

# 关于产业工人行为文化的国际比较

徐海波

“产业工人行为文化”，及其对产业工人行为方式和管理方式的深刻影响，是近年来管理学界从文化角度研究企业管理所延伸出来的一个值得重视的新课题。虽然目前各国学者对这一概念尚未作出明确说明，但我们一般可以认为，所谓“产业工人行为文化”，是指产业工人行为赖以形成的价值观、信念、准则、传统和习惯，也就是产业工人行为的文化原因。这种行为文化存在于一个国家的主导性文化之中，但又有其独特的形式，因而可以看作是这个国家文化中的一种亚文化。

世界上许多国家、特别是日本和美国之间的管理“移植”经验表明：**在输出管理技能的过程中，于一国适用的对“物”的管理技能在他国往往取得成效，但于一国适用的对“人”的管理技能在他国却往往招致失败。究其原因，皆在于各国产业工人行为文化的差异所致。**置身于不同国家中的产业工人，由于各自所处的社会和文化环境的差异性，必然会持有某些完全不同的行为文化。这些行为文化与各国产业工人特有的行为方式和管理方式之间有着直接的联系，它决定了产业工人在某种场合中这样做而不那样做，或者这样理解而不那样理解，同时也决定了各国的管理部门对本国产业工人可以有完全不同的管理方式。

在本文中，我们将着重从八个方面对中国、日本和美国这三个国家的产业工人行为文化进行对比，目的是要指出这三个国家产业工人行为文化的异同点。显然，在开始这个比较之前我们就已经意识到：**对产业工人行为文化的分析应先于对管理方式的规定。**在未掌握产业工人行为文化特征之前，急于寻求管理的“原则”是徒劳的。

## 比较之一——工作动机

从心理学角度讲，动机涉及到人类行为的“原因”。在一个企业中，一个工人的工作动机，就是他为实现企业目标而愿意作出贡献的原因。对于不同国家中的工人来说，由于不同的文化传统，必然会以不同的动机为企业目标作出贡献。而满足工人的动机需要，则是激发劳动热情的一种有效手段。

所以，我们选择的第一个比较项目，就是工作动机问题。它探索了那些赖以激发三国产业工人生产积极性的各种原因。换句话说，个人获得动力的根源主要是以个人为中心还是以集体为中心？其性质是内在的还是外来的？这个项目要求回答者选择一个理由，按照这个理由，可以说明他为什么愿意在工作岗位上努力工作。（见表1）

出乎预料的是，第四个理由对中国产业工人的吸引力并不象人们想象的那样大，调查中仅有16%的被调查者把获得更多的工资作为自己努力工作的原因，这个比例与日本和美国的比例几乎不相上下。这个结果与我们目前的直觉——中国工人努力工作与否的动因在于工资的多寡似乎有着明显的冲突。问题是，虽说工资问题是目前中国工人关心的焦点。但就高涨

表 1 \*

## 我之所以愿意在工作岗位上努力工作是因为

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 我不想辜负家庭、朋友和社会对我的期望	38	34	17
2. 我认为, 这是对我所在的企业和同伴应尽的责任	43	46	53
3. 我工作得越努力, 就越有可能被提拔到领导岗位上去	3	7	15
4. 我工作得越努力, 就越有可能获得我期望得到的工资	16	13	15

\* 本文中有关日美两国产业工人的调查结果可参见日本立教大学武泽信一教授所著的《日美两国人事管理方式比较》一书。该书即将由求实出版社出版。有关中国产业工人的文化倾向, 是本文作者在1986年年初对国内四家企业的上千名产业工人调查所得的结果。

的劳动热情而言, 支付较高的工资只是必要条件, 而不是充分条件。用赫茨伯格的双因素理论解释, 只是保健因素, 而不是激励因素。工资支付机制出现障碍, 会极大挫伤工人的劳动积极性, 但健全的工资支付机制不一定能带来高涨的劳动热情。所以, 我们目前的直觉反映了我们尚未拥有健全的工资支付机制这个现实, 它与体现了中国产业工人规范化意愿的答复结果并无根本冲突。换句话说, 在中国产业工人看来, 一旦拥有健全的工资支付机制, 工作动机将主要为社会关系而不是经济需求所影响。

如果我们把第一和第二个理由看作同属一类动机, 把第三和第四个理由看作同属另一类动机, 那么, 在中国、日本和美国这三个国家中, 选择第一类动机的工人总数分别高达81%、80%和70%, 而选择第二类动机的工人总数仅为19%、20%和30%。这说明, 无论中国、日本还是美国的产业工人, 对企业或社会都负有相当高度的责任感, 他们在观念上倾向于否定“经济人”而赞成“负责任的人”。虽然中国、日本和美国比较, 这种责任感的范围远远超出了工作场所, 但是, 这三个国家中的绝大多数人相信, 一个人的责任感是构成一个人的行为活动的主要原因。

## 比较之二——企业的地位

我们选择的第二个比较项目是企业在三国产业工人心目中究竟占据何等位置。通过对这个项目的回答, 我们试图了解在完全不同的文化环境中三国产业工人与他们所在企业的感

表 2

## 我把我所在的企业看作是

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 我生活中关心的焦点, 比我的个人生活更为重要	30	9	1
2. 我生活中的一部分, 至少与我的个人生活同等重要	45	64	20
3. 管理部门完成国家任务, 我争取工资的地方。	20	15	42
4. 仅仅是一个工作场所, 与我的个人生活完全无关	5	12	37

情，以及与所在企业的结合意愿。

在这个项目中，第一个选择代表了一种极端的观点，即把所在的企业看得比个人生活更为重要。持这种观点的中国产业工人远远超过了日本和美国，占接受调查者的30%。第四个选择代表了另一种极端观点，即把所在企业看得与个人生活完全无关。赞成这个选择的美国工人的比例高达37%，居三国之首。比较能够吸引日本产业工人的是第二个选择，这个选择把所在企业看作是生活中的一部分，至少与个人生活同等重要。赞成这个选择的日本工人的比例达到了64%。美国工人对第三个选择的态度也不容忽视。这个选择对企业采取了一种功利主义观点，而这种观点却博得了42%的美国工人的支持。

巴纳德曾经指出，个人与组织间的协作意愿与个人提供的“牺牲”（即为实现组织目标作出的贡献，如体力的损耗、时间的占用）和组织提供的“诱因”（即组织为满足个人动机所提供的效用，如工资、理想的实现、感情交流）有着密切的关系。当个人提供的“牺牲”不变的情况下，组织提供的“诱因”愈充分，个人与组织间的协作意愿就愈强烈。考察中、日、美三国企业，可以发现，中日两国企业为职工提供的“诱因”一般明显超过美国企业。以中国企业为例，其提供的物质诱因（如工资、奖金、住房、医疗保健、退休金、生活困难补助等）和非物质诱因（如理想的实现、感情的沟通）都有极广阔的领域，非美国企业所能比。所以，中国工人把他们的企业置于生活的中心，其程度远远超过了美国工人，他们与企业往往保持着密切的感情，那种对企业持极度淡漠态度的人是很少见的。相反，在美国产业工人中间，愿意与企业保持一种功利关系，甚至与企业相分离的人占相当多数，美国工人对企业的感情远不如中国工人。

### 比较之三——劳动道德观

在世界上所有国家中，合乎道德的劳动都被看作是社会的一个基本准则，也是管理人员寄望于工人的目标。但是，究竟什么是合乎道德的劳动？是竭尽全力、互相帮助，还是各司其职，各负其责？这在不同的文化背景中显然有着不同的理解。我们列出这个项目，就是为了确定三国产业工人对工作场所中恰当的劳动道德各自所持的看法。

表3 我认为，当我作为班组（或工段）中的一员和同伴一起劳动时，我应该

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 竭尽全力去工作，并且，当完成了自己的任务后，在可能的情况下尽量帮助他人	71	49	16
2. 圆满完成自己的本职工作就行了	26	47	75
3. 别人干多少，我就干多少	2	4	5
4. 敷衍了事地去工作	1	0	4

从答复的结果看，绝大多数中国产业工人（71%）赞成一种合作型的劳动道德观。与此相反，个人主义色彩相当浓厚的第二个选择却博得了大多数美国工人的赞许（75%），日本工人的态度似乎介于中国和美国之间。另外，就第三和第四个选择而言，几乎没有吸引住任

何一国工人。

### 比较之四——分享决策意愿

目前企业管理理论普遍的趋势是赞同工人参与管理。但是，这种“参与”达到什么程度才是最令人满意的呢？这仍然存在着不少分歧。一般地说，决策方式有两种极端形式，一种是权力集中，一种是权力分散。在权力集中的形式下，管理者单独作出决策，工人只是决策的执行人；在权力分散的形式下，决策权下放，完全由工人自行作出决策。当然，在现实中，这两种极端的决策形式是不常见到的。介于这两者之间，往往还存在着某些其它的作法。对于这些作法，各国的工人由于具体环境所致，其偏爱也往往各异。

所以，我们这里选择的第四个比较项目是分享决策。具体地说，他们愿意参与管理决策过程吗？他们希望以什么方式参与管理决策过程？

表 4 当我所在的企业的管理制度需要改革时，我认为企业领导应该

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 自己单独决定应该改变什么并付诸实行，因为他是企业的主管	16	3	8
2. 先决定应该改变什么，然后再寻求工人的合作	30	27	14
3. 先征求工人的意见，然后再决定做什么	45	67	74
4. 让工人自己决定应该改变什么以及如何去改	9	3	4

出乎我们的预料，在这个项目的四种可能的选择中，虽然含有参与意愿的第二和第三个选择赢得了中国工人的广泛支持，比例高达75%，但是，在参与方式的选择上，似乎仍然存在着分歧。含有较强参与意愿的第三个选择并没有象想象的那样吸引住更多的支持者，这一选择要求企业领导在征求了工人对改革的意见之后再决定改革的内容，它只吸引了45%的接受调查者。其余的30%的接受调查者则倾向于含有较弱参与意愿的第二个选择，即企业领导先作出改革的决定，然后再向工人通气，寻求他们的合作。与此相反，美国和日本的工人大多选择了这样一种共同的想法，即企业领导在决策最后确定前要倾听他们的意见。看来，美国和日本的工人比中国工人更愿意在决策之前有一个发表意见的机会。

上述答复情况清楚地表明，相对于日美两国工人强烈的参与意愿来说，中国工人一般也希望在管理过程中发挥一定的作用，而不愿把自己完全排除在管理过程之外。但是，在参与管理的方式上，“先征求意见，再作出决策”的方式并没有赢得普遍的支持，仍有相当一部分人主张“先作出决策，再寻求合作”。这意味着中国工人一般抱着有限参与的态度，而不愿介入过深。当然，这种有限参与的态度不能被看作是他们对所在企业关心不够，而应该看作是他们对所在企业的管理部门及其决策能力有较强的信任感，因而乐于看到他们的管理人员运用自己的判断进行决策。

### 比较之五——介入个人生活

组织需求理论认为，当组织成员的需求在组织内得到满足时，他们就会为组织目标的实

现作出最大的贡献。组织成员所得到的满足愈多,他们为组织目标作出的贡献就愈大。但是,在八小时工作日内,不可能满足组织成员的所有需要。那么,设法在组织外满足组织成员的某些需要是否也可以激发他们对实现组织目标的积极性呢?

如果可以的话,就应该鼓励管理人员不仅要关心组织成员在组织内的需要,而且也要关心他们在组织外的需要。但是,在不同的文化环境中,这种关心不一定总是可行的,甚至不一定受人欢迎。所以,作为一个管理人员,为了圆满完成任务,就必须决定介入工人生活的程度。

我们这里提出的第五个比较项目是一个与工作毫无关系的问题——结婚。工人对这个问题的回答将有助于确定在中日美三国各自的文化环境中工人认为他们的管理人员介入他们的个人生活应该达到的适当程度。

**表 5 \*** 如果一个工人要举行婚礼,我认为他的领导应该

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 参加并主持婚礼	13	5	1
2. 参加婚礼,但不一定充当司仪的角色	29	80	15
3. 代表所在单位赠送一小小的礼物	43	10	10
4. 不介入这种个人事务	15	5	74

\* 武泽信一教授就这个比较项目的提问方式是:当一个人想要结婚时,我认为他(或她)的领导应该:1.帮助选择一个适当的配偶,并充当媒人;2.如果得到请求的话,就向工人提出个人的忠告;3.仅仅代表公司赠送一件小小的礼物;4.不介入这种私事。由于这种提问方式与我们向中国工人的提问方式在意义上是相同的,故我们选择了后一种方式进行分析。

在一项纯属个人的私事——结婚中,各国工人认为他们的管理人员应当扮演什么样的角色呢?答复的结果表明,有85%的中国工人不反对他们的管理人员以某种形式介入他们的结婚仪式,而不把它看作是一种“干涉内政”的行为。不过,在介入的程度上,中国产业工人一般倾向于不要介入过深。选择第三项的人数比例恐怕就反映了这一点。这一项把“代表所在单位赠送一件小小的礼物”视为管理人员介入的适当形式。最不受中国产业工人欢迎的介入形式是第一项,即“参加并主持婚礼”,这一项只赢得了13%的支持者。另外,第四项的答复情况表明,在中国产业工人中间,完全反对管理人员介入个人生活的意愿是比较微弱的。

与此相比较,在日本和美国产业工人中间,对这个问题则表现出了两种截然相反的意愿。绝大多数的日本工人认为,在象婚姻这样一件重大的个人问题上,企业的管理人员要保持完全置身事外是不可能的。当一个工人想要结婚时,管理人员“如果得到请求的话,就向工人提出个人的忠告”,它赢得了80%的日本工人的支持,这表明了日本工人期望他们的领导在他们的婚姻中发挥有限而重要的作用。与此相反,美国的产业工人大多认为管理人员不应介入这种个人事务。在美国工人看来,结婚是一种个人之间自愿的结合,具有纯粹的个人私事性质,只有双方才对这种结合负有完全的责任,他人的关心是一种“干涉内政”的行为,不受人们欢迎。

## 比较之六——与管理人员的关系

工人与管理人员的关系，是通过日常生活中的一个实例——在同一辆公共汽车上相遇来反映的。工人在这个时候的行为举止将表明他们愿意与管理人员保持何种关系。可以预料，中日美三国产业工人将反映出对他们与管理人员的关系有不同的期望和要求。

表 6 当我的直接领导踏上我正在乘坐的公共汽车，我应该

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 总是把我的座位让给他，因为他是我的领导	26	13	3
2. 除非我生病了，否则就把我的座位让给他	22	32	4
3. 继续坐着，同时帮助他拿包裹	38	51	28
4. 继续坐着，因为正当的理由是“先到者，先享受”	14	4	65

答复的结果正如我们所预料的，多数的美国工人（65%）不愿与管理人员保持密切的关系，他们认为，当工人的上级领导踏上拥挤的公共汽车时，工人可以“继续坐着，因为正当的理由是先到者，先享受”。与此相比，日本的工人则普遍希望与管理人员保持一种自然而适中的关系，既不过于密切，也不过于疏远。当工人的上级领导踏上拥挤的公共汽车时，有51%的日本工人表示“继续坐着，同时帮助他拿包裹”。这种对管理人员给予友好的姿态和起码的尊敬已经成为多数日本工人愿意遵循的规范。

中国工人在这个问题上所表明态度似乎极不确定。虽说有38%的工人认为对管理人员应该给予适当而有限的尊重，但与此同时，包含有较强让座倾向的第二项和第三项也赢得了相当多的支持者（26%和22%）。从表面上看，这种现象似乎说明了中国产业工人愿意与管理人员保持密切的关系，因而与第三项的答复情况相矛盾。但是，如果考虑到这两项的许多支持者实际上是把管理人员的年龄大小作为让座与否的先决条件，那么，这种让座倾向就应该有所折扣。因为当工人把自己的座位让给年长的管理人员时，起作用的不是他与管理人员愿意保持密切的关系，而是他对年长者应有的尊敬。所以，与其说中国的产业工人愿意与管理人员保持一种密切的关系，不如说愿意与管理人员保持一种自然和适中的关系。

## 比较之七——对规章制度的态度

各国的企业都有一整套规章制度，这些规章制度规定了企业成员应该做什么，不应该做什么，也就是管理和控制了每个企业成员的行为。一个人接受规章制度，会导致他的行为与生产活动的要求相一致，因而有益于生产活动。不容忍或者反对规章制度，则会导致个人行为与生产活动的要求相背离，进而破坏生产效率。所以，企业成员对规章制度的态度在人力资源管理中是相当重要的。

那么，中日美三国产业工人各自在何种程度上、以多大的热情来接受规章制度呢？他们又如何看待那些违反了规章制度的同伴？这就是第七个比较项目所要考察的内容。

表 7

我对管理部门所制定的各种规章制度和纪律惩罚的态度是

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 接受这些规章制度和惩罚, 并把违反者看作是不受欢迎的同伴	36	69	43
2. 接受这些规章制度和惩罚, 但对违反者没有厌恶感	50	23	40
3. 勉强接受这些规章制度和惩罚, 但不赞成它们, 对那些违反者给予道义上的援助	8	5	9
4. 尽可能地取消这些规章制度和纪律惩罚	6	3	8

由于第一项和第二项都包含着对规章制度的接受, 不同的仅仅是人们对违反者的态度, 所以如果把它们合并起来, 那么支持者的比例则分别为86%、92%和83%。相反地, 第四项主张“尽可能地取消这些规章制度和纪律惩罚”, 这一项分别只吸引了6%、3%和8%的接受调查者。

由此可见, 在中日美三国产业工人中间, 接受规章制度的意愿非常强烈, 规章制度已经被公认为是劳动过程中理所当然的要求, 要劳动, 就要遵守规章制度。对规章制度抱有抵触情绪的人是非常少见的。

不过, 虽然规章制度已经为三国产业工人普遍接受, 但是对违反者的态度仍然存在一些分歧。在中国产业工人中间, “对违反者没有厌恶感”的人数超过了“把违反者看作是不受欢迎的同伴”的人数(50%比36%), 这种情况大概表明, 中国的产业工人更愿意对个人行为采取富有人情味的宽容态度, 而反对用纯理性的眼光来对待同伴。与此相反, 在日本产业工人中间, “把违反者看作是不受欢迎的同伴”的人数却远远超过了“对违反者没有厌恶感”的人数(69%比23%)。因为在日本工人看来, 那些违反规章制度者是对集体融洽的严重威胁, 所以必须对他们采取谴责的态度。最后, 就美国产业工人的态度而言, 与其说接近日本工人, 不如说更接近中国工人, 即对个人行为采取宽容的态度。

#### 比较之八——考评意愿

考评工人的劳绩, 使他们充分了解自己的工作情况, 进而激励他们改善自己的工作, 这是管理部门的又一项职责。但是, 在不同的国家中, 工人是否一致接受这种考评呢? 如果接受的话, 他们认为最好的考评方式又是什么呢?

在这个问题的四种可供选择的项目中, 前三项都表示愿意接受考评, 但对考评的方式意见不一。最后一项则是一种相反的主张, 即“避免对个人的成绩和过失进行评价和比较”。

表 8

我认为对于工人在工作中的成绩和过失, 管理部门应该

选 择 项 目	%		
	中 国	日 本	美 国
1. 进行评价和比较, 并把成绩和过失告诉每一个工人	76	30	70
2. 进行评价和比较, 并把成绩告诉每一个工人	14	22	11
3. 进行评价和比较, 但对评价结果保密	6	31	4
4. 避免对个人的成绩和过失进行评价和比较	4	17	15

答复的结果表明，在三国产业工人中间，赞成前三项的人数分别高达96%、83%和85%。这就是说，接受调查者中的绝大多数人支持管理部门对他们的考评，虽然考评的结果不一定总是有利于本人，但考评措施已经深入人心这个事实，反映了三国的产业工人普遍希望从管理部门的考评中获得对他们工作成果的公正评价，而不愿在“不明不白”的环境中进行工作。

但是，在考评方式的选择上，三国产业工人的倾向性却显示出了相当大的差距。绝大多数的中国工人和美国工人选择了第一项，这一项提倡完全公开的考评，即管理部门应该把考评的所有结果告诉每一个工人。而第二项和第三项中所叙述的半公开或非公开的考评方式没有赢得两国产业工人的广泛支持。与此相反，在日本工人中间，虽然有30%的人选择了第一项，但与此同时另有31%的人选择了第三项，这个比例远远超过了中美两国工人。由此看来，在中国和美国这样的国家中，绝大多数产业工人希望管理部门对他们采取一种开诚布公、毫无隐匿的坦率态度，而与此相反的含蓄的考评方式则更为符合日本的现实。

对上述各个比较项目的分析结束了。那么，我们从中能得到的结论是什么呢？这里，我们不妨做一个简单的概括：

#### 1. 工作动机

中国：在满足经济需要的同时，注重履行对企业和社会的责任；日本：在满足经济需要的同时，注重履行对企业和社会的责任；美国：在满足经济需要的同时，注重履行对企业的责任。

#### 2. 企业的地位

中国：企业享有很高的地位，比个人生活更为重要；日本：企业享有较高的地位，与个人生活同等重要；美国：企业与个人生活完全分离。

#### 3. 劳动道德观

中国：合乎道德的劳动是竭尽全力、互相帮助；日本：没有形成一致的理解，部分人赞成竭尽全力、互相帮助；美国：合乎道德的劳动是各司其职、避免干预。

#### 4. 分享决策意愿

中国：有限地参与决策过程；日本：充分参与决策过程；美国：充分参与决策过程。

#### 5. 介入个人生活

中国：允许管理人员介入个人生活，但不宜介入过深；日本：希望管理人员在工人的个人生活中发挥有限而重要的作用；美国：反对管理人员介入工人的个人事务。

#### 6. 与管理人员的关系

中国：对管理人员给予友好的姿态和起码的尊敬；日本：希望与管理人员保持一种自然和适中的关系；美国：不愿与管理人员保持密切的关系。

#### 7. 对规章制度的态度

中国：接受规章制度，对违反者采取宽容态度；日本：接受规章制度，对违反者采取谴责态度；美国：接受规章制度，对违反者采取宽容态度。

#### 8. 考评意愿

中国：支持管理部门实行完全公开的考评；日本：支持管理部门实行非公开的考评；美国：支持管理部门实行完全公开的考评。

作者工作单位：中共中央党校经济管理教研室

责任编辑：谭深