



正大聯合會計師事務所

手足齊心讓家族企業持續成功的10個準則（上篇）

家族事業要能夠順利地跨世代交接是一項不容易的工作，甚至有人會認為這可以是事業從創業以來最具挑戰的工作。接班的好的話，往往可以讓企業更上一層樓。

Grant Thornton Taiwan認為放棄家族內的人選，直接聘用外部經理人，未必是最好的答案。基於每案狀況不一，以不預設立場的方式來評估，是專家們較推薦的方式。如接班人確定是兄弟姊妹等多位的狀況，挑戰又更加複雜。以下列出之十項準則，可讓家族事業參考：

一、培養下一代對事業的熱愛。有些父母常常抱怨自己的事業經營困難，同時又期待子女能投入家族事業，這樣本身就是一個矛盾。如果沒有給予下一代適當的鼓勵及正確資訊，他們可能會對接班產生負面的情緒。有些子女甚至選擇留在國外，不願意回國。無論是對人或是對事，父母可以提早培養下一代對家族事業的熱愛與了解，並從旁協助成長。唯有快樂地投入，較會產生美好的果實。強行替下一代規劃他們的未來，最後是可造成事業傳承上的困難。

二、了解子女的喜好，讓他們可以各司不同的家族公司、部門或職位。

如果子女確實對從事家族業務感到興趣，那請盡量讓他們在不同的家族公司、部門或不同的工作崗位上工作，以避免發生直接相互競爭。雖然有人說工作歸工作，家庭歸家庭，但實務上工作上的不愉快，絕大多都是直接帶回家並直接影響家人的感情。也因此更要讓下一代清楚了解自己在事業體的角色將是什麼，以及彼此之間的差異與能力，創造彼此間的一些空間，讓事業可以較

順利運作。

三、大家齊心才能一起創造事業高峰。

其實這道理很簡單就是要齊心齊力。但是只要是人，意見難免會分歧。重點是大家要能尊重這個原則並且在預設的遊戲規則下，將不同的意見整理出最佳的結論，以免造成事業內鬥或發展障礙。

四、大家都在同一條船上。為了讓彼此關係能維持正向，兄弟姐妹宜儘早確定人生的目標，儘管手足間存在著各項人文差異，但大家仍需要有建立生命共

同體的價值或願景。

五、家族憲章制定。企業傳承在還沒有出現任何問題之前，最好是透過專家例如（律師或會計師等）一起起草每個人都可同意的家庭憲章。透過提前部署家族憲章，讓子女將來在問題產生時，可以有依循解決的方法，讓彼此的衝突可以降到最低，以利企業繼續發展。甚至有些企業選擇聘雇家族企業專家定期到公司開會，以協助持續平衡家族與企業間的關係。畢竟牽涉到人與人關係的事情是難有一

江睿堯

次性的特效藥。惟實務上常見許多企業，選擇採用最便宜的方式即完全不建立任何家族企業傳承制度的方式來面對傳承，此點較為可惜。較為推崇的方式反而是積極面對並透過長期的制度建立及專家的持續輔導方能將傳承的風險降到最低。另外五個成功的準則，將於下篇繼續說明。（本文作者為Grant Thornton Taiwan正大聯合會計師事務所資深經理）