

藥華醫藥致力於完善公司治理機制，以追求永續經營之精神，我們持續強化董事會職能及治理架構，並積極優化風險管控，避免對公司營運造成任何負面衝擊；此外公司也極度重視資安及個資保護以維護公司資訊安全及病患個資權益。藥華醫藥極力保護藥品專利及商標，執行完善的全球智慧財產權管理，確保藥品在全球市場中獲得周全且有效的法律保護；同時我們亦推動健全的供應鏈管理機制，透過管理政策文件、考核、風險評估等措施，與供應商確保供應鏈不中斷，並期待與供應鏈夥伴一同強化永續意識，促進對社會、經濟與環境的正面影響力，提升企業韌性與品牌形象，共創穩健的商業模式，打造卓越營運亮點。



主要利害關係人

患者
員工
醫護人員
委外研究/實驗單位
股東與投資者

供應商與商業夥伴
當地社區
政府與監管機構
媒體
NPOs/NGOs

2.1 公司治理架構

▶ 董事會的遴選與責任 (GRI 2-9) (GRI 2-10)

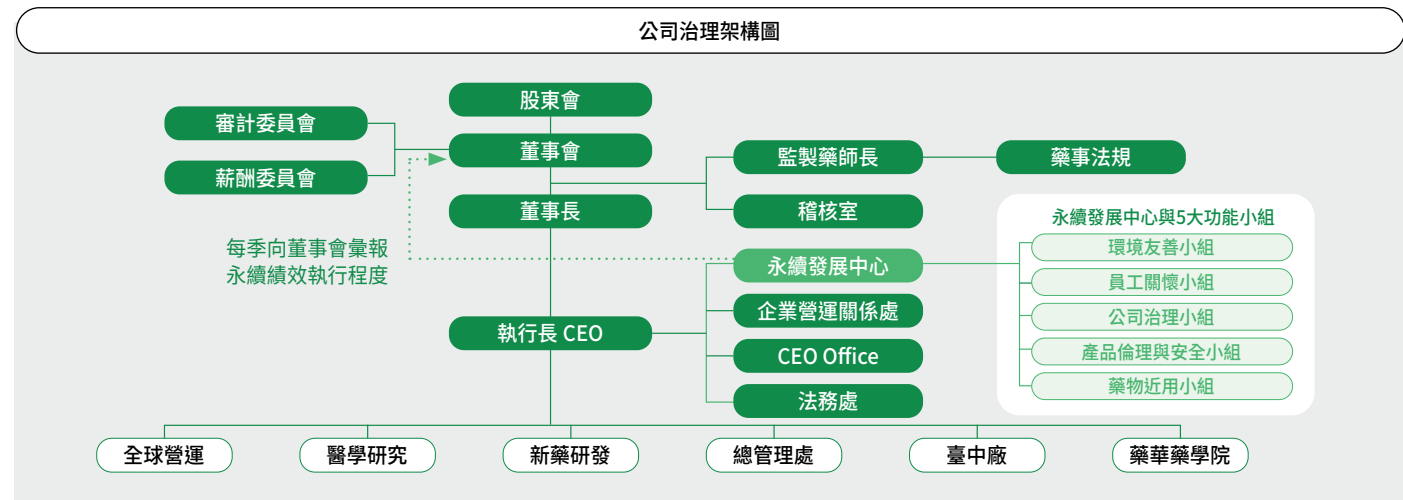
董事會是藥華醫藥最高治理單位，屬於單軌制運作，任期3年；董事會成員之提名與遴選依循**董事選舉辦法**，將股東權益、多元性、獨立性及董事的管理能力納入辦法中。

公司董事會於2024年5月27日的股東常會改選，改選後獨立董事由3席增為4席，並包含1位女性，獨董席次大於1/3，且連續任期皆不超過3屆，此舉除因應金管會要求，也強化了董事會之職能與獨立性。全體董事仍維持11席董事，女性董事由2席增為3席，本屆董事任期自2024年5月27日至2027年5月26日止。董事會的

職責包括制定公司永續策略、監督管理階層以及對公司與股東負責的重要角色。

董事會下轄審計委員會及薪酬委員會，永續發展中心則直屬於執行長下，功能如下圖。

藥華醫藥及各子公司均每季至少召開1次董事會，經理人及財會主管皆需列席備詢，並由稽核主管向董事會報告稽核情形。子公司董事資訊請參考[年報關係企業相關資料](#)。



▶ 2024年董事會執行情形

	藥華醫藥	泛泰醫療	美國子公司	日本子公司
董事會召開次數	10	5	6	7
董事親自出席率	98%	100%	100%	93.88%

► 董事會組成與多元化 GRI 2-9 GRI 2-10 GRI 2-11 GRI 2-15 GRI 405-1

為強化公司治理並促進董事會結構之穩健發展，本公司「公司治理實務守則」第20條第2項指出：董事會之組成應考量公司經營發展規模及主要股東持股情形，衡酌實務運作需要，設置適當之董事席次，並評估各種多元化面向，例如：基本條件與價值(如：性別、年齡、國籍、文化等)、專業經驗與技能(如：法律、會計、產業、財務、行銷、科技等)。

董事會職責

本公司董事會指導公司策略、監督管理階層及對股東負責，其各項作業與決策均依照法令、公司章程規定及股東會決議來行使職權。本公司董事會人選之提名作業辦法皆遵守相關法規，由董事會決議通過後，送請股東會選任之。

為因應公司業務發展需求，本公司董事會由產業、財務、管理及法學等背景之專家及學者組成，且具營運判斷、會計與分析、經營管理、產業知識、氣候變遷因應及國際市場觀等各領域專長之董事至少選任1人，以達有效監督管理階層並提供專業指導之目標。

董事會成員落實多元化情形

本公司現任董事共11席，包含7位董事及4位獨立董事，年齡介於50至83歲間，包括3位女性，兼任公司員工之董事共3位，累積平均任期為7.91年。成員擁有生技、金融、教育及財務金融等產業之豐富經驗與專業，具備執行職務所需之知識、技能與素養，其中亦包括一位國家發展基金管理會代表，提升產業成長動能。4位獨立董事中，1名任期年資在5年以上，其經驗橫跨產、官、學三界，擁有傑出全球生技業生產與製造經驗，故繼續借重專業經驗，給與董事會監督並提供專業意見；另聘任1名美籍人士Jeffrey R. Williams，Mr. Williams專精財務與教育領域，可以就近指導美國子公司相關業務。為持續落實董事會多元化組成，藥華醫藥未來將以董事會任一性別達席次1/3為目標邁進。

職稱	姓名	國籍	性別	專業背景								年齡			獨立董事任期			兼任高階主管員工	家庭成員任職於本公司
				營運判斷能力	會計/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	30歲以下	31-50歲	51歲以上	1-3年	4-6年	7-9年		
董事長	詹青柳	中華民國	女	V		V	V	V	V	V	V			V				V	
董事	林國鐘	中華民國	男	V		V	V	V	V	V	V			V				V	V
董事	徐雪舫	中華民國	女	V		V	V		V	V	V			V					
董事	黃正谷	中華民國	男	V		V	V	V	V	V	V			V				V	
董事	蕭振榮	中華民國	男	V		V	V		V	V	V			V					
董事	李伸一	中華民國	男	V				V	V		V			V					
董事	張進德	中華民國	男	V	V	V	V		V	V	V			V			V		
獨董	田健和	中華民國	男	V		V	V	V	V	V	V			V		V			
獨董	謝明娟	中華民國	女	V		V	V		V	V	V			V	V				
獨董	劉敬村	中華民國	男	V	V	V	V		V	V	V			V	V				
獨董	Jeffrey R. Williams	美國	男	V	V	V	V		V	V	V			V	V				

註：董事會於2024年5月改選，此表格呈現改選後之新任董事會成員名單



► 功能性委員會

董事會下設有兩個功能性委員會，分別為「審計委員會」及「薪資報酬委員會」，成員皆為獨立董事組成。薪資報酬委員會聘請一位外部專家(謝明娟教授)擔任委員，以健全董事會功能及強化管理機制。

		審計委員會	薪資報酬委員會
職責		協助董事會監督公司會計、稽核、財務報導流程及財務控制上的品質和誠信度，並協助控管公司已存在或潛在之衝擊議題，強化公司內控機制	協助董事會訂定及檢討董監事、經理人績效評估及薪資報酬之政策、制度、標準與結構
組成	5月改選前	田健和獨立董事、楊育民獨立董事、張進德獨立董事	田健和獨立董事、楊育民獨立董事、張進德獨立董事、謝明娟委員
	5月改選後	田健和獨立董事、謝明娟獨立董事、劉敬村獨立董事、Jeffrey R. Williams獨立董事	田健和獨立董事、謝明娟獨立董事、劉敬村獨立董事、Jeffrey R. Williams獨立董事
2024年開會次數		6次	3次
出席率		100%	100%

► 避免利益衝突 GRI 2-11 GRI 2-15

為建立良好的董事會治理制度及健全的監督與管理機能，本公司訂有「[董事會議事規則](#)」、「[誠信經營守則](#)」及「[道德行為準則](#)」等政策，其中明訂利益迴避之相關規範，董事對於會議事項，與其自身或其代表之法人有利害關係，致有害於公司利益之虞者，不得加入討論及表決，並不得代理其他董事行使其表決權；此外亦要求董事、經理人皆應以客觀及有效率之方式處理業務，避免利用其在公司擔任之職務獲致不當利益。

目前董事會成員均無重大利益衝突，且無具絕對控制力之單一股東，此外公司創始人及其家庭成員持股均小於5%，政府單位持股主要來源為行政院國家發展基金管理會及耀華玻璃(股)公司管委會，合計持股占比約7.74%，均無特別股情形。有關本公司董事/獨董之詳細資訊及利益衝突管理內容，請見本公司[年報](#) p11~15、27及45。

► 2024年年度總薪酬占比 GRI 2-21

年度總薪酬包含薪資、獎金、股票獎勵等，藥華醫藥(臺灣)的組織最高(執行長)薪酬與其他員工薪酬，年增率皆提升。

職務	薪酬 (單位：新臺幣仟元)	年增率	薪酬比
組織中最高(執行長)薪酬	12,612	8%	0.87
其他員工薪酬中位數	936	2%	0.96

► 最高治理單位和高階管理層的薪酬政策 GRI 2-19 GRI 2-20

本公司董事酬勞系依公司章程規定，根據當年度之稅前利益扣除分配員工酬勞及董事酬勞前之利益於保留彌補累積虧損後如尚有餘額，提撥不高於5%作為董事酬勞。董事之報酬由薪資報酬委員會依個別董事對公司營運參與程度及貢獻之價值，並參酌國內外業界水準酌予訂定之，並送請董事會決議。另董事酬勞由薪資報酬委員會考量整體董事會表現、公司經營績效、公司未來營運、風險胃納及個別董事對公司營運參與程度及貢獻之價值，擬具分派建議，由董事會以董事三分之二以上出席及出席董事過半數同意之決議行之，並報告於股東會，相關董事和高層酬勞資訊可參考[年報](#)。

為達成永續治理，本公司將董事長、執行長和總經理的績效指標與永續發展連結，關鍵績效指標包含創新新藥研發、全球關鍵性臨床試驗、藥證申請、全球商務營運、商業化量產、製程效率、全球供應鏈與運輸效能、電子化作業系統佈局等。

► 董事會績效評估 GRI 2-18

藥華醫藥透過制定「[董事會績效評估辦法](#)」與「[董事會自我評鑑或同儕評鑑](#)」建立董事會績效目標與評量制度。每年至少執行1次內部董事會績效評估，每3年委請外部專業獨立機構進行當年度董事會績效評估。

內部評估

2024年內部董事會及董事成員績效評核結果已依法於2025年2月25日向董事會報告，評核結果一致通過並無其他建議事項。

外部評估

2024年委請財團法人臺北金融研究發展基金會針對2024年1月1日至2024年10月11日期間執行董事會績效評估，共有7項主要評估面向及4項建議改善事項。本公司已針對4項建議事項進行改善，2024年起開始著重海內外拓展及延攬高階管理人才，並啟動各級關鍵人才培訓，並將依據營運之需求建置隸屬董事會的功能性委員會，以提高公司治理效能。

► 7大評估面向

維護股東權益

提升資訊透明度

強化董事會結構與運作

內部控制

對公司營運之參與度

推動永續發展

提升董事會決策品質

建議改善事項

1 年報、公開網站的資訊揭露，宜充分詳細且具一致性

2 為精進稽核職能，建議落實每年安排獨立董事與內部稽核主管單獨閉門溝通會議；內部稽核主管年度考核，可將審計委員會獨立董事的意見納入參考

3 建議公司治理主管可考慮安排專人專責；另可適時將永續發展中心提升隸屬董事會的功能性委員會，以提高公司治理效能

4 建議為董事會成員、高階主管適度安排永續發展相關法規或管理實務知能研習，以及制訂董事會成員或高階主管的接班人計畫

改善行動

人力資源部門將明確制定高階主管(董事長、執行長、總經理)之職責說明文件，並界定其管理職能與相互協作機制，以作為公司治理與內部管理之依據。公司將致力於確保年報及公開網站上的資訊能夠適切且充分地揭露，包含詳細的組織架構等

本公司已於2025年2月25日舉行了第一次獨立董事與內部稽核主管的單獨閉門溝通會議，未來將依照此建議，每年定期進行此類溝通會議，進一步加強公司治理與內部控制機制；此外，自次一年度起，內部稽核主管之年度考核將考量納入審計委員會獨立董事的意見，以作為考核依據之一

人力資源部門將依公司目前治理需求、業務發展及未來成長的需求，協助評估是否安排專人專責負責公司治理相關事務；永續發展中心提升至董事會層級乙事，則將視公司營運狀況、永續發展目標以及董事會的需求進行詳盡評估，並進一步規劃相關職能與資源配置

相關研習課程現由稽核室負責徵詢董事長的建議，並根據公司及董事會之需求定期安排，以提升董事會成員及高階主管在永續發展領域的專業知識與實務应用能力；接班人計畫的制定將由人力資源部門協助評估，並根據公司未來發展需求與人才儲備情況，擬定具體的接班人選方案，確保公司領導層的穩定與持續發展

► 強化董事會智識 GRI 2-17

為了強化董事會職能，藥華醫藥提供董事成員多元進修課程，並針對新上任之董事，提供書面資料及透過口頭報告進行相關業務與運營情況之說明。2024年全體11位董事成員進修時數均符合法規，共4場次，總受訓時數為132人時，課程包括：

課程主題	場次	受訓人時	課程內涵
全球化管理策略與跨國運營	1	33	因應集團全球營運規模的持續成長，持續為全體董事安排相關課程，幫助董事會深入掌握全球化營運中的策略調整、風險管理及應對機制，從而有效應對快速變化的全球商業環境，實現永續經營與穩健成長
從百年企業看快成長公司	1	33	從百年企業的營運策略、危機處理、公司治理等等資訊為借鏡，改善公司的日常營運以及未來的發展策略
美中大國博弈下兩岸政經風險觀測	1	33	助於瞭解及規劃中國子公司未來的經營與發展
世界劇變下企業的因應	1	33	瞭解國際情勢對公司的全球發展策略之影響

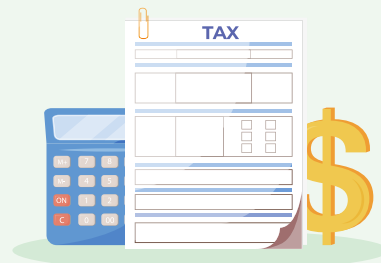
► 公協會參與 GRI 2-28

藥華醫藥參與生技醫藥業相關之外部機構，於各協會均為繳交會費之會員身分，期盼能促進業界資訊交流並即時掌握產業動態，共同發揮影響力，進而增進產業發展。另外，我們也參與公司治理相關的外部組織，強化治理效能以提升競爭力。

外部協會	為藥華醫藥及產業帶來之效益
社團法人中華無菌製劑協會	透過協會與國內製藥相關工業之產、官、學界溝通與交流，共同推動臺灣製藥GMP水準，使之與國際標準接軌
臺灣科學園區科學工業同業公會	經由公會協助，配合政府的政令宣達與意見溝通，共謀園區事業穩健發展
財團法人生物技術開發中心	善用生技中心的醫藥產業研究資源，提升產業水準並引進優良產品
中華民國血液病學會	與醫學界專業人士進行學術交流，提升國內血液學研究水準
中華民國西藥代理商業同業公會	協助醫藥及健保相關政策之推動，並視實際需求提供建言
中華民國製藥發展協會	結合產、官、學、研共同推動生技製藥產業之研究發展
臺北市西藥商業同業公會	強化與政府的溝通及配合政策，促進藥業新契機
臺灣研發型生技新藥發展協會	呼應政府政策，提升我國生技新藥的創新研發能力及產業獲利率
臺灣骨髓增生性腫瘤關懷協會	提升大眾對骨髓增生性腫瘤疾病的認識，使醫療協助能更有效落實
臺灣藥物臨床研究協會	透過經驗分享，提高國內臨床試驗之水準
臺灣生物產業發展協會	結合政府及學術界，共同推動生物產業的發展
社團法人國家生技醫療產業策進會	推動生技醫療升級策略，創造全民健康福祉
社團法人中華公司治理協會	提高企業透明度、促進有效運營、保護投資者權益

► 稅務策略管理及溝通 GRI 207-2 GRI 207-3

藥華醫藥透過訂定稅務政策，嚴格恪守國內外之稅務法規進行運作，依規定將資訊透明化，以強化公司稅務法令遵循與承諾，並由總部財務會計部擔任稅務管理的權責單位，協同各子公司財會部門統籌規劃並依法辦理稅務申報。此外公司也積極參與稅務議題之外部議合，透過稅務顧問與稅務機關的會議，針對國際稅制改革趨勢及國內重大稅務議題進行溝通，合力打造健全的稅務環境。



藥華醫藥承諾遵循以下稅務管理方針，確保日常營運活動均符合規範，以降低稅務風險、優化稅後營運績效及維護股東權益：

1. 所有營運皆依據相關稅務法律與規定辦理
2. 關係企業間交易係依據常規交易原則，並遵循經濟合作暨發展組織(OECD)公布的國際公認移轉定價準則
3. 財務報告資訊透明，稅務之揭露遵循相關規定與準則要求處理
4. 不進行只為避稅目的之交易
5. 基於互信與資訊透明，與稅務機關建立相互尊重的關係
6. 公司的重要決策皆考量租稅的影響
7. 分析營運環境，運用管理機制進行稅務風險評估
8. 透過持續的人才培養，強化稅務專業能力

近三年所得稅調節表

(單位：新臺幣仟元)	2022	2023	2024
來自於繼續營業單位之稅前淨利(損)	(1,841,871)	(986,934)	2,994,652
以母公司法定所得稅計算之所得稅	(368,374)	(197,388)	598,929
遞延所得稅資產/負債之所得稅影響數	(68,107)	(168,670)	(1,057,414)
其他	(30,580)	2,959	487,634
認列於損益之所得稅(費用)利益合計	(467,061)	(363,099)	29,149

► 內部控制與內部稽核



為實踐誠信經營並善盡監管責任，進而優化內控與稽核作業，本公司稽核室直屬於董事會之下，設有1位總稽核擔任稽核主管，及1至2位稽核員，總稽核之任免須經審計委員會同意及董事會通過。稽核室每年根據公司現有或潛在之風險議題，訂定年度稽核計畫，透過例行性、專案性查核及子公司監理作業進行內部稽核，並由稽核主管每季向審計委員會及董事會報呈報稽核實際執行情形，也定期安排內稽與獨董單獨溝通相關業務狀況，強化董事會對公司稽核情況之督導。此外針對查核所發現之各項缺失，均持續追蹤複查，以確定相關單位及時採取適當改善措施。2024年稽核單位共完成56份稽核報告，並無發現重大缺失。

另外，稽核室依據「內部稽核制度」覆核內控制度是否允當及落實，稽核範圍涵蓋公司整體的財務、業務及營運作業，並包括符合相關法令規定之子公司。

子公司之稽核管理：

