

## 善用家族治理機制 化解家族傳承紛爭

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

無論是家庭生活或職場環境，世界上沒有任何一段關係永遠都是正面且充滿歡樂的。由於家族成員的親疏遠近關係不同，對企業營運的方向看法各異，其錯綜複雜的利害關係與情緒重疊影響時，將可能導致家族失和，甚至影響企業營運或損害名譽，這些潛在的衝突將阻礙家族企業發展。

對家族企業來說，處理衝突從來就不是一件容易的事，調查報告指出，2021年與2023年臺灣家族企業有12%選擇忽略衝突，全球則是從6%提升至8%，僅有9%的臺灣家族企業採用第三方衝突解決服務，相較2021年略微下降，檯面上看似風平浪靜，檯面下卻是風起雲湧，值得注意的是，有43%的臺灣受訪者幾乎沒有採用正式的治理結構，像是股東協議、家族憲法或遺囑等。

資誠提醒，家族企業若缺乏專業化的正式治理將影響企業經營與核心價值，因此凝聚家族共識情感的非正式治理及長治久安的正式治理肯定是企業主必須正視及導入的重要機制。

**非正式治理：**為柔性的治理模式，在血親或姻親的基礎上形成家族共識，包括家族決策、家族情感凝聚、培養家族成員使命感等。

**正式治理：**為剛性的家族治理模式，利用明文或具法律效力的方式規範家族企業股權管理與財富分配方式，包含家族投資公司、閉鎖性公司、信託、家族憲法等。

資誠建議企業主在思考導入如家族憲法等正式治理機制時，可以先找出非正式治理難以執行的原因，再強化家族內部溝通與共識，透過正式治理機制協助家族永續。雖說「家和萬事興」是華人治家的期待，但「減少家族衝突及化解衝突」才是家族永續的關鍵。

# 資誠家族及企業永續辦公室

協助臺灣家族及企業重新定義家族與企業的使命願景，成就家族及企業永續

臺灣家族企業的企業主在疫情及疫後時代所面臨的競爭、各種營運風險及家族永續傳承的挑戰比以往任何時候都更激烈，企業主需要全新的方法、全新的思維帶領家族邁向永續的航道，如何領導家族實現家族永續、企業永續，絕對是臺灣家族企業主最深切的期待。資誠家族及企業永續辦公室能提供臺灣企業主在家族及企業永續經營的一站式 Total Solutions 整體解決方案，從財務績效、創新與成長、風險與治理、人才與傳承、數位轉型、併購、策略聯盟及 ESG 等企業永續策略目標，及家族治理、財富永續、經營權保護與傳承及家族核心價值等家族永續策略目標，協助企業主成就永續家族與永續企業。

## 我們的團隊



林鈞堯

副所長

+886 2 27296666 ext.25230  
kevin.lin@pwc.com



洪連盛

家族及企業永續辦公室  
主持會計師

+886 2 27296666 ext.25008  
sam.hung@pwc.com



林一帆

家族及企業永續辦公室  
協同主持會計師

+886 2 27296666 ext.26226  
yi-fan.lin@pwc.com



鄭策允

家族及企業永續辦公室  
協同主持律師

+886 2 27296666 ext.25098  
alvin.cheng@pwc.com

