

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

中小型家族企業傳承歷程及結果研究

The Inheritable Processes and Results Study of Small and  
Medium Family Business

尤燈洲

Teng-Chou Yu

指導教授：范惟翔 博士

Advisor: Wei-Shang Fan, Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June 2018

南 華 大 學  
企業管理學系管理科學碩士班  
碩 士 學 位 論 文

中小型家族企業傳承歷程及結果研究  
The Inheritable Processes and Results Study of Small and Medium Family  
Business

研究生：尤 煊 河

經考試合格特此證明

口試委員：范 唯 翔  
郭 東 昇  
蔡 進 發

指導教授：范 唯 翔  
系主任(所長)：郭 東 昇

口試日期：中華民國 107 年 5 月 22 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生  尤燈洲  君在本系修業  2  年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：  尤燈洲  君已修滿  36  學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：  尤燈洲  君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：中小型家族企業傳承歷程及結果研究

(2)學術期刊：家族企業與二代傳承永續經營之研究-以S公司為例

本人認為  尤燈洲  君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：中小型家族企業傳承歷程及結果研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：  范培新   簽章

中華民國 107 年 4 月 23 日

## 謝 誌

本論文得以完成首先要感謝恩師范惟翔教授平日悉心指導，遇到瓶頸總能適時叮嚀指正，師恩浩大永誌難忘。感謝口試委員郭東昇主任與蔡進發教授撥冗指導，並提供諸多邏輯思維角度，使學生獲益良多。

感恩系主任郭東昇教授指導研究方法及策略管理，紀信光教授教導行為組織專題，涂瑞德教授帶領進入企業倫理的議題，袁淑芳教授巨細無遺引導財管專題，許淑鴻教授以互動方式帶領激勵與領導課程，陳券彪教授於服務管理的引導，黃國忠教授指導的作業管理與管理科學提升管理素養，褚麗絹教授以分享模式啟發對專案管理及人資管理專題之研究興趣，范惟翔教授開啟對行銷管理更深層的思考水平，在學習過程承蒙各位師長一路的鼓勵與教導，使學生能獲得滿滿的知識與智慧。撰寫期間感恩博班學長祥祈支持、相邀學習的滄煊、溫暖善解人意的姐姐惠觀，在職專班的研究夥伴海麻、富升、俊豪、美蓉與曉君的鼓勵，系辦公室助理玟慧、學妹靜美協助，使燈洲在研究過程中享受學習的喜悅。

感謝三位受訪者全力配合提供自身經驗支持本研究，建構與分享傳承歷程知識。最後要感恩的是我的家人，因為有他們的支持才使我能無後顧之憂完成碩士學位，在此予以由衷的感謝。

尤燈洲謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班

中華民國 107 年 6 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 106 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：中小型家族企業傳承歷程及結果研究

研究生：尤燈洲

指導教授：范惟翔博士

### 論文摘要內容：

本研究目的在探討中小型家族企業傳承過程在面對內外部環境的高度變動及本身具備的管理才能，在面臨二代間異質的背景及相對應採取之組織變革對永續經營所產生之影響。

本研究建立於家族企業實際接班的運作模式，經由深度訪談描述家族企業在處理交接傳遞後的變革歷程，採用質性研究深度訪談法中的半結構式訪談方式，透過多年從事於該產業經營管理之接班人為研究對象，進行雙向口語溝通，詮釋被研究的現象與行動過程來了解其影響狀態。

研究發現家族企業接班人透過不斷學習與務實管理，朝向家族企業預期目標及創造收獲效益，可說是家族企業能持續成長的關鍵，經分析與提出命題以供後續研究者更深入之研究及實務參考。

關鍵詞：家族企業、繼任、永續經營

Title of Thesis : The Inheritable Processes and Results Study of Small and  
Medium Family Business

Department : Master Program in Management Sciences Department of  
Business Administration Nanhua University

Graduate Date : June 2018

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Teng-Chou Yu

Advisor : Wei-Shang Fan, Ph.D.

## **Abstract**

The purpose of this study is to explore the process of inheritance of small and medium-sized family businesses. Facing changes in the internal and external environment and their own management capabilities. Faced with the background of the second-generation heterogeneity and the corresponding organizational changes in the impact on sustainable operations.

This study is based on the operating model of the succession of family business. Through in-depth interviews to describe the family company's transformation process after processing handover. Use semi-structured interviews in the qualitative research in-depth interviews. Through years of succession in the management of the industry as a research object. Explain the phenomenon being studied and process of being studied to understand its impact status.

Study Finds Successors in Family Businesses Through Continuous Learning and Pragmatic Management. Facing family business expectations and create harvest benefits. It is the key to family business's continuous growth. After analyzing and proposing propositions for further research and practical reference for follow-up researchers.

**Keywords: Family Business, Inheritance, Sustainable Operations**

# 目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章緒論.....	1
1.1 研究動機.....	2
1.2 研究目的.....	3
1.3 論文結構.....	3
1.4 研究流程.....	4
1.5 研究限制.....	6
第二章文獻探討.....	7
2.1 中小型家族企業.....	7
2.2 家族傳承.....	10
2.3 接班人管理才能.....	12
2.4 接班衝突.....	14
2.5 組織變革.....	15
第三章研究方法.....	17
3.1 研究架構與訪談架構.....	20
3.2 研究取向.....	22
3.2.1 質性研究.....	22

3.2.2 半結構性訪談法 .....	23
3.2.3 訪談題綱設計 .....	25
3.3 研究個案 .....	27
3.3.1 訪談對象取樣 .....	27
3.3.2 訪談對象數量 .....	27
3.4 研究問題形成與訪談資料蒐集 .....	28
3.5 資料整理與分析 .....	29
3.6 質性訪談的信度與效度 .....	30
第四章敘述個案分析結果與命題 .....	33
4.1 甲企業接班歷程分析 .....	33
4.1.1 傳承接班：外部學習改造組織 .....	33
4.1.2 經營管理：疑人不用用人不疑 .....	34
4.1.3 接班結果：創新管理穩定獲利 .....	35
4.1.4 永續經營：堅持商譽邁向未來 .....	36
4.1.5 接班歷程結果分析 .....	37
4.2 乙企業接班歷程分析 .....	38
4.2.1 傳承接班：理性與感性交會 .....	38
4.2.2 經營管理：挖掘潛藏商機 .....	39
4.2.3 接班結果：優化人力打群體戰 .....	40
4.2.4 永續經營：穩定經營永續發展 .....	41
4.2.5 接班歷程結果分析 .....	42
4.3 丙企業接班歷程分析 .....	43
4.3.1 傳承接班：心情轉折與父親期盼 .....	43
4.3.2 經營管理：同理心創造雙贏 .....	44



4.3.3 接班結果：不斷創新排除萬難.....	45
4.3.4 永續經營：共同信念創造未來.....	46
4.3.5 接班歷程結果分析.....	47
4.4 研究結果.....	48
4.4.1 接班活動.....	48
4.4.2 管理才能.....	49
4.4.3 經營管理.....	50
4.4.4 組織變革.....	51
4.4.5 接班結果.....	52
4.4.6 持續經營.....	53
4.5 傳承歷程影響主題因素歸納.....	54
第五章結論與發現.....	56
5.1 研究結論.....	56
5.2 研究發現.....	57
參考文獻.....	58
一、中文文獻.....	58
二、英文文獻.....	61
三、網路資料.....	63
附錄一、訪談同意書.....	64
附錄二、個人資料.....	65
附錄三、訪談大綱.....	66
附錄四、訪談逐字稿.....	67

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	5
圖 2.1 家族企業成員的 3 種身分、7 種角色 .....	8
圖 2.2 不同管理階層所應具備才能示意圖 .....	13
圖 3.1 家族企業成員要素關係.....	19
圖 3.2 接班活動過程架構圖 .....	20
圖 3.3 訪談架構圖 .....	21
圖 4.1 甲公司接班歷程活動結果.....	37
圖 4.2 乙公司接班歷程活動結果.....	42
圖 4.3 丙公司接班歷程活動結果.....	47



## 表目錄

表 2.1 有關家族企業重要數據與事實 .....	9
表 3.1 PATTON 六種類型問題 .....	25
表 3.2 半結構式問題設定 .....	26
表 3.3 受訪者基本資料 .....	27
表 3.4 本研究倫理實踐表 .....	32
表 4.1 接班活動面向分析編碼表 .....	33
表 4.2 經營管理分析編碼表 .....	34
表 4.3 接班結果分析編碼表 .....	35
表 4.4 持續經營分析編碼表 .....	36
表 4.5 接班活動面向分析編碼表 .....	38
表 4.6 經營管理分析編碼表 .....	39
表 4.7 接班結果分析編碼表 .....	40
表 4.8 持續經營結果分析編碼表 .....	41
表 4.9 接班活動面向分析編碼表 .....	43
表 4.10 經營管理分析編碼表 .....	44
表 4.11 接班結果分析編碼表 .....	45
表 4.12 持續經營分析編碼表 .....	46
表 4.13 接班活動詮釋分析編碼表 .....	48
表 4.14 管理才能詮釋分析編碼表 .....	49
表 4.15 經營管理詮釋分析編碼表 .....	50
表 4.16 組織變革詮釋分析編碼表 .....	51
表 4.17 接班結果詮釋分析編碼表 .....	52
表 4.18 持續經營詮釋分析編碼表 .....	53
表 4.19 傳承歷程影響主題因素歸納整理表 .....	54

## 第一章緒論

「家族企業」在人類的經濟體系中，可說是世上最古老但卻極為重要的企業組織型態，也可說是從最早期農業化進展至工業化再到現今腦力化經濟發展中的動力來源(Jones & Rose, 1993)。隨著經濟環境與社會背景的改變，家族企業依然是台灣重要的企業組織型態，當第一代創業家逐漸交棒退居幕後，傳承給第二代的接班人甚至傳至第三代。以家族本身為中心的家族企業通常都在第一代創業家所認知規劃的方式下傳接給企業接班人，故第一代業主之認知深深影響接班過程與企業組織文化，二代在年紀上的差距在 25~35 歲，所接受的教育、工作及經歷各有所不同，造就兩代間觀念的不同進而在經營管理或組織策略上的差異。

李志華(民 102)認為中小型家族企業在接班過程當中，能夠順利傳承的所在不多，而又能在順利接班之後，穩定成長進而繼續茁壯的更是鳳毛麟角。在國內外的經濟體中，有許多知名企業在草創初期從小規模的家庭事業，逐漸發展成不以關係與人情為主的公司型態。家族企業對整個人類的經濟體系來說，有不可忽視的影響力。第二代接班人面對企業規模與組織發展日漸擴大，企業所面臨的各種問題必定是越來越多元及複雜，企業領導者必須有解決各種問題的本領；經營管理的目的不外乎是想提昇企業的獲利能力、增進員工的報酬以及滿足相關利害關係人之期望，且須長時間的投入方能達到預期的目的，因此如何掌握轉折點，適時的善用每次的外部機會進行內部改善循環，將是企業持續經營成長的不二法門。

## 1.1 研究動機

根據經濟部《2017 年中小企業白皮書》資料顯示，中小企業的經營型態在台灣產業依然是為主體，縱使內外部經濟情勢依舊低迷不振，但以 2016 年統計臺灣中小企業占全體企業的比率為 97.73%，較 2015 年增加 1.76%，共有 140 萬 8,313 家，創下近年來最高紀錄，再以企業經營年數來觀察比較，2016 年新設中小企業經營未滿 1 年者占整體中小企業家數比率為 6.77%，經營年數在 5 年以內者為 30.51%，而 10 年以內者共占 48.82%，顯然仍舊有大約五成的中小企業無法存活過十年。而依據美國家族企業傳承的研究中指出，只有約 30% 的第一代家族企業能夠順利地交棒給第二代，而第二代能成功的傳承給第三代則不到一半(Benson, 1984)。

蘇靜怡（民 94）認為在華人的文化當中對於家族承續的重視，使得家族企業在面對傳承也更加得小心。「傳承」是多數家族企業必要且關鍵的持續進展的過程，不管是第一代傳承給第二代亦或是第二代傳承給第三代對於企業組織是有助於引進新思維及作法，藉此能發揮創業家的精神求新求變，才能使企業永續發展。

基此，本研究期望在透過接班人述說在面對內外部競爭環境之下及環境與市場不斷的變化，如何帶領組織處理經營管理策略的問題，始得企業在充滿荊棘的路途邁向基業長青，遂引發本研究此議題之動機，進而能提供相關研究者或實務工作人員對於此議題的參考。

## 1.2 研究目的

無論是歐美的發達國家還是東亞地區的發展中國家，家族企業都在國家經濟中發揮著重要作用。特別是在我們這個經濟發展還不平衡，就業壓力很大的國家，在以家族企業為主導的民營經濟，對於解決就業壓力，提高國民發展水平，有著極其重要的現實意義。從這個角度出發，對家族企業進行分析無疑是一個非常具有意義的研究。

本研究以台灣中小企業已接班十年以上之實際經營者為研究對象，探討有關家族企業二代傳承後之新領導人對經營管理的具體作法，聚焦於企業接班過程遇到的障礙，透過家族企業特有的組織型態，進而成就企業永續經營與擴張的成功因素，就本文歸納為下列三項，為此研究之目的：

1. 探討中小企業接班者之接班歷程。
2. 傳承過程接班人所採取的作為。
3. 歸納傳承歷程影響主題因素。

## 1.3 論文結構

本研究流程結構共分成五章：第一章緒論，說明研究動機、研究目的、研究流程及研究限制。第二章相關文獻探討與回顧，蒐集國內外學者專家提出有關中小型家族企業、傳承、管理才能、接班衝突與組織變革之相關文獻，進行分析與整理，輔助作為設計訪談大綱的基礎。第三章研究方法，說明採用質性研究中之深度訪談法，提出本研究訪談大綱並說明研究取向、受訪者、研究過程及分析來進行本研究。第四章針對研究個案，將訪談內容轉為逐字稿，利用個案編碼進行分析結果與命題，並透過對本研究內容提出整體分析並歸納成結果。第五章說明結果與發現並提出研究結論。

## 1.4 研究流程

本研究流程分成五個階段，第一階段與指導教授討論及確認研究主題。第二階段進行相關文獻閱讀與回顧，其目的在於瞭解目前影響本研究主題與理論架構及相關影響因素。第三階段為闡述本研究之研究方法採質性研究中的半結構式深度訪談法針對接班人進行訪談，獲得初級資料與受訪者基本資料。第四階段將訪談內容轉為逐字稿，利用個案編碼、構面編碼、問題編碼對訪談稿進行分析，透過敘述編碼和詮釋編碼列出與主題相關因素，進而提出命題。第五階段說明本研究之發現與結論。本研究之研究流程如圖 1.1 所示。



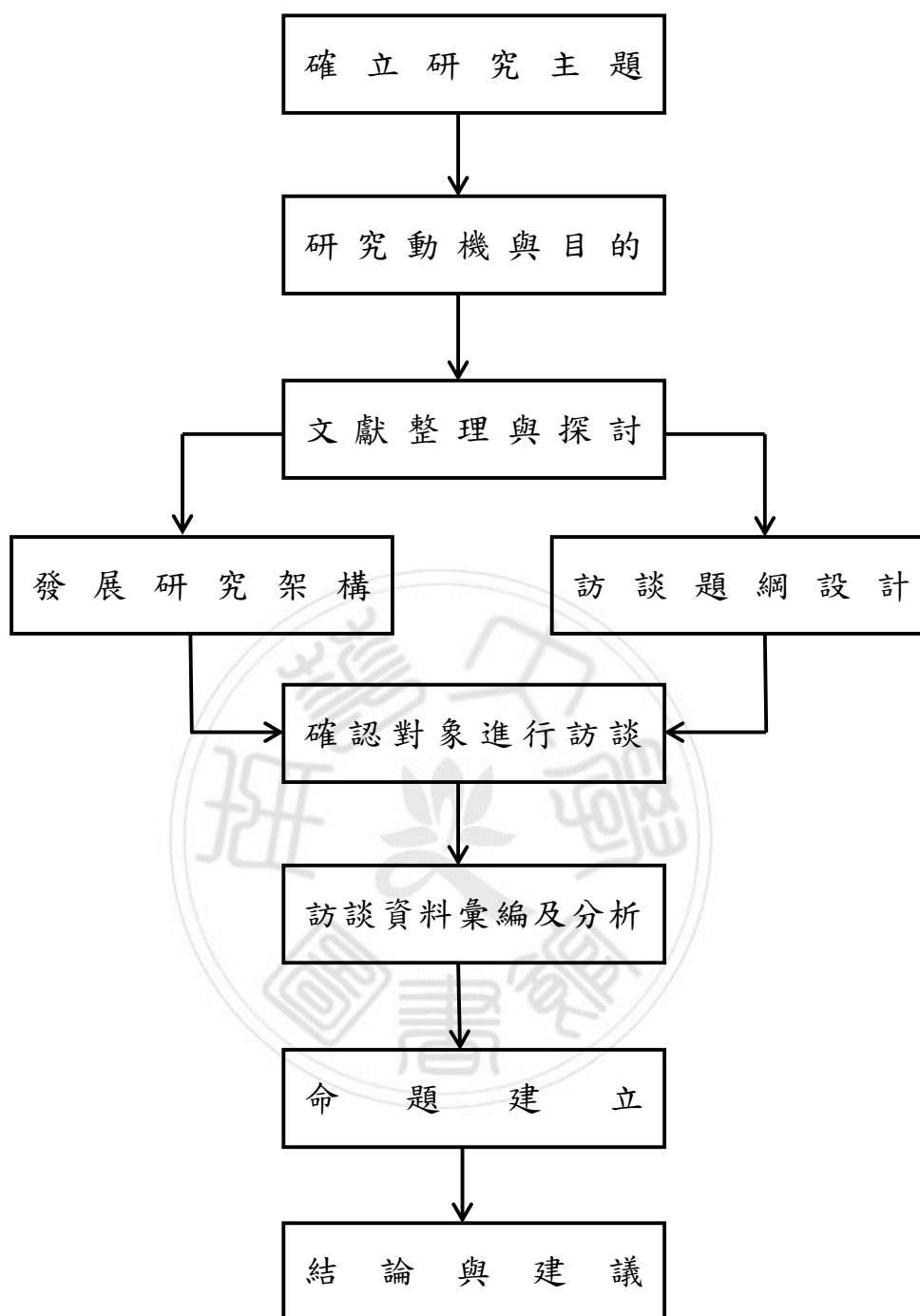


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理



## 1.5 研究限制

本研究主要是以個案研究為主，以半結構式深度訪談方式去探討三位接班者在接班後所面臨之困境與轉折，在經歷衝突與組織變革後的成功因素，雖然受訪者都已接班十年以上的資歷，但因家族企業接班遠遠比一般企業接班複雜，因而產生以下的研究限制：

- 一、 本研究採用直接訪談受訪者，多以本身的觀點來敘述傳承過程與因素，難免造成本位主義與回溯資料歸因偏差的描述或是因內部營運機密資料無法完全公開或是避談的狀況，故本研究結果能適用之範圍有限，此為限制一。
- 二、 台灣中小型家族企業者眾，且受限於時間與人力之因素，本研究僅針對三位已傳承十年以上之二代接班者進行探討並發展命題，或有不足之處，此為限制二。
- 三、 本研究時間之限制及研究者亦有能力不足之處或提問之問題不夠精確，以上皆有可能影響訪談內容之參考性，家族傳承問題比起一班企業複雜度更高，並非一時研究能窺得全貌完成研究，此為限制三。

## 第二章文獻探討

本章將針對中小型家族企業、傳承、接班人管理才能、接班衝突及組織變革的相關脈絡之文獻整理，共分為五節，第一節為探討中小型家族企業；第二節為探討傳承的關鍵要素；第三節為探討接班人管理才能相關內涵與理論；第四節為探討接班衝突相關之研究；第五節為探討組織如何透過有計劃的變革管理研究，為中小型家族企業傳承對永續經營之影響研究並探討各構面之間的關聯情形。

### 2.1 中小型家族企業

依據經濟部中小企業處中小企業認定標準為製造業、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，或經常僱用員工數未滿二百人者；或是其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下，或經常僱用員工數未滿一百人者皆概括為中小企業，但經常僱用員工數未滿五人之事業則稱為小規模企業。Claessens et al. (2000)以東亞的9個國家中，挑選12,980家上市公司做為樣本分析，若以10%投票權作為控制門檻的要件，則超過一半為家族所控制型態。台灣企業目前多為傳統製造業，且家族企業型態更是其主要特徵(蔡敦浩，民98)。林嬋娟、張哲嘉(民98)從1998年至2006年的實證結果也顯示我國上市櫃公司中有57%為家族企業。以《2017年中小企業白皮書》公布之資料，將獨資企業視為家族企業來做為估算，則全台灣有53.71%的中小企業為家族企業。因此，對於國內外公司治理情況與股權結構的相關研究，經常會將關注的焦點放在家族企業上，且有關家族企業的議題面向相當廣泛。

郭宗銘主編(民 105)文章中指出從財團法人資誠教育基金會(PWC)對家族企業內成員的定義認為主要有三種身分,分別為所有權人(股東)、家族人員以及企業員工,而這三種身分的交疊會產生七種角色,如圖 2-1,在此點出家族企業與一般企業最大相異點在於「所有權」,在家族企業當中所有權具有多樣性,可單純持股的股東、身兼股東與員工的身分或是進入董事會作為具有表決權的董事代表。由於家族企業成員皆是親人的關係,具有血濃於水的情感,肯齊心為事業共同打拼,相互之間有更多的信任感,且可透過家族傳承延續企業精神與品牌價值。

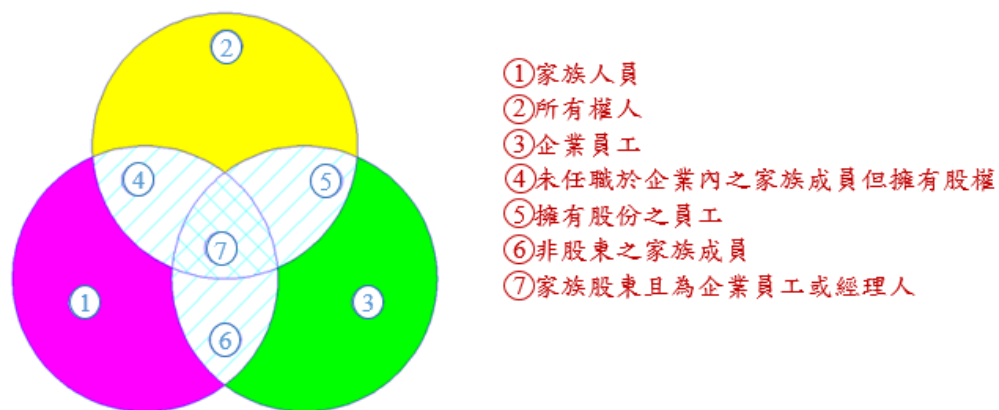


圖 2.1 家族企業成員的 3 種身分、7 種角色

資料來源：郭宗銘（民 105）

Poza (2004)認為家族企業的定義應該要滿足：一、單一或合夥家族兩個或更多成員所控制的所有權的概念；二、家族成員積極投入管理及持續塑造企業文化等或是參與重要管理階層對組織產生策略性之影響；三、該企業重視家族彼此間之關係；四、被預期將會有世代延續的可能性。許士軍（民 86）認為企業的組織除了會受正式組織結構與技術因素之影響，也會受到文化倫理關係所支配，而這種倫理關係的起源來自於家族，因此家族企業比較重視如何將自身之價值極大化並專注企業之長期發展。

表 2.1 有關家族企業重要數據與事實

家族企業佔全世界經濟體中所有企業比重的 85%及國民生產毛額的 75%以上
美國家族企業生產的產品佔該國國民生產毛額的 64%
家族企業雇用全美八成的勞動力且提供 85%的職缺
全世界的家族企業雇用超過 85%的勞動力人口
《財星》(Fortune)五百大企業中超過 37%為家族企業所掌控
全美家族企業總數約在 1700 萬到 2200 萬間且家族企業控制約六成的美國上市公司
家族企業約有 35000 家年營收超過 2500 萬美元
家族企業的市值較一般企業高出 10%，總投資報酬率多出 6.65%

資料來源：Poza (2004:2)

家族企業作為世界上最具普遍意義的企業組織形態，在世界經濟中有著舉足輕重的地位。Mark and Tom (2012)指出家族企業有一個非常大的優勢，那就是能夠非常靈活的承擔各項風險，實施更長期的投資戰略。在世界各國中無論是發達國家還是發展中國家，家族企業都是在成長和發展著。

虞邦祥、林月雲、張小鳳（民 98）指出台灣的家族企業並未如西方家族企業出現凋蔽現象，反而在台灣部分家族企業發展的欣欣向榮，可能的因素或許是台灣的家族企業對經營權與管理權掌握到恰如其分，使得公司在經營的理念以及目標策略上有了延續性，接班人也運用此一優勢與第一代創業主所長期累積的聲譽。許士軍（民 86）強調家族企業創新及轉型過程不僅僅需要專業人員的投入，在此同時企業主的第二代、甚至

是第三代多數已受過高等教育，學習過數種先進科學管理方面的知識與技能，甚至自己也就是現代化與家族企業優勢但伴隨的特殊性也造就了諸多的不利因素。這些不利因素是由家族企業的特殊性所決定的，依附此種特殊性而生，當家族企業需要進一步發展時，這些因素便成為企業發展的禁錮，阻礙企業的可持續發展的機會。

## 2.2 家族傳承

家族企業不僅僅要傳承有形的資產，更要傳其核心價值與創業精神，透過縝密的規畫使企業順利承接進而使得企業能夠永續經營。虞邦祥等人（民 98）指出接班(Succession Process)是傳承的一種過程但又不等同繼承。通常父母親也就是業主或被繼任者(Presuccessor)仍健在時會介入安排，即培養心目中適意的人選，進而將父母親的事業或財產交接給子女是謂傳承。蘇承桂（民 82）認為若是於父母親離世後，經以繼承法之財產分配權亦或是遺囑之執行進而接掌企業謂之繼承。

王怡雯（民 105）指出中小企業逐年發展到至今，經營超過 10 年甚至是 20 年的企業，逐漸開始面臨到交接傳承的問題。而傳承給第二代的接班人首先面臨的即是企業中有形及無形資產的移轉，而在這移轉過程中，為避免第二代接班人在承接實際經營權後所造成之管理阻礙等非預期之影響，第一代有必要在這過程中評估指導，以避免在無形亦或有形資產減損，這包含對接班人價值觀的培養、內部及外部的認同等，進而達成企業順利完成傳承的世代任務。

企業能永續經營下去，除了須因應外部的環境變化、全面性的思考如何解決所遭遇到的障礙且提出革新的做法及創新的商業模式，進而達到百年企業生生不息的發展，傳承可說是非常關鍵的要素。根據柯承恩（民

93) 引用美国家族企业机构(Family Business Institute)研究家族企业成功从第一代传承至第二代的比例约有 3 成，由第二代能成功传承给第三代的比例只有 12%，至第三代能成功传承给第四代的比例更只有 3%。依据 2010 年 7 月《今周刊》统计资料显示，在东方社会中能够传承给第二代的的企业仅有 15%，而能传给第三代的亦仅有 13%，能成功传承三代的的比例与前述美国家族企业调查资料相去不远，可见如何成功传承家族企业，不论在西方或东方都有相当的困难度。所谓的传承除了有形的资产之外，更重要的是如何将企业价值、创业精神、与经营思维等透过系统性的方式传给下一代，以及下一代如何在前人的基础上能守成并开创新局，都是在传承过程中必需要思考的问题，而家族企业的接班行为是传承的过程，与继承的观念并不等同。因此，企业接班过程是动态的，是在一特定期限内，与传承有关的组合。接班期间的长短因个别企业属性及规模而异，传承之起点大多从「第二代接触与企业经营有关的人事物」开始，迄以「以上一代业主卸除实权职务，并且不再主导企业的重要决策」为止。

Wong (1985)研究发现，若企业由家族成员来出任重要的管理阶层，在企业发展的过程中，一般会遇到分解、蜕变、崩离的结局。他并指出，若企业家后代子孙没有传承意愿，家族企业过程可能会每况愈下，或者是演变成如同西方国家转由专业经理人来管理企业的局面。

司徒达贤(民 103)文章中指出对于接班人培育的规划，需考量众多的要素，有些第一代经营者认为应该先在外接受历练，体会底层工作者的辛劳及学习不同企业间之的经营模式，有些则认为应在第一代身旁学习给予适度指导，一方面可提高学习效果，另一方面也可学习到组织文化；不论以何种方式培养第二代，其实都必需要考量到企业传承的时间压力，进而微调传承计划之内容。小型家族企业第一代多半是以技术起家，凭借

著創立與自己經驗相關的行業與過人的韌性，旺盛的創業精神，發展出今日的經營成果，但也因第一代經營者忙於現況經營時，往往無心思顧到後續之傳承規劃，當企業面臨到需交接時機時，不是面臨接棒人才選擇性，讓不曾想過回來接班的下一代，因有著對家族的情感或責任，基於孝順或使命感等緣由，在被迫或半自願情況下，返回接手家族企業。

## 2.3 接班人管理才能

企業要能持續的永久經營，需要進行世代交替，接班人更迭不僅改變企業內部各成員間之權力結構，更對企業未來結構及策略產生重大影響 (Pfeffer, 1981)，對未來的營運有著深遠的影響，實不可等閒觀之。而接班人的管理能力是指當企業面臨不管是外在或是內在的種種決策問題時，所展現出解決問題能力的特質。

Miborrow (1988)指出由知識、經驗、責任與才能混合之後的能力謂之才能，可為經理人執行職務的履行能力或是經理人適任之必要條件。就組織而言追求效率其實就是管理的本質，因此從根本上來說提高組織效率的能力就是管理者的才能。事實上，早期的管理學者 Katz (1955)指出卓越的管理者須具備這有三種能力，分別為技術性技能(Technical Skills)、人際性技能(Human Skills)及概念性技能(Conceptual Skills)，並對應管理者所處之階層而有必須調整其必備之能力，如下圖 2.2。

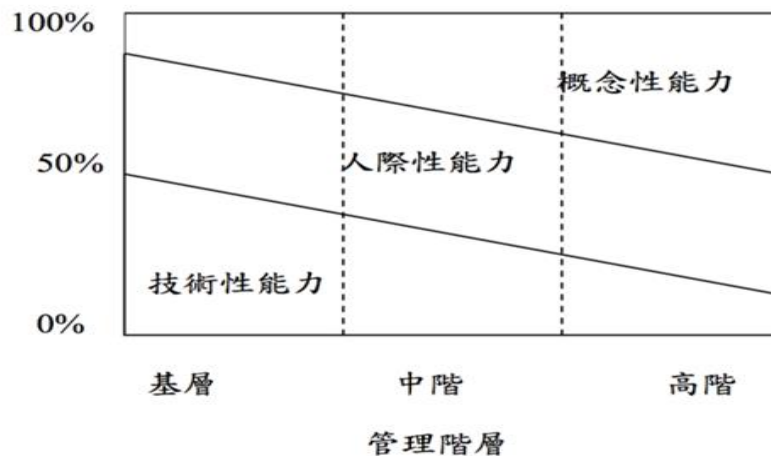


圖 2.2 不同管理階層所應具備才能示意圖

資料來源：Katz (1955)

由上圖 2.2 得知，愈高階的經理人愈需具備統合概念性能力，在技術性才能所佔比例則最少；中階經理具備的人際性能力、概念性以及技術性的能力約各占三成多的比例；最基層經理人最優先具備技術性能力，再來依序為人際性能力及概念性能力。

Sandwith (1993)從對管理能力的培訓角度切入探討，認為有下列五種領域的管理能力是管理人員所必要的條件，而早期管理學者 Katz (1955)也持相同之看法，各類型主管在不同階段的工作職位其所需之管理能力的比重也必須隨之調整，相對的相關教育訓練也要有所對應方能匹配目前的職能要求，他提出能力領域模型(Competency Domain Model)，並指出管理能力應有：1.觀念領域：對組織成員及成員間之任務、角色、策略規劃及價值觀等應有相當瞭解。2.領導領域：建立團隊合作並以身作則、鼓勵及培養部屬。3.人際領域：多加參與、沈默、聆聽、反應、彙總等對應技巧。4.行政領域：預算及成本效益分析、會計報表、設計程序、人力資



源規劃。5.技術領域：市場開發方案、產品的規格、知識、開發方案之工作流程與方法等。

管理階層在企業組織中處於主導的地位，除了擬定與執行策略外，也分配組織的資源，並引領大家共同完成策略目標。一個卓越的管理階層除了會對員工提點，更應指導員工針對問題去思考並解決，訓練員工思考的廣度及深度，這樣的磨練對員工往後需獨當一面的能力，提供了相當的技能，也增長彼此向上增進的格局。這對體現組織績效的優劣及目標，起著決定性的作用，也是在管理學上非常重要的課題（林國華，民 94）。在這近幾年來，整個世界的國際局勢劇烈且多變，面對一個不斷競爭的世代，可能三至五年就會面臨一個轉折，唯有不斷增強自己的管理才能跟上時代的腳步。

## 2.4 接班衝突

許士軍（民 86）文章中指出全球的企業以家族企業所創設者居多，但與許多不同國家的企業相比較，華人企業在家族的關係就顯得比較密切，當創辦人離開所創立的事業後，傳承至第二代掌管企業後常常發生兄弟或家族成員對於理念不同或者是對經營權及遺產的爭奪，且在此情況下往往不顧及企業的利益而導致企業走向衰敗之路，此情況在台灣的家族企業中可謂不勝枚舉。范揚松（民 87）認為家族企業的缺點為「人治」重於「法治」的公司文化，且在家族與企業不分的狀況下非家族的專業經理人並不容易高升，係經營者採威權式的領導方式。

王振寰與溫肇東（民 100）闡釋家族企業傳承至第二代或是第三代以後，由於企業組織的規模不斷的擴大進而造成家族與企業間之利益衝突，便會面臨所有權與經營權是否合一亦或是如何合一的基本問題，家族與

企業因利益、發展目標以及生命週期的差異，進而造成許多的衝突的存在，此種因種種因素所導致不一致的拉扯，既可能是家族企業的成長動力來源，也可能造成家族失和或是導致企業的生存危機。

蘇靜怡（民 94）認為接班人在家族企業接班後，除其法統權力增強外，無論在有形亦或是無形方面被接班人皆還是存在一定的影響力。曾敏雅等人（民 105）指出台灣中小型企業自戰後一路發展由勞動者到創辦組織的創業過程。企業經營內外部環境受到科技與全球化的影響，中小型家族企業是否能順利進行「組織轉型」，已成為企業是否能永續經營的重要關鍵。在組織轉型或組織創新過程中，常因不同群體的立場或觀點的差異，往往會伴隨「組織衝突」（Organization Conflict）的發生。

Robbins (2002)指出其組織衝突是引發組織變革的主因，而衝突可分為能增強組織績效的「功能性衝突」與減損組織績效的「失能性衝突」。陳介玄（民 80）認為接班人為組織帶來眾多創新契機的同時，亦對既有組織產生一連串衝突與改變。曾敏雅等人（民 105）在研究當中發現中小型家族企業在面臨有多種選擇方案時，組織內若無制式可接受的評估機制時，將憑企業主的個人經驗來進行決策，且中小型企業多為家長權威式的領導，對決策大多具有絕對的影響力，雖有助於降低組織衝突提高決策速度，但僅限於其所認同的構想。

## 2.5 組織變革

許士軍（民 84）認為組織變革是因內在與外在環境的改變，組織察覺到改變的需要，在對問題聚焦後，分析限制條件採取改變的目標，以期有效的實施策略，達成組織目標以維持生存與發展。絕大多數的台灣企業均具有家族經營的特徵，這就使得「家族企業的接班」及「組織變革」在

所難免，伴隨而來的兩代之間對「經營理念的衝突」與「組織變革」間的兩難之組織問題便因應而生（吳建明、連雅惠，民 101）。隨著市場競爭激烈內外部環境高度變遷，不斷改變的顧客的需求，對應這樣變遷而透過有計劃的管理，就謂之「組織變革」相對於外國企業，每兩、三年就一次組織變革，而在國內企業，除非遇到重大危機否則不輕易改變。正如早期管理學者 Leavitt (1965)指出組織變革之途徑可分為結構性、技術性及行為性三種變革，結構性變革包括工作過程設計、組織調整等，而技術性變革包括電腦化、設備改善等，行為性變革則包含解凍、改變、再結凍等。

蔡錦麟（民 90）認為通常一個組織受到內外部環境的衝擊，高階管理者才會思考採取變革的方案，當組織採行變革措施時，除需鑑定關鍵變革績效外，尚須觀察組織維持正常運作與採行方案之適配發展。胡大鵬（民 103）在研究中發現組織變革其實即是傳承的一種本質，組織以企業主的個人能力為核心，透過變更其直接處理的核心事務內容，相對應地接續代理人以及代理人所掌握處理的事務內容，使企業取得經營所必要的的能力組合。

如果企業比擬為一台機器，假設需更換機器零件而在更換完零件之後我們期望整體的功能能運作順暢，那麼新零件就必須能發揮原部件的性能。要想達到此目標，所必須培養接班人的能力以適配組織的需求亦或是經由組織變革以承接被接班人的能力範圍或是二者兼備（胡大鵬，民 103）。組織存在的目的在於執行策略並達到擬定之目標，因此組織在運作時要隨內外部環境來改變策略，所以當經營環境有所改變時便要調整策略和組織結構。

### 第三章研究方法

鑒於台灣中小型家族企業的企業組織型態，郭宗銘（民 105）指出自第二次世界大戰後以來中小型家族企業經歷 40 多年的發展，在近幾年來接班傳承漸漸地成為企業不得不面對的重大議題。本研究透過文獻整理歸納分析，試圖透過探討中小企業在永續經營發展過程，在面臨傳承接班所面臨的課題上提出研究架構，聚焦於第二代傳承歷程相關要素之議題，在過程中有可能會遇到的阻礙與其產生之根本原因。

本研究的研究主體為台灣中小型家族企業接班人，經由通過企業接班人傳承家族企業的過程所經歷的種種因內外部環境及自身之管理才能所面臨之經營管理困境，為深入了解和觀察其接班傳承過程之因果變化，本研究採用對個案進行探討，並採用個案研究法進行理論的推導，規劃研究設計並確認受訪者、執行訪談以及訪談大綱。

同時邀請已順利傳承接班之實際負責營運之接班人為訪談對象，加以瞭解接班過程對組織及經營歷程中所出現的想法與觀點等現象，對於組織在變革中是否有提升企業價值而達到永續經營的目的。

再者，本研究採用「深度訪談法—半結構式的訪談」，此訪談法是一種普遍搜集資料的古老方法，也是在社會科學研究其中一種重要的調查方法，深度訪談法一般用於質性研究中的資料收集，深度訪談藉由收集受訪者中心的想法與觀點，也是以人為核心的研究。

另外，本研究以二代接班者為研究對象，採取以質性研究的深度訪談法—半結構式訪談，透過訪談雙向溝通的方式，在詮釋過程中將研究的現象及行動還原再現。本研究受訪者採立意抽樣方式來選取，其目的在於選擇受訪者能提供豐富資料的研究個案。選定條件為：1.本身需是企業經營

之實際負責人、2.接班之資歷需超過 10 年以上、3.企業營運超過 30 年以上個案作為訪問對象，藉此瞭解接班過程所出現的衝擊與變革等現象，以期提升相關產業價值。

本研究採取半結構式訪談，事先設定一致性之訪談的題綱，因受訪者本身的生活體驗及認知行為的差異性，經由個體反思對於相同問題會有顯著差異反應。設計訪談大綱是為了讓訪問過程進行得比較流暢，在引導式問題之後會接著以開放說明式的問題詢問受訪者的感受，在以半結構式的訪談過程來蒐集資料時，訪員需對討論議題採取開放的態度並在預定目的框架內加以修正訪談技巧，以利進行資料蒐集及藉此反思自己的經驗。

- 1、 確認受訪者：本研究以二代接班的面向來進行研究，因此，本研究採取在傳統產業中相異組織之中小型家族企業實際參與經營之接班人，以取得不同面向的想法與觀點。本研究藉由分析受訪者訪談內容推論其觀點及脈絡。
- 2、 為了能精準的提出問題執行訪談，本研究整理相關訪談大綱並分為四大項目，定義如下：
  - (一)接班活動面向
  - (二)經營管理面向
  - (三)接班結果面向
  - (四)持續經營面向

在研究與訪談過程架構前合先敘明，接班傳承正是眾多的家族企業延續生命的重要因素，卻也是家族企業的重大挑戰之一，根據統計企業從第一代成功傳承給第二代約為 30%，而第二代傳給第三代更是僅有約 10%的比例，顯然不僅創業艱難守成更是不易，家族傳承接班所牽涉到的層面極為廣大，而家族企業本身是包含了企業經營者、家族成員及股權互相交集或聯集的系統，如何在理性經營與感性的家族情感間有效調和家族成員間的利益，就成了接班人肩上的重擔，也無疑是一個高難度的政治議題。如圖 3.1 家族企業成員要素關係：

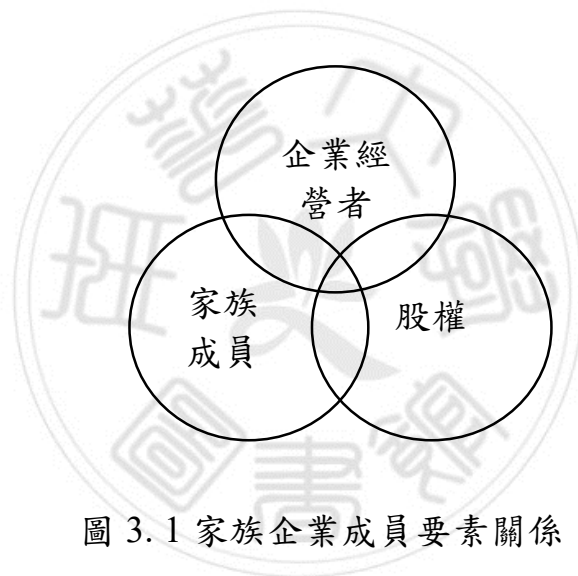


圖 3.1 家族企業成員要素關係

資料來源：本研究整理

### 3.1 研究架構與訪談架構

本研究參考自 Patton (1990) 並與指導教授討論，接班歷程影響概念性架構如圖 3.2 及 3.3 所示

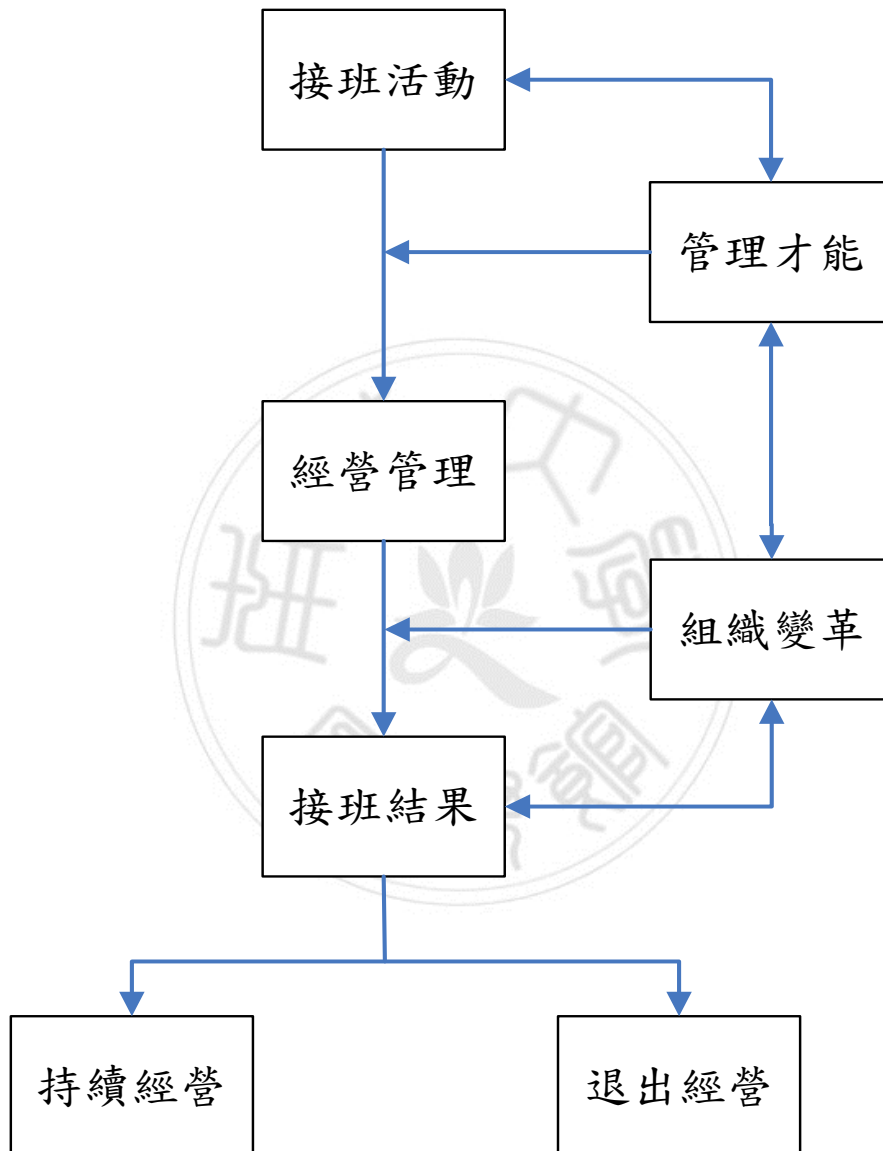
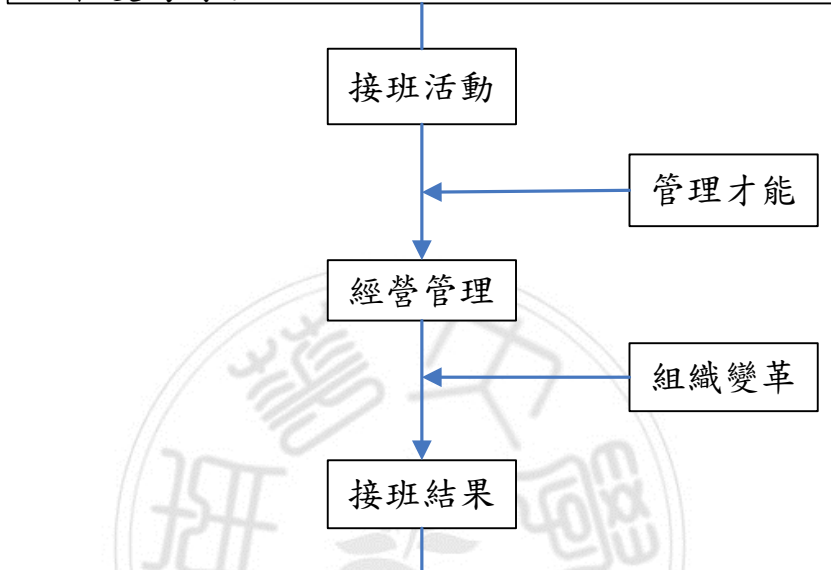


圖 3.2 接班活動過程架構圖

資料來源：本研究整理

- Q1.請敘述您公司成立的過程？當初是什麼樣的背景讓您回到家族企業接班？
- Q2.在剛接班時有遇到什麼樣的困境？
- Q3.請您談談這個產業最核心的管理知識是什麼？
- Q4.就以上您所認知的管理才能對永續經營的影響程度為何？



- Q5.您接班後對組織曾採取什麼樣的變革？
- Q6.剛剛所提及的組織變革對現有的組織會產生什麼樣的影響？
- Q7.對所擬定的組織變革策略對永續經營有何助益？為什麼？
- Q8.請您談談到目前為止對接班結果的感受程度？

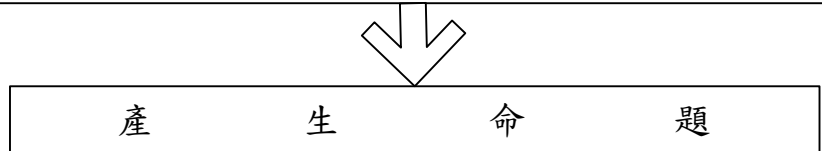


圖 3.3 訪談架構圖

資料來源：本研究整理



## 3.2 研究取向

本研究基於接班傳承對企業後續永續經營活動過程之影響，研究主題為接班人與被接班人傳承之心路過程。Stake (1995)指出個案是存在著某種行為型態且有界限的封閉系統，在系統中界定明確的對象而非某種過程，藉由質性研究深入淺出的訪談了解其相關構建的知識，會有別於量化研究來的更為清晰，而在實體及虛擬中間帶來的特殊性與差異處。訪員與受訪者在共同感興趣的主題下藉由交談進而交換彼此的觀點，在兩人之間經由互動模式建構出知識（陳育含譯，民 99）。

### 3.2.1 質性研究

林育珊譯（民 97）認為你必須清楚人類某部份的行為，特別是在行為方面的現象是難以量化來記錄或是量測的。而質性研究是避免使用數字，對社會現實面的詮釋，而最具代表性的即是深度訪談法(Neuman, 1997)。本研究探討台灣中小型家族企業傳承接班的歷程，聚焦於此傳承過程中接班者的管理才能在面對內外部環境和對組織的變革而導致與上一代業主的價值觀產生衝突的關係。在社會科學研究中最廣泛用來的收集資料的方法即是質性訪談，是以關注受訪者個人的經驗、生活與感受，藉著訪員與受訪者之間自然情境式的彼此互動，讓研究者得以採用資料蒐集方法取得建構對社會現象進行整體的探究。本研究採取選擇質性方法作為研究主體，針對異業的樣本進行個案探討與分析，蓋因本研究主題需要瞭解特定的對象、群體還有事件，再者有關家族企業傳承是長期社會化過程的議題(Longenecker & Schone, 1978)，無法以一刀切的方式將傳承過程與經歷清楚切割，訪談過程並非強調中立價值的態度，而是透過以受訪者的的角度看世界而進一步分析及解釋過程的變化。故本研究嘗試採

取質性研究方法透過瞭解個案中個別經驗及感受之事實本質，盡可能導引出更深層的發現且保持過程與事實的整體性，另在質性研究過程中研究者的主觀與先入為主的觀念無可避免會摻雜其中，盡可能採取比較開放的態度，在蒐集及分析過程當中讓更多元的角度或概念能保留下來，避免將研究者的觀點加諸於研究對象上。

高淑清（民 97）認為質性研究非以操作型變項來形塑出代答問題，而是在整體脈絡中逐漸去建構出研究主題之雛形，以利掌握問題的全然樣貌，關注的焦點是從研究對象自己出發參照架構與觀點來理解受訪者的行為，質性研究關心的是從資料提供者的觀點來理解或搜尋相關連的資料或訊息，並察覺研究對象內在歷程轉化的過程。質性研究是對社會現實以歸納方法來探討的過程，有別於以科學研究取向的實證主義（潘淑滿，民 92）。林佩璇（民 89）指出經由行為活動的本質來瞭解整體的脈絡發展過程和特性，非著眼於變項間而在於查覺事件現象的脈絡，逐步由資料中引導出有用的訊息，並且進行分析歸納、比較、再歸納的循環過程建構初步的理論。

### 3.2.2 半結構性訪談法

訪談要有追求事實的心及對訪談有濃厚的興趣，願意敞開心胸傾聽受訪者的發言，同時訪談內容不能介入自我的觀點，保持訪談的客觀性。Patton(1990)指出藉由訪談可以獲得研究對象的想法或觀點，而這些是無法經由直接觀察所得到的。因研究目的、性質不同而有各種相異的訪談型式。以訪談主題大綱做為分類方式則分為結構式、開放式、半結構式訪談(Merriam, 1988)。結構式的訪談事先設定題目順序，能夠獲得明確訊息容易分析，但卻變得沒有彈性且容易忽略受訪者的個人的感受。而開放式的訪談縮小在研究者有興趣的範圍內可使受訪者敘述有關其獨特的體驗，

卻不一定能掌握到研究者想要的特定經驗或訊息。而半結構式是介於結構式與開放式之間的一種訪談方式，研究者根據先前的問題與目的設計出訪談大綱，做為訪談時的引導方式（潘淑滿，民 92）。採用引導方式的互動後會接著彈性調整問題，受到問題限制較少彈性較大，受訪者的心態會較開放來敘述自我的體驗，半結構式的訪談設計大綱是採取較為開放的態度進行資訊收集工作，以探索受訪者心中的想法或觀點，感受背後所代表的意涵。

考量本研究所要瞭解家族企業在傳承過程中之接班活動、經營管理及接班結果連續歷程的動態研究呈現，並冀望藉由訪談接班人之分享之經驗達到所獲得之成果，不可否認在相異之產業的各個家族企業可能具有不同的特性，故本研究不採取以量化方法進行，而採行以質性方法來做為資料收集分析的方式，並藉由以半結構式的引導來進行深度訪談，以期有效理解家族企業接班活動之實務歷程及建議。

### 3.2.3 訪談題綱設計

Patton (1990)指出訪談主題有六種類型取向，本研究參考後提出問題方式：

表 3.1 Patton 六種類型問題

1. 經驗/行為問題：	萃取出受訪者的行為、經驗、行動或活動等相關之敘述，是指受訪者做或已經做了什麼的問題。
2. 意見/價值問題：	在於瞭解受訪者之認知與詮釋歷程，藉由詢問受訪者對特定議題其目標、意見想法及價值觀。
3. 感受問題：	對受訪者在訪談中對經驗的想法或經驗偏向心理層面等情緒反應。
4. 知識問題：	探索受訪者所擁有的事實訊息及特定相關知識領域。
5. 感官問題：	有關受訪者描述關於視覺、聽覺、味覺、嗅覺、觸覺等行為或是經驗資料的類型。
6. 背景/人口統計的問題：	聚焦於受訪者之年齡、教育背景、職業或居住地等特徵，有助於明瞭受訪者。

資料來源：本研究整理

參考 Patton (1990)對問題類型之描述，本研究將訪談對象界定在家族企業接班後之實際負責人。另外依據接班歷程從接班活動、經營管理、接班結果、管理才能及組織變革之接班活動進行探索研究，訪談題綱以經驗、行為、意見、價值、感受、知識及背景統計等類型做為問題核心，如下表 3.2 所示。

表 3.2 半結構式問題設定

問題構面	經驗、行為/感受、知識問題
接班活動面向	Q1.請敘述您公司成立的過程？當初是什麼樣的背景讓您回到家族企業接班？ Q2.在剛接班時有無遇到什麼樣的困境？
問題構面	感受、知識問題
經營管理面向	Q3.請您談談這個產業最核心的管理知識是什麼？ Q4.就以上您所認知的管理才能對永續經營的影響程度為何？
問題構面	意見、價值問題
接班結果面向	Q5.您接班後對組織曾採取什麼樣的變革？ Q6.剛剛所提及的組織變革對現有的組織會產生什麼樣的影響？
問題構面	背景問題
持續經營面向	Q7.對所擬定的組織變革策略對永續經營有何助益？為什麼？ Q8.請您談談到目前為止接班結果得感受程度？

資料來源：本研究整理

### 3.3 研究個案

#### 3.3.1 訪談對象取樣

本研究採用訪談研究中最常使用的立意抽樣選取受訪者，針對少數甚至是一個的特定個案進行深度研究，目的在於對研究提供豐富資訊。Patton (1990)認為質性抽樣的特點在於樣本數少但重點在於訪談具有深度才是立意抽樣的意義。對所選取受訪者及條件如下所示：

1. 中小型家族企業實際參與經營之接班人
2. 接班資歷需超過 10 年以上
3. 企業營運超過 30 年以上

#### 3.3.2 訪談對象數量

一、受訪者的選擇、訪談實施：

表 3.3 受訪者基本資料

編碼	受訪者	產業別	性別	員工數	公司經營年數	職稱	訪談日期	訪談時間
A	A君	甲電機修配公司	男	5人	39年	負責人	2018/01/22	3小時
B	B君	乙機械製造公司	男	16人	48年	負責人	2018/01/23	3小時
C	C君	丙鋼構公司	男	10人	42年	負責人	2018/01/30	2小時

資料來源：本研究整理

## 二、深度訪談實施：

本研究在進行訪談前先以電話方式邀約，簡述訪談研究方向、目的並確認時間及地點。開始訪談前告知受訪者有關訪談個人資料及內容保密之義務與權利，又基於保護受訪者，其在文中所引用之個人資料皆以代號稱之，如在訪談的過程中不願意接受採訪，可以隨時提出暫停或退出的要求且不需任何理由，並主動向受訪者提供研究目的及研究流程。

### 3.4 研究問題形成與訪談資料蒐集

研究問題的形成以利用 5W1H 來確認研究範圍，建構研究問題：

What（探討的內容）例如：不僅企業經營需專業化，家族企業更需專業化。

Where（設定的區域）例如：聚焦於台灣地區。

When（時間軸的範圍）例如：以 2016 年統計臺灣中小企業占全體企業的比率為 97.73%，較 2015 年增加 1.76%，共有 140 萬 8,313 家。

Who（對象或群體）例如：以中小型家族企業為主。

Why（了解發生原因）例如：「傳承」是家族企業關鍵的持續進展的過程，然而如何才能使企業永續發展。

How（如何影響）例如：接班人如何帶領組織處理經營管理策略的問題，始得企業在充滿荊棘的路途邁向基業長青。

透過初步建構研究議題後再與指導教授討論確認接班歷程研究，決定以接班活動過程為主體，透過與企業組織接班人訪談接班傳承之重要理念，並經由回顧國內外有關接班相關議題進行瞭解整理與分析，在研究過程中閱讀與研究書報、雜誌、政府出刊資訊等相關資料，隨時整理並記錄，做為對後續研究的補充材料。

潘淑滿(民 92)指出經由訪員與受訪者透過雙向溝通之過程，建構出回歸事物本身與敘述歷史脈動，透過研究者詮釋將研究的現象與行動轉化還原。Peshkin (1991)指出訪談三階段分別為第一階段：建立關係並藉此熟悉彼此及確定訪談時間與地點；第二階段為在某時間某地點進行有關訪談的之一系列活動；第三階段於訪談中請受訪者詳細說明的每一相關歷程所經歷的問題。本研究採取半結構式訪談，在訪談進行以訪談主題大綱作為在整個訪談進行的方針，在過程中依受訪者實際狀況彈性調整訪談問題，以利搜集受訪者之核心價值與想法。

與實際經營管理之接班人的深度訪談並建立一定的信任關係，經由來自受訪者的經驗敘述或是互動過程所引發開放性的感性與理性分享所經驗的訊息，透過研究者適度的自我坦露適時的回饋，而使得研究者與受訪者不斷的激盪更新且往更深入的話題，也進而加深加廣問題的疆界，以激發所得的資料成為本研究推論結論有所本的依據來源。

### 3.5 資料整理與分析

本研究訪談之代號編碼依序為：個案代號—構面代號—問題代號

#### 1. 訪談個案代號：

本研究共邀請三位二代傳承後之接班人，設定編碼個案為：A 君（甲電機修配公司負責人）、B 君（乙機械製造公司負責人）、C 君（丙鋼構公司負責人）。

#### 2. 中小型家族企業傳承成功因素探討構面編碼：

W1：接班活動。W2：經營管理。W3：接班結果。W4：持續經營。



### 3. 問題代號編碼：

問題一為：Q1、問題二為：Q2、問題三為：Q3 以此類推至 Q8；若由問題一衍生之子問題為 Q1-1、Q1-2 依序產生。

本研究參考 King and Horrocks (2010)以經驗為基礎的資料分析方法：主題連結法，確立主題後進行之步驟分為三個階段：

1. 第一階段：為敘述編碼在過程中反覆經由初步定義及重定義修正編碼，目的在於確認研究問題能經由訪談逐字稿精準回答。
2. 第二階段：為詮釋編碼在於將具有相同意涵的敘述編碼重擬，經由進一步詮釋得出新的編碼方式。
3. 第三階段：制定最高主題對相關訪談結果及前二階段的編碼作概念性的命題。

在訪談結束之後，即進行文本資料整理與分析，接著將文本暫時編碼分類，再對逐字稿反覆研讀重複前三階段的循環歸納，將編碼進行重新定義及分類與研究子題對應。最後根據分析歸納，整合研究及發展命題撰寫為正式論文。

### 3.6 質性訪談的信度與效度

蔡清田(民 102)指出訪談品質主要分為兩個部分分別為資料信實度及研究倫理，而信實度類似於量化研究之信效度，但質性研究針對的是社會事實的建構。Glesne (1999)認為研究發現與詮釋是否可信賴，取決於研究者是否小心建立此種信賴。而獲得主要可信賴的因素為時間，包括花在訪談、選擇地點及建立雙方信賴關係的時間，都直接對信實度有所助益，投入充足的時間較可能產出豐富、厚實的描述，而這也助於讀者判讀與真實情況的差距（蔡清田，民 102）。

對程序的可重複性的信效度是獲得真實狀況的一致程度。Linclon and Guba (1985)指出質性研究分別以確實性代表量化研究之內在效度、可轉換性代表外在效度、可靠性代表內在信度及可確認性取代客觀性這四個標準來檢視質性研究，另也指出採用受訪者檢核或是同儕檢核可幫助研究者是否有對資料有所誤解亦或偏頗之處，甚至是出刊後對受訪者產生非預期的影響。

綜合上述專家學者信實度檢測觀點，本研究採取將訪談結果送交受訪者驗證避免有誤解狀況、請博班學長閱覽提出意見及將逐字稿內容交給指導教授檢視討論，以增強本研究之信實度。

在質性研究中研究倫理是非常重要的。Stake (2000)認為在訪談過程中，訪員與受訪者所討論的議題和觀察必須互相討論，且需得到訪談者的首肯。Merriam (1988)認為在研究過程中有五項倫理問題應注意的：1.研究者陷入研究議題而失去自我的立場；2.資料有保密性的問題；3.為得到或控制相關資料在不同立場的團體可能存在競爭問題；4.需不需要在出版時維持參與者之匿名；5.使用者可能存在無法識別研究者本身在詮釋與資料之間的差距。

質性研究在不同過程階段會牽涉不同的倫理問題，在訪談前需先向訪談者說明研究大綱、目的及允許錄音之許可，聲明個人資料均以代號出現及研究結果僅供本研究使用，並強調訪談者有隨時中斷訪談或退出的權力且不需任何理由，在充分告知後，取得訪談者同意簽署訪談同意書，始進行訪談，在互動過程中訪談者需關注受訪者的情緒、感受等身心狀態，從中觀察梳理出整個傳承經驗的結果，建立與受訪者互信的關係。下表為本研究有關倫理之實踐聲明：

表 3.4 本研究倫理實踐表

<p>自主性原則</p>	<p>對參與者基本人權的保障，未徵得同意前不私自進行研究，即使徵得同意亦尊重參與者之意願，隨時可終止訪談研究。</p>
<p>確保隱私</p>	<p>為確保隱私，對參與者皆採匿名方式，不在公開場合或私下討論，除了在研究生團體或指導老師，以保障參與者之隱私。</p>
<p>不傷害原則</p>	<p>訪談過程應採取傾聽、陪伴方式，給予支持及理解，不勉強研究參與者談及不想談的部分，確保參與者在研究過程中不論是身體、心理上不受傷害或不舒服，這是研究者的義務及責任。</p>
<p>誠信原則</p>	<p>對研究者開誠布公，不欺騙、不隱瞞及詳細說明訪談方式及是否同意錄音等必要行為，且需徵得參與者之書面同意後才進行訪談，如其它輔助資料需加入文本亦需取得參與者同意。訪談後之逐字稿需交予參與者確認，以求得內容接近參與者之原意，在雙方互信機</p> <p>礎下，同意研究者使用文本做為分析詮釋。</p>
<p>確保讀者權益</p>	<p>研究者須本於學術良知，對訪談及研究結果保持中立客觀，以讓使用者正確理解本研究之目的。</p>

資料來源：1.引自王釗如（民 97）；2. 本研究整理

## 第四章敘述個案分析結果與命題

### 4.1 甲企業接班歷程分析

#### 4.1.1 傳承接班：外部學習改造組織

表 4.1 接班活動面向分析編碼表

A-W1-Q1 註解	初期透過外部學習，增強原企業所欠缺之技術，經父親的呼喚與期望回到企業，組織期待轉型，透過二代接班家族企業延續組織生命。
敘述編碼	透過外部學習獲取異於原組織之技能，擴展組織發展邊界，朝向企業永續發展。
詮釋編碼	外部學習；組織轉型；永續經營。
A-W1-Q2 註解	剛接班的能力尚嫌不足，僅有面對內部初期技術的能力，欠缺外部接洽溝通的才能，透過不斷學習與請教前輩，慢慢累積經驗與人脈。尋求合作夥伴擴大經營規模，以更開放的心態去經營，站在客戶的角度思考與建立互信，創造利潤改善經濟負擔。
敘述編碼	不斷精進技術與溝通的才能，將供應商視為夥伴關係，擴大組織規模，改善企業財務結構。
詮釋編碼	主動獲取新知識；夥伴關係；財務能力。

資料來源：本研究整理

命題 1-1: 接班者在親情呼喚下回到組織，透過外部學習後自主學習，發展整合上下游關係，達到組織轉型與順利傳承。

#### 4.1.2 經營管理：疑人不用用人不疑

表 4.2 經營管理分析編碼表

A-W2-Q3 註解	組織內人員的互相信任，內部產生信任，溝通無礙，提高服務效率，增強客戶對組織的信任與依賴，視顧客為夥伴關係，進而達到互惠的成效。
敘述編碼	用人的哲學，秉持用人不疑，疑人不用的哲學，透過幫助顧客，增進與顧客的緊密關係。
詮釋編碼	領導才能；顧客關係。
A-W2-Q4 註解	找到對的人，技術夠專業讓顧客信任，經由授權分層負責處理，有更多的時間去發展組織的深度及寬度，尋找差異化的組織策略，回饋與分享利潤。
敘述編碼	培養內部專業人才，發展差異化的組織策略，透過優化創新流程，共享利潤成果。
詮釋編碼	專業化；流程改造；共享利潤。

資料來源：本研究整理

命題 1-2：接班者重視人才培養，藉由培訓相關人員進而將組織規模擴大，並顯現於經營績效上進而分享顧客。

### 4.1.3 接班結果：創新管理穩定獲利

表 4.3 接班結果分析編碼表

A-W3-Q5 註解	透過庫存管理滿足顧客需求，引進新型設備、製程創新，不斷嘗試新的做法，改良效率不良的流程，堅持技術本位，降低潛在成本。
敘述編碼	以顧客需求為前提，盡力滿足顧客的期望，經由組織流程再造，管控成本創造利潤。
詮釋編碼	顧客期望；創新管理。
A-W3-Q6 註解	藉由提升品質嚴控產品，配合顧客加強服務提高工作效率，長期取得顧客的信賴，短期像是犧牲利潤，長期績效反而更佳。
敘述編碼	將產品品質視為首要，滿足顧客對時間的緊迫壓力，長遠為組織帶來穩定的獲利。
詮釋編碼	產品品質；穩定獲利。

資料來源：本研究整理

命題 1-3：接班者經由滿足顧客期望，發展適配於組織的機能，堅持技術本位，透過流程再造，獲取穩定的資金來源，有利組織永續經營。

#### 4.1.4 永續經營：堅持商譽邁向未來

表 4.4 持續經營分析編碼表

A-W4-Q7 註解	面對以長期經營為目標，首先解決顧客的問題為第一優先，先處理顧客遇到的難題，顧客的信任是無價也是讓組織繼續能經營下去的原動力，商譽的維持更是永續經營的基石。
敘述編碼	商譽為不可撼動之基石，唯有建構讓顧客信賴的組織，才是組織在永續經營發展過程所追求的。
詮釋編碼	商譽的理念；組織文化
A-W4-Q8 註解	經由在產業穩定經營業務量蒸蒸日上，用心體驗學習面對困難和自我調適，面對壓力已能釋懷，財務獲利平穩，也更有成就感、自信心與榮譽感。
敘述編碼	透過用心體驗與不間斷的學習，自我努力創造組織績效，進而達成財務穩定
詮釋編碼	收獲效益；績效達標

資料來源：本研究整理

命題 1-4：接班者視商譽為經營事業之首要條件，在建立與顧客間信賴的組織文化，逐漸獲利並達成組織績效。

#### 4.1.5 接班歷程結果分析

依上述文本資料分析詮釋編碼，接班人在接班活動於外部所學習到的相關技能，回到組織進而觸動現有組織轉型及改善經營能力。在經營管理層面透過創新管理營造顧客關係共享利潤。接班結果以符合顧客期望、提升產品品質及穩定獲利。持續經營結果經由對商譽的堅持深植組織文化、顯現收獲效益及績效達標持續穩定經營，相關分析情況如下圖 4.1：

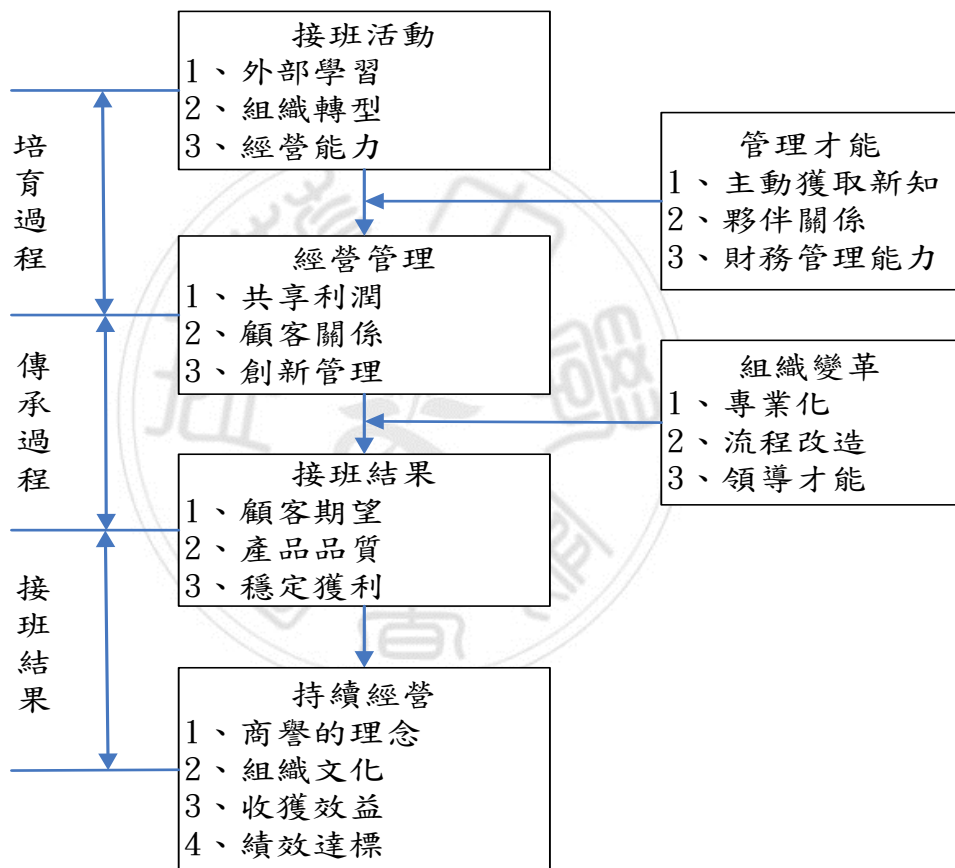


圖 4.1 甲公司接班歷程活動結果

資料來源：本研究整理



## 4.2 乙企業接班歷程分析

### 4.2.1 傳承接班：理性與感性交會

表 4.5 接班活動面向分析編碼表

B-W1-Q1 註解	受訪者因親情呼喚，將個人生涯規劃置於家族價值的信念之後，順應家族需求秉持使命感延續家族企業生命而回到企業。
敘述編碼	家族接班人的責任與使命，創辦人的期盼與企圖心相互激盪，交織出創辦人畢生戮力延續組織生命的夢想，朝向永續發展目標前進。
詮釋編碼	接班人的責任與義務；企業接班的感性與理性的效應；產業趨勢的變化。
B-W1-Q2 註解	經歷外部環境的不變與產業興衰週期的波動，接班人面臨經濟趨勢轉好，把握時機推動變革，基於企業既有之技術、產品與流程，改善整體經營體制，顯現出財務面與經營面有顯著的開展。
敘述編碼	大環境的蓬勃發展將市場不斷的加深及加廣，接班人透過組織變革，有效拓展經營面及穩定財務。
詮釋編碼	找尋商機；經營改革；成長動能

資料來源：本研究整理

命題 2-1：接班人本於責任與義務在理性與感性抉擇回到家族企業，因應外部環境高度變動不斷找尋成長的機會與改革動能。

#### 4.2.2 經營管理：挖掘潛藏商機

表 4.6 經營管理分析編碼表

B-W2-Q3 註解	經營管理首重行銷其次是管理，透過經營人脈順勢對業務行銷推展，經由有效管理展現效能及降低成本，行銷與管理相輔相成做為組織的核心骨幹，發揮經營綜效。
敘述編碼	經由行銷與管理兩大構面，深植於組織內部文化，透過內外有別的核心組織結構，展現經營效能。
詮釋編碼	行銷管理；經營效能
B-W2-Q4 註解	經營策略以行銷為主，多方面主動出擊，多面向的與顧客溝通，在過程中理解顧客的需求和期望，修正公司未來努力或朝向的目標或政策。結合資訊化設備開拓市場，對內重視管理依功能性發展成部門各司其職，加強技術人員的栽培。
敘述編碼	在與顧客溝通過程中，了解顧客潛藏的需求與未來的走向，做為組織未來訂定策略的回饋，並重視人才的培育。
詮釋編碼	顧客潛藏需求；策略回饋機制；人才培育。

資料來源：本研究整理

命題 2-2：接班者重視組織文化與行銷管理於組織結構內展現經營效能，並通過顧客溝通挖掘隱性或未被滿足之需求，做為未來制定策略之回饋，並著眼於培育人才，奠定永續發展的條件。

### 4.2.3 接班結果：優化人力打群體戰

表 4.7 接班結果分析編碼表

B-W3-Q5 註解	物料成本與人力資源此消彼漲，加上外部環境磁吸效應，人力成本大幅提高留才不易，尋求優良協力廠商建立供應鏈將非核心製程委外加工，提高整體生產效能。將組織依功能別予以部門化，人員依個別專業程度加以培訓增強專業技能，以利組織發展。
敘述編碼	尋求外部資源，優化人力，透過合理的配置，人員充分發揮所長，創造組織績效。
詮釋編碼	權責劃分；優化人力。
B-W3-Q6 註解	透過組織切割與重整，經營目標更為明顯，員工貢獻自己的技能，組織成員間藉由更多的互動與合作，為目標達成率做出貢獻，組織結構的改變，使得員工專業程度提高，組織競爭能力提升。
敘述編碼	聚焦經營目標，組織內成員依據目標發揮團隊作戰能力，對組織競爭能力有所貢獻。
詮釋編碼	經營目標；組織結構。

資料來源：本研究整理

命題 2-3：接班者經由外部與供應鏈合作優化人力，內部調整組織結構依功能性劃分使部門更專業化，對經營目標績效做出貢獻，改善組織結構發展組織長遠的競爭能力。

#### 4.2.4 永續經營：穩定經營永續發展

表 4.8 持續經營結果分析編碼表

B-W4-Q7 註解	將組織的結構定型制度化，經營觀念深植於組織文化內，部門化效益體現於經營績效，依據外部環境趨勢，適度調整組織發展因應策略，在產業之專業領域中利基於不敗之地。
敘述編碼	發展組織部門，提升經營效益，因應外部環境調整組織策略目標。
詮釋編碼	組織制度化；發展因應策略。
B-W4-Q8 註解	回首接班歷程在行銷、管理及製造績效上所展現之成果感到有價值，在經濟環境不佳或經濟條件不足之下，透過經營模式改變及組織內部的調整仍能具體達成組織目標，為追求組織永續發展，建立可長可久的制度。
敘述編碼	透過不斷學習與實務管理，在現有產業經營中設定階段性的標準與目標，適切評估結果反饋於經營決策。
詮釋編碼	管理績效；達成預期目標。

資料來源：本研究整理

命題 2-4：接班者在接班歷程中著手建立制度化的組織，發展因應策略提升企業價值鏈，達成預期目標展望未來，以利組織永續發展。

#### 4.2.5 接班歷程結果分析

依上述文本資料分析詮釋編碼，接班人於接班活動本於對家族企業的責任與義務，在感性與理性的擺盪效應下回到企業，面臨的是企業產業趨勢高度變化與外部環境混沌不明。經營管理面以形塑組織文化、調整組織結構及挖掘顧客潛藏需求以提高經營效能為導向。接班結果展現組織內權責劃分清楚朝向專業化態樣及穩定的經營目標。持續經營以組織制度化、發展因應策略、建立企業價值鏈及達成組織的預期目標，相關分析情況如下圖 4.2：

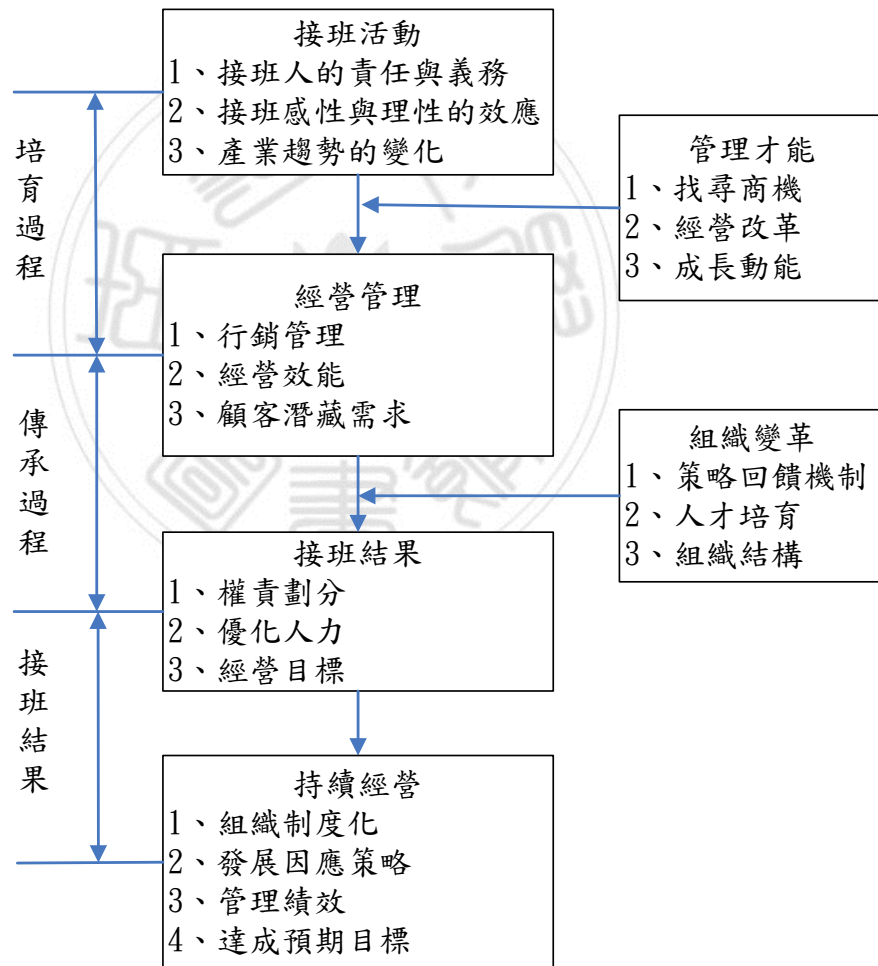


圖 4.2 乙公司接班歷程活動結果

資料來源：本研究整理

### 4.3 丙企業接班歷程分析

#### 4.3.1 傳承接班：心情轉折與父親期盼

表 4.9 接班活動面向分析編碼表

C-W1-Q1 註解	早期接班者對家族企業經營型態及產業環境無法接受，經在外部歷練遭遇環境適應問題，心情轉折及與父親深談交換轉念間，因對父親其潛藏表達意思有一定瞭解，遂選擇回到家族企業貢獻所能。
敘述編碼	外部環境適應面臨的轉折及感受父親的期盼，對接班者產生回到家族企業的拉力。
詮釋編碼	外部環境；接班動機。
A-W1-Q2 註解	接班者與創業者因成長背景、教育及經歷的不同，經營理念出現歧異，透過溝通協調產生交集。初期接班展現旺盛企圖心，期盼擴大企業營業的點線面，但尚無法完全掌控企業核心控制力，面臨組織目標無法聚焦。
敘述編碼	兩代傳承有著文化的差異，造成組織內衝突不斷，牽涉眾多因素考驗接班者被認同的關係。
詮釋編碼	文化差異；組織衝突；信任關係。

資料來源：本研究整理

命題 2-4：接班者在遭遇外部環境不順遂下與第一代殷殷企盼下所產生之接班動機，所面臨的是兩代間之文化差異，所導引出的組織衝突與創業者對接班者的信任程度，攸關組織是否能接班成功之必要條件。

### 4.3.2 經營管理：同理心創造雙贏

表 4.10 經營管理分析編碼表

C-W2-Q3 註解	專業能力是這個產業最核心的能力，除具備專業能力的必要條件外，擁有同理心對於外部的顧客亦或是內部顧客（員工）是提高顧客滿意度及減少衝突，體現於經營績效及管理效能都相當顯著。
敘述編碼	專業能力再加上具備同理心，對內外部顧客造成的影響層面，是組織的核心能力。
詮釋編碼	專業能力；同理心。
C-W2-Q4 註解	企業經營以誠信為本，但經歷一連串事件，對同理心有著不同的體會，轉換思考角度，站在顧客的思維，創造雙贏的局面，放下重新出發，為下一階段做好準備，經由過程學習，平衡經營、顧客與未來發展。
敘述編碼	誠信與同理心平衡發展的思考模式，兼顧顧客與組織的長期利益。
詮釋編碼	換位思考；過程學習；創造雙贏。

資料來源：本研究整理

命題 3-2：接班者注重專業能力更是要求自我需具備同理心，透過換位思考站在顧客的角度，創造與顧客雙贏的局面。

### 4.3.3 接班結果：不斷創新排除萬難

表 4.11 接班結果分析編碼表

<p>C-W3-Q5 註解</p>	<p>透過組織部門化及建立人員權責，將組織績效與個人獎金連結，展現領導統御的作風；注重人員思維與組織文化是否契合，找尋管理上的問題，尋求解決之道，經由思考管理邏輯，訂定未來組織的策略目標，導出最適合組織的執行條件。</p>
<p>敘述編碼</p>	<p>建立組織與個人的績效目標一致，透過管理邏輯思辨出適配組織的策略目標。</p>
<p>詮釋編碼</p>	<p>績效連結；組織的策略目標。</p>
<p>C-W3-Q6 註解</p>	<p>人員短期波動性增大，造成組織接单困境，是威脅也是轉機，順勢將製造流程改善，改變過去賴以為主的商業模式擺脫組織慣性，將附加價值低的製程委外加工，創新出新的製作流程，增進組織整體效益。</p>
<p>敘述編碼</p>	<p>透過內部製程創新，改變過去的成功模式，創造出新的製造價值鏈，持續解決問題。</p>
<p>詮釋編碼</p>	<p>內部製程創新；建立價值鏈。</p>

資料來源：本研究整理

命題 3-3 接班者透過連結個人與組織的績效，達成組織訂定之策略目標，更進而透過內部製程創新，建立價值鏈。



#### 4.3.4 永續經營：共同信念創造未來

表 4.12 持續經營分析編碼表

<p>C-W4-Q7 註解</p>	<p>透過持續變革，驅策人員往組織的目標前進，達成管理要求，執行面能落實而經由上下努力達成目標，接班人領導統御的能力展現得到認可，與供應鏈的關係更加緊密，透過打群架的團體作戰能力，提高整體業績，組織透過供應鏈分散風險與遞延財務支出，讓資金有更大的活用調度空間，組織經營的水平提升。</p>
<p>敘述編碼</p>	<p>目標與實務執行面貼合，更易達成組織績效，經與供應鏈共同成長，成為利益共同體，有助永續經營。</p>
<p>詮釋編碼</p>	<p>目標達成；利益共同體；分散風險。</p>
<p>C-W4-Q8 註解</p>	<p>初期接班面臨與第一代理念、管理層面及財務觀點的歧異，接班者尚未取得上一代的完全信任，感受到資源取得不易，經營產生掣肘，作法不被家族所認同，透過反省、家族企業內溝通與互相磨合，漸次融合價值觀及家族與企業組織分離的作法，有助於組織未來的發展。</p>
<p>敘述編碼</p>	<p>溝通、理念不合所產生經營的困境，經由二代間的對話與磨合產生共同的價值觀，以利組織持續發展。</p>
<p>詮釋編碼</p>	<p>文化調適；組織發展。</p>

資料來源：本研究整理

命題 3-4：接班人展現達成預期目標，與利益共同體合作以分散組織風險，並經由家族企業內文化調適，達成組織永續發展。

### 4.3.5 接班歷程結果分析

依上述文本資料分析詮釋編碼，接班人因外部環境與親情呼喚觸動接班動機，接班活動過程的文化差異引起家族內部組織衝突不斷，考驗彼此的信任關係。在經營管理層面經由過程不間斷的學習積累專業力，本於同理心、換位思考與信任關係創造與顧客雙贏，透過績效連結、內部製程創新達到與員工互為利益共同體。接班結果以達成組織策略目標及建立價值鏈。持續經營結果經由對目標達成、分散風險、文化調適及組織穩定發展經營，相關分析情況如下圖 4.3：

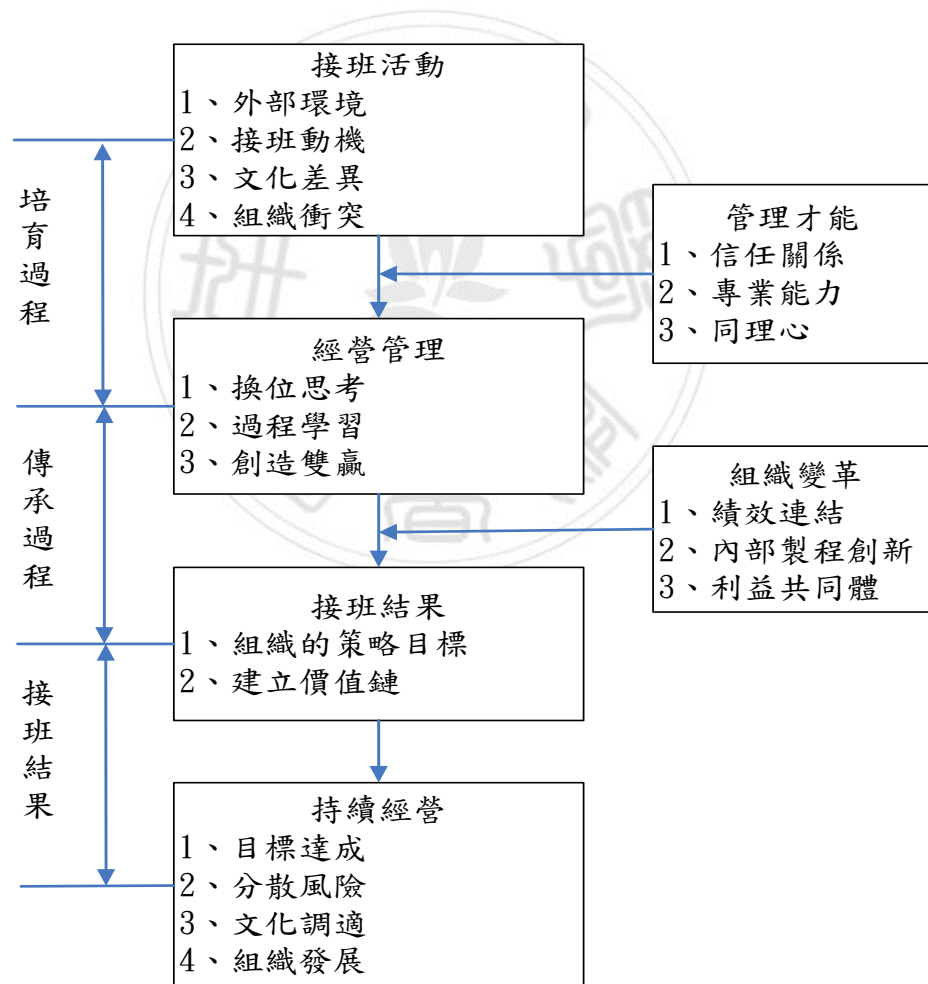


圖 4.3 丙公司接班歷程活動結果

資料來源：本研究整理

## 4.4 研究結果

從上述三位接班人深入訪談過程中，依據受訪者所提供之資訊與觀點，梳理出接班歷程的脈絡，以對應接班歷程概念性架構，呼應接班活動、管理才能、經營管理、組織變革、接班結果及持續經營等之過程，將接班歷程及研究結果歸納分析如下：

### 4.4.1 接班活動

歸納三位接班人在初期接班活動所進行傳承影響過程，本研究發現彙整如下：

表 4.13 接班活動詮釋分析編碼表

受訪者	詮釋編碼
A 君	1、外部學習 2、組織轉型 3、永續經營
B 君	1、接班人的責任與義務 2、接班的感性與理性的效應 3、產業趨勢的變化
C 君	1、外部環境 2、接班動機 3、文化差異 4、組織衝突

資料來源：本研究整理

命題一：接班者本於對組織的責任與義務在感性與理性交織效應下所引出的接班動機，目的即是期盼企業永續經營發展，透過組織轉型、外部學習、關心產業趨勢變化、關注外部環境變化、融合文化差異與減低組織衝突，以利接班過程能順利傳承。

#### 4.4.2 管理才能

接班人的管理才能對組織之永續發展起著重要性的影響，面對傳承所遇到的風險與挑戰，接班者如何能以自身的管理才能維持組織成長，本研究歸納相關因素如下：

表 4.14 管理才能詮釋分析編碼表

受訪者	詮釋編碼
A 君	1、主動獲取新知 2、夥伴關係 3、財務管理能力
B 君	1、找尋商機 2、經營改革 3、成長動能
C 君	1、信任關係 2、專業能力 3、同理心

資料來源：本研究整理

命題二：接班者以主動獲取新知識、增強財務能力、建立夥伴關係、找尋商機、對經營改革、尋求成長動能、本著同理心建立信任關係及堅持專業能力，為現在與未來展現解決問題的才能。

#### 4.4.3 經營管理

接班人接班掌管企業，因文化背景亦或是理念的歧異，經營管理過程常伴隨著組織衝突。透過組織內部建立互信基礎，在外部與顧客達成互惠的經營模式，本研究歸納相關因素如下：

表 4.15 經營管理詮釋分析編碼表

受訪者	詮釋編碼
A 君	1、共享利潤 2、顧客關係 3、創新管理
B 君	1、行銷管理 2、組織結構 3、組織效能 4、顧客潛藏需求
C 君	1、換位思考 2、過程學習 3、創造雙贏

資料來源：本研究整理

命題三：接班者以採行創新管理、過程不斷學習及站在對方的立場換位思考，經營顧客關係挖掘潛藏需求進而與顧客共享利潤，內部塑造組織文化改變組織結構以改善組織效能，以達成顧客與組織雙贏的局面。

#### 4.4.4 組織變革

組織變革是企業不得不的作為，極少有組織之經營模式能持續成功多年，且因內外部環境高度變化，組織唯有不斷變革方能維持持續經營的能力，變革本質在於推翻既有的組織慣性，往組織設定的策略目標前進。通過內外部的壓力及接班人內在動機驅動組織前進，對於穩定經營的組織來說，要持續變革並不容易，可說是困難重重，本研究歸納有以下發現：

表 4.16 組織變革詮釋分析編碼表

受訪者	詮釋編碼
A 君	1、專業化 2、流程改造 3、領導才能
B 君	1、策略回饋機制 2、人才培育 3、組織結構
C 君	1、績效連結 2、內部製程創新 3、利益共同體

資料來源：本研究整理

命題四：接班者以本身具有專業化與領導才能，對人才培育、流程改造、內部製程創新以改善組織結構，擬定策略回饋機制與績效連結成為一利益共同體，提高組織成功執行變革。

#### 4.4.5 接班結果

組織能持續經營除追求時間軸拉長外，更應注重經營質量，包括了質優的產品力、人力資源、本業的競爭力及策略聯盟等等方式，這些都有賴於核心人員的整合發展，而接班人的接班成果正可說明對組織興衰起著重要的影響，本研究分析有以下發現：

表 4.17 接班結果詮釋分析編碼表

受訪者	詮釋編碼	
A 君	1、顧客期望 3、穩定獲利	2、產品品質
B 君	1、權責劃分 3、經營目標	2、優化人力
C 君	1、組織的策略目標	2、建立價值鏈

資料來源：本研究整理

命題五：接班者注重產品品質，對內部實施權責劃分、優化人力及建立組織的策略目標，以顧客期望為其努力目標，建構價值鏈追求穩定獲利，以利達成組織目標。

#### 4.4.6 持續經營

中小型家族企業組成要素包含家族、企業及股東，在永續經營與傳承上要比一般企業複雜許多，接班人接班就組織意義上來說即是追求組織永續發展。家族企業重視血緣及差序格局，造成接班人選限縮在固定框架內，再者一、二代間因成長背景、文化及經歷等等因素的差異，對於組織在抉擇決策和管理上造成困難，在在考驗家族企業是否能持續經營，本研究歸納相關分析有以下發現：

表 4.18 持續經營詮釋分析編碼表

受訪者	詮釋編碼	
A 君	1、商譽的理念	2、組織文化
	3、收獲效益	4、績效達標
B 君	1、組織制度化	2、發展因應策略
	3、管理績效	4、達成預期目標
C 君	1、目標達成	2、分散風險
	3、文化調適	4、組織發展

資料來源：本研究整理

命題五：接班者重視商譽理念、企業價值鏈、組織文化及分散風險，調整組織制度化適配組織發展，進而開展因應策略達成收獲效益與預期目標，追求組織績效達標。



## 4.5 傳承歷程影響主題因素歸納

本研究歸納上述研究主題因素，訪談敘述六項主題，期望對未來研究者及家族企業接班傳承有所助益，如表 4.21 所示。

表 4.19 傳承歷程影響主題因素歸納整理表

主題	詮釋編碼		
接班活動	1、外部學習	2、組織轉型	3、永續經營
	4、接班人的責任與義務	5、產業趨勢的變化	6、外部環境
	7、接班動機	8、文化差異	9、組織衝突
	10、接班的感性與理性的效應		
管理才能	1、主動獲取新知	2、夥伴關係	3、找尋商機
	4、財務管理能力	5、經營改革	6、成長動能
	7、信任關係	8、專業能力	9、同理心
經營管理	1、共享利潤	2、顧客關係	3、創新管理
	4、行銷管理	5、組織結構	6、組織效能
	7、換位思考	8、過程學習	9、創造雙贏
	10、顧客潛藏需求		
組織變革	1、專業化	2、流程改造	3、領導才能
	4、策略回饋機制	5、人才培育	6、組織結構
	7、利益共同體	8、內部製程創新	9、績效連結
接班結果	1、顧客期望	2、產品品質	3、穩定獲利
	4、經營目標	5、權責劃分	6、優化人力
	7、組織的策略目標	8、建立價值鏈	
持續經營	1、商譽的理念	2、組織文化	3、收獲效益
	4、發展因應策略	5、組織制度化	6、績效達標
	7、管理績效	8、達成預期目標	9、目標達成
	10、分散風險	11、文化調適	12、組織發展

資料來源：本研究整理

透過三位傳承資歷超過 10 年以上之企業實際負責人敘述六項主題，分別為：1.接班活動、2.管理才能、3.經營管理、4.組織變革、5.接班結果、6.持續經營。

根據李建興（民 106）文章指出華人企業中，以交班前五年到交棒後三年作為統計區間，企業市值平均縮水六成，而且僅有四成的傳承成功率，真正驗證了一句話：創業艱難，守成不易。家族企業能否永續經營，除了接班者的管理才能之外，尚需創業者肯放手，跳脫彼此各異的立場及觀點，理解彼此間的差異性，互相學習放心及安心。本研究中三位接班者，對於企業全心投入不畏艱難，秉持讓企業永續經營的理念，創造未來競爭力。傳承的歷程提供出對接班影響相關的結果，期望對台灣家族企業傳承發展具有正面參考助益。

## 第五章結論與發現

本研究將歸納接班歷程之發現及結果，分析說明結論並提出研究命題，以供家族企業傳承接班人作為參考，亦可供未來研究相關傳承或接班議題之研究者接續研究之用。

### 5.1 研究結論

虞邦祥等人(民 98)指出家族企業對台灣經濟環境具有重要的意義。任何家族企業要永續發展，皆離不開接班問題，又因家族接班比一般企業更具有挑戰性，理想的接班狀態為接班人具有相當管理才能與意願承先啟後並帶領組織茁壯成長，但實務上發展歷程並非僅有單純此一因素，接班人或因親情呼喚或是對家族存有責任心願回到企業，考驗的是兩代間對工作觀、價值認同、文化差異及永續經營理念的衝突與認知，接班人對參與組織經營管理的擘劃及建構新權力，勢必導引組織產生變革，在此因素相互交盪下，猶如形成迴圈回饋對接班活動產生關鍵影響。

接班與組織變革具有複雜化的共伴效應，使組織在經營困境或有可能逆轉變成為具商機的機會(吳建明、連雅惠，民 101)。研究者透過訪談理解接班人對家族企業願意花更多的時間貢獻自己的才能，理解顧客的需求及期望，透過組織商業模式的改變及內部調整，建立組織效能。

本研究以接班者在接班活動至持續經營的歷程，對組織、家族及組織成員間都是一大考驗，接班人透過不斷的學習與務實管理，有計畫性地朝向家族企業的預期目標，營造更多與外部合作的空間，發展組織策略目標創造收獲效益，如此正向發展對後續經營結果，必能在面對困境時以積極的態度去處理與解決。

## 5.2 研究發現

根據三位接班者對接班活動的歷程敘說，本研究針對研究目的之相關發現歸納下列三點：

1. 接班者對家族企業的責任與義務在感性與理性思考下所引出的接班動機，帶領企業經營發展，透過組織轉型、外部學習、關心產業趨勢變化、關注外部環境變化、融合文化差異與減低組織衝突，以利接班順利。接班者以主動獲取新知識、增強財務能力、建立夥伴關係、找尋商機、對經營改革、尋求成長動能、本著同理心建立信任關係及堅持專業能力，為現在與未來展現解決問題的能力。
2. 接班者採取創新管理、過程不斷學習及站在對方的角度思考，經營顧客關係挖掘潛藏需求與顧客共享利潤，內部重視行銷管理改變組織結構以改善組織效能，共創顧客與組織雙贏。接班者具有專業化與領導才能，對人才培育、流程改造、內部製程創新以改善組織結構，擬定策略回饋機制與績效連結成為一利益共同體，以利組織順利變革。
3. 接班者注重產品品質，內部對權責劃分清楚、優化人力及建立組織的策略，視顧客期望為其努力方向，追求管理績效及穩定獲利達成組織目標。堅持商譽理念、企業價值鏈、組織文化及分散風險，調整組織制度化適配組織發展，開展對應策略與收獲效益，最終追求組織效能與永續發展。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 王振寰、溫肇東（民 100），家族企業還重要嗎?，高雄市：巨流。
2. 王怡雯（民 105），台灣中小企業無形資產管理研究—以家族企業接班時之關係資本與人力資本傳承為例，世新大學傳播管理學系碩士班，未出版，台北市。
3. 司徒達賢（民 103），接班人應在何處培養，天下雜誌，第 553 期。
4. 李志華（民 102），接班人：台灣中小型家族企業存亡關鍵，臺北市：大塊。
5. 李建興（民 106），繼承者們的考驗，遠見雜誌，第 378 期，171-187 頁。
6. 吳建明、連雅慧（民 101），家族企業接班衍生組織變革、衝突與轉化之歷程研究，管理學報，第 29 卷，第 3 期，279-305 頁。
7. 吳定（民 87），組織發展理論與技術，台北市：天一圖書公司。
8. 林嬋娟、張哲嘉（民 98），董監事異常變動、家族企業與企業舞弊之關聯性，會計評論，第 48 卷，1-33 頁。
9. 林國華（民 94），國內高階主管之人格特質對「管理能力」及「工作滿足」之影響—以國內五星級渡假旅館為例，朝陽科技大學企業管理學系碩士班碩士論文，未出版，台中市。
10. 林佩璇（民 89），質的研究，嘉義縣：中正大學教育研究所。
11. 范揚松（民 87），家族企業的病理分析，現代管理月刊，第 126 卷，18-23 頁。
12. 柯承恩（民 93），家族最大考驗在傳承，商業週刊，第 889 期，20-21 頁。

13. 胡大鵬 (民 103) , 從企業經營能力的角度看中小型家族企業傳承的困境 , 國立交通大學管理科學系碩士班 , 未出版 , 新竹市。
14. 高淑清 (民 97) , 質性研究的 18 堂課-首航初探之旅 , 高雄市 : 麗文文化。
15. 郭宗銘 (民 105) , 歷久彌堅 : 理性與感性的傳承實務 , 臺北市 : 資誠。
16. 許士軍 (民 85) , 管理學 , 臺北市 : 東華書局。
17. 許士軍 (民 86) , 家族主義、專業主義與創業—以華人企業為背景的探討 , 管理評論 , 第 16 卷 , 第 1 期 , 1-9 頁。
18. 陳介玄 (民 80) , 台灣中小企業之經濟結構及社會特質—以紡織、製鞋、機械及資訊業為探討對象 , 東海大學社會學研究所博士論文 , 未出版 , 台中市。
19. 曾敏雅、吳建明、連雅慧 (民 105) , 以演化觀點探討中小型家族企業轉型之研究 , 商管科技季刊 , 第 17 卷 , 第 3 期 , 317-355 頁。
20. 經濟部中小企業處 (民 106) , 2017 年中小企業白皮書 , 臺北市 : 經濟部中小企業處。
21. 虞邦祥、林月雲、張小鳳 (民 98) , 傳承或變革 : 台灣企業接班歷程之質性研究 , 組織與管理 , 第 2 卷 , 第 2 期 , 109-155 頁。
22. 蔡敦浩 (民 98) , 管理概論 , 臺中市 : 滄海。
23. 蔡錦麟 (民 90) , 組織變革與人力資源管理及發展之研究 , 國立台北大學企業管理學系碩士論文 , 未出版 , 台北市。
24. 蔡清田主編 (民 102) , 社會科學研究方法新論 , 台北市 : 五南圖書。
25. 潘淑滿 (民 92) , 質性研究 : 理論與應用 , 台北市 : 心理出版社。

26. 蘇靜怡（民 94），台灣家族型態之中小企業接班問題之探討，國立交通大學管理學院國際經貿組碩士在職專班論文，未出版，新竹市。
27. 蘇承桂（民 81），台灣家族企業傳承之研究－第二代企業之傳承條件與組織類型之關係，中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
28. Steinar Kvale（民 99），訪談研究法（陳育含譯），新北市：韋伯文化。（1996）
29. Jonathan, G（民 97），TOP 研究的必修課－學術基礎研究理論（林育珊譯），台北市：寂天文化。（2001）



## 二、英文文獻

1. Benson, B. (1984), The Enigma of the Family-Owned Business, Perspective, Vol. 10, No. 1, pp.3-6.
2. Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. & Lang, L. H. (2000), The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporation, Journal of Financial Economics, Vol. 58, No. 1-2, pp.81-112.
3. Glesne, C. (1999), Becoming Qualitative Researchers: An Introduction (2<sup>nd</sup> ed.), New York: Longman.
4. Jones, G. & Rose, B. (1993), Family Capitalism, Business History, Vol. 35, pp. 1-16.
5. Katz, R. L. (1955), Skill of an Effective Administrator, Harvard Business Review, Vol. 49, No. 7, pp.33-42.
6. King, N. (2010), Interview in Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Leavitt, Harold J. (1965), Applied Organization Change in Industry. Handbook of Organization, Chicago: RandMcNally.
8. Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985), Naturalistic Inquiry, Beverly Hills, CA: Sage.
9. Longenecker, J. G. & Schoen, J. E. (1978), Management Succession in Family, Family Business Review, Vol. 7, No. 1, pp. 39-59.
10. Mark, H. D., & Tom, M. C. (2012), Family Wealth Management, Singapore: John Wiley and Sons.
11. Merriam, S. B. (1988), Case Study Research in Education, Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
12. Miborrow, G. (1988), Crafty Management, Management today, Vol. 12, pp. 5.
13. Neuman, W. L. (1997), Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Boston: Allyn and Bacon.



14. Patton, M. Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Pfeffer, J. (1981), Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, Research in Organizational Behavior, Vol. 3, pp. 1-52.
16. Poza, G. (2004), Family Business, Macon: Thomson South-Western.
17. Robbins, P. S. (2002), Management, (7th ed), New Jersey: Prentice Hall.
18. Sandwith, P. (1993), A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model, Public Personnel Management, Vol. 22, No. 1, pp. 1.
19. Stake, R. E. (1995), The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Stake, R. E. (2000), Case Studies. In N. K. Denzin, and Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (2<sup>nd</sup> ed), Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Wong, S. L. (1985), The Chinese Family Firm: A model, The British Journal of Sociology, Vol. 36, No. 1, pp. 58-72.

### 三、網路資料

1. 經濟部中小企業處（2017），中小企業白皮書，取自  
[https://book.moeasmea.gov.tw/book/doc\\_detail.jsp?pub\\_SerialNo=2017A01295&click=2017A01295#](https://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2017A01295&click=2017A01295#)
2. 經濟部中小企業處（2015），中小企業認定標準，取自  
<https://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=672&ctNode=214/>



## 附錄一、訪談同意書

您好，我是南華大學管理科學碩士在職專班學生，目前正在進行一項學術研究，主要目的是了解中小型家族企業傳承歷程及結果研究相關問題。您是我們邀請訪談對象之一。本研究採用深度訪談法，約需 1~2 次訪談，每次約 1~1.5 個小時。同時，為了資料的整理與分析，希望您同意於訪談過程中錄音。錄音內容僅作為研究者分析資料、編碼及歸類統整之用。基於保護受訪者的義務，您的姓名及個人資料一律隱匿不公開，改以代號稱之。因此，希望您能提供真實的意見，以增加研究資料的正確性。

訪談期間您有權利選擇退出，且沒有義務告知原因。訪談過程中，您有權力決定回答問題的深度，面對不想回答的問題也能拒絕回答，亦有權力隨時終止錄音以及訪談。若您對本研究有任何意見，歡迎隨時提供。再次誠摯的歡迎您參與本研究。

同意受訪參與本研究

受訪者：\_\_\_\_\_ (請簽名)

連絡電話：\_\_\_\_\_

同意研究者使用訪談過程中的內容

受訪者：\_\_\_\_\_ (請簽名)

研究者：\_\_\_\_\_ (請簽名)

日期：年月日

系所：南華大學管理科學碩士在職專班

指導教授：范惟翔教授

研究生：尤燈洲敬上

## 附錄二、個人資料

姓名：

(1) 性別：男女

(2) 年齡(足歲)：

1. 三十至三十九歲 2. 四十至四十九歲 3. 五十至五十九歲  
4. 六十至六十九歲 5. 七十歲以上

(3) 教育程度：

1. 國中(含以下) 2. 高中(職) 3. 大專/大學 4. 碩/博士以上

(4) 公司經營年數：

1. 二十至三十年 2. 三十至四十年 3. 四十年以上

(5) 接班已有多少年：

1. 十至二十年 2. 二十至三十年 3. 三十至四十年

(6) 產業別：

1. 製造業 2. 修配業 3. 服務業 4. 營造業

(7) 公司主要經營內容：

### 附錄三、訪談大綱

#### 構面一、接班活動面向

Q1. 請敘述您公司成立的過程？當初是什麼樣的背景讓您回到家族企業接班？

Q2. 在剛接班時有無遇到什麼樣的困境？

#### 構面二、經營管理面向

Q3. 請您談談這個產業最核心的管理才能是什麼？

Q4. 就以上您所認知的管理才能對永續經營的影響程度為何？

#### 構面三、接班結果面向

Q5. 您接班後對組織曾採取什麼樣的變革？

Q6. 剛剛所提及的組織變革對現有的組織會產生什麼樣的影響？

#### 構面四、持續經營面向

Q7. 對所擬定的組織變革策略對永續經營有何助益？為什麼？

Q8. 請您談談到目前為止接班結果得感受程度？

## 附錄四、訪談逐字稿

A 君訪談逐字稿

日期：民國 107 年 1 月 22 日(星期一) 2018/01/22

時間：晚上 9 點

受訪人：A 君甲電機修配公司負責人

構面一、接班活動面向

Q1. 請敘述您公司成立的過程？當初是什麼樣的背景讓您回到家族企業接班？

A1：一開始是到電機方面的地方當學徒，在這個產業待了大概 3 年左右，學習一些技能技術上的工作。其實最一開始第一間公司大概待了 2 個月，可能因為剛開始不適應學徒的工作，時間上也過長工作感覺太粗重，身體負荷不了，剛好有個機緣就找了另一間公司，也是關於電機服務業，連續待了 3 年。3 年後，爸爸覺得在公司待了 3 年技術上經驗上應該學都 OK 了啦，要不回來家裡幫忙，因爸爸之前是屬於建築領域的，然後爸爸就開始再找店面或是租一些需要的東西，我爸爸是很疼我，事先就把店面和工具都準備的好好的，就等你從事這個工作。剛開始接觸的時候，對外出工廠內部比較生疏，爸爸都從旁協助幫忙，或一開始的時候客戶沒那麼多，維修方面爸爸以前從事建築業所以有一些建築廠商，設備需要換新或維修都會去要我服務。爸爸是從事建築業工作。爸爸的技術是從我這邊學的然後協助幫忙，所以算是轉型到電機維修，所以回到這個家族企業是因為父親覺得時間差不多可以回來做這個工作。(A-W1-Q1)

Q2：在剛接班時有無遇到什麼樣的困境？

A2：早期沒到外頭工作過都是在內部進行維修，一開始對外的維修技術

和與客戶的接洽談吐方面等很多方面都沒有經驗。剛開始要出去接洽的時候，因為沒有經驗，要接洽什麼?突然煩惱要怎麼辦?要找誰…等阿這些都是壓力。維修方面服務性我覺得外頭的經驗要比較多，做這些才剛剛開始，以前就是都讓你做裏頭的工作，外面都沒有，還是要慢慢的去接觸，然後累積一些經驗。(A-W1-Q2)

Q2-1.當沒經驗的時候，遇到這些問題可是還是要跨出去時的心理的轉折，你做了什麼樣的改變?

硬著頭皮啊!硬著頭皮，說服自己還是要面對外面。第一次外出維修經驗，就把人家開關用爆掉，要換新然後因為對開關、線路不了解、迴路不了解，人家都說都說一個開關而已拿來鎖一鎖就好，但因為不了解線路原理，裝完之後送電就把人家的開關用壞掉。

電的東西若是外頭經驗不夠，可能時常出這個問題，從那次之後就是慢慢摸索，或找一些水電老師傅，就是還是要了解那個迴路然後要注意哪一點，慢慢去累積經驗。

在 84 年時完全獨自經營，經濟壓力大，一開始分家時經濟上家庭困難，小孩幼小，家庭費用及公司支出，拿店面貸款。剛開始時有逃避心態，在外面對客戶在家面對經濟負擔還有銀行貸款，下班後會有點躲藏，過一段時間過後覺得這樣不行。(A-W1-Q2-1)

Q2-2 怎樣的機會機緣覺得這樣不行?

覺得自己的太太在身邊也一同從事這個，就會覺得自己怎麼這麼不會想，把自己的行業放的很差又讓家裡的人辛苦，覺得自己不對慢慢的改變自己。剛開始的時候會覺得把自己工作上準備的東西比較充足精細一點，客戶應該會慢慢回籠，經濟上也會慢慢變好。營業項目擴大及心態的調整。

(A-W1-Q2-2)

Q2-3 如何意識到需將經營項目擴大?

客戶需求，多方面的要求使得我們會去找上游廠商然後擴大發展，一開始父親經營時比較保守，需要才會調，但這樣會拉長維修時間，所以到後來清楚了客戶要求就可以清楚的叫貨做庫存，有急需也才可馬上供應，解決問題，同時建立了與客戶間的信任。(A-W1-Q2-3)

## 構面二、經營管理面向

Q3. 請您談談這個產業最核心的管理才能是什麼？

A3：首先我覺得與自家師傅彼此信任，而他在外頭遇到問題也會願意回報處理討論，達到迅速處理解決客戶的問題。我最自豪的就是「用人不疑，疑人不用。」用人的哲學很重要，找到一個對的人信任，放心的讓他去做工作、交代事情，也會提高服務的速度；另一方面適度的增加庫存，縮短客戶待料停工等待的時間，讓客戶對我們產生信任與依賴，客戶工作效率提高我們也會積極配合客戶，把我們當成夥伴也會幫我們講話。(A-W2-Q3)

Q4. 就以上您所認知的管理才能對永續經營的影響程度為何？

A4：找到對的人，因為外出師傅就是代表我們，他的技術夠出去能夠處理能讓客戶信服，不用事事都要我去跑，我就可以處理其它的事情，例如有時間去尋找更廣更優質的產品，或採購進價比較低這樣子就能創造利潤，維修的東西客戶就是要短時間就要，盡量能縮短客戶等待的時間，嘿就是我們的優勢，盡量配合客戶，你不能 delay 到，也放一些備品讓客戶能馬上使用，提高客戶的使用效率，讓客戶對我們更加的依賴。(A-W2-Q4)

## 構面三、接班結果面向

Q5. 您接班後對組織曾採取什麼樣的變革？



A5：我先針對客戶常用的品項增加庫存量，工廠的設備增加，增加輔具！

(A-W3-Q5)

Q5-1 是哪個部分的輔具？

A5-1：比較是那個安全性啦、效率性的這樣，像是一些天車的設備，以前阿爸的時代都沒有，安全性、效率性都有改變，還有拉長工作時間以配合客戶，達到縮短客戶待料時間，有時還常常工作到 16 小時趕給客戶。以前也沒傳真機什麼都沒有都靠人工，現在也增加許多事務設備效率我覺得大大的提高，還有就是繞線的方式也都有更新，以前都是用傳統扎的方式，現在改為用穿的製程創新，效率也較好啊品質也較好，縮短時間就是賺錢，常常用頭腦思考嘗試新的做法。我們也堅持不賣副牌的東西，因為那個變成維修的次數太多，這樣對客戶不好我們也不好，這樣會負擔一些維修成本進去，對長期來說可能更不利，更產生些潛在的成本例如可能常常需跑服務等等。(A-W3-Q5-1)

Q6. 剛剛所提及的組織變革對現有的組織會產生什麼樣的影響？

A6：工作效率得以提升且安全性提高，又由於拉長工作時間，有效縮短客戶停工時間，且我們的服務又快，效率高後利潤也提高。又在設備上的提升也提升了品質更兼顧速度，售出品質較佳設備初期可能利潤較少但長期來看反而利潤提高，因為我們有在維修可以知道內容物可信度在哪裡，所以我們會挑東西賣，我們會選好的品質的設備來賣，品質優先利潤其次。(A-W3-Q6)

構面四、持續經營面向

Q7. 對所擬定的組織變革策略對永續經營有何助益？為什麼？

A7：客戶如果有抱怨我們也沒關係就換新的給你阿，商譽比較重要，我有時候維修來不及給客戶，我寧願買新的當作備品用也沒關係，我的作風

就是先解決客戶的難題，沒有東西可以用機器停了，我事先拿一台全新的給你用做修理的價格來處理，阿這種事情只有我做的出來，我的觀念就是這樣所以客戶很挺我。客戶的信任度對我技術性服務性的信任，回客率更高變成長期的事業夥伴，他更信任你，有什麼問題一定都找你，你都有辦法幫他解決問題，客戶的信任提高回客率更高，商譽的維持更可以達到永續經營。(A-W4-Q7)

Q8. 請您談談到目前為止接班結果得感受程度？

A8：想買什麼就什麼，隨心所欲，太太高興就好，經濟上的改善很明顯。回想七十幾年開始接觸 84 年獨立接班，公司已成立 37 年，在前三年四年時較穩定，貸款還七年，在 90 年後開始有盈餘。這個產業需慢慢經營，細水長流，累積經驗，慢慢地有信心覺得愈來愈順，財力比較 OK 就比較敢進貨囤貨，庫存的東西也較多較廣更容易應付客戶的需求。(A-W4-Q8)

Q8-1.總結一下接班後 20 年心裡感受？

A8-1：我會感覺剛開始接班時惶恐不能適應心裡很艱苦，多多少少都有些壓力和經濟上負擔，自我經營後要想辦法去面對各方面的壓力，以前有爸爸擋在前面我退在後面即可。一路上需要自我體驗學習面對困難和調適，回頭看後有成就感，也有了自信心與榮譽感。(A-W4-Q8-1)

受訪者檢核： (簽名)

日期： 年 月 日

## B 君訪談逐字稿

日期：民國 107 年 1 月 23 日(星期二) 2018/01/23

時間：下午 2 點

受訪人：B 君乙機械製造公司負責人

構面一、接班活動面向

Q1. 請敘述您公司成立的過程？當初是什麼樣的背景讓您回到家族企業接班？

A1：大概於 55 年成立不過當初成立時是跟人家股東有四股一起做，校長兼撞鐘阿那時候就是股東兼員工領薪水，那是最早開始就一直做做做就個性不合了，就拆夥了其他人就退出經營，就是經營後才拆開，以前在做的主軸耶對象都是糖廠及一般民間的，阿以灌溉及養殖業最多，那當時的時代養鰻剛剛起步又需水量很大，後又在民國六十幾年又成立自來水公司喔成立自來水公司後然後大家又往自來水公司那邊去做，不然以前是沒自來水公司，以前是自來水廠由各縣市政府或鄉公所所擁有，鄉公所有時會做一個簡易的自來水自己來管理，之後整個才成立才開始。接的過程是當完兵回來，就因我是獨子且以前的人比較聽話，本來我要去外面做別的事業，但阿爸說不行要回來接才回來接，在這個過程當中，剛回來接時當然第一代還在經營處理，一直到退了才換阮，因為隨著我們的環境進步及各行各業擱來加上電子業蓬勃發展，所以用途便放寬，隨著環境從養殖業到自來水公司，自來水公司量當初非常大，又一直到 80 年開始因為地層下陷的因素，淹水開始後便進入抽水站，所以這個過程轉了好幾轉，當初是親情的呼喚才不得不出去留在家族企業。(B-W1-Q1)

Q2. 剛接班時有無遇到什麼樣的困境？

A2：那時大概 70 幾年，好像經濟大蕭條一樣經濟發展整個都變差，很多工作都停擺，那是很痛苦的經驗，那時大概接班了接近十年了吧，阿還是慢慢做然後一直過了三、五年後，景氣才慢慢起來，民國大概 80 年左右，一路走來歷經有退出聯合國、跟美國斷交，這都有某些影響，那時還遇到經濟危機，這一路來有世界性的影響國內影響都對整個經營有影響。到 80 年大概是個轉折點，整個經營比較穩定，外部環境也較穩定。經濟好就是包括很多工作都有了，我算起來大概是民國 80 年，我回憶大概是 80 年後經濟較按部就班大家有立足點，不然在那之前工作都做的比較顛顛頗跛的，沒工作要追工作沒錢要追錢就要做這兩項，營運需要資金嘛，80 年後才開始走的比較順比較穩定，那時候要做或是要標啦都比較有工作機會，那時公共工程都在擴建都比較有工作，大概是這樣。(B-W1-Q2)

構面二、經營管理面向

Q3. 請您談談這個產業最核心的管理知識是什麼？

A3：第一重要我覺得認為的是業務，我在做這行業我覺得業務比管理重要，你看像是管理的部分，就是一間工廠的要點，但人家說整個公司的品質照顧是業務，人家說人脈人脈人脈就是錢脈，以做生意來說，不要說我們這行啦，依夜市來說，人潮就是錢潮，人來才會買東西，所以人家說人潮就是錢潮，阿依我們這行來說，人脈等於錢脈，你一定要有人脈，就是說你業務很熟，你懂很多才能讓人家報給你做很多，有時候客戶介紹比你跟他說還有用，你去的時候人家不認識你啊，但人家經過朋友介紹，會覺得這個應該不錯，就會比較放心信任。管理方面，一間工廠當然要管理，但是做到這個時候，公司通常分為兩邊，一個是業務再來就是管理，一定要有這兩個東西才可以嘛，不可能混為一通嘛，你看跑業務的人不可能再

回來管裡面嘛，沒那麼多時間，所以說工廠管理要另外管理阿，管理可以節省成本和讓工人發揮最大的效能，所以我認為管理和業務要分開來講，依我們這個產業來說啦，要互相搭配啦，同時並行，我們有工廠不像有些是沒有工廠像提皮箱的，只要拿的到工作再轉包就好，就只會講要做好喔要注意交期喔，他也不用負擔工廠的管理，我們有工廠就要管理這個勢必是這樣。(B-W2-Q3)

Q4. 就以上您所認知的管理才能對永續經營的影響程度為何？

A4：我剛剛說業務和管理要雙頭進行缺一不可，第一業務就是去外面認識一些人，這就是你要培養的人脈，人家才會跟你買。管理方面就是說一間公司裡面要有系統，有設計、採購、加工，你這個系統一定要好，你才不會亂掉，還有些技術人員的培養，其實你不能僅有一樣是強的，要多面的，產品強也要找的到人來買阿，所以一定要主動出擊，如果要等顧客來那就是最痛苦的事了。現在時代不同，可以網路招標，不然我們那時候業務都是一直在外面四處趴趴跑，要宜蘭去宜蘭去宜蘭那能常常待在工廠呢。還有現在有個很大的好處，就是現在有些大公司會網路招標或打電話詢問不用四處跑，可是現在業務在跑還是必須的，往外跑才可以了解一些跟業主目前或未來的案件的方式阿，對後續經營才好，不然僅認識照面也好呀，對未來留一個空間。我覺得管理系統和業務系統都要一起啦不能說只有一項，因為我們不是那種很大間專利的齣，專利的等人找你所以我不用找人，那個業務在裡面接單就好。所以我選業務啦，就出去吃飯應酬是業務的本分，重要是在過程中要理解顧客的需求和期望，吃飯或泡茶也是一種溝通方式，藉由這樣的方式可以修正公司未來努力或朝向的目標或政策。(B-W2-Q4)

構面三、接班結果面向

Q5. 您接班後對組織曾採取什麼樣的變革？

A5：剛接的時候就是走傳統式，工廠的員工什麼都做什麼都不分，阿那時是土法煉鋼速度慢成本高，那時是在民國六七十年代，工資低材料貴，阿後來開始變成工資高材料便宜，阿是在八十年代時開始轉化，因為工資提高，阿材料價格沒什麼變化，那時剛好營造也蓬勃發展起來，將人力磁吸到那邊去造成工資大幅提高，所以我將廠內需加工的機械零件，逐漸去尋求專業化的協力夥伴互補而將零件外包出去，不然我們在找專業的加工人員來也不划算，不如發包出去工廠僅負責組立品管及外出施工及服務，再來也透過工廠組織的部門化的改變，本來組織人員是混著用，後來才分為外事組及內勤人員就是在外面做的及裡面做的分開，設計的組立的這樣大約把它切開，公司朝向人員專職來負責。(B-W3-Q5)

Q6. 剛剛所提及的組織變革對現有的組織會產生什麼樣的影響？

A6：這樣的影響最直接就是降低成本，因為組織把它分開了，比較有分工部門化更有專人專業化，該是什麼人放在什麼位置，這樣工作效率更好更快成本就會比較低大概是這樣。組織改變比較有專業化，不會像以前車床人員車一車又要跑去外面做，現在人員比較增加更可以分部門，車床的車床，組立的組立外事組的外事組，現在比較好做是因為採購的就去採購較能去控制到東西，所以做這個組織的改變最大的好處降低成本就是比較專業啦較有競爭力。(B-W3-Q6)

構面四、持續經營面向

Q7. 對所擬定的組織變革策略對永續經營有何助益？為什麼？

A7：就是將公司的模式定型，部門化效率就提高，好像是公司的一部憲法一樣，公司就照這樣做，再來是搭配時代的潮流，看需不需要去改變它，

看要去做什麼改變，再來那這給下一代去決定，就是參考外部內部看要什麼組織改變阿，我的改變到現在啦，為這個組織建立制度化了，一個粗具規模的架構，為下一代打下一個基礎。(B-W4-Q7)

Q8. 請您談談到目前為止接班結果得感受程度？

A8：目前我接耶第一個就是我們那個時候接耶也不是十分的願意啦，阿那個時代就是傳承這樣啦，再經過幾年代的景氣低迷差還有一些衝擊性都有，大概我整個算起來齣，回頭望時的艱辛都快忘記了。覺得尚可啦，值得安慰自己啦，也是還佇立在這麼久啦，正當難做的時候，還想說會不會死掉，不知道工作在哪裡，還曾經在一個過新年的時候，開工完馬上就休息，因為都沒工作近來，阿就要去做啊，所以說這個困境的經歷過程來到現在的時候，還是覺得尚可值得安慰自己，在最艱困的環境時也是把它經營起來維持到現在，雖然不是什麼大鳴大放，但溫飽尚有餘啦，值得付出到現在感覺到價值啦。(B-W4-Q8)

受訪者檢核：

(簽名)

日期： 年 月 日

## C 君訪談逐字稿

日期：民國 107 年 1 月 30 日(星期二) 2018/01/30

時間：早上 10 點

受訪人：C 君丙鋼構公司負責人

構面一、接班活動面向

Q1. 請敘述您公司成立的過程?當初是什麼樣的背景讓您回到家族企業接班?

A1：公司成立到現在約四十幾年了，當初爸爸是到高雄去做營建相關的工作，後來回來嘉義鋼鐵來做，做一陣子後，有認識的人借我們一塊土地，就搭了小工廠就開始做了，當初是從做鐵窗開始，慢慢的有在做一些民間的遮雨棚或停車棚等等，我畢業後對營建工程相當反感，因此類工作幾乎沒有假日，在因緣際會下我到議長身邊擔任特別助理，這段期間完成大學的學程，後來有朋友在做 LED，遂邀請我到那邊擔任行銷總監，因發展都在大陸那邊，但在大陸我有一點水土不服，還有就是應酬很多，就是酒宴超多的，因我酒量不是很好，每天幾乎都吐好幾次，就在有一次回來台灣時，有跟爸爸提起想回來台灣工作，但爸爸覺得工作本來就要堅持好好做，但我認為這跟身體有關而不是堅持的問題，隔天早上爸爸問我有無要回來接，若沒有的話就打算收起來了或是給師傅們做，我從他的眼神中可以體會爸爸是非常希望我能回來接，因爸爸是非常嚴厲且不擅言詞的人，這時候的我感覺應該要回來接滿足爸爸的期望，在這樣的背景下就回來了。(C-W1-Q1)

Q2. 在剛接班時有無遇到什麼樣的困境?

A2：舊時代的想法有很多其實我是認同的，就是要一步一步來，因為我現在覺得衝太快也不是什麼好事。所以在我剛剛說的過程當中包含觀念，



大家沒辦法很統一，再來就是我的理念希望說越做越寬，阿我其實還想要有辦公室，一直還沒有成立，一直到現在慢慢地有了，可是還不是很完整，然後我的觀念想法還是這樣，我還是要朝要做到比較寬闊的量，所以這中間又包含了財務問題，所以這整個有太多問題，一直疊上去太多了，問題都有連貫性，一直 double double 上去，好像每天都在處理這些問題，很煩的，然後這又是很核心的問題，你也沒辦法去對外說，只能自己承擔，承擔內部對你的指責或外部對你的指責，當然好的就誇講你，壞的就…都要概括承受，所以這是我遇到最大的問題，但是我又找不出什麼方法可以好好討論，討論是對二代接班這個問題，要怎麼去討論讓他們支持，因為他們一路走來算成功，但對我來講我才剛起步。可是今天如果我和父親的理念是契合的，那就沒有今天這些問題，所以我才說一直說在理念上是不一樣的，牽涉到很多成長背景，現在受到的教育跟他受到的和經歷的不一樣，我比較要是組織化部門化，那我們做公司整個門面也要出來，也有曾經說過公司不用大間，但我們就是家裡跟公司要分開。到後來爸爸有妥協這就好像跟父親的君子戰爭一樣。(C-W1-Q2)

## 構面二、經營管理面向

Q3. 請您談談這個產業最核心的管理才能是什麼？

A3：當然是我們的專業阿，營造專業跟鋼結構專業是最重要的。不管是管理還是其他都是要有同理心，同理心是我目前認為在管理核心最重要的，因為不管我在對員工對客戶或是自己家裡的人，我覺得目前站在同理心上是這個社會上最欠缺的，而且又是最需要的，尤其是對客戶的時候，站在我們的角度可能覺得我賺很少，那換作客戶會覺得你賺很多，當你換個立場想的時候，你就不會一直堅持在價格上，放軟一點，就不會太強求，

做很多事情就不會這麼強求，不強求真的不是什麼壞事。對員工的部分，他一直反應公司那裡不好，我們當然會想到是他的私心但他也是為我們好，兩部分都會想到，那我們可以折衷出最好的辦法。對家裡的人也一樣，可以減少衝突。這就是我目前經驗到現在以同理心的管理方式來管理我的公司。(C-W2-Q3)

Q4. 就以上您所認知的管理才能對永續經營的影響程度為何？

A4：我本來是認為做生意就是實在，但後來我覺得同理心就是所有事的根本，我認為如果可以用同理心一直經營下去的時候，應該是我可以順利接到下一代，那我也可以用同理心的角度替我而兒子想，替他想的角下，那我要承擔一些風險，他也要承擔一些風險，那可不可以順利接班，我可以很確定的事是下一代不會經歷像我跟第一代的衝突，這是我可以很肯定的，我是可以溝通的，就不會像我兒子說，阿公阿嬤平常都對我很好，阿有時候都不好，阿公阿嬤都說我讀書不認真考試沒有前三名之類的，阿站在我兒子角度說，覺得說為什麼他會跟我說這些，可能其實他是需要鼓勵支持的，就跟兒子討論怎樣可以讓你好好念書之類的事，需要支持的部分你說的我完全支持，那在換我要求他，那我感覺兒子出現的眼神是前所未有的自信，之後也都能達到我們的約定。目前我的轉念是成功的，就像之前遇到一件事情，本來我很生氣怎麼有人會這樣，但我轉個念，也許他經濟上遇到什麼問題或者是過程中聽到什麼以致於造成他心理的不平衡，所以我就放下，以同理心的角度才可以放下讓我現在又可以重新爬起來，不然之前那個事情對我影響是很大的，傷害很大。(C-W2-Q4)

### 構面三、接班結果面向

Q5. 您接班後對組織曾採取什麼樣的變革？

A5：最大的變革就是將公司制度化，對員工有獎金制度，在那幾年前，雖然有那種想法但沒辦法落實，後來前幾年最大的變革就是裁員展現領導統御的魄力，那我會裁員，不是因為公司營運的問題也不是因為員工對我不禮貌，這些我都可以忍，是因為在工程上這些員工心態不對，覺得我不差你這些工作，去外面隨便找都有，開始對我不禮貌甚是對我爸爸也不禮貌，我覺得這種人沒有心存感念，因為他是我爸一個師傅，他從其它行業把他拉到師傅頭，可是他對我爸的那個態度好像不可一世那樣，他覺得現在你兒子在處理，你不時在那兇東兇西，他正眼都沒看也沒回應，這是人跟人之間的尊重，我發現到第三次的時候，我第一次是裁員是裁四個，第二次做一次重整，因為都摻一起，好像救不回來，這些員工留著只是對公司的一種消磨。你知道為什麼這樣嗎，是因為在我接班的時候，有六個員工，那時候已經分成兩派，我裁員時砍掉一派，但後來剩下的人也分成兩派，後面進來的人也自然分成加入那兩派，後來我才發現主要核心的問題是這兩個師傅，這兩個師傅，我不行裁一個留一個，後來我就沒留頭手，我自己來處理。因為我留其中一個可能以後會管不動，裁另外一個他只會做自己的事可能會得罪其他人，阿另外一個比較八面玲瓏出一張嘴比較不好，做又還好，說的比做的好聽，所以我決定兩個都不要，我自己去帶下面的員工。(C-W3-Q5)

Q6. 剛剛所提及的組織變革對現有的組織會產生什麼樣的影響？

A6：一開始員工不夠，沒辦法做很大的工程，有些已經接的就要外包，外包就實現我管理的想法，就是那段時間我爸也有看到，其實是可行的，發現接單後委外也可以達到效益，不用這麼勞力，但從中也發現到不好管

理，就是那個質量，可能不是我們要的，可是他又做了，要怎麼辦？這是我爸最早一直跟我提醒的，後來也真的有遇到這個問題，就會產生衝突，我不願意先付款，看是要完工後請款或部分請款，當我這樣的時候可能遇到不要的，就做到一半比較不負責任的，就會說我做到這邊你就付到我這邊的款項不願再做了，或是也會遇到比較低聲下氣的說讓他先請款他會好好完成又後面又沒做好…之類的，這又回歸到行政面，不一定事事都要我出面，可能是公司內部這是一個公司策略，不用我一直做壞人，又要談生意，所以在改革過程當中一直在成長，也一直在遇到新的問題，這是我一直遇到的問題，不過到現在也解決了大部分的問題了。(C-W3-Q6)

#### 構面四、持續經營面向

Q7. 對所擬定的組織之變革策略對永續經營有何助益？為什麼？

A7：這個最大幫助就是我裁掉針對老思想觀念和一些自大型員工以外，這是我遇到第一個困難，人家說危機後就是轉機，最好的轉機就是我在現在員工我很又有自信，我交代後有達到百分之百的執行力，甚至百分之百執行我公司的文化，我公司的文化就是寧可損失也不要做不好，不想要在像以前一樣那個嫌那個也嫌，在別人眼中可能就是你好而不是你員工不好，對我最大幫助就是在領導統御部份得到認可，得到認可後，在我公司政策面上的執行也得到落實。

另一部分是有關我委外加工的部分，會讓我以後再接案子的管理和同產業的合作關係是加分的，不管是多還是少，那這個過程中我會去挑選比較好的協力廠商，有些廠商的價格比較低，但他的施工也不是不好，因為施工專業其實有分，比如有些工程受力沒那麼大它不需要 UT 或焊道檢測，他要的就是便宜情形下，我可以叫誰做那我就會去判斷他是偏向哪個，有些是客戶指定要我本身做是不能發包的，像最近我有

遇到一個比較大的案子，是要我分三年完工，一開始要求我要自己做，我說那你找別人，因為我怕我可能做不完要找廠商一起，那原先對方不願意，後來有回報願意妥協，那可以看出對方看的是價錢，那我只要針對他的圖面就踏踏實實的施工就好了，不需要多做這樣，所以這部份大家說好之後就完成了，甚至我也告知什麼部分在哪裡施工你們也可以去看，但是安裝一定是我們自己去安裝。這也間接讓父母看到管理這部分是可行的，只不過要看你如何去管理委外這個部分，那不只這樣，在財務槓桿上還分散了風險，讓資金是有空間流動，還有一點就是會讓公司經營的水平提升，就好像是開發中跳到已開發國家這樣，在這過程中也是有許多的客戶來教育我，其實以前在做我有太小看一些工程，當然因為我很相信我的專業，但在這個過程中我卻忽略了經驗，所以經驗上的不足，過去有一些客戶對我有一點 Complain，這是我比較不對的包括工作接太多，然後二代接一代的關係都還沒處理好，我都沒有考慮到而工作一直接，造成 Delay 啦跟客戶會啦等等都是我在用，所以我現在比較不會那麼衝，我目前可以做的或是問題解決到什麼程度，我才會做下一步，比如說我現在要做的下一步就是要廠住分離，就是住宅與工廠分開這樣。(C-W4-Q7)

Q8. 請您談談到目前為止接班的感受程度？

A8：如果可以創業的話更好，其實二代真的很不容易，創業的話只要好好處理資金跟業務這兩個最大的問題，但這個都是我個人可以控制的事情，當然你專業一定沒問題才會出來做，專業就不用講，但是二代接班的話，你處理的問題是自己不能控制的，例如要怎麼經營，因為你向銀行貸款他不會管你資金要怎麼用，但你向家裡用錢，是 24 小時在你身邊告訴你要怎麼做，這是我接班以來的感受。也有很好的點，我爸

爸的名聲不錯真實在，留給我很大的，可以說可少努力 20 年這樣子，那在心裡層面上，有時也會覺得創業也不一定不好。現在走的也是內部創業的一種啦，在自我創業跟內部創業遇到的問題不同，在二代接班中會遇到理念的不同，對公司未來的走向有分歧，如何去解決的問題。

那我覺得這些問題都比資金跟業務問題還要難，資金有多少就做多少業務可以控制，一切都在掌控中。但用家裡的當作資金，也很好啦，但是會 24 小時被控制住，較綁手綁腳。守成也比較守也是好，那我一開始做生意會比較沒經驗，會忽略很多事情，一直衝，那我也遇過較惡意的業主，跟你有爭紛，甚至走官司，所以老一輩說走慢一點也是一件好事情的，所以開始轉變同理心去面對很多事情，不管家人朋友、銀行、客戶…他們打給你，不是在逼你，第一也有關心的成分第二要了解一下狀況，所以一定要去面對，心態整個都在轉變，不然之前工程款被叨時，心理是很黑暗的，而且我的家庭是較古板的，所以他是不會去呵護你的，表現的方式讓人受傷，會想說過了再好好學生意，沒辦法二代都接班，就像是工作推著你走，所以有一年工作完成的很不好。那我自己有要求家裡跟公司分開，公私分開比較不會有爭執，慢慢的整個工作都比較順了。(C-W4-Q8)

受訪者檢核： (簽名)

日期： 年 月 日