

淺談

臺灣家族企業現階段的組織治理問題

文・圖／卜 斌

臺灣家族企業的接班傳承問題由來已久，其解決之道已累積了龐大的論述資料；筆者於2019年四月號EMBA雜誌中已有所著墨，因此不再贅敘，請讀者自行取得相關文資。

筆者創立人力資源管理顧問公司已14年，自2011年為某上市公司建構新一代人資架構時，便已注意到臺灣傳統產業的組織治理問題，接班人計劃（successor plan）僅為其中一環而已。本文列舉近年所觀察到家族企業的組織治理問題，讀者將驚訝的發現，這些都是所謂的「隱形冠軍」企業普遍面臨的現況。這些問題盤根錯節，經年累月因循，導致績效不彰；結果侵蝕獲利不說，最麻煩的後果是組織人才斷層，年輕人不願進來，創業第一代被迫繼續奮鬥，鞠躬盡瘁，就不用提接班傳承大業了！

期本文能拋磚引玉，與讀者共謀臺灣中小家族企業的成功轉型之道，走出組織治理的困境，再創營運佳績。

賞罰不明，大鍋飯心態

公司缺乏可執行的績效考核制度，獎金分配不公，員工績效全憑經營者之主觀認定；或是人人有獎，一概平等。然爭端並未消弭，造成員工缺乏進取動力之後遺症：反正努力與否都拿一樣的薪資，因而引發員工普遍存在吃大鍋飯的心態。這在數十年前的家庭工廠時代，或因業務與競爭環境單純，尚可持盈保泰，得過且過；惟身處21世紀的今日，企業經營環境丕變，資訊爆炸，創新求變，仍有為數龐大的中小企業，存在上述的習性與文化。其後果就是創業第一代事必躬親，無暇顧及創新轉型，日理萬機仍原地踏步。

一年就靠年終獎金這一包，取決於老闆關愛的眼神

眾所皆知，臺灣的傳統中小家族企業普遍低薪，員工所得惟靠年終獎金來進補。基於普遍吃大鍋飯的心態，員工但求生存，轉而以極度的忠誠與聽命行事來博得老闆的信任，成為老闆身邊的「紅人」。加上公司治理觀念薄弱，除了帳面上的年終獎金，老闆還會自掏腰包，在農曆年前以發紅包的方式獎賞前述的紅人員工。如此將導致員工汲汲鑽營與老闆的私人關係，個人績效反在其次，後果是嚴重打擊員工士氣，更加重經營者的工作負擔。

年終獎金由高層私下議定

臺灣每到農曆新年過後便爆離職潮，其原因多與前一年度年終獎金的分配不公有關。尤其在中小家族企業，個人的績效不被有效追蹤與考核，單憑高層的主觀意識來決定發放（也就是說，年終獎金的多寡取決於在老闆面前「紅」的程度），就會發生感受不公的員工無預警離職，若剛好是公司在栽培的人才或具備發展潛力的高績效員工，對公司的人力規劃與人才發展影響巨大，如此年復一年企業人才流失的問題，至今難解。

員工即家人

早期臺灣的傳統中小企業，從「客廳即工廠」起家，歷經家族成員與創始員工群策群力的奮鬥，才成就了如今局面。因此，員工即家人往往是創業第一代經營者念茲在茲的理念。惟進入21世紀求新求變、引領創新的年代，創始員工（亦即坊間所謂的「老臣」）耽於過往的成功榮景，難以脫離舒適圈，因此抗拒改變。基於創業一代的惜情（臺語）作風已然成型，員工即家人的心態根深蒂固，因此公司的組織變革過程往往以失敗收場，前面所述的後遺症繼續衍生。

老闆帶頭違法—家族規定與公司規定

經營者因公司治理觀念薄弱而造成的違法行為，已經是見怪不怪。困擾的是企業中的家族成員，往往不受公司規定約束，並且位居要職，一旦違規亦僅輕輕帶過。此風一長，打擊員工士氣不說，對「員工即家人」還來不及感受，但要求公平合理的年輕新秀來說更無法見容。於是公司留不住新進員工，老一代繼續做到退休後再回聘，人才斷層問題難解。

劣幣驅逐良幣

此經濟學名詞在這裏指的是：公司想留的人才留不住，留下的大都是公司不想留的庸才。

基於上述的種種現象：賞罰不明，缺乏改革動力，新舊觀念代溝與衝突，資深員工抗拒改變……等種種因素，加上公司盤點與鑑別人才，育才，留才機制的欠缺，導致人才不願屈就，見到更好的職涯發展機會旋即跳槽離職。而留下來的員工，往往是績效不彰，不思進取，汲汲於老闆關愛眼神的二、三流人才。此現象是筆者認為現今企業組織治理過程中最為嚴重的問題，對公司的永續經營，長治久安，都將發生深遠的影響。

新人留不住，人才斷層

現今家族企業組織治理的另一個嚴重的問題為新進員工離職率過高，留不住新人，必須重覆進行招募的工作。除了前述的種種原因之外，家族企業對於所謂千禧世代（一般俗稱的八、

九年級生）普遍存在代溝，彼此間缺乏瞭解與誘因，因此招募不易，更何況是招到好的人才。此問題的後果輕則重複浪費招募人力與相關成本，嚴重的則是有些企業眼見新人招募不易，索性停止引進新人，時間一久造成了人才接班梯隊斷層，新舊主管無論經驗或知識傳承均交接不上，後續經營隱憂已然成型。

一群溫水裏的青蛙vs.一群白兔

綜合上述的各種狀況，均為冰凍三尺，非一日之寒。一些已察覺到症狀的企業（例如筆者的輔導客戶），已著手變革專案，引進新思維與管理模式，從打破人治，建立人資制度開始。可惜仍有為數眾多的家族企業，囿於守舊之心態，任憑事件的惡化而不自覺，直到公司發生經營危機才恍然大悟，這是筆者所觀察到的「溫水煮青蛙」效應。

那麼組織中的一群白兔，又是什麼狀況呢？在此引述臺大工管系陳家聲教授的論述，直指本文之問題核心，在在考驗領導人的決心與智慧。

企業轉型最主要的關鍵在老闆及高管團隊。高管雖知道要改變，但是固執的僵化思維與習慣，加上奮鬥一生升遷到高職位，只想過好日子，讓他們成為阻礙企業轉型的「老白兔」。如何讓這群人保持奮鬥、打拚精神？這個問題考驗著老闆的智慧與勇氣。

企業主或高管若不敢面對及處理組織裡的白兔，組織將淪為吃大鍋飯的「生命共同體」。企業轉型過程中，曾經是「中堅」的優秀人才，卻成了「中間」人才，從「戰馬」變成「痞馬」。看著中國大企業持續在處理組織裡白兔的態度，感受他們追求企業成長的動力，這是臺灣許多企業的單門。

企業員工大致分為三類：「野狗」、「獵犬」和「白兔」。「野狗」顧名思義，能力強但態度差，不能遵守團隊紀律，嚴重影響公司內部的團結，必須清除；「白兔」型員工態度好，為人熱情，團隊意識也不錯，但是能力差，無法交出業績，若給予機會仍無法交出成績，是需要被淘汰的；「獵犬」型員工，這種人能力強，工作態度認真，待人誠懇，團隊意識強，是企業需要珍惜的人才。

「兔子」與「壞人」誰對公司危險最大？答案是：兔子。兔子人緣好，討大家喜歡，但他交不出業績；兔子膽小，愛吃窩邊草，不敢冒險。兔子的繁殖力強，很會找同類，會在組織裡繁衍出大量小白兔，形成兔子窩。如果一個公司大量核心崗位被兔子霸占，形成了「兔子文化」，不敢探索環境，失去戰鬥競爭力，就很難在市場裡競爭生存。

陳教授的結論是：企業主及高管需要辨識組織裡是否存在野狗及白兔，這些都是影響組織經營有效運作的人，需要積極面對處理。

跨部門溝通與合作

最後談到家族企業中一個普遍的狀況——部門間的溝通協調問題。以往家族企業多由掌門人一手打理，事必躬親，因此各部門凡事聽命於老闆指示，揣摩上意，不需要也不應該思考，以免自作聰明，多做多錯。同時保持謹守分際、藏私自珍的心態，刻意營造個人在組織中不可被取代的地位，在關鍵議題上拒絕跨部門之溝通與合作，反正老闆會搞定一切。這種「做老闆，老闆做」的企業，其接班人已理解到必須扭轉員工思維，以促成部門間之密切溝通協調。萬一不幸組織成員俱為一群白兔，又將陷入緣木求魚的風險中，間接催化公司走向衰敗之途。

結論：問題總在前三排，關鍵就在主席臺

經過前面的論述後，得到兩項總結：

1. 家族企業的組織問題，解決方案並非窒礙難行，而是經營者，家族成員，以及核心主管，也就是所謂公司的「前三排」，必須達成共識，擬定組織變革方案，對症下藥，依照問題的輕重緩急，分階段與時程逐步改善，並能與所有員工建立互信基礎，才有可能逐步改善過往的問題積累。

2. 公司組織治理成功的關鍵，取決於領導團隊（也就是「主席臺」）的堅定心態與執行力，做好變革管理，順應時代潮流，讓各部門密切協調合作，才能期於有成。

總之，現階段臺灣家族企業的組織治理問題雖然繁雜，仍可經由理性分析、抽絲剝繭，逐步形成改革方案。惟知易行難，要能打破成規，去除私心與私利，鼓勵資深員工脫離舒適圈，重塑合乎時宜的企業文化，重視人才管理，引進合理的績效考核與薪酬制度，建立橫向與縱向的溝通機制平臺……這些待執行事項，提供了解決家族企業現階段組織治理問題的行動方案。■

（本專欄策畫／工商管理學系郭佳瑋主任）



卜 斌小檔案

掄元管理顧問公司創辦人暨總經理、香港大學中國商業學院創新管理學系客席教師、前美商 TIBCO Software 大中華區副總經理兼臺灣分公司總經理、前埃森哲管理顧問公司（Accenture）ERP 顧問、前美國波音公司（Boeing）系統分析師。

卜斌有超過 20 年的顧問經驗，曾服務於 IBM 以及 Accenture 顧問公司。服務過的客戶領域涵蓋金融、製造、電信、營建等行業，近年來則致力於優化傳統產業（機械、紡織、食品）的組織治理，以及家族企業接班傳承問題之分析與解決。

卜斌擁有美國西雅圖大學資訊系統管理碩士以及臺灣大學 EMBA 商學碩士學位。