

安永家族辦公室 傳承前瞻觀點

2025年7月16日





適合臺灣家族企業的 家族治理架構及藍圖

臺灣約有169萬家企業，中小企業約占98.88%，其中絕大多數為家族企業，且安永於2022年發布之《邁向永續經營-家族治理對家族企業傳承之影響》調研報告亦指出，臺灣上市櫃公司當中，約有54%為家族企業，可見撐起臺灣經濟的中堅力量，不乏許多臺灣的家族企業。

然而，走過30至40年的成長期、步入成熟期的家族企業，開始面臨到接班交棒的重要關卡。在過去的時空背景之下，鮮少臺灣的家族企業主意識到傳承接班的重要性與急迫性，直到近10年，家族企業的傳承議題才逐漸被正視。

安永家族辦公室自2014年成立以來，服務過許多臺灣家族企業，深知其傳承接班的其中一項核心關鍵，便是建立良好的家族治理架構。本篇前瞻觀點將介紹適合臺灣家族企業的家族治理架構及藍圖，以作為臺灣家族企業創辦人與掌門人進行傳承治理規劃時的參考，建立符合自身家族的最適治理架構。



林志翔
稅務服務部
營運長



吳方永
安永家族辦公室
經理

安永聯合會計師事務所
稅務服務部/安永家族辦公室



適合臺灣家族企業的 家族治理架構及藍圖

適合臺灣家族企業的家族治理架構

「家族憲章」和「家族治理平臺」可以說是家族治理架構的兩大核心，其概念進一步說明如下：



家族憲章

家族憲章換言之，即是家規，是家族的最高指導原則，其規範內容可能包含但不限於以下事項：

- 家族願景及核心價值理念
- 家族成員身分資格之界定原則
- 家族治理平臺的建置及運作規則
- 家族股權制度，如股權轉讓條件限制、進退場機制等
- 家族接班人計畫
- 家族資產的運用與分配原則
- 家族衝突解決機制

惟應注意的是，家族憲章通常並不具有正式的法律效力，因此，在實務上通常會藉由閉鎖性股份有限公司章程或境外信託契約等具備法律約束力的文件，來落實家族憲章的內涵。



家族治理
平臺

一般而言，家族治理平臺包含：

- 家族大會(相當於家族控股公司的股東會)
- 家族理事會(相當於家族控股公司的董事會)
- 家族控股架構
- 家族辦公室

在家族控股架構的建置方面，臺灣境內可設立閉鎖性股份有限公司作為家族控股公司，利用其限制股權轉讓之特性，集中鞏固家族企業的股權，避免落入外人手中，促進企業長期經營的穩定性；而境外控股架構部分，離岸信託是跨境臺商可運用的工具。

家族內部亦可視家族需求設置內部家族辦公室及功能性委員會(如投資委員會、教育培訓委員會等)負責處理不同的家族事項，並搭配外部家族辦公室的專業服務來完善內部家族辦公室的運作。

適合臺灣家族企業的 家族治理架構及藍圖

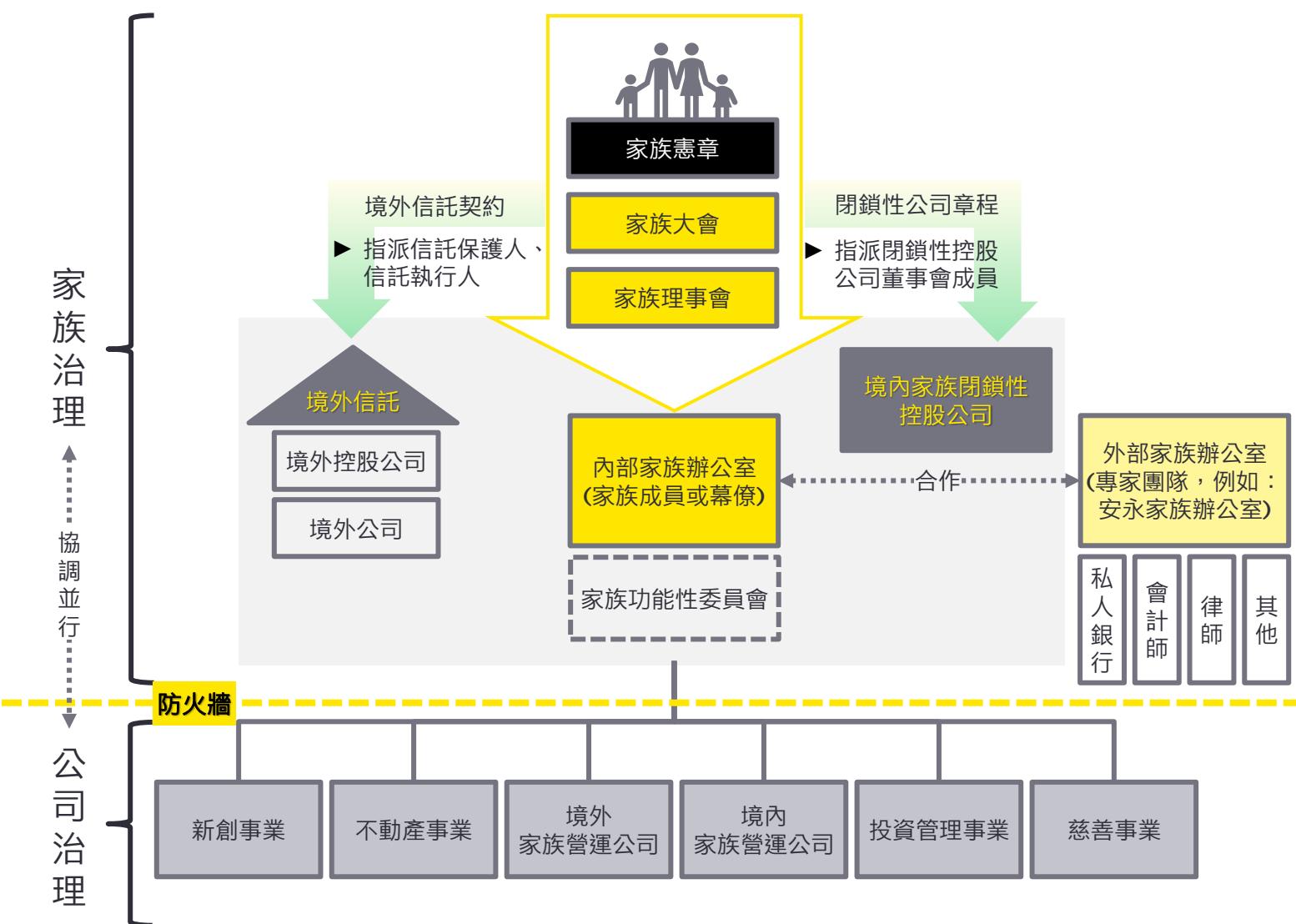


適合臺灣家族企業的家族治理架構(續)

綜合前頁所述，臺灣家族企業適合採用的家族治理架構可參考下圖。

整體而言，家族治理與公司治理必須協調並行，發揮相輔相成的作用。當家族治理基本面建構好，便能促進公司治理方面發揮更大的效益；

然而，若家族治理不佳，在此架構下亦可達到類似防火牆的效果，避免家族治理層面所衍生的問題波及到下層公司的經營。





適合臺灣家族企業的 家族治理架構及藍圖



適合臺灣家族企業的家族治理藍圖

1 家族治理觀念建立

建置家族治理的起點，便是建立家族治理的觀念與知識，將其逐步導入傳承規劃的藍圖中。目前「家族治理」對於多數臺灣家族企業算是較新穎的名詞，家族治理的意義及內涵通常需藉由專業人士的說明，再由家族成員進一步針對家族的現況去檢視其需要強化的部分。

2 家族治理諮詢及規劃

家族治理的細節規劃時程漫長，且面向繁多，從家族憲章之訂定、內部家族辦公室之職能分工，到家族治理架構的建立、家族資產傳承計畫的制定與落實，涉及財務、稅務、法律等各項專業，可能並非家族成員可獨立完成，而需透過外部專業人士的協助，與家族成員來回溝通討論，像完成拼圖一般。

3 家族治理架構執行

家族治理架構的建置及後續執行會視家族最終選定的架構複雜度而定，其執行內容可能包含家族憲章內容的法律化、一至數個法律實體(例如閉鎖性公司或境內外信託)的設立、專業人員的安排及家族資產所有權移轉等，其執行相對應所需的時間較可預期，家族得在規劃的時間內逐步建立家族治理架構。

4 家族治理追蹤及調整

完成家族架構的建置並非家族治理的終點。建議家族應維持每年至少一次的頻率，在專業人士的協助下，定期回頭檢視家族治理的各項環節，評估傳承接班計畫是否仍符合時宜或家族需求，並進行滾動式的調整，以因應法令更新等整體大環境的變動。

適合臺灣家族企業的 家族治理架構及藍圖

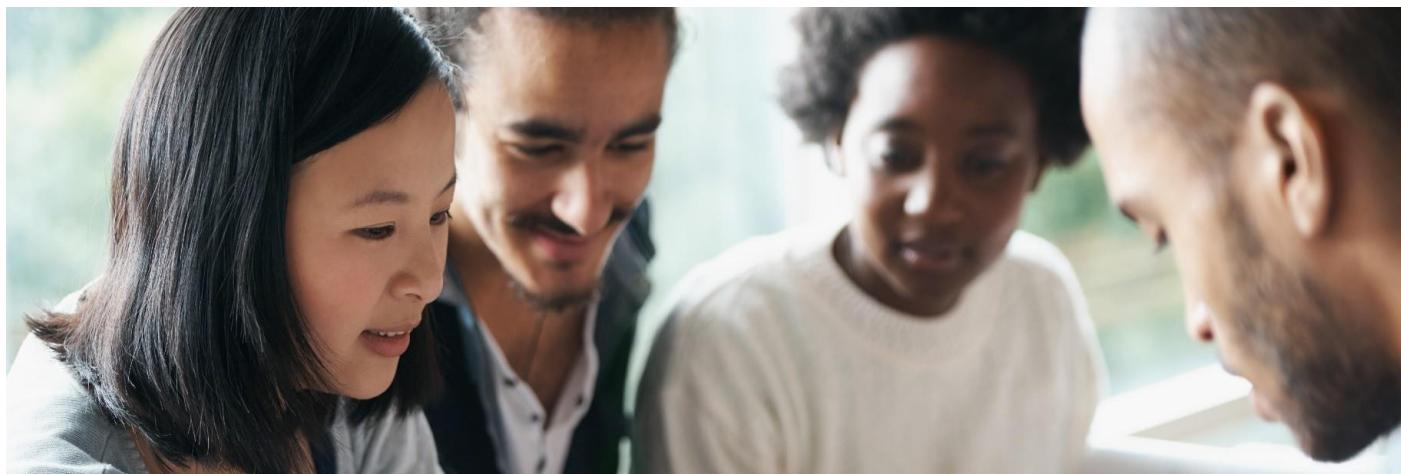


安永家族辦公室結語

家族治理的啟動，家族企業的創辦人或掌門人通常是最具主導性的關鍵角色，但許多企業主可能尚未意識到家族治理的重要性，抑或是認為家族治理雖然重要但不緊急，而始終延宕，埋下隱憂，直到家族內部發生問題時，問題往往都已來不及解決，相當可惜。

家族治理之所以重要，在於它有預防的效果，一切家族事務均依循著家族成員所共同制定的「遊戲規則」在處理和運作，減少家族成員之間的利益衝突；另一方面，奠定家族治理良好的基礎，亦可為家族企業的公司治理帶來一股穩定的力量，形成一個良性循環。

建議家族可尋求外部第三方專業人士(例如安永家族辦公室)的協助，針對家族現況加以評估，提供家族客觀的建議及執行方向，及早建立適合家族的治理架構，打造家族、企業、財富穩固而永續的傳承地基。



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，我們將以最快的速度與您聯絡預約時間。

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)
- 吳方永經理(Ives.Wu@tw.ey.com) ; (02)2757-8888分機67223)



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。

© 2025 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC no. 14008748
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，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QR CODE，獲取最新資訊。

