

宏碁公司董事會成員及重要管理階層之接班規劃

董事會成員之接班規劃

1. 董事會成員的多元化方針

宏碁集團一向注重公司治理，並於「公司治理實務守則」第三章「強化董事會職能」訂有董事會成員多元化方針。

2. 董事會成員的遴選標準：

(1) 基本標準：

在多元化的方針下，除兼任公司經理人之董事不宜逾董事席次三分之一外，並就本身運作、營運型態及發展需求以擬訂二大面向之基本標準：

- 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。

(2) 能力標準：

董事會成員組成應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：

- 一、營運判斷能力
- 二、會計及財務分析能力
- 三、經營管理能力
- 四、危機處理能力
- 五、產業知識
- 六、國際市場觀
- 七、洞察願景的能力
- 八、決策能力

董事會成員之接班運作

1. 接班運作的人才來源:

(1) 由內部遴選：

目前集團內有多位高階經理人具備董事所需之管理能力及專業能力；同時也透過擔任集團子公司董事，進一步強化其公司治理之歷練，可為董事接班之初步人選。

(2) 從外部延聘：

在獨立董事方面，除了法規規定需具備商務、法務、財務、會計或公司業務所需之工作經驗外，本公司更進一步考量董事接班人選對建立風格品牌的熟稔度、對公司文化的熟悉度與認同度、以及對子公司事業擴展的掌握度等面向，以更精準與嚴謹的標準，延攬具有產官學界背景的專業人士。

2. 接班運作的人才選擇:

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，並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。

3. 接班運作的人才培訓:

本公司定期提供董事各種涵蓋公司治理主題相關之風險管理、商務、法務、會計或內部控制制度等內容之專題講座、或進修課程資訊。新任者於就任當年度進修 12 小時，就任次年度起每年至少 6 小時，以持續提升董事會成員之專業知能。

4. 近年接班運作實際情形:

(1) 來自集團人才培育管道:

邀請施宣輝先生擔任董事，施先生於 108 年 7 月開始擔任宏榮投資公司董事代表人，透過多年的集團內部策略財務規劃歷練，於 112 年 6 月開始擔任董事風險管理委員會委員。

(2) 外部延聘遴選管道：

-- 邀請前總統府國策顧問、前經濟部長何美玥女士自 112 年 6 月起擔任獨立董事，擔任投資審議委員會主席、審計委員會、風險管理委員會暨薪資報酬委員會委員

-- 邀請中央研究院院士、現任國家生技醫療產業策進會副會長楊泮池博士，自 112 年 6 月起擔任獨立董事、薪資報酬委員會主席、審計委員會暨風險管理委員會委員。

重要管理階層之接班規劃及運作

1. 遴選標準:

為打造宏碁集團永續經營之基石，在規劃重要管理階層接班人選時，除考量候選人是否具備優異的專業及管理能力外，也考量其人格特質與管理行為，是否符合公司的核心價值。

2. 接班梯隊運作

(1) 本公司由人力資源部統籌建置傳承人才發展機制，選擇關鍵職位，由該職位之現任主管遴選高潛力人員做為傳承候選人，並觀察其工作表現、年度績效、與領導能力等，評估其接班準備成熟度。

(2) 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，強化現職的優勢能力，積極培育接班所需之能力。

3. 接班梯隊的培育運作:

在培育運作層方面，我們積極培育高階管理階層的策略經營與團隊領導能力，以為社會和環境創造價值，追求永續經營，具體做法如下：

(1) 培育核心:

根據宏碁創辦人施振榮先生所提出的王道理念，在培育管理階層之接班梯隊上，除強調領導人在「有形、直接、現在」的顯性價值之外，也同時重視「無形、間接、未來」的隱性價值，以為企業永續經營紮下深厚的基礎。

(2) 實際培育行動:

基於王道精神的傳承與發揚，公司高階主管定期參加「王道論壇」，與時俱進的了解如何將王道精神落實在企業社會責任及永續經營中。在 111 年，共有 31 位高階主管參與; 112 年，共有 19 位高階主管參與。

此外，也透過「新群龍計畫」，提升重要管理階層之公司治理、營運判斷、經營管理、及在多變的環境中的危機處理的能力。透過過往宏碁轉型的參與主管經驗傳承與分享，搭配各種管理與領導課程訓練，輔以重要管理階層輔導與教練的機會，內化管理能力的成長。

為強化實務經驗，也安排重要管理階層進入集團子公司董事會 (法人代表)，使其熟悉董事會的運作，輔以有系統的輪調，全面參與公司的日常營運與管理，除了歷練不同專業的學習，也近身參與高層管理決策的討論，達到廣度與深度兼具的接班培養。