

第四章 中國式家族工廠經營模式的發展與瓶頸

「金日」從原先以廠內勞動組織為主要的生產方式，轉變到把廠內生產流程的一部份外包出去給家庭代工後，使工廠漸發展成「彈性的勞動過程」。本章以廈門勞動力市場的變化作為分析視角，探討中小型企業為節省勞動成本，創造更多生產利潤，而納入廠外代工的勞動組織，生產部分或全部的產品之現象。並以「廈門金日傘業有限公司」和「東雨石化企業廈門有限公司」的兩種不同代工類型做個案討論，闡述「彈性的勞動過程」與企業生產組織的關係。

因此在本章中，第一節我們先以金日採取「彈性化勞動過程」因應激烈的市場競爭為分析視角，並將採取現代企業管理模式的「東雨石化企業廈門有限公司」與「金日」對比。透過比較，探討兩間企業如何進行分散化的生產組織，以及不同生產及經營管理模式對企業會產生何種影響。第二節則從金日朝家庭工廠發展的歷程切入，探討作為家庭工廠的金日之優勢及劣勢。最後在第三節詳述金日未來可能遭遇的問題，及其轉型所面臨的困境。

第一節 分散化的生產組織

一、外包制度的誘因

根據田野觀察及深度訪談的資料，受到廈門工業蓬勃發展的影響，導致企業間產生高度競爭的壓力，加上勞動力市場的變化，及勞動力供給的不足，使「金日」為增加產量，減少勞動成本，逐漸調整原有的生產與經營管理方式，當中最值得注意的即是其外包制度的發展。誠如上一章探討「金日」彈性化勞動過程時所陳述的，在勞動力供給來源短缺時，業主把勞動力密集度最高的工序外包給家庭代工，以節省勞動成本及增加產量。「金日」的管理人員 B3 即指出：「外發的好處就是可以幫忙做，還可以不用負責他們的其他費用，只給加工費。」

然而家庭代工的工作量相當不穩定，往往要視工廠的產量而定。因此許多家庭代工必須自己去工廠找訂單來接，且要為許多工廠服務，獲取更多的勞動報酬。B3 進一步闡述家庭代工為追求更多勞動報酬的積極性：「那些家庭代工他們自己找開工廠的人啊，他們活都是做不完的，所以要外發，或者是別人相互轉告的。」我們稱此種家庭代工者為非專屬的家庭代工。¹

但是這些家庭代工的興起，除了勞動力市場短缺的因素外，更重要的是，受廈門市政府為擴大建設加工出口區而開發東孚工業區的政策影響，造成東孚當地的土地被大量徵收用來做工廠專用地。許多以農為生的婦女們在失去土地後，又受限於社會或家庭因素而無法全時工作，或是不願受工作束縛，必須尋求彈性的勞動時間及報酬。想起當時的情形，B3 說：「其實我們工廠很早就有家庭代

¹ 非專屬的家庭代工意指無單一主雇，即雇傭關係未固定化的家庭代工。

工只是以前沒有這麼多。以前的人入廠也是較少，都是務農，最近幾年地都徵了這2-3年吧，才越來越多。這種方式也是挺好的，在家可以邊看家，邊做事他們不用入廠，就會有人送到家裡了。其實從我們這裡出去的人不多，大多是民間自己組織，他們就可以再從中賺一點小錢，自己也多少加工一點。但是外發加工也有一個不好的，就是收發不方便。所以如果人手夠的話，在廠裡做第一可以較好的保證品質，時間上也可以保證。就是因為人手不夠才要外發，收發的時候有時會掉一些小配件，容易髒，如果碰到下雨就更不方便了。你知道雨傘怕生鏽。」

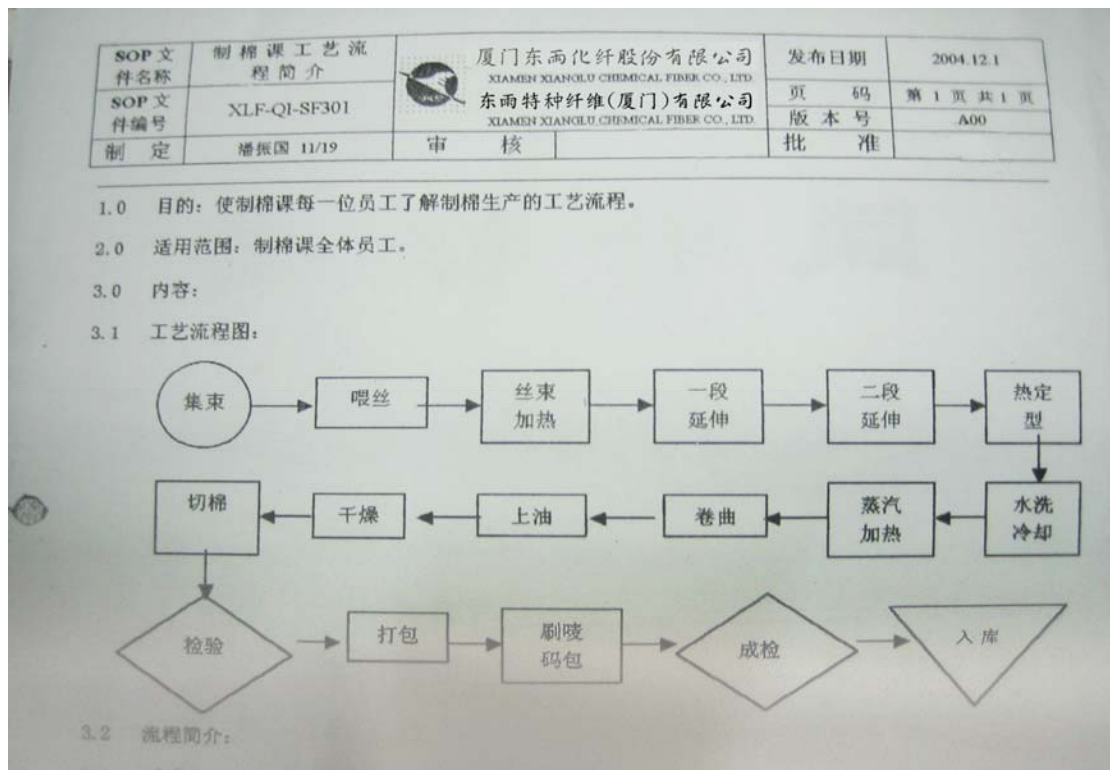
由上可知，從事家庭代工的勞動者受限於家庭或社會因素，必須接受不穩定的勞動與收入，而忽視對正規勞動者應享有的勞動福利，使雇主能藉此節省人事成本，又不需擔心產生勞雇爭議。

然而，從本文的田野觀察，發現我們的研究對象存在兩種不同形式的外包制度，（1）就「金日」的勞動力外包方式而言，家庭代工屬於開放性代工，是較不穩定的勞動力資源。（2）以「東雨石化企業廈門有限公司」（以下簡稱「東雨」）的勞動力外包方式來看，其屬於專屬性的外包，勞動力較為穩定，且此種外包形式下的勞動者通常只為單一雇主服務。²然而筆者透過對「東雨」的田野觀察發現，東雨的外包制度尚有一顯著特色，即是其把原先屬於廠內的勞動力外包給一個類似人力仲介的公司所承包，但承包者跟勞動力都為同一業主服務。因此，實際管理權力仍掌握在企業主手上，藉由此方式，使企業能有效節省勞動成本，又可擁有穩定的勞動力資源。

一位1995年進入「東雨」打包區工作的廈門人，在「東雨」打包區外包後，才被「東雨」指派為組長的C2，即點出實際經營管理權仍操之在「東雨」的情況：「其實只是名義的外包，大權都還是在東雨手上。我就是外包後，東雨的主管要我起來作班長的。整個東雨包裝人員多，所有包裝這塊全部外包掉了，可能有想過過不久就會競爭激烈，為了牟利，就先把包裝區給外包，就不用一個月給1000多塊的薪資，只要幾百塊就有更多利潤。因為他如果不用外包的名義，同樣是東雨的員工，薪水差這麼多說不過去。」³

² 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。

³ 田野訪談記錄C2，廈門人，「東雨」打包區組長。



東雨石化企業廈門有限公司制棉課工序流程圖

〈謝宜靜攝〉

事實上，「東雨」為達增加產量，減少成本的目標，而把原先廠內的勞動力外包給類似「外包頭」的仲介，⁴並以此微管理費節省更多人事費用的方式，曾引起短暫的勞雇爭議。對此，打包區的組長 C2 表示：「有一個小型的罷工，但是我們還有資遣費在他們手上，要是在鬧也是拿不到錢，罷了幾個小時就又上工了。當時就制棉課的主任出來講幾句話，我們就繼續做了。」

雇主利用手中掌握雇工的資遣費，迫使勞動者在不對等的勞資關係中就範。原本依法屬於雇工們應得的資遣費，似乎成為多得的「勞動補償」。來自福建的 M9，自 1995 年即進入「東雨」服務至今，後來又於 1999 年參加「東雨」的司機培訓計畫，結訓後便從 2000 年開始從事打包區司機的工作。她用這樣的一段話，使我們清楚感受到勞動者對勞動權利的消極意識。她說：「外包前有先賠了資遣費。大家都熟悉了，工錢低，反正作多作少都有這個錢，有時候我們就會一起坐下來聊天。加上我在這裡買房子了，也拿到這裡的戶口了，小孩子也都在這裡上學，工作在這附近，一切都比較方便。」⁵

此外，「東雨」採高壓控制和隨意解雇的手段來剝削勞動力，創造企業更多的財富也顯現在其他勞動力密集度最高的工序上。根據制棉課班長 C3 的觀察，他認為：「外包肯定是要節省成本，也可能是老闆預測未來競爭太大，只有降低

⁴ 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。

⁵ 田野訪談記錄 M9，由農轉非農，現為廈門市民，是「東雨」打包區外包後，勞動權利被犧牲的典型個案。

用工成本還有裁員才能提升利潤。所以在 2002 年做了大幅的收編，除了裁掉 10% 的員工之外，還將所有打包的部門全部外包掉了。2005 年又將紙管部門給外包。」

6



「東雨」制棉課工序流程之一——打包

〈謝宜靜攝〉

當時在外包的過程中，勞動者認為勞動體制中應該存有限制雇主，保障勞動者權益的成分。加上依勞動部門 1994 年所頒佈「違反和解除勞動合同的經濟補償辦法」的規定指出，經勞動合同當事人協商一致，由用人單位解除勞動合同者，用人單位應根據勞動者在本單位工作年限，每滿一年發給相當於一個月工資的經濟補償金，最多不超過十二個月。工作時間不滿一年者，按一年的標準發給經濟補償金。⁷導致 2005 年紙管部的外包，引發一場相較於之前打包區的外包更為嚴重的勞雇爭議。「當時就鬧了一個班的罷工，因為不給資遣費，工人都不做事，整個生產線的進度就停住了一個班，後來我們人事經理就出來溝通，跟他們說你們合同期都到了，要嘛留下來就外包，不然你就走，那些走的人還是沒拿到資遣費。」⁸

雖然政府有解除勞動合同相關規定，但是企業透過業務外包的手法，已脫離原有的勞資關係範疇，即業務的提供者及勞務的接受者之間不再是受雇者與聘雇

⁶ 田野訪談記錄 C3，廈門人，就讀同安第六中學，1994 年畢業時，「東雨」來學校招工，於是畢業後他便進入「東雨」服務至今，現任「東雨」制棉課班長。

⁷ 中華人民共和國勞動和社會保障部，《違反和解除勞動合同的經濟補償辦法》，1994 年，國家政策法規，http://www.molss.gov.cn/gb/ywzn/2006-02/15/content_106667.htm。

⁸ 取自 C3 的田野訪談記錄，2008/2。

者的關係，兩者間的從屬性減弱，彼此間的權利義務業已不再是受勞工保護法的保障。⁹加上業務外包中的勞動者多數是居住在當地的中年婦女，受限於年齡與家庭因素，大部分也只能選擇繼續留下工作，此些因素皆導致業務外包下的勞務提供者弱勢地位之形成。打包區的組長 C2 用這段話更進一步地點出「東雨」打包區員工就業的限制：「現在在打包區的都是家住附近的，有些是年紀比較大的四十幾歲的，都當奶奶了，要去哪裡找工作。打包區有好處可以三進三出，好進好出。我小孩在這裡，我去別處照顧不了小孩，那我乾脆少賺一點，但是方便照顧小孩。」

出生於 1964 年，目前 45 歲的廈門人 M10，在「東雨」打包區是負責計包的，她更直接道出因家庭或年齡侷限的勞動者無助地就業心情：「艱苦啦，打包很可憐，工資很低，工錢就 906 塊，要負責任，計錯包還要被扣錢，有時候扣 20 有時候扣 40，隨便他扣，看他說多少就多少。但是沒有學歷，又這麼老了，也不知道要找什麼工作。」¹⁰

從「金日」和「東雨」兩種不同的外包制度，我們看到勞動力市場中，雇主透過不同勞動薪資的設計，導致勞資關係不對等的情形產生。值得注意的是，兩種不同性質的業務外包將使員工的忠誠產生兩種不同的變化。首先，以「金日」的外包制度而言，透過家庭代工的方式，不僅不會減少廠內勞動者對企業的忠誠；同時廠內的勞動組織在「以人情為主」的管理基礎上，仍願花時間為企業付出心力，而廠外勞動者也因受限於特殊的家庭和社會因素，必須謀求彈性化勞動報酬，賣力工作。此能有效節省企業勞動成本和增加生產利潤。另一方面，以「東雨」的外包制度而言，其透過將業務外包給承攬公司，並藉中間承攬的費用，節省勞動成本，但卻嚴重影響員工的忠誠，勞動者不滿企業所提供的勞動報酬，而未全心為企業付出，甚至不會避免錯誤的產生，給企業帶來其他的負擔，反而可能對企業造成更大的傷害，不能有效節省勞動成本。（楊慧敏，2004）我們從打包區組長 C2 所說的一段話中，可以更清楚地看出「東雨」勞務外包制度的缺失，她說：「整個東雨包裝人員多，所有包裝這塊全部外包掉了，可能有想過過不久就會競爭激烈，為了牟利，就先把包裝區給外包，就不用一個月給一千多塊的薪資，只要幾百塊就有更多利潤。但是其實並沒有比較好，以前員工薪水高，很愛惜機器，現在薪水這麼低，機器對他們來講弄壞了就弄壞了，他們反而要花很多錢修機器。」

縱上所述可知，「金日」透過其特殊的管理模式，及業務外包制度能促進企業穩定的增長。然而作為家族企業的「金日」，雖然在市場經濟和法制建設不夠完善的情況下，能透過家族式管理模式在創業初期快速地進行資本原始積累。但

⁹ 楊慧敏，《業務外包下企業勞資關係和人力資源管理運用之探討—以承攬企業為對象》，國立政治大學勞工研究所，碩士論文，2004 年。

¹⁰ 田野訪談記錄 M10，廈門盧坑村人，「東雨」打包區的員工。

當企業具備一定規模，需尋求再發展而持續壯大時，家族企逐漸暴露出其侷限和不足，成為制約企業發展的瓶頸。¹¹

二、人情管理與現代管理制度的過渡

初創業時「金日」的經營管理模式是針對廠內勞動組織逐漸發展出來的。當時內部管理雖然也有職務執掌與權責的劃分，及例行會議報告工作紀錄和進度等，但程序皆較為簡單，且一般車間業務幾乎由業主自己統籌規劃。「我們廠共有 5 個組長，一個廠長，組長就是負責每個組的工序，管理工人，分配工作。廠長就是根據計畫，分配每個工序的工作。我認為一個企業不能只倚靠一個人，我會找他們開會，不定時的，想到要開會，有時候會在車間，有時候就叫到辦公室來。基本上一般不用開會，遇到特殊訂單時就要開會。我認為要穩定一個工廠，就要直接進入車間，瞭解工人和工作進度。」¹²

然而隨著企業規模的逐漸擴張，使企業的生產組織發生轉變。一方面為因應市場勞動力供給的變化及激烈的競爭，必須動員不同來源的勞動力，以創造更多生產利潤；另一方面以「金日」為主的生產組織中，「金日」作為數家母廠的「不帶料外包廠」，¹³原物料的供給由各家母廠提供，在不用帶料加工的情況下，不僅可以降低加工成本，以較低的加工單價獲得更多廠商的青睞；還能減少「金日」的材料成本，使減緩資金周轉的問題。只是隨著生產數量的增加，「金日」對勞動力的需求也越來越多，加上納入大量的家庭代工，使工廠的勞動管理模式，漸朝現代勞動力市場的管理方式過渡。生產組織的轉變，導致業主興起改良企業管理模式的念頭。「以後工人越來越多也不一定一直用這套管理方式，管理是一個藝術，很難的！看以後怎麼變化，我們再來想辦法應付。總不能有上百個工人我還這樣，那我怎麼搞？」

過去業主一向習慣於以「家長」的身份發號施令，而不注重通過契約和制度來管理企業，而員工也習慣於這種「以人情為主」的傳統經營管理方式，把企業效益的優劣寄託在企業主身上，較少意識到自己所肩負的責任。¹⁴老闆的媳婦 B3 則指出：「我覺得一個工廠的門面是很重要的，那是給外賓的第一眼印象，所以廠服是最起碼的吧！但是好像說是很容易，執行就很難。以前我們有要求換脫鞋，維持車間的清潔，所以進車間前都會看到好多雙脫鞋在外面，我剛進來時就有了，但是後來不知道怎麼樣，又沒有執行了。我們之前也有掛廠牌，但是他們都隨便掛。我覺得那也是可以統一的，看是掛左胸或是右胸。」

「金日」是從一間家庭工廠發展起來的，廠內充斥著「家長式管理」和「經

¹¹ 李亞主編，《民營企業創業管理》，北京：中國方正出版社，2004 年。

¹² 取自 B1 的田野訪談記錄，2008/2。

¹³ 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。

¹⁴ 張一青、孫春曉，《民營企業文化與競爭力》，北京：經濟科學出版社，2006 年。

驗式管理」的特色，因此在車間中採取靈活多變及現場直接參與式管理的模式。在經營管理的問題上，多以個人經驗應對。「金日」的管理者因創業而成爲管理者，而非先成爲管理者後創辦和經營企業。故缺乏現代企業管理知識和經驗，只能以傳統的家族制管理模式來經營。管理體制的不完善，導致企業總體素質低下、阻礙企業發展後勁，漸不適應企業持續發展的需要。誠如樊和平（1995）所言，¹⁵當管理採取「人治」的方式時，將無可避免產生一項嚴重的弊病，即是以道德制約經濟，以道德評價代替效益評價。這種價值觀，使管理目標成爲追求完善豐富的人際關係，導致管理糾纏在複雜的人際關係中，從而缺乏效率，制約了中國人文管理的發展。因此，納入現代企業的管理制度是有必要的，現代企業管理的功能，能更妥善解決人際關係的問題。

然而「金日」的發展，不僅受中國式企業管理模式的限制，更嚴峻的考驗是作爲家庭工廠的發展困境，特別是在第二代家族成員參與企業經營管理後，面臨著更多的人才危機和信任危機。加上家族中不可能有這麼多「優秀又可靠」的人才，即使有也是能力有限。¹⁶遂興起邁向現代企業管理制度發展的想法。對此，B3表示：「我之前管過車間，從2004年12月到2005年4月生產的這段時間管過車間，那時候我都習慣什麼是都用書面。我不喜歡用人情管理，喜歡用制度管理，什麼都用人情那多累啊！但是後來B4來管車間了以後，就又沒有用書面，他們都用講的。但是B4和老王又不一樣，B4會有有頭沒尾的問題，可是老王比較不會有有頭沒尾的問題，老王到底是比較有經驗，什麼事情車間走一圈他就知道了。」

但是要如何轉型成現代企業管理模式呢？從黃英忠（1995）提出現代企業管理的功能來看，¹⁷現代企業管理必須具備下列基本特色，分別是：（1）規劃。規劃即是對未來下決策的步驟，透過規劃可以幫助組織界定目標，並建立達成目標的程序。（2）組織。有了完善的規劃後，則必須有一套可以確實實現計畫與達成目標的架構。而「組織」即是建立此一架構的程序，包含設立部門、規則、權責與聘僱等。（3）領導。在組織產生後，上下層級的結構便隨之發展起來，遂有領導者與被領導者的關係形成。透過領導者的帶領，使組織內的成員有所遵循以達成組織目標。（4）用人。用人即是組織內的人力規劃及配置。透過妥善的人力規劃始能減低企業用人成本、合理分配人力及適應組織發展。（5）控制。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。藉由控制的功能，管理者得以設定工作標準、進而衡量實際表現，若組織成員們與所訂的標準有出入，便能透過控制採取矯正差異的行動。

我們從「東雨」的管理制度，可更進一步看出現代企業管理模式的特色，其透過書面明訂組織成員的分工和職責的事宜。並配合科層制的領導和控制，有效

¹⁵ 樊和平，《中國人文管理》，台北：五南圖書出版有限公司，1995年。

¹⁶ 李亞主編，《民營企業發展戰略》，北京：中國方正出版社，2004年。

¹⁷ 黃英忠，《現代管理學》，台北：華泰文化事業有限公司，1995年。

地使各部門互相制約。此外，藉由各種途徑不斷地宣導企業文化和產品形象，使「東雨」擁有一套良好的經營管理機制。當時制棉課的班長 C3 在接受筆者訪談時，則清楚道出「東雨」的企業內部組織規劃：「我們最小的就是班長，上去有組長，再上去有專員，再來是課長，再上去是主任，再來是經理。董事長多半不在公司，由總經理做決策，總經理是外聘的台灣人。我們每個禮拜都開會，每一個課自己開會，在每週二下午四點或四點半開會，由專員做會議記錄，但不包括打包區的，他們不需要開會，就我們前面的生產線作多少過去，他們再打包就好。經理會給所有課長開會，那就要提前，他們是星期一開會，那那時間就很彈性了，他們在開會前會先用 e-mail 通知每一個課長，就是一層一層的層層傳達。」



東雨石化企業(廈門)有限公司的企業文化

〈謝宜靜攝〉

因此，「金日」若要朝現代企業管理制度轉型，則要從組織的建立及規劃著手。首先要避免任意地決策，努力使企業達到「管理制度化、工作標準化、行為規範化、操作程序化」的要求。¹⁸其次要遵循國外先進的組織管理原則進行科學管理，實踐組織的科層體制，要求一級對一級負責，一級對一級考核，一級對一級獎勵和懲處。最後，要注重產品形象，和高科技的引進，培養員工對產品和企業有強烈的歸屬感和敬業精神。

¹⁸ 應煥紅，《家族企業制度創新》，北京：社會科學文獻出版社，2005年。

然而缺乏完善組織管理的「金日」，隨著第二代家族成員參與工廠經營管理核心後，造成更多的角色衝突。但是礙於「親緣」和「血緣」的人情牽制，當工廠中發生「家族成員」與「管理人員」的角色衝突，缺乏層級領導制度管理的「金日」，可能無法解決經營管理人員因角色衝突所產生的問題，使其發展受到以「親緣關係」為首的「家族式」和「經驗式」管理之限制，缺乏擴張規模的後勁。¹⁹爲了促進工廠的發展，傳統「中國式企業管理模式」產生變化。一方面，受到第二代家族成員有限的的能力影響，面對家族工廠存續交棒的問題，創業主是否會把部分高層經營管理權轉移給家族外優秀經營管理人才？另一方面，「金日」的管理欲朝現代管理制度轉型，但昔日「以人情為主」的管理模式已成爲「金日」根深蒂固的企業文化，此時業主將以何種方式進行轉型？下一節，筆者以家族成員涉入經營管理核心的過程爲分析視角，逐步闡述家族工廠發展的瓶頸。

第二節 家族工廠的桎梏

一、家族成員的參與

「金日」的老闆起初開辦工廠就是爲了給後代子孫留下產業。因此設廠之初，即率領長子入車間共同打拼事業。故創業主以家族成員爲經營管理核心的理念根深蒂固，認爲血濃於水，還是自己人靠得住。²⁰「98年我大兒子就跟我一起做了，當時我老婆的哥哥的媳婦作我們工廠的會計，做到99年。2000年開始換我大兒子的老婆作會計，後來我看他覺得不適合，我就自己來作會計。不然我之前一直是出納，是公司最小的員工，那段時間我就是會計兼出納。」創業主重視血緣和親緣關係的企業文化，不僅表現在管理上，更深入至勞動組織中。「金日」老闆善用同鄉、熟人或朋友介紹的工人，而非透過正規的勞動招工方式雇用工人。導致企業間從管理到勞動組織皆由緊密連結的人際網絡組成，更進一步強化「以人情為主」和「家長式」管理的企業文化。此與樊和平（1995）提出的觀點不謀而合。²¹他認爲，由於中國人文管理制度強調宗法秩序與等級服從，並以固定的倫理關係爲前提，而此種倫理關係又以家族關係爲典範，包括管理者和被管理者的家族關係網絡，因此容易形成家長制的管理體制；同時受到複雜的人際網絡影響，使組織的管理體制經常隱含著人情。

此外，在中國經濟制度轉型中誕生的「金日」，創業之初，在銀行借貸方面，諸多侷限。當時許多創業主在政府體制中缺乏可利用的資源，爲了節省成本，促進企業內部的凝聚力，透過家族成員因血緣關係和信任的結合，更容易建立共同利益和目標。²²「我的想法是盡量減少辦公室人員。我的小兒子是在2002年的5

¹⁹ 朱方明、姚樹榮、鄒曦、胡世發，《私有經濟在中國—私有經濟嬗變的現實、困惑與趨勢》，北京：中國城市出版社，1998年。

²⁰ 陸永明、周潔，〈試析家族企業與家族式管理—兼論家族企業管理模式〉，《企業管理》，2007年第03期。

²¹ 樊和平，《中國人文管理》，台北：五南圖書出版有限公司，1995年。

²² 張厚義、明立志、梁傳運編，《中國私營企業發展報告》，北京：社會科學文獻出版社，2002

月，大學畢業了以後帶女朋友一起回家幫忙的，因為那時他公司改制，改成股份制，他就不做了。我就叫他們回來，他沒有馬上答應我，過了一個禮拜才答應我。那時候他們還沒結婚。我就叫他們回來。」²³

因此，「金日」逐漸形成以血緣為紐帶的家族工廠，並透過親情和友情來維繫內部關係。隨著家族成員陸續加入管理核心，利益和經營理念的分歧便接踵而至。從「金日」創業主的長子 B4 接受我們訪談所回答言語中，可清楚看出家族成員中的差異。「工廠蓋好的時候我就在了，一直到現在。2006 年 12 月開始管車間，這種管理，計畫趕不上變化，要管理就要直接到車間走走看看，直接在車間溝通調整。我不喜歡開會，因為沒什麼文化，講也不好講，開會只是一個內容，實際的東西還是要在車間產生，所以要進車間，才知道材料沒有或是材料突然來了，才能馬上解決。開會的話，還要調整時間，不能馬上解決。老王會找組長開會，那我是會，我下車間，看到就馬上溝通說明。」²⁴

老闆的媳婦 B3 更進一步指出家族成員經營管理理念的衝突。「我是學外貿英語的。畢了業之後我是在蘇州一間公司上班，作董事長的秘書，後來那公司倒了，我就跟 B5 一起來這裡幫忙。2003 年元月 1 日開始上班。說實在的現在的工人都是 80、90 年代出生的年輕人，跟以前的人是不一樣的，老王那套管理方式是不行的。」

年。

²³ 取自 B1 的田野訪談記錄，2008/2。

²⁴ 田野訪談記錄 B4，廈門人，「金日」老闆的長子。



「金日」資方巡視車間時與工人們互動的情況

〈謝宜靜攝〉

隨著越來越多的家庭成員涉入企業經營管理核心，造成更多親情關係和事業的糾纏。家族成員彼此不同的經營理念，產生管理衝突，導致家族摩擦也隨之而來，進一步影響車間的生產組織，形成工廠壯大的阻礙。

二、家族工廠的瓶頸

「金日」的創業主認為家族成員是靠得住的自己人，可以放心把經營管理權交給有血緣和姻緣關係的親戚。加上創設「金日」的目的即是為留下家族產業讓後代子孫得以穩定的生活。基於此思路，使企業內因親緣關係所凝聚的情感，導致企業經營管理看似因信任而有緊密的連結，實際上卻隱藏矛盾，企業管理制度形同虛設，企業缺乏理性的運行和發展。不僅對家族成員過度依賴，對外來人才也存在不信任的現象。形成「金日」發展的主要障礙。

當我們問及廠內對外來人才信任問題時，「金日」的廠長 W8 用這段話點出廠內嚴重的信任問題：「這裡應該不用廠長，就算物料跟不上或出現問題，我接到手上一個單，但是我又不能跟外面廠商聯絡，就會停下來。我們只有跟他兩個兒子講，通過他兩個兒子去處理，但是他們又要跟廠商聯絡，又要一段時間。在

這裡沒有什麼權力，只有做事的權利。我有跟他說過廠長應該是不需要，他就說要的要的，你說要就要囉。」²⁵

然而隨著第一代創業者逐漸想交接經營權的念頭，在受親緣關係所滋生的人才信任影響下，往往從家族成員中培養接班人。對此，「金日」老闆 B1 表示：「讓二媳婦負責財務，做內帳，二兒子負責物料的清點和採購，大兒子負責管理車間，安排生產出貨的流程。」

若從家族成員中挑選接班人，不僅範圍有限，且子女素質與企業經營素質也可能存在矛盾，子女未必適合經營企業，是適合擔任企業接班人的人選。更嚴重的是家族內如有多位繼承人選，多個子女難免為爭奪接班人而相互傾軋，引爆家族成員之間的緊張關係，導致可能經營合作失敗，兄弟失和、家人反目等情形，產生企業分裂的問題。²⁶

廠長 W8 進一步指出「金日」接班人嚴重的內鬥情況：「他們兩兄弟脾氣合不來。我看 B5 是比較內向，B4 是比較暴躁。我剛來三個月很有衝勁，後來就很洩氣。我剛來真的很不適應，三天兩頭看到他們父子兩個嘴在那吵，真的很不適應。話又說回來了，我沒做錯什麼事，你給我暴躁，我是不會看你臉色，我到哪裡都找的工廠做。現在我看 B5 和 B4 也是很合不來，人都留不住，管理佔很大的原因。像老王那種出去一定淘汰的，他那套不行。在這裡談不上管理，只有做事的權利，只要做事就好。管理都是老闆，理是理事情，管是管人，這兩個字一定要合起來，少一個就做不了事。」

事業與親情糾纏在一起，影響「金日」的正常營運，為了擴展家族工廠的發展，就必需引進外來人才從事經營管理。但是習慣「人治」管理的「金日」，廠內缺乏現代企業管理制度的意識，加上對外來人才「低信任度」的心裡，在向外來人才轉移管理權的過渡期，產生許多衝突。²⁷「老王直接去管工人這樣等於是越位，他把管理人的權力都拿掉了，管理人員根本沒用。你老是自己說自己還可以，要別人說你可以才可以。有一次江春清，從角美來的那個，我太生氣了！有一次他架板，架的實在非常難看，我講他，他馬上站起來，我講他兩句，他就用閩南語罵我，我就把他拉到辦公室去叫老闆看他的板，他就一句話我來處理。怎麼處理你要拿出來看，結果三天過去老王都沒處理。說實話在車間管理，被工人罵真的最丟人的。那個人現在還在這裡做，我也不敢管他了，我怎麼管。現在我已經辭職了，做到下個月月底，在這裡做沒有一點信心，越做越沒有勇氣。」²⁸

家族工廠中角色重疊的問題始終是「金日」朝現代企業轉型最大的阻礙。工廠的經營管理參與者，同時具有家族成員、所有者、管理者等多個角色，甚至某

²⁵ 田野訪談記錄 W8，河南信陽人，「金日」的廠長。

²⁶ 曲晶晶，〈重視解決民營企業家族式管理問題〉，《山東經濟戰略研究》，2002 年第 09 期。

²⁷ 應煥紅，《家族企業制度創新》，北京：社會科學文獻出版社，2005 年。

²⁸ 取自 W8 的田野訪談記錄，2008/2。

個參與者可能充當三種角色，誠如樊和平（1995）所指出的矛盾：中國人文管理制度交錯在複雜的人際關係中，²⁹將無可避免地使管理缺乏效率和客觀性。雖然「金日」的業主讓家族成員擔任組織中的高層管理人員，但也要求他們與其他工人一樣遵守廠規。B1 一再強調：「我兩個兒子一個月的工錢是 2500，我媳婦是 1500，他們上班，要學習下車間，他們也要遵守工資制度，有上班才有錢，也要打卡，沒錢要借錢也要寫借條。」

但受家族情感關係的牽絆，使家族成員在參與經營管理的過程中，業主也無法確實依廠規給予懲處，導致無法發揮管理的效用。「金日」的資方 B3 清楚點出目前家族工廠所遭遇的瓶頸：「這裡問題很多，你看 B4 這個樣子，常常在那裡鬧啊！大家都拿他沒辦法。老王身邊又沒人，我也很為難，B4 又不肯讓 B5 出頭，可是我們不幫忙，這工廠靠老王一個人不是會把他累死，現在能幫就先幫著了。你看 B4 之前才管車間三個月，之前那個廠長就離職了，他不是把他開除，他會在旁邊一直講一直講，講到你待不下去。後來可能他（前廠長）有更好的出路也是一個原因，很多原因那個廠長就離開了。我想他對 W8 也是有這樣的。」

以家族成員為主的「金日」，管理效率不彰的問題始終是阻礙其擴張的主要原因。加上重視以人情代替制度的經營理念，造成管理的效應低落和親情的疏離。即便「以人為本，以量度人」的中國式企業管理精神，能強化員工對創業主的向心力，但卻會形成工廠穩定發展的限制。B3 則從透過人際關係招工的方式，和引進外來管理人才卻受限於「低信任度」的心裡，闡述「金日」中國式企業管理的弊端：「我不喜歡靠工人介紹工人進來，要是缺工，我們也可以透過廣告或是人力市場去招工，不一定要找認識的。只找認識的，一個走可能全部都跟著走。還有之前他說要叫 W8 作廠長，我也跟他說設廠長權力不下放等於白設。你不給權力，不如不要找他。他都說會啊，但是還是沒放。每週一都是我發工作進度給組長，與廠商聯繫就是 B4，權力還是沒有下放。我不喜歡用人情管理，喜歡用制度管理，什麼都用人情那多累啊！」

因此若能納入現代規範的管理制度，建立起更完善的經營管理模式，不僅能提高企業管理效益，還能提升廠內員工對工廠的產品及形象的認同，讓作為家族工廠的「金日」能持續壯大。

然而要改善「金日」管理的問題，當務之急則是要勇於選擇懂得善用經營管理的人才，落實現代企業管理人力規劃的用人功能，³⁰不再侷限於家族內部成員參與經營管理核心，讓家族外的人才也有公平競爭的機會；同時大膽選用外來人才參與管理核心，確實放權給善經營管理的人才擔任要職。

²⁹ 樊和平，《中國人文管理》，台北：五南圖書出版有限公司，1995 年。

³⁰ 黃英忠，《現代管理學》，台北：華泰文化事業有限公司，1995 年。

因此「金日」未來應靈活運用中國式企業管理模式的優勢，且不斷改進傳統管理模式的缺失，引用先進的管理制度，建立起適應企業未來發展的中國式企業管理與現代管理的折衷模式。

第三節 勞動管理制度轉型的困境

一、家族工廠轉型的衝突

本節從「金日」以家長式、經驗式管理的家族工廠邁向現代企業管理制度轉型的過程，探究其未來的弊端與問題。我們發現「金日」初創業時，礙於資金和改革開放後勞動力市場不完善的限制，缺乏對管理招聘來的員工之經驗，遂選擇家族成員來擔任工廠經營管理人員。此不僅可節省人事成本，還可以透過「血緣關係」或「姻緣關係」為基礎，快速凝聚經營管理人員對工廠的向心力。³¹導致創業之初，「金日」發展成具有特色的家族工廠；一方面藉由血緣和姻緣關係的結合，使其所有權和管理權高度集中；另一方面對於不具血緣和姻緣關係的員工，則依「人情」為主的管理方式對待，把廠內所有的員工納入以創業主為首的人情網絡系統，促使工廠成爲一個大家庭，有助於維持其內部穩定的勞資關係。

從 B1 的田野訪談記錄中的一段話可以清楚看出「金日」家長式管理的特色：「我從開工廠開始就會跟員工一起過年圍爐，有的人他過年不想回去，就留下來跟我們一起過年。」

然而隨著工廠規模的擴大及其繼承的問題，傳統的企業管理模式已不適應「金日」當前的發展，使第一代的創業主興起往現代企業管理制度過渡的念頭，遂把經營管理權轉移給外來人才。「我認為一個企業不能倚靠一個人。我喜歡從工人中選拔主管，一方面好溝通，有一個過程，可以互相瞭解，互相瞭解，才能貼心，我不喜歡聘請。現在的廠長是 W8，因為 W8 會開板，有技術，又資深，就請他來做廠長。」

但是由於「金日」誕生於中國大陸私營企業轉型之際，缺乏對現代企業管理制度的認識，導致在權力轉移的過程中，習慣以「老闆一人說了算」的「人治」管理，與現代企業重視「制度」管理的衝突不斷。管理扣縫部門的組長 W1 即清楚指出「金日」轉型的困境：「我就是要管理工人、發工給他們做，檢查質量，排工作順序，要管人就要有權力，要去看、去講，錯了我會去管，好好講有的也是會聽，也有人直接跟老闆講的，那組長就會很難做人，你講人家就會不聽。但是每個廠管理方式不一樣，有個老闆是不沾邊的，有的老闆就是什麼都沾。」

曾擔任過現代企業管理人員的「金日」現任廠長 W8，更直接表達「金日」業主亟欲轉型的矛盾心理。「我之前在寶幸作學徒也是管理級的，他一個禮拜找人來給我們上課上兩個小時，怎樣瞭解工人的心態講得很清楚，對車間的管理很

³¹ 甘德安，《中國家族企業研究》，北京：中國社會科學出版社，2002 年。

有幫助，但是這裡根本用不上，等於是兩個車間的人。寶幸的組長是說一不二，權力是下放的，像員工吊郎當的，三天兩頭的曠工，我是可以不要的，因為你對我這個工作不重視。在這裡都是老王直接處理，我們不能過問。」

家族工廠的角色衝突，導致其在邁向現代企業管理制度轉型中產生許多矛盾。創業主對外來人才的低度信任，致使在轉移經營管理權力的過程中，未能確實放權予外來管理人員，只能繼續依賴家族成員。即便家族成員中有可能適合的人才，卻又因繼承人選不只一人而產生內訌，使第一代創業主始終為交接問題所苦。「我看我這個小媳婦是還可以，比我小兒子好。但是我只要有一口氣在都會活動活動，這是職業病沒辦法，就算以後交班給我兒子了，只要我還能動，我就會幫他們。」³²

另一方面過去習慣以家長式管理，把員工納入以創業主為首的人際網絡，也隨著第二代成員參與企業經營管理核心後出現變化。「金日」老闆的媳婦 B3 則指出交接後廠內勞資關係的疏離。「我們中午都會跟工人一起吃飯，晚上才自己在家裡吃，但是 B4 就不行，他不跟工人吃飯的，都他老婆煮。大家都能一起吃，不知道為什麼他就不行。管理人員也不能有情緒，一發牢騷，工人就會跟著有情緒。說實在的以後我也不見得會繼續留在這裡，我真的不喜歡用人情管人。」

家族成員經營管理理念的分歧，加上創業主對現代企業管理制度有限的認知，使「金日」在未來欲持續壯大的里程上，充滿著變數。更加嚴峻的問題是今年通過的「中華人民共和國勞動合同法」，強制勞雇雙方簽署勞動合同，保障勞雇雙方權益，使企業不能再規避與勞動者相關的勞動福利及待遇。如此一來勢必增加「金日」的人事成本，形成「金日」未來發展更多的挑戰。

二、勞動制度法制化對私營企業的衝擊

中華人民共和國第十屆全國人民代表大會於 2007 年 6 月 29 日通過「中華人民共和國勞動合同法」（以下簡稱勞動合同法），並自 2008 年 1 月 1 日正式實施。此法旨在完善勞動合同制度，明確勞動合同雙方的權利和義務，保護勞動者的權益，建構和發展和諧穩定的勞動關係。³³

事實上，隨著中國大陸農村剩餘勞動力進城務工人數的激增，建立完善的勞動力制度是社會主義市場經濟轉型的客觀要求，亦是多種所有制經濟同時並存的產物。透過勞動制度法治化的建立，規範勞動力市場上的兩個主體，即勞動者與企業用人單位。並通過自由的勞動力市場，使企業在產品數量既定條件下，能達

³² 取自 B1 的田野訪談記錄，2008/2。

³³ 中華人民共和國勞動和社會保障部，《中華人民共和國勞動合同法》，2007 年，中國政府網，http://www.molss.gov.cn/gb/news/2007-06/30/content_184630.htm。

到勞動力成本投入最少的原則。另一方面勞動者也透過提供勞動力維持和發展自身的再生產，實現收入極大化的利益要求。³⁴

然而由於勞動報酬的給付及勞動相關福利的管理權，皆掌握在企業手中。因此，若不在承認雇主權力的同時，限制雇主的用人權力，就會產生勞動爭議。基於此脈絡，促進勞動制度法治化是有意義的，其不僅成爲對雇主權力加以限制的工具，更是保障勞動者權益的工具。

綜觀過去中國大陸勞動力市場的發展，發現在 2008 年勞動合同法尚未實施前，勞動部門多半向資本傾斜，當資方違反勞動法令中對勞資雙方的規範時，勞動部門採「不告不理」原則，消極地限制企業用人單位的權力，使許多企業漠視勞動者的勞動福利，造成勞動者固然有因出賣勞動力而獲取勞動報酬，卻未依當時勞動法規定，獲取正常的勞動報酬。從「金日」一位負責管理珠尾的員工 W3 的訪談中，可看出企業給付的勞動報酬不合規定的情形：**「我是去年三月份來到這裡作管理珠尾，差不多廈門這裡的廠都是這樣，工人都是計件的，管理就是計時的。我一個小時是三塊多，一天也差不多三十多、四十多塊，一個月就差不多一千三，一千四，加班費另計。」**³⁵然而依廈門市勞動和社會保障局的規定，海滄區非全日制工作小時最低工資應爲每人每小時 7.9 元。³⁶只是當時勞動部門對私營企業採取消極控管的態度，造成企業忽視勞動者相關勞動福利的情形非常嚴重。

我們還可以從田野訪談中 B3 所說得一段話，更清楚點出「金日」因當時勞動體制的不完善，以致於產生規避提供勞動者相關勞動福利的現象。**「勞動部門會不固定時間過來看看，看看在這裡工作的人是不是都有領到工錢。其他像社會保險的話，沒有問。我們這裡之前大概有 7、8 個人參加社保。」**事實上，根據 1994 年第八屆全國人民代表大會頒佈的「中華人民共和國勞動法」規定，勞動者享有平等就業、取得勞動報酬、休息休假和享受社會保險和福利等權利。³⁷但中共中央卻沒有強制執行，導致不少企業規避提供勞動者相關的勞動福利。

然而隨著勞動制度法治化的建立，即勞動合同的實施，勞動者和用人單位之間相關的勞動報酬和福利等，已由雙方簽訂的勞動合同予以確定。也因此促進勞動力市場中勞資關係的和諧發展，保障勞資雙方的權利與義務。對此，B3 表示：**「今年勞動部門規定一定要保社保，我們社保會先從管理人員做起，其他員工工作滿兩年以上就會幫他們保；但也有一些員工不會參加，因為要自己負擔部分費用，而且他們也不一定會在廈門待很久，因為規定是本地人社保要保 15 年**

³⁴ 孫月平主編，《勞動經濟問題研究》，北京：人民出版社，2004 年。

³⁵ 取自 W3 的田野訪談記錄，2007/8。

³⁶ 黃懷，《廈門市大幅度調高最低工資標準爲 700 至 750 元》，新華網，http://news.xinhuanet.com/newscenter/2007-09/05/content_6666939.htm。

³⁷ 《中華人民共和國勞動法》，2005 年，中國政府門戶網站，http://www.gov.cn/banshi/2005-08/05/content_20688.htm。

以上才可以退，外地人要在退勞動合同後一個月內辦退保，有點麻煩，所以也是有人會不參加。但是如果可以的話，保險對他們來講是好的，可以的話也應該要幫他們保。」

值得注意的是，勞動合同法固然使勞資關係建立在法治化的基礎上，使勞動力市場更加完善，對勞資雙方也更有保障。但是強制執行勞動合同中有關勞動報酬、社會保險和福利等政策，將無可避免地增加企業的勞動成本，影響最大的莫過於是產銷不穩定的小型加工廠。因此，當我們問及有關勞動合同法的因應對策時，「金日」的業主 B1 這麼回答：「我之前有與台商討論這個勞動合同法，我們都認為早晚要執行的，也覺得保護勞動是好的。先看他們怎麼做，再看看怎麼樣了。」顯見私營小型企業主對勞動合同法保持觀望的態度。對他們而言規模小，加上有限的資金和產銷資源，使他們必須從中大型外資企業的处理方式，找到對應的策略。

有鑑於此，我們援引台商所開辦的「東雨」為分析視角，試圖找出「金日」在勞動合同法全面實施後可能的因應措施。本文在第四章已指出「東雨」自 2002 年起便藉由勞動力外包方式，應付市場上激烈的競爭。其透過一年一次的人力仲介招標方式，把勞動力外包，對此，M9 指出：「我在 2000 年的時候開始開卡車，那時候一個月有一千一，每年春節過後都會調漲工資，大約一百多塊，2002 年調到 1400 多塊，但是 2002 年 7 月 1 日就變成外包的了。這幾年來打包區換了三個承包商，2002 年 7 月 1 日第一個是叫阿寶的，他承包了兩年到 2004 年 7 月 1 日，當時打包區一個月降到 900 塊錢，司機一個月還有 1200。2004 年 7 月 1 日換京城來承包，這是工資最一的一次，打包區才 720 塊啊，那時司機就變成 1000 塊，他只承包了一年，就到 2005 年 7 月 1 日。現在這個叫富利勞務公司，現在打包的有高了一點，不過也才 776 塊一個月，但是從他開始，開始要求扣醫保、社保、養老津貼還有生育金，不管男的還是女的都要扣這個，扣一扣拿到手一個月才 600 多塊錢。開卡車的也才 976 塊錢。現在我們打包區签合同是跟承包商簽，承包商再跟東雨簽。在 2002 年前我們還屬於東雨的時候，是每兩年簽一次合同，外包之後就改成一年簽一次合同。」誠如上述，顯見勞力外包給承攬公司後，「東雨」可從給付承攬公司服務費用和實際工作者應得報酬之差額，來達到降低勞動成本的目的。³⁸

雖然中共中央一直致力於完善勞動力市場的制度，以保障勞動者權益，發展穩定的勞資關係，減少勞資爭議。但是企業身為用人單位，掌握勞動管理的大權，即便勞資關係已法治化，業主仍能透過其他途徑，規避應予勞動者的相關福利，當產生勞資爭議時，勞動者只能轉換服務單位，或留在原單位繼續提供勞動，獲取穩定的勞動報酬。從本文的訪談對象 M9 的回答中，可以理解勞動者為維繫生活，必須留在原服務單位提供勞動，謀求勞動報酬的無助心理：「雖然很不穩定，

³⁸ 楊慧敏，《業務外包下企業勞資關係和人力資源管理運用之探討—以承攬企業為對象》，國立政治大學勞工研究所，碩士論文，2004 年。

但是當時要把我們轉給承包商時，因為合同還沒到嘛，所以東雨有照合同期間的工資把剩下的補償給我們，一個人大概有一兩萬塊錢，所以我們也就同意跟著過來了。而且這麼老了，誰要你啊，能去哪裡？」

綜上所述可知，企業長期以來便為創造更優渥的生產利潤，而發展出多樣化的業務外包制度；如「東雨」是以剝削承攬公司的服務費用與勞動者實際工作報酬之差價，來降低勞動成本；而「金日」則是透過家庭代工的外包制度，來減少勞動成本，提升企業競爭力。然而，隨著勞動合同的實施，「東雨」透過業務外包給承攬公司的策略，並與承攬公司簽訂承攬合同，勞務提供者再與承攬公司簽訂勞動合同，導致「東雨」和勞務提供者雙方從屬性減弱，彼此的權利義務已不在勞動合同保護的規範中，可能得以持續減緩因勞動合同必須增加勞動成本所帶來的衝擊。但「金日」過去在受勞動部門「不告不理」處理勞資關係的態度下，素來未依規定提供勞動者相關的勞動福利，只是在勞動合同強制執行的規範下，「金日」顯然已無法採取昔日的規避方式。即便目前以與員工簽訂兩年合同，始依勞動合同提供相關勞動福利的約定，來減緩因勞動合同中對勞動福利等的規定，導致企業勞動成本增加的衝擊。不過，因勞動福利所產生的龐大支出顯然已成為「金日」未來發展的重大挑戰。因此，未來「金日」受勞動合同的影響，將可能降低其企業競爭力，影響其生存空間。故為解決勞動合同所產生的問題，「金日」是否會增加家庭代工者的數量，以求進一步控制勞動成本？成為今後我們觀察「金日」發展不可忽視的議題。

第四節 小結

本章以「金日」彈性的勞動過程為分析視角，探討由於城市經濟變革、勞動力市場中勞動力短缺，及勞動力市場的轉變，使私營企業為節省勞動成本，創造更多生產利潤，而納入廠外勞動組織，生產部分或全部的產品之勞動過程。並援引「東雨石化企業廈門有限公司」不同廠外勞動組織類型做比較，突顯「金日」廠外勞動組織的特色，以更進一步分析「彈性的勞動過程」與企業生產組織的關係。

誠如我們在本章第二節所指出的，「金日」因產銷資源的增加，為控制或減少勞動成本，提高生產利潤，而將勞動密集度最高的工序外包給家庭代工。另一方面卻也衍生出由於生產規模的擴充，加上產銷資源的增長，導致企業經營管理的問題逐漸浮現。此時過去由創業主「經驗式」、「家長式」的管理已無法妥善管理車間工作，因此增加企業中的管理人員勢在必行。故在有限人事成本考量下，「金日」第一代創業主選擇納入具血緣關係的家族成員擔任管理人員，以快速凝聚企業向心力，進而促進企業經營管理核心的穩定發展。

隨著「金日」第二代家族成員的參與，其受家族與企業管理者角色衝突的影響，使「金日」的「中國式企業管理模式」遭遇嚴峻的挑戰。從前面的討論我們知道「金日」的創業主向來習於以「家長」的身份發號施令，而非著重通過契約

和制度來管理企業，員工們也習慣這種「以人情為主」的管理方式，把企業效益的優劣寄託在業主身上，忽視自己所肩負的責任。

然而第二代的家族成員加入企業經營管理團隊後，存在對管理理念的差異，造成企業規模擴充後，內部管理卻始終洋溢著衝突；另一方面創業主根深蒂固地家庭觀念，認為「血濃於水」還是自己家人靠得住的心態，導致企業內因親緣關係所凝聚的情感，呈現看似信任而有緊密的連結，實則隱藏極端的矛盾，企業經營管理缺乏理性的運行和發展。形成「金日」未來能否持續發展和壯大的主要障礙。

另外一項艱鉅的挑戰，即是面對 2007 年中國大陸所頒佈的勞動合同法，當中載明有關勞動報酬、期限、社會保險和福利等規定，勢必增加「金日」的勞動成本，更加劇「金日」未來發展的壓力。有鑑於內部管理加上外部環境變化的雙重壓力，未來「金日」是否會朝現代企業管理制度轉型，聘用外來專業管理人員協助車間管理，或是堅持「以人情」為主的中國式企業管理仍是我們持續關心的議題；另一方面，勞動合同法的實施，使廈門勞動力市場產生變化，因此為減緩企業支出，「金日」將採取緩慢過渡的方式因應，透過與勞動者簽訂兩年的勞動合同方式，並於期滿後始依法提供相關的勞動福利，是否能有效降低企業壓力，也成為我們今後觀察廈門私營企業發展不可忽視的課題。