

# 多元化政策及落實情形暨董事會成員之接班計畫及運作

## 董事會多元化政策及落實情形

- (一)董事會成員之提名與遴選採用候選人提名制，並遵守「董事選舉辦法」及「公司治理守則」，另每年定期執行績效評估，確認各成員之適任情形、多元性及獨立性，且利害關係人的意見被納入考量。

本公司董事會成員多元化方針及應具備能力如下：

### (1)多元化方針

本公司董事之選任，應考量董事會之整體配置。董事會成員組成應考量多元化，並就本身運作、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：

- 一、基本條件與價值：性別、年齡、國籍及文化等。
- 二、專業知識技能：專業背景（如法律、會計、產業、財務、行銷或科技）、專業技能及產業經驗等。

- (2)董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養，其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、領導能力。
- 八、決策能力。

### (3)董事會成員多元化執行情形

本公司第二十四屆由 7 位董事(含 3 位獨立董事)組成，董事擁有上市櫃公司或國內外知名企業重要管理職務經驗，均具有經營管理及國際市場觀。其中吳昕恩董事現任本公司董事長、吳昕紘董事現任新光產物

董事長、邱錦發董事曾任強盛染整董事及本公司總經理、林伯翰董事現任新光樂活董事長、程德睿獨立董事擔任中國千島湖湖景酒店總經理，對於營運判斷、領導能力、決策能力及危機處理擁有實務處理能力；吳昕恩董事、吳昕紘董事、邱錦發董事均曾任職紡織公司具有紡織零售相關產業經營知識，吳昕紘董事、程德睿獨立董事及王茂榮獨立董事均有與財務會計相關之所學專業及產業經歷。

本公司董事組成董事成員多元化、工作經驗、學歷互補已包括且優於「公司治理實務守則」第 23 條載明之標準。

董事成員除一名為外籍外，餘皆為本國籍。董事平均年齡為 57 歲。未來本公司將持續評估董事成員的多元互補情形，持續落實多元化政策，未來目標包括納入董事接班計劃及董事人選年輕化及擬於 115 年董事改選時納入至少一名女性董事。

目前落實情形如下：

董事姓名	國籍	年齡	性別	獨董任期年資	董事會多元化背景與核心能力								
					專業背景	營運判斷	產業經歷	經營管理	財務會計	國際市場觀	領導能力	決策能力	危機處理
吳昕恩	中華民國	40~49	男		加州州立大學洛杉磯分校材料科學研究所碩士 新光紡織股份有限公司/董事長 新光資產管理股份有限公司/董事長兼總經理	V	V	V	○	V	V	V	V
吳昕紘	中華民國	50~59	男		美國賓州大學華頓商學院碩士 新光產物保險股份有限公司/董事長 新光資產管理股份有限公司/董事	V	V	V	V	V	V	V	V
邱錦發	中華民國	60~69	男		台灣大學商學研究所 新光紡織股份有限公司總經理/董事 強盛染整股份有限公司/董事	V	V	V	V	V	V	V	V
林伯翰	中華民國	60~69	男		日本明治大學經營學碩士 新光樂活事業(股)/董事長、 新光金控/董事	V	○	V	V	V	V	V	V
程德睿	美國	40~49	男	3年~未滿6年	加州大學聖地牙哥分校管理科學經濟學院學士 中國千島湖紫羅蘭湖軒酒店/總經理 中國千島湖常春藤湖景酒店/總經理	V		V	V	V	V	V	V
陳偉康	中華民國	40~49	男	3年~未滿6年	英國劍橋大學金融碩士/美國哈佛大學設計研究碩士(房地產) 耀達建設股份有限公司資深顧問 現任哈佛國際設計有限公司執行董事	○		V	V	V	○	○	○
王茂榮	中華民國	70-79	男	3年~未滿6年	東吳大學會計系 元富證券股份有限公司/獨立董事/薪委會委員	○		V	V	V	○	○	○

V 係指具有能力 ○係指具有部分能力

## 董事會成員及重要管理階層之接班規劃和管理目標

(一)本公司在規劃接班計畫中，接班人除了必需具備卓越的工作能力外，經營理念要與公司相符，公司重要的經營理念為誠信經營、公平、創新、團隊合作、愛生活與愛地球及重視社會責任之推動與執行。

董事會自評的績效考核項目上也加入了誠信經營與道德經營指標，強化董事會成員透過行動展現誠信與道德價值。

現任董事會成員中之邱錦發董事曾任本公司總經理，於任職期間即進入董事會，熟悉董事會之運作，更由於其熟悉公司經營業務，於擔任董事期間對公司業務之長期發展，助益良多。

公司內部及所屬集團公司高階主管，具有不同面向專業能力，可作人才庫選任為未來之董事人選。

現任 4 位董事及 3 位獨立董事，每位董事成員均瞭解並認同公司的經營理念，掌握公司所處的產業狀況，同時，在國際政經情勢、法令遵循、國際化經營管理及製造業經營管理方面均有長足的經驗，而為因應日新月異的國際競爭管理環境及法令的不斷更新(如公司治理)，本公司也為董事成員規劃專屬課程，每人每年安排至少 6 小時以上的進修課程，以確保董事會成員具相當程度的產業知識並獲取新的訊息。

## 114 年董事進修情形：

職稱	姓名	進修日期	主辦單位	課程名稱	進修時數	當年度進修總時數
董事長	吳昕恩	114/01/20	經營暨永續發展協會	IFRS 永續揭露準則對公司之影響及因應策略	3	6
		114/08/04	經營暨永續發展協會	氣候與環境風險對企業經營管理與發展的影響:永續策略與 AI 的賽道	3	
董事	吳昕紘	114/08/06	財團法人台灣金融研訓院	公司治理論壇 - 金融友善與平權、洗錢防制暨資安風險發展	3	6
		114/11/07	財團法人台灣金融研訓院	保險業 IFRS 17 與 ESG 的整合實務	3	
董事	邱錦發	114/10/17	台北金融研究發展基金會	ESG 基礎入門：解讀台灣永續轉型藍圖	3	6
		114/10/31	經營暨永續發展協會	非合意併購實務與公司治理議題	3	
董事	林伯翰	114/07/04	會計研究發展基金會	「永續資訊之管理」內控內稽重點與實務案例解析	6	6
獨立董事	程德睿	114/11/21	財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會	114 年度內部人股權交易法律遵循宣導說明會	3	6
		114/11/22	財團法人會計研究發展基金會	企業「職場霸凌」之法律責任與案例解析	3	
獨立董事	陳偉康	114/06/06	中華公司治理協會	從職場霸凌事件談 DEI 之推動與領導力提升之必要性	3	6
		114/07/04	中華公司治理協會	永續傳承與 AI 應用轉型之路	3	
獨立董事	王茂榮	114/07/09	國泰金控&臺灣證券交易所	2025 國泰永續金融暨氣候變遷高峰論壇	6	6

## (二)針對重要管理階層

本公司內部建立有系列完整的主管升遷及培訓方案，配合公司的營運及全球化的腳步，推動個人發展計畫，公司內部對各部門間資訊採公開透明的方式，各高階主管於交流及研討會議中可作完全的資訊交流及探討。

「創新」、「策略規劃」、「全球思維」及「願景領導」列為管理階層必備的勝任能力，年度課程規劃則依據蒐集而來的需求，進行課程規劃及設計，評核年度考績，瞭解個人能力現況，給予合適的輔導與協助，提升績效表現。

目前針對公司主要幹部，提出接班人計劃。以一至五年為期由關鍵職位主管提報主要順位及次要順位接班人，提出職務代理概念，使主要及次要順位接班人能對關鍵職位主管公司有所了解及涉獵，完善備位之準備。

因應公司之發展與組織成長動能，除內部培養具潛力的中高階經理人外，亦邀請業界優秀高階人才加入公司管理團隊，本公司對重要管理階層之培養，抱持公開、開放、透明的方式，有計畫、有目標的培育及招聘未來經營團隊。

## 高階經理人薪酬與 ESG 績效

為激勵經理人重視長期綜效，以達到永續發展。自 2024 年起，規劃評估經理人於設定年度目標時，納入永續績效指標，並依據本公司績效考核管理辦法進行評核。

落實將 ESG (環境、社會、公司治理) 納入高階經理人的全面評估與薪酬機制，確保企業永續發展，提升競爭力並符合投資人與市場需求。

目標：

- 1.提升企業關注：飽和足投資人與市場對 ESG 的期望
- 2.降低風險：保證合規，減少環境與勞動力風險
- 3.吸引投資：增加 ESG 基金與持續投資機構的興致
- 4.提升品牌價值：提高企業社會責任形象
- 5.提高人才吸引力：建立 ESG 人才發展機制，提高員工認同感
- 6.未來擴大薪酬與永續績效連結實施對象至主管級人員。

### 設定 ESG 績效指標 ( KPI )

根據永續發展策略，為高階主管制定標準、擬定 ESG 指標如下：

職位	ESG 主要職責	績效指標	年度目標值
總經理	ESG 策略方向 可持續發展推動 供應商合規性管理	碳中和進度 永續產品營收占比	年度碳排(單位產量)減少 10% 永續產品營收占比提升 5%

	人才發展多元共融	供應商 ESG 審查合格率 多元與包容性及女性 主管占比	供應商 ESG 合規 100% 女性管理層佔 30%以上
生產協理	生產製造與供應鏈 ESG 管理	節能減碳達成率 水回收率 廢棄物及環境管理 供應商培訓	節能減排達標 90% 水回收率增加 10% 通過相關環境、化學品及環 保相關認證 年度供應商大會
財務副總	ESG 財務透明度與 綠色投資	ESG 風險管理 利害關係人溝通	綠色投資占比提升 ESG 風險管理執行率 100%
業務協理	負責市場推廣與 ESG 導向銷售	永續產品營收占比 ESG 形象與品牌影響 力 客戶 ESG 滿意度	永續產品營收占比 50%以上 ESG 形象與品牌影響力增加 10% 客戶 ESG 滿意度 80%以上
研發協理	研發永續產品與環 保技術	低碳商品開發數量 環保材質運用比例 綠色製程開發	低碳環保材質產品占開發量 80%以上 每年至少研發一項技術提升 產品循環利用率
採購協理	永續採購與供應鏈 管理	可持續材料使用率 ESG 供應商合規率 供應商培訓	可持續材料使用率 50%以上 ESG 合格廠商合規 80%以上 年度供應商大會

#### ESG 績效與薪酬掛勾機制

與年度 KPI 掛勾，影響年度薪資調整比例及年度獎金

ESG 績效達成率超過 80%以上：年度獎金增加 5%

ESG 績效達成率未達 50%：減少 5%績效獎金，高階管理層須提交改善計畫，  
接受季度考核