

高雄市公車處

營運改革執行計畫專案報告

高雄市政府

102年4月26日

目 錄

第一章	前言	1
第二章	公車處營運現況與留存業務處理	4
第三章	公車處資產、負債與債務處理規劃	10
第四章	公車處營運改革執行方案與相關內容	16
第五章	員工安置	20
第六章	籌組新民營公司辦理情形	23
第七章	未來本市公車營運推動策略	27
第八章	結語	29

表目錄

表 2-1	公車處 102 年 2 月公車營運路線	4
表 2-2	公車處車輛數明細表	6
表 2-3	公車處 100 年及 101 年決算支出表	8
表 3-1	資產價值彙整表	11
表 3-2	土地財產面積表	11
表 3-3	公車處車輛數	12
表 3-4	房舍財產彙整表	12
表 4-1	101 年 10 月 12 日公車處營運改革方案彙整表.....	16
表 6-1	新公司籌備工作項目及預估時程表	26

圖目錄

圖 3-1 公車處累積虧損彙整圖.....	13
圖 3-2 公車處借款彙整圖	14
圖 6-1 新公司組織架構圖.....	25
圖 7-1 公車服務優化策略示意圖.....	28

第一章 前 言

高雄市公共汽車管理處（以下簡稱公車處）因財務年年虧損及累積虧損持續擴大，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 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。

101 年 10 月 12 日高雄市政府（以下簡稱市府）市長率相關局處首長向市議會專案報告「高雄市公車處營運改革」，該報告說明公車處營運狀況，並就台灣汽車客運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及大都會汽車客運公司等營運改革成功案例，向市議會提出對市府財政最有利、對營運衝擊最小，並符合法律面之公車處營運改革可行方案。

公車處自 101 年 11 月起開始與公車處工會展開協商，12 月起召開民營化協調會議及 27 場員工說明會。公車處工會於 102 年 2 月同意以「公車處員工認股集資與市府投資共同成立新客運公司」，為公車處營運改革（民營化）執行方案。

經交通局分別於 102 年 3 月 13、18、21、25、27、29 日與公車處工會持續溝通，就公車處民營化員工安置內容與新公司籌組方案，交通局與公車處工會業達成相關共識。

市府推動公車處營運改革（民營化）的原則如下：

- 一、保障公車處員工權益。
- 二、維持大高雄公車運輸服務。
- 三、減少市府財政負擔。
- 四、保障公車處債權人權益。
- 五、扶植公車處員工認股集資與市府投資共同成立之新客運公司（以下簡稱新公司）。

交通局（公車處）執行公車處營運改革之重點業務首重員工安置與輔導鼓勵員工認股集資成立新公司，員工安置部分，以提供員工選擇移撥市府各機關（學校）或優惠退離。公車處優惠退離人員可投資入股新公司，由員工認股集資與市府投資共同籌組新公司。

藉由公車處民營化之契機，檢討大高雄既有之公車路線，規劃建置以棋盤式公車路網為主，社區公車路線為輔，連接捷運站、政府機關、學校、醫院、商圈及觀光景點等，提供更便捷之公共運輸服務。

第二章 公車處營運現況與留存業務處理

公車處為公營事業單位，執行市區公車、水陸觀光車（鴨子船）及復康巴士等三大項業務，因應公車處於 103 年 1 月 1 日民營化，公車處將於 102 年底裁撤，留存業務將移由交通局繼續執行。交通局將維持民營客運業者之服務水準，提昇大高雄公車服務品質，確保乘客權益。

一、公車之業務

（一）路線

截至 102 年 2 月，公車路線 60 條，分為幹線公車、一般公車、捷運接駁公車與文化觀光公車，詳如表 2-1。

表 2-1 公車處 102 年 2 月公車營運路線

分類	路線數
幹線公車	6 條 (168 環狀東線、168 環狀西線、中華幹線、五福幹線、建國幹線、自由幹線)
一般公車	34 條
捷運接駁公車	14 條
文化觀光公車	6 條 (鳳山假日文化公車、舊城假日文化公車、哈瑪星文化公車、大樹祈福線、紅毛港文化園區專車、大岡山假日觀光公車)

公車處 60 條路線，將由公車處員工集資認股與市府投資共同成立之新公司優先選擇營運路線，交通局將依新公司總資本額核定接駛之路線數。新公司未接駛之路線將由交通局辦理路線釋出，由其他民營客運業者繼續提供路線服務，交通局因應公車處民營化之契機，整體規劃大高雄之公車路網，以達「提昇大高雄公車服務品質」之目標。

（二）車輛

截至 102 年 3 月計有公車 471 輛（不含水陸觀光車、復康巴士，詳如表 2-2）。

公車處車輛將全數出售，部分作價投資新公司，部分出售新公司或其他民營客運業者。目前公車處刻正辦理公車鑑價作業，其中 96 年至 98 年交通局投資之 325 輛公車擬以鑑價價格出售。93 年至 100 年由交通部補助及交通局投資之 117 輛公車，其中交通部補助部分擬轉移民營公司，出售價格為鑑價價格扣除交通部補助比例金額。102 年底交車之全新 54 輛公車，出售價格擬為公車處決標價扣除交通部補助金額。

表 2-2 公車處車輛數明細表（至 102 年 3 月）

車型	數量
高底盤公車	37
中低底盤公車	220
低地板公車	74
中型公車	140
合計	471

(三) 候車亭 560 座（其中 237 座加裝 LED 智慧型公車動態顯示器）

(四) 站牌 2545 支（座），其中舊式鐵桿式站牌 704 支，橢圓形站牌 416 支，圓筒型站牌 347 支，直立燈箱站牌 1,078 座。

(五) 智慧型公車 (動態資訊系統)

- 1、本市公車均已裝置 GPS 衛星定位、無線傳輸系統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，公車動態資訊系統主機端已與交通局智慧運輸中心整合，提高行控中心的監控效能及公車動態資訊正確性。
- 2、藉由電話語音、網頁、智慧型手機等可查詢公車資訊。
- 3、開發智慧型手機軟體「iBus_高雄」，提供民眾隨時查詢大高雄公車動態資訊。

(六) 101 年公車營運行駛總里程 1,881 萬 3,530 公里、總班次 66 萬 7,663 班次、載客總人數 2,378 萬 553 人次，營運總收入 2 億 1,963 萬 8,997 元。

(七) 公車處 101 年支出

公車處 101 年主要支出為用人費用 8 億 678 萬元、燃料費用 1 億 7,906 萬元、利息支出 1 億 8,770 萬元，總支出成本為 15 億 4,636 萬元，詳如表 2-3。

表 2-3 公車處 100 年及 101 年決算支出表

項目		100 年決算金額	101 年決算金額
支出	用人費用	8億4,399萬元	8億678萬元
	材料費用	1,314萬元	1,706萬元
	燃料費用	1億8,080萬元	1億7,906萬元
	折舊費用	2億946萬元	1億9,442萬元
	維修費用	3,900萬元	4,034萬元
	保險費用	945萬元	879萬元
	利息支出	1億5,553萬元	1億8,770萬元
	其 它	8,895萬元	1億1,218萬元
	合計	15億4,035萬元	15億4,636萬元

公車處因應民營化政策，將於 102 年 12 月 31 日裁撤，公車處立即停損，市府不必再承擔公車處一年 15 億之成本支出。相關候車亭、站牌、動態資訊系統之管理與維護等，將由交通局接續執行。

二、水陸觀光車（鴨子船）

- （一）99 年 2 輛鴨子船領得「車輛牌照」與「小船執照」後，分別行駛愛河及蓮池潭航線，101 年行駛總里程 26,549 公里、總班次 2,841 班、載客總人數 62,679 人及營運總收入 7,438,409 元。

- (二) 新購打造中 2 輛鴨子船得標廠商 (優利萊船舶有限公司) 聘請國外工程師，在國內由車體廠與船舶設計業進行設計與施工，將於 102 年底領牌交車。
- (三) 公車處民營化後，鴨子船業務將由交通局接辦，惟交通局係屬行政機關，無法申領營業執照 (「市區汽車客運業」及「小船經營業」執照)，交通局 (公車處) 正研議將 4 輛鴨子船委外經營或交由輪船公司營運，以提升鴨子船效能。委外經營所收權利金可增加市庫收益，並提高大高雄之觀光效益。

三、復康巴士

- (一) 公車處 101 年復康巴士 102 輛，服務趟次為 21 萬 679 趟次，搭乘人數為 38 萬 7119 人。
- (二) 公車處 102 年 3 月復康巴士 105 輛，委由伊甸社會福利基金會執行身障及長期照護者之交通接送服務，契約至 104 年 12 月止。102 年底公車處裁撤後，契約將轉由交通局繼續執行。

第三章 公車處資產、負債與債務處理規劃

一、公車處資產狀況

公車處資產為土地財產（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 萬元、交通及運輸設備 12 億 6,389 萬元、房舍財產 6,996 萬元、機械及設備 1,062 萬元、雜項設備 271 萬元、無形資產 202 萬元及其他資產 569 萬元，共計 47 億 5,334 萬元，公車處 102 年資產總價值彙整如表 3-1、3-2、3-3、3-4 所示。

表 3-1 公車處 102 年度預算書資產價值彙整表

項次	財產類別	帳面金額
1	土地財產	33 億 9,843 萬元
2	交通及運輸設備	12 億 6,389 萬元
3	房舍財產	6,996 萬元
4	機械及設備	1,062 萬元
5	雜項設備	271 萬元
6	無形資產（應用軟體）	202 萬元
7	其他資產 （催收款、存出保證金）	569 萬元
合計		47 億 5,334 萬元

表3-2 土地財產面積表

項次	土地財產	面積（平方公尺）
1	建軍站（苓雅區衛武段 10, 10-2, 11, 81 號）	27,211
2	加昌站（楠梓區加昌段 943 號）	13,983
3	小港站（小港區港和段壹小段 40, 44-1, 45, 46, 48-4, 52-6 號）	8,534
4	金獅湖站（三民區覆鼎金段覆鼎金小段 1393 號）	13,890
5	瑞豐站（前鎮區瑞隆段貳小段 2, 2-1, 2-2, 3-2, 3-3 號）	5,177
6	前鎮站（前鎮區新生段 1677 號）	2,522
7	左營北站（左營區左西段 213, 213-2, 214 號）	2,237
8	材料倉處基地（烏松區仁和段 687-1, 699, 699-1, 大德段一小段）	1266
9	眷屬宿舍基地（苓雅區林德官段一小段 1779, 1780, 1878, 1883, 1904, 1933）	8146

表 3-3 公車處車輛數（至 102 年 3 月）

項目	車數（輛）
公車	471 輛（大型公車 331，中型公車 140）
復康巴士	80
水陸觀光車	2

表 3-4 房舍財產彙整表

項次	房舍財產
1	修理工廠、本處辦公室、守衛室、材料庫
2	瑞豐站辦公房舍、保養廠
3	火車站站房
4	小港公車調度站、保養廠
5	左營南站、修車棚、機車棚
6	加昌站站房(含保養廠)
7	前鎮站站房
8	金獅湖站站房(含保養廠)
9	林德官宿舍現有 12 住戶，其餘閒置宿舍刻正辦理拆除

二、公車處負債狀況

(一) 公車處累積虧損

公車處 100 年累計虧損為 216 億元，101 年底累積虧損為 226 億元，102 年底累積虧損預估為 240 億元，公車處 91 年至 101 年各年度虧損及累計虧損如圖 3-1 示。

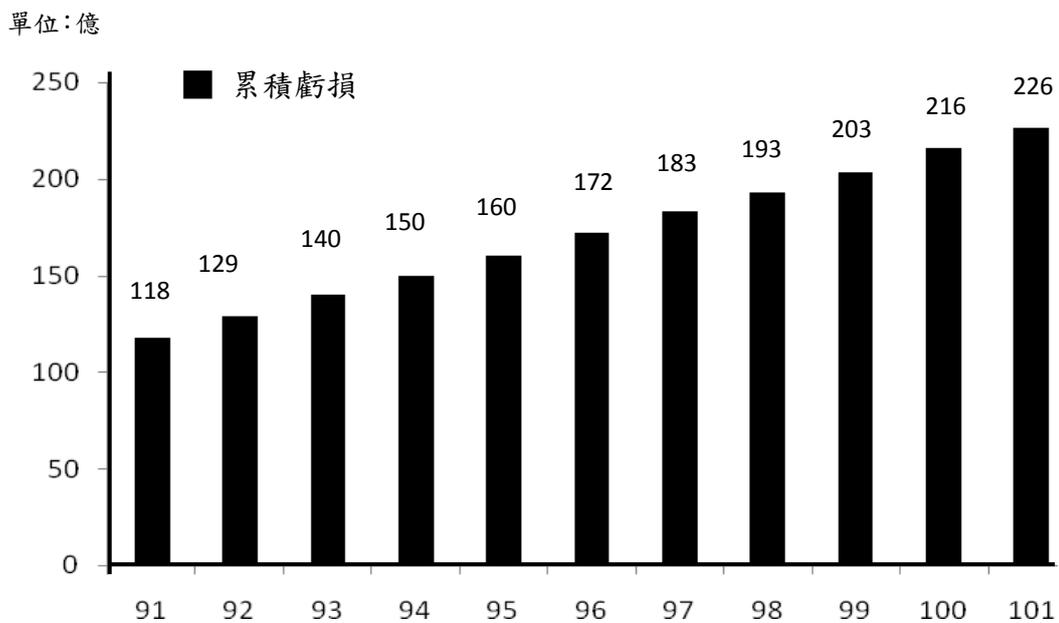


圖 3-1 公車處累積虧損彙整圖

(二) 公車處銀行負債

公車處 101 年底銀行借款為 182 億元，至 102 年底預估為 194 億元，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 202 億元，公車處 91 年至 101 年各年度借款彙整資料如圖 3-2。

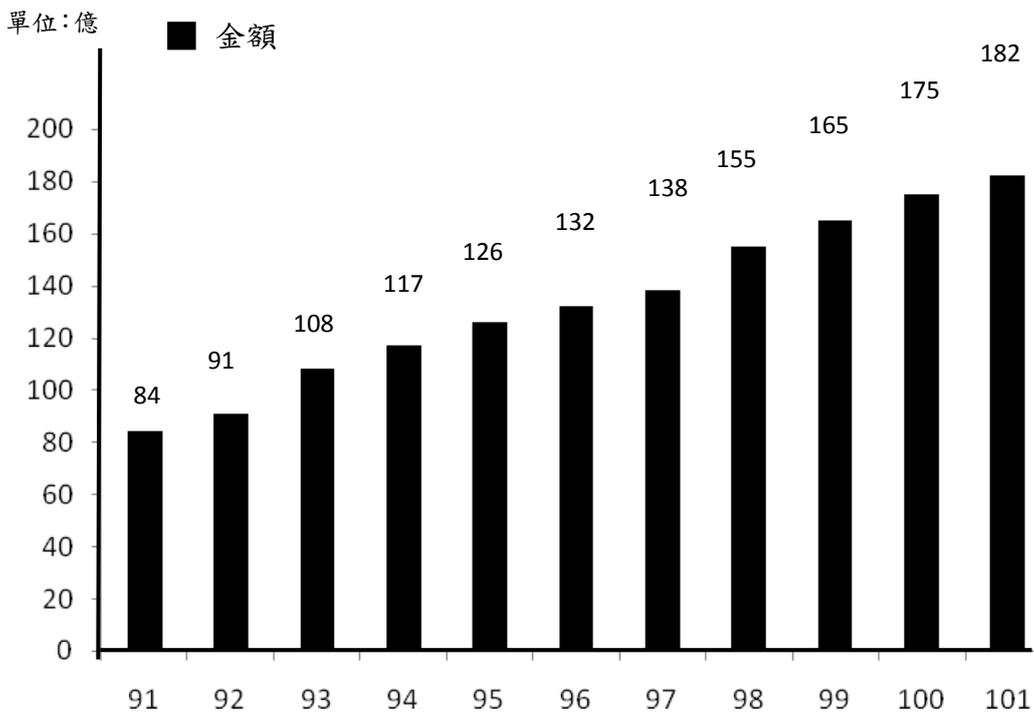


圖 3-2 公車處借款彙整圖

三、債務處理規劃如下

公車處營運改革後，由「營運基金」轉為「清理基金」，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。

(一) 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。

(二) 場站土地（機關用地）

場站土地使用分區皆為機關用地，機關用地將辦理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。

(三) 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。

(四) 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。

第四章 公車處營運改革執行方案與相關內容

市府綜合自 79 年至 96 年委託學術機關之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，101 年 10 月 12 日向議會報告公車處營運改革（民營化）甲、乙、丙三種可行方案，如表 4-1 所示。

表 4-1 公車處營運改革可行方案彙整表

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，評選出優勝客運業者接替行駛

一、交通局（公車處）與工會協調過程暨營運改革（民營化）執行方案

- (一) 交通局（公車處）依據市府 101 年 10 月 12 日向議會專案報告之甲、乙、丙三方案與公車處工會進行協商。
- (二) 自 101 年 11 月起公車處開始與公車處工會展開協商及召開 27 場公車處員工說明會。
- (三) 101 年 12 月 17 日及 24 日召開二次與公車處工會協商會議，公車處處長 102 年 1 月起每週四下午與工會召開民營化討論會，公車處工會於 102 年 2 月同意以「公車處員工認股集資與市府投資共同成立新客運公司」，為公車處營運（民營化）執行方案。並於 102 年 2 月 8 日召開跨局處會議。
- (四) 交通局 102 年 3 月 13、18、21、25、27、29 日多次與公車處工會溝通，就員工安置與新公司籌組方案達成相關共識。
- (五) 市府 102 年 3 月 28 日召開「高雄市政府公共汽車管理處營運改革(民營化)推動小組」第一次會議。

(六) 102年4月1日交通局召開「高雄市政府公共汽車管理處營運改革(民營化)工作小組」會議。

二、公車處民營化執行方案相關內容

公車處營運改革(民營化)執行方案為「公車處員工認股集資與市府投資共同成立新客運公司」(以下簡稱新公司)，有關執行方案成立之新公司，相關內容詳述如下：

(一) 依汽車運輸業審核細則規定，新公司資本額至少為1億元以上。

(二) 經營路線

新公司得優先選擇承接公車處路線，交通局將依新公司總資本額及車輛數核定新公司接駛之路線數。

(三) 營運車輛與設備

為扶植新公司營運，新公司以分期付款價購公車處現有車輛、機具及什項設備。

(四) 場站（調度站）

新公司承租公車處之場站，以實際使用面積計算租金，為扶植新公司，場站租金專案同意給予優惠方式辦理。

(五) 人員

公車處優退（離）且入股新公司者，為新公司股東、新公司優先僱用參與投資之股東，員工為投資股東之薪資是否較高，由新公司董事會決定。不願意投資但希望至新公司工作者，由新公司優先遴用，仍有不足人員者，再向外招僱。

第五章 員工安置

有關公車處員工安置內容分述如下：

一、職員部分

公車處至 102 年底職員共 92 人（含人事、政風、會計人員 16 人），職員可移撥市府其他單位或優退。

（一）職員移撥

職員依職系、專長、學經歷等要件轉任交通局或市府其他單位。

（二）職員優退

職員退休者依「行政院事業機構專案精簡（裁減）要點」及「公務人員退休法」之規定加發 7 個月薪給之慰助金。

（三）公車處於 102 年 2 月進行問卷調查，職員有退休意願 10 人，移撥市府其他單位 82 人。

二、職工部分

公車處至 102 年底職工共 663 人（駕駛長 572 人、一般職工 38 人、保修技工 53 人），其中符合退休要件者 274 人，未達退休要件者 389 人，公車處於 102 年 2 月進行第一次高雄市公車處營運改革方案員工投資入股意願調查，其中有意願移撥為 485 人，優退 177 人。公車處將與工會儘速就優退慰助金及入股特別補償金方案進行第二次員工投資入股意願調查。

（一）職工移撥

職工移撥至市府其他機關（學校），本府將考量職工之專長及用人機關之需求條件予以安置。職工移撥其權益不變（維持其原支工餉、專業加給及勞退舊制）。

（二）職工優退（離）

職工優退（離）者「依行政院事業機構專案精簡（裁減）要點」之規定加發 7 個月薪給之慰助金並以平均工資計算。

1.職工優退（離）且入股新公司者，加發優退（離）入股特別補償金。並為新公司投資股東，由新公司優先僱用。

2.職工優退（離）未入股新公司，有意願至新公司工作者，由新公司優先遴用。

第六章 籌組新公司辦理情形

一、新公司籌設內容

按汽車運輸業審核細則相關規定，汽車客運業籌設資本額最低為 1 億元、具備全新大客車 50 輛以上及合於規定之場站設備。新公司相關籌設內容，分述如下：

(一) 新公司資本

1. 新公司資本額

依汽車運輸業審核細則規定，資本額至少為 1 億元以上。

2. 新公司股份

新公司由市府以「車輛作價」方式投資入股，另由公車處現有員工以「現金」集資認股，籌足所需資本，並共同擔任發起人設立新公司。

3. 新公司之股票帳面價值為每股 10 元，員工每人最低認股 30 萬元(即 3 萬股)；最高認股 150 萬元(即 15 萬股)。

(二) 新公司組織

經參採民營市區汽車客運公司之營運組織現況，規劃新公司組織架構為董（監）事會聘任總經理 1 人，下設營業、機務及行政三部門，分述如下。

1. 董（監）事會

(1) 新公司設董事會，董事會由董事互選常務董事，再由常務董事互選其中 1 人為董事長。董事長對外代表公司。

(2) 新公司設監察人，由股東會就股東中選任之，並由監察人互選 1 人為常務監事。

2. 管理部門

(1) 總經理：總經理承董事會各項決策（決議），綜理公司營運業務。

(2) 營業部：設經理 1 人，掌理企劃行銷、調度稽查及票務。

(3) 機務部：設經理 1 人，掌理保養維修及資訊業務。

(4) 行政部：設經理 1 人，掌理總務、財會、人力資源及勞安公關業務。

(5) 新公司組織架構詳如圖 6-1 所示。

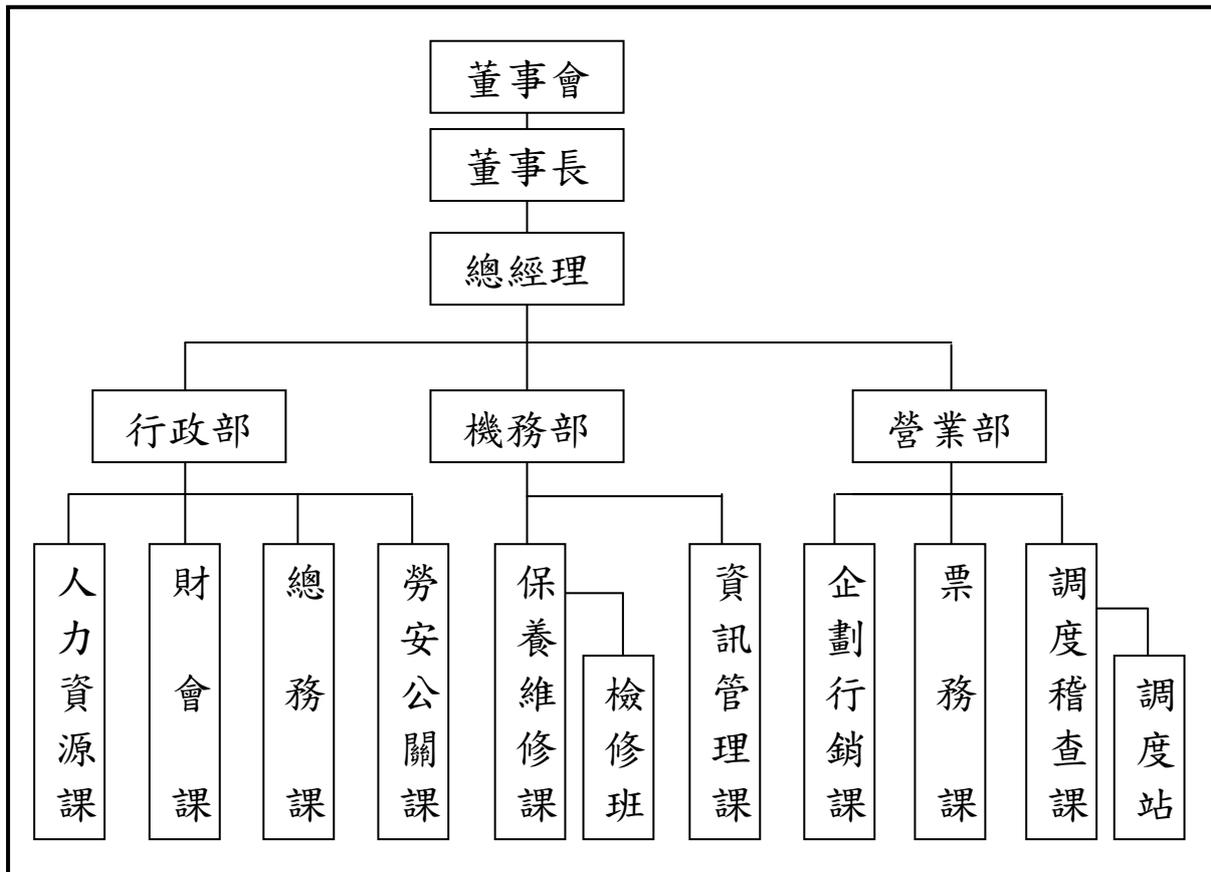


圖 6-1 新公司組織架構圖

二、新公司籌組時程

新公司相關籌備作業，包括召開員工說明會、完成認股、股款繳納、召開股東大會選任董監事、完成新公司登記及接替營運等事宜，有關公車處民營化新公司籌備工作項目及預估辦理時程如表 6-1 所示。

表 6-1 新公司籌備工作項目及預估時程表

工作項目內容		期程
申請籌設新公司	成立新公司籌備小組	102.03
	公司名稱及經營事業預查申請	102.05~102.06
	訂立公司章程草案	102.05~102.06
	收足股款	102.05~102.06
	召集發起人會議：訂立公司章程、選任董監事	102.06
	特許業務許可申請設立籌設許可	102.06
	辦理公司設立登記及資本額查核	102.06
	備置公司設立文件送件申請	102.06~102.07
	申請許可業務證照及辦理申請營業設立登記	102.07
完成公司登記、及相關營運路線、人車籌備		102.07~102.12
新公司接替營運		103.01.01

第七章 未來本市公車營運推動策略

目前公車處營運成本高達 71.74 元/公里，相較於目前本市釋出給予民營業者營運補貼成本約在 35 至 40 元/公里之間，營運成本兩者相差達至少 32 元；公車處轉型為民營化後，將給予新公司比照民營業者之營運補貼成本 35 至 40 元/公里，即可大幅降低市府財政負擔。

依目前營運方式(路線總里程不變、營收維持)，本市 122 條（公車處 60 條、民營業者 62 條）公車路線營運總成本約 21 億元，透過公車處民營化總成本可降低至約 13 億元，市府能減少約 8 億元支出。

另外，高雄市公車路線長期路網不良（過於彎繞及路線重疊）、又礙於公車業者運力，無法加密班次，造成公車運量無法大幅提升，希藉本次公車處民營化的契機，透過下列推動策略，提升本市公共運輸使用率：

一、公車服務優化

控制在既有公車路線經營總成本規模下，預計於 102 年底前開始透過「公車服務優化」策略（建構棋盤式公車路網、加密公車班次），提高服務品質，改變民眾使用公共運輸習慣。



圖 7-1 公車服務優化策略示意圖

二、路線經營勞務採購

將目前對於公車業者「營運虧損補貼」方式轉換成「路線經營勞務採購」方式來釋出公車路線給予公車業者經營，其優點為市府可控制編列預算之額度、增加競標制度能降低營運成本、確保業者營運收入，並激勵業者重視營運績效。預計 103 年開始實施。

三、具吸引力優惠票價方案

目前民眾透過公車與捷運轉乘享受公車一段票半價優惠，為鼓勵民眾搭乘公共運輸，並開發真正之潛在大眾運輸客群，預計於 102 年底前透過補助（減免）民眾搭乘公共運輸之成本（公車轉公車免費、票價優惠等策略），並配合「公車服務優化」，來大幅增加公共運輸載運量；除此之外，亦能衍生額外之效益，如減少機車使用、改善道路交通、扶植一卡通公司之營運及公共運輸永續營運。

第八章 結語

- 一、 公車處累計虧損逾 220 億，為達到「公車處停損」、「降低市府財政負擔」及「提昇大高雄公車服務品質」之目標，公車處必須營運改革由公營組織轉型為民營公司，並預計 102 年底完成民營化。
- 二、 為順利推動公車處營運改革（民營化），下列事項，懇請議會支持：
 - （一）依行政院「事業機構專案精簡（裁減）要點處理原則」，公車處退休、資遣職工加發七個月薪給之慰助金外，另針對入股新公司之員工給予特別補償金。為利新公司資金募集作業，請同意由公車處以借貸方式先行支付職工資退金每人 30 萬元繳納股款，借支金額由公車處核發職工資退金時扣回。
 - （二）請同意本府以資產作價方式投資新公司，其投資標的物係以公車處車輛經鑑價後之價格投資。
 - （三）新公司向市府租用之土地租金給予優惠（以土地公告地價年租金 3% 計收。）