

中國大陸與台灣中層管理人員對日商的評價
— 自1992至2007年

**Local Middle Managers' Evaluation of
Japanese Companies in China and Taiwan,
1992-2007**

日本早稻田大學亞太研究院教授 園田茂人

Sonoda Shigeto

(Professor of Sociology, Graduate School of Asia-Pacific Studies, Waseda University)

Local Middle Managers' Evaluation of Japanese Companies in China and Taiwan, 1992-2007

Sonoda Shigeto

Professor of Sociology, Graduate School of Asia-Pacific Studies, Waseda University

Abstract

Japanese companies have started their “internationalization” since 1960s and a lot of efforts have been made to adapt themselves to the local conditions in Asia. Due to several reasons, however, their efforts have not been highly appreciated by local employees.

We conducted questionnaire survey of local employees working for Japanese companies in 1992 in order to grasp local views on the Japanese companies in China, Taiwan, Thailand, Malaysia, and Indonesia. Luckily enough, research grant enabled us to conduct the same type of research after fifteen years' interval in these countries.

This paper will pick up Chinese and Taiwanese cases and try to illustrate and explain chronological change of their local middle managers' views on Japanese companies by focusing on their evaluations of Japanese ways of management, satisfaction with working conditions, comparative evaluation of working conditions, and preference for Japanese companies.

Our comparative analysis revealed the fact that Taiwanese middle managers have come to be satisfied with their working conditions in spite of their severer evaluations of Japanese ways of management and working conditions in comparison with Euro-American companies, while Chinese middle managers' views on Japanese companies became severer in many respects than fifteen years ago. Socio-economic background of these facts will be explored.

Keywords: Japanese Company, Local Views, Chronological Change, China, Taiwan

中國大陸與台灣中層管理人員對日商的評價 — 自1992至2007年

園田茂人

日本早稻田大學亞太研究院教授

摘要

日本企業自六〇年代開始走向國際化，並致力適應亞洲各個地方的環境與情況。然而，這些努力卻沒有得到當地員工的高度認同。為了得知中國大陸、台灣、泰國、馬來西亞及印尼等國家中，受雇於日本企業的當地員工對該等企業的評價，吾人早在1992年即進行問卷調查。幸運的是，這項研究成果足以讓我們在十五年後的今天，在這些國家繼續沿用。本文擇取中國大陸與台灣為研究案例，試圖闡釋以下概念：依循時間改變，在日商公司服務之當地中層管理人員對日商公司的看法，尤其著重日式管理、工作條件滿意度、工作條件比較性評價，以及對日商公司的偏好。經由比較分析顯示，即便台灣中層管理人員對日系管理方式、工作條件評價不高，但相較於歐美公司而言，對日本式的工作條件相對滿意；但另一方面，中國大陸中層管理人員對日本企業的評價，在許多方面均較十五年前嚴苛。其社會背景將在文中一一陳述。

關鍵詞：日本企業、當地觀感、時序更迭、中國大陸、台灣

壹、前言

有關「本地化企業管理」議題，已持續探討數十年。隨著國際化腳步，日本企業，尤其是跨國企業，早在六〇年代就將企業本地化當作提升了公司營運效率之第一選項。因此，從八〇年代開始即出現許多相關實證研究，俾利瞭解本地化是否亞洲國家運行順利。¹然而，觀諸許多相關研究中，少有關注當地受雇者觀點，就其原因包括：

首先，研究者以「便利管道」自日本跨國企業獲得必要資訊，探知管理議題的難度高，有時連當地員工都難以評估企業本地化的程度，研究者只能以觀察獲得的資訊、數據來衡量。²

其次，語言溝通的障礙。多數案例中，研究者必須使用當地語言，然而，對於探討企業管理的學習而言，除非是母語，否則沒有受過特定語言訓練的情況下，很難與當地受雇者溝通。³

第三，由於子公司生產的產品多出口或回銷日本，所以對當地人力資源的急切性並不是太高。也就是說，多數日本企業在亞洲的子公司其實是「生產基地」，所以只要產品在國外市場銷售良

-
1. 市村真一編，*アジアにおける日本の経営 (Japanese-style Management in Asia)* (東京：東京經濟新報社，1988)；S. Yamashita ed., *Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries* (Tokyo: University of Tokyo Press, 1991)。
 2. 板垣博編，*日本の経営・生産システムと東アジア (Japanese Management-Production System and East Asia)* (京都：ミネルヴァ書房，1997)；郝燕書，*中国の經濟発展と日本の生産システム (Economic Development in China and Japanese Production System)* (京都：ミネルヴァ書房，1999)。
 3. 部分人類學研究觸及管理本地化的議題，請參見D.H.W. Wong, *Japanese Bosses, Chinese Workers: Power and Control in a Hong Kong Megastore* (London: Curzon Press & Hawaii: The University of Hawaii Press, 1999)；J. Sakai, *The Clash of Economic Cultures: Japanese Bankers in the City of London* (London: Transaction Publishers, 2000)。但這些研究多是對某一個國家印的個案分析，缺乏可與其他國家比較的立論。因此為了彌補這項不足，對當地員工進行問卷是必要的，此乃吾人討論中採用問卷調查的主要原因。

好，且當地員工對企業的評價就不是那麼重要了。⁴

在此情況下，當亞洲國內市場，尤其是中國大陸因1992年鄧小平「南巡講話」後快速發展。我們這項針對中國大陸、台灣、泰國、馬來西亞、印度等地工作之日裔公司當地員工所做的大型研究，便成為當時研究此領域的先驅。⁵ 計畫中，我們收集了當地員工對日系企業的管理模式、工作條件滿意度、工作條件比較性評價，以及對公司的偏好等等資訊。

在闡釋研究成果過程中，我們面臨應該採用「制度途徑」或「文化途徑」的難題。⁶ 例如，在比較大陸與台灣（中層管理人員）對日本企業的偏好時，吾人用「歷史成分」來解釋台灣中層管理人員對日本企業管理的相對高評價。不過，不難想像的是，中國大陸從八〇年代早期就開始體驗市場經濟，這或許會影響到管理人員對日本企業的觀感。因此為了對本地化有更深一層的認識，以時間序列回溯歷史的變化是必要的。

此論文針對台灣與中國兩個國家，透過分析1992年至2007年兩地中層管理人員時間序列數據，觀察日本企業在這十五年中，出現什麼改變。⁷

4. 日本企業致力適應亞洲各個地方的環境與情況，但由於企業「出口導向」政策，這些努力並沒有獲得當地經理人的高度認同。關於當地白領階層的白張，請參閱石田瑛夫，**國際經營とホワイトカラー（International Management and White-collar）**（東京：中央經濟社，1999）。

5. 今田高俊、園田茂人編，**アジアからの視線（Japan in the Eyes of Asians）**（東京：東京大學出版會，1995）。

6. 園田茂人，**日本企業アジアへ（Asiabound Japanese Companies）**（東京：有斐閣，2001）。

7. 作者以1992年所作的「大陸與台灣當地人對日本企業的觀感」數據相互比較。當時，作者預測大陸員工會因為資本主義擴散而改變對日本企業的觀感。這項預測是對也是錯。對的是在東方面大陸員工重視跨國企業人力資源管理的菁英領導層面；錯的是相較於對歐美企業，大陸與台灣對日本企業的偏好之處還是不盡相同的。

貳、中國大陸與台灣日式企業治理比較

1992年的調查是亞洲社會問題研究所調研議題之一。由於該所與部分日本跨國企業往來密切，便與其在亞洲地區的子公司進行合作。然而當該所所長辭世以及研究所影響力逐漸式微後，調研案陷於停滯，自此作者開始撰寫研究計畫，轉由私人機構接續這項研究。⁸

2007年的研究依舊包含原有五個個國家，分別為中國大陸、台灣、泰國、馬來西亞與印尼，但這裡我們特別聚焦於前兩者。

本研究理想是訪問相同企業，觀察其變化。但是由於1992年研究案的樣本公司拒絕，僅被允許拜訪台灣某家企業。⁹ 本研究樣本為符合下列條件的公司：

- (1) 跟之前的樣本公司所屬同一家企業。
- (2) 營運歷史超過十年。
- (3) 公司員工人數與之前樣本公司類似。

總共在大陸取得四家公司530個當地員工的樣本（其中有274個是中層經理）；在台灣取得四家公司595個當地員工的樣本（其中有165個是中層經理）（見表一）。¹⁰

8. 在此特別提出，此項研究案總費由JFE 21世紀財團、村田學術振興財團、以及Casio科學振興財團贊助，若沒有相關財團的鼎助，吾人無法從眾多國家獲得如此大量的數據資料。

9. 許多日本跨國企業因為地區總部採取嚴格管制措施，對我們的訪調計畫抱持遲疑的態度。1992年在大陸的研究，我們的夥伴（包括中國科學院、中國社會科學院，以及北京社會科學院）並沒有公佈樣本企業的名字，所有的數據資料都留在他們手上，我們無從得知其是否從同一個企業獲得資訊。因此為了排除地區偏見，我們在2007年的研究，從北京選兩家公司，江蘇省一家，廣東省一家當作樣本企業。

10. 2007年的調研從一月進行到六月。我們實地訪問一家台灣企業，其餘大陸、台灣的公司透過電子郵件回傳之前發出的網路問卷。因此需要多點時間處理當地管理人的訪談事宜，以便真正瞭解企業現況。

表 1 訪談企業樣本數

公司數	中國大陸	臺灣
1992	37	4
2007	4	4
員工數	中國大陸	臺灣
1992	6,478 (1,034)	1,208 (174)
2007	530 (274)	595 (165)

註：括弧內為中層經理人的數量。

為確保可比較性，問卷題型大致相同；而為了便與2005年印度研究案件比較，額外增加了一些題目。¹¹在1992年的調查中，為避免一般員工無法了解題目的意義，諸如「對日式管理的評價」這類問題，就僅限於中層管理人員作答。¹²因此這里只採用中層經理人的數據，如此比較1992年和2007年的數據才會有意義。¹³

然而，在概述研究發現以前，應該先看看一些受訪者的特徵，這樣才能了解當地員工在不同時期，對日本公司評價的變化。

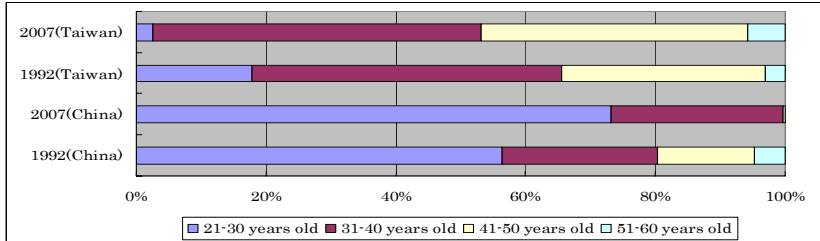
首先，必須指出的是，在十年期間，台灣中層管理人員年轻化趨勢，但大陸卻呈現年輕化。具體的說，1992年時，年紀介於21歲到30歲的大陸中層管理人員，比例約佔總數的55%，但2007年卻上升至73.2%；而台灣卻從1992年的17.9%，下降到2007年的2.5%（見圖1）。¹⁴

11. 園田茂人，「日本企業に好意的なインド人ミドルクラス（Indian Middle Class Favoring Japanese Companies）」，*エコノミスト（Economist）*，10号4月（2006年），頁81~83。

12. 本文的中層管理人員包括（1）管理人員、領班、組長，（2）主任或經理，以及（3）區域經理。

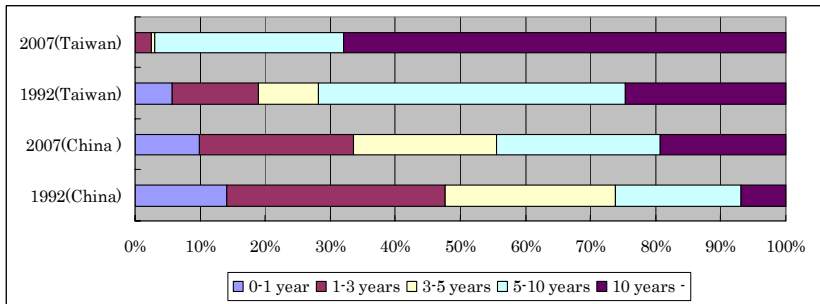
13. 我們擔心部分東南亞的當地員工會因為教育程度不高而看不懂問卷題目，而事實上情況完全相反。這就是典型研究人員先入為主的案例。

14. 2007年的調查我們詢問受訪者的實際年齡，但在1992年的調查，為便於受訪者回答，我們要求他們選取世代，因此無法得知平均年齡。



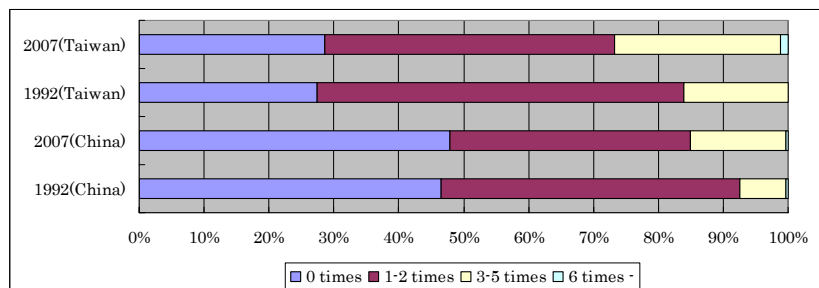
圖一 受訪者年齡示意圖

1992年的調查，大陸受訪的37家企業中有36家屬於合資企業，許多日商公司中層管理人是日方的分公司指派，以致於年紀稍長。但2007年的樣本公司全都屬獨資企業，喜歡從剛畢業的大學中招聘具潛力的人才，培養成爲未來的高階幹部。反觀台灣，所有的樣本公司都是日本獨資企業，愈來愈多中層管理人選擇長期服務（見圖二），如此就算平均人員流動率變動不大（見圖三），他們的平均年齡還是較十年前前的數據來得高。¹⁵



圖二 受訪者服務時間

15. 很有趣的是，在台灣的受訪者中，一直首該日商公司服務而沒有換工作的人的百分比，十年前來也都沒有改變（1992年爲27%，2007年是28.6%），而在中國大陸情況也一樣（1992年爲46.6%，2007年爲47.9%）。有人認爲大陸勞工市場，尤其對年輕有潛力的管理人員而言是流動的，但事實上只有45%的受訪者曾向一家公司。台灣中層管理人換工作的頻率較大陸人高，這種差異，無獨有偶的，對映出一個事實，就是台灣中層管理人會將升遷機會當作選擇工作時的重要指標。



圖三 受訪者職業流動頻率

參、兩岸中層管理人對日式企業的態度比較

在這十年期間，大陸與台灣的公司發生了哪些變化？當地中層管理人的評價如何改變或不變？本文分析了對日式管理的評價、工作條件滿意度、工作條件比較性評價（相較於歐式公司），以及對日商公司的偏好後，我們歸納出以下四點發現：

一、對資深制的評價差

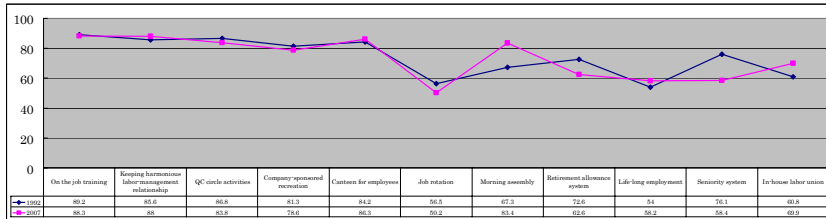
在 2007 年的問卷中，我們準備十一個具有可比較性、帶有日式特色的管理項目，詢問受訪的中層管理人，這些項目在他們國家是否有用。這十一個項目分別是：（1）職業訓練；（2）和諧的員工與幹部關係；（3）品管小組活動；（4）公司休閒活動；（5）員工福利；（6）職務輪調；（7）晨會；（8）退休津貼體系；（9）終身職；（10）資深制，以及（11）內部公會。¹⁶

至於評價的變化，我們歸類出以下三種形式（見圖四及圖五）

第一類屬於兩個國家的受訪者評價變化都不大的項目。例如職業訓練、和諧的員工與幹部關係、品管小組活動、員工福利等，因為這些對員工都是有利的機制。職務輪調這一項也是呈現穩定，但

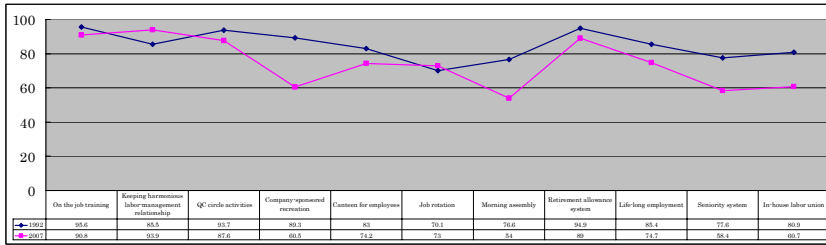
16. 2007 年的問卷裡多了兩個選項，分別是（12）穿著公司制服與（13）吟唱企業歌曲，但由於修改題目的關係，無法與 1992 年的問卷相互對照。

項目本身的評價數值並不是太高。¹⁷



註：每個數字表示受訪者可認為該項目對他們國家有益的百分比。回答「很難說」者則不在此列。

圖四 對日式管理的評價（中國大陸）



註：每個數字表示受訪者可認為該項目對他們國家有益的百分比。回答「很難說」者則不在此列。

圖五 對日式管理的評價（台灣）

第二類屬於評價下降的項目群。例如兩個國家受訪者對資深制度的觀感都下降，而台灣對內部分會、公司休閒活動等的評價也不是太好。這似乎說明了當社會環境達到富裕境界時，員工便會出現「個性化」的現象，至少在台灣是如此的。¹⁸

第三類是屬於評價上升的項目，但只有在大陸對晨會這一項抱持正面觀感。原因是自九〇年代初期，許多日系公司不會告訴員工

17. 1992年的研究中，以「關係」的概念來解釋在中國大陸職務更換會被列為低評價，那是因為很多人不想讓人知道他們（靠關係）調換到另一個不熟悉的部門。雖然我們不知道以此觀點解釋是否可信，但至少確信的是，他們（受訪者）對此始終是保持低評價的。

18. 藤田茂人，「日本企業に好意的なインド人ミドルクラス（Indian Middle Class Favoring Japanese Companies）」，頁81~83。

溝通的重要性，它可以減少麻煩錯誤、增加產能和分享資訊。¹⁹ 2007年的結果顯示，大陸在經過十年的市場經濟經驗後，已經體認到「晨會」的重要性。²⁰

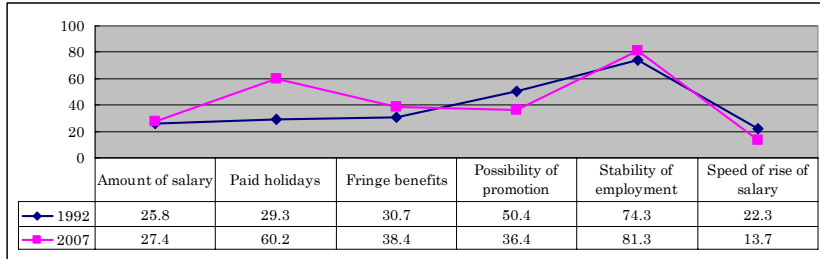
總之，兩地經理人仍對日式教育員工的方式抱持高度評價。但或許是因為台灣、大陸企業精英領導制度的興盛，對具有潛力、表現好的員工不是太重視，這點就降低他們對企業的觀感。²¹

二、高度滿意工作穩定但不滿意薪資

對工作條件的滿意程度，我們準備了六個項目，以便從多角度的瞭解當地員工的想法，這六個項目分別是（1）薪資；（2）有薪假期；（3）附加利益；（4）升遷機會；（5）工作穩定度，以及（6）要求加薪的方法。²²

在中國，基本格局顯示，儘管有比較多的管理人員對「有薪假期」感到滿意，對「升遷機會」這一項不甚滿意，但「工作穩定」這一項還是惟一讓受訪者感到高滿意度的項目，雖然它在兩次調研的變動程度不是太大（見圖六）。

-
19. 園田茂人編，*証言・日台共同企業*（*Testimony to Sino-Japan Joint Ventures*）（東京：大修館書店，1998）。
 20. 另一方面，台灣對於晨會的評價是降低的。目前作者尚未獲得充足的資料來解釋中國大陸與台灣，對此評價的不同變化。
 21. 園田茂人，「現地日系企業における文化摩擦」（*Cultural Conflict in Japanese Companies in Asia*），青木保他編，*アジアの新世紀*（*Asia's New Century*），第5卷市場（Market）（東京：岩波書店，2003）。S. Sonoda, "Changing Taiwanese Business Environment and Japanese Enterprises: A Socio-historical Approach to Taiwan-Japan Relation through the Reanalysis of Survey Data of Local Employees Working for Japanese Companies in Taiwan," paper presented for workshop of International Joint Research Project Japan-Taiwan Relationship: History, Current State and the Future Prospect (2006); S. Sonoda, "The Attainment of Nengli-zhuyi (Meritocracy): Changing Value System and Political-Economic Transformation in China," in K. Nakagane and T. Kojima eds., *Restructuring China* (Tokyo: Toyo Bunko, 2006).
 22. 1992年的研究中，我們問受訪者是否「滿意」、「不滿意」，或「很難說」；但在2007年的調查中，我們問受訪者是否「非常滿意」、「還算滿意」、「不太滿意」與「非常不滿意」，以此與2005年對印度的調研相互對比。因此當比較其結果時，我們僅公佈「滿意」的百分比。

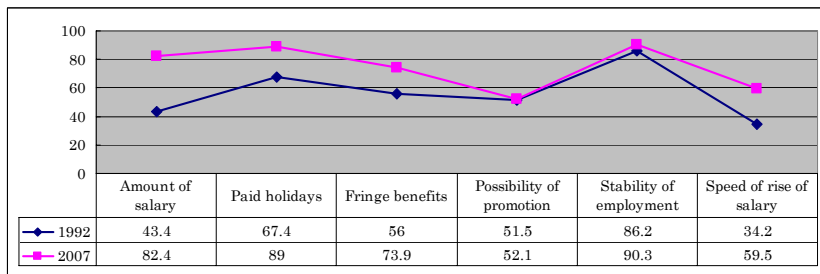


註：此圖係指回答「非常滿意」及「滿意」選項的百分比。

圖六 工作條件滿意度（中國大陸）

在大陸，或許是近來工作場域的因素，愈來愈多員工無法正常休假，所以受訪者對有新假期的滿意度增高；²³另外，也許是因為當前中國大陸工作競爭激烈，所以導致員工對「升遷機會」滿意程度降低。

但另一方面，在台灣的日本公司中層管理人員除了對「升遷機會」與「工作穩定」兩項外，其他項目都呈現較高的滿意度（見圖七）。這顯示台灣與大陸中層管理人員「工作條件」的滿意度上截然不同。



註：此圖係指回答「非常滿意」及「滿意」選項的百分比。

圖七 工作條件滿意度（台灣）

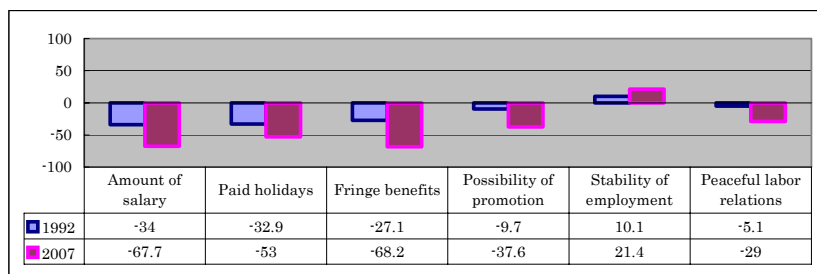
23. 根據零點調查公司於2007年最新公佈的資料顯示，約有30%的受訪者無法休完所有的有新假期。據零點調查公司的解釋，基於企業及員工本身的性質，現今延長工時所帶來的壓力已成為事實。這份研究並沒有透露日本企業與當地企業的影響，但可以想像，就是因為本地中層管理人員對有新假期的期待不高，使得他們對有新假期的滿意程度較過人為高。請參閱「零點調查：一成上班族「年中無休」」。
<http://finance.qq.com/a/20070731/000166.htm>

三、對工作穩定具有高度評價

那麼，對這些中層管理人員而言，日本企業哪些方面優於歐美企業？為了揭開謎底，我們準備了六個工作條件，藉由受訪者的答案來分析哪一方是比較好的公司？這六種工作條件分別為：(1) 月薪 (2) 有薪假期 (3) 附加利益 (4) 升遷機會 (5) 工作穩定度，以及 (6) 平和的員工關係。

答案很簡單，就是工作穩定度。也就是說，不論在台灣或大陸，這是中層管理人員認為日本企業強過歐美企業的項目。

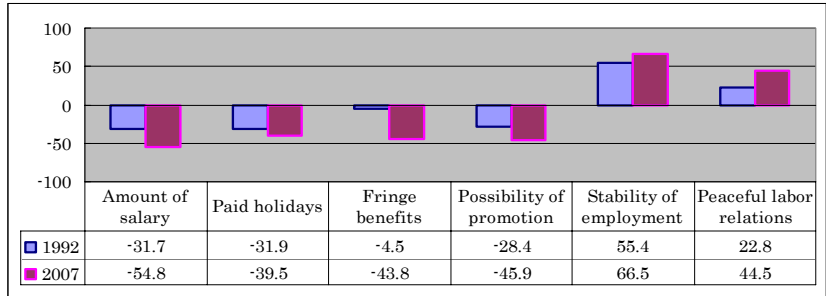
圖八是大陸受訪者對日系與歐美系企業在「工作條件」方面的評價變化。圖中顯示回答日本公司與歐美公司的比例差距，負分表示對日本公司的評價較歐美系公司好。很明顯的，除了「工作穩定度」這一項以外，其他都呈現大幅度下降。



註：圖中顯示回答日本公司與歐美公司的比例差距，負分則表示對日本公司的評價較歐美系公司好。

圖八 評價日系公司與歐美系公司在「工作條件」之比較圖（中國大陸）

在台灣，結果幾近相同（圖九）。但其中唯一不同的是，台灣中層管理人員對日本公司「平和的員工關係」評價較十年前來得高，這點就造成了台灣與大陸對日系企業不同的偏好，之後我們將逐一說明。



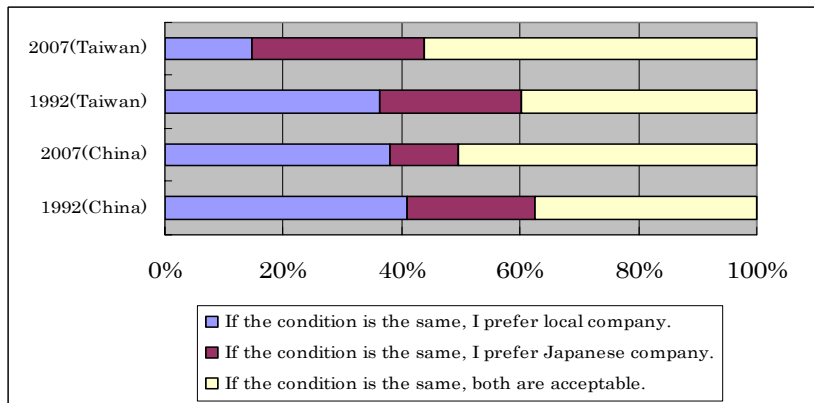
註：圖中顯示回答日本公司與歐式公司的比例差距，負分則表示對日本公司的評價較歐式公司高。

圖九 評價日系公司與歐式公司的工作條件之比較圖（台灣）

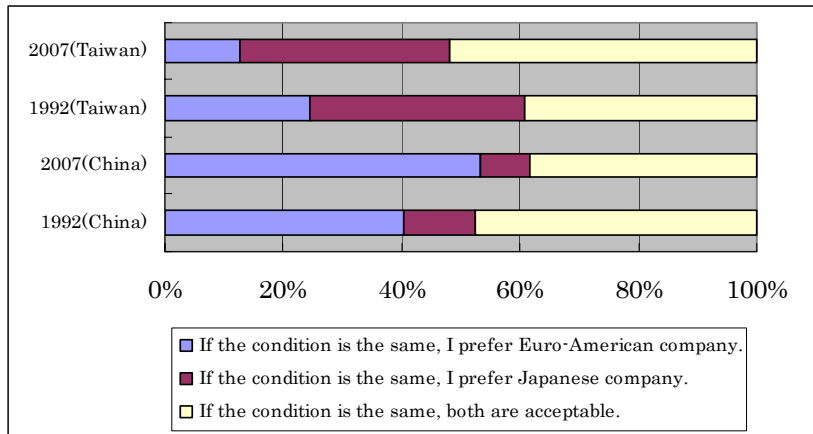
四、中國大陸與台灣對日系公司截然不同的觀感

最後，我們準備了一個很直接的問題，詢問大陸和台灣的受訪者對日本企業的偏好。其結果如圖十與圖十一所示。

觀察發現，相較於對當地企業，大陸與台灣對日系企業的喜愛，在這十年期間都相對增加；但另一方面，相較歐式企業，情況卻大不相同。而我們不難發現，受訪者針對「工作條件」項目，台灣人顯然比較喜歡日本企業，而大陸人則偏好歐式企業。



圖十 比較對日系企業與當地企業的喜好



圖十 比較對日系企業與歐美企業的喜好

是什麼原因造成這樣的差異？為了明確其中的變因，我們進行了迴歸分析，1992年與2007年的調查結果分別如下表二與表三。²⁴

表二 偏好日本企業的決定因素：迴歸分析（1992年）

	Taiwan 1992					China 1992				
	B	S.D.	Beta	t	Sig.	B	S.D.	Beta	t	Sig.
(Constant)	3.14	0.185		16.938	**	2.985	0.388		7.703	**
Amount of salary	-0.19	0.077	-0.179	-2.471	*	-0.209	0.185	-0.186	-1.129	
Paid holidays	-0.211	0.075	-0.193	-2.817	**	-0.094	0.176	-0.084	-0.532	
Fringe benefits	0.039	0.073	0.038	0.526		-0.028	0.157	-0.024	-0.176	
Possibility of promotion	-0.207	0.064	-0.204	-3.216	**	-0.047	0.15	-0.039	-0.314	
Stability of employment	-0.034	0.063	-0.036	-0.544		-0.184	0.178	-0.119	-1.029	
Peaceful labour relations	-0.049	0.069	-0.05	-0.719		0.165	0.153	0.141	1.074	

註：依變數為偏好日本公司，得分不是1（歐美公司），2（都好），或3（日本公司）。獨立變數為相較於歐美公司，對日本公司六項工作條件的評價，得分不是1（日本公司），2（沒差別），或3（歐美公司）。

** 表示統計顯著水準 .01，* 代表統計顯著水準為 .05。

24. 有趣的是，不管是1992年或是2007年，中層管理人的個人特質，例如團隊或服務時間、對日式管理的評價，以及個人對工作條件的滿意度，都與偏好日本企業的程度無關。

表三 偏好日本企業的決定因素：迴歸分析（2007年）

	Taiwan 2007				China 2007			
	B	S.D.	Beta	t	B	S.D.	Beta	t
(Constant)	3.518	0.462		7.608936 **	0.878	0.788		1.114
Amount of salary	-0.024	0.056	-0.046	-0.42404	0.104	0.083	0.176	1.254
Paid holidays	-0.103	0.125	-0.102	-0.821185	0.093	0.239	0.057	0.391
Fringe benefits	0.058	0.119	0.061	0.489861	0.043	0.214	0.029	0.199
Possibility of promotion	-0.273	0.132	-0.253	-2.073636 *	0.027	0.146	0.027	0.187
Stability of employment	0.062	0.177	0.045	0.349913	0.018	0.119	0.024	0.152
Peaceful labor relations	-0.302	0.135	-0.288	-2.242833 *	-0.152	0.159	-0.152	-0.96

註：依賴變數為偏好日本公司，得分不是1（歐式公司），2（都好），或3（日本公司）。獨立變數為相較於歐式公司，對日本公司六項工作條件的評價，得分不是1（日本公司），2（沒差別），或3（歐式公司）。

** 表示統計顯著水準為.01，*代表統計顯著水準為.05。

大陸的案例中，日系公司中層管理人員工作條件的比較評價，與他們對日本公司的偏好並沒有太大的關聯。但是在台灣，1992年與2007年對公司偏好的標準卻改變了，雖然「升遷機會」是個重要的指標，但他們重視平和的員工關係，這點對他們偏好日系公司具有正面影響力。

肆、總結與討論

綜其前述，雖然在大陸與台灣，日系公司的中層管理人員對於企業的教育功能，例如在職訓練、品管小組活動等等，持續維持高段評價，但在台灣，無可諱言的，許多日式管理方式卻遭遇到愈來愈嚴厲的考驗。同時，兩個國家的企業中層管理人員對於工作條件的比較性評價，除了「工作穩定」一項外，其餘均呈現下降趨勢。

儘管如此，台灣的中層管理人員還是比較偏好日本企業；但相對於台灣，大陸中層管理人員對歐式企業工作條件的評價反而較高。與其相比，對日本企業喜愛程度較十五年前下降許多。

如同之前所揭示，會造成這些差異的其中一個原因，在於台灣的中層管理人員改變了工作喜好的標準，更明白的說，他們重視的是平和的員工關係。

在這十五年間，亞洲盛行精英領導制度，這使得在日商公司服

務的中層管理人員認為資深制在他們的國家並不實用，雖然他們大多數人還是認定這制度對國家會是有幫助的。所以接受調研的三個國家對日本公司工作條件的評價較高。但對於歷經1997年經濟危機與2000年經濟不景氣的泰國、印尼、台灣等國家而言，受訪者即使對日本公司工作條件觀感不佳，但仍對其情有獨鍾。²⁵

針對上述三個國家，我們發現有兩個共通點，那就是（1）中層管理人員服務年資較久，年紀較長；（2）重視工作穩定與員工管理關係。另一方面，反觀馬來西亞與大陸，中層管理人員比較年輕，也比較重視菁英領導制度。

今天倘若大陸經濟遭逢打擊，「穩定員工管理關係」將是最需要考慮的項目，在大陸的日商中層管理人員或許就會喜歡在日本公司工作。當然，沒有人能預測這種事會不會或何時會發生。

無論如何，針對這個議題，我們尚處於初步的數據分析階段，許多資料還需要解釋。而對那些對國際管理學有興趣的日本學者而言，當地員工對（日系）企業評價的比較性分析研究將會是個極大的挑戰。

25. 在所有國家裡，相較於當地企業，中層管理人員皆偏愛在日本企業工作。

參考書目

一、中文

「紫點調查：- 成上班族『叫叫無休』」。<<http://finance.qq.com>>

二、英文

Sonoda, S., “The Attainment of *Nengli-zhuyi* (Meritocracy): Changing Value System and Political-Economic Transformation in China,” in Nakagane, K. and T. Kojima eds., *Restructuring China* (Tokyo: Toyo Bunko, 2006).

-----, “Changing Taiwanese Business Environment and Japanese Enterprises: A Socio-historical Approach to Taiwan-Japan Relation through the Reanalysis of Survey Data of Local Employees Working for Japanese Companies in Taiwan,” paper presented for workshop of International Joint Research Project: “Japan-Taiwan Relationship: History, Current State and the Future Prospect” (2006).

Wong, D.H.W., *Japanese Bosses, Chinese Workers: Power and Control in a Hong Kong Megastore* (London: Curzon Press & Hawaii: The University of Hawaii Press, 1999).

Yamashita, S., ed., *Transfer of Japanese Technology and Management to the ASEAN Countries* (Tokyo: University of Tokyo Press, 1991).

三、日文

市村真一編，アジアにおける日本の経営（**Japanese-style Management in Asia**）（東京：東京経済新報社，1988）。

今田高俊・園田茂人編，アジアからの視線（**Japan in the Eyes of Asians**）（東京：東京大学出版会，1995）。

板垣博編，日本の経営・生産システムと東アジア（**Japanese Management-Production System and East Asia**）（京都：ミネルヴァ書房，1997）。

石田英次，国際経営とホワイトカラー（**International Management and White-collar**）（東京：中央経済社，1999）。

郝燕書，中国の経済発展と日本の生産システム（**Economic Development**

in China and Japanese Production System) (京都：ミネルヴァ書房，1999)。

園田茂人編，**証言・日韓・企業** (**Testimony to Sino-Japan Joint Ventures**) (東京：大修館書店，1998)。

-----，**日韓企業アジアへ (Asiabound Japanese Companies)** (東京：青雲閣，2001)。

-----，「現地日系企業における文化摩擦」(**Cultural Conflict in Japanese Companies in Asia**)，青木保他編，**アジアの新世紀 (Asia's New Century)**，第5巻市場 (Market) (東京：岩波書店，2003)。

-----，「日本企業に好意的なインド人ミドルクラス (Indian Middle Class Favoring Japanese Companies)」，**エコノミスト (Economist)**，10号4月 (2006年)，頁81~83。

聯絡作者

地址：日本國東京都新宿區下落合3-4-15-401

E-mail：shigetosonoda@yahoo.co.jp

收稿日期：2007/11/22

審查通過：2007/12/10

責任編輯：蔣逸青

