

# 台灣中小型家族企業非典型接班之探討

## Unplanned succession of family business for Taiwan's SEM

楊敏里

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授  
minly@kuas.edu.tw

陳盈旬

國立高雄應用科技大學 企業管理系 碩士生  
1103335110@gm.kuas.edu.tw

鐘志明

國立高雄應用科技大學 電子工程系(企業管理組) 博士生  
1101405118@kuas.edu.tw

### 摘要

在台灣，中小型家族企業是重要的組織型態。華人社會偏好家族企業由己子或家族後代繼承，業主會透過接班計劃來培訓接班者的能力，這稱之為典型接班過程，換句話說，非典型接班沒有一套接班計劃可以依循，協助他們做接班學習，如同空降一般，直接進入企業裡面邊做邊學。本研究採取個案研究方法，透過四位受訪者，三種不同產業，分別為食品業、製鞋業與戶外運動產業，深入了解非典型接班在接班前的經歷與規劃，和接班後的經營模式與所遇困境的因應做法，進而探討接班歷程對家族企業的影響，並提供相關命題做為未來量化基礎的研究。

**關鍵詞：**家族企業、接班歷程、質性研究、中小企業。

**Keywords:** Family business、Succession course、Qualitative Research、Small and medium enterprise

## 1.緒論

### 1.1 研究背景與動機

家族企業接班議題從過去 1960 年代就開始受到學術界的重視，初期多以個案探討方式進行(Kesner & Sebor, 1994)，近年來亞洲國家也十分重視家族企業接班問題。

在台灣，家族企業在 1950 年代如雨後春筍般地湧現，少數甚至創立於日治時期，當時候大部分亞洲國家的經濟飛騰，都是受到那時候企業家新創的企業所帶來經濟效益；因此經過近 60 多年的發展，這些第一代開疆闢土的創業家們已經步入銀髮世代，面臨要將企業移交至下一代手中。從工業產值占 GDP 比重快速增加的 1960 年代，開始起算(劉俞青，2010；游舒惠，2014)，這些家族企業的年齡已超過四十年以上，創辦者大多已達退休年齡，而第二代和第三代則正值青壯年時期，也因此面臨到接班的議題。

世界各地目前存在許多家族企業正面臨著企業傳承的問題，例如：在英國，企業傳承失敗被列為企業停止營運的主要原因。根據李志華(2013)指出中國大陸某外商證券公司做過一項統計，調查家族企業能夠成功交棒家族事業給接班人的比例，在東亞地區成功交棒的第二代僅有 15%，這當中能夠繼續順利傳承到第三代的比例僅存 2%；范博宏與莫頓.班奈德森(2015)針對新加坡、香港和台灣選取兩百五十家上市企業，其中，企業為家族內部繼承占比約 65%，大約 22% 為外部繼承，其餘的企業是直接賣掉，他們分析繼承年度的前五年和後三年的財務報表，發現企業價值平均蒸發 60%，而且無論是哪種繼承類型都會導致公司價值下降。家族企業佔據亞洲公營企業的一大部分，因此，在創業者面臨退休時，不僅企業會在交接過程中蒙受損失，整個亞洲地區的經濟多少都會受到影響。家族事業在交棒的過程中，若是傳承者缺乏對企業和家族的長遠規劃，往後的發展可能會面臨到企業的壽命斷送在創業者或傳承者手中。

家族企業是台灣重要的組織型態，其中大部分都是屬於中小型企業，台灣的中小企業是台灣數十年來經濟發展的原動力之一，也是整體企業結構的主體，隨著企業的發展，創造大量的就業機會而使社會生活安定富裕。台灣中小企業平均壽命只有七到十三年，這表示有多數企業在第一代手中就已經結束，根本不需考慮接班人的問題；此外，也有許多企業是因為在接班過程中失敗而收場。因此，在企業交棒的過程中，能夠順利接班並使其發揚光大的案例，可說是少之又少。根據天下雜誌 564 期，台灣董事學會 2014 華人家族企業關鍵報告指出，台灣家族企業掌門人平均 60 歲，比起中國平均 57 歲、香港平均 53 歲，堪稱華人圈最老。從影響力來看，台灣百大家族企業，一共控制了 22 兆台幣市值，占全台上市企業 83%；從數量來看；以台灣上市櫃公司為例，家族企業就佔有 75% 的比例，遠超過香港(52%)、中國(32%)、<Fortune>500 大企業(19%)，其中有接班需求者占比為 62%，而實際上有接班佈局者占比卻只有 27%。綜上所述，台灣的家族企業比例甚高，多數的企業主都會面臨接班人的問題，但是真正有接班佈局的企業卻在少數。以台灣來說，國內企業除了資訊業偏重專業經理人主導之外，其餘的企業絕大部分都屬於家族企業。

根據 2015 年經濟部中小企業白皮書調查顯示，2014 年台灣總企業家數一共是 1,386,128 家，大企業所佔比率為 2.39%，而中小企業所佔比率高達 97.61%，大型企業的接班人比較不是問題。首先，後代子孫眾多，積極爭取接班機會競爭激烈；其次，企業可能考慮傳賢不傳子，透過專業經理人或外聘有能力者來勝任。但是對於中小企業，因為資源、人才有限，而嚴重面臨著企業傳承的問題，中小企業因為規模不大，約五成以上的中小企業都是採獨資經營方式，顯示中小企業和家族之間關係密不可分，因此，往往容易因為接班人決策錯誤，企業所承受的虧損，足以讓企業在短期內致命，影響的不只是企業的傳承性，更重要的是影響到動輒數百人以上員工及眷屬。

在企業創業者時期，讓一個複雜的企業得以穩定成長，繁榮成功就是一個極大挑戰，研究者們發現大量的家族企業常因為下一代接班後，因為諸多因素，估計有一半以上的企業價值會在繼承過程中蒸發(范博宏與莫頓·班奈德森，2015)；因此，許多研究顯示針對歐洲及亞洲地區家族企業有著「富不過三代」的說法。「第一代創業維艱，第二代守成不易，第三代坐吃山空」暗喻既使經營不衰亦難維持三代，道出許多創業者的心聲。不過，我們也發現一個現象，在台灣有幾家著名的家族企業，其後代接班的方式跟一般計劃性接班人的模式不太相同，例如：可成科技董事長洪水樹先生，身為長子的他擁有醫師的背景，當時他們家裡從事鋁合金壓鑄的中小企業，當時的可成員工人數只有台南一家二十人、年營業額不到兩千萬、鋁合金用於榨汁機、風扇等家電，面臨來自大陸的價格競爭，接單一年比一年辛苦，眼看父親的事業出現危機，還在長庚醫院實習的洪水樹決定接棒。類似這樣的接班人，過去不曾想過自己會接掌家族事業，因此，在求學、工作上，並不一定會照著創業者的本業做為未來的選擇，而是根據自己理想目標而發展自己的專業。我們在此稱他們為非典型接班人，類似的案例還有許多，例如：環泥副總經理侯智元與侯智升、台灣工銀副董事長駱怡君、捷安特執行長劉麗珠、東笙實業總管理部經理陳柏堯等等，在接班的過程中，他們都是屬於非典型接班人。

整理過去文獻發現(徐慶雲，1992；陳慧娥，1993；葉匡時、操禮芹，1996；陳彥君，1997；虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009 等)，針對家族企業接班人的議題多圍繞在於接班人培育過程、接班人選擇、交接歷程、接班成果等等，這些接班議題偏向第二代接班人有意願接班或是已經接班者，針對無意願的二代接班人，所衍伸出來的非典型接班人議題，鮮少有人針對此項作深入探討。

非典型接班人的產生可能來自於家族事業因為外部環境變遷使得產業沒落、競爭力不足、掌門人遭逢巨變、公司碰上財務危機、公司內部家族成員內鬨爭奪股權、家族企業擴展業務範圍等等諸多因素，讓這些不曾想過回來接班的下一代，因為有著對家族的情感和責任，而返回接手家族企業，使得這些非典型接班人的生涯規畫出現一段意外的插曲。接班人個人生涯規劃的結果，本質上是由一連串決定所形塑而來的，並非依據單一因素來決定個人的生涯、興趣、能力、價值觀念的探索；不過，決定是否傳承家業，則會涉及後代在成長過程中建構出的內在信念、個人對現實的評估、家族的支持，以及其他外在環境形勢等因素。相對於西方企業由專業經理人接班，華人家族企業傾向一代傳承一代，在此情況下，當企業體遭逢巨變時，非典型接班人的出現，會帶給公司有何影響？若是接班人自己的專長與家族事業不同，甚至是跨領域接班時，他們又是如何延續企業的生命？針對這些問題，

本文希望透過質性研究的方式，深入了解台灣中小企業的非典型接班人，如何領導家業延續與改變，做為學術界理論發展及實務界另一個思維角度。

## 1.2 研究目的

陳良榕先生於「非典型接班，打破富三代魔咒」一文中提到非典型接班一詞(天下雜誌，2015年)，本研究試圖從這個角度深入探討家族企業非典型接班。非典型接班的家族企業，使得非典型接班人基於對家族的使命感、情感或孝順因素，進而接手家族事業；然而接班就像是一場接力賽，以台灣來說，企業接班前前後後最少需要十年的時間才能逐步完成交班工作，第一代所建立事業，隨著企業版圖不斷擴張，所涉及到的業務範圍也相當複雜繁瑣，因此接班計劃越早進行對企業越有利。但是非典型接班人的接班模式，腳步相當緊湊，在短時間內必須熟知公司的業務、因應外部競爭者的威脅、員工的向心力，以及如何帶領公司資深的員工……等，都是必須面臨的龐大壓力，因此，本研究想探討非典型接班歷程，在接班前的規劃與經歷，與接班後的經營與面對困境的解決方式，透過非典型的接班模式，是否可以發展出一套非典型人的接班培育計劃？

## 2. 文獻探討

本章主要針對家族企業、接班人計劃進行文獻蒐集、探討及彙整，本章共分為三節，第一節為探討家族企業，第二節為探討中小企業，第三節為探討接班人計劃。

### 2.1 家族企業的定義

目前東方對於家族企業尚無統一定義，就香港學者 Wong (1985)的觀察，發現多數華人企業創立時多半是為了「家」的需求，成立之後也繼續採用家族的方式經營運作，並且以創辦人為中心，採中央集權式管理企業體上下。所謂的家族企業，原則上在定義方面至少符合家族所有權、家族管理權、家族繼承這三個特徵之一，即是一群具有血緣關係所構成的一個企業個體，並且家族對企業會產生主要的影響，那麼這個企業就可以稱為家族企業(范博宏與莫頓·班奈德森，2015)；此外，也有學者提出，將家族企業區分為廣義、狹義、及折衷三種類型。(如表 2-1-1)(王振寰與陳琮淵，2011)

表 2-1-1 家族企業三種類型之定義

廣義的定義	折衷的定義	狹義的定義
只要家族以持股、參與經營、或其他形式涉入企業，進而能夠影響企業策略方向者，就謂之家族企業。	介於兩者之間的定義，以家族成員能否擁有董事會臨界控制的投票權作為判斷標準。	經營權與所有權合而為一的企業，家族成員掌握大部分的股權並主導該企業之經營，並將企業交由後代子孫繼續延續命脈。

資料來源:引自王振寰、陳琮淵(2011)及本研究整理

根據 Villalonga 與 Amit (2006)之研究，家族企業之公司價值的影響範圍，取決於家族定義之選擇，故其從公司之所有權(ownership)、控制權(control)與管理權(management)三方面對家族公司進行定義(如表 2-1-2)，用以檢視不同之家族企業定義與公司價值間之關係。

表 2-1-2 家族企業定義

所有權	陳定國(1986)	係指當一個企業的所有權有二分之一以上集中於一個血緣關係密切的家族成員手中。
	范博宏、莫頓·班奈德森(2015)	在大型上市公司，家族是最大的的所有者並持有超過 10% 以上的股權。
控制權	許士軍、陳光中(1989)	由一群具有血緣姻親關係的人，共同籌設、創立及經營企業，其共同持有股權占全部股權的 50% 以上，或即使低於 50%，仍然掌握控制權。
	范博宏、莫頓·班奈德森(2015)	持有家族半數股權，或是家族擁有超過其名義所有權的管理權，都有權管理公司。
經營權	陳定國(1986)	係指當一個企業中經理級以上的職位有二分之一集中由一個血緣關係密切的家族成員所擔任。
	許士軍、陳光中(1989)	企業的高層主管中，至少有兩位屬於家族成員，其中包括財務及人事主管在內。

資料來源:本研究整理。

## 2.2 中小企業

葉仲任(2006)指出，中小企業是指可以獨立經營，市場佔有率小且規模不大的企業。根據中華民國 98 年 9 月 2 日經濟部經企字第 09800639470 號令修正發布的中小企業認定基準為：

第二條 本標準所稱中小企業，指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列基準之事業：

- 一、製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新臺幣八千萬元以下者。
- 二、除前款規定外之其他行業前一年營業額在新臺幣一億元以下者。

各機關基於輔導業務之性質，就該特定業務事項，得以下列經常僱用員工數為中小企業認定基準，不受前項規定之限制：

- 一、製造業、營造業、礦業及土石採取業經常僱用員工數未滿二百人者。
- 二、除前款規定外之其他行業經常僱用員工數未滿一百人者。

第六條 具有下列情形之一者，視同中小企業：

- 一、中小企業經輔導擴充後，其規模超過第二條所定基準者，自擴充之日起，二年內視同中小企業。
- 二、中小企業經輔導合併後，其規模超過第二條所定基準者，自合併之日起，三年內視同中小企業。
- 三、輔導機關、輔導體系或相關機構辦理中小企業行業集中輔導，其中部分企業超過第二條所定基準者，輔導機關、輔導體系或相關機構認為有併同輔導之必要時，在集中輔導期間內，視同中小企業。

## 2.3 台灣中小企業發展概況

中小企業擁有的優勢在於投資小容易分散風險；設備通用性大，容易轉變營運方針與市場；自主性與適應性大，能迅速應付企業經營環境變動的能力，因此具有高度的適應性與應變能力；但是，劣勢在於員工人數少，每位員工必須身兼多職，成為通才；員工缺少足夠的培訓與發展；無特定研發機構負責開發新產品；缺乏工作說明書及職務說明書來劃分工作權責。

就企業的競爭力而言，規模原本只是多項影響因素之一，環顧規模小但競爭力強的企業也不在少數；只不過就大多數的中小企業而言，由於整體資源的不足，又常處在經營成長階段，對各式經營資源的需求較為急切，而需要較多的外在資源協助。為降低中小企業在創業、快速成長經營階段所面對的營運困難，世界各國政府都會提供中小企業特殊的協助與經營輔導，以期維繫中小企業的經營成長活力。台灣也不例外，行政院經濟部設有中小企業處，即是主管中小企業的最高政府主管機關，也是推動中小企業輔導協助的主管機關。

根據 2014 年中小企業白皮書公佈資料顯示，臺灣中小企業有 135 萬 3,049 家，占全體企業 97.61%，較 2013 年增加 1.64%，創下近年來最高紀錄，銷售額 11 兆 8,399 億元，占全體企業 29.42%；其中，採獨資經營的中小企業占 55.04%；經營 10 年（含）以上的中小企業有 49.33%；中小企業就業人數有 866 萬 9 千人，占全國就業人數 78.25%，較 2013 年增加 0.95%，顯見中小企業對於吸納就業與平均所得分配，有其重要的貢獻。特別是在經濟成長趨緩之時，中小企業更能發揮靈活的經營特質，展現穩定經濟波動及防止失業惡化之功能。

## 2.4 接班人計劃

接班人計劃最早是以「替換計劃」(replacement planning)的形式出現，為領導階層或資深管理階層遭逢不測而事先做準備。早期以企業接班規劃為主，最早由 Mahler (1981)所提出；而 Rhodes 與 Walker (1984)指出，企業對領導者接班的規劃方法包括非正式、分權、集權、整合等方式；Kim (2003)指出接班人計劃是一個不間斷地系統化的界定、評量、發展組織領導能力以及提升組織績效的過程；Garman 與 Glawe (2004)將接班人計劃定義為一項包含界定與儲備追求新角色的潛力接任人選之結構性過程。Hagberg Consulting Group (1998)認為接班人計劃是指有系統、持續的評估過程來培養人才庫，以確保所有在公司未來發展與策略落實扮演舉足輕重的作用關鍵職位之延續。根據上述及整理過去的文獻(表 2-3-1)，本研究認為接班人計劃可以在組織整體規劃中，為確保組織內關鍵領導職位能夠後繼有人，針對高潛力的員工進行培育，使其發揮領導效力，促成管理者和公司策略及組織目標

能有效結合，並建立足夠的人才以及知識庫，作為因應突發狀況之防範準備，達到防範於未然的效果，並延續公司知識和鼓勵人才精進。

### 3.研究方法

本研究欲探討家族企業非典型接班人，針對非典型接班人此議題目前並無發現太多的相關研究，另外，此議題研究樣本數量較少不易取得，不適合採量化研究方式進行分析，因此本論文選擇透過質性研究的方式，並採用個案研究中的多重個案法進行分析，以下依序說明質性研究之意涵，並說明採用個案研究法之理由以及個案選擇。

#### 3.1質性研究之意涵

社會科學在研究方法上分成量化研究與質化研究兩種方法。量化研究是數理觀念的應用研究，指的是採用統計、數學或計算技術等方法來對社會現象進行系統性的經驗考察。而質性研究是一種在社會科學及教育學領域常使用的研究方法，包含人種誌、俗民方法學、紮根理論取向、個案研究、歷史研究、敘述探究、行動研究、現象學研究和詮釋學研究，共九種研究方法。主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知。潘淑滿(2003)認為質性研究將歸納邏輯運用於社會現象的探究過程，而社會世界是由不斷演變的社會現象組成，這現象往往因為不同文化、社會背景等而有不同意義。

#### 3.2個案研究

個案研究是以一獨特的個人、家庭、團體、機構、部落、社區為研究對象，深入案例中，廣泛收集資料，徹底了解問題的癥結所在，提出適切的方法解決問題的方法。Van Horn (1973)認為個案研究是針對某些組織做廣泛、詳細審視的敘述，希望捕捉重要的問題複雜性，沒有使用實驗設計或控制。採用個案研究的理由研究為現象的特性。首先，從研究現象的特性適合採用個案研究的現象包括具有動態變化脈絡的當代現象、此現象的過程與時間段落無法清楚切割(Yin, 2003)，藉由個案研究了解事件發生的流程及理由，幫助研究者回答「如何」及「為何」的問題，本研究探討的現象為目前世界各地家族企業普遍遇到的議題，家族企業的接班是一個長期的社會化過程(Longenecker and Schone, 1978)，難以清楚切割過程與歷經的時間，故符合適合採用個案研究的研究現象；綜上所述，個案研究適用於當現象尚未有足夠的研究或理論基礎來支持時、某些特例顯然與理論相矛盾時、適合於捕捉研究個案中人員的知識並發展理論以及研究「如何」及「為什麼」的問題，因為研究的問題本質會是一開始需要準確地知道的任務。

#### 3.3個案研究之類型

##### (一)單一個案探索:

指在整個研究過程中，研究者主要是針對一個個體、家庭、團體或社區，進行與研究有關資料收集的工作。

##### (二)多重個案研究:

指在整個研究過程中，研究者同時針對幾個個體、家庭、團體或社區，進行與研究有關資料收集的工作。當研究者同時針對二個或二個以上的個案進行研究。個案研究策略可以分為(表3-3)四種設計類型：(1)單一個案(整體性的)設計，(2)單一個案(嵌入式的)設計，(3)多重個案(整體性的)設計，(4)多重個案(嵌入式的)設計。單一個案設計的使用原因有五個：(1)為該個案是測試一個成熟的理論之關鍵性個案，(2)該個案代表一種極端或獨特的個案，(3)研究有代表性、典型的個案，(4)研究啟示性的個案，(5)研究範圍為縱向個案(不同時間點進行同一個案)。而多重個案設計則被視為具有「比較的」研究原因，通常多重個案得到的證據較強而有力，因此整個研究常被認為是具有穩健性的(Herriott & Firestine, 1983)，所以相較於單一個案而言，進行多重個案所獲得的研究成果，通常較具說服力，因此，針對本研究目的及個案特質考量，家族企業非典型接班人。本論文決定為雙個案研究，而以第三節詳細說明選擇研究對象的準則。

表3-3個案研究的基本設計類型

	單一個案設計	多重個案設計
整體性的 (單一分析單元)	類型一	類型三
嵌入式的 (多重分析單元)	類型二	類型四

資料來源:Yin(1994);引自鈕文英

本研究研究焦點在於探討台灣家族企業非典型的接班歷程，此一歷程和上一代業主的價值觀、第二代的人生經歷和所處的社會經濟環境有著密不可分的關係，故本研究採取多個案比較，希望透過紮根理論的研究方式，勾勒出台灣的中小型企業非典型接班歷程。

### 3.4研究對象

由於本研究所要探討的個案為台灣中小型家族企業的非典型接班人，透過第二章文獻中對家族企業的定義，本研究採取王振寰、陳琮淵(2011) 依據企業的所有權與經營權家族化的程度，選取廣義的解釋作為家族企業定義，亦即「只要家族以持股、參與經營、或其他形式涉入企業，進而能影響企業策略方向者，謂之家族企業」的解釋，並選取台灣中小企業屬於非典型接班人之型態的公司作為研究對象。

## 4.文本分析

本章節主要將訪談逐字稿的資料，透過紮根理論的分析方法進行資料分析，並發展開放編碼與主軸編碼，說明類別間的關聯性，最後形成命題。

此章節將分為四節做說明，第一節介紹本研究四位受訪者基本資料與家族事業背景資料，第二節針對受訪者的訪談內容進行資料分析與整理，以紮根理論的分析方式，將訪談逐字稿的內容進行開放編碼，發展類別；第三節進行跨個案比較，發展出命題。4.1 受訪者基本資料與家族事業背景資料

### 4.1受訪者基本資料

在台灣，有許多非典型接班人接手家族企業的個案，但由於這些個案多數沒有被曝光，因此在尋找對象的過程，本研究透過網路的新聞、媒體報導，篩選適合的研究對象，本研究選擇三家個案，共三位受訪者作為研究案例，首先介紹訪談對象的背景基本資料，如表 4-1-1。

表 4-1-1 受訪者基本資料

訪談編號	訪談日期	受訪對象	性別	家族身份	職位
A	2016.01.09	劉 O 邦	男	第三代	總經理
B	2016.01.27	謝 O 蓓	女	第二代	負責人/董事
C	2016.03.17	陳 O 堯	男	第三代	管理部經理

### 4.1.2 家族事業背景資料

本研究以兩家食品製造業、製鞋業與戶外運動產品批發業，共三種類型產業作為本研究案例，表 4-1-2 為受訪企業資料簡介，由於部分受訪對象不希望公開公司名稱，因此本研究將資料以去識別化的方式呈現，希望將焦點著重在個案的描述，對於非典型的接班過程能有進一步的了解。

表 4-1-2 受訪企業資料簡介

訪談編號	個案簡稱	訪談日期	成立年代	行業別	訪談對象符合篩選標準的理由
A	M公司	2016.01.09	1950年	食品製造／加工	父親當年被迫接班，因此，希望自己的孩子能夠自由發展，從小教育當中並沒有跟孩子提過接班之事，因此，孩子出社會後，往專業領域(資管背景)尋找工作，但隨著父親年紀漸長，希望家族事業可以延續下去，在父親半推的暗示之下，孩子察覺父親的期待，而辭掉原來的工作，回到家族企業接班。
B	C公司	2016.01.27	成立於1988年	戶外運動產品批發業	原本在醫院做高階健康檢查工作，但因為父親身體不好，時常進出醫院，當時候因自認能力不足，而拒絕接班，但後來看著父親辛苦勞累，想要回來幫忙分憂解勞，在半妥協與孝順心態之下回來接班。
C	T公司	2016.03.17	成立於1988年	鞋類／布類／服飾品零售	從小被測出具有絕對音準，高中跟大學時期前往美國就讀音樂學校，人生大半的時間都奉獻給音樂，原本打算在美國深耕，並自行創業，後因家中長子(非典型接班者的哥哥)選擇放棄接班，投奔建築事業後，次子(非典型接班人)在父親半強迫之下，回到家族企業接班。

資料來源：本研究整理。

#### 4.2. 訪談內容資料分析與整理訪談內容資料分析與整理

針對訪談文稿作詳細縝密的檢驗，將具有意義的詞句加以解析，給予概念化，透過概念化能夠讓讀者明白事件所處的情境脈絡，之後再將性質或內容相近的概念化形成分類，在此階段，本研究將訪談的公司分別作分析，將三家公司的逐字稿內容整理出開放編碼。分別為 M 公司 66 個；C 公司 76 個；T 公司 77 個，最後統整一共有 219 個開放編碼。

#### 4.3 跨個案比較

第三節進行跨個案比較，歸納相關開放編碼，並將開放編碼分析出來的資料，將相同性質的概念化歸納一個更抽象之層級概念，並將有意義的類別作關係上的連結，發展成主軸編碼，連結相關的主軸編碼後，發展出命題。

表4-3-1 三家公司訪談資料主軸編碼整理

主軸編號	M 個案公司	C 個案公司	T 個案公司
1	上一代經營背景	接班背景經歷	上一代經營背景
2	接班者背景經歷	接班動機	接班者背景經歷
3	接班動機	接班緣由	接班動機
4	接班緣由	原本規劃	接班緣由
5	接班意願	接班意願	原本規劃
6	接班心情感受	接班困境	接班意願轉變過程
7	接班困境	營運困境	接班心情感受
8	營運困境	營運模式改變	接班困境
9	失敗經驗學習	營運優勢	營運困境
10	營運模式改變	接班人的經營理念	挫折經驗
11	營運優勢	給非典型接班人之建議	失敗經驗學習
12	經營理念	未來發展計劃	營運模式改變
13	給非典型接班建議	壓力調適	營運優勢

表4-3-1 三家公司訪談資料主軸編碼整理(續)

主軸編號	M 個案公司	C 個案公司	T 個案公司
14	未來發展	接班心情調適	經營理念
15	壓力調劑	因應做法	給非典型接班者建議
16	因應做法	父親對放手接班的想法與作為	未來發展計劃
17	父親對放手接班的想法與作為	工作心態轉變	接班心情調適
18	工作心態轉變	資源協助	因應做法
19	資源協助	接班成果	工作態度
20	壓力來源	父親的經營理念	接班成果
21	經營動力	產業營運模式	朋友接班失敗案例
22	直覺效益	公司營運模式	自我認知
23			處事態度轉變
24			職務範圍

資料來源:本研究整理。

#### 4.3.1 接班者的背景經歷

##### 1. 成長背景

非典型接班者的成長背景當中，上一代業主並沒有打算將公司交棒予他們，因此，從小並沒有接受接班教育培訓，非典型接班者在成長過程中，對於家族企業只有淺層的認識，亦即大概知道家族企業的營運項目，但是對於公司營運概況、營運規模、財務狀況...等，基本上沒有太大的了解。例如:M 公司受訪者指出「就他(父親)不是從小就告訴我說，你要念食品，甚麼甚麼的。」、「他(父親)從小也不會去講這個問題。」；C 公司受訪者指出「你要知道我甚麼都不懂，球桿甚麼的，都不懂，雖然我小時候是在這個環境下長大，可是當我面對那些老鳥，講那些專業的東西我都聽不懂。」；T 公司訪問內容指出「Q:所以你過去完全沒有想過自己會回來吧?A:完全沒有，因為我是次子嘛，我是第二個小孩，那你知道在台灣可以自由發展嘛...以前只知道家裡做生意，但是對於老闆在做甚麼不知道。」

##### 2. 求學背景

從分析結果發現，由於接班者在過去並沒有被賦予接班的重責大任，來自於父親沒有打算交棒，或是依照家族接班順序，父親打算交棒給長子，因此，在求學過程當中，都是自由成長發展，求學方向也是由自己的興趣或是根據市場就業趨勢而發展求學方向。例如:M 公司的接班人提出「那他(父親)覺得他對小孩子，應該啦，我這麼覺得，所以，從小就該給我們的都會給我們念書，跟各位都一樣，是念到大學時期，我一個姐姐跟一個弟弟都出國唸研究所。」、「所以我們孩子都各自念自己想要的...所以我們都是念各自喜歡的科系...」；T 公司接班人指出「我從小都是念音樂班。」、「因為我是次子嘛，我是第二個小孩，那你知道在台灣可以自由發展嘛，所以我就去學音樂。」

##### 3. 先驗經驗

根據訪談資料可以知道，非典型接班人過去的工作經驗，基本上都是根據自己的興趣或專業領域而出發，因此，基本上都與家族事業的性質不一樣，這不同於典型接班人出去工作再回來接班的目的是為了要做為未來接班的準備，兩者之間對於出去工作再回來接班的目的性不同。例如:M 公司的接班人分別曾任職資訊相關產業與金融租賃業；C 公司接班人先驗經驗是在醫院的健康檢查部門；T 公司接班人先業經驗有樂團工作經驗與金屬回收工廠



經驗。由上述呈現可以知道，非典型接班者的背景經歷本質上並不是依循著未來要接班而做準備，因此，本研究對此提出命題一：

命題一：業主對於非典型接班者教育方式為自由發展，並非為了接班做準備。

#### 4. 先驗工作態度轉變

根據文本分析整理指出，非典型接班者在先前的工作職場，對自己的身份認資者的差異在於對公司整體的了解程度，員工的心態比較偏向於努力完成份內工作，而投資者會想要深入了解公司的整體營運概況，重視公司的未來發展。M公司及C公司的接班者認為在先驗工作的態度上比較交差了事、謹慎度較低及工作自主性較高，亦即認真做好份內工作即可，自己當了老闆以後，面對未來的不確定性因素變多，使得危機意識增強，處事的謹慎度提高。本研究認為非典型接班者的先驗工作態度會影響到未來接班後的心態轉變，會有一種從員工轉變成老闆的轉換差距，例如：承擔責任變大、謹慎度提高、承受壓力變大等等，若是接班者在先前工作角色定位上偏向員工居多，那麼在後續接班之後，心態轉換差距上會比較大，從分析資料當中可以發現，上班與接班之間的工作態度會從比較被動的心態，轉變為主動積極，甚至將家族事業體融入於自己的生命當中，對此，本研究提出命題二：

命題二：非典型接班者的先驗工作態度會影響到接班後的心態轉換差距，非典型接班者接班後的工作態度會從被動心態轉變成積極謹慎。

#### 4.3.2 接班轉換點

##### 1. 原本規劃

過去不曾想過自己會回來接班的非典型接班者，對於自己的未來總會有一些想法。M公司接班者指出自己當時對於未來工作並無明確的規劃，那時的工作內容讓他感到乏味，以及所學有限，因此，有轉換工作的意願；C公司的接班者在畢業後考慮走行銷或醫療相關工作，當初並沒有很完整規劃，只是想要先找到工作；T公司的接班者當時在海外深耕已久，家中有哥哥可以協助家族事業，因此，希望未來可以定居海外並打算創業。

##### 2. 工作轉換動機

M公司的接班者指出自己一度想轉換工作，其原因之一來自工作內容讓他感到乏味，以及所學有限，但當時對於未來工作方向尚無明確的規劃，其二，當時後他隱約感受到父親未來可能希望有人能夠回去接手家族事業，他認為目前的工作對於未來接班可能幫助不大，這兩個原因是M公司接班人轉換工作的動機；T公司的接班者的轉換動機在於受到薪水的吸引，而選擇從樂團的工作轉換到回收金屬工廠工作。

根據上述資料，從M公司的接班人的逐字稿當中，可以隱約看出工作穩定度不高，之前從事行業多半是資管相關工作，特別是在當工程師期間，他認為工作內容讓他感到乏味，曾提過在竹科擔任工程師期間，已有打算轉換工作，此時，父親又透露出希望有人回來接班的念頭，他才選擇去金融租賃業上班，其原因有一部分是來自於，未來若要接班，金融租賃業的工作內容或許更能幫助接班；C公司接班者則是認為，自己的學歷在職場上，缺乏競爭優勢，當時只希望可以快點找到工作，或許當下所處的行業並不是她最想要的，加上當時父親的身體狀況不佳，公司缺乏人手幫忙，在兩個原因之下，或許也是她會選擇回來接班的原因。對此，本研究大膽假設，或許當未來工作方向較不明確時，若是有機會能夠讓自己有一個發揮的舞台，願意回來接班的意願提高，本研究提出命題三：

命題三：非典型接班者對於未來工作方向較不明確的狀況下，接班意願較高。

##### 3. 接班緣由

非典型接班者捨棄原有工作，轉而回到家族事業接班，在接班心態上非自願的比例較高，通常來自於受到上一代業主的影響，進而回來接手家族企業。從M公司接班人的資料中指出，父親認為小公司不需要太多人回來接班，只希望可以繼續傳承下去就好，M公司接班人感受到父親隱約的暗示，希望有人可以回來接班；C公司接班人因為父親有段時間身體不好，進出醫院頻繁，此外，當時公司的負責人是父親的朋友，但父親的朋友後來有自己的人生規劃，進而卸下負責人的職位；T公司接班人的緣由來自於原接班人(長子)放棄接班，朝向自己的興趣發展，父親的注意力轉到次子身上，進而希望次子可以回來代替長子的接班位置。

#### 4. 接班動機

華人社會傾向家族事業可以由己子或後代來接任經營，這也應證華人家族企業的接班型態，且其中多半是由長子為第一順位接班者；此外，非典型接班者多是被動的方式，半自動回來接班，少有主動或是秉著對家族復興的使命感而回來接班的積極說法，而大多數願意回來接班多半基於孝順心態，在父母親明示或暗示之下，一半是自我意願，一半來自父母的期待下，進而接手家族企業；根據學者指出(許士軍,1997)家族主義是一種建立在「孝」道之上的至高權威，所謂「百善孝為先」，在這樣的倫理準則之下，大家長的權威是全面性的，雖然非典型接班人對於接班是有拒絕的權利，但是以華人社會來說，孝順是出自於對父母的一種感念，想要報答的心態來幫助父母，使其可以分有解勞。根據分析資料指出，M公司、C公司及T公司的接班動機皆出自於孝順，M公司接班者指出，因為父親年邁，希望家族事業得以延續，本身是家中的長子，因此，認為自己應該有責任要幫忙家裡的事，自己對於接班也不會相當排斥，因此選擇回來接班，不希望讓父親太辛勞；C公司的接班人提到，父親時常在耳邊提醒她，有空要回來多幫公司的忙，但起初她認為自己能力不足，與其無法幫忙公司的事，還不如希望父親可以聘請專業經理人治理公司，但是看見父親身體不好，她認為自己應該回家幫忙父親分憂解勞；T公司接班者得知父親要他回來接班當下，心態是抗拒的，經過母親飛到美國，與他勸說了一段時間，同時也聽到公司需要他回去幫忙，認為自己應該要回去幫忙，進而選擇回國接班。

根據上述指出，透過原本規劃與接班動機的分析，本研究推論出命題四：

命題四：華人企業之非典型接班者會基於孝順心態選擇半自願接班。

#### 4.3.3 接班後的心情感受、面臨困境與營運轉變

##### 感受

##### 1. 剛接班的心情感受

接班者多半基於半自動接班的狀態下回來接手家族事業，這不同於典型接班已有事先的接班計劃與接班教育，能提早進入公司學習，熟悉工作環境與公司概况，此外，本研究訪問到的對象都是偏向於製造業，接班人的上一代業主偏向技術導向居多，對於接班教育並沒有多作著墨，但是接班是一個瞬間動作，反而是接班後的學習過程是一個長期累積的過程，因此，在剛回來接班的心情上可能會出現焦慮、徬徨或挫折的感受。例如:M公司接班者認為自己扛回來接班時感到很徬徨，因為根本沒有方向；C公司接班者則是常常聽不懂資深員工在會議中用的專業術語，而無法融入討論當中，感到挫折；T公司接班者一回來接班時，內心感到焦慮，因為，業主就將其放在職位上，任他自己去學習摸索，理由是，業主並沒有經歷過接班學習過程，因而不知道該如何做接班教育，這也使得接班者剛回到家族企業工作時，心情上會感到不安。

##### 2. 接班心情調適

非典型接班人在非完全自願的情況下接手家族事業，從員工的身分變成接班者，這個轉變的過程，也讓他們需要透過調整自己的心情，為接班做準備，研究發現，非典型接班人在接班心情調適的方法有：面對接受處境、自我鼓勵及培養熱情。三家公司的接班者皆是用面對接受處境的心態，作為心情調適，其中，以T公司的接班人對於接班調適的方式較為積極，他認為多數人的人生並非一條線，一條線的人生太完美，自己的人生的大半時間，都奉獻給音樂，不過，自己也應該可以擁有音樂以外的人生，面對接班的陌生與錯愕感，他選擇讓自己培養對事務的熱情，這使得他在接班之後，越做越有興趣，發現到每件事情都能跟生活作連結時，便能發現有趣的事情。

##### 3. 壓力調劑

面對接班後所帶來的壓力，非典型接班者的壓力調劑方式各有不同，以M公司的接班人來說，他認為自己是透過運動，與吸收正向的語言作為自我激勵；C公司接班者則是認為，與孩子互動時，能夠得到紓壓，這個方式可以移轉注意力，暫時離開壓力的環境。

##### 4. 接班職務範圍

非典型接班者回到家族事業接班有兩種比較常見的接班方式:(1)由特助做起，待在董事長身邊學習(2)空降，未從基層做起，直接成為公司的負責人。例如:T公司接班者即是以董事長特助的身份進入家族事業接班，而公司

當時是由父親與叔叔共治，亦即兄弟共治，決策權掌握在上一代業主手中，而接班人用有執行權；而 M 公司與 C 公司接班者則是直接空降成為負責人，他們握有公司的決策權，這也意謂這著他們一回來接班，就有責任引領公司未來發展的重責大任。

由上述資料分析，本研究對此提出命題五：

命題五：上一代業主安排接班教育，可以幫助降低非典型接班者的不安感受。

面臨困境

#### 5. 接班學習困境

研究發現，M 公司、C 公司與 T 公司三位受訪者共同提到，接班之後普遍遇到的是學習困境，非典型接班者過去不曾在家族事業及相關領域工作，因此，對於產業和公司營運概況缺乏基礎的認知，研究資料整理出非典型接班者普遍面臨的學習困境主要有：重新學習公司事務、缺乏家族專業領域知識、自主摸索學習、老臣無法輔佐接班學習與業主沒有做接班教育，這些概念顯示，業主給予非典型接班者的教育方式，多半偏向於直接放手學習，讓他們從實作經驗當中去摸索學習，並不像典型接班者有其一套接班計劃可以依循，這可能的原因來自於：(1) 業主本身是技術導向，實作經驗豐富，但不擅於教學；(2) 業主並無經歷過接班教育，因此，業主採用自己的學習方式，套用到非典接班者的接班教育上面。

#### 6. 組織領導困境

研究發現三位受訪者共同提到對於組織領導困境所遇到的難題分別有：舊有工作模式難以改變、員工難以適應工作模式轉變與缺乏自我班底。對於長久以來習慣固定工作模式的老員工來說，非典型的角色進入公司組織內，容易產生新舊觀念上的差異，理由是，非典型接班的先驗經驗不同於家族領域，他們會以過去的工作經驗，作為營運上的參考，因此，多少會想對公司組織進行某些層面的調整，但是，面對老員工或是老臣而言，希望他們改變長久以來的工作模式並不容易，這使得接班者意圖推動經營理念時，與員工之間就需要時間來磨合彼此的認知；此外，現有員工大多數是跟隨上一代經營者共同打拼，與業主有著革命情感，根據訪談資料指出，大部分的非典型接班者認為自己在接班困境上，認為有培育自我班底的需求。

根據上述發現，本研究提出命題六：

命題六：非典型接班者在接班困境上普遍面臨接班學習困境與組織領導困境，非典型接班者認為有人引導接班學習，對於經營上有正向的幫助。

#### 7. 溝通問題

在此指的是非典型接班者與業主，或是老臣之間的溝通問題，以 M 公司為來說，在推動經營理念過程中，會遇到員工不認同接班者的理念，或是無法達到接班人的標準，但是，家族員工都是他的長輩，接班者無法與他們置氣，只能透過不斷的軟性溝通，才會有所改善，此外，他與業主之間存在代溝問題，彼此之間的討論不在一條線上，接班者選擇默默的做，只要業主沒有說話，那麼持續這樣經營下去；T 公司則是因為文化差異，而造成溝通誤解，原因是，接班人的美式作風，讓長輩誤以為接班人的美式作風是在挑戰他，這也造成長輩與接班人之間的溝通誤會。

#### 8. 理念不合

在此指的是接班者與業主和老臣之間對於經營理念相異。C 公司接班者認為自己與業主之間在經營上的不合，來自於借貸觀念，業主認為公司能夠借貸越多，對於資金活絡較好，但是，接班者認為，借貸應該適中，否則，當負債大於資產時，會有相當的危機；T 公司接班人指出自己與業主之間時常有理念不合的情況，他認為不一定是年齡或親人的原因，即使業主不是自己的父親的關係，他認為與每一個人都可能有理念不合的情形，因為，全同仁都是為公司好，自己有可能和任何一位有著理念相同或式理念不同的情形。

#### 9. 業主對於放手接班的想法與作為

根據三位受訪者指出，業主的想法不外乎是希望家族事業可以由己子接班，希望事業後繼有人；在交棒作為上，業主則是干涉程度低與全然放手學習接班，這呼應到前面所說的接班學習困境，業主對於接班人的學習，多

半採取實做累積學習經驗，接班教育方式是屬於「做中學」。例如:M公司的業主在接班人回來之後，採取全然放手學習，原因是因為業主當年是被迫接班，如今已感到疲憊，想過自己的生活，所以，逐漸淡出經營，全權交由接班人掌握；另外C公司則是業主只關注於大方向發展，細節的部份並不會多問；T公司業主讓接班人從工作中去累積經驗，對於接班人並不會干涉太多，業主會讓接班人從挫折中去磨練體會，並不會直接點出缺點。

對此本研究提出命題七：

命題七：業主交棒後對於非典型接班者干涉程度較低，偏好採實作教育方式引導接班者學習。

命題八：業主放手的程度影響接班者的學習程度；業主放手程度越高，接班者學習成效越高。

#### 10. 內部營運問題

中小企業受限於公司規模，使得資源限制，以及部門發展及對外發展受限。以食品製造業的M公司與運動產品批業的C公司來說，他們共同提到的資源限制為預算限制，中小企業規模小，資金預算有限，無法跟進外部大廠，投入大量的廣告預算，提高知名度，此外，以食品業來說，大型連鎖通路費用高昂，時常讓廠商壓的喘不過氣，在成本日益上漲，價格被要求下降，使得廠商無法負荷，在這樣的情況下會產生兩種情形:(1)產品逐漸淡出連鎖通路市場(2)廠商壓低生產成本，製造劣質產品。從上述的情況可以發現，資金的限制是最直接衝擊到公司內部營運的問題。

#### 11. 外部營運問題

中小企業受限於規司規模與資源限制，使得外部環境一有發生變動，或是政策改變時，即會產生或多或少的衝擊。以食品製造業的M公司為例，食品受到近年來食安議題的關注，接班者面臨諸多壓力：法令修改，要求變嚴格、媒體過度渲染，引起消費者恐慌，以及查場壓力等諸多壓力來源，此外，面對通路結構改變與商業結構惡性循環，使得食品業經營產生困境，若是規模太小，則無法做基礎的食材檢驗，從這裡可以明顯看到台灣中小型食品業的發展困境；以C公司接班者來說，由於對岸政府提出打奢政策，政策的改變，對於公司績效有明顯的影響，使得他們不得不轉向團購，或是延伸產品用途才得以維持營運穩定。

#### 營運轉變

##### 1. 營運模式轉變

從分析資料顯示，M公司與C公司接班者傾向於，整體營運模式與上一代業主無太大的變動；C公司和T公司則是在營運改變上新增購買通路與導入電子商務經營，研究發現中小企業在營運上，對於科技導入較為缺乏(在此指的作業方式與銷售方式)，理由是，長輩對於不習慣網路作業方式，另外，對於網路購物抱持懷疑的態度居多，這也是大部分接班者在營運上，積極想要改變的地方，接班者認為導入網路，可以提高公司作業的效率，此外，當網路購物發展已是不可抵抗的趨勢，公司應該要跟上市場潮流，改掉過去傳統經營的方式。根據上述推論，本研究提出命題九：

命題九：非典型接班者在公司營運轉變上，善用數位科技；大部分認為應該導入網路作業方法，藉以提高工作效率與增加企業競爭力。

#### 4.3.4 因應作法

##### 1. 接班學習方式

非典型接班者回到家族企業工作，幾乎都需要重新學習公司事務，對於產業領域的知識，了解甚少，加上業主對於接班者的教育方式，多採取放手接班，希望透過實作經驗，作為接班教育方式，因此，非典型接班者回到企業上班後，多是自我摸索學習，本研究整理出非典型接班人的學習方式主要有：(1)積極閱讀相關書籍(2)善用公司資料庫(3)長輩引導學習方式，其中，比較特別的是M公司的接班人的學習方式有：尋求專業機構、上網找資訊、聘用專業人才與請教同事或朋友等等，由於M公司屬於食品工廠，家族中的老臣多是生產幹部，缺乏管理幹部，在祖父與父親那代，是屬於小規模營業，因此，並無完整的公司資料庫，作為接班學習的依循，此外，傳承到第三代，接班人認為應該轉型，朝向企業化發展，導入標準生產流程、文件標準化與衛生觀念等等，很多公司的管理事務，除了業主的教導之外，其餘的都要從外部自己去尋找資源，反觀C公司與T公司在公司內部，則是有資

深主管可以引導學習，例如 C 公司的接班者的學習方式有：觀察資深業務作法、模仿學習、大量閱讀相關書籍、翻閱公司過去資料與老臣引導學習；T 公司則是大量閱讀相關書籍、長輩引導學習與善用公司資料庫學習，相較之下，M 公司的內部學習資源是相對少的。對此本研究提出命題十：

命題十：非典型接班者的學習方式會因為公司型態不同而有所差異。

## 2. 組織領導方式

針對非典型接班人如同空降一般的回到企業內部上班，彼此之間都需要互相磨合，非典型接班者對於公司營運的調整，使得在企業工作已久的員工，不一定能夠適應新的工作模式，接班人面對的是資深員工，也同時是長輩，因此，作法上無法像一般主管一樣對待員工一板一眼。訪談對象中以 M 公司接班人的作為，有提出比較具體的作法，例如：透過外部力量協助改善、用危機意識教育員工溝通方式、當場糾正，用引導取代管教，得到員工認同與員工逐漸習慣做法而接受。

## 3. 溝通問題因應做法

此部分連結上一部分的組織領導困境作法，溝通問題可能來自於業主或是員工，當面對長輩即是員工狀況下，非典型接班者無法用管教的姿態來領導員工，非典型最常見的溝通方式為委婉耐心溝通，透過不斷的與長輩溝通，傾聽對方的聲音，才能夠進一步了解對方的想法，且透過調整自己與長輩的溝通方式，可以降低溝通上的誤會。此外，面對業主的溝通問題，T 公司的接班者會採取在顧及長輩的尊嚴下，進行溝通，將自己的想法事前與長輩溝通，讓長輩感受到受尊重，這樣的處理方式，讓 T 公司的接班人對於處事態度，有很大的轉變，從一開始的急著證明自我實力，到後來轉變成從容與圓滑，從這個過程可以看見，溝通的成效。對此本研究提出命題十一：

命題十一：組織領導困境與溝通問題，在尊重長輩的前提下，透過委婉耐心的溝通方式，能夠獲得改善。

# 5. 結論與建議

## 5.1 研究結論

本研究採取個案研究方法，針對非典型接班做歷程探討，透過四位訪談者，三種不同產業，分別為食品業、製鞋業與戶外運動產業，深入了解非典型接班在接班前的經歷與規劃，和接班後的經營模式與所遇困境的因應做法，本研究的結論如下：(1)非典型接班者因對家族產業不甚熟悉，因此，不會受到原有的產業框架限制，進而能提出創新想法；(2)華人社會多為家長式領導，因此，公司是老闆個型極大化的表現，從非典型接班過程可以發現公司內部被忽略的問題，透過接班人重新學習公司事務，從摸索的過程進一步發現公司內部管理漏洞，進而能提出改善作法；(3)非典型接班者多為業主的己子或家族後輩所承接，因此對上有足夠的溝通空間。研究結果呈現以下意涵：第一、家族企業準備交給非典型接班者時，可以由業主、資深主管或專業經理人輔佐接班學習，可以降低接班者的不安定感。其二、接班是一個瞬間動詞，接班後的學習是一段很長的經驗累積過程，因此，非典型接班者透過不斷吸收經驗與培育新人，可以使其在接班的道路上逐步上軌道。第三、非典型接班者對於產業的認知較為缺乏，會抱持較謙虛的態度來經營公司，因此，激烈變革的情形較為少見。

## 5.2 研究建議

本研究係針對非典型家族企業接班作為探討，本文的焦點著重在於非典型接班的歷程探討，目前針對典型接班人的研究上不勝枚舉，舉凡接班培育、接班計劃、接班人經營能力養成...等等，若是後續研究者意圖往非典型接班做更深入的探討，建議可以借用點接班的培育方式、接班過程...與非典型接班者作為互相比較，進而看出兩者之間在接班上有無差異，對於家族企業的研究上或許有更一步地發現。

# 6. 參考文獻

## 6.1 中文文獻

1. 陳泰和(2001)。台灣家族企業接班人選擇因素之研究：以「交易成本」、「信賴機制」、「網絡關係」之觀點探討，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文，未出版，台北市。

2. 蘇靜怡(2005)。台灣家族形態之中小企業接班問題的探討。國立交通大學管理學院國際經貿學程碩士論文，未出版，新竹市。
3. 虞邦祥、林月雲、張小鳳(2009)，傳承或變革：台灣企業接班歷程之質性研究。**組織與管理**，2(2)，109-153。
4. 連勇智、方至民、鍾招正(2009)。創業研究與家族企業：回顧與展望。**組織與管理**，2(2)，51-76。
5. 游舒惠(2014)。家族企業未來經營者養成之研究—養成途徑與管理知能。國立政治大學企業管理學系博士論文，未出版，台北市
6. 嚴奇峰(1994)。台灣傳統家族企業極端共存組織現象之探討—系統隱態觀點。**管理評論**，13(1)，1-22。
7. 許士軍(1997)。家族主義、專業主義與創業—以華人企業背景的探討。**管理評論**，16(1)，1-9。
8. 官振萱(2001)。年輕第二代接班企業新舊勢力正面交鋒。**天下雜誌**，240期。
9. 洪震宇(2003)。傳統產業第二代接班。**天下雜誌**，268期。
10. 施君蘭(2005)。傳產第二代彎腰學藝。**天下雜誌**，329期。
11. 吳昭德(2006)。簡述接班人計劃(succession planning)。引自 <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!gKg2SUiCFQO0Jou2jKFzfCv9y0XeyE0l/article?mid=437>
12. 葉仲任(2006)。中小企業競爭優勢之研究。**中州學報**，24期，47-69。
13. 陳向明(2010)。社會科學質的研究。台北市：五南。
14. 王振寰、溫肇東(2011)。家族企業還重要嗎？台北：巨流圖書出版。
15. 紐文英(2013)。質性研究方法。台北市：雙葉書廊有限公司。
16. 李志華(2013)。接班人：台灣中小企業存亡關鍵。台北市：大塊文化。
17. 高宜凡(2015)。鞋二代組同學會攜手勇闖品牌路。**遠見雜誌**，351期。
18. 陳良榕(2015)。非典型接班 打破富二代魔咒。**天下雜誌**，564期。
19. 呂國禎、林昭儀(2015)。台灣將進入企業交棒高峰！企業二代上課學「接班」。**天下雜誌**，564期
20. 范博宏、莫頓·班奈德森(2015)。接班人計劃：決定家族企業未來20年最重要的生存之鑰。台北市：商周出版。
21. 中小企業白皮書(2015)。經濟部中小企業處。

## 6.2 英文文獻

22. Alcorn, P. B. (1982). Success and Survival in the Family-Owned Firm. New York, McGraw-Hill.
23. Andrei Shleifer., & Robert W. Vishny (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.
24. Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (1994). Defining Your Family Business, Nation's Business, USA.
25. Anderson, R. C. & D. M. Reeb. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
26. Ali, Chen., & Radhakrishnan (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44(1-2), 238-286.
27. Burch, P, (1972), Managerial Revolution Reassessed: Family Control in America's Largest Corporations. Lexington: Lexington books.
28. Bernes, L. B. & S. A. Hershon. (1976). Transferring the Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
29. Beckhard, R., & W. Dyer. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business. *Organizational Dynamics*, 12, 5-12.
30. Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). Qualitative research for education: An introduction to theory and methods (3rd. ed.). Boston: Allyn & Bacon.

31. Barontini, R., & L. Caprio. (2006). The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. *European Financial Management*, 12 (5) , 689–723.
32. Bartholomeusz, S., & G. A. Tanewski. (2006). The Relationship between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2) , 245-267.
33. Churchill, N. C., & K. J. Hatten. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *American Journal of Small Business*, 12 (2) , 53-66.
34. Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist or, Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(1) , 39-48.
35. Chandler, A. (1977). *The visible hand: the Managerial revolution in American business*. Cambridge: Belknap Press.
36. Chen, C. J. P., & B. Jaggi. (2000). Association between Independent Non-executive Directors, Family Control and Financial Disclosures in Hong Kong. *Journal of Accounting and Public Policy* , 19(4-5) , 285-310.
37. Claessens, S., S. Djankov., & L. H. P. Lang. (2000). Separation of Ownership from Control of East Asian Firms. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2) , 81-112.
38. Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4) , 93-105.
39. Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Fleischmann, S.T. (2000). Succession management for the entire organization,
41. Gomez-Mejia, L. R., M. Larraza-Kintana and M. Makri. (2003). The Determinants of Executive Compensation in Family-Controlled Public Corporations. *Academy of Management Journal*, 46: 226-237.
42. Garden, A. M. (1990). Career Orientations of Software Developers in a Sample of High Tech Companies, *R&D Management*, 20(4) , 337-353.
43. Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology*.
44. Herriott, R.E., & Firestine, W.A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.
45. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3) , 257-276.
46. Hagberg Consulting Group. (1998). Foster City, CA. Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1986). *Human resour.*
47. Kesner. & Sebor. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management* 20 , 327-372.
48. Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning., *Public Personnel Management*, 32(4) , 533-547.
49. Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3) , 1-6.
50. Lam, K., M, K, Mok, I. Cheung and H. C. Yam. (1994). Family Groupings on Performance of Portfolio Selection in the Hong Kong Stock Market. *Journal of Banking and Finance*, 18 , 725-742.
51. La Porta, R., F. Lopez de Silanes & A. Shleifer. (1999). Corporate Ownership around the World. *Journal of Finance*, 54(2) , 471-517.
52. Mahler, W. R. (1981) Management succession planning: New approaches for the 80's, *Human Resource Planning*, 4(4) , 221-227.
53. Miyamoto, M. (1984). *Family Business in the Era of Industrial Growth*. Tokyo: University of Tokyo Press.
54. Morck, R., A. Shleifer & R. W. Vishny. 1988. *Management Ownership and Market Valuation: An Empirical*

- Analysis. *Journal of Financial Economics*, 20 , 293-315.
55. Mumford (1990). SUCCESSION PLANNING: CURRENT PRACTICE AND FUTURE ISSUES. *Industrial & Commercial Training*, 22(4).
  56. Moore, K.W. (1996). Thoughts on Management Succession Planning, *National Underwriter*, 90(45) , 17-37.
  57. Morck, R., Stangeland, D.A. & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease. In R. Morck (ed.), *concentrated corporate ownership*, 319-369. Chicago: University of Chicago Press.
  59. Mara Faccio. & Larry H. P. Lang. (2002). *Journal of Financial Economics* 65(3), 365–395.
  60. Morck, R. (2005). A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers. Chicago: University of Chicago Press.
  61. Olson, P. D., V.S. Zuiker, S. M. Danes, K. Stafford, R. K. Z. Heck, & K. A. Duncan. (2003). Impact of Family and Business on Family Business Sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5) , 639-666.
  62. Pattan, J. E. (1986). Succession planning: Management selection, *Personnel*, 63, 24-34.
  63. Rhodes, D. W. and Walker, J. W. (1984). Management succession and development planning , *Human Resource Planning*, 7(4) , 157-173.
  64. Rosenblatt, P. C., L. de Mik. , R. M. Anderson, & P. A. Johnson, (1985). *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*. San Francisco: Jossey-Bass.
  65. Rothwell, W. J. (2001). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within*, 2nd, New York: AMACOM.
  66. Rothwell, W.J. (2002). Succession planning for for future success. *Strategic HR Review*, 1(3) , 30-33.
  67. Stern, M. H., (1986). *Inside the Family-Held Business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
  68. Schmuckler (1987). Succession Planning- Key to Corporate Excellence.
  69. *Personnel Psychology*, 40, 2, p424-427.
  70. Shepherd, D. A. & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(4), 25-39.
  71. Van Horn. (1973). Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
  72. Vetter, E. W. (1984). Succession Planning: Mastering the basics, *Human Resource Planning*, 7(2) , 94-99.
  73. Vetter, E. W. (1984). Succession Planning: Mastering the basics, *Human Resource Planning*, 7(2) , 94-99.
  74. Villalonga, B. & R. Amit. (2006). How do family ownership, management and control affect firm value? . *Journal of Financial Economics* 80:385-417.
  75. Wong, S. L. (1985). The Chinese family firm: A model. *The British Journal of Sociology*, 36 (1) , 58-72.
  76. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
  77. Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. (3rd ed.). London: Sage.