

宜蘭縣員山公園溫泉會館興建、營運、移轉(BOT)案

108 年度營運績效評定作業會議紀錄

時間：中華民國 109 年 9 月 29 日（星期二）下午 2 時 30 分

地點：宜蘭力麗威斯汀度假酒店 2 樓多功能會議廳

主持人：李召集人東儒（池副處長騰聯代理） 紀錄：呂盈瑩

出席委員姓名：連委員榮寬、曾委員義進、何委員武璋、李委員元和、
李委員新泰、盧委員天龍（胡科長淑蘭代理）

列席人員姓名：工商旅遊處工商科賴寶如及呂盈瑩、台灣博特顧問股
份有限公司吳政勳、陳冠霖、王健豪、施靖霜

壹、主持人宣布開會：略。

貳、報告事項

一、主辦機關簡報：略。

二、民間機構簡報：略。

參、委員建議事項

一、本次委員應到人數 7 位，實到人數 7 位，符合營運績效評估辦法。

二、連委員榮寬

1. 營運績效說明書 P.2 提到民間機構係依照「交通部觀光局星級旅館評鑑作業要點」相關標準辦理。然該作業要點已於 108 年 4 月 23 日更新，倘民間機構欲申請星級評鑑應依 108 年版本辦理。
2. 民間機構於 107 年度營運績效評估會議回復暫不考慮申請星級評鑑，然近期交通部觀光局鼓勵各縣市政府積極輔佐旅館及民宿參加星級評鑑，供民間機構及主辦機關參考。
3. 民間機構目前與異業聯盟之行銷方式佳，建議可再與主辦機關共同結合附近觀光景點行銷，俾利提高住宿率與財務績效。
4. 因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情，不論在疫情前期、中期或後疫情時代，建議民間機構可於每年營運績效評估會議提出經營上需縣府協助或配合之事項，俾利解決不可抗力之因素。

三、曾委員義進

1. 本案係屬服務業，尤其餐飲、酒店均極重視顧客滿意度，使顧客反應消費後的直覺感受，促成再訪意願，請民間機構補充說

明顧客意見反應有無專責或專人處理單位，並說明對改善情形有無追蹤及填寫「不推薦」的顧客意見之檢討處理。

2. 依營運績效說明書附件之財務報表，107年及108年均呈現虧損狀態，109年受嚴重特殊傳染性肺炎疫情衝擊，經營環境亦不樂觀，請說明本案何時可達損益兩平？是否需主辦機關協助？
3. 依契約規定，本案應投入總工程經費1%設置公共藝術，迄今未完成，請民間機構說明公共藝術迄今投入多少金額，以及目前公共藝術設置完成進度，期未來透過公共藝術形塑行銷亮點。
4. 營運績效說明書附件之公共意外責任險分別在不同時間投保兆豐產物保險與新光產物保險，惟108年4月13日至108年6月30日間似未有接續之情形，恐損及顧客權益，建請注意保險銜接問題。
5. 108年度提供100張住宿券予當地弱勢團體，因宜蘭縣政府社會處活動期限制致未使用，雖非可歸責於雙方並視同履約完成，惟外界觀感易認為未重視弱勢團體權益。請民間機構研議未來倘有類似情形應如何妥適處理。

四、何委員武璋

1. 民間機構報告內容，未將民間機構面臨之困難及解決方式等呈現。
2. 民間參與公共建設之目標為提升公共建設服務效能，締造政府、企業與民眾「三贏」而共利、共榮之局面，惟自106年起營運至今本案仍為虧損狀態，請針對營運團隊與經營模式進行深切檢討。
3. 另外，報告過程中請不要使用一般性的資料，像我比較關切的是民間機構對宜蘭縣在地居民提供什麼樣的貢獻。剛簡報中有提到僱用的宜蘭縣在地居民比例有78%，是很值得鼓勵。宜蘭縣的縣民因為認為本案值得進駐，的確有一些工作機會。畢竟民間機構是屬於檔次很高的品牌，希望民間機構能具體介紹對宜蘭縣民將來的教育訓練。
4. 建議民間機構應把握每年度辦理之營運績效評估會議，提出需協助之事項，並共同討論合作方式與計畫，以改善本案財務狀況及經營成效。
5. 本案公共藝術設置前已存在之未合程序之問題，請民間機構積極處理。

6. 酒店相關物品放置與規劃應注重整體形象，經實地勘查，發現清潔液及自行車貨櫃放置於酒店大門附近，與酒店品牌之品質與質感實有落差，應再思考因應措施。

五、李委員元和

1. 有關營運績效說明書之設施安全及故障維修內容第 11 項，露天風呂維修時程自 1 月 2 日起至 5 月 22 日完成，時程過長，當時正值溫泉泡湯旺季，倘有效縮短維修期程，對營運應有正面影響。
2. 設施安全及故障維修內容第 12 項 203 房、第 13 項 106 房於表中尚無說明該 2 間客房後續維修狀態，請補充說明。
3. 有關營運績效說明書之訓練計畫，講師鐘點費不一致，其差別因素為何？費用訂定標準為何？請補充說明。
4. 有關保險計畫之到期日與銜接應特別注意，避免損及顧客權益。
5. 有關營運績效說明書 P. 57 之顧客滿意度露出之平台資訊，與附件五之顧客意見回復表似無聯結，請再行確認。
6. 在進行顧客滿意度調查時，建議增加掌握顧客如職業、工作地點等，俾利未來促銷活動鎖定客群。
7. 108 年住房率為 59.31%，高於全國住房率 52.08%；另本案平均房價高於員山鄉平均房價 6,278 元及宜蘭縣平均 2,925 元，故本案客源與員山鄉及宜蘭縣其他地區有所不同，應於行銷上做區隔。
8. 客房收入占總營業收入 62.09%，低於宜蘭縣 71.76% 及全國 72.67%。餐飲收入占總營業收入 31.95%，高於宜蘭縣 20.17% 及全國 19.16%，從客房收入及餐飲收入的比例來看，客房收入尚有努力空間，請民間機構加強客房促銷。
9. 關於本案與「福地」之間視野之區隔，民間機構已種植植栽遮蔽，惟說明書中說明仍需 5 年至 10 年的時間，目前仍無法克服。建議可使用牌樓或燈箱方式，將宜蘭特產或景點利用燈箱或靜態牌樓呈現，又可達遮蔽之效果，供民間機構參考實踐之可行性。
10. 住房率淡旺季具明顯差距，建議民間機構加強淡季促銷，如提供淡季定價區隔、淡季時期加強與其他異業結合等方式，以提升整體住房率。
11. 異業結合可思考是否與學校合作，提供相關優惠，依教書經驗，常有酒店、房屋等規劃學生、教職客群等專案優惠，爰供民間機構參考。

六、李委員新泰

1. 有關回饋事項，除每年提供宜蘭縣政府相關單位 10 場次會議室免費使用有達成預期目標外，其餘部分皆未達成，是否已不符時宜或廣宣不足，建議可再與縣府檢討實施方式或修改其回饋機制。
2. 員山鄉內休閒農業區發展頗具特色，例如：橫山頭休閒農業區、大湖底休閒農業區及枕頭山休閒農業區。建議基於帶動地方產業發展，應更積極整合在地休閒農業體驗活動、食材等，與地方攜手共同提升員山旅遊亮點。
3. 經實地現勘，發現酒店房間對於高齡者等友善設施較不足，考量少子化現象預估未來 2025 年全國高齡人口將占總人口約 20%，建議可再研議高齡友善之措施。

七、李召集人東儒(池副處長騰聯代理)

1. 永續經營與財務健全是多數委員關心事項，本案主辦機關與民間機構是為一體，主辦機關應主動了解財務狀況及虧損原因並予以協助。
2. 大湖風景區已啟動相關建置計畫，本案區位佳，鄰近各休閒農業區，民間機構應主動行銷，以滿足顧客重視之在地文化、旅遊與休閒農業之體驗。
3. 為落實自主管理與缺失矯正預防，業務單位與履約顧問日後於營運績效評估應先回應前次評估會議缺失與改善狀況，俾利委員了解。
4. 於金擘獎實地查核時，查核委員已有提及促參標誌目前設置於公園與停車場間，位置尚不明顯，建議調整其位置。

肆、民間機構回復

- 一、因過去相關保險承保時間不一致，於去年 6 月份統一規劃，讓所有保險時程在同一個期間。有斷層之部分是為資料未檢附齊全，該期間實際是有承保相關保險，將補上相關資料，另除本案契約規定外，於萬豪酒店集團之規範亦應確實投保。
- 二、住房率方面，酒店平日住房率約為 30%至 50%之間，主要集中於週五、六、日，其住房率可達 80%至 90%。故平日與假日之住房率差異甚大，淡旺季之差異其亦屬明顯。然今年因疫情影響，3、4 月旅客銳減，整體營收受到相當大影響，5 月時遊客量才逐漸回升，近幾個月每月營業額皆達 1,500 萬元以上。
- 三、有關收入及成本比例方面，酒店主要收入仍以住房為主，然因餐飲收入有部分是自客房附贈餐費拆帳而來，實際上標準客房

價約為 7,500 元/間(含稅)，其中部分價格會再拆分至客房和休閒部分。以致客房收入與餐飲收入之比例，餐飲收入較高，客房收入與全國或縣內比較為偏低。

四、本案前期投資成本較高，每月之折舊金額約 750 萬元，扣除 750 萬折舊後，本公司仍積極達到現金流量平衡之狀態。此外，從 107 年至 108 年虧損已逐年下降，至今年 8 月為止總營業收入為 1 億 2,600 萬元，目前累計虧損約 4,800 萬，今年底雖無法達成原預計 2 億 1,900 萬元之目標，惟預期能達到 2 億元。爰虧損與去年相比又更低一些，表示本經營團隊努力降低虧損情形。

五、本團隊於暑假期間與二湖鳳梨館、鳳梨屋水上莊園等都有異業結合活動。與在地小農亦有相關農產品合作，如香草菲菲於酒店進行相關產品銷售、客房內提供吉姆老爹啤酒、噶瑪蘭威士忌等，積極與在地產業鏈結。

六、有關客群分層的部分，酒店客房平均單價為 7,500 元/（間），VILLA 平均單價則為 3 至 4 萬/（晚），因此於行銷推廣上，以客群之興趣進行分流，例如以旅行、度假為興趣及台北、竹科、內科等客群做關鍵字之搜尋分流。因此，於疫情期間及暑假，VILLA 銷售狀況非常好，而餐飲部分，則針對在地客群規劃相關優惠方案，如週邊鄰居、宜蘭縣政府等，希望透過優惠方式使在地居民願意前來泡湯或用餐，也更期待能促使外地及國外旅客至宜蘭旅遊消費。

七、經去年委員建議，本公司已有發展相關週邊活動，如今年度與二湖鳳梨館搭配腳踏車活動，串聯至蜊蜆湖、螃蟹冒泡等景點；暑假期間也與二湖鳳梨館搭配採鳳梨體驗；去年度舉辦滑步車活動，今年度則推出電動摩托車活動，與縣內其他飯店相比，本酒店規劃之活動量屬名列前茅。

伍、評分結果及評分彙整總表：本案 108 年度營運績效評定總平均為 84.14 分，符合營運績效評估辦法之標準，屬營運績效良好。

陸、散會：下午 5 時 30 分。