



# 家族治理對家族和諧、 財富傳承與企業永續影響 白皮書

2024年3月

# Building a better working world







## 安永聯合會計師事務所 傅文芳 所長

接班與傳承規劃是家族與企業永續經營要面對的重要議題，近年來家族企業創辦人或現任掌門人，除專注於公司的營運獲利外，也開始關注企業接班方式的議題，如接班人選及意願或是傳賢不傳子，又或者交棒初期，創辦人在企業有重大決策時，是否仍保有話語權及表決權，任何環節都有可能對企業永續傳承埋下不確定因素。

依據安永家族辦公室多年來為臺灣家族企業服務的經驗與觀察，家族企業發展的成敗往往與家族治理有高度關聯性。許多家族企業無法順利傳承後代，主要原因為家族股權未集中控制，且未事先規劃完善的股權安排及欠缺股權外流的預防機制，以致經營權的支撐基礎不足，進而導致企業無法永續長青。

現今全球政治、經濟、社會等外部環境瞬息萬變，企業面臨的挑戰日益艱鉅，傳承難度也相對更高，透過專業第三方引導家族逐一評估與規劃，為家族量身訂製合適的家族企業傳承模式，並且定期檢視家族是否修訂傳承計畫，以及滾動式進行調整將變得格外重要。

因此，繼首次「邁向永續經營，家族治理對家族企業傳承之影響」報告，安永今年再次啟動調查，透過訪問臺灣上市櫃公司，更新近兩年家族企業在家族治理各個面向的轉變，發掘其中的秘訣與關鍵提供讀者參考，相信有助於達成家族和諧、財富傳承與基業長青三大目標。

傅文芳

# Building a better working world



## 國立政治大學 邱奕嘉 教授暨商學院副院長

今年是第二次進行家族企業調查工作，我們與團隊成員根據第一次的調查報告進行微調與改善，希望讓讀者能夠更了解家族企業在臺灣的運作現狀，也希望家族企業成員可以透過此報告得到啟發，邁向永續經營。

家族企業是臺灣經濟發展的中堅力量，不論是為數眾多的中小企業中，或是公開發行的公司，都有超過半數以上是以家族企業的型態，或以類家族企業的模式在運營。因此，家族企業運作的好壞，對臺灣經濟發展具有相當程度的影響。

隨著近幾年管理知識的普及，許多家族企業皆陸續引入專業管理制度，或進行相當程度的改造，經過幾年的深耕，不論是在專業管理、商業模式上皆有一定的水平。然而，如何創造專業又平衡的治理模式，有效結合家族成員及專業經理人的優勢，並在世代交替的過程中，培養適合的接班梯隊並傳承相關的價值體系，一直是臺灣家族企業經營的最大挑戰。

從許多成功的歐美百年家族企業發展中，都可以看到它們發展出各種機制，有效結合多元創新與價值傳承，平衡長期與短期利益的發展模式，才能傳承百年。這樣的永續工程是一個永無止盡的改善道路，期待這份報告的問世，可以為臺灣各界對家族企業有不同的了解，也能為家族企業的發展，扮演一定程度的貢獻。

邱奕嘉



## 安永聯合會計師事務所 稅務服務部 劉惠雯 營運長

完善家族治理是臺灣家族企業須正視的重要課題，健全的家族治理模式可以強化家族凝聚力，讓家族內部有效溝通進而避免誤會及衝突。再者，家族治理透過制度化的設計，可以協助家族處理各式無形資產（經營理念、企業文化、目標願景）及有形資產（股權、家族財富）的傳承問題，確保家族企業能夠永續經營。

近年受地緣政治和供應鏈影響，企業營運與布局受到衝擊，對外需具備敏捷性和韌性以因應商業環境瞬變，而對內在接班傳承計畫上，更應及早檢視與規劃。安永與國立政治大學商學院延續2022年度調查報告，就家族治理機制、資產和財富規劃、家族辦公室、接班計畫議題，更新近兩年臺灣企業在家族傳承與治理觀念上的演進，並在最新調查報告中納入女性董事與治理議題，希望透過這一份更新調查，與家族企業共同成長，傳承永續。

## 安永聯合會計師事務所 稅務服務部 林志翔 執業會計師



過去時有所聞家族企業由於忽視家族治理重要性，使得家族喪失企業經營權，也引起其他家族企業經營者及團隊更加關注企業應如何掌握永續傳承經營的關鍵。

安永家族辦公室團隊發現，百年家族永續長青的關鍵在於啟動傳承規劃前應先思考如何建構良好的家族治理，並透過境外信託、家族閉鎖性公司及家族辦公室三大重要工具建立家族治理機構與平臺，達成凝聚共識與永續傳承。

家族治理機制之建構除家族治理機構及平臺（硬體）之建置外，尚須完善家族憲章（軟體）之制訂並透過前述家族治理平臺將其落實，讓家族成員履行共同設立的家族規範，定期互動及溝通家族相關事項，使家族凝聚共識，同時確保監督家族企業及主要利益相關者責任，調和彼此的利益及可能衝突，實現家族願景。

這一份年度調查透過實際數據分析，探討家族企業在家族治理上可能面臨的議題。期望藉以檢視家族企業在家族治理建置上的痛點，並觀察近兩年變化，建議家族企業可思考之強化方向。



A man in a blue shirt and tie stands in front of a modern building with a tree. The man is wearing glasses and a blue shirt with a dark tie. The background features a tall, modern building with a distinctive curved facade and a large tree with yellow leaves. The scene is set in a modern urban environment.

# Contents

- |                         |    |
|-------------------------|----|
| 1. 調研說明                 | 7  |
| 2. 家族成員與家族治理            | 10 |
| 3. 家族企業所有權治理與接班         | 21 |
| 4. 家族財富治理               | 31 |
| 5. 安永建議：適合臺灣家族企業的家族治理模式 | 37 |
| 6. 附錄                   | 43 |
| 7. 安永家族辦公室服務團隊          | 48 |





# 1

調研說明

俗話說家和萬事興，家族企業既然起源於家族，那麼家族內部的治理自然是家族和諧、基業長青、財富永續的核心關鍵。家族治理，係透過特定機制、規則以及治理機構將家族願景和家族價值觀形式化，使家族得以凝聚共識，並調和可能之衝突，對家族及家族企業成功的永續傳承有著關鍵性的影響，尤其是對歷經多次世代傳承的家族企業更是如此。

臺灣中小企業家數超過163萬家，占全體企業達98%以上<sup>1</sup>，其中絕大多數為家族企業；安永亦曾調查臺灣上市櫃企業約有五成同為家族企業<sup>2</sup>，因此，落實家族治理，有助於家族及家族企業達到共識的凝聚、家族及企業間界限之建立、制度的透明化及傳承之規劃成效，使家族降低傳承過程中可能之衝突，完成成功的傳承。

鑒於臺灣許多企業開始面對傳承與接班問題，安永於2021年起與國立政治大學商學院合作「邁向永續經營，家族治理對家族企業傳承之影響」報告，以家族治理議題為主軸，透過量化問卷調查和質化深度訪談企業，分析臺灣家族企業在經營上的現狀與問題。

延續該報告，本年度安永持續針對家族治理議題，透過問卷調查，更新與了解臺灣企業在家族傳承上與治理觀念上的演進。

問卷包括家族成員、家族企業和家族財富三大層面（圖1），問卷調查以臺灣上市櫃公司中屬家族企業者為母體，於2023年12月共發放93份問卷，取得52份有效樣本，調查對象主要為企業董事長（約占43%）、總經理或執行長（21%）以及財務長、協理、董事等其他職位（25%），如表1。

質性訪談則由安永稅務服務部家族辦公室和政大商學院邱奕嘉副院長組成團隊，與2家家族企業董事長/總經理進行面對面深度訪談。為了能讓企業董事長/總經理實際反映家族治理和接班經驗甘苦談，本研究將不公開公司名，主要將訪談取得的經驗與重點呈現於本研究分析中。

## 安永家族企業認定三方式：

1. 單一家族持股（透過個人、家族控股公司、基金會、信託）超過30%
2. 單一家族與其姻親持股（透過個人、家族控股公司、基金會、信託）超過30%
3. 單一家族與其姻親對該公司具重大影響力：
  - 家族（含姻親）所控之持股為最大股東，且
  - 家族（含姻親）所控董事席次超過半數

1. 經濟部中小及新創企業署，「2023中小企業白皮書」。

2. 安永聯合會計師事務所，「邁向永續經營 - 家族治理對家族企業傳承之影響」，2022年。



# 1 調研說明

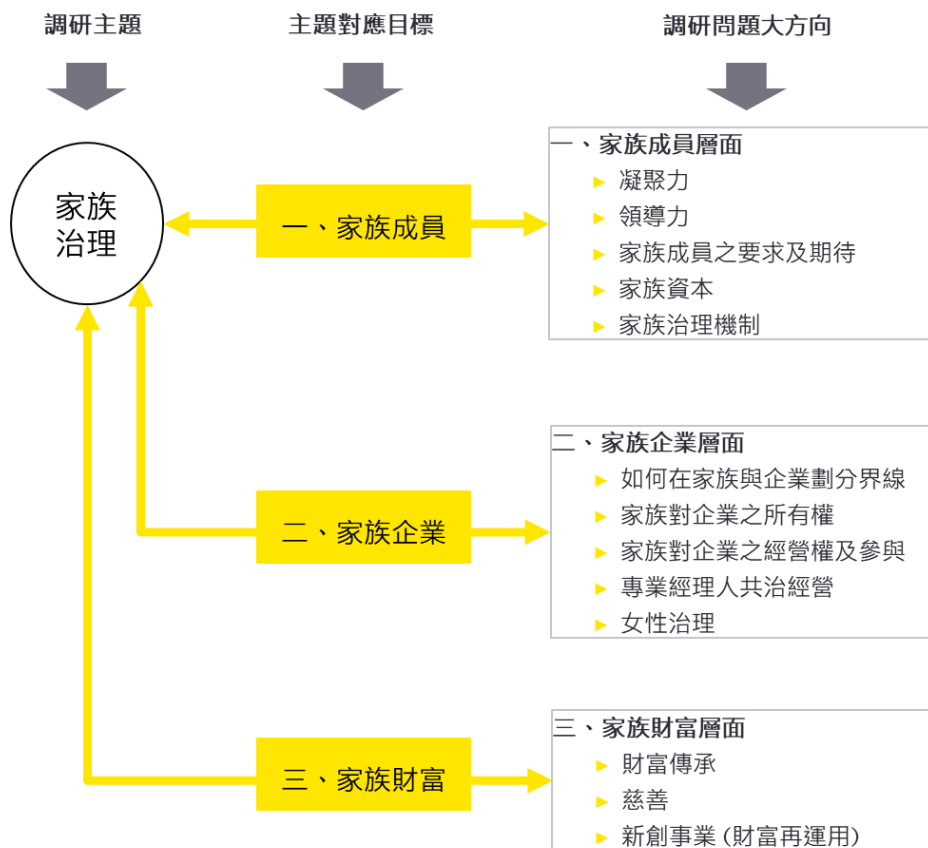


圖1：問卷調查設計構想

此次受訪家族企業填答者，大多數為董事長（43%），總經理或執行長占比21%，兩者合計64%。而此次調查，亦有四分之一的受訪者為財務長、協理、董事等其他職位。

表1：受訪者角色

	創辦人	總裁	董事長	總經理或 執行長	財務長、協 理、董事等 其他職位
百分比	11%	0%	43%	21%	25%



# 2

家族成員與  
家族治理





家族企業永續傳承的核心應從家族治理出發，鞏固家族、企業和財富，因此家族企業在啟動家族傳承前，可先思考家族治理。有效的家族治理能強化所有權人的凝聚力，避免家族成員間的意見分歧，亦可相對促進公司治理的水平，提升企業營運的穩定度。

## 1 家族成員

家族成員為家族治理的核心，家族的規模及角色為治理架構的重要考量，人數越多、世代越多，所面臨的情況越趨複雜，越需要明確訂定家族成員之權利及義務，並制訂排解衝突或退場機制。

每位家族成員在家族企業中所扮演的角色，有可能是股東及經營者，其擁有的權力與承擔的責任不盡相同。家族的領導者，必須分辨新世代家族成員的性格及能力，將成員安排至對的位置。

本研究調查顯示目前參與家族企業經營及管理的家族成員中，除受訪者本人以外，多由父母、兄弟姐妹或子女共同參與企業經營與管理。其中最高者為兄弟姐妹，約占26%（圖3）。



資料來源：安永家族辦公室。

圖2：家族治理重要性

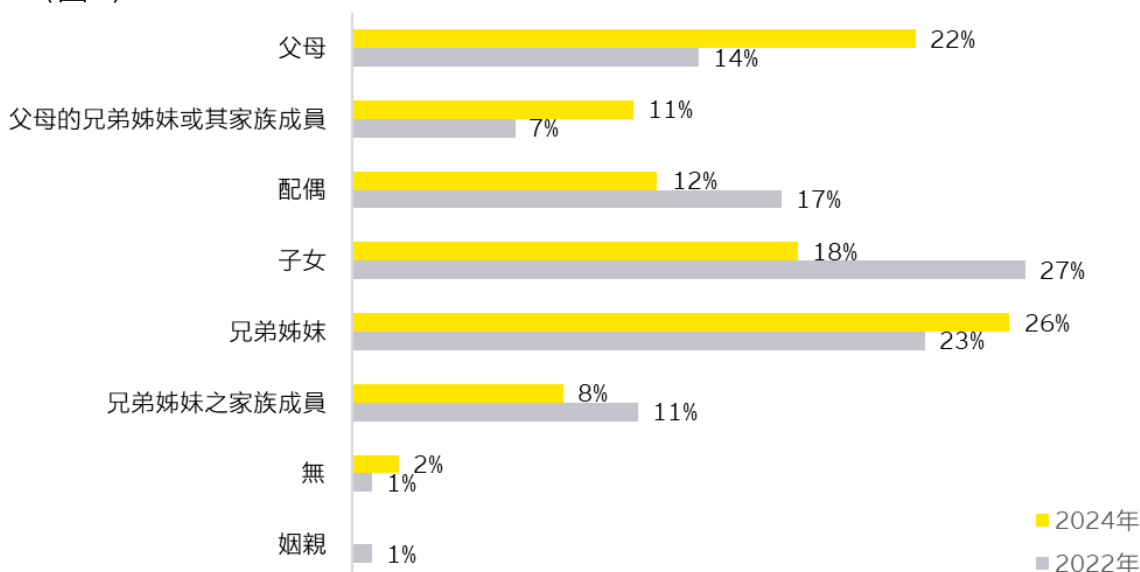


圖3：參與家族企業經營的家族成員

2022年安永「邁向永續經營 - 家族治理對家族企業傳承之影響」調查顯示，家族企業中多由子女（27%）、兄弟姊妹（23%）或是配偶（17%）等成員共同參與企業經營，與此次調查結果有較大差異，主要因為受今年度調查受訪者結構影響，受訪者雖然仍以董事長居多，但「總經理或執行長」和「財務長、協理、董事等其他職位」較前一年度受訪比例增加，「創辦人」和「總裁」受訪比例減少，顯見企業在近二年的接班趨勢，已有後代接班或賦予後代更重要的職務，以進入接班歷練，為未來做準備。

表2：受訪者結構變動差異

年度	創辦人	總裁	董事長	總經理或執行長	財務長、協理、董事等其他職位
2024	11%	0%	43%	21%	25%
2022	23%	3%	39%	17%	17%

註：因四捨五入關係，比例相加可能不為100%。

## 聚餐是臺灣家族成員情感維繫的重要聚會

家族成員情感維繫是家族凝聚力的重要因素，當一個家族缺乏凝聚力時，可能會因目標、理念及價值觀的分歧，造成成員之間因不信任彼此而無法有效溝通，導致容易產生家族內鬨紛爭，進而危害企業營運、傳承規劃、家族財富治理與聲譽。

本研究調查臺灣家族成員聯絡與情感維繫方式，39%受訪家族會以「聚餐」方式進行感情聯繫，另有19%受訪企業採旅遊及18%是利用掃墓的機會維繫家族情感，而69%的受訪家族表示會定期舉辦聯繫感情的聚會（如圖4）。

與上一次調查結果相似，2022年臺灣家族企業主要情感維繫方式亦為聚餐（41%）、旅遊（20%）和掃墓（18%），且61%受訪家族企業表示會定期舉辦聚會，近二年有更多家族企業會定期聚會，顯見家族企業成員愈加重視家族的情感維繫。



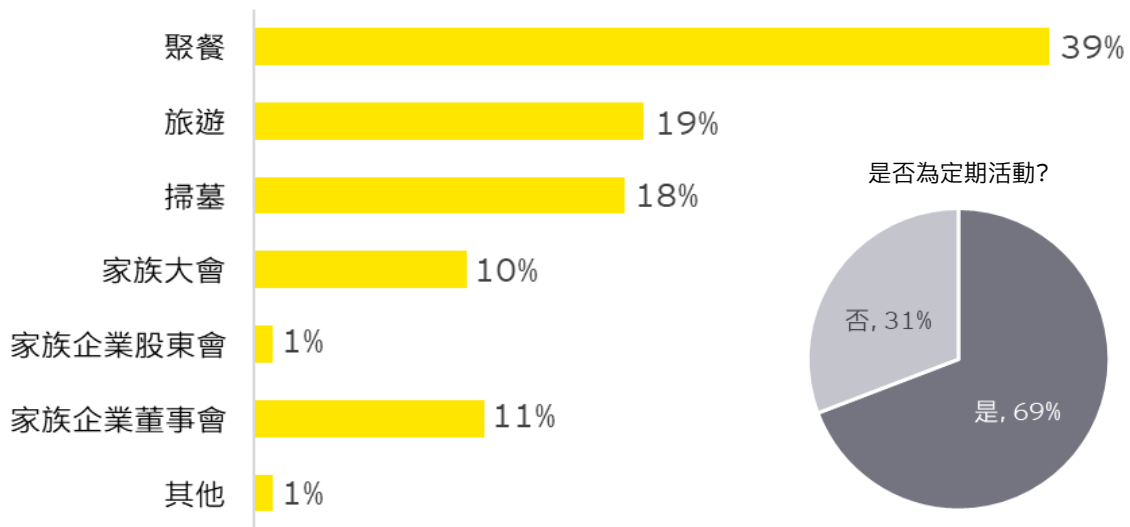


圖4：家族聯繫情感方式

## 2 家族治理：非正式治理與正式治理

家族治理的範圍（例如：家族精神傳承、股權協議或股利制度、企業接班傳承規定等）常彰顯於各種家族既存的治理機制中。而這些家族治理機制就像是軟體一樣，需要透過一臺主機來整合並穩定地操作和執行，這臺主機就是家族治理平臺。家族治理平臺讓家族成員有一共同平臺履行共同設立的家族規範，並可定期互動溝通家族關聯事項，使家族凝聚共識，同時確保及監督家族企業及主要利益相關者之責任，調和彼此的利益及可能衝突，實現家族願景。

當一個家族缺乏家族治理時，就可能會在無意間造成家族成員間彼此的摩擦及意見之分歧。安永調查研究顯示，對臺灣家族企業而言，目前家族治理中最需要強化的項目前三名分別是：

1. 完善家族接班計畫（27%）
2. 家族規範與責任的訂定及制度化（24%）
3. 傳承家族願景及價值觀（19%）

# Building a better working world

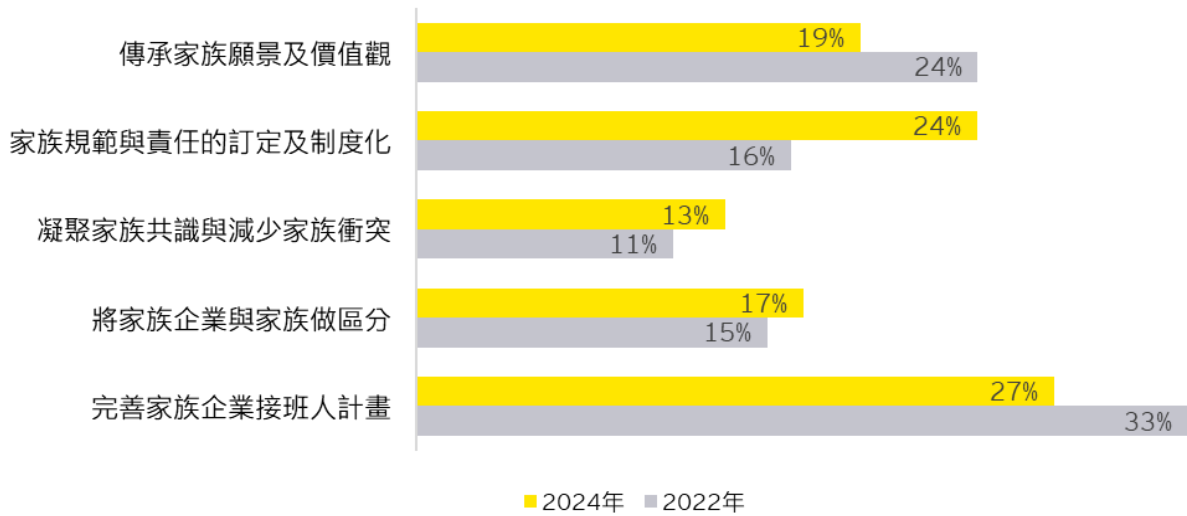


圖5：家族治理中最需強化的項目

家族治理中最需要強化的前三大項目在近兩年相同，「完善家族接班計畫」仍是臺灣家族認為最需強化的家族治理項目，但其比例在近二年內下降5%，「傳承家族願景及價值觀」亦減少5%，而「家族規範與責任的訂定及制度化」由16%上升至24%，顯見近二年家族治理已著重於實質制度面之落實與建置。

既存的家族治理架構可能包含「非正式治理」及「正式治理」兩大類：

## 1. 非正式治理

軟性的「非正式治理」機制通常在家族成員間的默契下形成，富有創辦人精神及家族共同價值觀，有助於增進家族成員對家族之認同、強化家族關係及凝聚力，讓後代及接班人在世代傳承保有創辦人之初衷。常見的形式有：家族間定期的餐桌會議、不成文的家訓、家規甚至是家族共同的價值觀等等。

### 「餐桌會議或家庭聚會」是非正式治理機制中最主要的形式

本研究調查臺灣家族是否有相關非正式治理機制，受訪的家族中，64%透過餐桌會議或家庭聚會來進行家族互動，建立家族內部默契和治理機制，15%家族會有家族大會；此外，受訪家族中仍有5%的家族未有「非正式治理」機制。

與上一次調查結果相似，「餐桌會議或家庭聚會」是非正式治理機制中最主要的形式，與前述「聚餐是臺灣家族成員情感維繫的重要聚會」相呼應。今年度調查發現，「家訓、家規、家族價值觀」作為非正式治理機制的比例大幅減少，顯見本次受訪者在接班後代占比上升的情況下，因其多數為接受西方教育觀念薰陶，致以華人概念為主的家訓家規等非正式治理機制逐漸式微。



## 2 家族成員與 家族治理

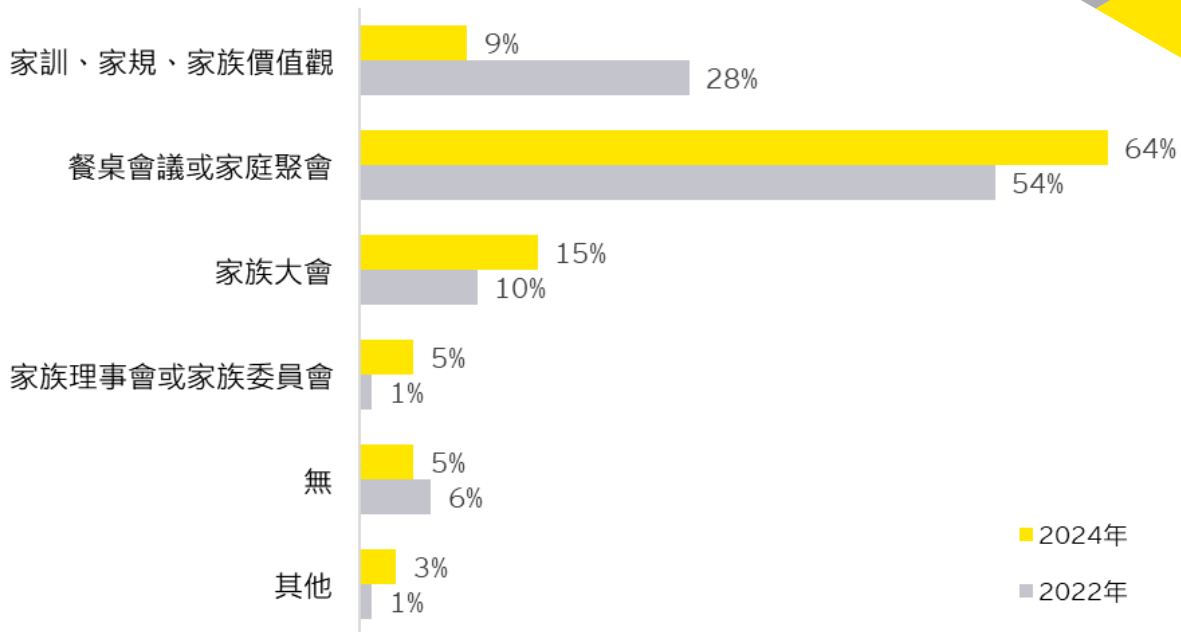


圖6：家族的「非正式治理機制」

良性發展的「非正式治理機制」，可助於增進家族及企業經營的和諧，然而，「非正式治理」有時卻可能影響，甚至凌駕於制度化的規範（非正式治理多無明文規範），造成家族傳承及企業治理上的衝突。

本研究針對有「非正式治理」機制的家族，進一步調查其對家族及企業的運作究竟是抱持著正向或負向的看法，結果顯示約73%家族認為「非正式治理機制」對家族及企業的運作帶來正面影響。

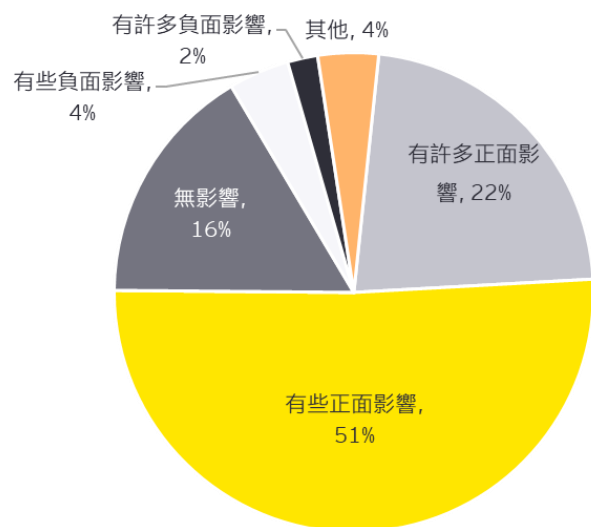


圖7：非正式治理機制對家族及企業運作帶來的影響

為了進一步分析不同形式的「非正式治理」機制是否會直接影響家族企業對於企業運作影響程度的看法，本研究以統計中的「交叉分析」與「迴歸分析（Regression）」檢測變數間是否具有關聯性。

此次問卷回收共52份，其中有47家的家族目前有「非正式治理」機制，有5家目前還未有「非正式治理」機制。進一步分析「非正式治理」中，受訪的家族主要以什麼形式進行家族情感聯繫，以及家族成員對於「非正式治理」對企業帶來的影響是抱持著正面或是負面看法，最後以迴歸分析，確認不同形式的非正式治理機制對企業運作影響程度的分析。依迴歸分析結果，發現「非正式治理機制」對影響程度並沒有顯著差異。然亦可從交叉分析表得知，非正式治理機制對於家族及企業運作的影響程度為「有些正面影響」，詳細統計分析請見附錄表3和表4。

## 2. 正式治理

為透過明文規定或具法律約束力的方式明定家族成員之權利義務、成員間關係之維繫、與家族企業之關係、家族及企業決策模式、控股工具之運用、家族財富分配方法等。一般而言，較能於衝突產生時作為解決紛爭之依據，強化家族永續傳承之目標，但因建立需投入一定成本及時間，家族落實比例偏低。例如：正式家族理事會、家族大會、家族辦公室、家族憲章、閉鎖性公司、信託等等架構工具。

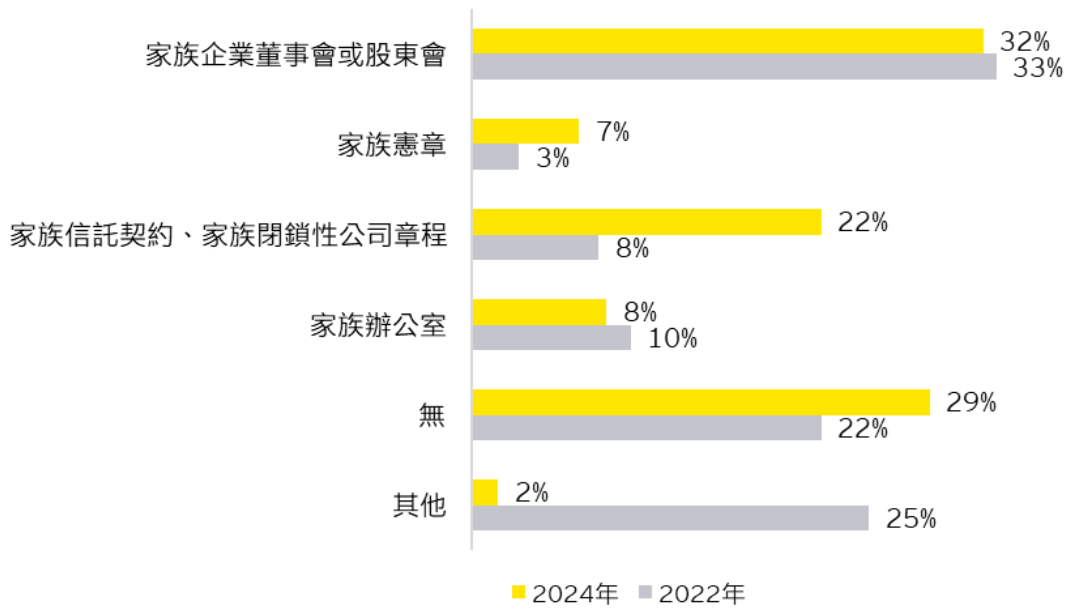
### 「家族企業董事會或股東會」是正式治理機制中最主要的形式

目前正式治理機制中，最常見的方式為透過「家族企業董事會或股東會」（占比32%），來明定家族成員之權利義務、成員間關係之維繫、與家族企業之關係、家族及企業決策模式、控股工具之運用、家族財富分配方法，第二常見為採用「家族信託契約、家族閉鎖性公司章程」（占比22%）；然而，值得注意的是此次受訪的家族中，仍有29%的家族並沒有正式治理機制。

與2022年調查結果相似，「家族企業董事會或股東會」在近二年仍是臺灣家族企業最主要的正式治理機制，然而，比較近兩年調查結果（圖8）可發現，「家族信託契約、家族閉鎖性公司章程」做為家族正式治理機制的比例大幅增加，顯示信託及閉鎖性公司的概念在我國日益普及，同時該傳承效果越受家族認可。



## 2 家族成員與 家族治理



註：2022年的「其他」為家族企業控股董事會或股東會，於此次調查中為避免與「家族企業董事會或股東會」選項混淆而刪除。

圖8：家族的「正式治理機制」

再深入調查「正式治理」機制對家族及企業運作的影響程度為何，75%有正式治理機制的家族認為，正式治理機制對家族及企業帶來正面的影響。沒有受訪者認為正式治理機制對其家族及企業帶來負面影響。

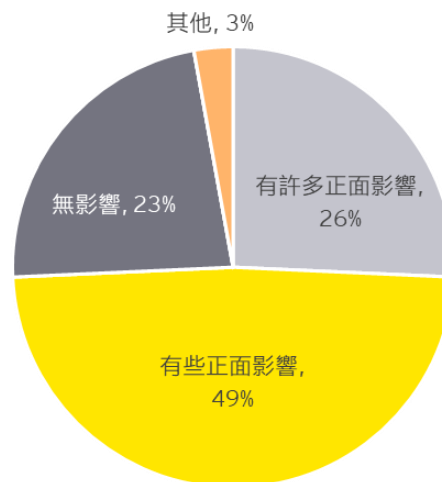


圖9：家族認為「正式治理機制」對家族及企業帶來的影響

為了進一步分析不同形式的「正式治理」機制對家族及企業運作影響分析，同樣採統計的交叉分析與迴歸分析，檢測變數間是否具有關聯性。這次問卷回收共52份，其中有35家的家族目前有「正式治理」機制，有17家目前還未有「正式治理」機制，分析結果顯示，不同「正式治理機制」與「家族對於家族及企業運作影響程度的看法」大多為獨立變數，互不干擾，僅「家族憲章」此變數會直接影響到「家族企業對於企業運作影響程度的看法」。同時從交叉分析表得知，正式治理機制對於家族及企業運作的影響程度為「有些正面影響」，詳細統計分析請見附錄表5和表6。

## 良好的家族治理機制，有助於建構及維持良好的公司治理

家族企業常見的一項問題即為家族治理與公司治理無法分離，相互影響家族企業營運情況。而運用適合的工具來落實及執行家族的正式治理，即可在家族及家族企業間建立防火牆，避免對家族企業營運產生負面的影響，惟此觀念在家族企業裡仍待導入。無論是否已設置正式或非正式的家族治理機制，本研究調查受訪者皆同意良好的家族治理機制有助於建構及維持良好的公司治理。



同意良好的家族治理機制，有助於建構及維持良好的公司治理

### 3 家族辦公室

家族建置家族辦公室的觀念與風氣起源於西方，在歐美地區並不陌生。家族辦公室是以成就家族企業永續經營為目的而設置，扮演著協調與維護家族成員、家族企業所有權人及家族企業整體利益的角色，會針對家族、企業、財富傳承治理所延伸的各項需求，統籌不同領域的專家資源，有系統地為家族提供專業化的服務，是家族傳承過程中一個堅強的後盾。

打造一個功能完善的單一家族辦公室並非一蹴可幾，家族辦公室的雛形往往始於家族企業掌門人需要有人協助打理其私人和家族的事物而委請其助理或員工處理而起，逐漸演進成有制度及規模的正式家族辦公室。



## 2 家族成員與 家族治理



家族辦公室之設立需先歷經評估和規劃階段，方能使家族辦公室營運更上軌道，且後續亦需就其營運模式做滾動式地檢討及調整。

在家族辦公室建置的評估及規劃階段時，針對家族辦公室應具備之服務（功能），家族應從以下幾個方向思考：需要的服務類型、是否有未辨識出的服務需求、誰來提供服務（例如：家族成員、外聘專業人士或委外）、服務提供所需之成本、服務內容的隱密性程度、服務的專業能力需求等。家族所需要的完整家族辦公室服務，大致上可分作以下四大類型：

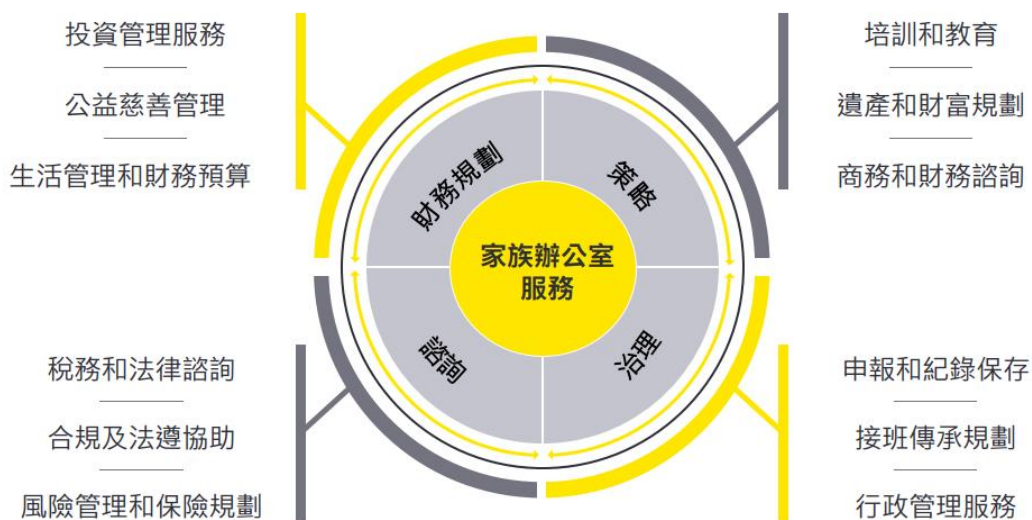


圖10：家族辦公室服務

### 近年來臺灣家族開始重視且引進國外家族辦公室概念，但比例仍不高

近年來臺灣家族開始重視且引進國外家族辦公室概念，但比例仍不高，本研究調查臺灣家族是否有建立家族辦公室，受訪的家族中僅有15%的家族有設立家族辦公室，絕大部分家族皆無設立。但相較2022年調查結果，顯示近二年有更多家族重視此概念且實際執行。

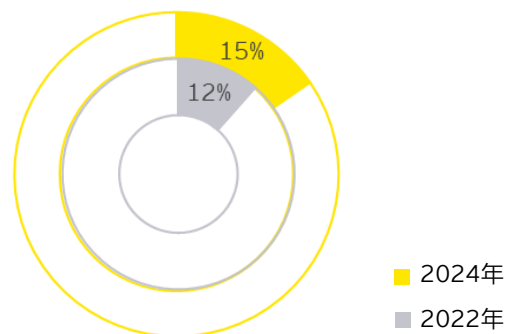


圖11：家族辦公室設立比例

## 臺灣家族設立家族辦公室，主要功能是用以強化家族治理和集中管理家族財富

家族應先檢視家族現況及自身需求，釐清家族未來願景與長期目標，了解設立家族辦公室的動機，以進一步評估家族所需要的專業服務面向，以及家族成員可擔當家族辦公室部分的職能。本研究進一步訪問設立家族辦公室的家族，其設立家族辦公室的目的，結果顯示主要以「強化家族治理」和「集中管理家族財富」為目的。

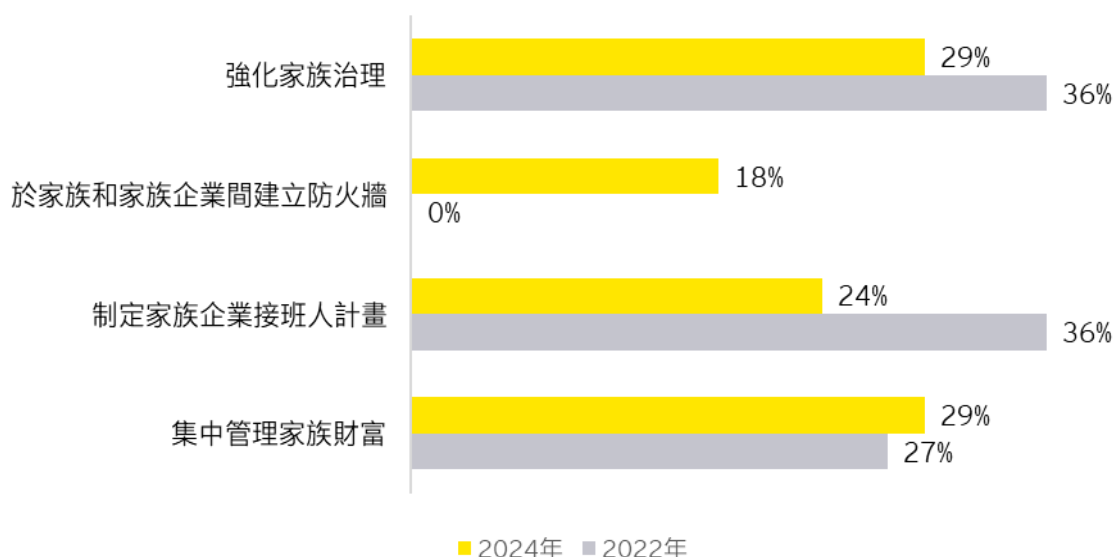


圖12：家族辦公室設立目的

比較近二年調查結果，「於家族和家族企業間建立防火牆」是臺灣家族設立家族辦公室目的的比例在2024年調查中大幅提升至18%（2022年無受訪家族企業選擇此目的），顯示運用家族辦公室來維持良好的公司治理，作為隔離家族與企業營運兩者之間的風險規避工具，已開始被臺灣家族接受。





# 3

家族企業所有權  
治理與接班



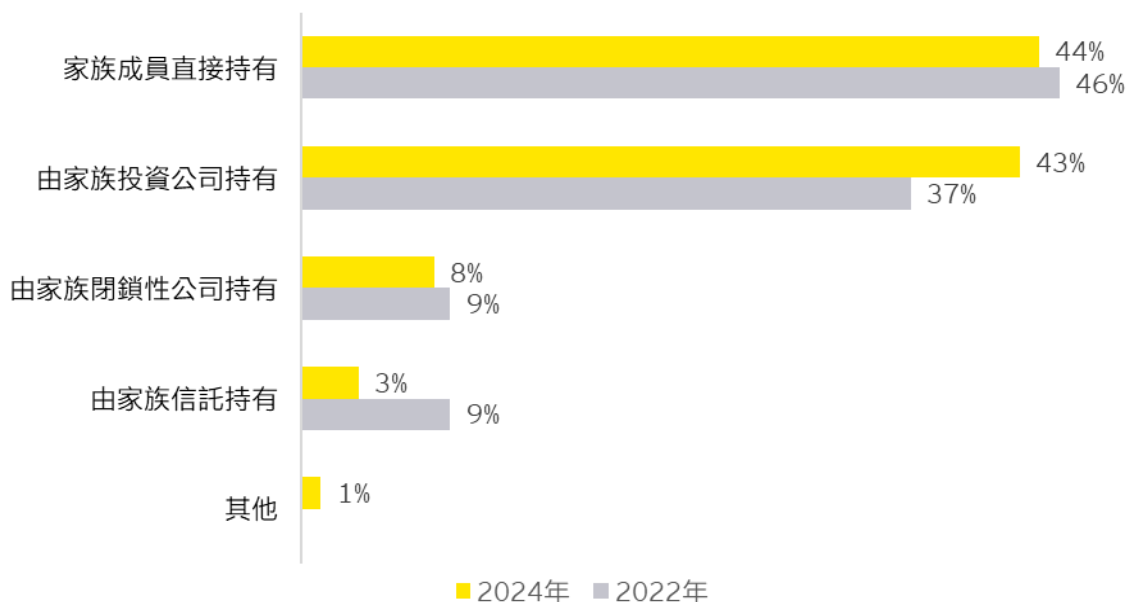
## 1 企業與所有權治理

### 股權規劃及接班計畫應統籌兼顧，缺一不可

臺灣家族企業在過去30-40年期間，創辦人都是強人且身分重疊，既是家族成員，也是董事、股東及員工，容易產生家族與企業的所有權和經營權之界限無法釐清，影響家族企業之運作。

對於一間公司而言，「股權」無疑是穩定基業的關鍵，它代表著一家公司的所有權，當擁有的股權愈多，相對地對公司的掌握度也愈大，進而更能鞏固公司經營權；對於家族企業來說，所影響的層面又須多考量「家族治理」的因素。設計良好的股權架構不僅可以完善公司與家族治理，創造優良的家族成員對話平臺解決未來可能的利益糾紛，同時也提供公司吸引高階人才的利器。

本研究調查目前臺灣家族企業股權持有方式，受訪的家族企業中大多數的家族企業股權多由家族成員直接持有，約占44%；其次則為透過家族投資公司持有，約占43%。觀察近兩年統計數據，可發現目前臺灣家族企業股權持有方式還是維持以由家族成員直接持有及由家族投資公司持有為主，並無顯著變化。



\* 家族成員指父母、父母的兄弟姊妹或其家族成員、配偶、子女、兄弟姊妹和兄弟姊妹之家族成員等自然人；家族投資公司指家族共設之控股公司，其股東為家族成員；家族閉鎖性公司指家族共設之控股公司，其股東為家族成員；家族信託為家族共設之控股工具，其受益人為家族成員。

圖13：家族企業股權持有方式



進一步了解受訪家族目前對家族控股滿意度現況，受訪者中約58%家族企業對目前持股方式感到非常滿意及滿意。

雖然半數以上受訪者表示滿意目前的家族控股方式，但其滿意程度較2022年調查減少，且不滿意比例由3%增加至8%，推測部分企業由後代接班後，可能認為家族企業股權持有方式可以再做更好的設計和改善。

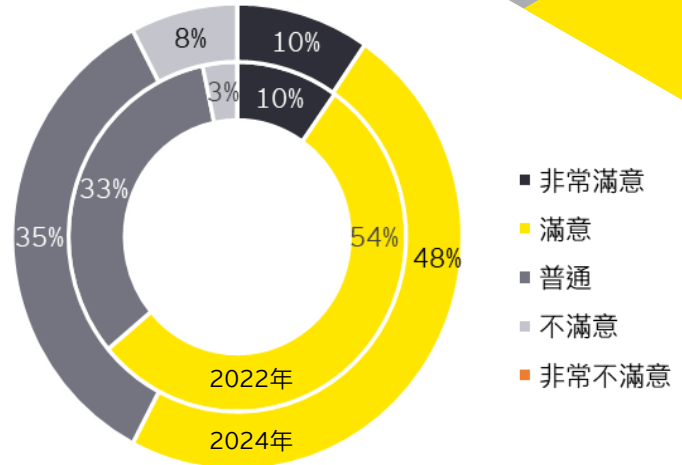


圖14：家族控股滿意度

為瞭解股權持有現況中的何種選項因素，會影響到家族對於目前持股方式滿意度，以下以統計分析進一步拆解資料，並進行交叉分析，後利用迴歸分析檢測關聯性。依迴歸分析結果，發現各「股權持有方式」對滿意度並沒有顯著差異。然亦可從交叉分析表得知，多數人對於家族現行股權持有方式之滿意度為「滿意」。詳細統計分析請見附錄表7和表8。

## 2 家族企業接班

**經營獲利能力、正直誠信的人格特質及創新、企業變革能力是臺灣家族企業認為接班人最需具備的重要特質**

相較於一般企業，家族企業在經營上有其獨特需求，而每位家族成員的家族關係與關注重點不盡相同，有部分成員對企業持續經營不感興趣，亦有其他成員期待徹底地改造家族企業。家族企業是創辦人一生的心血結晶，相信創辦人都希望家族企業能代代永續傳承，因此領導力的傳承，誰應該領導企業或是家族、專業經理人或共治模式等，肯定是掌門人應仔細思考的重要課題。

# Building a better working world

對於家族企業而言，如何培養接班人及接班團隊？本研究訪問家族企業認為接班人最需具備的重要特質，受訪的家族企業中，有27%受訪者認為家族接班人需要經營獲利的能力，接續重要的為正直誠信（26%）的人格特質及創新、企業變革的能力（26%）。

比較近二年調查結果，「正直誠信」和「創新、企業變革的能力」仍是家族企業認為接班人需具備的重要特質，但此次調查「經營獲利的能力」為受訪者認為最重要的接班人特質，顯示在近年地緣政治動盪、商業環境處於高度不確定性的前景之下，家族企業開始重視接班人擁有的特質與能力是否可讓企業營運持續獲利與生存。

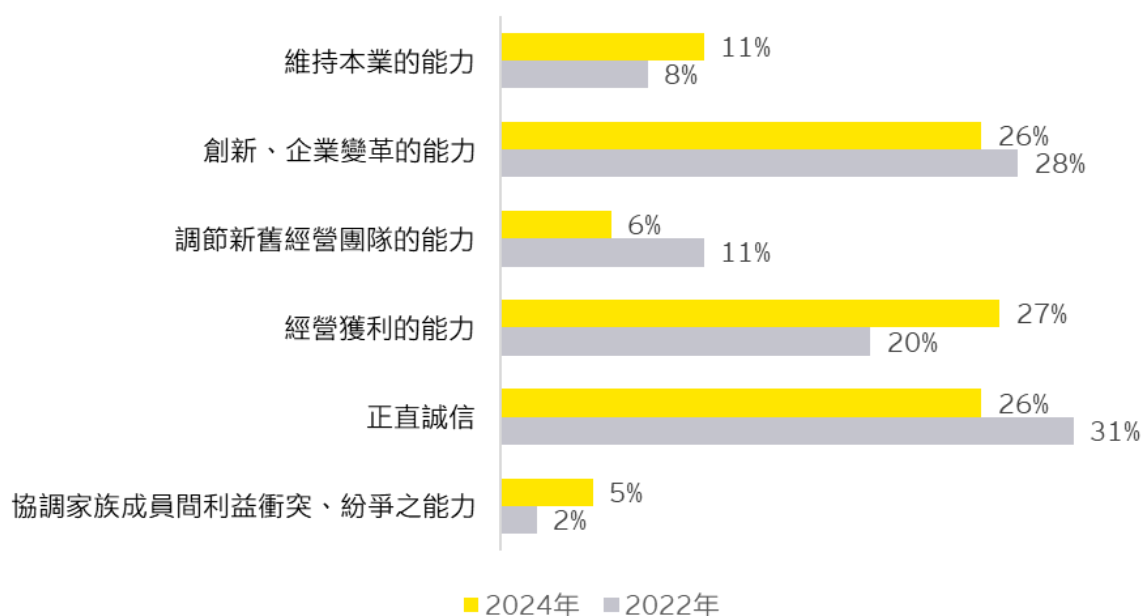


圖15：家族企業接班人重要特質

家族企業若想維持其競爭優勢，培養優秀的接班人是格外重要的事情，藉由此次調查，我們可以了解67%受訪家族企業已建立接班人計畫，較2022年調查結果（62%）增加5%。

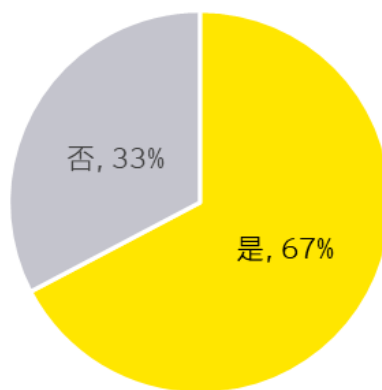


圖16：家族企業接班人計畫建立與否

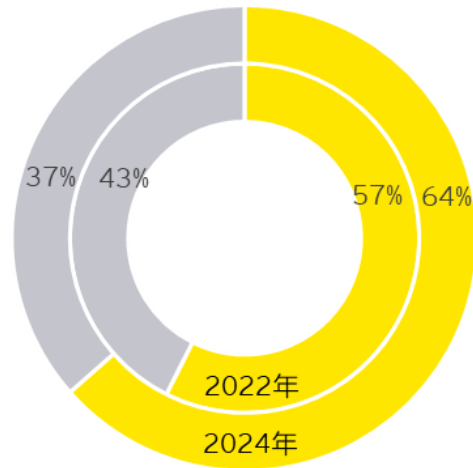




## 企業接班人培養：愈來愈多家族安排接班人進入家族企業培訓

家族企業若已設有接班人計畫時，我們將進一步研究對於下一代接班前，受訪家族企業是否會希望其到不同企業中進行磨練，或是希望其保持原家族企業的精神與文化，直接進到公司內部培訓。對於家族企業接班人培養，較多數企業是直接安排進入家族企業，約占64%，而37%企業希望接班人先到外部企業進行磨練。

與2022年調查結果相較，我們發現愈來愈多受訪者希望下一代可先進入自家家族企業培訓。



- 是，安排進入家族企業培訓
- 否，會要求先到外部企業磨練

圖17：安排接班人進入家族企業培訓

## 3 家族企業經營與管理模式

### 較多數家族企業預計未來經營與管理模式為家族掌控董事會，經營管理階層與專業經理人共治

家族企業通常具備經營權與所有權重疊的特色，意即管理階層和大股東主要多為家族成員。當家族企業的利益相當於家族成員的利益，其在決策上較能以家族企業的長期目標為考量，而非僅注重短期利益，也因此相較於一般公司，少有經營者為了自身利益而做出違背公司利益的情況。

但從另一角度切入，隨著家族企業規模逐漸擴大及整體商業環境改變，家族成員當中未必具備足夠專業知識或能力因應各項經營挑戰，而企業主仍堅持傳子不傳賢、掌控家族企業董事會席次時，勢必會對家族企業未來的發展造成負面影響。對此，其因應之道在於家族企業公司治理的落實，可透過引進外部專業經理人，發揮獨立董事職能，客觀衡量家族企業營運績效，提升家族企業未來決策的品質，強化家族企業整體運作的效能，使經營更上軌道，也確保未參與家族企業經營的家族成員股東、非家族成員股東、員工、客戶、供應商等利害關係人的權益受到保障。

# Building a better working world

因此，本研究訪問各家族預計以何種角度，參與家族企業的經營及管理，39%受訪家族希望由家族掌控過半董事會席次，但在經營管理層面由家族成員與專業經理人共治（圖18）、33%表示希望由家族掌控過半董事、總經理為家族成員。僅5.8%家族選擇不參與經營僅持股東身分，顯示大多家族仍高度關注經營管理層面的掌控度，尤其「家族掌控董事會，且為經營管理階層」的比例在今年度大幅增加，由19%增加至33%，亦驗證大多家族希望對家族企業有更多的掌控度。

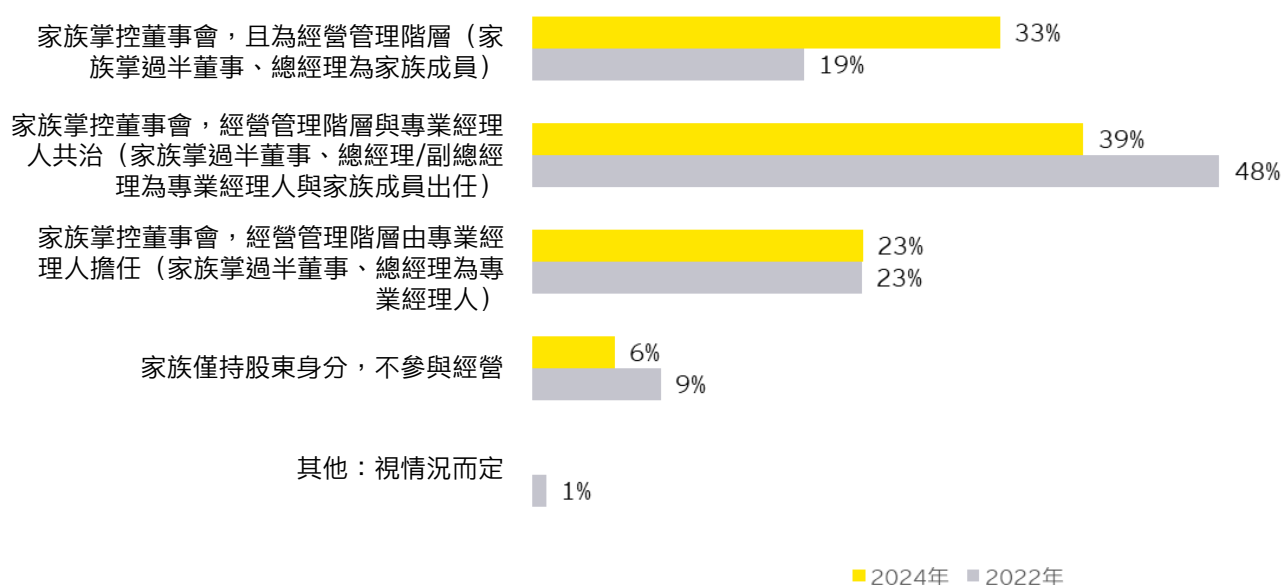


圖18：家族企業未來經營與管理模式

**家族成員擔任其家族企業董事的比例主要約在21%-60%之間**

進一步調查家族成員擔任其家族企業董事（包含法人董事及代表人董事）比例，約42%家族企業成員占據21-40%的董事席位，另外40%家族企業成員占據41-60%董事席位。

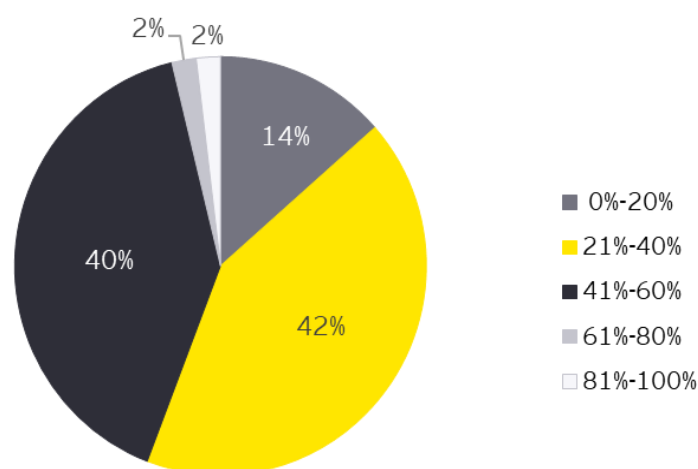


圖19：家族成員擔任家族企業董事的比例



## 經營管理階層與專業經理人共治型態在臺灣家族企業已相當普遍

2023年安永與聖加侖大學聯合發布的全球家族企業調查報告篩選500大家族企業進行分析，專業經理人擔任CEO的比例介於55%-56%之間，顯示全球大型家族企業聘請外部專業經理人，運用外部經理人的專業與經驗經營事業，達到家族成員與專業經理人共治的型態相當普遍，同時亦可藉由外部專業團隊，協助企業接班人的培訓與接軌。

本研究調查臺灣家族企業專業經理人擔任總經理（CEO）比例，受訪企業中過半數（55.8%）總經理由專業經理人擔任，與安永全球家族企業調查報告的比例相近，顯示臺灣家族企業由家族成員與專業經理人共治的型態相當普遍，亦呼應圖18，較多數家族企業預計未來經營與管理模式為家族掌控董事會，經營管理階層與專業經理人共治模式。畢竟家族成員的專業知識有其侷限，若將所有權與經營權分離，並透過家族大股東身分提名合適的外部專業人士加入企業運作，達到獨立判斷與提供客觀意見的功能，更能提升家族企業的經營績效與運作效率，並同時健全公司治理進而增加公司的公信力與競爭力。



圖20：家族企業CEO為專業經理人之比例



# Building a better working world

約60%受訪家族企業女性董事比例為20%以下；約12%受訪家族企業由女性擔任總經理職位。

2022年6月歐洲議會通過性別平等協議，規範所有於歐盟上市之公司應於2026年6月底前，讓女性非執行董事（未擔任企業高階主管職務之董事）比例至少達到40%，或是全數董事會席次女性比例須達33%。這也顯示女性參與全球上市公司的營運逐漸成為趨勢。

2023年安永與聖加侖大學對500大全球家族企業進行分析，500大家族企業董事會席次中，女性平均僅占4.6%，其中有女性董事的企業僅有168家（34%），而女性董事會席次達三分之一的企業僅有17家（3%），且多數集中在歐美地區。500家企業中僅29家（6%）企業的CEO為女性，其中有17位為家族成員，占整體女性CEO約59%，全球家族企業的性別多元性程度依然不足，但可能更善於運用家族的女性人才。

臺灣證交所也為了落實兩性平權並推展董事會多元化，自2015年起將女性董事相關指標納入「公司治理評鑑」，並於2021年12月8日公告修正「上市上櫃公司治理實務守則」第二十條，建議女性董事比率達董事席次三分之一。

本研究調查家族企業中女性董事的比例，約60%受訪家族企業女性董事比例為20%以下，另外約29%家族企業女性董事比例為21-40%。雖然女性董事比例以20%為最多數，但我們發現，亦有4%受訪家族企業女性比例高達61%-80%。延續探討女性擔任高階管理職位之比例，其中受訪家族企業中約12%由女性擔任總經理職位。

隨著性別平等與女力崛起，傳男不傳女的觀念逐漸式微，對於家族企業創辦人或掌權者來說，更重要的是家族企業的永續興旺，若可接納更多元的專業人才或家族成員擔任管理階層，也許企業的經營與管理將開創嶄新的視野與氣象。

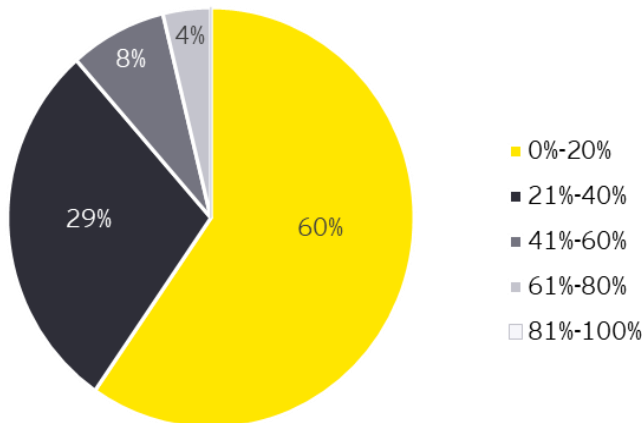


圖21：家族企業女性董事比例

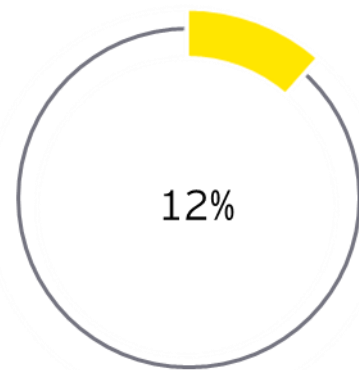


圖22：家族企業女性擔任公司總經理之比例



### 家族傳承不是1-2年的事，是10年！

- 訪談對象為臺灣工業自動化設備上櫃公司董事長。董事長本人為第三代接班，此次訪談充分看見接班計畫建構的過程與董事長接班後的新思維。
- 該公司成立至今逾50餘年，創始時以土木工程為主要業務項目，而後來轉型為科技公司，專注於環境、橋樑以及地震的監測科技的研發與發展，並將自主研发的環境監測科技進軍國際市場。

#### 往專業經理人制方向，將家族色彩留在董事會

董事長於2011年返回臺灣前，先任職於一間電腦與設備製造業公司，當時該公司營運狀況不佳，父親要他了解一家快倒閉公司的面貌。2013年回到家族經營公司後先從基層工程師歷練，2017年接棒董事長後專注在niche market，開始做併購，投資環境監測相關的企業。公司最早以代理國外儀器為主，921事件後則開始往自行研發生產轉型。董事長坦言，在擔任董事長的頭2年其實尚未掌握董事長工作內容，認為自己較像總經理，雖然大部分事務由自己處理，但仍須請父親簽名同意。

目前公司制度如內閣制，轉往專業經理人制方向，將家族色彩留在董事會，董事長做決策要總經理簽名才能執行，而現任總經理非家族成員。

#### 家族成員持股與發展

家族持股3成，其中董事長一家人占有近2成股份，董事會4席董事中有2席為家族成員，未來將由董事長持有較多公司股份，其弟弟任職於親戚創辦的集團，未來將持有該集團股份較多。目前無家族憲章、家族辦公室等家族治理工具，僅有投資公司，重大決策由董事長及其父親決定和同意。

其他家族成員如姑姑不干涉家族企業營運事務，僅領股利，因此公司於2010年上櫃後，穩定公司殖利率，維持在5-6%，使家族成員能有穩定的股利獲利，減少家族成員對企業營運的異議。

#### 第三代新思維

董事長接任後運用過去代理經驗的know-how，找出關鍵市場定位與切入市場的時機，外銷金額因此大幅提升。

## 私有家族企業往公開市場轉型發展

- 訪談對象為臺灣印刷版材專業研發製造廠上櫃公司董事長的兒子，目前亦任職於公司，此次訪談了解此家族企業往公開市場發展的想法和第二代接班歷練的過程。
- 該公司成立至今已超過25年，隨著家族加入經營團隊及時間的推移，逐漸將建築、房地產行銷等事業體導入該公司，在維持其原有傳統業務基礎上，往更多元的方向發展。

## 受大環境影響，直接進入家族企業歷練

受訪者原本規畫是國外求學畢業後，先在當地有工作經驗累積，再回臺將建設業與傳統產業結合，但因為COVID疫情，畢業後即回到臺灣。剛好董事長收購目前此間上市公司，因此直接進入公司學習歷練，而受訪者的哥哥是建築設計專業，則負責原家族企業私有建設公司業務。

歷練過程為先至工廠了解產品優缺點和市場競爭力，再到銷售業務端實戰現況，了解使用者實際感受，漸漸再提升為業務統籌、決策和策略管理，最後則是瞭解公司財務的運作。

## 家族成員持股與發展

私有家族企業過去曾有投資者因市場不佳撤資而造成危機的經驗，而建設事業是資金槓桿相當大的事業體，因此公司轉往公開市場發展，將房地產行銷開發、生活事業等策略導入傳產，目前家族持有股權約40-50%，大部分由董事長持有，沒有使用閉鎖性公司做投資公司。獨董有3席，董事6席，家族成員董事為受訪者和其父親共2席。近幾年時有聽聞部分家族企業因股權在個人手上，於後代陸續接班、股權被稀釋時，因缺乏家族治理而造成鬥爭案例，因此董事長也在思考閉鎖性控股公司，家族資產不是只傳承一代，要代代傳承下去才有意義。

目前公司總經理為專業經理人，協助原公司本業順利發展，未來預計將建設和代銷整合為公司部門/事業體，會再增加主管職位，但目前尚未成型，即未來可能會有不同事業部的總經理。

## 慈善必須傳承，發揮社會影響力

公司有自行成立的慈善基金會以及加入外部慈善基金會，每年提撥一定預算，長期回饋家鄉。較特別的是，目前已協助80多個需要協助的孩童開立自己的帳戶，每月撥獎助金至孩童帳戶，目標每年增加小孩的數量。董事長有特別要求慈善基金會絕對要傳承。





# 4

家族財富治理

## 1 家族資產

無形資產傳承需要長期培養，臺灣家族最重視家族價值觀、家族成員企業經營能力和家族成員健康

家族資產可分為有形資產及無形資產兩大類。其中有形資產傳承較為具體，例如，金融資產及投資資產、營運公司及營運資產。而無形的家族資產傳承需要家族長期培養，從優秀的成員（人力資本）、處事的經驗（智慧資本）、豐沛的人脈（社會資本）、家族企業文化及理念價值觀，關鍵的無形資產能使家族的價值創造力能夠跨代維持。

本研究調查臺灣家族最重視之家族無形資產，就問卷結果顯示，家族最重視的選項依序為：家族價值觀（29%）、家族成員企業經營能力（28%）、家族成員健康（19%）。此結果與2022年調查結果相似。

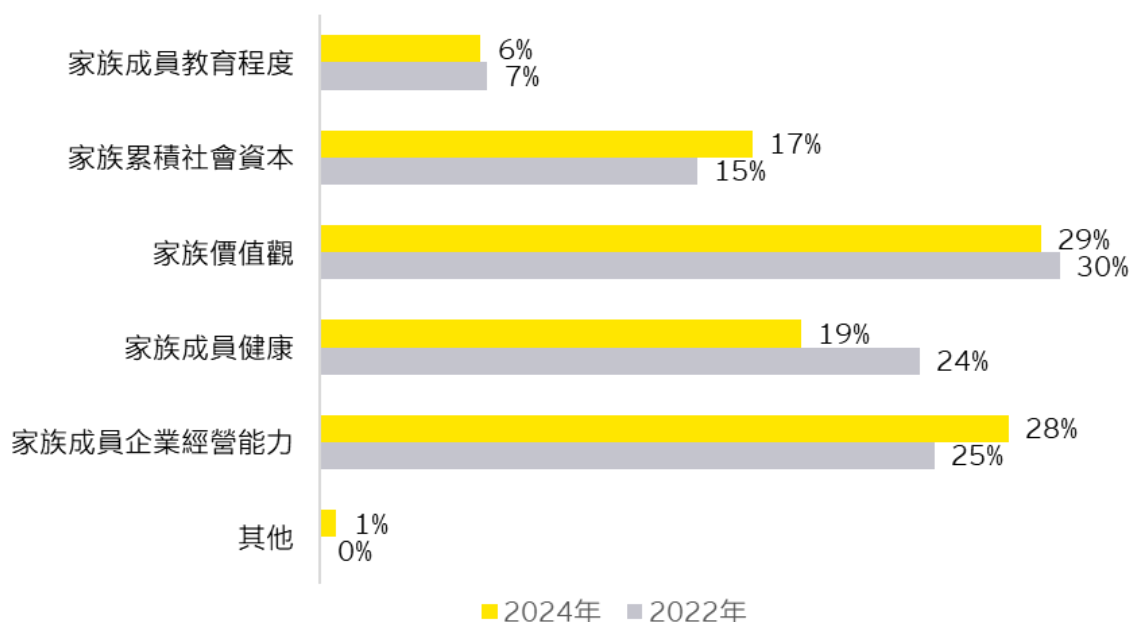


圖23：家族最重視的無形資產



## 臺灣家族逐漸重視善用傳承工具妥善規劃財富傳承

財富治理之需求源自於家族財富之累積，雖與家族企業之盈餘分配及投資理財規劃與財富管理息息相關，然而財富治理並非僅是從個別家族成員如何快速增加財富，或一時的險中求富貴為思考出發點，而是從家族治理的角度出發，思考如何以家族作為單一個體，家族成員間彼此協調、合作管理家族的財富，穩健地守住、安全地增長並永垂不朽傳遞到後代。

而財富治理最簡單的作法，便是透過家族辦公室結合內部與外部之專業人士，運用各類傳承工具（例如：保險、信託）在依循家族憲章下，訂定財富傳承的藍圖及方式、分散或避開可預見的風險及衝突。本研究調查臺灣家族是否已透過如企業股權、不動產、現金等規劃家族的財富傳承，受訪的家族中35%並無特殊規劃家族的財富，僅透過贈與來進行財富傳承，另有24%藉由保險、22%藉由信託方式進行財務規劃。

比較2022年和今年度調查結果，我們發現今年度35%受訪家族並無特殊規劃家族財富，僅透過贈與來進行財富傳承，但其比例相較2年前調查結果大幅減少，而透過遺囑規劃家族財富的比例增加，展現臺灣家族逐漸重視善用傳承工具妥善規劃財富傳承。

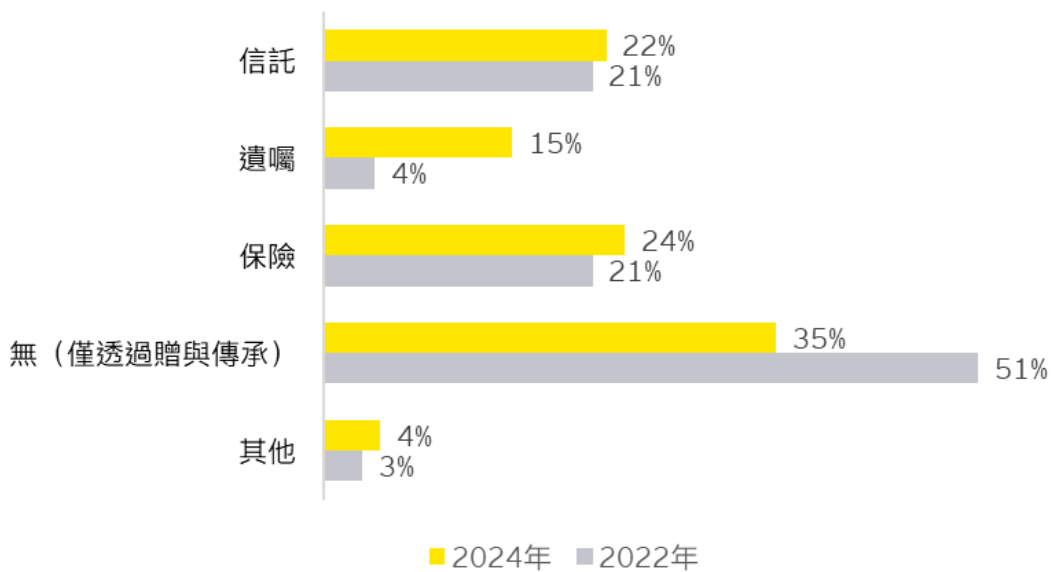


圖24：家族財富規劃



## 家族公益慈善回饋社會，傳遞家族文化並發揮社會影響力

同時，家族不僅著眼於有形資產的擴充及傳承，對於如何延續家族文化精神及價值觀也是相當重視，當家族企業規模日漸壯大，創辦人或經營者便開始思考如何秉持家族企業的經營理念，有效運用家族資源回饋社會，藉此將家族文化傳遞出去，發揮社會影響力。

本研究調查臺灣家族進行公益慈善捐助之方式，受訪家族中，27%是透過外部公益信託或慈善基金會來進行公益慈善捐贈，另有23%會自行設立公益信託或慈善基金會，11%家族是藉由家族辦公室進行公益管理（圖25）。此外，仍有36%的家族至今仍未進行公益慈善捐助活動。

比較2022年和今年度調查結果，雖然透過捐贈外部公益信託或慈善基金會仍是最主要的公益慈善捐助方式，但其比例減少10%，而由家族辦公室管理慈善規劃的家族比例由5%上升11%，除了前述圖11顯示，近二年有更多家族重視家族辦公室概念且實際建置家族辦公室，更說明家族在建置家族辦公室後，開始透過家族辦公室管理公益慈善。

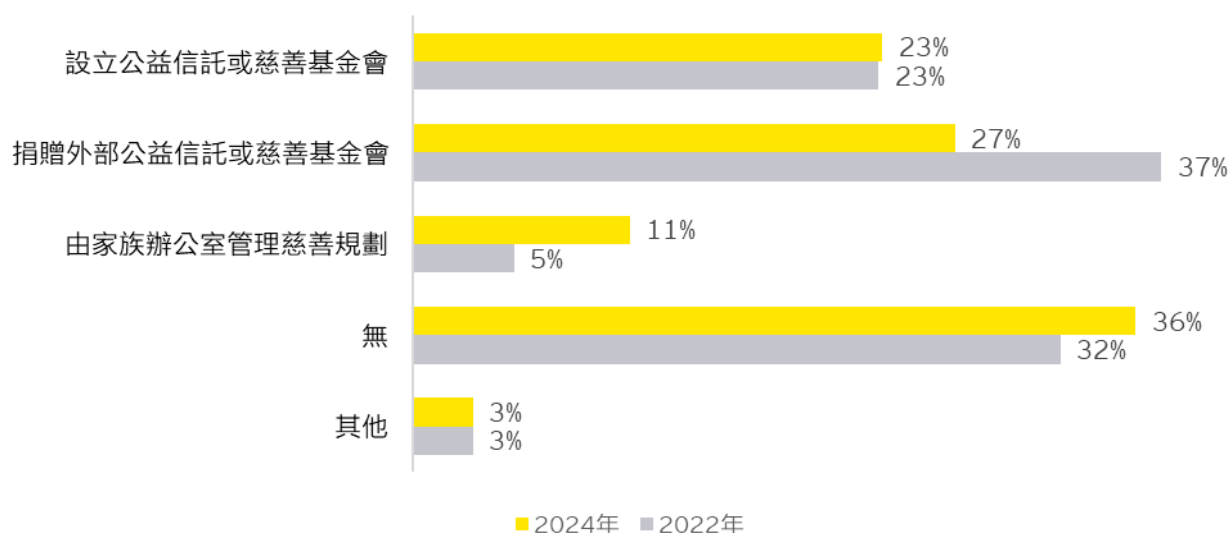


圖25：家族公益捐贈形式



## 回饋社區和關心特定社會議題為臺灣家族公益捐贈目的

進一步訪問進行公益慈善捐助的目的，受訪家族進行慈善捐贈目的多是為了「回饋社區」，約占32%，其次是「關注某領域的社會問題」（21%）。

回饋社區和關心特定社會議題為近二年臺灣家族公益捐贈目的，但其比例均較2022年調查結果減少，我們觀察到家族進行公益捐贈目的中，「為家族後代建立公益慈善觀念」有微幅上升，顯示臺灣家族在接班傳承中愈加重視慈善教育。

此外，今年度調查有少部分受訪家族表示公益捐贈主要為幫助需要幫助的人，並無特定目的。

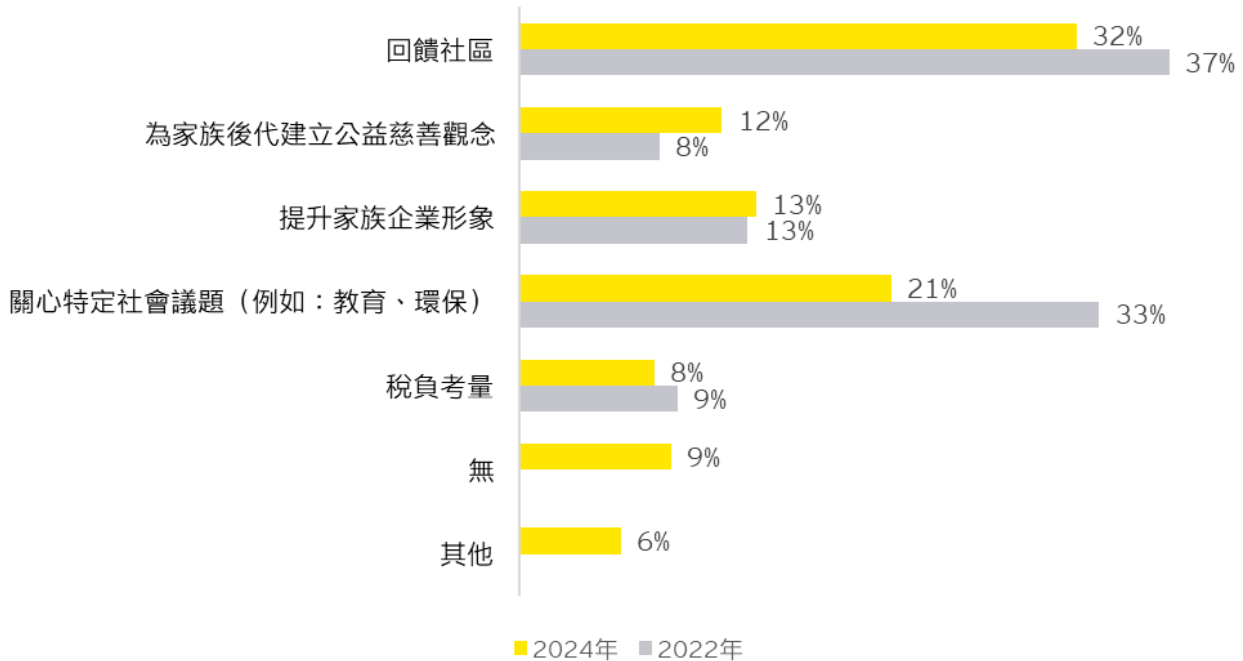


圖26：家族公益捐贈目的

## 創新為家族財富帶來成長

家族財富要綿延子孫，如何變出第二、第三成長曲線往往是家族的關注焦點，而家族企業與資本通常透過以下方式達成創新目的：

# Building a better working world

1. 藉由家族憲章、家族閉鎖性控股公司、家族私募股權基金等工具，激勵家族成員到外部開疆闢土，成立或投資新事業，擴大家族事業版圖，活化家族資本並分散風險，為家族開創第二、第三成長曲線。
2. 引進外部策略性投資人，例如創投或私募股權基金，挹注新的資金、通路、人才以及制度導入等，協助家族再造競爭力。
3. 透過併購手段以取得新的商業模式、核心技術或人才，促進家族事業轉型升級。

本研究調查家族是否使用家族財富投資家族成員之新創事業，結果顯示，52%家族將家族財富運用於投資於家族成員的新創事業，此比例較2022年調查結果（39%）提升許多，顯示家族越來越能接受及支持家族成員的新創事業，亦顯示家族財富的創造方式更趨於創新多元。

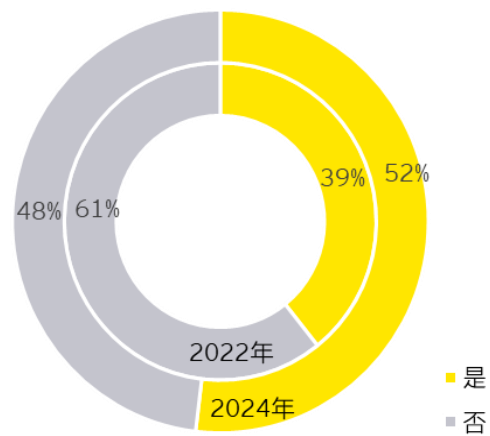


圖27：家族財富投資家族成員新創事業比例

本研究持續深入訪問，若家族有以家族財富投資家族成員的新創事業，其主要目的為給予家族成員多元發展的機會（37%），其次為藉由新創事業，進行企業多角化經營，約占35%。

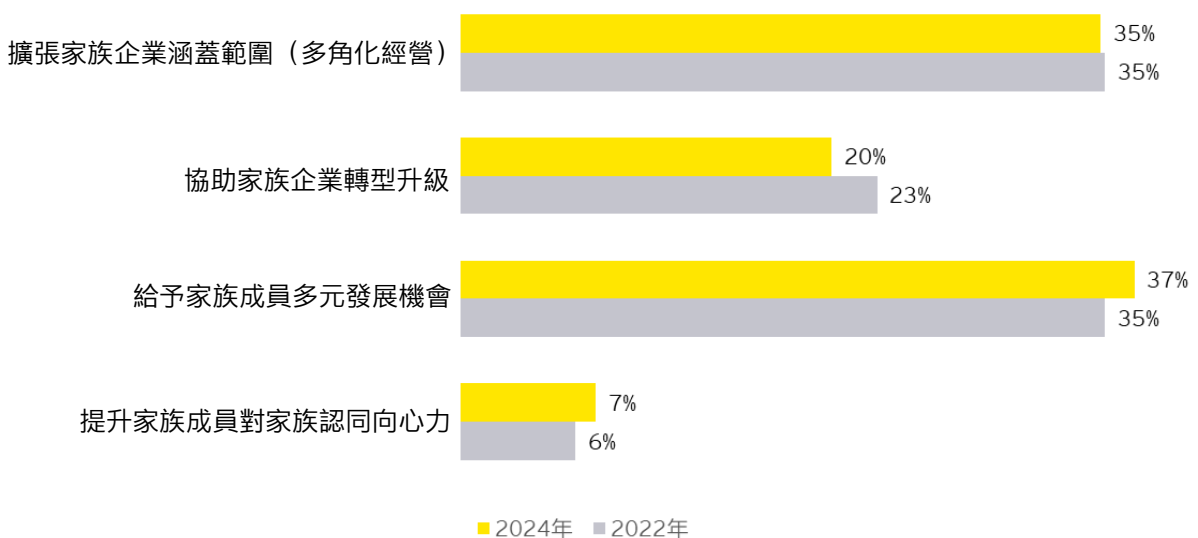


圖28：家族投資新創事業主要目的





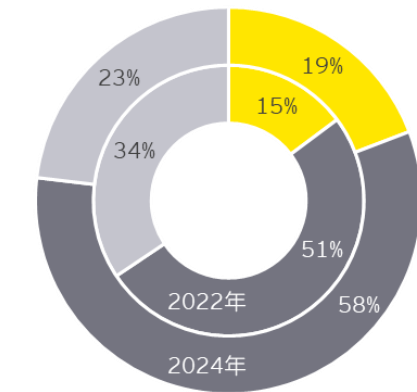
# 5

安永建議：  
適合臺灣家族企業的  
家族治理模式

# Building a better working world

大環境趨勢與法規限制變動愈發快速，因此定期檢視家族制訂的傳承計畫並進行滾動式調整，變得格外重要。透過此次問卷回收結果，我們可以得知，僅有19%的家族維持每年至少一次的頻率檢視傳承計畫，另有58%家族不會定期檢視，或是當內、外部發生巨變時才會進行檢視；此外，23%的家族尚未訂定傳承計畫，與2022年調查結果相較，減少逾10個百分比，顯示近二年已有更多家族訂定傳承計畫。

若家族已訂定傳承計畫，我們根據家族對目前傳承計畫的滿意度，審視目前的計畫是否有調整的必要性，根據受訪家族問卷結果，有48%家族對家族傳承計畫現況感到滿意。雖然家族對其傳承計畫表示滿意的程度在近二年有提升，但卻有4%受訪家族表示「非常不滿意」現在的傳承計畫。



- 是，維持每年至少1次的頻率定期檢視
- 否，不定期檢視或僅於出現劇變才進行檢視
- 否，尚未訂定傳承計畫

圖27：定期檢視家族傳承計畫

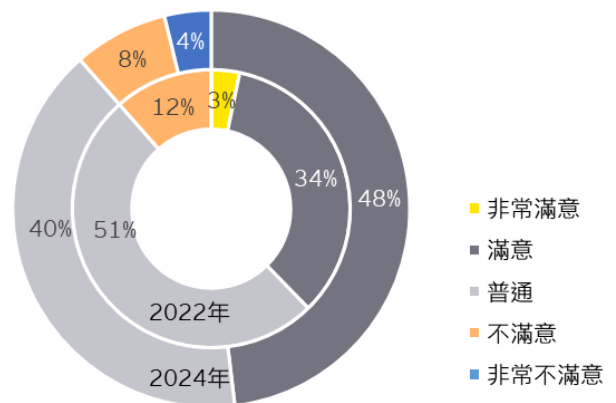


圖28：家族傳承計畫滿意度

本研究進一步分析，何者因素會影響家族成員對家族傳承計畫的滿意度，我們利用統計問卷分析進行進一步檢測，根據迴歸分析結果顯示，僅「是否建立家族企業接班計畫」此變數會直接會影響到「家族傳承計畫的滿意度」，詳細統計分析請見附錄表9和表10。

## 要如何建構適合臺灣家族企業的家庭治理模式？

家族企業是臺灣經濟發展的中堅力量，近兩年從烏俄戰爭到中美貿易戰的持續影響，臺灣企業營運與布局受到地緣政治動態變化的衝擊，對外需具備敏捷性和韌性以因應經濟與政治環境瞬變，而對內在接班傳承計畫上，更應及早檢視與規劃，若有周全的家族治理模式，家族企業在傳承和經營上將能順應趨勢變化快速調整、超前部署接班計畫，以利永續傳承。此次調研我們發現臺灣家族企業在家族治理的現況，且發現仍有部分家族目前尚無傳承計畫或對現況感到不滿意，因此以下安永針對調研現況提出適合臺灣家族企業的家庭治理模式，並建議家族可思考之強化方向。





## 家族治理意涵 (Definition) 及目的 (Goals)

臺灣的家族企業過往大多藉由強勢的創辦人領導，開創許多輝煌且成功的家族企業篇章，然而這些精神可能在世代傳承及時代變遷過程中遺失，如何成功地將其制度化並傳遞給接棒的下一代領導者使之有跡可循，經安永彙整的眾多企業統計調查及案例發現與家族治理的落實有相當的關連。故如何完善家族治理，並達成家族企業的人（家族成員之間的和諧）、事（家族企業的永續長青）、物（家族財富的累積傳承）順利傳承的目標，已儼然成為臺灣家族企業須正視的重要課題。換言之，家族治理是家族和諧、企業長青、財富永續的核心，有效的家族治理有助於所有權人的凝聚和促進企業成長與成功，這些在良性循環中是不可或缺的關鍵。

## 家族治理元素 (Elements)

家族治理是透過兩大要件的結合：家族憲章（特定機制規則）與家族治理平臺（治理機構），藉以實現共同設定的家族願景及履行家族訂定的規章與監督機制，並促進家族成員適當的定期互動、溝通家族相關事項，同時確保和監督家族企業及其主要利益相關者之責任，使家族得以凝聚共識，且協調彼此的利益及可能衝突關係。

### 家族憲章

家族憲章 (Family Constitution) 如同其字面上意思，是指一個家族企業在永續治理及經營的過程中，作為其基礎規範的一份規約。家族憲章的組成即是將一個家族企業可能面對之議題的處理原則，以文字清楚的規範界定出來，內容可以多元不受限制但大致上包含以下事項。

- |           |                               |
|-----------|-------------------------------|
| 1) 家族精神   | 家族傳承核心理念及願景。                  |
| 2) 家族成員定義 | 家族成員資格認定、權利義務規範。              |
| 3) 股權協議   | 家族成員股權結構、特別股制定、股權轉讓條件限制。      |
| 4) 接班傳承   | 家族成員接班候選人擇定方式及其職業生涯規劃。        |
| 5) 教育培訓   | 家族成員各項領域知識強化及培訓計畫。            |
| 6) 投資理財   | 家族資產範圍界定、重要資產管理與處分原則以及財富投資運用。 |
| 7) 慈善事業   | 公益慈善的捐助方式、原則與方針及管理運作。         |
| 8) 股利分配   | 家族企業盈餘分配架構的訂定及原則。             |



# Building a better working world

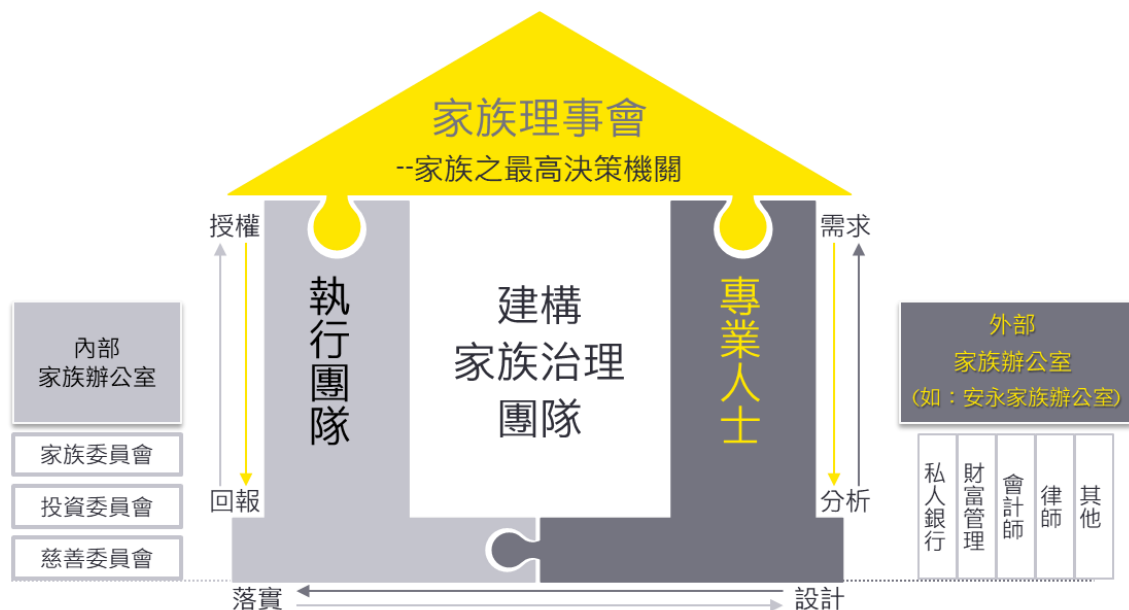
家族憲章的落實一般可透過設立家族閉鎖性控股公司或境外信託等法律實體，作為家族治理平臺的架構基礎，並將家族憲章的內涵融入於閉鎖性股份有限公司章程或信託契約等具備法律約束力的文件，具體落實家族治理，發揮正面效果。

在有家族憲章的情況下，當家族企業的規模日益擴張，或是家族成員結構組成複雜化後，家族成員各方可能因為想法不同，或因利益爭奪而產生內部衝突時，這份經家族成員討論及取得彼此共識後制定，並且透過法律實體落實的家族憲章作為可依循的信條，也許能事先避免其發生或以較和諧方式的解決問題及衝突。

## 家族治理平臺

家族治理的核心須以法律實體（例如家族閉鎖性控股公司或境外信託）為架構基礎，然該法律實體並非家族治理的單一組織機構，應視家族所需建立相對應的家族治理單位，由不同單位共同組成用於管理、執行、實現並監督家族治理事項（例如家族憲章所訂定之事項）的大平臺（細節詳「家族治理建置-步驟三：家族治理架構執行」）。安永表示家族治理平臺原則上可包含兩大層面：家族治理決策機構以及家族治理執行機構。

- ▶ 家族治理決策機構：由家族理事會擔綱，主要負責各種家族治理事項的決策權，例如家族成員之接班計畫訂定、家族企業之長期營運計畫制定、家族憲章之修訂、家族企業股份及財富移轉對象之決定等。
- ▶ 家族治理執行機構：則是由內部家族辦公室及外部家族辦公室共同組成，目的在於透過不同的平臺相互搭配及專業能力的互補（例如：內建的投資委員會與外部財富管理人士搭配），共同落實家族理事會所決議的家族治理事項。





## 家族治理建置 (Establishment)

相較於一般傳承工具主要專注於短中期的成效，家族治理的建立是對家族傳承計畫有著深刻且長期的影響，但也代表著其成效的彰顯是緩慢且不顯著的，容易受到家族的忽視。然若不重視家族治理的重要性，長期而言，勢必影響家族和諧關係與企業永續發展。安永認為家族治理建置的週期及循環大致分作四步驟：

### 步驟一：家族治理觀念建立 (Understanding)

由於家族治理的觀念及知識在臺灣家族企業中仍相對陌生，關鍵的內容也須仰賴專業人士的說明後，家族成員再進一步反思須強化的家族治理項目，故家族治理建置的第一步便是先與家族分享討論家族治理的觀念及相關知識，並將其逐步導入傳承規劃的藍圖之中。

### 步驟二：家族治理諮詢及規劃 (Advising and Planning)

針對家族治理的細節規劃，例如家族憲章之訂定、家族辦公室功能界定、專業人員之編制或內部家族辦公室之職權事項等內容，絕非對家族治理陌生的家族成員可獨立完成。從家族企業經營方面、家族事務方面、訂定相關組織規程或作業辦法，或是財務、稅務、法律等專業規劃事項，到家族內部辦公室如何與外部家族辦公室聯繫合作等內容的討論，皆需透過家族成員與專業人士的數次諮詢及討論，其規劃過程實屬漫長。

### 步驟三：家族治理架構執行 (Implementing)

架構的建置及執行則相對單純，視家族最終選定的架構複雜度而定。其執行內容可能包含前述階段所討論之家族憲章意涵於法律層面的落實、一個到數個法律實體（例如閉鎖性公司或境內外信託）的設立、專業人員及職權安排或各類規章之訂定，以及家族資產之移轉和所有權結構之調整等，其執行相對應的所需時間較可預期，家族得以在規劃的時間安排下逐步建立家族治理架構。

### 步驟四：家族治理追蹤及調整 (Monitoring)

完成架構的建置並非家族治理及傳承計畫的終點，因應著大環境趨勢與法規限制變動愈發快速，定期檢視家族是否制訂傳承計畫，以及滾動式進行調整變得格外重要，安永建議家族應維持每年至少一次的頻率檢視家族治理各項環節以及傳承接班計畫是否仍符合需求，其檢視追蹤可從兩大層面起手：檢視可預期的外部法令變動，以及家族內部成員變動或生涯安排的異動的現況後，再從步驟一（家族治理觀念建立）開始重新確認家族成員是否缺乏新的資訊或觀念，與專業人士一同評估對家族治理及傳承規劃的影響，並予以調整及落實執行規劃內容。

# Building a better working world

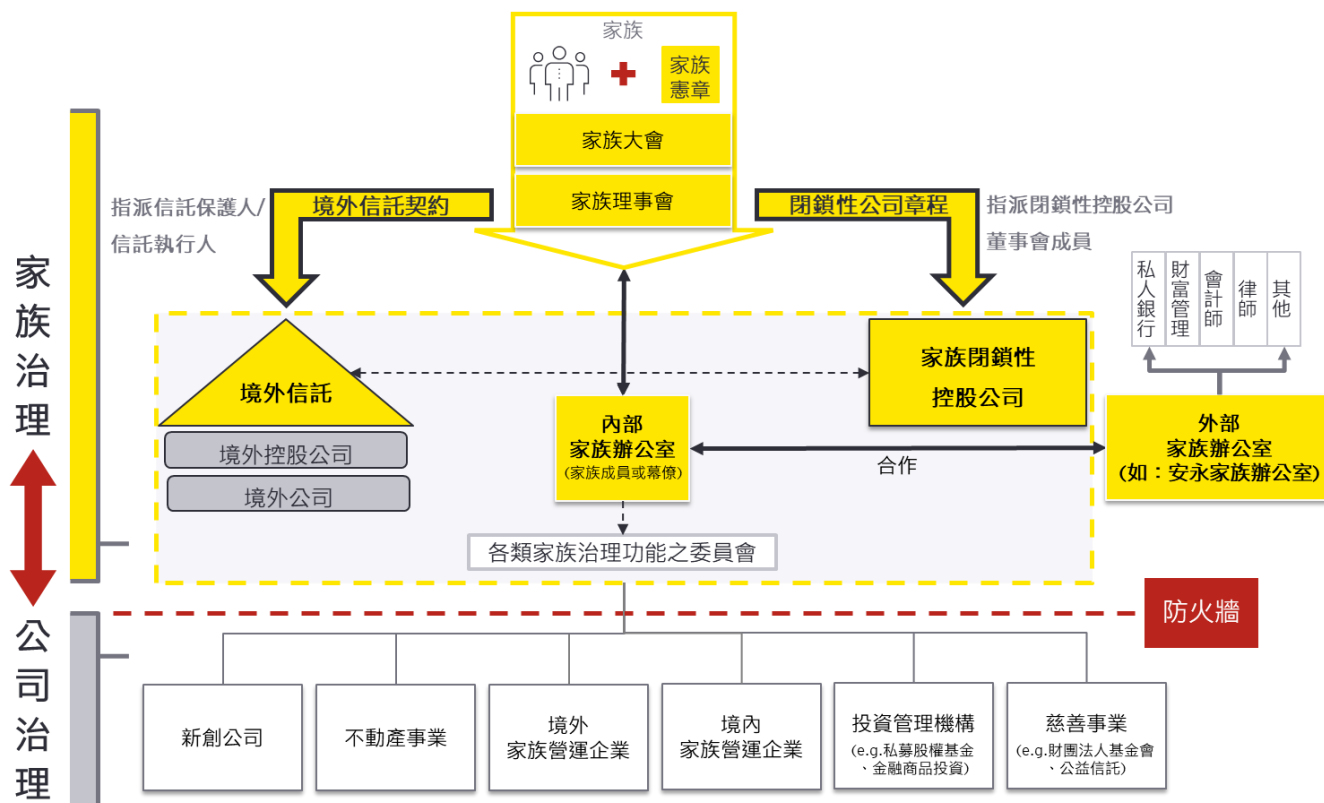


圖30：適合臺灣家族企業的家庭治理模式

## 結語

目前，根據報告統計僅有19.2%的家族會維持每年至少一次的頻率檢視傳承計畫，而甚至有23.1%的家族尚未訂定傳承計畫，安永建議家族可在重新檢視或初次制定傳承計畫之際，從更宏觀的層面思考家族治理的建置，透過循序漸進的四步驟：家族治理觀念建立（Understanding）、家族治理諮詢及規劃（Advising and Planning）、家族治理架構執行（Implementing）和家族治理追蹤及調整（Monitoring），為後代接班人將家族企業永續傳承地基打好，延續家族美好的下一章。





# 6

附錄

## 非正式治理機制對家族及企業運作帶來的影響

表3：交叉分析表

	家訓、家規、 家族價值觀	餐桌會議或 家庭聚會	家族大會	家族理事會或 家族委員會
選擇「有許多正面影響」家數	2	11	3	1
選擇「有些正面影響」家數	3	22	2	3
選擇「無影響」家數	0	5	2	0
選擇「有負面影響」家數	1	1	1	0
選擇「有許多負面影響」家數	0	1	1	0
總計家數	6	40	9	4
對「非正式治理」看法的平均數	4.00	4.03	3.56	4.25
總體平均	3.97			

\* 以「有許多正面影響」為5分、「有些正面影響」為4分，依此類推。

表4：迴歸分析

模型	非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
	B	標準錯誤	$\beta$		
(常數)	3.000	.681		4.405	<.000
家訓、家規、家族價值觀	1.000	.786	.312	1.272	.209
餐桌會議或家庭聚會	1.025	.698	.509	1.469	.147
家族大會	.556	.753	.206	.738	.464
家族理事會或家族委員會	1.250	.834	.324	1.499	.140

a. 應變數：對家族及企業運作影響的看法

\* 在迴歸分析中，若顯著性小於0.05時，則代表兩變數間有關連性；反之則代表兩變數間為獨立變數，互不干擾，但實務界中可容許以0.1為顯不顯著的分界值。



## 正式治理機制對家族及企業運作帶來的影響

表5：交叉分析表

	家族企業董事會或股東會	家族憲章	家族信託契約、 家族閉鎖性公司 章程	家族辦公室
選擇「有許多正面影響」家數	4	3	5	1
選擇「有些正面影響」家數	11	0	2	3
選擇「無影響」家數	1	0	4	0
選擇「有負面影響」家數	0	0	0	0
選擇「有許多負面影響」家數	0	0	0	0
其他	1	0	0	0
總計家數	17	3	11	4
對「正式治理」機制影響企業看法的平均數	4.12	5	4.09	4.25
總體平均	4.36			

\* 以「有許多正面影響」為5分、「有些正面影響」為4分，依此類推。

表6：迴歸分析

係數<sup>a</sup>

模型	非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
	B	標準錯誤	$\beta$		
(常數)	3.000	.994		3.020	.005
家族企業董事會或股東會	.941	1.022	.478	.921	.364
家族憲章	2.000	1.147	.563	1.743	.091
家族信託契約、 家族閉鎖性公司 章程	1.091	1.038	.511	1.051	.301
家族辦公室	1.250	1.111	.400	1.125	.269

a. 應變數：對家族及企業運作影響的看法

\* 在迴歸分析中，若顯著性小於0.05時，則代表兩變數間有關連性；反之則代表兩變數間為獨立變數，互不干擾，但實務界中可容許以0.1為顯不顯著的分界值。



## 家族企業股權持有方式對家族控股滿意度影響

表7：交叉分析表

	家族成員直接持有	由家族投資公司持有	由家族閉鎖性公司持有	由家族信託持有
選擇「非常滿意」家數	4	2	0	0
選擇「滿意」家數	18	17	5	2
選擇「普通」家數	15	16	2	1
選擇「不滿意」家數	2	3	0	0
選擇「非常不滿意」家數	0	0	0	0
總計家數	39	38	7	3
「對持股方式的滿意度」平均數	3.62	3.71	3.67	3.45
總體平均值	3.61			

\* 以「非常滿意」為5分、「滿意」為4分，依此類推。

表8：迴歸分析

模型	非標準化係數		標準化係數		顯著性
	B	標準錯誤	$\beta$	T	
	係數 <sup>a</sup>				
(常數)	4.000	.721		5.547	<.001
家族成員直接持有	-.385	.730	-.271	-.527	.600
由家族投資公司持有	-.526	.730	-.370	-.721	.473
由家族閉鎖性公司持有	.286	.771	.110	.371	.712
由家族信託持有	-.500	.883	-.106	-.566	.573

a. 應變數：對持股方式的滿意度

\* 在迴歸分析中，若顯著性小於0.05時，則代表兩變數間有關連性；反之則代表兩變數間為獨立變數，互不干擾，但實務界中可容許以0.1為顯不顯著的分界值。



## 影響家族傳承計畫滿意度的變數

表9：傳承計畫滿意度

選擇「非常滿意」家數	選擇「滿意」家數	選擇「普通」家數	選擇「不滿意」家數	選擇「非常不滿意」家數
0	25	21	4	2
總計家數	52			
總體平均值	3.33			

\* 以「非常滿意」為5分、「滿意」為4分，依此類推。


表10：迴歸分析

模型	係數 <sup>a</sup>		標準化係數	T	顯著性
	非標準化係數				
	B	標準錯誤	$\beta$		
(常數)	2.853	.798		3.575	<.001
家族成員	.172	.569	.043	.302	.764
非正式治理機制	-.404	.370	-.153	-1.090	.282
正式治理機制	.248	.216	.153	1.147	.257
是否規劃家族財富傳承	.133	.218	.084	.607	.547
是否建立家族辦公室	.164	.291	.076	.564	.576
是否建立接班計畫	.637	.231	.384	2.757	.008
何種角度參與公司營運	-.007	.124	-.008	-.055	.956

a. 應變數：對傳承計畫的滿意程度

\* 在迴歸分析中，若顯著性小於0.05時，則代表兩變數間有關連性；反之則代表兩變數間為獨立變數，互不干擾，但實務界中可容許以0.1為顯不顯著的分界值。



A man in a blue shirt and tie stands in front of a modern building with a tree. The man is wearing a light blue long-sleeved shirt, a dark blue patterned tie, and dark trousers. He is smiling and looking to the right. The background features a modern building with a glass facade and a large tree with yellow leaves. The sky is clear and blue.

7

安永家族辦公室  
服務團隊





## 安永家族辦公室團隊



**劉惠雯**

安永聯合會計師事務所  
營運長

+886 2 2757 8888 分機 88858  
Heidi.Liu@tw.ey.com



**林志翔**

安永聯合會計師事務所  
執業會計師

+886 2 2757 8888 分機 88876  
Michael.Lin@tw.ey.com



**孫孝文 (中區)**

安永聯合會計師事務所  
執業會計師

+886 4 2259 8999 分機 88681  
Jimmy.HW.Sun@tw.ey.com



**吳文賓 (南區)**

安永聯合會計師事務所  
執業會計師

+886 7 238 0011 分機 88990  
Ben.Wu@tw.ey.com



**關光威**

安永圓方國際法律事務所  
合夥律師

+886 2 2757 8888 分機 88860  
KW.Chueh@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**林信行** 策略長

+886 2 2757 8888 分機 67166  
Laster.Lin@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**張啟晉** 策略長

+886 2 2757 8888 分機 67233  
Harvey.Chang@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**吳方永** 經理

+886 2 2757 8888 分機 67223  
Ives.Wu@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**柯嘉汶** 經理

+886 2 2757 8888 分機 20202  
Claire.Ko@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**曾語婷** 經理

+886 2 2757 8888 分機 67199  
Sarah.YT.Tseng@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**陳麒羽** 經理

+886 2 2757 8888 分機 67038  
Astriel.Chen@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**郭孟華** 經理 (南區)

+886 7 238 0011 分機 77377  
Amo.Kuo@tw.ey.com



安永聯合會計師事務所

**邱筠淇** 資深經理 (中區)

+886 4 2259 8999 分機 75205  
Yunci.Ciou@tw.ey.com

# Building a better working world

## 特別感謝

感謝國立政治大學邱奕嘉教授及其專業團隊，協助優化本研究調查方法和統計分析，讓報告符合研究信度與效度，更臻完善。



邱奕嘉  
教授暨商學院副院長  
國立政治大學  
+886 2 29393091 ext.81019  
yichia@nccu.edu.tw







## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 [ey.com](https://ey.com)。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 [ey.com/zh\\_tw](https://ey.com/zh_tw)。

© 2024 安永聯合會計師事務所。  
版權所有。

APAC No. 14007819  
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

[ey.com/zh\\_tw](https://ey.com/zh_tw)