

## 董事會成員及重要管理階層之接班計畫及運作

### 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，尋求各產業菁英及各領域專家共同組成之董事會。

二、為強化董事會職能，就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂適當之多元化方針，宜包括但不限於以下二大面向之標準建置董事人選資料庫

(一)基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等。

(二)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等。

董事會成員需普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。為達到公司治理之理想目標，董事會整體應具備之能力如下：

- 1.營運判斷能力。
- 2.會計及財務分析能力。
- 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。

三、本公司訂定「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，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) 針對重要管理階層之接班規劃，除盤點與遴選潛力接班人，由本公司人事總務室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 1 至 2 位傳承人選，並載明可接班時程，分為可立即接班、一年內、三年內、五年內準備時程。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、高階專業及職務輪調等，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) 自 111 年開始數位平台課程「天下創新學院」，安排課程包括策略規劃、跨國經營、全球行銷、創新管理、永續治理與新經濟等重要議題，藉以加強高階主管商業管理與經營管理能力，以培育未來所需要的經營管理人才。
- (3) 配合集團總部每年辦理領導梯隊(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，藉由同業參訪互相交流學習飯店的營運模式及發展趨勢，了解最新管理思維與時代脈動。