

## 董事會成員及重要管理階層之接班規劃及運作流程

### 一、宗旨與目標

1. 宗旨：確保董事會及重要管理階層領導力的持續性、穩定性和有效性，支持公司長期策略。
2. 目標：
  - 識別並培養潛在董事候選人及重要管理階層。
  - 實現有序、及時的新舊交替。
  - 保持在專業、經驗、多樣性方面的平衡。
  - 符合主管機關要求及最佳公司治理準則。

### 二、組織與職責

1. 主導組織：董事會提名主導，全體董事會核可。
2. 關鍵職責：
  - 定期評估董事會整體及個人的鑑定（包括行業知識、財務、國際化、數位化、ESG 等）。
  - 評估現任董事的績效、任期及繼任意願。
  - 建立並維護重要管理階層人選（內部與外部）。
  - 定期建立管理接班計劃，確保透明、客觀。

### 三、接班規劃及運作流程

#### 董事會成員：

1. 專業分析：
  - 根據公司未來 3-5 年營運策略，定義所需的核心能力。
  - 對比現有的董事會成員及重要管理階層相關專業，如新技術、市場方向、風險管理等。
2. 現任董事評估：
  - 年度評估：包括貢獻、獨立性、出席率、團隊合作等。
  - 任期管理：明確最長任期政策（如獨立董事依主管機關規定不超過 9 年），規劃自然更替時間表。
  - 應變管理方案：針對董事/經理人突然離職（健康、意外等）的緊急替補機制。
3. 候選人來源與標準：
  - 內部來源：主要經理人。
  - 外部來源：行業專家、其他企業重要經理人、學術界、專業機構人士。
  - 標準：除了專業能力，需強調道德品格、獨立性、時間投入、團隊合作及文化契合度。多樣性（性別、地域、專業背景等）應作為關鍵考量。

#### 重要管理階層：

1. 長期規劃階段：
  - 定期（每年）審查技能所需專業及經歷與繼任需求。
  - 建立並動態更新候選人庫，保持至少 2-3 位潛在候選人可供選擇。
2. 中期準備階段：
  - 針對預計離任的職位，啟動具體評估與篩選。
  - 對重點候選人進行深入瞭解、非正式接觸或初步評估。
3. 即時繼任階段：
  - 提出正式候選人建議，進行候選人背景資料收集及評估。
  - 安排交接期，讓新任與離任共同工作一定期間，確認業務銜接運作。
4. 入職與評估階段：
  - 正式入職後，進行持續跟蹤與支持。
  - 每年對新到任者的融入情況與貢獻進行評估。

董事會成員及重要管理階層之接班規劃及運作流程規劃關係公司長治久安，透過以上系統化的方案，公司不僅能有效管理董事會及重要管理階層接班風險，更能主動塑造一個適應未來挑戰的卓越領導團隊。此方案將隨著公司發展與治理環境變化而不斷調整強化，並展現公司治理的實踐與前瞻規劃。