



國立中山大學人力資源管理研究所

碩士論文

Institute of Human Resource Management

National Sun Yat-sen University

Master Thesis

霧裡看花：從人力資源的角度論微型企業

From Smoke and Mirrors to Walk The Talk :

The HR Implication for Micro-Enterprise

研究生：溫樂源

Le-Yuan, Wen

指導教授：陳世哲 博士

Dr. Shyh-Jer, Chen

張紳震 博士

Dr. Shen-Chen, Chang

中華民國 106 年 6 月

June 2017

國立中山大學研究生學位論文審定書

本校人力資源管理研究所亞太人力資源管理碩士在職專班

研究生溫樂源（學號：N034350012）所提論文

霧裡看花：從人力資源的角度論微型企業

From Smoke and Mirrors to Walk The Talk: The HR Implication for Micro-Enterprise

於中華民國 106 年 5 月 25 日經本委員會審查並舉行口試，符合碩士學位論文標準。

學位考試委員簽章：

召集人 黃良志 黃良志

委員 張紳震 張紳震

委員 王湧泉 王湧泉

委員 _____

委員 _____

委員 _____

指導教授(陳世哲) 陳世哲 (簽名)

指導教授(張紳震) 張紳震 (簽名)

誌謝

感謝那些莫名出現在我人生旅程中又深深介入我生活的人們。

這本小書能夠完成，還讓我得手中山大學管理學院碩士學位，不免俗要白紙黑字名列出幾位特別感激的名單如下（依照時間排序）：引薦我進入管所的棟君，給予滿滿國際視野的趙前所長，協助本文得以完成的宜隆、方大哥、Yui、亮亮、超妹、阿超、Minchelle、Rae、Allen、蔡大哥、Sejo，然後一同飛行了千萬公里，到巴西吃窯烤、看海灘比基尼辣妹猛男的 Tony（完全遺忘 FERC），還有迷航在地球上、最「重重重」要的指導教授 William，我們花了 200 年的精、氣、神來磨合練功，終於發現了傳說中的默契，也奉獻出我倆很多的第一次體驗（羞）。其他還要感謝的人們則族繁不及備載，都放在我深深的腦海裡。

我是樂園，只是想在人生旅程中留下一件（自以為）有意義的事，雖然自作多情的成分約 87%，但這就是我對自己人生的態度。

摘要

微型企業的發展逐漸受到各國政府的重視，但在學術上的研究卻仍是寥寥無幾。作者從自身的工作經驗與文獻彙整，提出一套微型企業的經營模型假說，從八間不同屬性與產業的微型企業，透過質化研究來探討模型假說中各項因子的意涵後，繪製出微型企業的經營模型圖，並從中探索微型企業內人力資源管理活動的行為與需求。

本文提出五個研究命題，分別是「為了降低員工的流動率，微型企業經營者會主動提高留才誘因」、「微型企業的經營，本益比 > 本夢比」、「家族微型企業都有一個背後的影武者，影武者影響 > 經營者」、「對新興產業中的微型企業，政府的態度是不友善的」，以及「微型企業需要有人力資源管理的專業知識，協助企業的經營」。本文也建議人力資源的工作者，可將自己的專業也視為一個微型企業的個體，將具有不同能力專長的各間微型企業串流與連接，形成一個資源共享的合作平台，提供各企業在人力資源管理上的專業知識，以協助各類型產業中微型企業的發展與獲利。

關鍵字：微型企業、微型企業經營模型、合作平台

Abstract

The development of micro-enterprises has been gaining attention by governments, but the related academic research is still scarce. The author, based on his own work experiences and academic literature integration, proposes a hypothesis of business operation of micro-enterprises, analyzes the meanings of each factor in the hypothesis using qualitative research against eight micro-enterprises of different categories and attributes, constructs a model of micro-enterprise operation, and looks for the behavior and demand trends of human resource management of micro-enterprises from within the model.

This paper puts forward five research propositions, namely, “Micro-enterprise operators will actively raise the incentive for talents to stay, in order to reduce employee turnover rate”, “Price-to-Earning Ratio is greater than Price-to-Dreams Ratio”, “Family-run micro-enterprises all have a real behind-the-scenes operator”, “The attitude of government is not friendly towards micro-enterprises in emerging industries”, and “Micro-enterprises need professional knowledge in human resource management to assist in operation.”. Moreover, this paper suggests that workers in human resource management treat their expertise as an instance of micro-enterprise, combine and streamline micro-enterprises of various expertise to form a platform for cooperation and provide professional knowledge of human resource management to each enterprise to help the development and profitability of micro-enterprises in various types of industries.

KeyWord: Mirco Enterprise, Business Model of Mirco Enterprise, Platform for Cooperation.

目錄

論文審定書.....	i
論文公開授權書.....	ii
誌謝.....	iii
中文摘要.....	iv
英文摘要.....	v
第一章 緒論.....	01
第一節 研究背景與動機.....	01
一、研究背景.....	01
二、研究動機.....	09
第二節 研究範圍與對象.....	12
一、研究範圍.....	12
二、研究對象.....	13
第二章 文獻回顧.....	14
第一節 微型企業與失業率、創業間的關係.....	14
一、微型企業與失業率.....	14
二、微型企業與創業.....	15
第二節 盈利為主要導向.....	17
第三節 微型企業的發展與阻礙.....	21
第四節 家族與非家族中的新、舊微型企業.....	22

第三章 研究架構圖與研究假說.....	25
第一節 公司能力	27
一、經營者.....	27
二、員工.....	28
第二節 障礙.....	28
一、顧客.....	28
二、財務.....	29
三、社會網路.....	30
第三節 態度.....	30
一、顧客.....	30
二、家人.....	31
三、政府.....	31
第四節 政府.....	32
一、政策.....	32
二、稅.....	33
第四章 研究方法	34
第一節 訪談對象與訪談大綱.....	34
一、訪談對象.....	34
二、訪談大綱.....	35
第二節 資料分析	37
第五章 研究結果分析	38
第一節 家族微型企業.....	38
一、公司能力.....	38

二、障礙.....	49
三、態度.....	54
四、結論.....	62
第二節 非家族微型企業.....	67
一、公司能力.....	67
二、障礙.....	81
三、態度.....	86
四、結論.....	98
第三節 比較整合家族與非家族微型企業.....	103
第六章 結論與建議.....	108
第一節 研究結論與管理實務.....	108
一、研究結論與研究命題.....	108
二、人力資源管理的意涵與建議.....	118
第二節 研究限制與未來研究建議.....	122
一、研究限制.....	122
二、未來的研究建議.....	123
參考文獻.....	126
附件.....	130
附件一 各受訪企業的基本資料表.....	130

表次

表 1-1 企業分級表.....	05
表 4-1 受訪微型企業的屬性分類表.....	35
表 4-2 訪談問題大綱表.....	36
表 5-1 家族微型企業與政府態度的訪談彙整表.....	62
表 5-2 家族微型企業的訪談問題歸納表.....	63
表 5-3 非家族微型企業與政府態度的訪談彙整表.....	97
表 5-4 非家族微型企業的訪談問題歸納表.....	99
表 5-5 家族與非家族微型企業的經營方法差異比較表.....	103

圖次

圖 1-1 國內、外研究微型企業的文獻數量統計圖	04
圖 1-2 國內近年大型、中小型與微型企業成長比較圖	06
圖 1-3 國內近年大型、中小型與微型企業從業員工人數變動圖	06
圖 1-4 微型企業產業分佈圖	07
圖 1-5 近年各級企業的平均就業人數圖	07
圖 2-1 工業（含製造業）的生產毛額與就業人口占比走勢圖（以 2001 年為基 期）	16
圖 2-2 製造業的生產毛額與就業人口占比走勢圖（以 2001 年為基期）	16
圖 2-3 服務業的生產毛額與就業人口占比走勢圖（以 2001 年為基期）	17
圖 2-4 2011 年各級企業家數及其所占生產毛額比例圖	19
圖 2-5 各級企業附加價值率分佈圖	19
圖 2-6 各級企業平均每位就業員工的全年勞動報酬分佈圖	19
圖 2-7 微型企業的四種象限	24
圖 3-1 微型企業的經營模型假說圖	26
圖 5-1 家族微型企業的經營研究結果圖	66
圖 5-2 非家族微型企業的經營研究結果圖	102
圖 6-1 微型企業的經營模型研究成果圖	109

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、研究背景

作者曾向教授提出疑問，有關於「人力資源管理工作植入企業的最佳時機為何？」，而得到的答案是「當企業人力規模達百人以上時，再設置專責工作者。微型企業或是在小型企業階段時，只需要由經營者本身管理即可」。但從作者的經驗認知，卻是恨不得立即就有專業人力可以從旁協助，如此不但可以彌補作者在管理專業知識的不足外，也可以直接縮短工作時間，減少試誤的機會，將本務的專業工作產值提高。然而，政府鼓勵微型企業的發展，但卻無有效的政策支持，學界則是對於微型企業的管理知識研究太少，以致於微型企業經營者很難能夠找到解決問題的資源與方法。這樣的窘境就只是因為微型企業的規模太小了。

在進入研究所就讀前，作者曾在自家的微型企業中擔任經營管理工作約兩年，經營不動產業，舉凡不動產的仲介買賣、土地使用開發的建議與規劃，甚或是個人財務的規劃配置等，本產業需有高度專業知識，以提供顧客專業的財務法律知識，以及標的物的產權背景。在教育員工的過程中，作者必須不斷強化相關的專業知識與常識，員工透過公司內、外部的教育學習，才能讓眾多的知識深化在腦海裡，達到一定的水準之後才能上線服務顧客。不論是新的或舊的知識，都需要持續的與員工分享、精進，相互的學習成長。這樣的過程，已經耗費掉作者

許多的精力與時間，再回到企業的管理層面，作者需要再花費更多的時間來建構、檢視企業內部在人力、財務等管理上的諸多問題，如人員的選育用留、一般行政庶務事項、相關政策法令所需的配套作業與規範、資金的週轉運用，甚或是司法訴訟的問題等。微型企業在還沒能穩定的創造獲利之前，對內、對外就需要面臨到如此繁複而沈重的事項，要認真的做好能直接產生獲利的事情，又要能持續擴大發展的微型企業經營者，那不是運氣極佳，就是能力非凡出眾者。否則，就像是多數的微型企業，經營個三、五年後，就會因為虧損，或是經營者因業務繁重，自覺工作疲乏，便草草收場而結束營業。又有部分的微型企業，選擇維持在個人工作室的規模，所謂「做自己，好自在」，少了他人，就不需要有太多經營管理上的作為，然而，這樣失去了很多具有新創的新興企業能被發展，實為可惜。

但微型企業真就只能如學者所云，在尚未達到規模經濟時就由經營者本身做就行？又倘若經營者擁有優秀的專業技術與創新思維，卻沒有經營管理企業的能力，豈不是讓微型企業主自生自滅，尤其是在資源貧瘠的起始階段。於是，作者想藉由微型企業經營者的角度出發，試圖來探討出微型企業的經營管理是否有更多的發想與研究空間。又身為一個人力資源管理研究所的學生，作者更期待的是能找到微型企業中有關於人力資源管理的內涵與議題，被學術界關注且稍加的重視，而並非只限於中、大型企業。

（一）微型企業的窘境

許多的公司行號在成立初期多是由微型企業開始，經過了時間的更迭，部分的企業會慢慢地成長茁壯為小、中企業，或是發展成跨國大企業也是不無可能，說微型企業是工商業發展的希望種子也不為過。時至今日，我們時常聽到中小企

業的普及發展是推動台灣的經濟起飛，或是能渡過金融海嘯衝擊的宣傳與論述，中、小企業基礎的牢固是穩定台灣經濟的重要因素，數量龐大且組成多元，猶如建構一座巨大的金字塔，必須從底層的基礎開始打造，然後逐漸的堆疊拔高，直到頂尖。國家工商產業的建構就如同打造金字塔的穩扎穩打，在面對全球金融浪潮來襲時便可以安然地渡過危機。然而，我們再進一步從統計資料深入分析後，才驚覺國內微型企業家數已占了整體企業總數將近八成之多（詳見第5頁中微型企業的定義）。

微型企業在現實世界中的重要性可見一斑，但在學術領域中卻是爹不疼、娘不愛的研究對象，不太被受到關愛的眼光。不論是各院校的管理相關系所對於基礎課程的配置，或是教授在研究領域的方向上，仍然是以大型企業為教學與研究的主流，其次是中、小型企業。探究其最主要的原因不外乎是因為微型企業太過渺小，主觀認定不需要有太多管理意涵的存在，但事實真的是如此嗎？

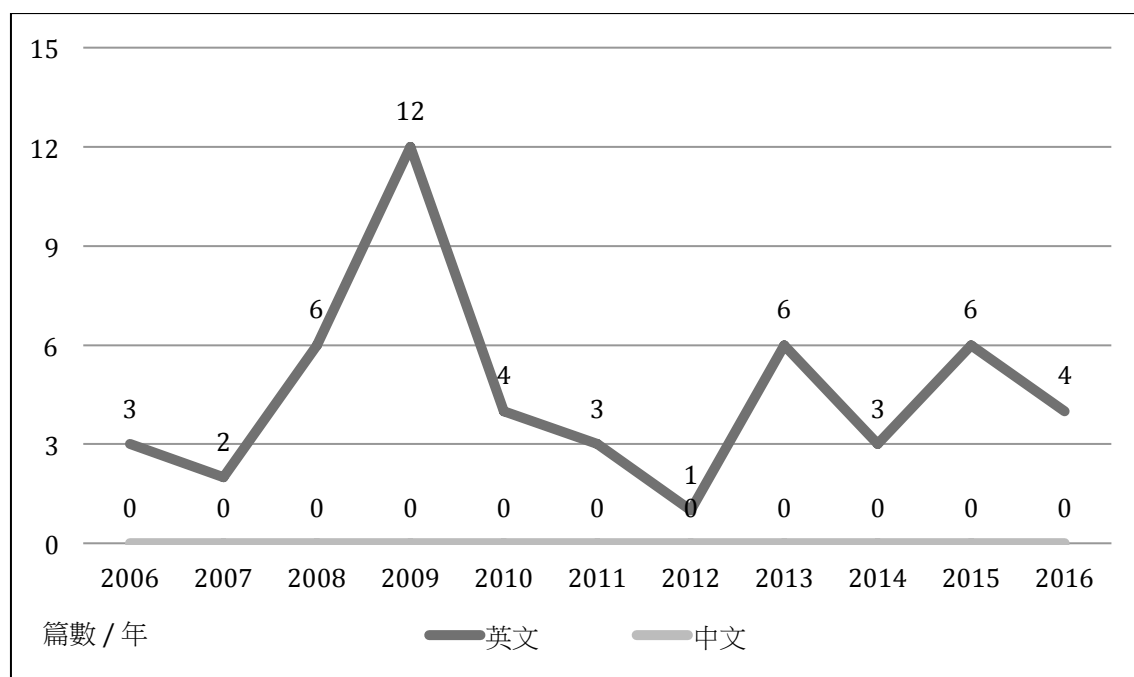
占台灣企業總家數近八成比重的微型企業，在學術界中卻是相對乏人問津的研究領域。作者認為微型企業將是管理學界的藍海一片，且有必要被建構出屬於微型企業獨有的經營管理邏輯。目前，我們無法得知微型企業在經營時，所需面臨內、外部各種的人、事、與情感等複雜問題；或是面對各類資源匱乏的處置與獲取方式；又因受到政府的政策法令限縮，讓新興產業的發展形成了重重阻礙，近則將影響微型企業的成長與獲利，遠則限制了新世代產業的快速發展與改變，我們應該來一一檢視這些問題。另外，許多大型企業能有現況的榮景，是有多中間中、下游的中、小企業，甚至是微型企業的協力而成就。在過去，這些大型企業可能就是由微型企業經營起家。對於微型企業在成長與營運的過程中，我們似乎需要更致力於找出一套「**微型企業的經營模型**」架構，將微型企業所欠缺的

各種資源盤點整合，尋找外部環境可能存有的風險性，也讓經營者更能了解投入微型企業的经营，自身所欠缺的關鍵因素是什麼。

(二) 微型企業相關的學術文獻統計

首先探討微型企業在國內、外學術研究比重上的差異，我們以簡單且常用的網路搜尋工具「Google Scholar」，比較國內、外對於微型企業，各種類專業別的學術研究文獻數量。搜尋標題列中需具備的關鍵字，分別是英文字的「Micro Enterprise」，以及中文字的「微型企業」，年份介於2006至2016，共11年，選錄的英文文章需被收錄於「SSCI」指定的期刊內，中文則是「TSSCI」。

統計後發現，近11年內以「Micro Enterprise」作為研究標題的英文文獻共計50篇，研究領域橫跨了商業管理、社會學、醫學以及農業等類別，而中文以「微型企業」作為標題的中文文獻則是完全沒有。文獻數量統計（見圖1-1）。



資料來源：Google Scholar

圖 1-1 國內、外研究微型企業的文獻數量統計圖

(三) 微型企業的定義

依據經濟部在「中小企業認定標準」第三條中規定，在中小企業中，經常僱用人數未滿5人之事業稱為「小規模企業」，此型企業便是本研究定義的「微型企業」(Micro Enterprise)。經濟部中小企業處在「建構中小企業及微型企業分級輔導策略¹」中，以不同的員工人數來區分企業規模，在工業類勞動人口數未滿20人，而在服務業中未滿5人者稱做「微型企業」。又於2005年施行的「微型企業貸款鳳凰計劃」中，也直接將微型企業定義為員工人數在5人以下，小企業在50人以下。本文將依據經濟部中小企業處的分類來進行研究(見表1-1)。

表1-1 企業分級表

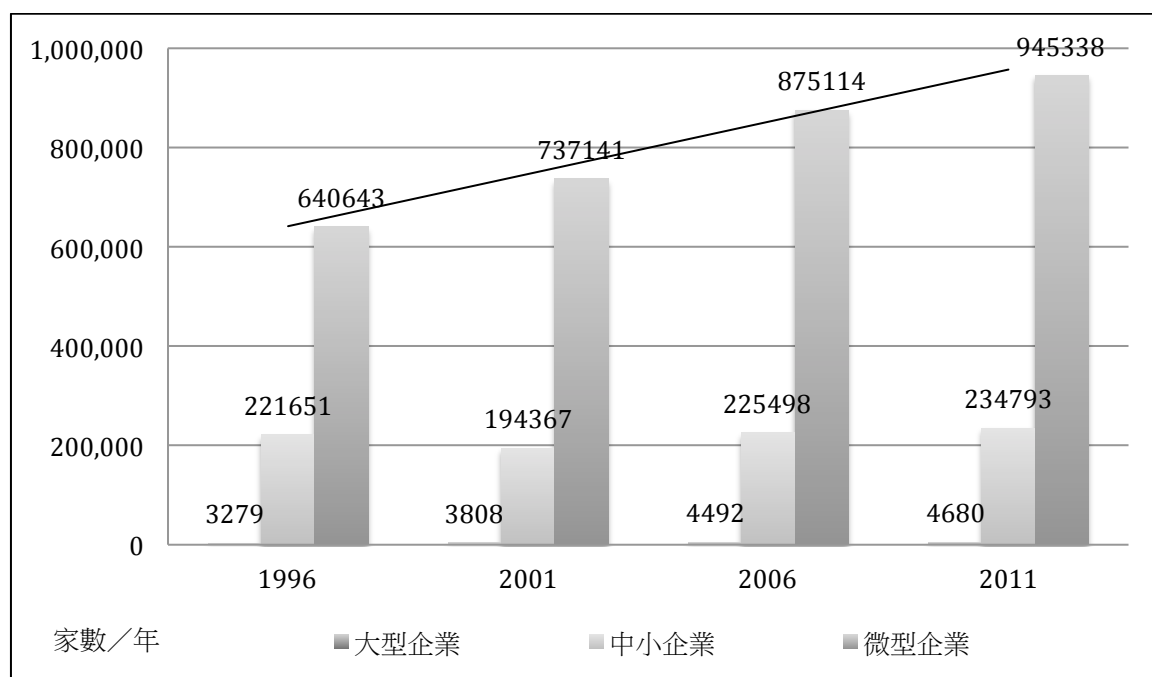
類別 / 分級	微型企業	小型企業	中型企業	大型企業
工業	< 20人	20~99人	100~199人	> 199人
服務業	< 5人	5~19人	20~49人	> 49人

資料來源：整理自經濟部中小企業處

行政院主計總處〔主計處〕(2013)的工商服務業普查資料顯示，微型企業自1996年以來，總店家數每5年以平均11%的速度持續成長中，到2011年已達到94.5萬家的規模，占整體企業總家數的79.8%，其中又以服務業的成長最為快速，2011年即占了整體微型企業的84%。而微型企業的就業人口總數也從1996年的130萬人成長至2011年的182萬人。近年各型企業的成長比較(見圖1-2)，從業員工人數變動(見圖1-3)，微型企業中產業類別分佈(見圖1-4)。由總店家數與就業人口數的資料分析計算，平均每間微型企業的就業人口呈現下滑的趨勢，由

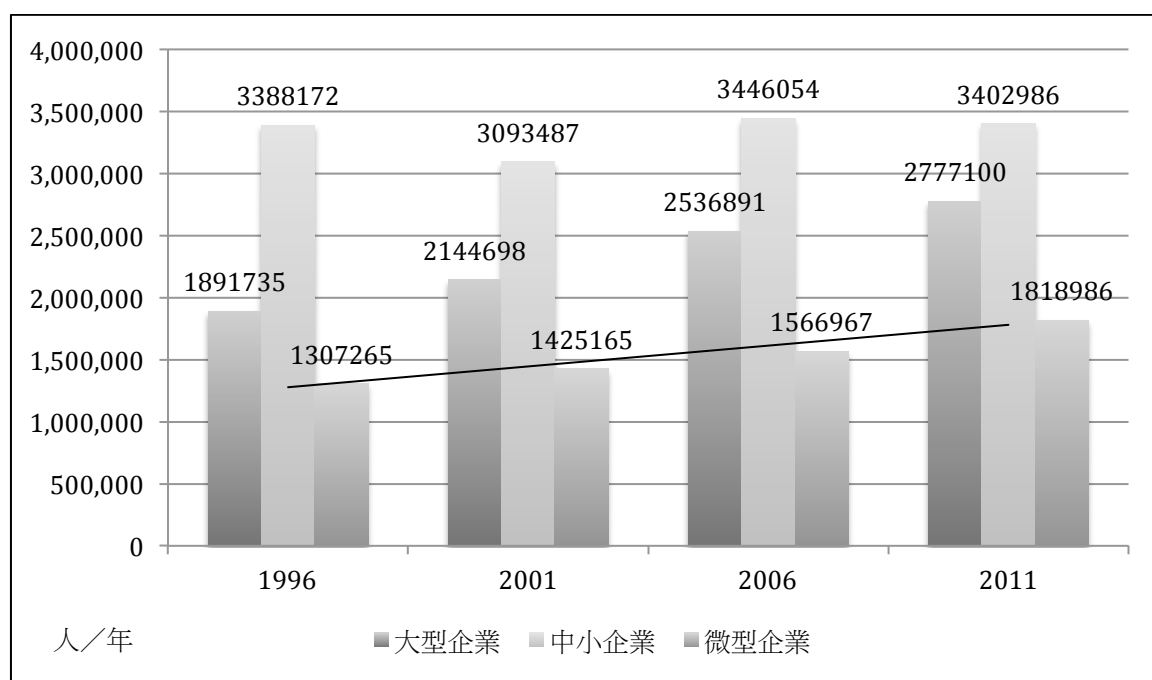
¹ 經濟部中小企業處於2017年3月15日公告「微型及個人事業支援與輔導計畫」，定義員工人數未滿五人者屬微型企業。原「建構中小企業及微型企業分級輔導策略」修正為「中小企業分級輔導策略規劃」，由人數區分企業規模之內容已刪除。

1996年的2.04人下降到2011年的1.92人，顯示有愈來愈多的微型企業以個人化的工作形態出現，近年各級企業的平均就業人口數（見圖1-5）。



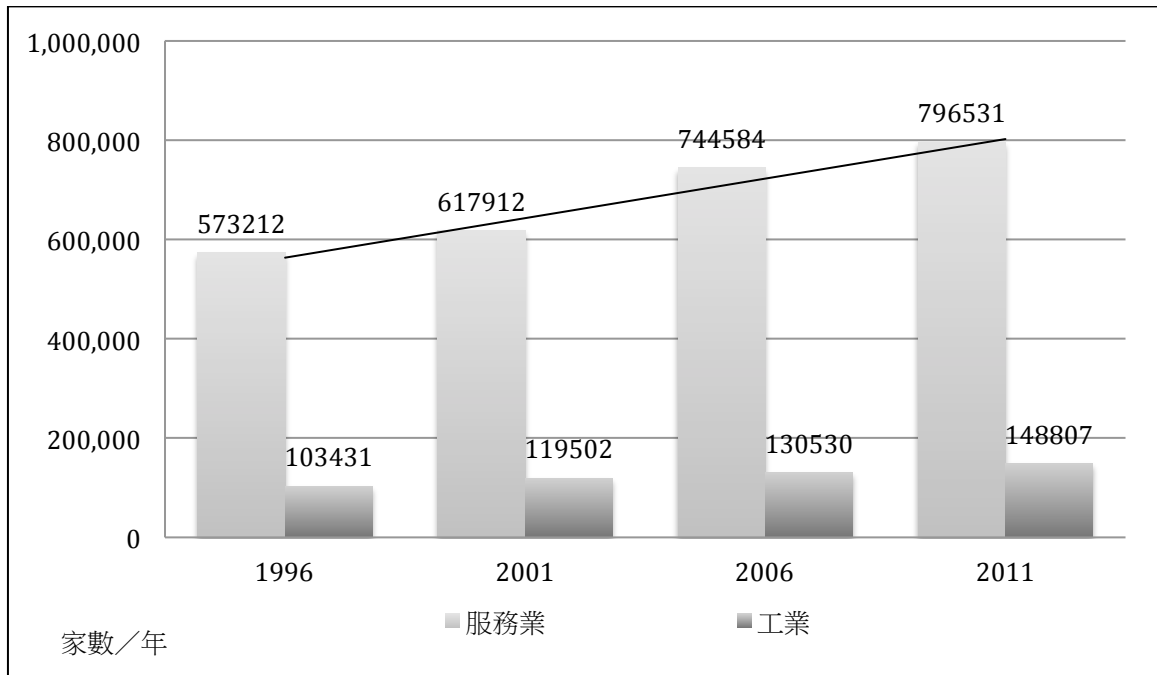
資料來源：整理自民國100年工商服務業普查報告書

圖 1-2 國內近年大型、中小型與微型企業成長比較圖



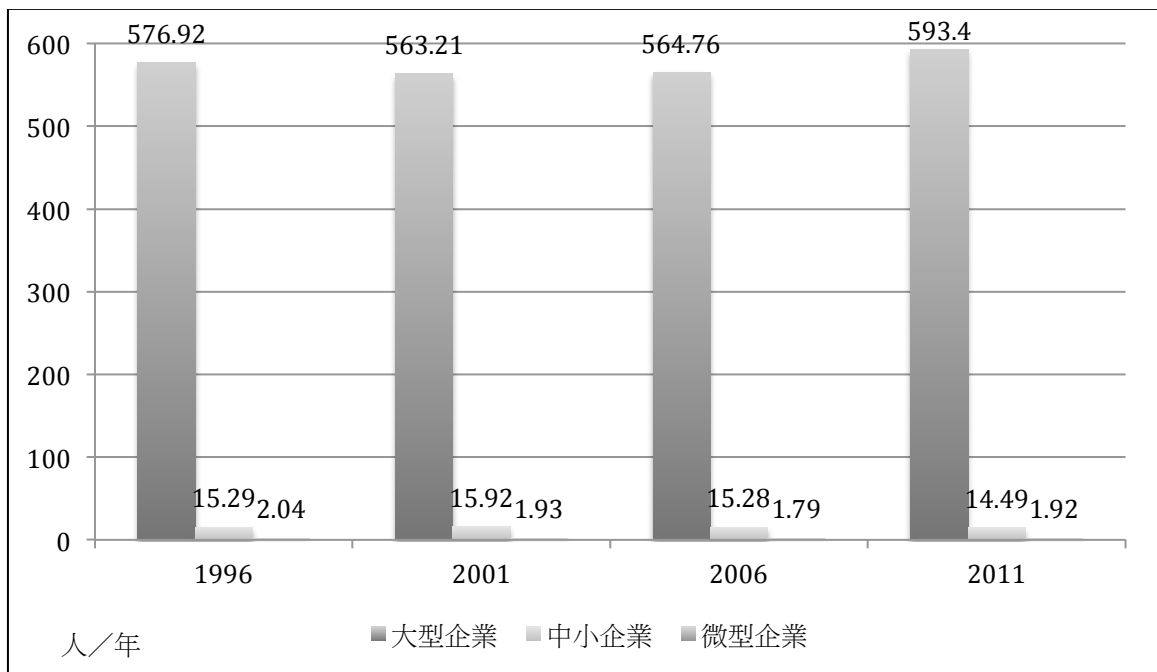
資料來源：整理自民國100年工商服務業普查報告書

圖 1-3 國內近年大型、中小型與微型企業從業員工人數變動圖



資料來源：整理自民國 100 年工商服務業普查報告書

圖 1-4 微型企業產業類別分佈圖



資料來源：整理自民國 100 年工商服務業普查報告書

圖 1-5 近年各級企業的平均就業人數圖

微型企業是許多新事業開始的雛形，尤其以投入資源較少、進入門檻較低的服務業為首。自 1990 年代，政府大力投注資源發展電子產業，相對應的服務業產值也順勢提升。今日因國際局勢的變化與國內資源的取得不易，許多中、大型的傳統產業逐漸外移至勞力充沛且低廉、投資資本相對便宜的國家，如越南、印尼等，造成失業率的提升，而留在本地企業更重視轉型，並加快轉型速度以求能持續發展獲利。

當原有低階工作機會被取代後，無法隨之轉型的勞動人力也會被逐漸地釋放（黃仁德、鍾建屏，2008）；高等教育的普及提升了國內整體人力素質，但因產業結構的快速變化造成了人力供需失衡，專業人力的培育速度與需求也不符合市場的期待（許雅筑，2008）；低薪狀況，也是造成勞動人力不願投入職場的原因之一（陳怡靜、陳詳衡，2011）。與其投入險峻與變動快速的職場生涯，具備專業能力的人力，因其「機動性」較高，可以選擇離開並到其他國家尋求新的發展與工作機會，造成國內人才的流失，然而，也有部分人力直接投入創業活動。而創業目的，幾乎都是為了增加個人的收益為主（蔡繡容，2001），而這樣的新創企業也多是從微型企業開始。

（四）微型企業中的人力資源活動

「人」是企業的一切根本，這是身為人力資源工作者時常掛在嘴邊的座右銘。因為人被視為企業最重要資產，但也是最難控制的因素，會因為生長的家庭背景、教育知識、智商高低而有不同價值的思維與邏輯。在群體生活中，人的衝突會不斷地產生，這也是人力資源工作者最常面臨的問題。隨著企業不斷的成長與擴張，人力資源單位的位階與能力也會隨之提升，從剛開始只重視降低成本的

行政維持，轉變為降低成本與人力的加值開發以因應企業發展中的需求，中、大型企業則更重視人力價值的開發與知識的儲備。

微型企業的人力資源工作，首要的工作是如何有效的「降低管銷成本」，與「擴大市場銷售」讓企業獲利。當有了穩定的獲利來源後，才會有繼續發展與擴張的機會。在勞動人口組成較少的情況下，微型企業的經營主可能就必須具備有專業技術、經營管理能力、以及豐富的社會網路資源來面對企業營運的挑戰。當企業開始有盈餘後，經營者便可以著手來發展企業的組織規模，或是增加新的員工來完成日以繼增的工作量，或是改善原有的工序流程，進而提高工作效率與產出，創造新的附加價值。

處於企業生命週期開端的微型企業，不意外地，幾乎沒有專責的人力資源工作者來為企業服務。為了使微型企業能持續的發展與擴張，降低經營成本，改善企業獲利率，初期在人力資源管理的工作建制，將會隨著企業規模的擴張而逐漸顯著，接著企業的發展目標與願景也將逐漸被勾勒建構，並依循著規劃的方向逐步發展。為了使微型企業往正向發展，吸引更多有潛力的微型企業成為夥伴關係，來提升整體產業的附加價值、競爭力與創新能力，最終提高企業的獲利能力，並增加就業人員的勞動報酬，才能吸引更多的人才投入微型企業的創業、或就業市場中。因此，微型企業內部的人力資源活動，將會是我們所重視的課題。

二、研究動機

(一) 微型企業的經營模型缺乏

在過去，我們不容易察覺出微型企業的經營脈絡，不外乎是因為企業體的規模太小，在5人以下（服務業）或20人以下（製造業）的組織中很難發現有專

業分工的情形，幾乎都是由經營者本身囊括了所有經營企業該做的大小事項，諸如事業體的本質專業技術、行政法令庶務、行銷管理、財務會計、人事招聘教育、又或是維持店鋪的常態運作，與客戶的溝通服務等等，經營者幾乎包辦了所有事項。正當工作量愈來愈多的時候，經營者可能就會聘用員工，再逐步地分擔出部分工作，經營者才能有更多的時間來做需要的、對的事情，或是說會賺進更多錢的事情。這些被分擔的工作可能是專業技術，又或是簡單且重覆性質高的工作，當然得視經營者想要分攤給員工的工作項目而定。

微型企業的經營比起小型企業的彈性更大、變化更高，相對的風險性也愈大，原因也來自於沒有一套穩定而具有脈絡的管理制度，而具有規模的企業擬定管理規則的目的，都是為了能有效的管理員工。於是，我們得知微型企業本質上是一個「人治」的小組織，因為沒有群體的約束，完全聽命於決策者，就是老闆本身。每個不同的微型企業都有屬於自己的一套經營哲學，而唯一的、共同的目標，就是「獲利」。基於這樣的條件下，我們嘗試選出幾個持續經營，並有獲利的微型企業，藉由深度的訪談，歸納、建構出一個屬於微型企業的基本經營模型架構，為的是提醒既有的經營者與未來即將進入創業的非管理專業的民眾，能夠先審視自有的各種資源與專業能力，並需要客觀理性的判斷外在環境因素與政策法令，對即將要投入的產業中，會是一股助力，還是阻力。

(二) 人力資源管理專業知識在微型企業中的意涵

多數的微型企業因沒有組織架構的分工概念，對於市場經營的經驗、人力的選用培育、以及經營策略目標等均未能完善，然而，實務上將人力資源知識導入企業體系運作的時機點多建議在勞動人口達百人以上規模的小至中型企業，這

對於初創或是始終維持小規模的微型企業，在面臨組織內、外的各種挑戰時將更加嚴苛。

對於傳統的人力資源管理單位，多數建構時機點都落在稍具規模的小型或是中型企業時，初期以節省成本為主要目的。隨著企業的成長茁壯，人力資源管理單位的重要性將會更為的顯著與提升，除了保留原有的人事行政功能外，知識蒐集、人力庫的的建立、或是協助擬定企業長遠發展的策略性規劃等，後者在現代化的企業經營中更被重視。但對於剛成立、經營還尚未穩定的起始階段，卻沒有太多的著墨與研究。

由於微型企業的勞動人力少，沒有專門的人員來執行人力資源的工作，但這並不意味著微型企業沒有人力資源專業的出現。根據作者的推測，微型企業人力資源的行為將是「分散的」、嵌入在企業裡每個人身上，或是經營者本身就是人力資源工作者。而當微型企業的經營者對於人力資源的知識背景不足時，是否會造成企業的經營不易，也可能會因為經營者個人的社會網路資源障礙、個人特質而產生不同的影響，亦或是外在法令政策不友善的情況，這些我們都必須要一一的檢視與探討。

我們鮮少看到關於微型企業的人力資源相關文獻資料，在學術上的研究也是相對匱乏。然而，微型企業卻占了國內整體企業總數近八成，也將是政府著手解決失業率的方法之一，故我們應該更加重視這個議題。我們試圖找出微型企業中人力資源的各種活動，如節省經營成本、人力的選訓育用留、未來的公司發展策略擬訂等工作，是以何種型態存在於微型企業中。而在組織發展的過程中，微型企業間是以競爭、或是合作的關係創造價值，增加企業獲利能力，來促進微型企業的持續與穩定發展，也是我們想要知道的議題。

第二節 研究範圍與對象

一、研究範圍

本文想探討微型企業的經營管理，並建構出一個較為具象的微型企業經營模型，可供日後一般非管理學背景出身的經營者參考使用，與作為學術深入研究探討的依據，並從中觀察出人力資源管理工作是以何種樣貌影藏在微型企業中。

本研究將依據經濟部「中華民國行業標準分類」，並依各級產業所占整體家數的比例做抽樣分配，分別為工業（製造業）2間，以及服務業6間，各間微型企業的行業分類皆不相同，合計共8間的微型企業來進行深度訪談。

為了能夠更細緻的將微型企業做不同的屬性分類，我們以「時間」的推演當橫軸，「人力的組成」方式當縱軸，細分為「新家族微型企業」、「舊家族微型企業」，以及「新非家族微型企業」、「舊非家族微型企業」，用四個象限的構面來呈現出微型企業不同的態樣。公司設立在10年之內的被定義為「新」的企業，「舊」的企業則是在10年以上；「家族」與「非家族」企業則是以經營者與多數員工之間是否具有血緣、或姻親關係的存在做為分類依據。在新、舊領域中，微型企業何以能在持續獲利的情況下而不考慮擴大經營規模，又或是在企業初設起步階段，經營者如何解決各種能力、認知的問題與障礙；而在家族成員加入家族微型企業運作的情況下，經營者如何與自己的親人兼員工們溝通與互動，或是管理他們的行為，從工作時在企業中的理性層面，到下班後在家庭中的情感層面中取得平衡，這些都會是有趣的議題。

有鑒於人力資源管理是以「人」為本，本研究將以「人力的組成」的不同，來分類進行研究分析，將以「家族」與「非家族」的人力組成角度，來研究微型企業的經營管理。

二、研究對象

本研究挑選經常性勞動人數在2到5人之間的微型企業(依法具有聘僱行為的勞工為主)，經營滿2年以上，具有持續性的獲利能力，且目前仍以微型企業的形態繼續經營者。研究排除以單人經營的微型企業，如個人工作室，因個人企業不需有管理其他人員的行為，且該公司未來的發展變數很難預期，故不在我們的研究範圍內。

訪談對象以微型企業的實際經營者為主，其次為具有代表性，是該公司主要的管理職員工，訪談的性別與年紀均不限制。本研究所訪談的公司負責人或經營者，與作者同是朋友關係，故可以暢所欲言，藉以掌握最深層的第一手訪談訊息。

第二章 文獻回顧

本章的最著要目的，在於了解、整理過去國內、外學者對於微型企業的研究與建議，並加強論述微型企業存在的重要性，如微型企業對於失業率與創業間的關係、經營者投入微型企業的主要目的、以及了解微型企業的發展與阻礙原因。另外，因微型企業在組成人力上也有不同，尤其華人企業中最為常見的家族企業，研究也將分別探討「家族」與「非家族」微型企業，在經營管理上的差異性。

第一節 微型企業與失業率、創業間的關係

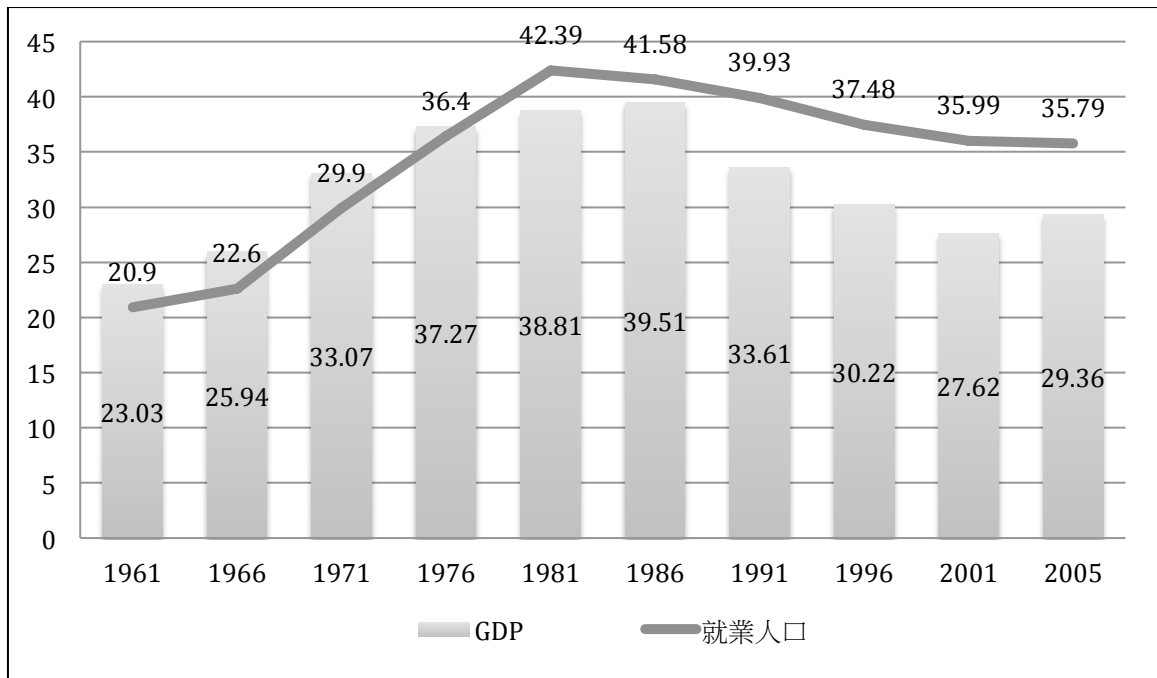
一、微型企業與失業率

莊奕琦、林祖嘉（2006）研究台灣產業的變遷，早年從農業化轉變成工業化時代，工業占國內生產毛額（GDP）的比重，從1986年達到最高的39.51%後開始下滑（製造業占32.61%），而服務業的比重開始上昇。到了2001年服務業已占了70.53%，逐漸轉型為後工業化的時代。產業在轉型的過程中，勞動者需要面臨由工業（製造業）轉型為服務業的知識變化，以及因全球化造成產業快速外移使得人力的供需失衡，兩項因素將導致失業率的攀升。研究顯示，製造業在轉型的過程中，將會促使失業率提高，整體產業的轉型過程也將會帶來比較高的失業率（黃仁德、鍾建屏，2008）。因產業轉型而被釋放出來的失業人口，經過適度的輔導

與培育後，可以再進入不同的產業繼續提供勞動力，投入新創的微型企業將會是容納失業人口的方法之一。

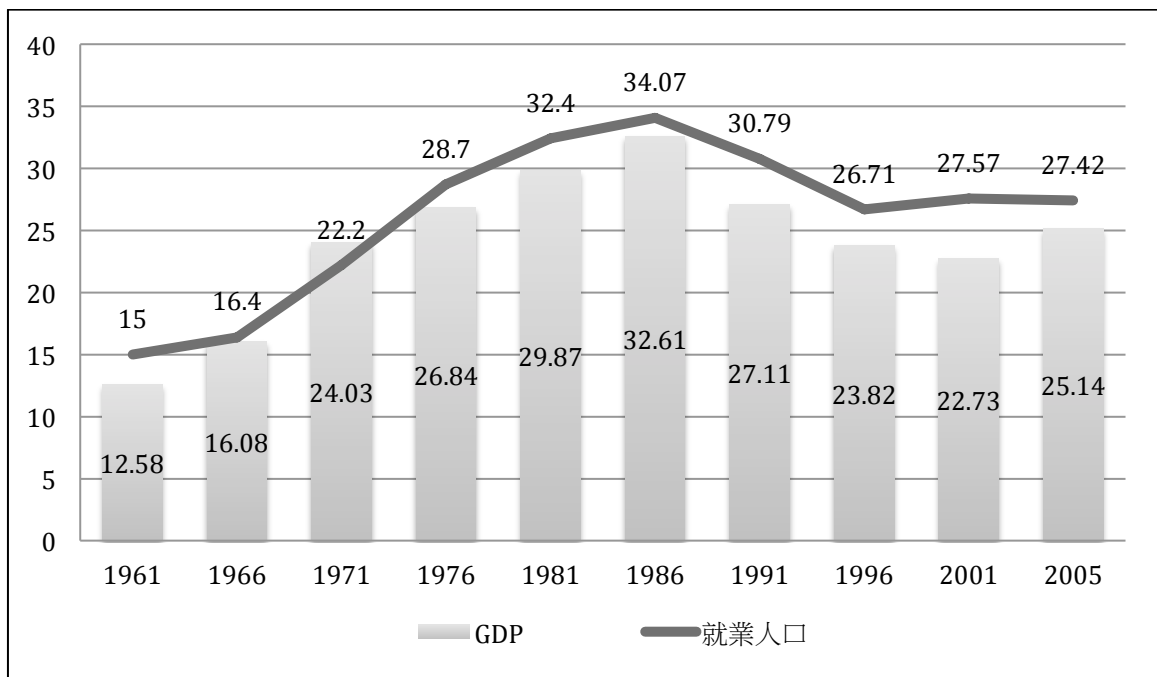
二、微型企業與創業

莊奕琦、林祖嘉（2006）提出從各產業別所占的GDP，與就業人口比例的差值，初步判斷該產業就業人口數的供需程度，也是作為產業發展政策的考量。各產業的GDP與其就業人數占比的變化（見圖2-1至圖2-3），製造業近年來的就業人數比均高於其GDP產值，表示其在就業人力的供需上屬於飽和的狀態；而服務業則一直處於未飽和狀態，差距甚大，表示仍有足夠的就業或是創業的機會。兩人的研究結果，也與主計處的統計結果相符，同樣的證明，微型企業在服務業部門仍穩定的成長趨勢。根據主計處（2013）的統計資料顯示，工業GDP產值占了34.09%（含製造業，占29.10%），服務業則占了64.03%（以2011年為基期）。而在該年的工業（製造業）與服務業的就業人數，分別占總就業人口數的36.14%（27.14%）與58.91%。兩數值以服務業的差距最大，顯示服務業仍有充足的就業或是創業機會。又從1996年至2006年間工商服務業普查的統計資料，也證明了近年微型企業仍然在穩定持續的成長中，尤其是服務業（見圖1-2至1-4）。



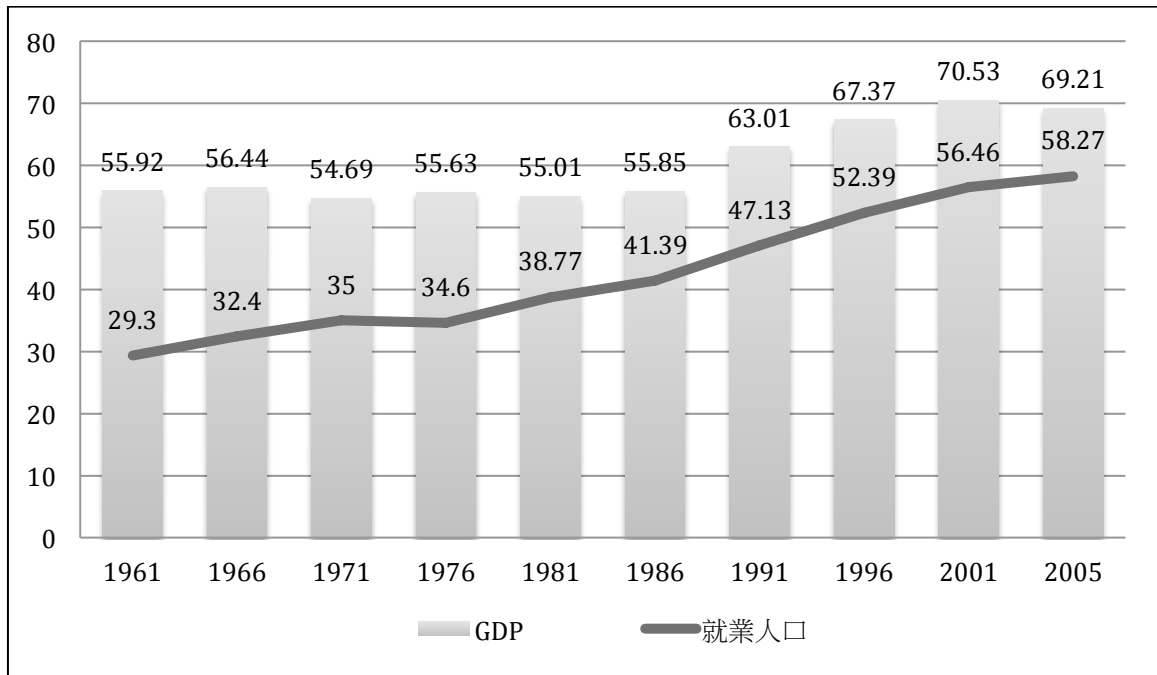
資料來源：整理自台灣產業結構變化分析與因應策略：『去工業化與空洞化之剖析』，表1 台灣產業結構變動

圖 2-1 工業(含製造業)的生產毛額與就業人口占比走勢圖(以 2001 年為基期)



資料來源：整理自台灣產業結構變化分析與因應策略：『去工業化與空洞化之剖析』，表1 台灣產業結構變動

圖 2-2 製造業的生產毛額與就業人口占比走勢圖(以 2001 年為基期)



資料來源：整理自台灣產業結構變化分析與因應策略：『去工業化與空洞化之剖析』，表1 台灣產業結構變動

圖 2-3 服務業的生產毛額與就業人口走勢圖（以 2001 年為基期）

另外，許多企業也會藉由內部創業來創新價值，除了滿足內部人員自我需求外，也會帶動企業的成長，將營業項目延伸至相關產業，形成新的供需鏈，這類新創的企業規模起初也不會很大。經濟部2015中小企業白皮書上也指出，既存企業必需透過持續的研發與創新，來達成轉型與升級，重點將會落在經由內部創業而新設立的微型企業上。

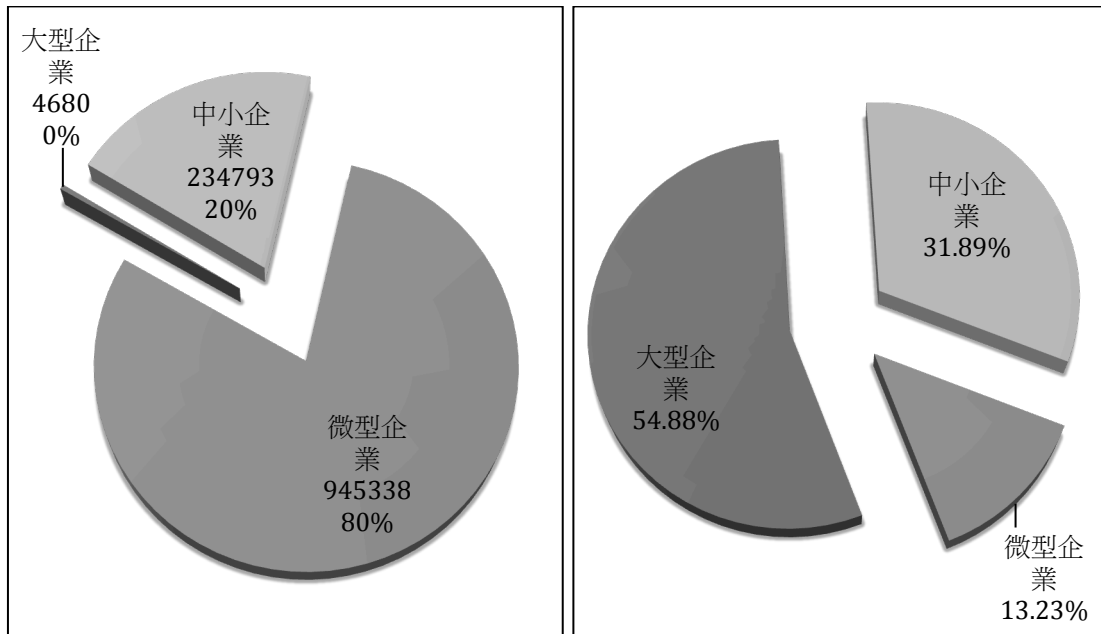
第二節 盈利為主要導向

根據「商周財富網」的報導指出，台灣人創業的風氣盛行，但失敗率卻高達約75%，大部分都是因為資金週轉的問題而倒閉。「科技橘報」也指出創業經營失敗的幾個問題，有29%的公司因為無法繼續取得融資，13%因為經營者與投

資者在營運過程中產生意見不合，造成後續資金的取得失敗，8%更在創業初始便無法取得融資，合計共有50%的企業是因為「財務」問題而導致失敗收場。當經營者辨識到市場機會，並當取得足夠的人力與財務資本後，投入市場經營，對於後續營運可能產生的財務問題仍需要謹慎面對（張凱玲，2005）。

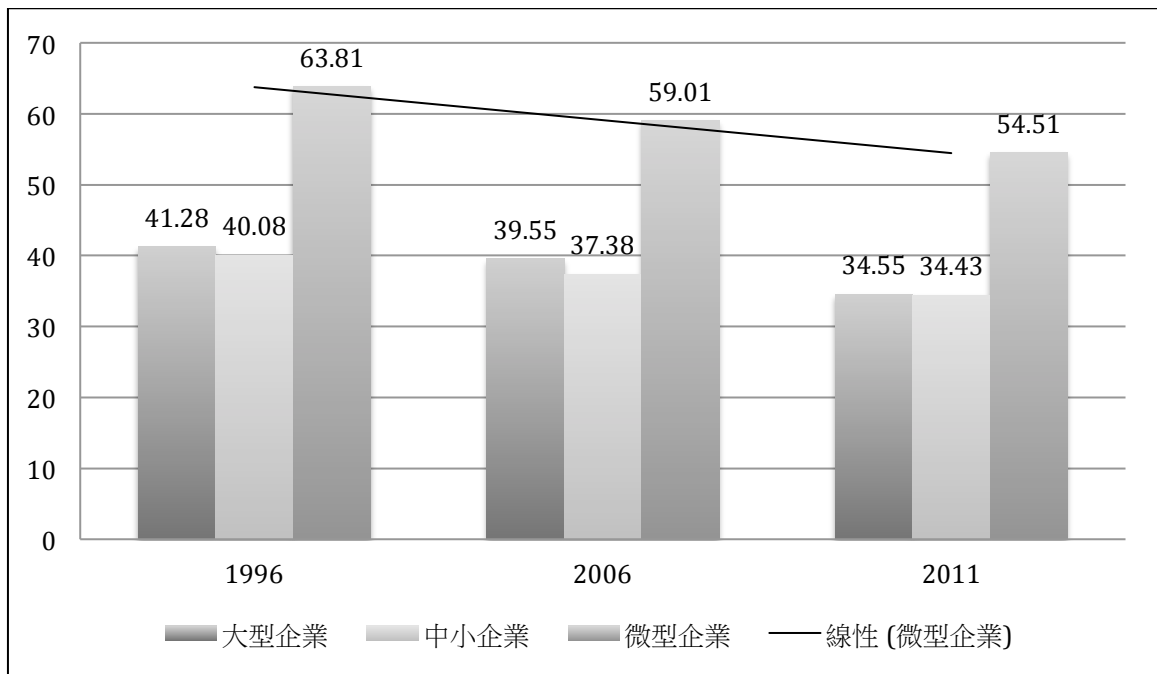
進入微型企業的資金門檻較低，容易吸引具有較高度創業動機的人投入創業活動。台灣的實質薪資停滯成長逾二十年，卻意外也成為提高民眾投入創業的主要因素之一。研究顯示，有近九成的民眾願意選擇投入創業活動，最主要是為了增加個人的收入（蔡繡容，2001），或是需要負擔家庭的經濟壓力（蘇郁涵，2007）。微型企業也因為規模較小、投入資產低，經營者的預備資金也不甚充裕，當面臨同業競爭或外在環境的衝擊時，可能會因為無法再繼續投入資金而導致事業失敗。

經濟部（2015）中小企業白皮書中指出，目前微型企業的發展正面臨了生產毛額的占比與貢獻不成比例、企業規模「微小化」的趨勢，以及人均薪資降低等三項問題。微型企業是目前數量最龐大的企業類型，約占整體的79%，但其GDP卻只占了全體的13.23%（見圖2-4），附加價值率高於各類級企業，但也呈現下滑趨勢（見圖2-5）。大型企業的平均就業人口逐年增加，中小企業則慢慢下滑，尤其微型企業平均每間的勞動人數由2.04人降到1.96人（見圖1-5），又因其能獲取的各種資源條件也較差，企業的小微化將會讓競爭力下滑，導致獲利降低，每位員工的平均薪資也將順勢衰退，統計2006至2011年間微型企業的年薪資報酬從38萬元降至37萬元（見圖2-6），呈現微幅消退。偏低的薪資報酬將不足以吸引更多的創新人才投入就業，導致企業無法創造新的附加價值，不但企業成長停滯，也將造成既有人力的流失，形成惡性循環。



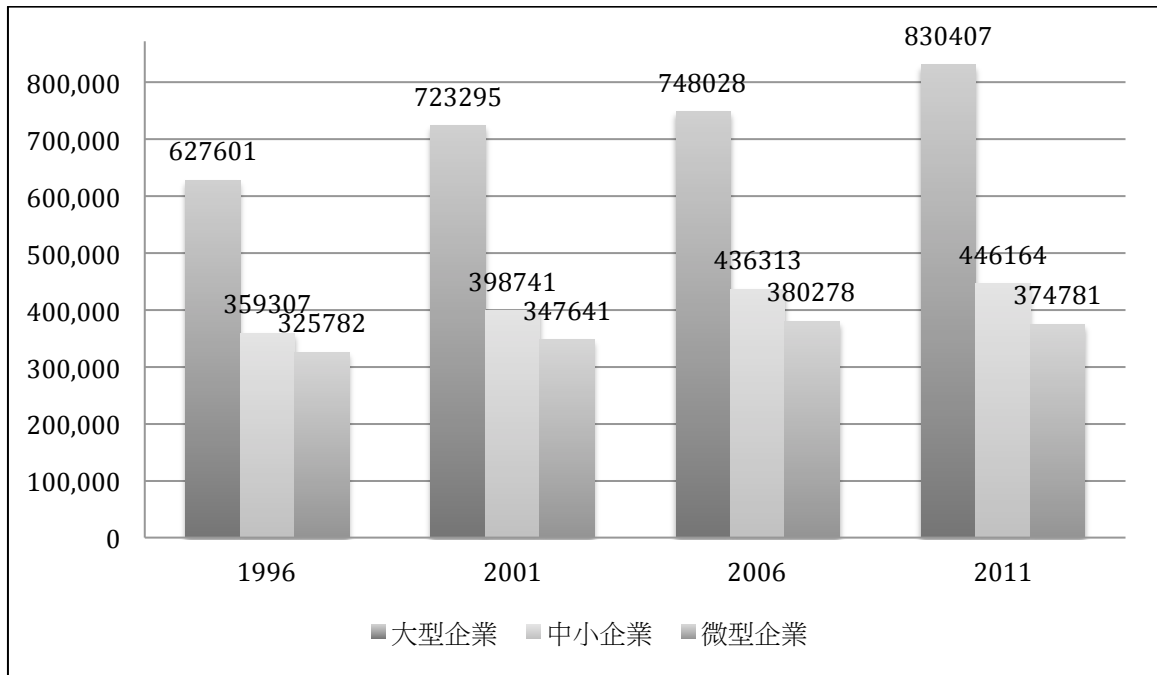
資料來源：整理自 2015 中小企業白皮書，表 6-1-1

圖 2-4 2011 年各級企業家數（左）及其所占生產毛額比例（右）圖



資料來源：整理自 2015 中小企業白皮書，表 6-1-2

圖 2-5 各級企業附加價值率分佈圖



資料來源：整理自 2015 中小企業白皮書，表 6-1-4

圖 2-6 各級企業平均每位就業員工的全年勞動報酬分佈圖

因此，微型企業需要有充足的獲利能力，才能夠支付所需的營運管銷、員工薪資，與臨時需要支付的預備資金，而要能為企業提高實質的獲利能力，持續的創新、增加產業的附加價值將更重要，方能使微型企業得以持續的成長與發展。當員工的薪資增加後，才會有更多具有高度創業意圖、或具備有專業知識或技術能力、想增加個人收入的勞動人力，投入微型企業的創業或就業市場，形成正向循環。所以我們認為導入人力資源專業來整合、輔助微型企業的在知識與資源上的不足，或許可以提升微型企業的整體競爭力。

第三節 微型企業的發展與阻礙

溫肇東、謝如梅、陳意文（2013），分別從政府制度、社會教育與資源取得等三個構面，說明了微型企業發展所面臨的問題，Virginie (2011) 研究印尼的微型企業，認為會影響微型企業發展的原因，分別有財務資本(Financial Capital)、人力資本(Human Capital)、社會資本(Social Capital)，以及不友善的環境(Hostile Environments) 四項因素需要被考量。

政府政策對於新創事業的支持與鼓勵仍然相對缺乏（溫肇東等，2013），例如在旅宿產業中因同質性高，小量體的民宿無法與大規模的旅館業競爭，但能代表產業與政府對話的話語權多把持在中、大型企業手上，而政府也都偏於討好稅收較高的中、大型企業，因此對於新興小規模產業的發展抱持較多疑慮與限制，在整體的產業政策的發展便設下了重重阻礙，短期內不容易有改變創新，或扶植小型產業發展的機會。

基礎教育的刻板僵化，社會鼓吹多以升學、職能化的就業為主，以致於學校、家庭對於創新思維的教育貧乏（溫肇東等，2013）。學成後投入就業市場的人力，多是具備有專業技術「匠才」，而能發揮創意、跨領域整合資源發揮所長、高教育水準的「將才」則是相對缺乏（楊宏琪，2011）。研究發現，願意投入微型企業的經營者通常具有較高的教育水準，一般水準的人們則多傾向於進入既有的企業內工作，這樣的結果顯示出，教育水準與個人的創業精神，呈現U型曲線的分佈關係 (Virginie, 2011)。

在資源面上，企業會因為資金籌措的困難而產生經營阻礙。在創業初期，家庭經濟情況較好的人，比較容易進入微型企業的創業活動。有90%的創業者認為，資金的取得是能否投入創業的關鍵因子（蔡繡容，2001）。因為微型企業沒有龐大的財務資產，公司的融資貸款不容易，在營運過程中若受資金短缺影響，將會立即造成經營上的困難（溫肇東等，2013）。而具有優勢的社會資本的個人或家庭，將較易於投入微型企業的活動（Virginie, 2011），因其所具備的人際關係將可以轉換成企業在經營時的顧客來源、營運資金取得的多元性、或是與其他企業發展新的合作機會，來增加微型企業整體營收。

第四節 家族與非家族中的新、舊微型企業

企業在設立的初期，因受限於人力與各種資源取得的限制，許多經營者會先求助於家庭成員，加入並作為企業員工以降低薪資開銷，增加企業的獲利能力，這是「家族微型企業（Family Business Micro-Enterprise）」中常有的情況。而後隨著企業的持續獲利、擴張與成長，對於管理人力的需求大幅提升，被定義為「自己人」的家族成員將逐漸被拔擢為企業的核心管理階層。在華人地區，家族企業是常見的企業經營方式，許多的中、大型企業比比皆是，其組織結構、經營決策的特性、繼承權問題，以及對企業形象的保護作為，都與非家族企業截然不同（Murray, 1996）。當家族微型企業沒有隨時間擴大發展，反而只求有穩定的獲利來源時，企業將會以微型的規模持續經營著。又或是企業曾經歷了發展，擴張至小、中型企業後，因受到各種外在與內部的因素影響，如經濟環境的變遷、產業的沒落，而又逐漸縮小規模至微型企業，可能就經過了十多年的變化起伏，甚至已經

完成了企業接班，這些都是「舊」的家族微型企業中常見的生命週期。家族企業的研究領域，直到近年來才逐漸被受重視，但對於舊家族微型企業的相關研究，仍然相當缺乏。

「非家族企業（Non-Family Business Enterprise）」是現今管理科學研究中最為廣泛的領域。當部分微型企業經營者在財務資源取得較不受限制的情況下，為了使企業管理的公平與獨立性，避免家族成員間對於經營共同事業的爭執與混淆，也會偏好採取非家族企業的經營模式，讓經營者能夠有效的區隔家庭與工作。也有許多屬於高度專業知識技術的新創微型企業，而其組成的工作夥伴也都必須各有專才，這樣子的微型企業，也多幾乎是以非家族的形態存在著。學術上在非家族企業領域的研究最多，特別在中、大型企業的研究。

依據組織生命週期（Organization life cycle），不論是在非家族或是家族微型企業中，都有部分是從微型企業的創業開始，再逐步的擴大規模與人力以產生更好的績效表現。對於「新」的微型企業，其研究命題多以新創產業的「創業」為主，並有著不同議題的研究討論，如社會網路資源、創業者人格特質、各類產業別的創業研究等。

「舊」微型企業的研究則是寥寥無幾，特別是在非家族微型企業中更難找到。不論是在舊的家族或非家族微型企業中，都有著人力、規模與績效關係不一致的狀態，部分舊微型企業雖然人力、規模很小，但卻能夠滿足企業需求的經營績效，又或是比具有規模、且相同產業的中、小企業更為突出的績效表現。不論是何種績效狀態，都是經營者心理已達滿足的表現，並有高度的意願以微型企業的規模持續運作。因此，在舊的家族或非家族微型企業中，其組織生命週期的動

態過程，與發展規模、人力上的議題，尤其在經營者的心理狀態與人格特質的表現，都需要有更多的探討與研究，才能探索出舊微型企業獨特的箇中奧妙。

我們將新設的、舊有的、家族的、與非家族微型企業間的關係，以時間作為橫軸，人力的組成關係作為縱軸，繪製成圖關係圖（見圖2-7）。在這四種分類之中，都有微型企業的存在。

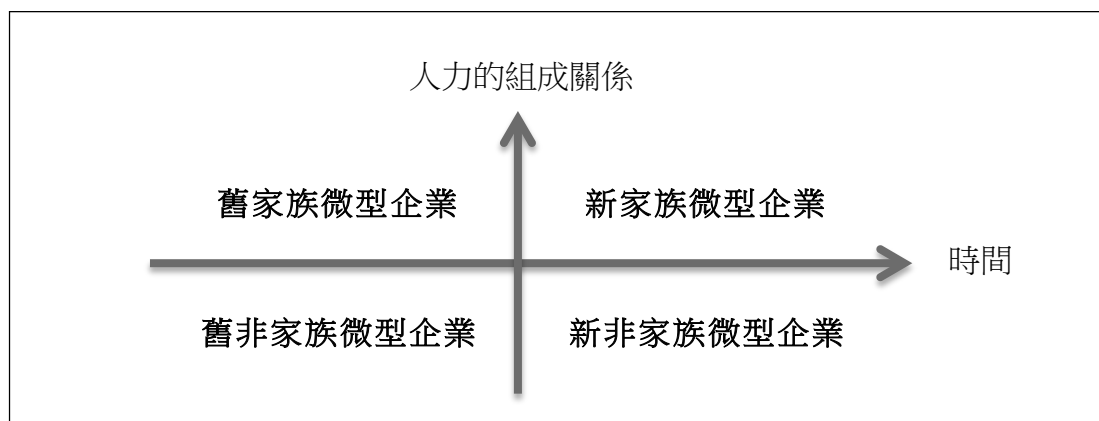


圖 2-7 微型企業的四種象限

第三章 研究架構圖與研究假說

每個微型企業可能會因屬於不同的產業別、或是成立的時間順序長短、員工組成方式差異，在與經營者個人價值觀的交互影響下，都會產生一套獨特的、個人色彩濃厚的微型企業營運模式，而這些模式都尚未有較多的理論的支持，本研究將使用「探索性研究 (exploratory study)」來驗證並建構出較具客觀的微型企業經營模型，以及探討人力資源管理行為如何存在於微型企業之中。

研究架構以 Virginie (2011) 所提出的人力資本 (Human Capital)、財務資本 (Financial Capital)、社會資本 (Social Capital)、以及不友善的環境 (Hostile Environments) 四項因子作為基礎參考，加上其他相關的微型企業文獻研究，以及作者自身在微型企業的經驗與觀察，提出對於微型企業的經營假說模型 (見圖 3-1)。本研究假說分成四個主要因素，分別是經營者於企業內部可掌控的公司能力 (Firm Competence) 與障礙 (Accessibility)，以及受外部環境影響的態度 (Attitudes) 與政府 (Government)，再從這四項主因子架構下，發展出次要影響因子，以下就各主因素與次要因素的說明如下。

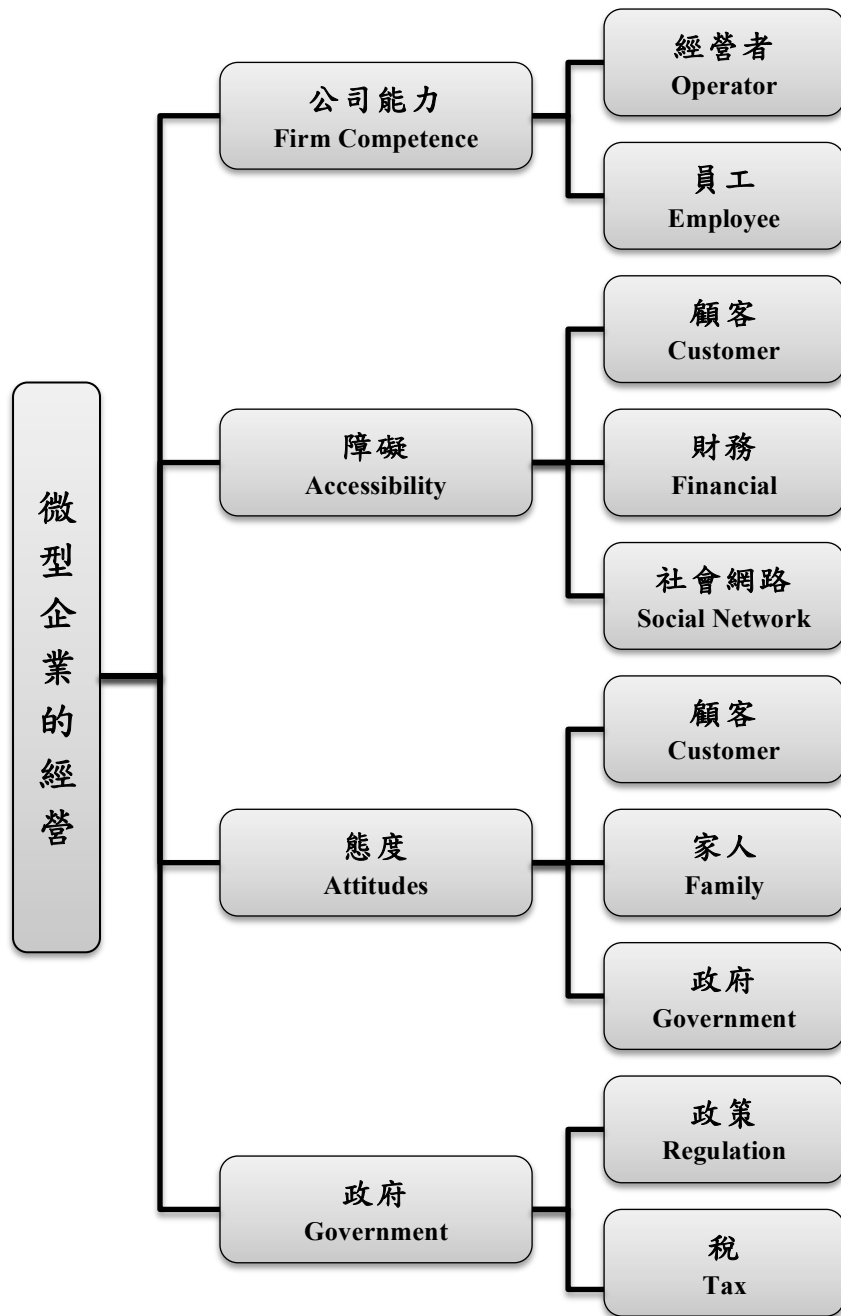


圖 3-1 微型企業的經營模型假說圖

第一節 公司能力 (Firm competence)

微型企業的能力，不外乎就是「人」的專業技能是否得以充分發揮，適才所用，讓公司的產值優化，帶來整體獲利。在本項中，我們首要考慮的是關於人力的「錯置 (Decoupled)」問題，即擁有的專業知識或技術與實質的工作內容無關，例如經營者或員工的「專業能力不符合期待與需求」，或是「專業能力與實任職務上差異」。另外，經營者對於公司內部的管理經營、未來的發展意圖，現況與同業、異業間的合作、競爭關係等運作方式，也是對公司整體能力的綜合評估表現所該考慮的。

一、經營者 (Operator)

創業經營者的人格特質，與創業能力、動機、以及精神都呈現正向且顯著的影響結果，而創業的能力、動機、與精神也都與績效有顯著的影響效果（蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚，2008）。微型企業經營者需要具備的能力，除了在本質專業知識的技能外，在沒有多餘人力的情況下，企業的經營管理能力也必需具備。在「新」設立的微型企業中，多數的經營者多具備有專業的知識與技術，比較缺乏的是經營管理的能力；而「舊」的微型企業，因經營者已經付出更多的時間在學習、與處理自身企業管理的問題，所以在本務專業與經營管理上，都已具備有較多的經驗值，錯置的問題應已不存在。但若是經過接班後，家族企業第二代的經營者，雖然工作技能從小便耳濡目染，但對於管理方面的議題，可能就與新微型企業經營者雷同，都會相對缺乏。

二、員工 (Employee)

員工的能力錯置與經營者相較之下顯得單純，微型企業的員工除了個人的人格特質需符合經營者的喜好外，多數是以專業技能與知識為主要的人力需求考量，因經營者需要找到對的人（郭榮松，2016），有專業的人力來分擔企業本務的工作，才會有額外的時間能夠處理其他如內部管理、外部資源的取得、或是障礙的排除等等問題。若員工在專業上有錯置的情況發生，有可能是因為經營者在選擇員工時，是以其他方面條件做為優先考量，例如以個人操守、人格特質，如此一來便會產生企業在專業人力需求不符合期待的問題。

第二節 障礙 (Accessibility)

微型企業的規模小，能夠取得的資源少，當面臨外部環境衝擊時，企業的營運便容易受到影響。依據作者的經驗，這些問題可能存在於三個「內部」的資源層面取得障礙，包括直接消費的「顧客」資源取得、營運資金的「財務」資源取得，以及經營者「社會網路」資源的連結障礙，經營者需要審視自己所掌有資源強項。而在障礙產生之前，經營者對於企業所提供的勞務或商品品質，也必須有一定程度的市場需求認知，以及維持產品的穩定與品質，才不會在檢視障礙層面時產生失焦現象。

一、顧客 (Customer)

目標客群在微型企業與各種不同規模企業的客户族群相同，端視個別企業的經營策略與提供的勞務或商品而定，這條供需間的鏈結關係可能是企業對企業

(Business to Business, B to B), 或是企業對顧客(Business to Customer, B to C)。

在服務性質較高的微型企業中, 企業對顧客(B to C)的銷售屬性將會更為明顯。設定客群的來源取得與公司的行銷(Marketing)策略有關, 當微型企業的經營行為開始後, 經營者必須藉由直接接觸市場累積經驗, 不斷地改善商品或是勞務的品質(張凱玲, 2005)。然而, 經營者的社會網路資源可能多少也會有些助益。當目標客群的取得發生了障礙, 必定將直接影響到微型企業的直接獲利來源。

二、財務 (Financial)

資金將是影響微型企業能否繼續生存的關鍵因素。多數經營者願意投入微型企業的經營就是為了增加個人財富(蔡繡容, 2001), 當公司需要擴大規模、或是營運週轉資金出現困難時, 經營者勢必先處分個人或家庭的積蓄、資產來渡過財務狀況, 再來可能透過個人或家庭的社會網路關係向民間募集資金, 又或是將僅存的動產、不動產做企業的融資貸款。當企業沒有穩定的獲利來源時, 財務問題將會如滾雪球般的愈趨嚴重, 直到企業倒閉。

三、社會網路 (Social Network)

社會網路就是俗稱的「人脈」關係。經營者或其家庭的社會網路資源的好壞, 在企業經營的初始將會有明顯的影響(Virginie, 2011)。人脈可能產生新的顧客而帶來企業獲利, 可能找到民間的資金來源以解決財務困難, 也可能帶來事業的合作發展新契機。在亞洲, 社會網路是重要的資源項目, 尤其以人為主的家族事業, 需要利用到很多的「關係」, 並建立很好的關係, 讓企業的經營能獲取更

多的資源與利益。在創業初期時，創業者便開始使用大量的社會網路資源，來拼湊或是建構出新事業的機會（謝如梅、莊為傑、方世杰，2011）。

第三節 態度 (Attitudes)

組織行為學，定義態度是由認知 (Cognitive)、情感 (Affective)、以及行為 (Behavior) 三要素所構成，認知要素是個人對於某人、事、物的描述或理解程度；情感要素是人因受自我的情緒或感情，而影響實際行動的因素；而行為要素則是指有意圖的、有特定目的的行為表現。重要的態度表現將會影響到個人的行動行為，能反映出個人的基本價值觀、興趣，或是其所重視的人、事、物等。在微型企業的經營中，我們考慮會影響企業的運作或收益，提出受「外部」環境影響的三個因子。

一、顧客 (Customer)

顧客是直接影響到微型企業的獲利來源，客戶是否願意購買，首要取決於企業所提供的商品或勞務的價值，是否與顧客所認知的商品價值一致。假設顧客到高消費的餐廳點了鵝肝醬，但店家卻提供廉價的鵝肝醬品牌，又或是端出了高級的鴨肝醬，顧客即刻會認知到這兩者間是有所差異的，無法滿足顧客的實際需求將會造成消費的不愉快或是糾紛，進而影響到企業的聲譽，使得來客數驟減導致獲利下降。而企業的文化認知可能也是導致顧客的購買行為，同樣是餐廳，我們可能會更喜歡選擇喜憨兒所開設的餐廳，因為它帶來了更多的附加價值。除了

商品或勞務外，企業對顧客的服務感受，也會影響到其整體消費的滿意程度（林玫玫，2005）。

二、家人（Family）

家庭的衝突，將會直接或間接影響到人員的工作情緒（李永鑫、黃宏強，2007）。為使微型企業的獲利穩定並增加收入，多數的經營者會更認真投入於事業的經營，耗費更多的時間、金錢與人脈等資源在企業經營上。微型企業經營者的家人們，若對經營本身的行為認知不足，或是對其所提供的勞務或商品的認知不足時，經常會遇到家人們冷眼旁觀、說風涼話，或是自以為的關心勸阻放棄等等，這些都會對經營者的工作態度產生影響，可能帶來失望感、無助感而影響工作情緒，進而對企業經營產生了負面的效果。當然，也有些家人在人前數落、人後接著出手幫助，也逐漸開始學習了解、認知經營者的行為以及其事業經營的情況。

三、政府（Government）

政府對於產業的態度將會影響到微型企業的生存環境（Virginie, 2011）。政府是國家經濟政策的執行與擬定者，當有新興產業的生成趨勢發生，政府必須就國家整體發展政策，來決定是否培植、或是限制該項產業的發展。然而，影響政府決策行為的因素更是多變，從單純的法令檢討排擠、民眾的權益行使等，到複雜的政治權力關係、商業利益衝突、與人民期待的認知差異等，這些都會影響產業

政策的發展，而政策將會影響到各類型企業經營者的行為，特別是資源較為匱乏的微型企業。

Virginie (2011)的研究指出，政府營造出的不友善環境，將會影響到微型企業的發展。唐淑珍（2013）、嚴國慶（2008）也建議政府應加強在特定類型產業的資源補助與法規上的調整，以解決該產業中微型企業所面臨的難題。本研究將「政府」的因素，自「態度」中的次要因子獨立呈現，並列為主要因子來討論，試圖放大並更深入去探討政府對於微型企業的經營影響，是否比我們想像的還要嚴重。

第四節 政府（Government）

在各類型的產業發展過程中，政府都必須投以適當的政策或補助來引誘、導引產業的發展，也可看出政府對於該項產業發展的態度。在各種產業上，政策的友善程度有所不同，有些可能是獎勵，也有些是懲罰性刑罰或罰金，以限制該項產業發展。透過公權力的政策法令和稅收，就可以了解政府對於該產業的發展態度，是高度扶植發展的，或是無為而治，還是具有敵意的，可以直接對應到各產業微型企業的經營處境。

一、政策（Regulation）

政策是國家對於產業發展最重要的推手，所有的產業都必須受到政策的框架發展。舊有的微型企業在各產業中已經耗費了相當的時間來找到屬於自己經營的方法，熟知政策對於企業經營的限制與優惠條件。但新設的微型企業，多屬於

新興產業，會隨著社會脈絡快速調整變動，當新政策的擬定速度無法跟上時代的變遷時，該產業的適法性將出現嚴重斷層，研究也認為創新產業需要有不同於傳統產業的政策來引導發展（劉常勇、溫肇東、謝如梅，2011）。對於以盈利為導向的微型企業，只能先求發展，再求適法，但若政府對該新興產業的態度轉趨具有敵意時，將會在政策上頒訂更多的限制與處罰，若沒有轉型的輔導政策，企業的營運將會受到很大的衝擊。

二、稅 (Tax)

在稅收的部分，除了公司營業稅與所得稅之外，特定產業的業務工作中也都夾帶了許多不同的稅收，增加的稅收也都將影響微型企業的獲利能力，也影響了投入產業經營的意願。例如在不動產業中，奢侈稅、實價登錄申報規費等，都是近年新增列的國家稅收，這些稅的存在，便是政策上為了降低動產與不動產的交易數量與價格，以降低民眾的總體交易數量與價格，將不動產市場價格趨於合理化，而這也直接影響到了不動產產業的生存環境（王儷穎，2012）。

第四章 研究方法

本文將採用質化研究，以「深度訪談法」來獲取初級資料。研究將依據前一章所擬定的假說架構，提出相對應的訪談問題，整理出每位微型企業經營者特有的經營模式，並將每位經營者所重視的議題，依據「人力組成的不同」，分類為「家族微型企業」與「非家族微型企業」，以兩種不同的企業人力組成方式來進行歸納與分析，觀察兩者間的差異性，再整合出更為客觀的微型企業經營管理模式。

第一節 訪談對象與訪談大綱

一、訪談對象

本研究將訪談八間各種不同產業別的微型企業，對象為企業實際的經營者，或最高的管理職員工。依據各公司開業迄今的營運時間（新與舊），以及公司內人力組成的方式（家族與非家族），將受訪企業分作四個類別，分別是「新家族微型企業」、「舊家族微型企業」、「舊非家族微型企業」、與「新非家族企業」（見表4-1）。受訪公司的基本資訊，以及營運狀態概要說明詳附件說明。

基於以「人」當作研究探討的標的，本研究將以「人力的組成」來分類，即以「家族微型企業」與「非家族微型企業」進行研究分析，在兩個不同的類別中，將各自有4間不同產業別的微型企業訪談資料可供歸納整理。在新、舊的分

類上，因「舊」微型企業的訪談樣本取得較為困難，且在產業分類上也會產生明顯的新、舊差異性，故本研究暫不以「時間」的條件做分類研究。

表4-1 受訪微型企業的屬性分類表

<p style="text-align: center;">【第二象限】</p> <p style="text-align: center;">「舊」x「家族」微型企業</p> <p style="text-align: center;">C公司（39年），方先生 D公司（53年），徐小姐</p>	<p style="text-align: center;">【第一象限】</p> <p style="text-align: center;">「新」x「家族」微型企業</p> <p style="text-align: center;">A公司（2年），夏小姐 B公司（5年），林先生</p>
<p style="text-align: center;">【第三象限】</p> <p style="text-align: center;">「舊」x「非家族」微型企業</p> <p style="text-align: center;">E公司（18年），蔡先生</p>	<p style="text-align: center;">【第四象限】</p> <p style="text-align: center;">「新」x「非家族」微型企業</p> <p style="text-align: center;">F公司（5年），劉先生 G公司（2年），張先生 H公司（4年），溫小姐、林小姐</p>

二、訪談大綱

依據前章所提之「微型企業的經營」假設研究架構中，我們分別就各因子架構中列出相對應的問題概要（見表4-2），但因每個受訪公司所面臨的產業問題不同，以及因其成立時間的長短，在企業生命週期中所遭遇的情況也不盡相同，故在訪談的過程，我們也都會適時、彈性地調整問題內容，並引導深入探討部分情節，藉以凸顯出該微型企業過去、或目前所經歷過略顯重大的問題，以及在經營管理上所遭遇到的困難。

表4-2 訪談問題大綱表

主架構	次架構	問題概要說明
公司 能力	經營者	經營者的錯置、內部經營管理的狀況、同異產業間的關係
	員工	員工的錯置（選）、人力的育留
障礙	顧客	市場顧客來源的取得
	財務	創業資金或營運資金的取得
	社會網路	經營者人脈與企業經營間的關係
態度	顧客	顧客對產品、企業的認知
	家人	家人對經營者與其企業的認知、家族企業間家人角色的衝突影響
	政府	政府對本產業的態度表現（經營者直接感受）
政府	政策	政策對本產業發展的影響
	稅	稅收對本產業的合理性

第二節 資料分析

本研究採用「深度訪談法」來獲取所需的「初級資料」，再搜尋相關的文獻、研討會論文集、文章報導、以及該公司所屬產業類別的相關資訊等「次級資料」，並藉由訪談的過程，也實地觀察各公司的經營現況、工作環境、與員工之間的工作情形等，作為研究分析的輔助資訊。

依據前一章所擬定之「微型企業的經營」研究概念，逐一分析各項次要架構。本研究將各筆訪談錄音檔案先製成逐字稿後，再進行編碼分析。研究使用紮根理論的開放編碼、主軸編碼，整合、歸納出同屬性分類的公司、以及整體微型企業的經營模型。

第五章 研究結果分析

分析將從第三章所提到的研究假說，分別來探討各企業的訪談內容，與各項假說次架構的關聯性。我們將依照企業的屬性分類為「家族」與「非家族」微型企業兩類，每個屬性也都包含有新、舊微型企業，且都屬於不同類型的產業。研究先討論出兩類型企業的經營模式後，再將兩者予以合併，形成整體「微型企業的經營模型」，作為本研究的成果。

第一節 家族微型企業

在家族微型企業，我們認為經營者著重的是企業的「和諧文化」，專業對於經營者而言是次要的選項。以家庭成員所構成的微型企業，因家庭員工的專業知識、技術能力不盡相同，經營者將會選擇較容易進入的產業、或是家族成員中具有同樣專業的產業為主。經營者若需要選用非家族員工，將以個人特質為主要考量，能夠融入其家族企業文化，以避免過多的衝突發生。

一、公司能力（Firm Competence）

微型企業因人力與企業規模很小，故在公司能力分析，我們著重在企業人力的組成與探討，包含了「經營者」的專業技術、企業管理能力、以及「員工」的「個人特質」與「專業能力」條件。當微型企業組成人力之專業知識與技術得以

綜合發揮，並做有效的管理，我們認為該公司能力是好的。

(一) 經營者 (Operator)

經營者在缺乏足夠人力的微型企業中扮演相當沈重的角色。除了本務專業需要有一定的專業程度外，對於各種各樣的管理能力也都必須要學習具備。因此，在經營者的項目中，除了自身的專業能力是否符合公司營運獲利的需求外，經營者對於企業內部的經營管理，以及與外部其他企業的態度及互動關係，都會影響企業的整體營運能力。

1、經營者個人

(1) 新創家族型微型企業在初創時期，若家族成員在專業技術上沒有共同交集時，將會選擇「資金」與「技術」性較低、比較容易進入的產業別來進行創業活動。

嗯，那我要創業，可是創業我要做什麼？做吃的，大家都做吃的，而且我不會煮飯。然後又要做跟人家不一樣，我可以做什麼？然後你做這個東西，你又要想到它的保存期限，你不能做那種，可能一天沒有賣出去就壞了的，對，所以才想到煎餅。
(A532~544)

會跟表姐合作，應該說當時很早之前就有跟她提過了，因為她本來做這一行目的性就是要自己開店，對阿，然後表姐可能就是，一個可以幫忙吧，就是想要找她一起，一方面我看中她的特質啦，我覺得她就是。(B4~6)

小結：對於選擇進入資金與技術門檻較低的產業，無具備專業的經營者只需要耗費較少的時間來學習新的技術。當家族成員中都具備有相同的專業技術時，比較容易合夥投入該產業的創業活動。

(2) 我們認為家族微型企業經營者的專業技術能力，多是從「做中學」的過程

中產生，經營者在學校所學的專長，對於本務的專業工作可能沒有太多關聯性。因此，我們認為家族微型企業經營者，在專業上「錯置」的情況會比較多。

嗯，那我要創業，可是創業我要做什麼？做吃的，大家都做吃的，而且我不會煮飯
(A532~534)

電子科。沒有，因為唸是一回事，好不容易才混到畢業證書 (C12~14)

我念的是音樂系 (D237)

他不會叫我回來做，他也，他其實我去當藝人助理的時候，他也很支持。他也會到處跟人家炫耀說，你看，他的助理是我女兒。他甚至會默默開始看八點檔，他其實是不看那種東西的。就，他其實，因為他是一個，他年輕的時候他是修車師傅，然後他那個時候，他其實可以做到很好，但他那時候因為我阿公身體不好，他就被抓回來，他真的是被抓回開始做麵的，他也不是心甘情願的做麵，他就覺得他人生一直很有遺憾。所以他才會，像我哥無賴，他才會覺得沒關係，逸超你就去走你的音樂路，他也常常跟我講，你要做甚麼就去做呀，從來不會逼我們會來，因為他自己也覺得他這樣很痛苦 (D1565)

小結：部分經營者早期在學校所學的專長，完全與公司現有的經營項目無關，都是在公司營運的過程中，才開始學習工作所需的專業技能，也就是「做中學」。這類的經營者具備的學歷專長，與公司營運所需的產業專長「學非所用」，是錯置的。

- (3) 舊微型企業的第二代接班人來說，雖然學歷與工作專業可能會有錯置的情況，但因第二代從小便耳濡目染家族的事業環境，對於工作內容或多或少都曾接觸。在接班過程中，公司的營運都能維持正常順利，也會受到前一代經營者的影響。

沒有銜接上的問題啦，因為我從小，我從國中就，如果我家裡有需要幫忙的我就陸續在做啊，嘿啊，幫忙跑外面啊送貨啊，然後做家裡那些代工的工作，所以我都對這些也都熟悉。因為方老師常常要外出登山的時候，我們就必須要接下來做啊。(C20)

啊前面十年我就已經開始在家做，只是他沒有把全部放下，有些事情還是問他，只是這十年之後大部份的事情我如果可以處理我都不問他，覺得覺得有時候甚至一些單子不給他看，不要讓他有意見。(C125)

我大學一畢業先回來。嗯，可是，就回來之後就覺得說，沒有看，看過這個社會。所以就很叛逆，突然間跑出去找工作，就我一直來來回回，來來回回。出去找，就是找找找找找，那，因為我爸那個時候，晚年他身體一直很不好，那他一有狀況，我就會把工作辭掉又回來幫忙。然後後來一穩定，我又會出去嘛，所以我這樣來來回回也有，就是因為我自己很掙扎。(D205~213)

對，所以就是我媽也有幫我爸忙，那當然我，我回來開始管這間店的時候，他也覺得，就是我還是需要他。所以我就是很慶幸，我媽都一直在幫忙。(D391~393)

小結：第二代經營者在正式接班前，對於家族企業的工作內容都有一定的熟悉程度。接班後，前一代經營者也常會有介入管理的作為，目的是為了使企業經營與獲利模式得以延續。這不全然是好或壞，也是傳承企業管理的「保守」文化。

2、公司的經營管理

(1) 微型企業因受限於人力規模，無法另外聘用財務、或是人力資源管理者提供專業服務，經營者除了本務工作的專業外，也需要學習各類管理領域的專長，才能順利執行業務與管理人員。對於經營者而言，這將會是非常大的挑戰與負荷。

就是要有，你要有足夠的，不管是資金、能力，你才能去 hold 住你原本想要做的東西 (A256)

對，那我覺得應該還是有很多，還是有很多要學習的地方吧，我覺得，我覺得我是坦白說，我對管理人這一塊，我非常，我比，我姊比我會管理人（B738）

好，那我就做，就是像那個，他，當客人，呃當員工在罵客戶的時候，我就會站在員工面前跟著罵客戶，但是客戶在跟我 complain 員工的時候，我就說好我會幫你處理，我也不會大罵員工，就也不會在客人面前罵員工，會跟他說我幫你處理，然後再回來在婉轉，我覺得我，我現在是一個溝通的橋樑，我把所有難聽的話轉換成比較婉轉的話讓對方知道，那這邊也可以接受東西不穩定，那這邊也能夠接受新客人怎麼一直變調。對對對，那我這邊我覺得我現在是當一個很好的橋樑，我不會把自己歸納在管理者（D949~951）

小結：多數經營者認知在自己企業經營與人力管理的知識缺乏，必須要更加努力學習補足。這些管理學的知識，都是在企業經營的過程中學習得知，也是一種「做中學」的狀態。

（2）家族企業中，家庭與非家庭的員工管理，更是經營者必須面對的課題。經營者在事業與家庭間的疊合與衝突，都會影響到其管理決策。我們認為經營者為了維繫家庭成員間的良好情感，在管理上會採取較為保守，偏於妥協的「家族共識」來經營企業。

可是，可能是我，我的要，我的個性是，我希望事情可以做好。但是我媽媽的個性是，有做就好。對，所以這是有落差的。對，那我就會覺得，有時候我就會講，你應該要怎麼樣怎麼樣會更好。然後，她就會說，喔喔喔，好好好，可是當你很緊急的時候，其實有時候你會，齁怎麼又來了，你的反應會這樣。就是急的時候會，可能她有時候會有一點受傷。但是事後我就會收，把她收結，收結就好了。（A858~870）

對，但是兩個真的，你說完全不計較很難啦，但是就是，還是要以大局為重，你就盡量，就不要，就盡量不要那麼，不要什麼事情都要計較，然後就，反正就想想當時候。（A1677）

我姊她非常包容我，她知道我的個性。對，然後加上她願意支持我，我覺得這點很

重要。對，她覺得，而且她也是那種，沒做怎麼知道。如果今天她是那一種說，蛤~這樣好嗎？這樣可能就會有摩擦了。對，阿如果她跟我一樣就是那種，阿沒做怎麼知道事情會變怎樣。對，就這樣，所以我跟我姊就不會有摩擦就這樣。我們兩個都是那種會嘗鮮。對，會去試的人，會去 try 的人。(B1370~1384)

是還可以啦，如果有時候我們也是，有些他的觀念我也是不會接受，可是後來想一想就照他的，畢竟應該是說我們兩個意見相左的時候，不會造成這個產品有多大的損害，所以我有時候就讓他，去照他的意思，照他的意思去這樣子執行。(C58)

我是，我都會用問的方式，因為我的確就不懂，我就問說為什麼要這樣，為什麼要這樣，他們就會邊講，那有時候會有一些意見會有分歧的時候，那，那就會討論，那因為我媽媽也是做，因為我爸媽後來離婚嘛。可是當初這間店，是我，我父母一起管理的，所以我，就是我媽媽是我背後的軍師(D319~321)

小結：不論是新設、或是經過接班後舊有的家族微型企業，經營者對於內部人員的溝通，以及企業管理事項都會更加謹慎。因為經營者需要面對的是家庭成員兼工作夥伴，所以在家庭關係與事業經營中會儘可能的取得平衡點，尤其是對於長輩的意見將更加重視，會以委婉的方式來處理他們的意見，以避免與家庭成員間發生摩擦，進而影響企業內部的氛圍。

3、同、異產業間的態度

(1) 微型企業的規模小，能力有限，為了增加整體獲利營收，經營者會有較高的意願與相同產業或是相異產業結盟。在「異業」，經營者會採取「合作」的模式，因為異業能帶來不同的客群來源，產生新的獲利。

對對對，對，他，對啦，就蠻照顧我們的。所以就是其實也是很感謝他，讓我們有稍微再打開一點點。那像，像今年其實也是有繼續叫貨，可是他們今年要結束了。(A660~664)

對，他們有一間民宿，阿他，他的老婆很喜歡我們的東西，就覺得這個真的是在地七美的。嗯，然後就，就是，他是跟我們訂餅乾，然後送客人。(A684~686)

對阿，異業才能合作。(B1672)

Maybe 就是一些很有名的廠牌。對，那你可以共享品牌，他們品牌就是會有品牌的資源，品牌資源會，譬如說上課。(B1682~1684)

對，也是包給外面。只是我們增加的項目是現在。以前單純只是做橡膠，現在我們因為橡膠的市場也是有限，而且他的現在這種石化的產品很多，然後會把，現在我們放出去的廣告只要有牽涉到膠的，我們都會把他引進來然後再去找。橡膠、塑膠、優立膠、矽膠只要我們放出的訊息是說，喔你遇到有什麼教你不懂，你不會，或者你沒有找到人家你來找我們，我們會幫你處理，可以的話就把它接下來這樣。(C146)

小結：對於提供不同勞務或服務形態的相異產業，經營者多採取開放的合作態度來提高企業的獲利空間，可以增加不同產業的客群來源。

(2) 在「同業」，經營者由傳統的競爭關係，轉變成既競爭又合作的「競合」關係。在不影響個別企業的客群與獲利來源之下，經營者會適度的創造與同業間的合作機會，找到屬於自己公司的能力專長，連結上、下游的企業，形成同產業的企業鏈結，或是創造新的產業需求，展開新的合作關係。但對於提供相似商品，且又是相同客源的同業間，將會出現競爭關係。

我都有公示過，然後加上因為我現在，我長，我長期跟外面的 salon 都有在接觸。因為有時候我會出去教課。對，然後我也跟業界，其實我覺得在這方面，我覺得不能太安於現狀，你要多出去跟人家互動。(B168~172)

對，其實同業跟同業合作，就是共享品牌這樣，因為我們有很多間髮品廠商。(B1678)
恩～沒有，也沒有什麼特定說對誰不較不好，因為我們也是都需要互相交流，跟其他的廠商。因為有些人他找不到東西也是會來找我們，找我們，他臨時需要的時候也是要互相要調東西啊，所以基本上相處都還融洽，不會說有惡意要去搶別人的單這方面。因為我們如果做，有些大部分會知道哪些大廠是哪些人在做，然後就不會

說要刻意去要搶人家的單子，不會有這種惡性競爭的事情產生，在我們這個行業裡面比較少。像我們也知道什麼中鋼、中船有些誰在做誰在做，所以我們就不會說就刻意還要去搶那些單子，然後去削價競爭做這些事情。這些會做的應該是比較大廠，他們的單比較大才會去做。(C254)

對，那親叔叔的話是在三重，他在另一個地方，他的工廠跟我們類似，但他比我們小。也是製麵，所以其實我們是競爭的。(D49~55)

他比如說來我們這邊，來我們這邊買一個東西，比如說陽春麵，來我們這邊買 28 塊，他就說阿隔壁才賣 25 塊，那我爸就會覺得說好阿，你要 25 我就也 25 給你啊，然後到最後兩家就是狗咬狗，越來越便宜，那我回來之後，我有一天我真的受不了利潤這麼低，我有一天我就跑去跟他們老闆談，我就說，我們就是在轉角，會跟你買就是會跟你買，會跟我買就是會跟我買，因為我們畢竟，每個人的觀，就是，做出來的東西不一樣，比如說一樣炒飯，我炒出來跟你炒出來其實不一樣。每個人有每個人的東西，我就跟他講說，會跟你買就會跟你買，會跟我買就會跟我買。然後我就說，如果我們這樣子一直削價競爭的話，那我就會，到最後我們就會一起死，我們就會一起餓死。然後我就說，那我們就一起漲價，我，我們就是一樣，賣一樣的價錢，客人要去跟你買就會去跟你買。客人要來跟我買就會來跟我買。但是，當他選擇你的時候，你的利潤就高，當他選擇我的時候，我的利潤就高。所以我就去跟他們談，所以到最後我就跟他們談好，我還幫他們做那個漲價公告。(D63~75)

小結：對於提供相同勞務或服務的產業，經營者會探索競爭同業的專長，以及客群來源的屬性，分析其中差異後，找出適合自己企業的立足點，再尋求可能的合作模式，以達到擴大雙方的獲利來源需求。

(二) 員工 (Employee)

1、用人，員工的錯置

家族微型企業的員工裡，多是以家庭成員為主，家庭成員的人格特質與專業能力經營者都略有掌握，能夠很快的建立「類家庭」共識的企業文化。

在非家族成員的員工，經營者為求企業文化的一致性，以及管理上的便利，我們認為這類員工的個人特質，將是經營者在選用人力時的首要考量，會對於員工視同己出，當作是「自己人」看待，為了創造出類似於家庭生活中和樂的企業文化。

對，嗯，然後，跟家人做還有一個好處是，尤其是跟媽媽，因為媽媽，她除了無私的幫你之外，她也不會跟你拿太多，她都覺得，反正她就來幫你嘛，就幫你一下沒關係。(A1659)

對對，就是，反正我就是真的也把她當妹妹。(A1514)

只有在發薪水那天我才是老闆。(A1046)

你會自己知道去找尋說你是需要什麼樣類型的人。(B1154)

他可能文化水準比較不是我們這個區塊的，就是可能我現在，現階段經營客人這個區塊的人的樣子。(B1174)

就已經覺得，就是，對阿，那我就是，他們自己的兒子、女兒就跟我差不多大拉，那他們的兒子、女兒都會出國玩，什麼那樣好好喔，什麼什麼，然後我就會，有時候會聊，因為我跟他們就比較像朋友，我就說喔我也好想出國之類的，像那個阿姨，他就會說你就出國阿，我說怎麼可能，我媽會殺了我，他就說沒關係啊，這裡我們來做就好了啊。他，他，他自己有講，他都會常常跟自己的小孩說，你們趁年輕還沒結婚，能出去就好好出去。那他也會把這個觀念放在我身上，他就會說你也是。就像自己的小孩一樣，就覺得說他們，對阿。(D1141~1147)

是拉，可是我爸爸以前就給我一個觀念，就是你用人不疑，疑人不要用。你如果要用人你就是要相信他，但如果你不相信這個人，你就乾脆不要用他。(A1179~1181)

我覺得貼心是我來接這份工作最大的優勢。(D1481)

小結：對於家族微型企業而言，因員工多數都是家庭成員，而少數的非家庭成員也都會因為經營者的「類家庭」文化，被同樣當作是家庭成

員。故在應有的專業技能上，經營者較不重視，反而看重的是該人員的個人特質是否能容入類家庭的企業文化中。故員工個人的所學專長，與工作所需的專業技能，較不被受到重視，「錯置」存在的機會是多的。

2、人力的育留

- (1) 微型企業員工的教育、留任等工作，在沒有專業管理人力分工的情況下，教育人員的工作將全部由經營者親自執行。礙於員工組成多數是家庭成員，而非家族成員也都視為家庭的一份子，為了避免過多的衝突發生，經營者與員工溝通的過程中，身段將會放軟，而工作教育的養成或要求也會略為妥協，經營者會降低員工在工作時的要求。

我一開始坐下，我說來我們談一下。然後他們就，那妹妹就說，唉你這樣我好緊張，我說，對啊我也突然好緊張。對，因為我自己也很怕我講了，而且我有提醒我自己不能用太嚴厲的語氣講。對，不然會，我真的會牽扯到太多事情。就那個情分就沒了。就枉費以前就是有曾經這麼好過。那你如果，現在因為這件事情，有了疙瘩以後很難在這麼好，所以我就有提醒我自己。就是，好好講，好好講，好好講，對。
(A1236~1250)

可是，可能是我，我的要，我的個性是，我希望事情可以做好。但是我媽媽的個性是，有做就好。對，所以這是有落差的。對，那我就會覺得，有時候我就會講，你應該要怎麼樣怎麼樣會更好。然後，她就會說，喔喔喔，好好好，可是當你很緊急的時候，其實有時候你會，後怎麼又來了，你的反應會這樣。就是急的時候會，可能她有時候會有一點受傷。但是事後我就會收，把她收結，收結就好了。(A858~870)

對阿，對阿，就是你要越來越，越多人越容易有錢，對，所以其實要不斷地有設計師，你要不斷的聘設計師，那相對的就是，你要栽培他，你，現在的業界的取向的話，基本上都是自己栽培。(B88)

對，所以我從來都，我不會給我的員工有任何的約束。我希望他們自律，自主管理。

那，你可以跟我說，我需要給你什麼資源。我可以協助你就協助你這樣子。(B704~710)

對，我就是這樣，所以他們也不會打，就是還是會偷偷摸魚什麼之類的，如果有時候拉，但是我還是會睜一隻眼閉一隻眼。但我就會跟他說，阿姨你今天怎麼比較早收，或者是嗯…對阿，那就是還，還算是 OK，有辦法幾天不在這樣子。(D1171~1173)

小結：經營者視非家族員工如同家族成員的一份子，為了維繫家族的和樂，

以及確保工作的順遂，經營者對於工作的要求標準會略為降低，又

基於信任原則，給予員工更為彈性的自主權。對於非家族的員工，

「自律」行為將更顯重要，因為經營者無暇耗費太多時間在人員的管理上。

- (2) 微型企業要能將人才留下是困難的。當人員學完自己所認知的知識或專業技能後，年輕的非家族員工更容易萌生離職的念頭，另尋更高階的工作、更好的薪資待遇、或是想要自行創業。經營者自認留才是件困難的事情，為了避免人員離職，經營者通常會先調升薪資，提供較好的待遇，或是提供更多的福利條件、更多學習的機會，明確的給予資源，再搭配「類家庭文化」與彈性管理，讓員工充分感受到經營者渴望留才的「誠意」。

現有的模式就是說，嗯...你要留住一個人的話，要有很多方面的那個管理，我覺得管理很重要。其實因為我店裡面的部分的話，因為我店的空間其實不大，所以我能夠容納的人、設計師也沒辦法很多。對，然後如果我要留住他，我只能就是，你要給他資源。例如說，你要給他，呢福利，對，第一個他出來工作。大家出來工作為的是什麼？賺錢。對，賺更多錢，然後賺更多錢是為了過更好的生活。對，那你就得從這件，這個要點去下手阿。他想要的是什麼？那，他需要什麼樣的幫忙？每個人都有他缺乏的東西。對，那我覺得當一個老闆，你要看的就是說，他需要什麼？你要知道這個，因為每個人要的東西不一樣，比如說像我以前在當設計師的時候，

我不在乎我的薪水多或少，我只在乎我能夠在你這裡學到多少東西。對，我可以在你這裡獲得多少事情，還有我可以學得多少，因為我希望我的眼界可以，因為在早期我在別的店家裡面我還年輕，我覺得我自己的擄獲還不夠，不夠。所以我，我覺得薪水賺多賺少，對我來說不是一個我很想要追求的東西，但是我要就是說你這間公司能給我們多少資源，像我以前待的那家店，他可能就是定期會上課，然後他還會 support 你出去上課。就多去接觸，走出去自家店以外的世界。對，讓你去看看說，其他人現在在做什麼。(B104~130)

所以就是怎麼，錢都花出去，然後後來又過世，那他以前，我們有問他的上一份工作是在萊爾富打工。那他說他曾經最高最高最高最高，包括過年還去上班，也才拿兩萬初。對阿，那他就覺得我們這邊的薪水比較高，因為我們這種傳統產業，請的人不多，但是福利當然沒有照著，沒有這麼完全照著勞基法走。可是我們薪水比較肯給。(D171~177)

小結：留才的困難也反應出微型企業在人力取得上的困境。微型企業為了提高獲利，產品勞務的開源，以及降低人力成本管銷的節流，兩者都必須兼顧。而當企業的開源獲利均無法有效提升時，就只能藉由人力的縮減或降低薪資作為因應。當企業沒有合理的薪資誘因下，勞動人力的引進或留任將會是微型企業經營上的難題。因此，在低專業技術的微型企業中，家庭成員的加入便是解決人力開銷的好方法。

二、障礙 (Accessibility)

微型企業的資源取得困難，經營者在消費市場的目標客群取得、企業財務的健全穩定、以及其所能輔助利用的社會網路，我們認為這三項微型企業應具備的內部因素，都會影響企業的持續運作與狀態。

（一）顧客（Customer）

顧客群的取得是企業獲利的主要來源，企業對於提供的產品或勞務的屬性、消費客群的定位、市場變化的敏銳度、或顧客對於勞務或產品的認知差異等，可能會因為行銷、溝通、市場調查、或是產業的變動而產生經營障礙。當失去了顧客來源時，將會直接影響企業的銷售獲利。我們將顧客的取得視為微型企業能直接獲利的最主要因素，經營者會竭盡所能的以掌握顧客為優先考量，而最重要的事情便是了解消費「市場導向」。

呃，應該說，這個，因為一開始我們不是要，從一開始設定的，我們就是要做伴手禮這個部分，主要是要做伴手禮。然後，一開始，第一年的時候，我們只有伴手禮跟霜淇淋。這兩樣。over，然後後來發現，唉不行喔，沒有客源，應該說客源不足。而且在碼頭，我們就那幾家，那一排商店。以那一排商店來說，我們其實是跟別人是完全不一樣的風格。對，也是不一樣的客群，那，嘖，我覺得理想是一回事，現實是一回事，要兼顧的話，就必須要，這你要想很多。而且就是你要，你不能只有單一，選擇做這樣東西。這樣子是沒有辦法生存的。（A206~222）

我們經營 AVEDA，經營了兩年。但是那兩年對我們來說沒有什麼收穫，我們沒有賺到什麼錢。但又做很辛苦，對。其實，我創業的過程當中，那時候兩年嘛。然後，第一個股東大概一年多後就走了。然後第二個股東兩年後就走了。對，然後那時候我跟我姊兩個人，就面臨到一個，我們到底還有沒有辦法再經營這家店，因為那兩個設計師走了之後，那兩個股東是設計師。然後他們走了之後，也代表說你的客人就會跟著走。對，然後你的營業額就會損失掉這兩個設計師的。（B492~508）

對，當初會跟我來屏東，也是因為想說屏東這邊或許有市場。對，但是其實我們沒有做過，那時候剛創業，根本不懂什麼叫市場調查。（B536~538）

所以客人應該不會有太大的一些，就是說，應該這樣講，就是在出產品或是設計，在設計產品時如果跟客人產生了認知上的不同，就譬如說在溝通的時候，客人會知道，你會知道客人要做出來的是怎麼樣的東西？這部分，恩沒有多大的問題啊，因

為我們不會堅持一定要照我們的設計啊，如果今天你跟我說你一定要照這樣，可是我設計出來不是，那我就照你的方式就好了。我們並不會說我們就一定是對的。啊或者是他譬如說他今天跟你說要塑膠，然後你跟她說可能用橡膠會比較好之類的？啊他不接受，就還是，當然還是照客人的意見為主啊。(C199~202)

有，那個時候我們剛，剛開始批的時候，也有面臨到很多客人，他們就是，就是那他們不要跟我們拿了。那那個時候，因為我剛好那個時候也在，我們就是一間一間去講。這就是我爸做不到的地方，就是一間一間去講，拜託他們，請他們試試看。那試了OK，我就無償讓他們試，試了OK，繼續拿這樣。(D671~677)

小結：微型企業在初期投入，或是過程中受到產業變化的情況下，會面臨到市場定位的失準，若企業反應不及，顧客來源流失形成障礙，將導致企業獲利下降。經營者在知悉問題後，會開始調整公司的勞務或產品供應，以符合地區市場的顧客需求。在調整的過程中，經營者需要耗費更多的時間觀察市場變化，利用既有已投入的資源，重新組合運用，將效益再次發揮。也有可能市場變化過於劇烈，經營者需要投入更多的資金進行公司的調整與轉變。要維持這樣的動態過程，對於資金不充裕的微型企業，將會是危險的。

經過訪談分析後，我們將本架構的標題更正為「**市場認知 (Market Cognition)**」，如此會更符合我們的論述。

(二) 財務 (Financial)

財務能力也是影響微型企業能否維持運作的因素之一，資金更為充裕的企業將將有更多的發展機會，或是增加經營者的個人收益。上面我們提到有關於微型企業的顧客來源，是影響企業獲利的重要因素。

經營者的創業資金，主要來自於經營者本身的累積、或是原生家庭的

支持，其他次要的來源如銀行貸款、或是透過社會網路關係的民間借貸。當企業有了穩定的客群產生營收獲利後，這些獲利將會是企業後續得以持續運作的主要資金來源。

資金的部分，我覺得我們比較沒有遇到太大的困難。我沒有，我們沒有跟家人伸手，是，就是貸款。對，跟我自己手邊的錢。(A752~756)

當時資金來源的話，我是，我的部分是先跟家裡拿。因為我沒什麼錢啊，當初。家裡是 OK，因為其實我們，一開始我們沒有花很多的錢，所以其實四個人去 share 一下，一個人平均大概拿三十萬。(B38~42)

對啊，因為照目前，照目前的方式如果你要進來又要我要浪費一份薪水，那可能就會比較緊，除非你有新的，新的那個客源進來。(C368)

那包括，我覺得我爸爸在面，他真的不是一個很好，他在面對廠商也是，我那個時候剛回來幫他管，喔因為他那時候突然間住院，住了兩個多月，將近六十天。一個多月，俟兩個多月，這樣算六十天，那時候我身上整間店喔，我居然只有十二萬。十二萬的錢，因為我父親那時候就是管理太不順，整個是負債，每天都有現金輸入、進入，還可以負債，所以我那時候手上只有十二萬，然後就有廠商說，俟那我，反正我忘記是幾月，他說那我可以來請款，我說好多少錢？他說喔你爸爸有三個月沒有給，我可以先請第一個月嗎？然後我就說三個月？他就說對，然後我就沒關係，你三個月都報給我，他就咬著牙全部都付清，然後我就發現每一間廠商都欠至少一、兩個月。那個錢下來很可怕，很可觀。(D977~985)

他不會記帳，他錢就是放在那裏。阿所以。那就是。把那個錢跟自己的錢又混在一起。對。然後就拿去花了。(D989~994)

小結：穩定的顧客消費將帶給企業獲利與營運資金，穩定的資金是微型企業得以持續運作的重要事情。然而，若經營者對於財務管理的知識能力不足時，即便有穩定的獲利來源，也很容易因為自己的失誤而肇生財務危機。對於家族微型企業來說，經營者比較重視企業財務

狀況的「穩定」，不會有大膽的投資或發展計畫。

(三) 社會網路 (Social Network)

經營者的人脈關係，在企業經營中有顯著影響。我們認為經營者會透過既有的人脈關係，直接或間接的取得所需的各種資源，來支持公司的順利運作，例如尋找顧客、員工人力來源、資金需求、法令政策必須的申請或排除等。又對於第二代接班者來說，承接第一代的社會網路資源，來延續企業的持續運作更是顯而易見。

那我們就，好，我，我有朋友他的爸爸是漁會的理事長。所以我，這邊，這邊那個，這邊的其實都要上本會，就是有什麼事情都要上本會那邊報告。對，然後所以，本，本會那邊就，就是有打電話下來說，唉那這個，這個妹妹她需要什麼資料呢，你就給她。對，然後我也拿到公文了。然後也在補件了。(A46~54)

然後當時，當時候也覺得說，哎那如果有同樣都是政府機關的人在幫忙的話，可能機率會高一點，結果還是不行。(A140)

透過自己的人脈，因為我畢竟，我是在這個行業打滾。我多多少少會認識一些做美髮的人。然後就偷偷的問他們要不要過來。對阿，就直接問阿，也不用偷偷問。對，就說你有興趣嗎。你有沒有，當然我覺得，我覺得現在你當一個領導者，就是你唯一要的就是，你要可以去勸他願意跟隨你，那要他願意跟隨你，必須你要去跟他說服。(B942~952)

因為我之前也有在外面工作過啊，只是做了一陣子還是回來家裡，畢竟不可能，父母年紀也大了啊，啊你也不可能這公司就，就把它關掉不再延續下去啊。因為畢竟這還是有它一定的市場，一定的那個客戶啊。(C30)

像我之前跟你講的，我們透過那些之前的人的口碑來找的也是有。我舉個例子，之前有一個他說他是什麼姓簡的技正還是什麼，他說他是從屏東水利局還是什麼，然後調到臺北，然後從臺北要做什麼水門的水封說誰介紹他來找我們，可是我根本壓根已經忘了這到底是誰，然後就做了好幾次臺北水門的那些事情的東西。(C352)

那其實你只要東西一穩定 OK，他們就好啦。老客戶。所以其實現在目前，目前的盈利狀況來說好了，老客戶會佔很大的一個比例嗎？會，還是會。因為其實我們這一種傳統產業，我們真正賺錢的不是門市，我們門市的利潤比較高，可是那都，都比較少。(D685-691)

小結：企業的營運初期，經營者的社會網路關係建立尚不綿密，除了運用自身所累積的社會網路關係外，也會透過其家族成員的社會網路來操作，協助公司的經營運作。經過接班的第二代經營者，則會直接承接第一代的社會網路關係，以延續企業的持續運作。

三、態度 (Attitudes)

顧客對於企業所提供勞務或商品的價值觀感、家人對經營者與其工作的想法、以及政府對於產業的認知，三項由外部對企業以及經營者的態度，我們認為也會影響企業的持續運作與狀態。尤其「政府」站在產業管理的角色來說，影響的層面將更為廣深。

(一) 顧客 (Customer)

顧客將是微型企業的獲利來源。客戶是否有購買的意願，我們認為將取決於企業所提供的商品或勞務的價值，是否與顧客所認知的價值一致。顧客心理狀態的表現，將會反應到消費行為。經營者對於公司所提供的勞務商品，若是以顧客需求的角度思考，將更為容易促成消費行為，進而直接增加企業的營收與獲利。

對，然後她就該有看到我們的餅乾，就覺得該就是有當地特色這樣。(A118)

而且我覺得霜淇淋的，我們，因為我們今年第三年了。我覺得有，有小小的打出去。就開始會，你會聽到，談誰誰誰說，聽到誰誰誰告訴你，談有客人在問你們家。

(A232~236)

因為我既然要花多一點錢去，我就去找一個就是我認為我知道的。對，品牌去你那邊剪，可是我有些，就是消費者他會覺得說，那既然都不指定那我就去找一百的就好啦，對阿。而且我，萬一我今天來這裡不指定，然後剪的又不，不怎麼樣，然後又花很多錢。他們會有一種被當冤大頭的心態。(B274~280)

也沒有啊，因為大部分我們也是要叫客戶提供 sample 給我們啊，有時候客戶會提供給我們看然後我們就畫啊，畫給他看，讓他確定之後不會疑義，就沒有經過客戶的同意然後就去從事生產這方面。因為這糾紛會比較大，一定要讓對方都確認之後這樣子。(B540)

嘿啊，啊舊的客戶因為你在那邊已經有一定的口碑，他們就比較不會去找新的，除非是新進的那些採購人員他們才會去找新的，所以我們現在做的大部份都是做。做信用的啦，如果有新客戶來也是就做讓它可以信任之後他就不會，就比較不會跑。

(C164~166)

那其實你只要東西一穩定 OK，他們就好啦。老客戶。(D685~687)

小結：不論是新顧客或是老客戶，不論是簡單的餐飲，或是專業技術的貨物或服務，經營者都應該提供穩定品質，且滿足多數顧客價值感受的商品或勞務，經雙方確認無誤後，客人才會願意花錢消費，企業才能因此獲利。經營者多以公司目前所能「供給」的產品規格與服務作為優先考量，收到顧客的回饋後，再逐步調整，符合單一顧客或整體市場的多數需求。

(二) 家人 (Family)

(1) 經營者會選擇微投入微型企業，除了增加個人的收入外，很多是為了就近照顧家人。多數新設的微型企業，其地點會選擇在雙親所居住的地方，以

非都市的區域較多。而家族微型企業的第二代接班者，也多為考量年邁雙親需要被照護、且家族企業也需要自己人的協助，這是次一代經營者決定回家接班、繼承家業的主要因素。

對，然後那時候也是因為，喔我媽媽，我媽媽她，她希望我回來。然後我那時候也覺得，對阿，我們家都沒有小孩子在，在七美，就只有阿公阿嬤跟爸爸媽媽而已。就我的兄弟姐妹全部都，我們都，每個人都在，就是在不同，不同的地方。那我就覺得，好像應該要有一個人在家裡。就是可以，互相照顧，或者是有什麼事情可，我覺得還是，因為爸爸媽媽沒有念很多書嘛。那就是有遇到什麼狀況的話，我也是可以幫忙處理。這樣，然後所以又加上那時候我工作沒有很順利。然後，所以我就說，好我回來。(A344~358)

因為我之前也有在外面工作過啊，只是做了一陣子還是回來家裡，畢竟不可能，父母年紀也大了啊，啊你也不可能這公司就，就把它關掉不再延續下去啊。因為畢竟這還是有它一定的市場，一定的那個客戶啊。(C30)

我就這樣子被綁住，所以我就會覺得「為甚麼！」對呀，所以我後來去手機行上班，那時候，手機行上班月休八天還是十天，反正就是做二休一，就是蠻爽的，就是覺得你看我在那邊也是領了，那時候兩萬六，剛大學出來兩萬六也是很好，我在這邊累得要死，也沒有領，又要早起甚麼甚麼的，就會覺得，覺得在那邊做……然後後來又回來，因為爸爸身體不好又回來。回來之後，回來之後就幫幫幫幫，然後，就也比較穩定，就覺得說，還是覺得心態沒辦法轉變，因為身邊的人還是在過得很爽，尤其是徐OO，三不五時就出國，那個人真的是……(D1337)

小結：經營者會選擇回鄉投入創業活動，都是因為家庭因素考量，有些是就近照顧雙親，有些是便於降低經營者的日常生活花費。對於繼承家族微型企業的第二代經營者而言，則都是受到家庭因素的影響為主。

(2) 家人對經營者個人或其事業的態度，會直接、強烈的影響經營者的工作情

緒。當家族成員認可、支持、或是投入於該事業的經營時，家人正向的態度與行動的支持，都將會讓經營者更投入於工作中。對人力缺乏的微型企業，家人的支持與鼓勵將會是影響經營者心情的重要因素之一。

可是最終最終，都還是家人嘛。她還是希望可以，幫一些什麼。嗯，其實就是會，看到他們這樣會很感動。(A780~784)

對，他也覺得，喔好像賣得不錯喔。那他趕快來幫忙，怕我忙不過來。就是一方面也心疼啦。(A804~808)

我姊她非常包容我，她知道我的個性。對，然後加上她願意支持我，我覺得這點很重要。(B1370~1372)

不會啊，這也是工作也是要生活啊，要賺錢啊，也是分擔一些事情。(C26)

因為我，我爸，我爸也是單身，我媽也是單身，所以他就覺得，就是回來幫忙處理喪事，因為我跟我哥真的沒有辦法去處理那些事情，因為我們也不懂什麼規則那一些。對，所以就是我媽也有幫我爸忙，那當然我，我回來開始管這間店的時候，他也覺得，就是我還是需要他。所以我就是很慶幸，我媽都一直在幫忙。一直在幫忙，嗯，所以，所以你自己，你自己如果要做一個評論的話，一直到目前為止，你覺得你現在有比較上手嗎？我現在，我現在一直試圖，也不是上不上手，我現在一直試圖想把家裡轉型。(D389~395)

小結：當家庭成員也投入於企業的營運，或是協助經營管理，對於經營者的工作情緒有正向的作用，而經營者也都會試圖將企業經營得更好。

(三) 政府 (Government)

我們從微型企業經營者的角度出發，透過訪談，探討在企業營運的過程中，經營者所遭遇到各種與公部門有關的問題。依據研究假說中，從「政策」及「稅務」兩方面，歸納、探討出政府對於各別產業發展的實際態度為何。

1、案例 A，餐飲業。

一開始我們就是有，我覺得我們是想得比較遠的，就是會覺得，因為我們要做，我們有那個餅乾嘛，那就覺得這個東西如果沒有營登很不保險。餅乾喔？因為我們花了很多的。資金下去。去買它的機器。對，那如果萬一，可能不小心被有心人士。就是。呈報阿，那我就覺得這個好像對我們會比較不利。（A12~22）

然後原因是因為，我們租賃了這個地方是那棟建築，整棟建築都是縣政府的，但是它是無償給。漁會使用，但是漁會把它租賃給我們。所以我們在建物上，就是，縣政府會覺得這個很尷尬，因為是我們的阿，但是你們怎麼跟漁會簽約。（A32~36）

可是還是過不了。對。因為所有權人還是縣政府。對，就是沒有辦法。（A56~60）

我就說那為什麼我們隔壁的某某，某某海鮮熱炒，為什麼他們可以過？我們不行，我們都是同一棟阿。然後後來他就，就說那是之前的案子了，對，就是我覺得有點，有點踢皮球，就是踢來踢去了。（A78~82）

本案在申請營業登記時，其申請營業地址的所有權人（地方政府）有意見，而無法取得營業執照，問題癥結源自於地方政府對其建築的管制，未知第三者（即本案例企業）無法做申請使用，在經營者的資源、資金已投入的情況下，只能繼續經營，而這非經營者故意違規。我們認為這樣的障礙產生是因為地方政府的「不友善」態度所導致。

2、案例 B，未分類其他服務業。

台灣現在助理非常難找。是因為大家都不想要。因為沒有人要學。對，然後因為太辛苦。他有對你說？對，所以大家都不想要選。對，所以現在找到願意，除非你對這一行很有熱情。但是很少人啊。對阿，那通常也會隨著你的工作給流光。對，當初我在當助理的時候，我也曾經覺得很不想做。對，但是現在的助理比以前辛苦很多，我覺得那個，我覺得短短的十年吧。我覺得短短的幾年，我發現我們這個業界的型態改變非常大。人的變化也改很多？對，因為以前，以前我在當助理的時候，

我的薪水一個月不到一萬塊，那時候大概是，我想一下。十年前，十幾年前吧，不到一萬塊。(B302~326)

對，所以那時候當助理，其實真的很辛苦，但是十年後，現在的助理沒有兩萬塊是沒有人要幫你做的。(B344)

對阿，所以，我只能說，有點可怕，就這個，這個產業拉，應該說因為一直都沒有，還是會有新生代，但是我覺得這是一個，一個機制吧，反正就適者生存。(B358)

本案所提出的問題是有關於勞動人力取得的障礙，經營者認為人力未能投入產業，是因為勞務薪資的不合理。薪資問題源自於政府政策的規定，但現實中本產業卻未能依照規定給予法定薪酬，造成發展的困難。除了因產業的特殊人力需求（靠行）外，政府對於本產業的輔導或管制，我們認為其態度是「無認知」的，另外一說即是無為而治的。

3、案例 C，橡膠製品製造業。

所以就你所知現在那個橡膠業界，就是指在橡膠業界這個部分的狀態是？在沒落中？應該已經沒落到一個程度。就是已經到極限了，然後剩下的這幾家就是一直，就是吃剩下的這些？吃台灣的剩下這些，大單大部份都已經移到中國或是東南亞那去了。你在台灣你本身台灣的一些工廠他要生存，也是要替換這些橡膠的零件。所以他還是有一定的市場，不會真正的都不見。(C193~196)

一般這種微型工廠像我們這種都是沒有你說的五人以下的這些公司，都是公司喔，雖然有些他也是再生產東西，可是都沒有工廠登記證。有些甚至更大的更大的那個你說的私人的他們也是只有公司盈利事業登記證沒有工廠登記證，你知道為什麼嗎？因為你要成立一個工廠很多的那些限制啊，所以他們大部份都是設公司而已沒有設工廠，因為工廠登記證他每隔多久就要有消防檢查，又要有的沒有的檢查，法規很嚴，所以大部分，大部份都不做不登記成工廠。(C264~266)

啊這部分應該是大家都知道的事情。對啊你去仁武那邊不是很多工廠嗎？對啊，都做在農地上啊。對啊，啊那些都沒有工廠登記證的啊，有工廠登記證的很少我看南

部這邊，不管是哪種工廠都是一樣。所以像你們同業來說也很多也是這樣子？同業，
諗現在高雄市有工廠登記證的我看沒幾家，除非那都很大、很大型。不然幾乎都是
沒有的。法令上在這個部分的限制很多。對啊，除非他們那個要申請 iso，然後他
們要做國營事業有的沒有的。（C272~280）

現在這個產業高雄市區已經很少了，沒有再生產了，大部份都被鄰居檢舉。太吵然
後說什麼味道不好聞，然後就遷到比較郊外去。鐵工廠也是很多都遷走了。
（C289~300）

從早期經濟發展時，政府鼓勵家庭由農業轉為工業時期，經營者從小
規模的家庭製造代工業起家，而逐漸發展蓬勃，迄今又倒退衰落，變成被
漠視的老產業。這類型產業，在現今人口密集的都市裡，常藏匿於住宅區
內的自家客廳、屋後空地是其特色。隨著土地政策的建立與管制，具規模
的小型工廠再遷移至工業區或農業用地上。而鄉間郊外，在早年農耕時期，
自有農田多，轉型成立的企業就直接將工廠設立於既有農地上，違規使用
直到現在，無視政府的土地使用管制政策，而繼續發展至今。這是產業轉
變後所衍生的棘手問題。

像最近這幾年我後來都不去標那些大型的工程。為什麼？因為之前也有去過幾次啊，
去中油，結果就發現只是去陪標的。哈～不要浪費時間。對，我後來我就對政府就
沒興趣了。去過第二次我就發現諗不對怎麼只有三家？因為他現在標工程都要至少
三家廠商，然後什麼每次都三家，然後那些人怎麼跟裡面的人很熟？就只有我一個人
很像是陌生人。你那個那時候的情況是，你反正就是你看到了這個標案然後你？
沒有，那些他們中油的人採購部的打電話，然後傳真來跟我講說他們有什麼標案然
後，問我們有沒有，有沒有興趣去投標，然後講得好像很好做，就還要先去台灣銀
行開本票。（C320~326）

本產業屬於傳統製造業，礙於早年產業發展時政府以發展經濟為優先，

對於產業的管理與輔導比較沒有相對應的政策作為。而現今，也對於傳統的「夕陽產業」抱持著「自由」發展的態度，看不出有對於本產業的輔導轉型作為。本案已在其產業市場中已找到合適的生存方式，但對於政府或公營企業單位，需經由招標流程的「促進民間投資」的案件，卻是處處限制微型企業的投標，阻礙企業的獲利。

4、案例 D，食品製造業。

那這個產，應該說自己的公司或是你們家，類似這種製麵的產業，你覺得它未來還是有發展的可能性嗎？有，可是就是要轉型。（D1256~1257）

本產業也是隨著早年經濟發展，而產生的傳統食品製造業。因現今製麵業在地區消費性市場的需求量仍然龐大，對產業發展仍有很好的契機。以本案目前的經營狀況，經營者尚無提到政府對於該公司或產業的輔導協助或限制行為。在符合既定法規之下，對於這類型產業也是採取「自由」市場發展的態度，只需符合基本要件即可。

5、小結

從上列 4 個「家族微型企業」的案例中，一案例因個別的建物所有權所衍生的問題，造成了公司發展的不確定性與阻礙，我們認為是「不友善」的。另一例則因政府對新興產業的認知淺薄，又該產業的經濟效益不高，我們認為政府對該產業抱持著「無認知」的狀態。對於其他的產業，老的產業，原則上都給予「自由」的態度，讓企業得以個別發展。

在不同產業個別發展的過程，我們也歸納出了產業與政府政策的問題，其中有提到 2 次的「土地使用對產業發展限制」，提到 1 次的分別是「特殊

性勞動人力」、「法令與實質薪資所得差異」、「微型企業投資公共工程的限制」。另外，沒有任何公司提出有關於稅務方面的問題。受訪的家族微型企業對政府態度的訪談彙整（見表 5-1）。

表 5-1 家族微型企業與政府態度的訪談彙整表

案例	產業別	政府態度判斷	提出的政策或稅務問題
A	餐飲業	不友善（個別）	土地使用對產業發展限制
B	未分類其他 服務業	無認知	1、特殊性勞動人力 2、法令與實質薪資所得差異
C	橡膠品 製造業	自由發展	1、土地使用對產業發展限制 2、微型企業投資公共工程的限制
D	食品製造業	自由發展	無此項

四、結論

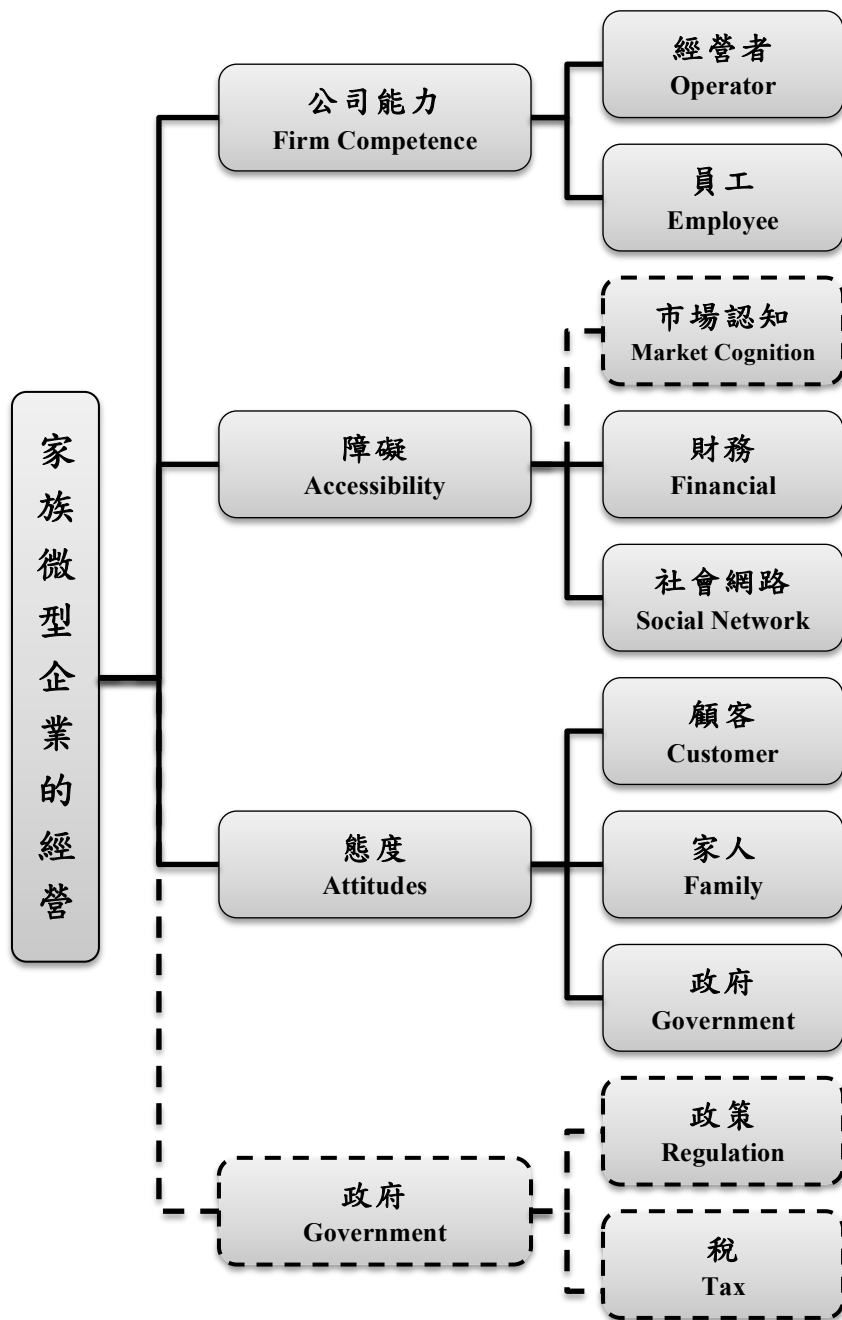
我們以第三章的假說架構，透過深度的訪談並整理歸納後，彙整成「家族微型企業」的訪談問題歸納表（見表 5-2）。在假說架構中的每項主、次要因子，都有摘錄出其存在的重點因素。在主因子「障礙」下的「顧客（Customer）」次因子，我們認為將其更名為「市場認知（Market Cognition）」，更能符合文章所想表達的論述。而原為深入討論而獨立列出的主因子「政府（Government）」，為了避免造成閱讀者的困擾，並簡化模型圖說，研究結果也將本項主因子刪除，合併回「態度」主因子下之「政府」，如此能更清楚顯示所有受到外在影響，而需要考慮的各種因素。整理後的家族微型企業經營研究結果（見圖 5-1）。

表 5-2 家族微型企業的訪談問題歸納表

假說 主架構	假說 次架構	訪談概要重點整理	結論彙整
公 司 能 力	經 營 者	<ul style="list-style-type: none"> ● 非專業者投入容易進入的產業，做中學習技術與管理；有共同專業的家族成員，共同進入相同產業，做中學習企業管理；第二代接班人，做中學習技術與管理。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 除了以專業導向的公司外，多數經營者的專業技術多為做中學，屬於「錯置」的情況偏多，會因為學習而逐漸降低。而在管理專業上，更普遍的不足。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 為求企業內人員和諧，偏向妥協式的「家族共識」來經營公司運作。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「家族共識」是維持家族企業運作的重要因素。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 找到適合企業生存的營業項目，再找到異業「合作」，或是同業的「競合」關係。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者會試圖找到公司的營業專項，加深與他企業間的互動關係，提高獲利來源。
	員 工	<ul style="list-style-type: none"> ● 非家族成員的員工，被視同為「家族成員」管理，經營者更注重其「個人特質」，能否與「類家族」的企業文化能相融合。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 除了高專業性的企業外，多數經營者期待的是員工的「個人特質」，初期「錯置」的情況偏多。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 教育員工由經營者執行，為了避免衝突，經營者在與員工溝通時，會降低姿態，也會降低員工的工作標準。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者營造「類家庭」的企業文化。為了避免衝突的發生，會採取偏向妥協式的「家族共識」，也期待員工能夠「自律」如家庭成員。

假說 主架構	假說 次架構	訪談概要重點整理	結論彙整
		<ul style="list-style-type: none"> ● 為了留住非家族人力，經營者會給予員工更多的薪資，額外的福利與資源，或是彈性工時與環境。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者為了留才而「提高誘因」，避免人力流失。
	市場 (顧客)	<ul style="list-style-type: none"> ● 投入企業營運後，才會認知理想與現實的差異性，在有限的資源下逐步調整公司的勞務或貨品，以符合市場上顧客的需求，提高品質，創造獲利。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者缺乏對「市場調查」的行為與認知，商品定位不明。經營者多是利用企業營運時「邊做邊修改」，再來確定「消費族群」。
	障礙 財務	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者的資金來源，是來自於家庭、自身累積、或是貸款得來的。 ● 經營者在意的的是如何維持與穩定公司的獲利。 ● 經營者的財務管理認知缺乏，可能導致企業負債。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 能投入微型企業的經營者，其家庭或個人的財務能力較好。 ● 經營者重視穩定的財務能力，態度略微保守。 ● 呼應到經營者的做中學，以及企業管理能力的不足。
	社會 會 網 路	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者會以本身或家庭成員的社會網路關係，用於解決企業經營的問題，如顧客來源、資金需求、員工來源、或是與政府交涉事宜等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者透過大量的社會網路關係，來協助企業經營運作。而經營者與其家庭成員的社會網路關係，將是重要的。

假說 主架構	假說 次架構	訪談概要重點整理	結論彙整
	顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客對於勞務或貨品的滿足程度，將會直接影響其購買的行為與意願。而經營者需提供「品質穩定」與「價格合理」的產品，經營者對於產品市場定位顯得重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新設企業的經營者對於市場定位較不明確，需要經由探索與顧客的使用回應後才能回饋。
態度	家人	<ul style="list-style-type: none"> ● 家族員工與經營者的互動，會影響經營者的心理狀態。經營者會因為家人的正向表現，而投入於工作中。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 家族微型企業中，家人的支持與鼓勵很重要。
	政府	<ul style="list-style-type: none"> ● 土地使用的限制發展 ● 特殊性勞動人力 ● 法令與實質薪資所得差異 ● 微型企業投資公共工程的限制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 歷史較為悠久的產業，政府態度是呈現「自由」發展原則，而對於新興產業或經濟效益較低的產業，呈現「無認知」的狀態。 ● 政策面上關於「土地管制」的問題出現較多。 ● 沒有發現關於稅的問題
政府	政策 稅	<ul style="list-style-type: none"> ● 將本欄中「政策」與「稅」兩項合併進入「態度」主架構中的「政府」。在訪談的過程中，經營者對於「政策」提出了較多的見解，且在本項中與前項「政府」的態度所指相同，故在本小結中，我們將予以合併。 	



註：虛線部分為需要調整之內容。其中次因子第三項原為顧客（Customer）更名為市場認知（Market Cognition）；主因子第四項政府（Government），則刪除合併入次因子第八項的政府（Government）中。

圖 5-1 家族微型企業的經營研究結果圖

第二節 非家族微型企業

在非家族的屬性中，我們認為新微型企業經營者所重視的是「專業」與「分工」，新設企業主要以新形態「高技術」與「高知識」性的產業為主。在人力流失的情況下，專業技術與知識的人才取得將更為困難，也將會面臨到更多產業政策的反應過慢與重重障礙。舊企業則在微型企業中的比例較少，因為非家族企業的人力組成多以專業為導向，依照企業的生命週期研判，這類型企業應該已經能夠發展至成熟、或是進入衰退的中、後期階段，在此階段多已成長為中、大型的企業體，或者是早已結束營運、倒閉的企業，能繼續維持微型形態的企業較為少見。

一、公司能力（Firm Competence）

微型企業因人力與企業規模很小，故在公司能力分析，我們著重在企業人力的組成與探討，包含了「經營者」的專業技術與企業管理能力，以及「員工」的「個人特質」與「專業能力」條件。當微型企業組成人力之專業得以綜合發揮，並做有效的管理，我們認為該公司能力是好的。

（一）經營者（Operator）

經營者在缺乏足夠人力的微型企業中扮演相當沈重的角色。除了本務專業需要有一定的專業程度外，對於各種各樣的管理能力也都必須要學習具備。因此，在經營者的項目中，除了自身的專業能力是否符合公司需求外，經營者對於企業內部的經營管理，以及與外部其他企業的態度及互動關係，都會影響企業的營運

能力。

1、經營者個人

- (1) 非家族企業對於專業的「技術」與「知識」需求較高，經營者需要具備有相當程度的專業性，才會投入微型企業活動。因此，我們認為非家族微型企業的經營者，錯置的情況較少發生。

應該說一開始，對軟體有興趣，然後又對機械背景…機械背景啊，那就是對這種控制..一個領域，也就是說本身就是興趣，那因為在外工作時也是跟這個有相關，那所以才有這樣的一個，一個念頭。想要在這樣的一個領域做個發揮。(F11~15)

對，因為我們本來我只能說在原本的旅遊背景上，他本來就是一個發展較早，然後比較成熟的地方，所以每一個旅館，每一個車行，每一家旅行社，其實他做的工作對很像，他們都是在做旅遊服務，那旅遊服務包含了販售行程，販售車輛呢租賃車輛，然後販售住宿，販售機票船票，這都是每一家旅宿大家都在做同樣的事情，所以其實從原本的位置跨到旅行社現在這個位置上，對我來說它並沒有多大的改變，因為原本在飯店的位置上，我就會接觸到同質性非常高的工作。只是以前在做這件事情的時候，我的背景是飯店，從飯店的角度做出發，那現在我來到旅行社，所以我就是從旅行社的角度去出發，來做一樣的顧客服務的事情，一樣在做在地旅遊的服務，提供的訊息跟資訊是沒有太大的改變，只是我們看事情的角度，比如說我們在報價給客人上面我們採用的方式跟以前在飯店報價給客人的方式是不一樣，以前是以飯店的營收為主體，喔說飯店有賺到錢是最重要的。(G14)

嗯，所以 所以你們竟然做這個事，你們在做這個事實上跟你們原來，原來不管是工作還是你們學的東西，事實上應該還是有部分的是 match 的吧？B:有。A:應該是說我覺得這可能跟從，就做這些，就開始發現以前小時候一些興趣或是自己在做的事情，就都到現在都來回到你身邊，因為我自己像現在我負責控文稿嘛，然後還有聯結，就是以前我高中的時候非常愛寫東西，然後那時候是一心一意想要往那邊發展，結果沒想到大學之後反而就不想再用文的東西，反而是開始靠近商，對，然後，所以現在用 OOO 是之前高中很常寫東西的那個東西又回到我身上，對，然後像他

就本來都從小到大都愛吃。(H150~152)

小結：非家族企業的經營者，多數都具備有豐富的產業專業知識或技術，所投入的產業類別也都符合其專業背景所需。

(2) 有合夥人的微型企業，主要經營者在與其他合夥人溝通時，會採取較為軟性姿態，以理性的態度討論獲得共識，以避免衝突的發生。而合夥人對於經營者也都有一定程度的信任感。

算順利了，因為我跟人家合夥十幾年來了，在股東方面，我的處置上是還好的。因為我是不喜歡跟人家爭吵的人啦。所以，這個我也覺得應該是，大家的心態上，如果你是計較的，大概就，問題就來了嘛。那如果說你是 OK，因為多做一點，多付出一點，那大，好像也沒什麼問題了。(E1220~1226)

因為我們現在股東成員之外，就剩兩個人而已啊。所以沒有這個問題。對，所以都是，幾乎都是很放心的，全權交給你在處理。因為他，在決策什麼他都看得到。(E1210~1214)

B:後來真的發現做了之後，你就會放不下或走不開，就是你開始會，當你是有理想在做一件事情的時候，你會越來越了解到你的理想之龐大跟困難，然後它不是那麼簡單可以完成的，然後你做了之後別人可能也會對你越來越有期待，然後你身上背的使命感就越來越重。A:對，就是我覺得那個理想是慢慢被，就是被塑造出來。(H133~134)

小結：若微型企業中有合夥人的投資，不論合夥人是否有參與公司的經營決策，在營運的過程中，經營者都會讓合夥人充分了解公司的營運現況，以及未來的發展方向，這是經營者對合夥人「負責」的態度。

(3) 非家族微型企業的經營者，都具有較為強烈的「自我意識」，對於自己經營的企業，除了要能夠賺錢獲利之外，經營者會有更高的使命感，希望能夠突破產業發展的瓶頸，以及環境改善有所作為。

大概這個模式，這是比較長遠的東西，只是看我們以後能不能把這個實力建構到，我可以去操作到這樣的一個模型啦。以後你也操作到，那房地產對我們來講的話，他的那個什麼，運用，還有他把他們真的把它價值激發出來的那個價值性才會出現。嗯，對啊，就不是那麼短暫的，短。暴利行為。因為你有加那個管理的概念在裡面。機能管理的概念在裡面。那如果你有機能管理來講的話，這個好像對社會才是一個負責任啦。貢獻。負責任的企業啦。（E1690~1702）

那對，對我們來講就是想要做這件，做這個，我們公司就是要做這件事情，就是要促進產業的升級，這也許是我們一個，一個非常大的任務，但這不見得是我們能夠做的到的，但是基本上我們的存在就是在做這件事情。（F430~432）

呃先撇開競爭合作不講，其實在我們自己做旅遊業這個心態上的時候，我們其實都抱持著一個觀念就是，你一定要合作，市場才能做大，當你只想要獨家獨賣的時候，你的市場就會越做越小，不要想把什麼事情都放在自己身上，因為這樣其實對你自己的產業，你只有自己賺到錢，但整個市場並不會有進步和成長。（G30）

對，所以後來就覺得好像我們想幫他們也，他們也不想聽我們的建議，就算我們在行銷業務這邊很有經驗，他們也不要，那我們就想，那不如我們自己來想可以做什麼事情，幫台灣做得更好。（H105）

小結：經營者因其強烈的「自我意識」與「高度使命感」，對於公司的未來發展規劃多具有遠大的目標，都期許成為對社會「負責」的企業，並試圖改變既有的產業問題。

2、公司的經營管理

- （1）微型企業因受限於人力規模，無法另外聘用專任的財務、或人力資源管理者服務，經營者除了本務工作的專業外，也需要學習管理領域的專長，才能順利執行公司業務與管理人員。對於經營者而言，這將會是非常大的挑戰與負荷。

其實這個行業來講管理花的時間比較長還是在人啦，還是在人的部分。所以比起政府的那些規範下，人還是困難最大？人還是最，最重要的一個問題，因為那個只是你的制訂上，有沒有辦法明確的規範給我們。(E60~62)

那所以再來要考量到的創業不難，難的是怎麼維持下去。維持下去或是要成長下去這個就是另外一個課題了，這不是說噢我能把這間公司管好，那我就是一個很一般的個體戶而已，應該就是個體戶，我就請個兩三個然後，把公司這樣維持下去就好。當然也可以不是不行，會遇到一個問題我們是技術服務的，有一點，人變的是非常重要。那我們這種技術服務能夠像軟體設計這一塊好了，能夠做多久？就有點像是棒球選手，時間到你大概，大概就要退下來了，也沒辦法再從事這樣子一個，腦力激盪的一個工作。所以基本上人員都會有替換，或是有一些新進人員要進來，那這是一個很大的困難啦，就 hire 人，很難找。你怎麼去培養這樣的一個人才，繼續維持在這個公司也好，或是這樣的留住人才也好，這就是另外一個課題啦。(F497~507)

繼續，好啦所以這樣子的規模，你會覺得你除了你自己本身的業務要做之外，還要管理公司其它譬如說行政庶務這些事情，你會不會覺得很累？會啊，我幾乎每天都加班很晚，但是一向不能讓勞檢所知道，因為我們幾乎沒有在夏天幾乎沒有在報加班。(G349~350)

A：現在挑人還好，可是我覺得我們現在還有一個很大的困擾，就是訓練人，就是因為我們，像去年我們訓練了半年的時間，他們才能夠獨立，這其實對我們來說成本非常高，因為我們等於是。B：準備半年。A：要準備四個人的薪水，因為我們等於也沒有時間去跑我們的業務。A：對，然後還要花時間栽培他們，所以就會壓力很大，對阿。(H206~210)

小結：經營者認為在企業管理上所面臨到的問題，「人」是最麻煩的。從人員的選擇、教育、到任用等，都需要耗費掉很多的時間與精力來處理。非家族微型企業經營者選擇進入高專業性產業的比例較多，對於人力的「專業技能」要求，比家族企業更加嚴謹。

(2) 在非家族的企業中，經營者能夠依其專業與理想，規劃其企業的發展方向。

經營者需要有更廣泛、多元化的通識知識，來研判其產業生態與整體經濟的發展動向，以便於隨時調整企業的經營策略。我們認為經營者在企業管理上的自我風格強烈，自主性高，經營模式以「個人能力」的展現為主。

你夠資格，你才有辦法跳到另外一個平台去做比較大的一個視野的一個什麼擴張，那如果沒有，你可能你的選擇上，或是你的產量上發揮只是在這裡而已，那你們的選擇性大概就會擺在國內布局而已啦，你沒有辦法去做到另外一個區塊的那個什麼市場。你的本質學能不到那邊。你只能在這邊做一般的買賣嘛。(E470~474)

不能老是說，而且我們想要鎖定某幾個產業，應該是說特定幾個產業這要經營下去就好。因為我們之前早期為了生存就是什麼案子都有接，但是跨的領域太多了，你看我們跨了半導體啊、太陽能啊、光電啊甚至傳產啊、食品啊、機械啊、加工啊，大大小小很多樣但這些其實都毫不相關，但是基本上對我們來講，自動化系統整合這一塊層面非常的廣，所以我們都可以做，但是做得很辛苦，因為每一個案子都是新的，而且可能完完全全都是新的，那重新開發呢跟維護這兩個面向不同，我只要維護我基本上我原本的努力是可以延續下去的，但是我重新開發我必須重新投入我們的心力跟勞力物力跟資歷下去，做一個研發。那我們一直在研發基本上這些研發也是需要成本的，這些時間也是需要成本的。我們既然是人力跟技術服務，那這些都是一個很大的成本。而且我們人力、技術密集這麼高，人又那麼難請，那把這些一直浪費在這樣的一個方式或是這樣的形態上面來講，坦白講是一種浪費，這不是一直該一直弄下去的。所以我們一直在考慮的思維就是變這樣。(F567~579)

能夠養活員工為主，那賺錢這件事，就是我們能夠先養活自己為主，基本的，那其它的就慢慢再談，那公司其實有一個計劃是，港澳的客群，是可以發展的客群，所以我們公司很著重在港澳的市場上，所以我們會每年都去香港做拜訪，那今年原本在光舉那邊，香港辦事處有提出一個包機的計劃，是從6月一直到8月，每個禮拜都會有定期的包機過來，只是目前這個案子還在還是有點狀況，所以能不能成都是未知數，只是說在不坐包機狀況下，其實港客進來澎湖的數量還是非常驚人的，其

實港客很喜歡台灣，他們對台灣的每一個地方都非常的感興趣，那只是港客跟陸客就有一個排斥，港客不喜歡陸客，陸客也不喜歡港客，所以他們就會變成一個排斥的效應，那今年陸客進來澎湖的少，所以今年港客在澎湖地區應該會是成長的，因為去年港客來的少，因為去年有陸客的包套。(G194)

A：就我覺得其實創業，就會一直不斷有新的事情是你之前沒碰過的，就是當員工你很簡單就是做一個事情做熟，你就可以很 easy，但是老闆他就一直有不同難關，你公司只有，比如說你現在加一個人、加兩個人、加了三、四個人，或者是我們現在弄法的關係跟政府的溝通，他都會一直有不斷的新的挑戰。就是只要公司隨著時間成長，你的挑戰就會完全不同。B：所以這是困難的地方。(H302~306)

小結：除了有合夥人的公司需要經過充分的討論與溝通，取得最佳共識外，

獨立經營者都必須就其專業知識做判斷，獨自擬定並實踐企業的發展計畫，而不需經過員工的同意。經營者需要投入更多資源，自負

財務盈虧，因此需要面臨更多的挑戰。

3、同、異產業間的關係

(1) 微型企業的規模小，能力有限，為了增加整體獲利營收，經營者會有較高的意願與相同或相異的產業結盟。在「異業」，經營者會採取「合作」的模式，因異業能帶來不同的客群來源，產生新的獲利。

那只是我們盡量可以去把它弄好一點這樣，這些我們在慢慢延伸，看以後的一個變化，他怎麼樣去做。因為包括這些所謂的，呃旅遊業也好啦，或是你們這民宿業，或是他將來的整合業，這些大概都是房地產，我們所重視的那個什麼，以後發展的一個環啦。包括高齡的那個什麼，因房，宅的問題啊。(E1632~1636)

對，相互的合作。喔就是一個案子蠻大的，我們必須要切幾個部分出去，跟大家一起合作，比如說，好我們從事軟體設計，他們可能要做一些，啊，電機電路，電子系統這一塊，他們要來協助這樣子，那我們就來委託他做這一塊，那或是說反過來

講，他們有這樣專業的需求找我們，我們幫他們設計開發，那他們來做硬體的這個部分，這就是有點，有時候有互相合作的關係。(F252~256)

嗯…其實跟我們合作，我自己覺得蠻困難的，雖然我們都很 welcome 去談，但後來會發現因為我們堅持比較多，所以最後能談成的會比較少，通常比較容易談合作其實就是不相干的，就是大家 business 沒有重疊的媒體，我們跟媒體其實蠻多合作的，壹週刊拉，或者是 youth monthly，或者遠見，對，就是這些比較，因為我們有他們沒有的東西，我們有很好的 content，然後他們想要跑 content，然後又不想花那個時間成本或人力成本，就很容易談合作。(H519)

小結：對於提供不同勞務或服務形態的相異產業，經營者多數會採取開放的合作方式，如此將可以增加不同產業的客群來源，以提高企業的獲利。非家族微型企業的經營者，更會積極的尋求合適的企業來擴大異業合作事宜，提高企業的獲利機會。

(2) 在「同業」，經營者由傳統的競爭關係，轉變成既競爭又合作的「競合」關係。在不影響個別企業的客群與獲利來源之下，經營者會適度的創造與同業間的合作機會，找到屬於自己公司的能力專長，連結上、下游的企業，形成同產業的企業鏈結，或是創造新的產業需求，展開新的合作關係。但對於提供相似商品，且又是相同客源的同業間，將會出現競爭關係。

呃在同業間合作，只是說你來跟我談，如果你不照約定來講，那是沒有辦法延伸的。真的，再好說，你可以減輕負擔什麼，這個都其次了，因為你沒有辦法去維繫彼此的，所協議出來的一個操作模式。因為是別有居心是說，我先把你引進來之後，我再把他砍殺掉。你是一種這種心態，那也是笨蛋啊。其實就是完全競爭而已，假合作之名，行競爭之實，鬥爭了。(E1358~ 1365)

他就是即合作又競爭啊，因為比如說我們接案子可能我可能要一個人，啊不是說一個人，我們公司可以，比如人可能這樣子人力我們可以接五個案子，同時接五個案子進來，但是當有第六個第七個第八個案子我們已經排不下了，那有時候就是變成

說我們會介紹給我們同業，看他們要不要，有沒有辦法做，噢就是變成間接介紹。因為我們這樣做，對方也會介紹案子給我們，因為他們可能也因為案子的關係，他們做不下了，所以看我們這邊有沒有辦法支援，那因為支援有很多種方式，一種是我來當介紹人，喔，來做，一個是我就把案子 pass 給你，那你自己去自己去 hand，阿成敗與否就是你們寄以去承接，那如果說諛，現在有些是說尤其比較主導性的案子，可能會掌握主導權，但是由他們協助我們來完成。喔，那這種關係，也是有點類似上下游，也是有點像是部門間的一個競合關係。（F277~286）

對，所以你看你剛剛提到你談的這些所謂的這個 team 的這些旅行社，裡面在地人的比例高嗎？呃...都是比較年輕一輩的，大家的觀念想法比較雷同，那當然在地人比例還是很高，的確還是有在地人他們懂合作的力量是很可怕的，所以他們願意採取合作的模式，也不要獨立獨自一個人去撐。樂：可是他們都是在台灣生活過的人？會有很 Local 的嗎？不見得，但多數是，但也有 Local 的啊，但是願意這樣合作的的確都比較懂市場上在玩些什麼，就是可能年紀比較輕，然後比較懂得整個市場在改變，整個社會環境在改變，然後商業模式也在改變，你不合作你以後就沒飯吃。對因為就我自己的觀察是這樣子，所以為什麼我為什麼會比較喜歡找年輕的人來談合作這個區塊，我覺得大家想法上會比較 match，如果你去跟那種老的店家談就...他會覺得說，我為什麼要分你 50 塊的利潤，但，你分出來你才可以賺更多啊，但他不這麼覺得。（G47~52）

這個東西是最根本拉，其他可能未來預計可能有一些課程或顧問，這可能就可以協助大家把民宿做得更好，對，就是因為大，整個大理想其實還是希望讓整個民宿產業越做越好，並才會做大，市場才會做大。（H481）

其實像 tripadvisor 來找過我們，airbnb 也來找過我們，然後，中國訂房網，然後就台灣一些地方的工具也來找過我們，然後後來發現就是，彼此合作上有一些競合的關係，競爭的關係，所以後來都沒有繼續往下走。（H519）

小結：對於提供相同勞務形態的產業，經營者會探索競爭同業的專長，以及其客群來源的屬性，分析其中差異後，找出適合自己企業的立足點，再尋求可能的合作模式，擴大雙方的獲利來源。現今有某些新

產業，是在協助另一個產業的改變或提升價值。在部分產業中，年輕經營者的合作關係更為密切，競爭關係則發生在較年長的同業經營者身上，年輕的經營者多願意開放心態，與同業合作，並重新定義與改變既有的產業生態。

（二）員工（Employee）

1、員工的錯置

非家族微型企業的員工，除了個人特質需要被重視之外，經營者對於人員的專業技術與知識上的要求更多。在人力的管理上，公司必須依照法規標準給予法定的薪資與工作條件，故在人員選擇會比家族企業更為嚴格，其專業必須達到一定水準，並符合經營者對企業營運管理的需求。

光剛進來這樣子，因為我一次也不敢說進太多嘛。你如果說，呃還可以，那上來有概念可以契合。就上來了。好，就慢慢把他奠定上來。包括你的，運用的那個什麼不動產的那個什麼，網路資源的基礎，那個能力，會運用的那個什麼能力，我都要求的要跟別人不太一樣。縱使你年紀不，已經很大了，我還是不管。你一定要跟上這樣，因為以後就是這個的世代，你不會運用網路資源。一定會被淘汰的，你不能光指望別人啊，啊之前在那邊，就是合作上，很多就是對這方面來講，他認為沒用，無效論。（E1002~1016）

是啊，所以這樣子，這樣子所以像你說的薪水的問題嘛，那你會付比較高的薪水去請人嗎？如果你真的有需要的話？我願意啊，但是要有那個能力，要能讓我有看到這個能力啊。你說的那個能力除了它本身自己的專業知識之外，還有態度嗎？當然啊一定的啊，你一態度不對基本上我不太會請你。（F189~194）

我必須很老實的說，我們公司在面試新人的狀況真的不多，因為我們一定從熟識的人身邊找，或是曾經在相關產業上工作過，然後我們對他有印象的人，因為我們會大概了解他的工作方式，他的狀況，當然我們一定都是觀察過，或是人家剛好有機緣，想要離開原本公司，我們就會去問他，但是目前就我們公司目前的規模，以及

我們能夠承受的工作量，以及我們能夠承受的薪資的支付來說，再增加新員工的機會不高，所以目前就是這樣的狀態，繼續經營下去，除非我們的，我們又接了新的業務，或新的旅遊路線要出來做的時候，我們才會增加人手，但就目前老闆的計劃來說，應該以這樣的狀況會再維持個 1~2 年。（G305）

對，轉貼分享，因為現在我覺得其實，我們自己知道什麼樣的朋友，他可能會認識類似的 potential 的人，那你，反而那種 104 來履歷，通常質量都不好。譬如說我們的要求比較高，那目前是，我覺得因為粉絲一定都，就是以，粉絲其實都，蠻多粉絲會想要寫信給我們，想進來，對，只是。就很多都會說，就是他們喜歡我們很久了，都會看我們去住民宿。他們通常都可以理解，就真的喜歡的人，就是因為也知道我們不是件容易的事情。對，所以，我覺得其實與其，這樣其實從 facebook 管道找人，我相信比從 104 找到人更精準。（H496~507）

小結：非家族微型企業經營者對於人力的選用非常謹慎，人員的「專業」與「人格特質」都必須符合經營者的需求，因此員工錯置的情況很少見，但在人力的尋找與選用，更顯得困難許多。

2、人力的育留

(1) 微型企業員工的教育、留任等工作，在沒有專業人力分工的情況下，教育的工作將全由經營者親自執行。因企業的組成人力少，經營者會將工作環境引導成和諧的、融洽輕鬆的環境，類似與「朋友」相處的氛圍，以凝聚員工與經營者間的情感。

但這些人也還不離不棄，因為在跟過來，雖然人不是很多啦，但是我覺得那就是一個，我跟他因緣還是有一定的因緣在那邊，所以還會持續說，往後再來期。然後憑這樣的一個，在這過去生中的一個什麼，一個緣分嘛。那經營上，我還是會帶入一些，宗教的概念在裡面啦。所以可能跟其他人，不太一樣的地方。虔誠不敢，談不上啦，只是說能去落實，能去做的，把那個方法運用到在生活上、工作上，我還是會比較希望把他引出來。（E1272~1280）

有啊好多了，啊就是要訓練啊，就是說至少人人人的流動性穩定，然後業績可以有成長，那我們也願意，希望他們跟公司一起成長，對啊，這個就是我們覺得很難得的地方啊。（F338~340）

看一下還有什麼...所以其實應該是說，在員工本身，其實應該不太像員工啦...我們都像朋友。就像 partner 這樣，就是連生活都在一起，都很長時間的在相處。對啊，我們每天花，我們每天相處在一起的時間真的很長，你看大家都從 9 點上班，就像我跟郭小姐好了，我們常常從 9 點開始一起上班，一直到晚上可能一起出去吃飯，然後回來再一起加班，也許我們一天分開的時間就只有回家各自睡覺的時間。（G493~496）

對，就是，即使很窮，但是你就覺得發現凝聚，把大家凝聚在一起，辦公室一個固定的空間是很重要的，對。嗯，至少你可以比較掌握那個人？也不是，我覺得就是你會，因為當你是分開的時候，你會比較像外包的狀態，你平常相處是很少，你沒辦法跟他有比較多的互動，沒辦法觀察他整個人的狀態，不見得是要監視他是不是有工作，而是就是一個一個，我覺得一個空間，就像民宿其實空間也是很重要的，你會凝聚大家的心。就是它的連結其實是很強的。（H408~412）

這也是蠻 struggle，就是因為一開始我們也聊過說，羨我們都，以前都不在大公司嘛，然後我們自己就覺得說，我們也不想要公司太大，就是希望認識大家小小的，就溫馨溫馨的感覺就好，就想，因為每次要招新人，就想說蛤需要這麼多人嗎？可是，就很擔心未來會長得不是我們想要的，的公司，可是這件事情就沒辦法，就像，就是當你要做事情，就必須要這些人，除非你不做。（H449）

我是說我們給他的薪水很高，就是，所以就是很，唉，這是一個很傷心的狀態，講到他，對，就是我覺得算，如果說我覺得創業可能最後悔的一個決，或覺得做最錯誤的決定，有可能就是這件事情。就不見得是 hire 了他本身，而是整個從一開始就錯了，包括從 hire 了這個人，然後對他的信任這些事情，整個機制的建立都是不對的。（H402~404）

小結：經營者會將員工視為朋友。與家族企業不同的是，員工對於工作的

專業與態度必須更為強烈，且更加負責，對於「自律」的行為更被

重視，因為經營者無暇耗費太多時間在人員的管理上。

- (2) 微型企業要能將人才留下是困難的。當人員自認已學會所認知的知識或專業技能後，年輕的員工容易萌生離職的念頭，想另尋更高階的工作、更好的薪資待遇、或是想要自行創業等。經營者都認為留才是件困難的事，因應的方式通常以調升薪資為主，然後再提供更多的福利、或是更多學習的機會，明確的給予人員所需的資源，再搭配「朋友」關係的企業文化與彈性管理，讓員工充分感受到經營者渴望留才的「誠意」。

那有太多的一個業界，他很多的業務，大概就是這樣不見的，你進去之後，他們要求的東西大概就是這些。業績、開發、行銷，就什麼，給予的國際觀念，或是給予的比較大格局的一個概念，基本上是沒有的。(E1036~1039)

那縱使如果人員要，他們願意這樣子，那我另外再去想辦法也沒有關係。我也是放很寬，所以當時他們在，伸出觸角要去影響我的人的時候，我也都沒有阻止。因為沒跟他發生什麼通婚，我覺得反正很多事情因緣生、因緣滅嘛。如果是跟你有因緣的，自然而然大概就會產生變化。(E1258~1264)

是觀察，那會關心，但是不會去了解太多，只是說員工基本上我們就是，小公司嘛，大家是變成是大家會有，會就是說會聊聊天啊，當然就是會聊到家庭的狀況，那家庭的狀況基本上也不是說會聊的太深入，因為畢竟每個人都有隱私，那只是說願意聊的我們就聊，那只是了解一下狀況，那有時候如果說，啊需要時間上的彈性，因為我們公司不是屬於製造業，沒有那種每天的生產工時一定要很固定的，那基本上我們都是尤其時間是可以通融的，是沒有問題的。(F216~222)

不太需要啊，就是大概問一下，沒有就不想做啊，啊就這樣啊就不想做我們也不用多問啊。因為只要沒興趣沒有想要做我們不需要多，我們會祝福他們。誼所以前面那兩個人你會認為他們本身沒興趣、專業性不夠還是？就是工作的態度？應該是，只是嘗試的心理吧。嘗試？就是說，這個啊這個行業有聽過不了解而來做看看，那

發現他做的很無聊其實一點興趣也沒有。看到這個東西我覺得頭好暈噢，那可能就覺得我有被打發的感覺。(F349~355)

B：但是我們就團隊小阿，因為你一個錯的人進來，這就是浪費我們的時間，我們就沒有什麼時間了，對阿，所以我們才。A：而且我們這個工作就是會無私給予他我們會的東西。B：希望他可以，就是真的願意要，就是有心想要進來，願意經過這段長時間的面試。B：然後也想至少待個兩、三年以上的心態我們才會，確定有心這樣。A：現在挑人還好，可是我覺得我們現在還有一個很大的困擾，就是訓練人，就是因為我們，像去年我們訓練了半年的時間，他們才能夠獨立，這其實對我們來說成本非常高，因為我們等於是。B：準備半年。A：要準備四個人的薪水，因為我們等於也沒有時間去跑我們的業務。A：對，然後還要花時間栽培他們，所以就壓力很大，對阿。(H200~210)

欸 Jeanne 剛開始我們覺得是很遺憾，就是已經把他們訓練起來，它們都很優秀，可是還是沒辦法把他們留下來。因為人各有志。可是我覺得這是，這的確也是我們之前忽略的，就是想說把他們訓練好，比如說擅長的，應該就可以好了，可是其實不是，還要幫他們 create 下一個，他們想做的事情，那這也是我們之前沒想到的。(H429~431)

A：所以譬如說我們現在時間這其都其實，就我覺得是我們還沒跨過去的困難，就是怎麼樣把員工帶起來、留起來。A：然後我們才能去做其他的事。B：新的事情。(H555~558)

小結：留才的困難也反應出微型企業在人力取得上的困境。微型企業為了提高獲利，產品勞務的開源，以及降低人力成本管銷的節流，兩者都必須兼顧。而當企業的開源獲利均無法有效提升時，就只能藉由人力的縮減或降低薪資作為因應。當企業沒有合理的薪資誘因下，勞動人力的引進或留任將會是微型企業經營上的難題。

二、障礙 (Accessibility)

微型企業的資源取得困難，經營者在消費市場的目標客群取得、企業財務的健全穩定、以及其所能輔助利用的社會網路，我們認為這三項微型企業應具備的內部因素，都會影響企業的持續運作與狀態。

(一) 市場認知 (Market Cognition)，原顧客 (Customer)

顧客群的取得是企業獲利的主要來源，企業對於提供的產品或勞務的屬性、消費客群的定位、市場變化的敏銳度、或顧客對於勞務或產品的認知差異等，可能會因為行銷、溝通、市場調查、或是產業的變動，而產生經營障礙。當失去了顧客來源時，將會直接影響企業的銷售獲利。我們將顧客的取得視為微型企業能直接獲利的最主要因素，經營者會竭盡所能的以掌握顧客為優先考量，而最重要的事情便是了解消費「市場導向」。

因為包含我們這些在，在整個在談，可能你要做的計劃點，我們思考點很多，那包括以後的一個市場性，包括人口結構的變化來講的話，這些都要思考進去，因為你不能在一昧的去說，我說一直賣這種東西，因為這樣的產品會什麼，會隨著我們人體，那個什麼，人口結構，跟我們的整個跟國際接軌的一個變化性會產生出來。你如果還是這樣去做，這些我們就相對的不去跟他談這些東西，因為傳統的公司當然還是會一直在談業績、開發、銷售。這個月多少，我們再檢討業績、業績、業績，他沒有，他沒有說好，你的未來，他們的總部整個呢，現在的教導就是說，這個景氣下我們應該怎麼去做，我們同業之間才能做到最大。(E494~498)

也不是完全是這個原因啦，因為有時候會有另外一個考量就是彰化這個市場也已經經營好幾年了，還是會有一些客戶有這些需求。但是如果這些需求如果做出來有一個成功的話，就是說這個，這個部分是會蔓延的。那這個我們導入這個的技術這樣的服務，也許以後會變成產品。那所謂的產品也不一定是，也許是針對我們所謂的

一個軟體，那軟體可能變成套裝的軟體，或者變成是，是一種比較特殊的技術服務，比較屬於知識化的，那變成是說我們在人力需求上會，這樣的人員素質就會降低，service engineer，就是很單純去幫客戶去安裝維護，但是真正的 RD 就是坐落在我們自己公司。然後另外一個是說，我們只做軟體的話是可以遠端服務的，不需要到客戶那邊去。那因為我們這兩年常做的就是透過遠端服務，也不用去到客戶那邊去，那也是跟我們經營的一個產業不同，所以有些不同有些些的改變。那變成是說比較不需要一定要到現場去，或是到客戶那去做一些遠端的服務，那這樣可以節省人力節省成本這也是相當可觀。那如果在更進一步在彰化這裡，把這個市場打下來，那基本上也是一個滿可觀的數字，嘿啊。(F546~558)

因為我們市場其實取決於往來交通的票務取得，它是佔一個非常重要，因為你沒有票，往來交通的票，你根本沒辦法做澎湖的生意。那畢竟我們是小公司，你要拿錢跟航空公司往來，對我們來說是一件不容易的事情，所以我們寧可把自己原本能夠做的事情顧好，因為人數少機票好取得，但是人數多的時候，機票就會變成是說是一個很大的問題。(G164)

A：後來真的發現做了之後，你就會放不下或走不開，就是你開始會，當你是有理想在做一件事情的時候，你會越來越了解到你的理想之龐大跟困難，然後它不是那麼簡單可以完成的，然後你做了之後別人可能也會對你越來越有期待，然後你身上背的使命感就越來越重。B：對，就是我覺得那個理想是慢慢被，就是被塑造出來。

B：因為一開始我們單純就是希望把台灣的美好、人的美好、空間的美好，讓更多人知道。B：就是這個，到現在這個初衷還是真的很單純，可是到後來你就會變成是使命感，因為你背負的東西越來越多，民宿主人會覺得說哇，對你們這樣想法很棒，他想要支持我們，他希望我們做更多事情，幫他做更多事，然後你就會沒有辦法停下來。(H133~140)

小結：在進入產業前，經營者會先對市場有所了解，擬定好經營方向後，才會投入市場運作。在營運過程中，經營者也會隨時觀察市場與環境的變化，隨時調整營運方向，以符合地區市場的顧客需求。經營者會先利用手邊既有的資源與設備，發揮出最大的功效。也有可能

需要再投入更多的資金做調整與轉變，要維持這樣的動態過程，對於資金不充裕的微型企業，將會是危險的。

（二）財務（Financial）

財務能力也是影響微型企業能否維持運作的因素之一，資金更為充裕的企業將將有更多的發展機會，或是增加經營者的個人收益。上面我們提到有關於微型企業的顧客來源，是影響企業獲利的重要因素。

經營者的創業資金，主要來自於經營者本身的累積、或是原生家庭的支持，其他次要的來源如銀行貸款、或是透過社會網路關係的民間借貸。當企業有了穩定的客群產生營收獲利後，這些獲利將會是企業後續得以持續運作的主要資金來源。

其他的還好啦，因為你說什麼缺錢啦缺資金啦或是缺人力啊，有時候會店店自己的斤兩啦，認為說這樣可以做嗎或是說要反正先做看看嘛，不行再...一般人家講先做看看，你連想要先做做看這個，這份勇氣都沒有了，或是說這個決心都沒有了，根本不會有踏出那第一步啊，這是我個人認為是這樣。（F79~82）

那現在來講，最勇敢的，賺不賺錢來講的話，有時候到後面來講，並不是重點啦，重點是你要不要去把這一步跨過去，或許剛開始這一段時間，會比較辛苦一點，那確實也辛苦啊。很多企業你要轉型之後，成長茁壯的時候，那個剛開始那個轉變，其實那是最痛苦的時候。對阿，因為要很多支出，然後很多的問題。那你還沒有看到說，你所預期的收入進來。（E752~756）

就是這樣，所以你就先這樣算就好，我們不用先算老闆，你就看。一個公司一個小公司一年至少要賺三百萬才能養得起你這些人，我講的是純利喔，我不是講營業額喔，營業額你賺三百萬你絕對可能不用三個人你養不活的。完全養不活。所以基本上你說人才是一個很大很大的問題，第二個就是說營業市場，市場要夠大需求要夠大才有辦法把人找夠齊啊，那我們公司的問題最大的原因就是說為什麼只有兩個人，因為市場不夠大啊，那好是不是要擴編在找人進來，那就是說必須我們把原本也是

RD 的角色卸下來，交給底下的人，我就是專門跑業務，創造這個利潤出來，那這樣才有以意義啊。(F613~620)

恩，了解。所以以你們現在的定位，這樣子的路線走下去，你覺得這樣子的發展是對公司是 OK 的嗎？對目前來說是，因為畢竟第 2 年嘛，對我們來說目前是還是成長的啦，因為畢竟…還是有賺錢的啦。當然有，只是我們都以，老闆開玩笑說我們先以能夠養活員工為主，對。(G169~172)

因為不見得把那個規模擴張了之後，你的利潤就會跟著擴張。不見得啊，也許它只是吃掉你的利潤啊，那目前公司因為我們有承接一些同業業務，所以目前很可能在考量就是我們公司要不要養自己私人的領隊跟司機、導遊。(G306~307)

在這個過程之中，所以你就會，不管是提升，因為你知道很多民宿，新開的民宿，他們會說他們當初在設計跟準備的時候，就以要可以上我們平台為目標。(H145)

你們會分紅給他們嗎？B：有賺錢就會阿。A：現在，對阿，還沒有達到目標。B：之前投入的都還沒有。(H559~562)

小結：非家族企業的經營者，其資金以自有為主，顯示其個人與其家庭的

財務能力狀況良好。當投入創業當經營者後，資金需求並不是經營者的首要考量項目，顯示經營者的財務情況仍是好的，且企業的營收獲利也都是穩定的。

能投入微型企業的經營者，其財務情況是尚可，或是更好的。非家族企業的經營者更在意的是如何鎖定正確的目標市場，來「增加」公司的營收獲利。顧客會帶來微型企業的獲利與資金，而資金來源的穩定是企業得以持續運作的重要因素。

(三) 社會網路 (Social Network)

經營者的人脈關係，將對於企業經營的成效有顯著影響。我們認為經營者會透過既有的人脈關係，直接或間接的獲取到所需的各類資源來協助

企業的順利運作，例如顧客來源、員工人力來源、資金需求、法令政策必須的申請或排除等。非家族經營者的人脈多來自於個人的累積為主，從過去的工作經驗、學校活動、甚至是網路活動等。

那我們去香港，去他們那個，他們有很多 21 世紀的，他所承接的就是在做海外資產的。(E532)

這個在我來看，我都會，我最近如果在更穩定一點喔，東協國家我都想去跑一跑。然後在當地把華人，可以配合的做採訪。(E1188~1190)

那我在創業之初也是因為有朋友來知道我出來創業，所以多多少少會介紹一些案子給我，讓我們可以有一些承接案子出來，那這也是人脈啊，基本上你說重要他當然重要啊，但是人脈多嗎？也不見得多啊，可能那幾個啊，可是那幾個也許在初期你可能會因為就樣的關係有獲得一些，就是說加乘效果。(F112~115)

搭上線啊，恩有人家介紹的啊，有在工作場合上遇到啊，那有些是可能在 auser 那邊，客戶端那邊，大家可能會碰面我們就會有合作的關係啊，那當人基本上會、會有一些是，可能就是會有朋友那個，應該是說朋友的介紹啦，或是說大家可能在某些場合遇到就會互相去了解對方公司的性質，那可能就有一些合作的機會。那或是說可以找這些，恩就是說這些夥伴一起加入進來，把這個比較大的案子完成。(F265~269)

不是，有的是，是有人介紹的，有些有人介紹過來，就反正說可以啊，我會試看看啊。(F357)

呃~其實都是靠當年在飯店累積出來的人脈，因為有一個飯店做背景，因為就飯店當年的狀況來講，飯店屬於末端供應商，那有機票業者他就會有這樣的需求，那久了我們就會認識了，那當我們自己出來開旅行社的時候，他們會有這樣的取捨，那我們自己出來開旅行社，我們就會把我們的需求跟他們講，那他們就會因為他一樣會有所謂住宿的需求，所以他一樣會把需求丟出來，那我們有住宿的背景，所以我們大概需求機票上，會變是一個互利的狀態，那我們就會只要不要太誇張，他們都會幫忙，這樣子，這是好處啦，就是因為我們有飯店的背景，所以人家願意...(G289)

對啊所以打好關係在這行業是非常重要的，我們就是很努力的在做人際關係。(G295)

對，所以我們覺得協會還是必須要成立，然後就會希望可能要找到各區不同的民宿主人來幫我們協助區域性的整合跟協調還有溝通。(H479)

對，轉貼分享，因為現在我覺得其實，我們自己知道什麼樣的朋友，他可能會認識類似的 potential 的人，那你，反而那種 104 來履歷，通常質量都不好。(H496)

小結：非家族微型企業的經營者，在投入事業經營前，都已經有其他的工作經驗，也已具備有一定程度的社會網路關係。經營者會將人脈運用在顧客的來源取得，以及員工人力的來源為主。

三、態度 (Attitudes)

顧客對於企業所提供勞務的價值觀感、家人對經營者的工作想法、以及政府對於產業認知，三項由外部對企業以及經營者的態度，我們認為也會影響企業的持續運作與狀態。尤其「政府」站在產業管理的角色來說，影響的層面將更為廣深。

(一) 顧客 (Customer)

顧客將是微型企業的獲利來源主因。客戶是否有購買意願，我們認為將取決於企業所提供的商品或勞務價值，是否與顧客所認知的價值一致。顧客心理狀態的表現，將會反應到消費行為。經營者對於公司所提供的勞務商品，若是以顧客需求的角度思考，將更為容易促成消費行為，進而直接增加企業的營收獲利。

但是如果說我們在彰化地區我們要跟客戶幾次的，可能好幾遍他們還聽不太懂，但是他們又覺得這東西很重要，但是又又牽扯到價格的問題，總總幾個因素可能要談個十幾回還談不下來，那事實上對我們來講也很浪費人力跟物力啊，啊如果去北部

雖然可能要常常出差，但基本上談個一兩次就完成了，那就把這個事情做好就好了，大家都有一個底，大家都有一個概念，大家都有一個 speak，就是一個規格，規格他好就已經完成，所以照規格做就好了，沒有什麼說特別需要太多不一樣的溝通規格，一個代溝。(F314~320)

對啊，客人完全沒辦法接受，他就是想問他就要立刻問，然後他就要打電話問你是不是還在上班，可是我說真的我們也是人，我們早上 9 點到 6 點是正常上班時間，那之後的時間是我們自己逼不得已為了完成我的服務，為了賺你的錢我們自己自願留下來加班工作，但是不見得我那時候要再接你的電話，這是我們很痛苦的事情，所以我覺得人不懂得尊重人，這是我們目前遇到，做旅行業是讓我最，做這行業讓我覺得最痛苦的事情。(G374)

對，就是，後來那一次就請 Jeanne 找那個主人所有的對話紀錄，有沒有任何的文字確認跟他回覆要，或是明確的意思，後來發現真的都沒有，所以有可能是彼此的解讀不同在對話的時候。譬如說也是因為那一次經驗，就是發現就是以後採訪完當下就要簽約。(G774~776)

小結：不論是新顧客或是老客戶，不論是簡單的餐飲，或是專業技術的貨物或服務，經營者都應該提供穩定品質，且滿足多數顧客價值感受的商品或勞務，經雙方確認無誤後，客人才會願意花錢消費，企業才能因此獲利。非家族企業的經營者，特別以服務為主的企業，多是以顧客的「需求」作為產品的設計導向，即為客製化的概念，以符合現況市場的多數需求。

(二) 家人 (Family)

(1) 經營者會選擇微投入微型企業，除了增加個人的收入外，很多是為了就近照顧家人。新設的企業，其地點多會選擇在經營者雙親所居住的地方，非都市的區域較多。

也是算是有點家庭因素啊，或是，認為家庭因素也許是臨門一腳，那總是會有一個，認為一個合理的理由，讓自己去創業，所以有時候還是取決在自己啦。(F92~93)

對啊，就家庭因素啊，家裡有，需要有人要照顧嘛，需要看就是看著嘛，看顧著所以基本上就...在彰化這個地方，大概也是自己，可能有自己的地方至少不用住在，不用什麼租金嘛，省成本啊，省錢啊。(F142~144)

然後，因為我市場有做轉換啦，所以這個面臨這樣的衝擊，其實我也覺得也，也不訝異啦。如果你那時候，我沒有下來高雄，那十年的延伸來講的話，可能後面建構出來的東西是超越現代的。但是你市場做轉換，這十幾年來，你就變成要重新開始了一個階段。(E1482~1486)

其實當初會接這家公司其實純粹只是當純想幫老闆的忙，因為老闆，在他手下工作已經十幾年了，他一直很照顧我們，因為公司政策的關係需要一家新的公司來處理掉一些不必要的麻煩，那在縱觀整個原本公司的人力安排上，我是一個比較容易被調動，我是被調動出來在原本這公司比較不會受到影響，因為我下面帶的人齊，原本的人可以接受我原本手上的位置，那加上他自己在進入他的體系下去做輔佐，所以在把我人抽出來到新公司的時候，他原本的原本帶出來的人加上他自己的工作範圍來合作的話，原本公司的狀況不會有任何改變。(G4)

小結：部分的經營者選擇回鄉投入產業活動，除了考量家庭因素外。其他

如降低成本、或是市場考量，也都會影響回鄉的決定。

經營者對於家人的因素考量還是佔了相當的比重，但在部分新設企業的經營者，家人就非首要的考量因素。這些經營者考量的是市場環境，對地區的熟悉程度，或是原公司提供的外部創業因素等。

(2) 家人對經營者個人或其事業的態度，會直接、強烈的影響經營者的工作情緒。當家族成員認可、支持、或是投入於該事業的經營時，家人正向的態度與行動的支持，都將會讓經營者更投入於工作中。對人力缺乏的微型企業，家人的支持與鼓勵將會是影響經營者心情的重要因素之一。

一方面也是說，這邊相處的這些同事，也逐漸的為他們下一代在做準備啊。我，我也很明顯啊，我如果把這些東協整合弄完之後，因為我，我們是學藝術的啊。那以後，我太太都在講，那以後的那個什麼，沒有孩子教怎麼辦啊，少子化啊，啊你為什麼把國內，就放到國內這個市場。東協那麼多，以後他們經濟成長上來，對藝術的涵養，對子女這個會不會加碼，加碼。會啊，你只要你夠能力，在國外闖出都是名堂。人家聘請過去，請問一下，那邊的行情高，還是這邊的行情高。(E1540~1550)

所以這些大概都是，我們說除了我們自己鋪路去鋪陳，那就給下一代有一個什麼，也走出一條。(E1568)

像你們工作時間那麼長，家人 OK 嗎？老公 OK 嗎？B：他還蠻支持我的，其實。A：另一半當然是要支持阿，我爸媽不太 OK。有 fighting 嗎？A：我媽有打給他欸。B：會打給電話跟我說，要很。A：我爸媽是個很，我媽是個很 非常保守的傳統南部人。B：爸媽都是。A：壓力很大。(H858~866)

小結：家人對於經營者的工作支持，會對其工作情緒有正向的影響。因需要撫育下一代的成長，對經營者所產生的工作動力，似乎比起照顧上一代的雙親還來的明顯與主動。部分單身經營者的工作地點，與其家人所居住的距離較遠，或當經營者未與家人同住時，家人影響的能力較為有限，甚至是沒有影響。

(三) 政府 (Government)

我們從微型企業經營者的角度出發，透過訪談，探討在企業經營的過程中，經營者所遭遇到各種與公部門有關的問題。依據研究假說中，從「政策」及「稅務」兩方面，歸納、探討出政府對於各別產業發展的實際態度為何。

1、案例 E，不動產經營及相關服務業。

輔助嘛，你可以去做一些這些規劃或是什麼建議嘛，雖然政府的政策也不是很明白嘛，你到底現在是雇用關係，還是那個什麼，像人家論件計酬的，他們也沒有定論

嘛，到現在也沒有定論嘛，那你要不要適用勞基法，這些也還沒有，勞工局也還沒有給我們，你到底是什麼。(E66)

經營上困難，只是，困難倒是還好，可是變成你在主管，或是公司單位，你要，會變成要多注意，你的責任負擔會比較重。因為他如果沒做到的，我們的經紀人管理條件就是這樣嘛，我們企業的經紀人，經紀業要負連帶責任嘛。那所以有法則，有罰那個什麼，三萬到十五萬的，有罰那個六萬到三十萬的嘛。有停止營業嘛，有替申誠的嘛，那些申誠對於那些從業人員來講，好像是不痛不癢嘛。(E72~78)

這變成很多東西是變成業者自己要很有那個什麼擔當啦。去做，那如果有擔當的話，像要比較知名的產業，它經常發生一些客訴或者什麼，它是比較不管它對或不對，它一定就趕快用錢了事，因為它不願意讓它曝光或是那個什麼新聞化，因為一新聞化，不管你是對的，它的企業的形象地損失就很大。(E84~86)

這些都是零零總總是要業者承擔，但是服務費又要幫你篩檢，對，這是一個，國稅局的一個相對的，相對配合方式也不一樣，像我們在查實價登入，我們怎麼上去，他會提醒你，喔我們並沒有規範一定受到什麼樣的比例，應該與業者自行協商，這樣的制度出來會提醒你啊，但是國稅局在查人家的帳的時候，你一件不都跟人家收4%嘛，那這件怎麼收這樣，那中間過程怎樣，那你是不是有一些沒有報稅的情況出現？那你不覺得很矛盾嗎？你叫人家來跟我協商，結果我去收取部分沒有收到那麼多錢，我還要相對提供政府說我沒有收那麼多。(E92~94)

那這樣的明顯是對這個行業、產業不公平，然後還有就是，你還要這個業界去提供擔保金額，保證金額。多少行業去考執照出來，開業需要保證金額。OK 嘛，旅遊業，因為經常發生國外的動盪不明。那這個行業呢，你提供保證是為什麼？那，你真的發生事情，繳交的這二十五萬夠賠嗎？(E96~102)

那包括你這立法就很奇怪了，你立了一個法說我們要實價登入，好買賣我沒問題，租了的話卻留了一個伏筆，說我自己租人的話不用實價登入，啊立法怎麼是這樣立的。(E124)

那你真的要委託好的經紀人這樣的東西，也不要說我們不動產經紀業的經紀人來講，包括估價師都一樣啦，你弄了一個估價師，結果你重視他們嗎？你也沒有重視他啊。

你地政單位相對的要去評估一個什麼，一個價值，一個土地，你是不可能委託外面的，你們自己單位，你們的鑑估單位，你只相信自己。(E144~148)

那這些，你政府相關單位，你保障了這些業者嗎？完全沒有嘛。他都是站在消費者的角度去思考。那我們依他們的一個統計數字，他們有出來，有四成的成交是在私底下成交的。你也抓不到啊。那既然抓不到，你這個法就是在迴避這些人啊。所以有牌的業者，沒牌的話反而沒事，有牌反而會被你勒索。那你會不會讓他轉成，同樣的跟租的案件一樣，轉過地下化。可能阿，我弄一個沒有牌的，弄一弄，我少收一點沒關係啊。國稅局你查不到的情況下，我收 2%跟你收 4%，誰賺的多。可能 2%賺的比 4%的多，而且 4%你還要規範說阿你不能收到 6%，6%太多，你可能只能最高收到 4%，那這樣弄下去的話，本來就沒什麼利潤了嘛，議價空間本來就很大了。那這樣他怎麼生存？那你這個政府也是要逼迫這個業者滅亡啊。(E180~200)

然後，你規範出很多種的不一樣的東西，包括政府應該承擔的一些事情，包括說凶宅還要業界業者來去承擔。你沒有提供出數據，然後要我們自己去查明，顯而易見，什麼叫顯而易見，有一些東西就連你法官都不知道，請問一下，還要調閱，跟警察局調閱三、四次，人家才把卷宗拿上來的情況下，那你一般業者你又沒有，那個什麼偵查權利啊。(E218~220)

那這些都可以做，那像現在你說我們要去查土地污染，查我們水，水污染這些東西，那你這個，或者液化區，這個是你有統計數字我們可以去查拉，我們可以去調，如果你有統計，有公布，而我們沒去調，那當然責任在我們嘛。那如果你都沒有的話，那責任請問一下，為什麼應該要業者承擔？(E240~242)

案例公司營業已將近二十年，訪談時經營者點出多項有關於政府政策對於本產業的矛盾與不合理的現象，包括勞僱關係的特殊性、及其所衍生的責任與罰則不合理、服務報酬費用收取規定與應繳稅制上的矛盾、營業保證金與產業實際運作的不合理、法令規範無一體適用性、國家專業證照在政府機關的不採用、因執法不張而導致交易地下化、應公開資訊不透明，但責任全由業者概括承受等問題，都充分顯示出政府對本產業的「極度不

友善」。

2、案例 F，電腦系統設計服務業。

等於說公部門在這個部分事實上對你的產業來說沒有太大幫助？沒有誒，因為連他們都不知道我們在做什麼，喔你們做什麼？做什麼喔系統整合這是啥？啊沒有啦自動控制，啊自動控制那是啥？沒啦我做水電的啦。他們最能了解的就是水電工，喔就是這樣，他們就頂多最能最一般最能夠了解的就是水電工，其他沒有了，啊你跟牠講說我是做配電的，配電喔水電工，我是做程式設計的，喔很會捏很厲害捏，沒有了。欸，他完全搞不清楚我們在做什麼。(F377~382)

那我們公司的問題最大的原因就是說為什麼只有兩個人，因為市場不夠大啊。那好是不是要擴編在找人進來，那就是說必須我們把原本也是 RD 的角色卸下來，交給底下的人，我就是專門跑業務，創造這個利潤出來，那這樣才有以意義啊。那這部分就牽涉到一個問題，市場需求，喔市場需求是不是可以達到這樣的一個供需平衡，這很難講，因為我們如果不找到一個合適的產業，我們可能沒有辦法一直永續生存下去。那也這是事實上不只我們，是台灣面臨的一個最大的問題。(F618~623)

本案例所在的地方政府，對於本產業的發展一無所知。據悉公司在創業初期，曾因在產業屬性上的分類產生衝突，此分類將牽涉到稅的問題。本新創產業主要協助促進其他的產業更新升級，而中央政府對於老產業的生存或轉型，並無太大的著墨或輔導方案，導致本例產業的發展也間接受到阻礙。因此，我們認為政府對本產業的態度是「無認知」的。

3、案例 G，旅行及相關代訂服務業。

當然，因為我們覺得澎湖並沒有，並不是一個不能玩的地方，但澎湖一直找不出一個自己的路，也找不出自己的定位，這是我們自己在業界自己一直覺得很悲哀的一件事，因為澎湖感覺上一直把定位放在花火節。(G186)

因為，對啊但是，你會覺得很可惜其實有想法的年輕人一直都存在，在澎湖的市場上，只是第一個，他沒有背景，他沒有資源，他沒有錢，他沒有能力，他的聲音不

會被發現，所以大家就是平常自己在私底下聊天，"幹譙"(台語)說我們的上一輩把資源佔盡，但是又不願意改變現況，那等於說等他們"百年了後"(台語)，我們還是一無是處啊，因為資源都在他們手上，他不放下來的時候，你就什麼都不能做。(G196)

你當站在澎湖的立場跟他們談好條件，依照你們想要的藍圖去做溝通，其實我覺得他們甚至財團的力量，他們可以把澎湖的生態，或是海洋的保育，做得比你現在能做的更多，對因為他們有錢有力，這是我們一直做很久都做不起來，但是他們可能很快就可以做好，但是澎湖的年輕人怕，澎湖的老一輩更怕，對，那既得利益者他很想透過財團拿到更多的利益，所以就變成一個很吊詭的一個現況，但是我個人是很支持的。(G202)

當然啊，我們都會自己，就像我們自己公司在香港這個市場已經經營 10 幾年。你們也是自己去？當然自己去啊，因為地方政府能夠提供的協助太少，我們就自己出去打天下啊，那只是你會覺得我們自己出去參加展覽的時候，看到其它地方政府提供的資源跟協助，再看看我們會你會覺得很草率。(G241~243)

對啊，所以最重要的就是還是回歸到自己本身的地方政府的政策面，對，有沒有去落實，所以，你覺得在你們這個產業，政府對於你們這個產業的一些譬如說輔導，或者說是一些...？我覺得很薄弱耶，其實。樂：你有沒有什麼一些例子嗎？我舉不出例子，因為他們根本沒在做啊。所以舉不出例子來啊，其實我說真的我們自己從我講我最常講的就是，其實我們都知道澎湖在發展低碳，對，但是你在發展低碳的同時，你的公共交通運輸，卻是一點發展都沒有。(G217~222)

本例產業容易受外在的因素，導致消費客群數量降低。政府需要將資源放到對產業有利的方向，長期的、有效的投入，才能帶動整體觀光產業市場的發展。本產業間接受到國內、外整體經濟環境的影響而變動，但地方政府目前卻對於整體產業發展策略，無任何的概念與創新政策，只是延續過去的既有思維。對於本產業，我們認為政府的態度是「自由」發展的，且毫無建樹。

4、案例 H，資訊處理及資訊供應服務業。

A：其實我們自己公司本身沒有太多影響，但是因為我們現在做民宿產業，才發現民宿產業就是，政府完全就是個阻礙發展的角色，沒有幫忙就算了，還阻礙你發展。

A：對，所以我們本業本身其實還好，但是因為民宿太多利益糾葛的關係，導致，然後也發現就是政府在對於，就是他本身，他不是一個輔導鼓勵型的角色，他就是防弊管理。A：所以他，像我們知道，我們後來才了解到觀光局裡面，沒有一個單位叫什麼旅宿組或是旅宿輔導小組，他只有一個單位在管理旅宿，旅館跟民宿，那個單位名稱叫做查緝中心。B：查道小組 查道小組。A：這就是完全一個負面的角度出發，他也不管你做好或壞，也不想要你做得好，他就是你不要給我出事，你不要違法，你不要出問題，所以他們就是只能從，你看從名字就可以發現他們，對於業者的角度，就是一個負面的，你給我聽話，你不聽話、你不合法，你就要被抓，他也不管你是不是做創新，是不是做跟土地連結，是不是對這個社會好或壞。B：在台灣政府的那個角度都是他不懂的東西，其實就是都他都是先拔再說、先阻擋在說。(H908~916)

A：對，然後我們自己也發現，就現在觀光局的角色太小了，就是因為它隸屬於交通部，這本身就是一個非常奇怪。A：光是高速公路的局處就非常多，交通公路本身的局處單位本身就非常多，但是觀光局又安在裡面，很奇怪，然後國家公園管理處也不歸他管。樂：對阿，它現在還規營建署管。A：對，對，所以，所以就整個其實非常麻煩，它層級太小，然後所以裡面的組織、資源都太少，然後再來是我們也發現原來這個公務員考試有很大的關係，就公務員考試你就背答案考試嘛。(H910~924)

A：你準備那麼多年考上，所以他們就很習慣就是按照規定走、按照要求走。A：你很難會跟他去溝通一些創新的事情，然後他們，他們的整個人生生活體驗，你在做觀光旅遊的都不是有觀光旅遊經驗的人，對，所以變成我覺得從在國家，在所謂管理這件事是非常其實是非常 late 的，然後我們自己看全台灣現在做最好的，沒被，沒辦法管理的台南，因為整區都不合法。A：然後他們那邊反而是最自由最奔放，對，然後我們本身去看那個法，本身有很多就是很奇怪，像現在光是民宿法還會規

定你，熱水器要裝外面還裝裡面，就是小到這種是中央法規列的，就覺得太荒謬了。

(H926~930)

A：對，就是，嗯，然後很多輔導案也是，就是沒有在做輔導拉，基本上，然後那些錢其實都被記者、利益者，就是年紀比較大的，在做的那些協會拿走，對。B：這是在民宿這邊的法規問題啦，然後如果是新創這邊的話，我們反正，現在不是台灣政府也一直說要鼓勵新創嗎？B：但你仔細看它的條件，你就會發現它其實都是錦上添花，而不是雪中送炭，就是它希望你有一定規模，然後你也有一定成績這樣。

B：然後它才會給你。(H932~937)

B：對，但你之後，你真的有一個好的 idea，然後你可能是非常前期的，它不一定，就不一定申請的到。A：所以你知道像小巨蛋阿，它會給補助演唱會是蔡依林、SHE。

A：給這些大咖，超級巨星的大咖。B：錢多的，那些人又不需要補助。A：對，然後你反而是小的業者，其實那些藝文團體反而沒有獲得任何的錢。B：譬如像我們一開始，我們也是希望就是說，不然我們去申請政府補助。B：結果就說，它的補助上限就是要看你資本額有多大。B：阿我們資本額就超級小，所以你花了很多時間去申請，搞不好也只申請到二、三十萬的補助款，那不如不要做。B：就是因為你要跟政府溝通，你又很耗日費時。B：然後還要查核什麼的，核銷什麼的，很麻煩，所以我們後來就覺得那個幫不到我們。B：對阿，所以在這政府這邊，我們就覺得對我們來說真的沒有什麼幫助。(H939~956)

B：所以這個就要考慮很多因素，因為現在政府已經說以後廣，以後你的網站平台或，不管嘛，就是雜誌平台，如果你刊登就是業者廣告，一定要有標合法那個，合法的編號，要列在上邊，超蠢的。B：六月要開始實施。B：然後如果沒有的話，就是他要罰平台。(H1084~1088)

本例產業的興起，是為了提供消費者另一個既有產業的資訊整合，而產生的新創的產業。本案例因其服務的上游產業，正面臨政府高度「不友善」的政策影響，也開始逐漸受到衝擊。除了源自於既有顧客的影響外，政府對於本產業的管制手段也逐漸明顯。訪談中所彙集到的相關問題如政

府機關單位的錯置、公務員的專業性不足、法令規定疊床架屋等。對於一般微型企業的補助政策，公資源無法有效的提供給真正需要的企業，反而提供給資源充沛、且穩定營運的企業，對於輔助新創產業，毫無幫助。因此，我們認為政府在本新創產業中，已呈現「不友善」的趨勢。

5、小結

上述 4 個「非家族微型企業」的案例中，有二例因政府對新創產業的陌生，其態度從「無認知」，到「不友善」。一例受到政府的高度管制，直接或間接造成產業發展受限，呈現「高度不友善」。另一例則因政府對整體產業發展的遠見、及專業性不足，間接影響本產業發展，但對產業本身是任隨市場「自由」的發展。

在不同產業個別發展的過程，我們也歸納出了產業與政府政策的問題，其中有提到 2 次關於的「法令規範的適宜性」、「公資源補助錯置」、「政府對新創產業的認知」，提到 1 次的分別是「特殊性勞動人力」、「勞僱關係所衍生的責任分配」、「法定給予報酬與稅的認定」、「營業保證金機制」、「國家證照不受政府機關採用」、「執法不張導致交易地下化」、「應公開資訊不透明的責任歸屬」、「無有效產業發展政策」、「政府機關錯置」、「公務員錯置」等。受訪的非家族微型企業對政府態度的訪談彙整見表 5-3。

表 5-3 非家族微型企業與政府態度的訪談彙整表

案例	產業別	政府態度判斷	提出的政策或稅務問題
E	不動產經營 及相關服務 業	高度不友善	<ol style="list-style-type: none"> 1、特殊性勞動人力 2、法律規範的適宜性 2、勞僱關係所衍生的責任分配 3、法定給予報酬與稅的認定 4、營業保證金機制 5、國家證照不受政府機關採用 6、執法不張導致交易地下化 7、應公開資訊不透明的責任歸屬
F	電腦系統設 計服務業	無認知	政府對新創產業的認知
G	旅行及相關 代訂服務業	自由發展	<ol style="list-style-type: none"> 1、公資源補助錯置 2、無有效發展產業政策
H	資訊處理及 資訊供應服 務業	不友善	<ol style="list-style-type: none"> 1、政府對新創產業的認知 2、政府機關錯置 3、法律規範的適宜性 4、公務員錯置 5、公資源補助錯置

四、結論

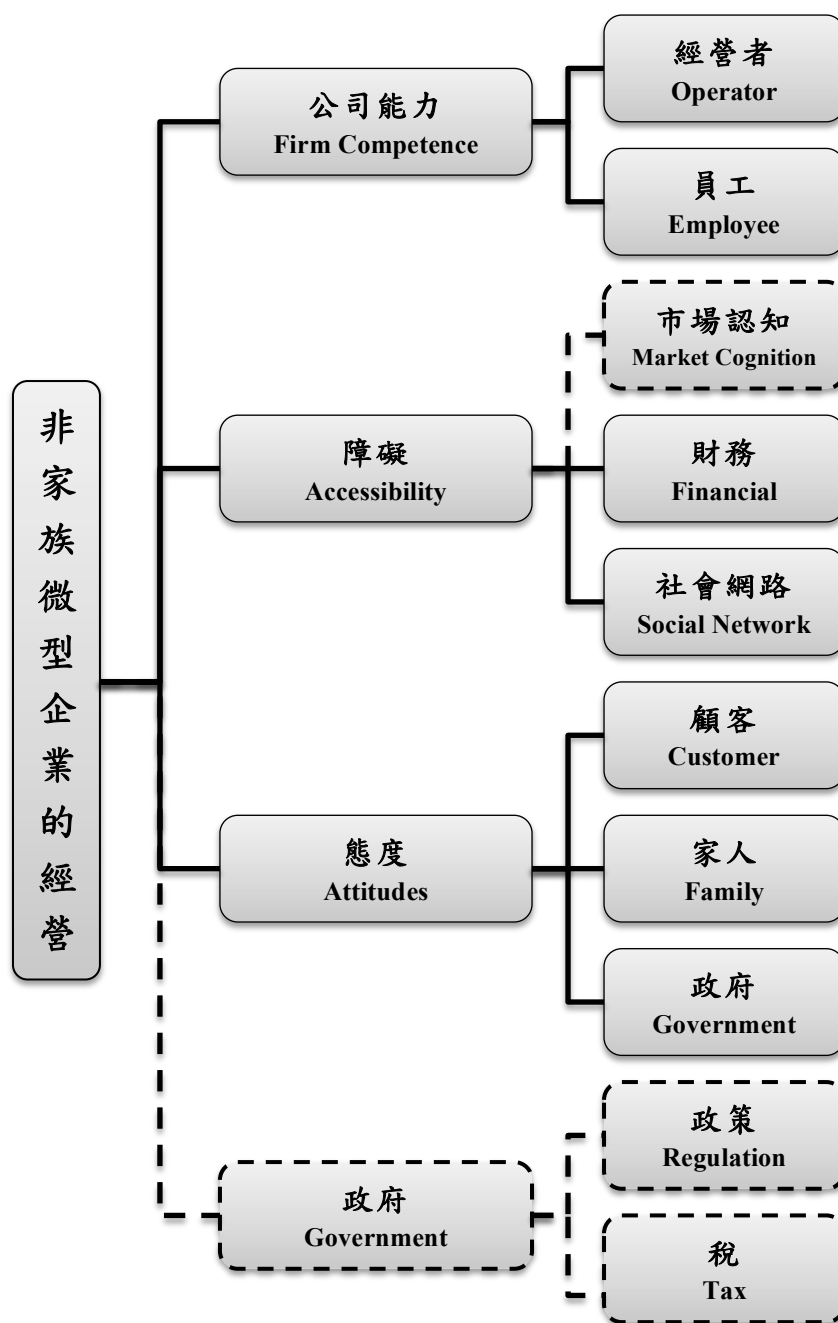
我們以第三章的假說架構，透過深度的訪談並整理歸納後，彙整成「非家族微型企業」的訪談問題歸納表（見表 5-4）。在假說架構中的每項主、次要因子，都有摘錄出其存在的重點因素。在主因子「障礙」下的「顧客（Customer）」次因子，我們認為將其更名為「市場認知（Market Cognition）」，更能符合文章所想表達的論述。而原為深入討論而獨立列出的主因子「政府（Government）」，為了避免造成閱讀者的困擾，並簡化模型圖說，研究結果也將本項主因子刪除，合併回「態度」主因子下之「政府」，如此能更清楚顯示所有受到外在影響，而需要考慮的各種因素。整理後的非家族微型企業經營研究結果（見圖 5-2）。

表 5-4 非家族微型企業的訪談問題歸納表

假說 主架構	假說 次架構	訪談概要重點整理	結論彙整
公司 能力	經營者	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者都具備有專業技術或知識，投入符合的專業事業。且經營者多具有強烈的「自我意識」，與高度「使命感」，對公司或社會都抱持有極高的「責任」心。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者在專業上都能符合企業所需，「錯置」發生不存在。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 為求企業內人員和諧，經營者以「朋友」來定義與員工間的關係。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「朋友」關係是維持企業運作的重要因素，並以經營者的「自我意識」為主要營運導向。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 找到適合企業生存的營業項目，再找到異業「合作」，或是同業的「競合」關係。在年輕的同業中，合作的關係會更緊密。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者會試圖找到公司的營業專項，加深與他企業間的互動關係，提高獲利來源。
	員工	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者重視的是員工的「個人特質」與「專業」，兩者同為必須同時考量。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工的「專業」與「個人特質」，二者都需符合經營者的需求。員工「錯置」的情況極少。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 教育員工由經營者執行，為了降低工作上的衝突，經營者會營造成「朋友」關係來拉近彼此距離。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者營造「朋友」的企業文化，也期待員工有高度「自律」行為。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 為了留住非家族人力，經營者會給予員工更多的薪資，額外的福利與資源，或是彈性工時與環境。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者為了留才而「提高誘因」，避免人力流失。
	市場 (顧客)	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於產業市場與環境的掌握較好，在營運過程中，也會隨時調整公司的勞務或貨品，以符合市場上顧客的需求，提高品質，創造獲利。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者對「市場調查」的行為與認知強。營運中也會隨時觀察產業的變化，「邊做邊修改」。
障礙	財務	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者的資金資源是好的，才得以持續經營企業。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 能投入微型企業的經營者，其家庭或個人的財務能力較好。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者在意如何在設定的目標市場中，平衡或增加公司獲利能力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者更重視的是擴大企業的財務能力，態度是積極的。
	社會網路	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者會以自身的社會網路關係，用於解決企業經營的問題，如顧客來源、資金需求、員工來源、或是與政府交涉事宜等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經營者透過大量的社會網路關係，來協助企業經營運作。而經營者與其家庭成員的社會網路關係，將是重要的。
態度	顧客	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客對於勞務或貨品的滿足程度，將會直接影響其購買的行為與意願。而經營者需提供「品質穩定」與「價格合理」的產品，經營者對於產品市場定位顯得重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新設企業的經營者因市場定位較為明確，也都能隨時掌握到客群的需求。

家人	<ul style="list-style-type: none"> ● 部分經營者因家庭因素選擇回鄉創業。又有部分經營者未與家人同住，受到家人的影響有限。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 家人的支持與鼓勵都很重要，但會影響經營者的工作心情是有限的。
政府	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令規範的適宜性 ● 特殊性勞動人力 ● 勞僱關係所衍生的責任分配 ● 法定給予報酬與稅的認定 ● 營業保證金機制 ● 國家證照不受政府機關採用 ● 執法不張導致交易地下化 ● 應公開資訊不透明的責任歸屬 ● 政府對新創產業的認知 ● 無有效發展產業政策 ● 公資源補助錯置 ● 政府機關錯置 ● 公務員錯置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於新興產業，政府從「無認知」到「不友善」。對於成熟產業為「自由」發展。特定產業則存在「高度不友善」。政府因應各種產業發展，而有不同的管制措施。 ● 政策面上關於「法律規範上的適宜性」、「公資源補助錯置」、與「政府對新創產業的認知」的問題出現較多。 ● 稅務上對於「不動產經營及相關服務業」的管制行為較明顯。
政府	<p>政策 稅</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 將本欄中「政策」與「稅」兩項合併進入「態度」主架構中的「政府」。在訪談的過程中，經營者對於「政策」提出了較多的見解，且在本項中與前項「政府」的態度所指相同，故在本小結中，我們將予以合併。



註：虛線部分為需要調整之內容。其中次因子第三項原為顧客（Customer）更名為市場認知（Market Cognition）；主因子第四項政府（Government），則刪除合併入次因子第八項的政府（Government）中。

圖 5-2 非家族微型企業的經營研究結果圖

第三節 比較整合家族與非家族微型企業

一、差異性比較

從前二節「家族」與「非家族」微型企業的訪談分析中，我們獲得到經營者所重視的各種能力條件及其細項說明。本節將把這兩個不同屬性的微型企業，其研究訪談的結果精簡併列，可以快速的比對其共通點與相異點（見表 5-5）。

表 5-5 家族與非家族微型企業的經營方法差異比較表

假說 主架構	假說 次架構	家族微型企業	非家族微型企業
公司 能力	經營者	● 非專業導向	● 專業導向
		● 專業錯置多	● 專業錯置極少
		● 類家庭文化	● 朋友文化
		● 家族共識決策	● 自我意識決策
		● 異業合作，同業競合	● 更多的合作
	員工	● 專業錯置多	● 專業錯置極少
		● 個人特質優先	● 專業與個人特質並重
		● 高度自律要求	● 高度自律要求
		● 人力取得困難	● 人力取得困難
		● 高誘因留才	● 高誘因留才
障 礙	市場 (顧客)	● 較少事前的調查	● 有事前的調查或經驗
		● 邊做邊修正需求	● 邊做邊修正需求
	財務	● 個人或家庭財務狀況佳	● 個人或家庭財務狀況佳
		● 保守穩定企業財務能力	● 積極擴展財務能力
	社會 網路	● 大量運用	● 大量運用
		● 來自於個人或家庭	● 來自於個人

態 度	顧客	● 「供給」端思考	● 「需求」端思考
	家人	● 影響較為強烈	● 影響稍弱
		● 新創產業的「無作為」 ● 成熟產業的「自由發展」	● 新創產業的「無作為」 到「不友善」 ● 成熟產業的「自由發展」 ● 特定產業的「高度不友善」
	政府	<ul style="list-style-type: none"> ● 土地使用的限制發展 ● 特殊性勞動人力 ● 法律規範的適宜性 ● 政府對新創產業的認知 ● 公資源補助錯置 	

二、結論整理

比較結果發現，家族與非家族微型企業的經營者，對於管理的態度、資源的獲取、以及企業經營的方法上或許略有不同，但在財務部分，相同的是都必須「維持企業、或是個人的收益」，才能夠延續微型企業的順利運作。以下將本研究提出的假說架構，配合前表（表 5-5）所列舉的差異性，總結說明本研究發現。

1、公司能力（Firm Competence）

人的能力就是微型企業所具備的能力，微型企業是以人的組合為主體，在人數少的情況下，要能夠順利維持企業的營運管理並不容易。家族微型企業經營者（Operator）的專業錯置較非家族多，起因於家族微型企業的組成是以家庭成員為主，而每個人的專業能力與知識內涵不一，為了平衡家族成員投入於企業的方

便性，經營者將會採以「最大公約數」作為經營的基準，讓每位家庭成員都能在企業中發揮最佳的工作狀態。為了避免與家人兼員工們產生過多的摩擦與衝突，經營者會以妥協的方式，以維持「類家庭」企業文化的和諧性，並以「家族共識」作為企業決策。由於受到家庭成員的影響，企業的經營也略顯保守，在與其他同、異業企業的工作關係中，仍存有競爭的心態出現，以「競合」狀態為主。

非家族微型企業的經營者少了家人的羈絆，能夠全力以赴以自己的專業技術與知識來投入企業中，因此經營者的錯置情況較少，能夠充分展現「自我意識」，尤其在企業決策的行為表現上，在人員的管理上也較為彈性。又因人力的取得困難，在非家族微型企業文化裡也保有高度的和諧性，以維繫經營者與員工之間的情感，但仍不及家族微型企業的緊密情形。企業經營的模式較為開放，願意選擇高度的合作關係來提升彼此的獲利能力。

家族與非家族微型企業對於員工（Employee）的專業能力要求不一，源自於進入該產業的專業難易程度而定，家族微型企業經營者對於人員的個人特質需求，較專業性還來的強，因此人員錯置的情況會比較明顯，而非家族微型企業則需兩者兼具。不論是家族或非家族微型企業經營者，都要求人員高度「自律性」，因為經營者必須面對企業經營的各種問題，無暇再耗費多餘時間在調整不合適的人員上。人力的選育用留，對於微型企業來說都是困難的，個人特質與專業都能符合需求的人力已經不容易找到，聘用後又得訓練一段時間後才能正式上線獨立作業。為了能夠留才，經營者會提供更好的誘因與更多的資源，將合適的人才留住。

2、障礙（Accessibility）

經營者本身對於市場認知（Market Cognition），將會影響其企業產品的客群

定位。微型企業的經營，與小、中、甚至是大企業都是一樣的，都必須有對市場的敏感度與應變能力，能及時反應市場需求的快速變化，才能夠順利地銷售商品、勞務而得到營收獲利。家族與非家族的經營者雖在投入創業前，對於市場的認知情況略有不同，但在經營的過程中，相同的都會適時的觀察環境，並隨時做市場的方向修正。

企業財務（Financial）能力的穩定，不論是家族或是非家族微型企業，都是每位經營者所努力的方向，沒有「開公司不是為了賺錢」為目的，故企業的營收獲利，是經營者所高度重視的。而當企業獲利了，相對經營者也能提高個人收益。在後續的財務運用上，家族微型企業的經營者略顯保守，較不願將獲利用於企業的投資行為。而非家族微型企業的經營者，則較於勇於將獲利再投入於企業的擴大營運計畫上。

經營者或其家人的社會網路關係（Social Network），將可以適時的運用在增加消費顧客、新的合作機會、或是臨時性的資金需求，有時候「關係」會帶來臨門一腳的效果。因此，社會網路連結較好的經營者，將能夠解決或是創造出更多的可能性。家族微型企業較非家族微型企業的社會網路優勢，在於可取得、利用的資源更多，除了自身的資源外，更多是來自於家庭成員之中。

3、態度（Attitudes）

受外部環境的影響因素，顧客（Customer）對企業提供的商品或勞務的態度，將會反應在消費意願上，進而影響企業的營收。當產品或勞務在「供給」或「需求」的思考點不同時，將會有不一樣的結果產生，經營者更必須要審視、分析所提供的產品，是否被目前的消費市場接受、或有需要，而非做自己個人喜好的產

品。家族微型企業受限於人力專業上的不足，所提供的勞務或貨品多為「供給」的角度。而非家族微型企業則因專業性高，為了提升企業競爭力，所提供的商品或勞務則多以顧客端的「需求」為主，換句話說，即以客製化的角度出發。

家人（Family）的態度將直接影響經營者或員工的工作情緒。家人對於經營者及其工作內容的認知，所反映出的態度好壞，都會影響到人員的工作情緒，特別是家人兼員工的家族微型企業。非家族微型企業若設置在遠離原生家庭生活的地方，又或是暫時沒有另一半的牽絆，就較不容易受到家人的干擾。而當經營者的家人有正向的鼓勵、支持或是實際協助工作的行為，都將會適時的為經營者帶來更好的工作情緒。

政府（Government）的態度將會直接從源頭影響產業的發展，從研究訪談中顯示政府對於「新創產業」的認知速度過慢，且更為保守。產業的變化瞬息，政府不能有效、適時的調整相對應的法律規定，將會使得新興產業的發展受阻，就算經營者的專業能力或是資源豐富，在不友善的環境下，都會直接影響微型企業的生存。部分產業的勞動人力，並非我們所熟悉的勞僱關係，而是「靠行」的特殊關係，對於從業人員、企業、以及消費者，三者間的權益保障與責任歸屬，將會變得更不容易釐清，肇生更多困擾。對於特定產業，法律也失去了與時俱進的能力，轉而變成了該產業發展的阻力。公共資源的補助都是錦上添花，經營者看得到吃不到，對於真正需要資源補助的微型企業根本毫無建樹可言。而在早期農業轉工業化的發展過程中，土地管理竟演變成今日最難解的產業殺手，不論是微型，甚或中、大型的企業，不少的企業都坐落在違法使用的「農地」上。因此，政府將是影響各類型產業及其微型企業，能否順利發展的重要因素。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論與管理實務

本研究以探索性研究（exploratory study）的方式進行，以作者自身的實務經驗提出假設，依據「人力組成」的不同分類成「家族」與「非家族」微型企業兩類，透過深度的訪談過程，探討人力資源管理知識如何植入並運用於微型企業的經營之中，期以協助微型企業得以穩健的運作與發展。又提出微型企業持續經營的模型架構圖（見圖6-1），讓經營者或是營運核心人員，得以預測在未來經營過程中可能遭遇的阻礙因素。而對於準備投入微型企業的創業者，也可以藉由本研究的模型架構圖檢視其所掌有的各種資源、能力，以及計畫投入的產業別，目前所受到外部環境的影響程度，利於創業前的初步評估與討論，以降低投入經營的風險性。另外，本研究也發現微型企業經營者都有人力資源管理知識的需求，尤其在人力的選育用留上，主要是為了降低經營者在內部管理工作上的困擾與時間消耗。

一、研究結論與研究命題

從前一章的研究分析中，我們得到了有關於「家族」與「非家族」微型企業的經營研究成果，再將其彙整成適用於所有微型企業經營模型的研究結論，並提出微型企業共同的研究命題。下面就本研究的發現，分別說明如下。

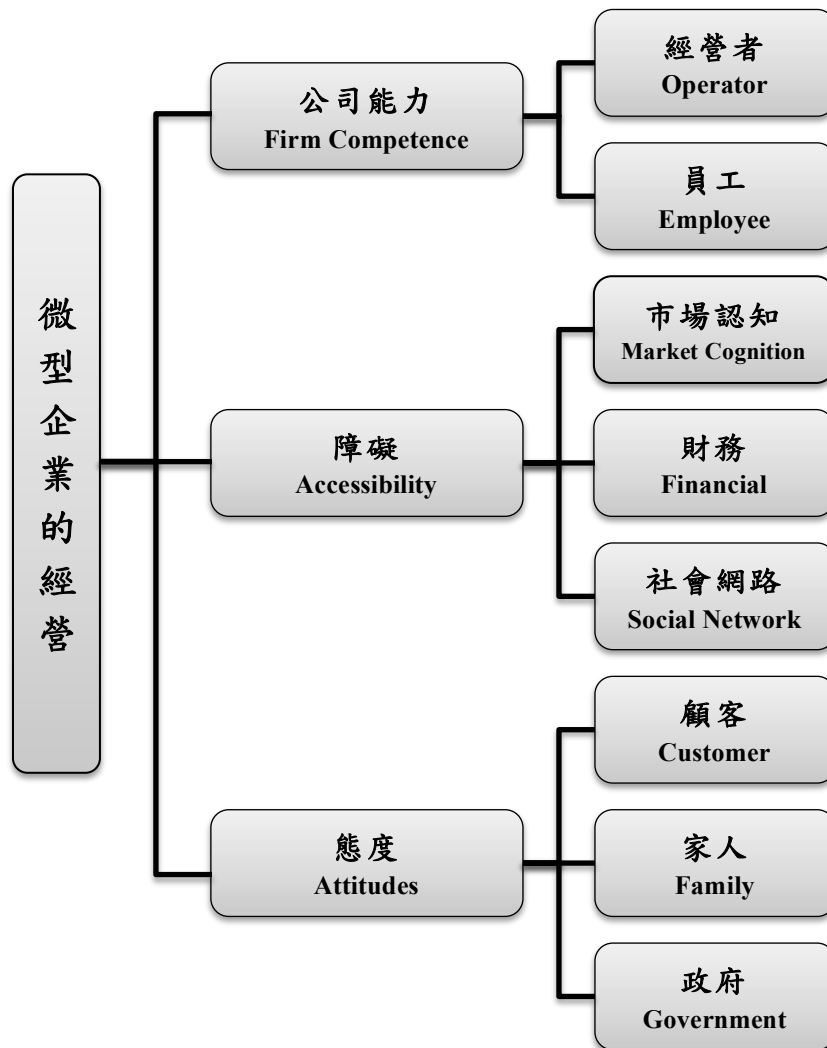


圖 6-1 微型企業的經營模型研究成果圖

(一) 微型企業的經營模型

從訪談中得知，經營者投入微型企業的營運，主要目的不是為了成就理想或夢想，而是為了賺錢，增加個人的財富（蔡繡容，2011）。經營者必須維持公司、與個人的穩定收益，才能夠延續微型企業的持續運作，在這一個概念下，微型企業的經營模型才得以被發展。我們將影響微型企業發展的要件分成三個部分。

1、公司能力（Firm competence）

企業會建構自身的「能力」來維持運作，尤其在創造與整合的能力（Rebecca & Iain, 1994）。微型企業的經營者對於機會、資源整合、與創新能力的識別與掌控，都會影響到經營績效（張淑惠，2015）。從人力資源管理的角度，「人」是微型企業經營的靈魂主角，包含了「經營者（Operator）」與「員工（Employee）」，也是微型企業的核心資產，本研究將「公司能力」與「人的能力」視為同一種能力，並作為首要考量。對於人力組成少的微型企業來說，公司能力既為人的能力，每個人在企業中所扮演的角色將非常重要（郭榮松，2016），特別是經營者，需要具備更多的專業知識與技術來經營企業。

員工更是需要有高度的「自律性」，需要主動做好應做的工作，減少經營者的負擔，經營者才能有更充裕的時間來應付外部環境的挑戰與變化。而不論是在何種屬性的微型企業經營者，對於員工都表示有高度的需求性，因在人力上的取得困難與競爭，經營者會主動提供更多、更好的留才誘因，這裡我們提出研究命題一：

研究命題一

為了降低員工的流動率，微型企業經營者會主動提高留才誘因。

2、障礙 (Accessibility)

第二個部分是經營者可掌控的資源「障礙」。對資源貧脊的微型企業來說，內部資源的認知、盤點與控管是非常重要的，包括對目標「市場認知 (Market Cognition)」的辨識與設定、「財務 (Financial)」資金取得的難易、以及「社會網路 (Social Network)」的累積程度，這三項因子是由微型企業經營者掌有主動權力，任何因子產生障礙後，都將會影響其企業的營運。

供給端的企業營收獲利靠的是勞務與貨品的銷售，經營者首要必須了解消費者的需求，鎖定市場客群，提供對應的產品給對的顧客，最後得到穩定的營收而獲利 (張登凱，2016)。本研究也發現，家族型微型企業在創業初期或是接班，對於市場需求變化的敏感度較低，經營者多是因主觀的個人喜好，或是因繼承家業而投入企業經營；非家族微型企業經營者對於市場的敏感度較高，在投入創業前都有一定的市場需求認知與初步的調查。企業持續營運的過程中，經營者會快速的修正其商品或是勞務的提供方向，以滿足市場上的需求，穩定企業的獲利，並建構出獨特的新創價值 (張凱玲，2005)。

經營者必須有良好的財務能力。在投入創業前或是經營過程中，前者以個人資金為主，後者以企業的營收獲利為主，能夠獲得長期穩定的資金來源對於微型企業的經營是重要的 (Lars, Kjetil & Bertil, 2014)。研究發現，在新設的微型企業中，資金並不是經營過程中的最大障礙，意即經營者在現階段都已具備有良好的財務能力，而從訪談中得知，新設企業在創業與營運的資金來源，多以經營者自

身累積的財富為主，部分則是來自於家庭，或是母公司的支援。而繼續經營滿兩年以上的微型企業，在資金的進出上都已呈現穩定的狀態，也都能夠產生足夠支持企業持續營運的獲利來源。也就是說，微型企業得以持續經營，獲利能力的滿足將是最主要的因素。我們提出研究命題二：

研究命題二

微型企業的經營，本益比 > 本夢比。

對於經營者而言，要能夠讓企業有持續性的獲利，提高「本益比」的實際需求，才是微型企業得以永續生存的根本之道。但政府機構、或是許多的民間創業輔導單位，多會以實踐個人夢想的詞句宣導，用「本夢比」來鼓勵民眾投入微型企業，而非著重在經營者個人的企業經營與管理能力的評估與培植。投入微型企業的經營後，當企業財務無法平衡並產生獲利時，經營者的夢想也將逐一被現實擊潰，最終以失敗作收，這也反映出微型企業高失敗率的原因之一。又從本研究訪談中得知，並非每位經營者都是為了實踐個人夢想而投入微型企業，有些是以家庭因素考量為主，有些則是受母公司的發展策略需要。在微型企業的營運過程中，經營者更要想盡辦法來維持、或是提高企業的獲利能力，這將比實踐個人夢想還來的重要與現實。

社會網路關係將會在企業經營的過程中，扮演穿針引線的效果。經營者會大量的使用社會網路資源，在創業初期更為明顯（謝如梅等，2011），本研究的發現亦是，不論是在資金的取得、人力的介紹取得、顧客的取得、企業間的合作、甚至在與公部門間的交涉等都一直存在著。

以上三個項目是微型企業在經營的過程中，經營者必須隨時審視「內部」可控制的問題，當任何一項狀況發生障礙時，都會影響到微型企業的經營運作。

3、態度 (Attitudes)

第三個部分是受外部的「態度」，非經營者可控制的因素，進而影響企業的發展與生存。微型企業的規模很小，容易受到外在環境的影響而變動，其中包含了「顧客 (Customer)」、「家人 (Family)」、以及「政府 (Government)」三項外部因素的影響。

從需求端的顧客對於企業的提供產品或勞務，是否願意掏錢消費，將直接影響公司的營收與獲利，也將相對呼應經營者對於供給端的「市場」需求。外部直接消費的顧客對於企業所提供的勞務或貨品，甚或是附加的服務行為，若無法滿足消費者的心理需求，想當然就不會被市場所接受（林玫玫，2005），沒有了消費，企業也將無法產生獲利。

家庭的衝突，會直接或間接影響到人員的工作情緒（李永鑫、黃宏強，2007）。家人的涉入，在微型企業的影響甚多，尤其是對於需要降低人事成本、提高獲利的家族型微型企業。經營者投入微型企業的目的，是以賺錢為首要考量（蔡繡容，2011），對於有家庭的經營者來說，更是為了提供家人們更好的生活，或是照顧好家人的生活。研究發現，特別在員工人數稍多的家族型微型企業中，因無法有效區分家庭與事業工作間的關係，經營者更容易受家人的情緒感染而影響到工作情緒。經營者為了降低衝突發生的機會，都表示企業的經營會以家族的整體意見為主，但從訪談中我們發現，事實上是以家庭中最年長、最資深的家庭成員，或是經營者另一伴的意見做為主要考量，我們提出研究命題三：

研究命題三

家族微型企業都有一個背後的影武者，影武者的影響 > 經營者。

當經營者有新的經營計畫或是想法時，會試圖與企業員工兼家族成員中的長輩、或是另一伴進行溝通。受限於家庭長幼的關係，且為了降低衝突與摩擦，經營者容易妥協、改變所提出的新計畫或想法，甚至會直接全然接受長輩回應的任何意見，而平輩在家族企業中的影響表現較弱。

研究訪談案例中，新家族微型企業都是以較年輕一代的家庭成員作為企業經營者，上一代的長輩多退居為該企業的員工身份。新家族微型企業的影子武者，是以「上一代的長輩」與「經營者的另一伴」為主。在舊家族微型企業的案例全都已完成接班行為，並交由第二代負責微型企業的管理營運，但現任經營者皆表示仍時常受到第一代的老老闆、或是老老闆伴侶的指導與建議。因此舊家族微型企業的影子武者，以「上一代的長輩」為主。

「政府」的態度將是影響微型企業、或是產業發展的重大因素之一 (Virginie, 2011)。本研究發現，對於新興產業、或特定產業的微型企業，政府態度是從「無知」，到「高度不友善」的保守狀態，這樣的態度，會與現況產業的快速變動產生衝突。

綜合以上三個部分，在微型企業營運的過程中，經營者必須隨時觀察「外部」態度因素的環境變化，不斷彙整、運用內部的既有資源，適時的提出因應作為，以確保微型企業的營運順暢。

（二）政府對新創產業及其微型企業的不友善

隨著科技發展的日新月異，新創產業也將應運而生。本研究發現，政府對於「新創產業」的態度，從「無知」到「不友善」，呈現負向的趨勢，顯示出政府對於新創產業的保守與高度防備。從本研究的訪談案例中得知，新興產業的經營者均提出有關於產業政策上的疑慮，如法令適宜性的疑慮、勞動人力的特殊性等（見表5-2、表5-4），如「Uber」與「Airbnb」等新興、跨界的產業資訊平台業者的興起與介入，造成了既有的計程車運輸產業，以及旅宿產業間的市場競爭，不但挑戰了現行法令對既有產業的管制，也衍生出許多的爭議問題。前者是在「相同產業」中，「老屁股」對抗「新世代」的崛起，也凸顯了舊有經營者的低度競爭力；後者則是在市場與企業規模相去甚遠，且法定名稱也不一樣的「相同產業」中相互競爭（即旅館業與民宿業），也間接推升了民宿法令的高度限制。當政府在面對產業的快速發展，卻毫無察覺之下，我們看到了政府對於特定新興產業的態度，都是抱持著一貫的「敵意」，施以高度管制或限制性的作為，而非找出這些新興產業生成的主要原因，協助或導正其發展方向，又或是找到相對應既有產業中的問題、並解決問題。政府對於特定新興產業發展的不重視，甚至不友善，將會直接或間接影響到投入於各新興產業經營的微型企業。

政府對於微型企業創業者所提供的資金補助，多數都只是「錦上添花」。多數新興產業的經營者表示都知道有創投補助，但若欲申請補助款項，除了企業要具有一定的規模才能符合申請資格，所需備妥的行政文書往返冗長且繁雜，提出送審後還需經過評比，等等謬論，對於真正有資源需求的微型企業而言，都是「看得到、吃不到」的狀態，而政府並沒有正視「資源分配不合理」的問題，都顯示出「表面的積極，但現實的消極」作為。

當政府認知微型企業對於國家經濟發展的重要性，大力鼓吹民眾投入微型企業的擁抱時，但卻沒能快速的、有效率的找到相關產業所遭逢的問題，並有效地解決問題時，這樣的鼓勵作為將只是淪為口號，沒有實質意義，也順勢將投入該產業中微型企業的經營者誘導至極高的財務風險之中。

縱觀上述，政府對於新興產業的發展，以及在新興產業中經營的微型企業，我們認為政府的態度是偏向於不友善的。於是提出研究命題四：

研究命題四

對新興產業中的微型企業，政府的態度是不友善的。

(三) 「家族」與「非家族」型微型企業的差異

本研究以企業「人力組成」，分類為「家族」與「非家族」微型企業，分析其間的共同性與差異性（見表5-5）。而最終能控制微型企業發展與變化的核心關鍵，還是經營者本人。

在「家族」微型企業中，因家族成員的專業不一，不論經營者個人的專業能力高低，為了能符合家族成員在專業能力上的最大公約數，於創業初期時，經營者所投入的產業多是以「低專業」的性質為主。在企業的營運過程中，經營者充分受到家族成員的影響，逐漸發展出「類家庭」的企業文化，是為了創造和諧的工作環境，以降低衝突的發生。公司所有的決策，都必須先與家人充分溝通後，才能形成，我們定義這是「家族共識」的決策，經營者態度是偏向於「保守」的。

在「非家族」微型企業，經營者只考量個人的專業能力所及，在創業初期，經營者投入的產業將會是以符合其能力的「高專業」性質為主。經營過程中，為了營造友善的、與員工間溝通無礙的工作環境，經營者會發展出「朋友」關係的

企業文化，拉近與員工間的心理距離，但不及家庭的親密程度。公司的所有決策，全部都以經營者的個人意見為主，我們定義為「自我意識」決策，態度是偏向於「積極」的。

（四）微型企業的內部經營困境

對於微型企業的經營管理，不難發現經營者個人在微型企業中的表現，將是影響最甚。從外部的環境對企業發展的影響、內部對人員選用、教育、留任管理、經營者個人或企業既有的資源盤整利用、資金狀況、社會網路關係、企業文化、企業發展的策略規劃等，都必須全由經營者一手包辦。如何擬定微型企業的發展規劃是重要的，好的規劃會增加成功的機會，也將會反應在公司績效（楊政達，2009）。因此，我們認為投入微型企業的經營者，其能力必須要是廣泛的、全面性的涉獵，才能在人力少、資源少的情況下，找到事業的新契機。本研究發現，許多微型企業的經營者，除了在本務的專業工作之外，對於需要面臨如此龐大且繁雜的事務，都認為這是額外的負擔，尤其是在「人力管理」的議題，對於人員的選育用留。相較於中、大型企業的組織，有完善的分工機制處理人力問題，我們認為微型企業更需要有專業人力的分工輔助，降低經營者在企業經營上的困擾，以提高微型企業的存活率。

二、人力資源管理的意涵與建議

微型企業經營者的能力驚人，需要一人分飾多角來處理企業內、外部的經營與管理問題，當然，人力資源管理的工作，也都全部落在經營者身上。從訪談中得知，經營者對於人員選、育、用、留的問題，感到最為困擾，這問題正是人力資源管理工作者的重要工作之一。其他有關於公司的發展目標規劃、他項資源的盤點整合、與其他企業間的合作、競爭關係等，也都必須透過專業的人力資源管理工作者，依循經營者所提出的企業發展期程，提出相對應的專業人力需求與規劃，以及各種資源的需求，如此微型企業才能夠有計畫性的成長發展。

而我們必須思考的是，身為人力資源管理工作者，應該要如何解決微型企業經營者的負擔，透過專業分工與合作的網路建制，讓經營者更能夠專注於微型企業的經營，也是為人力資源管理工作者找到新的藍海，這是作者想提出的一個新的想法。

（一）微型企業的人力資源管理現況

從研究中發現，微型企業經營者著重員工的「個人特質」，需要員工有高度的「自律性」，這樣的需求源自於微型企業的員工人數少，沒有組織管理，經營者必須將時間投入在企業主要的獲利工作中，而希望降低時間在員工管理，所以期待員工都能夠自動自發、高效率的完成份內工作。研究中也發現，經營者的期待與現實往往相異，起因於雙方所站的角度不同，經營者期待員工的專業能力強，能主動完成公司的任何工作，而員工在領取同樣薪資的條件下，當然只想降

低工作的強度。當自認已經學得專業技術，或是對薪資福利不如期待時，員工欲離職的想法將會明顯增長，並反射在工作與行為上。人員的流動也是經營者所困擾的。因此，經營者會主動提出更多的留才誘因，以降低員工的離職念頭。

有適度的人員流動率，對創新企業的營運是健康的（馮耀平，2016），但對於人力組成少的微型企業來說，少了一個人力可能就會失去將近一半的戰鬥力，經營者對於人員的流失感到恐懼，需要再重新找到合適自己企業文化、以及專業性較高的人力已是困難之事，找到合適的人選後，經營者還需要耗費一段冗長的時間培育與訓練，員工才能真正的上線工作。這些都是微型企業經營者在人力問題上的困擾。

因此，回應到作者就自身工作經驗所提出的問題，學者的意見是「百人以下的小、微企業，是不需要人力資源管理的專責人員，該工作由企業經營者來負擔即可」。從研究中得知，微型企業經營者大多數都不具備有管理專業的知識，但對於企業內人力資源管理專業知識的需要，卻是急迫的、也有需求的，並且有別於傳統的中、大型企業在人力資源管理專業上的需求，這與我們目前所認知的情況有所差異，於是我們提出研究命題五：

研究命題五

微型企業需要有人力資源管理的專業知識，協助企業的經營。

(二) 人力資源管理的建議

依照過去的經驗，微型企業是「不需要」專責的人力資源管理工作者，這項工作都是由微型企業的經營者來擔綱。但從研究中得知，多數的微型企業經營者自知對於「管理」方面的能力是存有障礙的，經營者必須在企業營運的過程中，「邊做邊學」，累積管理的實務經驗。微型企業經營者需要做的事情太多，要耗費太多的時間在學習、試誤，得到經驗後，再反饋回企業的經營上，這是很多成本與資源疊加後的結果，而這只是一間沒有太多資源的微型企業。當財務資源耗盡之時，便是微型企業生命週期走入結束的時候。

當政府正大力倡導民眾投入微型企業活動，而微型企業的實際運作，卻是充滿著內部、與外在的各種經營管理風險。人力資源管理工作者除了在人力規畫上的專業外，對於企業的發展策略與管理專業的配合運用也是熟稔。既然人力資源管理工作是微型企業經營者最關注、也最需要協助的專業事項，人力資源管理工作者，何不就進入微型企業，發揮專業所長，為微型企業服務。作者在研究命題中提出「微型企業需要有人力資源管理的專業知識，來協助企業的經營」，閱讀者一定會認為，組成人力少的微型企業，經營者已無暇學習管理新知，在人力不足的情況下，又如何再增派人力來分擔本項工作呢？

因微型企業的數量不斷的持續成長，企業間也產生了新的合作與競爭關係，各微型企業經營者更加著重於自身單一的專長技術或是服務的提供，而其上、下游的工作則交付給具備其他專項的企業來執行，形成供應鏈。這種運作模式就如同是在一間中、大型企業裡，部門與部門間合作與分工的共生關係，如把設計、

生產、行銷、財務等工作執掌切分開來各司其職。現今微型企業的經營，僅是負責執行份內的專長工作。

原存在於大企業中，負責規劃管理組織單位的人力訓練與運用，以及擬定企業發展規劃的人力資源工作者，當被置入於現今微型企業的營運模式時，應該具備有不同的思維與位階考量。作者認為，微型企業中人力資源工作者的角色，應同樣能夠為微型企業提供所需的服務與規劃，包含對個別微型企業人力的媒合、選用與訓練工作，單一企業發展策略的擬定與規劃建議，或是協助與其他微型企業間合作關係的媒合與深化等專業事項。

因此，人力資源工作者同樣可以當作是微型企業營運架構中的一個獨立企業個體，目的是為了扮演微型企業間合作共生的中介者，作為傳播人力資源專業知識的「合作平台」，整合並提供資訊與技術給微型企業的經營者關於人力資源專業的知識與服務。當有了這樣的概念，人力資源工作者便可以脫離在傳統中、大型企業組織內的狹隘認知，而進入到微型企業的領域中。

第二節 研究限制與未來研究建議

一、研究限制

(一) 質化研究的限制

本研究使用質化研究，透過「深度訪談」後所得到的結果。受限於訪談的樣本數較少，以及是否具有代表性，因此將研究結果推論至母體上將會有一定的差異性。而以訪談作為研究的呈現，在受訪過程中，受訪者可能會受到作者主觀的敘述與鋪陳操弄，將其個人的主觀意見過度包裝，而作多餘的敘述，蒙蔽了其企業目前的實際經營狀況，如此本研究便無法將正確的營運現狀、以及受訪經營者所面臨的問題核心給完整呈現出來。

(二) 訪談問題的偏誤

由於受訪的微型企業分佈於各類型產業中，且公司營運的時間長短不一，每位經營者對於所處產業的實際情況，與個人的經驗都會略有不同，因此，訪談的問題內容也會因此而略有變動，甚至會更為深入的去探討經營者目前所關注的議題。故在訪談過程中，作者在陳述問題的方法上可能會產生偏誤，造成受訪者在題意上的誤解，答覆了非本研究所提出訪綱的原意。而在分析彙整的過程中，可能會因為資料的節錄取捨不同，而有不同的結論產生。

（三）研究的分類的不足

本研究是依照微型企業的「人力組成」方式，分成「家族」與「非家族」兩個不同屬性的微型企業來進行分析，對於微型企業在整體產業多元性的豐富樣貌，會略顯不夠完整。例如我們發現同樣在「新」設與「舊」有的微型企業，以及不同產業別的微型企業中，發現也都存在有許多不同的有趣議題，是值得被提出做深入研究分析。

二、未來的研究建議

（一）以量化研究支持各項論述

本研究提出了一套「微型企業的經營」模型，作為經營者投入微型企業經營前的整體環境判斷，以降低不必要的投資風險。在其中各項次因子中，我們需要更多的量化數據來證明本研究的論點，以得到科學性的支持。另外，更進一步需要制訂出對應的檢核量表，讓一般非管理專業的民眾也能夠善於使用。微型企業佔了國內企業總數將近八成，相信在量化研究時，於數據、問卷等資料取得，都會比中、大型企業還來得便利許多。

（二）「家族」與「非家族」微型企業的深入研究

本研究在前項結論中（見表5-5），提出了有關於「家族」與「非家族」微型企業的差異性。本研究透過兩個不同微型企業屬性的分類，蒐集八個不同產業別的案例，分析彙整後得到初步結論，我們需要更多的質化與量化研究，來證實家族與非家族微型企業中，其差異性的存在與價值性。

(三) 「新」、「舊」微型企業的分類研究

在研究分析的過程中我們也發現，「新」、「舊」微型企業會有不同世代的經營態度與管理思維。新企業的經營者擁有較高的熱忱與想像，大膽的嘗試與創造新的機會，在管理實務上也偏好於現代化的管理方法。舊的經營者則希望企業穩定經營，在既有的營運框架之下維持穩定獲利，對於創新經營或管理都略顯保守。新設與舊有的微型企業，其存在與經營的細部變化過程，也都是非常缺乏學術研究。

(四) 政府對「個別的」新創產業與其微型企業的態度研究

研究中我們發現政府對於部分「新創產業」、及「新創微型企業」「不友善」的實際態度，有悖於政府在產業政策宣導時，灌輸民眾對於新創產業或微型企業的鼓勵、獎勵等的友善性。這樣的矛盾現象，我們認為這是需要被關注的，值得更廣泛的討論與研究，並向政府提出應有的建議與作為。在不同產業別的新創微型企業，可能遭遇的政策環境情況不盡相同，因此我們需要有更細緻、對於單一產業別，政府態度的深入研究。

(五) 人力資源管理在微型企業上的研究

研究發現「人」是微型企業的重要資產，而與人相關的管理學術領域，即是人力資源管理。從微型企業經營者的角度研究也發現，經營者對於人力資源管理有其存在的必要與需求，然而，有關於微型企業的學術研究，直到今日卻還是寥寥無幾，不受學術界所重視。因此，我們建議在人力資源管理學術上，能有更多的發揮空間，探討有關於微型企業與人力資源間的產業管理意涵與研究。

（六）微型企業中人力資源管理平台模型的研究

作者從微型企業的經營訪談中，發現微型企業之間的合作關係猶如一般中、大型企業內部門間的合作、分工關係，進而提出人力資源工作者也可視為一個獨立的微型企業個體，被融入於微型企業間的合作模型之中。在前項的建議裡，作者提出了一套在微型企業的合作架構，人力資源知識整合平台的概念，我們認為這樣的觀念是值得被深入研究，並推展其發展的可能性，以利微型企業發展的穩健與蓬勃。藉由人力資源工作者的專業知識，有效降低微型企業不必要的經營風險，也找到人力資源工作者新的發展領域。

參考文獻

英文部分

- Berge, L., Bjorvatn, K., & Tungodden, B. (2015). Human and Financial Capital for Microenterprise Development: Evidence from a Field and Lab Experiment. *Management Science*, 61(4), 707-722.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84.
- Vial, V. (2011). Micro-entrepreneurship in a hostile environment: evidence from Indonesia. *Bulletin Of Indonesian Economic Studies*, 47(2), 233-262.
- Weidenbaum, M. (1996). The Chinese Family Business Enterprise. *California Management Review*, 38(4), 141-156.

中文部分

- 王儷穎 (2012)。奢侈稅對不動產業者的影響及因應策略 (未出版碩士論文)。
國立成功大學高階管理碩士在職專班，台南。
- 行政院主計總處 (2013)。100 年工商及服務業普查報告：綜合報告。台北：行政院主計總處。
- 行政院主計處 (2016)。中華民國行業標準分類。台北：行政院主計總處。
- 李永鑫、黃宏強 (2007)。工作家庭衝突及人力資源管理對策。應用心理研究，35，115-135。
- 林玫玫 (2005)。服務品質與顧客滿意度關係之研究。經營管理論叢第一屆管理與決策 2005 年學術研討會特刊 (287-294)。嘉義：南華大學。
- 唐淑珍 (2013)。文化創意產業微型企業之聚落支援平台研究 (未出版碩士論文)。
國立臺北教育大學文化創意產業經營學系，台北。
- 黃仁德、鍾建屏 (2008)。台灣產業結構變動與失業率關係之探討。法治論叢，41，67-108。
- 黃家齊 (譯) (2011)。組織行為學十三版。新北：華泰。(Stephen P.)
- 許雅筑 (2008)。我國高等教育人才培育與市場人力關係需求之研究 (未出版碩士論文)。
國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投。
- 陳怡靜、陳詳衡 (2011)。薪酬對大學生工作意願影響之研究。中華管理評論國際學報，14 (3)，1-18。
- 莊奕琦、林祖嘉 (2006)。台灣產業結構變化分析與因應策略：『去工業化與空洞化之剖析』。台北：台灣經濟研究院。
- 張凱玲 (2005)。台灣微型創業者的機會與資源及新價值創造動態研究過程 (未出版碩士論文)。
國立政治大學科技管理研究所，台北。
- 張淑惠 (2015)。微型企業創業關鍵成功因素之研究 (未出版碩士論文)。
國立高雄第一科技大學運籌管理系企業管理碩士班，高雄。
- 張登凱 (2016)。微型企業網路創業關鍵成功因素 (未出版碩士論文)。
國立台灣大學工業工程學研究所，台北。

- 郭榮松(2016)。微型企業的人才管理—創業學習模式的探討(未出版碩士論文)。
國立中央大學高階主管企管碩士班，桃園。
- 馮耀平(2016)。高科技公司的員工流動與創新績效：員工流動率與社會網路的
觀點(未出版碩士論文)。國立台灣科技大學資訊管理系，台北。
- 經濟部中小企業處(2015)。2015 中小企業白皮書。台北：經濟部。
- 溫肇東、謝如梅、陳意文(2013)。「全球創業觀察：2010-2012 年台灣研究報
告」。台北：經濟部。
- 楊宏琪(2011)。「將才」還是「匠才」？論臺灣研究所教育的終極目標。臺灣
教育評論月刊，2(3)，33-34。
- 楊政達(2009)。微型企業之服務品質、經營策略與財務績效之研究(未出版碩
士論文)。國立高雄應用科技大學商務經營研究所，高雄。
- 蔡繡容(2001)。創業家之認知與行為意向之研究：計畫行為理論與社會認知理
論之應用(未出版碩士論文)。國立高雄第一科技大學金融營運研究所，
高雄。
- 蔡明田、謝煒頻、李國璋、許東讚(2008)。創業精神與創業績效之關聯性探討：
創業動機、能力與人格特質的整合性觀點。創業管理研究，3(3)，29-65。
- 劉常勇、溫肇東、謝如梅(2011)。台灣現況創業調查與政策意涵：全球創業觀
察觀點。第14屆科際整合管理研討會，470-483，台北：東吳大學。
- 謝如梅、莊為傑、方世杰(2011)。資源拼湊、創業經驗與新事業機會之初探性
研究：社會網絡觀點。2011 第14屆科際整合管理研討會(441-453)。台北：
東吳大學。
- 蘇郁涵(2007)。微型創業促進就業之個案研究(未出版碩士論文)。國立政治
大學勞工研究所，台北。
- 嚴國慶(2006)。微型企業婦女創業成功關鍵因素研究—以新創事業得獎者為例
(未出版碩士論文)。朝陽科技大學企業管理系，台中。

網路資料：

科技橘報 (2014)。創業者小心了，快避開這 20 大創業地雷！。線上檢索日期：

2014/10/06，網址：

<https://buzzorange.com/techorange/2014/10/06/20-reasons-of-how-your-startup-fail/>

商周財富網 (2016)。台灣人創業，失敗率達 75% 以上！想辭職自己當老闆，必須知道的 5 種資金來源。線上檢索日期：2016/10/18，網址：

<http://wealth.businessweekly.com.tw/GArticle.aspx?id=ARTL000073017&p=2>

附件

附件一 各受訪企業的基本資料表

A 公司			
法定負責人	夏小姐	設立時間	2014年3月
受訪者	夏小姐	學歷 / 系所	大學 / 企管
企業屬性	新家族 / 微型企業	行業分類標準	I56 餐飲業
員工人數	5人 (負責人與合夥人共2人、家族成員員工3人)		
營運狀態 概要說明	<p>A公司主要是製作、販售在地化紀念商品與食品，以及提供簡易的餐飲服務。設立於澎湖縣，以服務外來的觀光客 (B to C) 為主。公司內尚有一位合夥人，與負責人為同村里間的好朋友，營運中時常會有工作的意見交換，也偶有衝突發生，但較少參與實際工作。公司營業迄今都是以微型企業的規模運作，員工人數最多為5人，其中同屬於同一家庭成員者即佔4人(含負責人)。目前著重於餐飲供應服務，未來期望能專精於紀念商品的開發經營，並無擴大營運的計畫。</p>		

B 公司

法定負責人	林先生	設立時間	2011年6月
受訪者	林先生	學歷 / 系所	大學 / 設計
企業屬性	新家族 / 微型企業	行業分類標準	S96 未分類其他服務業
員工人數	2人（負責人與家族共同合夥人共2人，無支薪靠行的設計師3人）		
營運狀態 概要說明	B公司主要經營業務為髮型設計，並販售相關美髮、美容產品。設立於屏東縣，主要服務在地的中、上層客群（B to C）。公司成立初期原有5位股東，其中2人為家族成員（表姐弟），另3人為經營者前工作同事，也都為當時公司內的靠行設計師，公司經營約1年半後清算重組，此時合夥人只剩下負責人與家族成員共2人，遂轉變為家族企業，經營迄今約3年。目前包括靠行不支薪的設計師，人員總數共5位。未來計畫成立分店，並導入異業結盟以擴大經營、提升服務品質。		

C 公司

法定負責人	方先生	設立時間	1977年2月
受訪者	方先生	學歷 / 系所	大學 / 電子
企業屬性	舊家族 / 微型企業	行業分類標準	C21 橡膠製品製造業
員工人數	5人 (負責人1人、家族成員4人)		

營運狀態 概要說明

C公司主要為代工製作、設計各種橡膠產品給下游客戶，設立於高雄市，服務高雄市各類型有橡膠需求的公司為主 (B to B)。公司開始成立於鹽埕區，初期提供碼頭船商與貨運行所需要用的隔震墊片，約 10 年後，搬遷至現址迄今，也逐步擴大服務客群，如營建工程業、各類型工廠、機具所需的橡膠製品等。早期曾經擁有一座小型工廠與大型機具數台，聘雇員工人數曾達數十人，且能夠自行設計、開模，並產出交貨，達小型企業的規模。而後受到經濟形態的改變、替代品的競爭、以及政策法令的影響，逐漸縮小營運規模，最終又恢復到類家庭代工的形態。第一代經營約 30 年，經過將近 10 年的接班轉換後，交由第二代獨子經營迄今也約 10 年。目前平時由負責人獨自處理接單與製品加工事項，當訂單量較多、需要趕工交件時，會請家人們一同分工幫忙。未來無擴大營業的計畫。

D 公司

法定負責人	徐小姐	設立時間	1963年3月
受訪者	徐小姐	學歷 / 系所	大學 / 音樂
企業屬性	舊家族 / 微型企業	行業分類標準	C08 食品製造業
員工人數	6人 (負責人1人、員工5人)		

營運狀態
概要說明

D公司主要製作加工、銷售各種麵食產品，也代售其他非自產的麵食商品。設立於新北市，提供臨近地區有麵類產品需求的小吃攤商或店鋪 (B to B)，也有零售給一般顧客 (B to C)。因第一代的原生家庭在新竹地區即以製麵維生，離家出外工作後，就選定在本地成立製麵廠經營迄今。2015 年第一代因病離世，現由第二代長女繼承，目前還有母親在旁協助經營。成立迄今的員工人數最多曾將近 10 位，後因原物料價格上漲，並簡化生產技術，將部分工序複雜且利潤較低的產品停製後，逐漸縮小營運規模，近年來的員工總數介於 5-6 人，多數都是服務十年以上的資深老員工，管理工作都落於第二代經營者。公司未來將加強行銷管道，以既有營運規模來擴大產能，並計畫推出自有品牌，改變傳統銷售的通路問題。

E 公司

法定負責人	賴先生	設立時間	1998年3月
受訪者	蔡先生	學歷 / 系所	研究所 / 不動產
企業屬性	舊非家族 / 微型企業	行業分類標準	L68 不動產經營及相關服務業
員工人數	3人（負責人與合夥人共2人、有給薪員工1人，無支薪靠行的不動產營業員約10人）		
營運狀態 概要說明	<p>E公司為加盟國內某房屋仲介品牌，主要執行不動產買賣與租賃等物業管理業務。公司設立於高雄市，主要承辦高雄市轄內的不動產買賣，收取交易服務費用（B to C）作為收益來源。早期公司內部原有 4 位股東，含員工 1 人，包含法定負責人，與公司實際的經營者皆為朋友關係，股東有人單純為投資，有些人則進入公司靠行，也執行不動產的仲介的經營業務。靠行人力最多時曾達 30 餘人，營運期間曾因幾次國內、外重大事件的衝擊，以及政策法令的影響下，逐漸縮編公司規模。近五年來，在前加盟店址時，股東連同靠行的人員，總員工人數約在 5 人上下，維持在微型企業一段時間。公司於 2016 年 5 月遷移，承接另一加盟店址及品牌，股東人數縮減成 2 人，靠行的執行業務人員則擴編至 10 位左右。未來計畫持續擴大經營業務，尤其是新設立的國際不動產業務部門。</p>		

F 公司

法定負責人	郭小姐	設立時間	2011年4月
受訪者	劉先生	學歷 / 系所	研究所 / 電子
企業屬性	新非家族 / 微型企業	行業分類標準	J62 電腦系統設計服務業
員工人數	2人 (經營者1人、員工1人)		

營運狀態
概要說明

F 公司主要業務為提供系統整合的程式設計，將製造業、或科技業原有的傳統工作機台優化升級，手動或非人性化功能界面的工作機台，改善為自動化機台的軟、硬體整合技術服務為主。法定負責人與實際經營者為夫妻關係，公司設立於彰化縣，服務對象主要為縣境內的中、小型製造業，以及部分科學園區內的小型科技公司 (B to B)。公司成立迄今都是以微型企業的規模運作，目前員工人數為 2 人，未來尚無擴大營運規模的計畫。

G 公司

法定負責人	鄭先生	設立時間	2014年11月
受訪者	張先生	學歷 / 系所	大學 / 傳播
企業屬性	新非家族 / 微型企業	行業分類標準	N79 旅行及相關代訂服務業
員工人數	5人（經營者1人、員工4人）		

營運狀態
概要說明

G公司原為某飯店的票務行銷與訂房部門，因擴大經營業務需要而獨立設置成公司運作，除了編納原飯店既有的業務外，主要經營澎湖縣境內的各類交通票務、旅遊套裝行程的販售與規劃、其他旅館訂房業務以及整合行銷等工作。法定負責人與公司實際的經營者為大學同學，公司設立於澎湖縣，主要服務對象為前來澎湖的旅遊人口（B to C），以及同業間的票務代訂工作（B to B）。公司成立迄今都是以微型企業的規模運作，最高員工人數5人，未來計畫將會招募自有的領隊、與嚮導人員，以提升公司旅遊市場的整體品質。

H 公司

法定負責人	溫小姐	設立時間	2013年6月
受訪者 A	溫小姐	學歷 / 系所	大學 / 哲學
受訪者 B	林小姐	學歷 / 系所	大學 / 企管
企業屬性	新非家族 / 微型企業	行業分類標準	J63 資料處理及資訊 供應服務業
員工人數	5人 (負責人與合夥人共2人、員工3人)		
營運狀態 概要說明	<p>H公司主要為經營台灣民宿網路平台，以旅行者的角度來報導入住民宿的環境感受，媒合民宿與顧客需求。法定負責人與其合夥人是大學朋友，公司設立於台北市，服務對象為全國民宿的經營者 (B to B)，公司收取民宿業者的報導宣傳的服務費用，作為營運收益的主要來源，將受訪民宿以圖文撰寫包裝，上傳於自設的網路平台供人閱覽，提供民宿的預約訂房媒合。公司設立迄今皆以微型企業的規模運作，員工總人數為介於5人間，未來仍需視業務量來決定是否擴大規模以及增聘人員。</p>		
