

第二章 文獻探討

本章共分五節，第一節從家族的組成開始，討論家族企業的定義與特徵，第二節探討家族主義的內涵及認同，第三節探討生涯選擇決定相關理論，第四節探討家族企業後代接班環境向度與企業創新，最後，第五節討論專業主義興起的特色。

第一節 家族企業的界定與特徵

壹、家族制度的組成

根據英國皇家人類學會所編的田野調查工作指引，家庭、家族 (family) 可以單就成員的系譜關係來定義。因此，一個核心家庭 (conjugal family，或稱為 elementary 或 nuclear family) 是指一對男女配偶加上他們的子女，不論他們是否居住在一起生活，這個定義類似臺灣民間所謂的「一口灶」，意指同一口灶的共食親屬團體。近代以來，雖有所謂大家庭小家庭之分，但這兩個名詞顯然只在於區分家庭人口的多寡，並不特別指明其系譜上的結構。中國家庭在規模上通常比西方家庭大，不論在西方社會工業化之前或之後都一樣，中國之所以多半是大家庭，原因是可以支援比較大的經濟單位。陳其南(1988)提出「房」的觀念，輔助說明「家族」制度，用以分辨中國人系譜性原則和功能作用的相互關係。同時更指出中國社會的親屬結構是獨立存在的，而且實際上優先於其他社會制度。親屬制度不僅是個自足的架構，並且調整和規範我們所觀察到的親屬活動之原則。

在親屬結構中，以家人關係最引人注目，因為它具有下列的特殊

性：(1) 最普通；(2) 最基本；(3) 最早；(4) 最持續；(5) 最親密；(6) 影響最深遠；(7) 最具韌性與適應性。在重視家庭的中國社會中，家人關係更是中國人教化的重要依歸，其影響不僅反應在個人的身心發展和生活適應上，更廣泛化到家庭之外的組織和社會，經由「家族化歷程」形成中國社會特有的「泛家族主義」的現象（楊國樞，1998）。因為家人關係具有這些特殊性，所以從帝制時代到一九四九年，中國人的個人忠誠幾乎很少獻給執政的政府當局，他們自始至終效忠於自己的家庭。「中國」這個概念對中國人而言，不像「日本」一詞對日本人一樣，象徵著一個擁有共同價值觀、利益、經驗的社群，能夠激起人民情緒上的深切反應(Whitley, 1990)。

貳、家族企業的定義

依據 Handler(1989)歸納過去研究者對家族企業的定義，認為家族企業 (family business) 可從四個構面來加以定義，分別是：所有權與經營權的掌控程度、家族涉入程度、權力移轉方式、多重條件等（見表 2-1）。對家族企業的定義可能多年未變，但其內涵卻隨時代而有所不同。在十九世紀初，美國絕大多數家族企業是在世襲的法律中掙扎，他們擁有農場、公司、和產業，累積了相當傲人的財富、權力、和影響力。到了二十世紀，由於政治、經濟和社會的變革，法律、稅則、市場和管理觀念的變遷，大部分存活的家族企業多半以持有股票等方式保留所有權，而授予專業經理人經營管理的責任(Hall, 1988)。

表 2-1 不同研究者對家族企業的定義表

作者	提出的定義
構面一：	
所有權－經營權	
Alcorn (1982)	一個以利益為導向的獨資、合夥或公司組織。若部分股票公開上市，則該家族企業需同時擁有實質經營權
Barry (1975)	具控制力的所有權，掌握在某一或單一家族成員手中
Dyer (1986)	組織中有關所有權與管理權的決策，受家族關係影響
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	單一家族成員或組織中，不僅擁有所有權，亦擁有控制權
構面二：	
家族涉入程度	
Beckhard & Dyer(1983)	家族企業包含下列四個子系統：1.企業 2.家族 3.創業者 4.董事會
Davis(1983)	由家族和企業兩組織的互動造成家族企業的獨特性
構面三：	
權力移轉	
Churchill & Hatten(1987)	所謂家族企業指家族中的年輕成員（將會）取代家族中年老成員的（預期）情況
Ward (1987)	一個將會傳給下一代家族成員去控制管理的組織
構面四：	
多重條件	
Donnelley(1964)	所謂家族成員指具有下列特性的組織： 1.該企業至少與同一家族中的兩代有關 2.上述關係對公司政策及家族目標與利益有相互影響
Rosenblatt, deMik, Anderson, Johnson (1985)	家族企業需要具備下列兩條件： 1.企業中大部份的控制權與所有權屬於單一家族 2.該家族至少有兩位成員（曾經）同時直接涉入企業經營

資料來源：W. C. Handler, “Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business”, *Family Business Review*, vol. 2, no. 3., 1989.

此外，Donnelley(1964)將家族定義為：「同一家族至少有兩代參與同一公司經營管理，且這兩代銜接的結果，使公司的政策和家族利益及目標，有相互影響的關係」。他並提出七項判斷家族企業的條件，符合其中一項以上均可認為屬於家族企業。

1. 家族關係是決定繼任管理階層接班的主要原因
2. 現任的妻兒是董事會的主要成員
3. 重要的企業價值觀與家族的價值觀念一致
4. 家族成員的行動被視為反應企業的信譽和名聲
5. 親戚以非財務理由有義務持有公司股票，尤其在虧損時
6. 家族成員在公司的地位影響他在家族中的地位
7. 家族成員務必因為與公司的關係，對自己的生涯做出妥協的決定

Wong（1985）認為，多數華人企業乃基於「家」的需要而創設（興起），成立後繼續採用家族的方式運作，父親有絕對的權力，中央集權式管理企業。在傳統上，企業家（即父親）和傳承人（即兒子）之間的角力持續進行直到前者離開人世為止。由於所遺留資產的情況不同，通常組織形態以股權內部轉移，維持家族企業的完整，然後多以長子繼承領導地位，其他兒子或其他家族成員即擔任工廠、關係企業或事業部負責人，或財務控管等工作，分別展現各自的影響力，用水平擴充的方法，來取代企業中央集權的決定模式（分裂集權）。隨著集體相互監督的狀態，各兄弟的子嗣（第三代）逐一長大，又會面對另一次傳承。當第三代成為企業的共同擁有者時，分裂危機將正式開始。家族成員即使持有股權，也更關心個人立即的利益，而不是組織的永續發展了（分解蛻變）。Wong（1985）並認為華人家族企業的發展階段模式相當特別，相較於其他亞洲地區，如：菲律賓和

日本，華人的發展階段模式有很大的不同（見表 2-2）：

表 2-2 家族企業發展階段模式表

家族企業	發展階段
菲律賓	I→IV I→IV I→IV.....
華人	I→II→III→II→III→II→III..... <div style="margin-left: 150px;"> </div>
日本	I→II→II→II→II.....

- I：興起階段
- II：中央集權階段
- III：分裂集權階段
- IV：分解蛻變階段

資料來源：Sin-lun Wong, *The Chinese family firm: a model*, p.69, 1985.

國內相關研究中，許士軍與陳光中（1989）把家族企業定義為：「由一群具有血緣或姻緣關係的人，共同籌設、創立及經營的企業；其共同持有股權佔全部股數 50%以上，或即使低於 50%，但仍掌握控制權；企業高層主管中，至少有兩位以上屬於上述家族成員，其中包括財務及人事主管在內。」黃光國（1991）認為家族企業是：「一個或少數幾個有血緣關係的家族做為核心，其所有權和經營權合而為一的企業組織。」中華徵信所（1988）的定義為：「家族企業只是一個籠統的稱呼，基本上是一個以父子、兄弟為主軸的關係網。詳言之，即公司的董事、監察人、執行業務的股東或代表公司的股東，有半數以上為配偶或三親等以內的親屬者。」

組織心理學家指出華人企業精神堡壘根源自「家」。中國人對家

非常重視，個人必須為家奮鬥，實現家庭的目標，追求家庭的幸福，這種重視家庭的理念稱之為「家族主義」(familism)。而此一內涵所呈現的經營型態即為「家族企業」(鄭伯壘，1992)。而對家族主義的認同即指後代凡事以「家族」的取向為依歸為優先。這一個定義即為本研究所採用對「家族」、「家族主義」、和「家族企業」之概念。

參、華人典型的家族企業

華人是這個地球上最大的種族、語言和文化集團，分佈的地區無遠弗屆，從實施共產主義的中國大陸，到東南亞的華僑社區，以及工業化民主國家如美國、加拿大、英國，都是他們的活動範圍。台灣、香港、新加坡這些華人社會的企業結構，首先被注意到的是他們的企業規模都很小(Kao, 1993; Hamilton, 1995; Fukuyama, 1995)。規模很小的原因可能是構成香港、台灣、新加坡經濟主體的小型企業裡，大部份的所有權是掌握在單一家族手中，由此家族自己經營。

這樣的狀況和華人的家族主義本質關係密切--華人強烈的傾向信賴和自己有關係的人，對家族以外的其他人則極不信任。早年費孝通(1948)即認為中國社會的基本結構為「差序格局」，這個觀念是承認人在社會中與其社會關係是有差等的。不過，華人家族企業隨著經濟發展，規模變大，又因大家族制度慢慢瓦解，就有學者(高承恕，1980)指出「信任格局」可能逐漸取代「差序格局」，意味組織從企業主以家族親屬關係為中心的勢態，轉變成以對員工信任差等來決定重用的程度。

當家族企業需要加強其功能與達成組織目的時，即面對「企業系統」(enterprise system)內之中下層員工，就必須強調管理能力和績

效，此時家族企業就會同時承受傳統「家族主義」及現代「專業主義」的兩種文化影響。這種在同一企業組織中存在著兩個不同組織系統的現象稱為「雙元系統」(dual-system)，亦即在企業高層中即便存在著法定形式的專業職稱：總經理、副總經理或總裁、副總裁等，但實質上是家族在掌權，家族成員有其「習慣但非成文的」決策及管理風格；然而在中下層所存在的是「制度化且成文的」企業系統及作業方式。總之，家族企業的組織結構及專業職稱都是明確且成文的，但在組織高層的實際運作上則潛藏著家族的規範與觀念，此即家族企業運作的「隱涵規則」(嚴奇峰，1994)。

肆、家族企業的優缺點

家族企業一直是國內企業的主要經營型態，由於受到傳統儒家思想的影響，家族企業視企業為家產的觀念甚重，這種觀念於是表現於經營權及所有權上，家族往往控制企業的股權及董事會、監察人的席次(林穎芬，1992)。就算已上市的家族企業其特性還是與一般家族企業相似，毛念劬(1996)的研究指出它們在七方面的特色：(1) 控制環境－傾向於家族文化特色；(2) 管理哲學－傾向於非正式的管理方式；(3) 高階管理當局的選任－較著重家族關係及忠誠度高的非家族成員；(4) 資訊與溝通－家族企業較不注重會計資訊系統，且家族企業與家族成員的溝通方式有別於非家族成員；(5) 控制活動－家族企業對高階管理當局所實施的控制政策與程序較寬鬆；(6) 授權－家族企業授權給家族成員較大參與重大決策的權限；(7) 職能分工－不是太重視高階管理當局有關職能分工的觀念。

學者認為家族企業的優點在於其具有深厚的傳統倫理觀念，能產

生有利的規範作用，成員向心力強，也因此使得決策如能被其他成員接受、確切執行，可展現企業的彈性與活力。在擁有者同時為經營者的情況下，業主較能自我犧牲奉獻，企業較有創業精神，因此經營者較不為眼前利害所限，而以未來長期發展的目標（許士軍，1986；林建山，1991）。組織成員可能會有投機行為，自然需要有人監督、衡量成員之績效。當監督者同時擁有公司的股權，及成為公司之所有人時，就會將企業決策與風險承擔責任合一，不但為自己的利益善盡職責，從而減低錯誤決策造成的損失。

七〇年代以來，併購成為一種風潮。有研究指出另一個家族企業的特點，那就是企業賣方公司的控制權結構決定併購案的困難度。由於家族企業對於企業的控制權極高，因此所要求的併購溢價最高，也最不容易被購併；法人經營的控制權結構要求併購溢價次高；而以專業經理人經營的控制權結構併購溢價最低，股東最傾向出售公司圖利。這也充分解釋了為何美國地區一直是企業併購最活躍的地方（卞鐘石，2001）。

家族企業多以家族關係為優先，不以個人表現、成就為導向，易導致過於濫用親戚，使得人才不易進入家族企業，因而缺乏專業管理人才（黃光國，1984；陳明璋，1991）。家族成員多位居要津，當公司利益與家族利益衝突時，資訊不透明化使得外界難以獲知真正的盈虧狀況。同時，家族中兄弟或子女眾多者，關係複雜極易發生衝突，妨礙公司正常運作。另外，人才和資金一直是家族企業永續發展所面對的最大問題等，以上這些特質都是家族企業可能有的缺點。

第二節 家族主義的內涵與認同

壹、家族主義概念化

在傳統的中國農業社會裡，社會結構及運作的基本單位是家族而不是個人。在日常生活中，傳統中國人幾乎一切都是以家族為重，以個人為輕；以家庭為主，以個人為從；以家族為先，以個人為後。更明白地說，是家族生存重於個人生存，家族榮辱重於個人榮辱，家族團結重於個人自主，家族目標重於個人目標（楊國樞，1998）。家族不但成為中國人之社會、經濟及文化生活的核心，甚至也成為政治生活的主導因素。長久浸潤在這樣的社會文化環境中，乃形成了傳統中國人強烈的「家族主義」或「家庭主義」（familism）。

從文化生態學(cultural ecology)的觀點看，中國人的家族主義有其特殊內涵與作用，是中國人的一套主要的本土心理與行為，也是中國社會的一種複雜的本土文化現象，更可以說是中國人之社會取向的首要成分(Yang, 1996)。家族主義的概念化，主要包含四種不同的層次：

第一，視家族主義為社會組織的運作特徵，指的是在以親屬關係為基礎所建立的社會組織中，成員所具有特定的角色義務與權利。例如，Sanders(1949)指出：在高度家族主義的家庭中，生活是由傳統與習俗的影響力所決定；親屬的影響力極大，經濟生活是以家庭為中心。

第二，不容許創新與改變；具有僵固與制度化的宗教信仰；人口相當穩定，甚少有人口流動；男性是一家之主；個人性格完全由家庭所塑造等。

第三，家族主義也可視為一套行為，指的是家庭成員所表現的適

當行爲，以達成有關的角色義務與權利。例如，Zadrozny(1959)將家族主義界定爲家庭成員所具有的一種強烈情感，表現出忠於家庭團體的要求、與團體成員間持續的互助合作等行爲。

第四，則視家族主義爲一套態度系統，指的是個人對於家庭成員的角色權利與義務所持有的態度。例如，Burgess、Locke 及 Thomas(1963)認爲家族主義是一套態度系統，包含五個主要成分：(1)強烈的歸屬感，即家庭內所有成員皆認定自己屬於同一個家庭團體，而家庭外的成員則視爲外人；(2)追求家族的成就，即個人充分整合其行動，以達成家庭之目標，促進家庭整體的成就；(3)家產共有，即家中的土地、錢財、與其他物質器具，皆是家庭的財產，爲全家人所共有共享；(4)抵抗外侮，即當家庭中任何成員受到外人之攻擊時，其他成員皆願意集合起來支持他，一起對抗外侮；(5)重視家族的永存不朽，即幫助已成年之家人能成家立業，建立一個新的家戶，使整個家族擴展而永垂不朽。

基本上，在探討家族主義時，不同學科的社會及行爲科學家常會視家族主義爲不同層次的概念。例如，人類學者較傾向視家族主義爲一種社會組織的運作模式，而心理學者則較常視其爲一套態度或行爲系統。即家族主義是家人對自己的家族所持有的一套複雜的心理與行爲，此等有組織的心理與行爲，可能分爲不同的層次，且是自幼及長經由長久、深刻、廣泛的特殊家庭教化歷程而形成。

綜合上述文獻，家族主義是一套在經濟的、社會的及文化的生活以自己家族爲重心的特殊心理內涵與行爲傾向，內涵傾向主要包含認知（或信念）、感情及意願三大方面之穩定且相互關聯的態度、思想、情感、動機、價值觀念、及行爲傾向（葉明華、楊國樞，1994）。

家族主義所包含的心理特徵頗為複雜，可能不是一個單向度的心理構念（psychological construct），而是一種多向度的心理組合（psychological syndrome）。

葉明華、楊國樞（1994）曾針對中國人的家族主義在認知、感情及意願三方面所應包含的心理向度或成分，從事系統性的概念分析（conceptual analysis），他們分析的結果如圖 2-1，由此圖可知，中國人之家族主義的認知或信念成分主要有五，即對家族延續、家族和諧、家族團結、家族富強及家族名譽的重視；其感情成分主要有六，即一體感、歸屬感、關愛感、榮辱感、責任感及安全感；其意願成分主要有七，即繁衍子孫、互相依賴、忍耐抑制、謙讓順同、為家奮鬥、上下差序及內外有別。五個認知成分指中國人日常生活中，在信念上對自己家族的生存發展所特別重視的事項；六個感情成分指對自己的家族與家人經常懷有的感受；七個意願成分指對自己的家族與家人所最想做但尚未做的事情。參考葉明華、楊國樞（1994）的概念分析，本研究所界定的家族主義主要是指行為之前的一套比較穩定的心理組織或結構，即個人內心的一種以家為重的持久性思想、感情及意願，並不包括正在或已經做出來的有關行為本身。

由於家族中的生活經驗與習慣，常是中國人的團體或組織生活習慣，因而參與家族以外的團體或組織活動時，自然而然地將家族中的結構型態、關係模式及處事方式推廣、概化或帶入這些非家族性的團體或組織。也就是說，在家族以外的團體或組織中，華人會比照家族主義的取向而進行。費孝通（1948）曾解釋鄉土中國的關係形成，不外乎血緣與地緣兩種。血緣是身份社會的基礎，而地緣卻是契約社會的基礎。從血緣結合轉變到地緣結合是社會性質的轉變，但地緣關係充其量不過是血緣關係的空間投影罷了。費氏根據對華人關係差異的

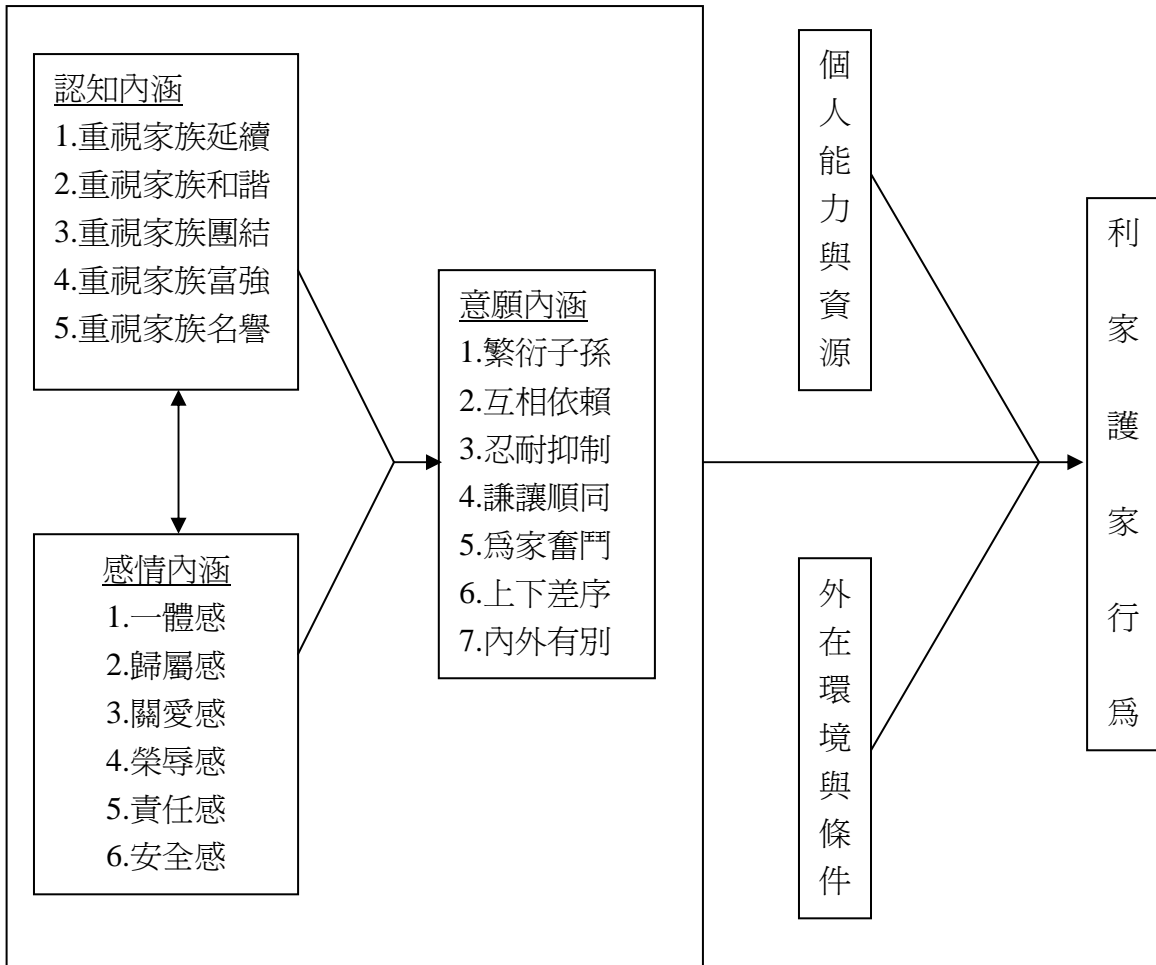


圖 2-1 中國人之家族主義的內涵及相關因素

資料來源：楊國樞：「家族化歷程、泛家族主義及組織管理」，海峽兩岸之組織與管理，第 25 頁，1998。

比較，提出「差序格局」的看法，相對於西方團體格局。他認為華人的際網絡中，有親疏、貴賤、上下、遠近等差等次序。

用血緣關係來解釋現今複雜之華人商業行為，顯然有其侷限性（張慧芳，1995）。因此，存在於中國傳統農業社會之差序格局，則必須經過修正與擴充，才能適用於目前華人企業組織中所發生的現象（陳介玄、高承恕，1991；彭懷真，1989；鄭伯壘，1995）。陳介玄、高承恕（1991）提出「信任格局」，意指「一種特定的差序格局，主要

是基於信任，而不僅以差序關係來解釋業主的內部企業關係，更能說明企業內部的情形。」「信任」指的是一種「人際的信任」。針對特定個人的親近、熟悉所衍生的信任。因為這種人際信任是由「親」而「信」。換言之，信任的建立是特定的、主觀的，而不是基於客觀的判準。「信任格局」在華人組織中的關係，卻又與西方契約界定的權利義務有很大的不同(李慕華，1992；鄭紀瑩，1997)。劉兆明(1995)就指出：以「家長」為主的家族企業經營體，可能優先考慮員工對業主的「忠誠度」。可見得華人社會中，企業經營的內部關係，不論親屬或部屬，依舊以家族主義的精神為主。

貳、西方企業家後代的認同

無獨有偶，西方國家雖早已崇尚專業經營團隊，家族退居幕後的做法，但 Marceau (1989) 卻指出：在歐洲國家，家族企業家的孩子從小就建立了繼續家業的自我印象和價值觀。這些印象無論是在家中、或學校都一再被增強，進而給予這些孩子非常少的引導去從事其他行業，他們所面對的是一連串窄化的生涯選擇。在成長的過程中，這些家族企業的第二代、第三代、第四代的生涯決定方式不外乎：孩子們是被選擇接班，而沒有選擇的自由 (**children are chosen rather than choose**)。

Marceau (1989) 在一九七三和一九八〇年所做的研究指出，大部分企業家族的後代，在很小的時候，就已經假設自己會參與企業管理，或經營管理另一個企業做為職業，他們可以選擇的生涯範圍非常有限。在法國，最優秀的家族企業家的孩子，多選擇數學為優先科系，裝備自己往機械工程和其他以科學為基礎的方向發展。大部分的企業

家後代也指出，自己的學科是由父親所決定。家族影響孩子的教育歷程，但更重要的是生涯的選擇，尤其是進入工作世界的抉擇。除法國外，歐洲地區的企業家後代只有 19% 的人考慮未來從政、參與國際組織或軍旅生涯，17% 考慮醫生和律師，13% 在學校任教，最多的還是從事其他企業管理相關職位，尤其是從工程師做起（見表 2-3）。

表 2-3 歐洲各國家企業主後裔在傳承之外其他生涯發展考慮表

其他生涯考慮 (other careers considered)	N	%
政治家、外交官	203	16
軍隊將領	38	3
醫師	80	6
律師	135	11
藝術家／教師	169	13
工程師等企業需求職務	642	51
總數	1267	100

資料來源：J. Marceau, “Choosing a career: family edicts and school verdicts”, *A Family Business? The Making of an International Business Elite*, p.57, 1989.

以上研究調查進一步指出，三成受訪者表示，他們的目標是要達到領導者的地位(leading position)或擔任最高管理者(top management post)。受訪者的未來生涯目標中，有 82% 表示他們希望成為總裁。後代企業傳人的企圖心，以及對工作的責任感和升遷的考量，也統稱為權力的追求，都一一呈現在他們的生涯抉擇過程裡。可見，理論主張華人社會因「家族主義」而重視家族延續、家族富強、家族名譽的想

法，並對下一代潛移默化，且匯成後代子孫的感情認知與價值系統，其實在西方企業家家族中，也有異曲同工的效果，只不過可能在日後表現到企業裡的方式不同而已。

第三節 生涯選擇決定相關理論

壹、生涯理論的觀點

近代有關生涯之理論相當完整，從早期 Parsons（1909）主張職業輔導就開始提出相關的理論，近年來，在心理學的領域不斷累積實務的經驗，其中以 Super（1981）所提出的理論更為完備。其中最受重視的主要觀點大略可分為下述三類：

- （一）媒合理論（**matching theories**）：以人與事的媒合為其重點，包括（1）差異取向：著重個人特質差異（individual differences）之了解與生涯發展的關連；（2）情境取向：著重社會經濟結構、社經地位、社會化過程對個人生涯發展的影響；（3）現象取向：著重自我概念、諧和性與生涯的關連。
- （二）發展理論（**developmental theories**）：以發展階段為重心，強調家庭的影響（認同、需求滿足），個人在不同階段對自我及職業自我的知覺、扮演的角色、及其生活空間等與生涯發展有密切關連的課題。
- （三）決策理論（**decision-making theories**）：探討在媒合或發展過程中，所經歷的每一次生涯決策過程與決策型態，亦強調認知的重要性。

媒合理論中對個人特質的認定，固然強調個別差異的現象，但較偏於靜態的觀點，然而職業、生涯或個人整體，均為變動的有機體，即使成人在各方面已較穩定，但仍有改變的空間，因此 Biggs & Keller (1982) 建議對於個人由學習而得的特質，及隨不同情境而變化的特質，均應加以評量，此一動態之建議可能就超越媒合理論所處理的範圍。

另外，Super(1957)將一個人一生的生涯發展分為：成長期(4~14歲)、探索期(15~24歲)、建立期(25~44歲)、維持期(45~64歲)及衰退期(65歲以上)等共五個時期，其中探索期，也就是在學青年的發展時期，又分為三個小期：試探期(15~17歲)－職業偏好逐漸具體化；過渡期(18~21歲)－職業偏好特殊化；及承諾期(22~24歲)－實現職業偏好；他並具體指陳「生涯承諾」是青年期生涯發展的重要任務之一。Tiedeman 與 O'Hara(1963)的生涯發展理論，亦認為個體的生涯發展其實就是自我不斷分化、整合，以達職業認同以至生涯承諾的歷程。金樹人、林清山(1989)及紀憲燕(1994)針對台灣的大專生的研究顯示國內十幾年來，大專生處於生涯未定向，或已定向但感不滿意者，為數者仍眾。依據張小鳳、林蔚芳(1996)對大台北地區青少年進行生涯信念研究，發現國內大專生的生涯信念頗具彈性及多樣化的特性，顯示如何由多種選擇中擇一投入(commitment)，是大專生生涯發展過程所需要的。生涯承諾的形成可帶來個體對未來生涯發展的穩定感，更可提高個體生涯晉昇的動力(Carson, 1991)。依據 Bilsker, Schiedel & Marcia(1988)對個體自我統整狀態的描述可知，所謂的生涯承諾，係個體主觀認為在職業層面對自己的能力、信念及他人的影響達到統合的看法，果若如此，個體即能形成一種確定的感覺，並清楚未來的目標。

根據發展理論，生涯的發展一如個人其它方面的發展，有其生理的背景、社會的需求與期望，此等狀況綜合構成發展任務，而生涯成熟是指個人面對生涯發展任務時的準備程度。針對此一課題，Super (1990) 一方面以彩虹圖 (life-role rainbow) 顯示個人在不同生活階段所扮演的角色之多樣性與輕重程度，另一方面則編製「重要性量表」(Salience Inventory)，用以比較個人對工作、家庭、學習、社會服務與休閒五種角色的參與、認定與價值期待程度之差異。Super (1970) 認為工作價值觀是個人所追求與工作有關之目標，亦即是個人的內在所需求，及在從事活動時所追求的工作特質或屬性。日後更指出，工作價值觀是影響個體的職業選擇與生涯規畫的主要因素 (Super, 1980)。

價值觀是一種抽象的概念。Rokeach (1973) 定義價值觀為：「一種持久的信念，此一信念認為，就個人或社會而言，某一特定的行為模式或存在的終極狀態，優於另一個相對的行為模式或存在的終極狀態」。價值觀是個人透過對事物的認知經驗，產生獨特的情感偏好，在意識或潛意識系統作用下，影響行為目標與手段選擇的一種傾向，對個人的發展方向具有引導的作用，因此與個人的生涯選擇有密切關連；擁有相同性向、興趣者，其價值觀不同，所做的選擇也必然有所差異。

Brindley (1989, 1990) 曾經針對台灣地區進行價值觀的研究，根據訪談結果，將影響本地區華人行為的傳統價值分為五類，其中每一類均可與楊國樞 (1998) 家族主義意願內涵細項，逐一做類似比對。第一類是與人之關係有關的價值。這類價值使中國人重視關係與階級輩份，並發展出相對應的行為法則 (可對照家族主義中意願內涵：上下差序、內外有別)。第二類是道德或自律導引遵守忠、義、互惠與

報答等工作倫理規範（家族主義意願內涵：為家奮鬥、相互依賴）。第三類價值是家庭關係中的孝，包含尊重父母、維持家庭和諧、祭祖、傳嗣等價值（家族主義意願內涵：繁衍子孫、為家奮鬥）。第四類價值是權威主義，相信長者、高位者、精英分子的統治權力，服從權威，強調階級與地位（家族主義意願內涵：謙讓順同、忍耐自抑）。第五類價值是實際、生存與物質主義。傳統價值乃透過各類機構及正式教育體系傳達給下一代。從 Brindley (1989, 1990) 的研究結果可以知道在華人做生涯選擇時非常受到家族主義的價值觀所影響。

貳、生涯抉擇的認知與態度

生涯理論中，決策理論（Decision Theory）的發展起源於經濟學所討論：最大效益，最少損失的觀點，加上主觀預期的機率或可能性（Herr & Cramer, 1988）。但近年來學者則特別重視個人在抉擇前的心理狀態，其中包括認知（對作決定此一課題的態度、對決策結果的把握程度）、行為（作決定的反應型態、困難程度）及情緒（適應情況、有否焦慮反應）三個層面（林幸台，1993）。

Gelatt（1962）認為生涯決策的基本準則在於：選擇有利因素最多且不利因素最少的方案或途徑。生涯發展的過程必然面臨許多抉擇的情境，需要個人作出明智的決定，因此許多生涯輔導學者認為，生涯歷程事實上是一連串抉擇所得的結果。也就是說，到達目前生涯活動的結果之前，是一個運用環境、經濟、社會與文化事件與個人不斷學習和觀察的過程。Krumboltz (1979) 從社會學習的生涯決定論探討生涯範疇的決定信念。此一理論企圖簡化生涯選擇的過程，並且奠基於影響生涯選擇的日常生活事件。此理論認為生涯發展的過程涉及四

個因素：(1)先天天賦與特殊才能。(2)環境條件及事件。(3)學習經驗。(4)任務取向技巧。先天天賦與特殊才能指個人生涯機會的遺傳特質，強調這些因素應被視為在生涯決定過程中的影響因素。環境條件及事件，強調在個人環境中的某些事件及條件，將影響技能發展、活動及生涯表現。人們不管是做生涯決定、尋找工作或力圖升遷，主要依據個人對自己工作世界的看法，亦即「自我觀察推論及世界觀推論」(self-observation and work view generalization)。而自我觀、世界觀、及工作取向技能與行動的形成，則是源自於個人遺傳、環境、學習經驗、及習得工作取向技能等因素之交互作用。換言之，個人的自我信念，對決定的認知與態度，影響所做決定及生涯發展極為深遠 (Keller, Biggs, & Gysbers, 1982; Lewis & Gilhousen, 1981; Mitchell & Krumboltz, 1987)。

Krumboltz, Mitchell, 和 Jones (1976) 發展出一套影響個人職業選擇決定的模式，用來解釋個人之天生特質與能力，透過時間長河中多種環境、經濟、社會、與文化事件和狀況，不斷地理性學習（工具性的、聯結性的），自我觀察、做結論，再次前進，面對大小不同選擇和做決定，一直到達目前的現況（如圖 2-2）。

近年來，另有社會認知生涯理論 (Social Cognitive Career Theory) 與 Krumboltz 的社會學習理論相聯結 (Mitchell & Krumboltz, 1996)。社會認知生涯理論 (Brown & Lent, 1996 ; Lent, Brown, & Hackett, 1996) 假設認知因素在生涯發展和生涯決定中扮演一個非常重要的角色，所以此理論特別關心認知的中介變項，透過中介變項學習到經驗而導引生涯行爲，這些中介變項和能力、興趣價值觀相關，同

時經由個體一個特別的路徑在自身與外在的因素影響之下產生了生涯結果。

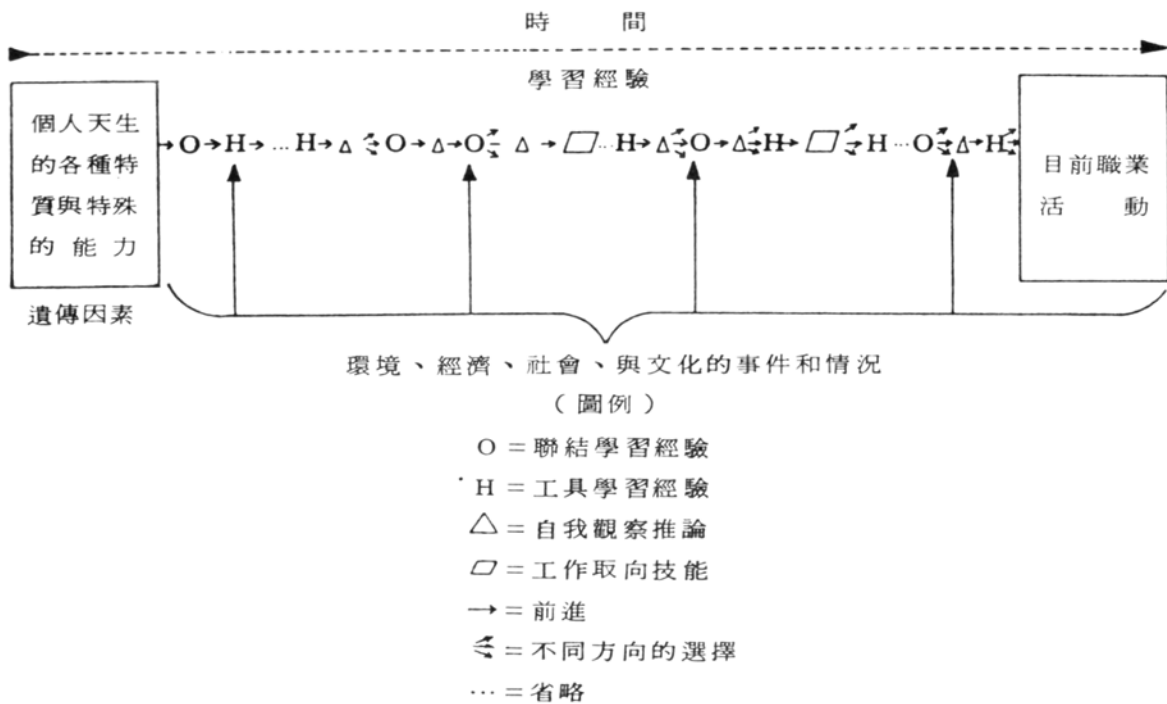


圖 2-2 影響職業選擇的模式

認知生涯理論植基於 Bandura (1986) 的社會認知理論，尤其是假設個人的態度、環境、和行為三者間相互牽連彼此影響的機制(Lent, Brown, and Hackett, 1996, P.379)。此一理論特別強調自我效能，外在期望，和個人目標。「自我效能」在此一理論中是指個體對自己去做某事的能力信念的判斷，通常這是生涯決定扮演生涯決策的關鍵。「外在期望」即為在個人的意念和想像中，執行特定行為可能會發生的結果。「個人目標」則是指引導當事人長期往目的行為前進的終點。

參、國內生涯決定和選擇的研究

國內近年對生涯決定和選擇的文獻中顯示，從高中時期開始，生涯決定的相關因素，影響最大的是父母期望或價值觀，非人因素影響最大的是未來工作環境物理條件的考量（吳劍雄，1996；蔡美華，2002）。大學生（一年級到三年級）在生涯發展和自我認定方面，不同性別、不同年級於生涯探索行動、態度、與決定程度上沒有顯著差別（楊智馨，1996）。但探討大學轉變科系學生生涯決定歷程的質性研究中發現，父親在轉系生的決定中扮演主要支配角色（朱慧萍，2000）。針對政治大學與中央大學的文學院與商學院以問卷調查進行的研究也指出：(一) 期望未來的薪資與就業機會都是影響學生對科系選擇的重要因素，工作機會的多寡的確是許多人在決定科系時極重要的影響因素。(二) 能力是影響整個科系選擇歷程的主要原因。(三) 父親教育程度、父親職業皆對大學生科系的選擇有顯著的影響；同時，大多數學生的職業選擇時間都是在就讀大學以後（吳毓津，1997）。深入科技專業人員生涯選擇的探討指出，企業可利用留任組織或留任專業之承諾去預測人員離職傾向，還可經由兩種承諾間的互動狀態，深入探討與預測個人完整的生涯選擇傾向（駱銘彥，2001）。

同時，探討選擇非傳統性別職業/科系之碩士生生涯發展歷程的研究中也指出：男女之生涯發展有差異，男性之生涯規劃著重於工作陞遷及社會地位的提高；女性之生涯規劃著重興趣、生活型態能否符合自我之想法。男性之生涯阻礙在於未來能否支付家中經濟，社會地位是否能符合家人及社會期待，陞遷及擇偶的困擾；女性思慮之生涯阻礙為婚姻，語言能力，父母能否支持其轉變，人際問題，專業是否足

夠等（甯靜瑩，2000）。選擇非傳統職業女性，如農、工、警、醫、科技等，在人格特質上比選擇傳統職業之女性更堅強、獨立與挑戰特質，傾向突破傳統職業刻板印象之束縛。影響女性選擇非傳統職業的初始因素為原生家庭，但結婚之後，家庭責任與母職會限制女性在專業上的發展，此時，關鍵因素則是先生的態度與婆家的支持（許鶯珠，2001）。

生涯的理論中所包含的各種概念經過長期研究而逐漸建立，生涯發展及生涯抉擇其實不僅聚焦於當事人內在參考架構，並且不可忽視客觀環境現況，因此涵蓋個人特性、價值因素、亦需考慮外在機會和文化影響。赫爾（Herr & Cramer, 1996）就特別提出生涯決定之自我及環境因素如表 2-4。從此表可看出生涯決定不僅是個人發展所呈現出的屬性，在成長的每一個階段也從生活中培養出講求優先次序的價值觀念，對個體而言，個人的各種需求當然是做決定的基礎；但是每一個人所處的環境不同，不論是接觸到的教育、或職業機會常是無法自我控制的，在加上每一個人受到家族的期許或社會價值的影響，自然外在世界也有一個客觀的標準；所以說做生涯決定通常不會只考慮個人的喜好或完全靠隨波逐流的大環境主導。

綜合而言，發展理論強調家庭影響（認同、需求滿足）個人在不同階段對自我及職業的覺知，社會學習理論重視能力、環境、學習經驗及任務取向。此二理論對探索生涯規劃都很重要，但本研究覺得強調認知的決策理論更是關鍵，因此本研究採用整合生涯發展理論、社會學習理論，及決策理論三者，做為探討的分析觀點。本研究希望了解台灣企業家後代在成長過程中，認知因素在生涯發展和決定中所扮演的角色，也就是指個人態度、環境向度、和行為結果間的交互作用為何。

表 2-4 影響生涯抉擇之自我及環境因素

個人屬性因性	價值結構因素	機會因素	文化影響因素
智力	一般性價值	城鄉因素	社會階層之期許
區分性向	工作價值	接受職業機會	家庭抱負及經驗
工作技巧	生活目標	接受教育機會	之影響
工作成就	生涯目標	職業機會之界限範疇	同儕之影響
經歷	對職業 / 課程	教育機會之界限範疇	社會對於教育及工
成就動機	之喜好	職業之需求	作之態度及導向
敬業態度	對職業 / 課程	職業資格之要求	教師之影響
耐力	之固著	替代計畫之可得性	諮商師之影響
規則性	對職業 / 課程	可見之調適狀況	性別角色之影響
溫暖	之心理價值感	經濟之景氣	文化中對於教育及
冒險性	人—事—資料		職業之印象
開放性	之取向		同學之影響及增強
固著性	工作態度		系統
自我強度	工作倫理		親密團體之影響
自尊	休閒		
決策能力	改變需求		
職業成熟	次序需求		
性別	照顧需求		
體力	求援需求		
健康	權力需求		
	安全感		
	利他主意		

(取自 Herr & Cramer, 1996, p.599)

第四節 企業後代的接班與傳承

壹、接班形成的重要課題

「恰適」的生涯選擇指個體透過有意義與積極的工作，以維持其心理和現實的最佳接觸。也就意味著去統整個人價值系統、衡量自我效能、澄清生活態度和目標、以及培育相關技能，進而融合回應複雜且不斷蛻變的外在環境。家族企業後代在尋找恰當合適的生涯時，必須嘗試兼顧個人的理想、需慾，同時順應家族的期待和延續，甚至工作世界的變革。

國內有關於企業承續的研究，在探討的構面上有相當程度的一致性。這些研究所探討的變項，也是接班現象中經常出現的影響因素，在此將相關研究的結果列出（見表 2-5），作為後續討論參考。

表 2-5 所列的三項研究中，不論對創業者（邱彬舜，1988；林坤池，1986）或是對繼承人（徐慶雲，1992）進行調查，從統計結果得知，家族企業絕大多數都是父傳子，若非傳子，也多是基於特殊原因，例如子無意願。換言之，在「傳子」的繼承心態之下，只要後代具備一般能力，幾乎順理成章地成為接班人。因此，成為眾人目光焦點的台灣家族企業第二代，固然擁有令人稱羨的財富與地位，但往往擺脫不了『父蔭』的質疑。

過去研究發現關於傳承沿襲的文化因素包含：第一代威權領導、家族均分與分房法則等（蘇承桂，1993）。另外，值得注意的是，傳統中國社會所謂的家，是指以男性的系統為主線的組織。雖然有時家

表 2-5 國內家族企業傳承研究之變項表

變數 研究	構面	企業特徵	創業者特徵	繼承人特徵
徐慶雲 (1992)		規模 成立時間 股權結構 多角化程度 經濟景氣 企業成長	年齡 教育背景 省籍	年齡 排行 學校教育 繼承意願
邱彬舜 (1988)		成長階段 規模 有關係企業否 企業歷史	教育程度 年齡 性別	
林坤池 (1986)		歷史 規模 股權結構	年齡 教育 家庭背景	

庭也指擴大的親屬群體，但總不包括母親方面的親戚和已出嫁的女兒（費孝通，1987）。「夫唱婦隨」、「在家從父、出嫁從夫」這些自古延續至今的理論概念，正是源自於婚姻結構，當這種概念帶到企業中，婚姻結構也成為影響女性參與企業經營的基礎結構。因此婚姻和家庭結構無論以何種形態的勞動過程來參與企業經營，也都指向一個根本的事實，家庭結構是企業的深層結構。

Kesner & Secora (1994) 曾回顧領導者傳承 (succession) 對組織的重要性之相關研究，1950 年代至 70 年代的研究重點在於繼任者的來源，70 年代的研究集中在區別內部傳承和外部繼任及其與組織績效的關係。80 年代開始著重對於繼任領導者與股市反應的關係，及對企業內部的影響。整體而言，家族企業繼任問題的研究多聚焦於兩大重點 (Birley, 1986)：(一) 接班人的選擇 (二) 權力轉移的過程。在繼任者來源上，因家族涉入的因素，使得家族企業的繼承人選，在「父業子承」的傳統觀念下，多出自於相關的家族成員，且多半在接班前就已經在企業任職，故屬於內部繼承者。就權力移轉來說，一般企業傳承多著重於經營權轉移，家族企業的繼任則同時移轉所有權與經營權。在這兩方面，接班人都必須獲得家族成員一定程度的支持，在家族財產的分配上、股權的控制上，取得優勢的地位。在企業的經營上，接班人將面臨經營策略的銜接與權威建立的挑戰。

貳、傳承是一個接班的過程

在影響接班行為的因素和角色方面，父子關係、家族成員、企業內的員工和經理人、以及企業主要的往來對象等都相當是其中較為重要。Handler (1994) 將父子關係視為接班過程最重要的人際關係之一，若缺乏良好的父子關係，則第二代無法成功地進入企業，也無法有效地取得權力。

企業內員工和經理人，是影響接班順利與否的另一種角色。Barnes & Hershon (1976) 認為企業內的非家族成員，對企業的所有權及成長具有一定的期望，同時希望得到重用和激勵。因此，接班人的能力、價值觀與領導方式是否與上一代類似或是可以接受，將影響這些成員

對傳承的態度，也將決定是否要與新領導者建立更進一步的關係。特別是家族企業的高階經理人通常是上一代的創業夥伴，接班人較難取代創業者在其心目中的地位，因此接班人與高階管理者之間的信任和合作問題，也是接班時的重要課題。企業外的行動者有時對傳承的對象和時機也能產生影響作用。Lansberg (1988) 認為企業的往來對象，例如供應商和客戶，與創業者之間已建立長期而穩定的關係，對該業主（或說該企業）已產生一定程度的互賴。因此接班人是否能持續這種合作關係，影響企業往來對象對接班人的支持與否。大部份的對象由於對傳承後的情況不可確知，因此，通常支持創業者繼續主掌企業。特別在服務業，人際網絡是企業最重要的資產，因此創業者的人脈往往變成他繼續掌權或退而不休的理由。

Longenecker & Schoen(1978) 認為傳承是一個接班人社會化 (socialization) 的過程，在此過程中，接班人不斷地扮演各種角色，經歷不同的位置，以獲得接班所需的知識、技能和職位。根據這種觀點，Longenecker & Schoen 提出一個七階段的傳承模型，認為將管理接班的期間拉長，才能使接班人更了解企業與相關的管理接班活動。七階段模型如下：

1. 認知期 (pre-business)：

透過家族成員的引導，接班人開始知覺到企業的存在，但此時家族對於接班人的引導是隨機、被動、未經計劃的。

2. 接觸期 (introductory)：

接班人開始接觸到該企業的行話 (jargon)、組織成員、以及其他相關人物和團體，但尚未進入企業工作。在該期間，第一代主動、有意地領導接班人，使其認識與企業經營有關的人、事、物。

3. 介入前期 (introduutory-functional) :

接班人進入企業內兼職或在其他企業工作，在此期間接班人完成正式的學校教育。

4. 介入期 (functional) :

接班人進入公司擔任全職工作，此階段包括接班人擔任過的所有非管理工作。

5. 管理介入期 (advanced functional) :

接班人開始擔任管理工作，一直到接任該企業之總裁 (president) 為止。在此階段接班人可能擔任多項管理職務。

6. 傳承初期 (early succession) :

接班人接任該企業總裁，一直到成為企業真正的負責人為止。

7. 傳承成熟期 (mature succession) :

接班人成為該企業實際的領導人，能夠完全主導該企業的營運。

在認知期、和接觸期的階段當中，後代覺知到家族企業的存在，逐漸接觸到相關人物和團體，但尚未進入企業工作，所以有可能以旁觀者的角度意識個人和家族企業之間未來定位的問題，甚至開始評估在定位上所有其他的可能性。而從介入前期始，直至繼承成熟期的階段當中，後代以兼職或任何其他職稱已進入家族企業中工作，並且對於傳承家族企業開始逐步進階邁向接班結果。

由於對傳承課題之關心，不僅西方學者(Kets, 1975, 1996) 會討論世代間的矛盾與妥協，許多台灣本地的實例和資料 (財訊, 1999) 也指出創業主和後代接班人之間的差異：

1. 在第一代企業家建立的基礎上經營企業，不管將來是否接下

父親的企業，最起碼有父親的事業為後盾，較無後顧之憂。

2. 後代學歷較第一代為高，國外的碩士博士比比皆是；且有第一代的刻意栽培。故學歷、經歷都已具備。
3. 對第一代而言工作就是他的嗜好，目的是要創造財富。而後代將工作視為職業，人生目的不只賺錢，還有好多事要做。
4. 因為第一代總是有形無形的保護後代，第二代往往可避免犯下重大的錯誤，但同時也導致缺少歷練。後代最大的弱點就是太過於順利。
5. 第二代面臨接班時，最大的困難是如何面對跟著父親打天下的老將問題。這些從小看著他長大的人，要如何使之服從？一般認為第一代重感情；第二代則重理性。
6. 第二代對企業經營觀念常與第一代大相逕庭，為避免與第一代造成衝突，常在第一代資助下另起爐灶。
7. 後代經營企業的风格較為開朗，勇於面對實際，以績效作為考量，追求突破與創新，具有一股向傳統挑戰的叛逆性。
8. 後代比較有向外發展的野心，具國際投資的概念。受國外教育的因素影響很大，很多人際關係是在國外就已建立。

Barach 等人（1988）將傳承視為一個取得正當性（legitimacy）的過程，而得到相關角色的接納（acceptance）和信任（credibility）是取得正當性的條件，其完整的觀念架構如圖 2-3。

獲得接納和取得信任是針對組織成員來說，當組織成員認為第二代的理念和行為與該企業之組織文化（culture）相容時，自然能將第二代視為組織成員的一份子，此即在情感上接納第二代融入團體。此外，第二代欲贏得接班的合法性，還必須證明其能力，讓組織成員相

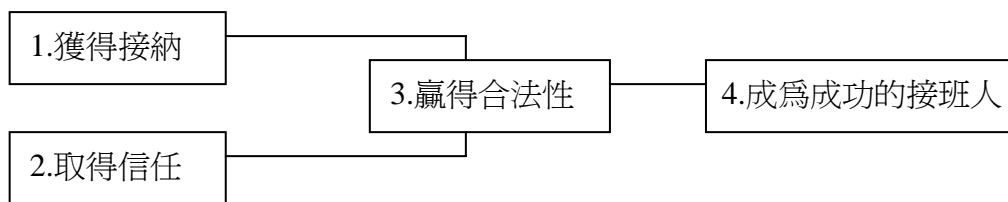


圖 2-3 取得正當性的傳承過程圖

資料來源：Barach et al., “Entry of the next generation: Strategic challenge for family business”, *Journal of Small Business Management*, p.52, 1988.

信，第二代具有增進組織福祉的意願及能力，此即取得信任。若能取得成員的接納和信任，接班人才進一步達到一個權力位置，以發揮自己並動員組織資源，創造對組織的貢獻。贏得合法性視同「傳承結果」，而在比對傳承的七階段中，近似管理介入期、傳承初期、和傳承成熟期。而獲得接受和取得信任的過程，則近似認知期、接觸期、介入前期、介入期。顯而易見，傳承是一項階段性之歷程，過程中將也受到多方因素和角色的影響。企業家後代傳承，比一般生涯選擇的過程更為複雜，除了個人的興趣、能力等之外，還有許多環境中的客觀條件配合，不斷調整自己、面對問題、接受歷練，才可能一步一步走向成功傳承的結果。因此，個人意願並不一定等於生涯結果。即使從小受到栽培的接班人，生長在有利的條件中，也須要在企業內部和外部的環境、經濟、社會與文化事件中學習、應變、抉擇、再出發，而到達生涯目標。就個人傳承意願和結果而言，有四種可能關係（見圖 2-4）：有接班意願且有接班結果、有接班意願而無接班結果、無接班意願但有接班結果、無接班意願且無接班結果。

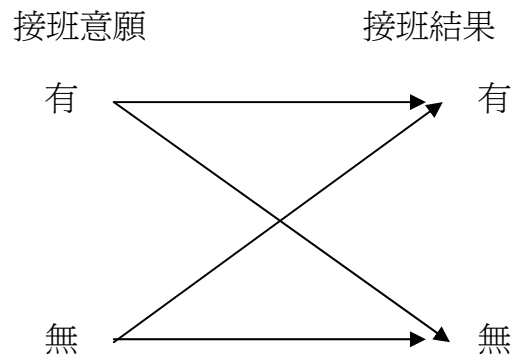


圖 2-4 接班意願與結果關係圖

第五節 專業主義的特色

壹、專業資格及條件

邁入二十一世紀後，世界將自「工業社會」進入所謂的「知識社會」(knowledge society)，企業中愈來愈多成員在性質上屬於「知識工作者」(knowledge workers)。他們擁有專才，須要有較大的獨立性和自主地位，一般較不受正式組織規章和職位的約束，亦不在乎工作與任務有關者以外的人際關係模式。

現代化社會中，各種專業(profession)的重要性漸趨顯著，成爲一種主要制度結構，這些專業工作者所從事的業務性質有異，例如醫師、工程師、會計師、電腦程式設計師與專業管理人員等，但卻代表一些共同的精神。傳統上，這些專業工作者具有自由職業性質。專業主義通常有以下六項特色：(許士軍，1997)

- 第一：專業工作者之價值與主要權威，來自於個人的能力和條件，此等能力與條件有助於達成特定的社會任務。
- 第二：專業工作者之能力與條件，乃來自個人的學習所獲，而且經過社會一定程序所認可；換言之，它們並非是與生俱來或憑身份地位取得的。
- 第三：專業工作者所獲報酬之決定，乃基於專業能力與達成任務之貢獻。專業工作者不宜追求報酬最大為目標，但報酬與貢獻間應合乎「公平」原則。
- 第四：專業工作者對於專業之忠誠，可與其對於工作組織之忠誠作分離，並且前者可能超越後者。
- 第五：專業工作者執行其業務所採取之活動，可與其私人生活分開，後者之隱私權應獲得尊重。
- 第六：專業工作者，為了獲得社會之信任與支持，必須遵守本身之專業倫理，考慮本身應負之社會責任而有所自律。

所謂「專業主義」，主要係指人員的專業化（specialization of man）。但為對專業主義有較確切的瞭解，還是得自「專業」一辭著手。就廣義的角度，專業乃指應用普遍性原則來解決特定問題（夏林清、鄭村棋，1989）。它構成一種「邏輯的、實際的、問題解決的、工具的、律則性的、科學性以達成目標之途徑。」（Fischer, 1990）。專業是以科學化的知識基礎，進一步發展成一套技術性的問題解決方式來達成目標。奉行「技術理性」（technical rationality），顯然是專業人員的根本特性。而專業（profession）一辭，便被視為是應用新科學以促成人類進步的工具。

若從狹義觀點界定專業，大體是師法社會學家採行的傳統研究途徑，專對某種職業專業資格提出條件。專業必備六項特質（Kearney & Sinha, 1988）：（一）涵括一種全職的職業；（二）具備一種規範和行為期望，及倫理典則；（三）為提昇並維護該種水準而設立專業組織；（四）專業化知識乃以教育、訓練為基礎，唯此種知識須經正式鑑定過程始可證明；（五）以服務為導向；（六）由於具備專業知識，專業人才於決策時，享有一定程度的自主權，但此種自主熱權需受責任所限制。

專業承諾對一個工作者而言，忠誠的對象並非侷限於特定的組織，而是忠於專業的團體。專業人員或許會不斷地由一個組織轉換至另一個組織，但仍然擁有穩定的，屬於自己的生涯(Carson, 1991)。關於專業承諾的定義則多由組織承諾的定義修正而來。「組織承諾」是指「個體對某一特定組織認同及參與的相對性強度」(Wallace, 1993)，並且具有下列三種內涵表現：

- (1)對組織的目標及價值觀有強烈的認同及相信。
- (2)全力以赴，為組織效力，支持組織。
- (3)強烈期待能繼續成為組織的一份子。

由此可見，承諾並不只是被動的效忠，個體會主動貢獻一己之力支持組織，而且承諾不僅表現在個體的信念及觀點，同時也在彰顯個體的行為方面(Mowday, Steers & Porter, 1979)。Morrow 等將專業承諾的研究歸入生涯承諾的領域，並認為在這一部份尚有很大的發展空間(Morrow, Goetz, 1988)。但 Morrow 及 Wirth(1989)認為專業承諾雖是生涯承諾的重要代表，但並不能代表整個生涯承諾的建構。

貳、專業類型之工作

根據中華民國職業分類之研究（行政院勞工委員會，1990），專門性有關人員為第一大類，是指從事科學研究，應用科學之事以解決經濟、社會、工業等方面問題，及從事科學、工程、法律、醫學、宗教、文學、藝術、體育等專業活動之人員。專業人員通常需受高等教育或專業訓練，或經專業考試，或曾師事專家而具業務經驗，或自力學習而有創見及特殊表現；對本身從事之業務具有專門之知識或技巧。一般職稱包括科學家、建築師、工程師、航空人員、生物學家、醫師、統計學家、經濟學家、會計師、法律工作人員、教師等。

從歐洲各國的調查中，我們得以看到企業後代的生涯考量包含了：醫師、律師、外交人員、工程師、政治家、藝術家等（Marceau, 1989），正吻合十九世紀以降，社會生活型態受到科技成果的重整塑造，因而衍生應用科技成就增進人類福祉的「專業主義」。在 2001 年的英國「經濟學人」的調查亦顯示，亞洲華人企業家第二代如果要走出本土格局，就必須任用專業人才，或公開上市，進行國際化。從另一個角度來看，在台灣地區的家族企業之第二代，絕大多數因為教育普及、物質文明和生活條件的改變，多已在國內外獲得高學位，並擁有專業的資格，可以選擇從事專業類型之工作，獲得相當之物質報酬，以及社會尊敬和個人自由；如果割捨家業而選擇創業，專業工作也是名實相符的現代化生涯選擇。

小結

就華人企業而言，傳統上，家族主義的內涵提供組織成員行為的倫理關係規範，有如一條河流之深層潮流，沈潛又具有原始動能。家族企業的研究顯示企業接班在東方比西方複雜，而家族事業正是台灣地區企業的主角，家族成員也一直是家族企業的靈魂。中國人家族延續、家族和諧、家族團結、家族富強及家族名譽的重視是存在華人個人內在的持久心態，而秉持此一最高價值所表現出來的「家族企業」經營型態，至今仍然存在於台灣的上市公司及中小企業。

西方學者的家族企業研究(Adizes, 1979; Greiner, 1972; Hershon, 1975)提出了四個常見的發展週期，分別是創造企業、發展企業、第二代傳承、公眾擁有和專業管理，也說明了現代化西方企業所有權和經營權分開的方式。MIT的研究(Beckhard & Dyer, 1983a, 1983b)指出，十個家族企業中只有三個能在第二代領導下存活，最終僅有一個能在第三代手中延續。而且這些家族企業的壽命大概只有二十四年。對照華人家族企業的研究，家族事業的發展也有四個階段性的模式(Wong, 1985)，分別是興起(emergent)、中央集權(centralized)、分裂(segmented)、及分解蛻變(disintegrative)。對於華人組織系統的形成與蛻變，更可以預見在經濟的大舞台上，家族後代定位個人生涯時，必然不斷周旋在家族其他份子、企業發展需求、和資源供需市場的外在環境之中。

就華人企業家第二代、第三代及第四代而言，由於物質文明的進步，教育程度的提升，專業訓練的精進，面對全球市場的挑戰等，個人生涯抉擇趨向多元化，決定為著個人興趣而從事專業工作，或遵循護家、利家的行為規範而駐留家族企業？根據生涯發展和決定理論的構念，個人成長歷程的獨特性，培育出對自己和工作世界的判斷和看

法。但是開始做個人生涯抉擇時，理性的評估自我能力、相對報酬、與預期成功接班結果，可能是一段加加減減的過程。華人第一代業主之創業行爲，有如潮流的起源，但隨著社會多元化發展趨勢，華人企業走向國際化，組織內愈來愈多的「知識工作者」，他們擁有專才，需要較多獨立性和自主地位，同時也爲家族主義注入新生，產生激盪或匯合現象。可見家族企業面對生存需要順變，其後代面對個人的生涯抉擇也充滿挑戰。

家族企業的組織發展與創新，以及業主後代傳承與否的過程均是值得探討的課題。企業家後代傳承，不僅必須考慮生涯發展中價值觀的建立和取向，也會理性地評估和選擇，逐步形成接班的意願，進而轉化成爲傳承與否的行爲結果。個人感性歸屬、理性思考與傳承與否關係如何？即從家族主義認同和現實評估觀點出發，探討企業家後代接班的生涯歷程相關條件，對其具有何種意義？個人因素和環境向度，會促使後代傳承家族企業產生何種行爲模式？此一選擇決定過程模式，可否呼應西方之生涯決定模式？深入探討這些問題，有助於瞭解華人組織發展，和家族企業後代做個人生涯決定時之寶貴參照資料。