



Grant Thornton
An instinct for growth™

正大專欄

家族企業的傳承是可避免以失敗收場(上篇) 江睿堯

全球企業的三分之二都有家族色彩。可見家族企業對於全球經濟扮演相當重要的角色。然而企業傳承對於家族企業而言，是一項非常重要的挑戰。甚至也可能是一間企業由創設以來所需面臨的最大挑戰。要如何確保家族企業能順利完成交棒並持續發展下去。經過多年的工作與觀察，以下列出可以思考的七個重要方向：一、有明確的經營架構和家族信念；二、需要強有力的公司治理規範；三、有效溝通是關鍵；四、強大的財務規劃至關

重要；五、具備戰略性眼光和規劃；六、不要忽視人才管理；七、外部諮詢可以確保成功。

●有明確的經營架構和家族信念：我們常發現家族企業的經營權、所有權及家族關係發生混淆，而缺乏正式的互動遊戲規則是家族企業共同弱點。家族企業裡往往一人擔任董事會主席，同時也是家族大家長，也是股東，也管財務，承擔多重角色。惟這樣至高無上角色，到了下一代人員眾多的時候未必能一對一傳承。因此家族企業為避免經

營上的問題不斷產生，還需要積極制定更先進的遊戲規則包含一份家族信念的核心價值，清楚說明家庭或企業的價值觀和願景，並規範家族成員與公司之間的關係，建立優良文化，以健全的原則作為管理基礎，分權負責消滅潛在的衝突，讓公司經營可以按部就班正常運行。

●需要強且有力的公司治理規範：建立有效且堅強穩固的治理規範及制度。當領導者或創始人下台或離世時，強且有力的公司治理規範，可幫助處理一些治理糾紛。公司

治理規範若有清楚規定家族與商業之間的互動關係，是可作兩者之間溝通橋樑。也建議家族增設股東協議，規範股東間如何行使其權利與義務，同時也可任命一個可取代大家長角色的獨立諮詢顧問，可由會計師或律師等專業人士擔任，如此不僅可以帶來新的經營視角，有效管理監督，增加財務透明度，更讓公司在遇到新的決策時，可更有彈性的溝通並發揮最大的經營效益。

●有效溝通是關鍵：溝通、溝通，再溝通！語言是溝通工具，但是

我們時常發現，不順暢的對話，往往會導致重大的失誤或衝突。首先我們分為內部溝通與外部溝通。內部就是指家族成員以及公司內部的對話。不同的人有不同的想法是合理的。重點是要如何在眾多意見中，整合出對公司及家族都有利的方案而不要將過程情緒化。透過制度的建立及多次實務磨合，讓問題由大化小，由小化無，最後形成共識一致對外。對外的與客戶的溝通還是要尊重專業，家族成員如果對業務不

清楚時，應該由公司具有經驗的資深員工進行與客戶對話與談判，家族成員應站在支持位置，讓員工可以大膽前進，除可提升員工的自信心外，更可讓員工凝聚對公司向心力。但是我們常看到有些家族成員對該公司的專業知識了解不夠，對客戶的掌控度亦不足夠，就貿然介入主導局勢，反而失去商機甚至引發客戶不悅，此舉不可不慎。（待續，本文作者為Grant Thornton Taiwan正大聯合會計師事務所資深經理）