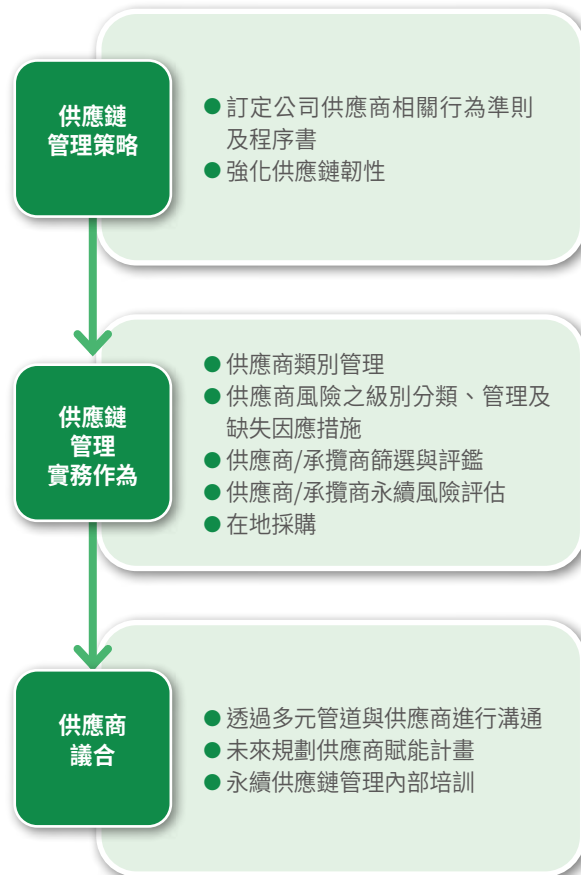


2.6 永續供應鏈管理

藥華醫藥透過三大面向強化供應鏈管理，攜手供應商/承攬商一同合作實踐永續理念，為醫藥產業和病患創造長期穩定的價值。



▶ 1. 供應鏈管理策略

藥華醫藥訂定「集團供應商行為準則」，內容涵蓋勞工人權、職場安全健康、環境永續和商業道德等相關議題，此準則經董事長簽署並發布於公司官網，期望成為業界標竿。另外為進一步朝無紙化目標推進，藥華醫藥於2024年積極導入電子化系統，針對日常業務中需大量使用紙張的請購、採購、驗收等作業，啟動藥華醫藥全球同步的數位採購平臺專案。因導入電子化系統需耗費龐大人力及時間，也需進行作業流程的再造，故為避免流於形式，延後原預計執行的「供應商行為準則簽署工作」，並規劃於未來要求供應商簽署供應商行為準則，強化供應商的責任管理。

藥華醫藥品質保證部門制定《委外活動政策》及《供應商管理程序書》，作為供應商及委外服務合約商之核准程序與作業標準，嚴格監控原料、物料、儀器/設備供應商的篩選、評鑑與核准，確保供應商所供應之原物料與設備皆符合本公司對於品質、交期及藥品優良製造規範(GMP)之規範。其中《供應商管理程序書》於2024年進行2次修訂，主要針對供應商類別增加規範和進行細分，使管理策略更加完整。我們同時也與委外服務供應商簽訂「品質協議書」，確保雙方產品與品質的要求具一致共識。2024年共55家廠商應完成簽訂品質協議書，簽署比例達98.18%。其中1家為年度新增合作廠商，其品質協議書尚在進行中，其餘54家皆完成簽署。

為了與供應鏈夥伴共同實現道德堅守與永續發展的目標，採購部門採取多項積極措施，推動供應商行為準則的宣導與執行。首先，採購部門於電子郵件簽名檔中新增供應商行為準則的連結，於日常業務往來及訂單發送的同时，邀請供應商一同落實企業社會責任，要求其遵守藥華醫藥的行為準則及當地相關法律法規，以確保雙方合作中的透明度與道德標準。

此外採購部門已在各項採購合約中新增關於遵守企業社會責任的條款，包含誠信經營、勞動人權、職安與環境永續等議題。明確規範合作廠商必須遵循誠信經營原則，並嚴格遵守基本勞動人權原則及當地勞工法規，致力於打造健康、安全、舒適的工作環境。同時，合作廠商應遵守相關環境法規，建立具體的環保、節能及減碳管理措施。為加強此政策的執行力，合約條文明訂：「若合作廠商未能改善其違反企業社會責任的情形，或其行為對環境及社會造成顯著損害，致使甲方商譽或權益受損，則可依照合約條款終止或解除契約」，強調本公司對ESG(環境、社會與治理)合規執行的決心。

日本子公司與日本生產設備商簽訂合約前，除了考量成本合理性及查詢廠商信用報告等相關公司營運條件外，亦先行評估廠商是否有能力遵循日本子公司規章且符合GMP及GQP規範，並瞭解其工廠環境是否適合存放藥品，亦確認當發生非常態性事件對生產過程品質產生負面影響時，有何緊急且適當的應變措施，最終在嚴格控制下於符合標準的工廠進行最終產品的商品化(包裝)。

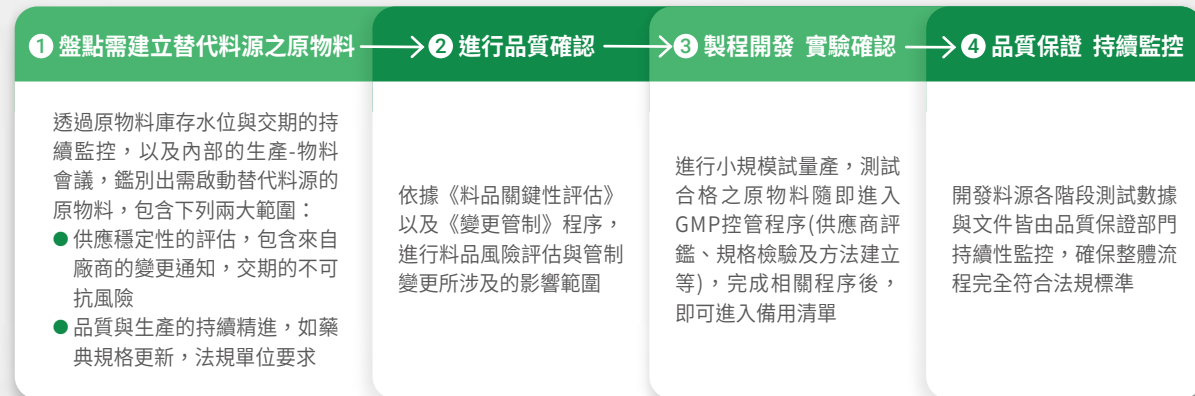
► 供應鏈韌性

藥華醫藥致力於強化供應鏈管理與應變能力，於成本考量及長期穩定供貨之間取得平衡，以減少突發事件對供應鏈的負面衝擊。2024年我們針對關鍵且高風險的4家供應商進行原料庫存情況調查，並要求其填寫貨況交期表，以降低缺料風險。

為了有效提升供應鏈韌性，進行以下管理措施：

- 1 監測潛在影響供應鏈的因素(疾病、氣候變遷、天災等)
- 2 強化供應商管理調適與應變能力，提升整體供應穩定性
- 3 深化供應商溝通，即時監控料品運送狀況，獲得運輸物流完整資訊
- 4 更新供應商原料採購到貨的時間，確保及時補貨
- 5 統一由總部管理性質較特殊之存貨，並根據交貨時間決定安全庫存量
- 6 提升安全庫存，掌握前端醫療院所與病人之需求變動
- 7 關注原料生產國家情勢，評估斷料風險並提前因應
- 8 建立替代料源降低斷料風險，確保供應鏈穩定

針對原物料進行全面性調查，並依照內部標準作業流程，判斷導入替代料源的料品優先順序，以預防因突發事件造成的風險。



- 9 導入數位管理機制，提升營運的效能，強化供應鏈管理韌性與彈性

另外，美國子公司為了穩定貨流及優化採購流程，採取以下措施：



新增預填充式注射針器製造商及標籤與包裝供應商



建立全球銷售與營運計畫(S&OP)流程，以穩定原料藥和藥品供應



舉行與臺灣總部的雙週全球供應鏈會議來持續追蹤庫存量



每月將原料藥和藥品之存貨滾動預測報表提交予臺灣總部



將SAP系統從B1升級為S4，採購、物料編號與發票開立等均與內部流程相互銜接

同時也規劃於2025年設置第2個三方物流(3PL)站點，在不同地理位置存放多餘的藥品，以確保藥物穩定供給。

► 2. 供應鏈管理實務作為

► 供應商類別管理

為提高供應商管理效率，藥華醫藥總部與日本子公司依風險及採購金額將直接與藥華醫藥交易的供應商定義為第一階供應商，無法被輕易取代的GMP供應商定義為關鍵供應商，依照這兩項類別來管理供應商。2024年藥華醫藥總部共有362家供應商，其中包含關鍵第一階供應商47家，其採購金額佔2024年整體採購金額的63.4%。

2024年藥華醫藥總部供應商分類

供應商類別	第一階 (家數)	非第一階 (家數)	總和
關鍵	47	44	91
非關鍵	180	91	271
加總	227	135	362

2024年日本子公司供應商分類

供應商類別	第一階 (家數)	非第一階 (家數)	總和
關鍵	3	7	10
非關鍵	2	0	2
加總	5	7	12

美國子公司之供應商均透過品質系統對每項產品和服務進行分類，也定期對關鍵供應商進行例行性查核，例如：第三方物流(3PL)、合約製造商(CMO)、運輸公司等，如有新的供應商也會進行簽約前審核。2024年，我們對次級包裝服務提供商(Cardinal Health, Packaging Solutions)進行了查驗。美國子公司亦每兩周與第一階供應商進行會議，討論任何產品供應鏈可能面臨之風險，也與第三方物流公司(3PL)進行年度回顧會議，審視藥品交易運作機制。

供應商資格需要遵循美國程序SOP-QA-003供應商資格(GMP)和SOP-QA-009外部審核結果來決定。2024年，美國共有7家第一階供應商，均符合GMP關鍵第一階供應商標準。供應商均通過美國和臺灣品質查驗。

2024年美國子公司供應商分類

供應商類別	供應商(家數)	百分比(%)
全部第一階供應商	7	100%
關鍵第一階供應商	7	100%

► 供應商風險級別分類

臺灣總部在供應商管理方面，對於供應商風險判斷準則包括：

- 1 是否為關鍵性供應商，或提供之原物料或服務與病患或受試者有直接接觸
- 2 提供之原物料或服務用於試量產、臨床試驗或商業化量產階段
- 3 提供之原物料或服務影響性高，更換供應商對研發或製造易造成重大衝擊
- 4 提供之原物料或服務可取代性低，包括單一來源或有專利技術等因素
- 5 每年採購量大或金額高
- 6 提供之原物料/服務受環境、治理或社會面之衝擊高，可能影響供貨持續性或違反法規

2024年，臺灣總部共評估362家供應商，其中屬於高風險的為9%，低風險為28%，中風險為63%。低風險家數較去年下降46%，而中風險上升41%，主因2024年生產需求大幅增加，影響廠內產程及物料需求，導致料品交期相較過去面臨較大的挑戰，因此將其風險評級提高至中風險，並加強管控措施。

年度	2022		2023		2024	
風險等級	家數	百分比	家數	百分比	家數	百分比
低風險	148	74%	309	74%	102	28%
中風險	41	20%	94	22%	228	63%
高風險	12	6%	16	4%	32	9%
合計	201	100%	419	100%	362	100%

註1：風險等級評估包括藥華醫藥臺北與臺中
註2：風險等級分類：臺中廠依GMP品質管理標準執行(Minor、Major、Critical)
註3：藥華醫藥臺北與臺中則達上述：高風險(3項以上)；中風險(2或1項)；低風險(無)

美國子公司亦建立風險管理流程，進行差距分析以鑑別供應鏈管理中的風險。供應商風險透過美國和臺灣的品管系統進行管理，評估每個供應商及其提供的材料或服務品質是否遵循GMP的相關風險，且會定期重新對供應商進行資格認證。計畫在2025年執行供應鏈管理相關的高風險項目因應措施，包含任何無法輕易替代的服務、組件或原物料(例如：無菌合約製造商(CMO)、藥品倉儲、容器封蓋系統、藥物活性成分或其他公司獨有的組件)，避免影響藥品配銷，而降低病患的藥物可近用性。

風險級別管理機制

藥華醫藥針對不同風險級別之廠商/供貨產品之管理策略如下：

風險級別	供應商管理機制
高風險	1. 策略聯盟：實質強化與供應商間的結盟，互利共生 2. 與供應商維持良好之互動，建立良好合作關係 3. 評估整體擁有成本(Total Cost of Ownership, TCO)：涵蓋服務範圍、品質及時程等績效 4. 合約的簽訂，確保服務品質、內容及貨源 5. 自行生產製造(或再精製) 6. 確保供貨來源之穩定 7. 與供應商維持良好之互動，擅用廠商提供之服務資訊 8. 開發新供應商與替代貨源(Second Source)，以避免缺料風險
中風險	1. 針對經常性之物料，請廠商備庫存，以配合及時供貨 2. 整合採購品項及各部門需求 3. 針對獨佔性競爭物料，積極進行詢價及比價 4. 分析品項之價格及成本
低風險	1. 執行常態性採購，遵循並維持應有之採購程序 2. 訂購數量及次數

各風險級別供應商缺失的因應行動

藥華醫藥針對不同風險級別之廠商/供貨產品之缺失的因應行動如下：

風險等級	考核頻率	因應行動
高風險	每年一次	● 進行預防性監控及擬定應變計劃 ● 立即要求供應商採取改善措施 ● 若為重大缺失，藥華醫藥評估是否立即停止採購行為或終止合約關係
中風險	每年一次	● 立即要求供應商須採取改善措施 ● 若為重大缺失，藥華醫藥評估是否立即停止採購行為或終止合約關係
低風險	每年一次	● 針對年度考核標準，進行例行性管理

► 新供應商/承攬商篩選

藥華醫藥重視供應鏈對環境與社會的影響，供應商/承攬商的篩選評鑑中除包含品質系統、技術能力及服務與支援能力等3大指標，也將環境與社會標準納入供應商篩選機制。篩選過程中，若3大指標評鑑結果相當之供應商，藥華醫藥則以環境與社會面表現較高之供應商為首選；如為品質系統、技術能力及服務與支援能力優秀，但在環境與社會的影響力較弱的寡占或獨占供應商，藥華醫藥將在合作過程中進行議合，使其逐步提升永續意識並精進其環境與社會面的永續作為，促進長久且永續的合作關係。2024年臺灣新增供應商與承攬商148家，其中在地供應商有99家。



環境標準

- ① 遵守所有適用的環境法規，遵循相關作業規範和報告要件
- ② 確保廢棄物處理、廢氣排放和廢水排放之處理、運送、儲存、回收、再利用與管理符合規範
- ③ 資源使用與資源循環，以減少資源消耗
- ④ 生物多樣性，不毀林，土地保育、零淨砍伐 (Zero Net Deforestation) 之目標
- ⑤ 氣候承諾，減少溫室氣體排放，達到碳中和的承諾



社會標準

- ① 承諾提供(勞工)可接受的生活(工作)環境
- ② 禁止強迫勞動，不得剝奪或限制勞工人身自由
- ③ 結社自由和集體協商權
- ④ 維護員工健康與安全
- ⑤ 保障最低工資，加班時數和法定福利
- ⑥ 人道對待員工，免於任何性騷擾、體罰、身心迫害、言語暴力等
- ⑦ 反歧視
- ⑧ 禁用童工

► 供應商/承攬商考核

本公司定期每年度依照《供應商稽核程序書》進行供應商/承攬商考核，內部考核審查與實地稽核制度併行。如為高風險廠商將縮短再考核頻率，並採取改善行動，若有重大缺失，則將立即停止採購行為。針對評核結果良好之供應商，藥華醫藥將優先進行採購或合作，適度提升其採購比例，未來也規劃於公司內部公告相關評核資訊，供各需求單位參考，促進與ESG表現優異供應商之合作機會。此外，若供應商拓展新事業領域，我們亦優先納入評估對象，強化雙方合作關係，擴展業務版圖。

內部考核與實地稽核項目包括品質管理、交貨能力、生產與技術能力、客戶服務與反應能力、合規性與ESG執行等方面：

✓ **品質管理：**檢視供應商是否符合產品或服務的品質要求，並評估其品質控制過程的有效性

✓ **交貨能力：**著重於供應商是否能夠按時交付符合規格的产品，並確保配送過程中的準確性

✓ **生產與技術能力：**審視供應商的生產設施、設備技術水平和研發能力，確保其具備滿足需求的能力

✓ **客戶服務與反應能力：**評估供應商對客戶需求、投訴及服務問題的處理效率與滿意度

✓ **合規性與ESG執行：**檢查供應商是否遵守相關法規，並符合環境、社會及治理(ESG)的標準。詳細內容請參閱[供應商/承攬商永續風險評估](#)

其中，原物料交付為藥華醫藥十分重視的項目，原物料一旦短缺便會影響相關製程與研發進度，因此藥華醫藥嚴格要求供應商以確保供應和品質無虞。



► 2024年藥華醫藥內部考核及實地稽核的供應商數量

類型	應考核/審查之 供應商(家數)		完成考核/審查之 供應商(家數)		考核/審查結果
	國內	國外	國內	國外	
內部 考核	164	19	164	19	● 183家皆合格 ● 其中包括關鍵第一階7家及非關鍵第一階103家，其餘73家為非第一階供應商
實地 稽核	5	9	3	4	● 2024年原計畫14家，包括： • 國內關鍵第一階2家 • 國外關鍵第一階6家 • 國內非關鍵第一階1家 • 其餘為非第一階5家 ● 實際執行7家(包含Remote Audit 1家和Desktop Audit 1家) ● 另7家未執行原因：3家因供應商時程延至2025年執行，及4間因新品導入計畫延後故取消

美國子公司藉由美國製造商和第二階供應商的現場稽核，衡量其能力與產能，同時也使用了加權決策矩陣，透過設定五大優先項目：供應持續性、合規、品質、交期和成本評估的權重數字，進行定量比較，確保對新供應商/廠商進行公正的評估，並執行現場盡職調查，以切齊雙方業務策略。

日本子公司在2024年對兩家公司進行評估，分別為物流公司及檢驗公司。根據審核結果，未發現任何重大缺失。

► 供應商/承攬商永續風險評估

2024年藥華醫藥在供應商的永續風險自評問卷中深化評估供應商對行為準則實踐的認識與執行，確保在全球供應鏈中善盡社會責任，提升供應鏈之企業品牌形象與市場競爭力。藥華醫藥總部每年針對供應商進行一次環境與社會法規查核，當發現供應商有違失事項時，即會同相關單位進行瞭解與調查。藥華醫藥對供應商秉持良善互動之議合方式，惟若經多次溝通仍無法取得共識，才將中止合約作為審慎評估之選項。

2023年發生一起承攬商違反廢棄物清理法之事件，並遭受裁罰新臺幣3,600元，我們也已進行該違規事件的改善追蹤，瞭解是否確實遵循藥華醫藥規章及執行違規事件後續改善事項。追蹤結果顯示該承攬商已詳閱並遵守藥華醫藥供應商行為準則，也進一步說明為了日後避免違規事件，將進行協力廠商發包前的資格審核(例如：是否有無相關合法牌照)等因應措施。

日本子公司在2023年Ropeg核准之前，即根據供應商行為準則對供應商進行評分，亦要求所有廠商遵守行為準則。2024年，日本子公司亦採納供應商行為準則進行評估，並定期查訪其外包業務公司的網站，檢查其ESG活動的內容。評估過程中並未發現任何違失事件。

美國子公司每年對供應商進行不定期之現場查核。雖然2024年並未有實施例行性查核，惟藥華醫藥仍會視美國政治環境、市場營運狀況，適時執行不定期之查核，俾利營造永續經營之理念。

► 永續風險評估管道

透過多元的永續風險評估管道，幫助藥華醫藥及時識別供應鏈風險，以協助管理層做出高效的風險管理政策，包含：



定期自評問卷

每年發放問卷調查合作夥伴在公司治理、勞工人權、法規遵循(環保、勞動)及環境影響等五大面向風險，並統計加權分數，透過交叉問卷，精確掌握回答的可靠度。



不定期訪談

與關鍵供應商進行不定期的訪談，瞭解他們對企業永續經營的看法及所面臨的風險，以應對市場與風險動態變化。



公開資訊查核

定期檢視公開資訊，包括政府法規、業界報告及媒體資訊，掌握供應商在永續經營方面可能帶來的風險或機會。

► 永續風險自評問卷

永續風險自評問卷以各項議題的風險程度設定各題的得分權重，並以得分加總區分廠商的級別。因供應商類型與各類議題的適切性可能有所不同，經適當校正後得以將各類型供應商進行總分比較，並初步劃分為以下三個級別：

級別說明

後續管理行動

A級

80分以上
低永續風險
表現良好

供應商在永續風險自評中得分較高，可能顯示其在勞工人權、職業安全、管理系統及環境保護等方面均符合企業標準。

- 繼續監控與支持：持續與供應商保持良好合作，定期檢視其永續發展的表現，並提供必要的支持與資源，促進其永續成長
- 獎勵與表彰：對表現優異的供應商給予認可或獎勵，甚至可以將其列為首選供應商，保持良好互動與合作
- 經驗分享：鼓勵A級供應商分享其成功的永續管理經驗，幫助其他供應商提高表現

B級

60~80分
中永續風險
需適度改善

供應商在某些議題可能顯示出一定的風險或仍有改善空間，而需擬定長期的改善計畫。

- 改善計畫：與供應商共同制定具體的改進計畫，並設置可量化的指標和目標，要求其在一定期限內改善相關問題
- 定期檢討與追蹤：設立定期評估機制，對供應商的進展情況進行跟蹤和評估。若發現未達預期，則需提供更多資源支持，或加強合作
- 風險管理輔導：提供專業建議和培訓，幫助供應商提升永續風險管理能力，並促使其建立更完善的永續發展機制

C級

60分以下
高永續風險
可能存在重大問題

供應商存在高風險，未能遵守企業的永續要求或當地法規，需立即改善。

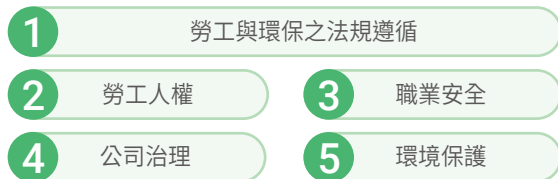
- 立即整改：要求供應商在短期內進行改善，針對具體問題提供改進方案和必要的輔導。對於嚴重問題，可能需要制定具體的改善期限
- 風險評估與調整合作關係：對高風險供應商進行全面的風險評估，並根據其改善結果決定是否繼續合作。若供應商未能按期改善，考慮終止合作

另外，隨著市場環境、法律法規及供應商商業策略的變化，藥華醫藥均會定期更新風險評估並根據供應商的商業策略變化狀況進行動態調整及滾動式修改評鑑標準。我們也建立順暢溝通的管理機制，定期與供應商保持聯繫與互動，使其瞭解藥華醫藥的評鑑標準，並適時要求供應商回覆改進之策略、方法、情況，甚至是困境，以建立良性的雙向合作關係。

► 2024年執行情形

2024年藥華醫藥總部針對符合GMP要求且供應服務/產品與環保議題相關性較高之供應商篩選43家優先進行線上永續自評問卷：

● 涵蓋五面向



● 共45題

● 問卷回收率：84%

● 調查43家，共36家供應商完成自評：



● 評估結果：

面向	結果	後續追蹤
誠信經營	皆達到理想標準	
勞動法遵	7家違反未有罰責之法令規定(提撥職工福利金及定期舉辦勞資會議) 2家違反勞動基準法而遭主管機關裁罰	皆已追蹤並要求改善
環保等法遵	1家違反環保相關法規而遭主管機關裁罰	

► 在地採購

藥華醫藥秉持生技產業共好共榮的使命，除了考量價格與品質等條件外，持續依據採購品項，積極尋找在地廠商合作機會，增加藥華醫藥於臺灣在地採購的比例。若如對於新產品的採購，將優先評估當地供應商的可行性，另對於既有品項，則分析供需市場，依過去經驗持續選擇合適且可靠的在地供應商，並輔以多元化的擇定基準，以確保供應鏈穩定。並與具有相同理念及永續經營為目標供應商建立良好的且長期的合作關係，除增加優質，及永續經營之供應商對公司的業務往來機會，亦同時對於永續議題互惠互惠，並得以有效降低雙方之交易、社會、經營風險，促進當地採購之永續規劃。

2024年由於藥華醫藥於全球統一採用相同的電子實驗記錄系統，導致美國地區的採購支出有所增加。另外為配合公司發行全球存託憑證(GDR)及主管機關的相關要求，部分專案需以美元進行採購，使得2024年藥華醫藥當地採購支出金額佔比較2023年略為些許下滑，但仍佔有整體供應商比例高達64%。

	地區	2022	2023	2024
當地採購	臺灣	79.6%	89.0%	64.0%
非當地採購	美國	20.4%	11.0%	35.0%
	其他亞洲地區	0%	0%	1%
總計		100%	100%	100%

► 供應商議合

藥華醫藥透過定期發放自評問卷與不定期執行供應商訪談，與供應商進行議合，期待與商業夥伴攜手貫徹永續經營理念，持續關注供應商技術、營運狀況及永續績效表現，擴大產業影響力。未來，藥華醫藥規劃推動供應商輔導計畫、培力訓練或其他特定專案，為供應商賦能，攜手建立永續成長的夥伴關係。

► 提升採購同仁永續意識

為強化公司採購人員對永續供應鏈之知識，我們推動多元ESG能力建構培訓，包含：

- **年度ESG教育訓練與顧問輔導：**與專業ESG顧問合作，定期舉辦年度教育訓練，涵蓋永續治理、碳管理、供應鏈風險控管等主題，協助同仁掌握最新永續發展趨勢與實務應用
- **內部培訓及跨部門ESG相關議題的探討：**供應商永續風險評估方法論之探討及供應鏈碳排資料蒐集會議
- **業界ESG經驗分享與交流：**邀請業界領先企業分享ESG實務經驗，例如：企業推動內部碳定價、供應鏈碳盤查與永續管理的策略與成果，促進內部學習與外部交流，提升整體永續發展效能
- **外部組織講座、課程及研討會：**不定期參與外部辦理活動，以獲取ESG最新知識與國際新規範，例如：「從供應鏈管理看永續投資研討會」、「EcoVadis全球供應鏈永續評鑑課程」