

中華民國八十九年十一月九日  
立法院第四屆第四會期

「台汽公司民營化概況及進程」專案報告

報告人：台灣汽車客運公司董事長 范植谷

目 錄

壹、前言	一
貳、現況說明	二
參、民營化推動過程	三
肆、報請政府支持事項	十
伍、結論	十三

主席、各位委員、各位女士、先生：

植谷

很榮幸有這個機會到貴委員會就台汽公司民營化概況與進程提出報告，台汽公司各項業務之推動承蒙各位委員的支持與鼓勵，本人謹代表台汽公司全體同仁向各位委員表示誠摯的謝意，並請大家指教與支持本公司之民營化方案。

## 壹、前言

台汽公司近年來面對運輸市場之開放與競爭，且受制於公營體系之缺乏彈性與效率，造成業務逐年萎縮，營運持續虧損，加以累積負債龐大，利息及月退休金負擔沉重，財務深陷困境，為徹底解決問題，爰依行政院原核定時程（九十年六月），擬具「民營化方案執行計畫（草案）」報請交通部於本（八十九）年十月

二十三日交路字第0五九三六八號函層轉行政院核定中，俾能據以執行。

民營化方案擬採站車分離之方式。留存之公營台汽公司辦理土地資產之處分及開發並負責償還債務；路線及車輛則由員工集資籌組一家新的民營公司承續經營。

## 貳、現況說明

一、員工人數：三、一八八人，平均年齡四十七歲。

二、車輛數：一千三百〇五輛（國光號三百八十輛，中興號八百五十七輛，中型巴士六十八輛）。

三、營運路線：一百四十五條（高速公路五十六條，一般公路八十九條）。

四、載客能量：平均每日運輸旅客十三萬人次，例假日每日達十七萬人次，全年二十五億二、九八〇萬延人公里，佔公路長途客運市場百分之二十八·一。

五、土地資產：土地面積二十一萬坪，土地依公告現值約二〇四億元（機關用地佔大宗，約百分之三十五·四三）。

六、經營損益狀況：八十九年營業收入年約三十億元，營業支出四十七億元，營業虧損十七億元，另每年月退休金支出十二億元，及債務利息支出十八億元，總虧損約四十七億元，其中用人費用約二十七億元，佔營業收入百分之九十。

## 參、民營化推動過程

### 一、台汽公司民營化之相關研究

(一) 八十七年十二月台汽公司委託勤業管理顧問公司規劃案

建議以「資產作價與民間合資成立民營公司」方式辦理，政府股本四十億元，民間資金五十億元，合計九十億元。

(二) 八十八年九月由交通部運研所規劃案

研擬以站車分離，公司分割為北、中、南三家營運公司方式民營化。

(三) 八十九年五月由經建會委託台大管理學院規劃案

建議將台汽公司分割成「公路局經營車站」、「新民營公司經營車輛運輸」及「過渡台汽公司處理土地及留存債務」。

## 二、民營化方案之形成

(一) 台汽公司於八十九年七月三十一日向交通部提出「再生、民營化及停止營運方案之比較分析」簡報，奉示研提可自給自足的具體計畫報核。

(二) 台汽公司於八十九年八月八日提報再生計畫，甲案採體制內改革，以精簡用人百分之二十一，員工減薪百分之三十及提高營收百分之二十一，以達收支平衡。乙案則採體制外改組，即以站車分離方式民營化。奉示再與員工溝通整合可行方案。

(三)由於員工對減薪百分之三十接受意願甚低，縱予降為減薪百分之十五接受意願仍低，爰於體制內改革執行實有困難，乃研擬「營運業務民營化方案」，於八十九年八月二十四日提報，奉示值得積極規劃推動，並於一個半月內訂出可行方案提報。

(四)經再調查及辦理員工說明會，已有一、四五六位員工願投資各三十萬元合組公司承接營運，乃形成站車分離及員工集資合組公司承接營運業務之民營化方案。

### 三、員工集資籌組新公司承續經營方案

#### (一)新民營公司經營結構

1. 經營路線：整體承接台汽公司現營路線一百四十五條。
2. 車輛：價購台汽公司現有車輛一千輛。其中四百五十輛新車約二十億元一次付清；租用舊車五百五十輛約十億元分五年付款。

3. 站場：付費使用台汽公司現有車站、月台；並以二年為期租用台汽公司檢修組及停車場，期滿自行覓設。

4. 人員：台汽公司現有員工全部予以優惠資退，再輔導願意投資者集資合組公司，自行優先僱用投資股東承續經營，不足人員再向外招雇。  
新公司計畫員額為二、三四九人。

5. 資本籌集：購置新車二十億元，可向銀行借款十四億元，需自籌資本六億元以上。

6. 營運收支預估：新公司年營收預估為三十四·七七億元，支出為三十三·九億元，稅後盈餘預估為六千五百萬元，投資報酬率為百分之十。

## (二) 新公司籌組時程

新公司預訂於九十年七月接替營運，其各階段準備工作之時程如次：  
1. 辦理員工溝通說明會及工作與投資意願調查：（八十九年九月）



2. 員工集資籌組新公司方案報行政院核定……………(八十九年十至十一月)
3. 員工完成認股及墊借資退費繳納股款……………(九十年一月)
4. 召開股東大會選任董事、監察人……………(九十年三月)
5. 完成新公司登記……………(九十年四月)
6. 新公司人員及經營管理制度籌備……………(九十年四至六月)
7. 新公司接替營運……………(九十年七月一日)

(三) 民營化財務計畫

1. 民營化員工專案資退費、權益補償金及月退休金之負擔，如后：

- (1) 台汽公司於民營化時應支付離退費四十八·四億元，除由出售新車二十億元支應外，不足二十八·四億元部分，報請政府專案補助。

(2) 員工權益補償金包含加發六個月薪給六·九億元及勞保年資損

失補償金十七·三億元，共二十四·二億元，亦報請政府編列預算支應。

(3) 現有支領月退休金人數四、四二〇人，每年約需十二億元，於民營化後預估增為五、二二八人，每年所需支付月退休金十四億元。

## 2. 台汽公司債務處理

台汽公司長短期借款截至八十九年八月為三百五十一億元，預估至九十年六月民營化時為三八七億元，請政府分兩年（九十一年及九十二年）編列預算一百二十億元出資彌補歷年累積虧損，另尚留存債務二百六十七億元，則由留存之公營台汽公司以土地資產（公告現值二〇〇億元）之開發及處分收入，支應還本付息之需。

## 四、留存公營台汽公司之經營管理計畫

(一) 經營業務範圍

民營化後，留存台汽公司負責執行償債計畫，及土地資產之開發處分，仍為具法人資格之公營公司，預估留用員額為三十人。亦可進一步研議將土地開發處分工作委由政府相關機關辦理，人員由該機關派兼；或整體委由民間開發公司處理，人員再予縮減。

(二) 土地資產處理原則

台汽公司留存債務二百六十七億元之還本付息，需仰賴開發處分土地之收入支應，原則上分五年自行逐批處分；也可進一步研議採取包裹方式，整體公開徵求土地開發公司一次承接或分批承接之方式辦理，以加速債務之償還。

(三) 土地資產之處理方式

台汽公司土地資產面積約二十一萬坪，公告現值約二〇四億元。土地使用

分區包含商業區、住宅區、工業區、機關用地、車站用地及公設用地等，其處分方式如次：

1．商業、住宅、工業區：出售（做檢修組使用之工業區出租新民營客運公司二年後回收出售）。

2．車站用地：多目標使用，合建後保留一樓作車站使用，其餘樓層出售。

3．機關用地：出售政府單位或變更使用分區後出售。

4．宿舍或眷舍：二年後騰空出售。

5．公共設施用地：待徵收。

## 肆、報請政府支持事項

為順利推行前項民營化工作，須政府支持配合事項，謹略述如下：

一、請政府分兩年（九十一年及九十二年）編列預算一百二十億元，出資彌補本

公司歷年累積虧損。

本公司對外負債，於民營化基準日前（九十年六月底）估計高達三八七億元，除由留存之土地資產處分與開發之收入償還外，估計尚不足一二〇億元，須請政府編列預算補助。

## 二、先行支應員工權益補償金不足部分

民營化員工離職給與、一個月預告工資、月退休人員其他現金補償金及住福會福利互助金等四項，所須經費共計四十八·四億元，除由出售新車二十億元支應外，不足款二十八·四億元，由於公司財務困難，須請行政院動用第二預備金先行支應。

## 三、建請專案降低月退休年資、年齡條件

（一）本公司為未實施用人費率之交通事業機構，員工依照交通事業人員任用條例進用，屬公務人員兼具勞工身分，且依規定強制參加公務人員退撫

新制，於退休時可依公務人員退休法辦理退休，並擇領月退休金（公營事業僅台鐵、台汽適用）。

（二）本公司因待遇結構不同於行政機關，不適用「退休公務人員退休金優惠存款辦法」，故支領一次退休金實質所得不及行政機關獲有長期穩定之保障，亦不若實施用人費率事業機構，一次離退所得優厚。

（三）政府於退休政策上，現均傾向降低退休條件以促進公務人力之新陳代謝。（本公司員工年齡平均四十七歲）

（四）依公務人員退休法第六條第三項規定，公務人員年齡未滿五十歲具有工作能力而自願退休者，不得擇領月退休金；本公司民營化員工均強制結算年資，無法延續公務人員身分，並非「自願」，故應不受該項五十歲年齡之限制。

（五）本案建議處理辦法：

建請於「公營事業移轉民營條例」第八條第二項增列：「適用公務人員退休法之公營事業從業人員，其服務年資滿十五年以上，年滿四十五歲者，得選擇依公務人員退休法支領月退休金，不受同法第四條第一項第二款及第六條第三項規定之限制」。

(六) 補充說明，詳如附件。

## 伍、結 論

由於台汽公司負債過高、財務結構不佳，客運本業亦持續虧損，在必須兼顧大眾運輸之營運、員工權益及債務清償等因素下，為使民營化成功，台汽公司民營化計畫須異於一般股權釋出之方式，採用土地資產及債務與路線經營分離原則。經與員工充分溝通後，策訂由員工集資籌組新民營公司承接台汽公司路線經營方式民營化。公營事業民營化係國際潮流，亦係政府政策，雖仍有部分員工反

對排斥，本公司仍當努力以赴，惟亦須上級政府機關及貴院各位委員之各方支持與協助，方能畢竟其功。以上簡要報告，敬請各位委員女士、先生不吝支持指教。謝謝！



## 一、現況：

台汽公司為未實施用人費率之交通事業機構，員工依照交通事業人員任用條例任用，屬公務人員兼具勞工身分，且參加公務人員退撫新制，於退休時，可依公務人員退休法辦理退休，並擇領月退休金（公營事業僅台鐵、台汽適用本制度）。為彌補本公司員工（平均年齡四十七歲），於民營化時已接近符合月退休資格，而迫切期望能以月退方式退休者之期望落差，擬請同意降低月退休條件：

現行佐級資位以上年資滿二十五年，年滿五十歲者，可辦理月退休，及士級資位年資滿十五年，年滿五十歲者，可辦理月退休之規定，建請放寬為年資滿十五年，年滿四十五歲者，即可辦理月退休。

## 二、效益分析：

本項建議如奉核可，約可增加八〇〇人提前退休，降低人員處理之困擾。其效益分類敘述如左：

### （一）政策方面：

員工年齡及年資將屆月退休資格者，如能予以放寬條件，可減少民營化阻力為助力，除提升政府之正面形象及政治之穩定外，順利如期完成民營化，可減輕政府對台汽公司虧損之負擔（每年營運虧損約十七億元）。

(二) 財務方面：

若上述八〇〇人一次資退，政府約需十四・一億元經費，如月退可延緩於以後年度分年支付（每年一・八四億元），減輕當前財政一次負擔。

(三) 社會方面：

領取一次資退金之台汽公司員工，除本身因年齡（平均高達四十七歲）造成競爭條件較差外，另就業環境之失業率漸高（行政院主計處公布八十九年八月份之失業率為百分之三・一六，如果包含隱藏性失業在內，至少在百分之四以上），將造成失業之社會問題，爰推動台汽公司降齡降資領取月退休金實有其必要性。

三、具體作法：

修正公營事業移轉民營條例：

於第八條第二項後增列：「適用公務人員退休法之公營事業從業人員，其服務年資十五年以上，年滿四十五歲者，得選擇依公務人員退休法支領月退休金，不受同法第四條第一項第二款及第六條第三項規定之限制。」