

# 董事會成員及重要管理階層之接班規劃及運作

## 一、 董事會成員之接班規劃及運作

本公司依據「公司治理實務守則」落實董事會成員多元化政策，目前董事共 10 名(含獨立董事 3 名)，具備多元互補之產業經驗及金融、商務、財務會計或公司業務須所之管理專長，其中 3 人兼任本公司高階管理階層，未來本公司董事會之組成架構及成員經歷背景將延續目前架構。各年度「董事會績效評估結果」，將作為董事提名續任之參考。

關目前集團有多位高階管理專才，故本公司有充沛之人才庫可以接任未來之董事空缺。至於獨立董事之部分，依法需具商務、法務、財務會計或公司業務所需之工作經驗，國內這部分專業人士之供給不虞匱乏。故董事之接班本公司規劃可能來自各領域之專業人士，以發揮公司治理功能。

關於董事會之接班規劃，本公司培育高階經理人進入董事會，使其熟悉董事會運作及集團各單位業務，並透過工作輪調的方式深化其產業經驗。

目前集團有多位高階管理專才，故本公司有充沛之人才庫可以選任為未來之董事。除考量多元化，兼任公司經理人之董事不逾董事席次三分之一，並將注重性別平等，具備執行職務所必須之知識、技能及素養。

## 二、 重要管理階層之接班規劃及運作

本集團副處長級以上員工為重要管理階層，共計有 20 人，藉由公司營運之實務歷練，培養接班能力。管理階層係按組織分層配置，各部門均設有經副理級中階主管，且訂有明確的職掌說明，適時培養中階主管做為高階主管之職務代理人，透過平日觀察及績效評估面談，了解應加強改進之處及其個人期望，做為未來接班之參考依據。

本集團接班人除須具備卓越專業能力與領導者格局，亦須與公司有一致之價值與理念，以期帶領公司向前邁進，並為股東創造豐厚利潤。

此外，依集團各項投資計畫及員工離退狀況，進行關鍵人才部門輪調，希望培養多方面人才，以利未來 10 年內完成人才傳承計畫。

人力資源部統籌建置人才發展機制，於 107 年定義高階管理職能並進行培訓及發展，包含策略規劃 Strategic Planning、當責 accountability、團隊領導力 Leadership、執行力 Execution 等四個構面，持續每年培養高階管理階層之領導職能。

辦理高階主管(含總經理)策略共識營，一年進行兩次培訓，針對未來策略規劃進行主題課程與探討，課程主題包含系統思維、王道經營會計學與問責、願景與核心價值研討、願景共識與策略規劃研討、企業經營實戰模擬、變革管理、KT 問題分析與決策邏輯思考、策略地圖等。期能有效發展領導人思維及國際觀能力，為公司長遠發展所需的高素質人力準備。