

## 董事會成員及重要管理階層之接班計劃及運作情形

### 董事會成員之接班計劃及運作

本公司董事之選任係依據「公司章程」採候選人提名制，每屆任期三年，並依據本公司「董事選任程序」辦理；除參酌每年董事會成員之績效評估結果作為遴選或提名董事之參考依據外，本公司「公司治理實務守則」訂有董事會成員應具備之能力，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（如營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力、危機處理能力、產業知識、國際市場觀、領導能力、決策能力）及產業經歷等。

接班之董事除應擁有卓越的策略思考能力外，亦應具備企業經營規劃能力及所營業務之專業經驗。為強化董事會職能，本公司對於董事會成員安排進修課程之規劃，選擇涵蓋公司治理主題相關之財務、風險管理、業務、商務、法務、會計、企業社會責任、內部控制制度、財務報告責任等課程，以輔助董事獲取新知與時俱進並熟悉自身在董事會的角色、功能、責任及義務，有效落實公司治理制度。

本公司依多元化方針於 113 年改選第二十三屆董事會，成員具備財金、商務及管理領域之豐富經驗與專業。此外，本公司獨立董事占比為 33%，本公司亦注重董事會成員組成之性別平等，女性董事比率目標為 30% 以上，目前 9 位董事，包括 3 位女性董事，比率達 33%。

### 重要管理階層之接班計劃及運作

本公司由人力資源部統籌建置重要管理階層接班機制，晶華的管理心法，就是延伸品牌優勢，依照不同職等培育出更多管理人才，相關計畫有：

**教練式領導：**教練式領導是一種以啟發和培養為核心的領導方式，專注於挖掘潛力並促進長期成長，特別適合用於具有潛力的管理新秀。他們往往具備創新思維和解決問題的能力，通過教練式的引導，領導者能幫助這些新秀建立自信、提升能力，並找到適合他們的發展方向，在強調建立良好的關係同時，讓新秀感受到信任與支持。這種領導方式的重點不在於直接指揮，而在於通過提問啟發他們的思考，並協助他們設立明確的目標與計劃。同時，定期的檢討與回饋能確保新秀不斷修正路徑並持續進步。因此，教練式領導不僅是一種技能，更是一種影響他人、激發潛力的藝術，長遠來看，將促進組織與個人的雙贏局面。

**導師計畫：**本計畫由主管推薦具潛力的接班同仁，針對不同職等量身打造，為期 6 至 8 個月。透過精心設計的學習模式，協助學員在專業知識與管理能力上全面提升，為組織未來培育領導新力軍。每位學員將配對一位專屬導師，開展一對一的深度學習與指導。導師透過「直向經驗傳承」或「橫向跨域學習」的方式，提供實戰經驗與多元視角，幫助學員建構全面的職場能力與管理思維。在計畫期間，學員將參與專案執行，將學習內容落實於實際操作中，培養解決問題與決策能力，透過與導師將定期進行進度檢視與反

饋，確保學員能在過程中不斷精進。

**領導力學院：**2025 年對集團而言，是人才發展邁入新里程碑的關鍵年度。我們正式啟動「領導力學院」，以系統化、前瞻化的方式打造專屬於集團的領導力發展體系。期能以由上往下引導，讓中階主管能夠獲得相應的能力養成，也同步確保領導思維、管理行為與組織期望緊密對齊。領導力學院的核心不是單向輸出教材，而是與全體主管共同協作，透過實務參與、案例共創與管理議題討論，一起形塑真正屬於集團的 Leadership DNA。我們將結合集團多年營運經驗、管理智慧與跨事業的成功模式，逐步內化為可傳承、可複製的領導文化，形成未來各級主管的共同語言。在此架構下，我們特別強調「主人翁精神」的培養。這不僅是一項能力，更是一種態度：以全局視角思考、以企業立場決策、以結果導向行動。透過領導力學院的課程與實作，我們希望每位主管都能跳脫僅管理部門的思維，而是能夠真正站在企業經營者的角度，主動發現問題、勇於承擔責任、持續追求最佳狀態。最重要的是，我們期望透過一套完整且具一致性的領導力發展體系，真正「賦能每一位領導者」。從新任主管到資深管理者，每個層級都能獲得清晰的能力指標、明確的發展方向、實用的工具方法與持續的教練支持。唯有每一位主管都具備更強的領導力、責任感與判斷力，集團才能在市場競爭中展現更敏捷的動能，最終實現最佳的經營成果。2025 年的領導力學院，是起點不是終點。我們將持續讓領導力發展深植於企業文化之中，共同打造一支能帶動組織成長、引領未來挑戰的領導團隊。

**小老闆計畫：**以利潤中心制為基礎，旨在建立並養成「當責思維」，將各部門主管轉變為“小老闆”。從「負責」進階到「當責」，主管不僅管理部門運營，更需全盤掌控，為結果負責，成為推動部門績效的核心力量。培訓課程涵蓋全面且實用的經營管理技能，專注於提升現場營運能力與經營視野，內容包括教練式團隊帶領、營收管理、財務分析、行銷策略以及數位化運營等關鍵能力。計畫以「理論結合實踐」為核心，透過課堂學習、成功案例觀摩與專案執行，由淺入深，幫助主管在實戰中累積經驗，全面提升決策力與執行力。在此過程中，學員將以「小老闆」的身份參與部門經營，鍛煉其商業思維與創新能力，並學會在不同情境中靈活應對。最終，透過系統化的養成與實踐，為組織打造一支具當責文化與競爭力的核心管理團隊。

現在晶華酒店集團旗下有十多家飯店總經理，都是自己培訓的，最具代表性的像是台北晶華暨集團餐飲董事總經理吳偉正、集團營運副總裁兼任捷絲旅台灣地區總經理陳惠芳、南部區域副總裁兼任台南晶英總經理李靖文等，都是從基層一路走來，不斷淬煉，亦成為品牌優勢延伸的代表。