董事會成員及重要管理階層之接班規劃

董事會成員之接班規劃

1. 董事會成員的多元化方針

   本公司一向注重公司治理，並於「公司治理實務守則」第三章「強化董事會職能」訂有董事會成員多元化方針。

2. 董事會成員的遴選標準：

   (1) 基本標準：

   在多元化的方針下，除兼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：

   一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等。

   二、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：

   一、營運判斷能力

   二、會計及財務分析能力

   三、經營管理能力

   四、危機處理能力

   五、產業知識

   六、國際市場觀

   七、洞察願景的能力

   八、決策能力

董事會成員之接班運作

1. 接班運作的人才選擇:

   對於具備董事所需之管理能力及專業能力之高階經理人，持續培育其熟悉公司各單位業務，並透過工作多元化深化其產業經驗，強化其公司治理之歷練，以作為董事接班之初步人選。在獨立董事方面，除了應具備前述知識、技能及素養，本公司更進一步考量董事接班人選對公司文化的熟悉度與認同度、以及對子公司事業擴展的掌握度等面向，以更精準與嚴謹的標準，延攬具有產官學界背景的專業人士。

2. 接班運作的人才選擇:

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，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。

3. 接班運作的人才培訓:

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、或進修課程資訊。新任者於就任當年度進修 12 小時，就任次年度起每年至少 6 小時，以持續提升董事會成員之專業知能。

4. 近年接班運作實際情形:

本公司由外部延聘遴選，邀請前任元大商業銀行總經理及大眾銀行副董事長、現任華國能源股份有限公司顧問金家琳先生自 112 年 6 月起擔任獨立董事、薪資報酬委員會主席及審計委員會委員

重要管理階層之接班規劃及運作

1. 遴選標準:

為打造本公司永續經營之基石，在規劃重要管理階層接班人選時，除考量候選人是否具備優異的專業及管理能力外，也考量其人格特質與管理行為，是否符合公司的核心價值。

2. 接班梯隊運作

(1)本公司由人力資源單位統籌建置傳承人才發展機制，選擇關鍵職位由該職位之現任主管遴選高潛力人員做為傳承候選人，並觀察其工作表現、年度績效、與領導能力等，評估其接班準備成熟度。

(2)依據傳承人選的優勢及待發展能力，聚焦訓練資源進行培訓及發展，強化現職的優勢能力，積極培育接班所需之能力。

3. 接班梯隊的培育運作:

在培育運作層方面，我們積極培育高階管理階層的策略經營與團隊領導能力，以為社會和環境創造價值，追求永續經營，具體做法如下：

(1)為因應經營環境日益多變、複雜、與不確定性，以強化主管之情境領導能力為目標，舉辦高階主管情境領導課程，學習如何通過判斷下屬的能力和意願，來採用合適的指導和關係行為，進而提升信任並幫助員工提高績效，也可以幫助主管自我反思並改善。

(2)為持續培養中高階主管實踐卓越領導，透過願景溝通、 激發信任、策略執行與績效輔導等四個職能面向，舉辦領導力課程，協助主管培養領導者思維與行為，突破思考盲區，能夠達到靈活應變、策略落地以及激勵部屬。

(3)管理階層同時肩負傳承組織文化等重要使命，近年不定期舉辦內部教育訓練，藉由高階主管的循序引導，針對談判協商、實務管理等議題進行分享與深入探討，由上而下維護內部組織文化。

為強化實務經驗，也安排重要管理階層進入集團子公司董事會（法人代表），使其熟悉董事會的運作，輔以有系統的輪調，全面參與公司的日常營運與管理，除了歷練不同專業的學習，也近身參與高層管理決策的討論，達到廣度與深度兼具的接班培養。