



# 家族治理：一個被人管研究領域 忽略的議題

曹瓊文、陳世哲\*

## 一、家族成員應該在自己企業任職嗎？

「反正姓氏不一樣，命就是不一樣！」在食品公司任職會計的麗雯內心憤憤不平地整理報表，看著隔壁才進公司沒半年的同事怡慧已經收拾桌面輕鬆地準備下班，心理不由得計較起來。自己自商專畢業後進入公司擔任會計已經五年，薪資還不到 28K，但是念私立大學且非財會科系畢業的怡慧一進公司起薪就是 32K，因為並非本科系，怡慧不僅不懂會計作業系統，對現有業務掌握程度也差，讓同樣擔任會計的麗雯不但因此常被主管要求協助怡慧適應新工作，還因此增加了許多工作耽擱延誤的困擾。但是怡慧是大老闆的親姪女，全公司上下都知道她是「皇親國戚」，因此雖然怡慧明顯能力不足且工作態度也不積極，但也沒人敢向大老闆反映這些。

## 二、誰該繼承家族企業？

「為什麼公司全部都要給大哥大姐經營？」、「我為什麼不能負責一個事業部？」在一次家族聚會的場合中陳老闆的三兒子激動的控訴父母的不公平，在他的心目中，祖父母重視身為長孫的大哥，母親事事倚重大姊，凡事與她商量，而父親則疼愛最小的么妹。「反正我就是這個家多餘的小孩」、「這個家沒有我也沒有關係」，小學時他就曾如此向級任老師反映，還因而被家人貼上偏激與不懂事的標籤，他在家庭中的不得寵也導致他的性格極端，似乎無時無刻都要捍衛自己在大家族中的地位與權益。隨著創業第一代父母退居

\* 曹瓊文，國立臺南大學經營與管理學系助理教授，為本文第一作者；陳世哲，國立中山大學人力資源管理研究所教授。

幕後由長子接班公司事業，兄弟在董事會中怒目相向、衝突的場景越來越常發生，讓已退出事業經營的老董事長夫婦憂心不已。年輕時他們從未預期到，家庭親子與手足間的衝突會成為自己白手起家好不容易創業有成後，事業版圖發展的最大難關……。

一般人常認為上述的「皇親國戚」、「用人唯親」、「有關係就沒關係」、「兄弟鬩牆」等與人事任用或事業接班問題只會發生在夫妻、兄弟或父子等主要由家庭成員共同創業的中小型企業；然而，給外界高度專業化、制度化印象的大型上市公司也不乏因為家族治理因素影響人力資源管理實務的問題。

### 三、專業經理人在家族企業該扮演什麼角色？

被臺灣社會謂為流通教父的統一超商前總經理徐重仁自 1977 年進入統一企業任職後，成功籌劃統一超及 7-11 等社內創業，前後擔任統一超商總經理長達 26 年，並於統一流通次集團宣布他退休當日（2012 年 6 月 21 日），徐重仁繳出了有史以來統一超最高的每股盈餘——EPS 4.8 元。徐重仁事後在他的回憶錄中道出：「二十六年來唯一缺席的、也是我任內最後一次的統一超董事會……一個月後，下一代人力布局也打散了……就此，高清愿的駙馬爺，統一企業總經理羅智先，繼多年前掌舵統一企業之後正式進入統一超董事會，進行統一超改朝換代。」<sup>1</sup> 為徐重仁著作書寫推薦序的臺大副校長湯明哲更快人快語指出：「……徐重仁筆路檻樓，帶領子弟兵，打下了天下。以兩億的資本額，創造出一千兩百億的市值。……但終究逃不過臺灣專業經理人的宿命。再偉大的戰功，也敵不過家族企業的一句話，這種戲碼在國內屢見不鮮，一家被動元件大廠，扭轉虧損的專業經理人，在公司股票漲一倍後，即被解甲歸田。這在銀行業、證券業都可以找到前例。有位高階專業經理人和我說：『只要不姓那個姓，就沒有希望，還是趁機早點走。』」<sup>2</sup>

2015 年 5 月 15 日新光銀行召開臨時董事會，通過總經理賴進淵的辭職案，賴進淵在任將近 6 年期間，帶領新光銀行連續 6 年獲利成長，稅後淨利從 2009 年的 5.6 億元成長至 2014 年的 51.6 億元，淨值則由 220 億元倍增至 413 億元。至於他請辭的理由，金融圈消息指出擔任銀行董事的吳欣儒（新光

<sup>1</sup> 徐重仁、莊素玉（2012）。《流通教父徐重仁青春筆記》，臺北：天下雜誌，頁 172。

<sup>2</sup> 同註 1，頁 20。



金董事長吳東進之女)，曾多次主導銀行高層人事決策，因而影響高度強調尊重專業經理人分工的金融業文化，致使現有的經營團隊產生運作上的困難<sup>3</sup>。

上述所舉例的這些家族企業，已不再是由親族家人共同經營的小型企業，在臺灣，有超過七成的上市櫃公司皆為家族企業型式，儘管相較於歐美國家的家族上市公司占整體上市公司三到四成的比例，顯著較高<sup>4</sup>，但家族企業並非華人商業社會獨有的企業治理機制。

美國 Fortune 500 大企業中有超過 150 家仍掌握在家族手中<sup>5</sup>；法國和德國 250 家最大公司中，有 40% 為家族所控制<sup>6</sup>；更甚者，在東亞九國，超過半數企業的所有權結構為家族控制型態，且有超過三分之二以上的企業為控制股東所掌握<sup>7</sup>。由此可見，全球各地不分東方或西方國家，家族企業不僅是最普遍的企業經營型態，家族治理尤其影響企業重要經營決策，例如董事長、執行長、董事會及高階經營團隊成員的推選與任用決定。因此，家族企業對國家經濟之重要性及影響力均指出家族治理在組織企業研究當中是一項不可忽視的重要特質，從事組織領域研究如漠視家族影響變數將導致研究發現無法應用於多數組織的缺陷<sup>8</sup>。

從這些實例，我們不難觀察家族企業的人資管理實務很可能因為家族治理、家族領導與管理文化、企業領導人接班改組、對專業經理人信任與否、乃至家族後代成員任用等與「人」相關的問題，面臨挑戰與陷入掙扎。我們不禁疑問，人管或組織的教科書中為何沒有介紹家族企業？家族企業與非家族企業，何者經營績效更好？還有家族治理對人力資源管理的影響又有哪些面向呢？

<sup>3</sup> 林月媚 (2015)。〈戰將賴進淵辭總座新光銀內部治理添問號〉，《今周刊》，961 期 (2015/05/25)，頁 44。

<sup>4</sup> 蔡鴻青 (2013)。〈華人企業接班與轉型關鍵報告〉，《董事會評論》，頁 22-26。

<sup>5</sup> Charles D. Fox IV. (2011). Keeping it in the Family: Business Succession Planning, SS039A.L.I.-A. B.A.2009, at 2013.

<sup>6</sup> Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S., and Ritter, J. (2015). Leadership Lessons from Great Family Businesses. *Harvard Business Review*, April 2015 Issue.

<sup>7</sup> Claessens, S., S. Djankov, and L. H. P. Lang. (2000). The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporation, *Journal of Financial Economics*, 58: 81-112.

<sup>8</sup> Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17 (1), 1-36.

#### 四、家族治理的特色為何？

家族企業結合家庭與事業兩個社會系統，是世界上最常見的企業組織型態<sup>9</sup>。家族企業錯綜複雜的組織結構主要由家族（family）、事業（business）與所有權（ownership）三個體系相互交錯組成<sup>10</sup>；由於三個體系乃由不同的人組成，例如家庭體系成員包括事業創辦人與配偶、子女與其他親屬等；企業體系成員包括專業經理人、員工、供應商及客戶；所有權體系則反映股東、董事會成員（可能包括家族與非家族成員），因此家族企業的生產體系、家庭體系、勞動市場及家族成員投入事業經營的各種人力資本、社會資本、情感資本以及財務資本等因素都會影響企業創辦人及其家族成員對於事業的勞務參與選擇與程度，進而影響家庭的合諧與事業經營的成效。

#### 五、家族企業的傳承與接班

一個事業家族成員也可能僅持有公司股份，而不參與事業經營；反之，一個專業經理人亦可能同時擔任兩個體系的成員，例如他是總經理也同時是董事會的董事。由於這些人分屬不同的身分，有不同的利益、需求與目的，因此利益衝突即最常發生在三個體系重疊之處<sup>11</sup>。例如甫於 2016 年初辭世的張榮發所創立的長榮集團，由於創辦人身後遺囑對於後代權力、利益與資源分配產生變動影響，導致第二代家族成員間嚴重的衝突，此舉勢必衝擊未來經營高層的接班改組與企業經營成效。事實上，范博宏、簡明與葉銀華（2008）追蹤 250 家香港、臺灣、新加坡企業在 1980 年至 2008 年股價變動表現的研究發現，企業傳承前後五年間，公司股票市值平均跌幅 56%，且後代接班後並無明顯起色<sup>12</sup>；更甚者，美國的研究與統計調查均指出美國的

<sup>9</sup> LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471-517.

<sup>10</sup> Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom-Hampton, M., & Lansberg, I. (1997:6). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>11</sup> 李郁怡（2013）。〈臺灣家族企業新動能〉，《哈佛商業評論》全球繁體中文版，3 月號。

<sup>12</sup> 范博宏、簡明、葉銀華（Fan, J. P., Jian, M., and Yeh, Y. H.）. (2008). *Succession: The roles of specialized assets and transfer costs*. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.



家族企業只有三分之一能順利傳到第二代<sup>13</sup>，顯示企業傳承與接班確實攸關家族企業經營成效與未來存續。

在美國，60%的員工受僱於家族企業，且家族企業更為市場提供78%的新工作機會<sup>14</sup>，正因為家族企業的為數眾多及在人類經濟活動中扮演著重要地位，人們也開始關注家族企業與非家族企業之經營成效，其究竟有何不同之特色？家族企業研究領域的主要研究假設，建立在探討家族治理（family governance）因素，包括家族持有股權的方式與程度、家族領導人、其他家族成員對事業廣泛的參與、還有後代家族成員規劃（或實際）參與事業等不同方式與不同程度的公司治理選擇對組織績效的影響<sup>15</sup>。西方國家如美國針對S&P500大企業的實證研究發現家族治理與公司財務績效間的正向關係<sup>16</sup>，但針對臺灣上市櫃企業的研究發現，董事會家族成員之持股比例（即所有權）與家族成員擔任高階經營團隊成員比例（即經營管理權）對公司績效均無顯著影響；然而當研究樣本公司所採用的策略性人力資源管理措施程度越高時，對上述關係產生正向顯著的影響<sup>17</sup>，顯示家族治理與組織績效關係間存在其他機制作用，而人力資源管理措施可能是影響家族企業治理與組織績效關係間的重要機制。

## 六、家族治理與管理對人力資源管理的利弊得失

在事業與家族雙軌系統的交錯影響下，我們不禁疑問：是家族治理，抑

<sup>13</sup> Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: how to plan for continued growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.; Shanker, M.C., and Astrachan, J. (1996) Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9: 107-123.

<sup>14</sup> Groysberg, B. and Bell, D. (2014) "Generation to Generation: How to Save the Family Business," Harvard Business Review Blog (<http://hbr.org/2014/04/generation-to-generation-how-to-save-the-family-business/>)

<sup>15</sup> Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19: 73-87.

<sup>16</sup> Anderson, R. C., and Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the Sand P 500. *Journal of Finance*, 58: 1301-1329.

<sup>17</sup> Tsao, C., Chen, S., Lin, C. and Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance: The Role of High Performance Work Systems. *Family Business Review*. 22 (4): 319-332.

或人資政策與實務的設置影響企業重要人力資本的累積或流失？對於多數員工而言，「員工是企業最重要的資產」似乎是一句空談，尤其相較於一般非家族企業，帶有家族企業色彩的組織往往在職涯升遷發展、報酬公平性方面有較多的限制，因為最高決策者處於絕對主宰地位，員工只能忠實執行決策，中間管理層的主動性和創造性嚴重受到壓抑，非家族成員經理人似乎很難受到重用；家族企業的領導人也承認有上述這些問題，研究指出家族企業董事會成員在人才管理方面對自己的績效評價，遠低於非家族企業董事會成員，只有不到 10% 的家族企業董事，表示他們的公司能夠有效地吸引、聘僱、留任或開除員工，或者能夠有效運用員工的多元背景<sup>18</sup>。在全球企業經營環境日益嚴峻競爭之際，當家族企業的組織能力（organizational capability）受限時，極可能是影響家族企業無法長青的主因<sup>19</sup>。

難道家族對事業經營的參與在人資管理議題上只有弊沒有利嗎？理論上，除了經濟誘因外，驅使家族企業擁有人與經理人盡心盡力投入事業經營展現忠僕般的行為乃源於他們對事業投注強烈的情感，因為家族的繁榮、個人的成就滿足都與事業牽絆相關，也因此他們投注心力經營維繫事業與員工。我們因而不難發現許多的家族企業採行家長式的管理風格，擁有人性化關懷的組織文化，這些管理特性均正面影響家族企業員工對公司的向心力與忠誠度；但是員工對家族企業如家庭般人性化關懷的組織文化的期待亦有可能為企業帶來負面的影響，例如於 2008 年底發生全球性金融危機之際，眾多臺灣企業紛紛採用裁員、人事凍結、無薪假等人資緊縮實務。一項針對臺灣上市櫃企業於金融危機發生期間採用的人資緊縮回應措施的研究調查發現，家族對經營管理的投入強化了人資緊縮回應措施對公司財務績效負向的影響<sup>20</sup>，可能的解釋是相較於非家族企業，家族企業的員工在家長式的管理風格下可能期待公司會對員工提供較佳工作保障，但當企業採用人力緊縮措施以

<sup>18</sup> Groysberg, B. and Bell, D. (2013). Talent management: Boards give their companies an “F”. *Harvard Business Review*, May 28, 2013.

<sup>19</sup> Astrachan, J. H. & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3): 251-262.

<sup>20</sup> Tsao, C., Newman, A., Chen, S. & Wang, M. (2015). HRM Retrenchment Practices and Firm Performance in Times of Economic Downturn: Exploring the Moderating Effects of Family Involvement in Management. *The International Journal of Human Resource Management*. (DOI: 10.1080/09585192.2015.1072098.)



回應金融風暴時，家族企業的員工原先對企業建立的心理契約與期望受到背叛，因而影響士氣與生產力。

從這些研究發現我們得以推論，人力資本的管理在家族企業中是一項複雜與艱困的工作，因為家族企業成員同時在家族與企業的參與，導致企業與家庭間存在的各式各樣的關聯性及人際關係；家族企業所有人、家族經理人、專業經理人，還有非家族的員工彼此間的互動，時常會缺乏清楚明確的界定職責權限與責任歸屬而產生種種的爭端與衝突。因此相對於非家族企業，家族企業特有的治理經營方式對於人力資源管理更可能發生家族勢力對經營管理過度的干預導致家族勢力不願授權與放手、用人唯親只講求信任與忠誠而非績效表現、員工缺乏自主性不敢挑戰或違抗經營高層等對企業長期發展負面的影響與衝擊。

## 七、長青家族企業有何特色？

加拿大學者針對歐美 50 家百年家族企業所完成的研究發現，長青家族企業多數具備四項特質（4Cs）：（1）持續力（continuity）：為追求夢想所展現的熱情、耐力與持續力；（2）群聚力（community）：對為了實現使命所展現的堅持進一步感召觸動相同理念的人（事業夥伴、顧客、員工）加入，形成群聚；（3）連結力（connection）：重視永續價值，建立、維繫且珍視與事業夥伴、顧客、員工、社會大眾長期互惠的永續關係；以及（4）執行力（command）：能以快速、原創的方式，自由、機動的行動力回應外部環境，並完成決策。<sup>21</sup> 這些獨一無二的「家族引力」（family gravity）<sup>22</sup> 正是讓家族企業有別於其他企業的核心競爭優勢。然而使命感、價值理念、長期互惠的夥伴關係、社會網絡、原創性等企業長青特性的真正價值卻無法明確衡量或反映在公司治理或財會報表數字裡，且這些「無價」資產的維護與傳承亦需要更多事業內部人才（包括家族與非家族人才）共同投入事業才能被妥善保存進而茁壯成長。一般而言，外部人才對家族企業容易產生對工作獨立程度不確定、受家族勢力影響管理決策等源自於企業所有權與經營權不分的疑慮；那麼，家族企業又應

<sup>21</sup> Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.

<sup>22</sup> Fernández-Aráoz, C., Iqbal, S., and Ritter, J. (2015). Leadership Lessons from Great Family Businesses. *Harvard Business Review*, April 2015 Issue.

該如何妥善管理內部人才並吸引外部優秀的人才願意共同為企業長期發展效力呢？

英國的研究分析世界各地涵蓋南北美洲、歐洲和亞洲共五十家已蓬勃發展了幾十年、甚至是幾百年由家族擁有或控制的長青企業後發現，他們多數共同的特色是具備完善的公司治理與高層接班規章。這些成功的家族企業擁有的核心管理實務包括：建立良好公司治理，努力維護，發掘並培育家族和非家族人才，並且用嚴謹有條理的方式進行高層接班<sup>23</sup>。其中，確保非家族成員在家族企業中未來的可能發展、成長、升遷等職涯發展各方面都有公平角逐的機會尤其重要。家族企業可借鏡這些長青企業，透過建立良好的公司治理實務做法，清楚界定劃分家族與事業的界線，藉由設置顧問或專業董事會負責監督以避免家族勢力與家族紛爭過度干擾影響事業永續經營。最後，組織與人管領域的研究不可忽視家族治理的多元面向對於企業組織能力與經營成效的影響；藉由釐清家族治理的多元面向對事業經營的影響程度，除了有助於理解為何家族企業有如此多的組織紛爭行為外，也許更能讓我們了解企業資源分配決策的本質為何。

---

<sup>23</sup> 見註解 22。