

優化菸酒管理 提升營運競爭力

菸酒公司前身為菸酒公賣局，於 91 年 7 月 1 日改制為公司組織，近年受菸稅調整及國人健康意識抬頭等因素影響，產品銷售量大幅下降。本文就該公司營運狀況、存貨控管、固定資產運用及轉型規劃等予以探討，以供各界了解公司營運狀況及經營問題，並提出建議，作為該公司未來營運參考。

王佳瑜（行政院主計總處基金預算處專員）

壹、前言

臺灣菸酒股份有限公司（以下簡稱菸酒公司）前身為菸酒公賣局，原屬省營事業機構，87 年 12 月配合臺灣省政府功能業務與組織調整方案改隸中央政府。嗣為因應菸酒市場開放及我國加入世界貿易組織，菸酒管理法及菸酒稅法於 89 年 4 月 19 日公布，並於 91 年 1 月 1 日廢止菸酒專賣制度，實施新稅制，同年 5 月 15 日菸酒公司條例公布，於 7 月 1 日改制為公司組織。

菸酒公司近年受菸稅調整及國人健康意識抬頭等因素影響，產品銷售量大幅下滑，為利公司永續經營，亟待妥謀經營型態轉型及提升資產運用效益等。本文爰分別說明該公司營運狀況、存貨控管、固定資產運用及轉型規劃等，期使讀者更了解該公司的營運狀況及經營問題，並就相關問題，提出改進建議，作為該公司未來營運參考。

貳、公司概況

一、主要產品

菸酒公司主要產品結構分為 5 大類，分別為菸品、啤酒、酒類、生技類及其他類，其中菸品占 55.6%、啤酒占 29.97%、酒類占 12.05%、生技及其他類占 2.38%（下頁表 1）。

二、營運趨勢

菸酒公司 107 年度菸品銷售量 121.5 萬箱，較 103 年度 172.97 萬箱，減少 51.47 萬箱，約 30%。同期間市占率由 28.97% 下降至 23.16%，減少 5.81 個百分點，菸品銷售量嚴重下滑，市占率亦逐漸下降（下頁表 2）。

107 年度啤酒銷售量 341.28 萬公石，較 103 年度 359.84 萬公石，減少 18.56 萬公石，約 5%。同期間市占率由 63.8% 下降至 59.8%，減少 4 個百分點，啤酒銷售量及市占率雖呈現下滑，惟仍為啤酒市場第 1 品牌。107 年度酒類銷售量 90.97 萬公石，較 103 年度 101.45 萬公

石，減少 10.48 萬公石，約 10%（表 2）。

三、收支及財務概況

菸酒公司近 5 年度收入由 780 億元下降至 728 億元，減少 52 億元，約 7%，係菸酒產品銷貨收入減少所致。同期間支出由 672 億元下降至 653 億元，減少 19 億元，約 3%，其減少

幅度低於收入減少幅度，係固定成本無法相對抑減所致。淨利則由 108 億元下降至 75 億元，減少 33 億元（下頁表 3）。

107 年底資產總額 1,167 億元，負債總額 208 億元，權益總額 958 億元，整體財務狀況尚屬良好。惟近 5 年度股東權益報酬率（ROE）由 12.05% 下降至 7.88%，每股股利亦由 2.22 元下降至 1.55 元，因獲利逐年下滑，致相關財務指標亦呈下滑趨勢。為利持續經營，該公司宜研議改善措施（下頁表 3）。

表 1 107 年度銷貨收入結構

單位：億元

項目	菸品	啤酒	酒類	生技類	其他類	合計
金額	397	214	86	3	14	714
比率 (%)	55.60	29.97	12.05	0.42	1.96	100

資料來源：菸酒公司。

表 2 近 5 年產品銷售及市占率概況

項目	103 年度	104 年度	105 年度	106 年度	107 年度
菸廠					
銷售量 (萬箱)	172.97	165.18	163.22	155.26	121.5
市占率 (%)	28.97	28.00	27.56	25.08	23.16
啤酒廠					
銷售量 (萬公石)	359.84	363.72	355.05	355.6	341.28
市占率 (%)	63.80	63.70	63.10	60.70	59.80
酒廠					
銷售量 (萬公石)	101.45	98.72	98.06	96.85	90.97

說明：酒類品項及製造公司眾多，無各公司市占率分析。
資料來源：菸酒公司。

參、現況探討

一、菸酒各廠產能利用率下降、其他產品及業務拓展情形待提升

受菸酒產品銷售下滑影響，各工廠產能利用率亦持續下降。菸廠 107 年度產能利用率 73.13%，較 103 年度 87.74%，減少 14.61 個百分點；啤酒廠近 5 年產能利用率維持 7 成；酒廠 107 年度產能利用率 75.37%，較 103 年度 85.74%，減少 10.37 個百分點。

專題

另該公司在拓展外銷市場、設立觀光工廠及開發新產品等，未見明顯成效。107 年度外銷收入僅 9 億元，另 12 個產品推廣中心，預估全年度可容納觀光人數 616 萬人，近 5 年平均每年觀光人數約 268 萬人，107 年度收入僅 9 億元。又菸酒類以外之生技及食品類產品 107 年度銷售 17 億元，占公司總銷售收入比率僅 2.38%，均有待提升。

二、物料存量控管有待檢討改進

依菸酒公司訂定之物料管理要點，各生產工廠應以「存量控制月報表」控制物料存量，且當物料存量超過最高存量時，應陳報總公司處理。惟現行月報表並未依規定揭露物料之最高存量資料。另查目前菸廠、啤酒廠及酒廠之物料存量超過最高存量項目多達 750 項，包含香料、酵素、麥芽、包材及油品等，且各工廠亦未依規定就超過之物料品項陳報總公司處理。因物料存貨需儲存空間及人力管理，且積存過多物料存貨，不僅使資金積壓，

物料久存亦容易產生品質劣化問題，該公司物料存量之控管有待檢討改進。

三、台北啤酒工場開發延宕

台北啤酒工場前經行政院 88 年函示，朝產業文化觀光方向發展，嗣 91 年菸酒公司改制，財政部將工場作價投資該公司。後因工場低度利用，經行政院 92 年核定減資繳庫。菸酒公司於 99 年函報行政院同意「台北啤酒工場土地開發再利用投資計畫」，並將工場作價投資該公司。103 年因開發計畫涉及古蹟保存問題，報經行政院同意予以停辦。

該公司 107 年函報財政部同意辦理「台北啤酒工場土地開發暨興建企業總部投資計畫」，規劃於台北啤酒工場興建企業總部大樓、啤酒博物館及商業使用辦公室等，採設定地上權方式辦理招商。因與臺北市府對於計畫內公園用地文資經營管理應否辦理公開招標等議題存在歧見，已報財政部同意延後開發期程。該工場開發計畫自 88 年迄今 20 年，歷經停辦、復辦，政策反覆，

表 3 近 5 年收支及財務概況

單位：億元

項目	103 年度 決算	104 年度 決算	105 年度 決算	106 年度 決算	107 年度 決算
營業總收入	780	760	753	761	728
銷貨收入	755	743	734	739	714
營業總支出	672	662	648	661	653
銷貨成本	581	577	568	576	569
淨利	108	98	105	100	75
資產	1,219	1,200	1,126	1,163	1,167
負債	314	301	202	221	208
股東權益	905	899	923	942	958
ROE (%)	12.05	10.80	11.52	10.75	7.88
每股股利 (元)	2.22	2.03	2.16	2.07	1.55

資料來源：菸酒公司各年度決算書。

致資源未能有效運用。

四、銷貨收入及銷貨折讓 集中 12 月，有塞貨 情形

菸酒公司銷貨對象為經銷商、傳統店家、超商及量販店等，為行銷菸酒產品，該公司給予客戶商品折扣及業績達成等獎勵金，帳列銷貨折讓科目。查該公司近 5 年度銷貨收入情形，103 年度 12 月銷貨收入 77.27 億元，較當前 11 月平均銷售金額 62.71 億元，增加 14.56 億元，至 107 年度 12 月與前 11 月平均銷售差額更達 52.1 億元。

另 103 年度 12 月銷貨折讓金額 2.01 億元，較當前 11 月平均折讓金額 0.69 億元，增加 1.32 億元，至 107 年度 12 月與前 11 月平均銷貨折讓差額更達 3.72 億元，顯示近 5 年每年年底為達成銷貨收入預計目標，皆有塞貨情形，且越趨嚴重。塞貨導致隔年上半年銷售不易、產品銷售天數延長、難與經銷商議價，以及市場盤價紊亂等問題。

五、生產人力配置有待檢討

菸酒公司生產單位員工人數由 103 年度 4,368 人，下降至 107 年度 3,866 人，減少 502 人，約 11%，主要係菸酒產品銷售量下滑，公司為節省固定成本，以人員退休不補職缺方式因應。另直接人工無法縮減部分，係調整至倉儲、品管及搬運等屬間接人工單位，致間接人工占生產成本達 21% 至 23% 情形（下頁表 4）。

另生產單位每位員工對於稅前淨利之貢獻 107 年度為 2,184 千元，較 103 年度 2,558 千元，減少 374 千元，約 15%。如以各工廠來看，每位員工貢獻增加者為烏日啤酒廠、善化啤酒廠、竹南啤酒廠、豐原捲菸研發製造工廠、南投酒廠及桃園印刷廠等 6 家，其稅前淨利無重大變動，貢獻度提高，係因員工人數逐年減少所致。

其餘 11 家工廠，有 9 家酒廠每位員工貢獻程度逐年減少，主要係該等工廠（場）產品銷量下滑，人員無法配合業務量縮減精簡或做其他有效配置，固定成

本無法調減所致（下頁表 5）。

肆、建議意見

一、檢討研議工廠整併，積極推動產品及業務轉型

107 年度酒廠員工 1,667 人大於菸廠 748 人及啤酒廠 1,254 人，另酒廠每位員工對營收貢獻 5,847 千元，低於菸廠 37,505 千元及啤酒廠 16,249 千元，且 9 家酒廠 107 年可生產之總產能（112.72 萬公石）遠大於銷售所需之生產量（84.96 萬公石），設備利用率低，建議依各酒廠產品特性及產能利用情形予以整併，以減少固定費用，提高公司收益。

另為因應內銷市場衰退，該公司目前所採取作法如拓展外銷市場、設立觀光工廠及開發新產品（如生技及麵食產品）等，其銷售收入尚無法彌補內銷市場衰退之缺口，故因應作法宜更積極，如強化品牌經營、提升產品價值、研發新產品，並針對公司未來發展，設定經營策略及目標，積極推動產品及業務轉型。

專題

表 4 近 5 年產品生產成本結構

單位：億元；%

項目	103 年度		104 年度		105 年度		106 年度		107 年度	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
直接材料	116.10	59.19	115.09	58.84	110.68	59.02	100.54	57.34	91.31	55.40
直接人工	9.26	4.72	9.18	4.69	8.93	4.76	7.95	4.54	7.44	4.51
製造費用	70.80	36.09	71.33	36.47	67.92	36.22	66.84	38.12	66.09	40.09
間接人工	42.09	21.46	42.15	21.55	39.80	21.22	38.45	21.93	37.52	22.76
生產成本	196.16	100.00	195.60	100.00	187.53	100.00	175.33	100.00	164.84	100.00

資料來源：菸酒公司各年度決算書。

表 5 生產單位近 5 年每位員工貢獻程度

單位：人；千元

廠名	每位員工貢獻程度（稅前淨利 / 員工人數）									
	103 年度		104 年度		105 年度		106 年度		107 年度	
	人數	金額	人數	金額	人數	金額	人數	金額	人數	金額
合計	4,368	2,558	4,253	2,431	4,237	2,293	3,993	2,433	3,866	2,184
桃園酒廠	241	-12	220	-406	208	-254	195	-105	188	-414
臺中酒廠	194	1,477	193	498	192	804	187	1,341	189	1,010
嘉義酒廠	315	923	308	86	300	-121	264	-309	256	-250
屏東酒廠	189	309	184	-175	179	138	181	328	175	113
花蓮酒廠	144	1,126	140	250	138	587	133	620	132	201
宜蘭酒廠	142	1,036	137	209	135	267	132	576	132	354
埔里酒廠	183	419	177	-159	172	-57	162	-39	159	-144
南投酒廠	189	-116	185	-430	179	-247	168	440	165	258
隆田酒廠	343	1,297	335	745	320	856	272	650	271	637
臺北啤酒工場	93	-991	89	-934	87	-970	86	-1,657	73	-2,003
烏日啤酒廠	366	2,000	346	1,892	383	2,152	353	2,648	341	2,573
善化啤酒廠	451	2,658	451	3,174	441	2,708	430	2,992	412	3,055
竹南啤酒廠	450	3,915	451	3,972	444	4,421	436	4,594	428	4,461
臺北菸廠	313	6,958	298	6,408	303	4,863	285	4,355	265	3,361
豐原捲菸研發製造工廠	252	11,511	233	13,069	255	10,846	228	11,663	210	11,935
內埔菸廠	301	3,416	300	4,661	294	3,882	284	3,873	273	2,872
桃園印刷廠	202	116	206	-66	207	56	197	108	197	149

資料來源：菸酒公司。

二、強化物料存量控管及採購管理

菸酒公司目前物料存量控制月報表資料未包含物料管理要點規定之最高存量資料，不利各工廠管制存量，另目前菸廠、啤酒廠及酒廠物料存量超過規定之最高存量項目多達 750 項，且未陳報總公司處理。因物料存貨需儲存空間及人力管理，且積存過多物料存貨，將使資金積壓，又食用類物料如香料、酵素及麥芽等，久存易產生品質劣化，建議該公司應督促各工廠檢討物料採購，建立最適存量控制點，定期清理久未使用之品項，並落實實地稽查，以提升物料管理效率。

三、台北啤酒工場開發計畫宜積極辦理

台北啤酒工場開發計畫歷時約 20 年始開始進行，除公司未積極辦理外，與投資計畫書之擬訂未嚴謹，錯估都市計畫變更所需時程有關。依 108 年 8 月修正後之開發計畫，開發效益達 11 億元，為免精華土地

閒置，建議菸酒公司應針對開發方式與臺北市政府主張不同部分，擬妥備案，採積極主動方式溝通，並訂定開發期程之管控措施，定期檢討開發進度，俾加速該工場開發，未來如仍難以進行開發，則宜報請財政部將該工場減資繳庫。

四、改善塞貨情形

菸酒公司近 5 年每年底有塞貨情形，須增加加班成本，又為讓廠商可接受大量貨品，以優惠價格銷售，而廠商購買過多貨品需較長時間銷售，導致菸酒公司隔年上半年之銷售額下降，近 5 年每年第 1 季平均銷貨天數 117 天，較整年度平均銷貨天數增加約 20 天，因塞貨衍生加班成本、隔年銷售不易及廠商為去化產品低價促銷，致市場盤價紊亂等問題。為公司長遠發展及避免外界質疑藉由年終強力銷售誘發廠商囤貨，有操縱營收之嫌，建議該公司宜整合行銷資源，運用多元行銷方式，提升品牌價值，以增加產品銷售量，並訂定每月（季）營運目標，及時檢討銷

售狀況，以降低年底塞貨情形。

五、檢討人力資源配置

菸酒公司因產品銷量減少，生產之直接人力需求減少，將部分人員調配至間接製造單位從事生產管理、倉儲、品管及搬運等工作，致間接人工成本占總生產成本達 23%，又各工廠每位員工對淨利之貢獻程度，除啤酒廠外，菸廠及酒廠均有下滑情形，爰建議該公司應盤點公司各單位人力需求，作好人力調度，減少旺季再聘用臨時人力情形，並應加強員工再教育，協助轉任適當職位，如無可勝任職位，應研議精簡方案，去化人員，以健全公司經營體質。

伍、結語

菸酒公司受菸酒市場自由競爭、菸害防制法調漲菸稅及酒駕處罰新制影響，菸品與酒類產品消費減少，獲利大幅衰退，為使公司能永續經營，仍應積極尋求解決方案，調整產品（業）轉型，並強化經營及行銷策略，以提升營運績效。❖