

第六章 研究結果

本章共分成三節。第一節的內容主要是採用因素分析的方式檢驗「台灣企業家生涯決定問卷」量表各向度之因素結構。第二節則運用相關分析、變異數分析檢驗本研究之主要假設。第三節以迴歸分析討論各主要變項間之整體關係。第四節則人口統計變項與「接班行為」之關係。

第一節 量表因素結構及信度分析

本研究之測量工具為「台灣企業家後代生涯決定問卷」，其內容包括「家族主義認同」、「個人評估」、「環境評估」、「接班行為」等向度。為確立測量建構內容及測量工具品質。研究者首先對量表進行因素分析、信度分析等程序，以瞭解量表之測量特徵，並作為後續資料分析之基礎。

壹、「家族主義認同」因素分析

本研究中所採用之「家族主義認同」向度之測量，改編自葉明華、楊國樞（1994）所編製之家族主義量表。根據葉明華、楊國樞（1994）之因素分析結果顯示，該量表共測量三個因素：「團結和諧」、「繁衍家族」以及「興盛家道」。為重覆檢驗（replicate）該研究結果，研究者依葉明華、楊國樞（1994）之因素分析程序，採主成份（principle-component）抽取法、進行 oblimin 斜交轉軸；結果顯示：特徵值（eigen value）大於 1 者共有七個因素，而陡坡檢定（scree test）則顯示取三至五個因素為宜。經分別選取三、四、五個因素後，就題

目及因素間之意義解釋度而言，似乎以取三個因素為宜，此三因素共可解釋約 42%的變異量。此因素分析結果與葉明華、楊國樞（1994）之研究結果類似。取三因素之因素分析結果如表 6-1。

表 6-1 「家族主義認同」量表因素分析摘要表

	Component		
	1	2	3
8. 我在做事情時都會以整個家族的利益為優先考量	.76	.04	-.16
6. 我應該多做讓家人引以為榮的事	.76	.13	-.01
17. 我努力上進是為了使家人過更好的生活	.72	-.11	.14
4. 對我而言興盛家業是件重要的事	.67	.23	-.06
14. 如果有必要我願意犧牲自己以維護家族的利益	.55	.16	.03
5. 我在做事情時會考慮到後果是否會影響家族的名譽	.48	.04	.09
13. 功成名就時應該儘量提拔自己家族中的人	.33	.30	.25
11. 養育子嗣延續家族香火是十分重要的事	.17	.73	-.01
10. 多子多孫就是一種福氣	.19	.67	.02
7. 對我而言努力工作並不是為了光耀門楣	.10	.60	-.28
20. 我並不覺得每個人都一定要生兒育女、傳宗接代	-.15	.58	.06
12. 我覺得凡事應多忍讓以維持家庭的和諧	.35	.50	.04
1. 子孫滿堂的大家庭才是理想的家庭型式	.16	.50	.08
15. 不管發生什麼事都不應該變賣祖傳的土地或家產	.06	.40	.38
19. 我覺得即便是家人也應該「親兄弟明算帳」	-.18	.27	.24
22. 家醜不可外揚是一種過時的觀念	-.34	.07	.67
9. 逢年過節和家人團聚在一起是很重要的	.39	-.23	.56
3. 遇到困難最能幫助自己的還是家人	.13	-.08	.55
16. 身為我的家族的一份子我非常引以為榮	.37	-.20	.50
2. 即使家人對不起自己也不應該有所怨言	.04	.33	.46
21. 如果自家人和外人發生爭執我並不會特別袒護自家人	-.01	.19	.41
18. 我覺得自己與家人的關係非常密切	.38	.07	.38

以葉明華、楊國樞（1994）之因素分析程序進行

由表 6-1 可見因素一內容似乎與葉明華、楊國樞（1994）所說的「興盛家道」有關，而因素二內容則與「繁衍家族」較為接近，因素三則與「團結和諧」有關。因此，初步來看本研究所採量表之因素應該具有相當好的效度。然而，由表 6-1 亦可看出，各因素內容並不單純：有些題目同時在兩個因素以上具有高負荷量（如 2, 13, 18, 19 題）；原「繁衍家族」向度中的所有題目（1, 10, 11, 20 題；見第五章

表 5-3) 均落入第二因素，然而此一因素亦參雜了一些原屬「團結和諧」的題目(12, 19 題)和「興盛家道」的題目(7, 15 題)。同樣地在「興盛家道」(第一因素)和「團結和諧」(第三因素)二個向度中，亦參雜了原屬其他向度之題目。因素分析後本研究與葉明華、揚國樞研究向度差異一覽表如表 6-2。

因此，由表 6-2 可見：本研究之施測結果與葉明華、楊國樞(1994)之研究結果，仍有若干差異。為求得較為純淨之因素分析結果，作為後續統計分析之基礎，研究者認為有進一步釐清因素結構之必要。研究者再次以主軸因子分析法(Principal axis common factor analysis)，採 Promax 斜交轉軸的方式處理，剔除因素負荷量過低、概念重疊之題目。因素分析的結果得到二個因素(見表 6-3)。此二個因素的解釋量為 60.52%，相關為 .39。根據題目內容將此二因素命名為：「興盛家道」與「繁衍家族」。以下僅針對此二因素之內容說明如下：

一、因素一：「興盛家道」

從表 6-3 的分析結果，可以看出佔解釋變異量最多的因素是「興盛家道」。在此向度中，除第八題原屬「團結和諧」向度外，其餘題目均是量表編製時屬於「興盛家道」向度的題目。而第八題雖然原屬於「團結和諧」向度，但是其內涵：「我在做事情時，都會以整個家庭的利益為優先考量」，亦相當符合「興盛家道」之意義。因此重新進行因素分析後所得之「興盛家道」向度，遠較表 6-1 所示來得純淨。

表 6-2 「家族主義認同」因素分析後本研究與原研究向度對比一覽表

原屬向度	本研究 因素分析 所屬向度	題目
興盛家道 (第一因素)	-	4. 對我而言，興盛家道是件重要的事
	繁	7. 對我而言，努力工作並不是為了光耀門楣
	-	14. 如果有必要，我願意犧牲自己，以維護家族的利益
	-	17. 我努力上進，是為了使家人過更好的生活
	-	5. 我在做事情時，會考慮到後果是否會影響家族的名譽
	-	6. 我應該多做讓家人引以為榮的事
	繁	15. 不管發生什麼事，都不應該變賣祖傳的土地或家產
	團	16. 身為我的家族的一份子，我非常引以為榮
	團	22. 家醜不可外揚是一種過時的觀念
繁衍家族 (第二因素)	-	1. 子孫滿堂的大家庭，才是理想的家庭型式
	-	10. 多子多孫就是一種福氣
	-	11. 養育子嗣延續家族香火，是十分重要的事
	-	20. 我並不覺得每個人都一定要生兒育女、傳宗接代
團結和諧 (第三因素)	-	3. 遇到困難，最能幫助自己的還是家人
	興	8. 我在做事情時，都會以整個家族的利益為優先考量
	興	13. 功成名就時，應該盡量提拔自己家族中的人
	-	18. 我覺得自己與家人的關係非常密切
	-	21. 如果自家人和外人發生爭執，我並不會特別袒護自家人
	-	2. 即使家人對不起自己，也不應該有所怨言
	-	9. 逢年過節和家人團聚在一起，是很重要的
	繁	12. 我覺得凡事應多忍讓，以維持家庭的和諧
	繁	19. 我覺得即便是家人也應該「親兄弟明算帳」

註：1.”-“：表示因素分析前後向度一致；

2. 「興」：「興盛家道」向度；

3. 「繁」：「繁衍家族」向度；

4. 「團」：「團結和諧」向度。

二、因素二：「繁延家族」

審視此一向度的題目內容，均是量表編製時，屬於「繁延家族」向度的題目。此一分析結果，亦使得「繁延家族」這個向度，變得比表 6-1 更為單純。

表 6-3 家族主義認同因素分析表(N=93)

因素名稱與題目內容	M	SD	因素一	因素二
因素一：興盛家道				
6.我應該多做讓家人引以為榮的事	4.60	.97	.83	-.02
17.我努力上進，是爲了使家人過更好的生活	4.55	1.07	.77	-.21
8.我在做事情時，都會以整個家族的利益爲優先考量	3.92	1.24	.62	.03
4.對我而言，興盛家道是件重要的事	4.56	1.08	.61	.12
14.如果有必要，我願意犧牲自己，以維護家族的利益	3.90	1.15	.52	.07
因素二：繁延家族				
11.養育子嗣延續家族香火，是十分重要的事	3.69	1.24	.07	.89
10.多子多孫就是一種福氣	3.32	1.09	.10	.66
20.我並不覺得每個人都一定要生兒育女、傳宗接代(r)	2.96	1.23	-.18	.55
特徵值			3.24	1.61
解釋變異量(%)			40.44	20.08
累積解釋變異量(%)			40.44	60.52
因素間相關：				
因素一—因素二：(.39)				

註：(r)表示反向計分題。

貳、個人評估向度的因素

以主軸因子分析法，採取 Promax 斜交轉軸處理，對「個人評估向度」之題目進行因素分析。因素分析的結果顯示個人評估有二個因素（見表 6-4）。表 6-4 的分析結果顯示，這二個因素的共同解釋變異量爲 63.31%，二因素相關爲.44。其中，原先研究者假設「酬嘗回報」與「資

源有利性」二個向度，在因素分析後合併為「資源助益」向度。另外，「勝任能力」向度則保留。以下僅針對此二因素之內容，分析說明如下：

一、因素一：「資源助益」

審視此一向度的題目內容，可以發現大部分的題目均屬量表編製時，針對個人評量、比較相對生涯決定所須付出的機會成本，及經濟性(金錢)、社會性(面子)回報的部份。此向度之內容與受試者在考量接班意願或行為時，對一些利弊得失（如名聲、財富、生涯有利性）等現實因素之評估有關。

二、因素二：「勝任能力」

此向度之內容主要與個人對自己的能力，是否足以勝任接班家族企業有關。

表 6-4 個人評估向度之因素分析表(N=93)

因素名稱與題目內容	M	SD	因素一	因素二
因素一：資源助益				
32.從現實的角度來看，接班家族企業對我的生涯發展是最有利的	3.39	1.28	.80	.05
30.我曾評估過，接班家族企業，我可以獲得較好的名聲	3.55	1.18	.79	-.05
33.我曾評估過，接班家族企業，我可以獲得較高的財富	3.45	1.32	.74	-.10
26.我自己評比過，傳承家業是最直接簡捷的生涯選擇	3.18	1.36	.46	
因素二：勝任能力				
28.我覺得自己的能力足以接掌家族企業	3.86	1.23	-.11	.93
25.我曾經考慮過，相對於其他人的條件，我更有可能成功地傳承家族企業	3.72	1.33	.00	.80
29.就接掌家族企業的能力而言，我並不輸給家族中的其他人	4.12	1.20	.31	.51
23.我曾經考慮過，我的能力並不適合在家族企業中擔任管理的工作	3.78	1.28	.00	.50
特徵值			3.52	1.55
解釋變異量(%)			43.97	19.34
累積解釋變異量(%)			43.97	63.31
因素間相關：因素一—因素二：(.44)				

參、環境評估的因素

以主軸因子分析法，採取 Promax 斜交轉軸處理，對「環境評估」之題目進行因素分析。分析結果顯示，原來預設的三個環境評估（「父親期望」、「家族支持」、「訓練背景」），在因素分析後成為單一的概念。由於在此一向度中，較具解釋力之題目均與家人的支持或期望有關，因此僅保留較具解釋力的題目，將三個向度合併並命名為「家族支持」，此單一因素解釋變異量為 68.67%（因素分析結果如表 6-5）。

表 6-5 環境評估之因素分析表(N=94)

因素名稱與題目內容	M	SD	因素負荷量
因素：家族支持			
38.父親曾經很清楚的告訴我，我必須要繼續他的志業將家族企業發揚光大	3.11	1.43	.90
42.父親從來沒有特別表達出他希望我接班家中事業(r)	3.05	1.27	.74
41.家人曾不斷鼓勵我，希望我能在自家企業中工作	3.59	1.36	.56
特徵值			2.06
解釋變異量(%)			68.67

註：(r)表示反向計分題。

肆、接班意願向度的因素

以主軸因子分析法，採取 Promax 斜交轉軸處理，對「接班意願」向度之題目進行因素分析，結果顯示此向度確實只有一個因素，即為「接班意願」的因素（如表 6-6）。

表 6-6 接班意願向度之因素分析表(N=93)

因素名稱與題目內容	M	SD	因素 負荷量
因素：接班意願			
45.在自己的家族企業中任職，一直是我所衷心期盼的事	2.85	1.16	.70
46.憑心而論，我並不喜歡在自己的家族企業中工作(r)	3.30	1.21	.64
44.我從來沒有想過離開自己的企業另外去從事別的工作	2.61	1.26	.63
43.我認為繼續家業和個人的理想抱負沒有衝突	3.82	1.38	.62
特徵值			2.26
解釋變異量(%)			56.40

註：(r)表示反向計分題。

伍、信度分析

研究者以內部一致性信度（Cronbach's α ）檢視因素分析後各分量表信度，結果如表 6-7。各分量表內部一致性介於.72~.79 之間，可見本研究所用之量表具可接受之信度。

表 6-7 問卷各向度之 Cronbach's α 值

	家族主義認同		個人評估		環境評估	接班行爲
	因素一	因素二	因素一	因素二	因素一	因素一
	興盛家道	繁衍家族	資源助益	勝任能力	家族支持	接班意願
α 值	.79	.72	.79	.79	.74	.77

第二節 家族主義認同與後代接班行為關係

經前述因素分析程序後，以下各統計分析即以該因素分析結果為主要分向度，包含：「家族主義認同」（含「興盛家道」、「繁延家族」）、「個人評估」（含「資源助益」、「勝任能力」）、「環境評估」（「家族支持」）以及「接班行為」（「接班意願」、「接班結果」）。

壹、「家族主義認同」與「接班行為」之關係分析

一、相關分析：

表 6-8 內列出各主要變項之相關分析結果。

由表 6-8 可見，除「繁延家族」向度與大部份的變項之相關均未達顯著外，其餘變項間幾乎均有顯著相關（ $r=.19\sim.45$ ）。而「繁延家族」向度則僅與「接班意願」間有顯著相關（ $r=.28, p<.01$ ），與其他變項間均無相關。

本研究之假設一為「『家族主義認同』與『接班行為』有正相關」。由表 6-8 可見，「家族主義認同」中的「興盛家道」向度，與「接班意願」（ $r=.27, p<.01$ ）、「接班結果」（ $r=.35, p<.01$ ）均有顯著正相關。而「繁延家族」向度，則與「接班意願」（ $r=.28, p<.01$ ）有顯著正相關，然而與「接班結果」間並無顯著相關。而整體「家族主義認同」與「接班意願」（ $r=.33, p<.01$ ）、「接班結果」（ $r=.32, p<.01$ ）均有顯著正相關。因此整體而言，假設一獲得支持。

表 6-8 各分析變項平均數、標準差、及相關係數表(N=94)

變項	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
<u>家族主義認同</u>									
1. 家族主義 認同總分	3.94	.70							
2. 興盛家道	4.32	.82	.87***						
3. 繁衍家族	3.35	.97	.72***	.31**					
<u>個人評估</u>									
4. 資源利益	3.40	1.00	.36**	.39***	.15				
5. 勝任能力	3.87	.98	.30**	.30**	.16	.41***			
<u>環境評估</u>									
6. 家族支持	3.25	1.12	.27**	.26*	.18	.25*	.28**		
<u>接班行爲</u>									
7. 接班意願	3.15	.94	.33**	.27**	.28**	.39***	.36***	.19	
8. 接班結果	2.88	1.62	.32**	.35**	.18	.27**	.43***	.44***	.45***

* $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$

二、多變項變異數分析：

本研究量表之人口統計變項中，曾設計一個題目直接詢問受試者是否於家族企業中工作（人口變項第六題：「現在的工作（或公司）是否隸屬於我的家族事業？」。），即是否接班家族企業，研究者以「接班與否」為獨變項，以「家族主義認同」的兩個向度：「興盛家道」和「繁衍家族」作為依變項，進行多變項變異數分析(MANOVA)，以進一步釐清家族主義認同與接班行爲之關係。考驗結果如表 6-9，各細格（cells）之描述統計如見表 6-10。由表 6-10 可見，目前任職於家

族企業中者（接班），在家族主義中的「興盛家道」與「繁衍家族」兩向度之得分均高於未接班者。此進一步地支持本研究之假設一。

表 6-9 接班與否對家族主義認同兩因素之多變項變異數分析結果表

變項	<i>df1</i>	<i>df2</i>	Pillai's Trace	Wilks' Lambda	Hotelling's Trace	Roy's Largest Root
目前是否在家族企業中工作	2	89	.08*	.92*	.09*	.09*

* $p < .05$

表 6-10 接班與未接班（是否於家族企業中任職）兩組受試在家族主義認同兩變項之平均數、標準差分析表

	接班（於家族企業中任職）	
	是(N=45)	否(N=47)
興盛家道	4.54 (.86)	4.13 (.73)
繁衍家族	3.56 (.95)	3.16 (.94)

註：括弧內為標準差

此外，以「接班與否」為獨變項，分別以「興盛家道」和「繁衍家族」為依變項進行單因子變異數分析(ANOVA)。結果均達顯著（詳見表 6-11、6-12），即有接班組比未接班組其在兩依變項上都比較高，此亦支持假設一；顯示：「家族主義認同」與「接班行為」間有密切關係。

表 6-11 接班與否在興盛家道變項之變異數分析摘要表

	SS	df	MS	F 值
目前是否在家族企業中工作	3.87	1	3.87	6.06*
誤差	57.46	90	.64	
總和	61.33	91		

* $p < .05$

表 6-12 接班與否在繁延家族變項之變異數分析摘要表

	SS	df	MS	F 值
目前是否在家族企業中工作	3.61	1	3.61	4.03*
誤差	80.50	90	.89	
總和	84.10	91		

* $p < .05$

貳、「家族主義認同」、「個人評估」、「環境評估」對接班行為之交互作用效果

研究者以變異數分析考驗「家族主義認同」、「個人評估」、「環境評估」對「接班行為」是否具有有交互作用效果（假設二、三）。以「家族主義認同」、「個人評估」以及「環境評估」等向度總分之中位數，將各變項區分為高、低分組，分別以二因子變異數分析加以考驗，結果詳述如下。

一、「家族主義認同」與「個人評估」對「接班行為」之交互作用效果考驗：

「家族主義認同」與「個人評估」對「接班行爲」之二因子變異數分析摘要表如表 6-13、6-14，描述統計如 6-15。

由表 6-13、6-14 可見，不論是在「接班意願」和「接班結果」上，「家族主義認同」與「個人評估」之交互作用效果均不顯著（ $F=.02$ ， $p>.05$ ； $F=.326$ ， $p>.05$ ）。因此假設二：「『家族主義認同』與『接班行爲』之關係會因『個人評估』之不同而有所不同」未獲支持。

不過從表 6-13、6-14 中亦可見，「個人評估」之主要效果均達顯著水準（ $F=4.06$ ， $p<.05$ ； $F=6.51$ ， $p<.05$ ）。由表 6-15 的描述統計中則可見：「個人評估」較高者，其「接班意願」、「接班結果」亦較高。顯見「個人評估」與「接班行爲」（「接班意願」與「接班結果」）有密切關係。當個人覺得接班對己有利時，他的接班意願及真正接班的可能性亦較高。

表 6-13 家族主義認同與個人評估對接班意願變異數分析摘要表

變異來源	SS	DF	MS	F
家族主義認同	149.51	1	149.51	12.65*
個人評估	47.98	1	47.98	4.06*
家族主義認同×個人評估	.24	1	.24	.02
誤差	1027.59	87	11.81	
總合	15504.00	91		

* $p<.05$

表 6-14 家族主義認同與個人評估對接班結果變異數分析摘要表

變異來源	SS	DF	MS	F
家族主義認同	8.50	1	8.50	3.57
個人評估	15.47	1	15.47	6.51*
家族主義認同×個人評估	.774	1	.77	.33
誤差	206.74	87	2.37	
總合	994.00	91		

* $p < .05$

表 6-15 家族主義認同高低組與個人評估高低組在接班行為上平均數、標準差

	n	接班意願	接班結果
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
家族主義認同 (高)	個人評估(高) 21	14.95(3.71)	3.67(1.74)
	個人評估(低) 17	13.33(2.99)	3.00(1.32)
家族主義認同 (低)	個人評估(高) 18	12.17(3.11)	3.22(1.90)
	個人評估(低) 35	10.77(3.62)	2.17(1.29)

二、「家族主義認同」與「環境評估」對「接班行為」之交互作用效果考驗：

「家族主義認同」與「環境評估」對「接班行為」之二因子變異數分析結果見表 6-16、表 6-17，描述統計見表 6-18。

由表 6-16、6-17 可見，不論是在「接班意願」和「接班結果」上，「家族主義認同」與「個人評估」之交互作用效果均不顯著（ $F=.00, p>0.5$; $F=.53, p>0.5$ ）。因此假設三：「『家族主義認同』與『接班行為』之關係會因『環境評估』之不同而有所不同」未獲支持。

從表 6-16 可見，「環境評估」對「接班意願」之主要效果並不顯著（ $F=.86, p>0.5$ ）、然而表 6-17 則顯示：「環境評估」對「接班結果」之主要效果達顯著水準（ $F=5.71, p<.05$ ）。因此，「環境評估」與「接班意願」並無關係，然而卻與「接班結果」有關。而由表 6-18 的描述統計中則可見：「環境評估」較高者，其「接班結果」亦較高。顯見「環境評估」高的受試者，其接班的可能性亦較高。

表 6-16 家族主義認同與環境評估對接班意願變異數分析摘要表

變異來源	SS	DF	MS	F
家族主義認同	67.12	1	67.12	5.04*
環境評估	11.57	1	11.57	.86
家族主義認同×環境評估	.002	1	.002	.00
誤差	1171.86	88	13.31	
總合	15700.00	92		

* $p<.05$

表 6-17 家族主義認同與環境評估對接班結果變異數分析摘要表

變異來源	SS	DF	MS	F
家族主義認同	8.09	1	8.09	3.39
環境評估	13.62	1	13.62	5.71*
家族主義認同×環境評估	1.26	1	1.26	.53
誤差	210.05	88	2.38	
總合	239.68	91		

* $p < .05$

表 6-18 家族主義認同高低組與環境評估高低組在接班行為上平均數、標準差

	n	接班意願	接班結果
		平均數 (標準差)	平均數 (標準差)
家族主義認同 (高)	環境評估(高) 22	14.95 (3.71)	3.82 (1.53)
	環境評估(低) 16	13.33 (2.99)	2.75 (1.48)
家族主義認同 (低)	環境評估(高) 16	12.17 (3.10)	2.94 (1.65)
	環境評估(低) 38	10.77 (3.62)	2.37 (1.53)

第三節 本研究主要變項迴歸分析

爲了解本研究所有主要變項間相互的整體關係，研究者以年齡、性別、出生序、教育程度等人口統計變項、「個人評估」（含「資源助益」、「勝任能力」、「環境評估」（「家族支持」）、「家族主義認同」（含「興盛家道」、「繁衍家族」）等變項爲預測變項；分別以接班行爲（「接班意願」和「接班結果」）爲效標變項，進行區段迴歸分析(block regression analysis)，用以檢視本研究各重要變項間之關係。結果如表 6-19。

一、本研究各主要變項與「接班意願」之關係：

首先，討論「接班意願」部份。只以人口統計變項做爲預測變項，可解釋「接班意願」變異量的 14%，達顯著水準，其中，「年齡」的 β 值爲 .30 ($p < .01$)，達顯著水準，顯示年齡爲重要預測變項，其餘的人口統計變項之 β 值皆未達顯著水準 ($p > .05$)。接著以個人評估變項及環境向度變項做爲預測變項，可解釋「接班意願」變異量的 18%，達顯著水準，其中，「資源助益」的 β 值爲 .28 ($p < .01$)，「勝任能力」的 β 值爲 .23 ($p < .05$)，均達顯著水準，顯示資源助益和勝任能力皆爲重要預測變項。最後以家族主義認同變項做爲預測變項，共可解釋「接班意願」變異量的 10%，達顯著水準，其中，「繁衍家族」的 β 值爲 .22 ($p < .05$)，達顯著水準。

接著以人口統計變項、個人評估變項及環境向度變項做爲預測變項，可解釋「接班意願」變異量的 22%，達顯著水準，其中，「年齡」的 β 值 .25 ($p < .05$)，「資源助益」的 β 值爲 .26 ($p < .05$)，均達顯著水準，其餘之 β 值皆未達顯著水準 ($p > .05$)。再以人口統計變項、家族

主義認同變項做為預測變項，共可解釋「接班意願」變異量的 16%，達顯著水準，在所有的預測變項中只有年齡的 β 值為 .25 ($p < .05$)，達顯著水準，其餘之 β 值皆未達顯著水準。最後以所有人口統計變項、個人評估變項、環境向度變項及家族主義認同變項做為預測變項，共可解釋「接班意願」變異量的 22%，達顯著水準，其中「年齡」的 β 值為 .22 ($p < .05$)，「資源助益」的 β 值為 .25 ($p < .05$)，皆達顯著水準。

就「接班意願」部份，單以家族主義認同因素做為預測變項時，可以有效預測「接班意願」，但是當放入所有相關預測變項，人口統計變項中的「年齡」解釋了大部份「接班意願」的變異量，所以家族主義認同的預測力降低，未達顯著水準。研究者認為這是由於「年齡」和「家族主義認同」之間有顯著相關，以致於年齡分享了家族主義認同之解釋量。因此，綜合而言，「資源助益」及「家族主義認同」均對接班意願有所影響。

二、本研究各主要變項與「接班結果」之關係：

接著討論「接班結果」部份，只以人口統計變項做為預測變項，可解釋「接班結果」變異量的 26%，達顯著水準，其中，「年齡」的 β 值為 .49 ($p < .01$)，達顯著水準，顯示年齡為重要預測變項，其餘的人口統計變項之 β 值皆未達顯著水準 ($p > .05$)。接著以個人評估變項及環境向度變項做為預測變項，可解釋「接班結果」變異量的 27%，達顯著水準，其中，「勝任能力」的 β 值為 .31 ($p < .01$)，「家族支持」的 β 值為 .34 ($p < .01$)，均達顯著水準，顯示勝任能力和家族支持為重要預測變項。最後以家族主義認同變項做為預測變項，共可解釋「接班結果」變異量的 11%，達顯著水準，其中，「興盛家道」的 β 值為 .33 ($p < .01$)，達顯著水準，「繁衍家族」未達顯著水準。

接著以人口統計變項、個人評估變項及環境向度變項做為預測變項，可解釋「接班結果」變異量的 36%，達顯著水準，其中，「年齡」的 β 值 .37 ($p < .01$)，「家族支持」的 β 值為 .27 ($p < .01$)，均達顯著水準，其餘之 β 值皆未達顯著水準 ($p > .05$)。再以人口統計變項、家族主義認同變項做為預測變項，共可解釋「接班結果」變異量的 29%，達顯著水準，其中，「年齡」的 β 值為 .45 ($p < .01$)、「興盛家道」的 β 值為 .21 ($p < .05$)，均達顯著水準，其餘之 β 值皆未達顯著水準。最後以所有人口統計變項、個人評估變項、環境向度變項及家族主義認同變項做為預測變項，共可解釋「接班結果」變異量的 36%，達顯著水準，其中「年齡」的 β 值為 .36 ($p < .01$)，「家族支持」的 β 值為 .26 ($p < .01$)，皆達顯著水準。

就「接班結果」部份，單以家族主義認同因素做為預測變項時，「興盛家道」可以有效預測「接班結果」，接著再以家族主義認同因素與人口統計變項做為預測變項時，家族主義認同因素仍為顯著預測變項，但是當放入所有相關預測變項時，環境評估變項中的「家族支持」解釋了大部份「興盛家道」可解釋的變異量，所以家族主義認同的預測力降低，未達顯著水準。研究者認為這是由於「年齡」和「家族主義認同」之間有顯著相關，以致於年齡分享了家族主義認同之解釋量。因此，綜合而言，「家族支持」及「家族主義認同」均對「接班結果」有所影響。

總結家族主義認同與接班行為的關係，對「接班意願」來說，最主要的預測變項就是個體對「資源助益」的評比，而另一主要的家族主義認同因素「繁衍家族」則與「年齡」密切相關；對「接班結果」而言，最主要的預測變項為「家族支持」，而另一家族主義認同變項「興盛家道」如會具影響力，就須要「家族支持」的內化。

本研究假設「家族主義認同」與「接班行爲」有正相關，在區段迴歸分析中，家族主義認同的「興盛家道」和「繁衍家族」分別爲接班行爲的「接班意願」和「接班結果」的顯著預測變項，顯示本研究假設得到支持，但是這二者的關係受到其他因素的影響。除了人口統計變項外，個人評估變項中，「資源助益」最能預測「接班意願」；環境評估變項中的「家族支持」最能預測「接班結果」。顯示本研究中「家族主義認同」對「接班行爲」的影響，視「個人評估」而定；「家族主義認同」對「接班行爲」的影響，視「環境評估」而定，且從上節變異數分析結果發現「家族主義認同」、「個人評估」、「環境評估」和「接班行爲」間各自獨立，並未有交互作用的情況產生。因此，研究者推測認爲「個人評估」及「環境評估」是二個獨變項。

年齡是重要影響變項，對「接班意願」而言，年齡比較大則意願就比較高；「接班結果」來說，年齡比較大則已接班介入企業的程度就高；甚至有可能會取代掉「家族主義認同」的效果。至於「接班結果」方面，「勝任能力」很有可能被「年齡」取代掉，因爲也許「勝任能力」和「年齡」的相關，年紀愈大，認爲自己勝任能力愈好，所以在排除年齡之後效果就不顯著了；家族主義認同的「興盛家道」仍爲重要預測變項，即使排除年齡因素也會造成後代投入接班行爲。尤其這中間如果受到「家族支持」，即爲父親的肯定，更會加強接班行爲的結果。

表 6-19 接班意願與接班結果區段迴歸分析之標準化迴歸係數表(N=91-94)

變 項	接班意願						接班結果						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M1	M2	M3	M4	M5	M6	
控制變項													
1.性別	-.20 ⁺			-.08	-.15	-.05	-.16				-.05	-.14	-.06
2.年齡	.30**			.25*	.25*	.22*	.49**				.37**	.45**	.36**
3.出生序	-.02			-.01	-.04	-.03	-.03				-.02	-.02	-.01
4.教育程度	-.17 ⁺			-.15	-.15	-.14	-.05				-.00	-.03	-.00
ΔR^2	(.17**)			(.08 ⁺)	(.10*)	(.05)	(.29**)				(.12**)	(.20**)	(.10*)
個人評估													
5.資源助益		.28**		.26*		.25*		.06		.09		.05	
6.勝任能力		.23*		.16		.15		.31**		.16		.15	
環境評估													
7.家族支持		.06		-.01		-.02		.34**		.27**		.26**	
ΔR^2		(.20**)		(.10*)		(.08*)		(.30**)		(.12**)		(.09**)	
家族主義認同													
8.興盛家道			.21 ⁺		.13	.02			.33**		.21*	.13	
9.繁衍家族			.22*		.13	.14			.09		-.06	-.06	
ΔR^2			(.12**)		(.04)	(.02)			(.15**)		(.04 ⁺)	(.01)	
調整後 R ²	.14	.18	.10	.22	.16	.22	.26	.27	.11	.36	.29	.36	
F 值	4.69**	7.59**	4.76**	4.70**	3.93**	3.91**	9.02**	12.38**	6.66**	8.42**	7.07**	6.76**	
自由度	4,89	3,90	2,91	7,86	6,87	9,84	4,87	3,88	2,89	7,84	6,85	9,82	
估計標準誤	.87	.85	.89	.83	.86	.83	1.40	1.38	1.53	1.30	1.37	1.30	

⁺p<.10; *p<.05; **p<.01

第四節 人口變項與研究中重要變項之關係分析

雖然本研究的重點，在於探討「家族主義認同」與「接班行爲之影響」，由於研究對象為企業家後代，樣本蒐集不易，因此研究者亦對可能有助於未來研究的有趣議題，進行分析探討。研究者選擇年齡、性別、出生序、世代（指受試者為創業後的第幾代）等變項，探討與「家族主義認同」、「接班行爲」、「家族支持」（家人是否會因受試者之人口變項，而在期望接班與否的態度上有所不同）等變項關係。

壹、不同年齡層與「家族主義認同」、「接班意願之關係」

由於「家族主義認同」屬於傳統文化價值觀，隨著社會現代化的影響，此種價值觀有可能隨年齡層的不同，而有世代（Cohort）的差異性。表 6-19 亦顯示：人口統計變項與「家族主義認同」間可能有很高的相關，而這其中以年齡此一變項尤然。此外，由於社會價值的多元化，自我意識高漲，「接班意願」也有可能隨著年齡層的不同而有所不同。因此研究者於此節探討不同年齡層在「家族主義認同」和「接班意願」上的不同（由於年齡愈大的人，愈有可能接班，因此年齡與「接班結果」必然有關，故研究者不予探討）。

研究者將受試的年齡區分為「30 歲以下」、「31~40 歲」、「40 歲以上」等三組，以單因子變異數分析考驗不同年齡層在「興盛家道」、「繁衍家族」、「家族主義認同」總分，以及「接班意願」上的差異。其結果如表 6-20，描述統計如表 6-21。

由表 6-20 可見，在「家族主義認同」上，不同年齡層在「家族主義認同」總分以及「興盛家道」、「繁衍家族」二向度上，均達顯著差異。Scheffe 事後比較則顯示年齡層的差異主要出現於「40 歲以上」與

其他二組（「30 歲以下」、「31~40 歲」）之間。而在「接班意願」上，不同年齡層亦達顯著差異。Scheffe 事後比較亦顯示年齡層的差異主要出現於「40 歲以上」與其他二組（「30 歲以下」、「31~40 歲」）之間。

由表 6-21 之描述統計可見，在各向度上（「家族主義認同」、「興盛家道」、「繁衍家族」、「接班意願」）均呈現出「40 歲以上」之平均值，遠高於其他二組（「30 歲以下」、「31~40 歲」）。顯見，隨年齡層愈高，其「家族主義認同」與「接班意願」均愈高，且此種差異似乎以 40 歲左右為一個重要臨界點。

表 6-20 年齡對「家族主義認同」及其兩因素、「接班意願」之變異數分析摘要表

量尺名稱	變異來源	SS	df	MS	F	Scheffe 事後比較
興盛家道	年齡	162.77	2	81.38	5.34**	C > B
	誤差	1386.04	91	15.23		
	總變異	1548.81	93			
繁衍家族	年齡	64.62	2	32.31	4.25**	C > A
	誤差	684.27	90	7.60		
	總變異	748.90	92			
家族主義認同	年齡	416.53	2	208.26	7.53**	C > A
	誤差	2488.71	90	27.65		C > B
	總變異	2905.24	92			
接班意願	年齡	193.61	2	96.80	7.84**	C > A
	誤差	1111.02	90	12.34		C > B
	總變異	1304.64	92			

註：

1. ** $p < .01$

2. A：30 歲以下，B：31~40 歲，C：41 歲以上。

表 6-21 不同年齡層在「家族主義認同」及「接班意願」上之描述統計

變項名稱	30 歲以下 (n=36)		31~40 歲 (n=28)		41 歲以上 (n=30)	
	M	SD	M	SD	M	SD
	興盛家道	21.28	3.62	20.07	5.08	23.36
繁衍家族	9.28	2.86	9.53	2.45	11.16	2.88
家族主義認同	30.42	4.44	29.60	6.64	34.53	4.63
接班意願	11.61	3.92	11.60	3.20	14.72	3.23

貳、性別在家族企業傳承中的角色

傳統中國社會是一個以男性為主體的社會，強調「男尊女卑」的價值觀。因此，在探討家族主義的接班行為時，性別會是一個相當有趣的議題。

研究者以單因子變異數分析考驗不同性別在「興盛家道」、「繁衍家族」、「家族主義認同」總分、「接班意願」、「接班結果」及「家族支持」上之差異。其結果如表 6-22，描述統計如表 6-23。

由表 6-22 的變異數分析摘要表可見，除「接班結果」向度外，其餘向度均達顯著差異，因此性別與「家族主義認同」（含「興盛家道」、「繁衍家族」）、「接班意願」、「家族支持」均有關係。進一步檢視表 6-23 之描述統計可見：在各個向度上，男性的得分均高女性，亦即男

性之「家族主義認同」較高，而其「接班意願」亦較高，同時家人亦較傾向於鼓勵男性接班。不過，有趣的是儘管兩性在上述向度上有所差異，然而其「接班結果」卻沒有差異，因此從接班的結果來看，不論男性或女性，其接班的可能性是一樣的。

表 6-22 性別對「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」之變異數分析摘要表

量尺名稱	變異來源	SS	df	MS	F
興盛家道	性別	64.04	1	64.04	3.96*
	誤差	1484.77	92	16.13	
	總變異	1548.81	93		
繁衍家族	性別	46.27	1	46.27	5.93*
	誤差	702.63	91	7.72	
	總變異	748.90	92		
家族主義認同	性別	208.06	1	208.06	7.02*
	誤差	2697.18	91	29.63	
	總變異	2905.24	92		
接班意願	性別	97.49	1	97.49	7.35*
	誤差	1207.15	91	13.26	
	總變異	1304.64	92		
接班結果	性別	.32	1	.32	.23
	誤差	124.40	91	1.36	
	總變異	124.73	92		
家族支持	性別	59.80	1	59.80	5.54*
	誤差	992.06	92	10.78	
	總變異	1051.87	93		

註：* $p < .05$

表 6-23 不同性別在「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」上之描述統計

變項名稱	男性		女性	
	(n=52)		(n=42)	
	M	SD	M	SD
興盛家道	22.32	4.12	20.66	3.88
繁延家族	10.60	2.99	9.19	2.57
家族主義認同	32.86	5.76	29.85	5.02
接班意願	13.50	3.42	11.45	3.89
接班結果	4.00	1.32	4.11	.94
家族支持	10.46	2.99	8.85	3.61

參、出生序在家族企業傳承中的角色

出生序在探討家族企業傳承時，亦是一個有趣的變項。從一般中國傳統的家庭結構來看，長子和父親是家族中最具地位及權力的人。因此探討出生序對家族企業傳承之影響，有其意義。

研究者依樣本結構，將出生序區分為長子（女）（n=50）和非長子（女）（次子女以後之出生序）（n=44）兩組，以單因子變異數分析考驗不同出生序在「興盛家道」、「繁延家族」、「家族主義認同」總分、「接班意願」、「接班結果」及「家族支持」上之差異。其結果如表 6-24。

由表 6-24 的變異數分析摘要表可見，不同出生序在各向度上並未達顯著差異，僅「接班意願」向度接近顯著（ $F=3.09, p<.1$ ）。進一步檢視描述統計可見，長子（女）之「接班意願」（ $M=13.22, SD=3.81$ ）有

高於非長子（女）（M=11.86, SD=3.61）之趨勢。

表 6-24 出生序對「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」之變異數分析摘要表

量尺名稱	變異來源	SS	df	MS	F
興盛家道	出生序	8.07	1	8.07	.48
	誤差	1540.75	92	16.75	
	總變異	1548.82	93		
繁衍家族	出生序	.01	1	.01	.00
	誤差	748.89	91	8.23	
	總變異	748.90	92		
家族主義認同	出生序	6.46	1	6.46	.20
	誤差	2898.79	91	31.85	
	總變異	2905.25	92		
接班意願	出生序	42.93	1	42.93	3.10 ⁺
	誤差	1261.71	91	13.86	
	總變異	1304.65	92		
接班結果	出生序	.08	1	.08	.06
	誤差	124.65	91	1.37	
	總變異	124.73	92		
家族支持	出生序	20.24	1	20.24	1.81
	誤差	1031.63	92	11.21	
	總變異	1051.87	93		

註：+ $p < .1$

此外，研究者亦合併出生序與性別二變項，探討長子和長女在各變項上差異。其變異數分析摘要表如表 6-25，描述統計如表 6-26。

由表 6-25 的變異數分析摘要表可見，除「接班意願」、「接班結果」向度外，其餘向度均達顯著差異，因此長子與長女在「家族主義認同」（含「興盛家道」、「繁衍子孫」）、「家族支持」上均有差異。進一步檢視表 6-26 之描述統計可見：在各個向度上，長子的得分均高於長

女，亦即長子之「家族主義認同」較高，同時家人亦較傾向於鼓勵長子接班。不過，有趣的是儘管長子女在上述向度上有所差異，然而其「接班意願」、「接班結果」卻沒有差異，不論對長子女而言，其接班的意願及可能性是一樣的。

表 6-25 長子女在「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」之變異數分析摘要表

量尺名稱	變異來源	SS	df	MS	F
興盛家道	性別（長子女）	43.86	1	43.86	4.34*
	誤差	484.15	48	10.08	
	總變異	528.02	49		
繁衍家族	性別（長子女）	71.99	1	71.99	8.92**
	誤差	378.98	48	8.06	
	總變異	450.98	49		
家族主義認同	性別（長子女）	215.96	1	215.96	9.53**
	誤差	1065.09	48	22.66	
	總變異	1281.06	49		
接班意願	性別（長子女）	22.59	1	22.59	1.57
	誤差	675.93	48	14.38	
	總變異	698.53	49		
接班結果	性別（長子女）	.19	1	.19	.18
	誤差	49.48	48	1.05	
	總變異	49.67	49		
家族支持	性別（長子女）	59.76	1	59.76	5.14*
	誤差	557.61	48	11.61	
	總變異	617.38	49		

註：* $p < .05$ ** $p < .01$

表 6-26 長子女在「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」上之描述統計

變項名稱	男性（長子）		女性（長女）	
	（n=32）		（n=18）	
	M	SD	M	SD
興盛家道	22.56	2.99	20.61	3.48
繁延家族	10.90	2.97	8.38	2.59
家族主義認同	33.35	4.79	29.00	4.70
接班意願	13.74	3.78	12.33	3.80
接班結果	4.12	1.14	4.00	.76
家族支持	11.00	3.10	8.72	3.90

由於在華人社會中，長子佔有相當特殊之傳承地位，此種特殊角色，可能亦反映於家族企業之傳承中。因此，研究者亦進行長子與非長子在各變項上之變異數分析。其變異數分析摘要表如表 6-27，描述統計如表 6-28。

由表 6-27 的變異數分析摘要表可見，除「接班結果」向度外，其餘向度均達顯著差異，因此長子與非長子在「家族主義認同」（含「興盛家道」、「繁延子孫」）、「家族支持」以及「接班意願」上均有差異。進一步檢視表 6-28 之描述統計可見：在各個向度上，長子的得分均高於非長子，亦即長子之「家族主義認同」較高、較有傳承的意願，同時家人亦較傾向於鼓勵長子接班。不過，儘管長子和非長子在上述向度上有所差異，然而其「接班結果」卻沒有差異，不論對長子或非長子而言，其接班的可能性（結果）是一樣的。

表 6-27 長子／非長子在「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」之變異數分析摘要表

量尺名稱	變異來源	SS	df	MS	F
興盛家道	長子／非長子	46.34	1	46.34	2.83+
	誤差	1502.47	92	16.33	
	總變異	1548.81	93		
繁衍家族	長子／非長子	40.69	1	40.69	5.22*
	誤差	708.21	92	7.78	
	總變異	748.90	93		
家族主義 認 同	長子／非長子	159.05	1	159.05	5.27*
	誤差	1746.19	92	30.17	
	總變異	2905.24	93		
接班意願	長子／非長子	62.71	1	62.71	4.59*
	誤差	1241.93	92	13.64	
	總變異	1304.64	93		
接班結果	長子／非長子	.26	1	.26	.19
	誤差	124.46	92	1.36	
	總變異	124.73	93		
家族支持	長子／非長子	76.45	1	76.45	7.21**
	誤差	975.41	92	10.60	
	總變異	1051.87	93		

註：+ $p < .1$ * $p < .05$ ** $p < .01$

表 6-28 長子／非長子在「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」上之描述統計

變項名稱	長子 (n=32)		非長子 (n=62)	
	M	SD	M	SD
興盛家道	22.56	2.99	21.08	4.48
繁衍家族	10.90	2.97	9.50	2.69
家族主義認同	33.35	4.79	30.58	5.80
接班意願	13.74	3.78	12.00	3.64
接班結果	4.12	1.14	4.01	1.18
家族支持	11.00	3.10	9.09	3.33

肆、世代別在家族企業傳承中的角色

研究者認為，世代別對於家族企業之傳承可能具有獨特意義，從常理來看：第一代（創業者）之家族企業主持人可能會傾向於將企業「交棒」給自己之子女，以達家族永續經營之目標。然而隨著世代的增加，企業經營的多元化，此種傾向可能會減低。

研究者將受試者區分為第二代（創業者之子女）及第三代以上，以單因子變異數分析考驗不同世代在「興盛家道」、「繁衍家族」、「家族主義認同」總分、「接班意願」、「接班結果」及「家族支持」上之差異。其結果如表 6-29。

由表 6-29 可見：世代別的差異在各向度上均未達顯著差異，僅「家族支持」向度接近顯著（ $F=3.72, p=.057$ ）。進一步描述統計可見，第二代之「家族支持」（ $M=10.20, SD=3.65$ ）有高於第三代以上之受試者之趨勢（ $M=8.78, SD=2.70$ ）。此似乎頗符合研究者上述推論。

表 6-29 不同世代在「家族主義認同」、「接班行爲」及「家族支持」之變異數分析摘要表

量尺名稱	變異來源	SS	df	MS	F
興盛家道	世代	20.53	1	20.53	1.22
	誤差	1495.60	89	16.80	
	總變異	1516.13	90		
繁衍家族	世代	14.92	1	14.92	1.81
	誤差	732.91	89	8.23	
	總變異	747.82	90		
家族主義認同	世代	70.45	1	70.45	2.22
	誤差	2822.17	89	31.71	
	總變異	2892.62	90		
接班意願	世代	28.61	1	28.61	2.04
	誤差	1233.85	88	14.02	
	總變異	1262.46	89		
接班結果	世代	.98	1	.98	.72
	誤差	119.48	88	1.36	
	總變異	120.46	89		
家族支持	世代	41.96	1	41.96	3.72 ⁺
	誤差	1003.03	89	11.27	
	總變異	1044.99	90		

註：+ $p < .1$