

# 金門縣議會第七屆第 9 次臨時會

2020/8/31

金門酒廠實業股份有限公司專案報告〔內容包括：（一）109 年度績效獎金如何發放；（二）110 年度管理階層精簡預算員額（按年度營業額 120 億元規模下調）〕。



報告單位：

金門酒廠實業股份有限公司

中華民國 109 年 8 月 31 日

# 目 錄

專案報告一:109 年度績效獎金如何發放 .....	1
一、 前言 .....	1
二、 依據 .....	1
三、 績效獎金核發標準與運用說明 .....	1
(一) 本公司績效獎金提撥總額 .....	1
(二) 員工個人績效獎金發放標準 .....	2
(三) 績效獎金剩餘款運用 .....	3
(四) 績效獎金發放及運用說明表： .....	3
四、 109 年度績效獎金如何發放說明 .....	4
(一) 發放期程說明 .....	4
(二) 績效獎金發給標準 .....	4
五、 結語 .....	4
參考資料 .....	5
附件一 金門酒廠實業股份有限公司員工績效獎金實施要點 .....	5
附件二 人事管理規則摘錄 .....	9

專案報告二:110 年度管理階層精簡預算員額 (按年度營業額 120 億元規模下調) .....	10
一、 前言 .....	10
二、 公司組織編制之演變.....	10
三、 助理管理(工程)師以上員額歷年晉用情形 .....	11
(一) 一級主管以上人員 .....	11
(二) 課長人員 .....	11
(三) 助理管理(工程)師人員 .....	11
(四) 彙整表如附件一 .....	12
四、 組織再造之目的 .....	12
(一) 深植核心能力、以奠定長期競爭利基.....	12
(二) 強化經營效能，同時追求效能與效率以增進整體競爭力.....	13
五、 管理階層精簡及修正方向 .....	14
(一) 縮編高階管理階層 .....	14
(二) 整併一級單位，縮編中階管理階層.....	15
(三) 基層管理課級單位業務執掌重新劃分.....	16

# 專案報告一:109 年度績效獎金如何發放

## 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 貴會第七屆第九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 109 年度績效獎金如何發放專案報告如後。

## 二、 依據

金門酒廠實業股份有限公司(以下簡稱本公司)屬金門縣政府所屬事業機構，金門縣政府為促進本公司企業化經營及鼓勵員工發揮經營績效，創造盈餘，特訂定「金門酒廠實業股份有限公司員工績效獎金實施要點」(如附件一)，作為本公司核發績效獎金之依據。

## 三、 績效獎金核發標準與運用說明

### (一) 本公司績效獎金提撥總額

本公司績效獎金的核發，係依當年度營運目標達成情形經主管機關金門縣政府評定後核發。年度結束後，公司整體經營績效經金門縣政府考核列甲等者，在不影響年度預算盈餘下發

給績效獎金，全公司總額度最高以不超過 2.6 個月薪資總額為限，考列乙等時，績效獎金總額以不超過 1.3 個月薪資總額為限。績效獎金提撥標準如下：

1. 實際盈餘達應達成盈餘者，提撥 1.2 個月薪給總額。
2. 未達應達成盈餘者，以 1.2 個月按達成比率計算。
3. 實際盈餘超過應達成盈餘者，績效獎金之提撥為 1.2 個月薪

給總額加給最高至 1.4 個月薪給總額，加給級距如下：

- (1) 超過應達成盈餘 1% 以上，未達 5% 者，加給 0.4 個月
- (2) 超過應達成盈餘 5% 以上，未達 10% 者，加給 0.8 個月
- (3) 超過應達成盈餘 10% 以上者，加給 1.4 個月。

本公司盈餘達成率與績效獎金提撥總額說明表：

盈餘達成率		績效獎金額度
達應達成盈餘		1.2個月
未達應達成盈餘		1.2個月*達成比率
超過應達成盈餘	超過應達成盈餘1%以上，未達5%者	1.2個月+0.4個月=1.6個月
	超過應達成盈餘5%以上，未達10%者	1.2個月+0.8個月=2個月
	超過應達成盈餘10%以上者	1.2個月+1.4個月=2.6個月

## (二) 員工個人績效獎金發放標準

員工個人績效獎金發放標準，在公司提撥之總額度內，依照本公司人事管理規則相關規定(如附件二)結合個人考績等次核發，個人考績考列甲等者，發放 2.6 個月，考列乙等者，發放 1.6 個月。員工個人發放績效獎金金額，若以年度員工個人考績甲等比例 85% 估算，全計約占全公司績效獎金提撥總額之 95.3%。

### (三) 績效獎金剩餘款運用

年度績效獎金提撥總額，扣除當年度員工個人績效獎金發放金額後，剩餘款約為提撥總額之 4.7%，此餘款做為支應年度辦理激勵員工相關活動經費來源，相關活動如下：

- 1.春節餐會摸彩品經費。
- 2.零職災獎勵酒經費。
- 3.資深員工表揚獎金經費。
- 4.模範婦女表揚獎金經費。
- 5.優秀青年及婦幼節贈酒經費。
- 6.勞動節活動補助經費。
- 7.金寧廠、金城廠及包裝廠等廠務基金補助經費。
- 8.其他專案核定獎勵經費。

### (四) 績效獎金發放及運用說明表：

項目	佔績效獎金總額百分比	說明
員工個人考績等次發放績效獎金比例	95.3%	結合個人考績 1.考列甲等者，發放 2.6 個月 2.考列乙等者，發放 1.6 個月
績效獎金剩餘款	4.7%	1.春節餐會摸彩品。 2.零職災獎勵酒。 3.資深員工表揚獎金。 4.模範婦女表揚獎金。 5.優秀青年及婦幼節贈酒。 6.勞動節活動補助經費。 7.廠務基金補助經費。 8.其他專案核定獎勵經費。

## 四、 109 年度績效獎金如何發放說明

### (一) 發放期程說明

本公司 109 年度績效獎金發放，於年度結束後，就該年度預算與決算，有關各項產品之銷貨收入與銷貨成本之數量與價格因應及其他影響預算盈餘之有利、不利因素詳加分析，並分別列原因，於 110 年 4 月 1 日前呈報主管機關金門縣政府審核，並估算應發績效獎金，俟考核成績確定及績效獎金總額，經主管機關核定後發給。

### (二) 績效獎金發給標準

109 年度績效獎金須俟年度結束後，屆時依前開第二部分說明相關規定辦理。

## 五、 結語

本公司績效獎金總額上限雖為 2.6 個月，惟每年員工考績及績效獎金之發給，尚依員工個別考核、獎懲及當年度營運目標達成率評定後核發，同時在控制內部勞動成本又需兼顧激勵員工與內部業務屬性前提下，求取平衡，以利人才延攬及現任人才留任，激勵員工與公司共同成長。

## 參考資料

### 附件一 金門酒廠實業股份有限公司員工績效獎金實施要點

#### 金門酒廠實業股份有限公司員工績效獎金實施要點

中華民國 106 年 8 月 7 日府財務字第 1060058494 號函核定修正，自 105 年度經營績效審核適用

- 一、依據行政院八十八年十月十五日台八十八人政給字第○一五二二八號函核定「金門酒廠實業股份有限公司員工薪資管理要點」七（一）1 辦理。
- 二、金門縣政府（以下簡稱本府）為促進金門酒廠實業股份有限公司（以下簡稱金酒公司）企業化經營及鼓勵員工發揮經營績效，創造盈餘，特訂定本實施要點。
- 三、本要點所稱之年度，依預算法第十二條規定辦理。
- 四、績效獎金核發標準：
  - （一）績效獎金由金酒公司達成之超額盈餘，視經營績效情形及員工貢獻程度提撥核發。
  - （二）績效獎金之核發應不影響金酒公司年度預算盈餘，在公司超額盈餘範圍內，考列甲等者，其績效獎金以不超過二·六個月薪給總額為限，考列乙等者，其績效獎金以不超過一·三月薪給總額為限。核發標準如下：
    1. 實際盈餘達應達成盈餘者，提撥 1.2 個月薪給總額。
    2. 未達應達成盈餘者，以 1.2 個月按達成比率計算。
    3. 實際盈餘超過應達成盈餘者，績效獎金之提撥為 1.2 個月薪給總額加給最高至 1.4 個月薪給總額，加給級距如



下：

- (1) 超過應達成盈餘 1% 以上，未達 5% 者，加給 0.4 個月。
- (2) 超過應達成盈餘 5% 以上，未達 10% 者，加給 0.8 個月。
- (3) 超過應達成盈餘 10% 以上者，加給 1.4 個月。

(三) 績效獎金計算公式：

1. 績效獎金=本年度超額盈餘(實際盈餘-應達成盈餘)\*勞動成本佔營業支出比率\*勞動生產力進步比率，其公式為：

2. 績效獎金：

$$\text{本年度決算超額盈餘} \times \frac{\text{本年度決算用人費}}{\text{本年度決算營業支出}} \times \left( \frac{\text{本年度決算營業收入}}{\text{前三年平均決算營業收入}} \times \frac{\text{本年度決算用人費}}{\text{前三年平均決算用人費}} \right)$$

3. 實際盈餘：係指本府核定之年度決算數。
4. 應達成盈餘：係指法定預算盈餘，加有利外在因素，減不利外在因素所影響之盈餘(有利、不利外在因素為年度預算中未考慮而對盈餘有影響者，包括人力不可抗拒，經營不可控制及政策因素所導致者)。

五、有利、不利外在因素之處理原則：

- (一) 有利外在因素：凡非屬事業營運所獲致之增加盈餘金額，經審核屬實者，應增加法定預算盈餘。
- (二) 不利外在因素：凡非屬事業營運所獲致之減少盈餘金額，經審核屬實者，應減少法定預算盈餘。

(三) 金酒公司應就該年度預算與決算，有關各項產品之銷貨收入與銷貨成本之數量與價格因應及其他影響預算盈餘之有利、不利因素詳加分析，並分別列原因，於每年四月一日前報府審核。  
(格式如附表一、二)

六、 金酒公司應於考核成績審定後二十日內，計算獎金總額報本府審核。(格式如附表三)。

七、 應發績效獎金，應在辦理年度決算時先行核算估計，以應付款保留處分，俟考核成績確定及績效獎金總額，經本府核定後發給，如有溢估餘額，則轉作前期收入處理，短估金額併入核算績效獎金處理。

八、 績效獎金發給標準：按考核年度最後月份員工所敘新及金額標準及依本要點三核算月數之薪給總額發給。

九、 員工績效獎金依員工之勤惰及考績分配，員工之考績及勤惰計算為每年一月一日至當年十二月三十一日止。]

十、 有關員工於考核年度終了仍在職者，發給績效獎金。但年度內新進、退休(職)、資遣、復職或奉准留職停薪及在職死亡者，各得按當年度在職月數依勤惰比例計算發給。

十一、 凡有左列各款情形之一者，其績效獎金削除：

(一) 請假逾規定日數或有曠職者。

(二) 該年度受懲處處分者。

十二、金酒公司營運有利、不利外在因素及績效考核，由本府組成經營績效考核委員會審定，委員會編組及考核項目如附表四、五。

十三、金酒公司對員工績效獎金之核發，得依本實施要點有關規定，自行訂定核發作業規定，並報本府備查，嚴謹核發績效獎金。

十四、為達年度經營目標或經營績效欠佳者，事業主持人應負經營成敗責任。

## 附件二 人事管理規則摘錄

### 金酒公司人事管理規則節錄

#### 第六十九條 考績等次與晉薪、績效獎金及年終獎金之關連

如下：

- 一、甲等：晉薪一級，如其薪俸已達上一等最低薪級，則可晉升上一等。並可就年度經營績效貢獻程度，按績效獎金計算標準之提撥額度，最高發給2.6 個月薪俸總額之績效獎金；及最高1.5 個月薪俸總額之年終獎金。
- 二、乙等：晉薪一級但不晉等。並可就年度經營績效貢獻程度，按績效獎金計算標準之提撥額度，最高發給1.6 個月薪俸總額之績效獎金；及最高1.5 個月薪俸總額之年終獎金。
- 三、丙等：留支原薪級不予獎懲。
- 四、丁等：員工有勞動基準法第十二條各款所示情形之一，而經考列丁等者，得不經預告，逕予解僱。

## 專案報告二:110 年度管理階層精簡預算員額（按年度營業額 120 億元規模下調）

### 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，謹依 貴會第七屆第 9 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績效獎金及管理階層精簡預算員額專案報告如後。

### 二、 公司組織編制之演變

金門酒廠始建於民國 41 年，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」，助理管理(工程)師以上員額為 76 人。再由金門縣政府於 102 年 1 月 7 日以府行法字第 10200023040 號令公布「金門酒廠實業股份有限公司組織自治條例」，助理管理(工程)師以上總員額 157 員。

### 三、 助理管理(工程)師以上員額歷年晉用情形

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，近年人員晉用如下：

#### (一) 一級主管以上人員

105 年預算編列 28 人，實際晉用 21 人；106 年預算編列 28 人，實際晉用 22 人；107 年預算編列 29 人，實際晉用 25 人；108 年預算編列 29 人，實際晉用 24 人；109 年預算編列 29 人，至 8 月份止，實際晉用 24 人。

#### (二) 課長人員

105 年預算編列 34 人，實際晉用 32 人；106 年預算編列 35 人，實際晉用 31 人；107 年預算編列 36 人，實際晉用 31 人；108 年預算編列 41 人，實際晉用 37 人；109 年預算編列 42 人，至 8 月份止，實際晉用 38 人。

#### (三) 助理管理(工程)師人員

105 年預算編列 36 人，實際晉用 31 人；106 年

預算編列 35 人，實際晉用 36 人；107 年預算編列 38 人，實際晉用 37 人；108 年預算編列 33 人，實際晉用 31 人；109 年預算編列 36 人，至 8 月份止，實際晉用 29 人。

(四) 彙整表如附件一

四、 組織再造之目的

(一) 深植核心能力、以奠定長期競爭利基

1、 釀酒技術

(1) 以金城廠擴產為優先，並確保酒質的持續優化。

(2) 培養製程設計與改善的能力。

(3) 透過系統化擇優儲酒，持續增進酒質，並開發高產值的新酒品，做為未來精品白酒的基礎。

2、 品牌行銷

(1) 鞏固台灣白酒市場佔有率與深耕原有市場。

- (2) 積極開發高端白酒市場，提高整體金門高粱酒在高端白酒的形象，創造產品最高價值。
- (3) 綿密掌控配銷體系並深入研究客戶消費行為、以確保金酒品牌優勢。

### 3、創新改善

- (1) 對內改善新產品開發流程、以建立產品精品化與多樣化的基礎。
- (2) 對外積極推動共同研發、透過外力迅速建立研發能力。
- (3) 管理制度也積極引進創新做法、持續改善與優化、並將價值與成本觀念深植主管心中。

## (二) 強化經營效能，同時追求效能與效率以增進整體競爭力

### 1、 做對的事、將過去欠缺的經營管理功能補實

- (1) 經營管控和協調，尤其是跨部門關鍵流



程、如產銷儲、原物料供應鏈管理和新產品開發。

(2) 企業資源的分配與掌控、務必將投資審核、部門預算和績效評核連結。

(3) 針對公司的策略目標，發展適切的人力資源管理策略，包括改善現有人力結構、推動績效考評、締造和諧的勞資關係、專業化人才之培育及人力資源的有效運用。

2、檢討分工職掌、以確保管理效率。

## 五、 管理階層精簡及修正方向

### (一) 縮編高階管理階層

高階主管主要的角色為訂定策略、決策，並藉由策略和控制資源來設定組織整體的方向，如果太多決策者，會出現經營方向之歧見，所以在這次組織變革刪減協理的編制，總經理依董事會決議之營運方針制定目標策略，總經理的核心幕僚以三位副總為主，行政副總經理、營銷副總經理、

技術副總經理本於專業輔佐總經理執行各項目標，有利貫徹公司決策。高階管理層級由 6 人，減編至 4 人。

## (二) 整併一級單位，縮編中階管理階層

中階管理者是公司策略的管理者，也就是戰術的管理者，負責將由高階管理者所發展出來的總目標和計畫，轉變成更細部的目標和活動。作為高階和基層管理者之間橋樑的管理控制者。中階管理者承受公司的總目標，再轉換成各部們的單位目標，並將其所屬部門的計畫結合在一起，管理執行。為避免各部門事權整合間出現落差，整併同質性較高的一級單位，例如：財務處與會計處整合，讓公司現金流能發揮更大的效益。流通管理處與業務處整併，讓公司接單跟出貨效率提高。包裝廠與生管處結合，讓公司成品灌裝期程縮短，增加成品產能。品保處跟研發處整併為質量中心，落實產品開發與檢驗，讓每批的產品質量能夠一致。原一級單位計有 20 廠處室，整併為 13 廠處，以增加一級主管之管理幅度，強化行政效率。

### (三) 基層管理課級單位業務執掌重新劃分

基層管理者是負責推動、執行一級主管所訂的特定計畫，接受廠處主管的引導和控制，以確定他們能成功的執行及支援公司的策略，中階管理同質性的廠處業經整併，所以執行的基層管理單位，各課的業務也隨之整併，減少課長的編制，增加課長之功能，強化專業分工。

金門酒廠實業股份有限公司人員晉用表						附件一
年度		105	106	107	108	109
營業額(億元)		121	124	117	120	118
一級主管	預算員額	28	28	29	29	29
	實際進用	21	22	25	24	24
課長	預算員額	34	35	36	41	42
	實際進用	32	31	31	37	38
助理管理 (工程)師 (含代理課 長)	預算員額	36	35	38	33	36
	實際進用	31	36	37	31	29
事務(技 術)員 (單位： 人)	預算員額	1,351	1,285	1,272	1,272	1,271
	實際進用	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	1,488	1,424	1,419	1,419	1,419
	實際進用	1,345	1,328	1,315	1,297	1,268
附註：本表營業額未包含廈門公司						

報告完畢

恭請指導

