



審計部專案審計報告

高雄市輪船股份有限公司經營管理情形



民國 103 年 11 月

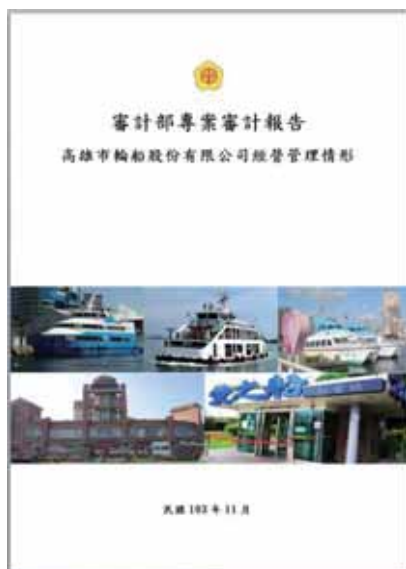
審計部 印

中華民國審計部及其所屬機關民國103年度審計人力計有724人(預算員額)，隸屬於監察院，獨立行使審計職權，監督政府及其所屬機關預算之執行，並就其運用資源之經濟性、效率性及效果性進行考核。

審計部及其所屬機關民國102年審計結果可量化財務效益約180億2千3百萬餘元，平均每花費政府預算1元至少可節省政府支出或增加收入13.93元。

本專案審計報告揭露高雄市輪船股份有限公司之營運管理，因高雄市政府及交通主管機關迄未能研謀具體有效改善措施，肇致該公司長年來營運效能過低，財務狀況愈形惡化，且長年未編列預算補貼輪船公司之票價減收，致虧損加劇等缺失，經審計機關促請研謀改善，並揭露於民國101年度高雄市總決算審核報告，嗣經監察院立案調查並已依法糾正；另相關執行缺失，業已促請該府檢討改進。

更多有關審計部之資訊，請參閱審計部全球資訊網(www.audit.gov.tw)



目 錄

壹、總述	1
一、調查原委	1
二、調查範圍	1
三、調查限制	1
四、主要調查發現	2
五、調查意見及監察院糾正情形	2
貳、專案調查辦理情形	3
一、前言	3
二、調查重點與發現	3
三、調查意見與建議	9
四、監察院糾正內容	22
參、行政機關回應情形	23
肆、後續改善及整體效益情形	25
伍、結語	27

圖 目 錄

圖 1 高雄市輪船股份有限公司歷年營運虧損彙整圖	4
圖 2 真愛輪及光榮輪	4
圖 3 愛之船客委會站正面(無招牌)	6
圖 4 愛之船客委會站內部	7
圖 5 前鎮輪渡站第 1 台購置之售票機已無售票功能	19
圖 6 真愛碼頭售票機已停止使用，且外觀損毀	19
圖 7 售票機已全數移至高雄市公車處地下室庫房	19
圖 8 高雄市輪船股份有限公司旗津輪渡站	26

表 目 錄

表 1 高雄市輪船股份有限公司船隊一覽表	3
表 2 民國 97 年度高雄市輪船股份有限公司渡輪航線票價調整方案明細表	7
表 3 觀光渡輪營運計畫之財務評估明細表	10
表 4 真愛輪及光榮輪歷年營運情形分析表	11
表 5 高雄輪驗收重大缺失明細表	14
表 6 高雄市輪船股份有限公司票價調整前後財務分析表	18

高雄市輪船股份有限公司經營管理情形

壹、總述

一、調查原委

高雄市輪船股份有限公司(以下簡稱輪船公司)為高雄市政府所管市營事業機構，主管機關為交通局，主要任務為提供市民低廉、便捷、舒適而安全之河港交通運輸服務。查高雄市政府鑑於前高雄市公共車船管理處(以下簡稱車船處)營運績效不佳，虧損嚴重，為提升車船處營運效率，減輕政府財政負擔，經於民國(下同)94年1月1日將該處所管之交通渡輪及觀光輪船業務與公共汽車業務分隸，另成立輪船公司。惟該公司成立後，其營運虧損情況仍未見改善，案經審計部高雄市審計處(以下簡稱高雄市審計處)於查核該公司各年度財務收支及決算時函請改善，雖據函復將採取與觀光業者異業結盟辦理促銷，加速調整票價及修正免費乘船辦法，並向主管機關爭取因配合政策減收之票價收入等改善措施，惟截至100年底止，該公司成立7年來虧損金額累增達4億9,240萬餘

元，為應日常財務需求之融資借款餘額達3億7,692萬餘元，顯示上述改善措施執行結果，並未達到抑減虧損，改善營運效益，致公司財務狀況益趨惡化。

依審計法第2條第5款、第65條第2款及第67條第3款至第5款規定，審計機關職司政府財務效能之考核，辦理各計畫實施進度、收支預算執行經過及其績效之審計，並應注意各計畫已成與未成、經濟與不經濟及其效能之程度。高雄市審計處為瞭解其經營績效欠佳原因及有無未盡職責，致財務效能過低情事，爰辦理專案調查，期能發現問題所在，督促機關檢討改善，俾提升政府施政效能，以善盡審計職責。

二、調查範圍

輪船公司自94年成立以來，觀光輪船及設備(設施)投資計畫執行成效、票價調整情形、免費乘船證管理情形、民營化政策執行情形。

三、調查限制

本次專案調查囿於人力及時間限制，僅就計畫所列重點項目蒐集

資料，及就主辦機關所填送調查表資料分析比較。

四、主要調查發現

案經高雄市審計處 100 年調查結果，發現輪船公司之經營管理情形，有下列缺失：

(一) 未審慎評估真愛輪及光榮輪新建案投資效益，完工後又延宕營運計畫提出期程，致輪船完工交船後即閒置年餘，而計畫執行結果，不僅未能提升公司營運績效，反而增加公司財務負擔；又經評估現有觀光輪船數量充足且營運虧損機率偏高，仍執意投入興建高雄輪，計畫評估與執行有欠審慎周全，復未確實執行新建輪船之督工與驗收作業，致延宕計畫期程。

(二) 高雄市政府未督促相關局處編列預算補貼該公司因旗津居民免費乘船造成之票價減收，或調整免費乘船優惠措施，加劇公司財務虧損；輪船公司未依高雄市長核定方案公告調整票價，造成營運損失，辦理票價調整財務設算缺乏相關統計分析資料，評估設算

失準，致票價調整後實際收入與預估值差距甚遠。

(三) 投入鉅資購置自動售票機未久，即因不符需求而閒置並故障，未達年限即予棄置不用；未審慎評估新建售票亭之可行性及成本效益，致完成後即予閒置未用，或服務功能欠佳，徒耗公帑支出。

(四) 輪船公司民營化計畫推動多年後，未經審慎評估即暫緩執行，政策反覆，影響該公司未來營運發展規劃，復於暫緩民營化作業後，未能提具有效改善營運績效方案，致營運虧損狀況仍持續惡化，造成政府嚴重財務負擔。

五、調查意見及監察院糾正情形

本案查核所見缺失，經高雄市審計處依審計法第 69 條前段規定：「審計機關考核各機關之績效，如認為有未盡職責或效能過低者，除通知其上級機關長官外，並應報告監察院。」於 101 年 10 月 18 日通知高雄巿市長查明處理，並報告監察院，惟高雄巿政府於 102 年 2 月 25 日、5 月 14 日及 9 月 4 日 3 度函復處理結果，部分事項仍未為負責

之答復，爰依同法第 20 條規定報請監察院核辦。案經監察院立案調查結果，以高雄市政府長年未編列預算補貼輪船公司之票價減收，致虧損加劇；且迄未追究未依核定方案調整票價之相關人員責任，顯有嚴重違失等情，依監察法第 24 條提案糾正高雄市政府，並請確實檢討改善見復（103 年 4 月 16 日監察院公報第 2908 期）。

貳、專案調查辦理情形

一、前言

（一）計畫緣起

輪船公司為高雄市政府所管市營事業機構，主管機關為交通局，主要任務為提供市民低廉、便捷、舒適而安全之河港交通運輸服務。查高雄市政府鑑於前車船處營運績效不佳，虧損嚴重，為提升車船處營運效率，減輕政府財政負擔，經於 94 年 1 月 1 日將該處所管之交通渡輪及觀光輪船業務與公共汽車業務分隸，另成立輪船公司。

（二）營運概況

1. 截至 102 年底止，該公司之資本額為 4 億 6,336 萬元，員工 92 人，各式船舶計 22 艘（詳表 1），設有

鼓山、旗津、前鎮、中洲等輪渡站，經營交通渡輪服務（航行鼓山至旗津、真愛碼頭至旗津、前鎮至中洲），與觀光渡輪（航行真愛碼頭至旗津輪渡站）、太陽能船（航行真愛碼頭至中正橋）等 2 條觀光航線。

表 1 高雄市輪船股份有限公司船隊一覽表
單位：艘

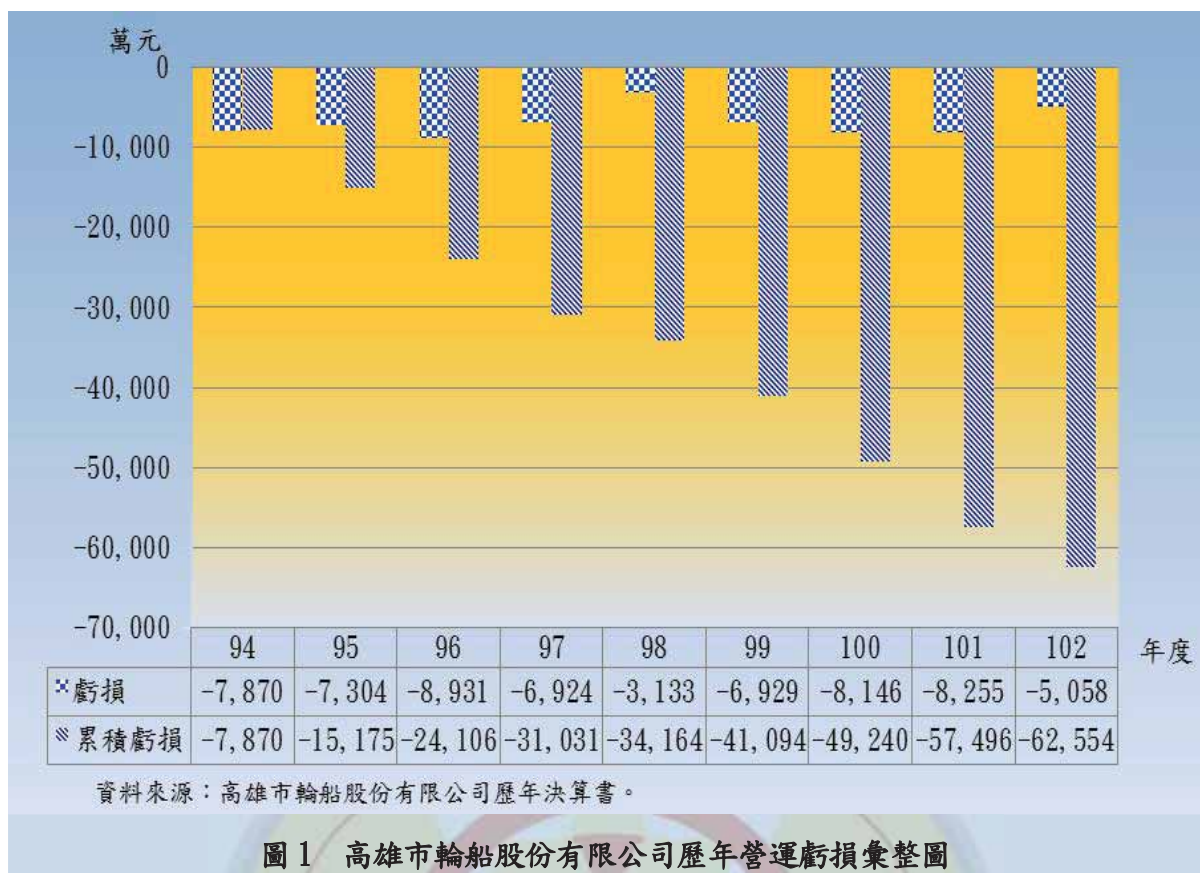
船舶類別	102 年底數量	航線
合計	22	
交通渡輪	8	鼓山至旗津、真愛碼頭至旗津、前鎮至中洲
觀光渡輪	2	真愛碼頭至旗津輪渡站
太陽能船	12	真愛碼頭至中正橋等

資料來源：高雄市輪船股份有限公司提供。

2. 該公司自 94 年 1 月 1 日成立至 102 年底止，每年營運結果均虧損，各年度之虧損金額介於 3,133 萬餘元至 8,931 萬餘元之間，累計虧損金額計 6 億 2,554 萬餘元，已超過其資本額（詳圖 1）。

二、調查重點與發現

經高雄市審計處針對觀光輪船及設備（設施）投資計畫執行成效、票價調整、免費乘船證管理、民營化政策執行等情形深入查核，茲將查核發現臚列如次：



(一) 觀光輪船及設備(設施)投資計畫執行成效

1. 觀光輪船購建及使用情形

(1) 真愛及光榮輪部分

A. 高雄市政府鑑於 91 年高雄燈會首次闢行航次密集之賞燈渡輪航線，吸引大量人潮爭相搭乘，爰規劃發展渡輪遊港之親港軸線，期助益車船處營運，加強對民眾海上觀光之服務，營造有利之觀光條件。經由該府建設局(車船處原隸屬建設局，92 年 1 月 1 日交通局成立後改隸之)於 91 年度辦理追加預算 5,000 萬元投資新購

觀光輪船 2 艘(真愛輪及光榮輪、詳圖 2)。車船處於 91 年 6 月提出新建 2 艘大型觀光輪船營運計畫，該 2 輪船於 93 年 12 月 27 日完工交船，實際建造費用計 4,679 萬餘元。



資料來源：高雄市輪船股份有限公司提供。

圖2 真愛輪及光榮輪

B. 查該公司未審慎評估投資計畫效益即投入興建，完工後又未儘速研提營運計畫，致輪船完工交船後即閒置年餘，且觀光渡輪航線營運迄今，未能達原財務評估盈餘之目標，反因連年虧損而加重該公司之財務負擔，成效欠佳。

(2)高雄輪部分

A. 該公司為配合高雄市政府主辦 98 年高雄世界運動會，於 96 年度「交通及運輸設備」科目編列 8,400 萬元購置觀光輪船一艘(高雄輪)，並於同年 10 月 31 日以 268 萬元決標予舟○造船技師事務所辦理船隻之規劃、設計及監造技術服務，於 97 年 8 月 19 日完成發包，由三○造船廠股份有限公司以 8,070 萬元得標承造，合約規定完工期限為 99 年 7 月 26 日，該公司並指派船長與輪機長負責督工(不定期)，截至 100 年底止，已支付規劃設計費用 52 萬餘元。

B. 查該公司辦理高雄輪新建案，經評估現有觀光輪船數量充足且營運虧損機率偏高，仍

執意投入興建，計畫評估與執行有欠審慎周全，且督工人員未落實執行輪船建造品質之監督，亦未依契約規定之驗收程序，俟輪船試航缺失完成改善後再辦理驗收，致生爭議，嚴重影響計畫之遂行。

2. 售票機購置與使用情形

(1)該公司為提供乘客更體貼便

利的購票流程與票證運作環境，於 96 年 9 月研提「高雄港-小琉球觀光航線併愛之船及觀光遊輪票證系統電腦化」建置案，報經交通局同意於 96 年執行，並於 97 年 5 月以 208 萬餘元購置自動售票機 1 台(第 1 階段，最低耐用年限 7 年)。另於同年 7 月提出「輪船公司票務系統後續建置計畫」，期利用一套完整資訊管理系統，以簡化人工作業，及避免可能造成之錯誤，據該公司評估，上開系統建置後每年約可節省人力成本 390 萬元、營運成本 96 萬元(以計畫預估使用期間 10 年計算)，爰於 98 年 9 月以中央政府「97 年度加強地方建設擴大內需補助計

畫」經費 627 萬餘元購置 8 台自動售票機(第 2 階段，最低耐用年限 7 年)。

- (2) 查該公司未審慎評估民眾使用需求，以及使用不久即因品質不佳而損壞閒置，致迄今仍維持人工作業方式售票，不僅造成公帑虛擲，且未達成節省人力及營運成本目標，計畫執行效益顯然不彰。

3. 旅客服務中心暨售票亭興建與使用情形

- (1) 該公司為經營愛之船航線，於 97 年度即規劃興建 3 座面積約 7 坪之簡易售票亭，嗣因考量及配合美化愛河河岸景觀，原擬改建為 1 座較大型 9.63 坪之售票亭兼客服中心，又同年度中央政府辦理「97 年度加強地方建設擴大內需補助計畫」，因該公司考量愛河沿岸碼頭無愛之船旅客服務中心，另行於「高雄市交通觀光設施改善計畫」項下提出新建愛之船旅客服務中心規劃，經交通部同年 10 月核定補助 960 萬元，擇定於國賓飯店、仁愛公園及客家委員會周邊興建

愛之船旅客服務中心兼售票亭，並於 98 年 7 月竣工，同年 9 月驗收合格，工程結算總價 677 萬餘元。

- (2) 查該公司未予評估新建售票亭之可行性及成本效益，即予投入興建；又愛之船航線係規劃旅客於仁愛站及國賓站購票搭乘，繞行真愛碼頭至七賢橋後再返回原站登岸，並未規劃於客委會站停靠上、下船，客委會站自 98 年 9 月驗收迄今仍閒置未使用，毫無實益(詳圖 3、4)；至仁愛站、國賓站雖已啟用，惟內部空間於擺設 1 組服務人員桌椅後，僅剩約 1 公尺餘寬之通道供旅客購票通行，並無其他可供乘客駐足活動之空間，無法達到客服中心功能。



照片來源：100 年 6 月 7 日實地拍攝。

圖 3 愛之船客委會站正面(無招牌)



照片來源：100 年 6 月 7 日實地拍攝。

圖 4 愛之船客委會站內部

(二) 票價調整情形之查核

1. 發展大眾運輸條例第 8 條規定：

「大眾運輸事業在主管機關核定之運價範圍內，得自行擬訂票價公告實施，並報請主管機關備查，調整時，亦同。」該公司於 94 年 1 月 1 日成立後，考量各渡輪航線全數發生虧損，造成嚴重經營壓力，為謀改善，於 97 年 4 月研擬甲、乙兩種票價調整案(詳表 2)層報高雄市政府，經市長於同年 6 月 18 日核准採甲案辦理，

並於同年 7 月 17 日正式公告票價調整方案。高雄市審計處前於抽查該公司 97 年度財務收支發現，該公司公告之票價，持旗津卡駕駛機車搭乘渡輪者，機車部分仍為免費，與原核定之 10 元票價不合，經函請交通局說明，據復：該案經市長核准採甲案辦理後，同年 7 月 8 日再向市長專案簡報，經市長裁示，為「回饋在地」，使用旗津卡民眾仍享有免費乘船(含機車)之優惠。惟查所稱辦理專案簡報經市長裁示 1 節，尚無相關資料可稽。

2. 復查上開票價調整方案之財務設算雖以該公司 96 年度相關營運資料(里程、載客、成本)為基準，惟其中平均票價之計算，該公司事前並未就搭乘之人、車實際數量進行一定期間之統計分析作為

表 2 民國 97 年度高雄市輪船股份有限公司渡輪航線票價調整方案明細表

單位：元

調整方案 票價	現行		甲案		乙案	
	一般	旗津卡	一般	旗津卡	一般	旗津卡
全票	10	—	15	—	20	10
優待票	5	—	7	—	10	5
機車	10	—	20	10	20	10
腳踏車	5	—	—	—	—	—
預估獲利	—		9,678,415		68,358,550	

註：1. 預估獲利金額不含主管機關之補貼。

2. 資料來源：高雄市輪船股份有限公司提供。

計算基準，僅粗略以人與機車為 7 比 3 之比例推估，並換算調整票價後之總收入，致票價調整後，實際收入與原預估值差距甚遠，其票價調整方案之營運設算作業有欠審慎周全。

(三) 旗津居民免費乘船證管理及票價補貼情形

1. 依高雄市偏遠地區居民優惠乘船實施辦法第 9 條規定：「輪船公司因偏遠地區居民依本辦法免費乘船所減收之票價，由主管機關按年視財政狀況編列預算補貼之。」另高雄市政府於 92 年 11 月 11 日第 1073 次市政會議通過辦理船務公司化籌備計畫，計畫於輪船經營業務公司化後，推動票務改革，取消免費乘船證及相關優待票證，或需持續優惠，亦可發行特殊優惠票卡，從嚴審核使用人資格，並由相關局處編列預算補貼，俾減少企業營運包袱。
2. 查高雄市政府迄未依其公司化後之票務改革計畫，督促相關局處編列預算補貼持旗津卡免費乘船所減收之票價收入，或調整免費乘船優惠措施，致該公司承受因政策因素導致之票價減收，嚴重

影響經營成果。

(四) 民營化政策執行情形

1. 車船處原隸屬高雄市政府建設局(98 年 1 月 1 日改制為高雄市政府經濟發展局)，因營運情形欠佳，連年虧損，於 89 年委託資○會計師事務所辦理車船處財務評估案，並簽報市府核准確立行船客運業務民營化之目標，惟因前市長之市港合一政見並未實現，交通部高雄港務局(101 年 3 月 1 日改制為臺灣港務股份有限公司高雄港務分公司)未委由高雄市政府代管，無法將原車船處之渡輪業務移至該局經營或由該局委由民間經營，致民營化政策未能有效推動。
2. 車船處因虧損日益嚴重，經營績效不彰，未能有效研謀措施逐步彌平虧損，財務狀況愈形惡化，經監察院於 92 年 4 月 21 日糾正高雄市政府及車船處。經該府 92 年 6 月 12 日及 10 月 21 日函復監察院，業已檢討採取以車、船分離之專營方式，作為車船處未來公司化民營化之參考等改善措施。
3. 查該公司民營化政策係經高雄巿市長同意，並於 96、97 年數次向

高雄市議會報告民營化係改善公司營運轉虧為盈之最適方案，將賡續推動，且已委託文化大學完成第一階段民營化執行輔導暨營運規劃方案及具體執行期程，卻於 98 年 3 月在未提具較民營化更能有效改善其營運虧損情況之經營策略下，貿然決定暫緩推動民營化作業，政策反覆，復於暫緩民營化作業後，未能切實提出具體有效改善營運績效方案，致該公司 98 至 100 年度營運結果，仍持續發生虧損，截至 100 年底止，累計虧損金額達 4 億 9,240 萬餘元，已超逾該公司資本額(4 億 6,336 萬元)，財務惡化狀況益趨於嚴重。

三、調查意見與建議

本案經高雄市審計處依審計法第 69 條前段規定，於 101 年 10 月 18 日通知高雄市市長查明妥適處理，並報告監察院，茲將調查意見分述如下：

(一) 未審慎評估真愛輪及光榮輪新建案投資效益，又延宕營運計畫提出期程，致輪船完工交船後即閒置年餘，而計畫執行結果，不僅未能提升公司營運績

效，反而增加公司財務負擔；又經評估現有觀光輪船數量充足且營運虧損機率偏高，仍執意投入興建高雄輪，計畫評估與執行有欠審慎周全，復未確實執行新建輪船之督工與驗收作業，致延宕計畫期程

1. 辦理真愛輪及光榮輪新建案，未審慎評估觀光輪船投資計畫效益，完工後又延宕營運計畫提出期程，致輪船完工交船後即閒置年餘，嗣後投入營運亦未能提升公司營運績效，反而增加公司財務負擔：

(1) 高雄市政府鑑於 91 年高雄燈會首次闢行航次密集之賞燈渡輪航線，吸引大量人潮爭相搭乘，爰規劃發展渡輪遊港之親港軸線，期助益車船處營運，加強對民眾海上觀光之服務，營造有利之觀光條件。經由該府建設局(車船處原隸屬建設局，92 年 1 月 1 日交通局成立後改隸之)於 91 年度辦理追加預算 5,000 萬元投資新購觀光輪船 2 艘(真愛輪及光榮輪)。車船處於 91 年 6 月提出新建 2 艘大型觀光輪船營運計畫，該

2 輪船於 93 年 12 月 27 日完工交船，實際建造費用計 4,679 萬餘元，惟查交通局於 93 年 10 月該 2 輪船將屆完工前，以創新改變觀光輪船之經營型態為由，簽奉高雄市市長核准將該 2 觀光輪船改裝為「海上休閒俱樂部」及「海上健身房」，改裝計畫經費 920 萬元，經於 93 年 11 月委託大○設計公司辦理船舶改裝設計及監造作業，嗣又於 94 年 3 月 24 日停止辦理改裝計畫(計支付委託設計服務費 15 萬餘元)，已交船之輪船因無營運計畫致呈閒置，直至 94 年 12 月 20 日始由輪船公司提具該 2 觀光輪船經營真愛碼頭至旗津漁港之觀光航線之營運計畫，報經高雄港務局核准，並於 95 年 3 月 18 日正式

營運。由於交通局及該公司(含前身車船處)對於新建觀光輪船之營運規劃未盡確實周全，致該 2 輪船自 93 年 12 月 27 日完工交船後即閒置，期間長達 1 年 3 個月。

(2)依該公司所提「觀光渡輪航線及遊港租船」營運計畫財務評估，該 2 觀光渡輪固定航班以每年 960 航次(每艘 480 航次)，每航次搭載 80 人(可載客總數 150 人，載客率約 53.33%)，租船業務以年營運 300 航次(年 5,640 哩)估算，每年可提供服務 10 萬餘人次，全年盈餘 15 萬餘元(詳表 3)。查是項財務評估僅就每航次 80 人搭乘作單一分析，既未提出設算搭乘人數之具體參考依據，亦未考量因經營環境之變遷及遊

表 3 觀光渡輪營運計畫之財務評估明細表

	航次	年營運成本	年營運收入
固定 航班	960 航次/年 (每日營運平日：2 航次 假日：4 航次，長期規 劃：假日預定增開4 航次)	用人費用：756 萬元 燃料：56 萬餘元 維修：30 萬餘元 渡輪折舊：213 萬元 其他費用：350 萬元 合計約 1,405 萬餘元	全票 150 元(8 成)，半票 100 元(2 成)，約 1,075 萬餘元 (以每航次 80 人估算)
租船 業務	300 航次(5,640 哩)		346 萬餘元 (以每小時 7,700 元估算)
效益 評估	每年可服務 100,800 人次，盈餘 15 萬餘元		

資料來源：高雄市輪船股份有限公司觀光渡輪航線及遊港租船航線營運計畫書。

客搭乘新鮮感可能因時間減退而導致之營運量增減而作審慎評估(按：該公司另提之高雄輪營運計畫，列有 3 條路線，各路線均列出基本、樂觀與悲觀 3 種經營假設共提出 9 項可能性評估，而悲觀假設之搭乘人數預估則考量營運時間與遊客搭乘意願，每年遊客人數以遞減 5 人計算 5 年經營成果)，觀光遊輪於 95 年投入營運後，其搭乘人數於 96 年度達到 7 萬餘人之高峰，平均每航班載客 68 人，載客率約 45.40%，租船行駛 1,313 哩，惟仍未達計畫目標，嗣因旅客新鮮感消退，搭乘人數逐年銳減，惟該公司卻未積極檢討並適時研提具體改善措施以提升營運，致觀光渡輪營運成果每下愈況，截至 100 年

底止，該航線固定航班每年航次介於 762 至 1,483 航次間(2 艘船合計)，各年度平均每航班載客人數為 25 至 68 人，載客率介於 16.70%至 45.40%之間，合計平均載客人數僅 40 人，載客率僅 26.73 %【累計營運 296,668 人次/(150×營運 7,400 航次)】，與其營運計畫預估之載客 80 人及載客率 53.33%差距甚大；租船業務累計營運 6,745.5 哩，亦僅為營運計畫預估之 20.50%{6,745.5/【5,640×5.83 年(95 年 3 月至 100 年 12 月)】}(詳表 4)。據該公司 99 年度航線損益分析顯示，觀光輪船固定航線業務(不含租船業務)虧損金額約 1,312 萬餘元，平均每航次虧損約 9,231 元(1,312 萬餘元/1,422 航

表 4 真愛輪及光榮輪歷年營運情形分析表

年度 項目		95	96	97	98	99	100	合計
固定 航班	航次	762	1,058	1,389	1,286	1,422	1,483	7,400
	人次	45,473	72,057	53,929	32,217	45,939	47,053	296,668
	平均載客人數	59	68	38	25	32	31	40
	營收(萬元)	503	822	576	381	538	918	3,741
	載客率(%)	39.78	45.40	25.88	16.70	21.54	21.15	26.73
租船 業務	哩數	815.50	1,313.00	1,085.00	821.50	1,045.50	1,665.00	6,745.50
	營收(萬元)	126	170	211	199	327	515	1,551

註：1. 載客率為平均每航次乘客數/每艘可容納 150 人，合計數為人次合計數/(航次×150)。

2. 資料來源：整理自高雄市輪船股份有限公司 95 至 100 年高雄市渡輪業務概況表。

次)。又該公司雖於 100 年 4 月 8 日檢討採取試辦餐飲遊港輪定期航班之改善營運績效措施，惟截至 100 年底止，餐飲遊港航班亦發生虧損 513 萬餘元，平均每航次虧損約 3,459 元(513 萬餘元/1,483 航次)。觀光渡輪航線營運迄今，未能達原財務評估盈餘之目標，反因連年虧損而加重該公司之財務負擔，遲未檢討研謀改善，成效欠佳。

2. 辦理高雄輪新建案，經評估現有觀光輪船數量充足且營運虧損機率偏高，仍執意投入興建，計畫評估與執行有欠審慎周全；復未確實執行督工與驗收作業，致延宕計畫期程，迄仍無法投入營運：

(1)依「高雄市輪船股份有限公司購置觀光遊輪一艘契約書」第 14 條第 2 款規定略以：甲方於乙方履約期間如發現乙方履約品質不符合契約規定，得通知乙方限期改善或改正。該案委託規劃、設計及監造技術服務案服務項目及工作內容表三、(一)規定，乙方應依照甲方與建造船舶廠商簽訂之契約有關規範，嚴予控

制船舶品質；三、(三)規定略以：乙方於甲方與建造船舶廠商簽約次日至完成建造、試航、驗收合格止，乙方應向甲方提送廠商每日工作事項、工作進度、工作人數時數、異常情形及因應對策等工作日報，每週送甲方審閱。

(2)該公司為配合高雄市政府主辦 98 年高雄世界運動會，於 96 年度「交通及運輸設備」科目編列 8,400 萬元購置觀光豪華輪船一艘(高雄輪)，預計於 96 年 10 月發包，98 年 1 月交船。經查該計畫雖經該公司推估虧損機率偏高，且於 96 年 9 月 17 日簽報代理董事長(公共汽車管理處處長)略以：該公司既有觀光輪船數量已足數調派，無再建造新船之急迫需求，擴大營運投資應有更慎重之考量，以避免新建觀光輪船增加營運風險等。並於 96 年 9 月 20 日召開「研討購置觀光遊輪 1 艘之營運計畫是否另作修正會議」，經決議提出購置觀光輪船之經營成本分析資料陳報高雄市政府，俾將計畫改為建造交

通渡輪，以汰換船齡逾 10 年之港都輪及壽山輪等 2 艘交通渡輪。惟該公司代理董事長未就上述相關部門評估新建觀光輪船財務虧損機率偏高可能增加公司營運風險之報告，重新審慎評估計畫之可行性，即於 96 年 9 月 21 日以「已口頭向局長（按：指交通局局長）報告過，局長不同意」為由，仍續執行新建觀光輪船（高雄輪）計畫，並於同年 10 月 31 日以 268 萬元決標予舟○造船技師事務所辦理船隻之規劃、設計及監造技術服務，高雄輪至 97 年 8 月 19 日由三○造船廠股份有限公司以 8,070 萬元得標承造，合約規定完工期限為 99 年 7 月 26 日，已無法依原計畫於 98 年世界運動會期間正式營運，計畫評估與執行顯欠審慎周全。

- (3) 又查，高雄輪因舟○造船技師事務所延遲提出細部設計圖說，及輪船公司未妥為掌控初步、細部設計圖說審查、修正作業進度，致遲至 98 年 5 月 15 日始開工建造，經該公司於同年 6 月 2 日簽准於建造期間派員（船

長及輪機長）至造船廠督工。惟該公司指派督工之船長與輪機長，於船舶建造期間，對於船舶建造狀況、品質及施工工作日報是否確實等，均未及時查察並依上開契約規定要求建造及監造廠商改善，且無相關督工紀錄可稽，督工作業管控機制闕如，迄合約工期將屆前，始於 99 年 7 月 13 日監看輪船建造工程進度時，提報露天甲板之天遮施作未能拉緊固定、船體油漆顏色與輪船公司要求不符等 19 項缺失函請三○造船廠改善。又查上開契約第 17 條第 1 款規定，建造完成，三○造船廠須進行觀光遊輪試航並通知輪船公司參加。試航時，若發生不正常現象，三○造船廠須負責完全改善責任並再試航，經輪船公司確認後，始完成試航。同條第 2 款規定，建造及試航完成後，由輪船公司或其代表驗收。惟查該輪船於 99 年 8 月 13 日辦理試航時發生主機燒毀重大缺失，經承商更換汽缸、活塞與噴油嘴後，輪船公司未經再試航以確認上述

缺失已完成改善(按：廠商修復主機後，查無相關試航紀錄可稽)，即於同年10月26、27日辦理驗收作業，核與上開契約驗收程序規定不符；又驗收結果，計提列主機燒毀之風險因素仍未排除，有航行安全疑慮、全馬力輸出時航速未達合約規範等11項重大缺失(詳表5)，及天花板凹陷、露天甲板無法排水與未裝置船艙艙旗桿等77項瑕疵。經查該公司指派之督工人員於高雄輪建造過程均未向該公司提報有關造船廠

未按設計圖說施作之相關紀錄(報告)等相關書面資料(按：上述之船體工程品質缺失，如全船艙間地板凹凸不平、座椅間距過小出入不便等，均為目視即可明辨之缺失)，俾及時查察並要求廠商改善，顯示該公司辦理本案核有未盡職責情事。

(4)又該公司鑑於高雄輪試航時發生主機燒毀事件，雖經三〇造船廠更換汽缸、活塞與噴油嘴等零組件，予以修復，惟因該廠無法排除高雄輪再發生主機燒毀風險，且無法改善航速未

表5 高雄輪驗收重大缺失明細表

項次	缺失事項
1	航速未達合約規範(14節以上)。
2	試航時主機 B-1 缸燒毀(雖經承商更換汽缸、活塞與噴油嘴，惟輪船公司仍有航行安全疑慮)。
3	全船廁所隔間不符合觀光遊輪之需求：中式馬桶左右空間不一、隔間過小可能不符乘客使用、便斗設置組裝有瑕疵、地面與隔板不齊、隔間門未齊等。
4	全船艙間地板不平(後客艙、休息室、會議室特別嚴重)，主甲板右舷前走道(錨機附近)及休息室後走道地板不平、露天甲板地板不平且防滑砂鋪設不均。
5	機艙 CO2 滅火系統無遙控啟動裝置。
6	前客艙與休息室地板依合約為柚木材質地板，造船廠原貼為三夾板，後又再貼上柚木地板，下層三夾板易腐敗壞後上層柚木一起失去效用。
7	現行天遮設計簡易易損壞且其設計結構不符甲方需求。
8	全船鋁製窗框與壁板接合處多處大小不吻合。
9	碼頭梯未施作完成。
10	會議室轉椅間距與高度皆不一，間距過小無法順利進出，緊急逃生時恐有問題，另座椅固定不牢固。
11	主機操控系統與規範(電子式直接個別控制主機)不合。

資料來源：整理自高雄市輪船股份有限公司 99 年 10 月 26 日、27 日高雄輪驗收紀錄。

達合約規定標準 14 節以上之缺失等，考量大眾運輸公共安全，爰於 100 年 2 月經董事會決議，依契約第 21 條第 1 款第 9 目規定，通知廠商解約，並於 100 年 4 月 7 日函知三○造船廠辦理解約作業，惟三○造船廠以「航速不足等缺失，有改善困難」不同意解約，爰提請高雄市政府採購申訴審議委員會調解，迄無調解結果。

(5) 本案因該公司未依契約規定落實輪船建造品質之監督，及未依契約規定之驗收程序，確認輪船試航缺失已完成改善，即辦理驗收作業，又於驗收時再以試航缺失並未改善，要求解約，致生爭議，嚴重影響計畫之遂行，致高雄輪自 96 年規劃新建迄今仍未能完成驗收並投入營運，核有效能過低情事。

(二) 高雄市政府未督促相關局處編列預算補貼該公司因旗津居民免費乘船造成之票價減收，或調整免費乘船優惠措施，加劇公司財務虧損；另輪船公司未依核定方案公告調整票價，造成營運損失，辦理票價

調整財務設算失準，致票價調整後實際收入與預估值差距甚遠

1. 高雄市政府依 85 年修正之高雄市旗津、紅毛港地區居民暨服務該地區人員免費乘船實施要點（按：已於 97 年 11 月 16 日廢止）規定給予旗津居民等免費搭乘渡輪之優惠，於 97 年 11 月 13 日訂定高雄市偏遠地區居民優惠乘船實施辦法，取消服務於旗津地區之公民營機構人員免費乘船優惠，將免費乘船證（旗津卡）之使用對象限定為旗津居民。而依高雄市偏遠地區居民優惠乘船實施辦法第 9 條規定：「輪船公司因偏遠地區居民依本辦法免費乘船所減收之票價，由主管機關按年視財政狀況編列預算補貼之。」另高雄市政府為增加該公司企業經營彈性與營運績效，特於 92 年 11 月 11 日第 1073 次市政會議通過辦理船務公司化籌備計畫，計畫於輪船經營業務公司化後，推動票務改革，取消免費乘船證及相關優待票證，或需持續優惠，亦可發行特殊優惠票卡，從嚴審核使用人資格，並由相關局處編列

預算補貼，俾減少企業營運包袱。查 95 年 7 月至 100 年底止，持用旗津卡乘船人次計 1,173 萬餘筆，占同期間總搭乘渡輪人次 33.16%，因而減少之收入金額達 2 億 7,200 萬餘元，為同期間渡輪航線營收數 4 億 1,408 萬餘元之 64.69%，對公司整體營運收入及財務結構影響頗鉅，惟高雄市政府因經費考量迄未依其公司化後之票務改革計畫，督促相關局處編列預算補貼持旗津卡免費乘船所減收之票價收入，或調整免費乘船優惠措施，致該公司承受因政策因素導致之票價減收，嚴重影響經營成果，核有未當。

2. 該公司考量票價虧損補貼不足，營運虧損嚴重，為謀改善，經研擬航線票價調整方案納入「高雄市公車處暨輪船公司營運改革計畫」，並於 96 年 8 月 14 日向市長簡報，獲市長裁示：所提票價調整方案，應儘速實施，並請針對票價調整方案、輪船航線營運、旗津居民免費乘船資格之取消（或部分收費）及政府補貼整體規劃陳報市府。嗣該公司研擬甲、乙兩項票價調整方案於 97 年 4 月

層報高雄市政府，經市長於同年 6 月 18 日核准採甲案，即全票 15 元、機車 20 元，旗津卡（旗津居民）維持免費，機車收費 10 元，並於 97 年 7 月 17 日正式公告票價調整方案。高雄市審計處前於抽查該公司 97 年度財務收支發現，該公司公告之票價，持旗津卡駕駛機車搭乘渡輪者，機車部分仍為免費，與原核定之 10 元票價不合，經函請交通局說明，據復：該案經市長核准採甲案辦理後，97 年 7 月 8 日再向市長專案簡報，經市長裁示，為「回饋在地」，使用旗津卡民眾仍享有免費乘船（含機車）之優惠，且該局業於 98 年 5 月 2 日補簽請市長核准在案等。惟查交通局所稱 97 年 7 月 8 日辦理專案簡報經市長裁示 1 節，尚無相關資料可稽，且該公司 97 年 7 月 17 日公告之票價調整方案敘明票價調整以「節能減碳」及「回饋在地」為主軸，在「節能減碳」方面，將調漲機車的票價，在「回饋在地」方面，使用旗津卡民眾仍享有免費乘船之優惠，並未提及持旗津卡騎乘機車搭乘渡輪者，機車部分不予

收費；又查上述交通局於 98 年 5 月 2 日補簽報市長之主要內容為：輪船公司票價調整公告內容與市長批示不符，惟因旗津地區居民持旗津卡搭乘渡輪往返市區，早已習慣人與機車皆免費，現更正公告，恐對旗津地區居民產生立即性之經濟衝擊等，請市長補同意原公告有關持旗津卡駕駛機車搭乘渡輪者，機車部分仍維持免費等。同簽經高雄市政府研究考核委員會、財政局及主計處等單位提出會簽意見略以：輪船公司未依批示公告，致渡輪營運蒙受損失，請提出檢討說明；旗津居民多以騎乘機車搭乘渡輪，基於輪船公司民營化、使用者付費原則及節能減碳政策，機車免費請再評估等，經市長批示請對渡輪蒙受損失有關人員責任速提檢討，並未提及係由市長同意持旗津卡民眾維持機車免費之優惠，該局函復高雄市審計處之說明，顯與事實不盡相符。

3. 另查該公司依 96 年度營運統計資料擬定之票價調整方案估計，甲案持旗津卡駕駛機車搭乘渡輪之機車部分收費 10 元，可創造 1,530

萬餘元之收入；依上述交通局 98 年 5 月 2 日簽報市長案所附渡輪營運統計資料，該公司 97 年度上半年及 97 年 11 月下旬至 98 年 3 月間，旗津居民持旗津卡搭乘渡輪者，騎乘機車人次約占總人次之 87.63%，平均每日持旗津卡駕駛機車搭乘渡輪者高達 6,326 人次，以每兩人同乘 1 部機車估算，一年至少可創造收入 1,154 萬餘元($6,326/2 \times 10 \times 365$)。

4. 復查上開票價調整方案之財務設算，雖以該公司 96 年度相關營運資料(里程、載客、成本)為基準，惟其中平均票價之計算，該公司事前並未就搭乘之人、車實際數量進行一定期間之統計分析作為計算基準，僅粗略以人與機車為 7 比 3 之比例推估，並換算調整票價後之總收入，經該公司預估票價調整結果，每年載客人數(不含免費票)達 667 萬餘人次時，可創造現金收入 1 億 1,276 萬餘元，加計旗津卡駕駛機車搭乘渡輪之機車部分收入 1,530 萬餘元，渡輪航線收入可達 1 億 2,807 萬餘元，可使該公司轉虧為盈。惟票價調整後，100 年度渡輪航線實際

搭乘人次(不含免費票)為 696 萬餘人次，已逾前述設算目標 667 萬餘人次(為 104.38%)，惟交通渡輪航線收入卻僅 8,314 萬餘元，僅達預估現金收入之 73.74%(詳表 6)，較預估收入減少 2,961 萬餘元，顯示該公司事前對一般民眾駕駛機車搭乘渡輪人數未為精確統計，缺乏相關統計分析資料，即以推估比例作為票價調整方案之設算基準，致評估設算失準，票價調整後，實際收入與預估值產生大幅差距，轉虧為盈之目標迄未達成。

(三) 投入鉅資購置自動售票機未久，即因不符需求而閒置並故障，未達年限即予棄置不用；又未審慎評估新建售票亭之可行性及成本效益，致完成後即閒置未用，或服務功能欠佳，徒耗公帑支出

1. 該公司為提供乘客更體貼便利的購票流程與票證運作環境，分別於 97 年 5 月及 98 年 9 月委由洋○系統有限公司及廣○資訊股份有限公司購置自動售票機 1 台(208 萬餘元，簡稱第 1 階段)及 8 台(627 萬餘元，簡稱第 2 階段)，最低耐用年限均為 7 年，預計建置後每年約可節省人力成本 390 萬元及營運成本 96 萬元(以計畫預估使用期間 10 年計算)。依第 1 階段採購規範，雖列有自動售票機之主機、不斷電系統、紙鈔硬幣處理模組、船票發售(出票)模組及內部設備等硬體規格，惟並未明定售票功能需求(含售票速度、操作便利性、效能、品質等)之規範，致售票機雖經驗收合格，惟因售票功能欠佳，購置未久即因售票速度太慢等原因而閒

表 6 高雄市輪船股份有限公司票價調整前後財務分析表

年度 項目	96	97	98	99	100
預估人次	—	6,673,321			
渡輪搭乘人次 (不含免費)	6,074,243	6,261,100	6,609,699	6,640,819	6,965,314
占預估人次%	—	93.82	99.05	99.51	104.38
預估收入(元)	—	112,765,297			
渡輪營業收入(元)	55,982,534	70,464,021	86,548,620	81,019,517	83,149,141
占預估收入%	—	62.49	76.75	71.85	73.74

資料來源：本報告整理。

置，經媒體於 98 年 5 月披露後，該公司雖稱第 2 階段新購售票機將採高階設計，惟查第 2 階段採購規範，該公司仍未審慎評估售票功能需求，並將其納入規範以購置符合民眾使用需要，致售票機驗收後，迭發生遭乘客抱怨售票機有速度過慢、收錢不找零等情事。又售票機因使用功能欠佳，99 年度之售票收入 192 萬餘元，僅占年營收 1 億 2,384 萬餘元之 1.56%，經高雄市審計處於 100 年 3 月 31 日、4 月 13 日會同該公司人員至各場站實地勘查發現，售票機內部軟體設施已移除，已無售票功能(詳圖 5)，且因管理維護不當，機身整體外觀及螢幕均已破損而無法使用、硬幣

投入口已用膠帶封住，紙幣投入口以春聯封住(詳圖 6)等，復於同年 6 月 7 日再次會同該公司人員勘查結果，該等售票機業已集中移至高雄市公共汽車管理處庫房存放，顯已停止使用(詳圖 7)。綜上，第一階段自動售票機自 97 年 5 月購置至 98 年 5 月開始閒置，實際使用期間僅 1 年，第二階段自 98 年 9 月購置，至 100 年 3 月高雄市審計處查核發現閒置且無售票功能，亦僅使用 1 年半，該公司投入鉅資購置自動售票機，卻未達年限即予棄置不用，核有欠當。

2. 另該公司為經營愛之船航線，於 97 年度即規劃興建 3 座面積約 7 坪之簡易售票亭(每座單價 28 萬



照片來源：100 年 4 月 13 日實地拍攝。

圖 5 前鎮輪渡站第 1 台購置之售票機已無售票功能



照片來源：100 年 3 月 31 日實地拍攝。

圖 6 真愛碼頭售票機已停止使用，且外觀損毀



照片來源：100 年 6 月 7 日實地拍攝。

圖 7 售票機已全數移至高雄市公車處地下室庫房

餘元)，嗣因考量及配合美化愛河河岸景觀，原擬改建為 1 座較大型 9.63 坪之售票亭兼客服中心（單價約 150 萬元）。嗣中央政府辦理「97 年度加強地方建設擴大內需補助計畫」，該公司考量愛河沿岸碼頭無愛之船旅客服務中心，研提新建愛之船旅客服務中心規劃，經交通部核定補助 960 萬元，遂考量後續擇定於國賓飯店、仁愛公園及客家委員會周邊興建愛之船旅客服務中心，並以結合售票亭以融入愛河景觀為由，將售票亭兼客服中心面積變更設計縮小為 3.32 坪，卻未予評估新建售票亭之可行性及成本效益，即予投入興建，總支出計 677 萬餘元，其中客委會站於 98 年 9 月驗收合格後，該公司迄未規劃愛之船航線於該站停靠上、下船，致迄今已歷 2 年仍閒置未使用，毫無實益；另仁愛站、國賓站因興建面積縮減，內部空間於擺設 1 組服務人員桌椅後，僅剩約 1 公尺餘寬之通道供旅客購票通行，並無其他可供乘客駐足活動之空間，無法達到客服中心功能。

（四）輪船公司民營化計畫推動多年後，未經審慎評估即暫緩執行，政策反覆，影響該公司未來營運發展規劃，復於暫緩民營化作業後，未能提具有效改善營運績效方案，致營運虧損狀況持續惡化，造成政府嚴重財務負擔

1. 車船處原隸屬高雄市政府建設局，因營運情形欠佳，連年虧損，於 89 年委託資○會計師事務所辦理車船處財務評估案，並簽報市府核准確立行船客運業務民營化之目標，惟因前市長之市港合一政見並未實現，交通部高雄港務局(101 年 3 月 1 日改制為臺灣港務股份有限公司高雄港務分公司)未委由高雄市政府代管，無法將原車船處之渡輪業務移至該局經營或由該局委由民間經營，致民營化政策未能有效推動。復因車船處虧損日益嚴重，經營績效不彰，未能有效研謀措施逐步彌平虧損，財務狀況愈形惡化，經監察院於 92 年 4 月 21 日糾正高雄市政府及車船處在案。經該府於 92 年 6 月 12 日及 10 月 21 日函復監察院，業

已檢討採取以車、船分離之專營方式，作為車船處未來公司化民營化之參考等改善措施。

2. 輪船公司於 94 年 1 月 1 日成立後，因經營持續虧損，經交通局於 96 年 4 月 20 日向高雄市議會第 7 屆第 1 次大會提出業務報告略以：鑑於該公司營運虧損，嚴重影響經營，將持續辦理民營化作業，破除公營型態效率不彰問題，降低營運虧損，有效貫徹公共車船營運改革，創造市民最大福祉。該公司並於同年 8 月 14 日向市長簡報並獲裁示，輪船公司仍應朝民營化辦理，嗣於同年 10 月 9 日、97 年 4 月 21 日及 9 月 29 日於高雄市議會第 7 屆第 2、3、4 次大會，均提出「民營化為改善營運並轉虧為盈之最適方案」並將積極推動該公司民營化，完成組織變革，健全民營輪船公司營運列為今後工作重點。

3. 嗣該公司於 96 年 12 月委託中國文化大學辦理「高雄市輪船公司民營化執行輔導暨營運規劃委託服務案」，契約總價 295 萬元，經該校提出第一階段期末報

告，規劃該公司於 100 年 1 月 1 日完成民營化，並經該公司於 98 年 3 月 1 日審查通過，惟查該公司卻於上開報告審查通過後次日(98 年 3 月 2 日)，以未來將獨立運作並朝向公營公司正常化發展為由，函報交通局將暫緩推動民營化，並終止上開委託服務契約第二階段(辦理輪船公司民營化、設立新公司與輔導員工轉任等工作項目)之執行。案經交通局於同年 7 月 27 日報經高雄市政府核准同意終止上開委託服務契約，並支付第 1 階段價款 51 萬元。此後，該公司民營化作業即暫緩推動。

4. 按該公司民營化政策係經高雄巿市長裁示，並於 96、97 年多次向高雄市議會報告民營化係改善公司營運轉虧為盈之最適方案，將賡續推動，且已委託中國文化大學完成第 1 階段民營化執行輔導暨營運規劃方案及具體執行期程，卻於 98 年 3 月在未提具較民營化更能有效改善其營運虧損情況之經營策略下，突然決定「暫緩」推動民營化作業，政策反覆，影響該公司

未來營運發展規劃。又該公司暫緩民營化後，98 至 100 年度營運結果，仍發生嚴重虧損，截至 100 年底止，累計虧損金額達 4 億 9,240 萬餘元，已超逾該公司資本額(4 億 6,336 萬元)，財務惡化狀況並未改善。

四、監察院糾正內容

本案經監察院交通及採購、內政及少數民族委員會於 103 年 3 月 11 日第 4 屆第 64 次聯席會議決議提案糾正高雄市政府(103 年 4 月 16 日監察院公報第 2908 期)，茲摘述如次：

(一) 高雄市政府長年未督促所屬相關局處編列預算補貼輪船公司因旗津居民免費乘船造成之票價減收，或調整免費乘船優惠措施，以致輪船公司虧損加劇，核有怠失；嗣該府為推動輪船公司民營化，雖於 103 年度編列 4,280 萬元補貼，惟成本票價之估計過於簡略，預算編列之金額有低估之虞，亦有欠周妥。

(二) 輪船公司辦理票價調整財務設算時缺乏可靠有效之統計分析資料，致票價調整後實際收入與預估值差距甚遠，高雄

市政府卻未切實查究，檢討作為避重就輕；另未依市長核定方案公告調整渡輪航線票價，造成營運收入之減損，該府竟未追究相關主管人員責任，洵有疏失。

(三) 高雄市政府草率規劃真愛輪及光榮輪改裝計畫，且多次變更營運航線，卻未能預先因應 12 號碼頭開發期程，致 2 輪船完工交船後年餘才營運，且該航線營運迄今，多年均未能達成預估盈餘目標；另雖經評估觀光輪船數量充足且營運虧損機率偏高，仍執意投入興建高雄輪，且高雄輪之督工與驗收作業未盡確實，均有未當。

(四) 「客家文物館站」售票亭完工後即閒置，高雄市政府迄未積極督促輪船公司活化運用，另投入 835 萬餘元購置 9 台自動售票機，亦使用未久即因不符需求而閒置並故障，未達年限即予停用，兩案規劃建置時未審慎評估環境、設備等其他營運條件能否配合，致完工後無法達成原訂效益，徒耗公帑支出，實欠允當。

參、行政機關回應情形

本案相關缺失情事，經高雄市政府於 102 年 2 月 25 日、5 月 14 日及 9 月 4 日函復檢討改進情形，並議處相關失職人員，茲將其研擬檢討改進措施，擇述如下：

一、積極規劃航線，推廣與旅行業者異業結盟等行銷策略，以提升船舶使用率及整體營業收入，並檢討高雄輪於設計建造及督工監造與驗收等相關經驗，落實於後續建造設計監造程序

- (一)雖真愛及光榮輪目前尚未達預估盈餘目標，但因應港區開發計畫變更，改以餐船方式服務，已開創遊港經營新型態。該府已督促輪船公司積極規劃推廣與旅行業者異業結盟等行銷策略拓展觀光遊港輪多角化業務經營，可增加高雄市河港觀光曝光度，吸引陸客團體及外縣市旅客前來該市觀光，促進經濟成長，輪船公司將持續提升船舶使用率及整體營業收入。
- (二)高雄輪經 99 年 10 月 26、27 日進行驗收後，仍有部分瑕疵驗收不合格，並於 99 年 12 月 14 日辦理複驗，仍有 4 項缺失無

法改善，輪船公司爰於 100 年 2 月 15 日通知三○造船廠解除契約，由高雄市政府採購申訴審議委員會召開 4 次調解會議，惟履約調解不成立，該案進入司法程序，嗣經臺灣高雄地方法院於 103 年 1 月 16 日判決輪船公司得請求減少 110 萬元之價金，即給付 7,960 萬元收受該輪船，及自 101 年 9 月 13 日起至清償日止按週年利率 5 % 計算之利息，該公司爰於 103 年 6 月 30 日完成驗收交船，並於同年 7 月 9 日按法院判決之價金扣除逾期違約金，併計利息及訴訟費用後，付款總額 8,315 萬餘元。

- (三)另高雄輪依本案監造技術服務契約書第 20 條規定：「乙方未依契約規定履約…致甲方蒙受之一切損失…概由乙方負責賠償…」，目前輪船公司正就專業監造單位之疏失及法律責任研議釐清其責任歸屬，監造費用仍未付給，將俟疏失責任釐清後再依合約規定辦理付款。

- (四)已檢討高雄輪於設計建造及督工監造與驗收等相關經驗，並

落實於後續建造第二代太陽能船及第三代太陽能船之設計監造程序。

二、研提票價調整方案，加強查緝偽卡，落實驗票人員稽核制度，以改善乘船優惠之財務影響

該府責成輪船公司檢討研提票價調整方案：經分析輪船公司票價成本結構，票價大多低於成本票價，故全面檢討票價結構以反映實際成本，增加營收，另為避免前開乘船優惠遭不當濫用，於101年10月18日訂定高雄市旗津區居民優惠乘船實施辦法（高雄市偏遠地區居民優惠乘船實施辦法於101年12月25日廢止），對於防止冒用機制（旗津卡張貼相片）、免費乘船證使用範圍與防止幽靈人口機制等措施，均有較嚴格之規範，且每月更新旗津居民戶籍資料，加強查察旗津卡失效卡，並落實驗票人員稽核制度，以杜絕冒用。因此在前述開源節流措施實施下，未來將可有效改善乘船優惠對輪船公司造成之財務影響。輪船公司未依市長核定方案公

告調整票價造成營運損失，已議處相關人員（前主辦科長黃○國申誡1次）。

三、研提計畫活化利用場站設備，避免公帑浪費

（一）客家文物館站售票亭完工後，因配合愛河水域綠能發展之政策方向，報廢傳統老舊高污染之柴油愛之船，而新建綠能太陽能船，因設有太陽能板高度較高，無法通過淨高過低之七賢橋，故無法行駛原愛河之心航線，並停駛客家文物館站；惟目前已安排於103年5月配合新開闢新光-旗津航線啓航，將售票亭遷至新光碼頭使用。

（二）自動售票機為首批迎海之售票機器，礙於市場上無相關場域之使用經驗供參考，於設計時已考量海風及海水侵蝕加強受潮防護，惟於現場使用後，仍無法抵擋海風及海水侵蝕而損壞，及於維修費用過高已不符合使用效益，為撙節市府支出，故而決定停用。爾後戶外售票機器將審慎評估環境、設備等條件，以克服海風及海水之侵蝕損害。

四、推動輪船公司民營化計畫，降低營運虧損，並有效提升營運績效

(一) 高雄市輪船公司於 94 年 1 月 1 日成立後，截至 102 年 12 月底止，累計虧損金額達 6 億 2,554 萬餘元，已超逾公司資本額，其中每年虧損 3,133 萬餘元至 8,931 萬餘元，分析虧損主因為 1. 旗津居民免費乘船減收：每年約 6,000 萬元；2. 前鎮中洲航線：屬服務性航線，每年虧損約 1,800 萬元；3. 票價過低：渡輪全票 15 元，惟成本價即約 20 元；4. 人事成本比例過高：輪船公司現有員工於 94 年由車船處移撥人力約 68 人，其薪資水準遠高於後續公司化進用人員，故公司薪資結構不一且人事成本偏高，占營運成本 56.3%。

(二) 配合二階段輪船公司化之政策，輪船公司係先採公營後循序推動民營化，9 年公營期間雖已建立經理人制度，並逐步引進民間長才及經營模式，但評估如持續維持公營型態，已難以改善前揭事項及經營效率問題

，為降低營運虧損，有效提升營運績效，擬朝民營化方式創造輪船公司轉虧為盈，已據公營事業移轉民營化條例推動輪船公司民營化計畫，積極研議移轉民營化方式、職工安置、資產鑑價及旗津居民乘船政策。

肆、後續改善及整體效益情形

本案經高雄市審計處追蹤高雄市政府研擬改善措施執行結果，已逐漸顯現改善成效，將持續注意其改善情形。茲分述如次：

一、整體營運績效已見提升

(一) 目前太陽能船票價已由全票 80 元調整至 120 元，餐船由 600 元調為 700 元，遊港船由 150 元調整為 300 元，渡輪票價亦研議調整中，經輪船公司積極開源節流結果，102 年度營運虧損已由 101 年度 8,255 萬餘元，縮減為 5,058 萬餘元，虧損縮減幅度已逾三成，另 103 年度預計虧損 2,330 萬餘元，較 102 年度虧損縮減幅度逾五成。

(二) 102 年持續打造「第三代太陽能船」2 艘，並於 11 月正式

營運，太陽能船隊規模達 12 艘，建置全國最大太陽能船隊，自 99 年 2 月成軍以來載客人數逐年成長，102 年載運 53 萬 6,428 人次，較上一年成長 5%，且營業收入 4,340 萬餘元，創歷年營運新高。

(三) 102 年度行船載客總人數 773 萬 4,257 人次，較 101 年度 733 萬 4,894 人次，增加 39 萬 9,363 人次，成長率為 5.44%，已達 102 年度目標 721 萬 1,930 人次，另 103 年 1 至 8 月行船載客總人數 531 萬 1,194 人次，較 102 年同期 500 萬 3,642 人次，成長 6.15%。

二、改善乘船優惠措施業獲成效

(一) 為避免乘船優惠遭不當濫用，於 101 年 10 月 18 日訂定高雄市旗津區居民優惠乘船實施辦法，明確規範防止冒用機制、免費乘船證使用範圍與防止幽靈人口機制，截至 103 年 4 月 30 日止已回收違規黑卡達約 850 張。

(二) 每月月初皆由民政局提供旗津區區民名冊，含區民遷入

遷出部分，彙整至輪船公司多卡通系統，遷出居民之旗津卡將自動失效，103 年 1 至 4 月遷出居民共 321 位，其中 300 位申辦旗津卡且皆已失效，失效卡於現場感應時，將顯示紅色燈號提醒驗票人員卡片失效，目前輪船公司每日皆派員現場稽核旗津卡是否失效，若發現則當場沒收。

三、場站多目標使用，增裕營收

為利事業經營，輪渡場站採取多目標使用與聯合開發，並規劃相關開發及業務拓展計畫，以利企業多角化經營並增裕營收，減輕市府財政負擔，並降低營運虧損，業於 102 年 10 月 16 日出租該公司所轄旗津輪渡站(詳圖 8)一樓及二樓，供使用面積合計 167 坪，租期 5 年，每月租金 11 萬 1,200 元，預估增加收



照片來源：103 年 1 月 13 日實地拍攝。

圖 8 高雄市輪船股份有限公司旗津輪渡站

入 667 萬 2,000 元，另於 102 年 6 月起出租旗津及鼓山輪渡站外牆廣告版面，期間 1 個月至 1 年不等，可增加收入 30 萬 7,300 元。

四、持續推動民營化政策

(一) 已於 103 年 3 月訂定「高雄市輪船股份有限公司民營化推動計畫」，以「旗津渡輪票價交叉補貼」、「引進民間資金及效率」、「推動員工認股」、「結算原公車處移撥員工年資」及「開闢觀光航線」為推動策略，並擬依公營事業移轉民營條例第 6 條第 1 項第 3 款：「以資產作價與人民合資成立民營公司」方式辦理，新公司採發起設立方式籌組，資本額擬定為 4 億元，其中股權釋出之分配規劃為 1. 市府資產作價：依動產鑑價結果(包含船舶、船用設備、躉船、棧橋等)作價，政府資產作價占總資本額 50% 以下，以 1 億 9,000 萬元為上限；2. 員工認股：依公營事業移轉民營條例第 12 條及公營事業移轉民營條例施行細則第 23 條規

定，考量員工認股能力，初步規劃 5,000 萬元至 6,000 萬元；3. 民間特定人投資：餘資本額以公開徵求特定投資人方式辦理，初估額度約 1 億 6,000 萬元至 1 億 7,000 萬元。

(二) 另已於 103 年 5 月委託財務顧問公司初步擬訂營運財務計畫，針對公司未來營運方向、財務結構及獲利目標等具體規劃，預計於 105 年達成輪船公司民營化目標。

伍、結語

國際最高審計機關組織(International Organization of Supreme Audit Institutions, 簡稱 INTOSAI)於西元 1977 年利瑪宣言(Lima Declaration)指出，政府審計為任何管理制度下不可或缺的一環，審計本身並非最終目的，而是為了及早發現違反法令規定，及財務管理未具經濟、效率、效果性等情事，俾利及時督促採取改正行動、促使相關人員負責、督促研謀預防措施，或至少降低發生的可能性。本案高雄市政府對於輪船公司

之營運管理，因未能有效研謀具體改善措施並落實執行，肇致該公司長年來營運效能過低，經高雄市審計處查核揭露於 101 年度高雄市總決算審核報告，並依審計法第 69 條及第 20 條規定報告監察院依法糾正後，市府已具體回應並研議改善。

未來，審計機關除將持續追蹤本案辦理成效外，對於政府其他重要施政工作，亦將持續扮演監督(oversight)、洞察(insight)及前瞻(foresight)的治理角色，並促請行政機關建立透明與確保之課責機制，暨針對計畫之經濟、效率及效果性，提出改進意見，以協助行政機關聚焦於未來的挑戰，並本「獨立、廉正、專業、創新」之核心價值，「善盡審計職責，發揮監察功能」之使命，持續審核監督，發掘問題癥結，提出建議意見，期達成審計機關「實踐優質審計服務，創造最大審計價值」與「提升政府施政績效，促進政府廉能政治」之願景，實現審計機關成為「對社會大眾生活產生正面影響」機關之目標。

審計部專案審計報告

高雄市輪船股份有限公司經營管理情形

編 者：審計部

發行人：林慶隆

查核團隊：高雄市審計處林處長源豐、鄭尚紘、吳朝斌、吳文馨、
蘇怡瑜、王秀如

出版者：審計部

地 址：臺北市杭州北路 1 號

電 話：(02)2397-1366

網 址：<http://www.audit.gov.tw>

印刷者：萬達打字印刷有限公司

地 址：台北市新生南路 3 段 84-1 號 2F

電 話：(02)2363-9367

經銷處：五南文化廣場

地 址：臺中市中山路 6 號

電 話：(04)2226-0330

國家書店松江門市

地 址：臺北市松江路 209 號 1 樓

電 話：(02)2518-0207

出版年月：中華民國 103 年 11 月初版

定 價：新臺幣 100 元整

GPN：1010302320

ISBN：9789860429848

著作權管理訊息：

著作權人：審計部

*欲利用本書或部分內容者，須徵求著作權人同意或書面授權

回饋單

您好：

審計部為持續提升審計工作之價值與效益，誠摯地邀請您填寫這份回饋單，讓我們瞭解您對本專案審計報告的想法與建議。填寫完後，請傳真至 02-23977889。您所填寫的資料不會對外公開，請安心作答。

- 報告名稱：NAO-103-15 高雄市輪船股份有限公司經營管理情形
- 性別：☐男 ☐女
- 您的身分：☐公部門(☐行政機關☐立法機關☐監察院☐審計機關) ☐媒體工作者 ☐私部門 ☐學術單位 ☐一般民眾 ☐其他：_____
- 從何處取得此份報告：☐審計機關或人員贈閱 ☐審計部全球資訊網 ☐圖書館 ☐書店 ☐其他：_____

1. 您覺得此份報告是否具有價值：☐是 ☐否

2. 您覺得此份報告對您幫助最大的地方是：

3. 您覺得此份報告可以再增加或減少哪些內容，使其更具可讀性：

4. 您認識對此份報告可能有興趣的人（請提供電子郵件信箱）：

5. 其它建議：

審計機關之使命、願景及核心價值

使命(Mission)

善盡審計職責 發揮監察功能

願景(Vision)

實踐優質審計服務 創造最大審計價值

提升政府施政績效 促進政府廉能政治

核心價值(Core Value)





獨立・廉正・專業・創新



ISBN 978-986-0429-84-8



9 789860 429848

GPN : 1010302320

定價：新台幣100元

NAO-103-15