



명문가문의 비결

2021. 6 11

김선화 Ph.D

김 선 화 경영학 박사

- 가족기업전문가
- 한국가족기업연구소 소장
- (주)에프비솔루션즈 대표컨설턴트
- 미국 가족기업협회(FFI) 정회원
- FFI 인증 Family Business & Wealth Advisor (CFBA)
- FFI Asia Circle 한국 대표
- 국제공인 재무설계사(CFP)
- 연락처 : 010-3277-6070
- 홈페이지 : www.fbsolutions.co.kr



가업승계를 준비하는....

경영자의 꿈

success

故 조양호 회장의 마지막 유언 "가족들과 잘 협력해 이끌어라"

무사히 국내운구...KE012편으로 새벽 4시 42분 인천국제공항 도착



가족전쟁

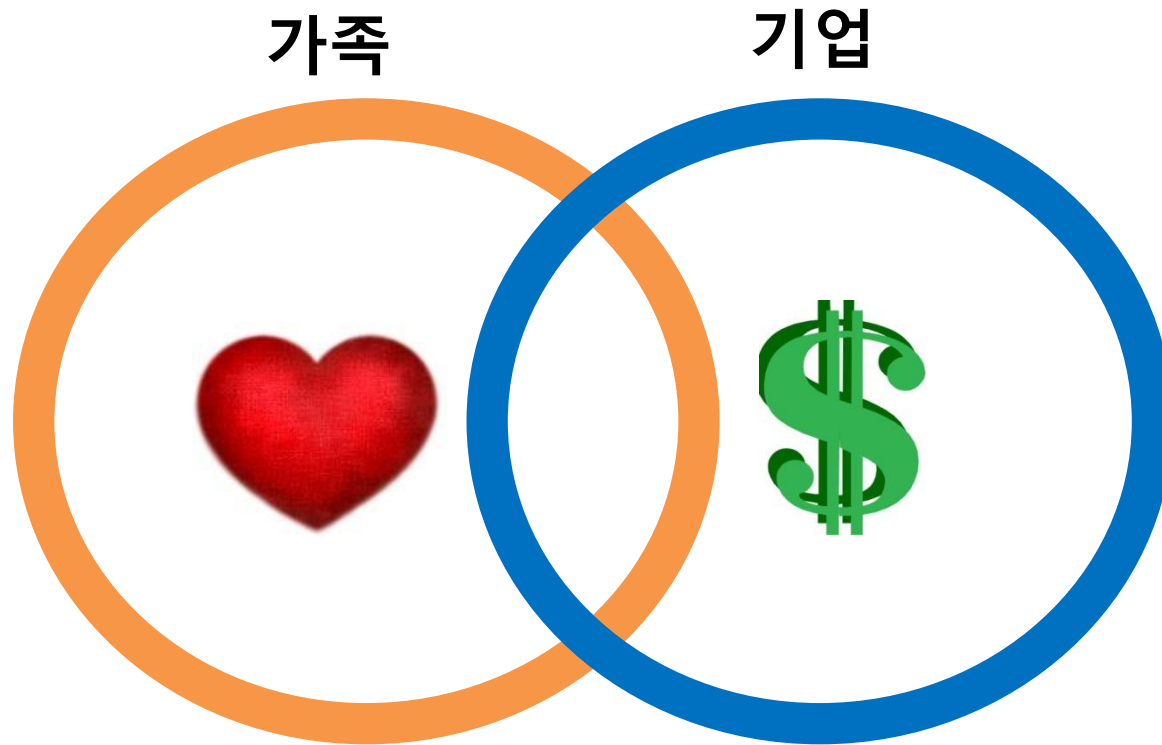
아시아 가족기업의

5개중 3개가 분쟁에 휘말린다.

**명문장수기업이 되려면 먼저
명문家가 되라.**



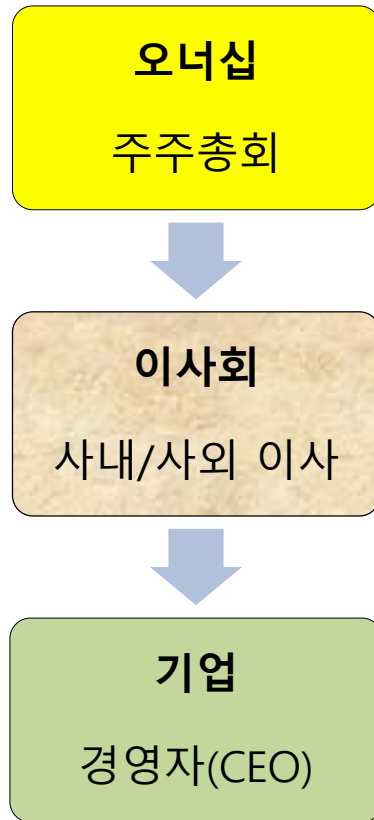
가족기업의 2차원 시스템



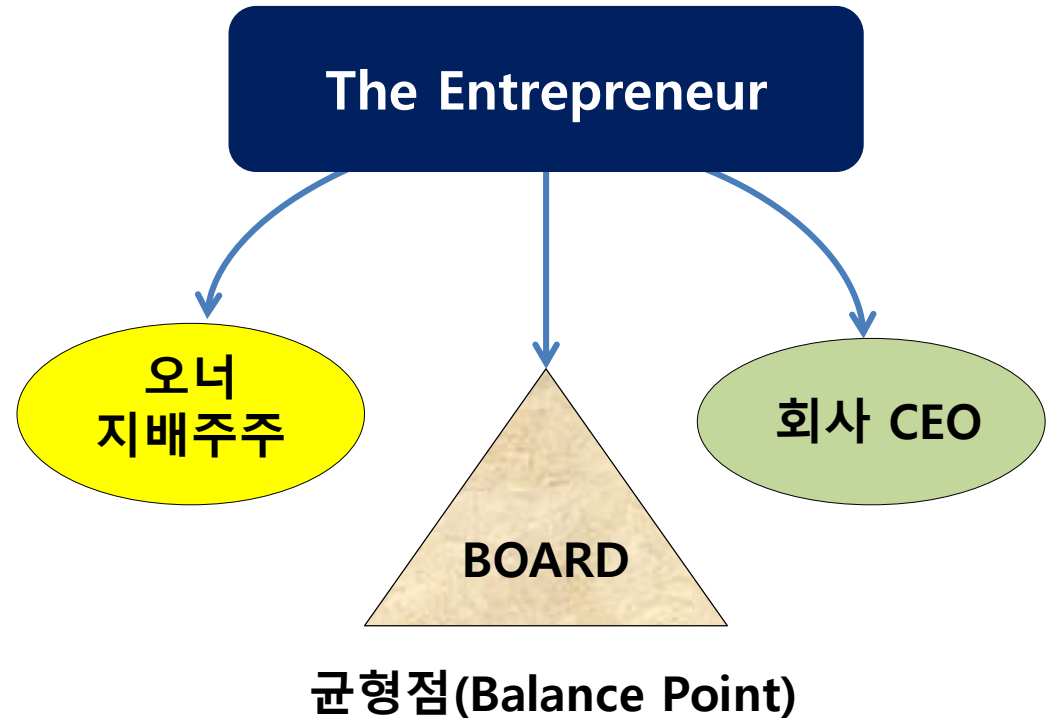
Healthy Family, Strong Business

주식회사의 지배구조

주식회사의 지배구조

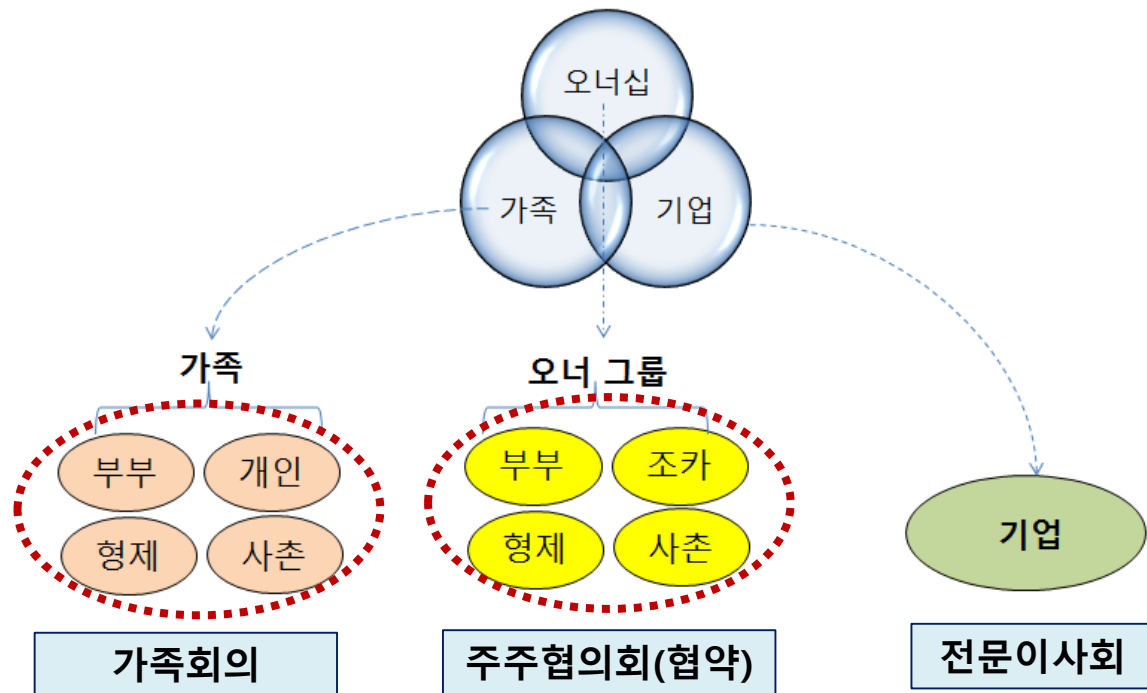


창업자의 역할과 책임 구분



세대교체에 따른 지배구조 변화

	창업자	2세대				총인원
구분		첫째	둘째	셋째	넷째	
오너십(주주)	○	○	○	○	○	4
이사회	○	○	○			가족2+사내.외이사
경영자(CEO)	○	○				1





명문가문의 비결

(Family Constitution)

1. 가족화합과 협력을 위한 시스템 구축



- 가족모임(Family Retreat) – 년 1회 가족모임 (가족단합 및 후세교육)
- 가문위원회(Family Council) – 가족대표 모임(가족주주)
- 가족규정(Family Constitution) – 가족정신과 가족간 합의된 규정

부모세대가 없어도 자녀들이 잘 지낼 수 있도록 시스템을 구축하라.

2. 가족헌장

명문가의 비밀은 가족헌장에 있다.

- 가족의 신조(가훈, 사명선언서)
- 가족의 비전
- 가족회의(가족총회), 가족위원회 운영방법
- 가업승계
- 가족의 고용조건
- 주주협의회
- 주주의 권리와 의무
- 주식매매규정
- 이사회 운영 및 사외이사 선정
- 가족재단운영



가족헌장의 내용

구 분	항 목
가족의 가치와 신념	▪ 가족 사명선언서(Mission Statement) ▪ 가족의 핵심가치 ▪ 기업의 핵심가치 ▪ 가족의 비전선언문(가족이 공유하는 꿈)
지배구조	▪ 가 족 : 가족총회(가족회의), 가족위원회, 가족재단 ▪ 오 너 십 : 주주협의회 ▪ 비즈니스 : 이사회, 최고경영위원회(TMT)
원칙(Principle) 및 정책(Policy)	▪ 리더십 ▪ 주주합의서 ▪ 가족고용의 원칙 및 정책 ▪ 가족행동강령(Code of Conduct) ▪ 합의서 개정방법 ▪ 갈등해결방법

3. 후세대 교육

150년 기업 카길가문의 후세대 교육

❖ 가족관계 교육사업부(Family Relationship & Education Dept. 가족8명 구성)

- ❖ 목표 : ① 원만하고 안정된 심성기르기 ② 각자 추구하는 바를 이루도록 지원
 ③ 효과적인 주주가 되도록 돕는것 ④ 미래의지도자 가려내기
 ⑤ 카길사의 가치 공유

집단교육	개인교육
• 하계가족모임(년1회) • 카길 사업부 강의 및 공장 견학 • 주주총회참석(18세부터) • 가족 테스크포스 참여 • 스터디 그룹	• 심리검사 및 인생상담 • 인턴십 • 외부강연참가 • 비영리 이사직 • 봉사활동

❖ 회사에 대해 친숙해지고 가족간 친분이 두터워진다.

결론 : 명문장수기업의 지배구조

현재 경영세대	G2 (8)	G3(7)	G3-4(7)	G4(12)	G5+(4)
가족지배구조					
▪ 가족위원회	63%	71%	100%	85%	100%
▪ 가족헌장	25	43	71	96	100
▪ 차세대 교육	13	43	71	75	100
▪ 출구전략	0	43	43	85	100
기업지배구조					
▪ 독립 이사회	25	71	85	96	100
▪ 비가족 CEO	25	28	43	25	100

* 출처 : Good Fortune : Building a Hundred year family enterprise, (Dennis T. Jaffe, 2013)