

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

台灣中小企業創業成功關鍵因素研究—頭家娘的管理角色

A Study on the Key Factors of Taiwanese SME's  
Entrepreneurship Success: The Management Role of the Wife

黃宗慶

Tuang-Ching Huang

指導教授：范惟翔 博士

Advisor: Wei-Shang Fan, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南 華 大 學  
企 業 管 理 學 系 管 理 科 學 碩 士 專 班  
碩 士 學 位 論 文

台灣中小企業創業成功關鍵因素研究—頭家娘的管理角色

A Study on the Key Factors of Taiwanese SME's Entrepreneurship  
Success: The Management Role of the Wife

研究生：

黃宗

經考試合格特此證明

口試委員：

郭東昇

黃姓

蔡明純

指導教授：

黃姓

系主任(所長)：

郭東昇

口試日期：中華民國 108 年 06 月 14 日

# 準碩士推薦函

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生黃宗慶君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：黃宗慶君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：黃宗慶君在學期間已完成下列論文：

- (1)碩士論文：台灣中小企業創業成功關鍵因素研究-頭家娘的管理角色
- (2)學術期刊：台灣女性創業家成功關鍵因素之個案研究-以中小企業為例

本人認為黃宗慶君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：台灣中小企業創業成功關鍵因素研究-頭家娘的管理角色，以參加碩士論文口試。

指導教授：許維新 簽章

中華民國108年 5月 16日

## 謝誌

本論文得以順利完成，首先要感謝恩師范惟翔教授，在校務繁忙之際，於論文撰寫過程中犧牲許多寶貴的假日，費心的給予建議、指導與關懷，才使得本論文能夠順利完成。同時感謝郭東昇系主任、蔡明純教授遠道而來，於口試時能撥允悉心審閱並賜予寶貴且精闢的意見與修正，使本論文更臻完備。

感謝參與研究過程的企業老闆、老闆娘，謝謝您們的熱情分享。這篇論文得以完成，都因為有您們的幫忙！

兩年來的另一個收穫是來自管院老師與同學，班上這些來自各行各業的菁英，在課堂上所提出的報告與老師們的指導相互輝映，不僅提升了我的學識，也讓我受益良多。在此向系上老師與同學致上謝意。

最後要感謝在這一長段的求學路上，一路陪我走過的家人，在我面對各種壓力的時候，因為有你們的支持與鼓勵，給我最大的信心與充份力量。感謝我工作夥伴們的配合及體諒，讓我得以專心完成學業。謹以此論文獻給所有關心我、祝福我的人，感謝

宗慶于 2019 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

107 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：台灣中小企業創業成功關鍵因素研究—頭家娘的管理角色

研究生：黃宗慶

指導教授：范惟翔 博士

摘要：

台灣經濟發展的過程中，中小企業扮演舉足輕重的角色，不但是台灣創造經濟奇蹟，也是讓台灣安然渡過亞洲金融風暴的重要功臣。本研究的目的在於透過個案訪談的方式，試圖對中小企業創業動機、初期創業的困難點、執業中的困難點、經營狀況與展望有更清楚的認識。透過中小企業創業成功的案例，進一步探討中小企業之創業歷程。

研究結果顯示，人力資本的建構、社會資本的累積，在中小企業成功創業的過程中均扮演著相當重要的角色。其中，人力資本變數包括：教育、工作經驗、培訓和發展、以及事業突破的機會與工作性能等。社會資本方面則包括：相關的支援、網絡、事業鼓勵等。因此，職涯資本確實有助於協助中小企業克服困難、提高其成功創業的機率，而相關的學習與資源累積被認為是持續個人事業成長的主要影響因素。

關鍵詞：中小企業、頭家娘、創業家、社會資本、人力資本、工作壓力、因應策略

Title of Thesis: A Study on the Key Factors of Taiwanese  
SME's Entrepreneurship Success: The Management Role of  
the Wife

Department: Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2019 Degree Conferred: M.B.A

Name of Student: Tuang-Ching Huang Advisor: Wei-Shang Fan Ph.D.

## **Abstract**

SMEs play a pivotal role in the development of Taiwan's economy. Not only they created an economic miracle for Taiwan, but also considered as an important contributor in the survival of Asia's financial turmoil. The purpose of this study is to gain a clearer understanding of the entrepreneurial motives of SMEs, the difficulties faced during the initial period of entrepreneurship, the difficulties during practice, the operating conditions and prospects through case interviews. This study further explore the entrepreneurial process of SMEs through the successful cases of SME entrepreneurship. successful entrepreneurship. Relevant learning and resource accumulation are considered to be the main factors affecting the growth of personal careers.

The research results show that the construction of human capital and the accumulation of social capital play very important roles in the process of successful entrepreneurship of SMEs. Human capital variables include education, work experience, training and development, and career breakthrough opportunities and performance etc. Social capital include related support, network, career incentives etc. Therefore, career capital does help SMEs overcome difficulties and increase their chances of successful entrepreneurship, while relevant learning and resource accumulation are considered to be the main factors affecting the growth of personal careers.

**Keywords: Smes, Headsmaids, Entrepreneurs, Social Capital, Human Capital, Work Stress, Acting Strategie**

# 目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	5
1.3 名詞解釋.....	5
1.3.1 中小企業老闆娘.....	5
1.3.2 工作壓力.....	6
1.3.3 因應策略.....	6
第二章 文獻探討.....	8
2.1 中小企業頭家娘.....	8
2.1.1 中小企業.....	8
2.1.2 何謂頭家娘.....	9
2.2 台灣中小企業發展背景.....	10
2.3 型塑頭家娘的因素.....	11
2.4 頭家娘的角色.....	15
2.5 小結.....	18
第三章 研究方法與設計.....	19
3.1 研究方法.....	19

3.1.1 個案研究法 .....	19
3.1.2 訪談法 .....	22
3.2 研究對象 .....	23
3.3 研究過程 .....	24
3.3.1 文獻回顧與討論 .....	24
3.3.2 發展研究方向 .....	24
3.3.3 擬定訪談大綱 .....	24
3.3.4 進行訪談 .....	24
3.3.5 訪談內容整理 .....	25
3.3.6 資料分析 .....	25
3.3.7 詮釋與呈現 .....	25
第四章、研究分析 .....	27
4.1 創業動機 .....	27
4.2 初期創業的困難點 .....	31
4.3 創業執業的困難 .....	34
4.4 創業後期的展望 .....	35
4.5 訪談結果彙整 .....	37
第五章 結論與建議 .....	42
5.1 結論 .....	42
5.2 建議 .....	42
參考文獻 .....	44
一、中文部分 .....	44
二、英文部分 .....	48
附錄一 訪談邀請函 .....	50



## 表目錄

表 3.1 研究參與者基本資料 .....	23
表 4.1 本研究訪談大綱如下 .....	27



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

在台灣經濟發展的過程中，中小企業扮演舉足輕重的角色，不但是台灣創造經濟奇蹟，也是讓台灣安然渡過亞洲金融風暴的重要功臣。雖然在產業方便環境變遷快速，然而中小企業在經營上具有旺盛的企業理念與奮鬥精神，高度的適應與應變能力，自我創新求變的特性，亦能在不利的環境下扮演著穩定經濟的力量。台灣在面對社會上的知識經濟進步發展的今天，創業活動在經濟上的成長與人類社會進步的過程中扮演主力舵手的角色。

每個以市場經濟為主之國家，都有中小企業之存在；對台灣而言，中小企業的生存尤為重要與意義非凡。根據經濟部中小企業處（民 95、100）統計資料顯示，中小企業家數有逐年上升之趨勢，由 1982 年的 70 萬 1,839 家，增加到 2010 年的 124 萬 7,998 家；且從 1961 年起至今，中小企業家數占全部企業比例多維持在 95% 以上。在就業人數方面，自 1987 年起迄今中小企業就業人數約是大企業的五倍，2010 年已多達 819 萬 1 千人，占全國就業人數 78.06%。長期以來，中小企業不僅是台灣拓展貿易、徵收稅賦的中堅力量（于宗先、王金利，民 99）；其所創造的龐大就業機會，更促使國民經濟安全與國家社會政策得以有機會實現（吳惠林、周添城，1998）。中小企業不僅是台灣經濟體系之主幹，更是台灣社會安定之磐石。

台灣在以家族組織為基礎的社會結構下，中小企業之經營型態有以家庭或家族經營為主的特徵（呂玉瑕，民 90）。且在企業資本擴展不易、家庭企業被企業主視為家庭財產多傳承子女、家庭企業組織小，員工少有升遷機會，感覺雇傭關係缺乏保障，以及台灣協力生產結構有不需太

大資本、太高技術、太多管理和太多行銷人員的人人都能自立門戶特點等等因素交互作用之下（高承恕，民 88；陳介玄，民 83），中小企業不但在台灣有很大生存空間，且上述因素的再循環又再促成中小型家庭企業在台的持續發展。

然而在企業規模小、資源有限、市場競爭激烈的狀況下，老闆到哪裡去找一個不論在事業或是在管理上都值得信賴、能共同打拚的夥伴呢？高承恕（民 88）及其研究團隊在訪談上兩百五十多個中小企業老闆後突然意識到：老闆的太太—老闆娘參與自家企業經營的程度非常顯著，其不只參與率高，甚至擔任舉足輕重之角色。呂玉瑕（民 95）透過隨機抽樣從 335 個家庭企業樣本中也發現：近六成之家庭企業女主人投入經營自家企業，僅一成三選擇在外工作，其餘為全職家庭主婦。在企業的存活關係著家庭的生計、獨資企業組織型態適於老闆娘投入自家企業工作、老闆娘參與能節省成本，以及「事興則家道旺」、「夫唱婦隨」與「幫夫運」文化思維作用下（高承恕，民 88；趙蕙鈴，民 90；呂玉瑕，民 95），中小企業老闆之妻子—老闆娘除了負起家庭場域的持家責任外，多半投入自家企業之經營；也因此在台灣中小企業裡常見老闆娘身影。

老闆娘不僅是老闆的太太，投入參與自家企業營運的她們是企業運作不可或缺的靈魂人物，更是老闆的得力左右手。黃詩萍（民 92）在訪談老闆對老闆娘的看法時，老闆即表示老闆娘投入自家企業處理公司大小事，使他可以無後顧之憂全力衝刺，是他事業上重要的左右手與在企業內的替身。張毓奇（民 98）在訪談老闆娘過程，也有老闆對於老闆娘對自家企業的貢獻感性表示：「她真的幫我很多，是很稱職的太太。」朱惠卿（民 96）問卷調查 119 位老闆後也發現，老闆認為老闆娘參與自家企業經營對企業經營績效有正向影響。

西方英語系國家儘管沒有老闆娘詞彙，儘管其企業主太太參與自家企業營運的動機少了東方文化思維作用，但已婚婦女為了家庭與事業平衡，有選擇參與丈夫事業或共同創業之現象(Jennings & Mcdougald, 2007) (引自 Helmle, 2010)。Blenkinsopp 與 Owens (2010) 回顧過去女性配偶在自家企業內所扮演之角色後表示：妻子在以丈夫為負責人的家庭企業裡有其重要功能。那麼這樣一個對企業有貢獻且有影響力的人物—老闆娘，到底在自家企業內從事哪些工作？又如何參與企業營運？

許多研究指出 (尹倩玉, 民 98; 朱惠卿, 民 96; 高承恕, 民 88; 謝欣怡, 民 92; Blenkinsop & Owens, 2010; Vadjal & Zupan, 2009)，中小企業老闆娘普遍掌管公司財務。財務乃一家企業之命脈，掌握公司財務狀況等於掌握公司狀況。基於信任，也基於現實風險考量，老闆娘多親身處理並掌控公司會計財務事宜。縱然企業規模擴展，除非老闆娘堅決不插手或現實狀況不允許再插手，否則老闆娘仍參與財務管理。除參與財務工作外，老闆娘也多涉入員工管理之工作。由於男主外、女主內的分工模式，老闆娘待在公司的時間多於老闆，自然的其就擔任起「安內」角色，管理公司內部運作也管理員工。呂玉瑕 (民 84) 表示，老闆娘對於企業內員工之間關係的維持有重要影響力，因為老闆娘與員工接觸最為頻繁。高承恕 (民 88)、侯佳利 (民 94) 及尹倩玉 (民 98) 的研究也一致發現，老闆娘在企業扮演內部溝通橋梁，與老闆在管理上相輔相成，其柔性特質發揮，使得員工向心力得以凝聚，提升士氣。有時甚至以大家長角色，照顧員工的生活與家庭 (謝欣怡, 民 92)。相較企業組織中的其他成員，「老闆娘」這個「頭銜」基本上從屬於私場域的婚姻與家庭出發，延伸到屬於公場域的自家企業中；故其在企業內的權利義務非立基於組織位置，而是立基於其與老闆的關係，以及這個關係

上所建立的共識或默契，也因此其在企業組織內的權利義務模糊又具有彈性（高承恕，民 88）。正因為這個模糊與彈性的特殊性格，老闆娘在自家企業內參與的領域除上述財務與員工管理領域外，有時也參與生產、行銷等運作（尹倩玉，民 98；Rosenberg,1991）。也因此在中小企業現象場常見：老闆娘忙裡忙外，從資金籌措、記帳作帳、訂貨出貨、品管、行銷、員工管理，到打掃、端茶、煮員工伙食點心、拜財神等都有她的足跡，甚至在公司趕貨缺工人時，也捲起袖子充當臨時工加班至深夜。她也經常扮演著老闆與員工之間的橋樑，或是企業與廠商和客戶之間的協調者；且當老闆不在企業內時，更是老闆的當然分身，負責處理企業內大小事務。

簡言之，老闆娘可謂「一個頭銜，多種職務、多元角色」，對內扮演權威也扮演潤滑劑，更能快速轉換成公司職員，成為最具機動性、適合各部門運作的人；對外輔助老闆協調斡旋，為公司爭取可能的最大利潤。甚至當企業面臨營運危機時，老闆娘除與丈夫老闆共同面對企業危機外，更扮演老闆內心重要的支持鼓勵角色。

因此要成為一個成功創業家須具備勇於承擔風險，預測市場機會，並加強自身競爭優勢之創業精神，此外其創業動機、創業能力和 EQ 必有過人之處，讓創業家在遭受挑戰當下，依然能與外部環境互動，同時持續堅持目前從事的創業行為，當然其背後也有一位重要幫手，就是「頭家娘」。

醫生的太太在閩南語稱做醫生娘，老師的太太稱做師母，那麼頭家的太太也可類推為頭家娘。隱約之間妻子的稱謂是依附先生的職業而來，然而在我們生活周遭的頭家娘，他除了是頭家的太太，一般俗稱的老闆娘之外，通常是有直接參與企業經營，不是空有程稱號而已（高承恕，

民 88)。

從台灣早期到現代的經濟發展看來，「商人」一直扮演著重要的社會角色。然而現有的研究中，不論是早期的紳商；六、七十年代的中小企業主；或新近崛起的企業經營者當中，女性的面貌總是模糊的。但在實際的商業經營過程中，我們卻可以發現女性是積極參與的行動者—在夫妻檔的經營模式中更是如此。雖有研究者以女性創業家、經理人和行政主管為研究對象，但關於女經營者的研究和紀錄卻仍嫌不足，因為現有的研究還是以呈現女性在科層體制內的經驗為主，卻遺漏了另一群基本上不處於該體制內，而是為了家業打拼的頭家娘。

## 1.2 研究目的

本研究以頭家娘的生長環境背景、人格特質、創業動機、創業歷程及領導特質為研究方向，藉由質性研究的深入訪談方式，以達到以下研究目的：

1. 探討頭家娘的生活環境及其家庭生長背景與頭家創業的關係。
2. 探討頭家娘，輔助頭家創業歷程中之創業動機、遭遇的挫折及解決問題的方法。
3. 探討頭家娘之領導風格與個人特質。
4. 分析歸納出頭家娘的管理角色輔助頭家創業的成功因素。

## 1.3 名詞解釋

### 1.3.1 中小企業老闆娘

教育部重編國語辭典修訂本（民 98）指出，「老闆娘」是對老闆的妻子所作的稱呼。高承恕（民 88）在「老闆娘」一書中則進一步說明：

廣義來說，「老闆娘」是一種稱呼「老闆的太太」的社會普遍用語；然而為避免將太多異質現象放在同一概念之中而模糊討論焦點，故嚴謹來說，稱為「老闆娘」除了第一條件是老闆的太太外，還需具備自身有直接參與企業活動的第二條件。

國外文獻雖沒有老闆娘(Boss's Wife)一詞，但仍有關於老闆娘之研究；這些研究多從家族企業內女性的角色為出發點，或是探討妻子在創業夫妻(Copreneurs)中的角色。創業夫妻(Copreneurs)一詞由 Barnett 和 Barnett 夫妻於 1988 年所創，其定義一起分享企業經營權、承諾以及責任之夫妻為創業夫妻(Copreneurs)。Marshack(1994)指創業夫妻為兩人是在他們擁有之企業內或是專業領域中全職工作的夥伴，共同分享企業承諾與責任。

### 1.3.2 工作壓力

Lazarus 與 Folkman(1984)互動型觀點認為壓力是個人與環境間的特殊關係，當個體知覺到環境要求是個人能力無法負荷時，壓力才會產生。本研究採用 Lazarus 與 Folkman 互動型觀點將工作壓力界定為：中小企業老闆娘在親身參與自家企業營運管理中，與工作場域之人事物來往互動裡，經個人主觀評估後，知覺到某個事件具有威脅性、壓迫性，並引發個人負面感受。工作場域之人事物包括：執行工作本身上、個人因素、與工作場域人員互動過程、商場工作環境等四方面。

### 1.3.3 因應策略

Lazarus 與 Folkman(1984)認為，個體在遇到壓力事件時，會先做自我評估(評估威脅性、評估資源)，再採取因應策略；因應策略是個體面對壓力事件時，經主觀評估後，所採取處理壓力之方式。本研究採用 Lazarus

與 Folkman 觀點，將中小企業老闆娘工作壓力因應策略定義為：中小企業老闆娘在工作中經主觀評估知覺到工作壓力時，所採取處理壓力之方式。如：問題解決、情緒調適、轉換認知等。



## 第二章 文獻探討

### 2.1 中小企業頭家娘

#### 2.1.1 中小企業

每個以市場經濟運作為主的國家，無論是已開發或開發中國家，都有中小企業存在（經濟部，民 95）；然因國情差異、產業特性與政府政策不同，各國對中小企業之認定也有不同看法。台灣論及中小企業定義時，多參考經濟部頒布之中小企業認定標準。經濟部（民 98）表示，中小企業係指依法辦理公司登記或商業登記，並符合下列基準之事業：

1. 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新台幣八千萬元以下者。
2. 農林漁牧業、水電燃氣業、服務業（包括：批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業、資訊及通訊傳播業、金融及保險業、不動產業、專業科技及技術服務業、支援服務業、教育服務業、醫療保健及社會工作服務業、藝術娛樂及休閒服務業、其他服務業）前一年營業額在新台幣一億元以下者。

另各機關基於輔導業務之性質，就該定業務事項得以下列經常雇用員工數為中小企業認定標準，不受前項之規定：

1. 製造業、營造業、礦業及土石採取業經常雇用員工數未滿二百人者。
2. 農林漁牧業、水電燃氣業、服務業（包括：批發及零售業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業、資訊及通訊傳播業、金融及保險業、不動產業、專業科技及技術服務業、支援服務業、教育服務業、醫療保健及社會工作服務業、藝術娛樂及休閒服務業、其他服務業）經常雇用員工數未滿一百人者。

從上知，經濟部劃分中小企業之標準有兩種，第一種採產業別、資

本額、營業額為劃分標準，第二種採產業別和經常雇用員工數為劃分標準。由於第二種認定標準的資訊較容易確實資料，故中小企業之研究多採用第二種認定標準。

從 2005 到 2009 年的中小企業白皮書和 95 年工商及服務業普查資料可知，中小企業提供大量的就業機會，受雇於中小企業之就業人口一直佔全國就業人口比率 75% 以上。然多數中小企業為維持其競爭力、利潤，且在資本不雄厚等考量下，多數中小企業雇用人數並不會很多。中小企業製造業、營造業、礦業及土石採取業的平均雇用員工數約 15 人左右；而農林漁牧業、水電燃氣業、服務業的平均雇用員工數約 3 人左右。

### 2.1.2 何謂頭家娘

國內老闆娘主題之研究源自於高承恕（民 88）的「頭家娘」一書；在此之前，老闆娘未被獨立視為一個研究主題，其研究被包含在家庭企業內的性別分工或女性勞動議題中（李悅瑞、柯志明，民 83；呂玉瑕，民 84；夏林清、鄭村棋，民 78），以及工業化所帶來的性別角色變化（沈筱玲，民 82；高承恕，民 85；趙蕙鈴，民 89），且多由社會學角度觀之。在頭家娘一書出版後，老闆娘這個角色受到關注，且陸續有學者從企業經營管理角度探討老闆娘之研究論文（尹倩玉，民 98；王雅範，民 99；朱碧霞，民 91；朱惠卿，民 96；邱玉珍，民 91；林珮伶，民 96，林怡君，民 96；侯佳利，民 94；張毓奇，民 98；黃詩萍，民 92；謝欣怡，民 92）。

中國女性在長大成家有了自己的小孩之後便被稱為「娘」了，有趣的是，在中國文化中雖然「女權」是受到壓抑、被忽略的，但「母權」

卻是一個長期存在的事實，因此「娘」的地位是不同於一般年輕未婚女子，母親在家中的地位也不同於一般女子，她不但要照顧家庭的生活起居，在其他方面如家計、子女的婚姻大事等重大事情也是可以做主的。換句話說，在家庭事務中，「娘」的參與不但有其正當性，有時甚至有其必要性。

於是，若企業與家庭有主觀上不可切分的關係時，頭家娘對於企業的介入不但是可以被接受的，甚至是理所當然的事情。企業主既有如此認知，社會當然也給予認同。如此說來，在這樣的文化背景下，頭家娘不僅是企業現象，更是一種源遠流長的文化現象。透過「家庭—娘—企業」的連結，可以說頭家娘是台灣近三十年來特定的歷史背景、制度環境、文化心態共同型塑的現象。

至於國外，由於西方企業理論裡沒有老闆娘的位置，社會文化沒有形塑老闆娘的思維，所以西方對於「參與自家企業營運的老闆太太」多從女性在家庭/家族企業內的角色作討論(Friskoof & Brown, 1993; Lyman, Salfanicoff, & Hollander, 2001; Vadnjal & Zupan, 2009)，且多數研究中所指的女性除指老闆妻子外，亦包含老闆女兒或老闆媳婦。然隨著夫妻共同經營企業的興盛，研究焦點才慢慢轉至探討創業夫妻中妻子於企業所扮演的角色，或其與企業或丈夫的關係(Blenkinsop & Owens, 2010; Cox, Moore, & Auken, 1984; Marshack, 1998; Rosenberg, 1991)S。

## 2.2 台灣中小企業發展背景

要探討頭家娘在自家企業中扮演的角色，就得先從孕育頭家娘的台灣特殊產業型態談起。1960年代後期以來，台灣一直扮演著資本主義經濟世界中代工生產製造基地的角色(高承恕，民 88)。由於早期缺乏資本、

技術以及國際市場的掌握，台灣產業是以 OEM 的方式生產外銷（陳介玄，民 87；周添成、林誌成，民 88；高承恕，民 88；穀浦孝雄，民 81）。此類生產方式與行銷固然可以由韓國式的大公司透過龐大的資本及勞力來經營，但也可以透過台灣式的中小企業及其周邊協力網絡來執行（高承恕，民 88）。

這種化整為零的產業結構造就了所謂「黑手變頭家」的機會，也使得勞動者自行創業有了多樣性（謝國雄，民 78）。正因為這種國際分工所產生的 OEM 代工生產方式，並不需要太龐大的資本、勞力、太高的技術或行銷、管理，為有心創業者帶來了自立門戶的契機，台灣的中小企業便應運而生。

台灣中小企業的蓬勃發展，也因此造就了頭家娘的產生。如此看來，頭家娘可以說是台灣工業化的產物。高承恕（民 88）指出，頭家娘是台灣近三十年來，特定的歷史背景、制度環境、文化心態共同形塑的現象。隨著經濟發展的轉變，頭家娘的位置也會產生變化。工業化之前，頭家娘只負責照料家務，並未涉及自家企業營運生產。但隨著工業化的腳步，頭家的太太則搖身一變成了家事、工作兩邊忙的頭家娘。因此，從農業社會轉型為工商社會之後，頭家娘才具有意義（高承恕，1999；呂玉暇，2001；李端悅、柯志明，1994）。也因此，在討論頭家娘的角色與種種特點時，必須先從台灣特殊的歷史背景與產業環境談起，以掌握頭家娘興起的脈絡，並為之後的探討提供理論的基礎。

### 2.3 型塑頭家娘的因素

老闆太太親身參與自家企業營運管理並不是單一個案之偶發現象，其普遍存在台灣中小企業中，是台灣中小企業之企業特色。高承恕（民

88)、趙蕙鈴(民 99)、黃詩萍(民 93)、呂玉霞(民 95)的研究皆發現，台灣中小企業多為獨資、夫妻共同經營之家庭企業；無論妻子起初共同經營的意願如何，一旦選擇投入，多職掌大權與丈夫老闆同為企業雙核心影響公司運作。並在企業內有不可或缺、無可取代之功能。林雅尾、簡秀蓉與許瓊文(民 95)表示，台灣中小企業老闆娘不是屬於一唱一隨型的創業夥伴，就是屬於並肩作戰型的創業夥伴；且隨著經濟不景氣、失業率高居不下，近年來夫妻共同經營自己事業的現象仍普遍存在，數量甚至仍不斷攀升。

為什麼台灣能孕育出這麼多老闆娘？高承恕(民 88)在訪談和觀察老闆娘現象後認為，老闆娘的發展與台灣過去三、四十年之產業發展與中國文化息息相關。洪震宇(民 88)表示老闆娘產生與國際經濟環境、台灣經濟制度、勞動體制有密切關聯。呂玉霞(民 88)分析 335 間家庭企業後指出，資本主義生產模式的利潤極大化經濟策略雖影響企業主太太投入參與，但存活經濟策略亦在其中影響家庭企業運作和企業主太太的參與。以下從經濟面與文化面統整上述學者研究發現：

#### 一、經濟面

1. 彈性：此點為促成頭家娘投入自家企業運作的重點因素，但亦是頭家娘在企業中所扮演各種角色之最大特點。「由於『頭家娘』身處於家庭與企業的接合處，她的角色與功能就呈顯出高度的彈性與模糊性」(高承恕，1999)。所謂的彈性是指頭家娘投身自家企業，可以針對不同的情況、不同的環境需求而調整，做出彈性的配合，是一般受雇員工所不能做到的。例如：為了處理家務或照顧孩子，頭家娘可以彈性地早點下班或晚點上班，遇到公司趕工，頭家娘也可以隨時配合加班，這是時間上的彈性。角色上的彈性也是值得一提，頭家娘在自家企業多擔任財務管

理及打雜的角色（趙蕙玲，2000），但若遇到工廠員工請假、缺人的時候，不論操作性也好、事務性也好，對內也好、對外也好，頭家娘都必須隨時變換工作職務，全力以赴。由於頭家娘在工作角色上及時間上極具彈性的特點，使得她成為頭家在創業初期，資金、勞力皆不充裕且急需彈性與效率時，協助企業發展的不二人選。

2.節省雇用成本：如果從勞力成本計算的角度出發，探討頭家娘獻身自家企業的原因，則會發現「節省雇用成本」是另一個考量因素。在自家企業中，大多數的頭家娘都不支薪，特別是在小型的家庭工廠，頭家娘通常是最可靠且最具生產力的勞動來源，亦是最能夠配合加班趕工又不支領加班費的勞工。由此可知，頭家娘加入自家企業營運亦有成本面的考量。

3.可信任度：自己的妻子還有什麼信不過的？頭家娘的可信任度，對於中小企業發展也有正面的幫助。財務是企業的重要命脈之一，尤其當規模不大的中小型企业，沒有能力聘請專業財務經理人或是需要可靠且機動性的資金調動時，在信任度與效率的雙重考量之下，頭家娘自然是財務長的當選人選。即便企業僱請了專業人員負責財務工作，基於信任度的因素，頭家娘多少還是扮演著財務監管的角色。「這種植基於信任之無可取代的地位，往往正是一個企業無論規模大小所最在意的事情」（高承恕，民 88）。

4.效率：某些產業特別重視效率，在中小企業頭家與頭家娘的特殊分工下，使得夫妻檔的搭配相得益彰。「例如：貿易商，先天條件上通常沒有結構完善的企業結構做後盾，更沒有龐大雄厚的財力，大多屬於單打獨鬥型，趨向打帶跑的作業方式。因此必須具備相當的彈性、機動性，沒有辦法經過冗長的會議討論，必須能夠以最迅速的方式掌握、提供市

場的需求。這時候，如果有默契十足的夫妻檔配合，一個眼神，一個心意，可能就會馬上當機立斷，創造出較高的工作效率」(高承恕，民 88)。

5.衝突與忠告：身為頭家的另一半，頭家娘自然比其他員工更瞭解頭家的個性與處事風格，能夠在適當的時機提出不能為外人言的建議。縱使偶有意見不合，也基於夫妻床頭吵床尾和的特點，大膽提出自己的想法或意見。頭家娘如果秉持著這樣的態度，自然大大提升了其參與自家企業的程度。而頭家如果也從事業上最佳忠告的角度思考，自然也樂意鼓勵頭家娘的加入。

## 二、文化面

1.夫唱婦隨：中國人一向的傳統觀念—嫁雞隨雞、嫁狗隨狗。無論婚前是什麼身份，一旦嫁為商人婦，女性就必須重新衡量自己的角色定位，拋開過去小姐時代的生活與背景，完全以丈夫及家庭為生活中心，協助丈夫打拼事業，即使再怎麼艱苦，也只能熬下去。這種認命態度確實在頭家娘的身上表露無遺。

2.興家敗家：傳統觀念裡，老婆、媳婦承擔著一個家庭「傳家事、承祭祀」的重責大任。亦即是除了傳宗接代之外，女性們還負責家務的操持。所謂操持更深一層的意義就是代表了家和，「家和萬事興、事興則家道旺」，凡是家裡的大小事，太太、媳婦都得擔待著，一旦事不興、道不旺，就會怪罪到老婆、媳婦頭上。而做先生的也許會認為，妻子的角色無論是在家庭中或自家企業裡，總是負責把內部的事務打點妥當，好讓他在外面為事業闖蕩時能無後顧之憂。但是，隨著時代及社會的變遷，女性外出工作的能力受到高度肯定。夫妻檔共同創業的模式使得原有的「家」的意義擴大轉換。自家企業發展穩健與否是家庭安定與否的基礎之一。因此，女性參與自家企業經營管理，也等同於操持家務，承

擔了興家敗家的責任。

3.幫夫運：「幫夫運」，不只是單純的養兒育女，操持家務而已。所謂的幫，當然也包括了在事業上幫忙丈夫打點大小事務。「在傳統價值裡，女性被期許把家庭和小孩擺在事業之先。女性最好的八字是擁有美滿歸宿，如果女子有其他才能最好要能幫助丈夫。幫夫運讓女性更受夫家重視，也意味著婚姻將會更加幸福」（卓越雜誌，民 85）。

4.後代傳承：夫妻檔一同創業打拼，有一個普遍的理由——把企業留給子女或提供子女一個適度的保障，反應出傳統觀念中家的影響力。雖然，隨著社會觀念的改變，已有不少家族企業漸漸跳脫子女傳承的框架。但是，期待子女自然地由家庭走進家族企業的父母，依舊比比皆是。

在討論了經濟面與文化面的影響因素之後，還是有一些其他因素會影響頭家娘參與自家企業營運的方式和決策。例如：資本型態，許多企業體能夠提供頭家娘的活動空間，最大的因素即是採用獨資的型態(高承恕，1999)。在合資的企業裡，通常為了避免利益分配上的不公平以及分工上的不易，而避免了股東太太的加入。除此之外，家庭中的子女教養問題亦是影響因素。「孩子不論年紀大小，身在何處，都是頭家娘決定以怎樣一種方式參與企業活動的首要關鍵」（高承恕，民 88）。

## 2.4 頭家娘的角色

在小型工廠與家庭的生產過程中，頭家娘參與工廠事務的比率，幾乎接近百分之百。

許多研究皆指出（尹倩玉，民 98；朱惠卿，民 96；高承恕，民 88；侯佳利，民 93；謝欣怡，民 92；Blenkinsop & Owens, 2010；Vadnjaj & Zupan, 2009），中小企業老闆娘參與財務管理，並親身掌管公司財務。

尹倩玉（民 98）問卷調查 108 家 306 位中小企業員工後更發現，相較其他業務如人力資源、生產、行銷、研發，老闆娘投入更多心力於公司財務工作上。高承恕（民 88）與侯佳利（民 93）亦有相同研究結果。財務乃一家企業之命脈，掌握公司財務狀況等於掌握公司狀況。基於信任，也基於現實風險考量，老闆娘多親身處理並掌控公司會計財務事宜。縱然企業規模擴展，除非老闆娘堅決不插手或現實狀況不允許再插手，否則老闆娘仍參與財務管理。林怡君（民 96）訪談 5 位在家庭式店舖從事商品買賣或勞務服務的老闆娘後還發現，細心、有耐性等女性特質的優勢，也使得老闆娘較男性老闆更勝任財務管理事務。

除參與財務工作外，老闆娘也多涉入員工管理之工作。王雅範（民 99）針對藥妝店老闆娘、員工及顧客問卷調查 1440 份後發現，人事管理同財務管理皆為老闆娘的第一任務；尹倩玉（民 98）、沈筱玲（民 82）、謝欣怡（民 93）、Vadnjaj 與 Zupan（2009）亦有相同研究發現。由於男主外、女主內的分工模式，老闆娘待在公司的時間多於老闆，自然的其就擔任起「安內」角色，管理公司內部運作也管理員工（高承恕，民 88；Marshack, 1994）。呂玉瑕（民 84）表示，老闆娘對於企業內員工之間關係的維持有重要影響力，因為老闆娘與員工接觸最為頻繁。侯佳利（民 94）與尹倩玉（民 98）的研究也一致發現，老闆娘扮演企業內部溝通橋樑，與老闆在管理上相輔相成，其柔性特質發揮，使得員工向心力得以凝聚，提升士氣；有時甚至還照顧起員工的生活與家庭（謝欣怡，民 93）。

頭家娘在企業中所從事的事務相當多樣化，沒有一定的模式。主要從事的工作內容，從業務、會計、品檢、生產到煮點心、祭拜、打掃等等，都網羅在內。不過，從事會計等掌理財務工作的比率相當高，而且，頭家娘甚少參與頭家的應酬活動。多數頭家娘都曾直接參與丈夫的創業

過程，包括資金的籌措、招募員工、提供生產經驗。

在小型工廠與家庭工廠中，若是獨資企業，夫婦二人在形式上都是不支薪的。因為賺的錢就是他們自己的。所以酬勞的意義會被模糊掉，不再是重要的議題。若為合資企業，如果頭家娘有參與勞動的話一定會支薪，但一般的薪水都低於員工。因為她們工作時間並非固定的，所以薪資的表面意義大於實質意義。

頭家娘的相關研究指出，中小企業發展至某階段，要朝大公司努力，首先就是要建立制度、專業分工，頭家不能再靠以前人治、情治的管理模式來經營企業，否則頭家娘會面臨無法定位的問題。高承恕（民 88）指出面對制度、專業分工的逐步建立，使得頭家娘所具備的彈性或者是模糊性等角色優勢逐漸喪失。此後頭家娘所扮演的角色端視她自己採行家計邏輯還是事業邏輯。所謂家計邏輯是指在規模小或剛創業時，頭家娘以持家的態度參與自家企業經營，量入為出、精打細算地管理企業內大小事務。但若要使企業能擴大發展，在人才的進用、經營管理與資金的靈活使用上，都必須有不同於小規模經營時的作法，此時企業需要的即是一種能注重各項資源合理使用的事業邏輯。

無可否認的，在企業發展初期，頭家娘的參與經營是一股相當重要的支撐力量。但當企業要進一步發展時，頭家娘的角色即面臨了轉變或調整的挑戰。一些選擇維持「家計邏輯」的頭家娘，在正式頭銜上也是諸如財務、會計等某某部門的主管，但是她仍然隨時監控著公司內部的各種大小細節。這種頭家娘並沒有因為組織上的分工明確而消失，而是處於一種「隱匿」的狀態。但若頭家娘能完全接受「事業邏輯」式的思考，則她在企業中所扮演的角色，就會名正言順地跳脫頭家娘模糊、彈性地參與企業的象徵，越來越像只是某個部門的主管，而非頭家娘。

## 2.5 小結

綜合上述可知，在經濟面和文化面多種因素交互作用下，台灣中小企業裡常見老闆娘參與自家企業營運。老闆娘之參與不僅對企業績效、競爭力與員工有影響力，其更是輔助老闆之重要工作夥伴，或與老闆同為企業雙核心影響公司運作。由於老闆娘這個公司人物並非立基於組織職位，而是立於與老闆的關係以及在這關係上所建立之共識與默契，也因此其在公司內所從事的工作與扮演角色是多元且非特定的。財務管理與人事管理是其重點工作，但因應公司需求，隨時成為各部門最佳替補人力。「一個頭銜、多種職務，多元角色」是對其最好的註解。

從管理學的角度出發，針對台灣中小企業發展所做的研究不勝枚舉。但他們卻都忽略了頭家娘這一位「幕後的推手」。從上述的文獻討論中，可以輕易地發現頭家娘在自家企業中所做的活動與扮演的角色，大多數都與管理學中所提及管理者工作、角色不謀而合，但卻沒有研究確切描繪並刻畫出頭家娘的管理輪廓。或許是頭家娘模糊而彈性的角色增加了分析的困難性，也或許是頭家娘隱而不顯、永遠的幕後推手角色，降低了管理者角色的正當性。因此，本研究試圖在模糊、複雜的環境中，具體呈現出頭家娘的管理面貌。

## 第三章 研究方法與設計

### 3.1 研究方法

質性研究取向著重在資料取得、仰賴非實證主義的科學觀、較常使用食物邏輯，以及遵循比較接近循環研究的路線。W.Lawrence Neuman(1997:607)分析出與量化研究取向不同之差異可分為以下幾點：

- 一、一旦研究者沉浸在資料之中後，便展開捕捉與發掘意義的工作。
- 二、概念上是以主題、宗旨、通則、類型的形成存在。
- 三、創造出來的測量工具是採就事論事主義，而且嘗試特屬於個別的情境或研究者。
- 四、資料是以文字的形式呈現，取自於文獻、觀察、手稿。
- 五、理論可以是因果、無因果關係的而且常是歸納的；研究程序是特殊的，而且很少可被複製的。
- 六、分析的進行是藉由從證據中抽取主題或通則

#### 3.1.1 個案研究法

##### (1)、個案研究法定義

針對個案研究法，有許多學者提出對於個案研究法不同的定義。

Yin(1985)認為有以下四點：

1. 個案研究是一個實證性的研究。
2. 在實際生活環境中研究當前的現象。
3. 其現象與環境之間的界限並不清楚顯著。
4. 使用多種資料來源。

陳萬淇（民 84）則是指出，所謂個案，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。他所描述的事實或事

件必須是真實真地的，不可杜撰，且應該有一個或數個中心問題，並做客觀的描述不做主觀的評論。總而言之，「個案」所代表的應是一項事實，或一組事件，它提供一個問題或一連串的問題，以供研究者思考，並嘗試去解決它的一份資料，故個案可被視為是一能引發思考、判斷、和正確行動的工具。

## (2)個案研究法的性質與特性

### (一)、個案研究法的性質

根據劉聰翰(民 91)之分析，個案研究法本身具有以下的重要性質：

1. 在自然環境(Natural Setting)中從事現象的研究。
2. 使用多種資料收集的方法。
3. 分析單位，也就是收集的對象可能是單一個案或者是多個案的實體，例如：人、群體或者組織。
4. 對於每個實體都深入瞭解其複雜性。
5. 個案研究比較適合運用在問題仍屬探索性階段，探索問題的 why 或 how，尚未有前人研究可循的情況下，甚至分類性研究及假設或命題的提出。
6. 沒有變數操弄(Manipulation)，實驗設計或控制。
7. 研究當前現象，解決當前問題。
8. 個案研究比較適合「為什麼」或「如何做」的問題，並且可以做為未來相關研究的基礎。
9. 研究的好壞跟研究者本身的整合能力有相當大的關係。
10. 改變研究對象與資料收集方法可以發展一些新的假設。
11. 個案法不預設研究變數、何者為自變數或依變數。

## (二)、個案研究法的特性

### 1、探討性

研究者必須去探索事實、瞭解事實，除了蒐集以及進行資料分析外，還要去將這些事實或資料進行分類、衡量，釐清這些事實的關係，這就是個案特性的探討性。

### 2、診斷性

個案研究所面臨的問題大多是複雜的問題，這樣的問題本身的特性是「問題的定義不明確、重要的因素無法辨識、就算能夠辨識也無法具體的衡量，而且各個因素之間的關係是不明確或者存粹為研究者本身的假定。」因此，解決複雜性的問題時需要特別強調「蒐集資料以定義問題」，先決定解決問題的目標和、衡量與問題有關的因素、決定因素之間的關係。因此在尋求問題時，不僅僅要以邏輯和系統的方法來思考，也要有良好的判斷力，此為個案特性的診斷性。

### 3、可行性

從事個案研究必須要對於整個個案的情況有深入的瞭解，才能夠針對事實來進行診斷，尋求較為正確的問題。經過事實的探討提出問題後，必須對於問題提出解決方法或途徑，這樣的方法稱為「方案」，而且此方案必須是可以執行的與達到預期的成果，可行方案是個案的可行性特性。

### 4、比較性

針對個案所發現的問題研究者可以提出解決問題的可行方案，解決一個問題的可行方案可能很多，因此必須決定採用哪一種可行方案。因此，要針對各個方案進行比較與分析，衡量正反的效果，才能夠做成客觀合理的決定，此稱之為個案的比較性。

## 5、確定性

個案研究是一種多方面的活動，經由事實探討來瞭解實際的狀況，經由問題的診斷來判斷最需要解決的問題，經由方案的設計來得到解決的方法或途徑，經由方案的比較來對方法或途徑進行分析。最後，研究者必須從多種方法或途徑中選定一個方案，此稱之為個案的確定性。

### 3.1.2 訪談法

所謂質化訪談，是在訪問者和受訪者之間針對研究的概略計畫互動，而不是一組特定的問題，必須使用一定的字眼和順序來詢問的方式。質化訪談就是在本質上由訪問者建立對話的方向，再針對由受訪者所提出的若干特殊主題加以追問。理想的情況是由受訪者負責大部分的談話(Babbie,1998)。

在研究資料蒐集上，本研究採半結構式之訪談方式進行。訪談是質性研究取向的資料蒐集方法之一，主要著重於研究參與者個人感受、生活與經驗之陳述，藉由與研究參與者彼此對話，研究者得以獲得、瞭解與解釋研究參與者個人對社會事實 (Social Reality) 之認知 (Minichiello, Aroni, Timewell & Alexander, 1995)。也就是說，訪談方式是一種會話與社會互動，目的在取得正確資訊或瞭解受訪對象對其真實世界之看法、態度和感受 (王仕圖、吳慧敏，民 94)。訪談過程研究者要去聽、去看、去感覺研究參與者之主觀經驗和意義。透過面對面之對話方式，研究者對於研究參與者行動之脈絡和其他相關部分可以有更全面完整的資料蒐集 (陳介英，民 94)。訪談依據訪談問題設計的嚴謹度的高到低劃分為三種類型，分別為「結構式」、「半結構式」和「無結構式」。所謂半結構式訪談是介於結構式與無結構式訪談之間的一種資料收集方式，研究者本身在進行前必須根據研究目的與問題，設計訪談大綱作為訪談的

方向，但是訪談時不見得依照大綱順序來進行，可依實際狀況對問題做彈性的調整。也正因為半結構式訪談有開放與彈性的特質，讓訪談不像機器一樣，只是你來我往的問答，也不像傳統訪談將受訪者視為被動的「答案機器」，所以過於詳細的問題反而有可能窄化訪談的深度與廣度及分享上的流暢。

### 3.2 研究對象

本研究欲探討台灣中小企業頭家娘所扮演之管理角色，因此對象鎖定為台灣中小企業之頭家娘，篩選的重點則是有無參與自家企業營運管理。有別於一般街頭巷尾俗稱頭家娘的頭家太太，本研究所界定之台灣中小企業頭家娘必須是要實際參與自家企業營運的頭家太太，才為本研究之研究對象。

由於公司規模、資金型態、創業年數皆是影響頭家娘工作內容及管理角色的因素，因此在訪談過程中亦是資料蒐集的一部份。

表 3.1 研究參與者基本資料

受訪者代碼	A	B	C
產業別	自動控制工程業	弱電工程業	機器製造業
經營年數	40 年	27 年	33 年
資金型態	獨資	獨資	獨資
員工人數	80 人	5 人	100 人
年齡	60 歲	50 歲	63 歲
學歷	高中肄業	大學	高中
經歷	公路局	幼教老師	會計

資料來源：本研究整理

### **3.3 研究過程**

#### **3.3.1 文獻回顧與討論**

蒐集台灣中小企業及頭家娘研究相關文獻以及報章雜誌、書籍等相關報導，對研究對象及議題進行深入了解，並且整理出相關論點和可繼續研究方向。再與指導教授針對文獻資料內容與研究方向進行討論。

#### **3.3.2 發展研究方向**

研究管理學相關文獻及理論，探討頭家娘與管理之關連性。並與指導教授針對頭家娘管理面向之研究可行性進行討論，在一次次修正與斟酌推敲之下，研究方向逐漸清晰。

#### **3.3.3 擬定訪談大綱**

以之前所討論出來的大方向，著手擬定訪談大綱。主要目的是藉由訪談大綱的整理與確認，能使每一次的訪談抓住核心議題，收集到更多有用的資料。此外，藉著訪談大綱的提供，也可以使受訪者更清楚訪談的目標，切中核心深入討論，以助於研究資料的收集。

#### **3.3.4 進行訪談**

確定訪談大綱並確認受訪者受訪意願之後，即展開本研究最重要的資料收集工作。本研究採半結構式訪談，事先提供受訪者訪談大綱說明研究與訪談大致內容，以便於受訪者快速進入狀況。但訪談過程並不限訪談大綱之題目與順序，視受訪者的反應做調整。鼓勵受訪人盡量發言並提供實例。研究者再針對想要知道的問題或疑問加以追問釐清。在訪談後若發現訪談遺漏之處，則以電訪或 e-mail 方式請其提供協助，將資料補齊。為了協助資料的完整收集，每次訪談皆會進行全程錄音，以

便於日後逐字稿的謄寫。此外，亦會請頭家娘填寫一張公司及個人基本資料表，其中包括了自家企業的投資型態、成立時間、員工人數等以及頭家與頭家娘的背景資料，以提供接下來的討論分析之基礎資料。

發展研究方向、擬定訪談大綱到進行訪談是一個循環的過程。透過每一次訪談後的討論與初步資料整理，進一步確認研究方向。透過這種反覆的動作，期望能夠使得研究方向更加清晰、明確，所蒐集的資料能更加完整、豐富。

### 3.3.5 訪談內容整理

1. 逐字稿謄寫：首先將受訪者的訪談錄音謄寫成文字稿。為了避免重要訊息之缺漏，在逐字稿謄寫過程中，除了訪談中重複多次或無意義之語彙予以刪除之外，力求詳盡與完整紀錄。

2. 訪談稿編號：將訪談稿進行逐行編號，以便接下來的資料編碼(Coding)可以較為精確的標示出資料出處。

### 3.3.6 資料分析

1. 逐字稿編碼：反覆閱讀逐字稿，並將逐字稿分解成有意義的小單位。之後整理在登錄表中，為每一個小單元取一個有代表性又能回憶起原文之名稱，並詳細記錄該段落之行號及個案來源。

2. 形成類別：將內容性質相近的小單元集結起來，形成類別，並加以命名。藉此整理出頭家娘的工作及管理面向

### 3.3.7 詮釋與呈現

將整理出的類別與內容反覆推敲、思索，並與管理學中所提及之管理者角色兩相對照比較，討論頭家娘所扮演的管理者角色為何？其強弱

程度如何？及其角色扮演的影響因素又是哪些？

此外，根據受訪頭家娘及中小企業之基本資料將其分類，並探討不同類別的頭家娘在管理面向上之異同。待上述所欲探討之架構清楚浮現之後，才開始進入寫作階段。



## 第四章、研究分析

『頭家娘』一個由經濟場域與家庭場域共同型塑出來之特殊角色，但在台灣的中小企業發展中，頭家娘的工作確是其中相當重要的一環。但是，在目前關於中小企業的研究中，大部分針對創業發展、組織運作型態進行探討，並未對『頭家娘』這個中小企業發展幕後推手多做討論。因此，本章即是聚焦於經濟場域，探討頭家娘的工作內涵與角色。從頭家與頭家娘分工出發，分別討論頭家娘的工作內涵、頭家娘顯性、隱性的管理角色，以及不同類型頭家娘在管理面向上之比較，以呈現出頭家娘在管理上之更完整的面貌。

表 4.1 本研究訪談大綱如下

主題	子題
創業動機	創業前的工作經驗與創業歷程。 誘發創業的原因。
初期創業的困難點	最大的問題在哪裡？ 如何解決？ 結果？
執業中的困難點	最大的問題在哪裡？ 如何解決？ 結果？
經營狀況與展望	經營狀況？ 對現在事業的判斷與未來風險評估。

資料來源：本研究整理

### 4.1 創業動機

創業動機是邁出創業第一步的原動力，且於創業動機的研究中亦可探討創業家之人格特質：什麼原因讓創業家願意甘冒風險並負起事業成

敗責任？動機是促成行為的重要因素，創業家在什麼樣的情境下產生創業的動機，其決策歷程如何？本研究歸納出以下幾點：(一) 追求理想與自我發展、(二) 家庭因素、(三) 時間可自由控制。

(一) 追求理想與自我的發展：

創業的動機是希望掙脫社會刻板印象，成為自己的老闆，並建立一個屬於自己的企業，追求成功以避免社會與組織的束縛，認為自己具備豐富的經驗，有創業的能力，為了成就感，爭面子或光宗耀祖，將產生創業動機。

受訪者(A)：

在別的公司工作的時候，畢竟在承接業務的權利也是老闆嘛！他承接業務的一個喜好可能跟你承接的業務喜好是不一樣的，由他承接來你做，可是你可能想做的一些案子他不去接，你就做不到，所以其實我覺得自己開業就是一個自由啦！就是說你可以自己去開發到一個喜歡的案子或是那個走向，你可以掌握...因為我們設計、規劃、施工(自動控制)，就是要對你的設計產品負責，所以這個是一個作品就是一個負責，每當完成一個案子，就是一種成就感。

受訪者(B)：

先生是念工科，電機科畢業，學的是自動控制方面的，退伍後也做過多種工作，在一家事務機器公司當技術員，剛好老闆想要拓展業務，要開分公司，於是徵求員工合夥，就這樣我老公就一頭栽進創業的行列了，努力了約半年，好不容易收支平衡慢慢步入軌道，老闆娘竟說還在虧錢要把分公司收了，我老公很不服氣就拆夥，也離開了那家公司。不服輸的個性讓他自己另創公司，也就是現在的公司了。

具有創意的人士於工作一段時間後，累積了相當的技術及經驗，並擁有相當的人脈等社會資源以及資金，若其創意沒有得到公司任何的支持，此時自己就會有自立門戶去創業的念頭。或者是對於工作的不滿與

遇到挫折的情況下，就可能因一時的衝動，未經過詳細研究及審慎評估逕自另行創業，成立新的公司而成為企業主並與自己原來的雇主在市場上進行競爭，分享市場上的利潤，或者跨入不同的領域嘗試開拓新的市場。

受訪者(C):

當時出來開工廠是原公司的同事邀約，四位合夥，每個人所學的領域有些不同，彼此可以互相支援，所以就相約成立新公司，我當時是公司的會計小姐。

管理學之父杜拉克(Drucker, 1985)提出創業就是一種創新精神，而二十世紀經濟學天才熊彼得(Joseph Alois Schumpeter)於 1912 年 “The Theory of The Economic Development” 《經濟發展理論》一書，書中歸納關於創業家的論述明確地提出創業精神的概念。他認為創業精神是發現、推動新生產要素組合的本質，創業精神為創造社會經濟活動的主要要素。因此，「創業」是創業者依自己的想法(Ideas)及努力工作(Hard Work)來開創一個新事業，包括新公司的創立、組織中新單位的成立，以及提供新產品或新服務，以實現創業者的理想。創業本身是一種無中生有的歷程，只要創業者具備求新、求變、求發展的心態，以創造新價值的方式為新事業創造利潤，且此一過程中將充滿了創業精神 (Shame, 1974; Siropolis, 1989)。歸結而論，創業是為具備創業精神、自我理想與開創事業理念的創新活動，而於此過程中，將造就嶄新的事業價值與利益。

## (二) 家庭因素

與家庭成員共同創業，也是投入創業的重要動機。在家族的協助下，能更無後顧之憂的投入事業中。

受訪者(A):

先生是科班出身，技術本位，畢業後在公司學習7年多，技術也成熟了，

該自己出來闖一闖了，回家鄉稍做市場調查，評估可行性，就開業了，先生負責技術，她則輔助業務方面。

受訪者(B):

先生的個性不喜歡求人，也不懂得求人，一直以來都是走技術層面，也沒做過業務，剛創業就只有自己一個人做，我當時還在上班(幼教老師)，當時建築景氣還不錯，建案不少，在沒有人際關係下，就利用我下班兩夫妻開著車到處去逛，看到有新建案就進去張貼廣告、名片，就這樣慢慢地做起來。

受訪者(C 老闆):

大家都是新手沒開過公司，認為錢好賺就出來闖，公司成立後問題就來啦，資金的不足、訂單來源、客戶群定的方向等等，意見常常不和爭議就出現了，其他合夥人都成家了，顧慮就多、意見也多，就我還沒成家，顧慮、意見就比較少，就這樣吵了差不多一年多吧，就散了，我自己就另開一家公司，就是現在的公司，原公司的會計小姐也過來幫我(就是老闆娘啦，當時我們還沒結婚)，事業剛起步嘛，現在的公司就是當時我們夫妻倆慢慢經營起來的。

在傳統的觀念裡，男女的角色分工一直是男主外、女主內。一家之主負責在外打拼事業，而太太則是打理家務，讓先生無後顧之憂。將場景換到台灣中小企業裡，這樣的分工觀念依然持續著。亦即頭家娘一旦將角色範圍從家庭場域拉大至經濟場域，雖然工作負擔變多、變重了，但是分工的基調依然不變。頭家負責外部工作，如跑業務、與客戶接洽；而頭家娘則包辦公司內部事務，如財務、總務、人事等。

### (三) 時間可以自由控制

受訪者(A):

先生負責技術、開發產品，她可以輔助業務還可以兼顧小孩，時間上較彈性，不會像上班族時間綁死死的。

受訪者(B):

創業第二年剛好遇到電信業務轉型(類比行動訊號轉數位行動訊號)，老公

門市業務量增加，就辭掉幼教工作回來幫老公管理門市業務，她才能專心帶著員工處理外面工程的工作，我管理門市還可以照顧到小孩。

時勢創英雄，英雄創時勢。這句話套用在創業者身上尤為恰當。不管景氣好壞與否，對每個創業者而言，都有無限的可能性。然而成王敗寇，在好的時機創業成功，可說是順著時代的潮流前進；在壞的時機創業成功，可說是創業者具有獨到的眼光。而不論創業環境的優劣，重點是最終能享有豐碩的成果。創業與環境的關係密不可分，每個環境都有適合生存的行業與條件。創業本身即為一個小型的社會活動，牽動了社會各節點的運作。外在環境條件予以創業的支持，例如提供創業動機與創業的資源，都足以影響創業的成敗。傳統的管理理論認為，組織能夠隨著環境的改變而產生自我的調適；組織生態學 (Organizational Ecology) 則認為組織有「結構性的惰性」(Structural Inertia))，對環境的變遷不容易有快速回應，因而主張環境是影響族群存亡、組織的主要因素。環境對創業的重要性則可以用資源依賴理論 (Resource dependence theory) 與群體生態理論 (Population Ecology Theory) 來解釋。以資源的依賴角度來看，創業需依賴大量的外部資源，並且強調環境與組織的相互依存以及資源的管道來源，將會影響創業的行為與結果。以人口生態理論的角度來看，創業活動較為旺盛的社會，會擁有越多創業家與新創事業 (Pfeffer & Salancik, 1978)。

## 4.2 初期創業的困難點

Michael Roberts(1996)指出：創業者應學習轉換角色，從一開始親自動手做事，到教會他人做事，在轉變為指示他人完成既定任務，最後變成管理控制者(Amar bhide, 1996)。在轉變的過程中，與原始創業動機與後續公司發展是否會產生差異與衝突？創業者將如何調適與轉變？對公

司文化與管理將產生何種影響？其心路歷程如何？結果如何？不論其前次創業目前企業延續與否，這些創業者對未來的期許為何？此部分將成為繼「創業動機」之後研究發現的另一個重點。

創業初期主要困難點有 1.資金不足（製造業>服務業）、2.業務問題（製造業<服務業）、3.人事問題、與 4.專業知識不足；存續期間的困難點有 1.資金不足、2.業務問題、3.人事問題、4.專業知識不足、5.市場因素。

受訪者(A)：

事情不是辦家家酒，不是那麼好玩了。自己要找廠房，找員工，然後要買材料，買機器，才發覺之前自己並沒有準備得很充分。

一開始，開發客戶很辛苦，南部的工廠都還是人工在操作機器居多，談到「自動控制」沒幾人聽過，從解說、展示，費盡口舌，客戶還在猶豫，開發業務真的很辛苦。

比較大的問題就是「員工」，就是要培訓人員，就是一個很大的問題。技術人才不是短時間能栽培出來的。需要長時間的教育及反覆的練習。

受訪者(B)：

老公是農家子弟，住在農村，家庭經濟小康，初創業家裡也沒能拿多少資金讓幫忙，老公還得標互助會來開店，也不敢在外面租店面，先在我爸家裡一樓先做了一年，有了基本客戶群，第二年遇到電信業務轉型，想說時機到了，就找了店面衝了。

受訪者(C)：

我們那時候生意蠻好做的，就是資金方面比較欠缺，再來就是技術人員的少難訓練，業務方面，我們初到國外展覽翻譯人員也是一大問題，國外訂單拿到了，生產、加工、組裝試機都需要很多人力的，再來就是裝櫃、運輸、出口等等，當時很多方面都是不瞭解，也吃了不少苦頭。

創業初期不管是在財務、人力、技術、人際關係市場等資源都是有

限的，而又要面對創業初期所面臨的嚴苛環境。如何利用有限的資源來從事創業，創業策略的運用必定比經營中之企業更為嚴苛、更為謹慎，若初期的策略錯誤可能將有限的資源很快的消耗殆盡而使得企業消失，何謂策略？亨利·閔茲伯格 (2000)認為所謂的策略指的是組織在市場利基中的定位，也就是決定生產什麼？並且如何生產？從廣義的層面來說，策略就是設定整個組織系統的基本方向。他表示策略不一定是深思熟慮下的結果，突然出現、逐步浮現和延續過去，這些都是策略合理的產生方式。而Porter (1997)認為策略是經由一道規劃程序，並經由公司內部各部門一連串的檢討之後，無聲無息的演變而成的。有時外顯，有時內隱，但基本上不能保持太大的彈性。

司徒達賢 (1995)將策略的涵義歸為八種：

- (1)代表重點的選擇。
- (2)界定企業在環境內的生存空間。
- (3)指導功能性政策之方向。
- (4)建立在相對的競爭優勢上，其目的在建立長期的競爭優勢。
- (5)是在維持與外界資源的平衡以及不平衡關係。
- (6)對資源與行動的長期承諾。
- (7)策略雄心與落實執行是必要條件。
- (8)策略制定是企業主持人責無旁貸的工作。

另外吳思華 (民 85)認為企業真正能戰勝競爭對手，存活於市場上的策略，是創造了新的價值，而不是打敗敵人。換言之，策略是價值創造的藝術，只要不斷的創造與提升產品本身的價值，廠商才能永遠立於不敗之地。

### 4.3 創業執業的困難

誠如前一小節所述，創業家所遇到的困難包含兩類，除了創業時所面臨的問題以外，第二類則是經營企業時所遇到的困難，如缺乏財務規劃的經驗等問題，其他還有遭遇到工作與家庭的衝突等問題(Neider, 1987; Stoner, Hartman et al.,1990)。唯執業過程中的困難點會隨著企業生命週期、產業環境、政經環境等因素有較大的改變，因此不似創業初期遭遇的困難那樣集中、明顯。

受訪者(A)：

好像是一直很順利。但是我覺得一路順風最重要的是你自己的心態，我常常告訴我的朋友，當你選擇了一個行業，選擇了一個職業，比如說你決定當老闆，或是說你決定幫人家做什麼的時候，你就知道他會碰到哪些問題，他會有哪些困境哪些問題都是要去承擔的。就要把他變成一個正常的東西，就不會哀聲載道，只知道事情來了就把它解決。

我覺得就是一個意念，如果換成另外一個人，思維不是這樣子的時候，他會覺得那個過程中到處都是問題，可以誇大一百倍的去看待，可是也可以把問題蓋掉。我就覺得客人支持我做，所以我一定要把他做起來，不能辜負人家，就是一個責任心。

受訪者(B)：

業務量隨著增加，就開始增員，但是好的員工真的不容易找，時下年輕人都吃不了苦，加上老公求好心切，對員工的要求嚴格，很多都吃不了苦待不久，也有學沒出師就想自己出去開店的也有，我們這行業開個小門市是不用多少資金的(在當時)，做工程的就多了，交通工具、生財器具、測試儀器等等，就是一筆大費用了。

受訪者(C老闆)：

國外市場打開了，我們就一路往出口外銷這方向走，我就是負責規劃、設計，然後到世界各個國家去展覽接訂單，公司財務、人員就交給老闆娘來管理，

業務量增加，相對人員也要增加，管理方面問題就大了，隨著政策的改變，勞工的福利增加，人員的選取、訓練，以及留住好的人才等等都是一個大問題。

創業執業中面對的困難點包括：競爭、選人、用人、留人、語言、家庭的維繫與心態的問題。

頭家娘需要他人的協助時，這些人通常是女性的親屬，如婆婆、媽媽、姊姊，或者是菲律賓女傭，由其他女性來分攤她的家務及母職責任。不過，頭家娘對母職工作還是認為是自己的責任。而在教育子女方面，這些頭家娘有別於傳統教育的做法，她們會自小訓練孩子日常生活上獨立的能力，也較不會以傳統刻板的性別角色去對待和教育子女。

#### 4.4 創業後期的展望

受訪者(A)：

公司目前營運狀況穩定，除了幫客戶設計、規劃及客製化產品以外，另有代理、經銷國內外大品牌自動控制用零組件門市販售、為了留住好的人才公司出資成立的三家子公司，由三位員工在經營、管理，讓他們入股當老闆，各家客戶群分開，避免競爭，也可以技術支援，另外也在大陸設廠生產零組件，主要銷售大陸地區，部分產品也在台灣銷售。

覺得這是一個還在成長的產業，因為做的產品大多是客制化，也開發一些別人沒有做過的東西，所以有研發跟創新在裡面。近年來科技日新月異，世界各國也都在開發AI人工智慧，都跟自動控制密不可分，未來發展的空間還是很大。在經營方面最難的就是帶人，帶人要帶心，要表現出你的關心跟對他的期望，通常人都是在不被尊重跟不被重視的時後離你而去。要讓員工的心永遠跟著你，就要為他多做一點。有些看起來是小事，可是你如果幫他能夠處理，比如說他換到一個縣市，他對那一個縣市可能不熟，那他有什麼問題，找一個人去幫他處理一下，他就覺得你有關心他。我覺得這個是現在很多企業，都會太忽略的。尤其是像辦幼稚園的，常常都是指派了園長後，就很少再去關注了，

之後再去責問營收怎麼會這樣子，或學生怎麼這麼少，但是人喔，是不堪這樣一次兩次三次，用這樣的心態來處理的。所以任何企業不管哪一種產業別，最後還是萬元歸宗還都是人，讓員工有向心力，才能成功。每個產業都有人做賺，有的人作賠，完全是看怎麼去發展。

受訪者(B老闆):

我們這行業早期都稱作通信行或是通訊行，但隨著科技日新月異不斷的推陳出新，由早期的所謂5A(樓宇設備自動化設備BA、通訊自動化系統CA、火災自動警報和消防聯動控自系統FA、辦公化系統OA、安全管理自動化系統SA)進化3C(電腦Computer、通訊Communication、消費性電子Consumer)、5C(電腦Computer、通訊Communication、消費性電子Consumer、通路Channel、車用電子Car)到現在AI人工智慧，早期的黑白監視器進到到現在人臉辨識、自動追蹤、車牌辨識等等，現在不叫通信行了，也進步變成科技產業了，為了因應科技進步，我們也得不斷地接收訊息、接受訓練學習新的產品、新的技術，我常常教導我的員工跟他們說，我雖然技術很好，但我不敢說自己是師傅或工程師，因為新產品問世我也是要繼續學習的，現在公會都有在推廣證照制度對我們的行業、工作有多一層保障，我也一直鼓勵員工考取證照，相信在未來落實證照制度，能帶來更好的管理，讓這行業能更發展。

受訪者(C):

我們公司的產品目前行銷全球160個國家，穩定中成長，客戶由公司10多位小姐負責溝通接洽，目前業務方面慢慢交給兒子處理，國外展覽也都交給他，跟著業務經理學習，老闆就從旁協助。公司內部仍由我在管理，兒媳婦還在學習，還要帶小孩，時間上還能專心在公司裡，慢慢的管理工作交給她。

公司生產的設備(包裝機器)在我們日常生活中用途非常的廣，可說是必需品，雖然世界各國都在推環保，宣傳少用朔膠袋、朔膠製品，也推出了替代品，但是很多東西是必須的，沒法替代的，應該朝落實垃圾分類這方面著手，現在市面上有會自動分解的朔膠袋，這種材質的生產機器我們公司也有生產，產量

和速度會比傳統的慢，因為材質的黏性、韌性較差，只要客戶能接受，我們一樣能幫客戶設計、製造。所以我們的產業會不斷的創新、進步，我們的產品目前已都能全自動化了，設備也能自動檢測，節省人力，產能提高是我們未來的目標及理想。

經營管理的策略是研究中較少涉及的部份，但是這方面的研究顯示女性的領導方式強調開放性溝通、參與式決策。女性企業主在企業經營的各個面向思考都較男性為縝密，而Moore (1997)的研究發現，女性在企業中會將自己的角色擴展成母親的角色上，甚至比男性更會涉入員工的生活。女性會表達對員工的關心，用體貼的方式對待員工，更會採取鼓勵的方式激發員工做最好的表現。通常年紀較長的女性管理者，比較會以一種母權、母家長式(matriarchal style)的管理方式，處理員工的問題(Volkens,1993)。

#### 4.5 訪談結果彙整

本研究的結果呼應了高承恕（民 88）對於台灣中小企業頭家娘的觀察與分析結果，包括頭家娘投入自家企業的原因仍不脫離高承恕(1999)促成頭家娘投入的「工作面向」之彈性、成本考量、信任、效率與提供忠告。本研究注意到在這些影響因子中，以彈性和信任最為重要。若從頭家娘在自家企業裡大部分從事財務管理以及關鍵業務工作管理的情形，可以看出信任度確實是形塑頭家娘的關鍵因子。而彈性更可以從頭家娘「校長兼撞鐘」、「打雜」的工作內涵中明顯地提煉出來。但認為更應強調彈性與信任的主要影響力。

在頭家娘的特點方面，本研究部分受訪者所提出的觀點也與高承恕（民 88）有類似的看法，亦即小型工廠中，頭家娘參與工廠事務的比例近乎百分之百；頭家娘在自家企業中所從事的工作亦的確相當多樣化、

沒有固定模式；多數頭家娘參與資金籌措、員工招募、提供生產等工作，並擔任起員工和頭家之間溝通橋樑的角色。

台灣中小企業頭家娘在自家企業中的基本運作情形，首先可以自其所從事的工作內容一窺究竟。本研究歸納出台灣中小企業頭家娘的三項主要工作內涵，分別是財務管理、重點工作管理以及內務總管。雖然一般說來，頭家娘在自家企業中的工作事務，幾乎是大小通吃。但在與李吉仁、陳振祥（民 88）所提之企業機能兩相對照之下，仍然可以看出在不同功能執行上的偏重情形。在企業功能——生產、行銷、人力資源、研發、財務等五個面向上，由於基本分工方式與技術分工的影響，頭家娘在企業功能的執行上偏重在財務、人力資源以及部分生產工作等三種屬於企業內部管理且專業技術成分較低的面向。而行銷及研發等專業技術及外務工作，則由頭家負責。除此之外，信任、彈性等因子在財務管理、重點工作管理以及公司內務總管等工作上發揮了相當大的影響力，亦是促成頭家娘負責執行此三項企業機能的重要因素。

自上述討論中，可看出頭家娘在自家企業中的工作特性，與頭家間的分工情形十分強調「互補性」，亦即頭家娘執行頭家所無法兼顧的工作部分，或者是補頭家能力所不及之處，且分工清楚、不重疊。此種互補概念的發展與運作，除了因中小企業規模小、人力少，夫妻檔創業之默契配合亦是重要影響因素之一。不同於集體領導強調各司所長，角色地位平等的特徵，台灣中小企業頭家娘在自家企業中，是站在輔佐創業者，協助當家作主之頭家的立場。此外，再加上傳統幫夫、認命觀念之影響，使得頭家娘在自家企業的工作分配上，有著「撿頭家不做的來做」或者「補頭家不足」的特色。

在頭家娘的工作內容與角色定位的轉換上，本研究部分結果呼應了

高承恕（民 88）與沈筱玲（民 82）對於頭家娘角色與定位的觀察。隨著公司規模的擴大或轉型，台灣中小企業頭家娘在自家企業裡所擔任的工作或角色確實會有所不同，甚至是消失在自家企業的舞台上。本研究受訪的頭家亦談到類似的未來規劃而支持了這樣的說法。但就本研究的資料來看，在頭家娘工作內容或角色轉換的面向上，最直接且有力支持的結論還是圍繞在頭家娘工作內容由繁轉簡，並逐漸走向幕後監督者的角色上。不同於創業初期，一手包辦大小事務的工作內容，成立時間較長的台灣中小企業頭家娘在自家企業步上軌道、員工人數增多、穩定發展之後，工作內容通常開始化繁為簡，主要集中於財務管控與幕後監督的工作。

至於頭家娘的管理角色，本研究歸納出了頭家娘在管理工作上的顯性與隱性角色。之所以會有這樣的分類，是由於台灣中小企業頭家娘長久以來一直站在頭家背後，做為自家企業發展上的隱形推手，因此有許多隱而不顯的角色在台灣中小企業頭家娘的身上塑造出來。但又因為頭家娘代表企業擁有者之權威象徵、並涉入自家企業管理甚深，亦造就了許多深植人心的顯性印象。

在對內事務的處理上，尤其是有關員工的管理，頭家娘身為頭家權威的表徵，再加上本身母性關懷的特色，成功地塑造了頭家娘未具正式職位之權威擁有者、公司內部的溝通橋樑以及照顧員工的大家長等鮮明角色。在隱性角色方面，台灣中小企業頭家娘在自家企業管理上則發揮了頭家替身與頭家參謀的功能。在傳統男人當家作主、以夫為貴的觀念下，頭家娘參與公司運作的角色顯得低調、含蓄，站在輔助的立場居多。頭家娘在自家企業中所扮演的管理者角色，在人際角色方面，由於傳統男人當家觀念的影響，頭家娘較少參與涉外活動。但在頭家分身乏術時，

頭家娘卻又不得不站出來扮演頭家替身，故台灣中小企業頭家娘在頭臉人物以及聯絡人的角色扮演程度上為中等。至於領導者的角色，由於頭家娘員工管理顯性角色的影響，而涉入程度較高。在資訊角色方面，則由於頭家負責中小企業專業資訊的掌控，監控者與發言人的扮演並非頭家娘之主導範疇；傳播者的角色，則因頭家娘身為公司內部溝通橋樑，故擔負部分責任，涉入程度中等，但若涉及專業資訊傳播事務，則還是以頭家為主。至於決策角色方面，創業家與談判者因頭家身為自家企業創立者與權威擁有者的身份，而由其領銜演出。困擾處理者與資源分配者則由身兼內務總管與員工關係管理者的頭家娘擔綱飾。

此外，自上述的比較中，亦可觀察出 Mintzberg(1973)所提之管理十角色，似乎尚未能涵括頭家娘所有之管理角色，例如：頭家參謀、照顧員工的大家長等。由此可知，台灣中小企業頭家娘所扮演的管理者角色除了上述所提一般企業管理者所扮演之角色以外，還有著其所沒有的功能與任務。而這樣的情形除了反映台灣中小企業不同於一般大企業的發展模式、強調彈性、人治、情治之特性外，也再次突顯了中小企業頭家娘角色伸縮自如、工作內容包羅萬象的「超彈性」特徵。台灣中小企業頭家娘神通廣大、三頭六臂、大小事一手包辦的能耐看來，似乎全都具備了。但由於分工與專業技術能力因素的影響，頭家娘的工作偏重低技術性、內部事務處理與員工管理上。因此大部分頭家娘所具備的管理能力，依舊偏重在人際關係能力、溝通能力與觀念性能力；而技術性能力則屬通常具備相關專業技能的頭家較強。在管理職級上，雖然中小企業並未有太多層級劃分，但就頭家娘所運用的管理能力而言，她確實也縱橫了高、中、低三種管理職級。

在對台灣中小企業頭家娘之管理面向做了一番研究之後，終於真切

地體會到其所扮演角色的多重性與複雜性。本研究試著在彈性、模糊的角色定位中，理出一個管理的頭緒與架構，以藉著這樣的歸納與呈現，對台灣中小企業『頭家娘』這位不僅是中小企業成長的幕後推手，更是發展舞台上的最佳女主角－在管理面向上有更深一層的認識。



## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

台灣中小企業頭家娘在自家企業中的基本運作情形，首先可以自其所從事的工作內容一窺究竟。本研究歸納出台灣中小企業頭家娘的三項主要工作內涵，分別是財務管理、重點工作管理以及內務總管。雖然一般說來，頭家娘在自家企業中的工作事務，幾乎是大小通吃。但在與李吉仁、陳振祥（民 88）所提之企業機能兩相對照之下，仍然可以看出在不同功能執行上的偏重情形。在企業功能—生產、行銷、人力資源、研發、財務等五個面向上，由於基本分工方式與技術分工的影響，頭家娘在企業功能的執行上偏重在財務、人力資源以及部分生產工作等三種屬於企業內部管理且專業技術成分較低的面向。而行銷及研發等專業技術及外務工作，則由頭家負責。除此之外，信任、彈性等因子在財務管理、重點工作管理以及公司內務總管等工作上發揮了相當大的影響力，亦是促成頭家娘負責執行此三項企業機能的重要因素。

在對台灣中小企業頭家娘之管理面向做了一番研究之後，終於真切地體會到其所扮演角色的多重性與複雜性。本研究試著在彈性、模糊的角色定位中，理出一個管理的頭緒與架構，以藉著這樣的歸納與呈現，對台灣中小企業『頭家娘』這位不僅是中小企業成長的幕後推手，更是發展舞台上的最佳女主角--在管理面向上有更深一層的認識。

### 5.2 建議

後續研究之一，將要針對頭家娘的領導力、決策力、溝通力、執行力、團隊力、人際關係力、行銷能力、創業力等八力之成功因素研究。同時，研究其相關成功因素與其日常工作及生活的影響力。

也可以從頭家的角度去看頭家娘的工作家庭角色研究頭家娘的角色也可以經由頭家的立場或角度來了解：由於傳統性別分工的標準，頭家娘除了需要幫助家庭企業外，仍需負擔家務工作的重責，頭家對此一現象有何看法？於是亦可探討頭家對於頭家娘的期待與事實的差距有哪些方面？而這些差距是否會對頭家娘在工作與家庭角色的扮演上造成過重的負擔或壓力？

研究建議之二，做為後續追蹤與研究的重點，將頭家娘的理財能力與方式，與其經營事業的相關連性。另外，在對家庭依賴與女性特有的溫柔面，可以用比對的方式來研究，以男生為主的家庭與以女生為主的家庭，其男性與女性創業的特質比較。

研究建議之三，這是延展性與擴張性的研究，女性的八力分析對於台灣中小企業經營成功的重要影響力。

鎖定不同投入動機的頭家娘類型進行進一步的研究在本研究中發現若頭家娘將投入家庭企業視為是家庭責任的延伸，則她會投入家庭企業工作。但實際上，可能還有其他不同投入動機的頭家娘，她們可能是因為興趣或是較具事業心，希望追求在事業上的成就感，因此亦可能在結婚之前就先自行創業當起女頭家；亦有可能是因為她們對於家務工作較不擅長或甚至不喜歡，所以她們選擇將生活重心放在事業的開拓上。因此，建議後續的研究可以嘗試探討具有不同投入動機的頭家娘。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1、于宗先、王金利（民 89），台灣中小企業的成長。台北：聯經。尹倩玉（民 98），中小企業頭家娘之企業涉入對組織氣候之影響。私立正修科技大學，高雄。
- 2、王仕圖、吳慧敏（民 94），深度訪談與案例演練。載於齊力、林本炫(主編)，質性研究方法與資料分析(97-115 頁)，嘉義：南華大學教育社會研究所。
- 3、王玉如（民 94），量販業主管人員工作壓力問題研究—以量販店個案主管人員為例，國立中央大學，桃園。
- 4、朱碧霞(民 91)，企業家夫人的管理參與。國立中央大學，桃園。
- 5、行政院主計處（民 98）。95 年工商及服務業普查統計表。2012 年 1 月 2 日，取自：<http://ebas1.ebas.gov.tw/icsweb/main.asp>。
- 6、李儒宜（民 87），創業家之個人特徵、創業動機與人格特質對於創業行為影響之探討，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 7、楊敏玲（民 82），青年女性創業家創業動機、創業類型之研究，台灣大學商學研究所碩士論文。
- 8、蔡璧如（民 88），十七位女老闆的故事——對父權、商場文化及企業家精神，的性別省思，政治大學中山人文社會科學研究所碩士論文。
- 9、吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔（民 100）。人力資源管理：基礎與應用，台北：華泰。
- 10、吳惠林、周添城（民 88），試揭臺灣中小企業之謎，企銀季刊，11(3)期，60-71頁。

- 11、呂玉瑕（民 90），性別、家庭與經濟：分析小型家庭企業老闆娘的地位，台灣社會學學刊，2，163-217。
- 12、呂玉瑕（民 95），家庭企業女主人的勞動參與因素之分析：家庭策略之考量。台灣社會學刊，37，79-131。
- 13、沈筱玲（民 82），女性管理者-老闆娘的角色與定位，海峽兩岸婦女事業與發展交流會論文集（1-9 頁），中國。
- 14、林亞偉、簡秀蓉、許瓊文(民 95)，超越老公執掌大權，接掌基金會為企業加分，台灣頭家娘，影響力擴散中。今周刊，481，90-93。
- 15、林怡君(民 96)，家與店-頭家娘的角色與賦權。國立新竹教育大學，新竹。
- 16、林珮伶（民 95），影響台灣中小企業頭家娘工作-家庭衝突相關因素之研究（未出版之碩士論文）。私立中原大學，桃園。
- 17、洪震宇(民 88)，頭家娘-被遺忘的經濟舵手，天下雜誌，216，64-66。
- 18、胡幼慧編著(民 85)，質性研究－理論、方法與本土女性研究實例，台北：巨流。
- 19、高承恕（民 88），頭家娘：台灣中小企業「頭家娘」的經濟活動與社會意義，台北：聯經。
- 20、經濟部（民 94），2005 中小企業白皮書。台北。
- 21、經濟部（民 95），2006 中小企業白皮書。台北。
- 22、經濟部（民 96），2007 中小企業白皮書。台北。
- 23、經濟部（民 97），2008 中小企業白皮書。台北。
- 24、經濟部（民 98），2009 中小企業白皮書。台北。
- 25、經濟部（民 100），2011 中小企業白皮書。台北。
- 26、行政院主計處網站 www.dgbasey.gov.tw

- 27、林麗雪(民 85,7 月),陳文茜為老闆娘重新定位,卓越雜誌月刊, 143, 167。
- 28、邱玉珍(民 91),從此岸到彼岸~從中小企業產業外移,看頭家娘角色轉變。世新大學社會發展研究所碩士論文。
- 29、高承恕(民 85),從「頭家娘」的角色談台灣中小企業轉型的機會與限制。發表於第二屆中小企業學術發展研討會,中華中小企業研究發展學會。
- 30、許士軍(民 79),管理學。台北:東華。
- 31、陳介玄(民 87),台灣產業的社會學研究—轉型中的中小企業,台北:聯經。
- 32、黃英忠(民 77),現代管理學,台北:華泰。
- 33、趙蕙玲(民 99),現代社會中已婚婦女的角色轉變與角色創新的歷程:以台灣中小製造業「頭家娘」的初步研究為例,中國醫藥學院通識教育年刊,2期,167-189頁。
- 34、王炎煌(民 92),工作特性、工作價值觀與工作滿足間關係之研究—以電線電纜業員工為例,國立高雄第一科技大學,高雄。
- 35、劉仲冬(民 85),量與質社會研究的爭議及社會研究未來的走向及出路,見胡幼慧主編,質性研究:理論、方法及本土女性研究實例,台北:巨流。
- 36、謝國雄(民 78),黑手變頭家—台灣製造業中的階級流動,台灣社會研究季刊,第 2(2)期,11-54頁。
- 37、Robbins & Cenzo(1998),現代管理學, (Robbins: Fundamentals of Management) (林建煌編譯),台北:華泰。(原著民 87 年出版)
- 38、Stephen P. Robbins (民 1995),管理學, (Management) (王秉鈞主

- 譯)，台北：華泰，（原著民 83 年出版）
- 39、雅範(民 99)，頭家娘領導模式與競爭優勢之探討—以藥妝店為例。  
私立靜宜大學，台中。
- 40、王靜琳（民 93），護理人員工作壓力、社會支持與專業承諾之相關性研究，私立和美技術學院，屏東。
- 41、王耀德、許桂蘭（民 91），地方行政人員工作情境特性及行政人員人格特質對其工作壓力知覺影響之研究-以苗栗縣為例，行政暨政策學報，34 期，177-218 頁。
- 42、司徒達賢、吳思華、李仁芳（民 74），企業概論，國立空中大學，
- 43、朱惠卿（民 96），中小企業頭家娘之人格特質、管理才能與企業涉入度對企業經營績效之影響，私立正修科技大學，高雄。

## 二、英文部分

- 1、Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993) , Emotional labor in service roles : The influence of identity. Academy of Management Review, Vol. 18, No. 1, pp.88-115.
- 2、Frishkoff, P. A.,& Brown, B. M. (1993) , Women on the move in family business. Business Horizons, Vol. 36, No. 2, pp. 66-70.
- 3、Greenberg, J. S. (2006) , Comprehensive stress management. Tenth Edition, Toronto: McGraw-Hill.Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975) , Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- 4、Hellriegel, D., & Slocum, J. W., Jr. (1986), Management. (5th ed.) , Addison-Wesley.
- 5、Mintzberg, H. (1973) , The nature of managerial work. New York: Harper & Row.
- 6、14. Yin, R. K. (1993) , Applications of case study research.Newbury Park,CA:Sage.
- 7、Barnett, F.,& Barnett, S. (1988) , Working together : Entrepreneurial couples. Bekeley, CA : Ten Speed Press.
- 8、Blenkinsopp, J.,& Owens, G. (2010), At the heart of things : The role of the “married”couple in entrepreneurship and family business. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 16, No. 5, pp. 357-369.
- 9、Bradley, D.E.,& Roberts, J. A. (2004) , Self-employment and job satisfaction: Investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority. Journal of Small Business Management, Vol. 42, pp.37-58.
- 10、Bryman, A. (1989) ,Research methods and organization studies.

- London:Unwin Hyman. Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up events sequences. Journal of Business Venturing, Vol. 11, pp. 151-166.
- 11、Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997) , Managing workplace stress. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 12、Cheng, L.,& Gereffi, G. (1994) , The informal economy in East Asian development. International Journal of Urban and Regional Research, Vol. 18, pp. 195-219.
- 13、Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003) , An introduction to theories of family business. Journal of Business Venturing, 18(4), 441-448.Cole, P. M., & Johnson, K. (2007) , An exploration of successful copreneurial relationships post-divorce. Family Business Review, Vol. 5,.No. 3, pp. 185-198.
- 14、Ebert, R. J.,& Griffin, R. W. (2000) ,Business essentials. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, Inc. Fitzgerald, M. A.,& Muske, C. (2000) , Copreneurs : An exploration and comparison to other family businesses. Family Business Review, Vol. 15, No. 1, pp.1-16.
- 15、Bhave, M. P. (1994) , A process model of entrepreneurial venture creation. Journal of Business Venturing, Vol. 9, pp. 223-242.

## 附錄一 訪談邀請函

您好！

我是南華大學企業管理研究所的研究生，目前正在進行我們的研究論文，研究方向是探討「老闆娘在公司中的參與情形」。我們所謂的「老闆娘」（頭家娘）是指有實際參與自家企業經營運作之企業主的另一半。本研究主要是希望藉由訪談頭家及『頭家娘』的方式，瞭解「頭家娘」在公司中的角色、擔任的工作；另一方面，對企業主（頭家）而言，又是怎樣看待「老闆娘」這一個角色？

在國內學術研究中，從管理領域來探討「頭家娘」這個角色的研究不多，因此期許自己能透過這份研究，試著對「頭家娘」的管理參與做更深入的了解，並對於「頭家娘」在企業經營中的角色做一些釐清。

我們的訪談預計將花費 1-1.5 小時的時間，隨文附上我們的訪談大綱，請查照。最後，藉由本次訪談得到的所有資訊僅作為學術探討之用，請您放心。

敬祝

鴻圖大展

南華大學企業管理研究所研究生黃宗慶 敬上

訪談大綱：

- 1.請提供公司簡介之書面資料
- 2.老闆與老闆娘之背景資料
- 3.老闆與老闆娘一起工作、一起創業動機和過程
- 4.初期創業的困難點，最大的問題在哪裡?如何解決?結果?
- 5.執業的困難點，最大的問題在哪裡?如何解決?結果?
- 6.經營狀況與展望，經營狀況?對現在事業的判斷與未來風險評估。



## 附錄二 廠商基本資料表

公司名稱	(中文)		
	(英文)		
公司地址	□□□		
資本額		創業資金來源：	
		<input type="checkbox"/> 獨資 <input type="checkbox"/> 合資，股東 人	
成立時間	<input type="checkbox"/>	家族企業	
	<input type="checkbox"/>	白手起家	
公司電話		公司傳真	
e-mail		公司網站	
員工人數		負責人	
經營項目			
	頭	家	頭家娘
年齡(年次)			
家庭成員	兄	弟	兄
	姊	妹	姊
父親職業	<input type="checkbox"/> 自己開 <input type="checkbox"/> 給人請【士農工商】		<input type="checkbox"/> 自己開 <input type="checkbox"/> 給人請【士農工商】
母親職業	<input type="checkbox"/> 自己開 <input type="checkbox"/> 給人請【士農工商】		<input type="checkbox"/> 自己開 <input type="checkbox"/> 給人請【士農工商】
學歷			
經歷			