



家族企業專業經理人角色之績效意涵： 臺灣經驗之初探

鍾喜梅*

本研究成果主要指出在家族企業當中，專業經理人擔任高階職務（如董事或執行長等），對於家族企業的績效有何影響。透過不同理論論點，研究者試圖說明在家族企業此一特殊治理結構下，專業經理人與家族成員之間可能的相互關係與其影響。研究發現，專業經理人擔任董事等高階職務，可以有效降低在家族企業當中特有的大股東與小股東之間的「主理－主理人」代理問題，並且有助於公司績效提升。從各國經驗觀之，表現優異的家族企業，往往會重用非家族成員的專業經理人。因此建議家族企業主應善用專業經理人，讓志同道合的專業經理人，可以成為創造家族企業永續發展的一員，而非僅是為家族服務的忠臣，或是可能掠奪股東財富的代理人。

一、研究背景、目的與重要性

本研究為陳世哲教授所主持「家族企業經營管理之研究：臺灣經驗之分析」整合型計畫的其中一項子計畫。當初研究的發想，源於 2010 年暑假，訪問耐斯集團愛之味股份有限公司陳鏡堯副總經理，訪問目的主要想瞭解耐斯集團的家族成員參與經營過程，以及決策的一些關鍵考量點。由於耐斯集團是一個擁有眾多分子企業的大型家族集團，在企業與集團發展過程中，需要有眾多專業經理人之參與，才能成就如此龐大的事業體。陳副總不僅說明家族成員如何參與企業與集團的成長，也詳細說明家族成員如何與不同專業領域的經理人員互動與建立互信。其中，陳副總特別提到，給專業經理人獎酬或配股等誘因不難，但專業經理人在家族企業要能獲得足夠的信任，觀察指標之一是他（或她）是否被邀請進入董事會擔任董事，或是擔任總經理一職；

* 義守大學企業管理學系副教授

因為「專業經理人擔任董事或總經理，代表這位專業經理人獲得家族成員充分的信任，也因此能參與股權或高端決策討論」。這一番談話，促使筆者開始思考在家族企業當中，專業經理人角色的可能意義與價值。由於過去關於專業經理人的研究，通常是以代理理論論點，解釋在股權分散情況下，因此分散的股東難以監督掌握管理權的執行長與專業經理人，如何透過類似獎酬設計、選擇權等不同方式，調和專業經理人與股東間的利益，進而降低專業經理人的代理問題，並使公司績效提升，就成為公司治理的熱門議題 (Daily, Dalton, & Cannella, Jr., 2003; Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976)。

但是，從美國專業經理人制公司，討論專業經理人議題，主要基本假設在於公司股權分散，以及專業經理人掌握管理權。這樣的基本假設，其實對於美國以外多數國家的企業均是不適用的。在世界各國的經濟體系中，家族性經營為普遍存在的企業組織治理特徵 (Miller & Le-Breton-Miller, 2005; Young, Peng, Ahlstrom, Bruton, & Jiang, 2008)。家族企業的特徵之一在於管理權與股權的掌握。在亞洲，多數家族企業都是以集團企業方式存在，也就是控制家族會掌握包括一家以上的分子企業，並且透過股權與人際連結，串聯集團內的分子企業 (Granovetter, 1995)。過去代理理論者認為，如果股權可以集中在大股東 (如家族成員) 手中，會有效降低專業經理人的代理問題 (Fama & Jensen, 1983)。但是，在亞洲與多數新興國家當中，當家族企業成員掌握股權與管理權，同時會透過層層股權控制方式，掌握龐大集團企業以及當中的上市公司時，就會發生以家族成員為主的大股東，可能會侵吞其他小股東權益的現象，因此產生所謂的「主理—主理人」代理問題 (Young et al., 2008)。如果要討論亞洲或臺灣家族企業當中，專業經理人可能的角色意涵，必須要理解亞洲家族企業伴隨著「主理—主理人」代理問題，而必須同時思考專業經理人在此脈絡下，對於企業績效的可能影響。

家族企業與集團企業，是一種立基於人際關係基礎上，普遍存在於包括南美、印度、日本、韓國、臺灣、香港、中國等不同體制地區的企業實體 (Granovetter, 1995)。在亞洲各國，尤其是東亞的韓國、日本與臺灣，家族企業不好重用專業經理人員，往往被認為是阻礙家族企業發展的主要原因 (e.g., Carney, 2005; Chang, 2006)。但是，由於亞洲家族企業往往朝大型化與集團化方向發展 (Chang, 2006)，在規模如此龐大的家族企業當中，專業經理人員勢必在決策上具有一定之重要性。而由於家族企業重用專業經理人，往往會給



予適當的決策位置，因此，如何透過臺灣上市櫃大型家族企業的跨時研究，瞭解家族企業當中，專業經理人員角色可能具備之績效意涵，自然是相當重要的課題。

在實務上，我們可以發現即使是同一產業的家族企業，其對於專業經理人員之重視，往往大異其趣，而不同規模的家族企業，其與專業經理人之間的互動方式，也往往有相當差距；但是在理論上，過去討論家族企業的專業經理人，往往僅從經理人與大股東之間的代理理論論點論述之（e.g., Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009），並沒有進一步回答，專業經理人所扮演角色，與家族控制之間關係，乃至於論述可能產生之績效意涵。因此，研究者就進一步從不同產業出發，試圖了解在不同產業環境下，家族企業專業經理人角色的可能影響。

在學術上，本研究希望透過理論的對話，填補過去關於家族企業與專業經理人關係的討論空缺；並且希望透過貫時性與橫斷面的研究，對於不同屬性的臺灣家族企業，其專業經理人角色的不同影響，提出論述充分的解釋。

二、家族企業當中的專業經理人：研究趨向與問題意識形成

過去關於家族企業專業經理人論點之討論，主要由幾個角度出發。一是過去僅以獎酬設計，降低專業經理人代理問題之論述，難以適用在家族企業；二是論述專業經理人對於家族企業之助益；三則是討論在家族不同股權影響下，專業經理人職位可能具有的調節效果。簡單論述要點如下：

1. 透過獎酬設計，降低專業經理人與股東之間的代理問題，難以適用在家族企業當中。專業經理人持有企業股權，使專業經理人的角色從員工轉變為股東，從代理人轉變為主理人，透過利益相連結減少機會行為（Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976），為西方企業管理為解決「主理人－代理人」代理問題所產生的內部治理機制。但是這樣的論述難以運用在家族成員高度掌握股權與管理權的家族企業當中，尤其是在亞洲，控制家族往往會採用直接持股與間接持股，掌握龐大家族集團，當家族企業掌握管理權與股權時，儘管「主理人－代理人」代理問題會降低，但是衍生而來的「主理－主理人」代理問題就難以解決。因此，需要正視在亞洲家族企業特殊的環境下，檢視專業經理人的角色，能否解決「主理－主理人」代理

問題。

2. 專業經理人對於家族企業有正面助益：專業經理人可協助組織更能夠適應內外部環境的變化，尤其在快速變動的高科技產業中，經理人經由經驗與專業的累積判斷，制定策略可行方向，或藉由其網絡關係獲取企業合作機會，提供多元資訊與觀點，對企業績效的影響尤為重要。在家族企業當中，由於主要決策職位往往由對企業認同度高的家族成員擔任（Chua et al., 2009; Chung & Chan, 2012），因此在家族集團企業裡，家族企業主若願意授權於與家族毫無血緣、姻親關係的專業經理人，指派擔任集團內分子企業具決策權的職務，或使其進入家族集團企業的核心決策層，表示家族與該經理人之間有相當高度的信任，在這種情況下，專業經理人與股東之間利益衝突的「主理人—代理人」代理問題相對較小。在家族企業中，家族成員掌握了集團企業真正的決策權，專業經理人角色則視家族企業主對於專業經理人角色的態度而決定，可能扮演調和家族股東與公司之間的利益、提供策略方向、監督企業經營與財務，或單純執行控制股東決策的角色。
3. 專業經理人所扮演角色，對家族直接與間接持股對於績效間關係，有正向的調節影響：誠如前述，在家族集團當中的上市公司，由於家族會有直接持股及透過層層控股所產生的間接持股，而家族直接持股對於企業績效有正面影響，但間接持股對於績效則有負向影響（Chung & Chan, 2012）。如果家族企業邀請專業經理人擔任董事，若家族集團企業願意採納越多的專業經理人進入董事會此一重要決策團體（Daily, Dalton, & Rajagopalan, 2003），由於專業經理人董事與家族董事身分之差異，表示家族希望善用專業經理人所具備的專業知識與技能，提供專業建議；甚至監督控制股東的決策行為，進而避免控制股東掠奪小股東權益，制衡家族企業控制股東與小股東之間的利益差距，使公司價值提高，因此可以強化家族直接持股與企業績效之間的正向關係，以及能夠降低家族企業因運用金字塔股權結構的間接持股所衍生的「主理人—主理人」代理問題。

三、執行過程與研究成果

研究者在思考專業經理人在家族企業績效意涵問題時，特別注意到產業的影響。舉例來說，對電子產業而言，由於專業背景使然及全球競爭壓力，儘管家族企業經營該產業，也必須重用專業經理人。這是研究者一開始會採



用電子產業樣本的原因。反之，如果是金融業，由於人脈的重要性相當高，而許多關鍵人脈均掌握在家族成員手中；因此，如果比較電子產業與金融產業，專業經理人職務的績效意涵就會不相同（Chung, Au, & Chan, 2013）。在研究樣本上，研究者考量上市公司是社會大眾主要投資標的之一，代理問題攸關社會大眾權益，且上市公司受證管會、《證券交易法》等法令監督規範，須定期發布財務報表、公開說明書等資訊，資料取得較為公正；因此研究樣本以電子業上市公司，排除非單一家族控制型態的企業，共 63 家電子業家族上市企業為研究標的，研究時間則是橫跨 2005-2009 年，屬於跨時之研究。

在考量可能控制變數後，研究者發現家族直接持股對於績效有正向影響，而專業經理人擔任董事職務，對於此一正向影響有強化效果；相反地，家族間接持股對於績效有負向影響，而專業經理人擔任董事職務，則對此負向績效影響有弱化效果。研究結果說明，專業經理人在家族企業當中擔任重要決策職務，可以有效降低家族企業特有的「主理－主理人」代理問題，達到家族、企業與專業經理人三贏之結果（李卉馨、詹淑婷、蘇怡方、鍾喜梅，2014）。

除以上研究發現外，研究者也在隔年，以電子與金融業為對照，討論在不同產業下，專業經理人對家族企業之績效意涵（Chung, Au, & Chan, 2013）。由於此一研究計畫，係著重於討論在家族企業當中，專業經理人角色之探討。過去研究指出，家族企業的成长與茁壯，需要家族成員與專業經理人共同的合作，僅單靠家族成員，不僅會形成管理能耐之不足，同時也不足以形成足夠的組織資本，供組織成長之用（Carney, 2005）。因此，研究者希望透過單一產業與跨產業家族企業資料之蒐集與分析，瞭解在家族企業成長歷程中，專業經理人擔任重要決策職務（如董事長、董事、執行長等）對於家族企業策略或績效之影響。

四、結語

家族企業往往會給人落後與封閉決策的印象，但事實上，依據《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）在 2012 年的一篇文章表示，家族企業的運作，其實可以形成一種彈性模式，在長期獲利的目標下，使企業的運作可以更為健全（Kachaner, Stalk, & Bloch, 2012）。表現優異的家族企業，往往會重用非家族成員的專業經理人，並且透過核心價值的認同，留住專業經理人

(鍾喜梅，2015)。

由於家族企業涉及到家族與企業兩造實體的連結與互動，隨著家族企業經營規模與範疇的擴大，家族與企業這兩個實體的健全，實有賴其他成員的參與，例如專業經理人。但是，過去在華人文化中，專業經理人在家族企業的角色，往往會從其與家族成員間如何形成「信任關係」切入，因此會衍生諸如「忠臣」、「家臣」等名詞，而這類名詞的提出，實隱含「家族」此一實體比「企業」此一實體更為重要的基本假設，也就是說，專業經理人參與家族企業的經營活動，不僅是為了企業績效目標而努力，還為了要能達成家族永續發展目標（鍾喜梅，2015）。但是，西方偏重專業經理人投機行為的論述，儘管平衡「股權」與「管理權」兩造權利的利益衝突，但是卻難以解釋在亞洲家族企業脈絡下的專業經理人。因此，本研究的主要貢獻，在於以亞洲特殊家族集團脈絡為對象，解釋專業經理人在此脈絡下可能之影響。

不管是東方或西方的家族企業，家族企業主與專業經理人之間，均需要足夠的信任基礎，才能愉快共事，以及共創企業榮景。本文與相關研究均再次說明，專業經理人參與家族企業的決策決定，例如擔任執行長或是董事一職，有助於家族企業績效之提升。而如果家族企業主願意在清楚的共同願景下，尋求適當的專業經理人夥伴之加入，必然會對家族企業的永續發展有更好助益。

五、後記

本研究為陳世哲教授所主持「家族企業經營管理之研究：臺灣經驗之分析」整合型計畫的其中一項子計畫，計畫從發想、整合與提案，大概從 2011 年 5 月開始，一直到 2011 年 7 月底結束；而計畫開始執行則是從 2012 年開始，為期兩年。在計畫準備提案的 2011 年暑假期間，適逢父親病危與驟逝，還記得提案繳交的前一晚，心中有預感父親可能不久於世，因此拼命工作，順利將提案在截止日前交出，當晚還寫下那一個溽暑，往返家中、學校與醫院的小小雜記。獲知計畫通過時，已順利辦完父親後事，心中告訴自己，這一個計畫是爸爸幫忙的，要繼續努力，好好完成它。在執行計畫兩年期間，不僅獲得相當多人協助與幫忙，同時還代表臺灣中山大學電子商務研究中心家族企業研究室，順利在高雄舉辦「2011 成功家族企業的創新精神代際傳承計畫—第三屆亞太區家族企業高峰會（2011 Asia Pacific Successful Trans-



generational Entrepreneurship Practices (STEP) Summit)」。此一 STEP 亞太區高峰會，不僅成功搭起學界、家族企業及媒體(今週刊)之間的平臺，同時筆者也與包括 *Family Business Review* 主編 Professor Sharma、日本早稻田大學學者 Professor Higashide、香港中文大學區玉輝教授 (Professor Kevin Au) 等國際家族企業領域學者熟識，同時開啟後續的研究合作關係。而 2011 年舉辦 STEP 亞太區高峰會的經驗，也使筆者更加確立在家族企業深耕的想法，以及對於學術議題、家族成員實務需求，以及媒體報章雜誌報導取向等不同方向的拿捏與掌握。隔年(2012 年)臺灣董事學會成立，筆者也開始參與學會相關規劃與活動，希望可以在與家族企業主及專業服務機構等不同代表共同努力下，讓臺灣家族企業可以更有國際競爭力以及為社會有更多貢獻。回首這一歷程，當初提案的心情仍歷歷在目，儘管不少專業經理人仍深覺在家族企業當中並沒有獲得相對應之重視，但筆者希望可以透過每一篇學術文章與報章短文，以及每一場活動，讓專業經理人與家族企業主之間可以更為和諧與共榮，為臺灣企業更好的競爭優勢而努力。

致謝

本計畫為科技部補助計畫，計畫編號：NSC101-2420-H-214-001-MY2，計畫名稱「家族企業經營管理之研究：臺灣經驗之分析—子計畫四：專業經理人角色之績效意涵：臺灣家族企業之經驗探究」，計畫執行期間：2012/01/01-2013/12/31，特此致謝。除此之外，本計畫之完成，與後續研究成果的陸續發表，需要特別感謝相關參與人員，包括耐斯集團愛之味股份有限公司陳鏡堯副總，他在 2010 年接受訪問時的坦率與樂觀，以及對於家族成員如何看待與思考專業經理人的想法，均讓人印象深刻，特此致謝；中山大學人力資源管理研究所陳世哲教授，感謝他在接下整合型計畫時，邀請筆者參與，同時協調與整合多次會議，其認真研究的精神與態度，值得學習與感謝；中山大學人力資源管理研究所博士班研究生王妙如，她身為整合型計畫之專任助理，不僅需要處理相關繁瑣事宜，同時也在許多行政事務上多所協助，在此致謝；中山大學企管系碩士畢業生李卉馨，她願意接受挑戰，處理上市櫃繁瑣之資料，同時欣然將此議題撰寫為碩士論文，並參與後續改寫論文發表的認真，值得鼓勵與感謝；中山大學企管系博士班候選人詹淑婷，她在計畫期間協助相關資料蒐集，同時一同參與文章之撰寫，以及後續投稿至相關

學術研討會與期刊的過程，均表現相當出色，特此深深感謝；中山大學電子商務研究中心前任專任助理林佳慧，以及現任專任助理蘇怡方，她們兩位不僅協助整合相關研究繁瑣事宜，更協助在承辦「2011 成功家族企業的創新精神代際傳承計畫－第三屆亞太區家族企業高峰會（2011 Asia Pacific Successful Trans-generational Entrepreneurship Practices (STEP) Summit)」其間的繁瑣行政工作，同時也協助參與資料整理與企業主訪問事宜，其工作表現可圈可點，在此表達最深的謝意。

參考文獻

- 李卉馨、詹淑婷、蘇怡方、鍾喜梅（2014）。〈專業經理人職位的代理意涵：臺灣個人電腦家族企業之實證分析〉，《臺大管理論叢》，25（1）：259-286。
- 鍾喜梅（2015）。〈淺談家族企業的專業經理人〉，《義大研訓》，25期：36-38。
- Carney, M. 2005. Globalization and the renewal of Asian business networks. *Asia Pacific Journal of Management*, 22 (4): 337-354.
- Chang, S. J. (Ed.) 2006. *Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth*. New York: Oxford University Press.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. 2009. An agency theoretic analysis of the professional family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (2): 355-372.
- Chung, H.-M., Au, K., & Chan, S.-T. 2013. Leadership succession, professional management, and firm performance in family businesses: Behavioral agency viewpoint in contexts. Paper presented at IFERA (International Family Enterprise Research Academy) 2013 Annual Conference, St. Gallen, Switzerland, July.
- Chung, H.-M., & Chan, S.-T. 2012. Ownership structure, family leadership, and performance of affiliate firms in large family business groups. Special Issue on Leadership in Asia, *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (2): 303-329.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, Jr., A. A. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28 (3): 371-382.
- Daily, C. M., Dalton, D.R., & Rajagopalan, N. 2003. Governance through ownership: Centuries of practice, decades of research. *Academy of Management Journal*, 46 (2): 151-158.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. 1983. Separation of ownership and control *Journal of Law and Economics*, 26 (2): 301-325.
- Granovetter, M. 1995. Coase revisited: Business groups in a modern economy. *Industrial and Corporate Change*, 4 (1): 93-140.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. 2012. What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90 (11): 102-106.



- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. and Jiang, Y. 2008. Corporate governance in emerging economies: A review for the principal- principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45 (1) : 196-220.