

董事会成员及重要管理阶层之接班规划及运作流程

一、宗旨与目标

1. 宗旨： 确保董事会及重要管理阶层领导力的持续性、稳定性和有效性，支持公司长期策略。
2. 目标：
 - 识别并培养潜在董事候选人及重要管理阶层。
 - 实现有序、及时的新旧交替。
 - 保持在专业、经验、多样性方面的平衡。
 - 符合主管机关要求及最佳公司治理准则。

二、组织与职责

1. 主导组织： 董事会提名主导，全体董事会核可。
2. 关键职责：
 - 定期评估董事会整体及个人的鉴定（包括行业知识、财务、国际化、数字化、ESG 等）。
 - 评估现任董事的绩效、任期及继任意愿。
 - 建立并维护重要管理阶层人选（内部与外部）。
 - 定期建立管理接班计划，确保透明、客观。

三、接班规划及运作流程

董事会成员：

1. 专业分析：
 - 根据公司未来 3-5 年营运策略，定义所需的核心能力。
 - 对比现有的董事会成员及重要管理阶层相关专业，如新技术、市场方向、风险管理等。
2. 现任董事评估：
 - 年度评估：包括贡献、独立性、出席率、团队合作等。
 - 任期管理：明确最长任期政策（如独立董事依主管机关规定不超过 9 年），规划自然更替时间表。
 - 应变管理方案：针对董事/经理人突然离职（健康、意外等）的紧急替补机制。
3. 候选人来源与标准：
 - 内部来源：主要经理人。
 - 外部来源：行业专家、其他企业重要经理人、学术界、专业机构人士。
 - 标准：除了专业能力，需强调道德品格、独立性、时间投入、团队合作及文化契合度。多样性（性别、地域、专业背景等）应作为关键考虑。

重要管理阶层：

1. 长期规划阶段：
 - 定期（每年）审查技能所需专业及经历与继任需求。
 - 建立并动态更新候选人库，保持至少 2-3 位潜在候选人可供选择。
2. 中期准备阶段：
 - 针对预计离任的职位，启动具体评估与筛选。
 - 对重点候选人进行深入了解、非正式接触或初步评估。
3. 实时继任阶段：
 - 提出正式候选人建议，进行候选人背景资料收集及评估。
 - 安排交接期，让新任与离任共同工作一定期间，确认业务衔接运作。
4. 入职与评估阶段：
 - 正式入职后，进行持续跟踪与支持。
 - 每年对新到任者的融入情况与贡献进行评估。

董事会成员及重要管理阶层之接班规划及运作流程规划关系公司长治久安，透过以上系统化的方案，公司不仅能有效管理董事会及重要管理阶层接班风险，更能主动塑造一个适应未来挑战的卓越领导团队。此方案将随着公司发展与治理环境变化而不断调整强化，并展现公司治理的实践与前瞻规划。