

主旨：董事會成員及重要管理階層之接班規劃

說明：

一、董事會成員之接班計畫及運作

(一)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。

(二)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：

1. 誠信、服務、創新、永續並具決策力，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。
2. 具有多元互補之產業經驗及專業技能(如營運判斷、會計及財務分析、經營管理、危機處理、國際市場觀、領導決策及風險管理能力)。
3. 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。並設定至少一席女性董事，及整體董事會專長面向需包含但不限於企業策略與管理、會計與稅務、財務金融、法律、行政管理。
4. 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。

(三)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。

(四)本公司依外部公司治理趨勢及公司發展方向，不定期提供董事各種涵蓋公司治理主題相關之財務、風險管理、商務、法務、會計等內容之課程資訊，以持續強化董事職能並提升董事會運作效能。

二、重要管理階層之接班計畫及運作

(一)因應公司營運發展，為打造本公司永續經營之基石，人才培訓是冠德長期關注議題，本公司從系統思考、團隊學習、自我超越、改善心智模式等方向，規劃出學習型組織

架構，並透過教育訓練、個案討論、品質觀摩會議等職能訓練，讓關鍵人才進行正向互動。

(二)為提升人才素質，落實人才梯隊養成，聚焦訓練資源進行培育及發展，並傳承公司專業知識、技能，本公司於2022年展開為期二年的副手培育課程，以建立主管思維與領導團隊完成工作目標之能力為培育方向，並與數位學習平台「天下創新學院」合作，搭配育基教育訓練系統，提供多面向之數位學習課程，強化現職的優勢能力，完善備位的準備度。

(三)本公司重要管理階層(含總經理)接班規劃，除於適當時機盤點接班人選，並結合公司與部門任務目標辦理相關培訓，透過職務要務及挑戰，以輔助其有效提升接班能力，並透過每年兩次績效考核，評估管理階層績效成果展現及管理能力，以作為日後接班計畫之參考。

1. 為培育重要管理階層及其職務代理人，培訓機制上除專業能力、公司治理相關課程外，亦安排參與內部定期經營管理會議，並佐以專案任務管理的在職訓練進行實務培訓，並鼓勵透過在職進修，就領導、管理、創新、產業趨勢等各面向持續進修。
2. 本公司及各子公司高階主管(含總經理)策略共識營，每年第三季進行培訓，針對未來策略規劃及目標達成展開共識討論，並自2023年起因應集團發展，展開為期三年的團隊建立活動，並於第四季依組織需求安排主題課程，藉由課程中的討論激發管理梯隊不同思維，以促進團隊升級，藉以精進高階主管策略思維能力、提升領導力、建立人才培育價值觀及自我認知察覺與改變，為冠德管理梯隊從上而下建立共同管理語言。同時，為培養具國際觀之高階主管，自2022年起安排海外進修管理課程，透過交流經營管理的領導實務，以提升業務視野與策略格局。