

台船公司再生與面臨之挑戰

台船公司於90年度以前，因經營效率不彰，又適逢造船及海運業不景氣等影響，虧損情形嚴重，爰經行政院核定91年度起執行再生計畫，以改善其財務結構，嗣經再生計畫採取減薪、裁員及提升生產效率等策略後，營運轉虧為盈，預計於97年底前移轉民營，該公司經營體質雖已明顯改善，惟仍面臨國外競爭者之威脅及市場需求變化等多項挑戰，本文爰就台船公司再生計畫執行後之營運情形及財務狀況等加以分析，並提出相關改進建議，以作為後續業務推動之參考。

◎ 王儷倩 (行政院主計處第二局科員)

壹、前言

台灣國際造船股份有限公司（以下簡稱台船公司）為國家十大建設之一，成立於62年7月27日，以發展國家造船、造艦及支援航運事業發展為宗旨，原為一公私合營之民營事業，經由政府增資後，於66年7月成為國營事業，為國內唯一之大型造船廠。

台船公司於78年奉行政院

「民營化推動小組」核定為第一波移轉民營之5家經濟部所屬事業之一，嗣因員工反對、投資者難尋及無法支應員工年資結算金等因素而遲遲無法推動，其間又適逢國際造船及航運業持續不景氣，船價低迷，該公司營運及財務狀況一度陷入危機，經行政院核定自91年度起執行再生計畫，進行減薪、人員精簡、組織減併與整體效率提升等措施，以及政府現金增

資及協助下，營運轉虧為盈，並預計於97年底前移轉民營。

台船公司執行再生計畫後，因人工成本降低，生產效率提升，再加上國際航運景氣復甦，經營體質雖已大幅改善，但仍面臨國際競爭者之威脅及市場需求變化等多項挑戰，本文爰就該公司再生後之營運情形及財務狀況等加以分析，並提出相關改進建議，以作為後續業務推動之參考。

貳、業務執行情形及財務狀況分析

一、業務執行情形

台船公司主要營運項目包括造船、造艦、修船及機械製

品業務等，茲就各該主要業務營運狀況（詳表1）說明如下：

（一）造船業務

本項業務收入占台船公司營業收入之比重最高，由92年度84.16%，逐年提高至96年度94.25%，又該公司92年度造船

收入為121.43億元，96年度為274.57億元，成長率達126.11%，主要係91年度起適逢國際航運市場景氣回升，帶動全球造船訂單大幅增加所致，另因該公司採取約前選商以控制材料成本，及以一半美金一半臺

表 1 最近5年度主要業務營運狀況表

單位：千元

項目		92年度	93年度	94年度	95年度	96年度
造船	收入	12,143,375	14,983,618	17,823,085	18,329,184	27,456,687
	占營業收入 (%)	84.16	92.15	92.38	92.58	94.25
	成本	11,273,592	14,971,067	17,047,835	17,269,724	23,345,754
	毛利	869,783	12,551	775,250	1,059,460	4,110,933
	毛利率 (%)	7.16	0.08	4.35	5.78	14.97
造艦	收入	1,278,459	133,421			
	占營業收入 (%)	8.86	0.82			
	成本	772,712	151,952			
	毛利 (損-)	505,747	-18,531			
	毛利 (損-) 率 (%)	39.56	-13.89			
修船	收入	718,361	928,203	1,231,612	1,153,420	1,444,827
	占營業收入 (%)	4.98	5.71	6.38	5.83	4.96
	成本	558,863	733,204	991,414	912,806	1,146,544
	毛利	159,498	194,999	240,198	240,614	298,283
	毛利率 (%)	22.20	21.01	19.50	20.86	20.64
機械製品	收入	261,410	211,765	235,423	305,025	225,761
	占營業收入 (%)	1.81	1.30	1.22	1.54	0.77
	成本	571,483	203,619	446,060	266,263	129,153
	毛利 (損-)	-310,073	8,146	-210,637	38,762	96,608
	毛利 (損-) 率 (%)	-118.62	3.85	-89.47	12.71	42.79

註：表列數字係決算數。

幣接單，以降低匯率風險等策略，本項業務96年度毛利率已提升至14.97%。

(二) 造艦業務

本項業務於92年度以前，原為台船公司造船以外之重要獲利來源，惟該公司於94年度與國防部所簽訂之「海軍光六計畫30艘飛彈快艇建造案」（期間為5年，總價款126.15億元），因未得標廠商提出異議，經國防部暫停該建造契約之一切行為，致自該年度以後均無本項業務實績，該建造案目前雖已恢復履約，但因造艦主要材料受到近期歐元匯率大幅上升等因素影響，未來是否有利潤尚無法預估。

(三) 修船業務

本項業務92至96年度收入占台船公司營業收入比重平均約為5.57%，變動不大，平均毛利率約為20.84%，相較於其他營業項目明顯偏高，主要係因修船工令通常為緊急訂單，對船東而言，修期往往較修價

重要，致其利潤較其他業務為佳。

(四) 機械製品

本項業務內容包括船用器材、碼頭與貨櫃吊車製造、電廠建廠及管路安裝等。本項收入占台船公司營業收入比重最低，92至96年度平均約為1.33%，因該業務獲利情形極不穩定，配合目前造船業務滿檔，台船公司未來製機之產能將以支援造船為主要目標，不再承攬陸上機械製品等新業務，以有效降低毛損，使公司整體獲利增加。

二、營運改善原因分析

台船公司自91年度起執行再生計畫，當年度純益為3.23億元，已由虧轉盈，盈餘並逐年成長，96年度更提高至18.54億元（詳表2），顯示該公司營運狀況較再生計畫執行前，確有大幅改善，經分析主要原因如下：

(一) 用人成本下降

台船公司於再生計畫實施前，公司員工人數約為5千餘人，用人費用高達57.06億元，占營業收入比率約三成以上，惟執行再生計畫因進行組織簡併，執行人員精簡47%、留用人員減薪35%等措施後，員工人數已降至2千餘人，96年度用人費用為33.14億元，占營業收入比率僅11.38%（詳表3），故用人成本之節省，為該公司盈餘提升之重要因素。

(二) 造船業務訂單增加

台船公司自91年度起適逢國際航運造船業榮景，致造船訂單增加，目前該公司手持新船訂單已達68艘，契約總價約1,400億元，廠區之業務量已排至101年6月，故台船公司業務之成長係營運改善之最主要因素。

(三) 違約損失情形減少

台船公司於執行再生計畫前，因經營效率不彰，逾期罰款及賠償船東營運損失等數額

表2 最近5年度損益表

單位：億元

科目	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度
營業收入	144.30	162.60	192.94	197.99	291.32
營業成本	132.16	160.61	184.87	184.54	242.65
營業毛利	12.14	1.99	8.07	13.45	48.67
營業費用	2.82	2.53	2.82	3.01	3.45
營業利益(損失)	9.32	-0.54	5.25	10.44	45.22
營業外收入	2.04	6.11	5.41	6.22	5.25
營業外費用	6.06	2.38	1.92	2.01	25.96
營業外利益(損失)	-4.02	3.73	3.49	4.21	-20.71
稅前純益	5.30	3.19	8.74	14.65	24.51
所得稅費用(利益)				-0.89	5.97
本期純益	5.30	3.19	8.74	15.54	18.54

註：表列數字係決算數。

表3 最近5年度員工人數及用人費用概況表

單位：人，億元

項目	92年度	93年度	94年度	95年度	96年度
員工人數	2,717	2,705	2,682	2,661	2,664
用人費用	23.39	24.80	26.53	29.74	33.14
用人費用占營業收入之比率(%)	16.21	15.25	13.75	15.02	11.38

註：1.表列數字係決算數。

2.表列用人費用不含退休及卹償金。

龐大（88至90年度約18.45億元），另因投入超額人力加班趕工，致成本不斷向上累增，執行再生計畫後，該公司因實施縮短建造流程等改善策略，目前違約損失情形大為減少，盈餘相對提升。

三、財務狀況分析

台船公司執行再生計畫前，累積虧損高達110.78億元，經執行再生計畫後，累積虧損已逐年遞減，至95年底為44.78億元，該公司為利民營化，業

於96年度辦理減資填補該項虧損，另該公司92年底負債比率高達83.77%，至96年底已降至70.65%，其長短期債務92年底達112.38億元，至96年底已減少為20.22億元，顯示其財務結構已有明顯改善（詳表4）。

表 4 最近5年資產負債及業主權益概況表

單位：億元

科目	92年12月31日	93年12月31日	94年12月31日	95年12月31日	96年12月31日
資產總額	241.24	250.63	256.47	252.20	323.86
現金	33.83	33.53	0.04	0.03	0.03
存貨	49.45	47.13	56.15	63.53	97.87
預付貨款	6.85	12.29	15.93	15.30	28.07
固定資產	106.97	104.29	102.55	100.19	100.53
其他資產	44.14	53.39	81.80	73.15	97.36
負債總額	202.08	208.28	195.56	175.77	228.81
短期債務	73.88	64.94	71.15	50.27	20.22
長期借款	38.50	35.00	13.00	4.00	
長期預收定金		25.73	38.02	47.49	86.10
其他負債	89.70	82.61	73.39	74.01	122.49
業主權益	39.16	42.35	60.91	76.43	95.05
資本	111.39	111.39	111.39	111.39	66.61
累積虧損	-72.25	-69.06	-60.32	-44.78	
其他	0.02	0.02	9.84	9.82	28.44
負債比率	83.77	83.10	76.25	69.69	70.65

註：1. 表列數字係決算數。

2. 負債比率=負債總額÷資產總額。

參、民營化辦理情形

行政院於94年6月7日核定台船公司民營化方式為先減資再辦理現金增資，搭配出售股權公開徵求對象後，以協議為之，嗣經該公司二次辦理公開徵求投資人，均因未滿3家投標而流標，行政院經建會爰於96

年7月6日召開「台船公司民營化推動情形」會議決議，原則採股票上櫃方式民營化，最遲於97年底前完成，本案並經行政院於96年7月30日同意備查。

台船公司97年度編列釋股預算41.97億元，釋出55%股份，釋股後中央政府持股37.83

%，為利民營化之進行，該公司考量其未來獲利倘可達到股票上市資格條件，將不經由股票上櫃程序，直接採股票上市方式辦理，預計於97年11月正式股票上市並完成移轉民營。

肆、面臨之挑戰

一、國外競爭者之威脅

台船公司再生計畫執行後，經營效率提升，造船訂單滿檔，目前該公司手持新船訂單已達68艘，廠區之業務量已排至101年6月，惟近年來中國大陸、韓國及越南等大量興建大型船廠，使得未來全球造船產能將大幅提升，台船公司如要趕上世界領先船廠，惟有提高造船量，及擴充現有設備產能，始可持續維持其原有市場競爭力。

二、市場需求變化之考驗

台船公司配合其人力結構及產能需求，並考量貨櫃船鋼料用量較低，附加價值較高，及建造同型船可達成學習經驗累積等有利因素，故鎖定以「貨櫃輪」作為主要利基產品，目前接單情形亦以貨櫃輪為大宗，惟近年來因中國大陸、印度等開發中經濟體快速的成長，對於散裝貨海運市場需求大增，故如何適時迎合市場需

求變化，以確保市場競爭優勢，係台船公司將面臨之重大考驗。

三、航運景氣循環之衝擊

台船公司於90年度以前，因遭逢航運及造船業持續不景氣，船價低迷，營運艱困，自91年度以來，因經濟景氣復甦，全球造船需求大於供給，造船市場出現難得榮景，使台船公司得以連續5年處於獲利狀況，惟造船產業受經濟景氣循環影響甚大，故如何因應景氣反轉之衝擊，將為台船公司永續經營目標之一大挑戰。

四、造船原料價格波動之風險

台船公司再生計畫後，因實施改善製造流程及縮短建造時程等降低成本策略，96年度造船之毛利率已提升至14.97%，惟因近年來，造船主要原料鋼板之價格持續飆漲，受鋼價波動影響，造船生產成本將大為增加，基於造船為台船公

司主要業務，其收入占台船營業收入達九成以上，故倘未能有效降低其生產成本，對於該公司未來之獲利能力，勢必造成相當之影響。

伍、建議事項

一、積極推動97年底前完成民營化，以面臨競爭之市場

台船公司民營化為政府既定之政策，行政院業已同意該公司於97年底前完成民營，鑒於造船產業受經濟景氣循環影響甚大，公司本身又面對國際造船市場激烈的競爭，民營化將可增加該公司經營彈性，有助於面臨競爭之市場，目前台船公司經營處於歷年獲利最佳時點，故建議該公司應把握此一有利時機積極推動，期於97年底前完成民營化目標。

二、持續加強生產管理及成本控制，以減少潛在經營風險

鑒於造船收入為台船公司主要之獲利來源，而造船由接單至完工交船期間，往往長達數年，故其主要原料價格之波動與潛在風險應不容忽視，建議該公司未來應持續加強該項業務之生產管理與成本之控制，審慎評估造船新訂單合約價格之報價能力，俾有效減少潛在經營風險，提高銷貨毛利。

三、積極爭取更有利之造船付款條件，以減輕資金負擔

現行造船產業付款方式，係依造船進度節點時程付款，造船進度節點分為簽約、安放龍骨、下水及交船，付款比率則為10%、10%、10%及70%，考量新船建造前的備料所需現金流量金額龐大，又此備料所需資金來源，除自有資金外，尚需再向銀行融資，基於目前造船市場供不應求，屬賣方市場，故建議可積極向買方

爭取較有利之付款條件，以減輕公司資金負擔。

四、尋求新造船利基，並積極爭取修船業務

台船公司目前大部分業務均集中於造船，製造船型種類又以貨櫃輪為主，基於造船工期長、週轉金需求龐大及經營風險高等因素，如未來再次面臨景氣下跌，屆時將無法適時因應，故應積極尋求新的產品利基，增加其自身經營彈性，另該公司目前各主要營運項目中，以修船之利潤最高，其近5年來毛利率平均約20.84%，鑑於修船之工期短及獲利佳，建議台船公司應把握此一波航運景氣良機，積極爭取修船業務，以創造最大利潤。

五、宜儘早研擬相關對策，以因應未來航運景氣下跌

造船工業為高度國際競爭

之產業，造船市場供需及船價常隨世界經濟景氣及航運市場之變化而起伏不定，鑒於造船景氣上升迄今已有5年之榮景，未來如市場景氣反轉，台船公司將再度面臨訂單量減少等問題，故為避免該公司未來營運再度陷入困境，建議宜儘早研擬相關對策，妥為因應。

陸、結語

台船公司執行再生計畫後，營運狀況雖已改善，惟造船工業為高度國際競爭性產業，造船市場之供需及船價易受經濟景氣及航運市場變化所影響，該公司必須藉由移轉民營，增加經營彈性及自主性，並以民間企業的經營理念及活力，提升經營績效，方能適應瞬息萬變的國際競爭環境，現階段除應持續提高其經營績效外，宜就前述各項問題積極研擬改善計畫，以培養其強健的經營體質，朝向永續經營之目標。❖