



事務所經營管理及退休傳承

主辦單位：中華民國記帳及報稅代理人全聯會
114.12.03.(三) 主講人：鍾華峰



251203(三)中華民國記帳及報稅代理人全聯會 - 鍾華峰老師

1



課程大綱 (1)

一、經營管理基礎

- (一)事務所經營情境與挑戰
- (二)服務定位與營運策略
- (三)流程、制度與品質管理

二、人力與組織管理

- (一)人力資源與梯隊建置
- (二)財務績效與成本控制
- (三)客戶關係與品牌經營



251203(三)中華民國記帳及報稅代理人全聯會 - 鍾華峰老師

2



課程大綱 (2)



三、退休傳承與接班規劃 (有二代接班情形)

- (一) 傳承規劃基礎與必要性
- (二) 接班人選定與培養
- (三) 客戶與品牌維續策略

四、退休傳承與接班規劃 (專業經理人制或信託運用)

- (一) 事務所公司化經營
- (二) 逐年逐步退休制
- (三) 客戶維持、事務所名稱與執行業務者



經營管理基礎(1)



在台灣地區，中小型會計事務所（以下簡稱「事務所」）在「**經營管理**」與「**退休／傳承**」兩大主題上，面臨不少挑戰，也有一些可參考的策略。

以下分為兩大部分：

- 一、**經營管理**；
- 二、**退休與傳承**。

可進一步針對「**家族型**」或「**創辦人主導**」的事務所做**專案式探討**。



經營管理基礎(2)



一、**經營管理**在經營管理面，台灣的會計師事務所所有其**產業特色**與**經營模式**，值得注意的**關鍵因素**如下：

1. 產業／環境特色

- ◇事務所服務內容通常涵蓋：
記帳報稅、公司設立登記、帳務處理、財稅諮詢、簽證審計等。
- ◇會計師事務所雖為專業服務業，但經營管理卻並非只靠「專業技術好」就能完全成功，管理制度、人力資本、規模、組織經營策略也非常重要。
- ◇事務所類型差異大，例如「國際型／全國型／區域型／地方型」之間，其經營績效決定因素亦不同。



經營管理基礎(3)



2. 經營績效的關鍵決定因素

根據研究：「市場區隔下：會計師事務所經營績效決定因素探討」指出：

- ◇對於**國際型**、**全國型**事務所，規模（事務所規模）為最關鍵因素。
 - ◇其次為：**人力資本**（員工經驗、教育程度）、事務所**成立年數**、**多角化程度**（即**服務項目**是否多元）等。
 - ◇對於**區域型**／**地方型**，雖影響元素略有不同，但**規模**仍為重要。
- 因此，**經營管理**上，**提升規模**（或**具備規模效益**）、**增強**員工能力、服務多樣化，是經營成長的重要方向。



經營管理基礎(4)



3.管理制度與人力挑戰

- ◇在「會計師事務所經營管理架構分析之研究」中指出：許多事務所在管理制度方面尚欠完善，尤其專業服務業務加上高變動性（人員變動、法規更新快），使得管理制度、流程、質量控制變得更重要。
- ◇在同業心得分享中，有指出一個常見難題：「會計師行業給外界的印象是『爆肝及低薪』...在少子化環境下，高職、大學會計相關科系也縮班，未來人才供給可能吃緊」。

因此：人才招募與留任、薪酬與工作壓力管理、專業發展機會，都應當是經營管理需要重點關注的領域。



經營管理基礎(5)



4.經營管理策略建議

基於上述，我整理出對台灣會計師事務所比較適合的經營管理策略：

- ◇建立明確的核心服務定位：例如你是集中於中小企業、或跨國企業、或某產業專長。依據定位，調整規模與資源。
- ◇人力資本投資與制度化培訓：定期培訓、員工升遷路徑清楚、專業認證制度、保障員工發展。
- ◇流程與品質控制制度化：如服務流程標準化、資訊化支援、風險管理制度、內部稽核。



經營管理基礎(6)



- ◇服務項目多角化：在傳統記帳／稅務外，可延伸至財稅顧問、企業併購顧問、公司治理、國際稅務、數位轉型等，以對應客戶需求與競爭。
- ◇營運規模發展策略：若想提升績效，可考慮合併、聯盟、或擴張支所，使具備更大資源與品牌效應。
- ◇技術與數位化導入：雖目前台灣相關研究較少，但專業服務業普遍面臨數位化、AI／自動化挑戰，事務所亦應預備。
- ◇品牌與信任建設：專業服務業最核心的是信任、專業形象、客戶口碑，持續投入品牌與客戶關係經營。



退休與傳承(1)



二、退休與傳承

對於事務所創辦人、合夥人或高階夥伴而言，「退休」及「承接／傳承」是一個不可忽視的議題。

以下整理台灣可參考的情況與策略。

1. 傳承為何迫切？

- ◇有文章指出：「別等到退休才想傳承，真正危險的是『什麼都沒準備』」。
- ◇多數企業（包括專業服務事務所）若在創辦人或主要合夥人退休時才談傳承，往往已錯過最有利的規劃時機。傳承不是單純的「分財產／擬定遺囑」，而是整體經營、資源、人力、制度、文化的延續。



退休與傳承(2)



- ◇在家族企業傳承文獻中，有提到一套工具（例如 Grant Thornton 提出的 PRIMA 模型）用以協助傳承規劃：涵蓋「繼承規劃、薪資報酬、家族成員持股、不參與經營家族成員、引進專業經理人、退休／遺產規劃、財務架構、衝突解決、家族信念」等十二因素。
- 雖該研究主要用於一般家族企業，但對會計師事務所亦具啟發性：事務所往往由創辦合夥人主導，接班、合夥制度、權力交接、品牌延續都須提前規劃。



退休與傳承(3)



2. 傳承／退休需面對的主要議題

對於事務所而言，傳承時應關注以下面向：

- ◇合夥人制度／股權制度：誰接手事務所？是否有明確的合夥人晉升機制？股權或利潤分配如何安排？
- ◇品牌與客戶關係延續：創辦人退休後，如何保證客戶關係、品牌形象、服務品質不因人事變動而受損。
- ◇人才梯隊與管理制度：是否有具承接能力的中階／高階人員？是否已建立制度化管理，而非靠個人經驗。



退休與傳承(4)



- ◇**經營理念與文化的傳承**：事務所經營往往包含創辦人的經營哲學、人際網絡、企業文化，如何在新一代中延續。
- ◇**資產與財務結構**：事務所資產（包括客戶名單、品牌、設備、人力資源）如何估值、分配、處理；創辦人如何安排自身退休金、利益退出、稅務、遺產。
- ◇**法規與制度變動**：專業服務業法規、會計師法、稅法、公司治理要求可能變動，接班人需具備相應能力。



退休與傳承(5)



- ◇**外部競爭與市場變化**：隨著數位化、國際化、機器人流程自動化(RPA)等發展，接班者是否能因應變革。
- ◇**雇員與合夥人心理／關係管理**：合夥人退出、接班人承接，容易出現權力衝突、人事裂痕。因此，事前對話、制度設計、心理準備都很重要。



退休與傳承(6)



3. 傳承／退休策略建議

根據台灣的背景與研究，我提出以下較適合事務所的策略：

- ◇ **提早規劃**：不要等創辦人覺得「自己退休的那一天」才開始。可從五-十年間提早布署，讓接班人有時間訓練、熟悉、鞏固。
- ◇ **建立明確接班機制**：例如設定合夥人晉升條件、股權轉讓程序、利潤分配、決策權移交時程。
- ◇ **制度化經營，而不完全仰賴創辦人**：像前述「建立流程、品質管理、客戶關係管理、人力資源制度」可幫助降低單人風險。



退休與傳承(7)



- ◇ **分階段退出策略**：創辦人可從全面負責 → 部分參與 → 顧問／監察者角色漸進退出，讓新一代逐步承接。
- ◇ **品牌與客戶信任延續**：接班人及合夥人應在創辦人還在任時，就參與客戶服務／關係維護，增進客戶對其信任。
- ◇ **文化與價值傳承**：創辦人應將自己經營理念、所願景、服務精神以書面或制度形式傳遞；定期舉辦內部會議或工作坊加強文化共識。
- ◇ **財務與股權安排**：創辦人應與會計師／法律顧問合作：如何分配股權、如何讓退出後財務安全、如何處理盈餘、退股時機、稅務影響。



退休與傳承(8)



- ◇**風險管理**：例如如果接班人或合夥人離開或產生爭議，是否有備援機制；是否有合夥人協議、股東協議、清償機制等。
- ◇**市場／技術演進準備**：接班人要有應對未來的視野：如數位轉型、人工智能、專業服務外包、跨國服務等。
- ◇**溝通與心理準備**：創辦人、合夥人、接班人之間須有開放對話；創辦人要放手、接班人要接手；避免因權力爭奪或不明朗導致內部衝突。



管理與傳承的**整體觀點**(1)



三、結合經營管理與傳承的整體觀點

經營管理與傳承其實不是兩條平行線，而是接續關係。

若經營管理制度健全、人才梯隊已建立、服務品項與品牌已穩定，事務所在面臨創辦人退休／傳承時，就較容易平滑過渡。反之，若管理制度薄弱、人才依賴創辦人、未建立接班制度，傳承將成為重大風險。



管理與傳承的整體觀點(2)



舉例而言：

- ◇在經營管理階段就應該「培養未來合夥人」與「制定退出機制」；這樣當創辦人進入退休階段時，接班機制已在運行，降低中斷風險。
- ◇在傳承規劃中，應將「經營管理制度化」作為基礎：如流程、品牌、客戶關係、人力資源、內部控制皆已落實。
- ◇對於中小型事務所而言，資源可能有限，因此策略需更為聚焦：例如專精某一產業或服務領域、建立協作網絡、利用科技提升效率、在經營中存立接班人才。



THE END

