



安侯建業

# 世代傳承大挑戰 調查報告

有效溝通與接班人能力之養成



# 迎接家族企業傳承的挑戰



家族企業的傳承是近幾年被熱烈討論的話題，傳承成功與否，並不只是職位的交棒，而應該在傳承過程中找出世代間的共識，並進行有效的溝通與養成規劃，以確保家族傳承與事業傳承能夠在預期的軌道上進行。

為了解家族企業不同世代間對於傳承挑戰的看法及準備程度，2019年度KPMG家族辦公室特別針對了台灣家族企業，以為期半年的時間進行了二份與家族企業傳承相關的調查，主題分別為上篇「世代傳承大挑戰」，及下篇「家族企業在傳承接班上能力養成的認知及準備」。

本次發布之調查為上篇，於2019年9月完成，並與《商業周刊》獨家合作於12月份進行封面專題報導；下篇則預計於2020年初接續出版。

根據本次發布之調查結果，我們發現，代際之間的確存在觀點的歧異，而要如何把差異縮小，達成共識，則是傳承成功與否的重要關鍵。在此調查中，KPMG提出了幾項觀察及歸結出建議，希冀能提供給家族企業在開展或規劃傳承工作之參考，同時了解自身家族企業在傳承接班之際面臨的挑戰，盡早做出準備。

最後，在此再次感謝社團法人中華民國管理科學學會及所有協助填寫問卷的朋友們於期間所提供之協助，以順利完成本次調查。

陳振乾

家族辦公室主持會計師  
KPMG安侯建業

# Contents

3

關於世代傳承大挑戰調查報告

4

家族企業傳承5大觀察

15

KPMG 整體觀察

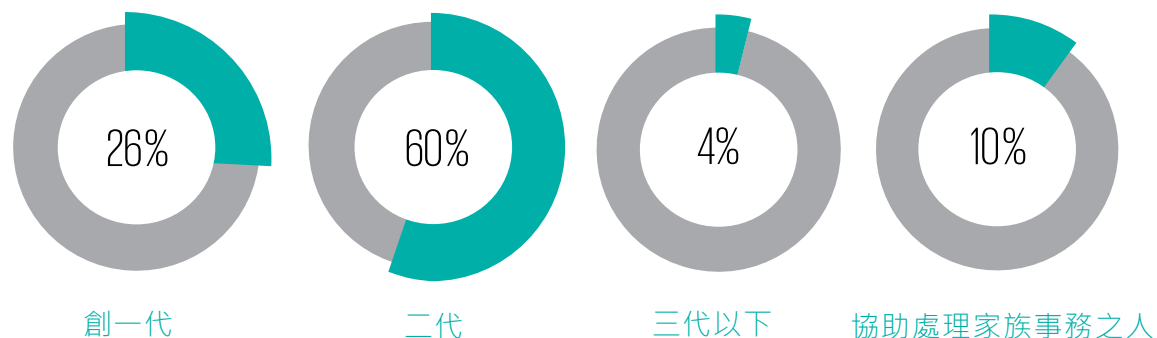


# 關於世代傳承大挑戰調查報告

調查期間：2019年4月至9月

問卷對象：台灣中小企業家族企業（涵蓋北中南各區域）一代、二代以下之家族成員與協助處理家族事務之人

問卷回收總數：211份



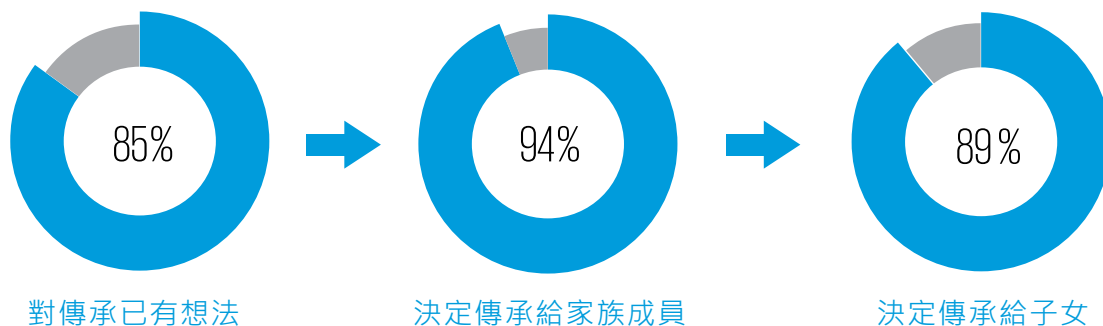
# 家族企業傳承5大觀察





## 主要觀察 ①

85%受訪的家族企業對於傳承已有想法，而其中94%的家族企業經營權傳承仍以家族成員為主，尤其是傳承給子女



在本次調查中，有78%的受訪對象表示，家族企業目前已面臨傳承的需求，在這些家族企業中，有85%表示，對家族企業傳承的規劃已有想法，有15%的受訪家族企業對於是否要繼續傳承或退出？以及該如何傳承？仍未有具體的傳承想法。

而在已有傳承規劃想法的受訪者中，94%的家族企業希望將企業的經營權傳承給子女或其他家族成員，尤其近9成仍是以希望子女接班為主。調查顯示，即使有50%的受訪者認為家族企業可以傳承的

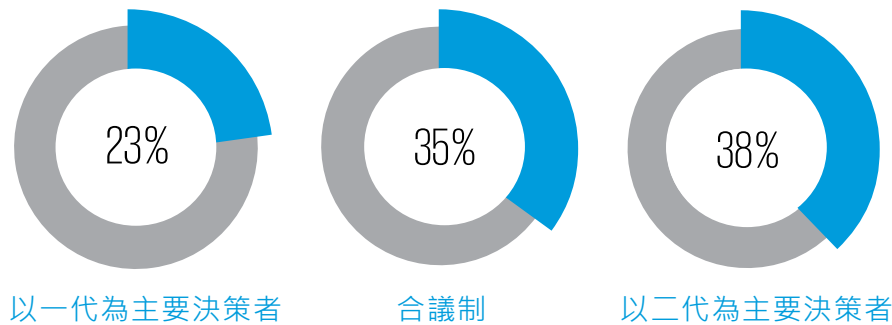
對象不排斥由專業經理人來擔任，但目前規劃的傳承對象還是會以子女或其他家族成員為優先考量對象。

這項調查雖然很符合東方多數傳統家族企業的想法及作法，但「接班意願」與「接班的能力」就可能是能否繼續接棒傳承的關鍵。根據我們的觀察，「接班意願」往往來自於子女對家族企業的認同度以及代際間的溝通，因此建議家族間需要著手進行家族企業價值與文化的建立，讓子女能夠認同家族企業；同時對於子女接班能力的養成也宜盡早規劃。

## 主要觀察 2

已由二代接班的受訪家族企業中，近六成表示，一代仍在家族企業中發揮關鍵影響力

Q：二代已接班的家族企業，其主要的決策模式為？



**職位接班是否就等於決策接班？** 在我們的受訪已由二代接班的家族企業中發現，即使接班了，仍有近六成的家族企業，一代仍在決策上發揮其關鍵影響力，包括仍完全以一代為決策者，或是一代仍參與議決的合議模式。而其中也有4%的二代表示家族企業的主要決策模式仍不夠明確。

\*接班指的為擔任家族企業總經理或CEO



再進一步作交叉分析顯示，其中有41%的受訪者認為這種一人決策（父權式）的管理模式將會成為接班上面臨的重大挑戰之一。因此，何時放手？如何進行決策交班？是在傳承中必需家族成員共同重視的議題。

KPMG觀察，職位接班其實並不一定就等於決策的接班，多數的企業創一代，辛苦打拚一輩子，其間或許經歷過數次成功的轉型，但是到了年紀漸長，對於外在環境及趨勢轉變的承受度及反應已經沒有過往的敏銳度及衝勁時，也應該要能在了解二代對於經營企業的精神與想法（包括轉型及創新等）後，予以充分的支持及協助；二代如果在企業中提出一些想法，一代不必急於全盤否定，打擊接班人的信心，而能夠適時提醒，與二代溝通進行調整，並協助其落實調整為實際的作為，這樣同時也能夠有助於培養出接班人的自信心，以及願意做事且勇於負責任的態度來，因為傳承與接班並非在完全的複製第一代成功的經驗，而是透過培育與發展一個世代迎接經營挑戰的能力。

### 已接班的二代中，一代仍在企業決策上發揮關鍵影響力者，認為家族企業傳承或接班上面臨的挑戰是？

外在經濟環境的挑戰

59%

一人決策（父權式）的管理模式

41%

家族成員間互相衝突，難溝通出一致的想法（個性 / 目標 / 價值觀等）

36%

企業目前的經營狀況不易傳承

23%

創業精神與持續創新的能力

23%



## 主要觀察 ③

### 受訪一代對傳承的挑戰，聚焦接班人能力及意願； 二代則關心決策模式及利害關係人衝突

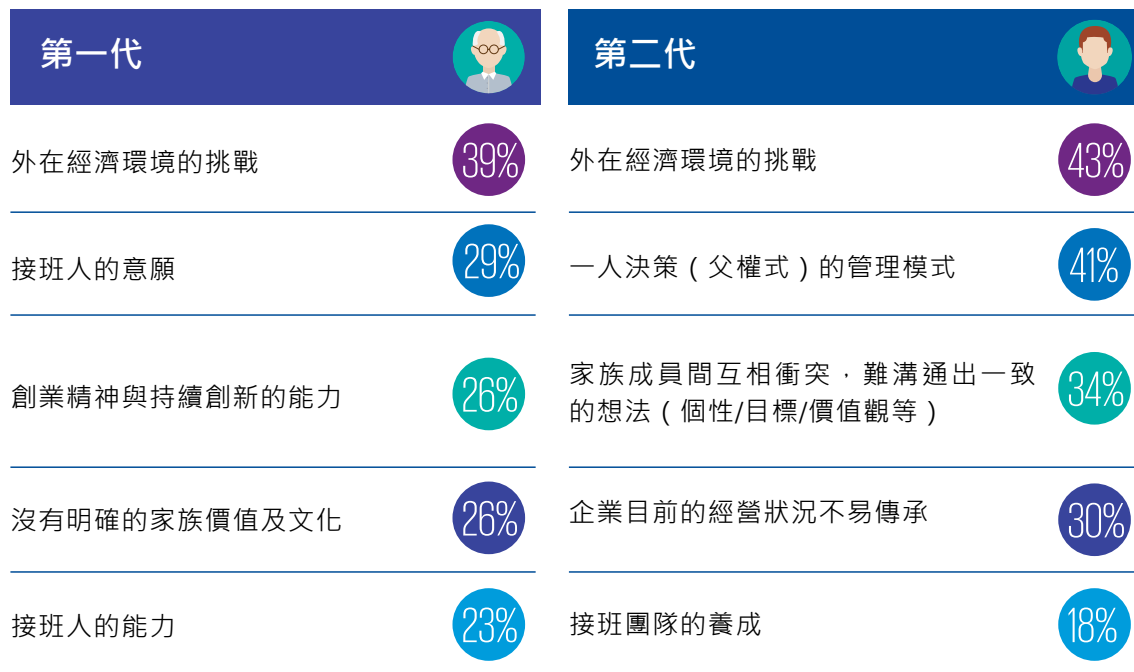
---

與傳承接班相關的議題很多，在對傳承挑戰的看法中，KPMG觀察到，代際之間對於議題的理解和優先順位常常存有極大的歧異，如受訪的一代較聚焦接班人能力及意願的議題；而二代則關心決策模式及利害關係人衝突，此也對應到前面我們調查出的一代往往在傳承後仍因為不放心而不願放手，也使得二代無法獨立決策，甚至產生代際間衝突的狀況。

唯有些議題，由於對企業持續經營產生重大的影響，仍會被一代及二代視為是家族企業傳承與接班上共同的挑戰，如對於「外在經濟環境的挑戰」是世代間都很關心的議題，像是全球化的發展、國際經濟情勢瞬息萬變、美中貿易之戰的影響等，都在在左右著台灣經濟的前景，成為企業發展的重大挑戰。



## Q：世代間溝通的歧異 — 家族企業傳承或接班上面臨的挑戰？



## 主要觀察 4

### 代際間及家族成員間缺乏有效溝通及相對的衝突解決機制

---

我們發現，能否「有效溝通」往往是建立接班成功模式的關鍵，在受訪的二代中，有41%的二代認為一人決策（父權式）的管理模式，對於實質決策接班會形成極大的挑戰。此外，當家族企業隨著世代不斷傳承，將會有更多活躍的家族成員參與家族企業，也會有更多的家族成員享有家族企業所產生的利益。

因此「溝通」的問題除了在上下二代間，也可能包括與家族其他成員間的衝突問題，這除了會影響家族事業的發展，也衝擊了家族人的情感。

觀察我們的調查結果，發現大部分的家族企業仍未有一套較有系統的家族治理系統及衝突解決機制，故常未能進行有效溝通，以致於容易發生衝突或產生衝突了卻沒有有效化解的機制，導致衝突擴大。

因此，建議每個家族間應建立一套溝通機制，包括創造正式溝通的場域，讓家族人的溝通是用程序來主導，而不是以情緒在對話；建立衝突解決機制，讓家族成員間練習對話、作決策，由一代從旁觀察，並輔導雙方作出結論，讓過程可以內化為家族成員未來溝通的行為模式。

基本上，有效「溝通」是二代養成的必要過程，是傳承能否成功的關鍵之一。



## 主要觀察 ⑤

### 家族企業對接班人養成仍傾向由基層作起；接班人能力的養成是企業傳承關鍵

關於家族企業對家族接班人的養成模式，64%的家族企業一、二代受訪者仍認為最好的方式應該是要「從基層作起」，但「從基層作起」的重點應該是思考：到底要養成的是什麼？是經驗還是能力？

實務上，很多人在基層多年，卻往往只停留在對某一種能力的運用，那麼對於接班養成根本是沒有加分的。

#### Q：家族企業對接班人的養成模式？

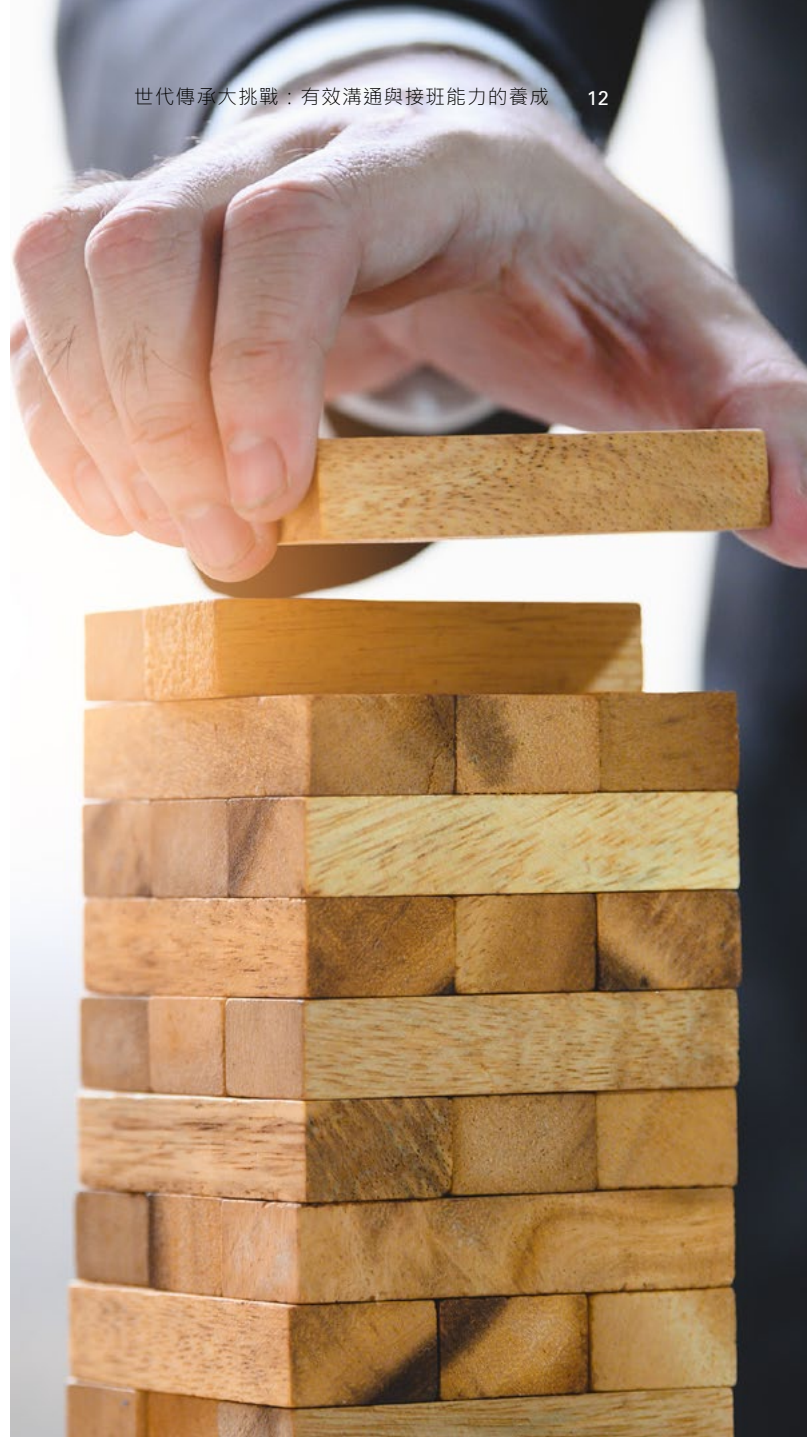




## 二代能力養成的第一步：認識「企業的核心能力」與「家族的核心能力」

---

我們認為，無論是採取何種接班的模式，第一步，就是讓二代在過程中，學習認識「企業的核心能力」與「家族的核心能力」，同時因應趨勢，思考如何將企業的核心能力轉化成企業的核心競爭優勢，並讓這個企業原有核心能力，持續延伸精進，加上家族的核心能力，能再更進一步創造出另一種全新的核心能力。





## 接班人能力的開展

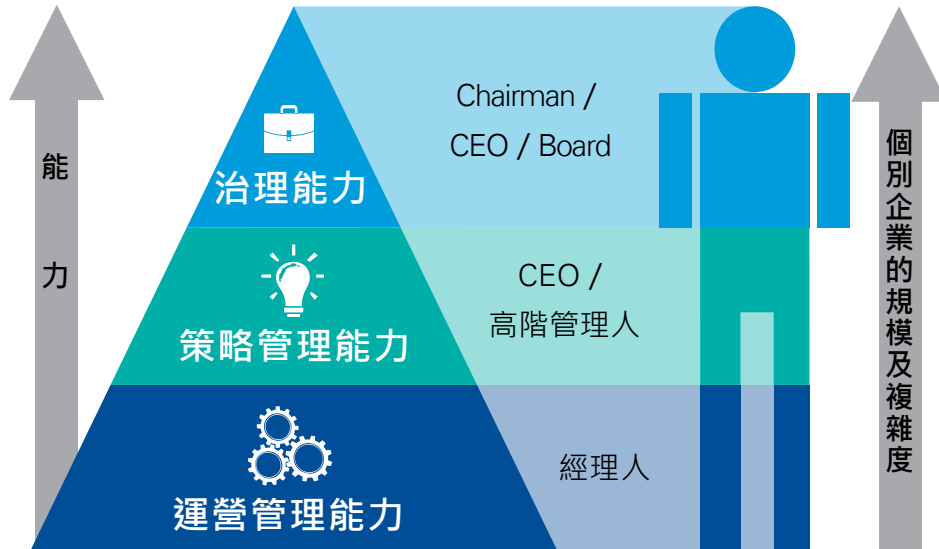
---

「**認識家族企業的核心能力**」是我們認為接班人能力養成的第一步，而該如何進一步開展接班人能力的養成呢？我們的看法是，必須要依個別企業的規模及複雜度來考慮。基本上，接班人能力的養成從上而下可以分成**治理能力、策略管理能力及運營管理能力**三個層次來討論。運營能力的養成，包括對現有企業營運模式與服務流程的掌握、對於企業現在的核心能力及其競爭優勢的掌握、或是如何透過強化運用「管理工具」的能力，例如我們常說的流程重組、組織重組、ERP的導入等，來提升企業現有的核心能力與競爭優勢，另外，如財務報表資訊的閱讀與分析等，也是二代接班過程中，必要養成的輔助性能力。

在策略管理的養成能力方面，二代需要思考的是，當企業繼續發展時，原有的核心能力是否足夠？是否必須再擴張延伸投資，以拉出第二條、第三條成長曲線？另外，家族企業是否需要發展新的核心能力，以因應外部競爭，或是判斷是否要進入新的事業領域，進行產業轉型。而治理方面的能力養成，則可以包括在董事會的職能、策略治理能力、風險治理能力與利害取捨與溝通等（例如對企業風險與股東報酬，對企業內部與外部間）。

把二代接班能力的養成從治理能力、策略管理能力及運營管理能力三個層次來談，我們認為是可以更明確地依照企業的規模、接班的人數、意願及能力等安排出接班人在家族企業的合適角色，據以規劃出接班人能力養成的藍圖。

### 接班能力的開展：接班人能力養成三層次



# KPMG 整體觀察



# 整體觀察

## 家族與企業傳承的總體規劃與治理機制

根據我們的整體觀察，台灣的家族企業目前雖已有傳承相關計畫，但仍然屬於點對點、線對線的處理方式，缺乏一套完整性、系統化及可執行的總體規劃（Master Plan），亦即需要建立一套包括：價值與文化的傳承地圖、所有權架構及財富的傳承地圖、家族治理與企業治理地圖、風險治理與管理地圖，以及企業發展與二代養成的傳承地圖等五張策略地圖及一套治理的機制。

千里之行，始於足下，家族企業要達成成功傳承的大目標，就必須要盡早展開整體的規劃，完整地考量在接班傳承過程中所相關的議題，以作出適合家族企業的總體規劃來。



“  
台灣家族企業  
目前的傳承普  
遍仍缺乏一套  
完整性、系統  
性及可執行的  
總體規劃！

”

## 總 結

家族企業傳承的過程應借鑑西方的經驗，  
導入一套符合以下條件的總體規劃：

- 1 完整地考慮傳承各面向及家族成員需求。
- 2 須運用系統，與時俱進。
- 3 能實際執行。





## 家族辦公室服務團隊聯絡資訊



**陳振乾**

家族辦公室主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 01962  
pedersonchen@kpmg.com.tw



**張芷**

稅務投資部營運長  
+886 2 8101 6666 ext. 04590  
schang1@kpmg.com.tw



**卓家立**

安侯法律事務所主持律師兼所長  
+886 2 2728 9696 ext. 14688  
jerrycho@kpmg.com.tw



**郭士華**

家族辦公室協同主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 03814  
rkuo@kpmg.com.tw



**蔡文凱**

稅務投資部會計師  
+886 4 2415 9168 ext.04581  
ktsai@kpmg.com.tw



**劉彥伯**

顧問部執行副總經理  
+886 2 8101 6666 ext. 05653  
abelliu@kpmg.com.tw



**尹元聖**

家族辦公室協同主持會計師  
+886 2 8101 6666 ext. 11139  
jasonyin@kpmg.com.tw



**吳能吉**

稅務投資部會計師  
+886 7 213 0888 ext. 07178  
aikeywu@kpmg.com.tw



**陳惠媛**

審計部執業會計師  
+886 6 211 9988 ext. 01595  
angelachen@kpmg.com.tw

### 聯絡窗口

**汪欣寧**

協理  
+886 2 8101 6666 ext. 08712  
lydiawang@kpmg.com.tw

**林妍伶**

主任  
+886 2 8101 6666 ext. 33388  
landylin@kpmg.com.tw

更多資訊 · 請至家族傳承服務網頁參閱 <http://home.kpmg/tw/familybusiness>

更多資訊 · 請至家族傳承服務網頁參閱 <http://home.kpmg/tw/familybusiness>

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.