

2025 年接班計劃運作情形

■ 董事會成員接班規劃運作情形

本公司於章程明定董事之選舉全面採候選人提名制度，且於《[公司治理實務守則](#)》中規範董事會成員組成應考量多元化，並設置提名委員會針對董事候選人之專業能力及公司營運需求進行綜合評估後提名，並依法進行董事之選任。為配合業務執行、營運型態及中長期發展策略，本公司禮聘不同專業領域之菁英共同組成董事會，帶領公司穩健永續發展。

公司提倡並尊重董事多元化政策，擬訂適當之多元化方針。董事會成員之選任以用人唯才為原則，應具備產業相關之專業能力與知識（如經營管理、營建管理及風險管理等）。宜包括但不限於以下二大面向之標準：

1. 基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等
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

董事會整體應具備之能力：

1. 營運判斷能力
2. 會計與財務分析能力
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. 領導能力
8. 決策能力
9. 創業投資

本公司第 23 屆董事會由 9 位董事組成，其中包含 3 位獨立董事，達董事會席次三分之一，且連續任期均未超過三屆，以確保董事會之獨立性；兼任公司員工者僅 1 位。董事會目前設有 1 位女性董事。整體董事成員具備豐富之經營管理及專業背景，於經營管理、財務分析及領導決策等核心能力項目已達公司所訂目標，其他如危機處理、產業知識、營建管理及風險管理等能力，亦有逾三分之一董事具備相關經驗。

董事會多元化之落實情形已符合並優於本公司《[公司治理實務守則](#)》所訂標準。未來，本公司將視董事會運作及發展需求，持續檢視並精進多元化政策，並積極關注性別多元化議題，透過外部推薦及內部培育等方式，持續擴大女性董事人選來源，以提升公司治理效能並落實董事會多元化目標。

公司對於董事成員接班人推選方式：

1. 現任董事續任性評估
2. 現任董事會推舉產官學界優秀人選
3. 股東提名

本公司已逐步培育年輕高階經理人列席董事會，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，使其具備經營管理、財務分析、風險管理等能力。

■ 經營管理階層接班規劃運作情形

本公司注重接班人規劃推行，接班人除本身須具備卓越工作能力外，並符合公司核心價值「正德、利用、厚生、惟和」的行為準則及價值觀念，以期能創造長期價值，讓企業永續發展。重要管理階層除具備專業背景及技能外，亦須具備組織領導、溝通合作、企業營運及解決問題等專業職能。

經營管理人才培育四大面向

本公司接班人規劃運作係依循以下四大面向，確保人才培育流程之嚴謹性：

1. **定義人才畫像**：明確定義董事會與管理階層人員所需具備的領導力及業務背景，以符合未來經營環境之期待。
2. **辨識高潛人才**：從現有組織與關鍵人才庫中，選拔出具備高潛力、能承擔更大責任的候選人。
3. **評鑑能力落差**：透過評鑑工具對比人才現況與期待值，精確分析專業與管理能力的落差。
4. **加速人才培養與運用**：針對落差部分規劃客製化培訓課程與職務輪調，快速補足職能缺口，確保接班梯隊的健全。

每年規劃管理能力、專業職能、公司制度建立及創新變革特質展現等相關課程訓練，透過專業訓練，使受訓者整合運用，以培養決策判斷能力。重點儲備人

選將透過董事會決議未來接班安排。

為使重要管理階層人員或即將接任之人員更清楚未來須承擔之職責與角色，透過管理代表相關培訓、當年度部門作業規劃與執行狀況、單位輪調等歷練，培養策略思維，並結合公司績效評估作業，有效建置公司管理人才，強化公司治理能力。