

主旨：董事會成員及重要管理階層之接班規劃

說明：

一、董事會成員之接班計畫及運作情形

(一) 本公司「公司章程」明定董事之選舉全面採候選人提名制度，並於「公司治理實務守則」及「董事選舉辦法」明定董事會成員組成應考量多元化，並就公司本身運作、營運型態及發展需求擬訂多元化方針，包括但不限於基本條件與價值、專業知識技能等兩大面向之標準。

(二) 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. 誠信、品質、服務、創新、永續並具決策力，與本公司核心價值相符，具備有助於公司經營管理的專業知識與技能。
2. 具有多元互補之產業經驗及專業技能(如營運判斷、會計及財務分析、經營管理、危機處理、國際市場觀、領導決策及風險管理能力)。
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。並設定至少一席女性董事，及整體董事會專長面向需包含但不限於企業策略與管理、會計與稅務、財務金融、法律、行政管理。
4. 本公司訂定董事候選人名單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，能有效鑑別及選出合適的新任董事人選。

(三) 本公司亦明定「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，以作為遴選董事之參考。

(四) 本公司依外部公司治理趨勢及公司發展方向，不定期提供董事各種涵蓋公司治理主題相關之財務、風險管理、商務、法務、會計等內容之課程資訊，以持續強化董事職能並提升董事會運作效能。

二、重要管理階層之接班計畫及運作情形

(一) 因應公司營運發展，為打造本公司永續經營之基石，人才培訓是根基長期關注議題，本公司從系統思考、團隊學習、自我超越、改善心智模式等方向，規劃出學習型組織

架構，並透過教育訓練、個案討論、品質觀摩會議等職能訓練，讓關鍵人才進行正向互動。

- (二) 為提升人才素質，落實人才梯隊養成，聚焦訓練資源進行培育及發展，並傳承公司專業知識、技能。本公司專注職能提升以建立主管思維與領導團隊完成工作目標之能力為培育方向，針對高階主管 / 中階主管及儲備幹部定期開設實體管理課程，並藉由育碁HRD訓練系統建置多面向之數位學習課程，強化現職的優勢能力，完善各階層備位的準備度。
- (三) 本公司重要管理階層(含總經理)接班規劃，除於適當時機盤點接班人選，並結合公司與部門任務目標辦理相關培訓，透過職務要務及挑戰，以輔助其有效提升接班能力，並透過每年兩次績效考核，評估管理階層績效成果展現及管理能力，對於永續概念之接受度與創新思考能力，以作為日後接班計畫之參考。
 - 1. 為培育重要管理階層及其職務代理人，培訓機制上除專業能力、公司治理相關課程外，亦安排參與內部定期經營管理會議，並佐以專案任務管理的在職訓練進行實務培訓，並鼓勵透過在職進修，就領導、管理、創新、產業趨勢等各面向持續進修。
 - 2. 本公司配合集團高階主管(含總經理)策略共識營，每年第三季進行培訓，針對未來策略規劃及目標達成展開共識討論，並自2023年起因應集團發展，展開為期三年的團隊建立活動，並於第四季依組織需求安排主題課程，藉由課程中的討論激發管理梯隊不同思維，以促進團隊升級，藉以精進高階主管策略思維能力、提升領導力、建立人才培育價值觀及自我認知察覺與改變，為根基管理梯隊從上而下建立共同管理語言。同時，為培養具國際觀之高階主管，自2022年起安排海外進修管理課程，透過交流經營管理的領導實務，以提升業務視野與策略格局。