

# 台灣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\*

嚴 奇 峰

中原大學企業管理學系  
臺灣省中壢市普仁里22號

(中原學報第24卷第4期邀稿)

## 摘 要

台灣企業的家族性格相當濃厚，而家族企業就是「家族」（血緣系譜共同體）與「企業」（經濟生活共同體）的綜合呈現。若說台灣企業已然擺脫家族格局，則企業傳承與分房法則仍主導著企業主的思維模式，若論台灣企業只侷限於家族範疇，又無法解釋具有明確功能且發揮高度效率的企業組織，因此「家族」與「企業」均應給予同等關照。

家族企業表現在管理風格上即呈現出大家長式的「威權領導」、強調私人連帶的「關係取向」，以及強化領袖特質的「印象整飾」，企業高階管理層通常是由「家族系統」或「泛家族系統」所掌握，在高階管理層中家族指揮系統較諸企業指揮系統更直接。在此層次之下，企業有著與西方同樣結構及功能的組織，有明確的工作說明、績效評估及昇遷管道，換言之，在組織的中下層存在著吾人所熟知的「企業系統」，此系統的管理風格本質上強調專業能力與績效。故本地一般企業中同時受到家族主義（familism）與專業主義（professionalism）兩種不同思維的影響，也使得兩個不同系統並存於同一組織中，本地這種家族企業中所呈現的雙元系統（dual-system）組織現象，由於觀念及價值上的差異，使得組織管理的風格與執行皆面臨潛在的衝突。因為企業主有權利支配家族私有財產，同時有義務照顧家族成員，為延續家族企業的生命並傳承給自己的子女，必然會在家族系統中積極推動「家族成員專業化」的工作。另一方面，這些家族企業也必須依賴外部專業人員來協助企業的經營與決策制訂，由於家族企業最重視「忠誠度」，故組織成員缺乏此條件就難以被企業主託負重任。換句話說，「專業成員家族化」是家族企業主拔擢人才的基本策略。

由於此雙元系統的判準不同，組織專業成員從「專業能力」轉換到「忠誠關係」，必然面臨價值觀的潛在衝突，進而可能造成組織內中階專業幹部流失的「極端共存」現象，與「共識與派系」的矛盾共存現象。本研究試圖透過「家族」與「企業」的雙元系統結構模型，來探討本土文化背景下家族企業組織結構的現象，及其所可能導致的管理問題。雖然家族企業有其彈性、效率等優點，但仍有其特有的問題待克服，雙元系統模型的觀點提供了一個不同的切入角度，其目的旨在增加吾人對本地家族企業的描述與解釋能力。

**關鍵詞：**家族企業，企業系統，家族系統，雙元系統模型。

## 壹、前言

台灣民間企業的家族性格相當濃厚，在近年的調查中發現，五百大企業中民營企業約佔四百八十餘家，其中除了極少數如統一、宏基、潤泰和奇美外，其餘多為家族企業，剩下的才是公營事業及外資企業，更遑論一般中小企業的家族性格，此可證其在台灣經濟體系中的重要性。隨著經濟發展，企業規模也日漸擴大，又因為大家族制度的瓦解，使得具有緊密關係的單一家族成員減少，故純粹由家族成員經營企業的「差序格局」（費孝通，民37）觀念，也被「信任格局」所代替（高承恕，民79），這意謂組織已能容納非血緣關係的專業人才進入高階管理層。另一方面，西方管理觀念及技術透

過管理知識教育的傳授與實務經驗的累積，已逐漸在台灣企業中生根，也強化了本地企業組織的經營績效。

因此，傳統家族觀念與現代企業觀念在現階段台灣經濟體系中型塑出一個奇特的景象，此即「家族」（血緣系譜共同體）與「企業」（經濟生活共同體）的綜合呈現（許士軍及陳光中，民78；嚴奇峰，民83甲）。若說台灣企業已然擺脫家族格局是不正確的，因為企業傳承與分房法則仍主導著企業主的思維模式（陳慧娥，民82；蘇承桂，民82），近幾年來台灣企業的第一代企業主為了接棒給第二代而費盡心思。統一公司的「傳賢」在台灣是特例，而曾引起軒然大波的王安（WANG）「傳子」事件則是美國的特例，此比較說明中外的根本差異。除了上述第二代企業主與第一代老幹部之間的問

\* 本文初稿表於「第一屆中國文化與企業管理學術會議」（台南：成功大學，1944年），除根據與會學者專家的意見修正外，也因時間的變遷，故在內容上已做相當程度修改，特此說明。

題，中國傳統文化中的分房法則則是第二代企業主之間產生摩擦的根源，也促使組織結構產生重大變化，從家族的角度觀之，企業多角化動作在代間傳承時會有加速現象，諸如此類之變化並非純粹因為市場、技術或管理上的需要，多數是因為要「分家」所造成的影響（許士軍及陳光中，民78；嚴奇峰，民84）。

但若論台灣企業只侷限於家族範疇，又無法解釋具有明確功能且發揮高度效率的企業組織。雖然相對於西方（尤指美資）企業的「法治—理性」精神而言，本地企業所展現的是偏向以「人治」為主的大家長領導及管理風格（張家銘，民78；黃光國，民79）。然而這種二分法雖能比較高階管理層的理念及風格，但卻無法描述管理專業及技術在本地企業經營中的角色及功能。由於本地員工普遍教育水準較高，加上管理知識及實務逐漸落實，本地企業的多項產品已在國際間建立名聲，近年來尤以資訊及電子產品最具代表性。因此要瞭解本地企業的組織運作，就必須同時從家族及企業的決策觀點來探討，如此才可能更具有「解釋」上的意義。

由於家族企業在管理風格的表現上，呈現出大家族長式的「威權領導」、強調私人連帶的「關係取向」，以及強化領袖特質的「印象整飾」（嚴奇峰，民83乙；鄭伯壘，民81），企業高階管理層通常是由「家族系統」（family system）或「泛家族系統」（陳其南，民77、79、80）成員所掌握，在高階管理層中家族指揮系統較諸組織指揮系統更直接（許士軍及陳光中，民78）。在此層次之下，企業有著與西方同樣結構及功能的組織，有明確的工作說明、績效評估及昇遷管道，換言之，在組織的中、下層存在著學界所熟知的「企業系統」（enterprise system），此系統的管理風格本質上強調專業能力與績效。因此本地民間企業中同時受到「家族主義」（familism）與「專業主義」（professionalism）兩種不同思維的影響，也使得兩個不同系統並存於同一組織中，由於兩者在管理風格上的差異，使得組織管理的觀念與執行皆面臨潛在的衝突。這種在同一企業組織中存在著兩個不同組織系統的現象，即本文所界定之雙元系統（dual-system），亦即在組織高層中雖有法律形式的專業職銜（總經理、副總經理及經理等），但本質上是家族系統在掌控，而家族成員有其「習慣但非成文的」決策及管理方式；在組織中、下層則存在著較「制度化且成文的」企業系統及作業方式。為符合法律（從西方引進的）上要求，本地企業的組織結構及專業職銜均是明確且成文的，但在組織高層的實際運作上，則潛藏著家族的觀念及規範，此即本土家族企業運作中的隱涵規則（tacit rules）。

綜合上述之背景說明，本文針對下列三個課題進行探討：

- 一、從本土社會文化基礎與國民性格來描述家族企業的管理風格；
- 二、透過「家族」與「企業」的雙元系統模型，來探討本土社會文化背景下家族企業組織結構的現象及其特徵，以增加對本地家族企業的描述與解釋力；
- 三、就雙元系統及系統界面所可能導致的管理問題進行分析與說明。

## 貳、認識論與方法論

### 一、認識論—社會文化基礎與國民性格

由於本文擬從根本的社會文化基礎上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，此即「界定研究者觀察個體、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）。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，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、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—概然）與自利心（「人」的生物性—必然）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 的觀念來做比喻，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，二者合而展現出自我（ego），這個屬於整體國民性格的「自我」，亦與結合「必然」及「概然」論點所持之觀察角度相符合。

儒家思想雖然不是本地唯一的價值體系，但卻可說是最重要的價值體系，也是本地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」對西方資本主義社會的影響是相似的（Weber, 1905）。本文所分析的社會文化基礎與國民性格等觀念，皆從儒家倫理與自利人性兩者之綜合的認識論立場出發，並進而從這個角度去詮釋家族企業的組織結構、管理風格等現象。

### 二、方法論—雙元系統的理念型

在研究方法論的觀念層次中，本研究借用Weber的理念型（ideal type）分析的觀念（Parsons, 1937:8-29）以建構出二種不同組織系統的純粹類型，首先是探討本地傳統主義影響下的組織系統（傳統家長型的家族系統），然後再比較西方理性主義影響下組織系統（法理型的企業系統）的觀念，透過對兩個系統的比較分析，來探討台灣家族企業各種組織現象及管理問題。理念型在本質上是一種抽象的概念，就如同X理論與Y理論皆是用來描述企業中的人性（工作行為），但沒有任何一個人是純X或純Y的，任何一個人都是某種程度的組合。上述「傳統型」（家族系統）與「法理型」（企業

系統)的建立也是用來描述台灣家族企業(雙元系統組織結構)的基本概念。

本文經由家族與企業的雙元系統觀念去整合解釋作者過去的研究結果(如後述之極端共存現象、共識與派系現象及代間傳承問題等),這些研究所採用的方法論,皆是透過觀念(concepts)的邏輯推論,來建立各種定性命題(qualitative propositions),並將關鍵觀念之間的整體因果關係予以串聯,以建構出該研究的觀念架構(conceptual framework),以輔助解說各論文所欲表達之觀念。當推論過程中面臨無法證實或不需證明的觀點,在行文中即透過假定(assumption)來處理;當面臨多重因或多重果,行文時即借用條件(condition)的觀念,將不同的因果關係予以劃分和說明。簡言之,這些研究的方法論是透過觀念及命題推導出理念型,再試圖由理念型的特徵分析來描述現實世界的現象及問題(本文限於篇幅在行文中將這些名詞省略,對此方法論有興趣者謹請參考嚴奇峰(民81丙)論文)。

### 參、社會文化基礎、國民性格與家族企業管理風格

由於管理理論及任何理論的良窳,均在於其對事實現象的解釋能力。西方的管理理論本質上是由西方的管理實務中,經過經驗的歸納而得出普遍性規律(即理論),在面對新的事物需要推論和預測時,即由該普遍規律來演繹以求得新事物的結論,然而其預設前提是用以歸納的舊事物與需要演繹的新事物,在基本特徵上是相同的。換言之,歸納與演繹必須在同一個系統(例如社會文化系統)中交互使用,才不會發生扭曲和誤用的情形。若這個論點正確,那麼在「文化型塑價值體系,價值體系影響人們的內在態度,而內在態度影響外顯行為」的邏輯下(Adler, 1986:9),不同的文化將造成不同的外顯行為,因此「文化差異」的事實(Hofstede, 1980)不僅說明了東西方社會系統的不同,也預言了不同文化間行為的差異,那麼我們嘗試使用西方管理理論來演繹本土現象時,即犯了邏輯上的謬誤。當然,在某些能夠抽離人性因素的管理學領域中(例如作業研究),文化與價值或許不再具有實質意義,在此領域中所發展的管理理論在做跨系統(社會文化系統)推論時,可能就不會產生上述扭曲與誤用的問題。對作者而言,「本土化」的世俗性定義即「本來就很土」,它所要掌握的是那些在週遭環境中「視為理所當然(take-for-grantedness)」但卻「被忽略或不被重視」的現象。被「視為理所當然」的含義即它對實務應有相當大的解釋能力,而「被忽略」的問題則導源於我們有時疏於反省生活中強大但已習慣的「隱含規則(tacit rule)」,若能掌握住這些隱含規則的涵義及結構,也就為本土化理論研究紮下了根基。

本文即站在這樣的立場上,去建構研究的認識論基礎,亦即從儒家倫範與人性自利的綜合觀點出發,去探討本地企業組織中的種種現象。由於儒家思想是本土最具支配力的意識型態,因此對整體國民性格的影響相當深遠(嚴奇峰,民81甲)。儒家思想中的倫範與人性中的自利如何型塑中國人的國民性格,摘要言之,由於儒家倫範的核心是「仁」,而「仁」這個字的基本涵義即

是二人之關係(dyadic relationship),所以在儒家倫範中強調五倫(五種二人之角色對應關係),並根據五倫發展出十義(君仁臣忠、父慈子孝、夫義婦聽、兄兄弟悌及朋友有信)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,所以其在處理人際關係時,即傾向以「雙方之間垂直的、水平的關係類型」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。中國人並在此二人關係基礎上,進一步發展垂直的忠、孝關係,水平的怨、義關係,以及自身的誠、信品德。

但中國人同時也受到人性自利的影響,因而在自利心與儒家倫範的共同支配下,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,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),這些性格的規範面本質上是由儒家倫範(五倫十義)所衍生,而五倫中的核心都與家族(家庭)有關,其餘的君(父)臣(子)、朋友(長惠幼順)等亦與家族觀念同構(isomorphic),換言之,儒家倫範與家族或擴大化家族(泛家族)觀念有著密切關聯(嚴奇峰,民82),因此我們也可以推知這些國民性格會展現現在家族中,進而表現在家族企業中。

近幾年來,企管學者開始對「家族企業」的經營方式產生興趣。他們認為,家族企業同時具備「經濟」和「親屬關係」兩種功能。所以,當家族企業在面對挑戰時,所利用的通常是「社會和情感方法」,而非「正式組織和制度」。而這也正是為什麼中國人在經營企業上,那麼地重視「人際關係」的原因。由於家族擁有並且控制整個企業,家族成員之間的關係自然而然地移轉到企業的經營,對企業造成莫大的影響。因此要研究家族企業,必須先探討家族制度才行(陳其南,民77)。在這方面,學者認為我們不應只從「企業」角度來看「家族企業」;而更應從「家族」觀點來探討「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;高承恕,81.3)。如果說台灣地區的民營企業就像家庭一樣,則企業中的經營者,就類似家庭中的大家長,而員工則為子女;以父子關係為主軸、清楚可辨的上下關係,及父親擁有最高權威等現象,將可從企業的領導作風中展現出來(鄭伯璜,民81),由上述說明即可描繪出家族企業的風貌,也可以進一步推論出企業主的管理風格。因此,國民性格透過家族觀念來彰顯,而家族在建立企業體以從事營利活動時,家族長(企業主)就傾向表現出威權領導(權)、關係取向(情)與印象整飾(恥)等的管理風格(詳細內容請參考嚴奇峰,民83甲、乙;嚴奇峰及李建勳,民82),相關內容分別簡述于後。

#### 一、重「權」性格與威權領導

儒家的理想社會是貴賤、尊卑、長幼、親疏都有分寸的社會,有上下、有遠近,本乎人情(自然發生的社會關係),有來有往的互動。而五倫關係則是對自然發生的社會關係的一種歸納(林端,民83:86)。這樣的關

係經由世俗化的發展，自然而然的體現在自我及人際間的垂直與水平關係上。國民性格在「垂直關係」方面的表現，即個人以自身與對方二者間相互的地位（權力）高低來衡量。首先以自己做為一參考主體，評估相對於自己而言，對方是屬於地位高者或是地位低者。這裡所指的地位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地位關係，表現出對上服從與對下支配。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（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一定要排出個高低，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，表示國人對權力較為敏感和重視。因此，「個人週遭的權力結構」便容易影響本身的行為決策。

重權的文化特徵表現在企業主的管理風格上，即強調威權式的領導。在單元權力結構的家族企業中，大家長式的威權領導在本質上是正當的，也是必然的。國內企業界的家族企業裡普遍的現象是--部屬視老闆如神明，老闆個個像極了小皇帝（許倬雲，1985）。在企業主的控制下，他可以說是全家和企業的權力中心。在家族中，內部的命令網路是由上而下的，這位父親不需徵詢他人，就可以作任何決定，也不須擔心他人的質問。以往的實證資料也顯示，公司的創辦人比第二、三代的經營者，更少考慮到其他家庭成員的看法。因此，他可以全心全意的達成他為公司和家族設定的目標，不必花太多心思應付如何團結家人的問題上。這種領導人被稱為「行動導向的決策者」，其所展現的是企業創辦初期最需要的領導風格（許士軍，民75.8）。這種管理風格可從對部屬缺乏授權、部屬缺乏參與機會、強調下行溝通、不與部屬分享消息、嚴格控制部屬等方面顯示出來（鄭伯壘，民81）。

## 二、重「情」性格與關係取向

在儒家的差序性界定下，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。換言之，在乎情與理的前提下，中國人在具備情感關係的「緣」與「同」的團體中，傾向採取顧及集體的利他行為；而在面對無關的他人時，較傾向採取個人且自利的行為（嚴奇峰，民82）。對一般人而言，當生活或生存的資源需求固定時，個人對較親近的人（較具情感關係者）所做的犧牲，會從其他較無關係者身上彌補回來（嚴奇峰及廖本哲，民84；鄭伯壘及劉怡君，1995）。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，對外圈體的排斥力越大」的結果（嚴奇峰，民81甲）。這個結果說明資源會因關

係的不同而有差序性的異常分配，換言之「關係」在中國人的社會中就扮演著關鍵的角色（Pye, 1988; Jacobs, 1979），造成一般人「有了關係就沒關係，沒有關係就找關係」的現象。

重情的文化特徵表現在企業主的管理風格上，即強調個人關係做為獎賞和昇遷的依據。由於對家族這種最直接的內圈團體要做毫不保留的犧牲與奉獻，並且要盡量將各類資源分配給家族成員。因此，就有了所謂的親疏觀念，而形成了家庭與其他團體不能一視同仁的狀況（鄭伯壘，民80）。故在家族企業的體制裡，產生一種以家族為中心而往外拓展的差序性關係。在傳統家族倫理的支配下，企業主往往會把一個企業內的員工劃分為「自己人」和「外人」兩大類別，並按系譜的親疏遠近依次分為家人、族親、姻親、近親、遠親、同宗、同鄉、同學及其他等第類別。至於那裡才是自己人和外人之界限，需視情境而定，並無絕對的標準。費孝通用「差序格局」來形容這種如一輪輪波紋狀，以自己為中心向外推，愈推愈遠而關係也愈來愈薄的人際網絡（陳其南，民77）。這種封閉性的經營管理是大部分中國家族企業的共同特色，不論年紀、能力和經驗，只有近親才能掌管大權。而在差序性的最內圈部分絕大部份是企業主的家庭成員。事實上，這種現象被認為是全世界中國家族企業最大的弱點，有能力、有經驗的外人不得不離開公司，只因為他們發覺自己永遠打不進核心圈子（許士軍，民75.8），即使在組織中設有專業幕僚團也常是虛設而缺乏實際功能的（Guthrie, 1977:77-88）。從另外一個角度來說，早年國民政府播遷來台時，金融體系不夠健全，企業在融通資金時，通常需依靠家族成員的挹注，故企業經營的盈餘自然應由自家人分享（高承恕，民79）。其實強烈維護私有家產及照顧家族成員的觀念，在中國社會中是正當的，也是大家所肯定的，「敗家子（敗壞或變賣家產）」及「胳膊向外彎（孝經有言：不愛其親，而愛他人者，謂之悖德）」的罪名是任何人都都不願意背負的。因此，凝聚內圈、排斥外圈的「差序性關係取向」便自然而然的存在於傳統家族企業之中。

## 三、重「恥」性格與印象整飾

通常國人不以個人而以團體為重心，使個人對於他人的存在格外敏感，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，即可發現中國人的行為判斷，並非像西方人是由一位超然的上帝來定奪，而是以「是否有他人知道或在場」來決定的。

重恥的文化特徵表現在企業主的管理風格上，即刻意塑造並維持克里斯瑪（Charisma:神格領袖魅力）的印象。在傳統大家長式的領導中，企業主為了維持其「嚴父」的形象，表達清楚的上下關係，以及上位者的英明，領導者會表現出印象整飾（impression management）的行為來。透過印象整飾的作法，創造與維護良好的形象，以贏得部屬的效忠及獲得部屬的信任與信仰（鄭伯壘，民81）。在

「創造形象」方面，爲了塑造企業主「克里斯瑪」形象，企業體在建立穩固而堅強的組織文化時，往往特別地強調創辦者的想法、信念或其神奇事蹟（Weber, 1978:65）。在「維持形象」方面，由於領導者爲了強調自己的能力與神才，所以做部屬的一方面要強調老板威嚴、英明，而且更要表現出忠誠的樣子，另一方面，要貶低部屬自己的貢獻，切忌作出「居功」或「功高震主」的行爲。因爲在一個單元權力結構的組織中，企業主的領袖形象與魅力，乃建立在一個不容挑戰的威權基礎上。

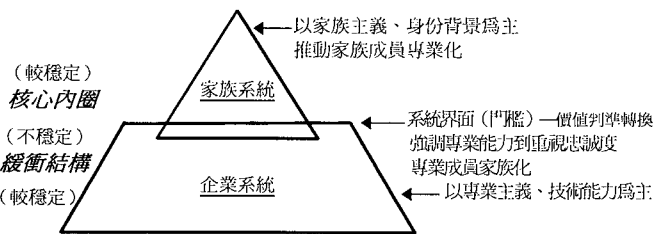
#### 肆、雙元系統模型及系統界面特徵

由於家族企業所呈現出來的管理風格與西方企業組織的管理理念不同，因此從個人主義、平等權力、法治與契約精神等，所發展出來的組織均衡（organizational equilibrium）觀念，亦即「貢獻—誘因」相等的觀念，就不易落實在本地的家族企業中（嚴奇峰，民83乙）。相較之下，西方（尤指美國）家族企業主要表現在對所有權的掌握，負責經營的管理階層已由專業人員根據法律、契約及組織規章來填補，故基本上是「專業主義」導向的，然也由於所有權及經營權的分離，西方企業刻正面臨代理問題（agency problem）的管理困境。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，其中養子與婿養子繼承的案例較多。因此日本家族企業可以透過「優選制度」來選擇適當人選，故對專業能力的重視要大於血緣身份的背景。同時日本企業重視「傳家」而非「傳子」，亦即強調「名業一體」，意即在繼承時是將整個企業傳給這個合適人選（陳其南，民77），而不會有本地企業在傳承時的分產動作（只要是子嗣就可以分得家產）（嚴奇峰，民84）。簡言之，西方家族企業在運作上是依靠「企業系統」的，日本家族企業則強調「企業重於家族」，而本地家族企業則強調「家族重於企業」。由於重視家族觀念，家族企業的企業主必然整合家族成員共同投入（創業）、實際經營（組織決策核心的成員），並分配組織的資源（如分產）。

因爲企業主有權利支配家族私有財產，同時有義務照顧家族成員（嚴奇峰，民83甲），爲延續家族企業的生命並傳承給自己的子女，必然會積極設法培養子弟兵，使之具備企業經營之專業知識和能力，因此在家族系統中的人事策略是「家族成員專業化」，這從本地第一代企業主將子女遠送國外求學及受訓可證明。另一方面，家族企業隨著成功而成長，組織規模日漸龐大，企業也必須依賴外部專業人員來協助企業的經營與決策制訂，然而這些組織中的專業成員若不被企業主所信任，則難以進入組織的核心圈。由於本地家族企業最重視「忠誠度」（天下，民80.9），故除非透過長期輸誠（周逸衡，民73）等爭取信任的作爲，亦即企業系統中的專業成員若不能被視爲「信任格局」中的自己人（泛家族的成員），就難以被企業主託負重任。換句話說，「專業成員家族化」是家族企業主吸收人才的基本策略。

這種企業組織中由兩種系統組成的現象，即本文所界定之雙元系統（dual-system），透過這個模型來比較兩個系統，可知在高階層的「家族系統」中所強調的是血

緣系譜、忠誠與信任關係的家族主義觀念，而在中低階層的「企業系統」中則強調經濟生活共同體、技術與能力的專業主義觀念。由於此雙元系統的個別判準不同，組織專業成員若要從「專業能力」轉換到「忠誠關係」（家族化），必然面臨價值觀的潛在衝突，更何況這些專業成員可能在任何狀況下都無法成爲高階核心成員。相對的，企業主的家族成員雖然專業能力可能並不充分，卻因身份背景而躋身核心。若這些家族成員在創業初期即投入事業，現在享受成果自有其正當性，然若企業主在經營成功後再容納那些與事業無關的家族成員，對其他的組織專業成員將引發嚴重挫折感。因此在家族企業兩個系統的界面上，必然會衍生出組織管理上的問題。當家族企業因經營成功而擴大組織規模時，必須借重外來專業人才從事高層決策工作，由於高階管理層（家族系統）中的缺額較少，故僅有少數專業成員能跨越雙元系統的門檻（threshold）成爲決策核心內圈（inner circle）的成員（雙元系統的相關觀念請參考圖一）。



圖一 家族企業之雙元系統結構及相關觀念、管理問題

由於組織中多數的中階專業成員面臨到貢獻與誘因失衡（有專業能力提供貢獻，卻無足夠的信任關係取得對等的誘因）的困境，進而造成組織內中階專業幹部流失的「極端共存」現象（嚴奇峰，民81乙；李建勳，民81；嚴奇峰及李建勳，民82；嚴奇峰，民83乙），意即就文化與結構層面而言，組織裡高階及低階相對較爲穩定，而中階呈現不穩定的流失狀態。另則由於少數進入核心之內圈成員所依恃的「人身依附關係」（金觀濤與劉青峰，民78），是一種強調「人治」形式與忠誠度的產物，這與原企業系統中強調專業知識之「法治」形式不能相容，故兩個系統的成員因爲價值觀的不同而易於陷入流派之爭，雖然在大家長作風下特別強調和諧大家庭的「組織共識」（consensus），但「非正式組織（派系:faction/cliue）運作」這個看似矛盾卻又並存的現象（嚴奇峰，民81乙；張介穗，民82），也一直是一個困擾本地企業的問題，尤其是那些規模較大、歷史較久、資源較豐富的企業。

#### 伍、相關之組織管理問題

哈林·克里夫蘭曾言：當問題到達最高行政首腦那裏時，說明用邏輯和理性已無法解決了。高層政治的首要因素是具備堅毅的情感和倫理預感（嚴家其，民



76:383)。在典型企業組織中，高層管理人員所強調的是「觀念化」能力，然而在本地家族企業中的企業主尚須重視「家族利益」，這使得組織高層決策更具備情感和價值的內涵。從 Simon (1976:223) 探討決策行為的觀點來看，組織中的決策前提可分為事實前提 (factual premises) 及價值前提 (value premises)，事實前提以專業知識來分別真假，是依靠「智力」分析決定，價值前提以情感偏好來決定善惡，是依靠「權力」貫徹執行。價值觀念越清晰、絕對，就越近乎狂熱而越具有排他性。因此當中階管理人在面臨系統轉換時，就必須考慮家族系統所要求的條件是不同的，這是一個價值觀的變化，不能冀求專業技術和經濟理性的分析。

在這樣的體認下去分析雙元系統界面所產生的管理問題，就比較能夠掌握問題的關鍵，以下就「極端共存現象」(中階管理人員流失)及「共識與派系現象」(組織中一個矛盾但並存的現象)進行摘要說明。

### 一、極端共存現象

在系統論裡，對「極端共存」的定義是指在一個系統中，由於某種條件的影響，導致在此系統內只有兩種極端的質態能夠穩定地存在(穩定態)，而中間狀態卻是不穩定(非穩定態)的情形(金觀濤及華國凡，民77:161)。這個觀念可用以表示在本地社會文化條件下，家族企業這個組織系統所產生的特殊現象。「家族企業」中所產生的「極端共存」現象，其成因乃是因為家族企業裡的各種特性—威權領導、關係取向及印象整飾等(即系統的給定條件)，使得這類型的企業中，高階層所呈現的乃是一種「停滯性均衡」狀態(少數家族或泛家族成員流入而通常不會流出)；而低階層所呈現的是不同情形的「動態性均衡」(低階組織成員頻繁的流出與流入)，而基本上二者都還是屬於「穩態」。而那些「具備專業能力、但忠誠度得不到肯定或關係不夠」的中階專業成員就變成了組織中重要卻不穩定的一群，他們能力較高、貢獻較大，但由於關係不夠，無法進入決策核心，也不能獲得足夠的誘因，造成組織系統中「流出性失衡」現象，因此是組織中的「非穩態部份」。這種家族企業的組織中，呈現由上而下的「穩態—非穩態—穩態」情形，即為此處所稱之「極端共存」現象(詳細推論及半定量模式之分析，請參考嚴奇峰，民83乙)。

在家族企業中，由於企業主在維護私有產的理念下，傾向威權領導與關係取向的風格，使得非家族成員是不太可能進入高階層的。對這些中階幹部而言，若無專業才能也不太可能進入中階。因此，這些因為具備專業能力才得以進入中階層的「外人」，卻因為缺乏足夠的「關係」而不能進入高階層，最後導致中階人員離職他就或自行創業。雖然有學者(楊國樞，民70)提出不同的看法，認為這是「家庭觀念」強的緣故，中國人到了中上階層後，學到了經營方法就想自行創業。創業的基本原因是希望有一個「以家為單位的事業」，能夠照顧家庭裡的每一位成員，可以榮耀家族。但本質上來說，這個觀念隱藏了「只有本家的才是事業」，外人是無法也不應該參與本家事業經營的。只要這種文化特性深植人心，中階專業成員的流失現象就不可避免。從雙

元系統及系統界面的觀點來看，中階成員的專業能力越強，但其「忠誠度」不被企業主所肯定和信任的話，就越有可能被企業主排斥。由於高階核心圈的地位極少，能夠進入的專業成員就少，大部份的中階幹部因為無法跨越系統門檻(從企業系統進入家族系統)而離開原組織。

### 二、共識與派系現象

由於家族企業組織中的管理風格傾向威權領導、關係取向與印象整飾等特徵，而且這些特徵不可避免的與人治形式相互聯結，同時受到「家和萬事興」的家族觀念影響，因而強調鞏固領導中心(人治)，講求安定、團結與和諧的「組織共識」，就成為中國人組織中的首要價值訴求。表現在企業組織中的「制度化程度低」是這類組織的缺點，而「彈性與效率」則是其優點。

由於傾向人治形式，組織運作的制度內涵欠缺，企業主的性格與作為即易影響組織的氣候。若企業主基於自利(或家族)目的而非組織目標，則易於傾向趨利避害的自利性作為，趨利表現在為擴大權力時建立決策內圈(inner circle)，而避害則表現在設計緩衝結構(buffer structure:如透過「代言人」傳話)以保護及維持個人形象(印象整飾)。當這種目的與作為越明顯時，組織大部份成員所認知的是內圈權力高於成文制度的效力，而具有過濾性質的緩衝結構(企業主身邊的人通常會修飾或過濾組織中的訊息)則造成資訊不確定性增加。

面對這種制度失靈、不確定性高的情境，組織大多數成員的反應有二種，其中非理性反應表現在謠言的流傳上，而自利的理性反應則表現在強化依附(人身依附關係)或另行集黨結派(faction/cliq)上。組織成員也只有從小團體的私人管道去求取正確訊息，而非由制度及正式資訊管道求得，此舉加深組織成員進入派系的動機。而非理性的謠言傳遞則進一步加深派系間的資訊隔閡與衝突。不願淌混水的成員則離開組織。總體而言，人治形式所強調的共識與自利性所造成的派系，就成為組織中一個矛盾但又共存的奇特現象。若不加以控制或消除，就會造成龐大的組織成本，進而抵消人治形式的彈性與效率的優點。

由於忠誠和服從是高度「依附於人身」的人治形式產物，而忠誠和服從是與克理斯瑪價值觀息息相關的，也因此無法避免權力的運作。第一代企業主若經營成功，通常會因此而取得支配的權力，但第二代子女就不一定具備這些特質，有時甚至不具備相關的專業知識及經驗，因此隨著家族企業中權力的移轉(如第二代傳承)，就帶出老臣(第一代老幹部)與少主的衝突問題(陳慧娥，民82)。若第一代企業主已完成培養並順利交棒給第二代(家族成員專業化)，則傳承時就可以減少不少衝突。由於第一代老幹部在家族企業傳承時，可能會被排出「家族系統」之外，故對權力之掌握愈發積極，這導致第二代企業主必須培養自身的班底與之抗衡，因而引發第二代的家族化專業成員(新貴)與老幹部爭奪權位的管理問題(彭杏珠，1994.1.24)，這也突顯了組織中的派系問題。除了上述老臣與少主間的「垂直面」衝突分析外，第二代企業主在傳承時由於分家分

產的問題，也引發了「水平面」的衝突問題（蘇承桂，民82；嚴奇峰，民84），如原企業組織中跟隨某位第二代企業主的專業成員（企業系統成員），在分家（新家族企業）後有可能成為「泛家族系統」的核心成員，因而在企業主傳承分家時就必須自行或被迫「表明立場」，並為某位第二代企業主爭取更優渥的家產（例如在原集團企業中獲利豐厚或遠景看好的事業單位），這也可能突顯組織中的派系問題。然而只要是第一代企業主尚在，派系問題通常不會浮上檯面，因為大家族的和諧形象（共識）仍需維持，但一旦代表人治形式組織的領袖（大家長）不能視事，相關的管理問題就會立刻被引發。

## 陸、結論與建議

通常我們在觀察這些本地家族企業的問題時，會傾向以「新聞」的角度來看，然而這類現實問題已經多到不再是新聞，而值得我們把這些「視為理所當然」的現象，用「組織理論」的角度來分析。如果我們對歷史不陌生的話，就可以看出雙元系統是傳統中國「家產制官僚體制」的同構體（Weber認為中國的政制是以龐大的官僚體系來幫助皇帝管理其家產），皇親及國戚位於組織的上層結構，而接受統一國家學說並透過專業科舉考試的儒生（由士變為仕）則構築成堅實的專業官僚體系。因此這些觀念與問題確實可以從「組織理論」的角度來探索。而本文中所述之極端共存現象及共識／派系現象基本上是本地家族企業的典型產物，與其他社會文化體系中的管理問題，存在著本質上的差異。如果我們用「企業」的觀點來分析，我們將不能理解「傳承交棒」與「分房法則」的意義，如果我們用「家族」的觀點來探討，又不能解釋「管理制度」與「專業人才」對本地企業的實質貢獻。借用典範（paradigm）的觀念來說，我們必須改變觀察事實現象的角度與立場（Kuhn, 1970:43），也就是典範移轉（paradigm shift）的觀念，亦即同時從「家族」與「企業」系統去觀察本地的家族企業組織，才能夠在過去的研究發現（單純以企業或以家族的觀點）以外，去發掘一些尚未探索的管理問題。另一方面，也由於透過雙元系統模型的說明，使我們得以瞭解兩個系統在本質上是「不可共量的（incommensurable）」（Kuhn, 1970:183-4），亦即兩者的價值判準基本上是互相獨立的，有時甚至還是扞格不入的。這個狀況揭示了「家族」與「企業」系統界面間將存在著本地企業的典型問題，本文所描述的「極端共存」與「共識／派系」現象，就是在這樣的基礎上去探索的。

雙元系統的觀點有助於對本地家族企業的進一步研究，本文所述只是一個出發點，期能引出其他學者先進更豐富的學術寶藏。另一方面，管理理論命定應能解釋實際現象，否則就沒有存在的價值，管理學者投身在這一連串的「解謎」活動中，目的無非是求得理論與實務的配合。本文由雙元系統界面找尋出家族企業的管理問題，並試圖解釋其中的因果關係，然而本文論點仍需透過實際資料去檢證，而且本文對於這類的管理問題尚不能提出解決方案，上述這些課題均有待後續進行更深入的研究。

## 參考文獻

1. 天下雜誌，「成長中的難題·中階人才荒」，天下雜誌，台北（民國80年9月）。
2. 李建勳，「傳統家族企業極端共存現象之研究」，私立中原大學企業管理研究所碩士論文，中壢（民國81年）。
3. 金耀基，「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，巨流圖書公司，台北，第113-28頁（民國77年）。
4. 林端，儒家倫理與法律文化—社會學觀點的探索，巨流圖書公司，台北（民國83年）。
5. 金觀濤及華國凡，控制論和科學方法論，谷風出版社，台北（民國77年）。
6. 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，風雲時代出版公司，台北（民國78年）。
7. 周逸衡，「台灣大型企業內之計劃與控制活動」，國立政治大學企業管理研究所博士論士論文，台北（民國73年）。
8. 高承恕，中國企業的社會制度基礎，東海大學東亞社會經濟研究中心，台中（民79年）。
9. 許士軍，「家族與企業」，天下雜誌，台北（民國75年8月）。
10. 許士軍，陳光中，「台灣家族企業發展與家族結構關係」，行政院國家科學委員會專題研究，台北（民國78年）。
11. 許倬雲，「企業領袖的自我提昇」，天下雜誌，台北（民國74年7月）。
12. 張介穗，「台灣家族企業組織共識與非正式群體運作關係之研究」，中原大學企業管理研究所碩士論文，中壢（民國82年）。
13. 張家銘，「經濟權力與支配—台灣大型企業組織的制度分析」，東海大學社會學研究所博士論文，台中（民國78年）。
14. 陳其南，「傳統家族制度與企業組織—中國、日本和西方社會的比較研究」，取自楊國樞及曾仕強編，中國人的管理觀，桂冠圖書公司，台北，第213-241頁（民國77年）。
15. 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，巨流圖書公司，台北（民國79年）。
16. 陳其南，「傳統家族制度與企業組織」，楊國樞、曾仕強主編，中國人的管理觀，桂冠圖書公司，台北（民國80年）。
17. 陳慧娥，「台灣家族企業傳統類型之研究—第二代企業主與第一代專業經理人之互動分析」，中原大學企業管理研究所碩士論文，中壢（民國82年）。
18. 黃光國，儒家思想與東亞現代化，巨流圖書公司，台北（民國77年）。
19. 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，巨流圖書公司，台北，第365-408頁（民國79年）。
20. 彭杏殊，「少主上台，老臣、新貴權位大搬風」，商業週刊，台北，第22-25頁（1994.1.24.）。
21. 楊國樞，「中國人孝道的概念分析」，取自楊國樞編，中國人的心理，桂冠圖書公司，台北，第39-73頁（民國70年）。
22. 費孝通，「中國社會結構的差序格局」（民37年），取自周陽山編，中國文化的危機與展望—當代研究與趨向，時報文化出版事業有限公司，台北，第343-356頁（民國70年）。

23. 鄭伯壘，「家族主義與領導行為」，高尚仁等編，中國人、中國心：人格與社會篇，遠流出版公司，台北，第366-407頁（民國80年）。
24. 鄭伯壘，「家長權威與領導行為關係初探」，取自中國人的心理與行為科際學術研討會論文，中央研究院民族學研究所，台北（民國81年）。
25. 鄭伯壘及劉君怡，「義利之辨與企業間的交易歷程：台灣組織間網絡的個案分析」，取自楊國樞主編，組織心理與行為，本土心理學研究第四期，第2-41頁（1995年8月）。
26. 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，中央大學哲學研究所，中壢，第177-206頁（甲）（民國81年）。
27. 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，國立政治大學，台北，第613-26頁（乙）（民國81年3月）。
28. 嚴奇峰，「心理定位理論—國民性格探討及其在管理上的涵義」，行政院國家科學委員會專題研究，台北（民國81年11月（丙））。
29. 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，第154-164頁（民國82年）。
30. 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」，行政院國家科學委員會專題研究，台北（民國83年1月（甲））。
31. 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，國立政治大學企業管理研究所，台北，第1-22頁（乙）（民國83年）。
32. 嚴奇峰，「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」，中山管理評論，國立中山大學，高雄，第1-14頁（民國84年）。
33. 嚴家其，首腦論，遠流出版事業股份有限公司，台北（民國76年）。
34. 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，中原大學，中壢，第223-33頁（民國82年）。
35. 嚴奇峰及廖本哲，「人際關係對本土個人商業交易行為影響之研究—社會交易潛在價值與經濟交易潛在價值之決策權衡模式」，中原學報—人文及社會科學系列，第廿三卷，中原大學，中壢，第35-42頁（民國84年）。
36. 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」，私立中原大學企業管理研究所碩士論文，中壢（民國82年）。
37. Adler, N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, MA.: Kent Publishing Co., Boston (1986).
38. Guthrie, W.A., 欲達到中華民國的經濟目標，台灣經理人員的管理行為應做如何的改進（英文原名缺）。李旺臺譯，台灣企業管理現況分析（中譯名），陽春出版社，台北（民國66年）。
39. Hofstede, G., "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, 42-63 (Summer 1980)
40. Jacobs, B.J., "A Preliminary Model of Particularistic Ties in Chinese Political alliances: 'Renging' and 'Guanxi' in a Rural Taiwanese Township", *China Quarterly*, 78, 237-73 (1979), 中譯文為「中國政治聯盟特殊關係的初步模式：台灣鄉鎮的人情和關係」：收錄於黃光國編，中國人的權力遊戲，巨流圖書公司，台北，第85-140頁（民國77年）。
41. Kuhn, T.S., *The Structure of Scientific Revolution*, 1970, 王道環編譯，科學革命的結構，允晨文化實業股份有限公司，台北（民國74年）。
42. Parsons, T., *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill, New York (1937).
43. Pye, L.W., *The Dynamics of Chinese Politics* 胡祖慶譯，中國政治的變與常，五南出版社，台北（民國77年）。
44. Simon, H.A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Free Press, New York (1976).
45. Weber, M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, 1905. 有關「基督新教倫理與資本主義精神」之摘要，見蔡文輝，社會學理論，三民書局，台北，第145-153頁（民國79年增訂初版）。
46. Weber, M., 取自其 *Economy and Society*, part 1, ch. III, "The Type of Legitimate Domination", Berkerly (1978). 康樂編譯，支配的類型，遠流出版事業股份有限公司，台北（民國78年）。





## A Research on Cultural-Structural Relationship of Taiwan Family Enterprises: The Dual-System Model and Some Related Managerial Problems

GHI-FENG YEN

Department of Business Administration  
Chung Yuan Christian University  
Chung-Li, 32023, Taiwan, R.O.C.

### ABSTRACT

Family enterprise is the most important form in Taiwan society. And this organizational form is different from those of Western and Japanese family enterprises. Basically speaking, family enterprise is composed of "family (kinship composite)" and "enterprise (economy composite)." Although traditional rules of heritage and disintegration-of-property still dominate the owner/managers' mindset, modern management systems and techniques are also adopted in these enterprises.

The managerial style of these family enterprises reveals "authoritarian leadership," "kuan-hsi orientation," and "charisma-impression management." And this kind of style is closely related to Chinese Familism which is a cultural-specific product. The members of the top management are also the members of the "family (or the enlarged family) system," and family informal influence is even more powerful than formal authority in this system. The "enterprise system" stays beneath the family system and is operated by Professionalism and performance. Because these two systems are dominated by Familism and Professionalism respectively, local family enterprises face severe managerial problems for the sake of different isms. This "Dual-System" structure of local family enterprise causes potential conflicts, especially on systems' interface. For the criteria of these two systems are so different in nature, organizational members have to recognize the dramatic change of values from "professional ability (criterion of the enterprise system)" to "kinship-like loyalty (criterion of the family system)" when going upward in the hierarchy. These potential conflicts on systems' interface may cause managerial issues like "the outflow of mid-level professionals (Bipolar Coexistence phenomenon)" and "the paradoxical alignment of consensus and faction" in the family enterprises.

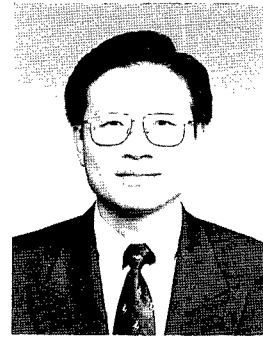
The Dual-System Model in this research tries to explore the cultural reasons as well as to explain the phenomena of local family enterprises from different

viewpoint. This paradigmatic shift in focal viewpoint may increase our description and interpretation capabilities to Taiwan family enterprises.

**Key words:** *Family Enterprise, Family System, Enterprise System, The Dual-System Model.*

### 邀稿作者簡介

嚴奇峰



#### 學歷

1989年政治大學企管理研究所博士  
1984年東海大學企管理研究所碩士  
1979年東海大學企管理學系學士

#### 經歷

1996年迄今, 中原大學企業管理學系教授  
1995年迄今, 兼中原大學人事室主任  
1992年-1995年, 兼中原大學企業管理學系系主任  
1992年-1995年, 兼中原大學企業管理研究所暨企業經理人員學分班班主任  
1989年-1996年, 中原大學企業管理學系副教授

#### 特殊榮譽

1994年, 獲中華民國國家科學委員會優等獎獎助。  
1994年, 獲頒中華民國管理科學學會呂鳳章獎章。  
1993年, 獲中華民國國家科學委員會優等獎獎助。

