

# 中小型家族企業二代接班人管理才能評選模式-以台灣冷凍調理食品產業為例

## Constructing a Competence-based Managerial Talent Model of The Second Generation Successors of Small & Medium-Sized Family Business –Prepared Frozen Foods Industry in Taiwan

朱培宏<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授  
peihung.chu@nkust.edu.tw

陳慧玲<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生  
3397sandra@gmail.com

### 摘要

隨著食品科技持續進步、銷售通路的增加與冷凍供應鏈的即時性，市場從內需到外銷，都看好未來冷凍調理食品的發展潛力。未來該產業朝高值化發展，企業除了要有完善的管理制度外，擁有卓越管理才能的領導人是企業持續發展的關鍵人物。本研究篩選 20 位冷凍調理食品產業之企業高階經營管理者與所屬產業領域的專家為研究對象，以 AHP 法進行專家問卷。經由文獻探討、專家訪談與研究者實務經驗篩選關鍵因素，整理中小型家族企業二代接班人管理才能評選模式有五大構面及十八項準則。

實證結果顯示，在第一層級的五大構面中，「概念技能」最為重要，其次依序是「專業技能」、「人際技能」、「信任機制」及「個人特質」。在第二層級的十八項評估準則中，依重要性排序前面五項分別以「冷凍調理食品產業顧客信任」為考量之最關鍵因素，其次為「溝通協調」的影響，第三「團隊建立」、第四「冷凍調理食品產業熟悉度」、第五「組織認同」。

最後，給正在進行或未來有企業傳承二代接班人準備的冷凍調理食品產業之業者建議：(一)管理才能與人力資源管理之整合；(二)擬訂相對應之二代接班人管理才能培訓計畫；(三)初期先以此評選模式，後續視外在環境變化進行適當調整；(四)增加同業的實習機會；(五)參加業外的進修及訓練課程。

**關鍵詞：**冷凍調理食品、二代接班人、代理理論、管理才能、分析層級程序法

**Keywords :** Prepared Frozen Foods, A Second-Generation Successors, Agency Theory, Management Competency, Analytic Hierarchy Process( AHP)

## 1.緒論

### 1.1 研究背景

在現今商業氣息濃厚的社會氛圍下，自行創業當老闆，仍是大多數國人的願望，所以中小企業在台灣產業是很普遍的經營型態。根據《2017 年中小企業白皮書》發佈資料顯示，2016 年臺灣中小企業家數為 140 萬 8,313 家，占全體企業 97.73%，較 2015 年增加 1.76%，顯見中小企業是台灣經濟發展的重中之重，唯有健全而具競爭力的中小企業群聚，台灣的經濟發展果實才能有較均勻的分配，達到民富國強的目標。台灣中小企業中採獨資經營的占比為 53.71%，其中以家族企業為主要的經營模式。依據資料經營 10 年以內者共占 49.82%，將近有五成的中小企業無法永續經營超過十年。

由於企業主要是由人來運作的，人才是公司中最重要資產，「讓對的人，做對的事。」至關重要，企業在進行世代交替時，審慎的選擇合適的接班人選，才是真正影響企業能否永續經營最重要的關鍵。所以如何在傳承人選中，選擇適合企業接班人選，讓傳承人選彼此間有良性競爭，而不至於對企業產生衝突影響，需設定一致的標準，系統性的評估所有潛力接班人選，才能夠公平衡量有潛力的接班人。除了具備血緣或姻親關係的首選條件外，企業接班人還需要具備哪些管理才能，要有其他更客觀的關鍵條件因素作為評估依據。

近年來由於社會環境的改變，造成外食人口持續增加，而冷凍調理食品具有保存容易、處理方便、烹調簡單的特質，頗受消費者青睞。隨著食品科技持續進步，冷凍調理食品保鮮的效果更佳，可供消費者選擇的品項更多樣化。加上便利商店、超市與大賣場店數的成長，增加冷凍調理食品的供應渠道與冷凍供應鏈的即時性，讓消費者購買冷凍調理食品的方式更加便利，冷凍調理食品產業也因此能更快速地發展。冷凍調理食品市場規模年產值從 2010 年的新台幣 183 億元，成長至 2016 年已經達新台幣 220 億元，經統計近六年來成長約 20%，顯示成長表現相對較佳，市場未來持續看好。未來冷凍調理食品產業將朝向借助科技力量讓傳統產品有新風貌、促進產品的價值再升級、藉由不斷的創新提高產品的吸引力、迅速了解通路與零售市場的變化等發展方向。加上通路商及電商強化低溫物流服務，倉儲已經邁入智慧物流管理等因素，皆對冷凍調理食品產業鏈的延伸具有正面效果，所以冷凍調理食品產業可成為未來主力產業之一。未來需要投入更高質量的專業人才來推動冷凍調理食品產業朝高值化發展，企業除了需要有完善的管理制度外，更重要的是擁有卓越管理能力的領導人是企業持續發展的關鍵人物。

## 1.2 研究動機

以往對於各項管理才能之評選與重要性評量，存在著人與人之間看法的差異性，未能有明確的相對權重準則，因此，希望以較客觀之方式，來建構對管理才能評鑑指標之相對權重，以提供在評選過程中之決策參考。根據過去文獻探討對於管理才能的研究中，大多以高科技產業或整體產業做為研究對象，其共同之特色即依產業別或階層別或部門別等方向，來探討不同階層管理人員之管理才能，而使用的研究方法，也多是以分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)來做相關的計算，但對於二代接班人管理才能為議題做相關研究之探討甚少。

實務上，國內產業無論高科技產業或是傳統產業，近幾年已陸續產生接班問題，而傳統產業自台灣經濟發展以來在國內的經濟體占了舉足輕重的角色，幾乎所有企業皆會面臨接班問題，但目前國內的文獻大多在討論國內大型企業的接班議題，較少著墨國內經濟成長另一群重要貢獻者-國內中小企業，因此本研究以國內中小企業為研究對象討論。此外，由於中西文化不同家族企業特徵差異甚大，即使位處台灣相同的地域性，也會因不同產業類別及經營規模大小而有所差異、無法以同一套標準進行研究分析比較。因此，本研究將運用分析層級程序法(AHP)建構管理才能評鑑指標，以冷凍調理食品產業為研究範圍，探討中小型家族企業二代接班人管理才能評選模式為本研究的議題。

## 1.3 研究目的

根據前述之研究背景與動機，本研究運用分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，透過文獻探討及專家問卷，建構冷凍調理食品產業中小型家族企業二代接班人管理才能評選模式之關鍵影響因素，茲將本研究目的歸納如下：(一)探討冷凍調理食品產業中小型家族企業二代接班人管理才能評選指標的目標層級架構；(二)運用分析層級程序法(AHP)，計算各構面與其準則的權重值；(三)依據權重值計算結果，提供管理建議作為冷凍調理食品產業中小型家族企業二代接班人管理才能評選模式之參考。

# 2. 文獻探討

## 2.1 台灣冷凍調理食品產業

### 一、冷凍調理食品產業概述

冷凍調理食品業在我國是隸屬於冷凍食品產業中的一項。冷凍食品最早是源自於美國，西元1925年由Clarence Birdseye開發速凍技術，並由General Foods取得其技術專利權與商標，於1930年將冷凍食品開發成功上市。在第二次世界大戰期間冷凍食品因充當作戰糧食而需求量大增，後來隨著工商的繁榮、女性就業的人口增加、人們的飲食習慣逐漸改變，使得外食市場規模逐漸擴大。近年來冷凍調理食品生產技術不斷提昇，包裝技術不斷改良，加上物流管道不斷擴張，讓冷凍調理食品的取得更加便利，因而使得冷凍調理食品的需求量漸增。

冷凍調理食品係指以農產、畜產、水產為主要原料，經適當加工、調理，再利用急速凍結方式及配合妥善密封

包裝，在-18°C以下的低溫條件，進行保存、運輸以及販售給消費者的冷凍包裝食品。良好的冷凍調理食品必須具備：凍結前處理、急速凍結、包裝處理、保持產品溫度在-18°C以下等四要件。

## 二、冷凍食品產業結構及市場概況

冷凍食品產業上下游區分為原料、加工、品牌及通路等不同環節。上游主要為蔬果、禽、畜、水產品、米穀、調配料、包材等國內外原物料供應商。中游冷凍食品加工泛指冷凍調理加工廠商、冷凍蔬果加工廠商、冷凍水產品加工及冷凍肉類加工廠商。廠商多為中小企業，一般加工廠商同時運作本身品牌，亦為大型零售通路商代工，呈競爭又合作的模式，更趨繁複且緊密。下游銷售通路包括實體及虛擬通路二類，隨著便利商店向上游整合，形成自有的供應鏈體系，以產品開發速度、掌握消費需求及多元行銷等特色，開創市場。另近年生鮮電子商務服務崛起，打破「中間結構」形成直接供應和客製的合作新趨勢。

冷凍食品包含冷凍農產品、冷凍畜產品、冷凍水產品及冷凍調理食品等四大類。2016年臺灣冷凍食品總產值為660億元(+3.0%)，產量為71.7萬噸(+2.7%)，在產量及產值方面兩者雙雙成長。其中冷凍調理食品市場規模年產值從2010年的新台幣183億元，成長至2016年已經達新台幣220億元(+20%)，冷凍調理食品市場現況呈現成長趨勢，未來仍持續看好。

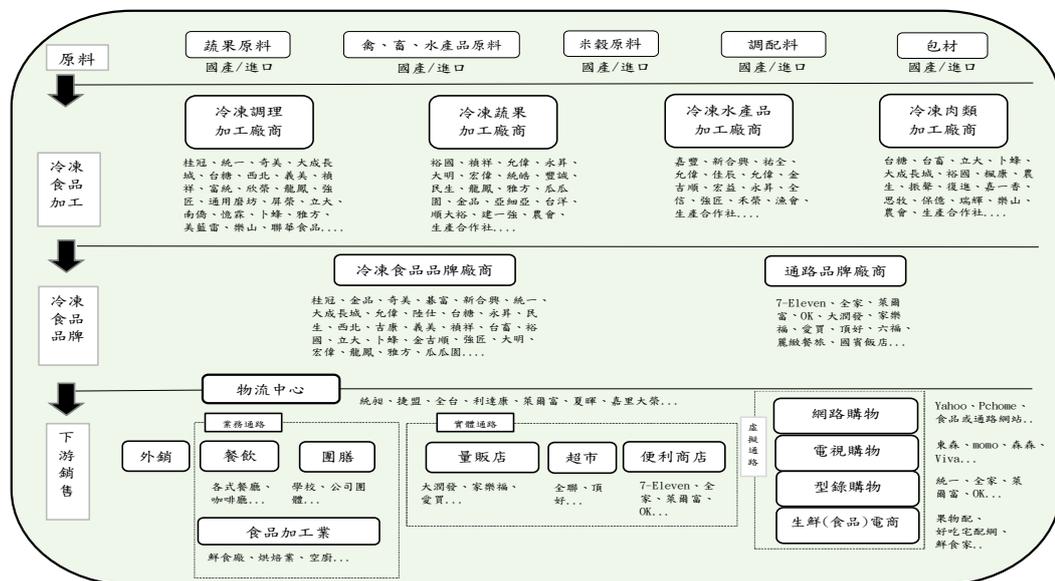


圖 2-1-1 台灣冷凍食品產業鏈結構圖

資料來源：ITIS 智網《2017 食品產業年鑑》

## 三、冷凍調理食品產業的未來發展趨勢

根據《2017年食品產業年鑑》資料顯示，消費者期望自行製作餐食更為快速且方便的需求下，冷凍調理食品的保存技術與食材開發也一直在創新，加上國內物流業的快速發展，讓冷凍調理食品的運輸更加便利，產品取得更容易，使得國內冷凍調理食品市場不斷升級及成熟。近年來冷凍調理食品的消費趨勢在品項及通路上產生明顯的區隔，展現出高品質生活的消費支出在逐年增加，一般性及溫飽性的消費性支出比例則在逐漸減少，而未來產業發展趨勢如下：(一)借助科技力量讓傳統產品有新風貌；(二)讓產品的價值再升級；(三)藉由不斷的創新提高產品的吸引力；(四)快速了解通路與零售市場的變化。

### 2.2 家族企業

#### 一、家族企業定義

家族企業是台灣中小企業中最普遍也最常見的組織型態，在台灣的經濟發展中具有相當的重要性與獨特性，根據文獻可發現學者對家族企業定義看法不盡相同，文獻上也無一致的標準及定義，以下摘錄幾位學者對家族企業的定義。在台灣的家族企業可定義為：「一群具有血緣或姻親關係的人，共同創立及經營的企業，其共同持有的股權佔50%以上，或即使低於50%但仍掌握該企業的控制權；或企業主要的高層主管中，其中包括財務及人事主管在

內，至少有兩位屬於前述家族成員」(許士軍、陳光中，1989)。家族企業會從擁有該企業之所有權、控制權與管理權三方面進行定義(Villalonga & Amit,2006)。亦即家族企業這一個企業個體主要由一群具有血緣或姻親關係的人所組成，而這些人握有這家企業的主導權。所謂的主導權就包含了控制權和所有權，就是能夠使用所擁有的權力去影響這家企業的決策。所以這三項定義也構成了家族企業與非家族企業的差異(McCollom,1992)。家族企業與非家族企業的差別，主要在於家族企業不僅會擁有企業的主導權與所有權，當家族成員願意參與企業營運時，必會握有該企業的控制權(Kiong,1996)。

## 二、家族企業的特性

全世界最普遍的企業經營模式就是家族企業，在台灣大多數企業也是以家族控股的模式經營，由家族成員擔任董事會成員及管理階層。其與相對股權分散或由專業經理人經營的公司相比，各有利弊。本文整理家族企業特性如下：(一)結合企業的經營權與所有權；(二)人治色彩濃厚，不重視分工與專業；(三)常見家長式的權威領導；(四)用人升遷強調家族關係；(五)家族企業重視如何將企業延續。

### 2.3 代理理論

#### 一、代理理論之定義

代理理論主要的論點在闡述企業的資源提供者與資源使用者之間的契約關係，而企業資源所有權人即是所謂的主理人(Principal)，而由主理人委託的專業經理人則是代理人(Agency)。Jensen and Meckling (1976)提及將代理關係定義為：「一位或多位的主理人雇用並授權給另一位代理人，來代其行使某些特定的行動，彼此之間所存在的契約關係。」因此，主理人與代理人間的關係主要是透過契約來維繫並約束，代理人則必須達成主理人委任之任務，但因代理人的自利與資訊不對稱等因素，代理人可能做出違背主理人理念的決策方針(Jensen and Meckling,1976)。因為所有權與經營權的分離，提供管理階層依照自利原則行使權利的機會，當經營者追求自身利益而傷害股東利益時，這種因代理關係所產生的利害衝突，就稱為「代理問題」。

#### 二、家族企業代理問題

華人家族企業，因為受到文化背景因素影響，大都偏好以集中所有權來控管企業，雖然比較沒有代理方面的問題，但卻容易發生主理人與代理人之間的衝突(蘇怡方，2010)。家族企業的股東之間若不能共同以企業的利益目標為前提來做為經營的理念，勢必會削減了企業在市場上的競爭力，或者是策略執行上產生衝突，影響公司的整體發展。Bergstrom(1989)指出家族企業可能會因為在資訊不對稱的情況下，而導致企業商譽的蕩然無存，因為家族企業在面對非家族企業所帶來無法預知的挑戰時是較自私與傾向自我處理的。

#### 三、代理問題解決方式

- (一) 傳統代理問題：在主理—代理人之間代理問題的解決方法即尋求最佳契約，使各利害關係者的效用能達到最佳化。有學者認為董事會的組成結構也能發揮若干監督機制以降低代理問題的產生。外部董事愈多，愈能降低管理者特權消費問題，外部董監事具有優於內部董監事的超然監督功能，有助提升績效。
- (二) 核心代理問題：在主理—主理人之間的核心代理問題解決方式，有賴於健全的公司治理機制。公司治理的目的就是透過各種制度的設計或執行，使外部小股東擁有監督或質疑公司內部管理者的管道，使其投資能夠獲得應有之報酬(翁淑育，2000)。

#### 四、小結

經由文獻探討指出第一代的班底如果無法被第二代接納，或是第二代無法確保自己班底的正當性，會引發家族企業內部接班的不穩定性且容易產生衝突。對家族企業來說，血緣關係所鋪陳的人際網絡以及信任度，是支撐家族企業運作的關鍵因素。企業的接班任務由於企業主本身的特性、接班候選人的能力與經驗及接班環境等因素，企業主會以保護家族本身的權益為出發點，在家族企業接班人選擇過程中，信任機制可以降低資訊和監控成本，也因而減少設計保護條款的必要性。本研究透過上述文獻整理並參酌配合相關學者之論述，基於代理理論為基礎初步建構「信任機制」以老臣支持及冷凍調理食品產業顧客信任被列為評選準則。

## 2.4 接班人計劃

自 1980 年代以來，就有許多學者對接班過程與傳承規劃，強調對領導者接班過程之深入分析，但早期主要在研究接班期間的界定(許亞文, 2010)；Longenecker & Schoen(1978)認為家族企業接班是一個接班人長期社會化的過程，此計畫性的接班過程，接班人須不斷扮演各種不一樣的角色，且經歷不同的職位，藉以獲得接班所需要的相關知識和技能。Carlock & Ward (2001)提及上一代和接班人之間管理權的交接，對家族企業具有極重大意義。上一代必須依序經歷五個階段：規劃、培養、指導、放手以及支持接班人。如果兩代人終止或延緩這個過程，都可能產生矛盾和阻礙事業發展。由上述文獻可知，家族企業的延續，除了接班人選的接任外，完整的傳承，應包含企業所有權的移轉完成，如此才能夠被認定是家族企業的傳承。

## 2.5 管理才能

### 一、管理才能之定義

學者曾提出屬於個人內在較深層性的動機與性格，強調注重影響實質績效，其原因並非來自於智商的高低，發表才能而非智能的評量的文章，自此開啟職能(Competency)的探討(McClelland,1973)。學術研究上 Competency 常被譯為才能或職能，本研究採用「才能」為其中文名稱。Spencer 與 Spencer(1993)關於才能的特性，提出冰山模型來解釋。且將才能區分成五類如下：(一)動機(motives)、(二)特質(traits)、(三)自我概念(selfconcept)、(四)知識(knowledge)、(五)技能(skill)。Spencer 與 Spencer(1993)說明才能涵蓋了內隱性與外顯性的部分，內隱性部分為動機、特質與自我概念，是隱藏且較深層的人格特質，不易運用訓練發展的方式獲得。而外顯性的部分為知識與技能，傾向於表面的特性，相對於內隱性的部分，是較容易訓練發展而得的。

### 二、管理才能之相關研究

關於管理才能的研究，因為學者研究觀點之不同，其研究方法及內容也有所差異，大致歸類可以從三方面討論：人格特質研究法、功能研究法和情境研究法。

(一) 人格特質研究法(Personality-Trait Approach)：所謂人格特質係指個人在行為或心理特徵上之表現異於一般人的，不論其外顯行為或內在人格傾向皆屬之。綜合研究歸納出成功管理者在人格特質上，具有自信心、正面思考、追求成就的動機、影響力、道德感、智慧、交際能力、管理能力及果斷等特質。因此，個人特質也是影響管理才能，不可或缺的因素。

(二) 功能研究法(Functional Approach)：而功能研究法的學者則以管理人員為達成任務，應該具備的管理能力作為研究重點。Katz(1955)提出管理者應同時具備三種技能(Skill)，茲說明如下：

#### 1. 人際技能(Human Skills)

指管理者於群體中工作，能有效建立人際關係、協調及發揮團隊合作精神的技能，具備高度人際關係能力的人，除可以正確判讀他人意思且能有效地與他人溝通外，另一方面促使部屬充分表達自我想法；另在處事行為方面願意考慮別人的想法，人際技能對任何階層管理者而言都具重要性。

#### 2. 概念技能(Conceptual Skills)

指管理者以組織目標為主體，包括瞭解組織內不同功能的各部門是如何與其他部門互相配合，能客觀面對企業與產業、社會、政治、經濟的變化關係，並能採取對整個組織有利的行動，由於管理者面對的狀況錯綜複雜，對於如何發掘問題、分析問題及權衡各種方案之優劣，主要仰賴管理者具備的概念技能。職位越高的管理者，面臨的決策範圍越複雜，也就需具備這方面的才能。特別是在培育及評選高階管理者接班人時應特別重視所具備此技能之情況及潛力。

#### 3. 專業技能(Technical Skills)

對某領域具有專業瞭解與操作熟練能力，尤其指其方法、程序、以及技巧之專業事務處理能力。基層管理者對此能力之需求最強，而高階管理者只需具備一般概念。

Katz(1955)提出管理者應同時具備人際技能、概念技能與專業技能三種技能(Skill)，且這三種不同技能的重要性，因管理階層的職務與性質而有所不同。在基層管理者方面，需要較強的專業技能，而概念技能則較不重要；在中階

管理者方面，專業技能的重要性逐漸減少，而人際及概念技能的需求則逐漸增加；在高階管理者方面，概念技能最重要，而專業技能則已較不重要，而人際溝通技能在各管理階層都屬重要。如下圖 2-5-1 表示不同管理階層所需才能關係差異程度。

高階管理者	專	概	人
中階管理者	業	念	際
基層管理者	技	技	技
	能	能	能

圖 2-5-1 不同管理階層所需才能示意圖

(三) 情境研究法(Situational Approach)：Fieldler(1967)強調領導者與群體關係、任務結構及領導者職權等情境因素對領導效能具有影響，因而提出領導情境理論(Leadership Contingency Model)。Weber(1976)指出，成功之主管在性格上並無太大差異，主要在其面臨之情境。House(1971)亦提出「路徑目標理論」(Path-Goal Theory)，認為主管之領導行為對於部屬影響作用有三項：工作動機、工作滿足與對於領導之接受與否。

綜合上述功能研究法仍是管理才能研究的主流思想，而人格特質研究法雖然有其缺點，實務上組織進行人員篩選時，除了工作技能外，個人特質也是考量重點(Yau & Sculli, 1990)。

### 三、小結

在探究管理才能對接班影響之研究上，有余靜雯(2005)半導體產業主管管理才能評鑑模式與接班人計劃之研究，廖德顯(2008)接班過程中接班人之管理才能對接班績效之影響研究，古紹宏(2010)高階主管接班計劃之管理才能評鑑模式，三位之研究主軸，皆以Katz(1955)的功能性理論為基礎，再加上人格特質因素，本研究透過上述文獻整理並參酌配合相關學者之論述，初步建構出家族企業二代接班人應具備管理才能以概念技能、專業技能、人際技能、個人特質及信任機制等五大評選指標。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究使用分析層級程序法(AHP)研究方法，進行相關研究，包括確認研究目的、文獻探討、專家訪談確認層級架構、專家問卷對各層級間屬性的相對重要性以建立相對權重、建立成對矩陣並計算特徵值與特徵向量、驗證一致性以確認信度。

### 3.2 分析層級程序法(AHP)

Thomas L. Saaty 於 1971 年因替美國國防部處理應變計畫問題的研究而發展出分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，主要用於不確定性情況下及具有多個評估準則的決策問題上，也是應用於確定情況下的多屬性決策分析，將複雜之問題予以系統化，利用兩兩比較的方法及提供足夠的資訊，進行選擇，使得評估能更容易，減少決策風險。(簡禎富，2005)

在執行分析的過程中需要解決的問題有二，一是如何建構決策元素的層級關係，二是如何評估各層級中元素的相對值(兩兩比較之相對重要性)，其演算過程之步驟說明如下：

- 1.將複雜決策問題的評估結構化、系統化，列出相關要素，並建立層級架構。
- 2.建立評估屬性和各屬性不同方案的成對比較矩陣。
- 3.計算各屬性的相對權重和各方案的相對評估值。
- 4.檢定一致性。

#### (一) 建立層級架構

首先須建立決策問題的整體目標，進而建立評估該目標之標的、評估各標的之評估準則，及被評估的方案決策之層級架構，至於層級的多寡該視決策問題的複雜性而定。層級一表示為達到的總目標，層級二表示為構面或標的，而層級三則為評估準則，以形成決定考慮方案之層級架構圖。

(二) 建立成對比較矩陣

成對比較其比率尺度的劃分則如表 3-2-1 所示，從等強、稍強、頗強、極強、絕強，以及加上重要性強度介於兩者間的補值，共分為九個配對比較等級，分別給予 1-9 個評估尺度比較值。AHP 法的評估尺度，劃分為五個基本等級，即「同等重要」、「稍為重要」、「頗為重要」、「極為重要」及「絕對重要」，並賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值；在五個基本尺度之間另賦予 2、4、6、8 的衡量值，表示重要程度在兩者之間。

表 3-2-1 AHP 法之評估尺度定義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩項計畫的貢獻程度具同等重要性；等強。
3	稍為重要	經驗與判斷稍為傾向喜好某一計畫；稍強。
5	頗為重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某一計畫；頗強。
7	極為重要	顯示非常強烈傾向喜好某一計畫；極強。
9	絕對重要	有足夠證據肯定絕對喜好某一計畫；絕強。
2、4、6、8	相鄰尺度之中間值	須要折衷值時。

資料來源：Saaty(1980)

依據專家問卷調查的結果，建立成對矩陣：將問卷結果之因素衡量值置於成對比較矩陣 A 的上三角部分， $a_{12}$  代表準則 1 相對於準則 2 的相對重要性，而下三角部分的數值為上三角相對位置數值的倒數，亦即  $a_{21} = 1/a_{12}$ 。主對角線的區域為指標自己與自己比較，也就是  $a_{11}, a_{22}, \dots, a_{nn}$  的衡量值皆為 1。n 個屬性彼此評比之成對比較矩陣，如下(3.1)圖示，(簡禎富，2005)。

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & a_{2n} \\ \dots & 1/a_{23} & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

若被評估的因素有 n 個，則需要進行  $C_2^n$  次的成對比較，因此每一根本目標的因素總數 n 最好控制在 7 個以下，即不超過 21 組成對比較為原則，(簡禎富，2005)。

(三) 計算特徵值與特徵向量

建立成對比較矩陣後，使用數值分析中常用之特徵值(eigenvalue)解法，求出特徵向量(Priority vector)。根據數值分析理論，若矩陣 A 為一個  $n \times n$  的一致性矩陣時，A 的特徵向量 X 與特徵值  $\lambda$  和矩陣 A 的關係如式(3.2)所示，(簡禎富，2005)。

$$A \cdot X = \lambda \cdot X \quad (3.2)$$

經移項後，可得式(3.3):

$$(A - \lambda I) X = 0 \quad (3.3)$$

式(3.4)中特徵向量 X 必須為非零向量，且  $\det(A - \lambda I) = 0$ 。將行列式解開後，即可求得矩陣 A 的 n 個特徵值  $\lambda$ ，其中最大特徵值標記為  $\lambda_{max}$ 。如式(3.1)所示， $a_{ij}$  為屬性  $A_i$  對於屬性  $A_j$  之權重，並定義  $a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$ ，則成對比較矩陣可以改寫如式(3.4)所示，(簡禎富，2005)。

$$A = [a_{ij}] = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \quad (3.4)$$

令 W 為 n 個屬性的權重向量，也就是  $W = [w_1, w_2, \dots, w_n]^T$ ，則成對比較矩陣 A 與權重向量 W 內積可得式(3.5)，(簡禎富，2005)。

$$A \cdot W = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & \dots & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & \dots & \frac{w_2}{w_n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & \dots & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} nw_1 \\ nw_2 \\ \vdots \\ nw_n \end{bmatrix} = n \cdot w \quad (3.5)$$

依據式(3.2)對特徵向量之定義，可發現式(3.5)中權重向量  $W$  恰為成對比較矩陣  $A$  之特徵向量，且  $n$  為特徵值的其中之一，故式(3.5)可改寫為式(3.6)，(簡禎富，2005)。

$$A \cdot W = \lambda_{max} \cdot W \quad (3.6)$$

由於權重向量  $W$  為非零向量，並滿足  $w_1 + w_2 + \dots + w_n = 1$ ，而成對比較矩陣  $A$  於式(3.6)得出，因此可依數值分析理論求解最大特徵值  $\lambda_{max}$  與特徵向量，也就是權重向量  $W$ 。

#### (四) 檢定一致性

理性決策者的偏好架構應該滿足遞移律(transitivity)。舉例，若  $A : B = 3 : 1$  且  $B : C = 3 : 1$  則  $A : C = 9 : 1$ 。然而，人為主觀判斷所構成的成對比較矩陣不容易完全遵照遞移率，因此可以容許遞移性稍微降低，但需測試其偏好一致性的程度，即驗證成對比較矩陣的一致性，可使用一致性指標(Consistency index, C.I.)，如式(3.7)及一致性比率(Consistency ratio, C.R.)，如式(3.8)作為檢定依據，(簡禎富，2005)。

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \begin{cases} = 0 & \text{表示前後判斷具完全一致性} \\ > 0.1 & \text{表示前後判斷有偏差不連貫} \\ \leq 0.1 & \text{表示前後雖不完全一致，但為可接受的偏誤} \end{cases} \quad (3.7)$$

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (3.8)$$

R.I.值如 Saaty 所提出的隨機指數表 3-2-2 所示。以式(3.8)計算，當  $C.R. \leq 0.1$  時，則成對比較矩陣的一致性程度表示為可被接受，(簡禎富，2005)。

表 3-2-2 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.值	N.A.	N.A.	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58

資料來源：Saaty (1980)

#### (五) 求解各方案之優勢比重值

經由一致性檢定通過後，即可進行求算各方案之優勢比重值，其值則由各層級之權重相乘加總而得，該值愈大者表示被採納之優先順序愈高。

綜上所述，AHP 法係包含分析、階層架構與整合決策分析結果的一套方法，它能將複雜的決策問題由高層次往低層次分解為一簡明的階層結構，並匯集專家之意見與評估，以比例尺度(ratio scale)進行各準則間相對重要程度的成對比較，求取每一個階層評估準則的相對權重，再以階層運算排列各方案的優先順序。

### 3.3 確認中小型家族企業二代接班人管理才能評選指標及層級架構

關於管理才能之論點，國內外學者之研究眾多，不過都是以一般管理者為其對象，特別針對家族企業二代接班人應有管理才能另作定義的研究偏少，本研究蒐集並研讀國內外論文、期刊、研究報告及相關文獻，綜合整理出與中小型家族企業二代接班人相關之管理才能項目，採功能研究法Katz(1955)所提出之三種管理技能及個人因素為理論，將家族企業二代接班人應有之管理才能分為概念技能、專業技能、人際技能、個人特質與信任機制等五大類及十八項評估準則，作為本研究管理才能評選指標架構圖，如圖3-3-1 所示：

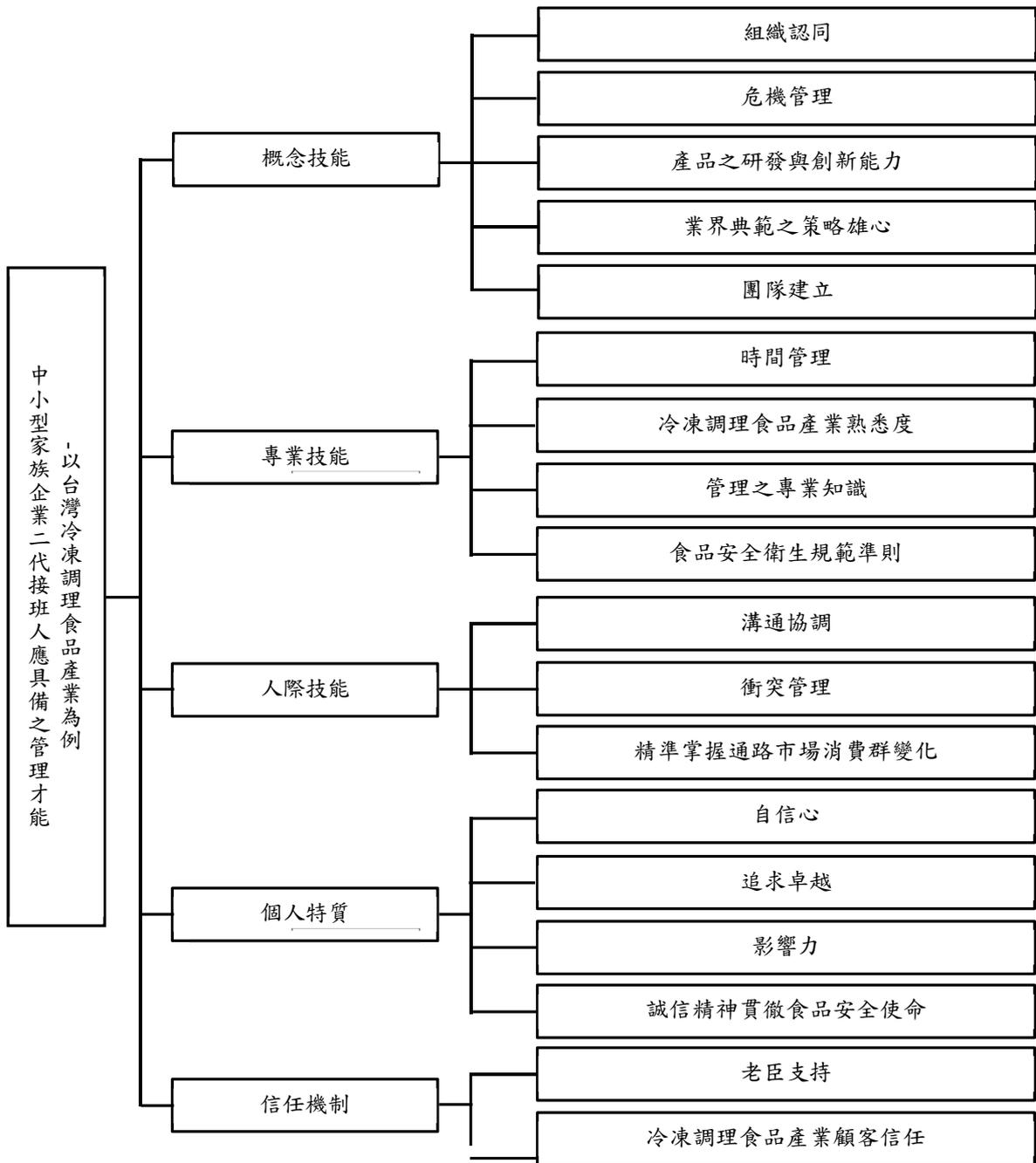


圖 3-3-1 中小型家族企業二代接班人之管理才能評選指標架構圖

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究範圍

本研究主要對象範圍以台灣冷凍調理食品產業之企業高階經營管理者與所屬產業領域的專家為對象，進行專家意見搜集，訪談內容為台灣中小型家族企業二代接班人所需具備管理才能評選模式之層級架構的看法，並予以歸納整理為本研究之台灣中小型家族企業二代接班人所需具備管理才能評選模式之評估構面及準則。

台灣中小型家族企業二代接班人所需具備管理才能之建構分兩階段進行，第一階段透過相關文獻探討及專家訪談方式以確認層級架構，第二階段分析層級程序法(AHP)問卷調查對象以冷凍調理食品產業之企業高階經營管理者與所屬產業領域的專家，則針對確認後的層級架構內各層級屬性兩兩成對比較之問卷，以計算相對權重。

## 4. 研究分析與結果

### 4.1 專家問卷樣本

本研究發放問卷對象以在臺灣冷凍調理食品產業之企業高階經營管理者與所屬產業領域的專家，例如：執業會計師。希望藉由專家們對於相關領域之專業知識與豐富經驗，協助本問卷進行評估指標相對重要性比較之問卷調查。

本次問卷總計發放問卷數為 20 份，有效回收問卷 20 份，回收率 100%。本研究將收回之問卷運用決策工具 Power Choice 計算，求出各構面及準則之相對權重及排序。經驗證結果全數收回之專家問卷均符合一致性，亦即  $C.I. \leq 0.1$  及  $C.R. \leq 0.1$ 。因此，本研究將以 20 份專家問卷進行權重分析。

### 4.2 權重分析

#### 一、構面衡量分析

根據表 4-2-1 得知中小型家族企業二代接班人應具備之管理才能之構面衡量分析，依重要性順序分別為概念技能(0.2655) > 專業技能(0.2391) > 人際技能(0.1890) > 信任機制(0.1534) > 個人特質(0.1530)。其  $C.I.=0.0028 < 0.1$ ； $C.R.=0.0025 < 0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表 4-2-1 中小型家族企業二代接班人管理才能評選構面權重及重要性排序

構面	概念技能	專業技能	人際技能	個人特質	信任機制
概念技能	1	1.1599	1.5265	1.6963	1.5654
專業技能	0.8621	1	1.4139	1.5011	1.5272
人際技能	0.6551	0.7072	1	1.2941	1.4146
個人特質	0.5895	0.6661	0.7727	1	0.9871
信任機制	0.6388	0.6548	0.7069	1.0130	1
權重	0.2655	0.2391	0.1890	0.1530	0.1534
重要性順序	1	2	3	5	4
$\lambda_{max}=5.0110$		$C.I.=0.0028$		$C.R.=0.0025$	

資料來源：本研究整理

#### 二、準則衡量分析

##### (一)「概念技能」構面之準則評選衡量分析

由表 4-2-2 得知在概念技能構面之準則評選衡量分析，依重要性順序分別為團隊建立(0.3000) > 組織認同(0.2617) > 危機管理(0.1971) > 產品之研發與創新能力(0.1408) > 業界典範之策略雄心(0.1004)。其  $C.I.=0.0096 < 0.1$ ； $C.R.=0.0086 < 0.1$ ，表示判斷符合一致性。

表4-2-2 概念技能構面之評估準則權重及重要性排序

評估準則	組織認同	危機管理	產品之研發與 創新能力	業界典範之策 略雄心	團隊建立
組織認同	1	1.2563	1.9776	2.1041	1.0744
危機管理	0.7959	1	1.5330	1.9755	0.5768
產品之研發與創新能力	0.5057	0.6522	1	1.7931	0.4240
業界典範之策略雄心	0.4753	0.5061	0.5576	1	0.3371
團隊建立	0.9308	1.7338	2.3584	2.9661	1
局部權重	0.2617	0.1971	0.1408	0.1004	0.3000
重要性順序	2	3	4	5	1
$\lambda_{max}=5.0386$		$C.I.=0.0096$		$C.R.=0.0086$	

資料來源：本研究整理

(二)「專業技能」構面之準則評選衡量分析

由表 4-2-3 得知在專業技能構面之準則評選衡量分析，依重要性順序分別為冷凍調理食品產業熟悉度(0.3113) > 管理之專業知識(0.2803) > 食品安全衛生規範準則(0.2757) > 時間管理(0.1327)。其 C.I.=0.0063<0.1；C.R.=0.0070<0.1，表示判斷符合一致性。

表4-2-3 專業技能構面之評估準則權重及重要性排序

評估準則	時間管理	冷凍調理食品產業熟悉度	管理之專業知識	食品安全衛生規範準則
時間管理	1	0.4748	0.3976	0.5082
冷凍調理食品產業熟悉度	2.1058	1	1.3104	1.0702
管理之專業知識	2.5150	0.7630	1	1.0000
食品安全衛生規範準則	1.9676	0.9343	1.0000	1
局部權重	0.1327	0.3113	0.2803	0.2757
重要性順序	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
$\lambda_{max}=4.0189$		C.I.=0.0063		C.R.=0.0070

資料來源：本研究整理

(三)「人際技能」構面之準則評選衡量分析

由表 4-2-4 得知在人際技能構面之準則評選衡量分析，依重要性順序分別為溝通協調(0.4598) > 衝突管理(0.3064) > 精準掌握通路市場消費群變化(0.2338)。其 C.I.=0.0017<0.1；C.R.=0.0030<0.1，表示判斷符合一致性。

表4-2-4 人際技能構面之評估準則權重及重要性排序

評估準則	溝通協調	衝突管理	精準掌握通路市場消費群變化	
溝通協調	1	1.5919	1.8556	
衝突管理	0.6281	1	1.3903	
精準掌握通路市場消費群變化	0.5389	0.7192	1	
局部權重	0.4598	0.3064	0.2338	
重要性順序	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
$\lambda_{max}=3.0035$		C.I.=0.0017		C.R.=0.0030

資料來源：本研究整理

(四)「信任機制」構面之準則評選衡量分析

由表 4-2-5 得知在信任機制構面之準則評選衡量分析，依重要性順序分別為冷凍調理食品產業顧客信任(0.7477) > 老臣支持(0.2523)。其 C.I.=0.0000<0.1；C.R.=0.0000<0.1，表示判斷符合一致性。

表4-2-5 信任機制構面之評估準則權重及重要性排序

評估準則	老臣支持	冷凍調理食品產業顧客信任	
老臣支持	1	0.3374	
冷凍調理食品產業顧客信任	2.9638	1	
局部權重	0.2523	0.7477	
重要性順序	<b>2</b>	<b>1</b>	
$\lambda_{max}=2.0000$		C.I.=0.0000	C.R.=0.0000

資料來源：本研究整理

#### (五)「個人特質」構面之準則評選衡量分析

由表 4-2-6 得知在個人特質構面之準則評選衡量分析，依重要性順序分別為誠信精神貫徹食品安全使命(0.4051)>自信心(0.2353)>追求卓越(0.1936)>影響力(0.1660)。其 C.I.=0.0008<0.1；C.R.=0.0009<0.1，表示判斷符合一致性。

表4-2-6 個人特質構面之評估準則權重及重要性排序

評估準則	自信心	追求卓越	影響力	誠信精神貫徹食品安全使命
自信心	1	1.1945	1.5011	0.5576
追求卓越	0.8371	1	1.1746	0.4668
影響力	0.6662	0.8513	1	0.4364
誠信精神貫徹食品安全使命	1.7932	2.1420	2.2911	1
局部權重	0.2353	0.1936	0.1660	0.4051
重要性順序	2	3	4	1
$\lambda_{max}=4.0025$		C.I.=0.0008		C.R.=0.0009

資料來源：本研究整理

#### 4.3 整體權重結果分析

在計算出各準則在所屬構面下之權重後，需再計算綜合權數來表示在整體所代表之權重，透過綜合權重可在不同構面下的準則做重要性排序的比較。根據上述台灣冷凍調理食品產業之中小型家族企業二代接班人應具備之管理才能評選之結果分析，並依據評選五個構面及十八項準則之重要性順序，分析結果說明如下：

表 4-2-7 中小型家族企業二代接班人管理才能評估準則之整體權重結果分析

構面排序	構面	準則	整體權重	重要性排序
1	概念技能	團隊建立	0.0796	3
		組織認同	0.0695	5
		危機管理	0.0523	10
		產品之研發與創新能力	0.0374	13
		業界典範之策略雄心	0.0267	17
2	專業技能	冷凍調理食品產業熟悉度	0.0745	4
		管理之專業知識	0.0670	6
		食品安全衛生規範準則	0.0659	7
		時間管理	0.0317	15
3	人際技能	溝通協調	0.0869	2
		衝突管理	0.0579	9
		精準掌握通路市場消費群變化	0.0442	11
4	信任機制	冷凍調理食品產業顧客信任	0.1147	1
		老臣支持	0.0387	12
5	個人特質	誠信精神貫徹食品安全使命	0.0620	8
		自信心	0.0360	14
		追求卓越	0.0296	16
		影響力	0.0254	18

資料來源：本研究整理

根據表 4-2-7 中評估準則整體權重分析之結果，於本研究架構十八項評估準則中，依重要性排序前面五項分別以「冷凍調理食品產業顧客信任」為考量之最關鍵因素，其次為「溝通協調」的影響，第三「團隊建立」、第四「冷凍調理食品產業熟悉度」、第五「組織認同」。另外，在十八項評估準則中，專家認為重要性較低的項目為「追求卓

越」、「業界典範之策略雄心」、「影響力」，三者整體權重皆小於 0.03，表示專家認為在進行台灣冷凍調理食品產業之中小型家族企業二代接班管理才能評選決策時，此三項評估準則所要考量之比例較其他評估準則來得低。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

中小企業是我國國內企業結構的主體，也是我國經濟發展的重要動力。第二代接班近幾年已成為全球企業共同的趨勢，台灣企業界近年來一直面臨二代接班的問題，第二代要如何才能順利延續第一代創業精神，為長期以來的議題。有學者指出管理才能是形成組織持續性競爭力的重要一環，亦指接班人的適任條件，與接班人履行職務的執行才能；因此，接班人所具備的管理才能，也是在接班議題最關鍵的一環，擁有卓越管理能力的領導人是企業持續發展的關鍵人物。

近年來由於消費者強調餐食製作更為方便且快速、可口、營養、安全、衛生、愉悅、體驗的冷凍調理食品，勢將成為人類飲食生活中不可或缺的一環。而國人在生活水準、外食人口、婦女就業人數、單身貴族、雙薪及小家庭等方面均逐年提升成長，亦將為我國冷凍調理食品創造了不少成長商機，冷凍調理食品產業可成為未來主力產業之一。所以擁有卓越管理能力的領導人是企業持續發展的關鍵人物。而中小型家族企業二代接班人應具備的管理才能評選指標，可提供對於未來冷凍調理食品產業之企業衡量指標；本研究經彙整冷凍調理食品產業之中小型家族企業二代接班人應具備的管理才能評選指標五個構面、十八個準則的權重分析得到以下結論：

一、冷凍調理食品產業中小型家族企業二代接班人管理才能評選之五個構面、十八個準則，經分析層級程序法(AHP)得到驗證其一致性結果均符合  $C.I. \leq 0.1$  及  $C.R. \leq 0.1$ ，由此可知已經達冷凍調理食品產業中小型家族企業二代接班人管理才能整合性、系統化的篩選指標。

二、根據表 4-2-7 冷凍調理食品產業中小型家族企業二代接班人管理才能評估準則之整體權重結果分析，並依據評選五個構面及各項準則重要性順序，分析結果說明如下：

(一)五個構面以概念技能最為重要，與Katz(1955)提出高階管理者最必須要擁有的是概念技能的結論一致，所謂概念技能是管理者對複雜情況進行分析、診斷、進行抽象和概念化的技能。其中以團隊建立為最重要，團隊建立是促使團隊達成目標的領導與管理過程，良好組織團隊設計，適切調整組織戰術，增進部門與同仁間相互合作，進而建立高效能工作團隊，合理善用每一個成員的知識和技能協同工作，解決問題，達到共同的目標；組織認同次重要，由管理的觀點，組織認同的概念亦是非常重要的，有高度組織認同的領導者，才會對組織做最符合組織利益的決策。

(二)專業技能構面中，以冷凍調理食品產業熟悉度為最重要，能夠對冷凍調理食品進行產業分析，找出產業之競爭優劣勢，進而提出能夠加強產業競爭力之方式，擬定出產品創新策略、市場發展策略、成本最小化策略、相對優勢策略等；管理之專業知識次重要，企業之所以能夠維持高獲利並持續成長，原因主要來自於良好的企業管理和持續的競爭優勢，企業管理主要目的是運用組織資源，發揮組織團隊水準，創新組織價值，達到組織每人具永續就業能力與開創企業永續未來。

(三)人際技能構面中，以溝通協調為最重要，溝通協調能力也是一項重要的指標，過去對於公司老臣或資深幹部，所採取的溝通即所謂的無意見，由管理的觀點，一個好的接班人不僅是要能夠做到聆聽的角色也要能夠懂得溝通，年輕的二代接班人有許多不一樣的意見、不一樣的看法，將新思維帶進企業固然是件好事，該如何良性互動的方式進行變革或是能夠成為一個優秀的新的領航者都是對二代接班人的一項學習。專家對於二代接班人管理才能人際技能構面的評選，會重視溝通的能力技巧。

(四)信任機制構面中，以冷凍調理食品產業顧客信任為最重要，同樣亦是十八項評估準則中，整體權重分析結果依重要性排序為最關鍵考量之因素。有學者研究指出，顧客信任是影響顧客價值、顧客滿意度和顧客忠誠度這三個構念中的最重要的因素，冷凍調理食品產業顧客信任是維持與顧客關係的重要基石，當冷凍調理食品產業顧客信任度越高，他們的購買意願有可能大幅增加，相對帶動業績成長，甚至可以制定更高價格或是提升對企業

忠誠度，由此可見冷凍調理食品產業顧客信任的指標相當重要。

(五)個人特質構面中，以誠信精神貫徹食品安全使命為最重要，我國近年來多起食安事件，引發國人對食品安全的重視。鑒於食品安全為公共衛生及民眾所關心之民生重點，政府實施全面強制建立食品之可追溯制度及產地標示制度。除強化管理體系與制度建立外，藉由科技的研發突破，以保障食品的健康與安全，為全球科技發展的重要方向之一。因此，冷凍調理食品產業二代接班人應有管理才能之個人特質，以誠信精神貫徹食品安全使命評選列為最重要；自信心為次重要，其他如企圖心、果斷力、誠懇、責任感、智慧、社會成熟性及廣博性，這些自以往人格特質研究法，就被認為是成功領導者所應具備的特質。

## 5.2 研究建議

本研究建構中小型家族企業二代接班人之管理才能評選模式，根據實證研究結果分析，有以下建議給正在進行或未來有企業傳承二代接班人準備的冷凍調理食品產業之業者：

### (一) 管理才能與人力資源管理之整合

本研究針對中小型家族企業二代接班人之管理才能進行實證研究，企業應重視二代接班人哪些管理才能之培育，可運用本評選模式進行內部驗證，再配合個別企業之文化與特性於以調整修正，藉以建構適合自身企業之二代接班人之管理才能評選模式。

### (二) 擬訂相對應之二代接班人管理才能培訓計畫

本研究發現整體評估準則權重前三名之評選項目：冷凍調理食品產業顧客信任(0.1147)、溝通協調(0.0869)、團隊建立(0.0796)，其重要性大於其他評選項目。建議冷凍調理食品產業之企業可以參考本研究所求出之二代接班人之管理才能評選項目權重，擬訂相對應之二代接班人管理才能培訓計畫。

### (三) 建議初期可先以此為二代接班人管理才能評選模式來發展，但後續視外在環境變化進行適當調整

近年來外在環境變化快速，企業必須時常面對經濟、環保、勞工意識抬頭等議題，並隨時調整營運方向。因此，未來當企業進行以管理才能為基礎之二代接班人之管理才能評選模式時，也可能因為外在環境改變或當時剛好企業發生相關管理才能有關事件，導致管理才能的權重值差異變化。因此，建議可先以此模式來發展，後續視外在環境變化再適當調整，期望能成為最適合中小型家族企業二代接班人管理才能評選模式。

### (四) 增加同業的實習機會

本研究結果在專業技能構面中，以冷凍調理食品產業熟悉度為最重要，透過同業實習的機會，增進接班子女對於產業及市場的理解程度，在實習的過程中可以學習到不同於自身企業的企業文化、管理模式、市場競爭...等各項能力，過程中亦可以培養或激發接班人的跨域力、創新力以及國際市場觀，根據學習理解不同企業在管理上與文化上的優勢和劣勢，可以整合並透過與企業主的討論，找出適合自身企業的優點，有助於二代接班人做為在未來企業管理上發展的參考經驗。也讓企業二代接班人充份瞭解自身之優點與不足處，強化自己應具備的相關管理才能，使企業二代接班人的能力達到持續改善及提升，有助於企業經營與發展及接班過程的順暢。

### (五) 參加業外的進修及訓練課程

本研究結果發現在專業技能構面中，管理之專業知識為次重要性，選擇合適的進修方式，除了可以累積實務管理之專業知識外，同時學習企業領導者所需的領導能力與管理才能，企管顧問公司或許多學術單位皆有開辦關於企業領導或管理才能的相關課程，透過適合子女接班人學習模式的課程選擇，有助於拓展二代接班人更開闊的管理思維與領導特質。此外，安排合適的社團或相關活動，帶領二代接班人參與學習擴展人脈的方式，培育個人魅力、人際關係能力、溝通能力以及開放包容力。

## 5.3 研究限制及後續研究建議

### 一、研究限制

#### (一) 研究對象與範圍之限制

本研究受限於時間、人力及資源等因素，問卷調查對象僅針對冷凍調理食品產業之企業高階經營管理者或所屬產業領域的專家，例如：企業高階管理者或執業會計師等，並沒有包含國內所有中小企業，所以有效專家問卷樣本

數量可能無法反映所有地區之冷凍調理食品產業的真實狀況，可能使本研究之結論受到限制。

## (二) 研究工具之限制

本研究使用分析層級程序法(AHP)研究方法，藉由相關文獻之探討及專家訪談確認層級架構，問卷設計上用詞力求簡單明瞭，受測者可能因主客觀因素干擾，影響填答品質內在信度，而造成對問卷上的認知有所不同，進而產生差異並影響結果的真實性。

## 二、後續研究建議

### (一) 研究對象之擴展

本研究之對象為冷凍調理食品產業之企業高階經營管理者或所屬產業領域的專家。而二代接班人所需之管理才能可能會因所處階層或產業特性之不同，使評鑑指標間之權重分配有所差異，因此，後續研究可以擴展至其他領域，冷凍食品除了冷凍調理食品外，還有冷凍農產食品、冷凍畜產食品與冷凍水產食品，可對不同產業別或階層別做進一步探討，比較其中差異，求得不同權重體系或建立不同產業別之管理才能發展體系。

### (二) 後續研究參考本研究提出的管理才能評選模式

台灣冷凍調理食品產業之中小型家族企業二代接班人應具備之管理才能評選之結果分析其關鍵因素為顧客信任，對於此關鍵議題本研究未進行深入分析，建議未來研究者可延續此議題，著重於冷凍調理食品產業顧客信任的評選指標。

### (三) 輔以個案研究法、焦點團體訪談法等質性研究方法

本研究以問卷量化分析作為評選模式的調查方式，後續研究可從實際觀察、深度訪談的過程建立質化評估模式，輔以質性研究方法，例如：個案研究法、焦點團體訪談法等，再與本研究作差異性比較，以確立更符合期望的評選指標。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 王宏仁(2001)，台灣冷凍調理食品產業分析及競爭優勢之研究，私立逢甲大學企業管理學研究所碩士論文。
2. 古紹宏(2010)，應用分析網路程序法建構P企業總管理部高階主管接班計畫之管理才能評鑑模式，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
3. 余靜雯(2005)，半導體封測業主管管理才能評鑑模式與接班人計劃之研究—以A公司為例，國立中山大學人力資源管理研究碩士論文。
4. 吳沛珊(1998)，家族企業中企業主對專業經理人的信任評估及行為導向—從家族企業組織結構的觀點探討，中原大學企業管理研究所碩士論文。
5. 吳冷豫(2013)，台灣家族企業接班研究—兩家食品製造大廠比較分析，國立中山大學企業管理所碩士論文。
6. 杜淑慧(2010)，家族企業中階主管接班人培育計畫之研究—以S螺絲公司為例，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班論文。
7. 林佑軒(2010)，台灣家族企業績效研究之後設分析，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
8. 紀乃文、張火燦(2006)，人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與組織績效關係之研究。人力資源管理學報，6(3)，71-93。
9. 翁淑育(2000)，「台灣上市公司股權結構、核心代理問題及公司價值之研究」，輔仁大學金融研究所碩士論文。
10. 張裕隆(1998)，我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究，國科會專題研究報告。
11. 許士軍(1997)，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16(1)，1-9。
12. 許士軍、陳光中(1989)，台灣家族企業發展與家族結構關係，行政院國家科學會專題研究。
13. 許亞文(2010)，百年老店的接班傳承與代間關係之研究。國立中正大學高齡者教育研究所碩士論文。
14. 陳心婷(2008)，企業接班人計畫實施現況調查。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

15. 陳明園、石雅惠(2004),「高階經理人薪酬—代理理論與競賽理論之實證研究」,臺大管理論叢,15(1),131-166。
16. 陳冠政(2011),台灣家族集團企業接班人培育模式-一項國際理論與台灣經驗的比較,收錄於王振寰、溫肇東主編,《家族企業還重要嗎》(頁153-187),台北:巨流圖書出版。
17. 曾秀玲(2012),家族企業內部稽核獨立性與組織績效關聯性之研究,國立中山大學企業管理學系碩士論文
18. 葉匡時、操禮芹(1996),家族企業接班過程的網絡分析。管理學報,13(2),197-225。
19. 廖德顯(2008),接班過程中接班人之管理才能對接班績效的影響研究:以國內中小企業為研究對象,國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
20. 鍾喜梅(2006),「家族控制、代理成本與國際多角化:台灣集團企業的實證研究」,台大管理論叢「台灣企業與國際競爭力-創新、國際化、策略」專刊研討會。
21. 鍾喜梅、劉韻僊、葉匡時 (2003),我國上市公司家族控制力與董事會運作關係之探討。中山管理評論,11(2),341-365。
22. 簡禎富(2005),決策分析與管理。台北,雙葉書廊。
23. 蘇怡方(2010),「家族成員角色鑲嵌與分子企業的代理問題:台灣金融業家族集團之觀察」,義守大學管理學院碩士論文。

## 二、英文部份

1. Bergstrom, T.C. (1989). "A fresh look at the rotten kid theorem and other household mysteries." *Journal of Political Economy* 97:1138-1159.
2. Bloom, Nicholas and John Van Reenen (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
3. Carlock & Ward(2001). Strategic Planning for the Family Business.
4. Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P. & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource-and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*,14, 37-48.
5. Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L., (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management." *Academy of Management Review*, Vol. 22, pp. 20-47.
6. Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Co.
7. Hay, J.(1990). "Managerial Competence or Managerial Characteristics?", *Management Education and Development*, 21(5), 305-315.
8. Hamilton, Gary,Cheng-shu Kao(1990).The Institutional Foundation of Chinese Business:The Family Firm in Taiwan.*Comparative Social Research*,12,95-112.
9. Handy, C.(1995). "Trust and The Virtual Organization" , *Harvard Business Review*, 73(3), 40-48.
10. Hagberg Consulting Group. (1998). Foster City, CA.
11. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. ", *Journal of financial economics*, 3(4): 305-360.
12. Katz, R. L., (1955). "Skill of an effective administrator." *Harvard Business Review*, 49(7), 33-42.
13. Kiong, T. C.,(1996). Centripetal Authority, Differentiated Networks: The Social Organization of Chinese Firms in Singapore,1996. *Asian Business Networks*,136-156.
14. Kim, S. (2003). Linking employee assessment to succession planning. *Public Personnel management*, 32(4), 533-547.
15. Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1-6.
16. Lansberg (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review* 1(2): 119-143.
17. McClelland, D. C. (1973).Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*,28,1-14.

18. McCollom, M. (1992). Organizational Stories in a Family-Owned Business. *Family Business Review*, 5(1), 3-24.
19. Moulton, H. W. (1993). *Executive Development : Preparing for the 21st century*. New York: Oxford University Press.
20. Macy, G. J. (1994). The selection of general managers: Some potential problems and suggestions. *Journal of General Management*, 12(3), 76-87.
21. Nicholas Kachaner、Nicholas Kachaner、Alain Bloch. (2012). "What you can learn from family business." *Harvard Business Review*.
22. Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. MA: Pitman.
23. Redding, S. G. (2001). *The spirit of Chinese capitalism*. New York: Walter de Gruyter.
24. Saaty T.L., (1971). "How to make a decision: The analytic hierarchy process", *European Journal of Operational Research*, 40, 9-10.
25. Saaty T.L., (1980). "The analytical hierarchy process", New York: McGraw Hill Company.
26. Smith, M.C. and E. Stullenbarger. (1991). "A prototype for integrative review and meta-analysis of nursing research." *Journal of Advanced Nursing*, 16(11): 1272-1283.
27. Sandwith, P., (1993). "A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model", *Public Personnel Management*, 22(1), p.1.
28. Spencer, L. M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
29. Sandrick, K. (1996). "From CFO to CEO: What Does It Take to Make the Leap? *Health Financial Management*, Iss. HFM Resource Guide Supplement, 5-11.
30. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership、control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80 : 385-417.
31. Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft : Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen : J. C. B. Mohr Verlag.
32. Wareham, J. (1996). "The CEO as Emperor", *Across the Board*, 33(8), 49-50.
33. Yau, W.S.L., & Sculli, D. (1990). Managerial Traits and skills, *The Journal of Management Development*, 9 (6), 32-40.

### 三、網站部份

1. 經濟部中小企業白皮書 2017年 : <http://book.moeasmea.gov.tw/book/>
2. 經濟部中小企業處網站 : <http://www.moeasmea.gov.tw/Laws/認定標準.asp>。
3. 財團法人台灣優良農產品發展協會(2017) : <http://www.cas.org.tw/>
4. ITIS 智網《2017 食品產業年鑑》 : <https://www2.itis.org.tw/>