

6.1 公司治理

GRI：2-9、2-10、2-11、2-15、2-17、2-18、2-19、2-20、2-21

	IFRS	治理	策略	風險管理	指標與目標
公司治理		✓	✓	✓	✓

國泰金控致力於建立誠信、透明的企業文化並完善公司治理制度，積極借鑒外部專業機構建議，在快速變遷的經營環境下實踐國際公司治理最佳實務，並持續深化公司治理效能，並被納入「臺灣證券交易所公司治理 100 指數」成分股，名列公司治理標竿企業。

6.1.1 董事會架構與運作

國泰金控董事會為最高決策單位，主席為董事長，未擔任公司高階管理階層職務，監督公司整體營運管理。2023 年本公司董事會共召開 8 次，董事會實際出席率 92%，董事平均任期為 10 年（其中 5 位獨立董事平均任期為 4.9 年）。董事會下設「審計委員會」、「薪資報酬委員會」、「公司治理暨提名委員會」及「風險管理委員會」四個功能性委員會，負責審議重要議案。為有效執行獨立監督及制衡之機制，各項議案均提經董事會報告及討論。若涉及董事自身或其代表之法人之利害關係而有害於公司利益之虞者應予迴避，符合利害關係人之最大利益。



- 目錄
- 董事長的話
- 國泰永續影響力故事
- 關於國泰金控
- 永續獎項肯定
- 永續績效與突破
- 01 國泰永續策略與治理
- 02 氣候
- 03 健康
- 04 培力
- 05 永續金融
- 06 永續治理**
- 07 附錄

- 目錄
- 董事長的話
- 國泰永續影響力故事
- 關於國泰金控
- 永續獎項肯定
- 永續績效與突破
- 01 國泰永續策略與治理
- 02 氣候
- 03 健康
- 04 培力
- 05 永續金融
- 06 永續治理**
- 07 附錄

董事會利益迴避

本公司依「董事會議事規範」明定董事對於會議事項，與其自身或其代表之法人有利害關係者，應於當次董事會說明其利害關係之重要內容，如有害於公司利益之虞時，不得加入討論及表決，且討論及表決時應予迴避，並不得代理其他董事行使其表決權。董事之配偶、二親等內血親，或與董事具有控制從屬關係之公司，就會議之事項有利害關係者，視為董事就該事項有自身利害關係。另為落實董事兼職之管理，本公司「公司治理實務守則」及「負責人兼職應遵行事項準則」要求本公司董事兼任職務時，應確保本職與兼職之有效執行、不得有利益衝突或違反金融控股公司與其轉投資事業及子公司內部控制及監督制衡機制，確保股東權益。董事對利害關係議案迴避之執行情形、於其他董事會任職狀況、持股狀況請參閱國泰金控 2023 股東會年報頁 12-18 與頁 45。

6.1.2 董事會專業性、獨立性與多元性

為持續強化公司治理，國泰金控重視董事會組成之專業性、獨立性與多元性，設有「公司治理暨提名委員會」，負責董事提名，依相關法令規範並考量董事會組成，並審查董事候選人之資格條件。2023 年增加一席女性董事，新任董事陳晏如女士具有金控、銀行、財務管理等經歷，有效提升董事會多元性；於董事會下增設風險管理委員會，強化董事會監督能力；明訂董事之企業永續培訓機制。詳細關於國泰金控董事會成員多元化政策之落實情形請見國泰金控 2023 股東會年報頁 25-28。



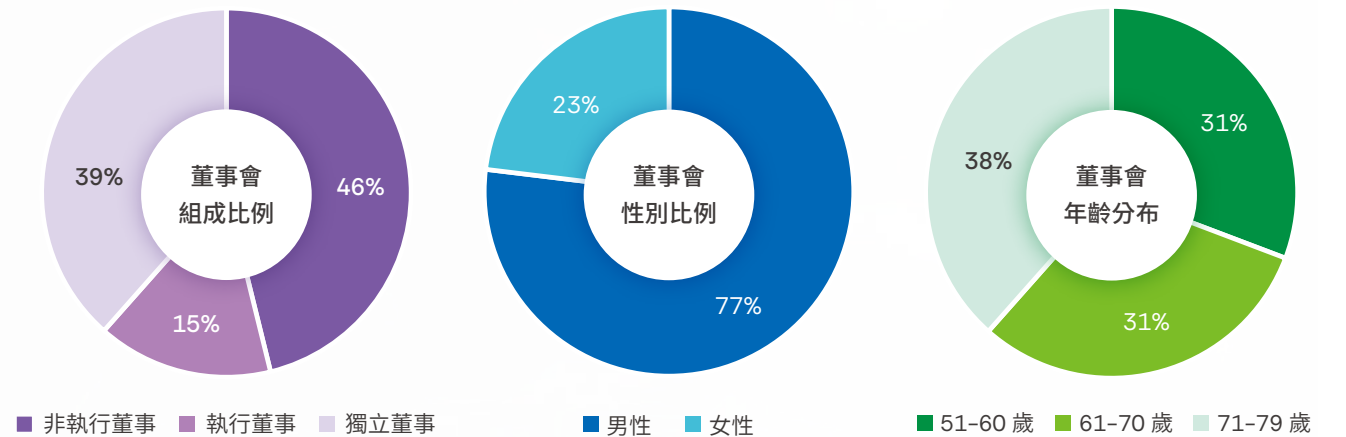
國泰金控「公司治理實務守則」第 30 條明訂董事會之組成及能力要求。董事積極參與內、外部進修課程，議題涵蓋風險管理、公司治理、企業永續、防制洗錢與打擊資恐、資訊安全等，2023 年每位董事平均進修時數約 13.6 小時。



- 國泰金控制定「獨立董事職責範疇準則」明訂「獨立董事如有反對或保留意見，應於董事會議事錄載明」、「本公司不得妨礙、拒絕或規避獨立董事執行業務」及「獨立董事執行業務認有必要時，得要求董事會指派相關人員或自行聘請專家協助辦理，相關必要費用，由本公司負擔之」，以確保獨立董事能善盡職責，有效提升董事會運作及公司經營績效。
- 國泰金控 13 席董事中獨董佔 5 席，獨董席次佔比超過 1/3。



國泰金控董事會成員組成具備多元背景，包括不同產業、學歷、專業知識及能力。國泰金控 2023 年增加 1 席女性董事。



國泰金控董事會成員多元化政策之落實情形

多元化核心項目 董事姓名	基本組成									產業經驗					專業知識 / 能力										
	國籍 / 註冊地	性別	兼任本公司員工 (即執行董事)	年齡			獨立董事 任期年資			金控	銀行	保險	證券	資產管理	數位金融 / 金融科技	資訊業 / 科技業 / 其他	全球產業 分類標準 ^(註1) (GICS Level 1)	商務	財務 / 會計	法律	金融	數學 / 精算	資訊科技	海外市場 / 併購	風險管理
				51至60	61至70	71至79	3年以下	3至9年	9年以上																
蔡宏圖	中華民國	男			✓				✓		✓					金融 (Financials)	✓		✓	✓			✓		
蔡鎮球	中華民國	男		✓					✓		✓					金融 (Financials)	✓	✓		✓			✓		
仲躋偉	中華民國	男			✓				✓	✓		✓		✓		金融 (Financials)	✓	✓		✓			✓		
郭明鑑	中華民國	男			✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓	金融 (Financials)、 日常消費品 (Consumer Staples)、 原材料 (Materials)	✓	✓		✓			✓		
黃調貴	中華民國	男				✓			✓		✓					金融 (Financials)	✓			✓	✓		✓	✓	
熊明河	中華民國	男				✓			✓		✓					金融 (Financials)	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
李長庚	中華民國	男	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓			金融 (Financials)	✓	✓		✓			✓	✓	
陳晏如	中華民國	女	✓	✓					✓	✓						金融 (Financials)	✓	✓		✓					
苗豐強	中華民國	男				✓		✓ (註2)	✓	✓	✓	✓		✓		金融 (Financials)、 原材料 (Materials)、 資訊科技 (Information Technology)、 日常消費品 (Consumer Staples)	✓	✓		✓		✓	✓		

目錄

董事長的話

國泰永續影響力故事

關於國泰金控

永續獎項肯定

永續績效與突破

01 國泰永續策略與治理

02 氣候

03 健康

04 培力

05 永續金融

06 永續治理

07 附錄

- 目錄
- 董事長的話
- 國泰永續影響力故事
- 關於國泰金控
- 永續獎項肯定
- 永續績效與突破
- 01 國泰永續策略與治理
- 02 氣候
- 03 健康
- 04 培力
- 05 永續金融
- 06 永續治理**
- 07 附錄

多元化核心項目	基本組成									產業經驗					專業知識 / 能力											
	國籍 / 註冊地	性別	兼任本公司員工 (即執行董事)	年齡			獨立董事任期年資			金控	銀行	保險	證券	資產管理	數位金融 / 金融科技	資訊業 / 科技業 / 其他	全球產業分類標準 (註1) (GICS Level 1)	商務	財務 / 會計	法律	金融	數學 / 精算	資訊科技	海外市場 / 併購	風險管理	
				51至60	61至70	71至79	3年以下	3至9年	9年以上																	
魏永篤	中華民國	男		✓			✓	✓							✓	金融 (Financials)、 原材料 (Materials)、日常 消費品 (Consumer Staples)、資訊科技 (Information Technology)	✓	✓		✓						
王儷玲	中華民國	女		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		金融 (Financials)	✓	✓		✓				✓		
吳當傑	中華民國	男		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			金融 (Financials)	✓	✓		✓				✓		
余佩佩	中華民國	女		✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓	金融 (Financials)、 資訊科技 (Information Technology)、日常 消費品 (Consumer Staples)	✓	✓		✓				✓		

註 1：董事產業經驗說明如下

- ① 蔡宏圖先生擔任國泰金控董事長，並曾任國泰人壽董事長 (前述公司均屬金融產業)。
- ② 蔡鎮球先生擔任國泰金控董事及國泰產險董事長 (前述公司均屬金融產業)。
- ③ 仲躋偉先生擔任國泰金控及國泰世華銀行董事，並曾任中國招商銀行信用卡中心總經理、中國信託商業銀行消費金融總處副總處長、花旗銀行信用卡中心 (臺灣) 財務長、友邦信用卡中心財務長 (前述公司均屬金融產業)。
- ④ 郭明鑑先生擔任國泰金控董事及國泰世華銀行董事長，並曾任國泰金控 / 國泰世華銀行 / 國泰綜合證券獨立董事、摩根大通銀行台灣區及香港區總裁 (前述公司均屬金融產業)；另郭明鑑先生亦擔任中山華利實業集團股份有限公司 (從事運動鞋的產品開發設計、生產與銷售，屬日常消費品產業) 獨立董事，並曾任榮成紙業股份有限公司 (造紙業屬原材料產業) 董事。
- ⑤ 黃調貴先生擔任國泰金控董事，並曾任國泰人壽董事長、副董事長及總經理 (前述公司均屬金融產業)。
- ⑥ 熊明河先生擔任國泰金控董事及國泰人壽董事長，並曾任國泰人壽副董事長及總經理 (前述公司均屬金融產業)。
- ⑦ 李長庚先生擔任國泰金控董事、總經理及國泰綜合證券董事，並曾任國泰世華銀行董事及總經理、國泰人壽副總經理 / 協理 / 經理 (前述公司均屬金融產業)。
- ⑧ 陳晏如女士擔任國泰金控董事及財務長 / 資深副總、國泰世華銀行及國泰創投董事，並曾任國泰世華銀行資深副總、副總及國泰銀行總稽核 (前述公司均屬金融產業)。
- ⑨ 苗豐強先生擔任國泰金控及國泰世華銀行獨立董事，並曾任國泰人壽及國泰產險獨立董事 (前述公司均屬金融產業)；另苗豐強先生亦擔任聯成化學科技股份有限公司 (生產化學品屬原材料產業) 董事長、神通資訊科技股份

有限公司 (屬資訊科技業) 董事，以及聯華製粉食品股份有限公司 (食品製造商屬日常消費品產業) 董事。

- ⑩ 魏永篤先生擔任國泰金控 / 國泰世華銀行 / 國泰綜合證券 (前述公司均屬金融產業) / 台達化學工業股份有限公司 (生產化學品屬原材料產業) 獨立董事及世界先進積體電路股份有限公司 (電子 / 半導體業屬資訊科技產業) 董事，並曾任 Da Chan Food (Asia) Limited (大成食品 (亞洲) 有限公司 (食品製造商屬日常消費品產業) 獨立非執行董事。
- ⑪ 王儷玲女士擔任國泰金控及國泰人壽獨立董事，並曾任金融監督管理委員會主任委員 / 政務副主任委員、中國人壽獨立董事、第一英傑華人壽董事 (前述公司及機構均屬金融產業)。
- ⑫ 吳當傑先生擔任國泰金控 / 國泰世華銀行 / 國泰人壽 / 國泰產險獨立董事及台灣金融服務業聯合總會秘書長，並曾任華南金控 / 華南銀行 / 台灣土地銀行董事長、金融監督管理委員會常務副主任委員 / 證券期貨局局長 (前述公司及機構均屬金融產業)。
- ⑬ 余佩佩女士擔任國泰金控 / 國泰人壽 / 國泰產險 (前述公司均屬金融產業) / 緯創資通股份有限公司 (資訊業屬資訊科技產業) 獨立董事及維格餅家股份有限公司 (食品製造商屬日常消費品產業) 董事長，並曾任美商高盛亞洲證券有限公司 (香港) 董事總經理、美商高盛亞洲證券有限公司 (臺北分公司) 總經理、美商高盛亞洲證券有限公司 (香港) 經理 / 副總裁、瑞士商瑞士聯合銀行 (股) 公司 (臺北分公司) 助理副總裁、美商花旗銀行 (股) 公司 (臺北分行) 經理 (前述公司均屬金融產業)。

註 2：至 112 年 12 月 31 日止，苗豐強獨立董事任期年資為 7.5 年；魏永篤獨立董事任期年資為 6.5 年；王儷玲獨立董事及吳當傑獨立董事任期年資為 4.5 年。

6.1.3 董事會績效評估

為提升董事會運作效能，國泰金控訂定「董事績效考評準則」及「董事薪酬給付準則」外，特別針對董事會及功能性委員會整體運作訂定「董事會暨功能性委員會績效評估辦法」，並納入企業永續指標，例如：「法令遵循」、「公司治理」、「風險控管」及「企業永續與企業社會責任」等項目，以確保董事會及功能性委員會能於公司治理、公司營運與企業永續實踐等各方面克盡職責，並每年執行一次董事會暨功能性委員會績效評估作業，由董事會、各功能性委員會成員及董事會議事單位就各項指標進行績效評估，並由董事會議事單位彙整評估結果（評估結果共分為三個等級：超越標準、符合標準及仍可加強）提報至董事會。

績效評估面向

董事會	功能性委員會（包含審計委員會、薪資報酬委員會、公司治理暨提名委員會及風險管理委員會）	個別董事成員
<ul style="list-style-type: none"> 對公司營運之參與程度 提升董事會決策品質 董事會組成與結構 董事的選任及持續進修 內部控制 	<ul style="list-style-type: none"> 對公司營運之參與程度 功能性委員會職責認知 提升功能性委員會決策品質 功能性委員會組成及成員選任 內部控制 	<ul style="list-style-type: none"> 公司目標與任務之掌握 董事職責認知 對公司營運之參與程度 內部關係經營與溝通 董事之專業及持續進修 監督公司財務營運情形 監督公司內稽內控、風險管理及法令遵循運作 公司信用評等 公司履行企業永續

績效評估結果

內部評估	外部評估
<ul style="list-style-type: none"> 2023 年國泰金控董事會暨各功能性委員會內部績效評估結果皆為「超越標準」。 2023 年度本公司董事評核結果皆為「合格」。 	<p>國泰金控已分別於 2019 年及 2022 年委請「社團法人臺灣誠正經營暨防弊鑑識學會」完成 2018 年及 2021 年董事會外部績效評估，並依學會之優化建議，研議並執行精進措施。</p>

註：詳細董事會暨功能性委員會績效評估結果請參考連結。

6.1.4 董事及經理人薪酬結構

董事薪酬

為健全公司治理制度，以提升長期經營績效，本公司於「董事薪酬給付準則」中訂定董事薪酬政策，並明訂董事酬勞、董事報酬、交通費等董事薪酬項目及標準。董事酬勞依國泰金控章程規定之標準給付，惟獨立董事及外部董事領取固定報酬，不參與董事酬勞之分派，另為提升營運風險管控，依「董事績效考評準則」規定，董事考評指標包含對公司營運參與程度、監督公司財務營運情形、內稽內控、風險管理及法令遵循運作等項目，董事若年度考評不合格者，不予支領董事酬勞。董事報酬則係參酌各別董事對公司營運參與程度、貢獻價值及同業薪酬水準，由薪資報酬委員及董事會核給。此外，為確認董事薪酬合理性，每三年均由薪資報酬委員會及董事會定期評估「董事薪酬給付準則」之合理性。

董事薪酬

- 依「董事薪酬給付準則」制定薪酬政策，由薪資報酬委員會參酌各董事對公司營運參與程度、貢獻價值及同業薪酬水準個案
- 每三年定期評估「董事薪酬給付準則」之合理性，並提報薪資報酬委員會及董事會核定
- 於董事績效考評中監督本公司內稽內控、風險管理及法令遵循運作之指標，若年度考評不合格者，則不予支領董事酬勞

經理人薪酬

- 訂定「經理人薪酬給付準則」，參酌職位職責、績效、能力、與外部薪酬標準市場核定
- 以金控總經理為例，其變動薪酬與財務報酬指標、相對性財務指標、公司營運策略發展指標、內部控制與法令遵循，及企業永續經營指標等績效表現連結，包含三年期長期獎勵，非於盈餘當年度全數給付
- 每年進行薪酬競爭力分析、評估個別經理人報酬，且每三年定期檢視「經理人薪酬給付準則」，並提報薪資報酬委員會及董事會核定