

《家族企业传承诊断报告》示意样本

示意案例，人物、公司与数字均为虚构。 本样本用于向您说明传承诊断的交付物长什么样，不是任何真实客户的报告。

- 编制：龚艳妮 Crystal · 独立企业传承方案架构师 · 长沙
- 版本：2026 年 9 月
- 篇幅：本样本 4—6 页；真实交付的诊断报告会依据您的实际文件逐项核对，篇幅与细节远多于本样本，本样本只保留结构与写法

重要提示： 我本人非执业律师、非会计师事务所，不出具法律意见与审计报告。本文件为通用参考，不针对个案，不构成法律、税务或投资意见。凡涉及协议、章程修改、公证文本的内容，均为条款要点，须由执业律师起草或审核；凡涉及税务的内容，一律需税务师或会计师测算。

一、报告说明

诊断的输入。 一次半天的访谈（您本人，视情况加配偶与接班人）；您在初次对话前填写的《企业传承首诊清单》；您提供的文件——营业执照、章程、股东名册、代持或股东协议、对外担保与借款清单、保单清单、现有遗嘱与公证书、家庭主要资产清单。文件只由我本人查阅，未经您同意不向任何第三方透露。

诊断的输出。 本报告一份，访谈结束后 2 周内交付；另含 1 次方案复盘（约 1 小时），用于逐条讲解风险清单与先后顺序，并回答您的追问。

本报告不包含什么。 不包含法律意见、税务测算、审计结论；不推荐任何金融产品或特定机构；不代替律师、公证员、会计师的工作。报告的用途是「看清现状、排出先后」，让您带着一份清楚的问题清单去找执行机构。

关于本样本。 示意家族的设定、数字、文件状态均为虚构，只为展示报告的结构。真实诊断会依据您的实际文件逐项核对，篇幅与细节远多于本样本。

二、家族图谱

示意家族设定如下（人物与年龄均为虚构）：

成员	年龄	与创始人关系	在公司的角色	持股	备注
陈先生（创始人）	62 岁	本人	董事长、法定代表人、总经理	70%	2003 年创业，一直单人决策
周女士	59 岁	配偶（初婚，婚姻存续 35 年）	财务负责人	10%	掌握全部账户与印章
陈先生母亲	85 岁	母亲	不参与	无	与陈先生同住，由陈先生赡养
长子	34 岁	儿子（已婚，一子）	副总经理，分管生产与供应链	无	未负责过盈亏
长女	31 岁	女儿（已婚，定居上海）	不参与经营	无	与父亲约定「不接班，但公平分配」，无书面记录
刘先生	55 岁	老员工，非家族成员	车间主任	名义持股 20%	为陈先生代持，无书面代持协议

关系层级（文字表达）：

- 第一代：陈先生母亲（85 岁，赡养义务人为陈先生；陈先生另有一位妹妹，定居外地，未参与赡养安排）
- 第二代：陈先生（62 岁）与周女士（59 岁），夫妻共同财产制，无婚内财产约定
- 第三代：长子（34 岁，已婚，一个 6 岁儿子）；长女（31 岁，已婚，定居上海，一个 3 岁女儿）
- 非家族关系人：刘先生（名义持股 20%）

图谱中值得标记的三个点：一是长女不参与经营，但若现有遗嘱效力被质疑或未覆盖全部股权，按法定继承，配偶、母亲、长子、长女同为第一顺序继承人，长女与母亲都可能取得股权；且 70% 股权登记在陈先生名下但属夫妻共同财产，遗嘱能处分的范围需律师评估；二是母亲 85 岁，赡养安排完全依赖陈先生本人，没有写入任何文件；三是刘先生的 20% 名义持股，把一位非家族成员放进了股权结构的核心位置。

三、股权与控制权现状

公司结构（示意）：主体公司为一家长沙的精密机械制造有限公司，注册资本 3,000 万元，另有一家全资子公司负责销售。以下只列主体公司。

项目	现状	依据文件	备注
股权结构	陈先生 70%，周女士 10%，刘先生 20%（代持）	股东名册、登记信息	代持无书面协议，出资凭证为陈先生个人转账记录
法定代表人	陈先生一人	登记信息	章程未约定替补顺序
董事会	未设董事会，设执行董事一人（陈先生）	章程	陈先生不能履职时无人可以召集股东会
公章、财务章、合同章	周女士保管	内部制度	无第二保管人，无使用登记
网银 U 盾与支付密码	周女士一人	内部制度	大额付款无双人复核
银行账户签字权	陈先生、周女士	银行预留印鉴	夫妻二人同时不在场即无法付款
章程失能条款	无	章程	股东不能表达意思时的表决安排空白
章程股东资格继承条款	无	章程	未约定继承人取得股东资格的条件
现有遗嘱	2019 年自书遗嘱一份，未公证	遗嘱原件在陈先生保险柜	写明「公司股权全部由长子继承」，未提及代持部分与女儿补偿；股权登记在陈先生名下但属夫妻共同财产，遗嘱能处分的份额范围需律师评估
意定监护协议	无	—	—
对外担保	陈先生个人为公司贷款连带担保，具体笔数与金额无人汇总	银行合同散存	周女士只知道「大概三四笔」
家庭与公司资金	公司账户为陈先生母亲支付医疗费，陈先生个人账户曾为公司垫付货款	银行流水	无书面往来记录

现状的一句话概括： 控制权集中在陈先生一人， 操作权集中在周女士一人， 两人之外没有任何书面授权或替补安排； 股权、遗嘱、章程三份文件互不衔接。若陈先生今天住院两周不能表达意思， 公司层面在法律上有资格代他表决的人尚不明确（配偶依《民法典》第 28 条为成年人法定监护第一顺位， 但陈先生是否为无民事行为能力或限制民事行为能力人， 须由法院依《民法典》第 24 条认定， 而非医院出具证明即可）， 操作层面则完全依赖周女士一人。

四、传承风险清单

以下 10 条风险只做识别与排序， 不下法律结论； 严重度以「高 / 中 / 低」文字表示；「建议先后」为我建议的处理次序；「由谁执行」指最终落地需要哪一方， 我不代替执行。

序号	风险	所属层	触发条件	严重度	建议先后	由谁执行
1	刘先生代持 20% 无书面协议	法律结构	刘先生离职、离婚、负债、去世， 或陈先生失能、去世时， 20% 股权的归属与处置缺乏书面依据， 需律师评估效力与补救	高	第 1	执业律师起草代持书面文件或还原方案的条款要点； 陈先生与刘先生协商
2	章程无失能条款与法定代表人替补	法律结构	陈先生不能履职时， 股东会无人召集、表决权无人行使； 章程也未预设法定代表人的替补人选。《公司法》第 10 条只规定法定代表人辞任后公司应在 30 日内确定新的法定代表人， 对「在任但不能履职」的情形， 需在章程中另作安排， 条款要点由执业律师起草	高	第 2	执业律师起草章程修正案条款要点； 股东会决议； 登记变更
3	无意定监护安排	法律结构	陈先生失去意思表示能力期间， 谁有资格替他决定人身与财产事务不明（《民法典》第 33 条允许具有完全民事行为能力的成年人事先书面确定监护人）	高	第 3	执业律师起草协议条款要点； 公证处办理公证
4	对外担保无汇总清单	财务安排	银行调整授信、担保被迫偿、或家人接手时不知全貌	高	第 4	会计师整理清单； 陈先生本人核对
5	家庭与公司资金混用	财务安排	税务检查、公司债务向家庭追索、继承时资产边界不清， 具体税务影响需税务师或会计师测算	高	第 5	会计师梳理往来并建立书面记录
6	保单受益人写「法定」	财务安排	出险时保险金按法定继承处理， 与遗嘱中「保险金补偿女儿」的意图不一致	中	第 6	保险经纪或保险公司办理受益人变更； 律师核对与遗嘱的一致性
7	长女不参与经营， 但按法定继承将持股	家族治理	陈先生去世且遗嘱未覆盖全部股权， 或遗嘱效力被质疑时， 长女（以及配偶、母亲）可能按法定继承取得股权并参与表决， 具体份额需律师评估	中	第 7	家族会议形成共识； 律师起草遗嘱与股东协议条款要点； 税务师或会计师测算家族内部股权安排的税务影响

序号	风险	所属层	触发条件	严重度	建议先后	由谁执行
8	母亲赡养安排未写入任何文件	家族治理	陈先生先于母亲失能或去世，母亲的医疗、居住、日常开支无专项来源与责任人	中	第8	家族自行商定；律师将安排写入遗嘱或协议条款要点
9	接班人未担任过对经营结果负责的岗位	代际沟通	交接发生时，长子的经营能力未经验证，老员工与银行的信任无法自动转移	中	第9	家族自己：陈先生与长子约定岗位与考核
10	无家庭事务总账	代际沟通	陈先生突发住院，家人不知文件、账户、保单、担保在哪、找谁	中	第10	家族自己编制；律师或公证处协助保管方式

关于排序的说明。 第1—5条集中在「法律结构」与「财务安排」，原因是这些风险一旦触发，家人和公司在几天之内就没有合法、可操作的替补方案；第6—10条严重度为「中」，不是因为它们不重要，而是它们的触发时间通常更晚，可以在前五条处理后再推进。真实报告中，每条风险会附一页展开说明与所依据的文件页码。

五、四层衔接检查

本次诊断按四层逐一检查：法律结构、财务安排、家族治理、代际沟通。单看每一层，示意家族都已经做了一些事情（有遗嘱、有保单、有接班人在岗、家人关系融洽）；问题出在层与层之间。本次诊断发现4处「空隙」：

序号	空隙	涉及的层	表现	需要谁来补
1	遗嘱与章程不衔接	法律结构 (遗嘱 ↔ 章程)	遗嘱写「股权全部由长子继承」，章程对股东资格继承未作约定；遗嘱也未提及登记在刘先生名下的20%，这部分能否纳入遗产、遗嘱能否按预期落地，均需律师评估	律师同时审核遗嘱与章程
2	保单受益人与遗嘱矛盾	财务安排 ↔ 法律结构	遗嘱写「保险金作为对女儿的补偿」，保单受益人栏写「法定」，两份文件指向不同结果	保险经纪或保险公司变更受益人；律师核对
3	失能期间的治理空白	法律结构 ↔ 家族治理	章程无失能条款，也无意定监护协议；家族内部默认「太太说了算」，但这一默契在法律上没有对应的授权文件	律师起草章程条款与意定监护协议要点；公证处公证
4	女儿的「公平分配」没有财务安排承接	代际沟通 ↔ 财务安排	父女口头约定「不接班但公平分配」，没有任何资产、保单或协议指向这一承诺；一旦父亲不在，承诺无人证明、无物兑现	家族会议先定原则；律师与税务师或会计师分别处理文件与测算

衔接检查的用法。 真实报告中这一页会对照10—15项清单逐项打勾，例如：☐ 保单受益人 vs 遗嘱 vs 信托受益人是否一致；☐ 章程失能条款 vs 意定监护协议是否指向同一人；☐ 代持还原 vs 继承顺序是否冲突；☐ 家族会议决议 vs 股东会决议是否有书面对应。样本本只列出示意家族被发现的4处。

六、建议的先后顺序

以下是我对示意家族的建议次序。所有执行环节由您直接委托相应机构，**执行费用（律师费、公证费、评估费、保险与信托相关费用等）由您直接与机构结算**，我不参与结算，不收取任何佣金、返点或介绍费。

90 天内（先把「万一」堵住）

- ☐ 对外担保、大额借款、家庭与公司资金往来三张清单——由会计师整理，您本人核对
- ☐ 公章、U 盾、账户签字设置第二保管人与双人复核——由公司内部制度调整，配合银行办理
- ☐ 与刘先生就 20% 代持启动书面化谈话——由律师起草条款要点，您与刘先生协商
- ☐ 编制家庭事务总账（文件、账户、保单、担保、关键联系人各在哪、谁知道）——由家族自己完成
- ☐ 召开一次家族会议，向周女士、长子、长女讲清股权与负债全貌——由家族自己主持，我可在复盘时提供议程建议

6 个月内（把法律文件补齐并对齐）

- ☐ 章程修正：失能情形下的表决安排、法定代表人替补顺序、股东资格继承条件——条款要点须由执业律师起草，股东会决议后办理登记
- ☐ 意定监护协议：人身事务与企业事务是否分设、监护人顺位——条款要点须由执业律师起草，公证处公证
- ☐ 重立遗嘱并与保单、章程逐项对照——须由执业律师起草或审核，视需要公证
- ☐ 保单受益人由「法定」改为指定人——由保险经纪或保险公司办理

12 个月内（处理需要家族共识与专业测算的事项）

- ☐ 长女的分配方案：持股不参与经营、只取分红、或以其他资产补偿——家族先定原则，律师起草条款要点，税务影响需税务师或会计师测算（家族内部股权转让的个人所得税处理，可参考国家税务总局公告 2014 年第 67 号第 13 条，具体结论以测算为准）
- ☐ 母亲的赡养安排：专项资金来源、责任人、与妹妹的分工——家族商定后由律师写入相应文件
- ☐ 长子的岗位安排：一年内负责一个有独立盈亏的板块——由家族自己约定并考核
- ☐ 家族信托可行性初步评估：当前监管口径下家族信托财产金额不低于 1000 万元（信托函〔2018〕37 号、银保监规〔2023〕1 号），是否适合、装什么资产、由哪家信托公司担任受托人，需信托公司与律师评估——我只提供是否值得评估的判断，不推荐具体机构

七、下一步的两种选择

诊断到此为止。根据示意家族的情况，接下来有两条路，您可以只选其一，也可以先做第一条再决定是否进入第二条。

选择一：只做单项专项模块。适合已经有部分基础、只想在某一环节深入推进的家族，例如「股权架构重整」（处理代持还原、章程修订、女儿持股方案的整体设计）或「家族治理委员会搭建」。每个模块 6—10 周，独立交付，按工作量报价。

选择二：进入架构设计。适合已经认定要做整体安排的家族。3—6 个月，¥30—80 万，交付顶层架构设计书（股权 / 治理 / 时间轴）、家族宪章草案、接班人发展计划，并由我统筹协调律师、税务师、信托等执行团队的工作节奏。架构落地后如需持续护航，长期陪跑 ¥18 万/年起，仅向已合作家族开放。

无论选哪一条，本报告都可以直接交给您的律师、会计师作为工作依据。报告里的风险清单、衔接检查与先后顺序，就是为了让执行机构一拿到手就知道从哪里开始、哪些文件需要同时对照。

如果您读完这份样本，想知道自己的家族与公司「现状是什么样」，第一步是 60 分钟的初次对话，不收费，只谈两件事：您现在最想解决的一件事，以及我是否适合参与。

示意案例，人物、公司与数字均为虚构。 本人非执业律师、非会计师事务所，本报告不构成法律、税务或投资意见；具体安排须由律师、公证处、会计师、保险与信托机构执行。

联系方式：微信（扫描网站联系页二维码，备注「传承咨询」）· 公众号 Jia_ChangHuiming · 邮箱 yanni.gong@outlook.com · 网站 yannigong.com

版本：2026 年 9 月

龚艳妮 Crystal · 独立企业传承方案架构师 · 长沙 · 公众号 Jia_ChangHuiming · yanni.gong@outlook.com · yannigong.com · 本文件为通用参考，不针对个案，不构成法律、税务或投资意见。