

求職者觀點下的臺灣家族企業 組織形態

許書瑋¹ 王妙如²

摘要

從組織形態理論出發，本研究試圖瞭解臺灣求職者對家族企業此一組織形態所抱持的預設期望，並由此整理發展出得以辨識與區別家族企業與非家族企業的組織形態特徵屬性。透過Zaltman的隱喻萃取技術，本研究探索求職者難以言說的預設期望，發展出求職者在六個關係屬性的分析結果，包括組織與工作者未來連動關係、控制關係、人際信賴關係、合作關係、工作回報，以及工作意義等。透過比對家族企業與非家族企業的研究結果，本研究提出以關係責任與關係自主區分求職者對於家族企業與非家族企業在組織形態上的預設特徵屬性。研究的結果有助於我們理解臺灣家族企業在求才市場上所面臨的社會認知環境，以及展現其豐富的在地本土文化意涵。

關鍵詞： Zaltman 隱喻萃取技術、求職者、家族企業、組織形態、質性研究

¹ 許書瑋，國立臺灣師範大學全球經營與策略研究所副教授

² 王妙如，教育部大學社會責任（USR）推動中心博士後研究員（通訊作者）

投稿日期：2018.09.11；審查決議日期：2018.11.09；接受日期：2021.01.15

本文係由彭台光擔任主審



Family~Business as an Organizational Form: Taiwanese Job Seekers' Perspectives

Ryan Shuwei Hsu¹ Miao-Ju Wang²

Abstract

Extant research suggests that organizational form functions as a collective organizational identity and is often defined by certain default expectations held by external audiences. In this study, we adopt Zaltman's metaphor elicitation technique (ZMET) to explore job seekers' hard-to-articulated default expectations for an important yet understudied organizational form in Taiwan – family business. Our findings suggest that Taiwanese job seekers adopt a relational lens in understanding the organizational form of family business. We identify a total of six relational attributes that define and distinguish family from non-family business. Based on those relational attributes, we identify two organizing concepts to explain the organizational forms of family and non-family business in the eyes of the job seekers: relational obligation and relational autonomy. Our findings contribute to the extant literatures by explicating the rich socio-cognitive and ingenious-cultural meanings of family business in contemporary Taiwan labor markets.

Keywords: Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET), job seeker, family business, organizational form, qualitative research

¹ Ryan Shuwei Hsu, Associate Professor, Graduate Institute of Global Business and Strategy, National Taiwan Normal University

² Miao-Ju Wang, Postdoctoral Fellow, Center for University Social Responsibility, Ministry of Education, Corresponding Author

壹、前言

家族企業在臺灣經濟上扮演著舉足輕重的角色（蔡鴻青，2017），而本研究希望以認定為基礎的組織形態（identity-based organizational forms）切入家族企業，組織形態在這樣的理論觀點下，被定義為組織的集體與社會認定（collective and social identity）（Hsu & Hannan, 2005）。「認定」關心的問題是「我是誰？」，或是「我們是誰？」，並且對此提問提出在特定脈絡下合宜的答案（Ashforth, Harrison, & Corley, 2008）；而「社會認定」是成員與外部者用以識別組織的分類方式（classification schemes）（Albert & Whetten, 1985）。例如，基金會是一種特定的組織形態，像是創世社會福利基金會就是一特定組織，而基金會即是創世社會福利基金會的集體與社會認定。在本研究中，我們認為家族企業也是許多臺灣工商組織重要的集體與社會認定之一，瞭解家族企業此一特定的組織形態有助於我們理解臺灣家族企業所面臨的社會認知環境，以及展現其豐富的在地本土文化意涵。

組織形態的相關研究主張組織的集體與社會認定具有高度的時間與空間的特定性（Hannan & Freeman, 1977），是特定情境脈絡下社會建構的產物（Berger & Luckmann, 1967）。雖然世界各地都有家族企業的存在，但因應時空條件（例如臺灣與歐美文化環境）與行動者的觀點不同（例如監管機構、投資人、家族成員、求職者），就可能有著不同的社會建構產物。換言之，從組織形態的角度來看，世界上可能沒有統一的家族企業組織形態，因應視角的轉換，就有著不同的社會建構產物（Hauswald & Hack, 2013）。

每一個視角也許伴隨著一種社會建構的版本，但並非每一個社會建構的產物都同等的重要。視角的重要性取決於採用這個視角的行動者對組織關鍵資源的控制與影響（Hsu & Hannan, 2005）。根據我們對於臺灣家族企業的觀察，家族企業在人力資源的取得是當代臺灣家族企業面臨的重要困境之一，而這樣的困境也顯示出臺灣求職者視角的重要性。例如，在臺灣家族企業調查中，近五成的準接班人認為家族企業較難吸引外部成員加入（李建興，2017）。家族企業的研究者也提出相似的呼籲，鼓勵研究者投入家族企業招募相關的研究，

回答臺灣的家族企業應如何「吸引外部優秀人才願意共同為企業長期發展效力呢？」的大哉問（曹瓊文、陳世哲，2016，頁48）。有鑑於以上研究背景，我們提出本研究的初步研究問題：對臺灣的求職者而言，家族企業組織形態為何？

家族企業並非是臺灣獨有的組織形態，但是從目前家族企業招募的文獻來看，確實已有證據顯示在不同的文化下，求職者對家族企業的看法可能相當不同。例如，Block、Fisch、Lau、Obschonka與Presse（2016）指出許多來自東亞國家的求職者，對於加入家族企業的態度較為保留。Hauswald、Hack、Kellermanns與Patzelt（2016）提出德國的求職者對於家族企業普遍有正面的印象。本研究即是希望透過本土在地的系統研究，能夠更清楚地分析在臺灣工商發展的脈絡下，臺灣求職者對於家族企業組織形態的看法。

在以下的文獻回顧中，我們試圖在理論上持續深化家族企業作為一種組織形態的理論基礎，我們在文獻回顧的三節中分別處理理論定位、理論疆界與理論缺口等重要研究議題。在文獻回顧的最後，我們根據上開文獻探討，提出修正後的研究問題。延續文獻回顧的理論基礎，我們認為臺灣的家族企業是較為成熟的組織形態，成熟的組織形態伴隨著高度的正當性，因此研究參與者可能視其為理所當然與自然而然，而難以直接言說。據此，在研究方法上，我們採用照片引談法為核心的研究方法，探索研究參與者對於家族企業此一組織形態深層的想法。透過系統化的研究方法步驟，我們將研究結果整理為六大命題，並討論本研究的研究結果對於組織形態、家族企業招募與本土管理學研究的理論貢獻。最後，我們據此提出本研究的初步理論揣想（theoretical speculation）、實務意涵與研究限制。

貳、文獻探討

文獻探討分為三節，分別處理理論定位、理論疆界與理論缺口等三個重要的研究議題。在第一節中，我們從組織形態理論出發，試圖在理論上確立家族企業作為一種特定組織形態的理論定位；在第二節中，我們更細緻地探討從求職者的觀點切入必要性，並且梳理組織形態在求職歷程中的關鍵影響階段，試

圖在理論層次上確立為何以及何時我們應以求職者的角度進行探討的理論範疇與疆界。最後在第三節中，我們以前二節的文獻探討為基礎，提出針對臺灣求職者於家族企業此一組織形態的研究問題。

一、理論定位：家族企業作為一種特定的組織形態

組織形態是與組織攸關的行動者透過在地既存的文化符碼（Aldrich & Ruef, 2006）所構築而成的集體與社會認定（Pólos, Hannan, & Carroll, 2002）。這樣的集體與社會認定，包含與組織攸關的行動者對此類組織的預設期望（Hannan, Pólos, & Carroll, 2007）。從社會認定理論（Stets & Burke, 2000）的角度來看，組織形態是組織的一種集體與社會認定（Hsu & Hannan, 2005），例如，大學之於國立臺灣大學是組織形態之於組織的關係。這種集體與社會認定協助組織在集體的層次上與其他組織形態進行辨識與區別（King & Whetten, 2008）。對行動者而言，這樣的集體與社會認定亦隱含著相對清晰的預設期望。例如，臺灣社會的民眾普遍認為大學是培養社會人才的重要場域，這樣的預期有別於其他組織形態（例如營利企業、跨國集團）。

由於組織形態的構成與在地的行動者與既存的文化符碼攸關（另見Berger & Luckmann, 1967），組織形態本身就具備高度的時空特定性（Hannan & Freeman, 1977），如Hsu與Hannan（2005）指出，過去組織形態在實徵研究上主要關心特定時空下的組織形態。這些研究包含但不限於既有的產業別（例如汽車製造商業、美術館業、銀行業、投資銀行業、新聞媒體業等），或某一產業的特定利基市場（例如自釀酒商、生技公司、工匠工會等），亦有部分研究不以產業或產業中的從屬市場為基礎（例如社會運動團體），顯現組織形態研究的多樣與包容性。

在本研究中，我們認為在當代臺灣社會中扮演舉足輕重的「家族企業」亦是一種相對成熟的組織形態，而行動者對於家族企業的認識亦包含特定在地的預設期望，而這些預設期望協助行動者辨識與區別家族企業與其他組織形態。家族企業在臺灣社會中是具有意義的社會單位（a meaningful social unit），其已充分融入臺灣日常的語言與各種官方與非官方的統計資料中。家族企業可被

視為是一種理所當然的社會類別，而這理所當然性（*taken-for-grantedness*）正是成熟的組織形態的重要特色之一：當其已獲得正當性時，常常被視為自然、熟悉、甚至讓人不假思索的社會分類基礎（*Meyer & Scott, 1983*）。換言之，在臺灣社會中，家族企業的普遍存在，以及家族企業此一組織形態的存在，已是臺灣社會的既成事實。

Hsu與Hannan（2005）盤點與回顧過去的文獻，倡議以認定為基礎的組織形態有助於在理論上定位組織形態的研究，而這樣的觀點協助連結組織形態與組織認定（*organizational identity*）（*Albert & Whetten, 1985*）的研究，將組織形態視為是一種集體的社會認定，如此也彰顯出組織形態本身常是超越個別組織所能定義的（*King & Whetten, 2008*）。一如大學任教的師者而言，我們對「大學」或「教授」這些集體的身分認定並不必然有高度的調整自由度，個體對於其所面對的集體組織認定亦不必然有高度的調整自由度，反而更多是受限或受制於這些組織形態（*Aldirch & Ruef, 2006*）。由文化符碼所界定而出的組織形態，隱含著他者對於此組織形態的預設期望，這些預設期望中包含各種規則（該或不該如此）、假設（本是如此）與信念（相信其為如此）（*Hsu & Hannan, 2005*）。

這些預設期望也可視為是這個社會類別所包含的屬性特徵（*properties*），協助組織的受眾認識此一社會類別中的組織成員，亦有助於其區別此社會類別以外的組織成員（*Albert & Whetten, 1985*）。集體的認定具有去個別化的特色（*Stets & Burke, 2000*），在陌生與資訊不對稱的狀況下，對於行動者的影響更為顯著。因為在高度不確定時，片段與不完整的資訊也是唯一的資訊。

值得注意的是，這些屬性特徵為社會建構的產物，依與組織攸關的行動者（及一群具能動性的行動者）基於自身立場共同構築或繼承。如同Hsu與Hannan（2005, p. 476）所言，這些特徵屬性「（集體的）組織認定的所有權是由與組織攸關的行動者所持有，而非散存於組織中」（*ownership of an organization's identity resides within an organization's audience rather than within the organization itself*）。例如，面對家族企業，政府統計單位、市場分析師、求職者與在職者可能會基於自己角色的立場，構築與繼承各異的家族企業組織形態。

以上的理論基礎滋養我們的實徵研究，對我們研究家族企業與求職者方面有三項啟發。首先，家族企業的存在與家族企業此一組織類型的存在已是臺灣社會的既存事實，此一組織類別相對成熟，而具備「理所當然」的高度正當性特質；其次，家族企業的組織形態並非一串與家族企業有關的特徵清單，而是在功能上能協助我們「認識」與「區別」家族企業的特徵屬性；最後，這些特徵屬性並不在家族企業本身，而是存在於與組織攸關的行動者的共同認知中，從而形成的社會認定，本研究關心的「求職者」就是對家族企業此一組織形態重要的行動者。

二、理論疆界：為何與何時臺灣家族企業組織形態對求職者而言是重要的

組織形態的研究，大都從對組織的關鍵資源有控制力且具有能動性的行動者的角度切入（Hsu & Hannan, 2005）。也就是說，行動者有部分的自主權，得以進行相關行動決策，而這些決策會影響到企業的關鍵資源。我們認為，求職者的觀點對當前臺灣家族企業的重要性，來自於其對人力資源流入的控制效果。近期的調查顯示，臺灣的家族企業正面臨多項重大的挑戰（例如企業延續、企業接班、企業引入非家族成員的專業經理人），其中亦包含關於人力資源的挑戰，即臺灣的家族企業應如何「吸引外部優秀人才，願意共同為企業長期發展效力」（曹瓊文、陳世哲，2016，頁48）？

然而，為什麼組織形態對求職者會產生影響呢？若社會建構的組織形態為一組織層次的理論概念，這樣的概念不必然具有個人層次的意義，亦不必然會有個人層次的影響效果。組織理論中的注意力基礎觀點（attention-based view）（Ocasio, 1997）有助於我們橋接組織形態（家族企業）與個人（求職者）層次的分析層次問題。我們視認定為基礎的組織形態為鉅觀層次的概念，注意力基礎觀點則可作為此鉅觀層次概念的微觀基礎（microfoundation）。注意力基礎觀點認為，注意力影響個人的認知與行動，注意力同時也具有指導未來行動的意涵。注意力觀點的影響機制分為觀點注意力（perspective）、注意力投注（engagement）與選擇（selection）（Ocasio, 2011）。近期亦有學者開始討論注意力觀點於策略人力資源管理上的意涵（Cho & Hambrick, 2006; Lee, in-press;

Levy, 2005; Ocasio & Joseph, 2005)。其中，與本研究最為攸關的是觀點注意力，觀點注意力提醒我們，決策者鑲嵌於文化結構中，而我們的注意力配置亦受到我們鑲嵌的結構位置所影響，如Ocasio（1997）所提醒，決策者在搜尋資訊時，通常會聚焦於他們已經知道的面向。換言之，組織形態是社會建構的產物，其中必然已涵攝文化結構，因此對於求職者的注意力有重要的影響效果。

然而，這樣的影響效果，對求職者的影響何時最為重大呢？若要更細緻地在理論上定位組織形態對求職的影響，則必須回到人力資源招募的文獻，來瞭解求職者的求職選擇。在人力資源招募的理論中，學者常以個人—環境適配（person-environment fit）討論求職者的選擇（Hauswald et al., 2016; Kristof-Brown & Guay, 2011; Yu, 2009）。廣義來說，個人與環境適配的理論包含兩大概念：補充性適配（supplementary fit）與互補性適配（complementary fit）（Muchinsky & Monahan, 1987）。補充性適配的心理學機制為相似—吸引（similarity-attraction paradigm）（Schneider, 1987），重視個人與環境的相似；相關的研究構念包含個人—組織適配、個人—團隊適配與個人—工作適配，主要重視個人在價值觀、目標體系以及人格上與環境中的他者相似。互補性適配的理论基礎為需求—滿足（need-fulfilment paradigm）（Edwards, 1991），重視個人與環境的落差；相關的研究構念包含要求—能力適配（demands-abilities fit；個人的知識、能力與技能對於勝任工作要求的程度）與需求—供給適配（needs-supplies fit；個人的需求、慾望與偏好能被工作回報滿足的程度）。

招募與遴選的程序並非單一時間，而是包含多重的階段與選擇（Ryan, Sacco, McFarland, & Kriska, 2000）。目前研究支持求職者並非同時考慮各種適配，而是隨著遴選程序的推進，考慮愈來愈具體。初期的考量，可能包含抽象的組織形象（即補充性適配），後期則會更具體地考慮，實際需要執行的工作任務（即互補性適配）（Ryan et al., 2000）。其中一個解釋組織形態對於初期求職的影響，來自於求職者在初期工作篩選階段時，有簡化工作篩選程序的需求，在這個階段中，求職者不盡然在意實際上個別組織的形象，或是實質的工作內容，而是用簡單但不必然精確的組織形態，考慮或排除某些組織（Turban, Eyring, & Campion, 1993）。

換言之，組織形態作為一種抽象的社會類別，在這個階段中協助求職者根

據自我評價進行自我篩選 (Saks, Wiesner, & Summers, 1994)，進而影響組織所能觸及的潛在求職者的多樣性 (Barber & Roehling, 1993; Schneider, 1987)。組織形態作為一種集體的組織認定 (Hsu & Hannan, 2005)，在功能上協助求職者以捷思的思維進行去個別化的快速判斷 (Stets & Burke, 2000)。這個階段的影響不在於準確，而是快速與便利 (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000)，其中抽象但涵蓋性廣的思維方式，勝於具體與特定的證據與資訊 (Trope & Liberman, 2011)。

根據以上文獻回顧，臺灣的家族企業正面臨多項重大挑戰，特別是吸引人力資源加入組織的議題。這樣的現況反映出求職者觀點的重要性，因為求職者對組織形態的看法，對家族企業取得人力資源有關鍵的影響。我們再進一步從招募的文獻解構這樣的影響，並且指出組織形態影響最顯著的關鍵，在於其對求職者初期的工作篩選中。

三、理論缺口：求職者觀點下的臺灣家族企業組織形態

人才遴選是徵才組織與求職者雙向的篩選歷程。一方面，徵才組織啟動遴選程序，主動或被動接觸、選擇適合的求職者；另一方面，求職者也會找尋並評估徵才組織，進行自我篩選 (self-selection) (Barber & Roehling, 1993; Schneider, 1987)。求職者的自我篩選是人才遴選中相當關鍵的一環，求職者可能在求職的過程中選擇是否接觸，或是否繼續接觸徵才組織，以參與相關組織遴選程序。求職者的自我篩選直接影響到徵才組織所能觸及的人才多樣性 (Campion, Campion, & Campion, 2019)。目前研究顯示，徵才組織對於求職者的自我篩選有部分的影響力，例如，在遴選程序中，企業可以透過各種文化宣傳與遴選過程的設計，進行早期的社會化工程，協助求職者建立對於企業有利但不一定精準的看法 (Cable et al., 2000)；或是在遴選中的遴選工具可能讓應徵者產生自我篩選效應，提升仍在猶豫游移的求職者對職缺的申請意願 (Bretz & Judge, 1998; Campion et al., 2019)。然而，許多時候求職者的自我篩選是超越組織在與求職者互動前所能觸及的範疇。事實上，求職者自我篩選的發生，可能遠早於實際與任何一個徵才組織的直接接觸 (Schneider, 1987)。

本研究聚焦於家族企業，是由於家族企業是全球經濟的重要根基（International Family Enterprise Research Academy [IFERA], 2003）。過去研究更指出，家族企業是東亞經濟的重要基石，全球企業中有超過七成以上為家族企業，而單就兩岸三地的華人文化經濟圈而言，以家族企業或家族治理的企業，臺灣高達73%（香港約為42%、中國大陸約為33%）（蔡鴻青，2017）。家族企業的定義不一，普遍被接受的一般化定義為，由一個或少數家族為核心主導，家族成員一定程度參與了經營與管理，並隱含在家族內跨世代持續經營的一種企業形態（Chua, Chrisman, & Sharma, 1999）。臺灣勞動市場中高比例的家族企業，使得家族企業成為在臺灣勞動市場中難以迴避的議題。

雖然家族企業在經濟發展中扮演重要的角色，但許多跡象顯示東亞地區的家族企業卻是在勞動市場中較為弱勢的徵才組織。例如，Block等人（2016）指出，許多來自東亞國家的求職者，對於加入家族企業的態度較為保留。在Block等人進行40國的跨國研究中，東亞與非東亞國家的求職者對於加入家族企業工作的偏好態度差異相當大，中歐國家的求職者普遍較願意加入家族企業工作，例如，在德國的研究參與者中，有69%的參與者偏好在家族企業中工作；然在同一研究中，東亞國家的求職者對於進入家族企業工作則抱持較為保留的態度，例如南韓為18.9%、中國大陸為16.6%，日本更是只有4.6%的研究參與者偏好在家族企業中工作。

雖然上述Block等人（2016）的研究並未包含臺灣的研究參與者，但國內《遠見雜誌》的臺灣家族企業調查（李建興，2017）亦有類似意涵的結果，其指出48.6%的準接班人認為家族企業較難吸引外部成員，顯示Block等人的研究結果足以類推到文化上及地理區域上均接近的臺灣。此外，據作者個人的觀察（例如與家族企業業主對話，以及與在校生的晤談）也發現臺灣家族企業面臨的處境是，許多優秀人才並不會積極地爭取進入家族企業，面對家族企業的錄取通知，也較少將家族企業列為首選，顯示求職者的自我篩選相當程度影響了臺灣家族企業的徵才成果。除此之外，Block等人的研究也彰顯出，對求職者而言，家族企業此一組織形態的內涵可能具有相當大的文化差異。

此外，在目前德國的家族企業招募文獻（Hauswald et al., 2016; Krappe, Goutas, & von Schlippe, 2011）中，其基本的預設立場為，德國家族企業對德

國求職者具有相當吸引力。而欲更進一步瞭解吸引力的來源，Hauswald等人（2016）採用個人與組織適配的觀點，分析何種求職者特質更容易受到家族企業所吸引，其研究結果顯示，重視傳統與具有自我超越價值觀的德國求職者特別容易被家族企業所吸引，而家族企業對於對變革持開放態度及具有自我增強價值觀的求職者則較不具吸引力，這樣的研究預設了個人的價值觀是驅使求職者趨向不同企業類型的基礎。相對而言，美國的研究雖然並未預設美國求職者對於美國的家族企業有較正面的看法，但美國相關的研究顯示，美國求職者較重視家族企業所能提供的契約保障（Covin, 1994a）。

目前家族企業招募相關的文獻，主要探討的範疇為歐美國家，其中的家族企業各自因在地文化背景，在求才市場上面臨迥異的狀況與特徵。因此，這樣的研究並不必然適用於臺灣，考慮臺灣家族企業的現況，我們認為需採探索性的研究瞭解臺灣家族企業所面臨的在地議題，特別是從求職者的角度瞭解他們對於家族企業此一組織形態所抱持的預設期望。根據以上文獻探討，我們將原本的研究問題——「對臺灣的求職者而言，家族企業組織形態為何？」，修正與深化為——「對臺灣求職者而言，他們對家族企業抱持的預設期望為何？」。透過回答此一深化與修正後的研究問題，我們將能更清楚求職者在什麼樣的特徵屬性面向上區辨家族企業與非家族企業。

參、研究方法

為能更全面探究我們所關心的研究問題，我們採用初探性與開放性較高的質性研究方法（Guba & Lincoln, 1994）。而在質性研究方法中，我們選擇照片引談法（photo-elicitation）（Warren, 2018）。更特定地說，我們採用Zaltman隱喻萃取技術（Zaltman Metaphor Elicitation Technique, ZMET）（Coulter & Zaltman, 1994; Zaltman, 2003）。採用這樣的研究方法攸關於組織形態的理論基礎。如前所述，臺灣家族企業的組織形態已是約定成俗的社會類別，而這樣的社會類別常具有相當高的正當性與理所當然性（Hsu & Hannan, 2005; Meyer & Scott, 1983）。這些特性可能使得行動者無法透徹地覺察自己抱持的預設期望，也使得切入這樣的議題有相當難度。在認識論上，我們面臨的困境是要如

何研究行動者因「視為理所當然」(taken-for-granted)而產生「視而不見」(unrecognized)的效應。而照片引談法的知識論與方法論基礎，有助於我們探索這樣特殊的議題。以下分別說明ZMET的方法論基礎、前測、研究對象、資料蒐集，以及資料分析。

一、方法論基礎

組織形態被視為是一種集體與社會認定(Hsu & Hannan, 2005)，根本上是一種運用類別的思考模式，重視決策速度而非品質(Macrae & Bodenhausen, 2001)，關注去個別化的特徵而非獨特的訊息(Stets & Burke, 2000)。因此常常是直覺、感覺自然、被視為理所當然且未經反思的，甚至有些內涵是難以直接言喻的。而Zaltman(2003)提出的隱喻萃取技術，正是適合處理此種議題的質性研究方法，ZMET的方法論主張圖像是人類思考最原始與直接的溝通媒介(Zaltman, 2003)，視圖像為研究參與者表達與投射想法的手段，因此ZMET邀請研究參與者針對某一議題準備圖像資料，並透過系統化的步驟逐步釐清，讓研究參與者表述他們真正的意念與想法。這樣的研究方法順應研究參與者自然的思考模式，符合質性研究自然主義的觀點(Guba & Lincoln, 1994)。

ZMET的方法論基礎是隱喻(metaphor)，而隱喻的本質是用一個概念(喻依)去解釋另一個概念(喻體)(Lakoff & Johnson, 1980; Morgan, 1986)，因此請研究參與者針對某一議題(例如對家族企業的看法)，以圖像作為喻依，表達他們對此議題的想法(喻體)。換言之，研究者真正關心的是研究參與者對議題的想法，而圖像只是引導出這些想法自然且必要的工具，研究結果並非以喻依為主，而是以說明喻體為主。ZMET具有三項優勢，包括：(一)研究參與者成為主動的資訊提供者。在ZMET中，研究參與者必須自行準備與議題相關的圖像資料。這樣的設計讓研究參與者是帶著故事來參與研究(Zaltman, 2003)，使參與者作為主動的一方，而不會意圖猜測研究者的研究方向，產生偏誤的結果(Markus & Kitayama, 1991)。(二)透過讓參與者在蒐集圖像的過程中，反思與組織議題，增加資料的品質與可信度。我們也發現研究參與者會

蒐集多張圖像，來重複傳達一個類似的想法或感受（例如運用手牽手聚合成圓的圖像、相連的愛心的圖像，來表達家族企業具有緊密相連與凝聚的特性），使這些想法得以經由圖像反覆驗證，就如同多個題項來測量構念的信度一般。而在ZMET後續步驟中的反覆拆離與聚合圖像元素，也使得研究參與者對主題的理解表達更具信度。（三）參與者需事前準備圖像，對許多研究參與者是相當新奇的，因此更願意針對議題表達，有利於研究者進行觀察與資料蒐集（Warren, 2018）。整體而言，ZMET提供了與傳統訪談為主的質性研究（關於訪談研究，可見Myers & Newman, 2007）不同的資料蒐集方式，讓在資料蒐集的過程中維持參與者的高主動性，提升了資料的豐富性與可信度，同時也提供給參與者有趣的參與經驗。

二、前測

在正式蒐集資料前，我們以「家族企業」為喻體進行前測。前測參與者分別為大四學生、碩二研究生、博士候選人與在職工作者。我們請這四位參與者以2到3週的時間，進行拍攝或蒐集約10至12張的圖像，隨後與個別參與者進行2至3個小時左右的訪談。前測結果對於我們的研究設計有四項重要的啟示：

（一）我們發現研究參與者蒐集的圖像資料確實包含在家族企業工作的相關看法，例如，參與者以船的圖像表達家族企業中同舟共濟的工作特徵，顯示ZMET確實能讓參與者清楚表達對於研究主題的認知。

（二）我們考慮研究參與者的職業現況可能會影響研究的效度與信度，並非所有參與者在參與研究期間都有求職的動機，缺乏動機可能會降低研究資料的品質，且其中一位參與者有實際在家族企業工作的經驗，觸發我們開始考慮研究參與者的經驗異質性，對資料品質與解讀的影響。

（三）我們認識到原始的喻體缺乏與研究問題的契合度。由於進行前測時是以「家族企業」為喻體，資料中有部分研究參與者自然地以消費者的角度切入議題考慮「家族企業」，因此我們將喻體調整為「在家族企業工作」，以利強化研究問題與研究方法的契合程度。

（四）前測讓我們更務實地思考資料解讀的可能狀況。若資料蒐集過程中

只針對「在家族企業工作」，資料在解讀的過程缺乏對照對象，可能造成研究者過度解釋研究資料。

經由前測的結果，讓我們在研究設計上有了幾個結論：首先，ZMET萃取法是適當的研究工具；其次，研究參與者的篩選聚焦；第三，修正研究主題為「在家族企業中工作」；第四，同時蒐集「非家族企業中工作」，作為「在家族企業中工作」的比較參考依據，以增加資料解讀的可信度；最後一項修正亦符合組織認定理論中，認為組織認定的功能在於協助行動者認識與區辨類別內與外的組織成員（Albert & Whetten, 1985）。

三、研究對象

研究參與者的組成來自某科技大學高年級學生，本研究的參與者共計40位，女生占85%，大四學生占全部參與者的82.5%。選擇這樣的群體有三個優點：

（一）科技大學相對於一般大學生而言，面臨求職的比例比升學來得高許多，對於工作與未來的目標也有更多期待與疑慮，因此「在家族企業工作」這樣的議題，對他們有直接的攸關性。

（二）臺灣多數企業為家族企業，且大學畢業生是初階勞動力的主要來源（Botero, 2014; Lacey & Crosby, 2004），這樣的研究參與者是潛在應徵者的重要族群，因此他們對於「在家族企業工作」的想法，對家族企業此一組織形態有重要的意涵。

（三）僅選擇大學高年級學生，可排除就業經驗的影響，避免研究參與者多樣的背景經驗在質性研究中，影響我們對於資料的分析與解讀。

四、資料蒐集

資料蒐集的期間介於2016年11月至2017年1月間。本研究分為三個階段完成：第一階段先請參與者自由挑選，要以「在家族企業工作」或是「在非家族企業工作」為題，40位參與者中，有21位以「在家族企業工作」為題，19位以「在非家族企業工作」為題。在題目選定後，研究者邀請參與者針對其挑選的

主題，在3週內拍攝或蒐集10至12張與這個主題有關的圖像。第二階段始於參與者完成拍照或圖片的蒐集，研究者再將ZMET方法中結構化的10個步驟（Coulter & Zaltman, 1994; Zaltman & Coulter, 1995）分次提供給參與者，這些步驟包含邀請研究參與者闡述、比較、想像與建構整體想法（詳細步驟請參閱附錄一）。第三階段由研究者檢視，並一一與受訪者確認最終的構念心智圖之關聯與方向，並請參與者提供一段對於主題看法的整體摘要說明，整體資料於1月初完成。在第三個階段時，研究參與者對於主題大多能提出具體、重複闡述的構念與想法。

五、資料分析

在資料管理上，當40份ZMET蒐集的資料回收後，先將每一份文本輸入至軟體中，爾後進行相關的資料分析與編碼（Glaser & Strauss, 1967）。在資料編碼的過程中，本文的兩位作者協同合作，不同階段由不同研究者主導，協助彼此辯證討論。分析大致分為兩個階段：

第一階段：資料整理與分類建立

在分析順序上，我們先分析「在家族企業工作」相關的資料。首先，研究者仔細逐句與反覆閱讀文本資料，以不同顏色標示經常出現的核心概念文句並加以分類，例如，不同的研究參與者時常提及家族企業中「承擔責任」的狀況，研究參與者普遍相信，在家族企業工作的員工必須承擔責任，解決各式各樣的問題；又如，在「血緣關係」的概念基礎上，研究參與者會認為在家族企業中的家族成員彼此緊密相連，團結互相扶持，重要的工作可能外人都沒機會參與。當面對暫時無法分類的資料時，也建立「暫時未分類」的類別（unsolved data）（Charmaz, 2006），先承認資料的存在，但不急於立即分類。在這段期間中，兩位作者的主要工作為拆解與整理文本資料，分析的精神為確保各類別內變異最小，類別間的變異最大（Hsu & Stanworth, 2018）。

待初步完成「在家族企業工作」的編碼後，我們再轉向分析「在非家族企業工作」的相關資料，過程中以同樣的程序分析資料，例如，其中反覆出現的

概念為「因功論賞」，表達在非家族企業工作付出與報酬會成正比；「專業能力」的概念，表達非家族企業的工作在意員工的專業分工，各司其職扮演螺絲釘的角色，缺一不可。在以上的階段中，不以組織形態相互比較為目的，而是重視研究參與者對於「在家族企業工作」與「在非家族企業工作」抱持著什麼樣的看法。以上的步驟符合紮根理論中開放編碼的精神（Glaser & Strauss, 1967）。透過以上的分析程序，我們建立起初步的分類體系。

第二階段：抽象化分類與命名

在初步分類完成後，接著為釐清初步分類之間的關係（例如抽象的程度是否相似、是否討論相同的「工作」面向、這個類別是否必要、這個分類是否混雜多個概念）。此時，作者之一擔任惡魔代言人的角色（devil's advocate），不斷釐清概念與概念間之關聯問題，特別是與「在家族企業工作」與「在非家族企業工作」的分類之間是否有可比較性。例如，在家族企業工作的「承擔責任」與在非家族企業工作的「因功論賞」都是共同討論「工作回報」，參與者認為家族企業強調的是不問回饋的承擔責任，而非家族企業強調的，是以功利關係為基礎的公平關係，在其中付出與回饋是對等的。

這個階段的討論過程中，我們進行必要的重新編碼，合併既有的類別，區辨出新的概念。舉例來說，在第一階段的「血緣關係」類別與「專業能力」類別，看似沒有相關的兩種看法，經由不斷的討論與分析，我們歸納出其實是一種合作關係的差異，在家族企業中，強調上下一體所創造的合作力量，以家族企業為行動主體，強調集體的合作關係；而在非家族企業中，工作上的合作方式則是建立在專業能力與分工的個人主義式合作關係。因此血緣關係在本研究當中的類別不存在，而是血緣關係所可能代表的意涵——「集體式合作關係」成為一個分析類別。透過以上的分析步驟，我們確立最後的分類體系，最終的分類結構，為兩位作者經過反覆辯證過程達到的共識，包含六個不同的特徵屬性，解釋臺灣求職者對於（非）家族企業此一組織形態的預設期望。

肆、研究結果

有別於德國的求職者，對家族企業重視組織的理念與價值屬性（例如永續經營）（Krappe et al., 2011）或美國求職者重視工作中的契約承諾（Covin, 1994a），我們的研究結果顯示，臺灣的求職者對家族企業此一組織形態的認定著重在「關係」上的差異。本研究的研究結果包含六項關係屬性（relational attributes）。所謂關係屬性，指的是工作者與組織或與組織內的其他工作者的關聯性。而這個六項屬性，可以簡易地協助求職者區辨家族企業與非家族企業的組織形態差異。

以下我們分別說明此六項關係屬性，呈現的方式為，在每個關係屬性中，我們首先提供此一關係屬性的定義，並對比家族企業與非家族企業在此屬性的特色；下述相異字體之呈現為研究資料的逐字原文照引，逐字原文後括號內的四碼數字，前二碼若為01代表「在家族企業工作」，若為02代表「在非家族企業工作」，末二碼為參與者的流水編號。其次，以支持上開論點的資料與詮釋框架，作為該屬性小結；最後根據前項資料與詮釋框架，提出該屬性的研究命題。

一、求職者預設組織與工作者的未來連動關係

本研究的資料顯示，求職者會考慮組織與工作者具有何種共同的未來，求職者對於家族企業或非家族企業形態上有著不同的屬性預設，所謂共同的未來，即是組織與工作者的發展是否有明確的連動關係，或組織的未來與個人的未來之想像與預設。

（一）家族企業—受人庇蔭

在研究參與者眼中的家族企業，具有長遠未來性，將企業代代相傳，具有達成開枝散葉、持續經營為目標的企業屬性，企業中的家族成員也負有維繫與傳承的使命。因此好幾位參與者均表達出相似的概念，對研究參與者而言，家族企業能達成這樣的理想，並能趁勢而為，讓在家族企業的工作者與組織一同

成長。研究參與者提到，家族企業感覺是：

一代一代努力守護下來，又留給下一代經營。～（0122）

永續經營～（0110）

傳承的概念，把家族企業發揚光大。～（0111）

根深蒂固，欣欣向榮的感覺。～（0118）

願意長期投資。代代相傳是每個家族共同的願望，因此他們會希望企業能長久經營，能夠一代代接棒經營，所以較願意做長期性的投資，而這對企業發展遠景會較有利。（0112）

相反的，研究參與者也有許多疑慮，包含家族企業能否傳承光榮，而不是傳承或累積危害企業的元素，或是因爭產，讓家族企業陷入長期的派系鬥爭：

成員間或許也會為了利益而爭鬥不止。～（0114）

許多家族企業演變到最後都會反目成仇。～（0110）

另外，研究參與者也擔心，過分強調傳承，若不知道創新與提升，反而會讓企業無法與時俱進，最後可能成為傷害企業存續的危機，例如：

維持家族傳統，但還是需要創新事業。～（0107）

上一代傳承給下一代，所承受的壓力以及債務壓力。～（0118）

墨守成規，不知提升，導致讓企業越來越沒落。（0120）

（二）非家族企業—自力更生

面對「在非家族企業工作」，我們的研究參與者在考慮前景與未來性時，認為在非家族企業工作的員工必須認知到，靠組織不如靠自己，員工應重視個人的自力更生。作為自己人生的掌舵者，做出對自己與家人最好的決定，這種獨立性強調，人與組織不存在跨組織遷徙與移動的羈絆，這樣的結果，符合華人相依自我的特性（Markus & Kitayama, 1991），在相依自我的架構下，不難理解為何獨立性不被讚頌。研究參與者認為：

工作是為了賺錢養活自己跟家庭，同時也是為了學習，所以有更好的地方和薪資就會選擇更好的。～（0217）

非家族企業工作的好處是，能夠自由自在的跳槽。～（0217）

獨立不需要依靠別人。～（0205）

然而，值得注意的是，多數的研究參與者未將這種獨立性視為一種在非家族企業工作的優勢，反而是給予如此的獨立性較為負面的意涵。其中一個參與者將之與在家族企業工作的預期相比，與上述受人庇蔭的結論相似，對於在家族企業工作的認定是：

堅定不移，堆疊起來更是有遮蔽、棲身等多種功能～（0218）

同時，在非家族企業工作則認定猶如不抓地的塵埃：

（像是）灰塵任由風起飄散一地。～（0218）

也有參與者直接提到獨立的孤獨感、徬徨感，或是沒有依歸的生活，甚至有不知為何而戰的感觸，例如：

獨力奮戰、孤單。～（0210）

看似繁華熱鬧的城市，卻沒有一個能依靠的人，更是顯得孤獨。～（0210）

身邊卻沒有人可以分享，所以有時成功是很寂寞的。～（0211）

人生方向道路上的徬徨。～（0218）

最後好像挺空虛的，努力了這麼久都在幹麻的無助感，像雲一樣到處漂泊無法掌握的未來。～（0219）

小結：

對於「在家族企業工作」有關的描述中，許多研究參與者以「樹」的意象，表達這種組織與工作者的共同未來，強調家族企業如樹木一般，只要穩定經營，工作可得到庇蔭，我們發現，研究參與者會將在家族企業的工作者視為共同體的一份子來思考，不論是期待或者疑慮，均將工作者與家族企業放在同一群體中，因此關心組織的穩定或危機，並以欣欣向榮與代代相傳等形容，傳達一種組織照顧工作者的屬性，我們將這種工作者與家族企業對未來的連動關係的特性，命名為受人庇蔭。而求職者對非家族企業組織與工作者未來的連動關係上，雖然未有統一的喻依，但研究參與者選擇的圖像大都表達獨自奮戰、孤獨、漂泊、空虛、無助、沒有依靠、自己做決斷等與展現獨立性有關的意涵，將工作者自立於組織之外，獨立進行想像與思考。我們將這種有別於家族企業工作，在工作者與非家族企業未來的連動關係的特性，命名為自力更生。

整體而言，對求職者來說，組織與工作者具有何種共同的未來，是求職時的重要考慮屬性之一，若是在家族企業工作，臺灣求職者指出，家族企業若是能永續經營，則能讓工作者期待與家族企業一同得利；相反的，若是家族企業陷入經營危機、爭產分家或墨守成規，則無法讓工作者順勢接受家族企業如大樹般的庇蔭。這些考慮彰顯出研究參與者認為，加入家族企業會與個人的未來發展有較強的連動性。相對的，對於在非家族企業工作，求職者認為工作者自立於組織之外，必須靠自己，因此需要培養自己具備高度的可流動性的能力，因為工作者在企業中僅是過客，而組織只是這些過客的暫居地而已，組織並非是個人所能依靠。簡而言之，所謂受人庇蔭或自力更生，根本的議題在於組織與工作者的共同未來是否具有高度的連動性。根據以上結果，我們提出：

命題1：對於組織與工作者未來的連動關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，與組織的共同未來連動性較強；而在非家族企業中，與組織的共同未來連動性較弱。

二、求職者預設組織對工作者的控制關係

組織中內部的體制邏輯（*dominant institutional logic*）解釋了組織與工作者之間的控制關係。而對臺灣的求職者而言，組織對工作者的控制力量來源差異，可以有效地區辨出家族企業與非家族企業。所謂人治為上或制度為上，根本的議題在於，員工在組織中所要面對的主宰控制機制。家族企業同時存在「企業」與「家族」的特色，因此在家族企業中，至少存在二種不同的體制邏輯，包含家族的邏輯（*family logic*）與企業的邏輯（*business logic*）（Gersick, 1997）。

（一）家族企業一人治為上

研究參與者用「帝王」的形象，表達家族企業中人治為上的特徵，其中包含了公司在重大決策上，可能具有的決策效率與獨裁果斷，同時也包含了在行政管理面上的人情彈性與缺乏客觀透明。參與者表達：

中央集權，只要家族裡的人都同意這項決策，就可以快速通過決策並執

行，不需要一關拖過一關，較有效率，像以前皇帝一樣只要臣子都同意就能下旨，讓臣子去執行。～（0115）

研究參與者表示，這樣的管理體制有通情達理的彈性，在重大決策上也可能更有效率，例如：

有時候在下達指令以及重大決策時，常常大家意見不同而很難執行徹底，又或者在搶機會時，因為人多嘴雜導致錯失良機，而家族企業就沒有這些問題好煩惱，只是老闆得做好功課及靠著豐富的經驗來決策。～（0102）

研究參與者對於人治的管理體制，也有所疑慮，由於主要的決策是依賴企業的主事者，對員工而言，可能會有因決策不透明而被蒙蔽的疑慮，像是：

表面上都風平浪靜，但公司內部的營運是不透明的，員工永遠不知道決策過程……我們都不知道盒子裡頭還有什麼。～（0120）

（二）非家族企業—制度為上

相對而言，對「在非家族企業工作」研究參與者來說，組織對於工作者的控制關係，表現在行政管理上的黑白分明與僵硬規範，也表現在制度框架下的易於遵循與缺乏人性。對研究參與者而言，制度具有一體適用的特徵，制度為上的管理體制，則是最核心的概念。其中令人期待的部分，是讓所有人有共同的依歸：

有明確的規範或工作守則。～（0208）

然而，人們對制度為上的管理最大的疑慮，來自於制度的僵化與缺乏人性的關懷。一位研究參與者提到：

在非家族企業裡，其弊病往往是制度僵化，僵化的制度，會使人變得越來越像機器人……缺少人性化的制度，卻只能服從。～（0211）

對參與者而言，制度具有馴化的力量，讓人框架在制式化的規範下。一位研究參與者提供了有趣的比較，他認為：

在家族企業上班感覺比較自由，但在非家族企業就是相反的，你必須按照著別人訂的規則走，把自己的自由和夢想甚至是創意囚禁在一個屬於別人的空間裡。～（0116）

小結：

整體而言，臺灣求職者認為在家族企業工作時，人治是家族企業主要的管理體制邏輯。這樣的管理體制，在研究參與者眼中，令人期待的是體制的通情達理與果決效率，但令人有所疑慮的是決策上的不透明，以及決策者對於外在環境的不敏感；另一方面，非家族企業中的管理體制提供不複雜與明確的工作制度，令人期待的是有所依循的遊戲規則，但制度的僵化、馴化與機械化的後果，讓工作者在其中無法展現自我。研究參與者普遍認為家族企業中，家族的邏輯最為核心，因此企業的主事者猶如大家長（樊景立、鄭伯壘，2000）般的主導對於工作者的控制關係，我們稱之為人治為上的控制關係。另一方面，求職者對於非家族企業在管理體制上的控制關係，一致的認定具有制度為上的核心概念，雖然黑白分明有所依據，卻也存在僵化運作與缺乏彈性的疑慮，簡單來說，身不由己是研究參與者對於在非家族企業工作最大的疑慮。因此根據以上結果，我們提出以下命題：

命題2：對於組織對工作者的控制關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，組織控制工作者的力量來自人治；在非家族企業中，組織控制工作者的力量來自制度。

三、求職者預設組織內工作者間的人際信賴關係

如前所述，從體制邏輯的角度解釋，家族企業中包含家族的邏輯與企業的邏輯。而在華人社會中，家族的邏輯包含對於「家人」照顧關係是重要的一環。在華人本土心理學指出華人社會的人際關係可以區分為家人、熟人與生人三大類（楊國樞，1993），各自有獨特的互動法則（Hwang, 1987）。而這樣的關係投射在企業運作中，自然衍生出企業中的人際信賴關係，以及依循的人際信賴衍生的差別待遇議題。

（一）家族企業—家人關係

研究參與者提出「家人」是在家族企業工作時基本的關係形態，家族成員

作為主要的經營管理者，避免了代理理論的困境，因為家族成員對於企業具有較高的凝聚力與負有使命，有參與者提出：

家族企業都以家族的人為主，所以比較同心協力和有凝聚力。～（0101）
擁有較一般人高的使命感，會致力傳承企業，甚至努力將之發揚光大，而他們對企業的忠誠度較高。～（0112）

而在這種以家人關係為主的信賴基礎下，參與者認為非家族成員可能面臨兩種狀況。樂觀觀點認為家人的信賴基礎，可以擴及至非家族成員，發展出「類家人」的關係，在其中：

相處久了會感受到他們對你的關心與照顧，那感覺就像是自己的家人一樣……彼此之間的信任經由長時間的磨合來提高。～（0104）

如果在家族企業上班，生病了請假，至少還有人會真心關心你，並不會猜忌你是否騙人。～（0217）

然而，悲觀觀點認為，家人關係還是有根本上在血脈傳承上的不同，難以跨越。甚至有研究參與者表示，非家族成員的員工相對於家族成員，具有高度的可替代性，例如：

家族企業在和自己相同血緣關係以外的地方信任度都是比較低的，先天的血緣關係容易形成外人很難跨越的隔閡。就像周圍圍起了護城河，外人不易進入一樣。～（0115）

大樹像是家族企業……員工替公司賺錢甚至犧牲，最後離開公司了，而樹還是屹立不搖的在那裡……員工離職或退休之後，公司依然能夠在（再）找新的員工為他賺錢～（0115）

做事不公平，家族裡的人都沒事，非家族事情一堆。～（0108）

（二）非家族企業—生人關係

相對而言，在非家族企業則是以「生人」關係為主。這樣的關係之中，不強調親疏遠近這種等差之愛，而是強調同事之間人人皆平等的特色。例如：

人人平等沒有差別待遇。～（0208）

在非家族企業裡頭上班人人平等。～（0209）

這樣的工作形態，吸引人的地方在於免除了「家人關係」的壞處，因其：

無須有人情壓力束縛。~ (0217)

沒有裙帶關係。~ (0211)

然而，許多研究參與者表達出這樣的關係相當脆弱，一位參與者用牽起的手形容在非家族企業工作的信賴，是相對於家族企業而言：

缺少凝聚力，雖然是緊握一起的手，卻隨時可抽離。~ (0211)

非家族企業信任是個大問題，要找到彼此信任的人才能好好發展。~ (0206)

在非家族企業的資料中，還有一部分令人玩味的資料，表示同事間沒有明確的領頭羊，在這樣同事間水平的平等關係之下，需要主管的角色作為主導，因此有研究參與者提出：

非家族企業工作很難有向心力，要有好的主管才有。~ (0206)

工作上若一切都在合理範圍是該服從老闆服從上司。~ (0203)

小結：

換言之，臺灣的求職者相信，家族企業中的家族成員會秉持家族為重與家族為先的價值（楊國樞，1998），因而影響到家族企業中非家族成員的工作生活。因此整體而言，研究參與者認為在組織中所要面對的人際關係立基於何種信賴基礎，在家族與非家族企業上有明顯的區別。求職者認為在家族企業工作，以家人關係為基礎的信賴，提供了團體凝聚的基礎。在非家族企業工作，生人關係構築了非家族企業信賴的基礎，這種信賴不同於家族企業的家人關係，沒有裙帶與人情，因此同事間存在著平等的關係。根據以上結果，顯示家族企業與非家族企業可以依信賴基礎區別，因此我們提出以下命題：

命題3：對於組織中人際的信賴關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，核心的信任基礎為家人關係；在非家族企業中，核心的信任基礎為生人關係。

此外，非家族成員在家族企業工作，比較樂觀的期待包含被視為家人一般對待，享有個人化的關懷與無條件的信任。但較悲觀的看法則認為家人關係是基於血緣，對於非家族成員在家族企業工作，其中的疑慮在於自己與家族成員

始終存在天生無法消弭的界線，進而產生許多不公平的狀況；對非家族成員而言，在非家族企業工作值得期待的是同事之間的平等關係，因為這意味著他們得以存在免除人情與裙帶關係的牽扯。然而，其中的疑慮在於這種生人關係為基礎的信賴，相對於家人關係為基礎的信賴較為脆弱。簡而言之，兩者共同的關懷是何者為此類組織最核心的信賴關係，但部分的求職者認為家人關係可以適用於非家族成員，另一部分的求職者並不抱持這樣的信心；對於非家族企業，求職者提出生人關係可適用於公司核心成員以外的組織全體中。根據以上結果，顯示生人關係具備高普遍性，因此我們提出：

命題3.1：在家族企業中，家人關係不全然類推為全體成員共享的信賴基礎。

命題3.2：在非家族企業中，生人關係可類推成為全體成員共享的信賴基礎。

四、求職者預設組織內工作者間的合作關係

我們的資料顯示，工作者間的合作關係可以有效區辨家族與非家族企業。合作關係，指的是在企業之中，同仁間如何為了共同目標而共同工作。在合作關係上，研究參與者提供了集體與個人主義的兩種不同的合作模式。關於集體主義與個人主義，可見Oyserman、Coon與Kemmelmeier（2002）的文獻回顧。

（一）家族企業—團結一體

在家族企業中工作，研究參與者認為家族企業猶如大家庭一般，強調上下一體所創造的合作力量，只要大家團結一體，外在的挑戰就不是問題，多數受訪者對於家族企業的團結提出正面的看法，例如：

家族團結，每個人都要盡一份心，全部的人團結起來就是力量。～
（0111）

團結正向面對各種不同挑戰。～（0110）

一家團結乃是幸福的根源，若是一家團結，也可創造出不凡的事業，勝

過一個天才單打獨鬥。~ (0113)

這種集體主義似的合作關係，以家族企業為行動主體，對非家族成員而言，優勢在於個人為團隊的一份子，如同螞蟻間相互合作完成目標：

大家都在這艘船上，努力朝向同一個目標前進。~ (0109)

互相扶持……每個人都互相影響著。~ (0114)

每個成員代表不同的音符，各種音符組合才能組成一首完美的曲子。~ (0102)

這種團結一體的合作形態，對求職者而言，其中一個疑慮就是做事必須瞻前顧後，抑或來自於成員之間的矛盾導致這種團結集體的鬆動，例如：

綁手綁腳。~ (0101)

互相爭權奪利，無法同心經營，就無法接受不同的挑戰。~ (0110)

(二) 非家族企業—專業分工

在非家族企業中工作，研究參與者提出非家族企業的合作來自於專業分工的架構下，每個人各司其職。在這樣的企業中，強調的是獨特的個人性，匯聚組織成為協同運作的企業，在這樣的企業中，強調的不是團結力量大，透過專業分工的制度設計，每一個個體扮演好自己的角色，例如：

權力分散正是非家族企業的特色，各司其職扮演好自己職位的角色，每個人都是無可取代的。~ (0208)

每個職場中都有各自的崗位，才能讓這個企業成為更加完善的團隊。~ (0212)

在非家族企業中工作可以學習到的很多，每一間公司的技術都大不相同，可以從中學習到很多。~ (0203)

在非家族企業工作的資料中，我們發現螺絲釘與齒輪是在研究參與者常見的喻依（有別於家族企業的螞蟻或竹筴），研究參與者形容個人有其功能，發揮自己的專業就能幫助公司運作，例如：

每個員工都代表著不同大小的螺絲，只有都鎖緊了企業才有辦法正常轉動運作。~ (0208)

合作，而且彼此配合互助與環環相扣的模樣。~ (0219)

每個員工都有不同的工作能力，可是都要一起分工合作，一個成功的公司背後不單單只有一顆齒輪自轉而成，而是每顆齒輪一起工作和配合，然後一起完成公司的目標和成就。～（0214）

這種專業分工體系，強調個別工作者扮演好自己的角色，但值得注意的是，對於我們的受訪者而言，專業分工體系有其人際相處的意義。許多研究參與者提到必須要：

謹慎～（0209）

防備，才能保護自己。～（0210）

在非家族企業工作就是要小心翼翼，免得惹了一身腥。～（0217）

對研究參與者來說，專業獨立分工並非僅是個人完成個人的事情，而是在盤根錯節的關係中完成自己的事情，因而：

不可能遇到的人都跟自己合得來，所以要懂得觀察別人，知己知彼百戰百勝這句話很有用。～（0219）

很多時候，你還沒有弄清楚環境以前，你一定要保持中立的態度，不要全盤相信公司裡頭的人對你所說的每一句話。～（0204）

小結：

在家族企業中工作，參與者認為家族企業是以集體主義式的合作關係運作，強調團結一體；而在非家族企業工作，他們認為非家族企業是以個人主義式的合作關係，強調專業分工。值得注意的是，跟前項組織未來連動關係相似之處，參與者具有相依自我（Markus & Kitayama, 1991）的特性，對於專業分工提供了有別於目前文獻的詮釋，強調專業分工對相依自我的威脅，並且提出在專業分工下的自保之道（Hsu & Stanworth, 2018）。

整體而言，在家族企業中工作團結一體這種「集體主義」式的合作關係，在團結的動員能力、群體智慧與共同目標上讓人期待；然而，令求職者有所疑慮的是互相牽制的綁手綁腳，以及成員間的自利行為而化解了集體合作的動力。而在非家族企業中工作，專業分工的體系以個別成員的能力與角色為基礎，令人期待的是個人扮演好自己的角色，利用自己獨特的專長，進而推動組織整體的運作；然而，這樣以「個人主義」為基礎的合作形態，必須考慮其中

人際的意義，在其中提醒自己必須學習自保。基於以上結果，我們提出：

命題4：對於組織中人際間的合作關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，人際合作方式是基於緊密的團體協作；在非家族企業中，人際合作方式是基於清楚的角色分工。

五、求職者預設組織給予工作者的工作回報

工作回報討論在組織中工作的付出與回饋，我們的結果顯示工作回報是區辨家族與非家族企業的重要屬性。在家族企業中工作，研究參與者會用與「苦」有關的喻依來形容，例如苦瓜或苦澀的茶，但也認為苦過之後會有價值，成果是會回甘的。而非家族企業的工作則與前述制度關係一致，認為有能力做事就能得到同等回報。

（一）家族企業—苦盡甘來

研究參與者提出，在家族企業中工作，必須要做好付出與回饋不對等的心理準備，延續信賴基礎類別中悲觀的看法，許多研究參與者認為，非家族成員對於家族成員而言只是外人，因此認為在家族企業工作時：

會想把自己人放在最輕鬆或者最好的地方，使得資源不能平均分配。～
（0120）

不論為家族企業工作多久，他們始終認為你就是一個員工，為他們賺錢的工具，要他們多給一點福利甚至要求加薪都很困難，算錢都算的很精，給你的能少就盡量少，多給你的哪怕是一塊錢也要討回來。就像鐵公雞一樣一毛不拔。～（0115）

整體而言，研究參與者表示，對於家族企業的工作回報體系信任不足，普遍認為升遷與重要職務落在家族成員身上，而不是公平的薪酬制度。也因為如此，主要的疑慮在於在家族企業中被家族成員視為工具，進而被剝削。部分研究參與者認為在家族企業的付出是辛苦的，包含：

缺乏升遷機會，很難讓人去期待在工作上能有突破和成就。～（0115）

工資與工時不成正比。～（0112）

用汗水和淚水辛苦完成。～ (0116)

家族企業對於非家族成員的辛苦付出，不盡然會提供對等薪資報酬上的回饋。值得注意的是，對許多研究參與者而言，支持這些辛苦的不是立即實質的報酬，而是其對於「苦盡甘來」的觀念。多位研究參與者表示，實際在家族企業工作會是辛苦的，但是：

這苦是會甘來的～ (0102)

前面苦澀後面回甘～ (0106)

苦過就回甘了～ (0116)

(二) 非家族企業—論功行賞

在非家族企業工作，則是強調論功行賞，重視努力與回饋（例如升遷、加薪）之間的關係。研究參與者提出在非家族企業中有能力者會被重視，這樣的工作回報體系讓有能力的人得到鼓勵，同時，這種回饋不只是包含非家族企業內部的流動，還包含更多外部流動的機會，例如：

優秀的人才，通常會有晉升空間。～ (0211)

非家族企業有能力的人比較容易升遷到高職務。～ (0208)

加薪、跳槽的可能。～ (0206)

值得注意的是，這種強調努力與回饋之間的關係並非全然令人期待，我們的研究參與者提到了二類的疑慮，一類是這樣的工作回報體系不講人情：

依表現決定報酬，表現不佳者離開～ (0205)

如果不隨時準備好自己，下一個被淘汰的就是你。～ (0216)

另外一類是這樣的工作回報體系缺乏對工作者更大的關懷，可能讓人庸庸碌碌地，僅是為了換取薪資過活，例如：

金錢是那麼重要，又庸俗的吸引我為企業賣命～ (0218)

血汗勞工，連血都要被榨乾的感覺～ (0219)

工作只是為了生活～ (0201)

小結：

對於在家族企業工作，如同苦瓜或苦澀的茶，這樣的苦來自於付出與回饋

不是立即的對等，也來自於相對於家族成員對待的不公平想像。然而，苦盡甘來的觀念，轉化現在的苦為未來的甘，顯示家族企業的工作回報雖不盡然公平，但也非全無正面意義。而在非家族企業中，延續前面幾項特色，強調工作回報制度為論功行賞，這樣的體制對於有能力者是優勢，但這樣的體系也可能讓人的生活過於追求制度或福利，或是在精神層次上受到體制的箝制。

整體而言，在家族企業工作方面，在工作投入上不全然對等，甚至非家族成員相對於家族成員，可能會被剝削，這是許多準職場新鮮人對於家族企業的疑慮。然而，部分研究參與者用「苦盡甘來」的觀念，將其面對的疑慮轉化為正面的力量，甚至化為未來自己創業的養分，以支持辛苦的工作。另一方面，在非家族企業工作，論功行賞的體系在肯定有能力者這方面，令非家族成員有所期待。只不過，這樣的工作回報體系產生的疑慮也包含了不講人情與庸碌過活。基於以上結果，我們提出：

命題5：對於工作付出與工作回報之連帶關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，工作付出與回報不必然有正相關；在非家族企業中，工作付出與回報為正相關。

六、求職者預設組織賦予工作者的工作意義

最後一個得以區辨家族企業與非家族企業的面向，為組織賦予的工作意義。工作意義討論由工作引申的象徵性意義。在家族企業工作，工作除了是完成任務外，還隱含著工作任務的傳承使命意義，由使命感驅動。而在非家族企業工作，工作除了是完成任務外，還隱含著工作任務的培養意義，追求自我發展。

（一）家族企業—傳承使命

在家族企業中工作，每一個人做的工作，都是要傳承與接手前人奠下的基業，因此想到「在家族企業工作」時，許多研究參與者會認定，在家族企業工作是承先啟後的傳承工作，這樣的傳承具有責任與使命的特質，要向下穩固，也要往前開拓，例如研究參與者提到：

責任感的情緒，因為必須接手前人的事業負責經營，不會不知道未來何去何從。~ (0106)

使命感作為原動力。~ (0112)

好的扎根。~ (0120)

需要嚐遍酸甜苦辣創新挑戰。~ (0110)

然而，在家族企業工作所隱含的傳承意義，也讓求職者有所顧慮，因為這樣一來，工作的繁瑣、工作者與組織的磨合，就成為工作者必經的過程，才能融入家族企業的歷史傳承中。例如：

工作該注意的事項感覺就很多，光想就覺得很麻煩，較無法像外面一般工作一樣自在。~ (0117)

一段時間的磨合……這需要一段蠻長的時間。~ (0104)

(二) 非家族企業—自我發展

在非家族企業中，每一個人的工作都是實現與歷練自己能力的時刻，在能勝任的工作中，讓自己的能力可以實現；在還不能勝任的工作中，自我發展與培養能力 (Chuang, Hsu, Wang, & Judge, 2015)。在非家族企業工作，多位研究參與者認為工作者必須：

認真做好自己的本分，讓別人肯定自己的能力。~ (0205)

好的能力才有辦法生存。~ (0208)

想要在公司好過，能力就要強。~ (0217)

虛心受教，像海綿一樣大量吸收相關的知識，認真聆聽教導與學習規矩，然後是融合貫通，濃縮成自己能理解的方式，學會新事物精進自己。~ (0219)

在研究參與者眼中，發展與培養自己的能力，儼然成為準職場新鮮人對於在非家族企業工作的期待。然而如前所述，非家族企業偏向不講人情、看重個人表現，對準職場新鮮人而言也可能是一大壓力來源。研究參與者表達擔心工作的壓力，例如：

上班要少出錯，上班時會心驚膽跳。壓力大不能鬆懈偷懶。~ (0214)

因為工作的壓力……可能會忘卻健康的重要性……讓人非常累~ (0201)

小結：

整體而言，家族企業中，工作者必須負擔傳承的責任，進而衍生出一種使命感。然而這樣的傳承，對準職場新鮮人而言，代表需要花費更多的精力與時間成本，才能融入這個傳承的體系中；在非家族企業工作，工作除了完成任務外，也有發展與修養自己工作能力的意涵，這樣重視個人發展的工作意義，一方面令人期待自己的正向改變，另一方面也令人擔憂工作壓力的負面影響。基於以上結果，我們提出：

命題6：對於工作的意義感，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，工作意義包含傳承與使命服務；在非家族企業中，工作意義包含為自己發展與學習負責。

伍、結論與建議

本文從組織形態理論出發，試圖確立家族企業作為一種特定組織形態的理論定位；並從求職者的角度出發，界定出本研究關懷的理論疆界；提出相對的理論缺口與研究問題：「對臺灣求職者而言，他們對家族企業抱持的預設期望為何？」透過探索性的研究方法，本研究提出六項命題統整本研究的研究結果（見表1）。在本節中，我們首先提出理論揣想，試圖統整與總結本研究的各項發現；爾後，我們依序說明本研究的理論與實務意涵。

一、理論揣想：臺灣家族企業在求才市場中所面對的社會認知環境

不論是面對家族企業或非家族企業，本研究的資料顯示，臺灣求職者共同的特徵為常以「關係」的角度理解組織形態。求職者的預設期望包含各種「關係」考量，我們將其稱為「關係屬性」，例如組織與個人未來的連動性、組織對工作者的控制關係、組織內部的人際信賴關係與合作關係的特徵、付出與回報之間的關係、人與工作的意義。既有個人與環境適配的理論，在人與組織的適配關係中，較重視個人與組織的價值觀契合度（Hauswald et al., 2016），這樣的特色也反映著個人主義的文化預設（Chuang et al., 2015），而本研究的結

表 1 工作者預設的六個關係屬性

類別	關係屬性	家族企業	非家族企業	發展命題
1	未來的連動關係	受人庇蔭	自力更生	命題1：對於組織與工作者未來的連動關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，與組織的共同未來連動性較強；而在非家族企業中，與組織的共同未來連動性較弱。
2	對工作者的控制關係	人治為上	制度為上	命題2：對於組織對工作者的控制關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，組織控制工作者的力量來自人治；在非家族企業中，組織控制工作者的力量來自制度。
3	人際信賴關係	家人關係	生人關係	命題3：對於組織中人際的信賴關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，核心的信任基礎為家人關係；在非家族企業中，核心的信任基礎為生人關係。 命題3.1：在家族企業中，家人關係不全然類推為全體成員共享的信賴基礎。 命題3.2：在非家族企業中，生人關係可類推成為全體成員共享的信賴基礎。
4	合作關係	團結一致	專業分工	命題4：對於組織中人際間的合作關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，人際合作方式是基於緊密的團體協作；在非家族企業中，人際合作方式是基於清楚的角色分工。
5	工作回報	苦盡甘來	論功行賞	命題5：對於工作付出與工作回報之連帶關係，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，工作付出與回報不必然有正相關；在非家族企業中，工作付出與回報為正相關。
6	工作意義	傳承使命	自我發展	命題6：對於工作的意義感，臺灣求職者預期在家族企業此組織形態中，工作意義包含傳承與使命服務；在非家族企業中，工作意義包含為自己發展與學習負責。

果反映出臺灣社會中關係主義的互賴特徵 (Hsu & Stanworth, 2018)。

在這些關係屬性中，家族企業與非家族企業各自展現不同的關係特徵，我們認為面對家族企業，臺灣求職者較重視「關係責任」，我們定義其為工作者

在這特定的關係屬性中有何相對的應盡之事，在這種關係責任中，求職者預期在家族企業中，工作關係的責任較為深厚。關係責任是雙向與互相的，並非單向付出，例如，組織有照顧與工作者的責任（受人庇蔭），而工作者亦有照顧與延續組織的責任（傳承使命）；關係責任不只是在工作者與組織的關係上，也包含了工作者與組織內部成員的人際關係。相同地，求職者預期家族企業內部的人際關係，亦包含雙向與相互的照顧，因此造就出混合溫情、差序、彈性與協同合作的職場人際互動（家人關係、人治為上、團結一致）；除了工作者與組織、工作者與組織內部成員的關係，關係責任亦包含了人與其工作之間的關係責任，求職者預期在家族企業的工作，並非由清楚的經濟交換關係主導，而具有相當高的義務性，因此無法預期清楚的與直接的對價交換關係，而需要依賴苦盡甘來這樣的概念，合理化付出勞務後，不求取即時回報，或接受延遲回報。

相對的，求職者對非家族企業的想法仍舊不脫關係，但更強調如何在關係中遊走與維持自主性，我們稱這樣的特徵為「關係自主」，即工作者在這特定的關係屬性中有何自處與自保的應盡之責。在工作者與組織的關係中，求職者強調「去依賴」的重要性，重視自己學習自力更生與自我發展，擔負起自己對自己的責任；在工作者與組織內部成員的關係中，強調互動中去人情，重視公平與原則的共識模式（生人關係、制度為上、專業分工）；在工作者與其工作之間的關係，更看重以權利與績效為基礎的對價關係（論功行賞）。面對非家族企業，求職者追求在關係中能自在的自處，從中獲得好處但不受其拘束，這樣的特徵構成了臺灣求職者看待非家族企業的預期期望。

二、理論意涵

本研究在理論上，包含對於三個研究領域的理論貢獻。首先、本研究的結果將組織形態的研究延伸至包含臺灣的家族企業，對於組織形態理論範疇的延伸有具體貢獻。如前所述，組織形態研究強調組織形態具有相當的時空特定性（Hannan & Freeman, 1977），因此也在研究上具有相當的多樣性與包容性（Hsu & Hannan, 2005）。除了產業別（如銀行業），過去研究也曾針對特殊利

基市場（自釀酒商）與不屬於上述二者的社會分類（如社會運動團體），本研究將組織形態的討論延伸至如家族企業與非家族企業，此類所有權與經營形態的組織分類方式，有助於持續擴大組織形態理論的實徵研究範疇。

本研究所採用的照片引談研究方法，亦對研究組織形態有重大的方法貢獻，尤其是在研究成熟的組織形態特徵屬性。成熟的組織形態可能因其已具備高度的正當性與理所當然性，進而讓行動者處於日用而不自知的「視而不見」的狀態中。這樣的組織形態常讓行動者認為這是自然、熟悉、甚至讓人不假思索的社會分類基礎（Meyer & Scott, 1983）。在研究這樣的議題上，探索行動者對於此組織形態深層且難以言說的想法，則有著重要的研究方法意義。本研究所採用的照片引談法，能有效地協助研究參與者在準備的過程中，將其潛意識中對於相對成熟組織形態的想法，投射於其所準備的素材中，而透過系統化的資料蒐集步驟，我們得以窺見其他研究方法難以直接探索的研究議題。除此之外，目前文獻視組織形態作為「組織」的社會認定，也是一種集體與社會層次的組織認定。根據組織認定的理論（Albert & Whetten, 1985），在討論家族企業組織形態時，必須能回答什麼是家族企業核心，以及有助於我們區辨家族企業與非家族企業的屬性。本研究在研究設計上，也納入家族企業與非家族企業的資料蒐集方式，使本研究的結論得以更清楚地呼應以認定為基礎的組織形態理論。

其次、本研究結果提出得以區辨家族企業與非家族企業的六個關係屬性命題，補充了既有的家族企業招募相關研究。目前的家族企業研究顯示亞洲的家族企業在招募人才上有其困境（李建興，2017；Block et al., 2016）。考慮家族企業在臺灣社會中的經濟貢獻（蔡鴻青，2017），人才招募的危機也是重要的經濟危機。整體而言，本研究部分回答了前述學者在家族企業如何吸引外部優秀人才，使其願意共同為組織效力的重要提問。研究結論提出六項命題，協助我們更清楚，從求職者角度所建構的家族企業組織形態之特徵關係屬性，以及協助區別家族企業與非家族企業各種關係屬性。除此之外，本研究亦初步發展出關係責任與關係自主，兩者作為解釋本研究結果的初步理論想像。這樣的理論進展，有助於後續家族企業招募學者運用。未來研究者可以採用個人與組織適配的觀點，持續深化與探索個人—家族企業適配的相關議題，以瞭解、甚

至改善臺灣家族企業所面臨的招募困境。

最後、本研究探究求職者觀點下的家族企業組織形態，研究亦具有重要的跨文化與文化研究意涵。在家族企業招募的文獻中，已累積部分可以進一步進行跨文化研究與比較的素材，組織形態是社會建構的產物，因此受到社會文化與社會中行動者觀點的影響，貌似同一類的組織形態（例如家族企業），也會因為文化背景而有所不同。若以本研究與目前的歐美國家相關研究比較，目前研究顯示，德國的求職者重視企業所提供的價值（Hauswald et al., 2016; Krappe et al., 2011），而美國求職者較重視家族企業所能提供的契約保障（Covin, 1994a）；然本研究顯示，臺灣的求職者多以「關係」的角度理解在家族企業工作。這樣的結果具有相當的生態效度（ecological validity），符合目前本土心理學（楊國樞，1993；Hwang, 1987）、文化心理學（Markus & Kitayama, 1991; Nisbett, Peng, Choi, & Norenzayan, 2001）與華人組織行為研究者對於臺灣工作者的觀察（Chuang et al., 2015; Hsu & Stanworth, 2018）。

每個社會的商業環境受到其歷史發展脈絡的影響，德國的家族企業深受Mittelstand概念的影嚮（Audretsch, Lehmann, & Schenkenhofer, 2018），Mittelstand大致是指中小企業，但這個字的意義又包含超越中小企業的經營精神。Mittelstand的意義包含了小型的治理體制（即家族擁有股權）、重視勞資關係、與地方社群連結、長期的經營導向。這樣的特徵與德國求職者對於家族企業的認識有相當程度雷同，因為許多Mittelstand都是家族主導與經營。過去研究指出，德國求職者認識的家族企業為經營上重視長期的企業哲學、工作環境公平、較不會剝削員工，但可能缺乏彈性（Krappe et al., 2011）。另外，美國的商業環境重視契約（Donaldson & Dunfee, 1994），這種契約主義充分反映在北美的人力資源管理教科書中，強調工作說明書清楚規範員工的工作角色、職權與任務。因此也不難理解，美國的求職者對於家族企業的看法為，家族企業通常缺乏正式的契約作為擔保（Covin, 1994a）。相對而言，追求家族的興旺與延續是華人社會的傳統之一（楊國樞，1998）。華人社會家族企業的興起，可能是基於家族的互信基礎，相當程度得以支撐商業活動，也可能是商業活動創造家族的興旺與延續，這些特徵都相當程度反映在本研究的結果之中。但值得注意的是，這些特徵對求職者而言並非都是正面的特徵，某種程度本研究也

可以解釋為什麼東亞社會 (Block et al., 2016)，包含臺灣社會在內 (李建興，2017)，對於加入家族企業持有較為保留與消極的態度。

三、實務意涵

本研究特別關注家族企業此一組織形態，並且從臺灣社會的求職者角度出發。這樣的選擇是基於家族企業的經濟重要性 (蔡鴻青，2017)，以及臺灣企業現在所面臨的外部人才招聘挑戰 (李建興，2017)，對於臺灣家族企業在人力資源的獲取，本研究的結果也提供了一些參考。研究發現，求職者對於家族企業此一組織形態的看法，於徵才上各有利弊。舉例來說，在組織與工作者的未來連動關係和工作合作關係方面，展現較為正面的關懷，求職者認為家族企業注重傳承、長久經營，因此在組織中工作具有受人庇蔭的依附感，相較於非家族企業中的工作講求自力更生，對自我能力的經營以免被淘汰，有截然不同的看法。另一方面，在組織給予的工作回報以及工作意義上，求職者對於家族企業的工作抱有投入與回報不成比例、先苦後甘的想法，也認定責任與使命感是支持家族企業經營的重要元素。而求職者在家族企業的組織與工作者控制關係與信賴關係上，顯示出了人治為上與家人關係的特性，一方面凸顯了華人家族企業兼具家族邏輯、企業邏輯與經營邏輯的特性，另一方面也成為求職者疑慮的考量。

對於求職者而言，在接觸個別組織之前，對組織形態的認定可能已有自我篩選的影響。因此，站在人力資源招募的角度，這樣的社會認定，對於在勞動市場中具有較負面評價的組織更為不利，因其可能根本沒有機會與求職者接觸，去透過組織、招募人員、或遴選工具影響求職者的自我選擇。經由隱喻萃取法，我們得以提出求職者在六個關係屬性的觀察與分析結果，包括組織與工作者未來連動關係、控制關係、人際信賴關係、合作關係、工作回報，以及工作意義等。且能在這六個屬性當中，區辨求職者對家族與非家族企業之預期與疑慮，顯見求職者重視家族企業此一組織形態在這些關係屬性上的特徵，本研究提之六個命題，能提供家族企業在招募策略或企業形象方面運用這些關係屬性的認定，營造降低求職者疑慮與鞏固求職者期待之雇主品牌 (Sovina &

Collins, 2003)。

從求職者與招募的資訊不對稱而言，本研究試圖提出從求職者角度對家族企業此一組織形態的集體認定，釐清可能對求職者產生的自我篩選影響。對求職者來說，求職的過程充滿高度的資訊不對稱與不確定性，因此求職者能取得的資訊，都可能成為求職者自我篩選的依據。這些資訊不全來自組織所能控制的企業形象，有可能來自於招募過程中組織所提供的資訊 (Cable et al., 2000)、招募人員所提供的資訊 (Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012)、遴選工具的回饋，或來自媒體報導、法規及產業動態等外部因素 (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006)，也可能成為求職者自我的瞭解與評價資訊 (Campion et al., 2019)。然而，研究指出，求職者自我篩選始於與任何徵才組織實際接觸之前，在初步考慮求職時，可能就採用其對該組織形態的認定下形成自我篩選的結果。這樣的情況，直接限縮了徵才企業所能接觸的人才多樣性 (Schneider, 1987)。因此，本研究的貢獻之一，在透過萃取求職者對於特定組織形態的看法，建立一個系統性的初步分析，以釐清家族企業此一組織形態在求職者尋職初期所可能造成自我篩選的影響。

四、研究限制與未來研究建議

作為初探研究，本研究僅蒐集科技大學高年級學生，這樣的研究設計有其優點，但也部分限制本研究結果的類推性。本研究提出的研究結果可能因實際在家族企業工作的經驗而有所改變。例如，過去研究認為曾在家族企業工作的求職者，對家族企業可能有較為正面的看法 (Covin, 1994a, 1994b)。建議未來研究可以針對具有其他工作經驗的工作者，並與本研究的結果比較差異。

其次，在本研究中，我們並未區辨大型與小型的家族企業。延續本研究採用的理論觀點，我們認為大型企業與小型企業本身也是一種組織類別，因此對於各關係屬性的重視可能有強度上的差異，在本研究中，我們無法完全排除企業規模對求職者認識家族企業形態的影響，後續研究可以持續深化此一議題，探索企業規模與家族企業組織形態的交互作用對求職者的影響。

最後，本研究採用質性研究方法探索求職者直覺、可能難以言說與視為理

所當然的組織形態，然而，相同的議題也可以採取其他量化研究典範，例如內隱理論（*implicit theory*），透過相關內隱測驗瞭解求職者對於家族企業的看法。後續研究可延續本研究的研究結果，透過內隱測驗檢視求職者對於在家族企業工作的內隱認知體系。

參考文獻

- 李建興 (2017)。台灣家族企業接班大調查，揭開交棒不能說的祕密。遠見雜誌，378，180-187。
- 曹瓊文、陳世哲 (2016)。家族治理：一個被人管研究領域忽略的議題。人文與社會科學簡訊，17 (2)，41-48。
- 楊國樞 (1993)。中國人的社會取向：社會互動的觀點。載於楊國樞、黃光國 (主編)，中國人的心理與行為：理論與方法篇 (頁87-142)。臺北市：桂冠圖書。
- 楊國樞 (1998)。家族化歷程，泛家族主義及組織管理。臺北市：遠流。
- 樊景立、鄭伯壘 (2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，126-180。
- 蔡鴻青 (2017)。2016年華人家族治理關鍵報告。家族治理評論，8，20-28。
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2-24.
- Barber, A. E., & Roehling, M. V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 845-856.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The

- definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY: Doubleday.
- Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M., & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 65-74.
- Botero, I. C. (2014). Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 184-196.
- Bretz, R. D., Jr., & Judge, T. A. (1998). Realistic job previews: A test of the adverse self-selection hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 330-337.
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1076-1085.
- Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2019). Using practice employment tests to improve recruitment and personnel selection outcomes for organizations and job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1089-1102.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science*, 17(4), 453-469.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Chuang, A., Hsu, R. S., Wang, A. C., & Judge, T. A. (2015). Does West "fit" with

- East? In search of a Chinese model of person-environment fit. *Academy of Management Journal*, 58(2), 480-510.
- Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1994). Using the Zaltman metaphor elicitation technique to understand brand images. In C. T. Allen & D. R. John (Eds.), *Advances in consumer research* (Vol. 21, pp. 501-507). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Covin, T. J. (1994a). Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level. *Journal of Small Business Management*, 32(3), 29-39.
- Covin, T. J. (1994b). Profiling preference for employment in family-owned firms. *Family Business Review*, 7(3), 287-296.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). New York, NY: John Wiley and Sons.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., Pólos, L., & Carroll, G. R. (2007). *Logics of organization theory: Audiences, codes, and ecologies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hauswald, H., & Hack, A. (2013). Impact of family control/influence on

- stakeholders' perceptions of benevolence. *Family Business Review*, 26(4), 356-373.
- Hauswald, H., Hack, A., Kellermanns, F. W., & Patzelt, H. (2016). Attracting new talent to family firms: Who is attracted and under what conditions? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 963-989.
- Hsu, G., & Hannan, M. T. (2005). Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5), 474-490.
- Hsu, R. S., & Stanworth, J. O. (2018). Work as good-minded undertakings and effortless assignments: Chinese meaning of working for hospitality workers and its motivational implications. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 52-66.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- International Family Enterprise Research Academy. (2003). Family businesses dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-240.
- King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192-207.
- Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The "family business brand": An enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37-46.
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 3-50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Lacey, J. N., & Crosby, O. (2004). Job outlook for college graduates. *Occupational Outlook Quarterly*, 48(4), 15-23.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). The metaphorical structure of the human conceptual system. *Cognitive Science*, 4(2), 195-208.
- Lee, S. H. (in press). An attention-based view of strategic human resource

- management. *Academy of Management Perspectives*.
- Levy, O. (2005). The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 797-819.
- Macrae, C. N., & Bodenhausen, G. V. (2001). Social cognition: Categorical person perception. *British Journal of Psychology*, 92(1), 239-255.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. (1986). *Metaphor of organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26.
- Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., & Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review*, 108(2), 291-310.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macro perspectives in strategy processes. In G. Szulanski, J. Porac, & Y. Doz (Eds.), *Strategy process* (Advances in Strategic Management, Vol. 22, pp. 39-61). Bingley, UK: Emerald.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and

- meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72.
- Pólos, L., Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (2002). Foundations of a theory of social forms. *Industrial and Corporate Change*, 11(1), 85-115.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 163-179.
- Saks, A. M., Wiesner, W. H., & Summers, R. J. (1994). Effects of job previews on self-selection and job choice. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 297-316.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Sovina, J., & Collins, C. J. (2003). The effects of organizational brand equity on employment brand equity and recruitment outcomes [Electronic version]. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), B1-B6. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2003.13792994>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2011). Construal level theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 1&2, 118-134.
- Turban, D. B., Eyring, A. R., & Campion, J. E. (1993). Job attributes: Preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), 71-81.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- Warren, S. (2018), Photography in qualitative organizational research: Conceptual, analytical and ethical issues in photo-elicitation inspired methods. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods* (pp. 239-261). London, UK: Sage.

- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person-environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of PE fit. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1210-1226.
- Zaltman, G. (2003). *How customer think: Essential insights into the mind of the market*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Zaltman, G., & Coulter, R. (1995). Seeing the voice of customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research, 35*(4), 35-51.

附錄一

本研究所採用ZMET隱喻萃取技術之10個步驟之內容分述如下：

1.闡述故事：我們請研究參與者描述對於個別圖像資料他們想表達什麼樣的感受？每一張照片背後的故事為何？例如研究參與者用古代君王的圖像資料說明他相信在家族企業工作時會面對到「中央集權」的狀況。此步驟協助研究者初步認識研究參與者的想法。

2.未尋獲的圖像：我們詢問研究參與者在準備圖像資料的過程中，有沒有什麼想拍或想找，但沒找到的影像，請他們補充說明，並回到步驟1邀請他們說明欲表達的感受。此步驟的目的在於確保步驟1延伸的資料有其周延性。

3.主題分類：我們請研究參與者依據自己的想法將圖像做分類。分類後再請他們說明各分類的命名和分類的原則。此步驟協助研究者簡化由步驟1與步驟2取得的資料，瞭解研究參與者第一直覺的分類與命名基礎。此步驟有助於協助研究者在後續資料分類中選擇適當的分類方式與命名。

4.圖像比較：邀請研究參與者將分類打散後，任意選出三張圖像資料進行比對，一共進行三到四次。針對任意選出的三張圖像資料，請研究參與者比較異同（哪兩張比較相近？哪一張差異最大？其中相似和相異處為何？）。這樣的步驟在於探索各種可能研究參與者在步驟3忽略的分類基礎，目的與功能和步驟3相同，協助研究者認識資料分類與簡化的可能方式。

5.最符合主題的圖像：我們邀請研究參與者從步驟1與步驟2所有的資料中，挑選出一張最能直接說明「在（非）家族企業工作」的圖像，並試說明為什麼挑選該張圖像。這個步驟協助研究者瞭解研究參與者認為最核心的概念。

6.最不符合主題的圖像：我們請研究參與者從步驟1與步驟2所有的資料中，挑選或想像出一張最不符合「在（非）家族企業工作」的圖像，並且說明其挑選的道理。這個步驟協助研究者瞭解研究參與者認為最周邊的概念。

7.五感想像：我們請研究參與者想像在（非）家族企業工作，看起來像是什麼顏色，以及嚐起來、聽起來、摸起來與聞起來是如何的感受？想到這件事情時，最直接的情緒感受為何？這個步驟協助研究參與者用最原始與直覺的方

式傳達他們對於主題的想法，協助研究者瞭解這個主題在參與者心中的根本感受。

8.建構心智圖：接著，我們請研究參與者記錄下前七項步驟中，他們常想到與提到的概念寫下，並且利用心智圖解釋各種概念之間的關聯性。這個步驟協助我們更抽象地瞭解什麼概念與什麼概念較為相近，以及在研究參與者的想法中彼此的關聯性。

9.主題摘要：接著，我們邀請研究參與者重新整理圖像，用這些圖像資料串連出一則影像故事，或擷取其認為能完整表達主題的之圖像元素結合為一張故事圖。例如，研究參與者曾經將「年輕人」與「長者」對峙的圖像資料相對，而以「兩手交握」的資料置於中心，顯示在家族企業工作需要多方溝通與磨合，需要透過合作串連與創造新意。

10.總結感想：我們請參與者寫出一段文句，足以代表其對於「在（非）家族企業工作」主題深思後的想法或感覺。