

# 調 查 報 告

壹、案由：據審計部107年度中央政府總決算審核報告，臺灣菸酒股份有限公司各營業處辦理運輸物流採購，依實務需求推動運輸物流業務，惟相關採購作業方式及履約執行面，尚待研謀提升競爭性及確保服務品質之因應措施等情案。

貳、調查意見：

據審計部107年度中央政府總決算審核報告，臺灣菸酒股份有限公司各營業處辦理運輸物流採購，依實務需求推動運輸物流業務，惟相關採購作業方式及履約執行面，尚待研謀提升競爭性及確保服務品質之因應措施等情案，於民國（下同）108年11月8日上午邀集相關承運公司到院座談，並於同年12月6日履勘臺灣菸酒股份有限公司（下稱菸酒公司）竹南發貨中心，嗣於109年1月10日上午詢問財政部國庫署蕭署長家旗及菸酒公司相關主管與承辦人員，已調查完畢，茲臚列調查意見如下：

- 一、菸酒公司各地區營業處運輸物流類採購僅以不同招標方式辦理，顯仍無法有效提升採購競爭性及確保服務品質，允應正視承運商各種處境、困擾、風險及問題等，並針對各種品項價格、成本、內容等更細緻化、區隔調整，而非僅一概粗分大、小搬運辦理，實有待檢討改進；財政部基於股權管理機關立場，不宜一味要求菸酒公司提升業績壓低成本增加盈餘，允應支持菸酒公司與承運商間健全合理契約合作關係，以提升菸酒公司營運能力及強化物流品質與運輸安全：

(一)據菸酒公司於99年11月11日簽辦略以，考量大、小搬運歷年來委外因採公開招標、最低標決標方式辦理，部分廠商低價搶標結果，影響搬運服務品質，擬依政府採購法第22條第1項第9款(委託專業服務)，採公開評選之限制性招標方式辦理，並於同年12月7日檢附大、小搬運招標文件範本，通函各營業處辦理，並囑就大、小搬運業務以營業處為單位各整合為1採購案辦理。查菸酒公司所屬臺北、新北、桃園、臺中營業處於104至107年辦理大、小搬運採購案，係採上開方式辦理，均僅有亞洲物流股份有限公司(下稱亞洲物流)1家廠商投標、得標，嘉義、臺南營業處同期間亦以上開方式辦理，部分案件有亞洲物流以外廠商參與投標、得標，該等採購雖未發生重大履約不良情形，惟是否達原規劃增進運輸品質之目的，上開營業處並未加以評估。另高雄營業處部分，於101年12月先以公開評選之限制性招標方式，整合為大、小搬運各1標，該2標案內均區分為高雄區、屏東區以複數決標，103年間以同方式辦理招標時，因4次議價廠商報價超過底價而未能決標，於104年1月函該公司改採公開招標方式辦理；嗣104年11至12月辦理105年度小搬運採購案時，3次招標均因廠商報價超過底價而未能決標，爰於104年12月函報該公司，將大、小搬運合併，並採公開評選之限制性招標方式辦理，惟105年2月議價結果仍因廠商報價超過底價而未能決標，再函報該公司改採公開招標方式辦理(區分為高雄區、屏東區2標，各標同時含大、小搬運

性質)，高雄營業處近年採不同招標方式過程未盡順利。又花蓮營業處於104年10月評估，近年來採用公開評選之限制性招標方式辦理，其運輸品質未見提升，且得標廠商運輸車輛來源皆採租賃或合作夥伴關係，其運輸費用經分攤後，實際從事運輸廠商權益相對受損，且採取公開招標最低標決標方式，決標價格及營運成本顯著降低，能達節省公帑之目的；服務品質方面，採用公開招標與公開評選之限制招標方式相較，並無顯著差異等，爰陳報該公司採公開招標方式辦理，經審計部認為其評估招標方式意見，顯與該公司99年11月簽文評估意見迥異。

(二)復查，花蓮營業處101至104年期間，原採公開評選方式辦理運輸採購，大搬運部分(宜蘭、花蓮、臺東區)折扣率24.00%至26.89%不等，小搬運每打新臺幣(下同)5.00元至5.10元不等；105至106年改採公開招標方式辦理，大搬運部分，折扣率20.98%至22.96%不等，小搬運每打4.40元至4.66元不等，顯示公開招標較限制性招標之公開評選，其標價得以降低。另西部地區大搬運部分，臺北、新北、桃園、臺中營業處採公開評選方式辦理，僅亞洲物流1家投標，折扣率24.20%至30.30%不等，嘉義、臺南營業處亦採公開評選方式辦理，尚有亞洲物流以外廠商投標，折扣率15.47%至16.90%不等；小搬運部分，臺北、新北、桃園、臺中營業處每打4.90元至5.39元不等，嘉義、臺南營業處3.70元至3.89元不等，顯示在有廠商競爭之情形下，標價亦隨之

降低。再據該公司都會地區營業處表示，採限制性招標公開評選優勝廠商方式，可避免廠商低價惡性搶標，且經專家學者評選，履約能力較佳並可保障服務品質。非都會區營業處則表示採行公開招標最低價決標方式可增加廠商參與競爭進而降低物流成本；另該公司貨品運輸含有瓶支回收等特殊產品類型，末端承運人員在非都會區並無大幅變動，故招標方式不同對服務品質並無顯著差異。另該公司桃園營業處及竹南發貨中心108年度運輸物流採購案已重新檢討，考量原採限制性招標之公開評選方式，其他廠商不擅長撰寫服務建議書而放棄投標，且評選出之得標廠商服務品質並未顯著提升，招標程序繁複，未必有利於機關等原因，改採公開招標、最低標決標方式辦理

- (三)另查高雄營業處轄區104年度原以公開評選廠商及分項複數決標方式辦理，惟部分地區無法決標，最後改採公開招標最低標決標方式辦理，並拆分為8採購案決標。105年度以公開招標最低價決標方式辦理，減價不成而廢標；嗣採大、小搬運合併並採公開評選方式辦理，議價結果仍廢標，遂改採公開招標最低價決標方式(大、小搬運合併，僅區分為高雄及屏東區分區決標)，方順利完成標辦事宜。主要係廠商不願投標而採用不同招標方式辦理。又臺北營業處因小搬運平日需求量約20餘輛車輛，依照合約規定，客戶上午下單，當日需送達，另下午下單，翌日中午前送達，逾期需罰款，故能符合運輸需求之廠商極少；另履約保證金185萬元，金額

不斐，致使投標廠商家數有限。桃園營業處經詢問其他廠商，係因有貨品運輸執行能力(有車隊、人員)之廠商，不擅長撰寫企劃書、簡報而放棄投標(108年標案已改採公開招標方式辦理)。中部地區其他貨運業者不願參與投標之癥結：該公司臺中發貨中心均為大搬運運作，無小搬運進駐，所需貨品由各生產廠透過大搬運進貨，出貨對象為各發貨倉及6家集購客戶，集購客戶之貨品均需透過人工作業逐箱搬運至客戶指定型式棧板，且不論下單量多寡及國定假日，均需配合運送；且採公開評選之限制性招標，運輸廠商需要有擅長撰寫評選企劃書及簡報能力，致增加投標廠商門檻。

(四)復於本院座談會議中，在座業者提出遭遇之問題及意見如下：

- 1、菸酒公司物流採購倘採公開招標之方式辦理，常會造成業者為取得標案，而以低於市場行情之價格削價競爭，使得業者所獲得之利潤微薄，而難以提升菸酒運送之服務品質，及客訴案件頻繁。若改採公開評選之限制性招標後，雖然有些廠商礙於企畫書之書寫繁瑣而放棄投標，反而能將業者之運輸利潤維持在市場行情之內，不至於差距甚大，更能依此採購合約要求廠商之服務品質。
- 2、菸酒公司臺北菸廠所制定底價遠低於市場行情，業者為其員工(司機)有工作可做(業者的社會責任)，忍痛虧損以底價承接其工作，形成後續運輸業惡性循環。菸酒公司應將實際人員薪

資、車輛及折舊等成本列入評估，將底價提升為合於市場行情價格。

- 3、標案合約內，呈現之運費率，應以實際發生運費成本核計，不應含有其他包裝、理貨、使用器具等費用，其他非運輸業發生之成本應另列支出，才不致運費失真。承運公司除要準備膠膜外尚須配合賣場棧板規格事先理貨換板才能配送，菸酒公司應深入瞭解及核計現有價格是可已經無法承受漸增的人工勞務成本，低價搶標之價格標讓承運公司無法妥善成本規劃及配送服務。
- 4、菸酒公司除北部有專屬竹南發貨中心專門（獨立招標及條件）負責北區各大便利商店的統倉（簡稱CVS）通運運務外，其餘中部及南部皆掛屬在轄區大搬運標案內，但因CVS所需作業不同於菸酒公司內部大搬運運輸，還需要配合客戶倉庫規格，經過承運商現場派駐人力理貨、換板後重新打包膠膜等作業方可出貨，但因同為歸屬大搬運運費內，造成不同工同酬之狀況。
- 5、大搬運標案內裝卸費（每噸貨品由司機裝上車及卸貨下車之人工費用）99年以來皆為100元（裝卸各50元），人力工資年年攀升，裝卸費皆未調整。
- 6、菸酒公司A客戶（鋪貨商）購買酒品，但該客戶卻指定承運公司司機直接配送至鋪貨商之客戶點B客戶，這些點甚至要跨鄉鎮或縣市配送，但是因為買貨客戶是A客戶，其登記地址里程僅以

基本12公里計價，造成承運公司司機變相成為鋪貨商之專屬司機；承運公司司機因為需要跨縣市或是多點配送耗時，而壓縮本來應該配送轄區內的客戶配送時間；實際配送所產生之成本與所領取的運費落差甚大，甚至連油錢都不夠；其配送區域與合約區域範圍不同，如發生意外事故，責任難以釐清。

- 7、下貨堆高機使用費50元/板及回收空瓶堆高機使用費50元/板係鋪貨商另向承運公司收取，然而合約中未列入此項成本。菸酒公司既然每年皆和鋪貨商簽訂合約及購買量，理應知道那些鋪貨商是屬於盤商屬性需大宗作業，應可在合約中訂定採購折扣及包含現場堆高機使用，不需再另外向承運公司額外收取。
- 8、承運公司每遇到客戶有不合理之要求時，向菸酒公司營業處反應後，雖得到立即性之處理，然而卻於下次招標時修改契約條款，配合客戶之不合理要求情形。例如：大宗酒類客戶配送場所位於樓上或地下室，在沒有電梯情形之下，只以送到指定地點為契約條款要求，卻無額外特殊送貨增列運費考量。

惟上開長久以來業者遭遇之諸多問題及意見，皆未見菸酒公司正視予以解決。

- (五)再查菸酒公司經營績效考核係依「財政部所屬事業機構經營績效獎金實施要點」及「財政部所屬事業年度工作考成實施要點」辦理，菸酒產銷為該公司

本業，惟面臨菸酒類政策法規嚴竣(如菸稅調增、擴大禁菸範圍及嚴格酒駕取締等)及大眾健康意識抬頭等不利因素影響，致該公司營收及獲利率逐年下滑。為爭取4.4個月經營績效獎金，該公司積極向財政部爭取前述政策不利因素認列，惟財政部表示，該等政策不利因素屬共通性而非特定針對本公司，未符合提列政策不利因素原則，故建議該公司現階段應朝組織調整、擷節用人成本，以提升營運能力方向精進。據參加本院座談會議之業者表示：菸酒公司如因業績需要，將大量酒品折扣售予便利商店的統倉(CVS)，其讓利(10%以上)往往大於各營業處所的讓利(2%~3%)，導致各營業所之鋪貨商不向營業所購貨，而自行向CVS購貨並委請貨運公司代為載貨，扣除其支付之運費還比向營業所購貨更便宜，造成小搬運之承運商無貨可載之情形。經詢據菸酒公司答稱，特販通路因其同時兼具末端銷售及品牌宣傳等經營優勢，要求廠商以較高優惠折扣方式供貨屬業界常態，非僅限於菸酒公司，惟傳統客戶向特販客戶購貨之行為，係屬自由市場交易機制，且菸酒公司不定期於節慶或視產品市場需求辦理推廣促銷活動，皆已同時兼顧傳統及特販客戶需求，並將嚴格管控各項活動費用，避免影響市場運作。

(六)綜上，顯示菸酒公司各地區營業處運輸物流類採購僅以不同招標方式辦理，仍無法有效提升採購競爭性及確保服務品質，允應正視承運商各種處境、困擾、風險及問題等，並針對各種品項價格、成本、

內容等更細緻化、區隔調整，而非僅一概粗分大、小搬運辦理，確實有待檢討改進；財政部基於股權管理機關立場，不宜一味要求菸酒公司提升業績壓低成本（以交通部汽車運輸業客貨運運價準則第8條明定汽車貨運之基本運價，再以菸酒公司自己規定之折扣率壓低其貨運成本）增加盈餘，允應支持菸酒公司與承運商間健全合理契約合作關係，以提升菸酒公司營運能力及強化物流品質與運輸安全。

二、有關菸酒公司大搬運契約所附作為付款依據之各生產廠至營業處、所之交運里程表已行之有年，部分實際里程未盡合理，未依實際運距付款；企業資源管理系統內部分品項之運費轉換量，與各營業處制式小搬運契約規定有間；營運時間、運費核計長年未合理調整，獨由承運商負擔與報酬不相當之極大風險等情，皆顯示縱以公司企業型態經營多年，然面對多元消費型態，該公司因應措施仍未能與時俱進，實有待檢討改進：

(一)依據菸酒公司各營業處大搬運契約價金給付方式規定，履約運輸依實際需求之項目及數量分批通知履約標的，計付費用為里程運費，以交通部汽車貨運營運實施細則公告之汽車貨運每延噸公里(即1公噸貨物運送1公里)基本運價乘以各該契約議定之折扣率，及裝載重量、里程數(以12公里為起碼里程)計算，各營業處之大搬運契約並均已訂定各菸、酒廠至各營業處、所各倉庫之交運里程表，作為上開計價之依據。查桃園營業處大搬運契約所附

交運里程表，桃園地區各營業所至烏日啤酒廠、臺中酒廠運距相同(諸如桃新營業所至烏日啤酒廠及臺中酒廠距離均為134公里)，惟竹苗地區各營業所同樣至烏日啤酒廠、臺中酒廠運距差異約8公里。另該交運里程表所載新竹營業所至烏日啤酒廠、臺中酒廠分別為101公里、93公里，經參考以Google Maps查詢桃園營業處新竹營業所(新竹市東區東門街59號)至烏日啤酒廠最短行車距離約96.5公里、至臺中酒廠最短行車距離約92公里，亦略有差距。且據洽相關營業處表示，該等運距表已行之有年。鑑於國內道路經持續建設已有新增，且道路資訊系統功能已較往年提升，可查知不同行駛路線之里程，卻遲遲未見主動檢討各大搬運契約所附交運里程表之合宜性，並研擬作為付款依據之運距來源，實屬未妥。

- (二)復依據菸酒公司各營業處小搬運契約價金給付方式規定略以，以0.6公升酒類(不分品別、包裝型式、大小、重量)每打(即12瓶、罐或罈)基本里程12公里之得標運價為基礎，計給基本運費，超出基本里程部分另計，並訂有酒類品項換算標準，諸如：0.5、0.7及0.75公升1打瓶裝紙箱每1箱，即為上開之1打；另特殊容量或包裝之新上市貨品，訂有材積重量換算標準，並由雙方協議訂定後增列於契約內。按該公司企業資源管理系統內，已就各種產品品項建置計價方式，即每張派車單只須鍵入待運輸品項之數量，即得以系統內建運費轉換方式自動計算運費。經運用該系統查詢部分品項運費轉換方

式，其中0.6公升玉山白蘭地、0.75公升玉山台灣高粱酒等項為10.58瓶、10.52瓶轉換為1打；0.7公升玉尊經典台灣威士忌1項，為8.94瓶轉換為1打，契約規定與系統內建運費轉換方式顯不一致，惟各營業處並未檢討妥處。復有參加本院座談會議之業者反應，小搬運之運費依該公司規定係0.6公升酒類每打基本里程12公里之運價為基準，造成0.33公升罐裝啤酒需搬運3箱（24罐/箱）才有2打之運費，每箱0.33公升罐裝啤酒僅算0.66打運費。惟詢據菸酒公司表示，運費之換算基準，行之有年，且因菸酒公司產品眾多規格不一，為求公允，已加入材積因素核算，以1箱0.33公升罐裝啤酒與1打0.6公升酒類相較為例，契約重量分別為9公斤與14.9公斤，換算箱數則每箱0.33公升罐裝啤酒僅約0.6打0.6公升酒類，菸酒公司現每箱0.33公升罐裝啤酒以0.66打0.6公升酒類運費核給，已酌予考量加成。

(三)再者，參加本院座談會議之業者亦表示，載運單價高重量輕之菸類產品（全拖車價格可高達4千萬餘元，若遇長程運輸無法當天交貨，尚需負擔保管責任），司機承擔風險極高，惟菸酒公司給付之運費卻與泡麵、酒類產品同以重量核計，報酬相對低廉而不相當，且風險又無法透過投保轉嫁，非常不合理。另遇颱風橋斷路斷，承運商貨車被迫當吉普車行駛山區，回來就需要修理；經該業者整理路面情形報告提供予菸酒公司，該公司卻未有任何回應處理。又菸酒公司因周休或假日不上班，而承運商為因應CVS周休假日客人潮於周六上午或周一上午補

貨需求，必需有「壓貨」負擔保管貨物成本及風險，惟該公司卻復以上開承運商「壓貨」現象與該公司周末或假日不上班並無關聯性，承運商為提升其車輛週轉率，皆主動向該公司要求接到訂單當日理貨、換板完畢便裝貨上車，以利於隔一工作日提早至通路客戶之物流中心排隊下貨；以竹南發貨中心為例，裝載貨品之車輛可於前一日停放於竹南發貨中心(竹南啤酒廠內)，應無轉嫁承運商擔保管理貨物之風險及成本的情形等語，顯示縱以公司企業型態經營多年，然面對多元消費型態，該公司因應措施仍未能與時俱進。

(四) 基上，有關菸酒公司大搬運契約所附作為付款依據之各生產廠至營業處、所之交運里程表已行之有年，部分實際里程未盡合理，未依實際運距付款；企業資源管理系統內部分品項之運費轉換量，與各營業處制式小搬運契約規定有間；營運時間、運費核計長年未合理調整，獨由承運商負擔與報酬不相當之極大風險等情，皆顯示縱以公司企業型態經營多年，然面對多元消費型態，該公司因應措施仍未能與時俱進，實有待檢討改進。

參、處理辦法：

- 一、抄調查意見，函請臺灣菸酒股份有限公司確實檢討改進見復。
- 二、抄調查意見一，函請財政部研議參處見復。
- 三、抄調查意見及處理辦法，函送審計部參考。
- 四、調查報告之案由、調查意見及處理辦法上網公布。

調查委員：劉德勳

章仁香