

美和科技大學

100 年度教師專題研究計畫

計畫名稱： 社會企業的發展歷程研究~以屏東老人機構為例

計畫編號： AMH-100-DSW-002

計畫期間： 100.01.01.~100.12.31.

計畫主持人： 王明鳳

共同主持人： 黃誌坤、鄭如安

研究助理： 鄭合君、方湘瑋、卓彩雲

經費總額： 30,200 元

經費來源： 100 年度教育部獎補助款

目 錄

- 一、 中文摘要
- 二、 前言 (研究目的)
- 三、 文獻探討
- 四、 研究方法、步驟
- 五、 研究結果與討論
- 六、 結論

中英文參考文獻

一、中文摘要

老人機構在創業時期，不論性質是私立小型或財團法人，在組織系統上皆傾向採取「家族事業」的經營設計，原因之一是基於傳統文化中對於家族的認同與信任，只是這樣的家族事業型式在照顧服務產業的趨勢下，也面臨了組織管理和轉型的危機。

本文採取量化的問卷調查法和質性的研究訪談法，共訪問 19 家機構、29 位受訪者，從機構創業成長史，瞭解家族事業的發展狀況及老人機構主管的管理思維與行動，發現在老人機構的家族事業上呈現重要的趨勢有經營權和所有權合一、符合社會制度基礎的關係運作等特色；在組織發展上，草創期著重組織的成立、計畫期著重財產權和經營權規劃、培養期著重知識面和實作面的訓練、成熟期則歷經指導期、放手期和支持期的歷程。

依研究發現提出「社會企業」理念做為老人機構轉型的思維及抉擇方向，老人機構管理者在照顧服務產業化的趨勢下，可以完成機構的服務使命，達到管理知能的成長和社會責任的傳承。

最後，建議老人機構能夠：1. 發揮家族事業的優點、趨利避弊、2. 在組織分化的過程中，更重視責信和倫理的要求、3. 將「社會企業」列為為非營利組織管理的重要學習課題，以達到機構永續經營的目標。

關鍵字：老人機構、家族事業、社會企業

二、前言 (研究目的)

根據內政部社會司的資料顯示，從1999年開始老人福利機構數目便不斷的持續成長，截止2007年6月底，台閩地區老人福利機構數有972家，總床數50,752床。若單就老人養護機構來看，機構數目就高達895家，其中養護機構的設置型態，目前以小型機構家數為最多，計有812家，財團法人機構家數只有74家，(見表1)，若以高高屏地區來看，單單是高高屏三縣市的老人養護機構數目已佔全國機構數量的17%，在152家中，私立小型機構的數目有132家、財團法人型式有18家、社團法人型式最少只有1家(見表2)。

表 1 台閩地區老人養護機構型態和進住人數概況

96 年		養護機構								
		機構數	可供進住人數				實際進住人數			
			長期照護	養護	安養	其他	長期照護	養護	安養	其他
總計	合計	895	1,226	35,649	918	—	805	26,466	659	—
	公立機構	1	90	270	—	—	85	257	—	—
	公設民營	8	128	1,249	355	—	30	819	261	—
	財團法人	74	446	7,819	427	—	267	5,166	231	—
	小型機構	812	562	26,311	136	—	423	20,224	167	—

資料來源：內政部(2007)。老人長期照護安養、養護機構概況。

表 2 高高屏地區老人養護機構型態

縣市	總家數	社團法人(家數)	財團(家數)	私立(家數)
高雄市	62	0	2	60
高雄縣	45	1	9	35
屏東縣	45	0	7	38
合計	152	1	18	132

資料來源：內政部(2007)。老人長期照護安養、養護機構概況。

事實上，屏東縣市的45家民間老人機構，有約半數呈現出家族事業的經營型態，受訪的19家機構有14家仍然由第一代掌握主導權、有5家則已加入了第二代，值得注意的是，據相關研究發現，只有三分之一左右的家族事業能夠延續到第二代，其中又不到一半能傳到第三代，可見家族事業「永續經營」的難度頗高。

故本文擬從老人機構之「家族事業」發展概況，對其「家族化」組織發展特色做一概況陳述，具體的研究目的為從家族因素分析民間老人機構的管理之道。由研究結果提出「社會企業」模式做為民間老人機構在未來進行機構管理轉型之參考方向！

三、文獻探討

四、 家族事業意涵

就組織而言，若一個機構組織內，其主要成員之間有親屬關係，就可泛稱為家族事業(Family Business)。通常在家族事業內，從合作對象到繼承事業的接班人多會選擇自己的家人，也就是將家族內的親屬關係與事業的經營相互結合，因此可將家族事業視為一種組織與家庭的結合體，在家族事業中，家人共同參與生產經營以及事業繼承。家族事業的管理與一般事業的管理有其不同的特性，包括：組織內所有權主要由家族成員控制、家族成員掌握主要經營權、管理決策家長化、背負家族歷史使命、組織內員工管理家庭化和外部監督薄弱；由於傳統的家族事業缺乏監督的機制，和集管理權與所有權於一身，以致於須依靠外在監督力量即政府部門和相關法規的制約。

二、家族事業的中華文化特色及優缺點

傳統中國人對組織系統傾向「家族化」的設計，講究長幼尊卑及關係親疏，意即在這種組織中，威權領導與關係取向是重要的特徵。威權領導的具體表現即是家長權威，業主以大家長的身份照顧員工，員工以子弟兵的身份服從業主的領導，家長與弟子的關係，是建立在「信賴一服從」的基礎上，是一種「大家長」式的領導風格；當家庭性的倫理精神融入在企業之中，致使企業員工產生一種倫常關係，以致企業中維繫著休戚與共的倫理觀。同時，家族型中小企業易保存中華文化傳統的色彩，這些色彩的表徵，包含私人際關係、家和萬事興之作風、父系父權的延續性、權威性的人格、家規成為公司章訓的一部份等！

中國人基於傳統文化中對於家族的認同與信任，例如「自家人好辦事」、「傳子不傳賢的觀念」，創業主在一開始創業時不一定會想到要由家族成員來繼承家業，但是一旦組織稍具規模、不論規模大小，多會期待由下一代家族親人來繼承家業，使事業組織能夠以家族事業的型態繼續存在。

嚴奇峰(1994)對於台灣家族事業的看法，也呼應上述的說法，他認為

家族企業在管理方面具有下列特性：

1. 雙元系統的組織結構。

台灣企業在結構上是一種「雙元系統」(Dual system)，上層是家族系統，中下層是企業系統。企業的高階管理者通常是家族系統掌握，因為企業主有權支配家族私有的財產，有義務照顧家族成員，為延續家族企業的生命並傳承給子女，企業主會在家族系統中積極推動「家族成員專業化」。此一結構的家族事業與現今美國所有權與經營權分離的家族事業不同，與日本「可由非血緣繼承」的家族事業在本質上亦存在差異。

2. 管理風格

(1) 關係取向

中國儒家思想對台灣家族事業經營特性的形成，有相當重要的影響。因為中國人本質上受到儒家倫理教育的薰陶，所以在人際關係上，傾向以「雙方彼此關係類型」為應對的考量。

(2) 家長式權威領導

一方面除了受儒家思想教化外，還有受到人性自利的影響，在自利心與儒家規範的共同影響下，展現出重視「權力、地位與階級」之性格；家族事業表現在管理風格上及呈現出大家長式的「領導」--重權性格，以及強化領袖特質的「印象整飭」--重恥性格。

(3) 外部人員重視忠誠度

家族事業雖聘任外部專業人員，但對外部人員之拔擢除了能力外，尚注重其「忠誠度」，及欲使專業成員家族化，且成為企業之「忠臣」。

就組織管理面來看，范揚松（1998）更具體的條列出家族事業的優缺點，整理說明如下：

優點包括了：

1. 經營成果全歸家族享用，使得家族成員皆有努力工作的誘因；
2. 家族事業因不須擔心經營權的更替與任期限制，使得經營者較能夠有長遠的規劃和經營眼光；
3. 決策人數少，決策效率較高；
4. 規模不大，固定成本不高，使得經營的彈性亦大；
5. 組織內部向心力強，彼此有互助精神，不易發生跳槽、離職現象；
6. 因為經營權與管理權合一，使組織的經營理念與目標政策有一貫性，接

班人亦會較重視組織過去的信譽與金字招牌。

缺點則有：

1. 無規章制度可循，往往「人治」重於「法治」，使員工無所適從，因為家族成員有其「習慣但非成文」的決策及管理風格；而中下階層所存在的是「制度化且成文」的組織系統與作業方式；
2. 把家族利益置於組織利益之前，不稱職的家族成員會佔據要職，公私不分，使組織無法獨立經營；
3. 創業主趨於權威式領導，剛愎自用；可能會因為裙帶關係導致任人唯親的現象，使得優秀人才難以進入決策管理階層；
4. 中國式家族財產均分主義（分房），產權界定不清還會導致家族事業的所有權與經營權不分等問題，造成家族企業因繼承而分裂，會拆散削弱組織規模，難以集結形成大型組織；致使企業的規模愈來愈小；
5. 家族成員之間亦有發生衝突或紛爭的可能性。

三、家族事業的接班傳承過程

綜上所述，我們若將家族事業區分為家族文化與組織事業文化兩種來進行探討。可知，以家族的角度言之，它著重人治的觀念，講求的是方向的正確性，所以領導者無疑應該是其背後最重要的統治機制；以組織事業的角度而言，它著重法治的觀念，講求的是效果與效率，所以應重視管理的機制。亦如吳沛珊（1998）的看法，她認為家族事業逐漸擴大的過程中，會漸漸走向任用專業經理人的專業化管理，此時企業中產生雙元系統的組織結構與極端共存的現象，由血緣、姻親等家族關係為基礎的高階決策層與以專業能力、技術為基礎構成的中低階員工，成為企業經營上的雙軌制，家族成員有其「習慣但非成文」的決策及管理風格；而中下階層所存在的是「制度化且成文」的企業系統與作業方式。

根據估計，在美國只有 30% 的家族企業能順利的移轉到第二代手中；而只有 15% 的家族企業可以順利移轉到第三代（Benson, 1984）。在英國，有研究指出，管理承續（management succession）的失敗與財務失敗同樣被列為企業停止營業的主要原因（Merrett-Cytrax Associates, 1971）。這顯示出世代的承續是今日家族家事業所面臨的最大問題（轉引自潘鳳文，2005）。

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。一位稱職、幹練的接班人，可以提高員工的向心力；而和諧、少糾紛的接班過程，可以使員工減力權力移轉過程帶來的干擾。如果能達到高品質接班過程，企業可以避免權力切割帶來的分裂局面；反之，若接班過程不順遂，輕者只是「企業/事業體分裂」、重者可能企業/事業體從此消失瓦解。所以，傳承過程中的關

鍵性因素，還是在於最高決策者的態度與抉擇，決策者或創辦人是重視企業發展的遠景，或是在意下一代的利益分配？看重的是企業社會責任、抑或給子女或接班人有形而短暫的資產？

簡言之，對家族事業而言，如何將棒子交出去，不但關係一個事業的興衰，間接也影響家族的興衰。大抵東方的家族事業，配偶和子女通常是最忠心的員工，必然跟著一齊打拚。不過第二代或接班人的成長背景、經營理念與策略方向，或多或少與第一代創業者不同，世代間如何達到一致性的共識，是接班時常見的問題。其次，若第二代人數眾多，個個有權繼承，則問題較為複雜，有道是「一山不容二虎」。由於繼承者眾多，則可能使家族結構及企業結構之間產生矛盾或失調，分家就不可避免。企業分裂的結果，必定會喪失原來企業原本互通有無、分散風險的能力，以致遭遇外來衝擊時，抵禦能力減弱，便需面對企業崩離的考驗。

因此，如何選定具經營能力的接班人，是家族企業永續經營的必要條件。Carlock 和 Ward (2001) 在 "Strategic Planning for the Family Business" 一書中提出傳承過程的生命週期說法，書中提到上一代和接班人之間管理權的交換對家族企業具有重大意義。上一代必須經過五個階段來完成傳承的過程(見圖 1)：包括計劃、培養、指導、放手以及支持。如果兩代之間，有任一人終止或延緩這個過程，對接下來的每個階段都可能產生矛盾和阻礙事業發展的問題。

以下介紹接班生命週期對家族企業的影響：

(一) 創業者的接班計劃

指創業者對股權分配及經營權方面之規劃。股權方面即是財產權的分配，而經營權的規劃是指在其後代成員進入企業的教育，以及進入企業後之職務規劃，企業文化的傳輸及各項訓練計劃。接班計劃涵蓋的生命週期應包含至下個階段對接班人的培育，才能視為一個完整的接班規劃。

(二) 對接班人的培養

此階段是指在接班人在企業內擔任一級主管前的經歷，即是讓家族成員在此專業領域中，透過上一代一連串的引導，充實所需的才能，學習適應環境及培養工作的才能，此階段亦可視為接班人的訓練發展階段。

(三) 對接班人的指導

在此階段，接班人開始擔任一級主管，並參與企業決策，在這個階段，接班人可能同時擔任多項管理性職務，此時接班人與上一代逐漸發展出合作關係，攜手共同為企業發展而努力。

(四) 創業者放手

此階段已由接班人擔任最高決策者，例如站上總經理或董事長的位階，企

業正式由接班者做決策，上一代只是從旁協助，實際經營則由接班人負責。

(五)對接班者的支持

此階段上一代不參與公司營運，接班者成為該企業實質的領導人。

就上述五個階段而言，每個階段並沒有一個明確的時程點，仍然視第一代或創業者的接班計劃而定，所以其計劃時程可能涵蓋計劃階段及對接班人培養和指導；也可能第一代仍不願放手，雖由接班人負責實際經營，但最後決策權仍在第一代的手中，所以隨著組織的不同，產生的情況也可能不同(見圖 1)。

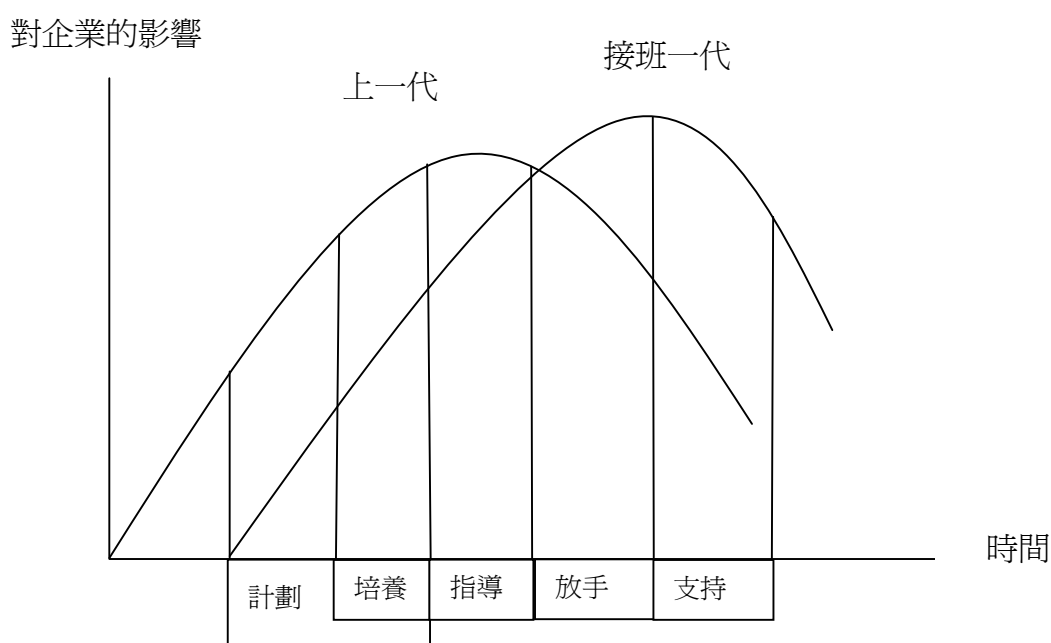


圖 1 生命週期對家族企業的影響

資料來源：Carlock 和 Ward (2001)，Strategic, Planning for the Family Business

進一步來說，創業主在完成創業任務後，其角色也會隨著組織逐漸成熟及擴大而轉化其管理理念和作法，在面臨內外環境的改變，特別是政府相關的法令政策的頒布，如何帶領機構進行轉型是本研究極欲探討的議題！

五、研究方法、步驟

一、研究設計

本文乃摘取家族因素來分析老人養護機構的經營管理之道，欲瞭解其經營管理的發展方式，有關本研究的概念性架構如下，如圖 2：

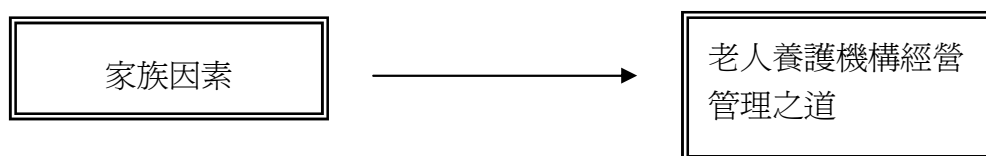
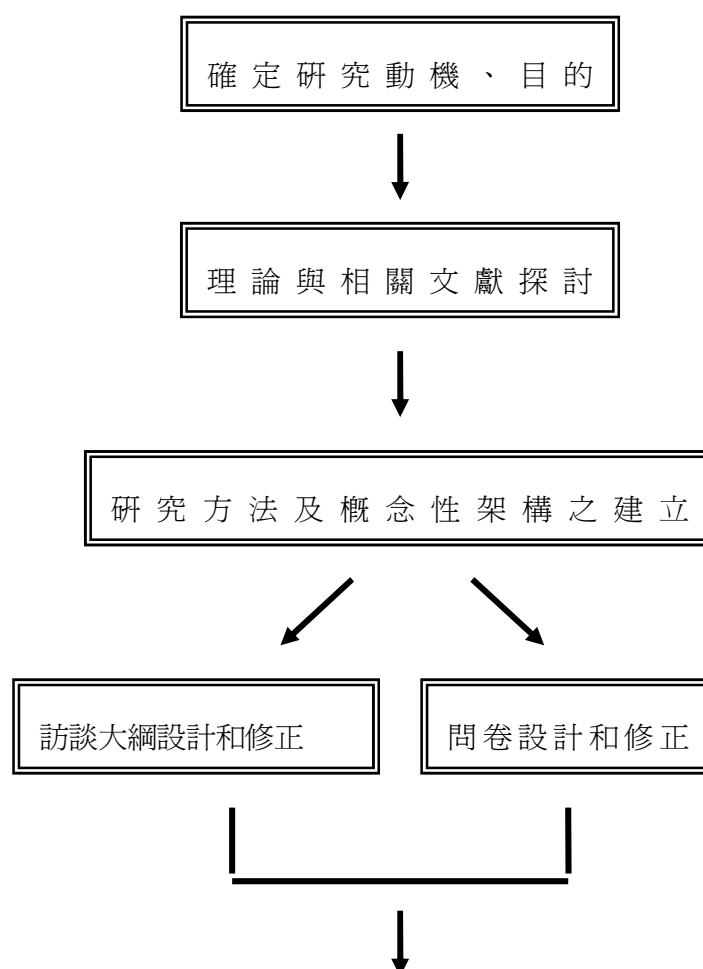


圖 2 研究概念性架構

依據上述之概念性架構，研究者發展出以下的研究流程如圖 3。



	深度訪談法、次級資料法、問卷調查法				
	資料蒐集方法				
研究問題	深度訪談	問卷	文獻探討	田野手札	佐證文件
家族因素	ü	ü	ü	r	r

質 1



結 論 與 建 議

圖 3 研究進行流程

二、研究資料蒐集方法

依據Morse (1994) 所提之質性研究策略，選擇「錄音訪談」為主的「深度訪談法」，並輔以「次級資料分析法」和「問卷調查法」來蒐集資料及進行研究如表3。

表 3 研究資料蒐集方法

資料來源：研究者整理

說明：ü：研究資料主要蒐集來源；r：研究資料次要蒐集來源；佐證文件含次級資料

三、研究對象的選樣原則和進行過程

在問卷調查上，以內政部社會司所公布的老人福利安養護長期照護機構名單為母體，總計屏東縣有 45 家 (內政部，2007)，採取普查方式，全部施測，問卷調查期間從 2008 年 2 月至 2008 年 4 月，使用半結構性問卷，來蒐集與研究主題相關之資料。

在質性訪談之受訪者選取上，採立意取樣原則，先挑選符合本研究主題

之老人養護機構的負責人、中高階主管者做為主要訪談對象。由相關之專家學者就目前屏東縣老人養護機構的立案名單，初步估計可能具有家族經營特質的老人養護機構，做為第一批優先受訪名單；因為訪談工作和問卷調查的寄發工作是同步進行，接著便以有回寄問卷且願意受訪的機構做為第二批受訪名單。

關於受訪者的挑選，須具備以下特質：

1. 符合屏東縣民間老人機構的立案名單之負責人。
2. 符合屏東縣民間老人機構的立案名單之中高階主管，且有實際在機構執行管理業務者。
3. 負責人和中高階主管之間具有家族關係，不論此關係是血緣關係或姻親關係。
4. 受訪者雖未在機構中有正式職稱，但是和中高階主管之間具有家族關係，不論此關係是血緣關係或姻親關係。

受訪者基本資料如表 4。

表 4 受訪者之基本資料

機構代號	組織	性別	年齡	工作職稱	受訪者代號	現職年資	訪談次數	訪談方式	關係說明
A	小型	女	55	院長	A1	10 年	1	(個訪)	A1&A2 是母女
		女	28	主任	A2	5 年	1	(個訪)	
B	小型	女	60	院長	B1	14 年	1	(個訪)	B&B2 是婆媳 B1&B3 是母子
		女	33	主任	B2	14 年	1	(共訪)	
		男	35	主任的先生	B3	10 年	1	(共訪)	
C	小型	女	60	院長	C1	14 年	1	(共訪)	C1&C2 是母子 C2&C3 是婆媳
		男	32	(行政)主任	C2	3 年	2	(共訪) (再補訪一次共訪)	
		女	30	(護理)主任	C3	2 年	2	(共訪) (再補訪一次共訪)	
D	小型	女	50	院長	D1	17 年	1	(共訪)	D1&D2 是夫妻
		女	48	主任	D2	17 年	2	(共訪)	

								(再補訪一次個訪)	
E	財團	女	52	主任	E1	4年	1	(個訪)	
F	小型	男	47	院長	F1	10年	1	(共訪)	F1&F2 是夫妻
		女	43	主任	F2	10年	1	(共訪)	
G	小型	女	30	主任	G1	2年	1	(個訪)	
H	小型	女	56	院長	H1	11年	1	(個訪)	
J	小型	女	42	主任	J1	11年	1	(個訪)	
K	小型	男	34	(總務)主任	K1	15年	1	(個訪)	
L	小型	男	61	院長	L1	10年	1	(個訪)	L1&L2 是主雇關係
		女	51	主任	L2	10年	1	(共訪)	
M	財團	男	62	院長	M1	14年	1	(個訪)	
N	財團	男	55	主任	N1	5年	1	(個訪)	N1&N2 是夫妻
		女	52	照服員	N2	6年	1	(個訪)	
O	小型	男	33	院長	O1	9年	1	(個訪)	
P	小型	男	35	負責人	P1	5年	1	(個訪)	P1 & P2 是父子關係
		男	60	無正式職稱	P2	5年	1	(個訪)	
Q	小型	女	40	主任	Q1	15年	1	(個訪)	
R	財團	女	51	主任	R1	2年	1	(個訪)	R1&R2 是主雇關係
		男	55	董事長	R2	4個月	1	(共訪)	
S	小型	男	28	主任		5年	1	(個訪)	

資料來源：研究者整理

說明：個訪係指「個別訪談」只有一人接受訪談；共訪係指「共同訪談」，即與研究主題有相關的人員共同接受訪談

四、資料蒐集工具設計

在本論文中，研究者使用二種研究工具，有研究者自編之「老人養護機構經營管理問卷」和「深度訪談大綱」，期待藉由不同的資料蒐集方法，能夠完整而豐富的呈現出目前屏東縣市之老人機構的經營管理面貌。有關訪談大綱內容包括了以下六部分：

1. 創業動機
2. 創業過程中的心路歷程
3. 機構主管的管理思維與行動
4. 機構的傳承
5. 自我成長
6. 老人養護機構的過去、現在、未來

五、資料分析的信度與效度

研究者以 Lincoln & Guba 於 1984 年提出之控制質性研究信、效度的方法，來進行說明(轉引自胡幼慧、姚美華，1996)。

(一)信度

質性研究的信度即是指可靠性(dependability)，本研究在資料收集策略上，一方面是採用輔助工具，藉由錄音筆、田野手扎(訪談筆記)與部份書面資料(機構 DM、老人養護機構網站、受訪機構參觀照片)來進行資料收集，對於訪談過程中有不清楚的部份，會再進一步打電話確認資料，以免遺漏任何訊息。另一方面則是藉由問卷調查所獲得之資料，來輔助質性資料的分析，針對有資料矛盾之處，即在文中加註進行說明，以便呈現出資料的可靠性。

(二)效度

質性研究中所稱之效度，包括內在和外在效度說明如下：

1. 內在效度

質性研究的內在效度，係指確實性即研究資料的真實程度。研究者運用下列五種技巧增加資料的真實性：

- (1) 增加資料確實性的機率：研究者以深度訪談及觀察法等多元性之資料來源，增加資料的準確性機率。此外在逐字稿的騰錄上，多次校訂以增加其資料的正確性，避免引用之誤解。
- (2) 研究同儕的參與討論：研究者定期與指導教授討論所蒐集之資料。

- (3) 相異個案資料之蒐集：研究者找尋年齡、性別、所需服務內容皆相異之受訪者，即運用此技巧，以增加資料的真實性。
- (4) 資料蒐集上有足夠之輔助工具：研究者每一訪談過程皆徵求受訪者之同意，全程錄音，以避免田野手札不足。
- (5) 資料的再驗證：研究者在訪談中即一併進行資料的再驗證。當研究者發現資料的不一致時，會輔以觀察所得，驗證其相異之處；或再以不同切入角度發出問題，和受訪者繼續深入探討，重複驗證資料的準確性。

2. 外在效度

質性研究的外在效度，係指可轉換性。研究者在資料分析過程中，先將受訪者的陳述內容謄寫成逐字稿，每份逐字稿再經過2至4次的校訂過程，之後加入訪視過程中的觀察資料等輔佐文件，以確認未誤解受訪者的口語內容。接著經由譯碼過程，不斷地反覆翻閱逐字稿思考、歸納，體會受訪者的經驗，並長時間沈浸(immersion)於其中；最後才進行報告撰寫成文的工作，以求抓住受訪者所表達的真正意涵。

此外，為增強研究結果的效度，使用「資料來源三角測量法」，即在研究中利用不同的資料收集來源，去研究同一個變項(Neuman, 1997; 朱柔若譯, 2000)，包括使用質性訪談資料、量化問卷資料和次級資料，由此來作資料的交叉比對工作。

以下分述此三種資料內容來源：

1. 老人養護機構負責人和中高階管理人員的訪談資料。
2. 量化問卷所蒐集的組織資料、人員資料。
3. 次級資料(田野手札(訪談筆記)與部份書面資料(機構DM、老人養護機構網站、受訪機構參觀照片)。

研究者將此三種資料來源的「資料三角測量法」概念，表示如下圖4：

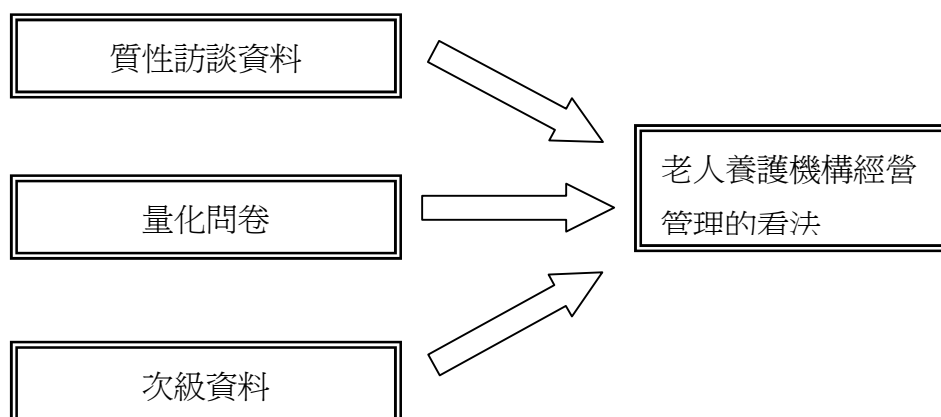


圖4 資料來源三角測量法概念

六、研究結果與討論

一、「家族事業」的組織特徵

(一) 經營權和所有權合一

1. 絕對的決策權

「獨資」的性質，讓出資的人具有機構的「所有權」，同時在「經營權」上，也具有絕對的決策權！相較合資或合夥的機構，創業主更能使其經營理念與目標政策有一致性。

「(小型)都是自己集資啦！…我們自己經營的，我們想要買什麼就買什麼，合夥的不好，今天要買什麼，都要經過討論」
(B1)

「獨資可以做好事(善事)阿，獨資才可以做出愛心來，我們可以有這種彈性(減免住民費用)…，你股東在後面，就是要看你的錢，股東會說你給我污錢。」(D1)

2. 高度的組織承諾

當然在「所有者」同時為「經營者」的狀況下，創業主的組織承諾感不但來得高，投入工作的時間和奉獻犧牲的精神，相對的也較非家族組織來得高。受訪者提到：

「小型機構的特質，…大家都是老闆帶著做，第一、它(小型)的效率比較好，第二、老闆都在店裡面坐陣，…」(A1)

由於機構的經營成果是歸全家族共享共有，這亦促使家族成員擁有強大的工作誘因，工作效率和學習精神皆佳，不用擔心一般受雇員工會產生的管理問題，像是上班時打混摸魚、機構業務機密外流、或員工另起爐灶跟老闆打對台。

「獨資的人員會比較好管理。…請人做，做的人就睜一隻眼、閉一隻眼，效率比較沒那麼好啦！管理上效率就沒那麼好」(A1)

「你自己也沒有親身融入的話，那有可能變成說人家替你賣命那麼久，除非說你有每天乾股(分紅)給我，可是怎麼可能？…如果找專業人員，說真的你還會怕人家都學會的時候，會把你的東西帶走(抄襲模仿、另起爐灶) …」(C2)

(3) 傳承的家族使命感

也是由於經營權和所有權合一，接班人會更重視機構過去的信譽，畢竟這是父母或家族打下來的天下，創業主和接班人，都不會輕易放棄，「辛辛苦苦建立起來的，也不可能說不要就不要。(C2)」就算遇到挫折、失敗，也會咬緊牙關「撐」過去。

「機構內有革命情感的觀念，這個機構它的整個生命也會發展出來！」(B3)

如同多位受訪者(F1、F2、B2、B3、I1、Q1、N1、N2)所言：「頭都洗下去了，怎能放棄」，畢竟創業主半輩子的心血都已投入機構的工作，就算是條「不歸路」，但似乎也無法走回頭的可能性！這也使得「家族事業」的經營哲學，充滿了一股能量、韌性和活力，就算歷經法令改革和景氣變動的風暴，也都能屹立不搖、堅強的渡過！就像是受訪者提到的革命情感讓第二代間更能珍惜得來不易的經營成果！

由家族事業的組織特徵中，可以整理出表 5 來呈現「經營權和所有權合一」的運作特色。

表 5 經營權和所有權合一的特色

機構代號	特色			說明
	絕對的決策權	高度的組織承諾	傳承的家族使命感	
A		A1		老闆一起參與，好管理 效率高
B	B1		B3	擁有家族革命情感
C		C2	C2	親自投入、不怕會被抄襲
D	D1			獨資有較大的決策權
Q			Q1	心血投入、不願放棄(家族使命感)
I			I1	心血投入、不願放棄(家族使命感)
F			F1、F2	心血投入、不願放棄(家族使命感)
N			N1N2	心血投入、不願放棄(家族使命感)
S			S1	心血投入、不願放棄(家族使命感)

資料來源：研究者整理

說明：機構(A. B. C. D. Q. I. F. G)已做文字摘述說明，另外補充機構(S1)製表，以增進對本主題有較清晰之瞭解。

2. 符合社會制度基礎的關係運作

(1) 「分產不分家」

像是有受訪者(P2)表示成立機構的原因之一，乃是為了保障第二代的其中一位子女有穩定的收入，甚至於已將家產做適當的分配，做出「分產不分家」的決定，以求家和萬事興，其中小兒子分到老人機構、大兒子則是繼承另一家族事業-製冰廠！

「這(老人機構)事業是要給(小)兒子的!我有跟他說：這間就已經登記給他(負責人)，以後你就要接起來…。女兒、大兒子我也有跟他們說：那天我眼睛閉上，你們就不要來爭這一間(老人機構)，不要說眼睛一閉、你們兄弟姐妹不合，就要來分(財產)，…現在大家都有工作做，…所以大家都沒意見。」(P2)

(2) 「信任格局」和「差序格局」

以機構為中心的家族關係網，是可以非常有彈性、伸縮性，端視成員間的「信任格局」而定，只是「信任格局」要在機構中發展，便必須有「信賴」與「信任」的基礎。這些基礎的來源，第一是關係、第二是實力，而實力也得建立在關係上。

所以如前文所述，家族關係不只是包含了血緣關係、也有姻親關係、朋友關係等，最重要的是講究長幼尊卑及關係親疏。大致上，創業主最信賴的人依序是：配偶、兒子、女兒、媳婦、其他親人、朋友…，再來才是機構中現職的管理階層或部屬。

「其實小型機構為什麼會有父子檔會比較多，是因為它(小型機構性質)比較活潑(彈性)，例如說，我要換人也不用換，我兒子就接下去做了…」(A1)

「可能有一些家，他是請人來管理、他都沒有管，但是以現在來看這種的不普遍喔，…(機構)幾乎都是家裡面的人在做，也許他是從一間變成三間、五間的時候，他可能會找一個管理者，管理者不一定是專業的，可是也許就是他早期一起跟他拼的人。」(B2)

(3) 親屬照顧的責任和義務

家族對於親屬的救濟、照顧責任，也是不可推卸之義務，這也是多數社會福利制度設計的出發點，期藉此穩定社會秩序，避免社會脫序。就創業主而言，第一個要保障和照顧的對象，即是

自己的子女，如多數受訪者所言：

「以現實來講的話，比如說你讀完大學出來，你一個月可以領多少錢，這個收入不一定。…因為我們獨資，我們可以收入給他(第二代)多一點…」(D1)

「…(外面)工作也是不好做啊! 這個地(土地問題)我都幫你處理好了!都自己的(機構)! 你要賺多賺少，那是你的事情!」(C1)

從以上符合社會制度基礎的關係運作中，整理出表6。

表 6 符合社會制度基礎的關係運作

機構代號	分產不分家	信任格局和差序格局	親屬照顧的責任和義務	說明
A		A1		非常有彈性、伸縮性，必須有「信賴」與「信任」的基礎
B		B2		非常有彈性、伸縮性，必須有「信賴」與「信任」的基礎
C			C1	此事業是不可推卸之義務，多數社會福利制度設計的出發點
D			D1	此事業是不可推卸之義務，多數社會福利制度設計的出發點
P	P2			核心主軸的關係結構，成為企業運作和社會穩定的重要力量，做出「分產不分家」的決定
H	H1	H1	H1	「分產不分家」的決定、家族成員有「信賴」與「信任」的基礎將婆婆安置在自設的機構中

資料來源：研究者整理

說明：機構(A. B. C. D. P)已做文字摘述說明，另外補充機構(H)製表，以增進對本主題有較清晰之瞭解

3. 家族事業的弊病：

(1) 家族方面

一旦機構納入了親友團後，家族成員很容易把在家庭的角色和習慣帶入企業和工作中，導致無法建立正常的工作態度和關係，「公私不明」是管理上最頭痛的問題。

「邀請親戚朋友一起來幫忙(工作)，該發生的什麼狀況都有發生了，一個人一個口啦!合字不好寫!…(親友)做錯事你要跟他講，你又不好意思講，不跟他講，他會越來越油條，你去跟她說，到時候她告(告狀)長輩…」 (D1)(D2)

如此的作法對機構可能造成的衝擊，輕者只是家族成員間的溝通不良或關係破裂，重者可能人財兩失(人員與金錢的損失)、導致機構無法正常經營。

雖然家族事業利弊互見，但多數機構的創業主仍然會選擇讓家族成員進入機構工作。只是家族事業經營的前提，應該是「事業體在前、家族在後」，沒有了事業體，就不會有家族的問題了，所以家族的「人治觀念」如何與組織事業的「法治觀念」取得平衡，便有賴管理的機制，方能開創「家和萬事興」和「老店新生」的契機。

由前文的資料彙整成「家族事業」的組織特徵表 7。

表 7 「家族事業」的組織特徵

機構代號	家族事業特色			說明
	經營權和所有權合一	符合社會制度基礎的關係運作	家族事業的弊病	
A	A1	A1		參照前文
B	B1、B3	B2		參照前文
C	C2	C1		參照前文
D	D1	D1、D2	D1、D2	參照前文
F	F1、F2			參照前文
H	H1	H1		參照前文
I	I1			參照前文
K		K1		參照前文
L		L1		參照前文

N	N1、N2		參照前文
P		P2	參照前文
Q	Q1		參照前文

資料來源：研究者整理

說明：機構(A、B、C、D、F、H、I、K、L、N、P、Q)已做文字摘述說明，由此可增進對本主題有較清晰之瞭解。

二、世代間接班的過程

(一) 組織草創期

這時候的創業主正在白手起家的階段，根本不會去思考所謂的接班問題，面對著內外環境一切不確定的因素，繁瑣的事務和接踵而來的壓力，幾乎榨乾了創業主全部的精力，特別是「創業能否成功」尚是一個未知數，所以頭家或頭家娘並不如外表風光，反而是過著兢兢業業的奮戰生活，有時身份還不如一名夥計，如受訪者(B2、B3)所言：「員工尚有上下班的時間，但是創業主是沒日沒夜的工作！」

就受訪機構來看，創業初期的領導者，有的是選擇只有夫或妻的一人投入方式，有的則採取夫妻檔的雙人模式，如表8所示，幾乎不會在組織草創期就已看到下一代或其他親友加入，因為「企業」/「事業體」尚未建立，何來家族之說！

表8 創業主投入方式

創業主	機構名稱(代號)	家數
只有夫一方	L、M	2
只有妻一方	A、B、H	3
夫妻檔	C、C-1、D、F、J、K、 O、Q、S、T	10
其他	E、G、I、P、R	5

資料來源：研究者整理

說明：「其他」的說明 E(財團法人)、G(媽媽&女兒)、I(轉換經營者)、
P(全家投入)、R(轉換董事長)

(二) 組織成長期

一旦組織稍具規模、不論規模大小，多會開始考量要不要加入家

族成員，只是此時加入的成員不一定是下一代的子女，有時可能是手足或其他親友，此乃著眼於加入的家族成員，有可以補創業主才能不足處的技能或專長，或者是當時子女還小，尚待撫育，無法協助家族事業的工作，便暫時不會去思考接班與否的問題。

在成長期，可分成兩個階段，初期的工作重心在於穩定機構的發展，先求收支平衡、再求利潤增加，經濟活動是此期的重點工作。後期隨著組織的成長，才開始期待有下一代的家族親人來繼承家業，所以接班人的培養與指導，乃視組織的發展情況而定，依不同的時期的接班特色說明如下：

1. 計畫期

計畫期係指創業主對股權分配及經營權方面之規劃。股權方面即是財產權的分配，而經營權的規劃是指在其後代成員進入機構的教育，以及進入機構後的職務的規劃，企業文化的傳輸及各項訓練計劃。

(1)財產權規劃

財產權規劃，除了一家受訪機構(P)提到財產權的規劃方式外，其餘各家機構所著重的都是經營權的規劃。

(2)經營權規劃

此時工作重點以是規劃(Planning)為主，培養為輔，就子女的年紀大小，創辦人也有不同的作法，說明如下：

第一種：子女年齡尚小

如果子女年紀尚小，這時所做的便是強化下一代的接班意願或動機，讓其有心理準備：

「兒子現在念高中，他就認為說這個行業真的很辛苦…，那等於說我們就跟他(兒子)慢慢溝通，一直跟他溝通這些概念，…，他才OK，不然他們一點興趣都沒有」(D2)

一旦子女有接班的意願後，就先鼓勵其從正式的教育體系中，去接受未來承接機構可能需要的知能。在未正式接班前的期間，仍然要不斷的強化子女的接班動機、偶爾協助機構的雜務工作！因為這時離第二代可以接班，或第一代準備交班的時間點還很久，變數仍大！只能不斷的再強化接班人的接班意願及讓接班人逐步熟悉機構的工作內容、

「老大明年就要入大學，是媽媽跟他提醒，如果你要接這個行業的話，就必須要去學習相關的科系，比如說社工系、護理系相關的那種科系阿，要不然你要接這個行業，你去學個歷史系那有什麼用…」(D1)

「…因為他也夠大了，有時候放假回來，所以可以幫忙協助一些事情，比如(辦活動)照相啦！像是志工…」(D2)

第二種：子女年齡夠大

如果子女年紀夠大了，各受訪者的做法便會有差異性，大致上可區分為以下二種方式：

方式一：是先讓子女出外打拚，由大社會提供「再教育」的功能。

「現在我的孩子年輕，不可能靜下來一天24小時都在這裡，這是一定要到某一個年齡(才有定性)，…。畢業後，他就到醫院當檢驗師，之後檢驗師沒做，就到進口貿易商(做)西藥、專門跑大醫院，那我是有準備過一段時間給他歷練後，他才有辦法經營這個事業，再來接管這個事業。」(L1)

方式二：是藉由嫁娶，由配偶提供「專業協助」的功能。

「我現在我會給他(兒子)一個暗示，就是你要娶護士。他爸爸很涼很涼(很閒)(台語)，因為他幫不上忙阿！他不是醫護人員阿！」(A1)

2. 培養期

此階段係指接班人在機構內透過一連串的引導，充實所需的才能和學習適應環境。這也是在擔任一級主管前，必須要有的專業預備。所以此階段亦可視為訓練發展階段。

(1) 知識面

知識面的訓練方式，可經由正規的教育體系進行「專業再教育」，取得正式學歷或學位，著重在「技能」的再教育，和取得證照資格。

「…他(小老闆)之前都是都是讀商的拉!後面要讓他進入這個(老人)領域裡面!然後就叫他念醫管系!」(C3)

「我就帶著她(女兒)，去上社工、還有長照的課，…兒子去上照服員課程，…」(A1)

(2) 實作面

實作面乃是強調實地操作，或是機構內的「基層學習」的「做中學」形式，這兩種教育形式常是同步進行的。

「他(兒子)就來這裡做(照服員)半年多，…」(A1)

總之，在組織成長期是對接班人做「有計畫性的培育」，除了正規學校教育外，亦可從基層磨練做起。只是接班人是否能持續接受第一代的安排，興趣和意願是很重要的，就如受訪者(A1)所言：「如果有興趣，你就會在那個行業變得很突出，要不然會很痛苦。」

有關組織成長期世代間接班的過程，整理如表9。

表9 組織成長期世代間接班的過程

機構代號	組織成長期					說明
	計畫期			培養期		
	財產權規 劃	經營權規劃		知識面	實作面	
		子女年齡 尚小	子女年齡 夠大			
A			A1	A1	A1	參照本文
C				C3		參照本文
D		D1 D2				參照本文
H	H1			H1		參照本文
L			L1			參照本文
P	P1					參照本文

資料來源：研究者整理

說明：機構(A. C. D. H. L. P)已在本文做已文字摘述說明

四、組織成熟期

(一) 指導期

此階段的接班人已開始擔任一級主管之職，並參與機構內的管理、決策等工作，在這個階段，上下二代同時在機構內工作，此時的目標是使接班人可與上一代發展出合作關係，共同為機構發展而努力。對於接班人而言，上一代便是如同督導般的教練角色，是最能安撫人心的靠山！

「第二代進來跟父母一起做，老人家(父母)就ㄍㄨ(撐)後面這樣比較好! 就是說老人家(父母)還會在後面幫忙你這樣子…」

(C1)

(二) 放手期

此階段已由接班人擔任具有實權的最高主管，正式由接班者做決策，完全的獨立自主。上一代開始退居幕後，只是從旁協助的角色而已，實際經營則由接班人負責。在華人文化中，亦如前文所提「信任格局」是很重要的，特別是有否「實力」抗起此重責大任，否則要全然的放手授權是不可能的，當然授權與否也跟第一代的人格特質、觀念等等有密切的關係！

「(第一代)有的就會說看子女自己能夠都接起來,才可能放手…」

(C1)

(三) 支持期

此階段的上一代不參與機構之營運,接班人成為該組織實質的領導人。目前受訪機構只有一家機構(S)是處於目前的支持期,多數機構停留在指導期和放手期上。

可能的原因除了第二代尚年輕、工作年資、經驗不足之外,中國人的家族基本上是大家長制的,一切權力和資源都集中在家長手中,第一代不論其身份是檯面上或是檯面下的「實權領導者」,都會因為掌控權力和資源,而能享受一些有形和無形的利益,這也使得第一代要做到「真正的放手」便不是件簡單之事了!

有關組織成熟期世代間接班的過程,整理如表10。

表 10 組織成熟期世代間接班的過程

機構名稱	組織成熟期			說明
	指導期	放手期	支持期	
A	A			接班人已開始擔任一級主管之職,並參與機構內的管理、決策等工作,上下兩代同時在機構內工作
B	B			接班人已開始擔任一級主管之職,並參與機構內的管理、決策等工作,上下兩代同時在機構內工作
C		C1		上一代開始退居幕後,從旁協助的角色,實際經營由接班人負責
G	G1			接班人已開始擔任一級主管之職,並參與機構內的管理、決策等工作
H	H1			接班人已開始擔任一級主管之職,並參與機構內的管理、決策等工作
L	L1			接班人已開始擔任一級主管之職,並參與機構內的管理、決策等工作
M	M1			接班人已開始擔任一級主管之職,並參與機構內的管理、決策等工作
S			S1	接班人成為該組織實質的領導人

資料來源：研究者整理

說明：機構(C.S)已做文字摘述說明，另外補充機構(A.B.G.H.L.M)製表，以增進對本主題有較清晰之瞭解。

伍、小結：「社會企業」歷程的老人養護機構轉型選擇

經由上述研究結果，可明白在家族事業發展過程中，如何接班是一個重要的歷程，然而機構要走向永續經營之路，便要重整組織定位的問題，因為老人機構是已有營利組織之商業行為的組織型態，但是又被要求須發揮非營利組織的「社會服務」功能。如何真正的將非營利組織的信念和使命，與老人機構的營利體質結合，研究者提出「社會企業」做為老人機構的轉型選擇參考，其實只要再有明確的組織定位與社會責任的要求，他們一定也能同時扮演好照顧服務產業的角色。

老人機構如何從「家族事業」走向「社會企業」之路，研究者提出轉型的思維及抉擇方向如下：

目前屏東縣的老人機構，屬於「財團法人」者，多未曾對外公開募款過，以致於機構的財源主要是以依賴政府補助和入住費用來補貼機構的一切支出，其他屬於「私立小型」者本來就不能募款，也因此對這二種形式的老人養護機構而言，都會面臨程度不一的財務危機。

如果針對屏東縣市老人養護機構的處境進行 SWOT 分析，如圖 5。會發現來自機構內部的優勢與劣勢，和機構外部的機構與威脅，條件幾乎都是接近一致，也就是成也蕭何、敗也蕭何的道理！只是來自機構內部的原因，對於機構主管而言，掌控性較大，也較有改善的空間，最大的困難莫過於來自機構外在的不可預期因素，也由於它的不可預測性，造成的風險性與威脅性相對的也較高！

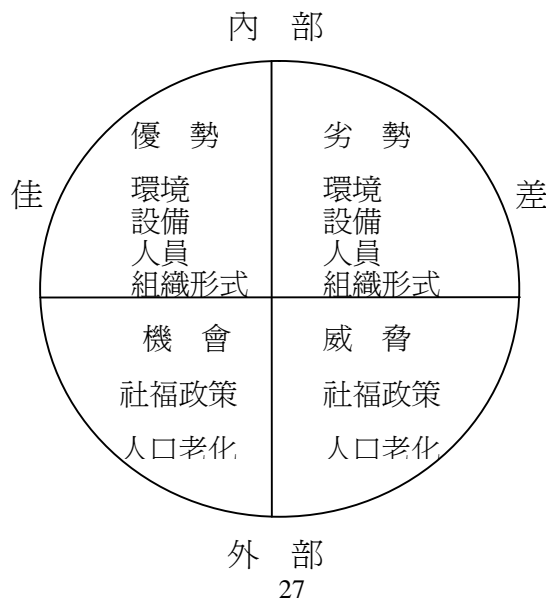


圖 5 老人養護機構 SWOT 分析

資料來源：研究者整理

如前文所述，這二類型的機構最難克服的外在障礙，首先便是大環境造成的威脅，主要來自社福政策的轉向。社福政策係指政府的管控機制：一為機構立案，另一是機構評鑑。前者散布在老人福利各相關法規之中，用來管控養護機構業者的進場門檻及其設立合法性；後者則是用來管控已進場之養護機構業者的照護品質及其服務正當性。

「私立小型」和「財團法人」的老人機構組織形式不同，當然也造成了不同的組織定位。如圖 6 所示，它們面臨了所謂營利組織的「自利」傾向及非營利組織的「他利」要求。二者重疊之處的多寡，當然與機構創辦人的信念和機構服務使命有關，愈追求自利的業者便愈向左方移動，愈追求他利的業者愈向右方移動，其中的調節機制不能單靠一方，而是有賴政府的管控、社會大眾和市場的三重監督，去產生雙管齊下的效果。

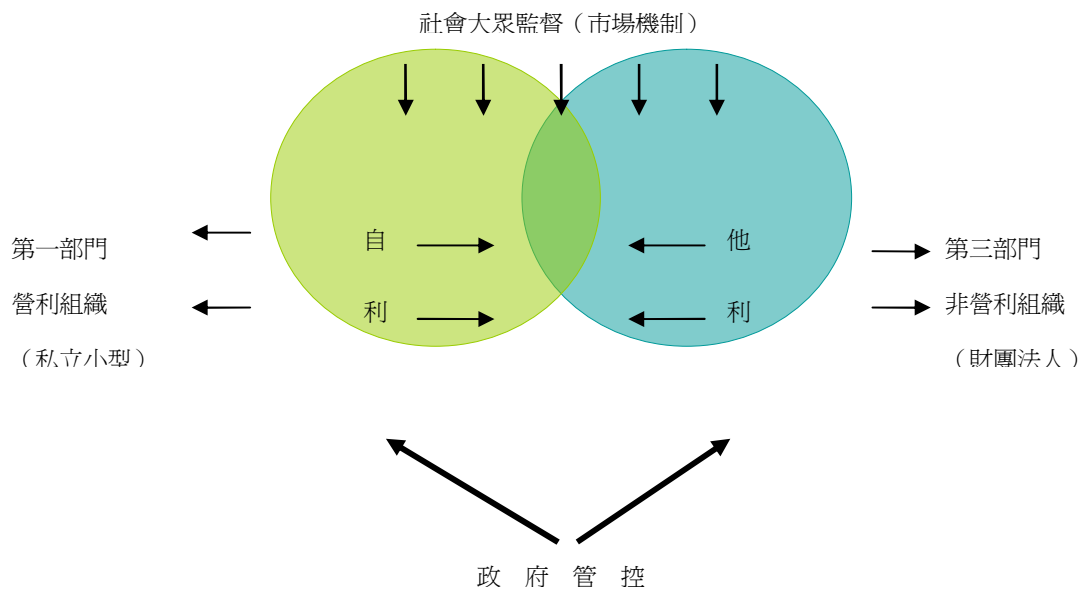


圖 6 老人養護機構的監督機制

資料來源：研究者整理

「私立小型老人機構」雖不是「非營利組織」，但是與「財團法人老人機構」一樣，都有其需擔負的「社會責任」，如圖 7 所示。「經濟責任」係指機構必需要能創造利潤，如此機構才能正常運作，在機構工作的人員亦方能求得溫飽；「法律責任」係指機構所有作為，皆能合乎法令的要求，遵守「不觸法、不違法」的原則；「倫理責任」乃是對於「重要關係人」即與機構有關之個人、團體等，做出符合職業倫理和專業倫理要求的行為；社會責任係指經營者去維護與促進重要關係人的福祉(well being)，機構責無旁貸地為社會成員及社區去擔負起社會、環境和經濟產生的影響力，把組織利益與社會責任結合起來的思考，便是機構去創造「新的」組織利益、價值及影響力，以身為社會公民的一份子為榮。

如何從最基層的「經濟責任」走到最高層的「公益責任」，當然在向上爬升的過程中，有可能產生滯滯不前的現象，也有可能由上層跌落至底層，或是在各層級中發生跨層跳動的情形！

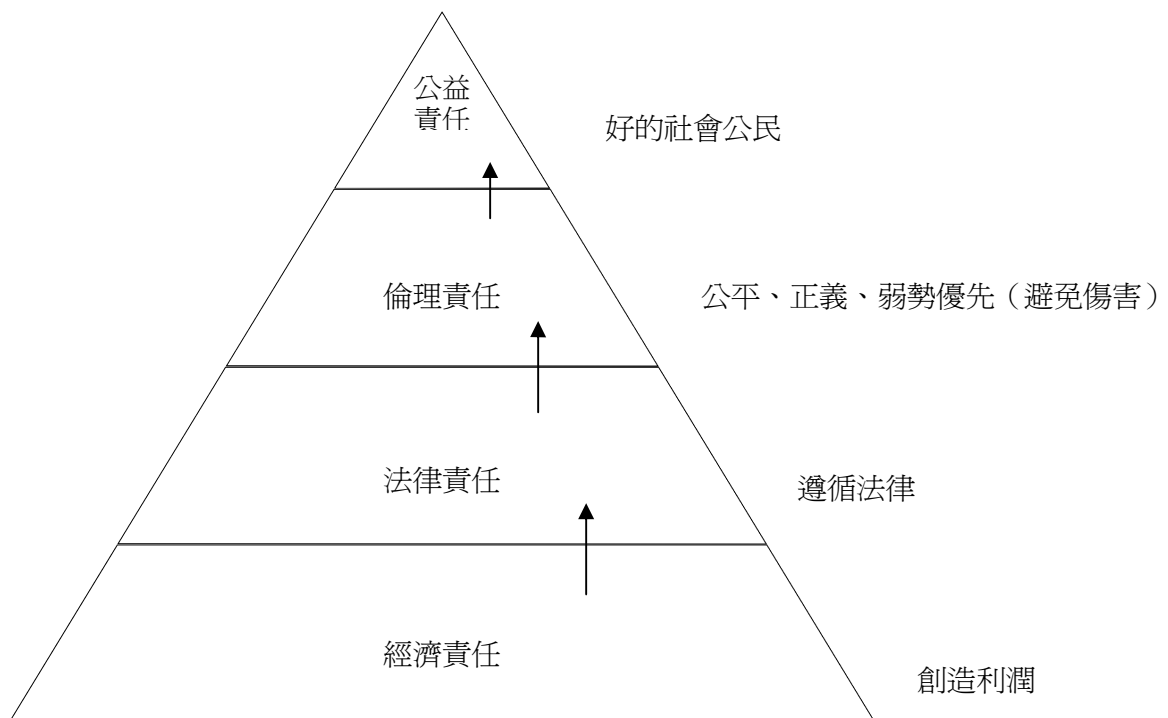


圖 7 社會責任層級

資料來源：研究者改編自陳春山(2008)。

至於屬於非營利組織的「財團法人老人機構」也需要去創造一個結合組織使命的社會價值與經濟價值之循環價值鏈。這意謂著非營利組織亦要走向企業化的發展方向，包括以企業化的邏輯來管理機構，或是採取企業經營的方法來創造收入與獲取資源，所謂的照顧服務產業化便是這個道理。最重要的當然就是希望讓「私立小型」和「財團法人」性質的老人機構共同聯手以「社會責任」為前提，進而結合機構利益，去發揮組織的使命與影響力，擔負起「社會企業」角色，如圖 8。而非單純的的要求營利組織回饋社會，或是非營利組織只能自給自足的迷失，如此的「社會市場」方能更蓬勃發展。

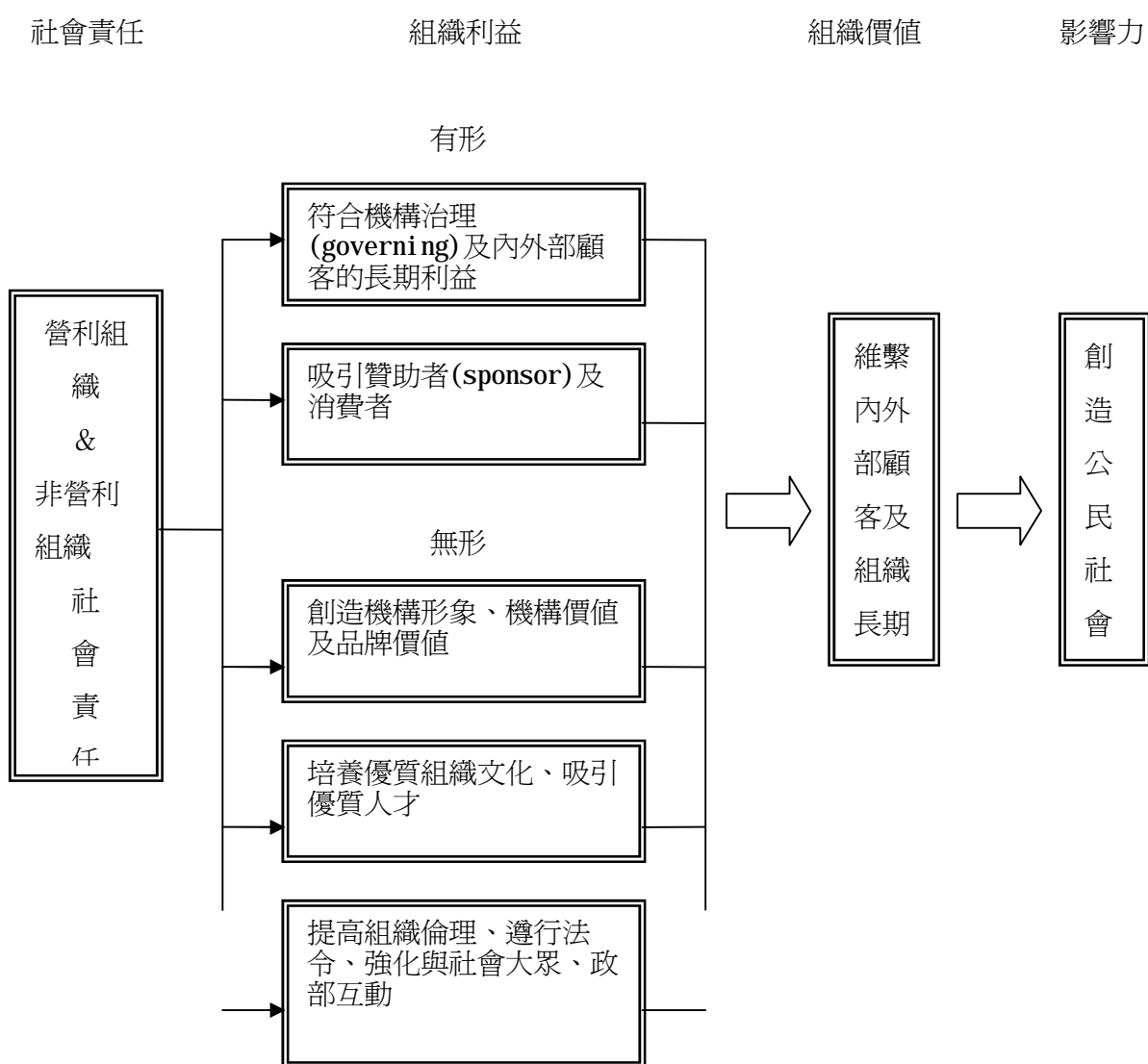


圖 8 「私立小型」和「財團法人」老人養護機構的社會企業發展思考

資料來源：研究者改編自陳春山(2008)。

最後，便是重建「私立小型老人機構」和「財團法人老人機構」與「經濟市場」、「社會市場」和「社會互動關係」，如圖 9 和圖 10。「私立小型老人機構」與「財團法人老人機構」所要聯結的關係動線恰好相反，實線的部份是機構已有的互動對象、虛線則是機構待連結或待強化的互動對象，二者相輔相成、互通有無的結果，便能建立起「社會企業」的模式，成為協助民間老人養護機構進行轉型之有效策略。

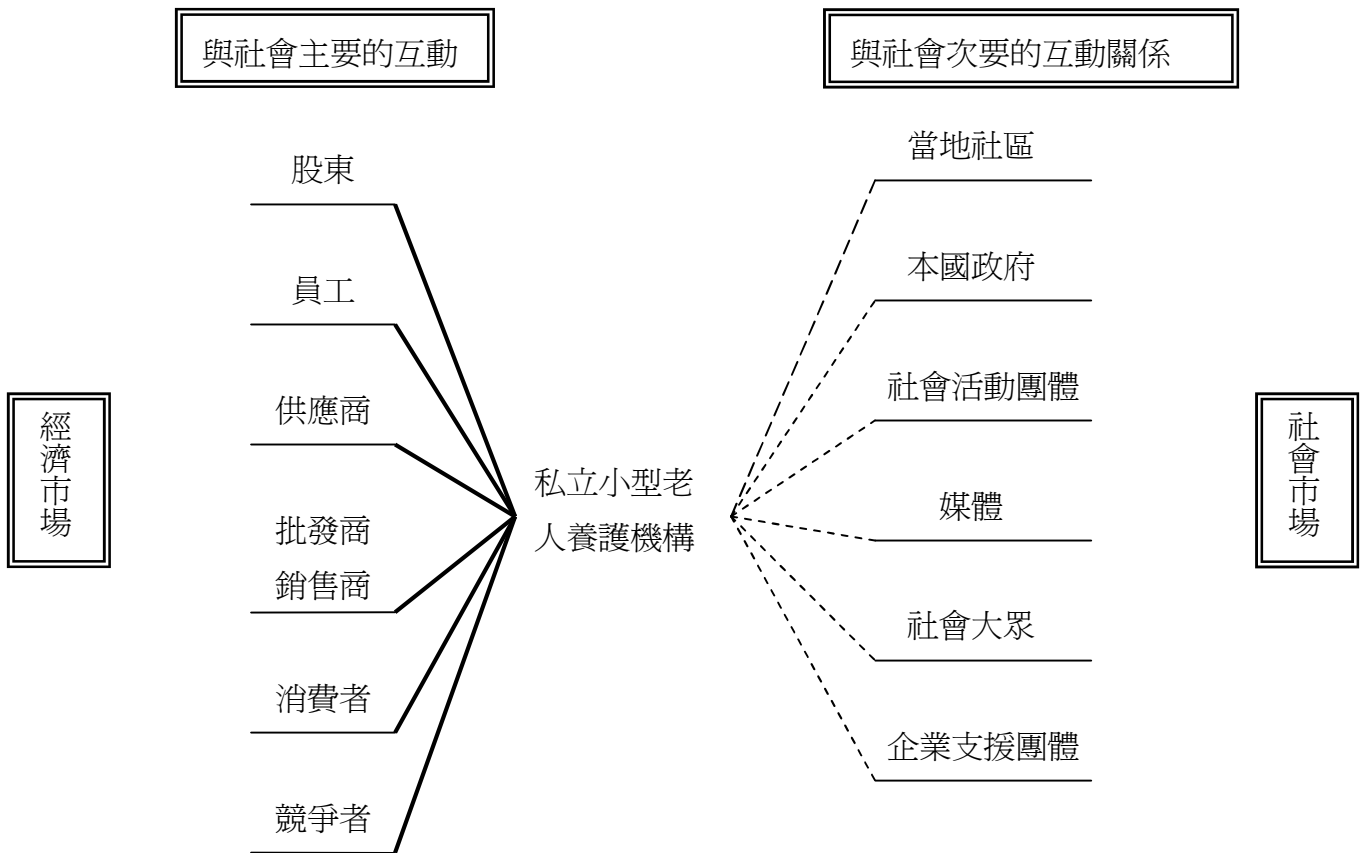


圖 9 「私立小型」老人養護機構的未來發展方向

資料來源：研究者改編自Frederick, W. C. & Post, J. E. & Davis, K., 1992, p13.

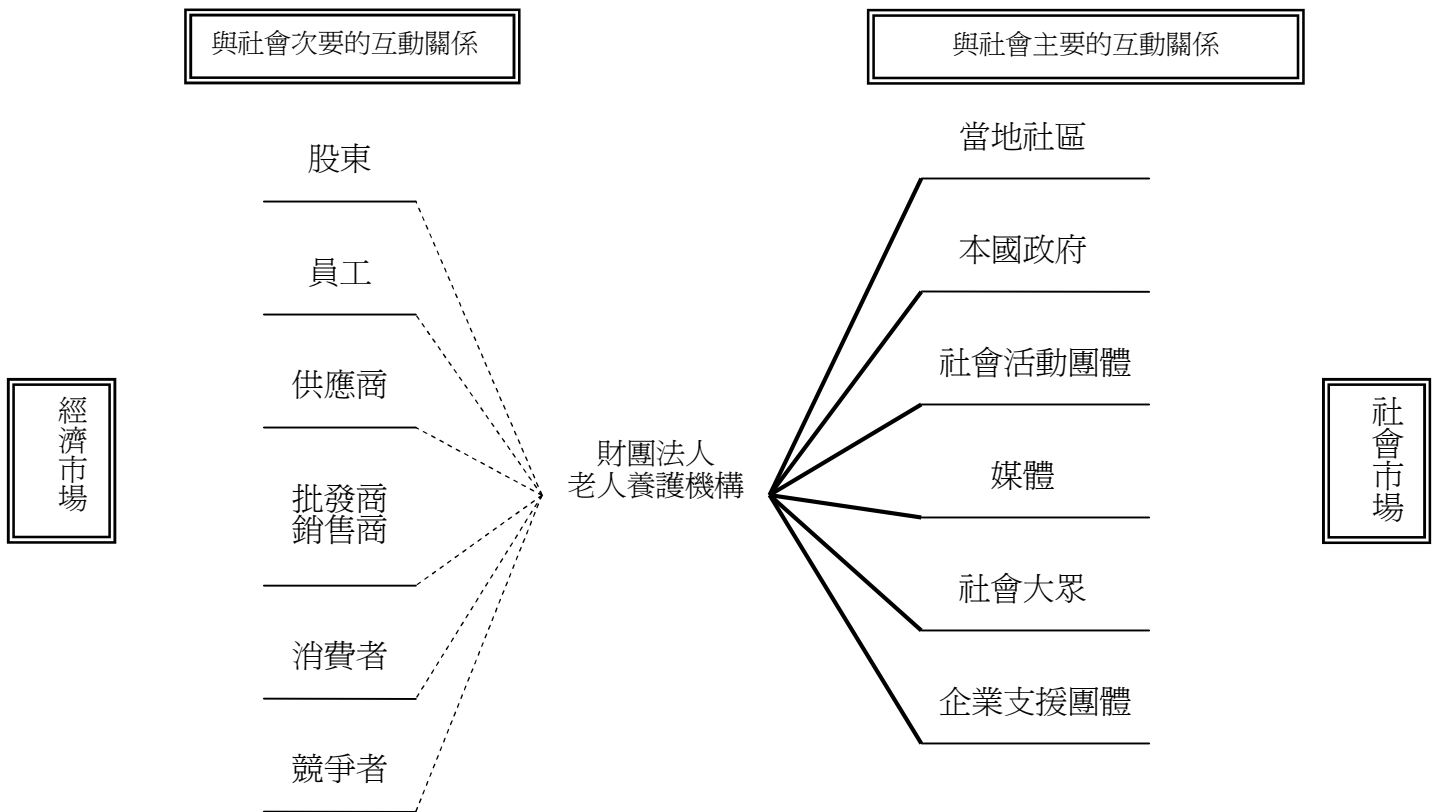


圖 10 「財團法人」老人養護機構的未來發展方向

資料來源：研究者改編自Frederick, W. C. & Post, J. E. & Davis, K., 1992, p13.

七、結論

一、發揮家族事業的優點、趨利避弊

多數研究中提到的「所有權與經營權的分化」是一種較為理想化之家族事業作法，在實務運作中未必是最佳模式，畢竟「家族關係」的信任基礎是機構能持續經營至今的原因之一。反而，我們宜朝向代間可能出現的「陰陽表裡」權力運作問題，去做「趨利避弊」之思考，讓「接班人」是一位具有實質「經營權」的「管理者」，協助機構培訓出更優秀的第二代接班

人，使其亦具有「專業經理人」之才華，並逐步走向「社會企業」之路作為工作重點，使第二代的經營者可以學習將企業價值與家族價值緊密結合，並發展出一致的使命是更重要的。

二、在組織分化的過程中，更重視責信和企業倫理的要求

在日益競爭的照護服務產業市場，除了依賴機構該有的自律，同業間的相互監督外，如何回歸照顧服務產業該有的使命感和服務信念，去營造機構的「品質文化」，應該是老人機構管理者必須自我期許和追求的目標，透過亦培養組織永續經營的更長期的適應力。所以管理者，不僅應該思考機構內部該如何經營，亦應該思考機構與整個社會的互動，盡到應有的社會責任，注重利害關係人的權益保障，因為唯有懂得回餽社會的機構，才能基業長青。

三、將「社會企業」列為為非營利組織管理的重要學習課題

在福利產業化的環境下，有愈來愈多的非營利組織，開始把營利的商業行為納入組織的工作計劃中，使得傳統的公部門、營利部門和第三部門之間的界線變得愈來愈模糊。譬如「照顧服務產業」，基本上就是類似歐陸國家的「社會經濟」(Social Economy)或「社會企業」(Social Enterprises)的作法。所以，老人機構在社會發展趨勢下，實可將「社會企業」的理念和作法，當做進行組織轉型和服務轉化的參考依據。

中英文參考文獻

內政部(2007)。老人福利安養護長期照護機構查詢。

<http://sowf.moi.gov.tw/04/12/12.htm>。檢索日期：2008年1月7日。

內政部社會司(2007)。台閩地區老人長期照護、養護及安養機構概況。

<http://www.moi.gov.tw/stat/>。檢索日期：2008年1月6日。

胡幼慧(1996)。質性研究。台北：巨流圖書公司。

陳春山(2008)。企業社會責任前瞻。收錄於「2008企業社會責任發展政策」：

全球企業公民系列座談會(一)。台北：財團法人喜瑪拉雅研究發展基金會。

潘鳳文(2005)。台灣家族企業傳承之個案研究。輔仁大學碩士論文。

嚴奇峰(1994)。台灣家族企業組織成長問題之研究-社會文化基礎與自發性規模抑制現象。企業經營策略與經營績效學術研討會，中山大學。

范揚松(1998)。家族企業的病理分析。現代管理月刊，126：p18-23。

吳沛珊(1998)。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。

朱柔若譯(2000)。社會研究方法-質化與量化取向。台北：揚智。

Frederick, W. C. & Post, J. E. & Davis, K., (1992). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethic*, New York, 7th, 13.

Morse, J. M. (1994). Designing Funded Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln(Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage., 224.