

編號	評鑑指標	資訊依據
2.9	公司是否制訂董事會成員及重要管理階層之接班規劃，並於公司網站或年報中揭露其運作情形？	公司網站或年報

需同時符合以下二項要件，始能於構面計分。

[要件一] 訂定董事會成員(至少包括董事長)及重要管理階層(至少包括最高經理人，如總經理、總裁、執行長等)之接班規劃。

[要件二] 揭露其運作情形(如:相關培育、培訓情形、接任職務預定時程等)。

範例 1：

董事會成員及重要管理階層之接班規劃

本公司之董事會結構，應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 107 年 8 月 13 日成立「公司治理及永續委員會」，職司董事及獨立董事候選人之提名及董事會職能之強化。

本公司依據「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 15 名(含獨立董事 3 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 2 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，本公司培育高階經理人進入董事會，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。

目前集團有多位高階管理專才，故本公司有充沛之人才庫可以選任為未來之董事。除考量多元化，兼任公司經理人之董事不逾董事席次三分之一，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。現任董事長○○○女士於 88 年加入○○經營團隊，歷任○○處長、○○部協理、副總經理及總經理等職務，於 96 年進入董事會，於 106 年接任董事長職務。

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 Mentor 輔導等制度，輔助其有效提升接班能力並縮短接班時間。

培訓機制設計上，安排潛力接班人至關係企業董事會見習，另亦搭配手機及線上管理發展課程，自 107 年開始建立「○○學院」，開設管理菁英班，

藉以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(107-108年梯次受訓者共計 25 人)。現任總經理○○○先生於 92 年加入○○集團，先後引領○○事業部、○○○○事業群、○○○○推動中心及○○系統營銷事業部，於 107 年接任總經理職務。

範例 2：

董事會成員之接班計畫及運作

- (1) 本公司「公司章程」明定董事之選舉全面採候選人提名制度，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：
 - 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。
 - 具有與本公司所營業務相關的產業經驗。
 - 預期該成員之加入，能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。並設定至少 1 席女性董事，及整體董事會專長面向需包含企業策略、會計與稅務、財務金融、法律、行政管理及生產管理。本公司訂定董事候選人名單之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，能有效地鑑別及選出合適的新任董事人選。
- (3) 本公司同時明定「董事會績效評估辦法」，藉由績效評估之衡量項目，包括公司目標與任務之掌控、職責認知、營運之參與、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，以確認董事會運作有效，與評定董事績效表現，以作為日後遴選董事之參考。

重要管理階層之接班計畫及運作

- (1) 本公司由人力資源部統籌建置傳承人才發展機制，定義關鍵職位，每一關鍵職位提報 2 至 3 位傳承人選，並載明可接班時程，分為立即~一年內、一(含)~三年、三(含)~五年、五(含)年以上等四個準備時程。

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，包含管理學程、新科技能力強化及工作輪調等，並於 2019 年起針對傳承人才陸續推動個人發展計畫 (Individual Development Program, IDP)，透過職能評鑑，結合公司與部門任務目標，強化現職的優勢能力，完善備位的準備度。

- (2) 辦理高階主管(含總經理)策略共識營，一年進行兩次培訓，針對未來策略規劃進行主題課程與探討，課程主題包含系統思維、績效管理與人才管理、高績效領導力、組織變革與持續更新、變革管理、策略思維與規劃及領導事業成長、人才發展與領導傳承、策略地圖、領導人才的發展與制度等。
- (3) 每半年一梯次，進行領導梯隊(中高階主管)管理才能培訓，透過外部的產業知識、科技新知與標竿企業典範分享，了解最新管理思維與時代脈動，另一方面，藉由內部高階主管多年的領導經驗，分享公司組織文化與經營管理的領導實務。