

金門縣議會第七屆第3次定期會

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 5 月 19 日

目 錄

金門縣議會第七屆第 3 次定期會專案報告議題

金門酒廠實業股份有限公司專案報告

專案報告	標題	頁次 起~迄
一	現任董事及監察人簡介(包括學經歷、任職日期等,請全體董事及監察人於專案報告時務必列席)。	第 1 頁~第 2 頁
二	109 年度營業額(預估)、目標規劃、營業計劃及整體銷售策略分析。	第 3 頁~第 27 頁
三	109 年度台灣地區總經銷(黑松公司、味丹公司)履約詳情。	第 28 頁~第 35 頁
四	因新冠肺炎疫情衝擊金門酒廠銷貨量及營收,請提出業務連續性計畫(Business Continuity Plan,簡稱 BCP)。	第 36 頁~第 71 頁
五	因金酒公司組織係以年度營業額 180 億元規模編制,迄今營業額均未達標;請提出開源節流措施、組織再造方案及課長級(含)以上主管員額精簡計畫。	第 72 頁~第 75 頁

金酒公司第十二屆董事、監察人名單

職稱	姓名	到職日	學經歷	現職
董事長	李增財	109.03.20	銘傳大學管理科學院研究所碩士、台北工專畢業、金門酒廠廠長、自來水場廠長、金酒公司技術副總經理、金門縣政府民政局長、建設局長、觀光處長、參議、金門縣議會秘書長	金酒公司董事長
董事	陳朝金	109.03.20	海洋大學漁業科學系碩士畢業，曾任金門縣水產試驗所長、金門縣政府民政局長、交通旅遊局長、研考室主任、行政處處長、參議、福建省政府組長及行政院簡任秘書	金門縣政府秘書長
董事	呂瑞泰	109.03.20	金門高中畢、空中行專、社研院、革實院結業。金湖鎮民代表會主席、傳播公司董事長、餐飲公司董事長、印刷廠總經理、金酒公司董事長	餐飲公司董事長
董事	林正士	109.03.20	國立台灣大學商學研究所行銷組博士 企業管理學系專任副教授兼任進修推廣部進修組組長、企業管理學系專任副教授、美國密西根大學訪問研究、國立金門技術學院企業管理系助理教授兼系主任、進修推廣部教學組長、國立高雄應用科技大學金門分部分部主任秘書	國立金門大學副教授兼任圖書館館長、金酒公司董事
董事	翁克偉	109.03.20	國立中興大學材料工程學系(所)博士 國立金門大學研發長、主任秘書、教授	國立金門大學教授、金酒公司董事
董事	李有忠	109.03.20	淡江大學化工系畢、國泰人壽 展業區主任、千奧資訊有限公司軟體工程師、財團法人法律扶助基金會金門分會專員、廈門綺麗珠寶有限公司 市場部副總經理	金門縣商業會理事長、捷特數位科技有限公司負責人
董事	林俊儀	109.03.20	國立政治大學法律研究所碩士班、曾任新北地方法院檢察署檢察官(2001~2011)、曾任法務部廉政署駐署檢察官(2011~2013)、曾任中國信託商業銀行副總(2015~2017)	恆昇法律事務所主持律師
董事	陳建志	109.03.20	國立台灣海洋大學輪機系碩士。祥銷實業有限公司負責人、雞籠山國際青年商會會長、基隆第一獅子會會長、工商建設研究會 26 期、國際青年商會中華民國總會大陸事務委員會主委、基隆市消防局義勇消防總隊顧問、基隆市警察局警察之友會第二辦事處主任	東鉸機電有限公司負責人

董事	李宏定	109.03.20	董事、大學、工會理事、會員代表、工會福利委員、人事評議委員	金酒公司勞工董事
董事	謝世祥	109.03.20	大學、工會理事、會員代表、金門體育會羽球運動委會主任委員	金酒公司勞工董事
監察人	黃景舜	109.03.20	銘傳大學公共事務研究所碩士、政大空中行專行政科、主計室主任、財政局長、金門縣秘書長、金酒公司董事長	金酒公司監察人
監察人	王崑龍	109.03.20	東海大學會計學系畢業、100 年薦任公務人員晉升簡任官等訓練合格、教育部會計處科員、專員、科長、專門委員、國立金門大學會計室會計主任、主計室主任	金門縣政府主計處處長
監察人	洪麗萍	109.03.20	國立金門高級農工職業學校、國家發展研究院、烈嶼鄉民代表、烈嶼鄉調解會委員、厚生慈善會理事長、烈嶼鄉婦女分會理事、烈嶼民眾服務社婦運幹事、金門縣議員、金門縣議會議長	金酒公司常駐監察人
合計	13 位			

金門縣議會第七屆第 3 次定期會

2020/5/19

金門酒廠實業股份有限公司

109 年營業額（預估）、目標規劃、營業 計劃及整體銷售策略分析專案報告

中華民國 109 年 05 月 19 日

目錄

壹、 前言.....	1
貳、 109 年度預估營業額及目標規劃	2
一、 本年度預估銷售金額暨銷售通路分配額	2
二、 本公司各通路營銷目標規劃	2
三、 109 年度每月營收統計暨 1-3 月實際營收統計表.....	6
四、 109 年度 1-3 月各通路營收差異分析說明.....	7
五、 109 年度營業計劃及整體銷售策略分析.....	10
參、 新冠肺炎對金酒整體營銷影響之評估.....	12
一、 新冠肺炎現況說明	12
二、 新冠肺炎對市場的影響分析	12
三、 疫情影響的期間評估	13
四、 疫情影響的消費型態分析	13
五、 此疫情對中式白酒之影響分析	14
六、 對金酒公司 109 年度整體營收影響分析：	16
七、 建議因應方案	18
肆、 新冠肺炎對金酒整體行銷影響之評估.....	20
一、 對金酒公司行銷規劃之風險評估	20
二、 對金酒公司行銷層面之影響	20
三、 後續因應策略	22
伍、 總結.....	23

金門酒廠實業股份有限公司

109 年營業額（預估）、目標規劃、營業計劃

及整體銷售策略分析專案

壹、前言

金門酒廠實業股份有限公司(以下簡稱金酒公司)109 年度預計營業目標計新台幣 11,805,190,000 元，於 108 年陳報金門縣政府核准，敦請金門縣議會審議，經 109 年 3 月 9 日金門縣議會第七屆第 7 次臨時會審議通過在案。

然於 108 年底新冠肺炎爆發疫情至今，疫情正值全球大流行期，全球確診及死亡案例刻正持續擴增中，頗不樂觀，各國形容此次疫情有如國難。

隨著各國為避免疫情擴散而實施各種防疫措施，如各大城市採封城等封閉式管理，致各內需市場行業如旅遊、運輸、物流、零售等皆受各項防疫措施，而呈現前所為有的停滯狀態。

金酒公司國內銷售市場以鞏固既有市佔率為主目標，期以達成金門縣議會與鄉親託付之年度營業目標。然國內白酒市場已趨近飽和，爰近年來金酒之營銷市場銷售重點與成長引擎均以中國大陸市場、免稅通路及外銷為主拓銷重點市場。然於此新冠疫情爆發後，本年度各銷售通路受此新冠狀肺炎疫情影响甚鉅，在各項政令之防疫措施下，如金廈小三通封關、國內機場與碼頭進行嚴格把關之人流管制等措施，不僅人流嚴重緊縮，尤其以廈門公司、國內免稅店及直營門市等通路首當其衝、情勢嚴峻，營收皆呈現嚴重下滑，分別說明如後。

貳、109 年度預估營業額及目標規劃

一、本年度預估銷售金額暨銷售通路分配額

單位：新台幣/元

客戶	預計銷售金額	銷售佔比(%)
50 度以上經銷商	3,380,016,720	28.29%
48 度以下經銷商	1,564,091,960	13.09%
國內免稅商店	850,004,896	7.11%
地區批售商	2,800,004,040	23.43%
金門地區公民配酒	1,764,000,000	14.76%
自行銷售	200,001,628	1.67%
福委會	327,449,675	2.74%
直營門市展售處	315,392,445	2.64%
客製化客戶	96,151,440	0.80%
外銷/國際免稅	52,077,196	0.44%
廈門公司	600,000,000	5.02%
預算營業額總計	11,805,190,000	100.00%

二、本公司各通路營銷目標規劃

(一)、50 度以上經銷商

1. 履約期間：107 年 11 月 1 日至 110 年 10 月 31 日，共計 3 年。
2. 每年期經銷金額計 32 億元。
3. 通路銷售策略：
 - (1) 提倡「買新酒、喝老酒」之儲酒升值觀念宣傳，以千日酒、千日藏、千日釀、千日醇時間推陳營造產品價值感。
 - (2) 透過 58 度金高得獎事件，推出限量版酒品搭配庫存酒品

銷售，成功達到塑造品牌形象及去化庫存目的。

(二)、48 度以下經銷商

1. 履約期間：106 年 10 月 1 日至 109 年 09 月 30 日，共計 3 年。

2. 每年期經銷金額計 16 億元、16.5 億元、17 億元。

3. 通路銷售策略：

(1) 持續開發特殊限量議題性商品，拓展戰酒黑金龍品牌知名度及市場佔有率。

(2) 面對酒類市場競爭且銷售環境不佳，擬訂通路促銷方案，鞏固成熟性商品 38 度金門高粱酒銷售、提高末端點迴轉，舒緩經銷商庫存與資金壓力，提振經銷商信心。

(三)、國內免稅商店

1. 通路經銷契約將於 109 年 6 月屆期，將持續爭取與關稅法免稅店業者及離島免稅業者，進行酒品銷售契約簽訂。

2. 進行產品區隔管理，並積極與免稅業者進行各項品牌宣傳合作，塑造「來台旅遊必買特產-金門高粱酒」第一印象。

(四)、地區批售商

1. 因市場情況不明，加上批售商戶庫存金額偏高，未受疫情前已先行下修年度批售金額約 3.3 億元，預估 109 年度營收約為 28 億元。

2. 未來將持續與金門縣酒類商業同業公會與批售商戶進行座談研討，再根據市場變化調節酒品批售狀況，並善用通路老酒買賣優勢，進行庫存酒品去化銷售，討論開發可創造獲利空間之新產品。

(五)、金門地區公民配酒

1. 109 年春節、端午節、中秋節 3 節公民配售酒預估總營收金額約 17.64 億元。

2. 109 年春節配售酒發放作業已全數作業完成，於 108 年 12 月下旬開始進行配售，累計營收約 5.85 億元，其中 4.89 億元已認列於 108 年度，故造成 109 年第一季營收短少。

(六)、自行銷售

1. 金門縣農會金門純麥酒合約，銷售金額約 1,440 萬元。
2. 中華郵政寄售合約，銷售金額約 640 餘萬元。
3. 108 年 04 月 8 日簽奉核准『金門酒廠實業股份有限公司產製客製化瓷瓶中式白酒暨品牌授權專案包銷作業辦法』，共計有二家廠商辦理簽約，：
 - (1) 鼎力支瓷公司：
 - a. 履約期間：108 年 06 月 20 日至 110 年 2 月 20 日。
 - b. 履約金額：2,000 萬元。
 - (2) 蛙蛙文創：
 - a. 履約期間：108 年 9 月 23 日至 110 年 5 月 22 日。
 - b. 履約金額：2,000 萬元。

(七)、福委會

1. 鼓勵旅行業者蒞臨金酒公司參訪，蒞臨公司參觀人數已突破 12 萬人次，除宣揚品牌價值及釀酒工藝外，亦可增加來店數促進酒品銷售機會，提高福委會營收績效。
2. 為避免與地區批售業者競爭，造成產品、價格衝突，將依市場情形開發，以區隔通路市場，目前已開發金門高粱酒地標造型酒品、一心無二、大吉大利等專屬銷售酒款，供福委會專售。

(八)、直營門市展售處

1. 為避免與其他通路產生酒品及價格衝突，將開發專屬銷售酒款，並兼具深化品牌教育推廣任務，以達到營收與品牌推廣目的。
2. 主動開發機關團體及企業之公關送禮、團購、尾牙與主題酒訂製等市場，以建構自有通路，提高銷售業績。

(九)、客製化客戶：

1. 以 105 年 11 月 15 日府財務字第 1050082348 號函准予備查修訂『金門酒廠實業股份有限公司國內地區主題性酒品訂製作業要

點』，受理客戶訂製瓷瓶主題性客製化金門高粱酒。

2. 與立法院議價完成『購置中華民國立法院(金酒)案』財物採購契約書簽訂，契約總金額計新台幣 3,528,000 元(含稅)。

(十)、外銷與國際免稅

1. 維繫現有國外客戶並協助客戶深耕當地白酒市場，開拓新市場及新客戶、以拓展外銷國家數量，並提升金酒品牌知名度及提昇產品銷售量，對重點外銷國家規劃代理經銷標案，未來俟疫情穩定、市場恢復時能轉換經銷模式提升業績。
2. 同時積極拓展國際免稅市場，目前透過 E-mail 及電話聯繫，因應需求提供產品品項。

(十一)、廈門公司

1. 根據廈門公司年度銷售需求，進行產銷協調。
2. 協助廈門進行大陸經銷商之金酒回廠體驗活動，推廣宣傳體驗金門高粱酒。

三、109 年度每月營收統計暨 1-3 月實際營收統計表

單位：新台幣/元

項目	109 年度銷售金額		
	預算營業額	實際營業額	預算達成率%
1 月份	1,431,110,346	1,003,521,777	70.12%
2 月份	807,328,564	697,308,189	102.34%
3 月份	790,929,277	697,308,189	88.16%
4 月份	857,650,777		
5 月份	1,362,747,339		
6 月份	790,613,120		
7 月份	931,860,327		
8 月份	855,396,269		
9 月份	1,428,243,619		
10 月份	874,905,794		
11 月份	790,164,312		
12 月份	884,240,256		
1-3 月	3,029,368,187	2,527,031,020	83.42%
全年合計	11,805,190,000	2,527,031,020	21.41%

四、109 年度 1-3 月各通路營收差異分析說明

單位：新台幣/元

項次	通路別	1-3 月 預銷金額	1-3 月 實銷金額	差異金額	達成率	差異分析
1	50 度以上 經銷商	803,948,880	973,389,888	169,441,008	121.08%	108 年 12 月訂單 遞延至 109 年 1 月，故營收增加計 約 1.69 億餘元。
2	48 度以下 經銷商	391,184,162	421,449,072	30,264,910	107.74%	109 年第一季執行 通路促銷活動，提 前進行酒品提貨， 故營收增加計 0.3 億餘元。
3	國內免稅商 店	188,455,132	82,485,016	-105,970,116	43.77%	因疫情影響，國內 免稅業者首當其 衝，致第一季營收 短少 1.05 億餘 元。
4	地區批售商	629,022,240	562,492,148	-66,530,092	89.42%	配合因應地區盤商 座談會調整酒品批 售計畫，致營收短 少計 0.66 億餘 元。
5	金門地區公 民配酒	585,600,000	96,806,400	-488,793,600	16.53%	109 年春節配售酒 已提前於 108 年 12 月配售，致第 一季營收短少 4.89 億餘元。

6	自行銷售	16,711,248	137,129,996	120,418,748	820.59%	原預計古寧頭 70 週年紀念酒認列於 108 年度營收，因故遞延至 109 年 2 月認列，本季營收增加 1.2 億元。
7	福委會	115,108,503	96,512,424	-18,596,079	83.84%	因疫情影響，採門禁管制致福委會來客數驟減致營收短少約 1,860 萬元。
8	直營門市展售處	109,934,970	56,094,475	-53,840,495	51.03%	因疫情影響，門市來客數驟減致營收短少 5,384 萬餘元。
9	客製化客戶	25,845,800	28,375,588	2,529,788	109.79%	由於陶瓷廠訂單作業時間需二個月，故 1-3 月尚未受影響。
10	外銷/國際免稅	13,557,252	13,821,169	263,917	101.95%	雖受疫情影響，但因先前外銷有稅訂單於 2 月份出貨，故整體 1-3 月仍有達標。
11	廈門公司	150,000,000	57,599,285	-92,400,715	38.40%	因受新冠狀病毒疫情影響，大陸各城市封城及各管制措施，衝擊廈門公司各旗下經銷商營

						運，致第一季營收 短少 9,240 萬餘 元。
12	其他收入		1,292,992	1,292,992		
總計營業額		3,029,368,187	2,527,448,453	- 501,919,734	83.43%	
13	銷貨退回 或折讓		417,433			
總計淨額(元)		3,029,368,187	2,527,031,020	-502,337,167	83.42%	

五、109 年度營業計劃及整體銷售策略分析

(一)、短期經營策略：

1. 衝刺拓展中國大陸市場：

中國大陸市場為全球最大白酒飲用國家，白酒銷售規模約 6,000 億人民幣規模，為增進公司營收，將積極協助廈門公司拓展大陸市場線上及線下通路。

2. 酒質優化提升

檢討酒基類別與等級簡化架構，優化酒基類別特色，以利消費者認知及酒基庫存管理。

3. 產品精簡化

檢討產品種類掌握 80/20 法則，汰弱留強，集中採購、包材管理、成品庫存管理等成向。

4. 強化新興媒體廣宣

隨者網路科技及軟、硬體設備發展迅速，消費者使用頻繁，為使金門高粱酒品牌更貼近消費者生活中，將強化善用新興媒體傳遞金門高粱酒品牌印象。

5. 綜整各項人力、包材成本，檢討價格訂價，增加酒品利潤，提升捐贈縣府額度，增加金門縣民福祉。

6. 提升金門高粱酒市場庫存價值，加速去化市場酒品庫存，並以提升金門高粱酒品牌價值。

7. 擬訂價格調整計畫及因應市場變化提出促銷方案。

(二)、長期經營策略

1. 市場通路盤整

檢討各通路訂定銷售計畫應貼近市場現況，事前作好評估工作，並落實逐月檢討營業需求與實際銷售之間的差異，降低各通路產品及價格衝突，落實產品區隔，強化通路功能性。

2. 維護老酒市場價值健全維護老酒市場價值健全

- (1) 透過老酒市場訂價，盤整目前市場金門高粱酒之老酒價格。
- (2) 建構各級、各年份之金酒老酒市場價格資訊，並公開相關資訊，讓市場交易有所依循。
- (3) 啟動成品窖藏計畫，每年定量窖藏，儲放一定年限後進行銷售，強化市場老酒訂價的指標性。

3. 深耕年輕族群市場

積極開拓金門高粱酒與年輕族群接觸的商品，以調酒作為主軸，推廣調酒酒譜及辦理各項活動，搶攻年輕族群市場，拉低金高飲用族群年齡。

4. 市場導向發展行銷策略

整合業務、行銷組織，因應市場變化及需求，制定銷售策略。

參、新冠肺炎對金酒整體營銷影響之評估

一、新冠肺炎現況說明

世界衛生組織（World Health Organization，縮寫：WHO）針對 108 年 12 月發生的一種新型冠狀病毒感染的疾病（以下稱：新冠肺炎），於 109 年 2 月 11 日將它命名為 2019-nCoV (Novel coronavirus pneumonia)，據報載其症狀與 92 年的嚴重急性呼吸道症候群（Severe Acute Respiratory Syndrome，縮寫：SARS）基因序列約八成相似，主要是引發呼吸道症狀，截至 109 年 4 月 23 日為止，全球累計 2,649,696 例確診，分布於 184 個國家/地區；病例數以美國 851,425 例、西班牙 208,389 例、義大利 187,327 例、法國 181,373 例及德國 145,694 例為多；病例中 182,467 例死亡，以美國 46,984 例、義大利 25,085 例、西班牙 21,717 例、法國 21,340 例及英國 18,100 例為多，各國確診及死亡人數仍持續擴增中，疫情不甚樂觀，致全球人心惶惶。

由本公司營收數據與市場銷售資訊可概略得知，108 年之所以能超越原預估營收目標之原因，主要有三：其一為年份酒推廣且持續發酵之行銷策略成功；再者為國內免稅通路銷售熱絡；三則為廈門子公司開創「高營運收益、高庫存去化量及高獲利率」新三高之歷史新局，均為得力主因，而此疫情首當其衝者，正恰好是上述廈門子公司與國內免稅店等兩大通路。綜合各項營收數據並徵詢各通路商意見後，推估此疫情恐將造成本公司 109 年度總體營收下滑約新台幣 33.28 億餘元，下修幅度約 28.2%，影響甚鉅。

二、新冠肺炎對市場的影響分析

自此疫情暴發後，中國大陸陸續實施封城或封閉式管理以避免疫情蔓延，卻也因此導致各內需市場之行業，如旅遊、運輸、物流、零售等，受到防疫措施影響而明顯下滑。

而當開工與復工延期等防疫政令施行後，更是將衝擊面由消費端擴及至生產與製造面，各企業市場營運直接受到衝擊，「人流、物流及金流」產生斷流現象，危及整體供應鏈體系，進而對全球經濟造成巨大的影響。

三、疫情影響的期間評估

根據目前資料顯示，由於疫情爆發時間點正值農曆春節期間銷售旺季，中國大陸各地整體消費需求均因疫情而受到較大壓制，許多預期銷售商品於春節期間未能正常消化而形成庫存。且適值春節期間，受中國全國性春運影響，致各省皆出現一定程度之移入型感染案例，而加上為了能有效防堵疫情，政令施行採取居家隔離、延長春節假期及展延各行業復工期等措施，致總體經濟影響最甚，一是降低消費需求及消費氛圍、二是降低消費總量，此舉拉長所有銷售鏈之庫存周轉期及消費者消化周期。

相關研究報告指出，此波疫情已擴及全球，情勢可謂相當嚴峻，初步推估疫情高峰期至少將持續至 109 年 6 月以後，美國聯邦政府抗疫新冠肺炎的計劃更是預計這場大流行將持續 18 個月甚至更久，並可能出現多次起伏。

若對應到通路市場上影響，若最保守以 6 月份為基準點，至少要往後推算一季或更長時間。換言之，各行各業對此疫情需有長期抗戰準備，而於此將近半年衝擊下，勢必將對消費者習慣產生根本上改變與影響。

四、疫情影響的消費型態分析

此次疫情對全球經濟衝擊影響力度初步估計為 SARS 期間之 3~4 倍，損失將逾約千億美元，中國大陸部分，於出口及內需均暫緩情況下，有研究報告初估中國大陸 GDP 將下滑約 0.4%(約為歐美之 2 倍)。而據台經院研究指出，國內受疫情直接影響（尤以商業服務之觀光產業影響最深）及因中國大陸短期供應鏈中斷之間接影響，主計處對 109 年台灣 GDP 下修至 2.37%。

而工業技術研究院亦指出，中國大陸經濟衰退風險增加，對以中國大陸內需為主市場或供應鏈一環的亞洲國家（包括台灣）可能造成嚴重衝擊。當前外國主流機構對此疫情看法如下：

- (一)、短期間中國官方政府為阻疫情擴散所採取的各項強硬措施，對經濟影響層面已從消費市場擴及至生產與供應鏈。
- (二)、中國大陸各供應鏈崩解機率將隨疫情延燒而提昇，未來勢必面臨極大挑戰，包含源料、製造、倉儲及物流等。
- (三)、此疫情致各企業三大衝擊為「無法正常服務客戶、營運管理及現金流緊縮」之窘境。

另相關研究對此疫情影響下之品牌行銷觀點報告中，亦針對疫情影響整體消費型態提出觀點如下：

- (一)、於施行各項防疫政令與措施下，致各式宅在家，如影音、視訊等線上娛樂行業之收視率，於此期順勢成長。
- (二)、此疫情帶動線上經濟及宅經濟商機，如遠距教學、視訊會議、線上購物及宅配運送等。
- (三)、疫情帶動數位智能化、新零售商機及無人化商機（如無人商店）。
- (四)、此疫情致原於店面餐飲消費轉為在家消費之家庭消費型態。

五、此疫情對中式白酒之影響分析

疫情發生前，中國大陸中式白酒行業自 104 年後因政府實行政策措施來調節市場經濟運行，故受總體經濟因素影響程度逐漸弱化，白酒行業因各品牌自身產品升級及品牌集中度提升等因素而產生了結構性變化。儘管各大領導品牌為擴大供過於求之局勢，往往於市場調整期即投注新產能，但基於對酒質要求，以中長期來看，高端優質白酒之產能仍然非常缺稀，而就供需面來看，需求仍趨穩步增長態勢，供需緊平衡情況下，也帶動了中式白酒行業景氣順勢上揚。

參照大陸研究資料，此次疫情對中式白酒市場之影響，若以總體面來看，高端白酒影響幅度約為 5~10%、而中高端及次高端盒裝酒係春節期間禮品消費和聚餐之主流品系，因受疫情影響程度較大，幅度約為 15%、而低端白酒，如低價酒則以自飲為主，受疫情影響幅度預估為 10% 以內。

是此，此次疫情加速提昇中式白酒品牌力集中程度，短期雖對中式

白酒行業之批價調降而產生較大影響，如茅台普飛下降約人民幣 200 元等，但不致出現周期性變化。

以長期觀之，此疫情總體上對白酒行業衝擊程度有限，並加速轉變白酒行業消費趨勢，於 109 年中式白酒企業呈現「穩中求進」，故應調整最佳營銷策略以抵禦疫情超預期等風險。倘若於 6 月以後疫情有望控制得當，則中式白酒龍頭企業將優先受益。

六、對金酒公司 109 年度整體營收影響分析：

(一)、受此疫情影響，致金酒公司各銷售通路乃至於整體營運收益均受到一定程度衝擊致而下滑情形，預估 109 年營運收益下修營業額及下修幅度，詳如下表：

單位：新台幣/元

通路別	原預算營收金額	受新型冠狀病毒肺炎 影響下修金額	調整差異數	下修幅度 (%)
50 度以上經銷商	3,300,016,720	2,837,431,668	-462,585,052	-14.02%
48 度以下經銷商	1,500,091,960	1,343,311,756	-156,780,204	-10.45%
國內免稅商店	850,004,896	150,762,680	-699,242,216	-82.26%
地區批發商	2,800,004,040	2,109,949,706	-690,054,334	-24.64%
金門地區公民配酒	1,764,000,000	1,275,206,400	-488,793,600	-27.71%
自行銷售	200,001,628	158,001,768	-41,999,860	-21.00%
福委會	327,449,675	162,827,040	-164,622,635	-50.27%
直營門市展售處	315,392,445	110,000,000	-205,392,445	-65.12%
客製化客戶	96,151,440	56,445,115	-39,706,325	-41.30%
外銷/國際免稅	52,077,196	26,038,829	-26,038,367	-50.00%
廈門公司	600,000,000	246,371,476	-353,628,524	-58.94%
營業額總計	11,805,190,000	8,476,346,438	-3,328,843,562	-28.20%

(二)、各銷售通路受此疫情影響業績說明：

1. 50 度以上經銷商：影響台灣地區即飲餐飲通路較為明顯，在不影響契約履約金額下，遞延提貨日期二個月，故影響約新台幣 4.62 億元營收。
2. 48 度以下經銷商：影響台灣地區即飲餐飲通路較為明顯，在不影響契約履約金額下，遞延提貨日期三個月，故約影響約新台幣 1.56 億元營收。
3. 國內免稅商店：因遭受疫情影響，航空及旅遊業深受打擊，及免稅店銷售合約需於下半年重新簽訂，故下修通路營收至新台幣 6.99 億元，故下修營收約 82.26%。
4. 地區批售商：金門地區盤商銷售區域多數仰賴台灣及中國大陸市場。茲受此疫情影響，即飲通路影響層面較大，故下修此通路全年營收至約新台幣 21.1 億餘元故下修營收約 24.64%。
5. 金門地區公民配酒：109 年春節配售酒已提前於 108 年 12 月認列，營收缺口約新台幣 4.88 億元故下修營收約 28%。
6. 自行銷售：因古寧頭 70 週年紀念酒已完成發放，認列營收約 1.2 億元，故此通路影響層面較小故下修營收 21%。
7. 福委會：陸客旅行團及自由行緊縮，影響觀光人潮，故下修營收約 50.27%。
8. 直營門市展售處：陸客旅行團及自由行緊縮，影響觀光人潮，故下修營收約 65%。
9. 客製化客戶：疫情連帶影響景氣，預估企業支出費用緊縮，故下修營收約 41.3%。
10. 外銷/國際免稅：全球疫情緊繃，國際免稅店通路、自貿港客戶及外銷市場等下修營收約 50%。
11. 廈門公司：中國大陸為疫情直接影響區域，故下修整體年度提貨計畫金額，下修幅度約 59%。

七、建議因應方案

(一)、防疫措施：

1. 配合縣府政策，產製灌裝 0.3L-75 度金酒防疫酒精酒發放予金門地區各家戶以做消毒防疫運用，加強金門地區之防疫機制以維護民眾身心健康。
2. 管制外賓至廠內參訪之人流管控、暫緩辦理 2020 年廈門公司各通路經銷商蒞廠體驗及商訓之行程。
3. 暫緩辦理國內及國外各場次之參展會、品酒會及教育培訓行程。
4. 暫緩地區一切集會活動（如金酒運動會、迎城隍等廟會活動、與地區批售商戶座談等），並籲請員工儘量暫緩出席大型集會活動。
5. 加強員工上下班體溫量測及門禁管制。
6. 嚴禁員工自強活動赴國外旅遊並管控非必要之國內出差行程。
7. 宣導員工遵守防疫措施並在工作場所提供消毒酒精及洗手液，以加強防護員工及外賓衛生安全。
8. 擬定異地（遠距）辦公、異地備援、替代供應鏈、原料包材分散來源等方案。
9. 成立專案應變小組來統整全公司內部組織及應變措施，除確保各項應變工作皆得落實、公司業務得持續營運外，俟疫情結束後亦得儘速復原、同步接軌，以俾正常營運。

(二)、開源措施

1. 行銷促銷：

- (1) 掌握本次疫情災害結束後首批反彈商機：公司於此疫期間適值小三通封關，可為公司內部重整期，擬訂行銷促銷搭配套餐。
- (2) 研議創造「宅經濟商機」：強化本公司之「宅配」機制以掌握宅經濟商機（如訂滿數箱搭贈金酒杯組等宅經濟配套銷售方案、滿額免運費或獎勵等）。

2. 低週轉去化方案：

- (1) 研議以現有待去化相關包材產製灌裝有別於現有銷售酒品規劃專案銷售方案以活化資產。
 - (2) 活絡置放成品倉儲放多年之老酒、擬訂老酒銷售及搭配促銷方案以創造另乙波營運績效。
3. 研擬「酒質提昇升（級）計劃」，檢視本公司現有酒品系列、分級並提昇整體酒質，創造金酒更高附加價值，分階及期程提昇金酒品牌價值，提昇金酒總體競爭力、以創造金酒更高收益。
 4. 研議以顧客為中心重新定位「顧客服務體驗金酒」機制，於金酒直營據點增設一對一品酒教學體驗，為金酒品牌尋求新行銷模式及營運流程，並規劃「新商業模式」以提高金酒品牌價值、俾創造營收。
 5. 擬訂老酒價值提升方案：
 - (1) 建構各級、各年份金門高粱酒老酒之市場價格資訊，並公開透明，讓市場交易買賣有參考之依循。
 - (2) 啟動成品窖藏計畫，每年窖藏定量之酒品，儲放一定期間以後，再以評定後之老酒價格進行銷售。
 6. 研議本公司與防疫相關產業商討「異業結盟」模式，創造營收。
- (三)、節流措施
1. 加強公司內控機制：加強人力業務職掌檢視及人力整合、強化人力資源之整併及職掌之整合、加班費管控。
 2. 行銷費用擲節：暫緩執行電視託播等傳統媒體行銷之大額廣告費用支出，以擲節廣告費用支出。
 3. 擲節公司現階段不必要之開支或延後執行。

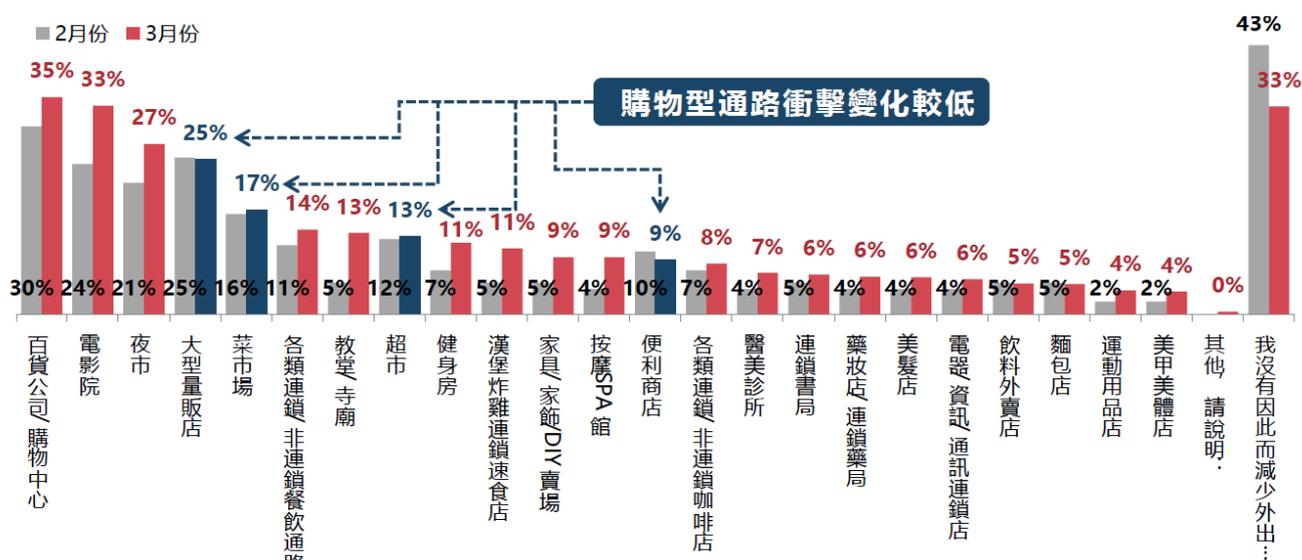
肆、新冠肺炎對金酒整體行銷影響之評估

一、對金酒公司行銷規劃之風險評估

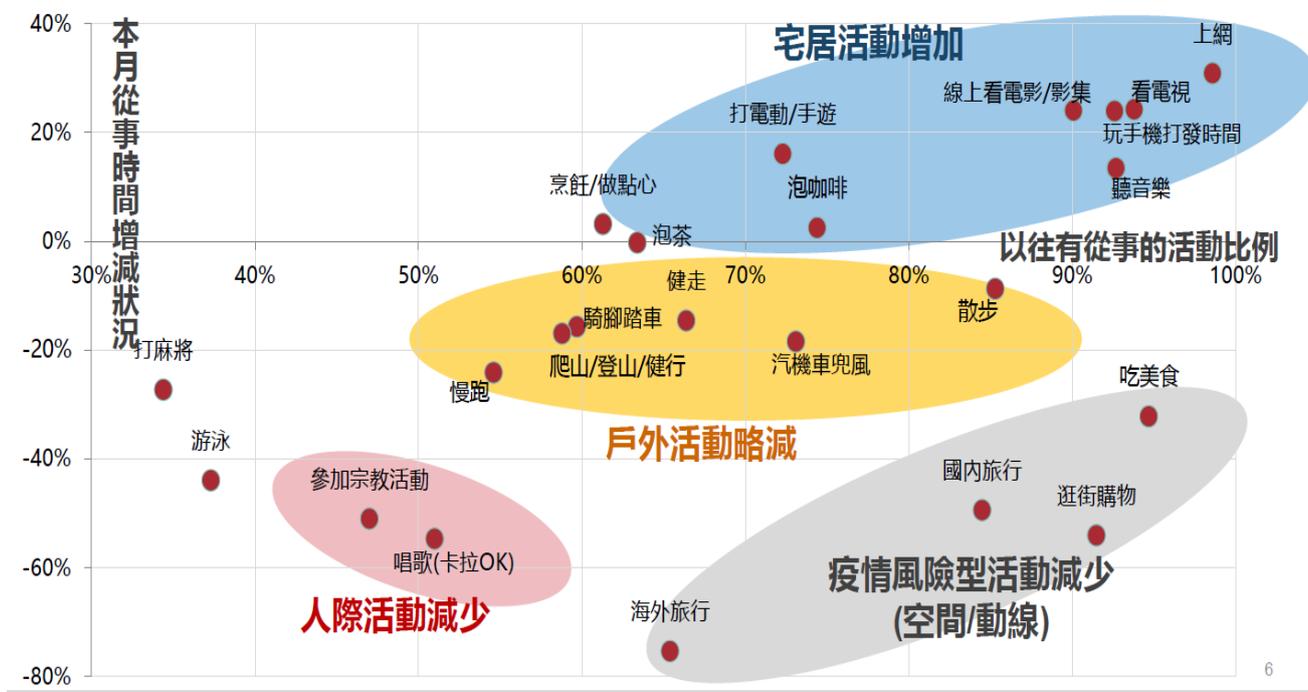
- (一)、室內行銷活動：如品酒會、記者會、酒展、旅展及物產展等活動推廣因在密閉空間舉辦，人群近距離接觸感染機率高。
- (二)、戶外行銷活動：如事件行銷、城市行銷、贊助職棒比賽、及年輕族群推廣活動，因有大量民眾參與易產生群聚、肢體碰觸、活動道具接觸等，均易增加感染肺炎機率。
- (三)、與承商召開工作會議或評選會議，易增加感染機率。

二、對金酒公司行銷層面之影響

- (一)、各式行銷活動因疫情未結束前暫無法舉辦，尤其以活動類推廣影響最大。
- (二)、疫情持續衝擊下，民眾出遊、參加活動的意願降低，人潮減少影響活動舉辦的效益，依東方線上調查數據 3 月較 2 月有更多的消費者減少出門的機會，僅有 33% 消費者自認沒有減少外出行為，近期因軍方敦睦艦隊疫情破口事件，消費者減少出門機會預期更低，百貨/電影院/夜市 等人潮密集型通路持續減少人流量；另外，寺廟、健身房、餐飲、速食店等也有加劇減少拜訪的狀況；購物型通路衝擊變化反較不大。



(三)、民眾增加在家觀看電視(集中新聞頻道，關心疫情)、上網的時間，宅居活動增加。



三、後續因應策略

- (一)、廣告費用擲節開支，年度編列 3.4 億元，受疫情業績下滑，重新調整及分配，以利未來掌握反彈商機。
- (二)、重新審視媒體組合比重，減少室內及大型聚眾活動的執行，著重優化電視託播及加大新興媒體行銷力度。
- (三)、大型聚會聚餐/商業場合/婚宴減少，中高端酒品的購買及飲用降低，加強從普飲/獨飲切入銷售，並結合增加公益防疫廣告，提昇品牌好感度。
- (四)、建置會員 APP，應用在品牌促銷活動、滿足與改善消費者體驗、消費者關係維護、以及收集應用數據，達成品牌商業及行銷目標的數據策略，達成促購、品牌行銷、CRM 不同面向的運用。
- (五)、改以視訊方式召開工作會議，降低與外部人員的接觸。
- (六)、疫情尚未結束前暫停活動類的舉辦，先行規劃標案需求內容，俟疫情趨緩後再視市場狀況再舉辦，以協助業績的提升。

伍、總結

茲此疫情目前正值全球大流行期，且疫情十分嚴峻，各國經濟、金融等一定程度上之危機及滯後效應，我司不可不審慎因應。

雖各項研究分析皆認定此次疫情將不致影響整體中式白酒整體中長期發展，惟環顧整體企業營運及市場消費面仍不樂觀，現階段除應落實「加強防疫」及「開源節流」措施外，此疫情期間亦適合做為公司內部重整期，加強公司營運風險管理，並隨時洞察市場脈動，「審時度勢」提高市場風險警覺性及市場應變能力，期能營造「新商業模式」，為金酒品牌尋求新營運模式，才能化危機為轉機，提高金酒品牌價值與消費者認同。

綜上所述，此新冠疫情，在官方政令金廈小三通封關、機場與碼頭進行嚴格把關之人流管制等措施防疫管制措施，致金酒公司近年來以中國大陸市場、免稅通路為主拓銷重點市場影響甚鉅，各通路營收皆呈現嚴重下滑。

鑑此，此疫情影響所及將致使金酒公司 109 年度營業收入淨額新台幣 11,805,190,000 之預算營業目標無法達成，為共體時艱，本公司應即時體現整體消費市場與景氣氛圍之必要性及現有經濟之現實性，故擬下修今年度之營運目標，爰擬 109 年度預算銷售金額擬將由原預算金額計新台幣 118 億餘元下修為 84.76 億餘元，整體下修總金額計新台幣 33.29 億餘元，調幅約 28.2%。

金門縣議會第 7 屆第 3 次臨時會

金酒公司 109 年度台灣地區總經銷 (黑松公司、味丹公司) 履約詳情專案報告

中 華 民 國 1 0 9 年 0 5 月 1 9 日

目錄

壹、 50 度以上經銷商-黑松公司經銷契約說明.....	1
一、 經銷契約說明.....	1
二、 經銷品項.....	1
三、 經銷區域與通路管理.....	2
四、 履約現況說明.....	2
五、 結語.....	3
貳、 48 度以下經銷商-味丹公司經銷契約說明.....	4
一、 經銷契約說明.....	4
二、 經銷品項.....	4
三、 經銷區域與通路管理.....	5
四、 履約現況說明.....	5
五、 結語.....	6

壹、50 度以上經銷商-黑松公司經銷契約說明

一、經銷契約說明

於 107 年 6 月 26 日與黑松公司簽訂「50 度以上金門高粱酒台灣地區(金門地區除外)」總經銷商契約書，經銷期間為三年期，110 年三年期合約結束後，可擴充協議經銷年期三年。

二、經銷品項

(一) 經銷品項表

項次	品名	酒精度	容器
1	0.3L-58 度金門高粱酒	58	玻璃
2	0.6L-58 度金門高粱酒	58	玻璃
3	0.75L-58 度金門高粱酒	58	玻璃
4	0.6L-58 度金門紀念酒	58	玻璃
5	0.6L-58 度精選高粱酒	58	玻璃
6	0.5L-58 度 823 金門高粱酒	58	玻璃
7	0.6L-58 度特優金門高粱酒	58	玻璃
8	0.3L-58 度金門小高粱	58	玻璃
9	0.2L-58 度行軍酒	58	玻璃
10	0.6L-58 度金門高粱酒百龍	58	玻璃
11	0.5L-56/59 度金馬和平紀念酒	56/59	瓷瓶
12	0.75L-50 度祥龍盈珠	50	瓷瓶
13	0.6L-66 度開運酒	66	玻璃
14	0.5L-56 度中正紀念堂紀念酒	56	瓷瓶

(二) 經銷品項補充說明

1. 黑松公司可應節慶或活動消費需求或市場開拓，提出新產品開發方案，經本公司審核許可後，產製商品應市。
2. 但需擔保所提案之新產品設計含包裝，絕無不法侵害他人權利(智慧財產權、營業秘密及其他權利等)，且智慧財產權之權利，應移轉給本公司(須檢附文件)。

三、 經銷區域與通路管理

(一) 銷售區域：台灣地區為主，外銷中國區域為輔。

(二) 履約營收規模：32 億元/第 1 年、32 億元/第 2 年、32 億元/第 3 年。

(三) 銷售通路屬性：

1. 台灣地區-傳統通路。
2. 台灣地區-量販店通路、全聯、連鎖超市、CVS。
3. 外銷試銷中國大陸區域。

(四) 其他說明：

1. 銷售本公司商品佔整體營收約 95%，客製開發酒品佔整體營收約 5%。
2. 銷售通路佔比約 GT 通路 8 成，KA 通路 2 成。
3. 累計至 109 年 03 月經銷酒品庫存金額約 46 億元。

四、 履約現況說明

(一) 109 年度履約情形分析說明

1. 受今年度新冠肺炎疫情影響，50 度以上金門高粱酒台灣地區總經銷商黑松公司於 109 年 3 月 6 日來函，提請展延第二年期經銷期 3 個月，作為協助其紓困方案。
2. 109 年 3 月 20 日陳報本公司董事會，因疫情後續發展走勢不定，基於雙方共榮雙贏考量下，同意變更契約協議，契約第二年期經銷期間原為 108 年 11 月 1 日至 109 年 10 月 31 日止，同意展延 2 個月，即第二年期經

銷期間變更為 109 年 12 月 31 日止，第三年期則順延自 110 年 1 月 1 日起至 110 年 12 月 31 日止。

(二) 履約情形表

年期	第一年期	第二年期	第三年期
原合約 期間	107 年 11 月 至 108 年 10 月	108 年 11 月 至 109 年 10 月	109 年 11 月 至 110 年 10 月
疫情影響 調整合約 期間	107 年 11 月 至 108 年 10 月	108 年 11 月 至 109 年 12 月	110 年 01 月 至 110 年 12 月
應經銷 金額(元)	3,200,000,000	3,200,000,000	3,200,000,000
實際經銷 金額(元)	3,200,000,000	1,335,990,012	-
執行情形	已完成	執行中 (109 年 03 月止，已累計 5 個月)	-
達成率	100%	42%	-

五、 結語

依合約規範，109 年度黑松公司履約情形，第二年期自 108 年 11 月至 109 年 12 月止，應經銷金額為新台幣 32 億元，截至 109 年 3 月止，共計累計 5 個月，實際經銷金額為新台幣 13.36 億元，達成率 42%，合約履約情形正常。

貳、48 度以下經銷商-味丹公司經銷契約說明

一、經銷契約說明

於 106 年 9 月 8 日與味丹公司簽訂「48 度以下金門高粱酒台灣地區(金門地區除外)」經銷商契約書簽訂之 3 年經銷契約，經銷期間為三年期，109 年三年期合約結束後，可擴充協議經銷年期三年。

二、經銷品項

(一) 經銷品項表

項次	品名	酒精度	容器
1	0.3L-38 度金門高粱酒	38	玻璃
2	0.6L-38 度金門高粱酒	38	玻璃
3	0.75L-38 度金門高粱酒	38	玻璃
4	0.6L-46 度寶月泉金門高粱酒	46	玻璃 (盒裝)
5	0.6L-46 度寶月泉金門高粱酒	46	玻璃 (瓶裝)
6	0.56L-43 度戰酒	43	玻璃 (瓶裝)

(二) 經銷品項補充說明

1. 味丹公司可應節慶或活動消費需求或市場開拓，提出新產品開發方案，經本公司審核許可後，產製商品應市。
2. 但需擔保所提案之新產品設計含包裝，絕無不法侵害

他人權利(智慧財產權、營業秘密及其他權利等), 且智慧財產權之權利, 應移轉給本公司(須檢附文件)。

三、 經銷區域與通路管理

- (一) 銷售區域：台灣地區為主，外銷中國區域為輔。
- (二) 履約營收規模：16 億元/第 1 年、16.5 億元/第 2 年、17 億元/第 3 年。
- (三) 通路屬性：
 - 1. 台灣地區-傳統通路。
 - 2. 台灣地區-量販店通路、全聯、連鎖超市、CVS。
 - 3. 外銷試銷中國大陸區域。
- (四) 其他說明：
 - 1. 經銷品項主力商品為 38 度金門高粱酒銷售佔整體營收約 9 成，46 度戰酒黑金龍銷售佔比約 1 成。
 - 2. 總經銷商通路銷售佔比約 GT 通路 8 成，KA 通路 2 成。
 - 3. 累計至 109 年 03 月總經銷商庫存金額約 40 億元。

四、 履約現況說明

- (一) 109 年度履約情形分析說明
 - 1. 受今年度新冠肺炎疫情影響，48 度以下金門高粱酒台灣地區總經銷商味丹公司於 109 年 3 月 17 日來函，提議延長第三年期經銷期 4 個月，作為協助其紓困方案。
 - 2. 109 年 3 月 20 日陳報本公司董事會，因疫情後續發展走勢不定，基於雙方共榮雙贏考量下，同意變更契約協議，契約第三年期經銷期間原為 108 年 10 月 1 日至 109 年 09 月 30 日止，同意第四季展延 3 個月，即第三年期經銷期間變更為 109 年 12 月 31 日止。

(二) 履約情形表

年期	第一年期	第二年期	第三年期
原合約 期間	106 年 10 月 至 107 年 09 月	107 年 10 月 至 108 年 09 月	108 年 10 月 至 109 年 09 月
疫情影響 調整合約 期間	107 年 11 月 至 108 年 10 月	107 年 10 月 至 108 年 09 月	110 年 01 月 至 110 年 12 月
應經銷 金額(元)	1,600,000,000	1,650,000,000	1,700,000,000
實際經銷 金額(元)	1,600,000,000	1,650,000,000	792,527,128
執行情形	已完成	已完成	執行中 (109 年 03 月止，已累計 6 個月)
達成率	100%	100%	47%

五、 結語

依合約規範，109 年度味丹公司履約情形，第三年期自 108 年 10 月至 109 年 12 月止，應經銷金額為新台幣 17 億元，截至 109 年 3 月止，共累計 6 個月，實際經銷金額為新台幣 7.93 億元，達成率 47%，合約履約情形正常。

金門縣議會第七屆第 3 次定期會議

2020/5/19

金門酒廠實業股份有限公司 因新冠肺炎疫情衝擊金門酒廠銷貨量及營收 之業務連續性計畫(Business Continuity Plan，簡稱 BCP)專案報告

中華民國 109 年 05 月 19 日

目 錄

壹、 前言	1
貳、 新冠肺炎疫情情境.....	2
一、新型冠狀病毒肺炎疫情源起	2
二、新型冠狀病毒相關特性	2
三、新型冠狀肺炎全球、中國大陸及台灣疫情概況(統計至 109/04/24) ...	3
參、 風險與衝擊評估.....	6
一、現階段(零星社區感染).....	6
二、疫情出現持續性或廣泛性社區傳播階段.....	6
肆、 我國政府的作為.....	7
一、政府的防疫準備與措施-正積極進行全面防堵及防疫減災工作.....	7
二、企業因應新型冠狀病毒疫情政府協助窗口	7
三、具感染風險民眾追蹤管理機制	8
伍、 疫情對企業的影響、策略及推動企業營運持續計畫-BCP.....	9
一、外在環境面的影響.....	9
二、內部營運面的影響.....	9
三、企業因應策略如下所述：	9
四、推動企業風險/危機管理，並規劃疫情災害之企業營運持續計畫-BCP (BUSINESS CONTINUITY PLAN)，降低可能之衝擊.....	9
陸、 因應 COVID-19 企業持續營運計畫	11
一、情境一(零星社區感染).....	11
二、情境二(發生社區傳播).....	12

柒、 成立金酒公司因應新冠狀病毒疫情營運風險評估及管理 BCP 計畫專案任務編組.....	13
捌、 BIA 營運影響評估	15
一、因應新冠肺炎疫情對本公司主要原物料影響分析	15
二、財務面影響評估.....	18
三、對金酒整體營銷影響之評估	20
玖、 RMP 風險管理規劃	21
一、組織運作防疫 SOP	21
二、人員進出之管制、分區及分流上班之規劃	23
三、因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情金酒員工差勤管理及相關措施.....	23
四、因應新冠肺炎疫情訪客管制措施.....	24
五、因應新冠肺炎疫情辦公公共區域清潔管制表	25
六、防疫資源儲備及口罩供給配戴對象.....	26
七、區隔辦公、居家辦公規劃、配套 IT 系統規劃	27
壹拾、ERP 緊急應變規劃	29
一、ERP-第一階段-緊急應變.....	30
二、ERP-第二階段-風險觀察.....	30
三、ERP-第三階段-危機解除.....	31
壹拾壹、 BRP 營運回復規劃.....	32
壹拾貳、 總結.....	33

壹、 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 3 次定期會議程序委員會議決議，就因新冠肺炎疫情衝擊金門酒廠銷貨量及營收，請提出業務連續性計畫(Business Continuity Plan，簡稱 BCP)專案報告如後。

中國大陸武漢地區自 2019 年底爆發 SARS-CoV-2 造成的肺炎疫情，目前已擴散至中國全境及全球多個國家，且我國已有境外移入及本土的確定病例發生。新型冠狀病毒(SARS-CoV-2)是造成嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19，俗稱武漢肺炎)的病原體。大部分的人類冠狀病毒以直接接觸帶有病毒的分泌物或飛沫傳染為主。人類感染冠狀病毒以呼吸道症狀為主，包括鼻塞、流鼻水、咳嗽、發燒等一般上呼吸道感染症狀，另外也有少部分會出現較嚴重的呼吸道疾病，如肺炎等，嚴重的造成死亡。

雖然國內疫情現階段屬於零星社區感染，但未來如疫情風險增加，開始發生社區傳播時，本公司要面對的風險及要因應的衝擊則會有程度上的差異。因此，參考「企業因應嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情持續營運指引」(中央流行疫情指揮中心編訂)、「企業因應新型冠狀病毒肺炎疫情營運風險認識與因應策略及簡易營運持續計畫 BCP 規劃指引(管永愷)」及參考衛生福利部疾病管制署網站最新疫情資訊，進行持續營運之風險評估和因應，俾利金酒公司能持續業務及運作，儘量將損失減至最低。

茲將新冠肺炎疫情情境、風險與衝擊評估、我國政府的作為、疫情對企業的影響、策略及推動企業營運持續計畫-BCP、因應 COVID-19 企業持續營運計畫、成立金酒公司因應冠狀病毒疫情營運風險評估及管理 BCP 計畫專案任務編組、BIA 營運影響評估、RMP 風險管理規劃、ERP 緊急應變規劃、BRP 營運回復規劃等逐一說明如後。

貳、 新冠肺炎疫情情境

一、 新型冠狀病毒肺炎疫情源起

2019 年 12 月以來，湖北省武漢市展開呼吸道疾病及相關疾病監測，發現不明原因病毒性肺炎病例。個案臨床表現主要為發熱，少數病人呼吸困難，胸部 X 光片呈雙肺浸潤性病灶。

2020 年 1 月 9 日接獲中國大陸通知，病原體初步判定為新型冠狀病毒，已完成病毒全長基因定序，電子顯微鏡下亦呈典型冠狀病毒型態，該病毒不同於以往發現的人類冠狀病毒。冠狀病毒(CoV)為一群有外套膜之 RNA 病毒，外表為圓形，在電子顯微鏡下可看到類似皇冠的突起因此得名。除已知會感染人類的七種冠狀病毒以外，其他的動物宿主包括蝙蝠、豬、牛、火雞、貓、狗、雪貂等。並有零星的跨物種傳播報告。

衛生福利部中華民國 109 年 1 月 15 日衛授疾字第 1090100030 號公告，新增「嚴重特殊傳染性肺炎」為第五類法定傳染病。

二、 新型冠狀病毒相關特性

(一) 此病毒不耐熱不耐酸

由於冠狀病毒的外套膜可利用加熱、酸、乾燥、清潔劑與各類有機溶劑來輕易破壞，使得這類病毒往往在烹飪過程，以及消化時因胃酸的強酸而被迅速消滅。(Parija, 2009, pp.447)

(二) 對此病毒之清潔消毒

一般清潔劑、消毒劑、75%酒精、漂白水均可有效殺滅或抑制本病毒。

(三) 潛伏期：約 2~14 天

(四) 主要傳播途徑

接觸傳染：因手部碰觸受汙染物體或飛沫後又碰觸眼口鼻黏膜而感染。

非沫傳染：一般環境 2 公尺內飛沫接觸眼口鼻感染，但在飛機的飛行環境中，因機內空氣循環且空間擁擠，傳染風險很高。

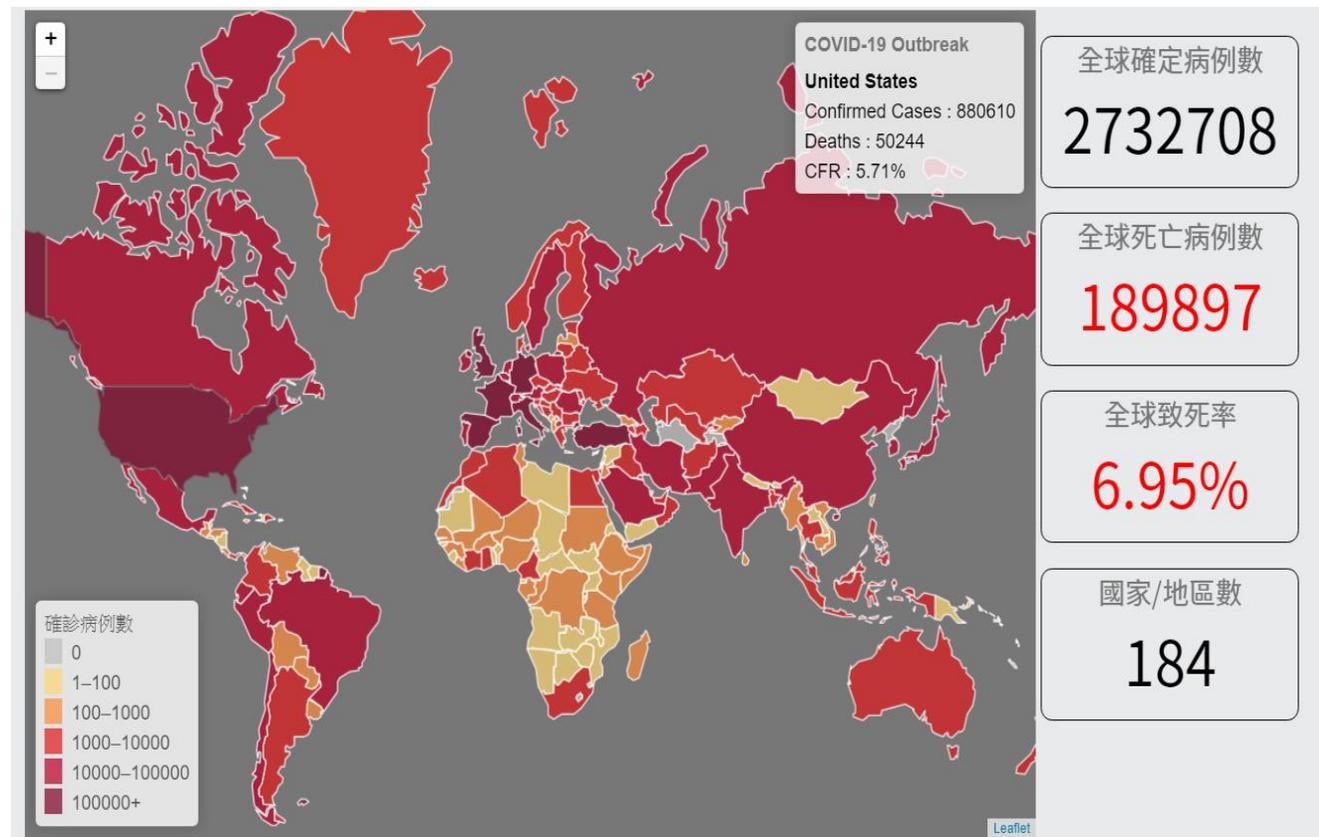
糞便傳染：病患糞便中可驗出病毒，接觸病患糞便汙染物或吸入病患糞便懸浮微粒有被感染風險。

三、 新型冠狀肺炎全球、中國大陸及台灣疫情概況(統計至 109/04/24)

(一) 全球疫情

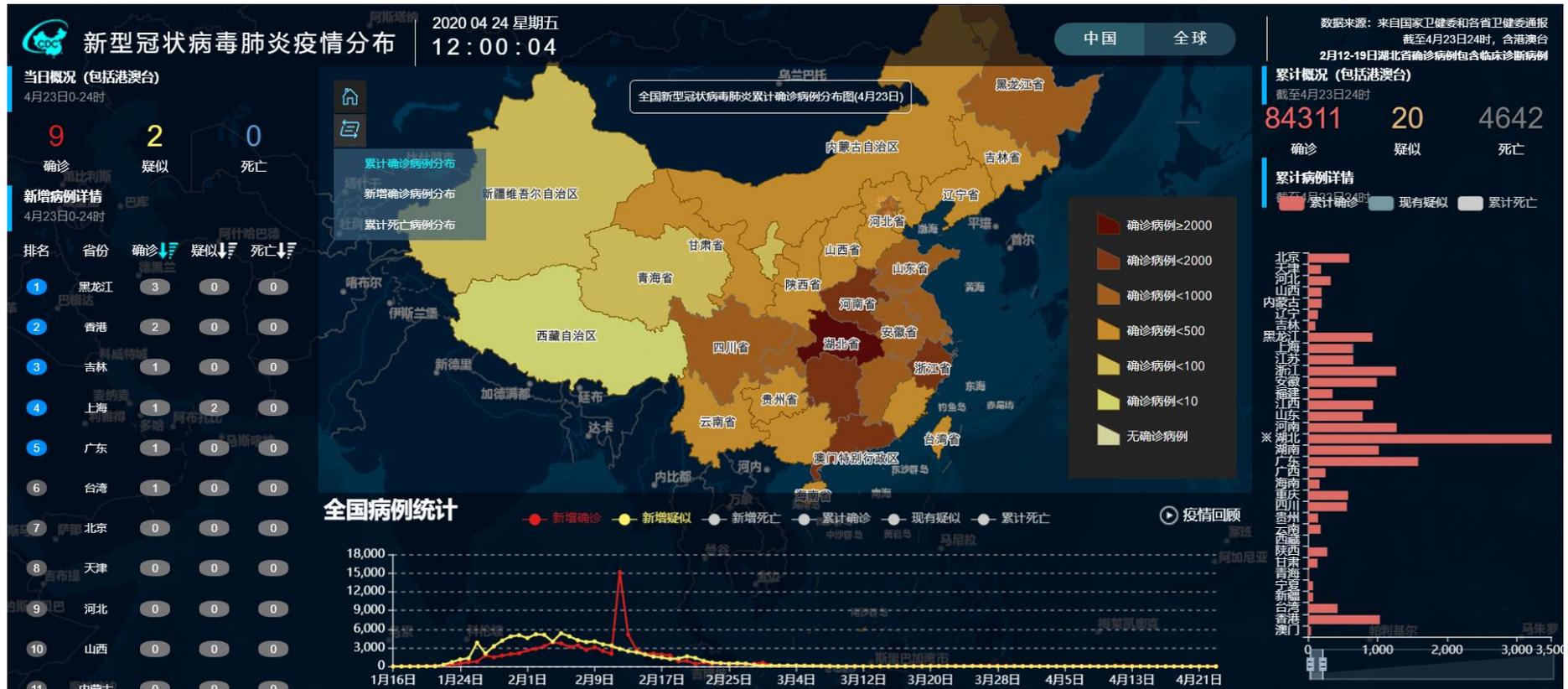
全球截至 2020/4/24

09:20 累全球累計 2,732,708 例
 確診，分布於 184 個國家/地
 區；病例數以美國 880,610 例、
 西班牙 213,024 例、義大利
 189,973 例、法國 185,023 例及
 德國 148,046 例為多；病例中
 189,897 例死亡，以美國 50,244
 例、義大利 25,549 例、西班牙
 22,157 例、法國 21,856 例及英
 國 18,738 例為多。美加疫情持
 續，拉丁美洲及加勒比海地區
 上升；歐洲重點國家疫情已達
 高峰，俄羅斯持續上升；東南
 亞印度、孟加拉及印尼疫情上
 升。



(二) 中國大陸疫情

2019 冠狀病毒病中國大陸病例，截止 4 月 24 日 12 時，確診病例 84311 例，其中死亡 4642 例。



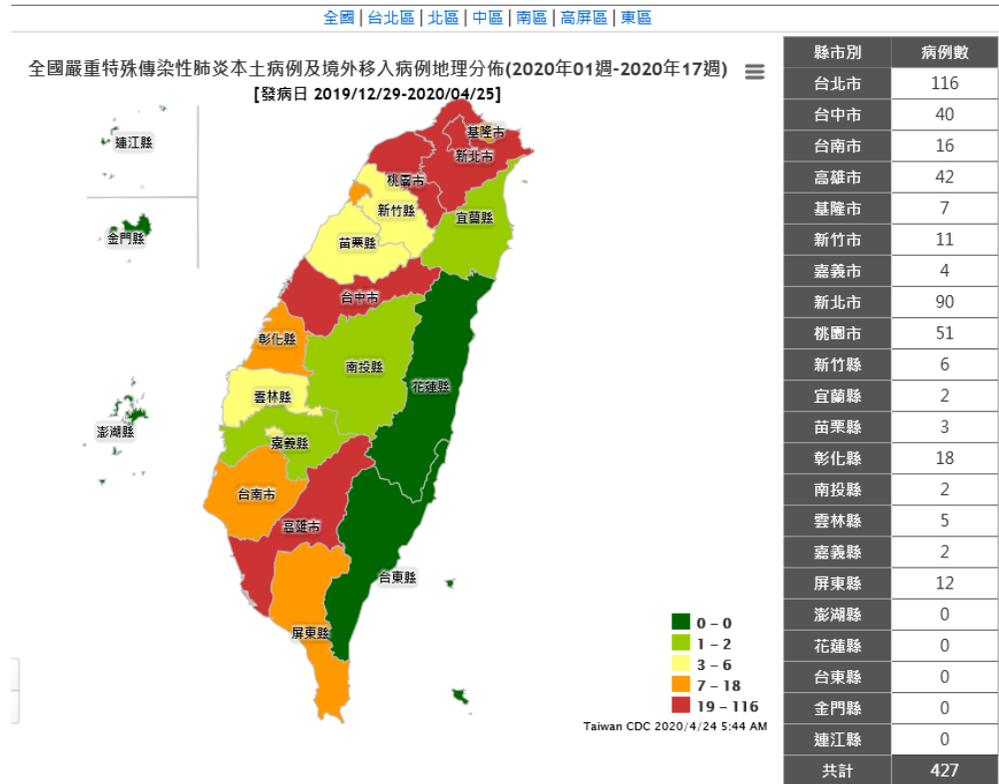
資料來源:<http://2019ncov.chinacdc.cn/2019-nCoV/>

(三) 台灣疫情

中央流行疫情指揮中心 4/24 表示:國內昨(23)日新增 1,028 例新型冠狀病毒肺炎相關通報，累計 59,026 例(含 56,308 例排除)，428 例確診(今日新增案 428)，分別為 343 例境外移入，55 例本土病例及 30 例敦睦遠訓支隊。確診個案中 6 人死亡。

只要國際疫情未完全解除，台灣都有疫情風險，需持續保持警戒!

國內檢驗總計	送驗	排除	確診	死亡	解除隔離
	59,026	56,308	427	6	253
昨日新增	送驗	排除	確診		
	1,028	1,163	1		



指揮中心快訊 資料更新日期 2020/04/24
Central Epidemic Command Center (CECC) Press Release

今日新增 1 例確診

國內目前 428 例 (343 例境外、55 例本土、30 例敦睦遠訓支隊)

1 新增病例	428 累計確診	6 累計死亡	264 解除隔離
------------------	--------------------	------------------	--------------------

國外疫情統計 全球累計 **2,732,708** 例確診

確診病例數前 5 國家/地區	死亡病例數前 5 國家/地區
1. 美國 880,610 例	1. 美國 50,244 例
2. 西班牙 213,024 例	2. 義大利 25,549 例
3. 義大利 189,973 例	3. 西班牙 22,157 例
4. 法國 185,023 例	4. 法國 21,856 例
5. 德國 148,046 例	5. 英國 18,738 例

中央流行疫情指揮中心 關心您

參、 風險與衝擊評估

由於 COVID-19 是全新的傳染病，其可傳播性，嚴重性和其他特徵，相關研究正積極進行中，因此尚難預估其感染規模、重症人以及死亡人數。以目前國內疫情而言，尚未社區傳播，確診之個案均屬於境外輸入、家庭群聚或有接觸史，或零星院內或社區感染，疫情仍在可掌控之範圍，但受中國大陸及其他國家疫情之影響，部分製造業或服務產業之經營已陸續受衝擊。

一、 現階段(零星社區感染)

可能對企業營運造成的風險及衝擊狀況，例如：

- 人員出勤部分：有旅遊史或接觸史之員工出現發燒或呼吸道症狀、員工被隔離、員工家屬被隔離、同事被隔離等導致公司人力不足。
- 業務推展部分：旅遊警示無法出差、飛機航運或交通運輸減班或停飛影響，造成時間異動，延遲出貨造成客戶罰款或另尋供應商。
- 生產營運部分：公司營運也會因交通運輸減班或停止影響，導致原物料來源斷貨、收貨延遲，員工出勤影響交貨甚至因此造成財務調度困難，影響時間可能持續 2-3 個月。

二、 疫情出現持續性或廣泛性社區傳播階段

可能對企業營運造成的風險及衝擊狀況，例如：

- 人員出勤部分：公司出現疑似案例、員工因確診而無法上班，其他人員必須隔離或在家自主健康管理無法正常上班出勤，甚至可能因群聚感染，使得大量同事及員工家屬需被隔離，導致公司人力受限嚴重不足；辦公、工作地點或營運場所必須封閉無法營運。
- 業務推展部分：因飛機、船運或交通運輸停飛或減班、旅遊警示致無法出差或參展等情形，公司業務被迫暫時中斷；產線減產或停擺，造成罰款或引發長期轉單。此外，無法還款造成銀行催繳利息。
- 生產營運部分：公司現有的存貨材料不足，原料、零件斷料；上下游廠商出貨或交貨延遲等造成無法生產；公司基本營運的水、電、油、空調等基礎設施是否穩定供應；物流受阻影響出貨或資金積壓，均可能衝擊公司財務導致財務周轉等問題影響時間可能持續 2-3 個月或半年。

肆、 我國政府的作為

一、 政府的防疫準備與措施-正積極進行全面防堵及防疫減災工作

防疫醫療資源	阻斷傳染防線
<ul style="list-style-type: none">• 疫苗(研製中)• 快篩試劑(研製中)• 抗病毒藥物(研製中)• 防護物資(擴大產能中)• 整體醫療資源(有限)	<ul style="list-style-type: none">• 邊境檢疫管制• 保全醫療體系• 公共運輸防疫• 社區/企業防疫• 人群聚集場所防疫• 嚴格檢疫隔離措施

二、 企業因應新型冠狀病毒疫情政府協助窗口

1. 中央流行疫情指揮中心：1922。
2. 經濟部中小企業馬上辦服務中心：0800-056476
3. 經濟部工業局：聯絡人：劉乃元；電話：0936463669
4. 勞動部：1955
5. 交通部路政司：聯絡人：林宇平；電話：02-23492154
6. 交通部觀光局：聯絡人：劉士銘；電話：02-23491500 轉 8200

三、 具感染風險民眾追蹤管理機制

具感染風險民眾追蹤管理機制			
資料更新日期 2020/4/7			
介入措施	居家隔離	居家檢疫	自主健康管理
對象	確定病例之接觸者	具國外旅遊史者	對象1:通報個案但已檢驗陰性且符合解除隔離條件者 對象2: <u>社區監測</u> 通報採檢個案
負責單位	地方衛生主管機關	地方政府民政局/ 里長或里幹事	衛生主管機關
方式	居家隔離14天 主動監測1天2次	居家檢疫14天 主動監測1天1~2次	自主健康管理 14天
配合事項	<ul style="list-style-type: none"> ● 衛生主管機關開立「居家隔離通知書」 ● 衛生主管機關每日追蹤2次健康狀況 ● 隔離期間留在家中(或指定地點)不外出，亦不得出境或出國，不得搭乘大眾運輸工具 ● 有症狀者由衛生主管機關安排就醫 ● 如未配合中央流行疫情指揮中心防治措施，將依傳染病防治法裁罰並強制安置。 ● 隔離期滿應再自主健康管理7天。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主管機關開立「旅客入境健康聲明暨居家檢疫通知書」，配戴口罩返家檢疫。 ● 里長或里幹事進行健康關懷14天，每日撥打電話詢問健康狀況並記錄「健康關懷紀錄表」。 ● 檢疫期間留在家中(或指定地點)不外出，亦不得出境或出國，不得搭乘大眾運輸工具。 ● 有症狀者將送指定醫療機構採檢送驗，衛生主管機關加入主動監測。 ● 如未配合中央流行疫情指揮中心防治措施，將依傳染病防治法裁罰並強制安置。 ● 檢疫期滿應再自主健康管理7天。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 無症狀者：儘量避免出入公共場所，<u>延後非急迫需求之醫療或檢查</u>，如需外出應全程配戴醫用口罩；勤洗手，落實呼吸道衛生及咳嗽禮節；每日早/晚各量體溫一次。 ● 有發燒或咳嗽、流鼻涕等呼吸道症狀、身體不適者：確實配戴醫用口罩，儘速就醫，且不得搭乘大眾交通運輸工具；就醫時主動告知接觸史、旅遊史、職業暴露及身邊是否有其他人有類似症狀；返家後亦應配戴口罩避免外出，與他人交談時應保持1公尺以上距離。 ● 如就醫後經醫院安排採檢，返家後於接獲檢驗結果前，應留在家中不可外出。 ● 醫療院所工作人員自主健康管理期間應注意事項，依相關感染管制指引辦理。
法令依據	§ 傳染病防治法第48條 § 嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例第15條第1項	§ 傳染病防治法第58條 § 嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例第15條第2項	§ 傳染病防治法第48條、第58條 § 傳染病防治法第67條、第69條

中央流行疫情指揮中心 關心您



www.cdc.gov.tw

疫情通報及諮詢專線：1922

廣告

伍、 疫情對企業的影響、策略及推動企業營運持續計畫-BCP

一、 外在環境面的影響

- 各客戶投資計畫將趨於保守的影響。
- 物價、匯率、利率波動的影響。
- 原物料、勞力供應交貨期程延長的影響。
- 短期投資及長期投資損失的影響。

二、 內部營運面的影響

- 企業核心成員、員工及利害關係人失能或損失的影響。
- 恐懼心理造成員工效率低落產能降低。
- 防疫措施所造成營運障礙與產能降低的影響。
- 各生產機能工作推動與工作場所管理困難的影響。

三、 企業因應策略

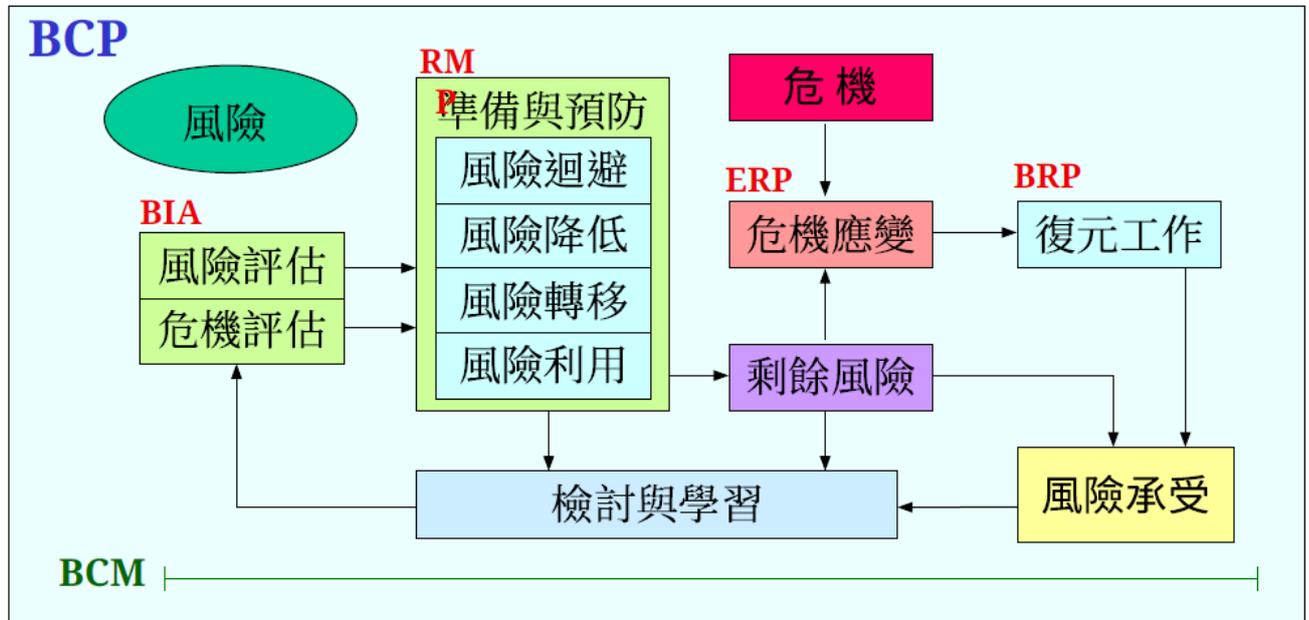
- 即時掌握最新狀況，並評估威脅風險
- 規劃因應計畫，做好因應準備
- 做好防護監測，避免第一擊
- 保護員工，阻斷傳染鏈，避免傳染
- 保全企業機能與產能，渡過危急期
- 檢討學習，復元進步

四、 推動企業風險/危機管理，並規劃疫情災害之企業營運持續計畫-BCP

(Business Continuity Plan)，降低可能之衝擊

- BCP 之內容應包含：
 - 營運影響評估 BIA (Business Impact Analysis)
 - 風險管理規劃 RMP (Risk Management Plan)
 - 緊急應變規劃 ERP (Emergency Response Plan)
 - 營運復元規劃 BRP (Business Recovery Plan)
- 推動 BCP 內各項工作
- 高階主管推動 BCM (Business Continuity Management)

- 企業風險：會損害到企業存在價值與目標達成之威脅與發生之可能性
- 企業危機：對企業存在價值、目標達成、人員、財產有重大不利影響之突發狀況，且必需在時間壓力下作決策與因應之事件。
- 企業因應重大傳染病疫情，可參考下圖複合之風險危機管理模式：



陸、 因應 COVID-19 企業持續營運計畫

一、 情境一(零星社區感染)

架構:5 個步驟 Steps to make a BCP

1. 情境--現階段 (零星社區感染)

- 員工家屬被隔離 • 有旅遊史或接觸史之員工感冒、發燒
- 員工被隔離 • 員工被確診、大量同事被隔離
- 旅遊警示無法出差
- 物流受阻 • 原物料來源斷貨 • 收貨延遲 • 財務調度
- 時間持續2-3個月

2. 風險與衝擊評估

- ● 核心功能及業務
- #員工 #辦公或工作地點#營業場所 #上班出勤#業務
- #產線 #機器或資訊設備 #存貨材料 #上下游交貨
- #水電油空調等基礎設施 #進出口#物流 #銷售#財務
- ● 災害衝擊
- @員工被隔離 @無法出差 @員工被確診 @大量隔離
- @原料零件斷料 @出貨延遲 @物流 @財務周轉
- @疫情防護裝備不足 @辦公/工作地點封閉

3. 因應對策

- (1) #防疫建議 #個人及工作處所衛生管理
- #員工健康監測計劃
- (2) #員工上班差勤規定 #減少上班、出差
- #遠距上班 #視訊設備 #落實隔離 #空間規劃
- #分批辦公 #人力相互支援機制
- (3) #防疫資源整備
- (4) #重要活動延期或替代方案
- (5) #數位化 #爭取訂單 #產能彈性調整
- (6) #原料零件分散來源

4. 應變組織與緊急聯絡網

- (1) 應變專責單位或專案小組
- (2) 公司應變負責人
- (3) 營運利害關係人
- #上下游廠商 #銀行 #融資與貸款 #報關#物流
- (4) 政府協助窗口
- #經濟部中小企業處紓困窗口# 勞動部1955# 疫情指揮中心1922

5. 持續營運計畫及演練

- (1) 完成持續營運計劃
- (2) 辦理演練
- (3) 檢討及更新

二、 情境二(發生社區傳播)

架構:5 個步驟 Steps to make a BCP

1. 情境--發生 社區傳播

- 人傳人 • 傳播快 • 無法辨識傳染源 • 辦公地點被封閉
- 公司出現疑似案例或個案 • 員工突然發燒
- 公司群聚感染 • 員工家屬被隔離 • 員工被隔離
- 員工被確診、大量同事被隔離
- 物流受阻 • 原物料來源斷貨 • 收貨延遲 • 財務調度
- 時間持續2-3個月或半年

2. 風險與衝擊 評估

- ● 核心功能及業務
- #員工 #辦公或工作地點#營業場所 #上班出勤#業務
- #產線 #機器或資訊設備 #存貨材料 #上下游交貨
- #水電油空調等基礎設施 #物流#銷售 #財務
- ● 災害衝擊
- @員工被隔離 @無法出差 @員工被確診 @大量隔離
- @疫情防護裝備不足 @重要活動受影響或停止
- @原料零件斷料 @出貨延遲
- @物流 @財務周轉

3. 因應對策

- (1) #防疫規定 #個人及工作處所衛生管理
- #員工健康監測計劃
- (2) #員工上班差勤規定 #減少上班、出差
- #遠距上班 #視訊設備 #落實隔離 #空間規劃
- #分批辦公 #人力相互支援機制
- (3) #防疫資源整備 #訊息傳遞管道及流程
- (4) #重要活動延期或替代方案
- (5) #數位化 #爭取訂單 #產能彈性調整 #產業升級
- (6) #原料零件分散來源

4. 應變組織與 緊急聯絡網

- (1) 應變專責單位或專案小組
- (2) 公司應變負責人員
- (3) 營運利害關係人
- #上下游廠商 #銀行 #融資與貸款 #報關 #物流
- (4) 政府協助窗口
- # 經濟部中小企業處紓困窗口# 勞動部1955# 疫情指揮中心1922

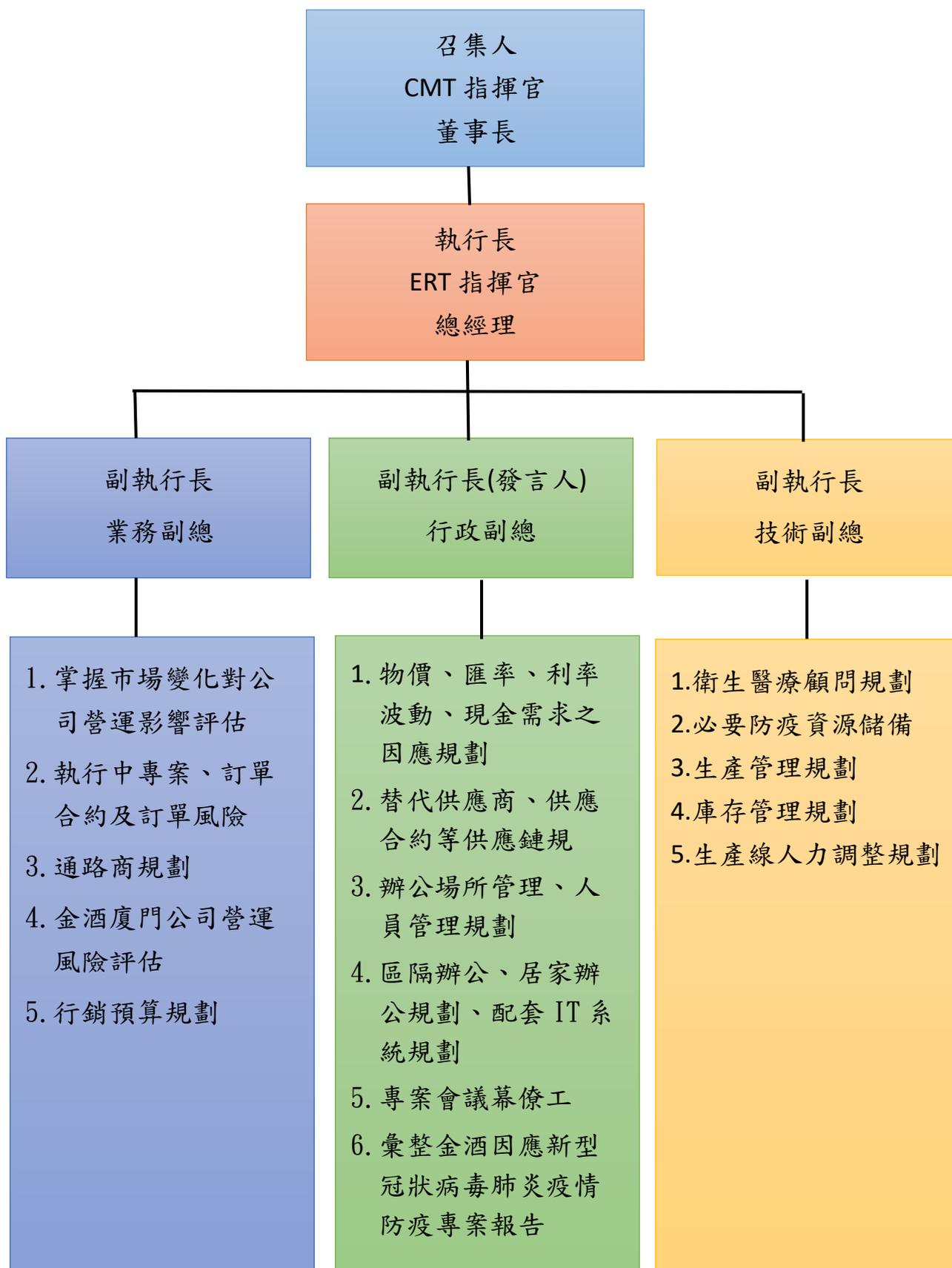
5. 持續營運計 劃及演練

- (1) 完成持續營運計劃
- (2) 辦理演練
- (3) 檢討及更新

資料來源：嚴重特殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心編訂「企業因應嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情持續營運指引」

柒、成立金酒公司因應新冠狀病毒疫情營運風險評估及管理 BCP 計畫 專案任務編組

圖一 金酒公司因應新冠狀病毒疫情營運風險評估及管理 BCP 計畫專案組織圖



表一 各專案小組任務及權責分工表●主辦▲協辦○配合

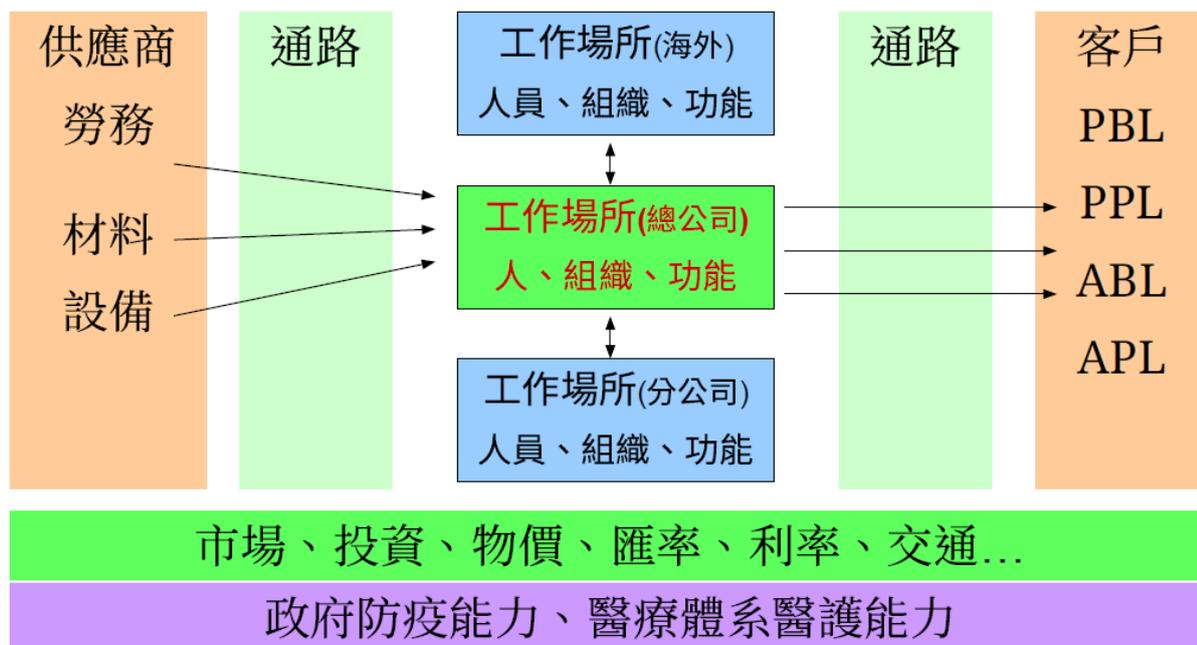
專案小組任務	權責單位	業務處	流通管理處	行銷處	財務處	總務處	人力資源處	資訊處	企劃處	法務政風處	會計處	工安處	金寧廠	金城廠	包裝廠	物料處	生管處	品保處	研發處	工程處		
1.掌握市場變化對公司營運影響評估	●	▲	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
2.執行中專案、訂單合約及訂單風險	●	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
3.通路商規劃	●	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
4.金酒廈門公司營運風險評估	●	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
5.行銷預算規劃	▲	▲	●	○	○	○	○	○	○	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		
6.物價、匯率、利率波動、現金需求之因應規劃	▲	▲	▲	●	▲	▲	▲	○	○	▲	○	○	○	○	○	▲	○	○	○	▲		
7.替代供應商、供應合約等供應鏈規劃	▲	▲	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	○	▲	○	○		
8.辦公場所管理、人員管理規劃	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	
9.區隔辦公、居家辦公規劃、配套IT系統規劃	○	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
10.專案會議幕僚工作	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
11.彙整金酒因應新型冠狀病毒肺炎疫情防疫專案報告	▲	○	▲	▲	▲	▲	▲	▲	●	○	○	▲	▲	▲	▲	▲	▲	○	○	○	○	
11.衛生醫療顧問規劃	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
12.必要防疫資源儲備	○	○	○	○	○	▲	○	○	○	○	▲	●	▲	▲	▲	○	○	○	○	○	○	▲
13.生產管理規劃	▲	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●	●	●	●	▲	○	○	○	○	
14.庫存管理規劃	▲	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	▲	▲	▲	●	●	○	○	○	○	
15.生產線人力調整規劃	○	○	○	○	○	○	▲	○	○	○	▲	○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	

捌、 BIA 營運影響評估

BIA-使用經營架構圖評估經營衝擊

評估重點：內部：人員、組織、功能…等風險

外部：上下游供應鏈、通路運輸、區域經濟、總體經濟…等風險



一、 因應新冠肺炎疫情對本公司主要原物料影響分析

目前本公司主要原物料之供應鏈尚無斷鏈危機，而供應商之主要原料亦皆有備援產地，惟本處仍將密切觀察疫情變化狀況，隨時掌握供應商供料，力求原物料之供給足以支撐本公司生產所需。

項次	標的類別	原料來源	供應商現有庫存量	因應對策
1	高粱	中國大陸	已備好到 8 月底契約量	現在全世界都有疫情，希望將來若因疫情影響大陸無法運出高粱時，本公司能同意改由中南美洲種植之高粱交貨。
		中國大陸	1. 目前已備料到 8 月份。 2. 受疫情影響，輪船、卡車及人員皆受管制常無法正常運輸，目前正排除困難安排裝運	現在全世界都有疫情，希望將來若因疫情影響大陸無法運出高粱時，本公司可允許改交其他國家種植

			第一批高粱。 3. 雖然已訂購到 8 月份，但後續是否能出貨看疫情發展。	之高梁。
2	硬紅冬麥	美國	公司既有庫存有 1,500 萬公斤，滿足本公司契約量。	備案可由加拿大進口
		美國	已備好契約量，每月交貨皆會提前 2 個月到港。	備案可由加拿大進口
3	玻璃瓶	玻璃砂：澳洲 純鹼：美國	已有三個月以上備料	玻璃砂及純鹼除原主要供貨商外，平時已有第二越南及第三家供貨源備案。
		玻璃砂：澳洲 純鹼：美國	已有一個月以上備料	玻璃砂除原主要供貨商外，如果疫情影響無法由澳洲正常進口將向國內採購或越南等其他供貨源備案。 純鹼除原主要供貨商外，平時已有第二越南及第三家供貨源備案。
4	瓷瓶	中國大陸	已備好年度契約量	有配套方案，其他供貨來源為泰國。
		台灣	已備好年度契約量	原料為國內供應，其他供貨來源為日本。
5	防偽標籤	英國	已備好一年半採購量	不受影響
6	防偽鋁蓋	中鋼鋁業	三個月以上採購量	原料為國內供應，足以供應本公司契約量

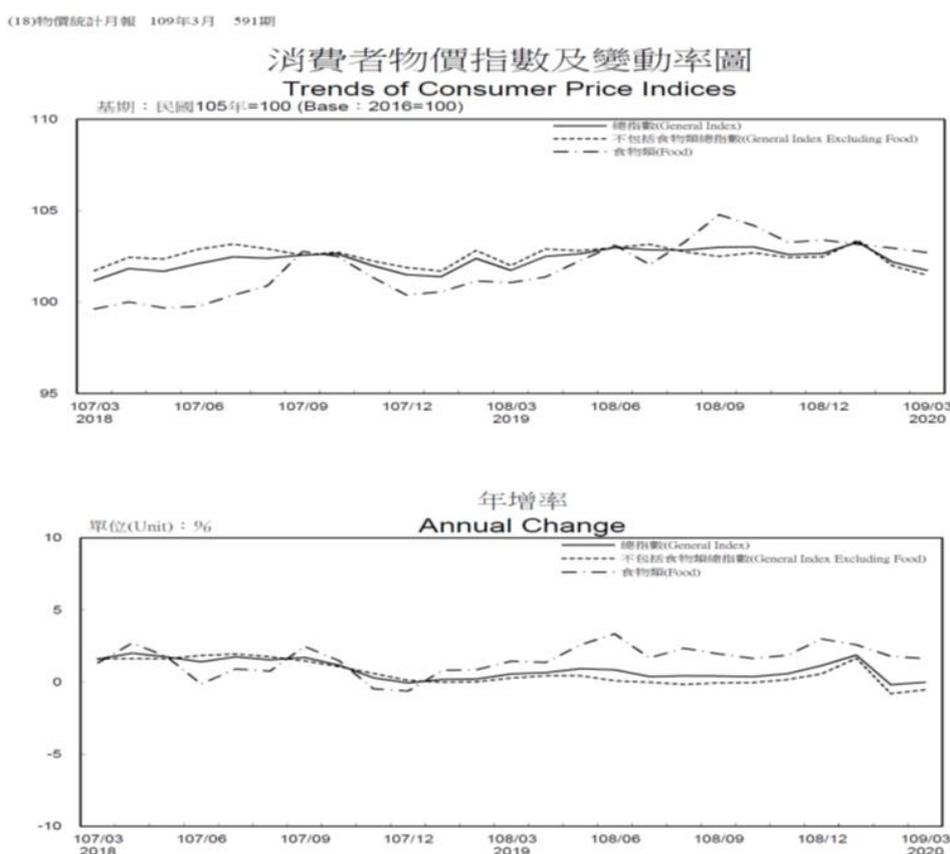
項次	標的類別	原料來源	供應商現有庫存量	因應對策
7	紙箱	澳洲/台灣	目前已備貨量到九月份	後續如因疫情影響無法正常進出口，則將由進口紙張改為台灣紙張，但因紙種不同紙色也會有些許差異，但物理條件可保證能夠符合需求。
		歐洲	目前已備貨量到7月份	會密切注意歐洲出口情形，如有任何狀況再來做應變。
8	外盒	中國大陸/ 台灣	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本廠沒有庫存紙張，會依訂單量訂紙。 2. 目前中國大陸進口原紙已有遇到貨櫃無法進口，或者時間延後問題。 3. 國內生產，因許多人改選國內生產紙張，導致生產排程量大，生產時間也加長。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請本公司儘早下單，已利準備所需物料。 2. 目前大陸進口紙張，還能供應給我們，但如果遇到無法供應時，將改成使用國內紙張，但需延長部分備紙時間。
		紙材：歐洲 瓦紙：日本 單銅T：台灣	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本廠沒有庫存紙張，會依據訂單量訂紙。 2. 紙盒550P灰銅，目前供貨商（台灣）亦無庫存。 3. 國外原料成本較低，2-3個月交期。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請本公司儘早下單，已利準備所需物料。 2. 目前國外進口紙張，還能供應給我們，但如果遇到無法供應時，將改成使用國內紙張，但成本會增加。

二、 財務面影響評估

(一) 就物價指數影響情形

本公司供應鏈及需求鏈大都是採取年度合約模式，就短期物價影響幅度上理應不大，唯可能受物價影響目前只有重大工程採購合約，如：發酵大樓、筒倉等興建安訂有物價指數調整條款，工程進行期間，如遇物價波動時，就總指數漲跌幅超過 2.5%之部份，於結算後調整工程款，然就圖表一所示目前物價指數尚稱平穩，可能受國際油價下跌影響而與原物料間價格上漲幅度間相互抵銷。

消費者物價指數及變動率圖 (圖一)



(二) 匯率與利率波動影響情形

央行貨幣寬鬆政策之影響

1. 金融貸款-財務槓桿運用:零利率、負利率時代的來臨，應為企業進行擴充投資資金來源的不錯選項，利息費用負擔低，又可進行節稅。
2. 交易模式-呆帳風險情形:除了幾筆海外交易外，主要預收貨款方式。
3. 外匯存款-匯兌影響:未來美元趨勢難以預測，隨時追蹤匯率變化，以免為

賺取小額利息收入而產生大幅匯兌損失。

(三) 整體現金流量之影響

目前公司現金流除了捐贈縣府外，正常的營運支出尚能支應無虞，若經銷商因疫情影響下修提貨量或將提貨期間向後拉長，則勢必影響捐贈期程。若按原捐贈預算編列數 40 億提繳，概算近有 13 億元資金缺口。

建議因應資金缺口的籌資方式如下：

■ 調整捐贈額度：

優點：以目前營所稅率 20% 而言，每捐 1 億元就可節省所得稅賦 2 千萬元，捐贈可以達到節稅效果，讓股東利益最大化。

缺點：造成營運資金不足，無多餘資金可以從事產能擴建及固定資產建置與投資。

■ 舉債：

優點：夠進行財務槓桿運用，尤其現在低率時代，利息費用負擔又可以節省 20% 營所稅賦。

缺點：易有社會觀感問題，且此舉與捐贈二者間似乎存有相互矛盾之不合理現象，可能會引起審計機關關注，監察院糾正並重啟修正所得稅法 36 條之風險，另外，尚需考量到期還本的資金來源。

■ 現金增資：

優點：免額外負擔利息且可立即改善財務結構。

缺點：唯一缺點就是股本膨脹問題，稀釋每股盈餘。

綜上籌資方式優缺點分析，股本膨脹與每股盈餘稀釋，對隸屬於公營企業且幾乎 100% 縣股的我們，似乎不構成影響，故推論現金增資理應是目前最佳的籌資方式，為了避免股本過度膨脹，及長遠營運考量，建議以溢價增資方式進行，才能健全公司整體財務結構。

三、 對金酒整體營銷影響之評估

108 年底新冠肺炎爆發疫情至今，疫情正值全球大流行期，全球確診及死亡案例刻正持續擴增中，頗不樂觀，各國形容此次疫情有如國難。隨著各國為避免疫情擴散而實施各種防疫措施，如各大城市採封城等封閉式管理，致各內需市場行業如旅遊、運輸、物流、零售等皆受各項防疫措施，而呈現前所為有的停滯狀態。

金酒公司國內銷售市場以鞏固既有市佔率為主目標，期以達成金門縣議會與鄉親託付之年度營業目標。然國內白酒市場已趨近飽和，爰近年來金酒之營銷市場銷售重點與成長引擎均以中國大陸市場、免稅通路及外銷為主拓銷重點市場。然於此新冠疫情爆發後，本年度各銷售通路受此新冠狀肺炎疫情影响甚鉅，在各項政令之防疫措施下，如金廈小三通封關、國內機場與碼頭進行嚴格把關之人流管制等措施，不僅人流嚴重緊縮，尤其以廈門公司、國內免稅店及直營門市等通路首當其衝、情勢嚴峻，營收皆呈現嚴重下滑。

鑑此，此疫情影响所及將致使金酒公司 109 年度營業收入淨額新台幣 11,805,190,000 之預算營業目標無法達成，為共體時艱，本公司應即時體現整體消費市場與景氣氛圍之必要性及現有經濟之現實性，故擬下修今年度之營運目標，爰擬 109 年度預算銷售金額擬將由原預算金額計新台幣 118 億餘元下修為 84.76 億餘元，整體下修總金額計新台幣 33.29 億餘元，調幅約 28.2%。

玖、 RMP 風險管理規劃

一、 組織運作防疫 SOP

(一) 目的：

為因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情蔓延時，實施人力運用及辦公場所應變措施，以保有基本人力維護公務正常運作及配合防疫需求，特訂本措施。

(二) 依據：

依金門縣政府 109 年 3 月 5 日府人一字第 10900174401 號函及「參酌企業因應新冠肺炎營運風險認識與因應策略及簡易營運持續計畫 BCP 規劃指引」辦理。

(三) 措施內容：

1. 成立因應新冠狀病毒疫情營運風險評估及管理 BCP 計畫專案任務編組：

由董事長擔任召集人 CMT 指揮官、總經理擔任執行長 ERT 指揮官、三位副總擔任副執行長，各處經理、廠長擔任小組成員，並以即時通訊軟體建立緊急通報系統。

2. 規劃替代支援人力：

各部門以業務正常推動所需基本核心人力，依各部門落實職務代理機制，並依下列原則辦理：

(1) 落實職務代理機制：

本公司各部門所需人力先於本公司雇用人數內調配之，排定職務代理名冊，落實現職人員職務代理制度。如有確定病例或具感染風險遭隔離而須請假者，其所遺業務由本公司現有人力調派辦理之。

(2) 緊急運用其他替代人力：

疫情緊急程度升高，本公司經依前項原則檢討現有人力，仍有不足者，得短期僱用臨時人力，疫情結束或任務結束應予解僱，並於僱用契約中載明。

3. 實施分區或替代場所辦公：

(1) 責任區之劃分：

- 行政大樓：人力資源處。
- 廠區：分別由金寧廠、金城廠及包裝廠。
- 福利大樓：人力資源處、工程（工安處）及福委會。

(2)實施分區或替代場所辦公（行政大樓）：

- 本公司行政大樓內各部門以課為單位，預先將人力分為二組（各三分之二、三分之一）。

第一組：各課三分之二之人力留於原服務單位地點辦公。

第二組：各課三分之一之人力移至替代場所辦公。

- 替代場所辦公：

視疫情發展情況由所列第二組人力移至替代場所辦公，替代場所規劃於福利大樓二樓。

- 第二組辦公場所所需硬體設施及資(通)訊設備由資訊處統籌規劃及建置。

- 為避免紙本公文陳核傳遞方式降低實施分區及替代場所辦公之防疫效益，公文陳核除特殊必要者外，一律採線上簽核方式辦理。

4. 盤點核心及可暫緩辦理業務：

分析疫情期間必須繼續辦理核心業務及可暫緩辦理業務，確認須辦理業務在人力短缺時仍可維持，並視需要研訂工作流程，作進一步之授權簡化，以節省人力負擔。

5. 實施移動限制：

- 各部門一級單位主管與其代理人不同時參加會議。
- 實施分區或替代場所辦公時，各處經理均置於第一組，代理人應置於第二組，不同區之人員應避免往來接觸。
- 疫情嚴峻時，同仁應以電話、網路或其他通訊設備聯繫業務，避免當面接觸。

6. 本措施依嚴重特殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心及金門縣政府決定，由董事長核定後啟動執行。

二、 人員進出之管制、分區及分流上班之規劃

(一) 人員進出之管制：

員工進出辦公場所均需配戴識別證（現場員工除外），並應配合工安處或相關人員量測體溫與酒精消毒；外部廠商、訪客及外包人員進廠需由本公司人員帶領並配合戴口罩、量測體溫與酒精消毒。

(二) 分區上班（行政大樓、福利大樓）：

第一組（2/3）：於行政大樓

第二組：於福利大樓二樓（屆時建議原廚房供餐地點改至三樓），以利分層管控。

(三) 分流（彈性）上班-以行政人員為主（建議暫不實施，視整體疫情狀況再行辦理）：區分為二組：

- 行政大樓、包裝廠、流通管理處及福委會人員：0800～1730。
- 福利大樓（工程處、工安處及第二組）：0830～1730。

三、 因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情金酒員工差勤管理及相關措施

(一) 員工請假：

- 年假恢復上班後針對疫情狀況配合中央流行疫情指揮中心及金門縣政府之政策進行員工如因應新冠肺炎疫情需請假者假別宣導公告。
- 旅遊史及接觸史之調查：共計調查三次，三次調查結果如有相關旅遊史之員工均已要求依相關規定請假或做相關防護措施，以防範未然。

(二) 另依據金門縣政府 109 年 3 月 2 日府人二字第 1090015671 號函公告禁止員工至中、港、澳及一、二、三級旅遊警示國家，如前往其他國家亦需事前報備（3 月 17 日疫情指揮中心公告全球其他國家升級為三級旅遊警示），本公司針對員工自行請假赴台者亦需報備主管知悉。

(三) 有關 109 年度教育訓練計畫，除法規必要回訓者外（如可延期舉辦就延期），其餘訓練計畫均暫緩，避免因人員流動及群聚效應。

(四) 本年度模範勞工觀摩考察活動先行暫緩辦理，視疫情狀況再行調整因應。

四、 因應新冠肺炎疫情訪客管制措施

項目	實施區域	防疫措施	施行單位
1	大門警衛 桃園路 盤果路 寧山庫 金城廠	1.1 警衛人員需主動對進入廠區者進行【體溫量測+雙手噴酒精+訪客資料填寫】。 1.2 強制要求進入廠區者須戴口罩，未戴口罩者不得進入。	警衛室
2	行政大樓訪客 及洽公人員	2.1 訪客全數在一樓會議室稍做等候通報。 2.2 服務人員將通報受訪單位人員確認。 2.3 郵差及送公文人員得以逕行進入二樓區域。	服務台值班人員
3	金寧廠及福利 大樓洽公人員	3.1 訪客全數在大門接待室或帳篷區稍做等候通報。 3.2 警衛人員將通報相關單位由專人帶領至指定地點。	通報相關單位
4	金城廠洽公人員	4.1 訪客全數在大門接待室或帳篷區稍做等候通報。 4.2 警衛人員將通報相關單位由專人帶領至指定地點。	通報相關單位
5	其他	5.1 外包人進廠模式比照正式員工，派遣單位作業主管須負督導之責，嚴禁進入非指派之工作區域內。 5.2 外包承攬商每星期一通報外包人員旅遊史調查表，做外包人員行程控管。	總務處

五、 因應新冠肺炎疫情辦公公共區域清潔管制表

項目		工作區域及項目
行政大樓		
1	星期一～星期五	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政大樓 2 樓及 3 樓茶水間清潔消毒擦拭 ■ 行政大樓 1-3 樓男/女廁所各門把消毒擦拭 ■ 電梯內外按鍵消毒擦拭 ■ 行政大樓 1-3 樓梯扶手消毒擦拭 ■ 行政大樓 5 間會議室桌/椅消毒擦拭 ■ 董事會會議室打掃及地板清潔消毒
2	星期六	行政大樓一樓中庭及走道加強地板消毒清潔
3	星期日	<ul style="list-style-type: none"> ■ 二樓行政人員辦公室區域掃地及地板清潔消毒 ■ 二樓 2 間會議室拖地及地板清潔消毒 ■ 三樓行政人員辦公區域掃地及地板清潔消毒 ■ 行政大樓三樓大會議室掃地及地板清潔消毒
福利大樓		
1	星期一～星期五	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電梯內部及外按鍵消毒擦拭 ■ 1-3 樓男/女廁所各門把消毒擦拭 ■ 1-4 樓梯扶手消毒擦拭 ■ 四樓會議室桌/椅消毒擦拭 ■ 四樓開水間消毒擦拭
2		<ul style="list-style-type: none"> ■ 一樓門市擦拭及地板清潔消毒 ■ 二樓餐廳桌/椅消毒擦拭，地板清潔消毒
3	星期六	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三樓員工休閒區域消毒擦拭，地板清潔消毒 ■ 三樓福委會辦公室地板清潔消毒 ■ 四樓辦公室、會議室地板清潔消毒 ■ 福利大樓公共區域走道地板清潔消毒

六、防疫資源儲備及口罩供給配戴對象

(一) 必要防疫資源儲備

- 耳溫槍 5 支-金城廠、金寧廠桃園路、盤果路、寧山庫警衛室及工安處各 1 支-量測體溫最終確認用。
- 額溫槍 55 支-金城廠 3 支、金寧廠警衛室 6 支、工程處 1 支、福委會 1 支、工甲四 1 支、工安處 2 支計 14 支-備用 41 支,南光待交 25 支。
- 紅外線人體體溫偵測儀-109.4.8 申購。
- 口罩-庫存 7,162 個(109.4.10),提供警衛、業務處及台灣展售處、流通管理處、工程處、物料處、品保處、糟場及地磅人員配戴,每月用量 2,378 個,可使用 90 天-申購 750 個-109.4.15-發文經濟部、中央流行疫情指揮中心協尋口罩供應商-109.4.16
- 5.75%酒精 500ml-庫存 245 瓶(109.4.17),每日用量 7 瓶,可使用 35 天-申購 1,080 瓶-109.4.15

(二) 口罩供給配戴對象

供給配戴對象	口罩等級	備註
因公出差者	醫療級外科口罩	申請出差核准並需搭乘飛或機船隻者。
第一線工作者	工業用防塵口罩	如總務處警衛、企劃處、流通管理處、業務處台灣各分公司人員。
單位打餐人員	工業用防塵口罩	打餐請全程佩戴口罩並減少交談。〈三廠至 5 月中前自給，口罩到貨另予會辦通知〉
廚房餐廳工作人員	工業用防塵口罩	備餐打餐請全程佩戴口罩。
居家檢疫結束返廠工作者	工業用防塵口罩	返廠工作後請繼續佩戴口罩 14 天，並與同事保持交談距離及盡量減少接觸。
居家隔離結束返廠工作者	工業用防塵口罩	返廠工作後請繼續佩戴口罩 14 天，並與同事保持交談距離及盡量減少接觸。
需自主管理者	工業用防塵口罩	工作時請佩戴口罩 14 天，並與同事保持交談距離及盡量減少接觸。

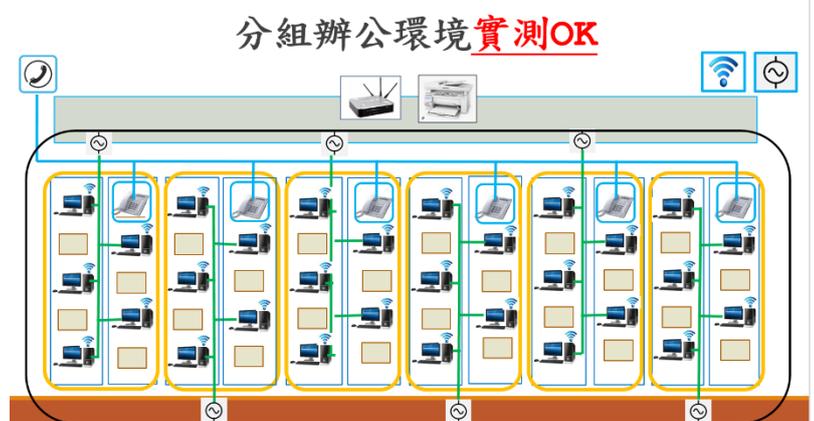
七、 區隔辦公、居家辦公規劃、配套 IT 系統規劃

(一) 分組辦公方案



可供行政三分之一人員在餐廳辦公(現階段規劃 25~30 人)

1. 電源：金寧廠修護班協助(4/13 佈好)
2. 電腦：搬個人現有 PC+安裝無線 Wifi 接收器(網卡)
3. 網路：
 - 無線 WIFI 分享器：先從包裝廠移用供 QR_Code 使用的 Cisco 路由器
 - 已先採購 5 組(備用)TP-LINK USB 接口無線接收器(網卡)(每組約 NT300 元)
 - 各角落訊號強度 (4/9 測試 ok)
 - 網線：從福委會辦公室地板穿餐廳天花板拉線(for 影印機)(4/10 拉好)
4. 電話：
 - 6 組電話線在每區 (2 排) 餐桌前供撥打(或接) (4/10 佈好測試 ok)
 - 接電話時，設定自動轉接手機
5. 印表機(影印機)：
 - 屆時直接搬行政 3F 影印機過去，供列印或影印用



(二) 居家辦公方案

- 筆電安裝公文系統及郵件系統
- 公司電話設定自動轉接手機

(三) 遠距會議

- 政府推薦工具，如： Microsoft Teams/ CyberLink Meeting/ Cisco WebEx/ Google Hangouts Meet
- 就免費與方便性而言，只要業務內容沒有很機密敏感信息，Zoom 還是可以考慮(畢竟有二億人使用)。
- WebEX： 50 人 每月 13.5 美金，一年 200 美金； 100 人 17.5 美金，免費試用三個月。

✔ 超便利

- 3步驟線上申請
- 今天辦、明天用

✔ 自由選

- Day Pass計日型資費
- 價格市場最優惠

✔ 安心用

- 不限密閉會議空間
- 10~100人同步視訊會議
- 跨平台、載具使用
- 強大商務功能



中小企業e化服務 BOSS++資費

自2020/2/3 ~ 2020/6/30止 現有售價8折優惠

	3天	7天	30天	60天	90天	365天
	優惠價	優惠價	優惠價	優惠價	優惠價	優惠價
基本型(10人)	\$78	\$158	\$342	\$685	\$1,027	\$4,685
超值型(25人)	\$102	\$182	\$374	\$749	\$1,123	\$5,165
首選型(50人)	\$158	\$318	\$606	\$1,213	\$1,819	\$8,333
旗艦型(100人)	\$286	\$606	\$1,246	\$2,493	\$3,739	\$17,165



多方會議



遠端巡店



人才招募



視訊客服



教育訓練



線上記者會

思科台灣

贊助 ·

思科Webex提供醫療及教育行業專屬協作配套解決方案。近乎面對面的互動視訊體驗，以數位協作拉近醫患、師生距離。



醫療與教育行業專屬方案
輕鬆月付專案、無時限Webex...

立即註冊

TechOrange 科技報橘

贊助 ·

發展遠端工作組織要成功，視訊穩定與品質最重要。

95% 全球 500 大企業都在用的線上會議軟體，3 步驟註冊，企業運轉不斷線！

立即免費取得：<http://bit.ly/32PEKdj>



supr.link
全民免費雲端會議使用方案

瞭解詳情

群環科技

贊助 ·

群環科技與思科協同推出遠距辦公視訊解決方案，透過思科Webex協作解決方案，即便與相關團隊、客戶遠隔兩地，也能以高品質視訊會議展開絕佳會議體驗！

立即檢視中小企業優惠促銷方案

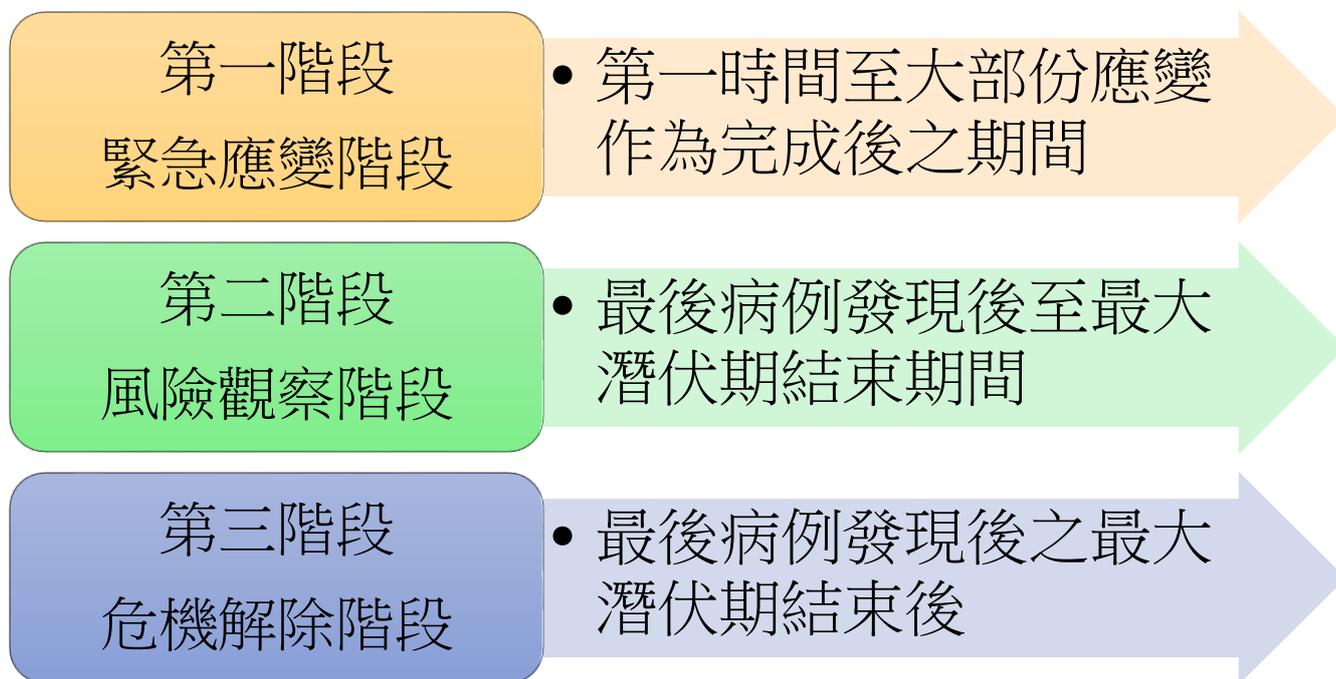


超優惠價格99,000元(含稅、裝機與保固) 節省近...

立即申請

壹拾、 ERP 緊急應變規劃

當有員工經醫療院所初判為為疑似病例時啟動 ERP，企業疫情危機之 ERP 可概分為三大階段：



ERP-威脅壓力評量

危機指數	發生狀況
1	員工受到感染，但不會造成次級感染事件時。
2	員工受到感染，但有可能造成小規模之次級感染時。
3	受感染員工，因嚴重違反防疫規定，有可能造成小規模之次級感染時。
4	員工受到感染，有可能造成大規模之次級感染時。
5	受感染員工，因嚴重違反防疫規定，有可能造成大規模之次級感染時。
6	員工受到感染，且造成小規模之次級感染時。
7	受感染員工，因嚴重違反防疫規定，造成小規模之次級感染時。
8	員工受到感染，且造成大規模之次級感染時。
9	受感染員工，因嚴重違反防疫規定，造成大規模之次級感染時。

一、 ERP-第一階段-緊急應變

- (一) 通報衛生主管機關，並請其提供必要之專業指導與相關協助。
- (二) 清查可能潛在受感染之同仁與可能受污染之區域，阻斷傳染鏈：
 1. 啟動發燒篩檢機制，篩檢人員應有必要之防護，進出企業場所之人均須量體溫。
 2. 清查可能同時受到感染但尚未發病之同仁，安排其至政府指定之醫療院所就醫。
 3. 清查可能受污染之區域，請該區同仁儘速淨空。
 4. 清查密切接觸對象，聽候衛生機構指示處理。
 5. 上述名單與區域圖應儘速提供衛生主管機關。
- (三) 照顧患者，瞭解其病情與病程後續可能之發展，與患者家屬保持密切之聯繫，提供必要之協助。
- (四) 面對同仁、附近機構說明事件原委及因應措施。
- (五) 準備新聞稿，若新聞媒體來採訪，由發言人或負責人對媒體說明。
- (六) 持續對同仁說明清查之狀況與後續措施。
- (七) 依衛生單位之指導，對需消毒之區域實施淨空消毒。
- (八) 於適當時機對客戶業主、業務往來夥伴說明狀況。

二、 ERP-第二階段-風險觀察

- (一) 追蹤自主健康管理、居家隔離同仁，確認其有依政府規定進行自主健康管理，若有人身體不適儘速通報衛生主管機關安排其就醫。
- (二) 依 ERP 及 RMP 之規劃，持續實施相關防疫措施，包括：發燒篩檢、防疫宣導、個人防護、動線區隔、環境衛生、人員管理、訪客管理…等措施。
- (三) 照顧患者，瞭解其病情與病程後續可能之發展，與患者家屬保持密切之聯繫，提供必要之協助。
- (四) 持續與同仁保持溝通，公告患病同仁病情發展，說明最新狀況。
- (五) 若因部份人員無法上班影響正常運作，啟動對應備援方案。
- (六) 持續對媒體、客戶業主、業務往來夥伴、附近機構說明狀況。

三、 ERP-第三階段-危機解除

- (一) 向同仁說明已渡過風險期，公告患病同仁病情發展，說明最新狀況以及後續措施。
- (一) 對媒體、客戶業主、業務往來夥伴、附近機構說明已渡過風險期。
- (二) 準備推動營運復元計畫-BRP。

壹拾壹、 BRP 營運回復規劃

企業疫情危機結束後的復原工作，可分為實體面及心理面兩個部份，由於疫情危機對實體設施設備不會造成損害，因此在實體面主要是針對在警戒及應變期間所改變之設施設備進行必要之調整，而心理層面的復原工作重要性就相當高，所需執行之層面以撫平員工心理傷害，重建員工信心士氣以及重建企業形像，疫情危機復原的參考作為如下：

- 感謝各界的關心與支持。
- 持續與媒體保持良好互動，讓各界瞭解本公司。
- 持續關心照顧受感染員工之身心健康。
- 邀請員工，包括受感染之員工投稿，將企業疫情危機期間各項點點滴滴於金酒季刊上揭露，紓發員工心中感覺。
- 推動與週邊其他機構、民眾間之敦親睦鄰活動。
- 與政府相關部門溝通，請政府協助與員工親友所任職機構、就讀學校溝通，盼勿歧視員工親友。
- 加強企業營運管理工作，避免因疫情危機影響業務推展。
- 可於整體疫情結束後，舉辦員工旅遊…等活動，化解緊張心情。

壹拾貳、總結

茲此疫情目前正值全球大流行期，且疫情十分嚴峻，各國經濟、金融等一定程度上之危機及滯後效應，我司不可不審慎因應。

為使本公司能儘速恢復因疫情期間中斷的重要營運能力，不同情境下能依照原先預定的計畫內容有效的發揮作用，並達到計畫目標，規劃辦理演習確認計畫可行性。例如：演練如公司發現有確定個案時，公司的消毒方式、員工健康監測、部分員工無法上班時重要任務之調整、辦公室空間規劃，以瞭解是否可以依據所訂定之計畫步驟確實執行，並依據在演練過程中發現的問題，微調計畫內容。

為利所擬訂的計畫能達到最大效度，在疫災發生期間及疫情過後，監督並檢討公司的企業持續營運活動，思考是否有待改進的工作或問題，以及業務環境變化時其外部夥伴(供應商或廠商)、核心企業活動(產品或服務)、資訊系統或財管部門等改變產生的可能影響，定期檢討，才能掌握可以改善企業營運計畫的機會。

目前，各項研究分析初步認定此次疫情將不致影響整體中式白酒整體中長期發展，惟環顧整體企業營運及市場消費面仍不樂觀，現階段除應落實「加強防疫」及「開源節流」措施外，此疫情期間亦適合做為公司內部重整期，加強公司營運風險管理，並隨時洞察市場脈動，「審時度勢」提高市場風險警覺性及市場應變能力，期能營造「新商業模式」，為金酒品牌尋求新營運模式，才能化危機為轉機，提高金酒品牌價值與消費者認同。

金門縣議會第七屆第 3 次定期會

金門酒廠實業股份有限公司

專案報告

報告人

總經理

中華民國 109 年 5 月 19 日

一、緣起

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

二、組織編制使用情形

- 1、依據核定之組織員額編制，及本公司經營管理需要進用。
- 2、近三年度營業額分別為 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 88、91、91 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。

- 3、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，以課長為例，在本公司組織自治條例通過後，課長編列人數為 52 人，原股長(後改稱為課長)晉用 34 人(含代理)，後因業務需要逐年逐次增編，至 109 年 4 月止，計晉用課長人數為 41 人。

4、本公司近六年人員晉用情形表

年度		104	105	106	107	108	109
營業額(億元)		119	121	124	117	120	118
課長(含代理) (人)	編制員額	57	57	57	57	57	57
	實際進用	33	33	38	40	40	41
助理管理 (工程)師 以上 (人)	預算員額	98	98	98	103	103	107
	實際進用	83	82	88	91	91	90
總預算員 額(含營業 員) (人)	預算員額	1,488	1,488	1,424	1,419	1,419	1,419
	實際進用	1,364	1,345	1,328	1,315	1,297	1,281

三、檢討與改進

1、人員暫不增加

本公司用人編制以營業額達 180 億元時之規模擬定，在近年營業尚未達到此規模時，本公司並未足額進用，並依業務需要晉用，在 109 年度原規劃增加相關助理管理(工程)師以上員額，以利業務之推動，補足釀酒現場工作人員多年來退休未補之工缺。然今年初新冠肺炎疫情影響整個消費市場，市場消費緊縮，有減產之必要。在此困境整個產銷必須做適當調整，人員部分依現有人力調整，不增加員額。

2、高層職缺先行檢討縮編，但技術部門除外。

公司高層身負管理之責，在困頓的時候，本應加強行銷，引進新的管理方式，但為減少衝擊，安定基層員工的信心，先檢討高層職缺，目前公司編列 1 位總經理、3 位副總經理、2 位協理、20 位部門主管、2 位特別助理，將優先檢討高層主管的配置，2 位協理在今年出缺後，將不再增補，其他部門依管理需要，適時縮編。