

# 董事會成員及重要管理階層之接班規劃

## 董事會成員之接班計畫及運作

1. 本公司於公司章程明定董事選任採候選人提名制度，並依據本公司「董事選任程序」及「公司治理實務守則」明訂之董事會成員組成應考量多元化，且董事會成員應具備營運判斷、會計及財務分析、經營管理、危機處理、產業知識、國際市場觀、領導、決策等能力，以執行職務所必須之知識、技能及素養。
2. 本公司董事成員接班人應具備前述知識、技能及素養，集團若有合適之高階經理人選，除培育其進入董事會，使其熟悉董事會運作及集團各單位業務，並透過工作輪調以深化其產業經驗。
3. 本公司持續進行之董事繼任計畫，以下列標準建置董事人選資料庫：
  - (1). 具備誠信、負責、創新並具決策力，與本公司核心價值相符且有助於公司經營管理的專業知識與技能。
  - (2). 具有與本公司所營業務相關的產業經驗。
  - (3). 預期該成員之加入，能為公司持續提供一個有效、協同、多元性且符合公司需求的董事會。董事會成員將注重性別平等設定至少1席女性董事，及整體董事會專長面向需包含企業策略、會計與稅務、財務金融、法律、行政管理及生產管理。本公司訂定董事候選人名單之甄選過程皆須符合資格審查與相關規範，以確保當董事席次產生空缺或規劃增加時，能有效地鑑別及選出合適的新任董事人選。
4. 本公司制定「董事會績效評估辦法」，藉由績效評估之衡量項目，包括公司目標與任務之掌控、職責認知、營運之參與、內部關係經營與溝通、專業職能與進修、內部控制及具體意見表述等，以確認董事會運作有效，與評定董事績效表現，並作為日後遴選董事之參考。
5. 於每年定期執行內部董事會績效評估作業，至少每三年由外部專業獨立機構或外部專家學者團隊執行評估一次，記錄評估結果且送交董事會報告檢討、建議與改進，亦將結果揭露於公司網站或年報。

## 重要管理階層之接班規劃

1. 為強化本公司重要管理階層人力資本，於2022年奠基於既有人才培訓制度，展開人才發展專案，對象為包含關係公司處級以上主管之重要管理階層，每一關鍵職位規劃一至二位傳承人選，運用多元評鑑方法並透過內部管理團隊決策，以提升人才管理系統性。目前依規劃進度執行中，執行重點如下：
  - (1). 啟動建置人才管理機制：  
依據本公司未來策略發展，經與決策主管訪談討論，確認重要管理階層人才規格，確立評鑑標準、流程及手法，亦建置人才發展委員會，以定期、長期地執行人才管理與發展。

(2). 強化關鍵職位準備度：

透過分析公司現況及未來發展確認關鍵職位，並運用實務挑戰、經驗傳承及教育訓練等制度化工具，依據傳承人選的特質、優勢及待發展能力，規劃短(一年)、中(二至三年)、長(三至五年)期之策略思維相關課程、領導力相關課程以及工作輪調等，持續提升儲備人才的領導及管理職能，以加強關鍵職位人才準備度。

2. 每年辦理高階主管(含總經理)策略共識營一梯次，針對未來策略舉行相關主題課程及探討，主題包括全球洞見、策略思維與創新、變革管理、領導力與人才發展等。