

# 家族企業集團企業現代化之研究-以新光合纖董座之爭為例

施允中、朱寶青

E-mail: 9425418@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

家族企業多年來一直是台灣工商企業的主要經營型態，當家族企業組織的規模還小，企業主總攬組織中的經營大權，指派其家人擔任組織中的重要職位，共同管理企業組織的經營運作，而呈現家族企業的特徵。然而當企業組織的規模繼續成長，企業內雇用的非家族成員愈來愈多，企業內的分工也愈來愈細時，企業主必須面臨要不要採取西方式的管理方式，制定出合理的規章制度，來經營他的企業組織。再者，家族中兄弟或子女眾多者，關係複雜易發生衝突，妨礙公司正常運作，而目前台灣家族企業內的紛爭，又新光家族企業吳家兄弟之新光合纖董座爭奪最為矚目。本研究即以從新光合纖案來探討整個家族企業現代化過程中，作為一位經營者或專業經理人所遭遇到的阻礙問題，對於整個家族企業體又會有何影響，以及該如何克服。本研究以國內報章雜誌報導新光家族企業之媒體資料，以及對親近新光家族人士進行深度訪談為研究對象。透過次級資料分析法與訪談法的分析方式，其結果如下：一、公司的經營者或專業經理人，會在家族人士強力主導下及成員衝突中被犧牲與撤換掉。二、在新纖案的衝突過程中，我們發現整個家族企業不只是兄弟間的不合，則資源分配不均與人格特質也會有所影響。三、家族企業裏的專業經理人，其具備家族成員的身分，當他發現經營權、所有權不足時，他亦會違反專業經理人的專業角色。四、具有家族成員身分之專業經理人，為避免再與其他成員發生衝突，漸漸將家族企業導向公司治理，才能使家族企業永續經營發展，創造更大的利基。

關鍵詞：家族企業，衝突，企業現代化，所有權，經營權

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
v 英文摘要	vii 誌謝
ix 目錄	x 圖目錄
xii 表目錄	xiii 第一章 緒論 第一節 研究背景與動機 1 第二節 研究問題與目的 6 第三節 研究流程 8 第二章 文獻探討 第一節 企業經營管理 10 第二節 家族企業 20 第三節 家族企業之現代化 28 第三章 研究方法 第一節 研究方法與研究工具 35 第二節 資料收集與分析 38 第三節 研究對象 41 第四章 結果與分析 第一節 新光企業之起源 44 第二節 組織發展與現代化 52 第三節 新光合纖董座爭議之始末 76 第四節 小結 86 第五章 結論與建議 第一節 結論 88 第二節 管理意涵 90 第三節 未來研究建議 92 參考文獻 93 圖目錄 圖1-3-1研究流程圖 8 圖4-1-1新光家族 48 圖4-1-2新光家族企業的六大控股公司 51 圖4-3-3新纖案攻防始末 84 表目錄 表1-1-1台灣目前家族集團內的紛爭 2 表2-1-1公司控制權之型態(一) 12 表2-1-2公司控制權之型態(二) 13 表2-1-3創業管理與現代化管理之比較(一) 14 表2-1-4創業管理與現代化管理之比較(二) 15 表2-2-1過去研究者對家族企業的定義 24 表2-2-2家族企業衍生公司治理問題 27 表2-3-1家族企業公司治理之正確與錯誤示範 33 表3-3-1受訪者之資料描述 42 表3-3-2報章雜誌專訪之資料描述 43 表4-2-1新光家族企業組織發展之過程 52 表4-2-2台新金控財務報表 67 表4-2-3新光合纖財務報表 67 表4-3-1新纖主要股東結構 79 表4-3-2新纖法人股東之主要股東 79

## 參考文獻

參考文獻 中華徵信所企業股份有限公司著(2003)，《台灣地區集團企業研究》，台北，中華徵信所。毛念劬(1996)，《家族企業內部控制之研究-以上市公司為例》，東吳大學會計學系研究所，碩士論文。王正熙(2001)，《台灣高科技產業董監事連結與控制型態之研究-以半導體產業為例》，大業大學事業經營研究所碩士論文。王立華(2002)，《組織內人際關係類型與類型間轉換之研究》，銘傳大學管理科學研究所，碩士論文。王瑞賢(1998)，《組織中的情感關係初探：情感經驗內容與情感關係的形成歷程》，輔仁大學應用心理學系研究所，碩士論文。古永嘉譯(1996)，《企業研究法》，Donald R Cooper and C. William Emory著，台北市：華泰文化事業公司。朱美珍(1992)，社會科學研究中有關質的探討，質化研究在社會工作界的應用 論見?編，社會工作員訓練展研究中心。吳沛珊(1997)，《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特徵的觀點探討》，中原大學企業管理研究所，碩士論文。吳和懋(2001)，《華人社會中人際衝突之勸說：理情行為取向與關係取向之比較》，國立台灣大學心理學研究所，碩士論文。吳芝儀、李奉儒譯(1995)，《質的評鑑與研究》，Patton著，台北：桂冠心理學叢書，心理學術系列。吳芝儀、廖梅花譯(2001)，《質性研究入門-紮根理論研究方法》，Anselm Strauss & Juliet Corbin著(1998)，台北：濤石。吳萬益(1996)，《集團企業組織文化、決策模式與經營策略之研究-中美日德韓墨主要集團企業運作模式之實證分析》，國科會專題研究計劃報告。李幸紋(1994)

，《公司控制型態、董事會類型與公司經營績效關係之研究》，中央大學企業管理研究所碩士論文。李姿良（2001），《家族企業轉型為企業家族之研究-以三星五金為例》，國立中山大學資訊管理學系研究所。李美華譯(1998)，《社會科學研究方法》,Earl Babbie著，台北:時英。周逸衡（1984），《台灣大型企業內之計劃與控制活動》，國立政治大學企業管理研究所博士論文。林建華（2002），《台灣上市公司控制權與專業經理人之人口特質分析-以紡織業、電子業為例》，大葉大學 事業經營研究所，碩士論文。林滿秋（2001），《產業台灣人》，台北市:遠流出版社，頁171-175。金耀基（1988），〈人際關係中人情之分析〉，載於楊國樞主編:《中國人的心理》，台北:桂冠圖書公司，頁75-104。姚慧玉（1987），《本省中小企業與家族企業關係之研究》，英美出版社。柯承恩（2003），《家族企業的傳承》，商業周刊，第829期，頁132-134。胡幼慧（1997），《質性研究:理論、方法及本土女性研究實例》，台北:巨流。徐宗國譯(1997)，《質性研究概論》，Strauss & Corbin著，台北:巨流圖書公司。涂一卿（2000），《台灣企業控制類型及其運作模式之探討-以上市公司前百大為對象》，台北國家科學委員會專題研究。張小鳳（2003），《家族主義認同與接班行為-個人生涯選擇模式的觀點》，政治大學 心理學系研究所，博士論文。張介穗（1992），《台灣家族企業組織內共識與非正式群體關係之研究》，中原大學企業管理研究所碩士論文。張令慧（1997），《由家族企業轉向專業經理人當家的企業家族》，12月02日，28版，台北，工商時報。張紹勳（2001），《研究方法》，台中市:滄海書局。許士軍（1986），《家族與企業》。天下雜誌1986，8月，台北市:天下雜誌。許士軍、陳光中（1989），《台灣家族企業發展與家族結構之關係》，台北國家科學委員會專題研究。許崇源、林宛瑩、胡書展、陳兆辰（2004），《金融業控股型態 -新光集團》。貨幣觀測與信用評等2004，5月，台北市:台灣經濟新報社。陳文美（1993），《家族企業的專業化管理程度與專業化管理類型之研究-以紡織業為例》，國立台灣大學商學研究所碩士論文。陳文彬（2003），《我國股票上市上櫃公司經理結構改革之研究》，東吳大學 會計學研究所，碩士論文。陳其南（1988），〈中國人的家族與企業經營〉，載於文崇一、蕭新煌主編:《中國人:觀念與行為》，台北:巨流圖書公司，頁43-69。陳定國（2003），《現代管理通論》，台北，三民書局。陳明璋（1991），〈家族企業與企業管理〉，載於楊國樞、曾仕強主編:《中國人的管理觀》，台北:桂冠圖書公司。陳明璋（1993），《家族企業的類型、特徵和潛在問題》，家族企業成功之道，中華民國管理科學學會，頁3-13。陳柏融（2003），《股權結構、監理機制與公司價值之研究》，中山大學 企業管理研究所，碩士論文。陳韋宇（2004），《台灣中小企業中家族企業經營策略形成模式之探索性研究》，中正大學 企業管理研究所，碩士論文。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」、「網路關係」之觀點探討》，台灣大學 國際企業管理研究所，碩士論文。陳靜慧（2000），《關係與人際關係品質:主觀契合度的中介效果與關係類型的調節效果》，台灣大學 心理學研究所，碩士論文。喬健（1988），〈關係芻議〉，載於楊國樞主編:《中國人的心理》，P105-P120，台北:桂冠圖書公司。費孝通（1948），《鄉土中國》，台北:唐山出版社。黃光國（1984），〈談家族企業的組織型態〉《中國論壇》，13（7）。黃光國（1988），〈人情與面子〉，載於黃光國主編:《中國人的權力遊戲》，台北:巨流圖書公司，頁7-55。黃光國（1988），〈中國人的人情關係〉，載於文崇一、蕭新煌主編:《中國人:觀念與行為》，台北:巨流圖書公司，頁43-69。黃信程（1994），《家族企業主對專業經理人專業能力與信任關係之評估研究》，中原大學企業管理研究所。黃進興（1990），《半世紀的奮鬥:吳火獅先生口述傳記》，台北:允晨文化。楊中芳（2000），〈人際關係與人際情感的構念化〉，《本土心理學研究》，12期，頁105-179。楊嘉文（2002），《台灣家族企業關鍵成功因素之研究》，長榮大學經營管理研究所。葉匡時、操裡芹（1996），〈家族企業接班過程之網絡分析〉，《管理科學學報》，13（2）。廖尉廷（2004），《高階專業經理人在企業成長階段之進入點探究》，大葉大學 事業經營研究所，碩士論文。劉敬業（1999），《台灣公開發行公司交叉持股行為之探討》，東吳大學 會計學研究所，碩士論文。劉鳳珍（2003），《當專業經理人進入家族企業》，CHEERS雜誌，四月號。謝國興（1999），《從家族企業到企業家族-佳和紡織集團的蛻變》，蔡敦浩主編:管理資本在台灣，台北，遠流出版社。鍾喜梅、劉韻信、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，第11卷，2，頁341-365。嚴奇峰（1998），《台灣家族企業之文化與結構關係研究-雙元系統模型及相關管理問題》，中原學報，第24卷第4期。嚴奇峰與李建勳（1992），《傳統家族企業之文化與結構關係研究-極端共存系統現象之探討》，中原學報，第21卷。Alfred D. Chandler（1962）Strategy and Structure:Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge:Mass, MIT Press. Alfred D. Chandler（1977）The visible hand. Cambridge:Mass, Harvard Press. Alfred D. Chandler（1990）Scale and scope:the dynamics of industrial capitalism. Cambridge:Mass, Harvard Press. Alston, J.（1989）Wa, guanxi, and inhwa:Managerial principle in Japan, China, Korea. Business Horizons, 32:26-31. Barnes B. and Simon A., Duran（1976）Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review, Vol. 54, No. 41, 105. Bell, Duran（2000）Guanxi:A Nesting of Groups.Curreent Anthropology, 41:132-138. Berle, A and G Means（1932）The modern corporation and private property. NY, MacMillan. Berle, A.A. and Means（1932）The modern corporation and private property. NY :Commerce Clearing House. Claessens, S., Djankov S. and H. P. Lang（1999）Who control East Asian corporation. Policy research working paper 2054, World Bank. Claessens, S., S.Djankov, J. Fan and L. H. P. Lang（1999）Expropriation on minority shareholders: Evidence from East Asian. Policy research working paper 2088, World Bank. Claessens, S., S.Djankov, J. Fan and L. H. P. Lang（1999）The separation of ownership and control in East Asian corporation. Journal of Financial Economics 58: 81-112. Herman Edward S.（1981）Corporate Control and Corporate Power Cambridge:Cambridge University Press, pp.56-59. Herman Edward S.（1981）Corporate Control and Corporate Power Curreent Anthropology,41:132-138. La Porta R., Silanca F.Lopez-de, Shleifer A（1999）Corporate Ownership Around The Word.Journal of Finance, 54: 471-517. Li, Ji and Wright, Philip C（2000）Guanxi and Ealities of Career Development:A Chinese Perspective. Career Development International,5:369-371. Su, Chenting and Littlefield,James E.,（2001）Entering Guanxi:A Business Ethical Dilemma in Mainland China. Journal of Business Ethics,33:199-200. Tsu i, Anne S and Farh, Jiing-Lih Larry,（1997）Where Gunaxi Mattes:Relational Demography and Gunaxi Chinese Context. Worl and Occupations, 24:56-79. Yeh, Y.H., Lee, T.S. and Shy, J.Y.,（1998 July）Family Control,Board Composition and Corporate Performance in Taiwan Stock Market. NFA/APFA First Joint International Conference, Asia-Pacific Finance Association and Nippon Finance Association, Tokyo, Japan.