

家族企業接班傳承與對話

--以家族治理專業化及人才接班與管理為中心

郭宗銘 資誠聯合會計師事務所副所長

洪連盛 資誠聯合會計師事務所稅務法律服務會計師

一、前言

根據台灣董事學會暨企業發展研究中心之統計，74%臺灣上市櫃企業皆為台灣家族企業¹，總市值超過6成。而第一代台灣家族企業領導人的平均年齡為60歲，顯示台灣家族企業正面臨接班傳承的階段²。家族企業兼具「家族人治」與「企業法治」的雙重面向，接班傳承更需要在「事」與「人」之間取得微妙的平衡，如何和諧的接班，達到傳承並得以永續經營之目標，是臺灣家族企業的重要考驗。

有鑑於阻礙家族企業世代傳承的三大鴻溝中，「溝通鴻溝」與家族企業之關連性最高³，因此，本文首先將從「家族治理專業化」的角度切入，提出可使用的機制，該等機制的目的在於建立決策平台以及溝通的正式管道，用以管理家族成員彼此之間及家族與企業間的溝通與利益衝突。

此外，傳統在討論家族企業接班議題時，往往是以何時及如何選擇家族接班人或如何培養家族接班人等議題切入，本文則建議，應先考量企業現況適合「傳賢」抑或「傳子」？是否導入外部專業經理人，以所有權、經營權分離方式進行傳承？倘決定傳賢，則企業又應如何「留才」？反之，如確定傳子，本文則提出應導入「接班梯隊」之觀念，以系統化、制度化之方式，逐步完成穩健接班的系統工程。

二、家族治理專業化—建置家族治理制度與決策、對話平台

「家族」規模往往比「家族企業」規模發展得更快，後者必須受限於經濟、產業發展、法規及企業經營等諸多因素。而家族企業之規模，往往不足以滿足所有家族成員的職涯需求，因此，隨著家族成員年紀增長及新成員

¹ 根據 2012PwC 全球家族企業調查，家族企業之定義為：家族企業是創業者或是其家族成員（配偶子女或其子嗣）在公司擁有過半數的投票權，且至少一位以上的家族成員在公司擔任經營管理職務。若是公開發行公司，創業者或是其家族成員至少擁有 25% 以上股份，且至少一位以上家族成員擔任董事會成員。2012PwC 全球家族企業調查，第 4 頁

² 郭宗銘編著，歷久彌堅—理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016 年 11 月初版，第 17 頁以下

³ 阻礙世代傳承之三大鴻溝係指：「世代鴻溝」、「信任鴻溝」、「溝通鴻溝」，2014 資誠 PwC 全球家族企業調查報告，第 22 頁

的加入，彼此的互動將益趨複雜，終將造成家族企業根本的矛盾與衝突，觀諸近期國內知名企業的接班個案，即可知就家族企業傳承的議題而言，單純以民法上「遺囑」的安排，效果上仍有其侷限，規模越是龐大、家族成員越是眾多的家族企業，越是需要完善的家族治理機制。

完善的家族治理機制可協助凝聚家族成員，成功的將家族創業精神與願景傳承至下一代，並有效管理家族企業的利益衝突，同時避免家族可能的紛爭。而「**家族治理專業化**」，即係以建立家族內部規則之方式，管理家族和企業間的互動，其內涵包括建立家族規範、家族議題決策過程的基礎架構，與建構正式的溝通管道。以下，即針對**家族治理專業化**的**三大關鍵元素**「**家族憲法**」、「**家族決策平台**」、「**家族辦公室**」分別說明⁴：

(一) 家族憲法⁵：

家族憲法為家族治理的組織章程，其內容應包含家族治理的宗旨、組織政策及家族憲法的實施與修訂，其整體架構至少應具備下表所列事項：

章	節	主要規範項目
家族治理宗旨	核心目標	以家族企業之永續、榮耀及和諧為目標
	治理精神	以家族治理精神為準則，達成永續家族企業之經營目標
	治理範疇	定義家族治理對象（家族成員與家族企業），為各家族治理單位確認將來關注的議題
家族治理組織政策	組織架構	確認家族治理之架構，並簡述各治理單位的目的、層級和組成 例如：家族股東會或家族董事會
	家族成員僱用	家族成員與家族企業任職之利益迴避與報酬
	繼承人培養與選擇	家族接班人之培養與特質
	股權分配與轉讓	個人所持有家族企業股份取得、轉讓與保管原則
	股利分配	家族企業盈餘分配原則
	衝突調解	衝突調解與獎酬
	規章辦法	以家族憲法為基礎，發展的家族治理規章辦法
家族憲法的實施與		明定發布日施行日與修（增）訂規範

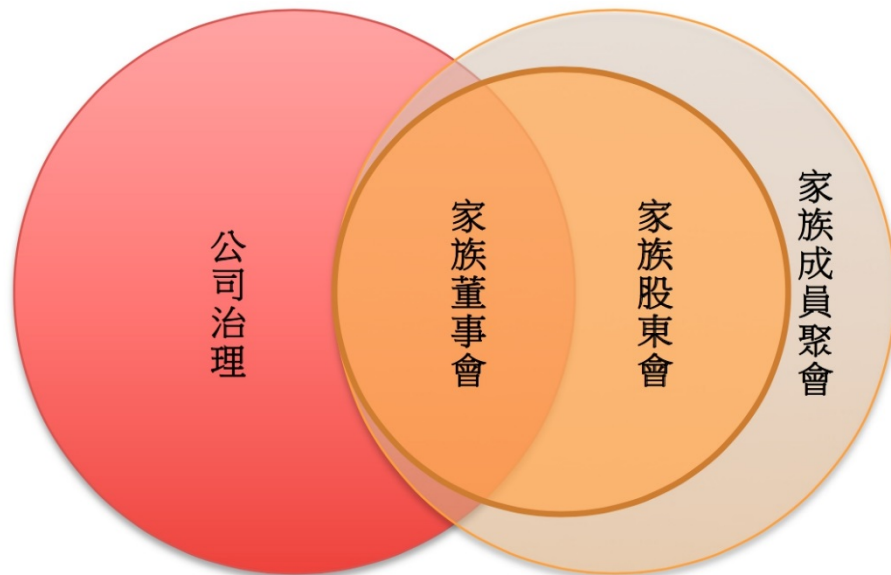
⁴ 郭宗銘編著，歷久彌堅－理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016年11月初版，第100頁以下

⁵ 相較於全球家族企業，有22%的企業採行家族憲章作為衝突處理機制，台灣採行的比例較低為12%，2014資誠PwC全球家族企業調查報告，第23頁

隨著家族治理的制度化程度，家族憲法也可能衍生出其他的子法規甚至孫法規，而形成一套完整的家族治理體系，以確保各項家族事務均能有制度可循，避免無謂的爭議與內耗，損及家族和諧及企業競爭力。

(二) 家族決策平台(家族議會)

若從「家族」和「企業」兩方面觀察家族治理架構，「家族治理」和「企業治理」兩者之間有其重疊之處，並非完全獨立，在概念上得以下圖表示：



簡言之，家族治理機構可分為「家族成員聚會」、「家族股東會」及「家族董事會」三種家族議會，各有其不同的治理議題：

1. 以家族成員聚會而言：

其成員資格來自各世代血親，不以持有股權或具經營職位為限。其應關注之治理議題，在於家族使命、願景、價值觀、家規的確定，主要任務在於討論家族重大核心議題，並定期舉辦家族聯誼或慈善活動。

2. 以家族股東會而言：

其成員通常為主要經營家族企業的世代，並擁有股權或擔任經營職位。其治理議題在於，制訂家族股權的繼承和轉讓規範、家

族人才發展的相關政策。

3. 以家族董事會而言：

其成員不但擁有股權，且擔任關鍵管理職務的核心成員。其治理議題，包含家族關鍵經營策略的擬定與重大投資政策、家族企業高階經營者資格的選免任、接班人資格的選免任，以及家族成員僱免任、薪資、績效、分紅等相關制度的決策規範。

(三) 家族辦公室

從上述家族治理架構來看，家族憲章可以監管規範家族間之利益衝突，家族議會可以維護家族整體利益。然而，周全妥適的家族企業傳承規劃，確有其困難度，因此，透過建置家族辦公室聘用相關人員，以協助家族企業建立及執行家族憲法、家族決策平台（家族議會）等治理機制，並適度的引進專業外部顧問，協助相關文件擬定與執行，應是家族治理專業化須進行的事項。

三、家族人才接班與管理

除了建立家族治理專業化外，家族企業傳承的另一重要議題，即在於必須要有「具體的接班流程」。然而，根據 2014 資誠 PwC 全球企業調查報告顯示，僅有 5% 的受調查台灣家族企業有一個具體的接班計畫⁶。又，依據 2016 資誠 PwC 全球企業調查報告，有 42% 的受調查台灣家族企業認為，其未來五年內的主要挑戰，其中包含了「接班計畫」的挑戰⁷。

(一) 企業接班傳賢或傳子？

相較於全球家族企業，台灣的家族企業對於所有權和經營權的分家，採取更加包容的態度，依據 2014 資誠 PwC 全球企業調查報告顯示，有 47% 的台灣家族企業將把企業所有權傳給下一代，並同時引進外部專業經理人⁸。由下表整理，亦可看出目前台灣著名之家族企業，對於引進外部經理人之接受程度不低。

家族企業	董事長	總經理/CEO
裕隆	二代：嚴凱泰	外部：蔡文榮

⁶ 2014 資誠 PwC 全球家族企業調查報告，第 23 頁

⁷ 2016 資誠 PwC 全球家族企業調查報告，第 32 頁

⁸ 2014 資誠 PwC 全球家族企業調查報告，第 27 頁

國泰金控	二代：蔡宏圖	外部：李長庚
富邦金控	二代：蔡明興	外部：許婉美
新光金控	二代：吳東進	外部：李紀珠
台新金控	二代：吳東亮	外部：饒世湛
遠東新世紀	二代：徐旭東	外部：吳高山、曾裕賢、胡正隆
統一企業	二代內部人：羅智先 (高清愿女婿)	外部：侯榮隆(中國籍)
中信金控	內部人： 顏文隆(為二代的表叔)	外部：吳一揆 全台第一家「獨立董事」過半數的金融企業

因此，倘若確定家族企業將引進外部專業經理人，為企業主導經營權，則在制度面上，相較於單純思考接班議題，更深遠的思考，應在於，如何建立所有權與經營權利益分配的遊戲規則。

1. 建立所有權與經營權分配的遊戲規則

從公司治理角度而言，董事長是企業所有權的代表，主要工作在於維持董事會效能運作，不涉及公司內部業務執行的指揮與管理。而專業經理人是企業經營權的代表，主要工作在於公司實際的經營管理並為公司績效表現負責。

台灣目前尚未就企業經營權代表制訂明確的規範，建議可於確認委任專業經理人時，由產業環境、股權結構、成長週期、管理能力及企業文化等面向綜合考量，以兼顧治理效能與經營績效⁹。

2. 建立完善的企業留才制度¹⁰

保留優秀的外部人才，對家族企業來說是一大挑戰。其挑戰除涉及外部經理人是否能適應「企業文化」之外，也涉及「員工獎酬制度的執行與設計」，家族企業應將整體獎酬策略與企業營運策略進行連結，選擇最適切的獎酬組合，以激勵專業經理人達到組織績效，並將經理人的眼光，導向企業永續經營的長遠規劃，而非僅求短期績效表現。

(1) 導入薪酬委員會制度

導入「薪酬委員會」制度，使外部經理人之薪資獎酬制度化，

⁹ 郭宗銘編著，歷久彌堅—理性與感性的傳承實務（資誠叢書），財團法人資誠教育基金會出版，2016年11月初版，第110頁

¹⁰ 同上註，第120頁以下

強化董事會功能，對於外部的經理人、董監事，及家族成員薪酬的管理，能夠發揮一定的制衡作用。一旦建立起良好的監督機制，讓外部經理人瞭解企業對於獎酬有其規範，合乎制度，自然能淡化人為色彩，吸引優秀的外部人才留任。

(2) 導入長期績效獎酬機制

長期績效獎酬主要是希望執行董事及高階經理人在追求獲利的同時，也能顧及企業的長期發展、股東利益。方法上，則會搭配股票選擇權或限制型股票等「**遞延性獎酬工具**」之發放，此類以股票酬勞為主的獎酬方式，目的是促使外部經理人成為公司股東，以協同努力追求公司利益之最大化，降低經營權與所有權分離對組織可能造成的負面影響。

(二) 家族企業人才管理

1. 導入「接班梯隊」的佈局

若經過審慎評估，確定由家族成員優先接任，則在實際針對接班世代進行接班之前，資誠建議，應導入「**由點狀接班到網狀接班的思維**」¹¹。現今企業經營環境日趨複雜，單一人選接班模式恐已不再適用。於家族企業進行接班遴選時，應採納「**接班梯隊**」的概念，取代單一接班人的思維，按照系統化流程，挑出一批潛力接班人選，施以接班訓練。

該「接班梯隊」的成員，應涵蓋各類專業，性格上也建議能夠互補，並對應到企業各關鍵職位，以「**王子人馬**」的姿態形成王子班底。特別是，該梯隊是否能與接班人產生「**黃金組合的正向能量**」？是否能為接班人所用？是否為能讓接班人發揮團隊領導之效的「**最適人才**」（不一定為一流人才）？至為關鍵。

如此，可預先觀察**預定接班人在高階團隊領導上的成熟度**，萬一預定接班人選最終未能順利接班，交棒世代亦可快速從原接班梯隊中另行選擇適當人選，分散接班失敗風險。

2. 爭取利害關係人的支持

如何獲得家族內部利害關係人的支持，可能來自軟性的溝通，亦可能透過**實質的利益交換**，包括股權、管理權與特定企業職

¹¹ 同上註，第 137 頁以下

位或權利給予等，資誠建議，均應在「家族憲法」中進行規範，避免接班淪為不同勢力的角力。

3. 老臣階段性隱身計畫

在家族企業確定以「傳子」進行企業傳承時，應特別留意，如何讓老臣留有舞台的議題，新世代與老臣間的微妙關係，可能令接班人上任後，遭遇領導統御上的瓶頸。

資誠建議，可考慮授予老臣顧問職，或建立顧問制度，令其在企業內保有尊嚴，同時也使得接班人能夠借力使力，讓老臣的經驗智慧得以透過此途徑傳承。

四、結論

相較於西方企業，台灣企業的歷史仍舊不長，尤其台灣家族企業偏重於以人際關係建構信任，企業經營與管理制度的發展，仍存在不少再優化的空間，各企業雖未必能收斂於同一種管理模式，但可以確定的是，家族企業必須積極導入，能夠面對未來經營環境變革、轉型，或企業傳承的家族治理制度。

本文提出，家族企業應思考未來發展及傳承，建立家族專業治理機制及家族企業人才接班與管理可行制度，包括：

- (一) 建置家族治理制度與決策、對話的平台，以落實家族治理之專業化。
- (二) 建構具體的接班流程，以完善家族人才接班與管理。

透過上開專業化之優化過程，將使家族企業從「人治」到「治人」，從「遵法」走向「立法」，使家族企業藉由成功的傳承接班，避免企業內部鬥爭的內耗風險，確保創業人辛勤建立的事業，得以代代相傳，達到企業永續及家族和諧的目標。