



董事會成員及之接班規劃

【董事會】

本公司之董事會結構，係就公司經營發展規模及其主要股東持股情形，衡酌實務運作需要而定，為建立良好之治理制度，本公司已於2019年8月8日成立「公司治理及永續委員會」，職司協助董事會提升公司治理效能、善盡企業社會責任與落實誠信經營，使得履行其保障公司、員工、股東及利益相關者權益之職責。

本公司董事會成員之提名與遴選係採取候選人提名制，每任任期為三年，董事會董事候選人應考量具備公司營運型態及發展所需專業知識與技能之專業背景(如法律、會計、產業、財務、行銷或科技)等。獨立董事的資歷、專業、獨立性、誠信、兼任家數情形，符合證交法及公開發行公司董事設置應遵循事項之條件，董事資格條件及有無公司法三十條所列各款情事等事項，並依公司法第一百九十二條之一規定辦理，並依據「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8名(含獨立董事5名)，具備多元互補之產業經驗及金融、財務、會計等專業能力。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」將提供予「公司治理及永續委員會」，作為董事提名續任之參考。

關於董事會之接班規劃，集團將秉持永續經營、專業分工的理念，於董事會選舉或董事會成員出缺時，引進內、外部多元背景、經驗及專長、具經營管理能力及領導決策能力的人才，了解及參與董事會或相關功能委員會的運作，進而培育下一代董事會成員，集團成立近三十年以來，目前已擁有多位高階管理專才，故有充沛之人才庫可以接任未來之董事空缺。

另關於獨立董事之部分，依法需具商務、法務、財務、會計或公司業務所需之工作經驗，故獨立董事之接班規劃將來自於學界、金融界及相關業界，並於「公司治理實務守則」及「董事選任程序」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，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，女性董事將以逾董事席次三分之一為原則目標。



【重要管理階層】

公司重要管理階層，除了必須具備卓越的專業工作能力、高度整合能力、與高尚的品德操守之外，尚需認同公司之核心價值(和誠、速度、優質、創新)與家訓精神(道德、智慧、勤奮、長耕)，也必須具備誠信正直、當責承擔、永續創新…等人格特質。

本公司重要管理階層，已逐步實行重要管理階層接班規劃，包括落實職務代理人制度及副手培育計劃，每位管理階層皆有職務代理人，此外，本公司為培育重要管理階層及其職務代理人，不定期舉辦內部及外部培訓課程，培訓內容除專業能力的訓練外，並培養判斷力、管理能力及解決問題的能力，以提升管理階層的決策品質，為公司長遠發展所需的高素質人力準備。

為因應公司組織發展及營運計畫，除對外招募優秀之人才，亦積極培育具潛力之高階主管，加強工作交流與經驗傳授，深化其對經營理念之認知與培養其經營管理之各項技能，藉此從中遴選接班人選，針對重要管理階層之接班規劃，除盤點與遴選潛力接班人，並搭配個人發展計畫與內部培訓等制度，輔助其有效提升接班能力。

培訓機制設計上，定期安排高階主管會議，以即時了解公司內部短、中、長期管理方針，並加強其商業管理與經營管理能力，包括策略規劃、跨國經營、全球行銷、創新管理與新經濟等重要議題，以培育未來所需要的經營管理人才，每年多次外部培訓，重要管理階層參與董監課程，課程主題包含公司治理、永續發展、風險管理、內部控制、相關法規新知。

關於重要管理階層繼任培訓計畫係具體步驟如下：(1)明確當前重要職務所需之各項專業能力與人格條件、(2)建立人力資源庫，定期盤點並從中擇優有發展培養潛力之合宜人選、(3)針對各人選依規劃時程訂定相關培育計劃，並據以執行及定期評估成效，以上執行進度效果，由人資單位定期/不定呈報給總經理室，並轉呈報董事會。