

## 董事會成員及重要管理階層之接班規劃與運作情形

### 【接班規劃】

本公司持續推動接班規劃，積極培養具潛力之主管及專業人才，以因應未來董事會及高階經營管理層需求，確保組織穩健與永續發展。

1. 董事會層面：營運副總經理已於 2022 年正式接任董事長，持續承擔治理與營運職責，並持續參與董事會事務，熟悉公司治理與決策流程，成為公司長期穩健經營之核心領導梯隊。
2. 事業群襄助安排：第一事業群、第二事業群及營建事業群皆具明確專業定位並各展所長。協理之設置除確保各事業群營運持續精進，亦推動跨群合作，共同承攬大型專案或標案，發揮協同效益，進一步提升市場競爭力與整體營運綜效。
3. 管理人才培育：持續推動外部專業課程（如卡內基、講師培訓）與跨單位輪調，並納入系統化接班與專業傳承機制；訂立年度教育訓練計畫，將執行成效列入績效考核，逐步培養全方位核心管理梯隊。
4. 組織年齡結構：持續優化年齡結構，兼顧資深經驗與年輕活力，以提升企業活力，並建構多層次接班梯隊，確保經營管理之持續性。

### 【運作情形】

為落實接班規劃，公司已建構多元培訓與發展機制，並逐步推動下列措施：

1. 治理傳承：持續安排董事長及中高階主管參與公司治理與決策實務，確保治理經驗與領導力延續。
2. 策略專案：自 2024 年起導入「策略發展、組織定錨及人才發展」專案，整合組織策略與目標，使接班規劃與人才發展相互呼應，進一步提升組織韌性與永續競爭力。
3. 事業群協作：各事業群協理已投入日常營運管理，並積極參與跨群專案協作，發揮專業優勢、強化整合效能，逐步驗證接班與團隊協作成果。
4. 梯隊建構：於 2025 年新聘營建事業群主管及會計部資深經理等核心幹部，形成「核心職能接班人」與「事業群接班梯隊」雙軌並行模式；結合年輕化結構與持續培訓，增強組織活力。
5. 培育與傳承：安排中高階幹部及關鍵人才參與卡內基、講師培訓等課程，並透過跨單位輪調與 Mentor 輔導機制強化領導與協作；同時安排專案經理及協理級主管參與跨事業群專案，累積資源整合與跨領域經營經驗；並共同規劃工程專案教材，系統化整理實務知識，作為未來人才培育與專業傳承之依據。