，工会将会怒气冲冲地前来保护我。

“我可以拿我自己为例说明，只要该做的工作做了，不管你怎么直率敢言，都未必会让资方来找你的茬。”

※ 敢于直言未必就会招来麻烦。

〔实例〕用行动来战胜恐惧

※ “恐惧总是免不了，但我们有权利，我们应当受到尊重。”

在新墨西哥州圣达菲市的一家餐厅，卡洛斯·坎波斯（Carlos Campos）和两名同事成立了一个委员会。他们所在的 29 号工作场所的其他工友，因为害怕而不敢加入。

过去，每当他们提出劳动条件的问题，老板会告诉他们，“门是敞开的，你可以走人，”坎波斯说。

这个小组的第一个公开行动是给老板递交一封信，要求餐厅开始支付加班费，尊重他们的午休时间，并停止要求他们无酬参加每月一次的会议。

餐馆把这三个人全开除了。但在一个工人中心机构的帮助下，他们向劳动部门提交了书面投诉，并且在餐厅门前组织了一个高声示威的活动——当地媒体报导了这个新闻。

四个月以后，坎波斯复职了。劳动部门下令雇主恢复他和同事们的工作岗位，并补偿所有损失的工资。

餐厅也开始提供午餐休息时间，终止了无偿会议和加班。

“恐惧总是免不了，老板们利用这一点，”坎波斯说。“但我们有权利，我们应当受

到尊重。”

把事情公开化

上面提到的工人中心名叫“我们是团结的人民”（Somos un Pueblo Unido）。它在酒店、餐厅、洗车处、园丁以及清洁公司等行业支持成立了 50 个委员会。

虽然坎波斯和同事们遭到了老板所能做出的最恶劣的报复，但“人民团结”机构发现，那些承认他们合法地位的大多数雇主，是根本不会报复的。

至少由两名工人签署的、给老板的信，对合法自卫是很重要的。如果工人被开除，他们手上有参加集体行动的明确的证据，老板是知道的。

同样重要的是，在受到任何一种报复后，应立即举行集会。它会吸引公众的注意——老板可不希望这样——，表明工人得到公众的支持。其他老板也会看到，如果他们选择报复的话，将会面临什么样的局面。

全体委员会成员必须同意向媒体讲出他们的诉求。“假如事情无人知道，我们就没法增强自己的力量，”组织者玛尔塞拉·迪亚斯（Marcela Diaz）说道。

〔建议〕当你被叫去办公室

（应对管理层的单独谈话）

如果管理人员开始搞各个击破，你能让大伙们如何准备？要预先告诫他们会发生什么情况。一对一会面的角色演练，能够起帮助作用。

建议你的同事不必当英雄。跟主管争论你搞的活动没有意义。主管的目标要么是恐吓你，要么是发现情报，比如是谁带的头。

以下是你被叫进办公室谈话时的一些较好的应对办法：

- **坚持要求工会代表到场的权利**¹⁸。如果你所在的私企有一个合法工会（即使你没有签集体合同），你有权在任何可能导致纪律处分的会面时要求有一位工会代表在场。（许多公共部门的工会也有由州的法律或合同规定的类似保护措施。）

所以当你开始觉得受到威胁的时候，直接问主管：“这次会面会带来纪律处分吗？”如果他/她没有否认，或者回答说“是的”，“也许”，“我们会考虑，”或“我还不知道”，等等，那就告诉他/她，你想要一个工会代表在场，因为这是你的权利。

- **把主管所说的话记录下来**（现在常见的是用录音笔或手机在现场录音取证——译者注），尤其是，如果你认为他/她可能侵犯你的权利。（例如，盘问关于你在搞组织的事情，就涉嫌非法监视工会活动。找你的工会干事或律师咨询一下。）

会谈期间做记录，有可能令主管神经紧张，从而约束自己的行为——或者也可能令她恼火，使得冲突升级。要对你的主管估量一下再决定。如果会谈期间没有记录，事后一定要立即补做书面记录。

¹⁸ 坚持要求工会代表到场的权利：直译是“维护自己的‘温加滕（Weingarten）权利’”。该权利的名称源于 1972 年温加滕食品公司与其销售人员之间的一起劳资纠纷案。

- 只回答与你的工作相关的问题，而不要主动谈对方没问到的其它信息。
- 事情一过，就找工会代表或核心小组成员汇报。这可以让工会代表有机会确认你平安无事，弄清你的权利是否被侵犯，对管理层造成的任何新的恐惧或疑虑作出回应，并且收集一下资方想达到什么目的的情报。

〔实例〕当打击报复落了空

在弗吉尼亚州的克罗格超市，资方图谋报复，结果事与愿违，最终激励了工友们加入工会。

这家超市有一个突出的问题：一个有种族歧视的经理。同样一件事情，他会处罚黑人工人，白人工人犯了就不会有事。天气不好的时候，黑人工人被派到外面，把手推车收拾进来。一旦什么地方泼了洒了，黑人工人会被派去清理。

这种界线是很分明的。但起初只有一位基层工会代表拉文·莱恩（Laverne Wrenn）愿意挺身而出对抗它。

莱恩和她的工会代表一开始先向上一级管理部门投诉，但公司置之不理。于是莱恩开始亲自动手记录每个种族歧视事件——写下事发日期和时间，确定目击证人。她开始一有机会就去叫经理。

经理试图报复她，但莱恩没有退缩。按照她的资历，她本应得到某个职位，却被排除在外了。她提出申诉并且成功了。她得到了这个职位。

有趣的事情开始发生。莱恩的冲锋陷阵被其他工人看在眼里，许多先前对工会从不感兴趣的工人都来找她登记，成为会员。

大家给吸引住了，因为他们看得到，她在为他们所关心的问题而斗争。资方惩罚莱恩的企图一败涂地，结果适得其反。大伙们看出了他们的虚弱无力。工人们开始考虑，值得冒险一战——他们是有胜算的。

到了这时，一个人的积极行动带来了一群人组织起来的结果。

很快，许多工人都来帮忙记录经理的所作所为。他们组建了一个来自不同部门和班次的团队，以确保每件坏事都能抓住。他们每次都尽可能提出申诉。

随着骚动愈演愈烈，经理狗急跳墙，企图把黑人工人革除掉。最后，她犯了一个连克罗格公司也不能无视的错。为了让一些工人出丑，她用客户意见卡伪造了一份投诉。

她被逮个正着，并解雇了。而通过并肩作战，工人们变得更强大了。

你们的行动已经争取到处境改善了吧？恭喜你们！好好享受胜利果实吧。

但即使在得胜之后，也千万不能吃老本。资方总会伺机抢占上风，夺回你们争取到的一切。

因此，在《第七篇 总是在组织》当中，我们将学习如何随着时间的推移而保持组织的运转，这样，在工作场所里，一种尊重工人的氛围将变得根深蒂固。警告：这需要大量的维护工作。

第七篇 总是在组织

希望你在读这本书的时候，能够放松一下，出来走走，学以致用。也许你已经把几个工友同事聚到了一起，计划了一场行动，甚至已经使你的老板做出了让步。这种感觉真美妙，不是吗？

但我们知道，主管们可能会非常无情。他们的主管们迫使他们这样。你能肯定，他们明天就会回过头，做出更多的侵扰或更呆逼的规定。该如何在工作场所里创造出一种氛围，让管理人员很难横行霸道，让工人们更容易把公平的准则执行下去呢？

为此，在上一场和下一场抗争之间，你要有一个保持联系的小组。记得我们在第一篇里讨论过的靶心模型吧？你需要一个核心小组和一群志愿者，一有需要，就愿意来做一些事情。

#42 人多担子轻

※ “我们的主意就是，我们四人将轮流分担工人代表的职务。”

“我们这些人在麻省理工学院的供暖和通风部门上班。我们有个问题，” 保罗·麦卡弗蒂（Paul McCafferty）写道。“我们的服务员工基层代表是个有 20 年经验的工人，他正要辞职。

“没人一下子对他这个岗位产生兴趣。工人代表压力很大，既没有高级资历，会费也没少交，还可能跟资方和工友两头都树敌。” 更惨的是，总共 35 名员工分为七天三个班，上面有六个主管。

“我们一帮人想出了分摊、轮换式代表的主意。这主意就是，我们四人将轮流分担工人代表的职务。我们每人值三个月的班，一年后我们会看到效果如何。

“我们把这个主意写下来，附上志愿者的名字，张贴在打卡钟上方，并且请同事们在表格上签名同意。大多数人都签了字，我们得到了上级工会代表的支持。很快，我们四人配备了申诉表，这是个新制度，没人这么做过。”

接下来三年里，有八个人担任过三个月的工人代表。（有的志愿者当了不少一次。）

※ “工会不只是被当作一个保险计划了。”

“我们所看到的最重要的变化是，” 麦卡弗蒂说，“工会不只是被当作一个保险计划了，而是一种我们都要使它发挥作用的東西。因为我们八个人都处理过申诉，所以对申诉程序的优缺点有了更全面的理解。

“顾名思义，代表轮换最大缺点是新代表几乎没有经验。所以犯错是免不了的。但在申诉的第一步开始之后，上级工会代表将会在场。这对基层的新代表大有帮助。而且因为有越

来越多的新老代表作为后备，很容易随时得到意见。每年，随着更多的工人参与，提交给上一级主管处理的申诉也越来越多。

“轮换制的最大好处是为工人参与工会活动提供了一条可行之路。信心是必要的，但这还不够。

“一句话，人多担子轻，手多活不累。”

〔注〕保险计划（insurance plan）：养老医保等等，往往是工会的主要事务。这里的意思是，工人认为工会起不到其他作用。

#43 创建一个对话机制

※ 你们的出版物要像初次在工友们中间进行的活生生的对话一样好。

多年来，车间通讯和传单一直是最重要的组织工具。当前，许多组织者将电子邮件列表和脸谱群组用于同样目的。

但请记住，无论你是使用纸张还是电子文件——这只是组织工具，而不是替代品。你们的出版物要像初次在工友们中间进行的活生生的对话和这些对话成功激发起来的行动一样好，这是你的力量所在。

性格内向的人可能会把一叠传单搁在休息室的桌子上，或是在脸谱网发一个链接，就把它称为组织。这类捷径会使你走不远。

相反，组织者应当把每一篇文章、网上发帖、状态更新，或通讯，看作一个交流沟通的引子，就像你在第 2 篇里读到的那样。

例如，做调查时，不要只是把问卷发出去就完了。可以在大家填写问卷的时候坐在旁边，回答他们的任何问题。更好的办法，是举办一个“问卷调查日”活动，人人在同一时间填写。这样就可以讨论沟通了。

〔注〕网上发帖：原文为 meme，指的应是 Internet meme（俗称“网络爆红”）。中文尚无统一的译名。它通常是以超链接的形式通过电邮、博客、微博、社交网站、即时信息等途径传播，内容可以是个笑话、一句引语、传言或某个事实、图像、一段视频、甚或某个网站。这里姑且泛称“网上发帖”。

传单的用途

- 创造对话的机会。

“嘿，看到这个了吗？你有什么想法？”
- 对你们的议题的直接关注。

特别是当一个同事看到另一个人在读你的传单时，它可以让大家交谈起来。

- 创建发行网。

让信息通过这个网络传向各方，而不仅仅是从制作传单的“中心”自上而下地传播。

〔实例〕让老板显得可笑

※ “通过在工作单位里大闹一场，我们迫使他们打了退堂鼓。”

工会合同通常会规定：有权在工作场所设立公告板。有些公告板搞得毫无生气——玻璃柜里锁着一份褪了色的去年的工会会议通告，旁边是有人从缝隙里塞进去的糖果包装纸。但有一家工会巧妙利用了公告板来出管理层的丑。

当新泽西州政府部门的员工加入一场战斗，海蒂·罗森斯坦（Hetty Rosenstein）说，“我们把公告板拿掉，把它变成一个广告牌，”大概只是一句用很大的字母写的简短口号。“这影响力可大了，”她说。“管理层受不了。”

有一个部门企图把年资清零的时候，罗森斯坦回忆说，“工会贴出一张该部门长官的图片；不过，我们把他的头画成垃圾桶的样子，并且还画上：岗位保障被丢进他的头脑里（即丢进了垃圾桶——译注）。

“这引起了巨大轰动。上级高官给州政府各部门的经理们发通知，凡是把长官的头画成垃圾桶的图片一律要取下。图片被他们搞掉了，我们把另一张有着同样鼓动性的图片张贴出来。

“我们提起仲裁，最终胜诉了——仲裁员说，我们有使用公告板的充分自由。通过在工作单位里大闹一场，我们迫使他们在年资问题上打了退堂鼓。

“我深信嘲讽的力量。它能揭穿他们的面目，灭其威风。对那些滑稽可笑的人，要挺身对抗（从心理上说）会容易得多。”

〔注〕年资：seniority，又译为“资历”，和工龄成正比，通常跟岗位保障、职位晋升及福利等等挂钩。“年资清零”或不承认员工的资历，意味着员工的岗位失去某种保障。

〔讨论〕为什么要编通讯？

即使在社交媒体通吃的年代，一份正式印行的通讯也能成为工人组织在工作场所中的力量的清楚而有形的表现。大伙们会想到，并不是只有他们在质疑管理层的权威。热心的工人会转头对别的工人说：“嘿，好好看看这个！”

把上司们的行动暴露在光天化日之下，也能给管理层施加压力。你只要看看他们对这有多恼火，就可想而知了。

通讯可以痛斥管理层，让工人获悉发生在其他部门和外面世界的事情，能够对工会提出批评和建议。它也能发出工人积极分子们的声音。在那些没有好好组织起来的地方，一份属于普通基层工人的通讯，可能是工人了解现状的极少的渠道之一。

制作通讯，需要有各种才能的人分工合作——搜集信息、写稿、编辑、漫画、摄影、绘图、设计、分发、筹款。参与的人越多，你得到的信任和支持就越多。

通讯如果是匿名的，会减低工人对它的信任。有的通讯编辑小组，不是在每篇文章上署名，而是列出所有参与者的清单，以表示这是集体的作品，这也是可行的。

※ 参与的人越多，你得到的信任和支持就越多。

〔建议〕网络交流（facebook）

以下谈谈组织者使用网上交流工具的几种方法：

虚拟休息室

一份电子邮件列表或脸谱群组，可以成为一个论坛，用来讨论问题，分享信息，制定计划，保持联系——不受上下班时间和上司的限制。

俄勒冈动物园的快餐工人们组织起来加入劳工工会地方 483 号分会时，是通过一个秘密的脸谱网页进行交流的。这种网上活动加强了一场充满活力的在职运动，通过向老板进军之类的行动造就了“动物园员工的团结”。

“这个脸谱网页使我们能够回答关于工会的问题，讲讲动物园里的八卦，宣布召开组织会议，后来则对悄悄传入工作单位里的反工会谣言做出回应，”组委会成员马特·埃里森（Matt Ellison）说道。

把一盘散沙的工人联系起来

电子邮件和脸谱网（Facebook）可以让那些在工作中不常碰面的工人沟通消息，进行讨论。

加利福尼亚州虚拟学院的教员们在家里通过网上课程来授课，他们在组织活动中使用了三个脸谱群进行交流。第一个群叫作“CAVA 冷却器”，提供一个社交、分享故事和发泄的地方。第二个群是支持者群。第三个群是则是供组织委员会从事计划的秘密会议空间。

为数 40 人的委员会还通过名叫“Zoom”的视频会议软件定期碰头。但教员们也曾多次在网下会面。“网下的实际接触，是什么都取代不了的，”组委会成员卡拉·布莱恩特（Cara Bryant）这样说道。

地方联络网

在华盛顿州北部一角的教师地方工会组织了为期一天的罢工，以反对学校资金不足，“坏老师”脸谱网页帮助传播了这个活动。很快，地方工会代表全州一半的教师加入了罢工潮。

被解雇的葡萄牙裔码头工人使用脸谱网进行接触，甚至跨越国界。西班牙的码头工人拒绝了一艘在葡萄牙由工贼（破坏罢工者）装载的轮船驶进港口——这是至关重要的压力点，帮助了那些被开除的员工重获职位。

底层反抗

技工工会地方 751 号分会的会员香农·莱克（Shannon Ryker）开设了“罗茜技工 751 号”的脸谱网页，把波音厂工人集合起来，反对他们的总工会推动的妥协性集体合同。

尽管这份合同被勉强通过，但这个网页成为了一个新核心的种子。工会的异议者——如铁路工人，汽车工人，和调度绞车工——通过电子邮件列表、电话会议、脸谱群和不定期的碰面会来保持联系。这些方法帮助克莱斯勒工人在 2015 年全国性合同谈判期间成功举行了 2 比 1 的否决投票，迫使谈判者回到谈判桌上，做出改进。

〔注〕“动物园员工的团结”：原文 zoolidarity，是一个自己造的词，把“动物园”和“团结”连在一起。

脸谱（Facebook）的类别

【网页】 人人可以阅读，点赞，分享，跟帖评论，但只有网页的主人能够发帖。你可以用它来发布你们组织或运动的正式公告。

【公开的群组】 人人可以搜索找到，阅读和加入。可以用作成员之间的日常交流的工具——但小心，上司也能读到。

【封闭的群组】 人人能看到群组的标题和成员，但只有批准通过的成员能读到帖子内容。

【秘密的群组】 成员必须受邀才能加入；群组无法通过搜索找到。使用这种形式的网页，可以讨论合同谈判问题，或者尚未公开的组织活动。

你是否开始感受到，如果工会成员有组织，有力量，大家的工作生活可能会变得多么不一样？

本书向你介绍了很多观点。有些看起来像是常识（但很少看到它们付诸实践）。还有一些观点可能是全新的——太棒了！瞧你，喊得一堆灯泡都掉下来了。

在最后部分，《第八篇 综述》当中，你会读到一些真实的故事，它们把各篇的各部分综合了起来。为了易记和便于以后作参考，我们将为你给各篇做个总结。

第八章 综述

你已经学会了很多很多东西——如何为进行组织而交谈，画出你的工作场所图，发现领头人，挑选一个议题，由始至终地来发起一场行动，克服障碍，让你的组织不限于一场行动而继续保持运转。我们希望，你真的已经上路了。

在最后这一篇里，你将读到两个真实的案例研究，它综合了一个成功组织者的大部分窍门。我们还将对前七篇的内容做个总结，并且谈谈最后几个窍门。

〔案例学习之二〕伤害一个人，就是伤害所有的人

（为被刁难的女工讨公道的抗争）

〔说明〕工人抗争的实例，不论胜败，都应总结经验教训，再接再厉，或者为自己的抗争行动创造一些重要条件。在下述案例中，一个患有注意力缺陷障碍、本人也不大受其他工人欢迎的女工，被管理人员刁难和开除后，却引发了一场热烈而成功的集体抗争，有哪些因素起到重要作用，值得我们好好思索和回味。简单来说：1、有一位打抱不平的积极分子，能够机智地应对，“确保”在这个女工操作的机器上开出废品，起到帮她解脱责任的作用。2、和工友一起想办法，利用管理层在质量问题的弱点来施压；联合其他工人以“合法”手段制造了事实上的生产中断；给被开除的女工组织募捐；找管理层集体申诉；迫使不愿出面的工会介入调查；让工人统一穿上写有抗议文字的T恤衫；等等。3、有威信的女员工参与并有效地把男女工人团结起来（女性对于被歧视和侵害特别有感受），唤起大家对被开除的女工的同情。

管理层往往会盯住那些看起来软弱或劣势的人。格雷格·肖特韦尔（Gregg Shotwell）谈到，位于密歇根州库珀斯维尔的汽车配件厂的工人们是怎样保护自己的一位工友的。

“我们部门有个妇女患了注意力缺陷障碍，”肖特韦尔说。“这使她很难学会新的任务。她手脚常常很慢。管理层看她不顺眼。”

一个女主管想要这位女工——我们叫她罗茜——去学习操作一台新机器。当罗茜遇到麻烦时，主管取消了她的这个工作，把她换去另一个工作，这只会让事情变得更糟。她缠住罗茜，不断地盘问和批评她。

“主管找罗茜的茬儿，就因为她无力自卫，”肖特韦尔说，“这太残忍了。”

罗茜不是那么受欢迎的工人；她也经常让别的工人心烦。但每个人都看到她受了虐待。

工人们给主管起的诨名叫“终结者”。

圣诞节的前几周，主管指责罗茜生产出废品零部件，并开除了她。主管叫肖特韦尔去操作罗茜的机器，但他关掉机器并拒绝了。“这台机器正在生产废品，”他告诉终结者。“我可不想也被解雇掉。”

女主管坚持要他执行命令。肖特韦尔告诉她：“好的。我要在你的直接命令下生产废品了，但是请让本车间代表到这儿来，因为我需要有人证明，是你命令我操作这台生产废品的机器。”

果然，机器开出废品来。“我就是要确保它这样。”

你想要质量？

接下来，肖特韦尔和工友们找到了一个办法：利用公司质量控制程序。“我们有一些所谓 40 号文件，员工可以把质量问题记录在上面。这样就可以通过文件来追踪，而管理层害怕文件记录。因为如果没有生产工人、安装维修人员和熟练技术工人参与的话，质量问题就不能得到解决，我们稳操胜券。”

质量问题蔓延开了，很快，其他工人的机台都出了问题。安装维修人员通常只熟悉调整及小修小补，其它问题要叫熟练的技术工人来弄。

“我们向技工解释我们想干什么。机器便没人修了，”肖特韦尔说。“生产一落千丈。”

不是开除，是休假

虽然这样，罗茜的同事们还是很不满。“我们做的下一件事，”肖特维尔说，“是给罗茜募捐。我们想让管理层知道，她可没被开除，她是在休假。不管怎样她都要拿到薪水。”

他们要求跟总工头开会，他说他愿意会晤一两个工人代表。但结果，所有的工人把会议室挤满了，管理人员只有 4 个。该部门的生产停顿了。

工人们轮番讲述他们所目睹的骚扰事件，他们所看到管理层对质量问题的长期忽视：“开除罗茜什么都改变不了”，“这样做解决不了不幸的质量问题。”“她不是解决办法，而是替罪羊。”

“我们让他们知道，我们会把 40 号文件一直追踪到公司的高层，”肖特韦尔说。

人权调查

接下来，该部门的员工去参加工会会议。工会代表不愿意去给罗茜辩护，但她的工友们要求就骚扰问题进行一次人权问题调查。

于是，人权问题调查主席把该部门的每一个工人、工程师和管理人员一个接一个地叫到私人房间里跟他们面谈。

我们工人谈了又谈，谈了又谈。我们像吃爆米花一样不停地叽叽喳喳，”肖特韦尔说。生产受到损害，车间里充满了激动的嗡嗡声，管理层变得越来越焦虑。

除了生产放慢，工会成员还拒绝加班。圣诞节快到了，公司需要零部件，工人说：“不行，既然你开除得起工人，那你就不会很急着需要零部件了。”许多工人以前喜欢在圣诞节前加班，现在都做出牺牲，不加班了。

工人们筹款买了红色和黑色的T恤衫。前面印着：“停止骚扰”，后面写着：“伤害一个人，就是伤害所有的人”。

“团结行动非常成功，其中一个原因是，一位很受大家喜欢和尊敬的妇女凯茜·泰利耶（Kathy Tellier）参与了，”肖特韦尔说。“大家都信赖她。我经常发现，妇女在这种情况下很勇敢。她们确实很了解骚扰问题。凯茜帮助促进了男女队伍的团结。”

胜利

在所有这些压力下，管理层软化了。公司解决了这一申诉，让罗茜复职。“主管不得不去上‘礼仪学校’，”肖特韦尔说。

“罗茜回到工作岗位的那一天，她是三个班次的员工中唯一没有穿‘停止骚扰’T恤衫的人。这个行动是最可靠的证明，让管理层看到，我们不会容忍骚扰和歧视。”

“能参与这个行动让我感到非常自豪。许多平常不会直接开口或不积极或不会对抗的员工，这次都挺身而出。作为鼓动者，我的角色一点都不费劲。我只需呼吁大家心中的善意就行了。

“只要有时间，有一位耐心的指导者，罗茜就能学会她起初不胜任的工作。管理层学到了一个宝贵的教训：通过‘依法怠工’，工人就能占上风。”

44 有勇，还要有谋

虽然全国劳工关系法案规定我们有在工作中进行组织和采取行动的权利，但也作了限制。例如，拒绝主管发出的直接命令，会让你惹祸上身。除非你对后果已有准备，否则别这么干。

可以改成这样，当主管发出直接命令时，试试跟他讨论。他不跟你谈的话，就面带微笑，换个办法。

“工人代表要有勇，还要有谋，”大卫·科恩（David Cohen）和朱迪·阿特金斯（Judy Atkins）写道。“他们需要知道该怎么随机应变，才不会使他们大伙陷入困境。”

以下是两个如何采取（或没有采取）一致行动的例子。

正例：集体排队上洗手间

某机床厂的工会正在发起一场终止工资冻结的行动。为了向公司施压，工人们精确地按照合同要求的数量来生产零部件。多数工人以前的产量要高很多（也多挣了很多钱），但现在公司得到的产量减少了三分之一。

在休息时间及午餐时间，上百名工人会排队上洗手间，以及排队打电话。（那年头还没有手机。）休息时间结束时，队伍还老长老长。

管理人员一来干涉，工人就一个接着一个上前解释，为什么他们需要打电话回家（孩子病了，老公或老婆有急事，等等）或者为什么要上洗手间。主管下令要谁回去，工人都会礼貌地回到岗位上。一些人再找个理由，很快又回来排队了。

这些行动日复一日，持续了六个月，直到公司同意重启合同谈判。

这些工人在哪些方面做得好？

- 他们从不冒“违抗纪律”的风险。没有人要主管“滚你的蛋”或拒绝服从直接命令。
- 尽管从头到尾都不是百分之百的人都参与，但工人们没有因此闹内哄。

反例：对主管吹哨子

在一家生产窗户的工厂，工人们和管理人员的侵扰怒不可遏。有一天午餐时间，全厂工人排队直奔办公室，吹哨子，喊口号。

秘书们不知所措地在一旁看着。主管喝令大家回去上班，但在嘈杂声中，没人听得见他的声音。

午餐时间到点了。很快，主管们开始对工人逐个地下令。一些工人离开了，其余的继续留下来。十分钟后，这些留下的工人也回去上班了。

公司以违抗命令为由，开除了 10 名工人，也就是最后离开办公室的人。工会声称，这是资方对工会活动的报复，但劳动部门下令将此事提交仲裁。

在仲裁听证会上，工会代表和一些工人对公司表现得极为反感，并为自己的所作所为而自豪。仲裁员的回应则很不妙。他承认在午休时间工人有权在厂内抗议。

但他提到：工会代表妨碍了秘书们工作；工人的逗留时间超出了午休时间，很多人违抗了直接命令。他支持开除最后离开办公室的（并且在听证会上表现得最有英雄气概的）三名工会领导人。

这些工人应该采取哪些不同的做法？

- 不要进入那些会扰乱其他员工的区域。
- 至少到了最后，应服从直接命令。
- 密切留意时钟，确保每个人都在午餐时间结束前回到工作岗位，。
- 记住他们在仲裁听证会上是在跟谁对话（意思就是说，在仲裁庭面对仲裁员，不要说出对自己不利的话，作出对自己不利的表现，要机智些去应对。——译注）。

45 屡败屡战，直到获利¹⁹

关于组织的一个严峻的现实就是：你会历经多次的失败。你的败仗常常远多过胜仗。这并不意味着你做错了。

你着手去做的很多事情，都会以失败告终。事实上，要不是这样的话，说明你尝试过的事情还不够多。

一次行动通常胜不了，需要持之以恒。即便是一场精心策划的运动，有一个强有力的议题，优秀的领头人，和不断升级的战术手段，往往仍将以失败收场。当你透过任何一场大胜仗的表面去探寻，你会发现先前它经历过一系列的败仗。你屡败屡战直到获胜。

咬紧牙关。从每一次失败中，学习你所能学到的一切。找到希望，比如吸收新的积极分子和支持者。锻炼他们，迎接下一次的斗争。

把每一次战斗看作是这样一种实践，也就是剧作家贝克特²⁰所忠告的：“再努力。再失败。一次比一次败得漂亮。”

〔讨论〕记住基本原则

制订和通过你的组织计划时，请记住这些原则：

【一对一交谈】

认真倾听同事说话。也说出你自己的想法。不要八卦或者抱怨，要促使注意力放到可以解决的问题上。

【鼓励信心】

你和同事可能感到害怕或无望。这时最需要沉着和自信的态度。提醒大家，如果什么都不做，那么接下来会怎样。帮助大家用义愤来战胜恐惧。

【挑战当权者】

组织者不需要把老板和上司妖魔化。我们要做的，是鼓励大家相互支持，挑战当权者，并找出如何应对当权者的办法。

【吸收优秀的领头人】

留心那些最受同事们尊重的人，鼓励他们来领头。发现每个人的才能，以及运用各人才能的方式。只会发牢骚抱怨的人，是不能成事的。

¹⁹ 原标题直译是“你将会败多胜少”，提醒大家要有心理准备，正视失败和挫折。

²⁰ 贝克特：原文用的是全名“塞缪尔·贝克特”（Samuel Beckett）。贝克特（1906—1989）是用法语写作的爱尔兰作家，荒诞派戏剧的重要代表人物，以1952年创作的戏剧《等待戈多》最为出名。

【找出共同问题和希望】

把大伙们团聚到一起。交谈，倾听，直到发现对多数工友们来说最重要的问题。把你所听到的拿来和大家共享。

【民主地组织】

把每个受影响或可能受影响的人都组织进来。不要封闭在朋友和同类的圈子里。多征求意见，让尽可能多的人来参与决策。为每个人找到发挥作用的角色。

【确定具体目标】

目标应当具体。要讲清楚怎样可以取胜。要让大多数人能够了解和认同这个目标。

【让大家行动起来】

即使是一个简单的集体行动，也好过只说不做。行动才能担起责任，实现目标。

传阅请愿书。佩戴统一的徽章。等等。你制定的计划应当包含各个小步骤。每一步都应当使整个集体能渐次看到更远，不断增强力量。

【促成团结】

只要行动是集体的，就不能让个别人轻易受攻击。搞些活动，让大伙聚一聚。派一群人去跟主管谈。写一封人人都签字的联名信。

【不走捷径】

要抵制一种倾向，就是自己代劳一切，也不要以为自己发出一封电子邮件，就等于工友同事们都通知到了。要想把事情坚持到底，唯一的办法就是让更多的人参与进来，即使刚开始的时候效率看起来很低。

【不断升温】

从有可能成功的较小行动着手。大伙们会从中获得信心，受到鼓舞，从而采取更大胆有力的行动。

【交流反省】

进行集体的、面对面的交流。评估你的目标是不是仍然正确和清晰，是不是需要订下新的计划。

【组织为上】

组织不必太正式，但是该做的事情必须完成。如果你有了一个联络网，或者能够组织大家聚会交流，你就是上轨道了。

【眼光放远】

退后一步，看看大局，不要因为挫折而长久消沉。记住：你是一个更广大的运动的一部分。让抗争的火炬代代相传。

原书目录（章节）

致谢

本书的使用说明

第一篇 调整心态

（实例）制止骚扰（工人抵制恶劣管理的案例）

#1 想要组织起来，意味着一种心态

#2 麻木不仁只是个表象（不要想当然认定工友同事们没兴趣）

（讨论）老板怎样使我们保持一盘散沙

真正的问题出在哪里？

#3 瞄准靶心（简谈组织结构：核心与群众）

（练习）画出你自己的靶心

#4 你比别人投入得多？这很正常（群众参与的程度与方式）

#5 不要充当英雄

#6 没有捷径可走

#7 一切都源于权力

（实例）了解你的权利

（讨论）你从事组织的合法权利

第二篇 一对一的交谈

（实例）让大家知道你

#8 你要和他们见面

#9 多听，少说

（讨论）怎样做一个合格的倾听者

#10 首先要尊重

（讨论）深入交谈

#11 大伙们是一步一步渐进的

（讨论）一步一个脚印

#12 具体化

（实例）星期五红衫日

- 〔讨论〕和工友的组织交流会
- 〔练习〕为你的组织交流会做书面准备
- 〔练习〕在组织交流会上大声发言

第三篇 画出你的工作场所图和领头人

- 〔实例〕组建你的理想的小组

#13 已经组织起来的人们

#14 利用现有团体

- 〔实例〕建立各组（工序、岗位）工人之间的协作

#15 留心分歧和后果

- 〔实例〕非裔-拉美裔工人的团结案例

#16 寻找“天然的领头人”

- 〔实例〕寻找领头人——肉类加工厂的案例

#17 使领头人形成一个团队

- 〔注意〕一个带十个的原则

- 〔实例〕领头人之间——某医院案例

#18 不是嗓门最大就能领头

#19 人人都有成长空间

- 〔讨论〕帮助领头人学习

#20 民主地组织起来

- 〔实例〕民主意味着人人参与

- 〔讨论〕优秀的组织者应具备哪些素质

#21 绘一张地图来指导你

- 〔练习〕画出你的工作场所地图

- 〔练习〕画出大家如何联系的地图

- 〔练习〕分析你的工作场所地图

- 〔练习〕还可以画一张图表

第四篇 选一个议题

- 〔实例〕为祈祷权而抗争——索马里裔机场工人的抗争

- 〔讨论〕引发共鸣

#22 选一个普遍关切的议题

#23 选一个感受很深的议题

- 〔讨论〕这个申诉能不能成为进行组织的切入点？

#24 选一个可以成功的议题（作为切入点）

- 〔实例〕钱就放那儿，等着你争取——某公共部门员工的抗争

- 〔讨论〕短期目标与长期目标

#25 选一个议题作为建立工会的切入点

#26 即使失败，也有收获

- 〔讨论〕为什么说光是提交申诉还不够

- 〔练习〕评估用来进行组织的议题

第五篇 逐步升级的运动

〔实例〕某学校教师的抗争

#27 行动胜过言词

#28 制订策略

#29 召开小型会议

〔实例〕5个人能干很多事

〔讨论〕行动的步骤（直译：让球滚起来）

#30 每个老板都有其弱点

〔实例〕（某卡车厂工人）上班时吹口哨抗议

〔实例〕按章吃饭——飞机维修厂工人抗争案例

〔实例〕加班禁令（机具车间工人以拒绝加班来反对缺勤制度）

#31 让管理层坐立不安

〔实例〕15分钟的罢工

#32 把行动升温

〔讨论〕测量行动的温度计（选择合适的策略）

〔练习〕把这些策略标到温度计上

#33 确定所有该做的都做了

第六篇 防患于未然

〔实例〕歌曲的力量——肉类加工厂工人抗争并成立工会

#34 不要让老板把你绊倒

〔讨论〕回应，还是不回应？（估量和选择）

〔讨论〕回答（管理层的）强硬的问题

#35 做最坏的准备

〔实例〕成为活跃分子，对你能起保护作用

〔实例〕用行动来战胜恐惧

〔讨论〕当你被叫进办公室（应对管理层的单独谈话）

当（管理层的）打击报复落了空（某超市工人案例）

#36 行动，行动……汇报，汇报……

#37 清点人数

〔讨论〕更新你的图表

〔实例〕芝加哥教师反对限制罢工权的斗争

#38 认识能帮你赢得现实

第七篇 总是在组织

〔实例〕哈里·布里奇斯（美国早期工运领袖之一）与 Powell 书店工人抗争

#39 小组有大用

〔讨论〕目标就是发展力量

#40 通过社交活动来组织

〔实例〕早餐俱乐部（UPS 工人抗争）

#41 人人沟通的网络（直译：给每个人接上电源）

〔练习〕草拟一份沟通网络

〔实例〕保持运转（加州大学和医院蓝领工人的斗争；通过寻找“天然领头人”组织斗争）

#42 人多担子轻

#43 创建工友对话机制

〔注意〕传单有哪些用途？

〔实例〕让老板看起来很可笑（使之丢脸）

〔讨论〕为什么要编通讯？

〔实例〕给大家想要的讯息

〔实例〕捍卫我们的权利

〔讨论〕网络交流（facebook）

〔讨论〕对组织良好的工作场所的描述

〔练习〕检查工作场所（的组织情况）

第八章 综述

〔实例〕案例学习之一：工会学校

〔练习〕案例学习之一：问题讨论

〔实例〕案例学习之二：伤害一个人，就是伤害所有的人

〔练习〕案例学习之二：问题讨论

#44 有勇，还要有谋

〔实例〕正例：工具车间工人的磨洋工斗争（上洗手间、打电话）

〔实例〕反例：朝主管吹口哨（玻璃厂工人失败案例）

#45 屡败屡战，直到胜利

〔讨论〕记住基本原则

#46 找到大本营

#47 长期艰巨地组织

〔附录〕关于“铁路工人联合会”的初步构想

（欢迎提出您的意见和建议，共同搭建这个平台）

铁路工人的日子越来越不好过，压力越来越大，一盘散沙和消极的现状让我们无能为力。为此，需要寻求改变，需要加强各地、各部门、各工种和各类职工的联络沟通；需要更多认真思考工人权益问题的积极分子；需要让大家真正感到：我们是同呼吸共命运的整体。这是铁路工人联合会的宗旨。

铁路工人联合会是一个供全体铁路工人传递消息、合作、沟通、讨论、宣传和互助的平台，由总联络人（也是发起人、维权职工李伟杰）、各项具体事务的负责人（维权积极分子）和各地的联络员组成。希望大家都能志愿担任联络员，为维护全体职工的利益、改善劳动条件与生活状况，尽自己的一份力。

这个平台面向全体铁路职工，包括集体工、合同工、正式工、派遣工、外包工，等等，以至退休职工。

我们关注一切影响到职工生活、劳动状况的政策、法律、事件。尤其关注各地职工的维权事件。尽力跟进与报导。

对于需要帮助的维权工人，我们尽可能提供法律咨询服务和其他服务。

为此，我们将尝试把我们得到的信息分类整理，定期（或不定期）编成电子版的《铁路工人通讯》，供大家下载、阅读和传播。

初步设想的栏目如下：

- **本期重点**（针对特定问题，如近期的降薪、工资制度和计算方法、二次分配等，发表我们的综合意见）
- **权益解说**
- **维权事件**（正在进行的，及以往发生的维权事件；应做一定的分析，注意总结经验教训）
- **工人自述**（欢迎所有职工谈谈自己的经历和工作生活状况，或发表意见，长短不拘。积极分子或联络员们，也可以写写自己或周围的职工，或做些访谈）
- **曝光台**（把职工们发言时谈到的本单位问题中比较典型的一些进行整理，集中发布）
- **关注工伤**（汇总报导近期发生的事故、工伤）
- **观点争鸣**（可以就某个问题，采集典型的不同意见，供职工们进一步讨论。比如“私有化”问题，可以让“私有化好”和“反私有化”的职工都来谈一谈。但希望能落实到职工利益上，而不是空谈大道理）
- **放眼全球**（介绍各国铁路工人状况和他们的抗争）
- **铁路文艺**（职工创作，或自编的打油诗等，或以铁路工人为主角的作品）

也可以针对某一事件、主题（如近期的“降薪”）编辑“通讯特刊”。

各负责人的责任：

- 1、对外联络（由总联络人负总责）；
- 2、有关铁路官方文件及政府有关铁路的文件的收集工作，首先应关注最新文件，以及维权最需要的一些文件；（如果群内其他铁路职工上传相关文件，应注意随时收集）
- 3、对各地联络员、群员和其他职工告知的事件进行及时记录、定期汇总整理；
- 4、网络发布（铁路论坛，群空间，等）；
- 5、注意收集铁路职工的网上发帖，取其精华，编入《通讯》；
- 6、为《通讯》写稿，或准备讨论用的底稿；
- 7、共同参与通讯编辑工作。

各地联络员的责任：

- 1、对新颁布的政策、制度、规定，应及时通报；
- 2、注意职工的状况、变化和诉求；
- 3、邀请其他职工加群，或参与某些工作；

4、向其他职工传播《通讯》和其他讯息。

联络员也可要求参与联合会各项具体事务。

联合会是什么性质？大家能做什么？

问：铁路工人联合会的定位是什么？是工会吗？

答：不是工会，而且不是一个成形的、有上下级关系的“组织”，而是一个依托于网络的、供来自各地和不同站段的积极分子合作的平台。

问：应不应该去登记注册？或征集签名要求“合法化”？

答：不应该。因为外部环境不允许，工人也没有这个力量。

如果你要求成为合法组织，只会招来取缔。硬要这么做，等于浪费时间精力和工人们的热情，等于作秀和虚张声势，等于根本不想做任何实际的团结工作。工人的签名只能成为领导的黑名单。结果呢，也许气愤过后，更多的是沮丧消沉。总之，不值得为一个无效、无意义的行动去付出这样的代价。

而且，只要你是个独立的“组织”，就一定会被严重干涉。已有职工谈到，他们机务段的工人搞了个“互助会”，段里很敏感，很快就把它强行解散。这只是个小小的“互助会”而已。

问：既然成立不了工人组织，那么，联合会算什么？

答：前面说过，联合会最好定位为“合作平台”：我们在此相聚，讨论，沟通，互助，并共同做些事情，以服务于全体铁路职工，也锻炼自己的组织能力和维权能力，培养民主参与、平等合作的精神。这样的平台，仍有可能满足我们的需要。

问：为什么不争取成立工会？联合会和工会有什么不同？

答：从现有的工人争取成立工会的少数案例来看，结果都很不成功，或代价惨重。

而且，工会虽然是工人自卫的基本组织，但存在许多大缺陷：

1、多数工会——包括“工人自己的工会”——都是官僚化的，不民主的，不能体现群众意志。唱主角的总是工会官员+律师专家，工人则成为消极被动的棋子。

2、工会官员往往拿高薪，甚至终身任职，腐化堕落，拉帮结派，脱离工人；工人则很难撤换不称职的工会官员。

3、工人要改善劳动条件和生活水平，靠的是斗争。但是，斗争性强的工会其实很少，往往都是些“没牙的老虎”。工会头目在工人面前慷慨激昂，信誓旦旦，一转身就找个台阶下来，跟资方妥协，或者大搞幕后交易。

4、各国工会的组织率都不高，所以，要团结全体工人中的大多数，很难指望工会。

5、国家普遍把罢工权和工会捆绑起来（只有工会才能发起罢工；工会与资方谈判期间，工人不得罢工；工会成员要先投票，达到法定比例才能罢工；铁路之类的公共服务行业不许罢工；等等），通过控制工会、工会官员，就可以最大限度地约束工人的自主斗争。

对于工人成立工会的斗争，我们当然要全力支持。但要想成功，工人本身必须有强烈的斗志和自我组织意愿、严密的筹划和灵活有力的斗争策略。这在目前的工人群体中很少表现出来。更多的人只是幻想“如果工会能替我们说话就好了”。这意味着工人还没有摆脱顾虑和依赖心理，没有准备自己开口说话。

自觉的积极分子，不必拘泥于现成的组织形式，而应当根据现实条件和工人的需要，去主动创造合适的工具。联合会就是这样一种尝试。因为是尝试，所以需要群策群力，来为它添砖加瓦，并不断完善它。

问：联合会能够做什么？

答：1、各地职工之间的日常沟通交流、信息传播；

2、提供维权咨询和所需资料；

3、通过共同参与一项工作，分担各种任务，来锻炼积极分子维权所需的能力。这个工作，首先是《铁路工人通讯》。为了编好它，我们需要系统地收集资料，包括：

- 各类官方文件、单位制度的材料，跟踪政策变化；
- 铁道论坛和贴吧上，铁路职工的原创帖子；
- 各地铁路职工状况和维权的消息；
- QQ群中的职工言论——单位和职工近况；精辟的评论；等等。长的可以整理成小文章；短的也可以分类汇编起来。

• 职工自己写稿。篇幅不长的，可以发在通讯上，或连载。很长的话，可以单独做电子版，跟通讯一起发布。不善于写作的职工，可以通过语聊+录音的方式，再进行整理。

这些工作，都可以由积极分子们志愿担任；可以多个人承担同一个任务。收集起来的材料，由收集者随时先发布在指定的地方（比如Q空间），这样可以避免出现重复。

还可以鼓励大家动手写点东西，甚至可以考虑对特定的职工做一些访谈，尤其是有维权经历的职工。参加过集体维权的职工，更值得访谈。成功的行动，有助于鼓舞更多职工的信心；即便是失败的行动，也值得分析和借鉴其中的经验和教训。

《通讯》暂时以电子板形式存在（文字版、网页版，后者可以加图片），无需较高的编辑排版技术，制作门槛不高。大部分精力可以放在内容上。

传播方式：通过群员、各地消息联络员向其他职工传播；发布在网上，供下载。

还能做哪些事，需要大家继续开动脑子……