

調 查 報 告

壹、案 由：據審計部函報：稽察臺灣菸酒股份有限公司台北啤酒工場房地管理情形，涉有未盡職責及效能過低情事乙案。

貳、調查意見：

臺灣菸酒公司台北啤酒工場(原名建國啤酒廠，91年7月更名為台北啤酒工場)，位處於臺北市精華地區(座落：臺北市中山區長安段4小段79地號)，全區土地面積5.2028公頃(含市定古蹟0.87公頃及歷史建築0.30公頃)，公告現值新台幣(下同)71億1千3百餘萬元。該工場原係臺灣菸酒公司北部地區主要之台灣啤酒生產工廠，嗣因該公司新建之竹南啤酒廠於87年正式量產，加計烏日、善化等啤酒廠之總產量已足敷市場銷售所需，加以該工場設備陳舊，生產不具效益，乃逐步減產。復為應行政院88年4月27日「研商建國啤酒廠保存及發展事宜」會議結論：「建國啤酒廠未來之生產規模，以維持少量生產線為原則；可朝產業與文化觀光結合方向去思考，惟對具文化資產價值之生產機具及動線等，應予設計保存。」及行政院文化資產保存推動小組89年1月26日第5次會議結論：「建國啤酒廠應以生產線不中斷及活化保存方式辦理」之要求，爰將該工場定位為「啤酒文化特定專用區」，維持少量生產啤酒，以配合政府活化古蹟政策，而呈低度利用情事。

嗣為配合臺灣菸酒公司民營化政策，台北啤酒工場房地於92年間辦理減資繳庫(減資金額62億5,000萬元)，產權移交財政部國有財產局(102年1月1日改制為國有財產署)接管。惟依國有財產局92年5月6日召開「研商本局接管臺灣菸酒公司減資繳庫國有房地之後續處理事宜」會議結論，台北啤酒工場房地仍委由臺灣菸

酒公司管理維護，委託代管期間，臺灣菸酒公司除應繼續辦理啤酒文化園區保存暨再利用規劃外，並應辦理都市計畫變更等相關事項。該公司嗣於都市計畫變更案送審過程，發現財務計畫不可行，爰自 97 年 9 月 24 日函請財政部以作價投資購回台北啤酒工場，迄 101 年 6 月該工場房地所有權始移轉至臺灣菸酒公司。本案係審計部函報：稽察臺灣菸酒公司台北啤酒工場房地管理情形，涉有未盡職責及效能過低情事。案經本院向財政部、臺灣菸酒公司調閱相關卷證，102 年 5 月 16 日約詢財政部張佩智政務次長、國有財產署周後傑署長、國庫署凌忠嫻署長、臺灣菸酒公司林讚峰總經理及相關人員，爰經調查竣事。茲將調查意見列述如后：

一、臺灣菸酒公司於台北啤酒工場都市計畫變更辦理過程，囿於該工場房地所有權已非該公司所有，95 年 4 月都市計畫變更案送審時即發現財務計畫不可行，然卻延遲 2 年始擬購回該工場房地，延宕辦理都市計畫變更；另於 99 年 10 月 5 日所擬具「台北啤酒工場土地開發再利用投資計畫書」，率爾認為申請都市計畫變更時程僅需 1 年，然實際上都市計畫變更案迄未重新送審，後續招商開發仍遙遙無期，均有未當：

(一)臺灣菸酒公司於 92 年 5 月接受財政部國有財產局委託代管台北啤酒工場，94 年 1 月 11 日該公司委託森海國際工程顧問公司(下稱森海公司)辦理「變更北市建國啤酒廠第三種工業區為啤酒文化園區計畫案」，契約金額 320 萬元。森海公司依約完成開發計畫書及變更都市計畫書圖後，臺灣菸酒公司提具「變更臺北市中山區長安段四小段 79 地號工業區〈建國啤酒廠〉為啤酒文化特定專用區主要計畫暨擬定細部計畫案」送請臺北市政府審議，案經 95 年 4 月 20 日臺北市都市計畫委員

會第 554 次委員會決議略以：「本案(變更臺北市長安段四小段 79 地號工業區〈建國啤酒廠〉為啤酒文化特定專用區主要計畫案)基於以下三項考量，請規劃單位參考委員及地方公民團體所提意見充實計畫內容，並由文化局及都發局積極參與協助修正後再提委員會討論：一、規劃為啤酒文化特定專用區應於計畫內容能具體達成生產經營特色為主軸之目的。二、同時在財務計畫方面應能自行達到平衡為原則……」；另 95 年 9 月 8 日臺北市政府文化資產審議委員會決議略以：「將台北啤酒工場包裝工場與檢瓶場、儲酒室與釀造大樓登錄為歷史建築，將來不得拆除，生產設備並應在生產不中斷之原則下活化保存。」

(二)上開都市計畫變更案經臺北市都市計畫委員會審議後，臺灣菸酒公司於嗣後即未再補充資料或修正計畫書圖，經詢據財政部張佩智政務次長說明略以：「當時經協調，臺灣菸酒公司代管台北啤酒工場，但因產權非該公司所有，致其無法就財務面規劃推動都市計畫變更案，是這樣子才擱置下來。本案主要是都市計畫變更的問題，國有財產局對土地開發的能量，當時目標是作都市計畫變更，變更前臺灣菸酒公司只要作維護管理即可，部長已指示該工場應加速辦理都市計畫變更。」臺灣菸酒公司王彩雲處長說明略以：「台北啤酒工場被指定為古蹟，但仍應繼續維持少量生產，該工場於 92 年辦理減資繳庫，因土地已非臺灣菸酒公司所有，財務計畫不可行，所以後來才有作價投資，將產權再移轉回臺灣菸酒公司，迄 101 年 6 月產權始移轉由本公司所有。」復據臺灣菸酒公司於本院約詢後補充說明，該公司原擬以租

用方式，於向國有財產局承租台北啤酒工場後，再以 BOT 方式委託民間廠商開發營運，因該公司斯時並未持有該工場房地所有權，故實際上不可行，此乃財務計畫不可行且無法就財務面規劃推動都市計畫變更之原委。

(三)惟查，臺灣菸酒公司嗣後並未針對前揭辦理都市計畫變更案所遭遇困難妥擬對策，任其擱置，該公司遲至 97 年 9 月 24 日、98 年 1 月 16 日始函請財政部同意核轉行政院核定以原減資價格作價投資該公司購回台北啤酒工場。嗣經行政院於 99 年 11 月 17 日同意將台北啤酒工場國有土地以公告現值加 4 成連同建物帳面價值，分年編列預算，作價投資臺灣菸酒公司（作價投資金額 85 億 1,631 萬 1,730 元），該工場於 101 年 6 月 30 日完成土地所有權由國有財產局移轉至臺灣菸酒公司之程序。

(四)另查，臺灣菸酒公司於 99 年 10 月 5 日所擬具「台北啤酒工場土地開發再利用投資計畫書」略以：「本計畫係以啤酒生產線活化保存及生產經營特色為開發規劃主軸，規劃建置 1 個結合生產、觀光、文化、辦公與休閒等多功能複合式之園區，同時設置為公司企業總部使用，本計畫總預算為 75 億 6 百萬元，開發時程自 100 至 103 年底，其中申請變更時程約 1 年，預計於 101 年 1 月動工興建，並於 103 年底完成興建，自 104 年開始營運。」然實際執行結果，臺灣菸酒公司遲至 100 年 7 月 13 日始招標辦理「台北啤酒工場土地開發規劃可行性評估暨都市計畫變更委託技術服務案」，由策威開發管理顧問公司（下稱策威公司）得標，決標金額 1 千萬元，據策威公司所擬具之「

台北啤酒工場土地規劃開發案整體工作預定進度表」顯示，該工場預定自 102 年 9 月開始辦理都市計畫變更作業、103 年 4 月向臺北市政府提出都市計畫變更申請、105 年 9 月都市計畫變更作業辦理結案、106 年 10 月開始規劃設計施工、110 年 4 月開始營運。由上顯見，臺灣菸酒公司對於台北啤酒工場投資計畫書之擬訂有欠覈實，其率爾認為申請都市計畫變更時程僅需 1 年，然據策威公司規劃則需 3 年(102 年 9 月~105 年 9 月)，原計畫與現況執行情形落差甚巨。

(五)據上，臺灣菸酒公司於台北啤酒工場都市計畫變更辦理過程，囿於該工場房地所有權已非該公司所有，95 年 4 月都市計畫變更案送審時即發現財務計畫不可行，然卻延遲 2 年始擬購回該工場房地，延宕辦理都市計畫變更；另於 99 年 10 月 5 日所擬具「台北啤酒工場土地開發再利用投資計畫書」，率爾認為申請都市計畫變更時程僅需 1 年，然實際上都市計畫變更案迄未重新送審，後續招商開發仍遙遙無期，均有未當。

二、台北啤酒工場因設備老舊，95 至 99 年產能利用率偏低，然上開期間該工場人力並未隨之調降，仍維持之前高產能時期人力，臺灣菸酒公司遲至 98 年起始挹注資金購建汰換相關設備；另該工場 101 年度人工利用率僅達 52%，明顯偏低，均有未洽：

(一)台北啤酒工場前以逐漸減產方式，原規劃於 89 年 6 月 30 日關廠停產，然因同日台北市政府指定該工場之木造結構群(紅樓、綠樓)、成品倉庫、量酒桶室及新糖化大樓等建築物為市定古蹟，並須以活文化展示方式保存，故該工場於 90 年 3 月 14 日重新恢復生產。然該工場因延用 69 年所購置老

舊美國 MEYER 包裝設備生產，而該等設備於裝酒時，無法將空氣抽真空，且無 CO₂ 抗壓裝置，以致成品空氣含量及溶氧量無法達到一定標準，加以殺菌機經常造成殺菌過度情況，造成產品不耐久存，易氧化而造成劣化情況，因此該工場之前以生產保存期限僅 21 天之「0.6 公升瓶裝台灣生啤酒」為主要任務。90 年恢復生產後，斯時「0.6 公升瓶裝台灣生啤酒」尚屬暢銷產品，故產能利用率仍可維持一定標準，但因 93 年 9 月「金牌台灣啤酒」上市後，造成「0.6 公升瓶裝台灣生啤酒」銷量急速衰退，以致產能日益降低。經查台北啤酒工場產能利用率（實際產能/設備產能）雖自 93 年由 97% 大幅下滑至 95 至 99 年間之 2% 至 8% 不等，惟人力卻未隨同產能之降低而減少，95 至 99 年仍維持在 93 年高產能時期之水平，仍有 77 至 89 人不等（註：93 年員工人數 82 人）。

(二) 針對「95 至 99 年間台北啤酒工場未落實辦理人力彈性機動支援及調撥之緣由？」部分，據臺灣菸酒公司說明，95 年至 99 年間，該工場所生產「0.6 公升瓶裝台灣生啤酒」雖逐漸受「金牌台灣啤酒」替代，銷量大幅滑落，惟仍需依照 88 年 4 月 27 日行政院召開「研商建國啤酒廠保存及發展事宜」會議結論「建國啤酒廠未來之生產規模，以維持少量生產線為原則」及 89 年 1 月 26 日行政院文化資產保存推動小組第 5 次會議結論「建國啤酒廠應以生產線不中斷及活化保存方式辦理」，供應市場需求。然因啤酒生產過程，其糖化、醱酵、貯存、過濾、包裝、冷凍、電力、鍋爐等，均需相關技術人員操作辦理，且醱酵、冷凍、電力等需每天 24 小時保持不停運轉，故相關人員甚

至需 3 班制輪班操控管理，故無法全面性辦理人力彈性機動支援及調撥事宜。

- (三)惟查，台北啤酒工場於 95 至 99 年間，其所投入人力資源與產能顯不相當，臺灣菸酒公司理當積極研謀對策，改善此不經濟作為，然該公司卻遲至 98 年起始挹注資金購建汰換相關設備(98 年購建啤酒過濾系統、KEG 半自動桶裝啤酒清洗及充填設備、瓶裝殺菌機設備汰換工程、購置液態二氧化碳儲槽設備；99 年購建 25HP 麥汁冷卻用渦流直接式甘水泵；100 年購建瓶裝洗瓶機、瓶裝裝酒機、麥汁冷卻用甘水管路更新、汰換臥式高壓消毒釜；101 年購建冷凍機系統及管線更新、瓶裝洗瓶機、卸箱機、3.3KV 高壓電纜線汰換等，以上經費共計 8,084 萬 871 元)，嗣後該工場 100 年度產能利用率提升為 60%、101 年度則提升為 70%。
- (四)另查，台北啤酒工場 101 年度之人工利用率(實際投入工時/可用工時)僅達 52%，相較於臺灣菸酒公司之竹南啤酒廠 87%、烏日啤酒廠 74%、善化啤酒廠 76%，台北啤酒工場之人工利用率明顯偏低，經詢據臺灣菸酒公司林讚峰總經理說明略以：「該工場目前仍以少量生產為主，以後將生產小麥啤酒等，定位多樣化小量生產為主。」
- (五)據上，台北啤酒工場因設備老舊，95 至 99 年產能利用率偏低，然上開期間該工場人力並未隨之調降，仍維持之前高產能時期人力，臺灣菸酒公司遲至 98 年起始挹注資金購建汰換相關設備；另該工場 101 年度人工利用率僅達 52%，明顯偏低，均有未洽。

調查委員：杜善良

中 華 民 國 102 年 6 月 18 日