

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 依據個案問題分析之內容，回答下列二個問題（本題占 30 分，每小題各占 15 分）

- (1) 個案公司於組織變革改制為公營公司前後，經營績效之變動為何？
- (2) 個案公司組織變革公司化後經營績效之變動，與企業管理者之決策體系、模式、產品品質、市場行銷能力等有何關係？

2. 請對以下三個命題提出您的看法，您所提出的論點，必須明白交代支持您論點的理由：（本題占 30 分，每小題各占 10 分）

- (1) 金門酒廠推動組織變革，就該公司由機關組織型態改制為公司組織其前後之經營績效差異情形，由前述蒐集之財務資料分析結果，其經營績效在獲利能力構面，其獲利金額大幅增加，但在資本報酬率等並無顯著增加，餘在資產運用效率、員工效率、財務結構等方面，在不考慮其他外在影響因素，確有提升，尤其在員工效率方面最為顯著，財務結構亦佳。顯示推動組織變革確能提高營業績效。
- (2) 金門酒廠獲利之增加應與引進總代理商制度，合約保障每年最低承銷量，及多管道行銷，產銷量大幅增加，並引進企業化經營，提高業務彈性有關，但政策性的減低營運成本，如調降金門高粱酒公賣利益課徵標準，及減少高粱、大小麥保價收購差額貼補負擔，亦是主因。
- (3) 金門酒廠透過組織變革，企業經營團隊有不同的經營理念，引進及實施 5S 生產管理、ISO 的品保驗證及環境管理驗證，致大幅提升產品品質；另公司化後能改變以往以「坐銷代替行銷」之消極態度，積極投入市場行銷廣告，加之總代理商的行銷手腕靈活，提升其行銷能力，又有促銷獎勵金的制度；且金門酒

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

廠能依據委託銘傳大學完成「金門高粱酒消費行為調查」報告，調整產銷策略，有效開發低度之 38 度高粱酒，以搶攻年輕及女性族群之新市場，增加獲利，這一連貫的產銷新作為，使營運大幅成長，應是經營績效提升的另一因素。

3. 試以不超過 150 字，為個案寫一篇摘要？ (本題占 15 分)
4. 試說明您的專長為何？再就您目前之專長，提出一個管理問題，並提出如何對該管理問題進行研究？ (本題佔 25 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可擇重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
3. 盡量使用圖、表、數式之陳述方式。

本試題兩面印刷

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

金門酒廠之組織變革

一、金門酒廠經營現況分析

1.1 沿革

金門酒廠始建於民國四十年。在大陸未陷前，金門用酒，除少數由廈門、漳泉等地進口外，餘多由地方以土法釀製甘藷酒供應。民國三十八年後，國軍雲集，酒之銷路大暢，釀酒商家應運而興，政府未收酒稅，迨至民國四十年，時駐軍司令官兼福建省主席胡 將軍，鑑於金門民眾生活困苦，又乏水利，農產歉收，為改善民生，乃利用舊金城寶月泉之甘泉，始釀「金門高粱酒」，並就地取材，以白米一公斤，收兌民間高粱一公斤，作為釀酒原料。

金門酒廠初名九龍江酒廠，隸屬福建省政府，民國四十五年六月廿三日，金門戰地政務實驗區成立，福建省政府遷台，乃改隸金門戰地政務委員會，更名為「金門酒廠」。酒廠成立後，嚴禁舊有民間十八家釀酒廠私釀，各種酒類概歸公賣。民國八十一年十一月七日金門終止戰地政務，金門酒廠奉行政院核定改歸金門縣政府管轄，屬金門縣政府轄下之縣營事業機構。屬公務機關組織型態之事業機構，民國八十七年二月十六日配合民營化進程，改制為「金門酒廠實業股份有限公司」之組織型態，預定於酒管理法公告施行後十二個月內釋出公股達 51%，完成民營化。

1.2 組織型態與變革

金門酒廠於八十七年未改制為公司組織之前，係為金門縣政府所屬以機關組織型態，設置之未實施用人費率之縣營事業機構。該廠在戰地政務期間係適用一般行政機關之人事制度，於民國八十一年十一月七日金門終止戰地政務後，金門酒廠之人員遴用、薪給、成績考核及退休撫卹等，奉考試院八十二年核定，同意續暫按公務人員有關法令規定辦理。故金門酒廠之職員均為與一般行政機關相同之公務人員，可與各行政機關互調，為官僚體系之一環，相關營運及作業受政府管制甚多，並須採用行政機關的作業方式，作法較為保守且缺乏彈性。

金門酒廠未改制前設廠長、副廠長，下轄行政課、製造課、工務課、物

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

料課、試驗室、人事室、會計室、政風室等八課室，職員員額 41 人，另依生產需要配置作業員額於八十七年底共有 568 人。其職員任免、遷調均需報縣政府核定，酒廠廠長並無任用權，但在作業勞工部份，縣政府控制編制員額數及預算員額，其作業勞工之進用須擬訂計畫報縣政府核定後，始得辦理，機關首長用人權有限，其組織架構圖如圖 1.1。

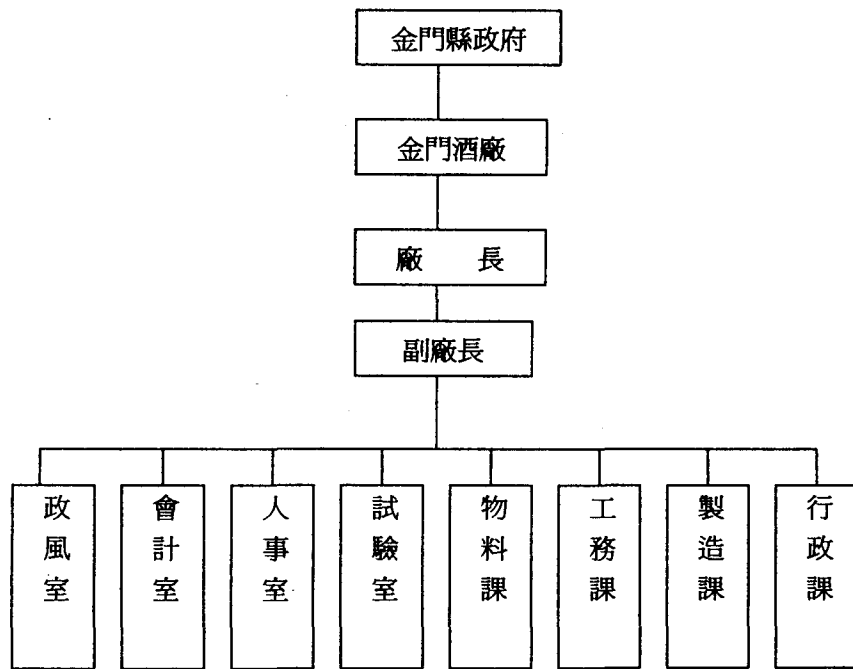


圖 1.1 金門酒廠組織變革 (公司化) 前組織架構圖

依照金門酒廠民營化方案規定，為縮短金門酒廠民營化之時程，並使方案簡單、可行、係一次將金門酒廠現有資產作價投資新公營公司，並依公司法規定，於設一年後再進行民營化作業。故金門酒廠於民國八十七年二月十六日改制為公司組織，即將原屬福建省金門縣政府之公營事業機構組織「金門酒廠」，改制為「金門酒廠實業股份有限公司」，新公司除由金門縣政府代表縣庫為發起人外，另由縣政府邀縣轄六鄉鎮法人為發起人，由六鄉鎮法人各認購 1000 股 (一張)，資本額為 1,713,272,590 元，八十九年辦理盈餘轉增資，其資本額提高為 2,004,547,000 元。並計劃俟「菸酒管理法」、「菸酒稅法」以等配套法案公告施行後，再依據相關法令，逐次辦理「縣民釋股」、「員工認股」、及公開上市 (櫃) 之股份承銷作業，釋出公股

管理個案評論 試題

(限用答案本作答)

百分之五十一，以完成金酒公司之民營化。

金門酒廠改制為公司化後，計設總經理一人，置技術、行政副總經理各一人，秘書一人，下轄會計室、人事室、財務組、總務室、營業組、工安室、研發組、品保組、物料組、工務組、金寧廠、金城廠等十二個部門，截至八十九年底，職員總額計 64 人，作業勞工計 574 人，合計員工計 638 人。其改制後之組織架構如圖 1.2。

依金門酒廠董事會組織規程第三條規定：董事會之職權如左：1. 公司業務方針之決定；2. 公司組織規程之訂定及變更；3. 年度事業計畫之核轉及未來經營策略之核定；4. 重要規章及契約之審訂或核轉；5. 總經理及副總經理人選之擬議及陳核；6. 一級主管人員任免之核轉；7. 等等。又依金門酒廠公司組織規程第八條規定，除公司副總經理以上人員是由金門縣政府派免外，一級主管由總經理推薦經董事會通過派免，二級主管以下主管及一般人員由總經理派免。

且金門縣政府於八十七年四月考量金門酒廠改制公司組織，將逐步完成民營化作業，基於公司化、民營化在於增進企業經營自主權，增進經營績效，加強分層負責，爭取業務處理時效，乃訂定「金門縣政府與金門酒廠實業股份有限公司董事會暨經理人權責劃分表」乙種，擴大在組織制度、預算執行、生產計畫、營運規畫等決策授權。故依上開規定與組織調整方向策略，金門酒廠於公司化後，已能朝企業化及高效能組織邁進，在制度方面：1. 已能減少行政牽制，增加自主性。2. 減輕肩負太多政策性任務，如高粱、大小麥保價收購差額補貼，每年約二億五千萬元改由縣政府農政部門編列預算支應。3. 層層法規的束縛，逐步減少。在管理方面：其人事管理較具彈性。又在營運方面：已能導入成本觀念，提供績效獎勵利潤誘因。以市場為導向更有效能的調整產銷策略，邁向組織願景，提昇營運績效。謹將金門酒廠組織變革過程中採取企業化及走向高效能組織目標邁進，所採取之重要作法與事件，經彙整如表 1.1。

本試題兩面印刷

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

表 1.1 金門酒廠組織變革過程重要事件彙整表

時間軸

42年2月成立「九龍江酒廠」	45年5月更名為「金門戰地政務委員會金門酒廠」
66年11月與公賣局簽約金門高粱正式納入台灣市場	80年6月縣長指示開發興建第二酒廠
81年10月金門酒類實施台金一體流通	81年11月7日戰地政務解除，更名為「福建省金門縣金門酒廠」，金門並同時開放觀光
第二廠84年1月開工興建	84年9月財政部核定0.6特級酒等四項金酒調高價格
86年4月25日第二廠正式運轉量產	金門酒廠民營化方案行政院於八十七年一月核定通過
87年2月縣政府核定公司組織規程設總務室等十二單位	87年2月16日成立「金門酒廠實業股份有限公司」
87年5月財政部核定售價500元以下之酒類由從價課徵30%，降低從價課徵20%，一年可增加收益近四億元。	87年2月縣府訂定產製酒類代理商暨經銷商管理要點
87年4月縣政府訂定縣政府與金酒公司權責劃分表，擴大對金酒公司經營之授權	87年4月引進專業經理人擔任副總經理
87年7月與統一集團之「南聯公司」簽訂金酒總代理合約	87年7月首度編列廣告5,150萬元
自87年7月起保價收購高粱、大小麥價差改由縣府負擔	87年9月董事會通過「甄選廣告商管理要點」加強廣告
87年10月規劃建立CIS系統	88年1月獲亞太跨世紀商品「金寶獎」
88年2月與大華公司簽定民營化上市輔導暨服務代理合約	88年2月委託銘傳大學完成「金門高粱酒消費行為」調查
88年8月董事會通過與亞洲公司合作開發38度酒	88年8月通過盈餘轉增資案
88年10月董事會通過高粱清酒合作開發案	88年11月董事會通過內部控制制度及內部稽核制度
88年12月訂定外銷酒價格	89年1月通過各部門應電腦化數位化及加強在職訓練
89年3月20日，獲貝爾國際認證，通過ISO9002	89年8月舉辦第一屆「金門高粱酒文化節」
89年11月獲全國金商獎企業職訓績優單位	89年11月修正國內外代理商管理要點納入小三通規範
90年1月金門地區金酒產銷合一，取消由物資處代銷	90年3月獲ISO14001驗證

重要事件

本試題兩面印刷

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

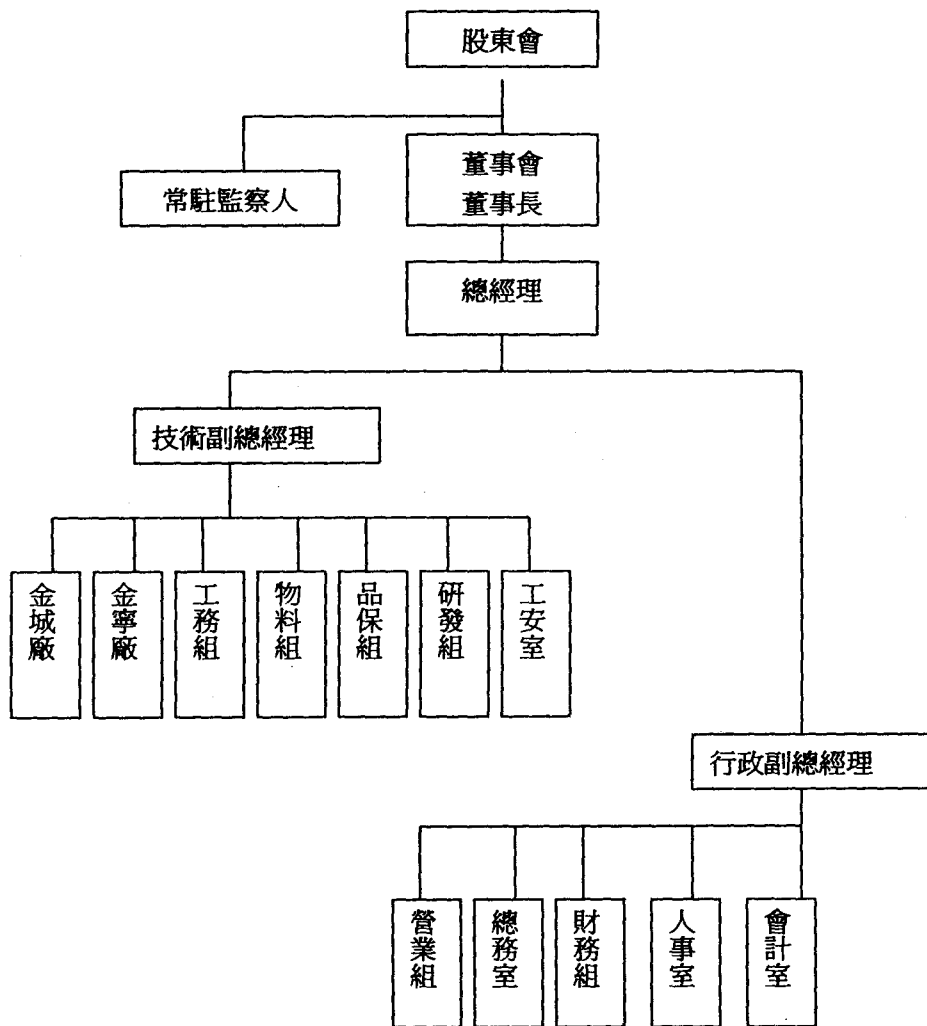


圖 1.2 金門酒廠實業股份有限公司組織架構圖

本試題兩面印刷

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

1.3 人力資源

金門酒廠員工由民國六十年 288 人，民國六十五年 323 人，七十五年 361 人，八十年則高達 404 人，八十五年為 509 人，八十六年配合第二廠的開工其員工人數躍為 603 人，八十七年為 608 人，八十九年已達 638 人。如表 1.2。

表 1.2 金門酒廠歷年員工人數變動情形

年度	人 數		
	員	工	合計
84 年底	34 人	414 人	448 人 / *444 人
85 年底	35 人	474 人	509 人 / *480 人
86 年底	30 人	573 人	603 人 / *575 人
87 年底	40 人	568 人	608 人 / *608 人
88 年底	66 人	563 人	629 人 / *619 人
89 年底	64 人	574 人	638 人 / *635 人
90 年八月底	67 人	623 人	690 人 / *688 人

註：*為平均數(期初人數+期末人數÷2)，用以計算員工效率指標。

資料來源：金門酒廠。

1.4 生產概況

金門酒廠設廠初期之四十年代，年產高粱酒約 40 萬公斤，之後為因應市場需求，年有增加，民國五十年代約 100 萬公斤，至民國六十三年度已達 218 萬公斤，民國六十八年度突破三百萬公斤達 321 萬公斤，民國七十年代已達 450 萬公斤，迨至民國八十年，金門酒廠考量市場供不應求，市場遠景看好，惟現有舊廠廠房面積狹小，且設備老舊，產能無法提高，為使國家天然資源，得以儘量開發利用，彰顯金門高粱酒特色，永續提供大眾消費之滿足，金門縣政府指示金門酒廠開發興建第二酒廠，朝自動化生產，以提高產量，降低生產成本，期使金酒邁向企業化經營，並藉以促進地方經建繁榮，增加財政收入，創造地區更多就業機會。

第二酒廠面積十三餘公頃，由縣府於八十二年向國有財產局辦理有償撥用取得，八十四年一月開工興建，於八十六年一月六日完工並開始進行試車，歷時二年，並於八十六年四月廿五日正式運轉量產。民國 84 年金門酒廠僅有金城廠，採三班制，年產量為 650 萬公斤，逐年以 3 至 5%，緩慢成

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

長，但第二廠加入後，總產量由 86 年 6,964,441 公斤，於 87 年已提升為 10,596,544 公斤，計增加 3,632,103 公斤，成長 52.15%，迄至八十九年年產量已達 1,247 萬公升。金門酒廠近五年生產量如附表 1-3。

表 1.3 金門酒廠各年度生產數量 單位：公斤/千元

年度	84	85	86	87	88	89*	90#
生產量	6,501,947	6,649,388	6,964,441	10,596,544	11,460,514	12,476,095	10,975,970
生產值	2,288,685	3,005,523	3,147,927	4,132,652	5,065,547	4,965,486	6,333,135

註：1.*89 年度為 88 年下半年及 89 年度共 18 個月折算一年之數值，單位為公升(以下同)。

2.#90 年度為預算數。

表 1.4 八十八下半年及八十九年度金門酒廠生產產品結構 單位：萬瓶

品名	0.6 特級酒		0.6 陳年特級酒		0.75 特級酒		0.3 特級酒		0.6 精選特級酒		寬陳年大高禮盒	
	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %
量·比	1186	44.03	15	0.56	703	26.1	660	24.5	36	1.34	6	0.22

各種藥酒		葡萄酒禮盒		八二三紀念酒		金門紀念酒		金門白干酒		二鍋頭		合計	
數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %	數	占比 %
1.6	0.06	0.3	0.01	37	1.37	25	0.93	6.5	0.24	17	0.63	2693.4	100

金門酒廠產品單一，主要生產高粱酒，少部份藥酒及葡萄酒。唯早期基於促銷、區隔市場，並規避公賣局限制運銷台灣市場，對高粱酒產品推出不同包裝，但主要有下列數種包裝之高粱酒，包括：0.6 特級酒、0.75 特級酒、0.3 特級酒、0.6 八二三紀念酒、0.6 精選特級酒、0.6 金門紀念酒、0.6 陳年特級酒等。依其生產數量比重，以八十八下半年及八十九年度為例，其產品結構如表 1.4。

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

1.5 產品品質

金門高粱酒係國內唯一清香型之白酒，已經與「金門」劃下等號，成為「高粱酒的故鄉」，也是近五年來一直保持高度成長及創造話題的酒類，金門高粱酒之所以獨步全國，享譽國際，乃是因地理環境、潔淨空氣與水質等得天獨厚的天然資源所賦予，加上釀造技術之精研，故釀造之「高粱酒」甘醇芬芳，係目前國內酒類市場中惟一可與「洋酒」一較長短之酒類，雖未主動參加各項品評會，但其品質早已受消費者所肯定。

金門酒廠實業股份有限公司為改造公司體質，統一內部作業標準，提昇效率與競爭力，乃研議申請 ISO9000 驗證；另為善盡企業之社會責任，共同維護身處之美好環境，作為一個對環境友善的企業團體，提昇整體形象，則以 ISO14000 的驗證來檢驗。公司內部體認到外部環境的改變以及內部改進的需求後，凝聚為共識與動力，旋即展開各項推動工作。

公司品質政策為「做好酒，賣好酒，長長久久；親顧客，近顧客，時時刻刻。」八十八年十月起正式試行整體 ISO9000 管理體系，完成數次內外稽核後，於八十九年一月通過貝爾國際驗證機構的評鑑，八十九年三月獲得 ISO9002 驗證，並在落實制度上獲得極高之評價。續於九十年三月獲得 ISO14001 驗證。且亦導入整理 (Seiri)、整頓 (Seiton)、清掃 (Seiso)、清潔 (Seiketsu)、紀律 (Shitsuke) 之 5S 生產管理，對公司現代化、追求突破之新形象更是明確有力的宣傳。

1.6 銷售概況

金門在實施戰地政務期間，即民國八十一年十一月七日以前，金門酒廠其產製高粱酒係採產、銷分立，該廠祇負責生產，銷售業務係由金門戰地政務委員會，所屬之物資供應處負責配售予菸酒零售商，主要以供應金門市場需求為主，並自成供銷體系，一直採取計畫配銷。民國六十六年應台灣省菸酒公賣局要求，納入台灣公賣系統，並於民國六十六年十一月與公賣局訂約，金門高粱酒正式銷售台灣市場，此為金門酒廠設廠廿六年來，金酒銷售方式的大改變。謹就銷售之組織、及行銷體系、銷售概況依序說明如后：

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

1.行銷組織

金門雖非菸酒專賣暫行條例之施行區域，但亦比照台灣施行菸酒專賣。由於金門自民國四十五年起實施戰地政務，故不論係台灣菸酒公賣局產製菸酒或金門地區產製酒類，因係屬民生物資之一環，故均需透過金門戰地政務委員會所屬之「金門物資供銷處」統籌進屯，並配銷予地區之菸酒零售商。由於戰地政務委員會與金門縣政府合署辦公，故以另一角度觀之，「物資處」即屬縣政府所屬事業機構。

金門高粱酒之銷售制度，依其銷售型態，可分為三個時期，第一個時期為民國八十一年十月一日以前，屬自由配銷時期；第二個時期為八十一年十月一日至八十七年七月三十日，為生產導向之計畫配銷時期；第三個時期為民國八十七年八月一日以後，其係以市場導向兼具部份計畫配銷時期。依不同時期其行銷組織分述於后。

第一個時期：

金門酒廠祇負責生產，並將產品悉數運交物資處，並收取貨款，就完成其營運任務。至市場銷售狀況如何？是否滯銷？如何拓銷？係屬物資處權責。物資處下設業務及儲運兩課。業務課負責各項物資之配銷，儲運課則負責各項物資之屯儲與運輸。

由於此一時期，金門高粱酒除與公賣局簽約部份，得運銷台灣市場外，一般旅客依行政院令僅能攜帶兩瓶赴台，規定雖如此，但旅客攜帶均有超過此數，尤其駐防金門的十萬大軍，每師每兩年移防一次，及軍人退伍或返台休假，人人攜帶一背包的高粱酒，少則一打，多則數打，以便返台贈送台灣親友，係金門高粱酒輸入台灣另一重要管道。

另此一時期，金門高粱酒係屬供過於求之階段，菸酒零售商，全島僅約一千餘家，故物資處係採自由配銷方式，即菸酒零售商憑「物資申配簿」直接向物資處依本身營業需求，請配所需菸酒，再自行向物資處各倉庫提領。唯物資處仍會視市場需求，每月透過縣政府召開之物資調節會報或金酒產銷協調會，協調金門酒廠配合市場需求，以生產消費者搶手之酒品。

金門酒廠生產產品除飲用酒類外，尚包括饋贈酒類及藥酒。為有效拓銷

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

高粱酒，發展不同顧客群，朝產品多元化發展，乃運用每年民俗三大節日之春節、端節、秋節發售各節慶紀念酒，由金門縣陶瓷廠設計精美且富有藝術之陶瓷瓶包裝，以吸引顧客，並成為饋贈之佳品，並可收藏，在市面上創造風潮，每年節發售時，各商戶排隊搶購。由於市場誘因大，連同先總統蔣公誕辰、開國紀念日、八二三紀念日、國慶紀念日等，多加以運用，每一節日發售紀念酒，多則十萬瓶，少則六萬瓶，此一行銷策略，開發不同消費群，確為金門酒廠帶來相當之利潤。

而為突破公賣局每年條約限制僅能供應 250 萬瓶，除透過協調，公賣局同意逐年增加，民國七十六年度供銷公賣局合約量達 350 萬餘瓶。金門物資處更於民國 67 年、69 年、71 年相繼在高雄、台北、台中三大都市自行設立門市部，運用公賣局每月同意金門酒廠生產之紀念酒，得有六萬瓶運銷台灣三特產中心，故為充份運用此一配額，且瓷瓶紀念酒畢竟價格較高，無法切入飲用市場，金門酒廠乃藉「紀念酒」之名，生產玻璃瓶裝之「先總統蔣公百歲紀念酒」、「金門紀念酒」、「八二三紀念酒」等，以運銷台灣。因此此一時期可謂金門高粱酒的成長期。

第二個時期

民國八十一年十月一日配合金門終止戰地政務，台灣地區與金馬地區間之菸酒輸銷，依「開放金馬酒類銷台後作業要點」規定，實施一體流通，公賣局收購金門白金龍酒部份，每年訂定採購合約，數量以不少於五三〇萬瓶，依市場需要請購，以充分供應為原則。因此縣政府每年均與公賣局簽訂銷台酒合約。依財政部於八十一年三月十六日之研商「金馬地區菸酒產銷管理事宜」會議結論：金馬酒類依市場需求計畫生產，銷台數量不受限制，並逐步邁向自產自銷目標。

金門終止戰地政務後，旋即逐步開放觀光，由於觀光客大量湧入，帶動地區觀光產業的發展。金門高粱酒由於名聞遐邇，遂為金門地區最重要的觀光特產，成為觀光客採購的主要特產品。金門觀光人口由民國八十二年 24.7 萬人，到民國八十四年已達 46.5 萬人，民國八十六年達到高峰為 53.1 萬人，加之「金酒一體流通方案」實施後，金門高粱酒產能、通路不再受公賣局限制，除每年簽約運銷公賣局 530 萬瓶，金門地區約一百餘家「大盤」菸酒零售商，與台灣大盤商菸酒商合作，以支付權利金的方式蒐購配售之高梁酒，運銷台灣市場，形成銷售台灣市場的第二管道。致以金門酒

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

廠斯時產能，無法滿足市場需求，形成供不應求現象，金酒炙手可熱，黑市價格高於公定零售價。金門地區「菸酒零售商」，由開放初期的一千餘家，到八十三年三月已達六千餘家，85年已達1萬5千餘家，此時物資處採取「計畫配售」，依金門酒廠生產產品、量，按金門地區菸酒零售商之家數，平均分配，每月配銷一至三次不等，係以「生產導向」之市場，亦係以「坐銷代替行銷」。

此一時期物資處之銷售策略，係採取「市場調節」、「穩定售價」為主，但據瞭解金門地區之「菸酒零售商的大盤商」，則是以類似炒作股票的手法炒作「金酒市場」，一瓶公定零售160元的0.6特級高粱酒，可以炒作到450元，一瓶900元的陳高則炒作到2500元，已使金門高粱酒成為珍品，喝「陳高」、送「陳高」是一種時尚與尊貴的象徵。分析此一時期為何金門高粱酒如此暢銷，應該是中間的差額利潤高，吸引中間商及零售商大量投入拓銷的結果，而市場供不應求，係創造此一話題的重要因素。

第三個時期

民國八十五年底立法院一讀通過菸酒管理法，考量該法及菸酒稅法通過後，菸酒專賣制度將配合廢止，整個菸酒市場勢將全面開放，對金門地區產製酒類市場將造成嚴重之衝擊，金門縣政府基於調整產銷營運策略，有效建立金酒未來行銷通路及多管道行銷，鞏固既有市場，以因應菸酒市場開放後之競銷，乃打破以往由公賣局獨家代理之作法，訂定「金門地區產製酒類代理暨經銷商管理要點」乙種，自民國八十六年一月一日起施行。

金酒公司並據以於八十七年六月公開招商，並由統一集團旗下的「南聯國際貿易股份有限公司」取得台灣地區總代理合約，於同年七月簽訂，合約期間為民國八十七年八月一日起至八十九年七月三十一日止，為期兩年，代銷品量九大項年合約量為折算○·六特級酒計一、一九二萬瓶，正式開啟金酒委託民間企業進行通路行銷的新頁，也穩定了金酒通路的鋪設，使新廠增加的產量得以運銷，並能持續開創公司營運高峰，使金酒公司盈餘由八十六年的一十九億三千餘萬元，於八十七年度提高為二十一億四千萬元，八十八年度則創造二十五億一千萬元之盈餘，八十九年度則高達三十五億八千萬餘元。第一期合約到期後，金門酒廠並再與統一南聯公司續約一期計二年。

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

此一時期由於金門酒廠的第二廠已加入生產，產量增加一倍，且主要產品於八十四年九月調高售價，0.6特級酒由每瓶160元調為350元，0.75特級酒由260元調整為450元，陳高由900元調整為1600元，其調整後售價均已達到先前市場炒作消費者能接受之價位，故中、下游通路商之高額利潤不再，業者拓銷意願大幅降低，例如陳年高粱酒風光不再，係調整價格後受害最深產品，其產品價格策略顯有失策。

2.銷售量

研究金門酒廠歷年來的銷售狀況，民國五十年代在100萬公斤上下，六十年代在200萬公斤，惟在68年度已超出310萬公斤，此與金門高粱酒於民國六十六年納入公賣體系銷售有關，及民國七十一年度到七十五年度平均在350萬公斤，民國七十六年度已達440萬公斤，民國七十七年至八十一年度則維持在550萬公斤，而在八十一年十月一日實施金酒台金一體流通後，公賣局每年收購金門高粱酒量提高為530萬瓶以上，其市場潛力逐漸醱酵，截至八十九年底止，年銷量已達1,293萬公升，主要係受第二廠於八十六年開始加入量產及因金門地區開放觀光、及實施總代理制之影響，近六年銷售量如表1-5。

表 1.5 金門酒廠各年度銷售數量及營業收入 單位：公斤/千元

年度	84	85	86	87	88	89*
銷售量	5,654,379	6,844,009	6,821,824	8,525,327	9,195,551	12,931,992
營業收入	2,350,899	3,922,458	4,268,105	4,722,095	5,146,925	6,539,477

註：1. 營業收入係含公賣利益之調整數。

2. *89年度為88年下半年及89年度共18個月折算一年之數值，單位為公升以下同)。

3.行銷作法

菸酒係屬專賣，故其配售價格及零售價格，金門產製酒類於金酒實施一體流通方案後，均需報財政部核定，菸酒零售商均需依照公定零售價格販賣，一般零售佣金係公定零售價的8%，由於係採配售制度，故鮮有促銷作法，且菸酒於76年以前並不得廣告，故產品上市係以新聞報導方式，或消費者口耳相傳方式，塑造品牌形象。

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

而金門高粱酒在產銷分立時期，為促銷滯銷產品，物資處係以滯銷產品，搭配暢銷品，如在陳年高粱酒搶手時代，係以每批購一打 0.6 特級酒，搭售 1 至 2 瓶陳年高粱酒。或以組合式產品，即暢、滯銷產品互為組合，菸酒零售商若欲批購應整組批購，不得選項，藉此促進產品之周轉與銷售。或有採調節手腕，讓某項產品短期在市場缺貨，造成奇貨可居，再適時推出，以帶動市場搶購，此一作法週而復始彈性採用，在市場供不應求之年代甚為管用。

但隨著市場之開放，金門酒廠產能倍增，通路飽和之際，探討金門縣政府為配合組織變革，於八十六年訂頒之「福建省金門地區產製酒類代理暨經銷商管理要點」之規定，已能引進代理商制度，分散銷售通路；並能突破以往僵硬之行銷作法，同意給予代理商一定比率之銷管費用及銷售利潤，依照金門酒廠與南聯公司所訂合約，除了給與 8% 的法定零售佣金外，另依品類之不同給予 7.67 至 10% 的銷售利潤及銷管費用，且經銷商銷售金酒其數量或金額超過合約數量一定比例時，得就超銷數量或金額，按交易額給予促銷獎勵金。以南聯公司為例，銷售量按季檢討，如超過計畫目標每十個百分點，就超出部份，按公定零售價格增加銷管費 1%。故此一時期金門酒廠已能重視市場導向，採取獎金制度鼓勵代理商加強行銷。

金門酒廠公司化後於八十八年度始第一次編列 5,150 萬元預算，做市場行銷與廣告，包括樣品贈送、印製產品簡介、企業形象廣告、國內外酒展、舉辦高粱酒節、各機場燈箱廣告，最重要的是加強在電視媒體及平媒體的雜誌廣告。八十八下半年及八十九年度（18 個月）則編列 7,000 萬元廣告費，90 年度為 6,000 萬元，未來逐年遞增。

4. 通路分析

金門高粱酒銷售通路，依南聯公司 89 年分析，便利商店占 18%、超級市場 6%、量販店 6%、一般雜貨店 20%、菸酒專賣店 5%、餐廳 32%、軍公教福利中心 4%、公賣局 6%、其他 3%，由上分析以餐廳的即飲市場為大宗，第二大通路則為一般雜貨店，再來為便利商店。但便利商店 (C.V.S)、超市 (S/M)、量販店 (H/M) 佔 30%，其比重係呈逐年成長之趨勢。

在銷售地域分析，北部地區占 50%，中部地區 16%，南部地區 34%。而就銷售季節，每年 3 至 8 月為淡季。銷售量佔全年度 38%，9 月至隔年 2

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

月為旺季，佔全年62%，其淡旺季有明顯差異。

5.獲利狀況

金門酒廠早年的盈餘由135萬元，迄六十年度已達5,230萬元，七十年年度達4億元，八十一年十一月終止戰地政務時，當年度(即八十二年度)盈餘為9億7,875萬餘元，八十七年改制公司組織前盈餘(即八十七年度)21億3,933萬餘元，改制公司後八十八年度及八十八年下半年及八十九年度，盈餘分別為25億1,158萬餘元及53億7,546萬餘元(折合一年為35億8,364萬餘元)。金門酒廠近五年之盈餘及每股盈餘(EPS)如附表1-6。

表 1.6 金門酒廠近五年之盈餘及每股盈餘(EPS) 單位：千元

年度	85	86	87	88	89
盈餘	2,046,340	1,939,109	2,139,337	2,630,143	3,655,031
EPS			12.49元	15.35元	18.23元

1. 資料來源：審計機關決算審核報告，本研究整理。
2. 金門酒廠於87年2月16日改制公司，故EPS以87年度開始計算。

二、組織變革前後經營績效差異分析

金門酒廠公司化前後之資產負債表、損益表等彙整如表2-1, 2-2；另其經營績效之各項財務比率亦經分析計算如表2-3，以下將就獲利能力、資產運用效率、員工效率、財務結構等四個構面逐一進行分析。

2.1 獲利能力分析

在獲利能力之構面係採用：1.總資產報酬率、2.淨值報酬率、3.營業毛利率、4.營業淨利率、5.稅前純益率等五種衡量變數，依表2-3資料分析於后：

獲利能力方面在公司化前(84至87年度)，除八十五年度為異常偏高外，主要係當年度，即於年度開始第三個月(九月份)調整主要產品售價，0.6特級酒由每瓶160元調為350元，0.75特級酒由260元調整為450元，陳高由900元調整為1,600元，當年度營業收入較預算數增加8億287萬餘元；純益20億4,320萬餘元，較預算純益增加10億2,320萬餘元。顯示價格策略影響公司之獲利能力。

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

在總資產報酬率方面，在公司化前平均為 70.38%，但各年度仍有上下振盪，除八十五年度高達 88.14%外，八十六年度為 64.79%，較八十五年度下滑幅度達 26.49%，八十七年度則僅達 60.04%，此與資產總額因增建第二廠（金寧廠）而持續增加，但銷售量及營業收入並未增加（詳表 2-4），

表 2-1 金門酒廠公司化前後損益表

單位：千元

科目	年度	公司化前				公司化後			
		84	85	86	87	88	89	90	
								未實施菸酒稅法	已實施菸酒稅法
營業收入		2,350,899	3,922,458	4,268,105	4,722,095	5,146,925	6,539,477	6,856,372	6,856,372
營業成本		714,940	904,356	946,068	965,735	1,204,336	1,455,943	1,878,753	1,878,753
營業毛利		1,635,959	3,018,102	3,322,037	3,756,360	3,942,589	5,083,534	4,977,619	4,977,619
營業費用		483,838	967,136	1,361,585	1,612,112	1,324,232	1,594,174	1,843,141	2,872,049
行銷費用		368,762	837,453	1,198,974	1,422,627	1,107,489	1,452,130	1,545,904	2,574,812
推銷費用		6,314	9,787	13,997	20,797	26,340	64,050	123,980	123,980
公費利益（菸酒稅）		362,448	827,666	1,184,977	1,401,830	1,081,149	1,388,080	1,421,924	2,450,832
管理費用		115,076	129,683	162,611	189,485	216,743	142,044	297,237	297,237
營業利益		1,152,121	2,050,966	1,960,452	2,144,248	2,618,357	3,489,360	3,134,478	2,105,570
營業外收入		27,156	31,172	37,387	28,890	55,366	118,025	53,500	53,500
財務收入		1	0	0	6,150	0	0	0	0
其他營業外收入		27,155	31,172	37,387	22,740	55,366	118,025	53,500	53,500
營業外費用		34,842	38,930	58,730	33,800	47,325	23,740	31,906	31,906
其他營業外費用		34,842	38,930	58,730	33,800	47,325	23,740	31,906	31,906
稅前純益		1,144,435	2,043,208	1,939,109	2,139,338	2,626,398	3,583,645	3,156,072	2,127,164
營利事業所得稅		0	0	0	0	0	0	0	531,791
稅後純益		1,144,435	2,043,208	1,939,109	2,139,338	2,626,398	3,583,645	3,156,072	1,595,373

註：八十九年度係以原十八個月換算成十二個月所得之金額。

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

表 2-2 金門酒廠公司化前後資產負債表 單位：千元

科目	年度		公司化前					公司化後		
	83	84	85	86	87	88	89	90		
資產	1,557,141	1,782,106	2,854,099	3,132,003	3,994,874	4,434,872	6,983,254	6,014,935		
流動資產	1,293,888	1,480,606	2,290,821	1,962,015	1,934,910	2,514,688	4,987,304	3,511,516		
現金	506,718	720,116	1,398,305	662,608	446,795	1,123,741	3,336,431	1,786,177		
應收帳款	397,436	131,368	292,791	530,665	845,570	463,339	630,944	760,178		
存貨	245,535	377,012	412,393	437,360	597,776	919,684	976,345	827,357		
預付款項	144,199	251,724	187,054	331,196	44,769	7,924	43,582	271,981		
短期墊款	0	386	278	186	0	0	0	0		
基金長投及應收款	53,000	28,174	9,800	6,800	0	0	0	0		
基金	50,000	25,174	6,800	6,800	0	0	0	0		
長期投資	3,000	3,000	3,000	0	0	0	0	0		
固定資產	210,253	271,590	551,900	1,161,610	1,594,249	1,710,834	1,780,595	2,199,891		
土地	1,055	1,055	15,716	15,715	69,137	90,681	92,901	98,901		
土地改良物	0	0	1,401	2,960	13,082	49,158	48,910	206,179		
房屋及建築	79,759	78,496	77,485	87,931	494,995	535,527	575,749	837,676		
機械及設備	119,467	123,431	128,939	143,148	895,804	869,905	832,953	862,357		
交通及運輸設備	6,867	7,366	7,445	19,266	26,884	25,827	20,801	15,358		
雜項設備	3,105	2,851	5,474	10,763	14,546	24,068	26,200	29,177		
未完工程及訂購機件	0	58,391	315,440	881,827	79,801	115,668	183,080	150,273		
無形資產	0	0	0	0	0	632	7,488	1,028		
其他資產	0	1,736	1,578	1,578	465,715	208,718	207,867	302,500		
雜項資產	0	1,736	1,578	1,578	10	18	23	0		
遞延費用	0	0	0	0	465,705	208,700	207,844	302,500		
負債	386,948	526,605	1,388,995	1,472,856	1,963,922	1,426,620	3,078,123	2,020,917		
流動負債	287,235	412,812	1,012,643	765,934	774,324	822,524	2,393,453	934,563		
短期債務	0	0	0	0	135,574	422,620	0	0		
應付款項	287,235	412,812	1,012,643	765,934	638,750	392,342	2,335,582	921,063		
預收貨款	0	0	0	0	0	7,562	57,871	13,500		
長期負債	43,750	42,046	309,754	622,656	1,006,570	0	0	0		
長期債務	43,750	42,046	309,754	622,656	1,006,570	0	0	0		
其他負債	55,963	71,747	66,598	84,266	183,028	604,096	684,671	1,086,354		
營業及負債準備	47,311	59,580	63,673	68,881	82,231	582,180	668,291	808,093		
雜項負債	8,652	5,899	2,925	15,385	100,797	21,916	16,379	278,261		
信託代理與保證負債	0	6,268	0	0	0	0	0	0		
業主權益	1,170,193	1,261,768	1,465,104	1,659,147	2,030,952	3,008,252	3,905,131	3,994,018		
資本	736,815	736,815	736,815	1,450,000	1,713,273	1,713,273	2,004,547	2,004,547		
資本公積	0	0	2,147	2,279	0	0	153	153		

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

保留盈餘	433,378	524,953	726,142	206,868	317,679	1,294,979	1,900,430	1,989,318
已指撥保留盈餘	407,378	521,821	726,142	206,868	313,934	896,626	1,716,173	1,982,163
未指撥保留盈餘	26,000	3,132	0	0	3,745	398,353	184,257	7,155

註：90 年度為預算金額。

年度	84	85	86	87	88	89	90
平均資產	1,669,624	2,318,103	2,993,051	3,563,439	4,214,873	5,709,063	6,499,095
平均存貨	311,274	394,703	424,877	517,568	758,730	948,015	901,851
平均應收帳款	264,402	212,080	411,728	688,118	654,455	547,142	695,561
平均業主權益	1,215,981	1,363,436	1,562,126	1,845,050	2,519,602	3,456,692	3,949,575
平均固定資產	240,922	411,745	856,755	1,377,930	1,652,542	1,745,715	1,990,243

資料來源：審計機關決算審核報告，本研究整理。

表 2-3 金門酒廠經營績效分析表

比率	年度	公司化前				公司化後			
		84	85	86	87	88	89	90	
		未實施菸酒稅法		已實施菸酒稅法		未實施菸酒稅法		已實施菸酒稅法	
獲利能力 (%)	總資產報酬率	68.54%	88.14%	64.79%	60.04%	62.31%	62.77%	48.94%	24.55%
	淨值報酬率	94.12%	149.86%	124.13%	115.95%	104.24%	103.67%	91.30%	40.39%
	營業毛利率	69.58%	76.94%	77.83%	79.54%	76.6%	77.74%	72.60%	72.60%
	營業淨利率	49.01%	52.29%	45.93%	45.41%	50.87%	53.36%	45.72%	30.71%
資產運用效率 (次)	稅前純益率	48.68%	52.09%	45.43%	45.30%	51.03%	54.80%	46.03%	31.02%
	總資產週轉率	1.32	1.37	1.36	1.18	1.16	0.94	1.14	1.14
	固定資產週轉率	8.66	7.11	3.67	2.96	3.01	3.67	3.12	3.12
	存貨週轉率	2.30	2.29	2.23	1.87	1.59	1.54	2.08	2.08
員工效率 (千元)	應收帳款週轉率	8.89	18.50	10.37	6.86	7.86	11.95	9.86	9.86
	每人營收	5294	8172	7423	7767	8315	10298	9966	9966
	每人營業利益	2595	4273	3409	3527	4230	5495	4556	3060
	每人配備率	612	1150	2020	2622	2764	2804	3198	3198
財務結構 (%)	員工生產力	6092	7938	4360	9655	10368	9942	9966	9966
	負債比率	29.55%	48.67%	47.03%	49.16%	32.17%	44.08%	33.60%	33.60%
	財務槓桿指數	1.37	1.70	1.92	1.93	1.67	1.65	1.65	1.65
	流動比率	358.66%	226.22%	256.16%	249.88%	305.73%	208.37%	375.74%	375.74%
	速動比率	206.36%	167.03%	155.82%	166.90%	192.95%	165.76%	258.11%	258.11%

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

如八十五年度銷售量為 684 萬餘公斤，營業收入為 39 億 2 千萬餘元；八十六年度為 682 萬餘公斤，營業收入為 42 億 6 千萬餘元；尤以八十七年度銷售量為 852 萬餘公斤，營業收入僅為 47 億 2 千萬餘元，每公斤售價由 85 年度的 573 元及 86 年度的 626 元下降為 87 年度的 554 元。

於公司化後，總資產報酬率前二年係有增加，88 年度為 62.31%，89 年度則微升為 62.77%，較公司化前之 87 年度 60.04%，分別上升 3.78% 及 4.55%。但就量而言，其稅後盈餘於公司化後，88 年度較公司化前之 87 年度增加 4.87 億元，增加幅度為 22.77%，89 年度則較 87 度高出 14.44 億元，增加比例為 67.51%，且 90 年度於未實施菸酒稅法，亦較公司化前高出 10 億元。此與公司化後馬上實施總代理制度甄選台灣總代理商及多管道行銷，引進企業化經營，提高業務彈性有關，且產銷量大幅增加，另財政部於民國 87 年 5 月 27 日起調降金門高粱酒公賣利益課徵標準，對售價 500 元以下產品由從價課徵 30%，調降為從價課徵 20%，每年使金門酒廠因稅賦降低而增加收益四億餘元。又每年金門酒廠不再負有政策性任務辦理高粱及大、小麥保價收購之差額貼補，改由縣府農政部門編列預算補貼，每年減少支出 2.5 億元，亦是獲利增加之原因。但 90 年度，不論有無實施菸酒稅新制，就質而言，其總資產報酬率，均大幅下降，於未實施菸酒稅法時，本年度為 48.94%，較公司化前之 87 年度下降 18.49%；若假設已實施菸酒稅法時，則其總資產報酬率僅 24.55%，不祇較 87 年度減少 59.11%，亦較同年度未實施菸酒稅法時減少 49.84%。此與當年度營業成本及營業費用較高，致稅後純益減少及總資產增加有關。

本試題兩面印刷

管理個案評論 試題

(限用答案本作答)

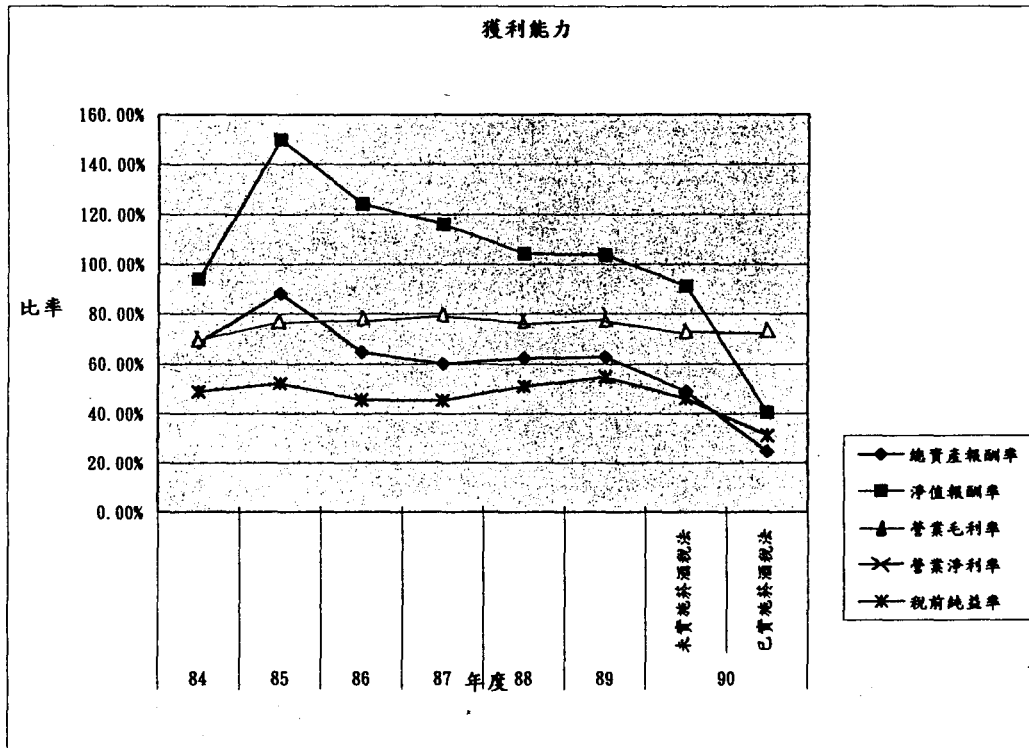


圖 2-1 金門酒廠公司化前後獲利能力分析

依圖 2-1 之曲線圖觀之，在淨值報酬率、營業毛利率、營業淨利率、稅前純益率等各項指標，其公司化前各年度亦呈上下振盪走勢，由 84 年度攀至 85 年度的高峰再逐步下滑至 87 年度的分界年度，公司化後除淨值報酬率係逐年下降外，餘均微幅變化，上升有限。就淨值報酬率而言，由 84 年度 94.12%，於 85 年度驟升為 149.86%，86 年度下降為 124.13%，87 年度再降為 115.95%，公司化後，於 88 年度降為 104.24%，89 年度再降為 103.67%，90 年度於未實施菸酒稅法時為 91.30%，若假設 90 年度已實施菸酒稅法時則下降為 40.39%，顯見公司化後，並沒有提升其淨值報酬，反而逐年下降，依表 2-1 之損益表觀知，於公司化後稅後純益年有大幅增加，但淨值報酬率卻下降，此應與公司辦理盈餘轉增資擴大股本、及公司賺錢保留盈餘大幅增加所致。

而營業毛利率在公司化後，係呈微幅下降現象。而營業淨利率及稅前純益率在公司化後第一年，分別與前一年比較，計各上升 12.1% 及 12.65%，第二年（89 年度）則大幅分別成長 17.51% 及 20.97%。顯見公司化後，在

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

營業淨利率及稅前純益率係較公司化前呈正成長現象，其績效較佳。

總體而言，若不計列 90 年度，金門酒廠公司化後，單就質方面而言，在獲利能力之構面除淨值報酬率及營業毛利率呈衰退之現象外，餘雖有成長，但幅度不大；惟就量而言，依表 5-1 得知，其營業毛利、營業利益及稅後純益，於公司化後均大幅成長，如稅後純益由公司化前 87 年度的 21.39 億元，於公司化後的 88 年度增加為 26.26 億元，89 年度則增加為 35.83 億元，90 年度亦達 31.56 億元，此成長與公司於組織變革後，引進總代理商制度，保障每年最低承售量，及多管道行銷，產銷量大幅增加，並引進企業化經營，提高業務彈性有關，但政策性的減低營運成本，如調降金門高粱酒公賣利益課徵標準，及減少高粱、大小麥保價收購差額貼補負擔，亦是主因。然 90 年度，不論假設其是否有實施菸酒稅法，其獲利能力均較公司化前或公司化後之年度大幅減少，尤其假設已實施菸酒稅法時，其獲利能力大幅衰退最為嚴重。

按 90 年度係以金門酒廠預算數做為分析基礎資料，若假設已實施菸酒稅法，則因已廢止菸酒專賣制度，回歸稅制，除課徵菸酒稅外，並應課徵營利事業所得稅，是以稅賦大幅增加，以同年度假設未實施菸酒稅法新制時，依金門酒廠 90 年度之預算數需繳交菸酒稅 24 億 5,083 萬 2,000 元，較同年度未廢止專賣制度時，一年需繳交公賣利益 14 億 2,192 萬 4,000 元，年增加菸酒稅 10 億 2,890 萬 8,000 元，增加稅負達 72.36%，使公司稅前純益由 31 億 5 千萬餘元下降為 21 億 2 千萬餘元，稅前純益減少 32.6%。另需繳營利事業所得稅，依 90 年預算數需增加 5 億 3 千萬餘元，使稅後純益由 31 億 5 千萬餘元驟降為 15 億 9 千萬餘元，總計稅捐一年需 29 億 8 千萬餘元，較實施專賣期間增加稅賦 15 億 6,069 萬餘元，增加稅賦幅度高達 110%，稅後純益減少 49.45%，致總資產報酬率由 89 年度的 62.77%，驟降為 90 年的 24.55%，而本構面之各項衡量變數在 90 年度亦因菸酒管理法及菸酒稅法之改變，致各項獲利指標大幅下降。因此組織變革後其獲利能力雖增加提升，但與組織變革無關的國家稅制改革，實施菸酒管理法及菸酒稅法，增加之菸酒稅及營利事業所得稅支出，而稀釋抵消了因組織變革所帶來的獲利能力提升。

本試題兩面印刷

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

2.2 資產運用效率分析

在資產運用效率構面，係採用 1.總資產週轉率、2.固定資產週轉率、3.存貨週轉率、4.應收帳款週轉率等四種衡量變數。而 90 年度雖假設以有、無實施菸酒稅法兩種狀況，衡量比較其績效變動情形，但依表 2-3 在資產運用效率構面之各項變數，其數據均相同，並不因有無實施菸酒稅法而有所不同，爰就金門酒廠公司化前後其資產運用效率依表 2-3 分析如后：

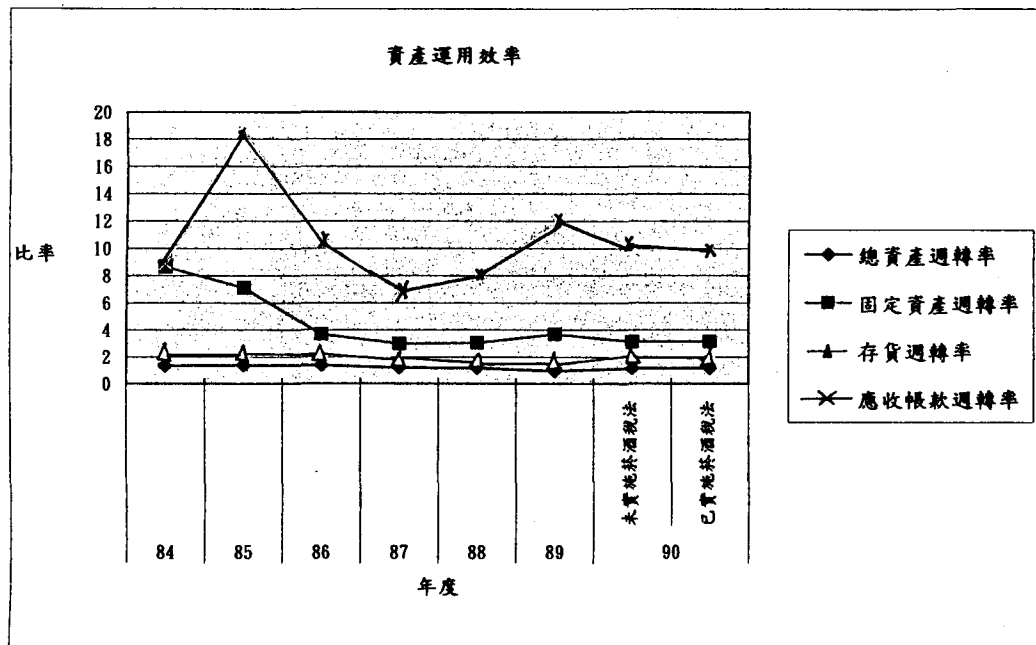


圖 2-2 金門酒廠公司化前後資產運用效率分析

總資產週轉率，係以銷貨淨額除以平均資產總額的比率，用以測度企業總資產運用效能及總資產投資之適度性，本比率就資金運用觀點而言，週轉次數愈高愈佳。一般而言，總資產週轉率以達 1.5 次以上為佳。經查表 2-3 為金門酒廠公司化前其總資產週轉率由 84 年度的 1.32 次，85 年度上升為 1.37 次，86 年度微降為 1.36 次，再逐年下降至 87 年度為 1.18 次；惟公司化後係較公司化前為低，公司化後第一年（即 88 年度）微降為 1.16 次，89 年度則降為 0.94 次，較公司化前之 87 年度下降 20.33%，90 年度預算數為 1.14 次，較公司化前之 87 年度小降 3.4%，顯見組織變革之公司化，在

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

總資產週轉率之指標，並無提升。且金門酒廠之總資產週轉率仍較通常水準 1.5 次為低。其下降原因與金門酒廠大幅擴充固定資產，及因公司獲利增加，依公司法規定提撥 10% 法定公積增加流動資產現金所致，另 89 年度辦理盈餘轉增資 2.9 億元，致總資產大幅增加，但營業收入卻未相對比例增加所致。

固定資產週轉率，係以銷貨淨額除以平均固定資產之比率，用以測度企業固定資產運用效能及固定資產投資之適度性，本比率就資金運用觀點而言，週轉次數愈高愈佳。一般而言，固定資產週轉率以達 3 次以上為佳。經查表 2-3 為金門酒廠公司化前其固定資產週轉率由 84 年度的 8.66 次，逐年下降至 85 年度之 7.11 次，再下降至 87 年度為 2.96 次，惟公司化後第一年（即 88 年度）上升至 3.01 次，有微幅上升，89 年度為 3.67 次，較公司化前之 87 年度上升 23.99%，90 年度之預算數為 3.12 次，較公司化前之 87 年度上升 5.4%，故依 90 年度之數值觀之，菸酒稅制改變並不影響其固定資產週轉率。由以上得知，組織變革之公司化，對提升固定資產週轉率較具成效，且不受菸酒稅制改變增加稅率所影響，另金門酒廠之固定資產週轉率於公司化後均達到通常水準 3 次以上，其運用效率高。

存貨週轉率，係指存貨全年週轉的次數，用以測度企業產銷效能、存貨週轉速度及存貨水準之適應性，亦即衡量企業推銷商品的能力及經營績效。一般而言，存貨週轉率越高越好，每週轉一次就有一次獲利機會，次數越多，獲利越豐。一般而言，存貨週轉率以達四次以上為佳。依表 2-3 觀知，其存貨週轉率偏低，均在 3 次以下，此與高度白酒越陳越香，亦即金門酒廠所產製的酒需儲存一定期間以上，其品質較佳，價值越高，亦受消費者所喜愛。然去除提高產品品質因素，公司化前，其週轉率係呈逐年下降狀況，由 84 年的 2.3 次，下降至 87 年度的 1.87 次，公司化後第一年（88 年）又再下滑，僅 1.59 次，89 年度為 1.54 次，90 年度不論有無實施菸酒新稅制，均上升為 2.08 次，若以此趨勢，公司化後其存貨週轉率並未提升，惟探討菸酒專賣制度即將廢止，未來稅賦增加，消費者應有預期漲價心理，形成消費者搶購現象，依表 1-2 及 1-4，89 年度銷售量為 14,410,739 公升，但生產量僅 12,476,095 公升，顯然當年度生產不敷銷售，且動用庫存量 193 萬 4 千餘公升，依實際情形應提高其存貨週轉率。

應收帳款週轉率，係指銷貨淨額與平均應收帳款之比率，用以測度企業資金週轉及收帳能力之強弱。企業之應收帳款週轉率高，表示其收款成效

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

良好；反之，則表示收款成效不佳，而增添企業經營風險，故本比率週轉次數越高越好，一般而言，應收帳款之週轉率以達三次以上為佳。

經分析表 2-3 有關公司化前應收帳款週轉率，除 87 年度較低為 6.86 次外，餘均在 8 次以上，公司化前於 85 年度最高達 18.50 次，公司化後平均亦達 9 次以上，顯見金門酒廠應收帳款週轉高，此與金門高粱酒目前仍屬專賣體制且為賣方市場有關，例如金門酒廠與該公司台灣總代理商南聯公司所訂銷售合約，應為現金交易，即提貨前應支付貨款 20%，餘款開具十五日到期本票支付。經比較組織變革公司化前後，應收帳款週轉率公司化後確有顯著增加，即由公司化前之 87 年度 6.86 次，躍升為公司化後 88 年度的 7.86 次，89 年度的 11.95 次，90 年度的 9.86 次，公司化後其週轉率提高近五成。

總體而言，在資產運用效率方面，於組織變革公司化後，大幅擴充自動化生產設備、及保留盈餘增加，致總資產遽增。故除在總資產週轉率變數未有提升外，餘在公司化後均有較佳的表現與提升。此與公司團隊引進及實施 5S 生產管理、ISO 的品保驗證及環境管理驗證，致大幅提升產品品質；另公司化後能改變以往以「坐銷代替行銷」之消極態度，積極投入市場行銷廣告，加之總代理商的行銷手腕靈活，且金門酒廠能重視委託銘傳大學完成「金門高粱酒消費行為調查」報告，調整產銷策略，有效開發低度之 38 度高粱酒，以搶攻年輕及女性族群之新市場，以 89 年為例一年增加獲利 1.93 億元。由於組織變革後，公司員額及素質均增加與提升，並採取以上一連貫的產銷新作為，致銷貨收入大幅成長，使資產運用效率有不錯的表現。

另在 90 年度不論有無實施菸酒新稅制，其資產運用效率均相同，亦較公司化前為佳，即不因菸酒稅制的改變而影響公司在資產運用效率方面的表現。

2.3 員工效率分析

在員工效率構面係採用 1.每人營收、2.每人營業利益、3.每人配備率、4.員工生產力等四種衡量變數。金門酒廠公司化前後其員工效率之差異情形如表 2-3 及圖 2-3。

在員工效率各項衡量變數依表 2-3 得知，辦理組織變革公司化後，其前後變化甚大，亦即公司化後員工效率大幅提升。就每人營收而言，公司化後的 88 至 90 年度其每人營收分別為 8,315 千元、10,298 千元、9,966 千元，較公司化前之 86 至 87 年度之 7,423 千元、7,767 千元高出甚多，例如 88 年度較 87 年度高出 7.06%，89 年度則較 87 年度高出 32.59%，故在每人營收方面，辦理組織變革公司化後，其績效提升至為顯著，縱然，設定 90 年度完成民營化及廢止菸酒專賣制度並實施菸酒稅法及管理法，並不影響每人之營收，且大幅攀高。

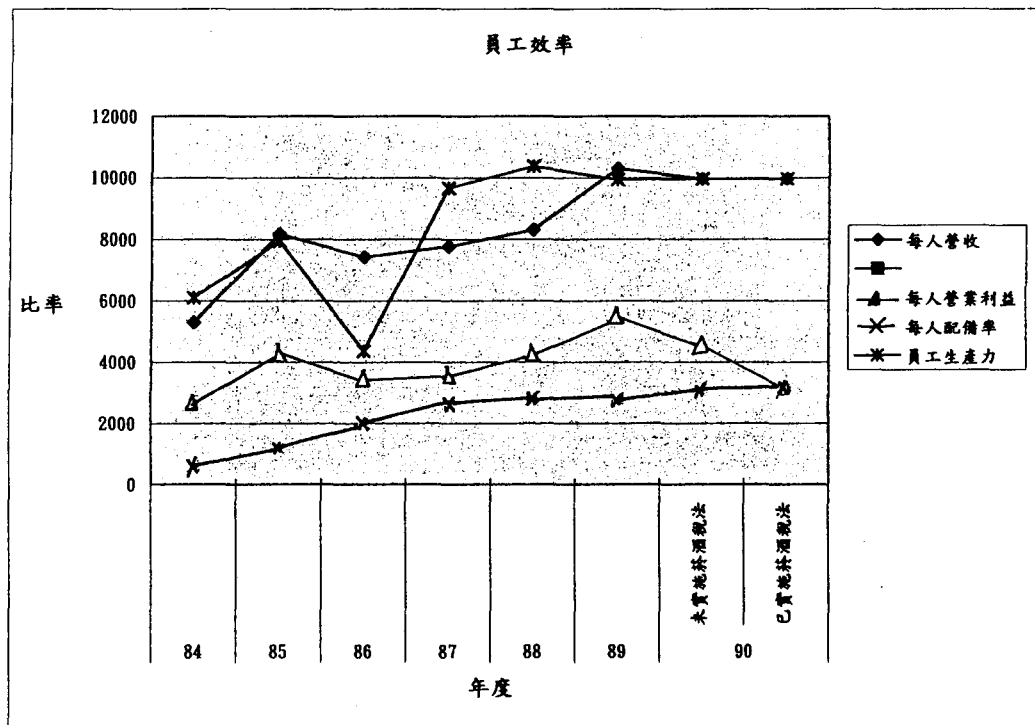


圖 2-3 金門酒廠公司化前後員工效率分析圖

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

另就每人營業利益方面，依表 2-3 加以分析解讀，公司化前後亦有重大差異，其公司化後每人營業利益亦大幅提昇，公司化前 84 年度為 2,595 千元，85 年度為 4,273 千元，86 年度為 3,409 千元，87 年度為 3,527 千元，在 85 年度每人營業利益會驟然偏高係因 84 年 9 月全面調整高粱酒售價緣故。而組織變革公司化後，88 年度每人營業利益為 4,230 千元，較 87 年度提高 20%，89 年度為 5,495 千元，較 87 年度提升 55.8%，90 年度若以未實施菸酒稅法計算，則其每人營業利益為 4,556 千元，雖較 89 年度為低，但仍較公司化前之 87 年度 3,527 千元，高出 29.17%；若 90 年度假設已實施菸酒稅法，依前分析增加稅賦幅度高達 110%，稅後純益減少 49.45%，故每人營業利益下降為 3,060 千元，因此較公司化前為低，是以，不考慮其他外在影響因素，組織變革辦理公司化，每人營業利益係較公司化前大幅提升，具有正面效益。

在公司化前，平均每人配備率僅 1,601 千元，而公司化後平均達 2,922 千元，並逐年成長，以 88 年度而言達 2,764 元，較公司化前之 87 年度的 2,622 元，增加 5.4%，而 89 年度則較 87 年度增加 6.94%，90 年度不論有無實施菸酒新稅制均為 3,198 千元，較 87 年度增加 22%。故在每人配備率方面公司化後有較大的成長，多於公司化前。此與公司化後大幅增加固定資產投資，改善工作環境及實施自動化生產有關。

公營事業冗員過多，人工成本高，產值低一直是各界詬病的焦點，故民營化後為增加競爭力，大部份走向裁員，但就表 2-1 加以分析，金門酒廠公司化後人員未減反增，而就表 2-3 觀知，其員工生產力公司化後亦較公司化前大幅增加，公司化前平均員工生產力為 7,011 千元，公司化後平均為 10,092 千元，增加 43.95%，故公司化後在員工生產力方面確能提高績效。

總體而言，在員工效率之構面，經分析各項變數，組織變革推動公司化後，確能提高其績效，且就量值加以比較，其效果顯著。主要係因市場需求大幅成長，又適逢財政部幾度釋放菸酒改制訊息，消費者預期漲價心理，大量搶購屯積，致銷售量增加；又擴大生產設備之投資，亦增加其產能。另 90 年度，以有、無實施菸酒稅法之變數，加以比較分析其績效是否有差異，除在每人營業利益之衡量變數，在已實施菸酒稅法的情況下，較在未實施菸酒稅法時下降 33% 外，其餘衡量變數並未改變，亦較公司化前為高。

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

2.4 財務結構分析

在財務結構之構面，採用 1.負債比率、2.財務槓桿指數、3.流動比率、4.速動比率等四項作為衡量變數。而 90 年度雖假設以有、無實施菸酒稅法兩種狀況，衡量比較其績效是否有差異，但依表 5-3 在財務結構構面之各項變數，其所得結果均相同，並不因有無實施菸酒稅法而有所不同；有關金門酒廠組織變革公司化前後其財務結構變化情形如表 2-3，圖 2-4。

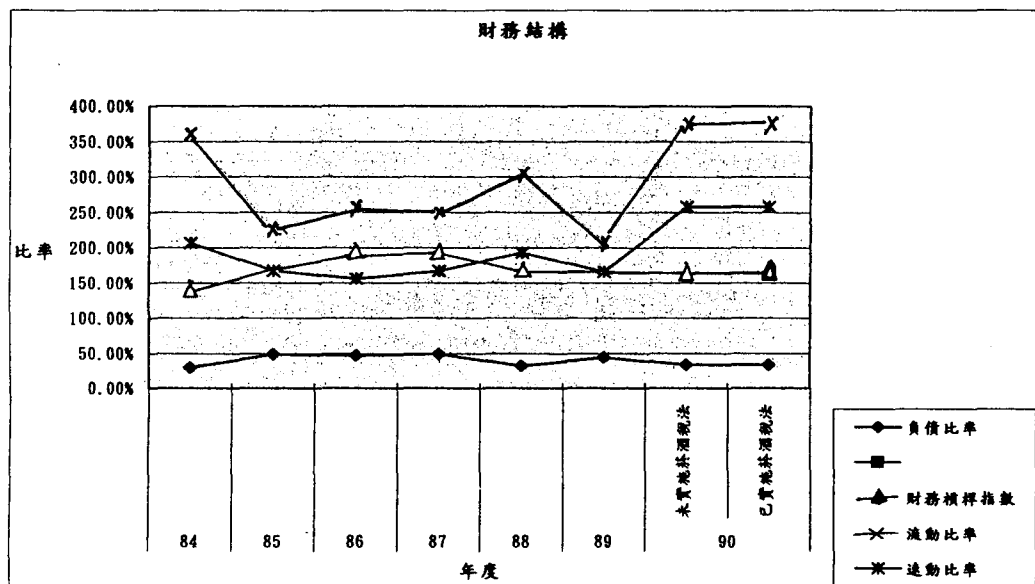


圖 2-4 金門酒廠財務結構分析圖

按負債比率係指負債總額除以資產總額的比率，用以測度企業總資產中由債權人提供資金比率的大小。原則上其標準應低於 50% 為理想，就財務觀點而言，本比率愈低愈佳。金門酒廠於 84 年度以前並無長期債務之舉，惟為配合第二廠（金寧廠）之興建，乃自 85 年度起依工程進度共向土銀貸款十億元，致 85 年度起負債比率較 84 年度高出甚多，分別為 84 年的 29.55%，85 年度為 48.67%，86 年度 47.03%；87 年度 49.16%，然自公司化後於 88 年度降為 32.17%，89 年度為 44.08%，90 年度為 33.6%，顯見於公司化後，其總資產中來自於債權人提供之資金比率大幅降低，且金門酒廠負債比率均低於理想值 50%，其外來資金所占比率不大，財務結構健全。

財務槓桿指數為股東權益報酬率 (ROE) 除以總資產報酬率 (ROA)，在表示企業運用向外借入之資金，以擴大營業，若指數大於一，表示向外

管理個案評論 試題 (限用答案本作答)

舉債經營是有利的理財途徑。在公司化前分別為 84 年度的 1.37，85 年度的 1.70，86 年度的 1.92，87 年度的 1.93，均大於一，而組織變革公司化後，88 年度下降為 1.67，89 年度為 1.65，90 年度為 1.65，顯見金門酒廠於公司化，在財務槓桿指數係呈下降情形。

流動比率，係指流動資產除以流動負債的比率，表示企業每一元之流動負債，究竟有幾元的流動資產可用以償付。流動比率經常被用為企業短期償債能力的指標，在理論上以達 200% 以上為理想，由於行業之特性不同，各行業之流動比率標準亦難趨一致，故實務上以達 150% 以上為宜。而流動比率可以顯示一企業以流動資產來償還流動負債的程度，比率愈大，表示流動資產超過流動負債的程度越高，流動負債獲償的可能性越大。

公司化前後金門酒廠之流動比率係呈上下振盪現象，公司化前由 84 年度的 358.66%，下降為 85 年度的 226.22%，86 年度則微升為 256.16%，87 年度又降為 249.88%。在公司化後 88 年度劇升為 305.73%，但 89 年度則下降為 208.37%，90 年度則大幅上升為 375.74。比較公司化前後之流動比率，公司化後之平均值為 296.61%，係高出公司化前平均值 272.73%，且就發展趨勢，流動比率公司化後有較佳的發展。另探究金門酒廠的流動比率均高於 200% 的理想值，顯示其短期償債能力強，是一個財務結構健全之公司。

在速動比率之衡量變數方面，按速動比率，係指速動資產除以流動負債的比率，用以測度企業最短期間內之償債能力。速動資產，包括現金、銀行存款、短期投資之有價證券、應收款項等，並不包括存貨及預付費用。一般而言，速動比率以達 100% 以上為佳，70% 左右尚可，如在 50% 以下則即期償債能力甚低。就金門酒廠公司化前其速動比率，除 84 年度為 206.36% 較高外，餘 85 年度至 87 年度分別為 167.03%、155.82%、166.90%，組織變革公司化後有大幅上升，如 88 年度上升為 192.95%，上升幅度達 15.6%，89 年度雖僅為 165.76%，但 90 年度上升至 258.11%，比較結果，公司化後其速動比率有逐年上升現象，其最短期間內之償債能力較公司化前為佳。