

# 金門縣議會第七屆第 8 次臨時會

2020/8/17

## 金門酒廠實業股份有限公司組織再造 暨人員精減計畫推動進度專案報告



報告單位:

金門酒廠實業股份有限公司

中華民國 109 年 8 月 17 日

# 目 錄

一、 前言 .....	1
二、 金門酒廠組織結構追隨策略，策略追隨環境 .....	1
三、 現況組織架構及人員編制使用情形 .....	3
四、 組織檢討及修正方向 .....	4
(一) 減併一級單位、簡化作業程序、提高行政效率 .....	4
(二) 精簡高階主管，充實基層人力 .....	5
(三) 組織職掌重新劃分 .....	6
(四) 組織自治條例修正草案，如附件二 .....	6
五、 修正期程規劃 .....	6
附件一 金門酒廠實業股份有限公司人員晉用表 .....	7
附件二 金門酒廠實業股份有限公司組織自治條例(修正草案) .....	8

## 一、前言

議長、副議長、各位議員女士、先生大家好:

金門酒廠為地區最重要之產業，亦為地區財政命脈之所繫。承蒙 各位議員女士、先生支持與督勉，遵依 貴會第七屆第 8 次臨時會議事程序委員會議決議，茲就金門酒廠實業股份有限公司組織再造暨人員精減計畫推動進度專案報告如後。

## 二、金門酒廠組織結構追隨策略，策略追隨環境

金門酒廠始建於民國 41 年，初名九龍江酒廠，隸屬福建省政府。至民國 45 年更名為金門酒廠，改隸金門戰地政務委員會。民國 81 年金門終止戰地政務，金門酒廠改歸為金門縣政府管轄，成為所屬之縣營事業機構。後又公司化，於民國 87 年改制為「金門酒廠實業股份有限公司」，並經 87 年 2 月 6 日（87）府秘字第 02198 號函發布「金門酒廠實業股份有限公司組織規程」以為遵循。

設廠初期之四十年代，年生產高粱酒約 40 萬公斤，七十年代年生產高粱酒 450 萬公斤，直至 87 年改制為公司，再加上第二廠（金寧廠）的投入量產，年高粱酒生產量增加至 1,146 萬公斤，歷經多年的擴廠增產，於 99 年生產高粱酒達 2,225 萬公升。營業額方面，87 年為 47 億元，之後

每年均穩定成長，在 95 年營業額突破 100 億元，100 年的合併營收更高達 135 億元，為 87 年之 2.87 倍。期間經過 91 年取消菸酒專賣制，開放民間經營的酒廠，又隨著 ECFA 的簽署，台海兩岸的經濟整合進入新的時代，大陸白酒進口的潛在威脅等經營上的挑戰，斯時便有組織需變革，轉型成為具備競爭力與效率的優質組織型態之準備。

為組織變革落實公司成長，以公司年營業額 180 億之目標遠景，期以增加產量、落實核心能力、奠定長期競爭利基，並改造過去僵化組織、增加專業等，擬定「金門酒廠實業股份有限公司組織自治條例」，經金門縣議會第五屆第 6 次定期會決議，照案通過，由金門縣政府於 102 年 1 月 7 日府行法字第 10200023040 號令公布。人員編制在助理管理(工程)師以上總員額 157 員之規模，事務(技術)員依年度預算編列員額，經金門縣政府 102 年 3 月 4 日府財務字第 1020017461 號函核定。

近年，因受國內酒駕法令趨嚴、及健康意識抬頭，導致飲酒人口減少，市場逐漸緊縮，銷售模式也不斷改變，公司組織架構亦應適時隨之調整，在金門縣議會第七屆第三次定期會中，諸位議員對公司組織型態、運作提出相關建言，期許公司在經營困境下，透過組織改造，提升競爭力，亦能減少成本，增加營收。

### 三、現況組織架構及人員編制使用情形

依據本公司組織自治條例，分別設有行政、營業、技術等部門，各由一位副總經理管理，各部門分工，總共分為 17 個處室、3 個廠，合計 20 個一級單位，各司其職。

組織員額編制，金門縣政府 102 年 3 月 4 日府財務字第 1020017461 號函核定，助理管理(工程)師以上總員額 157 員，事務(技術)員之員額，則按年度生產目標及營業需求，於年度預算編列。

依近三年度(106、107、108)營業額分別為 124 億、117 億、120 億，助理管理(工程)師以上預算員額分別編列 98、103、103 人，實際進用分別為 89、93、92 人，總預算員額(含營業員)分別編列 1424、1419、1419 人，實際總進用分別為 1328、1315、1297 人。

本公司預算員額編列，依營運規模編列，並依實際管理需要檢討進用人數，尚未依組織員額編制表足額進用，本公司近六年人員晉用情形如下表（如附件一）。

## 四、組織檢討及修正方向

### (一)減併一級單位、簡化作業程序、提高行政效率

本公司現況組織及員額編制以營業額達 180 億元時之規模擬定，在近年營業尚未達到此規模時，本公司員額係依業務需要晉用，並未全數補完。為利公司營運順暢，組織架構業已依斯時規劃成立各廠處，近年因營業額未能如預期，且組織過於扁平，也造成各部門事權整合間出現落差，故有精簡一級單位之必要，合併業務相關之單位，事權統一，讓組織營運更為順暢。計畫原一級單位計有 20 廠處室，擬縮編至 13 廠處。

有關一級單位之減併將依二大原則處理：

#### 1. 善用集權與分權之效益

將有必要的權力集中，也要有必要的權力分散，兩者不可偏廢。集權是公司治理的客觀要求，它有利於保證企業的統一領導和指揮，有利於人力、物力、財力的合理分配和使用；而分權是調動下級積極性、主動性的必要組織條件。合理分權有利於基層根據實際情況迅速而正確地做出決策，也有利於上層領導擺脫日常事務，集中精力抓重

大問題。因此，集權與分權是相輔相成的，沒有絕對的集權，也沒有絕對的分權。

## 2. 重點掌握專業分工和協作

現代企業管理的特點是工作量大，專業性強，分別設置不同的專業部門，有利於提高管理工作的質量與效率。在合理分工的基礎上，各專業部門只有加強協作與配合，才能保證各項專業管理的順利開展，達到組織的整體目標。在組織調整中也要重視橫向協調的問題。運作的方式可實行系統管理，把職能性質相近或工作關係密切的部門歸類，成立各個管理子系統，分別由各副總經理負責管轄。最重要的是創造協調的環境，想辦法提高管理人員的全局觀念，致力增加相互之間共同語言。

### (二)精簡高階主管，充實基層人力

相對一級單位之合併，原輔佐總經理綜理各項業務之高階主管，協理不再設置，以利貫徹決策之執行，擴充副管理(工程)師及助理管理(工程)師員額，培養優秀人才，增加晉升管道。

### **(三)組織職掌重新劃分**

因應一級單位縮編，各單位執掌重新劃分，並應業務需要，調整設課之需求，讓組織更為精簡、權責更清楚，並提高行政效率。

### **(四)組織自治條例修正草案，如附件二**

## **五、修正期程規劃**

(一)本公司組織自治條例修正，屬公司重大事件，須將

草案請董事會審議，預計於 109 年 9 月完成。

(二)本公司董事會審議通過後，依規定報請金門縣政府

審議，預計於 109 年 10 月完成，提案報請金門縣

議會審議。

(三)請金門縣議會排入議程審議，通過後由金門縣政府

依規定頒布。



附件一 金門酒廠實業股份有限公司人員晉用表

金門酒廠實業股份有限公司人員晉用表										附件一	
年度		100	101	102	103	104	105	106	107	108	109
營業額(億元)		128	151	152	132	119	121	124	117	120	118
助理管理 (工程)師 以上	預算 員額	76	76	76	98	98	98	98	103	103	107
(單位： 人)	實際 進用	73	71	68	71	85	84	89	93	92	91
事務(技 術)員	預算 員額	1,275	1,285	1,343	1,343	1,351	1,351	1,285	1,272	1,272	1,271
(單位： 人)	實際 進用	1,186	1,199	1,256	1,263	1,247	1,261	1,205	1,187	1,169	1,143
總預算員 額(含營 業員及其 他)	預算 員額	1,351	1,361	1,450	1,481	1,488	1,488	1,424	1,419	1,419	1,419
(單位： 人)	實際 進用	1,271	1,299	1,353	1,365	1,364	1,345	1,328	1,315	1,297	1,268
附註：本表營業額未包含廈門公司											

## 附件二 金門酒廠實業股份有限公司組織自治條例(修正草案)

中華民國 102 年 1 月 7 日府行法字第 10200023040 號令公布

中華民國 102 年 6 月 24 日府行法字第 10200493190 號令公布，修正第 3 條、第 4 條、第 6 條、第 8 條條文。

中華民國 103 年 6 月 23 日府行法字第 10300520780 號令公布，修正第 5 條、第 8 條條文

- 第一條 本自治條例依據金門縣政府組織自治條例第十六條規定制定之。
- 第二條 金門酒廠實業股份有限公司(以下簡稱本公司)以生產各項酒類及銷售國內外各類酒品為目的，並得投資或經營其他事業主管機關核准之業務。
- 第三條 本公司置董事長一人，依據有關法令及公司章程處理事務。設董事會辦公室，~~置主任一人，負責~~綜理董事會、股東會之相關業務，協調與聯繫董事會與經理部門間之各項業務，~~督導執行~~內部稽核~~之執行~~及臨時交辦事務。並得依業務需要，置~~特別助理~~秘書一人，協助公關業務及臨時交辦事項。
- 第四條 本公司設總經理室，置總經理一人，秉承董事會議決之營運方針，綜理公司業務；並置副總經理三人~~及協理二人~~輔佐總經理綜理各項業務。並得依業務需要，置~~特別助理~~秘書一人，協助公關業務及臨時交辦事項。
- 第五條 本公司設下列各部門，分別掌理有關事項：
- 一、~~綜合企劃處~~
    - (一)企業政策及未來經營策略事項。
    - (二)新興投資事業規劃事項。
    - (三)工作考成、年度事業經營績效檢討事項。
    - (四)綜合研考業務。
    - (五)遵循公司決策，擬定執行計畫或提出解決方案。
    - (六)協助各經營管理制度之擬定與推動事項。
    - (七)府會聯絡事項。
    - (八)媒體聯繫事項。
    - (九)敦親睦鄰事項。
    - (十)資訊策略、資訊業務之擬定、規劃、整合、推行及管理。
    - (十一)資訊設備之維護及管理。
    - (十二)應用軟體系統之規劃、管理及維護。
    - (十三)其他有關電腦資訊管理事項。
  - ~~二、法務政風處~~
    - ~~(一)法律意見之提供、契約審查、訴訟、非訴訟事件及其他法律相關事件之處理。~~
    - ~~(二)商標權、專利權之申請、管理與維護事項。~~
    - ~~(三)政風法令宣導。~~
    - ~~(四)員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉事項。~~
    - ~~(五)市場稽查與協助偽酒查緝。~~

## ~~二、資訊處~~

- ~~(一) 資訊策略、資訊業務之擬定、規劃、整合、推行及管理。~~
- ~~(二) 資訊設備之維護及管理。~~
- ~~(三) 應用軟體系統之規劃、管理及維護。~~
- ~~(四) 其他有關電腦資訊管理事項。~~
- ~~(五) 通訊設備規劃、維護及管理事項。~~
- ~~(六) 公文收發、檔案文書管理事項。~~
- ~~(七) 管理系統文件之發行與維護事項。~~

## 四、總務處

- (一) 原物料之招標、履約管理、驗收付款。
- (二) 勞務業務之招標、履約管理、驗收付款。
- (三) 庶務業務、公務車輛管理。
- (四) 門禁保全業務。
- (五) 收購金門地區高粱、小麥。
- (六) 法律意見之提供、契約審查、訴訟、非訴訟事件及其他法律相關事件之處理。
- (七) 商標權、專利權之申請、管理與維護事項。
- (八) 公文收發、檔案文書管理事項。
- (九) 管理系統文件之發行與維護事項。
- (十) 現金保管及出納業務。
- (十一) 不屬於其他各處之事項。

## 五、財會務處

- (一) 財務計畫之擬定與執行。
- (二) ~~現金~~、證券、票據及股票之處理與保管。
- (三) 資金之籌劃調度與經營之事項。
- ~~(四) 現金出納業務。~~
- (五) 財產管理事項。
- (六) 各項產物保險之投保、理賠事務
- (七) 轉投資事業之管理。
- (八) 會計制度之擬訂、推行與改進事項。
- (九) 有關歲計、會計、統計及一般綜合業務。
- (十) 內部審核、監標、監驗及防弊事項。
- (十一) 經營效益分析事項。
- (十二) 其他有關財務、會計業務與交辦事項。

## ~~六、會計處~~

- ~~(一) 會計制度之擬訂、推行與改進事項。~~
- ~~(二) 有關歲計、會計、統計及一般綜合業務。~~
- ~~(三) 內部審核、監標、監驗及防弊事項。~~

~~(四) 經營效益分析事項。~~

~~(五) 其他有關會計業務及臨時交辦事項。~~

#### 七、人資源政風處

(一) 辦理人才招募事項。

(二) 員工教育訓練事項。

(三) 辦理人員任免及遷調事項。

(四) 辦理員工差假、考績、獎懲及獎金。

(五) 人事資訊。

(六) 勞資關係事項。

(七) 員工各項保險及退休撫恤事項。

(八) 政風法令宣導。

(九) 員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉事項。

#### ~~八、流通管理處~~

~~(一) 物流運籌管理機制整合暨推動。~~

~~(二) 成品倉儲管理。~~

~~(三) 貨品出貨管理。~~

~~(四) 酒品運輸規劃與管理。~~

~~(五) 客戶服務與客訴業務事項。~~

#### 九、業務處

(一) 國內外業務與通路開發。

(二) 國內外經銷商甄選。

(三) 業績目標制定與管理。

(四) 通路客戶關係維護。

(五) 整體銷售策略規劃與分析。

(六) 年度目標規劃及營業計劃擬訂。

(七) 價格政策擬訂。

(八) 產品銷售、推展與執行。

(九) 產品售後服務之規劃管理。

(十) 國內營業據點開拓與管理。

(十一) 市場稽查與協助偽酒查緝。

(十二) 市場稽查與協助偽酒查緝。

(十三) 物流運籌管理機制整合暨推動。

(十四) 成品倉儲管理。

(十五) 貨品出貨管理。

(十六) 酒品運輸規劃與管理。

(十七) 客戶服務與客訴業務事項。

#### 十、行銷處

(一) 品牌策略規劃與營造。

- (二)行銷預算編列與執行。
- (三)產品策略規劃。
- (四)媒體策略與執行。
- (五)企業形象推廣。
- (六)媒體/公共關係。
- (七)活動/促銷/國內外/參展/事件行銷。
- (八)新業態及專案。
- (九)市調分析。
- (十)公司網站設計。

#### 十一、~~品保處~~質量中心

- (一)原物料、製程、半成品、成品及假偽酒品品質檢驗與分析事項。
- (二)客訴案件處理分析。
- (三)品質保證制度之建立、修正與執行。
- (四)品酒委員會相關業務。
- (五)生產製程改進，提昇酒質與產能。
- (六)釀酒菌種研究與育麴製程之進化。
- (七)分析檢驗技術之建立與應用。
- (八)其他有關品質保證及臨時交辦事項。

#### 十二、~~研發處~~酒體設計中心

- (一)各式新酒品研究開發。
- ~~(二)生產製程改進，提昇酒質與產能。~~
- ~~(三)釀酒菌種研究與育麴製程之進化。~~
- (四)衍生性產品研究開發事項。
- ~~(五)分析檢驗技術之建立與應用。~~
- (六)半成品之屯儲、調度、領用、管理與維護事項。
- (七)酒品之勾兌、調酒等業務。

#### ~~十三、物料處~~

- ~~(一)原物料、半成品之屯儲、調度、領用、管理與維護事項。~~
- ~~(二)倉儲保全、衛生管理事項。~~
- ~~(三)酒品之勾兌、調酒等業務。~~
- ~~(四)其他有關物料管理事項。~~

#### 十四、生管處

- (一)生產與灌裝計畫管理。
- (二)備料計畫管理。
- (三)產能分析與進度管制事宜。
- (四)生產績效控管。
- (五)生產調度與產銷協調。
- (六)原物料之屯儲、調度、領用、管理與維護事項。

- (七)倉儲保全、衛生管理事項。
- (八)酒品之灌裝包裝等業務。
- (九)包裝廠區環安衛管理維護事項。
- (十)包裝製程中自主檢查與異常事件之處理。
- (十一)其他有關生管管控、物料管理、灌裝管理事項。

#### ~~十五、包裝廠~~

- ~~(一)酒品之灌裝包裝等業務。~~
- ~~(二)包裝廠區環安衛管理維護事項。~~
- ~~(三)包裝製程中自主檢查與異常事件之處理。~~
- ~~(四)其他有關灌裝管理事項。~~

#### 十六、金寧廠

- (一)各類酒品之釀造與量產。
- (二)酒麴製造與管控。
- (三)生產排程及統計分析。
- (四)製程改善事項。
- (五)廠區環安衛管理維護事項。
- (六)廠區設備保修、改善、維護管理及水電供應事項。
- (七)製程中自主檢查與異常事件之處理。
- (八)其他有關廠區管理維護事項。

#### 十七、金城廠

- (一)各類酒品之釀造與量產。
- (二)酒麴製造與管控。
- (三)生產排程及統計分析。
- (四)製程改善事項。
- (五)廠區環安衛管理維護事項。
- (六)廠區設備保修、改善、維護管理及水電供應事項。
- (七)製程中自主檢查與異常事件之處理。
- (八)其他有關廠區管理維護事項。

#### 十八、工安處

- (一)勞工安全衛生、消防、環保工作規劃、推動、督導考核事項。
- (二)勞工安全衛生、消防及環保規章與標準之蒐集、訂定、修正及發行。
- (三)統籌全公司工安衛教育訓練工作之規劃、宣導與執行。
- (四)工業災害之預防處理與檢討工作事項。
- (五)其他有關勞工安全衛生、消防、酒糟處理及環保事項或臨時交辦事項

#### 十九、工程處

- (一)新工程之規劃、設計、發包與施工督導及履約管理等事項。



- (二)資訊弱電系統之規劃、設計、發包與施工督導及履約管理等事項。
- (三)設備維運、修繕及備品之工程設計、發包與施工督導及履約管理等事項。
- (四)製程之研究改進事項。
- (五)工程爭議調解與處置。
- (六)工程、系統圖資管理。
- (七)其他有關生產技術與工務管理事項及上級臨時交辦事項。

- 第六條 本公司各處置經理、各廠置廠長，承總經理之命，主管處、廠業務。
- 第七條 本公司置副理、秘書、課長、副管理師、副工程師、助理管理師、助理工程師，總領班，領班、事務員、技術員。
- 第八條 本公司副總經理以上人員經董事會審議通過後，報金門縣政府同意；~~協理、主任~~經理、廠長由總經理推薦經董事會通過任免。課長以下人員之任免由總經理核定。
- 總經理、副總經理、~~協理、主任~~經理、廠長→特別助理為公司法第二十九條所稱之委任經理人。副理依需要亦得為委任經理人，並由總經理推薦經董事會通過任免。
- 第九條 本公司得聘顧問若干人，襄贊諮詢、策劃、制度設計、研究、審議等事項。
- 第十條 本公司得視業務需要，設置各種委員會或專案小組，辦理有關事宜，其所需人力就公司總員額內調兼任之。
- 第十一條 本自治條例所列職稱之薪等及設置之員額，由本公司另以職稱薪等編制表訂定之。
- 本公司職稱薪等編制表由金門縣政府核定。
- 第十二條 本公司得視需要設製麪、製酒、調酒、包裝、儲運及展示等營業處所，並得於國內外設立辦事處、分公司或轉投資公司。
- 前項營業處所、分公司及轉投資公司之組織規程另定之。
- 第十三條 本公司各處、廠及所屬單位之業務應明確劃分，實行分層負責，其分層負責明細表另訂之。
- 第十四條 本自治條例經董事會通過，依規定陳報上級機關核定後施行，修訂時亦同。