

中信政大產學合作 家族辦公室研究智庫

本期研究主題：家族企業的家族治理

主 筆 教 授：香港中文大學 范博宏 榮休教授

專案主持教授：國立政治大學 許永明 特聘教授

合 作 單 位：中國信託商業銀行 私人銀行處

日 期：2026年6月24日

目錄

CONTENTS

前言	01
第一章 家業傳承的挑戰	02
第二章 傳承無形財富－家族治理的真意	03
2.1 家族治理－培養能合作的家人	
第三章 家族治理架構與原則	07
3.1 家族治理內容	
3.2 家族的範圍	
3.3 家族價值觀與規範	
3.4 家族大會	
3.5 家族委員會	
3.6 家族辦公室	
3.7 家族資產與控股架構	
第四章 家族憲章－制定實施的時機與條件	11
4.1 家族教育	
4.2 創業	
4.3 就業	
4.4 接班人培養	
4.5 慈善	
4.6 健康照顧、退休養老	
4.7 家人關係維護與衝突解決	
4.8 家族基金	
4.9 婚前（後）協議、遺囑	
4.10 家族憲章的實施	
第五章 凡事起頭難：家族治理的導入	15
5.1 家族治理導入案例	
第六章 結語－給臺灣高資產家族的建議	18
參考文獻	18
附錄－家族憲章示例（請洽中國信託私人銀行家族辦公室服務團隊）	

前言

臺灣正面臨高資產家族逐步邁入跨世代的傳承。家族所面臨的核心課題，已不再僅侷限於如何繼續累積財富與資產或如何有效移轉給下一代，而是要進一步關注：家族事業能否持續發展、家族成員之間是否得以維持長期合作，乃至於整體家族運作能否保持穩定及面對危機時能否展現韌性。隨著家族規模擴大、世代結構日益多元，傳承所涉及的議題亦愈趨複雜，單純以法律或財務工具回應，往往已難以全面因應實務上的挑戰。

近年來，越來越多的市場調查與研究，在在顯示此一趨勢正在加速逐漸成形。依據中國信託與波士頓顧問公司（BCG）於今（2026）年初所發表的研究顯示：愈來愈多臺灣高資產家族已經開始將傳承關注的重心，從實質財富的累積與移轉，提升至家族價值、共同願景以及對社會責任的延續。該研究同時也呈現出不同世代的家族成員對於制度化治理安排之期待，有所差異。此報告的研究結果，點出了家族治理的重要性。再者，制度應如何設計、何時適合啟動相關討論，以及如何在兼顧制度建構與家族關係和諧的前提下加以落實，仍有必要結合既有研究成果與實務經驗，進行更為系統性的整理與分析。

本期產學合作研究係由本人擔任專案主持教授，統籌整體研究架構與進程，特別邀請長期深耕華人家族企業與家族治理議題的范博宏教授擔任主筆，針對家族治理與家族憲章等相關議題進行深入探討。研究內容結合范教授長期對市場的觀察與嚴謹的學術分析，聚焦家族治理的核心意涵、制度功能與目的、治理架構的設計原則，以及相關制度工具在實務落實過程中所可能面臨的關鍵議題。本研究之目的，並非試圖提供單一或標準化的制度範本，而是希望透過建構一套具脈絡性的分析視角與思考框架，作為臺灣高資產家族在面對治理與傳承議題時的重要參考基礎。期望協助臺灣高資產家族在治理與傳承上，能夠以前瞻性的眼光，且更有邏輯與順序的方式，思考相關制度設計的重要性與必要性，規劃可長可久之家族發展與共榮的路徑。



國立政治大學商學院 風險管理與保險學系暨國際金融學院
特聘教授兼副院長

第一章 家業傳承的挑戰

從學術研究和屢見不鮮的社會新聞事件中我們已經知道，家族與其事業跨世代長期發展很不容易。根據筆者對將近230家在臺灣、香港、新加坡擁有股票上市公司的家族傳承接班樣本，這些家族企業在傳承期間的價值變動扣除所在地股票市場價值變動後竟然平均縮水60%，而且傳承後價值沒有回升（范博宏等，2015）。這意味著家族企業的所有者和投資人每價值100元的股份，在傳承期間平均損失60元，傳承後平均僅剩餘40元。這伴隨著企業傳承的龐大損失是一次性而且持久的，不僅是創辦人家族的損失，而且是全社會的損失，因為這些事業早前生產要素的投入付諸東流，後人還得捲土重來重新投入生產。

那些在傳承過程中遭遇路障的事業並非經營不善，甚至曾經風光一時，創辦人也不缺專業的會計、法律、金融顧問從旁協助，理應有完善且專業的傳承準備。但是事實並非如此，根據筆者的觀察與研究，傳承是華人家族與事業持續發展的最大瓶頸、終極挑戰（范博宏、莫頓·班納德森，2014，2015）。



第二章 傳承無形財富—家族治理的真意

“ 家業傳承的關鍵，不在「有形財富」的分配，而在於「無形財富」的延續，家族治理即成為「培養家人合作」的核心要件。 ”

家族與其事業在傳承中毀敗，並非因為不善經營或理財，而是無力傳承家業賴以興旺的無形財富。如果家庭關係要能跨世代凝聚延續，重點和難點不是保護分配管理物質財富，而在於傳承分享非物質財富。後者是前者的必要條件，反而前者對於後者缺乏積極正向的影響。也就是，有形財富越分越少，無形財富越分越多。無形財富，常是家族與事業成功的關鍵投入，為事業帶來生產力、競爭力，從而獲得利潤，轉化為有形財富。創始人的價值觀、領導力、技藝、與重要利益相關者的信任關係等無形投入，雖為其事業帶來價值，卻難以被學會或出售轉讓，這些無形資產的生產力與價值依附於創始人一身，稱之為特殊資產（范博宏，莫頓·班納德森，2015）。特殊資產在跨代交接過程中大幅流失，是家業傳承的重大挑戰。而家族治理，正是培養家人合作，保護並傳承特殊資產的不二法門。

以下，筆者將以經濟學的邏輯配合多年的研究和諮詢經驗，引導讀者思考、進一步著手規劃其家族治理的制度框架和內容。讀者將發現家族治理是家業長青的關鍵重要條件，其與家族股權和企業治理機制結合聯動，家族與事業才能同步發展，生生不息。

家族治理 - 培養能合作的家人

自問，20年、50年後誰是家人？血緣關係、法律約束、物質財富恐怕不足以確定未來家人的親疏遠近，看看每月、甚至每周全世界，包括臺灣，多少富豪之家關係決裂就明白這個問題的普遍性。能跨代傳承的家庭，必定在錢財、血緣和法律眷屬關係外擁有更重要的凝聚元素。

家人們過了求生存、溫飽階段，滿足物質需求退居次要，通過合作完成共同目標所獲得的幸福感和滿足感，成為家人凝聚的重要條件。反之，如果家人之間合作比各自獨立或與外人合作困難，這個家庭的關係就不穩固，更缺乏共同擁有物質財富或經營事業的優勢。所以，20年甚至更久之後仍然在一起的家人，必需是能彼此合作、分享幸福感的家人。

家人間的合作關係，不像是明碼實價的市場交易，而是以維護鞏固長期的關係為前提，為滿足對方錢買不到的需求，做雙向對等且持續的投入。所以，家族治理的第一步，是家人們明瞭並認同能合作的家人必需具備哪些條件。這些家人合作的條件不是天生、需要後天培育。所以，培育家人合作的能力和習慣，是家族治理的關鍵投入。瞭解了這些條件和培育的代價後，家人們就可以決定用甚麼方法去選擇、培養未來能合作的家人。

具體而言，根據筆者多年輔導家族治理的經驗，能合作的家人需要具備五項條件（圖一）。第一是價值觀，就是家人有共同的價值觀和為人處世原則，同時尊重彼此的不同。第二是相愛，就是家人做到互相瞭解、尊重、負責、和照顧。第三是溝通，就是家人之間對共同的問題能理性客觀的交流想法。第四是決斷，就是對於共同關切但無共識的問題，有方法達成決定，並尊重、有效執行決定。第五是成長，就是家人在品格和能力方面做到自我反省、學習、改善、進步。



圖一：家人合作的五項條件

家人合作條件一：價值觀

價值觀如同信仰，面對複雜多變的世界，相信以某些原則做下決定是正確的，即使那決定犧牲了自我的利益。現代家庭成員各自在不同的時空環境學習成長，難有統一的價值觀。用心考察到至少一個仍然存在現有家人內心和行動中的價值觀是家族治理前期規劃的重要任務，因為它將成為未來凝聚家族的強大力量。也因此，共同的、經實踐證實的價值觀，是血緣和婚姻關係之上，定義未來家族範圍的重要條件。

價值觀並非天生、源自人們千百年來所生存居住的水土，通過宗教、信仰、農耕習慣形成文化，雖無明文且難以言喻，卻深沉的影響人的言行舉止，成為人們往來互動的信任基礎。例如，即使中國一百五十年來歷經戰亂、饑荒、社會和文化動盪，幾千年來農耕習慣形成的合作文化仍深植人心，成為1980年代後中國第一批家族企業誕生的基礎（范博宏等，2022）。

所以，考察人及家庭的價值觀，首先要瞭解他們的文化背景，進而考察他們的思維和行為能否、如何與他們的文化元素契合。找到了人（家庭）與文化的契合點，就可以用語言、文字描述它，成為此人（家庭）的價值觀表述。

家人合作條件二：相愛

家人的幸福感，源自一位家人率先察覺另一位家人的需要，願意承擔照顧那位家人的責任，並以家人願意的方式照顧他（她）的需求；而接受照顧的他（她）感受了家人的付出，願意同樣的去瞭解、尊重、承擔、照顧家人的需求（圖二）；家人之間雙向對等、生生不息的付出與接受，就是心理學兼哲學家弗洛姆（1956）所強調，表現出來而且感受得到才是真愛。

反之，沒有表現出來的愛，等同沒有。讀者們不妨記下那四個愛的表現，並持續從家互動中察覺、練習、自我改變、影響家人。當越來越多家人感受到愛、付出愛，就成就了家人都能分享的幸福感。



圖二：愛的表現
（弗洛姆，《愛的藝術》，1956）

家人合作條件三：溝通

毋庸置疑，溝通是一個持續凝聚家庭的重要條件和表現，可惜也是許多華人家庭的弱點。雖然傳統中華文化以含蓄克己為美德，以禮教約束人的行為和互動，但是從西元1900年八國聯軍攻陷京畿之後，中華文化的禮教和美德在世代中國人之間流失、而重建或形成新的文化需要很長的時間。臺灣老一輩人深受中華與日本禮教文化影響，而新一代的臺灣人受中西文化多重影響，價值多元開放，與父輩的單一保守形成強烈對比。文化、價值差異造成的溝通障礙將持續限制華人家庭發展。也就是說，華人家庭因為缺乏共同文化基礎和溝通能力，家人關係將隨時間和世代交替而分散疏遠。所以，有志跨代凝聚發展的家人們，必需現在就開始磨練家人溝通的能力和習慣。

家人合作條件四：決斷

試問，如果家人對共同的問題意見不同，如何做決定？通常的回答是：“大家討論，形成共識”，或者是：“聽家長的”。這兩種回答都讓人擔心，因為只要多於一人，許多事就難有共識。也許有些方法繞開這問題，比方夫妻之間可能分工，各管自己分內之事，這樣的好處是省得彼此吵架，但壞處是縮小了彼此合作的範圍和成效，而且為了成全短期的家事，卻拖延了兩人待解決的問題，日久，小問題累積成難以解決的大問題。又比方，聽從家長（父母、丈夫或太太）的決定雖然省心不傷關係，卻未必解決問題、反而如果內

心不平的家人們不尊重、不執行那決定，把問題的決定交給家長，其實是逃避問題、拖延了問題的解決，長此以往，家人關係就被累積未解的矛盾割裂。最後，由以上這些方式決定家人之事的家庭，在家庭的頂梁木傾瀉之時，將付出沉重代價。無人做主之時，家人們不知道如何解決問題，結果讓事情解決彼此的關係。

有心跨世代發展的家庭，必需擁有共同解決問題的決斷方法，並且尊重這方法做下的決定，即使個人不認同，也願意確實執行那決定。另外，家人之間可能發生不能協商或用現有決策方法解決的矛盾，在這樣較極端的情況下，應有預設的家人衝突解決流程，由中立客觀且受尊重的顧問按照這個流程去引導、斡旋衝突中的家人，有必要做出仲裁。

家人合作條件五：成長

許多因素造成人與人的關係界限。有些界限是刻意劃分的，例如家人之間的行為互動準則有助於彼此的尊重和信任。但是有些界限是被動造成的，對家人良性關係互動形成鴻溝般的障礙。一個常見的情境，夫妻之間對自我成長的態度不同，一人上進開通，另一人消極封閉，日久，雙方精神和性靈的差距擴大，這段婚姻雖然成就了兒女、事業和財富，夫妻卻失去了相處的樂趣，各行各路，甚至分手。

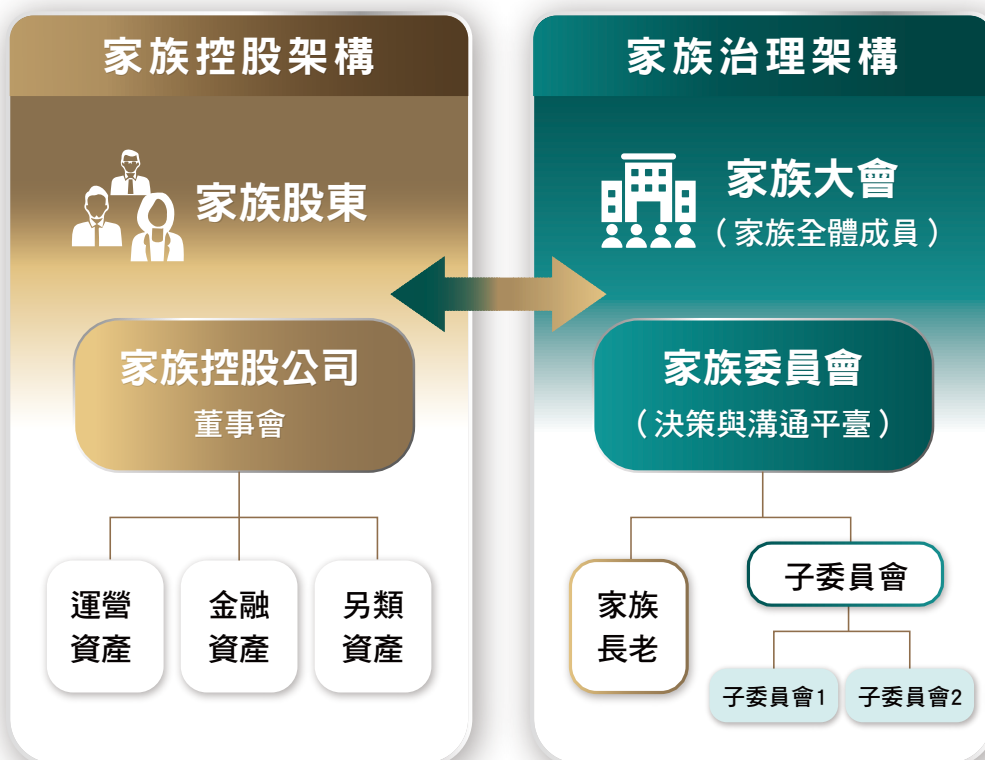
如果這對夫妻早能對自我成長取得共識和平衡，縮小心靈鴻溝，他們就能擁有在一起的幸福。類似的問題也在其它的家庭關係發生，例如姐弟之間有不同的成長動力，姐姐積極主動，樂意照顧家庭；弟弟消極被動，習慣受家庭照顧。父母不在之後，姐弟之間的關係互動反應了彼此成長的落差。姐姐數落弟弟的錯誤，同時為他造成的問題收場，弟弟接受姐姐的扶持、同時憎惡她輕視自己。如此畸形的家人關係勢必以兩敗俱傷結束。如果姐弟年幼時期在父母的誘導下取得成長的平衡，如今就沒有那麼深的鴻溝，他們也就會有雙贏的合作關係。總之，家族治理的目的，是培育彼此合作、代代凝聚、傳承無形財富的家人。有形財富的管理和分配，不是家族治理的重點，而是完善家族治理之後的一個結果。

第三章 家族治理架構與原則

為了幫助家人們釐清在家庭和事業層面彼此的關係和各自的責任、分工，家族治理規劃的一個原則是家事和公事分開，由不同組合的人員、平臺、和方法分開決定家事和公事。

家庭成員們不僅要合作處理家庭事務，還需要合作經營事業。家庭和事業組成後的前二十年，由於人口簡單、事務不複雜，通常由家長承擔照顧家人、經營事業的責任，以潛移默化、言傳身教的方式培養下一代，並引導家人在家庭內和事業上分工合作。

進入了家庭和事業的第二個二十年，家庭人口增加，事業龐雜，過去的家長式治理力有未逮，有必要導入較制度化的治理方式。為了幫助家人們釐清在家庭和事業層面彼此的關係和各自的責任、分工，家族治理規劃的一個原則是家事和公事分開，由不同組合的人員、平臺、和方法分開決定家事和公事（圖三）。如此家事與公事分開的架構，便是業界所謂的雙邊規劃（dual planning）。比方，當成年家族成員人數超過15人，為增進決策效率並兼顧家族代表性，可組成一個代表家人議事決策的委員會，由委員代表家人討論並決定共同關切的議題。另一邊，部份家族成員是家族事業的股東，他們在公司的股東會、董事會商討決定關於事業的議題，不把公事拿到家裡討論、佔據家人相處和討論家事的時間。



圖三：家族與公司治理並行架構

家族治理內容

跨代凝聚的家人，應該有超越自我高度和生命極限的家族使命和願景。因為這個問題的答案往往和個別家人的價值觀和人生經歷密切相關，卻與血緣和婚姻關係無關。所以，在啟動家族治理和事業傳承規劃之初，家人們應對此問題有共識。

為了凝聚、培育、照顧家人，家族治理必需有體系和具體內容制度（圖四），通過全家人的認同和實踐，培育家人成為認同家族價值觀、有意願、有能力為家庭或事業做出貢獻，並且照顧家人共同和個別的需要。

家族的範圍

首先，現有的家人必需共同設定希望凝聚並且合作的未來家人條件。這看起來容易，其實不簡單。比方，一位企業主和他的配偶、他們的二名子女和他們的配偶，不難從兩代直系血緣和婚姻關係認定他們六人是核心家庭成員。未來20年，二代兩位兄弟和他們的配偶又各自有二名三代子女。如此，三代人加起來共有10人。從二代兄弟的視角，他們彼此是旁系家人，有各自配偶、子女和姻親，彼此歸類為延伸家庭成員。如此，20年後，可能會有數十個核心和延伸家庭成員形成的三代家族。可以想見，除非有意願、有方法的經營家族關係，20年後家族中各核心家庭成員彼此之間、以及與他們延伸家庭成員的親疏關係會有越來越大的差別。所以，僅以血緣和婚姻關係不足以形成實質上凝聚緊密的家族。

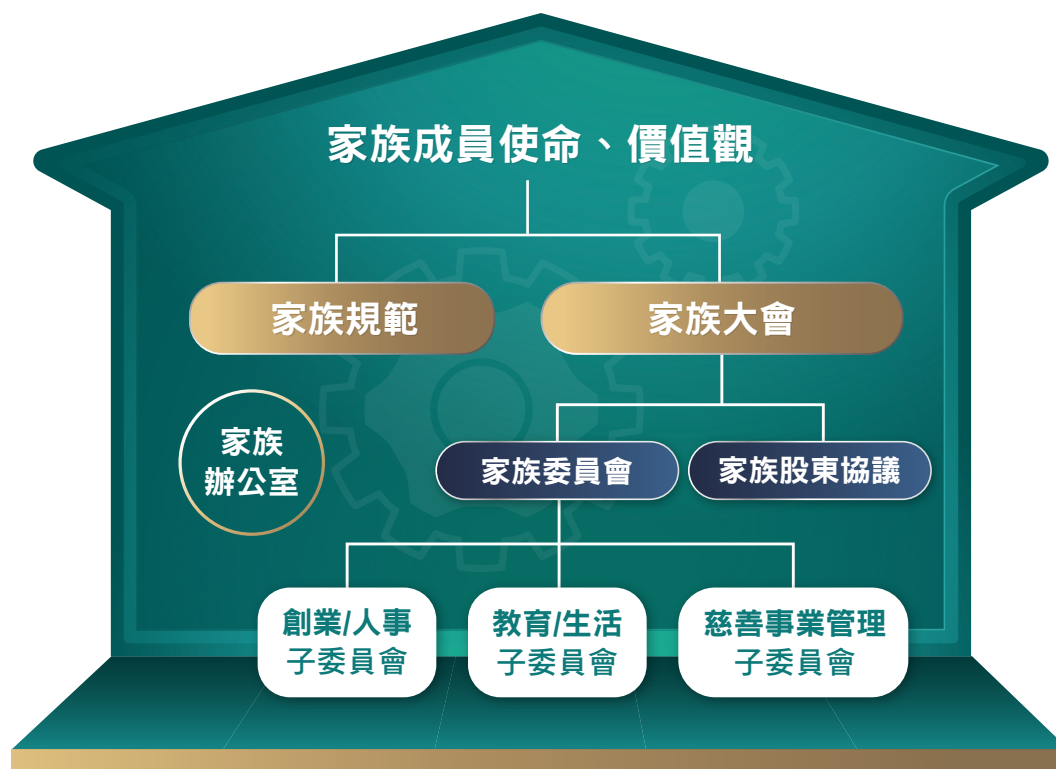
家族價值觀與規範

選擇未來能合作解決問題的家人的條件，取決於以此條件篩選、培育合作家人的代價和成效。經由家族世代實踐的價值觀是凝聚家族的重要力量，家族價值觀能促進家人合作的效率，它的代價也很小，反而是取之不盡、用之不竭，因為它早已深植家人心中，形成決定和行為的指導原則。

引導家族成員實踐家族價值觀，除了經由家人互動的耳濡目染、言傳身教，家人們也訂立具體且可化為行動及可被考核與獎懲的準則規範，稱之為家訓、家規、或家法。

家族大會

為了讓人數眾多的家人有彼此熟悉、交流互動、討論同事務的機會，可以組織一個家族大會，家人們交流資訊，討論共同關心的議題，並定期舉辦各類文康娛樂或較正式的家族活動，如年節聚會、掃墓、祭祖等。加入家族大會需符合既定條件，除了血緣、婚姻關係，另外可能包括年齡限制，簽署家族協定，同意遵守家族規範、接受獎懲、承擔責任、接受培育及照顧等。



圖四：家族治理架構與內容

家族委員會

人數眾多的家族，必有許多共同的事務需要決定、執行，包括家族成員培育、創業、就業、保障、急難援助、糾紛調解、家族慈善、財富管理等。由所有的家人參與討論、共同決定事情是一個理想，但不難理解那樣做效率低下。因此，家族成員經由既定的方法和程序，遴選5到7名由不同代際、分支、配偶代表組成的委員會。委員有任期，遴選、連任、補選、和考核、獎懲規定。委員會以既定的家族事務範圍、流程、方法，代表家族做決定，交付執行，跟進並回饋結果給家人。委員會對某件事務無法形成共識的情況下，必須有預先制定的決策方法，如多數決投票。

對於事務繁多的家族，家族委員會下可設分管事務的子委員會，負責對各類家族事務對委員會主動做提案，對委員會交付研究或執行事項做出報告或方案，或對部份事項直接做決定、並對委員會負責。子委員會人員通常由委員會指派，多數不是、但是至少有一位是委員會委員，人數按分管事務繁雜程度介於3到5人之間。

家族辦公室

對於人數多、事務繁重、事業資產龐大的家族，常見內建的家族辦公室，執行家族委員會交付的任務，並對其負責。作為一個執行單位，家族辦公室負責的事項包括籌備家族大會、家族委員會，以及家族各項活動，組織家族培育專案，籌建並執行家族保障、急難救助、慈善等專案及家族基金投資與管理等。

附帶一提，第三方協力廠商經營的家族辦公室，近年在臺灣、中國、香港和新加坡等華人地區如雨後春筍般的成立，主要為中小資產規模的家庭做金融投資、節稅、避險等中介服務。雖然許多協力廠商家族辦公室也向客戶提供非金融專案，如家族治理服務，其成效存疑。不難理解，協力廠商容易以投資理財獲利，但難以從家族治理的核心－育人獲利，而且家人的培育、事業的生產力唯有家族親力親為，難由協力廠商替代。

家族資產與控股架構

家族資產應依不同的產業、地區、類型分別置入公司法律機構，成立其母公司持有全部、多數、或掌握控制權的股份，這就是典型的家族控股公司架構（圖三）。控股公司的股份一般由家族成員直接持有。

在遺產法規對遺產分散分配要求較高或者遺產稅較高的國家，為維持集中的家族股權不因遺產繼承分散、或為合法避稅，部分家族會成立信托或基金會的法人機構擁有部分甚至全部的家族股份，而遺產繼承人為受益人，沒有股份的所有權。需要注意的是以法人機構為家族股份最終持有者的先決條件是有堅強的家族治理，確保家族受益人在長輩過世之後仍能團結合作解決問題，否則如遇家族紛爭將不能以股權轉讓方式化解，長此以往，家族關係和家族資產價值將流失殆盡（范博宏，梁小菁，2020）。

不論家族股權如何分配，一個重要的原則是先培育好負責任、有持股資格的家族繼承人後再分配股份，這個次序不能反轉。培養符合持股資格的繼承人這一環節，更不能省略，需要家族和事業平臺協同一致。

第四章 家族憲章 - 制定實施的時機與條件

“ 家族憲章，是家族量身定制的内規，不同家族因各自不同的文化、人口、事業等條件不同，其家族憲章所覆蓋的主題和內容將有所不同。 ”

如前述，如掌門人有跨代延續家族與事業的志向，有謙遜無我的個性修為，且預期家族人數將超過15名，便是制定實施家族憲章的時機。

培育、照顧家族成員各項需求的原則和辦法通常會被彙整成為一份書面的家族協議，或稱家族憲章、家族憲法等。家族憲章的制定與實施，必須遵從以下幾個原則。第一、家族掌門人必須高觀遠矚、虛懷若谷，樂意授權、遵守憲章對自己的約束。掌門人的排斥逃避是家族憲章難以制定實施最常見的原因。第二、憲章的內容必需按照家族、事業以及它們所處的文化環境量身定制。反之，經由範本、模仿、複製的家族協議難以被家人實踐。第三、家族憲章是家人自願奉行的內規，必須自我執行，不依賴法律執行。所以，家族憲章的內容必須經由全體家人或者他們的代表共同討論確定，僅由家長和他們的顧問制定的家族憲章，由於未取得所有家人的認同，將實施困難。第四、家族憲章制定後必需持續實施，形成習慣，否則大多半途而廢，甚至不能開始，束之高閣。

家族憲章首先闡明家族的目標、願景、價值觀和規範，再有家族歷史及家族事業創始人的理念，繼續是家族議事決策的機制，各項培育家族成員的制度和辦法，包括家族人事、創業、醫療、保障、關係維護、慈善、財富管理、遺產繼承、進入和退出家族條款，及憲章修改規定等（圖五）。由於部份家人現在或未來將持有家族事業的所有權，所以家族憲章可能有規範股東資格、責任和權力的規定，稱為股東協議。雖然股東協議規範股東對家族事業的權責，不牽涉家族事務，卻是家族培育未來股東資格條件的重要指南。如上述，家族憲章是家族量身定制的内規，不同家族因各自不同的文化、人口、事業等條件不同，其家族憲章所覆蓋的主題和內容將有所不同。



圖五：家族憲章內容組成

家族教育

這裡說的教育，指的是教導家人認識家族歷史、先人事跡、事業發展沿革、創辦人理念、家族價值觀、家族規範等課題。對於未來的股東與接班人，常見關於領導力、創業、以及家業所需技能的培養。這些課程主要由家族長輩教授，配合外聘的專業師資。越來越多的家族將家族內部教育作為未來接受家族支持創業、就業、成為家族股東或經營管理接班人的條件之一，而非僅要求家人取得正式教育學歷。

創業

部分家族二代有意自行創業，希望獲得父輩的支持。他們必須滿足家族憲章的條件，如完成家族教育，根據規定提出創業項目申請，包括書面商業計劃，經由家族委員會與外聘專業人士的審核通過後，以向家族貸款的方式取得創業資金展開創業項目。家族委員會每年審核創業發展進度，在規劃年限到期時審核創業成果。創業的家人必須歸還貸款並支付利息，如果無法還清貸款，必須以其它方式歸還，例如從所持家族股份的股息中扣款。

就業

部分家族成員有意進入家族事業任職。他們必須滿足家族憲章所規定的條件，如一定的學歷以及完成家族教育，根據規定向家族委員會提出就業申請，審核通過後家族委員會推薦合資格的家族成員給事業的人事部門，再根據其專長與事業需要安插這些家人入職。家人應與外聘的員工同工同酬，接受統一的標準考核升遷。

接班人培養

家族憲章對事業接班人的培養多有與其他入職家人額外的規範。他們自幼需經父母言傳身教，養成健全的品行與人格，並且對家族事業有憧憬。他們完成學業後或者直接進入家族事業從基層做起，或者在其他事業任職一段時間取得成績與經驗後再回到家族企業擔任中層職務。這些家族事業接班人通過考驗後晉升為高階經理人，進入董事會，最終成為新任董事長。

慈善

富裕家庭，多有善念，除為積德，更可以實踐家人之間的合作。所以家人參與家族所規劃的慈善工作與表現，常被納入家族教育的考核項目。家族委員會指定慈善的方向與具體項目。家族多設立慈善基金支持家族委員會所通過的慈善項目。家族慈善的項目與收支，應與家族事業的慈善項目與收支分開。以上與其它關於家族慈善的規定，應被包括在家族憲章正文與附錄內。

健康照顧、退休養老

健康就是財富。為了保障並鼓勵家人照顧身心，家族憲章與其附錄可規定家人必須定期做健康檢查，鼓勵家人接受心理諮商以便瞭解深層次的自我，鼓勵家人參與醫療保健課程，對患病的家人提供照顧協助等。另外，家人中難免有鰥寡孤獨者，他們退休後或有被照顧的需求，家族憲章可針對這些需要設立專案照顧，讓老人得以頤養天年。

家人關係維護與衝突解決

家人之間或有當事人無法排解的爭執，與其放任不管，家族憲章可對於衝突解決的流程做出規定。例如，家族委員會接受衝突家人投訴，請家族內德高望重的長者或聘請專業調解員協助排解糾紛。更積極的做法是在家族憲章內鼓勵家人進行維護家人關係的活動，包括心理輔導、身心靈課程、溝通演練、親子活動等等。

家族基金

家族通常會成立並運營基金，作為家族內各項目所需資金的來源。此基金獨立於家族事業之外，由家族委員會支配用途。家族基金的資金來源通常是家族事業掌門人或家族控股公司股東捐贈。家族委員會可制定基金投資的可承受風險與預期回報率，授權由家族辦公室負責基金的運營管理，家族辦公室接受家族委員會的監督。

婚前（後）協議、遺囑

為保護或集中家族事業股權，家族憲章可規定家人必須與配偶簽訂婚前或婚後協議，如婚姻狀況改變，配偶將同意家族有回購股份的優先權。憲章也可要求家人設立遺囑，將身後股權盡量集中分配給對家族事業有熱情、優秀、能合作的後代。

家族憲章的實施

家族制定憲章後常見的問題是實施不力，不能度過適應期，過早放棄。為促進憲章實施，家族委員會應選舉一位熱心積極又有凝聚力的家人，擔任居中聯絡協調提醒推動各項事宜與活動的工作。另外，輔導協助家族制定憲章的外部諮詢顧問，應從旁觀察實施情況，提醒掌門人與家人積極練習推進，並提供必要的協助。希望經過家人們數年的堅持努力，憲章成為家族文化的一部分，終於能不經外力提醒推動，而能在家族內被自我執行。

第五章 凡事起頭難：家族治理的導入

“ 掌門人的覺察、轉念和自我改變，是家族憲章制定之前的必要條件。 ”

家族憲章經家族委員會資格審核通過的家人簽名後生效。家族憲章遠遠不是家業長青的保證，它需要所有簽署這份檔的家人經年累月、持續不懈的執行、反省、修正、再執行，迴圈不已，而且實踐家族憲章初期，家人們經常必需在不適應甚至抗拒中自我鞭策，去執行犧牲自我、成全家族的承諾。

實踐家族治理，是一個家人們自我蛻變的過程，雖然充滿挫折感、常想放棄，但是只要家人們互相鼓勵、堅持這段歷程，就會獲得從未擁有的成就感和幸福感回報，更重要的是，這段家族治理規劃實踐的過程是前輩給後輩家人們最好的非物質遺產：因制度已入人心，未來家人們的治理實踐付出和幸福感的獲得將顯得更輕鬆自然。

如前述，掌門人的抗拒，是家族憲章制定實施不成的常見原因。因此，掌門人的覺察、轉念和自我改變，是家族憲章制定之前的必要條件。首先，自問退休之後是否希望家庭與事業持續發展？如果答案是肯定的，再問是否有持續發展的途徑和條件，如何引入家人共同完成家業長青的心願。然而，掌門人必須自知對所創事業和家人有偏見，而且舊習難改，很難跨出改變的第一步。此時，他需要一個促使他轉念的禮物，可能來自課堂學習、同儕典範，也可能是因病痛或劫難的不得不為。

我們用一個輔導案例，描述啟動家族治理規劃實踐的過程，其中的人和事業名稱被隱蔽，數字也是虛構，但他們的經歷是真實的。

家族治理導入案例

《案例背景》這是一個二代聚居的華人家族。原本家境普通，30年前在一代大哥的領導下，兄弟姐妹四人在消費性產品行業白手起家，成功創業。如今事業規模龐大，擁有知名品牌，獲利頗豐。掌門人也有令他憂心的事……

兄弟姐妹們的年齡在50到60歲之間，共有10名二代子女，都已成年。連同配偶和三代未成年孫輩，家族人口超過30人，都住在附近，往來密切。

創業之初，兄弟姐妹們說好了未來事業將由領導創業的大哥占大股，其餘股份由弟妹們平分。但是那約定仍然沒有落實，也就未曾有過股息分紅。事業獲利一向由大哥做主，再投入事業或用在支持家人們的大筆開銷。

弟妹們在企業內任職，雖然薪資不高，但是他們自己小家庭內的許多大筆開銷都由大哥支付，比方購屋、買車、子女留學、醫病照顧等。二代的子女們從中學畢業後多數出國留學，獲得大學或碩士文憑後回國，結婚生子，也有多人在家族企業任職。

掌門人大哥認為集團近年的績效很好，對於未來的發展很有信心，希望10年後，也就是70歲退休，把控股股份交給兒子，讓他領導其他堂、表弟妹們繼續發展家族事業。他表示放心兒子接班，兒子也自幼聰慧，對公司很瞭解，而且和其他二代家人從小就玩在一起，彼此瞭解，感情一向很好，長大之後，於公於私也經常往來。

掌門人也有令他憂心的事。他擔心自己的弟妹們不安分，好不容易把他們照顧拉拔到今天，卻常常和自己唱反調，不夠尊重。今天事業能做到這麼大，雖然弟妹們幫了忙，但主要還是自己嘔心瀝血做出來的。他們常嫌工資低，想出去自己幹。其實，他清楚他們的能力有限，多年來保護著他們，讓他們在公司工作。他們沒有生意頭腦，卻常向他要錢去投資創業，做不好又不為結果負責。他自認提供了弟妹們好的生活條件，對他們已經夠好了，但是他們還是想出去自己幹、要資源，不給就吵架，讓他長期心情不好。他還擔心，未來二代家人都到家族企業工作有問題，他們的表現參差，但是親戚又不能不照顧。

掌門大哥也苦惱弟妹們老是吵著要股份，擔心給了股份他們會變本加厲，需索更多，甚至要他給錢讓他們退股套現。經過訪談，筆者明白了大哥不願意分配股份給弟妹的深層次原因是自己照顧他們半輩子卻得不到尊重，擔心給了股份，他們會更不願意合作把事業做好，為了錢的問題讓家族關係更緊張，這些都是大哥不願意見到的。

雖然這個家族和事業目前的成就令人豔羨，然而那些問題擺著不面對解決，想要10年以後還能維持這麼好的狀態是很困難的。可想而知，大哥和弟妹的這些矛盾如果三年內不能化解將成為積怨，如果十年內不能化解，這些積怨將成為足以讓家業分崩離散的路障。

這是一個典型的案例：家庭人數眾多，而且早過了求生存溫飽的創業階段，必需在血緣和謀生之上，找到家人跨代凝聚的目標和培養家人合作的條件。心理學兼哲學家弗洛姆（1956）曾說，愛的表現是：瞭解、照顧、責任、和尊重。在這個家庭關係裡，大哥長期負責任的照顧弟妹，是一種愛的表現，但是他感受不到弟妹的尊重，也就欠缺弟妹愛的回饋。家人之愛的失衡，讓大哥恐懼失控，緊抓不放，再讓家人關係惡化，成了惡性循環。這個家族的治理首要之務，是找到一個容易被接受的導入方式，過程中讓大哥感受到弟妹的尊重，通過雙向對等的付出和接受，讓家人之愛累積、家人關係得到平衡。

家人們接受筆者的建議，組成一個5人委員會，開始一起討論大家關心待解決的話題。

委員會怎麼討論決定事情要先說好。大哥不願意用投票方式，因為擔心他的意見不能得到多數支持。

不難想像，要讓一個從來不是這樣討論決定事情的家人，特別是掌門人，尊重而且習慣一個新的決策方法，需要循序漸進，持續的練習。商量之後，他們決定請二代做一個家族慈善事業方案，一個月後開會討論。會議並不順利，因為對於二代建議的慈善投入方向選擇不能有共識，而且掌門大哥提出的項目未獲多數支持，他就不承認投票結果，於是大家不歡而散。家族委員會後來開了第二次、第三次會議，會前會後夾雜多次遊說爭吵，大哥終於不再堅持，讓委員會通過了他不滿意的方案。令他意外的是，幾個月前勉強同意了那慈善規劃以後，弟妹們對自己的態度好了一點。長久困處於失衡的兄弟姐妹關係裡，恐懼家族關係和事業失控，迫使他緊抓不放。前次不情願的放下堅持，意外讓他得到家人們的尊重，感覺如同久旱逢甘霖。

就這樣，這家人被導入展開了為期一年的家族治理規劃，這也是一個家人們自我調整、彼此瞭解、學習適應用新方法合作的過程，期間雖然有許多挫折和爭執，倒也收穫了成文的家族憲章。今天家人們還堅持繼續磨合實踐，過去的擔憂，早已煙消雲散。如今大家清楚見到共同目標、體會了家人合作的能量。

這個家族之所以有今天的成就，歸功於掌門人謙虛、為人的品格。雖然長期與家人關係失衡讓他恐懼失控、緊抓權力，他仍然願意接受引導，回歸初心，讓必要的調整和改變能夠開始，過程中逐步卸下他獨自承擔了幾十年的重責大任，讓家人們開始分擔責任，通過有序的合作，家族和事業得以持續發展。

家族治理係家人跨代分工合作的指引和方法。家庭和事業的傳承發展是家族治理的成果。這個案例說明：瞭解家人心理是家族治理得以實踐和獲得成果的關鍵。

第六章 結語－給臺灣高資產家族的建議

本文綜述了有志跨世代傳承家業的家庭如何以規章制度配合言傳身教達成家人互助合作、家業長青的成果。我們強調了傳承的重點是無形財富，家人是無形財富的載體，唯有靠家人的無間合作，才能最大化無形財富的保存和延續。家族憲章，是家族的內規，唯有藉著家人的認同、持續淬煉精進，才能達到長期自我執行的效果。

對於臺灣的高資產家族，筆者勉勵家族掌門人放空自我，及早放下對物質與自我名利的追求，著眼、著力家族與事業的未來。掌門人若能做出如此的改變，就能帶來家人和事業跨世代發展，他們應勇敢的從主導轉為支持配合的態度與做法，讓必要的家族治理得以被規劃實踐。若是家大業大，有必要全家人參與制定實施成文的家族憲章。關於家族治理，筆者的第二個提醒是要聚焦傳承無形財富，培養家人彼此之間合作的文化；有形財富則與外部廠商分工合作，由家族決定、監督方向原則，授權專業機構執行管理。

參考文獻

Morten Bennedsen and Joseph P.H. Fan, *The Family Business Map: Family Assets and Roadblocks in Long-term Planning*, 2014, Palgrave. 范博宏、莫頓·班納德森，《接班人計畫》，商周出版社（臺北），2015年出版。

Fromm, *The Art of Loving*, 1956. 佛洛姆，《愛的藝術》，1956。

Joseph P.H. Fan, Qiankun Gu, and Joyce Xin Yu, "Collectivist Cultures and the Emergence of Family Firms", *Journal of Law and Economics*, 2022. 范博宏，顧乾坤，俞欣，集體主義文化與家族企業的形成，法律與經濟學期刊，2022。

Morten Bennedsen, Joseph P.H. Fan, Ming Jian, and Yin-Hua Yeh, "The Family Business Map: Framework, Selective Survey, and Evidence from Chinese Family Firm Succession", *Journal of Corporate Finance*, 33, 2015, 212-226. 莫頓·班納德森，范博宏，簡明，葉銀華，家族企業規劃圖：選擇性調查，來自中國家族企業傳承的證據，公司金融學期刊，33，2015，212-226。

Joseph P.H. Fan and Winnie S.C. Leung, "The Impact of Ownership Transferability on Family Firm Governance and Performance: The Case of Family Trusts", *Journal of Corporate Finance*, 61, 2020. 范博宏，梁小菁，所有權移轉性對家族企業治理與績效的關係：家族信託的例證，公司金融學期刊，61，2020。

本期研究主筆教授 范博宏 教授

學經歷：

- 香港中文大學榮休教授
- 前澳洲昆士蘭大學商學院教授
- 前香港中文大學商學院教授
- 前香港科技大學商學院副教授
- 前香港大學經濟金融學院助理教授
- 臺灣大學經濟學系學士
- 美國匹茲堡大學金融學博士

文章/著作：

曾發表與家族治理與傳承有關的學術文章於Journal of Finance, Journal of Accounting and Economics, Journal of Financial & Quantitative Analysis, Journal of Corporate Finance, Journal of Law and Economics, Contemporary Accounting Research等頂尖學術期刊，並著有：接班人計劃、交托之重、關鍵世代等書籍。

家族辦公室研究智庫團隊說明

中國信託商業銀行

- 楊淑惠 中國信託商業銀行個人金融執行長
隋榮欣 中國信託商業銀行財富管理事業總處總處長
楊子宏 中國信託商業銀行私人銀行處處長
莊順卿 中國信託商業銀行私人銀行處副總經理
蔣明哲 中國信託商業銀行私人銀行處副總經理
戴素雲 中國信託商業銀行私人銀行處協理
周剛毅 中國信託商業銀行財富管理產品處協理
黃馨儀 中國信託商業銀行私人銀行處協理
周玫玲 中國信託商業銀行私人銀行處經理

學術研究團隊

主持人

許永明 國立政治大學商學院風險管理與保險學系暨國際金融學院特聘教授兼副院長

共同主持人

范博宏 香港中文大學榮休教授

諮詢委員

- 蔡維奇 國立政治大學副校長
蘇建榮 國立政治大學國際金融學院院長
張士傑 國立政治大學風險管理與保險學系教授

研究委員

- 譚子敏 新加坡管理大學副教授
洪福聲 國立政治大學國際金融學院副院長
周冠男 國立政治大學商學院財務管理學系特聘教授兼副院長
陳明進 國立政治大學會計學系教授
周振鋒 國立政治大學法律學系教授
郭維裕 國立政治大學國際貿易學系特聘教授
李建興 義守大學財務金融管理學系教授