

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與研究目的

2006年4月，因父親的關係，使我有機會走訪廈門，然而此時適逢中國大陸經濟轉軌時期，又在因緣際會下，我接觸到當地蓬勃的私營企業，以及流動到城市務工的農民工。我發現，曾幾何時，廈門竟已成為一個工業發達的城市；而在這個進步的城市背後，卻存在勞動力高速流動的問題。此時，透過親友的引薦，結識了金日傘業有限公司的業主，赫然發現，金日的勞動力與其他私營企業相比，呈現較為穩定的發展，故引發我強烈的好奇心，驅使我嘗試找出金日得以降低勞動力流動的原因。透過幾次與業主的暢談，我察覺到業主對勞動力管理的獨特見解，促使其與車間勞動力的勞資關係得以穩定發展，從而減緩勞動力流動的速度，讓我萌生想以金日傘業有限公司的經營模式作為個案研究的念頭。

中國私營企業發展迄今，雖然只有短短二十多年的歷程，但其地位不斷上升，在中國經濟發展中，發揮的作用也越來越大。如今私營企業儼然已成為中國經濟發展的一大突破，是推動中國經濟增長的重要力量。然而，要理解私營企業崛起的歷程，必須從中國大陸1978年以農村為首的一連串改革開放計畫談起。

回顧中國大陸改革開放的歷程，我們發現，自農村實施「家庭承包聯產責任制」後，逐漸破除了原有的「人民公社」體制，使傳統的集體制產生變化。一方面，家庭聯產承包責任制的經營管理方式，讓農民在生產和經營上擁有了自主權，刺激了中國大陸廣大農民的生產積極度，農業生產水平因此顯著提升。另一方面，這也促使農民從耕地的束縛中解放出來，形成大量的剩餘勞動力。面對龐大剩餘勞動力的就業壓力，中共中央遂提出許多政策，因應改革開放後農村剩餘勞動力轉移的問題。<sup>1</sup>

然而自農村經濟變革以來，中國大陸的社會結構也逐漸產生變化。在改革開放下，農村經濟制度的變革、農村剩餘資金的出現，為農村剩餘勞動力的轉移提供了良好的環境。家庭聯產承包責任制激發了農民生產的積極度，農業生產力大幅提高，不但產生豐富的剩餘勞動力，還累積了私人財富。為了進一步協助勞動力和資金的自由流動，以轉移剩餘勞動力、提高農村經濟效益，中共開始發展起市場機制。<sup>2</sup>

市場機制的形成，加上傳統城鄉二元分制的戶籍制度影響，使改革開放後累積了私有財產的農民們，就地辦起了鄉鎮企業，以轉移剩餘勞動力。<sup>3</sup>於是，在

<sup>1</sup> 朱力，《中國民工潮》，福州：福建人民出版社，2002年。

<sup>2</sup> 劉衛邦，《中國大陸改革開放後農村剩餘勞動力轉移問題之探討》，國立政治大學東亞研究所，碩士論文，1992年。

<sup>3</sup> 朱三平、周小毛，〈民工潮—農民走向市場的必然產物〉，《學習導報》，1994年第05期。

1980 年代初，農村剩餘勞動力的流向，便以「離土不離鄉」的方式向鄉鎮企業轉移。<sup>4</sup>當時鄉鎮企業意外異軍突起，引起中共中央的關注，更積極開辦鄉鎮企業，以此作為轉移農村剩餘勞動力的首要途徑。因此，鄉鎮企業在 1980 年代時曾以多樣化的發展模式大放異彩。只是隨著改革開放的深化，和對外開放政策的影響，造成鄉鎮企業的競爭越來越激烈，迫使鄉鎮企業必須改制。此後，鄉鎮企業便逐漸轉型為個體私營經濟、股份合作制、引進外資合資經營等私營經濟的形式，從而為日後私營企業的發展埋下伏筆。

然而，隨著農村剩餘勞動力的增長，加上中共十四屆三中全會確定以國有企業為主要改革目標，導致下崗職工的出現，剩餘勞動力大增；此外，鄉鎮企業改制後，無法充分吸納農村剩餘勞動力，加劇了勞動力的就業壓力。因此，中共中央必須更迫切地創造更多就業機會。此時，政府轉移勞動力的最佳管道，是發展私營企業。只是中國正值經濟轉型，缺乏補助私營企業的相關政策或金融借貸管道。因此，多數私營企業主在創業之初，皆深受金融機構的借貸限制，造成創業資金匱乏的問題。<sup>5</sup>故本文第一個關心的議題是：**當中國政府亟欲發展私營經濟以解決農村剩餘勞動力、提升國內經濟時，在傳統農業生活中崛起的私營企業主們，在缺乏充裕的資金下，如何成功地開創自己的企業王國？**

不過，在解決資金問題之後，私營企業主下一個必須解決的問題，就是維繫企業的永續發展。因此，建立起穩定的生產組織和銷售網絡，便成了每個企業主不可忽視的問題。然而企業若要發展穩定的生產組織及銷售網絡，必須擁有充裕的勞動力和銷售來源。故我們選擇勞動力充裕、工業發達的沿海城市——廈門，作為觀察私營企業成長的田野研究地點。

為了進一步剖析私營企業的成長過程，我選擇「廈門金日傘業有限公司」來進行個案研究。<sup>6</sup>我主要觀察、分析了「金日」的（1）內部管理模式；（2）創業主的關係網絡所衍生出的特殊產銷關係；以及（3）管理核心人員與工人在車間的互動情形。

筆者透過 2007 年 8 月第二次的田野觀察發現：位於廈門海滄東孚鎮的「金日」之創業主，在中國大陸朝社會主義市場經濟體制轉型期間，雖然缺乏國家的政策支持，也缺乏相關經驗、技術和勞動力，但卻能透過重「人情」、輕「制度」的管理理念，建立起**超經濟的管理制度**（**extra-economic management**），穩定車間勞資關係；加上創業主透過其豐富的關係網絡，發展出充裕的銷售資源，進而

---

<sup>4</sup> 「離土不離鄉」是當時農村勞動力轉移的一種途徑，學界一般稱其為「就地轉移」或「就地消化」的勞動力轉移方式，其中的「地」指的即是農村。就地轉移的管道以鄉鎮企業為首，而「離土不離鄉，進廠不進城」就是就地轉移的代表。

<sup>5</sup> 張丹，〈談中小企業融資支持與信用制度體系建設〉，《中國農業銀行武漢培訓學院學報》，2007 年第 06 期。

<sup>6</sup> 廈門金日傘業有限公司，本文簡稱為「金日」，是一間以來料加工為主的工廠，創業主在本文簡稱為 B1；而「金日」廠內的勞動者及管理人員皆稱呼他為「老王」。另外，為保障我們所有受訪對象，本文所有的企業與受訪者皆匿名，並以英文代號取代原名。

使企業的生產經營得以正常運作。

另外，由於工廠創辦之初，「金日」業主藉助豐富的社會網絡，才得以成功設廠。因此，這種重視血緣、地緣關係的經營理念，不但影響了企業的銷售資源，更影響了廠內的勞動組織。具體表現如：在招工方面，業主信任工人的同鄉，或是有親戚關係的勞動者，並透過「工人招工人」的方式來招募勞動力，而非透過正規的招工方式。此些特色，形成了特殊的企業經營模式，我們稱之為「中國式企業經營模式」。<sup>7</sup>故本研究要探討的第二個問題，就是廈門金日傘業有限公司的經營模式，即「中國式經營模式」的特色，及其對企業發展的影響。

值得關注的是，這種以「人情」為主的管理方式，固然可以透過人情關係的牽制，強化業主在廠內的權威，進而驅使工人主動配合工廠趕貨加班、從事高強度的超時勞動，來降低勞動成本、創造更多利潤。但是隨著市場競爭趨於激烈、勞動力相對短缺、勞動報酬提升，導致「金日」的勞動組織也產生變化。

我們透過田野研究的觀察發現，由於勞動力市場的變化，使「金日」從原先著重以廠內勞動組織為主的生產方式，轉變成以廠內勞動組織與廠外勞動組織並行的生產方式，使工廠發展出「彈性化的勞動過程」。<sup>8</sup>一方面，廠內不改中國式企業管理模式的精髓，仍透過「人情關係」的聯繫，來穩定廠內的勞資關係；另一方面，卻以制式化的規定，來管理廠外的勞動組織、剝奪廠外勞動者的福利。

本文特別加入「東雨石化企業廈門有限公司」的不同勞動組織型式，來加以對照，凸顯「金日」廠外勞動組織的特色，以進一步分析「彈性化的勞動過程」與企業生產組織的關係。此外，生產組織的變化，也引起了管理制度的改變。一方面，廠內勞動力以「人情管理」為主，廠外勞動力以「制度」管理為主；另一方面，隨著「金日」規模的擴大，為節省管理成本，第一代創業主逐漸將第二代家族成員納入經營管理核心，導致了家族成員與企業管理者在角色扮演上的衝突，從而衍生出企業管理的問題。

戴圓晨（2005）即指出，中國大陸民營企業在創業之初，資本有限，加上技術、管理、資訊等資源的匱乏，多半形成以家族成員為主要經營管理核心的家族企業，並透過家族成員的參與來節省創業成本，同時可以在短時間內凝聚管理人員的共同利益和目標。但隨著企業的增長，對管理和技術人才的需求日漸增加，而家族企業的封閉性和不受規範性，卻阻礙了企業引進人力資源，不利於從外部

---

<sup>7</sup> 本文所指的中國式企業管理模式源自樊和平（1995）所提出中國人文管理的觀點，具有以下特色：（1）「以人為本」的管理理念。（2）以「倫理人」為管理基礎。（3）以「征服人心」為管理目標。（4）組織中強調「人倫關係」。（5）企業形象講究業主的「人格」。（6）以「人情式管理」為主要管理精神。（7）主張具彈性的「人治」。

<sup>8</sup> 彈性化勞動過程指因工廠勞動組織形式的差異，所衍生出的不同勞動方式。可從兩方面來說明：首先，就廠內勞動組織而言，勞動者享有企業勞動制度規定中的勞動待遇及勞動福利；但另一方面，廠外勞動組織者則因不在車間內勞動，而被排除在企業勞動制度外，遭遇彈性的勞動待遇，並未享有任何福利。企業透過彈性的勞動過程以因應勞動市場的變化、降低勞動成本。

吸引人才，<sup>9</sup>使「金日」未來的成長面臨諸多挑戰。

因此，本研究最後一個關心的焦點則是，隨著勞動市場的變化，及家族成員的參與，會使中國式企業管理模式產生何種轉變？什麼因素使這些以家族成員為管理核心的小型企業無法壯大？看似穩定的、以「人際關係」為樞紐的管理模式，究竟是完美無缺的管理方式，還是潛藏著危機？由此為本研究勾勒出一個較為完整的宏觀圖像。

## 第二節 中外相關中小企業文獻之回顧

中小企業在世界各國社會經濟發展中發揮了舉足輕重的作用，尤其在中國大陸這種缺乏資金，與強調家庭關係的社會更是如此。隨著經濟全球化及改革開放的深入，中小企業的作用更加突出。從中國社會經濟發展的總體方向來看，中小企業的地位和作用非常重要，不僅推動中國經濟發展，更是提供勞動力就業的重要載體和促進社會穩定的基礎。它還對提升中國經濟的創新能力、優化產業結構及提高整個社會經濟運行等各方面貢獻良多。

因此，要理解中國改革開放的轉變，就不能忽視私營企業的發展歷程。有鑑於此，中國大陸從事中小企業的研究者也越來越多，他們多從企業的外部資源著手，來討論中小企業的競爭力。如聶正安、谷漢文、李陳華、徐殊（2006）在討論公司治理時便認為：（1）無論企業規模大小，任何公司治理都離不開社會關係網絡的運用；（2）而且，中小企業由於其特殊性，在公司治理上對社會關係網絡的依賴程度會更重；（3）此外，在企業的資源配置機制方面，中小企業的公司治理透過社會關係網絡的機制，得以從中大量「取食」，且比大企業更佔優勢。

他們更進一步指出，中小企業公司治理中所使用的社會關係網絡，主要是**親緣關係**和**地緣關係**：親緣關係是根據生育和婚姻事實所發生的社會關係；地緣關係則是基於居住空間上的相鄰、相近而形成的社會關係。這兩種社會關係對中小企業公司治理的意義在於：它們是構成中小企業節省交易成本的資源，而身處其中的人們相互的權利、責任和義務，不是以法律或正式制度來加以規範，而是通過情感紐帶或心理契約來確定。

另外，管鴻禧（2007）則從資金和人力資源的角度，來探討提升中國中小企業競爭力的議題。他認為，中小企業競爭力的主要來源是資金和人力資源。根據對中國七個省市中小企業的抽樣調查數據顯示，中國中小企業在發展上有一些深層的問題，導致中小企業競爭力普遍不高，最突出的問題包括如資金短缺、人才匱乏、技術落後和產品品質差等。因此，若要有效解決中小企業競爭力低落的問題，必須增加企業運用人力資源及資本運作的能力。

---

<sup>9</sup> 戴圓晨主編，《中國經濟的奇蹟：民營經濟的崛起》，北京：人民出版社，2005年。

上述學者的論述，與美國學者麥格勞（Thomas K. McCraw）（1997）的論點不謀而合。他指出，中小企業的無窮活力是建立在家庭生產及地區生產的基礎上。且他所指的「家庭生產」和「地區生產」，正是指依賴親緣關係和地緣關係的企業組織形式。他們的論點有明顯的意義。因為發展中國家的中小企業遍佈城鎮和鄉村，且多數企業的業主本人及其家庭成員皆是企業的主要勞動者。特別在中國的中小企業中，家庭成員、同鄉、朋友等社會關係和人力資源的進入，對企業的成長具有特殊意義。

此外，英國學者 Hicks and Redding（1982）也認為，當環境改變時，以家族成員為管理核心的企業型態，通常能比競爭對手更快速地調整價格、消化庫存、降低成本。同時，透過企業間的社會關係網絡，亦可形成組織間相互信賴、互通有無的網絡。

基於此脈絡，本研究綜合了以上學者的討論，以企業的人力資源、資金資源和社會網絡資源為研究中國大陸私營企業發展的主要分析視腳，探討私營企業主如何藉由其豐富的社會網絡和人力資本，來突破一般中小型企業發展的困境，與其他現代化企業並駕齊驅。

事實上，台灣學界在這個方面有更多重要的相關討論，如柯志明（1993）研究台灣農村移民到都市創設小型企業的過程，發現這些移民業者的人際網絡將影響最初創業的資金、技術和資源等的取得。此外，小型企業受原有農村經濟制度的影響，將發展出特殊的外包關係——家庭代工的生產方式。

而陳介玄（1994）也曾發表過類似的觀點。他透過對工廠技術、管理、資金、人力和行銷等資源的觀察，將這些發展要素統稱為「彈性化協力企業組合結構」，並由此概念出發，分析台灣中小型企業的社會經濟發展。他認為台灣中小型企業存在著「利益與人情的加權原則」，從中產生不同的外包模式，並導致動態的協力關係出現，同時藉由協力廠的互動，創造雙方的利益。

另外，謝國雄（1997）更進一步提出「網絡式勞動過程」的觀點，以呼應柯志明和陳介玄的論述。他認為，「網絡式勞動過程」的發展，使企業發揮「層層細分工」的精神，導致多樣化的「加工」產生，締造出更多加工廠的生存空間。謝國雄點出外包制度導致台灣形成「黑手變頭家」的結構性環境，並透過外包網絡多樣化的生產單位，使「黑手頭家」有生存發展的空間。

在台灣，有「黑手頭家」透過業者的關係網絡，及網絡式勞動過程，而能在創業之初成功發展；但在中國大陸，卻受改革開放政策的影響，使私營企業的發展多半需經歷社辦企業、鄉鎮企業和私營企業三階段，因此出現許多官員「下海」的「幹部頭家」。趙麗江（2006）即從中國大陸改革開放路徑的選擇著手，並在此特定的歷史環境中，考察私營企業家階層政治參與的動機，及政治參與的政治

經濟條件。她指出，改革開放至鄉鎮企業轉型的階段後，有許多村辦小企業，改制後竟由原先的企業負責人或村幹部「下海」，成為私營企業主。

而根據我們在田野過程中的觀察，發現本文的研究對象——廈門金日傘業有限公司（以下簡稱為金日）——在創業之初，由於缺乏資金、技術和產銷資源，必須借重創業主豐富的人際網絡，以取得創業資金、技術及產銷資源。因此「金日」不僅受柯志明和謝國雄所提出的人際網絡、網絡式勞動過程的影響，也受陳介玄所指出的彈性化協力企業組合結構的影響，從而成為成功的創業案例，與趙麗江所談的「幹部頭家」差異甚大。趙麗江著重於國營企業改制下幹部「下海」成為私營企業主的討論上；而「金日」的創業主則是歷經農民→軍人→地方幹部→私營企業管理人員→幹部頭家等五個階段的轉變，才成為私營企業主。

「金日」的創設成功必須歸功於創業主豐富的關係網絡及特殊的經營管理理念。由於「金日」的企業主本身長年擔任黨務要職，因此無論在地方或中央都有相當的人脈，加上在鄉鎮企業轉型時，曾被黨中央委派至企業中擔任廠長一職，因此，「金日」的關係網絡可說更加多樣化。此外，「金日」在創業之初，為了有效利用資金和人力資源，而將經營和所有權集中在「家族成員」手中，這種策略導致「金日」發展成一個家族式的小型企業；同時，為了配合創業主豐富的人際網絡，以及以家族家長為首的管理模式，使企業內瀰漫濃厚的「家長式」、「經驗式」的管理方式，而以家族家長自居的創業主，重視「人情」管理，與廠內勞動者建立起超經濟的互動，促使「金日」衍生出一套異於其他企業的管理模式，筆者稱之為「中國式企業管理模式」。

因此，除了從企業的資源和網絡來發展本文的理論架構外，更重要的是參考學界對於中國式企業管理的討論。樊和平（1995）從七個面向來探討中國式管理的基本結構，分別是：（1）人本與管理理念：敬財、敬業、敬人。（2）人性與管理原點：經濟人、社會人、倫理人。（3）人心與管理機制：制度約束、經濟制裁、征服人心。（4）人倫與管理組織：人際、人群、人倫。（5）人格與管理形象：強者、賢者、能者。（6）人情與管理調控：社會交換與人際互動。（7）人道與管理智慧：科學智慧與人文智慧。此即簡稱為「七人」結構。「七人」結構促使中國式管理形成具有彈性的「人治」管理模式，更因注重人治管理，使中國式管理傾向於追求人際關係的價值取向，導致管理制度糾纏著複雜的人際關係。

應煥紅（2005）更進一步指出，中國大陸私營企業在創業初期，憑藉著其血緣關係、親緣關係和相關的社會網絡資源，可以較低的成本迅速集聚人才，加上透過以家族成員為主的「親緣」關係和社會關係網絡的結合，使企業能夠在極短的時間內獲得競爭優勢，快速完成資本的原始積累。因此，為加快企業的發展步伐，使多數的私營企業在創業之初多半形成家族式企業的形式。

而李亞（2004）也認為，中國私營企業的發展歷程中，一個顯著的特點，就是私營企業的主要發展形式是家族式企業。他更進一步指出，家族式企業具有（1）

企業的資本由一個家族控制；(2) 家族式管理：家族成員不僅是企業的所有者，更是企業的經營者；(3) 明顯的「人治」管理方式等特色。

李亞指出，家族式企業管理模式之所以呈現明顯「家族」和「親緣化」的特徵，是由於在創業初期，企業的創辦資金大多來自家庭的財產積累，企業的資源極為有限。因此，為了穩定和節省成本，便把企業的所有權、管理決策權、人事財產權皆集中在創辦者手中。如此一來，創業主便可憑藉其管理經驗，以靈活多變、高度集權的經營方式來減少企業營運的風險，促進企業的迅速成長。

然而，在市場經濟制度未盡完善的情況下，為因應激烈的市場競爭，家族式管理模式雖然能快速實現民營企業在創業初期中資本原始積累的目標，但是當企業具備一定規模時，家族式管理模式也逐漸暴露出其侷限和不足，使家族式管理成為制約企業發展的「瓶頸」。

陸俊良（2003）便在考察中國大陸家族式企業的歷史發展過程中，提出了類似的看法，並分析中國大陸的家族式企業未來發展存在的問題。舉凡管理水平低下，缺乏競爭優勢及缺乏現代市場觀念等，皆構成中小型家族企業發展的制約因素。要改善這種困境，就必須建立現代化的管理制度，如設立技術、財務和人事等部門；引進現代企業的管理模式，擺脫家庭式管理模式；以及提升人力資源，解決人才問題等。唯有如此，才能突破中小企業的發展瓶頸。

相關討論還有劉巨欽（2007）所提出的論點。他從中國家族企業中的幾項特徵切入，指出：這些企業以家族的家長為首，並以家長的理念、作風、能力和經驗等作為企業的生存和成長方針，再加上親緣、血緣關係，使家族企業成員間的關係遠比單純的現代化公司複雜，因此容易導致角色衝突。因此，以家長制為主的集權化管理特徵（集中企業關鍵權力，並由家族成員全權掌握，以維繫組織團結和成員的忠誠）將對家族企業發展構成阻礙。

此外，尚有學者從企業繼承的角度，來探討以家族成員為主的企業規模擴充問題。甘德安（2002）透過探討家庭創辦家族企業的類型指出，以「父死子繼」為企業永續發展理念者，可能造成「富不過三代」的危機。他認為這種「父子兵」的企業類型，雖然以血緣關係作為聯繫，透過家庭默契、信任感和利益共享等，有助於創業初期的穩定。但是隨著業績的增長、企業規模的擴大，難以預料未來家族成員是否能繼續勝任經營管理的職務。因此，如何培養接班人，是許多家族企業無法漠視的問題。他也認為，這些家族企業未來可能必須把高層經營管理向家族外的人才來轉移。

此與美國學者馬丁·金·懷特（Martin King Whyte）（1996）所提出的論點雷同。懷特也從繼承的角度來看待家族企業規模擴充的困境。他認為，中國這種以家庭為組織基礎的企業，將傾向保持較小的規模和資本不足的狀態，無法與現代的資本及技術密集型的非家族企業競爭。對這些採用家族式組織的企業來說，

短期利潤的最大化才是重心所在，往往忽略企業的名聲和產品的知名度，導致這些家族企業傾向於從事非制度性的經營活動。同時他指出，由於這些家族企業的繼承模式是「諸子平分資產」，又僅把經營管理交由有限的、懂經營、又擁有可靠關係的親友們，因此企業規模會受到限制。在他看來，企業繼承的問題，將是家族企業無可避免的紛爭，最終將導致積累的家產被瓜分，而這也將影響家族企業未來的擴張，使家族企業在面臨與非家族企業競爭時陷入困境。

戴圓晨（2005）更清楚地整理出家族式企業的管理瓶頸，包括（1）受家族文化影響，企業對家族成員高度認同，形成一種「低信任度」的排外傾向；（2）以家族成員為經營管理核心，產生家族與企業管理者的角色衝突，可能導致家族成員親情疏遠，更嚴重的是兄弟失和、家人反目，使企業無法正常營運而走向消亡；（3）繼承危機：若只以家族成員為接班人選，將導致接班人的挑選範圍過於狹隘，且家族成員也未必有適合經營企業的人選。

然而前述學者針對家族企業的弊病所做的討論，樊和平（1995）在探討中國式管理的矛盾時，也清楚指出相關問題，他更提出可能的建議。首先他認為中國式管理充斥著五個矛盾，分別是：（1）人文與科學的矛盾。他強調科學性、科學精神的匱乏，正是中國人文管理的重要缺陷。（2）理性與情感的矛盾。此使得在管理中與人之間過於相互依賴，容易形成各種裙帶和關係網絡，導致非正式組織過於強大和複雜；造成管理者和被管理者容易「感情用事」，而影響管理的客觀和公正。（3）公平與效率的矛盾。他認為中國式管理的核心觀念是要先安頓人的問題，即先「安人」，然後才能論及效率。（4）和諧與競爭的矛盾。在中國文化中，人們很難把生產與能力方面的競爭和人與人間的競爭區別開來，因而競爭很難做到不失「和氣」。因此如何發揚中國文化中「和」的精神，同時又得合法合理的競爭以增強其活力，是中國式管理今後發展不可忽視的重大課題。（5）效益與價值的矛盾。中國人文管理注重對價值，特別是對人的價值的追求與維護。中國式管理把管理建立在對人性的信任和期待上，於是在管理方法上傾向人治，而非強制性的法治。但此卻產生嚴重的弊病，最顯著的即是易於以道德制約經濟，甚至以道德評價代替效益評價，缺乏客觀性，導致中國式管理缺乏效率。

因此，中國私營企業今後的發展必須破除家族式企業的弊端，並在管理和運用人力資源的制度上，改善中國式企業的經營管理模式缺陷，引進現代企業管理的制度。

但何謂「現代企業管理制度」呢？根據黃英忠（1995）提出的論點，現代企業管理主要應具有五項功能，分別是：（1）規劃。規劃指的是對未來下決策的步驟，可以幫助組織界定目標並建立達成目標的程序。（2）組織。企業管理者準備好規劃、完成目標的設定後，接著就必須著手設計並發展出一套可行的計畫與達成目標的架構。而「組織」就是建立此一架構的一串程序，包含設立部門、規則、權責、條文與聘僱等。（3）領導。在作好規劃、建立組織後，還必須有人起來領



導組織內的成員，以達成組織的目標。然而有了組織，就有上下層級的結構，也就有領導者與被領導者。雖然領導看似一種命令與服從的關係，但從另一角度來看，卻是分工合作的表現。換言之，領導即是透過領導來影響他人或組織的活動，以達成領導者所設定的目標的一種過程。(4) 用人。用人是依工作之性質編制工作說明書及工作規範，以決定組織內部用人的標準；同時還需擬定甄募人員的計畫，確立甄選人員的方法及標準，以期新進人員的才幹能與工作互相配合，發揮最大的工作效能。(5) 最後是控制的功能。一個人、一個組織或團體有意識地去影響其他單位的過程就是控制。藉由控制，管理者得以設定工作標準；接著依此衡量實際表現，倘若與上述標準有異，則可進一步矯正差異。換言之，控制即是一個人、團體或組織意識上決定或影響另外一個人、團體或組織的過程，它代表一種查核、比較與修正的程序，亦即成果的評估。

綜上所述，本文以「金日」作為觀察中國大陸私營企業發展的個案研究，參考前述相關學者的論述，並依據田野訪談，歸納出「中國式企業管理模式」的特色，同時將其與現代企業管理制度作比較，進而討論其未來可能的發展與限制。

### **第三節 研究方法、研究架構與研究限制**

#### **壹、研究方法**

##### **一、田野概況**

###### **(一) 廈門的概述**

廈門位於福建省的南部，全市現有思明、湖裏、集美、翔安、同安、海滄 6 個區。此六個區域又可分為島內和島外兩部份。其中思明及湖裏屬島內，其他屬於島外。

1980 年 10 月國務院批准廈門設立經濟特區，起初僅廈門市屬於經濟特區的範圍。直到 1984 年 2 月，鄧小平視察廈門後，始決定將廈門經濟特區範圍擴大到全島。爾後，國務院更積極相繼批准設立海滄、杏林、集美三個台商投資區，貫徹經濟特區對外開放的政策目標。

時至今日，廈門在歷經 20 多年的城市改革與發展後，國內生產總值、工業總產值和地方財政收入持續地增長。在對外發展上，全島因設置經濟特區和台商投資區，儼然已成為對外貿易重要的窗口，與世界上許多國家和地區發展經貿關係。根據廈門市政府 2007 年的統計，該年度廈門市外貿進出口總值已達 397.8 億美元，同比增長 21.3%，高出福建全省進出口總值增幅 2.5 個百分點。其中出口 255.5 億美元，進口 142.3 億美元。全年達到貿易順差 113.2 億美元的豐碩成果。<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> 廈門市人民政府官方網站，

[http://www.xm.gov.cn/zwgk/bmxx/myfzj/gzdt/200801/t20080124\\_197384.htm](http://www.xm.gov.cn/zwgk/bmxx/myfzj/gzdt/200801/t20080124_197384.htm)。

另一方面，廈門在社會主義市場經濟的改革上也有重要的突破。諸如進行住房制度改革和醫療保障制度改革，建立企業職工養老、失業、工傷保險制度，實施職工最低工資標準和城市居民最低生活保障制度等。同時還逐步推行黨政機構改革和管理體制改革。至此，社會主義市場經濟體制的框架在廈門已初步形成。

此外，還有一項不可忽視的發展，即是廈門因地理位置的鄰近，使其在對台經貿往來和文化交流方面，扮演著重要的角色。因此不僅設置台商投資區，更於 1995 年 1 月 1 日實施《廈門市臺灣同胞投資保障條例》，以「同等優先、適當放寬」的政策，鼓勵台商進駐投資，進一步促進台海兩地間的貿易關係。

廈門在經過上述的城市改革開放政策後，漸使其從昔日工業落後、基礎設施較差的海島小城，發展成爲今日經濟繁榮、社會進步的港口風景城市。其改革成果更先後獲得「國家衛生城市」、「國家園林城市」、「國家環境保護模範城市」及「中國優秀旅遊城市」等稱號的肯定。未來廈門也將依江澤民在黨的十五大報告中提出經濟特區要朝「體制創新、產業升級、擴大開放」等目標邁進，發揮對全國的示範和帶動作用等要求，持續發展。

## （二）研究場域的選擇

2006 年 4 月，進行第一次的田野訪談，透過滾雪球式的訪談方式，利用樣本尋找樣本的方法進行田野研究。當時，因爲父親在廈門經商，在當地結識一些工廠的主管和工人，透過他們的協助，找到幾位來自不同工廠的農民工接受我們的訪談，但是當時的受訪者背景懸殊，導致日後進行研究時，難以聚焦，只好告別短暫地田野訪談計畫。

不過 2007 年 8 月進行第二次的田野研究時，因爲有過一次的田野經驗，使筆者決定在台灣做好相當的準備後才前往廈門。這次再度透過廈門當地親友們的協助，成功地進入廈門東孚的金日傘業有限公司，進行第二次田野研究。並詳述本研究計畫讓「金日」的業主—B1 瞭解，同時亦順利地獲得他的支持，並協助我們進入工廠進行田野訪談。因此本文的訪談對象有一半以上都是金日的普工，但卻有另一部份是「金日」以外的農民工。當時，透過田野研究期間所居住的鍾山村居民—C1 的介紹，順利地進入廈門台資企業—東雨石化有限公司，與廠裡制棉課的班長和農民工進行訪談。如此一來使筆者看到兩種不同企業管理模式的差異，也因此萌生日後研究的方向。

最重要的是在 2008 年 2 月 11 日所進行的第三次田野研究。在第二次的田野研究過程中，我們已經看到家族中小型企業與現代中小型企業的管理模式之差異，並奠定日後的研究方向。因此，本次的田野研究是針對工廠的管理人員進行訪談，此次訪談使本文對兩個工廠的管理模式有更深的認識及理解，也透過兩個工廠的比較，使本研究對中國式企業管理模式有更深的討論。而所有的口述的資料，將在日後研究中的田野工作日誌上清楚呈現。

### (三) 研究對象

本文主要的研究對象為廈門金日傘業有限公司，及東雨石化企業（廈門）有限公司的管理人員及普工。他們是經由廈門金日傘業公司的業主，及東雨石化企業有限公司制棉課及外包區的班長介紹而來的。共計有 26 人，管理人員有 7 人，普工有 19 人。其中 18 到 20 歲最少只有 1 人；21 到 25 歲者則有 7 人，26 歲到 30 歲的有 3 人；31 到 35 歲最多，共有 11 人；最後是 40 歲以上者有 4 人。

	18~20 歲	21~25 歲	26~30 歲	31~35 歲	40 歲以上
男	1	4	0	4	2
女	0	3	3	7	2

表一：田野研究對象年齡表  
資料來源：筆者自行整理

## 二、研究方法

本研究主要是以田野研究來進行「中國式家族工廠經營模式之研究—以廈門金日傘業有限公司為例」之研究，並選擇作為經濟特區的廈門作為研究地點，檢視當地民營中小型企業的發展狀況，同時走入工廠更進一步認識現代化工廠與家族式工廠之管理的差異。事實上以田野研究作為主要研究方法，是因為本研究所觀察到的結果，迥異於過去討論民營中小型企業的相關研究，因此，在文獻不足的情形下，進行田野研究取得第一手的資料是有必要的，故將透過田野工作直接進入所欲觀察的社會現象中做研究，才可對研究主題有更深入且更充分的瞭解。同時我們攫取田野研究中的深度訪談及參與觀察的方式來進行研究。而研究中的參與觀察方式是以「完全觀察」的方式來進行研究。<sup>11</sup>之所以以完全觀察的方式來進行研究乃因完全觀察者的精神在於研究一個社會過程，但在任何情況下研究者都不會成為其中的一份子，因此研究者並未真正介入研究對象及其環境中，故研究對象可能不知道他們正被研究著，也較不會影響被研究的事物，基於避免研究對象和筆者相互影響的因素下，選擇完全觀察的方式對筆者而言是較為適當的。

另外在深入訪談的部分，筆者選擇以廈門金日傘業公司—作為加工出口工廠的管理人員，及東雨石化企業（廈門）有限公司的基層管理人員為主要訪談對象，

<sup>11</sup> John Lofland and Lyn Lofland, *Analyzing Social Settings*, Belmont, CA: Wadsworth, 1995.

並使用**半結構式訪談**來進行深度訪談。<sup>12</sup>採取半結構式訪談最大的優點在於，其介於結構式和非結構式的訪談，因此，在進行訪談之前，可以根據研究的問題與目的，設計訪談大綱。但是，在訪談過程中，也可以不用根據訪談大綱的順序來進行訪問。甚至還可以依情況調整訪談內容。採半結構式訪談，設計訪談大綱只為使訪談進行更加順暢，因此，我們會視研究對象的狀況調整問卷是以引導式問題為開端，還是以開放式問題進行訪談，以期能更了解受訪者的經歷。本文的問卷形式如下：

問：請問你為什麼不再擔任東孚鎮的鄉鎮企業辦公室主任暨書記？為什麼想出來設廠？(開放式問題)

答：\_\_\_\_\_

還有另一種形式是：

問：面對不穩定的外包制度，是否會想離開到其他地方發展？(引導式問題)

答：\_\_\_\_\_是。

採取半結構式訪談靈活性大，有利於被調查者充分表達自己的意見，但是也有其缺點。筆者在訪談的過程就發現，文化素養較高者，會有較強的文字表達能力，也要花費較長時間來回答問題；反之，如果受訪者文化素質較低，此份問卷則難以進行整理或分析。

由於本文採半結構式訪談的關係，故在訪談過程中，雖有事先擬定的訪問大綱，但訪談時多半未能依照大綱順序進行，也不限於大綱的內容。若發現新的議題便會就此線索追問下去，彈性地修改訪談內容和提問方式，藉以獲得額外且重要的資訊。事實上，日前筆者已前往廈門進行過三次的田野研究，並進行與金日傘業公司及東雨石化企業（廈門）有限公司的管理人員面對面的訪談，獲得許多與現代和中國式企業管理模式相關的資料。兩次訪談的主要內容提要如下：一、個人基本資料（如：年齡、性別、籍貫、背景、教育程度和婚姻狀況等）。二、受訪者的工作情形（如：今昔的工作經歷、內容、性質、職位及工資等）。三、企業中的性別分工及升遷機會。四、對工廠和勞動條件的評定。五、勞動及管理模式對自己的影響等。此外，本研究為確實紀錄受訪者的工作經歷與處境，在進行田野研究的同時，為確保整個談話記錄的完整性，都會在詳細地與受訪者溝通後，進行錄音與紀錄。28 人當中只有一名女工和一名管理人員沒有接受錄音，其餘 26 位受訪者都接受錄音。每一位的訪談時間大約是 40 分鐘到 2 個小時。在避免受多餘的干擾之顧慮下，幾乎所有的受訪者都是單獨接受訪問，但是也有三位受訪者礙於時間因素無法接受單獨訪談。最後，我們亦將輔以蒐集其他相關文獻資料進行分析，以對研究題目有更深入的認識與瞭解。

<sup>12</sup> 王雲東，《社會研究方法－量化與質性取向及其應用》，台北：威仕曼文化事業股份有限公司，2007 年。

## 貳、研究架構

本文在田野研究的基礎上，以家族式小型企業——「金日」的個案研究為出發點。主要透過探討「金日」的創業、成長過程，來理解中國私營企業的發展歷程。

在架構安排上，本文首先探討中國自 1978 年改革開放後引起的社會結構變遷。當時的社會環境既有內部需求，亦有外在因素刺激，從而引發以農村經濟為主的一連串改革計畫。

自 1978 年的中共十一屆三中全會，乃至 1982 至 1986 年的「五個一號文件」，農村經濟改革的一連串政策奏效，使中國農村的剩餘勞動力得以發揮比較優勢，而傳統的集體所有制也逐漸發展為多元化的所有制。這不僅刺激了農業生產，還增加了農村的私有財產，而這些私有財產在投入農村企業後，便成為改革後的第一批民營企業創造者。

由於農村經濟改革收效，中共中央便繼而積極推動諸如鄉鎮企業、國有企業、對外開放等各方面的改革計畫。但是國有企業的改革，卻導致大量的下崗職工，而此時，先前農村剩餘勞動力的問題亦尚待解決。因此，中共中央在亟欲尋求新的就業途徑下，發展私營企業便成為迫切的任務。

然而，即便有豐富的勞動力支持民營企業的開發，但是中國在長期城鄉二元分制的戶籍限制下，勞動力高速流動的現象始終遍及全國。而列為對外貿易重要窗口的「廈門」，因大量外資進駐，創造許多就業機會，更加劇勞動力高速流動的現象。因此，初創業的小型企業主為了讓工廠正常營運，必須建立有效的勞動管理制度，打造穩定的勞資關係，遂發展出特殊的「中國式企業管理模式」。只是，由於中央與地方為了因應經濟體制的變化而持續進行改革，在市場競爭日趨激烈之下，「中國式企業管理模式」最初的精神也受到了影響。

「金日」的經營管理成員為在激烈的市場中求生存，開始萌生向現代企業管理制度過渡的念頭。特別是企業為因應勞動市場和勞動力的變化所發展出勞動力外包的現象，使「中國式企業管理模式」面臨更嚴峻的考驗。在這裡，我們參考謝國雄「網絡式勞動」的觀點，發展出「彈性的勞動過程」概念，進一步分析勞動力市場、勞動力與企業的關係。

最後，隨著企業的壯大，以家族成員為經營管理核心的「金日」，因為勞動體制漸趨完善，加上勞動市場的變化及家族成員間的角色衝突，導致企業的管理制度產生變化，形成企業的困境。未來「金日」既可能（1）因管理制度的改變，而向現代企業管理制度轉型；也可能（2）因經營管理核心人員的衝突，使接班人「難產」而消亡；或是（3）維持現狀，無法壯大。因此，綜上所述，本文的研究架構圖如下：



圖一：研究架構圖

資料來源：筆者自行繪製

### 參、研究限制

本研究以「**中國式家族工廠經營模式之研究—以廈門金日傘業有限公司為例**」為題，並在田野研究的基礎上，取得豐富的第一手資料，加以透過閱讀大量相關文獻，得對中國式企業管理模式有更深的瞭解。此屬於一個初探性的研究，是一種新的嘗試。唯礙於時間和經費的限制，使筆者在研究中僅能做個案研究，無法將其與其他工廠，或是和其他地區的民營中小型企業如深圳、上海和北京等的發展狀況作一綜合分析，因此本研究的結果只適用於理解廈門金日傘業有限公司的個案上，此是本研究美中不足的地方。但學界中確實缺乏中國式企業管理模式的研究，因此以此為題，仍有其存在的意義。