



---

留住青年心  
中国电子行业  
青年工人调研报告

---

# 0

## 前言 | 摘要

# 1

## 研究概述

调研背景及目的 - p.7

调研设计及抽样方法 - p.7

# 2

## 调研对象情况

样本量 - p. 8

调研对象特征 - p. 9

# 3

## 青年工人的主要特征

教育程度 - p.11

青年工人寻找工作的方式 - p.12

月储蓄额 - p. 12

对工资的满意度和对收入公平性的看法 - p.14

家庭支持与工人融入工作环境 - p.15

对安全的看法 - p.16

心理健康 - p. 17

# 4

## 工人与主管之间的关系

影响与主管关系的因素 - p.21

# 5

## 总结及建议

## 目录

调研团队：  
郭秀明、熊华俊、满辉、周依奇、卡娜热亚•哈帕尔、Kris Kardaszewicz、康莹  
翻译：祝昀  
编辑：CCR CSR  
设计：Alonglongtime

"Staying on: A study on Young Workers in the electronic industry"  
“留住青年心：中国电子行业青年工人调研报告”  
调研报告于2014年由瑞联雅博（北京）咨询有限公司（CCR CSR）  
中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会（中电协社责委）合作开展

This study is financed by Sida. Sida has not participated in the production of the report  
and does not assume any responsibility for its content.  
本调研的开展得到了瑞典国际开发署（Sida）的资金资助。  
瑞典国际开发署没有参与报告的撰写，不对报告的内容承担任何责任。



# 前言



出生于上个世纪90年代初的一代人如今已经成为了工人队伍的主力军，他们也是第一代外出务工者的后代。本报告显示，电子制造行业中青年工人的数量尤其庞大，在许多电子产品制造厂中，超过一半的工人年龄低于26岁。

这一现状也带来了许多机遇，例如这一代工人受教育程度高于他们的父母，他们学习和工作的效率都更高，但同时也会带来诸多挑战，由于许多青年工人焦虑不安，要求高，导致在一些工厂内容易出现冲突和罢工，将近半数的工人频繁跳槽。

本报告旨在帮助企业更好地理解当今中国的青年工人，以便于企业采取相应的方法和策略，创建一个考虑到青年工人的需求，帮助他们成为自立和自信成年人的工作场所。

瑞联稚博相信，如果企业给予供应链工厂中的青年工人特别的关注，企业就能够采取积极的措施为青年工人的事业发展奠定良好的基础。

在此，我们衷心地感谢中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会，尤其是熊华俊先生、周依奇女士，与我们分享了他们的见解，并且与我们合作开展了此项调研。

特别感谢中电标协社责委和瑞联稚博所有为此项调研付出大量时间和精力的各位同事。

康莹  
瑞联稚博  
执行董事  
2015年1月



# 序



我国是电子信息制造业第一大国，电子信息行业的社会责任建设是推进工业和通信业社会责任工作的重要内容。员工关爱和发展，特别是青年员工的发展是电子制造业的重要社会责任议题。此次与瑞联稚博儿童权利和企业社会责任中心合作，有机会对中国电子制造业的青年员工的发展状况做了一次较全面地调研，获得了一些有益的结果和发现，对于促进电子制造企业了解和有效引导管理青年工人将产生非常积极的效果。

此次调研，中国电子工业标准化技术协会社会责任工作委员会与瑞联稚博儿童权利和企业社会责任中心一共对来自北京、广东、江苏和山东省内的24家电子制造企业工厂的40名管理人员和825名工人进行了问卷调查和座谈访谈，前后历时两个多月。调研报告从社会责任的视角对调研现象和问题给予了分析和解剖。我们希望通过调研活

动和调研报告，促进社会对电子制造业青年员工的了解，了解他们的需求，为企业和行业进一步关注电子制造业青年员工的发展，进一步推动行业社会责任工作奠定基础。

在此，感谢瑞联稚博康莹女士对双方合作一直以来的支持，感谢瑞联稚博儿童权利和企业社会责任积极促成项目的顺利开展，感谢调研团队所有成员为报告的早日完成所做的工作和努力，感谢所有为调研报告的编写和出版做出贡献的人，并希望双方在电子信息社会责任建设方面建立更广泛的合作。

郭秀明  
中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会  
常务副主任委员  
2015年1月

# 摘要

中国电子制造行业在有效管理并留住青年工人方面正面临日益严峻的挑战，本报告旨在针对这一现状给予回应。电子制造行业的供应链中聚集了大量青年工人，他们具有独特的需求和特点，因此企业需要针对他们的情况制定有效的策略，包括对青年工人的管理并给予他们更广泛的支持。

2014年夏季，瑞联稚博联合中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会，对来自北京、广东、江苏和山东省内24家工厂的825名工人开展了一项《中国电子行业青年工人》调研。除此之外，此次调研还通过问卷方式采访了40多位工厂的管理者和人力资源部门的工作人员。本研究旨在加强电子企业对青年工人的认识，了解他们的需求，为工厂和企业今后采取相应的措施奠定基础。

本调研发现，青年工人缺少经验和处于弱势地位，这是导致他们工作不稳定及负面工作经历的核心因素。在后文中我们会提到，接受调研工人的年龄越小，他们在面临新环境所带来的挑战时适应能力就越弱，也就是说他们比较缺乏处理负面情绪、掌握关键生活技能（例如个人财务管理）或者与其主管沟通的能力。

此外，这一代青年工人曾经是“留守儿童”，他们在个人身心健康方面以及在成长过程中往往缺乏父母的指导和帮助，而企业日常的人力资源工作和管理工作通常无法发现他们所面临的这些挑战。约70%参与本调研的工厂管理者认为增加工资是提高工人留职率的主要方法，而较少（14%）关注自身的管理和沟通方式。

本调研建议企业建立更加有效的招聘和入职培训机制，从而帮助工人更好地融入新环境。例如，仅有39%的工人认为工资待遇公平，近一半的工人认为工厂没有采取恰当的安全措施，究其原因，部分是因为他们没有获得足够的信息。调研结果显示，如果工人对一些问题的理解更全面，那么他们原先的看法就会大为改观，例如薪资计算的方式。

建立有效的机制以提高青年工人的留职率和促进工人的个人发展是一项长期工作，涉及到企业运营的各个方面，包括管理人员的能力、有效的沟通渠道和管理方法、社区及非政府组织给予更多的支持。我们希望这份报告能够有助于企业采取新的方法寻求相关的解决方法，并采取行动。

# 1 研究概述

## 1.1 调研背景及目的

随着中国劳动力市场的迅速变迁，青年工人（16-25岁）逐渐成为了工人队伍的主力军。他们中间普遍存在的问题突出地体现在电子制造企业中。这个行业中聚集了大量的青年工人，从参与调研人员的年龄结构来看，青年工人占员工总数的45%。这些问题包括如何有效地留住员工、管理员工并促进其个人才能发展，从而缓解持续的劳动力短缺和员工频繁跳槽的问题。

在认识到这些问题后，为了积极回应不断变化的劳动力市场，瑞联稚博与中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会合作开展了一项针对电子制造行业中青年工人的细致调研。调研结果反映了工厂管理人员和青年工人提出的一些议题，包括：

- 企业人力资源及管理人员在促进工人融入新环境和员工发展方面的重要作用。
- 管理人员根深蒂固地认为工资水平是留住和激励员工最重要的方法。
- 青年工人处于非常弱势的地位，建立支持性工作环境以提高青年工人身心健康及绩效至关重要。

具体的调研结果请见本报告，报告还为电子行业企业在制定有效的企业社会责任策略以帮助工人更好地融入新环境，以及针对如何改善对工人的管理提出了简明扼要的建议。

## 1.2 调研设计及抽样方法

工人问卷通过选择题的方式收集定量数据。问卷包含30个涉及工人特点的问题，包括他们的心理健康、对安全的看法、工资的公平性、对工作的态度、与管理人员和人事部门及同事的关系。

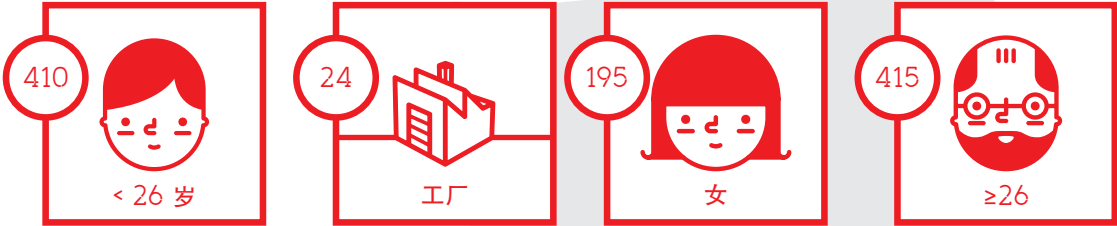
为了确保保密性和调研人员能够进入工厂开展调研，本调研由中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会负责实施。中国电子标准化技术协会社会责任工作委员会联络了当地的一些本土和国际品牌的会员企业、以及当地政府所推荐的企企业。由于绝大多数工厂认为劳工方面的问题过于敏感，不便实施方直接在工人中开展调研，因此由工厂人力资源部门的人员或者生产线的基层管理人员将问卷发给工人填写，这就带来了抽样的随机性问题。我们认为，调研结果可能存在一定的偏移，但数据的偏移在可接纳范围内。本调研为我们了解青年工人的情况提供了重要信息。

除此之外，部分工厂管理者 and 人力资源部门工作人员参与了针对管理人员的单独调研问卷，回答了工厂和企业对青年工人管理方面的37个问题，这个问卷旨在了解他们对目前企业社会责任做法的意见，以及他们对于制定关于青年工人不断变化之需求以及应对劳动力市场挑战措施的想法。

2

调研对象情况

表1：调研对象概况

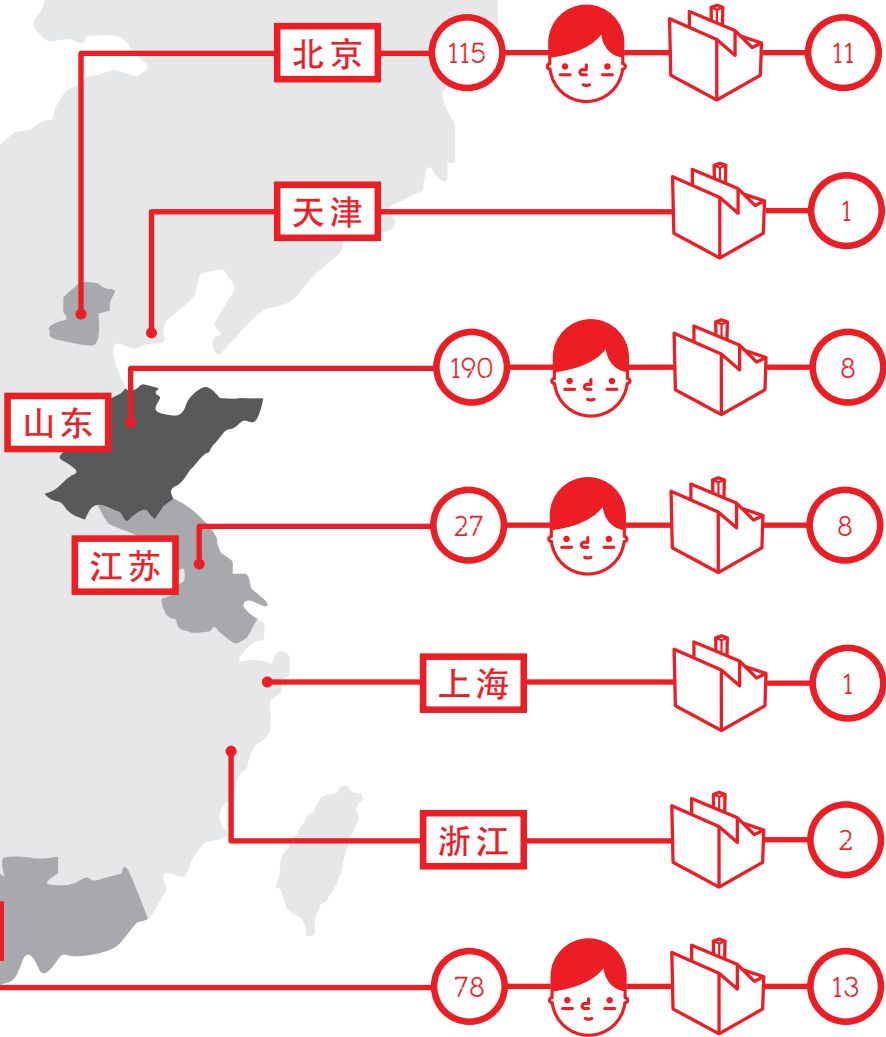


2.1 样本量

来自四个地区的410名青年工人年龄在26岁以下，其中195名是女性。我们还选定了另外415名年龄较长的工人作为对照组。在所有的调研对象中，只有5名工人年龄不满18岁。在这一样本中，未成年工人的比例可能没有反映出实际的情况（表2），这是因为雇用全职的未成年工人对于工厂而言是一个敏感的问题，人力资源部门可能会刻意地避免将问卷发给未成年工人填写。

表 2: 按照年龄段统计调研对象数量

| < 18 岁 | 18-21 岁 | 22-25 岁 | ≥ 26 岁 |
|--------|---------|---------|--------|
| 5人     | 147人    | 258人    | 415人   |
| 0.6%   | 17.8%   | 31.3%   | 50.3%  |



2.2 调查对象特征

这些工人来自于北京、广东、江苏和山东省的24家工厂。近一半（46%）的青年工人来自于山东的工厂，与之形成对比的是只有27名（7%）的青年工人来自于江苏的工厂（表3）。这一地域方面的样本数量差异可能会导致分析产生偏移，可能会成为不同地区工人情况存在差异的原因。在北京、山东、江苏和山东省工厂中，发放给人力资源部和管理人员的调研问卷的数量在地域上则分布较为平均(表 4)。

这24家工厂中，参与青年工人调研的人力资源部人员/管理人员也与另外20家来自其他地区工厂的管理者参与了另外一项管理人员调研，请见表4。

调研显示，青年工人的平均年龄为22.3岁，男性和女性工人没有明显的年龄差异。

表 4: 人力资源部/管理人员调研对象所在工厂的属地\*

|      | 北京    | 广东    | 江苏    | 山东    | 上海   | 天津   | 浙江   |
|------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 工厂数量 | 11    | 13    | 8     | 8     | 1    | 1    | 2    |
| 所占比例 | 25.0% | 29.5% | 18.2% | 18.2% | 2.3% | 2.3% | 4.5% |

表5: 按照省份统计青年工人的平均年龄

|      | 北京   | 广东   | 江苏   | 山东   | 平均年龄 |
|------|------|------|------|------|------|
| 男性   | 23.1 | 23.1 | 23.6 | 21.5 | 22.4 |
| 女性   | 22.3 | 21.9 | 23.7 | 21.9 | 22.2 |
| 平均年龄 | 22.6 | 22.5 | 23.7 | 21.8 | 22.3 |

\*这44家工厂，是指参加青年 工人调研（24家）和管理人员调研工厂的总和。

# 3

## 青年工人的主要特征

3.1 教育程度

多数青年工人（36%）毕业于职业中专，其次是大专院校和技校（见表6）。男性和女性青年工人在教育程度方面没有明显差异，这一点与对照组有所不同。在年龄较长的对照工人组中，男性工人教育程度明显高于女性。

正如我们所预期的，工人的教育程度与年龄呈现显著的正相关性。从表7可以看出，与对照组相比，18至21岁之间的工人中有将近一半（48%）的工人毕业于职业中专，而对照组中48%的工人毕业于大学。

北京、广东和山东省工厂内的青年工人在教育程度方面没有显著差异，而来自江苏省工厂的青年工人教育程度明显高于其他地方的青年工人（见表8），可能是由于江苏省工人的平均年龄较长（表5）。

表6: 青年工人的教育程度

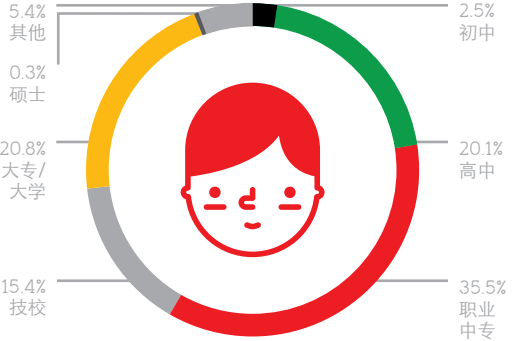


表 7:按年龄段划分教育程度

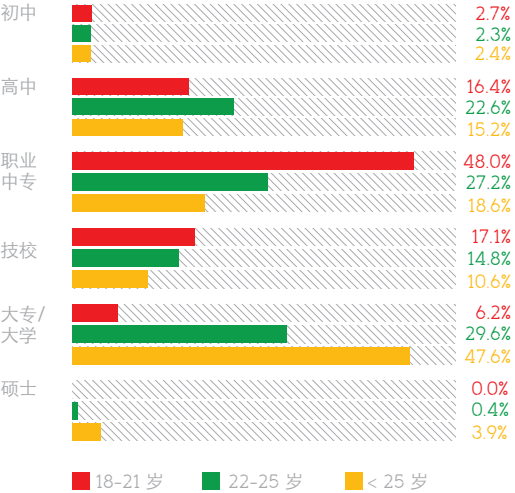


表8: 按照地区比较青年工人教育程度

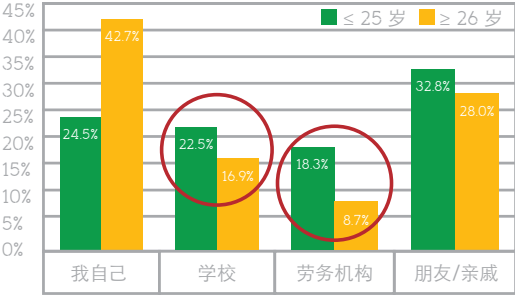
| 所占比例 | 初中   | 高中    | 职业中专  | 技校    | 大专/大学 | 硕士   |
|------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| 北京   | 4.4% | 28.1% | 21.1% | 11.4% | 31.6% | 0.0% |
| 广东   | 2.6% | 23.1% | 39.7% | 14.1% | 15.4% | 1.3% |
| 江苏   | 7.4% | 7.4%  | 22.2% | 11.1% | 48.2% | 0.0% |
| 山东   | 0.5% | 15.9% | 44.4% | 19.1% | 12.7% | 0.0% |

3.2 青年工人寻找工作的方式

多数青年工人(33%) 通过私人关系找工作或者实习机会，这与比他们年长的工人不同，年长的工人主要靠自己找工作(43%)。与年长的工人不同，相当一部分青年工人通过中间机构，如学校和劳务机构找工作(表 9)。在工厂所开展的调研也显示，将近32%的工厂通过劳务机构来招募青年工人，41%的工厂通过与职业学校的合作关系招募工人（表10）。

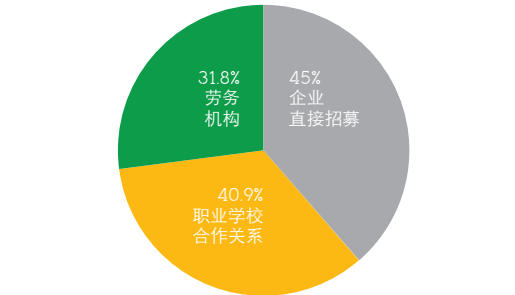
调研结果指出，由于青年工人主要依靠中间机构来找工作，他们明显处于弱势地位。调研结果显示，新一代青年工人更多是通过劳务机构或者学

表9: 青年工人寻找工作/实习的方式



校的介绍找工作。然而，职业学校所安排的实习质量和劳务机构的做法中存在一些问题。由于青年工人很可能通过学校或者中介机构进入工厂，所以他们受到不合理待遇的风险更高（例如，大部分工资被学校收取，而不是直接给到工人手中），甚至会出现抵债劳动（如中间机构收取高额的费用）或者强迫劳动的现象，即工人如果离开工厂就会无法取得学校毕业证书、领不到工资或者甚至无法回家。这一情况应该引起人力资源部门的高度重视，例如58%参与此次调研的工厂都使用了学校实习生。

表 10: 工厂招募青年工人/学校实习生的方式（管理层问卷）



3.3 月储蓄额

当问及每个月能够存多少钱这个问题时，工人们给出的答案差别很大。14%的工人没有存款。四分之一的工人仅可以储蓄400元，另外四分之一的工人能够储蓄1500元。北京的青年工人和对照组工人的平均储蓄额最高，广东省的工人储蓄额最低。除了江苏省的工人以外，北京、广东和山东省年龄较长工人的储蓄额略高于青年工人。然而，这些数据在统计上无显著差异(表 11)。

表12反应了储蓄额与年龄的关系，青年工人的年龄与月储蓄额呈现显著的正相关性：即年龄越大，他们的储蓄额也越高。这可能是由于青年工人在适应新的环境时面临困难，但也可能是因为他们不善于理财。如果给予他们更多的支持（例如:生活技能培训），提高他们对当地社区的归属感会有助于改善青年工人的稳定性，有益于他们的长远发展。

表 11: 月储蓄额：对比青年工人与年龄较长工人

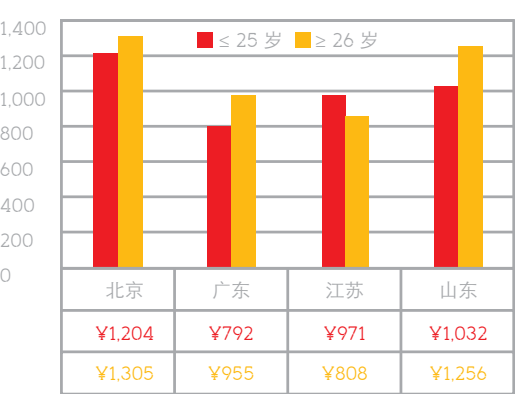


表12: 月储蓄额与年龄的相关性

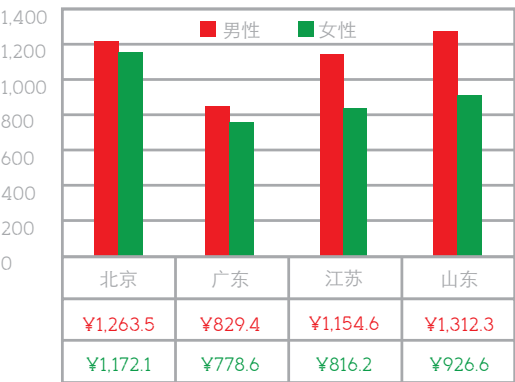
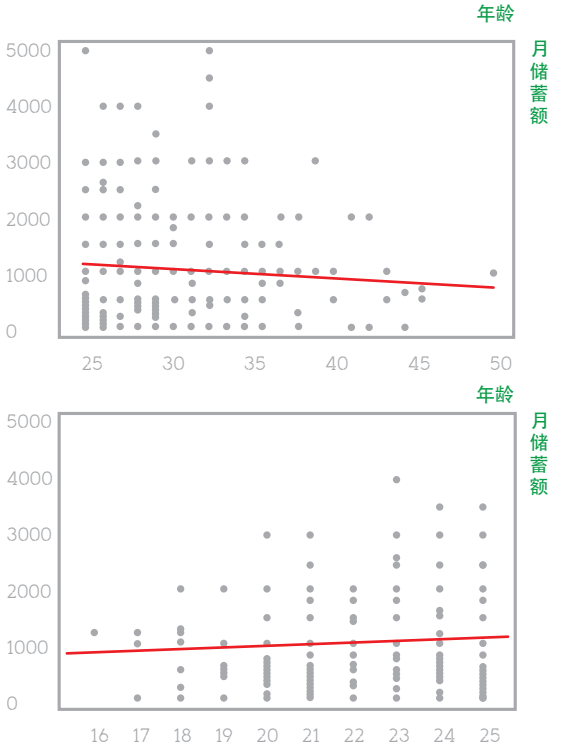
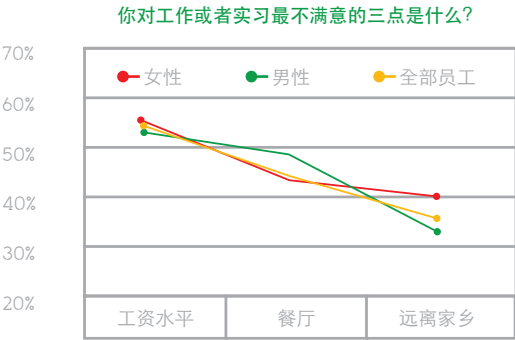


表 13:月储蓄额：对比男性与女性工人

在所有的四个地区，男性工人的平均储蓄额都高于女性，但这一数据仅在江苏省的工人中有统计上的显著差异。

3.4 对工资的满意度和对收入公平性的看法

表 14:工人对目前的实习或工作，最不喜欢的三点



当我们请青年工人列出三件他们对目前工作最不喜欢的事项时，位列第一的是“工资水平”（表14）。超过一半（55%）的工人对工资水平不满，只有12%的工人表示满意。因此，仅有39%的工人认为自己获得了公平的工资待遇（表15）。这一情况意味着工人的稳定性及工厂管理面临严峻的挑战。

表 15:你认为自己的收入公平吗？

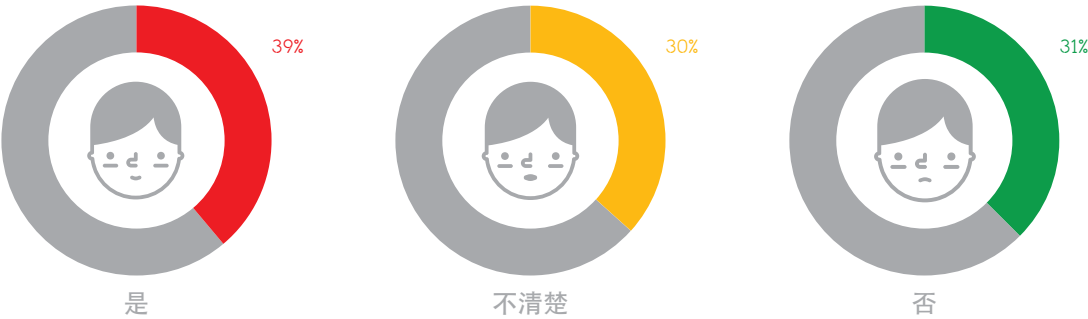
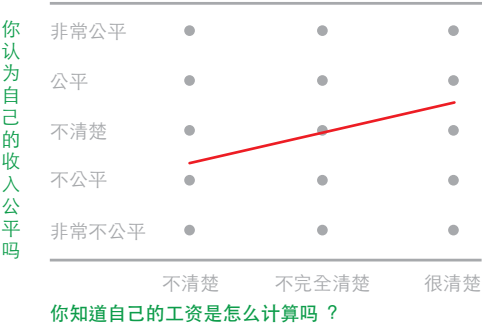


表 16: 工资待遇的公平性与工资计算方式



需要指出的是，工人对公平工资待遇的看法与他们对工资计算方式的理解之间有着密切的联系。如果工人进一步了解工资的计算方法，他们就会比较容易认为自己得到了公平的工资待遇（表16）。

在针对其他产业中诸多工人所开展的调研也证实了这一结果。通常而言，工人对工资公平性的看法与他们的实际工资水平几乎没有关联。

这一结果也符合工作积极性调研的结果，该调研显示工资水平会成为一个“消极的促进因素”，也就是说如果工资低，员工肯定会失去积极性，然而员工并不一定会仅仅因为更高的工资而更努力工作或者对企业更忠诚。这的确是一个挑战，部分原因是因为企业管理者具有根深蒂固的看法，即认为工资是一个关键的激励因素——我们的调研显示70%的工厂管理人员认为增加工资就能提高员工的留职率。

3.5 家庭支持与工人融入工作环境

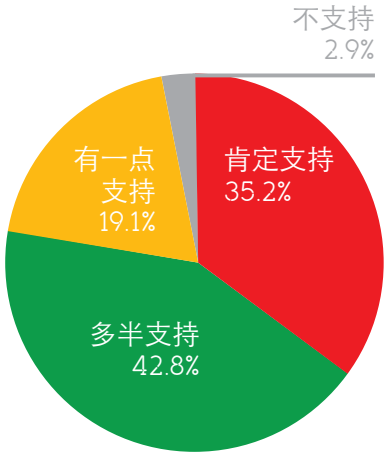
多数青年工人认为自己在决定到工厂工作时，得到了家人的大力支持（表17）。工人年龄越长，他们的家人就越支持他们外出务工。然而，仅在对照组中呈现出这一显著的相关性。我们将在下文3.7.1一节中探讨家庭支持与青年工人心理健康的联系。

因此，本报告必须指出，大量来自农村地区的流动人口正在努力融入城市生活，这一代工人与他们的父母有很大的区别，今天的工人往往被所处的环境所边缘化。在瑞联雅博所调研过的所有青年工人中，约有三分之一的青年工人曾经是留守儿童，他们往往没有机会学习必要的生活和社交技能。因此，许多青年工人没有准备好如何应对融入工作环境和社区时所面临的挑战，也不懂得如何规划个人和职业生涯。

针对这一情况，工厂及其管理人员可以发挥重要的作用，从而帮助青年工人获得所需的支持和指导，特别是在他们进入工厂的最初三个月。

相反地，工厂有必要对工资事宜以及建立关于透明工资体系的信息与沟通程序进行改进，这有助于改进工人对工资的看法。工人希望获得更佳的个人发展机遇，更加具有包容性的工作环境，这两者都有赖于企业建立更吸引人的管理方式。我们的调研数据清楚地显示，仅靠提高工资水平无法有效地提高员工的工作满意度。

表 17: 你的家人是否支持你到工厂工作？



3.6 对安全的看法

虽然多数青年工人认为大多数时候自己的安全有保障，但仍然有相当一部分工人(19%)不这样认为(表18)。约49%的青年工人认为工厂没有采取足够的安全措施，8%的工人觉得工厂根本没有采取任何安全措施(表19)。

表18: 你认为工作场所安全吗？

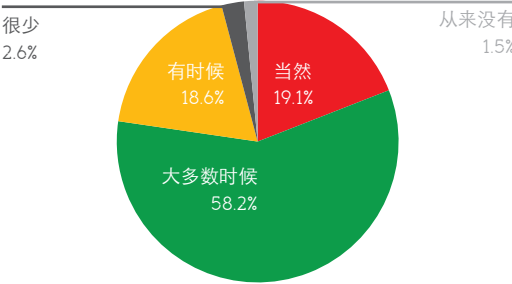
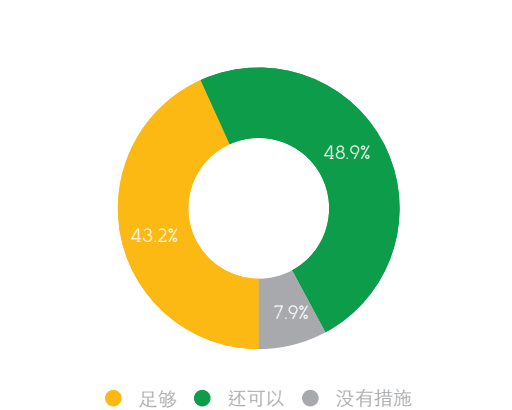
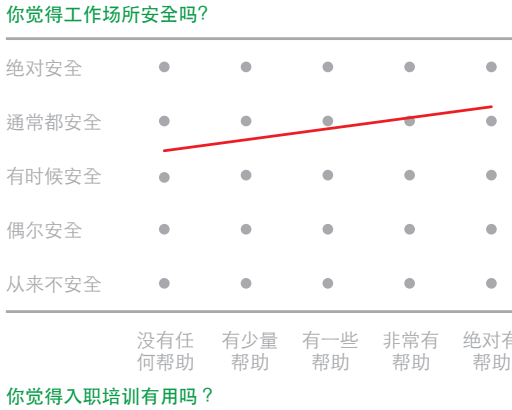
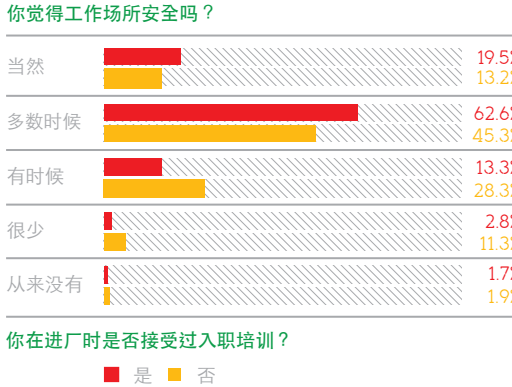


表19: 你认为企业在预防工伤和职业风险方面是否采取了有效的措施？



然而，入职培训与青年工人对安全性的看法有显著联系。接受过入职培训的青年工人在工作中的安全感更高。同时，如果工人认为入职培训对他们越有帮助，他们就感到工作场所更安全(表20)。

表20: 安全感与入职培训

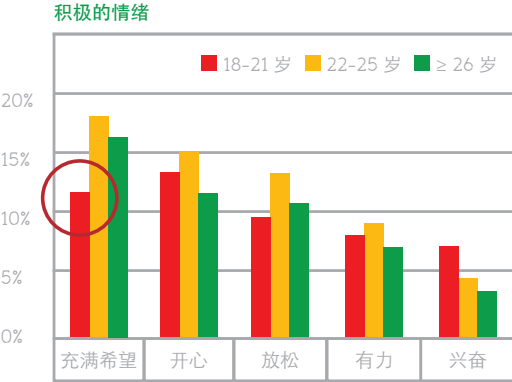


3.7 心理健康

参与调研工人的消极情绪远高于积极情绪，前者比后者高出55%。工人中最普遍的积极情绪是“充满希望”，消极情绪中最常见的是“有压力” (表21和表22)。

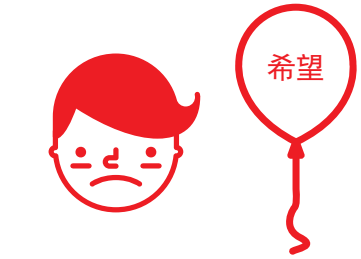
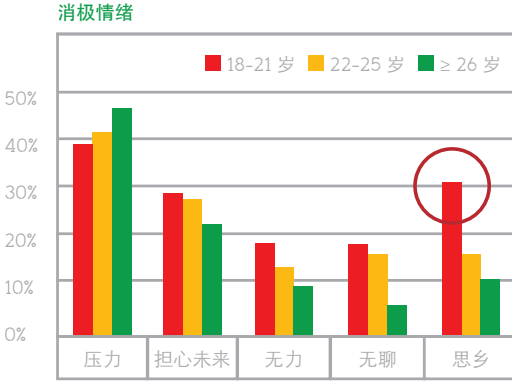
22至25岁的青年工人是“幸福感最强”的组，他们的积极情绪比例最高。最年轻的小组，即18至21岁的工人感到“兴奋”的比例最高(表21)。

表 21: 积极的情绪



随着工人年龄的增长，几乎所有的消极情绪都逐渐减少。因此，虽然年长的工人不一定积极情绪多于青年工人，但他们调整自身情绪的能力更强。有必要指出的一点是，年龄介于18至21岁的青年工人比年长一些的工人更加思乡(表22)。

表 22: 消极情绪



18至21岁的青年工人比较年长的工人较少抱有希望



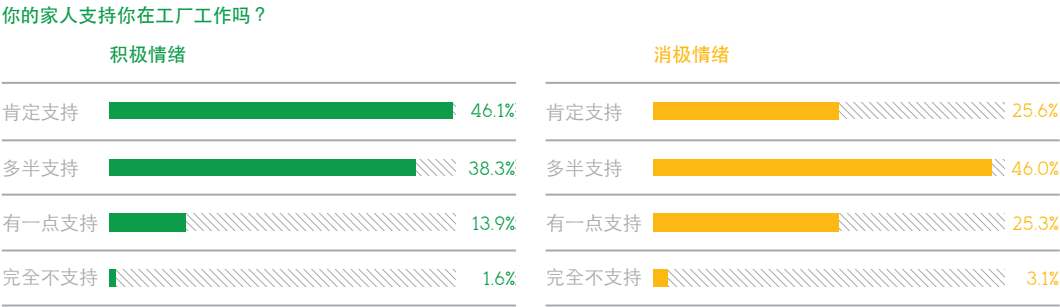
18至21岁的青年工人比较年长的工人更思乡

3.7.1 心理健康与家人的支持

在选择外出务工时，青年工人的心理健康与家人支持的程度有显著的相关性。得到家庭支持更多的工人的积极情绪多于消极情绪。

表23比较了获得不同程度家人支持工人具有的积极情绪与消极情绪情况。总体而言，如果家人支持青年工人的选择，他们的情绪就会更加积极。如果我们同时比较他们的积极和消极情绪，可以看到如果家人“肯定支持”工人的决定，工人的积极情绪往往多于消极情绪。反之，如果获得家庭支持较少，消极情绪就会多于积极情绪。

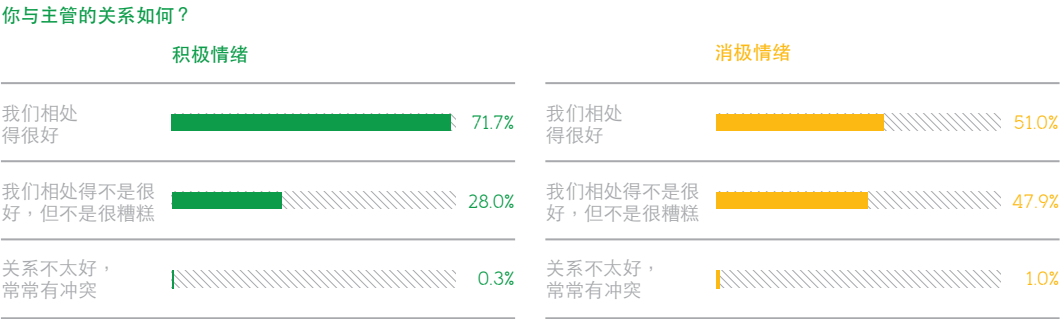
表 23. 心理支持与家庭支持



3.7.2 心理健康和与主管的关系

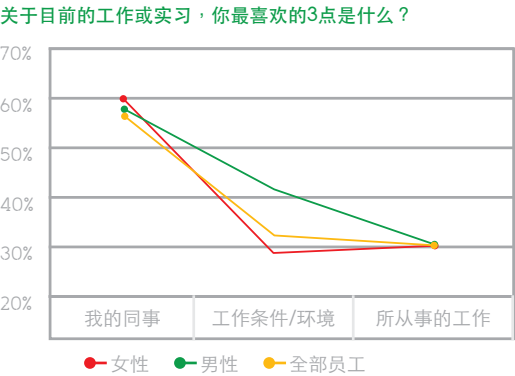
青年工人与其主管的关系是另外一个与他们心理健康相关的重要因素。如果青年工人与其主管相处融洽，他们的积极情绪就会多于消极情绪。表24比较了工人与主管关系的三种不同情况下，工人积极情绪与消极情绪的比例。总体而言，如果青年工人与其主管相处融洽，他们的积极情绪就会多于消极情绪。

表 24: 心理健康和与主管的关系



3.7.3 心理健康与工作

表 25: 青年工人最喜欢的3件事情



其他影响工人与其主管关系的因素也与工人的心理健康相关。例如，如果主管更多地倾听工人讲述自己遇到的问题，以及/或者采取更积极的沟通方式，工人的积极情绪会多于消极情绪。如果主管采取消极的沟通方式，则会影响工人的消极情绪，换言之，工人会有更多的消极情绪。

青年工人首选的三件喜欢自己工作/实习中的事情是同事、工作条件/环境和所从事的工作。男性和女性工人在第二个选择方面（工作条件/环境）有显著的不同（表25）。

通常情况下，良好的工作环境、工人对某项工作的喜爱程度以及个人兴趣会对他们的工作表现产生重要影响。人力资源部和管理人员应该充分考虑到工人对工厂所制造产品的兴趣、工人参与的意识，或者他们在工厂整体运营中的角色。

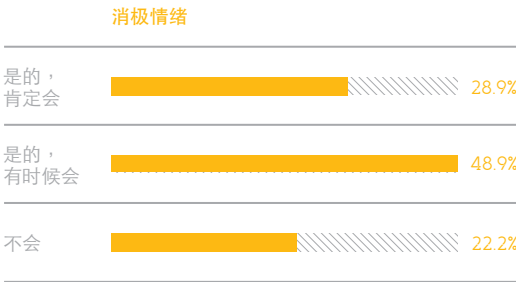
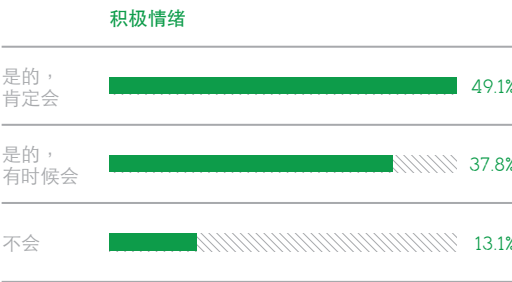
3.7.4 心理健康和与人力资源部门人员的关系

本调研显示，工人的年龄越大，人力资源部门的工作人员就越愿意倾听他们讲述自己遇到的问题。如果人力资源部门倾听工人讲述自己遇到的问题，工人的情绪就会变得更积极，消极情绪也

会相应减少。表26比较了人力资源部门是否倾听员工讲述自己问题与员工所具有的积极和消极情绪情况。人力资源部门应该尽可能建立有效的沟通渠道，以关注和回应青年工人的需求。

表 26:心理健康和与人力资源部门的关系

当你遇到问题时，  
公司人力资源部门是否会认真倾听你的问题？

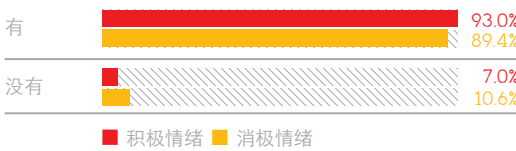


3.7.5 心理健康和与同事的关系

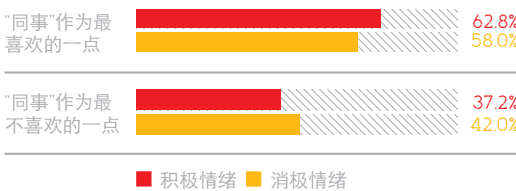
青年工人与同事的关系会直接影响到他们的积极情绪。在工厂中有朋友以及/或者喜欢自己同事的工人（将其列为工作中最喜欢的三件事情）往往积极情绪更多。此外，年龄较大的员工认为自己的同事更愿意倾听自己讲述问题，因此积极情绪会多于消极情绪。表27比较了在工厂中有朋友和没有朋友工人的积极和消极情绪情况，还比较了将同事列为工作中最喜欢的事情，以及没有将同事列为工作中最喜欢的事情工人的情绪。如下表显示，总体而言，在工厂有朋友的青年工人，以及/或者喜欢自己同事的工人积极情绪会多于消极情绪。

表 27: 心理健康和与同事的关系

你在目前这家企业有没有很好的朋友？



关于目前的工作或实习，你最喜欢的3点是什么？

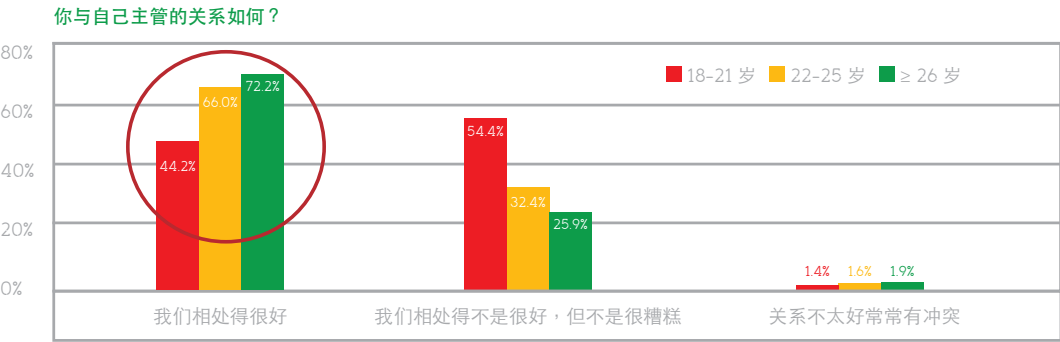


# 4

## 工人与主管之间的关系

总体而言，年纪越年轻的工人越难以与其主管相处融洽。青年工人和对照组都反映出这一情况。表28显示介于18至21岁的青年工人中，仅有44%的人与自己的主管相处融洽，这与对照组72%的比例形成了强烈的对比。然而，对于16至21岁这一组非常年轻的工人而言，年龄越大，他们与自己主管相处融洽的难度就更大。

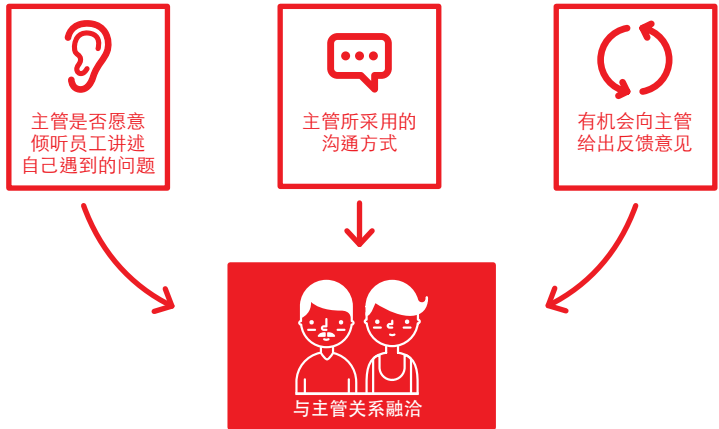
表 28: 工人与主管的关系



4.1 影响与主管关系的因素

调研显示从主管的角度来分析，有三个重要因素影响工人与其主管的关系：主管是否倾听工人讲述自己遇到的问题，主管所采用的沟通方式，青年工人是否有机会定期向主管反馈自己的意见（图29）。

图 29: 影响与主管关系的因素



4.1.1 主管倾听工人的问题

主管是否倾听工人讲述自己遇到的问题与主管和工人关系之间有显著的正相关性。如果工人认为主管经常倾听自己的意见，他们之间的关系会更加融洽（表30）。同时，如果主管更多地倾听工人的看法，工人也更愿意将主管列为工作中最喜欢人/事之一。反之，工人则会将主管列为自己工作中最不喜欢的方面。

表 31: 主管采用的沟通方式

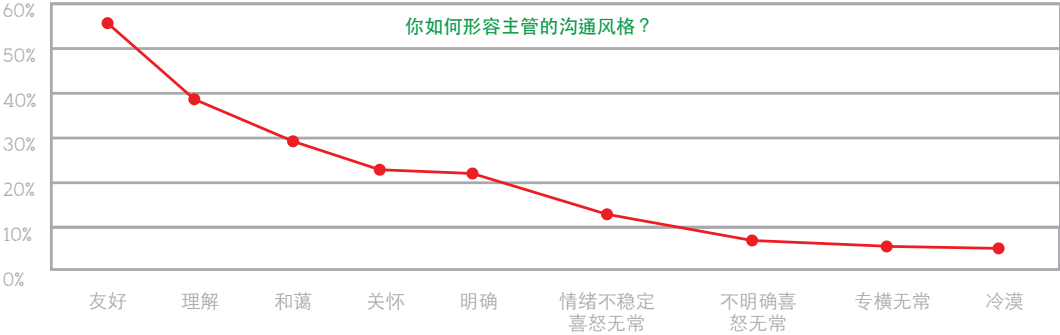
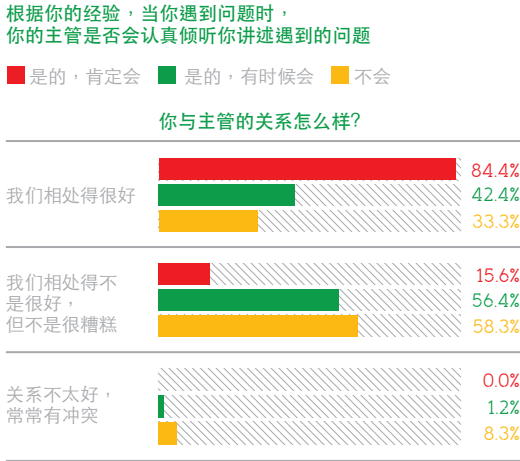


表30：主管倾听工人讲述遇到的问题

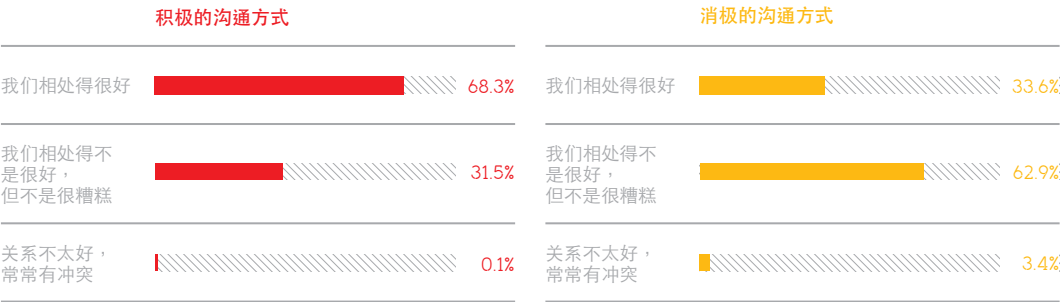


4.1.2 主管所采用的沟通方式

绝大多数青年工人认为主管的沟通方式比较“友好”、“理解”、“和蔼”，但也有一些消极的沟通方式，例如“情绪不稳定、喜怒无常”，“不明确”，“专横”（表31）。在本调研中，主管采用积极的沟通方式比消极的沟通方式普遍（前者几乎是后者的6倍）。

表 32: 主管采用的沟通方式和与工人的关系

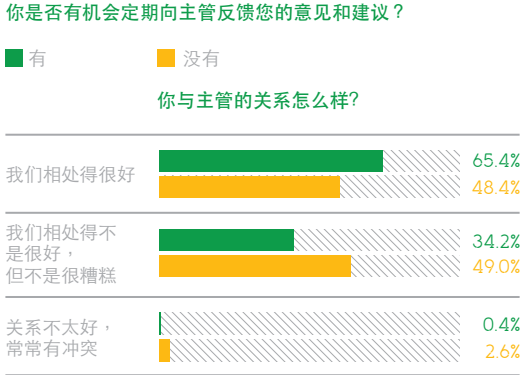
你与主管的关系如何？



4.1.3 有机会向主管给出反馈意见

如果主管采用更积极的沟通方式，工人就会有机会将自己的想法反馈给主管。因而，工人是否有机会定期将自己的意见反馈给主管，与工人和主管的关系呈现出正相关性。表33也显示，如果工人有机会表达自己的反馈意见，他们与主管的关系就会更融洽。

表 33: 有机会向主管给出反馈意见



# 5

## 总结及建议

调研结果显示，中国电子制造行业中将近一半（45%）的劳动力为青年工人。这一现象日趋明显，加之企业越来越多地通过职业学校来聘用学校实习生（根据58%管理人员调研对象的反馈统计）来解决这一行业所面临的劳动力短缺问题，这更加凸显了企业管理者应该采用有效措施来满足青年工人的迫切需求，以便充分发挥其潜力。

本调研的主要结论和建议如下：

- 青年工人多数是来自农村地区的流动人口，而且这一代工人曾经是留守儿童，由于缺乏必要的社交技能和自我情绪调整能力，他们在融入新环境时会遇到诸多困难。因而，企业可以在帮助工人融入新环境及周围社区，以及提高工人归属感方面发挥作用。
- 企业应该加强专业的指导和支持，可以从建立更具有包容性的招聘和入职培训体系入手。随着青年工人的教育程度不断提高（20%的青年工人毕业于大学），企业应该更多地了解工人的需求和偏好，帮助他们更好地了解工作环境、安全、工资计算方法和现有的支持措施，这将对工人的发展起到非常积极的影响。

- 人力资源部门应该考虑为青年工人建立有效的支持体系，特别是工人在最初三个月对新环境的融入、接受培训和职业规划。企业应该拓展沟通渠道，便于工人给出反馈意见和建议。
- 工厂的管理人员应该对低年龄段的工人（16至21岁）给予额外的关注，由于他们依靠职介机构介绍工作，缺乏处理自己问题的经验，远离家人，因而处于非常弱势的地位。
- 管理人员应该进一步关注如何为青年工人建立积极且支持性的工作环境，例如为工人的直接主管举办沟通方面的培训、建立多样化的激励机制（不仅依靠提高薪水）。除了工厂内部的措施，在可能的情况下，还可以在当地社会机构的协助下，通过社区开展各类活动。





自 2009 年以来，瑞联稚博（CCR CSR）就率先在中国为企业提供儿童权利方面的 专业技术和咨询服务，促进企业进行变革，使儿童的生活得到永久性的改善。

作为社会企业的瑞联稚博，通过我们的能力，经验和知识，帮助企业完善和落实儿 童权利相关的 CSR 战略、计划和项目。当所有企业积极地确保其业务符合《儿童权利和 企业原则（CRBP）》时，也就意味着我们取得了成功。

为了提供最前沿的行业信息、分享最佳实践，我们不断地监测事态的发展，开展多项调研，确保我们的客户获得最前沿的资讯，并作为企业各种策略执行的基准。

瑞联稚博与企业合作的方式：

- 知识提供
- 咨询服务
- 项目开发
- 项目管理
- 多个利益相关方之间的合作
- 培训服务，主题包括：
  - 一线管理层
  - 高级管理层
  - 青年工人
  - 亲职教育



---

Centre for Child-Rights and Corporate Social Responsibility (CCR CSR)

瑞联稚博

Unit 205G, Dongwai Diplomatic Office Building,  
No. 23, Dongzhimenwai Street, Chaoyang District,  
Beijing, 100600 China

北京市朝阳区东直门外大街 23 号东外外交办公楼 205G

Room 1003, 43-55 Wyndham Street, Lan Kwai Fong, Central, Hong Kong  
香港中环兰桂坊云咸街43-55号1003室

---

+86 10 84400021

info@cccsr.com

lynn.zhang@cccsr.com

新浪微博: @CCRCR 瑞联稚博

[www.cccsr.com](http://www.cccsr.com)