

第壹章 前 言

高雄市公共汽車管理處（以下簡稱公車處）係為公營體制，內部組織僵化及受法規層層束縛，營運成本高於民間客運業者，同時亦負照顧弱勢族群等社會福利政策需要，營運服務性路線。自 100 年高雄縣市合併後，公車處配合執行「區區有公車」政策，路線服務範圍逐漸延長至大高雄 29 個行政區，亦造成營運成本增加，年虧損由 98 年、99 年每年虧損 10 億元，100 年增加至虧損 12 億元。

為降低營運虧損，公車處著重成本控制與服務績效提升，公車處用人成本自 93 年之 72% 降至 100 年 54.8%，另 100 年載客營收更較 99 年成長近 17%，努力有目共睹，惟公車處係公共運輸事業，具有「公共服務」之任務，此亦造成公車處每年虧損 10~12 億元，迄 100 年 12 月公車處累積虧損已達 216 億餘元，公車處 91 年至 100 年累積虧損情形如表 1-1 所示。

表1-1 公車處91年至100年累積虧損情形

年度	年虧損數	累積虧損
91	12 億 4,993 萬 9,252 元	118 億 2,211 萬 0,395 元
92	11 億 2,852 萬 2,036 元	129 億 4,612 萬 3,340 元
93	10 億 6,703 萬 7,311 元	140 億 1,316 萬 0,651 元
94	10 億 2,263 萬 6,467 元	150 億 3,579 萬 7,118 元
95	10 億 1,998 萬 7,214 元	160 億 5,578 萬 4,332 元
96	11 億 7,676 萬 8,235 元	172 億 3,255 萬 2,567 元
97	11 億 1,097 萬 5,226 元	183 億 4,352 萬 7,793 元
98	10 億 0,039 萬 4,517 元	193 億 3,144 萬 6,617 元
99	10 億 4,777 萬 7,208 元	203 億 7,922 萬 3,825 元
100	12 億 2,621 萬 9,983 元	216 億 0,544 萬 3,808 元

公車處由於財務年年虧損及累積虧損不斷上揚，各界及高雄市議會（以下簡稱市議會）要求公車處營運改革之呼聲不斷，市議會於 101 年第 1 屆第 3 次定期大會要求市府交通局於市議會第 1 屆第 4 次定期大會提出公車處營運改革專案報告。

基於兼顧「提供公共運輸服務」及「提昇經營效率」，希能加速推動公車處營運改革方案，並經由民營客運業者之參與，以提高公共運輸效率，降低高雄市政府（以下簡稱市府）財政負擔。

本報告將說明公車處營運現況，並就台灣汽車客運公司（以下簡稱台汽公司）與台北市公車處兩大公營客運機構分別於 90 年及 93 年轉型為國光汽車客運公司（以下簡稱國光客運）及大都會汽車客運公司（以下簡稱大都會客運）等營運改革成功經驗，提出對市府財政最有利、對營運衝擊最小，並符合法律面之營運改革方案。

第貳章 公車處現況

一、公車處沿革

高雄市公共運輸服務始於日治時期，民國 26 年日人伊木十郎獨資成立「共榮自動車株式會社」。31 年「高雄州市役所」成立「交通科」，並將「共榮自動車株式會社」收歸公營。34 年市府成立交通課，接收「高雄州市役所交通科」運輸業務，35 年市府撤銷交通課，於府內成立「高雄市政府公共車船管理處」，41 年擴大編制為獨立處，改名為「高雄市公共車船管理處」，迄 65 年公車處仍有 1 億 1,567 萬餘元盈餘。

66 年十大建設完成後，台灣經濟起飛，人民生活水準提高，機車持有率逐年上升及政府放寬私有汽車進口管制政策，搭乘大眾運具之旅次逐步轉移至可及性高之私人汽機車，公車處亦開始逐年虧損。

68 年高雄市升格改制為直轄市，「高雄市公共車船管理處」改隸市府建設局。92 年市府成立交通局，公車處改隸交通局。93 年為符航業法規定，推動車船分立政策。94「高雄市輪船股份有限公司」成立，「高雄市公共車船管理處」更名為「高雄市公共汽車管理處」，但輪船公司相關業務仍由公車處兼辦，迄 98 年「高雄市輪船股份有限公司組織自治條例」修正案經市議會審議通過，公車處人員不再兼辦輪船公司業務，車船正式分立。

97 年公車處配合高雄捷運通車期程，闢駛捷運紅線及捷運橘線等 6 條捷運接駁公車路線。配合 99 年底大高

雄縣市合併，公車處 100 年起新闢紅 3、紅 8、紅 9、紅 60、紅 70、紅 71、紅 72、橘 7、橘 8、橘 9、橘 10 等多條捷運接駁公車路線行駛林園、大寮、鳳山、鳥松、大樹、大社、仁武、橋頭、茄萣、湖內、路竹、阿蓮、永安、彌陀、梓官、田寮、燕巢、岡山等行政區，並將部分市區公車路線延駛原高雄縣境，公車處服務大高雄之公車路線已達 29 個行政區，服務面積占大高雄 38 個行政區 77%。

二、公車處營運現況

(一) 公車處之人員、車輛、營運路線及場站分述如下

1. 人員

(1) 101 年 8 月公車處員工總數共計 846 人，其中職員 81 人占機關總人數 9.5%、駕駛長 577 人占機關總人數 68%、保修技工 73 人占機關總人數 9% 及一般職工 115 人占機關總人數 13.5%。有關公車處用人比率如圖 2-1 所示。

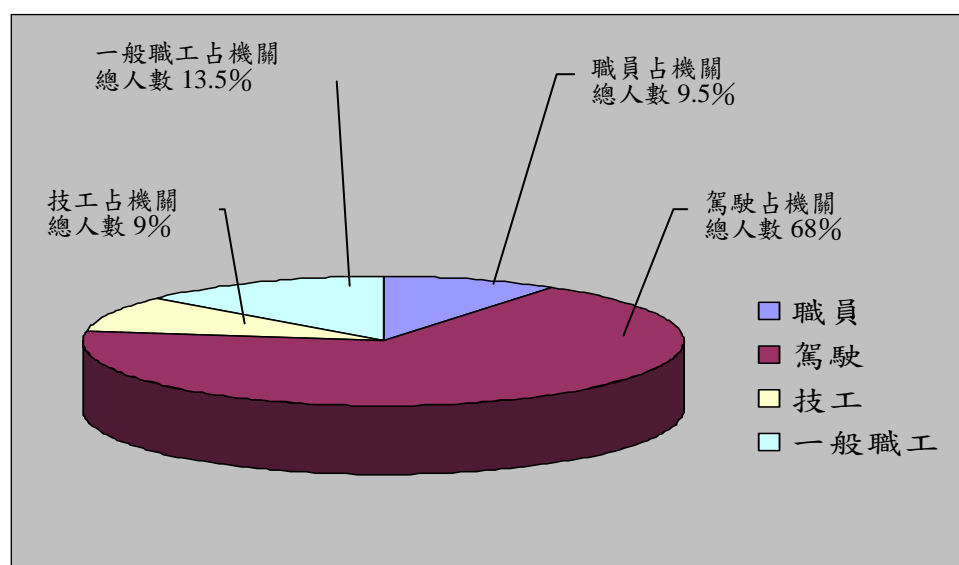


圖 2-1 公車處 101 年 8 月各級人員用人比率圖

(2) 101 年 10 月公車處職工移撥至市府其他機關共計 81 人 (含一般職工 62 人、保修技工 19 人)，另登記於 101 年底退休者計 16 人，公車處至 101 年底一般職工為 38 人，保修技工為 53 人。

2. 車輛

(1) 公車

至 101 年 8 月公車處計有普通大型公車 97 輛、中低底盤公車 220 輛、低地板公車 15 輛及中型公車 141 輛，合計營運中之營業客車 473 輛，平均車齡為 5.28 年。購置低地板公車 59 輛，將於 101 年底交車加入營運、採購中的車輛計有低地板公車 41 輛及普通大型公車 13 輛，將於 102 年底加入營運。有關公車處公車車型、數量及車齡如表 2-1 及表 2-2 所示。

表 2-1 公車處 101 年 8 月及採購中車型及數量

車型種類	101 年 8 月 車數(輛)	101 年底 加入營運	102 年底 加入營運
普通大型公車	97	—	13
中低底盤公車	220	—	—
低地板公車	15	59	41
中型公車	141	—	—
合計	473	59	54

表 2-2 公車處 101 年 8 月車輛車齡表

出廠	101	100	99	98	97	96	95	93	92	90	88	87
車齡	0	1	2	3	4	5	6	8	9	11	13	14
數量	5	10	5	220	100	15	10	18	2	24	39	25

(2) 水陸觀光車

公車處營運中水陸觀光車計 2 輛，採購中 2 輛。

(3) 復康巴士

公車處 101 年 8 月委託財團法人伊甸基金會經營之復康巴士計 92 輛(含公車處自有車輛 66 輛及伊甸基金會 26 輛)。

101 年民間企業及善心人士捐贈復康巴士 19 輛，內政部補助購置中之復康巴士 3 輛。

3. 營運路線

(1) 公車路線

公車處營運路線計有幹線公車 6 條、捷運接駁公車 15 條，一般路線公車 33 條、觀光文化公車 5 條及 3 條專車，共 62 條，如表 2-3 所示。

表 2-3 公車處 101 年及 100 年營運路線數

路線類別	101 年路線數	100 年路線數
幹線公車	6 168 東(西)、中華、建國、 五福、自由幹線	5
捷運接駁公車	15	15
一般公車	33	33
觀光文化公車	5 鳳山、舊城、哈瑪星、大樹、 紅毛港文化園區	3
專車路線	3 行政專車、仁大工業區專 車、痞子英雄專車	5 行政專車、職訓專車、 沿海工業區專車、 臨海工業區專車、 工業區專車
合計	62	61

(2) 水陸觀光車路(航)線

高雄市水陸觀光車營運路(航)線計有「愛河線」及「蓮潭線」。

4.場站

公車處自有場站為建軍、楠梓（加昌）、小港、前鎮、瑞豐、金獅湖、左營南、左營北等 8 處場站；另公車處以年租金新台幣 242 萬元向台灣鐵路管理局租用建國路火車站前空地設置「公車火車站」。有關公車處場站面積如表 2-4 所示。

表 2-4 公車處場站面積

公車處機關用地	單位	面積
建軍站	m ²	27,211
楠梓(加昌)站	m ²	13,983
小港站	m ²	8,534
前鎮站	m ²	2,522
瑞豐站	m ²	5,177
金獅湖站	m ²	13,890
左營南站	m ²	2,535
左營北站	m ²	2,260

(二) 100 年營運狀況

1. 全年行駛總里程為 1,851 萬 4,127 公里，平均每日行駛里程為 5 萬 724 公里。
2. 全年載客人數為 2,380 萬 306 人次，平均每日載客人數為 6 萬 5,207 人次。
3. 全年營業收入為 2 億 2,033 萬 8,943 元，平均每日營收為 62 萬 8,443.06 元。
4. 平均每公里營收為 12.39 元，各級路線平均每公里營收逾 12 元者，計有五福幹線(50)、建國幹線(88)、紅 5、100、60、52、77、56、70、26、哈瑪星文化公車及舊城文化公車等 12 條路線，如表 2-5 所示。

表 2-5 公車處 100 年每公里營收逾 12 元之路線

路線級別	路 線	平均每公里營收
幹線公車	五福幹線(50)	13.84
	建國幹線(88)	12.28
接駁公車	紅 5	13.79
一般公車	100	26.00
	60	16.34
	52	14.65
	77	14.45
	56	14.10
	70	13.26
	26	12.40
觀光文化公車	哈瑪星文化專車	18.71
	舊城文化專車	15.03

5.100年公車處人事費總支出8億4,420萬1,017元，其中員工薪資津貼支出3億6,852萬638元，佔總人事經費42.52%；員工加班誤餐費支出7,842萬3,884元，佔總人事經費9.29%；退休及恤償金給與1億5,726萬5,443元，佔總人事經費18.63%。有關公車處100年各項用人費用佔總人事經費百分比如圖2-2所示。

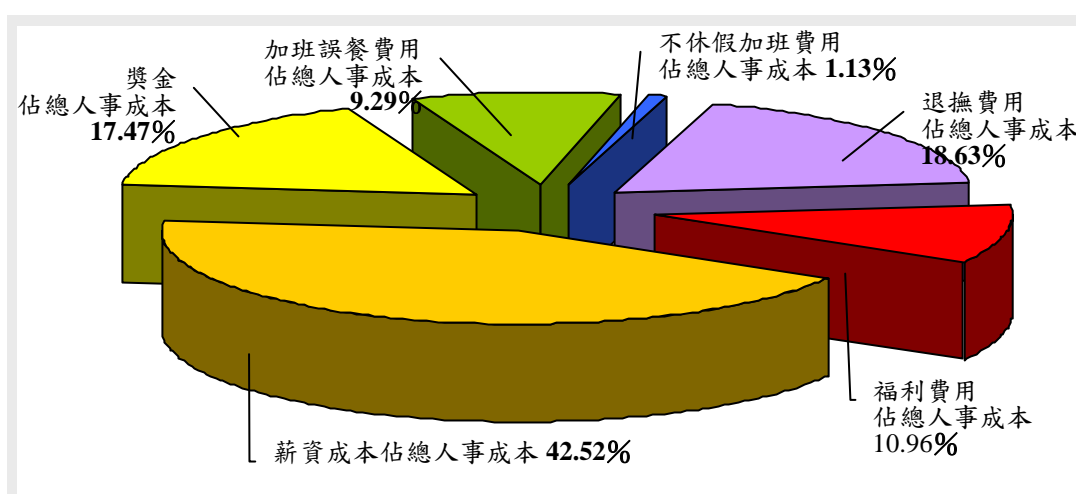


圖 2-2 公車處 100 年各項用人費用百分比

6.100年公車處服務人力884人，營業車輛數528輛，人車比為1.67。93年底公車處服務人力為1,070人，營業車輛數為448輛，人車比為2.39。按汽車客運業合理人車比為1.7，公車處歷經多年精減人力，已有顯著成效。公車處93年及100年人車比如表2-6所示。

表2-6 公車處93年及100年人車比情形

年度	公車處用人			車輛數	人車比	
	職員	職工	合計		公車處	大都會客運
93	94 人	976 人	1070 人	448	2.39	1.83
100	82 人	802 人	884 人	528	1.67	1.67

7.公車處100年度燃料費支出1億8,080萬7,100元計，燃料費用佔總支出11.74%。

8.公車處99年及100年決算各項收入、支出情形如表2-7及表2-8所示。

表 2-7 公車處99年收支決算表

項 目		99 年決算金額	比例	
收 入	營業收入	1 億 8,882 萬 2,662 元	66.34%	
	交通局及交通部補助	8,880 萬 9,957 元	31.20%	
	營業外收入	698 萬 1,055 元	2.46%	
總 收 入		2 億 8,461 萬 3,674 元	100.00%	
支 出	用 人 費 用	薪資津貼	3 億 5,791 萬 1,429 元	57.98%
		獎 金	1 億 4,282 萬 2,391 元	
		績效獎金	4,518 萬 2,326 元	
		考核(績)獎金	5,208 萬 0,693 元	
		年終獎金	4,388 萬 2,072 元	
		其他獎金	167 萬 7,300 元	
		加班誤餐費	8,034 萬 7,769 元	
		不休假加班費	871 萬 6,456 元	
		退撫、福利	1 億 8,274 萬 1,200 元	
	小 計	7 億 7,253 萬 9,245 元		
	材料費用	565 萬 3,080 元	0.42%	
	燃 料 費	燃料費用小計	1 億 6,333 萬 6,024 元	12.26%
		柴油	1 億 6,106 萬 8,492 元	
		油脂	199 萬 0,140 元	
		其他	27 萬 7,392 元	
	折舊費用	1 億 6,611 萬 0,163 元	12.47%	
	維修費用	3,559 萬 2,896 元	2.67%	
	保險費用	986 萬 1,960 元	0.74%	
	利息支出	1 億 0,389 萬 8,214 元	7.80%	
其 它	7,539 萬 9,300 元	5.66%		
總 成 本		13 億 3,239 萬 0,882 元	100.00%	
本期損益		-10 億 4,777 萬 7,208 元		
累積虧損		-203 億 7,922 萬 3,825 元		

表 2-8 公車處100年收支決算表

項 目		100 年決算金額	比例	
收 入	營業收入	2 億 2,033 萬 8,943 元	70.10%	
	交通局及交通部補助	8,192 萬 9,423 元	26.06%	
	營業外收入	1,207 萬 6,362 元	3.84%	
總 收 入		3 億 1,434 萬 4,728 元	100.00%	
支 出	用 人 費 用	薪資津貼	3 億 6,852 萬 0,638 元	54.80%
		獎 金	1 億 4,750 萬 9,916 元	
		績效獎金	4,695 萬 6,599 元	
		考核(績)獎金	5,453 萬 2,705 元	
		年終獎金	4,458 萬 9,612 元	
		其他獎金	143 萬 1,000 元	
		加班誤餐費	7,842 萬 3,884 元	
		不休假加班費	954 萬 8,609 元	
		退撫、福利	2 億 4,019 萬 7,970 元	
	小 計	8 億 4,420 萬 1,017 元		
	材料費用	1,314 萬 1,838 元	0.85%	
	燃 料 費	燃料費用小計	1 億 8,080 萬 7,100 元	11.74%
		柴油	1 億 7,832 萬 3,103 元	
		油脂	215 萬 5,944 元	
		其他	32 萬 8,053 元	
	折舊費用	2 億 0,946 萬 0,398 元	13.60%	
	維修費用	3,900 萬 7,646 元	2.53%	
	保險費用	945 萬 5,115 元	0.61%	
	利息支出	1 億 5,553 萬 4,848 元	10.10%	
	其 它	8,895 萬 6,749 元	5.77%	
總 成 本		15 億 4,056 萬 4,711 元	100.00%	
本期損益		-12 億 2,621 萬 9,983 元		
累積虧損		-216 億 0,544 萬 3,808 元		

三、公車處資產狀況

公車處的資產為土地財產（場站機關用地及神農路、復興路、林德官住商用地）、交通及運輸設備、房舍財產、機械及設備、雜項設備、無形資產及其他資產等七項。

依公車處 102 年度預算書，土地財產為 33 億 9,843 萬 4,000 元、交通及運輸設備 12 億 6,389 萬 6,000 元、房舍財產 6,996 萬 1,000 元、機械及設備 1,062 萬元、雜項設備 271 萬 3,000 元、無形資產 202 萬 7,000 元及其他資產 569 萬 5,000 元，共計 47 億 5,334 萬 6,000 元，公車處 102 年資產總價值彙整如表 2-9 所示。

表 2-9 公車處 102 年資產總價值彙整表

項次	財產類別	金額
1	土地財產	33 億 9,843 萬 4,000 元
2	交通及運輸設備	12 億 6,389 萬 6,000 元
3	房舍財產	6,996 萬 1,000 元
4	機械及設備	1,062 萬 0,000 元
5	雜項設備	271 萬 3,000 元
6	無形資產	202 萬 7,000 元
7	其他資產	569 萬 5,000 元
	合計	47 億 5,334 萬 6,000 元

四、公車處營運體質改善作為

96年5月市議會第7屆第1次定期大會，交通局向交通建設委員會提出「高雄市公車處民營化初步計畫」報告，小組議員建議交通局在公車處民營化前，將公車處營運體質加以改善，以利民營化之推動。96年至101年公車處營運體質改善各項作為說明如下：

(一) 改善候車環境

1. 快慢車道分隔島候車環境改善

解決無障礙設施不足及保障民眾候車安全，已完成改善路段有中華路、民權路、四維路及民族路；101年賡續完成德民路段之改善。

2. 興建候車亭

101年8月全市候車亭計522座，興建中38座，101年底將增為56座。

3. 站牌改善

為改善站牌太高，字體太小之問題，公車處業已改善站牌高度617支、建置橢圓形站牌404支、建置新式圓筒型站牌347支及直立燈箱式站牌1,078座。

4. 建置候車椅

公車站牌候車椅692座，101年增設200座，將增為892座。

(二) 車輛汰舊換新

- 1.購置中低底盤大型公車220輛於98年加入營運。
- 2.購置100輛中型公車於98年加入營運，100年再增購5輛中型公車加入營運。
- 3.購置低地板公車，99年5輛及100年10輛加入營運，打造中59輛於101年底加入營運，至101年底營運之低地板公車增為74輛。
- 4.101年採購41輛低地板公車、13輛大型公車，預計102年加入營運。
- 5.96年~101年共採購453輛公車(348輛大型公車、105輛中型公車)，至101年8月已加入營運為340輛(235輛大型公車及105輛中型公車)，101年底再增加59輛低地板公車加入營運，102年再增加54輛大型公車加入營運。

(三) 公車動態資訊系統

- 1.本市公車均裝置GPS衛星定位、無線傳輸設備及到站語音播報系統，候車亭及站牌加裝LED智慧型公車動態顯示器；與交通局智慧運輸中心整合，提高行控中心監控效能及公車動態資訊正確性。
- 2.為讓公車族可隨時獲得公車即時位置及預估到站時間，降低候車焦慮感，建置APTS核心、GIS

監控系統、排班調度系統、提供網頁及語音查詢系統(7497100)、PDA手機查詢等。

3.101年完成大高雄公車動態系統整合，開發「k-bus高雄公車APP」智慧型手機軟體，供民眾隨時查詢大高雄公車動態資訊。

4.於207座候車亭、154座直立燈箱式站牌、192座新式圓筒型站牌及116處捷運出入口建置LED智慧型公車動態顯示器。

(四) 提升服務品質

公車處96年起實施禮貌運動；另為讓民眾掌握車輛到站時刻，公車處97年~98年實施行車中途點管制，99年更擇定路線試辦站站時刻表，至100年擴大大全面實施。另為提高乘客搭乘舒適滿意度，公車處於全市各路線實施公車路線服務品質稽查及走動式服務，以貼心服務民眾並加強駕駛同仁責任心與使命感，99年度公車處經交通局評鑑為服務品質第1名。

(五) 小結

公車處營運改革必須從組織再造著手，以目前龐大的組織結構營運62條公車路線，每年逾8億餘元的人事費用及高額的累積虧損，致營運績效提昇之成效遠不及累增之虧損；且公共運輸事業體之經營與其組織，從功能性、目的性、及其運作皆與行政機關屬性不同，致公車處究係營利事業、社會福利機關、或行政機關定位不明。

第參章 營運改革成功案例

一、公車處營運改革委外研究報告

公車處營運改革及民營化等課題曾委託國立中山大學、國立成功大學、財團法人中華顧問工程司及中國文化大學等學術研究單位進行研究，茲就市府自79年起至96年間委託研究單位之共同建議事項及辦理情形如表3-1及3-2所示。96年公車處與工會就民營化內容協商情形如表3-3所示。

表3-1 公車處營運改革委外研究單位彙整表

年度	研究案名	研究單位
79	高雄市公車開放民營可行性研究	國立中山大學
80	高雄市公車移轉民營可行性之研究	國立成功大學
81	高雄市公車移轉民營整體規劃之研究	國立成功大學
88	高雄市公車營運狀況及績效評鑑	國立成功大學
94	公車路線釋出整體規劃案	中華顧問工程司
96	高雄市公車處暨輪船公司營運改革計畫	中國文化大學

表3-2 公車處營運改革委託研究單位共同建議事項及辦理情形彙整表

研究單位共同建議事項		交通局(公車處)辦理情形
公車營運改革方案	民營化	96年5月交通局曾向交通建設委員會提出「高雄市公車處民營化計畫」報告，小組議員建議交通局應在公車處民營化前，將公車處營運體質加以改善，以利民營化之推動。
	公司化	
	路線(全數或部分)釋出	91年釋出3條市區公車路線，由中南客運及高雄客運經營。 95年釋出公車處12條市區公車路線，由東南客運與南台灣客運經營。 96年釋出20條捷運紅線接駁公車路線，由東南客運與南台灣客運經營。 97年起逐年釋出色區公車路線。
改善營運體質	改善候車環境(含興建候車亭、站牌等)	逐年編列預算及申請中央補助興建候車亭改善候車環境。
	車輛汰舊換新	逐年編列預算及申請中央補助辦理車輛汰舊換新，96年~102年共汰換453輛公車。
	提高票價	公車處均依規定提出申請。
提升服務品質	加強駕駛服務態度	92年起定期辦理公車大使選拔。 96年起實施禮貌運動。 97年全面實施公車服務品質稽查及走動式服務。
	建立客運業者服務品質評鑑制度	交通局自95年起定期辦理客運業者服務品質評鑑。 99年公車處經交通局評鑑為服務品質第1名。
路線調整	棋盤式路網	96年起實施幹線公車及棋盤式路網。
	依路線層級區分為幹線公車、一般公車與捷運接駁公車	96年起依路線層級區分為幹線公車、一般公車與捷運接駁公車。
	路線截彎取直	每年定期辦理路線檢討及路線調整。
改善整體交通環境	大眾運輸優先—設置公車專用道	98年168環狀幹線公車於「成功路段」實施「公車優先道」。
	嚴格取締及拖吊違規停車	廣續辦理。
	落實執行汽機車停車收費政策	已於瑞豐夜市、新崛江商圈、火車站等區域路段實施機車停車收費。

表3-3 公車處96年與工會就民營化內容協商情形

	96年工會意見
營運組織	1.新公司資本4億元： 員工集資2.4億元（每人出資30萬元）市府投資1.6億元
	2.依公司法規定推選組成董事會
	3.專業經理人及財務主管，建請市府指定（不支薪，僅給付車馬費）或另行聘用
營運規模	5.接駛55條路線
	6.營運車輛448輛
	7.員額700人以上，駕駛長、技工、管理員依車輛數配置
補貼方式	8.每年均編列4億元補貼
財務規劃	9.民營化前汰換400輛逾齡公車
	10.以12年折舊，鑑價餘額分期價購車輛
	11.場站、設備、車輛租金以1元計收，租期10年
	12.公股保留10年，釋出時應由原股東承接
員工安置與權益	13.實施具名調查，不民營化人員比照北市府給予3次選擇機會移撥市府單位
	14.加發薪給12個月及預告工資1個月
	15.移轉新公司員工補償年度考績獎金、教育補助費、不休假、年終獎金損失，每人30萬元，作為投資新公司基金（視個人意願加入），並保障原薪資待遇直至退休。

二、台灣公營客運業營運改革成功案例

台灣公營客運業營運改革以 90 年「台汽公司員工集資成立國光客運」及 93 年「台北市公車處以車輛作價與員工合資成立大都會客運」為成功轉型案例，分述如下：

(一) 台汽公司營運改革(民營化)過程、方式與成效

1. 台汽公司營運改革(民營化)過程

台汽公司曾為國內最大之公營公路客運業者，員工人數逾 1 萬 5 千人，車輛數超過 3,800 輛，其營運因內部受限於採購、用人、組織等法令束縛，外有民營客運業者強烈競爭，高達 397 億餘元之累計虧損成為政府財政包袱，面臨必須改變現有體制之沉重壓力。經行政院核定台汽公司民營化方案，並確認推動台汽公司民營化的 6 大原則為「保障台汽公司員工權益」、「持續運輸需求服務」、「充分發揮台汽公司場站設施功能」、「減少政府財政負擔」、「保障台汽公司債權人權益」及「顧及民間投資人投資誘因及門檻」。台汽公司民營化期程如表 3-4 所示。

表 3-4 台汽公司民營化期程表

工作項目	期程
1.交通部前部長葉菊蘭指示台汽民營化方向	89.05
2.交通部進行台汽公司民營化專案會議	89.07
3.交通部辦理員工意願調查及說明會	89.08~89.09
4.交通部「台汽公司民營化方案執行計畫」陳報行政院版	89.10
5.行政院核定交通部「台汽公司民營化方案執行計畫」	90.01
6.台汽公司完成民營化，國光客運公司開始營運	90.07.01

2. 台汽公司營運改革(民營化)方式

90年1月行政院核定台汽公司民營化方案執行計畫：(1)由原台汽公司員工認股(30萬元/股)集資成立國光客運，總資本額3億2,700萬元，為100%民營公司。(2)採「站車分離」經營模式(車輛向台汽公司分期價購、場站向台汽公司租用)接駛台汽公司原有96條路線，餘38條路線由公路總局辦理釋出。90年7月1日起國光客運正式營運。

公路總局保留台汽公司基金與留用部分員工負責資產處理(處分土地、倉庫與車輛等)以償還台汽公司397億之虧損債務，餘由政府編列預算逐年償還。

有關台汽公司民營化方式如表3-5及圖3-1所示。

表 3-5 台汽公司民營化方式

公路總局 (台汽)	國光客運		台汽 & 國光
移撥/優惠退離	員 工	100%集資認股	30萬元/股
出售(租)	車 輛	分期價購	站車分離
	場 站	租 用	
釋出38條	路 線 (原134條)	保留96條	員工優先挑選

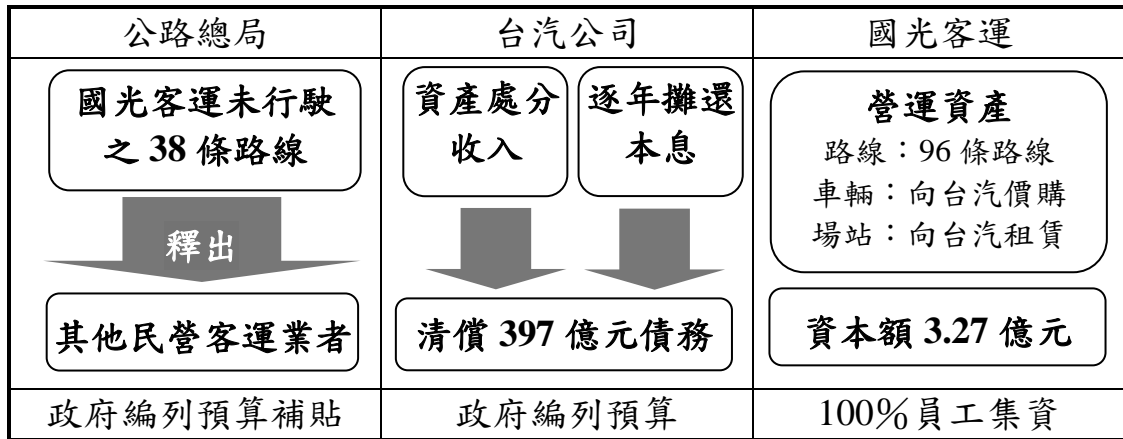


圖 3-1 台汽公司民營化推動方式

3. 台汽公司營運改革(民營化)成效

以台汽公司民營化前(民國89年)與民營化後(民國90年及100年)之營運資料，分別從成本效率性，成本效能性與服務效能性三方面進行比較，詳如表3-6所示。

表3-6 台汽公司民營化前後績效比較

項目		民營化前 (89年)	民營化後(國光客運)			
			90年民營化成效		100年民營化成效	
成本效率性	員工生產力 (車公里/人月)	141,265	180,981	+21.94%	182,659	+22.66%
	車輛生產力 (車公里/輛月)	358,411	382,827	+6.38%	370,494	+3.26%
成本效能性	車輛服務力 (公里/輛月)	146,244	190,299	+23.15%	189,709	+22.91%
	員工服務力 (人公里/人月)	56,213	89,972	+37.52%	93,529	+39.90%
服務效能性	單位產出營收力 (元/車公里)	0.504	0.650	+22.46%	0.73	+30.69%

資料來源：國光客運公司(101.06.20)

- (1) 成本效率性方面，89 年台汽公司員工生產力為 141,265 車公里/人月，90 年國光客運員工生產力為 180,981 車公里/人月，100 年國光客運員工生產力為 182,659 車公里/人月；89 年台汽公司車輛生產力為 358,411 車公里/輛月，90 年國光客運車輛生產力為 382,827 車公里/輛月，100 年國光客運車輛生產力為 370,494 車公里/輛月。經比較民營化後之國光客運，其員工生產力及車輛生產力均較台汽公司有顯著成效。
- (2) 成本效能性方面，89 年台汽公司車輛服務力為 146,244 公里/輛月，90 年國光客運車輛服務力為 190,299 公里/輛月，100 年國光客運車輛服務力為 189,709 公里/輛月；89 年台汽公司員工服務力為 56,213 人公里/人月，90 年國光客運員工服務力為 89,972 人公里/人月，100 年國光客運員工服務力為 93,529 人公里/人月。經比較民營化後之國光客運，其車輛服務力與員工服務力均較台汽公司有顯著成效。
- (3) 服務效能性方面，89 年台汽公司單位產出營收力為 0.504 元/車公里，90 年國光客運單位產出營收力為 0.650 元/車公里，100 年國光客運單位產出營收力為 0.73 元/車公里。顯示民營化後之國光客運服務效能性較台汽公司有顯著成效。

(二) 台北市公車處營運改革(民營化)過程、方式與成效

1. 台北市公車處營運改革(民營化)過程

台北市公車處人事費用高達總營運成本70%，造成台北市公車處虧損逐年擴大及台北市政府財政沉重負擔，台北市政府決定以成立新公司方式推動台北市公車處營運改革(民營化)，92年1月台北市公車處營運改革(民營化)執行計畫報府核定，92年5月提送台北市議會審議通過，93年1月1日開始正式營運。有關台北市公車處營運改革(民營化)期程如表3-7所示。

表 3-7 台北市公車處民營化期程表

工作項目	期程
1.民營化執行計畫(草案)報府核定	92.01~92.04
2.民營化執行計畫(草案)陳報議會審查通過	92.04~92.05
3.員工溝通說明會、完成認股	92.06~92.07
4.股款繳納、召開股東大會選任董、監事	92.08~92.09
5.完成新公司登記及人員、管理制度籌備	92.10~92.12
6.台北市公車處完成民營化，大都會客運公司營運	93.01.01

2. 台北市公車處營運改革(民營化)方式

台北市政府組成「台北市公車處民營化推動小組」，由台北市公車處以車輛「資產作價」方式與原台北市公車處員工合資，直接由行政機關組織轉型為民營公司(大都會客運)。民營化之大都會客運資本額4億，台北市政府以車輛作價投資1億5200萬元，佔股權38%；員工認股(30萬元/股)集資2億4,800萬元，股權佔62%。

原台北市公車處行駛 83 條路線，大都會客運公司承接 43 條路線，另 40 條路線由台北市政府交通局同步釋出其他業者經營，場站部分由大都會客運公司向台北市政府租用。台北市公車處 197 億餘元之累積虧損，由台北市政府每年編 3 億元逐年攤還。有關台北市公車處營運改革(民營化)方式及推動情形如表 3-8 至及圖 3-2 所示。

表 3-8 台北市公車處民營化方式

台北市交通局 & 台北市公車處	大都會客運		台北市公車處 & 大都會客運
移撥/優惠退離	員 工	集資認股 62%	30 萬元/股
出售(租)	車 輛	分期價購	40 輛車輛作價投資(公股：38%)
	場 站	租 用	
釋出 40 條	路 線 (原 83 條)	保留 43 條	員工優先挑選

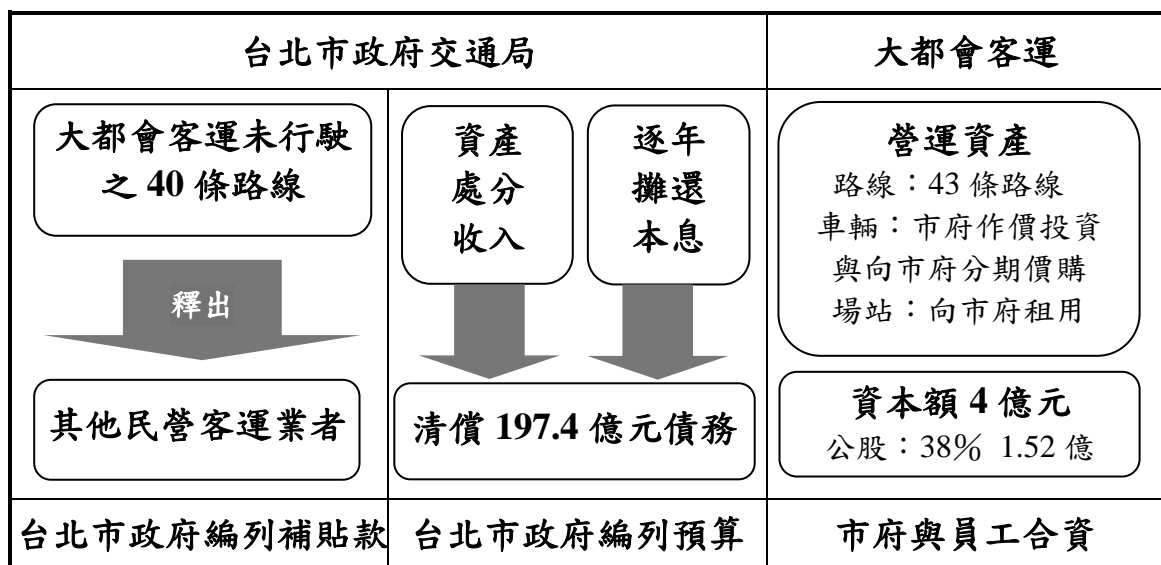


圖 3-2 台北市公車處民營化推動方式

3. 台北市公車處營運改革（民營化）成效

台北市公車處民營化最大成效，係解決台北市政府長期以來之財政負擔與壓力。

以台北市公車處民營化前（民國92年）與民營化後（民國93年及100年）之營運資料，分別從成本效率性，成本效能性與服務效能性三方面進行比較，詳如表3-9所示。

表3-9 台北市公車處民營化前後績效比較

項 目		(92年) 民營化前	民營化後（大都會客運）			
			93年民營化成效		100年民營化成效	
成本效率性	員工生產力 (車公里/人月)	107,745	142,057	+32%	191,684	+78%
	車輛生產力 (車公里/輛月)	146,590	199,391	+36%	240,839	+64%
成本效能性	車輛服務力 (公里/輛月)	3,583	4,991	+39%	4,716	+32%
	員工服務力 (人公里/人月)	2,633	3,666	+39%	3,754	+43%
服務效能性	單位產出營收力 (元/車公里)	40.91	38.78	-5%	51.07	+25%

資料來源：大都會客運公司（101.06.07）

- (1) 成本效率性方面，92年台北市公車處員工生產力為107,745車公里/人月，93年大都會客運員工生產力為142,057車公里/人月，100年大都會客運員工生產力為

191,684 車公里/人月；92 年台北市公車處車輛生產力為 146,590 車公里/輛月，93 年大都會客運車輛生產力為 199,391 車公里/輛月，100 年大都會客運車輛生產力為 240,839 車公里/輛月。經比較民營化後大都會客運員工生產力及車輛生產力均較台北市公車處有顯著成效。

(2) 成本效能性方面，92 年台北市公車處車輛服務力為 3,583 公里/輛月，93 年大都會客運車輛服務力為 4,991 公里/輛月，100 年大都會客運車輛服務力為 4,716 公里/輛月；92 年台北市公車處員工服務力為 2,633 人公里/人月，93 年大都會客運員工服務力為 3,666 人公里/人月，100 年大都會客運員工服務力為 3,754 人公里/人月。經比較民營化後大都會客運車輛服務力及員工服務力均較台北市公車處有顯著成效。

(3) 服務效能性方面，92 年台北市公車處單位產出營收力為 40.91 元/車公里，93 年大都會客運單位產出營收力為 38.78 元/車公里，100 年大都會客運單位產出營收力為 51.07 元/車公里。經比較民營化後大都會客運單位產出營收力較台北市公車處有顯著成效。

第肆章 公車處營運改革方案

96年交通局向市議會建設委員會提出「高雄市公車處民營化初步計畫」報告，小組議員建議交通局在公車處民營化前，將公車處營運體質加以改善，以利民營化之推動。

經過這些年來積極調整公車處營運體質，包含改善候車環境、車輛汰舊換新、建立公車動態資訊系統與路網層級架構、人力成本精簡及提昇服務品質等，公車處營運改革條件已臻成熟。

謹綜合歷年各項研究報告與專家學者之意見，並參酌台汽公司及台北市公車處營運改革（民營化）之成功實例，提出公車處甲、乙、丙三種營運改革方案，並就員工安置、債務處理及公車處留存業務處理等相關配套作業提出規劃。

一、營運改革方案內容說明

(一) 公車處營運改革方案為「甲案—由員工集資成立新公司(台汽公司營運改革方式)」、「乙案—市府以車輛作價與員工合資成立新公司(台北市公車處營運改革方式)」及「丙案—將路線全部釋出民營客運業者經營」，三種方案分述如下：

1. 甲案

百分之百由公車處員工集資成立新公司
(台汽營運改革方式)

(1) 新公司資本額

1億元以上，全部由公車處員工認股集資。

(2) 營運路線

公車處員工成立之新公司得優先挑選原公車處高載客路線營運，其餘路線由交通局同步釋出其他民營客運業者經營。

(3) 營運場站

比照台汽營運改革方式，先出租員工集資成立之新公司。

(4) 營業車輛

由員工集資成立之新公司向公車處分期價購營業所需之公車。

2.乙案

市府以車輛作價與員工合資成立新公司
(台北市公車處營運改革方式)

(1) 新公司資本額

1億元以上，由市府與公車處員工合資成立，市府以車輛作價方式投資入股，餘由公車處員工認股集資。

(2) 營運路線

市府與公車處員工合資成立之新公司得優先挑選原公車處高載客路線營運，其餘路線由交通局同步釋出其他民營客運業者經營。

(3) 營運場站

比照台北市公車處營運改革方式，先出租市府與公車處員工合資成立之新公司。

(4) 營業車輛

由市府與公車處員工合資成立之新公司向公車處分期價購營業所需之公車。

3.丙案

將路線全部釋出民營客運業者經營，交通局依據路線釋出相關規定與程序，將公車處現營62條路線之經營權公告釋出予民營客運業者接替行駛之營運改革方式。

(1) 客運業者資本額

公車處路線依路線釋出規定作業，評選出取得路線經營權之客運業者，其資本額需符合運輸業相關規定。

(2) 營運路線

由交通局將公車處62條路線，辦理「路線釋出」公告、評選作業，由路線審議委員會評選出優勝之客運業者接替行駛。

(3) 營運場站

先出租「取得路線經營權之客運業者」。

(4) 營業車輛

由「取得路線經營權之客運業者」向公車處分期價購營業所需之公車。

4.上述三種營運改革方案彙整如表4-1所示

表4-1 營運改革方案彙整表

方案	甲案	乙案	丙案
辦理方式	員工集資成立新公司	市府以車輛作價與員工合資設立新公司	將路線全部釋出 民營客運業者經營
執行案例	台汽公司轉型為 國光客運公司	台北市公車處轉型為 大都會客運公司	交通局96年~101年 辦理路線釋出經驗
方案內容	新公司資本額 1億元以上 100%員工集資認股	新公司資本額 1億元以上 由市府以車輛作價投資及員工認股集資	將公車處62條路線 辦理路線釋出作業， 評選出優勝客運業者 接替行駛

(二) 營運改革方案之市府支出分析

1. 公車處民營化前

市府每年支出為17.5億元，分述如下：

- (1) 公車處一年虧損約12.4億元。
- (2) 交通局每年補貼東南客運、南台灣客運及高雄客運等民營客運業者之補貼款3.6億元。
- (3) 市府投資公車處購車款約1.5億元。

2. 公車處民營化後

市府每年支出為11.37億元，分述如下：

- (1) 公車處62條路線釋出，每年補貼款約4.77億元，較公車處自營一年12.4億元之虧損，市府支出減少約7.63億元。
- (2) 交通局每年補貼東南客運、南台灣客運及高雄客運等民營客運業者之補貼款3.6億元。
- (3) 市府視財政狀況編列預算逐年攤還公車處債務本息約3億元。

3. 公車處營運改革後市府每年支出補貼款8.37億元（公車處62條路線之補貼款4.77億元及現行交通局補貼款3.6億元），以8.37億元之補貼款維持大高雄106條（62條+44條）公車運輸服務市民，遠低於公車處自營一年12億元之虧損。有關公車處營運改革前後市府支出比較如表4-2所示。

表4-2 公車處營運改革前後市府支出比較表

<p>營運改革前 市府每年支出17.5億元 ①12.4億元+②3.6億元+③1.5億元</p>	<p>營運改革後 市府每年支出11.37億元 ①4.77億元+②3.6億元+③3億元</p>
<p>分別為 ①公車處一年虧損12.4億元 ②交通局現行補貼款3.6億元 ③市府投資公車處購車款1.5億元。</p>	<p>分別為 ①公車處62條路線之補貼款4.77億元 ②交通局現行補貼款3.6億元 ③市府逐年攤還公車處債務本息約3億元</p>

(三) 小結

公車處營運改革三種方案分別為「甲案—由員工集資成立新公司(台汽公司營運改革方式)」、「乙案—市府以車輛作價與員工合資成立新公司(台北市公車處營運改革方式)」及「丙案—將路線全部釋出民營客運業者經營」。

三種營運改革方案市府每年支出8.37億元補貼款加上每年清償公車處債務3億元，總計為11.37億元，均低於公車處自營時市府每年17.5億元之財政負擔。

公車處營運改革可達到「公車處停損」、「降低市府財政負擔」、「逐年攤還公車處債務」及「提昇大高雄公車服務品質」等目標。

公車處營運改革方案，為公車處員工之自救方案，轉型後員工目標清楚，員工即股東的服務效能、新公司老同事的歸屬感，除去累計虧損及沉重利息包袱，新公司員工生產力、服務力大為提昇，新公司之營運定能創造顯著成效。

公車處後續將就甲、乙、丙三種營運改革方案，召開員工說明會並與員工討論，視員工認股成立新公司之集資情形，決定執行之方案。

二、營運改革（民營化）相關配套

有關員工安置、債務處理及留存業務處理等相關配套作業規劃如下：

（一）員工安置

1. 職員部分

依個人職系、專長、學經歷等條件轉任交通局或市府其他單位、或轉任其他政府部門任職。

2. 職工部分

(1) 101年10月公車處依「高雄市政府事務勞力替代措施推動方案」，將一般職工62人及保修技工19人，合計81人移撥轉僱至市府其他機關，上揭移撥人員之原有權益（薪點及勞退制度等）不變。

(2) 102年公車處職工共668人(駕駛長577人、一般職工38人、保修技工53人)。有關公車處職工符合或未符合退休規定者之年齡分佈如表4-3及表4-4所示。

表 4-3 公車處職工符合退休規定者之年齡分佈

年齡	<50	50-55	56-60	61-65	小計
駕駛長	1	67	103	29	200
保修技工	2	17	22	7	48
一般職工	1	11	15	4	31
合計	4	95	140	40	279

表4-4 公車處職工未符合退休規定者之年齡分佈

年齡	≤40	41-45	46-49	≥50	小計
駕駛長	94	105	91	87	377
保修技工	1	2	2	0	5
一般職工	1	1	4	1	7
合計	96	108	97	88	389

(3) 職工符合退休規定者計279人，將依勞基法暨「事業機構專案精簡(裁減)要點處理原則」規定，辦理優惠退休（加發6個月薪給及1個月預告工資）；未符退休規定者計389人，未符退休規定者依職工個人意願辦理移撥轉僱至市府其他機關學校、或依勞基法暨「事業機構專案精簡（裁減）要點處理原則」規定，辦理優惠資遣再至民營公司新僱。

(4) 公車處營運改革（民營化）所需職工優惠退離結算金
公車處職工優惠退離結算金（含6+1個月薪給之慰助金）約8億元（退休結算金5.8億元及資遣結算金2.2億元）。

(二) 債務處理規劃

1. 公車處債務

- (1) 公車處100年累計虧損為216億元，101年底累積虧損預估為228億元，102年底累積虧損預估為240億元。
- (2) 公車處101年底銀行借款為188億元，至102年底預估為200億元，推動民營化所需職工優惠退離經費約8億元，102年底公車處向銀行借款（負債）預估為208億元。

2. 債務處理規劃如下

公車處營運改革後，市府須保留「公車處基金」，以處分資產所得清償公車處債務，不足部分再由市府視各年度之財政狀況逐年編列預算清償公車處債務。

(1) 住商用地

公車處神農路、林德官及復興路等住商用地，可用於清償債務。

(2) 場站土地（機關用地）

場站土地使用分區皆為機關用地，機關用地須經都市使用分區變更為住商用地，提昇其價值並用於清償債務。

(3) 交通及運輸設備

由接駛路線之民營客運業者分期價購並用於清償債務。

(4) 處分資產清償債務不足部分

視市府財政狀況編列預算逐年清償本息。

3.公車處場站土地面積均超過 1650 平方公尺，受行政院暫緩出售政策限制，非經專案核准短期內無法辦理標售，交通局為清償公車處債務，場站土地之處分列入償債計畫，將專案報請中央核准後，辦理處分程序。

(三) 留存業務處理規劃

公車處留存業務主要為9項，分別為公車處資產處理、債務清償、民營化前相關採購契約之後續履約處理、民營化前之車禍案件處理、鴨子船業務、復康巴士業務、候車亭興建與管理、站牌維護管理、公車動態資訊管理與維護等。

交通局負責處理公車處留存業務(含資產處分及債務清償)、市區運輸業務、一般運輸業務、鴨子船與復康巴士委外業務、市區運輸設施業務及公車動態資訊系統之維護與管理。

交通局負責管理與輔導大高雄民營客運業者，維持民營業者營運路線之服務水準，提升大高雄公車服務品質，確保乘客權益。

(四) 相關配套措施彙整如表 4-5 所示。

表 4-5 營運改革 (民營化) 相關配套措施彙整表

員工安置	人員移撥	1.職員依相關人事法規辦理。 2.職工移撥轉僱市府其他機關學校。
	優惠退離	1.依勞基法暨「事業機構專案精簡(裁減)要點處理原則」規定，加發6+1個月薪給之慰助金。 2.至102年底公車處職工符合退休資格者計279人，其優惠退休結算金額約5.8億元。 3.未符退休資格者計389人，其優惠資遣結算金額約2.2億元。
債務處理	住商用地	神農路、林德官及復興路等住商用地，可用於清償債務。
	場站土地 (機關用地)	1.先出租民營客運業者，租金收入可用於償還債務。 2.完成資產標售，標售所得可用於償還債務。
	車輛 (含設備)	車輛標售，標售所得用於清償債務。
	處分資產清償 債務不足部分	由市府視各年度財務狀況逐年編列預算償還。
留存業務處理	由交通局處理公車處留存業務。	

三、營運改革作業期程

市議會於101年第1屆第3次定期大會要求市府交通局於第1屆第4次定期大會提出公車處營運改革專案報告，市議會排定議程為101年10月12日。

公車處101年11月召開員工說明會，及辦理員工認股集資成立新公司，公車處預估3個月辦理員工記名認股、優惠退離調查及職工移撥市府其他機關學校之作業。預估102年2月市府成立公車處民營化推動小組，由市府指派小組召集人，並依公車處與員工協商及認股情形擬訂營運改革（民營化）執行計畫（草案）報府及議會核備，公車處營運改革完成之期程預估為103年1月1日。有關營運改革工作項目內容及時程表如表4-6所示。

表4-6 公車處營運改革工作項目內容及時程表

工作項目內容	建議時程
議會專案報告	101.10.12
公車處召開員工說明會、 辦理員工記名認股、 優惠退離調查及 職工移撥市府其他機關學校。	101.11.~102.01
市府成立公車處營運改革推動小組 (市府指派小組召集人)	102.02~102.04.
營運改革執行計畫(草案)報市府及議會核備	
辦理相關作業	102.04.~102.12.
預估營運改革完成日期	103.01.01

第五章 結 論

- 一、公車處具有「公共服務」之任務，縣市合併後基於高高平「區區有公車」政策，造成虧損由每年10億元增加至12億元，100年累積虧損已達216億元，其營運改革必須由組織著手。
- 二、本報告提出公車處營運改革三個方案，包括「甲案—由員工集資成立新公司(台汽公司營運改革方式)」、「乙案—市府以車輛作價與員工合資成立新公司(台北市公車處營運改革方式)」及「丙案—將路線全部釋出民間客運業者經營」，並規劃員工安置、債務處理及留存業務處理等配套作業。
- 三、公車處營運改革前，市府每年支出為17.5億元(公車處營運虧損12.4億元、交通局補貼款3.6億元、投資公車處購車款1.5億元)。營運改革後，市府每年支出為11.37億元(106條公車路線補貼款8.37億元、每年3億元清償公車處債務)。
- 四、公車處營運改革可達到「公車處停損」、「降低市府財政負擔」、「逐年清償公車處債務」及「提昇大高雄公車服務品質」等目標。
- 五、公車處營運改革方案請議會予以支持，公車處將就三個方案與員工溝通，並在法規依循下，做最適當之處理。公車處營運改革完成之期程預估為103年1月1日。