

信託業辦理家族信託業務  
替客戶規劃家族憲章及家族辦公室  
之相關問題研究

委託單位：中華民國信託業商業同業公會

研究單位：萬國法律事務所

范瑞華 律師

洪凱倫 律師

李仲昀 律師

中華民國 108 年 12 月 26 日

# 目錄

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 第一章 緒論.....                    | 1  |
| 第一節 研究動機與目的.....               | 1  |
| 第二節 研究方法與範圍.....               | 3  |
| 第二章 家族憲章及家族辦公室之內涵.....         | 5  |
| 第一節 家族憲章之內涵.....               | 6  |
| 第一項 家族憲章之意義及功能.....            | 6  |
| 第二項 家族憲章之制定.....               | 7  |
| 第一款 概述.....                    | 7  |
| 第二款 具體制定流程.....                | 8  |
| (一) 現況查核及初步研判階段.....           | 8  |
| (二) 家族憲章草擬階段.....              | 9  |
| (三) 家族憲章之定稿及簽署.....            | 11 |
| (四) 家族憲章之執行.....               | 12 |
| 第三項 家族憲章內容.....                | 13 |
| 第二節 家族辦公室之內涵.....              | 14 |
| 第一項 家族辦公室之發展.....              | 14 |
| 第二項 家族辦公室之意義及功能.....           | 16 |
| 第一款 成立家族辦公室之意義.....            | 16 |
| (一) 家族事務管理.....                | 16 |
| (二) 維持家族及顧問間利益的一致性.....        | 16 |
| (三) 其他.....                    | 17 |
| 第二款 家族辦公室之功能.....              | 17 |
| (一) 財務方面.....                  | 18 |
| (二) 家族策略規劃方面.....              | 19 |
| (三) 家族治理方面.....                | 19 |
| (四) 專業諮詢方面.....                | 20 |
| 第三項 家族辦公室之分類.....              | 21 |
| 第一款 單一/多家族辦公室：以提供服務之家族數量區分.... | 21 |
| 第二款 以控股及管理主體區分單一/多家族辦公室.....   | 23 |
| (一) 模式一：家族控股、家族管理之單一家族辦公室.     | 24 |
| (二) 模式二：家族控股、專業經理管理之單一家族辦公室    | 25 |
| (三) 模式三：專業經理控股及管理之單一家族辦公室.     | 26 |
| (四) 模式四：家族控股及管理之多家族辦公室.....    | 27 |

|     |                                 |    |
|-----|---------------------------------|----|
| (五) | 模式五：家族控股、專業經理管理之多家族辦公室          | 28 |
| (六) | 模式六：專業經理控股及管理之多家族辦公室...         | 29 |
| (七) | 其他模式.....                       | 30 |
| (八) | 各模式之比較.....                     | 31 |
| 第三款 | 其他家族辦公室分類之簡要介紹.....             | 32 |
| 第三節 | 美國、香港家族治理相關案例介紹 .....           | 32 |
| 第一款 | 香港李錦記家族.....                    | 33 |
| 第二款 | 香港陳守仁家族.....                    | 36 |
| 第三款 | 美國皮特卡恩家族.....                   | 38 |
| 第三章 | 建置家族憲章及家族辦公室 .....              | 42 |
| 第一節 | 制定家族憲章 .....                    | 42 |
| 第一項 | 家族憲章通常包含之內容 .....               | 42 |
| 第一款 | 家族歷史、家族企業理念、願景.....             | 42 |
| 第二款 | 家族價值觀、家族成員行為準則.....             | 42 |
| 第三款 | 治理機構.....                       | 43 |
| (一) | 家族理事會 (Family Board) .....      | 43 |
| (二) | 企業董事會 (Board of Directors)..... | 45 |
| (三) | 家族大會 (Family Assembly) .....    | 45 |
| (四) | 功能性委員會.....                     | 46 |
| (五) | 其他.....                         | 47 |
| 第四款 | 家族企業所有權、投資政策、家族成員權益分配機制.....    | 48 |
| 第五款 | 家族企業傳承及人才培育.....                | 48 |
| 第六款 | 家族成員退場機制、衝突調解程序、制裁機制.....       | 50 |
| 第七款 | 家族憲章之更新及修正.....                 | 50 |
| 第二項 | 家族憲章之法律效力及違約處置 .....            | 51 |
| 第二節 | 建置家族辦公室 .....                   | 53 |
| 第一項 | 家族辦公室之設置、組成及運作 .....            | 53 |
| 第二項 | 信託業擔任的角色及功能 .....               | 59 |
| 第三節 | 家族治理機制與閉鎖性公司及家族信託制度之結合 .....    | 62 |
| 第一項 | 家族治理機制與其他家族傳承相關制度之結合...         | 62 |
| 第二項 | 以閉鎖性公司結合家族信託之必要性及優點.....        | 65 |
| 第四章 | 擬具家族憲章參考範本及家族辦公室文件.....         | 69 |
| 第一節 | 家族憲章參考範本 .....                  | 69 |
| 第二節 | 家族辦公室相關文件 .....                 | 84 |
| 第一項 | 家族辦公室組織章程參考範本 .....             | 84 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第二項 服務契約參考範本 ..... | 89  |
| 第三項 聘用契約參考範本 ..... | 95  |
| 第五章 結語 .....       | 99  |
| 參考文獻               | 102 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

根據經濟部中小企業處統計，2018 年底臺灣中小企業約有 150 萬家，占全體企業之 97.64%，惟相較之下，中小企業經營超過 20 年的比率遠低於大企業。一般而言，中小企業難以永續經營之主因在於，中小企業多數以家族型態為主，隨著第一代創業家逐漸退居幕後，家族傳承接班的問題亦逐漸浮現。關於家族企業傳承接班，常見之問題如下：第一，接班人可能缺乏經營意願或經營能力，無法繼續家族企業之經營；第二，家族成員間就家族財產之分配看法歧異，甚至對簿公堂，造成家族財富縮水。

有鑑於此，如何協助國內以家族型態為主之中小型企業的企業主，依其企業經營理念以及所欲傳承之家族事業與財富，預先就家族事業之資產運用等方面進行完善之規劃安排，以照顧其後代子孫或穩固家族企業之經營權，即成為我國至關重要且亟待研究與正視之課題。

據悉，國外曾有透過家族信託制度結合公司治理之形式，搭配家族憲章(Family Constitution)<sup>1</sup>之制定及家族辦公室 (Family Office) 之運作，達成家族事業及財富傳承之目的，家族憲章及家族辦公室被視為實現保護、管理和傳承家族企業及家族財富的重要機制。有鑑於此，本研究擬參考國外之經驗，將家族憲章及家族辦公室之機制引入我國，以協助我國以家族型態為主之中小型企業得永續傳承。

---

<sup>1</sup> 本文統一將「family constitution」譯作「家族憲章」使用，惟亦有將「family constitution」翻譯為「家族憲法」者，補予說明之。

參酌國外家族事業及財富傳承之經驗可知，家族憲章及家族辦公室作為家族財富傳承規劃中之重要機制，已成功協助不少家族長期甚至永續性地管理、保護、傳承甚或拓展家族財富。例如：香港李錦記家族、美國洛克斐勒家族、德國羅斯柴爾德家族、法國穆裡耶茲家族等，皆為透過家族憲章或家族辦公室機制成功維繫、傳承家族基業之著名前例。

爰此，為利我國業者辦理家族信託之實務運作，協助我國家族企業之傳承，本研究以「信託業辦理家族信託業務替客戶規劃家族憲章及家族辦公室之相關問題研究」為題，針對國外常與家族信託制度搭配進行之家族憲章及家族辦公室機制，蒐集整理有關家族憲章及家族辦公室之相關資料，研究國外家族憲章之整體設計架構、家族辦公室之組織運作等面向，包含何謂家族憲章？如何協助家族規劃家族憲章？家族憲章之制定流程及應包含之項目內容為何？以及何謂家族辦公室？如何建立家族辦公室？家族辦公室之組織、運作應注意事項為何？等等，探討信託業替客戶規劃家族憲章及設置家族辦公室時之具體作法及應注意事項。

再者，根據前述資料整理及研議內容，本研究將嘗試擬具家族憲章參考範本及設置家族辦公室之相關文件，例如：家族辦公室組織章程參考範本、服務契約參考範本、聘用契約參考範本等，以利我國信託業於推行家族信託制度時，亦得搭配家族憲章及家族辦公室機制，提供客戶更為多元、全面之家族事業及財富傳承方案。此外，本研究亦將說明於我國如透過家族憲章及家族辦公室等家族治理機制，搭配與公司治理結合之家族信託制度，作為家族傳承基礎架構之必要性及優點，希冀得對我國家族信託業務之健全發展帶來助益。

## 第二節 研究方法與範圍

經本研究初步蒐集家族憲章及家族辦公室相關資料後，發現歐美國家透過家族憲章或家族辦公室作為家族企業、財富傳承之機制已有相當之發展，亞洲國家相較之下雖處於起步階段，惟已有許多文獻指出亞洲家族參考歐美國家利用家族憲章或家族辦公室等機制傳承家族企業、財富之需求及重要性已逐漸升高<sup>2</sup>。此外，各國家族憲章、家族辦公室之具體內涵雖因應各家族之需求而有不同之面貌，但相當程度上這些家族憲章及家族辦公室之設計、組織、運行等通常均仍包含某些具共通性之重點要素。

有鑑於此，本研究將透過 Airiti Library、HeinOnline、Wiley Online Library、ProQuest 等資料庫及 google 搜尋引擎等系統進行資料蒐集，以包含但不限於書籍、期刊論文、報章雜誌、網路文章等文獻在內之中英文文獻為主要研究範圍，綜合性地探討國外家族憲章及家族辦公室等機制之共通性內涵及實際運用情形等，期能以對國外相關制度之瞭解，作為我國引進家族憲章及家族辦公室等機制搭配家族信託制度之參考，協助我國信託業者規劃及建置更全面及多元之家族信託制度。

基此，本研究將包含以下部分：

首先，本研究擬針對國外家族憲章及家族辦公室相關之文獻進行

---

<sup>2</sup> 參海銀財富、胡潤百富，2016 財富傳承密碼特別報告，頁 1-11（2016 年）、呂旭明，跨境財富傳承與家族信託籌畫實務，頁 385（2019 年）、新財富，走向國際化的家族辦公室，新浪品味雜誌，2014 年 2 月 28 日，<http://magazine.sina.com/bg/newfortune/2/20140226/2356123772.html>（最後瀏覽日：2019 年 9 月 18 日）等。

蒐集整理，綜合性地探討並說明國外家族憲章及家族辦公室之共通性內涵，並輔以國外之相關案例進行說明。

其次，本研究將以前述蒐集整理之資料為基礎，進一步研析信託業如擬協助客戶規劃家族憲章及設置家族辦公室時，相關具體作法及應注意事項等，包含家族憲章應載明之項目及具體內容、家族憲章之法律效力及違約處置等問題、家族辦公室之設置機制、組成成員、運作方式，以及信託業擔任之角色及功能等等。

第三，本於前述兩部分之探討，本研究將嘗試擬具適用於我國之家族憲章參考範本及設置家族辦公室之相關文件，例如：家族辦公室組織章程參考範本、服務契約參考範本、聘用契約參考範本等。

綜上，本研究將以文獻研究為主軸，並擬具相關參考範本文件供我國信託業者參考。

## 第二章 家族憲章及家族辦公室之內涵

古人常說：「富不過三代」，為能維繫家族企業之永續經營及避免家族財富因後代子孫過度揮霍等原因而蒙受巨大損失，家族企業及家族財富之傳承向來是企業主無可避免須審慎面對之重要課題。國外許多具規模之家族企業選擇訂立家族憲法，將家族相關治理架構明確化，並以之作為有效管理、傳承家族企業、家族財富之藍圖與方針。此外，透過家族辦公室之運作，協助規劃或完善執行家族治理及家族企業相關之事務，亦為國外許多具規模之家族為確保家族企業、家族財富得永續傳承而選擇使用之機制。以下本文將綜合目前所蒐集之各國相關中英文獻資料<sup>3</sup>，分別就家族憲章及家族辦公室之內涵為說明。

---

<sup>3</sup> 主要參考丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德著，賴逸凡、張東蘭譯，家族憲法：保護與延續家族與企業的契約（2017年）、PHILIP MARCOVICI, THE DESTRUCTIVE POWER OF FAMILY WEALTH: A GUIDE TO SUCCESSION PLANNING, ASSET PROTECTION, TAXATION AND WEALTH MANAGEMENT 121-132 (2016)、INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, IFC FAMILY BUSINESS GOVERNANCE HANDBOOK 17-45 (2008)、TAYLOR WESSING, THE FAMILY CONSTITUTION GUIDE: AN INTRODUCTORY GUIDE TO FAMILY CONSTITUTIONS: THEIR SCOPE, IMPACT AND USES 4-39 (2014)、CLARE ARCHER EDS., FAMILY OFFICES: THE STEP HANDBOOK FOR ADVISERS 9-10 (2015)、RICHARD C. WILSON, THE FAMILY OFFICE BOOK: INVESTING CAPITAL FOR THE ULTRA-AFFLUENT (2012)、EYGM LIMITED., EY FAMILY OFFICE GUIDE (2017)、CRISTINA CRUZ & LAURA JIMÉNEZ, 針對企業家族的解決方案：如何傳承財富而保持進取心，頁 26-30（2017年）、厄內斯多·波薩，家族治理白皮書——家族治理：名門望族如應對財富帶來的挑戰，頁 10-23、43-51（2017年）、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，家族辦公室動態：家族成功與財富管理之道第一部分：結構考慮因素（2014年）、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，家族辦公室動態：家族成功與財富管理之道第二部分：流程考慮因素（2014年）、呂旭明，註 2，頁 349-401（2019年）、安永台灣，安永稅務新知—個人及家族企業稅務諮詢服務（2018年）、海外理財指南，洛克菲勒/蔡崇信/王思聰們如何打理家族資產：家族辦公室運作模式全覽，格隆匯，2017年7月10日，<https://www.gelonghui.com/zh-hk/p/130519>（最後瀏覽日：2019年9月18日）、新財富，FO 光譜模型：定位你的家族辦

## 第一節 家族憲章之內涵

### 第一項 家族憲章之意義及功能<sup>4</sup>

家族憲章可謂治理家族及傳承家業之根本大法，其重要性之一在於，家族憲章將家族治理方針、家族事業經營之核心價值、家族成員及家族企業管理人應遵循之準則等家族相關重要事項加以明確化，作為家族永續傳承之基石，並以維持家族間之和諧及促進家族關係為宗旨。

由於家族事業於發展壯大並逐漸累積財富的過程中，事業主、同世代或不同世代之家族成員、家族所營事業、家族信託、家族委請之外部專家顧問等等各相關角色、組織、機制或單位間之關係通常會愈漸趨於複雜，因此，創立家族憲章的主要目的即為，將前述不同角色、組織、機制或單位之職責、彼此間之關係及其他家族相關事務等，在家族憲章的框架中加以明確化，引導後代子孫，預防或解決可能發生之各種問題，俾能維持家族事業之良好經營及家族財富之永續。

家族憲章作為一份規範家族治理、家族相關事務之文件，得在內容中透過特定治理架構之設計，令各家族成員間或前述不同角色、組

---

公室，新財富，2014年6月24日，

[http://www.xcf.cn/newfortune/cfgl/201406/t20140624\\_604919.htm](http://www.xcf.cn/newfortune/cfgl/201406/t20140624_604919.htm)（最後瀏覽日：2019年9月18日）、龔樂凡，家族辦公室之道（上）——從定位到訂制，財富管理，2015年8月18日，<http://money.hexun.com/2015-08-18/178398199.html>（最後瀏覽日：2019年9月18日）、沂蒙山、謝斐，家族憲法：為家族成員之間出現分歧定性分層梳理，每日頭條，2015年9月28日，<https://kknews.cc/zh-tw/finance/l8omj5e.html>（最後瀏覽日：2019年9月18日）等文獻資料。

<sup>4</sup> 參 TAYLOR WESSING, *supra* note 3, at 4-13、丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德，註3，頁33-41、呂旭明，註2，頁349、351、沂蒙山、謝斐，註3，等。

織、機制或單位間相互制衡，避免單一家族成員就家族相關事務專制獨大，並藉由此家族根本大法，將家族之無形資產（例如：家族與家族企業之核心價值、家規、企業經營經驗、人脈等）有規劃地傳承予下一代，同時使家族之有形資產（例如：企業主百年後之遺產、家族企業股權等）達成合理妥適之分配，減少子女爭產及其他因繼承規劃不周導致家族分崩離析之危機，達成保全家族基業、財富並兼顧使後代能繼續將家族發揚光大之目標，故家族憲章不僅只是一份規範家族成員之文件，更是預防問題、解決爭議、令家族事業及財富皆能妥善傳承之重要機制。

家族憲章作為家族治理的重要機制，通常須設立一定之治理機構、擬定各種政策及解決問題之程序，明確界定家族成員、家族事業及其他相關參與者之權利及義務、家族財產及資源分配之原則，以確保每位家族成員或其他相關參與者都能得到預期之利益及公平公正之對待，為家族奠定和諧共扶之基礎。

## 第二項 家族憲章之制定

### 第一款 概述<sup>5</sup>

家族憲章作為具指標性、旨在引導後代子孫、協助家族事業及財富能妥善傳承之機制，其內容之制定並不容易，蓋如將家族憲章之條款制訂得過於嚴格、限制太多，可能因此侷限了家族企業或各家族治理機構本於專業做成決策或建議的彈性與空間，無法有效發揮各自之功能，或降低家族成員遵循家族憲章引導之意願，但如制訂得過於寬

---

<sup>5</sup> 參 TAYLOR WESSING, *supra* note 3, at 35-38、丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德，註3，頁67-87、CRISTINA CRUZ & LAURA JIMÉNEZ，註3，頁28、呂旭明，註2，頁349-351。

鬆，亦可能導致後代子孫恣意妄為，無法彰顯家族憲章之效能。

從而，家族憲章在制定過程中最好能讓所有家族成員均參與其中，將各家族成員之利益及關注重點均納入考量，此時如能透過家族外部顧問（例如：律師、會計師等）之協助，由家族外部顧問在家族成員間居中協調、理解各方需求，多能大幅促進制定家族憲章所需之溝通及討論過程。由於家族憲章除文件本身所載之內容外，更重要的是家族成員須就家族憲章所訂內容達成共識，爰此，家族憲章之制定理當盡可能在家族和諧、不受權力爭鬥、缺乏領導者或家族企業資金緊張等情形影響下為之，並建議由企業主或受敬重之家族成員擔任制定家族憲章過程中，負責溝通協調、傳遞資訊、凝聚並強化家族成員間共識之主導角色。

## 第二款 具體制定流程<sup>6</sup>

當家族了解到家族憲章之意義及功能後，如認有為家族制定家族憲章之需求，主事者（可能由家族企業主或任何擬促成家族憲章制定之家族成員擔任，亦可能為受家族委託制定家族憲章之家族辦公室或其他外部顧問等）或可參考以下相關流程步驟，並考慮借助律師、會計師或其他專家之協助，逐步建立為家族量身打造之家族憲章：

### （一）現況查核及初步研判階段

首先，於制定家族憲章前，須進行家族現況查核之步驟，此查核範圍通常會針對家族經營之事業、長期累積之資產（包含家族成員個人名下財產）現況及有無負債情形等，逐項盤點及確認，以利後續就

---

<sup>6</sup> 參 TAYLOR WESSING, *supra* note 3, at 35-38、丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德，註3，頁67-87、呂旭明，註2，頁355-359等。

相關資產或事業決定未來的使用管理方式及目標。

家族資產的查核範圍包含但不限於：不動產（可向稅務局或主管機關申請財產列表及所得列表）、股票、債權、基金、存款、保單（可透過往來券商、銀行理財專員、保險業務等進行確認）、境外公司股權（國外許多家族透過境外公司間接持有資產之情形相當常見，此部分或可與配合之會計師或秘書公司確認）、家族經營事業（家族成員具控制力或重大影響力之營利事業、基金會或社團等），或已交付信託之財產（除家族成員個人名下財產外，實務上也有很多因稅務規劃或財產規劃而已將財產交付信託之情形，此部分亦應先確認該等交付信託之資產現況、收益情形等）、已借名登記或已託管於他人名下之財產（實務上常有委託他人擔任登記名義人之情形，此部分亦應一併考量）等。

除家族現有資產現況外，家族所營事業、基金會或社團之經營現況，以及家族成員之組成與個別家族成員的國籍資訊等，亦建議於此階段加以釐清。於確實執行前述現況查核後，通常會以此階段所獲得之相關資訊為基礎，評估家族各項資產目前之市值、家族事業及家族成員個人過去申報之所得稅資料已呈現之所得狀況等，並初步研判有無於現階段急待解決之問題（例如：既有稅務之梳理、企業組織架構之調整等）。

## （二）家族憲章草擬階段

### 1. 確立家族憲章之適用範圍

於釐清家族資產、家族事業現況及其他重要資訊後，在開始著手草擬家族憲章之具體內容前，主事者須先請企業主或核心家族成員思

考家族憲章中擬界定之家族財產範圍，例如：是否僅限於企業主本人名下之財產？或是否將企業主配偶、子女、兄弟姐妹所持有之家族資產全數納入家族憲章中加以規範？，以及家族憲章擬規範之家族成員範圍，例如：家族成員是否僅限於企業主、企業主之配偶及其子女？是否包含企業主之兄弟姊妹、父母或其他親戚？是否包含子女之配偶？是否包含非婚生子女？等等。

根據家族成員、家族資產納入範圍之不同，於制定家族憲章時，就家族憲章所載之家族價值觀、各家族治理機構之組成及家族成員利益分配等相關事項，即可能產生不同之思考方向，且家族成員間就家族憲章達成共識並完成制定所需花費的成本亦有所不同，例如：相較於僅將企業主名下之特定財產及企業主之配偶、子女作為家族憲章之規範對象，若擬將企業主之配偶、子女、兄弟姐妹等家族成員及其等所持有之家族資產全數納入家族憲章中加以規範，可能需要花費更多的成本與各該家族資產所有權人進行溝通、聽取各該家族成員之意見，且由於家族憲章可能規定被納入家族憲章之家族資產應交付信託，故家族資產納入之範圍越廣，應可預見草擬過程中可能面臨各方之不同意見也會越多等。

從而，於實際開始制定家族憲章前，建議先確立家族憲章中擬界定之家族財產範圍及家族憲章擬規範之家族成員範圍，於過程中並得諮詢外部專業顧問，以利於後續家族憲章之制定與執行。

## 2. 確立家族擬傳承予後代之價值觀

家族憲章的另一重要功能即確保家族或企業主向來堅守之重要價值觀念（例如：祖訓、家規、家族企業的經營之道及願景、為人處

世之原則等）得以永續傳承，蓋此亦可謂家族之重要資產，故於確立家族憲章就家族成員、家族財產之適用範圍後，宜進一步確立對家族而言重要的價值觀念，此部分主事者或得請家族企業主、擁有較多家族財產或受敬重之核心家族成員事先寫下若干條家族擬傳承予後代之價值觀，作為家族成員行為規範與家族企業、家族治理機構之指引，並作為草擬家族憲章相關具體條文之參考。

### 3. 於充分溝通後草擬家族憲章之具體條文內容

為達成引導家族、使家族事業及財富能妥善傳承予下一代等目的，家族憲章通常會載明有關家族治理機構之設置及運作、家族資產配置及投資策略、家族企業所有權、雇用政策、家族成員權益分配規則、獎懲機制、退場機制等等（詳可參第三章第一節第一項有關家族憲章應包含項目之說明），根據不同家族個別條件及需求之不同，在各項相關制度的設計上即可能有不同之規定，因此，家族憲章並無絕對正確之標準規範。

從而，主事者宜充分掌握家族對家族憲章之期待，與家族憲章所規範之家族成員，特別是企業主或核心家族成員進行充分溝通、聽取家族成員之想法，必要時並得召集家族成員開會討論，同時可邀請學者專家與家族成員分享成功案例、提供專業意見，以協助並引導家族成員，在前述之基礎上完成家族憲章草稿之擬定。

### （三）家族憲章之定稿及簽署

擬定家族憲章草稿後，如能由所有受家族憲章規範之家族成員在明確了解家族憲章規範內容及目的之基礎上，全體同意並共同完成簽署，或可令家族憲章具備更多的拘束力（有關家族憲章之效力，詳參

本文第三章第一節第二項之說明），惟實際上可能因家族成員人數過多、某些家族成員態度消極甚至排拒家族憲章、現實上無從參與簽署（因家族憲章基於傳承之目的，其所規範之對象通常會包含不特定之家族成員，例如：企業主之直系血親卑親屬，於家族憲章制定時甚至可能尚未出生），抑或是某些家族成員沒有興趣或能力了解家族憲章之意義及內容等各種不同的原因，以致於最終難以完全取得所有家族成員同意簽署。

此時，家族或可考慮先由所有家族成員選出幾名家族成員作為代表，交由該等被選出之家族成員（該等被選出之家族成員即與家族憲章中通常會規定由家族大會選出家族成員代表組成家族理事會，作為家族事務最高決策單位之職能類似，有些家族亦可能直接將之視為等同由家族大會選任之家族理事會，而於家族憲章正式完成制定後不再依家族憲章重新選任）就家族憲章之草稿詳細審閱、衡量是否須調整草稿內容，並決定最終定稿版本，再由該等被選出之家族成員代表全體家族成員無異議通過後共同簽署之，並製作副本，交由家族辦公室或其他顧問單位保管。在前述過程中，家族均得透過律師、會計師等專家協助，從法令及稅務規劃等層面確保家族憲章內容之適法性及可執行性。

#### （四）家族憲章之執行

通常家族憲章會載明家族治理、家族企業及家族財富傳承相關之架構，例如：建立家族理事會、委員會等治理機構處理家族事務、設立或委託家族辦公室提供相關服務、規劃家族信託制度、成立家族控股公司（各種公司型態均有可能，例如：閉鎖性股份有限公司等）或其他特定實體（例如：財團法人基金會等）管理並傳承家族基業及財

富等等，因此，家族憲章正式制定後，家族即得依家族憲章之規劃，成立相關獨立實體（例如：家族控股公司、基金會等）、家族治理機構、家族信託（包含決定適合的受託人、簽訂具體信託契約、將家族資產交付信託、評估資產移轉所生相關稅賦、依法辦理相關申報等）、開立銀行帳戶，或對原有之家族事業組織做必要之調整等等，並於該等制度及機構建立後，持續執行落實家族憲章之內容，維持該等制度及組織之運作，每年定期追蹤執行成效，並視執行情形依據家族憲章相關規定調整及因應。

### 第三項 家族憲章內容<sup>7</sup>

家族憲章之具體內容係依個別家族之需求而制定，且多經家族成員反覆溝通確認後達成一致之合意，故並無可完全通用之家族憲章範本。然而，為達成有效傳承家族企業及財富等相關之目的，家族憲章通常均會就某些特定事項明文加以規範。例如：家族憲章通常會在前言或於首節條款內容揭示並記載家族或家族企業之歷史、理念、價值觀、願景，以及家族成員之行為準則，亦可能包含家族對社會公益之促進等，除凝聚家族成員對家族之認同感外，亦引導家族成員進行良善之家族企業治理，為家族事業做出貢獻，使家族的無形資產得以有效傳承。

再者，家族憲章通常會載明家族成員與家族企業間之治理架構，以及家族成員所扮演的角色、各自之分際及相關之權利義務等，包含

---

<sup>7</sup> 參 TAYLOR WESSING, *supra* note 3, at 21-33、丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德，註3，頁49-66、CRISTINA CRUZ & LAURA JIMÉNEZ，註3，頁29、厄內斯多·波薩，註3，頁22-23、PHILIP MARCOVICI, *supra* note 3, at 121-132、INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, *supra* note 3, at 22-28、呂旭明，註2，頁359-383等。

家族董事會 (Family Board)<sup>8</sup>及相關委員會之設置、家族企業董事會 (Board of Directors) 之運作、各治理機構間之關係、家族企業股權結構 (Shareholding Structure) 之設計、家族成員間紛爭解決機制 (Dispute Resolution)、家族企業接班人培育計劃 (Succession Planning)、家族成員於家族企業中之任職政策 (Employment Policy)、家族成員之退場機制 (Exit Strategy)、家族憲法之修訂及更新 (Revision and Renewal of Constitution) 等。

有關家族憲法各項目之具體內容，本文將於第三章第一節第一項中為更詳盡之說明。

## 第二節 家族辦公室之內涵

### 第一項 家族辦公室之發展<sup>9</sup>

關於家族辦公室之歷史，有論者認最早在 6 世紀時，某些國家由國王管家就皇家財富進行管理、籌劃等職責，後來許多貴族亦要求參與此種財富管理之模式，由管家與其助理團隊負責經營、管理，即逐漸形成最早的一種家族辦公室型態。此外，亦有論者指出，埃及、日本、中國等國在 16 世紀前均有家族使用多代財富管理策略之記載，例如中國最早在春秋戰國時期即有「家宰」之概念，即古代卿大夫由家中管家負責主宰家族內部事務，包含家族財產之規劃運用等。

---

<sup>8</sup> 「Family Board」又可稱「Family committee」或「Family Council」。

<sup>9</sup> 參呂旭明，註 2，頁 385、387、389、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註 3，頁 2-3、CLARE ARCHER EDS., *supra* note 3, at 9-10、12、RICHARD C. WILSON, *supra* note 3, at 4、6-7、龔樂凡，註 3、鑫茂榮信財富，解密富豪財富傳承之謎，家族辦公室在中國發展的新趨勢，鑫茂榮信財富，2019 年 2 月 13 日，<http://www.xmrxcaifu.com/v3/excellence/excellenceDetail.html?id=2994>（最後瀏覽日：2019 年 9 月 19 日）。

近代意義上的家族辦公室則發源於 19 世紀。1838 年，美國摩根家族（Morgan Family）成立了美國第一個家族基金，透過摩根財團來管理家族資產，可謂近代家族辦公室之雛形。1868 年，美國梅隆銀行創辦人托馬斯·梅隆(Thomas Mellon) 為梅隆家族（Mellon Family）創立了全球第一間家族辦公室，其目的在於透過聘僱各領域之專家組成專業團隊，為握有龐大資產、錯縱複雜的梅隆家族提供全面性的投資、會計、法律、教育和禮賓服務等，以保護家族子孫後代、家族基業及財富之延續。美國石油巨頭洛克菲勒家族（Rockefeller Family）亦於 1882 年成立家族辦公室，至今已傳承至第六代，該家族辦公室聘請了 200 多位專業經理人，協助家族財富、家族企業之管理、規劃及家族價值之傳承等，亦為其他家族提供上開相關服務。

自 19 世紀至今，家族辦公室逐漸成為目前全球增長最為快速的投資工具，愈來愈多富豪家族選擇透過家族辦公室協助管理家族財富。然而，由於家族辦公室在構成上有各式各樣的型態及定義，難以具體估計全球目前共有多少家族辦公室正在運行。惟有論者評估，於 2008 年，美國運行中的單一家族辦公室（Single Family Office）<sup>10</sup>至少有 2,500 至 3,000 家，管理著總計多達 1.2 兆美元（折合新台幣約 36 兆元）<sup>11</sup>以上之資產，在歐洲約有 1,500 家，管理著總計多達 1 兆以上之資產，至 2016 年，全球至少已有 10,000 家單一家族辦公室，其中至少有半數以上是過去 15 年間所建立者。另有論者評估，至 2015 年，美國運行中的多家族辦公室（Multi-family Office）<sup>12</sup>至少有 150

---

<sup>10</sup> 單一家族辦公室為家族辦公是常見的分類之一，詳可參以下本節第 2 項之說明。

<sup>11</sup> 本文統一以新台幣及美元 1:30 之匯率計算，以下同。

<sup>12</sup> 補予說明者，亦有論者將多家族辦公室（Multi-family Office）翻譯為聯合家

家，全球共有數百家，且無論是何種型態之家族辦公室，其數量均在逐年快速成長當中，顯示家族辦公室正以前所未有的速度蓬勃發展，而家族辦公室對維繫家族基業及財富傳承所扮演之角色亦日益受到全球各地富有家族之重視。

## **第二項 家族辦公室之意義及功能**

### **第一款 成立家族辦公室之意義<sup>13</sup>**

建立家族辦公室有很多可能的理由，最根本的考量在於，富有家庭通常希望能促進家族基業及家族財富能夠世代地永續傳承，並減少家族內部之糾紛。家族辦公室之建立，大多係基於以下各個層面之考量：

#### **（一）家族事務管理**

透過家族辦公室將家族相關事務以組織化方式進行治理及管理，將家族財富相關複雜問題之處理程序透明化，亦有助於降低或避免家族內部發生衝突之機率，同時，在家族辦公室結構中，由於財務管理及提供予家族成員之諮詢服務等事項均將一併納入由家族掌控的單一實體當中，故亦得滿足家族私密性之需求。

#### **（二）維持家族及顧問間利益的一致性**

相較於傳統由多個服務於不同客戶或不同家庭成員之外部顧問管理家族財富及相關事務，可能發生利益不一致之情形，透過特定的

---

族辦公室者。多家族辦公室為家族辦公是常見的分類之一，詳可參以下本節第2項之說明。

<sup>13</sup> 參艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註3，頁5-6、安永台灣，註3，頁2、呂旭明，註2，頁383-385。

家族辦公室組織設計，例如：由家族控股並由家族成員直接管理營運之家族辦公室，能確保家族財務、投資顧問等與家族間的利益在相當程度上具一致性。

### （三）其他

有論者指出，家族辦公室的建立通常能使家族在投資方面獲得潛在的高回報，蓋因透過家族辦公室針對資產管理活動的集中化和專業化處理，並將投資過程正式化，使家族在投資策略上更容易實現較高的回報，或能將投資的相關風險降至更低。

再者，家族辦公室在制度設計上能夠實現家族企業與家族所持財富或盈餘的分離，亦能有助於將各層面之營運環節整合於一體，打造風險集中化的管理，促使相關專業顧問能與家族有效溝通合作，作出更為適當的決策，以達成家族的投資目標。

此外，家族辦公室還可以對其它專業性服務進行全面性集中化的整合，包含公益慈善事業、稅務與財務規劃、家族治理規劃、家族成員間溝通及教育之促進等，以達成家族使命並實現家族目標。

### 第二款 家族辦公室之功能<sup>14</sup>

有論者指出，無論何種型態之家族辦公室，其核心功能均為家族財富之投資及管理。然而，除了家族財富之投資及管理外，發展完善的家族辦公室亦得提供許多其他服務，範圍從家族成員之培訓教育、家族治理架構規劃、家族傳承計畫到行政庶務、日常生活管理等大小

---

<sup>14</sup> 參艾伯華•迪爾格、弗蘭克•多里齊等，註3，頁7-10、安永台灣，註3，頁3、RICHARD C. WILSON, *supra* note 3, at 18-19、呂旭明，註2，頁397-399。

事務均得包含在內，例如：

## （一）財務方面

### 1. 投資管理服務

投資管理是確保家族財富永續性的核心，是家族辦公室最主要的目的之一，服務內容通常包含：評估總體財務狀況、決定家族投資目標及經營理念、確定風險偏好及投資期限、資產配置、決定資本市場及非資本市場投資之組合、協助家族維持與銀行間的關係、對投資和外部管理人員進行盡職調查等等。

### 2. 公益慈善事業管理

協助管理家族公益慈善事業，例如基金會的創建與管理，以及公益慈善捐款方面之建議，為家族辦公室近年來日趨重要的功能之一。通常服務內容可能包含規劃家族公益慈善計畫、協助建立並管理公益慈善機構、捐贈策略之規劃及指導、提供公益慈善機構技術及營運管理方面之諮詢、組建資助型基金會及信託、籌劃公益慈善活動、進行相關盡職調查等等。

### 3. 生活管理及預算

家族辦公室提供之生活管理服務常被定義為「禮賓」性質之服務，但實際上家族辦公室能提供服務之範疇更為廣泛，尚包含預算規劃及分析等服務，具體之服務內容可能包含協助取得及管理俱樂部（例如：高爾夫俱樂部、私人俱樂部等）會籍、管理度假房產、私人飛機及遊艇、預算服務（包含相關資產之審查、中短期流動性需求、長期目標之分析等）等等。

## （二）家族策略規劃方面

### 1. 培訓及教育

培訓及教育規劃主要圍繞在下一代家族成員之教育問題，包含財富管理、財務知識及更多相關能力之培育等，家族辦公室能提供之服務內容包含協助組織家族會議、確保家族治理制度中對下一代教育之承諾、針對下一代之教育問題與外部顧問間進行協調等等。

### 2. 遺產及財富傳承

家族辦公室通常會協助規劃並處理家族企業之繼承及遺產分配議題，使家族基業及家族財富能順利傳承給下一代，該等服務內容包含：財富維持、傳承分析、對所有類型資產和收入來源的管理規劃、針對遺產分配和管理的客制化服務、家族治理及財富傳承的專業化指導等等。

### 3. 商業及財務諮詢

除資產管理諮詢外，家族辦公室還能提供融資及家族企業推廣相關之諮詢服務，其服務可能包含與銀行貸款、發起人融資、結構性融資、私募股權、兼併與收購、商業開發等方面相關之服務。

## （三）家族治理方面

### 1. 行政服務

家族辦公室提供之行政服務亦被稱為後臺服務，乃家族辦公室得維持平穩運作之關鍵，相關服務內容通常包含：解決一般性法律問題、發票及稅金之支付、合法稅務規劃及安排、帳單支付、相關費用

之審核、開立銀行帳戶、核對銀行對帳單、員工管理及福利事項、律師事務所、公關公司、技術系統供應商等外部專業服務之引薦及管理、法遵管理等等。

## 2. 繼承規劃

協助規劃並確保家族後代能順利完成繼承是家族辦公室與其所服務之家族間能保持長期合作關係所不可或缺之關鍵。繼承規劃服務之內容可能包含：家族成員（特別是企業主）發生意外變故時之持續性規劃、評估家族內外高級管理人員之優缺、機會及風險（進行 S W O T 分析）、評估家族委員會中非家族成員董事之職責、構建家族企業有關企業社會責任之方案、制定正式的家族知識共享及培訓方案、執行家族世代間之遺產傳承計畫、協助制定家族憲章，將已同意的家族企業結構和使命正式化、明確家族和非家族成員的角色和責任、根據家族價值觀和目標制定政策和規程、確定解決與業務相關的重大家庭爭議流程等等。

## 3. 報告及記錄

保存家族相關之文件、記錄並確保定期檢視、報告等程序之運作，亦為家族辦公室所提供之重要服務之一，其服務內容主要包含：所有家族資產相關資訊之統整及報告、綜合業績報告、基準分析、年度業績報告、相關線上系統之建立及維持、協助進行報稅之準備及申報等等。

### （四）專業諮詢方面

#### 1. 風險管理及保險服務

風險管理及保險服務作為家族辦公室提供之重要服務，近年來日益受到重視，其服務內容包含：風險分析、測量及報告、評估及監督保險要求、保單購買、現有保單及資產所有權歸屬、相關證券期權、制定風險發生之平復方案及計畫、保護家族資產（可能涉及離岸帳戶之使用）、家族成員之人身安全、資料安全性、隱私與保密性、審查並制定家族之社交媒體策略及家族聲譽管理策略等等。

## 2. 協助確保合法性及監管服務

家族辦公室可協助確保家族相關事務之運作均嚴格遵守與投資、資產及企業營運相關之法規，其服務內容可能包含：提供家族內部問題之審計服務、建立公司治理機制、確保優質人才之招聘、團隊績效之監督及合法性、推薦獨立諮詢機構、提供有關董事會顧問委員會組成之建議、加強有關投資事務的監督等等。

## 3. 稅務及法律諮詢

近年來，稅務問題日益成為家族辦公室須面對之重要課題，亦成為家族辦公室日益重要的職能之一。此外，法律事務亦相當重要，一般而言，家族辦公室會聘請一名總法律顧問、特許公認會計師，或幾名會計師及稅務專家等，其等可能提供之專業服務包含：構建最適合家族之稅務計畫、於兼顧投資及非投資收益來源與相關稅務問題之基礎上設計投資及遺產規劃策略、確保家族辦公室於各方面均符合稅務及相關法規。

# 第三項 家族辦公室之分類

## 第一款 單一/多家族辦公室：以提供服務之家族數量區分

承前所述，家族辦公室有各式各樣的型態，其中，以家族辦公室提供服務之家族數量，區分為單一家族辦公室與多家族辦公室乃最常見的分類方式。單一家族辦公室從最純粹的意義上而言，可說是一種私營公司，僅管理一個家族的財富及家族相關事務，通常一個功能完善的單一家族辦公室會參與一個家族的全部或部分投資，以及信託、遺產管理等事務，許多家族辦公室更具有如同管家之功能<sup>15</sup>。

在家族財富門檻方面，由於僅由一個家族單獨負擔家族辦公室實體的運營費用（包括聘僱專門的管理人員、專家顧問及一般員工等，有論者評估通常單一家族辦公室一年的營運費用可能多達 100 萬美元），故有論者認單一家族辦公室通常較適用於家族可供管理之資產價值總額較高的家族，可能須達 1 億美元（折合新台幣約 30 億元）以上。然而，亦有論者認 1 億美元的門檻僅係參考性質，實務上仍不乏有家族資產價值總額在 3 千萬到 5 千萬美元（折合新台幣約 9 億元至 15 億元）間，但運作相當良好且成功之單一家族辦公室，或取決於家族辦公室下稅務專家、風險管理專家等專業顧問之能力及經驗等因素。除此之外，對家族隱私性要求較高的家族也會選擇設立單一家族辦公室<sup>16</sup>。

相較之下，多家族辦公室則負責管理多個家族的財富及家族相關事務，且其所提供服務之家族間不必然具有關聯性。在家族辦公室的發展歷程中，有一些多家族辦公室是從單一家族辦公室演變而來，此種轉變通常是原有的單一家族辦公室成功營運，吸引其他家族積極參與，進而成為家族辦公室客戶之結果。由於多個家族共同使用同一家

---

<sup>15</sup> 參艾伯華•迪爾格、弗蘭克•多里齊等，註 3，頁 4。

<sup>16</sup> RICHARD C. WILSON, *supra* note 3, at 10、艾伯華•迪爾格、弗蘭克•多里齊等，註 3，頁 4、CLARE ARCHER EDS., *supra* note 3, at 12、龔樂凡，註 3。

族辦公室所提供之服務，不僅得共用相關領域之專家、人力資源及投資機會等，亦得由各家族平均分攤家族辦公室之營運成本、服務成本等費用支出，故此種多家族辦公室之模式，有認能有效實現規模經濟，此亦為促成某些家族接受其他家族融入其家族辦公室結構的原因之一。

從而，在家族財富門檻方面，有論者認資產價值總額約在 2 千萬美元至 1 億美元（折合新台幣約 6 億元至 30 億元）間之家族，適合選擇多家族辦公室之模式。惟亦有論者認為，合適的家族資產價值總額標準通常須視多家族辦公室的規模、所需人力資源、經費成本、目標回報值等不同因素而定，實務上亦不乏有願意為資產價值總額約在 5 百萬美元至 1 千萬美元（折合新台幣約 1.5 億元至 3 億元）間之家族提供相關服務之多家族辦公室，反之，亦有僅為資產價值總額達 1 億美元至 2.5 億美元（折合新台幣約 30 億元至 75 億元）間之家族提供服務之多家族辦公室<sup>17</sup>。

此外，大部分的多家族辦公室商業性質濃厚，通常會對不特定的家族開放，提供服務予不同之家族，僅有極少數屬私人性質，專為幾個少數家族提供專門服務，而不對其他家族開放<sup>18</sup>。

## 第二款 以控股及管理主體區分單一/多家族辦公室

除以家族辦公室提供服務之家族數量區分為單一家族辦公室及多家族辦公室之外，有論者同時以家族辦公室之控股主體主要由家族

---

<sup>17</sup> 龔樂凡，註 3、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註 3，頁 2、RICHARD C. WILSON, *supra* note 3, at 10 等。

<sup>18</sup> RICHARD C. WILSON, *supra* note 3, at 10、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註 3，頁 4、CLARE ARCHER EDS., *supra* note 3, at 12、龔樂凡，註 3 等。

或專業經理人控有家族辦公室之股份，以及家族辦公室在獨立性上由家族成員直接管理或由專業經理人負責等作為區分，將家族辦公室劃分成以下幾種不同之模式<sup>19</sup>：

### （一）模式一：家族控股、家族管理之單一家族辦公室

第一種模式是由家族控股、家族管理之單一家族辦公室（下稱模式一），通常為資產規模龐大且擁有較多成員的家族所選擇，在歐美及亞洲均屬常見。在此種模式下，家族辦公室由家族控股並管理，家族擁有極高的自主權及獨立性，能完全掌控家族辦公室，專為家族自身利益服務。家族辦公室之執行長（下稱 CEO）多由家族中熟悉資本市場及金融投資的家族成員擔任。

模式一的優點在於，其為家族提供最大程度的自由度及量身訂作的服務，並能滿足受多數亞洲家族所重視之私密性需求。家族成員直接擔任家族辦公室之管理階層也在相當程度上降低了控股股東與實際管理人間之代理成本，因為家族成員的最終收益與家族辦公室密切相關，可避免家族與家族辦公室間因資訊不對等、責任不對等等因素造成的問題。然而，其缺點在於高昂的成本，家族必須花費大量的精力、時間及金融資本來創辦並管理家族辦公室，且家族中至少需要一位擁有金融專業知識、金融業界人脈、能夠團結業界精英的家族成員來擔任 CEO。此外，在家族治理方面，因 CEO 由家族成員擔任，其選任或績效評估等事項常成為敏感議題，可能存在家族內部發生衝突之風險。

申言之，模式一適合希望高度集權、保障家族隱私，同時亦有能

---

<sup>19</sup> 參海外理財指南，註 3、沂蒙山、謝斐，註 3、鑫茂榮信財富，註 9 等。

力負擔特定人力資源及高昂營運成本的家族。如法國穆裡耶茲（Mulliez）家族及義大利阿涅利（Agnelli）家族、韓國三星集團的李健熙家族等，均為此模式之著名案例<sup>20</sup>。

## （二）模式二：家族控股、專業經理管理之單一家族辦公室

第二種模式主要由家族控有單一家族辦公室之股權，但並非由家族成員直接管理，而主要由專業經理人為家族辦公室之營運管理（下稱模式二）。此種模式之目的通常較為單純，即以管理家族資產為最主要之目的，由家族出資建立家族辦公室，擁有家族辦公室之股權，但家族成員間可能無人具備金融投資能力，或無興趣進行金融投資，須借助非家族成員之外部專業經理人之協助，擔任家族辦公室之執行長。目前全球採取此種模式之家族辦公室可謂相當普遍，其與模式一相似之處在於，由於均是由家族控股，且只為一個家族本身提供服務，故通常均為非盈利性之家族辦公室，營運重點聚焦在一定的成本範圍內提供最高品質的服務。

模式二的優點除家族的高自由度、高控制度及個性化服務外，因執行長並非家族成員，相較於模式一能更客觀地評估其績效並隨時更換之，較不易引起家族內部糾紛。此外，專業經理人引入之市場化管理體系通常會提高家族辦公室之專業度，彌補家族人力資源的不足。然而，此種模式的缺點在於，由非家族成員之專業經理人管理家族辦公室，在私密性上略低於模式一，且可能產生家族與專業經理人間之代理問題，包含兩者間之利益衝突，以及家族為監督、約束職業經理

---

<sup>20</sup> 參海外理財指南，註3、沂蒙山、謝斐，註3、鑫茂榮信財富，註9等。

人所需花費之成本等。

由於模式二將家族財富交由專業經理人進行管理，家族得以專心營運家族企業，故此模式相當適合希望建立與家族企業平行的外設型家族辦公室之家族，著名的案例可參邁克爾·戴爾（Michael S. Dell）的 MSD Capital、香港南豐集團陳廷驊家族於 2011 年成立的南豐投資顧問有限公司，以及掌有法國酩悅·軒尼詩－路易·威登集團（Moët Hennessy - Louis Vuitton, LVMH 集團）的伯納德·阿爾諾（Bernard Arnault）之家族控股公司等<sup>21</sup>。

### （三）模式三：專業經理控股及管理之單一家族辦公室

第三種模式是由專業經理人控股、專業經理人管理，但僅為一個家族提供服務之家族辦公室（下稱模式三），屬較為少見的家族辦公室模式。模式三下，家族及家族辦公室雙方間維持一對一的服務，但由於此種模式下雙方間的關係通常係基於服務契約所生，故彼此均留有相當程度的進退空間，亦即，專業經理人可能選擇對其他客戶開放成為多家族辦公室，家族亦可以選擇其他家族辦公室提供服務或自行成立新的家族辦公室。

對家族而言，模式三的優點在於進退自如，大幅度降低進入及退出之成本，若對家族辦公室之績效不滿意或合作不愉快，家族得輕易離場。此外，家族對家族辦公室雖無控制權，惟由於家族是唯一的客戶，對家族辦公室之投資決策仍具相當的影響力。模式三的缺點在於，家族將喪失對家族辦公室的管理權，發展策略、人事、投資等方面均取決於專業經理人，家族與家族辦公室在合作上往往只能透過非

---

<sup>21</sup> 參海外理財指南，註 3、沂蒙山、謝斐，註 3、鑫茂榮信財富，註 9 等。

正式之程序或溝通機制，且家族與專業經理人之間的信任問題亦為一大挑戰。德國鄧克曼家族辦公室（Denkmann Family Office）為模式三之典型案例，由於家族成員無足夠精力及專業金融知識、人際關係來創辦單一家族辦公室，但同時又不信任大型財富管理機構如私人銀行、信託公司、保險公司等，故與金融專家鄧克曼合作創辦了此種獨特的家族辦公室模式<sup>22</sup>。

#### （四）模式四：家族控股及管理之多家族辦公室

第四種模式是由家族控股、家族管理之多家族辦公室（下稱模式四），其前身往往是前述模式一的家族辦公室，在轉化進程上，通常是家族先創辦了一個模式一的單一家族辦公室為家族自身提供服務，因該家族辦公室之發展相當良好，對其他家族逐漸產生越來越強的吸引力，抑或因家族成員人數急劇增長導致家族辦公室成本激增，家族逐漸無法負擔高昂之費用，開始逐步對其他家族開放，擴大管理資產的規模，以降低運營成本。

模式四擁有與模式一相似的優缺點，然而在成本上，因多個家族的加入分攤了家族辦公室的營運成本，總管理資產規模的擴大使家族辦公室能利用規模經濟來獲取更好的投資機會，且多個家族的加入也能帶來更多的人際網路及合作機會，實現一加一大於二的效益。但相較之下，在私密性上則較單一家族辦公室來得低。

皮特卡恩家族辦公室（Pitcairn Family Office）即為模式四的典型示例。美國玻璃大王皮特卡恩家族於出售家族企業後，成功透過家族傳承基金管理家族的巨額資產上，吸引眾多外部家族加入成為其服務

---

<sup>22</sup> 參海外理財指南，註3、沂蒙山、謝斐，註3、鑫茂榮信財富，註9等。

之對象，家族辦公室服務因而成為皮特卡恩家族的新事業。由香港恆隆地產創始人之一的陳曾燾家族所創辦的恩榮金融（Grace Financial），亦將早期僅為自身家族管理資產的單一家族辦公室發展為模式四的多家族辦公室。其他相關案例尚可參列支敦士登皇室私人控股的 LGT 集團等<sup>23</sup>。

### （五）模式五：家族控股、專業經理管理之多家族辦公室

第五種模式是由家族控股、專業經理管理之多家族辦公室模（下稱模式五），可謂全球最主流的家族辦公室模式之一，許多著名的多家族辦公室均採取模式五之結構，這些家族辦公室通常擁有可媲美大型金融機構的高度系統化、專業化的管理模式，但家族辦公室之控股家族仍然在家族辦公室之運作中扮演重要的角色，而具備較為強烈的家族特性。

模式五最大的優勢在於，能夠有效結合專業經理人的人力資本、專業能力以及控股家族的金融資本及社會資本。模式五的家族辦公室通常源於家族辦公室對專業化管理的追求，家族最初可能在單一家族辦公室模式中引入專業經理人進行管理，並逐漸吸收其他家族作為外部客戶過渡成為多家族辦公室，其進化路徑通常為由家族控股、家族管理的單一家族辦公室（即模式一）轉變成由家族控股、專業經理人管理的單一家族辦公室（即模式二），再轉變成由家族控股、專業經理人管理的多家族辦公室（即模式五）。

與模式二及模式四相比，模式五通常擁有更好的品牌效應，但為家族提供之個性化、客製化服務相對而言較少，且於模式五下，家族

---

<sup>23</sup> 參海外理財指南，註 3、沂蒙山、謝斐，註 3、鑫茂榮信財富，註 9 等。

辦公室之控股家族與作為客戶的其他家族之間、各家族與專業經理人之間均存在相應的緊張關係。

美國鋼鐵大亨卡內基的合夥人菲普斯家族（Phipps Family）創辦的貝西默信託（Bessemer Trust）與洛克菲勒家族（Rockefeller Family）的洛克菲勒公司（Rockefeller & Co.）均屬此例，其等均於聘請投資銀行家等專業經理人後，才將家族辦公室轉型為如今的專業財富管理公司。英國的沙艾爾家族（SandAire Family）則在家族辦公室營運初始時即聘請職業管理團隊，後又逐漸將作為成本中心、僅為自身家族服務的單一家族辦公室過渡為作為利潤中心、以營利為目標之多家族辦公室。其他相關案例亦可參考寶馬公司控股股東德國匡特家族（Quandt Family）所成立之 HQ Trust 等<sup>24</sup>。

#### （六）模式六：專業經理控股及管理之多家族辦公室

第六種模式是由專業經理控股、專業經理管理之多家族辦公室（下稱模式六），在此種模式下，家族辦公室通常擁有成千上百的家族作為客戶，且其客戶門檻往往是前述介紹的幾種模式中最低的（客戶帳戶中的資產規模通常為 3,000 萬至 5,000 萬美元（折合新台幣約 9 億元至 15 億元）不等）。模式六較具有金融機構之性質，追求利益的最大化。

模式六的家族辦公室中，其中一種類型的家族辦公室通常是大型金融機構以為其大客戶提供更佳的服務為目的而設立，且通常以高度程序化、專業化的管理模式營運。其優勢在於架構透明、管理專業、品牌強勢、資本龐大，能吸引許多傑出人才，從而帶來更高的穩定性

---

<sup>24</sup> 參海外理財指南，註 3、沂蒙山、謝斐，註 3、鑫茂榮信財富，註 9 等。

與安全性。就此，亦有稱其為機構性家族辦公室（Institutional Family Office），即大型投資公司、信託公司或私人銀行為吸引高淨值客戶，除原有之金融服務外，亦開始提供諸如禮賓安排、企業諮詢、重組併購等方面之服務，部分機構還可能設立一個獨立於機構外的法律實體，單獨為家族提供投資諮詢的服務<sup>25</sup>。

從家族的角度而言，模式六的優點在於進入門檻低，且可隨時更換，適合作為家族辦公室的入門選擇。反之，模式六的缺點則是家族與家族辦公室間存在較為明顯的利益衝突，有資訊不對稱、責任不對等的問題，家族可能擔憂金融機構及其投資經理是否與家族的理念和利益一致、金融機構是否更在意短期業績而忽略家族財富的長期增值等，與此同時，於模式六下，家族亦將喪失私密性、控制性及個性化服務等。此外，除財富管理外，大型金融機構的其他金融業務，亦可能增加家族財富的系統性風險。

滙豐私人銀行私人匯財策劃（HSBC Private Wealth Solutions）與瑞銀全球家族辦公室集團（UBS Global Family Office Group）均為模式六第一種類型的代表性案例，其他亦可參由兩家私人創辦的家族辦公室與德意志銀行家族辦公室合併而成的德國奧本海姆家族辦公室（Deutsche Oppenheim Family Office）<sup>26</sup>。

### （七）其他模式

除前述六種較常見之家族辦公室模式外，或可能存在由專業經理控股、家族管理之單一家族辦公室，以及由專業經理控股、家族管理

---

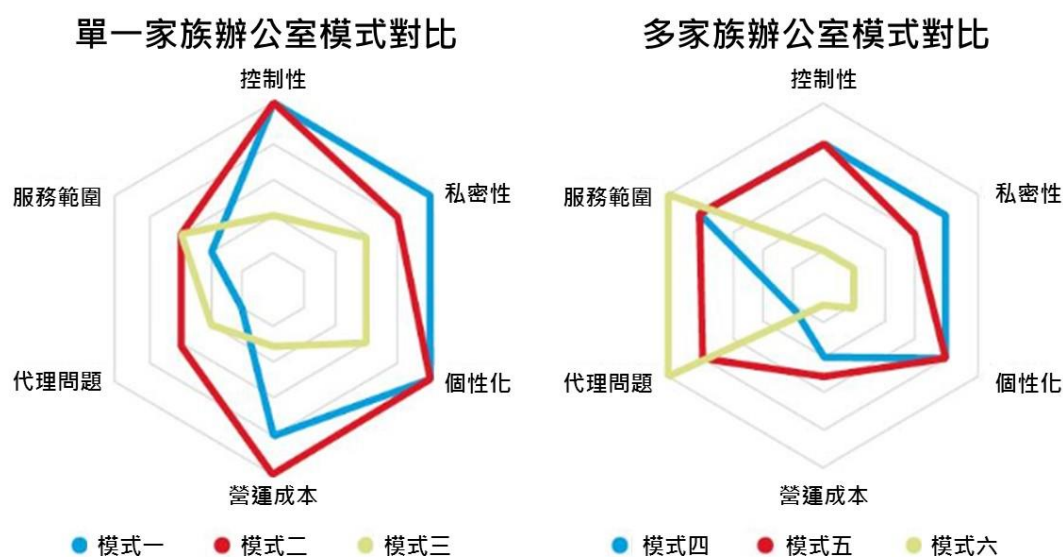
<sup>25</sup> 參龔樂凡，註3。

<sup>26</sup> 參海外理財指南，註3、沂蒙山、謝斐，註3、鑫茂榮信財富，註9等。

之多家族辦公室，但實際上此兩種模式均相當罕見。通常出現在金融機構或專業經理人收購家族創辦的家族辦公室後，仍然由家族成員擔任執行長的過渡階段。基於家族成員人數迅速增加導致家族辦公室成本過高、家族尋求其他相關合作發展等因素，家族可能會選擇將模式一的家族辦公室股權出售給專業經理人或金融機構，但為了管理上的持續性，家族成員擔任之執行長仍會留任一段時間，故此兩種模式並非一種穩固的家族辦公室模式<sup>27</sup>，僅於此補充說明供參。

### （八）各模式之比較

綜上所述，有關上開不同家族辦公室模式（模式一至模式六）之特性及優缺點<sup>28</sup>，謹簡要呈現如下圖一所示：



<sup>27</sup> 參海外理財指南，註 3、<https://www.gelonghui.com/p/130519>、<https://kknews.cc/zh-tw/history/p28jkz2.html> 鑫茂榮信財富，註 9、沂蒙山、謝斐，註 3 等。

<sup>28</sup> 如前所述，除模式一至模式六外，其他模式所介紹者僅為過渡階段之家族辦公室型態，故以下僅比較模式一至模式六之家族辦公室特性。

圖一：六種家族辦公室模式對比圖<sup>29</sup>

### 第三款 其他家族辦公室分類之簡要介紹

除上開家族辦公室之分類外，謹簡單補充其他家族辦公室相關分類如下：

有論者根據家族辦公室提供之服務內容及方式，將家族辦公室分為精簡型（或稱行政型）家族辦公室、混合型家族辦公室及全能型家族辦公室者<sup>30</sup>，詳請參第三章第二節第一項有關家族辦公室之設置、組成及運作之相關說明。

此外，亦有從家族辦公室與家族企業、家族間之相對位置（例如：家族辦公室是否獨立於家族企業之外、家族辦公室是否成為新的家族企業等）及發展進程出發，將家族辦公室分成內置型家族辦公室（為家族企業下之部門，內置於家族企業當中）、外設型家族辦公室（獨立於家族企業之外，與家族企業平行存在之獨立實體，介於家族與家族企業之間）、分離型家族辦公室（通常是家族企業出售後，管理因家族企業出售所獲得之龐大財產）、一體型家族辦公室（家族辦公室成為新的家族企業）、控股型家族辦公室（當原有的家族辦公室事業成為新的家族企業後，家族可能再另外成立控股型家族辦公室以管理原有的家族辦公室事業及其他投資等）者，詳請參相關文獻之說明<sup>31</sup>。

### 第三節 美國、香港家族治理相關案例介紹

---

<sup>29</sup> 資料來源：海外理財指南，註3。

<sup>30</sup> 沂蒙山、謝斐，註3、CLARE ARCHER EDS., *supra* note 3, at 30-31、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註3，頁11。

<sup>31</sup> 參新財富，註3、龔樂凡，註3等。

除前述有關國外家族憲章及家族辦公室內涵之統整性說明外，謹以美國、香港在家族治理上著名之三個家族為例，簡要介紹該等家族之家族治理制度如下：

### 第一款 香港李錦記家族<sup>32</sup>

香港李錦記集團（包含李錦記醬料集團及李錦記健康產品集團）自 1888 年起由第一代李錦裳先生創辦至今已 130 餘年，歷經四代，其在香港、中國、美國、馬來西亞等地均設有生產廠房，相關產品更銷售於東南亞、日本、歐美等 80 多個國家和地區。自創業至今，李錦記家族始終維持對家族企業董事會的控制，有許多家族成員擔任家族企業董事會主席或管理階層之職位，家族治理方面亦由家族成員擔任相關治理單位（例如：家族投資部門、家族公益慈善基金、家族學習和發展中心等）之主席。

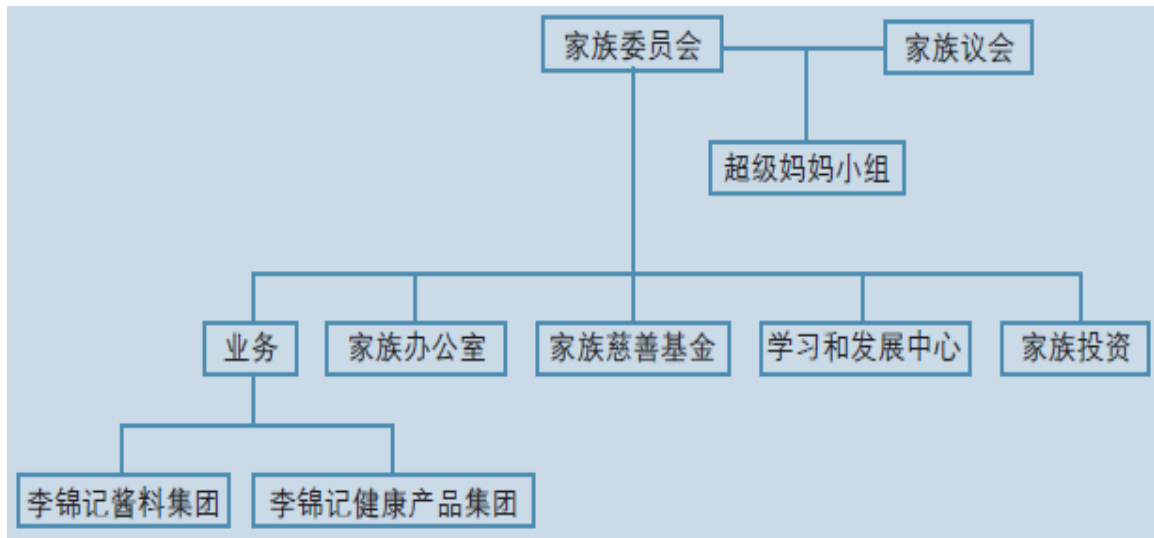
李錦記家族自多年前開始建立正式的家族治理機構及家族憲法，至今仍持續維持、力求完善並加強對自身家族之約束及治理，其家族憲法下之治理架構可參考下圖六所示：

圖六：李錦記家族治理架構參考圖<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> 以下參國際金融公司，家族企業治理手冊，頁 54-57（2009 年）、林文義，終結兩代兄弟鬩牆 造就 5000 億食品王國》李錦記靠家族憲法傳承百年家業，財訊，2019 年 3 月 21 日，<https://www.wealth.com.tw/home/articles/20123>（最後瀏覽日：2019 年 10 月 21 日）等。

<sup>33</sup> 資料來源：國際金融公司，前揭註 32，頁 54。



「家族委員會」<sup>34</sup>為李錦記家族之家族事務最高決策機構，目前由第三代李文達夫婦及第四代五位兄妹共七人組成，主要職責在於家族憲法之修訂、家族價值觀之傳承與強化、所有家族成員之學習與培訓、選任家族企業董事會之成員及決定董事會主席之人選、各家族治理機構的負責人等等。家族委員會每三個月開一次會，每次會議持續四天，會議主席由前述七位家族成員輪流擔任，按照家族企業最近現況決定主要議題並安排日程。在決策方面，一般議題僅須半數以上家族委員會成員同意通過，但若涉及修改家族憲法等重大議題，須有超過四分之三以上家族委員會成員同意通過，如遇有票數相等之僵持局面，則以搖骰盅方式做出最後決策。

「家族議會」則為李錦記家族全體家族成員（包含家族成員之配偶）間之溝通平臺，依實際需求不定期舉行會議，討論宜由所有家族成員共同參與的家族內部事務，例如每年一次的家族旅遊等等。家族議會會議之召開，由家族成員提議並獲得至少一名家族委員會成員附議，經家族委員會批准後召開，其決議須經家族委員會討論通過方能

<sup>34</sup> 補予說明者，此處所稱之家族委員會，即類似於本文介紹之家族理事會（Family Council）。

生效。

「超級媽媽小組」為李錦記家族所特別設立之家族治理單位，要求所有家族中作為媽媽的家族成員均須參加，互相溝通及交流培養後代的經驗，作為各家媽媽們的溝通平台。

此外，「家族學習與發展中心」負責所有家族成員的學習和培訓，對成長中的一代規劃培養方案，尤其關注家族價值觀的傳播；「家族公益慈善基金」主要負責家族層面的公益慈善事務；「家族投資部門」則負責管理家族在業務之外的其他投資；「家族辦公室」為家族事務的常設性支援機構。

李錦記家族憲法中，明訂制定家族憲法之目的在於保障家族之延續，現行之家族憲法條文主要是以李錦記家族第四代、第五代及將來的家族成員為對象所擬定，作為所有家族成員必須遵循的行為準則。李錦記的家族憲法由家族最高權力機構（即家族委員會）制定並通過，如欲增補或修訂，須由家族委員會超過四分之三的成員同意通過，並由家族委員會所有成員於新版本上簽名。

李錦記家族憲法的主要內容包含股權的繼承和轉讓（例如：股東須具有李錦記家族的血緣，但不限男女。）、家族成員的雇用（例如：家族歡迎家族成員加入家族企業，但必須在家族外的公司工作3年至5年才能進入家族企業、應聘的程序和就職後的考核必須和非家族成員相同等。）、董事會（例如：董事會成員由家族委員會於對業務有興趣的家族精英中選擇出任，亦可聘請外部非執行董事，董事會主席由家族成員出任，家族委員會每兩年召開一次會議選定董事會及各項目會議之主席，主席並得連任等。）等等，並明訂家族委員會及家族

企業董事會與經營管理階層之角色分工，避免家族對企業的不適當干擾，例如：家族委員會主要關注家族價值觀的強化、家族憲法之制定與修改、協調家族關係及所有權問題、決定董事會結構等；家族企業董事會的主要職責是制定策略、挑選企業高階管理人、監督家族企業業績、處理家族企業與社會之關係等；家族企業管理階層則負責企業策略之執行、企業之日常運營、員工考核與聘用、確立企業文化與員工準則等。

## 第二款 香港陳守仁家族<sup>35</sup>

香港陳守仁家族亦為透過家族憲章（即「陳氏家訓」<sup>36</sup>）、家族辦公室等家族治理機制達成家族基業傳承之著名案例。陳守仁於1984年親自寫下陳氏家訓，以「誠信勤奮」作為重要的家族價值觀，令後代子孫能有規可循。此外，陳守仁家族辦公室於2008年成立，目前為超過40名以上之家族成員（包含陳守仁夫婦、其直系子孫及其子孫之配偶）提供包含健康、醫療、教育、職業規劃及休閒娛樂等方面

---

<sup>35</sup> 以下參文匯報，【幼承庭訓】秉持爸爸家訓 堅守「誠信勤奮」，文匯報，2017年8月3日，<http://paper.wenweipo.com/2017/08/03/HK1708030003.htm>（最後瀏覽日：2019年10月21日）、財新網，香港陳守仁家族辦公室樣本，每日頭條，2016年6月6日，<https://kknews.cc/zh-tw/news/r5qo2x.html>（最後瀏覽日：2019年10月21日）。

<sup>36</sup> 陳氏世家訓以「忠誠處世，勤儉持家。孝順父母，兄友弟恭。修身立志，自勉自強。同心合力，共創基業。服務社會，顯祖榮宗。」為主旨，參福州市林則徐紀念館，【家風家訓】陳守仁：慈善僑領心繫祖國 一部家訓傳承後世，雪花新聞，2018年8月16日，

<https://www.xuehua.us/2018/08/16/%E3%80%90%E5%AE%B6%E9%A3%8E%E5%AE%B6%E8%AE%AD%E3%80%91%E9%99%88%E5%AE%88%E4%BB%81%E5%BC%9A%E6%85%88%E5%96%84%E4%BE%A8%E9%A2%86%E5%BF%83%E7%B3%BB%E7%A5%96%E5%9B%BD-%E4%B8%80%E9%83%A8%E5%AE%B6%E8%AE%AD/zh-tw/>（最後瀏覽日：2019年10月21日）。

在內之相關服務。

在陳守仁家族治理架構下，家族理事會為家族事務之最高決策單位，由陳守仁本人擔任主席，下設有陳守仁家族辦公室處理家族日常行政事務，家族辦公室下又設三個委員會，分別為「健康與醫療委員會」、「教育與職業委員會」以及「康樂委員會」，各委員會由四至七名第二代和第三代家族成員組成，委員會之主席由第二代家族成員定期輪流擔任，每年至少召開四次會議。

陳守仁家族透過陳氏家訓之遵循及家族辦公室之設立，有效將四代家族成員凝聚在一起，例如：要求每個週末在香港的所有家族成員須一同吃飯，每家負責準備兩道菜、第二代家族成員須每天輪流陪伴父母、每年舉辦由全體家族成員共同參加的一次長途旅行及一次短途旅行，並設有醫療補貼、學業補貼等制度。

前述家族辦公室下設之三個委員會各有其不同功能，首先，「教育與職業委員會」旨在保障家族成員之教育及培訓，由於陳守仁家族後代子孫與教育相關之開支主要由家族來支付，故教育與職業委員會的職責之一在於確認每一位家族成員的教育開支是否合理，例如學費、補習班、才藝班、海外求學所需開支等等。

再者，「健康與醫療委員會」主要負責為生病或有醫療需求的家族成員提供支援，包含資金、資訊、人脈等方面之支援，協助衡量各種疾病之較適醫院、醫生，或處理海外就醫等事宜。

「康樂委員會」則旨在促進家族成員之和諧關係，聯繫家人感情、創造回憶。例如：協助安排每週日在香港的固定家族聚餐、第二代及第三代家族成員如何輪流陪伴父母、每年的長途及短途家族旅行

規劃、各式活動規劃等等。

除上開制度外，還有每年召開一次的家族大會，由 18 歲以上的所有家族成員共同參與，定期報告家族企業現況、家族辦公室一年來之成果，並分享、討論近期的熱門話題，例如委請外部專家或講師與家族成員分享相關資訊等等。

另有關家族成員之福利與津貼，由委員會成員討論制定，並由家族辦公室負責執行。透過明文化的相關家族規章，家族成員共享相同之福利及津貼標準，家族成員能清楚了解家族辦公室支援的項目及限度，更利於家族成員遵守。所有津貼與福利之標準在設定前均會由家族委員會經過充分研究及討論後決定，並將家族的價值觀體現在其中。

陳守仁家族辦公室在運作上獨立於家族企業，其營運所需成本主要由陳守仁名下保存之部分家族企業股份支應，並選擇性的聘僱一些外部專家協助家族辦公室之營運，以降低運作過程中家族成員間產生衝突之風險。

### 第三款 美國皮特卡恩家族<sup>37</sup>

前已述及，美國皮特卡恩家族辦公室為家族控股及管理之多家族辦公室模式（即前述提及之模式四）著名代表之一。1883 年約翰皮特卡恩（John Pitcairn）成立匹茲堡平板玻璃公司，該公司於 19 世紀

---

<sup>37</sup> 參新財富，皮特卡恩家族辦公室：退出家族企業後的財富傳承，新浪財經，2014 年 1 月 24 日，<http://finance.sina.com.cn/stock/t/20140124/154818075873.shtml>（最後瀏覽日：2019 年 10 月 21 日）、高皓、劉中興、葉嘉偉，多重衝突之下，如何管控家族辦公室，新財富，2016 年 10 月 21 日，<https://www.erhainews.com/n2825969.html>（最後瀏覽日：2019 年 10 月 21 日）。

末時平板玻璃年產量高達到 2,000 萬平方米，並逐漸將業務擴展至塗層、光學材料、化學材料等可與平板玻璃共用銷售管道之行業，目前至少在 37 個國家擁有生產基地，聘用 3.8 萬名以上員工，為玻璃業界的領航者。約翰皮特卡恩的三個兒子雷蒙（Raymond）、西奧多（Theodore）和哈羅德（Harold）在 1923 年成立了一家家族控股公司以掌管家族持有的匹茲堡平板玻璃公司股份，以便維持並延續家族基業，此即為皮特卡恩家族辦公室的雛形。該控股公司在之後的 60 年間幫助家族控制匹茲堡平板玻璃公司，至 1973 年時，家族控股公司之資產已成長至 2 億多美元，累計為多位家族成員股東帶來 7.5 億美元之分紅。

然而，到了 1980 年代，由於皮特卡恩家族已發展到第三、四代，家族分支及成員為數眾多，導致家族意見常難以統一，且隨著創業第一代的逝世，家族後代也逐漸不再與家族企業保有強烈的情感連結。1985 年，皮特卡恩家族決定將持有的家族企業股份以 5.3 億美元（折合新台幣約 159 億元）全部出售，使家族與創始企業完全脫鉤，並於 1987 年成立皮特卡恩信託（Pitcairn Trust）作為單一家族辦公室，專門管理家族的流動資產，包含上述因出售家族企業股份所獲得之巨大財富。

其後，皮特卡恩信託於 1989 年推出專門投資於家族企業股票的信託基金，即皮特卡恩家族傳承戰略信託（Pitcairn Family Heritage Strategy），並在同年將家族辦公室的服務對外開放，正式成為多家族辦公室（MFO），為其他富有家族提供財富管理服務。其後數十年間，皮特卡恩家族辦公室為多個家族及不同家族成員管理著上億美元的資產，並陸續進行相關之更新、重組等，提供更加多元化的家族

辦公室服務，於 2004 年改名為皮特卡恩金融集團（Pitcairn Financial Group），成為一家以不同家族之需求為核心，專業經營且職能完善的全能型多家族辦公室，除基本的財富管理外，還涉足不動產、稅收籌畫、公益慈善活動、家族日常事務及傳承計畫等領域，其業務可分為四大部分，包含傳承計畫（例如：為客戶設定接班計畫，協助家族成員進行溝通，為家族下一代擬定教育培訓計畫，建立彈性的家族治理機構。）、信託計畫（例如：以對家族的深刻理解和信託的長期經驗，提供創新的信託策略，實現受益人的長期價值最大化。）、家族日常事務之規劃及管理（例如：個人理財、支出預算、稅收籌畫、帳單支付、物業費用、行政管理與會計涉、基金會或家族有限合夥公司之規劃管理、財務申報等）、與其他單一家族辦公室合作，為已有單一家族辦公室的家族提供專業技術和資源的支援等等。

皮特卡恩家族辦公室的核心功能之一在於協助家族企業之傳承與家族後代的培養，首先，由皮特卡恩家族辦公室與家族核心成員進行溝通，於確認傳承規劃之方向後，設立家族治理機構，再與下一代進行溝通，協助家族傳承。皮特卡恩家族辦公室會在家族傳承過程中協助進行指引，因應家族的需求調整傳承計畫，確保下一代成員與家族間的聯繫或年輕一代對家族事業的興趣。

皮特卡恩家族本身亦設有家族委員會，由 12 至 14 名家族成員組成，每人負責與不同家族分支進行交流，成員通常為較年長的家族成員，只有指定的繼承人才有機會於年輕時成為其中的一員。此種封閉式的結構設計在家族中構成了制度性的階層，難以鼓勵年輕一代的家族成員並帶來創新，故在其家族治理結構上，於傳統董事會下另設置附屬董事會，前者由皮特卡恩十名資深家族成員與四名非家族成員組

成，並設立「名譽董事」一職，開放有能力的家族成員擔任，家族成員得於傳統董事會上提出其投資理念或商業計畫，如能通過，即可獲得家族的幫助；附屬董事會則旨在為下一代提供學習的機會，包含見習傳統董事會之運作、透過舉辦研討會或規劃金融培訓課程等，培養附屬董事會之成員，為家族未來的領導人提供施展拳腳的空間。

## 第三章 建置家族憲章及家族辦公室

### 第一節 制定家族憲章

#### 第一項 家族憲章通常包含之內容<sup>38</sup>

##### 第一款 家族歷史、家族企業理念、願景

一般而言，家族於制定憲章時，通常會考慮在前段部分揭櫫制定家族憲章之規範目的，其內容可能包含家族歷史、家族企業創立者或領導者對家族企業未來之願景與擘劃、最初創業的緣由等，以使該等理念及目標得有效傳承，並為家族設定中程或長程之目標，期待所有家族成員能同心協力地實現該目標。

##### 第二款 家族價值觀、家族成員行為準則

除家族歷史、家族企業理念、願景等內容外，家族憲章通常會載明家族之任務及使命，包含家族成員對家族、企業及未來長遠目標應有的基本態度及規劃等，該等條款在內容上通常會以較廣泛之詞彙大致描述成員對實行家族憲章的態度與方針，載明家族憲法之精髓。該等條款之內容雖非具體之行動方針，於家族憲章中卻具有重要的信念傳承功能，強調家族之核心價值觀。該等條款亦可能包含描述家族與企業之分際、如何調和家族與家族企業之利益，以建構家族與家族企業間順暢之運作。

---

<sup>38</sup> 參 TAYLOR WESSING, *supra* note 3, at 21-33、丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德，註3，頁49-66、124-136、CRISTINA CRUZ & LAURA JIMÉNEZ，註3，頁28、厄內斯多·波薩，註3，頁22-23、43-51、PHILIP MARCOVICI, *supra* note 3, at 121-132、INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, *supra* note 3, at 17-45、呂旭明，註2，頁359-383等。

而較為具體的行為方針則可能另外透過家族成員行為準則條款之制定加以規範，其目的在於提醒及指引家族成員為良好的言行舉止，以維護家族之聲譽，並提供家族成員之於家族企業應遵守之指導方針，以強化家族成員尊重家族企業公司治理之機制。

此外，家族憲章通常亦會包含有關家族宗旨及理念的部分，主要載明前人希望傳承下去的基本原則及理念，可包含一般社會生活或從事商業活動中各式各樣的相關原則及理念。此類型的條款因不同家族而異，可任由家族成員自行發揮，相當適合作為引導家族成員互相溝通討論並讓所有家族成員都達成共識之平台。就此，於家族憲章擬定過程中，得鼓勵成員積極參與、分享想法，以促進並建立成員對家族憲章之認識及認同感。

### **第三款 治理機構**

家族憲章通常會明訂各種家族相關事務之治理機構（Governing Bodies），一般而言至少會包含家族理事會（Family Board）、企業董事會（Board of Directors）、家族大會（Family Assembly），以及就特定事項成立至少兩到三個相關委員會來實行家族憲章之指示，例如家族成員職業發展委員會（Family career-development committee）、家族紛爭解決委員會（Conflict Resolution Committee）、家族憲章委員會（Family Constitution Committee）等等，謹簡要說明如下：

#### **（一）家族理事會（Family Board）<sup>39</sup>**

家族理事會的主要工作內容為促進家族成員對家族企業之了解

---

<sup>39</sup> 亦有稱「Family council」或「Family Committee」者，中文亦有翻譯為家族董事會、家族委員會者，補予說明之。

與認識，作為家族企業與家族之間的橋樑，建立家族成員彼此間的良好關係。家族理事會是家族成員及家族企業之中心，其職能包含處理各種大大小小的家族相關事務，故家族理事會應盡量掌控家族成員之近況，協助家族成員調整情緒、工作態度等。此外，家族理事會的主要工作是促進溝通，為化解家族衝突問題提供一個安全制度，協助下一代的家族成員掌握家族動態、財務和家族企業所有權等相關事宜。

申言之，家族理事會的重要工作內容包含：透過定期報告或其他方式使不熱衷於家族事務之家族成員有機會掌握家族業務最新情況、向家族成員灌輸家族憲章中有關家族企業所有權、管理階層、遺產規劃及管理、財產繼承等相關之制度設計及資訊、制定家族相關政策，例如家族企業雇用政策、所有權移轉等事宜。

定期召開家族理事會有諸多好處，例如：促使家族成員了解家族企業背後的家族價值觀與傳統、認識家族歷史、家族成員於家族企業中扮演的角色、家族企業多年來的成功經營策略、了解有關遺產、所有權轉讓相關之規劃、界定家族成員參與家族事業之性質（此對於一些無意全職從事家族事業但希望以其他方式作出貢獻的家族成員而言相當重要）、為家族成員提供各種支持，包含解決家庭問題和衝突之機制（令家族能以具建設性之方式面對因金錢、愛、影響力或機會及分配上之不公所產生之疏離感和不滿情緒等）、審視家族投資在家族企業上之回報、就股東對家族企業管理階層可能產生的任何疑慮採取行動、讓家族企業董事會掌握家族成員之目標及喜好，從而協調或至少統一家族整體目標及家族企業之策略方針、邀請專家出席家族會議，藉由專家之技術與能力，引導家族成員並促進家族企業之專業化管理等等。

## （二）企業董事會（Board of Directors）

企業董事會通常並非因家族憲章之規定而另外成立之組織，而是指就家族企業擁有最高決策權之機構，例如家族企業依公司法等相關規定組成之公司董事會，或家族如透過成立家族控股公司（各種公司型態均有可能，例如閉鎖性股份有限公司等）或其他實體統理旗下一家以上之家族企業時，該家族控股公司或其他實體之董事會等最高決策機構即類似此處所指之企業董事會。企業董事會之人數、組成及運作方式主要仍以公司章程為準，家族憲章中有關企業董事會之條款通常為補充之作用。然而，由於家族憲章中可能要求企業董事會在選任時應尊重家族理事會決定之人選，或規定符合特定資格之家族成員始得為企業董事會之成員等等，企業董事會在相當程度上亦與家族治理有所連結，故家族憲章通常將企業董事會亦列入治理機構下，載明企業董事會與家族、其他家族治理機構間的關係與應遵循之相關原則等，例如企業董事會除企業本身之經營目標外，須盡可能兼顧家族企業股東與家族之利益、避免相關之衝突、企業董事會於家族企業相關事務之決策上應尊重家族理事會依家族憲章所訂程序所作出決定等等確保家族企業或家族辦公室的負責人、管理高層有良好的表現等等。

## （三）家族大會（Family Assembly）

由於家族理事會通常會有人數上限之限制，特別是大規模的多代家族大多無法讓所有成員一起擔任家族理事會之成員，故大家族有時會舉行年度家族大會，其成員通常包含所有的家族成員，亦可能包含其配偶。家族大會每年至少要會面一次通，常與家族理事會一起舉行，主要目的在於培養家族成員之間的感情，並增強家族成員對企業

的了解與認識。家族大會為所有家族成員提供至少每年一次的參與機會，家族可以藉由家族大會，發揮教育、溝通及重新凝聚更多家族成員。家族理事會的成員可在每年舉行的第三次至第四次會議期間籌備家族大會，並向家族大會報告家族企業發展現況、通知家族有關各項家族議題，並聽取所有家族成員的想法及偏好。

#### （四）功能性委員會

家族理事會為家族事務之最高決策機構，前已述及，惟就某些特定事項，通常會由家族理事會選任特定人員（可能是家族成員或非家族成員）組成功能性委員會，專門負責處理某些特定家族事務，例如：

##### 1. 家族憲章委員會（Family Constitution Committee）

家族憲章委員會在訂立及修改家族憲章的過程中扮演舉足輕重的角色，負責呼籲家族團結、督促家族成員參與並完成家族憲章之制定，藉由所有家族成員共同討論並認可，避免家族下一世代之成員任意妄為，亦能防止第一代專斷獨行。此外，家族憲章委員會之目的亦在於監督整個家族憲章的形成、簽署及更新之過程，其責任包含尋求適當的法律諮詢、傳遞相關資訊予所有家族成員、促進所有參與擬定家族憲章的家族成員間之溝通、確保所有成員同意遵守家族憲章等等。

雖然家族理事會有關教育及資訊傳遞之功能可以容納許多家族成員參與，但在制定政策或做決策時如太多人與會，家族成員常會難以行事建議不要超過 12 人至 15 人，或可考慮由不同世代每一家庭派出幾名家族成員為代表。

## 2. 家族成員職業發展委員會 (Family career-development committee)

家族成員職業發展委員會之職能在於提供對家族企業有興趣的家族成員有關家族企業之資訊，並協助進行面試、輔導及相關引導、將其介紹到家族企業人力部門或其他公司相關單位，由該等單位決定是否要僱用這些家族成員。家族成員職業發展委員會在組成上通常會包含家族企業最高管理階層及家族成員以外之獨立專業人士。

## 3. 家族紛爭解決委員會 (Conflict Resolution Committee)

家族紛爭解決委員會通常是由家族理事會判斷家族產生內部衝突導致家族不團結或影響到家族企業之經營或存續時，由家族理事會選任成員並以解決特定家族紛爭而成立之臨時專責小組。家族理事會應選任之成員應包含非家族成員之外部獨立人士，且其中至少一人應熟悉調解及解決紛爭之技巧，以利家族內部衝突之解決。

### (五) 其他

由於家族憲章是依個別家族之需求所制定之家族根本大法，故家族應設立何種治理機構、是否設立及設立何種功能性委員會等節，亦應依個別家族之需求而定，例如，有些家族可能就家族公益慈善相關事業於家族憲章中載明應成立家族公益慈善委員會、就家族資產管理相關事項規定應組成投資及資產配置委員會、就休閒娛樂、情感聯繫方面之活動規劃、籌備等事項規定得成立家族娛樂委員會，或規定應設立或委託家族辦公室處理特定家族事務等等，端視個別家族之情形及需求，並無一定必然之制度設計。

#### **第四款 家族企業所有權、投資政策、家族成員權益分配機制**

家族憲章通常還會包含有關家族企業所有權（Ownership of the Family Business）、投資政策（Investment Policy）之規範。家族企業所有權條款主要目的在於具體化家族對於家族企業控股權之安排，載明家族成員為達成家族企業永續經營及傳承之目的下，應如何繼承家族企業股權、轉讓之限制與原則，例如是否成立家族控股公司或基金會等實體將股權集中管理、是否由不同專長的家族成員營運某特定之家族企業、為負責營運僅單純持股之家族成員的權利義務為何、是否藉由上位之家族理事會統理及調和各家族控股之家族企業資源，以達到綜效減少衝突並增進效能之作用等等。

隨著家族企業的擴充及成長，良好的財產規劃及管理策略對維繫及累積家族財富而言相當重要，家族憲章中可能明定採取特定之投資政策及制度，例如成立具有法律效力之家族信託（Family Trust），要求將家族資產交付信託管理，或規定家族應定期與財富管理專業人士溝通及評估相關風險、適時調整資產配置等等。

此外，家族成員間就家族資產、利益如何分配等問題，亦宜至少將大原則或相關規則訂明於家族憲章當中，例如規定家族資產移付信託後，家族成員每年固定得從受託人處獲得多少利益分配、對家族特別有貢獻之家族成員或有教育、醫療方面特殊需求之家族成員是否得例外獲得更多分配，或如違反家族憲章之家族成員是否不得受領相關家族利益等等。

#### **第五款 家族企業傳承及人才培育**

有關核心領導（Leadership）及傳承規劃（Succession Planning）

之條款亦常明訂於家族憲章當中。主要規範目的在於表明家族企業主對未來接班人的期待與遴選條件。為避免家族基於感情或其他因素將不適合的人選安排在家族企業管理階層之職位，透過家族憲章載明接班人的資格及遴選條件，得以家族成員之實際能力來決定是否適合擔任家族企業管理階層或企業接班人，以確保家族企業的永續經營。該等資格及遴選條件可依不同家族企業之需求及特性而有所不同，惟通常均會要求至少須具備良好之品德，對學經歷通常也會有一定之要求，例如至少須具備特定領域之碩士學歷，或載明應經過何種歷練，例如須具備在其他非家族企業工作之經驗，或須從家族企業一定層級之職位逐步通過考核升至管理階層等等。

再者，若家族企業創始人希望公司能保持特定之運作方式或特質，於家族憲章擬定傳承規劃是維持家族企業傳統的辦法之一，如此能使繼承企業的家族成員有機會學習公司的運作程序及工作風氣，確保新成員接手後不會亂了陣腳。家族亦可訂定業務營運政策(Business Policy)條款，透過載明家族第一代經營公司之方式及理念，期能有效傳承家族企業之業務營運理念，朝向共同之目標邁進。

此外，由於家族企業與一般非家族企業比較，其經營階層或重要職位可能由家族成員擔任，故如何制定注重實際能力，同時又能調和家族利益之僱用制度，即具有相當之重要性，就此，家族常於家族憲章中訂明家族成員受雇於家族企業之內部僱用政策(Employment Policy)。

有關僱用政策之條款，通常會規定家族成員與非家族成員於家族企業之僱用標準、資歷條件及薪資報酬，以及是否成立專責之家族成員職業發展委員會負責面試、輔導和轉介家族成員至適當的家族企業

任職，或是否限制某種家族成員如配偶至家族企業任職等事項。

#### **第六款 家族成員退場機制、衝突調解程序、制裁機制**

有關退場機制（Exit Strategy）之條款通常亦會訂於家族憲章當中，載明家族成員退出家族企業之機制（或須配合依家族企業相關持股政策及契約條款中有關家族成員如何轉讓持股之規定），著重於使家族成員全面出清家族企業之持股或所享有之家族信託利益，以因應家族成員如選擇自行創業而經決定與家族在相當程度上脫鉤，或因家族成員受到懲罰而脫離家族集體運作等情形。

家族成員間之衝突調解或糾紛解決機制亦宜明訂於家族憲章當中，確保家族不會因家族內部衝突過於激烈、難以平息，導致無法達成家族企業永續經營、家族財富有效傳承等目的，影響整體家族利益。可能的做法是於家族憲章中規定於必要時得組成家族紛爭調解委員會（詳可參本章第一節第一項第三款（四）3.部分之說明），或設計其他紛爭解決機制等。

此外，亦可考慮針對不遵守家族憲章之家族成員設計相關制裁機制，增加家族憲章對家族成員現實上因利害關係考量而加強之拘束力，詳參本章第一節第二項之相關內容。

#### **第七款 家族憲章之更新及修正**

隨著時代變遷，家族憲章亦須因應相關環境及條件的變化而與時俱進、時時進行修改及調整，才能達成促使家族基業及財富得永續傳承的目的，並在新世代的家族成員間繼續保有凝聚力。從而，有關家族憲章修改及更新（Revision and Renewal of Constitution）之條款是

家族憲章應具備的重要條款，家族憲章必須設計適當的增修條款之機制，最好能定期審視家族憲章之內容，確保家族憲章隨著時代更新，並協助較年輕的家族成員增進對家族憲章之認識並進而產生認同感，因為家族憲章是一種動態性的文件，有賴定期的檢討及改進始能穩固凝聚家族成員間的共識。

## 第二項 家族憲章之法律效力及違約處置<sup>40</sup>

有些家族可能會誤將家族憲章視為家族企業之股東協議，然而，家族憲章遠非僅此而已，家族憲章的內容包含家族所有物質性及非物質性財富的傳承。家族憲章是經所有家族成員達成共識並將該等共識具體化後所簽訂之正式書面文件，而該等文件是否產生法律上之拘束力，或須依相關法律規定或一般契約法原則就具體個案情形予以判斷，通常家族憲章所訂相關事宜不見得具有法律上之拘束力。然而，在家族憲章的協議基礎上可產生許多在相當程度上具有法律效力之文件，例如信託契約、股權轉讓協議、遺囑、借名登記契約或股權代持契約、委任或代理契約、婚前協議等等。隨著家族成員人數增加、不同世代的家族成員開始擁有家族企業所有權或參與家族企業之管理，上開相關文件的作用即顯得愈發重要。實際上，家族憲章中訂明的內容經常被納入股東協議、信託契約等法律文件而產生法律作用。從而，家族在制定家族憲章時，亦須注意相關條款及內容不得牴觸該國公司法或其他相關法令之規範以及對家族企業公司治理之要求等。

家族憲章的特色在於其效力基礎實取決於所有家族成員對家族

---

<sup>40</sup> 丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德，註3，頁107-121、CRISTINA CRUZ & LAURA JIMÉNEZ，註3，頁28、厄內斯多·波薩，註3，頁22-23、呂旭明，註2，頁353等。

憲章的信任、認同及遵循，因此，建立所有成員對家族憲章的共識是家族憲法在制定上最重要的事項之一。而令所有家族成員得對家族憲章產生認同感並願意遵循家族憲章的方法，或可考慮以下幾點事項：

### （一）共同簽署

本文於前揭第二章第一節第二項第二款（三）部分曾述及，如能由所有受家族憲章規範之家族成員在明確了解家族憲章規範內容及目的之基礎上，全體同意並共同完成簽署，或可令家族憲章具備更多的拘束力。蓋因家族成員如在家族憲章上進行簽署，家族憲章在相當程度上即對該名家族成員產生契約之效力，如無違反強制或禁止規定（民法第 71 條參照）、公序良俗（民法第 72 條參照）或其他相關法令規定等情形，依私法自治、契約自由原則，家族成員原則上即應受家族憲章之拘束。

然而，前文亦曾提及，現實上不一定能順利由全體家族成員共同簽署，尤其家族憲章通常旨在建立對家族相關事務長期的方針指引，適用對象通常會包含不特定之家族後代子孫，該等對象雖亦為家族憲章所規範之家族成員，但現實上無從於家族憲章制定時為同意並簽署。從而，除盡可能令所有家族成員共同簽署家族憲章外，家族或可考慮同時從其他層面加強家族憲章對家族成員之實質拘束力。

### （二）程序參與

在制定家族憲章的過程中，如能盡量確保所有受家族憲章規範之家族成員都能夠參與、表達意見，例如，家族憲章之主事者或起草人在草擬家族憲章時，宜盡可能聽取所有家族成員就家族憲章之期待、就具體條文內容之看法及建議等等，較能提升家族成員對家族憲章的

認同感，以及遵循家族憲章相關規範之意願。

### （三）制裁機制

家族可於家族憲章中設計適當的制裁機制，例如，家族憲章中可規定家族理事會有權將嚴重違反家族憲章、破壞家族和諧、造成家族利益受損之家族成員「除名」，除名的效果可能包含不得再享有家族信託分配之利益、不得出席各家族治理機構會議、不得參與家族事務之決策等等，並可搭配家族信託等制度加強相關制裁對家族成員之效力，例如，於家族憲章中家族資產應移付信託，並於簽訂信託契約時約定，如家族成員經家族理事會決議除名，則信託受託人不得將家族資產利益分配予該等被除名之家族成員等等。

### （四）維持活力

家族憲章作為家族事務的長期方針指引，可考慮於憲章中規定有關修改及更新家族憲章之方式，以確保家族憲章能因應家族企業發展、家族成員變動與時俱進，保持家族憲章之活力，以維繫不同世代家族成員對家族憲章之認同感及遵循之意願。

## 第二節 建置家族辦公室

### 第一項 家族辦公室之設置、組成及運作<sup>41</sup>

如同本文第二章第二節第二項之介紹，家族辦公室有多種不同的可能模式，如為由家族自身所設立者，由於每個家族在設立家族辦公室時均各有不同之考量及條件，故不同家族所設立之家族辦公室間均

---

<sup>41</sup> 艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註3，頁11、沂蒙山、謝斐，註3、CLARE ARCHER EDS., *supra* note 3, at 30-31。

各有不同之形式及面貌。因此，實際上難以明確界定所謂家族辦公室應有的設置、規模、組成或運作等，端視家族辦公室提供服務之內容、所服務的家族成員人數、提供服務的方式（例如雇用專職人員提供特定服務或將相關服務外包等）等因素而定。家族辦公室的僱用人員數量可能為 1 至 50 人不等，也可能更多。

雖然無法在無具體個案之情形下給出一個家族辦公室的標準樣貌或定義，但如從成本上來看，許多案例顯示，在大多數情形下，一個功能完善的家族辦公室一年開銷可能至少需要 100 萬美元（折合新台幣約 3,000 萬元），而且在很多情況下甚至更多。基此，有許多論者認為，家族的資產規模可能至少必須在 1 億美元至 5 億美元（折合新台幣約 30 億元至 15 億元）之間，以令家族辦公室得穩固存續。然而，如前述亦曾提及者，視家族辦公室提供的服務範圍、內容、方式，家族辦公室的設置門檻也可能可以壓在家族資產總額 1 億美元（折合新台幣約 30 億元）以下或更低，例如，將服務範圍局限於行政管理、資產控制、業務整合和風險管理等等。總的而言，一個功能越完善的家族辦公室，越需要大量的家族財富來支撐。

另外，前文曾述及，有論者根據家族之資產規模及家族辦公室內部提供之服務內容及外包服務之程度，將家族辦公室簡單分為三種類型，即精簡型（或稱行政型）家族辦公室、混合型家族辦公室及全能型家族辦公室<sup>42</sup>。

精簡型家族辦公室主要提供家族記帳、稅務以及行政管理等事務，直接雇員很少，甚至僅由家族企業內深受家族信任的高階管理人

---

<sup>42</sup> 沂蒙山、謝斐，註 3、CLARE ARCHER EDS., *supra* note 3, at 30-31、艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等，註 3，頁 11。

或員工兼職負責家族辦公室之服務，而家族辦公室實質的投資及諮詢功能主要透過外包的形式，由外部私人銀行、基金公司、信託公司或家族諮詢公司等機構提供。精簡型家族辦公室在運作成本上最為低廉，每年可能約 10 萬至 50 萬美元（折合新台幣約 300 萬元至 1,500 萬元）不等，適合資產規模在 5000 萬至 1 億美元（折合新台幣約 15 億元至 30 億元）之家族。

相較之下，混合型家族辦公室則自行提供建立家族事務相關策略之職能，聘用全職員工提供關鍵的法律、稅務、整體資產配置及某些特定資產類別的投資，且在某些提供重要服務的職位上，可能會選擇由具有相關專業經驗且對家族忠誠的家族成員擔任。混合型家族辦公室在成本上每年可能約需 50 萬至 200 萬美元（折合新台幣約 1,500 萬元至 6,000 萬元）不等，適合資產規模在 1 億至 10 億美元（折合新台幣約 30 億元至 300 億元）之家族。

全能型家族辦公室的全部服務均由全職受僱人員負責，包括投資、風險管理、法律、稅務、家族治理、家族教育、傳承規劃、公益慈善管理、藝術品收藏、安保管理、娛樂旅行、全球物業管理、管家服務等。全能型家族辦公室在成本上每年可能約需 100 萬至 1000 萬美元（折合新台幣約 300 萬元至 3 億元）不等，適合資產規模在 10 億美元（折合新台幣約 300 億元）以上之家族。

基於上述參考資訊，家族如擬自行設立家族辦公室，或可先評估自身資產規模、家族辦公室不同服務內容相應之成本等事項，初步設想對家族而言理想的家族辦公室形式。當家族就家族辦公室有一個較為明確的願景後，隨之而來的是家族辦公室的設計階段，通常家族會在此階段制定出一份詳細的家族辦公室經營計劃。這份計劃應至少包

含下列內容：為家族辦公室選定最適合的管轄區域、家族辦公室提供之服務內容、對員工之資格要求、辦公地點、基礎設施、預計資本、運營成本明細、所使用之資金等等。

家族在擬定經營計劃及決定家族辦公室模式的關鍵問題包含但不限於：家族辦公室將作為營利的利潤中心或主要提供服務之成本中心而存在？是否打算將家族辦公室向其他家族開放，在未來發展為多家族辦公室，還是決意從此之後僅為其創辦家族提供服務？此外，創建家族辦公室之經營計劃尚需考慮其他重要因素，包含：

#### （一）關於家族成員之技能

例如，家族成員是否具備適當的技能及資格去營運一個家族辦公室，或須聘僱外部管理人員？在確定前述問題的答案後，如須聘僱外部管理人員，家族宜實施妥適的家族治理制度，以處理對委託人（即家族）與代理人（外部管理人）間可能產生的緊張關係，常見的做法為，在家族辦公室理監事會中加入家族代表等等。

#### （二）關於家族企業

有些家族仍擁有家族企業之所有權，且家族可能仍積極地參與家族企業的管理，相對而言，有些家族可能已將家族企業出售，家族僅掌管家族企業出售後之私有財富，不同家族顯然可能面臨不同的問題。某些情形下，家族企業的財務執行長、法律顧問或總會計師可能對家族的資產傳承、投資等事宜提供建議；而在其他情形下，家族企業內部可能即存在功能與家族辦公室類似的部門<sup>43</sup>。

---

<sup>43</sup> 就家族企業內部存在功能與家族辦公室類似的部門，亦有將該等部門稱為內

### （三）關於企業主與家族企業

雖然富有家族通常需要一套綜合性的財富管理方案，同時管理家族私有財產及家族企業資產，然而，家族企業在經營上所承擔之風險不應與家族私有資產的風險混淆或合併處理，家族私人事務最好另外交由獨立的實體處理，以滿足不同家族成員之需求，此即家族辦公室的存在意義之一。此外，家族企業事務亦不應完全凌駕於家族和家族成員個人的投資與風險之上，家族辦公室宜建立全面的風險管理措施，以確保企業及私人的需求得以兼顧。

### （四）關於家族辦公室營運模式

制定經營計劃時，應就家族辦公室的營運模式、功能設置、基礎設施、報告及控制系統、治理架構（包含相關委員會或部門，如投資委員會等單位之設置）等為明確之規劃。

### （五）關於家族辦公室服務方式

在制定經營計劃時，亦須考慮家族辦公室之功能要由家族辦公室內部提供或外包予其他機構或單位，其中一項重要的衡量因素為將服務外包能夠節省下來的成本。

### （六）其他

經營計劃中尚須制定詳細的人員計劃及薪酬結構，以吸引人才加入到家族辦公室中。諸如家族辦公室執行長、投資長或稅務顧問等關鍵性職位宜由專業知識深厚並值得信賴的人員出任。

---

置型家族辦公室（Embedded Single Family Office）者，著名的案例可參韓國三星集團，參龔樂凡，註3。

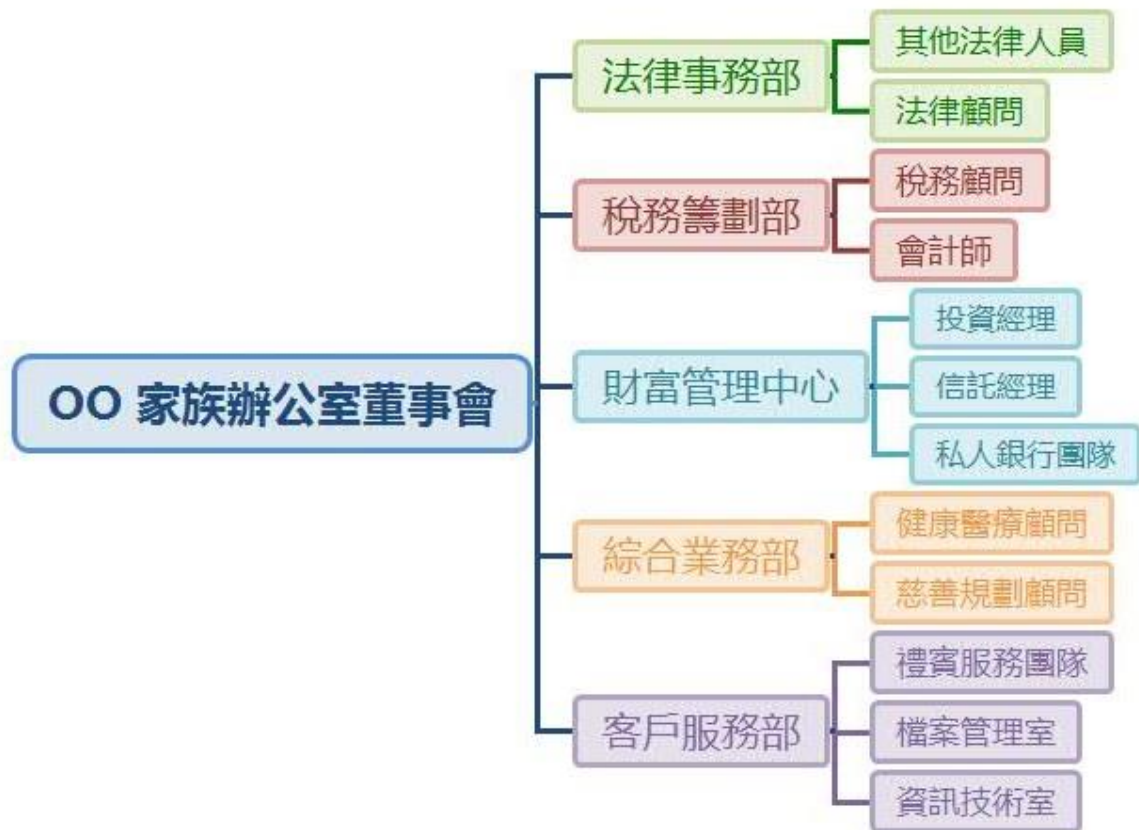
基礎設施部分亦相當重要，包含家族辦公室辦公處、資訊科技相關基礎設施等。經營計劃主要是在設計家族辦公室之階段所制定，此階段的最終目的在於創造一份關於建立家族辦公室的實踐計劃，建議請所有相關家族成員以書面形式就家族辦公室之創建發表意見。

此外，家族辦公室經營計劃除了財務預測外，亦得包含長期及短期之時程表、詳細的職位說明、員工的績效目標，並應列出量化的目標，例如有關目前財富結構及預期資產配置計劃的具體資訊、評估家族辦公室目標是否達成之程序等等。

總的而言，建立家族辦公室通常會經過以下幾個步驟之流程：確定家族辦公室服務範圍、設計家族辦公室經營計畫、成立家族辦公室、完成相關人力技術資源及設備之佈署、將家族資產過渡予家族辦公室實際營運等，最關鍵的步驟之一即為上述制定家族辦公室經營計畫之階段。有論者認為，嚴格且專業化的項目管理是建立良好家族辦公室的關鍵，建議引進具相關技術及能力的外部顧問，以協助家族完成整個家族辦公室之建立過程。

此外，有關家族辦公室之具體組織架構，有論者指出，完善的家族辦公室內部組織可能可以包含以下相關部門：法律籌劃部（其下有主持律師、法律顧問等）、稅務籌劃部（其下有稅務師、會計師等）、財富管理中心（其下可能有投資經理、信託經理、私人銀行服務團隊等）、綜合業務部（其下可能有移民規劃師、公益慈善規劃師、健康醫療規劃師等）、客戶服務部（其下可能有禮賓服務團隊、檔案管理室、資訊技術室等），或可參考下圖二所示之家族辦公室組織例示圖。惟該組織架構僅為參考性質，如同本文一再強調者，家族辦公室實際之組織架構、服務內容及營運仍須視家族本身之需求及規劃而定。

圖二：家族辦公室組織參考圖<sup>44</sup>



## 第二項 信託業擔任的角色及功能

本文於第二章第二節第三項中已就家族辦公室通常可能提供之服務為介紹，大致可分為四大面向之服務，即財務（可能包含但不限於投資管理、公益慈善事業管理、生活管理及預算等服務）、策略規劃（可能包含但不限於培訓及教育、遺產及財富傳承、商業及財務諮詢等服務）、家族治理（可能包含但不限於行政服務、繼承規劃、報告及記錄等服務）、專業諮詢（可能包含但不限於風險管理及保險服務、協助確保合法性及監管服務、稅務及法律諮詢等服務）等方面。再者，本文亦已於前述第二章第二節第二項中述及家族辦公室可能有

<sup>44</sup> 本圖係參考呂旭明，註2，頁400-401中之家族辦公室組織架構繪製而成。

多種不同的模式及樣貌。

基上可知，信託業於家族辦公室中擔任之角色及功能，或須視家族辦公室所採取之模式、不同家族之需求等因素而定。例如，參考前述六種家族辦公室模式中的第六種家族辦公室模式，信託業者得考慮是否自行建立並經營家族辦公室，根據不同家族客戶之需求，為其提供家族辦公室之服務。又例如，於家族自行成立家族辦公室之情形，家族亦可能決定將家族辦公室部分功能外包，此時信託業者亦可能與家族簽訂相關服務契約，成為家族辦公室運作的部分環節之一。

至於信託業者具體得提供之家族辦公室服務內容，各信託業者或可參考本文第前述家族辦公室各種可能提供之服務內容，評估將該等服務內容納入自身所營業務之可行性。我國銀行法及信託業法等相關法令中，就銀行、信託業所得經營之業務項目訂有相關之限制規定，故信託業者如擬經營家族辦公室相關業務，或須留意上開相關法令之限制，建議於實際執行前先與主管機關進行溝通確認。又信託業者或可考慮透過轉投資之方式，由其他公司提供家族辦公室之相關服務，惟此種方式亦須留意銀行法等相關法令中有關轉投資之限制。

此外，就我國信託業在家族辦公室業務中可能擔任之角色，或亦可從以下三種不同面向切入說明：

#### （一）由信託業者直接提供家族辦公室服務

前述提及之某些家族辦公室服務，例如：財產、投資、保險等方面之管理或諮詢等服務，或已為我國信託業者現正經營提供之業務服務範疇，而其他家族辦公室服務，未來或亦不排除信託業者有直接提供該等服務予不同家族客戶之可能，且考量個別家族客戶就家族辦公

室之服務需求未必相同，信託業者或有可能需為不同之家族客戶依其實際需求提供客製化、量身訂做之家族辦公室服務，此時，信託業者或可參考本文於第四章第二節第二項擬具之服務契約參考範本，向家族客戶說明具體可以提供之家族辦公室服務項目，由客戶自行評估家族需求後勾選所需之服務項目及內容等。

## （二）由信託業者將部分家族辦公室服務外包予外部專業顧問

考量到前述提及之某些家族辦公室服務，例如：稅務規劃、法律諮詢、商業策略擬定、公關禮賓服務等，現階段我國信託業者或尚未有具體完整之相關業務規劃與經營，信託業者或可參考本文於第四章第二節第二項擬具之服務契約參考範本，確認家族客戶所需之家族辦公室服務後，將部分家族辦公室服務外包予外部專業顧問協助與執行，例如：律師、會計師、稅務顧問等等，並參考本文於第四章第二節第三項擬具之聘用契約參考範本，與外部專業顧問合作。於此家族辦公室服務之提供方式下，仍係由信託業者直接與家族客戶簽訂家族辦公室相關服務契約，信託業者再透過與外部專業顧問間簽訂之聘用契約，委聘外部專業顧問協助提供相關之家族辦公室服務。

## （三）由信託業者輔導家族自行成立家族辦公室

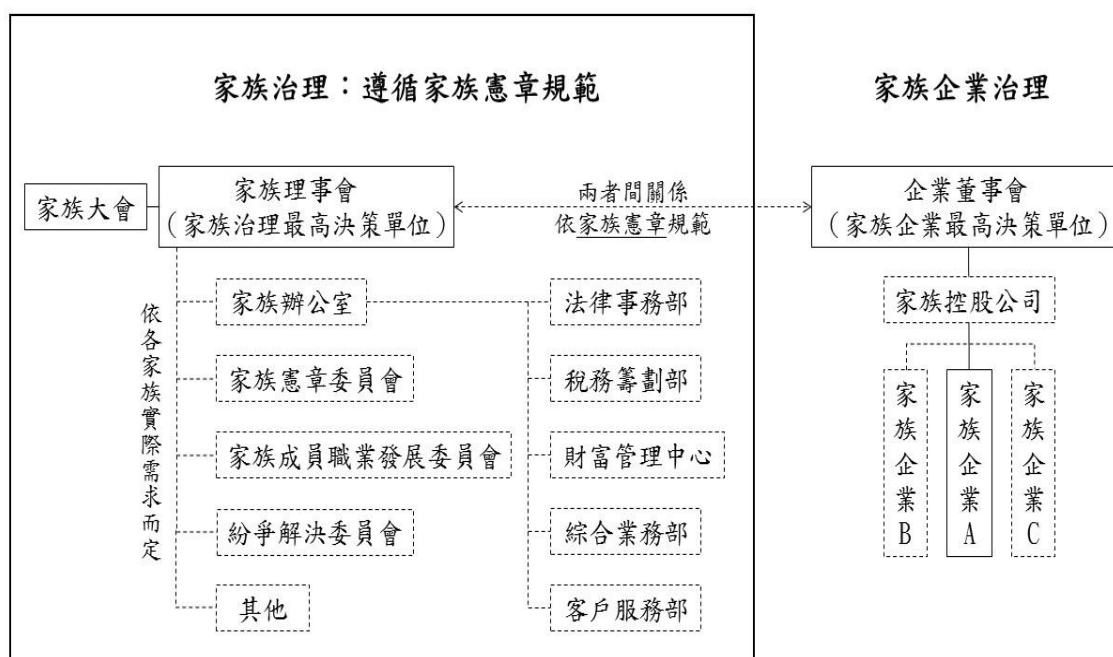
有些家族客戶可能基於家族事務隱密性等考量，希望自行成立家族辦公室，而非委由信託業者提供家族辦公室之服務。對此，信託業者或可考慮提供家族辦公室相關之諮詢服務，參考本文就家族辦公室之相關說明內容，以及本文於第四章第二節第一項擬具之家族辦公室組織章程參考範本等資料，作為提供有關設立家族辦公室諮詢服務時，提供予家族客戶之參考資料。

### 第三節 家族治理機制與閉鎖性公司及家族信託制度之結合

#### 第一項 家族治理機制與其他家族傳承相關制度之結合

無論是制定家族憲章或透過家族辦公室協助家族事務之規劃及管理，均為可達成良好家族治理之重要機制，有助於家族基業及財富之傳承，謹先以前述說明中，有關家族憲章、家族辦公室之常見內涵為例，就家族治理機制之相關架構試繪製例示參考圖如下圖三所示：

圖三：家族治理架構例示圖<sup>45</sup>

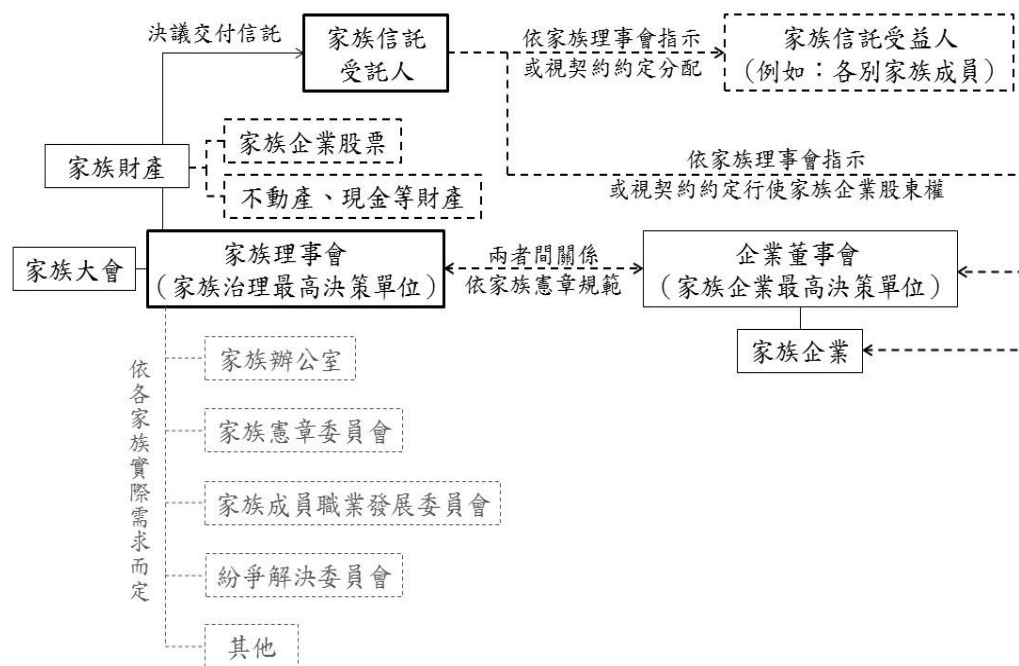


然而，除了家族憲章及家族辦公室外，有許多家族進一步將家族憲章及家族辦公室等家族治理機制，搭配家族信託制度，達成多世代

<sup>45</sup> 資料來源：由本文參相關研究結果自行製作。本圖僅為參考性質，依不同家族之實際需求可能設置不同之治理機構或其他不同之規劃。

家族基業及財富傳承之目標（例如下圖四所示架構）。

圖四：家族治理機制搭配家族信託制度之例示圖<sup>46</sup>



再者，亦有許多家族除上開家族治理機制及家族信託制度之搭配外，進一步透過公司治理之形式，使家族信託制度能更為穩固，以建構更加完善的家族傳承機制<sup>47</sup>（例如下圖五所示架構）。

<sup>46</sup> 資料來源：由本文參相關研究結果自行製作。本圖僅為參考性質，依不同家族之實際需求可能有不同之規劃。

<sup>47</sup> 有關結合公司治理形式之家族信託，詳請參范瑞華等，我國辦理家族信託內部委員會機制建置之研究——以美國為例，中華民國信託業商業同業公會委外研究報告，頁 74（2018 年）。



家族成員相互爭奪公司董監事席位；（六）股東會主席濫權；（七）透過假處分等手段，令公司董監事不得行使其職權，導致公司決策停擺，影響公司之正常經營運作；（八）董事死亡後遲遲不進行改選，造成董事會決議人數不足法定或章定要求，難以做成董事會決議等等。

從而，閉鎖性公司作為家族企業及財富傳承的工具之一，雖有諸多優點，惟如僅透過閉鎖性公司此一工具，現實上仍可能無法順利達成企業主期待家族企業及家族財富能妥善且永續傳承之目的。相較之下，如考慮搭配適當的家族信託制度，或能在相當程度上強化家族傳承制度之穩固性與妥適性。

## **第二項 以閉鎖性公司結合家族信託之必要性及優點**

以閉鎖性公司結合家族信託作為家族傳承的一種手段或工具，可能有以下優點：

### **（一）有效防止後代恣意**

信託制度在家族傳承架構中，最重要的功能之一即為避免後代恣意妄為，揮霍家族財富或嚴重影響家族企業之經營。舉例而言，如以上開圖三之架構圖為例，若不將閉鎖性公司名下之家族企業股份及其他家族財產交付信託，閉鎖性公司董事會（通常多為家族成員）<sup>49</sup>將得自行決定如何行使家族企業之股權，以及如何管理、運用、分配家族資產，於原企業主死亡、家族世代更替後，成為閉鎖性公司董事之新世代家族成員不一定有能力或意願繼續維持家族企業之經營，亦可

---

<sup>49</sup> 有關圖三所示架構之相關介紹及說明可參范瑞華等，註 39，頁 46-54、74-75。

能無家族財產永續傳承之理念等等，或將導致家族基業及財富傳承失敗。

然而，透過妥善規劃之信託制度，在相當程度上即可能得避免上開情形發生。例如，將閉鎖性公司名下之家族企業股份及其他家族財產交付信託，於信託契約中約定，原則上依閉鎖性公司董事會之指示管理家族企業股份及其他家族財產，惟如閉鎖性公司董事會之指示有背於企業主擬永續傳承家族企業即財富之目的，例如閉鎖性公司董事會指示解散家族企業，或指示將其他財產全數分配予受益人等，則信託受託人得不依該指示執行，或者，得與家族憲章、家族理事會等家族治理機制搭配，約定信託受託人於前述情形發生時，得向家族理事會確認是否執行相關指示等等，多一道把關機制，以儘可能確保家族基業及財富永續傳承之目的得以有效落實。

再者，家族如透過閉鎖性公司搭配家族信託制度，在相當程度上將能監督閉鎖性公司董事會指示之合法性及程序正當性，因此時信託受託人為家族企業子公司股票之所有權人，閉鎖性公司透過董事會決議指示受託人行使家族企業子公司之股權，故受託人在此過程中即得反向監督董事會之指示是否與信託本旨相符、是否具備合法性及程序正當性，對於違反信託本旨、不法或未經正當程序之指示，依信託契約之約定，受託人或得拒絕執行，避免閉鎖性公司股東私吞公司財產或為其他不法行為，以確保企業主傳承之本意。

此外，根據個別家族需求及關注重點之不同，可以有其他多種不同之信託規劃，例如，閉鎖性股份有限公司得發行就公司解散或其他特定事項具否決權之特別股（俗稱黃金股），並將該特別股交付信託，約定如公司董事擬解散閉鎖性公司或其他特定情事發生時，信託受託

人應行使該特別股之否決權等，亦有助於確保閉鎖性公司作為家族傳承架構之重要功能得以永續運作。

另或亦可考慮除閉鎖性公司外，增加公益團體作為受益人，成立部分自益、部分他益之信託，依信託法第3條規定：「委託人與受益人非同一人者，委託人除信託行為另有保留外，於信託成立後不得變更受益人或終止其信託，亦不得處分受益人之權利。但經受益人同意者，不在此限。」，是如信託成立時未另訂有保留之約定，該信託契約除非經受益人同意，原則上不得終止，相當程度上或可加強信託契約之穩固性。

## （二）維持家族企業子公司之正常營運

如搭配適當的家族信託制度，當閉鎖性公司發生股權爭議或因其他家族糾紛無法為正常之運作時，由於受託人為家族企業子公司股份之所有權人，其仍得依信託契約之約定行使股權（例如：於信託契約中約定信託受託人須依家族憲章相關規定，於向家族理事會確認後行使家族企業之股權等），維持家族企業子公司正常之經營，避免子公司之營運受家族紛爭干擾。

## （三）確保家族成員對家族憲章之遵循

本文於第三章第一節第二項部分曾述及，如並非所有家族成員均共同簽署家族憲章，則或可透過家族憲章所訂相關制裁機制，搭配信託契約，強化家族憲章對家族成員之拘束力。例如，信託契約如有關於家族成員利益分配之約定，就此，得於信託契約中規定信託受託人於分配家族財產利益時，應注意個別家族成員是否有經家族理事會除名或受其他制裁之情形，而應調整該名家族成員之分配等。

#### （四）協助家族治理

如家族擬制定家族憲章規劃相關家族治理機構，除透過家族辦公室協助維持該等治理機構之運作外，或亦可考慮於閉鎖性公司規章中規定公司應成立家族治理基金，並將該等基金交付信託，約定受託人應依家族憲章相關規定，運用該筆基金協助家族治理機構之運作，或於將閉鎖性公司名下財產交付信託時，直接約定部分財產須用來協助家族治理機構之運作等等。

## 第四章 擬具家族憲章參考範本及家族辦公室文件

### 第一節 家族憲章參考範本

以下本文謹參考既有相關文獻資料，就家族憲章通常會包含之規範項目，草擬家族憲章之參考範本。然而，家族憲章作為家族相關事務之方針指引，在內容上宜盡可能貼合家族之需求，以下參考範本是以家族採取類似前述閉鎖性公司結合信託及家族治理機制的架構為例，僅具參考性質，如家族擬就相關組織架構或各部分內容採取不同之規劃，均可按具體個案情形調整之，以符合不同需求。

#### 家族憲章

##### 1.前言

1-1 本家族憲章由\_\_\_\_\_家族（下稱本家族）訂立，旨在作為所有家族成員及家族企業間之行為指引、經營方針與溝通平台，期能強化家族成員間的凝聚力、維持家族企業的穩健經營與發展、給予家族成員妥善的照顧及支持（包含教育、事業發展等方面），確保家族基業的永續傳承與壯大。

1-2 本家族憲章所稱之家族成員<sup>50</sup>，係指：

\_\_\_\_\_及其配偶\_\_\_\_\_，以及\_\_\_\_\_。

##### 2.家族宗旨、理念及使命<sup>51</sup>

<sup>50</sup> 家族成員之範圍得依各家族之需求調整，此範本之相關內容僅屬參考性質。

<sup>51</sup> 須由個別家族自行決定此部分之內容，以下均僅具參考性質。

2-1 本家族的長遠目標是確保家族和諧及各家族成員間對彼此的包容及關愛，同時持續發展及維護家族企業。家族成員間應保持誠實互信之溝通及對不同意見的尊重，使本家族更團結。

2-2 本家族立志以健全良好的經營方針及高度誠信經營家族企業，並鼓勵家族成員的踴躍參與，期能將家族與企業之成功融為一體，以本家族多年來累積之經驗，持續秉持良好的價值精神經營家族與企業，包含：

#### 2-2-1 重視道德操守

堅守職業道德和業務運營上之操守，確保家族企業維持其永續性，並建立一個受人尊敬的品牌。

#### 2-2-2 對家族給予愛及關懷

家族成員應避免因家族企業之經營權問題而分裂，或因在工作上花費過長時間及精神而犧牲與家族共享的時間。

#### 2-2-3 竭盡所能

無論在家族企業之管理階層工作、身為董事會成員、公司股東，或即便完全沒有參與任何家族企業事務，各家族成員作為家族的一份子，均應避免其個人行為對家族聲譽造成不良影響，且不得將家族企業之資源供個人或其他第三人私下使用。同時，家族成員應盡力實現任何自身所追求的目標。

#### 2-2-4 包容、同理心及公正

家族成員應嘗試了解並尊重彼此間的不同意見。即便身為家族企業管理階層、董事會成員或股東，也不得因此而在公司職位上受有任何特別待遇。

#### 2-2-5 對於企業之忠誠與奉獻

家族成員應深入了解家族企業的總體目標，以維持上一代留傳下來的工作態度及運作方式等良好傳統。

#### 2-2-6 熱衷公益慈善

家族企業應適時投入公益捐款、從事社區服務或其他公益活動以回饋社會，並由家族理事會擔任主要監督者。

#### 2-2-7 強化與客戶及供應商間之合作

家族企業應致力於強化與各合作夥伴間的關係及其價值。

#### 2-2-8 靈活及平易近人

家族成員須能快速適應變化，鼓勵員工提供創新的點子並願意接受新的想法。

### 3. 家族治理機構<sup>52</sup>

為達成本家族憲章之宗旨並確保所有家族成員對本家族憲章之遵從，應依下列規定成立以下家族治理機構：

#### 3-1 家族理事會

##### 3-1-1 職權

家族理事會為家族的最高決策機構，以建立家族成員彼此間的良好關係及作為家族與家族企業間的溝通橋樑為目標，就各種家族事務進行決策，包含但不限於制訂各家族治理機構之組織規程或議事規則、定期檢視並更新家族憲章、調停並解決家族成員間的衝突、審視家族成員遵循本家族憲章之狀況、決定是否將家族成員除名等事項。

##### 3-1-2 組成

所有年滿 20 歲、具行為能力且未被除名之家族成員皆為家族理事會之成員。家族理事會之成員最多\_\_名，如符合前開條件之家族成員超過理事會成員人數之上限時，則由每一輩份中每家各派兩名以下之代表組

---

<sup>52</sup> 家族治理機構之設置、職責、組成等均得依各家族之需求調整，此範本之相關內容僅屬參考性質。

成。

### 3-1-3 功能性委員會

家族理事會下得設立各功能性委員會，以有效執行家族憲章賦予家族理事會之職權。各委員會之組織、功能及運作，應遵循本家族憲章及家族理事會所訂各委員會組織規程等相關規定辦理。

### 3-1-4 運作

- 一、家族理事會每年應至少召開\_\_次會議，每次會議應就家族成員對家族事務之建議或各功能性委員會之提案進行討論及審議。
- 二、家族理事會應由三分之二以上成員之出席，及出席成員過半數之同意，互選一人為理事長，並得以同一方式互選一人為副理事長。
- 三、家族理事會由理事長召集之，理事長因故不能召集時，由副理事長代理之；無副理事長或副理事長亦因故不能召集時，由理事長指定指定家族理事會成員一人代理之；理事長未指定代理人者，由家族理事會成員互推一人代理之。
- 四、家族理事會過半數之成員得以書面記明提議事項及理由，請求理事長召集家族理事會，如該請求提出後十五日內，理事長不為召開時，過半數之成員得自行召集。
- 五、家族理事會之召集，應於\_\_日前載明召集事由、會議時間、地點，通知各家族理事會成員。
- 六、家族理事會之議事，應作成議事錄，由會議主席及記錄人員簽名或蓋章，並妥善保存。
- 七、除有正當理由不克出席外，家族理事會成員應盡可能出席家族理事會會議。
- 八、家族理事會議事過程中，應有不具家族成員身分之專業人士列席，以提供相關意見或其他協助，並確保會議程序之正當進行。
- 九、家族理事會應設立意見受理窗口（例如專用電子信箱等），供家族

成員就家族事務提出建議。

十、其他有關家族理事會職權行使相關事項，家族理事會得制訂議事規則或其他相關規定加以規範，惟其內容不得違反本家族憲章。

#### 3-1-5 決議方式

一、家族理事會決議，除本家族憲章另有規定外，採一人一票制，並以家族理事會成員二分之一以上出席及出席成員過半數以上同意行之。

二、以下事項應經家族理事會成員三分之二以上出席及出席成員過半數以上同意行之；如家族理事會之成員未包含所有符合第 3-1-2 條所訂資格的家族成員，應由所有具備前開資格的家族成員三分之二以上出席及出席之家族成員過半數以上同意行之：

(一)家族憲章制訂及修正相關事項。

(二)持有家族控股公司股份之家族成員擬以其股份設質貸款。

(三)將家族成員除名之決定。

(四)家族控股公司章程所訂應經家族理事會特別決議之事項。

三、家族理事會成員對於會議事項，與其自身有利害關係者，應說明其利害關係之重要內容，如有害於家族利益之虞時，不得加入討論及表決，且討論及表決時應予迴避。

#### 3-2 家族憲章委員會

##### 3-2-1 職權

家族憲章委員會為家族理事會下所設之功能性委員會，旨在監督、完成整部家族憲章的形成、簽署及修正，其職責包含：受理家族成員就本家族憲章之意見、定期檢視本家族憲章、於必要時草擬家族憲章修正案、傳遞家族憲章相關之訊息給所有家族成員、尋求適當的法律諮詢、促進所有參與家族憲章制定或修正之家族成員間的溝通、確保所有家族成員

了解並同意遵守本家族憲章等。

### 3-2-2 組成

- 一、家族憲章委員會成員應經家族理事會決議選任，其人數不得少於\_\_人。
- 二、家族憲章委員會成員每屆任期為\_\_年，連選得連任；委員會成員如因死亡、除名或其他原因而解任，致人數不足前項規定者，應於最近一次家族理事會補選之。

### 3-2-3 運作

- 一、家族成員得隨時就本家族憲章向家族憲章委員會表示意見，對此，家族憲章委員會應設立意見受理窗口（例如專用電子信箱等）。
- 二、家族憲章委員會每半年應至少召開一次，並得視需要隨時召開會議。每次開會皆應檢視本家族憲章及家族成員之相關意見或提案，如認本家族憲章有調整之必要，或相同議題已達\_\_分之\_\_的家族成員建議修正，家族憲章委員會應於接獲意見後\_\_日內草擬家族憲章修正草案並提請家族理事會審議表決。
- 三、家族憲章委員會應由全體成員互推一人擔任召集人及會議主席，召集人請假或因故不能召集會議時，由其指定其他成員一人代理之；召集人未指定代理人者，由成員互推一人代理之。
- 四、家族憲章委員會議程由召集人訂定之，其他成員亦得提供議案供家族憲章委員會討論。
- 五、家族憲章委員會之議事，應作成議事錄，由會議主席及記錄人員簽名或蓋章，並妥善保存。
- 六、家族憲章委員會每半年應將家族成員就家族憲章之相關意見或提案處理結果及家族憲章相關之最新資訊，透過電子郵件或其他適當方式使所有家族成員知悉。
- 七、其他有關家族憲章委員會具體運作及相關事項，應依家族理事會所

訂家族憲章委員會組織規程辦理。

#### 3-2-4 決議方式

除家族憲章委員會組織規程有特別規定者外，本委員會之決議應經全體成員二分之一以上同意。

### 3-3 家族成員職業發展委員會

#### 3-3-1 職權

家族成員職業發展委員為家族理事會下所設之功能性委員會，負責面試、輔導及指引對家族企業有興趣的家族成員，包含但不限於引介家族成員至家族相關企業的人力部門或其他相關單位、提供家族企業就職相關諮詢、為家族成員制訂培育計畫、進修課程等。

#### 3-3-2 組成

- 一、家族成員職業發展委員會成員應經家族理事會決議選任，其人數不得少於\_\_人，且應包含\_\_名家族企業最高管理層成員及\_\_名不具家族成員身分之專業人士，具體之資格限制應經家族理事會訂明於家族成員職業發展委員會組織規程中。
- 二、家族成員職業發展委員會成員每屆任期為\_\_年，連選得連任；委員會成員如因死亡、除名、解任或其他原因而解任，致人數不足前項規定者，應於最近一次家族理事會補選之。

#### 3-3-3 運作

- 一、家族成員職業發展委員會應設立聯繫窗口（例如專用電子信箱等），協助有興趣於家族企業中任職之家族成員取得家族企業相關資訊，以及受理家族成員擬任職於家族企業之申請等。
- 二、家族成員職業發展委員會應盡可能提供有興趣於家族企業中任職之家族成員有關任職於家族企業之完整資訊，包含但不限於家族企業

工作環境介紹、職缺、任職資格等。

三、家族成員職業發展委員會於受理家族成員擬任職於家族企業之申請後，應審查該家族成員是否符合本家族憲章第 5 條所訂相關規範，不符合者，應駁回其申請；符合者，應將該家族成員引介至其擬任職之家族企業人力部門或其他相關單位，依該家族企業之相關程序辦理。

四、家族成員對前項之審查結果如有不服，得向家族理事會申訴，由家族理事會作成最終決定。

五、其他有關家族成員職業發展委員會之具體運作及相關事項，應依家族理事會所訂家族成員職業發展委員會組織規程辦理。

#### 3-3-4 決議方式

除家族成員職業發展委員會組織規程有特別規定者外，本委員會之決議應經全體成員二分之一以上同意。

### 3-4 紛爭解決委員會

#### 3-4-1 職權

紛爭解決委員會為家族理事會下所設之臨時性、專門性委員會，負責於家族成員間產生衝突而有影響家族企業永續經營之虞時，協助調停、解決家族成員間之紛爭。

#### 3-4-2 組成

紛爭解決委員會應經家族理事會決議選任，其人數不得少於\_\_人，並應至少包含家族成員及不具家族成員身分之外部人士各\_\_名，且外部人士中至少應有一名具備調解、紛爭解決之經驗及能力，具體資格之要求與限制應由家族理事會以紛爭解決委員會組織規程明訂之。

#### 3-4-3 運作

一、紛爭解決委員會作為家族成員間之調解人，應先盡力促成雙方之和解，於雙方無法達成和解之情形下，始以書面判斷之方式作成決定，其判斷內容應包含紛爭事實經過、曉諭兩造宜如何妥協之建議及做成決定之理由。

二、紛爭解決委員會作成之判斷，除有違反前項規定者得向家族理事會請求重新審議者外，該判斷即屬確定，家族成員均應依循判斷內容辦理之，不得異議。

三、其他有關紛爭解決委員會具體運作及相關事項，應依家族理事會所訂紛爭解決委員會組織規程辦理。

#### 3-4-4 決議方式

除紛爭解決委員會組織規程有特別規定者外，本委員會之決議應經全體成員二分之一以上同意。

### 3-5 家族大會

#### 3-5-1 職權

家族大會之設立旨在培養、維繫、促進家族成員間之感情，凝聚家族成員之向心力、強化對家族之認同感及對家族歷史、家族企業的了解與認識。

#### 3-5-2 組成

所有家族成員與其配偶皆為家族大會之成員。

#### 3-5-3 運作

一、家族大會由家族理事會召集，每年應至少召開一次，由家族理事會理事長擔任家族大會主席。

二、家族理事會及家族控股公司董事會應於每次家族大會時，分別就家族事務之處理、家族企業之發展近況及相關最新資訊向家族成員為

簡要報告。

三、除有正當理由不克出席者外，家族成員應盡可能出席家族大會。

四、其他有關家族大會之具體運作事項，應依家族理事會所訂家族大會規則辦理。

#### 4.家族控股公司及家族信託<sup>53</sup>

##### 4-1 家族控股公司

4-1-1 家族控股公司之型態，應為閉鎖性股份有限公司，家族成員不得將家族控股公司之股份直接或間接移轉予非家族成員。

4-1-2 為促進家族財富、家族企業股權之集中管理，應於本家族憲章制定生效日起\_\_\_\_內成立家族控股公司，或由\_\_\_\_公司作為本家族憲章所稱之家族控股公司，以持有家族企業之股份、不動產、現金等家族財產。

4-1-3 家族控股公司年度總決算如有盈餘，應先提繳稅款、彌補累積虧損，並依法提撥法定盈餘公積，如尚有盈餘，應提撥一定比例至家族治理基金及流動基金專戶，並分派股利予各股東。其提撥及分派之比例應經家族控股公司董事會決議定之，惟提撥家族治理基金之比例不得少於\_\_%，提撥流動基金之比例不得少於\_\_%，分派股利之比例不得少於5%。

##### 4-1-4 基金

一、家族控股公司應設立家族治理基金及流動基金專戶，並依前條規定提撥一定比例之盈餘。

二、家族治理基金旨在支應本家族憲章所訂家族治理機構運作之所需，相關事項應依家族控股公司章程及其他依本憲章授權所訂有關規定辦理。

二、流動基金設立之目的在於適時給予家族成員適當之扶持，用以支應

<sup>53</sup> 此範本之相關內容僅屬參考性質，得根據不同家族之需求調整相關架構。

家族成員之緊急需求，例如教育或事業發展等方面之資助，亦得用以買回家族成員之持股。

#### 4-1-5 家族控股公司之章程應就以下事項為規範：

- 一、股份轉讓限制：不得將股份轉讓予家族成員以外之人。
- 二、家族治理基金相關事項（應包含申請條件、程序等具體規定）。
- 三、流動基金相關事項（應包含股份買回條款、家族成員在國內、外就學之學費補助、創業補助之申請資格、程序等具體規定）。
- 四、應經由代表已發行股份總數三分之二以上股東出席之股東會，以出席股東表決權過半數同意之事項：
  - (一)處分家族控股公司資產占家族控股公司資本總額 10%以上者。
  - (二)其他依法應經股東會特別決議之事項。
- 五、家族信託相關事項。
- 六、特別股相關事項：
  - (一)應設置就解散公司、改變公司型態為非閉鎖性股份有限公司，或其他違背家族基業永續傳承目的之事項具有否決權之特別股，並將該特別股交付信託。
  - (二)應設置一定比例擁有複數表決權或無表決權之特別股，以達成經營權集中之目的。

#### 4-2 家族信託

##### 4-2-1 家族信託架構

- 一、家族控股公司應自本家族憲章制定生效日起\_\_\_\_內，將家族財產交付信託，與信託受託人簽訂指揮信託契約，原則上由公司董事會指示信託受託人就該等信託財產進行管理及處分，信託受益人為家族控股公司。
- 二、前項所稱應交付信託之家族財產，指家族控股公司名下所持有之所

有財產，包含但不限於不動產、股票、現金等。

三、第一項之信託受託人應由家族理事會選任合適者擔任之。

四、家族治理基金及流動基金亦應交付信託，由家族控股公司為委託人，家族控股公司及家族成員為受益人，於信託契約中要求信託受託人應依本家族憲章、家族控股公司章程及其他有關家族治理基金及流動基金之規範管理之。

五、持有本家族憲章第 4-1-5 條第六、(一)所訂特別股之家族成員，應將該等特別股股份交付信託，以家族控股公司為受益人成立他益信託契約，信託本旨為確保作為家族基業傳承工具之家族控股公司得永續經營。

#### 4-2-2 家族信託契約應訂明以下事項：

一、信託受託人就信託財產為管理處分時，不得違反本家族憲章及家族控股公司章程之規定，如家族控股公司董事會所為之指示牴觸本家族憲章及家族控股公司章程之規定，信託受託人不得聽從該指示，並應將該等情形向家族理事會報告，由家族理事會為最終之指示決定。

二、除家族理事會另作成特別決議同意者外，不得分配任何利益予遭除名之家族成員。

三、其他經家族理事會決議認定應訂明於信託契約之事項。

#### 4-3 家族控股公司董事會

##### 4-3-1 職責

家族控股公司董事會（下稱公司董事會）為家族企業之最高經營決策機構，旨在監督家族企業下之經營管理階層，同時確保持有家族控股公司股份之家族成員每年得依本家族憲章及家族控股公司章程等規定，獲配盈餘至少 5%之股利。其職責包含研議家族企業發展策略、擬定家族財富之投資及分配政策、檢討家族企業之財務表現、確保家族企業之經營

遵循家族核心理念及精神、執行家族信託相關事項等。

#### 4-3-2 組成

一、公司董事會應依公司法等相關法令規定選任董事，惟為確保家族及家族企業間之良好溝通及運作，家族理事會於家族控股公司選任董事時，應推派至少\_\_位家族理事會成員擔任家族控股公司董事之候選人，而持有家族控股公司有表決權股份之家族成員，應使家族理事會推派之候選人獲得足夠當選之票數或表決權數。

二、前項之候選人，個人負債比不得高於 50%，且應以符合下列條件者優先推派：

(一)於其他公司損益經營單位工作滿三年以上者。

(二)擁有食品技師證照或取得其他有利於家族企業經營之技能認證者。

(三)具備其他有利於家族企業經營之相關經驗者。

三、公司董事會應有至少\_\_名具影響力且非家族成員之外部人士擔任董事。

#### 4-3-3 運作

一、擔任家族控股公司董事之家族理事會成員於公司董事會決議時應以家族利益為重，惟不得違反相關法令規定。

二、其他有關公司董事會之具體運作及相關事項，應依本家族憲章、家族控股公司章程及公司法等相關法令規定辦理。

#### 4-3-4 功能性委員會

為協助公司董事會指揮信託受託人經營管理信託財產關於投資及分配之事項，公司董事會下得設立投資委員會及分配委員會，以提供關於信託財產投資及分配相關事項之評估、建議及規劃，並將規劃結果應交由公司董事會決議是否執行。

## 5. 家族企業傳承及人才培育<sup>54</sup>

5-1 家族成員如擬於家族企業中任職，其僱用、績效審查標準、薪資或其他勞動關係及條件等方面，不得因其具家族成員身分而有優惠性待遇，且須符合以下要件之一：

5-1-1 具備在其他公司任職至少\_\_年之工作經驗，且曾獲得至少\_\_次工作表現優異之認可或被升職\_\_次。

5-1-2 取得與擬任職之家族企業相關技能之認證。

5-1-3 具備與擬任職之家族企業所營事業相關之學經歷。

5-2 家族成員如擬於家族企業中擔任經營管理階層，除前項規定外，尚須符合下列要件：

5-2-1 個人負債比不得高於 50%。

5-2-2 具備於其他公司損益經營單位任職三年以上之工作經驗。

5-2-3 取得有利於家族企業經營之技能認證或學經歷。

5-2-4 於任職前接受擬任職之家族企業管理階層成員至少一年的帶領與指導，並經該家族企業董事會認定合格。

## 6. 違反本家族憲章之處置<sup>55</sup>

6-1 家族成員應遵守本憲章第 3 條治理機構所做成之各項決議，如有嚴重違反且對本家族造成重大不利影響，經家族理事會命限期改正而仍未改正者，家族理事會得作成特別決議，將該名家族成員自家族成員中除名。

6-2 前條所稱嚴重違反且對本家族造成重大不利影響之情形，係指下列情形之一：

<sup>54</sup> 此範本之相關內容僅屬參考性質，得視不同家族之需求調整。

<sup>55</sup> 此範本之相關內容僅屬參考性質，得視不同家族之需求調整。

6-2-1 違反本家族憲章第 4-3-2 條規定，未依家族理事會決議選任家族理事會推派之董事人選，影響家族理事會擬定之經營及接班計劃、造成家族成員對立或招致家族財產發生法律爭議者。

6-2-2 違反家族控股公司章程所訂股份轉讓限制，將家族控股公司股份轉讓予非家族成員，致嚴重影響本家族憲章所訂家族基業傳承制度者

6-2-3 違反本家族憲章及家族控股公司章程所訂程序，擅自處分或指示信託受託人處分家族財產，致嚴重影響其他家族成員利益者。

6-2-4 無正當理由拒絕出席家族治理機構各項會議一年超過\_\_次以上，致家族治理機構無法正常運作者。

6-2-5 其他經家族理事會三分之二以上成員認定符合本條情形者。

### 6-3 除名效果

6-3-1 遭除名之家族成員將同時喪失本家族憲章所賦予之一切權利及利益，包含但不限於：

一、除家族理事會作成特別決議同意者外，不得擔任任何家族治理機構、家族控股公司董事會、投資委員會之成員或任職於家族企業。

二、除家族理事會作成特別決議同意者外，所有家族信託之受託人不得分配任何利益予遭除名之家族成員。

6-3-2 家族理事會得於法律允許之範圍內，向家族成員請求返還一切已受領之經濟上利益。

## 7.附則

7.1 本家族憲章未規定之事項，悉依中華民國相關法令規定辦理。

7.2 本家族憲章於民國\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日經家族理事會議決議制定生效。（於\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日家族理事會議第一次修正。）

## 第二節 家族辦公室相關文件

### 第一項 家族辦公室組織章程參考範本

如前所述，家族辦公室得依不同家族之需求而有多種不同之型態，以下本文謹以家族自行設立由家族控股、家族管理之單一家族辦公室為例，並以閉鎖性股份有限公司為其組織型態<sup>56</sup>，再本於前三章之研究成果，綜合參考經濟部提供之股份有限公司章程範例，嘗試草擬家族辦公室組織章程參考範本如下<sup>57</sup>，敬供參酌，期能拋磚引玉，促進家族辦公室機制在我國之發展：

| _____家族辦公室股份有限公司章程 |                                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------|
| 第一章 總則             |                                                           |
| 第一條                | 本公司依照公司法規定組織之，定名為_____家族辦公室股份有限公司。                        |
| 第二條                | 本公司為閉鎖性股份有限公司 <sup>58</sup> 。                             |
| 第三條                | 本公司所營事業如下：<br>ZZ99999 除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務 <sup>59</sup> |
| 第四條                | 本公司設總公司於_____（縣／市），必要時經董事會之決議得在國內外設立分公司。                  |
| 第五條                | 本公司之公告方法依照公司法第二十八條規定辦理。                                   |
| 第六條                | 本公司投資總額不受公司法第十三條第一項實收股本百分之四十之限制。                          |

<sup>56</sup> 因本章程係以由家族持股、家族管理之單一家族辦公室為例，故選擇以閉鎖性公司之模式，以達成限制股份僅得轉讓予家族成員之目的，惟實際上得依不同家族之需求調整。

<sup>57</sup> 實際上可依不同家族之需求而調整，本文礙於此份研究報告之篇幅、完稿時程等限制，謹以其中一種家族辦公室之型態為例，嘗試草擬相關組織章程。

<sup>58</sup> 因本章程係以由家族持股、家族管理之單一家族辦公室為例，故選擇以閉鎖性公司之模式，以達成限制股份僅得轉讓予家族成員之目的，惟實際上得依不同家族之需求調整。

<sup>59</sup> 家族設立此家族辦公室公司之目的乃在協助管理家族及家族企業事務，該業務似非法令所禁止或限制之業務，應得作為公司之營業項目。

| 第二章 經營理念 <sup>60</sup> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |       |       |  |  |  |  |  |  |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--|--|--|--|--|--|
| 第七條                    | <p>本公司係以為_____家族提供家族辦公室服務為目的所設立，協助_____家族之家族基業及家族財富得妥善且永續地傳承。</p> <p>前項所稱家族辦公室服務，包含以下內容：<sup>61</sup></p> <div><input type="checkbox"/> 家族財務規劃及管理服務</div> <div><input type="checkbox"/> 家族投資規劃及管理服務</div> <div><input type="checkbox"/> 家族治理規劃與執行服務</div> <div><input type="checkbox"/> 家族財富傳承規劃與執行服務</div> <div><input type="checkbox"/> 其他專業諮詢服務</div> |       |       |       |  |  |  |  |  |  |
| 第三章 股份                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |       |       |  |  |  |  |  |  |
| 第八條                    | <p>本公司資本總額定為新臺幣_____元，分為_____股，每股金額新臺幣元，得分次發行。<sup>62</sup></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |       |       |  |  |  |  |  |  |
| 第九條                    | <p>本公司非現金出資之種類、抵充之數額、核給之股數如左：</p> <table><tr><th>出資種類</th><th>抵充之數額</th><th>核給之股數</th></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>                                                                                                                                                                        | 出資種類  | 抵充之數額 | 核給之股數 |  |  |  |  |  |  |
| 出資種類                   | 抵充之數額                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 核給之股數 |       |       |  |  |  |  |  |  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |       |       |  |  |  |  |  |  |
|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |       |       |       |  |  |  |  |  |  |
| 第十條                    | <p>本公司股東不得將其股份轉讓予非發起人家族成員之人<sup>63</sup>。本章程所稱發起人家族成員，係指符合民法第九百六十七條血親之規定者<sup>64</sup>。</p> <p>因繼承等原因造成本公司股東人數超過公司法第三百五十六條之一第一項之上限時，後取得股份之股東應以其他股東為受託人，將其所取得之股份交付信託<sup>65</sup>。</p>                                                                                                                                                                    |       |       |       |  |  |  |  |  |  |

<sup>60</sup> 可由各家族自行決定內容，闡明家族辦公室的服務範圍及主要目標等。

<sup>61</sup> 此部分參考前三章所整理之資料，列出家族辦公室通常可能提供之服務項目，得由各家族依自身需求勾選、調整並為詳細之規劃。

<sup>62</sup> 本條內容亦可訂為：「本公司資本分為\_\_\_\_\_股，得分次發行。」，視公司發行股份採行票面金額股或無票面金額股而定（公司法第 356 條之 6 參照，須由發起人家族擇一訂定。此外，參考本文前三章整理之資料，家族須投入家族辦公室之成本高低端視家族辦公室提供之服務內容、外包程度等因素而定，故此處之資本總額須由各家族依具體情形加以評估而定。

<sup>63</sup> 因本章程係以由家族持股、家族管理之單一家族辦公室為例，故於章程中限制股份僅得轉讓予家族成員之目的。

<sup>64</sup> 公司章程中關於家族成員之定義範圍，可由各家族依其需求自行決定之。

<sup>65</sup> 此規定係為解決閉鎖性股份有限公司股東 50 人之上限限制。

|                                                                               |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 本公司股東倘因法院強制執行等其他法律上原因必須出售其股份時，應即通知本公司，本公司其他股東享有優先購買權，並應由本公司董事會指定之發起人家族成員為受讓人。 |                                                                                                                                                                        |
| 第十一條                                                                          | 股東名簿記載之變更，於股東常會開會前三十日內，股東臨時會開會前十五日內，或公司決定分派股息及紅利或其他利益之基準日前五日內，不得為之。                                                                                                    |
| 第四章 股東會                                                                       |                                                                                                                                                                        |
| 第十二條                                                                          | 股東會分常會及臨時會二種，常會每年至少召集一次，於每會計年度終了後六個月內召開；臨時會於必要時依法召集之。<br>股東會之召集，除公司法及其他相關法令另有規定外，由董事會依法召集之。<br>本公司股東會開會得以視訊會議或其他經中央主管機關公告之方式為之。<br>本公司股東會開會如以視訊會議為之，以視訊參與會議之股東，視為親自出席。 |
| 第十三條                                                                          | 股東得於每次股東會，出具公司印發之委託書，載明授權範圍，委託代理人，出席股東會。                                                                                                                               |
| 第十四條                                                                          | 本公司各股東表決權之行使，除公司法及本章程另有規定者外，每股有一表決權。但公司依法自己持有之股份，無表決權。                                                                                                                 |
| 第十五條                                                                          | 股東會之決議，除公司法另有規定外，應有代表已發行股份總數過半數股東之出席，以出席股東表決權過半數之同意行之。                                                                                                                 |
| 第十六條                                                                          | 股東會之議決事項，應作成議事錄，並依公司法第一百八十三條規定辦理。                                                                                                                                      |
| 第十七條                                                                          | 本公司僅為法人股東一人所組織時，股東會職權由董事會行使，不適用本章程有關股東會之規定。                                                                                                                            |
| 第五章 董事及監察人                                                                    |                                                                                                                                                                        |
| 第十八條                                                                          | 本公司設董事____人，監察人____人，任期三年，由股東會就有行為能力並為發起人家族成員之人 <sup>66</sup> 選任，連選得連                                                                                                  |

<sup>66</sup> 因本章程係以由家族持股、家族管理之單一家族辦公室為例，故於章程中限制董事僅得由家族成員擔任，惟家族如擬由職業經理人參與管理家族辦公室，得依家族之需求調整。

|          |                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | <p>任。</p> <p>本公司董事中至少一人須具備金融投資能力<sup>67</sup>。</p> <p>發起人及股東會選任董事及監察人，採全額連記法，不得集中選舉一人，由所得選票代表選舉權較多者當選。</p>                                                                                                                 |
| 第十九條     | <p>董事會由全體董事組成，由三分之二以上董事之出席，及出席董事過半數之同意互推董事長一人（須由具備前條第二項所稱金融投資能力之人擔任）<sup>68</sup>，必要時並得互選一人為副董事長。</p> <p>董事長對內為股東會及董事會之主席，對外代表本公司。</p>                                                                                     |
| 第二十條     | <p>董事長請假或因故不能行使職權時，其代理依公司法第二百零八條規定辦理。</p>                                                                                                                                                                                  |
| 第二十一條    | <p>全體董事及監察人之報酬，由股東會參酌同業通常水準議定之。</p>                                                                                                                                                                                        |
| 第六章 公司組織 |                                                                                                                                                                                                                            |
| 第二十二條    | <p>本公司設置以下部門：<sup>69</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□法律事務部</li> <li>□稅務籌劃部</li> <li>□財富管理中心</li> <li>□綜合業務部</li> <li>□客戶服務部</li> </ul> <p>關於前項各部門之組成、職權、運作方式以及其他公司組織規劃相關事項，應依本公司組織規程辦理<sup>70</sup>。</p> |
| 第七章 經理人  |                                                                                                                                                                                                                            |
| 第二十三條    | <p>本公司得設經理人，其委任、解任及報酬，依照公司法第二十九條規定辦理。</p>                                                                                                                                                                                  |
| 第八章 會計   |                                                                                                                                                                                                                            |

<sup>67</sup> 參考前文整理之資料，家族辦公室宜由具備相當金融投資能力之人擔任管理階層，故於章程中增列相關之董事資格限制，惟具體應具備何種能力、經歷、學歷等，得依據個案需求調整。

<sup>68</sup> 參考前文整理之資料，家族辦公室宜由具備相當金融投資能力之人擔任管理階層，特別是家族辦公室之執行長，故於章程中增列有關董事長之資格限制，惟均得依個案需求調整。

<sup>69</sup> 謹依前文所整理之資料列出可能之選項以供參考，惟均得依個案需求調整。

<sup>70</sup> 各部門如何分工負責營運家族辦公室之服務、各部門之組成（包含聘請專職人員或與外部法律、財稅顧問、銀行等合作等事項）等等，得由董事會另於公司組織章程或各部門組織章程中具體規劃制定。

|       |                                                                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第二十四條 | <p>本公司每屆會計年度終了後，董事會應編造營業報告書、財務報表及盈餘分派或虧損撥補之議案，交監察人查核後，並提請股東常會承認。</p> <p>本公司董事會得於每半會計年度終了後，編造前項書表、議案，交監察人查核後，提董事會決議之。</p> <p>分派盈餘時，應先預估並保留應納稅捐、彌補虧損及依法提列法定盈餘公積。但法定盈餘公積，已達實收資本額時，不在此限。</p> |
| 第二十五條 | <p>公司年度如有獲利，應提撥百分之_____（或_____元）為員工酬勞。但公司尚有累積虧損時，應預先保留彌補數額。</p>                                                                                                                          |
| 第二十六條 | <p>本公司股息定為年息_____分，但公司無盈餘時，不得以本作息。</p>                                                                                                                                                   |
| 第二十七條 | <p>公司年度總決算如有盈餘，應先提繳稅款、彌補累積虧損，次提百分之十為法定盈餘公積，其餘除派付股息外，如尚有盈餘，再由股東會決議分派股東紅利。</p>                                                                                                             |
| 第二十八條 | <p>本章程未訂事項，悉依公司法規定辦理。</p>                                                                                                                                                                |
| 第二十九條 | <p>本章程訂立於民國_____年_____月_____日。</p>                                                                                                                                                       |

## 第二項 服務契約參考範本

家族除自行設立家族辦公室外，亦可能選擇與其他提供家族辦公室服務之實體合作，享受家族辦公室之服務。以下本文謹綜合前三章之研究及整理，嘗試擬具家族辦公室服務契約參考範本，供有興趣提供家族辦公室服務之業者參考，或亦得作為向我國中小企業家族客戶介紹家族辦公室相關服務之資料。然而，由於具體之服務方式、契約當事人間之權利義務、相關注意事項等將因個別家族之資產規模、擬使用之家族辦公室服務、願意投入之成本等不同因素而有不同之規劃，難以一概而論，又本文第二章中所整理的家族辦公室服務內容中，部分金融服務項目例如：投資規劃、資產管理、其他專業諮詢等服務，實已為我國銀行業、信託業陸續規劃辦理中。從而，以下本文所擬具之家族辦公室服務契約參考範本，將以家族辦公室服務總約定書之架構撰擬，臚列業者可能提供之家族辦公室服務及整體性之相關規範，而各項服務之具體內容或得參考既有之相關契約範本或由業者自行評估後制定明確之規範內容。

### 家族辦公室服務總約定書

委任人（甲方）：

受任人（乙方）：

茲甲方委任乙方處理家族辦公室之相關事宜，爰經雙方議定服務範圍後，共同簽訂本家族辦公室服務總約定書（下稱「本契約」），雙方同意在各適用之範圍內遵守下列各項約定：

第一條 服務項目及範圍<sup>71</sup>

<sup>71</sup> 謹參考本文前三章整理之資料，列出家族辦公室可能之服務項目供家族勾

乙方同意受甲方委任提供以下服務：

☐ **家族財務管理**

☐ 投資管理，包括：

☐ 評估家族總體財務狀況

☐ 依家族之投資目標、風險偏好及經營理念提供資產配置規劃及諮詢

☐ 投資績效評估及報告

☐ 其他：\_\_\_\_\_

☐ 公益慈善事業管理，包括：

☐ 基金會創建與管理

☐ 規劃家族公益慈善計畫

☐ 捐贈規劃與執行

☐ 其他：\_\_\_\_\_

☐ 生活管理及預算規劃

☐ 俱樂部會籍之取得及管理

☐ 度假房產管理

☐ 私人飛機、遊艇管理

☐ 預算規劃及分析

☐ 其他：\_\_\_\_\_

☐ **家族治理與傳承**

☐ 家族成員之培訓及教育規劃

☐ 協助組織家族會議

☐ 遺產及財富傳承規劃

☐ 財富維持、傳承分析

☐ 資產、收入來源之管理規劃

☐ 遺產分配、管理服務

☐ 家族治理及財富傳承指導

☐ 其他：\_\_\_\_\_

☐ 商業及財務諮詢

☐ 資產管理諮詢

☐ 銀行貸款諮詢

選，其內容均得視實際需求進行調整。

- ☐各類融資諮詢
- ☐企業併購諮詢
- ☐商業開發諮詢
- ☐其他：\_\_\_\_\_

☐行政服務

- ☐一般性法律問題處理
- ☐協助報稅之準備及申報
- ☐合法稅務規劃及安排
- ☐費用帳單之審核及支付
- ☐開立銀行帳戶
- ☐核對銀行對帳單
- ☐家族成員之福利事項管理
- ☐外部專業服務之引薦及管理
- ☐合法性管理
- ☐其他：\_\_\_\_\_

☐繼承規劃

- ☐為家族領導層意外變故之因應措施預做規劃
- ☐為家族內外高階經理人之專業能力等進行綜合評估
- ☐執行家族遺產傳承計畫
- ☐協助制定家族憲章
- ☐其他：\_\_\_\_\_

☐報告及記錄

- ☐家族資產相關資訊之定期統整及報告
- ☐綜合業績報告、基準分析、年度業績報告
- ☐相關線上系統之建立及維持
- ☐其他：\_\_\_\_\_

☐專業諮詢方面

☐風險管理及保險服務

- ☐評估、監督保單之購買、保險要求等
- ☐整理現有保單及資產權歸屬、相關證券期權
- ☐制定風險發生之平復方案及計畫
- ☐監督、保護家族資產、家族成員之人身安全、資料

安全性、隱私與保密性

☐ 審查、制定家族社交媒體策略、家族聲譽管理策略

☐ 其他：\_\_\_\_\_

☐ 協助確保家族事務運作之合法性及提供監管服務

☐ 家族內部審計服務

☐ 建立公司治理機制

☐ 確保優質人才招聘

☐ 建立績效監督機制

☐ 推薦獨立諮詢機構

☐ 加強監督投資事務

☐ 其他：\_\_\_\_\_

☐ 稅務及法律諮詢

☐ 構建家族稅務計畫

☐ 確保符合稅務及相關法規

☐ 其他：\_\_\_\_\_

第二條 服務方式

乙方應按第一條勾選之服務項目規劃並以書面提供具體之服務方式說明予甲方。

甲方同意並簽署前項服務方式說明乃本契約所訂各服務項目約定之生效條件。

第三條 契約期間

本契約之存續期間自\_\_年\_\_月\_\_日起至\_\_年\_\_月\_\_日止。

第四條 服務費用

乙方應按第一條勾選之服務項目，提供書面報價單予甲方，具體說明各項服務費用之計費標準及收費方式。

甲方同意並簽署前項報價單乃本契約所訂各服務項目約定之生效條件。

第五條 權利義務

乙方應按第一條勾選之服務項目提供相應之子服務契約<sup>72</sup>。

自甲方同意並簽署前項子服務契約時起，甲、乙雙方之權利義務，除本契約外，應依該等子服務契約之內容而定。

雙方依本契約簽署之各項子服務契約，特定子服務契約之失效不影響其他子服務契約之效力。

#### 第六條 保密義務

乙方因履行本合約所知悉或取得任何一切有關甲方業務及技術之資料、文件或物品(含本契約之內容)應予以保密，不得洩漏或提供予第三人，或供作本契約約定事項以外之用途使用。本契約終止或解除後，乙方應將本條規定之資料、文件或物品之原本或重製物歸還甲方，或依甲方指示進行銷毀。

乙方應以善良管理人之注意義務，保護前項甲方之機密資訊，以確保前項資訊不致外洩或供作非本契約之目的而使用。

本條約定之保密義務不因本契約期滿、終止或解除而失其效力。

#### 第七條 契約之終止

當事人任一方得隨時終止本契約，但應於三個月前以書面通知他方。

任一方如有違反本契約情事發生時，他方得請求違約之一方於請求日起十日內更正。違約之一方如未在該期間內立即更正或改善者，他方得於本契約存續期間屆滿前終止本契約，並得請求損害賠償。

乙方如因停業、解散、撤銷或廢止核准等事由，致不能繼續受甲方委任處理委任事務，本契約當然終止，乙方

---

<sup>72</sup> 業者就上開家族辦公室服務項目如已有具體之定型化契約，例如財富管理信託契約、各種投資產品相關之契約等等，得一併提供予家族參考。

應即通知甲方。

甲方因死亡、破產或喪失行為能力時，除經第三人通知或乙方已知悉者外，本契約視為存續。前開情形，如委任關係之消滅，有害於甲方利益之虞時，乙方於甲方或其繼承人或其法定代理人能接受委任事務前，應繼續處理委任事務。

第八條 紛爭處理

因本契約所生之爭議，雙方同意以\_\_\_\_\_法院為第一審管轄法院。

第九條 準據法及補充規範

本契約之準據法為中華民國法令。本合約若有未盡事宜或不明之處，悉依中華民國法律解釋之。

第十條 本契約正本壹式貳份，雙方各執乙份為憑。

委任人：

代表人：

地址：

電話：

受任人：

代表人：

地址：

電話：

中 華 民 國 年 月 日

### 第三項 聘用契約參考範本

由於家族辦公室可涵蓋之服務項目內容多元，部分服務更因涉及高度專業性，或該服務提供者有法定資格之要求等，使得提供家族辦公室服務之業者或家族會另委聘外部專業顧問、經理人協助。一般而言，受委聘提供專業顧問服務之單位多會依其專業服務內容提供其制式之服務契約範本，而若從保護家族辦公室利益之角度，檢視該受委聘方所提供之服務契約範本，至少應包含例如：保密義務、競業禁止義務等條款，惟就委任處理事務之範圍、受聘方之報告提出方式等約定，因涉及個別專業服務內容之不同，作法上可能有採簡式約定者，或為個案採取量身訂做之約定內容等而無法窮盡，從而，以下本文謹就聘用契約之架構提供範例參考，其中，涉及委任事務具體範疇約定之第一條「委任處理事務範圍」、涉及委任事務處理及報告提出方式要求之第三條「乙方之報告義務」等，須由委聘方即家族辦公室視其實際需求，於簽訂各該聘用契約時，進一步與個別專業顧問、經理人協商議定之。

#### 聘用契約

委任人（甲方）：

受任人（乙方）：

茲因甲方基於家族辦公室服務業務之需要，委任乙方擔任\_\_\_\_\_顧問/經理人，經雙方同意訂定本契約條款如下：

##### 第一條 委任處理事務範圍

甲方委請乙方負責處理下列相關事宜（下稱「受任事務」），乙方應基於自己之專門知識及經驗以善良管理人

注意義務為之：

---

第二條 契約期間

乙方同意自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日受甲方委任處理受任事務。

第三條 乙方之報告義務

乙方應按時於每月\_\_\_\_日前向甲方提出書面報告說明受任事務之進行狀況及其成果。

第四條 報酬及支付方法

雙方約定報酬金額為\_\_\_\_\_。

支付方法：\_\_\_\_\_。

第五條 保密義務

乙方因履行本合約所知悉或取得任何一切有關甲方業務及技術之資料、文件或物品(含本契約之內容)應予以保密，不得洩漏或提供予第三人，或供作本契約約定事項以外之用途使用。本契約終止或解除後，乙方應將本條規定之資料、文件或物品之原本或重製物歸還甲方，或依甲方指示進行銷毀。

乙方應以善良管理人之注意義務，保護前項甲方之機密資訊，以確保前項資訊不致外洩或供作非本契約之目的而使用。

本條約定之保密義務不因本契約期滿、終止或解除而失其效力。

第六條 競業禁止

乙方於受任期間不得直接或間接與甲方所服務之家族客戶接觸、拜訪、誘引、要約、銷售或是提供服務，但經甲方指示所為之拜訪或提供服務不再此限。

乙方於受任期間並不得從事與甲方具有主要競爭關係事業體之相近似工作或業務。

第七條 契約之終止

當事人任一方得隨時終止本契約，但應於三個月前以書面通知他方。

任一方如有違反本契約情事發生時，他方得請求違約之一方於請求日起十日內更正。違約之一方如未在該期間內立即更正或改善者，他方得於本契約存續期間屆滿前終止本契約，並得請求損害賠償。

乙方為自然人者，如因乙方死亡、破產或喪失行為能力，致不能繼續受甲方委任處理委任事務，本契約當然終止。

乙方為法人組織者，如因乙方停業、解散、撤銷或廢止核准等事由，致不能繼續受甲方委任處理委任事務，本契約當然終止，乙方應即通知甲方。

第八條 紛爭處理

因本契約所生之爭議，雙方同意以\_\_\_\_\_法院為第一審管轄法院。

第九條 準據法及補充規範

本契約之準據法為中華民國法令。本合約若有未盡事宜或不明之處，悉依中華民國法律解釋之。

第十條 本契約正本壹式貳份，雙方各執乙份為憑。

委任人：

代表人：

地址：

電話：

受任人：

代表人：

地址：

電話：

中 華 民 國 年 月 日

## 第五章 結語

本研究針對國外有關家族憲章及家族辦公室之文獻進行蒐集整理，探討國外家族憲章及家族辦公室之共通性內涵，並輔以國外相關案例進行說明，可知家族憲章乃家族治理及家業傳承之根本大法，其將家族治理方針、家族事業經營之核心價值、家族成員及家族企業管理人應遵循之準則，以及事業主、同世代或不同世代之家族成員、家族所營事業、家族信託、家族委請之外部專家顧問等等各相關角色、組織、機制或單位間之關係等家族相關重要事項加以明確化，其在內容上通常會包含有關家族成員與家族企業間之治理架構，以及家族成員所扮演的角色、各自之分際及相關之權利義務等，包含家族理事會及相關委員會之設置、家族企業董事會之運作、各治理機構間之關係、家族企業股權結構之設計、家族成員間紛爭解決機制、家族企業接班人培育計劃、家族成員於家族企業中之任職政策、家族成員之退場機制、家族憲法之修訂及更新等，以作為家族永續傳承之基石，協助引導後代子孫，並預防或解決可能發生之各種問題，維持家族事業之良好經營及家族財富之永續傳承。

此外，家族辦公室根據所服務之家族數量、控股主體、主導經營及管理之主體、發展階段等不同因素，可分為多種不同之類型，既有的家族辦公室均各有其形成背景及客戶取向。家族辦公室通常可能提供之服務大致可分為四大面向之服務，即財務（可能包含但不限於投資管理、公益慈善事業管理、生活管理及預算等服務）、策略規劃（可能包含但不限於培訓及教育、遺產及財富傳承、商業及財務諮詢等服務）、家族治理（可能包含但不限於行政服務、繼承規劃、報告及記錄等服務）、專業諮詢（可能包含但不限於風險管理及保險服務、協

助確保合法性及監管服務、稅務及法律諮詢等服務）等方面，然而，實際上仍須視各家族辦公室所採取之模式及不同家族之需求等因素而定。

本研究除整理及參考國外相關文獻，就家族憲章及家族辦公室為介紹及說明外，亦以前述蒐集整理之資料及研究結果為基礎，進一步研析信託業如擬協助客戶規劃家族憲章及設置家族辦公室時，相關具體作法及應注意事項，並嘗試擬具適用於我國之家族憲章參考範本及設置家族辦公室之相關文件，例如：家族辦公室之組織章程參考範本及家族辦公室服務契約參考範本、聘用契約參考範本等。

其中，就我國信託業於家族制定家族憲章所擔任之角色及功能面而言，由於家族憲章之制定程序，涉及家族成員之組成人員界定、現有家族資產之釐清、既有家族稅務之梳理、家族企業組織之經營現況暨組織架構調整規劃等等，因此研議過程保守估計一般至少約需一年至二年，此時，若能透過在高度監管下得永續經營的信託業者協助統籌，包括辦理洽委會計師、律師等專業事宜，將有助於家族更有效率的進行上述事項之規劃與進行。

再者，就我國信託業於設置家族辦公室之業務中可能擔任之角色及功能而言，或可從下述三種面向來看：

第一，由信託業者直接提供家族辦公室服務，亦即，信託業者或可考慮向不同家族客戶依其實際需求提供特定之家族辦公室服務，並於與各家族客戶洽商相關事宜時，參考本文於第四章第二節第二項擬具之服務契約參考範本，向家族客戶說明信託業者具體可提供之家族辦公室服務項目，由客戶自行評估家族需求後勾選所需之服務項目及

內容等。

第二，由信託業者將部分家族辦公室服務外包予外部專業顧問，亦即，信託業者於參考本文於第四章第二節第二項擬具之服務契約參考範本，向家族客戶洽商家族辦公室服務後，或可考慮將某些家族辦公室服務外包予外部專業顧問，例如：律師、會計師、稅務顧問等等，並參考本文於第四章第二節第三項擬具之聘用契約參考範本，與外部專業顧問合作，由家族客戶與信託業者簽訂家族辦公室相關服務契約後，外部專業顧問再依與信託業者間之聘用契約提供相關之家族辦公室服務。

第三，由信託業者輔導家族自行成立家族辦公室，亦即，信託業者或可考慮提供家族辦公室相關之諮詢服務，參考本文就家族辦公室之相關說明內容，以及本文於第四章第二節第一項擬具之家族辦公室組織章程等資料，作為提供有關設立家族辦公室諮詢服務時，予家族客戶之參考資料。

綜上，期能透過本文之研究，拋磚引玉，將國外家族治理機制之概念及作法，包含家族治理機制與家族信託制度之搭配結合等，引進我國，希冀得對我國家族信託業務之健全發展帶來助益。

## 參考文獻

### 中文文獻

1. CRISTINA CRUZ & LAURA JIMÉNEZ (2017)，針對企業家族的解決方案：如何傳承財富而保持進取心，瑞士信貸集團。
2. 丹妮拉·蒙特梅羅、約翰·L·沃德著，賴逸凡、張東蘭譯(2017)，家族憲法：保護與延續家族與企業的契約，北京：電子工業。
3. 厄內斯多·波薩，家族治理白皮書——家族治理：名門望族如應對財富帶來的挑戰，瑞士信貸集團。
4. 文匯報，【幼承庭訓】秉持爸爸家訓 堅守「誠信勤奮」，文匯報，2017年8月3日，  
<http://paper.wenweipo.com/2017/08/03/HK1708030003.htm>。
5. 安永台灣(2018)，安永稅務新知一個人及家族企業稅務諮詢服務，安永台灣。
6. 艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等(2014)，家族辦公室動態：家族成功與財富管理之道第一部分：結構考慮因素，瑞士信貸集團。
7. 艾伯華·迪爾格、弗蘭克·多里齊等(2014)，家族辦公室動態：家族成功與財富管理之道第二部分：流程考慮因素，瑞士信貸集團。
8. 呂旭明(2019)，跨境財富傳承與家族信託籌畫實務，台北：哈佛人。

9. 沂蒙山、謝斐，家族憲法：為家族成員之間出現分歧定性分層梳理，每日頭條，2015 年 9 月 28 日，  
<https://kknews.cc/zh-tw/finance/l8omj5e.html>。
10. 林文義，終結兩代兄弟鬩牆 造就 5000 億食品王國 李錦記靠家族憲法傳承百年家業，財訊，2019 年 3 月 21 日，  
<https://www.wealth.com.tw/home/articles/20123>。
11. 范瑞華（2018）等，我國辦理家族信託內部委員會機制建置之研究——以美國為例，中華民國信託業商業同業公會委外研究報告。
12. 海外理財指南，洛克菲勒/蔡崇信/王思聰們如何打理家族資產：家族辦公室運作模式全覽，格隆匯，2017 年 7 月 10 日，  
<https://www.gelonghui.com/zh-hk/p/130519>。
13. 海銀財富、胡潤百富（2016），2016 財富傳承密碼特別報告，胡潤百富。
14. 財新網，香港陳守仁家族辦公室樣本，每日頭條，2016 年 6 月 6 日，  
<https://kknews.cc/zh-tw/news/r5qo2x.html>。
15. 高皓、劉中興、葉嘉偉，多重衝突之下，如何管控家族辦公室，新財富，2016 年 10 月 21 日，  
<https://www.erhainews.com/n2825969.html>。
16. 國際金融公司（2009），家族企業治理手冊，國際金融公司。
17. 新財富，FO 光譜模型：定位你的家族辦公室，新財富，2014 年 6 月 24 日，

[http://www.xcf.cn/newfortune/cfgl/201406/t20140624\\_604919.htm](http://www.xcf.cn/newfortune/cfgl/201406/t20140624_604919.htm)。

- 18.新財富，皮特卡恩家族辦公室：退出家族企業後的財富傳承，新浪財經，2014 年 1 月 24 日，

<http://finance.sina.com.cn/stock/t/20140124/154818075873.shtml>。

- 19.新財富，走向國際化的家族辦公室，新浪品味雜誌，2014 年 2 月 28 日，

<http://magazine.sina.com/bg/newfortune/2/20140226/2356123772.html>。

- 20.福州市林則徐紀念館，【家風家訓】陳守仁：慈善僑領心繫祖國 一部家訓傳承後世，雪花新聞，2018 年 8 月 16 日，

<https://www.xuehua.us/2018/08/16/%E3%80%90%E5%AE%B6%E9%A3%8E%E5%AE%B6%E8%AE%AD%E3%80%91%E9%99%88%E5%AE%88%E4%BB%81%EF%BC%9A%E6%85%88%E5%96%84%E4%BE%A8%E9%A2%86%E5%BF%83%E7%B3%BB%E7%A5%96%E5%9B%BD-%E4%B8%80%E9%83%A8%E5%AE%B6%E8%AE%AD/zh-tw/>。

- 21.龔樂凡，家族辦公室之道（上）——從定位到訂制，財富管理，2015 年 8 月 18 日，

<http://money.hexun.com/2015-08-18/178398199.html>。

- 22.鑫茂榮信財富，解密富豪財富傳承之謎，家族辦公室在中國發展的新趨勢，鑫茂榮信財富，2019 年 2 月 13 日，

<http://www.xmrxcaifu.com/v3/excellence/excellenceDetial.html?id=2994>。

## 英文文獻

1. Clare Archer eds. (2015). *Family Offices: The STEP Handbook for Advisers*. Globe Law and Business.
2. EYGM Limited (2017). *EY Family Office Guide*. EYGM Limited.
3. International Finance Corporation (2008). *IFC Family Business Governance Handbook*. International Finance Corporation.
4. Marcovici, P. (2016). *The Destructive Power Of Family Wealth: A Guide To Succession Planning, Asset Protection, Taxation And Wealth Management*. UK: John Wiley & Sons.
5. Taylor Wessing (2014). *The Family Constitution Guide: An introductory guide to Family Constitutions: their scope, impact and uses*. Taylor Wessing.
6. Wilson, R. C. (2015). *The Family Office Book: Investing Capital for the Ultra-Affluent*. New Jersey: John Wiley & Sons.