



當代亞洲研究中心
研究報告第四號

當代亞洲研究中心

國人行政經理人員研究：
香港與上海地區個案分析

段樵 黃錫楠

Centre for Contemporary Asian Studies

The Centre for Contemporary Asian Studies, established in September 1982, is one of the two research centres of the Institute of Social Studies at The Chinese University of Hong Kong, Shatin, Hong Kong. The Centre was established to encourage and coordinate interdisciplinary research on Asia, especially China and Southeast Asia. Scholars of The Chinese University and other institutions are welcome to participate in the Centre's research programmes or to affiliate their independent projects with the Centre.

The Centre publishes and distributes the *CCAS* Annual Report, occasional paper series, and working paper series. Both Chinese University faculty and scholars of other institutions may submit manuscripts for consideration for publication. The Centre also hosts conferences on Asian studies. Through such activities the Centre strives to stimulate intellectual and academic exchanges among scholars of Asia.

一九八六年六月

香港沙田
香港中文大學
社會研究所

國人行政經理人員研究——
香港與上海地區個案分析
CHINESE MANAGERS UNDER CAPITALISM
AND SOCIALISM:
HONG KONG AND SHANGHAI CASES

段樵 黃錫楠
CHYAU TUAN DANNY S.N. WONG

香港 沙田
香港中文大學
社會研究所

作者簡介

段樵博士和黃錫楠博士分別任職香港中文大學企業管理與人事管理學系高級講師和工商管理學碩士學部講師。

謹以這份報告獻給我們的母親

作者

本文所載內容乃屬作者個人看法，並不代表社會研究所的意見。版權所有。任何人士未經當代亞洲研究中心書面許可，不得將本書任何部分翻印或轉載。

自序

行政經理，或受僱管理人員，是現代企業經營的骨幹；在台、港等國人社會也是創業者的主要來源之一。無論就那一個角色來說，他們對經濟發展的貢獻都是人所共睹。至於在大陸地區自以追求現代化為基本政策之後，也開始重視企業經營骨幹的專業化，培訓不遺餘力，希望他們能擔負起現代化的重責大任。

值此之際，對香港與大陸地區的行政經理人員在較廣的層面上進行探索，對他們的背景、經歷、事業等客觀事實，或者與管理有關的觀點、看法加以瞭解，以描繪出一個初步的輪廓，應該是具有若干意義的。此外，復由於在過去卅餘年來，兩地政治、社會、經濟環境上的分別固極為鉅大，但同為國人，共承數千年歷史文化餘緒，却提供了一個共同的比較基礎，以供管窺在不同政、經制度，與主流意識形態影響下，從事性質相近工作羣體的異同。是以我們乃在崇基學院亞洲區基督教高等教育聯合董事會的經費補助下，展開了對香港與上海地區受薪管理者的個案研究，並且對兩地樣本作了若干比較分析。

我們深知在這個領域中從事研究的困難，一方面可能要涉及不同學科的領域，往往有力所不逮之處；二方面不同學科的學者們在相近課題的研究上，也都遵循由各自理論體系所衍生出來的看法與做法，不易有共識。更嚴重的是較理想的研究條件一般而言都不易具備（例如樣本的限制性），尤其個別研究者為然。實地研究，只能在「有」與「無」之間作選擇。但是我們也相信千里之行，始於跬步；而且今日拋磚，他日或可引玉。是以還是作了嘗試；筆路藍縷之處方家當能鑒諒。

最後，我們謝謝香港中文大學當代亞洲研究中心能提供本報告出版的機會；如非他們的支持，本報告或不能問世。我們也謝謝兩位隱名審稿員的批評與指教，使我們能有再作補充與修訂的機會。但是因為有不少的意見，我們未便同意，是以假如仍有任何錯誤留下，都是作者本身的責任。

作者謹誌
丙寅年穀雨於
香港中文大學

自序

壹、緒言

一、緣起

二、資料來源及其限制

三、研究的具體範圍與目標

貳、港、滬行政經理樣本的一般概況

一、目前的工作單位與個人背景

二、事業歷程

三、對本身事業與成就的看法

參、教育與國人行政經理事業的關係：個案資料的分析

肆、行政經理樣本對若干「國人管理特色」假說的想法

伍、個案間的比較——一個初步的總結

一、兩個制度下的行政經理人員：發現與問題

二、受薪管理人員與創業自營的管理者

註釋

附錄：附表 1

參考資料

英文摘要

壹、緒 言*

一、緣起：

自從熊彼得發揚光大「創業家」與「創業者精神」這兩個名詞，並且強調其為現代國家經濟發展的主要動力以來[15]，有關創業者、或者說「自僱管理者」的研究即不絕於書。自經濟層面來看，由於中小型企業在許多國家或地區經濟結構中的重要性，有關產業的研究，更是使得前述領域的內容，充實與成長得非常迅速。相對而言，受薪管理者(或企業的中上層行政、經理人員)的研究，却是相當貧乏。

舉例而言；前者有自社會學與心理學觀點，對創業者的生長背景、性格與家庭方面作深入研究的[8, 10, 11, 17, 19]、有針對創業者是否大多屬於社會某一羣體，例如新移民而作深入討論的[7]；更有自經濟與社會的層面，對創業者及其形成作較廣泛分析的許多例子[1, 2, 6, 18, 19]。總的來說，有較多實證研究的結果，傾向於認為多數創業者，確是具有異於他人(例如受薪階層)的特質或背景。雖然也有若干學者，以為創業不過是具有相當工作的人在自僱，被僱、與失業三者當中，所作的一種理性選擇[9, 10, 12]，但是無論在實証的層次，或是在假設的層次，說服力尚待加強。

而在受薪管理者方面，與前一領域相比較，平行的研究是頗為缺乏的。目前較常見的只有在心理與社會的層次，分析中、上層管理者(尚不排除少數自僱管理者)的生活模式與心態[16、20]，或探討其個人價值體系[5, 8,]；或者在管理的觀點，分析管理風格與組織上的若干問題[13、16]。但事實上如從對照的觀點，採取類似許多創業者研究的角度來對受薪管理者作較全面的探討，是具有一定意義的。對既存的創業者研究，固有補充的價值；更重要的，還可就佔管理階層大多數的中上層受薪行政、經理人員，描繪出一個較前完整的輪廓。這些對於有關的研究者與管理教育的工作，應當是相當有意義的。

基於前述的認識，本研究首先乃針對香港地區的行政經理人員(受薪管理者)，探討其個人背景，工作現況，事業歷程，對本身事業與若干管理觀的意見；還有，所受教育對他事業和多項認知的影響。

此外，復由於在非市場經濟體系下的行政經理人員，同樣也扮演了現代企業管理者的重要角色，但是有關的實際研究却尤其貧乏(註一)。他們在不同的經濟思想，經營理念，企業倫理的影響之下，在公營企業僵固的制度約束與外在政經環境的局限當中，與市場經濟體系下相對崇尚自由競爭，個人主義，還有「利潤掛帥」的受薪管理者，會不會有各方面顯著的不同？他們的背景，事業歷程，與對許多事物的看法，和其他

*本研究承亞洲區基督教高等教育聯合董事會的補助，謹此致謝。

社會裏的專業管理者，會不會有頗大程度的差異？這種問題事實上都是有很大的探討價值。本研究是以也對上海地區的行政經理人員作了類似的觀察與分析，以與香港地區進行平行的比較。

港滬兩地在四十年前同為我國的對外貿易門戶，許多方面的條件、環境，與發展程度也很接近。卅餘年來，政治制度、企業經營總體環境與個體條件、方式的不同，究竟對兩地的受薪管理者起了什麼的影響？或許可以在研究工作的進行當中略窺端倪。

當然，由於資料的限制(詳見下節)與研究的目標在對於受僱管理者作較廣面的觀察，是以本研究在方法論的層面上並不完全符合N. Adler對比較管理研究範圍及項目上「概念相當、同等重要與同等適當」這三項嚴格的要求〔4〕；在比較部份，基本上乃屬於H. Schollhammer所謂的第一類，描述——分析性研究(Descriptive—Analytical Studies)〔14〕，其主要目的在於探討較廣泛的管理制度、行為或者單項問題與個案，並藉以發展未來可供驗證的假設〔3〕。

二、資料來源及其限制

一般個別研究者在行政經理(受僱管理人員)這個範疇內所作的實際研究，由於資源與種種條件的限制，均無法採用隨機抽樣方法取樣，使其研究獲得較嚴謹的，較具普遍性的結論。即使是由政府機構所作的大規模研究，雖然擁有較多的資源，具有易於要求樣本合作的影響力(甚至權力)，但是通常仍是研究範圍有限，而且抽樣方法與所獲樣本資料也並不宜於(或者並未打算)進一步作統計推論之用。

在所得資料的性質上，本研究未能例外，同樣受到上述局限。在資料來源上，本地調查的對象集中於香港中文大學工商管理碩士課程部1980年以前的畢業生，與參加過1981、1982，中大在職行政經理管理發展課程的畢業學員。1984年對本研究問卷作了詳盡回覆或接受訪談的一共有56位。上海地區的樣本，則集中於參加香港中文大學與上海交通大學聯合主辦的在職行政經理人員發展課程(1985)的學員，回覆資料有用的約有69位。

由於樣本的分佈偏向於：或者具有較高教育水準，或者大體經由企業單位選拔或推薦參加，(這是兩地管理發展課程入學的條件)因之在普遍性上受到了一定的局限。具體而言，相對於全部工作人口，與一般行政經理、受僱管理者(註二)來說，本研究的樣本具有以下的特質：

1. 無論是上海或香港地區，他們的教育水準均遠高於社會平均值(註三)；在香港，且高於一般管理者的教育水平(註四)。雖然沒有資料可供比照，根據作者對上海地區企業選拔參加「發展課程」

的標準與各方面的理解，學員的教育水準也是高於一般管理工作人員的平均水平。

2. 整體而言，香港地區的樣本，其年齡較低於一般管理人員的平均值；就分組資料來看，情況更是明顯(註五)。上海地區則無資料可供比對。此外，兩地樣本固來自許多不同的行業，但屬於大規模企業的，相對而言均佔了較高的比例。
3. 由於管理訓練或教育在兩地均為亟需(上海地區尤甚)，本研究的樣本未來可能較一般管理者具有較佳的昇遷或發展前景。

這些樣本的相對特色，也同時構成了本研究結論推演上的限制。是以，本研究原則上僅擬就樣本的範圍內進行分析而無意將結論普遍化。然而由於相關領域內事實資料的缺乏，在充份考慮到資料性質的局限後，本研究的若干發現或暫時的小結也許仍有參考的價值。

此外，由於實際調查的困難，對個別問題回覆率的參差無法控制；若干問題本身的性質，也使得許多統計分析的工具無法應用。具體而言，本研究現時所採用的工具除了通常的簡單分類、交叉分析以比較其統計量(例如中位數，平均數)外，對於若干主要變數間的相互關係則以卡方(χ^2)檢定，並輔以列聯相關係數(coefficient of contingency)等來作檢討。為了遷就實際搜集資料(郵寄問卷、面談以及集體面談等)時工作條件的限制，性向量表等工具亦未能使用。

這種種的局限對一些分析推論的檢定當然是頗有不夠的。希望未來當研究條件改善後，續作的研究可以在這些方面再作彌補。

三、研究的具體範圍與目標

由於前述研究條件與資料性質的考慮，本研究的具體目標是以乃局限在以下的範圍：

1. 對兩地受薪管理者作較廣面的描繪，包括探討其個人與家庭背景、所受教育、就業昇遷等歷程；並且對若干可能的影響因素，例如教育程度，進行分析；
2. 就若干項目較深入地分析兩地行政管理人員的主觀看法。此中包括對本身事業與成就的看法，對若干「國人管理風格」描述的同意程度，以及影響此等看法的因素(尤其是所受教育)。此外，有關的分析項目尚包括嘗試去探索兩地研究對象對受薪管理者與創業者特質的理解、對創業者的看法、與未來改變事業性質，獨立創業的可能性；
3. 總結並比較雖同為國人，同在具有工商歷史的都會中，但生活在不同的政治制度、社會經濟環境(如轉業機會、職業地位與保

障，以及社會價值觀)之下，兩地的受薪管理者樣本，在各別項目上可能有些什麼異同；

4. 在可以類比的項目上，與香港小型製造業廠商創業者研究〔1〕的結果相對照，藉以歸納出二者的若干相似或相異之處。

貳、港、滬行政經理樣本的一般概況

一、目前的工作單位與個人背景

1. 企業單位的性質與規模

香港的行政經理人員樣本只有四人是在政府工作，其他52人都在私人企業。此中以組織型態分，有75%是公司、15%是獨資，其中10%屬於合夥企業。

以行業類分，則以服務於金融業的最多，計有15人(26.8%)；其次是貿易(進出口、批發、零售)行業，計11人(19.6%)，與建築、交通通訊部門，共有10人(17.9%)。從事製造業的只有8人(14.3%)，居第四位(表一)。

由同表亦可發現，在上海地區的樣本分佈，則以製造業為最多，共有18人(26.1%)；其次才是建築、交通、與通訊業的15人(21.7%)。值得注意的是餐飲、旅遊業，在樣本比例上居第三位，計有12人，(17.4%)，與香港有頗大差異。與整個地區行業別的相對比重相較，上海地區的樣本在行業間的分配與整體大致相稱；但在香港地區則樣本較偏在金融業與通訊業；製造業樣本尤嫌不夠(註六)。

就組織規模來說，受訪的香港行政經理人員大概只有四成許工作於僱員數多於1,000人的大型企業。工作於100人以下規模的約近三成。如果考慮到香港無論是製造或服務行業均以小型(尤其是100人以下規模)廠商佔極大多數，前此情況似可解釋為有機會接受現代管理教育或訓練(構成本研究樣本的特質)的人員，在香港相對而言仍是以中型，尤其大型企業為多(註七)。

上海地區的行政、經理人員樣本則更以大型企業為多。只有三分之一略多來自規模在1,000人以下的單位；來自僱員在100人以下企業的，只不到一成(表二)；受訓機會的偏在更為明顯。

2. 年齡與教育

香港地區的樣本。一般平均年齡只有33.4歲；有一半的人且在34歲以下。上海地區的樣本，則年紀較大、平均年齡達49.3歲，中位數為49歲。又在香港樣本羣中，無人年在50歲以上，而在上海地區則有26人，(約39%)。有關年齡分組統計可見表三。

表一 行政經理人員的行業別分佈 人(%)

行 業 別	香 港	上 海
金 融	15 (26.8)	4 (5.8)
貿 易	11 (19.6)	4 (5.8)
製 造	8 (14.3)	18 (26.1)
建築、交通、電訊	10 (17.9)	15 (21.7)
商業服務(註)	6 (10.7)	2 (2.9)
公共服務、政府	5 (8.9)	2 (2.9)
教育、研究	—	6 (8.7)
餐飲、旅遊	—	12 (17.4)
不 詳	1 (1.8)	6 (8.7)
總 計	56 (100.0)	69 (100.0)

註：包括：會計師、地產、資料處理等服務行業。

表二 行政經理人員工作單位的規模別分佈 人(%)

規 模 別	香 港	上 海
少於50人	11 (19.6)	3 (4.3)
50—99人	7 (12.5)	3 (4.3)
100—499人	9 (16.1)	14 (20.3)
500—999人	4 (7.1)	6 (8.7)
1,000—4,999人	24 (42.9)	21 (30.4)
5,000人以上	—	13 (18.8)
不 詳	1 (1.8)	9 (13.0)
總 計	56 (100.0)	69 (100.0)

表三 受薪管理者的年齡分配 人(%)

年 齡	香 港	上 海
21-25	5 (8.9)	0 (0.0)
26-30	11 (19.7)	0 (0.0)
31-35	23 (41.0)	1 (1.4)
36-40	14 (25.0)	3 (4.3)
41-45	2 (3.6)	16 (23.9)
46-50	1 (1.8)	21 (31.3)
51-55	0 (0.0)	14 (20.9)
56-60	0 (0.0)	7 (10.4)
61-65	0 (0.0)	5 (7.5)
總 計	56 (100%)	67 (100%)

註：上海樣本有二人未提供資料 \bar{x} (香港) = 33.39 \bar{x} (上海) = 49.30

表四 受薪管理者的教育程度 人(%)

學校教育年數	香 港	上 海
1-6年	1 (1.8)	3 (4.5)
7-9年	3 (5.4)	0 (0.0)
10-12年	9 (16.1)	8 (12.1)
13-16年	21 (37.5)	42 (63.7)
17年以上	22 (39.3)	13 (19.7)
總 計	56 (100.0)	66 (100.0)

註：上海樣本三人未提供資料

在所受教育上，如以學校教育來表示，則香港地區平均是15.2年；而上海地區則為14.4年，二者相差頗為有限。倘再觀察其全距，則前者最大值(受教育年數最多的)為23年，最小值為5年，相差達18年；後者則最大值為18年，最小值為6年，相差12年(較詳盡之學校教育分組表可見表四)。

就受過大專教育的樣本之主修學科來看，香港地區有31人主修商科(其中先修理、工、或文科，再唸商科的有四人)；9人主修工科，3人主修理科。

上海地區的樣本，則以主修工科的最多，計27人(39%)，其次是法、商科的17人，文科的14人，與理科的7人。

3. 家庭背景

在家庭背景上，香港行政經理人員(就樣本而言)只有16人(28.6%)在本港出生，父親更只有3人為本地人。此外樣本中有29人(52%)出自父親為海員、文員、司機、雜工、技工等較低收入的家庭；另有24人則父親職業為商人、醫師、教師、航業或工業家，3人未能提供資料。受訪者母親多未就業。

上海地區的樣本則有56人在這方面提供了資料。其中28人父親職業為醫生、教師、與商業單位的專業人士如會計等。有14人父親為工人或軍人，11人父親為幹部。母親職業屬醫、教。專業方面的有14人，工人、軍人的有18人，幹部的1人。

就雙親的教育程度上看來，上海地區似乎略為偏高。香港行政經理人員，父親所受教育有一半是在初中程度或以下(與人口普查平均數字相近)；最高的學校教育年數為16年。而上海地區則有一半以上受完了高中或大專教育(遠高於當地平均數字)；學校教育年數最多的是18年。母親的教育程度則二地大致相近，都只有一半左右受過小學以上程度教育。

香港地區樣本的家庭人數頗多，平均有6.1位兄弟姐妹(最多的且達12位)；上海樣本則平均只有3.9位，最多的也只有9位。不過值得注意的是；至少在受訪行政經理羣來說，在家中排行兩地都是以排首和居次的最多。香港地區居首的有18人(32.1%)，居次的有12人(21.4%)；而上海地區則分別是26人(37.79%)，與18人(26.1%)。

二、事業歷程

1. 第一次就業時的年齡

香港行政經理人員第一次就業時的年齡，大致是在13歲至28歲之間，平均數字是21歲。上海地區的樣本，則在13歲至26歲之間，平均首次就業時年齡為20.4歲，略略低過香港地區的數字(表五)。

2. 昇上管理級工作所費時間與當時年齡

本研究在調查時僅提供標準(從事「管理工作」,直屬人員人數多少不拘)要求受訪者本身自行判斷在其工作單位的管理職級(可參見前註二),然後提供有關資料。結果發現在香港地區,昇上管理級工作所費時間,平均約為四年;最少為一年,最長為14年。在上海地區,則平均為7.3年;最短者1年,最長者22年(表六)。至於「當時年齡」在前者而言,平均為25歲,而後者則平均27歲(依此一數字推算,與前節表三相較,上海地區樣本平均任管理工作已有22年,但香港地區則只有8年)。此外後者最年輕為18歲,最大的是45歲;相對前者的最年輕為19歲,最大是31歲而言,上海地區較之香港地區,相差確頗為懸殊(表七),經過統計檢定(顯著水準10%,以下同),本研究發現行業別與升職年數的關係,在兩地均不明顯。

3. 工作直屬人數

香港地區行政經理人員,在有關部門中的直屬人數,一般都在5人以下;在6至20人的有12位(21.4%),21—50人的有6位(10.7%),50人以上的也有6位。

至於上海地區的樣本,則工作直屬人數,一般較多。直屬人數在5人以下的只有9位(13%),6至20人的有28位(40.6%),21—50人的有10位(14.5%),50人以上的也有10位。此一現象與上海地區樣本整體而言所屬企業規模較香港為大,任管理級工作較香港樣本為久有若干關連。但就地區本身作進一步的統計分析,則此一推論似不成立。

根據若干交叉分析的結果,本研究發現在香港地區,行政經理人員的工作直屬人數多寡中與其從事的行業,目前工作單位的規模,或任管理職年數等並無顯著關聯;但與昇上管理職位時的年齡、則有相關。大致來說,升職時年齡較大的,直屬人數較少。在上海地區,則工作直屬人數,與這幾項因素的統計關係(卡方檢定)都不明顯。

4. 過去的經歷及其影響

在從事現在的工作之前,香港地區有43人(77%),上海地區有41人(59%),在其他單位或部門工作過,這些樣本提供了他們對前一工作在若干項目上的評價(表八)。

相對而言,上海地區的受訪者對前一工作,在地位、同事相處、工作前途,與單位對其貢獻的評價等四個項目,較為滿意,而對薪津、組織、一般工作環境,較不滿意。香港地區則以對公司就其貢獻的評價、與同事相處二項較滿意;而對工作前途、與容許變革、公司組織等項,較不滿意。

表五 受薪管理者的首次就業年齡,組別分配 人

年齡(歲)	香 港	上 海
11—15	2	2
16—20	26	33
21—25	25	28
26—30	3	1
不 詳	0	5
總 計	56	69
\bar{x}	20.95	20.42
最小值	13	13
最大值	28	26

表六 行政經理人員昇上管理階層所費時間,組別分配 人

時間(年)	香 港	上 海
5年以下	29	28
6—10	15	13
11—15	2	8
16—20	0	5
21—25	0	2
不 詳	10	13
總 計	56	69
\bar{x}	3.98	7.34
最小值	1	1
最大值	14	22

表七 行政經理人員昇上管理階層時的年齡,組別分配 人

年齡(歲)	香 港	上 海
16—20	3	6
21—25	30	27
26—30	22	19
31—35	1	5
36—40	0	5
41—45	0	2
不 詳	0	5
總 計	56	69
\bar{x}	24.98	26.92
最小值	19	18
最大值	31	45

表八 行政經理人員樣本對前一工作的評價 人次(評價值)

評價項目	地區別	極滿意 (1)	滿意 (2)	馬馬虎虎 (3)	不滿意 (4)	極不滿意 (5)	中位數 位置	未答
薪 津	香港	1	23	17	6	1	(2.3)	8
	上海	3	15	13	4	6	(3.0)	28
地 位	香港	0	30	11	6	0	(2.1)	9
	上海	3	19	14	3	2	(2.0)	28
同事相處	香港	8	31	3	4	2	(1.9)	8
	上海	8	24	6	3	0	(2.0)	28
工作前途	香港	3	13	13	15	4	(2.8)	8
	上海	3	18	9	7	4	(2.0)	28
容許創意 及變革	香港	1	18	12	9	8	(2.6)	8
	上海	2	18	13	6	1	(2.5)	29
公司組織	香港	1	18	19	5	5	(2.5)	8
	上海	0	15	13	12	1	(3.0)	28
公司對本人 貢獻之評價	香港	11	23	11	3	0	(1.9)	8
	上海	5	28	6	1	0	(2.0)	29
一般工作 環 境	香港	6	21	17	3	1	(2.2)	8
	上海	3	16	17	2	3	(3.0)	28

由於問題的敏感性，與實際上的困難，本研究並未安要求受訪對象對現在的工作，尤其是受僱工作的本質，就前述幾項具體項目，提出評價。而是在其他方面、採取迂迴方式探索，有關結果將在下節說明。

至於離開前一工作的原因，在香港幾乎完全是由於追求較佳的薪資與前景；或不滿意原一工作的環境、前途、收入等，只有兩位是追隨直屬上司離職。在上海地區則35位提供此一資料的受訪者中，有24位(65%)是由於組織調動(註八)。在前一工作中，曾與同事或上司衝突的比例，在香港是17%，而在上海只有8%。

多數的行政經理人員，都認為過去的工作經驗，對他目前的工作，有明顯的影響。在香港地區，這個比例是68%，在上海則更高達84.5%。對於所受教育的影響，則認同的比例尤高；香港管理人員，認為教育對現今工作有影響的有73.2%，而上海地區則高至86.2%。職是之故，本研究將在下章對教育這個重要的項目。再作深入的探討。

三、對本身事業與成就的看法

本研究曾嘗試自：從事目前行政(受薪管理)工作，是否無悔；是否快樂；以及是否願嘗試改變一下事業的本質(受僱)，亦即去創業等幾方面，來對行政經理人員，或受薪管理者、對事業的自我肯定，略作探討。有關的主要發現大致如下(詳見表九)：

1. 如果一切從頭開始，大多數的行政經理人員，仍願再從事此一性質的工作。正面的答覆比例，在香港與上海兩組樣本中，分別是75%，與62%。值得注意的是：卡方檢定的結果發現在香港的樣本中，父親職業是否屬於較低收入階層的，對此答案有顯著的影響。資料顯示父親屬收入較低職業者，有83%的答案為是。其他因素(除了教育程度)對此問題答案的影響在統計上皆不顯著。

2. 大約有六成左右的樣本，會忠告親友在擇業時選擇受薪管理工作。作正面答覆的比例，香港地區是66%，在上海地區是45%。

交叉分析的結果，顯示在本地(香港)大公司、外資大機構中任職，與非在此等機構中任職的樣本比較，前者作正面答覆的固略高，但統計關係不明顯(卡方檢定只在13%機率水準下顯著)。而且本問題的答案與前一問題的答案，相關程度很高，也就是說，二者相當一致。

3. 多數樣本認為，作為一個受薪管理者，是快樂的。在回答者當中，香港地區有70%(39人)，上海地區有51%(35人)，明白表示「快樂」。兩地另分別有12人(21%)與14人(25%)表示有保留。只有5人(8.9%)與7人(12.7%)明白表示不快樂。

本研究曾就這個回答，與若干可能的影響因素之間作了交叉分析。其結果顯示了在香港地區來說，有顯著統計關聯的因素及其影響是：

表九 行政經理樣本對本身事業與成就的看法 人次(%)

詢問項目(原問題)	回答地區	是/有/會		否/無/絕對不會		有保留	未答覆
如果一切能從頭開始，您仍打算從事受薪管理工作嗎？	香港	42 (75.0)	12 (21.4)	—	2 (3.6)		
	上海	43 (62.3)	14 (20.3)	—	12 (17.4)		
您是否會忠告您的好友，親人好自努力以升上如您一般的管理工作？	香港	37 (66.1)	13 (23.2)	—	6 (10.7)		
	上海	31 (44.9)	22 (31.9)	—	16 (23.2)		
作為一個受薪管理者，您覺得快樂嗎？	香港	39 (69.6)	5 (8.9)	12 (21.4)	0 (0.0)		
	上海	35 (50.7)	7 (10.1)	14 (20.3)	13 (18.9)		
您以為一位受薪管理者與一位創業者，性格上會不會有顯著的不同？	香港	38 (67.9)	17 (30.4)	—	1 (1.8)		
	上海	51 (73.9)	9 (13.0)	—	9 (13.0)		
在您家庭中，或較親近的朋友與同事中，有無任何人曾經自行創業？	香港	37 (66.1)	17 (30.4)	—	2 (3.5)		
	上海	11 (15.9)	37 (53.6)	—	21 (30.5)		
在您的記憶中，您曾否想過自行創業？	香港	34 (60.7)	21 (37.5)	—	1 (1.8)		
	上海	13 (18.8)	29 (42.0)	—	27 (39.2)		
在那些情況下，您會放棄目前的事業去自行創業？	香港	45 (16.1)	9 (80.4)	—	2 (3.6)		
	上海	19 (27.5)	27 (39.1)	—	23 (33.4)		
在您離開以前那份工作之前，心目中有無想到去自行創業？	香港	2 (3.6)	42 (75.0)	—	12 (21.4)		
	上海	6 (8.7)	21 (30.4)	—	42 (60.9)		
您是否會忠告您的親人好友去自行創業？	香港	20 (35.7)	27 (48.2)	—	9 (16.1)		
	上海	17 (24.6)	28 (40.6)	—	24 (34.8)		

(1)目前的行業別。從事製造業的，感快樂的比例最高，有87%；其次是商業服務業的行政經理人員，有83.3%。答不快樂的則以金融業的最多，約有33.3%的該業受薪管理者作了負面的回答。

(2)與昇上管理職位時年齡大小有關。較年輕時即昇上管理級工作的，覺得快樂的比例較高。

(3)與父親的職業是否屬於較低收入階層有關。凡屬於較低收入階層的，有較大的比例表示快樂。

(4)與曾否想過自行創業有關。香港地區的樣本，有67%想過這一點；凡想過的，有比較大的比例表示作為一個受薪管理者是快樂的。沒想過的則比例較低。

此外，交叉分析的結果也顯示了這一個答案與第一項，如果一切從頭開始，是否仍願從事受薪管理工作的答案是相當一致的。

至於就上海地區樣本所作的分析，則只顯示了第一次就業年齡與此答案有顯著的統計關聯。凡首次就業年齡輕的，答快樂的比例較高。此外，交叉分析的結果，也顯示了此一問題的答案與第一項的一致性。

4. 大多數受訪者認為受薪管理者與創業者，在許多方面是會有顯著的不同，不過香港地區認為「有不同」的比例較低，約為68%；而上海地區則有85%。這或許與前者出諸直接觀察而後回答的機會較多；而後者則有不少係出自其他的體驗，如書籍、文獻及其他間接轉述或想像。認知過程不同，結果有異，應該是很自然的事，重要的是基本結論兩地相似，就是較多的人認為創業者或受薪管理者在許多方面有顯著不同。

本研究對影響這個問答的若干因素，也作了交叉分析。結果發現在香港地區與行業別、受訪者教育程度、工作單位規模、昇職經歷等都沒有統計上的關聯。只有第一次就業年齡的大小與此有關；凡是就業年齡較小的，其回答均傾向於答「否」，亦即絕大多數認為創業者與管理者的性格，不會有顯著的不同。

至於「創業者或會具備的主要特質」，以及「一個成功的受薪管理者應有的特質」，這兩個任回答者列舉答案的問題，經綜合後觀察到了一些頗值一述的事實(表十之甲、乙)：

(1)就「創業者或會具備的主要特質」，無論是香港或上海地區，與「勇氣、創新、決斷、冒險、應變」有關的特質，被回答者提出的次數最多；其次是工作態度(尤其是辛勤努力、刻苦耐勞)。在香港地區，第三是若干「處事性格」，例如恒心、不氣餒等，至於和學識經驗有關的項目，提及的次數，只居第四。但上海地區的回答，則第三與第四順位剛好掉換。

表十(甲) 創業者或會具備的主要特質 人次

項 目	香 港	上 海
(A)勇氣、創新、決斷與應變	(59)	(51)
1. 有勇氣、敢冒風險	28	22
2. 有創造力	10	9
3. 接受新事物、有遠見	9	3
4. 信心、決心	3	7
5. 有果斷及應變能力	3	6
6. 機警靈敏、抓住時機	6	4
(B)工作態度	(19)	(27)
1. 有事業心、熱愛工作	3	6
2. 辛勤向上、刻苦耐勞	14	17
3. 小心謹慎	1	1
4. 有學習精神	1	3
(C)處事性格	(19)	(14)
1. 恆心、不易氣餒、不屈不撓	12	8
2. 敏捷、爽直	2	2
3. 不易滿足	1	2
4. 有賺錢慾望	1	0
5. 投機取巧	1	1
6. 思想開放、廣納意見	0	1
7. 急進	1	0
8. 不甘於為受薪者	1	0
(D)學識與經驗	(10)	(20)
1. 豐富的智識	1	5
—專業知識		
—廣博知識		
2. 善於理財	1	2
3. 組織及協調能力	3	1
4. 知人善用	1	2
5. 注重市場信息	0	4
6. 觀察及分析能力	3	5
(E)待人接物	(4)	(4)
1. 善於社交	3	3
2. 忠厚、誠實	0	1
3. 公私分明	1	0
(F)其他項目	(2)	(4)
1. 健康	0	2
2. 有資本	1	1
3. 有精明下屬	0	1
4. 幸運	1	0

表十(乙) 成功的受薪管理者應有的特質 人次

項 目	香 港	上 海
(A)工作態度	(32)	(54)
1. 辛勤向上、刻苦耐勞	10	17
2. 有責任心	8	6
3. 有服從性	5	15
4. 有事業心、熱愛工作	3	7
5. 小心謹慎	3	2
6. 有學習精神	2	6
7. 效率高	1	1
(B)學識與經驗	(30)	(36)
1. 豐富的知識	9	21
—專業的知識	(5)	(5)
—廣博的知識	(1)	(2)
—管理的知識	(1)	(8)
—其他有關知識	(2)	(6)
2. 組織及協調能力	11	8
3. 觀察及分析能力	5	1
4. 知人善用	3	5
5. 注重市場信息	1	1
6. 善於理財	1	0
(C)待人接物	(22)	(25)
1. 善於社交	8	7
2. 忠厚、誠實	6	15
3. 公私分明	4	2
4. 上下和睦	2	0
5. 平易近人	1	1
6. 關心下屬	1	0
(D)勇氣、創新、決斷與應變	(11)	(10)
1. 有果斷及應變能力	6	2
2. 有創造力	2	3
3. 有勇氣、敢冒風險	1	2
4. 信心、決心	1	1
5. 接受新事物、有遠見	0	1
6. 機警靈敏、掌握時機	0	1
7. 處變不驚	1	0
(E)處事性格	(4)	(8)
1. 恆心、不易氣餒、不屈不撓	3	7
2. 敏捷、爽直	1	1
(F)其他	(2)	(0)
1. 儀表出眾	2	0

(2)香港地區與上海地區的樣本，對「成功的受薪管理者特質」的描繪，都是首重與「工作態度」(如辛勤向上，刻苦耐勞)有關的陳述，其次是「學論與經驗」的各有關項目。居第三位的是「待人接物」；而「勇氣、創新、決斷、與應變」被提及的次數甚少，與前項創業者的特質的描述比較起來，充份表現了受薪管理者的工作環境、獎懲性質，對他作為，甚至想法的影響與規範。而這兩大類管理階層特質的描繪，也與本研究的預期，相當符合。

(3)比較上海與香港兩個地區的樣本對成功管理者特質的列舉，可以發現上海地區的行政管理人員，較香港為突出「豐富的智識」，「有服從性」、與「忠厚誠懇」等特質。提出的次數顯著地較多。在香港地區，則似乎只有「果斷及應變能力」，較上海地區受認同。當然，由於回答及項目歸類上的困難，以上的比較，只能提供一些有限的資訊，不過本研究以為這些答案，在各類項目裏，集中程度的大致相似，已經相當可以說明上海地區與香港地區的行政經理樣本，在許多與經營管理有關的概念上，是相當接近，或者可以說反應的對比，應是相對而非絕對性的(註九)。

5. 在香港地區的樣本上，有親朋創業的比例較高，大約是三分之二，而上海地區則在48位回答者中，只有23%。這當然與兩地的社會經濟制度不同有關。至於曾否有過自行創業的想法這一點，香港的受訪者，有62%答是，在上海則42位回答者中，則只有31%。這一個回答相較之下二地有所不同，自然也是可以想像的，與「個體經濟」發展伊始，制約仍大有關。

對前述回答可能有影響的若干因素中，經過交叉分析，發現就香港樣本而言，與現在受僱行業別關係不大；與昇職年齡、過去或目前企業規模、教育程度等，也沒有明顯的統計關係。經過卡方檢定，在10%顯著水準下，可以顯示差異的，只有第一次就業年齡的大小，與父親職業這兩項因素。凡就業年齡越低，越曾經有過自行創業的想法；而凡父親屬於較高收入階層(職業)的，也有較大的比例，想過自行創業。此外：香港地區的受薪管理者，有9人(16%)表示無論如何，也不會自行創業；有45人(80.4%)，表示有條件時可能會。尤其是製造行業的行政經理人員，全部選擇此一回答。金融行業的，則正面答案比較低些(註十)。

在上海地區樣本中，則發現目前單位主要業務(行業)的差異對此一回答有所影響。製造與教研單位樣本，回答「是」者較多。這個或者與目前「體制改革」的發展方向有關；企業強調自主經營，面向市場，利潤掛帥；教研單位則鼓勵對外的培訓，提供技術等增加收入的工作。環境的

改變乃孕生了動機。個體經營戶由商而擴及工的趨勢當亦有一定的影響。不過仍需進一步的資料方能有結論。

6. 不過香港地區的樣本，真正在前次工作(或部門)離、調前，想過澈底改變、自行創業的，在44位回答者中，就只有兩個，尚不到5%。想到而不做最主要的原因，乃是因為缺乏資金、經驗、與機會(38人)。

此外有4人，認為無興趣或性質不適；有2人怕創業的風險太大，影響家庭。在上海地區樣本中，只有27位回答此一問題，答「有」的佔6位。

此外，在親友擇業尋求忠告時，「會否忠告親友創業」這一項上，香港地區樣本中，答「是」的只有37.5%(20人)。而此一回答與目前行業別，他本人曾否想過創業等因素，均沒有顯著的關聯。

總結以上的答案，本研究認為即使是在香港這個創業(經濟與社會)環境較好的地方，認真去考慮主動、積極地自行創業的受薪管理者，比例也並不太高，但是如果條件具備，資金、經驗、機會(外在助力)來臨，則可能會有頗大數目的行政經理人員進入創業者行列。

至於上海地區，雖然相關比例都相對偏低，但是如果考慮到當地不利私人企業發展的經濟、社會體制，甚至價值觀，則其正面回答存在的涵義，亦值深思。

最後，在個人「何以能昇上目前管理職位」的問題上，兩個地區的樣本，都提出了相當具體的回答(表十一與十二)；肯定了自己的才能，表現等個人條件。不過上海地區的行政經理人員，較為突出學歷(文化)程度，及勤勞、年資、思想等；而香港地區的受訪者，則較著重說明工作、行政經驗與能力表現的影響，也突出機會與本身議價能力的重要性(如公司發展、上司離職、有客戶在手等)。本研究相信這些不同項目的偏重，應該可以反映兩地企業評估「績效」時準則的差異，以及價值觀的影響。例如上海地區重學歷可能顯示了目前的政策；重勤勞、年資、思想則或者是傳統與政治制度的特點。香港地區的以能力、機會為主因，當與西式管理、市場經濟等環境特質有關。

叁、教育與國人行政經理事業的

關係：個案資料的分析

本研究亦會對所受教育與行政經理人員事業的關係，作了若干探討，現在將有關發現在本節摘要於後：

1. 香港和上海兩地的樣本，在行業別的教育程度上，都顯示了許多偏在的現象。由表十三可以清楚地看到，在樣本的範圍內，香港的金融業吸引了較多的大專以上程度的僱員。製造、商業服務、與建築、交

表十一 上海行政經理樣本昇上目前職位的首要原因 人次

原因別	人次
學歷/文化程度	12
能力/工作表現	12
勤勞	9
年資/經驗	6
忠誠/思想	6
合作/人緣	4
其他	5
未作答	15

表十二 香港地區行政經理樣本昇上目前職位的首要原因 人次

原因別	人次
具備應有之行政、工作經驗	7
工作表現/對公司貢獻	6
具領導才能，管理技巧	6
受過管理教育，勤於學習	5
具備專業資格，專業知識	5
公司發展，求過於供；有客戶在手；補上司職	5
資歷	3
勤勞	3
人際關係良好	3
具幹勁，主動自發工作	2
具創新意念	1
未作答	10

表十三 香港行政管理人員樣本的教育程度，行業別 人(%)

學校教育年數(註)	1-6年	7-12年	13-16年	17年以上	N.A.	總計
金融	0	1(8.3)	8(38.0)	6(27.3)	0	15
貿易	0	6(50.0)	1(4.8)	4(18.2)	0	11
製造	0	1(8.3)	3(14.3)	4(18.2)	0	8
建築、交通、電訊	0	2(16.7)	3(14.3)	4(18.2)	1	10
商業服務	1	—	3(14.3)	3(13.6)	0	6
公共服務	0	2(16.7)	3(14.3)	0(0.0)	0	5
N.A.	0	0	0	1(4.5)	0	1
	1	12(100.0)	21(100.0)	22(100.0)	1	56

註：高中程度(10-12年)者9人。

表十四 上海地區行政管理人員樣本的教育程度，行業別 人(%)

學校教育年數(註1)	1-6年	7-12年	13-16年	17年以上	N.A.	總計
金融	0(0.0)	0(0.0)	4(10.2)	0(0.0)	0	4
貿易	1(33.3)	0(0.0)	3(7.8)	0(0.0)	0	4
製造	2(66.7)	2(33.3)	11(28.2)	2(16.7)	1	18
建築、交通、電訊	0(0.0)	1(16.7)	8(20.5)	5(41.7)	1	15
商業服務、餐旅(註2)	0(0.0)	2(33.3)	9(23.1)	2(16.7)	1	14
公共服務	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(16.7)	0	2
教育	0(0.0)	1(16.7)	4(10.2)	1(8.2)	0	6
	3(100.0)	6(100.0)	39(100.0)	12	3	63

註1：事實上樣本中無7-9年者。

註2：內除2人外，均為餐旅業。

通、通訊等業，就比例而言居次。貿易行業的行政經理人員，有一半屬於中學程度。

上海地區則以建築、交通、電訊業的行政人員，學歷相對較高；大約有四成大專以上(受過17年或以上的學校教育)的樣本屬於此行業(表14)。整個而言，居次的則有製造行業與餐旅及其他服務業部門。

就工作單位規模大小，與行政經理教育程度的關係來說，在香港地區關係(經過卡方檢定，顯著水準為10%)並不明顯。雖然大專程度，與大專以上教育程度的行政經理，在一千人以上大規模企業工作的最多，但是在其他規模工作的也不少。

上海地區的樣本，則單位規模與教育程度二者，具有顯著的統計關連。5,000人以上規模的企業，行政經理人員，均是有大專或大專以上程度，1,000人至5,000人規模的企業，則有七成行政人員具有大專及大專以上程度。

2. 無論是在香港或是上海地區，本研究都發現有甚多的行政經理人員，在首次就業之後，再行入學進修。大學(或以上)學歷的取得通常都不是一氣呵成，就業——求學——就業似乎是比較常見的歷程。

就香港地區的樣本來看，受教育年數在17年以上(大專以上程度)的22位行政人員，有16人(73%)是在24歲之前首次就業。而學校教育年數在13—16年的也有13位(62%)在20歲之前第一次工作。

在上海地區，本研究更發現所有提供資料的11位大專以上程度的行政人員，其首次就業年齡，都是在24歲之前。至於大專程度的樣本共有25人(63%)，是在20歲之前，就開始工作。

3. 父親的職業與受訪樣本所受教育程度高低，在香港地區而言，統計關係似乎並不明顯。本研究將樣本依父親職業分為較低收入，與中等收入等兩大類，結果發現二者接受大專教育(教育年數13—16年)，與大專以上教育(17年及以上)的比例都非常接近。在上海地區，情形也大致相仿，並未見家庭分類與接受教育的年數有明顯關連。

4. 工作直屬人數的多少，與樣本所受教育程度高低(表十五)，經過卡方檢定，並沒有發現明顯的統計關係。至於昇上管理職位時的年齡，無論是就香港或上海地區的樣本言，也未發現與其教育程度，有顯著的統計關係(卡方檢定，顯著水準為10%)。不過相對而言，香港地區學歷高者，昇職年齡較上海地區略為年輕；大專與大專以上程度的樣本，在香港都各有一半是25歲之前昇職；而且昇職時的年齡，最大不超過31歲。但在上海地區，則大專程度的行政人員，只有一半在28歲之前昇職；在30歲以後昇職的有30%，年齡最大的且達45歲。至於大專以上程度的行政人員則較早，約有一半是在25歲或此前昇職，昇職年齡最大的

表十五 工作直屬人數，教育程度別，地區別 人

工作直屬人數 教育程度		10人及以下	11人—50人	51—100人	100人以上	N.A.
6年以下	香港	1	0	0	0	—
	上海	1	1	1	0	—
7—9年	香港	2	1	0	0	—
	上海	1	1	0	0	—
10—12年	香港	3	2	2	1	—
	上海	5	3	0	0	—
13—16年	香港	16	4	1	0	—
	上海	15	11	2	4	—
17年以上	香港	15	4	0	2	—
	上海	5	2	2	1	—
N.A.	香港	—	—	—	—	2
	上海	—	—	—	—	12
	香港	37	11	3	3	54
	上海	27	20	5	5	57

表十六 昇至管理階層所費年數，教育程度別，地區別 人

昇至管理階 教育程度		層所費年數					總計
		1-5年	6-10年	11-15年	16-20年	21-25年	
6年以下	香港	0	1	0	0	0	1
	上海	1	0	1	0	0	2
7—9年	香港	2	1	0	0	0	3
	上海	0	0	0	0	0	0
10—12年	香港	6	3	0	0	0	9
	上海	5	1	1	0	0	7
13—16年	香港	13	6	2	0	0	21
	上海	16	8	5	4	2	35
17年及以上	香港	8	4	0	0	0	12
	上海	3	4	1	1	0	9
N.A.	香港	—	—	—	—	—	10
	上海	—	—	—	—	—	16
總計	香港	29	15	2	0	0	
	上海	25	13	8	5	2	

不過38歲。

昇上管理階層所費年數，與教育程度的統計關係，在兩地個別而言，亦不明顯(表十六)。但是吾人可以發現港滬兩地相較，似有若干值得注意的地方。首先，香港地區有一半以上，昇職所需年數不到五年；而上海地區，則一般費時較長。前者費時10年以上的只有有二位(12年與14年)，而後則共有15位(未回答者13位不計)，而且最長的有達22年(共2位)。總結這兩項事實，似乎顯示了香港地區的行政管理人員，在昇職進程上，是較為迅速的。

如果港滬兩地管理職級的界定差別不大，而樣本所顯示的又非偶然情形，上海地區升遷的阻滯就頗值得就制度與環境的層面作深入的分析。

5. 就香港地區的樣本來說，教育程度的高低，與下列兩個問題的答案，頗有關聯：「過去所受的教育，是否對你選擇從事受薪管理工作有所影響？」和「以前的工作經驗，對你從事目前的工作有影響嗎？」一般而言，教育程度高，正面答案的比例也都偏高。但在上海地區，則這兩個問題與教育程度高低的關係，經過卡方檢定之後，發現並不明顯。

6. 教育程度的不同，對兩地行政經理人員，就本身事業的看法，有若干程度的影響。

(1)香港地區樣本，對「如果從頭開始，是否仍從事受薪管理工作」的答案，與其教育程度有較明顯的關聯(顯著水準10%)。一般而言，受過大專程度，或大專以上教育的行政經理人員，正面答覆的比例，比其他較低教育程度組別的為高，但就上海地區的樣本觀之，則分別並不大。

(2)香港地區的樣本，對「作為一個受薪管理者是否快樂」的答案，也與教育程度的不同而略有差異。一般而言，大專程度的受訪者，正面答覆的比例最高，高中與大專以上程度者次之，教育程度較低的組別，則全為負面(或有保留)的答案。

就上海地區的樣本來看，這個組別的差異，並不明顯。

至於對「創業者與受薪管理者，在性格上會不會有顯著的不同」，「會否忠告親友從事管理工作」，「有無想過自行創業」等問題的答案，在兩個地區，都似乎與樣本的教育程度分組關係不大。

肆、行政經理樣本對若干「國人管理特色」假說的看法

有關國人管理與管理者在價值觀、管理理念、工作態度，與管理行為等方面的特色或風格，近年來有若干學者分別從文化、社會、心理、管理等學科的角度，提出了相當多的看法與暫結的論點。但由於涉及文化、理念等層面時分析的困難，即使若干論點已有相當多人接受，但是仍然存在不少未決的爭論。為了獲得管理者對這些描述他們管理行為或價值理念的「典型說法」的同意程度，本研究嘗試歸納了一些常給的典型描述項目，要求香港與上海兩地區的受薪管理者，對其逐項作答，以期自實証的角度出發，獲得若干可供未來進一步研究的資料。

選擇項目包括了直接、具體的管理行為、組織特點與較抽象層次但影響管理行為的文化或民族性格；兩類的共同之處，就是這些項目大體上都有不少學者接受(註十一)。是以在探討的基礎上，此處權宜地將其列為一系列的國人管理特色假說(註十二)。

由下表(表十七)可以觀察到，如以非常同意的比例看，香港行政經理人員，對下列幾項，較表贊同(有一半以上的樣本，表示非常同意)，依序是：

1. 工作認真勤勞(80.4%)；
2. 愛面子(65.4%)；
3. 希望下一代接棒(55.4%)；

至於亦有四成以上表示肯定的正面答覆項目計有：

4. 主要透過友誼建立生意網；
5. 公司結構不嚴密，分工及職責不清楚；
6. 尊重權威(觀念上、知識上)；
7. 重視財務、市場、生產，不重視組織發展、行為、或組織機構的整齊嚴謹化；
8. 自然接受階級觀念(尊、卑、長、幼)。

這些項目的正面反應，如擴及到「尚同意」的回答，則將至少佔了回答樣本的75%或以上。

至於表示「絕不同意」較多的，只有「合作只在小集團內(家庭、同鄉)才能產生；此外彼此不合作」這一項目(15.1%)。表示不太同意的有35.8%，二者合計，超過了一半。對此項目，表示「非常同意」的比例，也是相當低，只有18.9%。

在上海地區的一般正面反應，則相對較弱(表十八)。對各個項目，表示「非常同意」的比例，大多較香港為低。表示「絕不同意」的比例超過了15%的計有四項。總的來看，項目之間，同意程度較高的依序有：

表十七 香港行政管理人員樣本對諸假說的同意程度，項目別
人次(%)

項 目	同 意 程 度				
	(1) 非常同意	(2) 尙同意	(3) 不太同意	(4) 絕不同意	(0) 未回答
(1)工作認真勤勞	45(80.4)	10(17.8)	0(0.0)	1(1.8)	0
(2)生活節儉	18(32.1)	26(46.4)	10(17.8)	2(3.7)	0
(3)自然接受階級觀念(尊、卑、長、幼)	22(40.0)	26(47.3)	6(10.9)	1(1.8)	1
(4)尊重權威(知識上，或地位上)	23(41.8)	19(34.5)	12(21.8)	1(1.8)	1
(5)強調知識，學習	13(24.1)	18(33.3)	22(40.7)	1(1.9)	2
(6)對人際關係敏感(介意別人是否接受自己，重視別人對自己的評價)	21(37.5)	20(35.7)	12(21.4)	3(5.4)	0
(7)愛面子	36(65.4)	16(29.1)	1(1.8)	2(3.6)	1
(8)主要透過友誼建立生意網	24(43.6)	24(43.6)	5(9.0)	2(3.6)	1
(9)合作只在小集團內(家庭，同鄉)才能產生。此外彼此不合作。	10(18.9)	16(30.2)	19(35.8)	8(15.1)	3
(10)評估員工的最重要標準是對自己忠誠，其次才是績效。	14(25.0)	25(44.6)	14(25.0)	3(5.4)	0
(11)公司結構不嚴密，分工及工作職責(Job Specifications)不清楚(沒有制度)。	24(42.8)	21(37.5)	9(16.1)	2(3.6)	0
(12)重視財務、市場、生產；不重視組織發展與組織行為或組織結構的整齊，嚴謹化。	23(41.1)	20(35.7)	10(17.9)	3(5.4)	0
(13)重視下一代的教育。	18(37.5)	20(41.7)	8(16.7)	2(4.1)	8
(14)老板一人作決策，不太要求他人提供建議。	21(37.5)	25(44.6)	7(12.5)	3(5.4)	0
(15)口頭承諾與書面契約一樣重要。	12(21.4)	29(51.8)	11(19.6)	4(7.2)	0
(16)希望下一代接棒。	31(55.4)	19(33.9)	5(8.9)	1(1.8)	0

表十八 上海地區行政管理人員樣本對諸假說的同意程度，項目別
人次(%)

項 目	同 意 程 度				
	(1) 非常同意	(2) 尙同意	(3) 不太同意	(4) 絕不同意	(0) 未回答
(1)工作認真勤勞	36(53.7)	26(38.8)	5(7.5)	0(0.0)	2
(2)生活節儉	32(47.8)	30(44.8)	4(6.0)	1(1.5)	2
(3)自然接受階級觀念(尊、卑、長、幼)	18(26.8)	42(62.8)	7(10.4)	0(0.0)	2
(4)尊重權威(知識上，或地位上)	16(23.5)	41(60.3)	11(16.2)	0(0.0)	1
(5)強調知識，學習	15(31.3)	26(54.2)	7(14.6)	0(0.0)	21
(6)對人際關係敏感(介意別人是否接受自己，重視別人對自己的評價)	29(43.9)	32(48.5)	4(6.1)	1(1.5)	3
(7)愛面子	19(27.9)	33(48.5)	14(20.6)	2(2.9)	1
(8)主要透過友誼建立生意網	13(20.3)	21(32.8)	29(45.3)	1(1.6)	5
(9)合作只在小集團內(家庭，同鄉)才能產生。此外彼此不合作。	1(1.5)	9(13.4)	33(49.2)	24(35.8)	2
(10)評估員工的最重要標準是對自己忠誠，其次才是績效。	10(14.7)	17(25.0)	26(38.2)	15(22.1)	1
(11)公司結構不嚴密，分工及工作職責(Job Specifications)不清楚(沒有制度)。	9(13.6)	16(24.2)	31(47.0)	10(15.2)	3
(12)重視財務、市場、生產；不重視組織發展與組織行為或組織結構的整齊，嚴謹化。	8(12.1)	29(43.9)	28(42.4)	1(1.5)	3
(13)重視下一代的教育。	24(54.5)	17(38.6)	3(6.8)	0(0.0)	25
(14)老板一人作決策，不太要求他人提供建議。	4(6.3)	27(42.2)	23(35.9)	10(15.6)	5
(15)口頭承諾與書面契約一樣重要。	16(25.0)	32(50.0)	14(21.9)	2(3.1)	5
(16)希望下一代接棒。	22(34.4)	26(40.6)	12(18.8)	4(6.2)	5

1. 工作認真、勤勞(53.7%)；
2. 重視下一代的教育(54.5%；但有25人未回答)；
3. 生活節儉(47.8%)；
4. 對人際關係敏感(43.9%)；
5. 希望下一代接棒(34.4%)；
6. 強調智識、學習(31.3%；但有21人未回答)；
7. 愛面子(27.9%)；
8. 自然接受階級觀念(尊、卑、長、幼)(26.8%)。

同時這幾個項目的正面反應，如包括「尚同意」的回答，也都至少佔了四分之三或以上。

至於表示不同意程度較烈的，依序是：

1. 合作只在小集團內(35.8%；如包括不太同意的比例，則共達85%)；
2. 評估員工的最重要標準是對自己忠誠，其次才是績效(22.1%；如包括「不太同意」的比例，共達60%)；
3. 公司結構不嚴密，分工及職責不清楚(15.2%；包括「不太同意」的比例，則達62%)；
4. 老板一人作決策，不太要求他人提供建議(15.6%；如包括不太同意的比例為51%)。

兩地逐項比較起來，似乎一致性最明顯的是——都最為同意國人企業管理者的勤勞節儉，都最不以為國人只在小圈子裏合作。

較乏一致性的是香港樣本相對而言，較傾向於同意：國人企業管理者：喜歡一人作決策；不重視組織發展；組織不嚴密，分工不清楚；主要透過友誼建立生意網；不太要求他人提供建議等。同時不太認為「強調智識、學習」是很普遍的特色。

這些差異，基本上都是程度上的不同；有許多相信都可以用兩地樣本所屬企業性質，組織的差異與社會經濟制度不同的影響來作解釋，例如上海地區多大型「國營」企業的樣本，當然認為比較重視組織結構與分工職責；對「老板一人作決策」的認識與理解或者有異(未將老板與領導等同)；而「合作只在小集團內」的提法，更為社會主義教育下的受訪者所不易接受。凡此種種認知與價值判斷上的差異，可能都影響了最後的回答。當然，究竟是否如此，仍有待後續的研究探索。

由於在另一有關香港創業家的研究中，作者對受訪者(46位)也要求就類似的問題，作了回答。現將其結果列於表十九〔1〕。由此吾人可以觀察出非受薪管理者，或者企業主本人，對這些涉及本身企業經營特點的項目，同意或不同意的程度，到底與其管理助手，或受薪管理者，

表十九 香港地區樣本創業者對「國人管理特色」諸假說的同意程度
人次(%)*

項 目	非常同意	尚同意	不太同意	絕不同意
(1)工作認真勤勞	21(45.7%)	24(52.2%)	1(2.2%)	0(0.0%)
(2)生活節儉	17(37.0)	20(43.5)	9(19.6)	0(0.0)
(3)自然接受階級觀念(尊、卑、長、幼)	5(10.9)	22(47.8)	18(39.1)	1(2.2)
(4)尊重權威(知識上，或地位上)	3(6.5)	21(45.7)	20(43.5)	2(4.3)
(5)強調知識，學習	5(10.9)	27(58.7)	11(23.9)	3(6.5)
(6)對人際關係敏感(介意別人是否接受自己，重視別人對自己的評價)	13(28.3)	29(63.0)	4(8.7)	0(0.0)
(7)愛面子	9(19.6)	19(41.3)	16(34.8)	2(4.3)
(8)主要透過友誼建立生意網	13(28.3)	23(50.0)	10(21.7)	0(0.0)
(9)合作只在小集團內(家庭，同鄉)才能產生。此外彼此不易合作。	8(17.4)	19(41.3)	16(34.8)	3(6.5)
(10)評估員工的最重要標準是對自己忠誠，其次才是績效。	8(17.4)	28(60.9)	9(19.6)	1(2.2)
(11)組織結構不嚴密，分工及工作職責不清楚(沒有制度)。	16(34.8)	24(52.2)	6(13.0)	0(0.0)
(12)重視財務、市場、生產；不重視組織發展與組織行為或組織結構的整齊，嚴謹化。	11(23.9)	28(60.9)	7(15.2)	0(0.0)
(13)重視下一代的教育。	13(28.3)	28(60.9)	4(8.7)	1(2.2)
(14)老板一人作決策，不太要求他人提供建議。	4(8.7)	15(32.6)	24(52.2)	3(6.5)
(15)口頭承諾與書面契約一樣重要。	21(45.7)	24(52.2)	1(2.2)	0(0.0)
(16)希望下一代接棒。	3(6.5)	17(37.0)	20(43.5)	6(13.0)

*因四捨五入之故，總和未必為100.0。

資料來源：段樵，黃錫楠，葉春生：國人創業者研究——香港與廣州地區的個案分析，香港大學亞洲研究中心叢刊，1986年，與文末參考資料〔1〕。

有何不同。

根據(表十七與十九)比較的結果，香港受薪管理者與創業家間同意程度(尤其是「非常同意」者)相差較大的，包括：

1. 希望下一代接棒。經理人員非常同意的佔55.4%，且屬所有項目的第三位，創業家只有6.5%；
2. 口頭承諾與書面契約一樣重要。此項佔創業者所有項目「非常同意」的第一位，或45.7%，行政經理樣本則只有21.4%；同時並未進入答「非常同意」次數最多的前八名；
3. 愛面子。經理人員樣本正面答案的比例高達65.4%，居所有項目的第二位，創業者樣本則只有19.6%；
4. 尊重權威。行政經理人員有關比例為41.8%，居各項目的第六位，創業者樣本答覆「非常同意」的只有6.5%；
5. 自然接受階級觀念。行政人員樣本答「非常同意」的有40%，或居各項的第八位。創業者樣本的比例，則只有10.9%。

而在創業者樣本或行政經理樣本間，同意程度較為接近(尤其是指在各項目間，相對名次相差不遠)的計有：

1. 工作認真勤勞。在二樣本作正面回答的比例，同居第一位；
2. 公司結構不嚴密，分工職責不清楚。在創業、行政經理二樣本中，分居第三、五位；
3. 主要透過友誼建立生意網。在二樣本中，同居第四位；
4. 對人際關係敏感。

一般而言，行政管理樣本，對大多數項目的正面回答，都比創業者樣本為高。由於前者有一半以上來自大機構，而後者則以百人以下的小規模廠商為主。經營環境的不同，角色的不同(老闆與下屬)，或者都是導致前面五項明顯差異存在的主因。但二者看法相接近的四個項目，似乎可以說是在一定的程度上，代表了本地國人企業經營與管理的一些特色(註十三)。

伍、個案間的比較——一個初步的總結

一、兩個制度下的行政經理人員：發現與問題

根據本研究的樣本分析所得，我們發現在兩個地區，兩個不同制度下的受薪管理者；在許多方面固然可以觀察到差異；但是這些不同多半是相對性的。兩地政治制度，經濟與社會環境的差別對管理者與其觀點的影響，在本研究可以觀察的範圍內，似乎並沒有制度與環境本身的區別那麼大。

首先，在一般事實上，我們發現(也同時產生了若干日後值得研究的問題)：

- (1)兩地都有大比例的受訪者很年輕即就業，(首次就業的平均年齡也都接近)，而且其後再度接受教育。就業與就學的交替，是本研究樣本羣的一個特色。兩地也有較大比例的樣本為家庭中的長、次子。
- (2)兩地管理人員的雙親一般平均受教育的年數都較高於當地社會的一般水準；但他們在職業上，尤其是香港地區，似乎是相當平均地分佈在不同的所得階層。至於上海地區的樣本則可見甚多出自專業人士與在該一社會居於受信任階層的兩類家庭。但受訪者受教育程度的高低則與雙親職業(所得階層)沒有明顯的統計關連。
- (3)平均教育程度較高，且有機會接觸管理發展教育的管理者樣本在兩地都是多數屬於較大規模的企業或者經營較為資本、技術密集的行業。
- (4)管理者(尤其具較高教育程度的受訪者)多數承認教育對他(她)們目前工作的明顯影響與過去工作經驗的有用性。相對而言，上海地區的樣本正面回答的比例高(註十四)。
- (5)但所受教育程度的高低與受訪者轄下直屬人數，昇職年齡，昇職所費年數等關係並不明顯。兩地相較，香港地區平均而言升遷較速，昇職較早，而個別樣本之內的差異也小。但統計檢定的結果同時也發現大專以上程度(受教育年數17年或以上)，上海地區昇遷速度與前景相對於其他教育程度者為佳。
- (6)上海地區的管理者從事管理職級工作的平均年數為22年，較香港地區遠高；但只有六成當在其他單位或部門工作過。相對來說，香港管理者(八成當在其他機構工作過)的轉職比率明顯較高。或者這也是經濟制度不同的反映。
- (7)昇上現職的原因兩地略有差異；上海地區相對較重勤勞、思想、年資(以及目前：學歷)。或者在相當程度上反映了社會傳統價值觀，政治制度與當前政策的影響。

在對待某些問題的觀點上，本研究亦發現了以下的事實：

- (1)兩地的受薪管理者，對自己的事業與目前成就大多均有所肯定。同時也有多數人表示身為管理者而感到快樂。但相對而言。香港地區較多(超過三分之二)的樣本表示喜愛行政經理(管理)工作，三項性質接近的問題的正面回答都較上海地區略高。同時凡屬商業服務與製造行業的、較年輕即昇職的、父親職業屬較低收入階層的、與想過自行創業的樣本，正面的答案更是較屬其他情形者

為高(卡方檢字在10%水準下顯著)。但這些因素就上海地區的樣本而言，對回答的影響並不顯著。

照說在沒有太多職業選擇，且創業者地位有待進一步肯定的社會裏，能身為公營企業行政管理人員，應會比較市場經濟中「受僱於人」的管理者有事業成就感。現今的答案有沒有可能顯示了擇業自由與期望的升高(尤指現代化與開放成為「國策」的八〇年代)，應該是值得進一步的探討。

- (2)兩地的受訪者同樣肯定：一般而言，創業者與成功的管理人員會具有不同的特質(上海地區正面答案比例尤高)。兩地對此等特質與性格的描繪與條列、項目之間差異並不太大。但是在相對次數上的差別，仍可供推論這或許是由於兩地經營環境與管理理念上有所不同所致。例如上海地區較突出成功管理者的知識、服從性與忠厚誠懇等特質，而香港地區樣本則較重果斷與應變能力等。香港地區的受訪者多數表示想過在有條件時自行創業，但是曾認真考慮過趁勢或造勢，主動去進行的就很少。值得注意的是，雖然相對來說仍是少數，可是上海地區的樣本管理者也有人顯示了創業的念頭，在價值觀大體未變，創業環境仍不夠理想的現在，此等動機的存在似乎是顯示了上海地區未來較大規模「個體經營」發展的契機。
- (3)對若干「國人管理特色」假說的同意程度，兩地的反應同多於異，其差異基本上也不懸殊。雖然勉可為此等不同之處，在樣本性質與社會、經濟面的層次找尋理由，但是如推論兩地在觀點上的歧異，並不若其制度那麼截然不同，似亦可接受。是以這方面進一步的研究當然有其必要。

總覽以上各點，本研究固然在相當多的項目上，陳述了一些樣本範圍內觀察到的事實；對部份項目也作了若干探索，但是暫結的論點與未決的或衍生的問題都有待未來相關學術領域中後續的研究再作驗證與解答。

二、受薪管理人員與創業自營的管理者(註十五)

根據本研究與作者另一與創業者有關的研究結果[1]比較，我們發現香港地區的受薪管理人員與創業自營的管理者之間存在著若干背景與性格上的同、異之處。

在西方經濟社會裏，製造行業的創業多半是在年紀較大、較成熟時的作為；但香港的創業者則遠較年輕。快速的經濟成長與外在經濟機會，令本地的創業者與大多數的受薪管理者都在年輕時開展他們彼此的

事業。前者有一半在28歲之前創立了他們的第一個企業；而後者則有一半在25歲之前升上了管理級的職位。

這兩類管理人大多數都是屬於戰後的新移民，或是新移民的後代。同屬中國人的此一事實，使得大多數移民並未具有「社會邊際人」的心態。因而英、美許多實証研究，認為外來第一代移民較傾向於自行創業的一看法，似乎在香港不能適用。

受薪與自營管理者的家庭背景亦復並無明顯差異。他們都出身於不同所得階層的家庭，此中分配模式頗為接近。他們也多半屬於家中的長、次子(女)。不過行政經理人員雙親的教育程度較創業家雙親為高；他們本身的教育程度亦然。但因這與本研究樣本特質有關，結論尚有待更進一步的分析。

創業者對本身的主觀描繪與行政經理人員的旁觀敘述在許多方面有不同的地方。除了表現在對若干國人管理風格陳述項目的同意與不同意(及其程度)外，創業者強調他們的刻苦、親力親為與外在助力(夥伴與工人的合作，經濟支持)、過去受僱管理及工作經驗的重要性。但受薪管理者則以為創業者的特質除了刻苦等項之外，更重要的，可能尚有勇氣、創新、決斷、應變等性格。雖然受訪的創業家並未突出此等有冒險性質在內的創業家風格，但是有關研究[1]自其創業動機與過程的觀察，發現此等特質在多數創業者身上可能是存在著的。

受薪管理者與創業自營的管理者大都對自己的事業與成就有所肯定、無悔，而且深感快樂。不過後者的正面比例更是絕高。前者有不少考慮或者在未來自行創業，而後者則極鮮有想過改變目前事業的(自僱)本質。

由樣本行政經理人員對「成功的受薪管理者」的描繪，以及在改變目前事業、生活本質上的念頭與決心看來，他們的性格是相對地被動與較為保守，但是應無疑問的是當經濟保持持續發展，機會到來，條件俱備之時，這些受僱管理者有很多會自行創業。換言之，在香港地區，如說受薪行政經理人員是創業的後備軍，就這兩個實証研究的結果來說，應該是尚屬合適。

註釋

註一：這一方面的研究數量固少，亦較偏重於概念上的闡發或二手資料的應用。

例如：B.M.Richman: "Capitalists and Managers in Communist China"(載於 Ross A. Webber 所編的 Culture and Management: Text and Readings in Comparative Management, Irwin, 1969, pp.467—488).

Martin Lockett: "Culture and the Problems of Chinese Management", working paper MRP 85/8, Templeton College, The Oxford Centre for Management Studies, 1985.

均提到了在不同時期中大陸地區的企業管理者，但是並非實地調查資料的分析。

註二：作者心目中，本研究行政經理或管理者的界說大致類同香港職業訓練局管理及督導訓練委員會的定義：「負責一項主要任務，或掌管公司內一個部門。通常參與政策的釐定。下屬可能包括其他管理及督導人員」。主要原因是此一定義雖仍不是絕對清晰，但是在香港，各教育訓練機構對此一名詞的理解，一般就是如此。嚴格的說，這是一個理論上的概念。(在上海地區則「從事管理工作」乃為推薦入「發展課程」的必要條件，我們假設他們對管理工作的理解與香港基本相同)。

如果非要落實在具體的層面上，則尚宜觀察討論對象所從事的工作、在組織內的定位，並且考慮其主觀的認定。根據香港職訓局在一九八六年出版的「1984年經理與督導人員對訓練需求之調查」報告，有三份之一的督導人員(僱主對他們的分類)，自認為從事「管理工作」，應屬管理級人員。由此可見欲實際定義「管理人員」的困難。本研究在選出樣本時已經注意到與前述理論概念的符合，是以不打算在此等操作「定義」上另闢蹊徑；因為要瞭解兩地樣本從事的是什麼「管理工作」，則樣本資料的陳述已經提供了若干具體的描繪。

註三：根據香港1981年人口普查資料，受教育年數在1-6年的共佔全部人口的36.72%；在7-12年的，佔36.17%；在13-16年(大學、理工、大專及工業學院合計)的，共佔4.99%。(資料請見香港統計處：1985年統計年鑑。)

再依上海地區的統計資料，1982年人口中教育(文化)程度屬「小學」的，有25.2%；「初中」的有28%；高中的有20.3%；

「大學肄業」的1.1%；大學畢業的有2.4%。又上海地區的平均教育程度僅次於北京。(資料來源：香港中國經濟年鑑有限公司：中國經濟年鑑1983年。)

本研究樣本資料請見第二章。

註四：根據註二香港職業訓練局1984年的調查報告，1,909間企業裏的40,496位經理級人員其教育程度分別是：小學及以下(8.8%)；中學畢業(42.9%)；理工(5.9%)，專業文憑(7.8%)，大學及專業文憑(32.6%)。

註五：同前註資料顯示，經理級人員中18.4%為29歲以下；45%為30—39歲之間；19.5%為40—49歲；50歲以上的有17.1%。本研究資料可見次章表三。

註六：根據中國統計年鑑1981(香港經濟導報社出版，1982)的數字，上海市1981年年底全民所有制與城鎮集體所有制單位共有職工約465萬人，其中256萬人(55.1%)為工業企業職工，39.4萬人屬零售、飲食、服務企業。本研究假設1985年時情況相對而言無顯著變化。根據香港統計月報，1985年元月(香港政府統計處出版)的數字，香港地區在1984年共有製造業員工90.4萬人；批發、零售、進出口、飲食、酒店業員工55.6萬人；交通、倉儲、通訊業員工9.3萬人；金融、保險、房地產及商業服務業員工16.8萬人(內金融業約佔半數)。

註七：就這一點本研究的數據與實際的情況相近。根據香港生產力促進局1984/85年報的統計，與香港管理協會公關組提供的數字，參加此等機構訓練課程的學員，一般只有30—40%來自小型(員工數在100人以下)企業。註二所引香港職業訓練局管理及督導訓練委員會在1980，82，與84年所作的三次有關訓練需求之調查，也都一致地顯示了中、小型企業管理與督導級員工接受各類訓練的機會遠低於大型企業。詳情可參見各年之調查報告書(由該委員會出版)。

註八：在大陸地區的「全民所有制」企業中工作理論上是沒有依個人意願轉換工作的方便；但據瞭解，調職亦有主動與被動之分。後者即為此處所謂的「組織調動」；前者包括(而不僅限)主動找關係或活動調職。

註九：高尚仁、鄭心雄的「領導與領導行為：現代與傳統觀點之討論」一文(見：楊國樞、黃光國、莊仲仁主編：中國式管理研討會論文集，台灣大學與中國時報出版，1984年，pp.382—415)對領導概念、領導效果、領導行為、領導者應具備的能力和素

質、品德修養，以及好的領導者最需要的性格特點等擬定問題，並分析香港學生、香港經理、台灣學生等三羣樣本的回答，結果亦發現固有某些差異足以說明二地社會環境和傳統思想方面的影響，但基本上差異也只是相對的，仍然可以看到傳統文化價值在兩地根深蒂固的影響。此一結論與本研究相比照，應該頗值深思。由於樣本性質與答案歸類上的局限性，本文不擬推論過遠。

註十：此等發現與作者的一項創業者研究相當一致。就業年齡較低，學歷一般較低，不易成為文憑社會中的「精英」，晉升機會較受限制，易生創業之心；父親屬較高收入階層，可能有較佳的關係網與實質條件，令其萌生有機會時創業的想法。香港製造業大多以小本經營為主，極易入門。

註十一：自心理、人類與社會學者的觀點出發來探討國人民族與文化性格的文獻，較早期可見李亦園、楊國樞編著的「中國人的性格」，中央研究院民族學研究所專刊乙種第四號，民國六十(1971)年。該書中由瞿海源先生所輯「有關中國國民性研究書目彙編」更具參考價值。由此書各文可見尊重權威(韋政通：傳統中國理想人格的分析，pp.1—45)，重視教育與人際關係待人接物(文崇一：從價值取向談中國國民性，pp.47—78；朱岑樓：從社會個人與文化的關係論中國人性格的恥感取向，pp.85—117)，家族主義、勤儉(楊懋春：中國的家族主義與國民性格，pp.127—162；項退結：中國國民性研究及若干方法問題，pp.411—437)等均屢受提及。

Joe England and John Rear, *Chinese Labour Under British Rule*: Oxford University Press, 1975; R.H. Silin, *Leadership and Value: The Organization of Large Scale Taiwanese Enterprises*; Harvard University Press, 1976與香港大學的S.G. Redding的幾篇文章例如：“Cognition as an aspect of Culture and its Relation to Management Processes: An Exploratory View of the Chinese Case”, *Journal of Management Studies*, Vol. 17, No. 2, 1980.

(and M. Ng)“The Role of ‘face’ in the Organization Perceptions of Chinese Managers”, *Organizational Studies*, 3, 3, pp.201—209,1982.則分別提到了多項與管理有關的國人性格或特點，其中包括了前述各項與本研究表十七以降所列的大部「假說」。註一所列Martin Lockett一文尚特別標出尊重年齡(

資深)與權威(組織地位)，小圈子(同鄉、同學、同一結社或單位)，愛面子與種種關係的大陸地區管理行為的特點。

前項大部England, Rear, Silin, Redding各人的說法復經若干國人的論著加以肯定，或作為若干實證研究的對象。僅在前引(註九)「中國式管理研討會論文集」一書中，即有黃光國：儒家倫理與企業組織型態(pp.1—35)，周逸衡：台灣大型企業之計劃與控制活動(pp.128—150)等超過十篇各類型的論文，提及到所有本書表十七中的各個項目，而且在先驗或實証的層次上同意這些說法。

註十二：本研究無意事先採取肯定或否定前註所提各項觀點的立場，僅是為了觀察及比較樣本對這些典型描敘的同意程度的方便而編列此一系列假說。根據嚴格方法論的定義，「假說」(Hypotheses)可以是「待驗證的意念(idea)」；或者「由觀察、經驗而衍生的一種提法」，且「此等提法宜於加以事實的驗證」。此等「假說」可以是敘述性的或是關係的描述。本研究解釋從寬，將假說界定為：常被提起，但未必是定論的一些提法或描述。

詳見：C.G. Hempel: *Philosophy of Natural Science*, Prentice-Hall, 1966, p.5與W.C. Emory: *Business Research Methods*, R.D. Irwin, 1976, p.30.

註十三：作者於一九八四年補充調查了四十二位參加香港中文大學人事管理文憑課程的現職行政經理人員；但所詢問題除了個人基本資料外，只及於對國人管理特色諸假說的同意程度。因而他們並不能構成本研究的樣本。不過，由於有關資料仍有一定參考價值，是以本報告將這四十二位與前此本研究的五十六位受薪管理者合共的綜合統計列於附表一，以供參考。

註十四：這也許是傳統思想上近年來大陸地區開始重視大學文憑，提倡管理教育的累積效果。

註十五：與此相對照的創業者研究的發現請見參考資料1及段樵、黃錫楠、葉春生：國人創業者研究——香港與廣州地區的個案分析，香港大學亞洲研究中心叢刊，1986年。

附表一 98位香港地區樣本行政經理人員對「國人管理特色」諸假說的同意程度
人次(%)*

項 目	非常同意	尙同意	不太同意	絕不同意
(1)工作認真勤勞	71(72.5%)	22(22.5%)	3(3.1%)	0(0.0%)
(2)生活節儉	25(25.5)	57(58.2)	15(15.3)	1(1.0)
(3)自然接受階級觀念(尊、卑、長、幼)	38(38.8)	46(46.9)	11(11.2)	2(2.0)
(4)尊重權威	35(35.7)	51(52.0)	8(8.2)	3(3.1)
(5)強調知識，學習	28(28.6)	47(48.0)	19(19.4)	3(3.1)
(6)對人際關係敏感(介意別人是否接受自己，重視別人對自己的評價)	35(35.7)	49(50.0)	12(12.2)	2(2.0)
(7)愛面子	54(55.1)	36(36.7)	8(8.2)	0(0.0)
(8)主要透過友誼建立生意網	41(41.8)	46(46.9)	11(11.2)	0(0.0)
(9)合作只在小集團內(家庭，同鄉)才能產生。此外彼此不合作。	11(11.2)	32(32.7)	43(43.9)	12(12.2)
(10)評估員工的最重要標準是對自己忠誠，其次才是績效。	19(19.4)	44(44.9)	30(30.6)	4(4.1)
(11)公司結構不嚴密，分工及工作職責不清楚(沒有制度)。	21(21.4)	48(49.0)	23(23.5)	6(6.1)
(12)重視財務、市場、生產；不重視組織發展與組織行為或組織結構的整齊，嚴謹化。	21(21.4)	48(49.0)	23(23.5)	5(5.1)
(13)重視下一代的教育。	34(34.7)	41(41.8)	22(22.5)	1(1.0)
(14)老板一人作決策，不太要求他人提供建議。	28(28.6)	42(42.7)	27(27.6)	1(1.0)
(15)口頭承諾與書面契約一樣重要。	35(35.7)	41(41.8)	20(20.4)	2(2.0)
(16)希望下一代接棒。	42(42.9)	39(39.8)	11(11.2)	3(3.1)

*因四捨五入之故，總和未必為100.0。

參考資料

1. 段樵，黃錫楠，“香港小型廠商的創業及其管理觀，中國式管理研討會論文集，香港中文大學工商管理學院，1984年。
2. 薛鳳旋，香港的小型工業，香港大學亞洲研究中心，1980年(一版)，1985(二版)
3. 許士軍，“從比較觀點探討中國式管理理論之發展”，載楊國樞、黃光國、莊仲仁編中國式管理論文集，台灣大學，中國時報，1984年，pp.55—76
4. Adler, N.J., “A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, 14, Fall 1983, pp.24—47
5. AsKar, Samir Ahmed, “Personal Value Systems of Egyptian Managers”, DBA Dissertation, Mississippi State University, 1979.
6. Cross, M., *New Firms and Regional Economic Development*, Gower Publishing Co., 1981.
7. Derossi, E., *The Mexican Entrepreneur*, OECD, Paris, 1972.
8. England, George W., “Personal Value System of American Managers”, *Academy of Management Journal* 10(1976): pp. 53—68.
9. Kets de Vries, F.R., “The Entrepreneur as a Catalyst of Economic and Cultural Change”, Unpublished DBA Thesis, Harvard University, 1970.
10. Knight, F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, 1921.
11. McClelland, D.C., *The Achieving Society*, Van Nostrand, 1961.
12. Oxenfeldt, A.R., *New Firms and Free Enterprise*, American Council on Public Affairs, 1943.
13. Sardesai, Vassudeo Mahad, “A Comparative Analysis of Upper—Middle Management Perceptions of Leadership Style and Organizational Climate Among American Corporations in the U.S., American Subsidiaries in India, and Local Corporations in India in Pharmaceutical, Consumer Goods, and Heavy Engineering Industries”, Ph.D. Dissertation, North Texas State University, 1978.

14. Schollhammer, H., "Strategies in Comparative Management Theorizing", in *Comparative Management: Teaching, Training and Research*, (Boddewyn, J.ed.,) New York University, 1970. pp.14—44.
15. Schumpeter, J.A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, 1934.
16. Sisk, H.L., *Management and Organization*, South—Western Publishing Co., 1973.
17. Sofer, Cyril, *Man in Mid—career*, Cambridge University Press, 1970.
18. Stanworth, M.J. and Curran, J., *Management Motivation in the Smaller Business*, Gower Press, 1973
19. Storey, D.J., *Entrepreneurship and the New Firm*, Croom Helm, 1982.
20. Wilhelm, Warren R., "A Study of the Lives of Twenty Organizational Managers Aged Thrity—five to Forty—five," DBA Thesis, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1977.

CHINESE MANAGERS UNDER CAPITALISM AND SOCIALISM:

HONG KONG AND SHANGHAI CASES

Abstract

Executives and Managers are the backbones of modern industrial organizations. They are the driving force of economic development. In a place like Hong Kong where natural resources are limited, their importance are eminent. They are regarded as one of, if not the only, reasons in the economic success of Hong Kong. The importance of managerial talents has also been fully recognized by mainland China as she started her pursuit of modernization. Numerous management training and development programs have been conducted to satisfy the vast demand from various state agencies and enterprises.

Although there have been an abundant volume of research on the theory and methodology of the management process, few have focused on the managers themselves. A limited amount of work have been done through psychological and sociological analysis of the life style, mentality and behavior of high level executives, their personal value systems and management style. Their results are helpful in providing a profile on today's managerial ranks; and thus give us some insights for identifying managerial potentials.

Following the above reasoning, we started our study on the backgrounds, job nature, career path and value systems of managers in Hong Kong. Similar study had also been made on managers in mainland China. Although they come from the same ethnic and cultural heritage, they had gone through different political and economic systems. Thus, we are not only interested in the characteristics of each group individually, but also in their countries. Specifically, our objectives are:

- (1) to construct a profile of the managers, including their family

backgrounds, education, and career history;

(2) to give an analysis of their feelings towards their career and achievement, their desire for changes, their viewpoints on the commonly recognized characteristics of Chinese management, and the factors underlying these feelings and viewpoints;

(3) to investigate if there are significant differences between the two groups of managers on the various items mentioned in (1) and (2) above; and

(4) to compare the managers in this study with a group of entrepreneurs whose profile and viewpoints had been protracted in a separate study.

Participants in the Management for Executive Development Program (MED) and the Shanghai Management Development Program (SMD) were chosen as the objects of our study. The former program is offered by the Department of Extramural Studies of The Chinese University of Hong Kong; the later is a joint program of The Chinese University and Shanghai Jiao Tong University. Participants in both programs attended about 180 hours of lectures/discussions sessions, covering the fundamentals of the tool and functional areas of management. Both programs are intended for middle level managers; most of them are sponsored by their employers. Fifty-six participants of MED and sixty-nine participants of SMD responded to our questionnaires.

The results of the survey reveals that although the two samples of managers exhibit some degrees of differences on a relative basis, there are definite commonalities between them. Generally speaking, their differences and similarities can be summarized below:

(1) A large portion of the respondents, either from Hong Kong or Shanghai, are the first child of the family. Most of them started their career at a young age. However, many of them have interrupted their work for further studies. In fact, this has been the distinctive common characteristics of

both samples.

(2) Both groups of managers sampled come from parents who are relatively better educated, with occupations in practically all fields. A significant number of managers in Shanghai come from parents who are either professionals or occupying responsible positions in the society. The education and occupation of the respondents, however, are not statistically related to those of their parents.

(3) Managers with higher level of education tend to work for organizations which are larger in size, capital intensive and deal with high technology. Only 60% of the Shanghai managers had worked in organizations other than the current one, compared with 80% of Hong Kong managers. Most respondents, particularly those better educated ones, agree that their education and prior experience are helpful to their current post. This observation is especially noticeable with the Shanghai managers.

(4) As far as advancements are concerned, managers in Hong Kong appear to follow a faster track than their Shanghai counterparts. Compared with others in the same group, college educated managers in Shanghai tend to possess better career prospects. The two groups of managers cited different reasons for their promotion to the current post. Relatively speaking, more managers in Shanghai are promoted because of their education background and seniority.

(5) All respondents are satisfied with their career and professional achievements so far. They are glad to have the opportunity to demonstrate their managerial talent. A majority of Hong Kong managers indicate their desire to set up their own business if and when opportunities arise. However, only a few of them will actively look for those opportunities. This attitude is shared by some managers of Shanghai.

(6) Except for a few minor differences, both groups of managers agree with each other on most of the commonly believed characteristics of Chinese management.

(7) There are only minor differences between the backgrounds of the managers in this study and those of a group of entrepreneurs studied previously, although the later generally comes from parents who are less educated. Both managers and entrepreneurs regard highly their achievements. The level of satisfaction is much more noticeable among the entrepreneurs. While some managers may seize the opportunity to be their own boss, very few entrepreneurs indicate that they will accept employment with others.

The above results show that although the two groups of managers in the survey were brought up under different political, social and economic environments, there are only relative differences on their personal characteristics and managerial viewpoints. Of particular interest is the positive attitude of the Shanghai managers towards entrepreneurship. It points out that the desire for economic advancement will always flourish regardless of environmental conditions.

Due to the fact that the data were taken from two convenience samples, there may be build-in biases in our observations. The results certainly need to be used with care. However, as data in this area, particularly those on mainland China, are rare, we believe this study could still be useful in providing some bases for illustrative and comparative purposes.