

安永家族辦公室 傳承前瞻觀點

2026年6月8日



家族控股公司與實質營運公司 董事會的分工與調和

隨著全球經濟環境劇烈變動，以及大量華人家族企業同步進入接班高峰期，「家族治理」已不再只是家族內部的倫理或默契，而是攸關資產保全、風險隔離與跨世代穩定發展的關鍵機制。

在成熟的家族治理架構中，由家族控股公司與實質營運公司所建構的「雙層董事會架構」，是兼顧家族願景與商業效率的關鍵設計。然而，若缺乏清楚的權責劃分與協同機制，雙層架構反而可能演變為決策遲滯與權責衝突的根源。

本文以雙層董事會運作的制度設計角度切入，探討家族控股公司與實質營運公司所建構之分工機制，如何在兼顧家族願景與商業營運之間取得平衡。



林志翔
稅務服務部
營運長



林信行
副總經理

安永聯合會計師事務所
稅務服務部/安永家族辦公室

家族控股公司與實質營運公司董事會的 分工與調和



一、家族控股公司董事會



願景的守護者與資本的配置者

家族控股公司位居整體架構頂層，其董事會本質上並非「營運管理機構」，而是**家族價值、長期策略與資本配置的最高治理中樞**。其核心職能可歸納為三大面向：

1. 家族使命與長期戰略的確立

家族控股公司董事會的首要責任，是界定並守護家族的根本使命。其決策視角超越單一事業或年度績效，重點在於確保各營運事業的發展方向，始終與家族的核心價值、聲譽風險承受度及代際目標一致。

換言之，控股董事會關心的是：「家族為何而投資、為何而經營」，而非「如何執行日常管理」。

2. 資本配置與投資組合治理

作為家族整體資本的「調度中樞」，家族控股公司董事會需從投資人視角，對家族資產進行跨產業、跨地區與跨風險層級的配置。

當某一成熟營運公司持續產生穩定現金流時，家族控股董事會須判斷是否：

- 再投資於該產業以強化護城河，或
- 將盈餘轉撥至新興產業、創新投資或策略性金融配置，以分散風險並創造長期增長。

3. 接班規劃與關鍵人才治理

家族控股公司董事會亦負責建立制度化的接班與用人機制，包括：

- 家族成員任職營運管理階層的資格標準
- 專業經理人聘任與監督原則
- 家族成員的培訓、輪調與退場機制

目標在於避免「血緣作為取得經營權之依據」，以制度保障專業與公平性。

家族控股公司與實質營運公司董事會的 分工與調和



二、實質營運公司董事會



商業價值的創造者與市場競爭的執行者

相對於控股層的長期與宏觀視角，實質營運公司董事會的存在目的，在於**專注企業價值創造、營運績效與合規經營**。

1. 營運績效與執行治理

實質營運公司董事會需對年度預算、營運計畫、產品策略及市場布局負責，其決策邏輯以具體、可衡量的指標為核心，包括：

- 營收與獲利能力
- 市場占有率
- 成本結構與營運效率

2. 專業經理人與獨立董事的治理角色

為確保決策品質與外部視野，營運董事會通常需納入：

- 產業專家
- 財務或法遵專才
- 獨立董事

此舉有助於彌補家族成員在專業領域的落差，同時建立客觀評價體系，避免決策過度受情感或人際關係考量，進而侵蝕企業競爭力。

3. 風險管理與合規責任

實質營運公司直接面對主管機關、客戶、供應鏈與員工，其董事會須確保在營運擴張與效率提升的同時，符合勞動法規、稅務、環保與產業監管要求，避免法律與聲譽風險向上傳遞至控股層。

家族控股公司與實質營運公司董事會的 分工與調和



三、常見衝突根源：為何分工往往失靈？

實務中，雙層董事會最常見的摩擦，並非理念不同，而是**權限邊界模糊所導致的經營理念「決策越位」**：

1. 控股層過度介入營運細節：

在家族控股架構下，控股公司董事（尤其是家族長輩或主要股東）常因對企業擁有高度情感與所有權意識，傾向直接介入營運公司日常管理，使原本應由專業經理團隊負責的事項被頻繁干預。

2. 營運層偏離家族長期戰略：

強勢專業經理人若缺乏適當制衡，可能為短期績效承擔過高風險，與家族「穩健永續」背道而馳。

3. 資訊落差與溝通偏差：

控股公司董事會若僅透過簡化財報了解營運狀況，易在資本配置上做出與產業現實脫節的判斷。



四、調和之道：制度先行，而非情感主導

安永家族辦公室認為，健康的雙層董事會架構必須建立在「**制度化、透明化與專業化**」之上：

1. 制定明確的授權與決策機制

以書面方式界定：

- 營運公司可自主決策的投資與支出額度
- 需報請控股公司董事會核准的重大事項（如併購、處分核心資產、重大融資）

2. 設計策略性「交叉參與」機制

- 由家族核心成員擔任營運公司之董事（未兼任經營職務）或獨立董事，作為戰略聯絡窗口
- 營運公司專業經理人定期列席控股公司董事會，進行產業與風險報告

➤ **確保資訊雙向流動，而非單向監督**

家族控股公司與實質營運公司董事會的 分工與調和



四、調和之道：制度先行，而非情感主導(續)

3. 設立家族理事會作為治理緩衝

將家族內部事務（如家族成員角色安排、權益或衝突）留在家族治理平臺中處理，避免干擾純粹的商業決策。

4. 從「控制者」走向「賦能者」

控股公司董事會應定位為營運公司的後盾，透過家族辦公室提供：

- 稅務與法務架構
- 全球資源整合
- 高階人才與接班培訓

➤ 讓營運團隊感受到控股層帶來的是「加值」而非「阻礙」



五、安永家族辦公室見解

家族控股公司董事會如同家族企業的「心臟」，掌握長期節奏與生命力；實質營運公司董事會則是「四肢」，在高度競爭的市場中不斷開疆闢土。

在高度複雜的國際稅務與商業環境中，兩者的和諧運作是家族傳承最關鍵的保險。安永家族辦公室致力於協助家族建構完善的治理架構，不僅是為了當下的財務績效，更是為了讓家族的榮耀與價值，能透過制度的保障，在代際更迭中歷久彌新。

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)
- ▶ 林信行副總經理 (Laster.Lin@tw.ey.com) ; (02)7756-9173)



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.14009332
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。