

# 安永家族辦公室 前瞻觀點

2022年5月11日



## 家族企業的傳承與永續 從家族治理出發 安永家族辦公室服務

家族企業身處於一個隨時在『變』的環境中，因此，企業主應適應隨時檢視新的變動，並評估其對家族及企業的影響，思考應變和超前部署因應方案。

近年來臺灣家族企業開始重視且引進國外家族辦公室概念，在這樣的大環境趨勢下，愈加彰顯專業家族辦公室的重要性，不僅提供客製化的服務，更是提供家族即時諮詢，陪伴家族因應局勢變化。然根據安永《邁向永續經營-家族治理對家族企業傳承之影響》的調查研究報告顯示，受訪的家族企業中僅11.5%設立家族辦公室。

安永聯合會計師事務所林志翔執業會計師表示，因家族治理是家族企業的核心，故安永家族辦公室便是從家族治理的角度出發，將專業服務結合家族治理，為家族企業從兩大層面提供家族打造量身訂做的服務：

- (一) 協助家族企業建立適合的家族治理架構；
- (二) 以外部家族辦公室角色提供專業服務，協助家族企業永續經營及傳承規劃。



安永聯合會計師事務所  
稅務服務部

林志翔  
執業會計師



吳方永  
經理

# 家族企業的傳承與永續 從家族治理出發 安永家族辦公室服務



## 一、建立適合的家族治理架構

### 1 家族治理的重要性

俗話說家和萬事興，家族企業既然起源於家族，那麼家族內部的治理自然是家族和諧、基業長青、財富永續的核心關鍵。

安永於2021年發布的 **EY Global Family Office Guide** 提到為何需要治理的三個原因：

- (1) 需定義目標、理想、願景及價值觀
- (2) 需管理不同的期待與優先順序
- (3) 需建立共識的衝突處理機制

共同設立家族目標、理想、願景及價值定義

期望管理，設定優先順序，執行監督機制

建立衝突解決模式與步驟流程，承諾遵守家族規則

而當一個家族缺乏家族治理時，就可能會在無意間造成家族成員間彼此的摩擦及意見之分歧。在家族治理良好的基礎上，亦可相對促進公司治理的水平，提升企業營運的穩定度，形成一個良性循環。

### 2 常見的家族治理機制

家族治理的範圍(例如：家族精神傳承、股權協議或股利制度、企業接班傳承規定等) 常彰顯於各種家族既存的治理機制。其中軟性的非正式治理機制通常在家族成員間的默契下形成，而家族也經常透過正式治理機制明文定義及規範彼此間的權利義務以及協調家族的利益和衝突。

#### 非正式治理

家族聚會

家規

家訓

#### 正式治理

家族憲章

公司章程

信託契約

# 家族企業的傳承與永續 從家族治理出發 安永家族辦公室服務



而這些家族治理機制就像是軟體一樣，需要透過一臺主機來整合並穩定地操作和執行，這臺主機就是**家族治理平臺**。家族治理平臺讓家族成員有一共同平臺履行共同設立的家族規範，並可定期互動溝通家族關聯事項，使家族凝聚共識，同時確保及監督家族企業及主要利益相關者之責任，調和彼此的利益及可能衝突，實現家族願景。

## 3 理想的家族企業家族治理架構

實務上常見的方式是由家族成員成立**家族理事會**，透過家族閉鎖性控股公司的章程或境內外信託等法律實體作為家族治理平臺，進一步結合內外**家族辦公室**來落實家族治理。**家族理事會作為決策機構**，負責各種家族治理事項的決策權，而**家族辦公室是家族治理的執行機構**，功能在於達成家族理事會所決議的事項和目標。

▶ 以閉鎖性公司為例：



# 家族企業的傳承與永續 從家族治理出發 安永家族辦公室服務



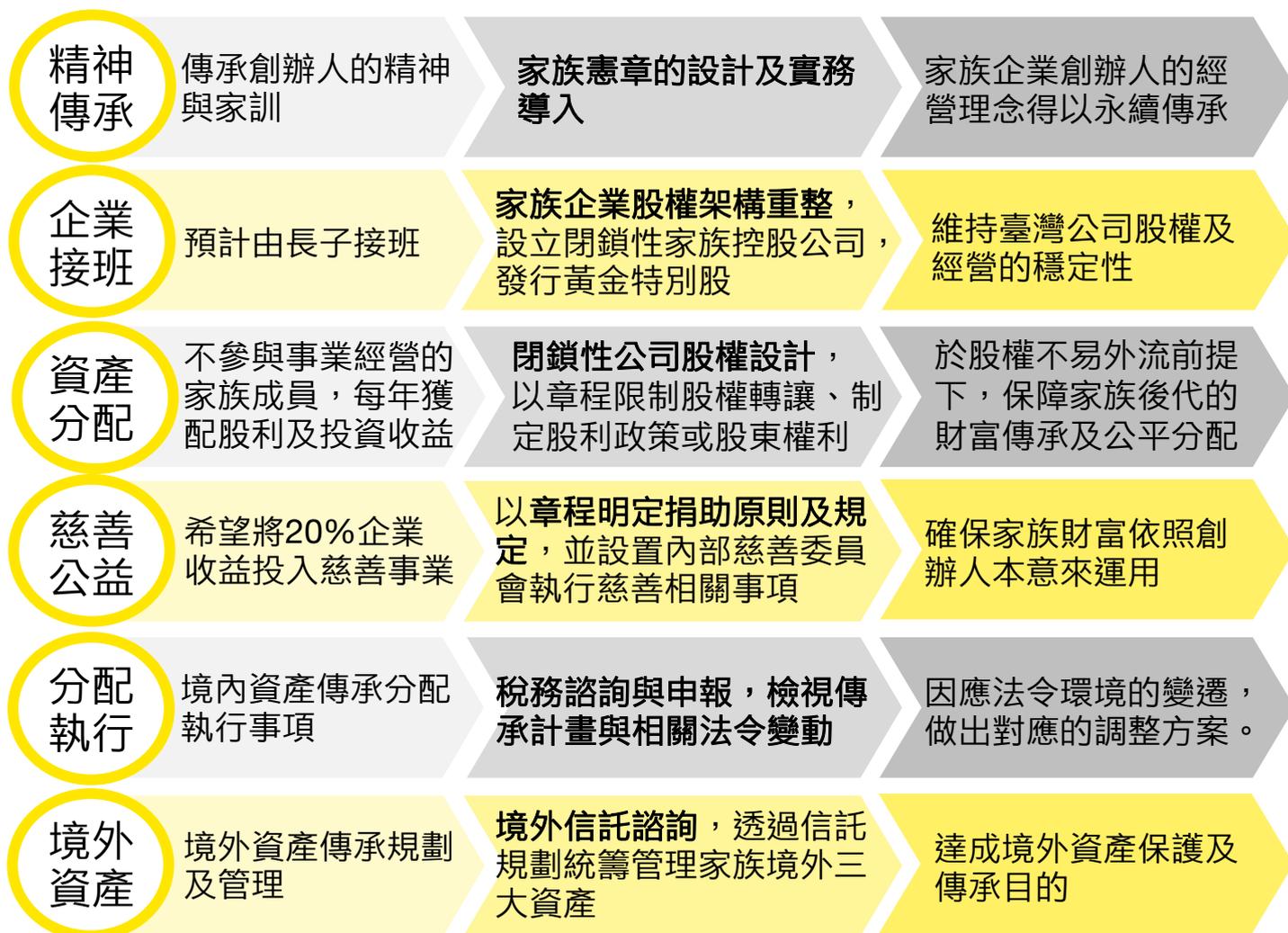
## ► 實務案例分享：

- ◆ 家族成員：  
創辦人、創辦人配偶、長子、次子、女兒
- ◆ 家族資產項目：  
境內資產：臺灣實質營運公司、臺灣不動產  
境外資產：私募股權基金、日本不動產、銀行金融資產投資組合

### 家族企業的需求

### 家族治理服務項目

### 潛在效益



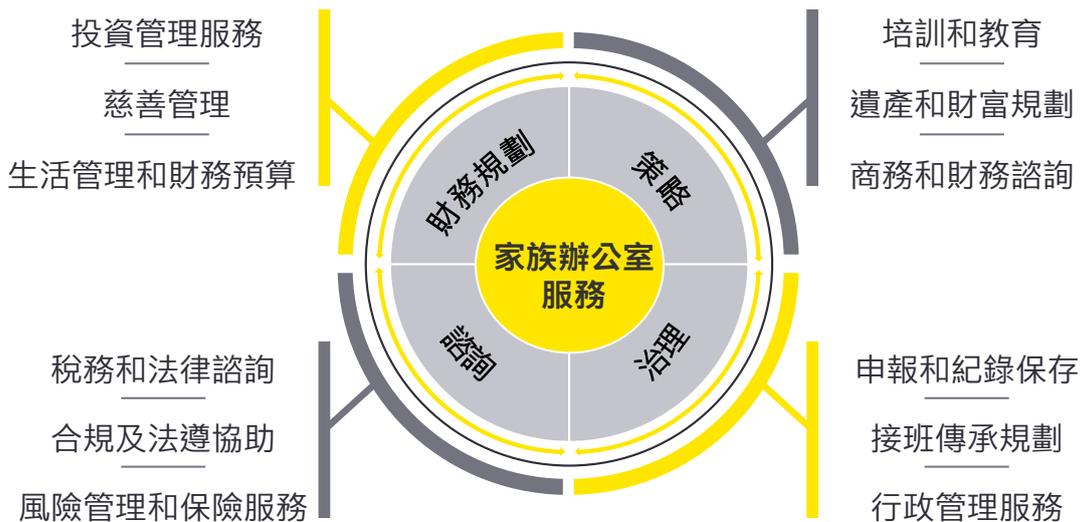
# 家族企業的傳承與永續 從家族治理出發 安永家族辦公室服務



## 二、家族辦公室服務

然而，家族企業的傳承不應止於一個架構規劃的完成，承前所述，需有家族辦公室此一角色長期提供家族專業的服務，定期檢視傳承計畫並做滾動式調整。家族辦公室的概念在歐美行之有年，有利於家族將有形和無形的財富能順利傳承給下一代。

▶ 家族企業所需要的完整家族辦公室服務，大致上可分作以下四大層面：



對於多數臺灣家族企業而言，其規模及資產複雜度可能未具備獨自建立全方位單一家族辦公室的能力，可考慮將部分服務交由外部家族辦公室(例如：安永家族辦公室)來提供。

- ✓ 降低成本
- ✓ 規模經濟
- ✓ 經驗豐富專業人士的客觀建議
- ✓ 監管獨立

**單一家族辦公室**

單一家族辦公室可為一間公司，類似國內閉鎖性家族控股公司，負責**管理家族內部的事務**，且通常會參與信託、遺產管理以及全部或部分的投資事業之營運。

**外部安永家族辦公室**

外部家族辦公室負責**管理多個家族的事務**，針對特定範圍的家族事項提供專業服務，對於家族而言，就成本效益的考量，會更具有規模經濟的優勢。

- ▶ 對多數家族企業，應優先考慮將具隱私與保密性或需高度控制力的服務由內部提供，並外包部分服務，降低成本、優化效率及強化專業。
- ▶ 安永台灣家族辦公室團隊是由法律、稅務、會計、不動產、信託、閉鎖性公司、IPO及上市櫃等各種領域的專業人士所組成。

# 家族企業的傳承與永續 從家族治理出發 安永家族辦公室服務



## 三、安永家族辦公室見解

完善家族治理是臺灣家族企業須正視的重要課題，健全的家族治理模式可以強化家族的凝聚力，讓家族內部有效溝通進而避免誤會及衝突。再者，家族治理透過制度化的設計，可以協助家族處理各式無形資產(經營理念、企業文化、目標願景)及有形資產(股權、家族財富)的傳承問題，確保家族企業能夠永續經營。

安永聯合會計師事務所林志翔執業會計師表示，大環境和法令的變動之快，企業應時時檢視家族及企業，思考該如何因應局勢變化。而在這樣的大環境趨勢下，愈加彰顯外部專業家族辦公室的重要性。近年來臺灣家族企業開始重視且引進國外家族辦公室概念，然根據安永年度家族治理調查研究報告顯示，受訪的家族企業中僅11.5%設立家族辦公室。安永家族辦公室便是從家族治理的角度出發，將專業服務結合家族治理，為家族企業打造量身訂做的服務。家族應思考對未來發展的期待，並從前述歸納的四大面向、12項功能出發探討家族的優先需求，逐步擴展家族辦公室的規模，為家族企業奠定穩固的基石，傳承永續。



## 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](mailto:familyoffice@tw.ey.com)

- ▶ 林志翔執業會計師([Michael.Lin@tw.ey.com](mailto:Michael.Lin@tw.ey.com) ; (02)2757-8888分機88876)
- ▶ 吳方永經理([Ives.Wu@tw.ey.com](mailto:Ives.Wu@tw.ey.com) ; (02)2757-8888分機67223)



## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

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](https://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](https://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](https://ey.com/zh_tw)。

© 2022 安永聯合會計師事務所。  
版權所有。

APAC No. 14006545  
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](https://ey.com/zh_tw)



加入安永LINE@好友  
掃描二維碼，獲取最新資訊。