

6.1 公司治理

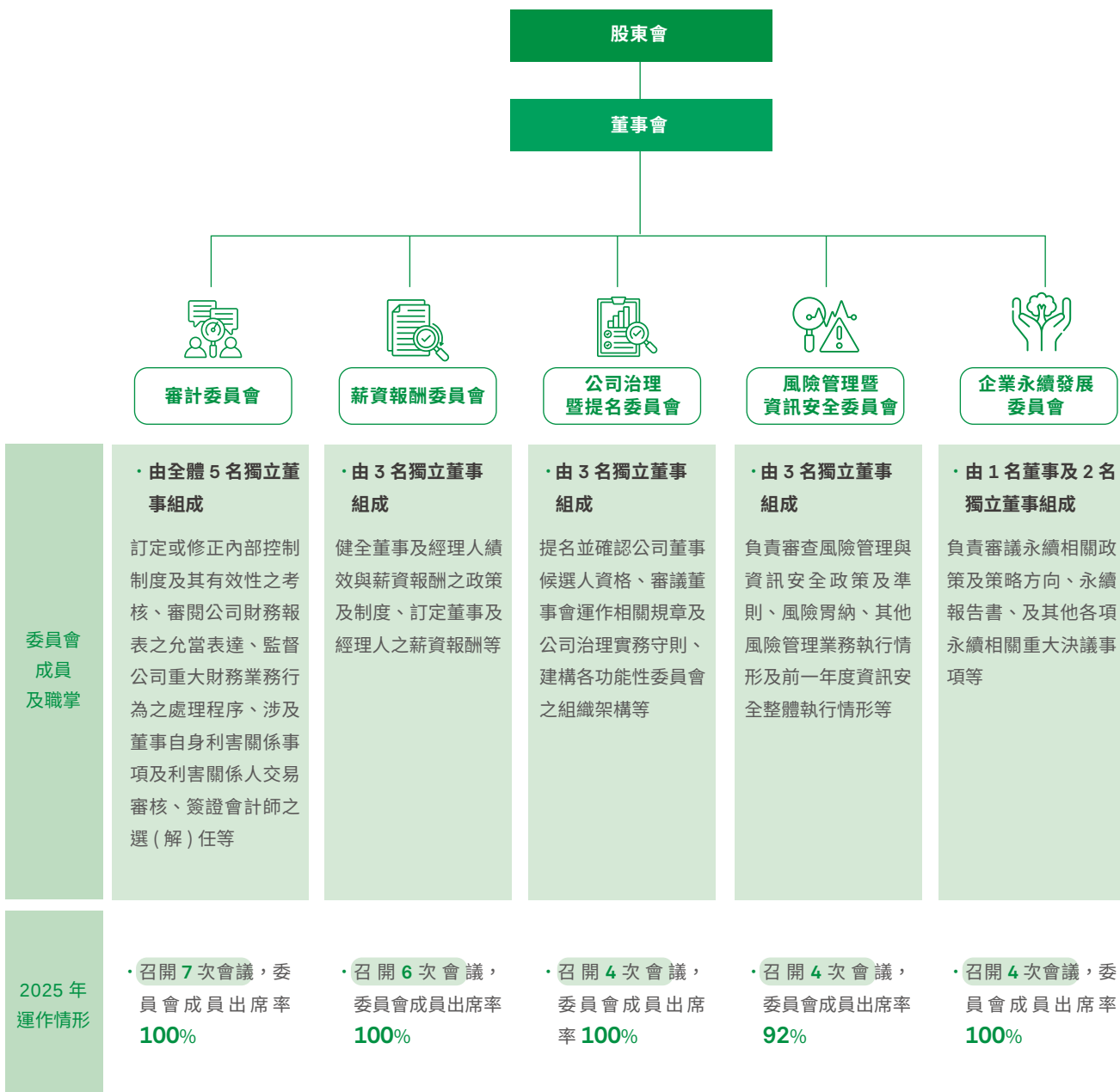
GRI: 2-9、2-10、2-11、2-15、2-17、2-18、2-19、2-20、2-21

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落實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。有關國泰金控公司治理內容，亦請參閱國泰金控股東會年報。

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。2025 年本公司董事會共召開 9 次，董事會實際出席率 100%，符合本公司「公司治理實務守則」所訂董事會成員年度實際出席董事會之出席率應達 80% 以上之要求，董事平均任期 8.9 年，其中獨立董事平均任期 3.5 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」、「風險管理暨資訊安全委員會」及「企業永續發展委員會」五個功能性委員會。

2025 年本公司提升「企業永續發展委員會」至董事會功能性委員會位階，並設置「永續長」負責統籌擘劃集團永續發展策略目標，建立治理架構及督導永續策略推動；將資訊安全納入「風險管理委員會」職掌並更名為「風險管理暨資訊安全委員會」且成員全數由獨立董事擔任；完成第三次董事會外部績效評估，並優化董事會及功能性委員會之內部績效評估機制，將「指標評分標準」及「評估結果」之分級方式，分別自現行二分法與三分法優化為以五級距為原則，藉此更加有效鑑別精進面向，進而強化董事會及功能性委員會之運作效能。



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 2025 股東會年報頁 40-41 與頁 6-11。

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」，負責董事提名及資格審查，並由董事會決議通過後，送請股東會選任之。再者，為落實股東行動主義，本公司於公司章程明訂採「董事選舉候選人提名制度」，持有本公司已發行股份總數百分之十以上股份之股東，得以書面向本公司提出董事候選人名單，除有下列情事之一者外，公司應將被提名人列入董事候選人名單（1. 提名股東於公告受理期間外提出；2. 提名股東於公司停止股票過戶時，持股未達百分之十；3. 提名人數超過董事應選名額；4. 提名股東未敘明被提名人姓名、學歷及經歷）；公司應於股東常會開會 40 日前或股東臨時會開會 25 日前，公告董事候選人相關資料，以利股東於公司股東會前，參考候選人名單及學歷經歷等資料，進而於股東會投票選舉其認同之候選人擔任公司董事。持有本公司已發行股份總數百分之十以上股份之股東若無提出董事候選人名單，本公司所有董事候選人皆由「公司治理暨提名委員會」提名，所提名候選人，均具備財金、商務及管理執行職務所須之專業性，並於「基本組成」、「產業經驗」及「專業知識／能力」等面向符合多元性，董事會整體組成亦須具備營運判斷能力、經營管理能力、危機處理能力、國際市場觀等公司經營所需能力。本公司於 2025 年 6 月 13 日完成第九屆董事選舉，其中新任獨立董事郭政弘先生具有商務、財務、會計及資訊科技等專業經歷及知識，王煒先生具有商務、財務、資訊科技、海外市場等專業經歷及知識；新任董事蔡宗翰先生具有金融、商務、經濟、法律、海外市場及併購等經歷及知識，蔡宗諺先生具有商務、金融、營建、健康管理等經歷及知識，董事會整體亦具備商務、財會／經濟、法律、金融、數學／精算、數位金融、金融科技、資通訊、健康管理、海外市場／併購、風險管理及永續（包含氣候變遷）等之專業知識與技能，符合本公司「公司治理實務守則」多元化要求，有助於本集團推動「國際化」、「數位化」及「金融創新與應用」之發展策略。本公司董事會成員多元化政策之落實情形請見國泰金控 2025 股東會年報頁 20-21。

註：本公司於 2025 年 6 月 13 日進行董事會改選，第九屆董事請詳見國泰金控官網。



專業性

國泰金控「公司治理實務守則」明訂董事宜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，董事會整體宜具備之能力包括：營運判斷能力、會計及財務分析能力、經營管理能力(包括對子公司之經營管理)、危機處理能力、產業知識、國際市場觀、領導能力、決策能力、風險管理知識與能力。董事積極參與內、外部進修課程，議題涵蓋IFRS 17、風險管理、公司治理、企業永續、氣候變遷、防制洗錢與打擊資恐、資訊安全、人工智慧等，2025年每位董事平均進修時數約**16.5**小時。



獨立性

• 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。

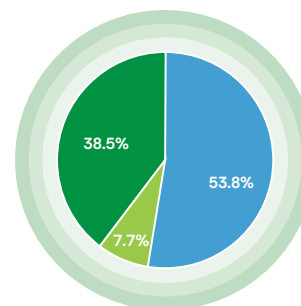
• 國泰金控**13**席董事中，獨立董事共**5**席，其席次佔比超過1／3。



多元性

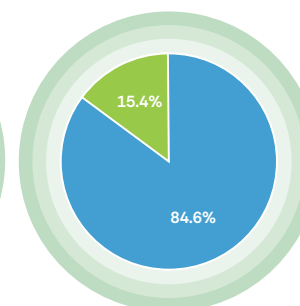
國泰金控董事會成員組成具備多元背景，包括不同年齡、不同產業經驗、學歷、專業知識及能力。為強化公司治理並促進董事會組成與結構之健全發展，本公司「公司治理實務守則」中，就「董事會成員多元化」之政策指出：董事會之組成應考量公司營運架構、業務發展方向、未來發展趨勢等各種需求，並宜評估各種多元化面向，例如：基本組成(如：性別、年齡、國籍、種族等)、專業經驗(如：金控、銀行、保險、證券、產業、科技等)、專業知識與技能(如：商務、財務、會計、法律、行銷、數位科技等)。

董事會組成比例



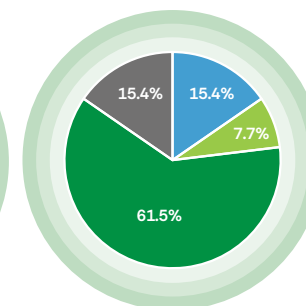
● 非執行董事
● 執行董事
● 獨立董事

董事會性別比例



● 男性
● 女性

董事會年齡分布



● 41-50歲
● 51-60歲
● 61-70歲
● 71-79歲

6.1.3 董事會績效評估

為提升董事會運作效能，國泰金控除訂定「董事績效考評準則」外，並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，經董事會議事單位彙整評估結果後，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、風險管理暨資訊安全委員會及企業永續發展委員會）	個別董事成員
✓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	✓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	✓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
• 2025 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「傑出優秀」。 • 2025 年度本公司董事評核結果皆為「合格」。	• 國泰金控已分別於 2019 年、2022 年及 2025 年委請「社團法人臺灣誠正經營學會」完成本公司 2018 年、2021 年及 2024 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。

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 董事及經理人薪資結構

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。