

安永家族辦公室 傳承前瞻觀點

2026年5月4日



家族企業引才留才新對策： 活用特別股設計，打造傳承與 激勵的雙贏之道

在人才流動加速、專業分工益發細緻的今日，家族企業面對的競爭不只是市場與技術，核心戰場更是「人才」。許多企業主常有感而發：即便薪資待遇不差、獎金紅利也給得大方，卻仍難以吸引高階經理人，或留住核心技術的關鍵戰力。原因往往不只是錢給得不夠，而是人才看不見「長期的共榮感」：股權高度集中於家族、治理與升遷的天花板明確，且公司成長的果實往往僅由家族成員享有。外部人才即便努力，其貢獻也難與企業價值的提升同步掛鉤。

然而，企業主內心亦有其權衡與顧慮：若直接發給普通股作為獎酬，恐稀釋家族的經營主導權，甚至引發日後接班與股權結構風險；若僅以現金獎金激勵，則容易形成固定成本，且未必能產生長期的留任效果。此時，公司法中的「特別股」工具便提供了更具彈性的對策，讓家族企業在保障經營權的前提下，將企業成長成果與關鍵員工利益連結，不僅能提升內部向心力，也能強化長期的引才優勢。本文將從經營者與人才兩造的角度出發，說明特別股如何成為家族企業達成永續經營與人才激勵的雙贏利器。



林志翔
稅務服務部
營運長



張啓晉
副總經理

家族企業引才留才新對策： 活用特別股設計，打造傳承與激勵的雙贏之道



一、 家族企業引才留才的困境

在多年協助家族企業設計獎酬制度的過程中，我們觀察到企業主對於採取「發放普通股」作為獎酬工具時，通常會有所顧慮。這份猶豫背後，其實隱藏著三個關鍵的治理考量：

- **經營權稀釋風險**：員工持股後，若與外部勢力結盟，可能影響家族在股東會的決策權，甚至干擾企業長期發展的穩定。
- **缺乏有效的退場機制**：股權發放容易、回收難。若員工離職、退休、不幸發生繼承，甚至私自將股份轉售予他人，導致股權流散於外部人士手中，不僅容易引發未來的股權回購爭議，更可能成為家族治理的隱憂。
- **激勵效果的落差**：對於期待能分享經營成果的員工而言，非公開發行公司的普通股缺乏流通交易市場。若績效表現與現金股利的連結不夠明確，人才往往難以產生實質的獲得感，導致激勵效果打折扣。

二、 特別股的關鍵價值：將經濟利益與經營控制精準切分

特別股的核心價值，在於企業能於公司章程或發行條件，針對股利分派、表決權行使、轉讓限制及公司買回條件等權利義務，進行高度客製化的設計。

換言之，企業得以邀請關鍵人才參與公司成長的經濟實益，同時藉由限制表決權、設定轉讓限制或預設收回機制，確保家族對股權結構與經營主導權的絕對掌握。這種分利不分權的特性，正適合非公開發行之家族企業作為長期的獎酬對策。

家族企業引才留才新對策： 活用特別股設計，打造傳承與激勵的雙贏之道



三、企業主視角：打造留才與傳承的雙贏策略布局

- **提升人才吸引力與留任率：**特別股可作為長期獎酬工具，鎖定市場上的頂尖人才。企業能透過績效門檻與服務年限的連動設計，激勵人才為公司的長期價值投入，而非僅為一次性的獎金薪酬跳槽。
- **強化經營目標的一致性：**將特別股的收益權與公司經營成果掛鉤，能引導員工的個人利益與公司長遠策略趨於一致。當人才意識到企業獲利的提升將直接反映在其獎酬回報時，自然會更關注營運品質與獲利結構。
- **穩固股權結構的封閉性：**藉由特別股的轉讓限制與收回機制，企業能有效預防股權因人才異動而流向外部。這不僅維護了家族的控制權，更能降低外部不確定因素對治理的干預風險。
- **確保經營權的主導地位：**透過表決權的差異化配置，家族企業能在不稀釋決策主導權的前提下，達成激勵核心團隊的效果，使公司治理架構更趨穩健，家族主權更為明確。

四、員工視角：人才願與企業長跑的四大理由

要吸引頂尖人才，特別股不應只是法律文件，更必須是具備實質吸引力的財富工具。對員工而言，這套制度具備以下誘因：

- **績效與回報的透明連結：**特別股制度能將獎酬與個人績效目標（如關鍵指標達成、服務年資）進行透明化掛鉤。這讓人才清楚預見「達成什麼，就能得到什麼」，相較於不確定的口頭承諾，制度化的股權激勵更能建立深層的信任。

家族企業引才留才新對策： 活用特別股設計，打造傳承與激勵的雙贏之道



四、員工視角：人才願與企業長跑的四大理由(續)

- **將專業貢獻轉化為長期資產：**對人才而言，持股代表參與公司成長的機會。雖然非公開發行公司缺乏交易市場，但透過特別股的設計，可提供明確的獲利路徑——例如在特定條件達成時，允許人才以約定價格購買股份，或在公司未來有 IPO（公開發行）計畫時，按約定比例轉換為普通股。這讓人才的努力不僅是薪資，更能轉化為具增值潛力的個人資產。
- **稅務負擔的緩衝與優化：**股權獎酬最常見的「體感」痛點在於領取股票時即產生高額稅負。目前透過《產業創新條例》提供的「員工獎酬所得緩課」優惠，能讓符合條件的人才遞延至未來實際處分股票時才課稅。這大幅減輕了人才在取得股份時的現金流壓力，讓激勵效果真正達到「無負擔感」。
- **長期財務安穩與退休布局：**對於願意長期服務的核心中堅份子，特別股可設計成具備穩定配息特性的退休福利，為人才及其家人提供更具安全感的經濟保障。

家族企業的永續經營，不只是守住控制權，更是要留住驅動成長的核心人才。運用公司法特別股工具的靈活性，企業得以在不稀釋經營主導權的前提下，為外部關鍵人才開闢一條共榮之路。

這套制度的建置，是家族企業從「傳統管理」邁向「專業化治理」的重要里程碑。當人才不再只是領薪資的受僱者，而是願意與企業共擔風險、共享成果的夥伴，家族事業才能在瞬息萬變的環境中，擁有一支同心合意的戰鬥團隊。透過特別股的制度化布局，家族企業定能在守護傳承初心的同時，開創跨世代的共榮新局。

家族企業引才留才新對策： 活用特別股設計，打造傳承與激勵的雙贏之道



安永家族辦公室觀點：魔鬼藏在執行的細節中

根據我們長期協助家族企業處理股權與傳承課題的經驗，特別股獎酬制度若要從「紙上談兵」轉化為「治理實效」，必須精準掌握以下三個關鍵點：

- 1. 法律基礎之確立與情境演練：**特別股的權利內容（如股利分派、轉讓限制、收回條件等）必須透過公司章程落實，才具備完整的法律效力。此外，制度設計不能僅考慮現況，更需針對各種可能的情境（如人才異動後的股權收回，或家族接班時的股權變動）進行深度的沙盤推演。單一條文的更動往往會牽動整體的治理平衡，若缺乏系統性的規劃，激勵工具反而可能成為未來的治理負擔。
- 2. 績效連動的公平與透明度：**特別股獎酬發放基準（如服務年資、公司營運目標或關鍵績效指標KPI）必須清晰、可量化。制度的成敗取決於員工是否能產生「努力即有回報」的共識。因此，如何設定一套具備公信力的連動機制，需要結合企業發展階段進行精準測算。
- 3. 治理底線的家族內部共識：**在推行制度前，家族內部應先達成「利益分享」與「經營底線」的共識。企業主需釐清：哪些權力是必須絕對集中於家族手中的「主權」？哪些利益是可以釋放給外部人才的「紅利」？唯有家族內部步調一致，特別股才能真正發揮激勵威力，避免因認知落差造成治理內耗。

安永家族辦公室諮詢專區

若您閱讀文章後有任何的疑問或需要更進一步的建議諮詢，誠摯歡迎您來信簡述您的需求。收到您的信件後，我們將儘快與您聯絡預約時間。

安永家族辦公室期待您的來信 familyoffice@tw.ey.com

- ▶ 林志翔稅務服務部營運長 (Michael.Lin@tw.ey.com ; (02)2728-8876)
- ▶ 張啓晉副總經理 (Harvey.Chang@tw.ey.com ; (02)7756-9175)



安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2026 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC No. 14009254
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw



加入安永LINE@好友
掃描二維碼，獲取最新資訊。