

安永家族辦公室 前瞻觀點

2024年5月22日



安永2024年家族治理調研 白皮書 I

家族經營揭秘！ 深度解析家族治理動態及 家族內部關係

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，尤其對歷經多次世代傳承的家族企業更是如此。安永聯合會計師事務所考量到臺灣家族企業在臺灣經濟上扮演相當重要的角色，同時也觀察到臺灣許多企業開始面對傳承與接班的挑戰，因此繼2021年的合作，再次與國立政治大學商學院共同合作發布「家族治理對家族和諧、財富傳承與企業永續影響白皮書」，透過量化問卷調查，分析臺灣企業對於家族傳承與治理觀念上的想法與演進，並藉以提出適合臺灣家族企業的家族治理模式。

本系列前瞻觀點分別擷取白皮書調研三大方向「家族成員層面」、「家族企業層面」、「家族財富層面」進行分析，透過白皮書內容分享實務觀點與專業建議。在這篇文章中，我們專注於「家族成員層面」，探討家族內部成員間的變化對於家族治理及企業經營產生之深遠影響，作為企業及早規劃與策略布局的指引與方向。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部/安永家族辦公室



林志翔
執業會計師



林信行
策略長



曾語婷
經理

安永2024年家族治理調研白皮書 | 家族經營揭秘！深度解析家族治理動態及家族內部關係

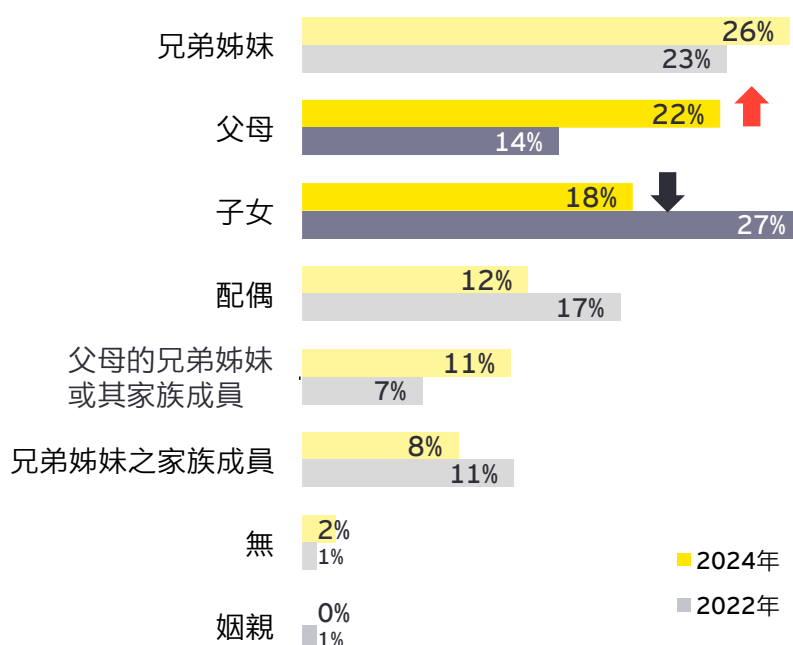


家族成員為家族治理的核心，二代接班趨勢確立

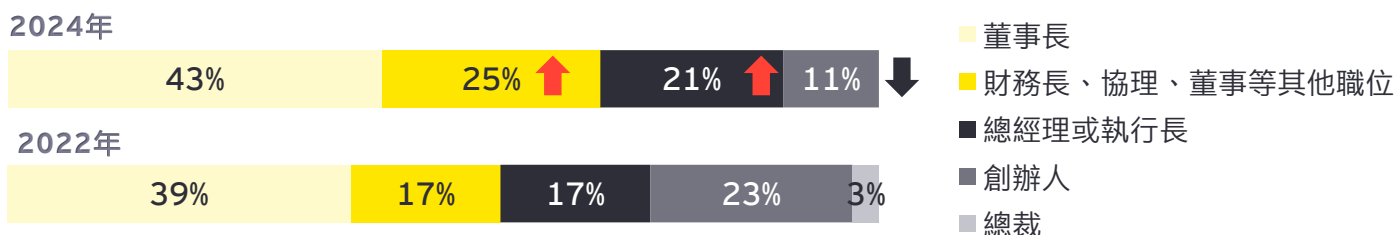
- ▶ 調研白皮書顯示目前參與家族企業經營及管理的家族成員中，除受訪者本人以外，目前家族企業中多由家族之兄弟姊妹(26%)、父母(22%)或是子女(18%)等成員共同參與企業營運與管理。

參與家族企業經營的成員

- ▶ 相較前次調查，家族企業中由父母共同參與經營的比例大幅升高，由14%上升至22%，主要係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「財務長、協理、董事等其他職位」和「總經理或執行長」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。



受訪者在家族企業的職位



“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。”

安永2024年家族治理調研白皮書 | 家族經營揭秘！深度解析家族治理動態及家族內部關係

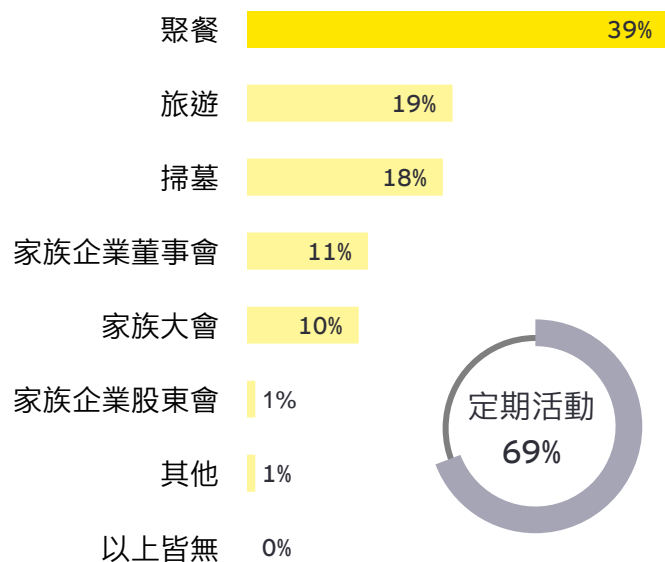


聚餐仍是臺灣家族成員情感維繫的重要聚會，亦是最常見的「非正式治理機制」

- ▶ 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。

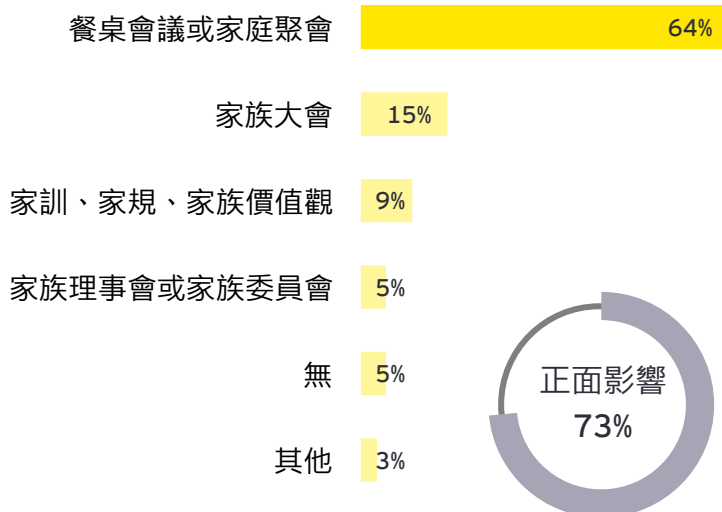
家族聯繫情感方式

家族成員情感維繫是家族凝聚力的重要因素，39%受訪家族會以「聚餐」方式進行感情聯繫，且69%受訪家族表示會定期舉辦聯繫感情的聚會。



家族非正式治理機制形式

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，且約有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。



“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下仍保有創辦人之初衷。

”

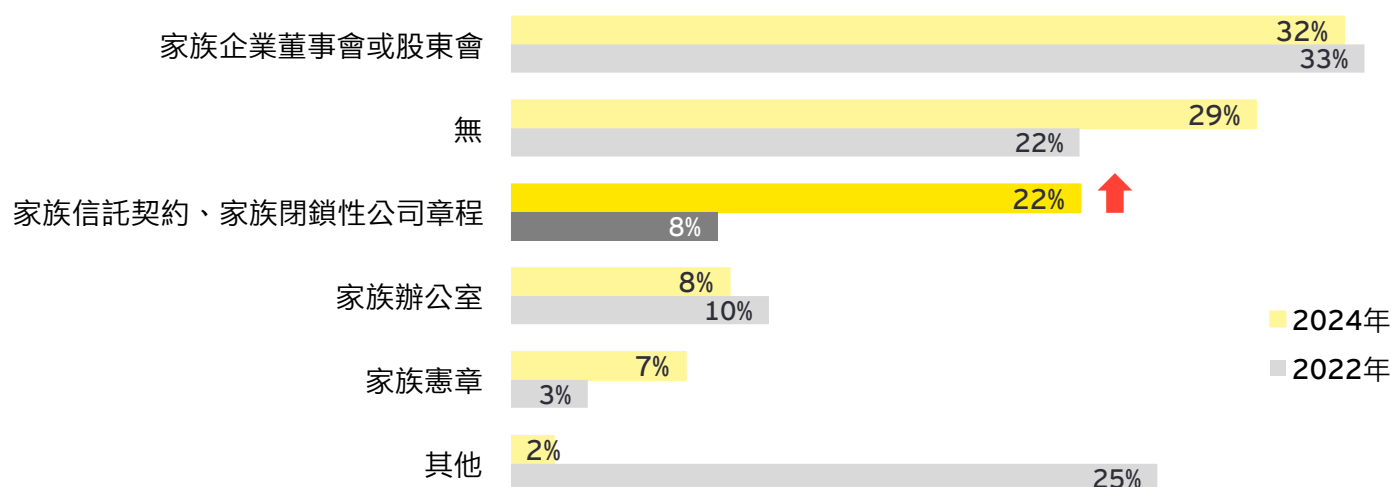
安永2024年家族治理調研白皮書 | 家族經營揭秘！深度解析家族治理動態及家族內部關係



家族企業董事會或股東會仍為最常見的正式治理機制 但信託及閉鎖性公司概念已逐漸普及並被接受

- ▶ 受訪的家族中，最常見的「正式治理機制」方式仍為「家族企業董事會或股東會」（32%）；然而值得注意的是此次受訪的家族中，以家族信託契約或家族閉鎖性公司章程作為正式治理機制者比例大幅上升，由前次調查占比僅約8%上升至本次之22%，顯見信託及閉鎖性公司的概念在我國日益普及，同時該傳承效果亦越受家族認可。

家族正式治理機制形式



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。



“「正式治理」係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。



受訪者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



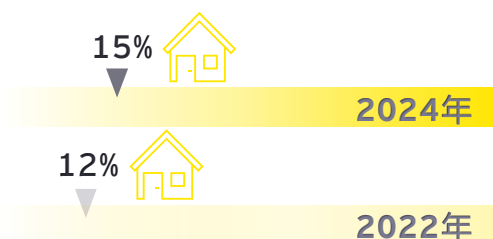
安永2024年家族治理調研白皮書 | 家族經營揭秘！深度解析家族治理動態及家族內部關係



臺灣家族逐漸採用家族辦公室，以維持公司治理並作為家族與企業營運間的風險隔離工具

- ▶ 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。

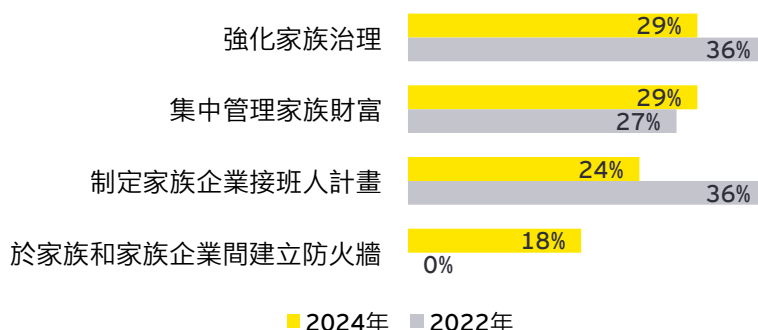
家族辦公室設立比例



- ▶ 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(12%)，顯示近二年有更多家族重視此概念且實際執行。

- ▶ 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年無受訪家族選擇此目的)，運用家族辦公室來維持良好的公司治理，作為家族與企業營運兩者之間的風險隔離工具，已開始被臺灣家族接受。

家族辦公室設立目的



“ 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，且後續亦需就其營運模式做動態評估與調整。



安永2024年家族治理調研白皮書 | 家族經營揭秘！ 深度解析家族治理動態及家族內部關係

EY 安永
Building a better working world



安永家族辦公室見解

在家族企業的治理框架中，角色定位和權責劃分的精準性至關重要。隨著新一代的崛起，為家族企業設計一個堅實的傳承藍圖，需要洞察每位成員的特質，讓他們在適合的位置發光發熱。而傳統非正式治理形式如家族聚餐，在維繫情感與共識上扮演著不可或缺的角色。同時，明確的正式治理結構，例如運用控股公司的董事會和股東會作為家族治理決策機構，為家族企業提供了一個法制化的管理和爭端解決路徑，另外，當家族辦公室的概念日益盛行，其作為家族治理平臺的執行機構更為家族企業與財富的管理增添了專業層次。

在考慮這些趨勢變化與運作需求時，家族企業可能會感受到外部專家指導及協助的必要性。選擇合適的專業團隊，可以協助解決企業和家族間複雜且相互影響的治理結構，並且制定一個支持企業長遠目標與家族願景的發展藍圖。在這個過程中，專業團隊的洞察力和經驗，將成為實現家族宏偉願景與確保企業穩健運營的關鍵因素。

調研方式說明：

- 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%)、財務長、協理、董事等其他職位(25%)以及總經理或執行長(21%)。
- 安永家族企業認定三方式：
 - 單一家族持股(透過個人、家族控股公司、基金會、信託)超過30%
 - 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%
 - 單一家族與其姻親對該公司具重大影響力，例如家族(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

安永家族辦公室諮詢專區

若您閱讀文章後有任何的疑問或需要更進一步的建議諮詢，誠摯歡迎您來信簡述您的需求。收到您的信件後，我們將以最快的速度與您聯絡預約時間。

安永家族辦公室期待您的來信!! familyoffice@tw.ey.com

- ▶ 林志翔執業會計師(Michael.Lin@tw.ey.com) ; (02)2757-8888分機88876)
- ▶ 林信行策略長(Laster.Lin@tw.ey.com) ; (02)2757-8888分機67166)
- ▶ 曾語婷經理(Sarah.YT.Tseng@tw.ey.com) ; (02)2757-8888分機67199)



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。

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，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。

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。

© 2024 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC No. 14007964
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



加入安永LINE@好友
掃描二維碼，獲取最新資訊。