

金門縣議會第八屆第 2 次定期會



金門官窯
KINMEN OFFICIAL KILN

「金門縣陶瓷廠併入金門酒廠實業股份有
限公司」案
專案報告

金門縣陶瓷廠

中華民國 112 年 11 月

目錄

壹、 前言	1
貳、 金門縣陶瓷廠近年度財務及當前員額	1
一、 財務面向	1
二、 員額面向	5
參、 組織變革、精簡員額、降低成本、績效與競爭力提升方針 ..	6
一、 組織調整與精簡員額	6
二、 降低成本方針	6
肆、 陶瓷廠併入金酒公司之利弊得失	7
一、 優勢	7
二、 弊失	7
三、 預估併入人員數及說明	7
伍、 結語	8

「金門縣陶瓷廠併入金門酒廠實業股份有限公司」案 專案報告

壹、前言

金門縣陶瓷廠自民國 52 年啟建以來，112 年已成立 60 周年，歷經許多前輩戮力以赴、不辭辛勞的努力奉獻，有著光輝的歷史過往，成功建立良好的品牌形象，也是目前國內唯一由政府經營的官窯，經過歲月更迭洗禮及產業自動化、機械化的競爭壓力下，目前主要業務係為客製化主題酒（約佔 52%）、提供金酒公司委製瓷瓶（約佔 43%）及手工陶瓷藝品製作（約佔 5%）等三大項，維持陶瓷廠的經濟收入。

貳、金門縣陶瓷廠近年財務及當前員額

一、財務面向：

（一） 101 年度：

1. 員額數：公務員 8 人、作業員 76 人、計 84 人。
2. 營業收入：241,508,839 元
3. 營業成本：210,763,125 元
4. 損益：獲益 30,745,714 元

（二） 102 年度：

1. 員額數：公務員 8 人、作業員 75 人、計 83 人。
2. 營業收入：239,963,808 元
3. 營業成本：218,765,128 元
4. 損益：獲益 21,198,680 元

（三） 103 年度：

1. 員額數：公務員 6 人、作業員 72 人、計 78 人。
2. 營業收入：210,713,378 元
3. 營業成本：193,213,500 元
4. 損益：獲益 17,499,878 元

（四） 104 年度：

1. 員額數：公務員 7 人、作業員 69 人、計 76 人。
2. 營業收入：179,098,285 元
3. 營業成本：177,392,992 元
4. 損益：獲益 1,705,293 元

（五） 105 年度：

1. 員額數：公務員 7 人、作業員 77 人、計 84 人。
2. 營業收入：170,195,638 元

3. 營業成本：179,814,381 元

4. 損益：虧損 9,618,743 元

(六) 106 年度：

1. 員額數：公務員 7 人、作業員 65 人、計 72 人。

2. 營業收入：155,354,692 元

3. 營業成本：212,509,480 元

4. 損益：虧損 57,154,788 元

(七) 107 年度：

1. 員額數：公務員 8 人、作業員 62 人、計 70 人。

2. 營業收入：224,430,515 元

3. 營業成本：244,106,974 元

4. 損益：虧損 19,676,459 元

(八) 108 年度：

1. 員額數：公務員 7 人、作業員 58 人、計 65 人。

2. 營業收入：230,152,652 元

3. 營業成本：237,691,188 元

4. 損益：虧損 7,538,536 元

(九) 109 年度：

1. 員額數：公務員 6 人、作業員 56 人、計 62 人。

2. 營業收入：219,393,233 元

3. 營業成本：218,323,803 元

4. 損益：獲益 1,069,430 元

(十) 110 年度：

1. 員額數：公務員 5 人、作業員 55 人、計 60 人。

2. 營業收入：200,804,843 元

3. 營業成本：223,096,354 元

4. 損益：虧損 22,291,511 元

(十一) 111 年度：

1. 員額數：公務員 8 人、作業員 50 人、計 58 人。

2. 營業收入：245,550,290 元

3. 營業成本：234,725,412 元

4. 損益：獲益 10,824,878 元

(十二) 112 年度 (截至 112.10 月底):

1. 員額數：公務員 7 人、作業員 47 人、計 54 人。
2. 營業收入：199,036,166 元
3. 營業成本：184,298,958 元
4. 損益：獲益 15,497,628 元

金門縣陶瓷廠 101 年至 112 年營收損益總表			
單位：新台幣／元			
年度	營業收入	營業成本	損益
101 年	241,508,839	210,763,125	+30,745,714
102 年	239,963,808	218,765,128	+21,198,680
103 年	210,713,378	193,213,500	+17,499,878
104 年	179,098,285	177,392,992	+1,705,293
105 年	170,195,638	179,814,381	-9,618,743
106 年	155,354,692	212,509,480	-57,154,788
107 年	224,430,515	244,106,974	-19,676,459
108 年	230,152,652	237,691,188	-7,538,536
109 年	219,393,233	218,323,803	+1,069,430
110 年	200,804,843	223,096,354	-22,291,511
111 年	245,550,290	234,725,412	+10,824,878
112 年	199,796,586	184,298,958	+15,497,628

(本表統計至 112 年 10 月 30 日止)

(十三) 近年金酒公司大貨生產數量與生產佔比

1. 109 年度：

- (1) 陶瓷廠年度總生產數：706,978 支
- (2) 金酒公司各類瓷瓶生產數：597,990 支
- (3) 對金酒公司瓷瓶銷售額：103,762,824 元。
- (4) 金酒委製瓷瓶佔營收比：47.3%
- (5) 其他陶瓷產品生產數：108,988 支

2. 110 年度：

- (1) 陶瓷廠年度總生產數：528,407 支
- (2) 金酒公司各類瓷瓶生產數：417,320 支
- (3) 對金酒公司瓷瓶銷售額：75,604,040 元。
- (4) 金酒委製瓷瓶佔營收比：37.6%
- (5) 其他陶瓷產品生產數：110,087 支

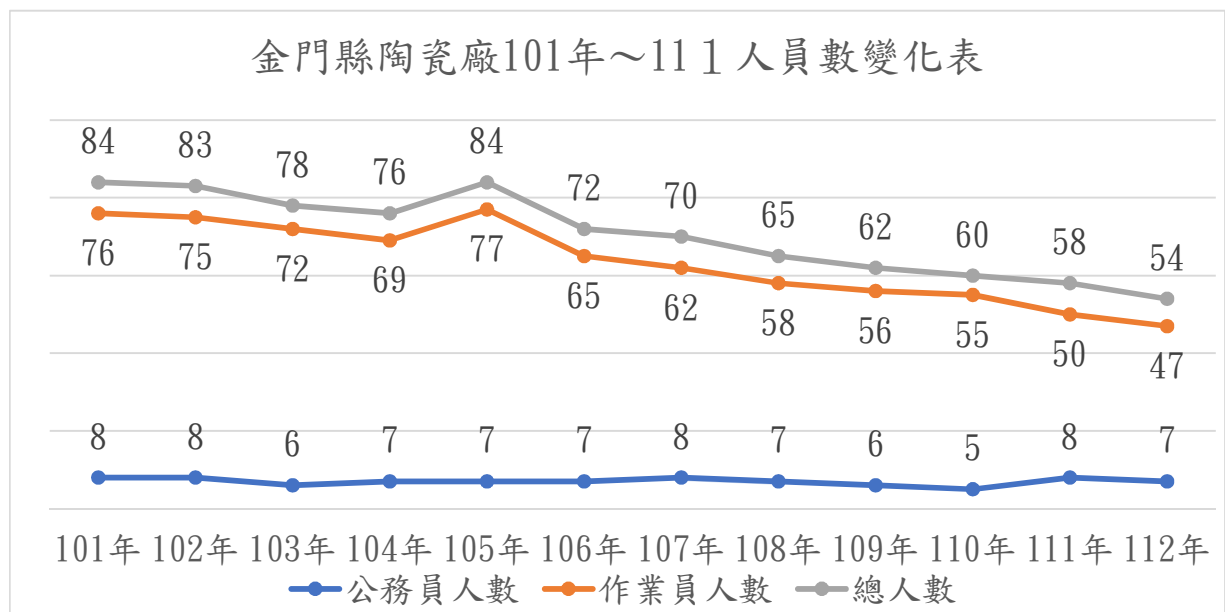
3. 111 年度：

- (1) 陶瓷廠年度總生產數：560,479 支
- (2) 金酒公司各類瓷瓶生產數：452,945 支
- (3) 對金酒公司瓷瓶銷售額：91,666,310 元。
- (4) 金酒委製瓷瓶佔營收比：37.3%
- (5) 其他陶瓷產品生產數：107,534 支

二、 員額面向：

(一) 歷年員額變化情形：

年度	101年	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年
公務員數	8	8	6	7	7	7	8	7	6	5	8	7
作業員數	76	75	72	69	77	65	62	58	56	55	50	47
總人數	84	83	78	76	84	72	70	65	62	60	58	54



(二) 陶瓷廠現行員額組成：

- 公務人員：組織編制員額 8 人，現到職 6 人
(其中一人為約僱職務代理人)。
- 作業員：編制員額 70 人，現為 47 人(其中 3 人為浯江輪渡移撥人員)，本廠於 112 年至 115 年，作業員預計屆齡退休人數為 20 人，於人員未補充情形下，屆時作業員僅餘 27 人，產線面臨人力缺乏問題。
- 承攬人力：75 人。

參、組織變革、精簡員額、降低成本、績效與競爭力提升方針

一、組織調整與精簡員額：

(一) 公務員部分：

陶瓷廠原組織編制 28 人，經縮編後調整為現行編制 8 人，未來如配合政策，可進行人員移撥，相關編制內公務人員優先考量意願、職系職務專長協助媒合妥適單位。

(二) 作業員部分：

陶瓷廠編制員額 70 人，除檢討敘薪制度外，為保持生產線正常運作、維持品質及人員配置成本效益最大化，作業員將設定維持在 50 人上下，以降低人事成本。

二、降低成本方針：

(一) 持續強化生產流程與技藝升級，透過產程更新致力降低生產成本，以陶瓷廠 110 年起逐步調整公升類瓷瓶生產流程為例，相關改善作為計已減省生產成本支出約 1000 餘萬元。

(二) 過去因營收情形不如預期而長期處於虧損，致陶瓷廠財務困窘，多年來未能編列設備更新預算，致生產設備老舊而影響生產良率，陶瓷廠於 111 年起營收轉正後，刻正陸續計畫及更新生產設備，以提升良率和效益。

(三) 為因應業務轉型，持續調整陶瓷廠人員配置，優化人力運用及產品佔比之調整。

三、提升績效及強化競爭力方針：

(一) 加強客製化主題酒業務拓展，創造出更大營收空間，並兼收推廣金酒公司產品之效。

(二) 結合金酒公司近年開辦之高端儲酒業務，開發專用瓷瓶產品，增進該項業務及陶瓷廠酒器價值。

(三) 持續精進生產流程並引入現代化製作工藝技術，降低生產成本並提高整體生產良率。

(四) 透過陶瓷廠未來規劃申請節能減碳計畫的實踐及落實，強化陶瓷廠能源運用效率，節省成本提升績效。

肆、陶瓷廠併入金酒公司之利弊得失

一、優勢：

- (一) 依目前陶瓷廠營收情形及各方面改善，結合金酒團隊，可進一步創造營收增長。
- (二) 減少現行雙方合作產製客製化主題酒業務，整合訂製審查機制，並進一步降低生產成本，增加業務營收與市場競爭力，減少主題酒業務拓展障礙。
- (三) 客製化主題酒及瓷瓶生產業務，可使用陶瓷廠現有產線完整一條龍生產，並結合陶瓷廠長年經營之客群，有效開拓新興市場業務領域，增進金酒公司整體營收與業務觸角，落實多角化經營方針。

二、弊失：

- (一) 合併後恐輿論壓力及相關指責，易生八十七年會議紀錄所言：「建廠不易、廢廠簡單」之歷史責任。
- (二) 品牌形象將消失，建立 60 年的金瓷和全國唯一官窯之品牌恐不復存在。
- (三) 文化傳承的中斷風險，目前陶瓷廠是全國唯一保存製作 10 個完整生產工序的大廠，肩負有技藝和技術發展延續的任務。
- (四) 人員移撥後，公司間文化差異和員工福利的制度差異，容易造成融入困難和阻礙。
- (五) 陶瓷廠作業員近年陸續屆齡退休，急需補充人力以維持產能及生產技術傳承，新公司制度，恐難以專才專用，致使技術中斷，無法延續。
- (六) 陶瓷工藝品、藝術瓷器生產部分，如金酒公司未來無意願維持生產，將失去與進階生產工藝及文化藝術層面之連結，亦喪失陶瓷廠為陶瓷生產事業之原初精神，不利於未來行銷雙方歷史脈絡與文化輸出。
- (七) 陶瓷廠提供地區弱勢家庭成員就業，有安定社會功能，合併後恐此優勢消失。

三、陶瓷廠預估併入金酒公司人員數、說明：

- (一) 生產部分：預估併入人數，陶瓷廠產線部分作業員計有 36 人、約用人員 3 人、約僱人員 1 人、承攬人力則有 68 位，分布於廠內各班生產線上。

- (二) 行政與業務人力部分：行政與業務人力部分作業員計有 11 人、約用人員 2 人、承攬人力則有 7 人，負責辦公室行政、採購、出納會計等相關業務。
- (三) 全廠總計：作業員 54 人，約用人員 5 人，承攬人力則有 75 人=134 人。

伍、結語

陶瓷廠雖面臨與其他傳統產業相同之產業生態衝擊、人力老化現象，但目前持續進行業務轉型及技術製程提升，近兩年來已有往良善方向發展，也有千萬元以上的盈餘；基於拓展陶瓷廠營業收入，目前也刻正積極朝產品多樣化及銷售通路廣角化，尋求聯名開發產品及合創，異業結盟合作等作為，以增加營業收入，向金酒公司協調放寬客製化主題酒的限制，讓陶瓷廠有機會試著持續讓它健全發展，正向翻轉。

另基於維繫本縣陶瓷產業歷史脈絡，以服務縣民與廣大國人推展業務，期許能透過多樣化的轉型措施與努力，不論是門市銷售倍增開發努力、產品生產技術層面、創意文化層面等，透過多方合作取得更多的新能量，以達成改進生產作業效能、提升產品品質、吸引優秀創意人才、保存陶瓷製作技藝及賦予傳統工藝文化新價值等各項重要目標，吸引在地青年共創屬於金門的工藝聚落與未來，以延續及傳承陶瓷廠強韌的生命力，未來陶瓷廠仍將持續推動業務精進及廠務發展。