

## 董事會成員傳承規劃

為落實公司治理，期使董事會成員之傳承規劃有所依據，本公司於「公司章程」第二十二條明訂董事選任採候選人提名制度，並依據本公司「公司治理實務守則」第二十條及「董事選任程序」第三條所規定之董事會結構、多元化方針及董事會整體應具備能力，規劃董事會之組成以安排合適之傳承人選。

### 一、董事會傳承規劃

#### (一)董事會結構

1. 董事席次：依據「公司章程」第二十二條及「公司治理實務守則」第二十條之規定，公司應就經營發展規模及主要股東持股情形，衡酌實務運作需要決定五人以上的董事席次，公司設立九席董事，其中包括三席獨立董事。

#### (二)董事會成員的遴選標準

##### 1. 基本標準

在董事會成員多元化的方針下，除~~三~~任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂二大面向之基本標準：

- (1)基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等，其中女性董事比率宜達董事席次三分之一，董事會目前有女性董事四位。
- (2)專業知識與技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）專業技能及產業經歷等。

##### 2. 能力標準

董事會成員組成應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。為達到公司治理之理想目標，董事會整體應具備之能力如下：

- (1)營運判斷能力
- (2)會計及財務分析能力
- (3)經營管理能力
- (4)危機處理能力
- (5)產業知識
- (6)國際市場觀
- (7)洞察願景的能力
- (8)決策能力

##### 3. 績效標準

本公司董事會應依據績效評估之結果，考量調整董事會之組成。

### 二、董事會成員之傳承運作

#### (一)傳承運作的人才來源

為維持董事會成員之專業及經驗傳承，本公司透過如下方式建置董事人才資料庫

1. 現任董事會推選適當之人選。
2. 股東推薦之董事人選。

3. 參考獨立董事人才資料庫。
4. 委請外部機構或顧問提出適合之董事人選。
5. 依董事會績效評估結果作為提名董事續任之參考依據。

### (二) 傳承運作的人才遴選

本公司依主管機關法令規定，於章程中載明董事選舉應採候選人提名制度，審慎評估被評估人的資格條件及有無公司法第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，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，並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。

### (三) 傳承運作的人才培訓

本公司定期提供董事各種涵蓋公司治理主題相關之風險管理、商務、法務、會計或內部控制制度等內容之專題講座；或參考內外部環境條件的變化及公司發展需求，規劃進修課程，提升新任或續任董事之專業知識，持續強化董事會職能。

## 重要管理階層傳承管理規劃

本公司重要管理階層之傳承管理規劃乃依循公司使命、願景與中長期策略方向，建立以職能為導向的永續人才發展策略，透過以下永續人才管理計畫循環的推動，搭建完整的潛力人才庫，充實各階層領導梯隊。

### 一、 建立人才規格：

依據公司未來發展所需求，建立本公司之高階、中階與基層主管等關鍵職位的領導職能模型。2019 年公司委請外部管顧公司協助建立高階主管的職能模型；2021 年公司自行發展中層與基層主管的領導職能模型，並以此做為人才評鑑與發展之基礎。

### 二、 定期人才評鑑：

- (一) 評核主管擔任現職的績效與能力的展現：公司每年定期對全體同仁進行年中與年終績效考核，績效考核的兩大面向為年度目標達成的狀況與職能達成期望的水準，年度績效考核可衡量同仁在現職的表現是否傑出。
- (二) 評核主管是否勝任更高階職位的潛力：2019 年間透過外部管顧公司所提供的「能力潛力」人才測評，評測公司內的關鍵人才是否有勝任更高階職位的潛力；公司從 2024 年開始，針對本公司各階層主管，由董事長、總經理與高階主管根據人資處所提供的「潛力評估表」，評估其轄下主管或同仁是否勝任更高階職位的潛力。
- (三) 鑑別各管理階層職位的關鍵人才：2020 年間與外部管顧公司之「模擬情況能力評測」與「人格特質/價值觀評測」評選出公司各階層職位的關鍵人才；公司亦自 2024 年開始對各階層主管的績效表現及潛力評估，甄選出公司表現傑出的關鍵人才，以做為人才培育之重點。

### 三、 激勵人才發展：

- (一) 規劃學習地圖：人資處根據高階、中階與基層主管等關鍵職位的領導職能模型建立各階層主管的學習地圖，並針對高階、中階與基層主管的核心職能、管理職能與專業職

能的缺口提供經驗學習、人脈學習、訓練學習與自我學習使其能力足以勝任目前或未來的職位，其實際的執行狀況如下

1. 專案關鍵人才培訓：2019-2020 年間與外部管顧公司的合作，針對經由人才評測工具評選出來的關鍵人才，以行動學習、人脈學習與訓練學習三種方式進行為期一年的培訓，截至 2024 年目前止，培育出三位經理人、三位高階主管與六位中階主管。
2. 年度訓練計畫中規劃管理能力培訓：人資處根據組織分析、工作分析與個人分析結果，針對各階層主管管理職能落差大者，每年安排外部講師到公司進行管理課程訓練的教學，另外公司的線上或線下內訓課程中，由內部講師講授的管理課程亦提供有需要的同仁進行學習。
3. 陞遷結合人才管理能力培訓：公司陞遷管理辦法中明訂，年度提報陞遷各階層管理職的人員的基本條件，需於陞遷前接受內外管理訓練課程 12 小時以上，並在前次陞遷以後，擔任內部講師 2 以上，以確認能勝任更高階職位的能力。

- (二) 擬定個人發展計畫：自 2024 年開始，從公司人才評鑑中所篩選出來的關鍵人才，由關鍵人才、其主管與人資處，以經驗學習、人脈學習、訓練學習與自我學習等發展方式，共同擬定個人發展計畫。

四、定期追蹤人才發展狀況：考量外部經營環境和內部策略主軸，確保人才供應鏈能源源不絕支持組織發展需求，公司人評會與關鍵人才主管，按關鍵人才個人發展計畫的行動計畫時程追縱其發展的狀況，以作為人才計畫調整或人才部署之依據，2023 年到 2025 年到目前為止，公司的高層、中層與基層主管人才的實際發展狀況如下表：

主管階層	經驗學習 / 人脈學習 (累計人次數)				訓練學習 (累計小時數)
	晉升	升職	升等	輪調	
高層主管	4	1	0	3	864
中層主管	2	14	14	6	2,906
基層主管	0	32	15	3	2,410
合計	6	47	29	12	6,180