

# 安永家族辦公室 前瞻觀點

2022年8月17日





# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器

- 建立全方位支持家族需求的機構

家族企業建置家族辦公室的觀念與風氣起源於西方，在歐美地區並不陌生。相比之下，根據安永2022年發布的《邁向永續經營，家族治理對家族企業傳承影響調查報告》統計數據顯示，受訪的臺灣上市櫃家族企業中僅**11.5%**設有家族辦公室，可見家族辦公室的觀念在臺灣並不普及，是近年來才逐漸開始受到討論及重視。

完善的家族辦公室可提供的服務相當廣泛，家族企業開始有興設家族辦公室的念頭，主要有以下情況：家族精神及歷史的傳承、家族治理及企業治理之調和及設計、家族企業接班或資產傳承、家族財務投資或創業之規劃等。安永聯合會計師事務所林志翔執業會計師表示，因每個家族背景及所需的議題皆略有差異，在設立家族辦公室時應思考家族核心議題及所需的服務，佐以外部顧問及外部家族辦公室的輔助，協力共創成功的傳承。

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



# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器

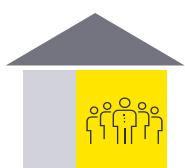
## 一 何謂家族辦公室？

家族辦公室是以成就家族企業永續經營為目的而設置，扮演著協調與維護家族成員、家族企業所有權人及家族企業整體利益的角色，會針對家族、企業、財富傳承治理所延伸的各項需求，統籌不同領域的專家資源，有系統地為家族提供專業化的服務，是家族傳承過程中一個堅強的後盾。

打造一個功能完善的單一家族辦公室並非一蹴可及，家族辦公室的雛形往往始於因家族企業掌門人，需要有人協助打理其私人和家族的事物而委請其助理或員工處理而起，逐漸演進成有制度及規模的正式家族辦公室。一般而言，家族辦公室可分為內置型、單一家族辦公室及外部家族辦公室等三種類型，其規模可大可小，端看家族本身的需求、資產規模及家族相關事務的複雜程度而決定。

### 內部家族辦公室

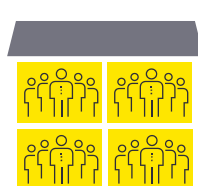
#### 內置型 家族辦公室



內置型家族辦公室通常是將家族事務交由值得信賴或忠誠的老臣或家族企業的員工進行管理分配，其具有與家族企業高度聯繫、低成本和方便的優點，也有無法和家族真正隔離風險的缺點。

### 外部家族辦公室

#### 外部 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。

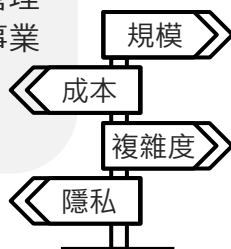
#### 單一 家族辦公室



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

功能完全整合的單一家族辦公室一年開銷約需**100~1,000萬美元**，較適合資產規模大於**10億美元**的家族。

一般家族企業可優先考慮將**隱私/保密性**高的服務由內部家族辦公室提供，並外包部分服務，降低**成本**、**優化效率**及**強化專業**



# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器



## 二 設立家族辦公室的流程及考量點？

家族辦公室之設立需先歷經評估和規劃階段，方能使家族辦公室營運更上軌道，且後續亦需就其營運模式做滾動式地檢討及調整。以下說明家族辦公室的設立流程：

### 1 步驟一：評估

家族應先檢視家族現況及自身需求，釐清家族未來願景與長期目標，了解設立家族辦公室的動機，以進一步評估家族所需要的專業服務面向，以及家族成員可擔當家族辦公室部分的職能。

### 2 步驟二：規劃

建置家族辦公室前，家族需制定一套完整的計畫，計畫內容可能包含家族辦公室成員組成、家族辦公室擬提供的服務、家族辦公室營運成本估計、家族辦公室營運資金來源等。家族需討論各項需求服務是否由家族內部成員提供支援，或是尋求外部專業顧問團隊、外部家族辦公室提供協助。

### 3 步驟三：設立

家族辦公室設立之初，需確立其組織架構，清楚界定內部職能分工，規範相關工作流程制度，並僱用符合資格的人才擔任家族辦公室成員，或就特定服務委任外部專業團隊。也由於才剛起步，可評估家辦在營運上是否需投注額外資源。

### 4 步驟四：營運

設立完成後，便可開始正式地營運家族辦公室。家族辦公室應建立一套標準，以定期追蹤檢視內部人員表現、所委任外部專業團隊的服務品質及工作流程，使家族可就家族辦公室功能運作的效率及效果進行評估，進而優化家族辦公室的機能。

滾動式調整家族辦公室營運模式

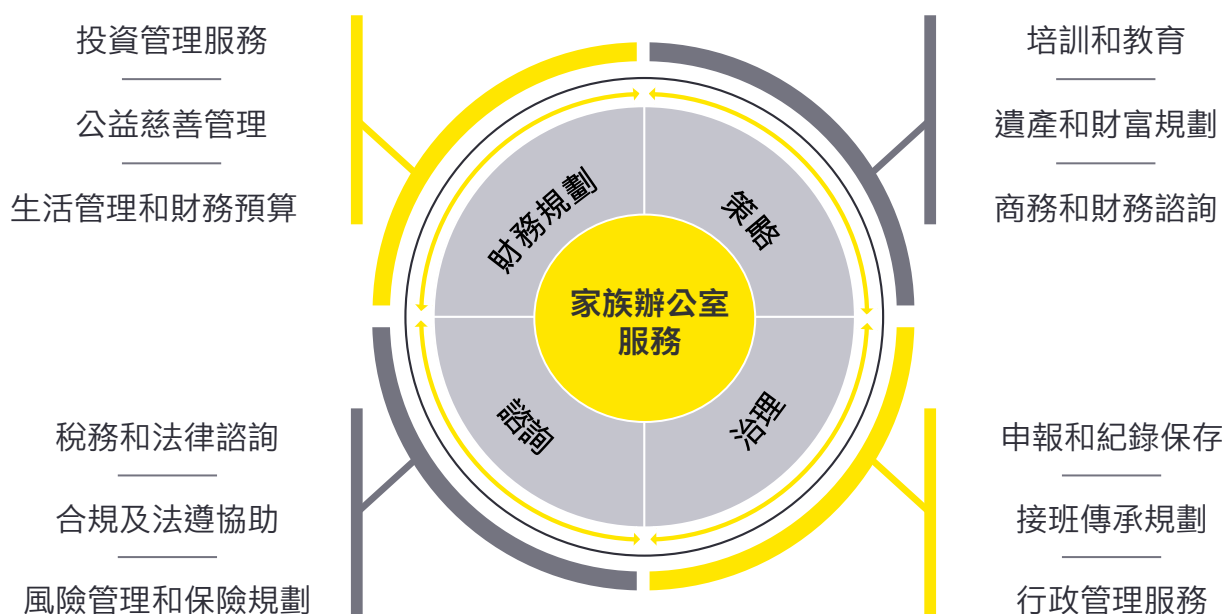


# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器



## 三 家族辦公室建立之評估及規劃 - 家族辦公室服務

在家族辦公室建置的評估及規劃階段時，針對家族辦公室應具備之服務(功能)，家族應從以下幾個方向思考：需要的服務類型、是否有未辨識出的服務需求、誰來提供服務(例如：家族成員、外聘專業人士或委外)、服務提供所需之成本、服務內容的隱密性程度、服務的專業能力需求等。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類型：



以家族所需專業服務其中一項舉例，詳細可參考附錄：

### 規劃前

### 規劃後

服務類型	遺產和財富規劃
具體事項	資產傳承計畫擬定
服務提供者	創辦人與配偶討論
隱密程度	高
成本	低
專業程度	低 (非專業，僅透過網路獲得資訊)

服務類型	遺產和財富規劃
具體事項	資產傳承計畫擬定
服務提供者	外部家族辦公室 (例如：安永)
隱密程度	高
成本	較高 (專案規劃、常年諮詢)
專業程度	高

# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器



## 三 家族辦公室建立之評估及規劃 - 服務內建或委外

當家族在評估家族辦公室服務是否應由家族內部提供(內建)或委由外部專業團隊協助(委外)時，可綜合考量下列因素：

- 家族成員人數多寡
- 家族成員專業技能
- 家族成員國籍身分
- 家族對隱私的重視程度
- 家族資產複雜與多樣性
- 家族支出預算
- 家族資產所在地分布
- 成本與效益考量

前述家族辦公室所提供的服務，於衡量內建或外包時，可能出現不同的優點比較及執行方向，舉例說明如下。

內建	家族辦公室服務	委外
	<b>一、策略面</b>	
主要見於家族辦公室設立初始時	商業和財務諮詢	提供具競爭優勢的建議
隱私為主要考量	遺產和財富規劃	僅需執程序面或法規諮詢
可辨認及提供適當的教育培訓方案	培訓及教育	提供專業培訓
	<b>二、治理面</b>	
隱私為主要考量	申報和紀錄保存	以資料取得及管理便利性為考量
自行衡量下一代接班意願	接班傳承規劃	有系統地定義及評估適任者應有特質
需每日例行處理	行政管理服務	可能降低成本
	<b>三、諮詢面</b>	
由專責團隊負責	稅務和法律諮詢	提供最新的法規動向
家族辦公室或資產規模夠大時提供	合規及法遵協助	可能降低成本
可能無法按想法成就目標	風險管理和保險規劃	提供值得信賴的專業建議
	<b>四、財務規劃面</b>	
從事基本投資管理及資產配置決策	投資管理服務	就複雜多樣的資產做專業化投資與管理
可依家族需求理念客製化	公益慈善管理	以專案服務方式提供
專業化管理(隱私考量)	生活管理和財務預算	服務項目較規格化



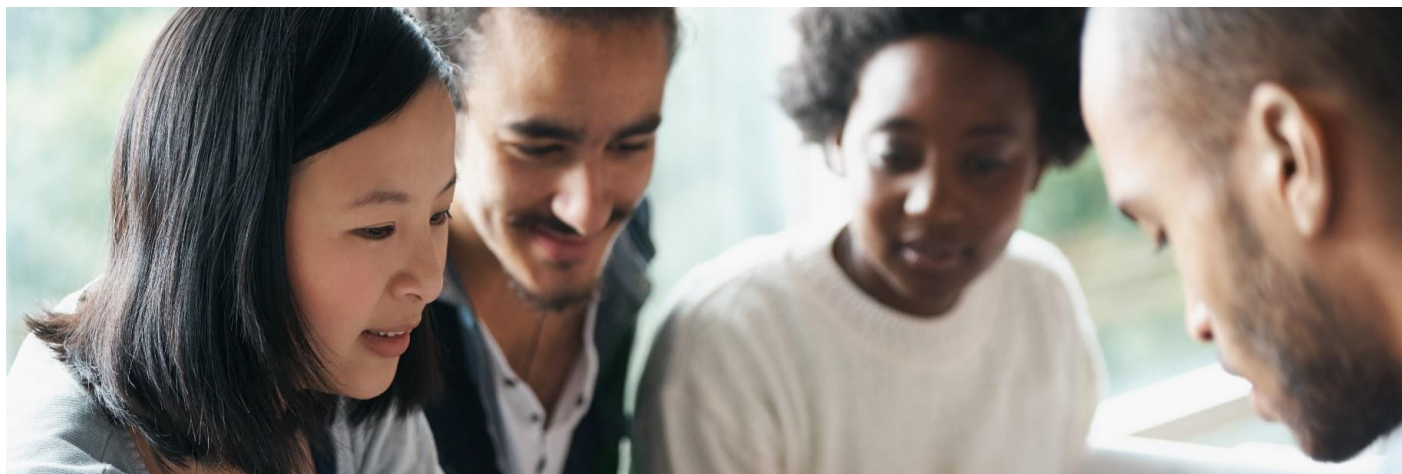
# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器



## 安永家族辦公室結語

安永聯合會計師事務所林志翔執業會計師表示，依多年累積的實務經驗觀察，臺灣的家族企業對所需的家族辦公室服務可採內建與委外並行的方式，家族可自行打理或基於隱私考量不便委外的服務項目由家族內部機構提供，而涉及專業領域評估的服務項目則委任外部家族辦公室負責。如此一來，在符合經濟成本效益的同時，家族仍可保有一定程度的主導和隱密性，並藉由外部經驗豐富的專業團隊資源，偵測外部大環境局勢對家族帶來的影響，為家族傳承和治理多一道把關，避免產生不必要的風險及成本。

然而，家族辦公室的建置需仰賴家族對於自身需求狀況的深度了解，建議透過專業第三方引導家族逐一評估與規劃家族辦公室設立的前置作業，為家族量身訂製適合的家族辦公室營運模式。



## 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)

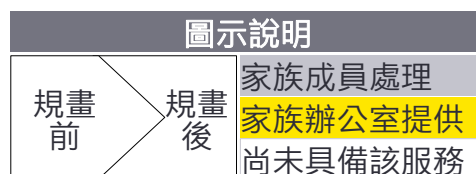


# 家族辦公室 家族企業永續傳承的利器



## 附 家族辦公室服務評估及規劃

家族辦公室應具備的服務從四大主類型及其十二項次分類出發，並依家族的需求進一步辨識及評估現行已提供的具體服務及潛在的服務需求，進而規劃家族辦公室的功能。以下表為例：



具體服務事項

### 一、策略面

商業、財務諮詢	遺產傳承規劃	培訓和教育
家族企業營運監督	資產傳承計畫擬定	量身打造家族成員教育培訓計畫
家族不動產物業管理諮詢	資產傳承計畫執行及監測	組織專業培訓課程

### 二、治理面

申報和紀錄保存	接班傳承規劃	行政管理服務
定期報表彙編	家族治理架構設計與建置	家族差旅規劃
會計帳務處理	家族傳承計畫企業接班計畫	家族定期聚會

### 三、諮詢面

具體服務事項

稅務、法律諮詢	合規、法遵協助	風險管理、保險規劃
稅務諮詢及規劃	簽證服務 稅務申報服務	人壽、意外、產物保險配置
法律顧問服務	組織架構法遵	資訊安全管理

### 四、財務規劃面

投資管理	公益慈善管理	生活管理、財務預算
市場分析、投資風險與績效管理	基金會/公益信託設立與管理	家族成員生活開銷繳費管理
投資標的盡職審查	公益捐贈對象調查與篩選	家族成員個人財務規劃



## 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. 14006737  
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。