國立高雄應用科技大學

企業管理系

實務專題報告

|  |
| --- |
| 家族接班人型態對公司績效的影響：  以家族接班人特性為干擾變數 |

指導老師：翁鶯娟老師

班　　級：進企四甲

組　　員：楊惇宇 翁佩珊

許家蓁

中華民國102年06月

家族接班人型態對公司績效的影響：以家族接班人特性為干擾變數

學生：楊惇宇、翁佩珊、許家蓁

指導教授：翁鶯娟

摘要

摘要內文：

在企業裡，CEO一直以來扮演著影響公司績效的重要角色，故CEO的領導能力與管理風格影響一個企業經營績效甚鉅，不同的領導能力與管理風格會導致企業經營績效不同的成果。在面對瞬息萬變、競爭激烈的經濟環境中，企業透過有效的策略規劃與控制，以因應內外環境製定適當的經營決策，進一步確定在市場上的發展方向並控制企業運作的個個環結以達成企業經營之績效並保有競爭力；然而，決策品質之良窳直接受到總經理素質之影響，因此，各企業無不積極延攬優秀的CEO，以期能為企業創造良好的經營績效、達成企業經營目標。

家族企業經營策略成敗，對台灣經濟發展、政治穩定、就業機會等方面，皆具相當影響力，隨時間流逝，家族第一代企業創辦人年事漸高，家族企業勢必面臨接班問題，然而，不同世代的企業負責人其經營策略不同，這是否會造成企業 經營上的問題，影響其企業績效與發展，值得做更進一步的研究。

本文主旨主要是探討家族CEO對公司績效之影響，並進一步討論家族CEO特性對公司績效間關係之干擾效果。將樣本區分為家族與非家族，本研究主要利用2008至2010年台灣地區不含金融證券業之上市公司為樣本次級資料之財務性指標來衡量公司績效，再由公開資訊網查知家族CEO特性之資料，測試家族CEO特性與公司績效變數之間的關係。分析，其實證結果顯示:家族CEO的經營績效較非家族CEO佳。

關鍵字

關鍵詞：家族繼承CEO、經營績效、CEO特性、家族企業

1. 緒論
2. 研究背景與動機

家族企業在全世界都相當的普遍，在1990年代中期的美國，家族企業的比例超過90%，其創造產值也在半數以上；財星五百大企業中，有三分之一是由家族掌控或是由創辦家族參與管理(Landes,2006) ，像摩托羅拉、杜邦等都是家族控股的。在東亞國家的經驗中，家族同樣是現代公司的先驅，甚至是構成區域經濟競爭的主要來源(Hofheinz & Calder,1982)；根據《Fortune》雜誌統計，在英國則有75%，在印度、拉丁美洲、中東地區甚至有超過95%的企業是由家族擁有(李禮仲、鄧哲偉，2002)。在亞洲，家族企業也相當普遍，日本松下、韓國現代、泰國的四大金融集團等都是家族控制的企業。從十九世紀的台灣五大家族(基隆顏家、板橋林家、霧峰林家、鹿港辜家和高雄陳家；司馬嘯青)，到台灣戰後的新五大家族(台塑王家、大同林家、國泰蔡家、新光吳家、與台南幫；司馬嘯青)，這些家族對台灣過去與現在的經濟社會與政治活動影響甚鉅，顯示家族所主持的企業型態在台灣社會扮演了重要的腳色。這也是華人社會中十分常見的企業型態。

家族企業經過了初創時期，有了穩定的績效及資本的積累，就進入了一個相對穩定的發展時期，在這一階段，企業發展所面臨的主要問題會逐步轉變。從企業生命週期上來看，有“富不過三代”的延續規律。據資料顯示，家族企業的平均壽命為24年，恰好與企業創始人的平均工作年限相同；然而，根據學者研究，在美國的家族企業中，只有三分之一的家族可以存活或是傳到第二代，而這些家族企業能夠在傳到第三代者，更是少於二分之一(Benson,1984)。能夠成功延續到第二代的家族企業，只有佔企業總數的三分之一。而中國家族是私營企業的壽命更短。事實上，許多家族企業正是處在這個階段，許多企業界是因為這個階段沒有過渡好而逐步喪失其初創業階段的優勢，最後被市場淘汰，所以，順利度過這一階段對家族企業來說十分重要。雖然家族企業的傳承相當困難，但家族企業卻是存在於世界的普遍現象，台灣也不例外。

家族企業是台灣企業的主要形式，然而家族企業的重要關鍵在於如何讓下一代順利接班，完成家族的傳承，並繼續發展以使企業能永續經營(葉匡時、操禮芹，1996；鐘喜梅、葉家豪，2010)。一個成功的企業，其追求的不只是公司帳面價值的成長，更是希望能達成永續經營的理念，而這除了需要企業領導者建立一套良好的制度來穩定公司體質以對抗外來競爭者的影響及環境變化所帶來的衝擊，同時企業在進行世代交替時，其是否能適才適位才是真正影響企業能否永續經營最重要的關鍵。

基本上，企業並非越大越好，但是接班過程的品質越高，對企業發展越有利。稱職、有歷練的接班人，可以提高員工的向心力；而和諧、少糾紛的接班過程， 可以使員工減少權力移轉過程帶來的干擾。要達到高品質接班過程、企業避免權 力劃分帶來的分裂局面，主要還是在於最高決策者的態度；對家族企業而言，如何將棒子交出去，不但關係一個事業的興衰，間接也影響台灣經濟發展。在我們的文化傳統中，如果由一個有能力的第二代繼承事業，應該是最為順理成章，尤其是這位繼承者能夠在能力以外，表現出大公無私，並能獲公司員工信服。如：遠東集團徐旭東。(陳明章 民81)認為「培養接班人」是家族企業的終身大事。因為在第一代辛苦打造及建立企業現有成就外，同時在經過三、四十年的時間及企業版圖不斷擴充下，上一代創業者已逐漸步入交棒的年齡，故已有許多企業主開始面臨如何選擇最適合的第二代接班人選。

家族企業可視為一個利益共同體，基於人具有自利動機的前提假設下，家族企業主藉領導、決策權力之便，並考量交易、信賴成本與網絡效益，透過親、忠、才等優位關係的權衡，以及企業主個人特質、領導風格、第二代接班候選人的意願、能力等因素的影響，以完成家族企業的接班任務。

Lado & Wilson (1994)認為管理才能(competency)是形成組織持續性競爭力的重要一環。Miborrow (1988)指出才能是經驗、責任知識與才能之混合，可指經理人的適任條件，亦可指經理人履行職務的執行才能。Constable and Russell (1988)則指出經理人為扮演管理角色所運用的知識與才能。而接班人所具備的管理才能，是在接班議題是最關鍵的一環。Dyck, Mauw, Starke& Mischk(2002)指出，傳統的企業的企業創辦人，期望接班人具備管理技能以帶領企業發展至下一個階段；而當現任者(incumbent)進行創新時，現任者與接班人有互補的才能，接班人可以發展一套完善的管理系統並易於量產。因此，接班人之管理才能對組織未來營運的成敗，為一重要變數。

廖秀梅,李建然,吳祥華(2005)實證結果發現，家族企業與非家族企業董事會結構各項特性對公司績效的影響是不同。如果公司是屬於家族企業，由於控制股東已實際掌握公司控制權， 使得股權機制及外部（或獨立）董監事能發揮的功能有限，而且董事會規模愈大，由於內部易生不同派系，不易整合不同意見，反而使決策效率變差。此外，家族企業較少聘任專業經理人參與公司經營， 故當董監事平均教育程度愈高時，學歷高或具有專業知識董監事會將其專業運用於公司的經營決策上， 進而使公司績效提升。至於在非家族企業， 發現董監事持股對公司績效有正面的影響，尤其是內部董監事股權之影響更為顯著。另外，外部或獨立董監事的設立，的確能提升公司績效，尤其是非常需要具有管理經驗或法律背景專業知識之外部（或獨立）董監事監督董事會之運作，至於其他董事會特性則對公司績效無顯著影響。

國內學者陳榮貴 (1984) 對家族企業之定義是：同一家族成員，藉著持有企業或公司半數以上的股權控制企業的經營權，並且企業董事會三分之一以上的席位由同一家族所有，則此種企業即所謂的家族企業。陳定國(1986) 認為家族企業可由「所有權」、「經營權」及「員工心態行為」三個層面來界定家族企業。當一個企業的所有權有二分之一以上集中於一個血緣密切之家族成員手中時，稱之為「所有權型」的家族企業；當一個企業的經理級以上職位有二分之一以上集中由一個血緣親密之家族成員擔任時，稱之為「經營權型」的家族企業；當一個企業的員工有絕對多數人的心態和行為都一致時，則稱之為「心態型」的家族企業。

值得注意的是，公司內的家庭成員的密切合作可能會損害公司績效（Christopher Christiansen , 1953 ; Elaine Kepner , 1983）。家族和業務規範之間的矛盾可能會產生分配職務、薪資、或其他資源的衝突（Harry Levinson 1971 ; Barnes and Hershon 1976 ; and Ivan Lansberg , 1983）。根據蘭斯貝格（1983），“創辦人經常會發現自己的艱難處境之間進行選擇或者聘用（或解僱）一個不稱職的親屬或非家族關係的人。“ 這種緊張關係往往是在繼承時尤為嚴重。

1. 研究目的

家族企業是我國企業的主要形式，而企業從成長到結束或是永續經營，無可避免的是接班的問題，若是能審慎的選擇最佳的接班人選，將使企業能夠永續經營且日益壯大，而不會輕易走入衰退期甚至結束。

台灣的企業型態大多具有家族經營之特性，企業要持續性的成長需仰賴的穩定的關係，故不論企業規模的大小皆須面臨企業核心人物接班過程。在接班過程中，面對接班者的培育、接班過程是否平順，與接班者實際掌權後，企業是否能穩定且持續發展，這都是在此過程中會面臨的問題。對接班者而言，面對企業規模的擴張與事業體多角化的 發展等情況，與第一代的企業主相較之下是相對的複雜與具有高度挑戰性的。而家族內具備接班之資格者，在面對接班過程中，必須了解如何有效掌握集團資源，與如何培養自身的權力基礎，以利日後能順利接掌集團之核心地位。

在許多家族企業中多以「子承父業」來延續企業壽命，又以長子接任為主流的方式，但對企業績效的幫助卻是相當兩極，所以如何挑選適合的企業接班人創造最好的企業績效便是本研究所欲探討的問題。過去針對家族企業接班問題的研究，結果大多建議家族影將企業經營權交給專業經理人，只保留企業所有權。但有許多的企業主並不希望把自己打拼的事業拱手讓給外人來經營；另外在其他的文獻中僅有討論到家族企業接班衍生出來得組織變革、衝突與轉化(吳建明，2012)或以質化的方式探討家族型態的中小企業的企業主如何規劃子女的接班問題(蘇靜怡，2006)，但卻未有實際上的統計數值來做個綜合參考，我們希望藉由對於家族接班人的基本特性做研究，給即將要進入傳承階段的企業，能夠更快了解企業接班人應具備哪些特性，讓企業能夠永續經營。

為了解家族接班人特性對公司績效的影響，本研究將以質化的方式分別探討家族企業接班人的特性 綜上所述，本論文的研究目的如下：

一、探討家族接班人接班後，是否對經營績效的正向影響。

二、探討家族接班人的學歷是否會增強家族接班人對經營績效的正向影響。

三、探討家族接班人的經歷是否會增強家族接班人對經營績效的正向影響。

四、探討家族接班人的年齡是否會增強家族接班人對經營績效的正向影響。

1. 研究流程

研究背景、動機、目的

結論與建議

研究結果

實證分析

初步分析

資料收集與整理

文獻探討與假設建立

圖1 研究流程

參考文獻

國外文獻：

1. FRANCISCO PÉREZ-GONZÁLEZ , (2006) , “ Inherited Control and Firm Performance .”。
2. Anderson, RC., and DM. Reeb. 2003. Founding-Family ownership and firmperformance： evidence from the S&P 500. *Journal of Finance 58(3)*：1301-1328。
3. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small business. *American Journal of Small* *Business*, *11(3)*, pp.51-64。
4. Donnelley, R.G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review,* 42, 93–105。
5. J.P.H. Fan, M, Jian, and Yeh, Y.H,Succession(2007): The Roles of Specialized Assets and。
6. Kesner, I. F. and C. Sebora, 1994 , Executive Succession: Past, Present, and Future, *Jouranl of Management*, l(20), pp. 327-372。
7. Transfer Costs, Working Paper, The Chinese University Of Hong Kong。
8. Pfeffer,J., (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, MA : Pitman。
9. Villalonga, B., and Amit, R. (2004), “How do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?,” Journal of Financial Economics, 80(2), 385-417。

國內文獻：

1. 李偉慈(2011)，上市家族企業傳承前後之績效及公司治理指標變化之探討，實踐大學企業管理學系碩士論文。
2. 楊安(2000)，誰是關鍵人物？台灣家族集團成員政商關係與多角化擴張之思考，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
3. 黃芝婷(2000)，家族創新與生命週期關係之探討：台灣家族企業的觀察，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
4. 蘇靜怡(2006)，台灣家族型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。
5. 郭志聖(2005)，家族企業繼承之影響要素─台灣家族企業之實證研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 嚴奇峰(1994)，台灣傳統家族企業極端共存組織現象之探討─系統穩態觀點，管理評論 第十三卷 第一期 pp.1-22.。
7. 湯麗芬(2000)，家族企業特質與盈餘品質之關聯性，當代會計第十一卷專刊民國九十九年十二月371-410 頁。
8. 劉子琦、盧思勛(2010)台灣中小企業家族型態接班問題之個案研究－以中部地區一家製造業為例，中小企業發展季刊，第22期，pp.1-24。
9. 林佑軒(2000)，台灣家族企業績效之後設分析，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
10. 李禮仲、鄧哲偉，2002，「公司治理」對家族企業的效益，財團法人國家政策研究基金會，財金〈析〉091-029號。
11. 葉匡時、操禮芹，1996，家族企業接班過程的網絡分析，管理學報〈原管理科學報〉，13〈2〉，197-225。
12. 鐘喜梅、葉家豪，2010，家族連結、政商關係與多角化擴張：台灣家族集團的跨時分析，組織與管理，3卷1期，67-106頁。
13. 徐慶雲（1987），家族企業的繼承問題:國內家族企業繼承人的培育，台灣大學商學研究所之碩士論文。
14. 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，臺灣大學國際企業學研究所之碩士論文。
15. 廖秀梅.李建然.吳祥華(2006)，董事會結構特性與公司績效關係之研究－

兼論台灣家族企業因素的影響，東吳經濟商學學報第五十四期

16.粘雅維(2008)，家族企業營運績效之實證研究：以台灣上市公司為例，朝陽

科技大學財務金融系碩士論文。