

兩岸三地 人力資源

管理的 比較與整合



國立中山大學人力
資源管理研究所 主

高雄復文圖書出版社

兩岸三地人力資源 管理的比較與整合

國立中山大學
人力資源管理研究所 / 主編

高雄復文圖書出版社

兩岸三地人力資源管理的比較與整合

主 編／國立中山大學人力資源管理研究所

發行人／蘇 清 足

出版者／高雄復文圖書出版社

地 址：高雄市泉州街5號

電 話：(07)2261273

傳 真：(07)2264697

郵 撥：41299514

裝 訂／佳陽裝訂廠股份有限公司

登記證／局版台業字第1804號

聯 合／高雄復文圖書出版社

發 行／麗文文化事業股份有限公司

初 版／1997年9月初版

定 價／240元

◎版權所有，請勿翻印。

◎如有破損、缺頁或倒裝，請寄回更換。

ISBN. 957-555-331-4 (平裝)

序 言

眺望大陸、放眼世界—— 兩岸三地人力資源管理的比較與整合

在本世紀的末了十年，海峽兩岸三地（中國大陸、台灣、香港）的經貿實力正快速竄升，成為一股全球不可忽視的經貿力量。雖然台海兩岸目前在政治上正處於紛爭不定的狀態，但我國企業前往大陸投資設廠者卻日漸增多。事實上，香港與台灣已分居中國大陸外資的第一和第二大來源。並且中國大陸也已成爲台商海外投資偏好度最高的地區。目前台商在大陸投資的項目有三萬多個，平均投資規模爲 92 萬美元，正逐年成長，投資產業也已朝向科技產業。其實台商許多的投資乃是透過在香港成立公司而轉向大陸。由此可知，兩岸三地的經貿關係正日益活絡密切。

其實在兩岸三地的經貿關係中，人力資源乃扮演著不容忽視的角色。由於台灣人工成本的上漲與大陸人工成本的低廉，加上兩岸之間人文語言的共通性，因而促使台商在大陸投資的絡繹不絕。甚至許多跨國企業也藉由在台灣的管理與技術人才，來加強其在大陸分公司的經營管理。另外，香港在兩岸經濟交流的過程中，也扮演著管理人才樞紐的角色。雖然香港地區將在 1997 年歸於中共管轄，但根據聯合報 1996 年 10 月的調查顯示，有五成七的台灣民衆表示自己關心香港的未來發展，而在香港雖有四成民衆不會說國話，但其中有半數以上者仍想學習國語。因此，兩岸三地因著經貿關係的熱絡與人文語言的共通性，其人力資源在特性上雖存在著一些的差異，未來卻仍有可能藉由整合與合作而達到三贏的局面。

基於上述原因，國立中山大學人力資源管理研究所乃於 1996 年 5 月 28 至 30 日，與行政院勞工委員會和大陸委員會，共同在高雄西子灣舉辦首次的「兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會」。在會議上，共邀請了

十八位學者專家發表論文與三百多位與會者共同分享與討論。由於與會者的熱烈反應與建議，本所特將其中的十四論文商請作者修訂後，予以刊印成書。其中內容可分為五大主題，茲分述如下：

一、兩岸三地的勞動價值觀

兩岸三地雖然都是華人社會，但因三地在近代史、地域與現實所處政經環境各有異同，所以文化發展亦有差異。來自香港的伍錫康與葉景明兩位學者，特從中西文化文化、中西價值觀角度，探討工作意識形態及行為，並分析「中西兩極」的異同。大葉工學院呂勝瑛教授，則取樣台灣兩家大型公司在海峽兩岸的481位員工，比較兩岸員工在價值觀上、儒家工作動力、工作倫理、組織向心力、工作滿足感上的差異。中央大學黃同圳教授經由探索性的實證調查，瞭解大陸台商對於當地人力資源的評價，並提出適合大陸員工工作態度的經營模式，以改善大陸台商所面臨的員工管理困境。

二、兩岸三地的人力資源規劃

兩岸三地由於教育制度、人口結構與經濟發展程度的不同，在勞動市場上的供需配合狀況與勞工政策上，亦存在不同的差異。中正大學藍科正教授特別探討台海兩岸的人力資源規劃之總體政策，論述台灣的人力規劃行政之沿革、規劃內容和其勞動供需的配合狀況，以及大陸在1979年改革開放前後對勞動供給、勞動需求和勞動市場運作的政策變遷。香港中文大學黃熾森教授則分別探討香港與中國大陸人力資源規劃與任用的情形。作者特別對香港未來人力資源的挑戰，提出了長程的人才培訓，作為面對工業轉型不可忽略的策略。另外，中山大學趙必孝教授則針對大陸在宏觀方面的教育制度、人口結構與文化意識形態的特點，對台商提出了人力資源管理的因應之道。

三、兩岸三地的人力資源開發

兩岸三地在管理人才、科技人力與基層勞動力方面，各具有其特長與

合作空間。知名大陸台商頂新集團柯元達副總經理認為：中國大陸提供台商有志青年發展的空間與舒展抱負的舞台；他特別呼籲派駐大陸的台籍幹部，確實了解並融入當地的生活環境，虛心學習最新知識，並以尊重、平等的心教育當地員工；而大陸員工也必須摒棄過去的陋習，如此才能確保員工的成長與企業的發展。中山大學黃英忠教授則提出一套對台商派駐大陸人員的跨文化訓練模式，並進行探索性研究，藉以評估重要事例法與社會學習理論在規劃台商派駐大陸人員跨文化訓練方案的適用性。此外，中山大學劉常勇教授則從另一角度提出，大陸擁有豐富的科技人力資源與研究成果，兩岸若進行科技資源交流與合作，將可產生互補的綜效，於台灣產業技術升級與競爭力的發揮必能有所助益。

四、兩岸三地的人力報償管理

雖然薪資成本低廉是大陸吸引台商前往投資的優勢所在，但長期而言，公平、有效、具激勵性的薪資管理是台商不可忽視的課題。中華經濟研究院高長教授針對中國大陸分布之涉外勞動法規，特別是「勞動法」中有關薪資、福利等勞動條件的規範，加以介紹及剖析；同時也將之與台灣「勞基法」的相關規定作比較；並對大陸台商的勞動條件作扼要的分析。中山大學王鳳生教授則探討台資企業薪資管理模式，並對台商的薪資管理策略，提出建議。統一企業郭啓瑞經理則精闢地介紹其在大陸實行的勞動條件，並提出大陸分公司的派遣幹部所面對的問題，且對兩岸政當局提出相關的建議。

五、兩岸三地的勞資關係

台商赴大陸投資後，勞資爭議事件時有所聞。法學專家曾文雄先生特別從現行大陸勞動法規、台商立場與台商的勞動管理方式，探討大陸台商勞資關係的內容，以及台商對大陸分公司員工的離職管理，以作為台商擬訂勞動合同並減少勞動爭議的參考。中山大學陳世哲教授則比較兩岸的勞工關係制度，包括兩地的工會組織結構、勞動條件與薪資體系的差異。作者呼籲政府改變對現有勞工法令繼續修訂的政策，朝向拋棄舊有框框，重

新訂定新的勞工法令，以及建構新的勞工關係架構。

本次研討會結束後，中山大學人力資源管理研究所高階人力資源管理研究班第一、二期的四十位學員，伴隨著校內外老師六人及研究生四人，由本人帶隊於七月六日中午出發，前往大陸進行為期七天的交流訪問。其間訪問了北京大學、交通大學與廣州中山大學，並與北京、上海、廣州等地的台商座談。此行成果非常豐碩，特以簡文刊於後記，以饗讀者。

總之，本書之問世，必須感謝行政院勞委會、陸委會、台灣省勞工處、中國鋼鐵公司、高雄市政府與中國時報對研討會的大力贊助，以及兩岸三地專家學者的論文發表，使得研討會順利而成功。此外，亦非常感謝復文書局的協助，以專書出版本研討會論文。

本書承蒙中山大學校長劉維琪博士、高雄市政府副市長黃俊英博士、與中山大學管理學院院長梁定澎博士在百忙中撥冗不吝指正，使本書內容更加充實，特此致謝。此外，人力資源管理研究所趙必孝教授與陳世哲教授，在本書的編排上費力協助，在此一併致謝。

學翰無涯，本書若有瑕疵之處，在所難免，尚請各位賢達學前不吝指教。

黃英忠 謹記於西子灣

高雄市西子灣

國立中山大學人力資源管理研究所

中華民國八十五年九月六日

國家圖書館出版品預行編目資料

兩岸三地人力資源管理的比較與整合 / 國立中山大學人力資源管理研究所主編. -- 初版.
- 高雄市：高雄復文，1997[民86]
面；公分

ISBN 957-555-331-4(平裝)

1. 人力資源 - 管理 - 論文, 講詞等

542.7107

86008739

目 錄

序言——眺望大陸放眼世界·····	—
壹、勞動價值觀篇	
一、勞動價值觀與工作倫理：一些有關中西文化與香港 特色的探討·····	1
二、兩岸員工價值觀、工作倫理與組織向心力的比較·····	13
三、台商對大陸員工評價及管理模式·····	27
貳、人力資源規劃篇	
四、兩岸的人力資源規劃政策之比較·····	47
五、香港與中國大陸人力資源規劃與任用的特點和異同·····	67
六、台商在大陸跨文化的人力資源管理·····	89
參、人力資源開發篇	
七、台商在大陸的企業成長與人力資源發展配合之道·····	105
八、台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探·····	113
九、兩岸科技人力資源比較與合作模式探討·····	145
肆、報償管理篇	
十、大陸地區勞動條件剖析：兼與台灣地區比較·····	179
十一、大陸台商薪資管理策略·····	201
十二、兩岸勞動條件之探討——統一企業大陸設廠之經 驗分享·····	217
伍、勞資關係篇	
十三、大陸台商的勞資關係與離職管理·····	231
十四、大陸與台灣勞工關係的比較研究·····	241
後記：大陸行——率中山大學人力資源管理研究所師生參觀 訪問有感·····	257

勞動價值觀與工作倫理： 一些有關中西文化與香港特色的探索

香港大學／伍錫康
香港城市大學／葉景明

摘要

兩岸三地雖然都是華人社會，但因三地在近代史、地域及現時所處的政經環境各有異同，所以文化發展亦有差異。因此企業組織在三地辦企業，亦要適應不同的意識形態與價值觀。

本文試從中西文化、中西價值觀角度，探討工作意識形態及行為，並分析「中西兩極」的異同。本文首先分析「東方管理文化」的特質，並以香港作為個案，討論「儒家倫理價值觀」、「高度信任」、「誠守」，以及「不拘泥於現實合同限制」的工作取向。本文第二部份將探討對「東西兩極」理論提出的若干置疑，並提出在東方社會，因種種社會因素，如社會意識、政治經濟或其它主要因素的更改，可以導致本土文化被削弱和改變，從而推論「文化特色」的可塑性。本文以香港為例，說明她吸收中西管理文化的長處而發展成一個「自由企業」的成功典範。本文亦以中國大陸國營企業為個案，說明她一方面承接了中國傳統的價值觀和社會主義的意識形態，另一方面，為了推動經濟發展，亦輸入了西方的管理模式，演變成「半物質，半精神」的激勵方式。本文最後建議兩岸三地應加強文化交流和經貿合作，以期重建新的中華文化精神。

一、引言

由於兩岸三地社會在近代史、地域以及現時所處的政經環境各有異同，因此三地的企業組織，不論在勞工意態或是從人力資源管理角度而

言，往往需要應付不同地域文化的限制。三地社會在管理及工作範疇裡，有著不同的意識形態與價值觀，以及各具涵義的行為取向。

本文嘗試從中西文化源流以及價值觀作為出發點，就其對於工作意識、形態以及行為取向等觀點，粗略地勾劃出所謂「中西兩極」之異同。從這種「文化分水嶺」引伸而出現的矛盾，在香港這個兼有「東西分流」以及「東西匯聚」的「多元文化」社會，至為明顯易見。我們希望利用香港的例子，來檢討在管理學上，近期受到普遍注視的「東方文化」新角度，就是指出中國人、日本人或是其它亞洲人的工作動機，往往是揉合了家庭群體倫理與道德的價值觀，構成「高度信任」、誠守，以及不拘泥於實現合同限制的一種「精神共識」的工作取向。

然而，香港的個案，對於這種基於所謂東方中國文化特色的理論，提出若干置疑，它有著西方所推崇的「個人主義」以及「實用主義」崇尚法律條文的制度化基礎，再加上中國社會傳統的「信守」精神，這些質素是否增加香港僱員以及企業家、管理人員的靈活性，而間接有助高度的效率呢？我們希望在本文裡略作探討。

二、新角度與「文化界限」

一個新的理論認為：一、東西方處理員工「工作動機」時，各有穩定而截然不同的策略，二、這些策略是植根於東西方不同的歷史文化，如學術、風俗和行為規範等，但亦有學者認為這種「文化特質」的解釋模式，往往是偏於狹隘的。

新的理論有一個中心點，就是中西管理文化是否有本質上的分別。如果有本質分別，那麼東方式的管理文化，就不能跨越亞洲，不能應用在西方。如果沒有本質上的分別，東方式的管理，經過適當修訂，就可以打破文化界限，應用在西方企業。本文將探討東西方管理文化的異同。

根據這個理論，引起員工積極工作的元素，並不是建立在物質上，而是互相信任、利他情操、互惠常規、道德和責任感等。這些元素令企業員工產生自發性的共識，鼓動他們努力工作。其實，這種「高度信任」關係在東西方管理學都有談及。例如 Fox（1974）亦指出這種高信任關係，可

以引致參與感和歸屬感。員工因被信任，可以改變其態度和適應力，整體企業的穩定性也被增強，這種管理方式較易達到企業的整體目標。同時，Fox（1974）並不認同西方工業社會的勞資關係，他覺得西方的資方和勞方之間的信任已慢慢消失。但在東方文化，例如在中國、日本的企業，還可以看到互相信任的情況，員工對企業有高度的投入感，這是沿於「高度信任關係」，而「高度信任關係」亦是源於一些傳統價值，例如利他道德觀。

三、香港個案

香港和中國企業都有儒家價值觀，與日本的「高度信任」觀念相近。中國人的工作動機，與道德價值觀連在一起。這種道德規範影響了企業的人際關係。例如：下屬應服從管理者的領導，而管理者亦應具備領導才能和照顧下屬。以上的道德思想模式或成規，保存了領導者有效發揮領導權，亦維繫了上級和下級的關係。這些都建基於互相信任。在個人道德方面，亦包括了信心、謙虛、尚自然、關心別人、照顧別人等等…。

這個中國式的「處方」是由儒家的複雜倫理觀念產生的，而深受那些具有士大夫風範的企業家所採納和稱許（Kao & Ng, 1995）。當然，儒家的哲學家不獨只為士大夫而設的。二千年來，這些教導已往下伸延至各社會階層，溶入了價值觀、風俗，及普通人的行為規範內，遍及至民間一般的草根階層社群裡（Kao & Ng, 1988）。其中一個比較突出的現象是在中國人的思想裡，早於青少年時代已經培養了一種道德上責任感，督促他們執行對家庭的種種責任一例如子女對父母、兄姊對弟妹，或對其親戚及其它相對地位的人。

對富家庭主義色彩的中國人來說，在日常生活中，無論在家庭或工作地點，每個中國人都依著他不同的角色，而完成相對應有的道德上的任務，而無需別人從旁加以鼓勵。Hsieh（1967）指出「每個人的責任，對己對人都要遵守的。無論要做一個普通人或聖人，在培養和發展人性的過程中，必須遵守道義。」

這種由責任心的驅使而投入工作的方式與西方採取的非常不同，西方

的方式是利用一系列的獎勵去誘發人們的工作動機。當然，這方法是否有效用，要看人們本身是否對該等獎勵有足夠的興趣。但是在中國式企業中，倘若與諸西式企業員工的工作動機比較，前者的運作，不單是基於功利的打算，更重要的是基於較精妙的內在、心靈上的因素。換而言之，這就是說個人行為的傾向性與個人的道德感和神聖的責任感，具有相互之關係，正如 Munro（1977）的生動描述：

「這種思想的形成是由對統治者的權力，經過內化過程而成的。這個過程就是由本來依從君主所頒佈的聖旨，續漸移入個人的內在意識裡，變成由自我命令自我去做，就像那位君主存在自我內裡，發施命令，令個人依從。」

另外，在傳統的東方社會，例如在中國，個人對集體（例如對家庭或商業組織）有一樣心理上的依賴，這種認知機制是源自在工業化以前的時代。那時候，個人需要應付經濟和社交生活的急需而依賴集體。這種態度往後慢慢伸延到工作的領域裡，成為人們工作價值觀的主要部份，隨之而起的，是一種相互關係和互利關係的建立，引致在中國人的思想裡，產生了一種與生俱來對社會保障和互助互利的依賴和期望。

這種依賴和期望有兩個含義，首先，它使人壓抑「自我」去尋求企業集體或家庭、家族集體所賦予的安全感。其次，它使人願意作出犧牲，不期求即時滿足願望，但求將來的回報（Kao & Ng, 1993：55）。

此外，在中國式的「僱傭合約」裡面，亦必包含了「信任」，因此合約通常都沒有詳盡文字紀錄，是富彈性和富人道色彩的。相反，在西方，勞動合同基本上是個人化的控制與約束工具，其作用是闡明個人的權利和義務。這特質在某個程度上解釋了在東方文化社會中，如在日本和中國，人們對「合約」是陌生的和不信任的。在這種社會裡，傳統的工作價值觀，較注重個人與整體的關係，從而激勵工作動機。所以，Kao & Ng（1993：55）指出：在東方文化裡，「集體良知」是自然和必然的事，反之，在西方，崇尚集體並不是一個必然的理念。正因如此，在西方社會，每個人對集體的認同程度是因人而異的。所以，在西方文化裡，集體式的激勵方法，結果往往被認為是不可靠和反覆無常，零散的，甚至是富冒險

的。

此外，在東方工作文化裡，規範性的僱傭合約、疊床架屋式的規條精神，似乎並不如在西方般看重。本質上，它被視作為過於執著於潮流的條文、也過於肯定、明確和非個人化，因此僱主與僱員視合約限制了個人的自發性和互相信任。反之，在西方，僱傭合約被視重要工具，具有確定和維持兩者間的諾言、權利及義務的作用。

同樣地突出的是，在中國式的工作場所，工作人員對僱傭合約的意識薄弱，反映他們一方面對企業並非不能有忠誠服務的嚴肅態度，但也絕不只是按章依合約的條文辦事（Kao & Ng, 1993：53），例如在香港，據報導，員工對合約條文的漠視卻意外地孕育了企業與員工互相容忍、妥協和務實的態度，去處理因技術轉移和企業體制改變所引起的不安。只要工作有保證，相對於西方，這些香港工人對這些改變沒有表現出強烈的反抗情緒。較諸合約所賦予的約束力，這種富適應力和彈性表現出「與管理人員合作與更新技術」的能力（Kao & Ng, 1993：53）。

同時，正當西方社會現時續漸懷疑那種具文、正式但非個人而過度僵化的僱傭合約的效用時，亦越來越對那種「法律原則至上」的管理方式所引起的問題表示憂慮。研究組織行為的學者開始重新塑造一個比較富人道主義色彩的「合約」概念——他們稱之為「心理上的僱傭合約」。這個概念歸納了在東方式的工作環境中，發揮指導約束力量的不是一紙「合約」，而是富有「默契」的信守，它是建立在企業管理者與員工間的權利與義務的互惠網絡上的。它導致員工發生對工作的自發性的投入感，而不需外在的物質刺激或消極的壓力。根據Schein(1965：11)的解釋，這種「心理合約」不只包含了對公平待遇的期望，也包含了沒有明文寫出的權利、待遇條件和企業與員工之間的責任，這種理念激發出的道德感和情感因素，是與東方之訴諸信任、利他主義、長遠的互惠關係、和家長式的關懷和下屬對上級的尊敬是類似的。高氏和伍氏還指出：西方稱為「心理合約」的理念，它的特點是能夠含蓄地達致互相信守的境界，而不勉強地分清楚界定互相的期望與責任，雖則是道德上的信諾，雙方都不願令對方失望，他們努力依照自己的承諾去做，以達成對方的期望。（Kao & Ng, 1992：

181)

四、「文化界限」的相對性

西方企業能否超越「文化界限」的鴻溝，能否吸取東方文化特色，把「高度信任」心理效應用作團結和引起員工工作動機，後果還待經驗證明。雖則如此，西方的跨國公司明顯地已經努力對員工灌輸一套精神上的守則，鼓吹員工的活動性、適應力和工作投入感，並稱之「組織文化」或「企業文化」。然而，文化特色是具有可塑性的，在東方社會，種種社會因素，如社會意識、政治經濟、或其它基本因素的更改，可以導致本土的傳流被削弱和變更。香港便是一個典型的案例。

(1)香港

香港是一個突出的一個案例。本質上它是一個中國人的社會，這裡的人百分之九十五是華人，但是由於歷史因素，它是由英國統治的大都會（直至1997為止），長久以來受西方文化薰陶。除此以外，還有經濟上，它崇尚「自由」企業精神，而行政上採取了「無形的手」的管治方式，這些都令香港成為一個著名的「市場資本主義」的基地。這意味著香港的文化，已經不完全是上文所指出的傳統的中國文化了。例如，有學者指出，促進香港勞工的適應力、流動力和生產力的一個主要因素，是由於他們具有高度的「功利主義」和「實用主義」。表面從東西方異同的角度來看，似乎這些特色與西方式的富物慾刺激的行為理論表現出一致性，反之，中國式的傳統美德，如自我犧牲式的利他行為、互惠行為、和高信任關係等等，似乎已經所餘無幾了。

香港勞工的這種性格是被認為是與大部份人口的難民背景很有關係的（Turner et al. 1980）。有一個極端的看法，就是認為香港的勞工市場如此的瀰漫著一種「功利的個人主義」，以致有學者指出「香港的情況已接近新古典經濟學派的理想狀況—這是一個自由競爭的勞工市場，在這種市場下，工人可以充份利用全面就業的勞工競爭狀況，去改善自己的工作條件。」但這個推論是有疑問的，就如在一個在八十年代由英國外交部所贊助下進行的一個重要的調查所指出：「香港勞工的不穩定性是被過度誇張

了…」 (Turner et al. 1980 : 43-4)

香港勞工的持久工作動機和投入程度的成因很複雜，很難一次去作一個全面分析。不過可以大膽推論，在各式各樣的企業中進行的是一種混合制度，在這制度中，除了反映了僱主的一些「種族文化」特點外，適當地混合中西方的原素和哲學觀點，加強了員工的表現。就如下面的所說：

「…在這中西工作方式混合的地方，激勵的方法往往是隱約的，而不是清晰和直接的。這些變化，不只是由於不同的僱主的種族背景，亦在於該組織是否屬於公營、津助、特約經營的行業，及因個人因素，如職業地位年齡，及特殊技能等等而有所不同。」 (Ng et al., 1995 : 70)

第二個特式，特別容易在小型企業出現的，是所謂「非正式」的工作方式。這種方式與「信任」有直接關係。在工作中，一種有「信任」作為支柱的僱傭關係往往較易促使雙方在僱傭安排上有較高的容忍度。在香港，一個對電腦化的影響進行的小型研究指出（該研究由 APO 贊助，於 1986 年進行），該「非正式」的做事方式，有助於香港企業吸收先進科技。該研究指出，香港勞工普遍地對電腦化採取了一種冷靜容忍的態度。（ Ng et al., 1995 : 66 ）

當然，另外一個相反的看法；就是這些小資本家故意不肯訂立正式的（程序上和實體的）制度，目的不外是為了降低勞工成本和加強企業的靈活性。香港勞工的難民背景和避免麻煩的心理，令勞工表現得馴服、欠活力和缺乏組織。正是這種不反抗的態度，使這些小資本家得以如願以償。換言之，這種非正式的工作方式和關係的真正原因，並非是「信任」，而是工作間的權力關係（ Turner et al., 1991 : 79-80 ）。

以上的分析並不是否定「信任」這種質素對於工作所發揮的重要作用，相反地，「非正式性」所發生含隱性的約束力，比較那些清楚列明出來的合約規條，更能使僱主遵守承諾和使僱員更投入工作。事實上，這個對「信任」的取向被認為是一個重要的文化因素，用作解釋為什麼香港缺乏西方「成熟」的集體談判協議。就算是最前進的集體談判的例子裡，有關的工會似乎是對協議的精神較諸文字更為重視。一個被視為具有良好效應的集體談判安排，似乎一定要產生相互信任，「容許雙方有足夠空間去

運作」，反之，協議的細條內容卻顯得較為次要。在精神上，它造成了協調僱主與工人之間互信共識的合作協議。爲了對這種合作表示忠誠和承諾，該工會稱這個集體協議爲推動和諧的工業關係的「一套指引」，而不是一個制約性的工具。（ Leung, 1983 : 132-3 ）

儘管香港已經是很大程度上西化了的地方，但亦保留了東方式的人與人之間之信任，它代替了功利的「利害」關係，從一些歷史危機中可觀察到。在 1974、1975 年的經濟不景氣，這個中國社會中的勞工繼續堅守工作，亦忍受了自願性的薪酬遞減、工時縮減、工作縮減、甚至調職等等的對待。「工會亦表現得相當容忍—表現了富東方文化特色的自我抑制。」（ Kao & Ng, 1985 : 87 ）

換言之，香港的案例証實了在這裡的「工作動機」有一套與西方主流派截然不同的理論。香港一方面保留了傳統文化極深刻的痕跡，另一方面，這裡的商業和工作組織，亦吸取和適應不同的西方管理方式。同時，香港能運用這個中西文化交匯長處，所以能夠創造出舉世矚目的「自由企業」資本主義的成功例子，它與別人不同之處，在於能把科層主義與適應力混爲一體。

(2)中國大陸的案例

中國大陸理應是儒家思想文化的正統根據地，但其發展更富矛盾性。在短短的一個世紀裡面，滿洲皇朝、中華民國、人民共和國等等的政府及他們的意識形態均經過巨大的改變。就以國家和企業對工作和工作動機的看法作爲出發點，已是很令人感到興趣的題目。到現在，在巨大的現代化與轉變過程下，中國差不多已到達一個「自由化」及「多元化」的「社會主義市場經濟」模式，它似乎要摸索和設計出一套合適「工作動機」理論，這對現時進行的企業改革是極重要的。

在社會主義大陸，在現代化及開放改革以前，「工作動機」主要是紮根於意識形態上面，物質上的激勵是被輕視的。在這個政治意識環境中，要令員工投入工作，最重要的方式是中國共產黨的思想教育及群化活動，就是政治思想教育，它的本質是教條式的、禁慾的和導體主義化的。在 50 及 60 年代，正當馬克思列寧思想最盛行的時候，儒家思想因爲代表著「反