

台灣家族企業組織成長問題之研究— 社會文化基礎與自發性規模抑制現象

A Study on the Problems of Organizational Growth of Family Business in Taiwan: Socio-Cultural Aspect and the Phenomena of Autonomous Obstruction to Size

嚴奇峰 *Ghi-Feng Yen*

中原大學企業管理系所

Department of Business Administration
Chung Yuan Christian University

(Received August 1994; revised October 1994; accepted November 1994)

摘 要

本研究從本土的社會文化基礎上，去探討本地傳統家族企業的特質及管理風格，並據以推論家族企業的創業動機和強凝聚力是企業成長的重要因素，然而家族企業的家族心態及管理風格在組織的持續成長上，卻扮演著阻礙的角色。家族企業的管理風格傾向於威權領導、關係取向及印象整飾，由於威權領導造成組織中缺乏制衡機制，另由於關係取向造成對組織成員有內外之別的差序性誘因分配，而這種分配方式也缺乏機制來制衡，當組織規模成長到必須引進家族外部專業人員從事決策性工作時，通常這些中階專業人員無法獲得足量的誘因，因而另謀他就或自創事業，造成原組織承上啓下之中階人員的流失，相較之下，高階的家族成員及低階的非專業性人員則相對處於穩定態，這種中階處於不穩定態的「極端共存」現象，就會影響到企業組織的進一步成長。另一方面，由於家族色彩濃厚，家族代間傳承受到分房法則的習慣制約，第二代企業主通常分得一部份的事業自行經營，這情形可藉由企業面臨傳承時多角化會加速的現象得到證明，雖然多角化的原因可能來自新市場，但也有可能來自分家的需要，換言之，家族企業會自動出現「代間分裂」現象，進而影響到企業組織的成長，雖然某些家族企業因而多角化成為企業集團，但就原組織而言是分裂了。上述兩種抑制原組織規模成長的現象，在本質上都不是外部經濟、市場或技術因素所造成的，而是組織成長過程中內部自發性的現象，而這些現象的根本原因乃在於本土社會文化因素使然，故而具有本土之特殊意義。強烈的家族心態是本地企業創業的旺盛原動力，卻也是阻礙企業持續成長的重要原因，這個悖論特質需要企業家做出抉擇，是要以「家族性情感」維繫較小規模的組織，抑或以「企業化制度」來經營較大規模的組織，則端視企業主的評估與判斷了。

關鍵詞： 家族企業；組織成長；自發性規模抑制；極端共存現象；代間分裂現象。

Abstract

This study tries to explore the nature and managerial style of the "traditional" family businesses in Taiwan from the viewpoint of socio-cultural aspect. The nature of entrepreneurship and strong cohesiveness are the major contributing factors to family business' success and organizational growth. The managerial style derived from the familism mentality, however, plays on obstructive role on organizations' further growth. For the managerial style of the family businesses tend to be authoritarian-leading, personal-oriented(kuan-hsi), and

impression- managing in nature. Authoritarian leadership excludes the power-balancing mechanism in the organization. And the concept of kuan-hsi leads to distribute different levels of inducements to organizational members not only by their achieved performance but also by their ascribed statuses. Yet there is no balancing mechanism in the "traditional" family businesses to redesign this improper distribution of incentives.

When non-family/professional members are needed to perform decisive tasks in the growth stage of the organization, top management (the family members) of the family businesses distribute insufficient incentives to these professional "outsiders." Hence these middle-level professionals will leave gradually and hollow the organization. Besides, high-level family members of the organization stay in a "stagnant equilibrium (no outflow)" status and low-level employees stay in a "dynamic equilibrium (inflow as well as outflow)" status. Middle-level professionals in this system, however, stay in an "outflow inequilibrium" status. This system phenomenon of "bipolar-coexistence" will obstruct further growth of the organization.

Moreover, the familism mentality of the first-generation entrepreneurs will divide up family properties when bequeathing their businesses to the second-generations. This division of family properties is a tacit but rigid rule in Chinese culture and it represents an inner reason for family business' diversification. In other words, a family business will be disintegrated between generations autonomously. Although this disintegration has proliferous implication in nature, it obstructs the original organizations' growth.

The phenomena of "bipolar-coexistence" and "between-generations' disintegration" family businesses in Taiwan reveal specific socio-cultural meanings when obstructing organizational growth in size. The familism mentality of local entrepreneurs is one of the most important dynamics to establish their businesses. On the other hand, however, it plays an obstructive role on organizations' further growth. This paradoxical nature of familism mentality needs careful assessment and adjustment by entrepreneurs when facing business success and growth in size.

Keywords: Family Business; Organizational Growth; Autonomous Obstruction to Size; "Bipolar-coexistence" Phenomenon; "Between-generations' disintegration" Phenomenon.

壹、研究動機與目的

由於社會文化的特性使得家族企業成為本地最普遍的組織型式，而在進一步探討本地家族企業組織現象時，我們可以發現家族心態是影響本地企業主及家族成員行為的一種深刻但隱藏的規則 (tacit rule)，這種心態對家族企業成員形成強凝聚力，能夠將人力資源迅速集中，因而易於發揮組織彈性與效率，若企業主具備專業知識及經營眼光，就能夠獲得成功而帶來成長的機會。然而台灣的中小企業幾佔百分之九十八，所謂的大企業也不若西方大企業具備那種影響經濟體系的能力（除了近年來少數幾個迅速崛起和成功的案例外），某些生產單一產品類的廠商，在西方傾向以大型廠商追求規模經濟的理念存在，在本地則傾向以網路的協力廠型式存在，並且經營相當成功，受到舉世注目。從另一個角度來說，就是本地產業有零細化的特徵（謝國雄，民89），這也就是吾人所瞭解的螞蟻雄兵，這個小而多的特徵雖然可能是市場、財務或技術的因素使然，但從社會文化基礎及家族因素的角度觀之，也相當具有解釋力。一方面是本地企業的「中階人才荒

」(天下, 民80.9)現象, 即企業發展到一定規模, 必須引進外部專業人才來從事決策性的工作時, 通常不被企業主重用甚或允許, 既有之外部專業人才也因為所得的誘因比不上付出的貢獻, 而紛紛求去, 造成組織中承上啓下的中階出現斷層現象, 抑制了組織經營經驗的累積, 也使得企業主不敢重用外部專業人才, 在這種不甚健康的因果循環下, 阻礙了家族企業在組織規模上的成長。另一方面, 近幾年來本地的家族企業面臨傳承與交棒問題, 第一代企業主因為年事已高, 陸續將所有權及經營權傳承給第二代, 突顯出老臣與少主、兄弟分家等的問題, 也阻礙了企業的成長腳步。其中兄弟分家表現出本地家族企業經營時濃厚的家族心態, 相較之下, 西方家族企業主要表現在對所有權的掌握, 而不直接涉及經營, 東方的日本家族企業雖直接經營企業, 但企業傳承時通常由養子、婿養子或實子之一來繼承整個事業(陳其南, 民77)。因此日本家族企業可以透過「優選」制度來選擇適當繼承人選, 並且強調「傳家」而非傳子, 故不會有分產的動作, 對企業成長所造成的衝擊較小。

當吾人撇開外部的市場及技術等環境因素, 轉而從內部組織中發掘這些因本土社會文化影響所引發的因素, 吾人可以發現一個相當不同的圖像, 在這個圖像中的故事發展, 與西方組織理論中所描述的情形, 存在著本質上的差異, 要解釋這些差異並不容易, 因為吾人缺乏相對應的觀念邏輯架構。所以當吾人面對企業小型化、中階人才荒、傳承的分家問題, 通常所持的態度傾向以「新聞」的角度觀之, 而不是以「組織理論」的角度探討; 而在解決問題時, 則習於應用西方的管理理論提出解答, 而忽略了問題的可能根源及影響。當吾人強調「企業」的「永續經營」觀念, 必須啓用專業經理人員時, 企業家所顧慮的可能是「家業」的「香火傳承」, 故除了少數企業主能擺脫「傳子」的包袱, 絕大多數家族企業主仍循著傳子的歷史軌跡在思維, 他們的因應方式朝向「家族成員專業化」的方向在發展, 在子女年青時即積極培訓以備將來接班。換言之, 本地家族企業主的實際生活邏輯(logic-in-use), 仍或多或少的受到傳統的影響, 而與一般西方管理理論中粹取的重構邏輯(reconstructed logic), 在本質及取向上, 是大不相同的。本研究試圖由本土社會文化的基礎上探討家族企業在組織成長上所面臨的內部自發性問題, 以及其所導致的規模抑制現象, 提供企業在分析外部環境因素時, 也同時能顧及內部管理(企業的及家族的)因素, 以便在問題的分析及解決上, 有更寬廣的視野。雖然組織不必然選擇成長, 然一旦選擇成長, 就必須考慮這些內部的相關因素。

在後續的分析中, 本文首先簡要說明探討本土社會文化基礎的認識論及方法論, 接著推論在這樣的社會文化基礎下會導致何種國民性格, 以及這種國民性格會造成什麼樣的家族心態及管理風格, 然後闡明這種心態及風格會導致組織中自發性的規模抑制(極端共存現象及代間分裂現象), 進而從內部阻礙了組織的成長。本文所探究的邏輯及內容, 基本上在提供一個觀察本土家族企業現象的觀念架構, 這個架構不是最終的、甚至不一定是正確的, 但它是一個從本土角度切入的、自省的觀念架構。

貳、認識論與方法論

由於本文從根本的社會文化基礎去反省本地家族企業問題，故在基本的認識論上，必須先說明探索的基礎為何，亦即「界定研究者觀察個人、行為或現象的立場與角度」是什麼。簡單的說，當研究者觀察某一個個體時，其行為觀測值包括恆常值（必然）、系統性變化值（概然）與非系統變化（偶然），此即統計上的母體參數、樣本平均值及誤差項的觀念。就行為科學領域來說，對人類行為的觀察，既包括人是生物體的事實（必然），也包括了文化的薰陶和影響（概然）（嚴奇峰，民81乙）。Parsons(1937:44)的「個人行動自願論」中，分析一個在社會中的個人所表現出的一切行動都是「動機取向」的，而且是有其「目的性」的。在個人透過手段或方法來達到目的的同時，這個手段或方法受到兩個因素的影響。首先是生物體或有機體本身的限制，這些是生物體本身與生俱來的，並不因社會、文化的不同而有所差異，例如自利心、求生存及護種等。第二個因素乃是社會、文化所加諸於個人行動者的「規範」與「價值」，這些規範與價值制約了行動者對所將要達成目的之手段的最終選擇。因此，就認識論的觀點而言，本研究基本上認為中國人受到儒家倫理規範（「中國」的文化性）與自利心（「人」的生物性）的共同影響，從而塑造出本土特有的文化特徵與國民性格。若從Freud的觀念來比喻，生物體的自利心屬於本我(id)層次，而儒家倫理規範則屬超我(superego)層次，二者合而展現出本我(ego)。儒家思想雖然不是本土唯一價值體系，但可說是最重要的價值體系，也是官方教育體系所推動而為絕大多數國民所接觸過的（透過閱讀、背誦及考試），因此儒家思想可被詮釋為本地最重要的意識型態。它在本土所扮演之角色及發揮之功能，與「基督新教（或喀爾文教派、清教）倫理」對西方社會的影響是相似的。

本研究採用定性研究法中的形式理論法(formal theory)，簡言之，該研究方法根據一些預設、分析前題，以及已被驗證的觀念和關係，進行演繹式的邏輯推論，並進而推導出能夠解釋事實現象的結論，這與一般實證性的歸納式作法不同。在尚無理論基礎的新課題上進行探索性研究時，此研究方法是一種思路及架構較清晰的作法，但其缺點為缺乏足量的實際資料來驗證（這也是現階段研究家族企業的根本難處），因此雖然所推論之結論，在陳述上符合科學研究原則的「可否證性(falsification)」，但在短期內尚無法進行實證。這種研究方法在社會學中使用較多，尤其是衝突學派及交換學派，另外如功能學派及形象互動學派亦表現這種分析及思維的模式（請參考蔡文輝，民79:189-338），而在典型的管理學研究中使用甚少。〔說明：原國科會專題研究的完整書面報告，在方法論上是透過一些預設(postulate)、前題(premise)及觀念(concepts)的演繹式邏輯推論，來建立各種定性命題(qualitative propositions)，將關鍵觀念之間的整體因果關係予以串聯，並建構出能對應本土實際現象的觀念架構(conceptual framework)，並將其整合發展成「半定量」(semi-quantitative)的分析模式及定性的分類模式，來輔助解說本文所欲表達之觀念（嚴奇峰，民81乙）。在研究方法論的觀念層次（即預設的典範基礎）中，是借用Weber的理念型(ideal type)分析的觀念(Par-

sons, 1937: 8-29) 以建構出不同的純粹類型(如代表家族觀念的「傳統型」與代表企業觀念的「現代型」)，並加以對比以掌握實際現象的可能原因，並嘗試做出合理解釋。由於此處受限於篇幅，僅呈現摘要後的研究結果，其餘有關方法的說明及運用請參考原文。]

參、社會文化基礎與國民性格

就本土社會文化的影響因素觀之，儒家思想自漢武帝採董仲舒之議，行罷黜百家獨尊儒術措施之後，儒家思想即主導中國意識型態達二千年之久(魏晉南北朝除外，請參考金觀濤與劉青峰，民78:239-76)，故探討儒家思想及其所發展出來的倫理規範(倫範)是一個必要的切入點。

儒家倫範的核心是「仁」，而「仁」這個字的基本涵義即是二人之互動關係，所以在儒家倫範中強調五倫(五種二人對應關係)，並根據五倫發展出十義(即君仁臣忠、父慈子孝、夫義婦聽、兄良弟悌及朋友有信)等不同角色所應表現之「合宜行為」(嚴奇峰，民82)。由於中國人本質上受到儒家倫範教育的影響，所以在處理人際關係時，即傾向以「雙方彼此的關係類型」做為應對的考量，這與西方基督新教教義下所發展之平等的個人主義是截然不同的。並且在此二人關係基礎上，進一步發展垂直的忠、孝關係，水平的恕、義關係，及自身的誠、信品德。但中國人同時也受人性自利的影響，因而在自利心與儒家倫範的共同支配下(此即本文的認識論基礎)，展現出重視「權力、地位與階級」(垂直面)、「人情關係親疏」(水平面)，以及「恥感、從眾」(自身面)的文化特徵。這些文化特徵對中國人性格所造成的影響，簡言之，在這樣的社會文化基礎下即塑造出中國人「重權」、「重情」與「重恥」的性格(完整之論證請參考嚴奇峰，民81甲、丙)，相關內容分別簡述于後。

一、重「權」性格

在「垂直關係」方面，個人是以其與對方二者間相互的權力大小來衡量。首先以自己做為一參考主體，評估相對於自己而言，對方是屬於權力高者或是權力低者。這裡所指的權力高低並不是絕對的數值，而是相對的數值，此點表現出中國人的權威性格，亦即在處理人際關係時，所表現出來的就是刻意強調上下的權力關係，表現出對上的尊敬、服從，與對下的照顧和支配。換句話說，個人會同時參考年齡、輩份、性別(先天權力基礎)及其他法統、獎賞、懲罰、專家(後天權力基礎)等因素，將別人做地位高低的排比；同時，在自己與別人之間也通常會排出個高低，如此一來才能掌握與之對待的態度和方式，才能得體且不失禮數。在Hofstede(1980)跨國性研究的發現中，也確認本地中國人所認知的權力差距(power distance)較高，表示本地中國人對權力較為重視，對權力的反應也較為敏感。因此，「個人週遭的權力結構」便容易影響到個人的行為決策。

二、重「情」性格

在儒家的差序性界定下(例如「親疏有等，則民不敢爭」〈度制〉)，個人與他人的「水平關係」由近而遠，有三種人際間的交往關係，即「情感性關係」

、「混合性關係」及「工具性關係」(黃光國, 民77:14-9)。在傳統中國, 強烈的情感關係可以超越法律, 甚至抵抗法律。換言之, 在法理相對較弱的文化中, 情感關係的支配力量就扮演著重要角色, 只有當對方與自己毫無情感關係的情形下, 才會以「工具性」的「理性」對待之。這種重情性格導致個人在分配報酬時, 會同時使用「公平」(equity) 及「均等」(equality) 這二種本質不同但仍符合正義(justice)的法則。簡言之, 在合乎正義的前提下, 中國人在具備情感關係的「同」字團體中, 傾向採取顧及集體的利他行為(均等法則); 而在面對無關的他人時, 較傾向採取個人且自利的行為(公平法則)(嚴奇峰, 民82)。對一般人而言, 當生活或生存的資源需求量固定時, 個人對親人(具備情感關係者)所做的犧牲, 會從其他人身上彌補回來。若此狀況存在, 則可能造成「當個人對內圈團體的凝聚力越強時, 對外圈團體的排斥力越大」的結果(嚴奇峰, 民81甲)。因此「關係」在中國人的社會中扮演著關鍵的角色, 造成「有了關係就沒關係, 沒有關係就找關係」的現象與反應。

三、重「恥」性格

由於中國人通常不以個人而以團體為重心, 使我們對於他人的存在格外敏感, 並對他人的意見格外看重, 而形成社會學家所謂的「恥感文化」(shame culture), 此與西方的「罪感文化」(guilt culture) 有其根本上的差異。這種差異尤其表現在「面子」(即他人導向的自尊)問題上, 世界上每一個民族都有「面子問題」, 但中國人卻最看重「面子」, 深怕在人前「失面子」(李亦園, 民79)。因此, 從某種角度來描繪中國人, 即可發現中國人的是非善惡, 並非像西方人是由一位超然的上帝來定奪, 而傾向以「是否有他人知道或在場」來決定的。

由上述的分析可知, 即使是相同的人在處理相同的事件, 但若所面對的「人」不同時, 其所與之應對的方式與內容將有相當大的差異。換句話說, 中國人習慣在與他人相處之前, 都會先做彼此間「垂直關係」(權力差距)與「水平關係」(關係親疏)的分析, 藉以瞭解彼此的關係類型之後, 再決定自己應以何種方式與之應對與交往(嚴奇峰, 民81甲、丙)。易言之, 重權、重情與重恥的性格, 使得中國人在與他人應對之前, 先要在彼此關係上做「心理定位」(嚴奇峰, 民81丙)才能表達出適當的行為, 這些行為包括利他式順從、利己式順從、利他式支配及利己式支配等, 而且會因關係類型的不同而表現出不同強弱程度的應對行為。

肆、家族心態、管理風格與組織現象

由於在儒家正統思想及人性自利傾向的糾結作用下, 中國文化塑造出中國人重權、重情及重恥的國民性格, 表現在家族甚或家族企業中, 就是威權領導(鄭伯燻, 民81)、關係取向(陳其南, 民79; 許士軍, 民75)及印象整飾(神化領袖行為)(Weber, 1978:65), 這些特徵彰顯出家族企業特有的管理風格(嚴奇峰及李建勳, 民81)。

由於維護家族私有財產的心態, 不僅僅是家族成員的權利, 也是一個家族成員的義務。因此家族企業的決策權必然不會放到「外人」手中(關係取向之故)

，而是由家族成員共同負責。另一方面，威權領導的單元權力結構也不允許制衡機制的出現。因此，傳統家族企業在動用資源的效率上較高，成員的認同意識也較強，在創業初期的表現與耐力是不可忽視的。然而隨著企業的經營成功而成長，家族成員的人數無法應付規模的需要，故必然需借重外面的人才，因此如何在家族企業中維持「大家長的權威」，並進而保障「家族私有財產」，就成為企業主最重要的考慮因素。

由於企業經營成功後規模日漸擴大，也因為整體社會中大家庭制度日漸瓦解，企業在吸收成員時就必須超越「差序格局」的視野，擴大至「信任格局」（高承恕，民79）的範疇，方能因應規模成長的需要。對能夠獲得企業主「信任」的成員而言，他必須是一個能「盡忠」的部屬，就像家族成員對大家長能「盡孝」一般。這也就是本地家族企業所強調的「忠誠度」，雖然在儒家思想中強調「君仁臣忠」、「君視臣如草芥，則臣視君如寇讎」的對等交換觀念（嚴奇峰，民81甲），但在單元權力結構中，部屬忠誠度的判定是由企業主來主觀決定的，而部屬的權利則較不被重視。部屬在建立及培養忠誠度的作法上，一般是透過「緣」與「同」關係來建立，「緣」除了固有的血緣外，還包括姻緣、地緣及學緣等，而「同」則包含同宗、同教、同學、同鄉及同事等（陳明璋，民73）。而在缺乏緣與同的前提下，部屬通常只有透過長期的「輸誠」（提供更多的貢獻），在長時間的考驗下，建立起企業主對自己的信任，而得到高忠誠的評價（周逸衡，民73）。然而一般中階人員因為具備「專業條件」，故能晉昇至中階，但因缺乏「身份條件」而不晉昇至高階，倘若企業主的家族心態及管理風格不能包容這些外部中階專業人才，則組織在實質上就可能呈現出中空的結構，造成經營經驗不能累積，組織成長也因而受到抑制。

對子女而言，企業主所秉持的心態是分配其家族的私有財產，雖然民法上規定在繼承時若無遺囑，則妻、子、女都有均分的權利，但有遺囑時即遵照遺囑。傳統中國家族中的每一個兒子都有平分家產的權利（jural equality），並由此平等轉而要求消費之平等（consumption equality），但由於年齡、次代子女數、個人需求等不同，使得每一男子所建立的家庭單位，存在著不同的消費條件，故不可能達到消費的平等，這使得中國家族在結構上呈現不穩定的現象，因此「分家」雖然與原先同居共財的倫理觀念相違背，但終究無法避免。從本質上來說，均分原則是導致分家的根本原因，妯娌不合、婆媳不睦、兄弟鬩牆等因素只是這個現象的表面化和「分家」的藉口（謝繼昌，民72），故傳統家族的分家觀念早已根深蒂固，不僅在現在提供家族分家的正當性基礎，也強化了家族分房法則的運作。傳統「房」之中心概念，就是兒子相對於父親之身份，由此可歸結出幾個家族分房的觀念原則，即1) 男系原則：男子才稱房，只要是男子，就必然是父親之下所屬的一房，有延續香火的責任，並對父親有侍奉的義務。女子則不構成房，必須嫁做人婦才有正式地位；2) 世代原則：子對父才構成房，孫對祖父不稱房。為了世代能延續，故每一男子必須有子嗣，兒子直接對父親成為一房；3) 兄弟分化原則：一子構成一房，將兄弟分化開來。這種分化不僅方便將財產傳承下去，兄弟將來也會有屬於自己的家庭，故必須將之分化開；4) 從屬原則：房永遠是家族的

次級單位，房是未來每一男子建立家庭的事前區分，表示每一房將來都要成為一個家；5) 擴展原則：家族系譜上是連續的，每個家庭中有兄弟，而他們又構成不同的一房，將來每一房又構成不同的家庭，因此是一種連續關係並且像樹枝狀般擴展開來（陳其南，民77）。由從屬原則和擴展原則來看，企業主希望家族能團結又能成長，從兄弟分化原則觀之，家族之財產必然在隔代間出現分裂現象。由於本土社會文化下所型塑的家族心態，與在經營企業時所造成的管理風格，以及所導致之組織現象，本質上可視為「企業」成長至超越「家族」格局而需引進「外人」時，所發生的扞格現象。其次是「家族」成長至次一代，而需按傳統觀念將之分配給「子女」時，對「企業」所造成的分裂現象。這二者皆對家族企業組織在規模成長上造成衝擊。

伍、自發性規模抑制現象之一：極端共存現象

由於家族企業在管理風格上傾向威權領導、關係取向及印象整飾，因此在誘因分配上因關係之不同而呈現差序性分配，造成內部親信分配多而外部專業人員分配少的現象，也因為威權領導而缺乏制衡之機制，所以在有形利益上，一般專業人員得不到充分的誘因。另一方面，由於企業主的印象整飾心理，組織成員傾向採取「功往上、過諉下」的行為，否則本身的忠誠度會被質疑，造成無形利益也被剝奪。除非企業主意識到這些問題，否則在家族企業中將明顯存在著這些現象與問題。以下分別就家族企業中不同階層成員的性質及行為反應做說明（完整推論及半定量模式的分析請參考嚴奇峰，民83乙），並列舉簡單實例說明（實例通常為國內的大企業，一方面中小企業的資料不易取得，另一方面可得知即使在大企業亦且如是，更遑論中小企業了）。

高階管理層基本上均為企業的家族成員，或深受重用的親信，他們共同掌握家族的財產，享受豐厚的利潤。不論是基於家族血緣或親信的深厚關係，或者是獲得企業主所給予超額誘因的吸引，他們都不會輕言離開這個家族企業（此處所指當然包括關係企業），因此在組織上層部份，會呈現少數人流入後不再流出的停滯性均衡(stagnant equilibrium)。除非遭遇「政變」，例如早年張國安離開三陽工業的事件。以及今年東元電機的「四二八政變」，黃茂雄的下台，隨後經劉台安策動「復辟」，又波及專業總經理謝天下（受重用的親信），後來終能平息（王文靜，民83.5.9.; 民83.7.18）。這些事件引起軒然大波，也反過來說明在一般狀況下，高階管理層理應是穩定性較高的一群人。

家族企業中的中階幹部，通常是專業能力較強、經驗較豐富的成員，他們對組織的貢獻較大，故能升遷到中階。然而他們並非家族成員，若是身份關係不夠就不太可能獲得充分的信任與足量的誘因。在傳統家族企業中所聘用的一般專業人才，通常只能擔任幕僚的工作，不太可能擔任直線的決策和執行的任務（許士軍及陳光中，民78:64）。幕僚所能獲得的誘因是有限的，即使他們有能力也不能發揮。在組織成員尚未獲得企業主信任之前，過強的能力表現可能會引起猜忌，在保護家族私產的心理下，企業主反而傾向漠視甚至排斥該員的貢獻。這一類的中階幹部，因為自信有較高的能力、較豐富的經驗，有獨立創業的基本條件。另

一方面，他們觀察到成長中企業的豐厚利潤，也進一步促使他們離職創業。故中階幹部這部份會呈現出流出性失衡 (outflow inequilibrium) 的現象。而那些預期可能進入決策核心的組織成員，通常會提供超額的貢獻，如果他們得償所願即成為內圈人士，但若仍被企業主或家族成員排斥在外，則這些人的反彈會更激烈，也最有可能另組一競爭公司而與原公司爭奪顧客及市場。例如民國七十九年建恒海運挑戰當時獨霸南非線市場的南泰海運，建恒來勢洶洶，因為這個航線是由南泰原本負責的幾位老幹部出去協助成立的，他們對客戶資料瞭若指掌，因而造成相當大的衝擊。而南泰在楊環璇（父）及楊蔚儂、楊蔚鼎（子）的傳承經營理念下，即呈現出相當典型的家族管理風格，這種風格並無價值觀上的對錯，但有可能造成上述的不利結果。

而組織中的低階人員，通常指能力不強的非技術、不熟練的員工，他們對組織的貢獻較少，可替代性較高，因此組織在獲取這類員工上並不困難，只要提供適量誘因即可招募進來 (inflow)。當人力資源屬買方市場時，這些員工不會輕言離職，而會穩定的留在組織中。但當人力資源屬賣方市場時，相對於基層員工而言，企業主的可替代性亦高，員工也不會對組織有所承諾（非家族成員之故），因此員工離職 (outflow) 的情形就較頻繁。整體而言，就組織內部的觀點觀之，低階員工這部份可保持動態性的均衡 (dynamic equilibrium)。

上述論證說明組織系統在某種給定條件 (given condition) 下，會呈現兩極穩定而中間不穩定的狀態，此即本文所界定之「極端共存」現象。這個共存現象說明越傾向傳統家族管理風格（即給定條件）的企業，越有可能塑造出一個擬似「中空」的組織結構。這使得高階管理層不得不直接管理基層員工，由於創業人常常是黑手出身、白手起家，也由於他們不很信任其他外部專業人才，所以他們也樂於直接領導基層員工，一方面是情勢使然，一方面也可以滿足其威權領袖之心理。若兩種原因得以相互增強，就會使得中空的組織變為穩態結構。而其結果是企業主責怪現代年輕人缺乏對老板的尊敬和組織的忠誠，而一般員工則抱怨企業主任用私人且剝削員工，即使是專業人才也難在公司出頭（天下，民80.9）。上述種種常見現象從整體系統的觀點來說，可說是理所當然的，然而其並非健康的，因為組織若缺乏承上啓下的中階成員，組織經營的經驗不易累積，成員訓練的成本也因而增加，這使得組織成長受到抑制，而且這個抑制因素純粹是內部自發的。由「文化面」的角度觀之，若家族企業越傾向傳統的管理風格，則極端共存的現象將越明顯。

陸、自發性規模抑制現象之二：代間分裂現象

在日本家族企業的繼承制度規範下，第二代僅由一人接掌企業，是謂「名業一體」，是傳家而非傳子。而繼承對象除了實子外，尚包括無血緣關係的養子、婿養子，故企業主可按能力來決定繼任人選，因而具有「優選」的作用（陳其南，民77）。相較之下，本地的家族企業則強調傳給具有血緣關係的子女，並且在分房法則的影響下傾向各分一份，這導致企業越分越細，當第二代之間的关系或認知有差異時，這種繁衍對企業貢獻不大，反易造成種種困難（陳其南，民79）

。國內某些大型企或有由女婿負責企業集團中的事業體，如台塑王永慶及王永在的十一個女婿中，有六位在關係企業任職（負責人或經副理），但第二代主導大業的絕對是兒子（王文淵及王文洋）；另一方面，王家有五個兒子、八位女兒、六位女婿及二位媳婦，均在台塑關係中位居要津，當面臨「後王永慶時代」時要維持和諧凝聚，可能相當不容易（彭杏珠，民83.8.22），組織出現代間分裂是相當可能的。從根本條件上來看，家族企業若要在第二代傳承時維持原結構而不分家，是非常困難的，也就是說第二代要保持原結構的條件是非常嚴苛的。這需要第二代家族成員之經營理念與對未來發展方向的想法都一致，而且相互信任關係良好，能力強者能夠掌握組織多數的資源，也已獲得其他家族成員的服從，此時組織內部呈現和諧有序的狀態，故傳承後的組織傾向「集權整合」的形式，在這種嚴苛條件下存在的形式（即各種條件皆需成立），才有可能避免代間分裂的現象。

通常本地第二代家族成員在企業傳承時，傾向於演變成另外三種組織形式（相關的推論及本地實際企業個案請參考嚴奇峰，民83甲；蘇承桂，民82），分別簡述于後。

一、「聯邦整合」形式

第二代成員在傳承之後，組織演變成由一個常設的權力中心來掌控組織的局面，這種形式可以是關係企業、多角化企業，第二代家族成員分掌各事業，但整體之重要決策則由該「權力中心」共同決定之。這種組織形式的存在條件，是第二代家族成員對未來發展方向的想法並不一致，但有良好的互信關係，故在經營理念上可以相互配合，而且有一能力強者掌握組織多數資源並主導該權力中心，此時的傳承組織易傾向「聯邦整合」的形式。國內著名的和信集團目前正醞釀由辜濂松的長子辜仲諒領軍，進行一項「財務管理」計畫，以便整頓旗下廿六家關係企業。該計畫預計在「中信金融大樓」落成後，便立即成立「和信總管理處」執行整頓（蔣雅淇，民83.4.25）。雖然其他家族成員的資料並不齊全，無法說明第二代成員的理念與關係，但可以確定的是辜仲諒在長輩的協助下將主導著該權力中心（即總管理處），未來組織仍將可以維持著整合的形式。

二、「邦聯分化」形式

第二代成員在傳承之後，原組織已然分化而沒有任何隸屬關係，但分化後的各企業仍具有互動關係，各企業雖不相同或處於不同產業，但在必要時有相互支援的關係。這種組織形式的存在條件，是第二代家族成員不僅對未來發展的看法不一致，甚至連經營理念都有差異，加上組織資源分散在各家族成員之間而無一主導者能予以掌控，然而第二代成員之間仍具備了良好的信任關係，因此此時的傳承組織易傾向「邦聯分化」的形式。國內中小企業在第二代傳承時亦有頗多屬於這種形式，而在大企業中的類似案例為霖園集團，蔡萬霖的四個兒子中老二蔡宏圖接掌國泰人壽，老三蔡鎮宇擔任第一信託董事長，老四蔡震球目前是東泰產物保險的常務董事，由於第一代尚建在而為實質的權力中心，然就結構而言，第二代間並無組織上的隸屬關係，未來彼此間必然需依靠非正式的溝通與協調（彭杏珠，民83.7.25）。

三、「獨立分化」形式

第二代成員在傳承之後，若原組織已然分化而沒有任何關係，各企業間既無垂直隸屬關係亦無水平支援關係，除為同一家族成員外已無其他關連。這種組織形式存在的條件，是第二代成員的經營理念差異大，對企業未來發展的看法亦不一致，而且原組織資源分散在各家族成員之間，加上各家族成員彼此的信任關係差，此時的傳承組織易傾向「獨立分化」的形式，若家族凝聚力未加控制，則甚易演變成這種形式，而這通常是上一代企業家所最不樂見的結果。遠東創辦人徐有庠認為「不是今天說交棒，明天就可以交棒，需要很長的時間來準備」，在遠東的佈局交棒上共進行了十年（沈文慈，民83.9），若加上對第二代的專業教育培養，則不只廿年的歲月。

上述集權整合、聯邦整合、邦聯分化及獨立分化四種傳承組織變化形式，並無絕對的優劣之分，但就原組織的規模成長而言，集權整合的形式最佳，因它能集結原組織資源朝向大型化發展。聯邦整合的形式基本上能兼顧大型化與家業擴展原則，故原組織雖分散但整體結構仍得以維持。其他二種形式則明顯出現分裂現象，在第一代企業主不做強力控制的前提下，第二代傳承組織的演變就會朝此二種形式轉化，進而突顯代間分裂現象並且阻礙了組織規模的成長。借用熵(entropy)的觀念來比喻，即在未加控制的狀況下，系統有傾向最大亂度、最小能量之趨勢，對家族企業傳承問題而言，當第一代企業主未做有效控制或未加妥善安排，則家族企業的組織系統在第二代傳承時必然傾向分裂。

家族企業因家族心態及管理風格的影響，從組織內部引發了抑制規模的因素，其一是在企業規模成長時不信任外人所造成的極端共存現象，其二是家族父子傳承時因分房法則所造成的代間分裂現象，兩者都是本地企業中經常可見的現象，或許是太常見之故，使得吾人視為理所當然而習焉不察(take-for-grantedness)然而這些現象才應是本土的獨特現象，而應為學界及業界所共同關注的課題。

柒、結論與建議

從家族企業的本質來說，「家族」以血緣系譜關係為主，而「企業」則以經濟利益為主，二者之間並不那麼相容，但對中國人而言，家族觀念是傳統的、根深蒂固的，而企業觀念是現代的、刻意學來的，如果我們不否認家族企業是台灣企業最具支配地位的型態，那我們就不應只從「企業」角度來看家族企業，而更應該從「家族」角度來看家族企業，如此才比較合乎中國人的文化邏輯（許士軍，民75.8；黃光國，民79），更精確的說，吾人應從家族觀點來探討家族企業的上層結構，而從企業觀點來分析家族企業的下層結構，因為家族企業本身即具備這種「雙元系統結構」的特性（嚴奇峰，民83丙）。上層家族系統所強調的是類似血緣連帶的忠誠與信任關係，而下層企業系統所追求的則是經濟理性的專業與績效因素。由於兩個系統的價值判準截然不同，故系統界面必然存在或潛藏著衝突，組織中位於系統界面區的中階專業管理人員，也必然是最難調適的一群人。由於是上層結構中的家族成員在執行高階管理功能並做重大決策時，家族心態及管理風格就難以避免，而本文所分析的自發性規模抑制現象就有可能出現。

家族心態是本地家族企業創業的旺盛原動力，其所衍生的管理風格也有彈性與效率的優點，但在組織成長規模擴大時，反而會扮演阻礙的角色，除非走上制度化之途，否則將面臨內生的困境。然而是否要突破小家族格局，朝向大企業格局發展，這是一個價值的抉擇，企業主必須深思。國內許多青創楷模的企業家，在成功表象的鼓舞下致力於企業規模的擴張，卻不幸墜落於「中型企業的死亡陷阱」（商業週刊，民83.4.18:28-66），表面上看來，技術、市場及財務等問題是導致擴大轉型失敗的原因，但從深層的觀點來探討，這些企業是在持續成長中超過了企業主（及家族成員）決策能力所能控制的範圍，卻又不能適切的運用專業人才來輔佐，使得企業主忙於外部業務時疏於內部管理，反過來又對外部經營造成限制。這些青創楷模企業家在經營中小企業時是成功的，但卻在試圖超越中型企業規模時，未進一步落實管理制度、重用專業人才而導致澈底的失敗。因此，家族的凝聚力在經營大型企業時必須由法理型制度來取代（黃光國，民79），亦即由人治型式轉變為法治型式，才有可能順利成長。若不能超越家族格局的思維方式，就應避免盲目的擴大企業規模。另一方面，家族企業在傳承時，應做長期和週延的規畫，不僅要掌握傳承後組織的變化，避免造成不可控制的分化，也要進一步安排第二代與老幹部之間的合作關係（陳慧娥，民82），甚至還要調和老幹部與第二代企業主本身的班底（即新貴階級），以使組織在此「舊威權消逝、新權力產生、理念衝突及權力角逐」的交棒階段能順利渡過（彭杏珠，民83.1.24）。最後，由於本文基本上從「家族觀點」分析組織成長所面臨的問題，並未在「企業觀點」上探討組織成長的問題，在已有的西方組織理論中，已對這個課題進行了研究（Greiner, 1972），然對此時此地的家族企業而言，任何一個觀點的組織成長問題都有待吾人對其做進一步的探究。

註 釋

- [註一] 本文由國科會專題研究「台灣傳統家族企業極端共存現象與傳承問題之研究」（NSC 82-0301-H033-002）中抽取核心觀念整理而成，初稿曾發表於「企業經營策略與經營績效學術研討會」（高雄中山大學），經討論、修改和擴充，再經匿名審查委員指正而成本文。在此對提供意見之學者及審查委員敬致謝忱。

參考文獻

1. Greiner, L., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, vol.50, 4, July-August 1972: 37-46.
2. Hofstede, G., "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, 1980 Summer: 42-63.
3. Parsons, T., *The Structure of Social Action*, New York: The McGraw-Hill, 1937.

4. Weber, M., *Economy and Society*, part 1, ch. III, "The Type of Legitimate Domination," Berkeley, 1978. 康樂編譯，支配的類型，台北：遠流出版公司，1989年。
5. Weber, M., *Die Protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus*, 1904-05. 張漢裕譯，基督新教的倫理與資本主義的精神，台北：協志工業叢書出版股份有限公司，1989年。
6. 王文靜，「東元電機的四二八政變」，台北：商業週刊社，1994年5月9日（系列報導：34-41）。
7. 王文靜，「策動『東元復辟』的幕後要角—劉台安」，台北：商業週刊社，1993年7月18日。
8. 天下雜誌，「成長中的難題·中階人才荒」，台北：天下雜誌社，1991年9月。
9. 沈文慈，「企業接班·獨立年代—五大集團第二代誰最強」，台北：卓越文化事業股份有限公司，民國83年9月。
10. 周逸衡，台灣大型企業內之計劃與控制活動，台北：政治大學企業管理研究所博士論文，1994年。
11. 金觀濤及劉青峰，興盛與危機—論中國封建社會的超穩定結構，台北：風雲時代出版公司，1989年。
12. 李亦園，「中國人的家庭與家的文化」，取自文崇一、蕭新煌合編，中國人：觀念與行為，台北：巨流圖書公司，1990年113-28。
13. 許士軍，「家族與企業」，台北：天下雜誌，1986年8月。
14. 許士軍及陳光中，台灣家族企業發展與家族結構之關係，台北：行政院國家科學委員會專題研究，1989年9月。
15. 高承恕，中國企業的社會制度基礎，台中：東海大學社會學研究所東亞社會發展研究中心，1990年。
16. 陳其南，「傳統家族制度與企業組織—中國、日本與西方社會的比較研究」，取自楊國樞、曾仕強編，中國人的管理觀，台北：桂冠圖書公司，1988年：213-41。
17. 陳其南，「中國人的家族與企業經營」，取自文崇一、蕭新煌合編，中國人：觀念與行為，台北：巨流圖書公司，1990年：129-42。
18. 陳明璋，「家族企業如何邁向經營現代化」，台北：天下雜誌，1984年10月。
19. 陳慧娥，台灣家族企業傳承類型之研究，中壢：私立中原大學企業管理研究所碩論，1993年。
20. 黃光國，儒家思想與東亞現代化，台北：巨流圖書公司，民國77年。
21. 黃光國，「中國式家族企業的現代化」，取自黃光國編，中國人的權力遊戲，台北：巨流圖書公司，1990年：233-72。
22. 彭杏珠，「企業接班承傳帶出三角關係—少主上台，老臣、新貴權位大搬風」，台北：商業週刊社，1994年1月24日。
23. 彭杏珠，「蔡萬霖的四個兒子在搞什麼？」，台北：商業週刊社，1994年

7月25日。

24. 彭杏珠，「台塑女婿布衣封相傳奇」，台北：商業週刊社，1994年8月22日（系列報導：22-35）。
25. 商業週刊，「中型企業的死亡陷阱」，台北：商業週刊社，1994年4月18日。
26. 鄭伯燿，「家長權威與領導行為初探」，中國人的心理與行為科際學術研討會論文集，台北：中央研究院民族學研究所，1992年：4~1-4~23。
27. 謝國雄，「黑手變頭家—台灣製造業中的階級流動」，台灣社會研究季刊，2卷2期，1989夏季號（實際出版於1990年10月）：11-54。
28. 謝繼昌，中國家族研究的檢討，台北：中央研究院民族學研究所專刊，1983年。
29. 蔣雅淇，「卅歲的辜仲諒要整頓廿六家企業」，台北：商業週刊社，1994年4月25日。
30. 蔡文輝，社會學理論，台北：三民書局，1990年增訂初版。
31. 嚴奇峰，「儒家意識型態對中國人性格的影響—命題系統及其在管理上的涵義」，第一屆管理與哲學研討會論文集，中壢：中央大學哲學研究所，1992年：177-206(甲)。
32. 嚴奇峰，「建立管理理論之初探—行為科學的主題與方法論」，第四屆中華民國管理教育研討會論文集，台北：國立政治大學，1992年3月：613-26(乙)。
33. 嚴奇峰，心理定位理論—國民性格探討及其在管理上的涵義，台北：行政院國家科學委員會專題研究，1992年11月(丙)。
34. 嚴奇峰，「互動平衡理論—從儒家倫範與正義觀點探討本土和諧之人際互動關係」，中原學報，第廿二卷，中壢：中原大學，民國82年：154-64。
35. 嚴奇峰，台灣傳統家族企業極端共存現象與傳承問題之研究，台北：行政院國家科學委員會專題研究，1994年1月(甲)。
36. 嚴奇峰，「台灣傳統家族企業極端共存組織現象之探討—系統穩態觀點」，管理評論，台北：國立政治大學企業管理研究所，1994年：1-22(乙)。
37. 嚴奇峰，「傳統家族企業之文化與結構關係研究—雙元系統模型及相關管理問題」，第一屆中國文化與企業管理學術會議，台南：國立成功大學企業管理研究所，1994年(丙)。
38. 嚴奇峰及李建勳，「傳統家族企業之文化與結構關係研究—極端共存系統現象之探討」，中原學報，第廿一卷，中壢：中原大學，1992年：223-33。
39. 蘇承桂，台灣家族企業傳承之研究—第二代企業主傳承條件與組織類型之關係，中壢：中原大學企業管理研究所碩士論文，1993年。