

第七章 結論、討論與建議

本章分為三節，第一節綜合整理並摘述本研究之主要研究結果。第二節探討研究所得之結果和意義。第三節探討研究限制、建議及可能貢獻。

第一節 結論

本研究旨在探討「家族主義認同」對「接班行爲」之影響，及其與「個人評估」、「環境向度」間之可能交互作用效果。針對本研究所提出的三個假設及相關研究問題，研究者以相關分析、變異數分析、迴歸分析等方式逐一檢驗，其結果摘述如表 7-1。由表 7-1 可見，本研究之主要結果如下：

- 一、企業家後代之「家族主義認同」和「接班行爲」間有正相關。
- 二、「家族主義認同」與「個人評估」、「環境向度」間對於「接班行爲」並無交互作用效果。
- 三、「個人評估」與「接班行爲」有關。
- 四、「環境評估」（「家族支持」）與「接班行爲」中的「接班意願」無關，但是與「接班結果」有關。
- 五、整體而言，對「接班意願」最具解釋力的變項，為「個人評估」中的「資源助益」因素。
- 六、整體而言，對「接班結果」最具解釋量的變項，為「環境向度」中的「家族支持」因素。
- 七、不同年齡層在「家族主義認同」、「接班意願」上有所差異，整體趨勢顯示，四十歲以上者，在「家族主義認同」和「接班意願」上，均高於較年輕的受試者。

- 八、不同性別在「家族主義認同」、「接班意願」以及「家族支持」上有所差異（均為男性高於女性），但在「接班結果」上並無差異。
- 九、整體而言，出生序、不同世代別在「家族主義認同」、「接班行為」以及「家族支持」上並無差異。

第二節 討論

壹、「家族主義」之內涵：

依據傳統儒家之觀點，個人的生命並非獨立的個體，而是其家庭「命脈」之一環。個人活在世界上的終極目的，便是延續並光大家族的「命脈」（黃光國，1988）。然而，隨著時代的變遷，現代中國人之家庭人倫觀逐漸式微。（宋光宇，1994）。過去農業社會大多是以家庭為基本的經營單位，維持家庭與家族內部的和諧關係至關重要。而現代社會則由於社會流動頻繁、人際網路擴充，使得家庭成員有大部分的時間在與非家族成員互動（吳聰賢，1992）。因此，家族主義之內涵，似乎也隨著現代化的腳步而有所更迭。本研究之迴歸分析顯示，人口統計變項中的「年齡」變項與「家族主義認同」間有非常大的重疊性，而以年齡為獨變項、「家族主義認同」為依變項的變異數分析則顯示：不同年齡層在「家族主義認同」上有所差異，且整體趨勢顯示，四十歲以上者，在「家族主義認同」上高於較年輕的受試者。這亦顯示出，「家族主義認同」之程度，可能存在著隨著世代的而遞減效應。因此，「家族主義認同」這個概念的內涵隨著現代化而有所改變，應是一合理推論。

表 7-1 研究假設驗證結果一覽表

假設	假設（問題）內容	分析方法	研究結果
1	「家族主義認同」與「接班行爲」有正相關	相關分析 變異數分析	支持
2	「家族主義認同」與「接班行爲」之關係會因「個人評估」不同而有所不同	變異數分析	未支持 「個人評估」對「接班行爲」有主要效果。
3	「家族主義認同」與「接班行爲」的關係會因「環境向度」不同而有所不同	變異數分析	未支持 「環境評估」對「接班行爲」中的「接班結果」有主要效果。
4	其他研究結果	迴歸分析 變異數分析	<p>「個人評估」中的「資源助益」對「接班意願」最具解釋量。</p> <p>「環境向度」中的「家族支持」對「接班結果」最具解釋量。</p> <p>不同年齡層在「家族主義認同」、「接班意願」上有所差異。40歲以上的受試在此兩變項之分數皆較高。</p> <p>不同性別在「家族主義認同」、「接班意願」以及「家族支持」上有所差異（均為男性高於女性），在「接班結果」上並無差異。</p> <p>整體而言，出生序、不同世代別在「家族主義認同」、「接班行爲」以及「家族支持」上並無差異。</p>

本研究之「家族主義認同」建構，是根據葉明華及楊國樞 1994 年之研究而來，兩個研究相距八年，而「家族主義認同」在因素結構與葉明華及楊國樞（1994）之研究的差異，似乎反映出家族主義之意涵隨著社會變遷而有所改變。葉明華及楊國樞（1994）的研究顯示：家族主義包含三個主要向度，「興盛家業」、「繁衍家族」以及「團結和諧」。而本研究之「家族主義認同」量表的初步因素分析結果顯示，其因素結構亦似乎呈現此三因素結構。然而此三因素結構似乎並不單純，經進一步因素分析後，最後本研究捨棄了「團結和諧」向度，而只採用了「興盛家業」與「繁衍家族」二個向度。根據葉明華及楊國樞（1994）的研究指出，「團結和諧」向度為他們所編定的「家族主義量表」中，最重要的一個因素，其總解釋變異量最大，且具有高因素負荷量的題數也最多。但在本研究該因素由於並不純淨而被捨棄。可能的原因有三：（一）樣本對象之差異，葉明華及楊國樞（1994）之抽樣對象為大學生和一般企業員工，而本研究抽樣對象則家族企業主之後代，因此兩者在樣本性質上有非常大的差異。（二）葉明華及楊國樞之研究進行時間為 1992 年，與本研究距約十年，此有可能反應出隨十年多來經濟社會變遷及現代化，家族主義之內涵也有所改變。（三）「團結和諧」之向度並非不存在，而是與其他二因素混淆了。因此有可能「團結和諧」向度與其他二向度並非平行關係，而是階層關係，或是「團結和諧」為家族主義中的 g-factor。本研究由於樣本較小（N=94），對於量表之因素結構無法進行較為細緻的分析，關於家族主義之因素結構及其現代意義，有待進一步的研究加以檢驗。

貳、「家族主義認同」、「個人評估」、「環境因素」與「接班行爲」之關係

本研究認為「家族主義認同」與「接班行爲」間有正相關（假設一），以相關分析結果顯示，兩者間確實有顯著正相關。然而原預期「個人評估」、「環境因素」和「家族主義認同」對「接班行爲」具交互作用效果（假設二、三）。變異數分析結果顯示，此交互作用效果並不存在。

上述結果顯示：「家族主義認同」、「個人評估」以及「環境因素」對「接班行爲」之影響應是獨立的。因此本研究之假設架構（圖 4-1）並不成立，根據研究結果所得之可能架構模式如圖 7-1。

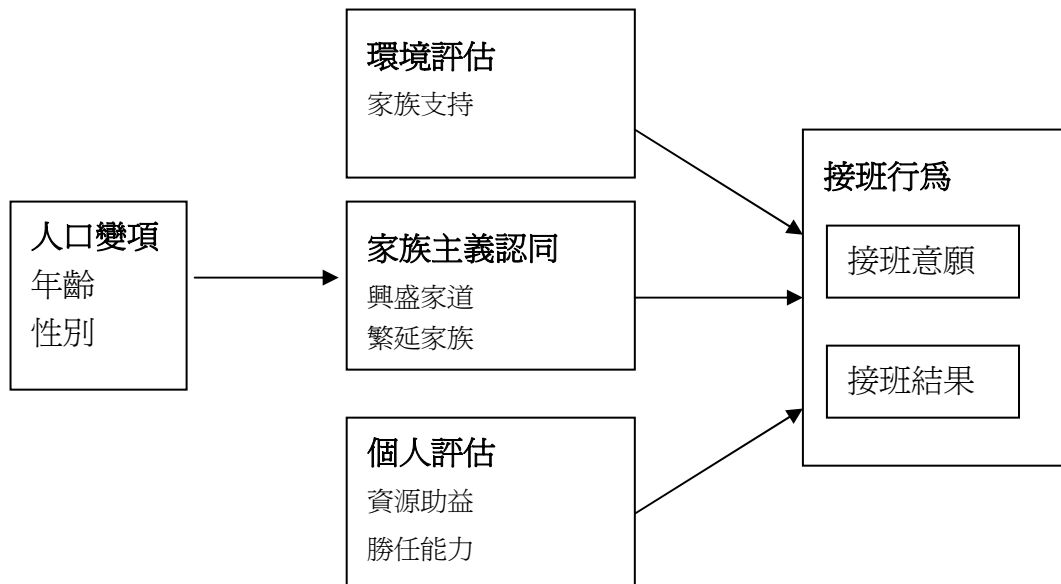


圖 7-1 人口變項、家族主義認同、個人評估、環境向度及接班行爲關係圖

由圖 7-1 可見，「家族主義認同」會影響企業主後代的接班行爲；「家族主義認同」愈高的企業主後代，其接班的意願也愈高，而其接班的可能性（接班結果）也愈高。因此，個人對於「興盛家道」與「繁衍家族」的責任感和使命感，會影響其是否願意承擔接班家族企業的責任。

另外，本研究中一個相當有趣的發現是，影響「接班意願」最重要的一個變項，似乎是「個人評估」（尤其是「資源助益」）。企業主後代願不願意接班，其最重要的影響因素為現實的利害考量，也就是接班對個人在生涯、聲名、實質利益上是否有利。然而「個人評估」卻並非影響「接班結果」的主要變項，影響「接班結果」最重要的一個變項，似乎是「環境向度」（家族支持）。因此，家人是否鼓勵或支持企業主後代傳承家業，似乎是決定傳承結果的主要因素（見表 6-19 之迴歸分析）。此外，「接班意願」和「接班結果」其主要影響變項之不同，也間接反應出有意願接班者不一定能接班；而無意願接班者，也不一定不會接班。雖然「接班意願」與「接班結果」間具有中度相關（ $r=.45, p<.001$ ）。然而在「接班意願」與「接班結果」間可能還有一些家族企業中的現實因素考量（如僧多粥少、當事人能力、政治考量等）。

本研究前導之探索性研究也曾經指出：當第一代業主表達對第二代期許時表示：去做，和員工打成一片。第二代企業業主對第三代的期許時表示：有專業能力，讓企業賺錢。第三代對第四代時則表示：了解自己，活得快樂。可以見得在家族主義認同強烈的系統之內，即使是利家護家的行爲，自我取向之權重，已逐漸高於家族取向，所以對世代的期許也有變化。當第一代權威的領導者，如不再是的的精神與實質家族及企業領袖之後，家族主義主導的接班行爲，就更有可能在

「質」上有相當程度的變化。

因此，當企業家的後代愈受過高等教育，愈是自我取向，愈認為賺取金錢是能力的指標，權位是肯定個人身份，並且秉持為達到目的可以接受任何挑戰的想法，那麼這些信念就會成爲一個自我觀察和世界觀察的體系，成爲生涯決定所依據的認知和態度，當然對於未來生涯發展有極爲深遠之影響。本研究之迴歸分析指出，對「接班意願」有預測效果的變項是「個人評估」向度裡的「資源助益」，也就說明了個體緣由於自己對傳承與否的現實考量，其實是高過一切的。接班的意願乃基於後代理性之評估，比較從事其他工作或家族企業接班這兩種選擇，何者在人力及物力之有利條件大於不利條件，何者之經濟報酬及社會性報酬較佔優勢，而又最能獲得資源回報。由此可見，對受過理性思考訓練與教育的後代而言，個人自我評估的關鍵性，的確在決定未來生涯選擇時扮演很重要的角色。

參、企業主後代背景變項在家族企業傳承中之角色

對樣本人口統計變項與「家族主義認同」、「接班行爲」和「家族支持」的分析顯示，企業主後代之背景變項，在家族企業的傳承中具有獨特的意義。這其中尤以企業主後代之年齡和性別之影響力最大。

在「家族主義認同」上，不同年齡層和不同性別的企業主後代，在「家族主義認同上」有所差異。其中年齡層高者大於年齡層低者，男性高於女性。這顯示家族主義是一個華人的傳統價值觀，而此種價值觀隨著社會變遷（現代化）而有所改變。至於男性之「家族主義認同」高於女性，則是一個有趣的發現，是否男性之個人傳統性高於女性、其背後隱涵之意義及影響機制爲何，值得後續研究深入探討。

「接班行爲」與人口變項之分析結果與「家族主義認同」之分析類似（見表 6-20 ~ 6-23 之變異數分析）。不同年齡層和不同性別的企業主後代，在「接班行爲」上有所差異。年齡高者其「接班意願」亦較高，此再次反應出企業主後代價值觀隨著社會變遷而有所改變之可能趨勢。另外，性別在「接班意願」上雖有差異（男性高於女性），然而在「接班結果」上則無差異，此亦再次反應出有意願接班者不一定能接班；而無意願接班者，也不一定不會接班之現象，在兩者間尚有一些其他的可能中介或調節變項。

在「家族支持」與人口變項的分析上，一個有趣的發現是：不同性別在「家族支持」上有顯著差異（見表 6-22），其中家人對男性之傳承期望比女性來的高。由於本研究所測量之「家族支持」向度中的題目，多半與父親是否期望受試者傳承家業有關（見表 6-5），因此「家族支持」向度事實上主要是反應出受試者的父親對他在接班上的期望。而以性別分析的結果則顯示：父親對兒子的接班期望顯著地高於對女兒的期望，此一結果似乎頗符合傳統父系社會之狀況。

除了年齡、性別外，「出生序」、「世代別」等人口變項之分析則發現，這些人口變項在「家族主義認同」、「接班行爲」、「家族支持」上並無顯著差異。這顯示一般對家族企業的刻板印象（如長子優位）並不符家族企業傳承之現況。

肆、家族後代所展現之生涯選擇型態

本研究共有受試者 94 人，其中 20 歲以下 7 人、51 歲以上 12 人、其他約八成研究對象為 21 歲至 50 歲之成年人（見表 5-1）。依照生涯發展理論(Super, 1981)，大部份的受試應該均已逐漸脫離探索期、而

邁入建立期。亦即這些受試者多半已結束嘗試尋找或試驗其長期生涯志業的階段，並進入產生生涯承諾、維持既有成就的生涯成熟階段，此種樣本型態有利於本研究就研究結果來探討家族企業主後代之生涯選擇型態。以下，研究者將就家族企業主後代之生涯選擇相關議題予以探討。

一、家族企業主後代對其生涯是否有自主權？

要探討家族企業後代之生涯選擇型態，首先要問的一個問題是：家族企業後代對其生涯是否有選擇權？在研究者收集問卷過程中，曾有一位年長的企業家第二代指出：「我們怎麼有什麼選擇？我們根本沒有選擇……這個企業是我父親創辦的，其他人可以離職、跳槽、甚至創業，可是我們不能，我們只有繼續…在台灣的文化中，如果我或我的後代敢把公司賣了，去做自己想做的事，別人不知道會怎樣說我和我們的家族！你看 XX 就是一個例子…」。

對部份後代而言，他們自認為並無生涯選擇的權利，甚或以無法跳槽、離職來自我調侃。這與文獻所提及：歐洲企業家後代所受教育與企業傳承有關之研究結果，有類似之處。但是，從本研究樣本呈現的職業別看來，其實企業後代也做了一些非家族企業接班的選擇。在全體樣本中除有 10 人仍在就學外，已就業者中有 45 人在家族企業中任職；39 人未在家族企業中任職，而這些非家族企業任職者多半擁有一個高社濟地位之職業（包含基金經理人、理財顧問、投資顧問、建築師、設計師、工程師、會計師、經營事業管理師、律師、網路拓展工作者（Web developer）、程式設計師、其他企業之董監事、部門負責人、機要秘書等）。雖然這些人未在家族企業中任職也有可能是「非己所願」，然而由於「接班意願」與「接班結果」間具有中度相關（ $r=.45$ ，

$p < .001$)，因此企業主後代對其生涯選擇應該仍具相當的自主權。

二、家族企業主後代如何選擇其生涯決定

一般來說，個人的生涯決定是其天賦才能及環境事件之產物。此種原則不論在一般人或企業主後代身上，都應該是適用的。本研究顯示：「個人評估」（接班家族企業是否對己有好處、個人能力是否足以傳承家族企業）和「環境評估」（家人、尤其父親是否支持）均會影響企業主後代之接班行為。因此，在接班意願和結果的形成之前，存在著加加減減的前導過程，促使個體經由一個特別的路徑在自身與外在的因素影響的考量下產生其生涯決定。

雖然過去有些學者對於生涯決定的歷程是否均為個理性思考的歷程有過討論(Phillips, 1994);然而從社會認知生涯理論(Social Cognitive Career Theory)來看，認知因素在生涯發展和生涯決定過程中扮演一個非常重要的角色。在自我信念中，個體對自身能力的判斷扮演決策的動力，環境及外在期望，即為在意念和想像中，個體認為執行特定行為週遭可能發生的反應結果，目標則會帶動和引導當事人，長期展現達成目標之行為。

而對應於本研究結果：在生涯選擇的過程中，個體亦會進行多重評估：如接班是否對己有利、能力是否合適、父親和家人之期望如何等，來決定自己的生涯路徑。因此，理性思考之歷程確為生涯選擇過程中一個不容忽視的因素。在認知的過程中，家族企業後代經過最大利益、最小損失的利害權衡，才是決定接班與否的生涯選擇主要關鍵。

第三節 研究限制、建議及貢獻

壹、研究限制

本研究由於係以家族企業主後代為研究對象，樣本取得非常不易。因此總樣本數僅 94 人。以問卷調查研究而言，此樣本數偏低。有可能因此影響本研究各項統計分析之考驗力（power）。此外，雖然本研究之問卷施測採不計名方式，然由於樣本性質極為特殊，因此受試者有可能會擔心研究者由人口統變項中推論出受試者身份，此有可能影響受試者填答問卷之反應。

台灣地區傳統產業為了生存和獲利，產業大量外移，已分別和中國大陸在各種程度上接軌，不論是食、衣、住、行各種的產業都在中國大陸佈局、設廠、甚至盈收。而企業主不得不相對付出時間停駐外地進行再創業的奮鬥與耕耘，因此已接班之後代，甚難長期定居台灣地區，這個現象說明了取樣過程的高困難度。如有第三代或第四代，則除了分派至各地打天下之外，更有一部份未接班者，這二年來多以移民方式，將家族財產外移至他國，以避免其間台灣地區政治、社會、經濟的不安定與不景氣。

不過本研究之樣本中，仍有四分之一出自於股票上市公司裡有錢、家族成員多、及致力爭取董監事席位的六個家族企業集團（經濟日報，2002）。這些家族成員在企業舞台上擁有所有權和主導管理權的現象，依舊沒有改變，文中這些家族就是指台塑王家、亞東徐家、和信辜家、統一吳家、新光吳家、長榮張家，所以本研究之樣本總數雖然只有 94 筆，但筆筆皆為非常罕得並具代表性之寶貴資料。

貳、後續研究建議

- 一、本研究所有變項之測量均以自陳式量表為主，因此各項分析均可能存在著共同方法變異（common method variance）。未來研究若能蒐集多重來源之資料（如實際施測企業主對其後代之期望，而非由企業主後代自評其知覺到的家人期望），將更有助於釐清家族企業傳承之相關議題。
- 二、本研究結果顯示，家族主義之內涵與葉明華、楊國樞（1994）之研究結果略有不同；而年齡與「家族主義認同」間在正向關係。這似乎間接反映出家族主義之內涵及意義，因時代變遷而有所不同。此一議題值得未來研究深入探討。
- 三、本研究以台灣之家族企業傳承為探討主題，然而近年來產業大量外移，目前台灣傳統產業及新興科技都面臨移植海外之問題。因此家族企業主如何決定「外派」其子女，以及其子女面對「外派」要求之生涯抉擇，亦是未來值得研究之課題。
- 四、本研究的缺憾之一在於未蒐集「接班表現」之績效資料。然而，從傳統上動機和能力為決定表現的兩大因素來看，企業接班人之「家族主義認同」、「接班意願」（動機因素），與其接班後表現（績效）之關係如何？這似乎是一個非常值得後續研究的問題。

參、研究貢獻

一、學術貢獻

樣本之取得為本研究在執行上最困難之處，也是本研究貢獻最大之處。除此之外，本研究以家族企業為研究對象，具有相當的本土化意涵。從八〇年代以降，許多學者致力於建立適用於華人家族企業之理論，嘗試以本土化的概念，探討企業之家族化歷程、泛家族主義、家長權威、領導行為和企業文化解讀等（楊國樞，1998；劉兆明，1995，劉兆明、黃子玲、陳千玉 1998；鄭伯壘，1991, 1995）。而本研究特別以家族企業主後代為研究對象，探討「家族主義認同」之概念內涵及其與「接班行為」之關係，可視為將過去家族主義本土化概念落實於研究之範例，應可提供未來家族主義相關研究之參考。

本研究以一質性研究「台灣家族企業中三代業主經營理念之變遷—以某本土組織為個案」為探索性研究，再以家族主義認同核心概念出發，推演接班意願與涉入程度之相關。再編製問卷評量台灣地區企業第二代、第三代、第四代，統整結果，研究分析，提出具體結果，因此成為一質量並存的論述，可以提供本土家族企業研究者一個最新資料。

此外，過去台灣本土組織心理學相關研究，多以探討領導行為、工作態度或企業文化為主，鮮少有研究探討本土企業之傳承問題。本研究結果適可作為未來此一議題研究之參考。而過去關於家族主義之研究，甚少將其與生涯發展聯結。本研究結果顯示「家族主義認同」與個人生涯規劃有關，此一研結果有助於更豐富化生涯發展理論之意涵。

二、實務貢獻

本研究結果顯示：生涯決定過程的理論，不僅可以運用在一般人身上，亦可運用於企業主後代。雖然在整個接班行為的決策考量中，「家族主義認同」有其影響力，然此影響力有可能是隨著時代變遷而漸勢微的。一些現實評估的因素，似乎對接班行為具有相當大的影響力。此或許反應出新一代企業主子女生涯決策過程中的考量因素。傳統價值觀、使命感並非影響企業主後代接班行為的主要因素，現實考量亦是不容勿視的。此一現象值得企業在進行傳承決策時，作進更進一步的思考。

在台灣心理學界對本土領導方式、企業文化、組織行為的文獻很多，但能與生涯選擇的角度結合，並且以企業主本人做研究甚少能見。同時，生涯教育推行多年來，大部份均以學生為生涯規劃推廣對象，本研究能以成人為主要研究樣本，更能橫跨 20 歲至 55 歲以上之年齡，對實務界之現象反應及參考佐證更具紮根的效果和依據。