

第五章 結論

本研究旨在討論中國大陸改革開放後，社會經濟結構的變化。筆者歸納自 1978 年開啓的改革開放歷程，發現中國大陸的改革計畫是採取從農村經濟改革爲首，逐步過渡到以對外開放和城市經濟改革爲主的發展階段。

根據 1978 年十一屆三中全會的政策方針，可知改革之初著重以農村經濟改革爲主的政策規劃，因此有家庭聯產承包責任制的實施，和五個「一號文件」的政策推行。自此之後刺激了農村生產經營的積極性，提高生產效率，改善農民生活，更產生農村剩餘勞動力。

所幸當時鄉鎮企業意外地異軍突起，及時吸納農村的剩餘勞動力，產生「離土不離鄉」的勞動力轉移模式。但是十二屆三中全會以後，中共中央政策急轉，確定朝以城市，和對外開放爲主的經濟改革政策邁進，導致鄉鎮企業的發展面臨激烈的市場競爭，必須改制，業已無法再足夠吸納農村剩餘勞動力。此時中共中央爲轉移農村剩餘勞動力，而發展私營企業。

然而私營企業的發展與對外開放政策卻有密不可分的關係。因此本文選擇當時作爲對外貿易重要窗口之一的廈門經濟特區作爲田野研究地點，以進一步觀察中國大陸改革開放後，繼鄉鎮企業所掀起的另一個促進中國經濟的高峰，即私營企業的興起。

我們從田野研究經驗中，發現中共中央爲貫徹招商引資改革政策，逐漸放寬對私營企業的限制，而廈門作爲對外貿易的重點城市之一，爲響應中央政策更積極廣徵土地，設置廠房，吸引外資進駐。伴隨著大量外資湧入廈門後，不但提升城市的經濟，還創造許多勞動力就業機會，吸引外來工紛紛進城務工。只是礙於城鄉二元分制的限制，使當地存在勞動力高速流動的問題，造成私營企業發展的困擾。

因此，爲減緩勞動力高速流動的狀況，「廈門金日傘業有限公司」的創業主透過「人情關係」，建立企業中超經濟的管理制度，減緩勞動力快速流動的現象，爲我們觀察廈門私營企業與勞動力的關係提供一個適合的環境。

綜上所述，可知本文是以「金日」的個案研究爲主，分析中國大陸私營企業成長歷程。並以「金日」老闆的人際網絡爲分析視角，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。筆者發現透過業主豐富的「人際網絡」，使企業能成功創辦。雖然創業之初「金日」正值計畫經濟向市場經濟的轉軌時期，且當時私營企業在向金融機構的借貸服務方面都深受限制，加上缺乏技術和勞動力的情況，使業主爲穩定工廠的生產組織，而衍生出以「人情」爲主的中國式企業管理模式。

值得注意的是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。而以「人際關係」為「人情」管理的基礎，更使「金日」在勞動力高速流動的廈門，可以培養出低廉又可靠的勞動力，從事勞動力密集度高的工作。並透過人際關係建立起廠內超經濟的管理制度，使穩定工廠的勞動組織和產銷資源，讓企業能持續地成長。

然而，隨著產銷資源的增加，及勞動力市場變化的影響，「金日」業主為節省勞動成本，創造更多生產利潤，遂把勞動密集度最高的工序外包給當地的家庭代工，導致工廠的勞動組織產生變化。勞動組織的改變直接衝擊企業管理制度，改變了一向「以人為本」的「中國式企業管理模式」，一個看似「體貼」家庭代工的勞動模式，實際上卻讓他們處於非制度規範下的勞動過程，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，產生「不顧人情」的勞動管理模式。也由於生產組織的分散化，不僅使「金日」能透過家庭代工而減少勞動成本，更發展出「彈性化的勞動過程」。

但是這當中還有另一個值得探討的議題，即是伴隨「金日」生產組織和產銷資源的擴充，傳統以「經驗式」、「家長式」的「人情管理」已無法妥善管理車間工作。因此在有限的人事成本考量下，「金日」第一代創業主選擇納入具血緣關係的家族成員進入經營管理核心，以快速凝聚企業向心力，促進企業經營管理團隊的穩定發展。

然而在「金日」第二代家族成員陸續加入經營管理團隊後，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。由於第二代的家族成員參與企業經營管理核心後，彼此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，導致企業內因血緣或姻緣關係所凝聚的情感，呈現看似信任，實則充滿矛盾的連結，造成企業經營管理缺乏理性的運行和發展。形成「金日」未來發展和壯大的困境。於此我們特別納入「東雨」的現代化企業管理模式與金日作對照，藉以提供「金日」未來發展可行的建議。

另外還有一項更艱鉅的挑戰，即是 2007 年中國大陸所頒佈的勞動合同法。此法明訂有關勞動報酬、期限、社會保險和福利等規定，將無可避免地增加「金日」的勞動成本，更加劇「金日」未來發展的壓力。在內部管理衝突，加上外部環境變化的雙重壓力下，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，還是會堅持「以人情」為主的中國式企業管理模式仍是我們日後關心的焦點；另一方面，勞動合同法的實施，將使廈門勞動力市場產生變化，日後多樣化的外包制度可能因此更加盛行，此將違反勞動合同法為促進勞資雙方和諧，保障兩者權益的初衷；反而可能導致企業為節省勞動成本，

更積極發展勞動力外包，造成勞動者的勞動福利進一步被剝削的情形產生。此皆成爲今後觀察廈門私營企業發展不可忽視的課題。