

91-96-4154  
MOTC-IOT-90-MB01

# 公營汽車客運業破產因應 對策之研究



交通部運輸研究所  
汎誠科技有限公司  
合作辦理  
中華民國九十一年十一月

91-96-4154  
MOTC-IOT-90-MB01

# 公營汽車客運業破產因應 對策之研究

著者：黃書強、蔡義清、譚洞生、陳聰敏、黃珮雯  
林繼國、張贊育、黃立欽、蔡欽同

交通部運輸研究所  
汎誠科技有限公司  
合作辦理  
中華民國九十一年十一月

GPN：1009103831

定 價： 元

公營汽車客運業破產因應對策之研究

著 者：黃書強、蔡義清、譚洞生、陳聰敏、黃珮雯  
林繼國、張贊育、黃立欽、蔡欽同

出版機關：交通部運輸研究所

地 址：台北市敦化北路 240 號

網 址：[www.iot.gov.tw](http://www.iot.gov.tw)

電 話：(02)23496789

出版年月：中華民國九十一年十一月

印 刷 者：承亞興企業有限公司

版(刷)次冊數：初版一刷 180 冊

本書同時登載於交通部運輸研究所網站

定 價：200 元

展 售 處：

交通部運輸研究所運輸資訊組・電話：(02)23496880

三民書局重南店：台北市重慶南路一段 61 號 4 樓・電話：(02)23617511

三民書局復北店：台北市復興北路 386 號 4 樓・電話：(02)25006600

國家書坊台視總店：台北市八德路三段 10 號 B1・電話：(02)25787542

五南文化廣場：台中市中山路 2 號 B1・電話：(04)22260330

新進圖書廣場：彰化市光復路 177 號・電話：(04)7252792

青年書局：高雄市青年一路 141 號 3 樓・電話：(07)3324910

GPN：1009103831

## 交通部運輸研究所合作研究計畫出版品摘要表

出版品名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究			
國際標準書號（或叢刊號）	政府出版品統一編號 1009103831	運輸研究所出版品編號 91-96-4154	計畫編號 90-MB01
本所主辦單位：運輸經營管理組 主管：林繼國、王穆衡 計畫主持人：林繼國 研究人員：黃立欽、張贊育、 蔡欽同 聯絡電話：(02) 2349-6837 傳真號碼：(02) 2545-0431		合作研究單位：汎誠科技有限公司 計畫主持人：黃書強 研究人員：蔡義清、譚洞生、陳聰敏、 黃珮雯 地址：台北市信義路二段 207 號 4 樓 聯絡電話：(02) 2351-1138	
研究期間 自 90 年 04 月 至 90 年 11 月			
關鍵詞：公營汽車客運業、破產			
摘要：  <p>本案係因台汽公司經年虧損，經行政院核定須在九十年六月三十日前完成民營化作業之情況下應運而生。惟因台汽公司提出由台汽公司原來的員工集資成立國光公司，其民營化速度加快，使本案在研究方向上調整轉移到目前正在營運的地方公營汽車客運業，於面臨經營困境時之因應策略研擬。本研究除對於台汽公司民營化後所可能面臨的問題提供建議外，另外亦依據地方公營汽車客運業經營實績及經營環境差異研擬事前及事後之因應策略，同時針對公營汽車客運業未來若宣告破產、民營化或停止營業時所面臨人員移轉、設備財產處理、路線經營權釋放以及對偏遠、離島路線之服務銜接問題提供更明確化的處理原則及方法。</p>			
出版日期	頁數	定價	本出版品取得方式
91 年 11 月	246	200	凡屬機密性出版品均不對外公開。普通性出版品，公營、公益機關團體及學校可函洽本所免費贈閱；私人及私營機關團體可按定價價購。
機密等級： <input type="checkbox"/> 限閱 <input type="checkbox"/> 密 <input type="checkbox"/> 機密 <input type="checkbox"/> 極機密 <input type="checkbox"/> 絕對機密 （解密【限】條件： <input type="checkbox"/> 年 月 日解密， <input type="checkbox"/> 公布後解密， <input type="checkbox"/> 附件抽存後解密， <input type="checkbox"/> 工作完成或會議終了時解密， <input type="checkbox"/> 另行檢討後辦理解密） <input checked="" type="checkbox"/> 普通			
備註：本研究之結論與建議不代表交通部之意見。			

**PUBLICATION ABSTRACTS OF RESEARCH PROJECTS  
INSTITUTE OF TRANSPORTATION  
MINISTRY OF TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS**

<b>TITLE: Strategies for State-owned Motor Passenger Carriers to Counter Going Bankruptcy</b>			
ISBN (OR ISSN)	GOVERNMENT PUBLICATIONS NUMBER  1009103831	IOT SERIAL NUMBER  91-96-4154	PROJECT NUMBER  90-MB01
DIVISION: Transportation Operations and Management DIVISION CHIEF: Chi-Kuo Lin, Mu-Heng Wang PRINCIPAL INVESTIGATOR: Chi-Kuo Lin PROJECT STAFF: Li-Chin Huang , Tsan-Yu Chang, Chin-Tung Tsai PHONE: 8862-23496837 FAX: 8862-25450431		PROJECT PERIOD FROM: April 2001 TO: November 2001	
RESEARCH AGENCY: Fortune Technology Corp. PRINCIPAL INVESTIGATOR: SHU-CHAING HUANG PROJECT STAFF: Yi-Ching Tsai, Tung-Xen Tang, Chung-Ming Chen, Pei-Wen Huang ADDRESS: 4F, #207, Hsin-I Road, Taipei, Taiwan PHONE: 886-2-23511138			
<b>KEY WORDS: state-owned motor passenger carriers, going bankrupt</b>			
<b>ABSTRACT:</b>  <p style="text-indent: 40px;">This study is initiated because the Taiwan Motor Transport Company(TMTC) had been in such operating deficit for a long time that the Executive Yuan had decided that it must be privatized before June 30,2001.Due to the fact that the privatization of TMTC was accelerated as it's current employee proposed to collect fund and establish the new Kuo-Kuang Company, the study has shifted its directions from proposing measures for dealing with problems associated with TMTC's privatization to providing strategies for state-owned motor passenger carriers to cope with the difficulties in their operations or to prevent from going bankrupt.</p> <p style="text-indent: 40px;">In this study, we not only make suggestions for the TMTC when it goes privatization but also provide the countering strategies for operating difficulties of state-owned motor passenger carriers, which are based on their operating performance and environment. Moreover, the principles and methods for dealing with employee transferring, assets arrangement, and service transition of state-owned motor passenger carriers are proposed in cases of their going bankrupt, privatization, or termination.</p>			
DATE OF PUBLICATION  November 2002	NUMBER OF PAGES  246	PRICE  200	CLASSIFICATION <input type="checkbox"/> SECRET <input type="checkbox"/> CONFIDENTIAL <input checked="" type="checkbox"/> UNCLASSIFIED
The views expressed in this publication are not necessarily those of the Ministry of Transportation and Communications.			

## 目錄

圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
1.1 研究緣起與目的.....	1
1.2 研究範圍與內容.....	2
1.3 研究方法與流程.....	4
<b>第二章 文獻回顧與相關法規探討 .....</b>	<b>7</b>
2.1 文獻回顧.....	7
2.1.1 公營事業民營化.....	7
2.1.2 國內公營汽車客運業民營化相關文獻.....	9
2.1.3 國外公營汽車客運相關文獻.....	13
2.1.4 國內外民營化綜合觀察.....	14
2.2 相關法規探討.....	18
2.2.1 破產相關法規之探討 .....	18
2.2.2 汽車運輸業相關法規之探討 .....	22
<b>第三章 公營汽車客運業現況及經營虧損原因分析 .....</b>	<b>25</b>
3.1 台灣汽車客運公司.....	25
3.1.1 台灣汽車客運公司現況分析 .....	25
3.1.2 台灣汽車客運公司經營虧損原因分析 .....	29
3.2 臺北市公共汽車管理處.....	30
3.2.1 臺北市公共汽車管理處現況分析 .....	30
3.2.2 臺北市公共汽車管理處經營虧損原因分析 .....	36
3.3 高雄市公共車船管理處.....	37
3.3.1 高雄市公共車船管理處現況分析 .....	37
3.3.2 高雄市公共車船管理處經營虧損原因分析.....	42
3.4 基隆市公共汽車管理處.....	43
3.4.1 基隆市公共汽車管理處現況分析 .....	43
3.4.2 基隆市公共汽車管理處經營虧損原因分析.....	47
3.5 嘉義縣公共汽車管理處.....	48
3.5.1 嘉義縣公共汽車管理處現況分析 .....	48
3.5.2 嘉義縣公共汽車管理處經營虧損原因分析.....	51
3.6 澎湖縣公共車船管理處.....	52
3.6.1 澎湖縣公共車船管理處現況分析 .....	52

3.6.2 澎湖縣公共車船管理處經營虧損原因分析.....	56
3.7 金門縣公共車船管理處.....	57
3.7.1 金門縣公共車船管理處現況分析 .....	57
3.7.2 金門縣公共車船管理處經營虧損原因分析.....	61
3.8 連江縣公共車船管理處.....	62
3.8.1 連江縣公共車船管理處現況分析 .....	62
3.8.2 連江縣公共車船管理處經營虧損原因分析.....	65
3.9 公營汽車客運業整體營運及財務評析.....	66
<b>第四章 公營汽車客運業突破經營困境可行方案探討 .....</b>	<b>71</b>
4.1 事前策略之研擬.....	75
4.2 推動民營化方案.....	82
4.2.1 民營化或停止營業標準作業流程 .....	87
4.2.2 路線釋出方式 .....	91
4.2.3 相關法令研修 .....	92
<b>第五章 公營汽車客運業破產因應策略研擬 .....</b>	<b>97</b>
5.1 公營汽車客運業面臨破產危機時政府所考慮因素.....	97
5.2 公營汽車客運業面臨破產危機時業者所考慮因素.....	98
5.3 公營汽車客運業面臨破產危機時員工所考慮因素.....	99
5.4 因應策略之研擬.....	100
<b>第六章 公營汽車客運業民營化因應策略研析實例-台灣汽車客運公司 .....</b>	<b>109</b>
6.1 台灣汽車客運公司民營化緣起.....	109
6.2 台灣汽車客運公司民營化方案之剖析.....	111
6.3 台灣汽車客運公司因應破產之策略研擬.....	120
6.3.1 因應破產危機之策略研擬.....	120
6.3.2 第一階段國光公司籌組可能面臨問題之方案研擬.....	124
6.3.3 第二階段員工集資合組公司失敗之對應方案研擬.....	129
<b>第七章 結論與建議 .....</b>	<b>131</b>
7.1 結論.....	131
7.2 建議.....	133
<b>參考文獻.....</b>	<b>137</b>
附錄一 公營業者及主管機關訪談(臺北市).....	A1-1
附錄二 公營業者及主管機關訪談(高雄市).....	A2-1



附錄三	公營業者及主管機關訪談(基隆市).....	A3-1
附錄四	公營業者及主管機關訪談(嘉義縣).....	A4-1
附錄五	公營業者及主管機關訪談(澎湖縣).....	A5-1
附錄六	公營業者及主管機關訪談(金門縣).....	A6-1
附錄七	第一次專家學者座談會會議紀錄.....	A7-1
附錄八	第二次專家學者座談會會議紀錄.....	A8-1
附錄九	第三次專家學者座談會會議紀錄.....	A9-1
附錄十	期中報告審查會議紀錄及意見處理表.....	A10-1
附錄十一	期末報告審查會議紀錄及意見處理表 .....	A11-1
附錄十二	破產法及公營事業民營化等相關法令規定.....	A12-1
附錄十三	期末簡報會議資料.....	A13-1

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	6
圖 3.1 台汽公司組織架構圖.....	26
圖 3.2 臺北市公車處組織架構圖.....	30
圖 3.3 高雄市車船處組織架構圖.....	38
圖 3.4 基隆市公車處組織架構圖.....	43
圖 3.5 嘉義縣公車處組織架構圖.....	48
圖 3.6 澎湖縣車船處組織架構圖.....	53
圖 3.7 金門縣車船處組織架構圖.....	57
圖 3.8 連江縣車船處組織架構圖.....	63
圖 4.1 公營汽車客運業方案分析體系圖.....	71
圖 4.2 整體管理資訊系統關聯圖.....	77
圖 4.3 營運管理預警示意圖.....	82
圖 4.4 民營化或停止營業標準作業程序圖.....	90
圖 5.1 公營汽車客運業從業人員實施民營化優惠資退流程圖.....	102
圖 5.2 公營汽車客運業路線分類標售流程圖.....	103
圖 5.3 公營汽車客運業路線搭配標售流程圖.....	104
圖 5.4 公營汽車客運業車輛公開標售流程圖.....	105
圖 5.5 公營汽車客運業資產處理流程圖.....	106
圖 6.1 台汽公司因應破產方案分析體系圖.....	123

## 表目錄

表 2.1	各大都市實施競標制度後之成果統計.....	14
表 3.1	台汽公司人力結構表.....	27
表 3.2	台汽公司車輛結構表.....	27
表 3.3	台汽公司歷年度營運收支明細表.....	28
表 3.4	台汽公司歷年虧損表.....	28
表 3.5	台汽公司 89 年度資產負債表.....	29
表 3.6	臺北市公車處 88-90 年人力結構表 .....	31
表 3.7	臺北市公車處 88-90 年營運概況表 .....	32
表 3.8	臺北市公車處歷年經營狀況表.....	32
表 3.9	臺北市公車處車輛結構表.....	33
表 3.10	臺北市公車處站場設施表.....	35
表 3.11	臺北市公車處與聯營公車業者營運指標比較表.....	36
表 3.12	高雄市車船處 88-90 年人力結構表 .....	39
表 3.13	高雄市車船處 88-90 年營運概況表 .....	39
表 3.14	高雄市車船處歷年經營狀況表.....	40
表 3.15	高雄市車船處車輛結構表.....	40
表 3.16	高雄市車船處站場設施表.....	41
表 3.17	基隆市公車處 88-90 年人力結構表 .....	44
表 3.18	基隆市公車處 88-90 年營運概況表 .....	44
表 3.19	基隆市公車處歷年經營狀況表.....	45
表 3.20	基隆市公車處車輛結構表.....	46
表 3.21	基隆市公車處站場設施表.....	47
表 3.22	嘉義縣公車處 88-90 年人力結構表 .....	49
表 3.23	嘉義縣公車處 88-90 年營運概況表 .....	49
表 3.24	嘉義縣公車處歷年經營狀況表.....	50
表 3.25	嘉義縣公車處車輛結構表.....	50
表 3.26	嘉義縣公車處站場設施表.....	51
表 3.27	澎湖縣車船處 88-90 年人力結構表 .....	53
表 3.28	澎湖縣車船處 88-90 年營運概況表 .....	54
表 3.29	澎湖縣車船處歷年經營狀況表.....	54
表 3.30	澎湖縣車船處車輛結構表.....	55
表 3.31	澎湖縣車船處站場設施表.....	55
表 3.32	交通部 86-90 年度補貼離島偏遠路線營運虧損比較表 .....	57
表 3.33	金門縣車船處 88-90 年人力結構表 .....	58
表 3.34	金門縣車船處 88-90 年營運概況表 .....	59

表 3.35	金門縣車船處歷年經營狀況表.....	59
表 3.36	金門縣車船處車輛結構表.....	60
表 3.37	金門縣車船處 90 年固定資產重估價值表.....	60
表 3.37	金門縣車船處 90 年固定資產重估價值表(續) .....	61
表 3.38	連江縣車船處 88-90 年人力結構表 .....	63
表 3.39	連江縣車船處 88-90 年營運概況表 .....	64
表 3.40	連江縣車船處歷年經營狀況表.....	64
表 3.41	連江縣車船處車輛結構表.....	65
表 3.42	連江縣車船處站場設施表.....	65
表 3.43	公營汽車客運業 89 年度損益簡表.....	67
表 3.44	公營汽車客運業 85-89 年各年度損益 .....	68
表 3.45	公營汽車客運業 89 年度業者權益及其結構.....	69
表 4.1	公營汽車客運業經營環境分析表.....	72
表 4.2	公營汽車客運業經營困境及因應策略彙總分析表.....	73
表 4.3	臺北市公車處人事費用分析表.....	76
表 4.4	公營汽車客運業民營化方案比較表.....	87
表 4.5	相關法令研修條文表.....	95
表 6.1	台汽公司改組釋放高速公路路線表.....	112
表 6.2	台汽公司改組釋放一般道路路線表.....	112
表 6.3	台汽公司擬移轉新公司車輛及機具、材料淨值列示表.....	113
表 6.4	台汽公司 90 年 6 月底預估車輛淨值明細總表.....	113
表 6.5	台汽公司使用中檢修組公告地價.....	115
表 6.6	台汽員工民營化權益列示表.....	117
表 6.7	國光公司人員配置與實際集資員工數比較表.....	119

# 第一章 緒論

## 1.1 研究緣起與目的

國內公共汽車客運業可分為公路汽車客運業及市區汽車客運業兩種，肩負運輸城際及市區客運之重責大任，為民眾一日不可或缺之運輸工具。但近年來，面臨自用車、機車之逐年成長，以及台北都會區大眾捷運系統路網逐步形成後之影響，導致旅客大量流失，營運效率每況愈下。而公營汽車客運業受限於制度、法令、預算諸多條件限制，其經營缺乏彈性，且在勞基法規範下之工時加班，用人標準上均無法與民營汽車客運相互競爭，其成本亦無法降低，在營收不足以支應營運成本的情況下，導致其經營效率及服務水準低落，例如班距加大，班次減少，誤點、脫班經常發生，車輛品質降低等，因而造成旅客嚴重流失，在惡性循環情形下，公營汽車客運業均面臨經營上之困境。

政府為振興大眾運輸、維持基本民行，因此，採取營運虧損補貼政策，其實施結果頗具成效，但亦造成中央政府及地方政府之沉重財政負擔。國內公營汽車客運業，除台灣汽車客運公司(以下稱台汽公司)為中央政府所轄外，地方政府所轄部份有臺北市公車處、基隆市公車處、嘉義縣公車處、高雄市車船處、澎湖縣車船處、金門縣車船處及連江縣車船處等單位均面臨經營上持續虧損的困境。

其中，台汽公司由於公司負債已大於資產，因而瀕臨破產邊緣，經行政院於 87 年 3 月 7 日台 87 經 09100 號函中核定台汽公司須於 90 年 6 月底完成民營化工作。因此，台汽公司員工順利於 90 年 6 月底前集資並籌組成立民營之國光汽車客運公司(以下稱國光公司)，同時承接台汽公司部份營收較好的營業路線 96 條，其餘路線則在相關條件的配套下，例如台汽公司員工隨同移轉至民營公司、配合購置台汽公司車輛等條件下開放由民營業者提出經營申請。

而其他地方政府所轄之公營汽車客運業，除臺北市有臺北市公車處與九家民營公司共同行駛外，其餘公營汽車客運業均為該縣市獨占經營為唯一提供民眾行的單位。在公營汽車客運業逐年虧損，而其他民營客運或民間投資意願不高之情形下，一旦宣告破產，對當地基本民行之維持可能將產生相當大之影響；同時，在政府財政吃緊且預算排擠效應之情況下，政府編列之補助款已逐年減少，對於改善公營汽車客運業之營運虧損情況可謂杯水車薪，政府應如何因應此情形並採取適當之應變方案，值得加以深入探討。

本研究所指「破產」，係採廣義解釋，不論公營公司或事業單位，凡資產不足以抵償負債者，均屬之。在公營汽車客運業面臨破產之際，政府如何以重整再生，開放民營或停止營運等方案進行檢討，並採取適當之策略以資因應，乃是本研究所探討的重點。其中包括業者內部面臨員工權益維護、現有設施(包括動產、不動產)之處理，路線經營權之移轉等等，均需有縝密之規劃。

綜言之，如何在落實政府振興大眾運輸之政策下，因應公營汽車客運業所面臨破產之衝擊，同時維繫政府信用並提供運輸服務，以繼續服務民眾，尤其是對偏遠、離島地區基本民行之維持；同時，對於公營汽車客運業內部因破產而造成之衝擊應如何研提有效方案加以解決，乃為本研究之重要目的。因此，本研究以台汽公司民營化為案例加以深入探討，同時，針對公營汽車客運業面臨破產危機時，所應採取之適當策略提供建議。

## 1.2 研究範圍與內容

本研究係以國內公營汽車客運業為研究範圍，包括台汽公司、臺北市公車處、基隆市公車處、嘉義縣公車處、高雄市車船處、澎湖縣車船處、金門縣車船處及連江縣車船處等單位。

針對公營汽車客運業面臨破產困境時所欲探討之課題，本研究

所進行之步驟與內容分列如下：

#### 一、 相關文獻回顧與評析

經由國內、外相關文獻之回顧及分析，瞭解公營事業民營化之可行方式和我國公營汽車客運業面臨民營化、破產，或停止營業之問題及相關之法令規章，以及過去國內、外對於該問題所採取之解決方式，作為研擬解決方案之參考。

#### 二、 國外案例蒐集與分析

蒐集國外對於公營汽車客運業破產、停止營業之處理案例，並加以探討所採行之各種可行的因應策略在我國之適用性，以作為研擬公營汽車客運業破產因應策略之基礎。

#### 三、 我國公營汽車客運業經營現況掃描

經由國內各公營汽車客運業現況經營資料之蒐集分析，瞭解國內公營汽車客運業之經營現況，包括股權、組織型態、盈虧情形、營運路線、各路線載客情況、員工規模、場站設備、資產負債等情況，據以分析掃描國內公營汽車客運業經營上所面臨之困難及是否會面臨破產之情況。

#### 四、 公營汽車客運業者及主管機關訪談調查

為深入瞭解公營汽車客運業者所面臨之問題、破產對大眾運輸市場、員工權益等之影響性及對研擬公營汽車客運業破產因應策略進行初步可行性評估，本研究分別對公營汽車客運業經營管理階層及其主管機關進行訪談，以進一步了解公營汽車客運業所面臨的經營困境及其未來欲採取之因應方式。

#### 五、 公營汽車客運業破產影響性分析

有關公營汽車客運業之員工權益問題、政府財政負擔問題、場站設備問題，對於不同縣市的業者在分析上大致相同，可由公司經營

規模、員工人數、盈虧情況、資產負債情況等加以分析破產之影響性，惟在大眾運輸市場影響性上，因市場競爭性及個別路線之盈虧情形而有相當大的差異，本研究針對國內公營汽車客運業市場上之營運現況及經營困難原因分析，並作解決方案之研擬；同時針對公司組織型態之台汽公司，以實際案例探討其民營化後可能產生之問題、衝擊以及因應策略，並研擬相關配套措施。

### 1.3 研究方法與流程

#### 一、文獻評析法

透過國際百科檢索，蒐集國內外有關公營事業民營化、公營汽車客運業民營化、經營改善、停止營業、破產研究等相關文獻，並檢視瞭解國內公營汽車客運業經營現況，包含盈虧情形、營運路線、員工規模、場站設備、資產負債情況及營運管理相關法令等。經由文獻評析及現況之瞭解，藉以分析公營汽車客運業經營問題及破產所可能產生之影響層面。

#### 二、調查訪談法

由於公營汽車客運業分佈於台灣全省及離島之澎湖、金門縣及連江縣等地區，而各業者間由於經營環境不同，其面臨之經營困境亦有所差異。因此，本研究除先洽請各公營汽車客運業提供有關人事組織、營運及財務等相關資料作為研究參考之用，再就公營汽車客運業及其主管機關對於組織、營運、財務及員工退休、優惠資退或輔導轉任其他政府機構等情形進行訪談，以了解各公營汽車客運業經營階層及其主管機關之看法。透過訪談後據以擬定各種因應配套措施及處理原則或進行民營化、破產之處理，再以座談方式，邀請專家學者、政府主管機關及公營業者共同研討，使方案具體可行，確實解決公營汽車客運破產後所衍生之各項問題。



### 三、建立方案分析體系

為有系統建立公營汽車客運業面臨破產困境時之方案，應建立方案分析體系，從基本資料之收集，研析其經營困難問題之所在，透過方案分析體系以評估其問題嚴重性及考量應以改組民營化、委託經營或破產等不同處理方式來解決，最後擬定具體可行之對應方案，以解決問題。

### 四、專家學者座談會

本研究分別於期初及期中舉行三次專家學者座談會，將研究課題、案例分析情形及各階段研究成果，徵詢專家學者意見，以供研究參考。另由於本研究涉及公營汽車客運業實務經營管理面之相關課題，因此，本研究於研擬可行方案及因應策略之過程中，亦定期或不定期召開座談會，透過相關單位討論方式，使本研究所提出之各項因應策略更能符合實際需要。

### 五、研究流程

本研究之流程如圖 1.1 所示：

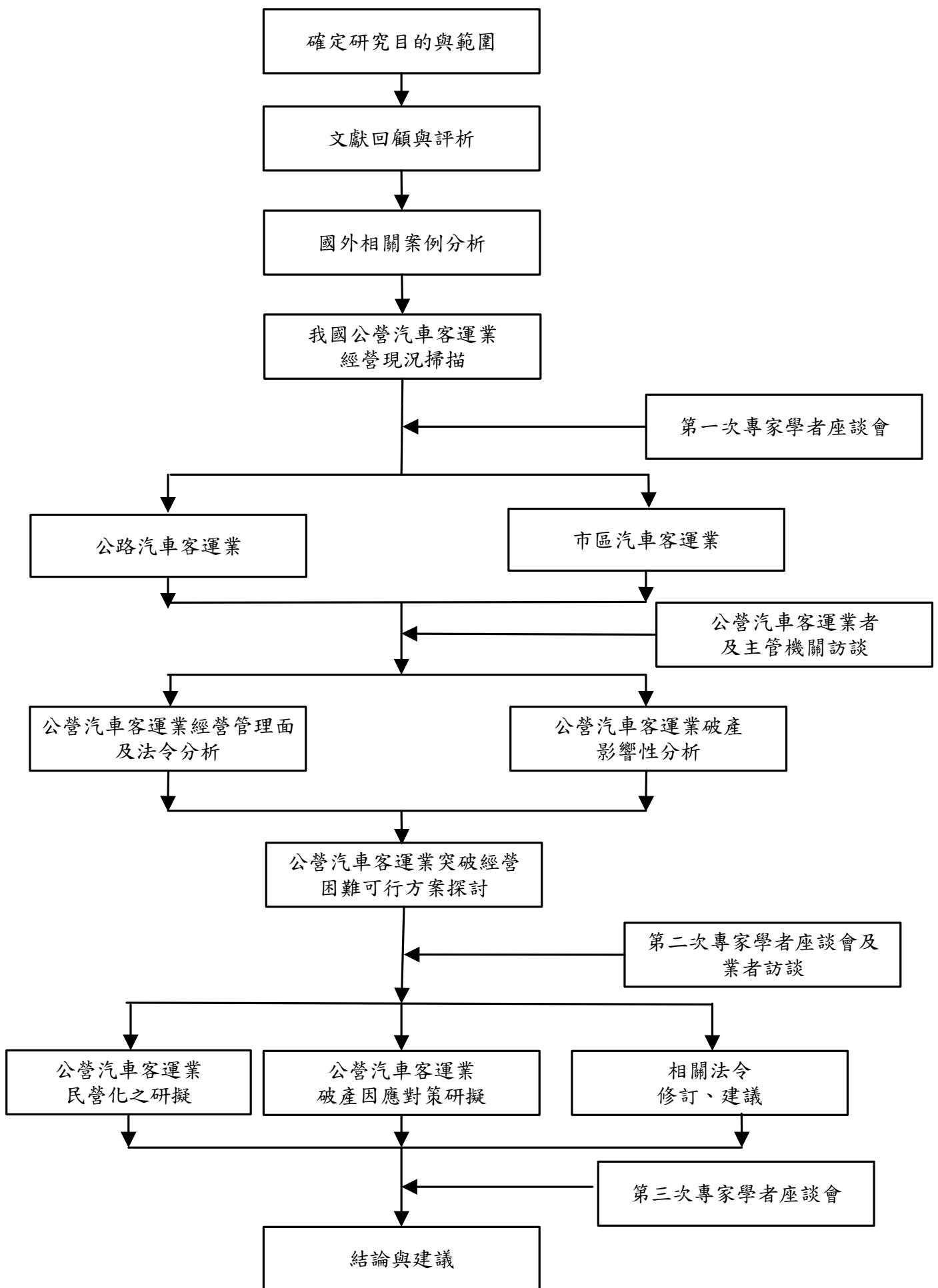


圖1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧與相關法規探討

### 2.1 文獻回顧

由於本研究涉及公營汽車客運業之民營化、停止營業及破產等相關課題，以下將就公營事業民營化、公營汽車客運業經營情況及國內外民營化等相關文獻加以分析。

#### 2.1.1 公營事業民營化

司徒達賢[民 86 年]「艱困公營事業民營化方式及應有配合措施之研究」曾提出我國公營事業民營化實際執行達成進度稍嫌落後，大致上可歸諸於以下幾項原因：

1. 民營化的組織事權未能集中。
2. 各團體之利益衝突。
3. 民營化的方法未盡理想。
4. 艱困事業移轉不易。
5. 與民營化有關之基本理念問題。

該研究亦提出以下四種公營事業民營化的方式：

#### 一、股權釋出

我國的公營事業幾乎都是採用出售股權的方式來達成民營化的目的，尤其在「公營事業移轉民營條例施行細則」第十條中更明確規定公營事業之股權在降至 50% 以下即達成民營化。然而，根據以往的經驗，中鋼公司及中石化公司皆是由股票上市及公開承銷的方式釋出股權。而政府為了怕「賤賣國產」，因此又於每次承銷時訂定了承銷的底價，導致有時承銷後，股市步入空頭，承銷價高於市值，因而造成了投資人怯步，而導致釋股完全失敗的情況。

公營事業民營化的股權轉移方式可以有多樣的選擇，上述的上市承銷即是國內最普遍採行的方式。另一種方法是利用民間增資方式

來稀釋政府的股權，民間增資即是利用現金增資的方式使政府的股權降至 50% 以下。而近來又有「全民釋股」的說法，亦即公營事業的股份平均分給全民，然此法雖可達到鼓勵民間支持民營化的目的，但適用的時機應是股本龐大且經營績效良好的公司，對於國內部份的艱困公營事業並不適用，而其各項問題如經營績效、冗員過多等問題，亦沒有相對提出任何解決的方案。

## 二、出售資產

出售資產的適用時機有以下兩種情形：第一，某些公營事業已經到了幾乎破產的邊緣，其營運上連年虧損，因此造成投資大眾怯步，利用股權釋出的方式來達成民營化可能性不高，因此，須利用出售資產的方式來完成民營化。第二，有些財團對於特定的事業有特別的興趣，因此願意獨資將某轉投資之子公司或事業部的所有權買下，此時亦是利用出售資產的方式來完成民營化。而出售資產的方式有以下兩種：

### (一) 整廠出售或分廠出售

若一個事業單位下的各個工廠間具有高度的關聯性或不可分割性，則適用整廠出售的方式；若各個工廠間的關聯性不高或分割後不會造成母公司事業上的任何傷害，則可依產品事業部別而用分廠出售的方式移轉民營。出售時包含整個事業或個別工廠的各項資源，包括土地、建物、廠房、機器設備、存貨，及人力。我國的台機公司因為連年虧損嚴重，導致數次的釋股失敗，因此，係採用分廠出售的方式，將轄下四個工廠分別售予不同廠家。

### (二) 分項出售

若一個事業單位下的資產或各項資源相當龐大，較不可能由一家民營公司完全承擔時，則可考慮用分項出售的方式，亦即土地、建物、廠房、機器設備、存貨等分開出售給不同對象。至於出售後各買受人之間是否願意合作繼續經營該事業，則端看各買受人的意願而

定。

### 三、委託經營

委託經營亦即公營事業的所有權仍歸屬政府所有，而將經營權利用管理合約(Management Contracts)、特許經營(Concession)或資產出租(Lease Arrangements)的方式授與民間經營，亦即所謂的「國有民營」。委託經營可分為如下三種方式：

整廠委託：將整個事業完全委託予同一經營者。

分廠委託：依不同產品事業部門分別委託不同廠商。

分功能委託：利用價值切割的方式，分別依生產、銷售、儲運等功能分別委託。

### 四、重整、破產、清算、關廠

一旦事業已無繼續經營的條件，即連變賣資產之後的所得也無法彌補虧損，或釋股多次失敗及資產標售不出去，便應該考慮停止營業，用重整(Reorganization)、破產、清算、關廠等方式結束營業。

徐淵靜等人[民 79 年]，「阿里山鐵路移轉民營策略之研究」中參考投資理論及依所有權與經營權細分，對未來阿里山鐵路組織型態在移轉民營前題下，提出五種民營化的方式，即「國有民營」、「聯合開發」、「實質民營」、「部分民營」、「民有民營」五策略，另考量民間投資意願因素，亦提出由公營事業機構繼續經營，或出售資產或結束等六大方案。

#### 2.1.2 國內公營汽車客運業民營化相關文獻

一、毛治國等人[民 75 年]，在「臺北市公車處改組為公司（含聯營系統改為合營公司）」研究中，提出未來公車公司之組織型態究應為公營或民營，為組織設計上第一層次的抉擇。依特性分析有四種型態，分別為「公營型態之公司」、「民營型態之公司」、「其他選擇之探討」、「可考慮之方式」，可考慮之方式指向「果

菜公司模式」的民營型態之合營公司。

二、張有恆[民 81 年]，在有關高雄市公車民營化研究中，參考世界各國民營化經驗、民營化的各種可行方式及考量高雄市交通特性與公車營運環境後，研擬出六種型態，(一)完全民營（資產全部公開標售）、(二)公民合營（以第三部門的理念來經營）、(三)訂定經營條件公開競標、(四)政府出租現有固定設備由民間經營、(五)部分地區路權開放給民間經營、(六)公有民營。經由十八項評估準則，並訪問各相關領域專業人員，包括學者專家，高雄市政府官員民意代表及其他民營業者之意見，應用模糊多準則評估方法及模糊決策理論來評選最佳方案，評估結果以完全民營為第一優先方案，其次為公有民營，實質民營，最後為部份民營。

三、李麗嫻[民 86 年]之「台北市公共汽車管理處最適組織型態之研究」，評估公車處經營績效不彰問題，進而提出以改變公車處的最適組織型態是迫切需要的。該研究係以改變公車處之內部經營現況問題加以分析，並利用多評準決策方法來評選各可行組織型態之方案，其中各評估準則相對重要度之計算採用層級分析法（Analysis Hierarchy process, AHP），構建出公車處最適組織型態的階層結構，以方案評選優先順位排序之 TOPSIS（Technique for order performance by similarity ideal solution）方法進行方案評選工作，期以得最適公車處組織型態。其研究方案優先順序依序為民間標租經營、民有民營、台北大眾運輸公司、維持現況。

四、中國生產力中心在「台汽再造」一書中分析造成台汽急速由盛轉衰的原因有下列三個層次：

(一)公營事業先天的惰性，包括：

1. 失去使命感。
2. 經營缺乏彈性及自主性。
3. 組織龐大、冗員太多。

4. 高階主管對事權認知不一。

(二)運輸環境及政策的惡性循環，包括：

1. 小汽車急速成長。
2. 租車政策。
3. 路線釋放。
4. 費率調漲及接受補貼困難。

(三)台汽的惰性，包括：

1. 員工缺乏危機意識。
2. 台汽領導者缺乏對環境劇變的認知。
3. 沈重的人事負擔。
4. 強勢的工會運動。

而針對台汽經營問題所提出之變革藍圖主要有以下四大項：

(1) 改善財務結構包括處理閒置土地，發展多角化業務，首先有自助的功能後，再尋求人助，由政府補助退休人員的費用。

(2) 組織再造的主軸

- A. 精緻經營：縮小企業規模，人員縮減。
- B. 業務多角化。
- C. 組織扁平化，簡化管理階層，裁撤運輸處，並落實經營責任制。
- D. 政策補助平衡收支。

(3) 加強營運措施

建立責任中心、整合路線、調整班次、提升服務品質。

(4) 請求政府支援

- A. 現職及離職人員在公路局時代累積的年資，所增加的退休基數，應由政府編列預算支應。
- B. 優惠資退人員的資退費 93 億元，請求專案補助或無息貸款，以減輕未來利息負擔。

- C. 補助過去低承載路線虧損。
- D. 長期使用在台鐵名下的七處車站，以作價投資方式轉移台汽。
- E. 過去精簡計畫曾向交通建設基金貸款，希望免計利息。
- F. 在變革期間，希望協調省屬行庫降低利率。
- G. 早日實施大眾運輸鼓勵方案。
- H. 補助再增資 50 億元。
- I. 高雄市省有地以作價轉投資台汽，作為高雄地區車輛檢修場所。
- J. 請求補助購買新車，作為租斷及收購遊覽車政策之補償。
- K. 協助修訂公司章程，增加多角化營運項目。
- L. 具公務員身分退休，因行政院新規定可請領補償金，此項補償金洽由省屬行庫協助。

五、在「台灣汽車客運公司民營化執行方案」，先後有勤業管理顧問公司，交通部運輸研究所及台灣大學管理學院三個機構提出研究其結論如下：

- (一)在勤業管理顧問公司方面，首先分析台汽公司內、外經營環境及各種可行之民營化方式，並將台汽公司定位為「兼具場站開發業務的中短程客運公司」，建議以「資產作價與民間合資成立民營公司」之方式辦理，其內涵就是台汽公司以營運所需資產，包括部分較具開發價位之土地及車輛等作價抵股本 40 億元，結合民間投入資金 50 億元，共同成立資本額為 90 億元之新民營公司，新公司未來的經營定位，除承接台汽公司原有之營運路線外，並從事站場開發及多角化業務經營。
- (二)交通部運輸研究所規劃「台汽民營化方式與接管事宜之探討」[民 88 年]，研擬以站車分離、公司分割為北、中、南三家營運公司之方式民營化，新公司保留營運所需之車輛、維修場，以股權出售或資產作價方式民營化；車站及部分維修場則維持由公營



台汽公司開發經營。

(三)行政院經建會部門計劃處委託台灣大學管理學院規劃「民營化問題診斷小組第二期診斷工作」計畫，建議將原台汽公司分割成「公路局經管車站」及「新民營公司」兩部份，在公路局經管車站方面，主要負責場站經營，使車站開放公路客運業者共用，促成客運轉乘中心(類似航空站模式)，未來則考慮與民間業者接洽，以 BOT 方式共同促進場站開發。在對新民營公司方面，台汽公司以公開標售車輛路線，或洽特定人讓售車輛路線方式，專責經營車輛運輸，並解除公營體制之束縛，回歸市場競爭。此外，在分割過程中，若偏遠路線乏人問津，則可考慮另行成立「過渡台汽公司」專門負責服務偏遠路線、土地處理與清償留存債務事宜。

### 2.1.3 國外公營汽車客運相關文獻

國外為提升公路客運經營績效，將路線經營權、政府補貼與運價三者合併考量，由政府先規劃競標之路線、班次、票價及經營期限等條件，將所有路線分成「標」，由政府訂定補貼路線的底價，以公開徵求符合的客運業者參加競標，政府可以較低的補貼款獲致要求的服務品質，該項路線競標制度(Competitive Bidding)在歐美地區行之有年。英國在 1930 年以來，對於地區性公車路線之營運權只授於單一營運業者，為配合經濟潮流自由競爭起見，及公營的倫敦公車公司推動民營化目標，於 1984 年透過倫敦區域運輸法案(London Regional Transport Act)賦予倫敦交通局重新規劃公車路網，並對路線實施競標方式，以減少對業者補貼；於 1985 年 6 月開始實施，至 1990 年，倫敦有 25%地區公車里程由競標方式決定經營者，於 1991 年增至 40%，效果良好，在 1986 年實施競標制度後，原公車每年每車公里成本約增加 4.3%的情況下，有良好地改善。到了 1998 年時，每車公里的成本已經比 1970 年時的水準還要低。在 1985 年公路客運系統尚需要依賴 41% 的補貼款，在 1998 年，倫敦的公路客運已經達

到收支平衡。另外，在 1998 年時的乘客有 12.77 億人次，比 1985 年增加了 10%。其他歐美地區都市競標的制度，亦有顯著的績效，其成果如表 2.1。

表 2.1 各大都市實施競標制度後之成果統計

都市	實施期間	實施路線 百分比	總成本	服務里程	車公里 成本	每年車公 里成本
紐西蘭 Auckland	1990-96	100%	-21.2%	16.5%	-33.5%	-7.6%
美國 Denver	1988-95	25%	3.0%	25.6%	-18.0%	-2.8%
美國 Indianapolis	1994-96	70%	8.5%	38.4%	-25.9%	-13.9%
丹麥 Copenhagen	1989-96	56%	-18.5%	5.0%	-22.3%	-3.5%
美國 Las Vegas	1993-94	100%	135.0%	243.0%	-33.3%	-33.3%
英國 London	1985-96	57%	-30.0%	28.7%	-45.7%	-5.4%
美國 San Diego	1979-96	37%	2.7%	46.6%	-30.0%	-2.1%
瑞典 Stockholm	1992-95	59%	-18.5%	2.8%	-20.3%	-7.3%

資料來源: Cox, Love and Newton (1997)

#### 2.1.4 國內外民營化綜合觀察

自 1980 年代初期迄今，全世界已有數以萬計的公營機構完成民營化，影響及於千萬計員工，以及許多的產業。今綜合摘錄如下：

##### 一、就國家層次而言

由於各國的政治、經濟、社會條件不同，民營化的需要性及積極性也有差異。原公營事業活動比較高的國家，對民營化作為自然較為迫切。以最早發軔民營化的英國而言，其公營機構，包括國營及地方政府經營，現今民營化的家數近三千家。

至於公營活動原比重不高的國家，則傾向於選擇重點推動民營化。如日本國鐵、電信、菸草之大公社的改制最為外界所熟知，其他如加拿大等國家則已將民營化概念落實至公共服務新領域中。

這些民營化政策推展的結果，使得各國公營事業活動占總生產毛額 GDP 的比重均有顯著下降，最多者達百分之十以上。若再加計社會主義國家的民營化努力，則其效果更是顯著。由這些成果，可看出民營化已是一個廣被接受的理念。

另一方面，基於維護切身利益，反對民營化最強烈的工會團體，以及基於信念而持不贊同態度的學者專家團體，多不再堅持國有化、公有化的看法，轉而關注民營化的作法，以及民營化以後的有效監督。

## 二、就企業層次而言

民營化的機構規模有大有小，行業自一般產業至公用事業，組織型態分公司組織及非公司組織，民營化作法則由整體移轉到分割重整皆可，可看出事業機構民營化應是因案制宜的作為。

一般而言，政府經營的事業機構，許多都擁有獨占權利，再加觀念上認為政府不宜從事民眾容易經營的事業，因此公營機構相對於同業的民營機構多頗具規模，而較小規模的公營事業則多半經營特殊或新興產業。

## 三、就事業組織型態而言

公營事業民營化的組織型態大體上可分為完全民營、公有民營、實質民營及部份民營等不同型態。完全民營係將資產全部公開標售，因而達到完全民營化；公有民營則係資產所有權仍為公有，而將經營權移轉由民間經營；實質民營則係民間股權佔公司股權 50% 以上，公司決策由民間所主導；部份民營則係民間股權佔公司股權 50% 以下，政府擁有公司決策之主導權。

而公營事業組織可分為公司組織及行政機構(即非公司組織)，一般而言，以公司組織民營化的案例最多，但非公司組織的民營化亦為數不少。非公司組織民營化作法包括先公司化再民營化、直接與民股合資成立民營公司，或由民營公司併購等幾種，例如新加坡電信局、馬來西亞糧食局等均由非公司組織移轉為民營公司。

至於就公營機構的完整特性而言，一般均儘可能以整體事業民營化方式進行，但因若干公營機構之組織肥大，無法有效管理，或因體質欠佳，必須分割處理，或者係基於競爭考量，以創造競爭為市場防禦作法，而必須採取分割方式來達成民營化目標。例如英國電力事

業的垂直及水平分割、國際機場營運、自來水事業的水平分割，新加坡廣播局的競爭分割，墨西哥鋼鐵集團的依行業分割，以及日本國鐵的分區、分業切割民營化等，都是將公營事業組織切割後民營化的實例。

#### 四、依國家特性而言

民營化概念已由資本主義國家發酵至社會主義國家，也由已開發國家蔓延至開發中國家，更由個別國家影響到區域組織與國際組織，成為跨國界、無疆域的共識。

對尊重私有權利的資本主義社會而言，公有資產移轉至民間部門的法律制度大多具備，各國並不須特別強調或突出政策焦點。至1980年代初期，英國政府大力揭舉民營化大旗，而使得公有資產移轉至民間部門的作法賦予新的政治及經濟意義，透過資訊傳播由英國渡海至歐陸法國、德國、西班牙等，再越洋至原大英國協各國，進而成為各工業先進國家的共識。

風潮所及，結合共產社會主義制度的瓦解，民營化在蘇聯、東歐、南歐以及亞洲各地區成為重要經濟改革政策。如蘇聯解體後的俄羅斯政府，在一九九二年至一九九四年間，將員工總人數超過二千萬人的一萬六千多家國營事業釋出民營。而鄰近西歐的東德、捷克、匈牙利等國的民營化推動更為積極。因此，民營化政策已自資本主義源頭的英國，席捲社會主義的領地，成為全球性經濟改革策略。

民營化不僅在先進國家推行，亦為開發中國家所引用。在1960年代，許多開發中國家競相以成立公營事業，為推動經濟成長的助力。但進入1980年代以後，此種認知已遭到強烈質疑，因而以民營化取代國有化作法逐漸為新興國家所採用。如非洲的奈及利亞、肯亞，古老文明大國埃及，以及亞洲鄰邦越南、馬來西亞等皆將民營化列為重要政策目標。

民營化跨越國家界限之後，也成為國際組織的共識。如經濟合

作發展組織(OECD)即支持民營化政策；歐盟(EU)也肯定民營化成果，並將要求各會員國減少政府債務列為統一貨幣的加盟條件，而這種限制即在催促各國加速處理經營欠佳的公營機構，因而加速整個歐陸的民營化。聯合國(UN)也曾舉辦民營化政策研討會，列為其私有部門發展的工作項目。其他如全球最重要的經援機構，世界銀行(WB)，經過研究後肯定民營化的總體價值，而大力支持民營化作法。亞洲開發銀行(ADB)等區域合作組織，亦已將民營化歸類為常態政策並加以支持辦理。

## 五、依民營化方式而言

民營化已成熟的作法，包括既有政府資產的移轉，以及新生公共事務委由民間辦理。既有政府資產的移轉方式包括公股釋出、固定資產拍賣等移轉所有權的作法，另外亦有保留所有權而委託民間經營的作為。新生事務的委辦則由熟知的建造—營運—移轉(BOT)，發展為更符合民營化政策的建造—營運—所有(BOO)方式，目前已為許多政府的公共工程計畫所採用。

不論股權釋出、資產拍賣或委託經營等各種民營化方式，皆已有相當成熟而且已模組化的評估、規劃與執行作法，可供各主管機關及公營機構採納推行。

例如墨西哥電信公司民營化方式係先以增資入股引入策略性伙伴，並發行特別股於國內外同時釋股上市，進而達到民營化的目標；日本國鐵採重整方式成立清算團加以吸收債務，而後再切割成多家公司，在改善體質並提高獲利力後再以上市釋股方式達成民營化；英國勞斯萊斯及羅浮三家高級汽車公司，則因其財務情況較差，以上市釋股方式進行民營化較為困難，因而改成將整個公司加以拍賣的方式，由已民營化的英國公司購入；而我國台南市立醫院、台北市立萬芳醫院，則係採招標方式委由民間單位經營。此外，更有數以千計的釋股、拍賣案例，將各種民營化的方式一一驗證並加以實施，均可提供有意願民營化的公營機構參考。另一方面，民營化也需因案調整作法，因

此，仍存在許多創新作法的空間。

至於民營化過程中必然涉及的員工權益問題，各國作法亦可作為借鏡，例如英國、日本、新加坡皆以員工隨同移轉到新公司工作為原則，而不再另給予優惠；而義大利、法國、奧地利等國係以政府控股公司及國營事業股權開放民營，其對員工權益係採用延期工作保障、優惠資退、優先認股等不同作法提供員工選擇機會；而我國、馬來西亞皆以五年選擇年資結算作為員工調適期。

#### 六、對民營化深度而言

民營化政策由質疑乃至於被肯定之後，民營化的範圍逐漸擴大，由國營事業推展至地方政府管理事業，而民營後的事業也呈現較豐富的面貌。而民營化是一種政治決策，必須在政治環境成熟之下才能順利推行，並非一種自然發生，或由地方政府首長個別努力所能成就的。

#### 七、就民營化的衍生效應而言

民營化概念普及之後，許多關聯性事務也受到相當程度的衝擊，不僅公營機構所主導的產業結構發生改變，政府主管產業的角色功能亦隨之調整，其施政理念也跟著變革，象徵著民營化政策效應在逐漸擴大中。許多原本由公營事業主控的產業，如運輸、能源、通訊等公用事業，或若干國家為特定目的而壟斷的事業，例如日本的菸草及鹽、韓國的菸草及人參、我國的菸草及酒等產業均長期由政府所主導，並非以效率及競爭為根本考量。然而，民營化概念形成的同時，必然會伴隨著自由化的腳步而必須將這些產業予以開放，而原本受到保護的產業，在加入具有競爭力的民營事業競爭下，必須以新的產業型態來與民間企業加以競爭。

## 2.2 相關法規探討

### 2.2.1 破產相關法規之探討

公營事業經營上若陷入困境，是否具有宣告破產條件值得加以

深入探討，公營事業代表政府信譽，如冒然宣告破產恐有諸多疑慮，且破產者乃債務人不能清償其債務時，為使債權人團體獲得平等之受償，在兼顧債務人利益下，就債務人之總財產，由法院參與其間之一般強制執行之程序。近代工商業發達，交通便利，吾人之財產關係亦由簡而繁，惟對人的財產關係，其債務人重在有清償能力，苟無清償能力，則其信用喪失。各債權人對於債務人之債權，本可各自請求清償，蓋如債務人之財產足以清償一切債務，原無不公。但於債務人之財產不足清償其債務時，則各自請求，易生不公平之結果，或能得全部債權之清償；或分文無著，其間難免弊端百出。破產制度使各債權人以共同訴追之方法，在法院監護下，分配債務人之財產，自可避免不公平之弊端。

有關公司經營不善，被迫解散時，應依法辦理清算，若清算時發現公司財產不足清償債務時，依公司法第八十九條第一項規定清算人應即聲請宣告破產，即在平時依據公司法第二百一十一條第二項規定：股份有限公司資產顯有不足抵償債務之時，除符合第二百八十二條公司重整之條件，依法聲請重整外，董事會應即聲請宣告破產。上述規定之「公司資產」並非資本，依據經濟部 64.4.23 商 0 八八六一號函釋，公司虧損雖已超過資本總額，如尚未超過資產實際總額，董事會可不必聲請宣告破產，而仍可繼續經營。債務人資力足償其總債務時，不得請求破產。宣告破產，須以債務人不能清償此債務為要件，一旦債務人停止支付，即可推定為不能清償。

破產事件之管轄法院專屬於債務人或破產人住所地，債務人或破產人有營業所，或專屬其主營業所所在地之地方法院管轄。

#### 一、破產之實質要件

債務人不能清償債務即停止支付，為破產之一般原因，自然人、公司及公司以外之法人，其債務總額超過其現實財產總額時，亦為構成破產之原因。惟債務人雖不能清償債務，或雖處於停止支付之狀態，但與其財產是否不足清償其債務，並無關係，債務人之財產儘可

超過債務，如不能於應付債務之時，化為現金用以支付，仍需破產。反之，債務人雖毫無財產，日以借貸維持，但其借貸能力甚大，各債到期卻能另借他債以為支付，則可永不破產。

至於債務人為公法人（含公營營利事業單位），究有無破產能力，抑有無破產原因，中外學者對此問題見解不一。日本學者恆田久次在其所著之破產法中認為公法人無破產能力，而柴啟寰先生所著之破產法新論則認為公法人無破產原因。現行破產法第五十七條規定：破產，對債務人不能清償者宣告之。明示破產宣告之對象，雖未排除公法人之適用，但公法人有國家為其後盾，本可利用其監督權，為其清理債務，不至有不能清償債務之情事，應視為無破產之原因。但陳計男先生所著破產法論一書中則持相反意見，認為公法人不妨認為有破產能力。

破產須有多數債權人之競合，否則如僅有債權人一人，自可依民事訴訟程序求償之，應無聲請破產之必要。

## 二、和解

和解，使當事人約定，互相讓步以終止爭執或防止爭執，發生之契約（民法第七百三十六條），和解有使當事人所拋棄之權利消滅及使當事人取得和解所訂明權利之效力（民法第七百三十七條），破產法上之和解有法院和解與商會和解兩種，破產法上之和解，係基於特別規定，藉由和解之效力以達順利解決債務實現公平清償之目的。

## 三、破產程序概述

### （一）聲請宣告

#### 1. 形式要件

（1）聲請權人之聲請—聲請權人包括：債權人、債務人（公司之董事、清算人）。

（2）聲請權人須具有行為能力。



(3)債務人須有破產能力。

(4)須向管轄權之地方法院為之。

## 2. 實質要件

(1)須有破產原因之存在－債務人不能清償債務及停止支付。

(2)須有二人以上之債權人。

(3)法院審查。

(4)破產之裁定－准、否。

(5)公告及通知。

(6)破產財團之構成及管理。

(7)破產財團之分配。

(8)破產之終止及終結。

以上破產之法定程序，係實際作業時之準則規定，請參閱附錄六有關破產法之相關規定。

本案有關公營公司組織或各級政府附屬營利單位，若經營不善經核准停業時，因其欠缺破產原因，自無適用破產之規定俾憑辦理，惟仍應依公司法或其他有關法令規定，於解散時辦理清算。有關清算之處理，依公司法及相關法令規定，解散之公司或其他法人，除因合併、破產或變更組織而解散者外，應行清算。而清算時由依法產生之清算人負責清算事務，其職務包括：

(1)了結債務。

(2)收取債權、清償債務。

(3)分配盈餘或虧損。

(4)分派賸剩財產。

清算人執行前項職務，有代表該公司或法人為訴訟上或訴訟外

一切行為之權。清算人應於清算完結後，於限期內造具結算表冊，送交各股東或各該法人董事會，請求其承認後再向法院申報。

由上述分析可得知，公營公司之破產宣告，須於現實債務總額超過現實資產總額時方成立破產之要件，而帳面之資產不等於現實資產，因此，在宣告破產之認定上較為困難；另就學理而言，公法人無破產之原因，因為公法人有國家為其後盾，不可能有不能清償債務之情事發生，應視同無破產之原因。因此，公營事業破產在認定上有困難，而在實務上亦無法宣告其破產。

### 2.2.2 汽車運輸業相關法規之探討

公路汽車客運業及市區汽車客運業之申請、籌設，除依公路法第 34 條至 37 條及 41 條之規定外，均依汽車運輸業審核細則規定辦理之。其中第四條第三款中有關具有充分經營財力部分，公路汽車客運業或市區汽車客運業其最低資本額均須新台幣一億元以上，但經營離島或偏遠地區路線者，由該管公路主管機關所設審議委員會認定能維持運輸供給穩定，並兼顧經營品質及效率，經該管公路主管機關核可者，不在此限。

另外，在第四條第四款中有關具有足夠合於規定車輛及站、場設備部分，公路汽車客運業或市區汽車客運業應具備全新大客車五十輛以上，但經營離島或偏遠地區路線者；或由該管公路主管機關所設審議委員會認定能維持運輸供給穩定，並兼顧經營品質及效率，經該管公路主管機關核可者，不在此限。

其原因即在於離島及偏遠地區大眾運輸市場較小，若仍比照一般所規定之資本額、車輛及站、場設備等標準，除可能因營收不高而導致資本及設備投資浪費的可能之外，亦不易吸引其他有意經營離島或偏遠地區運輸市場之較小規模業者加入。

因此，若對於有意經營離島及偏遠地區路線之業者，經由該公路主管機關所設定審議委員會認定能維持運輸供給穩定，並兼具經營

品質及效率，經該主管機關核可者，可不受資本額、車輛及站、場設備限制，以符合地區特性需求，不僅可使該地區之大眾運輸服務成本降低，亦可有利於業者經營及減少政府補貼。

而目前公營汽車客運業多背負著維持離島及偏遠地區基本民行的責任，同時，其他無公營汽車客運業經營的地區亦產生偏遠路線因長期虧損且補貼款不足以支應成本而不願繼續經營之困境。為避免公營汽車客運業因經營離島或偏遠路線造成虧損持續擴大，同時因應其所面臨經營困境而可能採取的民營化或停止營業等措施，有必要針對現行法規加以檢討。

以公營汽車客運業所經營之部分離島及偏遠地區路線為例，其平均每班次載客人數及其班次數均不高，因此，每年每條路線所申請之虧損補貼款均高達數百萬元之譜，即使依據大眾運輸補貼辦法第13條規定，「業者提出申請補貼之路（航）線，主管機關得公告開放此路（航）線，業者不得提出異議」，卻仍無民營汽車客運業者願意接駛該等路線。雖然該等路線亦可依據大眾運輸補貼辦法第14條規定，「主管機關得視地方實際需要，以公告方式公開遴選新闢或接續行駛服務性、偏遠或離島之路（航）線之營運業者。依前項規定遴選之業者，主管機關得優先給予補貼」，然而因近年來政府財政困窘，而補貼款之來源係源自於預算之編列，在政府財政狀況未改善以及預算排擠效應下，可預期的是未來補貼款之預算金額會逐年減少，因此，更無法依據此條文給予業者全數虧損之補貼。在此情況下，若該等路線經主管機關公告後仍無業者願意經營，除可由地方視財政狀況向遊覽車客運業以訂定契約之租車方式繼續維持原有之運輸服務外，亦可在「大眾運輸補貼辦法」中放寬補助對象的範圍，即在經地方政府或鄉鎮市公所及該公路主管機關所設定審議委員會認定確有其運輸需求，且經該主管機關核可並報經中央主管機關核定的前提下，由政府逐年以補貼款補助地方購置中型巴士，該中型巴士可依當地需求訂定其班次時間且不硬性規定其停靠地點，而不受汽車運輸業

管理規則及審核細則之相關限制，同時由地方政府或鄉鎮市公所負責司機之聘僱及管理事宜，而以其營運收入用以支付司機之薪資費用，不僅可以自給自足的方式達到維持偏遠及離島地區基本民行的目的，亦可減少政府每年編列補貼款預算的金額。

亦即除現行經營離島及偏遠地區路線之公路或市區汽車客運業者外，在大眾運輸補貼辦法第三條第五款中，其中在「經地方主管機關提請審議委員會審定，並報經中央主管機關核定之特殊路（航）線、特殊班（航）次及無障礙彈性運輸路線」部分，修正為「經地方主管機關提請審議委員會審定，並報經中央主管機關核定之特殊路（航）線、特殊班（航）次及無障礙彈性運輸路線，得由中央主管機關逐年編列預算補助購置中型巴士交由地方政府營運，其辦法另訂之」。惟應訂定其車輛上限，避免其成為另一個地方經營之公營汽車客運業。

而在汽車運輸業管理規則方面，依據本法第二十七條規定於汽車運輸業申請歇業時，應將其原因連同股東決議書或合夥人同意書及原領執照，報請公路主管機關核准後，方得實施。其營業車輛，如出售作為營業用車輛時，應辦理過戶，如出售作為非營業用車輛時，應將牌照繳銷。

對於汽車運輸業申請歇業時，規範業者應辦理之事宜，但因業者歇業後不再繼續經營運輸業，亦不具備業態要件，但為繼續處理業者資產，可能需較長時間完成，因此在汽車運輸業，業者辦理歇業時可考量變更營業項目以繼續營業，直到資產處理完成後結束營業，以符實際需要。

## 第三章 公營汽車客運業現況及經營虧損原因分析

### 3.1 台灣汽車客運公司

#### 3.1.1 台灣汽車客運公司現況分析

##### 一、組織

##### (一) 組織系統

台灣汽車客運公司(以下簡稱台汽公司)係依公路法第三十八條規定，於民國 69 年 8 月 15 日奉行政院核定成立，並於該年 10 月 1 日起正式接管原省公路局全部客運業務及營運路線開始營運。台汽公司組織架構係以董事會為決策機構，置董事十一人，由董事選任常務董事三人，由常務董事互選董事長一人，並置監察人三人，負責查核。公司內部置總經理一人，稟承董事會決議，綜理公司業務，其組織架構如圖 3.1 所示。

##### (二) 人力結構

截至 89 年 8 月為止共有員工 3,188 人，其中包括職員 407 人、駕駛員 1,603 人、維修場技工 664 人、駐站服務員 222 人、業務工 292 人。惟從表 3.1 台汽公司人力結構表中可看出，僅駐站服務員之人數即達到近 7% 之比例，且與職員人數之加總即達到所有員工人數 20% 左右之比例，非直接從事駕駛及維修業務之員工人數似乎有偏高的趨勢。

##### 二、營運

##### (一) 路線及載客情形

經營路線共計 145 條，其中行駛高速公路計 62 條，一般公路路線計 83 條；平均每日運輸旅次達 13 萬人次，其中高速公路 5.2 萬人次，一般公路 7.8 萬人次，而尖峰、例假日每日達 17 萬人次，其中高速公路 8.1 萬人次，一般公路 8.9 萬人次，全

年延人公里數為 25 億 2,980 萬延人公里，佔公路長途客運市場之 28.1%，以民國 88 年為例，其運輸效率(總延人公里/總客座公里)為 42.47%。

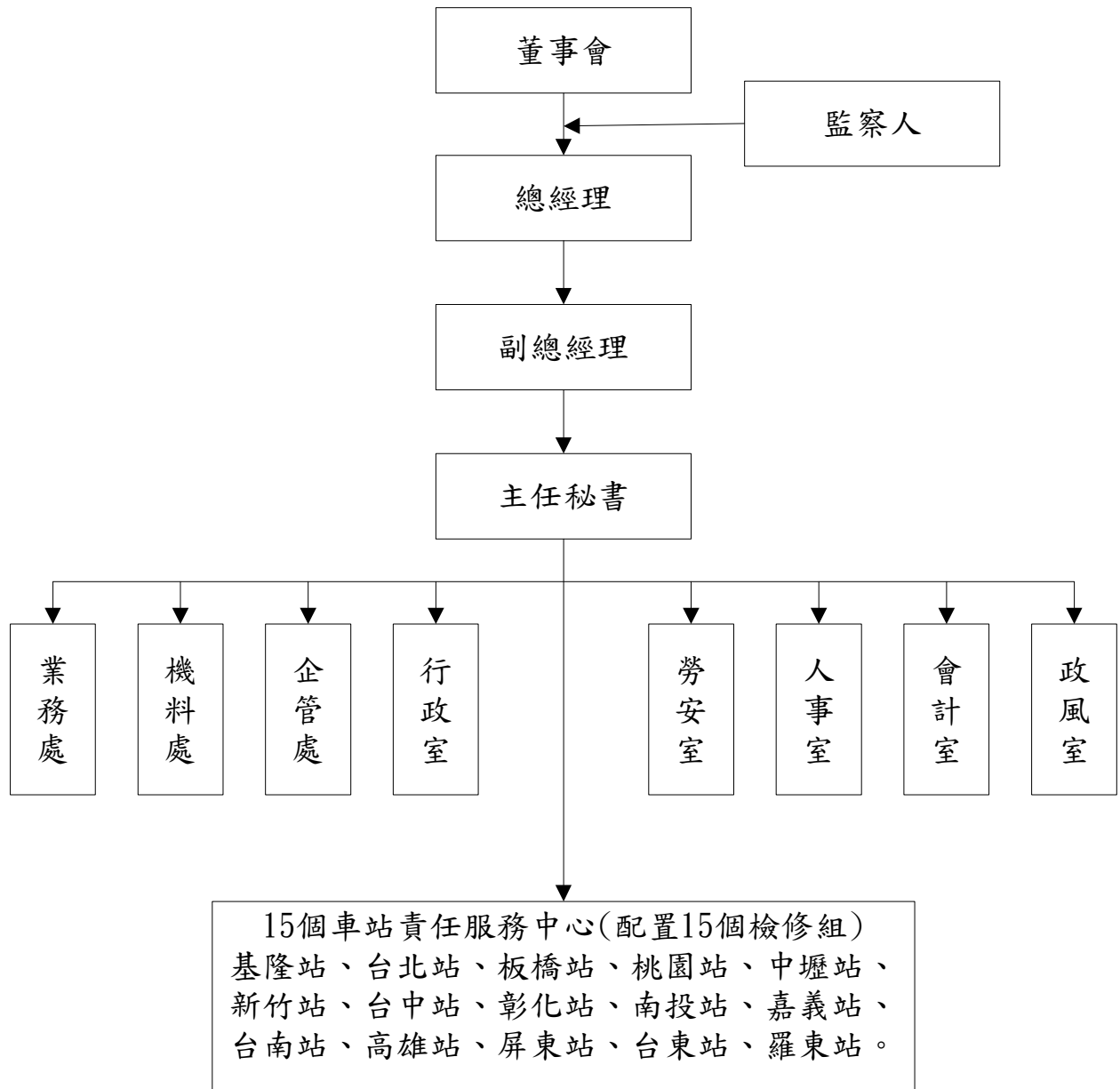


圖3.1 台汽公司組織架構圖

表 3.1 台汽公司人力結構表

職 別		人 數 (人)	百分比 (%)
職 員		407	12.77
士 級	駕 駛 員	1,603	50.28
	技 工	664	20.83
	駐站服務員	222	6.96
	業務工	292	9.16
合 計		3,188	100.00

(二) 車齡結構

現有車輛結構來看，顯示公司主力車隊（國光號及中興號）之車齡皆在 8 年以上，車齡結構偏向老化，造成競爭力不足及維修成本偏高，如表 3.2 所示。

表 3.2 台汽公司車輛結構表

車種	車齡	數量 (輛)	小計 (輛)
國光號	10 年以上	272	380
	8 年	108	
中興號	10 年以上	557	857
	9 年	178	
	8 年	122	
中型客車	2 年	18	68
	1 年	50	
總 計			1,305

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案(89 年 9 月)

### (三) 財務

台汽公司近年來經營損益均呈負值，以致累積虧損狀況日趨嚴重，由表 3.3 台汽公司歷年度營運收支明細表中可看出，85-89 年各年度之經營損益均呈現負值，且其平均經營損益高達 18(億元/年)。

表 3.3 台汽公司歷年度營運收支明細表

單位：新台幣 億元

項目	85 年度	86 年度	87 年度	88 年度	89 年度
營業收入	59.99	49.94	40.41	33.86	29.56
營業支出 (不含退撫利息)	82.91	68.33	60.02	48.02	47.05
經營損益	-22.92	-18.39	-19.61	-14.16	-17.49

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案(89 年 9 月)

而由表 3.4 台汽公司歷年虧損表中可看出，截至 88 年度為止，其累計虧損已達到新台幣 235.5 億元，其虧損狀況十分嚴重。

表 3.4 台汽公司歷年虧損表

年度	虧損金額(新台幣 億元)
82	-54.27
83	-43.61
84	-31.47
85	-11.84
86	-2.78
87	-15.80
88	-75.73
累計虧損	-235.50

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案(89 年 9 月)

而由截至 89 年 8 月 31 日為止之表 3.5 台汽公司資產負債表中可看出，土地依公告現值計其帳面資產總額約 354.78 億元，負債總額 466.87 億元，業主權益-112.09 億元。



表 3.5 台汽公司 89 年度資產負債表

單位：新台幣億元

資 產		負債及業主權益	
科目名稱	金 額	科目名稱	金 額
資 產	354.78	負 債	466.87
流動資產	43.57	流動負債	350.91
固定資產	242.18	長期負債	107.39
土 地	200.45	其他負債	8.57
土地改良物	0.13	業 主 權 益	-112.09
房屋及建築	14.52	資 本	118.70
機械及設備	1.28	資本公債	49.49
交通及運輸設計	25.01	保留盈餘	-280.28
什項設備	0.13		
未完工程及訂購機件	0.66		
其他資產	69.03		
資產總計	354.78	負債及業主權益總計	354.78

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案(89 年 9 月)

### 3.1.2 台灣汽車客運公司經營虧損原因分析

#### 1. 可歸責台汽公司者：

- (1)車輛老舊影響競爭力。
- (2)經營體制營業成本高，用人費用佔營收 90%。
- (3)經營缺乏彈性及整體規劃。

#### 2. 不可歸責台汽公司者：

- (1)長期負擔偏遠與政策性路線之交通服務。
- (2)每年負擔 4,420 人之月退休金 12 億元。
- (3)債務利息負擔每年 18 億元。
- (4)國道路線開放，新加入業者選擇績優路線，以路邊攤經營方式作低成本經營，瓜分客源。

## 3.2 臺北市公共汽車管理處

### 3.2.1 臺北市公共汽車管理處現況分析

#### 一、組織

##### (一) 組織架構

臺北市公共汽車管理處(以下簡稱臺北市公車處)在編制上屬於行政體系，受臺北市政府交通局之監督與管轄，為臺北市政府二級單位，其組織架構如圖 3.2 所示。

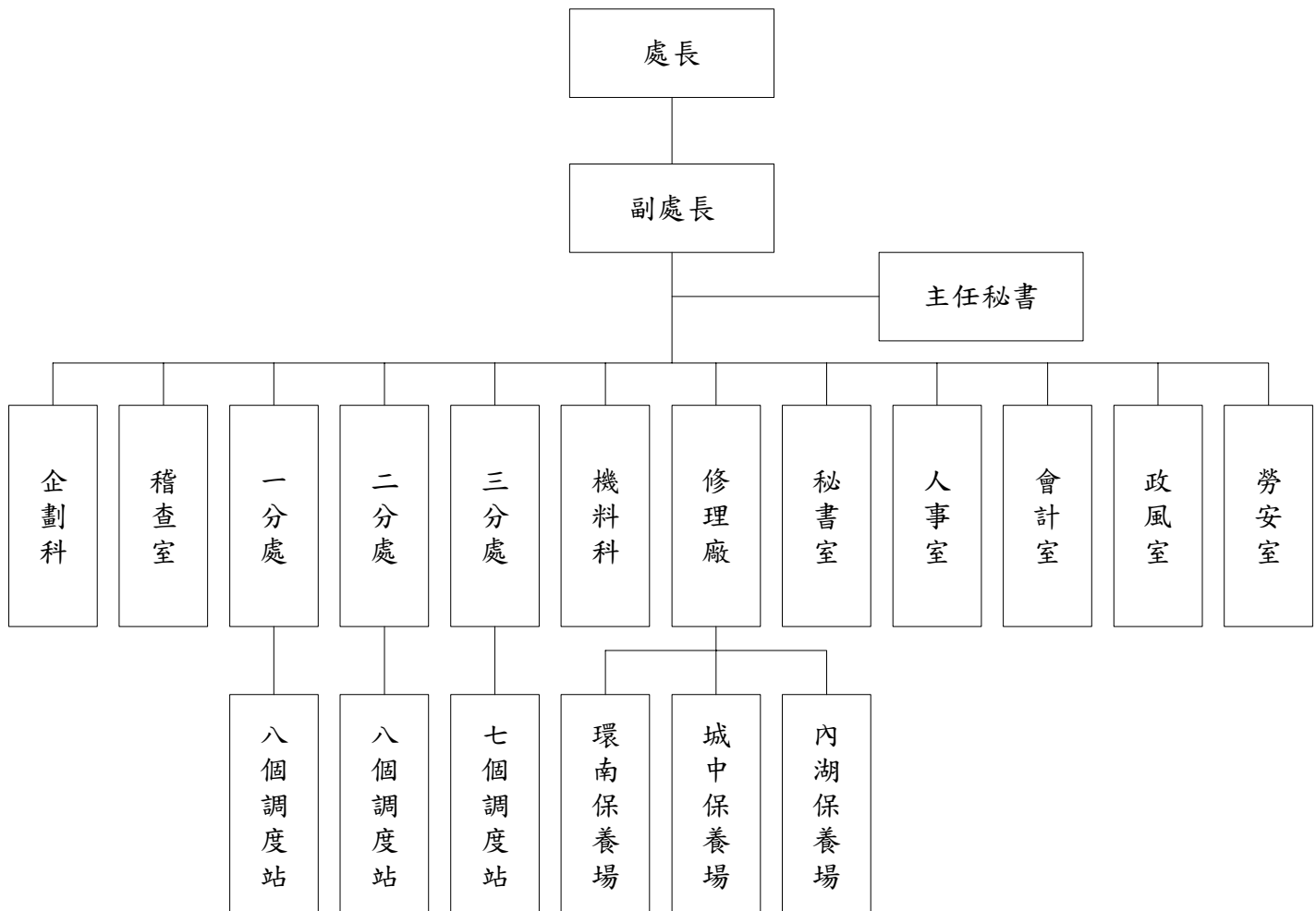


圖3.2臺北市公車處組織架構圖

## (二) 人力結構

由表 3.6 臺北市公車處 88-90 年人力結構表中可看出，臺北市公車處員工人數已逐年減少，總員工人數已由 88 年 2,505 人逐漸減少至 90 年的 2,158 人。惟其總員工人數相較於其他民營客運業而言仍然偏多，因此，其人事成本支出依舊居高不下。

表 3.6 臺北市公車處 88-90 年人力結構表

項目 年		人數 (人)			百分比 (%)		
		88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員		261	242	240	10.4	10.5	11.1
職工	駕駛員	1,730	1,573	1,452	69.1	68.3	67.3
	技工	335	322	307	13.4	14.0	14.2
	業務工	179	166	159	7.1	7.2	7.4
合計		2,505	2,303	2,158	100.0	100.0	100.0

註：每年資料為各月平均數，90 年則為截至 90 年 7 月底止之資料

資料來源：臺北市公車處

## 二、營運

### (一) 路線

臺北市公車處營運路線共計 85 條，其中包括一般性路線 43 條，受補貼路線 34 條，接駁路線 8 條，另外亦設置調度站 23 處，保養場 3 處以供車輛調度保養之用。

### (二) 營運狀況

就其營運狀況來看，以 89 年為例，每車公里收入為 50.92 元，每車公里成本為 86.32 元，每車公里虧損高達 35.4 元，其營運概況及歷年經營狀況如表 3.7 及表 3.8 所示。

表 3.7 臺北市公車處 88-90 年營運概況表

年	營運路線數 (條)	配車數 (輛)	客運收入 (元)	客運人數 (人次)	行車公里數 (公里)
88	109	1281	2,225,776,461	186,661,882	50,497,917
89	93	1105	1,942,080,345	160,590,625	45,912,617
90	86	1039	1,955,933,414	145,099,592	41,840,200

資料來源：臺北市公車處

表 3.8 臺北市公車處理歷年經營狀況表

單位：新台幣元

年度	營業收入(1)	營業外收入(2)	營業支出(3)	其他營業費用(4)	經營利益 (5)=(1)+(2)-(3)-(4)
80	2,157,826,612.00	94,071,030.50	2,538,018,463.51	148,664,744.07	-434,785,565.08
81	2,183,062,556.00	79,036,793.70	2,727,555,538.57	83,826,551.24	-549,282,740.11
82	2,193,596,770.00	93,491,322.00	2,894,316,780.98	112,398,335.19	-719,627,024.17
83	2,278,561,276.00	133,977,026.00	3,085,337,520.00	200,843,683.00	-873,642,901.00
84	2,229,041,258.00	409,113,961.30	3,094,969,025.00	342,424,159.00	-781,237,964.70
85	2,179,398,963.00	279,500,169.00	3,273,846,815.00	301,642,621.92	-1,116,590,304.92
86	2,126,379,999.00	344,581,216.50	3,516,867,403.00	319,745,070.09	-1,365,651,257.59
87	2,415,678,917.00	510,357,044.50	3,526,916,532.00	569,198,697.00	-1,170,079,267.50
88	2,331,931,272.00	694,821,891.00	3,636,097,082.05	437,923,326.50	-1,047,267,245.55
89	3,035,607,478.00	519,063,403.00	5,132,183,253.00	787,877,475.29	-2,365,389,847.29
累計	23,131,085,101.00	3,158,013,857.50	33,426,108,413.11	3,286,544,663.30	-10,423,554,117.91

註：截至 90 年 7 月底止，累積虧損達 106 億元。

資料來源：臺北市公車處

### (三) 車輛

由表 3.9 車輛結構表中可看出，臺北市公車處目前車輛有 1126 輛，其中大部份車輛之車齡多為 5-9 年之間，約佔全部車輛 94.7% 之比例。

表 3.9 臺北市公車處車輛結構表

單位：輛

車種	車齡			合計
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	52	1066	8	1126

資料來源：臺北市公車處

### 三、財務

#### (一) 財務狀況(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

資 產： 143.5 億元

負 債： 74.5 億元

業主權益： 69.0 億元

資 本： 109.5 億元

資本公積： 70.5 億元

累積盈虧： -110.9 億元

註一：

**資 產：**指特定個體(如公司、法人等)由於過去之交易或其他事項所獲得之經濟資源並預期未來可能提供的經濟效益，包括流動資產、基金及長期投資、固定資產、遞延資產、無形資產、其他資產等，在正常情況下，帳列資產之價值為其繼續經營價值。

**負 債：**指特定個體由於過去之交易或其他事項所產生之經濟義務，需於未來移轉資產、提供勞務、或支付經濟資源方式償付者，包括流動負債、長期負債及其他負債等。

**業主權益：**指一特定個體之全部資產減除全部負債後之餘額。若非營利事業組織，則稱之為「淨資產」。可分為三大類：投入資本（股本）、資

本公積及保留餘額。

**資本：**指一特定個體之組成份子，所提供之出資額。即一公司或事業單位，在核定股本範圍內，實際發行之股本。

**資本公積：**凡非因營業而產生之業主權益，通常包括：股票發行之溢價，受其他人捐贈資產之利益、股東繳入公司超過法定資本部分，出售固定資產增益及庫藏股票交易所產生之利益等。

**累積盈虧：**凡由經營結果所產生之盈虧，未以股息及紅利或分派盈餘方式分配予股東，而保留於企業體，或未經彌補之虧損。累積盈虧為保留盈餘項目之一，保留盈餘包括：法定公積、特別公積、累積盈虧及本期損益。

(二) 站場設施

表 3.10 臺北市公車處站場設施表

場站名	站場面積 (平方公尺)	產權	90 年土地公告現值(元)
松 德	16,838.18 (地下 1,2 樓)	市有借用 (財政局)	-
吳興街	1,623.00	市有撥用	181,893,146
士 林	12,000.00	市有借用 (財政局)	-
蘆 洲	4,592.91	市有撥用	119,415,660
大龍峒	2,606.00	自有	384,713,356
榮 總	3,116.00	自有	333,435,300
	14.00	國有撥用	1,498,000
北 投	4,059.00	自有	391,515,950
陽明山	5,681.83	國有撥用	235,227,762
松 職	5,627.00	市有撥用	382,636,000
松 山	2,022.66	市有借用 (公燈處)	-
安 康	4,955.00	自有	346,850,000
建 北	3,949.40	市有借用四個橋孔(養工處)	-
東 湖	7,355.00	租用	-
濱 江	5,950.40	國有借用十個橋孔 (高公局)	-
雙 溪	3,681.00	市有撥用	78,626,160
內 湖	7,522.78	國有撥用	526,594,600
	1,232.65	自有	121,054,859
	1,155.16	市有借用 (重劃大隊)	-
舊 庄	2,836.00	自有	207,878,800
	471.00	市有撥用	34,524,300
	1,126.00	國有撥用	82,535,800
凌 雲	3,288.00	自有	174,592,800
	574.00	國有撥用	30,479,400
	49.00	市有撥用	2,601,900
萬 芳	5,640.00	自有	212,628,000
中 和	4,698.00	市有撥用	221,602,410
	176.00	國有撥用	9,452,200
興 隆	692.00	市有借用 (養工處)(財政局)	-
	2,295.00		
麟 光	2,970.00	租用	-
東 園	5,949.00	市有借用 (養工處)	-
	3,961.00		
內湖場	39,139.56	自有	2,415,302,248
城中場	8,180.00	市有撥用	1,014,320,000
環南場	7,468.00	市有撥用	604,430,048
合計	183,485.53		8,113,808,699

註：「-」表無資料

資料來源：臺北市公車處

### 3.2.2 臺北市公共汽車管理處經營虧損原因分析

#### 一、營運虧損路線過多

公車處目前現營路線數為 85 條，其中包括受補貼路線 34 條，一般性路線 43 條，接駁路線 8 條，平均每公里營收 49.5 元，每公里成本高達 88.17 元，平均每公里虧損達 38.67 元，因而造成虧損情況急遽惡化。

#### 二、生產效能偏低

由表 3.11 中可看出，雖然臺北市公車處在每班次載客數及每公里營收上均明顯高於同業，但其駕員日營收卻僅達同業之 70% 之水準，且其基本工時較少，而薪資卻較高，就其生產效能與同業而言顯然偏低許多。

表 3.11 臺北市公車處與聯營公車業者營運指標比較表

項目		公車處(1)	同業實績(2)	百分比(1)/(2)
營運績效	每班次載客（人）	34	28	121%
	每公里營收（元）	50.26	44.16	134%
	每車日里程（km）	114.95	168.75	68%
	駕員日營收（元）	4190	5998	70%
工時薪資	駕員基本月工時（時）	184	212	87%
	駕員月薪資（元）	65,790	58,889	112%
安全服務	行車服務績效（分）	85.66	84.07	--
	行車安全績效（分）	-0.30	-3.86	--

資料來源：臺北市公車處

#### 三、人事費用所佔比率過高

近三年來員工人數雖略有減少，然而人事費用仍逐年增加。造成人事費用升高之原因包括：



- (一)貫徹實施勞基法。
- (二)員工享有勞、公保各項福利。
- (三)退休、離職人數增加。
- (四)行政管理人員過多。
- (五)負擔過多退休人員之退休給付。

#### 四、利息負擔太重

截至 90 年 7 月為止，向銀行貸款待還本金為 66 億 4 仟萬元，其利息支出每年約 4 億元，使臺北市公車處背負著沉重的利息負擔壓力。

#### 五、採購程序複雜，影響經營成本

政府機關的採購程序繁瑣，且需符合政府採購法的規定，導致購車時程延宕，而無法與民營公司競爭。同時為符合採購程序，造成購進車輛廠牌眾多，零件更形繁複，而使成本無法壓低，亦是公車處無法改善虧損的原因之一。

### 3.3 高雄市公共車船管理處

#### 3.3.1 高雄市公共車船管理處現況分析

##### 一、組織

##### (一) 組織架構

高雄市公共車船管理處(以下簡稱高雄市車船處)為高雄市政府建設局所屬機關，其組織架構如圖 3.3 所示。

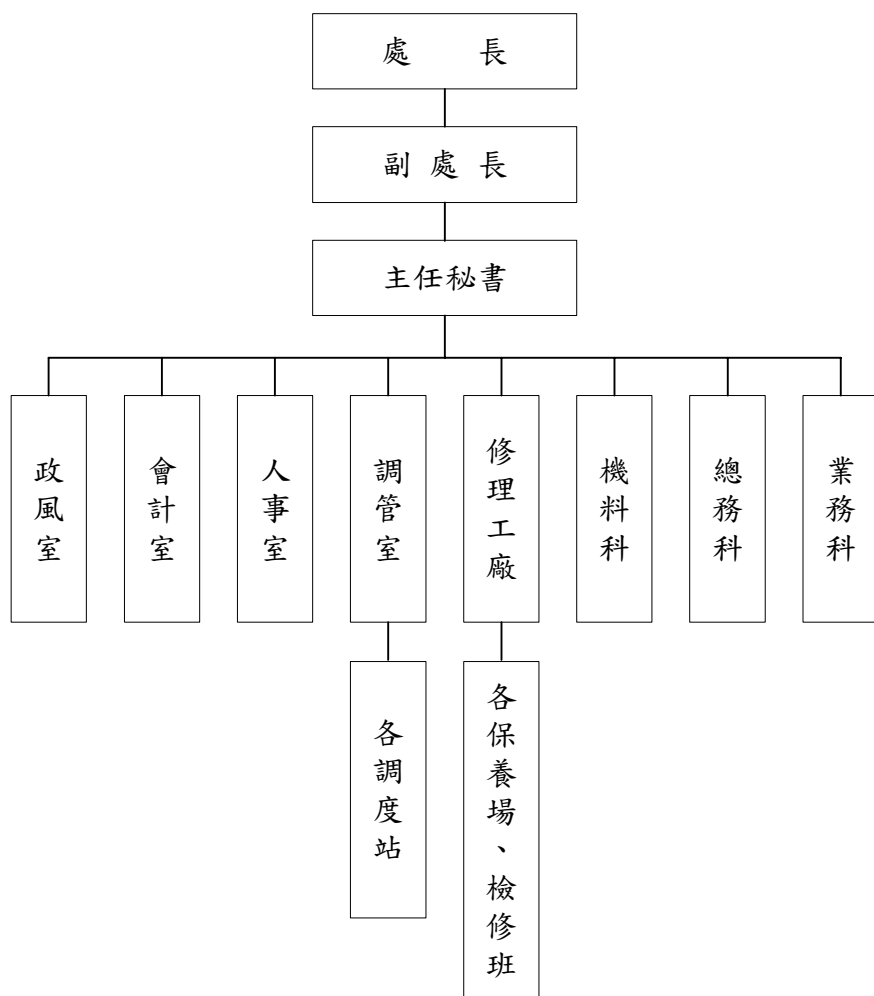


圖 3.3 高雄市車船處組織架構圖

## (二) 人力結構

高雄市車船處近三年來人員雖逐年遞減，惟減幅有限，其人力結構如表 3.12 所示。

表 3.12 高雄市車船處 88-90 年人力結構表

項目 年	人數(人)			百分比(%)		
	88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員	121	116	114	10.0	9.5	9.4
職工	1092	1099	1094	90.0	90.5	90.6
合計	1213	1215	1208	100	100	100

資料來源：高雄市車船處

## 二、營運

高雄市車船處其業務範圍包括市區公車及公共渡輪二大業務，目前有大型公車 465 輛(其中包括冷氣車 388 輛、普通車 77 輛，另外有中型公車 8 輛、小型公車 6 輛合計 479 輛，行駛路線 63 條，每日行駛 2380 班次，載客 92,034 人次，渡輪有 9 艘，分別經營鼓山航線、前鎮航線及小港航線等 3 條航線。

### (一) 路線

高雄市車船處截至 90 年 12 月 31 日為止，行駛 70 條(含專車)路線，其中大部份為服務性路線，配車數為 334 輛，其營運概況如表 3.13 及表 3.14 所示。

表 3.13 高雄市車船處 88-90 年營運概況表

年	營運路線數	配車數	客運收入(元)	客運人數(人次)	行車公里數
88	74	335	343,632,890	36,168,689	20,529,536
89	76	334	372,675,427	37,634,017	21,100,235
90	70	371	389,327,143	39,107,870	20,801,148

資料來源：高雄市車船處

### (二) 營運狀況

表 3.14 高雄市車船處歷年度經營狀況表

單位：新台幣 元

年度	營業收入(1)	營業外收入(2)	營業支出(3)	其他營業費用(4)	經營利益 (5)=(1)+(2)-(3)-(4)
80	404,802,679	8,773,291	801,173,392	111,745,279	-499,342,701
81	397,271,826	23,825,239	831,285,926	54,538,390	-464,727,252
82	335,715,662	17,167,597	833,816,379	60,583,438	-541,516,558
83	300,783,589	16,694,814	866,549,836	50,018,730	-599,090,163
84	290,559,080	35,120,349	898,315,364	47,420,371	-620,056,306
85	299,813,809	48,156,933	981,833,147	96,627,866	-730,490,270
86	311,557,105	79,233,829	1,003,291,077	199,985,825	-812,485,968
87	346,685,178	52,823,800	1,094,399,763	304,187,598	-999,078,383
88	380,573,479	45,219,405	1,213,443,799	389,212,913	-1,176,863,828
89*	399,537,259	54,052,276	1,223,060,832	415,748,868	-1,185,220,165
累計	3,467,299,666	381,067,533	9,747,169,516	1,730,069,278	-7,628,871,594

註：1. 本表係指車船處「公車」、「遊覽車」及「渡輪」之營運收入，營運成本不含利息費用。

2. 89\*年：統計時間 88 年 7 月至 89 年 12 月（配合會計制度）。

資料來源：高雄市車船處

### （三）車輛

高雄市車船處其車輛結構如表 3.15 所示，車齡多分布在 4 年以內，佔全部車輛 54.5% 之比例，顯示車輛狀況甚佳。

表 3.15 高雄市車船處車輛結構表

單位：輛

車種	車齡			合計
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	250	127	38	415
普通車	0	0	44	44

資料來源：高雄市車船處

### 三、財務

(一) 財務狀況(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

資 產： 53.82 億元

負 債： 86.57 億元

業主權益： -32.75 億元

資 本： 43.41 億元

資本公積： 17.35 億元

累積盈虧： -75.32 億元

(二) 站場設施

表 3.16 高雄市車船處站場設施表

場站名	產權	站場面積 (平方公尺)	90 年土地公告現值 (元 / M <sup>2</sup> )
小 港 站	市有撥用	7,956	22,004
加 昌 站	“	13,983	14,900
左營北站	“	1,668	22,100
左營北站	“	323	34,843
左營北站小計	“	1,991	
本處暨建軍站	“	20,018	40,161
金獅湖站	“	13,890	32,892
前 鎮 站	“	2,522	24,000
瑞 豐 站	“	220	30,520
瑞 豐 站	“	4,912	49,000
瑞 豐 站	“	32	67,000
瑞 豐 站	“	12	67,000
瑞豐站小計	“	5,176	

資料來源：高雄市車船處

### 3.3.2 高雄市公共車船管理處經營虧損原因分析

#### 一、大眾運輸市場萎縮

高雄市自民國 78 年以來，大眾運輸乘客已由每年 5,113 萬人次降至民國 90 年底之 3,911 萬人次，降幅高達 23.5%。

#### 二、自用車輛成長

高雄市公車搭乘人口以學生及老人居多，而自用車輛成長迅速，致使公車載客數量無法加以提昇。

#### 三、人事費用龐大

高雄市車船處員工達 1,229 人，人事費用逐年隨政府待遇調整，致使人事費用龐大，89 年度人事費用支出高達 13 億 8 仟 4 佰餘萬元，約佔總支出 55%。

#### 四、利息費用龐大

高雄市車船處在市府未挹注資金以及歷年虧損下，以 89 年度為例，利息費用即高達 6 億 6 仟 5 佰餘萬元之鉅。

#### 五、票價低廉，未能反映成本

目前高雄市公車票價普通車全票 10 元、冷氣車 12 元，而為優待老人、殘障、學生、軍警票價均以半價計費，在無法反映合理成本情況下，造成成本與票價間有大幅度差距，使得虧損情況亦形嚴重。

#### 六、路線里程過長，未普遍實施分段收費

高雄市市區客運路線里程平均每條路線約長 13.09 公里，最長單程達 30.5 公里，目前僅部分路線實施二段票，其餘均以一段票收費，亦未能實際反映其路線里程過場而產生之成本。

#### 七、旗津、紅毛地區實施免費乘船減少收入

自民國 79 年實施旗津、紅毛地區居民免費搭乘政策以來，目前約有 8 萬餘人持免費乘船證免費搭乘來往之交通船，估計每年約減少 1 億 4 仟萬元左右收入。

### 3.4 基隆市公共汽車管理處

#### 3.4.1 基隆市公共汽車管理處現況分析

##### 一、組織

##### (一) 組織架構

基隆市公共汽車管理處（以下簡稱基隆市公車處）為基隆市政府建設局所屬單位，其組織架構如圖 3.4 所示。

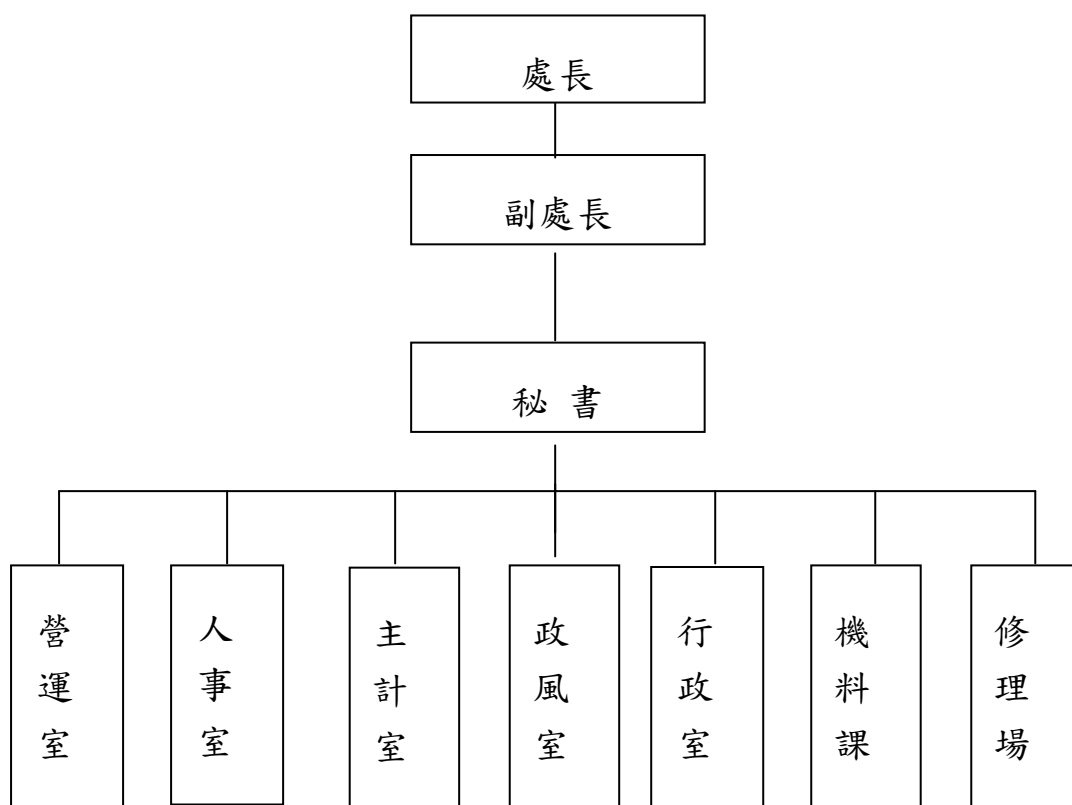


圖 3.4 基隆市公車處組織架構圖

##### (二) 人力結構

基隆市公車處近年來人員亦逐年遞減，但減幅有限，其人力結構如表 3.17 所示。

表 3.17 基隆市公車處 88-90 年人力結構表

項目 年		人數(人)			百分比(%)		
		88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員		37	34	33	10.31	9.52	9.48
職工	駕駛員	236	238	234	65.74	66.67	67.24
	技工	47	46	44	13.09	12.88	12.64
	業務工	39	39	37	10.86	10.93	10.64
合計		359	357	348	100	100	100

資料來源：基隆市公車處

## 二、營運

## (一) 路線

基隆市公車處目前行駛 43 條路線，其中 18 條為補貼路線，車輛計 148 輛。

## (二) 營運狀況

基隆市公車處 88~90 年營運概況表如表 3.18 所示及歷年來經營狀況表如表 3.19 所示。

表 3.18 基隆市公車處 88-90 年營運概況表

年	營運路線數	配車數	客運收入(元)	客運人數(人次)	行車公里數(公里)
88	46	148	192,490,117	21,963,194	6,686,458
89	45	148	195,808,002	22,224,764	6,675,175
90	43	148	194,360,551	21,647,796	6,607,352

資料來源：基隆市公車處



表 3.19 基隆市公車處歷年度經營狀況表

單位：新台幣 元

年度	營業收入(1)	事業外收入(2)	營業支出(3)	其他業務費用(4)	經營利益 (5)=(1)+(2)-(3)-(4)
80	191,999,885	36,064,061.40	238,114,575.57	7,913,277.09	-17,963,906.26
81	222,175,771	44,099,100.00	230,258,358.97	8,769,910.73	27,246,601.30
82	231,036,243	57,455,487.00	247,342,993.88	8,303,985.76	32,845,110.36
83	226,880,526	98,386,204.70	266,416,516.02	5,149,661.36	53,700,553.32
84	222,373,347	108,054,680.00	318,877,605.43	6,875,375.27	4,675,046.30
85	227,676,794	141,436,288.00	381,844,509.21	5,905,621.41	-18,637,048.62
86	235,402,695	151,247,879.00	387,977,077.10	6,292,371.19	-7,618,874.29
87	227,663,558	150,828,749.50	405,350,284.55	3,518,906.22	-30,376,883.27
88	202,478,867	145,897,556.00	361,916,803.80	5,636,957.60	-19,177,338.40
89*	351,989,330	214,827,199.56	552,750,505.64	5,840,640.85	8,255,381.07
累計	2,339,677,016	1,148,327,565.16	3,390,849,230.17	64,206,709.48	32,948,641.51

註：1. 以上年度係指會計年度（89 年為 88 年下半年至 89 年全年）

2. 事業外收入含政府營運虧損補助款

80 年補助金額 30,390,000 元

81 年補助金額 42,354,710 元

82 年補助金額 55,000,000 元

83 年補助金額 93,960,000 元

84 年補助金額 101,000,000 元

85 年補助金額 129,000,000 元

86 年補助金額 135,150,000 元

87 年補助金額 136,000,000 元

88 年補助金額 133,000,000 元

89 年補助金額 195,000,000 元

### （三）車輛

基隆市公車處其車輛結構如表 3.20 所示，車齡集中在 4 年以內。

表 3.20 基隆市公車處車輛結構表

單位：輛

車種	車齡			合計
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	104	38	6	148

資料來源：基隆市公車處

### 三、財務

#### (一) 財務狀況(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

資 產：5.66 億元

負 債：0.19 億元

業主權益：5.46 億元

資 本：5.89 億元

資本公積：0.98 億元

累積盈虧：-1.49 億元

## （二）場站設施

表 3.21 基隆市公車處站場設施表

場站別	面積	產權
總站	208.2（平方公尺）	租用
和平島	1320（平方公尺）	租用
望海巷	2250（平方公尺）	海博館徵收地
百福站	4305（平方公尺）	國有財產局
信義國中	68（平方公尺）	市府
太白莊	63（平方公尺）	借用
國家新城	112.5（平方公尺）	借用
暖暖	1855（平方公尺） 4410（平方公尺）	借用
四腳亭	36.3（平方公尺）	租用
深美	2805（平方公尺）	借用

資料來源：基隆市公車處

### 3.4.2 基隆市公共汽車管理處經營虧損原因分析

#### 一、營運路線過多虧損

目前基隆市公車處行駛市區路線 43 線，其中大部份為補貼路線，且票價自 80 年起未調整，其中全票 12 元、半票 6 元、優待票 9 元，雖市府每年編列約三千多萬預算予基隆市公車處，藉以補助老人、殘障市民免費乘車，惟差額部分由公車處自負盈虧，因而造成虧損。

#### 二、人事費用龐大

基隆市公車處目前員工達 348 人，員工薪資隨政府待遇逐年調整，致使人事費用逐年增加，造成市公車處沉重負擔。

### 三、配合市府施政需要

基隆市公車處由於市府認定公車為服務事業，每年編列補貼金額，自 84 年起逐年增編補助金，以 89 年為例編列 190,500,000 元，使當年度盈餘高達 8,250,000 元。

---

註：89 年編列 190,500,000 元係 88 年 7 月 1 日至 89 年 12 月 31 日當年產生盈餘 8,250,000 元之重要因素（其中包括環保局補助降低汽車空污費 3,572,080 元及利息收入 4,434,892 元）。

## 3.5 嘉義縣公共汽車管理處

### 3.5.1 嘉義縣公共汽車管理處現況分析

#### 一、組織

##### （一）組織架構

嘉義縣公共汽車管理處（以下簡稱嘉義縣公車處），為嘉義縣政府交通局所屬機關，其組織架構如圖 3.5 所示。

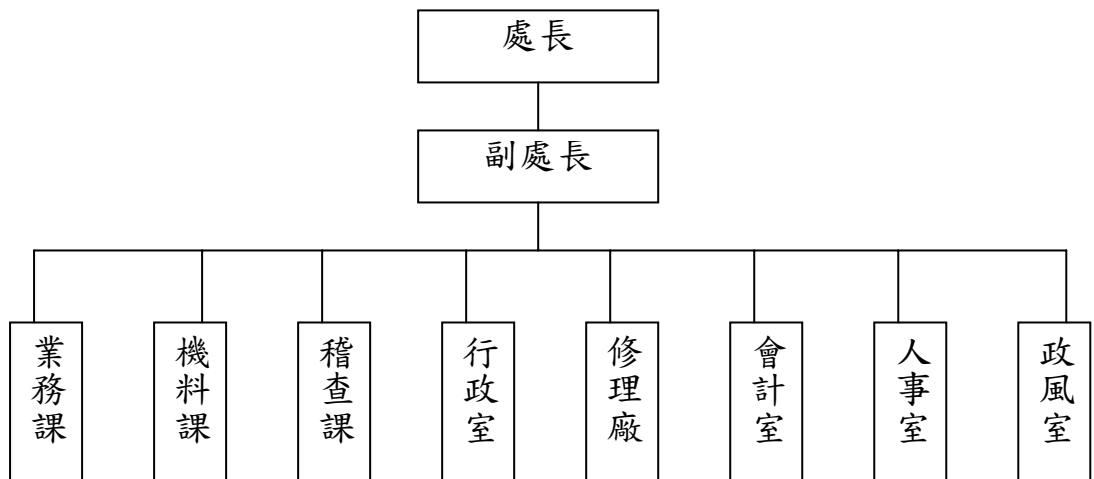


圖 3.5 嘉義縣公車處組織架構圖

## (二) 人力結構

嘉義縣公車處近年來人力結構如表 3.22 所示，已逐年呈現遞減狀態。

表 3.22 嘉義縣公車處 88-90 年人力結構表

項目 年		人數(人)			百分比(%)		
		88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員		24	20	20	12.2	10.6	10.7
職工	駕駛員	106	102	101	54.1	54.3	54
	技工	29	29	29	14.8	15.4	15.5
	業務工	37	37	37	18.9	19.7	19.8
合計		196	188	187	100	100	100

資料來源：嘉義縣公車處

## 二、營運

### (一) 路線

嘉義縣公車處目前行駛 34 條路線，其中 30 條為公路汽車客運路線，4 條為嘉義市區路線，營運車輛數為 106 輛。

### (二) 營運狀況

嘉義縣公車處 88-89 年度營運概況如表 3.23 及歷年經營概況如表 3.24 所示。

表 3.23 嘉義縣公車處 88-90 年營運概況表

年	營運路線數 (條)	配車數 (輛)	客運收入 (元)	客運人數 (人次)	行車公里數 (公里)
88	34	84	81,695,085	2,917,653	4,413,663
89	34	84	82,443,608	2,912,851	4,461,889
90	34	84	76,518,089	2,620,312	4,054,937

資料來源：嘉義縣公車處

表 3.24 嘉義縣公車處歷年經營狀況表

單位：新台幣 元

年度	營業收入(1)	營業外收入(2)	營業支出(3)	其他業務費用(4)	經營利益 (5)=(1)+(2)-(3)-(4)
80	119,165,722.00	2,592,470.10	149,675,519.23	25,775,156.87	-53,692,484.00
81	123,967,250.00	2,178,441.10	128,195,515.43	2,560,619.10	-4,610,443.43
82	126,592,699.00	2,110,096.05	138,020,468.75	3,421,468.00	-12,739,141.70
83	139,969,175.00	8,130,204.94	146,026,636.14	3,164,873.00	-1,092,129.20
84	131,813,543.00	13,994,151.03	151,829,075.74	2,330,733.36	-8,352,115.07
85	136,912,756.00	4,229,625.00	156,990,588.00	4,110,644.00	-19,958,851.00
86	150,059,629.00	14,384,723.00	154,942,353.00	7,268,721.00	2,233,278.00
87	148,147,657.00	31,326,33.00	169,333,476.00	5,926,816.00	4,213,398.00
88	125,931,914.00	4,622,538.00	164,543,278.00	3,834,572.00	-37,823,398.00
89*	184,081,572.00	6,151,964.00	245,562,014.00	3,169,318.00	-58,497,796.00
累計	1,386,641,917.00	89,720,246.22	1,605,118,924.29	61,562,921.33	-190,319,682.40

註：1.89\*為 88 年 7 月至 89 年 12 月資料。

## 2.營業外收入含政府營運虧損補助款

86 年補助金額 30,505,973 元

87 年補助金額 29,053,208 元

88 年補助金額 4,386,707 元

89 年補助金額 9,856,442 元

## (三) 車輛

嘉義縣公車處其車輛結構如表 3.25 所示，車齡多集中在 10 年以上，約佔 90.6% 之比例。

表 3.25 嘉義縣公車處車輛結構表

單位：輛

車種	車齡			合計
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	0	10	96	106

資料來源：嘉義縣公車處

### 三、財務(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

#### (一) 財務狀況

資 產：1.37 億元

負 債：0.93 億元

業主權益：0.44 億元

資 本：1.90 億元

資本公積：1.03 億元

累積盈虧：-2.48 億元

#### (二) 場站設施

表 3.26 嘉義縣公車處站場設施表

設施名稱	面積(坪)	用途	備考
處本部	280	各課室辦公用地	嘉義市忠孝路一九六號
修理廠	816	修護車輛廠房	嘉義市博愛陸橋下
停車場	873	車輛停放與調度場	嘉義市文化路(租用)
嘉義總部	70	山線班車發車站及各票證發售	嘉義市火車站前
忠孝站	497	海線班車發車站及他線中途站	嘉義市忠孝路一六七號
梅山站	376	山線交通樞紐調度站	嘉義縣梅山鄉圓環(租用)
阿里山站	271	嘉義阿里山線終(起)站	
合計	3,183		

資料來源：嘉義縣公車處

#### 3.5.2 嘉義縣公共汽車管理處經營虧損原因分析

##### 一、公車路線均為服務路線大部份虧損

目前嘉義縣公車處行駛 34 條路線，除嘉義— 阿里山，嘉義—

北港及嘉義—竹崎—梅山三線外，其餘均屬營運虧損路線，每車公里營收多在 20 元以下，其平均載客率亦不及 30%。

## 二、人事費用龐大

嘉義縣公車處員工 187 人，雖近年來員工人數已呈遞減趨勢，惟人事費用仍佔營業支出相當大之比例。

## 三、補貼經費有限

由於縣內汽車客運路線多屬偏遠服務性路線，政府 89 年度共計補助 11,425,289 元，其中交通部公路總局補助偏遠路線 8,415,595 元，嘉義市政府補助 1,568,847 元，交通部相對補助 1,440,847 元，對虧損之彌補相當有限。

# 3.6 澎湖縣公共車船管理處

## 3.6.1 澎湖縣公共車船管理處現況分析

### 一、人事

#### (一) 組織架構

澎湖縣公共車船管理處(以下簡稱澎湖縣車船處)位處澎湖離島，在澎湖縣政府督導下，負責縣內陸路及水運大眾運輸工作，目前有公車 60 輛行駛 13 條營運路線，渡輪二艘承運馬公、望安及七美離島海上運輸，其組織架構如圖 3.6 所示。



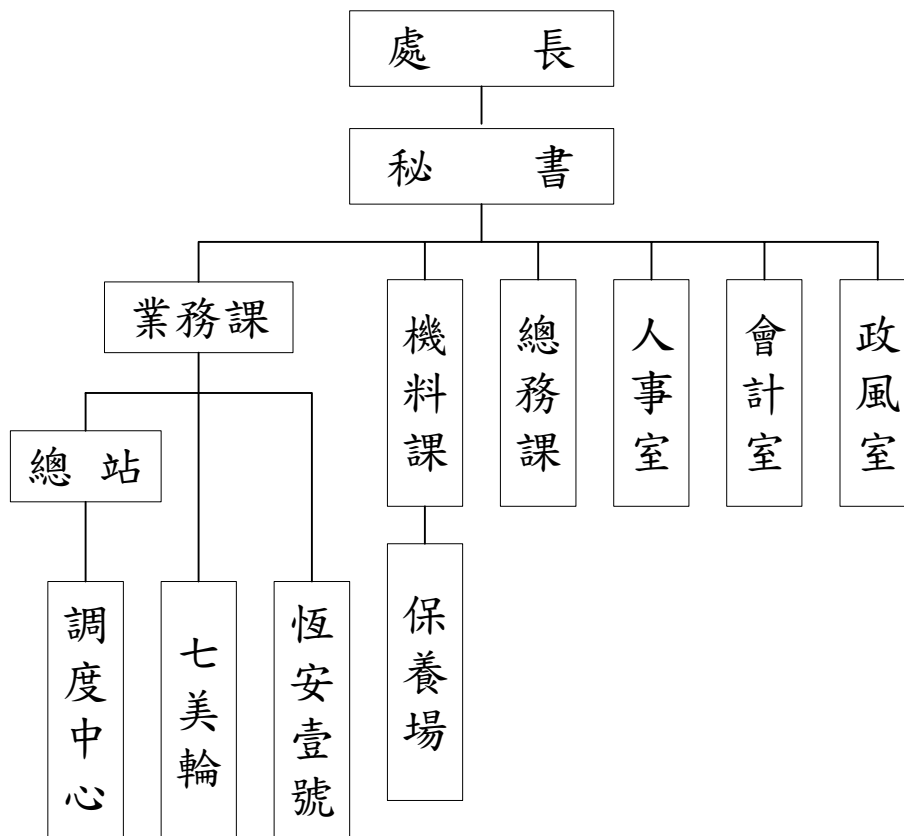


圖 3.6 澎湖縣車船處組織架構圖

## (二) 人力結構

澎湖縣車船處近年來人力結構如表 3.27 所示，其員工人數已略呈遞減趨勢。

表 3.27 澎湖縣車船處 88-90 年人力結構表

項目 年		人數(人)			百分比(%)		
		88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員		14	13	13	11.5	10.7	11.0
職工	駕駛員	47	47	46	38.5	38.5	39.0
	技工	24	25	23	19.7	20.5	19.5
	業務工	37	37	36	30.3	30.3	30.5
合計		122	122	118	100	100	100

資料來源：澎湖縣車船處

## 二、營運

### (一) 路線

澎湖縣車船處目前行駛路線共 13 條，使用車輛 60 輛，以本島陸上運輸為主，服務地區民眾。

### (二) 營運

澎湖縣車船處 90 年營運路線及營收狀況如表 3.28 所示，及歷年經營狀況如表 3.29 所示：

表 3.28 澎湖縣車船處 88-90 年營運概況表

年	營運路線數	配車數 (輛)	客運收入 (元)	客運人數 (人次)	行車公里數 (公里)
88	13	41	24,337,592	1,543,900	1,613,736
89	13	41	21,978,360	1,365,993	1,615,610
90	13	41	21,229,721	1,262,240	1,609,083

資料來源：澎湖縣車船處

表 3.29 澎湖縣車船處歷年經營狀況表

單位：新台幣元

年度	營業收入(1)	事業外收入(2)	營業支出(3)	其他業務費用(4)	經營利益 (5)=(1)+(2)-(3)-(4)
80	47,838,922.00	22,806,644.00	96,731,666.60	417,434.00	-26,503,534.60
81	46,297,491	21,816,476	92,947,093	877,330	-25,710,455.24
82	46,525,709	25,333,721	103,608,015	1,870,791	-33,619,376.39
83	45,673,643	41,076,313	102,393,055	6,200,378	-21,843,476.80
84	40,513,561	86,096,610	105,557,285	3,665,953	-17,386,933.08
85	43,299,047	70,355,581	118,648,434	715,877	-5,709,682.63
86	46,785,612	73,206,805	134,506,627	752,517	-15,266,726.55
87	43,165,662	94,238,031	122,788,861	20,743,883	-6,129,051.71
88	37,032,670	75,866,351	130,224,440	926,280	-18,251,698.95
89*	52,487,778	126,800,819	206,214,400	25,074,614	-52,000,416.85
合計	449,620,095.00	637,597,351.08	1,213,619,876.19	61,245,056.53	-187,647,486.64

備註：89\*為 88 年 7 月至 89 年 12 月資料

資料來源：澎湖縣車船處

### (三) 車輛

澎湖縣車船處其車輛結構如表 3.30 所示，車齡集中於 5-9 年之間，其維修成本較高。

表 3.30 澎湖縣車船處車輛結構表

單位：輛

車種	車齡			合計
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	0	46	6	52
普通車	0	0	8	8

資料來源：澎湖縣車船處

### 三、財務

#### (一) 財務狀況(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

資 產： 1.64 億元

負 債： 0.03 億元

業主權益： 1.61 億元

資 本： 2.46 億元

資本公積： 2.01 億元

累積盈虧：-2.86 億元

#### (二) 場站設施

表 3.31 澎湖縣車船處站場設施表

場站別	面積 (m <sup>2</sup> )	產權
總站、調度中心、 保養場	2,054	縣府借用

資料來源：澎湖縣車船處

### 3.6.2 澎湖縣公共車船管理處經營虧損原因分析

#### 一、路線過短，旅客稀少

由於離島旅客原本就較為稀少，因而導致路線運量不足，就其路線每車公里收入而言約為 25.12 元，而實際每車公里成本約為 78.11 元，每公里虧損即高達 53 元之譜，因而造成連年之虧損。

#### 二、補貼經費不足

澎湖公共車船管理處所經營公路汽車客運路線之主管機關為交通部公路總局，而同屬公路總局管轄補貼之全國公、民營業者共 36 家，偏遠路線即高達二千餘條，而八十九年度每車公里營運成本經核定為 32.253 元，與該處每車公里實際成本 78.11 元差距甚大，致使補貼金額僅達新台幣參佰伍拾萬元，相對於虧損金額而言實微不足道。

#### 三、政府補貼離島路線有所差別

交通部為發展大眾運輸，對偏遠及離島地區路線實施營運虧損補貼，但因為離島公營汽車客運業所屬主管機關不同而使補貼款有相當大之差異。例如金門縣車船處及連江縣車船處之公路主管機關分別為金門縣政府及連江縣政府，而澎湖縣車船處之公路汽車客運路線公路主管機關為交通部公路總局，因此，金門縣及連江縣不受交通部公路總局核定之每公里營運成本 32.253 元之限制，可以依照實際營運成本補貼；而澎湖縣車船處卻必須依照核定成本以及受限於預算之分配影響，導致其補貼款遠遜於其他同屬離島性質之公營汽車客運業。其補貼款分配比較情形如表 3.32 所示。

表 3.32 交通部 86-90 年度補貼離島偏遠路線營運虧損比較表

單位：新台幣 元

受補貼 單 位	補貼項目	年度核定補貼經費				
		86 年度	87 年度	88 年度	88 年下半年 及 89 年度	90 年度
金門縣政府	公路客運	40,000,000	33,708,500	32,696,713	55,000,000	26,550,000
連江縣政府	公路客運	11,285,000	8,186,350	7,489,584	14,506,815	12,079,733
澎湖縣公共 車船管理處	公路客運	8,521,510	11,616,905	8,542,004	12,395,642	3,504,201

資料來源：澎湖縣車船處

### 3.7 金門縣公共車船管理處

#### 3.7.1 金門縣公共車船管理處現況分析

##### 一、人事

金門縣公共車船管理處(以下簡稱金門縣車船處)，隸屬金門縣政府，負責縣內陸及水運大眾運輸工作，現有營運車輛 45 輛，客船三艘，貨船一艘，航行水頭至九宮碼頭，其組織架構圖如圖 3.7 所示。

##### (一) 組織架構

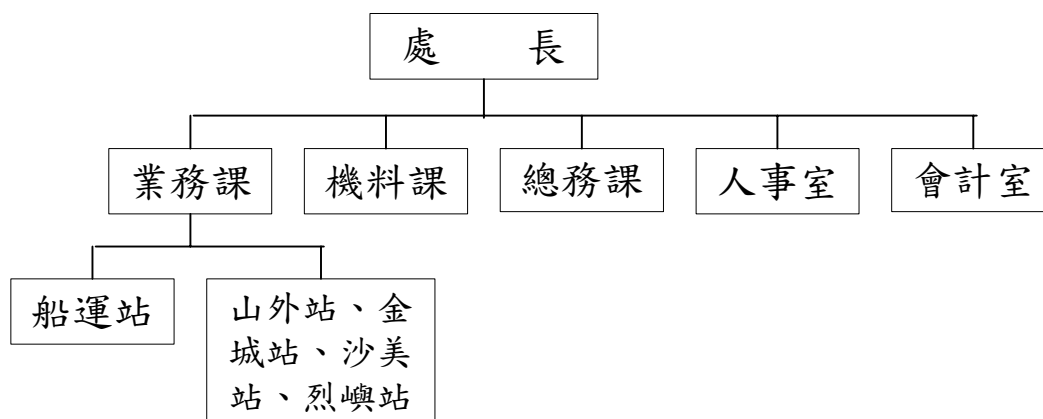


圖 3.7 金門縣車船處組織架構圖

## （二）人力結構

金門縣車船處近年來人力結構如表 3.33 所示，人力在控制中並未有所成長。

表 3.33 金門縣車船處 88-90 年人力結構表

項目 年		人數（人）			百分比（%）		
		88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員		10	9	10	12	11	12
職工	駕駛員	38	38	38	48	48	46
	技工	12	12	12	15	15	15
	業務工	20	21	22	25	26	27
合計		80	80	82	100	100	100

註：未含船員

資料來源：金門縣車船處

## 二、營運

### （一）路線

金門縣車船處目前有公車 45 輛，行駛路線 23 條，以提供該地區交通服務。

### （二）營運狀況

金門縣車船處近年來營運概況及歷年經營狀況如表 3.34 及表 3.35 所示。

表 3.34 金門縣車船處 88-90 年度營運概況表

年度	營運路線數 (條)	配車數 (輛)	客運收入 (元)	客運人數 (人次)	行車公里數 (公里)
88	23	38	66,848,380	5,522,406	2,045,219
88 下半年及 89 年度	23	42	96,126,875	8,124,345	3,060,498
90	23	45	58,271,154	5,041,026	2,068,966

註：配車數含無障礙公車 2 輛

資料來源：金門縣車船處

表 3.35 金門縣車船處歷年經營狀況表

單位：新台幣 元

年度	營業收入(1)	營業外收入(2)	營業支出(3)	其他營業費用(4)	經營利益 (5)=(1)+(2)-(3)-(4)
80	39,679,099	953,250	65,826,213.76	0	-25,193,864.76
81	40,568,145	1,428,086	62,788,118.72	84,486	-20,876,373.72
82	39,092,735	6,194,423	65,353,183.65	396,453	-20,462,478.65
83	36,016,406	2,092,710	77,050,185.52	7,355,595	-46,296,664.52
84	50,350,357	44,601,498	101,731,947.72	1,584,486	-8,364,278.72
85	43,002,027	51,175,342	104,496,526.50	2,225,692	-12,544,849.50
86	61,335,814	53,514,866	108,916,236.10	1,319,563	4,614,880.90
87	69,054,763	153,354,012	119,625,807.50	972,535	101,810,432.50
88	65,349,765	44,469,590	121,571,754.20	537,323	-12,289,722.20
89	95,158,860	19,816,057	181,436,450.00	894,645	-67,356,178.00
累計	539,608,271	377,599,834	1,008,796,423.67	15,370,778	-106,959,096.67

資料來源：金門縣車船處

### (三) 車輛

金門縣車船處車輛結構如表 3.36 所示，車齡集中於 5-9 年之間，佔全部車輛約 73.3% 之比例。

表 3.36 金門縣車船處車輛結構表

單位：輛

車種	車齡			合計
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	10	33	2	45

備註：含無障礙公車 2 輛

資料來源：金門縣車船處

## 三、財務

## (一) 財務狀況(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

資 產： 6.31 億元

負 債： 0.46 億元

業主權益： 5.84 億元

資 本： 1.47 億元

資本公積： 5.14 億元

累積盈虧： -0.77 億元

## (二) 站場設施

表 3.37 金門縣車船處 90 年固定資產重估價值表

名稱	地號	面積- 平方米	公告 現值	總價 (元)	資產原值 (元)	增(減) 金額	備註
山外車站(一)	金湖鎮湖新市段 七一一號	6,746	6,000	40,476,000	40,476,000	0	
山外車站(二)	七一一附一號	4,922	8,700	42,821,400	42,821,400	0	
山外車站(三)	七一一附二號	11	24,367	268,037	286,037	0	
山外車站(四)	七一一附三號	2	8,700	17,400	17,400	0	



表 3.37 金門縣車船處 90 年固定資產重估價值表(續)

名稱	地號		面積- 平方米	公告 現值	總價（元）	資產原值 （元）	增(減) 金額	備註
沙美車站(一)	金	一五一七號	2,166	3,140	6,801,240	10,171,360	912,840	逕 為 分 割
沙美車站(二)	沙	一五一七附一	339	3,140	1,064,460			
沙美車站(三)	鎮	一五一七附二	722	3,140	2,267,080			
沙美車站(四)	汶	一五一七附三	266	3,140	835,240			
沙美車站(五)	沙	一五一七附四	37	3,140	116,180			
金城車站(一)	金	城字六九一二號	885	15,527	13,741,395	20,247,093	(1,102,320)	逕 分 為 割
金城車站(二)	城	城字六九一二附二號	348	15,527	5,403,396			
金城停車場	城	北一段二四四號	1,000	800	800,000	800,000	0	
賢厝候車亭	鎮	賢厝段一三二號	209	550	114,950	114,950	0	
烈嶼車站	烈嶼鄉古廟段第六四號		804	420	337,680	337,680	0	
合計					115,064,458	115,253,920	(189,462)	

資料來源：金門縣車船處

## 3.7.2 金門縣公共車船管理處經營虧損原因分析

## 一、外部因素

## (一) 村落零散、路網難臻理想

地區行政區域劃分為三十五個行政村，但自然村落（含社區）散佈達一百六十餘村之多，公車行駛為求其服務之深入與普遍，致路線繞道且屢有重疊，難以發揮路網功能。

## (二) 乘客結構殊異，增加營運調度困難

地區經濟以駐軍為主，駐軍及學生幾乎達到八成以上，是故駐軍差勤、學生作息影響營運甚大，另外，地區人口分佈在城鄉間有明顯差異，例如金城、山外、沙美等市區人口佔全區人口34%，致使尖、離峰旅客分配不均，使得班次調度困難。

## (三) 運輸市場開放與自用小汽車成長之衝擊

運輸工具之選擇具有替代性，受全區人口數不高、駐軍遞減、自用小汽車大幅成長以及汽車運輸業暨金烈水道船運業陸續開放的影響，使得公共車船業務明顯下滑，影響營收程度頗鉅。

## 二、內部因素

### （一）服務性的經營策略，提高營運成本

該處經營策略含有強烈的政策服務性。以現行公車路線為例，其中屬服務性路線者佔 22 線，佔全部營運路線 86% 之比例，而船運業務亦以密集之班次服務，使營運成本相對提高。

### （二）經營未達經濟規模，人事費用逐年增加

現有營運客車四十五輛、客船三艘、貨船一艘，規模極小，不具有經濟規模利益，且人事費用所佔比例偏高，致使營運壓力大增。

## 3.8 連江縣公共車船管理處

### 3.8.1 連江縣公共車船管理處現況分析

#### 一、人事

連江縣公共車船管理處(以下簡稱連江縣車船處)位於離島馬祖，在連江縣政府督導下，負責縣內陸路及水運大眾運輸工作，目前有公車 18 輛，行駛 7 線公車路線，渡輪 4 艘，負責離島海上運輸，其組織架構如圖 3.8 所示。

#### （一）組織架構

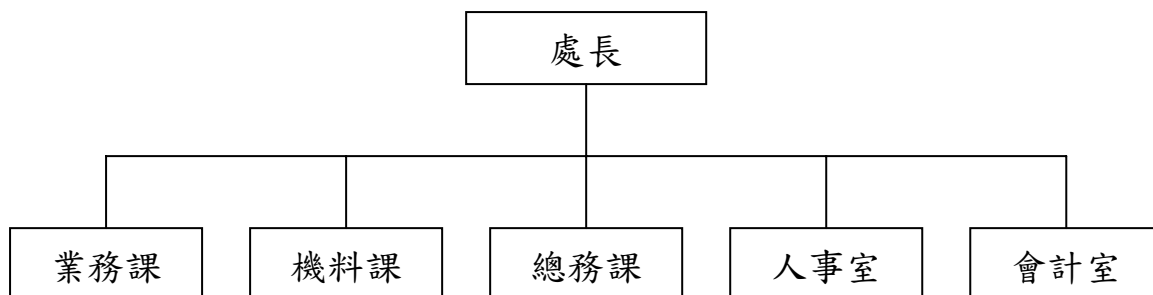


圖 3.8 連江縣車船處組織架構圖

## (二) 人力結構表

連江縣車船處近年來人力結構如表 3.38 所示，其人力已相當精簡，惟職員人數偏高，約佔總員工人數 48% 之比例。

表 3.38 連江縣車船處 88-90 年人力結構表

項目 年		人數 (人)			百分比 (%)		
		88 年	89 年	90 年	88 年	89 年	90 年
職員		10	10	10	48	48	48
職工	駕駛員	8	8	9	38	40	42
	技工	3	2	2	14	10	10
	業務工	0	0	0	0	0	0
合計		21	20	21	100	100	100

資料來源：連江縣車船處

## 二、營運

### (一) 路線

連江線車船處目前有公車 18 輛，行駛 7 條路線，以提供馬祖離島居民基本運輸服務為主。

## (二) 營運狀況

連江縣車船處近年來營運狀況及歷年經營狀況如表 3.39 及表 3.40 所示。

表 3.39 連江縣車船處 88-90 年營運概況表

年度	營運路線數	配車數 (輛)	客運收入 (元)	客運人數 (人次)	行車公里數 (公里)
88	7	8	5,388,607	496,982	273,867
89	7	8	5,465,631	536,175	308,574
90	7	9	6,022,422	622,311	309,488

資料來源：連江縣車船處

表 3.40 連江縣車船處歷年經營狀況表

年度	營業收入 (1)	事業外收入 (2)	營業支出 (3)	其他營業 費用(4)	經營利益(5) =(1)+(2)-(3)-(4)-	備註
80	11,549,560	309,900	11,810,171		49,289	
81	317,400	10,685,983	11,124,706		-121,323	
82	6,993,768	221,555	7,181,876		33,447	
83	7,612,893	193,062.62	10,761,735.57		-2,955,780	
84	2,879,637	98,800	13,744,103		-10,765,666	
85	4,420,560	232,925	17,853,066		-13,199,581	
86	7,789,303	869,125	23,331,228		-14,672,800	
87	6,937,810	528,634	24,059,504		-16,593,060	
88	6,381,843	2,146,692	24,063,349		15,534,814	
89	8,114,547	3,398,829	37,125,210		-25,611,834	※
累計	62,997,321	18,685,506	181,054,949		-99,372,122	

※備註：88 年度下半年及 89 年度

資料來源：連江縣車船處

## (三) 車輛

連江縣車船處車輛結構如表 3.41 所示，車齡多介於 5-9 年之間。

表 3.41 連江縣車船處車輛結構表

車種	車齡（輛）			合計（輛）
	0-4 年	5-9 年	10 年以上	
冷氣車	6	8	4	18

資料來源：連江縣車船處

### 三、財務

#### （一）財務狀況(截至民國 89 年 12 月 31 日為止)

資 產： 1.00 億元

負 債： 0.13 億元

業主權益： 0.87 億元

資 本： 0.10 億元

資本公積： 1.03 億元

累積盈虧：- 0.25 億元

#### （二）場站設施

表 3.42 連江縣車船處站場設施表

站場別	面積（平方公尺）	公告現值（元）
南竿 梅石總站	398	11,633,055.00
南竿 介壽站	232	7,857,400.00
南竿 馬港站	49	560,000.00
北竿 塘岐站	439	14,980,000.00

資料來源：連江縣車船處

### 3.8.2 連江縣公共車船管理處經營虧損原因分析

#### 一、離島運量有限

客源主要為當地駐軍及居民，因客源不足而無法達到經濟效

益。

## 二、無法吸引遊客搭乘

馬祖地區之觀光型態多以旅行社包團為主，且以遊覽車為其交通工具，一般市區公車之經營型態並無法吸引遊客搭乘。

## 三、人事費用支出增加

雖員工並未增加，惟須支付員工退休撫恤支出，致使人事費用支出增加。

# 3.9、公營汽車客運業整體營運及財務評析

## 一、在人力結構方面：

從各公營汽車客運業之人力結構現況來看，職員約佔總員工人數 9%~12% 左右之比例，僅連江縣車船處所佔比例較高，達到 48%之譜，其編制總員額上較民營汽車客運業而言普遍偏高，其主要原因在於公營汽車客運業在組織上另涵蓋人事、行政、會計及政風等組織編制，因此，無法降低其員額數而使公營汽車客運業被外界普遍認為用人無效率之原因所在。

## 二、八十九年度各公營汽車客運業經營結果

各公營汽車客運業八十九年度損益未臻理想，如表 3.43 所示。除基隆市因事業外之補助款收入 21,817 千元之挹注，而在該年度呈現淨利 8,255 千元之外，其餘各公營汽車客運業雖然有交通部及各縣市政府之補助款挹注，仍不足以彌補正常營運所造成之虧損，由此可見，公營汽車客運業除依賴政府補貼款藉以減少營業虧損外，在面臨經營困境時仍無有效對策加以解決經年虧損所造成的問題。

表 3.43 公營汽車客運業 89 年度損益簡表

單位：新台幣 千元

	台汽公司	臺北市公車處	高雄市公車處	嘉義縣公車處	基隆市公車處	澎湖縣車船處	金門縣車船處	連江縣車船處
營業收入	2,956,000	3,035,607	399,537	184,082	351,989	52,488	95,159	8,115
營業成本	3,689,000	5,132,183	1,052,116	204,607	469,194	166,475	181,437	37,125
營業毛利	-733,000	-2,096,576	-652,579	-20,525	-117,205	-113,987	-86,278	-29,010
營業費用	1,016,000	787,877	170,945	40,955	83,557	39,739	894	0
營業利益	-1,749,000	-2,884,453	-823,524	-61,480	-200,762	-153,726	-87,172	-29,010
營業外費用	2,951,000	0	415,748	169	5,840	25,075	0	0
營業外收益	0	519,064	54,052	3,152	214,857	126,801	19,816	3,399
淨利（損）	-4,700,000	-2,365,389	-1,185,220	-58,497	8,255	-52,000	-67,356	-25,611

註：本研究整理

### 三、最近五年營運結果

就各單位最近五年之營運結果來看，如表 3.44 所示，除 89 年度之基隆市公車處及 87 年度之金門縣車船處，因有較大金額之補助款挹注而使當年度損益呈現正值外，其餘各年度各單位均呈虧損現象，其造成虧損原因主要除人事費用之支出外，路線大多數為配合民眾需求而行駛之服務性路線亦屬重要原因之一，應如何有效加以改善，為現階段公營汽車客運業所應努力的目標。

### 四、89 年度業主權益及其結構

就公營汽車客運業 89 年度業主權益及其結構表來看，如 3.45 所示，業主權益呈負值者包括台汽公司及高雄市公車處二個單位，而歷年累積虧損已超過資本額者計有台汽公司、臺北市公車處、高雄市公車處、澎湖縣車船處、嘉義縣公車處及連江縣車船處等六個單位。而在其累積盈虧方面，截至 89 年底為止，以台汽公司累計虧損約 280 億元為最高，其次為臺北市公車處，累計虧損約為 111 億元，再其次為高雄市車船處，累計虧損約為 87 億元，其餘依虧損高低依序為澎湖縣車船處、嘉義縣公

車處、基隆市公車處、金門縣車船處及連江縣車船處。

就其累計盈虧狀況來看，公營汽車客運業其經營狀況可說是每況愈下，尤其以台汽公司、臺北市公車處及高雄市車船處三個單位情況最為嚴重。

表 3.44 公營汽車客運業 85-89 年各年度損益

單位：新台幣千元

	台汽公司	臺北市公車處	高雄市公車處	嘉義縣公車處	基隆市公車處	澎湖縣車船處	金門縣車船處	連江縣車船處
84 年度以前	-12,713,000	-4,034,776	-3,812,831	-138,768	-72,997	-188,576	-91,577	※※※0
85 年度	-1,184,000	-1,116,590	-730,490	-19,958	-18,637	-5,710	-12,545	-13,199
86 年度	-278,000	-1,365,651	-812,486	2,233	-7,619	-15,267	4,615	-14,672
87 年度	-1,580,000	-1,170,079	-999,078	4,213	-30,377	-6,129	※※101,810	-16,593
88 年度	-7,573,000	-1,047,267	-1,176,864	-37,823	-19,177	-18,252	-12,290	-15,534
89 年度	-4,700,000	-2,365,389	-1,185,220	-58,497	8,255	-52,000	-67,356	-25,611
累計盈虧	-28,028,000	-11,099,752	-8,716,969	-248,600	-140,552	※ -285,934	-77,343	※※※ -25,611
備註						※內含已撥付保留盈餘 3,405 元。	※※事業外收入 53,354 千元與歷年比較增加約 1 億元。	※※※88 年度以前歷年虧損計 85,609 千元以資本公積予以彌補。



表 3.45 公營汽車客運業 89 年度業主權益及其結構

單位：新台幣千元

	台汽 公司	臺北市 公車處	高雄市 公車處	嘉義縣 公車處	基隆市 公車處	澎湖縣 車船處	金門縣 車船處	連江縣 車船處
資產總額	35,478,000	14,353,744	5,412,612	136,865	565,828	164,093	631,236	100,496
負債總額	46,687,000	7,449,896	8,048,446	92,730	19,701	2,810	46,729	12,789
業主權益	-11,209,000	6,903,848	-2,635,834	44,135	546,127	161,283	584,507	87,707
資本	11,870,000	10,950,244	4,346,521	190,074	588,601	246,512	147,535	10,315
資本公積	4,949,000	7,053,356	1,734,614	102,661	98,078	200,692	514,315	103,003
累積盈虧	-28,028,000	-11,099,752	-8,716,969	-248,600	-140,552	-285,921	-77,343	-25,611

註：業主權益＝資產總額－負債總額

### 五、在車齡結構方面

除台汽公司、嘉義縣公車處車齡多在 10 年以上，其車輛較為老舊，所需之維修成本較高之外，臺北市公車處、澎湖縣車船處、金門車船處及連江縣車船處其現有車輛車齡均集中在 5-9 年之間，而高雄市公車處、基隆市公車處車齡多在 4 年以內，尚能提供民眾合理之服務品質，且所需之維修成本較低。



## 第四章 公營汽車客運業突破經營困境可行方案探討

公營汽車客運業在面臨經營困境時，除直接影響到民眾行的問題外，對政府、員工及業者等三方面都會產生若干程度的衝擊，為減輕其影響層面，除先行探討可能產生之問題外，進一步再提出因應之解決方案。但因各地區公營汽車客運業經營規模及經營環境有相當程度之差異，因此，本研究欲透過經營分析體系，以三層次加以分析。首先，蒐集各業者歷年來之營運資料，並訪談各公營汽車客運業者及其主管機關，藉以了解其經營困境，及其未來經營構想，再將資料納入經營分析體系中，經由第一層次分析各公營汽車業之經營體質，於了解各業者組織、營運（包括路線、班次、經營管理）、財務、虧損原因及經營者經營策略與主管機關決策方式等現況後，再進行第二層次經營環境分析，其重點在於歸納各公營汽車客運業內、外部經營環境之差異，作為第三層次可行方案研擬之依據。其方案分析體系、經營環境分析及因應策略彙總分析，分別如圖 4.1、表 4.1 及表 4.2 所示。

### 第一層次 經營體質分析

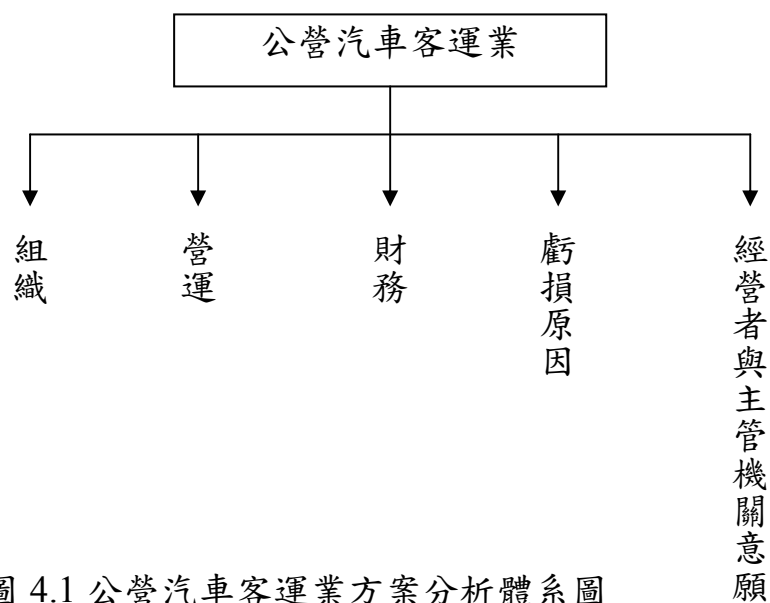


圖 4.1 公營汽車客運業方案分析體系圖

## 第二層次 經營環境分析

表 4.1 公營汽車客運業經營環境分析表

項目 經營 環境類型	各公營汽車客運業	經營業者與 主管機關意願	虧損情況: 累積盈虧 (新台幣:萬元)
離島公營汽車 客運業	金門縣車船處 澎湖縣車船處 連江縣車船處	政府補貼 政府補貼 政府補貼	-7,734 -28,592 -2,561
該地區僅有一家 公營汽車客運 業者營運	基隆市公車處 嘉義縣公車處 高雄市車船處	政府補貼 政府補貼 政府補貼及民營化	-14,055 -24,860 -871,696
該地區尚有其他 民營汽車客運業 者參與營運	台北市公車處 台汽公司	政府補貼及民營化 民營化	-1,109,925 -2,802,800

## 第三層次 改善方案研擬

一、改善經營方案:研擬事前策略，提升其經營績效，藉以改善公營

汽車客運業經營困境。

二、推動民營化方案:對於無法改善經營困境之業者，建議以民營化

方式辦理。

三、停止營運之因應方案:對於無法改善經營困境或推動民營化之公

營汽車客運業，若採停止營運方式時，對於人員、路線、車輛、

場站及銀行債信等做妥適規劃與安排。

表 4.2 公營汽車客運業經營困境及因應策略彙總分析表

經營困境 公營汽車 客運業名稱	共同性因素	業者個別因素	採行策略			
			事前 策略	民營 化	政府 補貼	停止 營運
台北市公車處	1.用人費偏高 2.服務路線多	1.生產效能偏低。 2.採購程序複雜。	✓	✓	✓	
高雄市車船處	3.利息負擔重	1.大眾運輸市場萎縮。 2.票價低廉，不能反映成本。 3.路線過長，未實施分段收費，影響收入。 4.旗津、紅毛港地區實施免費搭乘，減少收入。	✓	✓	✓	
基隆市公車處		配合開闢服務性路線	✓		✓	
嘉義縣公車處		大眾運輸市場萎縮，運量不足。	✓		✓	
澎湖縣車船處		旅客稀少，運量不足	✓		✓	
金門縣車船處		旅客稀少，運量不足	✓		✓	
連江縣車船處		旅客稀少，運量不足	✓		✓	

以目前公營汽車客運業之經營環境可區分為以下三種類型：

#### 一、市場有其他客運業經營

即指公營汽車客運業在其營運範圍內及營運路線上有其他民營汽車客運業者同時經營，例如台汽公司與台北市公車處均屬之。而台汽公司與台北市公車處兩者經營環境大致相同，其經營規模大且有營收較佳的路線，一旦推動民營化時將路線予以釋出，民營業者承接意願較高，較不會造成民眾行的不便或服務水準降低之疑慮，唯一不同之處，則係台汽公司為公司組織，而台北市公車處則為政府組織型態，因而在民營化的過程較有困難。若台北市公車處以台汽民營化之模式辦理亦屬可行，其新公司資本由員工集資，負債則由台北市政府承接，資產亦由市政府回收處理，而車站及保養廠則可出租或標售予新公司營運之用，車輛則可隨路線加以標售，或經鑑價後由新公司購置使用，當然更可透過市場機制，公開將個別路線、數條路線或地區

網路標售，讓民營業者承接並繼續營運。

## 二、 市場僅一家業者經營

即在其營業範圍內僅有該公營汽車客運業一家經營，符合此條件之公營汽車客運業包括高雄市車船處、嘉義縣公車處、基隆市公車處等均屬之。在高雄市車船處方面，因其大眾運輸市場大幅萎縮，導致營業虧損十分嚴重，而其主管機關亦希望能將其民營化，甚至於刊登公告願釋出所有路線，由民間業者承接，但仍然乏人問津，若一旦停止營運，將影響民眾行的方便，因此，可由政府對於個別路線以成本導向最小補貼方式，由營運成本最低之業者得標並與其簽定契約由民間業者經營。而嘉義縣公車處、基隆市公車處相對而言虧損較不嚴重，其中基隆市公車處在市政府編列補貼款挹注下尚能有盈餘，如能將經營效能提昇並減少虧損，則無須考量民營化問題。

## 三、 離島公營汽車客運業

地處離島的公營汽車客運業包括金門縣車船處、澎湖縣車船處及連江縣車船處等均屬之。由於受限於地理環境其客運量有限而且又為大多數居民所依賴之運輸工具，無法以提昇經營效能方式而轉虧為盈，而仍必須仰賴政府補貼，才能維持其基本服務，同時亦無法吸引民間業者加入經營，因此，離島地區開放民營化策略較不可行。故離島公營汽車客運業不宜考量民營化方式，應須致力於如何提昇經營效率及妥善應用補貼款方式以維持離島大眾運輸基本服務水準。

第三層次為改善方案的研擬，其方案分二階段，一為事前策略之研擬，即針對各公營汽車客運業目前經營不善狀況提出振興改善方案，以提昇經營績效。一為事後方案之研擬，包括(一)針對經營虧損日益嚴重，無法改善之業者以推動民營化方案，來降低政府補貼之財政負擔，同時達到提昇經營效率，以改善公營汽車客運業之經營困境(二)對無法民營化之業者，以停止營業或政府補貼等方式提出因應方案，包括對人員、路線、車輛、場站及銀行債信等方面之建議，以儘

量減輕衝擊。

## 4.1 事前策略之研擬

### 一、 建立法律及規章檢索

對於公路法 34 至 57 條、汽車運輸業管理規則、汽車運輸業審核細則等相關條文及解釋以及各公營汽車客運業各項管理規章，尤其是關係到旅客權益部份均應摘要彙編成冊，以應業務需要而參閱引用，同時須定期辦理教育訓練，列入員工訓練教材中，定期辦理修訂並加以增補，以符合營運需要；另外，常用之法律、規章等亦均應納入電腦加以管理。

### 二、 建立分層負責之辦事細則以利業務簡化

公營汽車客運業目前均有分層負責及辦事細則等相關制度，但由於組織層次多，造成業務與行政作業混淆，致使營運受到行政作業上之箝制，而導致效率不彰。因此，如何將組織扁平化，使行政工作與業務明確劃分，讓業務人員專注於站車管理、排班調度工作，同時將各職等職位之工作明確化，並於辦事細則內載明，要求新進人員職前訓練時加以詳細研讀，使其充分了解，在處理業務時俾能有所遵循，不致因人事異動而影響業務推動。另外，對於每一職位業務之工作流程及工作內容，應加以有系統的整理與分析，以明確其權責之劃分。同時應由資料產出之業務主管單位整理後提供其他業務單位使用，使其資料基礎一致，例如營運營收資料由車站自動售票機、車上售票機產生之後，透過電腦處理即可依路線、車站、車種等類別產出統計資料，不需再由營運單位、企劃單位或各站個別統計；同時，各單位應均能以清晰的流程圖方式表達其業務執行之作業流程，俾利業務之簡化作業。

### 三、 建立 MIS 電腦化管理

舉凡營運所涉及之相關資訊，例如人事薪資、營運、機務、物

料、安全、客服等相關資訊，均應納入 MIS(管理資訊系統)體系中，以電腦化方式來管理，對於路線、班次查詢、行車安全、肇事案件、排班調度、營運尖、離峰之分析以及相關法規資料等等，均可加以有效掌握，以利經營決策上之參考。同時，將經營管理所得之資訊，納入 MIS(管理資訊系統)中，透過內、外部經營環境分析、經營策略調整或增減班次以滿足需求，甚至於投資設備，以提昇整體經營效率。其整體管理資訊系統架構如圖 4.2 所示。

#### 四、組織扁平化

公營汽車客運業的大部份組織均採直線式組織型態，其管理層次較多，且管理範圍過大，以台北市公車處為例，處長、副處長、主任秘書之下轄十二單位，在處本部營運部份又分為三個分處，各分處下轄二十三個調度站，在車輛維修部份有修理廠及機料科，下轄城中、環南及中崙三個保養廠，另外，行政業務科室包括人事、會計、政風、勞安、秘書等單位，亦佔有相當比例之編制員額，使得人員雖有逐年減少的趨勢，但因公務人員調薪、貫徹勞基法實施、員工福利、退休人數增加以及行政管理人員過多等因素，人事費用仍呈現逐年遞增的趨勢，詳如表 4.3 所示。

表 4.3 臺北市公車處人事費用分析表

單位：千元

項目 \ 年度	86 年度	87 年度	88 年度	89 年度
員工人數	2,861	2,743	2,619	2,455
人事費用	2,566,368	2,572,922	2,621,174	2,526,178
人事費用/營收(%)	120.69	106.51	112.40	121.30
人事費用/總收入(%)	108.36	87.93	86.84	108.30
人事費用/總支出(%)	66.90	62.81	64.33	62.21



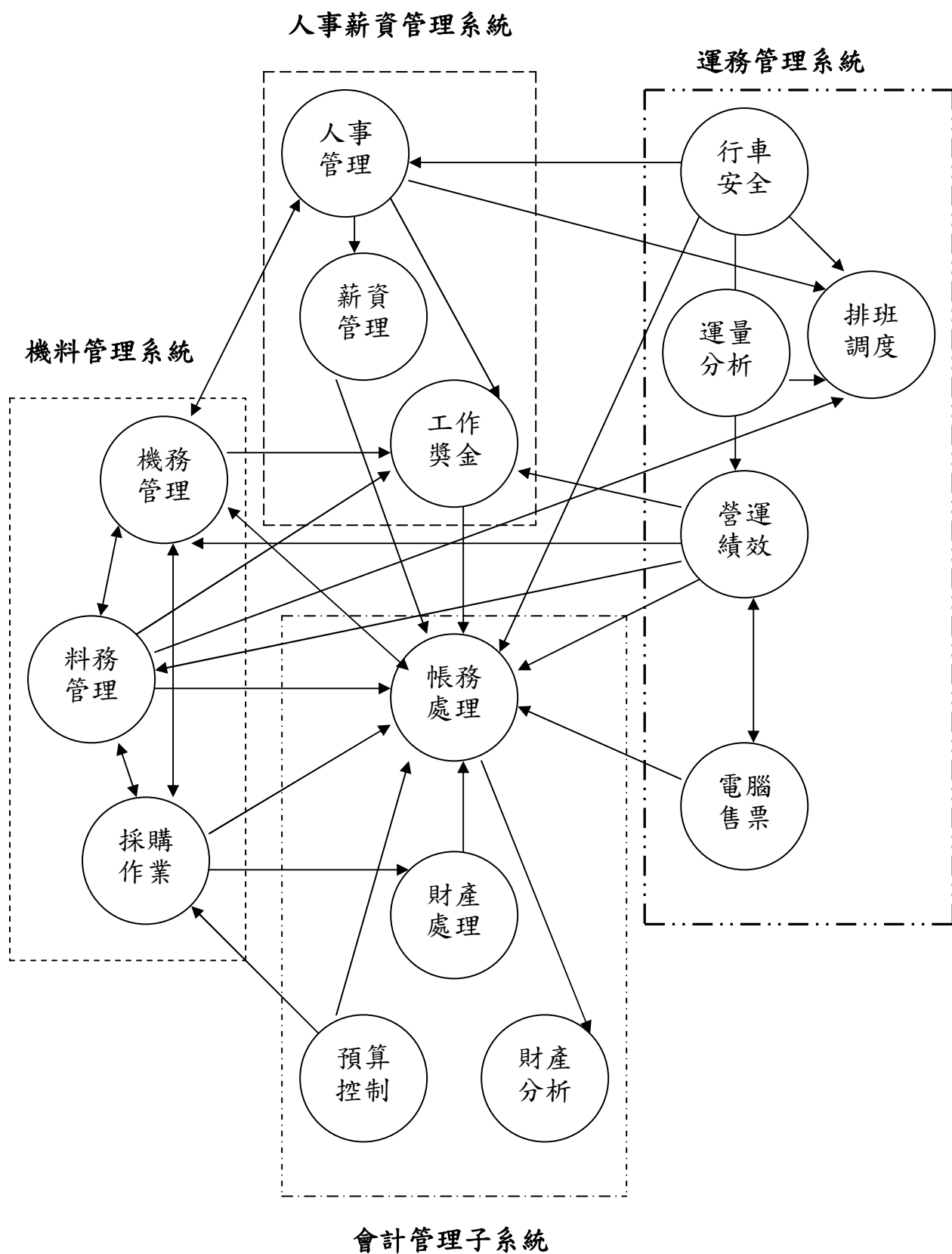


圖 4.2 整體管理資訊系統關聯圖

因此，組織扁平化應在減少管理層次、精簡人事及組織調整三方面著力。透過減少管理層次，縮短公文辦理及溝通時程以簡化作業流程，精簡人事則可減少非必要之人事費用支出，提高個別員工的生產力，組織調整則可將行政與業務劃分明確。

建議將站長職位提昇至與營運科室主管同位階，甚至於使站長下轄 5~7 個分站，給予適當的營業範圍負責其路線及營運規劃，以利潤中心制度賦予權責，同時將站長採任期制，以目標達成率為考核標準；另外，車輛維修部份亦須配合車站營運需要作適當調整，車輛不再以配屬其保養廠維修，而改由保養廠自成一利潤中心，負責向各營運站爭取維修業務，按不同保養級數、保養時間、耗材等分別計工、料費，同時保養廠亦可對外招攬維修車輛，提高保養廠使用效率，同時亦可增加營收。

## 五、 引進先進技術應用於營運管理與行銷

目前國內汽車客運方面已逐漸利用衛星定位、無線通訊、GIS(地理資訊系統)及非接觸式電子票證系統，若可將其整合後逐步推廣至公營汽車客運業上，可大幅提昇服務水準並可落實於車輛派遣及車隊管理等方面，除可掌握車輛有無準點發車、到站、遵照路線行駛、車輛拋錨、肇事等資訊外，更可利用電子票證系統建立各路線別營運資料、營收資料、駕駛人出勤、獎金資料，由下而上彙編各路線、各票種，各站乃至全部公司之營運資訊，對業者及主管機關之經營管理上均有相當大之助益。以往需另外進行調查以了解尖、離峰運量及客源分佈等資訊，如今均可由電子票證系統蒐集完整的資訊，除此之外，更可利用無線通訊及 LED 設備作車站或車上之訊息播放、重要路線轉乘或及時新聞轉播的工具，以提昇服務品質並吸引旅客搭乘。

行銷為公營汽車客運業吸引顧客搭乘重要工作之一，須依照顧客的需求來生產產品，同時滿足旅客在搭乘運具時所需之相關資訊、車上服務及提供各種優惠措施。行銷的內容，在搭乘相關資訊方面，

如班次、班距、轉乘、相關路線資訊、車輛目前位置等；車上服務包括座位舒適、清潔、駕駛服務態度、票證使用方便等；而提供各種優惠措施包括提供各種優惠票價，如購買儲值卡有折扣上之優待，或者將儲值卡與其他運具整合，達到一卡通用全國的目標，甚至於發行一日券，可在一日內不限次數搭乘公車，未來應考慮與金融業異業聯盟，可將儲值票做為小額消費的工具，增加其使用方便性以達到一卡通多用目標，使旅客樂於持用。

## 六、 多角化開發及經營

- (一)推動各業主土地、站場、多目標開放利用，例如將原有車站透過土地變更使用方式，以合建或共同開發方式開放利用。
- (二)車廂廣告出租經營。
- (三)站場出租使用，與長途客運或遊覽業結盟，出租車站供停車及轉乘長途或遊覽車使用，增加收入及旅客搭乘。

## 七、 路線重新規劃及班次調整

公營汽車客運路線一旦定線後甚少調整，其主要原因在於民眾多會反映路線之變更會影響其權益，同時以往營運資料不健全，無法充分掌握旅次資料，遂自任其發展而缺乏整體路網規劃，加上路線規劃上產生問題，使得路線延伸受到相當多的限制，不但無法提供直達服務，旅客必須經過長時間的彎繞後才能達到目的地，同時路線需求申請亦十分困難，致使旅客搭乘的意願不高。以台北市為例，長途客運在市區內只准設二處停車站，旅客為搭乘長途客運須至停靠站始能轉搭，而停靠站未必是方便轉乘的地點，往往造成旅客放棄搭乘。

另外，班次調度上雖有尖、離峰之差別，但經營業者未能充足掌握實際狀況作靈活之班次調度，例如尖峰時段，實際客源集中在某特定地區，卻仍然由起站行駛發車，導致該特定區旅客無車可搭，故應按實際運量實施區間車行駛，或採跳蛙式重點停站等方式，不僅可縮短行車時間及里程，更可及時紓解旅客擁擠及等待時間。

## 八、發展旅遊休閒公車及主題公車

由於政府實施週休二日制度，使得短途旅遊有機會發展，因此，可規劃旅遊休閒公車，以增加營收。一般業者僅注重路線及景點規劃，從未對於旅客之需求作整體規劃，例如外地旅客之招攬、旅客行程中之需求，包括車上服務、飲食、景點解說、住宿等，同時配合當地主題活動舉辦，並與旅館、餐廳及各風景區、展覽館配合，以優惠價格發售旅遊套票經營，或與台鐵合作提供旅客全套的旅遊及運輸服務。

另外，在主題公車方面，可因應一年四季地方不同的習俗配合辦理，例如元宵節賞燈、清明節掃墓、中秋節賞月、過年採購年貨等不同主題專車，甚至於在政府辦理重大國際展覽時開闢接駁專車以爭取營收。

## 九、有效控制成本

- (一)對於各種費用設定合理標準，並加以嚴格控制，例如水電費、電話費、辦公購置及領用等。
- (二)加強人事費用之成本控管，並將性質相近部門裁併以精簡人事。
- (三)加強物料管理，降低庫存及維修成本。
- (四)研擬各項成本節約方案以有效節流，如廢紙利用、電話管理。

## 十、提升服務品質調整票價

依據公路法第四十二條規定，「汽車運輸業之客、貨運運價，由汽車運輸業同業公會暨相關之工會按汽車運輸業客、貨運價準則共同擬訂，報請該管公路主管機關核定，非經核准，不得調整」。因此，汽車客運票價應在適當反映成本及利潤的前提下由市場決定。而目前仍存在以全票補貼優待票的情況，為反映實際營運成本及公平性問題，因此，須儘快推行單一票價政策，以落實使用者付費原則，亦避免公營汽車客運業者承受因配合優待老人、學生及軍人等所產生的虧

損繼續擴大。

而各地公營汽車客運業票價，因為受到地方民意機關壓力，且各地縣市首長對於公車之定位認知不同，有些認為其為服務事業，不宜調整票價；有些則認為是服務及營利事業，須兩者兼顧。因此，票價常無法反映實際成本，致使業者虧損嚴重，而無法再進行車輛購置及提昇服務水準的工作，反而導致造成旅客流失。因此，票價之審議除由汽車客運業同業公會暨相關之工會按汽車運輸業客、貨運價準則共同擬訂後，報請該管公路主管機關核定外，應由各公路主管機關會同公會業者、專家學者及消費者代表成立之審議委員會就各地公營汽車客運業及民營汽車客運之財務報表作合理之審議後，訂定票價合理範圍，再由各地縣市議會決定合理票價，或由審議委員會決定票價後，送各縣市議會審議，如議會為考量民眾負擔，而刪減票價，其差額應由該縣、市政府編列補助款補足，如此一方面可照顧搭乘大眾運輸工具的民眾外，一方面亦可達到維持大眾運輸業者營運的目的。

#### 十一、建立虧損警示制度，提醒業者經營

公營汽車客運業之營運績效管理，可以路線營收作為基礎，彙集路線營收至各車站即為「車站營收」，因此，可建立路線營運指標，根據其數據資料配合季節變動逐月檢討。以載客人數、班次、路線營收及行車公里數等指標資料與去年同期(月)比較，若每期(月)差異在5%~10%之間則需逐項檢討，一旦連續三個月均呈現同時增加或減少趨勢抑或當月績效較同期相差在10%以上，則需做內部資源之調整，而班次、行駛路線、配車數等均須於各路線、車站及公司設定營運目標，並作每月績效評比、分析及查詢以掌握實際狀況，其示意圖如圖4.3所示。

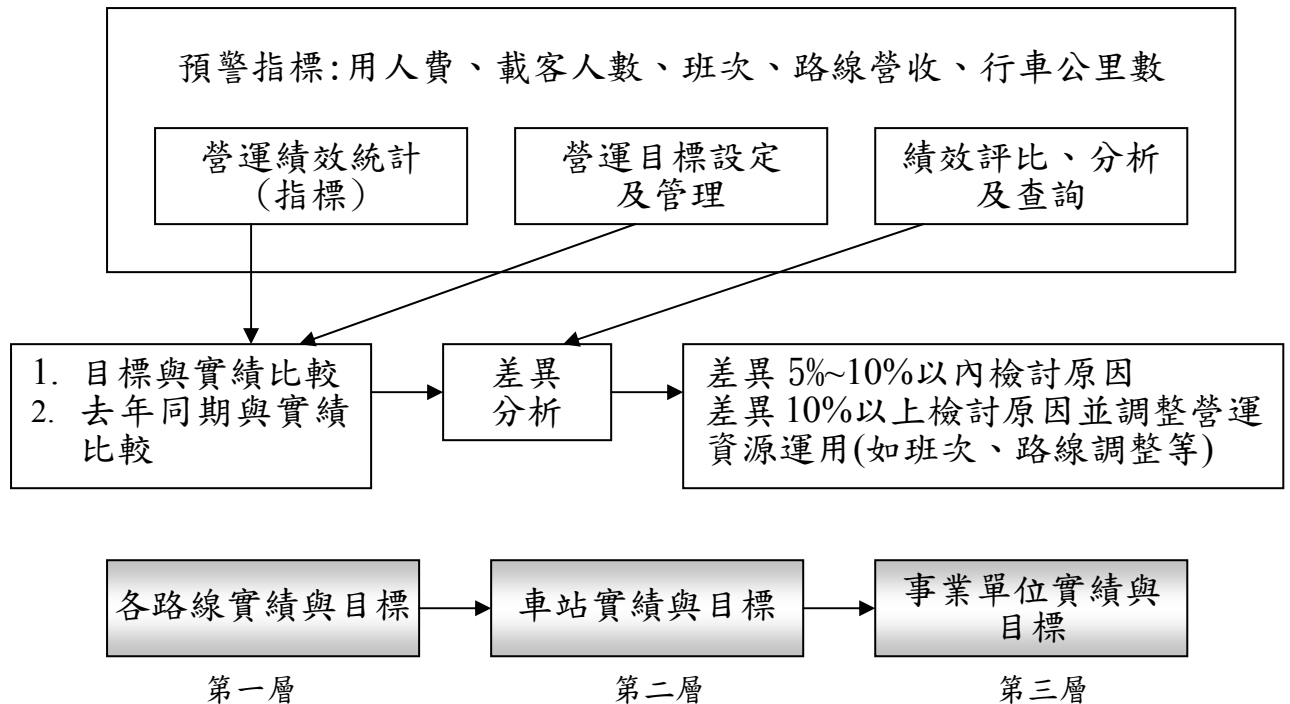


圖 4.3 營運管理預警示意圖

## 十二、選擇一家公營汽車客運業者，聘請專業顧問實施實地改造

在公營汽車客運業者中，選擇一家配合意願高的業者，由政府出資聘請專業顧問公司或組成專業顧問團，將上述改善策略實際經營改善措施製作一套範例，供其他業者參考採納或修改採用，其內容應包括組織、制度、薪資、獎懲、升遷、法規、營運及資訊系統等等，以提升業者經營效能。

### 4.2 推動民營化方案

針對公營汽車客運業經營虧損嚴重，無法改善經營困難之業者，以推動民營化方案使其以民間企業經營方式創造利潤，同時脫離公營事業長期受到政府各項限制的包袱，例如預算受議會監督核定、用人受到政府公務人員任用條例規範以及各項薪資獎金及經營策略等均受制於各種規章等等，使經營者無法有效控制成本。

相對的在推動民營化的過程中，雖可解除公營事業經營上之束

縛，但若無法有效的研訂經營策略，有效掌握資訊以擴大經營效能，而卻仍處於原來經營環境及管理方式下的話，則甚難以創造利潤。況且民營化後失去政府的支持，而係以新加入者姿態與其他業者競爭，因此，需有妥善之經營計畫為後盾，否則將會在市場競爭下被淘汰。

在推動民營化方案過程中，公營汽車客運業除台汽公司外，均為行政組織。而行政組織在考量民營化時有兩種途徑可行，一是將其部份業務切割後，轉由民營，一則是將行政組織公司化之後成為公營公司後，再將股權釋出。前者係將路線營運業務劃出由員工集資成立完全民營化公司，其餘業務包括土地、負債等則留存原行政組織作後續之處理；後者為一般民營化過程中，先將政府行政組織之人員、土地、資產及所需營運資金，完全由政府出資成立公營股份公司，然後在適當時機，將官股釋出，而完成民營化作業。

由 81 年張有恆對高雄市公車移轉民營整體規劃之研究中指出，高雄市公車處民營化經評估結果以完全民營為第一優先考量，其次為實質民營，部份民營，最後為公有民營方式。

#### 一、完全民營

高雄市公車處推動民營化若欲以股票上市方式吸引民營資金，除必須考慮其公平、時效與價格等處理上的困難外，因目前高雄市公車面臨嚴重虧損，帳面無盈餘，不符合股票上市條件，因此無法以股票上市方式推動民營。

所謂「完全民營」是將公營事業的所有權或股權全部移轉給民間或是透過直接公開標售方式將公營事業現有資產、負債，同時考慮原價、時價及未來可能之獲利等做會計上精確的估計，依照重新評估後之現有淨資產設定最低標價，對外公開予以標售。此種方式的優點是減少政府財政負擔，因此，將其資產全部拍賣係其最佳方式，而政府亦可在短期內取得資金。

但從另一方面來看，此種針對單一自然人或法人的資產移轉拍

賣行為容易受人批評，尤其會使人有從政府獨佔變為私人獨佔的聯想，而誤以為民營化只是將獨佔權利移轉到私人或財團而已。另外，若資產過於龐大，民間亦將無能力承購，同時若為虧損嚴重的公營事業，也較少會有業者願意承接。以目前高雄市公車處土地資產而言，係為公家機關用地，無法隨便出售予私人，而有意承購公車處土地資產者，可能會移作他途使用，同時未來對於土地資產之任何處分，政府恐無權禁止，所以在土地資產的移轉上，應審慎處理。

## 二、實質民營（民營股份佔 50% 以上）

一般而言，公營事業由於先天結構上的僵化，對重大建設的推行與經營，常表現出無力感，且由於官僚體制的限制，更使得從事公務的人員無法放手去規劃執行，因此遂有日本「第三部門」(Third Sector)的經營理念。此乃基於利用民間資源，以免除官僚體制的先天限制，導引參與並交付經營權於「第三部門」。亦即政府在此所扮演的角色，乃為僅出部份資本（最高達 49%）或訂定法規而居於管理督導地位，如此政府一方面可以更有效地避開人事、預算等較僵化之限制，且另外一方面在經營策略上可完全依據法令或股東身份行使更具市場導向的權宜措施；從私人投資者的立場而言，為考量大筆資金之來源籌措不易，以及公有股份的存在，能享有較優厚的條件，故樂於加入。像這樣的團體，有公營及民營機構的投資參與，不全為公，也不全為私，兼具公、私兩種部門的優點故稱為「第三部門」。日本在一些公共交通設施的興建與營運上，應用第三部門的經營理念，都有相當成功的經驗。

但從另一方面來看，其因有公股存在，民股應有的效果與作用較難發揮，而且公司經營目標不明確，常導致組織結構不當，經營策略不明確等問題。另外，因有公股存在，將來財務若發生虧損，政府亦需負擔部份虧損，而若需要補貼時，必須考慮民股的存在可否補貼等問題。

此一方式如應用於高雄市公車移轉民營，首先須成立專責機構



來推動之，高雄市公車處先改組為股份有限公司型態，同時移轉一半以上股權給民間企業，使民間股權擁有董事會決定權，來主導經營管理公車業務。而政府股份在 49% 以下，無主導公司營運權，以此第三部門的經營方式與理念來經營高雄市公車業務。

### 三、部份民營（民間股份佔 50% 以下）

出售公營事業之官股或資產，可分為完全出售或部份出售，完全民營方式即為完全出售，若僅部份出售，則為公民合營方式。而公民合營方式，依民間持股比例又可分為實質民營（民間股份佔 50% 以上），和部份民營（民間股份佔 50% 以下）兩種。

部份民營方式即民間只擁有 50% 以下的股權，政府仍擁有大部份所有權，可控制其經營決策權，政府還保留大部份參與機會，民間企業只是站在參與投資的地位，而無實際的經營管理決策權。因而民股應有的效果與作用很難發揮，將產生公司經營目標、營運策略不明確或組織結構不當等問題。另外，若有虧損現象，政府還是必須負擔大部份虧損。

### 四、公有民營

此種民營化方式就是在所有權與經營權分離下，所有權仍為公有而將公營事業的經營權移轉給民間公司，經營權移轉以後政府就不再過問經營細節。換言之，政府尋找經營能力較佳的民間企業與其簽訂管理契約，讓公營事業像民營企業一般，擁有充分的彈性與自主權。

公有民營方式如應用在高雄市公車處移轉民營上，首先，高雄市政府須與民營企業簽訂管理契約，同時調整高雄市公車處的經營體制，使承接企業能在合理的用人數目下進行業務。如此，將經營權移轉至民營公司以民間營運方式較具經營彈性，而高雄市政府仍擁有公車處資產所有權，對其具有處分權。

公有民營雖然在理論上有吸引力，但在實務上難免有許多問題。例如：若契約條件訂定過於嚴苛，恐無業者願意承接。如果民營

企業沒有充分的經營自主權，其效果亦十分有限。另外，盈虧比例的分配、車輛設備的更新以及維修等都是急需克服的難題。且契約期滿，政府要依其營運績效決定是否要繼續授權或移轉其經營權予其他業者，則牽涉到政府監督、考核及評估民營企業營運能力的問題，故更須審慎為之。

綜上所述，雖有四種不同型態之民營化組織，均有其不同的立場考量，在制度設計上亦有優、缺點存在，而在處理時效性，亦有所區別，對公營汽車客運業而言，由於經營環境困難，政府無法長期以補貼款支應下，民營化是勢在必行。因此，目前業者所面臨之客觀環境因素包括：

- (一)公營汽車客運業嚴重虧損，帳面無盈餘，無法以股票上市方式釋股，而達成民營化之目標。
- (二)資產鑑價估算耗日費時，公開標售亦十分困難，恐遭人批評財團化的疑慮，且資產過於龐大，民間恐無力承購。
- (三)若以公開標售方式辦理完全民營，礙於公家機關用地不能隨意出售，評選民營資格條件及政府監督機制，均有待時間建立，而無法於短期付諸實施。
- (四)公營事業機構若改組為實質民營，或部份民營公司，需先改組為股份有限公司型態，然後再以股權轉移方式及股權比例決定民營化型態，如此可因改組為股份有限公司型態，脫離公營事業機構的束縛，同時增加經營彈性以創造利潤。但其風險為萬一經營不善，則無法達成吸引民股投資意願，同時可能造成虧損更加嚴重。如台汽公司民國 69 年 10 月 1 日成立，由台灣省公路局將營運業務劃出成立公營之台灣汽車客運股份有限公司，因經營不善，期間亦曾嘗試以增資民股方式改組為民營化公司，因資金需求龐大虧損嚴重無法達成，最後以業務劃分方式，將路線營運劃出由員工集資成立民營之國光汽車客運公司，而將負債、土地、資產留存原台汽公司處理。

表 4.4 公營汽車客運業民營化方案比較表

方案	作法	優點	缺點
方案一 將營運業務劃出成立完全民營公司	一、成立民營化推動小組。 二、負債及土地、站場等由政府承接及處理。 三、營運路線由新公司承接，多餘路線公開釋出。 四、營運站場由政府處理出租，給新公司使用，至少二年。 五、員工集資募股。 六、員工辦理資退及轉任、轉介	一、作業簡化、有例可尋。 二、改組時間短，業者及員工均較能接受。 三、減輕政府財政負擔。	一、負債及後續資產處分費時且不確定性高。 二、新公司員工集資資本額小，財務風險高。
方案二 成立公營股份有限公司再釋股為民營化公司	一、成立公司組成推動小組。 二、清算與營運有關之土地、設備、資產負債及營運資金。 三、員工移轉。 四、辦理資產清點、造冊移交。 五、辦理公司登記。 六、辦理增資釋股，或併購。	一、可藉由公司化提高經營效率。 二、藉由公司經營績效良好，釋出股權公開上市，政府獲利。	一、經營風險不確定，萬一虧損又必須再改組民營化，政府可能財政負擔加重。

由以上分析比較，為求民營化過程順利及作業簡化起見，使政府有較長時間處理債務、土地及相關資產，不致產生損失或疏漏情事，可採行台汽公司民營化之模式，不失為一可行方案，如採行先將公營汽車行政組織型態改為公營之股份有限公司以增加其經營彈性，俟適當時機以增資或併購方式達到民營化目標，亦屬可行方案。

#### 4.2.1 民營化或停止營業標準作業流程

##### 一、成立公營汽車客運業民營化推動小組

為使推動委員會能順利運作，而有效率的推動民營化工作，必

須配合各公營汽車客運業特性，因應移轉民營所可能遭遇的問題，各縣市應成立跨局、處的推動小組明確劃分工作職掌，分別處理營運業務移轉、資產及負債，人事及法規等事宜。

其具體作業內容為：

### (一)營運業務移轉

包括行駛路線、站場、車輛、人員轉任、進用、各項動產點交、移轉、簽約以及新公司之申請登記等。

### (二)資產及負債處理

#### 1.清算現有資產及負債

清查現有不動產包括站場設施面積、數量、土地面積數量、站牌等以及動產包括車輛、維修設備、辦公設備等其帳面價值及負債總額並予以造冊建檔。

#### 2.估算資產價值

若將現有土地、站場以租用方式提供新公司使用，則須估算租金費用或出售車輛予新公司使用，其間須透過公正機構之鑑價以決定售價，同時訂出辦法及租約事宜。

### (三)人員處理

1. 依照台汽公司員工集資成立新公司之模式，先行徵求員工意願究係資遣退休離開公營事業單位、參與集資隨同移轉新公司服務，或轉介到其他政府機構繼續擔任公職。
2. 擬定移轉民營化前、後之人事安排及組織架構。
3. 估算退休、資遣費用及員工有關權益之諮詢服務。
4. 協助員工轉業、轉任之教育訓練及就業市場資訊提供。

### (四)法規處理

修改相關政府機構組織法，例如台北市公車處改組民營化，則台北市政府交通局組織規程第九條規定：「本局下設監理處、公車

處...」，其中公車處部分應予以刪除，同時訂定民營化公司組織及相關法令規章，以利辦理公司登記及移轉營運業務。

#### (五)行政處理

辦理員工說明會、公司登記及股東大會等相關事宜。

#### 二、確立移轉民營化方式

移轉民營方式有二，其一是參照台汽公司民營化方式，由員工集資募股成立民營公司負責承接營運業務，而由政府處理後續土地、資產及負債處理事宜，其移轉作業單純，不須作資產出售、鑑價等複雜程序，民營化作業可於短期內完成；另一方面是採完全民營化方式將所有營運路線完全以公開標售方式釋出，其民營化之基本目標需於民營化時能在不增加政府財政負擔情況下維持至少原有服務水準，同時減少移轉時之抗爭。此方案之重點在於公開評選民營業者承接營運辦法時需考量承接業者資格條件之訂定，包括承接業者資格，承接路線數量、條件及未來營運計畫等因素考量，亦均應加以詳細考量。

#### 三、訂定民營化時程

從成立公營汽車客運業民營化推動小組起，在組織、人員、資產、營運業務及財務整體行動計畫時程上均應縝密加以研擬，以控制其民營化進度。以台汽民營化時程為例，從簽准由員工集資到新公司營運約 6 個月時間完成。

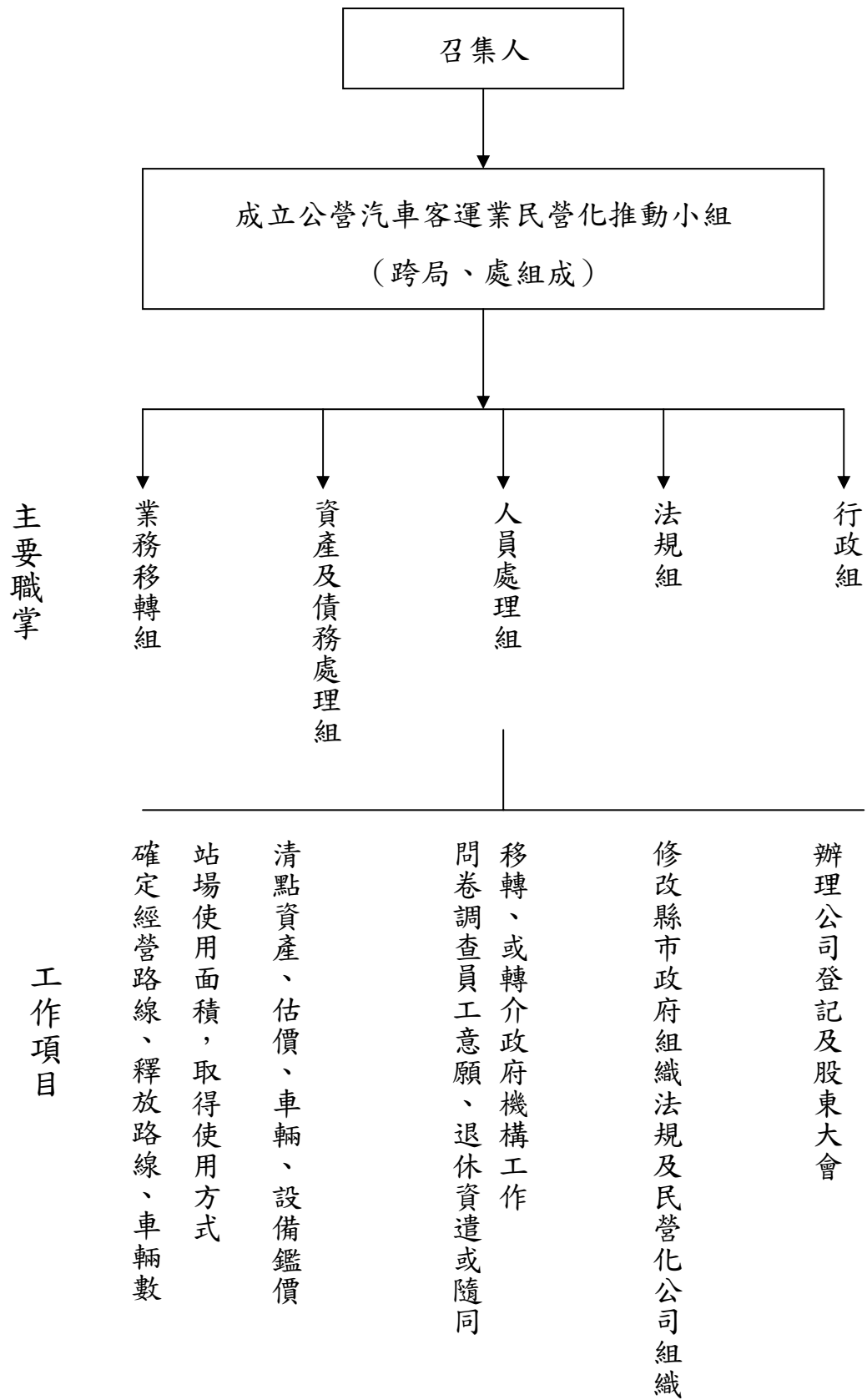


圖 4.4 民營化或停止營業標準作業程序圖

#### 4.2.2 路線釋出方式

一般而言，運輸需求高的路線，自然會有汽車客運業者競爭參與提供服務，以謀取利益。但需求量較低的路線，民營業者基於追求利潤的原則，往往經營意願不高。但是無論路線之地理區位如何，政府都有責任提供民眾便捷的大眾運輸服務。

是故，若為黃金路線之釋出，例如台汽、台北市公車處等黃金路線釋出，仍會有民營汽車客運業者爭取路線經營權；反之，若為虧損路線之釋出，則應以補貼路線經營或開放競標以最小補貼款方式由得標業者經營的方式辦理。

雖然現有的公路法規並沒有明文規定汽車客運業必須經營偏遠、收益低的服務性路線，但是以往各公路主管機關對於審核營運路線許可時，通常會將偏遠的服務路線，搭配黃金路線方式由各業者經營，其用意是希望藉由業者本身的內部交叉補貼，即以黃金路線之盈餘來補貼偏遠服務路線的虧損方式使汽車客運所提供之運輸服務得以永續經營。

此種方式於以往汽車客運業經營狀況良好時自無問題，然目前汽車客運經營環境日趨惡化，當時所謂的「黃金路線」已逐漸出現入不敷出的情形，雖然政府對於服務性路線訂有「大眾運輸補貼辦法」之法令規範，但是因為部分地區大眾運輸環境惡劣，加上業者財務結構的不健全，難以判斷是哪些路線或原因造成虧損，造成服務品質逐漸降低，使旅客搭乘意願更低，因而造成更大之虧損，使得政府提供業者補貼款的美意無法落實於使用大眾運輸工具的民眾身上，而失去其實質的效益。

政府現行汽車客運路線審議方式，在公路汽車客運路線之審議（包括國道客運路線）部分係交通部公路總局依據公路汽車客運審議委員會設置要點第三點規定，除台北市政府交通局副局长、高雄市政府建設局副局长、交通部路政司副司長、運輸研究所副所長、國道高

速公路局副局長及公路總局局長及副局長為當然委員外，餘由公路總局就有關單位與學者專家、社會公正人士組成公路汽車客運審議委員會。而各公營汽車客運業現行路線釋出應依據公路汽車客運路線開放申請經營實施要點、地區汽車客運路線繼續經營申請審議處理原則等相關規定，將公營汽車客運業現行路線由公路主管機關公告後重新受理申請；而在台北市市區汽車客運路線部分亦比照公路汽車客運路線開放申請審議方式辦理。

路線經由業者之投入經營及客源培養才會逐漸形成所謂的「黃金路線」，一旦停止營業，若將其以上述方式無償釋出，對政府而言，既已負擔長期虧損債務，理應訂定底價標售，以收回部份投資，以示公允。相對的對於虧損路線亦應採行競標方式，由政府按路線虧損情況訂定補貼標準，開放由業者競標，以要求補貼款最少之業者得標經營，透過公開市場競爭機制，使服務品質提升。同時，為求服務品質保證及政府監督立場，宜訂定經營業者服務品質評鑑辦法，若原經營業者經評鑑後符合標準且願意接受政府提出的補貼款標準則可繼續經營，以兼顧業者繼續經營權利及運輸市場之服務品質。

#### 4.2.3 相關法令研修

為配合相關方案之推動，在公營汽車客運業經營不善時，必須作妥適之處理，例如將路線釋出、推動民營化作業或停止營運時，若現行法規未予規範或現行法規是否能適用，如未予規範或不適用則應予儘速修法，以俾依循辦理。

##### 一、在路線釋出競價方面

公營汽車客運業在經營不善時，若將虧損路線釋出，依據現行汽車運輸業審核細則第七條規定：「公路主管機關為審核公路汽車客運業營運路線及市區汽車客運業之設立申請，得設審議委員會審議之。」；另對業者經營財力部分，依據汽車運輸業審核細則第四條第三款規定，公路汽車客運業及市區汽車客運業最低資本額為新臺幣一



億元以上，但經營離島或偏遠地區路線者，可由該管公路主管機關所設審議委員會認定能維持運輸供給穩定，並兼顧經營品質及效率，經該管公路主管機關核可者，不在此限；另外，依據汽車運輸業審核細則第四條第四款中，對於車輛及站、場設備亦有相關規定，即需具備全新大客車五十輛以上，但對離島或偏遠地區部分，則比照第三款規定經審議委員會認定者，不在此限。依上述規定，對於偏遠及離島地區在路線釋出時，業者可以低於現行法規規定之車輛數及資本額來經營，使業者營運成本降低，同時使政府補貼款減少，將使虧損路線釋出可行性大增。

## 二、公營汽車客運業民營化方面

為提昇公營汽車客運業經營績效，民營化係為較可行之方案，而公營事業移轉民營條例及施行細則為推動民營化時所必須依循之相關法令依據，其中關於民營化方式及從業人員權利保障均有明文加以規範，例如該法第六條中，公營事業移轉民營，由事業主管機關採下列方式辦理：

- 一、出售股權。
- 二、標售資產。
- 三、以資產作價與人民合資成立民營公司。
- 四、公司合併，且存續事業屬民營公司。
- 五、辦理現金增資。

非公司組織之公營事業依第一項將其業務所需用之公用財產，於事業民營化時隨同移轉者，不受國有財產法第二十八條之限制。

另外第八條中規定，公營事業轉為民營型態之日，從業人員願隨同移轉者，應隨同移轉。但其事業改組或轉讓時，新舊雇主另有約定者，從其約定。公營事業轉為民營型態之日，從業人員不願隨同移轉者或因前項但書約定未隨同移轉者，應辦理離職。其離職給與，應依

勞動基準法退休金給與標準給付，不受年齡與工作年資限制，並加發移轉時薪給標準六個月薪給及一個月預告工資；其不適用勞動基準法者，得比照適用之。移轉為民營後繼續留用人員，得於移轉當日由原事業主就其原有年資辦理結算，其結算標準依前項規定辦理。但不發給六個月薪給及一個月預告工資。其移轉之日起五年內資遣者，按從業人員移轉民營當時或資遣時之薪給標準，擇優核給資遣給與，並按移轉民營當時薪給標準加發六個月及一個月預告工資。前項被資遣人員，如符合退休條件者，另按退休規定辦理；依第二項辦理離職及依前項資遣者，有損公保養老給付或勞保年老給付者，補償其權益損失；移轉民營時留用人員，如因改投勞保致損失公保原投保年資時，應比照補償之；其他原有權益如受減損時，亦應予以補償。

而第十一條亦規定，公營事業轉為民營型態時，應辦理從業人員轉業訓練、第二專長訓練或就業輔導。必要時，由事業主管機關或勞工行政主管機關協助辦理。

台汽公司民營化在推動過程中，均依循公營事業移轉民營條例及施行細則等相關規定辦理，尚無窒礙難行之處。

### 三、停止營運處理方面

汽車運輸業在經營不善而結束營運時，依汽車運輸業管理規則第二十五條規定，汽車運輸業全部營運車輛均已出售或經吊銷、繳銷、註銷牌照者，應向公路主管機關申報停業或歇業。前項停業期間最長不得超過一年。而第二十七條規定，當汽車運輸業全部營運車輛已出售時，依公路法規定需申請停業或歇業，停業期間不得超過一年，在一年期間可向公路主管機關申請復業，若汽車運輸業並無新購車輛時，公路主管機關不會核准其復業申請。而歇業公司之清算期間依公司法規定應於六個月內完成清算，不能於六個月內完成清算時，應申敘理由，聲請法院展期，因此，為期能有更充裕時間處理，給予汽車客運業結束營運時有足夠時間處理變賣固定資產，得於申請歇業前先行向經濟部、建設局等相關單位辦理放棄汽車運輸業之變更營業

項目手續，以賡續辦理處分留存之資產及負債清償事宜。

#### 四、修正各級政府組織規章

為配合公營汽車客運業改組民營化，而停止營業，應就該業者組織編制之法源依據加以修正，例如台北市公車處若民營化或停止營業，則必須修改台北市政府交通局組織規程第九條：「本局下設監理處、公車處…」將公車處加以刪除。

表 4.5 相關法令研修條文表

原法規條文	擬修改（增列）條文	說明
汽車運輸業管理規則 第二十七條 汽車運輸業申請歇業時應將其原因連同股東決議書或合夥人同意書及原領執照，報請公路主管機關核准後，方得實施。其營業車輛，如出售作為營業用車時應辦理過戶，如出售坐非營業用車輛，應將牌照繳銷。	第二十七條汽車運輸業申請歇業時...方得實施，但為從容處理資產得向相關單位辦理變更營業項目。	因汽車運輸業營業車輛已全部出售，不符業態要件，因此，須辦理變更營業項目，才得以繼續營業，以處理後續土地資產及負債事宜。
修正各級政府組織規程	例如：台北市政府交通局組織規程第九條規定：「本局下設監理處、公車處....」。將公車處刪除。	為配合公營汽車客運業停止營運應就該業者之法源修正，例如以台北市公車處停止營運為例，必須將公車處部分予以刪除。



## 第五章 公營汽車客運業破產因應策略研擬

公營汽車客運業在面臨破產處境時，多以推動民營化作為其因應方式，一旦無法達成或政府認為無繼續經營之必要時，除直接影響到民眾行的問題外，對政府、業者及員工三方面都會產生若干程度之衝擊，對政府而言，如何維持信用，持續提供大眾運輸服務及對債權人負責清償；對業者而言，負債應如何清償、資產處理以及員工如何安置；對員工而言，工作權及自身權益如何受到保障等等，均需有完善的因應策略以資因應。

### 5.1 公營汽車客運業面臨破產危機時政府所考慮因素

#### 一、 政府信用

公營汽車客運業係以政府角色經營大眾運輸，一般而言，除編列預算支應人事及營運所須之各項費用外，購置車輛設備或弭平經營虧損之所需款項不足之數，仍須由政府擔保向金融機構貸款以支應所需。一旦公營汽車客運業面臨破產危機時，為維持政府信用，仍有必要針對政府擔保部分負清償之責任。另外，公營汽車客運業依法須定時、定點行駛固定班次服務旅客，一旦停止營業而無相關因應措施導致旅客無車可搭，將使政府形象受損。因此，政府除對金融機構借款有擔保償還之義務外，對於提供旅客基本之大眾運輸服務亦有履行之義務，以確保政府信用。

#### 二、 大眾運輸服務品質

政府為發展大眾運輸，以提升服務品質，對於業者所提供之班次、車輛及營運服務均應有定期之督導與考評，以維持高水準之大眾運輸服務品質，一旦業者因停止營業而無法提供所要求之服務水準時，將引起民眾抱怨的情況發生。

#### 三、 財政負擔

政府為促進大眾運輸發展，於民國八十七年訂定「大眾運輸補貼辦法」，對於偏遠離島地區之服務性虧損路線給予適當之補貼，一方面幫助業者彌補經營虧損服務路線之成本，另一方面維持基本之大眾運輸服務水準，以提供旅客搭乘。但長期補貼的結果導致各級政府財政負擔沉重，若公營汽車客運業推動民營化或停止營運經評估後能有效改善經營虧損，減輕政府負擔，固然值得加以推動，但若停止營運時，政府之相關配套措施，包括人員資遣（退）金，負債之承接等等，可能亦是一大負擔，因此，均須加以預作規劃。

## 5.2 公營汽車客運業面臨破產危機時業者所考慮因素

公營汽車客運業面臨破產欲推動民營化或停止營運時，所考慮因素包括：

### 一、員工就業安排

政府及業者為維護員工就業權益，通常最優先考慮的就是員工安置問題。如前節所提及有關員工關心問題重點，業者均需設法加以解決，以免頻添後續問題處理上之困擾。

### 二、資產負債處理

#### （一）資產部份

##### 1. 不動產方面

不動產包括土地、車站、保養場等設施，在短期內因礙於法令規章限制，在出售處理上較有困難，因此，可移作出租或多目標之使用，未來再修訂相關法令加以解決。

##### 2. 動產方面

動產包括車輛及一般財產，例如維修機具、設備、車上售票機等均可公開標售，或由政府相關單位組成資產鑑價小組決定底價後，與民營承接公司議價後出售，隨路線移轉民營繼續使用。

## （二）負債部份

公營汽車客運業為政府所經營，為維持政府信用，對於擔保公營汽車客運業之債務部分須全部加以承擔並保證償付，其資金來源可由政府按年度編列預算加以攤還，或由後續處理資產所得款項償付。

## 三、路線釋出處理

公營汽車客運業面臨破產困境時，除對於人員安置以及車輛須加以因應處理外，路線釋出亦為主要考慮因素。政府為維持大眾運輸服務品質，公營汽車客運業原有營運路線須考量民眾需求，以公告開放釋出方式由其他民營業者申請接續經營，因此，路線釋出方式應為業者所應考慮問題。

## 四、終止營運之善後處理

在公營汽車客運公司終止營運時，在人員、車輛及路線等問題均妥善處理後，所剩問題多為土地、車站及保養場等資產後續處理問題，其處理較為費時且不確定程度較高，因此，要留存部份人員以完成後續處理工作，同時將資產以多目標使用或拍賣等方式變現以清償債務。

## 5.3 公營汽車客運業面臨破產危機時員工所考慮因素

公營汽車客運業之從業員工，大部份均具備公務人員資格，因此，在事業機構面臨停止營運時，可能之選擇方式為轉任其他政府機構繼續任職，提前退休、資遣，或隨路線移轉至民營公司服務，因此，員工所考慮因素為：

### 一、人事安排

員工面臨公營汽車客運業停止營業時，在人事上可能的選擇包括具有公務人員資格者可選擇轉任其他政府機構繼續擔任公務人員，抑或提前退休、選擇被資遣以領取較優惠之退職金或資遣費；若

不願退休或被資遣則可隨營業路線公開釋出後隨同移轉至民營公司服務等不同方式選擇。

## 二、員工權益

員工在考量人事安排上之選擇時，其重點在於如何維持員工原有之權益。依據公務人員退休法第三條規定，公務人員之退休，分自願退休及命令退休。其中自願退休條件為任職五年以上年滿六十歲者，或任職滿二十五年者，惟任職五年以上年滿六十歲者，若係擔任具有危險及勞力等特殊性質職務者，得由銓敘部酌予降低，但不得少於五十歲；命令退休條件為公務人員須任職五年以上，年滿六十五歲或心神喪失或身體殘廢不堪勝任職務者，惟任職五年以上年滿六十五歲者，若係擔任具有危險及勞力等特殊性質職務者，得由銓敘部酌予降低，但不得少於五十五歲。而政府為實際需要須裁撤機構時，係以鼓勵自願退休方式提出較法定命令退休或自願退休更優惠之補助金，例如加發 6 個月薪給及 1 個月預告工資以鼓勵從業員工接受資遣或退休，在員工領取資遣或退休金後，如能透過政府與承接路線民營公司協議轉任民營公司任職，或再經由政府職訓機構受訓轉業，均能維持員工之就業權益。

## 三、工作環境

員工對工作環境之選擇所考慮因素包括對於新任工作之興趣、專業技能是否能勝任、未來升遷機會、工作地點遠近、辦公地點環境以及工作穩定性等等，均為其考量因素。

### 5.4 因應策略之研擬

綜合上述公營汽車客運業面臨破產困境時，政府、業者以及員工三方面所考量之因素後，同時據以研擬因應策略，以減少破產所產生之衝擊。

#### 一、人員



辦理員工轉介、在職訓練、優退或隨同路線移轉到民營汽車客運公司作業，除少部份留存原機關辦理後續資產處理人員外，其餘人員則依據事先調查結果分別予以辦理。擁有公務人員任用資格且欲繼續擔任公務人員者則予以辦理轉介或轉任作業，惟應預留作業時間請求其他公務機關相關職缺暫時予以配合凍結，俟人員轉介或轉任作業完成後再予開放公務人員商調作業；願意接受優惠退休或資遣措施者，則依照優惠措施相關規定予以發放退休金或資遣費，自願退休、被資遣或不願移轉至民營汽車客運公司之人員，則安排於相關職訓機構接受第二工作專長訓練；願意隨同路線移轉到民營公司服務者則依其意願辦理隨同移轉事宜，亦可由政府協調民營公司辦理轉介。其作業流程如圖 5.1 所示。

## 二、路線－辦理公開標售（租）釋出予民營汽車客運

將公營汽車客運業營運路線分為營運績效良好路線（即所謂黃金路線）及虧損路線兩類，分別訂定路線底價，前者在取得路線經營權時須繳交路線營運費，在公開釋出時由主管機關成立審議委員會，並予訂定路線底價，由民營業者提出經營計畫書及投標金額，經審議委員會核定後由最高者得標，路線經營權一期五年，於契約屆滿前一年，由審議委員會評鑑其服務品質是否合於標準，合格者優先取得續約資格，路線釋出可以一條路線，多條路線或營業區域不同方式標售。

在黃金路線部分，由於業者承接後經營可獲得營業利益，而路線客源原係政府投資培養，因此，可依據公路法第四十四條，「公路主管機關對於汽車運輸業，得徵收其營運費」之規定，於辦理路線釋出作業時收取公路營運費以彌補政府虧損，較為公允；而對於虧損路線部分，應配合訂定補貼標準，以競標價格低於政府提供補貼金額者得標，使政府補貼款得以減少，或以營業範圍為競標路線劃分依據，將黃金路線與虧損路線以搭配競標方式辦理，將可避免服務性路線乏人問津的情況發生。其作業流程如圖 5.2、圖 5.3 所示。

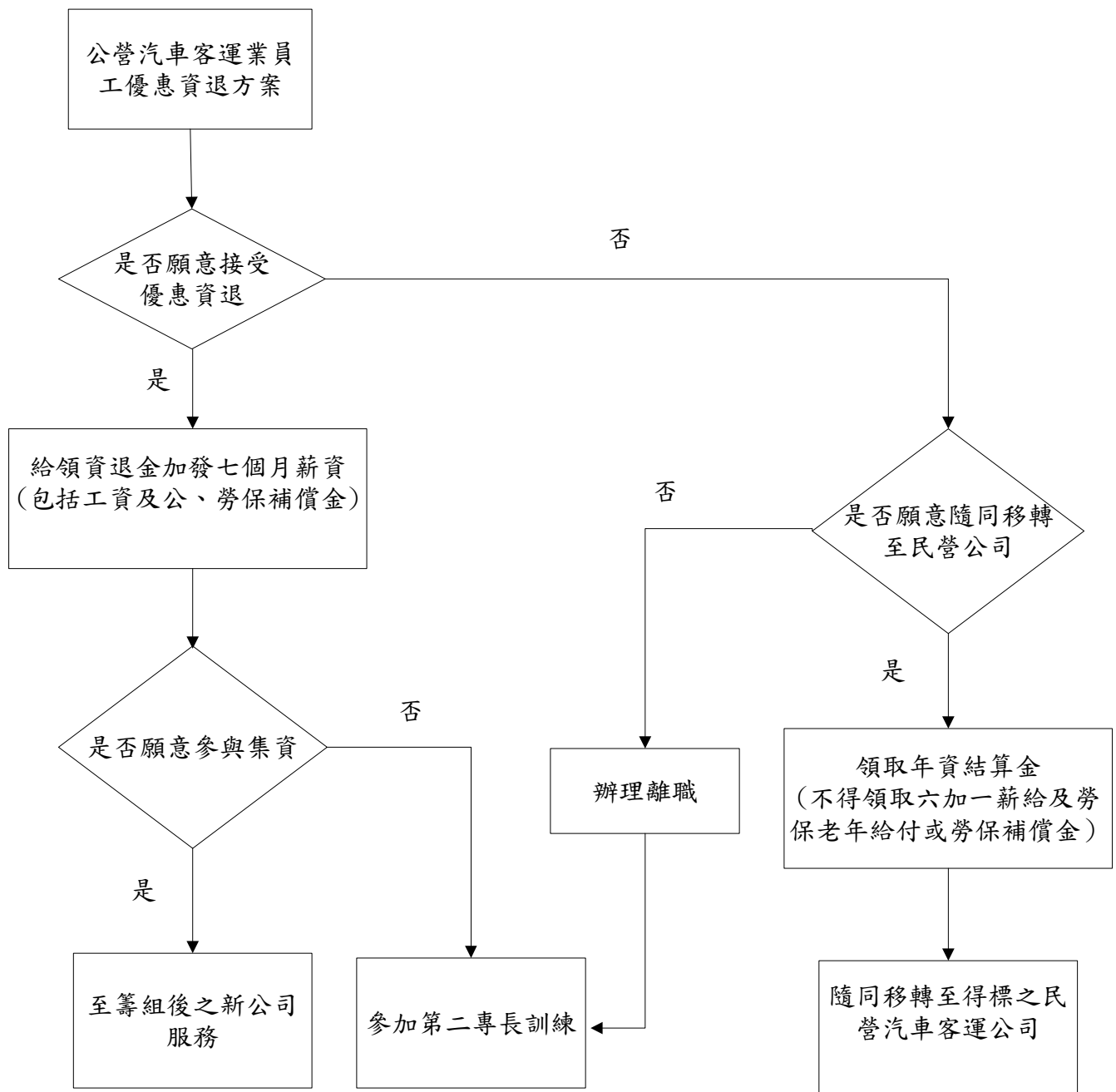


圖5.1 公營汽車客運業從業人員實施民營化優惠資退流程圖

# (一)路線分類標售

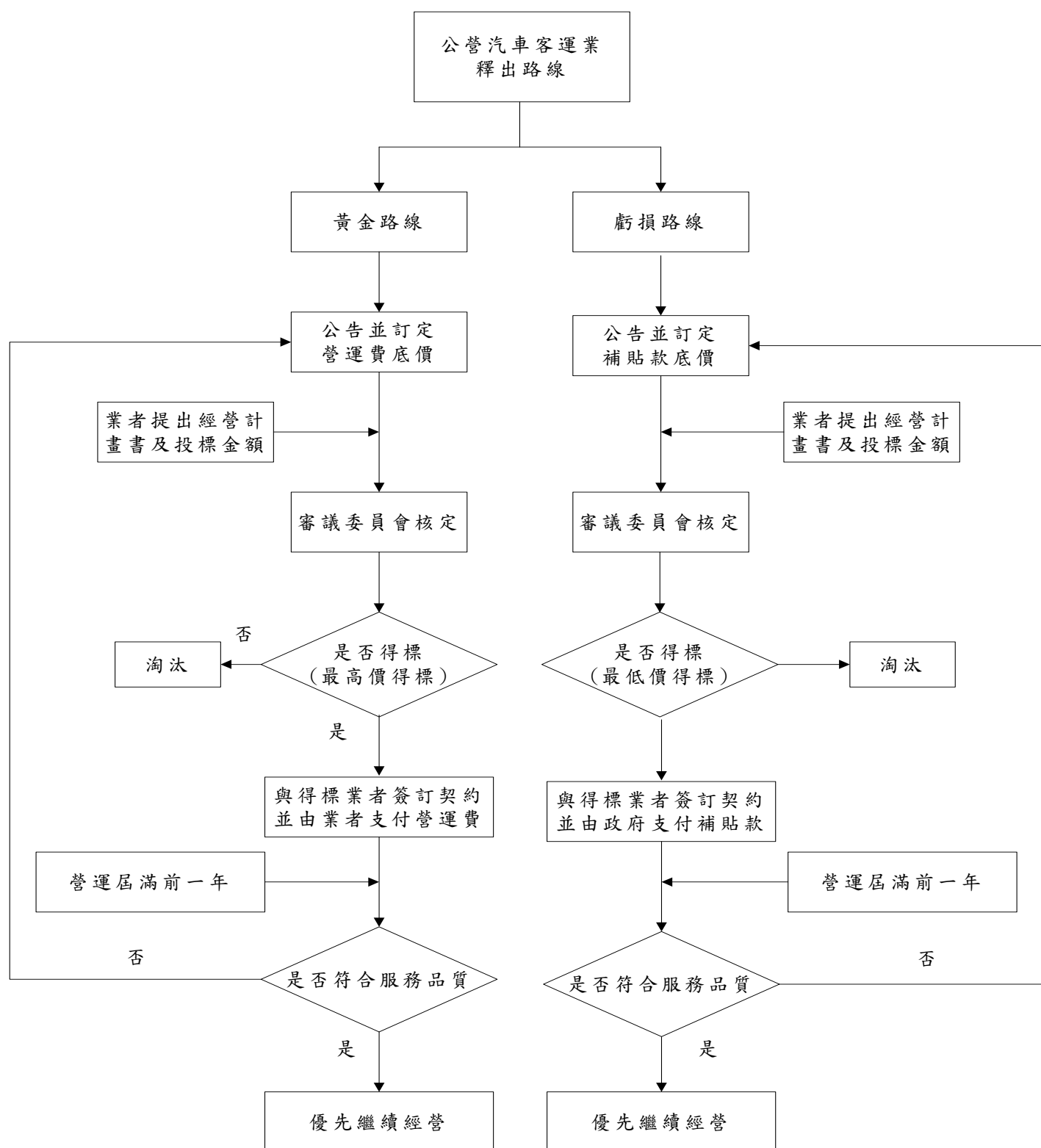


圖5.2 公營汽車客運業路線分類標售流程圖

(二)路線搭配標售(黃金路線搭配虧損路線)

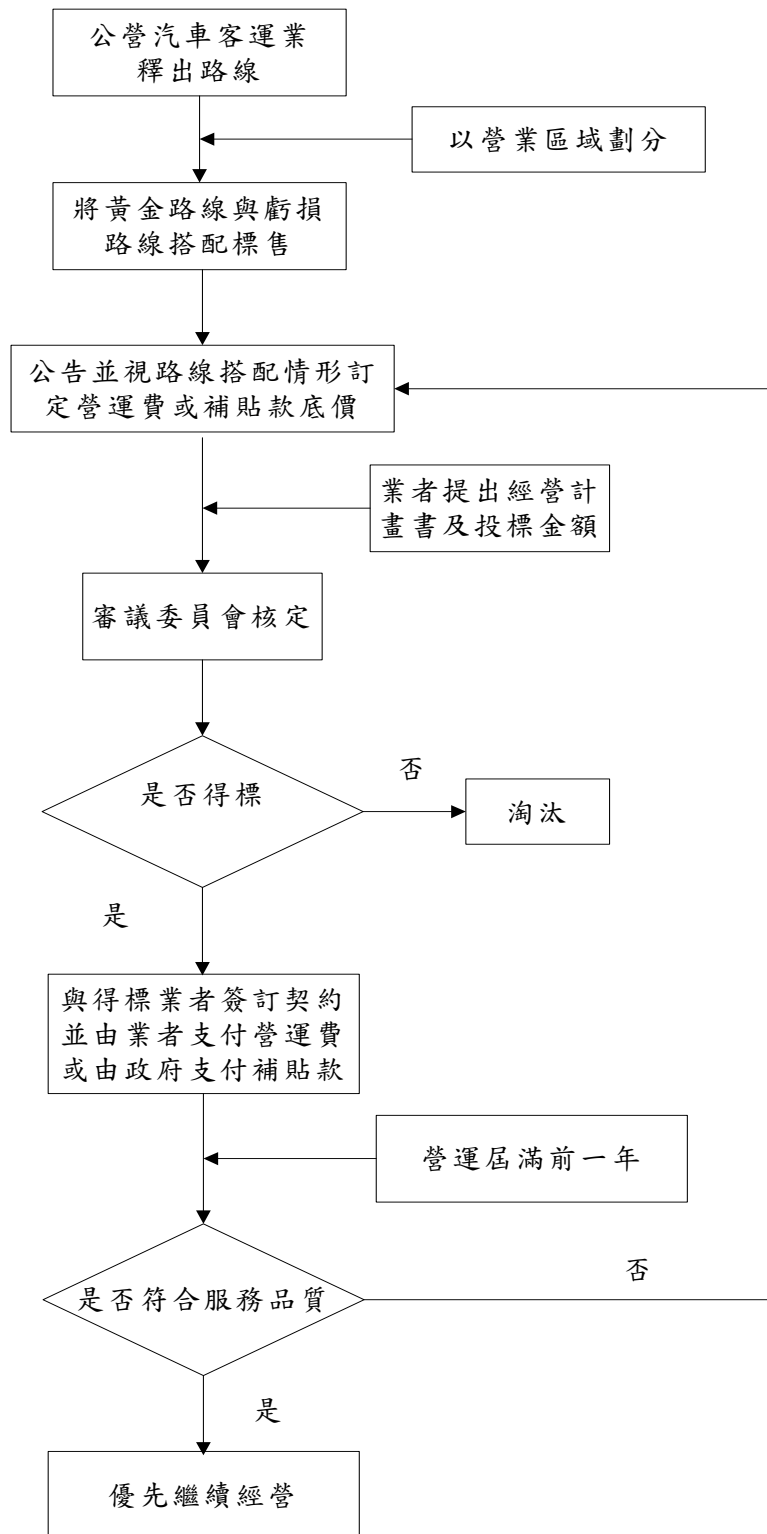


圖5.3 公營汽車客運業路線搭配標售流程圖

### 三、車輛－採公開標售或隨同路線移轉

車輛之處理方式包括採公開標售或於路線釋出時隨同移轉兩種方式辦理。車輛價格須經由政府相關單位成立車輛鑑價小組共同決定車輛個別或整批標售底價，然後以公開標售或隨同路線釋出時以議價方式出售。其作業流程圖如圖 5.4 所示。

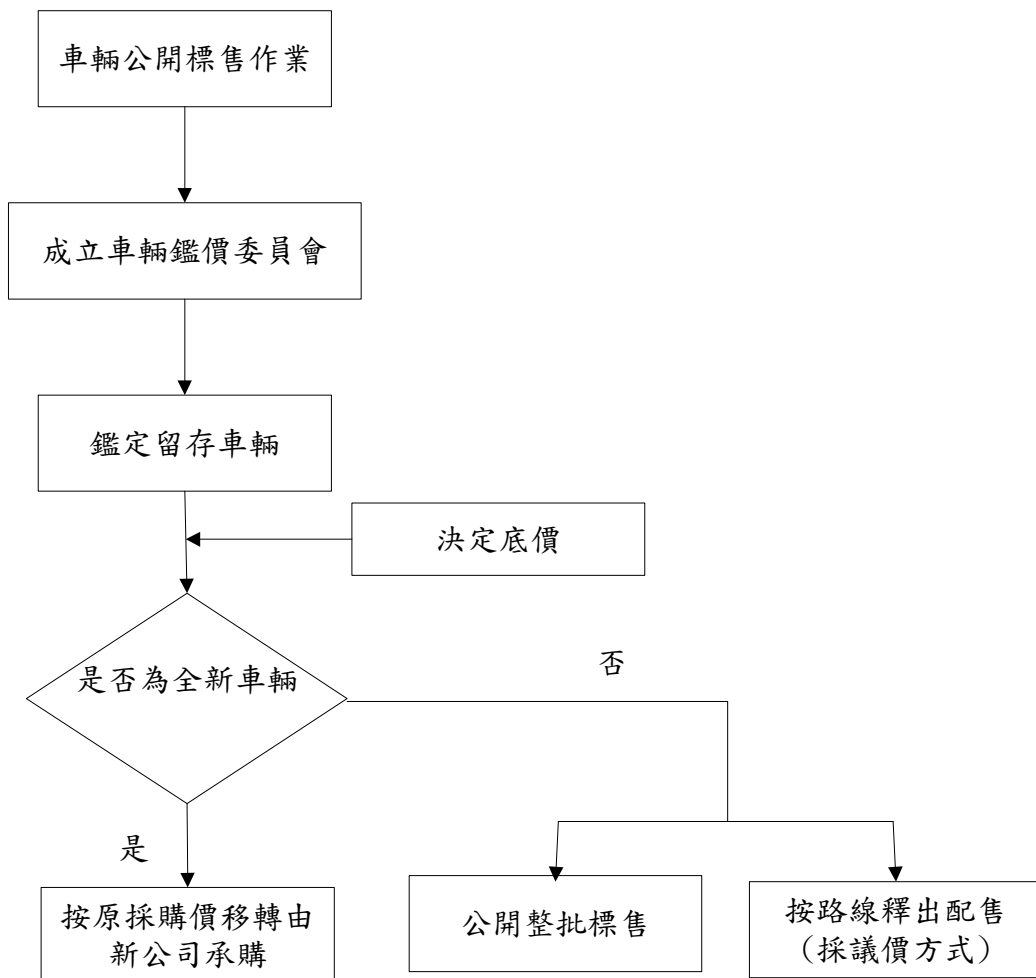


圖5.4 公營汽車客運業車輛公開標售流程圖

### 四、資產－土地、車站及保養場處理

公營汽車客運業資產包括土地、車站及保養場等，在處理上須

較長的時間作資產估價作業，再尋求買主或合作伙伴，目前因不動產市場較不景氣，尚不宜進行資產處分事宜。未來可進行相關法規修訂，將土地資產以多元化使用方式加以處理。因此，在營運路線、人員、車輛設備等業務相繼處理完成後，須留存部份人員及組織來完成後續資產處理工作，原承辦單位可變更原公司營業項目以繼續處理資產或由其他行政單位接辦資產處理事宜。

在土地、車站及保養場尚未處理完成之前，可以租用方式提供民營客運使用，以增加政府收入，同時亦可避免新業者接續原路線經營時無合適之停車場或保養場使用而影響到服務品質。其作業流程如圖 5.5 所示。

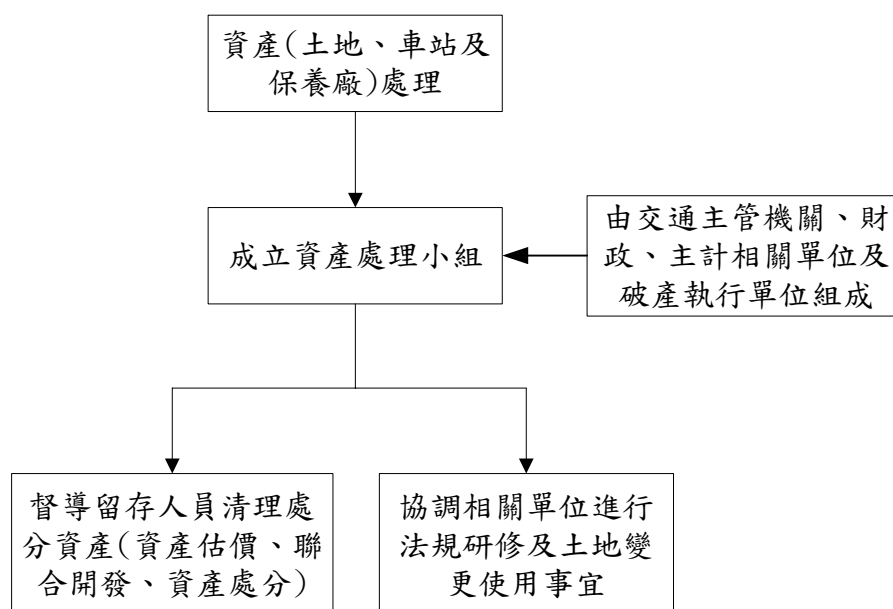


圖5.5 公營汽車客運業資產處理流程圖

五、銀行債信—由政府保證債權，分期償付。

因公營汽車客運業為政府所屬單位，若應業務需要向銀行借款，均以其上級政府機關為借款擔保人，如遇破產、停止營運時，為維持政府信用，其債務應由政府承接並保證償付，以維持政府威信，

而其償債方式可以公營汽車客運業之資產處分或以政府分年編列預算方式撥付。





## 第六章 公營汽車客運業民營化因應策略研析

### 實例一 台灣汽車客運公司

#### 6.1 台灣汽車客運公司民營化緣起

台灣汽車客運公司(以下簡稱台汽公司)成立於民國 69 年 10 月 1 日，其營運初期每年度均有盈餘，但自民國 79 年起發生虧損，其主要原因在於內部組織龐大、冗員太多、經營缺乏彈性及自主性，且高階主管對行銷及管理認知不足等因素，而外部又受政府租車政策、野雞車及同業競爭等衝擊，使營運一蹶不振而導致持續虧損，致使財務日趨困難，負債已高達 481 億元之鉅（其中資產約 336 億，業主權益負 145 億元），已達到必須改變現有經營體制不可的地步。一般而言，公司若產生虧損，可經由「再生」、「民營化」及「停止營業」等方案處理，而在多方考量員工權益，以及兼顧偏遠地區運輸服務情況下，經行政院 87 年 3 月 7 日台 87 經 09100 號函核定台汽公司須於 90 年 6 月底完成民營化工作。

交通部於 89 年 7 月 31 日，8 月 8 日及 8 月 24 日陸續要求台汽公司對「再生」、「民營化」、「停止營運」等方案進行確實檢討，經檢討後發現，其中「再生」方案勢必要從組織再造、扁平瘦身、員工減薪、資退等方向著手，員工接受意願低；「停止營業」方案則無法對政府信用及維持大眾運輸服務交代，故亦不可行；唯有採行「民營化」方案，一方面可維護員工權益，同時兼顧偏遠路線運輸服務及減輕政府財政負擔的優點，在諸多因素考量下，唯有實施「民營化」方案較為可行。

89 年 9 月初，台汽公司為推動民營化措施，辦理 30 場次員工說明會，同時進行第一次員工意願調查，調查結果顯示員工對減薪 30% 方式接受意願甚低，因此，乃研擬僅營運業務民營化之方案，並於 89 年 8 月 24 日提報交通部，並獲交通部支持。緊接著於 9 月中旬再

進行第二次員工意願調查，同時持續辦理 30 場次說明會，結果有 1,456 位員工願意以每人各投資 30 萬元合組公司方式承接原台汽公司路線營運，因此，乃決定員工集資合組公司承接營運業務之方案。案經由交通部 10 月 23 日轉呈行政院核定「台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫」，其計畫分二階段進行。第一階段為專案精簡及員工籌組公司，第二階段為公開招標或公開徵求民間承接車輛、路線及隨同移轉人員。在推動過程中需完成以下工作：

1. 辦理承接台汽路線 96 條，營業車輛 1,000 輛及自願投資新公司員工 1,093 名留任新公司之相關營運計畫。
2. 召開新公司股東大會，選任董事、監察人，並辦理公司登記。
3. 交通部輔導台汽公司辦理 1,678 名員工轉介工作事宜。
4. 輔導台汽員工第二專長轉業訓練，其中已函請勞委會所屬職訓局辦理 125 人訓練中，另有車輛檢測員、考驗員、技術訓練 219 人待辦中。
5. 辦理台汽公司與新公司人員、車輛、站場等相關事宜之移轉、租售等問題。
6. 路線釋出隨同移轉車輛鑑價事宜。
7. 工會抗爭四大訴求之對應方案。

台汽公司民營化工作歷經半年時間，於 90 年 7 月 1 日正式由員工集資合組之國光汽車客運公司(以下簡稱國光公司)承接營運，由於人員大量精簡，其薪資結構比照民營客運調整，使本薪減少，獎金隨營運實績計算，同時政府負擔所有原台汽公司退休人員退休金給付、負債及利息支出，因此，新公司人事費用及利息支出大幅減少，而營收上由於營運路線仍保留黃金路線及政府補貼路線經營，各路線目前營運尚有盈餘加上員工於民營化後較有危機意識，因此，目前新公司經營績效尚稱良好，因而開創民營化之成功案例。

## 6.2 台灣汽車客運公司民營化方案之剖析

台汽公司員工集資籌組國光公司同時承接台汽公司車輛並選擇原台汽公司經營尚稱良好路線接續經營，而原台汽公司則留存部分人員處理車站及土地資產並負責清償債務等事宜。為促使國光公司順利籌組起見，本研究經由方案分析體系，先就國光公司籌組後其經營結構作一剖析，進而對民營化之進展及可能產生之阻礙，作通盤之檢討及研析後，提出適切之建議，俾便提供未來相關案例之參考。

### 6.2.1 新公司經營結構分析

#### 一、經營路線範圍

原台汽公司營運路線 145 條（包括高速公路 62 條，一般公路 83 條）國光公司保留其營運路線 96 條，其餘路線則予以釋出，並於 90 年 3 月 26 日由交通部公路總局公開徵求民間業者接替營運。公路總局亦積極展開路線釋出作業，於 90 年 4 月 9 日公告，並於同年 4 月 27 日評選，初步釋出路線經台灣省公路汽車客運業營運審議委員會核定，其中高速公路路線 9 條，地區路線 29 條（分 10 組），釋出路線同時搭售舊車 230 輛，並提供駕駛 200 名，配合人員（包括站務及維修人員）200 名，共計 400 名員額（其中有 2 名技工依民營化條例規定表達願隨同移轉民營公司）供輔導台汽資退員工就業。業者提供員額需求共 452 人。

#### 二、營業車輛

由國光公司價購台汽公司現有 1000 輛車，帳面價值約 30 億元，其中新車 450 輛，以台汽公司採購決標價計 20.17 億元，其中舊車 550 輛，預估 90 年 6 月 30 日之帳面價值 10.46 億元。

表 6.1 台汽公司改組釋放高速公路路線表

路線	獲選民營業者
基隆---新店	福和客運
屏東—南二高—台南	屏東、興南、高雄客運聯合經營
嘉義----台南	和欣客運
台北----楊梅	三重客運、新竹客運聯合經營
沙鹿--頭份交流道—台北	尊龍汽車客運、巨業交通公司聯合經營
高雄--中山高--嘉義	和欣客運
豐原----台北	豐原汽車客運
台中----苗栗	豐原客運、新竹客運聯合經營
埔里----高雄	中南客運及總達通運公司聯合經營

資料來源：交通部路政司

表 6.2 台汽公司改組釋放一般道路路線表

路線	獲選民營業者
台北--台一線--桃園	桃園客運、三重客運聯合經營
台北--三峽--板橋--大溪	桃園客運、台北客運聯合經營
台中-----豐原	豐原客運
豐原-----南投	豐原客運、彰化客運聯合經營
台中--水里--南投	總達通運公司
基隆-----淡水	淡水客運及基隆客運聯合經營
台北-----金山	皇家通運公司
高雄--台一線--台南	中南客運及濱海通運公司聯合經營
彰化-----大甲	巨業交通公司
嘉義--西螺--員林--北斗	員林客運、仁友客運聯合經營

資料來源：交通部路政司

在車輛之計價部分，新車 450 輛可按決標價減除 90 年陸續出廠營運至 6 月底移轉日止，所需提列之折舊金額後之帳面價值計價，經估算後約 20 億元左右，由新公司於過戶時一次付清。舊車 550 輛由於使用年限在 8 年以上，提列折舊後之帳面價值仍高於實際市場價值，故其移轉價格需委由專業機構鑑價後由交通部成立評價委員會評定之。其付款方式鑑於新公司係由員工集資金額及配合銀行借款僅夠支應新車購置費用，至於舊車部份，擬分 5 年分期付款，且免加計利

息，以資優惠。

另有救濟車輛 44 輛、預備引擎 118 具、機具設備及庫存材料等帳面價值合計 1.09 億元，亦比照前項舊車處理方式評定價額後分 5 年付款。

表 6.3 台汽公司擬移轉新公司車輛及機具、材料淨值列示表

項次	名稱	淨值（單位：元）
1	550 輛舊客車	1,046,242,519
2	450 輛新車	2,017,200,000
3	44 輛公務車	13,439,504
4	30 具新引擎	43,757,143
5	88 具預備引擎	21,050,935
6	堪用機具設備	15,158,814
7	庫存材料	15,500,000
合 計		3,172,348,915

表 6.4 台汽公司 90 年 6 月底預估車輛淨值明細總表

單位：元

車總別	廠牌	年份	數量	帳面現值	累計折舊	90 年度折舊	帳面淨值	每車平均淨值
國光號	美西艾	1986	30	417,318,114.00	364,815,730.00	9,277,176.00	43,225,208.00	1,440,840.27
國光號	美西艾	1989	61	597,181,246.00	443,785,068.94	19,564,282.06	133,831,895.00	2,193,965.49
國光號	朋馳	1990	1	9,455,834.00	8,184,614.00	0.00	1,271,200.00	1,271,220.00
國光號	美西艾	1992	108	1,149,328,774.55	594,051,753.00	37,859,850.00	517,417,171.55	4,790,899.74
中興號	朋馳	1991	58	249,596,943.00	194,302,819.00	0.00	55,294,124.00	953,346.97
中興號	國瑞	1991	102	397,234,217.08	310,503,614.50	0.00	87,233,744.00	855,232.78
中興號	國瑞	1992	122	476,372,104.57	374,343,254.00	0.00	102,028,850.57	836,302.05
中型車	豐田	1998	14	32,487,607.00	7,672,824.00	2,097,006.00	22,717,777.00	1,622,698.36
中型車	FUSO 三菱	1998	4	9,174,375.00	3,381,960.00	569,736.00	5,222,679.00	1,305,669.75
中型車	三 菱	1999	50	109,523,800.00	24,932,350.00	6,591,600.00	77,999,850.00	1,559,997.00
小 計			550	3,447,673,015.20	2,325,973,987.44	75,959,650.06	1,046,242,519.12	1,902,259.13
中興號	國瑞	2000	150	592,200,000.00	0.00	0.00	592,200,000.00	3,948,000.00
中興號	大 宇	2000	300	1,425,000,000.00	0.00	0.00	1,425,000,000.00	4,750,000.00
總 計			1,000	5,464,873,015.20	2,325,973,987.44	75,959,650.06	3,063,442,519.12	3,063,442.52

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案

### 三、站場

#### (一)車站

原台汽車站以收取使用費方式提供國光公司使用，使用費之計算約為售票收入的 3~5%，依路線狀況分別訂定，初期使用費之計算建議以路線里程距離為劃分依據，例如 100 公里以內區間 5%，100 公里至 200 公里區間 4%，200 公里以上區間 3%計算。

未來其他客運業者亦可以相同條件支付使用費方式參與共用台汽公司車站月台，但為輔導員工籌組之新公司恢復正常營運能力，初期賦予優先使用權，於接替營運後 2 年內非經新公司之同意，其他業者不得租用。

#### (二)檢修組及停車場

原台汽公司現有檢修組及停車場以租用方式租予國光公司 2 年，依其所需面積按政府公有土地及房舍租金計算方式計租，期滿則需自行覓設，以免妨礙台汽土地之處分變現。現使用中場地面積約 10 萬坪，公告地價 11.66 億元，詳見表 3.5 所示。依年租金率 5%計，約為 6 千萬元，但實際使用面積約 3 萬坪，未來訂定租約時應以實際使用面積計租。使用中檢修組廠房建築之帳面價值約為 3.44 億元。

表 6.5 台汽公司使用中檢修組公告地價

組 別	面 積 (M <sup>2</sup> )	公 告 地 價 總 值	公告地價平均值
中 壢 組	17,015.00	59,552,500.00	3,500.00
新 竹 組	11,194.00	77,476,472.00	6,921.25
桃 園 組	15,310.00	53,585,000.00	3,500.00
基 隆 組	27,770.09	45,651,296.00	1,643.90
金 山 組	61,537.40	5,371,236.00	87.28
頭 城 班	11,900.00	14,132,440.00	1,187.60
羅 東 場	9,465.00	19,031,360.00	2,010.71
台 中 場	16,057.00	56,199,500.00	3,500.00
烏 日 組	23,196.00	39,295,120.00	1,694.05
大 甲 組	8,275.96	3,227,624.00	390.00
三 重 組	10,625.00	199,199,346.00	18,748.17
三 峽 組	3,361.08	32,401,590.20	9,640.23
草 屯 班	16,906.00	6,064,475.00	358.72
埔 里 班	4,573.79	28,280,985.24	6,183.27
嘉 義 組	12,300.00	110,058,238.50	8,947.82
台 南 組	19,550.00	87,972,120.00	4,500.01
台 東 組	4,576.00	2,288,000.00	500.00
苓 雅 建 國 組	12,956.76	156,995,230.60	12,116.86
鳳 山 組	8,862.00	76,855,695.00	8,672.50
屏 東 組	13,603.99	22,953,513.00	1,687.26
枋 寮 組	18,185.16	67,322,174.00	3,702.04
恆 春 新 組	10,882.00	1,632,300.00	150.00
合 計	338,102.23	1,165,549,215.54	
公告地價平均值 (M <sup>2</sup> )			4,529.17

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案

#### 四、人員

原台汽公司現有員工 3,141 人，除少數留存公營之台汽公司外，原則上全部依公營事業移轉民營條例規定以隨同移轉之條件辦理離職，除依退休金標準給付退休金或年資結算金外，並加發 6 個月薪給及 1 個月預告工資，但隨同移轉人員不能領取額外加發 6 個月薪給及 1 個月預告工資，惟五年內被新公司資遣者可以領取該款項，另有損失公保養老給付或勞保老年給付者，補償其權益損失。其離職基準日以 90 年 6 月 30 日計算，所需資退費、公勞保給付及權益補償金合計約 82.1 億元。依規定分別由台汽公司負擔 40.4 億元、交通部 24.2 億元、退撫基金 8.0 億元、公保處 3.9 億元勞保局 5.6 億元。

交通部依據公營事業移轉民營條例施行細則第 13 條辦理就業輔導之規定，輔導台汽公司員工集資籌組新公司承接經營台汽公司現有營運路線，其所需從業人員優先從參與投資之股東中僱用，不足人員再對外招募，以保障原台汽員工之工作權。

而不願意投資參與籌組新公司，而仍希望到新公司服務者，必須依據政府隨同移轉之條件要求新公司予以僱用，在此條件下，依據公營事業移轉民營條例規定，不得發給 6 個月薪給及 1 個月預告工資及勞保老年給付權益補償金，其員工權益如表 6.6 所示。



表 6.6 台汽員工民營化權益列示表

<div>方 案</div> <div>項 目</div>	民 營 化				停止營業 (90.6.30)
	第一階段專案資退		第二階段公開招標 或公開徵求		
	離職	員工出資合組公司承 接經營	隨同移轉	不隨同 移轉	
工作權	自行 謀職	受雇新公司 (員工合組之公司)	受雇新公司 (員工合組之公司)	自行 謀職	自行 謀職
年資結算金 (離職給與)	有	有	有	有	有
月退休金之選擇 (需符合月退休條 件者)	可以	可以	不能 (月退休者不能隨同移 轉)	可以 (需在民營 化前辦理月 退)	可以
預告工資 1 個月	有	有	無 (五年內被資遣者 有)	有	有
加發 6 個月 薪給	有	有	無 (五年內被資遣者 有)	有	無
公保養老給付 (投公保者)	有	有	有	有	有
勞保老年給付或 勞保年資 損失補償 (投勞保者)	有	有	無 (五年內被資遣者 有)	有	無

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案

## 五、資本籌集

新公司所需資金主要為購置車輛及機具設備，合計約 31.72 億元，其中舊車 550 輛及機具設備，合計約 11.55 億元，按 5 年免利息分期付款辦理，新車 450 輛約 20.17 億元則需由新公司一次付款，新車價款中可以動產抵押方式辦理銀行借款 70% 支應，約 14.119 億元，另 30% 則需由自有資金支應，計 6.05 億元，因此，新公司資本籌集至少要 6 億元以上，加上舊車及設備，初期營運業務若不如預期理想等諸多因素，應考量資本籌集在新台幣 10 億元左右較為合理，否則一旦正式營運，即需向銀行大量借款，將造成利息負擔大而使未來財務趨於不健全。

若以員工 1,093 人每人出資 30 萬元計算僅能籌集到 3.279 億元，僅達預定目標 54.65%，未來若營運狀況不理想，新公司將面臨財務危機，因此，資本之籌集問題對新公司之影響不可謂不大。

## 六、銀行債信

台汽公司長短期借款預估至 90 年 6 月底民營化時約為 387 億元，其中約 200 億元係以發行 180 天短期票券借入，且發行之商業本票已進入到期償還之高峰期，如無法順利解決，對於台汽公司之衝擊頗大。而台汽公司研擬之因應方案係由政府分兩年編列預算 181 億元彌補歷年累積虧損，另留存之債務 206 億元，則由留存之台汽公司以土地資產之開發及處分收入償付本息。至於短期應急措施有二種，其一是請行政院動支第二準備金，先行墊支 181 億元虧損，或請郵政總局先行墊支，俟補助款核撥後歸墊；另一處理方式是由交通部協調所屬事業機構，以分配額度方式，適時承購台汽公司到期票券應急。

台汽公司為政府交通事業，不宜發生債信問題，故對其所擔保債務，必需負責清償，並對債權人提供政府清償債務之必要保證，以利民營化方案及後續償債計畫之推行。

## 七、國光公司籌組期間及未來營運可能面臨之問題

### (一)營運人員不足

新公司計畫員額為 2,349 人，其中駕駛員 1,388 人，修車員工 357 人，站務員工 554 人，管理員工 50 人，而目前有意願出資在新公司繼續服務者僅 1,093 人，僅達計畫員額 46.53%。屆時若因營運人員不足，而影響到營運班次之調度，將使服務品質無法提昇，而間接影響旅客搭乘意願。

表 6.7 國光公司人員配置與實際集資員工數比較表

項 目	計畫員額	駕駛員	修車員工	站務人員	管理人員
預計人數	2,349	1,388	357	554	50
實際人數	1,093	537	252	254	50
差額數	1,156	851	105	300	0

資料來源：台灣汽車客運公司民營化方案執行計畫草案

### (二)股本太小，營運資金不足，經營風險高

國光公司目前集資其股本僅為 3.279 億元，而依計畫資本支出需購置新車 450 輛，而其中 30%約 6.05 億元需於新公司轉接業務時撥付，其餘 70%約 14 億元須於辦理抵押貸款一次支付；另外舊車 550 輛則分 5 年期，在免息優惠措施下每年應付款約 2.31 億元。

綜上分析，其自有資金明顯不足，又鑑於本案民營化異於一般民營化作法，僅只限於由現職台汽員工由每個人出資 30 萬元集資成立公司經營，而不願意投資參與新公司而希望到新公司服務者，不能發給 6 個月薪給加 1 個月預告工資及勞保年老給付權益補償金，致使員工如不集資參與經營，就無法繼續留任新公司，因而未能達到預期 6 億元之集資目標。

### (三)高階主管經營能力

國光公司由員工集資組成，並依公司法規定組成公司，但公司成立之初，面臨長途客運業者之市場競爭，民營化雖可解除公營機構部份束縛，包括票價、法令、傳統經營方式、薪資結構、人員運用等等，但企業之經營成功之首要條件。就是企業經理人之能力，其次是

制度與經營策略，新公司在新瓶裝舊酒的重新包裝下，能否跳脫原有的經營模式，以創新理念、新形象的企業型態重新出發，係其成功與否之關鍵。因原台汽公司自民國 84 年起以大幅裁員方式進行組織扁平化作業，此次民營化措施使民營化後公司員工面臨市場競爭之高風險經營挑戰，高階主管能否有效領導，並得以開創新局則為新公司存續之重要關鍵。

#### (四)台汽工會抗爭隱憂

台汽工會在國光公司順利完成董事會召開及辦理公司登記與完成內部組織架構後，提出「要工作、反失業」之訴求，工會原先不看好員工集資以及公司改組作業會如此順利，在工會已失去舞臺及影響，更無法有董、監事席位情況下，因此，提出「要工作、反失業」訴求，堅持要求重新開放台汽員工自由選擇撤資或集資以加入國光公司、員工安置勞動條件公開、員工補償保證發放以及月退休條件降齡、降資等四大訴求，其中員工安置勞動條件公開、員工補償保證發放部分，政府已公開保證辦理，而月退休條件降齡、降資部分涉及政府未來進行民營化作業時相關人員之薪俸問題，短期內亦無法予以解決，唯獨重新開放台汽員工自由選擇撤資或集資以加入國光公司部分可以有條件加以解決。

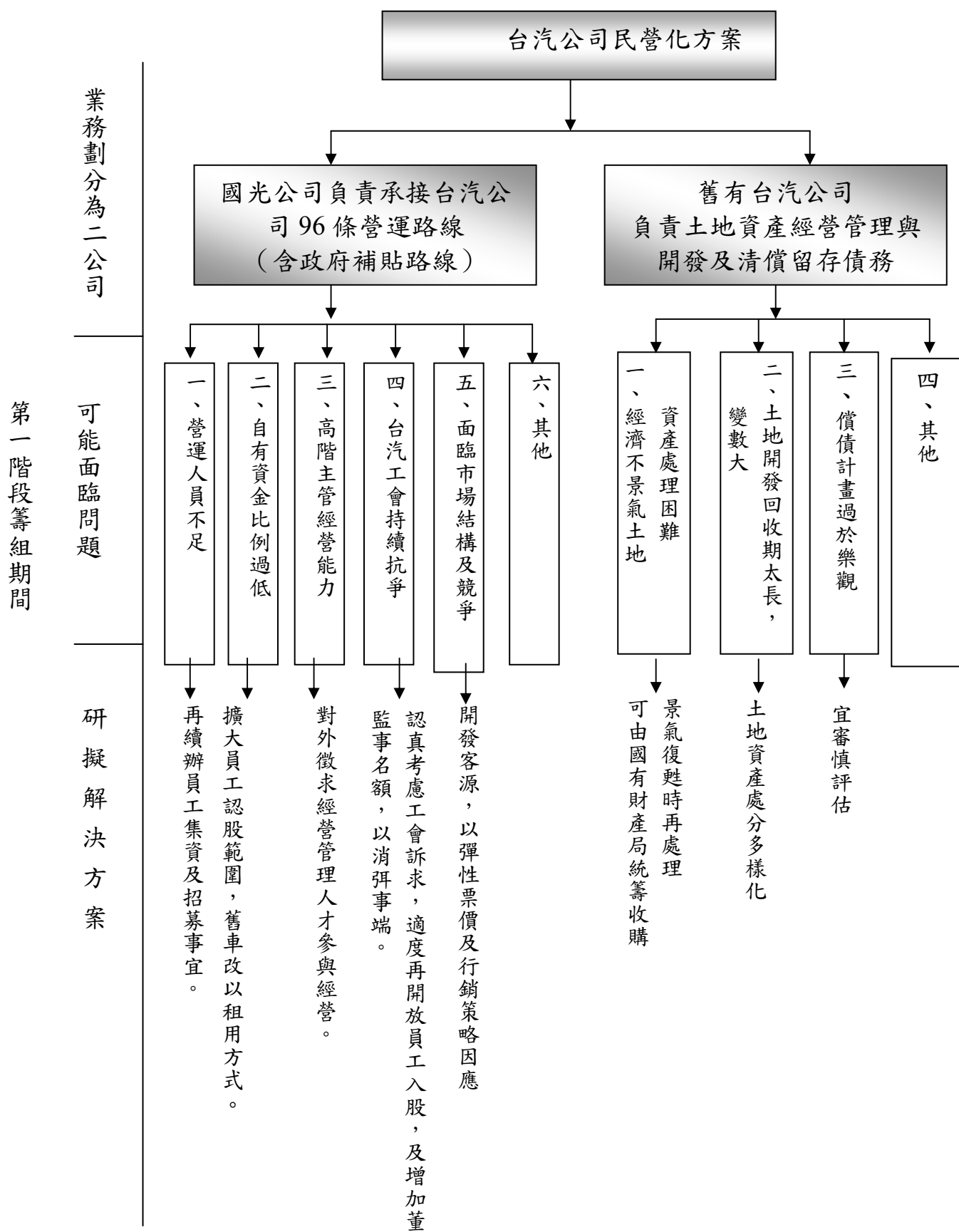
由於工會要求自由選擇撤資或集資以加入國光公司，其選擇撤資目的可能在於使國光公司無法順利達成集資而使民營化方式流產；若採重新加入集資行列，則可能欲在國光公司內部取得董、監事席次，以獲取影響力。由於交通部全力支持台汽公司民營化政策，國光公司已完成公司登記，撤資方式並不可行，但如辦理增資應為公司法所允許，因此，為消弭工會抗爭，而增資亦可解決資金不足問題，國光公司應可適度調整董、監事席次，使民營化作業順利達成。

### 6.3 台灣汽車客運公司因應破產之策略研擬

#### 6.3.1 因應破產危機之策略研擬

台汽公司以站車分離之經營策略，由留存之台汽公司專職於土地資產之開發與處分，以清償留存債務，路線則由新成立之國光公司接續經營。同時為減輕新公司之負擔，以票款收入 3%~5% 租用台汽公司車站，另以 5% 之租金租用停車場及檢修班，更以目前有經營價值之 96 條路線無償交由新公司承接，其餘路線則開放民間經營。就政府而言，一方面可解決政府財政負擔，另一方面又能維持政府信用，在不降低大眾運輸的服務水準下，維持現有運輸品質；就台汽公司及其員工而言，對於員工可以給予最優渥之優退條件，並以集資方式轉入到新公司繼續工作，或者隨同移轉至民營公司或轉介到政府其他單位工作；就民營業者而言，由交通部公路總局公告開放之路線其營運條件甚佳，民營業者競爭經營意願濃厚；就消費者而言，由於路線班次未減少，民間業者為確保客源，在服務品質上亦會予以加強改進，故消費者可享有較優惠價格以及較高服務品質。因此，各方面對於台汽民營化方案均抱著樂觀其成的態度。

但由於國光公司草創之初在可能面臨之問題上，均足以影響其民營化之成敗。因此，本研究在所建立之分析體系上係分為二階段，第一階段在於研擬民營化可能產生之問題、如何及時提出警訊，以及研擬解決方案，使民營化得以順利達成；第二階段在於民營化如未能如願完成，如何減輕台汽公司在破產之後的衝擊，同時在其停止營運時，如何使損害降至最低之方案研擬，其分析體系如下所示：



第二階段民營化失敗對應方案研擬	<p>銀行——政府保證債權、分期付款。</p> <p>場站——留存台汽處理。</p> <p>車輛——隨同路線鑑價移轉。</p> <p>路線——公開、公平、標售、開放民營。</p> <p>人員——繼續辦理轉介、訓練、優退及隨同路線移轉民營。</p>
-----------------	---

圖 6.1 台汽公司因應破產方案分析體系圖

另在台汽公司民營化過程中，國光公司籌組成敗影響到整個民營化的進展，至於留存的台汽公司係在客運營運業務劃分出去以後，處理後續土地資產及償債作業，目前由於土地處分困難，因此，可以考量將不適用土地由國有財產局統籌收購，俟不動產景氣復甦時再行處理，以減少政府損失，對具綜合開發潛力的土地、站場則可找尋合作對象，作為聯合開發之用，並可委託專業機構辦理，以獲取較大之利益。同時對於國光公司之籌組所面臨之問題加以剖析並研擬可行之方案，在問題發生時，才可有因應解決方案，使國光公司得以順利接續營運。

### 6.3.2 第一階段國光公司籌組可能面臨問題之方案研擬

#### 一、繼續辦理員工集資及招募事宜

國光公司目前駕駛員及修車人員尚有缺額約 500 名，而公司法並未規定增資之時限，未來仍可透過員工集資方式，一方面增加自有資金，一方面亦可解決人員不足困境。

一般而言，運輸業之經營重點在於構建路網及客源培養，長途旅客多先由地區客運、市區公車或其他交通工具至交通結點，再轉搭城際運輸之運具到達目的地。

以台北都會區為例，由於高速公路行駛路線多開放二家以上行駛，而市區之行駛路線係經由台北市政府交通局核定，因此，城際運輸係於發車站發車後按核定的路線行駛，以沿路上客方式將客源分散，對旅客而言，係選擇較方便路線及服務品質較好路線搭乘，若客運公司路線多、班次密，且構成路網，則有利於吸引旅客搭乘。國光公司若因直接營運人員不足，而縮減班次，甚至於開放部份路線給其他業者經營，雖短期來看可解決人力不足問題，但長期而言將使客源流失，而降低其競爭力。

#### 二、擴大員工認股範圍，繼續辦理增資事宜

台汽公司之民營化方式，未採用民營化釋股方式辦理，而改採員工集資合組公司經營原台汽營運路線之方式，雖簡化民營之作業程序，但留存之諸多問題亦未予處理。就員工集資而言，其範圍僅限於現職員工，其投資金額以每人 30 萬元為一單位，而並未考慮該公司正常營運所需之營運資金下限，至於訂定出每人出資額度，亦是參考員工優退可領六個月工資，外加一個月的預告工資所得，表面上雖是由員工集資，實際上是政府代為出資，而一般自願或屆齡退休者，並無上述優惠，在不能對外募股、員工對新公司缺乏信心以及部份員工心存觀望情況下，結果僅 1,093 名員工參予集資，而無法募集預計 6 億元之股本，使營運資金明顯不足以應付正常營運之所需，因此，乃



擬定下列解決方案。

#### (一)放寬認股限制

可考量放寬員工認股方式，每位員工基本上是以認一股為原則，但若對公司有信心亦可自由增加認股，但最多不得超過設定上限並限定一年內不得轉讓（如 3 股或 5 股），以免造成股權過於集中，而影響公司決策。因為現行員工集資成立公司之原則，係著重於防弊及公平，如對員工認股不予設限，則很可能被有心人士出資收購股權，進而吞併公司。因此對員工而言，每人僅有參加與否之分，參加者亦僅能認 1 股，而員工參與投資者均可領優退六個月工資及外加一個月預告工資所得，平均可領 30~40 萬元左右，因此，大部份員工均選擇接受優退方式辦理，一部份員工在退休後離職，另一部份則出資 30 萬加入新公司，甚少有不投資新公司而留任之情況。

#### (二)短期內車輛以租用方式辦理

因自有資金不足，可將原以價購車輛及設備改為租用，以減少資本支出，例如 550 輛舊車，原計畫以五年分期免息方式購買，可改為向原台汽公司租用，以減少營運初期大量資金之支出，惟以長期而言，仍應以公司財務健全為經營目標，在營運穩定且擁有固定資金收入的情況下再以購置車輛方式處理。

### 三、對外徵求經營管理人才，參與經營

汽車客運業務需要行銷、企劃、財務及交通管理等多方面人才作整體性經營規劃，尤其是目前汽車客運業若僅靠本業收入賺取利潤已不太容易，因此，如何以多角化營運方式來服務旅客，同時增加其附加價值，係其經營調整之重點。尤其是國光公司既無土地資源可供

聯合開發，又無站場設備可供利用生財，而僅有車輛資源可供生財營運。因此，若無法提昇營運績效使載客率提高，其經營可能較其他長途客運業而言更為不利，故人才需求及培訓應由國光公司加以考量。例如使營運車輛E化，在車內提供電子商務、廣告及購物服務以增加營運收入。

#### 四、重視工會訴求重點

為促成新公司順利籌組完成之目標，以及考量工會訴求之重點，可採取增資或發行特別股方式使部份員工能重新加入國光公司集資，並能給予董事或監察人席位，使其參與新公司經營或決策，以包容但又不影響新公司之前提下，使工會無法再抗爭。

#### 五、開發客源

自從政府開放國道汽車客運路線以來，對汽車客運路線均視市場需要至少開放二家以上供業者自由競爭，一方面提供旅客來選擇相當水準以上的運輸服務，另一方面透過業者間之自由競爭，來提昇整體運輸服務水準及提供多樣化的服務，同時降低其營運成本以回饋旅客，使旅客能在安全、舒適、便捷及低廉票價的諸多因素考量下，選擇搭乘適合自己的旅運服務。而原台汽公司給旅客印象較深的是行車較為安全，但是經營模式一成不變，服務品質差，而較不易吸引旅客搭乘。國光公司由於資金不足，因此，需持續保持營收大於營運成本狀況，否則一旦虧損，將立刻影響到財務及資金調度，因此，應積極開發客源以充裕營收。在客源開發方面，可由以下幾方面著手：

##### (一)產品重新包裝

將國光公司之車輛重新包裝，如顏色、圖案設計、車內設備佈置、增添電子商務服務等，以吸引旅客搭乘。

##### (二)提昇服務品質

就經營立場而言，如何吸引旅客搭乘使客源增加，係經營策略

上所應著重之重點，在提昇服務品質的考量下，提供必要之服務，以滿足旅客之需要。例如阿羅哈公司提供隨車小姐服務，和欣客運及尊龍公司提供電玩設備等等，國光公司亦可考量經營環境提出類似服務，更可創新服務。例如國光公司營運遍及全省，可開辦搭車採購名產隨車服務，如台中上車訂貨，台北下車提貨之服務，除可提供旅客服務外，亦可增加營收。

## 六、消費傾向調查

如何了解消費者之消費傾向，乃至於安排行程規劃而到達目的地，均有諸多因素影響其選擇行為，因此，產品行銷策略需從旅客搭乘之習性、環境因素、票價、服務水準等加以著手，以具體的行動來吸引旅客搭乘。

### (一)旅客習性

旅客由於年齡、職業、教育水準、體力等因素影響，在選擇搭乘車輛時，在車上所要求之服務不一。有些旅客要休息，有些旅客則要閱讀文件、雜誌或者看電視，因此，須相對配合其需求加以提供適當之服務，絕非以往僅僅思考如何在車上提供電視等視訊服務供旅客觀賞而已，因此，書報、雜誌、耳機、防冷之毛毯、飲水等均應順應旅客之需要加以提供，同時透過其他產業之合作以無償方式提供旅客，一方面滿足旅客需求，另一方面幫其他產業作廣告，達到彼此互惠原則。

### (二)環境因素

以目前高速公路之行車路況而言，每逢假日多會造成塞車之情況。因此，大體而言，若以台中為分界點，南來北往只要超過台中之旅客，基本上，在所得許可下均會選擇搭乘飛機，一方面快捷，另一方面舒適。因旅程為台中往台北或台中往高雄如搭乘飛機，在時間上與長途客運相差約 30 分鐘～1 小時左右。由此可知，長途客運業者之經營在 100～200 公里以內以直達

方式營運為其較有利之競爭里程，200 公里以上里程路線，盡量以轉運接駁方式營運，在轉運站以轉車優惠方式給予折扣優待票之優惠，除可提高車輛載客率外，亦可減少載客率低之行駛里程。

### (三)票價優惠

在離峰時段實施彈性優惠票價，或者比照航空公司實施會員累積里程制以鼓勵旅客長期搭乘，並給予達到一定里程之會員優惠票或適當折扣，以吸引旅客搭乘。

### (四)服務水準

長途客運之服務，應對於不同路線、不同時段及旅客選擇運具時所考量之需求滿足程度之不同而有所調整，絕非一成不變。從前台汽公司國光、中興號均有服務小姐而名噪一時，除可提醒駕駛安全外，更包括提供茶水等服務，後來為節省費用進而取消服務小姐之隨車服務。而因為外部營運環境之不良，其他客運業者更以其他促銷方式營運，以爭取客源。目前亦有客運公司以隨車服務員來吸引旅客搭乘，亦屢獲乘客好評。因此，服務水準係隨旅客搭車所需之服務，以增加行車安全、舒適、價廉、快速之綜合具體表現。

## 七、推動行銷策略

### (一)辦理長期客戶優惠措施：

行銷策略無非是從服務、票價、安全等方面著手，在服務面而言，提供旅客賓至如歸的貼心服務，從預約購票到旅途中之服務，事後以電話訪問或車上填寫意見表作意見調查，以了解旅客對公司、司機及服務人員之評價，同時提供改進建議。此外，為建立長期客戶服務，需建立旅客資料庫，以便於掌握旅客動態及其需要。對消費達到一定額度之旅客提供票價優待措施，或辦理機關團體訂位到特定地區接送服務，使旅客感受到與其

他客運公司所提供不同之服務，以市場區隔方式甚至於推出更高品質車輛及服務，以旅客累積達到某一消費金額時可搭乘更高級車種方式，建立旅客搭乘之忠誠度。

## (二)彈性票價

在搭乘運輸工具之旅客對象方面，一般而言，選擇長途客運者大多屬中、低收入之民眾，因此，票價高低為民眾決定搭乘與否之重要因素之一。因此，業者可在運輸離峰時，透過票價折扣來吸引旅客搭乘，目前一般長途客運均有實施彈性票價措施，實施期間均在星期一至星期五中午為止，按全票票價給予七~八折之折扣優惠，但多以單一折扣為主，甚少採累計消費金額，或給予多重折扣優惠。

## (三)彈性路線

隨季節及旅遊特性不同，應不定期開辦觀光旅遊路線，如夏季海岸路線、冬季賞雪路線以及一般假日觀光景點定點旅遊路線等等，以爭取額外之營運收入。

### 6.3.3 第二階段員工集資合組公司失敗對應方案研擬

#### 一、人員－繼續辦理員工轉介及隨同路線移轉事宜

除留任部份員工在台汽公司外，其餘員工係採轉介及優退方式辦理。因此，即使集資合組公司失敗，所受影響者為國光公司員工，而國光公司員工既已在台汽公司民營化時辦理資退，因此，若集資成立公司失敗時，建議於路線移轉時協助轉介有意願之員工至其他客運公司服務。至於其他未加入新公司籌組且已登記轉介之員工，仍繼續辦理轉介工作。

#### 二、路線－辦理公開公平標售，開放民營公司經營

國光公司保留營運路線 96 條外，其餘路線共釋出 49 條，在公開徵求民間業者接辦時，業者紛紛積極爭取，因此，若國光公司籌組

不成，其保留之 96 條營運路線建議比照本研究所建議之公開標售方式辦理，一方面可減少政府之虧損負擔，一方面可使政府於投資台汽所經營之路線資源，不致於無償釋出予民營業者。

### 三、車輛－車輛鑑價後隨同路線出售移轉

目前留存國光公司之車輛計 1,000 輛，其中包括 450 輛新車及 550 輛舊車，其中新車車價可按原台汽決標價出售，舊車則可由公正單位鑑價後隨同路線出售移轉，一方面不影響原路線之行駛班次，另一方面，承接路線營運之業者亦有現成之車輛參與營運。

### 四、場站－轉予其他業者租用或留存台汽處理

目前進行之台汽民營化作業，對於台汽公司之土地資產管理與處分，均由留存之台汽公司辦理。而國光公司所使用的場站部份均屬向台汽公司租用，若國光公司無法順利組成，除原租予國光公司之場站，可將其另租予其他獲得國光公司留存路線之業者租用外，其餘場站之後續處理仍照原計畫繼續辦理。

## 第七章 結論與建議

### 7.1 結論

一、公營汽車客運業除台灣汽車客運公司外，其餘均屬行政組織型態，其經營缺乏彈性及效益，所有業者在經營上均產生虧損之情況，如無政府補貼款之挹注，實難以繼續經營。

二、因業者經營環境差異性大，本研究根據業者經營實績、訪談業者及主管機關決策方式等因素考量，將經營環境區分為三大類型，並分別研擬突破經營困境方案。

#### 1. 市場有其他客運業者經營者

即公營汽車客運業在其營運範圍及營運路線有其他民營公路客運業者共同經營，如台汽公司與台北市公車處屬之。其經營不善破產時，路線可透過市場機制公開標售，民營業者願意承接營運。

#### 2. 市場僅一家獨佔經營者

即高雄市公共車船管理處、嘉義縣公車處及基隆市公車處三家屬之，在其營業範圍內僅一家經營。高雄市公共車船管理處，營業嚴重虧損，而主管機關希望其民營化，其餘兩家虧損並不嚴重，可透過經營改善方案，以提昇經營績效。

#### 3. 離島公營汽車客運業

包括金門縣公共車船管理處、澎湖縣車船管理處及連江縣車船管理處屬之。由於受限於運量有限，又為大多數居民賴以搭乘之運輸服務，不可能單以提昇經營效能就可轉虧為盈，必須仰賴政府補貼，才能維持基本服務水準，民營化亦不可行，因民間投資意願不高。

三、公營汽車客運業突破經營困境之可行方案研擬分事前策略及事

後策略二部份，事前策略著重於如何提昇業者之經營效能，使營收增加，營運成本降低，其策略包括：

1. 建立法律及規章檢索。
2. 建立分層負責辦事細則以利業務簡化。
3. 建立 MIS 電腦化管理。
4. 組織扁平化。
5. 引進先進技術應用於營運管理與行銷。
6. 多角化開發及經營。
7. 路線重新規劃及調整。
8. 發展旅遊休閒公車及主題公車。
9. 有效控制成本。
10. 提升服務品質調整票價。
11. 建立虧損警示制度，提醒業者經營。
12. 選擇一家公營汽車客運業者，聘請專業顧問實施實地改造。

事後策略係針對虧損嚴重之業者，提出民營化之方案解決，並提出具體民營化標準作業流程，路線釋出方式及相關法令研修以配合民營化之推動。

四、對公營汽車客運業破產因應策略方面，適切探討對政府、業者及員工三方面之衝擊研擬因應策略，以減少衝擊程度，並分別就員工安置，路線釋出，車輛標售、移轉，資產處理及銀行債信處理，提出適切處理方案。

五、針對民營化因應策略之研擬，以台灣汽車客運公司實例探討民營化方案之可行性，將台汽公司之營運路線劃出，由員工集資募股成立國光公司承接台汽大部份營運路線，其餘路線釋出公開由民營業者承接，原台汽公司資產及負債由政府概括承受處



理，此方案推動所面臨之問題包括：

1. 營運人員不足
2. 股本太小，營運資金不足，經營風險高
3. 高階主管經營能力
4. 台汽原工會抗爭隱憂
5. 面臨市場競爭等問題

本研究針對上述疑慮提出因應策略包括：

1. 繼續辦理員工集資及招募事宜
2. 擴大員工認股範圍，繼續辦理增資事宜
3. 對外徵求經營管理人才參與經營
4. 重視工會訴求重點，以消弭事端
5. 開發客源
6. 消費傾向調查
7. 推動行銷策略

六、倘若台汽公司民營化方案失敗，公司破產時之因應策略分別對人員安置，路線釋出，車輛標售、移轉，土地資產處理及銀行債信處理，均分別提出解決方案加以因應。

## 7.2 建議

- 一、公營汽車客運業多為行政組織體系，依法須改組為股份有限公司後，視經營效率加以釋股，對未來民營化推動較為有利；抑或由政府協助員工集資成立民營公司，亦可加速民營化腳步。
- 二、公營汽車客運業民營化方式，可採併購方式進行，同時異業併購亦屬可行，以增加其經營利基，以台北市公車處併入台北捷運公司為例，捷運系統係以服務台北都會區主要運輸走廊旅客

為主，因此，亦需公車配合捷運路網將旅客轉運接駁至目的地，始能創造更大利基，並完成旅客之運送，若兩者合併經營，可產生互補性。

三、政府應塑造大眾運輸經營環境，以利汽車客運業發展，同時吸引旅客搭乘，因大眾運輸供給仍屬不足，政府應積極投資於大眾運輸系統之建置，如公車專用道闢建、購置低底盤公車，建立公車到站資訊顯示系統等，以方便旅客搭乘同時有效導引旅客使用大眾運輸工具。

四、站場開發多目標使用創造副業收入

公營汽車客運業之自有站場，可作多角化經營規劃，甚至於與異業結合，如其位置適中則可開發為商業城型態，例如新竹客運總站與 SOGO 百貨、台汽中崙站綜合性商場，車站附加廣告、資訊查詢及電子商務等，預期均可為業者增加營收。

五、ITS 有效運用，創造業績

ITS 在我國推動已有相當之時間，目前民間客運業者在觀念上已能接受，在實務上尚須有相關計畫加以推動，例如非接觸式電子票證系統，期望未來整合後可一票適用於公車、捷運、長途客運，甚至於高速公路付費、加油等系統。同時，利用預收款利基及旅客轉乘優惠、里程優惠等措施吸引旅客使用，透過 GPS（衛星定位）及 GIS（地理資訊系統）可提供動態車輛位置，利用無線通訊技術可由行動電話手機、PDA 查詢車輛到站時間、車輛位置或在車站能顯示公車到站資料，使旅客充分掌握大眾運輸工具動態，將使民眾有效選擇其搭乘方式。

六、運價審議應尊重審議委員會意見，議會為考量民眾負擔可刪減票價，但差額須由政府編列預算補貼。目前汽車客運費率係由公路汽車客運營運審議委員會辦理審議工作。各委員會依「汽車運輸業客貨運價準則」獨立自主運作。為求審議的公平合理，交通部於民國 86 年頒佈「汽車客運業統一會計科目」，希望有

助於運價計算合理化，但目前仍存在著若干問題需待解決。例如公路或市區汽車客運業運價在審議過程中面臨中央或地方議會壓力下仍無法充分反應成本。因此，經審議委員會核定之運價或票價，若經中央或地方議會表達認為應予降低或刪減之意見而必須調整時，中央或地方主管機關應配合編列預算補貼業者經營成本之損失，使運價或票價能適度的反應業者之營運成本。

#### 七、選擇一家公營汽車客運業者，聘請專業顧問實施實地改造

在公營汽車客運業者中，選擇一家配合意願高的業者，由政府出資聘請專業顧問公司或組成專業顧問，將上述改善策略實地製作一套範本及經營改善措施，供其他業者參考採納或修改採用，其內容包括組織、制度、薪資、獎懲、升遷、法規、營運及資訊系統等，以提升業者經營效能。

#### 八、對於長途客運在市區內只准許設兩處停車站，造成搭乘長途客運旅客諸多不便，因停車站未必是交通樞紐，旅客需經轉乘，繞行，才能到達目的地搭乘長途客運，故可考慮路線特性，允許多設置停車站，方便旅客搭乘。



## 參考文獻

1. 毛治國等人，「臺北市公車處改組為公司(含聯營系統改為合營公司)」，臺北市政府建設局委託，民國 75 年 6 月。
2. 理律法律事務所，「公營事業民營化過程中轉投資管理辦法之研究」，行政院經濟建設委員會委託，民國 88 年 8 月。
3. 台灣大學經濟學系，「公營事業民營化過程中財務策略之檢討」，行政院經濟建設委員會委託，民國 86 年 5 月。
4. 黃台生，「國外公車系統與大眾捷運系統配合之實例」，都市交通，16-19 頁，民國 88 年。
5. 王榮祖，「公營事業民營化過程的分析架構」，國立交通大學管理科學研究所，碩士論文，民國 81 年 6 月。
6. 葉英斌，「輔助公車路線改善之電腦資訊系統研究」，交通大學交通運輸研究所碩士論文，民國 76 年 12 月。
7. 司徒達賢，「公營事業民營化-動態過程的策略與管理」，中華民國管理科學學會因應自由化競爭策略學術研討會論文集，民國 78 年 6 月。
8. 黃允治，「公營事業民營化與經營績效關係之研究」，政大企研所，民國 83 年 7 月。
9. 王慶瑞，「台北都會區捷運系統與公車系統整合之研究」，都市交通，第 68 期，民國 82 年 2 月。
10. 李麗嫻，「台北市公共汽車管理處最適組織型態之研究」，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，民國 86 年 6 月。
11. 李為忠、傅毓良，「新加坡捷運與公車整合系統介紹」，都市交通，第 66 期，民國 81 年 10 月。
12. 亞聯工程顧問公司，「公車系統與捷運系統之整合研究」台北市政府交通局、捷運局委託，民國 81 年 4 月。
13. 張有恆、游俊雄，「都市運輸系統整合方式之探討」，第二屆海峽兩岸都市交通學術研討會，民國 83 年 4 月。
14. 鄭佳良、曾安麗，「捷運與公車整合所面臨之問題與對策」，都市交通，第 68 期，民國 83 年，15-18 頁。

15. 藍武王，「論捷運與公車整合」，都市交通，第 68 期，民國 82 年 2 月。
16. 許惠林，「捷運木柵線通車營運對公車載客影響之研究」，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，民國 86 年 6 月。
17. 司徒達賢，「經營艱困公營事業民營化方式及應有配合措施之研究」，行政院經濟建設委員會，民國 86 年。
18. 張有恆等，「高雄市公車移轉民營整體規劃之研究」，高雄市政府研究發展考核委員會委託，民國 81 年 6 月。
19. 經濟部國營事業委員會編印，「經濟部所屬事業民營化」，民國 87 年 6 月。
20. 勤業管理顧問公司，「台灣汽車客運公司民營化執行方案」，民國 88 年。
21. 交通部運輸研究所，「台汽民營化方式與接管事宜之探討」，民國 88 年。
22. 陳雅慧，「台北捷運公司民營化之展望」，都市交通，民國 86 年 9 月，第九/十五期，第 27-31 頁。
23. 黃西園，「因應捷運系統通車台北市公車處經營規模調整之研究」，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，民國 81 年。
24. 曾國雄、王榮祖，「公車系統績效評估之研究一 AHP 法與 FMADM 之應用」，中山管理評論，第 2 卷第 2 期，民國 83 年 7 月。
25. 徐淵靜等人，「阿里山森林鐵路開放民營策略規劃之研究」，台灣省林務局委託，民國 79 年 3 月。
26. 鼎漢國際工程顧問有限公司，「台灣鐵路管理局移轉民營可行性之研究」，台灣省政府交通處委託，民國 86 年 7 月。
27. 林哲岳，張秉熙，「公營事業民營化之研究：民營化方式之探討」，交通銀行，民國 83 年。
28. 張玉山，「公營事業民營化政策白皮書」期末報告，行政院經濟建設委員會，民國 88 年。
29. 黃俊英，「公營事業民營化問題與對策之研究」，行政院研究發展考核委員會，民國 83 年。
30. 吳榮義，「英、日、法、韓四國公營企業民營化之經驗」，臺灣經濟研究所，民國 78 年。
31. 羅勃弗瑞瑟(Robert Fraser)，邁克威爾森(Michael Wilson)合著，「公營事業

民營化：英國經驗與國際趨勢」，行政院經濟建設委員會經濟研究處，民國 80 年。

32. 謝德宗，「公營事業民營化過程中財務策略之檢討」，行政院經濟建設委員會，民國 85 年。
33. 陳生民，「臺汽再造：臺灣五十年來公營事業轉型民營化典範」，中國生產力中心出版，民國 87 年。
34. 謝安田，「臺北市公、民營事業經營管理因素之比較」，臺北市研究發展考核委員會，民國 83 年。





## 附錄一 公營業者及主管機關訪談(臺北市)

一、時間：民國 90 年 8 月 10 日

二、地點：臺北市公共汽車管理處

三、參與單位及人員：

臺北市交通局：黃科長宗洲、余吉昌

臺北市公車處：蘇處長崇昆及相關人員

交通部運輸研究所：蔡欽同

汎誠科技公司：黃書強、黃珮嵐

四、訪談內容：

### (一) 業務說明

1. 公車處目前現營路線數為 85 條，其中包括受補貼路線 34 條，一般性路線 43 條，接駁路線 8 條，平均每公里營收 49.5 元，每公里成本高達 88.17 元，平均每公里虧損達 38.67 元，因而造成虧損情況急遽惡化。
2. 公車處由於生產效能低，不如民營業者，雖車輛數佔公車聯營 27.77%，然營收僅佔總額 21.53%。
3. 人事費用比率過高，佔總支出 62.14%，雖員工人數逐年減少，但人事費用仍然上升，因此，已積極考量組織扁平化達到縮減用人目的。
4. 臺北市政府為鼓勵大眾運輸發展，逐年均編列服務路線補貼虧損，以 89 年度為例，市府編列三億餘元（88 年 7 月～89 年 12 月）補貼款預算減少公車處大幅虧損的狀況。

### (二) 目前經營困境

#### 1. 利息負擔太重

截至 90 年 7 月為止，向銀行貸款待還本金為 66 億 4 仟萬元，其利息支出每年約 4 億元，使臺北市公車處背負著沉重的利息負擔壓力。

#### 2. 服務路線太多

目前公車處有 34 條服務路線，虧損嚴重。

### (三) 目前業者改善方案

#### 1. 積極辦理公車處與捷運公司整合案

- (1) 根據台灣綜合研究院規劃研究案建議，以 3 年半時間進行整合。
- (2) 以「公車處併入捷運公司」為合併方式。
- (3) 由市政府成立專案小組，由秘書長擔任召集人。
- (4) 公車處建議員工資遣相關費用由市府負擔，貸款由公車處向銀行尋求利率低之行庫辦理。
- (5) 職員由市府轉介安置。
- (6) 逐步配合未來整合之公司人力需求，預作控制及縮減。
- (7) 路線分階段釋出，計劃釋出路線 47 條（含補貼路線）未來規模以 38 條路線、932 輛公車、駕駛員 126 人及 21 個調度站。
- (8) 交通局認為釋出路線應以損益兩平之路線為主，未來公司保留賺錢路線及補貼路線經營。

#### 2. 車站多目標開發計劃

- (1) 配合環南市場改建現有保養場一併改建為兼具調度及保養功能站場。
- (2) 安康站目前係配合東湖地區交通改善計畫，其多目標開發對公車處毫無利基可言，故完全配合市政府政策及計畫執行。

## 附錄二 公營業者及主管機關訪談(高雄市)

一、時間：民國 90 年 8 月 3 日

二、地點：高雄市公共車船管理處

三、參與單位及人員：

高雄市政府建設局：歐科長

高雄市公共車船管理處：李處長添福及所屬人員

交通部運輸研究所：蔡欽同

汎誠科技公司：黃書強

四、訪談內容

### (一) 業務說明

1. 高雄市自民國 78 年以來，大眾運輸乘客已由每年 5,113 萬人次降至民國 90 年底之 3,911 萬人次，降幅高達 23.5%。市場萎縮嚴重自 87 年起，雖規劃棋盤式公車路網，但由於自用車輛成長迅速，致使公車載客數量無法提昇。

### 2. 人事費用龐大

高雄市公共車船管理處員工達 1,229 人，人事費用逐年隨政府待遇調整，致使人事費用龐大，89 年度高達 13 億 8 仟 4 佰餘萬元，約佔總支出 55%。

### (二) 目前經營困境

### 1. 利息費用龐大

高雄市公共車船管理處在市府未挹注資金下，加上歷年虧損，以 89 年度為例，利息費用高達 6 億 6 仟 5 佰餘萬元之鉅。

### 2. 服務路線多，票價低廉，造成長期虧損。

### 3. 票價低廉，未能反映成本

目前高雄市公車票價普通車全票 10 元、冷氣車 12 元，而為優待老人、殘障、學生、軍警票價均以半價計費，在無法反映合理成本情況下，造成成本與票價間有大幅度差距，使得

虧損情況亦形嚴重。

(三) 業者目前改善方案

1. 推動場站聯合開發，在建軍站（即公車處現址）計畫與高雄捷運公司聯合開發，以創造業外收入並可與捷運共站，以提昇公車經營績效。
2. 廣告出租、增加營收，以站房、車輛、候車亭均出租供廣告公司承攬廣告藉以增加營收。
3. 發展各式主體專車，如年貨專車、佛光山文物展專車、燈會專車等，目前更開拓休閒專車及遊憩觀光業。

(四) 主管單位意見

因高雄市公共車船管理處虧損嚴重，其業主權益已為負數，市政府於90年1月18日正式公告，開放高雄市市區公車營運路線，徵求有意願經營之業者參加競標，經營許可為五年，結果乏人問津，目前正由建設局草擬新招商法，預計納入中央補貼款，再公開徵求廠商經營。

### 附錄三 公營業者及主管機關訪談(基隆市)

一、時間：中華民國 90 年 8 月 9 日

二、地點：基隆市公共汽車管理處

三、參與單位及人員：

基隆市公共汽車管理處：陳處長輝煌、陳秘書俊雄及相關人員

交通部運輸研究所：黃立欽

汎誠科技公司：黃書強、張玉珍

四、訪談內容

#### (一) 業務說明

1. 目前基隆市公車處行駛市區路線 43 線，其中大部份為補貼路線，且票價自 80 年起未調整，其中全票 12 元、半票 6 元、優待票 9 元，雖市府每年編列約三千多萬預算予基隆市公車處，藉以補助老人、殘障市民免費乘車，惟差額部分由公車處自負盈虧，因而造成虧損。
2. 目前人事費用龐大，已著手組織編制修改，降低用人費用。
3. 基隆市政府，每年編列公車營運虧損補助款，以減少公車虧損，因此公車處虧損尚不嚴重。
4. 因自有站場有限，且為市政府及國有財產局所有，較難聯合開發。
5. 90 年購置新車 30 輛，目前已參與營運。

#### (二) 目前經營困境

1. 基隆市政府認定公車以服務為主，服務路線多且票價低廉，經營難以獲利。

基隆市公車處目前員工達 348 人，員工薪資隨政府待遇逐年調整，致使人事費用逐年增加，造成市公車處沉重負擔。



## 附錄四 公營業者及主管機關訪談(嘉義縣)

一、時間：中華民國 90 年 8 月 8 日

二、地點：嘉義縣公共汽車管理處

三、參與單位及人員：

嘉義市交通局：葉科長國勝

嘉義縣公共汽車管理處：鄭處長茂青及相關人員

交通部運輸研究所：蔡欽同

汎誠科技公司：黃書強、黃珮嵐

四、訪談內容

### (一) 業務說明

1. 嘉義縣公車處目前行駛 34 條路線，其中 30 條為公路汽車客運路線，4 條為嘉義市區路線，營運車輛數為 106 輛，路線多為服務性路線。
2. 政府採購法對事業機構而言，應有某種彈性，以利車輛採購。
3. 嘉義縣公共汽車管理處員工 187 人，雖近年來員工人數已呈遞減趨勢，惟人事費用仍佔營業支出相當大之比例。
4. 由於縣內汽車客運路線多屬偏遠服務性路線，政府 89 年度共計補助 11,425,289 元，其中屬偏遠路線補助 8,415,595 元，嘉義市政府補助 1,568,847 元，交通部相對補助 1,440,847 元，對虧損之彌補相當有限。

### (二) 業者目前改善方案

考慮多角化經營，構想為將公車處本部處理出售後，另購新建站場，以變產置產方式。





## 附錄五 公營業者及主管機關訪談(澎湖縣)

一、 時間：中華民國 90 年 8 月 1 日

二、 地點：澎湖縣車船管理處

三、 參與單位及人員

澎湖縣車船管理處：呂處長東賢及所屬人員

澎湖縣政府主計室：高主任照廉

澎湖縣觀光局：黃志楠

交通部運輸研究所：黃立欽

汎誠科技公司：黃書強、陳聰敏、張玉珍

四、 訪談內容：

### (一) 業務說明

1. 澎湖公車處每年的虧損 9 仟萬元，而中央補貼款不成比例，以 90 年度為例，中央補貼僅新台幣 350 萬元與同為離島之金門縣公車處所獲得交通部補貼款為 2,765 萬元相比相差十分懸殊，其原因在於：

(1)該處主要營運路線為公路路線，主管機關為交通部公路局。該局需補貼各公民營業者 36 家，偏遠路線 2 千餘條。致使補貼預算在僧多粥少情況下，限制申請營運虧損補貼金額每車公里營運成本為 32.253 元，而該處公車實際每車公里營運成本為 78.11 元，故申請補貼金額與實際虧損金額差距甚大。

補貼金額=(每車公里營運成本－每車公里營運收入)×班次數×路線里程
-----------------------------------

(2)同為離島之金門車船處其公路路線主管機關為金門縣政府，經蒐集該處虧損補貼報表顯示該處係依實際每車

公里營運成本申請補貼，由主管機關縣政府審核，不受公路局每車公里營運成本 32.253 元之限制，每年自可獲較高額補貼款。

(3)若澎湖公路汽車客運路線比照金門車船處由縣政府主管，虧損補貼由縣政府審核，以 90 年度計算，則向中央爭取補貼金額約可由新台幣 350 萬元增至 3,165 萬元。

(4)澎湖公車處由於虧損嚴重，在站場、車輛甚至於營運設備上均較為落後，與離島金門相比有天壤之別，希望交通部比照金門地區給予補助，如補助建站經費、非接觸收費系統、車輛汰舊等具體措施。

## 二、目前經營困境

1. 澎湖公車處場站大部份均為縣政府所有，對聯合開發較不可行。
2. 澎湖地區由於運量不足，市區公車經營困難，甚難達成自給自足。為長遠之計應發展觀光事業，且積極配合澎湖縣整體規劃以推動觀光季活動增加客源。
3. 可利用站場及車廂外作廣告，但乏人問津，希望到台灣地區以公益廣告方式與大企業洽談廣告事宜。

## 三、業者目前改善方案

1. 如宜蘭親水公園及賞鯨活動，規劃旅遊配套措施，以公車至機場、輪渡碼頭等重要據點接駁到各景點以增加營收。
2. 交通部於辦理研討會或觀摩時，能邀請業者參加以增廣見聞。

## 附錄六 公營業者及主管機關訪談(金門縣)

一、時間：中華民國 90 年 8 月 6 日

二、地點：金門縣公共車船管理處

三、參與單位及人員：

金門縣觀光局：張科長及相關人員

金門縣公共車船管理處：呂處長及相關人員

交通部運輸研究所：黃立欽

汎誠科技公司：黃書強

四、訪談內容：

(一) 業務說明：

1. 地區行政區域劃分為三十五個行政村，但自然村落（含社區）散佈達一百六十餘村之多，公車行駛為求其服務之深入與普遍，致路線繞道且屢有重疊，難以發揮路網功能，且旅客稀少，僅以軍人及學生搭乘（佔 80%運量）。
2. 由於自用車成長及金烈水道陸續開放，公車營運明顯下滑。
3. 由於政策性服務，目前僅一線賺錢外，其餘 22 條均為服務路線。
4. 人事費用比例過高。
5. 配合擴大內需，逐年爭取編列經費，藉以更新相關設備。

(二) 目前經營困境

1. 運量不足，均為服務路線。
2. 人事費用高。

(三) 業者目前改善方案

1. 因應旅遊發展，委託規劃觀光巴士。

續辦大眾運輸電子票證系統，以掌握資訊及營運實績，提昇服務品質。



## 附錄七 第一次專家學者座談會會議紀錄

一、開會時間：中華民國九十年七月二十日星期五上午十時

二、開會地點：交通部運輸研究所五樓會議室

三、主 持 人：黃書強先生

四、會議內容：

周教授義華：

- (一)公營汽車客運業的經營造成困境的原因很多，其中在公營客運業中存在着相當多不合理的地方。在台汽客運民營化的過程中，降低了三分之一的薪資，公司制度的改變使得薪資制度合理化，而降低了人事費用的支出，但是亦造成了員工的反彈。而在人員任用方面，必須考試及格，而非基於人員的專業技術，所以許多人員的專長並不一定符合實際需要，一旦予以任用，就不容易解雇不適任的人員。
- (二)公司內部存在問題因而造成經營困境，包含專業人才不足，無法採用先進技術，因而浪費資源同時耗費成本，在路線的規畫方面，有重複的點，但是並非每一站都是滿載，應該要有接駁的觀念，使班次數減少，成本就能減低。在排班的策略和營運的策略方面也應該加強，如分區服務，重點站停車等營運策略應用，掌握需求方面也應該瞭解乘客的需求如何，並加以分析，以研擬經營策略，配合乘客需求。行銷的策略上，必須提供乘客周全的資訊以供乘客查詢。公司組織及法規必須健全，人事、業務的分配，薪資制度、獎懲制度等都要有流程說明，讓公司員工可以遵循，以降低錯誤所造成的損失及延遲。中央主管機關應善用補貼款，聘請專業人士對於營運狀況、路線規畫、行銷策略等方式提供業者參考，而非一味的補貼業者。
- (三)在外部的問題方面，因為交通擁擠造成營運的時間拉長，成本增加等需由政府處理，因為捷運的出現，造成公車的營運狀況萎縮，應輔導業者轉型，將經營路線轉為接駁路線。站位的整頓，站牌的安置，應該加以整理。票證的問題，如使用 IC 卡方面能節省上、

下車時間，就應給予補貼。

- (四)訪談問卷的靜態資料，建議能夠增列員工專長部份，能夠瞭解是否認用專業人員，也必須了解該公司規章制度、公司組織制度。
- (五)路線開放競標方面，不一定以一條為單位，有些地區可以整區或包裹式的方式，方便日後站場的配合。
- (六)以台汽的民營化經驗作為藍本加以檢討，有哪些地方處理得很好或是不好的均應加以研析。

**戴會計師子芳：**

- (一)在破產方面我們實際上也討論過，這裡所討論的都是公營汽車客運業，一共是有六個單位，連同台汽已改為民營一共是七個單位，事實上這幾個單位都不太有可能有破產的問題產生，因為由政府管轄，政府不可能讓它破產。
- (二)所謂破產是依照公司法的規定，是指公司的資產顯然不足以清償公司負債的時候，必須依法向法院申請破產，以台汽公司為例負債有 480 億，而公司資產只有 336 億，表面上來看資產不能償還 480 億的負債，但是司法上有一名詞”顯然”，所以這個道理台汽公司是不是就可以破產呢？這就有問題了。因為它的資產 336 億是如何計算的？一般在會計學上稱為「歷史性成本」，即是不以現在的狀況，而清償負債則是要用現在的價格清償現在的負債，所以說他可能還未達破產的階段，當然也可能中間的差額是由政府在支撐。
- (三)現在台汽公司是以運研所及台大管理學院的報告，實施站、車分離後，所以很順利的就在 6 月底完成移交，民營化成功，但是這只是開始的階段，還需要一些時間來適應，新公司（國光公司）還是存有資金的缺口，那勢必要用借款的方式來支應，這樣一種惡性的循環，將來還是會面對資金的壓力，政府能幫忙的地方還是要儘量幫忙，比如說用無息記帳的方式，以減輕新公司的負擔。
- (四)在人力方面，由於薪水減少，員工心態不能即時轉變，在內部的訓練要有一些的說明，服務態度也要改善。

- (五)在都市公共汽車方面，受到捷運的衝擊，營運量及收入相對減少，將來高雄市也將面臨這個問題，有關單位及業者應該多多注意。另外也可以規定主要道路或特定時段機車不得行駛，對於大眾運輸系統的載客量也會增加。
- (六)而在業者訪談方面，希望研究單位親訪，並且針對問題作檢討及改善。如此多管其下的結果，相信一定能對客運業者的經營有實質上的幫助。

#### **臺北市公車處：**

- (一)討論題綱第二點，及第三點提供一些實務上淺見，供研究單位作為參考。在民營化的過程中是相當考驗著政府的魄力與執行的決心，甚至是它的財力也是很重大的一個考驗。公車處民營化的口號已經喊了好幾年了，早期甚至在公車處成立一個大眾運輸籌備處，在期間有碰到民營業者的罷駛而暫緩，現在我們政府認為民營化確實是要執行，所以公車處跟台北大眾捷運股份有限公司要進行整合，此整合案它的實施情形也作一簡要說明，為促使整合案的順利進行，在交通局編列一個預算，委託台灣綜合研究院辦理一個捷運公司及公車處經營整合的規畫案，這個規畫案在 89 年 10 月已經完成，整個報告是建議公車處整個併入捷運公司，也就是用吸收合併的方式，預估是用 3 年半的時間來整合，而市府的方向是確定朝整合方式，基本上就是以整個的規畫案為一個基礎藍圖，因為這個案子涉及的範圍相當的廣泛，所以市長也把層級提高，在去年 12 月由秘書長成立一個專案的規畫小組，這個小組目前已經召開過三次的會議，預定在近期內向市長簡報，做出一個具體的政策指示後，即要做出執行，這是目前整個整合案的執行情形。
- (二)目前的營運狀況來說，營運路線有 81 條，其中服務性路線就佔了一半，駕駛員人數大約有一千三百餘人，目前有 23 個調度站，財務狀況就 90 年 6 月份來看，總資產有 136 億，總負債是 81 億，累積虧損是達到 154 億左右。

(三)針對經營困境來說，目前存在著一些經營困境，我們對經營的組織目標相當模糊，因為配合市政建設提供良好的公車服務為最高的目標，亦必須兼顧成本，要追求自給自足，所以在辨明營利與服務中間常常是衝突的，所以在決策上也有困擾。其次就是目前一個交通的行政機關束縛重重，在人事方面或是組織制度方面層級節制，這些不符合企業經營的原則。在用人費用比例方面，的確是比例偏高。因應週休二日一定要落實，不像民營那麼有彈性，基本上駕駛員的生產力是比較偏低的。再者造成我們虧損的原因還包括了利息的負擔。而在於核定的票價遠遠低於我們的成本。車種繁多，管理不便。路線設限多；配車、班次無法照運量來安排，必須兼顧到政策的任務。服務性路線負擔沉重，來自於中央補貼款偏低。

(四)另有兩點建議，除希望中央對地方運輸業者有所補助，例如設置智慧型站牌，讓業者能減少資金浪費外，亦希望在法令上能夠配合，因為環保意識和社會福利的重視，議會要求採購一些天然氣低底盤低污染公車，但是當時沒有法令可以依循，且法令往往落後於業務執行，導致業務延滯。

#### **交通部運輸研究所：**

這個研究主要是交通部所指定辦理的，因為精省後，台汽收歸到中央交通部，台汽的民營化成為交通部本身的重要業務，但是因推動的過程非常不順利，台汽的虧損越來越嚴重，甚至於可以達到宣告破產的邊緣，但交通部的立場不希望破產，所以希望還是繼續推民營化的步驟，也指示運研所去研擬，如果交通部一旦宣佈台汽破產後，相關台汽人員的移轉、路線、場站、資產這些動作如何做適當的安排，使社會的衝擊達到最少。之前的民營化行動一直不是很順利，直到提出由台汽公司原來的員工集資成立國光公司，它的民營化速度才加快，甚至在今年的6月30日整個移轉過去，本研究案的速度沒辦法配合，所以說我們也要求合作單位在6月30日前先把台汽不管是民營化或者是它破產的因應措施，能夠有比較初略的規畫。其次因為台汽的民



營化，使這個案子在研究方向上必須作一個調整，轉移到目前正在營運的公營汽車客運業，面臨經營困境的一些因應策略，這些公營的汽車客運業目前的虧損都相當嚴重，幾乎都成為當地地方政府財政上的負擔，事實上交通部從 85 年開始推動促進大眾運輸發展方案，業者受惠最大的就是補貼它的營運虧損，這種補貼只是一種治標的方式，對於實際上公營汽車營運實際上的改善有限，所以希望有其它的方式來改善？這些公營汽車的經營困境，如果說經營的困境無法解決，還有沒有其它的方式對應？這些方式包括民營化或停止營業。除此之外還有沒有其他方式來解決它目前的困境，所有的公營汽車運輸業的經營環境都不一樣，改善方式也不一樣，希望透過這個案子，能夠提出、研擬出一套改善的策略或方式出來，也提供未來地方政府解決公營汽車業經營問題的一些參考。

**汎誠科技有限公司：**

感謝周教授、戴會計師、臺北市公車處代表及運研所的寶貴建議，本公司會在研究案中加以納入考量，作為重要的研究方向。謝謝與會各位，散會。



## 附錄八 第二次專家學者座談會會議紀錄

一、開會時間：中華民國九十年十一月二日下午二時三十分

二、開會地點：交通部運輸研究所六樓會議室

三、主 持 人：黃書強先生

四、會議內容：

周教授義華：

- (一) ”事前策略” 中的第二項『建立分層負責辦事細則以利業務簡化』，內容可以稍做修改，這裡屬於辦事細則的部份提到的較少，我提出一個意見就是對每個單位的業務作一個重新的整理，重新的調查每個單位承擔哪些業務，業務方面一定要重新調查釐清，而且對每件業務要有它處理的程序，並把處理的程序詳細的說明，甚至附上流程圖，也就是要明訂流程。
- (二) 在『引進先進技術應用於營運管理、行銷』中，全部都是講到營運管理的部份，缺少行銷的部份，其實加強行銷非常的重要，行銷在現代是非常必要的，甚至能引發客人的需要，希望能加強行銷的觀念。
- (三) 票價反映成本，提昇服務品質的部份，票價反映成本上我是覺得不容易做到，因為價格應該是市場定價，而不是來反映價格。另外政府補貼的制度要好好設計，也希望能夠加入虧損的警示制度，可建議各級政府聘請專業顧問來進行作業及輔導的工作。
- (四) 『確立移轉民營化方式』中的兩種方式是否能併行？也就是原來的公司中的一部份路線、業務由一部份原有的員工去集資，成立民營公司，另外一部份民營化。P.10 中關於法令的修改方面規定成立一個新的公司需具備 50 輛新車，資本額最低需要一億元，這一類的法令當然應該建議作修改，在擬修改的部份中數字部份是否能建議不提出？換句話說就是由主管單位按照旅次需求去估計，這樣比較適當。P.6 中提到的使服務品質提昇於契約滿前六個月再按路線實際狀況競標，我是覺得不必在每條路線契約期滿前六個月再競標，會造成業務上的負擔，應該是定期的作一些服務

品質的評鑑辦法，假使評鑑的成績良好，以後路線重新的競標時，原來的公司有優先的承接權。

- (五)其實開發客源的策略就是行銷策略，包括後面所提到的彈性票價還有按照旅客習性等等，這些其實都可以包含在行銷策略裡面。另外可以在長途客運車上作服務品質的意見調查，可節省時間，不一定要選擇在事後電話拜訪，可以利用旅客乘車的時間來作調查，是一種很好的方法，可以作為司機的考績或是服務的參考。
- (六)除了彈性票價外是不是還可以有彈性的路線，以因應不同的需求與不同時節的需要。提到經營環境因素，一票直達方式營運，“一票”的部份可省略，就是直達方式即可。而直達方式是不是可以改為轉運方式，如此便可以減少資源及人力的浪費。

**戴會計師子芳：**

- (一)最好的模式還是以員工集資的方式，但是還有其他方式就是如同周教授所說的並行的方式，也就是有些由員工集資，有些以民營化或政府承接的方式來進行。
- (二)關於民營化方面可以採用企業併購的方式，合併的機構並不一定要限定為運輸業才可以併購，也可採用異業來合併，因為就現在的環境來看，運輸業普遍還是經營得十分困難，如果法令上沒有專業經營的限制，就可以開放由異業來併購。至於離島的運輸業，是一定要補貼的，但是並不是無窮盡的補貼，一定要經過詳盡的公式計算以後才可進行。
- (三)行銷方面，開發客源也是很好的行銷，硬體軟體上要改善，車輛方面平時的維護及維修要做好，客源才會增加，而人員的訓練也很重要，尤其是在服務的態度方面。
- (四)還有剛剛周教授提到法律方面得確是太硬性規定了，但是還是無法適應各種情況，是不是可以建議朝修法的方向走，視偏遠地區、路線需要，得由主管機關核准者不在此限，這樣是不是更有彈性一些。
- (五)至於票價的審議，希望民意機關能夠多尊重專家學者的意見，不

能夠純粹以政治立場來考量。

**張主任學孔：**

- (一)一個營運環境的塑造，希望以三年的時間來改善營運的環境，讓地方政府來提出配套措施，並委託經營管理顧問公司從旁協助。
- (二)回歸到現有的狀況，各地方營運特性不同，需有所區隔，但是有一點是共通的，也就是要將交通行政機關能公司化，不管要不要民營化，也有相當大經營上的彈性。
- (三)關於剛剛兩位提到異業結盟的部份，我覺得馬上可以作的是，像公家的公車公司都有比較好的場站，像新竹客運和 SOGO 結盟的部份即是一個很好的例子，至少它從異業上獲得很好的收入來讓它能維繫一個很好的服務。
- (四)ITS 的應用除了創造好的經營環境，也讓乘客感到乘車方便，不必去擔心準備零錢的問題。
- (五)行銷方面，讓工會來行使，結合工會的力量來統合並創新。
- (六)公路客運補貼方面，涉及到永續的財務機制，希望在制度上能作一些改變。

**臺北市交通局：**

- (一)“事前策略”方面路線重新規畫調整的部份，我是比較建議把市區及長途客運分開，因為兩者的特性並不相同，它們的停靠方式和路線規畫也都不一樣。
- (二)票價方面，同樣票價為什麼民營業者會賺錢？！但是公營業者會虧錢，或許真正的原因並不在於票價不能真正反映成本，它的原因可能就是用人費用過高，再加上公營公車不管是虧損還是賺錢，員工都可以領到績效獎金，這種情形在民營單位是沒有的。
- (三)估算資產價值的部份，因為土地法裡有規定，超過 10 年以上的公家機關公有土地如果要進行移轉，必須要經過議會的通過同意，而且租金也要經過議會審議，所以這邊研究單位提到現有土地場站可以以租用方式供新公司使用，或許在實際上會有些困難。
- (四)在民營化或停止營業標準作業程序上，可能還是要區分是要民營

化還是要整個路線釋出，因為其作業方式不同，可能無法完全概括。

(五)關於路線補貼的部份，市政府有訂定完整的補貼政策，是經營補貼路線的業者我們才會給予其補貼，而不是他一虧損我們就馬上補貼。

(六)在國道路線方面，我們都有發給他們路線經營許可證，在滿5年的前1年，業者就必須提出繼續經營的申請，再由交通部來審核是否給予其繼續經營的權利。

(七)在 P.10 法規方面汽車運輸業要經營其它的營業項目不是不行，他只要跟我們公路主管機關申請，在其執照裡作加註即可，但是如果業者不繼續經營汽車運輸業，它的牌照依規定就必須要繳銷。

#### **基隆市公車處：**

希望票價審議先經過專家學者的評估再送議會。

#### **交通部運研所運管組：**

(一)請研究單位將目前交通部國道客運審議委員會及交通部公路局台灣省公路汽車客運業營運審議委員會有關路線審議之作業情形作一說明，再就其路線審議制度作一相關建議，俾對於交通部現行做法與研究單位建議處理方式有所區分。

(二)目前對於偏遠服務性路線有學者提出由政府提供經費購置中型巴士給當地鄉鎮公所營運之建議，至於實際運作上或者在法令適用上是否有問題，請各位學者專家提供意見。

#### **主席結論：**

首先，非常感謝大家的參與，共同給予我們寶貴的意見，對於專家學者、各位先進及運管組所提供的意見，我們會立刻進行改善，並彌補缺失之處，謝謝大家！散會。

## 附錄九 第三次專家學者座談會會議紀錄

一、開會時間：中華民國九十年十一月十二日下午二時三十分

二、開會地點：交通部運輸研究所六樓會議室

三、主 持 人：黃書強先生

四、會議內容：

**周教授義華：**

(一) 在第四章 P.78 提到第三層次，其銜接上有些問題，沒有詳細描述第一及第二層次，希望能多加詳述。

(二) 建議把第五章及第六章次序對調。

(三) 希望補充圖號及表號，在文章中也要提到，如此在文章的銜接上才有一致性，也較符合邏輯。

(四) 在 P.84 提到的一個例子我非常贊同，建議長途客運的上車處能增加。原本同意修改變為四處，但是後來因為民營業者的反對而又改為兩處，希望在此也能在多補充些建議。

(五) 在 4-2 中提到勞基法為保障勞工權益使業者營運成本增加的案例，對於公民營業者應該都有影響，不只為公營才有受到影響。

(六) 第六章標題主題以台汽為主，有些狹隘，建議可以修改為以台汽為例。

(七) 『台汽公司破產後之因應策略研擬』中，有關於台汽是否有破產的事實，在認定上有些問題，建議在名稱上是否可以作一些修改。

**戴會計師子芳：**

(一) 因為當初編列預算時是以破產作為標題，在標題上不能更改，當然在理論上公營汽車客運業是不可能破產的，事實上公營汽車客運業經營上如果遇到困難，最後還是要由政府來承擔，債權人可以百分之百取回債權，所以跟破產來講是有出入的。

(二) 關於報告中我認同周教授所說將第五章及第六章對調，建議可以改一個主題，也就是將標題改為『公營汽車客運業破產民營化策略研析』。

(三) 現在台汽公司民營化已經實施了，而且目前民營化成效良好，應

該可以作為一個範例。

**基隆市公車處：**

謝謝大家，我想這個報告大致上已經十分完備了，我沒有什麼意見。

**交通部運輸研究所運管組：**

(一)希望研究單位能在專家學者座談會開會之前，能先將資料寄至各專家學者及運研所，以方便大家審視過後可以給予一些意見。

(二)提醒研究單位注意交件截止時間。

(三)建議先審視重複的地方後再改章節。

**主席結論：**

這次的報告是十一月十七號要交付運研所運管組來驗收，本公司會在時間之內準時交付。上次的座談會及期中報告各位專家學者、先進所提供的意見，會當作附件來列入，並對報告作一完整的修訂。



# 附錄十 期中報告審查會議紀錄及意見處理表

## 交通部運輸研究所合作研究計畫

### ☒期中☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
交通部劉專員士銘：		
1. 本案係因台汽公司經年虧損，經行政院核定須在九十年六月三十日前完成民營化作業之情況下應運而生。由於台汽公司係屬公營公司型態之汽車客運業，是否能宣告破產？如否，則在民營化或停止營業後對於人員移轉、設備財產處理、路線經營權釋放以及對偏遠路線之服務如何銜接等問題，希望藉此研究研擬因應策略及方案以提供政府作為施政上之參考。	公營公司型態之客運公司，不宜宣告破產，有關人員移轉、設備及財產處理、路線釋放等，請參閱第三章 P3-8，P3-9，P3-14，P3-15 報告，本研究在期末報告中加強闡述及研擬方案。	同意研究單位處理，請在期末報告中加強闡述及相關方案之研擬。
2. 希望藉由本研究研擬適用於地方公營汽車客運業在未來若宣告破產、民營化或停止營業時之標準作業程序，並對人員移轉、設備財產處理、路線經營權釋放以及對偏遠、離島路線之服務銜接問題提供更明確化的處理原則及方法。	地方公營汽車業，不宜宣告破產，期末報告中將增加未來若宣告破產、民營化或停止營業時之標準作業程序，並對人員移轉、設備財產處理、路線經營權釋放以及對偏遠、離島路線之服務銜接問題提供更明確化的處理原則及方法之研討。	同意研究單位處理，請在期末報告中增加相關方案研擬及說明。
3. 為切合本研究主題，宜先就公營汽車客運業現況分析描述後再以台汽為例進行分析，故本報告中第三章及第四章之順序宜予調整。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
4. P 3-3 倒數第三行，國光公司係「承接」台汽公司營運業務且為一民營公司，報告中所述「完成營運業務移轉正式民營化」字句宜作修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
5. P4-19 圖 4-5 缺漏宜補正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p>戴會計師子芳：</p> <p>1. 不論是自然人或是法人，一旦發生債務不能清償之情況，則有宣告破產之虞，公營事業可分為公司體制及公辦行政單位，事業單位是私法人，若係公司組織，依公司法規定，政府只是股東之一，若產生虧損，可視為投資失利，但公營公司之債務仍需由政府清償，且交通服務應不能中斷而影響民行；而台北市公車處附屬於台北市政府之下，係屬公法人下之事業單位，因此不能宣告破產。若宣告破產則視同台北市政府破產，因此不可能發生。</p> <p>為配合公營事業民營化，建議公營事業單位應先轉為股份有限公司型態，並朝組織扁平化方向改善經營環境，並以人員精簡方式使虧損情況不至於更嚴重。俟公司化後吸收民股比例增至 51% 以上，即可達成民營化。</p> <p>在民營化方面，如以「公司合併方式」，將可加快民營化腳步，例如台北市公車處併入捷運公司，可提供其他縣市作為參考。</p>	<p>參考。</p> <p>納入期末報告方案研擬分析中。</p> <p>列入後續研究方案之研擬分析。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>
<p>運研所綜技組：</p> <p>1. 國光公司目前已經開始營運，因此建議文中相關文字(如暫訂國光公司)敘述應加以調整修正。</p> <p>2. 第二章標題與文中內容及目錄不符，請加以修訂為「文獻回顧與相關法令探討」。</p> <p>3. 第三章與第四章在章節編排的邏輯上似乎不太對，應先針對公營汽車客運業營運現況作一整體性的分析探討，再以台汽為例作更詳細的個案分析，故建議在章節編排上重新調整。</p>	<p>遵照辦理。</p> <p>同意辦理。</p> <p>遵照辦理。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
4.有關台汽民營化後之問題及方案研擬，似乎多強調於組織及會計成本面的探討，可否再從經濟層面具體分析國光公司所面臨的市場結構與競爭潛力，以及在票價調整彈性、客源開發能力、行銷策略研擬等方面多加探討。	本案限於研究經費及時程因素，在本研究範圍作補充。	同意研究單位處理。
5.對客運業之分析整理加以比較。	因客運業者經營環境不同，比較並無實質意義，本研究可按各客運公司經營環境相同者分類比較。	同意研究單位處理，請依經營環境分類比較。
6.請再加強因應對策及效果之分析，並具體說明對策執行的優先順序、須再投入的資本及財源籌措方式。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
7.後續研究請再加強公營汽車客運業民營化後，若發生破產情況之衝擊影響及因應對策。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
8.各章節錯別字或遺漏部分，請研究單位再仔細檢視並予以修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
金門觀光局： 1.本研究對象為公營汽車客運業，而目前公營汽車客運業有一半兼營客船業務，另外連江縣車船處亦未包括，建議將客船業務部分及連江縣車船處亦納入本研究中。	同意辦理。	同意研究單位處理。
2.在推動民營化過程中，外部因素應予以考慮，如當地特性以及執行過程中所發生的效果。而公營汽車客運業往往須配合民意機關行駛一些服務性路線，其所付出代價亦應予以估算。	各公營汽車客運業均有配合之服務性路線，而各地特性不同，因此影響公營汽車客運業虧損原因之外部因素各異，亦無具體數據可推估，本研究僅針對各公營汽車客運業虧損原因予以分析。	同意研究單位處理。
3.建議建立一套預警機制，例如虧損到何種程度會導致破產就提出警告訊息，並就個案提出民營化的時機及民營化之時程表。在策略建議中應把其經營有利條件予以提出，作為民營化之有利誘因。	因指標較難確定如以虧損為指標，又因經營環境不同，離島公車與台北公車處之虧損差距太大，本研究會朝預警機制探討，遵照辦理。	同意研究單位處理，以建立預警機制為本研究之目標。

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
4.請就民營化方案提出實施步驟，以提供離島公營業者經營上的參考。其適用之法律以及須修訂之相關法令亦應一併提出。	同意辦理。	同意研究單位處理。
台北市交通局： 1.P3-11、 P3-12、 P3-16 內容重複，建議就 P3-16 內容加以補充，將重複內容刪除。 2.P3-20 在路線權部分是否可以標售？標售後之所得應專款專用或者給釋放路線公司處理債務之用等問題，請一併予以說明。 3.P4-4 在台汽公司虧損原因方面，可歸責於台汽公司部分中提到營業成本高，據了解其場站均為免費使用，且屬台汽公司所有，其場站部分營業成本相較於其他汽車客運業應為較低。 4.P4-6、P4-11 應以相同單位之基礎下作比較。 5.「公營公司」之組織型態，是否為公營事業單位民營化所必經的過程，請予以說明。 6.路線標售是否該收權利金，其計算方式及標準為何？請說明。 7.目前在公營事業單位服務須具公務人員任用資格，當初台北捷運公司民營化時，台北市政府實施一段時間之人員管制，將捷運公司具公務人員任用資格的員工轉介至市府相關局處後，才開放其他縣市的人員調入台北市政府相關單位，此一措施可提供公營事業單位民營化之參考。	同意修改。  期末報告闡明補充。  台汽公司營運成本高係指人事費用、利息、購車及維護等成本高，將補充說明，以免有所誤解。  目前並無與公車處相同環境之公營汽車業，列入參考。 民營化過程最好是經過公營公司之型態才可符合公司法之規定。  於期末報告中闡明  列入方案之研擬分析中。	同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。 同意研究單位處理，並請考慮是否還有其他處理方式。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p>台北市公車處</p> <p>1.P4-5 調度站應為 23 站。</p> <p>2.在第四章公營汽車客運業現況分析中，應就其虧損結構作比較，如從場站、人員及乘客結構等作一分析比較，才可對整體公營汽車客運業之虧損原因作一清楚認識。</p> <p>3.台北市公車處與其他公營汽車客運業不同的地方，在於台北市除公車處外，還有九家民營業者，其情況亦應加以說明。</p> <p>4.台北市公車處未來將朝向與台北捷運公司合併，路線亦已逐步釋放給其他民營業者，可提供其他單位參考。</p>	<p>配合修改。</p> <p>本研究已有一套分析體系，將參照辦理。</p> <p>參考。</p> <p>參考。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>
<p>周教授義華意見</p> <p>1.建議將「公營汽車客運業現況」部分放在前面章節，而「因應對策」放在後面章節，再以台汽作個案分析，並將重點放在因應策略之研擬部分。</p> <p>2.在策略研擬方面，應分為事前策略及事後策略。在事前策略方面，應針對法律規章、營運策略等作為優先考量。例如將調度站視為作戰單位，將站長位階提昇至科長位階，以提昇士氣。另應將營運、行政等部門分開，減少管理階層公文量，使業務分層負責。同時將辦事細則明確化，並輸入電腦俾供查詢，例如較常使用之法規及接觸單位等，避免人員流動後就無所遵循。並以電腦化資訊提供以及行銷來改善經營體質；另外可以找專家診斷公司內部問題，提供意見，若無法解決才進行下一階段工作。</p>	<p>配合修改。</p> <p>參照辦理。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
3.在事後策略方面，應分別就政府、員工、業者三方面所關心之問題予以探討，並研擬相關因應策略。 4.金門縣觀光局林局長所提「建立警訊制度」之建議很好，可讓管理階層了解目前經營虧損情況已到達何種程度。 5.第四章有關公營汽車客運業現況資料應予以整理，有需要的資料才用，有些資料太細，並不需要在報告中呈現。	參照辦理。  遵照辦理。  遵照辦理。	同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。
運研所運管組意見 1.因行政院核定台汽公司需於九十年六月三十日前完成民營化作業，因此本組要求研究單位於六月底前先完成台汽公司民營化相關因應策略之研擬，其他工作項目順延，故研究單位提出期中報告初稿內容符合合約規定，惟其章節應作調整。 2. P1-1 第一行，應為國內汽車客運業分「公路」汽車客運及市區汽車客運兩種。 3.1-1 節研究緣起與目的部分，請研究單位參考合約書內容撰寫。 4.P1-6 研究流程圖中包括兩次公營汽車客運業者訪談，請研究單位修正；另外，在第二次學者專家座談會後，研究單位應參考學者專家及業者意見適度修正研擬之因應策略，再做結論與建議。流程圖中缺字部分請改正。 5. P2-1 章節名稱應為「文獻回顧與相關法令探討」，並請將「台汽公司及地方公營汽車客運業問題及現況分析」放入第三章中。	遵照辦理。  遵照辦理。  遵照辦理。  遵照辦理。  配合修改。	同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
6. 2-1-1 節公營事業民營化第一行所提文獻，請註明出處及年份。	期末報告中增補。	同意研究單位處理。
7. P2-3 倒數第三行，五種民營化方式中「部分民營」內容部分重複，請研究單位修正；倒數第二行，另考量民間投資意願因素，亦提出由公營事業機構繼續經營，或出售資產或結束等六大方案，請研究單位詳細說明該六大方案。	期末報告辦理修訂及增補。	同意研究單位處理。
8. P2-4 二、張有恆，「高雄市公車民營化之研究」中，請研究單位說明其完全民營、實質民營、部分民營與公有民營四個方案之評估優先順序。	期末報告辦理修訂及增補。	同意研究單位處理。
9. P2-1-3 節僅做國內外民營化綜合觀察，未有具體國外案例分析，請研究單位就國外公營事業（特別是公營汽車客運業）之破產或民營化處理過程案例做一詳細整理分析。	期末報告辦理修訂及增補。	同意研究單位處理，並請研究單位就具體案例做一整理分析。
10. 國外相關文獻部分請研究單位加強蒐集評析。	期末報告中增補。	同意研究單位處理。
11. 請將破產法、民營化等相關法令規定列於附錄。	期末報告中增補。	同意研究單位處理。
12. 各表、圖請註明資料來源及數字之單位。	期末報告中增補。	同意研究單位處理。
13. P3-9 圖 3-1 台汽公司從業人員實施民營化優惠資退流程圖中，在不願辦理優惠資退項目下，有一空白項目，請研究單位說明。	期末報告中增補。	同意研究單位處理。
14. P3-15 倒數第四行，『因此，對留存台汽之可能產生之問題及研擬方案「暫不作深入探討」』部分，請研究單位說明於何時探討？該部分係包含於本研究之研究範圍內，請加以修正加入。	期末報告中修正增補。	同意研究單位處理。

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
15. P3-16 有關 3-3-2 節「國光公司籌組可能面臨之問題」部分，與 P3-11「七、新公司籌組可能面臨之問題」內容大部分重複，請研究單位修正僅作方案研擬，將國光公司籌組所面臨問題納入 P3-11 第七項中。其人員配置與實際集資員工數比較表中，預計人數與實際人數之差應為「差額數」並非「差異分析」，並請增加實際人數佔預計人數之比例分析。	配合修改及增補。	同意研究單位處理。
16. P3-17「二、因應方案之研擬」中有關(一)繼續辦理員工集資及招募事宜，與(二)擴大員工認股範圍，繼續辦理增資事宜，其中有關員工集資及增資部分，應列為同一方案說明。另請研究單位說明以何種誘因吸引員工參與投資？如何與不參與投資，但仍可加入新公司的員工區別？若無區別，是否會造成參與投資股東員工之反彈？請說明。	期末報告中闡述及增補。	同意研究單位處理。
17. P3-18「(二)擴大員工認股範圍，繼續辦理增資事宜」中，第 1、2、4 項方式類似，請合併說明；另 3、5 項類似，亦請合併說明。集資是否成功，與國光公司營運資金是否足夠於支付購車、租車、員工薪資等營運成本息息相關，進而影響國光公司之財務結構是否健全。因此，請研究單位加強說明集資之可行做法及集資失敗之因應做法。	期末報告中闡述。	同意研究單位處理。
18. P3-20「五、銀行債信-由政府保證債權、分期償付」部分，國光公司既已民營化，則其負債應由股東共同負擔，是否需由政府保證？請研究單位說明。	係指原台汽公司之負債約 387 億元左右應由台汽出售資產以清償之，但因時間較長，由政府保證，分期償付與國光公司無關，特加以說明，以免有所誤解。	同意研究單位處理，並請加註說明。



交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
19. P4-1「公營汽車客運業現況分析」說明中，有「台灣汽車客運公司」、台北市公車處、基隆市公車處、嘉義縣公車處、高雄市車船處、及金門縣車船處等「七」個單位。除其中台灣汽車客運公司已分割為民營化後之國光客運公司及留存處理後續問題之台汽公司外，亦遺漏「澎湖縣車船處」，請研究單位修正文字上之敘述。另外，在公營汽車客運業現況分析中請加入連江縣車船處。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
20.在訪談紀錄部分，請研究單位區分公營汽車客運業者及其主管單位之意見，若主管單位無意見或意見與公營汽車客運業者相同亦請註明。同時應將訪談內容依序區分為業務說明、目前經營上所遭遇困境以及業者本身提出改善之方案等項目，並分項說明清楚。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
主席結論部份		同意研究單位處理。
1.本案有關破產部分宜採廣義解釋，不論公營公司或事業單位，凡資產不足以抵償負債者，均屬之。	遵照辦理。	
2.本案中提到國光公司部分，已既成事實者勿以推測方式來敘述，請修訂。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
3.現階段公營汽車客運業兼營客船業務者，若其財務無法切割或處理方式有共同性質者應如何處理，請一併加以敘述。	期末報告中增列及修訂。	同意研究單位處理。
4.在破產因應策略部分，請予區分為事前與事後，再針對人員、運具、場站及路線等部分加以分析，特別把可能產生之效果加以敘述。另公司合併方式也請列入考慮。	期末報告中增列及修訂。	同意研究單位處理。
5.請研究單位嘗試建立預警機制，並對政府做法、民營化必要性及時機一併說明。	期末報告中增列及修訂。	同意研究單位處理。

交通部運輸研究所合作研究計畫  
☒期中 ☐期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
6.章節部分請予以調整。台汽民營化可做為案例，惟因交通部本身資源較多，故對於台汽債務及資產問題較好處理，而其他公營事業是否可依此模式辦理，請研究單位進一步探討。	期末報告中增列及修訂。	同意研究單位處理。
7.各審查委員及相關單位研提意見請研究單位加以回應處理。	遵照辦理。	同意研究單位處理。

# 附錄十一 期末報告審查會議紀錄及意見處理表

## 通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中 ☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p><b>連江縣車船處</b> 連江縣公車目前主要以部隊官兵及學生搭乘為主，因搭乘人數逐漸減少，班次已由每天八十多班減為現在二十多班，經營環境不佳，導致經年虧損之情形。由於目前車輛數比駕駛員多，經常造成有車輛卻無駕駛員開的情況，本處計畫未來購置車輛後委託給民間經營，在法令上是否可行？請研究單位提供建議。</p>	<p>目前法令上對於購車後委託民間經營之方式並無明確之規範，惟政府委外經營案例甚多，因此，可參照政府採購法辦理。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>
<p><b>基隆市公車處</b> 基隆市公車處係以服務為導向之公用事業，故配合市政府的政策行駛服務性路線，雖然因學生票半價及老人優待免費等措施造成經營上虧損，但市政府每年均編列預算予以補貼，以致八十九年度有盈餘的情況產生。公車處未來的走向將視市長的政策而定，因此，本處也需要一套因應破產的對策及方案提供參考。</p>	<p>敬悉，請參閱本研究報告第五、六章報告內容。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>
<p><b>台北市公車處</b> 1. 目前公車處營運路線中，有一半是服務性路線，每年虧損近十億元。公車處近年來駕駛員人數已逐年遞減，有助於減少人事費用的支出，而至今無法改善虧損的主要原因係擔負過多的退休及相關人事費用支出所致。</p>	<p>敬悉，納入報告經營虧損原因中。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>

# 通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p>2. 政府機關的採購程序繁瑣，均需符合政府採購法的規定，導致購車時程延宕，無法與民營公司競爭。同時為符合採購程序，造成購進車輛廠牌眾多，零件更形繁複，使得成本無法壓低，亦是公車處無法改善虧損的原因之一。原本公車處有與捷運公司合併的構想，因近來情勢有所轉變，公車處目前正進行員工調查，未來可能朝向台汽公司民營化模式去做。故研究報告中所提及「公車處與捷運公司合併方式」係屬以前的想法，請研究單位予以修正。</p> <p>3. 簡報第 49 頁中，研究單位將路線辦理公開標售方式區分為黃金路線及虧損路線分開標售，而實務上目前係以黃金路線搭配虧損路線的方式將路線包裹釋出，未來亦可參考此包裹方式辦理。</p>	<p>(1)有關採購程序所產生問題納入報告中之經營虧損原因部分。</p> <p>(2)遵照辦理。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>
<p>遵照辦理，在 P115 中納入此配套方式。</p>	<p>敬悉。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>
<p><b>國光汽車客運公司</b></p> <p>1. 有關台汽公司民營化後成立國光汽車客運公司的過程確實十分艱辛，舉辦員工說明會期間，亦發生同事不諒解之情況，後來有 1093 位同仁願意集資成立國光汽車客運公司，是此次民營化得以順利進行的關鍵。</p>	<p>敬悉。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>
<p>2. 交通部預定九十年六月底前完成台汽民營化的政策十分堅定，故從九十年三月至五月期間積極展開路線釋出作業，而台北區監理所亦在六月二十九日及時完成九十六條國光汽車客運公司承接台汽釋出的路線營運許可證的核發，使國光汽車客運公司得以在九十年七月一日正式上路營運。</p>	<p>敬悉。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>
<p>3. 希望台汽民營化的案例可以提供其他公營汽車客運業者參考。</p>	<p>敬悉。</p>	<p>同意研究單位處理。</p>

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中 ☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<b>台北市政府交通局</b> 1. 報告書第 130 頁，有關台汽公司隨同移轉至新公司之員工是否真的無法領取「六個月薪給及一個月預告工資」？亦或僅是作為員工投資新公司之資金而未領取而已？請研究單位加以確認。 2. 簡報第 49 頁及報告書第 148 頁，路線公開標售的適法性如何？底價如何訂定？是否即所謂的「權利金」？ 3. 報告書第 155 頁建議八，目前長途客運票價係以里程計算，市境里程價已包含在內，建議刪除最後一句話另目前交通部之規定係：「上交流道前之同一端點地區，僅能上客，不能下客，不得經營區間車。」，若公路客運亦提供市區民眾搭乘有違現行規定且恐有影響營運秩序之虞。 4. 除台汽公司係公營公司型態外，其餘公營汽車客運業者皆為行政組織型態，而台汽民營化係分三階段(行政組織-公司化-民營化)完成，研究單位是否可就現有公營汽車客運業以三階段完成民營化或是二階段民營化為宜，加以補充分析。	隨同移轉至新公司之員工不能領取「六個月薪給及一個月預告工資」，惟五年內被新公司資遣者可以領取該款項。  可依據公路法第 44 條以徵收公路營運費方式辦理，底價訂定部分請參閱 P114 內容。  同意辦理。  本研究已闡明事前策略各客運公司之經營環境，台北市公車處屬於第一類型，因其無法改善經營困境須採民營化方式處理，無須再公營後民營化，以減少政府財政負擔。本研究將再補充說明。	同意研究單位說明。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。
<b>戴子芳會計師事務所戴子芳會計師</b> 1. 報告書第 89 頁有關審慎評估路線合理成本部分，同意研究單位看法，亦即票價由審議委員會訂定後，送請各縣市議會審議時，若議會刪減原核定票價，其差額應由該縣市政府編列預算補貼。 2. 報告書第 99 頁在法規處理部分，因台北市公車處目前已不考量與捷運公司合併，故其相關文字內容，請研究單位予以修正。	敬悉。  遵照辦理。	同意研究單位處理。  同意研究單位處理。

# 通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
3. 報告書第 107 頁擬增修條文部分，其中汽車運輸業審核細則第四條第四款部分，建議增加「其車輛設備不以全新大客車為限」；另汽車運輸業管理規則第二十七條建議增加，「汽車運輸業申請歇業時.....方得實施。『但為從容處理資產，得向相關單位申請辦理變更營業項目』」。	因汽車運輸業審核細則第四條第三款已修正，故無須修訂，另汽車運輸業管理規則第二十七條增修部分同意修改。	同意研究單位處理。
4. 報告書第 132 頁第四行請修正為「交通部」。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
5. 報告書第 133 頁第一行請修正為國光公司目前集資股本僅為「3.279 億元」。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
<b>交通部路政司劉士銘專員</b>		
1. 報告書第 28、29 頁有關汽車運輸業審核細則之探討部分，其中第四條第三款，條文均已增修為「但經營離島或偏遠地區路線者，得由該管公路主管機關所設審議委員會認定能維持運輸供給穩定，並兼顧經營品質及效率，經該管公路主管機關核可者，不在此限」。研究單位所提法規資料有誤，請予以更正。而研究單位對於該款條文之相關說明亦請一併予以更正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
2. 報告書第 49 頁基隆市政府目前並無「交通局」，請研究單位修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
3. 報告書第 107 頁有關汽車運輸業審核細則增修條文之建議，請比照所提第一點加以修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
4. 報告書第 114、115 頁有關路線辦理公開標售部分，台北市政府交通局所提路線標售的法令依據方面，在公路法第四十四條中，有關公路主管機關對於汽車運輸業，得徵收公路營運費之相關條文規定應可作為依循。	敬悉。	同意研究單位處理。
5. 報告書第 132 頁第四行請修正為「交通部」。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
6. 報告書第 154 頁第十二行，請修正為目前國道客運費率由「交通部國道客運審議委員會」負責審議。	遵照辦理。	同意研究單位處理。

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中 ☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p><b>台灣大學土木工程研究所交通組</b> <b>周義華教授</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>肯定研究單位對於研究章節順序之安排。</li> <li>目前發展大眾運輸政策係以補貼為重點，而公車業者如何善用補貼款以增加競爭力是經營成敗之關鍵所在。因此，在第四章中提及之建立預警制度部分應加以明確訂定，俾能隨時提醒業者目前之經營盈虧情況，並作有效之因應。</li> <li>在報告書第 155 頁對於研究單位建議選擇一家公營汽車客運業者，聘請專家顧問實地加以改造，本人十分同意，畢竟策略之訂定與實際之執行尚有相當之差距，若能以一家業者為案例，實際操作規劃建議之策略及改善方案，再由其他業者視其經營環境適當加以引用，將可以有效改善業者經營環境。</li> <li>對於研究中所涉及之人員、路線、資產、車輛等因素的應變處理過程，請以流程圖方式表示。</li> <li>至於路線標售問題，可以將路線起端接近的相關路線，以黃金路線搭配服務性路線包裹的方式處理，可避免服務性路線乏人問津之情況。</li> </ol> <p><b>本所運計組湯研究員儒彥</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>請研究單位加強說明若公營汽車客運業有破產危機時，其運輸服務如何延續，及其後續處理之相關問題。</li> <li>簡報第 52 頁有關銀行債信由政府保證債權，分期償付部分，請研究單位說明由政府承接債務，並負責償還之立論依據。</li> </ol>	<p>敬悉。</p> <p>遵照辦理。</p> <p>敬悉。</p> <p>遵照辦理。</p> <p>同意增加此配套方式。</p> <p>遵照辦理。</p> <p>公營事業機構，基本上代表政府行政，一但對外融資發生困難時均由上級主管機構協調為維持政府信用，故須負責償還。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p>3. 依據公路法第三十六條「汽車運輸業之經營，……。但國民無力經營時，由政府經營之」；同時依據公路法第四十七條「中央或(省)市公路主管機關，對汽車運輸業……。前項部分營業之停止或營業執照之撤銷，公路主管機關應採取適當措施，繼續維持客、貨運輸業務，不使中斷」。各該條文內容應可視為政府有義務經營偏遠服務性路線之依據。</p> <p><b>交通部法規會(書面意見)</b></p> <p>1. 報告內容與名稱有出入，依其內容，名稱應為「公營汽車客運經營危機因應對策之研究」理由如下：</p> <p>(1) 除台汽公司外，目前公營汽車客運業皆為行政機關，與一般汽車客運業型態不同，本報告依其原名稱，應以台汽公司如果破產時之因應策略為主要研究對象，惟其內容鋪陳，卻以探討其他以「公車處」或「車船管理處」等行政機關型態之經營危機處理為主（例如公司化、民營化等），似乎有反客為主之缺憾</p> <p>(2) 報告 25 頁關於相關法規探討所引用之見解，皆認為債務人為公法人（含公營營利事業），無破產能力或破產原因，若基此前提，則原報告題目應無探討之必要</p> <p>2. 公營事業與公法人性質不同，應分別探討處理，尤其是否有破產能力或破產原因，不能一概而論。例如台汽公司為公營事業，其係依公司法而成立之公司，為私法人之性質，依公司法規定，似無不能破產之理。台北市公車處為台北市政府所屬行政機關，為台北市此一自治團體下之行政機關性質，台北市為公法人（依地方制度法規定），而公車處並非公法人。依破產法規定只有債務人（自然人或法人）方有破產之問題，機關當無破產之問題，以機關為</p>	<p>敬悉。</p> <p>非本研究單位能決定。</p> <p>敬悉，公營汽車客運業均為政府機關，代表政府立場執行業務，對機關而言，當無破產問題。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>本研究中「破產」係採廣義的解釋，至於是否適宜使用「破產」名稱，俟簽印報告書時視研究內容再予調整。</p> <p>同意研究單位處理。</p>



通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p>探討破產之對象，自然無助於破產問題之解決。</p> <p>3. 此外，公法人是否誠如本報告書第 25 頁所述無破產原因或能力，仍有爭議，例如陳計男大法官所著之破產法論第 37 頁（81 年八月 3 版修訂三版），即認為公法人不妨認為其有破產能力，基此，本報告即應有不同結論，建議於資料蒐集上再加強，正反意見併呈為宜。</p> <p><b>交通部人事處(書面意見)</b></p> <p>1. 案內台灣汽車客運股份有限公司等八家公營汽車客運業，除台汽客運公司外，均非公司組織，其民營化過程較為複雜。又如將來需民營化，有關員工權益及工作權利等則為民營化是否成功之關鍵。復以，台汽公司民營化時，轉介其他機關(構)之人數與有意願轉介人員懸殊。如其他公營汽車客運業需民營化時，似宜從長計議，及早推介，以穩定員工工作，並避免抗爭。</p> <p>2 案內期末報告報告書第 128 頁有關台汽公司民營化所需之資退費、公勞保給付及權益補償所需經費中，該公司及交通部負擔部分，因該公司為艱困事業，該部分費用係由民營化基金支付，併此說明。</p> <p><b>本所運管組(書面意見)：</b></p> <p>一、合約重要工作事項部分：</p> <p>1. 研究單位應將研究重點著重於各公營汽車客運業者在不同的經營環境下，如何因應虧損困境，若產生無法繼續經營之情況，其處理方式應如何比較有利，且相關之財產、土地場站、車輛設備、人員等問題應如何處理，以及緊急應變處理方案為何等等，請研究單位加以補充修正。</p>	<p>遵照辦理。</p> <p>敬悉。</p> <p>敬悉。</p> <p>遵照辦理。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
2. 在研究範圍與內容中所提及國外文獻部分仍未見蒐集及著墨，以致只有國外各公營事業民營化之綜合觀察及敘述，無法突顯國外公營汽車客運業在面臨虧損或可能停止營運情況下之因應方式。例如英國倫敦公車所採之路線競標制度、國外公營汽車客運業民營化的背景及過程等均可以作為國外文獻蒐集中深入分析探討的對象。	因國外文獻極少提及公營汽車客運民營化案例，關於國外路線競標制度本研究已蒐集相關資料補充。	請盡力蒐集相關案例，同意研究單位處理。
3. 研究範圍中提及應蒐集國外公營汽車客運業面臨虧損或破產之實際案例亦未見於文獻回顧中，請研究單位加以補充。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
4. 期中審查會議中專家學者及單位代表所提及預警機制之建立，請研究單位加以補充。	再加強補充。	同意研究單位處理。
5. 在因應策略的研擬方面，重點應在於建立應變處理方案，請研究單位分別就現有之各公營汽車客運業者，按其經營環境、資產負債等基本背景特性分別提出適宜採納之應變處理方式，而非以概括方式提出所有的應變處理方式，俾使各公營汽車客運業者知道其應採用之應變處理方式	本研究將在對公營汽車客運業個別經營現況及經營困難原因分析做適切陳述後，分別整理各公營汽車客運業共同性及個別性之虧損原因分析，以針對個別公共汽車客運業提出適當之因應方式。	同意研究單位處理。
6. 因應策略之研擬係為本研究之重點，請研究單位分別就涉及之人員、路線、資產、車輛等部分逐項加以深入分析，並就其執行過程中若產生窒礙難行之處，提出相對之因應配套措施。	擬再加強補充。	同意研究單位處理。

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中 ☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<p>二、期末報告內容部分：</p> <p>1. 在報告書第1頁倒數第五行台灣汽車客運公司描述部分，請研究單位以台灣汽車客運公司於九十年六月三十日完成民營化作業，並由員工集資成立國光客運公司之事實加以描述，同時第六章有關台汽公司之案例部分亦請以現在事實加以描述。</p> <p>2. 1-1 節研究緣起與目的部分，請研究單位依期中審查意見及參考合約書工作計畫內容改寫，例如報告書第2頁倒數第七行部分之描述應屬策略研擬範圍，而非屬於研究緣起與目的。</p> <p>3. 報告書第3頁倒數第二行第6點應改為如何訂定優惠條款，以獎勵民間參與投資汽車客運業；另外，報告書第3頁倒數第一行應將7.刪除並改為「以上相關問題均應審慎處理，以減少因破產而造成之傷害」</p> <p>4. 報告書第5頁第二行部分請改為「本研究分別對公營汽車客運業經營管理階層及其主管機關進行訪談，以進一步了解公營汽車客運業所面臨的經營困境及其未來欲採取之因應方式」。</p> <p>5. 1-3 研究方法與流程，其中二、調查訪問法中，第一行請改為由於公營汽車客運業分佈於台灣全省，「離島澎湖、金門及連江縣等地區」，第三行請改為「因此，本研究除先洽請各公營汽車客運業提供有關人事組織、營運及財產等相關資料做為研究參考之用外，再就公營汽車客運業及其主管機關對於組織、營運……或輔導轉任其他政府機構等情形進行訪談，以了解各公營汽車客運業者經營階層及其主管機關之看法」。</p>	<p>遵照辦理。</p> <p>遵照辦理。</p> <p>遵照辦理。</p> <p>遵照辦理。</p> <p>遵照辦理。</p>	<p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p> <p>同意研究單位處理。</p>

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
6. 報告書第7頁四、專家學者座談會中，請改為「本研究分別於期初及期中共舉行三次專家學者座談會」。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
7. 報告書第9頁第一行請改為「由於本研究係以公營汽車客運業為研究主體，探討有關民營化、停止營業及破產等相關課題」	遵照辦理。	同意研究單位處理。
8. 報告書第十三頁第九行有關張有恆〔民81年〕「高雄市公車移轉民營整體規劃之研究」中，在該報告書中第六頁指出係研擬包括「完全民營」（直接公開標售）等六項方案，另該報告書第243頁並指出，該研究再針對「完全民營」（土地等不動產只租不售）等四個高雄市公車移轉民營可行方案……，研究單位報告書中所提「九」項方案內容有誤，請查明後加以修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
9. 報告書第16頁有關台灣汽車客運公司民營化之相關文獻回顧與報告書第117頁第六章公營汽車客運業民營化因應策略研析實例中倒數第三行開始重複，請研究單位將研析實例中重複之部分予以刪除。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
10. 報告書第19頁三、就事業組織型態而言的文字敘述說明中，請研究單位先敘明民營化的型態，再說明其民營化的作法較為清楚。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
11. 報告書第22頁第九行有關民營化過程中涉及的員工權益事項部分，請再加強敘述各國的作法。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
12. 報告書第28頁及29頁有關汽車運輸業審核細則及管理規則的探討部分，僅將汽車運輸業的申請、籌設規定列出，並未就停止營業或破產影響所及之層面予以深入探討，致無法看出研究單位欲說明之重點為何？請研究單位補充說明。	探討重點將以公營汽車客運業面臨破產危機時，得以適用之法令作一引述，同時說明目前法令是否有不足而需要增修之情形。	同意研究單位處理。
13. 第三章名稱請修正為「公營汽車客運業經營虧損原因及現況分析」，同時請依序修正為3.1台灣汽車客運公司，3.2台北市公車處……，3-1-1請修正為3.1.1現況分析，其餘類推。	遵照辦理。	同意研究單位處理。

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
14. 在第三章公營汽車客運業經營問題及現況分析中，應將虧損因素分析之相關資料予以呈現，並分別對於影響虧損之項目予以深入分析，例如在人力結構上有沒有管理人員比例偏高的問題，在載客人數上有沒有明顯減少趨勢，另外，針對營運收入明細、歷年虧損及資產負債表方面，既然已有相關數據資料，就應將其與虧損原因做關聯上之深入分析，最後再做一綜合分析，俾便了解各該公營汽車客運業之經營現況及其主要虧損原因。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
15. 就期末報告所呈現公營汽車客運業之營運資料而言，似有短少之處，例如部分公營汽車客運業僅有九十年度的營運資料，而部分卻有八十八年度至九十年度三年的資料。請研究單位再補充相關營運資料之分析，藉以了解公營汽車客運業近年來載客量、營收及成本的消長趨勢。	加強補充分析。	同意研究單位處理。
16. 報告書第 31 頁(二)營運部分，有關 1. 路線之說明並未敘明其路線之虧損情況，例如虧損路線佔所有營運路線之比例，使其說明與虧損原因產生關聯。	同意補充。	同意研究單位處理。
17. 報告書第 32 頁第一行文字的說明並未見相對應之表格以供參照，請研究單位加以補充。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
18. 報告書第 49 頁基隆市公共汽車管理處由基隆市政府「建設局」所督導，請修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
19. 相關營運資料表格中空白處請以「—」表示並加註說明。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
20. 請研究單位於報告書第 74 頁台北市公車處的財務狀況說明中，對於資產、負債、業主權益、資本、資本公積及累積盈虧等會計名詞加以說明。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
21. 請研究單位針對表 3-43、表 3-44 及表 3-45 數據內容加以說明其數字間加減之關係，並加以檢視數字是否有誤植之情況。	遵照辦理。	同意研究單位處理。

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
22. 於 4-2-3 相關法令研修中，除針對汽車運輸業管理規則或審核細則相關條文予以建議修正外，另外對於公營汽車客運業民營化過程中，目前之公營事業移轉民營條例及施行細則有那些條文值得加以深入探討？而有關路線釋出或競標、站場、車輛、資產及人員移轉所牽涉之相關法令亦未予以探討，請研究單位以台汽民營化的過程為例加以探討所涉及之相關法令。	本研究將以台汽為例對於公路法、汽車運輸業管理規則審核細則、公營事業移轉民營條例及施行細則等深入探討其法令適用情形。	同意研究單位處理。
23. 請將破產法、民營化等相關法令規定列於附錄。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
24. 附錄中學者專家座談會之會議紀錄請研究單位均改以橫式書寫	遵照辦理。	同意研究單位處理。
25. 附錄 A3-14 本組第一點意見部分，請修正為「請研究單位將目前交通部國道客運審議委員會及交通部公路局台灣省公路汽車客運業營運審議委員會有關路線審議之作業情形作一說明，再就其路線審議制度作一相關建議，俾對於交通部現行做法與研究單位建議處理方式有所區別」。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
26. 附錄 A3-14 本組第二點意見部分，請修正為「目前對於偏遠服務性路線有學者提出由政府提供經費購置中型巴士給當地鄉鎮公所營運之建議，至於實際運作上或者在法令適用上是否有問題，請各位學者專家提供意見」。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
27. 請研究單位於第三次學者專家座談會會議紀錄中增列學者專家對於偏遠服務性路線營運方式之相關意見。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
28. 各章節錯別字或遺漏部分，請研究單位再仔細檢視並予以修正。	遵照辦理。	同意研究單位處理。
29. 請研究單位依據本所出版品作業要點規定修正報告書有關內文字型、標題及圖表排法。	遵照辦理。	同意研究單位處理。

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司

參與審查人員 及其所提之意見	合作研究單位 處理情形	本所計畫承辦單位 審查意見
<b>主席結論</b> 1. 請研究單位就報告書中文字疏漏或錯誤，以及相關說明內容及法規條文與現況不符者，加以修正或更新。 2. 請研究單位加強國外相關文獻資料及案例之蒐集及整理分析。 3. 有關公營汽車客運業營運管理預警制度之建立，請研究單位進一步對各項效率指標項目及衡量方法等內容加以具體規劃，以便提供業者實務應用之參考。 4. 請以圖示資料說明業者面對經營困境所應採取之階段性因應策略，以便於業者因應作業之參採。 5. 請研究單位就「先公司化再民營化」、「直接民營化」以及「併購」等方案之可行性及其相關執行策略，一併加以分析探討。 6. 有關國光汽車客運公司目前或未來在營運上可能面臨之問題及其因應策略，請研究單位加以補充分析。 7. 在路線釋出方面，請研究單位補充納入路線包裹釋出之作業方式，並就法規路線標售之可行性及所需之配套措施加以分析說明。 8. 本研究有關公營汽車客運業「破產」的意涵，請依據研究之目的在第一章之內容中予以加強敘明，以避免誤解。 9. 各審查委員及單位代表所提意見，以及大部法規會、人事處與本所主辦組之書面意見請研究單位一併予以妥適回應與處理。	遵照辦理。  遵照辦理。  同意補充說明。  遵照辦理。  同意增列相關分析。  遵照辦理。  遵照辦理。  遵照辦理。  遵照辦理。	同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。  同意研究單位處理。

通部運輸研究所合作研究計畫

☐期中☒期末報告審查意見處理情形表

計畫名稱：公營汽車客運業破產因應對策之研究

執行單位：汎誠科技有限公司



## 附錄十二 破產法及公營事業民營化等相關法令規定

### 破產法 (民國 82 年 07 月 30 日 修正)

#### 第一章 總則

- 第 1 條 債務人不能清償債務者，依本法所規定和解或破產程序，清理其債務。  
債務人停止支付者，推定其為不能清償。
- 第 2 條 和解及破產事件，專屬債務人或破產人住所地之地方法院管轄，債務人或破產人有營業所者，專屬其主營業所所在地之地方法院管轄，主營業所在外國者，專屬其在中國之主營業所所在地之地方法院管轄。  
不能依前項規定定管轄法院者，由債務人或破產人主要財產所在地之地方法院管轄。
- 第 3 條 本法關於和解之債務人或破產人應負義務及應受處罰之規定，於左列各款之人亦適用之：  
一 無限公司或兩合公司執行業務之股東。  
二 股份有限公司之董事。  
三 其他法人之董事或與董事地位相等之人。  
四 債務人或破產人之法定代理人、經理人或清算人。  
五 遺產受破產宣告時之繼承人、遺產管理人或遺囑執行人。
- 第 4 條 和解在外國成立或破產在外國宣告者，對於債務人或破產人在中國之財產，不生效力。
- 第 5 條 關於和解或破產之程序，除本法有規定外，準用民事訴訟法之規定。

#### 第二章 和解

##### 第一節 法院之和解

- 第 6 條 債務人不能清償債務者，在有破產聲請前，得向法院聲請和解。  
已依第四十一條向商會請求和解，而和解不成立者，不得為前項之聲請。
- 第 7 條 債務人聲請和解時，應提出財產狀況說明書及其債權人、債務人清冊，並附具所擬與債權人和解之方案，及提供履行其所擬清償辦法之擔保。
- 第 8 條 法院認為必要時，得傳喚聲請人，令其對於前條所規定之事項補充陳述，並得隨時令其提出關係文件或為其他必要之調查。
- 第 9 條 法院對於和解聲請之許可或駁回，應自收到聲請之日起七日內，以裁定為之。  
前項裁定，不得抗告。
- 第 10 條 和解之聲請，遇有左列情形之一時，應駁回之：  
一 聲請不合第七條之規定，經限期令其補正而不補正者。  
二 聲請人曾因和解或破產，依本法之規定而受有期徒刑之宣告者。  
三 聲請人曾經法院認可和解或調協，而未能履行其條件者。  
四 聲請人經法院傳喚無正當理由而不到場，或到場而不為真實之陳述或拒絕提出關係文件者。
- 第 11 條 和解聲請經許可後，法院應指定推事一人為監督人，並選任會計師或當地商會所推舉之人員或其他適當之人一人或二人，為監督輔助人。  
法院認為必要時，得命監督輔助人提供相當之擔保。  
監督輔助人之報酬，由法院定之，有優先受清償之權。
- 第 12 條 法院許可和解聲請後，應即將左列事項公告之：  
一 許可和解聲請之要旨。  
二 監督人之姓名、監督輔助人之姓名、住址及進行和解之地點。  
三 申報債權之期間及債權人會議期日。  
前項第三款申報債權之期間，應自許可和解聲請之日起，為十日以上二個月以下。但聲請人如有支店或代辦商在遠隔之地者，得酌量延長之，債權人會議期日，應在申報債權期間屆滿後七日以外一個月以內。  
對於已知之債權人及聲請人，應另以通知書記明第一項各款所列事項送達

之。

- 第 13 條 對於已知之債權人，應將聲請人所提出和解方案之繕本，一併送達之。  
前條公告，應黏貼於法院牌示處，並登載於公報及新聞紙，如該法院管轄區域內無公報、新聞紙者，應併黏貼於商會或其他相當之處所。
- 第 14 條 在和解程序進行中，債務人繼續其業務。但應受監督人及監督輔助人之監督。  
與債務人業務有關之一切簿冊、文件及財產，監督人及監督輔助人得加以檢查。  
債務人對於監督人及監督輔助人關於其業務之詢問，有答覆之義務。
- 第 15 條 債務人聲請和解後，其無償行為，不生效力。  
配偶間、直系親屬間或家屬間所成立之有償行為，及債務人以低於市價一半之價格而處分其財產之行為，均視為無償行為。
- 第 16 條 債務人聲請和解後，其有償行為逾越通常管理行為或通常營業之範圍者，對於債權人不生效力。
- 第 17 條 和解聲請經許可後，對於債務人不得開始或繼續民事執行程序。但有擔保或有優先權之債權者，不在此限。
- 第 18 條 監督輔助人之職務如左：  
一 監督債務人業務之管理，並制止債務人有損債權人利益之行為。  
二 保管債務人之流動資產及其業務上之收入。但管理業務及債務人維持家庭生活所必需之費用，不在此限。  
三 完成債權人清冊。  
四 調查債務人之業務、財產及其價格。  
監督輔助人行前項職務，應受監督人之指揮。
- 第 19 條 債務人有左列情事之一者，監督人應即報告法院：  
一 隱匿簿冊、文件或財產或虛報債務。  
二 拒絕答覆監督人或監督輔助人之詢問，或為虛偽之陳述。  
三 不受監督人或監督輔助人之制止，於業務之管理，有損債權人利益之行為。
- 第 20 條 法院接到前條報告後，應即傳訊債務人，如債務人無正當理由不到場或關於其行為不能說明正當理由時，法院應即宣告債務人破產。
- 第 21 條 法院應以左列文書之原本或繕本，備利害關係人閱覽或抄錄：  
一 關於聲請和解文件及和解方案。  
二 債務人之財產狀況說明書及其債權人、債務人清冊。  
三 關於申報債權人之文書及債權表。
- 第 22 條 債權人會議，以監督人為主席。  
監督輔助人，應列席債權人會議。
- 第 23 條 債權人會議，債權人得委託代理人出席。
- 第 24 條 債務人應出席債權人會議，並答覆監督人，監督輔助人或債權人之詢問。  
債務人經通知後，無正當理由而不出席債權人會議時，主席應解散債權人會議，並向法院報告，由法院宣告債務人破產。
- 第 25 條 債權人會議時，監督人或監督輔助人，應依據調查結果報告債務人財產、業務之狀況，並陳述對於債務人所提出和解方案之意見。  
關於和解條件，應由債權人與債務人自由磋商，主席應力謀雙方之妥協。
- 第 26 條 債權人會議時，對於債權人所主張之權利或數額，債務人或其他債權人，得提出駁議。  
對於前項爭議，主席應即為裁定。
- 第 27 條 債權人會議為和解之決議時，應有出席債權人過半數之同意，而其所代表之債權額並應占無擔保總債權額三分之二以上。
- 第 28 條 和解經債權人會議否決時，主席應即宣告和解程序終結，並報告法院。

- 第 29 條 和解經債權人會議可決時，主席應即呈報法院，由法院為認可與否之裁定。
- 前項裁定，應公告之，無須送達。
- 第 30 條 債權人對於主席依第二十六條所為之裁定，或對於債權人會議所通過之和解決議有不服時，應自裁定或決議之日起十日內，向法院提出異議。
- 第 31 條 法院對於前條異議為裁定前，得傳喚債權人及債務人為必要之訊問，並得命監督人、監督輔助人到場陳述意見。
- 第 32 條 法院如認為債權人會議可決之和解條件公允，提供之擔保相當者，應以裁定認可和解。
- 第 33 條 法院因債權人之異議，認為應增加債務人之負擔時，經債務人之同意，應將所增負擔列入於認可和解裁定書內，如債務人不同意時，法院應不認可和解。
- 第 34 條 對於認可和解之裁定，得為抗告。但以曾向法院提出異議或被拒絕參加和解之債權人為限。
- 前項裁定，雖經抗告，仍有執行效力。
- 對於不認可和解之裁定，不得抗告。
- 對於抗告法院之裁定，不得再抗告。
- 第 35 條 法院駁回和解之聲請或不認可和解時，應依職權宣告債務人破產。
- 第 36 條 經認可之和解，除本法另有規定外，對於一切債權人其債權在和解聲請許可前成立者，均有效力。
- 第 37 條 和解不影響有擔保或有優先權之債權人之權利。但經該債權人同意者，不在此限。
- 第 38 條 債權人對於債務人之保證人及其他共同債務人所有之權利，不因和解而受影響。
- 第 39 條 債務人對債權人允許和解方案所未規定之額外利益者，其允許不生效力。
- 第 40 條 在法院認可和解後，債務人尚未完全履行和解條件而受破產宣告時，債權人依和解條件已受清償者，關於其在和解前原有債權之未清償部分仍加入破產程序，但於破產財團，應加算其已受清償部分，以定其應受分配額。前項債權人，應俟其他債權人所受之分配與自己已受清償之程度成同一比例後，始得再受分配。
- 第二節 商會之和解
- 第 41 條 商人不能清償債務者，在有破產聲請前，得向當地商會請求和解。但以未A. 經向法院聲請和解者為限。
- 第 42 條 商會應就債務人簿冊或以其他方法，查明一切債權人，使其參加和解並出席債權人會議。
- 第 43 條 商會得委派商會會員、會計師或其他專門人員，檢查債務人之財產及簿冊，監督債務人業務之管理，並制止債務人有損債權人利益之行為。
- 第 44 條 商會接到和解請求後，應從速召集債權人會議，自接到和解請求之日起，至遲不得逾二個月。
- 第 45 條 債權人會議，得推舉代表一人至三人，會同商會所委派人員，檢查債務人之財產及簿冊。
- 第 46 條 債務人有第十九條各款所列情事之一者，商會得終止和解。
- 第 47 條 和解經債權人會議可決時，應訂立書面契約，並由商會主席署名，加蓋商會鈐記。
- 第 48 條 債權人會議，得推舉代表一人至三人，監督和解條件之執行。
- 第 49 條 第七條、第十條、第十五條至第十七條、第二十一條、第二十三條至第二十五條、第二十七條、第三十六條至第四十條關於法院和解之規定，於商會之和解準用之。

### 第三節 和解及和解讓步之撤銷

- 第 50 條 債權人於債權人會議時不贊同和解之條件，或於決議和解時未曾出席亦未委託代理人出席，而能證明和解偏重其他債權人之利益致有損本人之權利者，得自法院認可和解或商會主席簽署和解契約之日起十日內，聲請法院撤銷和解。
- 第 51 條 自法院認可和解或商會主席簽署和解契約之日起一年內，如債權人證明債務人有虛報債務、隱匿財產，或對於債權人中一人或數人允許額外利益之情事者，法院因債權人之聲請，得撤銷和解。
- 第 52 條 債務人不履行和解條件時，經債權人過半數而其所代表之債權額占無擔保總債權額三分二以上者之聲請，法院應撤銷和解。
- 依和解已受全部清償之債權人，不算入前項聲請之人數。
- 第一項總債權額之計算，應將已受清償之債權額扣除之。
- 第 53 條 法院撤銷和解或駁回和解撤銷之聲請，以裁定為之。
- 對於撤銷和解之裁定，不得抗告。
- 對於駁回和解撤銷聲請之裁定，得為抗告。
- 第 54 條 法院撤銷和解時，應以職權宣告債務人破產。
- 第 55 條 法院撤銷經其認可之和解而宣告債務人破產時，以前之和解程序，得作為破產程序之一部。
- 第 56 條 債務人不依和解條件為清償者，其未受清償之債權人得撤銷和解所定之讓步。
- 前項債權人，就其因和解讓步之撤銷而回復之債權額，非於債務人對於其他債權人完全履行和解條件後，不得行使其權利。

### 第三章 破產

#### 第一節 破產之宣告及效力

- 第 57 條 破產，對債務人不能清償債務者宣告之。
- 第 58 條 破產，除另有規定外，得因債權人或債務人之聲請宣告之。
- 前項聲請，縱在和解程序中，亦得為之，但法院認為有和解之可能者，得駁回之。
- 第 59 條 遺產不敷清償被繼承人債務，而有左列情形之一者，亦得宣告破產：
- 一 無繼承人時。
- 二 繼承人為限定繼承或繼承人全體拋棄繼承時。
- 三 未拋棄繼承之繼承人全體有破產之原因時。
- 前項破產聲請，繼承人、遺產管理人及遺囑執行人亦得為之。
- 第 60 條 在民事訴訟程序或民事執行程序進行中，法院查悉債務人不能清償債務時，得依職權宣告債務人破產。
- 第 61 條 債權人聲請宣告破產時，應於聲請書敘明其債權之性質、數額及債務人不能清償其債務之事實。
- 第 62 條 債務人聲請宣告破產時，應附具財產狀況說明書及其債權人、債務人清冊。
- 第 63 條 法院對於破產之聲請，應自收到聲請之日起七日內，以裁定宣告破產或駁回破產之聲請。
- 在裁定前，法院得依職權為必要之調查，並傳訊債務人、債權人及其他關係人。
- 第一項期間屆滿，調查不能完竣時，得為七日以內之展期。
- 第 64 條 法院為破產宣告時，應選任破產管理人，並決定左列事項：
- 一 申報債權之期間。但其期間，須在破產宣告之日起，十五日以上，三個月以下。
- 二 第一次債權人會議期日。但其期日，須在破產宣告之日起一個月以內。
- 第 65 條 法院為破產宣告時，應公告左列事項：

- 一 破產裁定之主文，及其宣告之年、月、日。
- 二 破產管理人之姓名、住址及處理破產事務之地址。
- 三 前條規定之期間及期日。
- 四 破產人之債務人及屬於破產財團之財產持有人，對於破產人不得為清償或交付其財產，並應即交還或通知破產管理人。
- 五 破產人之債權人，應於規定期限內向破產管理人申報其債權，其不依限申報者，不得就破產財團受清償。

對於已知之債權人、債務人及財產持有人，仍應將前項所列各事項，以通知書送達之。

第一項公告，準用第十三條之規定。

第 66 條 法院為破產宣告時，就破產人或破產財團有關之登記，應即通知該登記所，囑託為破產之登記。

第 67 條 法院於破產宣告後，認為必要時，得囑託郵局或電報局將寄與破產人之郵件、電報送交破產管理人。

第 68 條 法院書記官於破產宣告後，應即於破產人關於財產之帳簿記明截止帳目，簽名蓋章，並作成節略記明帳簿之狀況。

第 69 條 破產人非經法院之許可，不得離開其住居地。

第 70 條 法院認為必要時，得傳喚或拘提破產人。

前項傳喚或拘提，準用刑事訴訟法關於傳喚或拘提之規定。

第 71 條 破產人有逃亡或隱匿、毀棄其財產之虞時，法院得管收之。

管收期間不得超過三個月。但經破產管理人提出正當理由時，法院得准予展期，展期以三個月為限。

破產人有管收新原因被發現時，得再行管收。

管收期間，總計不得逾六個月。

第 72 條 有破產聲請時，雖在破產宣告前，法院得因債權人之聲請或依職權拘提或管收債務人，或命為必要之保全處分。

第 73 條 管收之原因不存在時，應即釋放被管收人。

第 73-1 條 破產人之管收，除前三條規定外，準用強制執行法之規定。

第 74 條 法院得依職權或因破產管理人或債權人之聲請，傳喚破產人之親屬或其他關係人，查詢破產人之財產及業務狀況。

第 75 條 破產人因破產之宣告，對於應屬破產財團之財產，喪失其管理及處分權。

第 76 條 破產人之債務人，於破產宣告後，不知其事實而為清償者，得以之對抗破產債權人，如知其事實而為清償者，僅得以破產財團所受之利益為限，對抗破產債權人。

第 77 條 承租人受破產宣告時，雖其租賃契約定有期限，破產管理人得終止契約。

第 78 條 債務人在破產宣告前所為之無償或有償行為，有損害於債權人之權利，依民法之規定得撤銷者，破產管理人應聲請法院撤銷之。

第 79 條 債務人在破產宣告六個月內所為之左列行為，破產管理人得撤銷之：

一 對於現有債務提供擔保。但債務人對於該項債務已於破產宣告六個月前承諾提供擔保者，不在此限。

二 對於未到期之債務為清償。

第 80 條 前二條之撤銷權，對於轉得人於轉得時知其有得撤銷之原因者，亦得行使之。

第 81 條 第七十八條及第七十九條所定之撤銷權，自破產宣告之日起二年間不行使而消滅。

## 第二節 破產財團之構成及管理

第 82 條 左列財產為破產財團：

一 破產宣告時屬於破產人之一切財產，及將來行使之財產請求權。

二 破產宣告後，破產終結前，破產人所取得之財產。

- 專屬於破產人本身之權利及禁止扣押之財產，不屬於破產財團。
- 第 83 條 破產管理人，應就會計師或其他適於管理該破產財團之人中選任之。  
前項破產管理人，債權人會議得就債權人中另為選任。  
破產管理人受法院之監督，必要時，法院並得命其提供相當之擔保。
- 第 84 條 破產管理人之報酬，由法院定之。
- 第 85 條 法院因債權人會議之決議或監查人之聲請或依職權，得撤換破產管理人。
- 第 86 條 破產管理人，應以善良管理人之注意，執行其職務。
- 第 87 條 破產人經破產管理人之請求，應即提出財產狀況說明書及其債權人、債務人清冊。  
前項說明書，應開列破產人一切財產之性質及所在地。
- 第 88 條 破產人應將與其財產有關之一切簿冊、文件及其所管有之一切財產，移交破產管理人，但禁止扣押之財產，不在此限。
- 第 89 條 破產人對於破產管理人或監查人，關於其財產及業務之詢問，有答覆之義務。
- 第 90 條 破產人之權利屬於破產財團者，破產管理人應為必要之保全行為。
- 第 91 條 破產管理人於第一次債權人會議前，經法院之許可，得於清理之必要範圍內，繼續破產人之營業。
- 第 92 條 破產管理人為左列行為時，應得監查人之同意：  
一 不動產物權之讓與。  
二 礦業權、漁業權、著作權、專利權之讓與。  
三 存貨全部或營業之讓與。  
四 借款。  
五 非繼續破產人之營業，而為一百圓以上動產之讓與。  
六 債權及有價證券之讓與。  
七 寄託之貨幣、有價證券及其他貴重物品之取回。  
八 雙務契約之履行請求。  
九 關於破產人財產上爭議之和解及仲裁。  
一〇 權利之拋棄。  
一一 取回權、別除權，財團債務及第九十五條第一款費用之承認。  
一二 別除權標的物之收回。  
一三 關於應行收歸破產財團之財產提起訴訟或進行其他法律程序。
- 第 93 條 法人破產時，破產管理人應不問其社員或股東出資期限，而令其繳納所認之出資。
- 第 94 條 破產管理人於申報債權期限屆滿後，應即編造債權表，並將已收集及可收集之破產人資產，編造資產表。  
前項債權表及資產表，應存置於處理破產事務之處所，任利害關係人自由閱覽。
- 第 95 條 左列各款，為財團費用：  
一 因破產財團之管理變價及分配所生之費用。  
二 因破產債權人共同利益所需審判上之費用。  
三 破產管理人之報酬。  
破產人及其家屬之必要生活費及喪葬費，視為財團費用。
- 第 96 條 左列各款為財團債務：  
一 破產管理人關於破產財團所為行為而生之債務。  
二 破產管理人為破產財團請求履行雙務契約所生之債務，或因破產宣告後應履行雙務契約而生之債務。  
三 為破產財團無因管理所生之債務。  
四 因破產財團不當得利所生之債務。
- 第 97 條 財團費用及財團債務，應先於破產債權，隨時由破產財團清償之。

### 第三節 破產債權

- 第 98 條 對於破產人之債權，在破產宣告前成立者，為破產債權，但有別除權者，不在此限。
- 第 99 條 破產債權，非依破產程序，不得行使。
- 第 100 條 附期限之破產債權未到期者，於破產宣告時，視為已到期。
- 第 101 條 破產宣告後始到期之債權無利息者，其債權額應扣除自破產宣告時起至到期時止之法定利息。
- 第 102 條 附條件之債權，得以其全額為破產債權。
- 第 103 條 左列各款債權，不得為破產債權。  
一 破產宣告後之利息。  
二 參加破產程序所支出之費用。  
三 因破產宣告後之不履行所生之損害賠償及違約金。  
四 罰金、罰鍰及追徵金。
- 第 104 條 數人就同一給付各負全部履行之責任者，其全體或其中數人受破產宣告時，債權人得就其債權之總額，對各破產財團行使其權利。
- 第 105 條 數人就同一給付各負全部履行責任者，其中一人或數人受破產宣告時，其他共同債務人，得以將來求償權之總額為破產債權而行使其權利。但債權人已以其債權總額為破產債權行使權利者，不在此限。
- 第 106 條 對於法人債務應負無限責任之人受破產宣告時，法人之債權人，得以其債權之總額，為破產債權而行使其權利。
- 第 107 條 匯票發票人或背書人受破產宣告，而付款人或預備付款人不知其事實為承兌或付款者，其因此所生之債權，得為破產債權而行使其權利。  
前項規定，於支票及其他以給付金錢或其他物件為標的之有價證券準用之。
- 第 108 條 在破產宣告前，對於債務人之財產有質權、抵押權或留置權者，就其財產有別除權。  
有別除權之債權人，不依破產程序而行使其權利。
- 第 109 條 有別除權之債權人，得以行使別除權後未能受清償之債權，為破產債權而行使其權利。
- 第 110 條 不屬於破產人之財產，其權利人得不依破產程序，由破產管理人取回之。
- 第 111 條 出賣人已將買賣標的物發送，買受人尚未收到，亦未付清全價，而受破產宣告者，出賣人得解除契約，並取回其標的物。但破產管理人得清償全價而請求標的物之交付。
- 第 112 條 對於破產財團之財產有優先權之債權，先於他債權而受清償，優先權之債權有同順位者，各按其債權額之比例而受清償。
- 第 113 條 破產債權人於破產宣告時，對於破產人負有債務者，無論給付種類是否相同，得不依破產程序而為抵銷。  
破產債權人之債權為附期限或附解除條件者，均得為抵銷。
- 第 114 條 有左列各款情形之一時，不得為抵銷：  
一 破產債權人，在破產宣告後，對於破產財團負債務者。  
二 破產人之債務人，在破產宣告後，對於破產人取得債權或取得他人之破產債權者。  
三 破產人之債務人，已知其停止支付或聲請破產後而取得債權者，但其取得係基於法定原因或基於其知悉以前所生之原因者，不在此限。
- 第 115 條 遺產受破產宣告時，縱繼承人就其繼承未為限定之承認者，繼承人之債權人對之不得行使其權利。

### 第四節 債權人會議

- 第 116 條 法院因破產管理人或監查人之聲請，或依職權，召集債權人會議。
- 第 117 條 債權人會議，應由法院指派推事一人為主席。

- 第 118 條 法院應預定債權人會議期日及其應議事項公告之。
- 第 119 條 破產管理人於債權人會議時，應提示第九十四條所定之債權表及資產表，並報告破產事務之進行狀況，如破產人擬有調協方案者，亦應提示之。
- 第 120 條 債權人會議，得議決左列事項：
- 一 選任監查人一人或數人，代表債權人監督破產程序之進行。
  - 二 破產財團之管理方法。
  - 三 破產人營業之繼續或停止。
- 第 121 條 監查人得隨時向破產管理人要求關於破產財團之報告，並得隨時調查破產財團之狀況。
- 第 122 條 破產人應出席債權人會議，並答復主席、破產管理人、監查人或債權人之詢問。
- 第 123 條 債權人會議之決議，除本法另有規定外，應有出席破產債權人過半數，而其所代表之債權額超過總債權額之半數者之同意。
- 第 124 條 債權人會議之決議，與破產債權人之利益相反者，法院得依破產管理人、監查人或不同意之破產債權人之聲請，禁止決議之執行。
- 前項聲請，應自決議之日起五日內為之。
- 第 125 條 對於破產債權之加入或其數額有異議者，應於第一次債權人會議終結前提出之，但其異議之原因知悉在後者，不在此限。
- 前項爭議，由法院裁定之。
- 第 126 條 關於破產債權之加入及其數額之爭議，經法院裁定後，破產管理人應改編債權表，提出於債權人會議。
- 第 127 條 第二十三條之規定，於本節債權人會議準用之。
- 第 128 條 第八十四條及第八十六條之規定，於監查人準用之。
- 第五節 調協
- 第 129 條 破產人於破產財團分配未認可前，得提出調協計劃。
- 第 130 條 調協計劃，應載明左列事項：
- 一 清償之成數。
  - 二 清償之期限。
  - 三 有可供之擔保者，其擔保。
- 第 131 條 破產人有左列情形之一者，不得提出調協計劃：
- 一 所在不明者。
  - 二 詐欺破產尚在訴訟進行中者。
  - 三 因詐欺和解或詐欺破產受有罪之判決者。
- 第 132 條 調協計劃，應送交破產管理人審查，由破產管理人提出債權人會議。
- 第 133 條 關於調協之應否認可，破產管理人、監查人、債權人及破產人，均得向法院陳述意見，或就調協之決議提出異議。
- 第 134 條 法院對於前條異議為裁定前，應傳喚破產管理人、監查人、債權人及破產人為必要之訊問，債權人會議之主席，亦應到場陳述意見。
- 第 135 條 法院如認為債權人會議可決之調協條件公允，應以裁定認可調協。
- 第 136 條 調協經法院認可後，對於一切破產債權人均有效力。
- 第 137 條 第二十五條、第二十七條、第二十九條、第三十三條、第三十四條、第三十八條、第三十九條、第五十一條至第五十三條及第五十六條關於和解之規定，於調協準用之。
- 第六節 破產財團之分配及破產之終結
- 第 138 條 破產財團之財產有變價之必要者，應依拍賣方法為之，但債權人會議另有決議指示者，不在此限。
- 第 139 條 在第一次債權人會議後，破產財團之財產可分配時，破產管理人應即平均分配於債權人。
- 前項分配，破產管理人應作成分配表，記載分配之比例及方法。



分配表，應經法院之認可，並公告之。

對於分配表有異議者，應自公告之日起十五日內，向法院提出之。

第 140 條 附解除條件債權受分配時，應提供相當之擔保，無擔保者，應提存其分配額。

第 141 條 附停止條件債權之分配額，應提存之。

第 142 條 附停止條件之債權或將來行使之請求權，如最後分配表公告後十五日內，尚不能行使者，不得加入分配。

第 143 條 附解除條件債權之條件，在最後分配表公告後十五日內尚未成就時，其已提供擔保者，免除擔保責任，返還其擔保品。

第 144 條 關於破產債權有異議或涉訟，致分配有稽延之虞時，破產管理人得按照分配比例提存相當金額，而將所餘財產分配於其他債權人。

第 145 條 破產管理人於最後分配完結時，應即向法院提出關於分配之報告。

第 146 條 法院接到前條報告後，應即為破產終結之裁定。

對於前項裁定，不得抗告。

第 147 條 破產財團於最後分配表公告後，復有可分配之財產時，破產管理人經法院之許可，應為追加分配，但其財產於破產終結之裁定公告之日起三年後始發現者，不得分配。

第 148 條 破產宣告後，如破產財團之財產不敷清償財團費用及財團債務時，法院因破產管理人之聲請，應以裁定宣告破產終止。

第 149 條 破產債權人依調協或破產程序已受清償者，其債權未能受清償之部分，請求權視為消滅。但破產人因犯詐欺破產罪而受刑之宣告者，不在此限。

#### 第七節 復權

第 150 條 破產人依清償或其他方法解免其全部債務時，得向法院為復權之聲請。

破產人不能依前項規定解免其全部債務，而未依第一百五十四條或第一百五十五條之規定受刑之宣告者，得於破產終結三年後或於調協履行後，向法院為復權之聲請。

第 151 條 破產人經法院可復權後，如發現有依第一百五十四條所規定應受處罰之行為者，法院於為刑之宣告時，應依職權撤銷復權之裁定。

#### 第四章 罰則

第 152 條 破產人拒絕提出第八十七條所規定之說明書或清冊，或故意於說明書內不開列其財產之全部，或拒絕將第八十八條所規定之財產或簿冊、文件移交破產管理人者，處一年以下有期徒刑。

第 153 條 依第七十四條、第八十九條及第一百二十二條之規定有說明或答復義務之人，無故不為說明或答復，或為虛偽之陳述者，處一年以下有期徒刑、拘役或五百元以下之罰金。

第 154 條 破產人在破產宣告前一年內，或在破產程序中以損害債權人為目的而有左列行為之一者，為詐欺破產罪，處五年以下有期徒刑：

一 隱匿或毀棄其財產或為其他不利於債權人之處分者。

二 捏造債務或承認不真實之債務者。

三 毀棄或捏造帳簿或其他會計文件之全部或一部，致其財產之狀況不真實者。

第 155 條 債務人聲請和解經許可後，以損害債權人為目的，而有前條所列各款行為之一者，為詐欺和解罪，處五年以下有期徒刑。

第 156 條 破產人在破產宣告前一年內，有左列行為之一者，處一年以下有期徒刑：

一 浪費、賭博或其他投機行為，致財產顯然減少或負過重之債務者。

二 以拖延受破產之宣告為目的，以不利益之條件，負擔債務或購入貨物或處分之者。

三 明知已有破產原因之事實，非基於本人之義務，而以特別利於債權人中之一人或數人為目的，提供擔保或消滅債務者。

- 第 157 條 和解之監督輔助人、破產管理人或監查人，對於其職務上之行為，要求期約或收受賄賂或其他不正利益者，處三年以下有期徒刑，得併科三千圓以下罰金。
- 第 158 條 債權人或其代理人，關於債權人會議決議之表決，要求期約或收受賄賂或其他不正利益者，處三年以下有期徒刑，得併科三千圓下罰金。
- 第 159 條 行求期約或交付前二條所規定之賄賂或不正利益者，處有三年以下有期徒刑，得併科三千圓以下罰金。

## 公營事業移轉民營條例 (民國 89 年 11 月 29 日 修正)

- 第 1 條 為促進公營事業移轉民營，以發揮市場機能，提升事業經營效率，特制定本條例。
- 第 2 條 公營事業全部或一部移轉民營，依本條例之規定辦理；本條例未規定者，適用其他法令。
- 第 3 條 本條例所稱公營事業，指下列各款之事業：  
一 各級政府獨資或合營者。  
二 政府與人民合資經營，且政府資本超過百分之五十者。  
三 政府與前二款公營事業或前二款公營事業投資於其他事業，其投資之資本合計超過該投資事業資本百分之五十者。
- 第 4 條 本條例所稱事業主管機關，指各該事業之主管機關。
- 第 5 條 公營事業經事業主管機關審視情勢，認已無公營之必要者，得報由行政院核定後，移轉民營。
- 第 6 條 公營事業移轉民營，由事業主管機關採下列方式辦理：  
一 出售股份。  
二 標售資產。  
三 以資產作價與人民合資成立民營公司。  
四 公司合併，且存續事業屬民營公司。  
五 辦理現金增資。  
公營事業採前項規定方式移轉民營時，事業主管機關得報請行政院核准，公開徵求對象，以協議方式為之，並將協議內容送立法院備查。  
非公司組織之公營事業依第一項將其業務所需用之公用財產，於事業民營化時隨同移轉者，不受國有財產法第二十八條之限制。
- 第 7 條 依前條規定移轉民營時，應由事業主管機關會同有關機關組織評價委員會，評定其價格。
- 第 8 條 公營事業轉為民營型態之日，從業人員願隨同移轉者，應隨同移轉。但其事業改組或轉讓時，新舊雇主另有約定者，從其約定。  
公營事業轉為民營型態之日，從業人員不願隨同移轉者或因前項但書約定未隨同移轉者，應辦理離職。其離職給與，應依勞動基準法退休金給與標準給付，不受年齡與工作年資限制，並加發移轉時薪給標準六個月薪給及一個月預告工資；其不適用勞動基準法者，得比照適用之。  
移轉為民營後繼續留用人員，得於移轉當日由原事業主就其原有年資辦理結算，其結算標準依前項規定辦理。但不發給六個月薪給及一個月預告工資。其於移轉之日起五年內資遣者，按從業人員移轉民營當時或資遣時之薪給標準，擇優核給資遣給與，並按移轉民營當時薪給標準加發六個月薪給及一個月預告工資。  
前項被資遣人員，如符合退休條件者，另按退休規定辦理；依第二項辦理離職及依前項資遣者，有損失公保養老給付或勞保老年給付者，補償其權益損失；移轉民營時留用人員，如因改投勞保致損失公保原投保年資時，應比照補償之；其他原有權益如受減損時，亦應予以補償。  
前項補償辦法，由事業主管機關擬訂，報請行政院核定之。  
依本條所加發之六個月薪給及補償各項損失之費用，應由政府負擔。  
依第二項辦理離職人員及第三項被資遣人員，再至其他公營事業任職時，不再適用六個月加發薪給、一個月預告工資及權益損失補償之規定；計算年資結算及離職給與時，前後公營事業每滿一年給予兩個基數之工作年資，合計不得高於十五年。  
原公營事業移轉民營後繼續留用人員，義務役年資併計補發，於八十七年

- 六月五日仍在職者，其年資結算比照公務人員併計義務役年資，並以民營化當時據以結算離職給與之薪給標準為計算義務役年資補發之基數標準。但民營化當時結算之年資已逾三十年者，其義務役年資不得併計。
- 第 9 條 公營事業轉為民營型態之日，原依公務人員退休法令規定撥繳之退休撫卹基金費用及孳息，由基金管理機關進行收支結算；其有剩餘者，撥交該事業，其有不足者，由該事業發還基金。
- 第 10 條 依本條例領取公保、勞保補償金之從業人員，如再參加各該保險並請領養老或老年給付時，承保機構應代扣原請領之補償金，不受勞工保險條例第二十九條不得讓與、抵銷、扣押或供擔保之限制。但請領之養老或老年給付較原請領之補償金額低時，僅代扣請領金額。
- 第 11 條 承保機構依前項規定代扣之款項，應繳還原事業主管機關。
- 公營事業轉為民營型態前，應辦理從業人員轉業訓練、第二專長訓練或就業轉導。必要時，由其事業主管機關或勞工行政主管機關協助辦理。
- 公營事業轉為民營型態後五年內被資遣之從業人員，由勞工行政主管機關辦理轉業訓練或就業輔導。
- 第 12 條 公營事業移轉民營出售股份時，保留一定額度之股份，供該事業之從業人員優惠優先認購；其辦法，由事業主管機關擬訂，報請行政院核定之。
- 第 13 條 依第六條規定移轉民營時，因配合經濟政策需要及市場狀況，必要時，事業主管機關得報經行政院核准，不受預算法第二十五條第一項、第二十六條、第五十二條、第八十六條第一項及國有財產法第七條、第六十六條之限制。其收支淨額得併當年度決算辦理或補辦預算。
- 第 14 條 政府資本未超過百分之五十之事業，其公股部分之轉讓，得準用第六條、第七條及前條規定。
- 第 15 條 公營事業移轉民營，政府所得資金，除先行支應第八條第六項規定之加發六個月薪給與補償各項損失之費用及政府負擔之民營化所需支出，並得部分撥入特種基金外，其餘均應繳庫，並應作為資本支出之財源。
- 前項特種基金之提撥運用辦法，由行政院定之；其用途如下：
- 一 支應財務艱困事業不足支付移轉民營之離職給與或年資結算金額。
  - 二 供政府資本計畫支出。
- 依第一項先行支應及撥充基金，不受預算法第二十五條第一項、第八十六條第一項及第八十九條之限制。
- 第 16 條 非公司組織之公營事業為移轉民營，將其全部或一部，改組為公營公司者，得沿用原事業之預算。
- 政府持有前項公營公司股份，得於公司設立登記後轉讓，不受公司法第一百六十三條第二項之限制。
- 第 17 條 具公用或國防特性之公營事業移轉民營時，其事業主管機關得令事業發行特別股，由事業主管機關依面額認購之，於一定期間行使第二項所列之權利。
- 發行特別股之事業，為下列行為應先經該特別股股東之同意：
- 一 變更公司名稱。
  - 二 變更所營事業。
  - 三 讓與全部或主要部分之營業或財產。
- 事業違反前項規定之決議，無效。
- 依本條規定發行之特別股，不得轉讓。但於第一項所定一定期間屆滿後，由該事業以面額收回後銷除之。
- 第 18 條 本條例施行細則，由行政院定之。
- 第 19 條 本條例自公布日施行。

## 公營事業移轉民營條例施行細則 (民國 90 年 07 月 18 日 修正)

- 第 1 條 本細則依公營事業移轉民營條例 (以下簡稱本條例) 第十八條規定訂定之。
- 第 2 條 本條例所稱政府，包括中央政府、直轄市政府及縣 (市) 政府。
- 第 3 條 本條例第四條所稱各該事業之主管機關，於中央政府所屬公營事業，指各該事業隸屬之中央事業主管機關；於地方政府所屬公營事業，指該管直轄市政府或縣 (市) 政府。
- 第 4 條 本條例第六條第一項第一款所稱出售股份，指下列情形之一：  
一 依證券交易法令，以下列方式出售者：  
    (一) 股票上市或上櫃前公開銷售公股。  
    (二) 對非特定人公開招募出售公股。  
    (三) 於集中交易市場或證券商營業處所出售公股。  
    (四) 於海外以出售原股或海外存託憑證銷售公股。  
    (五) 其他方式銷售公股。  
二 依其他法令規定，公開出售公股者。  
三 依本條例第六條第二項規定，以協議方式出售公股者。
- 第 5 條 本條例第六條第一項第二款所稱標售資產，指為移轉民營而標售該公營事業全部或一部資產；資產包括有形資產及無形資產。  
前項標售資產得為概括承受之約定。
- 第 6 條 本條例第六條第一項第三款所稱資產作價，指公營事業得以全部或一部資產抵繳股款或作為出資，投資成立民營公司方式為之。
- 第 7 條 本條例第六條第一項第四款所稱存續事業，包括合併後之存續公司及新設之公司。
- 第 8 條 依本條例第六條第二項規定採協議方式為之時，應將採協議方式辦理之理由及徵求對象之資格條件等報請行政院核准。  
本條例八十九年十一月二十九日修正施行前，已報經行政院核定並辦理洽特定對象之民營化案件，其有關移轉民營之程序，得繼續辦理。
- 第 9 條 依本條例第七條規定組織公營事業移轉民營評價委員會，由財政部、行政院主計處、行政院經濟建設委員會、行政院勞工委員會及該移轉民營事業主管機關所指派之代表組成，並由各該事業主管機關召集之。必要時，得徵詢學者、專家或該移轉民營事業代表之意見。  
前項各機關指派之代表以現職人員為限，事業主管機關代表名額不得超過評價委員會代表之半數。  
直轄市、縣 (市) 營事業之移轉民營評價委員會，由各該事業主管機關依權責，比照前二項規定組成之。
- 第 10 條 本條例第七條所稱評定其價格，指依本條例第六條所選定移轉民營方式評定其底價、參考價、價格計算公式或公司合併參考換股比例。  
前項價格於評定時，由評價委員會分別考慮取得成本、帳面價值、時價、市價、將來可能之利得、市場狀況、出售時機及資產重估價或資產鑑定價格等因素。
- 第 11 條 本條例第八條所稱公營事業轉為民營形態之日，依下列各款認定之：  
一 採出售股份或辦理現金增資者，指政府持有之股份或出資額，低於已發行股數或資本總額百分之五十之日。  
二 採標售資產或以協議方式讓售資產者，指受讓人取得資產權利之日。  
三 採資產作價者，指合資後公司設立登記之日。  
四 採公司合併者，指存續公司完成變更登記之日或新公司設立登記之日。

- 第 12 條 本條例第八條第一項至第三項、第十條第一項、第十一條第一項、第二項及第十二條所稱從業人員，指依法得適用退休、資遣規定之人員。但不包括下列人員：
- 一 依聘用人員聘用條例聘用之人員。
  - 二 依行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法僱用之人員。
  - 三 定期勞動契約人員。
  - 四 借調或兼職人員。
  - 五 其他臨時人員。
- 第 13 條 本條例第八條第二項所定依勞動基準法退休金給與標準，其工作年資於該事業適用勞動基準法後者，依該法第五十五條規定計算。其工作年資於該事業適用勞動基準法前者，依各該事業單位當時應適用之法令規定計算。當時無法令可資適用者，依各該事業自訂之規定或勞雇雙方之協商計算；或由從業人員選擇依下列規定辦理：
- 一 勞動基準法施行後之工作年資比照該法第五十五條規定計算。
  - 二 勞動基準法施行前之工作年資比照臺灣省工廠工人退休規則規定計算。
- 依前項規定適用勞動基準法施行前、後工作年資計算之退休金給與標準，合計最高總數以四十五個基數為限。
- 第 14 條 本條例第八條第二項及第三項所稱薪給標準，於實施用人費率單一薪給事業人員，指每月支領之單一薪給，不包括津貼、加給及獎金；於未實施用人費率事業人員，指每月支領之薪給及加給。
- 第 15 條 本條例第八條第三項、第四項及第八項所稱留用人員，指事業全部或一部轉為民營型態後，在該民營事業繼續工作之從業人員。
- 第 16 條 本條例第八條第三項、第七項及第八項所稱結算，指結清年資，辦理給付。辦理結算後之從業人員，其年資重新起算。
- 第 17 條 各主管機關依本條例第八條第五項擬訂之補償辦法，其補償範圍應以公營事業移轉為民營型態時已發生之損失為限。但移轉之日起五年內資遣者，其勞保權益如有損失時，應給予補償。
- 第 18 條 依本條例第九條規定進行之公務人員退休撫卹基金（以下簡稱退撫基金）之收支結算，由事業主管機關於各該事業民營化前評估其財務狀況報經行政院核准，選擇第十九條所定結清一次給付或第二十條分年編列預算支付退撫基金管理機關之方式辦理。
- 第 19 條 退撫基金之收支結算採結清一次給付者，以公營事業移轉民營前一日為結算基準日，按臺灣銀行二年定期存款每月月初平均牌告利率計算之全年平均利率，按年複利計算該事業已繳納之基金費用總額，減除已支領之退撫給與總額，並扣除依下列各款規定估算之應付退撫給與總額：
- 一 原依公務人員退休法第十三條之一第三項終身支領月撫慰金者，或依公務人員撫卹法第九條第二項終身支領年撫卹金者，或依公務人員退休法第六條規定擇領月退休金或兼領月退休金者，以結算基準日，按內政部最近一年統計公布之臺閩地區簡易生命表（男、女性）之平均餘命估算。
  - 二 原擇領月退休金或兼領月退休金亡故者，依公務人員退休法第十三條之一規定，得改領一次撫慰金或月撫慰金者，以一次撫慰金為估算基準，並以結算基準日，按內政部最近一年統計公布之臺閩地區簡易生命表（男、女性）之平均餘命估算。
  - 三 原依公務人員撫卹法第九條第一項各款支領年撫卹金者，估算至法定支領年限。
  - 四 原依公務人員退休法第十三條之一第三項支領月撫慰金至成年者，估算至成年為止。

五 原依公務人員撫卹法第九條第三項支領年撫卹金至成年或大學畢業者，估算至成年或大學畢業為止。

前項各款應付退撫給與總額，以每年調薪百分之三估算未來應付退撫給與總額，並以公營事業移轉民營前一日臺灣銀行二年定期存款每月月初平均牌告利率所計算之全年平均利率，折算未來應付退撫給與年金現值。

公營事業之從業人員於移轉民營前已辭職或轉調他機關者已繳付之退撫基金費用，應自該事業之繳納基金費用中減除。

退撫基金管理機關辦理收支結算，其結算金額為正數者，由退撫基金管理機關一次撥交該事業；為負數者，該事業一次撥繳退撫基金不足之數。事業無法依結算結果撥繳不足之數者，由事業主管機關承受並一次繳足。

未依前項規定撥交、撥繳之數，得依第一項規定之利率複利計算孳息，至全數撥交、撥繳為止。

第 20 條 退撫基金之收支結算採分年編列預算支付者，以公營事業移轉民營前一日為結算基準日，就該事業參加退撫基金所繳納之公提及自提費用總額，及退撫基金管理機關已支應該事業之退撫相關費用總額，依臺灣銀行二年定期存款每月月初平均牌告利率計算之全年平均利率，按年複利計算後相抵扣，再減除該事業之從業人員於移轉民營前已辭職或轉調他機關者已繳付之退撫基金費用。其結算金額為正數者，由退撫基金管理機關一次撥交該事業；為負數者，該事業一次撥繳退撫基金不足之數。事業無法依結算結果撥繳不足之數者，由事業主管機關承受並一次繳足。

未依前項規定撥交、撥繳之數，得依前項規定之利率複利計算孳息，至全數撥交、撥繳為止。

事業主管機關於退撫基金管理機關辦理收支結算後，應繼續負擔該事業民營化前已支領各類退撫給與人員未來應付各類給與之相關費用，並按年編列相關退撫預算撥入退撫基金管理機關帳戶後，由退撫基金管理機關依規定發放。

第 21 條 公保、勞保承保機構對已領取公保或勞保補償金之從業人員，應於其請領養老或老年給付時，代扣原請領之補償金，並繳還事業主管機關。但所領養老或老年給付較原請領之補償金低時，僅代扣與所領養老或老年給付同金額之補償金。

對前項補償金之代扣，從業人員如有疑義，得請求事業主管機關為適當之處理。

第 22 條 本條例第十一條第一項所定辦理從業人員轉業訓練或第二專長訓練，指為協助不願隨同移轉者所辦理提升原有技能或轉換行業所需技能訓練，及為協助留用人員勝任移轉民營後工作所辦理之技能訓練。

為辦理本條例第十一條第一項規定事項，公營事業及勞工行政主管機關應編列相關預算。必要時，由事業主管機關編列相關預算協助辦理。

從業人員於訓練期間，應給予公假。

第 23 條 本條例第十二條所稱保留一定額度之股份，包括下列三者，其合計股數不得超過各該事業已發行股份總數之百分之三十五。

一 可認購額度：就各該事業平均薪給標準總額二十四倍之總金額以第一次銷售價格換算。

二 得增購額度：公營事業移轉為民營型態當次釋股時，其事業主管機關得在可認購額度股數範圍內，提供該事業從業人員增購之股數。

三 長期持股優惠保留股數：第一次釋出公股，保留供從業人員於持有可認購額度股份達事業主管機關所定期間時，依事業主管機關所定比率認購之股數。

前項第一款所稱平均薪給標準總額，指本條例八十九年十一月二十九日修正施行後，各該事業第一次釋出公股之月前十二個月（釋出公股之月不予

計入) 每月全部從業人員依第十四條規定所計算薪給總額之平月均數。所稱第一次銷售價格，指本條例八十九年十一月二十九日修正施行後，各該事業第一次釋出公股之銷售價格，有多個成交價格時，採最低成交價格。各該事業應依從業人員年資、職等及考績等或其他因素，分別訂定每位從業人員可認購股數及增購股數。

第 24 條 從業人員依前條第一項第一款可認購額度進行認購之股份，其認購價格應與當次股份出售價格中之最低成交價格一致。當次僅於海外出售原股或以海外存託憑證方式銷售公股時，其認購價格，得依海外釋股所定承銷價折算為新臺幣之價格，或海外釋股訂定承銷價當日國內股市該股收盤之價格，較低者計之。

從業人員如自願將其當次全數或部分認購之股份委託事業指定之機構集中保管，並承諾二年內不予轉讓或質押，該交付集中保管股份得以前項認購價格百分之九十認購；承諾三年內不予轉讓或質押，該交付集中保管股份得以前項認購價格百分之八十認購。

從業人員依前條第一項第二款得增購額度進行認購之股份，並認購價格應與當次股份出售價格中之最低成交價格一致。

從業人員持有第一項可認購額度之股份達事業主管機關所定期間以上者，得於期滿時依前條第一項第三款所定比率，按股票面額增購。但原認購價格低於新臺幣十四元者，按認購價格百分之七十增購。

從業人員離職或退休後，其於在職期間依前條第一項第一款認購之股份仍適用前項長期持股優惠之規定。

第 25 條 經行政院指定以優惠方式公開銷售公營事業股份予公眾時，事業主管機關應另行訂定該事業從業人員認購額度及認購價格，併同釋股計畫，報請行政院核定，不適用前二條之規定。

第 26 條 依本條例第十二條規定由事業主管機關所定之從業人員優惠優先認購股份辦法，應包括下列事項：

- 一 優先方式。
- 二 認購額度。
- 三 優惠方式。
- 四 認購時機。
- 五 其他必要事項。

第 27 條 移轉民營事業之董事長、總經理之認股及權益補償等事項，比照從業人員之規定辦理。

第 28 條 公營事業移轉民營所得資金，依本條例第十五條規定繳庫，應依下列規定辦理：

- 一 公庫出售持有公股時或公營事業出售全部資產時之所得資金，除先支應本條例第八條所規定之加發六個月薪給與補償各項損失之費用、政府負擔之民營化所需支出及撥入特種基金之部分外，其餘均應繳庫。
- 二 公營事業出售部分資產或其持有移轉民營之轉投資事業股權時，其收支應併入事業年度盈餘處理，除依法提列法定盈餘公積及資本公積外，不得提列特別盈餘公積或以未分配盈餘方式留存。

前項所稱政府負擔之民營化所需支出，包括釋股相關稅費、作業費及其他相關費用。

第 29 條 本細則自發布日施行。



## 附錄十三 期末簡報會議資料

# 公營汽車客運業破產因應對策之研究

## 期末簡報

交通部運輸研究所 委託  
汎誠科技有限公司 辦理

中華民國九十年十二月十三日

## 內容大綱

- 壹、緒論
- 貳、文獻回顧與相關法規探討
- 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析
- 肆、公營汽車客運業突破經營困境可行方案探討
- 伍、公營汽車客運業破產因應策略研討
- 陸、公營汽車客運業民營化因應策略研析實例——台灣  
汽車客運公司
- 柒、結論與建議

## 壹、緒論

---

### 一、研究緣起與目的

#### 研究緣起：

國內公共汽車客運業，近年來面臨自用車、機車之逐年成長，以及台北都會區大眾捷運系統路網逐步形成後之影響，導致旅客大量流失，營運效率每況愈下。

而公營汽車客運業受限於制度、法令、預算諸多條件限制，其經營缺乏彈性，且在勞基法規範下之工時加班，用人標準上均無法與民營汽車客運相互競爭，因此在經營上面臨困境。

## 壹、緒論

---

#### 研究目的：

在落實政府振興大眾運輸之政策下，因應公營汽車客運業所面臨破產之衝擊，同時維繫政府信用並提供運輸服務，以繼續服務民眾，尤其是對偏遠、離島地區基本民行之維持；同時，對於公營汽車客運業內部因破產而造成之衝擊應如何研提有效方案加以解決，乃為本研究之重要目的。

## 壹、緒論

---

### 二、研究範圍與內容

- (一) 相關文獻回顧與評析
- (二) 國外案例蒐集與分析
- (三) 我國公營汽車客運業(含公路汽車客運業者及市區汽車客運業者)經營現況掃描
- (四) 公營汽車客運業者訪談調查
- (五) 公營汽車客運業破產影響性分析

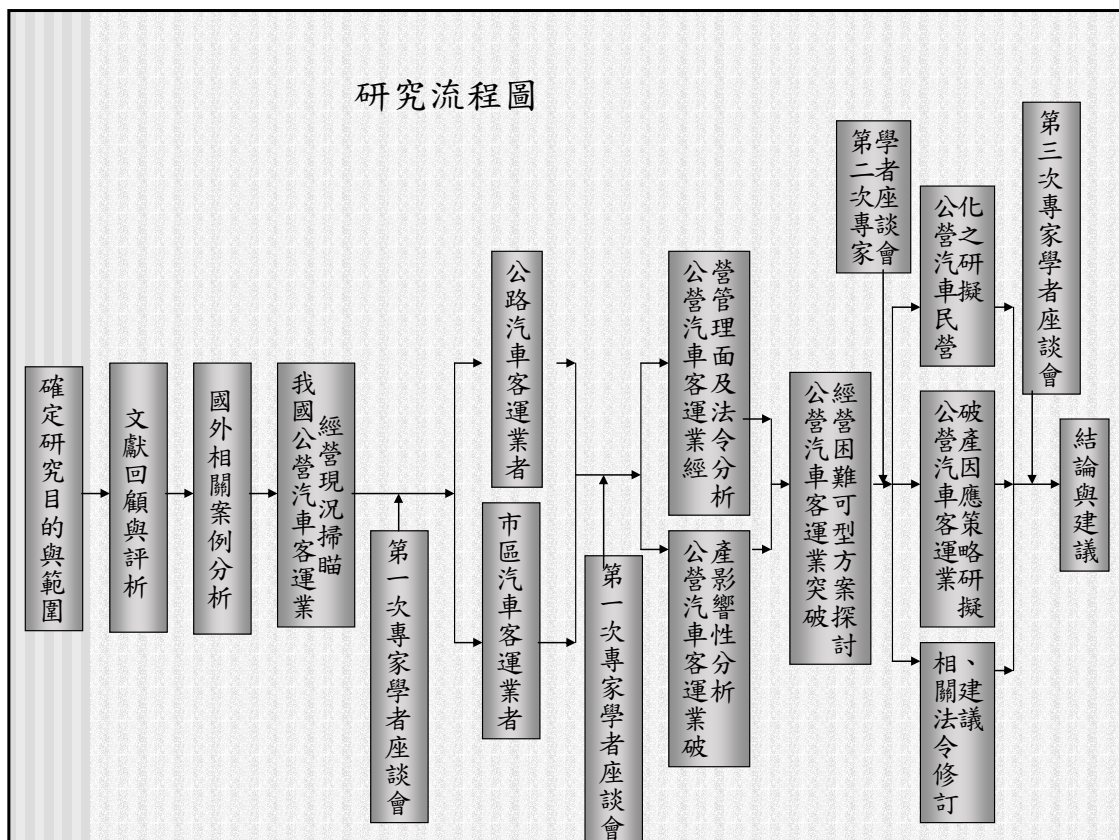
## 壹、緒論

---

### 三、研究方法與流程

- (一) 文獻評析法
- (二) 調查訪談法
- (三) 建立方案分析體系
- (四) 專家學者座談會
- (五) 研究流程





## 貳、文獻回顧與相關法規探討

### 一、文獻回顧

#### (一) 公營事業民營化

1. 股權釋出
2. 出售資產
3. 委託經營
4. 重整、破產、清算、關廠

## (二) 公營汽車客運業民營化相關文獻

### 國內部份

1. 毛治國等人『民75年』，在台北市公車處改組為公司研究中，提出未來公車公司之組織型態應為公營或民營，分別為「公營型態之公司」、「民營型態之公司」、「其他選擇之探討」、「可考慮之方式」。
2. 張有恆[民81年]，在有關高雄市公車民營化研究中，就完全民營、實質民營、部份民營與公有民營四個方案進行評估。
3. 李麗嫻[民86年]之「台北市公共汽車管理處最適組織型態之研究」，其研究方案優先順序依序為民間標租經營、民有民營、台北大眾運輸公司、維持現況。

4. 中國生產力中心在「台汽再造」一書中分析造成台汽急速由盛轉衰的原因有下列三個層次：

- (1) 公營事業先天的惰性
- (2) 運輸環境及政策的惡性循環
- (3) 台汽的惰性

5. 在「台灣汽車客運公司民營化執行方案」，先後有勤業管理顧問公司，交通部運輸研究所及台灣大學管理學院三個機構提出研究其結論如下：

- (1) 台汽公司定位為「兼具場站開發業務的中短程客運公司」，

建議以「資產作價與民間合資成立民營公司」

- (2) 交通部運輸研究所規劃「台汽民營化方式與接管事宜之探討」[民88年]，研擬以站車分離、公司分割為北、中、南三家營運公司
- (3) 行政院經建會部門計劃處委託台灣大學管理學院規劃「民營化問題診斷小組第二期診斷工作」計畫，建議將原台汽公司分割成「公路局經管車站」及「新民營公司」兩部份。

## 貳、文獻回顧與相關法規探討

### 國外部份

英國倫敦運輸局為提昇公車營運績效及服務品質，在1970-1985年期間，每年每車公里成本增加平均為4.3%，於1986年實施客運路線競標制度後，使營運績效改善，到1998年，不但每車公里成本降至1970年水準以下，同時，使倫敦公路客運收支達成平衡，載客人數達到12.77億人次，比1985年增加10%，在歐美先進地區，公路客運路線競標制度實施成效顯著。



## 貳、文獻回顧與相關法規探討

### 二、相關法令探討

#### (一) 破產相關法令之探討

- 1.公營事業係代表政府信譽，如冒然宣告破產恐有諸多疑慮。
- 2.有關公司經營不善，被迫解散時，應依法辦理清算，若清算時發現公司財產不足清償債務時，依公司法第八十九條第一項規定清算人應即聲請宣告破產，上述規定之「公司資產」並非資本，依據經濟部64.4.23商○八八六一號函釋，  
公司虧損雖已超過資本總額，如尚未超過資產實際總額，董事會可不必聲請宣告破產，繼續經營。宣告破產，須以債務人不能清償此負債為要件。

## 貳、文獻回顧與相關法規探討

#### 3.破產之實質要件：

- (1) 債務人不能清償債務即停止支付，為破產之一般原因。
  - (2) 自然人、公司及公司以外之法人，其債務總額超過其現實財產總額時，亦為構成破產之原因。
- 4.公法人（含公營營利事業），究有無破產能力，抑有無破產原因，公法人有國家為其後盾，本可利用其監督權，為其清理債務，不至有不能清償債務之情事。
  - 5.有關公營公司組織或各級政府附屬營利單位，因經營不善，經核准停業時，其因欠缺破產原因，自無適用破產之規定辦理，惟仍應依公司法或其他有關法令規定，於解散時辦理清算。

## 貳、文獻回顧與相關法規探討

### (二) 汽車運輸業相關法規之探討

依據汽車運輸業管理規則第二十七條規定，汽車運輸業申請歇業時，應將其原因連同股東決議書或合夥人同意書及原領執照，報請公路主管機關核准後，方得實施。其營業車輛，如出售作為營業用車輛時，應辦理過戶，如出售作為非營業用車輛時，應將牌照繳銷。但因歇業後為繼續處理業者資產，可能需較長時間完成。

## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

### 一、整體分析

#### (一) 人力結構分析（以90年度為例）

	職員		職工	
	人數	%	人數	%
台汽公司	407	12.77	2781	87.23
台北市公車處	240	11.1	1918	88.90
高雄市車船處	114	9.51	1085	90.49
嘉義縣公車處	20	10.7	167	89.3
基隆市公車處	33	9.48	315	90.52
澎湖縣車船處	13	11	105	89
金門縣車船處	10	12	72	88
連江縣車船處	10	48	11	52



(二) 財務

1. 公營汽車客運業八十九年度損益簡表

單位：新台幣千元

	台汽公司	北市公車	高市車船	嘉縣公車	基市公車	澎湖車船	金門車船	連江車船
營業收入	2,956,000	3,035,607	399,537	184,082	351,989	52,488	95,159	8,115
營業成本	3,689,000	5,132,183	1,052,116	204,607	469,194	166,475	181,437	37,125
營業毛利	-733,000	-2,096,576	-652,579	-20,525	-117,205	-113,987	-86,278	-29,010
營業費用	1,016,000	787,877	170,945	40,955	83,557	39,739	894	
營業利益	-1,749,000	-2,884,453	-823,524	-61,480	-200,761	-153,726	-87,172	-29,010
營業外費用	2,951,000		415,748	169	5,840	25,075	0	0
營業外收益	0	519,063	54,052	6,152	214,857	126,801	19,816	3,399
淨利	-4,700,000	-2,365,389	-1,185,220	-58,497	8,255	-52,000	-67,356	-25,611

2. 公營汽車客運業85-89年度損益狀況表

	台汽公司	北市公車	高市公車	嘉縣公車	基市公車	澎湖車船	金門車船	連江車船
84年度以前	-12,713,000	-4,034,776	-3,812,831	-138,768	-56,487	-188,576	-91,577	※※※ 0
85年度	-1,184,000	-1,116,590	-730,490	-19,958	-18,637	-5,710	-12,545	-13,199
86年度	-278,000	-1,365,651	-812,486	2,233	-7,619	-15,267	4,615	-14,672
87年度	-1,580,000	-1,170,079	-999,078	4,213	-30,377	-6,129	※ 101,810	-16,593
88年度	-7,573,000	-1,047,267	-1,176,864	-37,823	-19,177	-18,252	-12,290	-15,534
89年度	-4,700,000	-2,365,389	-1,185,220	-58,497	8,255	-52,000	-67,356	-25,611
截至89 年底累 計盈虧	-28,028,000	-11,099,752	-8,716,969	-248,600	-140,552	※※ -285,934	-77,343	※※※ -25,611
備註						※※內含 已指撥保 留盈餘 3,405 元。	※事業外 收 53,354 仟元與歷 年比較增 加約1億 元。	※※※88 年度以前 歷年虧損 以資本公 積予以彌 補。

### 3.公營汽車客運業89年度業主權益及其結構

單位：新台幣千元

	台汽公司	北市公車	高市公車	嘉縣公車	基市公車	澎湖車船	金門車船	連江車船
資產總額	35,478,000	14,353,744	5,412,612	136,865	565,828	164,093	631,236	100,496
負債總額	46,687,000	7,449,896	8,048,446	92,730	19,701	2,810	46,729	12,789
業主權益	-11,209,000	6,903,848	-2,635,834	44,135	546,127	161,283	584,507	87,707
資本	11,870,000	10,950,244	4,346,521	190,074	588,601	246,512	147,535	10,315
資本公積	4,949,000	7,053,356	1,734,614	102,661	98,078	200,692	514,315	103,003
累積盈虧	-28,028,000	-11,099,752	-8,716,969	-248,600	-140,552	-285,921	-77,343	-25,611

## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

### (三) 公營汽車客運業整體經營困境

- 1.組織系統龐大，用人過多，用人費偏高。
- 2.服務路線多，運量不足。
- 3.經營方式受限於預算，用人費用偏高及法令規章難以與民營業者競爭。

## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

### (四) 各公營汽車客運業個別經營困境

#### 1. 台汽公司

##### (1) 可歸責台汽公司者：

- A. 車輛老舊影響競爭力。
- B. 經營缺乏彈性及整體規畫。

##### (2) 不可歸責台汽公司者：

- A. 長期負擔偏遠與政策性路線之交通服務。
- B. 每年負擔4,420人月退休金12億元。
- C. 債務利息負擔每年18億元。
- D. 國道路線開放，新加入業者選擇績優路線，以路邊攤經營方式作低成本經營，瓜分客源。

## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

### 2. 台北市公車處

#### (1) 生產效能偏低

公車處車輛數1,126輛，佔台北市公車聯營27.77%，但營收僅佔公營聯營總額21.53%。

#### (2) 利息負擔太重

截至90年7月止，向銀行貸款待還本金66億4仟萬元，其利息支出每年約4億元。



## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

### 3. 高雄市車船處

- (1) 利息費用龐大
- (2) 票價低廉，未能反映成本
- (3) 路線里程過長，未普遍實施分段收費
- (4) 旗津、紅毛地區實施免費乘船減少收入

### 4. 基隆市公車處

- (1) 基隆市公車處由於市府認定公車為服務業，每年編列補貼金額，自84年起逐年增編補助金，以89年為例編列1億9仟5佰萬元，使當年度盈餘高達8百25萬元。

## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

### 5. 嘉義縣公車處（共同問題）

### 6. 澎湖縣車船處

- (1) 路線過短，旅客稀少
- (2) 政府補貼款離島嚴重不足，且差異性大。

受補貼單位	補貼項目	年度核定補貼經費				
		86年度	87年度	88年度	88年下半年度及89年度	90年度
金門縣政府	公路客運	40,000,00	33,708,500	32,696,713	55,000,000	26,550,000
澎湖縣公共車船管理處	公路客運	8,521,510	11,616,905	8,542,004	12,395,642	3,504,201

## 參、公營汽車客運業經營現況及虧損原因分析

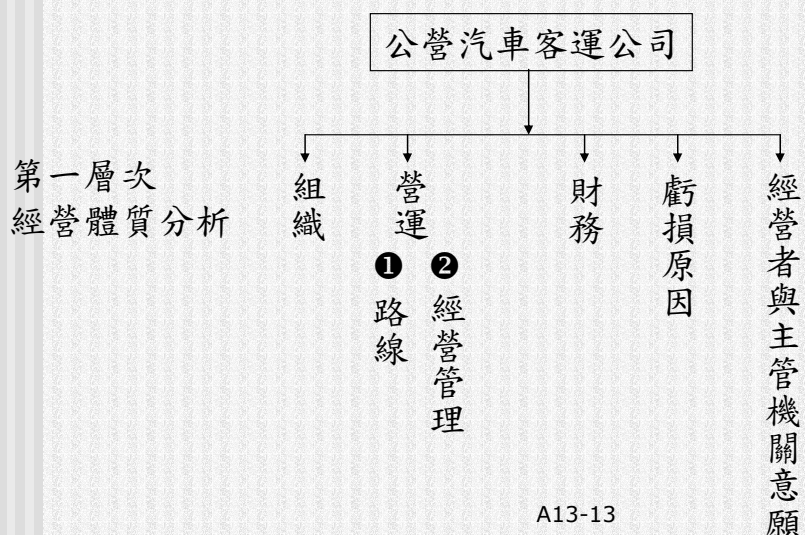
### 7.金門縣車船處

- (1)村落零散、路網難臻理想
- (2)乘客結構殊異且稀少，增加營運調度困難
- (3)經營未達經濟規模

### 8.連江縣車船處（同金門縣車船處）

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境可行方案探討

### 一、建立公營汽車客運經營困境方案分析體系



## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

### 第二層次 經營環境分析

項目	公營汽車客運公司	經營者與主管機關意願
經營環境類型		
離島公車公司	金門縣公共車船管理處 澎湖縣公共車船管理處 連江縣公共車船管理處	政府補貼
地區僅一家公車營運	基隆市公車管理處 嘉義縣公車管理處 高雄市公共車船管理處	政府補貼
有其他民營公車公司參與營運	台北市公共汽車管理處 台灣汽車客運公司	公開標售承接路線 政府補貼、開放民營與 捷運公司合併開放民營

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

### 第三層次 改善方案研擬

#### 一、改善經營方案

- 1.善用大眾運輸補貼款
- 2.組織改造
- 3.企業化策略

#### 二、輔導民營化方案

- 1.債務由政府承接
- 2.人員優惠資退或轉介政府機構
- 3.輔導籌組民營化公司

#### 三、停止營運（破產）因應方案：人員、路線、車輛、場站、 銀行債信



## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

---

### 二、事前策略之研擬

- (一) 建立法律及規章檢索
- (二) 建立分層負責辦事細則以利業務簡化
- (三) 建立MIS電腦化管理
- (四) 組織扁平化
- (五) 引進先進技術應用於營運管理與行銷
- (六) 多角化開發及經營

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

---

- (七) 路線重新規畫及調整
- (八) 發展旅遊休閒公車及主題公車
- (九) 有效控制成本
- (十) 提昇服務品質調整票價
- (十一) 建立虧損警示制度，提醒業者經營
- (十二) 選擇一家公營汽車客運業者，聘請專業顧問

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

---

### 三、推動民營化方案

#### (一) 民營化可行途徑

- 1.將公營行政機構部份業務切割出，轉為民營。
- 2.將行政機構公司化，再釋股達成民營。

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

---

#### (二) 目前公營汽車客運業民營化之客運環境因素：

- 1.公營汽車客運業嚴重虧損，帳面無盈餘，無法以股票上市方式釋股。
- 2.資產鑑價估算費時，公開標售困難，恐遭人批評，資產過於龐大，民間恐無力承購。
- 3.完全民營方式，若以公開標售方式辦理，因礙於公家機關用地不能隨意移轉、處分。
- 4.公營事業機構若改組為民營公司，需先改組為股份有限公司型態，然後再以股權移轉方式辦理，費時太長。



## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

公營汽車客運業民營化方案比較表

方案	作法	優點	缺點
方案一 將營運業務劃出成立完全民營公司	一、成立民營化推動小組。 二、負債及土地、站場等由政府承接及處理。 三、營運路線由新公司承接，多餘路線公開釋出。	一、作業簡化、有例可尋。 二、改組時間短，業者及員工均較能接受。 三、減輕政府財政負擔。	一、負債及後續資產處分費時且不確定性高。 二、新公司員工集資資本額小，財務風險高。
方案二 成立公營股份有限公司再釋股為民營化公司	四、營運站場由政府處理出租，給新公司使用，至少二年。 一、成立公司組成推動小組。 二、清算與營運有關之土地、設備、資產負債及營運資金。 三、員工移轉辦理資退及轉任、轉 四、辦理資產清點、造冊移交。 五、辦理公司登記。 六、辦理增資釋股，或併購。	一、可藉由公司化提高經營效率。 二、藉由公司經營績效良好，釋出股權公開上市，政府獲利。	一、經營風險不確定，萬一虧損又必須再改組民營化 政府可能財政負擔加重。

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

### 四、民營化或停止營業標準作業流程

#### (一) 成立公營汽車客運業民營化推動小組

1. 營運業務移轉
2. 資產及負債處理
  - (1) 清算現有資產及負債
  - (2) 估算資產價值
3. 人員處理
4. 法規處理
5. 行政管理

#### (二) 確立移轉民營化方式

#### (三) 訂定民營化時程

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

---

### 五、路線釋出方式

- (一) 黃金路線透過市場機制訂定租用（使用費）期限，公開標租
- (二) 虧損（服務）路線訂定最低服務水準指標，及補貼營運成本最低額由業者投標
- (三) 建立業者服務水準評鑑制度
- (四) 修改相關法規

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

---

### 六、相關法令研修

#### (一) 在路線釋出競標方面

目前法規方面，依現行汽車運輸業審核細則第七條規定：「汽車運輸業或市區汽車客運業有二家以上同時申請經營時，以具備條件較優者核定之，係採申請制。」

但實施路線競標方式之主要問題在於投標業者經營規模的限制應予突破。一般偏遠地區或所謂的服務性路線，因運輸需求較小，維持基本客運的班車服務可能僅需數輛車輛即可提供。



## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

### (二) 停止營運處理方面

依汽車運輸業管理規則第25條規定：汽車運輸業全部營運車輛均已出售或經吊銷、繳銷、註銷牌照者，應向公路主管機關申報停業或歇業。及二十七條規定當汽車運輸業全部營運車輛已出售時，依公路法需申請停業或歇業，為給予汽車客運業結束營運時有足夠時間處理上項事宜，得於申請歇業前先行向相關單位（經濟部、建設局）辦理變更營業項目（放棄汽車運輸業）以賡續辦理留存之土地、資產及負債清償事宜。

### (三) 修正各級政府規章

為配合公營汽車客運業改組民營化，而停止營業，應就該業者之法源依據加以修正。

## 肆、公營汽車客運業突破經營困境 可行方案探討

原法規條文	擬修改（增列）條文	說明
汽車運輸業管理規則 第二十七條 汽車運輸業申請歇業時應將其原因連同股東決議書或合夥人同意書及原領執照，報請公路主管機關核准後，方得實施。其營業車輛，如出售作為營業用車時應辦理過戶，如出售坐非營業用車輛，應將牌照繳銷。	第二十七條汽車運輸業申請歇業時...方得實施，但為從容處理資產得向相關單位辦理變更營業項目。	因汽車運輸業營業車輛已全部出售，不符業態要件，因此，須辦理變更營業項目，才得以繼續營業，以處理後續土地資產及負債事宜。
修正各級政府組織規程	例如：台北市政府交通局組織規程第九條規定：「本局下設監理處、公車處...」。將公車處刪除。	為配合公營汽車客運業停止營運應就該業者之法源修正，例如以台北市公車處停止營運為例，必須將公車處部分予以刪除。

## 伍、公營汽車客運業破產因應策略研擬(1)

---

### 一、公營汽車客運業面臨破產危機時政府所考慮因素

- (一) 政府信用
- (二) 大眾運輸服務品質
- (三) 財政負擔

### 二、公營汽車客運業面臨破產危機時員工所考慮因素

- (一) 人事安排
- (二) 員工權益
- (三) 工作環境

## 伍、公營汽車客運業破產因應策略研擬(2)

---

### 三、公營汽車客運業面臨破產危機時業者所考慮因素

- (一) 員工出路安排
- (二) 資產負債處理
- (三) 路線釋出處理
- (四) 結束營業善後處理

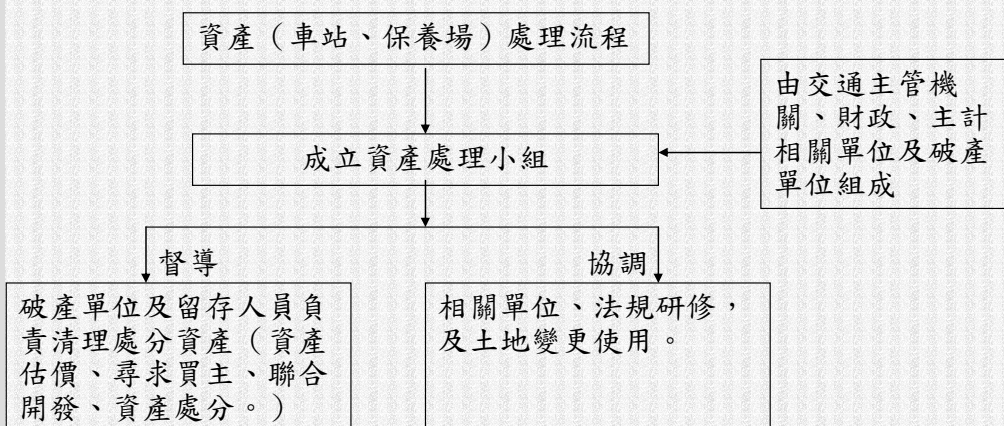
## 伍、公營汽車客運業破產因應策略研擬(3)

### 四、因應策略之研擬

- (一) 人員---辦理員工轉介，在職訓練，優退，隨同路線移轉到民營機構服務。
- (二) 路線---辦理公開標售（租）釋出民營客運接辦。
- (三) 車輛---公開標售，成立鑑價委員會，車輛隨路線移轉。

## 伍、公營汽車客運業破產因應策略研擬(4)

### (四)資產---車站、保養場土地處理





## 伍、公營汽車客運業破產因應策略研擬(5)

(五)銀行債信---由政府保證債權，分期償付。

因公營汽車客運業為政府機構，在經營業務上產生虧損，由政府背書，向銀行借款，如遇破產、停止營運時，其債務應由政府承接，保證償付，其償債資產可由資產處分或政府分年編列預算撥付，以維持政府威信。

## 陸、公營汽車客運業民營化因應策略 研析實例—台灣汽車客運公司

### 一、台灣汽車客運公司民營化方案剖析

#### (一)經營路線範圍

國光公司保留其營運路線96條，其餘路線釋出。

#### (二)營業車輛

由國光公司價購台汽現有1000輛車，其中450輛新車，以台汽公司採購決標價計，舊車550輛。

## 陸、公營汽車客運業民營化因應策略 研析實例—台灣汽車客運公司

### (三) 站場

1. 車站—原台汽車站以收取使用費方式提供國光公司使用，使用費之計算約為售票收入的3~5%。
2. 檢修組及停車場—原台汽公司現有檢修組停車場以租用方式租與國光公司2年，依年租金率5%計。

### (四) 人員

除少數留存公營之台汽公司外，原則上全部依公營事業移轉民營條例規定以不隨同移轉之條件辦理離職，並優先辦理員工集資轉任國光公司任職或隨路線移轉民營公司服務。

### (五) 資本籌集

新公司所需資金，由員工集資1,093人，每人出資30萬元計算僅籌集到3.279億元，僅達預定目標54.65%。

## 陸、公營汽車客運業民營化因應策略 研析實例—台灣汽車客運公司

### (六) 銀行債信

### (七) 國光公司籌組可能面臨之問題

1. 營運人員不足。
  2. 股本太小、營運資金不足，經營風險高。
  3. 高階主管經營能力。
  4. 台汽工會抗爭隱憂
- (1) 重新開放台汽員工自由選擇撤資或集資以加入國光公司
  - (2) 員工安置勞動條件公開
  - (3) 員工補償保證發放
  - (4) 月退休條件降齡、降資等



## 陸、公營汽車客運業民營化因應策略 研析實例—台灣汽車客運公司

### 第一階段部份

面臨之困難問題	方案之研擬
一、營運人員不足	➡再續辦員工集資及招募事項。
二、自有資金比例過低	➡擴大員工認股範圍，舊車改以租用方式。
三、高階主管經營能力	➡對外徵求經營管理人才，參與經營
四、台汽工會持續抗爭	➡認真考慮工會訴求，適度再開放員工入股及增加董監事名額，以消弭事端。
五、開發客源	➡產品重新包裝、提昇服務品質。
六、推動行銷策略	➡辦理長期客戶優惠，彈性票價、彈性路線。
七、研擬行銷策略	➡旅客習性、環境因素、票價優惠、服務水準。

## 陸、公營汽車客運業民營化因應策略 研析實例—台灣汽車客運公司

### 第二階段部份

面臨之困難問題	方案之研擬
一、人員	➡繼續辦理轉介、訓練、優退及隨同路線移轉民營。
二、路線	
三、車輛	➡公開、公平、標售、開放民營。
四、場站	➡隨同路線鑑價移轉。
五、銀行債信	➡留存台汽處理。

➡政府保證債權、分期償付。



## 柒、結論與建議

### 一、結論

- (一) 公營汽車客運業，除台灣汽車客運公司外，其餘均屬行政組織型態，經營缺乏彈性及效益，如無政府補貼款之支應，全部業者均虧損，無一倖免。
- (二) 因業者經營環境差異性大，本研究根據業者經營實績，業者訪談及主管機關決策方式等因素考量，將經營環境區分為三大類型，分別研擬突破經營困境方案。
  - 1. 市場有其他客運業者經營者 ---如台汽公司與台北市公車處屬之。其經營不善破產時，路線可透過市場機制公開標售。

## 柒、結論與建議

- 2. 市場僅一家獨佔經營者 ---即高雄市公共車船管理處、嘉義縣公車處及基隆市公車處三家屬之，在其營業範圍內僅一家經營。高雄市公共車船管理處，營業嚴重虧損，而主管機關意願希望民營化，其餘可透過經營改善方案，以提昇經營績效。
- 3. 離島公營汽車客運業---包括金門縣車船處、澎湖縣車船處及連江縣車船處均屬之。由於受限於運量有限，又為大多數居民賴以搭乘運輸工具，不可能單以提昇經營效能就可轉虧為盈，必須仰賴政府補貼，才能維持基本服務水準，民營化亦不可行。

## 柒、結論與建議

- (三) 公營汽車客運業突破經營困境之可行方案研擬分事前策略及事後策略二部份，事前策略著重於如何提昇業者之經營效能，使營收增加，在事後策略系針對虧損嚴重之業者，提出民營化之方案加以解決。

## 柒、結論與建議

### 二、建議

- (一) 公營汽車客運業大部份為行政組織體系，擬先改組為股份有限公司組織，有利於經營效率提昇，對未來民營化推動較為有利。
- (二) 公營汽車客運業民營化方式，可採併購方式進行，同時異業併購亦屬可行，以增加其經營利基。
- (三) 政府應塑造大眾運輸經營環境，以利公路汽車客運業發展，同時吸引旅客搭乘，因大眾運輸供給面不足，政府應強勢投資於大眾運輸系統建置。
- (四) 站場開發多目標使用創造副業收入。
- (五) ITS有效運用，創造業績
- (六) 票價審議應尊重審議委員會意見，議會為考量民眾負擔可刪減票價，但差額由政府編列預算補貼。
- (七) 選擇一家公營汽車客運業者，聘請專業顧問實施實地改造。