



手足齊心讓家族企業持續成功的10個準則 (下篇)

繼上一篇討論家族企業持續成功的五個準則後，本篇將持續探討另外五個成功準則。

六、繼承者的教育訓練。有些子女會是事業的股東，有些是管理者，有些是股東也是管理者。一般人會認為子女想必都會依據自己的角色，相互間有良好的互動。實務上往往並非如此。常有家族企業股東，跳過管理階層就直接走入工廠並告訴員工該怎麼做。也因此最好的方法就是讓繼承者先接受家族企業傳承相關的教育訓練，這樣才能讓家族成員

了解如何與公司互動也讓管理者不要受到不當的干擾。

七、透過第三公正方的正面諮詢。家族事業繼承者不需要閉門造車，不要害怕尋求外部建議以幫助加強內部合作的關係。無論是尋求長輩的協助，還是與外部顧問如律師或會計師交談，都可以幫助彼此夥伴關係走在正確的道路上。不要忘記，您不是世界上唯一的家族企業，也因此您所遇到的問題，在其他雷同的家族企業上已經發生過無數次了。當然在發生問題前，就提前部署建

立制度及引進第三公正方會是較聰明的作法。

八、說話，對話，溝通。想要嘗試避免衝突，遇到問題就要有話說出來不要悶在心裡，也不要隨便揣摩其他手足之間的想法，因為往往其他人的真實想法並非您能看得出來，**透過溝通對話才是解決家族衝突的重要途徑。**

九、靜下來傾聽。大家隨時都可以發表自己的看法，手足之間要學會傾聽他人的聲音，當您靜下來聆聽時，其實會發現很多經營之道或是問題可以得到討論或

解決。換言之，經過幾次的溝通協調，除可幫助當事人成長外，也等同是建立未來可依循的重要溝通制度的發展產生了更大良善的變化。

十、妥協不是退讓，是一種彼此相處的尊重。如果遇到兄弟姐妹想要的東西不同，最好的選擇就是妥協，而妥協最好的辦法是透過討論尋求共識，在過程中尊重各方的意見，找尋最有用的折衷方案或解決方案以利後續工作的持續進行。妥協及溝通在許多大學中常被列為必修課程。家族

成員並非每個人都有修過這樣的課程，也因此事前教育訓練，也是相當重要的。否則光說妥協溝通，但實務上各持己見不退讓，問題也是難以解決。

以上十項關鍵因素對手足之間情誼的延續與事業經營有著關鍵的影響，其每個家族企業都有截然不同的歷史背景及文化，但企業邁向永續，絕對要重視接班傳承與公司治理兩大課題，故繼承者宜記取開創者披荊斬棘的精神，並與時代結合發揮更多創新與多元的思維

江睿堯

，讓家族事業能一直與時代接軌並發展下去。如不能互相容忍，實務上不乏兩敗俱傷的案例，值得大家警惕。因此，家族企業除了要維持良好的家族關係，制定適合自己的傳承戰略外，持續學習及改進，隨時調整策略，以因應市場局勢變化及創新精神，更是家族世代不衰的驅動力。(本文作者為Grant Thornton Taiwan 正大聯合會計師事務所資深經理)