

企業永續之道：傳承九要

2021-10-30 聯合報 / 葉銀華（作者為陽明交通大學資管與財金系教授）

台灣企業在一九七〇、八〇年代開始蓬勃，現正面臨傳承議題。許多表現不錯企業面臨找不到適合接班人，甚或頻傳遺產與控制權爭奪戰困擾。



根據長期對亞洲華人企業傳承研究，我把公司治理分成三階段：馬上打天下、下馬治天下、企業傳承，接班人也得重新審視外在、內在環境變化，再度進入上述治理三階段循環。此一公司治理循環中，對企業永續發展最重要、複雜度高、風險最大的，當屬企業傳承。創業者總是希望「家族常青、企業永續」，然此願望必須要有縝密規劃。

企業創辦人要做好傳承規劃，並讓接班人順利展開工作，這才是檢驗企業家成就的重點。經研究與個案分析，我提出九個要點：

第一要點是創辦人與接班人皆要強化組織凝聚力。

在設立、開創企業版圖過程，創辦人本就會強化組織的作戰力，成員也有著革命感情，因此凝聚力內化於企業成長。而接班人，不管是創辦人第二代或專業經理人，最基本工作是如創辦人般，強化組織凝聚力。在治理過程，除強化相關制度的執行、奠基公司競爭力外，接班人還要有一定的包容力，具備凝聚公司重要成員能力，如同製造木桶之桶箍和

桶壁間，能夠結合緊密與平直不漏水！我稱此為桶箍精神。一般認為創辦人較重情、接班人較重制度，然而木桶壁板如制度、桶箍如凝聚力，兩者兼備，企業方能永續。

第二要點是針對家族企業，成員要有共同信念，亦即家族精神，並且明文化。

此一家族精神可強化家族成員感情，與對整個家族的認同感，藉以降低家族成員紛爭，或者做為協調、解決紛爭基礎，並據此設立家族守則。

第三要點是創辦人在傳承時股權規劃，必須與經營權設計具備一致性，藉以避免之後的紛爭。

如果創辦人將經營權傳給第二代，則最好讓接班人擁有公司控股權；由於家族成員多，因此可藉由閉鎖型公司之「一股多個表決權」股份為之。若將經營權傳給專業經理人，則創辦人家族成員可以共同擁有股權，在董事會監督經理人。

第四要點是接班人訓練，亦即是經營權傳承，可逐步規劃接班人在跨部門訓練，並歷經部門主管、督導副總與營運長角色。

其重點是不僅要「挑誰」、傳職位，更要傳其創業精神與培養領袖格局！成功的傳承必須是縝密的過程，除了計畫、培養、指導接班人外，還需要放手、支持接班人作決策。創辦人唯提早安排傳承規劃，及放手與支持接班人才是重要心法。

第五要點是讓接班人建立新管理團隊。

公司治理強調接班人的領導力，也強調團隊作戰力，因此傳承成功強調的是接班團隊！其不僅能在接班後，較易上手，避免傳承不順風險；同時亦可增進公司利害關係人對公司的信心，包括：員工向心力、債權人信賴、供應商與經銷商合作。

以上有關企業永續之傳承規畫主要是針對傳承者與接班人的設計，接下來的四個要點則著重於公司治理機制的強化。

第六要點是董事會與管理階層要逐漸分離。

董事會功能是企業永續的關鍵！我經常被問到如何組成董事會？讓我們回到公司的決策過程。公司決策過程分為四個階段：研擬、核准、執行以及監督。基於效率性的考慮，讓管理階層負責策略之研擬和執行，董事會負責策略之核准與監督。另外，管理階層在研擬策略前，可先向董事會諮詢建議。因此要提高董事

會功能，必須強化決策品質，所以董事會與管理階層就得隨著組織規模與複雜度逐漸分離。

第七要點是增加董事會之外部董事比率，強化決策與監督功能。

股權結構集中的公司，大股東可以掌握選舉的投票權，因此董事會傾向由家族成員和內部管理者擔任。在股權結構分散的公司，管理者為鞏固經營權，他們會結合其他股東組成委託書徵求團，因此董事會傾向由這些人擔任。但為了面對激烈競爭與謀求永續成長，公司要逐漸強化董事會的專業性。

如何強化董事會的專業性？首先，要追求永續經營，公司要有清楚且可達成的目標，以及順應環境變動的策略。公司可從融合產業價值鏈、關鍵成功要素與公司的強勢和弱勢著手。接著，可依目標與策略，決定董事會應具備的知識集合，例如：產業趨勢、策略管理、技術研發、整合能力、財務與法律等。再者，檢討目前董事會成員所具備的知識有哪些空缺，並擬訂外部董事或獨立董事應具備的條件。

有些外部董事可能不具備獨立性，因此可列為一般董事，例如：有一家幫國際大**品牌**代工的製鞋公司，就聘任此國際品牌公司的退休高階主管擔任董事。另外，也有一家成衣大廠，聘任具

有此產業管理經驗的退休主管擔任董事，協助公司策略管理與傳承規畫。

第八要點是建立具有長期激勵效果的薪酬制度。

為了達到管理階層與股東的目標趨於一致，應提供管理階層權益型薪酬，包括：分紅配股（含限制型股票）、股票選擇權（員工認股權憑證）。近年來為改善股票選擇權的激勵效果，驅使管理者的薪酬與長期績效更加連結，或為留才設想，逐漸有以限制型股票來取代股票選擇權的現象。

限制型股票是配發股票給管理者當薪酬，並具長期激勵效果，例如：最普遍的情形是從給予日後，限制三或四年不能出售，台灣亦有引進。公司可依[公司法](#)第二六七條第九項發行限制員工權利新股，給予員工當薪酬，其限制轉換的年限不受兩年與相關限制，亦可設計達成特定績效標準才給予之多元設計。而且，公司章程得明訂發行對象，包括符合一定條件之控制或從屬公司員工

最後，第九要點是財務與重大資訊的透明。

公司的誠信不是靠新聞稿、得獎來建立，而是靠財務與重大資訊的及時與公允表達，並且是長期積累的成果，也是企業永續

之道。公司千萬不要嘗試隱藏壞消息、過度渲染利多資訊，否則終究會被市場識破，股價將受到更嚴重的處罰！這也是董事會的重要任務之一。