

國立交通大學

管理學院國際經貿學程碩士班

碩士論文



Secession Planning in Small and Medium- sized
Family Firms

研究生：蘇靜怡

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十五年一月

家族型態之中小企業接班問題研究

Seccession Planning in Small and Medium- sized Family Firms

研究生：蘇靜怡

Student : Ching-Yi Su

指導教授：王耀德

Advisor : Yau-De Wang

國立交通大學

管理學院國際經貿學程碩士班

碩士論文

A Thesis

Submitted to Institute of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

January 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年一月

家族型態之中小企業接班問題研究

研究生：蘇靜怡

指導教授：王耀德 博士

國立交通大學管理學院國際經貿學程碩士班

摘要

台灣家族型態的中小企業如何安排接班人，以及接班人所遭遇到的問題，是本研究要探討的主要問題。研究中訪談了 20 位台灣家族型態中小企業的企業主(n=5)或接班人(n=16)。請他們說明企業主如何規劃企業接班、如何訓練企業接班人，以及接班人在企業的承續過程中會遭遇什麼困難，接班之後在企業中所做的規劃。訪談資料顯示台灣中小企業的企業主雖通常都有接班的規劃。但實際接班人通常不是子女中最有能力者。此外，企業主給與接班人的訓練往往有限。接班人接班後往往會遭遇到一些困難，迫於中小企業的特性，企業第二代接班原因的主要因素仍是接班人對延續「家族」的使命感，而非對企業本身的展望。訪談資料也顯示，兩代之間對於接班人在接班前或是接班過程中應該受到什麼樣的訓練，認知有很大的差異。

關鍵字：家族企業、中小企業、接班問題、承續規劃

Secession Planning in Small and Medium- sized Family Firms

Student : Ching-Yi Su

Advisor: : Yau-De Wang

Department of Management Science

National Chiao Tung University

Abstract

The purpose of this study was to explore how small to medium-sized family firms in Taiwan made their succession, and what kinds of challenge the successor would face during secession. Five owners and 16 successors of family firms were interviewed. Data showed that all firm-owners intended to pass their firms to their siblings. However, they often did not have a clear plan for how to select and educate their successors. Often, the successor of the firm is the child who is less qualified among siblings but more sympathetic to the firm owner. The major concern of the child (successor) was to continue the “family” business, rather than the business itself. Because the owners did not provide adequate training for the successors, there were numerous difficulties their successors had to face after succession. Besides, due to the fast changes in the contents and methods of small to medium-sized family firms, most of the successors had to bring certain innovations to the firm regarding the market, product, or technology.

Keywords: Secession Planning, Small and Medium-Sized Firms, Family Firms

誌謝

怎麼都想不到有寫誌謝的這麼一天呢！有好多好多人要感謝。首先最要謝謝的，是王耀德老師和洪瑞雲老師。這一年半來，多虧了兩位老師的耐心指導和協助，讓我領悟不同於以往的學習和思考方式。藉由每回和兩位老師的討論，我才真正的開始思考並且瞭解自己研究方向，從論文的閱讀、討論、資料的搜集到寫作，一步步的讓這本論文順利完成。還有接受訪談的 20 位企業主及企業接班人，因為有你們的鼎力協助，無私地貢獻自己的寶貴經驗，才得以成就這一篇論文。同時，也要感謝鄭毅萍老師和鍾燕宜老師在口試時提供的寶貴意見與指導，豐富了這篇論文的內容。

我一直都是個不太用功又不太聰明的學生。一直到唸了研究所，才像是開了竅，找到了讀書做研究的樂趣。誤打誤撞的重新拾起課本當學生，也重新感受了當學生的快樂。做論文的這一年半的過程，除了課堂上知識取得，對於閱讀人生，更有一番不同的體驗。從閱讀不同的人生，我得到了更多。而這些，都不是筆墨足以形容的。

我親愛的家人和朋友啊！在交大的這些日子，多虧了有你們在我的身邊，聽我抱怨，給我打氣，還不忘鞭策我的論文寫作進度。謝謝你們的全力支持，我做到囉！！生活中的一點一滴，很難在這兒用三言兩語帶過。不過，你們給我的關心和鼓勵，我都感受到了，也深深的放在心裡。真的是謝謝，再謝謝！

還要寫給來不及看到我畢業的外公外婆，希望當了小天使的你們，也能共同分享我的成長喜悅。

每走過一段日子，完成一個階段的任務，也就同時了打開人生的一個新章節。翻過這一頁，未來還有更多新鮮有趣值得挑戰的故事在我的面前展開。你們在這一個章節中給我的成長的幫助，也將成為我下一段人生的最大前進動力。親愛的我的師長、家人、朋友，謝謝了！

目錄

摘要	I
Abstract	II
誌謝	III
目錄	IV
表目錄	V
第一章 緒論	1
一、 研究背景與動機	1
二、 研究問題	1
三、 研究對象	2
第二章 文獻探討	3
第三章 研究方法	10
一、 受訪者	10
二、 受訪企業基本資料：	13
三、 訪談問題	14
四、 訪談過程	15
五、 資料分析與變項定義	15
第四章 結果	16
一、 第一代企業主對接班的規劃	16
二、 中小型家族企業企業主及接班人的知識來源	21
三、 接班原因	24
四、 中小企業在接班的過程中面臨的問題	30
五、 (準)接班人在進入家族企業之後所做的改變	35
第五章 總結與建議	40
一、 結果與討論	40
二、 研究限制與未來研究建議	42
研究限制	42
未來研究建議	43
參考文獻	44

表目錄

表 3- 1	現任企業主基本資料	11
表 3- 2	企業接班人基本資料	12
表 3- 3	受訪企業的公司型態	13
表 3- 4	受訪企業之行業別與產品別統計	14
表 4- 1	中小企業是否有傳承計劃	16
表 4- 2	家族型態中小企業企業主對接班人學經歷的規劃	19
表 4- 3	接班人所繼承到的無形資產	21
表 4- 4	中小型家族企業企業主及接班人的知識來源	22
表 4- 5	企業接班人的接班原因	25
表 4- 6	原規劃的企業接班人不願接班原因	28
表 4- 7	接班過程中，企業所遭遇的問題	31
表 4- 8	(準)接班人進入家族企業中所做的改變	35



第一章 緒論

一、 研究背景與動機

家族企業是一種相當普遍的企業組織型態。根據 Shanker & Astrachan 在 1996 年的統計，美國 80% 以上的企業為家族企業的型態。然而，能成功延續到第二代的家族企業，只有企業總數的三分之一。其中又只有不到一半的企業能夠傳承到第三代(Benson, 1984)，顯示出家族企業傳承上的困難。

在台灣，家族企業佔總企業數約 80% (彭懷真，1989)。根據經濟部中小企業處在 2004 年的統計，台灣有五成以上的中小企業以獨資的方式經營，家族在經營上的投入便成了這類企業的主要經營方式。這些中小企業提供了超過 400 萬個就業機會，內銷額佔總銷售額的 90% 以上，可說是整個國家經濟體系的主體。這類以「家族」為型態的企業，憑著血緣關係，形成強大的向心力，在企業創業的初期大幅降低了企業成本，但在永續經營上則可能面對一些「公私」不分的難題。在傳承上，接班人的選擇與培育則可能形成家人之間彼此競爭或推卸責任的困境。

家族型態的中小企業如何能在家族中挑選適任的接班人，讓企業永續經營，便是本研究所欲探討的問題。



二、 研究問題

為瞭解家族型態的中小企業傳承問題，本研究將藉由深度訪談的方式，同時訪問企業現任負責人及接班人，以質化分析的方式探討家族型態的中小企業是否有企業接班的規劃？企業主如何規劃子女的接班問題？所做的安排，是否是適當並且符合接班人的需求？

此外，由於企業主的子女通常不只一人。最佳的接班人選是如何決定的？企業接班人為什麼要繼承父業也是我們想瞭解的問題之一。過去西方的研究(Laband & Lentz, 1983)發現，受過專門訓練的子女比較不會從事父業。相反地，教育程度與智力較低的人，因為可供選擇的行業不多而只好選擇從父業。但是，家族的力量在華人的文化中有非常大的影響力。此特徵是不是會影響子女接班的意願？

企業的接班，不是企業的主導權立即轉移即告完成。而是接班過程中兩代之間長時間的責任交接。在接班的過程中，企業接班人會遭遇到哪些困難，以及接班人在接班之

後對企業所做的規劃，都會影響企業承續的成功與否。我們也將針對這些問題加以探討。

三、 研究對象

本研究將以小型家族型態的傳統業為研究對象，分別訪問 5 位將企業傳承給下一代的現任或上任企業主及 16 位已接班或正在計劃接班中的企業第二代。



第二章 文獻探討

根據中華民國 94 年 7 月 5 日經濟部經 (94) 企字第 09400561550 號令修正發布的認定標準，台灣的中小企業定義如下：

- 一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下者。
- 二、農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、其他服務業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。

但各政府機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項得以下列經常僱用員工數為中小企業認定標準，不受前項規定之限制：

- 一、製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工數未滿二百人者。
- 二、農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、其他服務業經常僱用員工數未滿五十人者。

中小企業的公司規模小，有利於彈性的學習與改變，但是也因為財力受限，而影響技術及管理的學習。在台灣，家族企業佔總企業數約 80%。而五成以上的中小企業以獨資的方式經營，顯示中小企業大多與家族經營密不可分。家族型態的中小企業因家族同時擁有企業的所有權及經營權，企業的目標就等於家族的目標。然而，保有家族的利益可能大於企業的利益。在這樣的背景下，企業內”沒有關係”的員工職場生涯受限，較沒有向心力，其工作目標比較偏向自我學習，而不是達成組織的目標。當這些員工達成個人階段性的學習時，就會離開公司自立門戶。也是因為這樣，管理者不願將經營權下放，或是教導員工學習(Tsui- Auch, 2003)成了家族式中小企業發展的主要問題之一。除非家族中人才輩出，否則家族型態的企業傳承便成了一大問題。

據統計，中小企業佔台灣所有企業的 97.83%。(經濟部中小企業白皮書，93 年)。但台灣的中小企業中有約四成營業不超過五年。營業超過五年的企業佔中小企業總數的 21.16%，經營 10 年到 20 年的企業佔 24.02%，只有 17.57%的企業能維持 20 年以上。

在美國，有 80%以上的企業為小型家族企業(Kirchhoff & Kirchhoff, 1987)。台灣也有約 80%的中小企業為家族企業(彭懷真, 1989)。有些學者認為家族企業指：一個

家族必須要擁有這個企業 51%以上的股份才可稱之為家族企業。或，一個家族中至少要有兩個人以上在企業內的管理階層。或，家族企業必須是同一個家族的要有不同的世代在同一企業中。Handler(1989)認為可以從四種不同的面項來定義家族企業：

1. 所有權與經營權(ownership- management)。
2. 子系統間的互相依賴或家族在企業中的涉入程度(interdependent subsystem or family involvement in the business)。
3. 世代間的權力轉移(generational transfer)。
4. 多重條件(multiple conditions)。

換言之，家族企業中指家族中的部份成員對於企業的經營有合法的管理權。亦即，當企業具有控制力的所有權是掌握在某一個或單一家族成員手中，就可稱之為家族企業。如果這個企業的部份股票公開上市，則該家族也同時擁有該組織的實際經營權(Alcorn, 1982, Barnes & Hershon, 1976)。

Donnelley(1964)是從世代的角度來看家族企業的定義，由於同一個家族至少有兩代以上參與公司的經營與管理，兩代的承續，使得公司的政策與家族的利益、目標有相互影響的關係；他認為，一個企業只要符合下列七條件的其中之一，便算符合家族企業的本義：

1. 企業與家族成員有相同的價值觀。
2. 現任企業主的妻、兒、子女或前任企業主為現任董事會的主要成員。
3. 家族關係是決定管理繼承的主要因素。
4. 家族成員與公司的關係，決定了他一生的榮譽。
5. 家族成員在公司的地位，決定了他在家族中的地位。
6. 家族成員行動都反應了企業的信譽和榮譽。
7. 家族成員自認有義務持有公司之股份，理由並非為了財務利潤而是為了使公司繼續延續下去以代表家族之存續。

家族企業的其他的面向還包括由單一家族或由一到二個家族所擁有的企業(Barry, 1975, Stern, 1988)；而且，它是一個代代相傳的企業型態(Ward, 1987)。也就是說，所謂的家族企業是指家族中的年輕的一代(將會)取代家族中的年老一代之(預期)情況(Churchill & Hatten, 1987)。美國 Family Business Magazine 針對家族企業也做了以下的定義：(1)企業為單一家族所擁有。(2)家族的成員在企業內部位居管理要職。(3)企業內有兩代以上的家族成員。

綜合國外相關文獻，家族企業是：由具有血親或是姻親關係的家族成員所共同經營擁有的企業型態，並且由這些家族人士控制支配企業營運、財務、投資等重大決策 (Carsrud, 1994)。

台灣的家族企業定義為「一群具有血緣或姻親關係的人，共同籌設、創立及經營的企業，其共同的股數佔 50%以上，或即使低於 50%但仍掌握控制權；企業的高層主管中，至少有兩位屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內」（許士軍與陳光中，1989）。黃光國(1984)、陳榮貴(1984)等人認為，同一家族的成員，藉著持有企業或公司半數以上的股權控制企業的經營權。又，企業董事會三分之一以上的席位由同一家族所有，則此種企業就是所謂的家族企業。

一個家族事業從生產經營的合作對象到繼承事業的接班人都選擇自己的家人，家族內的親屬關係與事業的經營相互結合，可說是一種廠商與家庭的結合體。由企業的所有權和經營權兩方面來看，家族企業的家族成員掌握了企業大部份的股權，也大多位居管理的重要職位。Demsetz & Lehn (1985)便指出，因為家族的財富與公司的表現緊緊相繫，所以家族內的成員更專注於專業經理人管理方面的表現。一方面可藉由家族的延續而延長企業在管理和行銷方面的學習曲線 (Lee, 2004)，另一方面也因為企業的投資人皆為家族成員，相對於一般的股東而言，企業投資人對企業可有較長遠的考量。研究也指出，在家族成員積極介入管理的家族企業裡，企業表現相對而言是較佳的 (Anderson & Reeb, 2003 以及 Burkart, Panunzi & Shleifer, 2002)。

然而，家族企業的隱憂之一為，即使是交棒給自己的子女，若要家族企業的領導者離開終身打拼的事業，也難免遺憾不捨。結果是，許多家族企業的領導者並不會完全交班給子女，造成了企業兩代領導者之間的矛盾衝突，也使得員工無所適從。前任領導者常見的權威領導作風，也可能會限制員工或子女在企業內的成長。

根據 Shanker & Astrachan 在 1996 年的統計，歐美國家只有三成左右的家族企業可以成功地傳承到第二代，家族企業的平均年齡為 24 年，創辦人的平均任期也為 24 年。台灣地區中小企業的平均壽命則只有 13 年。顯示台灣絕大多數家族企業的壽命根本還不足以傳至第二代以下。

企業領導者承續規劃的研究在 1980 年代之後逐漸重視。Vancill 1987 年指出，企業領導者承續有兩種類型：賽馬式 (Horse Racing) 與接班 (Developing) 的方式。賽馬式是指利用管理發展的方式從許多候選人當中選擇適當的人選。而接班是指現任領導者對心目中的特色人選加以培養訓練。Vancil 指出，領導者承續規劃是否受到企業的重視，

幾乎完全決定於現任領導者的態度。Kerr & Jackofsky(1989)也指出，在選任新的最高主管時，「選擇」和「發展」是兩種可行的方式。

在家族企業中，接班的議題必須從家族、管理和所有權的不同面向來分析，才能夠了解企業不同的利害關係人的觀點 (Brockhaus, 2004)。企業現任領導者與即將繼承企業的準繼承人是企業在承續過程中的兩大關鍵因素。強調年長的一代通常會將工作上的經驗傳承給年輕的一代。但是，許多新的觀念、新的策略性思考卻是無法教導給下一代的。所以，成功的接班制度著重在權力和知識經驗的轉移。如果現任領導者能創造有利的接班環境，以利企業接班人繼承；企業接班人也已接受適當訓練，能擔當企業經營的責任。整個企業接班的過程對企業組織的影響和衝擊將可以減至最低。接班的計劃也可以為企業組織引進新觀點，開創新生命(Drozdow, 1989)。

Barnes & Hershon (1976)指出，家族的接班與企業的接班通常是同時發生的。一段接班人與企業內部或是接班人與親族之間良好的人際關係可以讓家族企業的接班過程更加順利。由於親族之間的人際關係通常能為家族企業帶來利益的極大值。因此，接班人必須要能得到大多數親族的認可。Rosenblatt, Mik, Anderson, & Johnson (1985)就指出，家族企業傳承的壓力是非常大的，因為其中會有家族與事業系統兩方面的衝突。例如，家族企業的接班牽涉了許多家族企業內部的變動。其中包括：家族關係的重整、傳統影響模式的重新分配，以及家族長久以來對企業的經營、管理架構的重整。楊嘉文(2003)在分析了專家和實務的意見之後發現，台灣家族企業的經營者對於繼承問題有諸多的考慮。例如：老臣少主的互動、接班的規劃是否周全、兩代經營者之間的理念是否一致等。

然而，根據Brady et al(1982)對 1484 名企業最高主管的調查顯示，大部份家族企業並不重視承續規劃，只有四成左右會進行領導者承續規劃的工作。Stewart D. Friedman (1986)的調查也發現，只有 6 成左右的家族企業有規劃正式接班制度。

Ambrose(1983)選擇了 1976-1981 年間繼承或者停業的企業共 174 家，有 53 份問卷回收。她的研究發現，有 70%以上的家族企業並不考慮由子女以外的親戚接手企業。而企業繼承失敗的原因通常在於子女沒有接班的意願(54%)。他們的子女中，高中學歷的子女認為事業的繼承對他們的父母非常的重要，但是，大專以上學歷的子女則認為中小企業在家族內的延續並不是那麼的重要。研究也發現，因為外在的機會變多，教育的普及也讓新的一代比他們的父母親在職場上有更多的選擇機會，這樣的時代趨勢使得很多人都未繼承家業，反而轉向外面的企業服務。也使得對家族的義務和使命感相形之下就

不那麼重要了。再者，很多的家族企業並未在財務上提供下一代有更好的保障。子女們對於經營中小企業的熱衷程度與在個人的滿足上，通常比他們的父母來的低。Ambrse的研究也發現，八成以上的企業主對於企業的傳承過程都是感到滿意的。學歷較低的第二代對於事業繼承的滿意度也較學歷高的子女為高。

Laband & Lentz (1983)的研究發現：

- a. 受過正式訓練的子女比較不會從事父業。
- b. 社會學家認為教育與智力較低的人或是其父母教育程度低者，因為可供選擇的行業不多而只好選擇從父業，但 Laband and Lentz 卻發現這些變數與是否從父業的關切不顯著，顯示從父業者是基於其他有利因素而自願從父業。

Lentz & Laband (1990)對 1979 年美國的自營商研究也發現，有 52.2%的自營商父母也是自營商。他們認為子女從小受父親行業的影響很大，從父親處獲得足夠的特殊生產技術與一般管理技巧、品牌知名度與人脈關係，使他們繼承父業是很有利的選擇。

管理的轉移需要相當長的時間，所以，家族企業的接班通常是從接班人的幼年時期就開始了。可是，雖然年長的一代傳承了商場上的經驗給年輕的一代，但他們卻沒有辦法帶領子女們認知企業上的新契機或是新的策略模式，他們會需要外界新的刺激。因此，Drozdow(1990)建議在產業劇烈變化下的家族企業，應該要選擇一個有能力重新架構新事業或是開創新事業的接班人。Levinsion (1971)也建議，穩定成長中的企業應該要引進家族外的專業經理人。不過，並沒有研究可以證實是否有某些產業特別適合家族企業，或是特別不適合家族企業的模式。

在對於接班人選的考量上，Drozdow(1989)指出，有越來越多的企業在選擇接班人的時候，並不是以長子為第一考慮的對象；女兒或是其他排行較小的兒子，也列在考慮範圍之內。Stavrou (1999) 發現，後代是否有接班的意願與其個人的需求、目標、技能以及能力都有關。她也進一步發現，後代接班意願的高低通常是家族導向大於企業導向，也就是說，子女接班的原因通常是取決於家庭因素，而不是企業因素。而性別、年齡以及排行則是另三項較不顯著的變項。在接班人選的選擇上，正直(integrity)和對企業的使命感(commitment to business)反而比性別和排行重要的多(Chrisman, Chua & Sharma, 1998)

在華人的企業中，「家族」是經營管理上的一個重要因素，創業的動機是為了「家」，接班的動機也是為了「家」。尤其是一般傳統產業的傳承，因為由單一家族所組成，產品生命週期較科技產品長，和股東多的企業相比，也比較容易訓練、培養接班人。王順

慶(2004)以十五家台灣的中小企業為對象，進行訪談研究，發現幾乎所有的中小企業都還是以師徒制的方式傳遞知識；但在知識的傳遞方面，少有文件化的保存，也沒有安排接班人的計畫。這對於企業的長遠發展和企業內的關鍵知、技術的傳承都是不利的。周季慧(2004)針對自行車行所做的組織學習的研究發現，低創新的店主也意識到沒有接班人的困境，當這些店主年紀漸大，子女又缺乏繼承的意願時，店舖就可能必要結束營業。

家族企業究竟應該傳子還是傳賢，一直是企業交棒人的難題。以華人社會傳統中的差序格局來看，企業主在對自己人與外人的關係有親疏遠近之分，信賴的程度不同。具有相同血緣的組織成員關係自然較為密切，而沒有血緣關係的組織成員即使在工作能力上與企業主的子女具備相同的條件，關係仍是較為疏遠的。除了平時企業管理上會出現不同的管理方式之外，也由於企業在接班過程中牽涉到的人與人之間的人際互動相當龐大複雜，企業主在選擇接班人時，具有的員工歸類標準自然以潛在企業主腦海中的差序格局為基礎。在華人社會中，將企業交由自己的子女傳承會是相當常見的現象。

在大型家族企業的傳承計劃中，因為企業具高度的技術及資本集中特性。若企業管理權高度集中在家族成員手中，用人唯親，可能使得有能力的專業人士不易出頭，對企業的籌資與發展都有不利的影響。因此文獻多建議由家族成員繼承企業的權益，但專業不可世襲，應該交給專業經理人。

中小型家族企業的產品，多屬民生必須品，產品生命週期相對較長。企業技術及資本結構也與大型企業不同。在企業傳承挑選接班人的時候，並無法單純只考慮到專業部份，所以中小型家族企業的接班人在接班的過程中所必需面臨的問題，包括隱性知識、經驗的傳承，人際關係的承續，都不小於大企業。

另外，大型企業和中小型企業在知識的傳遞過程中也有不同之處。大型企業的規模大到足以在企業內養成各種企業所需的專業人士。企業的知識來源豐富。但是中小企業的規模極小，專業知識或管理知識多存在經營者手中，並且沒有制度化。這樣的情況對組織的學習與發展是較不利的。Cavusgil, Calantone & Zhao 在 2003 年針對美國 182 家製造業研究中指出，企業內的知識並不完全能以書面或文件的方式記錄下來。有部份的知識取決於操作者的經驗。而當兩家企業的關係越密切，這樣的隱性知識的傳遞範圍越大，企業創新的能力與表現也越佳。而中小企業的人際關係傳承正有助於這些隱性知識的傳遞。

從過去的文獻中我們可以看到，多數的父母對於接班過程的滿意度都很高。卻沒有提到子女對於接班的過程或結果的滿意度。實際上，企業接班人的態度與想法才是企業

未來走向成功或失敗的主要原因。因此本研究要探討的，是兩代之間觀念的落差在企業接班過程中會發生的問題。



第三章 研究方法

本研究的主體為小型傳統產業中家族企業的企業主以及企業接班人。樣本是透過同學、親友、老師及企業主的介紹，訪談來自台北、桃園、新竹地區的 20 位企業主或是企業接班人。20 位受訪者中有一位現任企業主與一位接班人來自同一個企業，其他則分別來自不同企業，故共有 19 家受訪企業。另，其中一名受訪者為企業第二代，是公司目前的主要負責人，也已經在培養企業第三代接班。所以本研究共得 21 份訪談樣本。

一、 受訪者

20 家受訪企業的企業主或接班人年齡在 25 至 61 歲在之間。受訪者包含創辦企業的第一代，以及(準備)接班的第二代與第三代。20 人中現任及前任的企業主有 5 位，其中有 4 位是創業的第一代，1 位是即將要交棒給第三代的企業第二代。另外 15 位受訪者為接班人，其中 13 位是企業第二代，2 位是企業第三代。有一位受訪者(F)既是接班的一代，也正經歷企業第二次的接班過程，在訪談過程中同時提及了身為接班的一代與即將卸任的企業主兩代不同的看法。因此本研究把此受訪者的訪談資料放分別放在兩組做分析。故得出 21 份訪談資料。

本研究中 5 位現任企業主的平均年齡為 58.40 歲，年齡在 50~ 70 歲之間 (SD= 7.57)。創業時的平均年齡為 24.20 歲，創業年齡在 17~ 31 歲之間 (SD= 6.20)。在企業內服務的年資在 24~ 44 年之間，平均年資為 33.40 年 (SD= 8.29)。16 位企業(準)接班人平均年齡為 35.13 歲，年齡在 25~ 56 歲之間 (SD= 9.06)。進入公司內服務的年齡是 17~ 22 歲 (SD= 2.72)，進入公司內服務的平均年齡是 22.06 歲。在企業內服務的年資市 3~ 34 年，平均為 12.69 年 (SD= 10.31)。

16 位(準備)接班的第二代與第三代中，有 6 位女性、10 位男性。排行長男、長女或長媳的有 13 位，其他的排行則有 3 位。受訪者基本資料見表 3-1 及 3-2：

表 3- 1 現任企業主基本資料

	創業年齡	目前年齡	在企業中服務年資	第幾代	性別	是否有接班安排	原安排接班人	教育程度
E	27	56	29	1	男	是	長女&次女	大學外文系
L	31	55	24	1	男	是	長女	大學企管系
F	20	50	30	2	男	是	任一	國中
G	30	70	40	1	男	是	長子&次子	國小
P	17	61	44	1	男	無	無	高中



表 3- 2 企業接班人基本資料

	性別	進公司年齡	目前年齡	在企業中服務年資	第幾代	排行	手足數	手足共同接班	原安排接班人	教育程度
H	女	24	27	3	2	長女	2	是	任一	大學(經濟)
M	女	23	29	5	2	長女	2		長女	大學(外文)
S	男	27	34	7	2	長男	3	是	長男	大學(電機)
T	女	22	31	9	2	長女	2	是	長女	大學(外文)
A	女	17	27	10	2	三女	4	是	二女	高職(商)
B	男	26	34	8	2	長男	3	是	無	專科(工)
C	女	21	45	26	3	長媳	2		長男	高職(商)
D	女	20	45	25	2	長媳	2		長男	高職(商)
F	男	20	50	30	2	長男	3		無	國中
I	男	19	36	15	2	次子	3		任一	高職(商)
J	男	22	25	3	2	長男	2		無	高職(工)
K	男	24	32	3	3	長男	2		長男	專科(工)
N	男	22	56	34	2	長男	3	是	任一	專科(商)
O	男	25	31	6	2	次子	2	是	無	專科(體育)
Q	男	22	28	6	2	長男	3		無	高職(工)
R	男	19	32	13	2	長男	2		長男	高職(工)

二、 受訪企業基本資料：

20 位受訪者中有一位現任企業主與一位接班人來自同一個企業(企業 12)，其他則分別來自不同企業，故共有 19 家受訪企業。受訪的 19 家企業所屬的產業別和生產的主要產品分別列於表 3-3 及 3-4。各行業比的佔比為：7 家屬製造業(37%)，1 家屬服務業(5%)，3 家為食品製造業(16%)，貿易業有 3 家(16%)，餐飲業 2 家(10.5%)，批發/零售業 2 家(10.5%)，百貨經銷業也是 1 家(5%)。

就公司規模來看，這些企業的員工都在 3-30 人之間，平均為 10.8 人 (SD = 8.79)。只有兩家企業(1 與 6)分別在中國大陸有投資設廠，大陸廠的員工人數在 200 人左右。

表 3- 3 受訪企業的公司型態

受訪企業	公司型態	雇員人數(人)	企業行業別	產品
1	工廠	20	製造	電線
2	店面	4	服務	殯葬
3	工廠/店面	10	製造	化妝品
4	工廠/店面	6	食品製造	仙草
5	公司	4	貿易	家庭五金
6	店面	4	批發零售	珠寶
7	工廠/店面	4	食品製造	米製糕點
8	工廠	25	製造	喇叭、音響
9	公司	4	貿易	汽車零配件
10	店面	2	餐飲	麵食
11	公司	10	百貨經銷	紡織品
12	公司	5	貿易	電線
12	公司	5	貿易	電線
13	公司	11	批發零售	米
14	店面	3	餐飲	麵食
15	工廠/店面	15	食品製造	魚丸
16	工廠	10	製造	棉被
17	工廠	30	製造	電線
18	工廠	10	製造	銑刀
19	工廠	30	製造	電器開關

表 3- 4 受訪企業之行業別與產品別統計

行業別	小計	佔比
製造業	7	37%
服務業	1	5%
食品製造業	3	16%
貿易業	3	16%
餐飲業	2	10.5%
批發/零售業	2	10.5%
百貨經銷業	1	5%
總計	19	100%

三、 訪談問題

針對小家族企業的接班人安排可能產生的問題，設計為訪談問題，主要訪談項目如下：

(一)公司背景

1. 公司的成立時間？公司的形態？(製造/買賣?)員工人數？
2. 公司的產品種類？產品的知識、技術來源？
3. 成立至今經歷了幾代？哪些成員？目前家族中有多少人在公司中服務？
4. 產品知識、技術的傳承方式？

(二)個人背景

1. 受訪者是第幾代？有多少兄弟姐妹？在家中的排行？
2. 受訪者學歷？接班前的工作經驗？工作內容為何？
3. 在接班前有過什麼樣在企業中學習的經驗？內容？方式？
4. 從什麼時候被告知要接手家族事業？當時的年紀？請描述接班時的市場情況？當然為什麼被選中要接班？決定接班的原因？
5. 在接班之前，有沒有過其他的人生職涯規劃？如果有，為什麼放棄了而決定接班？
6. 接班後是否有開發新的產品或市場？為什麼會開發新？如何開發？
7. 或是面對市場轉變的挑戰，是否有什麼樣的因應的方式？
8. 在接班的過程中遭遇過什麼樣的問題（譬如公司內的人際關係、私人的人際關係、家族成員對公司管理或營運觀念的不同…等）？如何解決？

四、 訪談過程

訪談採一對一，面對面的方式進行。地點可能是在企業主的公司或是在學校教室。訪談並無時間限制，但平均的訪談時間在一個小時左右。訪談前，訪談者先向受訪者簡略說明研究的目的和訪談的程序。再按照事先設計好的訪談問題逐項提問，但順序則視與受訪者的互動而做更動。訪談結束後如有不足的資料，也會再請受訪者提供資料做補充。

全部的訪談過程都事先徵得受訪者同意以錄音記錄。

五、 資料分析與變項定義

原始的資料皆為錄音檔，在進行資料內容分析前，先將資料繕打成文字稿，才做內容分析並取出研究變項。

本研究的資料是採內容分析法(content analysis)。內容分析法可將質化的資料轉化成量化的統計資料，編碼的過程，對文件內容做客觀化、系統化的研究，以解釋該文件所呈現的明顯內容和潛在意義。是一種質與量並重的分析方法。

為了測量訪談分析的信度，本研究隨機選取兩份訪談稿，請同學針對訪談內容再做一次分析，然後比較兩人的分析結果是否有相同或不同之處。兩份分析的第一次比較，相符程度有 85%。不同之處在第一代企業主對接班的規劃及中小企業在接班過程中，企業會面臨的問題。經過多次討論，將不同的變項再次分析，才在：第一代企業主對接班的規劃、中小型家族企業企業主對接班人的知識來源、企業第二代的接班原因、企業第二代不願接班的原因、中小企業在接班過程中，企業會面臨的問題、以及接班人在進入家族企業後所做的改變，這六個項目得到相符的結果。

第四章 結果

為了瞭解台灣家族型態中小企業的傳承問題，本研究針對桃園、台北、新竹地區的 20 家家族型態的中小企業的企業主及其接班人進行訪談，訪談對象包括 5 位企業創業的第一代，以及 16 位企業的(準)接班人，請他們說明現任企業主對接班問題的規劃、接班人的接班原因、企業在接班過程中所遭遇到的困難，以及接班人在接班之後對企業的規劃。以下是訪談內容分析。

一、 第一代企業主對接班的規劃

本研究要探討的第一個問題是，台灣地區家族型態的中小企業的企業傳承規劃。

由於華人對「家業」的承續相當重視，我們預期台灣的小企業企業主會有「家族企業」的承續的規劃。本研究訪談的 21 個企業主資料分成 16 位的企業(準)接班人，與 5 位現任的企業主，兩組。他們對此問題的答覆如下：

16 位企業(準)接班人中有 15 人(94%)表示，前任者是有接班計劃的(表 4-1)。其中，8 位企業(準)接班人表示前任者有讓子女接班的計劃，可是並沒有明確的要求由哪一位子女接班(50%)。另 5 位表示他們的接班，是前任者強烈要求的，接班的一代根本沒有選擇或是拒絕的權利(31%)，2 位受訪者則認為接班的問題是由兩代之間溝通過後的決定(13%)。16 人中只有 1 位受訪者的父母親不希望下一代接班(殯葬業)。但是他還是決定接下父母親的事業(6%)。

5 位現任企業主中，有接班計劃的共 4 位(80%)。其中，有 2 位表示有讓子女接班的計劃，可是沒有明確的要求由哪一位子女接班(40%)，2 位表示強烈要求並且指定由某位子女接班(40%)。有 1 名企業主(食品製造業)不希望子女接班(20%)。

表 4-1 中小企業是否有傳承計劃

	接班人 (n=16)		企業主 (n=5)	
	人數	百分比	人數	百分比
指定由某位子女接班	5	31%	2	40%
有接班的計劃，可是沒有指定由哪一位子女接班	8	50%	2	40%
兩代溝通討論過後決定	2	13%	--	--
不希望子女接班	1	6%	1	20%
Total	16	100%	5	100%

從兩組的比較可以看出，研究中的企業主絕大多數有接班計劃，而且是計劃將企業傳承給自己的子女。但是指定子女中某人為接班人的情形則在 40% 以下。不希望子女接班的企業主極少(20%)。

就接班人的決定而言，兩代之間對於這個問題有些小小的認知差異，企業主並不認為曾與子女討論過後才決定人選。但接班的子女中則有 2 人認為此決定是雙方溝通後的決定。

企業由子女繼承的原因

既然企業要繼續傳承下去，小型的家族企業創辦人為什麼只將企業傳給自己的下一代？而接班人對於前任者為什麼要將企業傳承下來，又有什麼樣的看法與解釋？

在 16 位(準)接班人中，有 11 位(69%)表示是前任者之所以要求他們接班是因為企業的發展還不錯，尚有可追求的利潤，所以希望下一代接班。2 位(13%)表示因為他們是家族中的長子、長孫，所以被要求接班。2 位(13%)認為接班是經過兩代的溝通結果的接班人則指出，他們接班的時間正好是其企業或產業轉型的階段，企業經營走下坡，前途有不確定性，所以父母親才會與他們溝通是否願意接班。如果子女願意接班，則兩代的任務即是同將企業轉型，開創新的經營型態或技術以符合時代的需求。如果子女不願意接班，則前任企業主可能就選擇將企業結束掉。

相對於接班人的看法，5 位現任企業主中，2 人(40%)表示，既然目前的事業做的還不錯，他們當然希望子女接班。如果子女真的沒有接班的意願，則企業主會繼續做到做不動為止。他們並沒有計劃讓外人接班。受訪者(E)說：

「如果妳不做，那我就自己做嘛！當然也想過可以交給別人去做啊！可是很難啦！為什麼？因為這是一個賺錢的公司嘛！明明就是賺錢，為什麼要交給別人？沒有道理啊！我這個美國的訂單那麼大，私心來講，我怎麼可能給人家做？就做到我八九十歲不能做，做不動為止嘛！」

接班人中，有 1 位表示父母不希望他接班(殯葬業)。現任的企業主中也有 1 位表示不希望子女接班(食品製造業)。所持的原因都是因為創業的一代認為他們的行(產)業太辛苦了，如果子女能有更好的發展，應該朝其他的產業發展。其他受訪者卻認為雖然他們不是熱門的產業，但是如果在經營方向、管理方法上加以調整，企業仍可保有相當的利潤，所以值得將這個事業繼續傳承下去。如，米店的接班人(N)即表示：

「現在有很多人都對賣米的看不起，但是終究會賺錢。比起去找工作，一個月賺 5 萬、6 萬，我們利潤比較好啊！」

綜合上述訪談資料，本研究中大多數的小企業的企業主還是希望企業能繼續營運。雖然企業的規模不大，也不是高度技術需求的產業，卻多屬民生相關產業，不論時代如何演變，還是會有市場需求。這些企業只要能突破過時的經營方向或管理方法，還是有存在的價值。在企業還有可追求的利潤的情形下，企業主希望以子女能繼續經營下去。顯示，企業主捨不得將自己一手創立的事業出讓給外人是小型家族企業的特徵之一。

台灣地區家族型態的小企業如何規劃企業的承續？

台灣小企業的企業主為企業接班人規劃的職業訓練為何？企業主對接班人的學經歷規劃共 8 項(表 4-2)。16 位企業(準)接班人認為其父親所做的規劃平均是 1.25 項(0~3 項, SD= 1.18)。5 位現任企業主則認為自己為子女做了平均有 2 項(0~5 項, SD= 2.12)。

由表 4-2 可看出，兩代之間對於接班人在接班前或是接班過程中應該受到什麼樣的訓練，認知有些差異。企業的接班人有近七成提到他們從還在學校唸書的時代就在企業內實習。可是只有 20%的企業主表示接班人在學生時期的實習經驗是接班計劃中的一部份。

關於接班人正式進入職場後的資歷，沒有企業接班人表示他們被要求其他企業工作的經驗。但是卻有六成的企業主表示他們要求子女必須有其他企業的工作經驗。另外，5 位企業主中有 2 位提到對子女科系的要求(40%)，在接班人這組受訪者中則只有 1 位提到(6%)。

綜合來看，企業主所提到的訓練：對科系的要求與其他企業的工作經驗，這兩項要求對於接班人在接班過程中所需具備的專業能力與經歷都有正面的影響，並且有利於企業在接班之後的發展。相反地，接班人所提到的幾項安排，如，學生時期在公司內打工、要在公司內的每個部門歷練，雖然也是接班過程中所需要的能力，卻也有可能限制子女職涯上的發展或者變成過度地保護子女。

一般企業在要求、挑選員工的時候，對學經歷的要求往往是第一道關卡。以為企業尋找最合適的員工。但是，企業主對於接班人在專業能力上的要求，似乎無法要求子女，因此繼任者的學經歷訓練不一定是「最佳」的訓練。這對企業長期的發展，未必能帶來正面的結果。

表 4- 2 家族型態中小企業企業主對接班人學經歷的規劃

		接班人(n=16)		企業主(n=5)	
		次數 (f)	百分比 (%)	次數 (f)	百分比 (%)
進職場前	學生時代要在公司中學習	11	69	1	20
	對科系的要求	1	6	2	40
進職場後	要有在其他企業工作的經驗	--	--	3	60
	在公司中每個部門都要歷練	2	13	--	--
	一定要接業務	2	13	1	20
	依個性或專長安排工作	3	19	1	20
	不同子女應在自己所屬的不同公司發展	1	6	--	--
	企業主讓女兒只管台灣的事務	--	--	1	20
平均數		1.25		2.00	
標準差		1.18		2.12	

1. **學生時代在公司中學習、打工。**有 11 位接班人，及 1 位企業主提到。將近七成的企業接班人表示，他們在學生時代的寒、暑假，或是假日，都會在在父母親的公司、工廠或是店舖中打工、幫忙。很多操作上的技術也是在這個時間訓練、累積出來的。
2. **對科系的要求。**有 1 位接班人及 2 位企業主提到。這兩名現任企業主都是貿易公司的老闆。他們要求子女選擇的科系必須對日後在企業內工作有所助益，譬如說外文、資訊管理或財務管理。
3. **要有在其他企業的工作經驗。**有 3 位的企業主要求子女在正式進入家族企業之前，應該要有在其他企業工作的經驗。中小型企業的管理知識或是行銷知識來自於創業企業主的經驗。但是，在企業傳承的時候，他們會希望下一代能先到其他的企業工作，學習不同的新知識，帶進自己的企業。受訪者(E)說：

「一直到大學畢業了，我也規定她先不能進公司來。我規定她一定要在外面待三年，一家公司至少半年的學習。可是不能太久啦！因為交接不是一天兩天的事情，還是要在自己公司訓練很長一段時間，所以現在就讓她回來做。」
4. **每個部門都要歷練。**有 2 位接班人提到。這兩家受訪的企業都是製造業，除了台灣的工廠，也分別在中國大陸投資設廠。台灣的員工人數在 20~30 人之間，大陸廠的員工則有 200 人左右。因為公司規模較大，才有不同的部門可讓第二代在不同部門間歷練。

5. **業務要是自己人。**有 2 位接班人及 1 位企業主提出。在中小型的家族企業裡，幾乎每筆客戶資料或代理資料都牽動著企業的命脈。所以企業主非常重視關鍵的業務或是代理資料必須掌握在自己的手中。
6. **依子女的個性或專長安排工作。**有 3 位接班人及 1 位企業主提出。這些企業的第二代都有 2 位以上的兄弟姐妹同在家族企業中任職，因此企業主會依子女不同的個性或專長安排不同的工作內容。
7. **不同子女應在自己所屬的不同公司發展。**有 1 位接班人提出。這位受訪者表示他的父親投資兩個不同領域的事業。最早的安排是兩兄弟在不同的公司上班。但是因為其中的一個產業不景氣，於是兩兄弟都回到同一個企業內任職。
8. **企業主讓女兒只管台灣的事務。**有 1 位企業主提出。這是一家貿易公司的企業主所提到的。因為沒有兒子，所以安排兩位女兒接班。不過，由於協力工廠多在大陸，企業主認為女性在大陸比較有安全顧慮，所以先在大陸方面安排可信的工廠及員工，以減少下一代在與工廠方面溝通的問題，或是到大陸工廠驗貨時的安全顧慮。

家族型態的小企業在承續過程中移轉了哪些無形的資產？

企業在承續的過程中，除了有形的動產與不動產之外，也有些無形的資產。在提到承續規劃的問題時，5 位現任企業主均表示，他們對繼任者的接班規劃主要是在經驗的傳承($f=5$, 100%)，其次則是人際關係的承續($f=3$, 60%)(表 4-3)。然而，16 位(準)接班人中，5 位(31%)表示他們所繼承的主要是人際關係，有 5 位(31%)認為是經驗的傳承。有 2 位(13%)表示，他們接班的時候企業的經營狀況並不是很好，甚至是負債的狀況。他們所繼承的，不只是父業，還有債務。另有 1 位(6%)接班人表示，除了以上所說的人際關係與經驗之外，父親傳給他的，主要是「環境」。此接班人提到，他在接班之後所經營的事業完全不同於他父親的事業，由木器的出口，轉做汽車零配件的出口生意。這樣的接班模式，成了一種創新。此接班人(I)提到，他雖然延用父親公司的名稱，跟在父親身邊學習企業經營的知識，但是實際經營的產品、方式卻完全不同於父親：

「…那個時候，我爸爸其實也不懂這些東西。他就直接丟給我了。因為他想，反正他也是從零開始，也是從頭學起，我也是從零開始，那不如就丟給我，讓我自己從零開始了。所以我也就開始做汽車零件。…我爸爸留給我的，其實除了經驗之外，就是一個環境啦！」

表 4-3 接班人所繼承到的無形資產

	接班人 (n=16)		企業主 (n=5)	
	人數	百分比	人數	百分比
人際關係	5	31%	3	60%
經驗	5	31%	5	100%
環境	1	6%	--	--
債務	2	13%	--	--

從以上資料可以發現，企業創辦人經營企業二、三十年，累積了相當多經營的理念、技巧，或是對生產技術的掌握，所以在接班過程中，第一代的企業主最重視的是經驗的承續，其次是人際關係。然而，繼承人自認從中獲益的比例相對上不到一半。甚至有些人得處理上一任企業主所留下的債務。

小結

企業接班的一代繼承、學習了前任者的經驗。然而，對接班人來說，從上一代所繼承不一定是財富或是好的環境，也有可能是負債。如果繼承到的企業體質健全，接班人要能維持現狀或是能夠繼往開來。但如果繼承了負債，接班後就必須想辦法先還清債務。同上一節所述，當所繼承的企業體質並不健全，對子女來說，繼承父業比在其他的企業上班或是自己創業挑戰更大。因此企業接班人必須還有開創新局的能力才行。

二、 中小型家族企業企業主及接班人的知識來源

Friedman (1990)和 Hall (1986)都強調，學習和發展在企業的承續規劃中扮演了相當重要的角色。本研究所探討的第二個主題是家族型態的中小企業企業主與接班人的企業經營知識技術來源為何？接受訪談的 20 為現、繼任企業主指出，他們的技術知識來源有 12 個(表 4-4)。16 位企業(準)接班人，每位各提到了 1~7 個不等的知識來源，(M = 3.88, SD = 1.71)。其中最多的是來自企業主(f = 16, 100%)，其次為上游的設備商、客戶及公司內的資深同事，接下來為同業、自學。

5 位的現任企業主提到其子女的知識來源有則有 0~3 個，(M = 0.80, SD = 1.79)。主要的知識來源是自己(f=5, 100%)。企業主自己的知識來源則有 1~2 個，(M = 2.00, SD = 1.00)。除了一位是來自自己的上一代外，主要為來自過去的雇主、同業或自學。

表 4- 4 中小型家族企業企業主及接班人的知識來源

		接班人 (n=16)		企業主 (n=5)			
				子女		自己	
		次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
		(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
雇主	上一代的企業主	16	100	5	100	1	20
	之前的雇主	2	12.5	1	20	2	40
公司內	資深的同事	7	43.7	--	--	--	--
	技術人員	2	12.5	--	--	--	--
自學	自己慢慢實驗	4	25	--	--	1	20
	自己買書來看	4	25	--	--	2	40
	學校開設課程	3	18.7	1	20	--	--
	政府開設課程	4	25	1	20	--	--
市場	同業	5	31.2	1	20	1	20
	與競爭者的產品比較，看有什麼不同	2	12.5	--	--	2	40
上下游	設備商	7	43.7	--	--	1	20
	客戶	7	43.7	--	--	1	20
平均每人提到的項目		3.88		1.60		2.00	
標準差		1.71		1.34		1.00	

1. **上游廠商：**中小型家族企業的資金、人力受限，所以多為傳統產業的製造、加工廠。也因為企業規模不大，很多企業並沒有所謂的研發或是工程單位。許多生產的技術必須來自設備廠商，也就是上游供應廠商。受訪者(S)提到：

「當初是從傳統的機器換到所謂這種電腦控制的，這叫做數控工具機，我爸是從傳統的機械不用寫程式的，以前要用手搖的，看需要做哪些東西就用手搖，然後看上面的刻度這樣子，接觸到觸控的工具以後，程式寫好他就會自動去跑，不用人去操作了。當初買第一台的時候我好像是寒暑假吧，我也有跟去上課，因為比如說某公司你跟他買這個電腦控制的機器，他會負責教學，這教學當然也不是很長，就是讓你學一點怎麼操作吧！」

2. **上一代的企業主或之前的雇主：**所有接班的受訪者都表示其經營企業的知識來源是上一代的企業主。唯一提到這個變項的現任企業主則已經是企業的第二代，所以他的知識來源也是他的父親。因為家族企業的接班是循序漸進的由前一代慢慢的帶著學習，故接班的一代大部份的知識仍是來自於上一代。而創業的企業主對產品及管理的知識除了自修，就是來自於之前的雇主。在企業傳承時，企業主也會希望第二代能到其他的企業學習，吸收新的知識帶進企業。所

以，之前的雇主也是企業主或是企業的接班人知識來源之一。

3. **公司內比較資深的同事**：部份公司規模稍大一點的企業，企業主會讓公司內比較資深的同事帶著接班的一代學習。受訪者(H)就提到：

「我們公司有定期的上課。在我還是新人的時候，會有公司比較資深的同事，他們會一年兩次幫我們上課。他是部門主管，就要教我在這個部門要學的東西嘛！」

「他們後來也才發現…啊！原來不是直接我帶著妳學就好，妳必須要從基層做起。因為我爸也會說：我是老人，妳是小孩子，妳說的話我聽不懂，我說的妳也不懂。不能溝通，所以要有中間的人帶妳學習。」

4. **自學方式，含：自己慢慢實驗、買書來看、到學校上課、參加政府開設的課程。**

以本研究訪談的企業型態與規模來看，這些所謂中小型的家族企業內的知識多是尚未結構化，或是無法結構化的。書上的知識大多是原理。他們從書上瞭解理論之後，再用試誤法慢慢研究出最適合的方式。例如：

「我們不用化學的東西啦！都是天然的。可是，要稍微知道一點點，要去看書知道一些原理…」(受訪者C)

「以前讀書的時候也還有一點印象啦！我接下 case 在做的時候，跟印象中課本裡學到的東西一比較起來，就知道是什麼情況了…如果一個四十呎櫃可以裝十八噸的貨，那就表示我真的曾經搬了十八噸的貨。我一看就知道這個箱子該怎麼放，可以塞進貨櫃裡。我背部也被貨櫃的高溫燙傷過啊！四十呎的貨櫃，我可以裝到兩千三百才…為什麼？因為要省運費嘛！」(受訪者I)

進入家族企業之後，發現自己的專業知識不足或是能力不足，又無法從上一代的企業主處得到須要的知識或技能時，就會利用其他的管道上課取得知識或自學。

「公會啦！縣政府會有開課讓我們去上…那就可以把上課的資訊慢慢跟你實際生活上接觸到的驗證一下啊！也可以問問那些教授啊！不過，這些教授大部份都是在宗教系或是生死學系開課，沒有專門殯葬系這種東西，所以資料很分散。有很多東西，教授也只會一點，不見得完全都懂。他們了解一些傳統習俗，可是這些傳統習俗並不能適用在每一個縣市，因為這些傳統習俗是很多很雜的。」(受訪者B)

5. **同業**：企業界同業除了有競爭的關係，也會在產業知識上相互交流。當產業的

生態在轉變時，同行中會有新的企業型態出現。其他企業便會向同業學習。

6. **與競爭者的產品比較，看有什麼不同：**受訪者會藉由與競爭者的產品比較，提升改良自己的技術或是經營方式。從事化妝品製造的受訪廠商就表示：

「我曾經把那些名牌一個個買回來研究，我們從年輕也有擦過蜜斯佛佗、資生堂嘛…要先知道別人的擦起來是什麼樣的感覺。我們已經研究到東西擦在臉上吸收進去是不會黏的，很輕爽…我現在正在研究化妝品水。我到現在研究的結果是那個黏性拿不掉…我擦在臉上，過了一個小時還是覺得黏黏的，就很生氣，又把它洗掉。然後在那邊發呆心裡想：黏的，不行！半年了耶…從去年十一月研究到現在。開發一個新的產品要好久好久，自己擦在臉上，還要拿去給朋友試用…」

7. **下游客戶：**企業的知識來源除了上游廠商，還有來自客戶的反應。客戶的反應也讓得以讓企業看到創新的契機。這和過去研究中發現(王順慶, 2004)台灣中小企業主創新的動力來源大部份是來自顧客的要求相同。

就企業接班人的知識來源，企業主與企業接班人的看法有些出入，企業接班人平均提到了 3.88 項，企業主則只提到了 1.60 項，差距達兩倍。顯示企業主為接班人所規劃的訓練對接班人來說是不夠的。家族型態的中小企業由於企業規模不大，企業主的知識來源就是企業的知識來源。企業創業的一代知識來源除了之前的雇主之外，多數於自行摸索。而接班的企業第二(三)代對企業經營或是產品的專業知識的來源則廣泛許多，而且許多是外來的資源，如上一代知識的傳承，或是上游的廠商、下游的客戶和公司的資深同事。企業接班人從外界學習到新的或不同的知識與技巧，對企業在接班後的發展會有更正面影響。誠如受訪者(E)所說：

「說老實話，這二三十年來，其實我很害怕…因為我不知道我的方法對不對？當然起碼沒有錯，所以我公司可以做到現在。可是，有沒有更好的方法？我相信一定有的。所以要讓她(女兒)出去學嘛！到別人公司去學，去外面參加研習會什麼的。因為或許現在沒有興趣聽，可是將來有一天如果遇上了類似的 case，就會 match 到了嘛！不然老實講，現在上再多的課都沒有用啦！沒有實際應用怎麼會知道對不對？」

三、 接班原因

探討台灣中小企業企業承續的問題時，我們除了想瞭解企業主是否有意於企業的承

續，也想探討從接班者的角度來看，他們願意或是不願意接班的原因又是什麼？

根據 20 位受訪者的資料分析發現，企業接班人的接班原因共有 17 個(表 4-5)。16 位(準)接班人各提到了 2~9 個不等的接班原因，(M = 5.06 個，SD = 1.73)。其中較多的為：父母親工作太辛苦了，想分攤父母的工作(56%)、沒有其他的工作機會(56%)，或是在外面的工作機會和其他的兄弟姐妹比較起來相對較少(56%)、其他的兄弟姐妹沒有接班的意願(50%)。

5 位現任企業主對其子女的接班原因提到了 1~6 個不等，(M = 3.40，SD = 1.95)。最多的原因為：自己的家裡要求(60%)、接班人本身有興趣(60%)。

由表 4-5 可知，16 位企業接班人自願(正面)接班的理由只有 5 個：想分攤父母的工作，年齡、個性、學歷適當，捨不得父祖的心血，對父業有興趣，有專業能力。總計這 5 個正面的理由共有 9 人提到，5 個不同的理由總共被提到的次數是 22 次。非自願(負面)的理由則有 17 個，總共被提到了 59 次，比起正面理由高出了 3 倍左右。顯示本研究中受訪的企業接班人，一則是被迫繼承父業，另一方面是他們在企業主的子女中大多屬於能力或學歷較低的。

若我們將大學以上學歷(4 位)與大學以下學歷(12 位)的接班人分成兩組分析。大學以上學歷接班人接班的理由最多是為了要分攤父母親的工作，再來是因為年齡、個性和能力都較適合接班。大學以下學歷的接班人，則大多是因為學歷不高，在外面的工作機會相對較少，再來才是分攤父母親的工作。

相反地，企業主對子女接班的理由提到的很少，平均一個人提到的次數比接班人所提到的次數少了 1.5 個。顯示他們對子女接班的心理因素認識不多，或不願去多做思考。他們所認為的子女接班原因並不像接班人所認為的那樣負面。這些落差顯示，企業主和接班人兩代之間對於接班的看法有非常大的落差，這也可能正是家族型態的中小企業在企業承續過程中面臨的問題。

表 4-5 企業接班人的接班原因

	接班人 (n=16)		企業主 (n=5)	
	次數 (f)	百分比 (%)	次數 (f)	百分比 (%)
工作機會和其他的兄弟姐妹比較起來相對較少	9	56.2	2	40
本身學歷不高	6	37.5	--	--
沒有想過要在外面工作	6	37.5	1	20

個人或是家庭經濟問題	5	31.2	1	20
在外面工作適應不良	4	25	2	40
害怕嘗試其他工作	2	12.5	--	--
有興趣	4	25	3	60
年齡、個性、學歷各方面在手足中比較起來是較適合的	4	25	--	--
語文能力佳，公司需要這項能力	2	12.5	2	40
其他的兄弟姐妹沒有接班的意願	8	50	--	--
排行家中的長子/長孫或是獨子	6	37.5	--	--
家裡面的要求	5	31.2	3	60
夫家的要求	3	18.7	--	--
企業中需要有值得信賴的員工	3	18.7	2	40
上一代過世	2	12.5	--	--
父母親工作太辛苦了，想分攤父母的工作	9	56.2	1	20
捨不得父祖的心血	3	18.7	--	--
平均每人提到的項目	5.06		3.40	
標準差	1.73		1.95	

綜合而言，台灣中小型家族企業的接班人，接班的原因可歸類成如下幾類別：

1. **接班人有能力或對父業感興趣：**有興趣，語文能力佳，年齡、個性、學歷各方面在兄弟姐妹中比較起來是較適合的。這是指接班人本身就對父母親的事業感興趣，樂於接班。另外，有2位接班人及2位企業主提到他們是從外銷貿易的工作。這個工作對於技術上的要求不高，但是外語能力很重要。因此外語能力是讓這個接班人有能力去接班的條件之一。
2. **家庭因素：**分攤父母的工作，捨不得父祖的心血，上一代過世。有9位接班人及1位企業主提到。對照企業主的接班規劃，有將近七成的接班人從小就在店裡面幫忙打雜，或是唸書時就被父母親安排到公司裡實習。這些打工的經驗雖然不算在正式的工作年資當中，但是從這些經驗裡，準接班人更能體會和理解企業主的工作辛苦。受訪者(A)說：

「我覺得在接班這件事上，是以比較私人的角度來看待的，而不是從公司面或產業面來看…因為家裡都是女兒嘛！如果都沒有人接，我也覺得我爸爸媽媽很辛苦。」

有些受訪者雖然也有自己其他的興趣，卻選擇接下家族事業，原因是捨不得父親或是祖父的事業。受訪者(T)表示：

「畢竟小孩子的心裡會想不然怎麼辦？沒人做了，我爸就做的那麼辛苦了，不然是要怎麼辦？…我爸爸一輩子的心血，被人家拿走多可惜啊！」

另外，也有 2 位接班人是因為原來的企業主突然往生，倉促接班。

3. **接班人的能力或學歷在兄弟姐妹中是較低的：**其他的兄弟姐妹沒有接班的意願，工作機會和其他的兄弟姐妹比較起來相對較少，學歷不高，沒有想過要在外面工作，在外面工作適應不良，害怕嘗試其他工作，個人或是家庭經濟問題。這些受訪者或有學歷比較高的兄弟姐妹，或是其他手足有其他專長或興趣。因此都另外發展自己的興趣或專長，留下學歷比較低的手足接班。也有接班人一則是因為上一代的生意失敗，公司還有負債，所以接下父業，受訪者(I)說：

「我是高中的時候就覺得我自己一定要做生意啦！因為我小的時候我們家經歷兩次的生意失敗，那個時候就會開始想說要在家裡幫忙。」

4. **被要求接班：**排行家中的長子/長孫或是獨子，家裡的要求，夫家要求、企業中需要有值得信賴的員工。雖然隨著時代的轉變，中國人傳嫡長子的觀念已經比較淡薄。但是當接班的一代是長子/孫或是獨子時，自己的壓力還是存在的。同時，這次的訪談中有 1 位接班人(R)接受訪談時，家中的兩個妯娌也在場，故我們也將她們的想法納入資料中。這家企業的大媳婦說到：

「…其實這個不是我選擇的行業，但這是家裡的、老公的以後要接棒的事業，不管是誰，反正以後一定要找人接棒啊，所以就想說至少多出一份力，這樣家裡好，你也好啦！應該說我覺得我自己對於事業的企圖心沒有特別的強烈，只是覺得說我只是想把事情做好，然後家裡也可以都兼顧的到…」

本研究所訪談的這 20 家中小型家族企業因為規模不大、資金與人員都不足，大多屬於傳統產業的加工或製造業，並沒有掌握特殊獨門的技術。故，每一筆生意或是每一個代理資料都關係著企業能否生存。客戶資料、技術都必須掌握在自己人的手中。受訪者(T)就表示：

「…這是我剛好會回歸家庭的原因…如果你讓一個外人接觸到代理權的核心，他會跟廠商走的非常近，代理權隨時有可能會移走。因為代理權這種東西，就是誰能做我就給誰做。…以前那種忠心耿耿的…我想應該是沒有的。一般人都是在公司上班。如果有機會，你的公司已經後繼無人，他接觸到你的核心，可能就全盤端走，就是你的客人啊、或者是供應商、或者是你的大宗的客源就被他搶走。也就是為什麼家庭企業頂多就是家庭成員的核心，不是在於找不到優秀人才，是在優秀人才你還要可信任。」

不接班的原因

訪談中發現，有部份企業的(準)接班人曾離開家族企業後再回到家族企業。也有受訪者反應手足中，有些兄弟姐妹不願意接手家族企業的。從訪談資料發現，中小型家族企業的第二(三)代不願意接班的原因有 10 個，分為個人因素、家庭因素及產業因素三大類(表 4-6)。

16 位(準)接班人各提到了 0~5 個不接班的原因($M = 1.50$ ， $SD = 1.59$)。他們的前三項理由為：有其他的專長或興趣(38%)、沒有興趣(31%)、學歷與其他兄弟姐妹比起來較高(19%)、嫁出去(19%)。5 位現任企業主則只提到了 0~1 個子女不接班的原因($M = 0.40$ ， $SD = 0.55$)。顯示企業主似乎傾向於不願正視子女不接班的理由。

表 4-6 原規劃的企業接班人不願接班原因

		接班人 (n=16)		企業主 (n=5)	
		次數 (f)	百分比 (%)	次數 (f)	百分比 (%)
個人因素	沒有興趣	5	31.2	--	--
	有其他的專長或興趣	6	37.5	2	40
	比其他兄弟姐妹有較高的學歷	3	18.7	--	--
	覺得沒有自由	2	12.5	--	--
	個性不適合	1	6.2	--	--
	認為可以自己獨立	1	6.2	--	--
家庭因素	嫁出去	3	18.7	--	--
	擔心手足失和	1	6.2	--	--
	角色混淆(公私不分)	1	6.2	--	--
產業因素	產業沒落	1	6.2	--	--
平均每人提到的項目		1.50		0.40	
標準差		1.59		0.55	

1. 個人因素：沒有興趣、其他專長或興趣、比其他兄弟姐妹有較高的學歷、覺得沒有自由、個性不適合、認為自己可以獨立。本研究訪問的接班人中有 2 位不是企業主原本屬意的接班人。企業主原先設定的接班人因為學歷較高，不願意留在家族企業中，所以才由其他的兄弟接班。受訪者(C)說：

「我們屬於怎麼樣…就是比較不爭氣的就待在家裡吧！…呵呵呵…爭氣的都讀書讀的很好啊……」

也有接班人提到：「我那時候很難過的就是：我擔心我一輩子就要被鎖在台灣、

一輩子要被鎖在家裡、一輩子要被鎖在這家公司裡了。所以我那時候非常非常的反抗，用了全力去反抗。」

2. **家庭因素：**嫁出去、擔心手足失和、角色混淆(公私不分)。華人的觀念中，嫁出去的女兒是被視為夫家的人的。但相反的，也有女性受訪者的接班原因是因為嫁到夫家後，夫家要求媳婦接班。有 1 位接班人提到。這位受訪者是嫁入家族企業的媳婦，因為家中有兩個兄弟，所以受訪者擔心兄弟一起接班會有不和的狀況。在這樣的狀況下，她是不願意自己和先生接班的。

同時，有 1 位接班人提到。當一個家族中有許多家族成員同時也是同一企業的企业成員時，很容易有角色混淆或是公私不分的情形發生。這對企業的第二(三)代有可能是一種困擾，也成為他們不願意接班的原因之一。受訪者(M)就表示：「我們家還有一個習慣很討厭的就是，因為我們全家人包括我阿姨我舅舅都是 involve 在同一個 business 裡面。我們甚至連過年呀，全家出去玩，都會拿設計稿出來討論，所以你不論在家裡在公司談的都是 business，就是很煩，心裡就會很鬱卒。」

3. **產業因素：**產業沒落。

(準)接班人不願意接班的理由，以個人因素為多。有三位受訪者表示是因為沒有自由，並且認為自己能力足以獨立的，曾經離開企業另謀他職，其中兩位後來又回到家族企業的理由都是家庭因素：為了要分攤父母的工作或是捨不得父祖辛苦創業的心血。

分析準備接班或已經接班的 16 位接班人的學歷後，大學以下學歷的接班人中，有 4 名表示，他們學歷在大學以上的兄弟姐妹並不願意接班。所以，如果以每一個企業為一個單位來看，16 家企業中有 8 家(50%)企業中有大學以上學歷的子女，而這些企業中有 32%的大學以上學歷子女是不願意繼承父業的。顯示，有比較高學歷或是具其他專業能力的子女，在家族以外的企業可以有更好的發展時，大多不願意回家繼承父業。

另有 4 位(準)接班人表示自己或是企業主原先計劃的接班人曾經在企業內服務過一段時日，由於覺得自己在外應該可以有更好的發展，所以一度離職到其他企業工作。另外，1 位現任的企業主表示，他原先規劃的接班人也曾經離開公司一段時間，後來又再回到企業。以接班計劃成功與否來看，這 5 家企業的接班計劃是失敗的，為本研究訪談企業總數(20 家企業)的 25%。

再者，受訪的 5 位現任企業主只有兩位提及其子女不願接班的理由，所持的理由是

「子女有其他專長或興趣」。但有趣的是，這 2 位企業主所提到的「子女」，都是他們原先在接班規劃中的接班人。顯示目前這些企業的接班人並不一定是子女中「最佳」的繼承人選。

特別的是，女性的接班人在接班與不接班的理由中，會因為出嫁而繼承夫家的家業。也會因為出嫁，而不會出現在原生家庭的接班規劃中，顯示性別也是企業主考慮接班的因素之一。

小結

如果是從「個人」與「家庭」的角度看接班人的接班原因，除非是本身的學歷或是能力不足，企業第二(三)代接班的原因還是以家庭因素居多。有半數的企業(準)接班人表示他們接班的原因是因為家裡/夫家的要求，顯示企業接班的第二(三)代的接班考慮是「家庭」，是上一代的想法。至於自己的興趣或是人生的生涯、職涯規劃，則排在「家庭」之後。顯示在台灣的家族企業傳承中，「家族」對接班人的意義大過於「企業」。但是，如果這些企業的接班人並非因為對父業有興趣，而是因為家裡的要求才接班，這樣的接班是否對企業有利，值得深思。

四、 中小企業在接班的過程中面臨的問題

本研究第四個要討論的問題是：家族型態的中小企業在接班的過程中，企業或是企業接班人會面臨什麼樣的問題？本研究中 16 位中小企業的(準)接班人與 5 位企業主列舉了 31 種在接班過程中，企業會面臨的問題(表 4-7)。分成五大類：行政、人力資源、產、兩代之間的衝突及個人的問題。

16 位企業(準)接班人中，每位面臨到的問題在 1~18 項之間($M = 5.56$, $SD = 4.16$)。(準)接班人最常面臨的問題是：知識沒有結構化(50%)、市場轉變(50%)、角色混淆(38%)、公司沒有制度(25%)、老員工積習已久(25%)、第一代沒有辦法馬上接受新觀念(25%)、(準備)接班的一代脾氣太衝(25%)、(準備)接班的一代在公司內的人際關係受到影響(25%)。

接班過程中現任企業主每人所意識到的問題則只有 0~3 個($M = 1.60$, $SD = 1.34$)。總共只有 8 項，分別是：知識沒有結構化(20%)、收款困難(20%)、員工不老實/缺乏值得信賴的員工(20%)、市場轉變(60%)、角色混淆(20%)、第二代個性比較衝(20%)、人力不足，凡事必須親力親為(20%)、女孩子出門有安全顧慮(20%)。

企業主與接班人在企業在傳承的階段所意識到的問題差異甚大。兩代平均所遇到的問題數目相差近四倍。似乎多數受訪的企業主對自己的接班安排都很有信心，也認為自己的接班訓練十分完整。然而從接班人的角度，我們卻看到了接班安排和訓練上仍有諸多不足之處。顯示這些中小企業的接班其實還有很大的問題存在。至於這樣的接班規劃是否能讓企業順利的傳承下去，也是一個值得再去深思的問題。

表 4- 7 接班過程中，企業所遭遇的問題

		接班人 (n=16)		企業主 (n=5)	
		次數 (f)	百分比 (%)	次數 (f)	百分比 (%)
行政	知識沒有結構化	8	50	1	20
	知識/技術集中在少數(固定)人	2	12.5	--	--
	公司沒有制度	4	25	--	--
	收帳困難	2	12.5	1	20
	會議沒有效率	1	6.2	--	--
	大陸工廠管理文化的差異	1	6.2	--	--
	企業文化導致公司缺少競爭力	1	6.2	--	--
	業務權責不清	2	12.5	--	--
	電腦化	2	12.5	--	--
	財務管理上公私不分	1	6.2	--	--
人力管理	老員工積習已久	4	25	--	--
	企業無法吸引人才	3	18.7	--	--
	員工不老實/缺乏值得信賴的員工	3	18.7	1	20
	員工流動率高	2	12.5	--	--
	人力不足，必須親力親為	1	6.2	1	20
產業	市場轉變	8	50	1	20
	原料成本太高	3	18.7	--	--
	原料來源中斷	2	12.5	--	--
	市場競爭(客人不認識新進市場者)	2	12.5	--	--
兩代之間的衝突	角色混淆	6	37.5	1	20
	第一代無法馬上接受新觀念	4	25	--	--
	第二代個性比較衝	4	25	1	20
	決策的衝突	3	18.7	--	--
	家長式權威管理風格太強硬	3	18.7	--	--
	接班的一代希望獨立	2	12.5	--	--
個人	公司內的人際關係	4	25	--	--
	心理障礙	3	18.7	--	--
	接班人專業知識的缺乏	3	18.7	--	--
	公司外的人際關係	3	18.7	--	--
	個性不適合/不善交際	2	12.5	--	--

女孩子出門有安全顧慮	--	--	1	20
平均每人提到的項目	5.56		1.60	
標準差	4.08		1.34	

綜合言之，接班人在接班的過程中會遭遇的問題可歸類成以下類別：

1. **行政方面：**知識沒有結構化、知識/技術集中在少數(固定)人、公司沒有制度、收帳困難、會議沒有效率、大陸工廠管理文化的差異、企業文化導致公司缺少競爭力、業務權責不清、電腦化、財務管理上公私不分。16 位的接班人在這個問題上每人提到了 0~7 項($M = 1.50$, $SD = 1.75$)。5 位企業主則分別提到了 0~1 項($M = 0.40$, $SD = 0.55$)。

知識沒有結構化是受訪者最常提到的問題，共有 8 位接班人及 1 位企業主提到。由於家族企業型態的中小企業規模不大，人力不足，知識或技術多由創業的企業主掌握。前面提到過，企業主的專業知識來源其實很有限，多是自己用試誤法得來的。因為忙於業務的開拓，許多的企業主也無心或無暇顧及專業知識的整理及傳遞。這樣的情形在企業承續的過程中，會影響接班人的學習效果。例如，受訪者(D)表示：

「一定要靠經驗判斷啊！我們也是有大概記下來的食譜啦！不過大部份還是要靠經驗去判斷…因為仙草乾有很多種…12 種。可是每一種仙草乾的成份不太一樣，所以煮出來的濃度不一樣。所以每一次做都是不一樣的…同一家的仙草收成曬乾我們去買回來之後也會不一樣…有的日照比較多，有的就沒有那麼多…所以沒有標準的。攪拌仙草就要完全憑經驗了。很難做的標準啦！」

2. **「人」的問題：**老員工積習已久、企業無法吸引人才、員工不老實/缺乏值得信賴的員工、員工流動率高、人力不足，必須親力親為。16 位的接班人在這個分類提到了 0~4 項($M = 0.81$, $SD = 1.17$)。5 位企業主則分別提到了 0~2 項($M = 0.40$, $SD = 0.89$)。

這個分類中最常被提及的是：老員工積習已久的問題，共有 4 位接班人提到。企業接班人很多屬於「空降部隊」，也就是一進公司就直接到了管理階層。這樣的安排雖然能讓接班人在較快的時間瞭解公司的全貌，卻也會使得老員工/新雇主的問題演變成接班人在公司治理上的困難。受訪者(S)便提到：

「以前我們家裡有一個老員工是住在一起的，怎麼講，老員工就像是老兵一樣

啦！他會覺得他要有一些特別的待遇，後來他的離職也是跟我有很大關係的。他覺得我很盛氣凌人，所以他後來也離開了。」

其他關於企業無法吸引、留住人才，或是缺乏可靠的員工，也是中小企業常見的問題。這是由於在家族企業中，非家族關係的職員沒有升遷的管道或是管道較少，所以不容易培養願意長期留任的員工。另外，當專業知識或關鍵技術及中在企業內的少數人，也會使得知識/技術在傳承時碰到瓶頸。如果掌握這個重要知識或技術的人是家族以外的成員，則在企業承續的過程中易造成企業的危機。這也是為什麼多數家族型態的中小企業企業主會選擇由自己的子女接班。受訪者(T)說：

「所以能培養自己的人是最好的，但起碼你要能找到信賴的人我只能這樣講，因為你今天要同時具備優秀以及可信賴兩點，就算家裡的人沒有那麼優秀，可是就是卡在可信賴的問題。」

3. **產業：**市場轉變、原料成本太高、原料來源中斷、市場競爭(客人不認識新進市場者)。16位的接班人在這個分類提到了0~3項($M = 0.94$, $SD = 1.85$)。5位企業主則分別提到了0~1項($M = 0.20$, $SD = 0.45$)。

這個分類中，被提到最多次的接班過程中會遇到的困難是：市場的轉變，共有8位企業接班人及1位企業主提到。許多企業的接班過程也剛好遇上了產業變化的時間。接班人在市場上遇到的第一個挑戰就是在市場變化時，企業的經營腳步、經營方式應該做什麼樣的調整？決策的正確與否，也關係著企業是否能繼續生存。受訪者(N)說到：

「以前台北縣市人口很多，我們桃園是個農業縣，在桃園賣米要賣給誰？因為大家都自給自足。最多只有在桃園市區有銷售、中壢有銷售、大溪有銷售…因為賣給挖煤炭的礦坑，30年前有礦坑在大溪的內柵，還有賣給一些原住民，他們會下來買，其他桃園幾乎沒有銷售市場。那米要賣到哪去？賣到台北縣市，還有瑞芳，因為瑞芳也有煤礦坑，還有基隆。之後，桃園的人口集中以後，我們桃園才從產地變成銷售地，所以有些作生意的人就沒有跟著時代在走，他們認為賣給台北縣市的這個大市場轉而直接賣回桃園縣市，他們很不能適應，所以桃園有很多碾米廠就這樣子收起來。」

4. **兩代之間衝突：**角色混淆、第一代無法馬上接受新觀念、第二代個性比較衝、決策的衝突、家長式權威管理風格太強硬、接班的一代希望獨立。16位的接班

人在這個分類提到了 0~7 項($M = 1.38$, $SD = 1.50$)。5 位企業主則分別提到了 0~2 項($M = 0.40$, $SD = 0.89$)。

這裡最常被提到的是角色的混淆。共有 6 位接班人及 1 位企業主提及。本研究中有 8 成以上的受訪者表示他們的公司與住家就在同一處，或者是相距不遠。另外，在家族企業中，親屬關係也同是部屬關係。如何在私領域和公領域中取得平衡點，將是企業傳承時兩代共同面臨到的挑戰。受訪者(S)表示：

「我之前住家裡的時候，因為公司的事和家裡的事，有時候會有摩擦，所以才搬出來住的。所以我老婆回到以前公司工作，也不強求她，因為我覺得我自己跟我媽媽工作都會有爭執了，更何況是她。」

「公司的爭執…公司跟我們老家是在一起的，我現在覺得可以把公司那邊的一些摩擦有一個緩和的空間啦！不然以前這樣子壓力很大。以前我住在家裡，家裡跟公司根本不分的，晚上機器可能摸到一兩點，壞掉也要我馬上過去處理。」

5. 個人：公司內的人際關係、心理障礙、接班人專業知識的缺乏、公司外的人際關係、個性不適合/不善交際、女孩子出門有安全顧慮。16 位的接班人在這個分類提到了 0~3 項($M = 0.94$, $SD = 1.12$)。5 位企業主則分別提到了 0~1 項($M = 0.20$, $SD = 0.45$)。

這個分類中，企業主只提到了子女的安全顧慮問題。因為這位企業主的接班人是女兒，負責的又是業務的工作。所以父母親最擔心的是子女在外的安全問題。在 16 位接班人中，則沒有人提到安全的問題。對他們來說，最大的困擾在於公司內外的人際關係中。在同儕中，身為家族企業的接班人，讓他們與同年齡朋友或同事有不同的經歷和際遇。可是，這些接班人卻表示他們不喜歡這樣的「不一樣」。相反地，他們希望同儕能夠對待他們像對待一般的朋友和同事一樣。受訪者(H)說：

「…只要在這家公司一天，你就是老闆。你必須要有這樣的認知，而不要期待人家會把你當同事，跟你說心裡的話，或是閒聊自己下班後的事啊！或是跟你一起抱怨老闆…剛開始我非常不能調適的是：為什麼有人會討厭我…諸如此類的。」

「…我不能像我同年紀的朋友一樣想的那麼單純，也沒有辦法跟一般的同事躲在小房間裡罵老闆…因為我知道老闆很辛苦嘛！所以，我開始可以體諒我父母親的立場了。」

五、 (準)接班人在進入家族企業之後所做的改變

企業的更迭過程中，企業(準)接班人所處的時空和前任者不同，他們會希望企業有那些改變？做了哪些改變？這是本研究要討論的第五個主題。由訪談資料發現，16位接班人在進入家族企業後所做的改變共有 25 項，可歸納為：知識方面、管理方面、市場方面及個人方面四大類(表 4-8)。每位接班人做的改變在 1~9 項($M = 4.56$, $SD = 2.22$)。5 位現任企業主則只意識到了 0~3 項變化，平均每位企業主提到了 1.00 個其子女所做的變格($SD=0.51$)。

顯示企業主並不太注意子女在接班之後做了什麼，兩代之間對於企業的傳承所關心的重點大不相同。第一代多著重在傳承的過程中對子女的栽培，而接班的一代比較注意在接班時會遭遇的問題，以及接班之後該做什麼。相同於承續過程中企業所會遇到的問題，企業主和接班人也有全然不同的看法。幾乎多數的企業主都只規劃了接班人，卻沒有規劃好接班人的職業訓練及進了企業之後所可能遭遇的困難。企業的傳承並不只是讓接班人具有企業經理人的頭銜，但前任企業主仍隱身幕後，讓新的企業主無所適從。也不該是前任者和繼任者各自做自己要做的事，否則，企業的經營很可能會造成多頭馬車的情況。本研究的結果指出在台灣中小企業承續的過程中，兩代之間，或是雇主與員工之間應該如何相互配合，以期接班後的企業能夠真正的永續經營是個值得再深入探討的問題。

表 4- 8 (準)接班人進入家族企業中所做的改變

		接班人 (n=16)		企業主 (n=5)	
		次數	百分比	次數	百分比
		(f)	(%)	(f)	(%)
行政	作業電腦化	5	31.2	1	20
	資料的整理/知識結構化	5	31.2	--	--
	管理方法的改善	5	31.2	--	--
	經營方式的改變	4	25	--	--
	工作環境的改善	4	25	--	--
	庫存的控制	2	12.5	--	--
	希望有機會將事業交給專業經理人	2	12.5	--	--
	工作方法的改善	1	6.2	--	--
	制度的建立/改善	1	6.2	--	--
	品管的要求	1	6.2	--	--
	重新安排人事	1	6.2	--	--

	收帳	1	6.2	--	--
「人」	員工流動率的改善	4	25	--	--
	培養下一代接班	4	25	--	--
	引進人才	3	18.7	--	--
	改善和員工的互動	3	18.7	--	--
	經營自己的人脈	2	12.5	1	20
產業	開發新客源	10	62.5	1	20
	新產品的開發	7	43.7	2	40
	原來的產品重新包裝，符合時代需求	2	12.5	--	--
	廢料再利用	1	6.2	--	--
個人	留時間給家庭生活	3	18.7	--	--
	還債	2	12.5	--	--
	希望有表現的機會	1	6.2	--	--
	考執照	1	6.2	--	--
平均每人提到的項目		4.56		1.00	
標準差		2.39		1.22	

新一代在進入企業之後，同時也會帶入新的觀念與新的想法。主要顯現在新客緣、新產品的開發及管理方式的革新。接班人在接班後對企業或是在個人方面所做的改變可歸類成以下類別：

1. 行政：知識結構化、作業電腦化、管理方法的改善、經營方式的改變、工作環境的改善、工作方法的改善、制度的建立、庫存的控制、品管的要求、重新安排人事、收帳。16 位的接班人在這個分類提到了 0~6 項不等的改變($M = 1.94$, $SD = 1.48$)。5 位企業主則分別提到了 0~1 項($M = 0.20$, $SD = 0.45$)。

相對於在接班過程中所遭遇到的困難，有半數的(準)接班受訪者認為，公司內的知識沒有結構化，是他們和員工在學習時遭遇的一大困難。這是由於創業的一代幾乎沒有做資料整理的動作。所以，有七位的(準)接班人在進入公司之後所做的第一件事，就是希望能有規劃的整理資料，將知識結構化，並且把公司的作業電腦化。在進入企業後，他們將公司過去的業務或是財務資料整理歸檔或是改存放於電腦檔，並且做分析。接班在進入公司之後將知識結構化，這麼一來，接班人自己在知識的學習和理解上會比較有系統。再者，知識也可以分享給其他的員工。將知識結構化，有助於進行知識的分享與交流。

關於管理方法的改變，則共有 5 位接班人提到。企業創辦人在經營企業時，很多時候只注意在業務或生產方面，對公司的治理並不是全面的。接班人則認

為，公司的經營應該是以經營者的角度去管理，而非以單純業務單位或是生產單位主管的角度去管理。受訪者(S)說：

「我覺得我要慢慢成為一個管理人，不能只是像廠長一樣的東西，現場的東西要現場的人去專注。」

受訪者(T)也認為：

「一個經理人，你不可能永遠是全公司最 smart 的人，這樣子不是一個好的經理人。一個好的經理人要能夠縱合所有的資源，人力資源，包含物力、人員等等…你要能夠做一個比較好的安排，能夠鼓勵大家往前，讓大家往這個目標前進。」

2. 「人」的問題：員工流動率的改善、引進人才、改善和員工的互動、希望有機會將事業教給專業經理人、培養下一代接班。16 位的接班人在這個分類提到了 0~3 項不等的改變($M = 2$, $SD = 1.51$)。5 位企業主提到了 0~1 項($M = 0.20$, $SD = 0.45$)。

企業的資產除了所有的動產與不動產之外，還包括了員工。中小企業的企業規模不大，員工數也少。要如何留住人才，聘請到對的、好的員工，是管理者的重要課題之一。近幾年來就業市場中有許多的優秀人才不斷流向大企業。中小企業的發展因為缺少人才而更添危機。企業的接班人既然選擇將企業繼續經營下去，自然必須設法留住人才。他們在企業經營或是工作環境上的改善，就是希望能降低員工的流動率，並且進一步吸引優秀的人才進入企業。

另外，本研究訪談的 16 位企業接班人中，有 4 位提到他們已在規劃自己下一代的接班計劃。這 4 位受訪者的平均年齡是 49 歲，其中的 2 位學歷為高中畢業，1 位是國中畢業，一位是專科學歷。另外，有 3 位提到希望企業經營穩定之後，只要擁有企業的所有權就好，可以把經營權交給外人。這三位受訪者的平均年齡為 29 歲，學歷都在大專以上。從數字上我們也可以看出世代和學歷的不同，對於「家族企業」的存續問題也有不同的看法。年輕世代的接班人比較能接受不再掌握家族企業的經營權。學歷較高的接班人因為工作機會的選擇比較多，希望能有自己發展的空間，相對之下就不一定要留下來繼承父業。

3. 市場方面：開發新客源、新產品的開發、將原來產品重新包裝以符合時代需求、廢料再利用。16 位的接班人在這個分類提到了 0~3 項不等的改變($M = 1.25$, $SD = 1.00$)。5 位企業主則分別提到了 0~1 項($M = 0.60$, $SD = 0.55$)。

由於企業的規模太小，家族型態的中小企業在行銷方法或產業技術方面的創新速度都不及大型的企業。甚有在 20、30 年之間，企業的管理、行銷模式並無太大改變，以致使企業的獲利不如從前，或是泡沫化。所以，接班的一代在進入公司之後，首要的改變就是在客源與產品的開發上，或減少負債，或增加營業額。

相同的產品，隨著時代的演進，顧客會有不同的需求，販售的通路或對象也有可能改變。企業傳承後，接班人並不是完全販售和上一輩一模一樣的商品或是服務。而是必須隨著時代的轉變，付予商品新的生命、或是開發新的客源、市場、通路。才能讓企業繼續傳承，而不被淘汰。有 10 位的接班人和 1 位的企業主都提到了企業在新客源方面的開發。受訪者(A)說：

「市場上還是很競爭啦！目前我們努力的目標是除了顧好基礎的 OEM 客戶和加工的部份之外，要開始做直接外銷的客戶、加強設計人才、包裝、行銷都是。所以我們會很需要工程和業務的人才。同步成長啦！最近我們就開始接觸直接的外銷客戶，雖然我們是小廠，可是我是很有信心啦！有些大客戶需要一些新的東西，我都會很努力馬上去學、去跟人家請教，滿足客人的需求。」

有 7 位(準)接班的受訪者及 2 位現任企業主也提到了新產品的開發。受訪者(N)提到：

「不行不行！米也是有層次的，我現在米，品質好的也要賣，比較差的也要賣，產品才叫做多樣化。我們以前只有賣台北縣市，只需要賣蓬萊米就好。我現在蓬萊米、在來米、加工的糯米也要賣…」

4. **個人方面：**、留時間給家庭生活、經營自己的人脈、還債、希望有表現的機會、考執照。16 位的接班人在這個分類提到了 0~1 項不等的改變($M = 0.44$, $SD = 0.51$)。5 位企業主則沒有提到這個部份。

「家族企業」要如何取得「家族」與「企業」之間的平衡是接班人在接班過程中的一項課題。有半數以上的接班人(56%)提到了接班之後對於個人生活的安排：

有 3 位接班人(19%)特別提到，在接班之後，他們會撥出家庭生活的時間。因為家族型態中小企業的特性，很難將「家族」與「企業」區分開來，當父母親忙於事業時，小孩子會覺得家庭生活受到影響。本研究的訪談過程中，很多接班的一代反映童年時期都是在家裡幫忙父母的工作，或是父母親都太過忙碌，

不能陪在身邊。受訪者(0)就提到：

「因為我爸比較不瞭解我們的感覺，我們小時候需要他陪我們的時候，他都要工作，有時候像我們高中的時候有時候會跟朋友出去玩，要出去玩的時候他也還是在家裡工作，一直工作一直工作，那現在就比較不這樣，我們休息的時候他要上課，或是他放假的時候我們也可以剛好休息陪他，比如說我們休禮拜三好了，那他要上課所以沒有用，所以我們現在都休禮拜天，這樣他也可以放假，剛好一起出去玩，所以這比較 ok。要不然他長大以後，你賺再多的錢，也沒有用，他如果變壞的話也沒有用。」

有這樣經驗的接班人，在接班、有了自己家庭的時候，會特別注意到家庭的生活，希望自己能有比上一代多的時間參與子女的童年生活。受訪者(0)就提到他在接班之後會比較考慮對孩子的影響：

「自己現在比較會考慮小孩…賺錢以後比較會斟酌，生活就是要讓家庭比較好一點，讓生活品質提高，不要說只顧著賺錢，小孩都不顧，整天就是小孩子一直上課上課，沒得出去玩」



第五章 總結與建議

一、 結果與討論

本研究的主要目的是要從企業主與企業接班人這兩個不同的角色來看台灣家族型態的中小企業的傳承計劃。從企業主如何規劃企業接班、如何訓練企業接班人，進而探討接班人在企業的承續過程中會遭遇什麼困難，接班之後繼任者在企業中所做的規劃。此次的研究以家族型態的中小企業為探討企業接班問題的主要對象，主因是台灣的中小企業一直是我國家經濟體系的主體，這些中小企業又多以家族企業的型態經營。目前適逢全球產業與景氣快速的轉變以及家族企業換血的過程。這些家族型態的中小企業如何在家族中挑選適任的接班人，讓企業永續經營，是現階段許多同樣型態的企業所面臨的問題與挑戰。

根據國外研究的發現，影響家族企業接班的因素包括：企業主對承續規劃的重視程度、繼任者從前任者繼承到的管理技巧與人脈關係、以及繼任者的學歷。他們的研究發現，大多數的企業主並不重視企業承續規劃，因此有許多的家族企業並都沒有接班計劃。但是，大多數繼承父業的子女從父親處應已獲得了足夠的生產技術、管理技巧與人際關係，使得他們繼承父業是很有利的選擇。再者，西方有部份的學者認為，受過正式訓練的子女比較不會從事父業。相反地，教育程度與智力較低的人，因為可供選擇的行業不多而只好選擇從父業。

由於華人世界對「家族」的承續相當重視，如果把這個觀念推廣到「家族企業」上，西方的研究發現並不一定適合於台灣地區的家族型態的中小企業。我們推測，因為華人文化對「家族」承續的重視，企業主對於「家族企業」的傳承也會相當重視。同樣的，對企業接班人來，家族延續的義務與使命感應該會比教育程度對接班的影響明顯。另外，目前全球產業的變化太快，對於接班人從父親處得到的知識與人脈是否足以應付企業繼續經營也值得存疑。

我們在研究中訪談了 20 位台灣家族型態中小企業的企業主或接班人，發現大多數的企業主都有企業接班的安排，並且有計劃的訓練規劃中的企業接班人。相對於西方的研究結果，台灣的企業主是相當重視企業承續與承續規劃的。但是，實際上接班人所繼承的卻不一定是有利的接班環境，企業主給與子女的訓練也未必是最佳的訓練。本研究的結果顯示，兩代之間對於接班人在接班前或是接班過程中應該受到什麼樣的訓練，認

知有很大的差異。大多數企業主所提供的訓練與安排是雖然企業接班所需要具備的能力，卻也限制了子女職涯上的發展或者變成過度地保護子女。我們推論，由於訓練的要求與「親情」相互衝突，家族企業在傳承的過程中受「家庭因素」的牽絆過大。以致接班人無法完全達到企業主對於子女在專業能力上的要求。這是不利於企業長期發展的。從資料中我們也發現，企業接班人的知識來源遠多於前任企業主自己或是讓子女學習的知識管道。顯示企業接班人除了向前任企業主學習之外，也必須向外尋求更多的資源或是專業知識，才足以負荷企業承續所需要的能力與知識。

此外，我們也分析了企業接班人願意繼承父業的原因和企業主原來規劃中的接班人不願意繼承父業的原因。從訪談中發現，如果家族中有兩位以上的子女，教育程度的確是影響子女接班意願的因素之一。但是，影響接班原因的主要因素仍是接班人對延續「家族」的使命感。有趣的是，他們接班的原因是為了「家族」的延續，而非「企業」的延續。

當對「家族延續」的使命重於「企業傳承」的使命時，是不是不利於傳承後企業的經營呢？我們進一步的比較並探討了兩代之間對於企業在傳承時會遭遇的困難以及接班人進入企業管理核心之後對企業的規劃，以瞭解這些企業接班的模式是否影響企業經營。訪談的資料顯示，接班人在接班過程中所遭遇的許多困難和他們對於企業未來的規劃，前任者是看不到的。多數的接班人表示企業主並未退休，並且認為企業主不願意充分授權，故接班人雖對企業的未來有諸多規劃與改變的想法，卻無力可施。雖然，企業承續需要相當漫長的時間，但如果所謂的企業接班只是表面上的意涵，企業主並不願意授權，致接班人無法真的將新的知識或經營理念帶進企業。則，經由家族企業換血的過程讓企業永續經營的假設便無法成立。

本研究的結果印證了這些家族型態的中小企業大多有企業接班的規劃與安排、繼任者的接班原因仍是由「家族」的觀點出發，而非以個人能力做唯一考慮、接班人需要更多不同於前任者的知識來源與學習管道。但是相同的結果也讓我們發現，從企業永續經營的角度來看，多數家族型態的中小企業接班計劃仍是不夠周詳的。以本研究中較小型，且屬於傳統產業的企業來說，許多的經營方式與技術仍多仰賴父子間一代代的傳承。由外部管道蒐集而來的知識是用以支持或改良代代相傳的技術。

中小型家族企業的開創，通常是因為企業主掌握關鍵技術，這些關鍵技術在企業的經營中又有很大一部份屬於隱性知識。除了父子相承的師徒制。另一種知識傳承的方式，則是透過父親一輩與上下游廠商的人際關係，在企業與企業之間傳遞。由於隱性知

識很難制度化或是規格化，因此會造成知識在傳承時流失的情況。也因為如此，如何將這些知識制度化成為企業在傳承時面臨的一個極大困難，也是企業接班人的一項大挑戰。

再者，本研究所訪談的企業來看，企業接班的一代在進入企業之後，受到前任者的限制頗多。兩代之間觀念上的衝突和「家族成員」與「員工」這兩者的角色衝突，都讓企業接班人在企業中的學習、企業經營管理的實務操作、或是市場開拓上有很大的阻礙。

過去針對家族企業接班問題的研究，多偏向大型的企業，結果也多建議家族企業應將企業經營權交給專業經理人，只保留企業的所有權。但是相對於大型家族企業的傳承，中小企業的經營權幾乎就代表這家企業的所有權。除非企業規模夠大，企業主不太可能將經營權交給家族以外的人。是否交棒給專業經理人對這類中小型傳統的家族企業相形之下並沒有那麼重要。他們需要的，應該是如何克服知識在傳承時所造成的流失。

另外，企業的傳承是否僅限於原來的企業經營模式與型態？如果這些家族型態的中小企業將企業接班的過程縮短，前任的企業主能完全的退休，將企業的經營權真正交給接班人。兩代之間的衝突降低之後，企業接班人也許更能充分的發揮所長，或者能激發接班人對於經營父業的興趣。對企業的永續經營反而有更正面的影響。

二、 研究限制與未來研究建議

研究限制

本研究的目的是在探討台灣地區家族型態的中小企業承續問題。在實證上雖然包含了 7 家製造業、1 家服務業、3 家食品製造業、4 家貿易業、2 家餐飲業、2 家批發/零售業、與 1 家百貨經銷業，但每一產業的樣本數僅 1~7 份。另，採集樣本的地區也僅限於台北、桃園及新竹縣市採樣地區受限，研究結果是否可推廣至台灣其他不同產業的中小企業，尚不可知。此外，實證中企業主的研究樣本僅有 5 份，與企業接班人的 16 份研究樣本差距甚大。由於研究的樣本數量不夠多，因此，研究結果是否可推廣至其他中小企業的企業主，仍待商榷。

另外，訪談中我們發現第一代的企業主在接受訪問時，鮮少提到接班人的接班問題或是接班人所做的革新。除了可能是第一代企業主沒有意識到子女在接班時的困擾、所需要加強的技能與知識，或是子女對企業所做的改變。也可能是因為企業主不願意在這些問題上多做解釋。日後的研究可再加強問題的設計，以求得出更貼近真實的訪談結果。

未來研究建議

本研究僅針對接班人在企業承續過程中企業及個人所遭遇的問題、接班人在進入企業管理核心之後對企業的未來所做的規劃進行分析討論。卻未提及接班人如何解決在接班過程中所遭遇的困難。對何謂「成功」或「失敗」的接班結果也尚未進行探討。

另外，在我們討論企業主對接班的規劃與安排時，僅探討企業主有無接班的規劃、如何規劃。但是，實際上有許多的因素會影響不同的傳承方式與規劃。例如，家族文化保守或是開放、企業的技術複雜度、企業規模大小與家族成員中的輩份關係等。此外，其他外在的因素如：文化、社會經濟…等。對企業的接班計劃應該也很不同的影響。因此，未來研究可以針對哪些因素會影響企業傳承的規劃。進一步分析何者為影響企業接班成功的關鍵因素。



參考文獻

中文參考文獻

- 王順慶(2004)，台灣中小企業企業主的產品創新途徑及其相關因素之探討，國立交通大學管理科學系碩士論文。
- 周季慧(2004)，台灣自行車行組織學習與創新的關係，國立交通大學管理科學系碩士論文。
- 范揚富。「家族企業管理承續之研究」。工業技術研究院工程技術研究所碩士論文。
- 徐慶雲(1992)，「家族企業的繼承問題—國內家族企業繼承人的培育」，台灣大學商學研究所碩士論文。
- 徐聯恩(1997)，大型企業領導者更迭之研究，華泰文化事業公司。
- 許士軍及陳光中(1989)，「台家家族企業發展與家族結構關係」，行政院國家科學會專題研究。
- 陳韋宇(2003)，台灣中小企業中家族企業經營策略形成模式之探索性研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳泰和(2000)，台灣家族企業接班人選擇因素之研究—以『交易成本』、『信賴機制』、『網絡關係』之觀點探討，國立台灣大學國際企業學研究所論文。
- 彭懷真(1989)，「台灣企業業主的關係及其轉變—一個社會學的分析」，私立東海大學社會學研究所博士論文。
- 黃光國(1984)，談家族企業的組織型態，中國論壇，第13卷，第7期。
- 楊嘉文(2003)，台灣家族企業關鍵成功因素之研究，長榮大學經營管理研究所論文。
- 葉匡時、操禮芹(1996)，「家族企業接班過程之網絡分析」，管理科學學報。

英文參考文獻

- Alcorn, P. B. (1982), Success and Survival in the Family-Owned Business.
- Ambrose, Davis M. (1983), Transfer of The family- Owned business, *Journal of Small Business Management*, 21, 49-56.
- Anderson, R. C, and Reed, D. M. (2003), Founding- Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58, 1301- 1328.
- Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1994), Defining Your Family Business, *Nation's Business*, USA
- Brady, G, Fulmer, R., and Helmich, D. (1982), Planning Executive Succession: The Effect of Recruitment Source and Organizational Problems on Anticipated Tenure, 3, 265- 275.
- Brockhaus, R. (2004), Family Business Succession: Suggestions for Future Research, *Family Business Review*, 17(2), 165- 177.
- Burkart, M., Panunzi, F., and Shleifer, A. (2002), Family Firms, Working Paper, Harvard University.
- Carsrud, A. L.(1994), Meanderings of A Resurrected Psychologist Or, Lessons Learned in Creating A Family Business Program, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, USA
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., and Zhao, Y., (2003), Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability, *The Journal of Business & Industrial marketing*, 18 (1), 6- 21.
- Churchill, N. C. and Hatten, K. J. (1987), Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework For Family Business, *American Journal of Small Business*, (Winter).
- Demsetz, H. and Lehn, K. (1985), The structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences, *Journal of Political Economy*, 93, 1155- 1177.
- Donnelley, R.G (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, 42, 93- 105.
- Drozdow, N. (1989), Thinking That is Intuitive to the Boss Must Be Chartered for the Next Generation, *Business Week Newsletter for Family- Owned Businesses*, 1(19).
- Drozdow, N. (1990), Revenues and Relationships: Consulting that Links Business Strategy to Family Process, Presentation to the Family Firm Institute Conference, Atlanta, GA.
- Friedman, S. D. (1986), Succession System in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance, *Human Resource Management*, 25(2), 191- 213.
- Handler, W. C. (1989), Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, *Family Business Review*, 2(3).
- Jaffe, D. and Lane, S. (2004), Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex

- Multigenerational Business- and Investment- Owing Families, *Family Business Review*, 17(1), 81- 98.
- Kerr, J. and E. Jackofsky (1989), *Aligning Manager with Strategies: Management Development versus Selection*, *Strategic Management Journal*, 10, 157-170.
- Kirchhoff, B.A., and J.J. Kirchhoff (1987), *Family Contributions to Productivity and Profitability in Small Businesses*, *Journal of Small Business Management*, Downloaded from HighBeam Research, www.highbeam.com
- Lai Si Tsui- Auch (2003), *Learning Strategies of Small and Medium-sized Chinese Family Firms: A Comparative Study of Two Suppliers in Singapore*, *Management Learning*, 34(2), 201-220
- Lee, J. (2004), *The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance*, *Advanced Management Journal*, 69(4), 46-53.
- Levinson, H, (1971), *Conflicts that Plague the Family Business*, *Harvard Business Review*, March- April, 53- 62.
- Rosenblatt, P., Mik, L., Anderson, R., and Johnson, P. (1985), *The Family in Business*, San Francisco, CA: Jossey bass.
- Sharma, P., Chrisman, J. J, and Chua, J. H. (2003), *Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results*, *Family Business Review*, 16(1), 1- 14.
- Sonfield, M. C., Lussier, R. N. (2004), *First-, Second-, and Third- Generation Family Firms: A Comparison*, *Family Business Review*, 17(3), 189- 202.
- Stavrou, E. T. (1999), *Succession in Family Business: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business*, *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43- 61.
- Stern, M. H. (1986), *Inside the Family- Held Business*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Vancil, R. (1987), *Passing The Baton*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Ward, J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- White, W. S., Krinke, T. D., and Geller, D. L. (2004), *Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy*, *Journal of Financial Service Professionals*, 58(3), 67- 86.

Wills, G. (1992), Enabling Managial Growth and ownership Succession, Management Decision, 30, 10- 26.

