

# 中日合资企业中国员工对 日本管理者及所在企业的评价

凌文轻 邵道生 冯伯麟 张嘉棠 方俐洛 刘大维 张立野

---

本文在大量实证调查材料的基础上,分析了在华中日合资企业的中国员工对日本管理者及企业的评价,文章认为:中国员工对日本人的工作精神和团体精神给予正面评价;而对其傲慢、刻板、待人吝啬等交往态度与人格特征给予负面评价。此外,中日合资企业的中国员工对企业满意度低,转职意向强烈。文章指出:重视并认真研究三资企业中存在的问题,是进一步搞好三资企业的重要课题。

作者凌文轻,1941年生,中国科学院心理研究所研究员;邵道生,1942年生,中国社会科学院社会学研究所副研究员;冯伯麟,1947年生,北京社会心理研究所副研究员;张嘉棠,1937年生,中国科学院心理研究所副研究员;方俐洛,1940年生,中国科学院心理研究所副研究员;刘大维,1966年生,中国科学院心理研究所助理研究员;张立野,1962年生,中国科学院心理研究所工程师。

---

随着中国对外开放的扩大和投资环境的改善,不少有见识的外国投资者纷纷将投资方向转向中国。我国三资企业正以其特有的生命力向前发展。

中国和日本是亚洲的近邻,进行成功的经济合作对中日两国都是有利的。

对中国来说,发展三资企业的根本目的是促进生产力的发展;同时,也可以促使我们更有效地吸收国外先进的管理经验。三资企业的兴办,必然会引进一些国外的管理方式。这些管理方式如何才能适合中国的国情和文化,是三资企业成败的关键之一。因此,三资企业目前在这方面的状况如何,是中外有关人士都在关注着的问题。

作为经济大国的日本,正在积极推行国际化政策,加强对海外的投资。但它面临各种挑战并将在激烈的国际竞争中进入21世纪。由于日美贸易磨擦日益激烈,美国的反日情绪剧增;欧洲的地区保护主义,东欧、苏联的解体和动荡及阿拉伯地区的战乱,都给日本企业向海外的发展带来了困难。在这种背景下,亚洲的局势却相对稳定

并显示出经济的稳步增长。这给日本企业向亚洲发展带来了机会。但是,由于第二次世界大战中日本对亚洲的侵略,亚洲各国人民对日本抱有戒心。另一方面,日本企业向亚洲进军不仅遇到欧美企业的激烈竞争,而且遇到了亚洲“四小龙”(韩国、台湾、香港、新加坡)的强烈挑战。面临这种严峻的国际环境,日本急需了解亚洲人如何看待日本人和日本企业,以便改善日本人和日本企业的形象。正是基于双方的共同需要,中国科学院心理研究所、中国社会科学院社会学研究所和北京社会心理研究所与日本亚洲社会问题研究所进行了合作研究,就中日合资企业的中国员工对日本管理者的评价(对日本人的印象)、转职意愿、满意度、选好度及对日本企业的评价等进行了大规模的调查。

本研究自1991年6月开始,1992年3月结束。考虑到在华的中日合资企业多集中于沿海开放城市,因而调查选择了北京、天津、上海、杭州、厦门、汕头、广州、深圳等11个城市的37个中日合资企业(含一个日本独资企业,以下均简称日资企业),调查对象共6478人。本研究采用实证的方法,设计了专门的问卷,并辅以5%的访谈调查。访谈调查对象为在华日资企业的中国工人和管理人员。结果处理使用了SPSS社会统计软件包,对数据进行了主成分分析、Yule相关分析、方差分析等高级统计分析。本研究还将在中国调查的结果同在泰国、马来西亚和印度尼西亚的调查结果进行国际比较。由于篇幅所限,本文仅就在中国的部分调查结果进行分析、讨论。

调查城市和有效回答数

华北地区		华东地区		华南地区	
北京	1426	上海	694	汕头	449
天津	114	无锡	440	广州	35
大连	244	杭州	204	惠州	558
		厦门	238	深圳	929
				蛇口	1147
合计(人)	1784		1576		3118

\* 本调查统计将东北的大连归入华北地区。

\*\* 总有效回答人数6478人。其中,工人占84%,管理人员占16%。

## 一、中日合资企业中国员工对日本管理者的评价

为调查中国员工对日本管理者的评价,问卷“你对日本人印象如何”中共列出28项具体印象,要求被调查者分别对每一项选择回答“同意”、“不同意”或“不知道”。

### 1. 中国员工对日本管理者的印象

本调查按地理位置可分为华北、华东、华南三个地区。其中华南某日本独资企业

作为独资典型,单独抽出来分析(下称独资)。结果见表1。

表1. 对日本人的印象(表中数字为各项回答“同意”的百分比)

项 目	全 体	华北	华东	华南	独资	工人	管理人员
(1)工作努力	79.4(96.0)	76.8	74.5	83.8	83.1	77.9	87.6
(2)有钱	51.7(86.7)	63.5	62.2	40.6	36.5	49.2	64.2
(3)聪明	45.7(70.4)	37.7	45.8	50.8	50.4	46.6	40.7
(4)友好的	54.0(77.9)	49.1	52.3	61.1	52.1	54.0	53.9
(5)灵巧	36.2(64.1)	33.5	33.0	40.6	37.6	37.1	31.6
(6)傲慢	33.3(57.1)	39.6	38.7	21.0	36.9	31.1	45.2
(7)狡猾	38.6(68.4)	40.8	42.5	28.2	47.5	37.5	44.3
(8)贪婪(只想赚钱)	39.3(65.9)	42.1	41.0	27.6	52.3	38.1	45.6
(9)爱发脾气	41.3(68.0)	48.5	44.1	30.6	44.0	39.1	52.7
(10)爱挑剔	63.9(85.8)	64.7	64.5	58.4	71.4	62.6	70.6
(11)守规则	71.2(90.6)	70.1	65.8	73.4	76.9	70.0	77.7
(12)尊重当地做法	35.8(63.7)	30.7	34.7	41.1	36.1	35.8	35.6
(13)不歧视当地人	33.6(61.7)	28.6	33.4	37.3	35.9	33.4	34.8
(14)不明确表示意见	22.4(45.9)	22.9	26.3	17.3	24.9	19.7	36.7
(15)强加于人	37.7(62.4)	41.3	37.6	30.5	44.7	35.9	47.4
(16)只与日本人交往	16.9(28.9)	18.2	15.0	12.3	25.4	15.4	24.7
(17)心胸狭窄	23.7(48.9)	26.0	24.8	13.5	36.4	22.8	28.6
(18)慷慨大方	17.1(30.3)	14.8	19.5	19.4	13.6	18.0	12.7
(19)团体主义(齐心)	64.1(91.3)	64.4	60.0	65.9	66.4	63.0	69.8
(20)忠于组织	62.7(93.4)	60.0	59.3	65.1	67.7	60.9	71.8
(21)性格内向	24.7(59.8)	26.7	26.4	19.9	27.4	23.2	32.7
(22)精打细算	72.2(92.7)	73.8	72.7	64.8	81.7	70.2	82.8
(23)刻板(缺乏灵活)	29.5(50.1)	37.4	29.4	19.9	33.2	26.0	47.6
(24)进取心强	69.5(93.5)	65.8	70.1	70.6	72.8	68.4	75.5
(25)爱面子	47.1(78.5)	46.3	49.5	39.3	58.1	44.5	60.3
(26)善于经营	71.3(91.8)	68.5	74.2	69.0	75.8	70.9	73.5
(27)虚伪	29.9(56.0)	31.0	30.9	18.3	35.0	26.7	34.4
(28)善于学习	61.9(88.6)	64.7	62.7	58.6	61.7	61.4	64.5
样本数	6478	1784	1576	1971	1147	5444	1034

\* 括号中的数字为除去“不知道”和没回答的数字后,所算出的“同意”的比例。

从表1中全体被调查者对28项回答的结果来看,选择“同意”比例最高的几项是:(1)“工作努力”,(11)“守规则”,(22)“精打细算”,(26)“善于经营”,其中“工作努力”同意比例达79.4%,反应出中国职工对日本人的工作精神给予极高的评价。日本亚洲社会问题研究所在泰国、马来西亚、印度尼西亚进行的同类调查中,此项同意的比例也是最高的。日本学者饱户弘等在世界范围内进行的有关日本人观的调查中,“工作努力(勤

勉)”一项在所有项目中得分最高(见饱户弘等著《世界如何看日本》),也说明这种评价是世界性的。

由于对各个项目回答“不知道”的比例有很大的不同,为了更准确地比较各项“同意”与“不同意”的比例,我们将“不知道”和没回答的数字除去后算出“同意”的比例(括号中的数字)。例如,(1)“工作努力”达96%,表示在回答“同意”或“不同意”的所有人中“同意”的占96%，“不同意”的占4%。这样看,“同意”占70%以上的有:(1)“工作努力”,(2)“有钱”,(3)“聪明”,(4)“友好”,(10)“爱挑剔”,(11)“守规则”,(19)“团体主义”,(20)“忠于组织”,(22)“精打细算”,(24)“进取心强”,(25)“爱面子”,(26)“善于经营”,(28)“善于学习”;回答“同意”占30%以下的项目有:(16)“只与日本人交往”,(18)“慷慨大方”。从中看出对日本人的正面评价主要在工作精神和团体精神方面;负面评价主要是过于挑剔和吝啬。

从各地区的比较来看,表1的(1)一(28)项调查结果中,华北与华东两个地区总的来说差异不大,其中答“同意”的比例相差大于5%的仅有(3)“聪明”和(23)“刻板”两项。华北被调查者认为日本人聪明的比例低于华东;认为日本人刻板缺少灵活性的比例高于华东,亦即在这两项上华北比华东更倾向于负面评价。

由于华南是改革开放的先行地区,在对日本人肯定印象的项目上,华南地区有较高的比例,而在否定印象的项目上有较低的比例,这说明华南地区比华北或华东对日本人的印象相对好些,只有一、两个项目例外:如对于(2)“有钱”这一项华南答“同意”的比例显著低于华北或华东,在一定程度上反映了中国经济特区的人比北方人经济富裕些;在(28)“善于学习他人”这一项,华南答“同意”的比例也低于华北或华东,同样从一个侧面反映了华南人比华北、华东人更善于吸收外来的东西。

日本“独资”企业虽然位于华南,但它是独资大企业,因此调查结果与华南其他中日合资企业有差异。在表1的(1)一(28)项中有几乎一半的项目回答“同意”的比例与华南相差5%以上,即(4)、(6)、(7)、(8)、(9)、(10)、(12)、(14)、(15)、(16)、(17)、(18)、(21)、(22)、(23)、(25)、(26)、(27)项,其中属于正面评价的“友好”、“尊重当地的做法和价值观”、“慷慨大方”等项目“同意”的比例低于华南;属于负面评价的“傲慢”、“狡猾”、“贪婪”、“爱发脾气”、“爱挑剔”、“暧昧”、“强加于人”、“只与日本人交往”、“心胸狭窄”、“性格内向”、“刻板”、“爱面子”、“虚伪”等项目“同意”的比例明显高于华南。

在全体工人和全体管理人员的比较中,可以看到差异在10%以上的有(1)、(2)、(6)、(9)、(14)、(15)、(20)、(22)、(23)、(25)、(27)项,其中除了(1)“工作努力”,(2)“有钱”,(20)“忠于组织”,(22)“精打细算”以外的其它项目都是负面的评价(主要是日本人的待人态度方面)。一般来说,管理人员与日本人直接接触较多,而且工资收入比工人高,但对日本人的待人态度却更加反感。这一点值得注意。

总之, 中国员工对日本人“努力工作”、“聪明”、“忠于组织”、“进取心强”等工作精神表现了钦佩之意。而对日本人负面的印象主要是“爱挑剔”和“吝啬小气”等。从各地区来看, 南方比北方对日本人印象好些。从独资与华南比较以及全体管理人员与工人比较来看, 反映出与日本人接触多了反而负面评价增大。

## 2. 对日本人印象的主成分分析

为了用更少的维度来分析对日本人的印象, 我们对28个项目的全体被调查者的回答结果进行了主成分分析(数据表省略)。

对表1的(1)~(28)项进行主成分分析得到的结果显示, 特征根(Eigenvalue)大于1的有5个主成分, 对方差的总解释量为45.1%(20.5%+11.3%+5.1%+4.6%+3.6%)。

第1主成分负荷量大的项目为:(4)、(6)、(7)、(8)、(9)、(12)、(13)、(15)、(17)、(18)、(23)、(25)、(27)。第2主成分负荷量大的项目为:(1)、(11)、(19)、(20)、(22)、(24)、(26)、(28)。第3主成分负荷量大的项目为:(3)、(5)、(18)、(21)。第4主成分负荷量大的项目为:(3)、(5)、(21)、(23)。第5主成分负荷量大的项目为:(10)、(13)。

从第1主成分负荷量大的项目来看, 基本上是反映日本人交往态度方面的人格特征项目, 可以称第1主成分为人格因子。而第2主成分负荷量大的项目基本上反映了日本人对工作、经营方面的特征, 可以称作工作因子。第3、4、5主成分, 由于负荷量大的项目少, 而且特征根仅在1左右, 与第1、2主成分比较而言对方差的解释量较低, 因而不作因子命名。

简而言之, 中国职工对日本人印象的主要结构包括“交往人格”与“工作精神”两个维度。取这两个维度作两个量表:

量表A(人格)包括的项目:(4)友好的、(6)傲慢、(7)狡猾、(8)贪婪、(9)爱发脾气、(12)尊重当地做法与价值观、(13)不歧视当地人、(15)把日本人的做法强加于人、(18)慷慨大方、(23)刻板、(25)爱面子、(27)虚伪;

量表B(工作)包括的项目:(1)努力工作、(11)守规则、(19)团体主义、(20)忠于组织、(24)进取心强、(26)善于经营。

表2. 各地区量表A、B平均分

	华北	华东	华南	独资	
量表A	14.84	15.44	17.10	15.06	$P < .01$
量表B	13.45	13.59	13.62	13.54	

表2反映各地区对日本人印象的差异主要表现在对日本人“待人态度”或“人格”方面的评价(量表A), 而对于日本人工作方面的评价(量表B)几乎是一致的。

### 6. 交往频度与对日本管理者印象的关系

有不少日本管理者认为世人(包括中国人)对日本人产生负面评价是由于日本人与其他国家和民族的交往不多、彼此理解不够,是由于文化的差异而造成的“误解”。那么,增加交往频度是否能改善中国员工对日本人的印象呢?对此我们就交往频度与对日本人印象的关系进行了交叉分析。问卷中设计了被调查者与日本人交谈频数(“很多次”、“几次”、“极少次”、“从未交谈过”),从中抽出回答“很多次”和“从未交谈过”的两部分人,分别考察每一部分人对“关于日本人印象”各项回答“同意”的比例,结果见表3。

表3. 交往频度与对日本人印象的关系

对日本人印象	你与日本人交谈过吗		
	很多次	从未	相差
(1)工作努力	94.5	97.0	-2.5
(2)有钱	84.1	86.5	-2.4
(3)聪明	50.0	77.3	-22.3
(4)友好的	70.1	80.4	-10.3
(5)灵巧	40.5	70.9	-30.4
(6)傲慢	62.9	53.9	+9.0
(7)狡猾	66.5	64.0	+2.5
(8)贪婪(只想赚钱)	63.7	63.6	
(9)爱发脾气	68.8	65.3	+3.5
(10)爱挑剔	84.2	85.4	-1.2
(11)守规则	86.2	91.9	-5.7
(12)尊重当地做法	53.3	68.4	-15.1
(13)不歧视当地人	50.1	66.9	-16.8
(14)不明确表示意见	55.2	41.4	-13.8
(15)强加于人	64.7	60.0	+4.7
(16)只与日本人交往	31.1	24.2	-6.9
(17)心胸狭窄	55.5	45.5	+10.0
(18)慷慨大方	21.4	36.2	-14.8
(19)团体主义(齐心)	87.6	92.5	+4.9
(20)忠于组织	90.5	93.7	-3.2
(21)性格内向	58.2	60.3	-2.1
(22)精打细算	93.6	91.6	+2.0
(23)刻板(缺乏灵活)	67.6	41.4	+26.2
(24)进取心强	90.3	94.4	-3.1
(25)爱面子	83.6	74.3	+9.3
(26)善于经营	85.4	93.6	-8.2
(27)虚伪	64.8	50.5	+14.3
(28)善于学习他人	84.5	89.5	-5.0

从表3所列数据,我们可以作如下分析。

(1)表1的1、2、3、4、5、10、11、12、13、16、18、20、21、24、26、28共16项对日本人印象,随着交往频度的增加而有下降趋势。其中,“聪明”(-22.3),“友好”(-10.3),“灵巧”(-30.4),“尊重当地做法”(-15.1),“不歧视当地人”(-16.8),“慷慨大方”(-14.8),“善于经营”(-8.2)等对日本人的肯定性印象有较大的减弱。

(2)表1的6、7、9、14、15、17、19、22、23、25、27共11项对日本人印象,随着交往频度的增加而有上升趋势。其中,“傲慢”( +9.0),“暧昧”( +13.8),“心胸狭窄”( +10),“刻板”( +26.2),“爱面子”( +9.3),“虚伪”( +14.3)等对日本人的否定性印象有显著的加强。

(3)在肯定印象减弱,否定印象加强的总趋势下,有两组印象例外,即(10)“爱挑剔”和(16)“只与日本人交往”。这两个否定印象随交往频度的增加而减弱。另外,(19)“团体主义”和(22)“精打细算”这两个肯定印象却随着交往频度的增加而有增强的倾向。

这个结果再一次表明,交往频度的增加并不能改善中国职工对日本人的印象,反而有增加否定印象和减弱肯定性印象的趋势。由此我们认为,沟通能否改善对日本人的印象,关键不在于接触频数的多少,而在于沟通的性质。人与人的沟通,只有在互相尊重、互相信任的基础上才能形成融洽的人际关系。

总结一下中国员工对日本管理者的评价,我们可以得出以下几点看法:第一,中国员工对日本人的印象可以概括为“工作因素”和“人格因素”两个主要方面。第二,中国员工对日本人的肯定印象大都与工作因素有关。这些优良品质构成了日本式企业经营管理的精神支柱和日本经济高速发展的基础,也是日本企业能与外国企业竞争的动力。因此,中国职工都是以佩服和赞扬的眼光来看待日本人的这些品质,并表示要学习这些优良品质。第三,中国员工对日本人的否定印象大都与日本人的待人处事的态度有关。其中,“爱挑剔”是与工作因素有关的否定印象,但是中国人对此不具有强烈的反感情绪,而往往把它与日本人的工作勤奋,办事认真,一丝不苟的品德联系起来。中国人反感的是日本管理者对中国人歧视、傲慢的态度和小气(不慷慨大方)、贪婪、狡猾的负性人格。第四,中国员工对日本人印象存在地区差异,一般而言南方比北方、开放先行地区比后开放地区对日本人的肯定印象比例高些,否定印象比例低些。第五,改善对日本人印象关键在于沟通的性质而不是形式。只有相互信任、相互尊重才能达到真正理解,从而对合资企业的效益产生积极影响。这一点应引起我国有关方面及外资方面的共同重视。

## 二、中日合资企业中国员工对所在企业的评价

### 1. 中日合资企业中国职工的满意度

表4是中国职工对工作和待遇满意度的调查结果。对于“现在的工资”、“工资的增长”、“福利待遇”、“工作时间和节假日”以及“晋升的机会”等5项,都是“不满意”的比例高于“满意”的比例。特别是对“现在的工资”和“工资的增长”表示不满的比例高达60.9%和53.4%。从各个地区来看,独资的不满比例最高,分别达到80.0%和63.5%。最低的地区不满比例也都在50%以上。这些结果表明,中国职工对日资企业的工资福利低表现不满者居多。

表4. 对工作和待遇的满意度(%)

项 目		全体	华北	华东	华南	独资
1. 职业稳定性	满意	39.9	38.0	40.7	36.5	46.6
	中立	39.1	46.6	40.7	37.4	27.8
	不满意	14.2	10.5	12.9	17.4	16.0
2. 晋升机会	满意	11.6	9.4	11.9	12.1	13.9
	中立	44.6	67.4	57.7	49.2	45.3
	不满意	23.3	17.3	22.2	26.8	29.2
3. 上司的态度	满意	35.0	35.9	38.9	35.3	27.9
	中立	34.3	39.9	33.9	31.8	30.3
	不满意	23.0	19.5	20.6	23.3	31.2
4. 现在的工资	满意	12.6	13.2	18.9	13.1	2.4
	中立	20.3	18.7	26.1	23.0	10.4
	不满意	60.9	64.5	49.9	55.4	80.0
5. 工资的增长	满意	16.1	15.0	17.8	17.7	13.0
	中立	22.8	25.4	30.1	20.1	13.4
	不满意	53.4	54.5	46.3	52.4	63.5
6. 工作时间	满意	32.0	26.6	24.5	36.9	34.1
	中立	18.1	17.4	21.4	8.9	16.2
	不满意	42.7	51.4	48.5	44.9	40.1
7. 福利待遇	满意	22.8	24.3	24.7	12.6	16.2
	中立	22.8	20.5	24.9	12.6	16.2
	不满意	44.3	48.3	40.0	65.0	55.6

### 2. 中方管理人员对所在企业的评价

本调查的另一个目的是通过将中日合资企业同中国与欧美、香港、台湾、韩国等国家和地区在华合资企业(以下简称欧美、香港、台湾、韩国企业)相比较,看日资企业在哪些方面优,哪些方面劣。表5是对日资企业中方管理人员的调查结果。从表5中可

以看到,中方管理人员对除“雇用稳定性”以外所有其它项目的回答,都是欧美企业优于日资企业。尤其是“工资”、“休假日”、“福利保健”这3个与个人待遇有关的项目,回答日资企业比欧美企业劣的人数同回答优的人数相比,前者分别为后者的7.5倍、5.5倍和4.6倍。而对“对当地人技术和知识的转让”、“当地人的职务晋升机会”和“照顾劳资关系”等项目的回答,日资企业虽然也劣于欧美企业,但比例不像前者那么高。认为日资企业在“雇用稳定性”方面优的比例虽然高于劣的比例,但两者相差仅为10%左右,因此,从总体上看,中日合资企业中方管理人员对所在企业的评价是较低的。

表5. 中方管理人员对日资企业与欧美企业的优劣比较(%)

项 目	华北		华东		华南		独资	
	优	劣	优	劣	优	劣	优	劣
1. 工资	9.5	38.8	5.9	50.9	5.4	39.1	1.6	73.0
2. 休息日和假期	13.2	27.6	4.0	46.7	7.0	39.1	4.1	49.6
3. 福利保健	9.4	26.5	8.2	38.8	7.4	25.0	2.5	61.3
4. 对当地人技术和知识的转让	4.5	26.5	5.3	25.4	6.3	27.7	16.3	24.4
5. 当地人职务晋升的机会	9.3	21.3	8.6	24.1	11.7	12.5	14.8	26.2
6. 照顾劳资关系	12.1	21.1	13.4	18.6	11.0	12.9	19.7	23.8
7. 雇用稳定性	20.3	14.5	19.3	14.4	24.7	17.3	46.7	10.8

\* 优——回答日资企业优的比例; 劣——回答日资企业劣的比例。

### 3. 中方一般工人与管理人员评价的差异

在对现在的工作和待遇的满意度调查中,对认为“满意”的回答记3分,认为“不满意”的记1分,认为“说不好”的记2分。在对“同样条件下,我愿在中国企业工作(或在欧美企业工作,或在韩国或港台企业工作)”的回答均记1分,“愿在日资企业工作”的记3分,“在哪国公司工作都无所谓”的则记2分。再对各个记分进行一元方差分析。调查及分析结果如表6。

从表6的结果可以看出:(1)中国的一般工人和管理人员“对现在的工资”、“对工资的增长”和“对福利保健”的满意度都较低。但对“职业稳定性”和“对顶头上司的态度”都有较高的满意度。(2)在评价的前4项上,即“职业稳定性”、“有晋升的机会”、“对顶头上司的态度”和“对现在的工资”上,管理人员显著地高于一般工人。而在“对劳动时间和休假”的满意度上,管理人员又显著地低于一般工人。(3)在与中国企业和港台或韩国企业的比较中,管理人员对日资企业的选好度显著地高于一般工人。而在与欧美企业的对比中,管理人员对日资企业的选好度又显著地低于一般工人。相对一般工人而言,管理人员更受到日资企业的重用,工资也比工人高,却更愿意选欧美企业,原因何在?通过访谈,我们了解到:一是与欧美企业相比,日资企业的工资福利低;二是欧美企业的老板比较信任管理人员,能放手让他们去管理,对他们不太进行

表6. 中方一般工人与管理人员对现在的工作和待遇的  
满意度及对日资企业选择度的比较

项、目	工 人		管理人员	检 验
对现在的工作和待遇的满意度				
1. 职业稳定性	2.27	<	2.32	*
2. 有晋升的机会	1.84	<	2.01	**
3. 对顶头上司的态度	2.09	<	2.35	**
4. 对现在的工资	1.46	<	1.64	**
5. 对工资的增长	1.60		1.59	
6. 对劳动时间和休假	1.91	>	1.77	**
7. 对福利保健	1.77		1.73	
综合评价				**
对日资企业的选好感度				
1. 与中国企业相比	1.64	<	1.81	**
2. 与欧美企业相比	1.85	>	1.72	**
3. 与港台或韩国企业相比	1.91	<	2.05	**

\* \* 表示差异在 0.01 水平上显著。

\* 表示差异在 0.05 水平上显著。

技术保密。

综上所述,同中国与欧美合资企业相比,中国员工对所在中日合资企业的评价总体上是不高的;其中,对工作和待遇的满意度是影响其评价结果的最重要因素。

### 三、中日合资企业中国员工的转职意愿

改革开放以来,三资企业曾是人们热切希望选择的工作场所,劳动力的流动呈现“单向性”——从国营企业流向三资企业。但随着时间的推移,三资企业存在的问题也逐渐暴露出来。在若干地区,职工流动出现“倒流”,即从三资企业流回职工原来所在的国营企业。

同中国与欧美合资企业相比,中日合资企业最大的长处就是职业的稳定性的。但是,仅靠这一点能否稳住职工而与其他企业竞争呢?结论是否定的。因为要说到雇用的稳定性,中国的企业比日资企业更优。中国职工选择外资企业的目的并不是因为外资企业的职业稳定,而是由于外资企业的工资比中国企业的工资高。因此,日资企业仅以雇用稳定性来与欧美、香港、台湾、韩国的在华企业进行竞争,是难以稳定职工的。

#### 1. 中日合资企业中国员工的转职意愿

在问卷中,设计了4种选择:(1)别的企业工资稍高我也不想调动;(2)只要有

工资稍高的企业我就调动；(3)只要有与现在工资一样的企业，我就调动；(4)即使别的企业的工资比现在低，我也想调动。选择(1)的人是不想转职的，选(2)、(3)、4)都是想转职的，而且转职意愿从(2)一(4)越来越强。表7列出了在不同工资条件下，职工转职意愿的百分比。

表7. 工资条件的变化与转职意愿(%)

项 目	华北	华东	华南	独资	总体	工人	管理者
工资稍高也不调动	40.6	37.4	30.7	17.0	32.6	30.6	43.4
工资高就调动	35.9	38.9	41.8	58.5	42.4	44.3	32.3
工资一样就调动	7.3	7.4	7.7	6.8	7.4	7.8	5.2
工资稍低也调动	7.1	6.1	7.1	6.9	6.8	7.3	4.4
无回答	9.2	10.2	12.7	10.8	10.8	10.1	14.6

表7结果表明，从全体来看，中国员工想要转职的比例达56.6%，只有32.6%的人愿意留在日资企业里。从地区来看，转职意愿最强的是华南独资，达72.2%，依次是华南、华东，最低的是华北、东北。这一结果也反映了越是经济开放地区，转职愿望越强。而开放程度较低的华北、东北地区，职工的转职意愿较低，因为在这些地区，进外资企业并不容易。日资企业虽然比其它外资企业工资待遇低，但毕竟比中国本地企业高，所以想转职的比例相对其它开放地区要低。华南独资位于外资企业最多的城市，其职工对工资待遇最为不满，因而想要转职的职工比例也最高。

就工人和管理人员的比较而言，工人想要转职的比例达59.4%，高于中层管理者(41.9%)。这一结果与工人对现在工资不满的比例高于管理人员比例的结果是一致的。

### 2. 转职意愿与对工作条件的满意度

是什么因素决定了职工的转职意愿呢？为此，我们考察了职工对工作条件的满意度与转职意愿之间的关系。表8给出了表4各项中回答“满意”/“不满意”者百分比与表7中回答“不想转职”/“想转职”者百分比的联列表。

由表8可以看到，在7个项目的满意层中，不想转职的比例都明显地高于想转职的比例；在不满意层中，想转职者的比例又远高于不想转职者的比例。这一结果表明，对工作条件的满意度与转职意愿之间的相关性是非常强的。特别是对工资、上司的态度、晋升机会、福利保健的满意度与转职意愿之间有着密切的联系。其中，以工资的影响力最大。

### 3. 转职意愿与对日本管理者的印象

为进一步考察中国员工对日本管理者的印象与转职意愿之间的关系，我们分析了两者的相关系数，结果见表9。

表8. 转职意愿与对工作条件的满意度(%)

项	目	满意	不满意
		(1)职业稳定	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		47.9	17.8
		42.6	52.6
		(2)晋升机会	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		55.3	20.1
		36.5	54.9
		(3)对上司的态度	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		55.9	17.5
		37.1	54.1
		(4)现在的工资	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		72.0	26.0
		22.0	54.9
		(5)工资的增长	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		59.9	25.2
		33.5	54.7
		(6)工作时间和假日	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		48.4	26.6
		41.1	52.6
		(7)保健福利	
即使有比现在的工资高一点的企业, 我也不想调动 如果有比现在的工资稍高一点的企业, 我就想调动		54.6	24.8
		35.2	54.6

表9表明, 从对日本管理者的印象与转职意愿的关系来看, 对善于学习别人东西(0.80), 友好(0.50), 尊重当地的做法和价值观(0.46), 慷慨大方(0.43), 不歧视当地人(0.34), 守规则(0.29), 忠于组织(0.22), 团体主义和灵巧(0.20), 工作努力(0.18)等项目回答“同意”的人中, 与转职意愿呈正相关, 表明他们的转职意愿低。相反, 对贪婪(-0.47), 狡猾(-0.45), 虚伪(-0.40), 心胸狭窄(-0.38), 强加于人和精打细算(-0.34), 爱发脾气(-0.32), 爱面子(-0.30), 傲慢(-0.27), 爱挑剔(-0.26)等项目回答“同意”的人中, 转职意愿高。由此可见, 对日本管理者的印象影响着中日合资企业中国员工的稳定性。

综上所述, 在中日合资企业工作的中国员工约有56.6%的人想调动工作, 有

表 9. 对日本管理者的印象与对日资企业定向意愿之间的相关系数

对日本人印象	转职意愿	选日资企业 或中国企业	选日资企业 或欧美企业	选日资企业 或港台企业
工作努力	0.18	0.31	0.55	0.50
有钱(富裕)	0.07	0.19	-0.11	0.21
聪明	0.06	0.05	0.49	0.15
友好的	0.50	0.39	0.74	0.61
灵巧	0.20	0.14	0.56	0.39
傲慢	-0.27	-0.36	-0.65	-0.38
狡猾	-0.45	-0.35	-0.68	-0.45
贪婪	-0.47	-0.34	-0.72	-0.47
爱发脾气	-0.22	-0.31	-0.58	-0.31
爱挑剔(过于仔细)	-0.26	-0.15	-0.30	-0.13
守规则(一丝不苟)	0.20	0.30	0.54	0.52
尊重当地的做法和价值观	0.46	0.44	0.67	0.55
不歧视当地人	0.34	0.31	0.70	0.48
不明确地表达自己的意见	-0.12	-0.06	-0.38	-0.22
把日本人的做法强加于人	-0.34	-0.33	-0.57	-0.37
只与日本人交往	-0.13	-0.10	-0.44	-0.18
心胸狭窄	-0.38	-0.30	-0.70	-0.48
慷慨大方(不吝啬)	0.43	0.21	0.68	0.40
团体主义(齐心)	0.20	0.44	0.47	0.59
忠于组织	0.22	0.14	0.27	0.44
性格内向	0.01	-0.03	-0.16	0.02
精打细算	-0.34	0.10	-0.28	0.03
刻板(缺乏灵活性)	-0.06	-0.07	-0.56	-0.23
进取心强	0.15	0.14	0.48	0.40
爱面子	-0.30	-0.16	-0.58	-0.34
善于经营	0.14	0.16	0.51	0.49
虚伪	-0.40	-0.31	-0.79	-0.55
善于学习别人的东西	0.80	0.37	0.47	0.47

32.6%的人明确表态不想调动,另有约10.2%的职工没有表态。数字表明,中国员工的转职意愿是强烈的,其原因比较复杂,但与两个因素明显相关,即工作待遇的满意度和对日本管理者的印象。因此,为使在中日合资企业工作的中国员工能更安心,注意并改善以上两个方面的条件是必要的。

#### 四、中日合资企业中国员工对各国企业的选好感度

前述中日合资企业的中国员工有较强的转职意愿,那么,其具体转职意愿如何

表 10. 条件相同下的企业选择(%)

项 目	华北	华东	华南	独资	总体
选日资企业还是选中国企业					
条件相同选中国企业	47.1	42.3	36.9	44.6	42.4
条件相同选日本企业	14.1	14.8	8.9	7.8	11.6
条件相同哪国都可以	34.2	36.4	44.9	41.5	39.3
无回答, 误回答	4.6	6.5	9.3	6.2	6.8
选日资企业还是选欧美企业					
条件相同选欧美企业	36.6	31.1	12.6	25.9	26.1
条件相同选日本企业	9.9	10.5	12.1	7.2	10.2
条件相同哪国都可以	47.1	51.8	65.0	60.2	56.0
无回答, 误回答	6.4	6.6	10.3	6.6	7.7
选日资企业还是选港台韩国企业					
条件相同选港台韩国企业	21.3	21.3	16.8	29.2	21.3
条件相同选日本企业	19.3	15.5	14.8	9.4	15.3
条件相同哪国都可以	52.4	55.9	58.5	54.8	35.5
无回答, 误回答	7.0	7.3	9.9	6.5	7.9
人 数	1784	1576	1971	147	6478

呢? 表10即反映了他们将日资企业与中国本地企业, 欧美企业以及香港、台湾、韩国企业对比之后的选择结果。

从总体来看, 在条件相同的情况下, 除了中国本地企业外, 在对其他外资企业的选择上, 不挑国籍的回答者约占半数, 另约半数的人中则显示出喜好的差异。首先, 与中国本地企业相比, 在条件相同的情况下, 无论是总体, 还是各地区都是选择本地企业的比例远高于选日资企业的比例。其次, 与欧美企业相比, 除华南地区外, 选欧美企业的比例高于选日资企业的比例。华南地区对日资企业和欧美企业的选好度一样, 回答“条件相同, 选哪国企业都一样”的比例最高, 达65%。再则, 与港台企业相比, 也是选日资企业的比例较低。但除独资外, 其它地区对双方选择的差距不大。深圳蛇口地区的香港企业较多, 而华南独资的工资待遇又比较低, 所以选择日资企业的比例就低得多。不过, 选择港台企业的比例也不高, 只有55%左右。

数字表明, 中日合资企业中国员工对企业的选好度是按本地企业>欧美企业>港台韩国企业>日资企业的顺序排列的, 而不论与哪国(或地区)企业相比较, 对日资企业的选好度比例都低。

经综合交叉分析, 中国员工对日资企业选好度低的主要原因仍是对日本管理人员某些负性人格的印象及对工作待遇的满意度低。

## 五、几点思考

本研究结果于1992年5月在日本的新闻发布会上发表后,引起了日本各界的强烈反响。从这一研究中我们也得到了一些颇有价值的启迪。

### 1. 应重视三资企业中存在的问题

开办三资企业的效果如何,是对投资环境的一个检验,也对今后能否继续吸引外资有着重要影响。已经开办的三资企业对我国的经济发展起到了积极的促进作用,但也存在着一些问题需要认真加以解决,以利其健康的发展。从这次调查中,我们感到有以下几个问题值得重视。

#### (1) 中外方经营者之间的磨擦问题

我们在调查中发现,凡是中外双方经营者合作得好的企业,生产经营管理就好,经营效益明显。反之,双方都不满,生产搞不好,经济效益也差。在有的合资企业中,中方经理指责外方经理不了解中国国情,照搬国外一套,不听中方人员的意见,不尊重中方人员。而外方经理又指责中方人员不按企业的规章制度办事,自搞一套。这种磨擦如不及时解决,势必影响双方的有效合作。

#### (2) 三资企业中的劳资矛盾

随着三资企业的增加,劳资矛盾也会增加,这主要表现在三个方面:

第一,工资待遇问题。在这次调查中,几乎所有的被调查者都一致反映日资企业的工资和福利在三资企业中是最低的。在深圳特区,日资企业的工资并不比一些中国企业高,因而引起了中国职工的强烈不满。蛇口一家日资企业的工人质问道:“公司的工资为何这样低?应向工人作出解释。否则,工人就会感到日本资本家过于苛刻了。”有的职工指出外方人员“有救世主的态度,认为在中国办企业增加了许多就业机会,中国人应该感谢,不应再提待遇问题。其实,这是两个不同性质的问题,对于中国职工来说,还有一个合理所得的问题。”类似的情况,在其它三资企业中也存在。

第二,被歧视感。总的来说,三资企业中外方人员的多数是比较友好的,能尊重中国职工。但也不排除少数人对中国职工抱有歧视和傲慢态度,甚至辱骂和动手打人现象也时有发生。这种对中国职工人格的不尊重最易导致纠纷和冲突。

另外,中方员工与外方人员的工资相差太大,也引起中国员工的强烈不满。例如,有的日资企业,聘用了部分香港管理人员,他们的能力并不比中方管理人员强,工资却比国内的管理人员高出一二十倍。这使中方人员感到不公平,有一种被歧视感。

第三,劳动时间长,强度大。这个问题在劳动密集型企业更为突出。广东惠州市一位政府官员向我们介绍情况时说:“有的三资企业的生产是流水作业,工人忙得连上

厕所的时间都没有,甚至憋得尿裤子。”工人都是20岁左右的姑娘,这种长期紧张的劳动会把身体搞垮的。有的三资企业工作时间太长,晚上都要加班到九点半。这些女孩子没有自己的自由支配时间,没有找对象和谈恋爱的时间。所以,他们的恋爱婚姻问题得不到解决。工资低,福利差,劳动时间长,劳动强度大,加上对中国职工的不够尊重,甚至歧视等等,往往引起劳资矛盾。目前,在三资企业中,由于中方管理者和党团工会在做思想工作,这种矛盾尚不太突出,但在某些三资企业中已引起中国职工的相当不满。随着三资企业的发展和扩大,将来劳资矛盾会从潜在的问题变成显在的突出问题。现在不研究和着手解决,将会阻碍我国三资企业的健康发展。

## 2. 应该重视管理与文化的研究

管理必须以人为中心,忽视对人的研究,管理是不会成功的。而人总是属于某种文化的。因此,管理总是脱离不开文化背景。任何一种管理理论和管理模式,甚至于管理方法都是在某种文化背景上形成的。例如,日本式的管理被公认在日本是成功的。但我们的研究表明,将它原封不动地移植到中国来,却并不像在日本那么理想。这是问题的一方面。另一方面,也存在着三资企业中的中国员工如何提高自身素质以及如何与国外科学合理的管理制度、管理方法相适应的问题。这两方面问题的解决,都与国情、文化、国民性等问题有关。因此,深入开展管理与文化的研究,对于办好三资企业具有极为重要的意义。

〔本文责任编辑:冯小双〕