

# 董事會成員及重要管理階層之接班規劃

## (一)董事會成員接班規劃

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」中訂定董事會成員多元化政方針，依政策訂定具體管理目標並落實執行。

本公司董事會運作向股東會負責，其公司治理制度之各項作業與安排應確保董事會依照法令、公司章程之規定或股東決議行使職權。董事會成員應考量多元化，並就本身運作、經營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標準：

1. 基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等，其中不同成員至少包含一位不同性別董事。
2. 專業知識與技能：背景（如法律、會計、生產、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經歷等。

二、董事會成員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。

四、為強化董事會職能，本公司每年皆依照公司之醫療器材產業特性、公司發展與董事專長與未來需求，安排年度董事進修課程，以持續提升董事會成員之專業知能及獲取新知。另為使高階經理人了解董事會運作情形，本公司固定安排高階經理人列席董事會會議，使其熟悉各單位營運狀況及增加參與經驗。

五、公司一直以來在積極參與國內外醫療相關產業活動中發揮領導地位，同時通過參與各項協會與組織，促進了台灣醫療暨生技器材工業的蓬勃發展。為確保公司董事會的長期穩定與發展，我們特別著手建置公司董事接任規劃人選，以確保其多元性並與公司發展目標相契合。

1. 協會與組織參與：公司已參與多個協會，包括但不限於：

台灣醫療暨生技器材工業同業公會  
新北生技聯盟  
台灣精品品牌協會  
中華民國全國中小企業總會  
中華民國老人福祉協會

這些參與不僅擴展了公司在相關領域的影響力，也為董事會提供了更多可能的人選。

2. 科研專案和專業人才：

公司致力於參與政府科研專案、專家會議及國際學術會議，以持續累積醫療器材、品牌發展與臨床治療之經營知識。這不僅有助於公司保持在技術和創新領域的競爭優勢，同時也拓寬了潛在的董事人才庫。

3. 外部專家顧問：

公司現已聘請外部專家顧問，涵蓋標案、研發、行銷、生產、經營管理等多個領域。這些外部專家的參與，不僅為公司提供了高水平的專業建議，也為潛在的董事人選提供了重要參考。

4. 董事人才資料庫：

我們將根據前述方式獲得的資源，建置公司董事人才資料庫。此資料庫將成為董事會接任規劃的基石，為公司提供符合未來發展需求的多元且高素質的董事會組成。

## (二)重要管理階層之接班計畫及運作

本公司由人資部統籌傳承人才發展機制，定義關鍵職位，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，以健全雅博管理階層與梯隊，強化管理動能。

### 一、訂定人才發展之短、中、長期目標

雅博持續進行管理階層之培育，並訂定重要管理階層短、中、長期之發展目標：

#### 短期：培育目標人才

培育具備創新、開拓特質之人才，以促進公司之整合與轉型

◆產品行銷／銷售 ◆創新產品開發 ◆客戶開拓與經營 ◆整合型人才  
培育專才

- ◆銷售與製造端挑選潛力人才，以專案任務型式，豐富其實戰經驗
- ◆強化管理能力培育，建立其管理力之基礎

### 中期：強化領導梯隊

#### 擬定繼任地圖

- ◆由一階主管盤點繼任地圖，進行針對性培養
- 鑑別並培育高潛力之三階主管，加速補強二、三階之管理能力
- ◆逐步建立領導梯隊與完善公司人才佈局

### 長期：組織年輕化

#### 持續建立職涯發展藍圖，強化雅博人才吸引力

- ◆建立學習發展路徑，開拓各項人才發展藍圖

## 二、訂定行動方案與執行

根據人才議題與培養計劃，訂定並執行相關行動方案：

措施	內容
1 凝聚高階主管共識	由人資長於 2023 年 01 月 global meeting，針對未來之策略管理、組織變革與策略地圖、領導人才的發展與制度等項目，向總經理、集團高階主管進行分享。
2 人資行動方案	<p>自 2023 年 3 月起，持續安排各部門進行成功典範會議，邀請高階主管共同訂定領導階層應具備之職能標準，以利後續為人才管理樹立方向和標準。</p> <p>2023 年 10 月安排教育訓練規劃訪談，藉由訪談各處級主管對於管理訓練之想法，並提供問卷統計管理訓主題規劃。</p> <p>共計訪談 9 位一階主管，並統計得票數最高之主題為「角色轉換」、「團隊建立」與「有效溝通」。</p> <p>2024 年 01 月起規劃並推動個人發展計畫 (IDP) 之各項作業，包含課程、一二階主管 Mentor、績效管理方式討論等項目：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 主管能力強化：人資開設課程，使主管具備協助部屬訂定 IDP 之能力。</li> <li>- 課程報告檢視：上述課程將安排一年 2 次報告，著重於職能展現的前後對比；未達標準者將安排 2025 年個別輔導。</li> <li>- 高階主管 Mentor：邀請董事、顧問參與，藉專業人士之多年經驗，分享公司組織文化與經營管理的領導實務。</li> </ul> <p>持續安排中高階主管進行管理才能培訓 (TEBA 台灣精品品牌協會主辦之「品牌經營策略總裁班」，2019 年第四屆 1 名、2023 年第七屆 1 名)；透過外部產業知識、科技新知、品牌經營與標竿企業典範，了解最新管理思維與時代脈動。</p>