台灣自來水股份有限公司第 22 屆董事、監察人
適任性畫像與能力矩陣

為落實永續發展及長期價值創造目標，本公司採「事前規劃、事後檢視」原則，建構董監事適任性畫像與能力矩陣。事前（圖 1）依據公司未來經營策略（115 至 120 年），盤點所需專業能力，勾勒董監事適任性畫像與能力矩陣，作為專業組成及多元化規劃之參考；事後（圖 2）依現任董監事學經歷及專業背景，檢視其與事前規劃之契合程度，呈現董監事專業多元性及整體治理能力，作為未來組成優化與專業精進之參考。

圖1 董監事適任性畫像與能力矩陣（事前）

依115~120年未來經營策略規劃

公司永續發展與長期價值創造重點

- **供水穩定－** 多元水源、降低漏水、備援幹管、強化應變
- **水質優良－** 淨水場現代化、全流程水安全
- **服務深化－** 數位便民、提升用戶體驗與信賴
- **組織優化－** 人才培育、管理革新、資訊應用
- **淨零排放－** 提升能效、綠色能源、資源循環
- **財務健全－** 增加收益、降低成本、資金規劃

董監事適任性畫像

- 具公共事業治理與永續發展視野
- 熟悉水務、基礎設施或工程管理
- 能監督財務、風險及重大投資決策
- 重視法遵、內控、公司治理及監督職能
- 具數位轉型、AI應用、資訊治理或資安觀念
- 能整合中央、地方與利害關係人觀點

多元化規劃原則

- 專業多元：工程、環境、財務、法務、資訊、公共治理、勞工實務
- 性別多元：女性席次宜達三分之一以上
- 年齡結構均衡：兼具資深經驗與中生代觀點
- 兼顧獨立董事、勞工董事與監察人功能
- 結合中央政策視角與地方治理經驗

能力矩陣（建議）

能力面向	對應策略重點	必要程度
A. 策略治理與公司治理	永續發展、重大決策、PDCA管控	高
B. 水務工程與供水韌性	多元水源、降低漏水、備援幹管、緊急應變	高
C. 水質環境與淨零永續	淨水場現代化、全流程水安全、節能減碳、資源循環	高
D. 財務會計與投融資	增加收益、降低成本、資金籌措與財務評估	中高
E. 法務風險與稽核監督	法遵、風險管理、契約治理、監督職能	中高
F. 數位轉型與智慧應用／資安	智慧客服、APP、AI應用、資訊韌性	中高
G. 公共政策與跨機關協調	政策溝通、中央地方協作、利害關係人協調	高
H. 組織人才與勞動實務	人才培育、管理革新、勞工參與、研訓發展	中

註：本圖依附件「未來經營策略（115~120年）」歸納，作為董監事適任性規劃示意；能力面向並與現任董監事專業背景相互對應。

圖2 現任董監事適任性畫像與能力矩陣（事後）

依第22屆董事、監察人名單（115.03.27更新）整理

現任董監事概況

- 董事15席（含獨立董事2席、勞工董事3席）
- 監察人5席
- 董監事合計20席

多元組成

- 性別：男12人、女8人（女性占40%）
- 年齡：31–40歲1人、41–50歲4人、51–60歲7人、61歲以上8人
- 背景：中央部會、地方政府、學界、法界、公司經營與勞工實務兼備

專業結構亮點

- 水務工程、公共治理與地方行政背景完整
- 兼具環境永續、財務會計、法務風險與資訊專長
- 董事會與監察人體系兼顧監督、策略與營運實務

能力矩陣（現況）

類別	職稱	姓名	A 策略治理	B 水務工程	C 水質環境/淨零	D 財務會計	E 法務風險	F 數位資訊	G 公共政策/地方治理	H 組織營運/勞動實務
董事	董事長	李嘉榮	●	●						●
董事	董事	李丁來	●	●	●					●
董事	獨立董事	丁澈士	●	●	●					
董事	獨立董事	張順豪	●				●			
董事	董事	吳佳穎						●	●	
董事	董事	王藝峰		●					●	
董事	董事	邱萬金	●			●	●		●	
董事	董事	丁秀儀	●			●		●		
董事	董事	張瑞瑋			●				●	
董事	董事	張婷嫻	●						●	
董事	董事	邱俐俐	●						●	
董事	董事	黃圖榮							●	●
董事	勞工董事	李霽原		●						●
董事	勞工董事	藍秉修		●						●
董事	勞工董事	譚獻翰		●						●
監察人	監察人	張峯源			●				●	
監察人	監察人	邱敬斌	●						●	
監察人	監察人	周銘琰							●	
監察人	監察人	張芘維				●				
監察人	監察人	李良珠	●						●	
涵蓋人數			10	7	4	3	2	2	11	6

註1：●表示具該專業能力或相關經歷。
註2：本圖依現任董監事現職及學經綜合歸納，能力歸類得複數標示，作為揭露示意。