

調 查 意 見

壹、案 由：臺灣菸酒股份有限公司遭華鑫國際企業股份有限公司出具不實擔保品，詐取菸酒產品，肇致鉅額損失，涉有違失。

貳、調查意見：

本案係審計部派員調查臺灣菸酒股份有限公司（下稱臺酒）遭客戶華鑫國際企業股份有限公司（下稱華鑫）出具不實之擔保品詐取貨品，造成鉅額財務損失，相關人員涉有重大違失案，於98年5月7日以台審部三字第0980001461號函報本院，本院於98年5月22日派查，經約詢臺酒董事長、總經理暨相關業務主管人員及正典會計師事務所會計師李○○等人，業已調查竣事。

華鑫自94年起，依「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」（以下簡稱接受客戶票據注意事項）規定，多以銀行出具之「國內不可撤銷信用狀」為擔保，分向該公司台北、板橋營業處暨其所屬營業所申辦延期付款購貨，迨至97年4月及10月間，先後二次各以經變造之國泰世華銀行中山分行定期存款存單3,000萬元為擔保品，向台北營業處下屬艋舺營業所（下稱艋舺所）申辦延期付款購貨，取得5,700萬元之賒購額度，再經該公司陸續核准得將部分額度分配予板橋營業處蘆洲等營業所。另華鑫復以其會計人員洪○○為負責人，設立理誼有限公司（下稱理誼），亦自97年6月起，由華鑫以其業務往來公司及履約付款連帶保證人之身分，為理誼出具「付款履約連帶保證書」，向臺酒板橋營業處新店營業所（下稱新店所）申辦延期付款購貨。迨至98年2月，臺酒稽核處於稽查板橋營業處中和營業所（下稱中和所）客戶擔保延期付款業務時，質疑華鑫質押於艋舺所定期存款存單之擔保效力是否及

於其他營業處營業所後，經臺酒流通事業部向國泰世華銀行中山分行查詢，始於同月 25 日發現該 2 張存單係變造，原面額僅 2 萬元、1 萬元，爰即由該公司政風處展開調查，向法務部調查局臺北市調查處報案。台北市調查處偵查後，於 98 年 9 月 18 日移送臺灣台北地方法院檢察署偵辦，於 99 年 5 月 13 日起訴李○（本名李○○），至李○○（李○之配偶）、廖○○、張○○、張○○則不起訴；李○及廖○○（廖○○胞弟）另行通緝中。臺酒清查被華鑫及理誼詐騙之貨品，至 98 年 3 月 3 日止，分別計 5,654 萬 9,308 元及 472 萬 5,283 元，合計 6,127 萬 4,591 元，如表 1。茲將調查意見分述如後：

一、臺酒訂價政策既容許價格差異，然對低價取得商品客戶之放盤或其他擾亂市場秩序行為未嚴加控管，後續追蹤不力，徒然損傷公司本身行銷單位之競爭能力，核有未當：

（一）臺酒於 99 年 5 月 18 日及 6 月 7 日說明其產品批發價之訂定，係考量產品之成本、欲追求之利潤，並分析市場之情況；另針對節慶、新品上市、客戶推廣合約，推出促銷活動，提供折扣。臺酒之客戶，一般無集中採購，惟部分有。未採集中採購之一般客戶，如盤商、鋪貨商、傳統雜貨店，以及單店之超商（市）或量販店，其規模不同，傳統雜貨店較小。有集中採購之客戶則如部分連鎖超商（市）及量販店。對於集中採購客戶，臺酒係按合作協議之內容，依該通路，配合辦理個別品項（限量）之促銷活動，以消費者促銷為主，提供折扣；至於非集中採購之客戶，該公司近年之促銷活動，係按批發價提供折扣，至於對象則主要為中小型之傳統店家，該等店家所取得之銷售條件明顯較盤商與鋪貨商等大型客戶寬鬆，惟限量。因此集中採購客戶對其

顧客推出促銷活動時，盤商即面臨銷售壓力，一旦盤商面臨銷售困境，銷售商品予盤商之營業所亦經營困難。臺酒還表示，在集中採購客戶促銷個別品項時，臺酒會依店數分配價格優惠之數量，並至市面查核該等客戶之銷售情形，惟並未對該項查核做成紀錄。

(二) 詢據臺酒人員表示，公司政策導致營業所經營困難，如「給量販店的優惠，有優於營業所」、「價格衝突存在」，但又表示「不嚴重」。又該公司 99 年 6 月 7 日之書面資料表示，前據市場訊息，該公司之菸類及啤酒類暢銷產品，量販通路屢有大量刷卡外流、削價轉賣盤商（放盤），擾亂市場秩序之情事發生，其中以○○公司為最。該公司自 95 年 5 月起（99 年 5 月 18 日臺酒之答覆謂自 94 年起，有誤），針對全國量販通路實施菸類（全品項）及啤酒類（3 項）產品之控管措施，其後，除○○公司持續有放盤之情形外，其餘量販通路之放盤情形已大幅減少。曾有部分員工在內部會議之公開場合反映：給量販店的優惠優於營業所，惟該項說明並未載入該會議之紀錄，而該公司則表示已多次於內部會議按前揭控管措施說明。

(三) 查臺酒之訂價政策確實有造成「給量販店的優惠優於營業所」之情形，且該價格差異之問題已遭員工認為可能致營業所經營困難，員工於公開場合反映，但未載入會議紀錄。該公司固實施控管措施，惟客戶仍有放盤之情形，顯示臺酒控管成效欠佳；又該公司雖至市面查核集中採購客戶銷售該公司貨品之情形，惟並未對查核及其發現做成紀錄，顯見該公司訂價政策之制定未充分重視價格衝突之問題，考量欠完備；後續追蹤不足，控管成效不彰。

(四)綜上，臺酒訂價政策既容許價格差異，然對低價取得商品客戶之放盤或其他擾亂市場秩序行為未嚴加控管，後續追蹤不力，徒然損傷公司本身行銷單位之競爭能力，核有未當。

二、臺酒資訊系統之建置未臻完善，人員之操作亦有缺失，管理階層缺乏可靠、及時資訊，功能發揮受限，核有欠當：

(一)臺酒資訊系統之建置未臻完善：

1、查臺酒於 94 年 7 月 14 日以 94 臺菸酒通字第 14718 號函台北營業處，同意將遠百企業愛買吉安股份有限公司之賒購額度 3,325 萬元，分配予各送貨營業所，由各該所在分配額度內自行接單與開單，同函亦請各送貨營業所仍於每期付款結算日（25、10 日）將該期應收帳款明細表傳真永吉營業所，由該所編製結付金額表分別電傳愛買吉安公司與該公司財務處，供愛買吉安公司辦理匯款，及該公司財務處核對匯入金額。又臺酒有一證多卡客戶，營業處掌握該等客戶在一定期間購貨額之方式，竟係由各營業所分別傳真至營業處，再由營業處加總而得，顯見臺酒資訊系統無法即時掌握全公司各客戶帳款之資訊。

2、次查臺酒為控管客戶延期付款購貨之風險，於其營業所資訊系統（簡稱 S90 系統）內建置有延期付款購貨到期日期、延期付款額度等檢核機制，惟臺酒流通事業部於 98 年 4 月 29 日表示，其預設權限人為營業所主任，惟如主任認有開放權限予承辦人員之需時，經向該公司資訊處申請，權限亦予開放。額度之核准，須事先填寫申請書，並經權責人員核准後辦理；客戶延期付款額度之鍵入，係由營業所主任授權承辦人員辦理。當

時，資訊系統並無複核額度之設計。又該公司資訊處於 98 年 5 月 4 日表示，該公司營業所 S90 資訊系統於使用者異動客戶之各項購貨資格、其賒購額度及累計購貨金額時，均記錄其軌跡，惟原控管機制所記載之異動紀錄，僅以購貨資格、購貨額度及餘額為限。鑑於弊端多源於營業單位之操作人員未按作業規範確實鍵入資料，自 98 年 3 月 7 日起，S90 系統各項購貨資格之有效日期之異動軌跡，亦列入控管功能，以防範弊端及便於日後查核，顯見該公司資訊系統原確實未臻完善。

- 3、再查華鑫於臺酒板橋營業處安樂營業所（下稱安樂所）之信用額度，由系統計算於 98 年 2 月 16 日及 12 月 24 日之金額均為 100,000 元，然其於 12 月 24 日之正確金額，應為 1,587 元，100,000 元為錯誤。臺酒表示，依據安樂所於 98 年 6 月 23 日備份資料顯示，華鑫延期付款之額度尚餘 1,587 元（ $100,000 - 98,413 = 1,587$ ），當時尚正確。經查 98 年 2 月 16 日應收帳款檔之銷售資料，因該筆資料曾於 98 年 8 月 25 日異動，而系統僅記錄應收帳款異動後之結果，而未記錄異動之過程，故無法正確得知異動之過程及發生錯誤之原因，惟該公司於模擬測試時發現，一筆應收帳款收現資料於重複按「存檔」鍵時，出現購貨金額重複加回之問題，該問題已由系統於 99 年 6 年 14 日修正。顯見該公司資訊系統原確實未臻完善。
- 4、又查華鑫於 97 年 5 月 29 日以單筆國內信用狀為擔保向臺酒板橋營業處蘆洲營業所（下稱蘆洲所）購貨 1,999,872 元。當時，系統已修改，為

「單筆信用狀 (Credit)」額度另設欄位，爰先將華鑫原「遠期票據 (Note)」資格異動為「無」，再以人工將信用額度 (3,988,040) 設定為 0。信用額度異動時，系統程式之原設定，係以客戶是否具有應收票據資格來判斷是否須重新計算餘額，如不具應收票據資格，即使信用額度異動，剩餘額度亦不重新計算。該資訊系統之執行，顯然產生不正確之資訊。臺酒表示，資訊系統已於 99 年 6 月 7 日改善，凡額度有異動，不論有無資格，餘額一律重新計算。

- 5、另查蘆洲所於 98 年 1 月及 2 月均未獲配華鑫延期付款購貨額度，惟板橋營業處未通知該所，該所誤以為在菸品總量管制期間，過去分配給該所之額度仍然有效。華鑫於 98 年 1 月 14 日購貨 99,900 元額度只剩 100 元時，欲再於 2 月 2 日購貨 98,304 元，蘆洲所遂於 2 月 2 日利用系統當餘額為負數時會自動歸 0 之設計缺漏，先由系統將額度餘額歸 0 後，再異動額度，使餘額變更為 100,000 元，此時，自得再開單 98,304 元出貨。惟此舉致自 98 年 1 月 14 日華鑫支付貨款後，餘額高估 99,900 元。固臺酒已於 99 年 6 月 7 日更正系統，當餘額為負數時不再歸 0，惟過去系統長期缺漏已使資訊系統應有之管控功能盡失，被禁止之交易無法節制。該所人員在客戶尚餘賒購額度不足時，仍予開單賒銷出貨，亦有違失。
- 6、末查臺酒公司台北營業處約於 92 年 4 月開始容許客戶以單筆國內信用狀購貨；板橋營業處亦約於 92 年 7 月 16 日開始，有客戶申請使用單筆國內不可撤銷信用狀。當時程式尚未更新，並無「單筆信用狀」之設計，客戶如以「單筆信用狀」購

貨，各營業所皆於資訊系統「付款方式」，選擇「延期付款」，並鍵入信用額度後開立發票。該公司因於客戶使用「單筆國內不可撤銷信用狀」購貨，延期付款賒購額度歸 0，與一般客戶申辦「延期付款」核予之賒購額度，係於設質或保證銀行擔保期間內，如客戶於每期應付貨款日前解繳累計賒購應付貨款後，賒購額度恢復為原核准額度之方式不同，為避免營業單位混淆錯帳及便於日後業務查核，於 96 年 8 月請資訊處修改程式，分列「單筆信用狀」與「延期付款」功能，惟該程式待 97 年 4 月 10 日始更新。是以該公司資訊系統先未能配合新增業務主動修改，經使用單位提出需求後，又逾 7 個月始完成更新。

(二) 臺酒部分營業所人員實際異動華鑫資料，未能及時、正確，資訊系統未能主動發現，隱匿違規交易，核有違失：

- 1、查臺酒 98 年 9 月 8 日之書面資料表示，96 年 10 月 26 日華鑫以單筆國內信用狀向安樂所購貨 3,500,000 元，97 年 3 月 31 日華鑫以單筆國內信用狀向蘆洲所購貨 3,988,040 元，因當時系統尚未針對「單筆信用狀」另設額度設定欄位，安樂所爰於華鑫「延期付款 (Remit)」資格欄位內設定額度 5,000,000 元，蘆洲所爰於華鑫「遠期票據 (Note)」資格欄位內設定額度 3,988,040 元。臺酒於 97 年 4 月 10 日更新程式，分列「單筆信用狀」與「延期付款」功能時，安樂所及蘆洲所均未及時異動相關資格欄位之額度，顯有未洽。
- 2、次查 97 年 11 月 12 日及 11 月 28 日臺酒同意華鑫以設質台北營業處艋舺所之定存單分配擔保額度於板橋營業處安樂所 (100,000 元)、蘆洲所

(100,000 元)、中正營業所(下稱中正所, 1,600,000 元)、中和營業所(下稱中和所, 3,300,000 元)所(97年11月12日至11月30日及97年12月1日至12月31日),安樂所於97年11月12日接獲營業處傳真通知時,原應將華鑫「延期付款(Remit)」信用額度由5,000,000元異動為100,000元,竟誤將信用資格逕予取消,核有疏失。嗣安樂所於98年1月14日及98年2月2日分別接受華鑫延期付款購貨99,900元及71,136元時,卻因「延期付款(Remit)」資格已被取消,爰分別改使用「定期匯款」及「單筆信用狀」為付款方式,以完成交易。另該所於98年2月16日再接受華鑫延期付款購貨98,413元時,復將前已取消之華鑫「延期付款(Remit)」資格恢復,並將額度由5,000,000元異動為100,000元。是以安樂所對於未具信用資格之交易,除未能追查其原因外,竟逕以他項付款方式為之,而有前揭3筆違規交易,核有違失。至於蘆洲所、中正所及中和所在板橋營業處97年11月12日傳真通知後至97年11月17日始設定華鑫額度及中和所在板橋營業處98年1月12日通知分配華鑫之額度為200萬元時,因98年1月份適逢該公司春節全員行銷期間,業務繁忙,爰未及時更改華鑫公司賒購額度為200萬元,98年2月2日通知分配華鑫之額為250萬元,亦至該公司稽核處於98年2月11日上午至該所實施例行稽核前始異動賒購額度,顯見部分營業所異動華鑫相關資料未能及時正確。

- 3、再查臺酒於98年9月8日之書面資料表示,98年1月1日以後因適逢該公司全員行銷期間,業

務繁重，安樂所及蘆洲所 2 所一時失察，誤以為在菸品總量管制期間內，分配給各該所之華鑫信用額度仍然持續有效，安樂所誤將延期付款資格到期日鍵為 99 年 12 月 31 日，而蘆洲所因每次華鑫使用延期付款購貨時，皆至客戶資料檔內同步異動延期付款資格之到期日，嗣華鑫雖分別於 98 年 1 月 14 日及 98 年 2 月 2 日仍分別購貨 99,900 元及 98,304 元，惟華鑫延期付款資格到期日設定為其於該所最後 1 筆延期付款交易日，即 98 年 2 月 16 日(購貨 49,060 元)。是以安樂所及蘆洲所，未能確實進行客戶資料維護，核有欠當。又蘆洲所 98 年 1 月 14 日、2 月 2 日及 2 月 16 日之交易亦違規，核有違失。

- 4、又查臺酒 98 年 9 月 8 日書面資料表示，97 年 11 月 12 日臺酒同意華鑫以設質艋舺所之定存單分配擔保額度於其指定之各營業所，其中板橋營業處中正營業所(中正所)各月獲分配額度分別為 97 年 11 月及 12 月各 160 萬、98 年 1 月 100 萬、98 年 2 月 130 萬，該所於 97 年 11 月及 12 月均依規定設定華鑫信用額度為 160 萬元，惟 98 年 1 月臺酒調整該所分配額度為 100 萬元時，該所主辦業務雷武安因其父心臟病住院(98 年 2 月過世)，加上該期間適逢臺酒全員行銷，業務繁重，致一時疏忽，未將系統內之額度設定做變更，直到 98 年 2 月間整理資料時發現華鑫延付金額已超過該月份分配額度(130 萬元)，方於 98 年 2 月 19 日將系統內之額度變為 130 萬元，並自當日起，每天致電華鑫催收超開之額度，華鑫乃於當日提前付款 104,182 元(原應付日期為 98 年 2 月 27 日)及 98 年 2 月 24 日提前付款 277,586

元（原應付日期為 98 年 2 月 28 日），雷員雖有額度設定疏誤，惟超開額度已即時催繳收回。固然中正所超開額度已即時催繳收回，惟該所確有違規交易。

- 5、未查臺酒於 98 年 9 月 8 日之書面資料表示，該公司稽核處於 98 年 2 月 11 日赴板橋營業處中和所稽核時，華鑫於該所共有 4 筆日期未屆之帳款，合計 2,494,484 元，該所 98 年 2 月份獲分配華鑫信用額度為 2,500,000 元，餘額理應為 5,516 元，惟 98 年 2 月 11 日稽核當日發現華鑫客戶基礎資料檔內所載「延期付款」餘額，竟為 847,898 元，高估 842,382 元，臺酒推斷其原因，可能為 98 年 1 月 14 日與 98 年 2 月 2 日 2 筆延期付款交易所致，其金額分別為 167,118 元與 675,264 元，合計 842,382 元。系統於計算餘額時未自動扣減，造成餘額虛增，或 98 年 2 月 11 日該所人員於前進行應收帳款維護時，可能錯將前揭 2 筆延期付款交易之付款日期先鍵入，造成餘額還原。至於何者為真，現已無法確定，惟該所已請資訊處將餘額更正。固然該所於 98 年 2 月份接受華鑫延期付款交易之累積應收帳款，未超過 2,500,000 元，未有超額售貨，然其原因若非系統誤失，即為人員操作失當，臺酒無法確定錯誤發生之原因，顯見其管理缺失嚴重。

(三)綜上，臺酒資訊系統之建置未臻完善，且在華鑫案後，未能立即全面檢討資訊系統之自動檢核管控機制，迨至本院調查，始一再修正；臺酒部分營業所人員未能及時及正確異動華鑫相關資格欄位之資料，甚在華鑫未符合展延購貨延期付款日之資格情況下，逕採其他方式完成交易，肇致資訊系統設定

之自動檢核管控機制無法有效發揮，而產生違規交易，復無法確定資訊為何發生異常之原因，均有違失。

三、對華鑫之審核及監督未能善盡其責，臺酒未將板橋營業處、總公司行銷部門及資訊部門納入懲處之評估對象，且對無心與有意之錯誤並未區分，獎懲機制及對象欠周全，有欠妥當：

- (一)按「臺灣菸酒股份有限公司營業單位作業規範」及 97 年 12 月 3 日修訂之「接受客戶票據注意事項」第 7 點對於臺酒客戶「一證多卡」與「跨處設卡」及申請延期付款購貨展延付款日均訂有相關規定。
- (二)查華鑫及理誼分別於 97 年 12 月 4 日及 5 日向臺酒板橋營業處申請購貨延期付款日展延 30 日。板橋營業處遂於同年 5 日分別函請總公司同意華鑫及理誼展延付款，並表示華鑫於轄屬新店所設卡購貨，辦理延期付款方式購貨，每月付款 2 次，自 97 年 6 月起至 97 年 11 月止，最近半年購貨金額為 2,426,286 元，無逾期扣款記錄，而該處對於理誼最近半年之購貨金額及扣款記則均未載明。
- (三)詢據臺酒表示，板橋營業處函報理誼之申請案時，因該處該項業務承辦人請假，代理人對業務不甚熟悉，基於服務客戶考量，即先電洽新店所調查該客戶最近半年之購貨額為 40,921,724 元且無逾期扣款記錄，並自該公司 95 年 6 月 5 日申辦客戶卡計算，至 97 年 12 月 5 日已滿 6 個月，爰函報總公司請准同意展延 30 日付款，因申請條件符合，故未於去函內敘明該公司之申請條件，惟據臺酒於 99 年 4 月 19 日書面資料表示，單一客戶卡購貨 6 個月以上，係指自單一客戶卡經營業處核准設卡日起計，且總公司係於 97 年 6 月 24 日同意理誼設卡後，板

橋營業處於次日函復新店所同意理誼設卡。是以自臺酒同意理誼申請設卡至理誼申請展延延期付款日之日止尚不足6日個月，臺酒所謂基於服務客戶考量，顯為卸責之詞，板橋營業處顯未善盡前揭作業注意事項規定之審核之責。

- (四)次查臺酒於98年9月8日提供之資料表示，華鑫97年6月起至97年11月止購貨金額為2,426,286元，未達500萬元，因板橋營業處另於同日函請同意理誼展延付款，臺酒爰以97年12月8日一併函復：「如該等客戶為設卡購貨6個月以上且最近半年購貨額達500萬元，並無逾期扣款紀錄，同意依規定辦理」。以有條件方式同意，係為讓營業處再確認華鑫與理誼之購貨是否符合資格，如符合資格，即同意展延。惟依前揭作業注意事項之規定，臺酒係應負核准之責，此有條件方式同意，顯係卸責之詞。
- (五)再查臺酒板橋營業處於97年12月9日函新店所表示，華鑫及理誼申辦延期付款應付貨款日展延30日付款，如該等客戶為設卡購貨6個月以上且最近半年購貨額達500萬元，並無逾期扣款紀錄，總公司同意依「接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」之相關規定辦理。惟本院詢問臺酒有關一證多卡客戶，營業處如何統計該客戶在一定期間內於各營業所之購貨額時，該公司表示係由營業所傳真至營業處加總合計，既然營業處尚須由營業所傳真資料統計購貨額，則板橋營業處函新店所時，新店所應如何確保該2公司是否符合展延資格，無不令人質疑。顯見，板橋營業處未能善盡審核之責。
- (六)末查臺酒板橋營業處於97年12月10日再函請總公司同意華鑫於所屬新莊、中和、三重、中正等營

業所展延付款，並詢問可否同意追溯展延三重所及中正所各尚有一筆未兌現之貨款，惟臺酒比照前揭97年12月8日函復內容，以97年12月15日函復該處。復據板橋營業處表示，因該處已先就所屬新莊、中和、三重、中正等4個營業所函報華鑫申請展延付款，及就新店所函報理誼展延付款案，經總公司函復同意依規定辦理在案。該處承辦人爰以「一證多卡」原則，未再另行就其他營業所函報華鑫展延付款，而主動通知華鑫有賒購之蘆洲、板橋、安樂等3個營業所比照辦理。惟臺酒於99年4月19日書面資料表示，客戶如在同一營業處設有多張客戶卡者，各張客戶卡如需延長延期付款天數，原則上皆需依前揭作業注意事項規定分別向營業處申請，經營業處審核後，再報總公司核准。是以板橋營業處未經申請即主動通知營業所同意華鑫延長延期付款天數，核有未當。

- (七) 綜上，臺酒及所屬板橋營業處對於華鑫申請延期付款購貨展延付款日分別未能善盡核准及審核之責，令該作業注意事項之規定形同具文，殊有欠當。
- (八) 另97年12月3日臺酒方第9度修改接受客戶票據注意事項，放寬特定客戶之付款期限得於原訂到期日後再度展延，次(4)日，華鑫即向板橋營業處申請，再一日(5日)，理誼也申請，時間接續；板橋營業處於12月5日分別發出097004638及097004670二函，一函描述華鑫於新店所設卡之日期(95年5月11日)及最近半年(97年6-11月止)購貨金額(2,426,286元)；另函則未提供理誼設卡之期間、近半年購貨金額等資訊，而逕稱理誼「合乎條件」，二函之處理方式並不一致。查理誼係於6月5日申請設卡，至12月5日，恰滿半年，惟自

核准日起算，則尚未滿半年，不符規定；理誼與華鑫實質上非獨立個體，卻未同於 12 月 4 日與華鑫送件申請，經特殊安排之可能性不低，此外，96 年 11 月 9 日華鑫向板橋營業所（下稱板橋所）申請設卡，板橋所未送營業處核准，即逕行出貨，未送營業處之理由為「業務繁忙」，卻未見板橋營業處對其監督、指導。還有，98 年 1 月 12 日及 2 月 2 日轄下之蘆洲及安樂二所均未分配到賒銷額度，但板橋處迨於通知，二所即延續前月行為，而犯賒銷超出額度之錯誤。上述板橋營業處漏未通知等缺失，未見臺酒於懲處時納入考量，該等缺失究係疏忽或故意，亦未見臺酒探究真相，總公司流通事業部督導臺北營業處及板橋營業處之行銷活動，資訊部門負責臺酒資訊系統之運作，未見其因督導不良或功效不彰而被檢討，綜上，臺酒獎懲機制及對象之考量層面欠完備，核有未當。

四、臺酒同意客戶得以欠缺財務實力之業務往來公司為其付款擔保人，致公司保證權益難落實；另規定由營業單位負責確認付款履約擔保品或保證憑證之真實性，令營業單位兼球員與裁判判斷難落實，嗣後復雖增列擔保及函證之規定，惟未慮及評估控制之成本；營業單位作業規範有關客戶卡之規定有欠明確，95 年 12 月 15 日之後，98 年 1 月 6 日之前，6 次修正接受票據注意事項，方向均屬放寬，均核有欠當。

（一）公司保證權益難落實

1、「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」（97 年 12 月 3 日修訂）第 5 條第 1 項第 2 款規定：「客戶得就選定之額度依下列方式之一提供有效期間為一年期以上之擔保或繳納保證金：……5、選擇以業務往來公司

出具付款履約連帶保證書為擔保……」，第 3 款規定：「客戶就提供擔保之方式，依下列原則，辦理有效期間為 1 年期以上擔保：1、以金融機構定期存單設定質權為擔保時……2、如以金融機構出具之付款履約保證書為擔保時……3、如以銀行開發或保兌之不可撤銷擔保信用狀繳納者……4、如取具保險公司之連帶保證保險單作為擔保者……5、選擇以金融機構本行本票為之者……6、選擇以金融機構支票為之者……7、選擇保付支票為之者……8、選擇以無記名政府公債（實體公債）為之者……9、選擇以信託投資公司之債券型基金設定質權為擔保者……10、選擇以業務往來公司（含未上市、上櫃母公司或子公司）為擔保時，提供擔保公司應主動提供最新一期會計師簽證或查核之財務資料（含季報）……依本公司提供之『付款履約連帶保證書』格式送提供擔保公司簽署及開立被擔保公司本票以提供擔保公司背書保證後，送交指定購貨營業單位……」。有關客戶申請使用遠期票據或延期匯款，其擔保之方式，臺酒訂有相關規定。

- 2、查臺酒板橋營業處暨所屬新店所辦理誼延期付款購貨案，係依上開規定以華鑫作為擔保連帶保證人，新店所經就華鑫提供之經會計師簽證之 96 年度財務報表，與理誼所出具之 498 萬元本票及華鑫簽署之付款履約連帶保證書，送經板橋營業處核定理誼可使用延期付款購貨額度為 473 萬元，惟自華鑫弊案遭揭發後，理誼向新店所賒購之貨款 472 萬 5,283 元，亦無法收訖。據審計部及臺酒政風處簽案查悉，理誼負責人洪○○實為華鑫會計人員，其出資額占理誼資本總額 90%。

3、依據審計部查核結果指出，臺酒前揭注意事項，如就擔保之保證效力而言，前9種之擔保具保證效力，至第10種擔保則因業務往來公司本身需經金融機構或提供金融產品擔保，方能取得延期付款購貨資格，對該公司而言擔保效力薄弱。另查該公司對於以業務往來公司為擔保所辦理之延期付款購貨申辦業務，未訂定相關審核作業要點，進行實質有效之審核，以及早發現弊端，發揮預防功能。又臺酒因華鑫案後，業於98年4月20日修正前揭注意事項將原「選擇以業務往來公司（含未上市、上櫃母公司或子公司）為擔保時」，修訂為「選擇以業務往來公司（以上市、上櫃且資本額5億元以上為限）為擔保時」，益證其原規定之不當，肇致增加臺酒財務損失4百餘萬元。

（二）營業單位球員兼裁判

按原「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」第5條第2項：「營業單位為確保前述1~10項付款履約擔保品或保證憑證之真實性並服務客戶，應指派專人陪同辦理或作確認……」之規定，該公司係將確保付款履約擔保品或保證憑證真實性之責任，交由營業單位負責。然營業單位既要服務客戶以爭取業績，對客戶則可能採取信賴之態度，而易疏於各項程序之完備，是以對營業單位而言，顯有球員兼裁判之情，核有未當。

（三）增列擔保及函證之規定，惟未慮及評估控制之成本

華鑫案發生後，臺酒於98年4月20日修訂之「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」第5條第2項規定為「前述1-10項付款履約擔保品或保證憑證真實性之確認作

業，營業單位應依本公司接受客戶使用遠期票據或延期付款方式購貨作業程序第 2 條辦理」。又該作業程序第 2 條於同日增列擔保及函證，雙重確定手續，先行派員會同擔保事項之對保後，再須經函證確認擔保品之真偽。而依擔保品之不同，「未達 100 萬元」者，係由營業處審核用印，營業所派員對保，營業處函證；「100 萬元以上未達 1,000 萬元」者，則由營業處核定並指派行銷課會同營業所人員對保，營業處函證；至於「1,000 萬元以上」者則由總公司流通事業部核定並指派人員會同營業處、營業所人員對保，總公司流通事業部會財務處辦理函證。然該作業程序固然加強擔保品真實性之控制程序，惟既有函證之程序，然其對保程序之人員甚有達 3 人之情形，顯未考量控制之成本，核有未當。

(四) 規範有欠明確

- 1、按「臺灣菸酒股份有限公司營業單位作業規範」第 2 點第 4 項規定：「.....2、客戶僅得申辦 1 張客戶卡，並由營業處指定其登記營址所在地之所轄營業單位為購貨單位，但不增加運費原則下，得指定轄區內其他營業單位，或經提報營業處核准一證多卡，或提報公司核准跨營業處轄區設卡。.....4、.....未辦有客戶卡者，視為一般消費者，以『含稅建議售價』為單價開單銷貨」。97 年 12 月 3 日修訂之「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」第 7 條規定：「.....單一客戶卡購貨 6 個月以上且最近半年購貨額達 500 萬元，無逾期扣款紀錄經營處審核報經本公司核准者，第 1 項各款之應付貨款日得展延 30 日內付款，但應依展延日數加收月息 0.58% 手續費。」合先敘明。

2、查臺酒客戶設卡之方式包括於同一營業處之各營業所設卡之「一證多卡」，及跨營業處之營業所設卡之「跨處設卡」等，惟「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」第7條對於計算客戶是否符合展延延期付款之資格，僅規範「單一客戶卡購貨6個月以上且最近半年購貨額達500萬元，無逾期扣款紀錄經營處審核報經本公司核准者」，且詢據該公司人員表示，該條規定之「單一客戶卡」應為「單一客戶」，是客戶所有卡合計，是以該「單一客戶卡」，並非客戶於單一營業所設之卡，惟「單一客戶」，其設卡包括「一證多卡」或「跨處設卡」，其與「單一客戶卡」顯不相同，是以該規定核有欠明確。

(五)客戶卡之管理有欠當

查臺酒於99年4月19日書面資料表示，未經核准設卡之客戶，營業所不得以客戶批發價售予產品。惟據板橋營業處稱，華鑫前於96年11月9日至板橋營業處板橋營業所（下稱板橋所）申辦客戶卡，因當時該公司遺漏部分申請文件，經板橋所通知補件及考量該公司為一證多卡客戶，於其他營業所業已申辦客戶卡在案，為本服務客戶原則，是以於當日先行銷售，惟事後因業務繁忙，未予跟催補件並補提報板橋營業處，故板橋所核有違失。顯見，臺酒客戶卡之管理核有欠當。

(六)綜上，臺酒同意客戶得以欠缺財務實力之業務往來公司為其付款擔保人，致公司保證權益難落實；另規定由營業單位負責確認付款履約擔保品或保證憑證之真實性，令營業單位兼球員與裁判判斷難落實，嗣後復雖增列擔保及函證之規定，惟未慮及評

估控制之成本；營業單位作業規範有關客戶卡之規定有欠明確，95年12月15日之後，98年1月6日之前，6次修正接受票據注意事項，方向均屬放寬，均核有欠當。

五、臺酒將客戶展延應付貨款日所加收之手續費記為銷貨收入，不但將理財活動隱身於營運活動之中，且未能揭露當時之營運行為與過去之常規有違，且臺酒各營業處將應收帳款轉列催收款之時間並不一致，均核有未當。

(一)按「國營事業會計科目名稱及編號」
「4101 銷貨收入」之定義為「凡銷售各種產品（或商品）之收入總額屬之。」；
「4901 利息收入」之定義為「凡非以投資為營業項目者，其各種存款、貸出款項及投資金融資產所產生之利息收入屬之。」；
「4929 什項收入」之定義為「凡不屬以上各項之其他營業外收入屬之。」合先敘明。

(二)查臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項（97年12月3日修訂）第7條規定：「……單一客戶卡購貨6個月以上且最近半年購貨額達500萬元，無逾期扣款紀錄經營業處審核報經本公司核准者，第1項各款之應付貨款日得展延30日內付款，但應依展延日數加收月息0.58%手續費……」而98年1月6日修訂之前揭注意事項第7條對於加收費用之規定為：「……第1項各款之應付貨款日得展延30日內付款，但應加收手續費，其中購買菸品一律加收0.77%手續費，其他產品加收0.58%手續費，並自本公司核准後辦理。……」是以臺酒將客戶展延應付貨款所加收之費用認定為手續費。

(三)次查臺酒於99年4月19日書面資料表示，華鑫購

貨後付款天數由 15 天展為 45 天，並依月利率 0.58 % 計算利息，即以固定折扣率 100.58% 做為產品售價，開立銷貨發票並帳列銷貨收入。有關加計利息部分併入銷貨收入計算之原因係：該公司目前營業處所銷貨交易，係由營業所銷售資訊系統 (S90) 處理與客戶間例行交易，並將交易結果由系統自動拋轉開立銷貨收入傳票，經考量該案延期付款之補償收入並非經常性交易且金額甚小，對財務資訊之允當表達尚無影響，若重新修改程式所耗甚鉅，基於成本效益之衡量，復以客戶延期付款之補償費係該公司針對不同客戶交易狀況給予不同銷售價格，此為商品價格之訂價策略，與一般商業實務運作尚無不符，故將相關之收入帳列銷貨收入。又該公司之經營項目並無資金貸款之業務，亦非銀行業者，針對客戶延期付款補償之收入，核與主計處所分頒定「國營事業會計科目名稱及編號」4901 利息收入之科目定義不符，爰不宜逕以利息收入列帳。該公司客戶延期付款利息收入帳列銷貨收入之帳務處理，尚屬允當表達交易狀況。

- (四) 惟前揭作業注意事項規定客戶展延應付貨款日所加收之手續費，係臺酒同意客戶展延因銷售貨物產生應收款項之到期日所產生之收入，應為財務收入之一，而其性質與因銷售貨物而產生之銷貨收入並不相同，該公司稱係針對不同客戶交易狀況給予不同銷售價格，此為商品價格之訂價策略，顯不合理。又臺酒認為針對客戶延期付款補償之收入，核與主計處所頒定「國營事業會計科目名稱及編號」4901 利息收入之科目定義不符，爰不宜逕以利息收入列帳，然縱與利息收入之科目定義不符，仍有 4929 什項收入之科目可用，況該公司於該規定訂定

之初，亦於 97 年 12 月 4 日及 97 年 12 月 8 日分別函台北營業處及板橋營業處表示，由營業處開立發票以「其他雜項收入」列帳。另臺酒表示經考量該案延期付款之補償收入並非經常性交易且金額甚小，對財務資訊之允當表達尚無影響，若重新修改程式所耗甚鉅，基於成本效益之衡量，及此為商品價格之訂價策略，故將相關之收入帳列銷貨收入，惟將非銷貨收入之科目，認定為銷貨收入，是為錯誤之分類，將影響報表及相關比率之正確性，且本項業務既已列為公司之常態業務，則當不能以重新修改程式所耗甚鉅為由，而為錯誤之表達，顯見，該公司並未比較相關「效益」。綜上，臺酒將客戶展延應付貨款日所加收之手續費作為銷貨收入，核有未當。

(五)此外，臺酒將應收帳款轉列催收款部分，臺北營業處將債權轉列催收款之時，係為 98 年 2 月 28 日，當時雖在 98 年 2 月 10 日稽核室質疑定存單設質之效力，98 年 2 月 25 日晚上臺北營業處經理向市調處報案，與 2 月 26 日國泰世華銀行中山分行確定設質之定存單係經變造之後，但在政風處訪談其行銷課課員、艋舺所代理主任(98 年 3 月 2 日)之前，華鑫表示自己已被李○掏空致銀行要抽銀根(3 月 2 日)之前，且較板橋營業處早 20 天，各營業處針對同一家客戶帳款之處理時間並未一致，可見公司財務管理未統一，負責部門未發揮功能，亦核有未當。

六、臺酒台北營業處艋舺營業所對擔保品之質權設定未確實辦理，復對擔保品之真實性未妥為確認，肇致鉅額損失，核有違失：

(一)按原「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」第 2 條規定：「客戶除申請使

用轉帳購貨委託金融機構代扣款及現金購貨外，得依本注意事項使用票據或匯款方式購貨。（一）客戶填具申請書完成使用遠期票據或延期付款方式購貨申准手續，且依本注意事項第 5 條提供擔保者，得使用遠期票據或延期匯款方式購貨付款。……」第 5 條規定：「申請使用遠期票據或延期付款資格之客戶，應填具『使用遠期票據或延期付款方式購貨申請書』向指定購貨營業單位申請。並依左列規定辦理：……（二）客戶得就選定之額度依下列方式之一提供有效期間為一年期以上之擔保或繳納保證金：1、設定質權之金融機構定期存款單……（三）客戶就提供擔保之方式依下列原則，辦理有效期間為 1 年期以上之擔保：1、以金融機構之定期存單設定質權為擔保時，應依本公司提供之『定期存款單質權設定申請書』、『定期存款單質權設定覆函』格式負責辦理質權設定手續，並將完成質權設定之『定期存款單質權設定覆函』暨存單送交指定購貨營業單位。……營業單位為確保前述 1-10 項付款履約擔保品或保證憑證之真實性並服務客戶，應指派專人陪同辦理或作確認……。」是以有關客戶以金融機構之定期存單設定質權為擔保申請使用遠期票據或延期匯款方式購貨付款者，臺酒訂有相關規定。

- (二)查臺酒稽核處於 98 年 2 月 12 日稽核板橋營業處中和所業務時，發現華鑫以設質於艋舺所之 6,000 萬元定存單為擔保，分配部分賒購額度於中和所購貨，質疑擔保效力是否及於艋舺所以外之其他營業所，遂於 98 年 2 月 23 日交付流通事業部確認，該部承辦人向台北營業處索取該定存單影本，發現定存單記載之設質權利人為「台灣菸酒」而非「台灣菸

酒股份有限公司」，恐有效力疑慮，乃於 2 月 25 日向國泰世華銀行查詢，始發現定存單係偽造。爰即由該公司政風處展開調查，及向法務部調查局台北市調查處報案，台北市調查處偵查結果，於 98 年 9 月 18 日移由臺灣台北地方法院檢察署偵辦，其結果，李○○（李○○之配偶）、廖○○（華鑫登記之負責人）、張○○（艋舺所前主任）、張○○（艋舺所前代理主任）於 99 年 5 月 13 日獲臺灣台北地方法院檢察署檢察官不起訴處分，至李○及廖○○（廖○○胞弟）則另行通緝中。

(三)次查華鑫人員李○（李○○之自稱）分別於 97 年 4 月 29 日及 10 月 30 日持偽造之國泰世華銀行中山分行 3,000 萬元定期存款存單（VX3011468 及 VX3012248）到艋舺所申辦延期付款購貨。依據 99 年 5 月 13 日臺灣台北地方法院檢察署檢察官 98 年度偵字第 22311 號不起訴處分書所載，艋舺所前主任張○○辯稱沒有陪同李○○到銀行辦定存質押手續；因以前沒有辦過這種事，以前都是張○○在辦，因為李○○這個客戶太大了，得罪不起，所以陪他辦理除了到銀行之外的所有手續；案發後，有人問有沒有陪同李○○到銀行辦質押手續，才知道要陪同，一緊張就編造有陪同李○○去銀行的報告給政風處等語。顯見，張○○並未陪同華鑫李○○辦理定存質押手續。而該所前代理主任張○○則稱有陪李○○去銀行，但一上李○○的車，他就打話給銀行的經理，銀行經理說他已經跟朋友在用餐，請他跟伊一起去用餐，用完餐再去辦理質押手續，伊因個性木訥、不善交際，又考慮利益迴避，就說不去，李○○就說用完餐在台北營業處會合再一起辦理，但李○○一過來就說他已經在銀行辦完手續，因他過去有 4 億 6,652

元左右的交易往來，信用良好，沒有遲延付款紀錄，就相信他了（按：張○○之說法除李○告知渠已辦完質權設定的地點略有不同外，大致與臺酒政風處調查之結果相符）。顯見，張○○並未全程陪同李○○至銀行辦理定存質押手續。而臺酒職員考核委員會已於 98 年 7 月 21 日決議張○○及張○○各記過貳次。

(四)綜上，臺酒台北營業處艋舺所前主任張○○、時代理主任張○○辦理華鑫延期付款擔保品至銀行辦理質權設定時，均未確實陪同李○到銀行辦理質權手續，致李○得以偽造之銀行定存單、質權設定覆函詐騙貨款 56,549,308 元，有違「臺灣菸酒股份有限公司接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」之規定，核有嚴重違失。

七、臺酒台北營業處各級相關人員對質權設定案件之審核及覆核未覈實辦理，核有不當：

(一)按「臺灣菸酒股份有限公司流通事業群各營業處分層負責明細表」一、(八)規定，有關「客戶擔保延期付款案件及額度之核准、登帳及送公庫保管」作業，行銷課課長及副理應負審核之責，經理應負核定之責。

(二)依據審計部查核及財政部之查察結果，97 年 4 月 29 日華鑫第 1 筆為造定期存款存單質權設定案，係當日下午台北營業處行銷課課員王○○依作業程序，於收到行政室文書所送張○○及華鑫人員交付之艋舺所函件及偽造之國泰世華銀行中山分行 3,000 萬元定期存款存單，即將該偽造之定期存款存單影印後交出納收執保管，影本則隨同函件辦理審核作業，承辦人王○○於公文中簽擬「經核符合規定」，陳送行銷課課長黃○○核章，嗣送會行政室、會計室後

，由前副理陳○○決行（時任經理黃○○，因公出差，由副理代理）。97年10月30日第2筆偽造定期存款存單質權設定案，同前項審核程序，承辦人王○○亦於公文簽擬「經核符合規定」逐級陳核，並送會行政室及會計室後由副理陳○○決行（時任經理張○○是日公出，由副理代理）。前2筆偽造定期存款存單，其質權設定之權利人均為「台灣菸酒」，不僅與該公司向經濟部登記之公司法人名稱「臺灣菸酒股份有限公司」未合，且與定期存款存單質權設定申請書所載之質權人「臺灣菸酒股份有限公司台北營業處」亦有未符，另97年10月30日之定期存款存單質權設定覆函第1點亦未填寫其質權設定日期等異常情事，陪同前往辦理之營業所主任卻均未能於第1時間及時察覺，違失在先；該處行銷課承辦人、課長、副理審（覆）核時及送會行政室、會計室等過程中，復未對此重大質權設定案所存明顯瑕疵，詳為審（覆）核予以揭發，單位主管對承辦人所簽擬「經核符合規定之意見」，亦率爾逕予同意，涉有重大違失。次依該公司政風處查簽，案發時，時任經理雖均因公外出，各由副理代為決行，惟就該公司經理人業務權責綜理處務，負經營成敗之責，縱使該2次申請期間，兩位經理均公出不在，亦難辭行政督導不周之違失。

（三）臺酒於98年7月21日召開考核會議，決議行銷課長黃○○於審核過程中，未善盡審核責任及行政督辦不周，核有疏失記過1次，行銷課課員王○○，未善盡審核責任，申誡2次；前後任經理黃○○及張○○及前後任副理陳○○及陳○○督導不周，各予書面警告。是以，台北營業處各級相關人員未能覈實辦理質權設定案件之審核及覆核，涉有不當。

八、臺酒未考量員工之行銷能力，推行全員行銷政策，令非負責銷售業務之員工亦應承擔銷售之責任，得失之間應予檢討：

臺酒基於消費者需求而開發市場，為提升營收，於農曆春節及中秋節前後推出特殊禮盒類產品，辦理全員行銷活動，先由公司、營業處、所轄屬營業所次第設定銷售目標，再由全體員工依該公司所訂定之統一優惠價格向其親友、公民營機構、學校等直銷通路進行推廣，臺酒並於活動結束後計算員工之達成率。固臺酒表示，係以獎勵取代考核，然令非負責銷售業務之員工亦應承擔銷售之責任，影響本職之正常運作，臺酒板橋營業處安樂、蘆洲及中正等營業所員工復均有在全員行銷時期發生違規情事，全員行銷活動之得失，仍應衡量、檢討。

參、處理辦法：

- 一、調查意見一至七提案糾正臺灣菸酒股份有限公司。
- 二、調查意見八函請臺灣菸酒股份有限公司檢討改進見復。
- 三、調查意見函送審計部參考。
- 四、檢附派查函及相關附件，送請財政及經濟委員會處理。

表目錄

表 E	華鑫案大事紀
表 E-1	臺酒之規章修訂：接受客戶票據注意事項
表 E-2	臺酒銷售產品之控管措施：量販通路
表 1	臺酒應收未收之貨款-華鑫及理誼
表 2	華鑫購貨額度之分配及購貨金額
表 3	板橋營業處下轄營業所之資訊處理：96/10/26-97/5/29
表 3-1	板橋營業處下轄營業所之資訊處理：97/11-98/2
表 4	臺酒之人員獎懲：華鑫案

表 E 華鑫案大事紀

日期	事件
90/10/11	華鑫設立，經營菸酒批發之業務，與臺灣省菸酒公賣局台北營業處往來 <ul style="list-style-type: none"> · 登記負責人：廖○○；資本額：1 億元
91/7/1	菸酒公賣局改制為臺酒公司(以下簡稱臺酒) <ul style="list-style-type: none"> · 隸財政部 · 臺酒之客戶，有者採集中採購，有者否；前者如連鎖超商(市)、量販店，後者如盤商、鋪貨商，非連鎖之超商(市)、量販店，以及傳統雜貨店
94/6/23	華鑫開始以客戶之國內信用狀作為擔保，向臺酒購貨，擔保品尚非定存單 <ul style="list-style-type: none"> · 使用期間：94/6/23-97/3/31 · 臺酒於 91/5/12 修正「接受客戶使用票據或匯款作業注意事項」(下稱接受票據注意事項)時，即容許客戶以銀行開發或保兌之不可撤銷信用狀擔保並賒購 · 93 年 7 月 15 日，台北營業處建議以「國內銀行開發之不可撤銷信用狀」作為擔保客戶繳款之工具，93/8/30 臺酒同意。待 96/10/31 臺酒第七次修訂該注意事項時，始正式納入國內信用狀為客戶賒購之擔保及付款工具。
94/7/11	愛買(吉安)申辦菸酒集中購貨之方式為「一處訂貨、分處送貨」 <ul style="list-style-type: none"> · 7/14 臺酒同意將愛買之賒購額度分配予各營業所，由各所自行接單；臺酒各送貨營業所於正常付款結算日(每日 25、10 日)將該期應收帳款明細表傳真永吉營業所，供該所憑以編製結付金額表，電傳愛買公司財務處，由其付款 · 愛買之賒購額度=履約保證金(3,500 萬元)×95%=3,325 萬元 · 臺酒容許「一處訂貨、分處送貨」、一家公司之賒購額度分配至若干營業所的營運模式，非始自華鑫
95/5	臺酒開始針對全國量販通路實施菸類(全品項)及啤酒類(三項)產品控管措施，另詳表 E-1。
95/12/15	臺酒第 5 次修訂接受票據注意事項，放寬買方擔保人之範圍，由買方之母公司擴大為凡與買方有業務上有往來之公司，且不以上市櫃公司為限，惟該等公司須經信評公司進行評等，且評出之等地須達 BBB 以上
96/5/4	臺酒第 6 次修訂接受票據注意事項，提出臺酒自訂之信用分數計算表，取代賒購客戶須經外部信評公司進行評等之規定
96/8	臺酒請資訊處修改應用程式，增加取得賒購額度資格之方式，在「延期付款(Remit)」外，增列「單筆信用狀」 <ul style="list-style-type: none"> · 目標：避免營業單位混淆錯帳、便於日後查核 · 程式更新之日期：97/4/10，已逾半年
96/10/26	華鑫以「單筆國內信用狀」向臺酒板橋營業處安樂所購貨\$3.5 百萬，

日期	事件															
	安樂所員工卻逕於「延期付款」欄位內，設定該額度為\$5百萬 <ul style="list-style-type: none"> · 當時，臺酒之資訊系統尚未針對以「單筆信用狀」擔保而取得賒購資格者另設額度、欄位，待 97/4/10 始增設 · 臺酒安樂、蘆洲、中和、中正等營業所操作資訊系統，除使用不當之延期付款資格、由操作員逕設錯誤金額之賒購額度等缺失外，尚有其他，請參見表 3 及表 3-1。 															
96/10/31	臺酒第 7 次修訂接受票據注意事項，容許客戶採國內短期信用狀，以匯票押匯之方式付款，且其作業方式容許客戶傳真															
96/11/9	華鑫向板橋營業處板橋所申辦客戶卡 <ul style="list-style-type: none"> · 板橋所遺漏將該申請書送板橋營業處審核 · 理由：「業務繁忙」 · 97/1 起，李○遭資金週轉之問題 															
97/3	廖○○(華鑫之負責人，惟自稱僅名義上而已)開始負責保管華鑫公司之 2 顆公司章，惟華鑫用印，須經李○○(對外自稱「李○」)核准。 <ul style="list-style-type: none"> · 實際負責人：李○，李○名片上之頭銜為「華鑫關係企業總裁」 · 97/1 起，李○遭資金週轉之問題 · 華鑫用印：含一般法律文件及合約、一般業務、財務(包括網路銀行)，其程序，一般是李○打電話給楊○○(協理)，告知其要用印以及相關金額 · 廖○○之說詞，與洪○○(華鑫會計、資訊人員兼保管零用金，證人)之說詞吻合 															
97/3/31	華鑫以單筆國內信用狀向蘆洲所購貨\$3,988,040，蘆洲所於「遠期票據 (Note)」資格欄位內，設定華鑫之額度為\$3,988,040。 <ul style="list-style-type: none"> · 當時，臺酒之資訊系統尚未針對「單筆信用狀」另設額度、欄位，僅設有「延期付款」及「遠期票據」之欄位 · 臺酒於 97/4/10 更新程式，分列「單筆信用狀」與「延期付款」功能，惟蘆洲所未及時異動相關欄位之額度 															
97/4	廖○○、李○○(李○之配偶)將華鑫部分資金分別匯入李○○、廖○○、尤○○及蕭○○個人所有之帳戶 <table border="1" data-bbox="389 1480 1114 1697"> <thead> <tr> <th>所有人</th> <th>身分</th> <th>帳戶所在銀行</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>李○○</td> <td>李○之配偶</td> <td>中信敦北</td> </tr> <tr> <td>廖○○</td> <td>廖○○之胞弟</td> <td>合庫西湖</td> </tr> <tr> <td>尤○○</td> <td></td> <td>一銀中山</td> </tr> <tr> <td>蕭○</td> <td></td> <td>一銀中山</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> · 上述帳戶在表列 4 人於 99/5 獲不起訴處分前，早已提領一空 	所有人	身分	帳戶所在銀行	李○○	李○之配偶	中信敦北	廖○○	廖○○之胞弟	合庫西湖	尤○○		一銀中山	蕭○		一銀中山
所有人	身分	帳戶所在銀行														
李○○	李○之配偶	中信敦北														
廖○○	廖○○之胞弟	合庫西湖														
尤○○		一銀中山														
蕭○		一銀中山														
97/4/23	李○指示華鑫會計洪○○：自華鑫之活存帳戶轉帳領款，辦理 3 張定存單 <ul style="list-style-type: none"> · 銀行：國泰世華銀行中山分行(活存及定存均為同一分行) · 存單號碼，分別為 VX3011466、VX3011467、VX3011468；金額，均 2 萬元；期間，均 97/4/23-98/4/23 · 事件在 98/2 爆發，未待定存單到期 															
97/4/24	臺酒第 8 次修訂接受票據注意事項，再度放寬規定，營業所於執行															

日期	事件
	<p>開單作業時，得不鍵入匯票號碼</p> <ul style="list-style-type: none"> · 改變之理由：改變前之作業方式，為營業所先取得銀行承兌匯票，故選擇遠期票據，輸入匯票號碼 · 至信用狀指定付款日，憑承兌匯票押匯付款，而營業所之實際作業方式，為到期日直接押匯付款，因此修改作業程序，在付款方式選擇單筆信用狀，匯票逕入各營業處其他收入戶，不辦理沖銷應收票據之作業
97/4/28	<ol style="list-style-type: none"> 1. 華鑫將定存單 (VX3011467) 辦理質權設定予理誼有限公司 (下稱理誼) <ul style="list-style-type: none"> · 理誼董事長：洪○○，為華鑫職員 2. 華鑫將存單 VX3011468 之面額自 2 萬元變造為 3,000 萬元，以及偽造其質權人為「臺灣菸酒」 <ul style="list-style-type: none"> · 瞭解定存單設質之流程，知如何詐騙臺酒 · 下一次再採行此手法之時間：97/10/22
97/4/29	<p>華鑫李○持經變造之定存單 VX3011468 向台北營業處艋舺所申請延長付款(每月付款 2 次，結付時間：當月 11-25 日貨款，當月 30 日前付款，當月 26 日-次月 10 日貨款，次月 15 日前付款)，取得許可，金額 3,000 萬元</p> <ul style="list-style-type: none"> · 華鑫第一次申請 · 臺酒艋舺營業所業務員張○○或主任張○○本應親赴銀行，辦理定存單之質權設定，但為李○以渠為該行 VIP 客戶，手續已辦好為由所騙 · 李○二次(97/4/29、97/10/22)申請延長延期付款，均親自交付經變造之定存單、定期存款單質權設定覆函給張○○、張○○
97/6/5	<p>理誼向板橋營業處新店所申請設立客戶卡</p> <ul style="list-style-type: none"> · 華鑫係向同一營業處之板橋所申辦客戶卡(96/11/9) · 6/24 臺酒同意理誼得跨處設卡 · 6/25 板橋營業處核准理誼於新店所設卡
97/6/21	<p>理誼向新店所申請以業務往來公司擔保其賒購</p> <ul style="list-style-type: none"> · 賒購額度 = 473 萬元 · 參見 97/4/28 · 6/27 板橋營業處同意
97/7/11	<p>華鑫向臺酒申請延長延期付款之期限為 45 天，願支付利息</p> <ul style="list-style-type: none"> · 得延期之額度：定存單之金額*95% · 利率 = 郵匯局一年期定存利率+0.75% · 華鑫第一次申請延長延期付款之期限 · 8/27 臺酒原則同意 <p>華鑫將定存單 (VX3011467) 設質予理誼</p> <p>97/4/23 李○先指示洪○○申辦定存單，97/7/11 指示楊○○出面向臺酒申請延期給付</p> <ul style="list-style-type: none"> · 李○另詐騙卡樂米創意公司 8,000 萬元，犯罪手法相同
97/8/1	<p>臺酒台北處艋舺所主任張○○屆齡退休</p>

日期	事件
97/8/27	<p>臺酒部分同意華鑫延期付款之要求</p> <ul style="list-style-type: none"> 同意之部分： <ol style="list-style-type: none"> 1.延期付款之期限延長為 45 天， 2.以「定存單」(設定質權者)為擔保品 尚未同意之部分：補償利息之利率，俟該公司研議完妥再通知；至於一體適用於其他公司之延期天數，亦俟該公司研議完妥再通知
97/10/22	<p>華鑫李○以現金 1 萬元申辦定存單(1 張 VX3012248)，再變造其面額為 3,000 萬元</p> <ul style="list-style-type: none"> 質權人：「臺灣菸酒」 存單開立銀行：國泰世華中山，定存單期間：97/10/28-98/10/28 上一次採取此手法之時間：97/4/28
97/10/30	<p>華鑫李○持經變造之定存單 (VX3012248) 及 1 張「定期存款單質權設定覆函」(蓋有偽造國泰世華中山分行印鑑)，作為擔保，向艋舺所申請購貨延期付款</p> <ul style="list-style-type: none"> 華鑫第二次申請購貨延期付款 華鑫利用前揭 2 張偽造定存單暨文件，詐騙臺酒之商品，華鑫再以低於市場價格之價格，售予菸酒大盤商李義雄等人，貨款 5,654.93 萬元匯入華鑫帳戶
97/11/3	<p>臺酒實施「菸品總量管制暫行措施」，限制每個營業所得出貨之數量</p> <ul style="list-style-type: none"> 理由：政府課徵菸品附加捐，每包 10 元，客戶預期香菸漲價而增購
97/11/10	<p>華鑫首次向臺酒流通事業部申請：將其額度(以其「6,000 萬元」定存單)分配至流通事業部所轄之所有營業所，俾使其購貨</p> <ul style="list-style-type: none"> 理由：因政府加徵菸品捐在即，臺酒管制各營業所菸品之出貨數量，致華鑫無法單從台北處艋舺所購足其所需數量 第一次申請購貨額度 進貨數量 vs. 付款期限，11/10 與數量有關，12/4 與期限有關；二者均使債權金額增加，共用同一個擔保品(定存單)
	<p>11/12 臺酒同意華鑫之要求，其賒購額度得分配至台北、板橋等處所屬營業所；期間：當日起-97/11/30</p>
	<p>11/14 板橋營業處函知板橋所、新莊所、三重所、中和所、中正所、新店所、安樂所及蘆洲所，華鑫得賒購，惟亦請各營業所確實控管其額度，如超過，即通知華鑫改辦現購；其付款方式為逐筆付款，於每筆購貨 15 日內付款</p>
97/11/28	<p>華鑫向臺酒流通事業部申請：續以相同定存單為保得於 12 月份向所有營業所購貨；至各營業所之額度則比照 11 月份之數</p> <ul style="list-style-type: none"> 第二次申請購貨額度
	<p>同日，臺酒流通事業部同意延長至 97/12/31，通知台北及板橋 2 營業處配合辦理，並副知華鑫</p> <ul style="list-style-type: none"> 通知之方式：傳真，臺酒表示，採用傳真，係考量時間緊迫，不影響客戶權益之故

日期	事件
97/12/3	<p>臺酒第 9 次修訂接受票據注意事項，放寬特定賒購客戶之付款期限，得於原訂到期日後再度展延，惟要求其支付「手續費」。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 手續費之性質：屬利息，但臺酒之會計處理方式未揭露此一財務操作行為
97/12/4	<p>華鑫向板橋營業處申請再展延 30 日付款</p> <ul style="list-style-type: none"> · 擔保品：其「定存單」(於艋舺所設質者) · 華鑫第二次申請延期付款 · 12/8 臺酒有條件同意
97/12/5	<p>理誼向板橋營業處申請展延 30 日付款</p> <ul style="list-style-type: none"> · 擔保品：他公司(華鑫)出具之付款履約連帶保證書 · 理誼第一次申請延期付款 · 理誼於 97/6/5 申請設卡，到 97/12/5 恰滿半年，但自核准日(6/25)起算尚未符已滿 6 個月之條件(須從核准日起計) · 理誼未於 97/12/4 與華鑫一併申請 <p>板橋營業處函請臺酒准予同意華鑫(新店所客戶)之申請。該函提供華鑫相關資訊：於 95/5/11 於新店所設卡、最近半年(97/6-11 月止)購貨金額為 2,426,286 元，以及無逾期扣款記錄。</p> <ul style="list-style-type: none"> · 公文字號：臺酒公司板橋營業處 97 年 12 月 5 日臺菸酒板營銷字第 0970004638 號函。 <p>板橋營業處函請臺酒准予同意該處理誼(新店所客戶)以華鑫出具付款履約連帶保證書為擔保，購貨延期付款(498 萬元)展延 30 日付款，但該函之內容未提供理誼設卡購貨之期間、最近半年購貨金額等資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> · 處理方式與華鑫不同，逕稱理誼「合乎條件！」 · 公文字號：臺酒公司板橋營業處 97 年 12 月 5 日臺菸酒板營銷字第 0970004640 號函
97/12/8	<p>臺酒函板橋營業處：新店所客戶華鑫及理誼之延期付款申請，如符下列條件，則同意依公司「接受票據注意事項」之規定辦理，並副知台北營業處</p> <ul style="list-style-type: none"> · 條件： <ol style="list-style-type: none"> 1. 設卡購貨 6 個月以上 2. 近半年購貨金額達 500 萬元 3. 無逾期扣款紀錄 <p>12/9 板橋營業處將公司 12/8 函轉新店所</p> <p>12/10 台北營業處同意理誼於艋舺所設卡。</p>
98/1/6	<p>臺酒第 10 次修訂接受票據注意事項，菸品部分，展延付款期限加收之利息由 0.58%(月息)改為 0.77%(月息)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 理由：健康捐非銷貨收入，將健康捐部分之利息，轉由批發價(不含健康捐)吸收，故提高利率
98/1/10	<p>華鑫向臺酒流通事業部申請：98 年 1 月份續以「定存單」(設質於艋舺所者)為保，向該事業部所轄之其他營業所賒購，延期付款，至於該等營業所，則未含安樂所及蘆洲所。在 97/11 及 97/12，尚有安</p>

日期	事件
	<p>樂及蘆洲二所</p> <ul style="list-style-type: none"> · 申請方式：傳真 · 與數量有關 <p>1/12 臺酒函華鑫並副知臺北及板橋營業處：同意期間延長至 98/1/31 止，至額度分配之營業所及額度則均有調整，安樂所及蘆洲所即未獲配額度</p> <p>1/14 板橋營業處函板橋所、新莊所、三重所、中和所、中正所、新店所、七堵所：總公司同意華鑫額度分配至台北、板橋等處所屬營業所，期間至 98/1/31 止，請各營業所於分配可使用額度內自行管控，但板橋營業處未函安樂及蘆洲二所，告訴其不再分配有額度，惟當初分配額度時，有告知額度之期限，故該二所同意繼續賒購仍有疏失</p>
98/1/22	<p>華鑫向臺酒申請展延其付款到期日，展延期限由 30 日延長為 75 日，並願支付 2.5 倍之「手續費」</p> <ul style="list-style-type: none"> · 華鑫的第三次申請 · 與期限有關
98/2/2	<p>華鑫向臺酒流通事業部申請：於 98 年 2 月份繼續以定存單為保向該事業部所轄之其他營業所購貨（未有安樂所及蘆洲所之額度）</p> <ul style="list-style-type: none"> · 與數量有關 <p>同日，臺酒函華鑫並副知臺北及板橋營業處：同意華鑫之請求，賒購額度分配予台北、板橋等營業處所屬營業所，期間至 99/2/28 止，並請各該營業處轉知所屬營業所於額度內嚴格控管（安樂所及蘆洲所並未獲配額度）</p> <p>2/6 板橋營業處將公司 2/2 函轉板橋所、新莊所、三重所、中和所、中正所、新店所，並表示：該次中和所、中正所分配之額度，與 98 年 1 月份有差異，且七堵所未分配到額度，請各所注意，並自行控管</p> <p>板橋營業處未將公司 2/2 函轉未分配到額度之安樂、蘆洲、七堵所，安樂、蘆洲繼續錯誤賒銷給華鑫；七堵所處理正確未犯錯，但其額度只出現一個月，馬上被取消</p>
98/2/10-13	<p>臺酒稽核處稽核郭明月赴板橋營業處中和所稽核賒購延期付款客戶業務。稽核報告質疑以設質之定存單充任擔保品，其擔保力是否可及於其他營業處</p> <p>臺酒流通事業部人員向台北營業處調閱 2 筆華鑫定存單之影本，發現其質權設定權利人為「台灣菸酒」，效力更無法確定</p> <ul style="list-style-type: none"> · 設質於台北營業處
98/2/13	<p>臺酒同意華鑫第三次延期之申請(98/1/22):再展延之期限由 30 日(即延付 45 日)延為 75 日(即延付 90 日),手續費增為原 2.5 倍,即:在「菸品」,一律加收 1.93% (0.77%*2.5 倍);在「其他產品」,則加收 1.45% (0.58%*2.5 倍)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 作業方式：利用電腦系統內之「購貨折扣」。在正常情況下,「購貨折扣」為一個小於 100%之數據,但現則大於 100%,

日期	事件
	<p>在「菸品」為 101.93%，在其他產品，則為 101.45%</p> <p>· 押品：「6,000 萬元定存單」(設質於艋舺所者)</p> <p>2/17 板橋營業處將總公司 2/13 函轉板橋所、新莊所、三重所、中和所、中正所及新店所</p>
98/2/25	<p>1. 臺酒政風處將華鑫案以電話通報財政部政風處；</p> <p>2. 臺酒函國泰世華銀行中山分行，請該行確認 2 張定期存單 (VX3011468、VX3012248) 質權設定之真實性與有效性，並出具書面證明</p> <p>3. 晚上 9 時許，政風處偕台北營業處經理張○○至調查局台北市調查處中正站報案</p>
98/2/26	<p>臺酒與華鑫董事長廖○○聯繫，希其於次日(27日)上午到公司洽談償債計畫，廖表示，刻正與某人士洽談投資華鑫，以取得資金，並承諾將儘速提出清償計畫</p> <p>國泰世華銀行中山函復臺酒：經比對臺酒所提供之存單與該行留存之資料，二者不符。該存單疑經變造，且該行迄今未收到該存單設質予臺酒之通知</p> <p>臺酒政風處向財政部政風處通報發生重大違失，及查調華鑫負責人之財產資料</p> <p>· 「重大違失政風狀況反映表」</p> <p>· 依據：奉示及依政風單位作業規定</p>
98/2/28	<p>台北營業處將其華鑫之應收帳款金額 46.50 百萬轉入催收款</p> <p>· 台北營業處在政風處查清楚前就轉催收款</p> <p>· 板橋營業處及新店營業處係待三月中旬才轉入催收款，金額約 15 百萬，請詳表 1</p>
98/3/2	<p>10:30Am 臺酒政風處訪談張○○(台北營業處艋舺營業所前代理主任)；1:30Pm 訪談王○○(台北營業處行銷課課員)</p>
98/3/3	<p>2:30Pm 臺酒政風處訪談張○○(台北營業處艋舺所前主任)</p>
98/3/3	<p>華鑫表示：無法提出償債計畫，因公司資產已被李○掏空，銀行也通知抽銀根。</p> <p>臺酒先撤銷展延付款之核准，並通知相關營業處發出催繳通知書</p> <p>· 臺酒表示，其目標為確保債權及符合法律程序；未追貨，係因該延期付款尚未到期，且另有權利義務關係存在(指貨主與華鑫之關係)</p>
98/3/11	<p>臺酒正式委任理律法律事務所執行保全、民事訴訟事宜</p> <p>· 文件：「民事委任書」、「民事假扣押聲請狀」、「民事本票准許強制執行聲請狀」</p>
98/3/12	<p>1. 市調處約談張○○(台北營業處艋舺營業所前主任)及張○○(當時代理主任)</p> <p>2. 臺酒公司函板橋營業所：華鑫已開立購貨單，但臺酒尚未出貨(亦尚未收款)之貨品，計 121,399 元，不再出貨</p>
98/4/10	<p>市調處約談台北營業處前副理陳○○及行銷課承辦人王○○</p>
98/4/20	<p>臺酒第 11 次修訂接受票據注意事項</p>

日期	事件
98/4/29	臺酒召開 98 年第 3 次職員考核委員會，請流通事業部釐清相關事項，提下次會議
98/5/13	市調處約談張○○及張○○，同時亦約談理誼董事長洪○○ · 張○○及張○○之身分：犯罪嫌疑人
98/5/21	臺酒就該行定存單質權設定的問題，函請國泰世華銀行查告惠復：「定期存款單」所載質權設定權利人與申請書不同(「定期存款單」為「台灣菸酒」；「定期存款單質權設定申請書」為「臺灣菸酒股份有限公司台北營業處」並蓋有圖記) · 98/6/18 國泰世華銀行回復：該行實行質權之依據，為質權設定時所約定之質權設定權利人依其原留印鑑而決定
98/5/31	臺酒「菸酒總量管制暫行措施」截止
98/6	臺酒委請律師對李○○及廖○○提起民事訴訟，聲請財產假扣押 · 訴訟部分，台北地院正進行審判程序；聲請假扣押部分，獲准 · 李○○每月以薪資、董監酬勞名義向華鑫領取 16 萬元 · 李○○未曾在華鑫任職 · 原本薪資與李○○合計，後分開 · 李○○交代，不用做薪資印領清冊 · 傳票記載：在薪資與李○○合計時，為支付 JOYLEE，係其固定每月支取之生活費及掛名成志公司負責人之費用，待分開，則為「李太太薪資生活費(李太太 LIVING TXP)」) · 廖○○在華鑫除支領薪資外，又於華鑫向中華融資、第一租賃、華南銀行等貸款時以顧問費名義領取對保佣金 186 萬元
98/6/24	財政部將其調查臺酒遭華鑫詐騙 5,700 萬元貨品乙案之結果函復本院。
98/7/13	臺酒第 12 次修訂接受票據注意事項 · 臺酒還修正其他內部控制之措施
98/7/21	下午，臺酒職員考核委員會召開，審議結果如表 4 · 98 年第 4 次會議
99/3/23	臺酒具狀向台北地檢署提出告訴，控告：廖○○(華鑫名義負責人)、李○○(外稱李○○，華鑫實際負責人)，張○○(艋舺營業所前主任)及張○○(案發時代理主任)等 4 人負刑事責任(刑法§342I 背信罪)
99/5/9	臺酒對張○○及張○○二人之財產提出假扣押聲請 · 台北地院裁定：同意假扣押
99/5/13	臺北地院檢察官不起訴張○○及張○○，認其不須負刑法§342I 背信罪責，但有處理事務怠於注意，無法解除其民事上應負之責任
99/5/21	臺酒決定不針對臺北地院檢察官不起訴處分提起上訴，本案刑事部分確定

資料來源：各機關提供，本院彙整

表 E-1 臺酒之規章修訂：接受客戶票據注意事項

時間	次別	內容大要	規定		
95/12/15	第 5 次	放寬賒購客戶擔保人之範圍，由賒購客戶之母公司擴大為凡與賒購客戶有業務往來之公司（含未上市、上櫃公司，其母公司或子公司），惟須符合下列條件：			
		條件	1.符合公司法第 16 條 2.長期信用評等 BBB 以上(經國內外評等公司評鑑) 3.流動、速動比率：		
			上市櫃同業	擔保公司之條件	
			超過 3 家	高於淨值前 3 大公司的平均	
		低於 2 家	高於所有同業的平均		
		同業無上市櫃	個案認定 • 提供經會計師簽證之報表		
		保證額度	≤ 提供擔保公司淨值之 5%		
		其他程序	1.「付款履約連帶保證書」 • 格式：臺酒提供 2.被擔保公司開立本票，擔保公司背書，送指定購貨營業單位		
96/5/4	第 6 次	選擇以業務往來公司為擔保時，修訂其需符合之要件及擔保額度(修訂後第 5 條第 1 項第 3 款第 10 目)	應主動提供最新一期經會計師簽證或查核之財務資料（含季報）；依該公司之信用分數，決定擔保額度：		
			信用分數	擔保額度上限	
			100 分	其淨值的 5%	
			75 分	淨值的 5%再打 75 折	
		• 依本公司提供之信用分數計算表			
96/10/31	第 7 次	容許客戶以國內短期不可撤銷信用狀作為延期付款購貨，增訂其作業程序及注意事項	每次開	決行人	備註
			狀金額	士	
			\$ 100 萬	營業所	免報營業處核備
		以內	主任	(含 \$ 100 萬)	
超過 \$	營業處	1.保證憑證影本報營業處			
100 萬		• 延期付款申請書、國內			
		不可撤銷信用狀、匯票			
		付款申請書及匯票等			
		• 方式：傳真			
		2.申請書經核准後生效			
		3.營業處回傳營業所，通知			
		客戶據以辦理			
		營業所之作業程	營業所開購貨「試單」→		
		序如右	客戶申請開發國內不可撤銷信用狀→		

時間	次別	內容大要	規定	
			<ul style="list-style-type: none"> • 向開狀銀行 客戶持文件送營業所→ • 「試單」、「國內不可撤銷信用狀申請書」、信用狀(銀行開立用印)、匯票付款申請書、匯票及延期付款申請書 營業所向開狀銀行確認信用狀→ • 以電話 營業處所核准申請書→ • 依權責 營業所開單→ • 付款方式選擇遠期票據，並輸入匯票號碼 營業所開立正式交易憑證→ • 統一發票 營業所辦理押匯手續→ • 至遲第 15 天 • 憑國內信用狀、匯票付款申請書、匯票、相關交易憑證(統一發票) 匯票款逕入各營業處「其他收入」戶→ 各營業處辦理沖銷應收票據作業 	
		信用狀應注意事項如右	<p>.....</p> <p>8、在 S90 銷售系統鍵入客戶延期付款之擔保額度，每次交易後，延期付款餘額應改為 0。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 擔保額度=客戶每次交易開狀金額 	
97/4/24	第 8 次	在第 7 次修訂後，放寬控制，增訂「客戶依第 9 條使用國內單筆短期不可撤銷信用狀作為延期付款購貨者，不適用本條規定。」(修訂後第 9 條第 2 款)營業所接受信用狀購貨之作業程序，在修訂前後之比較，如右	原規定(修正前)	新規定(修正後)
			<ul style="list-style-type: none"> →營業所執行開單(付款方式選擇遠期票據，並輸入匯票號碼)→→ 匯票款逕入各營業處「其他收入」戶→ 各營業處辦理沖銷應收票據作業 	<ul style="list-style-type: none"> →營業所執行開單(付款方式選擇單筆信用狀)→→ 匯票款逕入各營業處「其他收入」戶。 有些銀行以支票付款，支票透過巡收託收票據入帳後，再進行帳戶調節
97/12/3	第 9 次	針對符合特定條件之客戶，放寬其授信期間之規定，但須加計利息，增訂右列規定(修訂後第 7 條	<p>「單一客戶卡購貨 6 個月以上且最近半年購貨額達 500 萬元，並無逾期扣款紀錄情事者，得延長付款天數，由第 1 項各款之應付貨款日延長 30 日付款，但應加收月息 0.58%手續費，並自本公司核准後辦理。」及</p> <p>「為避免客戶浮濫擴張信用套利，本公司得視政</p>	

時間	次別	內容大要	規定
		第 3 項、第 4 項)	策及資金狀況，保留中止展延日數之權利，並於通知日起第 7 個工作日中止。」
98/1/6	第 10 次	修改利率(修訂後第 7 條第 3 項)	菸品部分，由加收月息 0.58% 改為 0.77% · 原規定：展延付款期限加收月息 0.58%
98/4/20	第 11 次	1、縮小得以業務往來公司為擔保之範圍(修訂後第 5 條第 1 項第 3 款第 10 目)	原為業務往來公司(含未上市、上櫃母公司或子公司)，修訂為「須以上市、上櫃公司且資本額在 5 億元以上為限)」
		2、修訂擔保品確認作業(修訂後第 5 條第 2 項)	應依該公司接受客戶使用遠期票據或延期付款方式購貨作業程序第 2 條辦理，落實執行條文規定，擔保品或保證相關憑證應註記有效期間，明確區分營業單位與管理單位
		3、增訂控制作業(修訂後第 5 條第 3 項)。	該公司及所屬機構會計部門分別就各自經營有債權、債務關係之有價證券、債權憑證、擔保品等，會同出納部門每半年應至少抽查一次，每年並應全面清查一次，清查方式包含函證及實地盤點
98/7/13	第 12 次	增訂「本注意事項陳奉總經理核定後發布實施，修訂時亦同」(修訂後第 18 條)	

註：98/2 華鑫案爆發，其後辦法修改之方向即改變，自 95/12 起之放寬改為趨嚴

表 E-2 臺酒銷售產品之控管措施：量販通路

年份	產品	量販通路供貨量	
		一般	○○公司
95	菸	5月起，上年同期實購額*100% ^a	5月起，上年度同期實購額*65%
	啤酒	5月起，上年同期實購額*110% ^a	5月起，上年度同期實購額*65%*110%
96	菸	同95年	同左 ^b
	啤酒	同95年	同左 ^b
97	菸	上年同期實購額*100% ^a	同左
	啤酒	同上	同左
98	菸	上年同期實購額*100% ^a	98Q1=月平均實購額/店 *98Q1 實際店數 ·48 家店 96 年實購額之平均 98Q2= $\sum_{i=1}^{48} 96 \text{ 年月平均實購額}$ ·方式較嚴格 ^c
	啤酒	同上	同上

註：本表所稱臺酒銷售之產品，包含菸類(全品項)及啤酒類(三項)產品

a：另依店數成長增量

b：96/7 起，○○公司併購特易購 6 分店

c：98Q100 公司放盤仍嚴重，但允諾遵循臺酒與其他連鎖量販間之經營方式，針對該公司暢銷產品（如罐啤、香菸）僅現場販售，不再大量刷卡外流、削價轉賣盤商，98Q200 公司未能履行 98Q1 允諾

表 1 臺酒應收未收之貨款-華鑫及理誼

地區	應收未收款			後續處理
	公司	筆數	金額	
臺北營業處	華鑫	25	\$46,497,850	98/2/28 全數轉列催收款
板橋營業處	華鑫	21	10,051,458	98/3/18-20\$9,930,059 轉列催收款， \$121,399 轉列銷貨退回，相對應之 存貨(銷貨成本)轉正調增(減) ^b
新店營業所	理誼 ^a	5	4,725,283	最後到期日為 98/3/25，惟於 98/3/20 全數轉列催收款
合計			\$61,274,591	

a：理誼選擇華鑫(其業務往來公司)為其購貨延期付款之擔保

b：華鑫於板橋營業處各營業所積欠之金額，於 98/2/25，計\$10,051,458，其中包含雖已認列銷貨收入，但尚未出貨之購貨單\$121,399。98/3/12 總公司函示不再出貨，並辦理銷貨退回。98/3/19，辦理沖抵貨款之手續。

表 2 華鑫購貨額度之分配及購貨金額

處別	所別	第 1 次分配(97/11/12) ^f			第 2 次分配(97/11/28) ^g			第 3 次分配(98/1/2) ^h			第 4 次分配(98/2/2) ⁱ		
		有效期間	97.11.12~97.11.30		有效期間	97.12.01~97.12.31		有效期間	98.01.12~98.01.31		有效期間	98.02.02~98.02.28	
		分配 額度 (萬元)	日期 ^a	購貨金額 (元) ^a	分配 額度 (萬元)	日期 ^a	購貨金額 (元) ^a	分配 額度 (萬元)	日期 ^a	購貨金額(元)	分配 額度 (萬元)	日期 ^a	購貨金額(元)
台北	艋舺	4,690	97.11.17 ^d	25,239,973	4,690	97.11.28 ^d	44,659,739	4,650	98.01.14 ^d	25,652,867 ^b	4,650	98.02.02 ^d	36,628,033
板橋	板橋	80	97.11.12 ^c	1,278,010 ¹	80	97.11.28 ^c	790,272	120	98.01.12	0	120	98.02.02	1,185,600
	新莊	110	97.11.12 ^c	1,099,715	110	97.11.28 ^c	1,083,940	150	98.01.12	325,569	150	98.02.02	1,499,890
	三重	200	97.11.12 ^c	1,107,250	200	97.11.28 ^c	1,993,798	250	98.01.12	1,063,991	250	98.02.02	2,034,717
	中和	330	97.11.12 ^c	3,297,250	330	97.11.28 ^c	3,548,770 ²	200	98.01.12	167,118	250	98.02.02	2,493,911
	中正	160	97.11.12 ^c	1,597,250	160	97.11.28 ^c	1,493,608	100	98.01.12	381,768	130	98.02.02	1,199,090
	新店	110	97.11.12 ^c	691,200	110	97.11.28 ^c	1,099,823	150	98.01.12	334,871	150	98.02.02	1,490,777
	安樂	10	97.11.12 ^c	0	10	97.11.28 ^c	0	0	-- ^e	99,900 ⁴	0	-- ^e	98,413 ⁴
	蘆洲	10	97.11.12 ^c	99,760	10	97.11.28 ^c	198,544 ³	0	-- ^e	99,900 ⁴	0	-- ^e	147,364 ^{4,5}
	七堵	0		0	0		0	80	98.01.12	0	0	98.02.02	0
	小計	1,010	NA	9,170,435	1,010	NA	10,208,755	1,050	NA	2,473,117	1,050		10,149,762
合計		5,700		34,410,408	5,700		54,868,494	5,700		37,029,984 ^b	5,700		46,777,795

紅字粗黑部分，為超出額度，其說明如註 1 至註 5

綠色部分：接近額度

a：日期係營業所收到通知之日期；購貨金額係自營業所收到通知之日期至月底之購貨金額

b：台北處艋舺所於 98.1.14 收到通知前，已售出商品\$8,904,000

c：板橋營業處為爭取時效，於收到總公司電子公文後，立即先傳真通知營業所知照，然後再正式行文，致營業所收到分配通知之日期與總公司發文日期相同。

d：台北營業處第二次與第四次總公司來文分配額度時，以傳真方式先行通知營業所再補文，致營業處收到分配通知日期與公司發文日期相同，另第一次與第三次總公司來文分配額度時，因該處發文後，由營業所同仁至營業處親自收取公文，公文簽收單已銷毀，故假設營業所收到分配通知日期與該處發文日期相同。

e：營業處未通知營業所

f：97/11/10，華鑫首次申請將其額度分配其他處所屬營業所。華鑫所持之理由，為臺酒因菸品捐之課徵，而管制營業所之出貨數量，致台北處艋舺所無法滿足其所需，故須跨處購貨；分配至臺北、板橋等營業所，期間至 11/30 止。97/11/12 臺酒同意前揭額度，扣除至 11/11 日止華鑫因賒購而已使用者 44,632,810 元後，餘

12,367,190 元。

g：97/11/28，華鑫申請將其額度分配至上表諸營業所之期間，延長至 97/12/31，同日，臺酒同意。

h：98/1/10，華鑫申請將其額度分配至上表諸營業所之期間，延長至 98/1/31，98/1/12 臺酒同意。98/1/1-1/11，華鑫除於艋舺所購貨外(98/1/5\$1,704,587、1/10\$1,875,144)，未在其他營業所購貨。

i：98/2/2，華鑫申請將其額度分配至上表諸營業所之期間，延長至 98/2/28，同日，臺酒同意。

1：板橋所 11 月購貨金額超出額度：11/17 購貨 555,090 元並於 11/21 付款，同日(11/21)再購貨 722,920 元。

2：中和所 12 月購貨金額超出額度：12/1 購貨 422,500 元並於 12/15 付款，次日(12/16)購貨 1,136,554 元、12/18 購貨 343,229 元、12/26 購貨 1,646,487 元，三筆購貨合計 3,126,270 元。

3：蘆洲所 12 月購貨金額超出額度：12/1 購貨 99,760 元並於 12/15 付款，再於 12/26 購貨 98,784 元。

4：安樂所、蘆洲所 98/1、2 月份購貨金額超出額度：該所誤以為當月份仍有分配額度 10 萬元。(全員行銷與菸品總量管制，業務繁忙)

5：蘆洲所 2/2 購貨 98,304 元並於 2/16 付款後，再於 2/16 購貨 49,060 元。

表 3 板橋營業處下轄營業所之資訊處理：華鑫額度之分配：96/10/26-97/5/29

日期	華鑫之要求/行為	營業所		備註
		地區	處理方式	
96/10/26	賒購\$3,500,030 · 擔保品：單筆國內信用狀	安樂	<ul style="list-style-type: none"> · 收款型態：「延期付款」(Remit) · 資格：異動為有資格 · 額度：人工設定為\$500 萬 · 餘額：人工設定，由 0 異動為\$500 萬 	1. 欄位：設定為「延期付款」與蘆洲所所設定者(「遠期票據」) 不一致 2. 額度：賒購\$3,500,030，額度卻設定\$5,000,000，設定有誤
96/10/29	96/9/12-97/01/08 申准購貨額度\$142,500,000 ^a · 擔保品：單筆國內信用狀	中和	<ul style="list-style-type: none"> · 收款型態：「延期付款」 · 資格：異動為有資格 · 額度：人工設定為\$142,500,000^a · 餘額：人工計算為\$142,500,000 	一次鍵入多筆額度之累計，作業顯欠確實
97/3/31	賒購\$3,988,040 · 擔保品：單筆國內信用狀	蘆洲	<ul style="list-style-type: none"> · 收款型態：「應收票據」 · 資格：異動為有資格 · 額度：人工設定為\$3,988,040 · 餘額：系統計算為\$3,988,040 	1. 欄位：設定為「遠期票據」，與安樂所所設定者(「延期付款」)不一致
97/5/29	賒購\$1,999,872 · 擔保品：單筆國內信用狀		97/5/29 第 1 次處理 <ul style="list-style-type: none"> · 收款型態：「應收票據」 · 資格：取消資格 · 額度：未異動，仍為\$3,988,040 · 餘額：未異動，仍為\$3,988,040 97/5/29 第 2 次處理 <ul style="list-style-type: none"> · 收款型態：「應收票據」 · 資格：未異動，仍為無資格 · 額度：由\$3,988,040 異動為 0 · 餘額：未異動，仍為\$3,988,040 	餘額(未用額度)，應為 0 未歸 0，其原因係系統程式原設定以是否有應收票據資格來判是否新計算餘額，本次處理未異動應收票據資格，餘額不重新計算所致。 · 資訊系統已於 99/6/7 改善，凡有異動額度時，不論有無資格，一律重新計算餘額。 未能顯示正確數字

a：因 97/4/10 始予系統另設「單筆信用狀」額度設定欄位，中和所於 96/9-97/1 間接受華鑫使用單筆信用狀購貨時，將歷次各筆信用狀額度累計鍵入「延期付

款」之額度欄位內，造成餘額為 142,500,000 元（9/12 華鑫申請 3,000 萬元、10/23 華鑫申請 5 次，每次 3,000 萬元，但鍵入 4 次，即 12,000 萬元，合計 15,000 萬元，再乘上 95%，即為 14,250 萬元），惟並未使用。

表 3-1 板橋營業處下轄營業所之資訊處理：華鑫額度之分配：97/11-98/2

月份	行為	項目	營業所記錄				
			安樂	蘆洲	中正	中和	
97/11	10 日華鑫向臺酒申請，分配額度 12 日公司同意，期間至 11/30 止，通知營業處 14 日營業處函營業所：確實控管華鑫賒購之金額	日期 1	97/11/12	11/12	11/12	11/14	
		日期 2	97/11/14	11/17	11/17	11/17	
		收款型態	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	
		額 度	分配	\$10 萬	\$10 萬	\$160 萬	\$330 萬
		額 度	設定	未異動，仍為\$500 萬 ^a	\$10 萬	由\$300 萬異動為\$160 萬	由\$14,250 萬元異動為\$330 萬 ^b
		信用資格		誤取消華鑫信用資格	異動為有資格	異動為有資格	異動為有資格
	餘額		未異動，仍為\$500 萬	\$10 萬	\$160 萬	\$330 萬	
97/12	28 日華鑫向臺酒申請，分配額度 同日公司同意，期間至 12/31 止，傳真至營業處 同日營業處傳真營業所：分配額度內自行管控	日期	97/11/28	97/11/28	97/11/28	97/11/28	
		收款型態	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	
		額 度	分配	\$10 萬	\$10 萬	\$160 萬	\$330 萬
		額 度	設定	未異動，仍為\$500 萬 ^a	未異動	未異動	未異動
		信用資格		未異動	未異動	未異動	未異動
	餘額		未異動	未異動，尚餘\$240	未異動	未異動	
98/1	10 日華鑫向臺酒申請，分配額度 12 日公司同意，期間至 98/1/31 日止，函營業處 14 日營業處函中正及中和所，於分配可使用額度內自行辦理控管	日期 1	?	?	98/1/12	98/1/12	
		收款型態	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	
		額 度	分配	無	無	\$100 萬	\$200 萬
		額 度	設定	誤維持\$500 萬，應異動為 0	誤維持\$10 萬，應異動為 0	誤維持\$160 萬，應異動為\$100 萬	誤維持\$330 萬，應異動為\$200 萬
		信用資格		未異動，應異動為無資格	未異動，應異動為無資格	未異動	未異動
	餘額		未異動	未異動	未異動	未異動	

		到期日	異動為 99/12/31 ^c (無法確知異動時間)			
98/2	2 日華鑫向臺酒申請分配額度 同日公司同意，期間至 98/2/28 日止，函營業處 6 日營業處函中正及中和所：分配可使用額度與 98/1 有差異，請多加注意，並於分配可使用額度內自行辦理控管。	日期 1	?	?	98/2/2	98/2/2
		日期 2				
		日期 3			98/2/19	
		日期 4				98/2/11
		收款型態	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」	「延期付款」
		額 分配	無	無	\$130 萬	\$250 萬
		度 設定	誤維持\$500 萬，應異動為 0	誤維持\$10 萬，應異動為 0	由\$160 萬更正為\$130 萬	由\$330 萬更正為\$250 萬
		信用資格	應為無資格	應為無資格	未異動，仍為有資格	未異動
餘額	未異動	未異動	\$1,580,858(2/13)，超過其額度(\$130 萬)	由 1,647,898 異動為 \$847,898		

本表只有 97/11-98/2 四個月之額度分配，未包括同一期間之銷貨及收款交易

日期 1：營業所接獲營業處通知之日期，通知之方式=傳真

日期 2：營業所 key-in 資料之日期

日期 3：整理資料，發現延付金額超過分配額度

日期 4：臺酒稽核處稽核

a：設定之額度應異動，自\$500 萬異動為\$10 萬

b：\$14,250 萬為錯誤，累積數筆交易

表 4 臺酒之人員獎懲：華鑫案

單位	職稱	姓名	獎懲	理由	
臺北營業處	處(本身)	經理(前後任)	黃○○、張○○	書面警告	督導不周
		副理(前後任)	陳○○、陳○○	書面警告	督導不周
	行銷課	課長	黃○○	記過 1 次	未善盡審核責任及行政督辦不周
		課員	王○○	申誡 2 次	未善盡審核責任
	艋舺所	主任	張○○	記過 2 次	未確實陪同華鑫總裁李○至銀行臨櫃辦理質權設定手續，違反規定
		代理主任	張○○	記過 2 次	
板橋營業處	處(本身)	經理	?	給予華鑫超額購貨，係由於在 97/11/12 及 97/11/28 被分配額度後，不知第 2 次(98/1/12、98/2/2)未分配額度所致，屬疏忽而非故意	
	蘆洲所	主任	程○○		書面警告
	安樂所	主任	連○○		書面警告
總公司	稽核處	稽核	郭○○	記功 1 次	執行稽核業務工作認真，使本案得及早發現

資料來源：臺酒 98/8/13 書面資料

a：板橋營業處經理未處罰