

我國上市公司家族控制力與 董事會運作關係之探討*

Relationships between Family Control and Board Processes in Taiwan's Public Companies

鍾喜梅 *Hsi Mei Chung*
義守大學
I-Shou University

劉韻僖 *Yun-Shi Liu*
東海大學
Tunghai University

葉匡時 *Kuang S. Yeh*
中山大學
National Sun Yat-sen University

90 年 8 月 17 日收稿、91 年 1 月 23 日第一次修改、5 月 1 日第二次修改、91 年 6 月 03 日接受刊登

摘 要

本研究探討家族對企業所有權與經營權的強弱變化，如何影響董事會成員間的衝突與信任關係。針對我國所有上市公司董事進行問卷調查，在 244 份有效問卷，內含 60 份家族董事的樣本下，本研究顯示，當家族董事意識到家族對於企業控制力（所有權與經營權）下降時，他們會降低任務性衝突與情感性衝突，以提高董事間的信任程度。對家族董事而言，家族控制力下降是一種危機意識的浮現，為能維持自己與其他董事之間的和諧，同時升高董事彼此的信

* 本文特別感謝行政院國家科學委員會之贊助，計畫編號：NSC 89-2416-H-110-010 (88.8.1-89.7.31)。

任狀態，家族董事成員會更希望降低衝突發生的可能，並希望順利解決衝突。由於信任狀態的提昇，可視為董事會的團體運作績效指標之一，本研究發現，家族控制力降低，可以提昇董事會的團體運作績效。

關鍵詞：公司治理、董事會、家族控制力、衝突、信任

Abstract

This paper studies the conflict and trust relationships between board directors when a family changes its strength of ownership and managerial control in a firm. Two hundred and forty four valid responses, including 60 family directors are collected, based on a survey of all directors of Taiwan's listed companies. The study shows that when family's control is weakening, family directors will decrease the probability of cognitive and affective conflicts in order to increase trust among board members. Weakening family control makes family directors feel more insecure; as a result, family directors will try to decrease conflict so that trust relationship can be enhanced in the board. Since, trust is one indicator of group performance, the study suggests that decreasing family control can increase board performance.

Keywords: Corporate Governance, Boards of directors, Family Control, Conflict, Trust

壹、緒 論

近年來，公司治理（corporate governance）已經成為企業競爭力研究中，最重要主題之一。所謂公司治理，指的是如何保護資金提供者獲得合理的投資收益（Shleifer and Vishny, 1997），或是各利害關係人如何透過內部控制機制（即董事會），確保其利益能得到公平的維護（John and Senbet, 1998）。具體而言，公司治理最主要的研究範圍，就是企業董監事的組成與功能，其探討之基本議題包括：企業所有權問題、所有權與經營權關係，以及所衍生出來的管理績效與策略議題等（劉韻僖、葉匡時，1999）。

自從 Berle and Means（1932）提出經營權與所有權分離的理論後，公司組

織如何透過機制設計，有效達成所有者對經營者的監督，一直是經濟與管理領域的重要議題。董事會代表股東執行對公司的監控¹（Johnson et al., 1996; OECD, 1999; Shleifer and Vishny, 1997），其組成與運作，如不同專業人士的代表、內部與外部董事比例、親疏關係比例等，都會影響公司的策略與績效（Daily et al., 1997; Hoskisson et al., 1994; Westphal and Zajac, 1995）。從代理理論（agency theory）觀點而言，在企業所有權與經營權分離的情形下，公司治理的主要目的，在解決以董事長為首的董事會（代理人），如何有效監督公司的經營團隊，達成對股東（主理人）所委任代理的責任。若是企業所有權與經營權並不分離，其中的代理問題自然會截然不同，所衍生的公司治理議題也會截然不同²。

家族企業並非華人商業社會的特徵，全球各地絕大部份的企業都是家族企業。然家族企業在華人與歐美商業社會的不同處，在於歐美的公開上市公司中，家族企業的比例極低，而台灣的上市公司中，多由一個或少數幾個家族主導（Chau, 1991; Redding, 1993; Hamilton, 1996）。此處所謂主導，意指該家族持有比較多的股權，同時擁有公司的經營權。這種家族主導的現象，使得華人企業產生與歐美企業迥然不同的代理問題。

歐美上市公司大多是所有權與經營權分離（Charkham, 1994; Gedallovic and Shapiro, 1998），其代理問題探討的重點是所有權與經營權之間的關係。至於華人企業，則是大股東（主導家族）輕忽或犧牲小股東利益的情形。近年來，我國有許多上市公司以交叉持股、關係人交易等方式，將公司資產轉移至大股東，造成公司以及投資大眾之損害，就是明顯的案例³。由於華人企業無法以西方代理理論解釋，再加上華人企業經營中特有的網絡特色（Hamilton, 1996）與「泛家族性」（familism）傾向⁴（楊國樞，1998），因此我國企業的公司治理與西方

¹ 研究者以「公司治理」一詞代表董事會相關議題，而所謂「公司治理」所處理的議題，指的是資金供應者為確保投資有所回收所衍生之議題。在企業經營上，資金供應者指的即是股東，而董事會即是代表股東行使確保投資有所回收之機構，參見：Shleifer and Vishny, 1997。在另一份研究中，研究者將董事會所盡之責任分為三類，包括對公司之監控、服務，以及資源取得等。參見：Johnson et al., 1996；有關董事會應負責任之介紹，參見：OECD, 1999。公司治理原則。

² 在亞洲金融風暴發生的緣由探討中，相當多學者認為掌握多數所有權以及所有經營權之大股東，輕忽小股東利益，是亞洲金融風暴發生的主要原因之一，因此公司治理的改革，亦是推動亞洲企業革新的重點。參見：The Economist, 1999.11.11, pp.79; Ehrlich and Kang, 1999。

³ 曾經發生過的案例，包括東隆五金、國產實業、亞瑟科技、啓卓實業、桂宏鋼鐵等。相關報導，參見財訊，1998年，201期。

⁴ 所謂的「泛家族性」，指的是將家族的結構形態與運作原則，概化至家族以外之團體或組織。就企業而言，即是將家族的人際關係與互動模式帶入企業經營運作中。參見：楊國樞，

文獻所提的運作模式，有相當的差異。

我們過去的研究中，原本假設公司上市之後，經營權與所有權將逐漸分離（Yeh, 1997；劉韻僖，1998；劉韻僖，葉匡時，1999；Liu and Yeh, 2000），但經實証分析後，我們發現國內上市公司的經營權與所有權並不因為公司掛牌上市，而有顯著分離的現象。董監事所應該發揮的功能與實際功能，仍存有很大落差，董事會可能因而形同虛設。雖然傳統家族主導的力量未必會因為企業成為上市公司而消失，然家族對企業控制力可能逐漸減弱，在此情況下，董事會的運作是否有所改變？特別是董事間的信任關係是否轉變？這些都是本研究所要探討的主題。

本研究是我們針對公司治理與華人企業泛家族性關係，所做的系列研究之一。我們根據過去的研究基礎，發展量測問卷，以上市公司董事為調查對象，希冀透過對董事間運作過程的調查，瞭解董事會實際的運作功能，以作為我國企業改善公司治理的參考依據。以下章節安排，將先進行相關文獻探討與假設建立，而後介紹研究方法，接著是結果分析與討論，文末為結論與建議。

貳、文獻探討與假設

探討董事會的實際運作過程，有助於瞭解董事會與公司績效間的關連（Forbes and Milliken, 1999），家族企業的董事會運作，自不例外。本研究為瞭解家族對所有權與經營權控制力的強弱，是否會影響董事會成員運作，尤其是構成團體合作的重要機制——信任——的建立，以及衝突的解決，將相關的文獻探討分為三部份：一是董事會與公司治理，二是家族企業所有權與經營權，三是衝突與信任，並在第三小節最後整合三部分的文獻，提出本研究的假設。

一、董事會與公司治理

在公司治理的文獻中，有關董事組成比例以及所有權結構，與企業績效之間的關係，可說是研究的主流，例如外部董事比例，就是常被視為董事會可有效運作的組成比例之一（e.g., Hoskisson et al., 1994; Westphal and Zajac, 1995; Daily et al., 1997）。但最近的文獻指出，這類探討董事組成背景對公司績效影響的研究，並不是全都獲得一致的結論（Pettigrew, 1992; Johnson et al., 1996;

Dalton et al., 1998)。研究者認為，在人口組成變數與績效之間，缺乏明顯的運作過程機制將二者加以串聯 (Pettigrew, 1992)，另外有研究指出，當考慮運作過程變數時，人口組成變數與績效之間的關係往往就不存在 (Lawrence, 1997)。由於董事會運作良莠，攸關企業績效，因此如果要理解董事會對企業績效的影響，不能單考慮董事背景比例，必須對董事會運作過程有更深入的瞭解。

探討董事會運作過程與公司績效間的關係，必須思考哪些董事間的互動方式，或是行為模式，對董事會功能與公司績效有所影響 (Dalton et al, 1998: 284-285)。董事會要有效發揮功能，董事間的互動與溝通需相當良好，而董事會作為一個決策團體，成員間的互動模式對決策品質有相當影響，因此要探究董事會運作過程，可藉由團體決策形成的相關研究，來探究一個「好」的董事會，成員間所應有的互動模式或是行為基礎 (Forbes and Milliken, 1999)。

在組織行為研究中，組織成員對於自己、彼此或是組織本身的認知，會影響到該組織的組織文化、內部互動方式，成員的觀點以及組織績效 (Porac, Meindl and Stubbart, 1996)。如果將研究焦點放在團體此種特定組織，則團體成員在互動過程當中，對自己、其他團體成員，以及團體本身所形成的認知結構 (Klimoski and Mohammed, 1994)，對於團體內的氣氛 (George, 1996)、文化 (Harris, 1994)，以及團體成員對於其他團體的看法 (Hartley, 1996)，都會有所影響。由於董事會也是一種團體，董事對自己、其他董事，以及該董事會的評價認知，自然也會影響到董事會的文化、互動與績效。從董事對董事會與組成成員的認知，瞭解董事間的互動過程，不但可以彌補單純用人口組成結構變數解釋董事會績效的不足，同時亦有助於瞭解董事會的實際運作。

二、家族企業所有權與經營權

家族企業的主要特徵，在於少數幾個家族是企業的主要股東，同時也擁有企業的經營權，而該家族中至少有兩位成員 (曾經) 同時直接涉入企業經營 (Barnes and Herson, 1976; Roseblatt et al., 1985; Stern, 1986)，因此家族企業一方面必須透過董事會席次的取得掌握所有權，同時必須實際經營公司，將經營權傳遞至下一代 (e.g., Handler, 1994; 葉匡時與操禮芹, 1996)，才能維持該家族對企業之控制力。當家族對企業所有權與經營權的控制力有所改變時，其對董事會的運作功能，以及企業的經營方向，必然有重大影響。

研究顯示，所有權過度集中，導致經營者不必為廣大的股東負責，其所衍生的公司治理問題，是 1997 年亞洲金融風暴的主要原因 (e.g., Prowse, 1998;

Claessens et al., 1999; Ehrlich and Kang, 1999)。一般而言，家族成員在董事會的席次與比例，可以反應家族所有權的強弱。但是對台灣企業而言，以家族在董事會的席次比例，探討家族所有權控制力的強弱，並不容易，因為台灣企業慣常以「借用人頭」成為董事方式，規避董事的法律責任，同時也避免完全揭露家族的實際持股。家族在董事會的人口比例與結構對於公司績效的影響，自然也難以釐清 (Liu and Yeh, 2000)。

在經營權部份，高階經營團隊 (top management team) 中家族成員的比例可以作為家族對企業經營權控制力的強弱指標。但是，一如所有權控制力的衡量指標，家族對於企業經營的實際控制力，不容易從上述指標中客觀地測出。由於我國上市公司的公司年報或是公開說明書等次級資料，並不強制規定高階經營者須揭露他們之間的家族背景關係，使得我們很難清楚知道高階經營者是否為家族成員，更無法反映經營者與家族間的實質關係。

正因為從次級資料所揭露的家族董事席次比例，難以具體顯示對董事會運作過程，乃至於公司績效的影響，因此研究者可透過董事對家族控制力是否下降的認知，瞭解家族控制力強弱對董事會運作的影響，以彌補次級資料的不足。但是，由於經營權與所有權所代表的意義不同，因此我們在探討所有權下降與否時，亦須探究經營權是否隨之下降，如此，我們才可能透過家族企業在兩種不同控制力的消長關係中，分辨我國企業董事會運作，是否受到家族所有權或經營權強弱的影響。

三、衝突形態與信任建立

在團體互動的研究中，衝突一直是研究者關心的焦點。早期的研究往往視衝突為不利於組織運作的行為 (e.g., Schmidt and Kochan, 1972; Brett, 1984)，但是後來研究發現，在特定環境下，衝突有利於組織運作 (e.g., Tjosvold, 1991; Van de Vliert and De Dreu, 1994)，當然，衝突如何提升組織功能，要看衝突的形態與內容而定 (e.g., Jehn, 1995; Amason, 1996; Amason and Sapienza, 1997)。例如，任務性衝突或是情感性衝突，就是對團體績效有不同影響方向的兩類衝突型態。

研究顯示，屬於任務取向，或是源起於對事件有不同看法的「任務性衝突」，對於共同目標的達成，具有正面效果 (e.g., Amason and Schweiger, 1994; Jehn, 1995; Forbes and Milliken, 1999)。在團體決策過程中，會發生「任務性衝突」，是因為不同屬性或身份的代表，看到不同的環境 (Mitroff, 1982: 375)。任務性

衝突之所以有助於共同目標的達成，或是有助於決策品質的提昇，在於透過不同觀點辯論所形成的決議，往往比單一觀點為佳 (Amason, 1996: 127)，同時任務性衝突的出現，更可以避免所謂的「團體思考」模式產生 (Janis, 1982)。因此，對於高階管理團隊或是董事會等負有重要決策任務之團體而言，「任務性衝突」的存在，可視為決策良莠與否的觀察指標。

除了因對決策觀點不同所引起的「任務性衝突」外，還有屬於因為對特定個人不滿所引發的「情感性衝突」(Jehn, 1995)。不管是約會雙方 (Surra and Longstreth, 1990)，或是團體工作 (Walton and Dutton, 1969)，這類情感性衝突的出現，會伴隨緊張、不愉快等負面情緒出現，同時會使得彼此間的滿意度降低，因此這類衝突對於團體互動或是團體決策品質等，有不利的影響 (Jehn, 1995; Amason, 1996; Porter and Lilly, 1996; Amason and Sapienza, 1997)。

不同形態的衝突，對於組織決策或運作有不同方向的影響，當團體產生有利於決策品質的任務性衝突時，往往有可能會伴隨著針對個人而起的感情性衝突，使得衝突對於組織決策品質的影響效果，產生矛盾的現象 (Amason, 1996)。因此，究竟在何種情況下，何種形態的衝突，以及衝突程度高低，會引發哪些組織行為與反應，是團體互動過程當中不可忽視的行為。

除了衝突之外，在組織行為研究當中，信任一直是心理學者、經濟學者，乃至於社會學者認為的重要標的 (Rousseau et al., 1998)。研究者認為，信任對於合作行為的發生、衝突的降低，乃至於組織效能的提昇有其助益，其通常被視為是高績效組織團體的特徵之一 (Porter and Lilly, 1996; Jones and George, 1998; Rousseau et al., 1998;)。由於信任並不是一種行為 (如合作)，或是一種選擇 (如採取高風險取向)，而是一種會產生某種行動，或是源於某種行動的心理狀態 (Rousseau et al., 1998)，而由於此種心理狀態的產生，必須要伴隨著風險出現，以及互賴行為出現才會產生 (Sheppard and Sherman, 1998; Rousseau et al., 1998)，因此某些行為 (如衝突) 的出現，由於對互賴行為有所影響，自然不利於信任狀態的產生。

對於衝突與信任間關係的探討，一般咸認同，二者之間具有負向關係 (Porter and Lilly, 1996; Rousseau et al., 1998)。信任程度的升高，可視為是衝突降低的原因 (Porter and Lilly, 1996)，而反過來說，如果將信任視為團體運作績效的指標，則團體成員間衝突的提高，將不利於信任產生 (Jehn, 1995)。對董事會而言，由於董事會最重要的功能，在於執行股東的託付，有效監督經營團隊運作，因此評量董事會運作績效的指標之一，在於董事會成員是否願意繼續一起共事

(Forbes and Milliken, 1999)。當董事成員間願意共事程度高時，代表成員對董事會有較高的認同感與信任程度 (Zaccaro and Dobbins, 1989)。對家族企業的董事會而言，由於該成員當中有家族與非家族董事，如果不同立場的董事之間信任程度很低，將在議題上有杯葛與角力，甚至彼此互相抵制，使得董事會運作績效不彰。因此對家族企業董事會而言，董事之間信任關係是否良好，是董事會的一項重要運作績效指標。

對任務性衝突與信任關係而言，當背景迥異的團體成員，對公司業務看法不一時，此種任務性衝突的升高，不利於團體緊密相繫的感覺 (Forbes and Milliken, 1999)，對於成員間的信任建立，自然有不利的影響。在多數上市公司董事會具有複雜的親屬或血緣關係情況下，董事間若出現「任務性衝突」，極容易會被解讀為對特定人士之不滿，而造成彼此間信任程度的降低，因此董事為維持信任狀態，會不鼓勵「任務性衝突」之發生，造成「任務性衝突」與信任狀態之間，具有反向影響的關係。

但是當我們從家族董事成員角度，思考家族控制力下降與否的影響時，對家族董事成員來說，當家族對於企業所有權與經營權控制力下降，表示董事代表會有趨於多元化背景之現象出現，同時代表對公司重大經營方向決策，會難以掌握。對其他非家族董事來說，身份多元化代表意見的多元，而會使因不同觀點所產生的「任務性衝突」升高，但是對家族董事來說，當他們（她們）意識到家族對企業所有權與經營權控制力逐漸下降時，會更盡力經營與其他董事間的友好關係，同時會希望避免衝突產生，因此會強化「任務性衝突」與信任之間的反向關係。換言之，家族董事成員認為在家族對於企業控制力（所有權與經營權）下降之情況下，降低任務性衝突，會更有利於信任程度升高。因此：

H1：在家族對企業控制力下降的情況下，降低任務性衝突，將有利於董事間信任程度的提高。

H1a：在家族對企業所有權控制力下降的情況下，降低任務性衝突，將有利於董事間信任程度的提高。

H1b：在家族對企業經營權控制力下降的情況下，降低任務性衝突，將有利於董事間信任程度的提高。

另外，對因為個人情感因素所引起的「情感性衝突」發生時，會伴隨緊張、不愉快等負面情緒出現，同時會使得彼此間的滿意度降低，因此其對信任程度，有負向影響 (Jehn, 1995; Amason, 1996)。當家族董事意識到家族對於企業的所

有權與經營權控制力下降時，會更努力保持自己與其他非家族董事之間的和諧關係，因此會設法降低針對特定人士所產生的感情性衝突程度。家族董事成員會認為，降低感情性衝突，有利於信任程度提升。因此，相關的假設為：

H2：在家族對企業控制力下降的情況下，降低情感性衝突，將有利於董事間信任程度的提高。

H2a：在家族對企業所有權控制力下降的情況下，降低情感性衝突，將有利於董事間信任程度的提高。

H2b：在家族對企業經營權控制力下降的情況下，降低情感性衝突，將有利於董事間信任程度的提高。

而不管團體成員之間的衝突屬於任務性衝突或是情感性衝突，當這些衝突發生時，如果團體成員能愈快解決這些衝突，對彼此之間的信任程度提昇會愈有助益 (Jones and George, 1998)。顯示衝突解決得愈順利，成員之間的信任程度會提昇。對家族董事而言，在家族控制力下降的情況下，如果成員間衝突愈容易解決，成員間的信任程度會愈高。因此，

H3：在家族對企業控制力下降的情況下，衝突解決程度愈高，董事間信任程度愈高。

H3a：在家族對企業所有權控制力下降的情況下，衝突解決程度愈高，董事間信任程度愈高。

H3b：在家族對企業經營權控制力下降的情況下，衝突解決程度愈高，董事間信任程度愈高。

參、研究方法

一、樣本與資料蒐集

對於具有家族色彩的華人企業而言，由於家族企業的三个主要族群—家族、股東與經營團隊—彼此會有重疊 (Gersick et al., 1997)，因此要從董事人口結構角度，瞭解董事會運作的影響，就必須瞭解這三个主要族群在董事會的組成比例與重疊程度。但對我國家族型上市企業來說，要揭露家族、股東與經營團隊三者之比例，極為困難，因為家族企業會借用「人頭」或法人成為董事的方式，規避揭露家族的實際持股，使得研究者難以瞭解我國企業董事會的實

際運作情形。

在上述的限制下，本研究透過問卷調查，蒐集董事會運作的相關資訊。問卷共分三大類問題：一為該公司董事會的基本資料與運作方式，二為填卷董事的基本資料，三為開放式問題，詢問填卷者，理想的董事會應該如何運作。本研究對象為全台灣上市公司的董事，透過台灣經濟新報與各上市公司年報的公開資料，本研究在 2000 年 3 月針對共 3,851 位董事發出問卷，經過 3 個月左右之寄發與催收後，結果回收 251 份問卷。扣除部份無效問卷，有效問卷為 244 份，有效問卷回收率為 6.34%，其中具有家族董事背景者為 60 位。由於董監事在其任職公司未必設有常駐辦公室，難以透過電話連絡到本人，催收極為困難。偶有連絡到的，亦將董監事運作視為機密而不願意曝光，因此，回收率並不理想。

雖然如此，但是由於本研究是我國第一份針對全體上市公司董事專門針對董事會願做所做的調查研究，除了可以了解董事會運作的實況外，還可進一步了解家族企業所有權經營權分離的可能，以及公司治理相關的其他問題。因此，本研究的問卷回收雖不理想，卻仍具重要意義。

二、變數衡量

(一)應變數

在本研究中，所要驗證的是家族控制力如何影響到信任狀態之建立。因此以董事間「信任程度」之認知作為應變數，有鑑於問卷篇幅限制，研究者只以受訪者對該董事會成員彼此間信任程度高低的五點量表做為變數衡量方式，分數愈高表示成員之間信任程度愈高。

(二)自變數

自變數分為兩部份說明。首先在衝突對信任狀態之影響部份，有三類衝突變數，1、「任務性衝突」是以「董事間是否常為了公司業務發生爭執不下情形」之五點量表衡量，分數愈高代表任務性衝突程度愈大；2、「情感性衝突」是以「董事間如果發生爭執，是否對事而非對人」的五點量表衡量，分數愈高代表對人的情感性衝突愈高；3、「衝突順利解決程度」是以「董事間的爭執是否能順利解決」的五點量表衡量之，分數愈高代表彼此間的衝突愈能順利解決。

至於在家族對公司影響力上，研究者針對身份屬於家族董事者進行瞭

解，希望可以知道家族董事者對於該家族影響力之看法。在所有權部份，研究者以「您認為家族在貴公司的所有權影響力是否逐漸降低中」來衡量，此為對比變數設計，0 表示沒有，1 表示有。

在經營權部份，研究者詢問「您認為家族在貴公司的經營權影響力是否逐漸降低中」，此亦為對比變數設計，0 代表無，1 代表有。至於在衝突與家族影響力之交互作用項之處理上，則分別以各變數扣除其平均值而後相乘的作法處理。

(三)控制變數

在控制變數部份，分為兩部份說明。首先控制之變數為董事人口變數，包括董事性別、年齡、教育程度等。由於人口變數是瞭解團體績效的重要變數 (e.g., Pfeffer, 1983; Smith et al., 1994; Lawrence, 1997; John and Senbet, 1998)，因此當研究者想要瞭解過程與行為變數，對於董事會功能，乃至於公司績效有何影響時，必須將人口變數之影響效果加以控制⁵。在本研究中，所控制之人口變數有三項，一是性別，採對比變數設計，1 代表男，0 代表女；二是董事之年齡，研究者以每五歲作為區隔，分數愈高表示年齡愈大；三是學歷，分數愈高表示學歷愈高。

由於互動頻率高低，會影響到董事之間接觸之頻率，同時也會對董事溝通有所影響，因此本研究將互動頻率加以控制。互動頻率可以分為兩種，在公開互動方面有二變數，一是開會頻率（「董事會多久開一次會」），選項分數愈高代表頻率愈低；其次是開會時間（「董事會平均開會時間」），選項分數愈高代表時間愈長。而在私下互動方面，則是以「董事間是否平時也常相互聯繫，洽談公司業務以外之事情」為衡量變數，分數愈高代表幾乎往來頻率愈高。

至於在董事會結構上，包括董事會規模、董事長是否身兼總經理以及董事對董事長在預算與人事案主導權之認知。董事會規模是影響績效之重要變數 (John and Senbet, 1998)，對團體研究而言，規模擴大對團體績效之影響力量有兩種，一方面，規模擴大會使得進入團體內的資源增加，進而

⁵ 由於本研究是採問卷方式，無法針對各公司董事背景做變異數測量，因此所控制之人口統計變數中只有性別、年齡，以及教育程度之身份別，沒有各背景之變異數值。至於各董事專業背景部份，由於該 8 項變數放入迴歸式中均不顯著，在考慮模型之精簡與變數之必要性後，將專業背景部份予以刪除。

有機會改善團體之創造力或是績效；另一方面，規模擴大會產生控制與合作如何協調之兩難問題，進而使得團體內之協調發生困難，不利於團體效能之提昇（Shaw, 1981）。由於規模對於團體運作或效能提昇與否有所影響，因此當要討論過程變數對於團體效能之影響時，必須要控制規模此一變數，至於規模之衡量，是以董事加監事人數表示之。

另外，董事長是否身兼總經理，以及董事長對於預算或人事案之主導程度，衡量的是董事長對於董事會之控制能力。研究顯示，執行長控制力強弱，在不同企業環境下，對於公司績效會有不同影響（Haleblian and Finkelstein, 1993），對董事會而言，如果董事長對預算或人事之控制力很強，表示董事表達自己意見之機會會降低，在影響董事互動氣氛之情況下，此種控制力強弱有可能會對董事間的信任產生影響，因此將此因素的影響予以控制。

三、分析方法

在分析方法上，研究者利用 Pearson 相關分析，以及 SPSS 統計軟體之 OLS 迴歸模型⁶，驗證本文所發展之相關假設。由於研究者在問卷設計上，只針對認定自己為家族董事者（N=60），進行其對家族控制力之認知瞭解，因此在相關性分析與迴歸分析上，樣本數均為家族董事樣本（N=60）。在迴歸模型設計上，由於家族對於企業所有權與經營權影響力是否下降之兩項變數彼此間呈顯著正向相關（ $r=0.76$ ），為避免兩變數同時放入同一模型中所產生之高度線性相依性，研究者將此兩變數分為兩項迴歸式處理。所有迴歸式當中的變數，均在標準化後放入模型當中。

肆、資料分析與研究結果

本節分為三部份說明，第一部份簡要分析樣本董事的基本資料，第二部份為變數相關性分析，第三部份為假設驗證結果。

一、調查樣本資料分析

表一列出樣本董事的基本資料與其所屬董事會的運作方式。在董事基本資

⁶ 所有迴歸模型中的變數均經過標準化處理，同時關於是否發生線性重合之問題，亦已經經過驗證。

料部份，男性董事所佔比例高達 89.6%，年齡分佈以 51-55 歲居多（26.1%），教育程度以大學所佔比例最高（47.3%），其次為研究所（34.0%）。在專業背景上，具有財務或會計背景者佔最高（32.8%），其次為製造或工程（27.8%）。

在參與董事會之原因中，公司經營代表佔 42.7%，個人為大股東身份者為 19.5%，法人股東代表為 35.7%，家族持股代表佔 13.7%，而與前述四者無關之外部董事代表亦有 2.9%。

在家族對公司影響力是否下降之選項中，由於研究者只針對家族董事進行相關問題之填答，因此在回答此二選項之 60 名家族董事當中，認為家族對該公司所有權影響力並沒有下降者居高（53.3%），而認為家族對該公司經營權影響力並沒有下降者亦居高（55.9%），顯示在多數家族董事的認知中，家族對公司之控制與經營介入仍深。

至於在公司實際運作方面，董事長是否身兼總經理，其中有 84.6% 的董事所屬之公司，董事長並不身兼總經理。但是董事長對於預算或提案之主導權相當高（回答完全有為 45.6%，多數有為 34%，因此董事長握有高主導權之比率為 79.6%）。

在董事會議決議方式與開會時間長短與頻率上，會議決議方式以會議時公開討論比率最高（66.8%），但是由於董事會平均三個月開一次會的比率最高（46.5%），同時平均開會時間為 2 小時以內（46.9%）。至於董事間是否平時會互相聯繫，洽談公司以外之業務，則有 36.5% 的董事認為董事間彼此往來密切，但是同樣也有董事回答董事間彼此幾乎互不往來（5.4%）。至於董事如何在董事長有高主導權，同時開會時間又短的情況下達成共識，相當值得探究。而在董事會最常討論的議題中，以勾選公司策略方向與財務績效者最高（96.3%），考核高階主管（10%）與維護企業倫理（14.9%）較低。

在認知部分，研究者想要瞭解董事如何對董事會功能發揮程度、對其他董事角色認知，以及對董事間彼此互動之看法。在董事會功能發揮部份，多數董事都認為董事會有實質作用（60.2%）。在對其他董事態度認知上，認為其他董事瞭解自己所應該扮演之角色佔 41.9%；認為其他董事瞭解應盡的責任，但仍有保留者佔 49.8%；而其他董事是否會主動表達自己的意見，則有超過一半的董事同意這項說法（50.2%）。

在董事間互動調查中，53.5% 認為董事間彼此信任，而董事間偶而會為公司業務發生爭執不下情形（40.2%），至於爭執是對事或對人，多數董事認為爭

我國上市公司家族控制力與董事會運作關係之探討

執為對事 (58.9%)，而且發生之爭執順利解決之比率最高 (58.5%)。

表一 董事基本資料與董事會運作情況

董事基本資料與董事會運作項目	最低值	最高值	平均值	標準差
董事年齡	1(30歲以下)(1.7%), 3(36-40歲)(3.4%), 5(46-50歲)(23.7%), 7(8.5%)(56-60歲), 9(65歲以上)(8.5%)	2(31-35歲)(6.8%), 4(41-45歲)(16.9%), 6(51-55歲)(18.6%), 8(61-65歲)(11.9%)	5.54	1.98
董事性別	0 (女)	1 (男)	0.85	0.36
董事教育程度	1(國中(含)以下)(1.7%), 3(五專)(6.7%),4(46.7%) 5(研究所)(33.3%)	2(高中或高職)(11.7%) 4(大學)(46.7%)	3.98	1.02
家族所有權控制力是否下降	0 (否)	1 (是)	0.43	0.50
家族經營權控制力是否下降	0 (否)	1 (是)	0.42	0.50
董事長是否身兼總經理	0 (否)	1 (是)	0.21	0.41
董事長對於預算或提案之主導權	2	5	4.20	0.91
董事會規模	1(3或5人)(6.8%), 3(11或13人)(13.6%) 5(其他)(5.1%)	2(7或9人)(66.1%) 4(15人以上)(8.5%)	2.39	0.93
董事會開會頻率	1	5	3.69	0.90
董事會開會時間	1	4	2.37	0.80
董事間平時聯繫程度	1	5	3.90	1.09
董事會是否有實質功能	1	4	2.69	0.75
董事間信任程度	1	5	4.22	0.94
董事間任務性衝突程度	1	5	2.15	1.15
董事間情感性衝突程度	1	4	1.84	0.95
董事間衝突解決程度	3	5	4.43	0.65

備註：1.董事性別、家族所有權或經營權是否下降、董事長是否身兼總經理等四變數，均採對比變數設計。

2.董事年齡、董事教育程度，以及董事會規模等三變數，研究者分別將各區段以 1-9 等不同數字代表，以利受訪者方便圈選填答。此三變數之各區段有效分配比例，分別如所列。

3.其餘變數則是採五點量表量測其程度高低。

二、變數相關性分析

關於各變數相關性分析，由於研究者只針對家族董事進行家族影響力之認知衡量，因此在變數相關性上，研究者只針對家族董事（N=60），觀察各變數間關係。

依據表二結果顯示，在不同衝突面向上，董事愈常為公司業務發生爭執（任務性衝突），與董事對人發生爭執（感情性衝突）呈現顯著正向變動，同時與董事間爭執愈能順利解決程度（衝突解決）呈現顯著反向變動。由於董事對人發生爭執程度，與董事間爭執愈能順利解決程度，呈顯著反向變動關係，顯示不同衝突內容（認知衝突或是感情衝突）上，與爭執順利解決程度，有不同方向的變動關係。至於在衝突與家族控制力之關係上，家族對企業所有權控制力下降與任務性衝突、感情性衝突間呈現反向變動關係，與衝突順利解決程度間呈現正向變動關係；家族對於企業經營權影響力下降，則是與任務性衝突及衝突順利解決程度間呈現正相關，而與感情性衝突間呈現負相關。

在信任部份，董事覺得彼此信任程度愈高，與認知衝突程度，以及感情衝突程度二者，呈顯著反向變動關係，但是與爭執順利解決程度之間，則是呈顯著正向變動關係；另外，信任程度愈高，與家族對企業之所有權及經營權影響力逐漸下降等兩變數之間，呈現正向變動關係，但是其關係並不顯著。

表二 家族董事變數相關性分析（N=60）

	信 任	任務性衝突	情感性衝突	衝突是否順利解決	家族所有權控制力是否下降	家族經營權控制力是否下降
信任		-0.38**	-0.46**	0.52**	0.04	0.04
任務性衝突			0.43**	-0.30**	-0.04	0.03
情感性衝突				-0.54**	-0.01	-0.04
衝突是否順利解決					0.03	0.01
家族所有權控制力是否下降						0.76**
家族經營權控制力是否下降						

備註：2 tailed Pearson Correlation，**， $P \leq 0.01$ ；*， $P \leq 0.05$ 。

三、假設驗證結果

本研究運用迴歸分析方法進行假設驗證。研究者設計三個迴歸模型，在模型一（M1）當中，放入三類董事間爭執的變數；在模型二（M2）當中，放入家族所有權控制力變數，以及所有權控制力變數與三類董事間爭執變數的交互作用項；模型三（M3）則放入家族經營權控制力變數，以及經營權控制力變數與三類董事間爭執變數的交互作用項。在這三個模型當中，均放入包括董事背景、董事會規模，以及董事間互動等三類控制變數。此三個模型之應變數，均為董事間的信任程度。

依據表三的模型一（M1）顯示，當只單獨考慮不同形態的衝突對於信任之影響時，降低情感性與任務性衝突，對於信任提高有正向效果，而提高衝突可解決程度，對於信任提昇有正向效果，其中，衝突可解決程度對於信任之正向影響效果呈現統計顯著性。

若加入家族影響力的因素，依據模型二（M2）與模型三（M3）顯示，當家族董事認知到該家族對企業的所有權或經營權控制力下降時，對董事間的信任程度有顯著正向影響，顯示在家族企業當中，家族所有權以及經營權控制力的強弱，會影響到董事間的信任關係建立。

當同時考慮不同形態衝突與家族控制力的交互作用，對於信任程度的影響時，模型二（M2）與模型三（M3）顯示，在家族董事意識到家族對企業的所有權或經營權控制力下降的情況下，會強化其對降低任務性衝突與情感性衝突，可以提高信任程度的認知，其中家族所有權控制力與情感性衝突的交互項，以及家族經營權控制力與情感性衝突的交互項，對於信任呈現顯著負向效果，顯示假設 H2a 與 H2b 獲得支持，而假設 H1a 與 H1b，則因為負向效果不具顯著性，因此不獲得支持。

值得注意的是關於衝突解決與家族控制力的交互作用部份，依據模型二（M2）與模型三（M3）顯示，在家族董事意識到家族所有權或經營權控制力下降的情況下，降低衝突可解決程度，反而會使得信任程度提高，而此負向效果相當顯著。此與假設三的預測方向相反，因此 H3a 與 H3b 不獲得支持。

綜合前述分析，關於家族控制力下降，對強化任務性衝突與信任之間關係的假設一不獲得支持，而關於家族控制力下降，對強化感情性衝突與信任之間關係的假設二獲得支持，但是家族控制力下降，與強化衝突順利解決程度與信任之間關係的假設三，雖然結果顯著，但是因為與預測相反，因此假設三不獲

得支持。

在控制變數方面，首先在董事背景上，董事的性別、年齡，並不顯著影響到董事間信任程度高低，但是當考慮交互作用項時，董事的學歷愈高，會顯著感受到董事間具有較高的信任程度。至於在董事會結構上，董事會規模對於董事彼此之間信任程度沒有顯著影響；董事長對預算或人事的提案權主導性愈強，愈會使董事間信任程度降低，但是此影響不顯著；而如果董事長身兼總經理，會正向影響該董事會董事之間的彼此信任程度，但是影響仍不顯著。

而關於互動頻率與信任狀態之間關係上，互動愈頻繁（包括召開會議之頻率愈高，以及私下互動頻率愈高），開會時間愈久，會正向影響董事間信任程度提高，但是此關係並不顯著，唯一例外是考慮家族對企業經營權控制力下降之因素，以及其不同形態衝突之間的交互作用項時，董事會開會頻率愈高，對董事信任狀態之認知有顯著正向影響。

表三 家族所有權與經營權控制力、衝突型態對信任之迴歸模型

變數	M1：D=信任	M2：D=信任	M3：D=信任
(常數項)	-0.02 (0.67)	0.09 (0.64)	0.48 (0.63)
(I：董事間爭執)			
11.任務性衝突	-0.10 (0.16)	-0.16 (0.14)	-0.04 (0.14)
12.情感性衝突	-0.17 (0.16)	-0.07 (0.15)	-0.16 (0.15)
13.衝突順利解決程度	0.46 (0.15)**	0.41 (0.13)**	0.43 (0.13)**
(I：家族所有權控制力)			
14.家族對企業所有權控制力是否下降		0.60 (0.24)*	
15.家族對企業經營權控制力是否下降			0.70 (0.24)**
(I：交互項)			
16a.家族所有權控制力*任務性衝突		-0.03 (0.12)	
17a.家族所有權控制力*情感性衝突		-0.42 (0.14)**	
18a.家族所有權控制力*衝突順利解決程度		-0.40 (0.13)**	
16b.家族經營權控制力*任務性衝突			-0.01 (0.11)

變數	M1 : D=信任	M2 : D=信任	M3 : D=信任
17b.家族經營權控制力*情感性衝突			-0.49 (0.14)**
18b.家族經營權控制力*衝突順利解決程度			-0.40 (0.12)**
(C : 董事背景)			
C1.性別	-0.15 (0.33)	-0.56 (0.32)	-0.63 (0.32)
C2.年齡	0.08 (0.13)	0.13 (0.11)	0.14 (0.11)
C3.教育程度	0.27 (0.15)	0.44 (0.16)**	0.40 (0.14)*
(C : 董事會結構)			
C4.董事會規模	-0.11 (0.14)	-0.11 (0.12)	-0.04 (0.12)
C5.董事長是否身兼總經理	0.20 (0.29)	0.30 (0.26)	0.30 (0.25)
C6.董事長主導程度	0.01 (0.15)	-0.03 (0.14)	-0.10 (0.13)
(C : 董事間互動)			
C7.開會互動 (時間)	0.18 (0.13)	0.17 (0.12)	0.23 (0.11)*
C8.開會互動 (頻率)	-0.09 (0.13)	-0.15 (0.12)	-0.22 (0.11)
C9.平時聯繫程度	0.23 (0.13)	0.19 (0.12)	0.07 (0.12)
F	3.39**	4.42**	4.78**
N	60	60	60
R ²	0.53	0.67	0.71
Adjusted R ²	0.37	0.53	0.56

備註：1.括號中表示該自變數之標準差。

2.**, $P \leq 0.01$; *, $P \leq 0.05$ 。

3.各代號之說明為：M：model; D: dependent variable; I: independent variable; C: control variable。

伍、結語與討論

本研究是國內第一個對上市公司董事會實際運作功能進行量化調查的研究，所蒐集之資訊具有相當重要的意義。文獻指出，目前公司治理的重要研究

方向，在於探索董事會績效的成因與影響因素，因此董事之間的互動或是認知模式，對董事績效，乃至於對公司績效有何影響，將是近年來最重要的議題之一（Forbes and Milliken, 1999）。對於具有家族色彩之華人企業而言，加入過程與認知觀點的探討，更可作為針貶家族企業董事會運作良莠的具體參考。對我國企業而言，由於無法從次級資料中得知真實的董事會人口比例結構，如果可以加入過程研究與認知觀點，當可更清楚知道當前我國企業董事會運作的現況。以下將分別提出本研究的結論、管理意涵，以及未來研究方向的建議。

一、結論

在本研究中，所要探討的關係為家族對企業所有權與經營權控制力之強弱，如何影響過程研究中重要的衝突與信任間關係。由於本研究只針對身份填寫為家族董事者進行家族控制力強弱認知的探討，因此必須從家族董事的角度，分析該變數對於董事會運作過程的影響。

研究結果顯示，當只單獨考慮家族控制力下降對於信任的影響時，家族對於企業的所有權或經營權控制力下降，會使得董事間信任程度提高，顯示家族企業的控制力下降，的確有助於董事會運作績效提昇（董事間的信任程度提高）。在交互作用部份，當家族董事意識到家族對於企業控制力（所有權與經營權）下降的情況下，會強化降低任務性衝突與感情性衝突，可提高信任程度的認知，其中感情性衝突與家族控制力下降的交互作用，對於提高信任狀態，有顯著負向效果，顯示家族控制力的下降，會強化家族董事對於降低針對個人所引發的衝突，可以提高信任的認知，而這對於促進董事會和諧，以至於提高董事會運作績效，有相當重要之意義。

另外，在實証結果中關於衝突解決與家族控制力交互作用之部分，當只單獨考慮衝突解決對於信任之效果時，依據家族董事樣本（N=60）的迴歸結果，顯示衝突可解決程度愈高，信任程度會愈高。但是在考慮到家族控制力下降的情況下，降低衝突可解決程度，反而會促進信任提昇，此與假設的正向方向相反。本研究認為可能的原因是家族董事對於「衝突解決」的認知有雙重解釋。由於在問卷當中，關於衝突解決並沒有指明是何類型衝突，故可能的狀況有二：

如果家族董事認知到的衝突屬於與公司事務有關之「任務性衝突」，當此類衝突一發生，在考量家族控制力下降的情況下，為顧及和諧，會設法盡快解決此衝突，但是儘管該類衝突已經盡快獲得解決，在家族董事心理上並不認為與其他董事間的信任關係提高，換言之，雖然家族董事在表面上會出現一旦發

生衝突會盡快解決的行為，但是在他們心中，並不認為這代表與其他董事間的信任程度提高，反而會因為要處處防著其他董事，而導致信任降低的現象。因此會出現當家族董事意識到家族控制力下降的情況下，衝突可解決程度提高，反而會降低信任的效果。

如果家族董事意識到的衝突屬於針對個人所引起的「情感性衝突」，則在顧及和諧的考量下，會盡快解決此衝突，可是由於針對個人所引起的衝突在心理上是極不容易化解的，因此雖然表面上該類衝突已經解決，但在心中仍有疙瘩的情況下，對於董事間的信任程度自然會降低。

不管衝突屬於何種類型，對家族董事而言，在意識到家族控制力下降的情況下，雖然表面上為顧及和諧會盡快解決衝突，但是在心理上對其他董事仍有防備，因此顯現出來的結果即是家族控制力與衝突解決的交互作用，對於信任的提昇有負向效果。

二、管理意涵

從本研究所得到的結果顯示，對家族董事而言，家族控制力下降是一種危機意識的浮現，為能維持自己與其他董事之間的和諧，同時升高董事彼此的信任狀態，家族董事成員會更注意到降低不同形態衝突發生的重要性，以及希望設法順利解決衝突。這顯示，降低家族對於企業的所有權或經營權的控制力，對於降低衝突，以及升高董事之間信任狀態，有相當重要的影響。

由於文獻指出信任狀態的提昇，對於升高團體滿意度，乃至於團體績效有相當重要的意義，而信任狀態的提高，也可視為團體運作績效的一個面向，因此引伸本研究結果，對華人企業而言，如要提昇董事會運作績效，或是提昇董事之間的信任狀態，降低家族對企業之所有權與經營權控制力，是相當重要的影響因素。唯一要注意的是家族董事在衝突解決對於信任提昇效果的表裡不一的解釋，未來的研究可以針對衝突解決的形態對於信任的影響，以及其他非家族董事對於家族控制力下降，會如何影響到衝突解決與信任間關係的效果，做進一步的檢驗與探討。

此外，本研究在蒐集資料過程中同時針對何謂理想董事會的運作模式，對董事進行開放式問卷調查，所得結果對實務界亦具管理意涵，故本文根據所得結果於此稍作說明。在對相關法規的看法中，多數董事認為目前選任過於浮濫以及委託書制度弊端過多是個嚴重的問題，而公司法對選任董事的相關規定並無有效的辦法，有些董事提出應設置一定比例的專業董事以為解決。在董事報

酬部份，多數董事認為應該按照公司經營結果，提撥一定比例做為董事報酬；在董事股權轉讓限制部份，有些董事認為太嚴，但是也有董事認為應予嚴格限制，而同時也有董事認為在人頭戶充斥情況下，此條規定形同虛設。

至於在董事會最需改善之處，家族控制問題、專業董事不足、委任制度不當、無法管制惡意利益輸送董事、董事無法掌握狀況，以及董事會流於形式等都是常被提及的問題。由這些開放問卷項目顯示，降低家族干預、提高專業董事比例、嚴格把關選任董事辦法，以及有效限制董事股權轉讓比例等，都是董事認為可提高目前我國董事會運作功能的方法，這其中的關鍵，其實即在於如何有效降低家族對於企業所有權與經營權的控制力，讓董事會可以獨立運作，發揮其原有設計的功能。因此本研究在實證上支持降低家族控制力對降低董事間衝突，以及提昇董事間信任狀態的關係，可謂是對降低家族控制力，有利於董事會運作，乃至於企業運作的說法，提出具體證據。

我國企業正在面臨重要的轉型期，當國際競爭壓力愈來愈高，投資散戶在證券市場重要性的降低，以及法人投資者重要性的增加，董事會將會受到更多的檢視，而董事會組成的專業化是發揮董事會效能的第一步驟，因此，董事如何扮演好監督經營的角色，使公司運作更上軌道，是相當重要的議題。透過本研究，研究者得以具體顯示目前上市公司公司治理的實際運作現況，以及董事對公司治理的想法與建議，當可提供管理學界與實務界相當寶貴的意見。

三、未來研究方向

本研究承續研究者過去三年多的研究基礎，進一步提供對於我國公司治理問題中，降低家族控制力可有助於董事會運作的具體證據。我國企業在形式上已經逐漸從家族企業，走向所有權與經營權分離的現代管理模式（劉韻僖,1998），但在實際上，董監事仍感受到很強的家族干預現象，而如何降低此種家族干預的現象，是值得再繼續觀察的重點。

在未來研究上，由於透過問卷回收方式，瞭解董事會運作現況仍有回收的問題，因此未來除研究如何繼續改善問卷的設計與回收方式外，同時應加強質化的實務觀察與法律相關的研究，以掌握相關問題的全貌。研究者目前已著手進行我國企業泛家族性變化趨勢的研究，希望透過對家族董事成員與非家族董事的訪談，能更清楚知道我國企業家族控制力是否有改變、改變的方向，以及對企業本身運作的影響，以作為如何改善華人公司治理的基礎，以及如何提昇企業競爭力的參考。

參考文獻

- 楊國樞，1998，「家族化歷程、泛家族主義及組織管理」，鄭伯壘、黃國隆、郭建志主編，海峽兩岸之組織與管理：20-59，海峽兩岸管理叢書 IV，台北，遠流出版社。
- 葉匡時、操禮芹，1996，「家族企業接班過程的網絡分析」，管理學報（原管理科學學報），13 卷 2 期：197-225。
- 劉韻僖，1998，企業上市對於組織與統御結構變革之研究，中山大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 劉韻僖、葉匡時，1999，「企業監控之研究」，經濟情勢暨評論季刊，5（1）：1-22。
- Amason, A. C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39: 123-148.
- Amason, A. C. and Sapienza, H. J. 1997. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23: 495-516.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. 1992. Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3: 321-341.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. 1976. Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 53(4): 105-114.
- Berle, A. A., Jr. and Means, G. C. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. Cited from Blair, 1995.
- Blair, M. M. 1995. *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First century*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Brett, J. M. 1984. Managing organizational conflict. *Professional Psychology: Research and Practical*, 15: 644-678.
- Charkham, J. P. 1994. *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford University Press, New York.
- Chau, T. T. 1991. Approaches to succession in Asian business organizations. *Family Business Review*, 4: 161-179.
- Churchill, N. C. and Hatten, K. J. 1987. Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business Management*, 11(3): 51-64.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. and Lang, L. H. P. 1999. Expropriation of minority shareholders: Evidence from East Asia. *World Bank Working Paper* 2088.
- Dalton, D. R., Daily C. M., Ellstrand, A. E. and Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19: 269-290.

- Ehrlich, C. P. and Kang, D-S. 1999. Corporate governance reform in Korea: The remaining issues. *East Asian Executive Reports*, March/April: 13, 22-33.
- Forbes, D. P and Milliken, F. J. 1999. Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24: 489-505.
- Gambetta, D. 1988. Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*: 213-238. New York: Basil Blackwell.
- Gedajlovic, E. R. and Shapiro. 1998. Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19: 533-553.
- George, J. M. 1996. Group affective tone. In M. A. West (Ed.), 1996, *Handbook of Work Group Psychology*: 77-93. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. and Lansberg, I. 1997. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Haleblian, J. and Finkelstein, S. 1993. Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hamilton, Gary G. (Ed.) 1996. *Asian Business Networks*. New York: Walter de Gruyter.
- Handler, W. C. 1994. Succession in the family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7: 133-157.
- Harris, S. G. 1994. Organizational culture and individual sense-making: A schema-based perspective. In J. R. Meindl, C. Stubbart & J. F. Porac (Eds.), 1996, *Cognition within and Between Organizations*: 283-306. London: Sage Publications.
- Hartley, J. F. 1996. Inter-group relations in organizations. In West, M. A.(Ed.), 1996, *Handbook of Work Group Psychology*: 397-422. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. and Moesel, D. D. 1994. Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance. *Academy of Management Journal*, 37: 1207-1251.
- Janis, I. L. 1982. *Groupthink* (2nd ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- John, K. and Senbet, L. W. 1998. Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, 22: 371-403.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. and Ellstrand, A. E. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22: 409-438.
- Jones, G. R. and George, J. M. 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management*

- Review*, 23: 531-546.
- Jones, M. C. and Harrison, A. W. 1996. IS project team performance: An empirical assessment. *Information & Management*, 31: 57-65.
- Klimoski, R. and Mohammed, S. 1994. Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20: 403-437.
- Kuang S. Yeh. 1997. Board network structural change before and after initial public offerings in Taiwan. *Sun Yat-sen Management Review*, International issue: 93-104.
- Lawrence, B. 1997. The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8:1-22.
- Meyerson, D., Weick, K. E. and Kramer, R. M. 1996. Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 166-195. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, R. K., Agle B. R. and Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22: 853-886.
- Mitroff, I. I. 1982. Talking past one's colleagues in matters of policy. *Strategic Management Journal*, 3: 374-375.
- OECD. 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. <http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>.
- Pettigrew, A. 1992. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.
- Pfeffer, J. 1983. Organizational demography. In L. L. Cummings & B. A. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Porac, J. F., Meindl, J. R. and Stubbart, C. 1996. Introduction. In J. R. Meindl, C. Stubbart & J. F. Porac (Eds.), 1996, *Cognition within and Between Organizations*: ix-xxiii. London: Sage Publications.
- Porter, T. W. and Lilly, B. S. 1996. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7: 361-376.
- Prowse, S. 1998. Corporate Governance: Emerging issues and lessons from East Asian. World Bank, mimeo.
- Redding, S. G. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: de Gruyter.
- Rosenblatt, P. C., DeMik, L., Anderson, R. M. and Fohnson, P. A. 1985. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. and Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- Schmidt, S. M. and Kochan, T. A. 1972. Conflict: Toward conceptual clarity.

- Administrative Science Quarterly*, 17: 359-370.
- Shaw, M. E. 1981. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. 3rd ed. New York: Academic Press.
- Sheppard, B. H. and Sherman, D. M. 1998. The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23: 422-437.
- Shleifer, A. and Vishny, R. W. 1997. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, LII(2): 737-783.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, Jr., H. P., O'Bannon, D. P. and Scully, J. A. 1994. Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- Stern, M. H. 1986. *Inside the Family Business*. New York: Harcourt Brace.
- Surra, C. and Longstreth, M. 1990. Similarity of outcomes, interdependence, and conflict in dating relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 501-516.
- The Economist. 1999. Protection money. *The Economist*, December 11th: 79.
- Van de Vliert, E. and De Dreu, C. K. W. 1994. Optimizing performance by conflict stimulation. *International Journal of Conflict Management*, 5: 211-222.
- Walton, R. E. and Dutton, J. M. 1969. The management of inter-department conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14: 73-84.
- Westphal, J. D. and Zajac, E. J. 1995. Who should govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly*, 40: 60-83.
- Yeh, Kuang S. 1997. Board network structural change before and after initial public offerings in Taiwan. *Sun Yat-sen Management Review*, international issue: 93-104.
- Yunshi Liu and Kuang S. Yeh. 2000. The transformation of family firms in Taiwan under initial public offerings." In R. Tzeng & B. Uzzi (Eds.), *Embeddedness and Corporate Change in a Global Economy*: 105-129. New York: Peter Lang Publishing.
- Zaccaro, S. and Dobbins, G. 1989. Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2): 267-273.

