

第三章 中國式家族工廠的成長與發展

本章旨在分析中國式企業管理模式之形成與特色。筆者透過三次的田野經驗，對「廈門金日傘業有限公司」的成長與發展進行深入觀察，藉此探討中國大陸私營企業主的崛起過程。並從「金日」老闆的人際網絡為分析視角，逐步討論業主的人際網絡與企業創業、成長及經營管理之間的關係。我們從業主辦廠前豐富的「人際網絡」出發，闡述改革開放後，私營企業主如何在有限資源下興起；又在辦廠後，缺乏資金和技術的創業主，如何為建立穩定的勞資關係，而衍生出以「人情」為主的中國式企業管理模式。以下詳述之。

第一節 金日的誕生

一、創業者的背景

「金日」的創業主出生於 1953 年，當時由於中國大陸專注重工業方面的建設，使輕工業落後，不能充分滿足人民生活的要求；再加上實施「人民公社」的制度，使農民失去勞動的動力，造成農業發展不良，糧食短缺，導致農民生活越來越困難。¹終於在 1966 年文化大革命時期，決定入伍從軍。對此，「金日」的業主 B1 這麼說道當時的情形：「我唸書念到小學五年級，就遇到文化大革命，書沒辦法再念下去了。我家裡很窮，老母很早就過世了，加上那時還有兩個弟弟，一個弟弟很小的時候就死掉了，還有一個弟弟，家裡太窮了，所以 68 年底就跑去當兵，給國家養，書都不念了。頭尾作了七年的兵，75 年退伍後曾做過短暫的大隊副隊長。但是那時我又不會種田，做一下就沒做。77 年 25 歲時有一個農民轉幹部的培訓計畫，由農轉非，就參加這個計畫，但是因為有老婆小孩，他們就說你機會失掉，我開始不知道什麼意思，後來知道這個計畫有名額限制，所以雖然參加了此培訓，但是因為我有老婆小孩，就失去成為幹部的機會，培訓完後只是成為山邊村的村書記。」

入伍從軍後的 B1 從農民轉變成軍人，退伍後更因參與幹部培訓計畫，使 B1 有機會由農轉非農，卻因早婚以致不能成為國家幹部，只能從村支書開始他的幹部生涯。然而隨著 1978 年中共於「十一屆三中全會」上確定「改革開放」政策的實施，使長期陷於停滯狀態的社會經濟逐漸有所改善，使 B1 的幹部生涯也出現了變化。

始於 1978 年的改革開放計畫，最初著重於農村經濟政策的改制。並自「十一屆三中全會」上通過「關於加快農業發展若干問題的決定（草案）」之後，積極推行家庭聯產承包責任制；同時還恢復農民的自留地、家庭副業、開放集市貿易和實行社會主義按勞分配的原則。²因此在多勞多得的利潤刺激下，使中國大

¹ 羅平漢，《農村人民公社史》，福州：福建人民出版社，2003 年。

² 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，

陸農民的勞動積極性明顯提升，導致糧食逐年增長，因此滋生大量的農村剩餘勞動力。

鑑於龐大的農村剩餘勞動力問題，使因為家庭聯產承包責任制的實施，累積了私人財富的農民們就地辦起鄉鎮企業。事實上，鄉鎮企業原名為社隊企業，直到 1983 年開始人民公社逐漸被解散，成立鄉（鎮）政府後，社隊企業即改制為鄉鎮企業。³而鄉鎮企業改制之初，「金日」的創業主也曾被推舉出來擔任鄉（鎮）的副鄉長，回憶當時的情形，B1 說：「1983 年公社改鄉，要選副鄉長，我就不感興趣，我不拉票，結果選完我差人家四票，我沒選上，後來他們就找我做了東孚的鄉鎮企業辦公室的主任暨書記。之前改革開放做鄉鎮企業主任後，上頭有交代要對台商多關照一下，那時就認識開元老闆的姊夫。」

然而隨著十二屆全國代表大會確定以國營經濟為主導和發展多種經濟形式的目標後，以農村為主的改革開放計畫，漸轉移成以國營企業改革為主的政策方針；加上對外開放政策的影響，使鄉鎮企業的發展面臨嚴峻的挑戰，導致鄉鎮企業紛紛改制甚至關閉。⁴此時，農村剩餘勞動力已無法獲得足夠的吸納，又因國有企業改制而產生下崗職工的問題，使中共迫切地尋求新的就業途徑，私營企業則為勞動力就業提供良好的管道。對此 B1 指出：「過去每一個月幾乎都是領政府 120 幾塊人民幣而已，不然你想有多少？就因為在政府做事賺不了什麼錢，後來我在 92 年向黨申請留職停薪五年，結果只批准了三年半，出來以後，那時曾有人找我去做瑪瑙那種飾品，還有做紙，但是我看看都覺得不行，都沒去做，後來開元老闆的姊夫找我進開元，他們是做雨傘的，他們討論後覺得我這個人還可以，就說要找我來作經理，我看看以後覺得不錯，就去了開元。因為這裡做雨傘的很多啊，所以做雨傘可以。」由於長期擔任黨政要職，使「金日」的創業主累積豐富的人際網絡，也為其跨行業的流動提供更寬廣的空間。

加上受江澤民在 2002 年「十六大」上提出「三個代表」的影響，⁵使私營企業的發展進入一個快速增長的時期。當時政策的支持，加上環境的需要，造成許多農村村民、城鎮待業人員和個體工商戶經營者等紛紛開辦私營企業。促使「金日」業主有機會在私營企業中嶄露頭角。對此，B1 表示：「我大兒子沒念什麼書，我小兒子有供他唸書，他將來也不難找工作，但是我大兒子，沒有專長，也沒念什麼書，總要幫他想想辦法，看弄個什麼給他做，就想說搞個工廠給他做。到了 97 年那時開元訂單很多，做不完，我就跟老闆說，不然我出來外面開廠，幫他加工，他沒有馬上答應，考慮了一陣子以後就跟我說好。後來我就以個體工商戶的名義成立工廠的，現在就是叫私營企業〈民營企業〉，因為用公司名義申請的

碩士論文，1992 年。

³ 楊思遠，《中國農民工的政治經濟學考察》，北京：中國經濟出版社，2005 年。

⁴ 蔡昉、林毅夫，《中國經濟：透析全國最大經濟體，掌握大陸市場經營契機》，台北：麥格羅·希爾國際股份有限公司，2003 年。

⁵ 趙麗江，《中國私營企業家的政治參與》，北京：中國經濟出版社，2006 年。

話，你可以做成品出口和材料進口，還要繳國稅和地方稅，國稅就是繳到國庫，地方稅就是供地方發展，要繳給廈門政府的，我用個體戶只要繳地方稅，不用繳國稅，但權限就沒這麼大，只能做出口代工。」

只是出生窮困，又缺乏知識和技術的幹部頭家，在初創業時，經濟資源的取得將成爲僱主創業成功與否的關鍵因素。根據本文的研究發現，創業主的人際網絡，將有助於經濟資源的攫取。以下我們將針對業主的技術、資金、勞力和銷售資訊等經營資源之來源進行分析。

隨著改革開放的深化，從農村經濟制度的變革，鄉鎮企業的興起到轉型，中國已漸出現私有經濟。加上後來爲招商引資，而設立經濟特區，使私有經濟的發展產生更多的突破。我們以當時同作爲特區之一的廈門爲例，進一步觀察私營企業的發展，發現廈門自 1980 年成立特區後，經濟逐漸增長，隨後又於 90 年代末相繼成立台商投資區，海滄也是其中之一，⁶自此之後，許多台商開始陸續前往廈門投資設廠。

二、人際網絡與創業及經濟資源的取得

受僱者要跳脫受僱生涯並非一蹴可及，要有一個適合生存的市場環境，以及取得生產所需的機器設備、資金、技術和穩定的勞動力等，才能成功創業。根據本文的田野研究資料發現，「金日」的僱主透過家庭成員、同鄉、及朋友等社會網絡的進入，促進企業的成長。

工廠頭家本身是幹部出生，雖然在雨傘工廠擔任過五年的主管，但是對雨傘的生產技術仍然不熟悉，故透過專業的勞動力協助初創業的小型工廠，可能是當時必要的措施。然而一個幹部頭家，如何取得生產技術及可靠勞動力，成爲業主創業成功與否的關鍵因素。

因此當我們詢問業主的生產技術及專業勞動力來源時，B1 回答：「當時村裡頭一間叫花藝的工廠，股東要來工廠拆線，聽說我想要開雨傘工廠，他們就來找我。因為我以前還在做村支書的時候就認識了花藝的老闆還有股東了，他們都是同村的人，所以也很熟了，一聽到我說要買過來的時候，他們還叫我先不要講，因為有一些貨底要處理，他們怕會影響員工，我就跟他們說，我都要買過來了，所以連那些我都會處理，我是連員工一起買過來了。當時我花了二十萬買了花藝的 13 台針車和裡面大約 20 幾個員工，包括當時的廠長。」於是解決創業之初的生產技術和勞動力的問題。但是來自貧困農村的僱主，憑藉著國家的俸祿，不足以作爲創業資金，因此創業者還必須設法籌措相當的資金。

根據訪談的內容顯示，在有限的資金下，創業主剛進入此行業時，仰賴眾多的親戚朋友支援，雖然機器設備是引用二手機器，以降低成本。但是創業主仍有

⁶《廈門海滄台商投資區、海滄區簡介》，2008 年，廈門市海滄區人民政府，<http://www.haicang.com/1/haicang.jsp>。

許多固定成本需負擔，包括建設廠房和人事成本等。因此必須透過親友關係取得資金的援助，解決創業之初資金的問題。

「金日」的老闆想起初創業資金來源的問題時，他說：「一開始開元老闆說要一起合股，一人拿六萬出來開廠。後來我就去跟政府在這裡申請了一塊地，申請到了以後，97年我就開始建廠。可是後來遇到97年亞洲金融風暴後，開元的老闆就跟我說他手頭很緊，問我可不可以退股，我一個人有沒有問題，我也是籌了六萬還他，自己一個人開了廠。資金不夠，朋友兄弟幫忙的，有很多當兵的戰友，還有我親戚很多，一個人借一兩萬，就有了，那時候不是容不容易跟銀行借錢的問題，是有人情，我不要欠人情去借錢。所以一部份自己，親戚和朋友也借了一部份，有的有利息，有的沒有利息。利息是大家口頭約定的，行情大約是一分左右，跟銀行差不多，有的要利息，有的不用。」

由上述可知，初創業的小型企業主資金來源，除自資外，就是以向親友借款為主，當中並未存在銀行的借貸。此是因當時中國大陸的國有銀行長期服務於國有企業和大型企業，中小企業對金融機構而言是個全新的市場，因此提供中小企業貸款，需要承擔較高的風險。故銀行對中小企業的借貸案，多半採取嚴格的控管標準，導致中小企業往往因不具備銀行融資所需的抵押和擔保條件而被拒於門外。⁷「我們很難向銀行借錢，你以為要借就借得到？不是這樣的，很複雜，他還要來查。我們只有我們住的有房產證可以拿去借錢，其他都沒有，借不到什麼錢。我一直到去年因為要接韓國訂單，才開始跟銀行借錢，只借了30萬。銀行貸款沒這麼好貸，之前一直貸不下來。因為你跟銀行貸款，他還要來評估，而且你要有房子、有車子。像房子，他還要看你的房產證，我們只有最初蓋的，就是我們現在住的地方有房產證，其他應該都沒有。要拿到房產證，要照圖蓋，蓋完政府還要來驗收，很麻煩的。所以我們之前一直貸不下來，去年才貸了一次。」

8

相對於其他中小型企業面臨資金來源的問題，由於「金日」的創業主擁有豐富人際網絡，使能解決創業之初重要的資金問題。然而在解決資金跟專業的勞動力問題之後，工廠的生產和銷售網絡的建立，成為工廠能否繼續生存下去的要件。必須要取得穩定的生產和銷售的對象，才有利潤支撐企業持續成長。從本文的田野研究結果發現，「金日」最初是透過「外包型代工廠連帶」的方式，⁹即由母廠供應小型代工廠原物料，由小型代工廠加工成成品，再交回母廠。「我們合作的對象，原料跟圖樣都是他們工廠提供，我核算成本還有一點利潤我就會接。」

⁷ 李夢，〈談中小企業融資問題〉，《合作經濟與科技》，2006年第19期。

⁸ 取自B1的田野訪談記錄，2008/2。

⁹ 外包型代工廠連帶是陳介玄1994年於「協力網絡與生活結構—台灣中小企業的社會經濟分析」一書中所提出的。此為其所歸納的協力廠類型之一。外包型代工廠連帶以「不帶料的外包廠」或「帶料的外包廠」兩種形式呈現。

透過賺取加工費的方式與「開元」產生協力關係，而也藉由原物料及加工貿易的合作，能節省原物料成本，為「金日」存續提供更多的空間。

只是完全依賴一間母廠，發展範圍有限。因此為擴大企業規模，業主必須尋求更多產銷對象。此時一方面藉由業者的人際網絡，另一方面加上東孚鎮規模不大的緣故，使在地方服務許久的幹部頭家，相對其他小型企業主而言，較容易獲得產銷資源。對此，B1 表示：「最初是以接開元的訂單為主，幫開元做加工，但是後來那裡面管理也有問題，有一次我接五百打訂單，結果他們送八百打來，我就知道他們的管理有疏忽，但我很懂得做人，我也沒跟老闆講，加上後來他們單也少了，資金上也有問題，所以開元 1999 年以後就沒再接他們的單。後來有一間工廠叫寶幸，他們的廠長，一個泉州人，可能是聽他人說我們也在做兩傘，後來他就帶他們老闆來看廠，以後就開始合作。大概是從 2000 年開始的。2005 年還有接日漢的訂單，日漢也是聽人家說找到我們的。其實我和寶幸、日漢的業務在開元就認識了，因為我以前在開元是作經理，許多業務都要自己去接洽，那時候就認識許多做兩傘的公司。但是他們都是後來自己跑來找我的，我剛離開開元也沒有去找他們。」

鑑於上述可知企業的產銷資源已日漸增長。因此為了確保每樣產品的加工品質及交貨時間，勢必需要更多的勞動力投入。B1 也進一步指出：「現在大概有 70 到 80 個工人。」而隨著廠內勞動力的增加，業主為穩定廠內生產的運作，必須建立起一套有效的勞動力管理機制。筆者透過田野研究的觀察，發現「金日」的管理模式，是立基於「人情」的基礎上。雇主透過「人情管理」加強工人對企業的認同和歸屬感。此即發展出本文所稱的「中國式企業管理模式」。

第二節 中國式家族工廠經營模式的形成

一、重人情、輕制度的管理哲學

在勞動力高速流動的社會，缺乏資本和技術的創業主為維繫工廠正常營運，必須培養低廉又可靠的勞動力，從事勞動力密集型的工作。因此，如何建立一套有效的經營管理制度，打造穩定的勞資關係，成為「金日」業主最關注的問題。在創業之初，工廠以廠內勞動為主，企業主認為發展出超經濟的互動關係，將有助於主雇間彈性化的配合。¹⁰根據業者自己的觀察發現：「我常說要『以人為本，以量度人』，不管什麼都要容納的下去。平時離開車間，大家都一樣，有什麼事情都可以來找我，我不要他們叫我老闆，要叫我老王，這樣大家都一樣大，也比較親一點，但是在車間就不行，進了車間不行，進了車間你做你的我做我的。人和人之間就是要互相信任、互相感化，我對工人的體諒，工人也很體諒我，有時候趕貨啊！工人都很有幹勁。」

¹⁰ 柯志明，《台灣都市小型製造業的創業、經營與生產組織以五分埔成衣製造業為案例的分析》，台北市：中研院民族所，1993 年。

然而要藉由「人情原則」創造彈性化的勞動關係，非一朝一夕可及。一方面要嚴防人情氾濫，損害雇主的廠內權威；另一方面要透過人情關係，培育企業所需的人際網絡，並在必要的時候，勞動力與工廠能彈性化地相互配合。對業者而言，此乃經年累月發展出來的。

B1 回想從辦廠至今與員工互動的經驗說道：「我開工廠到現在，只開除過一個員工，開除對我來講並沒有解決問題，有問題就是要解決，能解決才是最重要的。遇到不聽話的員工，我還是會以勸導的方式，一直跟他們說，除非是太惡劣的，我才會給他開除。因為我們有經歷過，打過工，很苦，雖然沒受過欺負，但是這個比較辛苦，人與人之間的情分，要互相體驗，互相關照，要先處理這個，他們才有心情去上班做事。」業主認為在競爭激烈的工業區中，對於勞動者而言，有許多就業機會，因此要穩定工廠勞動力，只有依人情關係掌握人心才是最佳管理之道。

根據本文的訪談資料顯示藉由人際關係的牽制，使金日廠內的勞動情形相較於其他勞動力流動快速的工廠而言，顯得比較為穩定，甚至有工人流動到其他城市後，再回到廠內工作的案例。對此，B1 指出：「我講個故事給你聽聽，以前我這裡有一個工人，在這裡交女朋友，後來他女朋友到廣東的東莞嘛，那個男的為了追她，追過去了，我跟他說追，追不成功，但是他還是追過去了，從廣東的東莞到河北的邯鄲，一個人很遠，他到那裡很遠啊，後來那個老闆看他很可憐就讓他繼續住下去，後來他身上沒錢，連住旅社的錢都沒有了，後來他打電話給我，但是他很擔心，一個是怕老王會不會相信我，一個是他感到說，很欠人情，怕他還不了，後來我問他說你現在到底是怎樣啊，他說馬的，那個女的跑啦，我說那你現在怎麼樣啊，他說我沒辦法，雙手空空啊，你要是相信我就借五百塊錢給我，我就給他說，你真正要多少？他說五百塊錢就夠了，你五百塊錢，路上還要吃啊，我說你考慮好打給我，後來他就說考慮好就五百，我什麼也沒想，馬上錢就匯過去給他，過了一個禮拜，他就回來這裡找我，他自己回來，又回來這裡上班。」



「金日」資方與工人們合影

〈謝宜靜攝〉

從我們的田野研究過程中發現，小型工廠因業主結合利益與情感關係的經營理念，使工廠一方面基於「人情管理」原則，對廠內工人照顧有佳；另一方面為提升企業利潤，而把勞動力密集度最高的工序外包給家庭代工，以節省勞動成本，導致企業發展出獨特的彈性化生產與勞動組織型態。

從「金日」成長過程來看，以「情」為紐帶的內部管理方式，對「金日」的成長產生極大的作用，實際體現於主雇之間溝通頻率的提高，並增加員工對企業主的認同感。平時都帶著一歲多的女兒在車間工作，且住在「金日」雙人房，管理扣縫的組長 W1 即表示：**「老王他人很好，有困難跟他講，他都會幫你。」**¹¹根據筆者抽樣的 10 名廠內工人，發現大部分的員工，沒有意願轉換職場，如表三所顯示，多數工人有超過五年以上的年資。我們認為在廈門這樣一個勞動力高速流動的社會中，有效的管理方式將能強化工人對工廠的認同，有助於工廠內勞動組織與企業管理的整合，亦有利於整個公司整體功能的發揮。一位來自泉州，為改善家裡經濟，初中畢業即由老鄉介紹到「金日」打工，目前在廠內負責品檢的女工 W2 就說：**「老王對我們很好，所以就算人家說那裡工資高我也沒想過要過去。」**¹²還有一個來自江西，育有三子，與丈夫子女皆住在「金日」夫妻房的計

¹¹ 田野訪談記錄 W1，四川人，「金日」五個組長之一，管理扣縫部門。

¹² 田野訪談記錄 W2，福建泉州人，進入「金日」從事品檢是她第一份工作，年齡已滿六年，是「金日」呈現穩定的勞資關係之代表。

件工 W4 也這麼說：「老闆對我們很好啊！他們一家都很好，像老王家裡這樣的人，找不到了！」¹³

服務年資	未滿一年	1年	2年	5年以上
男	1	1	2	2
女	0	1	0	3

表三：「金日」受訪員工服務年資

資料來源：筆者自行整理

因此，從「金日」的訪談資訊中，除了展現幹部頭家在管理上的努力及用心外，更重要的是流露出勞動組織與管理方式間的密切關係。業主秉持企業的利益是立基於人際關係上，所有生活上必須的人際關係都需要培養的精神經營工廠。對此，B1 表示：「我常跟他們說，先解決人的問題再來講賺錢，人跟人相處很重要，要賺錢是要靠很多人幫你，一個人賺不了什麼錢，所以我們要把人跟人的關係搞好。」「金日」創業主的經營理念誠如樊和平（1995）探討中國人文管理的議題時提出的觀點一樣，¹⁴他們以「人」為管理的最高目的，強調管理中的「安人」，認為人際關係穩定後，才談得上企業利益的問題。

然而在工廠穩定成長後，如何在有限的資源下，獲得最大的生存空間，成為業主下一個必須思考的問題。作為一個加工廠，面對不確定的加工來源，利潤幅度等考量，向來注重人際關係的「金日」雇主，將如何利用人際關係創造更多的產銷資源？又在產銷資源的提升後，如何控制勞動成本，增加企業生產利潤？又為求更多的生產利潤而必須節省人事成本的考量下，會對人情為主的管理制度和工廠的生產組織產生何種影響？此將於下一個單元中做進一步的分析。

二、彈性的勞動過程

私營企業的創業主創業維艱，在設廠之初，不但有資金、技術、勞動力和管理問題，還需取得支撐企業生存下去的產銷資源。起初，因作為特定母廠的加工廠而有生存空間的「金日」，若持續將產銷資源全放置在依賴一間母廠上，發展範圍勢必遭受限制，¹⁵當時一件突發事件，使企業的「壯大」出現契機。B1 這樣

¹³ 田野訪談記錄 W4，江西瀋陽人，是展現「金日」「人情管理」的例子。

¹⁴ 樊和平，《中國人文管理》，台北：五南圖書出版有限公司，1995 年。

¹⁵ 陳介玄，《協力網絡與生活結構－台灣中小企業的社會經濟分析》，台北市：聯經出版社，1994 年。

描述當時的處境：「最初是以接開元的訂單為主，幫開元做加工，但是後來那裡面管理也有問題，有一次我接五百打訂單，結果他們送八百打來，我就知道他們的管理有疏忽，但我很懂得做人，我也沒跟老闆講，加上後來他們單也少了，資金上也有問題，所以開元 1999 年以後就沒再接他們的單。」

失去原有的產銷資源後，雇主透過經年累月培養的「人際關係」，取得新的產銷資源，B1 指出：「一間工廠叫寶幸，他們的廠長，一個泉州人，可能是聽別人說我們也在做雨傘，後來他就帶他們老闆來看廠，以後就開始合作。大概是從 2000 年開始的。」幹部出身的頭家，長期服務於地方單位，為當地耳熟能詳地對象。因此，透過地方人際網絡，將有助於產銷資源的開發。對此，B1 更進一步說：「2005 年還有接日漢的訂單，日漢也是聽人家說找到我們的。到去年我還接一個韓國的訂單，他是經銷商，不是雨傘工廠，他們也是自己找到我的。」

從訪談資料可以看出「金日」已開始壯大，根據我們訪問的「金日」的資方 B3 表示：「2003 年元月 1 日開始上班，我剛來的時候，一個月可以衝到 12000 打或 13000 打的雨傘。」顯見「金日」已建立豐富的產銷關係。

然而隨著接單活動的增加，新的生產問題也接踵而來。一方面要顧全產品的加工品質；另一方面要控制生產成本，還要準時交貨，於是雇主想出新的生產方式來降低成本。根據本文的田野資料發現，動員當地的家庭代工將能減少生產成本。「家庭代工不但能節省成本，她們又可以顧到家庭，工錢一樣，完成多少打，就給他們多少錢，計件的，但最起碼不用供吃、喝、住就可以節省成本。」¹⁶

但是最初「金日」的家庭代工不是由發包者外發而來的，而是透過工廠的員工帶回家完成的。B1 指出：「現在家庭代工的大約有 20、30 個人，那些人都是原先在工廠做的。」起初，工廠的員工必須在正常上班時間於廠內正常工作，下班以後再將工作帶回家。如此一來，雇主可以節省加班費，只需按件付酬。

後來，因為家庭代工的工作屬於廠內勞動密集度最高的工序，¹⁷在招募工人上，相較於其他工序而言，較難招工。因此為更進一步節省成本，雇主不再限制工人必須到廠工作，逐漸形成一般外包制度中家庭代工的形式，由雇主扮演發包頭的角色，外包所需的數量給家庭代工。¹⁸對於工廠家庭代工的變化，管理扣縫部門的組長 W1 這樣描述當時的狀況：「我們這個部門是扣縫，我們現在大多都是丟到外面做，車間剩 10 多個人，要扣縫肯定外面的沒有裡面的好，在裡面出現問題就能馬上解決，丟到外面不良的就會被送回來，其他就送到樓下去檢查，現在丟到外面的漏縫的不多，縫錯的很多，但是縫傘很難招，這是最慢的工序，不這樣做也沒辦法。但是我們 2002 年以前白天都不能帶回家做，一定要在廠裡做，晚上才能帶回家做；2002 年以後才改成有家庭代工。」

¹⁶ 取自 B1 的田野訪談記錄，2008/2。

¹⁷ 參照圖二廈門金日傘業有限公司工序流程圖。

¹⁸ 謝國雄，《純勞動：台灣勞動體制緒論》，台北：中央研究院社會學研究所籌備處，1997 年。



「金日」製傘工序流程之一——扣縫

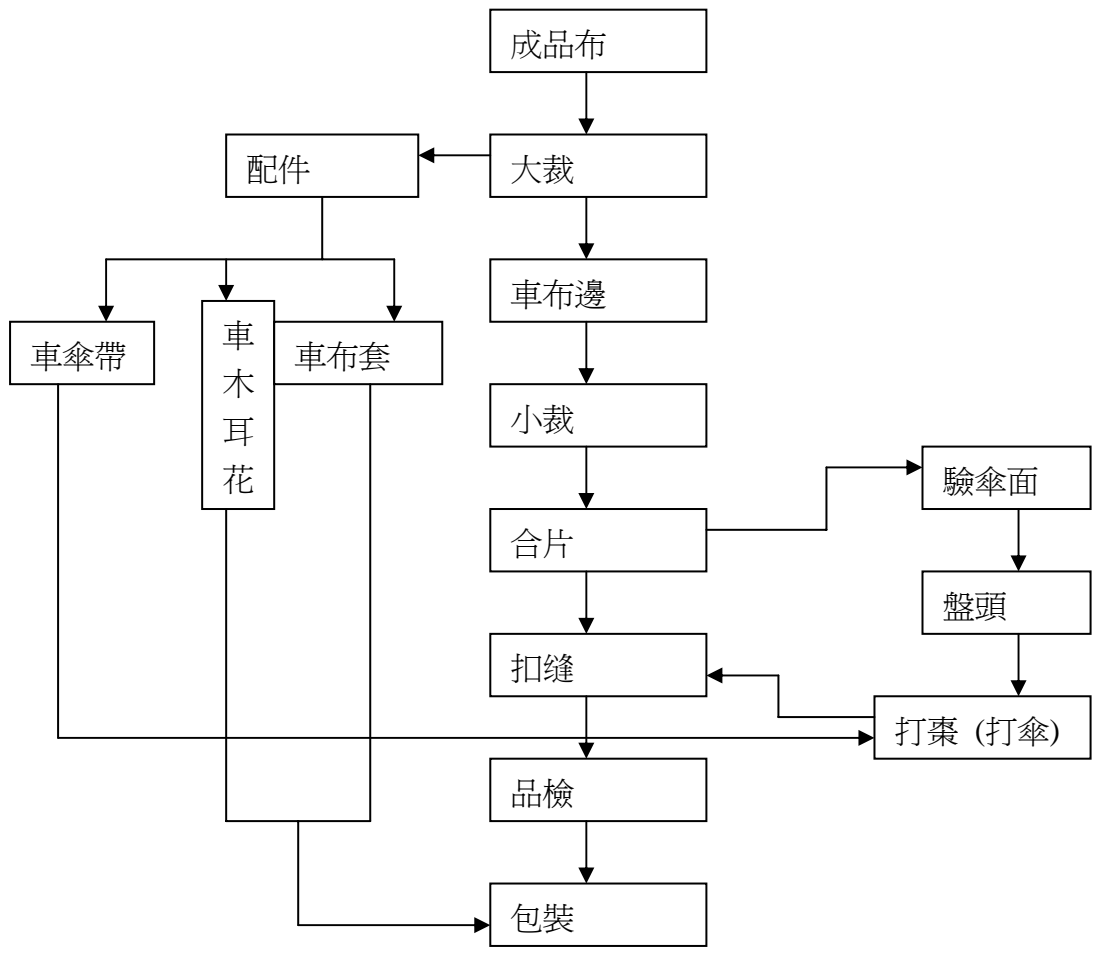
〈謝宜靜攝〉

從「金日」勞動組織的演變來看，由於家庭代工的出現，使「金日」的勞動組織產生變化，形成分散化的生產組織。目前「金日」的家庭代工有三種形式：一是由「廠內」出去的工人；二是當地零星的家庭代工；三是由當地居民扮演類似「外包頭」的角色所組織成的家庭代工。¹⁹

除了生產組織的改變外，原先「以人為本」的「中國式企業管理模式」精神也有不同的發展。²⁰一個看似「體貼」家庭代工的勞動模式，實際上卻是促使他們處於非制度規範下的勞動過程。從嚴格規範必須正常上下班，到不用到廠內工作，直接依按件計酬的非連續性生產過程完成工作之演變。中間犧牲的不只是吃、喝、住等福利，還有加班費等一切正式員工所享有的薪資待遇。我們將這樣的變化稱為「彈性的勞動過程」。此外，彈性化勞動過程的出現，也將進一步引發工廠勞資關係的轉變。故下一節筆者將從廠內勞動組織與廠外勞動組織來分析「金日」的勞資關係。

¹⁹ 本文所指的外包頭是本身經營製傘事業，利用自己在此方面的專業與經營關係，仲介外包的工作，從中賺取額外收入，並自己也參與直接生產，獲得勞動報酬。

²⁰ 曾仕強，《中國人的管理行爲》，台北：百順資訊管理顧問有限公司，2002年。



圖二：廈門金日傘業有限公司工序流程圖

第三節 勞資關係

一、人際關係與勞動控制

我們在前面已經指出中國式企業管理的精髓是奠定在以「人情」為主的管理方式。雇主把自己定位成廠裡的家長，透過人情關係的牽制，強化廠內權威的建立；而雇工也會基於想追求薪資極大化的原因，配合雇主趕貨加班的要求。造成在以計件、計時或計日的勞動報酬方式下，許多工人願意從事高度勞動的工作。

透過廠內工人親緣關係於 1999 年進入「金日」從事車邊、小裁和合片的一名計日工 W5，則表達透過工廠彈性的勞動報酬制度，為追求勞動薪資的極大化，而從事更多勞動力高度密集的就業心態。他說：「來到金日是姊姊介紹我來的，姊姊本來也在這裡做，後來姊姊結婚就回家了沒作了，就我一個人在這裡作。剛來的時候是作小裁，那時候是計件的，一個月差不多會有九百多元，持續了兩年

這種工資，後來 2002 年左右就變成算天的。我現在是作車邊、小裁跟合片，一天 55 元。所以一個月差不多有一千五、一千六。」²¹

對此，一位負責工廠清潔工作的女工 W4 表示：「99 年剛來這裡時是作扣縫，那時候我總是心事重重的，後來老闆很會看人，就問我說你怎麼啦，我就跟他說有沒有什麼好一點的工作，累一點都沒關係，只要能多賺點錢就好，因為家裡還有三個小孩要吃啊，這樣怎麼夠吃，那時候真的很傷心啊，一天到晚想到家裡什麼都沒有，連衣服都是別人給的，因為水災火災的關係，家裡真的是過不下去。反正打掃衛生是固定一個月九百塊給我，那其他計件的那種就是比較不固定，因為洗啊，打掃爬上爬下也是很累。一個月一千塊左右。」

從上述的訪談資料發現，透過人情關係的牽制，能有效地強化工人對雇主的認同，激勵雇工的工作士氣，增加生產的效率。來自福建，2001 年即到「金日」務工至今，目前負責大裁的 W6 也這麼說：「我平均一個月都會有 1200，如果有加班趕貨，就先看老闆怎麼算，在跟他商量，因為只有我一個人作大裁，所以也比較好談。加上以前老王（老闆）是跟我住在一起，所以我跟他很熟，講事情很好講。他比較隨便。」²²

然而以「人情」為主的管理方式，不僅能促進廠內權威的建立，還有助於穩定勞資關係，使工人願意配合趕工加班從事高度且超時的勞動。來自安徽，2001 年才來到「金日」從事品檢的工人 W7 常自願性地留在車間趕工，他表示：「這個工作是我姊夫給我介紹的，我叫老闆老王，我覺得老王還可以。在這邊是早上八點鐘上班，中午十二點鐘下班，中午休息時間之前是一點半，上半年的時候是一點半，現在是休到兩點半上班。因為現在白天比較長。有的時候我自己會自願多作一點，趕貨的時候，就不能按時間作了，晚上是六點半下班，七點鐘上班，那個時候就是加班，加到八點鐘或十點鐘，看貨多不多，星期天要看狀況，但是星期日的晚上是一定不用加班，就是休假日。」²³

根據中華人民共和國勞動法的規定，勞動者每日工作時間不超過 8 小時，平均每週工作時間不超過 44 小時的工時。²⁴同時，用人單位應確保勞動者每週至少休息 1 日。從我們的訪談資料來看，「金日」逾時勞動的情形非常普遍，為求深入瞭解工廠勞資關係穩定的原因，筆者分析雇主建立廠內權威的因素，發現以「人情」為主的管理模式，固然有助於形成穩定的勞資關係，但更重要的是，業者認為透過人際網絡招募工人及管理廠內勞工，能更進一步促進工廠雇傭關係的穩定發展。

²¹ 田野訪談記錄 W5，福建彰州人，「金日」透過廠內「人際網絡」招工的例子。

²² 田野訪談記錄 W6，福建寧德人，「金日」藉「人情管理」建立工人與工廠非經濟關係的例證。

²³ 田野訪談記錄 W7，安徽巢湖人，他是作為「金日」透過「人際關係」招工，及「人情管理」穩定廠內勞動力的例子。

²⁴ 中國政府門戶網站，《中華人民共和國勞動法》，2005 年，http://www.gov.cn/banshi/2005-08/05/content_20688_2.htm。

對雇主而言，藉由雇員介紹的工人，一方面可以掌握受顧者更多的個人資料；另一方面還可以透過同鄉的人際網絡建立廠內的互信。B1 指出：「透過員工介紹的，工人帶工人，這樣比較穩定。以前我也有貼過招工廣告，後來工廠的工人，熟悉了，知道工廠要招工，都會主動介紹，就沒有再貼招工廣告了。而且要是工人有什麼事情，我講不聽，還能請他們的在工廠裡的親戚朋友給他講。這樣比較好，比較穩定。」

因此，筆者認為透過人際網絡招募工人，使新手的加入有人際擔保；加上「人情管理」，更有助於廠內權威的建立，形成穩定的雇用關係。同時，透過「人情」關係的牽制，還能驅使工人願意配合工廠趕貨加班，從事高強度的逾時勞動。故當場內建立起非經濟的管理機制時，雇主便能達到有效的勞動控制，降低成本創造更多生產利潤。²⁵



「金日」製傘工序之一——合片²⁶

〈謝宜靜攝〉

二、一種勞動，兩種待遇

在高速流動社會中創業的小型企業主，不只透過廠內人際關係來招募工人，降低勞動力流動的機率，還藉由「人情」的牽制，建立業主與勞動者超經濟的互

²⁵ 柯志明，《台灣都市小型製造業的創業、經營與生產組織以五分埔成衣製造業為案例的分析》，台北市：中研院民族所，1993年。

²⁶ 合片的工序是將兩個三角片車起來，八片成爲一支。

動關係。並在超經濟的互動下，促使工人願意超時、賣力地為雇主趕工，不僅能有效提高工人的生產力，亦能使工人獲得更多的勞動報酬。

除了按件計酬、計時等增加勞動報酬的誘因之外，業主還提供免費食宿，及部分交通費用，減少外出務工者的負擔。從以下「金日」業主的一席話道出對工人「照顧」的面向：「我提供給工人三餐，早、中、晚餐都是由我這裡供應，住也是由我們工廠提供。從我設廠以來，過年我都會幫工人買車票，因為是買內部票，所以要多 5 塊錢手續費，因為我堂弟一直都在鐵路局工作，他是開火車的，買內部票很方便，不然過年很多人買不到車票回家，車票的錢會從他們的工錢扣，要是過完年他們還有回來，我會慢慢補給他們。到 2003 年工廠買了一台車以後，過年我還會載工人回家，最遠載到彰浦還有平和，但是一般都是叫他們坐到火車站，我去接他們回來。」

業主透過生活所需的人際網絡，協助工人解決外出務工的諸多問題，不僅侷限勞動報酬的問題，還有涉及日常生活所遭遇的事務。原先與先生同住在「金日」夫妻房的 W1，2007 年已與丈夫離婚，同年 12 月便把女兒帶到工廠，平時都帶女兒工作的她以這段話清楚點出業主對工人的「照顧」：「來到這現在是住兩人房，去年轉去住夫妻房，9-12 月的時候就是跟我之前的老公解決離婚還有小孩的事，講好了，2007 年 12 月回家去帶女兒過來，在回來的時候夫妻房已經沒有了，就住雙人房，人多時可能會三四個人一間。目前是兩人房，就等有夫妻房的時候再搬到夫妻房去。我現在都帶著女兒工作，因為他還很小，才一歲多，也不能放著不管。雖然累但是還是要帶啊。」

基於「人情」關係的管理，使工人在業主特別地「照顧」下，認份地工作。礙於人情的牽絆，工人們也不好意思去瞭解當地工作的條件及行情，因為受到業主的照顧，驅使工人們為業主賣力地工作，不會想轉換到其他工作場域。目前育有三子，與丈夫共同住在「金日」夫妻房的 W4，由於子女申請就讀公立小學的事情，也是透過業主的關係網絡協助申請成功的；加上全家吃、喝、住都由工廠包辦。導致受此些人情影響，使她自覺地產生在勞動報酬上應配合老闆的心情：「98 年發生水災火災，那時候就住我老公弟弟家，家裡真的是過不下去，就出來了。因為家裡還有三個小孩要吃啊，這樣怎麼夠吃，那時候真的很傷心啊，一天到晚想到家裡什麼都沒有，連衣服都是別人給的，因為水災火災的，過得也是很苦很寒酸。現在三個小孩都在念小學，是申請到公立的，那是老王幫忙找的，那大家都要給他面子，就申請到了，老闆對我們很好啊。所以我的薪水就是老闆怎麼算就是那樣，因為我全家都住在這也不會跟老闆太計較。我也不會想換工作。」

從上述的個案，我們發現，「帶小孩上工」能促進廠內勞動組織的穩定。事實上，子女照顧的問題一直是造成女性農民工於城鄉間快速流動的原因之一，而帶子女進城又會加劇農民工進城務工的成本，特別是子女於城市就學的教育費，

更形成農民工進城的一大負擔。²⁷因此藉由業主的人際關係為工人解決子女就學及照顧的問題，能有效減緩勞動力高速流動的情形。

但是隨著勞動力市場的變化及勞動報酬的逐漸提升，導致「金日」必須採取代工的方式來節省成本。於是原先以「人情為主」的廠內勞動力管理模式，因為業主把勞動密集度最高的工序外包給家庭代工，使工廠的勞動組織和管理模式產生變化。一方面廠內的勞動組織是以「人情」管理為主，另一方面廠外的勞動組織，卻被排除在正規的工廠勞動過程中。B1 描述工廠外包給家庭代工的過程時，他說：「我一直就有家庭代工的想法，從我設廠的時候就有了，因為家庭代工，不但能節省成本，她們又可以顧到家庭，工錢一樣，完成多少打，就給他們多少錢，收送貨由工廠負責，我們會約定交貨時間，但是只能讓她們負責扣縫，其他不行，其他一定要在廠裡面做。那些人都是原先在工廠做的，之前她們白天都會待在工廠，只有晚上才帶回家做，後來才改成全部都帶回家做。但也有拿很多回去分給人家的。」

從事家庭代工者礙於社會或家庭因素無法全時工作，必須接受不穩定的工作及收入，領取計件工的勞動報酬，卻享受不到任何廠內的勞動福利。即便超時工作也沒有加班費，加上不在廠內從事勞動工作，業主也不會負擔他們的社會保險。B1 進一步指出廠內勞動與廠外勞動者的差異：「因為這是勞動法規定的，今年大部分都會幫他們保，現在工廠裡大概有 70 到 80 個工人。等他們穩定就會全保。家庭代工的那些人就沒有辦理社保。」²⁸

根據田野的觀察，我們發現，由於家庭代工的出現及擴張，使工廠以廠內勞動為主的生產關係出現變化，成為分散化的生產關係。也因為家庭代工的加入，增加勞動的彈性，使工廠形成「彈性的勞動過程」。事實上，「金日」透過外包的方式來減少勞動成本，與許多現代工廠採取的勞動報酬策略相似。他們在外包上的共通點是，把勞動密集度最高的工序外包給代工，但是所採取的代工形式不同。然而外包制度的出現，亦使向來秉持以「人情」為主的管理產生變化。下一章中筆者從彈性的勞動過程的出現為觀察視角，比較中國式管理的工廠與現代工廠採取勞動力外包的誘因，及勞資關係的差異。

第四節 小結

本章透過「金日」老闆的人際網絡為分析視角，討論業主的人際網絡與企業創業、成長及經營管理之間的關係。我們發現業主豐富的「人際網絡」，使企業得在有限資源下興起。我們在先前已經指出「金日」創業之初適逢計畫經濟向市場經濟轉型時期，當時私營企業在向金融機構的借貸服務方面深受限制，加上缺

²⁷ 林慧，〈關愛農民工，社會更和諧－廈門市農民工生活質量狀況調查報告〉，《中國統計》，2007 年第 06 期。

²⁸ 社會保險對企業勞動成本的壓力留待第四章處理。

乏技術和勞動力的情況，為穩定工廠發展而衍生出以「人情」為主的中國式企業管理模式。

我們認為中國式企業管理模式的形成與「金日」業主豐富的人際關係密不可分。其透過廠內和廠外的人際關係建立起超經濟的管理制度，一方面，藉由招募廠內勞動者的親戚、同鄉、及朋友等社會網絡，加入「金日」的生產行列；另一方面通過廠外的人際關係，提供優渥的產銷資源，使企業能持續地成長。

而以「人際關係」為「人情」管理的基礎，亦使「金日」在勞動力高速流動的廈門，培養出低廉又可靠的勞動力，從事勞動力密集的工作。此外，建立一套超經濟的互動關係，還有助於主雇間彈性的配合，使廠內勞動者基於「人情」考量較願配合趕工，從事超時的勞動。

然而，隨著產銷資源的增加，及受勞動力市場變化的影響，為節省勞動成本，創造更多生產利潤，「金日」的業主遂把勞動密集度最高的工序外包給當地的家庭代工，改變過去以廠內勞動組織為主的生產模式。另外，生產組織的改變，也進一步影響「以人為本」的「中國式企業管理模式」。一種看似「體貼」家庭代工的勞動模式，實際上卻是促使他們處於非制度規範下的勞動過程，不僅犧牲由工廠提供吃、喝、住等福利，還被剝奪加班費等一切正式員工所享有的薪資待遇。也由於生產組織的分散化，使「金日」發展出「彈性的勞動過程」。