

家族永續前瞻視野

接班傳承不只上對下，善用同儕影響力更有智慧

文 / 洪連盛 家族及企業永續辦公室 主持會計師

在古代，「君」是指君王，「臣」是指臣民，古代的臣子對國君忠心，在現代社會君臣關係就是領導與被領導的關係，好比家族企業掌門人與接班人的關係，在這些關係當中如何處得好，是相當重要的一門學問。

根據 Sonnenfeld(1988) 的研究，企業掌權者交棒態度類型可分為：『君王、將軍、大使和理事等四個類型。』，臺灣有 44% 企業主屬於君王型，很少溝通傳承交棒的事，除非離開人世，否則不會離開領導地位。其實，接班傳承不是只有上對下，也需要同儕的陪伴與支持。

相得益彰的同儕影響力：華人傳統都是「長輩說了算」，子女就算千百個不願意也要壓仰和沉默，實務上，接班傳承的過程中，晚輩與長輩直接溝通的個案並不多，大部分都是有個「中間人」，可能是透過身邊信任的會計師或律師、專家朋友當溝通的橋樑，或是透過第三方擔任第二代的教練，避免直接指導，就能緩和父子間的緊張關係。印象最深刻的是，曾經有個二代邀請父親一起唸 EMBA，父子共學成長，父親與兒子變成同學，雙方建立和諧的關係也有更多共同的語言。

帶領家族企業走向專業化：臺灣的家族企業領導人一般都是很強勢，在企業管理上也沒有制度化，當企業達到一定規模，其管理結構無法支撐企業未來的發展。家族企業傳承的路徑有很多種，有些從小就被告知要接班，有些在外歷練多年再回到家族企業，有些則是自行創業做品牌活化等，最重要的是，要建立「專業化」的企業制度，一代對於家族成員在公司的職位要有規範，不論輩分大小都依規則辦理，在企業裡要公事公辦，有血緣的員工與一般員工沒有什麼不同，如果家族企業若沒有制度容易演變成親子之間的情緒勒索，或是不給我面子之類的。過去，經營決策高度集中在某一個人手裡，可能也會造成決策錯誤的風險，唯有改變才能開創家族傳承的嶄新扉頁。

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