



董事會成員及重要管理階層之接班規劃及運作情形

※董事會成員之接班規劃及運作情形：

1. 本公司董事選任係依據「公司章程」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。
2. 本公司目前董事共有9位(含獨立董事3位)，成員為41~75歲年齡層，分別具備商務、財務會計或公司業務所需之管理專長，其中4位同時身兼本公司高階管理階層。本公司董事會之結構，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。
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) 誠信、負責、創新並具決策力，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、職能多元互補及性別平等且符合公司需求的董事會。
 - (4) 整體董事會專長面向包含企業策略與管理、會計與稅務、財務金融、法律。
 - (5) 明訂「董事會績效評估辦法」，藉由績效評估之衡量項目，包括公司目標與監督指導職責之認知、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，期使董事會有效運作，並以評定等是績效表現，以作為日後遴選董事之參考。
4. 本公司2025年運作情形：
 - (1) 針對董事成員經營決策所需規劃及執行當年度關注議題教育訓練課程，主題涵括ESG及企業傳承等重大性風險管理議題，如從核心能力出發的永續策略：企業如何用ESG打造長期韌性與競爭優勢、企業及資產傳承所面臨之租稅挑戰與因應等，合計54小時。
 - (2) 重要經營團隊成員共列席董事會6次，培養擬定策略能力及熟悉董事會運作情形，未來經評估後可望成為接班董事會之人選。
 - (3) 集團經營團隊共同參與公司永續發展之重大議題研討，包括經濟、公司治理、氣候變遷及社會人權等面向之風險與機會，及提出因應策略，藉此過程培訓接班董事會之人選。

※重要管理階層之接班規劃：

1. 本公司由人資行政部統籌建置關鍵人才發展機制，定義關鍵職位，每一關鍵職位提報1~2人接班人選，並載明預計可接班時程。依據接班人選優勢及待發展能力，依公司規劃時程訂定相關培育計畫，共分為管理能力、專業能力及個人發展計畫等三大模組，使受訓者整合運用，以培養決策判斷能力，人事單位並定期評估施訓成效。
2. 2022年起，人資行政部將針對重要管理階層陸續推動個人發展計畫(Individual Development



Program, IDP), 透過職能評鑑, 辨認現職所需各項能力與條件, 結合公司與部門策略目標, 強化現職所需具備之能力。同時舉辦高階主管策略共識會議, 針對公司未來發展方向與國際ESG發展趨勢等規劃主題課程共同研討, 以建立其策略思維與領導管理、進行人才發展與領導傳承, 從中擇優選出有潛力之繼任候選人。

3. 辦理專業課程訓練, 包括ESG永續經營、企業傳承, 風險管理及法遵等相關教育訓練及宣導, 以期培訓全方位之傳承人選。