

台灣地區公路汽車客運業營運管理之研究(二)

# 台灣地區公路汽車客運業 營運與組織之研究

交通部運輸研究所委託  
中興管理顧問公司辦理

交通部運輸研究所

中華民國七十五年六月

# 運輸研究所出版品摘要表

<p>管 制 等 級</p> <p>本出版品：<input type="checkbox"/>機密 (<input type="checkbox"/>解密日期為 年 月 日，  <input type="checkbox"/>承辦單位視情況通知資料組解密)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>一般</p> <p>本 表：<input type="checkbox"/>機密 (<input type="checkbox"/>解密日期為 年 月 日，  <input type="checkbox"/>承辦單位視情況通知資料組解密)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>一般</p>			
<p>出版品名稱：</p> <p>中文：台灣地區公路汽車客運業營運管理之研究(二)  台灣地區公路汽車客運業營運與組織之研究</p> <p>英文：</p>			
行政機關出版品統一編號		運輸研究所出版品編號	
09134750134		75 - 29 - 406	
研究工作主持人：唐 明 月		研究期間：自74年12月至75年5月	
主要研究人員：黃書強、林紹威、黃信隆、袁劍雲、林永銘		研究經費：新台幣 88 萬元正	
		經費來源：本所預算	
<p>研究方式：</p> <p><input type="checkbox"/>自行辦理—主辦單位：  地 址：  聯絡電話：</p> <p><input checked="" type="checkbox"/>委託辦理—受委託單位：中興管理顧問公司  地 址：台北市民生東路66號5樓  聯絡電話：5616356-7, 5414484, 5710890</p>			
<p>關鍵詞：經營規模、服務水準、營運效率、營運特質（服務公共性、獨占性、儲存性）、組織結構、營運管理指標、營運特許權、營運管制、費率管制、管理資訊系統、容忍等車時間、目標管理、利潤中心制度。</p>			
<p>摘要：1.公路汽車客運佔內陸運輸客運的比例極高，地位重要，必須儘速改善。  2.依本研究對公路汽車客運進行之服務水準調查發現，乘客對高速公路客運服務尚稱滿意，但對一般公路客運服務則有稍不滿意之表示，後者亟待改進。  3.針對公路汽車客運業之營運管理與組織運作，研擬適切之經營改善策略，俾供業者參考改進。  4.政府應加強運輸管制，大力取締違規遊覽車，以建立良好之營運秩序。</p>			
出版日期	頁 數	工本費	本 出 版 品 取 得 方 式
年 月			<input checked="" type="checkbox"/> 洽本所免費贈閱 <input type="checkbox"/> 洽本所訂購 <input type="checkbox"/> 其他 ( )
備註：本報告內容不一定代表本所意見。			

# 台灣地區公路汽車客運業營運與組織之研究

## 目 錄

第一章	緒 論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究目的與內容	1
1.3	研究架構及方法	3
1.4	研究範圍	3
1.5	報告內容	6
第二章	公路客運營運分析	8
2.1	公路客運營運特質	8
2.2	公路客運在旅客運輸中之地位	9
2.3	違規遊覽車現況分析	19
2.4	公路客運營運問題回顧	21
第三章	公路客運服務品質調查分析	24
3.1	調查工作概述	24
3.2	問卷設計	25
3.3	高速公路客運業服務品質調查分析	29
3.4	一般公路客運業服務品質調查分析	36
3.5	客運服務指標分析	41
第四章	業者經營與管理現況分析	48
4.1	組織基本結構	48
4.2	組織之優缺點分析	54

4.3	經營與管理現況	63
4.4	台汽公司之經營管理概況	91
第五章	業者經營與管理之改善途徑	105
5.1	客運企業化經營目標	105
5.2	建立經營分析營運架構	106
5.3	建立營運管理指標	106
5.4	經營策略之研擬	112
第六章	運輸管制現況與有關政策之研擬	128
6.1	營運管制	128
6.2	費率管制	142
6.3	高速公路特許權問題之探討	146
6.4	省道開放民營之研議	151
第七章	結論與建議	153
7.1	結論	153
7.2	建議	164
參考文獻		168
附錄		171
一、	調查問卷	171
二、	客運服務品質個體分析	173
三、	服務品質調查重要項目統計表	182
四、	在職人員訓練實施內容	184

## 圖 目 錄

圖 1 — 1	研究架構流程圖.....	4
圖 2 — 1	公、鐵路十年來客運人數延人公里消長情形.....	14
圖 2 — 2	內陸旅客運輸分配圖.....	15
圖 2 — 3	公路客運消長趨勢.....	18
圖 4 — 1	直線式組織圖.....	49
圖 4 — 2	職能式組織圖.....	49
圖 4 — 3	直線及幕僚組織圖.....	51
圖 4 — 4	委員會幕僚組織圖.....	51
圖 4 — 5	部屬人數與各關係數之關係.....	53
圖 4 — 6	台汽公司組織系統圖.....	55
圖 4 — 7	新竹客運公司組織系統圖.....	56
圖 4 — 8	桃園汽車客運公司組織系統圖.....	57
圖 4 — 9	台南汽車客運公司組織系統圖.....	59
圖 4 — 10	彰化汽車客運公司組織系統圖.....	60
圖 4 — 11	各客運公司營運績效比較圖.....	71
圖 4 — 12	整體目標與發展策略圖.....	93
圖 4 — 13	台汽公司員工結構圖.....	94
圖 4 — 14	台汽公司員工職員年齡統計圖.....	95
圖 5 — 1	經營分析體系示意圖.....	107
圖 5 — 2	業務發展架構圖.....	108
圖 5 — 3	整體管理資訊系統關係圖.....	116
圖 5 — 4	整體系統資訊關聯圖.....	117

圖5—5 成本與營運關係圖.....	126
--------------------	-----

# 表 目 錄

表 1.1	公民營汽車公司營運範圍·····	5
表 2.1	十年來台灣地區總體運輸客運人數統計表·····	10
表 2.2	十年來台灣地區總體運輸延人公里統計表·····	11
表 2.3	十年來台灣地區內路運輸客運人數、延人公里統計表·····	13
表 2.4	64 — 73 年公路客運運量分配與成長統計表·····	17
表 3.1	台灣汽車客運公司調查路線與有關車站表·····	27
表 3.2	一般公路客運業調查公司與車站·····	28
表 3.3	調查問卷回收比率·····	28
表 3.4	高速公路服務品質總體分析·····	34
表 3.5	高速公路服務品質滿意項目表·····	35
表 3.6	長途客運旅客所能容忍等車時間統計表·····	36
表 3.7	一般公路服務品質總體分析·····	40
表 3.8	一般公路服務品質滿意項目表·····	42
表 3.9	一般客運旅客所能容忍等車時間統計表·····	43
表 3.10	高速公路服務品質各類別較重要項目表·····	46
表 3.11	一般公路服務品質各類別優先改善項目表·····	47
表 4.1	部屬人數及主管部屬間各關係數字·····	53
表 4.2	各客運公司人員管理分析表·····	64
表 4.3	各客運車輛維修統計表·····	68
表 4.4	各種收費型式之優缺點比較表·····	75
表 4.5	採用較長站間距離之優缺點比較表·····	81
表 4.6	各客運車輛維修統計表·····	89

表4.7	台汽公司員工與職員年齡結構統計表.....	96
表4.8	台汽公司職員服務年資統計表.....	97
表4.9	台汽公司員工教育程度統計表.....	98
表4.10	台汽公司經營資料統計表.....	99

# 第一章 緒 論

## 1.1 研究背景

台灣地區公路系統概分國道、省道、縣道、鄉道及專用道路五大類，由於十年來經濟不斷成長，國民所得年年增加，使得民衆活動力增強，因此自民國 64 年至 73 年間，公路客運人數由 1,930,241 人增至 2,087,459 人，佔內陸運輸人數 2,218,051 人的 94.1%，延人公里方面亦由 64 年 19,015,065 人公里增 73 年的 30,739,030 人公里佔總內陸運輸 78.4%，若以其成長率而言，客運人數十年來之總成長率為 8.2% 較為穩定，但延人公里方面其總成長達 61.7%，顯示公路汽車客運業十年來極蓬勃發展，也與民衆息息相關。目前為民衆提供公路汽車運輸服務者，共有公民營長途汽車客運 35 家，市區公共汽車客運 13 家，（其中公營 8 家，民營 5 家），然而各客運業者由於經營規模大小不一，在不同的經營理念下，所提供之服務水準及營運效率無法達其應有水準滿足民衆需求，因此本研究乃以台汽公司及數家規模不同之民營客運業為主要研究對象，（市區公車不包括在內）除針對客運業者之營運管理，服務及組織加以檢討外，有關公路汽車客運管制問題亦一併提出探討據以提出具體可行之改善策略。本研究計畫係接受交通部運輸研究所委託辦理。

## 1.2 研究目的與內容

依據上述研究背景，本研究之目的係以台灣地區公路客運現況為基本資料，希望對以下各方面的改善，提供相關的建議或說明。

- 1.提昇公路汽車客運之營運效率及服務水準。
- 2.配合其它運輸方式，建立更完善之公路客運系統，並發揮整體運輸之效率。
- 3.改善公路客運之監理與管制，健全公路客運之營運體系。
- 4.研擬公路汽車客運服務短期改善方案及長期發展策略。

因此本研究之主要研究內容為：

(1)公路汽車客運系統現況檢討：

有關公路汽車客運系統之組織、設施、路網、營運、服務及公路政策等之現況分析與檢討，確認公路汽車客運營運之癥結問題。

(2)出租與自用大客車違規經營固定班車回顧及現況檢討：

檢討台汽租斷違規營業之遊覽車案，並評估其對台汽營運及整體客運系統之影響，調查與探討目前出租與自用大客車違規經營固定班車形成因素，據以提出解決之改善策略。

(3)公路汽車客運經營制度對經營績效之影響檢討：

公路汽車客運經營體制、組織結構、管理控制等現況檢討並探討其對經營績效之影響，研提建議及改善策略。

(4)改善汽車客運營運管理及服務策略：

分析公路汽車客運之車輛、設施、調度與管理作業以及其運量特性，並比較探討業者間經營效率差異原因，據以研擬較佳之營運效率、服務水準及其改善途徑。

(5)公路汽車客運系統未來功能評估：

探討預測未來公路汽車客運之運量成長，確認公路汽車客運所應扮演之角色，俾供研擬較妥善之公路政策及更完善之公路汽車客運系統策略，以應未來之需。

(6)配合未來公路汽車客運發展之相關措施：

從市場、資源分配及整體運輸體系之效率等方面考慮，藉此研擬配合公路汽車客運發展之相關措施。

### 1.3 研究架構及方法

本研究主要工作為資料蒐集、資料整理與分析、及研擬方案三大部份，其運用方法分述如下：

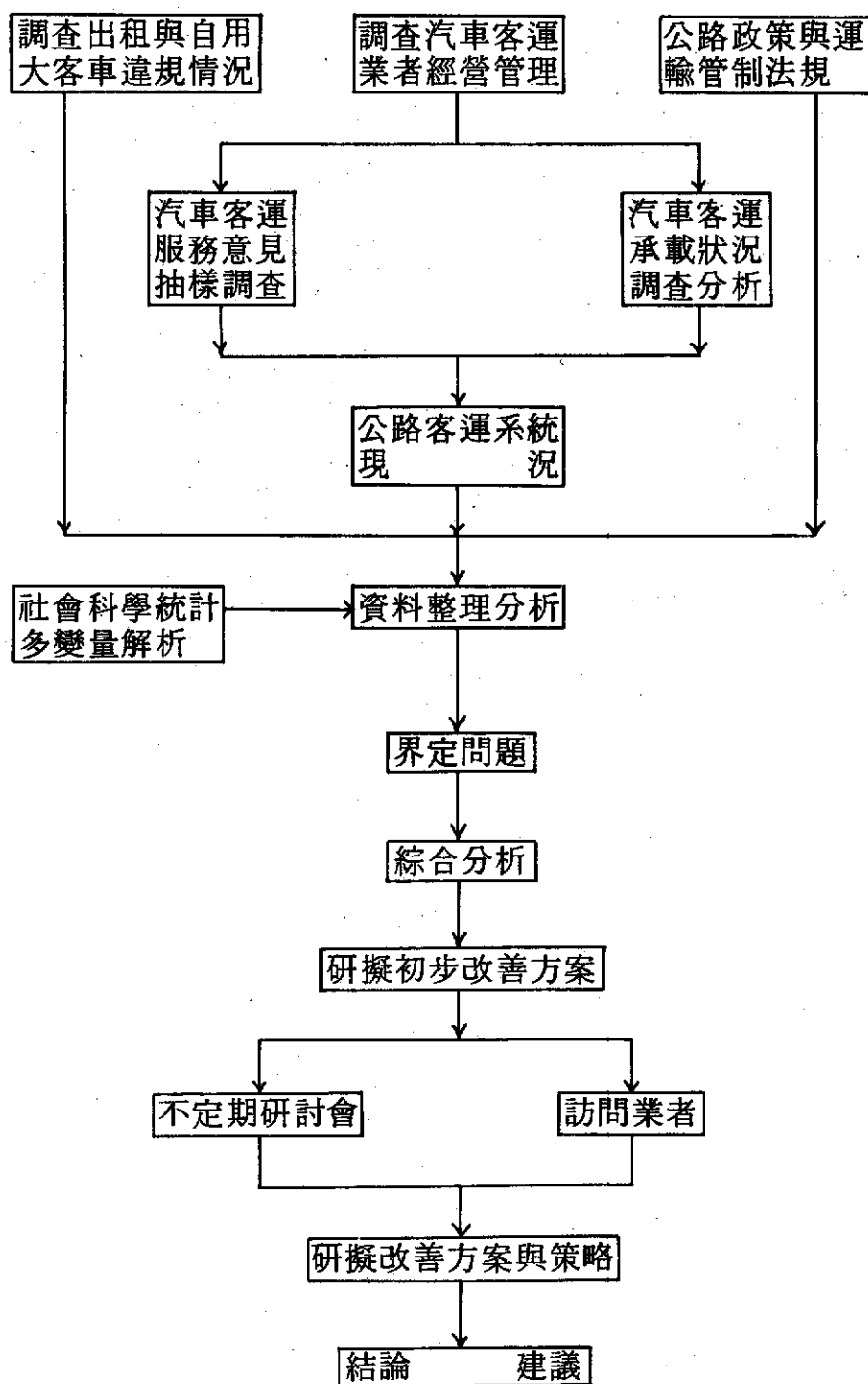
在資料蒐集方面，首先設計問卷，進行相關資料實地調查客運經營狀況，以了解長、短途客運經營現況，然後運用統計方法，藉由電腦分析出客運系統現況與問題所在，以界定問題，最後是研擬改善方案與策略，不定期邀請業者與有關單位舉行研討會共同研商並交換意見。其研究架構如圖 1 — 1。

### 1.4 研究範圍

本研究範圍是以公路汽車客運業為研究對象，不包括市區公共汽車；目前台灣地區計有公路汽車客運業 35 家，其中公營一家（台灣汽車客運公司）民營 34 家，各業者均依汽車業者管理規則之規定，在其所訂定之營業範圍內營運，各公司之營運範圍如表 1.1 所示。

本研究基於人力、物力與時間，無法對所有客運公司予以普查，因此僅對較具規模與中等規模者共抽取十家針對營運管理、組織、財務，以了解營運狀況。（台灣汽車公司、首都客運、新店客運、桃園客運、新竹客運、台中客運、巨業客運、彰化客運、台南客運、高雄客運）

另為了解違規遊覽車之經營狀況，乃進一步收集有關資料，從業者經營動機及旅客搭乘的意念選擇對象逐一觀察、訪問以掌握違規狀



↓資料調查↑↓資料分析↑↓方案研擬↑

圖 1-1 研究架構流程圖

表 1.1 公民營汽車客運公司營運範圍

編號	公 司 名 稱	公司所在地	營 運 範 圍
1.	基隆汽車客運公司	台北縣瑞芳鎮	台北縣、基隆市
2.	三重汽車客運公司	台北縣三重市	台北市、台北縣
3.	首都汽車客運公司	台北縣三重市	台北市、台北縣
4.	台北汽車客運公司	台北縣板橋市	台北市、台北縣
5.	海山汽車客運公司	台北縣板橋市	台北縣
6.	淡水汽車客運公司	台北縣淡水鎮	台北市、台北縣
7.	福和汽車客運公司	台北縣中和市	台北市、台北縣
8.	新店汽車客運公司	台北縣新店市	台北市、台北縣
9.	欣和汽車客運公司	台北縣汐止鎮	台北縣
10.	指南汽車客運公司	台北縣	台北市、台北縣
11.	桃園汽車客運公司	桃園縣桃園市	桃園縣
12.	中壢汽車客運公司	台北縣中壢市	桃園縣
13.	新竹汽車客運公司	新竹市	竹縣、竹市、苗縣、中縣
14.	苗栗汽車客運公司	苗栗縣頭份鎮	苗縣、竹縣、中縣
15.	花蓮汽車客運公司	花蓮縣花蓮市	花蓮縣
16.	豐原汽車客運公司	台中縣豐原市	台中市、台中縣
17.	巨業汽車客運公司	台中縣沙鹿鎮	台中市、台中縣
18.	台中汽車客運公司	台中市	台中市、台中縣、彰化縣
19.	仁友汽車客運公司	台中市	台中市、台中縣
20.	彰化汽車客運公司	彰化縣彰化市	彰化縣、中縣、中市、投縣
21.	員林汽車客運公司	彰化縣員林鎮	彰化縣、中縣、中市、投縣
22.	南投汽車客運公司	南投縣埔里鎮	南投縣
23.	台西汽車客運公司	雲林縣虎尾鎮	雲林縣、嘉義縣、中縣、中市
24.	嘉義汽車客運公司	嘉義市	嘉義縣、雲林縣、南縣
25.	新營汽車客運公司	台南縣新營鎮	台南縣、嘉義縣
26.	協成汽車客運公司	台南縣麻豆鎮	台南縣
27.	興南汽車客運公司	台南市	台南市、台南縣
28.	台南汽車客運公司	台南市	台南市、台南縣
29.	高雄汽車客運公司	高雄縣鳳山市	高雄市、高雄縣
30.	屏東汽車客運公司	屏東縣屏東市	屏東縣
31.	鼎東汽車客運公司	台東縣台東市	台東縣
32.	振昌汽車客運公司	南投縣水里鄉	南投縣
33.	溪頭阿里山開發公司	溪頭	南投縣
34.	宜蘭汽車客運公司	宜蘭縣羅東鎮	宜蘭縣
35.	台灣汽車客運公司		
	第一運輸處	台北縣新店市	台北市、台北縣、桃園縣、新竹
	第二運輸處	台中市	台中市、台中縣、彰化、雲林、南投、苗栗
	第三運輸處	高雄市	高雄市、屏東、嘉義、台南、高雄縣
	第四運輸處	屏東縣枋寮鎮	台東、屏東
	第五運輸處	宜蘭縣蘇澳鎮	花蓮、宜蘭

況並做具體之分析，以利有關單位解決此問題之參考。

## 1.5 報告內容

本報告共分七章，各章內容概述如下：

### 第一章：緒論

首先對研究背景、目的、架構、方法與範圍予以概述，以詳研究狀況。

### 第二章：公路客運營運分析

本章先探討其公路客營運之特質，再分析其公路客運消長情形，且了解公路客運在旅客運中所佔地位，並對違規遊覽車分析現況，也列舉出公路客運目前所面臨之問題。

### 第三章：公路客運服務品質調查分析

由於服務品質關係著民衆權益，因此本章除先概述調查工作與問卷情形外，並針對高速公路與一般公路客運業服務品質調查結果予以分析，以了解目前民衆對於業者所提供服務品質是否滿意，並分析出民衆所認為較重要與優先改善項目，並探討汽車客運業服務指標。

### 第四章：業者經營與管理現況分析

本章首先對組織型態基本結構之優點予以概述，然後對於所調查之十家公民營汽車客運業者，就組織與經營管理分析其優缺點與狀況。

### 第五章：業者經營與管理之改善途徑

由上章之分析成果，再擷取部份業者之長處，以擬定業者經營與管理之改善途徑，提供業者經營參考。

### 第六章：運輸管制現況與有關政策之研擬

本章對於有關法令與路權糾紛深入分析探討，並研擬改善措施或修訂有關法令，另對於高速公路特許權與省道開放民營之問題也作進一步之分析，以提供有關主管機關之參考。

## 第七章：結論與建議

## 第二章 公路客運營運分析

### 2.1 公路客運營運特質

有關汽車客運之運輸的特點，依據公路現有法規與各汽車客運營運狀況，從經濟學的觀點，茲以有服務公共性、獨佔性、儲存性等方面，說明如下：

#### 1. 服務公共性

目前台灣地區民衆大都仍以汽車客運爲主要交通工具，因此汽車客運對於民衆「行」佔有極重要的地位；從另一方面而言，每次費率調整，乘客需求數不僅變動不大，甚且會有增加，顯示乘客之費率彈性甚小，此可證明乘客絕大部份是「固定乘客」(Captive Rider)，其意即公路乘客轉求其他交通工具之機會甚小，這些現象可顯示公路客運的服務公共性。

#### 2. 獨佔性

汽車客運業的獨佔性可從下兩方面來看：

- (1) 依據交通部汽車運輸業管理規則第十一條對公路汽車客運業之規訂「同一路線應由一家公司行號經營爲原則」，由法規上可見，公路客運業者經營上具有相當的獨佔特性。
- (2) 就不同型式之交通運輸工具來看，除汽車客運外，雖然有自用車輛，營業計程車等，但汽車客運運輸量大，故其他交通工具能予取代性極微。因此，目前使用之所有交通工具中，汽車客運業確爲獨佔性極高之一種事業。

#### 3. 儲存性

產品不能儲存是所有運輸業的共同特徵，由於車輛開動行駛後，其容量無法儲存，此種特性一方面使管理型態異於一般企業，一方面產生了較特殊之聯合成本，可由下列兩點特徵說明：

#### (1)時間尖峰性

公路運輸之運量產生具有尖峰與非尖峰時段，由於「產品無法儲存」因而不能調節，爲了配合尖峰時段的運輸以符需求，需配備許多車輛，增加固定成本。而長途客運時間尖峰性較爲顯著，大部份於星期假日與節慶假日。

#### (2)回程聯合成本

所謂聯合成本係指生產者在主要產品生產過程中無可避免的必附帶生產其他產品，則主要產品與附屬產品在成本的分析上產生了聯合成本的特性，不易簡潔劃分出。運輸業的聯合成本最明顯的爲車輛回程成本。由於各地區人口均存在向都市中心區集中的傾向，因此汽車客運對旅客目的地之集中性的引起的回程載客率低，將難以避免，不僅影響成本也增加了營運調度的困難。

## 2.2 公路客運在旅客運輸中之地位

### 1.台灣地區總體運輸分析

台灣地區旅客運輸類別概分爲公路、鐵路、海運與空運（國內、外）四種，十年來旅客人數、延人公里消長情形與所佔比例如表 2.1、2.2。由表上得知十年來總體運輸中之旅客人數以公路所佔比例最高，大都維持 92 ~ 94 %，鐵路次之，維持 5 ~ 7 %，空運維持 0.2 ~ 0.4 % 居第三，而海運最少僅 0.02 ~ 0.06 %，另延人公里方面，也以公路所佔比例最高，大都維持 59 ~ 65 %，

表 2.1 十年來台灣地區總體運輸旅客人數統計表

單位：千

年份	合計	鐵路	比率%	公路	比率%	海運	比率%	空運	比率%
64	2,081,335	146,815	7.0	1,930,241	92.7	433	0.02	3,846	0.28
65	2,255,297	143,327	6.3	2,107,152	93.4	548	0.02	4,818	0.28
66	2,343,442	131,337	5.6	2,205,193	94.1	577	0.02	6,335	0.28
67	2,359,467	124,663	5.2	2,227,039	94.3	744	0.03	7,021	0.47
68	2,289,439	129,550	5.6	2,151,634	93.9	823	0.03	7,432	0.47
69	2,208,123	140,233	6.3	2,060,495	93.3	530	0.02	6,865	0.38
70	2,141,176	131,667	6.1	2,002,153	93.5	450	0.02	6,906	0.38
71	2,125,526	130,284	6.1	1,987,986	93.5	368	0.01	6,888	0.39
72	2,128,061	130,390	6.1	1,990,326	93.5	182	0.08	7,163	0.32
73	2,225,871	130,592	5.8	2,087,459	93.7	135	0.06	7,685	0.44

資料來源：交通部運輸研究所“運輸資料分析” 74年6月〔1〕

附註：(1)鐵路：台鐵、台糖與林務局

(2)公路：台灣客運、民營公車與縣市公車

表 2.2 十年來台灣地區總體運輸延人公里統計表

單位：千

年份	合計	鐵路	比率%	公路	比率%	海運	比率%	空運	比率%
64	31,814,680	8,287,342	26.0	19,015,065	59.7	64,477	0.22	4,047,796	14.08
65	35,070,640	8,479,067	24.1	21,425,567	61.0	83,337	0.23	5,082,633	14.67
66	37,887,959	8,121,716	21.4	23,876,212	63.0	88,859	0.23	5,799,170	15.37
67	40,684,432	8,007,693	19.9	25,516,655	63.4	116,459	0.28	6,543,625	16.42
68	41,087,548	7,326,841	17.8	26,786,007	65.1	130,493	0.31	6,844,207	16.79
69	43,656,655	7,970,630	18.2	27,177,427	62.2	83,222	0.19	8,425,376	19.41
70	45,219,947	7,981,908	17.6	29,244,100	64.6	37,802	0.08	7,956,137	17.72
71	45,536,446	8,204,035	18.0	28,438,963	62.4	30,679	0.07	8,862,767	19.53
72	47,670,977	8,533,165	17.9	29,013,317	60.8	14,244	0.03	10,110,251	21.27
73	50,399,491	8,458,130	16.7	30,739,030	60.2	10,255	0.02	11,192,076	23.08

資料來源：交通部運輸研究所“運輸資料分析” 74 年 6 月

附註：(1)鐵路：台鐵、台糖與林務局

(2)公路：台灣客運、民營公車與縣市公車

空運次之，維持 14 ~ 23 %，鐵路再次之，維持 16 ~ 20 %但有下降趨勢，而海運最低。

再者，若公鐵路合計之內陸運輸旅客人數十年來所佔比例均維持 97 ~ 99 %，延人公里所佔比例均維持於 70 ~ 85 %，由此可見台灣地區總體運輸以公、鐵路之陸上運輸為主要骨幹。

## 2. 公路客運在內陸運輸中之地位

台灣地區旅客運輸以內陸運輸為主，而內陸運輸又以公、鐵路為主要運輸工具；台灣地區之公路客運包括往來城鎮間之台灣汽車客運公司、長途民營汽車客運以及都市運輸之縣市公車客運。鐵路客運包括台灣鐵路管理局、台灣糖業公司與林務局之客運，本研究之資料公路客運部份係僅限於城際運輸之台灣客運及民營汽車客運，而鐵路則以台灣鐵路管理局之客運活動為主，在此僅就內陸運輸歷年來公、鐵路消長情形加以分析比較，其十年來之運輸實績詳見表 2.3 與圖 2-1、圖 2-2。

(1)內陸運輸客運人數十年來（64 ~ 73）互有增減，73 年達 1,195,627 千人，與 64 年比較，其成長率為 11.0 %，顯示台灣地區隨著國民所得增加，民衆私用車持有率也增高，使得公、鐵路運輸量成長幅度不大。延人公里十年來呈穩定成長，73 年與 64 年比較，成長率為 43.7 %，顯示公、鐵路客運長途旅次漸漸增加。

(2)公路客運人數十年來變動情形較大，65 年 ~ 68 年呈穩定成長，而於 68 年 ~ 70 年呈下降趨勢，而自 70 年以後又呈穩定成長，而延人公里卻呈穩定成長狀態，此乃由於 68 年高速公路通車後公路長途旅客劇增，顯示公路客運在長途運輸中將扮演較重要角色。鐵路客運與延人公里十年來均呈穩定狀態。另就市場佔

表 2.3 十年來台灣地區內陸運輸客運人數延人公里統計表

年 份	客 運 人 數 (千)			延 人 公 里 (千)			平均運程 km	
	合 計	鐵 路	公 路	公 路 %	合 計	鐵 路	公 路 %	鐵 路
64	1,077,044	143,123	933,921	86.7	20,268,281	8,221,672	59.4	57.4
65	1,162,077	140,033	1,022,044	87.9	22,052,510	8,411,659	61.9	60.1
66	1,223,707	128,884	1,094,823	89.5	23,170,957	8,070,088	65.2	62.6
67	1,235,669	122,540	1,113,129	90.1	24,125,090	7,949,851	67.1	64.9
68	1,233,171	127,827	1,105,344	89.6	24,508,677	7,275,081	70.3	56.9
69	1,188,098	138,846	1,049,252	88.3	25,853,375	7,918,630	69.4	57.1
70	1,145,761	130,736	1,015,025	88.6	28,035,879	7,946,881	71.7	60.8
71	1,153,758	129,633	1,024,126	88.8	27,382,885	8,172,756	70.1	63.1
72	1,151,462	130,151	1,021,311	88.7	28,393,385	8,524,252	70.0	65.5
73	1,195,627	130,262	1,065,365	89.1	29,039,609	8,447,399	70.9	64.9

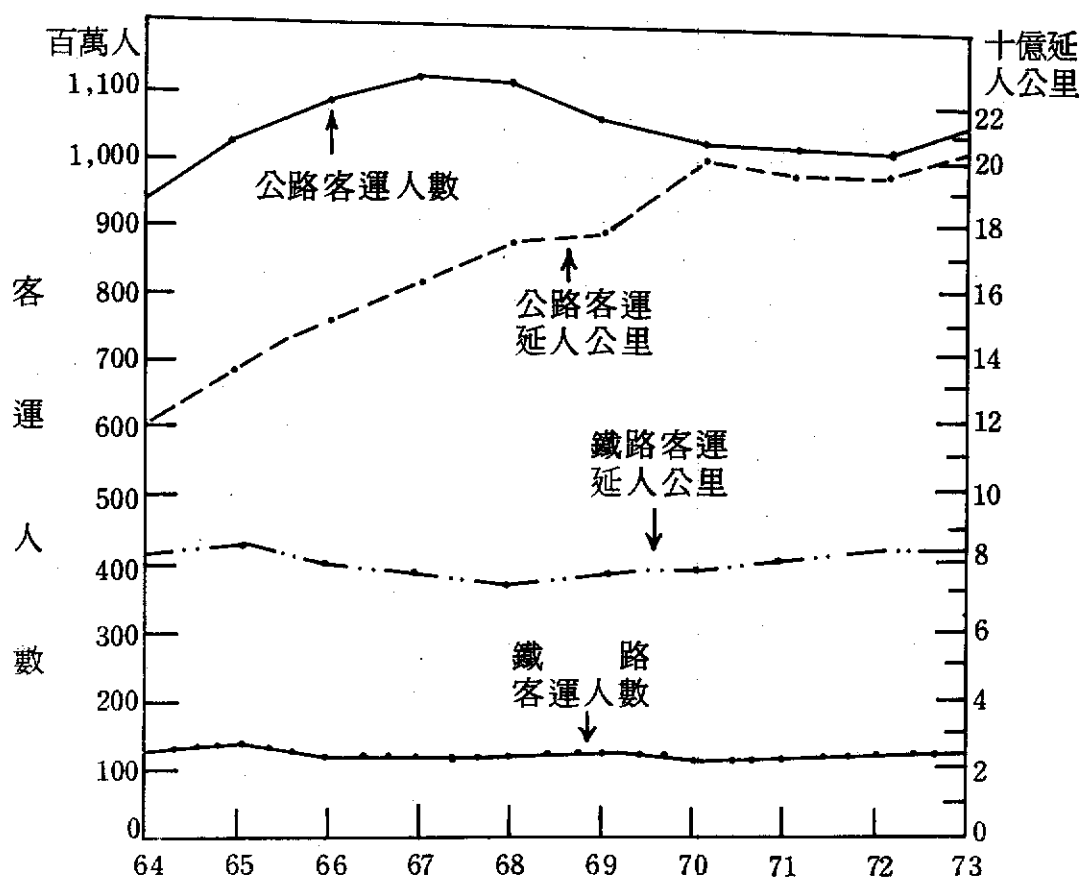


圖 2 — 1 公、鐵路十年來客運人數延人公里消長情形

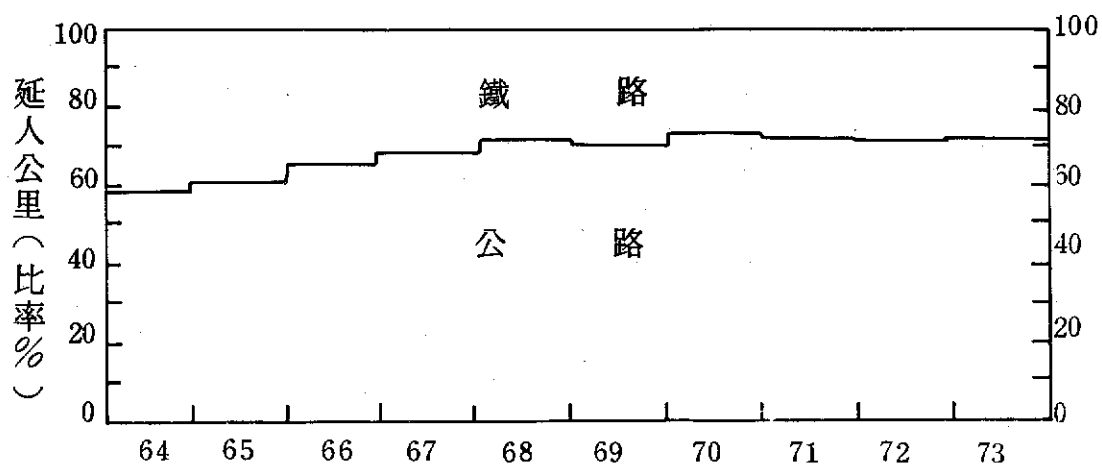
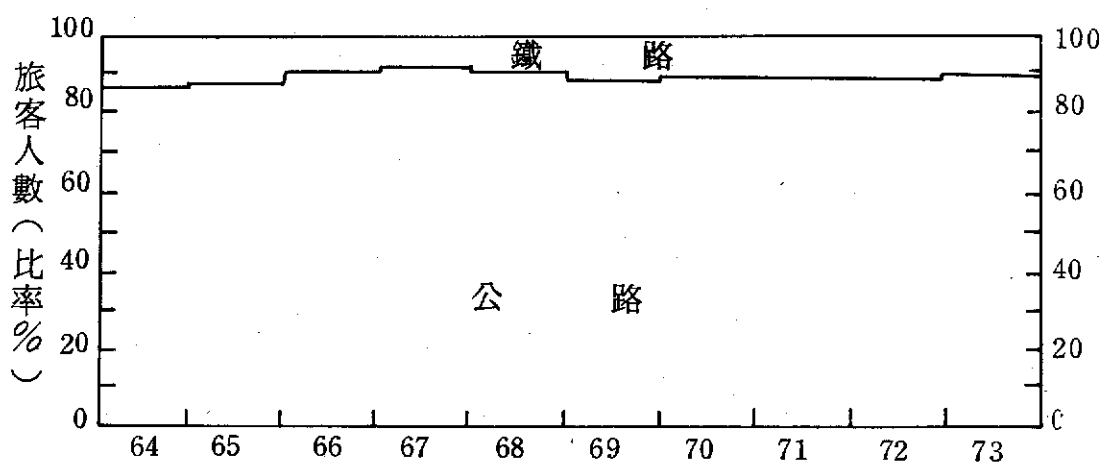


圖 2—2 內陸旅客運輸分配圖

有情形而言，公路客運十年來均維持於 86 ~ 90 % 之間，而延人公里也在 59 ~ 71 % 之間，此乃顯示公路運輸在內陸運輸中仍佔有極為重要之地位，未來亦然。

- (3) 平均運程方面，公路客運運程年有增加，尤以 68 年高速公路全線通車後，平均運程增加快速，64 ~ 73 年間成長了 49.6 %，而還有繼續增加之趨勢；鐵路平均運程，雖然較公路客運為長，仍肩負長途運輸之任務，但增加緩慢，64 年 ~ 73 年間成長率為 13.1 %，遠較公路客運為少，因此公路客運之長途運輸在未來內陸運輸中將扮演極重要的角色。

### 3. 公路客運營運消長分析

#### (1) 公路客運營運消長分析

就公路客運歷年來之客運人數與延人公里（台灣客運與民營客運）加以分析比較，由表 2.4 之統計表得知，公路客運近幾年來，由於受私人小汽車之影響，其客運人數互有增減，平均成長率為 1.39 %，十年來共增了 14.1 %，延人公里呈穩定成長之狀態，平均成長率為 6.3 %，十年來共增加了 70.9 %，顯示公路成長較為穩定，其發展潛力雄厚。其消長趨勢如圖 2 - 3。

#### (2) 台灣汽車客運消長分析

台灣汽車客運之客運人數 64 年至 67 年間呈穩定成長，但 68 年後卻逐年減少，故平均成長為 -1.2 %，十年來之成長率為 -15.3 %，雖此，但其延人公里卻呈穩定成長，其平均成長率為 8.7 %，十年來之成長率為 96.2 %，此因近年來台灣地區客運市場內長途客運需求增加，使該公司營運政策趨向於經營高速公路為主，並且部份省道營運路線陸續開放民營，致使延人公里成長率較客運人數增加甚多。

表 2.4 64-73 年公路客運運量分配與成長統計表

年 份	客 運 人 數 (千)			延 人 公 里 (千)		
	合 計	台灣客運	民營客運	合 計	台 灣 客 運	民營客運
64	933,921	339,732	594,189	12,045,629	5,967,053	6,079,556
65	1,022,044	350,028	672,016	13,640,851	6,664,246	6,976,605
66	1,094,823	343,708	751,115	15,100,869	7,206,064	7,894,805
67	1,113,129	352,642	760,487	16,175,239	7,931,888	8,243,351
68	1,105,344	343,777	761,567	17,233,596	8,843,306	8,390,290
69	1,049,252	322,026	727,226	17,934,745	9,733,849	8,200,896
70	1,015,025	306,561	708,464	20,088,998	11,999,355	8,089,643
71	1,024,126	301,283	722,843	19,210,129	11,025,836	8,184,293
72	1,021,311	286,102	735,209	19,869,143	11,467,473	8,801,670
73	1,065,365	287,709	777,656	20,592,210	11,708,159	8,884,051
64-73 平均 成長	1.39%	- 1.2%	3.1%	6.3%	15.6%	4.4%
64-73 總 成長	14.1%	-15.3%	30.9%	70.9%	96.2%	46.1%

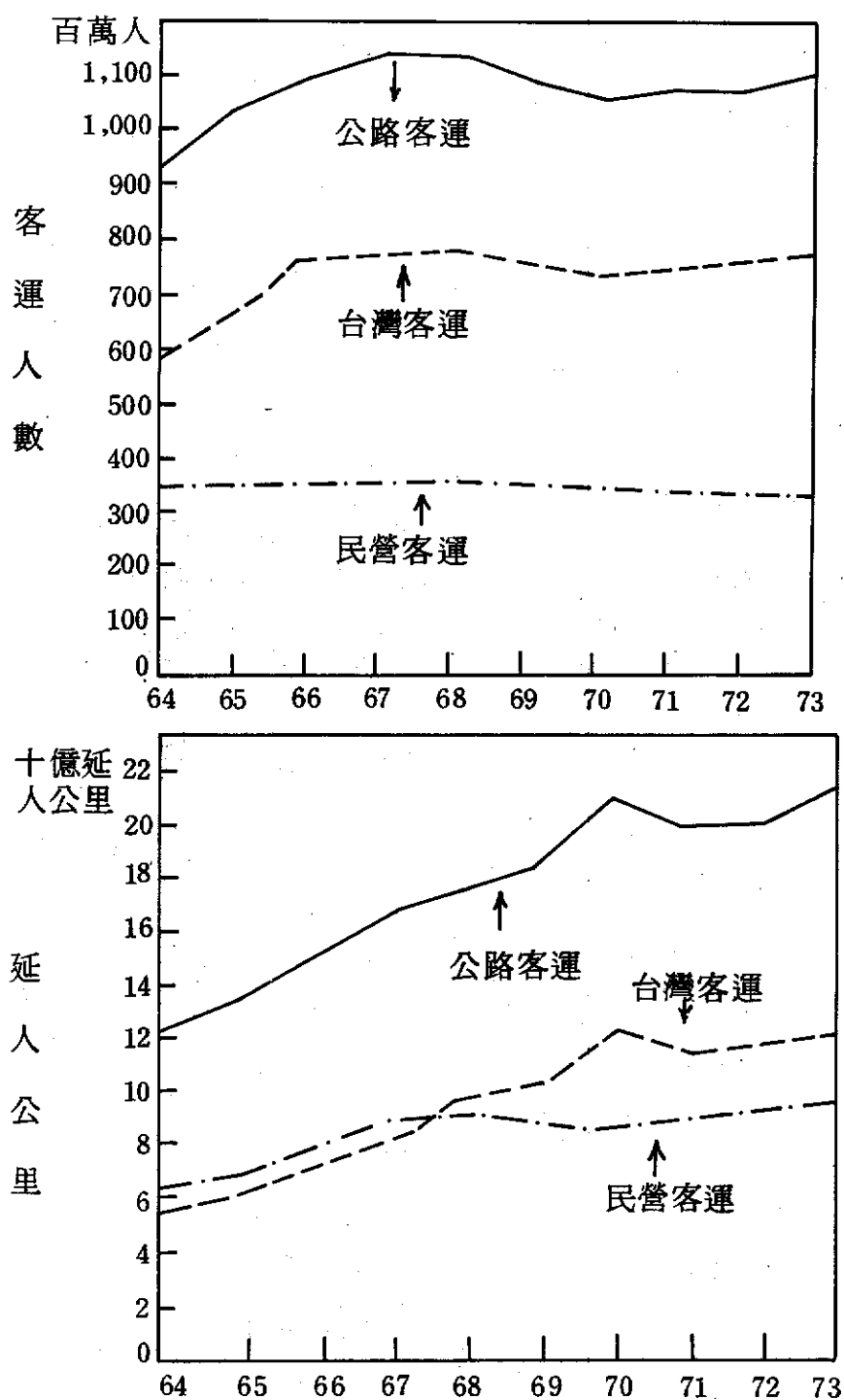


圖 2—3 公路客運消長趨勢

### (3)民營客運消長分析

民營汽車客運之客運人數，幾年來互有增減，其年平均成長率為3.1%，十年來之成長率為30.9%，高於公路客運總客運數之成長；延人公里數呈穩定成長，其年平均成長率為4.4%，十年來之成長率為46.1%，成長甚佳，此乃因台灣汽車客運部份省道路線開放與聯營所致。

## 2.3 違規遊覽車現況分析

台灣地區之遊覽車及自用大客車，因供過於求，致使部份業者變相從事攬客及行駛固定班次，破壞公路營運秩序，尤其在高速公路全線通車後，業者受暴利之誘惑，更爭購大馬力豪華車輛大規模的投入經營，使政府威信掃地，嚴重地影響到社會安寧及交通秩序，政府為有效地處理違規遊覽車問題，斷然採取以下措施，希望能澈底解決此一問題。一方面積極研訂方案循序輔導，甚至不惜成立台灣汽車客運公司，以符合公路法三十八條之規定，進而要求台汽公司租用違規遊覽車使之納入正軌，也因此造成該公司在財務上相當之負荷及增加了管理上的困擾。另一方面嚴格取締違規，在交通部協調督導下於六十九年間由監理機關及警察機構會同成立八個稽察小組，分別於台北市、高雄市及台灣省轄區內執行取締工作。然而經過政府幾年的輔導及取締，違規遊覽車卻有增無減，更有死灰復燃，大規模經營之趨勢，使政府幾年來投入之心血付諸東流。經實地訪問調查，探析原因，可歸納如下：

- 1.從供需方面：目前台汽公司在平常日之運量足敷旅客需要，且有剩餘，而於尖峰時刻，由於旅客集中於很短時段，且旅客喜歡搭乘國光號，使得供給不足，但從總供給運量而言，是可滿足需求。

2.從旅客傾向方面：旅客之所以搭乘違規遊覽車有三個主要傾向(1)迅速(2)經濟(3)便捷。以台北—台中線為例，台汽公司行車時間為2小時20分鐘，平均時速約90—100公里，而違規遊覽車只需1小時50分鐘即可。因此為趕時間，而搭乘遊覽車。在經濟性而言，遊覽車採彈性票價，在平日為爭取旅客不惜降價招攬（票價約為台汽票價之7—8折）誘使旅客搭乘，而於尖峰時段則按原價或漲價來營運。在便捷性方面，由於市區及車站附近取締較嚴，且停車不便，違規業者則僱用黃牛攬客，再用計程車運送到搭車地點上車，並於旅途中可隨時下車，較台汽固定地點上下車方便。

3.從違規業者方面：在政府嚴格取締情況下，業者卻依然藐視法令公然經營，其理由為(1)有暴利可圖(2)政府取締有如隔鞋搔癢(3)有背景。由於經營違規遊覽車，除了投資購置車輛費用外，其餘費用甚少，而營運所得又逃稅，因此與一般經營客運者獲利相比，可謂天壤之別。故政府雖訂定有查處大客車出租違規作業手冊及處罰條例，採重罰原則；然人員、經費及配合單位繁多，無法全面及長時期取締，因此效果不彰。以72年資料統計全年只查獲違規車輛一千七百四十六輛，平均每天才查獲四、五輛，而其中大部份係只違反遊覽車客運業包車票使用須知者。由此可見業者根本不怕被取締，因被取締或然率太低。

另經營違規遊覽車業者，在其背後一定由有力人士支持，使其在政府查處取締時，能即時獲知消息，而暫時迴避；在攬客，停車待客時公開作業（如發售車票、運送旅客到乘車地點等），甚致僱用不良份子，使取締工作無法順利執行。由於屢試不爽，業者更有恃無恐，非法營運獲取暴利，也因此誘使其他客運業者相繼加入營運，使違規

遊覽車復熾。

目前違規遊覽車大致分佈於台北市、台北縣三重地區、中壢市、台中縣的東勢、豐原地區、台中市、員林、彰化市、雲林、鹿港、嘉義市、台南市及高雄市地區，其中尤以台北、台中、雲林、嘉義等地區最爲猖厥，每天均開定時、定線班次，班次密度爲每隔 30 分鐘一班，尖峰日機動班次。經調查統計在台灣地區有發售車票和發車的地點有 22 處，其參與經營的公司有 101 家，投入車輛數更高達 150 — 200 輛之多（不包括一人一車公司及不定期、不定時車輛在內），行駛路線皆爲台汽公司目前所經營的路線，每天行駛班次密度約在 800 — 1200 班，載運人數大約爲 24,000 — 36,000 人，佔台汽公司國光、中興號總運量 10 %，違規營業情形相當嚴重，也對台汽公司營業有相當程度影響，另由於違規遊覽車皆爲高速公路長途客運，對地方民營公司影響較小，僅營運區域內之所謂「白牌自用大客車」影響較大。

## 2.4 公路客運營運問題回顧

由於各客運公司經營方式不一，因而，所面臨的營運問題也不盡相同，雖此，但各公司仍存有某些共通性之問題尙待解決，茲概述如后：

### 1. 路權問題

由於業務基於本身利益，加上政府法令規定也未盡完善，造成業者間爲了路權而糾紛迭起，徒增政府機關困擾。

### 2. 費率問題

目前台灣省公路汽車客運費率訂定均由省政府主管機關參照台北市公車費率標準而訂定，如此不能因地制宜，使得部份公司

經營困難。

### 3.服務品質問題

公路客運由於業者爲了增加利潤不願多投資於設備，罔顧旅客權益，再者政府主管機關未盡督導之責，使得服務品質不高，最受旅客詬病。

### 4.組織人員管理問題

各客運公司營運規模不一，其組織型態也不相同，另大部份公司皆爲家族式企業或者受少數人所專營，因此人員進用皆憑其所好任用，也未引進專業人才。

### 5.經營管理問題

大部份公司創立至今皆有 10－20 年歷史，若再依照舊有的管理方式，恐難以適應現在的社會型態，因此各公司目前皆面臨經營管理問題，急待引進適合社會之管理方式以來突破。

### 6.違規遊覽車問題

自 68 年高速公路通車後，公、鐵路運務無法充份應付旅客需求，使得違規遊覽車橫行，破壞營運秩序，也引發了高速公路經營權的問題，雖經政府大力取締，且不惜迫使台汽公司予以租用進而租斷，造成該公司沈重的負擔，但現在仍有違規經營者，顯示此問題須再進一步解決。

### 7.高速公路營運特許權問題

自違規遊覽車引發的高速公路經營權之問題，仍常受輿論、學術界議論，因此，此問題尚待決策部門全盤考慮後，才能決定。

### 8.省道開放民營之問題

由於公營台灣汽車客運公司其經營策略偏向於高速公路，因

此省道開放民營之措施頗受政府機關所重視，但其牽涉各客運公司之利益，因此，急須進一步乃於探討其可行性。

## 第三章 公路客運服務品質調查分析

交通事業為國家之動脈，一切政治、經濟、文化與國防建設之基石，其服務良否，關係著國家發展與全體國民對政府之評價與信賴甚鉅，因此如何促進交通事業之發展，提供經濟、便利、安全、舒適、快捷之交通設施，實為政府主管部門之主要任務，鑑於此，本計畫便對於目前公路汽車客運業提供之服務品質予以調查。

### 3.1 調查工作概述

#### 1. 調查目的

本調查之主要目的在於瞭解當前社會大眾對其日常生活所依賴的公路汽車客運服務品質之認定程度，以及對其服務功能之發揮與否作徹底的檢討和衡量，藉以擬定改善策略供交通主管機構與業者參考。

#### 2. 調查內容

本調查之主要內容為公路汽車客運乘客對業者提供之票務、行車、車站與車內等方面服務之感受程度和反應意見，並請對於公路政策與經營目標表示看法。

#### 3. 調查工作

(1) 調查工作始於七十四年十一月，第一階段集中於問卷設計，並於七十四年十二月底，向委託單位提出簡報後，徵詢對問卷設計之意見後，再加以修正。第二階段則對問卷付印，準備調查事項。

#### (2) 調查日期

高速公路客運業服務品質與一般公路客運業服務品質於元月

下旬委託海洋學院、逢甲大學與成功大學學生分別於北、中、南三區實施抽樣調查。

#### 4. 調查方式

由於公路服務品質之調查工作情況特殊，非回答者有親身體驗不可，而且對象不限，因此，問卷由調查人員在車站或汽車上採隨機抽樣方式分發給乘客，並於當時收回或下車收回，以掌握回收份量。

### 3.2 問卷設計

#### 1. 設計原則

台灣地區公路汽車客運業概分長途客運業（公營台灣汽車客運公司）與非長途客運業（一般民營客運業），因此問卷設計也分兩種（如附錄一）高速公路調查問卷係針對台灣客運長途旅客而設計，故較為詳明另非高速公路調查問卷則針對一般民營汽車客運業短途旅客而設計，故較為簡單，雖此，但具有下列共同特色：

- (1)統一性：所有問題均按同一標準勾選，五級標準由最上等至最下等分別為：非常滿意、滿意、尚可、不滿意、極不滿意。
- (2)分類性：為使乘客更能瞭解，特將項目分為四大類：票務品質、車站設施、行車品質與車內品質，分別予以調查。此外，另設建議一類讓乘客寫出迫切改進意見。
- (3)連貫性：各類問題均有連貫性與系統性，務使達到詳盡徹底的目標。
- (4)簡明性：各題皆為詞簡意明，每位乘客皆能看能懂，而且乘客皆能感受得到。

(5)可答性：各題都為可答，尤其可按標準分辨其滿意的程度，極易選出一個最適當的回答。

## 2.樣本介紹

本調查係對行駛高速公路客運業與一般汽車客運業，就服務品質分別予以調查，其所採之樣本，分述如下：

### (1)高速公路客運業

目前高速公路由省營台灣汽車客運公司經營，因此，僅就該公司行駛高速公路長途路線抽取樣本予以調查（包括專營、聯營與通運路線），共抽取國光號 22 條，中興號 45 條，共計 67 條，以及路線上下乘客有關車站 40 個，其樣本路線與有關站如表 3.1。

### (2)一般公路客運業

一般公路目前由地方公民營汽車客運公司共同經營，並且均為中、短途運輸，故本調查將台灣地區概分北、中、南三區，分別對公民營汽車客運乘客實施抽樣調查，抽樣調查公司有 15 家，有關車站 29 個，其抽樣公司與有關車站如表 3.2。

## 3.回收比率

本調查之問卷，分別就行駛高速公路長途客運與行駛一般公路中、短途客運不同之對象，共發出 28,000 份，（高速：21,000 份，一般：7,000 份），共回收 13,159 份，佔 46.9%，（高速：9,581 佔 45.6%，一般：3,578 佔 51.2%），其中有效問卷 8,248 份，佔 29.5%（高速：6,412 佔 30.5%，一般：1,836 佔 26.3%），如表 3.3。

## 4.績效評估

一般調查問卷回收率總在 5 ~ 10 %，而本調查係採現場分發

表 3.1 台灣汽車客運公司調查路線與有關車站表

國光號路綫22條	台北—台中 台北—南投 台北—高雄 台北—新營 台北—彰化 台北—豐原	台北—屏東 台北—嘉義 台北—台南 台北—斗六 台北—員林 台中—屏東	台北—北港 基隆—高雄 桃園—高雄 新竹—高雄 台中—高雄	台中—羅東 台北—蘇澳 台北—羅東 高雄—恆春 台北—墾丁		
中興號路綫45條	台北—豐原 台北—台中 台北—員林 台北—北港 台北—彰化 台北—沙鹿 台北—埔里 台北—南投 台北—嘉義 台北—新營 台北—北斗	台北—水里 台北—鹿港 台北—梅山 台北—東勢 基隆—台中 板橋—高雄 新竹—高雄 板橋—台南 台中—高雄 台中—台南 台中—花蓮	豐原—屏東 中壢—羅東 台中—恆春 嘉義—屏東 高雄—恆春 高雄—台東 台東—台中 台東—台南 羅東—台中 高雄—花蓮 台北—羅東	台北—蘇澳 高雄—阿里山 台中—屏東 台南—嘉義 新營—台北 嘉義—台中 台北—日月潭 台北—阿里山 台北—台中港 台北—三條崙		
有關車站40個	基隆站 中崙站 桃園站 中壢站 新竹站 蘇澳站 花蓮站	板橋站 三重站 台中站 干城站 沙鹿站 台中南站 日月潭站	彰化站 員林站 北斗站 豐原站 中興站	南投站 水里站 台南站 新營站 嘉義站 台北西站 台北北站 日月潭站	斗六站 北港站 屏東站 恆春站 枋寮站 高雄北站 高雄東站 高雄南站	台東站 大武站 成功站 羅東站 宜蘭站

表 3.2 一般公路客運業調查公司與車站

區別	公司名稱	調查車站名
北 區	基隆汽車客運公司 台灣汽車客運公司（一運） 指南汽車客運公司 新店汽車客運公司 台北汽車客運公司 桃園汽車客運公司 新竹汽車客運公司	瑞芳站 基隆、板橋、中壢、桃園站 淡水、木柵站 新店站 板橋站 桃園、中壢 新竹站
中 區	台中汽車客運公司 仁友汽車客運公司 豐原汽車客運公司 巨業汽車客運公司 彰化汽車客運公司 台灣汽車客運公司（二運）	台中、干城站 綠川東、西站 台中站 台中站 彰化站 干城站
南 區	高雄縣汽車客運公司 台南汽車客運公司 台灣汽車客運公司（三運） 嘉義汽車客運公司	鳳山、岡山站 逢甲、中山站 嘉義、台南、高雄、屏東站 嘉義站

表 3.3 調查問卷回收比率

類 別	高速公路	一般公路	合 計
分發問卷	21,000	7,000	28,000
回收問卷	9,581	3,578	13,159
比 率	45.6 %	51.2 %	46.9 %
有效問卷	6,412	1,836	8,248
比 率	30.5 %	26.3 %	29.5 %

、填寫與收回方式，由於旅客時間短促，或者車輛顛簸甚鉅，使得填寫不易，再者，也有由於無報酬而不願作答者，以致問卷分發與收回工作異常吃力，而本調查卻能獲得回收比率達 49.6%，有效卷達 29.5%，殊屬不易。

### 3.3 高速公路客運業服務品質調查分析

高速公路長途客運業服務品質調查問卷共發出 21,000 份回收 9,581 份，佔 45.6%，經整理再剔除有問題之問卷，共剩下有效問卷 6,412 份，佔 30.5%。問卷內容除基本資料與建議改進兩大類外，共設計了票務、車站設施、行車與車內服務等四大類別，每一類別均列有 10 題服務品質項目供乘客反應其感受程度，乘客也可就每一類別之 10 題項目內，舉出四題較重要者，並列出優先順序，以知該類別服務項目較重要者為何；另乘客也可自 40 題服務項目中舉出 8 題較重要者，並列出其優先順序，如此可知服務品質各項目中究竟何者較為重要。茲先作樣本組成介紹，再作總體性之分析，然後再作個體分析與等車時間分析，以詳述之。

#### 1. 樣本組成結構

##### 乘用車輛

車輛類別	人 數	百 分 比	佔回答人數比率
國光號	3542	55.24	56.70
中興號	2705	42.19	43.30
無回答	165	2.57	
合 計	6412		

## 性 別

性 別	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
男	4218	65.78	69.96
女	1811	28.25	30.04
無回答	383	5.97	
合 計	6412		

## 年齡分佈

年 齡 別	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
20 歲以下	710	11.07	11.47
21－30 歲	3287	51.26	53.09
31－40 歲	1370	21.37	22.13
41－50 歲	432	6.74	6.98
51－60 歲	292	4.55	4.72
60 歲以上	100	1.57	1.61
無回答	221	3.44	
合 計	6412		

## 教育程度

教育程度	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
國小	119	1.86	2.07
國中	321	5.01	5.58
高中	1831	28.56	31.82
大專以上	3484	54.33	60.53
無回答	657	10.24	
合 計	6412		

### 家庭收入分佈

每月家庭收入	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
2 萬元以下	909	14.18	16.97
2 萬—3 萬元	1479	23.07	27.61
3 萬—4 萬元	1113	17.36	20.78
4 萬—5 萬元	696	10.85	12.99
5 萬—6 萬元	493	7.69	9.20
6 萬元以上	667	10.40	12.45
無回答	1055	16.45	
合 計	6412		

### 職業分佈

行業類別	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
軍公教	2064	32.19	35.83
農	73	1.14	1.27
工	391	6.10	6.79
服務	310	4.83	5.38
商	1289	20.10	22.38
學生	1208	18.84	20.97
其他	426	6.64	7.38
無回答	651	10.16	
合 計	6412		

由上述各表得知：

(1)乘用車輛：

本次調查樣本中由於國光號有服務員代為分發與收回，因此回收率佔多數為 56.69 %，而中興號為一人服務車，故回收率較低為 43.31 %。

(2)性別：

本次調查由於填寫項目較多，而且應予當場收回，故男性樣本較多為 69.96 %，而女性由於攜帶兒女等因素故樣本較少為 30.04 %。

(3)年齡：

由統計資料顯示，樣本在年齡分佈上以 21 ~ 30 歲者所佔比率最多為 53.09 %，其次為 31 ~ 40 歲者佔 22.13 %，兩者共佔 75.22 %，而以 60 歲以上者佔最少為 1.61 %，由此得知「搭乘高級車種以年青者居多」。

(4)學歷：

由受調查者之教育程度，以大專以上之乘客所佔比率最大為 60.53 %，其次為高中程度為 31.82 %，可見搭乘高級車種之旅客以專上程度者佔較多數。

(5)家庭收入：

由於中國人生性較保守，因此接受調查之旅客所填寫之家庭收入以 2 ~ 3 萬者居多佔 27.61 %，3 ~ 4 萬元次之佔 20.78 %，因此旅客以 2 ~ 4 萬元者較佔多數。

(6)職業：

由統計資料得知，樣本職業分佈以軍公教者所佔比例居多為 35.83 %，商、學生次之，顯示搭乘者仍以軍公教固定收入者較

多。

由樣本結構分析可顯示民衆搭乘高級車種者仍以年青人，學歷專上，家庭收入爲 2～4 萬，軍公教者爲佔最多，此與中華民國民意協會所作調查相吻合〔2〕。

## 2. 總體分析

公路服務品質，從設計的五種滿意程度中，綜合票務、車站設施、行車與車內服務品質四大類，可得出總體性的結論。如表 3.4，依百分比之高低可以序列如下：

- (1) 很滿意：9.8 %
- (2) 滿意：36.9 %
- (3) 尚可：38.6 %
- (4) 不滿意：11.9 %
- (5) 很不滿意：2.8 %

若以尚可爲服務認定水準，則高於服務水準者佔 46.7 %，達於服務水準者 38.6 %，而低於水準者有 14.7 %，顯示乘客對於長途客運之服務品質還算滿意。

另以四項服務品質予以相互比較，乘客認爲所提供車站設施之服務較不滿意，其他依次爲票務品質、行車品質，而較滿意爲車內服務品質，因此台汽公司應加強車站設施之服務品質。

## 3. 個體分析

除作總體分析外，另再就票務、車站設施、行車與車內服務品質等分項作統計分析，可得到各大項服務品質中乘客認爲較滿意與較不滿意項目表，如表 3.5。其分析內容與各項統計表見附錄二。

## 4. 等車時間分析

由於乘客所能容忍之等車時間關係著經營者之排班調度，也是

表 3.4 高速公路服務品質總體分析

類別	有效 回答 人次	很滿意		滿意		尚可		不滿意		很不滿意	
		人次	%	人次	%	人次	%	人次	%	人次	%
票務品質	62,599	5,990	9.57	24,873	39.76	23,497	37.56	6,706	10.72	1,493	2.39
車站設施	62,194	2,751	4.42	16,063	25.83	28,106	45.19	12,123	19.49	3,151	5.07
行車品質	53,616	4,323	8.1	20,649	38.5	22,006	41.0	5,509	10.3	1,129	2.1
車內服務品質	62,028	10,507	16.94	27,205	43.86	18,953	30.56	4,406	7.1	957	1.54
合計	240,397	23,571	9.8	88,790	36.9	92,552	38.5	28,744	11.9	6,749	2.8

表 3.5 高速公路服務品質滿意項目表

類別 \ 感受	較 為 滿 意	較 不 滿 意
票務品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.來回票回程聯，30日有效</li> <li>2.預售票三天前預售</li> <li>3.車票格式大小</li> <li>4.發售補位票措施</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.週末例假日購票所需時間</li> </ol>
車站設施品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.月台指示清楚</li> <li>2.時刻表、票價表標示明顯度</li> <li>3.站勤人員服務態度</li> <li>4.服務台服務員態度</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.販賣部物品價格</li> <li>2.站內秩序</li> <li>3.盥洗設備是否清潔</li> <li>4.候車室各項服務措施之安排</li> </ol>
行車品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.發車時間準確性</li> <li>2.行車平穩度</li> <li>3.平時班次密度</li> <li>4.中途停車休息或檢修措施</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.週末例假日班次密度</li> </ol>
車內服務品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.隨車服務員態度</li> <li>2.車內請勿吸煙措施</li> <li>3.駕駛員服務與態度</li> <li>4.車內清潔程度</li> </ol>	

乘客最直接感受之服務品質，因此特將等車時間予於單獨分析。經調查長途客運旅客所能容忍之等車時間分佈如表 3.6。

由表得知乘客所能容忍的等車時間以 11 — 20 分所佔比例為最大為 38.65 %，顯示長途客運乘客以 11 — 20 分為所能容忍之等車時間。

表 3.6 長途客運旅客所能容忍等車時間統計表

容忍等車時間	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
10 分以下	1,727	26.93	33.32
11 — 20 分	2,003	31.24	38.65
21 — 30 分	1,141	17.79	22.01
31 — 40 分	209	3.26	4.03
41 — 50 分	42	0.65	0.81
51 — 60 分	26	0.41	0.50
61 分以上	35	0.55	0.68
無 回 答	1,229	19.17	
合 計	6,412		

### 3.4 一般公路客運業服務品質調查分析

一般公路中、短途客運業服務品質調查問卷共發出 7,000 份，收回 3,578 份，佔 51.2 %，經整理再剔除有問題之問卷，共剩下有效問卷 1,835 份，佔 26.3 %。問卷內容除基本資料與建議改進兩大項外，共設計售票方式、票價合理性、車站服務品質、行車品質、與車站服務品質等五大類別，各類並有適合一般客運之小題，供旅客反應

其感受程度，並請乘客依優先改善順序列舉出三大類別之題號。茲作樣本組成分析，再作總體分析，然後再作個體分析與等車時間分析以詳實況。

### 1.樣本組成結構

#### 性 別

性 別	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
男	1,063	57.90	59.22
女	732	39.87	40.78
無回答	41	2.23	
合 計	1,836		

#### 年 齡

年 齡 別	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
20 歲以下	144	7.84	8.14
21 - 30 歲	856	46.62	48.41
31 - 40 歲	534	29.08	30.20
41 - 50 歲	167	9.09	9.45
51 - 60 歲	55	3.00	3.11
60 歲以上	14	0.76	0.79
無回答	68	3.70	
合 計	1,836		

### 教 育 程 度

教育程度	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
初等教育	126	6.86	7.29
中等教育	967	52.67	55.96
大專以上	635	34.59	36.75
無 回 答	108	5.88	
合 計	1,836		

### 家 庭 收 入

每月家庭收入	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
1萬元以下	130	7.08	7.65
1萬～2萬元	407	22.17	23.94
2萬～3萬元	696	37.91	40.94
3萬～4萬元	270	14.70	15.88
4萬～5萬元	130	7.08	7.65
5萬元以上	67	3.65	3.94
無回答	136	7.41	
合 計	1,836		

### 職 業

行業類別	人 數	百 分 比	佔回答人數比例
軍 公 教	438	23.85	24.89
農 業	35	1.91	1.99
工 業	306	16.67	17.38
商 業	291	15.85	16.53
服 務 業	130	7.08	7.39
學 生	333	18.14	18.90
其 他	127	6.92	7.22
無 回 答	76	4.14	
合 計	1,836		

(1)性別：

本調查樣本中男性較佔多數為 59.22 %，女性為 40.78 %。

(2)年齡：

本調查樣本中年齡以 21 ~ 30 歲佔多數，所佔比例為 48.41 %，31 ~ 40 歲佔 30.2 %，由此可顯示樣本中以 21 ~ 40 歲佔較多數，為 78.61 %。

(3)教育程度：

接受調查樣本中以中等教育程度為佔多數，所佔比例為 55.96 %，大專以上者佔 36.75 %。

(4)家庭收入：

接受調查樣本中之家庭收入，以 2 ~ 3 萬元佔多數，為 40.94 %，1 ~ 2 萬元次之，為 23.94 %。

(5)職業：

接受調查樣本中之職業部份以軍公教者佔較多數，為 24.89 %。

由樣本組成分析，本調查樣本以家庭收入 2 ~ 3 萬元，中等教育之軍公教年青人佔較多數。

## 2. 總體分析

一般公路客運服務品質，從設計的五種滿意程度中，綜合售票方式、票價合理性、車站服務品質、行車品質與車上服務品質等五大類別，可得出總體性的結論，如表 3.7，依百分比之高低可序列如下：

(1)很滿意                      4.89 %

(2)滿意                        21.00 %

表 3.7 一般公路服務品質總體分析

類別	有效 回答 人次	很滿意		滿意		尚可		不滿意		很不滿意	
		人次	%	人次	%	人次	%	人次	%	人次	%
售票方式	5,459	713	13.06	1,745	31.96	2,207	40.43	697	12.77	97	1.78
票價合理性	3,651	281	7.70	1,055	28.90	1,632	44.70	571	15.64	112	3.06
車站服務品質	9,102	341	3.75	1,799	19.76	4,254	46.73	2,392	26.28	416	4.58
行車品質	14,551	467	3.21	2,922	20.08	7,287	50.08	3,318	22.80	557	3.83
車上服務品質	7,268	158	2.17	890	12.22	3,272	44.91	2,356	32.34	609	8.36
合計	40,048	1,960	4.89	8,411	21.00	18,604	46.45	9,282	23.37	1,791	4.48

(3)尚可	46.45 %
(4)不滿意	23.17 %
(5)很不滿意	4.48 %

若以尚可為服務認定水準，則高於服務水準者佔 25.89 %，達於服務水準者 46.45 %，而低於水準者有 27.65 %，顯示乘客對於一般客運業之服務品質僅認為尚可而已，而且還顯示不太滿意之意。

另就五大類別相互比較，結果顯示乘客對於一般客運業所提供之車上服務品質較不滿意，佔 40.7 %，車站服務品質次之，行車品質再次之，而以售票方式較受乘客滿意。

### 3.個體分析

除作總體分析外，另再針對售票方式、票價合理性、車站服務品質、行車品質與車上服務品質等分項作個體分析，並列出各類服務品質中乘客認為較滿意與較不滿意項目表，如表 3.8。其分析內容與各項統計表見附錄二。

### 4.等車時間分析

一般客運每日運量有明顯的尖峰與非尖峰時段，因此乘客對於不同時段所要求的等車時間也不相同，據調查資料的統計結果（表 3.9）顯示上下班尖峰時段其所能容忍的等車時間為 0 — 5 分，所佔比例為 32.35 %，非上下班時段所能容忍的等車時間為 10 — 15 分，所佔比例為 35.06 %，由此可知一般公路客運乘客對其等車時間之要求較高速公路客運乘客為大。

## 3.5 客運服務指標分析

由於公路客運在內路運輸中扮演極重要角色，而且與國民生計息

表 3.8 一般公路服務品質滿意項目表

類別 \ 感受	較滿意	較不滿意
售票方式	1.車上投現(電腦售票) 2.窗口售票	
票價合理性	冷氣車與普通車	
車站服務品質	1.車站位置或地點	1.車站內旅客服務措施 2.站務人員服務態度 3.提供之行車資料
行車品質	1.招呼站之間距離 2.路線適宜程度	1.上下班(學)時之班次密度 2.非上下班(學)時之班次密度 3.發車準點情形 4.招呼站設施
車上服務品質		1.上下班(學)車上擁擠程度 2.車輛狀況 3.行車人員態度 4.車內設施

表 3.9 一般客運旅客所能容忍等車時間統計表

時 間 段	上下班(學)時間		非上下班(學)時間	
	人 數	佔回答人數 %	人 數	佔回答人數 %
0—5分	493	32.35	217	12.05
6—10分	474	31.10	561	31.17
11—15分	398	26.12	631	35.06
16—20分	104	6.82	267	14.83
21—25分	55	3.61	124	6.89
無回答	312		36	
合 計	1,836		1,836	

息相關，因此交通主管機構莫不積極督導汽車客運業者提高服務品質，并訂定服務指標使其遵循，並且依指標內容定期評核之。本節先說明台灣省交通處訂定之台灣省汽車客運業服務指標，然後再對本計畫所調查之結果分析出乘客對於各類服務品質所要求之項目。

#### 1. 台灣省汽車客運業服務要求標準

台灣省交通處為加強汽車客運服務品質，乃訂定八項要求標準與內容，要求汽車客運業應達到水準，並且定期評審，其要求標準訂定分述如下：〔3〕

##### (1) 車輛更新

- 汰舊換新計畫是否適切，以行駛 80 萬公里為汰換標準。
- 超過 80 萬公里客車所佔比例。
- 車廂設施及車身品質。

## (2)站場改善

車站方面：

- 衛生設施之改善。
- 候車室設備之充實與更新。
- 路線詳圖，行車時刻表，票價表，月台指標等是否齊全與明顯。
- 售票窗口設施之改善。
- 販賣部之改善。
- 設置乘客服務中心，及乘客意見卡。

車場方面：

- 保養場、或停車場之面積。
- 洗車設備。
- 修車設施。

## (3)車輛整潔

- 外觀整潔。
- 車內整潔。

## (4)旅客候車時間長短

- 脫班誤點。
- 假日及尖峰時間車輛調度情形。
- 問卷調查。
- 過站不停。

## (5)行車安全

- 客車肇事。
- 駕駛員行車安全教育及生活管理。
- 行車記錄器之運用與管理。

(6)車輛排放黑煙：被取締告發之次數。

(7)站車人員服務態度之改善

- 定期問卷調查。
- 服裝儀容及名牌（或號碼牌）。

(8)營運及財務之改善

- 用人比率。
- 盈虧情形與上年度同期之比較。
- 有無負債。
- 會計師簽證制度之建立。

## 2.服務指標之分析

茲就高速公路服務品質與一般公路服務品質分別予以分析：

### (1)高速公路服務品質指標分析

由調查問卷上每位乘客就票務、車站設施、行車與車內服務四大類別分別列舉出較重要之服務項目者，統計如附錄三。今將此四類別較重要之項目所佔比例較大者列表於表 3.10。

由表上可得知各類別乘客認為較重要之服務項目，業者應積極改善。

另再就整體服務品質而言，乘客認為前八項較重要者，按先後次序列舉如下：（統計表如附錄三）

- ①車輛狀況
- ②週末、例假日購票所需時間
- ③週末、例假日班次密度
- ④發車時間準確性
- ⑤行車平穩度
- ⑥隨車服務員態度

表 3.10 高速公路服務品質各類別較重要項目表

類別 \ 項目	較重要項目
票務品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.售票員服務態度</li> <li>2.週末、例假日購票所需時間</li> <li>3.發售補位票措施</li> <li>4.各級車票票價合理性</li> </ol>
車站設施品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.時刻表、票價表是否明顯</li> <li>2.盥洗設備是否清潔</li> <li>3.販賣部物品的價格</li> <li>4.站內秩序</li> <li>5.站勤人員服務態度</li> </ol>
行車品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.週末例假日班次密度</li> <li>2.容忍的等車時間</li> <li>3.發車時間準確性</li> <li>4.行車平穩度</li> <li>5.終點站下車地點方便性</li> </ol>
車內服務品質	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.車輛狀況</li> <li>2.車內清潔程度</li> <li>3.隨車服務員態度</li> <li>4.駕駛員服務與態度</li> <li>5.座位舒適度</li> <li>6.車內提供其他服務措施</li> <li>7.車內請勿抽煙措施</li> </ol>

⑦車內請勿抽煙措施

⑧座位舒適度

由此可知此八項為業者應積極改善項目，以應乘客之需求。

## (2)一般公路服務品質指標分析

由問卷上乘客就應優先改善者，列舉項目統計如附錄。根據統計資料顯示，乘客認為第一優先改善者為車上服務品質內各項目，其次為行車品質，再其次為等車時間與車站設施服務品質，因此可將此四項之不滿意項目列為一般公路服務品質較重要之服務指標，其可列表於表 3.11。

表 3.11 一般公路服務品質優先改善項目表

較重要項目	內 容 項 目
車上服務品質	1.上下班(學)車上擁擠程度 2.車輛狀況 3.行車人員態度 4.車內設施
行車品質	1.上下班(學)時之班次密度 2.發車準點 3.招呼站設施 4.平時班次密度
車站服務品質	1.車站內旅客服務措施 2.站務人員服務態度 3.提供之行車資料
等車的容忍時間	1.上下班(學)時間，等車時間為 6.—10.分鐘 2.非上下班(學)時間，等車時間為 11.—15.分鐘

## 第四章 業者經營與管理現況分析

### 4.1 組織基本結構

組織是為決定及編配一個機構內各部門之職掌，且表示其相互關係，並使其中各個份子之努力和工作合理化，以趨向於一共同目標。簡言之，組織就是企業工作之機構。企業組織即企業中之人員如何劃分職掌，並建立相互間之聯繫之謂，亦即是企業中人與事的適當配合，通常組織結構有下列四種基本型態。〔4〕

#### 1. 直線式組織 ( Line Organization )

此為最簡單之組織型式，權力直接下達下級單位，適合於小型工廠或不需技術性專業技能之生產單位。在小型工廠中，廠主或經理直接指揮工人，而工人亦直接對廠主或經理負責。其組織圖如圖4-1，此種型式其優缺點如下：

優點：結構簡單明瞭，權責分明，組織穩定，執行效率高而且容易控制整個組織。

缺點：組織呆板，缺乏彈性，缺乏專家協助，主管須具備多種技術知識且任務過於繁重，遇有部份有能力的主管離職，組織將遭受極大損失。

#### 2. 職能式組織 ( Functional Organization )

將機構內各種工作，分別以各部負責，為高度發揮專業分工之原則，乃泰勒氏鑑於直線式組織之缺點所倡導，主張凡屬於勞心工作，應儘可能從工場中劃分出來，將其集中於計畫性部門，而將工場任務限制於依照計畫部門指示，確定於執行範圍內執行

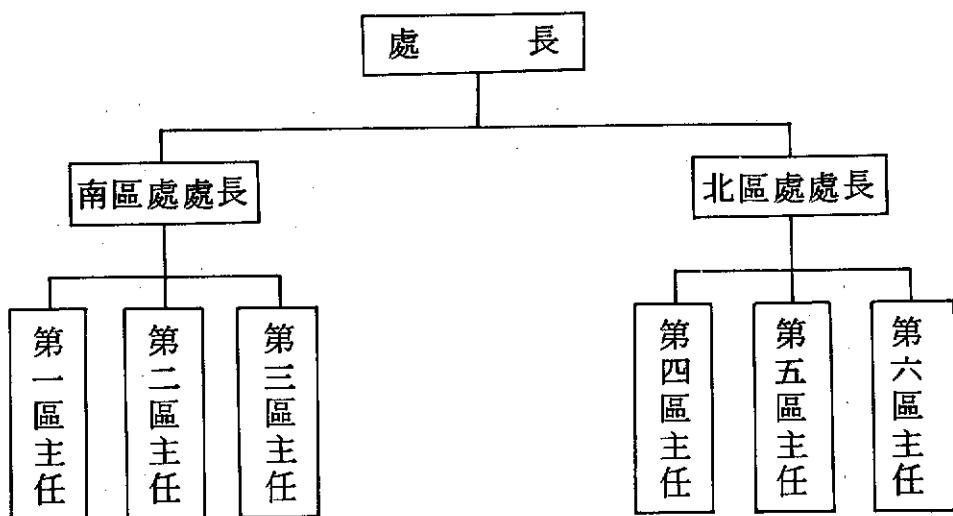


圖 4-1 直線式組織圖

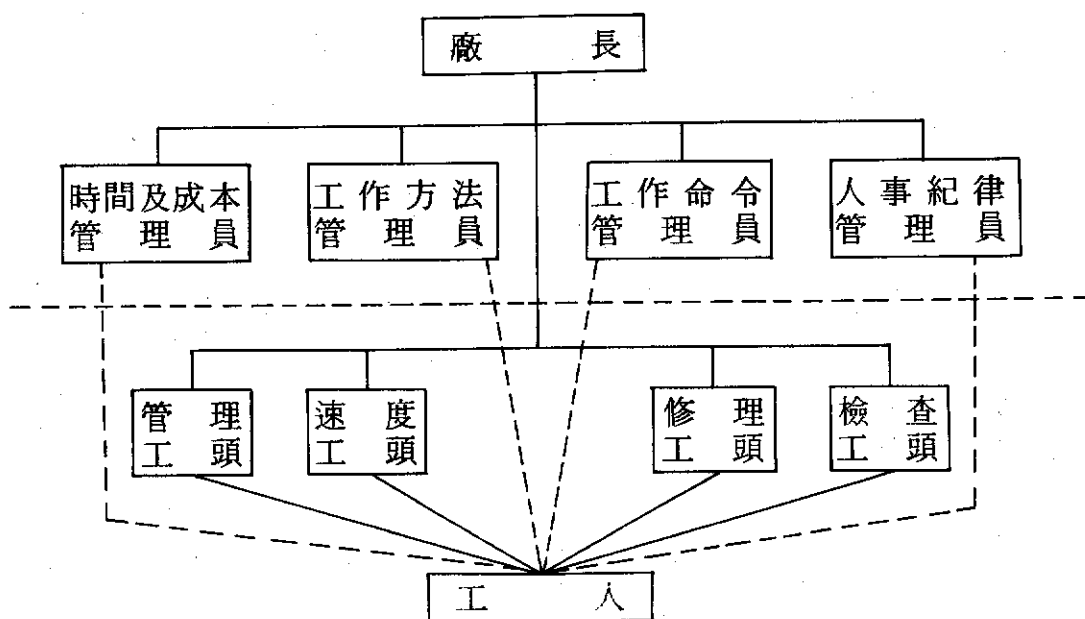


圖 4-2 職能式組織圖

。其組織圖如圖 4－2，此種型式優缺點如下：

優點：充分發揮個人專長，計畫者與執行者分開將不受環境影響，凡事有預訂計畫並非臨時措置。

缺點：指揮系統較複雜，執行者莫知適從，用人增多增加間接成本，各主管間也易生磨擦。

### 3. 直線及幕僚組織 ( Line and Staff Organization )

在直線式組織系統各主管旁增設幕僚單位與顧問，以佐理主管完成任務，但不直接對有關執行者發佈命令。其主管不再負有專門性之任務與責任。其組織圖如圖 4－3，此種型式優缺點如下：

優點：為拮取上述兩種型式之優點，消除其缺點。設有幕僚單位，提供專業知識，可獲分工之利，不採專家領導方式，須透過主管統一指揮，管理系統完整，隸屬關係分明，指揮系統不致紊亂。

缺點：執行與幕僚部門職權容易混雜，易生磨擦，另幕僚提供之措施未必切合實際，易使執行人員產生困惑、拒絕或誤解原意。

### 4. 委員會組織 ( Committee Organization )

此組織以委員會為各種工作重心，無論在計畫上或執行上，均由主管之委員會通過決定，各種委員會均為幕僚部門除顧問、協調及控制之效用外並能擔負研究調查及宣傳之任務，為直線及幕僚組織之輔助組織。其組織圖如圖 4－4，此種型式優缺點如下：

優點：一切設計與管理之機構均為一委員會，故一切決定個人色彩很少均為多數人意見，並可增強合作，各部主

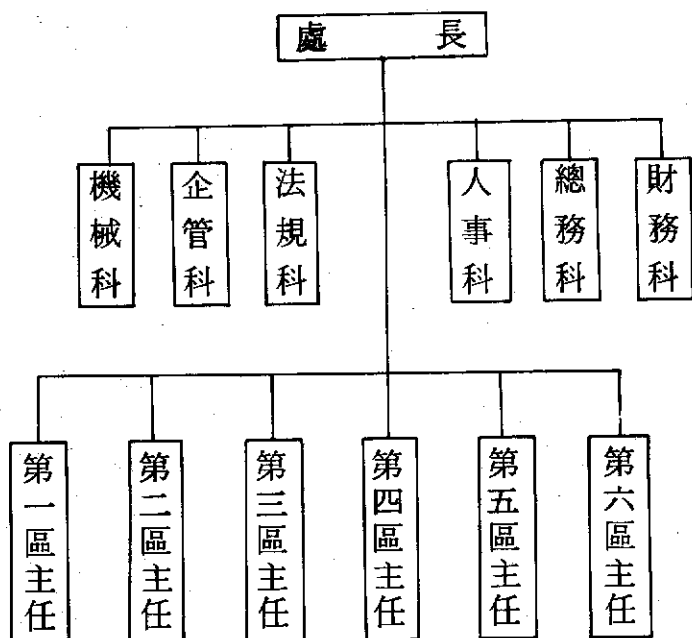


圖 4 - 3 直線及幕僚組織圖

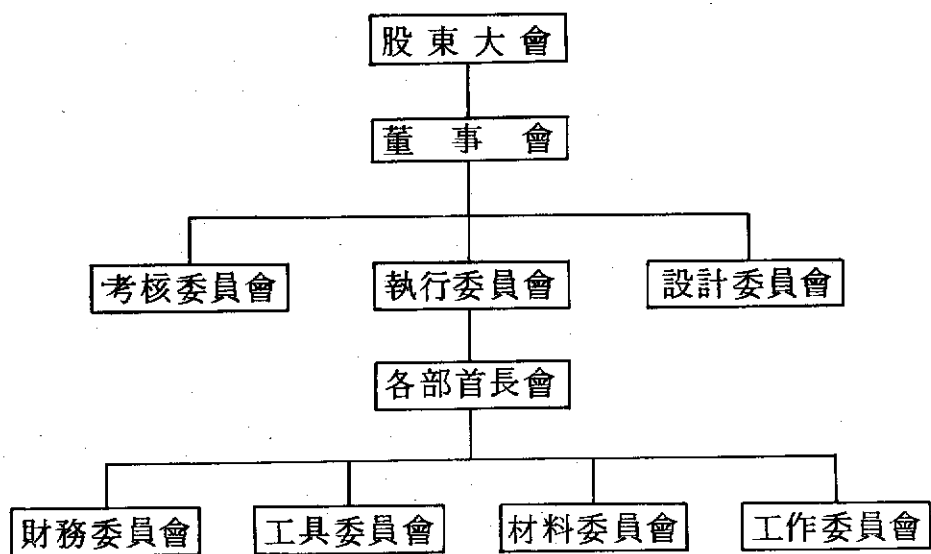


圖 4 - 4 委員會組織圖

管亦可明瞭整個工作之目的及步驟。另亦可迅速傳播組織內真實情報以加強個人與各部門間之團結。

缺點：開會過多容易耗費時間，效率低常有延誤工作之情形，影響正常工作。

#### 5. 組織控制幅度（管理跨距）

在良好組織中，各級監督人員直接統轄之部屬應有最大限度，始能對其屬下作有效之監督，此即所謂管理跨距；擴大管理跨距則可減少組織階層，但管理跨距之擴大應有限制，以免失去控制，從組織理論上而言，最適當之管理跨距，一般是3人～6人。V. A. Graicumus 於1933年所發表「組織中之關係」中分析主管與部屬之關係同時得出一數字公式表示部屬人數增加，組織關係隨著幾何數增加（組織關係包括主管與部屬，主管與其他部門部屬，與部屬與其他部門部屬之關係）〔5〕，其公式為

$$R = n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

R：所有可能發生關係之總數

n：部屬人數

其關係數為表4.1、圖4-5。管理跨距理論迫使任何十人以上之組織不能不分設階層，迫使喜歡攬權之首長，不得不採取分層負責和分層授權制度，而現代理論認為管理幅度之大小，並應視主管本身條件、屬員素質、工作情緒、組織層次、溝通距離等因素而定。

表 4.1 部屬人數及主管部屬間各關係數字

部 屬 數	關 係 數 總 數
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	460
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
...	...
18	2359602

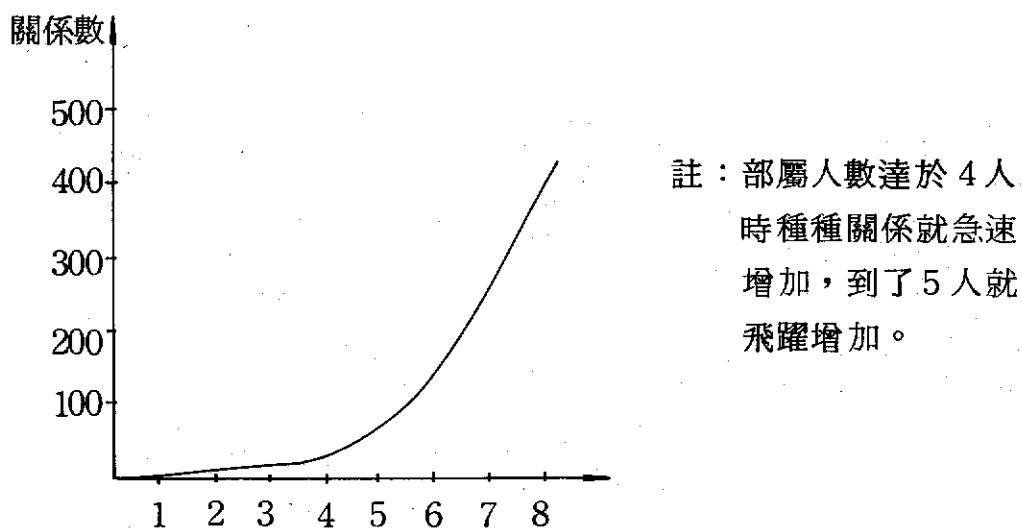


圖 4-5 部屬人數與各關係數之關係

## 4.2 組織之優缺點分析

目前臺灣地區汽車客運業者之組織大同小異，概分兩種，其一為直線配合幕僚式，如公營之臺灣汽車公司、新竹汽車客運公司與桃園汽車客運公司，其二為直線式組織，如基隆客運公司、臺北客運、首都客運、新店客運、臺中客運、巨業客運、彰化客運、臺南客運與高雄客運等，今再就個別組織之優點予以分析。

### 1. 直線配合幕僚式組織

由於臺灣地區各汽車客運業規模大小不一，大都為小規模之家族式企業，因此僅公營之臺灣汽車客運公司與民營客運較具規模之新竹客運公司，與桃園客運公司，其組織圖如圖4-6，4-7，4-8，其優缺點如下：

優點：

- (1) 除執行單位外，均有幕僚單位，提供專業知識，為決策單位提供意見。
- (2) 設立研究發展部門—企劃管理中心或企劃處（臺汽公司與新竹客運公司），專門研究擬訂公司之經營方針與計畫，提供決策者之參考。
- (3) 執行單位專心於經營各地區之客運，其擔負營運業務推行與管理之工作，其有關營運路線開闢、申請、行車班次編排擬訂、票價擬訂及調整皆委由總公司各單位負責。
- (4) 決策單位可參酌幕僚單位與執行單位之意見而統一指揮推行，如此指揮系統較具完整。
- (5) 幕僚單位另須司督導之責，隨時提供決策單位意見。

缺點：

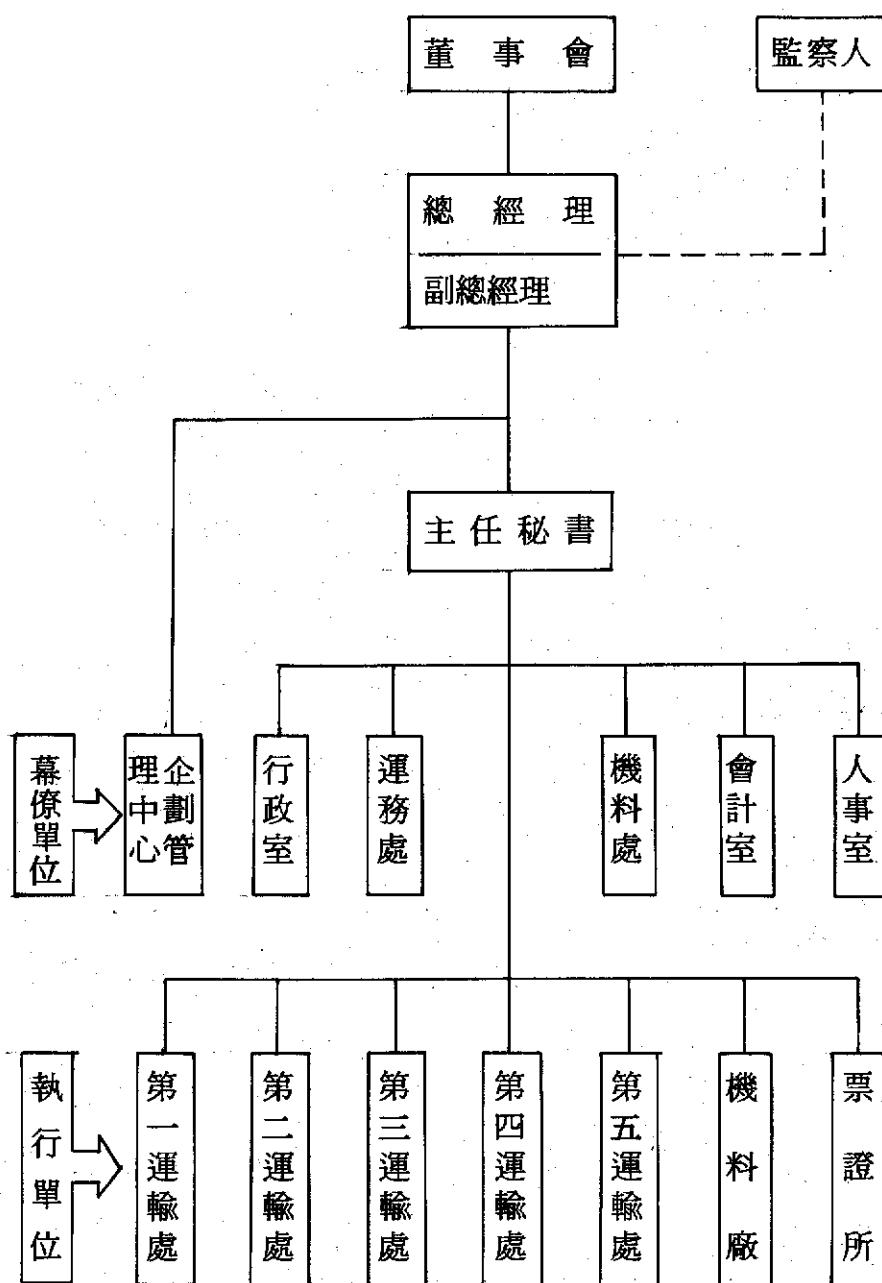


圖 4 - 6 臺汽公司組織系統圖

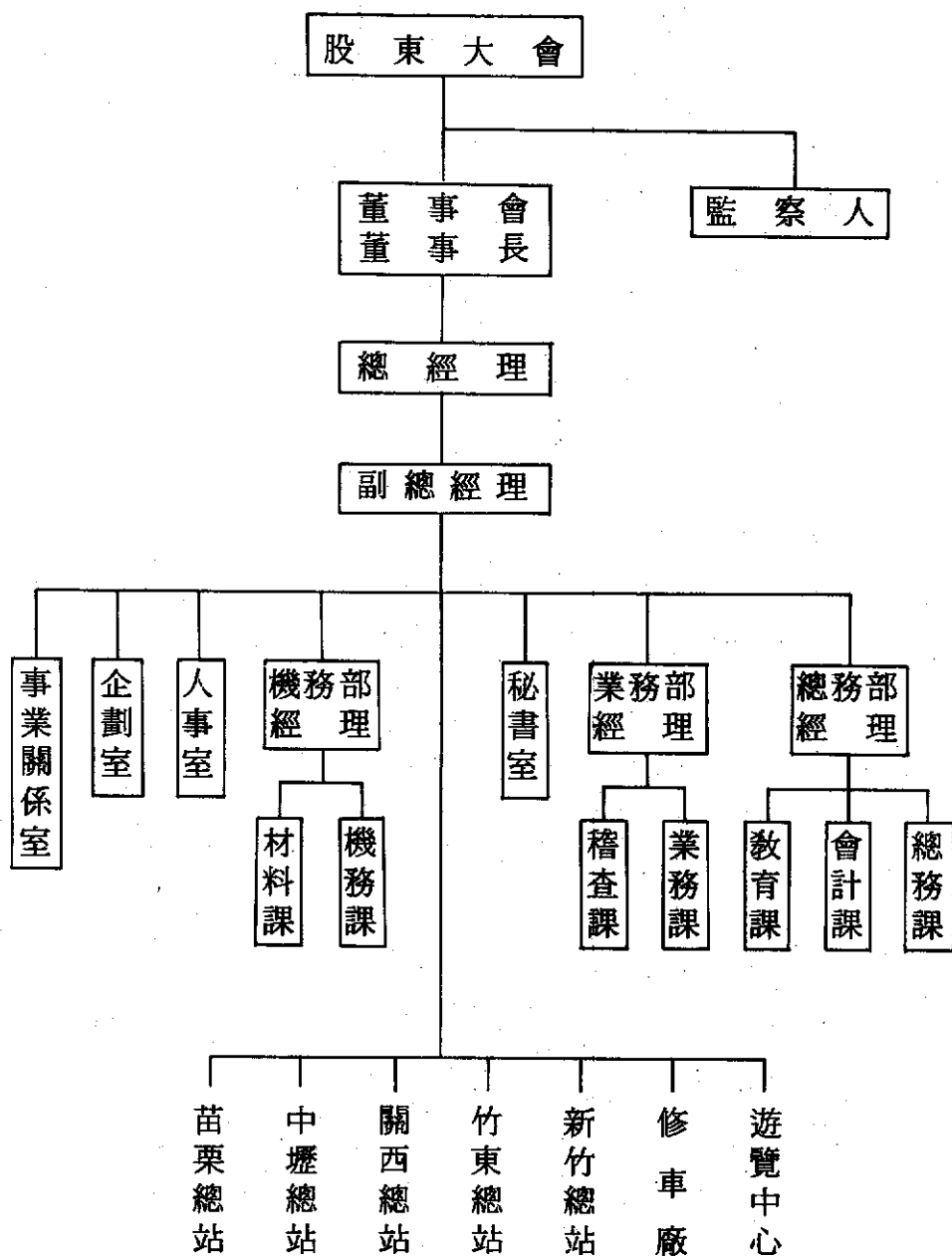


圖 4 - 7 新竹客運公司組織系統圖

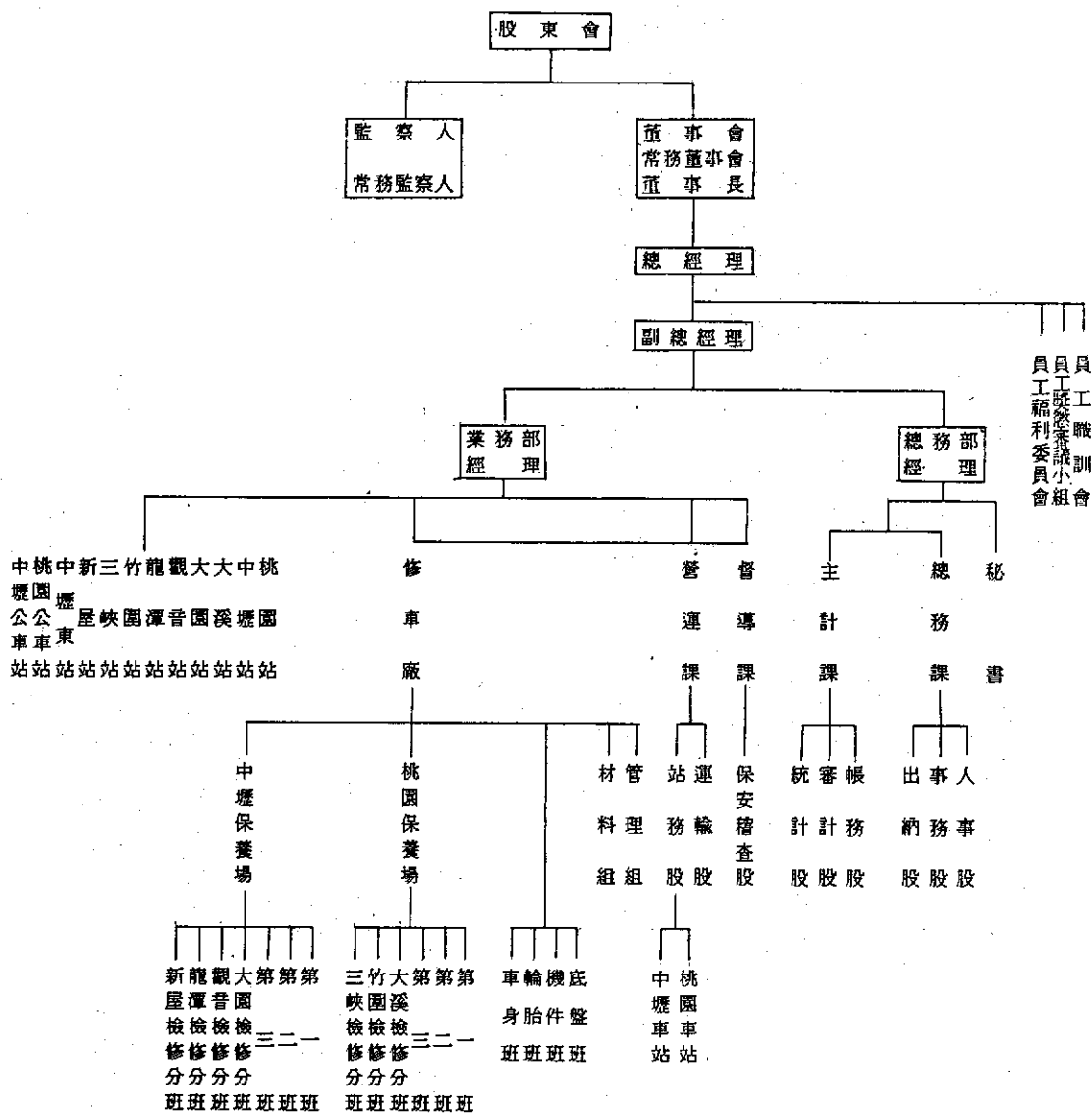


圖 4 - 8 桃園汽車客運公司組織系統圖

- (1)雖然有幕僚單位與執行單位兩類別，但兩者之職務往往混淆不清易生磨擦，如臺汽之幕僚單位（總公司）與執行單位（各運輸處）則常發生職務混淆不清情況。
- (2)幕僚單位與執行單位無法密切配合，使得幕僚單位所擬訂之種種計畫，無法確實實施，如臺汽之企管中心所推行之電腦化作業，常因執行單位無法密切配合而推行極為困難。
- (3)主管者控制幅度較大，如新竹客運總經理下設總務部、業務部、機料部、人事室、企劃室、事業關係室、秘書等幕僚單位與修車廠、遊覽中心、新竹、竹東、關西、中壢、苗栗總站等執行單位其控制幅度超過 10 人，依組織理論觀點，無法有效的控制。因此，須適當的歸併單位。臺汽公司、桃園汽車客運公司業務部經理亦同。

## 2. 直線式組織

目前臺灣地區 35 家公民營汽車客運公司除上述臺汽公司、新竹客運公司與桃園客運公司三家外，其他民營客運公司其組織型態皆為直線式組織。今僅舉臺南客運與彰化客運為例，列舉於圖 4-9、4-10。一般而言，客運公司之主要營運單位一車站，有些公司直接隸屬於業務經理，有些僅隸屬於經理下之保安課或業務課，皆視各公司規模而定。現將此類組織方式之優缺點敘述如下：

優點：

- (1)組織單純，權責分明，下級單位直接執行上級單位命令，效率高。
- (2)公司與執行單位全面配合營運。

缺點：

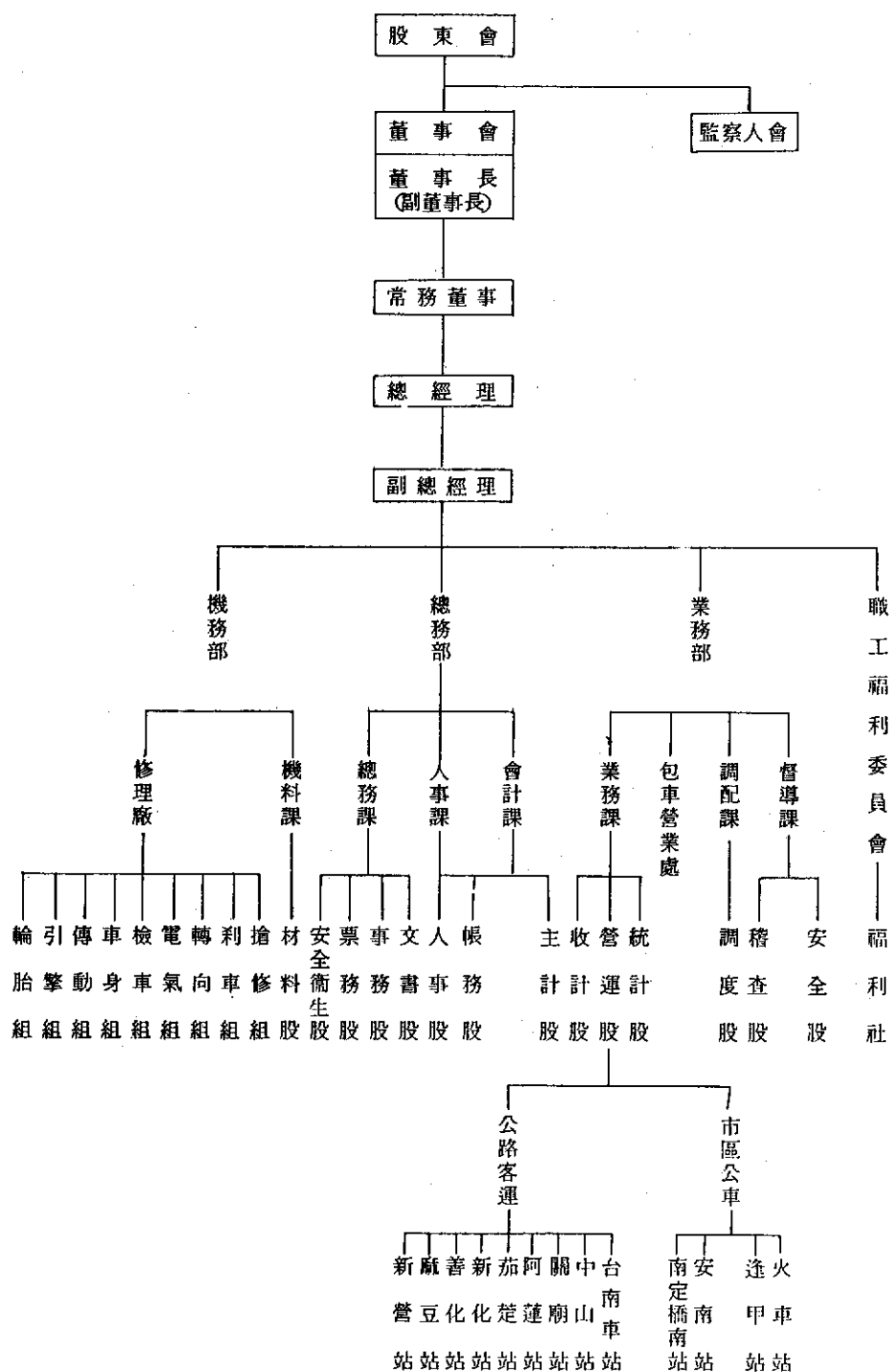
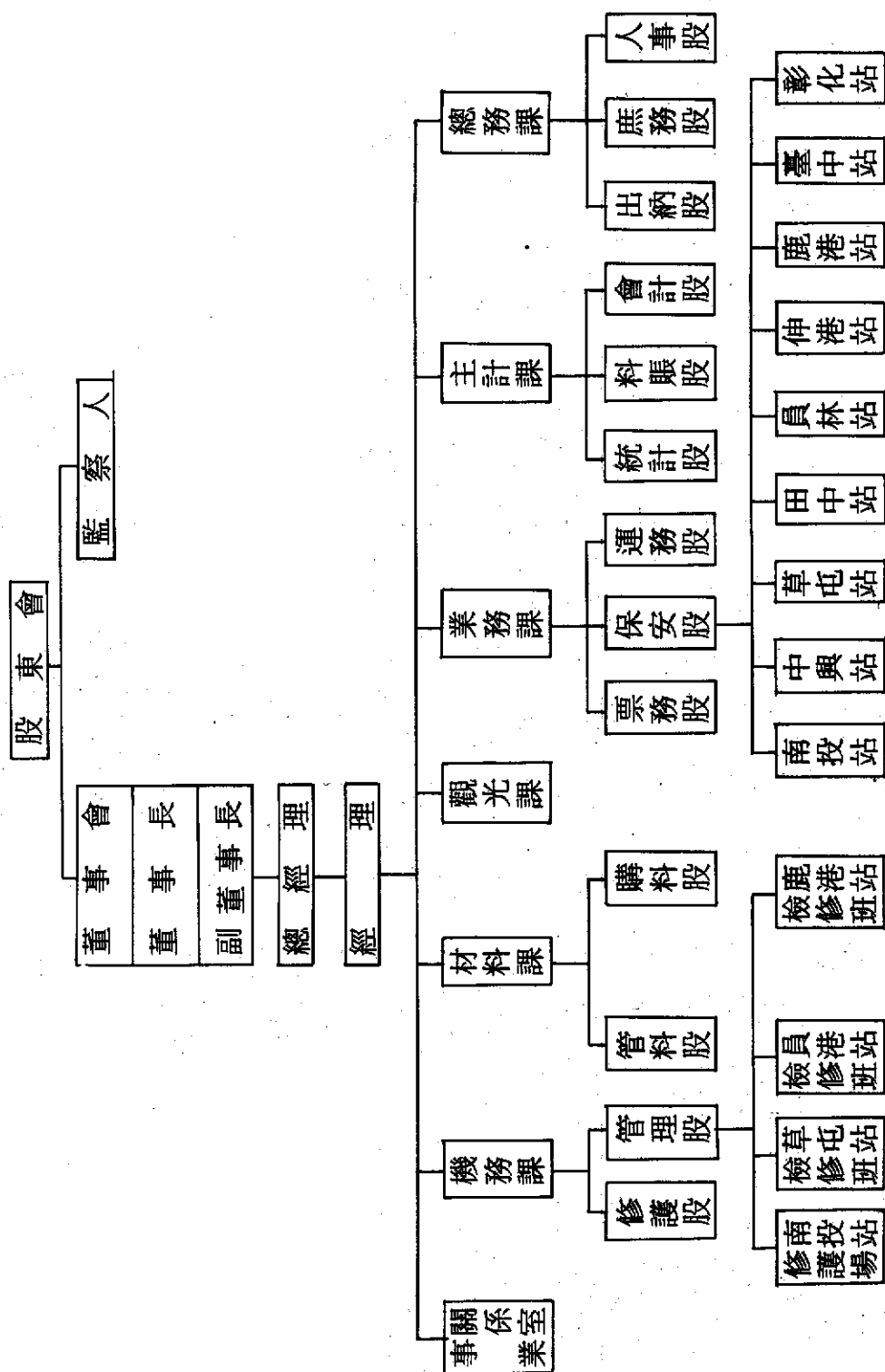


圖 4 - 9 臺南汽車客運公司組織系統圖



- (1)缺乏幕僚單位，擬定計畫，提供決策者參考。
- (2)缺乏研究發展部門，無法提升公司管理層次。
- (3)執行單位由於任務繁重無法分心為公司擬訂中、長期計畫，其經營無所遵循。

再者，縱觀臺灣地區公路汽車客運公司現在組織體制包括「行政機關組織」與「民營公司組織」兩類。以下便分析此兩種組織體制之優缺點。

#### (1)行政機關組織

目前公營之汽車客運業也概分為兩種型態，其一為公司經營型態—臺汽公司，另一為由地方行政機關來經營—嘉義市公車處。前者除較具經營自主權外，其餘皆與後者相同。由政府經營其最大優點為其經營政策較能配合政府之施政政策，不以利潤為其主要目標，開闢必要之服務路線，更新車輛，維持服務品質，但亦有下列兩項缺點：

##### ①缺乏自主權：

目前僅省府之臺汽公司於 69 年 9 月由公路局劃出獨立籌組公司，雖然為公司組織型態，其經營較具自主權，但其他行政工作、預算、人事任免尚須遵照政府機構法令辦理，並受省府與省議會監督，如此往往影響其自主權，久之，也為政府機構式組織；另其他公營業者皆為行政機構之組織，如此在層層節制之組織體系下，上級指揮單位甚多，其用人、用錢須受到人事、審計單位牽制，缺乏彈性，同時還有民意機構的監督與干預，使得公車單位之營運顯得僵化而欠效率。

##### ②欠缺利潤動機之刺激

公營汽車業者因為其為「公營」，故不強調利潤，雖仍講求成本與效率，但由於欠缺客觀之衡量標準和激勵誘因，常常產生管理鬆弛，浪費無效率之情事。目前省府對臺汽公司雖有其營收目標額管理，但其目標訂定太高年年達不到，使得該公司員工沒有成就感，而流於形式，而且也並沒有任何差別之鼓勵措施。

## (2)民營公司組織

民營公司組織在企業經營上極富經營彈性，不受太多法令與民意機構之束縛牽制，在經營管理上能具有獨立自主權，有效的靈活因應各種狀況。同時在追求利潤的動機下，全體員工處處講求成本與效率，使資源利用達到最有效的層次。並且重視人性管理，其利潤盈餘可作為員工之福利，如此員工自然再努力以達更高之利潤，此為公營機構所不及的。但仍有下列幾點缺點：

### ①追求利潤忽略為公用事業

汽車客運為一公用事業，不能以追求利潤為唯一目標，應具有公共服務之使命，因此如積極的追求利潤忽略為一公用事業，則民衆必然為其受害者。

### ②家族性企業色彩濃厚

民營機構由於人事任免均由經營者所獨斷，因此經營者為鞏固權勢必然引進親戚朋友，因此常淪為家族式經營方式。

### ③經營者常為私利謀，視為其政治資本

雖然公司有股東大會與董事會，但此兩機構僅流於形式，公司經營常由少數經營者所主張，又由於客運公司常與地

方政治頗有淵源，因此經營者常因政治因素影響其公司之營運。

④不重視研究發展，無法提升管理層次

全省客運業僅臺汽公司與新竹客運由於業務量龐大設立企管中心與企劃處從事研究發展工作，其他因欠缺研究發展之觀念，故並未設立研究部門，因此無法提升管理層次，長期而言，種下經營不上軌道以及服務不良的因素。

### 4.3 經營與管理現況

台灣地區公路汽車客運在營運管理方面，大體而言均承襲公路局（台汽劃分改組前之營運單位）之經營方式及體制，除少部份因地制宜措施外，各民營公司甚少有突破傳統的做法。因此在營運管理方面甚難運用現代的管理方法及技術來提升營運績效，改善服務品質。以下分別按人員管理、營運、車輛維修及企劃方面分述之。

#### 1. 人員管理分析

根據歐美經驗公車人事費用佔全部成本百分之八十左右，而我國汽車客運公司其人事費用佔總成本大約為百分之四十左右，所佔比例相當大，因此，降低人事成本，提高工作效率將是汽車客運業者經營管理重要之問題。僅就所調查之十家汽車客運公司之員工組成結構、異動、教育訓練、用人標準與薪工制度等項目列表於表 4.2。

##### (1) 員工組成結構

- ①一般行政人員佔比率約在 2 ~ 12 %。
- ②修車人員佔比率約在 4 ~ 15 %。
- ③營業人員中之管理人員佔 4 ~ 25 %。

表 4.2 各客運公司人員管理分析表

74年底

類	別	新店客運	首都客運	桃園客運	新竹客運	巨業客運	台中客運	彰化客運	台南客運	高雄客運	台灣客運
人員組成結構	一般行政人員	15	46	90	93	5	82	92	54	102	219
	修車人員	25	41	108	183	18	71	99	95	113	3580
	營管理員	76	38	190	212	57	25	44	154	103	2454
	駕駛員	153	248	533	641	80	403	287	431	399	5468
	售票人員	115	19	308	64	56	24	161	59	237	4079
	約聘僱人員	0	20	0	40	0	18	37	0	49	89
合計		384	412	1229	1233	216	623	720	793	1003	15889
人員異動	一般行政人員	3~4%	14~15%	10~20%	2~3%	6~5%	3~5%	10~11%	1~2%	8~10%	3~4%
	修車人員	10~18%	7~9%	6~8%	4~5%	10~20%	5~6%	9~10%	2~3%	6~7%	5~6%
	營管理員	6~8%	9~10%	10~20%	3~10%	10~12%	3~5%	10~11%	4~5%	8~10%	3~4%
	駕駛員	4~5%	15~19%	10~16%	6~13%	4~5%	10~20%	28~30%	25~28%	20~36%	10~12%
	售票人員	54~60%	45~52%	90~95%	70~80%	10~12%	70~80%	85~95%	15~16%	90~95%	20~30%
	約聘僱人員	15~21%	10~15%	-	7~8%	-	10~12%	10~13%	-	16~28%	10~11%
每車平均用人		3.8人	2.6人	3.2人	2.3人	2.4人	2.3人	3.1人	2.8人	2.6人	4.1人
行車人員每月平均薪資	本薪	1000	2000	4000	3570	-	5000	1160	7130	3070	8155
	獎金	18740	16000	1900	7700	-	11000	9563	1520	1673	4000
	津貼		3000	9500	5400	-		5550	4846	10122	4000
	加班	2970		900	965	-	2000	930	1912	830	視情況
	合計	22710	21000	16300	17635	-	18000	17203	15408	15695	16155
	本薪	500	1000	1800	1830	-	5000	495	4310	2566	6120
服務人員	獎金	8718	8000	900	4100	-	3300	6321	235	1432	3000
	津貼		1500	5500	3540	-	-	3030	2062	4606	3305
	加班	1240		500	305	-	-	693	1715	590	視情況
	合計	10458	10500	8700	9795	-	8300	10539	8322	9194	12425
一人服務車比例		31.5%	33%	51%	97%	7%	100%	66%	81%	96.75%	53%

※資料來源：調查問卷資料統計

④駕駛員佔比率 40 ~ 60 %。

⑤售票員佔比率 20 ~ 40 %。

⑥約聘僱人員佔 2 ~ 4 %。

一般而言駕駛員售票員所佔比率最大，一般行政與管理人員最小，可知運輸業爲一勞力極宏集之行業。

## (2)員工異動

由表上得知

①一般行政人員異動在 2 ~ 15 %，其中以首都、桃園、彰化客運異動較頻繁，台南客運較少。

②修車人員異動較穩定約在 5 ~ 18 %，其中以新店客運與巨業客運異動較頻繁，台南、新竹客運異動較少。

③管理人員異動也較穩定，比率約在 6 ~ 20 %，其中以桃園、彰化客運異動較頻繁，而台中客運與台汽客運異動較少。

④駕駛員異動較頻繁，比率約在 15 ~ 36 % 之間，其異動與薪金有關，其中以新店客運與巨業客運較少，而彰化與高雄客運較多。

⑤服務員異動數較頻繁，比率平均在 50 % 以上，顯現各公司極力推行一人服務車之原因所在。

## (3)每車平均用人

由表得知，各公司每車平均用人大約在 2 ~ 4 人間，其中以新竹、台中客運每車平均用人較少，而以公營台汽公司較多 4.1 人。

## (4)行車人員薪津

各客運公司爲鼓勵行車人員多載客，因此其本薪均較少，而獎金方面較多，其津貼與加班所佔比率較少，一般而言，駕

駛員月平均所得維持在 15,000 ~ 22,000 元，而售票員月平均所得維持在 8,000 ~ 11,000 元。另獎金方面，各客運公司普遍均設有年獎金、月獎金，另外再分里程獎金、安全獎金、載客獎金、服務獎金、一人服務車獎金、節油獎金、惜胎獎金、愛車獎金、保養獎金、目標獎金、全勤獎金、考核獎金、三節獎金，及年終獎金等，以鼓勵行車人員多行駛車輛以爭取績效。

#### (5)一人服務車比例

由於各地區情況不一，因此客運公司視當地情況推行一人服務車，但經調查，各客運公司極積極推行一人服務車，以節省用人。台中客運公司所有車輛皆為一人服務車為所有客運業中推行最徹底之公司，高雄客運次之。

#### (6)教育訓練

一般員工教育訓練概分下四者

- ①職前訓練：對象為新進人員，由客運公司自行辦理。
- ②在職訓練：對象為在職員工，大部份客運公司皆委由外界專業機構辦理或參加外界講習。
- ③配合訓練：對象為臨時任務編組之相關人員，均由各公司自行辦理。
- ④其他訓練：其他有關行車安全或業務講習訓練。

經調查各客運公司均有職前訓練，但在職訓練則較少，即使有也多偏重於行車安全講習，對於公司業務管理則較少訓練，而配合訓練又更少了。所有民營客運公司以新竹客運公司，較重視員工之教育訓練，該公司 74 年度先後舉辦之訓練計有：

- ①新進職員集中訓練五梯次，受訓人數 77 人。
- ②在職人員集中訓練 22 梯次，受訓人數 497 人。
- ③出國觀摩考察 10 梯次，共 107 人。
- ④派員參加外界講習 22 梯次，受訓人數 80 人。
- ⑤委託中國生產力中心辦理員工訓練。
- ⑥現場實地訓練，受訓人數 1058 人。
- ⑦發行各式月刊 12 期，以增進員工向心力。

再者，公營之台灣汽車客運公司近年來也極重視員工之教育訓練，尤其是第一線工作人員包括站務人員與駕駛員之訓練，近年來所舉辦之班別有：

- ①駕駛員訓練班次。
  - (a)中興號駕駛員複訓班
  - (b)國光號駕駛員備訓班
  - (c)普通車駕駛員複訓班
- ②站務人員訓練班次。
- ③管理人員企業管理班次。
- ④管理人員管理資訊系統班次。

將該公司在職駕駛員複訓班實施內容及成果與站務人員的訓練實施內容詳述如附錄四〔 7 〕。

## 2.營運管理分析

公路汽車客運業營運管理問題，將從排班調度、售票方式、營運績效與管理方式方面來探討九家民營客運公司有關資料，如表 4.3 及圖 4-11。

### (1)排班調度

車輛及人員排班調度的目的在於善用有限之車輛及人員，

表 4.3 各客運公司經營資料統計表

項目	公司別	新店	首都	桃園	新竹	基隆	台中	高雄	台南	彰化	單位
人車合一	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
配置標準	1車2人	1車1.5人	1車2人	1車1人	1車1.5人	1車1.5人	1車1.5人	1車1人	1車1~2人	1車2人	
單班比率	66.9	25	66	64.73	61	30	94.18	65	65	82	%
雙班比率	33.1	75	34	32.95	39	70	5.82	35	35	18	%
使用車輛尖峰	100	100	98	90.32	86	96	83.33	98	98	88	%
比率	66	65~70	85	78.06	74	67	60	90	90	82	%
非尖峰/尖峰	60	75	86	86	69	69	72.3	91.8	91.8	93	%
班距尖峰	4~10	3~15	10~100	5~100	10~80	3~100	5~110	5~130	5~130	10~120	分
時間非尖峰	8~20	4~20	11~110	7~120	12~90	4~150	10~120	10~150	10~150	20~180	分
行駛尖峰	20	12~19	25~46	26~44	10~40	25~40	10~40	40~55	40~55	11~35	公里/小時
速度非尖峰	30	19~23	26~49	28~48	12~42	25~45	12~45	55~60	55~60	15~45	公里/小時
行駛尖峰	45~120	45~180	18~102	17~90	20~80	35~160	20~120	35~95	35~95	30~180	分
時間非尖峰	30~90	55~135	16~92	16~80	18~70	30~150	16~110	25~90	25~90	25~150	分
售票站	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
票上售票	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
車上售票	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
車上投幣	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
電票式	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
營運範圍	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	公路、市區	
冷氣車	23.1	0.63	13.1	31.7	~	37.3	36.8	30.9	30.9	32.3	
車站	6	6	12	20	4	1	13	12	12	14	
招呼站	310	378	1,954	4,302	275	779	1,223	608	608	775	

表 4.3 各客運公司經營資料統計表 (續)

公司別 項目	新店	首都	桃園	新竹	基隆	台中	高雄	台南	彰化	單位
平均站距	0.6~0.8	0.3~0.4	0.2~0.8	0.4~0.9	0.6~0.8	0.3~0.5	0.3~1.2	0.5~0.9	0.4~3.5	公里
肇事率	19.2	5.3	0.75	2.03	~	~	4.3	2.89	~	次/百萬公里
優待 票比例	72	24.2	24.4	29.7	~	27.5	16.8	36.1	13.7	%
	73	24.1	28.1	29.1	~	25.2	16.0	35.5	13.9	%
	74	20.1	26.6	30.7	~	26.7	15.3	34.2	14.5	%
目標管理	√	√	√	√	~	√	√	√	√	中心
評估方式	利潤、成本	利潤、成本 收益、費用	利潤、成本	利潤、成本 收益	~	收益	成本、費用	成本	成本	
路線闢建原則	便民、政策 效益	便民、效益 政策	便民、效益 政策	效益、便民 政策	~	效益、便民 政策	便民、效益 政策	效益、便民 政策	效益、政策 便民	
運量調查	不定期(年)	沒有	沒有	不定期(年)	不定期	不定期(年)	不定期	不定期	不定期(年)	
短期計劃	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
中期計劃	√	×	×	×	×	×	×	×	×	
長期計劃	√	×	×	×	×	×	×	×	×	

表 4.3 各客運公司經營資料統計表（續）

項目		公司別	新	店	首	都	桃	園	新	竹	巨	萊	台	中	高	雄	台	南	彰	化	單	位				
營運路線	營運車輛	9		12	136		139	~	49	88	67	68														
		130		168	383	536	89	297	378	282	237															
		72	6,697,801	8,384,151	28,051,798	34,340,019	~	15,164,829	27,319,811	19,808,093	16,984,419											公	里			
		73	7,553,393	9,946,343	28,776,415	35,376,144	~	15,985,096	28,654,016	19,179,218	17,204,069											公	里			
行駛里程	載客數	74	7,859,569	10,537,776	29,549,650	35,979,131	10,236,114	37,155,156	28,090,068	17,403,417											公	里				
		72	20,751,933	34,290,017	84,186,000	76,599,696	10,322,898	39,009,498	34,138,239	44,110,894	32,932,180										人	次				
		73	21,727,173	39,334,801	90,277,000	77,984,500	10,362,013	41,822,942	35,542,760	41,641,720	31,380,932										人	次				
		74	24,136,215	41,790,387	86,729,000	76,208,261	~	345,382	592,979	480,447	339,409											千	人	公	里	
延公里	人公	72	209,266	242,019	491,342	800,444	~	363,448	613,931	446,517	341,892										千	人	公	里		
		73	206,139	301,186	528,937	820,715	~	411,821	569,398	427,321	339,551										千	人	公	里		
		74	231,898	246,935	520,968	805,118	~	300	421	306	283										百	萬	元			
		72	123	168	560	640	104	313	463	301	307											百	萬	元		
營業收入	營收	73	165	195	604	703	114	365	484	331											百	萬	元			
		74	185	214	620	718	118	365	484	296	331										百	萬	元			
		每車營收	1.42	1.34	1.61	1.33	1.33	1.22	1.28	1.05	1.39											百萬元/全年				
		每車行駛里程	60,458.2	65,861.1	77,153.4	67,125.3	~	68,927.4	74,312.3	70,033.2	73,432.1											公	里	/	全	年
每車日駛里程	每車每日載客人數	每車日駛里程	165.6	180.4	211.4	183.9	~	188.8	203.6	191.9	201.2										公	里	/	日		
		每車每日載客人數	508.7	681.5	620.4	389.5	318.9	385.8	343.2	404.5	362.4											人	次	/	日	
		每車公里載客人數	29.5	23.4	17.6	22.3	~	20.1	20.1	21.6	19.5											人	次	/	公	里
		每車公里收入	23.5	20.3	20.9	19.9	~	17.8	17.2	14.9	19.0											元	/	公	里	
每人公里收入	員工每人營收	每人公里收入	0.79	0.87	1.19	0.89	~	0.89	0.85	0.69	0.97										元	/	人	公	里	
		員工每人營收	0.48	0.52	0.51	0.58	0.55	0.59	0.48	0.37	0.46										百萬元/全年					
		員工每人里程	20,467.7	25,577.2	24,043.6	29,180.1	~	32,859.4	28,006.1	24,904.6	24,171.4											公	里	/	全	年
		員工人數	384	412	1,229	1,233	216	623	1,003	793	720											人				

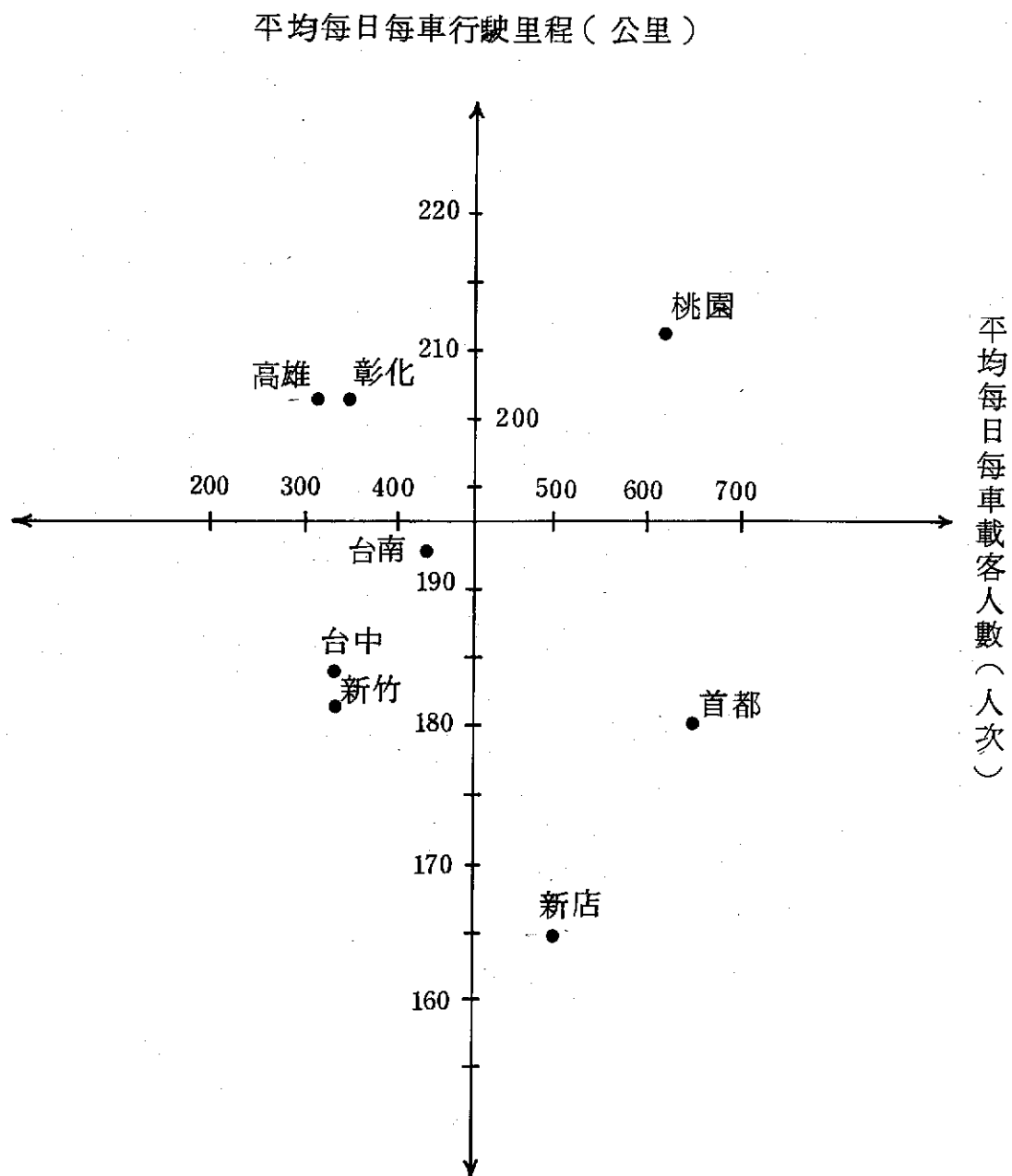


圖 4—11 各客運公司營運績效比較圖

排調較多之班次，以增加車輛使用率，滿足運量之需求，使乘客之等車時間短，如此不但可降低營運成本，增加營收，也能使民衆的信賴度增高。因此，在車輛之排班調度方面應與旅次產生之時間、空間相配合，在人員之排班調度方面需與車輛之調配、旅次需求、員工工時、差假等配合，在經濟、合理、靈活、安全四大原則下善用每一份資源。其排班調度工作之範圍包括運量調查、班次編排、車輛調配、人員調配、機動處理與績效檢討。

- ①各客運公司大都均採人車合一\*方式，如此雖然車輛使用率無法提高，但駕駛員較愛護車輛，增加行車安全。
- ②每車配置行車人員數與售票方式有相當程度的關係，因此大部份在於1—2人之間，而彰化客運配置標準較高，使得用人也較多，單班2人，雙班4人，而新竹、高雄每車以1車1人爲標準。
- ③目前各客運公司均採單、雙班\*配合調派方式，其中由於各地區情況不同，故各公司分班比例也不太相同，除首都客運

---

註：(1)人車合一：指一車輛配賦若干駕駛員，駕駛員與車輛結合成調度的個體，每位駕駛員駕駛固定車輛。

(2)人車分離：指駕駛員每車輛分離調度，駕駛員不固定駕駛特定車輛。

(3)單班：一天內行駛一段時間之車輛，人車爲固定配對如此用人少，但車輛使用不高。

(4)雙班：一天內分兩段時間而由二人共用分班行駛，如此用人多，但車輛使用高。

營運較特殊外，其餘單班比例均介於 60 — 90 %，因此，用人較少。

- ④尖峰時間使用率約在 83 — 100 %之間，非尖峰時間使用率在 60 — 90 %之間，顯示業者對於尖峰時間運輸極為重視，甚至達 100 %之出車率。
- ⑤尖峰與非尖峰時間車輛使用應有所不同，以符成本，現乃各公司尖峰與非尖峰時段車輛使用有所不同但差異不大，其中以新店、首都、高雄較佳，其尖峰與尖峰車輛使用比率低於 70 %，而以彰化、台南較不佳，達 90 %以上。
- ⑥由於各客運公司均在規定之營運範圍內經營，其他公司不能越區經營，因而，各公司不但須追求利潤外，而且也須對社會負擔某些責任，故每家公司均有數條路線均為當地民衆需要而開闢（一天僅開 2 — 3 班次以利上下班與上下學），此現象在中南部幾家公司最為明顯，因此，其班距時間範圍很大。另其均為區域性運輸，故行駛速度均維持在 20 — 45 公里 / 小時之間，如此對車輛本身容易耗損，車況均較差。

由上列之分析改善如下：

- ①應善用排班調度技術，業者應互相觀摩，以提升水準。
- ②實施分線運量調查，依據結果，排定班次，以符需求。
- ③明訂乘載標準，以提高服務品質。
- ④對於聯營之路線，應加強業者間之協調，避免無謂的資源浪費。
- ⑤排班時同時段之發車班距須均勻一致，並標示於站牌上，俾乘客記憶，並確實執行，避免脫班、連班現象。
- ⑥普通、冷氣車混合行駛之路線，應均勻安插兩車型之班車，

供乘客選用，不可擅自將冷氣公車密集發車，強迫乘客搭乘。

⑦為提高車輛使用率與減少用人各家公司應趨向於人車分離調度方式，並採單、雙班混合調度作業。

⑧未來應在脫、連班嚴重之路線，裝設自動車輛監視（A V M）或自動顯示車輛佔置（A V L）之系統，以協助行車之監督，加強調度能力。

## (2)售票方式

收費系統是客運業服務的一環，也是票證作業繁簡之重點，關係者客運營收與服務之良窳，為使收費系統達到「便利」、「經濟」、「防弊」、「簡化」之目標，以及節省成本，而配合一人服務車作業之推動，故在選擇收費方式時，必須考慮下列因素：

- ①減輕行車人員負擔，以增進行車安全。
- ②能夠縮短上、下車時間。
- ③行車人員「無接觸」票證及票款，僅以目視查驗。
- ④降低印、售及計票成本，並簡化處理過程。
- ⑤乘客的便利性。
- ⑥作業成本。
- ⑦分段收費時，必須避免混淆不清。
- ⑧費率變更時，處理容易。

茲將目前所使用之收費方式比較如表 4.4，並概述如后：

- ①目前台灣地區客運計費方式並非完全以區域費率制度（Block Rate System），而是採里程運價制度（Distance Rate System），因此大部份採站上售票與車上售票，而電腦

表 4.4 各種收費型式之優缺點比較表

收費型式 比較項目	卡式紙票	單張紙票	硬票 (設收票機)	輔幣(無自動收費機)	輔幣(設自動收費機)	電腦售票	車上服務員售票
乘客的便利	便於攜帶	易於丟失	便於攜帶	最方便(無購買、保存之麻煩)	最方便(無購買、保存之麻煩)	最方便(無購買、保存之麻煩)	最方便(無購買、保存之麻煩)
行車速度	剪票費時	快	快	收費、點算費時	快	費時	費時
收費安全	安全	有舞弊可能	安全	有舞弊可能	安全	有舞弊可能	有舞弊可能
作業成本	需印票、點票及付售票票佣金	需印票、點票及付售票票佣金	製票成本高，更換困難，且需購收票機及付售票票佣金	無	需購自動收費機	需購電腦售票機	* 增加用人 * 制票成本
適用方式	市區公車 長途客運	市區公車 長途客運	市區公車 長途客運	市區公車 分段計費方式	市區公車 分段計費方式	長途客運	長途客運

售票與車上投幣式僅某些地方才使用。

- ②車上電腦售票方式雖然各客運公司均有使用但有其限制條件，因此，僅部份路線使用，經訪查結果得知各客運公司並未排斥電腦售票，而且使用結果還算滿意，祇是應再加強性能，防止舞弊。
- ③站上電腦售票由於可以節省人工，使旅客等候時間減少，增加乘客便利性，因此，桃園客運與高雄客運均在研究其可行性。

改善措施：

- ①收票方式關係著票證作業方式與服務品質，因此業者謹慎研究。
- ②為節省用人，市區營運應採用自動收費機，而長途客運應趨向於電腦售票，但實施電腦售票時應妥為規劃以免影響行車安全與速度。
- ③使用自動收費機與車上電腦售票之條件如下：
  - \* 機器收費之條件：
    - (a)乘客必須親自將現金投入收費機，行車人員僅以目視查驗。
    - (b)收費機具備辨認偽幣之功能，或能清楚顯示投入物，易於行車人員辨認之設計。
    - (c)收費機應具備自動計數顯示器。
    - (d)收費機可統計每班車及當日累積之收現金額，並列印憑單以備查考，作為會計記帳等管理上之依據。
    - (e)收費機內之現金庫（VAULT）必須由指定之計數人員經手，採機器開鎖方式，使行車人員及站務人員自始至

終與現金均無接觸，以防弊端。

(f)機器設備力求安全可靠，故障率低。

(g)爲使乘客兌換硬幣方便，應普設兌幣機，以解決公車投現需要（同時也方便公用電話之使用）。

\* 車上電腦售票之條件：

(a)上車買票之乘客不宜過多。

(b)各路線之代售處應增多。

(c)駕駛員須熟悉操作方式。

(d)機器設備力求安全可靠，故障率低。

(e)收費機可統計每班車及當日累積之收現金額。

### (3)營運績效

#### ①業務範圍

大部份民營汽車客運業均有經營公路汽車客運、市區汽車客運與大客車出租等業務。

#### ②車種

目前各業者爲提高服務品質，都有推出冷氣車種，以嘉惠乘客，所佔比例以高雄客運較高爲 36.8%，首都客運較少僅 0.36%。

#### ③行駛里程

各客運公司三年來行駛里程呈穩定成長，其中就 74 年行駛總里程而言，以新竹客運最多。

#### ④載客人數

三年來載客人數，部份公司呈穩定成長，但有部份公司卻互有增減，其中以桃園客運減少最多。

#### ⑤延人公里

部份公司呈穩定成長，但部份公司卻互有增減，總趨勢而言仍為增加，以 74 年與 73 年比較，高雄客運減少甚多。

#### ⑥營業收入

各公司隨著客運量成長，其營業收入隨之增加，但台南客運其行駛里程增加，而載客人數、延人公里、營業收入卻減少，顯示該公司營運出現危機。

#### ⑦車輛生產力（營運指標分析）

##### (a)平均每車營收（全年）

各公司均高於壹百萬元以上，其中以桃園客運最佳達 1.61 百萬元／每車，台南客運較差僅 1.05 百萬元／每車。

##### (b)平均每車行駛里程（全年）

各公司每車全年平均行駛里程均高於 6 萬公里，其中以桃園客運較多達 77,153.4 公里，而新店客運較少僅 60,458.2 公里。

##### (c)平均每車日駛里程

大都介於 165 公里－210 公里，其中以桃園客運較多為 211.4 公里／每車日，新店客運較少為 165.6 公里，九家公司總平均為 193.1 公里／每車日。

##### (d)平均每日每車載客

每路線乘客多寡有密切關係，因此九家業者差異較大，總平均值為 454.1 人次／每車日，其中以首都、桃園兩家客運較多達 681.4／每車日、620.4 人次／每車日，而高雄客運較少僅 204 人次／每車日。

(e)平均每公里載客數

總平均值為 21.5 人次／公里，其中以新店客運較多達 29.5 人次／公里，而彰化、桃園客運較少為 19.5 人次／公里，與 17.9 人次／公里。

(f)平均每車公里收入

總平均值為 19.2 元／公里，其中以新店客運較高達 23.5 元／公里，而台南客運較低僅 14.9 元／公里。

(g)平均每公里收入

均介於 0.7 — 1.20 元／人公里間，其中以桃園客運較佳，達 1.19／人公里，而以台南客運較差僅 0.69 元／人公里。就車輛生產力而言，較佳之公司為新店、首都與桃園客運，而台南、高雄客運較不佳，顯示須再加強管理，以提高車輛生產力。

⑧人員生產力

由於用人費用約佔 40 % 左右，因此，各公司應不以節省用人，提高員工生產力為其目標。

(a)平均每員工營收

各公司平均每員工創造之營收均相差不遠，均介於壹百萬元—壹百肆拾萬元間，其中以新店客運較多達壹百肆拾貳萬元，而台南客運較少為壹百零伍萬元。

(b)平均每員工里程（全年）

每位員工創造里程總平均為 26,151.2 公里，其中以台中客運較高為 32,859.4 公里，而新店客運較少為 20,467.7 公里，其他均趨向於平均值。

⑨各客運公司目前大部份均有與其他公司聯營或聯運，其營收

分配大體上是按行車公里與延人公里佔總額百分比分攤之。

#### ⑩平均站距

各客運公司之路線在市區部份平均站距較少，而在市區以外者則平均站距較大，因此每家客運公司平均站距範圍均很大，桃園客運為 200 — 800 公尺，而高雄客運在 300 — 1200 公尺，市區內站距少者雖然可減少乘客行走距離，但由於公車設站次數過多，速率大受影響，致使部份乘客轉移至速率較快的小客車與機車上，因此，為增強競爭能力，可考慮加長站間距離。此外，較長的站間距離對業者而言亦可減低公車油料的消耗、機件的磨損，減少所需的站牌數目，對道路交通的主管機構而言，可減少車流中的交通干擾及事故，降低空氣污及噪音，以及減輕執行公車站上禁止停車的負擔。表 4.5 列舉採用較長站間距。

改善措施：

- ①為提高旅客服務品質應提高冷氣車比例。
- ②摒棄人情因素，致力節省用人，以提高人員生產力。
- ③改善調度技術，以提高車輛使用但也須依據運量分析排定班次，如此便提高營運績效。
- ④車型大小調整，對於需求量較少的路線，可使用小型公車，一方面節省支出，一方面可使班次增加，減少等車時間，另也嘗試引進雙層巴士以提高運轉。
- ⑤路線重新規劃，以結合成合理的路網，以提高系統的服務水準，增加載客量，另路網與路線的合理，可使每條路線班次增加，減少乘客等車時間。

#### (4)優待票分析

表 4.5 採用較長站間距離之優缺點比較表

受影響單位	益 處	缺 點
公 車 業 者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.減少營運所需之公車數量（假設班次數不變）。</li> <li>2.減少汽、機油使用量。</li> <li>3.減輕機件及輪胎之磨損。</li> <li>4.減少所需之站牌數量。</li> </ol>	
公 車 乘 客	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.行車速率提高，減少乘車時間。</li> <li>2.舒適程度提高（因公車加、減速之次數減少）。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.步行距離及時間增長</li> </ol>
道 路 交 通 主 管 單 位	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.被公車站佔用之路線道路面積減少。</li> <li>2.減輕執行公車站禁止停車之工作負擔。</li> <li>3.減少交通干擾及事故。</li> <li>4.降低空氣污染及噪音。</li> <li>5.減少公車站位之標線。</li> </ol>	

客運之收費是採用等價方式與里程計價方式收費，所以費率結構問題主要源自票種費率之差異，也就是優待票問題。目

前之優待對象有孩童、軍警、學生、老人及殘障、定期票與回数票等。由於目前優待之差額係與普通票相互採交叉補貼的方式彌補，因此優待費率不僅影響整個費率的變化，而且因為需要特殊的票證，連帶地發生票證問題。

目前公車之優待票具有法規依據的有：

軍人優待票：根據軍人及其家屬優待條例第十九條：「現役軍人乘坐公營之火車、輪船、飛機、公共汽車等交通運輸工具時，得予減費優待，其辦法由交通部定之。」

孩童優待價：依汽車客運規則第十一條：「孩童身高未滿1公尺1公寸者免費，滿1公尺1公寸未滿1公尺4公寸者得購半票，滿1公尺4公寸者應購全票。……」

此外，根據老人福利法及殘障福利法，對老人及殘障者均予免費優待。至於學生票則毫無根據，祇是沿日據時期習慣而已。

一般來說，差別費率在運輸學上有四個理由：

- ①考慮負擔能力。
- ②貨物的需求彈性。
- ③佔用運輸工具。
- ④政策性的考慮。

除了第2項不適於客運業務外，孩童票勉強可以說是因第3項原因，因為孩童佔用空間畢竟比較小。至於老人與殘障之優待則基於第4項原因來得大。軍人與學生之優待，一般以為成因以第1項考慮負擔能力為主，其發生有時代背景，因為制定這

些規定時，軍人的待遇很低，如今已時過境遷，軍人待遇並不比其他行業為差，若說敬軍，則任何職業未嘗不值得尊敬，況且以憐憫的態度來敬軍，更是大不敬。學生優待票可以說是最沒有理由的，因為學生的經濟能力來自家長，有學生的家長未必清寒，甚至適得其反。

以經濟能力負擔來衡量個人義務是近代社會觀念潮流，其用意儘量求得生活上平等。按此觀念，則上述四種優待票所區分的四種身份並無法劃分經濟能力。例如，一個富翁的兒子享受學生優待票，而由一個窮人搭乘全票來補貼他的差額，顯係十分不合理，同樣的狀況也會發生在其餘的三種身份上。因此很多國家無所謂優待票產生，真正有困難通常會尋其他社會救助途徑解決。優待票產生的問題之一是票證複雜的問題，取消優待票或透過其他途徑進行社會援助，使票證均一都是可行的解決之道，因無關乎票價之制定。

目前各客運公司三年來優待票所佔比例大都在 20 % 以上，其中以台南、新竹客運較高達 30 % 以上，而彰化客運較少僅佔 14.5 % 左右。由此顯示大部份客運公司其優待票所佔比例似乎偏高，導致各公司顯示經營困難。

優待票涉到社會福利政策與習慣，要廢除不是一蹴可及的事情。必須循序漸進，矯正這種不良習慣，建議採近、中、長程三階段予以更改。

- \* 近程：宣導學生優待票之真正意義，限制學生優待票僅供上下學使用並且限制路線、次數與時間，同時優待票票價應提高到直接成本，以減少普通票之負擔。
- \* 中程：宣導並廢除無法規根據之學生優待票，經營者可以配

合辦理清寒學生之交通輔導辦法專案優待。

- \* 長程：對所有法規無明文規定之優待票一律廢止，至於法規明載之優待票應由福利或優待政策執行機構編列預算，直接或間接補貼業者。

#### (5)企劃管理

##### ①計劃制定

各客運公司大部份均未訂定中、長期營運計畫，僅於年度或年終時訂定下年度的營運計畫（短期），而新店客運卻有擬訂長、中、短期計畫（短期：增加電腦機械設備，減少勞務開支，淘汰冗員，提高素質。中期：增加廠站設備，更新冷氣車，配合捷運交通，發展高級車及觀光路線設施，走向旅遊運輸目標。長期：現正規劃中），以為營運導循之方向。

##### ②管理制度

大部份公司均有推行目標管理制度，又營運部門大多以利潤中心與收益中心為評估方式，而機料單位則以成本中心與費用中心為評估方式，所施行之公司以桃園、新竹客運公司執行較為徹底也較有成效。

##### ③行銷管理

各公司為配合業務發展需要，常常辦理促銷活動，經訪查大部份皆為贈送紀念品、印製海報、行車時刻表或在車站懸掛布條，以招徠乘客。

##### ④路線關建原則

各公司於新闢路線時所抱持的原則，大都以便民為第一原則，其次為效益，再其次為政策需要，另有些公司著重效

益，其次才為便民，政策，然而目前各公司並未制定所謂的「路線成本」，因此在效益評估方面皆無所遵循。

#### ⑤運量調查

大部份公司均不定期實施運量調查，而首都與桃園客運均未實施運量調查。

#### ⑥服務調查

各公司均未對於服務方面實施調查，此可能為缺乏競爭之故，而對於接受旅客意見方式大部份為設置建議箱、意見卡或接到投書與口頭建議再視情況辦理，而處理方法也大都為交研擬參考或呈報主管機關，請求協助解決。如此可知其服務品質常為旅客所詬病之原因，未辦調查也無法得知旅客之傾向，又如何來提高服務品質呢？

#### ⑦建立管理資訊系統

隨著業務量增加，為節省用人，實有必要推動業務電腦化，建立管理資訊系統，目前實施業務電腦化公司有高雄、新竹與台中客運而且繼續研究開發中。而巨業、彰化、桃園與台南等客運也計畫短期內研究開發，但所面臨之共通問題為缺乏專業人才，究其因乃為無法以高薪聘請之故。

改善措施：

- ①成立企劃單位，全力作好公司各項企劃工作。
- ②有計畫的引進專業人才（可與國內幾所大學有關科系，辦理建教合作），或舉辦專業訓練以提升員工素質與管理方式。
- ③參酌公司內外環境，擬訂長、中、短期營運計畫，以為公司發展之方向。
- ④每三年須全力作一次運量調查，以為排班調度之依據，其運

量調查之功能與目的如下所述

• 運量分析之主要功能為

- (a)可以瞭解營業的現況，檢討以往的得失。
- (b)可以據以預測未來之運量，得以規劃。
- (c)可以據以擬訂未來各項長、短期投資計畫，以及配合的財務計畫，人力培訓計畫等等。

• 運量分析之主要目的為

- (a)根據調查之資料，劃分出各路線，尖峰及非尖峰時段。
  - (b)根據運量調查之資料及季節性需求變化，設計出各線之客運量需求模式。
  - (c)依據資料，觀測出尖峰與非尖峰運輸時段，旺季及淡季運量需求變動情況，排定行車時刻表。
  - (d)根據運量之調查，可知各時段之載客率，藉以排調最適班次。
  - (e)根據觀測，推算出成長之趨勢，作為長期規劃，購置新車，擴充人員設備之依據。
  - (f)依據運量分析所分析之結果，可策訂營運計畫與策略。
  - (g)作為公司目標管理之要項。
- ⑤應注重旅客服務品質，因此每三～五年間須作一服務品質調查，以瞭解所提供的服務是否受旅客所滿意，並瞭解旅客之喜好與傾向，以為擬訂措施之依據，而於平時也應廣設意見箱與意見卡或專線電話並派專人負責處理。
- ⑥制定路線成本以為路線關建與目前營運路線評估之依據，但為照顧民衆「行的方面」也應以便民為主，因此應在效益與便民間取其合理之標準以為業者營運之依據。

- ⑦繼續徹底實施目標管理制度，但擬訂定目標與評估時應詳為設計，使員工信服也避免流於形式，目標管理訂定與評估，以新竹客運公司較佳，業者可參考之，另實施方式應仿桃園客運利潤中心方式鼓勵員工創造績效，乃將該公司管理概況介紹如下，以供借鏡。

該公司以利潤為導向，其組織結構為直線配合幕僚組織，且採分權式之責任中心制，即將各營運站分別視為一利潤中心（Profit Center）。管理上採目標管理（M.B.O.）辦法，公司總部基本上只負責資源佈置（如人、車）及管制各營運站之利潤績效之責，而將各營運站之收入及控制之權責完全授與各站管理者。經營上各營運站如同一小型獨立自主之公司。其規定年終考成時，凡業績超過目標者以超過額之一半撥作該營運站之獎金，以激勵士氣。

- ⑧為爭取旅客應實施促銷策略，除贈送行車時刻表與紀念品外，另也應能委託顧問公司擬訂促銷方法，有計畫的推動。

- ⑨簡化票種，節省工作量

#### (6)車輛維修

車輛保養是支援正常營運的基石，一般客運公司車輛保養體制均採五級制，一、二級保養由車站及檢修班負責清潔，潤滑，小修。三、四級保養由保養場擔任，負責修理及校正，五級保養是負責車身打造及大翻修工作。

車輛維修之作業內容至為廣闊，一般而言可分為機務和料務。前者之主要工作在於如何加強車輛之維修保養與管理；後者則是在對各種物料從訂購驗收、庫存到撥發有一完整之程序與制度，以提供維修部門適時、適量的物料，降低庫存成本。

就整體而言，機料系統之主要投入為待修車輛，其最終產出為修妥車輛。因此，機務為機料系統之主要部份，而料務則屬配合性之支援系統，但在管理之實質意義而言，存量是流動資產，如果能將之好好計畫與管理，必定可以增進資本週轉率以及提高生產的效率而使利潤率增加，以達最大的資本收益率。生產與存量是不可分的，前者好比舟，後者好比水，水能覆舟亦能順舟，過高的存量相當於河水氾濫將舟覆沉，唯有適當的存量才可以使舟行走最高的效率而達到目的地。因此車輛維修對營運之直接影響為是否能如期完成保養，支援營運，在維修品質上保持一定水準，不中途拋錨。

目前各客運公司車輛維修有關資料統計分析（見表 4.6）如下：

- ①車輛保養共分五級保養，1—3 級保養各公司全部自行保養而 4—5 級保養方面桃園、新竹、高雄與彰化均自行保養，而首都、新店、巨業、台中與台南部份委託外界保養，其委託比例不一，以減少用人費用。

## ②車輛汰舊

車輛達到經濟車齡後會產生耗油、耗料等現象，且檢修頻繁有耗時現象，比較購置新車而言，後者較為經濟。根據李立威研究〔註〕，台灣車 78.62 萬公里，日本車 86.32 萬公里，歐美車 88.74 萬公里之行駛里程為車輛之經濟車齡，而台灣省交通處所規定之汰舊車齡為 80 萬公里，而目前所訪問之公司自行所規定之汰舊換新標準大都為 10—15 年，180—120 萬公里，如表 4.4。

然而截至 74 年底，車齡達 70 萬公里以上者以高雄、台南、彰化與巨業公司所佔比例較高均超過 50%，而桃園、

表 4.6 各客運車輛維修統計表

	新	店	首	都	桃	園	新	竹	巨	業	台	中	高	雄	台	南	影	化	單	位
1-3 保養	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行	自行		
4-5 保養	部份	部份	部份(60%)	自行	自行	自行	自行	部份(35%)	部份(60%)	部份(30%)	部份(30%)	部份(60%)	自行	自行	部份(30%)	部份(30%)	自行	自行		
站場設施	足夠	足夠	足夠	不夠	不夠	不夠	不夠	足夠	不夠	不夠	不夠	不夠	不夠	不夠	足夠	足夠	足夠	足夠		
增設計畫	無	無	無	有(2)	有(2)	有(2)	有(2)	無	—	—	—	—	有(1)	有(1)	有(1)	有(1)	無	無		
遭受問題	—	—	—	土地法令	土地法令	土地法令	土地法令	—	—	—	—	—	經費土地	經費土地	土地	土地	無	無		
車輛停車位置	全部	全部	少部份	少部份	少部份	少部份	少部份	全部	全部	全部	全部	全部	全部	全部	全部	全部	全部	全部		
平均使用率	98	98	100	98.96	98.96	96.4	96.4	—	90	90	90	90	99.76	99.76	92	92	89	89	%	
汰舊換新車齡	15	15	10	12	12	10	10	—	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	年	
汰舊換新里程	105	105	80	80	80	80	80	—	120	120	120	120	100	100	100	100	100	100	萬公里	
70 萬公里以上	0	0	—	43.1	43.1	48.9	48.9	57.3	39.0	39.0	39.0	39.0	61.6	61.6	58.2	58.2	51.3	51.3	%	
每車平均已駛里程	251,253	251,253	395,500	581,637.9	581,637.9	573,320	573,320	634,556	525,000	525,000	525,000	525,000	717,612.9	717,612.9	623,562.7	623,562.7	680,000	680,000	公 里	
平均耗油量	0.31	0.31	0.26	0.26	0.26	0.24	0.24	0.28	0.30	0.30	0.30	0.30	0.28	0.28	0.26	0.26	0.27	0.27	公升/公里	
所有權	自、租用	自、租用	租用	自有	自有	自有	自有	自有	自有	自有	自有	自有、租用	自有	自有	自有	自有	自、租用	自、租用		

台中與新竹公司也佔 39 % 以上。另若以每車平均已駛里程而言仍以高雄、彰化、台南與巨業公司較高均超過 60 萬公里，顯示台灣地區各客運公司之車齡顯著偏高，有出現老化之趨勢，將影響行車安全。

### ③平均使用率

由於區域性運輸均為短途的，因此，車齡雖高，祇要保養得當，其車輛使用率也很高，故各公司車輛平均使用率均維持在 90 % 以上，顯見國內保養能力尚佳。

### ④平均耗油量

由於保養得當，因此目前各車輛平均耗油量也維持在 0.24 — 0.31 公升／公里之間，但據資料顯示各公司也付出相當大的保養費用，以維持車輛堪用。

### ⑤站場設施

目前各公司之站場設施相當足夠，少部份公司短期內有增設計畫，其所遭受的問題，不是經費問題，而是土地、法令問題。另大部份車輛均待在站場內，而且站場也大部份均為自有，顯示站場設備對業者並未構成問題。

改善措施：

- ①加強車輛保養，以維行車安全，1 — 3 級保養全部自行保養，而 4 — 5 級保養，最好部份委託外界保養節省用人成本，但比例不宜過高，大約在 40 — 60 % 間。
- ②希按規定車輛汰舊換新，以提高服務品質。
- ③站場設施目前雖不構成問題，但中、長程而言將影響營運，因此，業者應未雨綢繆，擬定站場改善計畫，而且政府有關部門也應在土地獲得與法令上儘量配合業者，以嘉惠乘客。

註：李立威「台北市公車系統車輛汰舊換新之研究」，台大

土研所碩士論文

民國 66 年 6 月

#### 4.4 台汽公司之經營管理概況

台灣汽車客運公司依公路法 38 條規定，從公路局業務部門劃出，由省府出資按公司法規定，設立經營公路汽車客運事業之公司組織。在各項作業上，因(1)具有公營事業之身份，須依政府機關內部作業之規範處理業務，(2)具有特種公用事業之身份，須依從政府管理公路運輸業之特別規定，(3)具有公司法一般營利事業之身份，須依政府一般營利事業規定接受管理。

其經營宗旨為「交通事業是為民服務的事業要能做到迅速、舒適、經濟、安全的要求，並須力求與交通建設與整個經濟發展相配合」。但在經營目標，因(1)同一般公司營利事業，要以企業經營獲取必需之報酬，以維持業務，進而有所發展。(2)在政府公路主管機關統一核定運價範圍內，以提高工作效率，降低經營成本，獲取利潤。(3)同時需以公營事業之基本任務為重，縱有不符經濟利益之經營事項，亦須秉承政策，擔當社會責任，不以獲取利潤為必需之條件。

##### 1. 經營理念

公司創立，首先要樹立觀念，懸為最高鵠的，作為爾後全體員工致力追求的目標。該公司揭櫫了四個觀念：

- (1)使我們成為對社會確有貢獻的公司—配合社會需要，發揮運輸功能。
- (2)使我們成為旅客認為最滿意的公司—安全、迅速、舒適、經濟、便利。
- (3)使我們成為省營事業經營績效良好的公司—降低成本、增裕營

收、發揮投資效益。

- (4)使我們公司成為員工最理想的團體—重視人性管理，員工利益與公司利益相結合。

## 2.公司內外環境因素

### (1)外在環境：

- ①經濟成長，社會繁榮，旅次活動增加，對運量之需求提高。
- ②生活水準提高，對服務品質的要求及期望亦提高。
- ③鐵路客運服務及私有車輛日增之競爭對象。
- ④物價、工資持續上漲，造成營運成本增加。
- ⑤政策及法令之限制與配合。

### (2)內在環境：

- ①營運路線遍及全省，居於公路客運之領導地位。
- ②營運機構及保養場、班遍及全省，已達經濟規模。
- ③車輛調度及旅次時間，起迄點安排，甚為靈活。
- ④公司組織與行政系統。

## 3.公司整體目標與發展策略

該公司基於內外環境因素與經營分析體系擬訂其公司業務中，長程計畫，並再擬訂公司整體目標及現行策略如圖 4—12 為該公司遵循之步驟以滿足公路客運需求提供最佳服務品質。

## 4.人員管理分析

### (1)員工組成結構分析

台灣汽車客運公司至 74 年底員工總人數為 15,889 人，其中職員（士級以上者）為 1,172 人，職工 14,626 人，約聘僱人員 89 人，所佔比例如圖 4—13。可得知該公司職工佔絕大部份，為一勞力密集之公司。

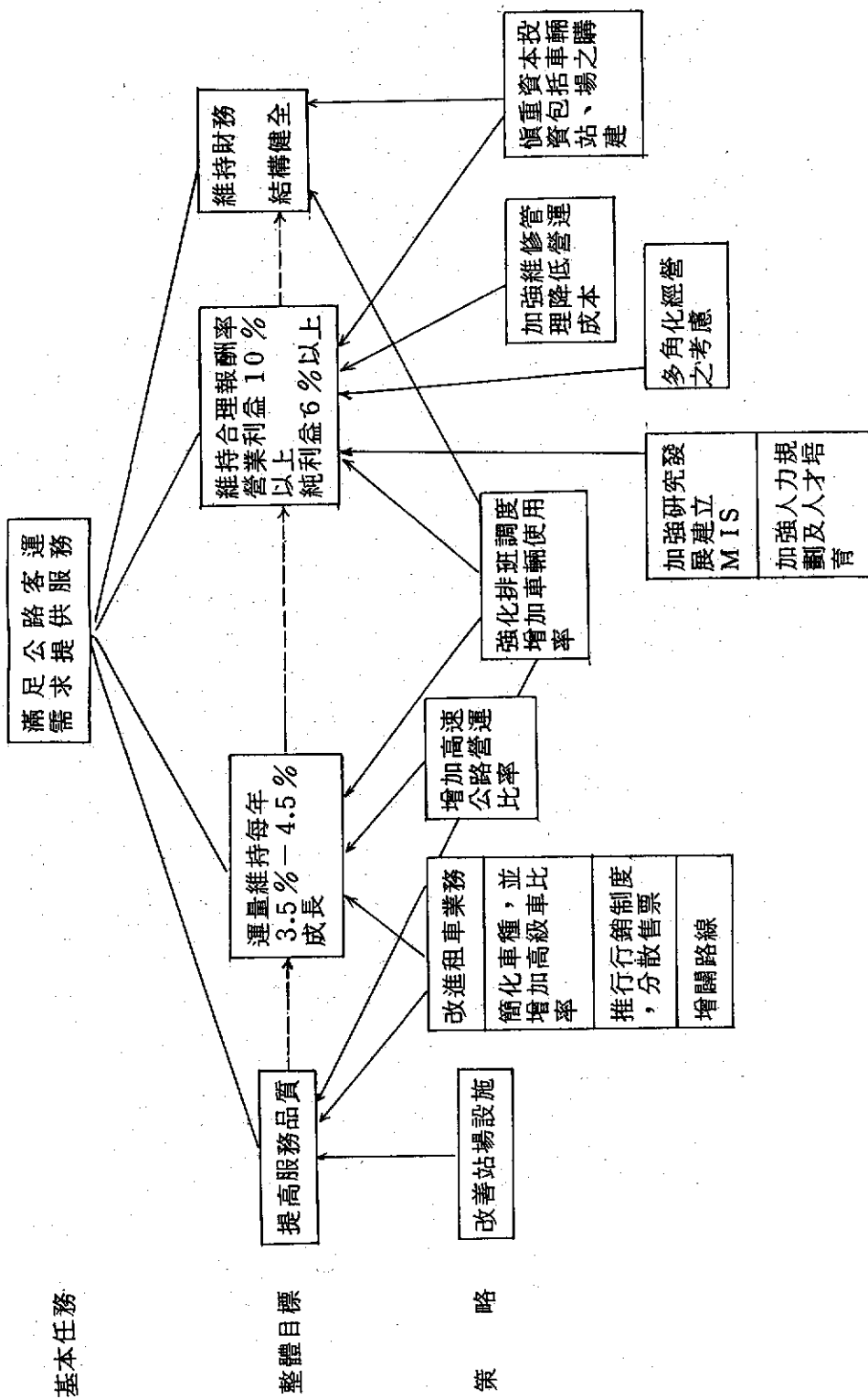


圖 4 - 12 整體目標與發展策略圖

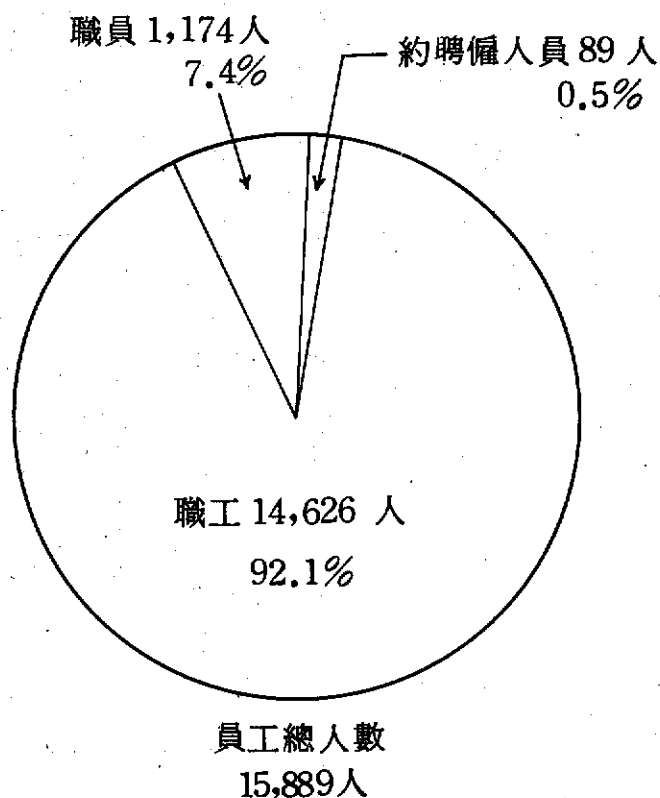


圖 4 - 13 台汽公司員工結構圖

## (2)員工年齡分析

員工年齡結構分析可以了解一個機構是否呈老邁衰退的現象，以便及早準備減少工作之萎縮，年齡也是表示能力的指標，年齡愈增加顯示由經驗而獲得的知識愈豐富，工作能力愈強。但另一方面而言，人事管道上新陳代謝緩慢，辦事缺乏朝氣，吸收新知識的彈性降低，可塑性低，士氣萎靡，適應力弱，求新求變滯緩。台汽公司全公司員工與職員統計表如表 4.7，統計圖如圖 4 - 14，可得知：

- ①該公司全體員工年齡大部分佈於 20 - 39 歲佔 58.8%，

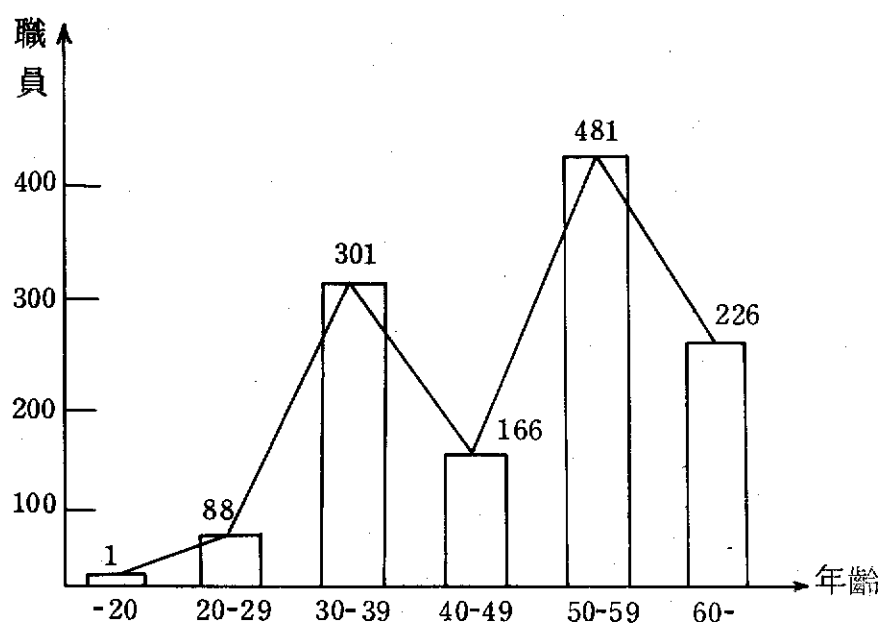
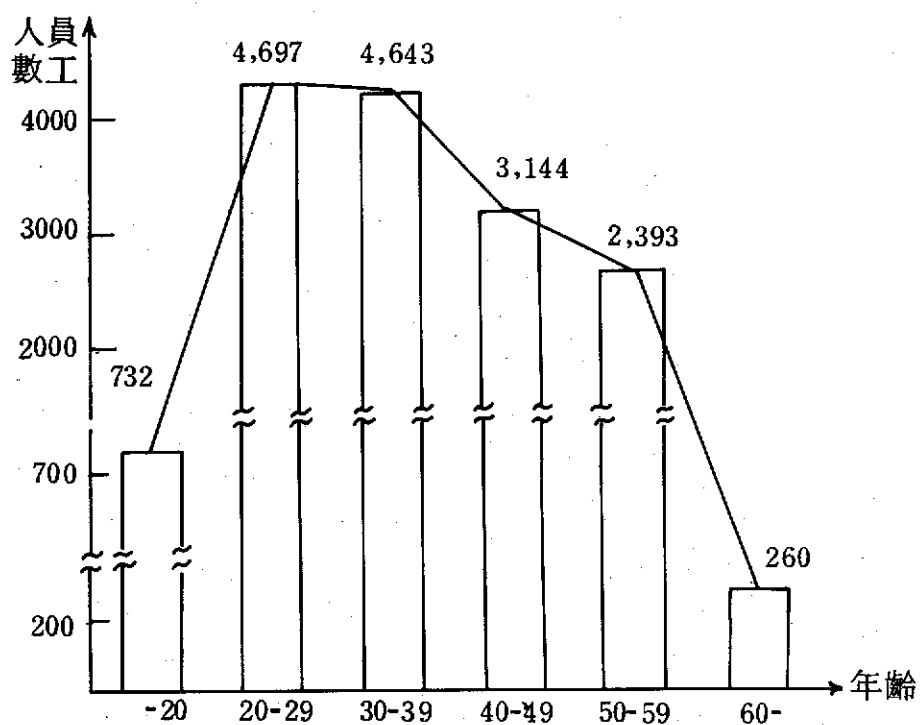


圖 4—14 台汽公司員工與職員年齡統計圖

而此大部份為駕駛員，售票員，服務員與技工，顯示近年來已有新進年輕人加入第一線工作。

②職員方面年齡大都分佈於 50 - 59 歲佔 37.7%，而 50 歲以上人員佔 56.2% 超過半數，顯示該公司職員年齡有偏高之現象，有關單位應及早籌謀。

③一般正常機構之年齡結構圖應成金字塔形，尖端愈靠退休年齡時，則應儘早培養接續人員，但台汽公司就全體員工而言還算正常，但職員部份卻呈雙峰形而最高峰卻在 50 - 59 間，另一峰為 30 - 39 歲，顯示大部份的職員將於十年內退休，而這些人員中大部份居中高職，但後續人員卻無法順利接續，因此將來後繼人員應儘早而且有計畫的培育，否則將會產生人事“青黃不接”之現象。

表 4.7 台汽公司員工與職員年齡結構統計表

年 齡	20歲以下	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	合 計
全體員工	732	4,697	4,643	3,144	2,393	260	15,889
百 分 比	4.6 %	29.5 %	29.3 %	19.8 %	15.1 %	1.7 %	
職 員	1	88	301	166	481	226	1,263
百 分 比	0.1 %	6.9 %	23.8 %	13.1 %	38.3 %	17.8 %	

\* 包括約聘、僱人員。

\* 資料來源：省府有關資料。

### (3)員工服務年資分析

服務年資是代表員工在事業機構中的年齡，年資高表示對事業機構透徹，對業務發展駕輕就熟，但不易接受變革，甚至抵制變革，對業務發展卻成了絆腳石，年資低的人數驟增，表示新陳代謝迅速或業務成長快，各部門應及早注意新秀的栽培。

台汽公司職員服務年資之統計如表 4.8，所示年資 20 年者佔 40.1%，超過 10 年者佔 66.9%，超過半數多，高年資偏高，也可以總事業穩定，但相對的平均年齡也跟隨著增長，對業務發展影響也大。

表 4.8 台汽公司職員服務年資統計表

服務年資	5 年以下	6-9	10-14	15-19	20-24	25-19	30以上	合 計
人 數	268	154	205	131	96	166	243	1263
百 分 比	21.2 %	12.2 %	16.2 %	10.4 %	7.6 %	13.2 %	19.2 %	

### (4)員工教育程度分析

員工之教育程度關係到一個公司之未來發展潛力，教育程度偏低，就難吸收今日科技上，管理上之新知識，因而無法適應多變的環境。

台汽公司員工之教育程度統計如表 4.9，由表可得知該公

司員工以高中程度為主佔 38.8%，而高中程度以下者達 91.9%，因大部份為行車與站務人員，而職員部份高中程度佔 41.3%，高中以下者佔 59% 超過半數顯示總公司職員程度有偏低，而大學程度有偏低，而大學程度上僅佔 13.2%，因此，總公司應須再引進高程度員工以便提升管理層次。

表 4.9 台汽公司員工教育程度統計表

	研究所	大 學	專 科	軍警學校	高 中	中 學	小 學	其 他	合 計
全部人數	18	212	492	286	6166	3797	4,633	285	15,889
百 分 比	0.1	1.3	3.1	1.8	38.8	23.9	29.2	1.8	
職員人數	15	152	214	127	522	167	57	9	1,263
百 分 比	1.2	12.0	16.9	10.1	41.3	13.2	4.5	0.8	

## 5.營運績效分析

今將該公司三年度營運概況列表於表 4. 10。

### (1)損益概況

- ①該公司三年來均有盈餘，74 年度盈餘達三億伍仟餘萬元，但卻未達政府法定盈餘。

表 4 - 10 台 汽 公 司 經 營 資 料 統 計 表

年 度		72		73		74		單 位
項 目								
損 益 狀 況	總 收 入	9,080		9,247		10,181		百萬元
	總 支 出	8,583	94.3	8,987	97.2	9,828	96.4	百萬元
	用 人	3,371	37.1	3,504	37.9	4,098	40.2	百萬元
	材 料	2,185	24.1	2,603	28.0	2,696	26.6	百萬元
	車 租	1,287	14.2	877	9.6	812	8.0	百萬元
	稅 捐	437	4.7	526	5.8	554	5.4	百萬元
	折 舊	540	6.0	696	7.4	752	7.4	百萬元
	利 息	223	2.5	304	3.3	394	3.9	百萬元
	其 他	520	5.7	477	5.2	522	5.0	百萬元
	盈 餘	517	5.7	260	2.8	353	3.5	百萬元
	留 存 公 司	36		94		153		百萬元
營 運 資 料	車 數	3,458		3,578		3,611		輛
	員 工 人 數	15,637		15,612		15,725		人
	行 車 公 里	404		409		418		百萬公里
	延 人 公 里	11,467		11,708		11,304		百萬人公里
	載 客 人 數	286		287		271		百萬人次
營 運 績 效	每車平均行駛里程	116,830		114,277		115,789		公里
	每車平均日駛里程	320		313		317		公里
	每 車 營 收	2.63		2.58		2.82		百萬元
	每車每日載客人數	226.6		219.6		205.6		人次
	每車公里載客人數	28.4		28.6		27.1		人次
	每車公里收入	22.4		22.6		24.4		元
	每人公里收入	0.79		0.78		0.9		元
	員工每人營收	0.58		0.59		0.65		百萬元
	員工每人里程	25,836.1		26,194.4		26,583.7		公里

資料來源：省府有關資料

註：(1)佔收入百分比

(2)佔支出百分比

②總支出費用佔總收入均達 94 — 97 %之間顯示該公司支出費用龐大。

③支出費用中以人事費用佔最多，三年來均高於 37 %以上，74 年度竟高達 40 %，顯示人事費用負擔極重，材料費用居次，但也維持於 24 — 28 %之間。

④近年來該公司新購車輛增多向銀行借貸金額龐大，每年所付利息也很多，74 年度為三億九千餘萬元。

## (2)營運資料

①行車公里年有成長，但成長呈穩定狀況，74 年度達四億一仟餘萬公里。

②延人公里戶有起伏，74 年度較 73 年度減少，載客人數亦同，顯示 74 年度營運成績不樂觀。

## (3)營運績效

①由於該公司行駛長途客運，因此每年平均行駛里程均高於十萬公里，每車日駛里程也高於 300 公里，均較民營客運為高。

②每車營收均高於二百萬元，也較民營客運為高。

③由於該公司營運大部為單一起迄之方式，不似民營客運屬於地方大眾運輸，因此每車每日載客人數均較民營客運為低，僅 205 — 300 人之間。

## 6.以往經營策略

台汽公司成立初期即擬定經營策略，以為公司初期經營之方向，其策略如下：

### (1)加強租車業務

為輔導違規遊覽車，使之納入正軌，秉承政府的決策，租

用全部車輛，但租車未使該公司營運改善，反使成為該公司燙手山芋。

## (2)推行企業管理

首先建立經營分析體系，社會及旅客對公司的要求，屬於需求面，公司表現的實績，屬於供應面，此其間必有差距，找出差距的原因，透過公司的經營系統結構，極力調整改良以符合需求面。

長期營運預測：採時間數列分析法，求長期趨勢，配線採用最小單元法。

推行行銷制度：以消費者為中心，極力推行行銷策略。

實施目標管理：該公司總公司之下，有各地區運輸經理，其下則為各車站及保養場，因此該公司則設立總公司目標，並透過年度計畫和年度預算，作分層目標之設定，然後按月檢討，作目標的管制。

## (3)改善營運計畫

實施分散售票、沿線上客、多線行駛、分散發車、增加班次、新闢線路、和提高品質。

## (4)擬定中程計畫

- ①重新全盤檢討路線以應環島鐵路完成後，所構成之衝擊。
- ②積極規劃管理，提高服務品質，以應付高速公路開放第二家經營之衝擊。
- ③運輸處管轄範圍重新擬定。
- ④擬定計畫以配合地下鐵與信義計畫之實施。
- ⑤發展觀光班次以應旅客之需要。
- ⑥逐步實施電腦管理，提高管理效能。

## 7. 未來發展策略

### (1) 重視研究發展及整體規劃：

歷年研究發展主要項目：

- ① 建立管理資訊系統。
- ② 轉運接駁系統運用於長途客運之研究。
- ③ 運量調查及分析方法之研究。
- ④ 旅客傾向調查與分析方法之研究。
- ⑤ 行車調度之研究。
- ⑥ 改進票證管理之研究。
- ⑦ 營運目標管理之研究。
- ⑧ 台汽公司整體營運規劃之研究。
- ⑨ 汽車排放黑煙所造成公害之研究。
- ⑩ 客車車體骨架採用不銹鋼材料之研究。
- ⑪ 恆春半島旅遊經營計畫之研究。
- ⑫ 中正機場改善營運之研究。

### (2) 行車安全方面

- ① 擴建保養措施，提高修護能量，使車輛不因保修不良引起肇事事故。
- ② 集中複訓駕駛人員，提高技術水準，確保行車安全。
- ③ 加強行車記錄之使用與管理，以考核并改變駕駛人員超速違規習性。

### (3) 提供迅速性方面

- ① 準時開車，準時到達目的地。
- ② 加強預售車票。
- ③ 補位票不超過 30 分鐘。

- ④強化排班調度靈活機動加班疏運旅客。

#### (4)舒適性方面

- ①採購舒適冷氣車輛，以供需求。
- ②加強車輛清潔作業，以保持車輛整潔。
- ③擴建車站設施及容量，以增高運量避免擁擠。
- ④加強行車人員訓練，推行禮貌運動，提高服務品質。

#### (5)便利性方面

- ①繼續實施補位乘車辦法。
- ②出售中興號月票。
- ③發售團體預售票。
- ④來回票回程劃位。
- ⑤分線行駛，沿途上下旅客。

#### (6)經濟性方面

- ①開源節流。
- ②重視旅客傾向，推行行銷管理，創新營運措施。
- ③強化排班調度，增加車輛使用率。
- ④發展電腦售票，提高服務品質，爭取旅客。
- ⑤改善車種結構，增加旅客行的舒適。
- ⑥推廣團體票及預約專車。
- ⑦建立旅客信心，預售票來買就有，當日票到站就有。

#### (7)建立管理資訊系統

- ①已完成系統
  - \* 人事薪資系統一、二期。
  - \* 運量分析系統。
  - \* 排班調度系統。

- \* 營運績效系統。
- \* 電腦售票系統初步測試。
- \* 料務系統規劃。

②目前積極開發之系統

- \* 電腦售票系統。
- \* 物料管理系統。

(8)提高服務品質

- ①按照交通處所訂定之服務指標標準切實執行。
- ②全力提高服務品質以爭取營收。

(9)擬訂革新方案，且切實執行

該公司近年來營運日趨困難，由省府有關部門成立督導小組，協助該公司擬訂革新方案切實執行，預計二年內完成藉此希能渡過危機，進而反敗為勝。

## 第五章 業者經營與管理之改善途徑

### 5.1 客運企業化經營目標

本研究主題為客運經營與管理之改善，因此將以使業者能企業化經營為主，服務要求及大眾運輸任務為副，來進行探討；客運公司企業化經營目標大致可分為下列四項來討論：〔 19 〕

1. 追求合理利潤—追求合理利潤是自由經濟制度下，任何企業生存與發展之原動力。運輸事業屬管制事業，有關經營標準與費率等，均須透過管制者與使用者參與決定；不像一般企業，由透過競爭市場取得價格與生存之客觀條件。但是費率之決定，還是須要顧及經營者之合理利潤，否則如殺雞取卵，扼殺客運事業之生存與發展，亦非社會全體之福。
2. 實施有效之資源運用—如何提高營運效率，對有效之資源做最有效之運用，是經營者無旁貸之責。實施科學化管理是達成營運效率目標之唯一手段。營運效率提高，成本降低，則其衍生利益將為經營者與使用者所共享。
3. 提供良好服務水準—企業經營提高服務水準之目的係為引導需求增加，追求更高之利潤，而服務水準提高之直接受益人為使用者；因此，提高服務水準之利益亦由經營者與使用者所共享。
4. 創新發展新產品與服務—企業創新之目的消極地說是追求市場態勢，避免在不合時宜之老舊產品上投資過鉅；積極地說是擴大服務市場，爭取更多旅客。創新是企業在社會情勢進化中避免被淘汰的必須手段。客運事業是運輸服務事業，其創新應發展新型服

務，以擴大服務市場，爭取更多旅客。

## 5.2 建立經營分析營運架構

企業經營必須考慮內外部環境因素，透過其組織系統來隨時評估其經營績效，一方面適時採取因應措施來滿足社會及個人需要，一方面在內部資源不足時應設法補充，以強化管理能力。因此如何建立一有效經營分析架構，及時反應其經營狀況，實為經營過程中不可或缺之條件。

各公司在考量自身的經營環境及內部資源後，再配合運量的預測，來策訂營運計畫，一般均以延人公里為推估依據，根據營運計畫以現有的車輛數及行車人員做最有效率的排班調度，以爭取營收，另一方面為配合營運所必需，因此有車站規劃，場班規劃，車輛汰舊更新計畫，零配件補充計畫，人力運用效率及培訓計畫等均為支出性之計畫，然後再加上各項管理及營運費用等構成成本面，以營收面與成本面之資料即可編製財務計畫及各項會計報表，另外根據各項計畫之實施先後次序即可彙編年度（或年）的資金籌措計畫（見圖5—1）。根據以上經營分析體系之產出，再配合目標管理之實施，據以訂定公司營運計畫（作業步驟參圖5—2），定可提升公路客運之經營績效及服務品質。

## 5.3 建立營運管理指標

營運管理指標是衡量一企業在運作過程中能充份的反應其事實，如此在管理上才具有價值，然而欲達此目的，則必需視指標是否能符合各種管理層次之需求。一般而言，各管理層次對指標的需求有四種特性：精確性、有效性、關聯性及簡易性。

首先就精確性而言，管理指標所顯現的管理系統狀況，應該忠實

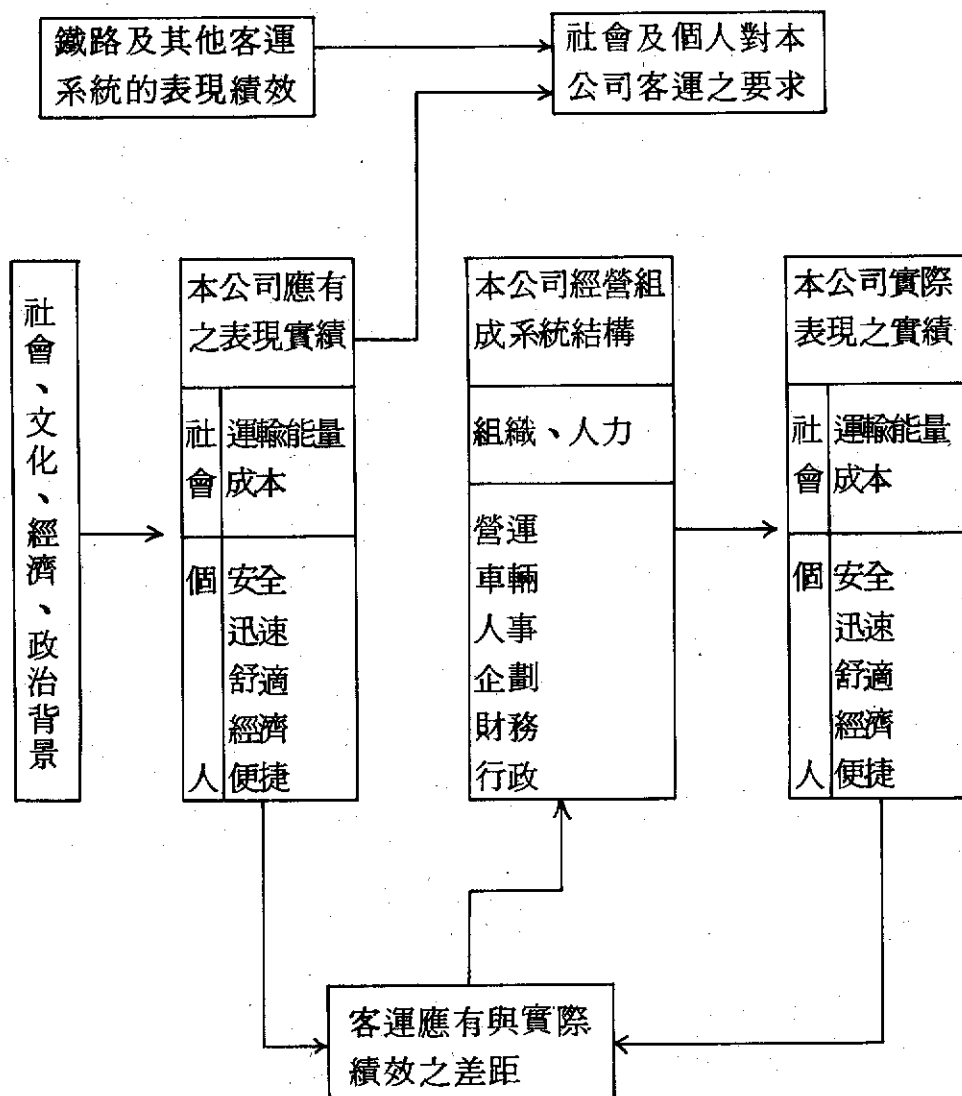
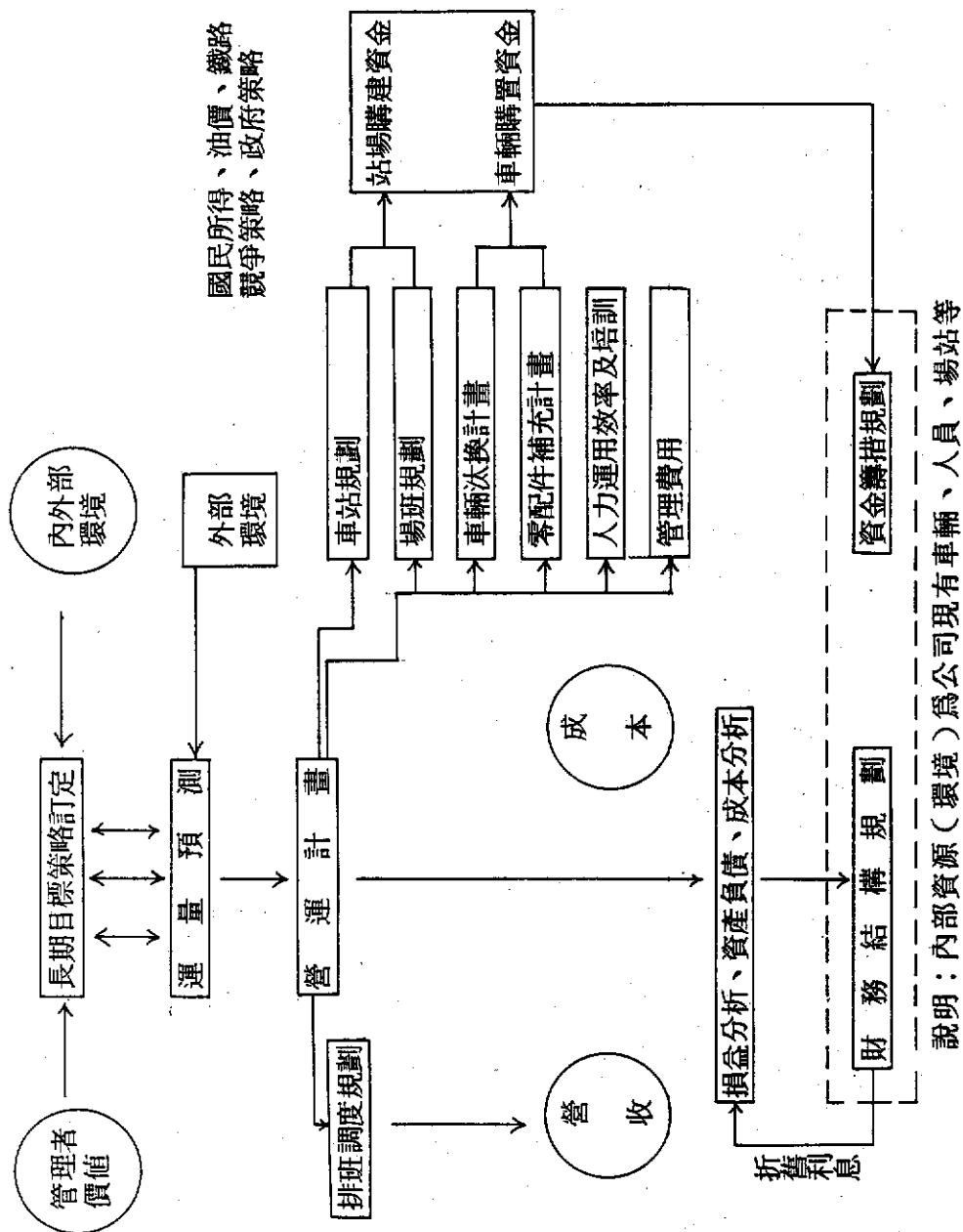


圖 5 — 1 經營分析體系示意圖



的、完整的表示，如此方能在管理控制及規劃評估上做出正確的決策行為。其次，就有效性而言，在時間方面應確實把握時效將各不同管理層次所需之資訊及時提供，事過境遷的指標情報則無價值；在空間方面，指標能對組織內各部的操作及性質，應具有實質的衡量含意，例如應向企劃部或營業部門反應運量狀況，以利調整班次及路線規劃，若向不相干的部門反應，就缺乏了直接有效的行為。再其次，對於關聯性而言，指標在管理上必需具備相互間的關聯性，如車輛數增加，則相對的關聯即為行車公里的增加，否則車輛增加即毫無意義；行車公里增加，則關聯的延人公里及營收勢必增加；另外在各管理層次之間資訊亦屬關聯性，高階管理的策劃及資訊範圍較具廣泛性，基層管理著重於作業，廣泛性較少。最後對於簡易性而言，最初直接去衡量客運系統而產生的指標，其簡易性往往較低，因為它需要花費較長的時間及各種分析的方法及技術，由原料的初級資料（或指標），經過再生工作（如統計，整理，分析）則再生指標簡易性就提高了。

指標應用於管理上，通常有二種表現方式，一為「效果」的好壞，另一為「效率」的高低。所謂效果，是指部門主管如何克盡職守，如何對於預定目標的達成程度，可以用「預定目標／實際達成數」來表示。例如預定行車公里為 300 萬車公里，實際行駛公里 250 萬車公里之比。至於效率，是指單位投入與產出多寡，可用「產出／投入」來表示，例如投資報酬率即是。

為有系統來建立各項營運指標起見，按其運輸系統管理工作的優先順序及重要性排列計有：訂路線，訂行車時刻表，乘務人員時刻表，輸送及轉運，票務，場站作業，維修，作業控制及一般行政管理等九項分別按各管理階層之需求來運用指標，作為營運績效控制之憑藉。

(1)定路線 ( Routing )

- ①路線長度：影響行車時間，車輛數
- ②經過地點：載客率，延人公里
- ③服務對象：車種，服務水準

(2)訂行車時刻表：

- ①路線情況，擁擠度
- ②可支配車輛數
- ③客座數
- ④行車速度
- ⑤載客率
- ⑥旅客人數
- ⑦客座公里

(3)乘務人員時刻表：

- ①行駛時間
- ②車輛數
- ③每車日駛里程
- ④每車日駛營業里程

(4)輸送及運轉：

- ①延人公里
- ②客座公里
- ③每車日駛里程
- ④行車公里
- ⑤可支用車輛數
- ⑥旅客人數
- ⑦行車速度

(5)票務：

- ①旅客人數
- ②延人公里
- ③每日進款數
- ④客座公里
- ⑤票證管理人員（包括售票人員）數

(6)場站作業：

- ①調車數
- ②車輛數
- ③旅客人數
- ④員工人數

(7)維修：

- ①修造車輛延人時數
- ②各級保養廠每輛車平均在廠日數
- ③平均每日在各級廠、場車輛
- ④修車工資
- ⑤材料費
- ⑥修車間接費
- ⑦可支用車輛數

(8)作業控制：

- ①車輛運用效率
- ②行車肇事件數
- ③每車公里載客人數
- ④每百萬公里拋錨次數
- ⑤每百萬公里肇事數

- ⑥客車使用率
- ⑦行車公里
- ⑧每公里／公升耗油量
- ⑨載客率
- ⑩延人公里
- ⑪每車公里收入

(9)一般行政：

- ①管理人員數
- ②員工人數

## 5.4 經營策略之研擬

客運經營企業化應達到利潤、效率、服務、科學等目標，基此，企業化經營其指導方針可列舉如下：

- 1.調節供需—供需平衡是營運利潤產生之先決條件；供過於求，則營運成本花費不貲，求多於供，則降低供求意願，間接導致利潤減少。因此，今後調節供需之平衡，供應合理之服務水準，為最重要之策略。
- 2.刺激需求—產品之需求是利潤的原動力，建議票價之調整方案應能保持需求量不致退化，積極發展新服務亦是刺激需求的有效方法。
- 3.提高管理效率—管理效率之提高可以減少成本支出，是增加利潤之正常方法，今後之管理應朝科學化方向發展，方能發揮效率。
- 4.提高運輸效率—運輸效率提高可以增進車輛及行車人員之生產能力，以有限資源充份發揮服務功能，一則降低成本，一則可增大服務效果，刺激需求量。

在公民營客運業者之管理，如何提高經營效率，往往不是提供決策（ DECISION MAKING ）判斷時之可行性方案的選擇，而是一組同時實施之計畫（ PLAN ）。如何提高營運效率，實質上是一整體的經營策略計畫，除 5.2 節所提之經營分析體系及整體計畫外，應視各客運業本身之經營環境及資源，做一整體性全面的改善方案，其內容可從以下幾方面著手。

### 1. 建立以市場為中心之營運觀念

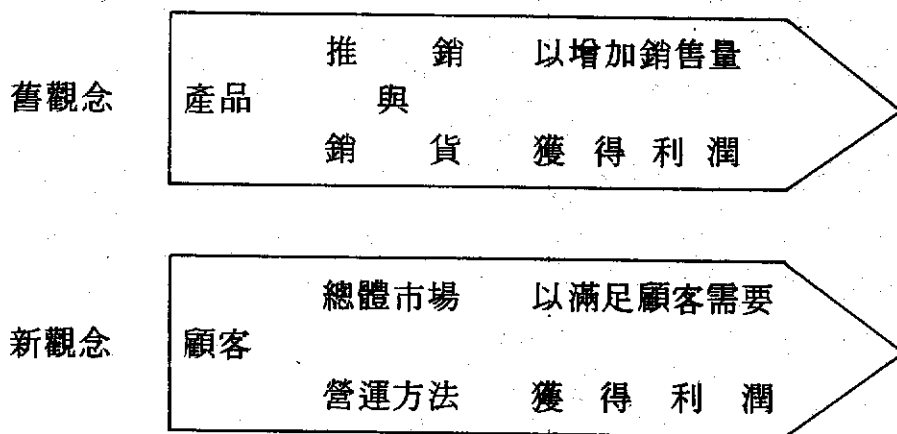
營運規劃之目的是在提高營運效率及發揮運輸系統之功能。在無其他運輸工具競爭及國內個人所得尚未達到有選擇之能力時，營運機構只要提高運輸能量就能獲得預期效果，因此提高運輸能量就成為運輸經營之主要目標，其組織結構自然屬於生產導向，但當個人之所得已提高到有能力考慮其他運輸工具時，若其他運輸工具在滿足乘客需求方面具有相當之競爭能力時，營業經營就需針對滿足個人對運輸服務品質之要求，亦即使企業自「生產為中心之經濟」蛻變到以「市場為中心之經濟」，處處必須考慮到顧客之需要，並設法予以滿足，然後同時獲得相當之利潤。

此種以市場為中心之營運觀念，可稱之為一種新的商業觀念。相對的，在產生營運觀念之前是舊的商業觀念，人類悠久的商業歷史中一直是受著舊的觀念之支配，新的觀念雖然來臨不久，卻為工商業帶來革命性之轉變。

舊觀念 ===> 公司之重點是產品，其方法是銷售與推廣產品，目標是銷售量愈大，賺錢愈多。

新觀念 ===> 公司之重點是顧客，採用整體市場營運方法，以滿足顧客需要來創造利潤。

## 重 點      手      段      目      標



因此現代市場營運觀念下，公司不再能以產品為中心，而必須以市場為中心，亦即以顧客為中心之經營觀念：

- (1)顧客置於公司最高之目標。
- (2)公司不再尋求生產方面之特權，轉而重視市場方面之特權。
- (3)經常從顧客觀點來指導與檢討公司之經營策略。
- (4)生產那些顧客願意購買之東西，而不是那些容易生產之產品。

在此種市場營運觀念經營下，公司將獲得以下利益：

- (1)由於認識顧客之需要，較生產特定產品更重要，使得一個公司不會滿足現況，停滯不前；因為顧客需求被滿足後，一定會產生新的需要，因此公司之產品也必須不斷之改進，以符合顧客新的需要。
- (2)由於注意顧客需要，企業容易發掘新的產品機會。
- (3)公司之利益與社會大眾之利益顯得非常之調和，由於企業創造未來利潤係基滿足人類之慾望與需求。

## 2. 提高管理效率方面：

### (1) 建立管理資訊系統 (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM)

先了解公司整體經營架構及各種作業間相互關係，然後利用電腦為工具將運務、機料、財務、企劃、人事、會計等有關資料全部納入電腦處理，以整體規劃為目標，以業務需要之先後秩序，次第開發，以提昇管理品質。一般客運業管理資訊系統關係圖及關聯圖如圖 5—3，圖 5—4。

### (2) 推行目標管理 (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)

乃是利用公司上下級主管會談，自我設定重要工作目標，然後自我控制進度及自我評核績效等技術，以激發員工之責任心及榮譽感，以發揮工作潛能，增進企業經營績效，因此目標不僅為員工努力的方向，而且為決策者釐訂政策之重要參考。一般而言在客運之重要指標可用每車日駛公里，每車公里載客人數，每車公里收入，車輛數，行車公里，載客人數，延人公里，營業收入等項表示，其目標之設定是根據運量預測及成長，分別按車種別，路線別建立經營目標然後每月按目標與實績來檢討，分析其差異原因，作為績效之評比及未來目標設定之依據。

### (3) 推行經營責任制度

企業之經營成敗之因素固然很多，然管理者應負責任，尤其是高階管理者在政策錯誤時，對企業損害更大，因此各管理階層之主管，任期應有年限，一任幾年，成績優良者繼續留任，否則應對經營狀況負責，以加重經營者之敬業精神及責任感。

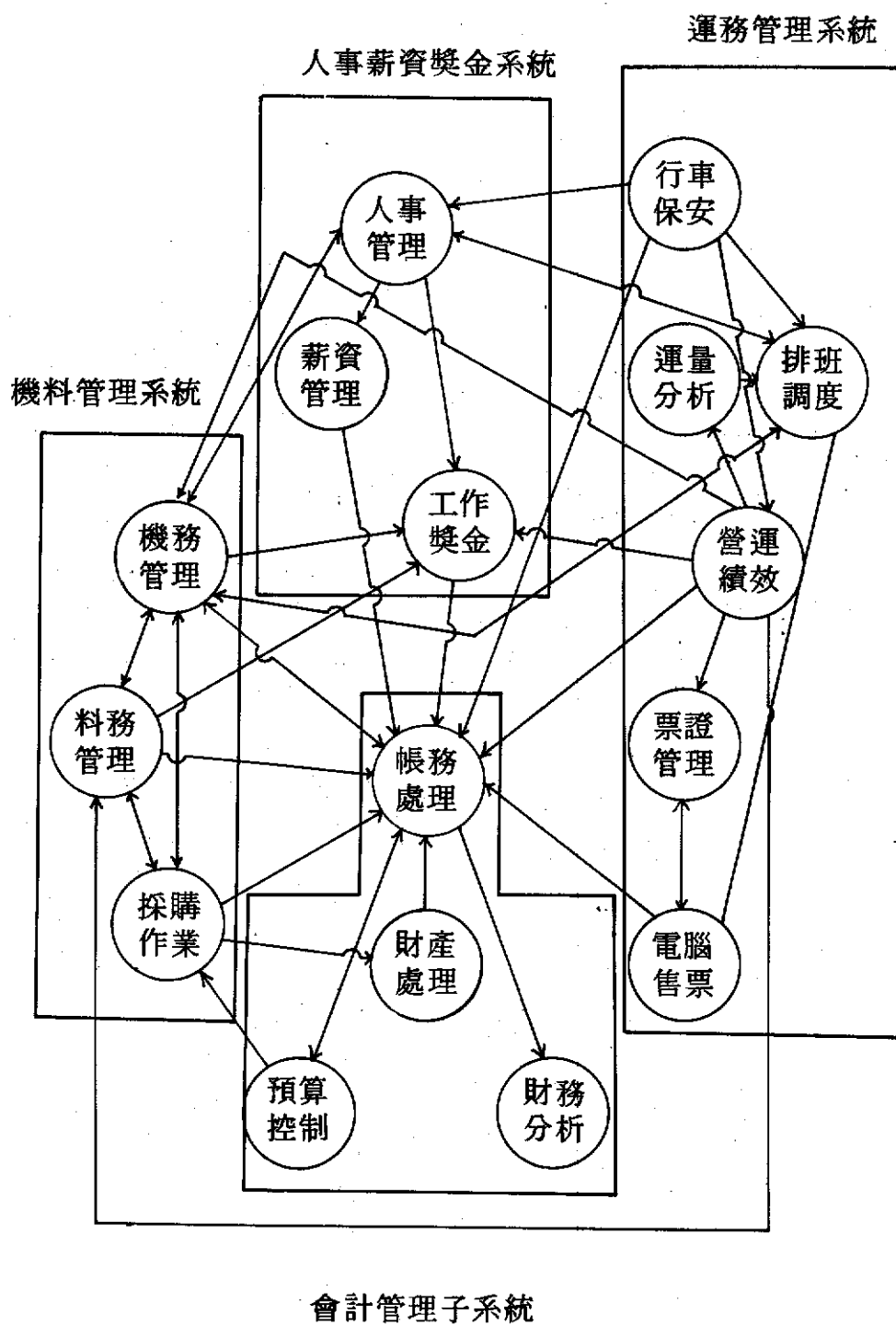


圖 5-3 整體管理資訊系統關係圖

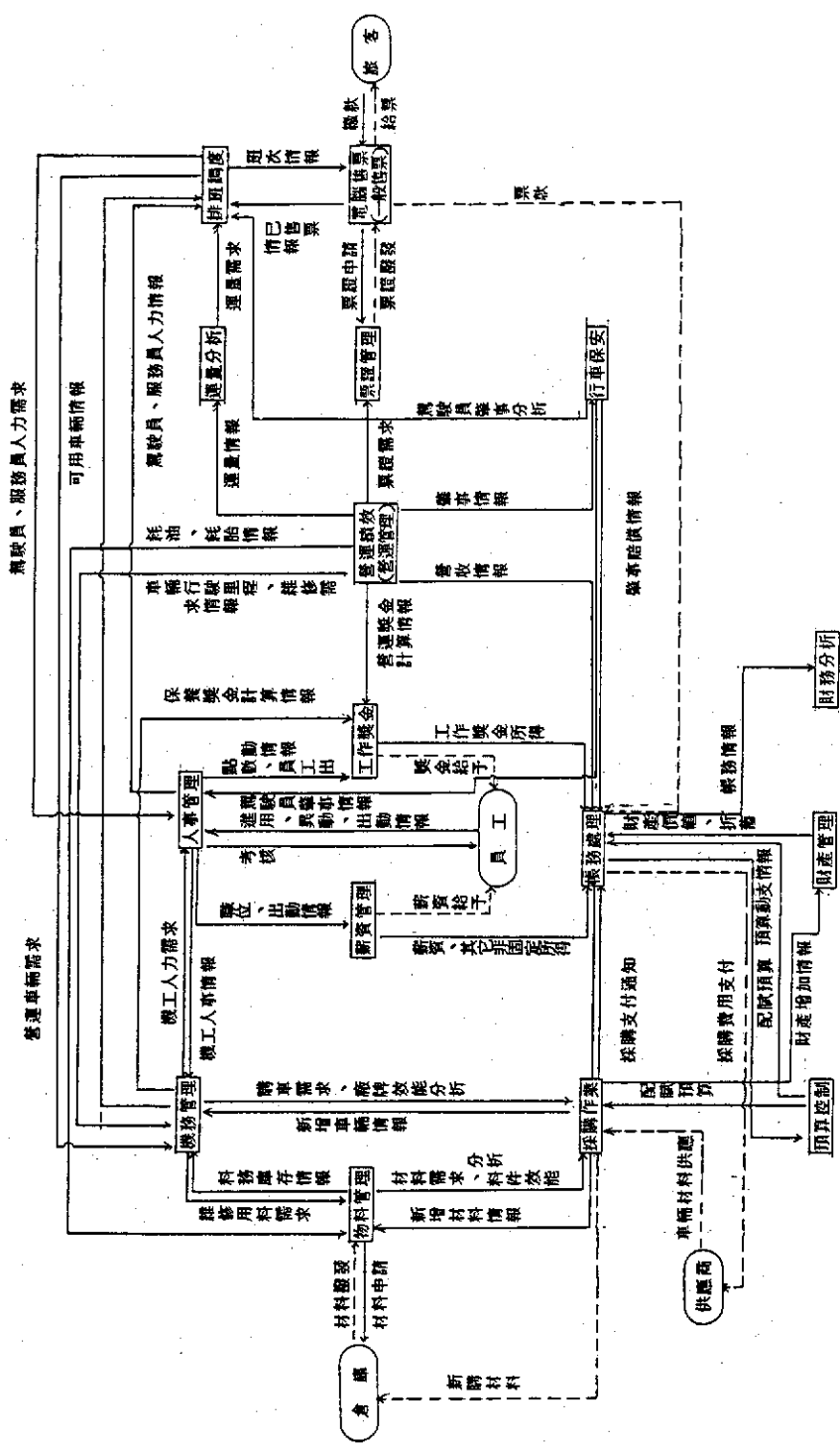


圖 5 - 4 整體系統資訊關連圖

#### (4)推行利潤中心制度

企業為鼓勵員工創造佳績，除擬定目標制度外，另須再推行利潤中心以輔助其成效。利潤中心之方式是將組織中之各單位視為一個獨立的事業單位，其需要其他單位支援之部份列為成本，對其他單位提供之服務則列為營收，單位主管有完全之權力運用各項資源，目標則在使其單位之利潤最大（即營收減成本之差異最大）。公司則以此結果評定各單位之表現。依實施程度之差異，又可分為標準成本中心、收入中心、費用中心、利益中心，與投資中心。客運事業之各路線，本質上即為一個利潤中心，只是各公司目前在管理上並未如此劃分而已，因此各公司應妥為規劃分出各中心，以推行利潤中心制度。

#### (5)擬定短、中、長程計畫

公司營運必須有其計畫，因此，業者應考慮內外環境詳訂各公司之短、中、長程計畫，以為公司經營之方針。

#### (6)舉辦業務觀摩會

台灣地區目前客運公司共有 30 餘家，所經營之業務大致相同，但其管理方式卻不一致且互有所長，因此，業者間應拋棄成長，採取開放態度，舉辦觀摩會與研討會，互相觀摩、學習，以提高管理成效。

#### (7)委託學術機構或管理顧問公司研究管理方式

公司本身一方面缺乏人才，一方面無法較客觀的擬訂管理策略，因此業者應委託學術機構或管理顧問公司以學術理論為基礎，客觀的擬訂管理策略，目前新竹客運公司即為一明顯之例。

#### (8)運用行銷方法，爭取營收

目前客運業由於皆為獨佔性事業，缺乏競爭，大都採閉關自守的方式來經營，皆無所謂的「促銷策略」，因此營運始終無法突破。基此，業者應運用行銷方法，擬訂促銷策略，有計畫的促銷創造佳績。

#### (9)引進專業人才，加強員工訓練

各公司均缺乏專業人才，因此業者除加強本身員工訓練外，應在引進運輸管理專業人才，以提昇員工素質，另就長期而言，應與國內大學有關科系建教合作，培育有關人才。

### 3.提高運輸效率方面：

#### (1)改善排班調度技術

目前客運業除台汽公司國光號有部份採人車分離排班方式外，其餘公司均採人車合一制排班調度，使車輛使用效率無法提高，亦因此人力及資金浪費，尤其民營公司由於車種單純，廠牌集中，更是推行人車分離的有利條件，使車輛使用率提高。

#### (2)做運量分析及預測

使供需配合良好，利用預測及運量統計，將運量按不同時段分別統計以了解運量分配，再按不同之旅客到達型態分平常日，假日及特殊假日之運量分配，排定班次，另外再以機動加班方式來滿足旅客需求。

#### (3)改善路線行駛結構

路線往往無法反映正確之需求，導致高比率的轉車次數，降低運輸效率，而且轉車地點又多屬市區中心，行車速率低往往使行車時間增加甚多，因此各公民營公司應考慮轉運接駁方式，使營運合理分配，以降低營運成本。

#### (4)改革票證

票證應從簡化著手，使用者方便（攜帶方便，購票方便，一票通用），防止弊端（防止隨車人員吃票，冒用漏票）及處理方便（計算營收方便，清點廢票方便）為改革方向，目前較能達到以上目的就是採用車上，車站投幣式售票機，然售票機品質及功能上有很大差別，一般應考慮的是售票機之售票速度，故障率，正確性及找零功能等。

#### (5)改革售票方式

售票方式關係著使用者之方便與業者用人費用，因此採區域等價制度之市區公車應採用車上投幣式為宜，而採里程計價制度之客車，應以站上售票與車上電腦售票為主，但機器部份應力求迅速與防止舞弊，駕駛員也應熟悉使用，以增加速度，並不妨礙行車安全。

#### (6)改善各項界面因素

界面因素指車輛與道路中各種交通工具之互相干擾因素，含停車站及車輛行駛道路等問題。改善方式包括停車站管理，確實禁止停車、禁止計程車在停車站上、下客及招呼客人；以及各式專用優先制之使用，有公車專用道、公車優先號誌、公車專用轉向車道等，可以提高運輸效率，降低成本，增進乘客之方便與時間經濟。

#### (7)精簡預算員額，降低人事費用

人事費用佔總支出之 40 %，因此各業者應力求節省用人，以降低人事費用，尤其在公家機構更應切實施行。

#### (8)站距合理化

站距標準，應以適當之步行距離為依據，市區站距應在

500 ~ 800 公尺間，郊區在 1000 ~ 3000 公尺間以減少行車時間，能源浪費與空氣污染，最重要的是仍須改變公車必須送到家門口的觀念，站距過短，不但因停車頻繁而增加行車時間，還常因不易靠站而影響街道交通，造成紛亂。

#### (9)引進雙層客車提供適切、舒適的服務

車型大小必須配合路線的乘載需求加以選擇，以兼顧成本與服務水準，惟部份乘載需求已超過現有路線之運能，因此必須嘗試引進雙層客車，以增加路線運能，但引進之初，須先檢討路線街道型式與道路淨空是否適用。

### 4.提高服務品質方面

為刺激需求，吸引原為其他交通工具之旅次，提高管理效率，降低營運成本，以壓低票價，擴大需求，或提高運輸效率，增進乘客方便性及時間經濟來達成外；提高服務品質可進一步擴充需求面，而且是企業在遭遇社會環境變遷，避免被淘汰的必要手段。

#### (1)車輛汰舊換新

車輛新，車況好，為吸引乘客之主要手段，因此業者應擬訂車輛汰舊換新計畫，並且嚴格執行之。

#### (2)加強車輛整潔，車輛維修

業者除執行車輛汰舊換新計畫外，對於現行的車輛應加強維修，外觀與車內整潔，以吸引乘客。

#### (3)加強行車安全

民營駕駛員較缺乏行車安全觀念，也為爭取營收，常開快車。故業者除裝置行車記錄器外，應再加強駕駛員行車安全教育，以提高行車安全。

#### (4)改善車站設施

車站各項服務設施應力求整潔與簡明，以吸引旅客，並設立乘客服務中心，提供各項服務，也應設立路線諮詢，以吸引部份不熟悉路線之旅次。也應增加站場停車面積，改善停車站之設計，廣設候車亭以改善候車設施。

#### (5)改善站車人員服務態度

站車人員服務態度最受人詬病，業者應加強改善。

#### (6)提高冷氣車比率

冷氣車較受旅客歡迎，業者應深入研究乘客對冷氣車之需求狀況，增加冷氣車配合調度班次，以提昇服務品質，增加營收。

### 5.推動車站、車上電腦售票

#### (1)精簡用人，降低營業成本：

運輸成本中「用人費」高居各項成本之首，若能精簡用人，以機器取代 24 % 的售票職工，有助於營業成本的降低。

#### (2)勞基法的適應：

勞基法頒佈後，給予從業人員工作保障，但人員的老化與女性之生育，家庭等因素將影響服務品質，並增加「用人」負擔。

#### (3)票證自動化作業，不但使營收繳解作業嚴密，而且減輕人力負荷。

- ①免除售票員直接保管車票。
- ②免除現金營收的短溢，侵佔。
- ③免除票證種類繁多。
- ④免除人工作帳之負荷。

• 型態

車上售票型態歸納成三類

- (1)旅客上車時領取「整理卷」，作為上車之憑證，於下車時，根據運費顯示器上所顯示的運費，投入運費箱中，此種型態從售票到現金收取均勿需經由駕駛員。
- (2)旅客上車時由駕駛員按下起訖區間後，顯示出票價，並印出車票，旅客依所顯示的金額自行投幣於收銀箱中，此種型態駕駛員需操作鍵盤，但收款與找零則由機器負責。
- (3)由駕駛員完全負責機器的操作、售票、收款、找零等，設備簡單，價格低廉。

主要效益（車站）

- (1)節省窗口售票人力，抑制用人成本增加。
- (2)免除票證的事先印製、儲放、避免遺失、被竊非法使用。
- (3)票價調整時，免除人力更值之作業負荷，並避免套取票款之虞。
- (4)現金的收受與找零皆以機器取代，減少短溢，侵佔等情形。
- (5)機器可長時間運作，免除售票人員提前上班與延後下班。
- (6)自動印製報表，正確而快速。
- (7)提高旅客之購票速度，並減少旅客與售票員之爭執，以改善窗口服務品質。
- (8)售票業務的自動化，有助於公司聲譽的提高。

• 主要效益（車上）

- (1)節省隨車售票員的使用，減少營運成本支出。
- (2)免除票證的事先印製、儲存、保管等工作。
- (3)帳務的記錄均由機器自動列印產生。

## 6. 路線成本之計算

### (1) 營運成本之歸類

一般客運公司所支付之營業費用，分爲運輸費用、其他營業費用、業務費用、管理費用四類。運輸費用又可分爲行車費用、維持費用，與站務費用，其他營業費用則包含研究發展費用與員工訓練費用。雖然是按客運事業營運之功能分類，然而在執行此些功能時，需用到人員、設備、物料等之必要性卻是相同的。因此在各類費用下，又依費用支付之用途細分爲用人費、其他服務費、材料及用品費、租金利息、折舊與攤銷、稅捐與規費、職業團體會費、損失與賠償等項。然而此種成本之分類方法難以顯示營業上之特性。本文將另以固定成本、變動成本之分類方法計算各路線之成本。

所謂固定成本即是不隨產量變動的成本，變動成本則反是。以客運事業而言，其產品爲車公里數，因此隨車公里數變動之費用均屬變動成本，如燃料費、車輛保養費用、車輛折舊（目前公車折舊係按行車公里數計算），甚致有些因班次增加而聘請之臨時人員薪資，亦可列爲變動成本；其他如固定人員薪資、固定資產折舊等即爲固定成本。實務上，固定成本與變動成本並非絕對的，而是相對的。如增加行車公里數在某個範圍內以現有設施即可達成，此時與車輛數或行車人員有關費用，如汽車燃料稅、牌照稅，編制內行車人員之薪資等，均屬固定成本。但增加行車公里數超過某一範圍，即要增加行車人員或增加車輛才能達成，此時這些與車輛數或行車人員數有關之費用即應列爲變動成本。在下節計算各路線成本時，本文將各項費用，依固定成本與變動成本之概念，分爲與行車公里數有關

之成本，與行車人員有關之費用，與車輛數有關之費用，及其他四類。與行車公里有關之成本可視為絕對之變動成本，與行車人員數及車輛數有關之成本，在某種程度上亦可視為變動成本，此三類成本合稱為直接成本，即與路線運作有直接關係之成本。其他一項為變動成本，本文中可視為絕對之固定成本。

## (2) 路線之成本

一般客運公司目前在組織上並未以獨立之單位經營各路線，而係由調度站同時調度數條路線之車輛與行車人員。因此各項費用之支出完全不以路線別作為統計之基礎，僅按單位別統計後，再依該單位之功能歸入上述各類別中。在計算各路線成本時，即需將各類費用依其特性按各路線之有關變數分攤至各路線中。上述固定成本，變動成本之概念各項費用分攤時所依據之路線變數分為：

- ①行車費用中之使用材料費，車輛折舊費；維持費用中臨時人員薪資、超時工作報酬、外購水電；修理保養費內之機器設備修護費、使用材料費、折舊與攤銷；站務費用中之臨時人員薪資、超時工作報酬、材料及用品費，均按路線車公里數分攤。
- ②行車費用中之正式員額薪資、超時工作報酬、津貼、獎金、退休及卹償金、資遣費、福利費、外購水電、租金與利息等項，則按各路線行車人員數分攤。
- ③行車費用中其他服務項下之車輛保險費，及稅捐按各路線之車輛數分攤。
- ④其他各項費用均與每路線之運作無直接關係，無法找到適當之相關變數分攤至各路線。本文選擇以代表各路線重要性之

載客數作為分攤之依據。

### (3) 路線成本與營運之關係

有關成本與營運之關係，經濟學中已有很明確的解釋，由圖 5-5 顯示；在某一生產價格大於平均成本（邊際成本曲線在 A 點以上之部份），則營運將有盈餘；價格低於平均成本但高於邊際成本之最低點（A 點與 B 點之間），雖然營運將有虧損，但除可收回變動成本外，尚可回收部份固定成本，短期而言經營仍屬有利，故可繼續營運。若價格低於變動成本之最低點（B 點以下），則非但不能收回固定成本，變動成本亦無法收回，即應停止營運。一般稱 B 點為企業之關門點。

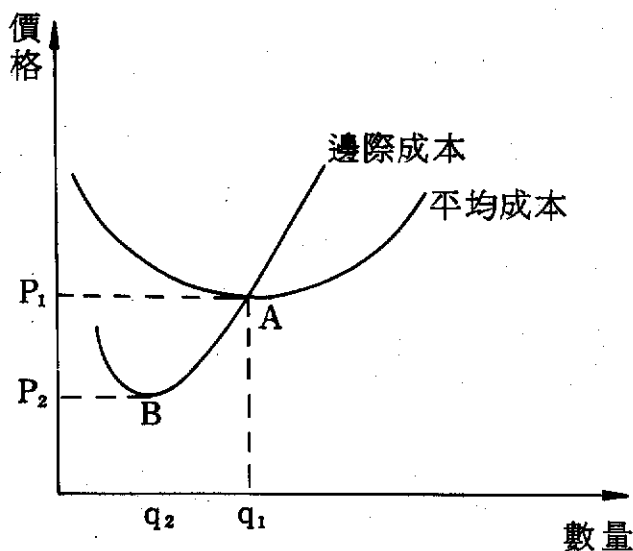


圖 5-5 成本與營運關係圖

平均成本即總成本（固定成本加變動成本）除以產量，而全部產量邊際成本之總和即為變動成本，價格也就是單位產量之收益。故以總體之關點來看，總成本即對應於平均成本，變動成本即對應於邊際成本，營收即對應於價格。將此三者套入上述關係

，就各路線營收與各類成本之資料，即可對各路線之營運狀況進行檢討。檢討方式如下：

- ①路線營收大於總成本—營運有盈餘，應繼續營運。
- ②路線營收小於總成本大於直接成本—呈虧損狀況，但還能收回變動成本及分擔部份固定成本。
- ③路線營收低於直接成本大於變動成本—除不能分擔管理費用（間接成本）外，連本身運作之相關費均無法收回。
- ④路線營收低於絕對變動成本（與行車公里有關成本）—營收尚無法支付與班車開行之有關費用。

#### (4)服務路線之探討

營收小於直接成本，甚至小於與車公里數有關之成本，至少意味不宜以現有之規模（車輛數、行車人員數、與開行班次）繼續營運。然而，畢竟一條路線應有其最低營運規模，若在此規模下營收仍低於直接成本，則意味著此一路線實無開設之必要，經營者完全以企業關點著眼，一定會取消該條路線。但如果因其他原因而必須維持該條路線，則此條路線即應定義為服務路線，政府至少應補貼該條路線營收與直接成本之差額。

## 第六章 運輸管制現況與有關政策之研擬

### 6.1 營運管制

#### 1. 現況分析

依公路法第三十四條規定，公路汽車運輸業，計分公路汽車客運業、市區汽車客運業、遊覽車客運業、計程車客運業、小汽車租賃、汽車貨運業、汽車路線貨運業及汽車貨櫃貨運業等八類。就法律規章而言，各運輸業應依其營運類型守法經營，但事實不然，各業者往往爲了自身利益互相排斥，謀求擴張營業範圍或曲解法令或採不正常手段，致糾紛迭起，造成交通營運秩序紊亂，尤其是與大眾運輸息息相關之公路汽車客運業與市區汽車客運業兩類，糾紛更是層出不窮，政府實有必要針對當前種種問題詳加檢討，並提出因應解決之道，以發揮管制的效能。

公路汽車客運業，係指在核定路線內以公共汽車運輸旅客擔負城際間公共運輸爲營業者，票價以每公里爲單位按里程計算，即俗稱長途客運。市區汽車客運業係指在核定區域內，以公共汽車擔負區域內短程運輸旅客爲營業者，票價以人爲單位按區段計收，即俗稱市區公車。兩者性質不同，並各有其管理法令。

長途客運是最典型的汽車運輸業，其投資大，而回收甚慢，在營運成本中固定成本所佔比率亦大，加以不同路線之營運價值互有差異，需求亦隨時間之不同而有尖峰與離峰之重大差異，且其產品又有不能儲存之特性。綜合所學諸種因素，此一行業必須要有適度的管制，而不能任其自由競爭，以維持整體公共運輸系統的完整。

因之政府對該業的管制，約可分三方面；一為營運路線的分配核定，一為運價的管制，一為設備及服務水準的監督。

就長途客運營運路線的分配核定而言，基於該業種種特性，基本上，業者之動機在求謀取相當利潤，但其又具服務與公用特性，以致常有競相經營好路線而偏遠地區路線無人經營。為避免惡性競爭，政府在立法時乃給予適度保障，其原意係為保障業者合理經營，並促其樂於肩負虧損路線之經營以維持交通及承擔各種政策性優待之義務負擔。然而有時因保障過當卻造成路線之分崩離析，無法依交通之實際需求聯貫直達，引起旅客之不便。而長途客運路線進入市區或市區公車因交通需要延駛至市區以外，其路線每有重疊併行，產生利益衝突，在處理上即衍生許多糾紛與困擾，茲將當前的種種問題歸納如下：

#### (1)營運路線的繁亂與路權的爭議

##### ①法令規定

(a)公路法第三十九條第二項規定「汽車運輸業應於籌備期間依法辦理公司或商業登記，並報請該管公路主管機關核准發給汽車運輸業營業執照及公路汽客運業之營運路線許可後，方得開始營業或通車營運。」是則長途客運必須領有營運路線許可證始得通車營運。

(b)公路法第四十一條規定「公路之同一路線，以由公路汽車客運業一家經營為原則。但其營業車輛、設備均不能適應大眾運輸需要，或其他公路汽車客運業之車輛必須通行其中部份路段始能聯貫其兩端之營運路線時，公路主管機關得核准二家以上公路汽車客運業經營之。」

(c)汽車運輸業管理規則第十一條第一款第(一)目中規定「公路汽

車客運業申請營運之路線，由該管公路主管機關核定，如有必要得延長或縮短之，但同一路線應由一家公司或行號經營為原則。」

## ②問題檢討

本省大部份客運公司，均設立年久之公司，其長途班車行駛之路線，因人口成長，社區開發及道路改善、新闢等種種因素，各客運公司基於地方行旅之需要，逐年逐段申請延伸，歷經歲月，乃形成現在之長途客運路線。而歷來每許可一段，即發一張許可證，對同路線原已許可之路段不再重覆發證，亦不並程換發。因此，執行以來，營運路線許可證實質上已流為營運路「段」許可證，與實際班車行駛路線及起訖點大多已不相符。大部份情形是數張許可證連接成一條營運路線，同時也產生多條營運路線共同使用一張營運路「段」許可證之情形。公路主管機關對於長途客運路線之管理，已非僅止於營運路線許可證一途，任何連接數張許可證中之全部或部份路段成為一營運路線行駛班車，雖均需報經公路主管機關核准，然核准之方式包括交通處、公路局及各監理所之公函或協調會之紀錄，各種資料案卷繁雜而不相連貫，事後對文意之解釋與見解又互有不同，甚而業者誤向非權責機關申請核准或自行聯接行駛或開駛區間車，使營運管理紛亂，業者糾紛層出不窮，處理至為困擾。

另一方面，由於營運路線許可證之核發偏重於以「路」為主體而非以班車行駛之全線為主體，導致業者每申請取得某一路段之許可證後，即以汽車運輸業管理規則「同一路線應由一家公司或行號經營為原則」之規定為理由（註：公路法四十一

條前段雖有相同規定，惟該條文係在 73 年修訂公路法時所增訂，舊公路法並無此條文），將該路段許可證視為「路權」，不論其他業者之班車起訖點為何，只要其中一小段需經過其營運路段，縱使短至一公里或數百公尺或屬市區勢必併行路段，亦必大力排斥，而要求種種交換條件，導致公路主管機關基於交通需要核准新路線時均需一再協調，處理致為困難。

(2)省公路主管機關與縣市政府對公路汽車客運業主管權限之爭議此可由兩項予以說明：

①長途客運進入市區行駛路線及設站問題

(a)法令規定

①依公路法第三十七條第一項第一款第(二)目規定，經營公路汽車客運業屬於省、縣、鄉道者，向省公路主管機關申請核准籌備及依汽車運輸業管理規則第十一條第一款第(一)目規定，公路汽車客運業申請營運之路線，由該主管公路機關核定，已明定公路汽車客運業之主管機關為省公路主管機關。

②另依台灣省市區道路管理規則第二十六條「交通事業在現有道路旁新設或增設車站、招呼站或候車亭時，應將設置地點及位置平面圖樣，送經交通事業主管機關會同警察機關及管理機關等核定後，始得設置」規定，公路汽車客運業在市區申請設站應向其事業主管機關（即省公路主管機關）申請，再由其會同警察機關及市區道路管理機關核辦。

(b)問題檢討

①台中、彰化客運公司營運路線糾紛：公路局於六十九年間

爲應鹿港地區民衆能一車直達台中，減少轉車之不便，與彰化客運辦理鹿港—台中聯營，台中客運要求參加聯營，因彰化客運堅決反對，交通處乃另案核准台中客運公司台中—成功嶺線延駛至彰化，該公司即逕向彰化縣政府申請市區行駛路線及設站，經彰化縣政府核准後通車。七十一年七月台中市政府依台中市道安會報建議變更台灣客運公司在台中市區部份行駛路線，鹿港—台中聯營線亦隨之改道。彰化客運因營運路線受影響，向台中市政府請求恢復原線行駛未果，乃向彰化縣政府請求限制台中客運在彰化市設站。彰化縣政府亦經道安會報決議於七十二年八月變更台中客運在彰化市區行駛路線，但仍維持設十一個站。台中客運就此向省訴願會提出訴願，經決議駁回。彰化縣政府又於七十三年將前已核准台中客運所設之十一個招呼站撤銷，只准設一個下車站，台中客運再就此提出訴願，經決議「原處分撤銷，由原處分機關另爲適當之處分」，彰化縣政府據此另爲處分，指定保留彰化市區三個站牌，並撤銷市區四個站牌，另有四個站牌在省道則請台中客運向監理所申請，台中客運對此甚表不滿。隨後台中市政府即有反應，依據台中客運請求及道安會報決議，另函彰化客運公司爲該公司辦理台中—鹿港之聯營，其行駛台中市轄區有關復興路站牌，未依規定提出申請，且路線之核准無案可稽，應於七十四年六月十日以前依法向有關單位提出申請，在未核准前，應暫緩行駛，否則依章取締。同案中尚有台中客運台中—成功嶺延駛至彰化線係長途客運路線，原行駛台中市區路線係以麻園頭爲起點，台中客運

逕向台中市政府申請延長路線改自北屯，水湳兩處發車，雙線行駛，台中市政府亦逕予核准。

- ⑥以上糾紛主要由於台中客運公司長途客運路線進入市區行經路線及設站逕向縣、市政府申請，縣、市政府亦逕予受理核辦，並在受理兩客運公司影響透過道安會報決議變更路線且相互報復，亦因雙方相持不下，糾紛不斷。後雖經過交通處透過省議會調處小組協調彰化縣政府及台中市政府分別同意兩公司恢復原行駛路線而暫時平息糾紛，然而問題的癥結仍未妥善處理，此點可以從台中市政府依道安會報決議欲於近期逕行變更外縣市長途客運班車進入台中市區之行駛路線、站牌，並欲自行製發檢查證取締未按規定路線行駛之長途客運班車一節，即可略見一端。

②市區公車延駛至市區以外處理問題

(a)法令規定

- ①汽車運輸業管理規則第十一條第二款對市區公共汽車客運業行駛路線、區域及路線期限之規定為：

- 市區公共汽車以行駛市區內為原則，其行駛路線及期限由當地政府核定，並送公路主管機關核發汽車運輸營業執照。
- 市區公共汽車因需要延長路線至市區以外時，應敘明理由，檢同營運路線圖，報請各該管公路主管機關核准後方得行駛。如該延長路線有其他汽車客運業申請營運時，應無條件共同行駛，並以不變更原定票價為限。

其中對市區公車延長路線至市區以外時，所稱報請「各該管公路主管機關」核准，究係指市區公車之主管機關抑指

所延長路線營運權之主管機關，規定不甚明確。

- ⑥七十二年修正公路法第三十七條第二項規定「……及第二款之市區汽車客運業延長路線至市區外而不另加票價者，應由受理申請之公路主管機關商得相鄰之省（市）公路主管機關之同意……。」同條第一項第一款第（二）目規定「經營公路汽車客運業屬於省、縣、鄉道者，向省公路主管機關申請。」是則縣、市政府對市區公車延駛至市區外一律須「商得相鄰之省（市）公路主管機關之同意」即報省公路主管機關核辦。

(b)問題檢討

七十三年七月間，台中縣、市在台中市政府舉行業務聯繫會報，會中台中縣政府提臨時動議「縣、市公車須彼此延長路線，以便利乘客。」案經決議由台中市政府召集台中市「公車」「客運」路線互惠協調會。其後台中市政府經三次與台中縣政府會議協調，即先後逕行核准仁友公車公司九條路線延駛至市區以外，副本僅抄送台中縣政府，並未依規定報交通處核辦。其後公路局曾函復台中區監理所說明市區公車延駛路線與長途客運路線重疊，應由縣、市公路主管機關報由省公路主管機關核辦或協調處理。同時將副本抄送台中市政府及台中縣政府，惟台中市政府並未採取任何措施，仍我行我素。及至仁友汽車公司逕自依台中市政府核定內容延駛台中縣境九條路線，因絕大部份與豐原客運與台中客運營運路線重疊，造成該公司營運損失，乃提出激烈反對，並指責台中市政府未經依法報奉省公路主管機關同意擅自核准，向交通處提出檢舉請求制止。交通處以其未依法報奉權責機

關同意即擅自行駛，函請公路局依法取締，並請台中市政府責令其停駛。台中市政府接獲交通處函示後，即照案轉請仁友公車公司停駛，並將延駛路線案送報交通處核辦。但一方面卻利用新聞輿論一再曲解法令，將公路法第三十七條自作擴張解釋，聲稱仁友公車延駛案僅需徵得台中縣政府同意即可，不必報請省公路機關核辦，對交通處之函示多方指責。另一方面仁友公車公司因豐原客運及台中客運反對其行駛，乃透過市議會要求台中市政府清查台灣客運、豐原客運、巨業客運、台中客運及聯營路線進入台中市區行駛路線及設站之核准資料，使市區公車與長途客運之對立更為尖銳，因此造成糾紛迭起，新聞則爭相報導，反增主管機關困擾。

### (3)借道引起之糾紛

#### ①法令規定

(a)汽車運輸業管理規則第十一條第二款第(四)目：公路汽車客運業原營運路線因故暫時不能通行時，得借道行駛，其期限由該管公路主管機關視事實需要核定之。

(b)同規則第二十三條：公路汽車業經營路線，如有一部份跨越其他公路汽車客運業所經營之路線時，在其跨越區段內不得設站上下旅客，並不得發售區間票，在借道路線內亦同。

#### ②問題檢討

依上述法令規定，「借道」一詞在汽車運輸業管理規則中所規定者，係因本身營運路線一時無法通行暫時營經其他業者營運路線，乃暫時性權宜措施，並有其期限，且僅屬通過性質，不得設站營運。惟以往公路局兼營公路營運業務，一方面係公路主管機關，一方面又為公路汽車客運業者，而其本身之營

運路線，僅有實質上之營運權，而並未自行核發營運路線許可證，於是每有民營客運公司申請營運路線需行經該局自營路線時，均以「借道」方式核准，以保持省營路線營運權之完整，並免日後有其他客運公司亦需行經該路段以連貫其路線時遭受排斥或拒絕。以此方式核准之路線，初則依汽車運輸業管理規則第二十三條規定不准設站，其後由於民衆交通需要，不得不再同意其設站營運，乃至絕大部份借道路線，雖明爲借道，實則與賦予營運權之「共營」無異，反而在第三者申請行經其中路段連貫其他路線營運時，在協調過程中，第三者認爲只要公路局（現爲台灣汽車公司）同意，借道之公司無權排除其行駛營運，亦不能要求互惠，而借道公司則以事實上影響其營運而極力排斥，雙方相持不下，反使公路主管機關難以調處。因此，「借道」經演變結果，已與共營無異，反而因名不符實而衍生執行困擾，且其性質與公路汽車運輸業管理規則第十一條與第二十三條規定之法定「借道」完全不同，以至於借道內准予設站又經常被指責爲不合法，亦增加糾紛困擾。

又公路局兼營運輸業時代，民營業者向公路局借道，究係向公路主管機關借道，或係向營運業者借道尙不明確，及至運輸業務劃出另成立台灣汽車客運公司後，其借道顯然是向台汽客運借道，而且民營客運業間亦仿此制度相互借道營運。由於彼此借道普遍運用，習以爲常，乃逐漸使業者陷入主權之錯覺，認爲營運權並非公權力之賦予，而係其擁有之私權，每因其他業者需行經其營運路線之部份路段以聯貫便利交通時，均極力排除或要求至苛之交換條件，對主管機關之公正裁決，亦不干服，乃至糾紛迭起。

#### (4)省市間公車及客運路線協調與管制問題

##### ①法令規定

依公路法第三十七條第二項規定「前項第一款第二目、第三目之公路汽車客運業經營之路線，通過二省（市）以上之省（市）縣、鄉道路，及第二款之市區汽車客運業延長路線至市區以外而不另加票價者，應由受理申請之公路主管機關商得相鄰之省（市）公路主管機關之同意；有不同意者，報請上級機關核定之。」故台灣省長途客運經營之路線進入或通過台北市區者，及台北縣各縣轄市市區公車延長路線進入台北市區者，均應由交通處商得台北市政府建設局之同意，而台北市轄業者市區公車或長途客運路線進入台灣省境內，則應由台北市政府建設局商得交通處同意。由於省市間往來交通頻繁，路線錯綜交織，因此雙方需協調之問題甚多，關係密切。而高雄市雖問題較少，然亦依法協調。

##### ②問題檢討

有關省市間公車管制之衝突，先後發生的案例有「雙和客運擅闢路線及偽造，蒐購票證案」「台灣汽車客運公司向新店客運租車案」「首都客運 211，235 路線調整案」「新莊市公車闖關事件」，最近則有台北市區公車延駛路線引發糾紛案，其原因為交通處於七十四年元月份「省市交通首長協調聯繫會報」中同意台北市欣欣客運 238 239 249，中興巴士 214 227 304 311，台北市公車 5 45 262 等十線於中和，永和地區遷移停車場並延駛路線 1.3 公里至 4.5 公里不等，均因與台北客運及福和客運現營公車重疊，乃導至該兩公司強烈反對，其後雖經交通處極力協調並題出補償方案以平息糾紛，惟今後有關

省市間公車及客運路線的延駛或其他有關問題，應預作規劃與協調，以避免糾紛，維護省市公路主管機關之和諧。〔 6 〕

## 2. 政府政策

由上述之分析，我們瞭解當前關係大眾交通便利之公路汽車客運業與市區汽車客運業的營運秩序極為繁亂，若任其繼續惡化而不加以管制以導入正軌，不僅嚴重影響社會大眾行的便利，政府的威信亦將受到損害。因此，針對問題的癥結所在，特就「法令修訂」與「加強管制措施」兩方面提出改進建議。

### (1) 法令修訂

現行有關公路之規定，以公路法為基本法，汽車客運規則，汽車貨運規則，公路土地使用規則，公路修建及保養規則，汽車運輸業管理規則，公路經營業管理規則等，為其附屬法規。至於道路交通管理處罰條例，則為違反道路交通管理而予以處罰之基本法，道路交通安全規則，則為該條例之子法，亦即其附屬法規。上述法規中，公路法已在七十三年一月二十三日修正公佈，以下就以公路汽車運輸營運管制較有密切關係之「汽車運輸業管理規則」應配合修訂部份擇要說明。

#### ① 現行條文之一

汽車運輸業管理規則第三條：經營汽車運輸業，應依規定備具各種文書，向左列公路主管機關申請：（以下略）

##### (a) 修訂內容

本條文第一、二、三款之條文均應刪除。

##### (b) 說明

有關經營汽車運輸業之申請，在新修訂公路法第三十七條已有詳細規定，為避免重覆規定，應將上述條文刪除。

## ②現行條文之二

汽車運輸業管理規則第十一條第一款第(一)目：公路汽車客運業申請營運之路線，由該管公路主管機關核定，如有必要得延長或縮短之，但同一條路線應由一家公司或行號經營為原則。

### (a)修訂內容

本條文應予刪除。

### (b)說明

有關公路汽車客運業經營路線之申請，在新修訂公路法第三十七條已明確規定國道向中央公路主管機關申請，省、縣、鄉道向省公路主管機關申請，直轄市區道路向直轄市公路主管機關申請。若依上述汽車運輸業管理規則之規定由該管公路主管機關核定，則依公路法第六條規定縣、鄉道由縣公路主管機關管理，顯然與公路法第三十七條規定向省公路主管機關申請相矛盾。又「同一條路線應由一家公司或行號經營為原則」之規定在新修訂公路法第四十一條亦有相同之規定，且同條文後段並規定當公路汽車客運業營業車輛，設備均不能適應大眾運輸需求，或其他公路汽車客運業之車輛必須通行其中部份路段始能連貫其兩端之營運路線時，公路主管機關得核准二家以上公路汽車客運業經營之。其用意乃賦予主管機關較有彈性之權限，以打破「路權觀念」所造成的限制與糾紛。因此，為避免重覆規定與形成矛盾，汽車運輸業管理規則第十一條第一款第(一)目應予刪除。

## ③現行條文之三

汽車運輸業管理規則第十一條第二款第(二)目：市區公共汽

車因需要延長路線至市區以外時，應敘明理由，檢同營運路線圖，報請各該管公路主管機關核辦後方得行駛。如該延長路線有其他客運業申請營運時，應無條件共同行駛，並以不變更原訂票價為限。

(a)修訂內容

本條文有關「報請各該管公路主管機關核准」之內容應配合公路法研擬修訂為「報請相鄰省（市）公路主管機關核准」。

(b)說明

公路法第三十七條已規定公路汽車客運業經營省、縣、鄉道應向省公路主管機關申請。故市區汽車客運業欲延駛至市區外之省、縣、鄉道，應由省公路主管機關核定以統一權責，避免糾紛。

④研擬增列下列條文

公路汽車客運業之班車進入市區之行駛路線與站牌設置，由受理申請之主管機關商得市區道路主管機關同意後核定之。變更時亦同。

(a)說明

其用意乃為確立公路主管機關對公路汽車客運業之主管權責，以免因規定不夠明確，造成省、市公路主管機關的爭議。

(2)加強管制措施

①確定一線一證原則

有關營運路線許可證之核發，應以每一路線核發一張路線許可證為原則，並嚴格限制業者，除聯營契約外，班車一律以

營運路線許可證登載起訖點及行經路線行駛，不得逾越或擅開區間車，亦不能有數條路線使用同一張「路段許可證」的情形。同時，營運路線許可證登載內容有變更時，亦應依汽車運輸業管理規則第二十八條之規定報請公路主管機關核准，必要時亦得重新換發營運路線許可證。如此，或能有助於改善當前營運路線繁亂的情形。

### ②強化主管機關權責

今後對汽車客運業者提出與營運路線有關之申請案件，主管機關應就權責範圍儘量依法令規定逕行核定，避免因一再的協調造成業者產生營運權之錯覺，以逐漸消除「路權」觀念產生之糾紛。

### ③輔導發展聯營業務

依公路法第四十五條之規定：公路主管機關，應視客、貨運輸情形輔導汽車運輸業發展公路與鐵路，水路，航空，公路與公路之聯運或聯營業務。近十年來由於國內經濟的迅速成長，國民所得的提高，社會大眾對旅運的需求亦不斷增加，且多數均希望能夠「一車直達」以縮短行程。然而由於各客運公司紛紛以「路權」劃地自限，並互相排斥，造成營運路線的分離，無法配合大眾需求提供完善的服務。有鑑於此，公路主管機關應加強輔導發展聯營業務或研擬「合併經營」之方式，惟當前各民營客運公司多數還屬家族企業，對公司合併經營以提高效率之觀念恐難以接受，因此，著手協調各客運公司增闢聯營路線以滿足旅運需求，應為必要性之工作。

### ④重新清查借道路段

由於目前各客運公司相互借道的情形與汽車運輸業管理規

則第十一條第一款第四目所規定之臨時性借道並不相同，公路主管機關應就借道問題加以清查檢討，如已經沿途設站營運，則改爲共營，連貫核發營運路線許可證，如中途未設站營運則依汽車運輸業管理規則第二十三條規定，以「跨越」方式處理，並於所核發營運路線許可證中註明跨越路段。今後，對於重疊路段之處理，如係「跨越」則無需協調，由主管機關逕行核定，如需於沿途設站營運，則經協調互惠後，即以共營核發營運，俾名實相符。

近年由於經濟成長快速，國民所得日益提高，自用車輛增加迅速，然而道路建設投資卻無法以同等比率增加，乃使交通日益擁擠。欲解決交通之擁擠，除加強道路建設外，如何加強交通管理，有效運用既有交通設施，以提高大眾運輸服務品質，促使民衆樂於利用而減少自用交通工具之使用，亦至爲重要。而公路汽車客運肩負大眾運輸責任，與民衆生活息息相關，其經營之好壞實不容忽視。有鑑於此，公路主管機關應從強化管理，建立交通市場營運秩序著手，再進而檢討規劃合理調整營運路線，並加強督導，提昇服務品質，改善交通，以利民行。

## 6.2 費率管制

### 1. 法令規定

#### (1) 公路法

第四十二條：「汽車運輸業之客、貨運運價，由汽車運輸業同業公會按汽車運輸業客、貨運運價準則擬定，報請該管公路主管機關核定，非經核准，不得調整。」

第四十三條：「汽車運輸業之客、貨運運價及雜費，非經公告不

得實施。」

## (2)汽車運輸業客貨運運價準則

第三條：「汽車運輸業客貨運運價，由各該公路主管機關依據全國或各該地區之運輸情形核定之，在同一區域內，除有特殊情形外，應予劃一。」

## 2.費率管制之目的

普通汽車運輸業之所以採取費率管制，其目的有二：

- (1)在一個地區或一條路線只有一家公司或行號經營時，用以防止因獨佔而造成定價過高使大眾利益受損之情形。
- (2)在同一地區或一條路線有兩家或兩家以上之公司或行號經營時，其目的在於防止彼此競價造成價格不穩定之情況。

運價訂定之核定權，依公路法規定屬於各該管公路主管機關，但若依汽車運輸業客貨運運價準則之規定，中央公路主管機關亦有權加以訂定，似乎權限規定不清。然進一步分析，結果發現其主要問題在於公路法所指的「運價」與汽車運輸業客貨運運價準則所指之「運價」含義不同。後者指基本運價率（見該準則第二條），然前者乃指實際之收費價格，亦即各公路主管機關所訂定之基本運價率，再參照政府之政策，貨物之價值，負擔能力，競爭情形加以個別核定。經如是闡釋，方可明瞭各公路主管機關之分權功能，當能因地制宜。

## 3.費率計算公式之分析與檢討

費率管制最重要之問題有二：

- (1)費率計算公式
- (2)成本的確定

前者主要為排除非運輸服務的成本項目，後者為防止虛列成本

。現汽車運輸業客貨運運價準則，係由交通部於民國 49 年 7 月公佈，並於 69 年 12 月修正。因此在 49 年 7 月以前，沒有明文規定費率計算公式。

運價準則公佈後，對於費率的訂定，依照準則第五條規定公路汽車客運基本運價之訂定公式，第八條規定汽車貨運基本運價之計算公式，兩項均為典型的合理報酬率法，將應有收入分成兩部份計算，一部份為營業支出，一部份為合理報酬，前者列舉項目，後者為（固定資產價值減折舊準備加營運週轉金）乘合理報酬率。依據修正條文第五條，合理報酬率得比照銀行一年期定期存款利率計算之。

然而實際上的情況是，截至目前為止，歷次公路費率調整之實際作業，其採用的計算方法可以說是徒具合理報酬率法之名，實際上均算是準則公佈以前所用的成本加成法，惟一的區別是準則公佈後，加成數的名稱變成了「合理報酬率」而已。何以造成此種名實不符的情況？是因循？是報酬率的率基（Rate Base）無法確定，如固定資產價值如何評定？以那一家的業者為準？折舊準備以何種折舊方法為準？營運週轉金又以何種標準訂定？在在都是問題。而就業者的立場來看，假定營業支出大於率基，則以前者替代後者只會有利，因為如此算出的合理報酬率較大，訂定出來的票價自然要比嚴格遵照準則訂定時為高。由於長途城際客運目前還是台灣汽車客運公司一家獨佔的局面，短途的普通客運業均為在核定路線或區域內一家獨佔或少數路線寡佔的局面。因此這種運價偏高的情況，甚受業者的歡迎。總而言之，目前公路運輸費率之訂定，所依據的大體上依然是民國 44 年 11 月行政院核定之「汽車運輸業每車公里標準成本及應有收入計算法」，唯一有修訂的只是各項成本的標

準。本來採取成本加成法定價，對於公路運輸業並無不當，只是在準則中把合理報酬率改訂為按一年期定期存款利率計算以後，在營業支出大於率基的情況下，超出部份亦計算合理報酬，乃形成業者的超額利潤。

基於以上分析，公路主管機關有必要在實施費率管制時，配合其他方面的管制一併實施，亦即要管制就是全套的，以往國內的管制偏重於費率，而忽略了服務品質以及安全，例如：台灣汽車客運公司中興號以下等級的客車，其車內噪音已超過正常的標準，但由於獨佔的緣故，一般乘客只有繼續容忍下去，其站上之設施，也只有國內乘客可以容忍；而造成此種現象的原因就是欠缺服務品質之管制。因此，今後除費率管制外，在服務品質方面的管制必須要配合加強。不然，則應趨向嚴格實施合理報酬率定價法，讓業者的投資成本也能反映到運價中並因而提高服務的品質。

#### 4. 費率決策程序之分析

台灣地區的公路運輸費率管制機構，在民國 40 年 7 月 1 日公路法實施以前，為交通部；公路法實施以後，依上述四十二條規定，在 57 年 7 月台北市改為院轄市以前，均由業者呈請省交通處依照「汽車運輸業客貨運運價準則」核定之。台北市升格後，照公路法規定，建設局成為其公路主管機構。由於省市地位平等，因而跨越省市之長途客貨運又回復到公路法施行前之情況，由中央主管。歷次公路費率的調整，除 56 年 8 月的費率調整案係依公路法規定由省府核定實施外，其餘由中央核定，包括計程車運價在內。唯一的例外是公共汽車的運價，除了 63 年為特例，以後完全依照公路法的規定，亦即真正作到由地方主管機關核定。問題是台北市從民國 68 年開始，歷次公車票價調整案均送議會審定後才定期實施，

因此，事實上在此費率之核定與調整已變成立法權之行使。又 73 年公鐵路運價之調整雖然還是由交通部報院核定後公佈實施，但事後各界批評指責甚烈，立法院以及地方議會均要求事先參與決策，由此可見，運輸費率之核定與調整，將逐漸走向成為立法權之一種，與國外先進國家相似，不過，在法律上，目前還是行政權之一。城際公路費率之核定與調整，除非民衆反應激烈，至少在相當期間內，還可維持現況。

## 6.3 高速公路特許權問題之探討

### 1. 緣由

近年來，由於所得的增加，台灣地區各地間往來旅次之客運需求，無論在量或質的方面都大幅提高。又因迅速的都市化、都會化的結果，使得城際客運需求劇增。

目前的城際客運都行駛於高速公路，而公營的高速公路業務，由於許多主觀、客觀之因素，使得許多的民意代表和社會輿論都呼籲開放民營。

而促使大眾要求高速公路城際客運業務開放民營的主要原因如下：

- (1) 高速公路興建完成後，行車迅速，縱貫線交通情勢改變，加以鐵路電氣化工程在高速公路之後竣工，鐵路、公路班車未能即時針對需要適時調整，致過去交通營運秩序遭受破壞。
- (2) 在現有的城際客運市場中，鐵、公路所能提供之能量是否足以滿足乘客的需求，是大眾所懷疑的要點。
- (3) 行駛高速公路運價較普通公路獲利優厚，車輛使用效率亦高，其行車成本反而較低，致使大眾認為有利可圖，民間參加經營意願

濃厚。

- (4)由於過去民間業者之違規經營，於稅捐、設備、安全保險等方面，均無負擔，致有過高利潤。
- (5)由於目前鐵、公路在高速公路全線通車後，未能適時改善營運，充份供應運能、提供良好服務、滿足大眾需求，因此大眾都力主應將高速公路客運業務開放民營，希望以競爭方式來促進鐵、公路營運的改進。

## 2.理由探討

幾年來各專家、學者與輿論界對開放與否陸續的表示意見，經整理如下：

### (1)開放民營的理由

- ①依公路法第三十八條之規定，汽車運輸業之營運，政策上是以民營為主，公營為輔，故應開放民營，以符合政策精神。
- ②我國屬自由企業制度國家，除了一些必要性之企業外，應盡量避免由政府獨占，而應輔導民間企業辦理之。
- ③增加民衆行的方便，減少旅客負擔。主要係當初違規遊覽車經營時，購票、班次、路線等各項服務比台汽客運及鐵路局為優，票價也較便宜，因而認為開放民營之後，可以提供乘客較多的選擇及較好的服務。
- ④競爭可提高公、鐵路營運效率，促進其改善其營運水準。
- ⑤長途客運有利潤，有利潤則應有競爭，有競爭方才有進步，且開放民營後，政府可徵收營運費作為運輸獎勵與補貼之用，在國外大都有兩家以上參加競爭。
- ⑥基於社會輿情反映或因其他方面的考慮，以及因違規遊覽車營運已造成事實，取締既困難，租用後又無法予以有效管制，則

應贊成有條件的開放，但其規模應與台灣客運公司略同，如此不但可使違規遊覽車消失，也將符合輿論需求。

(2)不開放民營的理由：

- ①依目前鐵、公路運能供需估計，預料在未來之短期內，以現有之公路營運單位，已足夠承擔台北、高雄間客運需求，如再開放民營增加營運單位，則供過於求，形成浪費，問題甚為嚴重。
- ②鐵路西部幹線對號車以上座位使用率偏低，無疑會造成台鐵之財務負擔，基於國家能源政策，及發揮鐵路電氣化效益之考慮，在短期內不應再增加台鐵在客運競爭上之壓力。
- ③目前交通法規欠完整，對於高速公路客運如何開放，無充份之準備，如遽予開放，將會造成混亂。
- ④目前鐵、公路營運調配上尚可謀求改善，故不必急於開放民營。
- ⑤高速公路客運業務，由公營單位經營，較易配合政策需要。
- ⑥基於國家資源調配利用之經濟觀點，在現有運輸能量未能發揮至最高時，開放民營，形成浪費。
- ⑦由於目前鐵、公路，尤其公路之費率結構不甚合理，再加過去民間均係違規經營，致有過高之利潤，使經營者誤以為有暴利可圖，然開放民營後，一切須按正規經營，且費率須受限制，因此，在無價格競爭之情況下勢將引起其他不良後果。
- ⑧由於高速公路客運，是屬於規模經濟之事業，故從平均成本上考慮，實不宜由一家改成兩家。
- ⑨依據法令，同一條路線應由一家經營為原則，除非某一路線營運不符公眾利益或需要。因此，高速公路目前之客運業務，缺

乏開放第二家之依據。

⑩由於運輸費率，係由政府管制，業者如無法獲得其理想利潤，則勢必降低服務水準。

⑪開放民營方式無法作一合理之決定，再由於假使開放後，另一家公司也將遵照法令規章營運，因此也不能使違規遊覽車消失，屆時必造成投資過剩，形同浪費。

### 3.小結

至於高速公路經營權開放民營與否各有其優缺點，尚需政策性決定，本文僅提出下列兩點看法供有關單位參考。

(1)應從事開放民營之研究：

①近年來公營事業開放民營之呼聲有愈來愈高之趨勢，交通行政及營運單位均不應忽視此種發展潮流。

②交通部應對公路法第三十八條加以檢討，如台汽公司及台鐵今後均有能力充份供應良好之運輸服務，且由這兩單位寡占南北長途客運，在各方面均較適當，則應當向社會說明理由，並修訂公路法第三十八條。

③無論將來是否開放民營，交通部都應對開放民營的種種問題，如何開放，開放幾家，如何監督，所牽涉之法規及技術等問題，繼續研究，將開放之利弊及相關事項公諸大眾，取信於民。因此，無論開放民營與否，都應研究、分析、準備。

④交通政策的目標應以便民及健全運輸市場為主，若現有業者無力擔負此一市場之需求供應，則開放民營還是必需的，但應給予自由競爭之條件與市場，使業者均有公平之競爭。

(2)不開放民營，高速公路客運業者應改善營運的措施：

①經營的主權：

台汽可開放民營投資，採用股票上市，讓有意投資者參與，政府可分期漸漸的移轉到民間經營，使利潤分享全體國民。

②提高服務品質：

業者本身應力求改善服務品質，而管理單位也應成立服務水準評估小組，構成較客觀評估主體，來強化高速公路客運之服務。

③彈性經營：

台汽公司對週末、例假日長假期缺乏足夠的彈性班次，排班應符合實際需要。

④修改法令：

公路運輸市場隨著國民所得提高愈趨熱絡，為因應競爭之新環境，政府有關法令應詳加檢討並作適度修正，以免阻絕發展，造成違規經營者有利可圖之情勢。

⑤取締違規經營者：

為維護公權力與形象，政府有關機關應再強化取締小組之功能，對違規經營者嚴加取締，使合法經營者得以生存。

⑥充份授權業者經營：

目前台灣汽車客運公司為省營事業機構，其人事與經營還需受政府法令限制，省政府與省議會之監督，因此無法講求企業化之經營，故應給予業者有充份之權力來經營。

⑦重視研究發展：

高速公路問題極為動態，隨時隨地而有變更，因此業者應對營運市場、管理績效進行調查研究，尤其應以建立管理資訊系統為優先，使管理制度電腦化，充份利用資源為要。

⑧重視規劃：

應依據規劃方法 ( Planning Approach ) 蒐集旅客資料與社會資料，進行路線，場站，車輛調度與購置等方面研究與規劃，擬定短期改善措施及長期經營策略。

## 6.4 省道開放民營之研議

由上述各節之分析可顯示由於法令規定不完善，執行管制人員又無法徹底執行，使得公路客運市場非常繁亂，糾紛迭起，公路主管機關需花費更多的精神來仲裁，因此為免再出現類似情況，公路主管機關擬改變公路客運營運市場結構，讓公營之台灣汽車客運公司專營中山高速公路，而將大部份之省道經營權讓出，另再將台灣地區劃分北、中、南、東四區，將該區域內之各家民營客運公司予以合併，使之成為四大公司，分別於該區域內營運。此構想之優點如下：

- 1.台灣汽車客運公司專營中山高速公路，使之投資集中，成本降低，且可免除因制度僵化，經營不善而引起省道虧損之負擔，如此該公司定能提供較佳之旅運服務。
- 2.由於成立大公司後，公司可統一規劃路線，避免路權糾紛，及投資浪費。
- 3.由於以往之客運公司於各該區域經營，民衆若欲跨區搭乘，則須換乘，極不方便，因此實施後，民衆可一票直達至目的地，不須換乘，提供民衆旅運之方便性。
- 4.符合公路法「公路客運經營應以民營為原則」之規定，以避免無謂之困擾。
- 5.由原先全省 32 家客運公司合併成四大公司，其督導對象簡化，便可集中力量要求其服務品質。

公路主管機關此構想甚佳，但推行有困難，經訪查各家民營公司

負責人，探詢其意見後，經整理可綜合成下列幾點：

- 1.各家民營公司負責人客觀而論皆認為立意很好，但推行困難，懷疑此措施之可行性。
- 2.營運績效不佳之公司願意合併，而營運較佳之公司不願合併。
- 3.各客運公司本身財務狀況皆為秘密性，而合併後卻等於曝光，此為客運公司最敏感也最重視之點。
- 4.大部份客運公司皆為家族性企業也與各地方之政治頗有淵源，因此如何能使各公司負責人能放棄各人利益與權勢此為推行最困難之處。
- 5.合併經營係採何方式經營？各公司至今皆未了解其狀況。
- 6.台灣汽車客運公司省道黃金路線是否全部開放民營？
- 7.成立大公司後，由於係由各家公司合併而成，因此如何安排人事與分配盈餘，是否會造成內部爭權，如何推行企業化經營，這些均為其重要問題，有關單位應予正視。

上述問題皆為重要且實際之問題，公路主管機構應於事前妥為規劃，解決問題，才能順利推展。

## 第七章 結論與建議

### 7.1 結論

本文係針對台灣地區公民營汽車客運業之組織與營運管理予以研究探討，其內容包括營運分析，服務品質調查分析，十家公民營客運業組織與人員管理分析，營運管理與經營策略，並對運輸管制問題予以舉例分析，經十個多月的研究可獲下列幾點結論：

#### 1. 公路營運方面

- (1) 依據公路現有的法規，各汽車客運營運狀況，以經濟學的觀點，其汽車客運有服務公共性，獨佔性與產品不能儲存性三項特點。
- (2) 台灣地區旅客運輸類別概分為公路、鐵路、海運與空運四種，其中內陸運輸（公、鐵路）十年來所佔比例均維持在 97 — 98 %，而延人公里所佔比例也維持在 70 — 85 %，由此可見台灣地區總體運輸仍以公、鐵路之陸上運輸為主要骨幹。而就內陸運輸方面，公路客運十年來也維持於 80 — 90 % 延人公里也在 59 — 71 % 之間，顯示公路運輸在內陸運輸中仍佔重要之地位，未來亦然。
- (3) 平均運程方面，公路客運運程年有增加，尤以 68 年高速公路全線通車後，平均運程增加快速，64 — 73 年間成長了 49.6 %，而還有繼續增加之趨勢，鐵路平均運程雖然較公路客運為長，仍肩負長途運輸之任務，但增加緩慢，64 年 — 73 年間成長率為 13.1 %，遠較公路客運為少，因此公路客運之長途運輸在未來內陸運輸中將扮演極重要的角色。

(4)台灣汽車客運之客運人數 64 年至 67 年間呈穩定成長，但 68 年後卻逐年減少，故平均成長為 -1.2%，十年來之成長率為 -15.3%，雖此，但其延人公里卻呈穩定成長，其平均成長率為 8.7%，十年來之成長率為 96.2%，此因近年來台灣地區客運市場內長途客運需求增加，使該公司營運政策趨向於經營高速公路為主，並且部份省道營運路線陸續開放民營，致使延人公里成長率較客運人數增加甚多。

(5)民營汽車客運之客運人數，幾年來互有增減，其年平均成長率為 3.1%，十年來之成長率為 30.9%，高於公路客運總客運數之成長，延人公里數呈穩定成長，其年平均成長率為汽車客運部份省道路線開放與聯營所致。

(6)台灣地區違規遊覽車盛行之原因經實地訪查得知

①從供需方面：

目前台汽公司在平常日之運量足敷旅客需要，且有剩餘，而於尖峰時刻，由於旅客集中於很短時段，且旅客喜歡搭乘國光號，使得供給不足，但從總供給運量而言是可滿足需求。

②從旅客傾向方面：

旅客之所以搭乘違規遊覽車有三個主要傾向(a)迅速(b)經濟(c)便捷。

③從違規業者方面：

在政府嚴格取締情況下，業者卻依然藐視法令公然經營，其理由為(a)有暴利可圖(b)政府取締有如隔鞋搔癢(c)有背景。

(7)由於各客運公司經營方式不一，因而所面對的營運問題也不盡相同，大致而言歸納

①路權，②費率，③服務品質，④組織人員管理，⑤經營管理，

⑥違規遊覽車，⑦高速公路特許權，⑧省道開放民營等八項問題

。

## 2.服務品質調查方面：

- (1)高速公路服務品質五類級距中，若以尚可為服務水準；則高於服務水準者佔46.7%，達於水準38.6%，而低於水準者有14.7%顯示乘客對於長途客運之服務品質還算滿意。而一般公路客運服務品質，高於服務水準者佔25.89%，達於服務水準者佔46.45%，而低於水準者有27.65%，顯示乘客對於一般客運業之服務品質僅認為尚可而已，而且還顯示不太滿意。
- (2)等車時間分析，長途客運乘客所能容忍的等車時間為11—20分，而一般客運上下班時間時段為6—10分，非上下班時段為11—15分。
- (3)高速公路與一般客運各項服務品質之較重要或須優先改善項目列表如后：

高速公路服務品質各類別較重要項目表

類別 \ 項目	較重要項目
票務品質	1.售票員服務態度 2.週末、例假日購票所需時間 3.發售補位票措施 4.各級車票票價合理性
車站設施品質	1.時刻表，票價表是否明顯 2.盥洗設備是否清潔 3.販賣部物品的價格 4.站內秩序 5.站勤人員服務態度

行車品質	1.週末例假日班次密度 2.容忍的等車時間 3.發車時間準確性 4.行車平穩度 5.終點站下車地點方便性
車內服務品質	1.車輛狀況 2.車內清潔程度 3.隨車服務員態度 4.駕駛員服務與態度 5.座位舒適度 6.車內提供其他服務措施 7.車內請勿抽煙措施

一般公路服務品質優先改善項目表

較重要項目	內 容 項 目
車上服務品質	1.上下班（學）車上擁擠程度 2.車輛狀況 3.行車人員態度 4.車內設施
行車品質	1.上下班（學）時之班次密度 2.發車準點 3.招呼站設施 4.平時班次密度
車站服務品質	1.車站內旅客服務措施 2.站務人員服務態度 3.提供之行車資料
等車的容忍時間	1.上下班（學）時間，等車時間為 6—10 分鐘 2.非上下班（學）時間，等車時間為 11—15 分鐘

(4)旅客認為各分項服務品質之滿意情形列表如后：

高速公路服務品質滿意項目表

類別 \ 感受	較為滿意	較不滿意
票務品質	1.來回票回程聯，30.日有效 2.預售票三天前預售 3.車票格式大小 4.發售補位票措施	1.週末例假日購票所需時間
車站設施品質	1.月台指示清楚 2.時刻表，票價表標示明顯度 3.站勤人員服務態度 4.服務台服務員態度	1.販賣部物品價格 2.站內秩序 3.盥洗設備是否清潔 4.候車室各項服務措施之安排
行車品質	1.發車時間準確性 2.行車平穩度 3.平時班次密度 4.中途停車休息或檢修措施	1.週末例假日班次密度
車內服務品質	1.隨車服務員態度 2.車內請勿吸煙措施 3.駕駛員服務與態度 4.車內清潔程度	

一般公路服務品質滿意項目表

類別 \ 感受	較 滿 意	較不滿意
售票方式	1.車上投現(電腦售票) 2.窗口售票	
票價合理性	冷氣車與普通車	
車站服務品質	1.車站位置或地點	1.車站內旅客服務措施 2.站務人員服務態度 3.提供之行車資料
行車品質	1.招呼站之間距離 2.路線適宜程度	1.上下班(學)時之班次密度 2.非上下班(學)時之班次密度 3.發車準點情形 4.招呼站設施
車上服務品質		1.上下班(學)車上擁擠程度 2.車輛狀況 3.行車人員態度 4.車內設施

- (5)另乘客對於高速公路整體服務品質較重要者為車輛狀況，週末例假日購票所需時間，班次密度，發車時間準確性，行車平穩度，隨車服務員態度，車內請勿吸煙措施，座位舒適度。

### 3.經營管理方面

#### (1)組織方面

- ①目前台灣地區汽車客運業者之組織大同小異，擬分二種，其一為直線配合幕僚式，如台灣客運、新竹客運、桃園客運；其二為直線式組織，其他客運公司；兩種組織各有其優缺點。
- ②台灣地區公路汽車客運公司現在組織體制包括「行政機關組織」與「民營公司組織」兩類，前者優點在於經營政策能配合政府施政措施，不以利潤為其主要經營目標，缺點在於缺乏經營自主權及利潤動機之刺激，使效率無法提高。後者優點有經營自主權，由於追求利潤為首要目標，因此講求成本及利潤，故管理有效率，缺點是只追求利潤而忽略社會公益之提供，另由於經營方式仍脫離不了家族方式甚難提高管理效益。

#### (2)人員管理方面

- ①各公司之人事佔總成本的 40 % 左右比例相當大，因此降低人事成本提高工作效率為經營管理之重要問題。
- ②員工結構方面，大部份行車人員所佔比例較大，而異動方面，一般行政人員較小，而行車人員異動較大，尤其以售票員異動最頻繁。
- ③每車平均用人大約在 2 - 4 人，其中以新竹、台中客運較小，台汽公司較多達 4.1 人，行車人員薪津駕駛員月平均在 15,000 - 22,000 元，售票員在 8,000 - 11,000 元，另尚有各式獎金。

### (3)營運管理分析

#### ①排班調度

- (a)各客運公司大都採人車合一單、雙班混合調度方式，一般而言，單班比例介於 60 — 90 %之間，因此用人較少。
- (b)尖峰、非尖峰時間車輛使用率維持在 83 — 100 %，與 60 — 90 %之間。

#### ②售票方式

- (a)收費方式關係著公司營收與服務之良窳，因此在選擇收費方式時，必須詳細考慮其內外因素，不可盲目跟從。
- (b)大部份仍採站上售票與車上售票，而車上電腦售票與車上投幣式僅某些地方才使用，而站上電腦售票有其適用性，有些公司已在研究中。

#### ③營運績效

- (a)大部份公司均有經營公路，市區汽車客運與大客車出租等業務，並且推出冷氣車以嘉惠乘客。
- (b)行駛里程、載客人數、延人公里、營業收入三年來均有增加，顯示營運不斷成長中。
- (c)營運績效方面，大致而言以桃園、新竹客運公司較佳。
- (d)各客運公司大部份均有與其他公司聯營，其營收分配，大體上按行車公里與延人公里佔總額百分比分攤之。
- (e)市區內平均站距較少，市區外較大。

#### ④優待票分析

- (a)優待票優待範圍過多，雖然為政府德政，但也使業者營運困難。
- (b)各客運公司三年來優待票所佔比例大都在 20 %以上，某些

公司更佔 30 % 以上，顯示優待票所佔比例似乎偏高。

#### ⑤企劃管理

- (a)各客運公司均未擬定中、長、短營運計畫，僅於年度終了時，擬定下年度之營運計畫。
- (b)大部份公司均推行目標管理制度，而營運部門大多採利潤收益中心，機料單位則採成本費用中心，為評估方式，其中以桃園、新竹客運執行最徹底，也較有成效。
- (c)大部份公司均未辦理服務調查，但有不定期實施運量調查。另為配合需要也常辦理簡單的促銷活動，惟成效不明顯。

#### ⑥車輛維修

- (a)1 - 3 級保養各公司自行維修，而 4 - 5 級方面大部份公司卻部份委託外界保養，以減少用人費用。
- (b)各客運公司大部份車輛車況均不好。擴建站場設施所遭受之問題，大都為土地、法令問題。

#### (4)台汽公司經營概況

- ①台汽公司從公路局部份劃出，由省府出資按公司法規定，成立客運公司之組織，在各項作業須依照政府之作業辦理，也須依一般營利事業規定與公路運輸業規定來經營。
- ②台汽公司職員年齡有偏高趨勢，而教育程度也大都為高中程度，管理無法突破與提升。
- ③該公司三年來均有盈餘，但均未達省府標準，其支出費用偏高其中以用人費用最高。
- ④由於長駛高速公路與地方黃金路線，其公司營運績效不錯，但有此條件其成績應不只如此，顯示其營運應再加強。
- ⑤該公司擬訂未來策略以應付未來之競爭。

#### 4.經營與管理之改善途徑

(1)客運公司企業化經營目標大致為：

①追求合理利潤。②實施有效之資源運用。

③提供良好服務水準。④創新產品與服務。

(2)建立經營經分析營運架構以為公司營運架構。

(3)為有系統來建立各項營運指標起見，按其運輸系統管理工作之優先順序與重要性排列計有：訂路線、訂行車時刻表、乘務人員時刻表、輸送及轉運、票務、場站作業、維修、作業控制及一般行政管理等九項分別按管理階層之需要來運用指標，作為營運績效控制之憑藉。

(4)經營策略之研擬

①企業化經營之指導方針為：

(a)調節供需。 (b)刺激需求。

(c)提高管理效率。(d)提高運輸效率。

②改變以往之舊觀念，建立以市場為中心之營運新觀念。

③提高管理效率方面

(a)建立管理資訊系統。

(b)推行目標管理。

(c)推行經營責任制度。

(d)推行利潤中心制度。

(e)擬訂短、中、長期營運計畫。

(f)舉辦業者觀摩會。

(g)委託學術機構或管理顧問公司研究管理方式。

(h)運用行銷方法，爭取營收。

(i)引進專業人才，加強人員訓練。

④提高運輸效率方面：

- (a)改善排班調度技術。
- (b)運量分析與預測。
- (c)改善路線行駛結構。
- (d)改革票證。
- (e)改革售票方式。
- (f)改善各項界面因素。
- (g)精簡員額，降低人事費用。
- (h)站距合理化。
- (i)改引進雙層公車提供適切、舒適之服務。

⑤提高服務品質方面：

- (a)車輛汰舊換新。
- (b)加強車輛清潔及車輛維修。
- (c)加強行車安全。
- (d)改善車站設施。
- (e)改善站車人員服務態度。
- (f)提高冷氣車比例。

⑥推動車站、車上電腦售票。

⑦建立路線、車種成本計算方式。

5.運輸管制方面

- (1)依法令規章規定各運輸業應依其營運類型守法經營，但事實不然，各業者往往爲了自身利益互相排斥謀求擴張營運範圍或曲解法令或採不正常手段，致糾紛迭起，造成運輸營運秩序，尤其與大眾息息相關之公路汽車客運業與市區汽車客運業兩類，糾紛更是層出不窮，茲將目前所面臨種種糾紛與問題歸納爲：

①營運路線的紊亂與路權爭議。

②省市公路主管機關與縣市政府對公路汽車客運業主管權限之爭議。

③借道引起之糾紛。

④省市間公車及客運路線協調與管制問題。

(2)目前行駛高速公路之公路汽車客運公司由於有許多缺失或無效率，使得許多民意代表和社會輿論呼籲開放民營以提升服務品質，並可杜絕違規遊覽車經營，本研究認為，開放與否各有其優缺點，此尚須政府有關予以決定，但不管開放與否均無法杜絕遊覽車經營，因此政府有關單位除積極輔導業者提高服務品質外，另應大力取締違規經營者，以維法令尊嚴。

## 7.2 建議

根據上述分析結論，本研究下列幾點建議，以爲業者與主管機關之參考，俾能對各客運公司有所助益。

- 1.公路客運在未來內陸運輸中將扮演極重要之角色，公路主管機關應重視此問題，儘速研擬公路運輸發展政策，以應付未來需求。
- 2.違規遊覽車，由於違法經營因此有迅速、經濟與便捷三優點，雖經政府取締但依然存在。因此，政府有關部門應再擬訂有效措施，嚴加取締以維護政府公權力。
- 3.高速公路與一般公路經營業者應針對乘客所需之服務項目與不滿意項目積極改善，而公路主管機關也應列入考核督導對象。
- 4.各客運公司之組織應隨著業務量之增加而改變，最好採直線配合幕僚式組織較佳，且提升車站層次，並應儘速企劃部門，致力推行研究發展與業務電腦化以提高管理效能。

- 5.績效管理方面推行目標管理與利潤中心制，以激發員工潛能，提高公司營運績效，另應加強員工訓練，以加強員工向心力並提升管理層次。
- 6.為節省用人與制止因售票員異動而產生困擾，各公司應推行售票電腦化。
- 7.台灣汽車客運公司應邁向企業化經營，政府單位應採「中鋼模式」使其有經營自主權，不予涉其營運，而且台汽公司本身也應改力革新，精減用人，培育新血輪與積極推行業務電腦化，並且提高服務品質以爭取營運績效。
- 8.由於運輸管制問題層出不窮，因此本文就此點提出建議：
  - (1)儘速修訂法令以應付需求，並可解決紛爭。
  - (2)加強管制措施：
    - ①確定一線一證原則。
    - ②強化主管權責。
    - ③輔導發展聯營業務。
    - ④重新清查借道路段。
  - (3)費率訂定應依各地區實際營運狀況，並參酌業者所提供之服務水準與財務狀況予以訂定，而業者也應計算路線經營成本與車種成本，以為訂定費率之依據。
- 9.高速公路特許權問題尚需政策性決定，但政府有關單位應從事開放民營之研究，並且也應督業者改善其營運措施，以撫民意。
- 10.省道開放民營之問題牽涉極廣，有關單位應再深入研究其可行性。
- 11.擬定運輸政策與經營方針

客運經營方針應改為「良好的服務與合理的利潤並顧」，訂定合理的費率政策，定期檢核行車成本，適時調整費率，以保障合理

的利潤，促進發展，同時應加強業者營運管理之監督，切實督促業者提高效率及服務水準。

12.票價之釐訂，應考慮投資者的報酬率及反映成本，也應依不同地區制訂票價，不應全部比照台北市公車，應有適當的費率政策。

13.目前公車機構負擔最重的是優待票，其優待範圍應作進一步的研究，以縮小其範圍，如優待之對象、路線、優惠價格、時間等皆可縮小或作必要的限制，以減輕業者之負擔，可提高服務水準，同時也可減少受優待者濫坐公車。長期應逐漸取消優待辦法。

#### 14.建立轉運制度

完善的轉運制度可緩和市中心區之交通負荷，減少黃金路線之重複、迂迴，也可提高車輛運轉率及降低營運成本。

(1)其設立之原則為：

- ①應有便利路線與各轉運點聯接。
- ②各轉運點之連接路線以一票到底為原則。
- ③以適當之票價優待來鼓勵大眾使用轉運設施。

(2)其配合條件為：

- ①事先向民衆宣導有關轉運之觀念。
- ②完善之資訊設備，使乘客清楚瞭解如何轉車。
- ③配合連接路線之行車間隔以減少乘客轉運時之候車時間。
- ④重新規劃營運路線，能以一票直達。

15.為解決偏遠地區居民交通以及配合非尖峰時期之低需求，宜開闢行駛小型或中型車輛路線以增進效率並減少營運成本。

#### 16.政府實施貼補政策

為了發揮都市之正常機能，以及對人民提供必要之移動性，政府應間接、直接地來扶助大眾運輸。因為一個有效率、吸引人及符

合實際之公車系統，可減少不必要私車的使用，因而減輕市區有限街道之負擔，也即其不但可直接造福使用乘客，也間接為整個社會大眾帶來廣泛之利益。因此，正如政府出資興建道路、下水道等公共設施一樣，必要時政府應在財務上補貼業者營運，使其能真正達到便民之目的，並維持一定的服務品質。

#### 17. 政府配合事項

- (1) 勞基法實施後，對於運輸業衝擊很大，而且無所適從，因此政府有關部門應與業者共同研擬適用運輸業之勞基法。
- (2) 政府有關部門應協助業者，解決由於擴建站場設施而導致土地取得之困難，以提高服務品質。
- (3) 嚴格督導各公司之服務品質，尤其車輛汰舊換新與站場設施。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 1.交通部運輸研究所，「運輸資料分析」，民國 74 年 6 月
- 2.中華民國民意協會，「公、鐵路旅客服務品質調查」，民國 73 年 12 月
- 3.台灣新生報，民國 75 年 1 月 9 日
- 4.交通大學交通運輸研究所，「台北市營公車管理績效之探討與改善策略之研究」，民國 73 年 10 月
- 5.王德馨，「現代工商管理」，民國 65 年
- 6.交通大學運輸工程與管理學系，「台北都會區公車組織與費率之研究」，民國 72 年 12 月
7. 年公路節慶祝大會籌備委員會，「慶祝 74 年公路節特刊」，民國 74 年 7 月
- 8.交通部運輸研究所，「台北都會區公車營運管理之研究」，民國 74 年 12 月
- 9.交通大學運輸工程與管理學系，「台灣地區公、鐵路發展政策之研究」，民國 74 年 6 月
- 10.台灣汽車客運公司，「台灣省營公路客運發展之分析」，民國 72 年 12 月
- 11.台灣汽車客運公司，「台汽運量調查與分析方法之研究」，民國 71 年 8 月
- 12.台灣汽車客運公司，「台汽旅客傾向調查與分析方法之研究」，民國 72 年 8 月

- 13.台北市政府建設局，「台北市公共汽車研究發展專案選集」，民國 71 年 6 月
- 14.周義華，「公車系統營運作業之改善策略」，運輸計畫季刊12卷 2 期，民國 72 年 6 月
- 15.台北市政府建設局，「台北市公車營運服務」，民國 72 年
- 16.交通部運輸研究所，「新加坡公車營運管理考察報告」，民國 73 年 2 月
- 17.台北市研考會，「台北市公車聯營制度之研究」，民國 70 年 4 月
- 18.台北市研考會，「台北市公車處改組為公司組織可行性之研究」，民國 70 年 8 月
- 19.交通大學交通運輸研究所，「台北市公民營公車經營企業化之研究」，民國 72 年 3 月
- 20.政治大學管理研究所，「台北市公車營運及財務評估」，民國 72 年 12 月
- 21.台北市公車處，「市公共汽車經營企業化之研究」，民國 69 年 6 月
- 22.台北市研考會，「台北市營公車公車獎金制度之評估」，民國 73 年 5 月
- 23.台北市政府建設局，「台北市各聯營公車單位行車人員獎金制度檢討報告摘要」，民國 71 年 9 月
- 24.台北市政府建設局，「台北市公車營運目標擬定及班次調整之研究」，民國 71 年 6 月
- 25.陳武正，「台北市公車問題改善策略之研究」，民國 67 年 1 月

- 26.台灣汽車客運公司，「建立管理資訊系統工作報告(1)」，民國 72 年 1 月
- 27.林紹威，「路線行車調度之研究」，台灣汽車客運公司，民國 73 年 6 月
- 28.中央日報，「乘客看公車」專題調查，民國 72 年 3 月
- 29.交通大學，「台北市公車營運管理之研究」，民國 70 年 5 月
- 30.賴秋金，「台鐵客運系統管理指標之分析」，交通大學管研所 民國 70 年 6 月
- 31.台北市政府建設局，「台北市公車研究發展專案選集執行成效檢討報告書」，民國 72 年 2 月

# 附錄一 台灣汽車客運公司旅客服務品質調查問卷

您好：為了加強對您的服務，提高本公司服務品質，敬請就您的經驗與感受，提供意見，以供本公司改善之參考，勾選完畢後，請於下車時交付行車人員，謝謝您的合作與惠顧。

中興管理顧問公司 台灣汽車客運公司 敬上 75年1月

填寫說明：請在各題方格中，就滿意的程度，勾選一個意見；如☐：

## 一、票務品質

	很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意		很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意
	滿	意	可	意		滿	意	可	意
1.購票窗口的設計.....	☐	☐	☐	☐	6.平時購票所需時間.....	☐	☐	☐	☐
2.每日營業時間.....	☐	☐	☐	☐	7.週末、例假日購票所需時間.....	☐	☐	☐	☐
3.預售票三天前預售.....	☐	☐	☐	☐	8.發售補位票之措施.....	☐	☐	☐	☐
4.車票格式與大小.....	☐	☐	☐	☐	9.來回票回程票30日內有效期限.....	☐	☐	☐	☐
5.售票員服務態度.....	☐	☐	☐	☐	10.各級車票價格合理性.....	☐	☐	☐	☐

※上項各題中，請選出四題較為重要者，並依其重要性填寫題號：☐☐☐☐

## 二、車站設施

	很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意		很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意
	滿	意	可	意		滿	意	可	意
11.時刻表、票價表標示是否明顯.....	☐	☐	☐	☐	16.月台指示是否清楚.....	☐	☐	☐	☐
12.候車室各項服務設施之安排.....	☐	☐	☐	☐	17.站內秩序.....	☐	☐	☐	☐
13.盥洗設備是否清潔.....	☐	☐	☐	☐	18.販賣部物品價格.....	☐	☐	☐	☐
14.站內空調設備.....	☐	☐	☐	☐	19.站內所提供之其他行車資訊（路線圖、指示標誌.....等）.....	☐	☐	☐	☐
15.服務台服務員態度.....	☐	☐	☐	☐	20.站動人員服務態度.....	☐	☐	☐	☐

※上項各題中，請選出四題較為重要者，並依其重要性填寫題號：☐☐☐☐

## 三、行車品質

	很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意		很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意
	滿	意	可	意		滿	意	可	意
21.平時班次密度.....	☐	☐	☐	☐	26.中途停車休息之處所.....	☐	☐	☐	☐
22.週末例假日班次密度.....	☐	☐	☐	☐	27.入市區後停靠招呼站數量與位置.....	☐	☐	☐	☐
23.發車時間準確性.....	☐	☐	☐	☐	28.終點站下車地點轉車方便性.....	☐	☐	☐	☐
24.行車平穩度.....	☐	☐	☐	☐	29.中途拋錨處理措施.....	☐	☐	☐	☐
25.中途停車休息或檢修之措施.....	☐	☐	☐	☐	30.您所能容忍的等車時間.....	☐	☐	☐	☐
						—10. 11.—20. 21.—30. 31.—40. 41.—50. 51.—60. 61.—(分)			

※上項各題中，請選出四題較為重要者，並依其重要性填寫題號：☐☐☐☐

## 四、車內服務品質

	很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意		很滿意	尚滿意	尚不滿意	很不滿意
	滿	意	可	意		滿	意	可	意
31.車輛狀況.....	☐	☐	☐	☐	36.車內空調設備.....	☐	☐	☐	☐
32.隨車服務員態度.....	☐	☐	☐	☐	37.車內盥洗設備清潔度.....	☐	☐	☐	☐
33.駕駛員服務與態度.....	☐	☐	☐	☐	38.車內放置行李之空間.....	☐	☐	☐	☐
34.車內請勿吸煙措施.....	☐	☐	☐	☐	39.座位舒適度.....	☐	☐	☐	☐
35.車內清潔程度.....	☐	☐	☐	☐	40.車內提供其他服務措施（報紙、音樂.....等）.....	☐	☐	☐	☐

※上項各題中，請選出四題較為重要者，並依其重要性填寫題號：☐☐☐☐

五、上述40題中，請選出8題重要項目，並依其重要性填寫題號：☐☐☐☐☐☐☐☐

六、基本資料：（本項僅供參考，請詳填）

- 您搭乘之車輛：(1)☐ 國光號 (2)☐ 中興號
- 您搭乘之車站：
- 性別：(1)☐ 男 (2)☐ 女
- 年齡：(1)☐ 20歲以下 (2)☐ 21—30歲 (3)☐ 31—40歲 (4)☐ 41—50歲 (5)☐ 51—60歲 (6)☐ 61歲以上
- 教育程度：(1)☐ 國小 (2)☐ 國中 (3)☐ 高中 (4)☐ 大專以上
- 府上每月全家收入（與稅捐機構無關）：  
(1)☐ 2萬元以下 (2)☐ 2萬—3萬元 (3)☐ 3萬—4萬元  
(4)☐ 4萬—5萬元 (5)☐ 5萬—6萬元 (6)☐ 6萬元以上
- 您的行業：(1)☐ 軍公教 (2)☐ 農 (3)☐ 工 (4)☐ 服務 (5)☐ 商 (6)☐ 學生 (7)☐ 其他
- 府上有否其他自用汽車：(1)☐ 有 (2)☐ 否

七、其他改進意見：

# 台灣地區公路客運服務品質調查問卷

## ——非行駛高速公路之客運——

您好：為了研究提升公路客運服務品質，請撥空針對下列問題提供您寶貴意見俾供進一步研析，作為建議業者改善之依據。謝謝！

中興管理顧問公司 敬上

填表須知：請在各題前的方格□中就滿足（贊成）的程度，選填一個√號。

- |   | 很贊成                      | 贊成                       | 尚可                       | 不贊成                      | 極不贊成                     |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 客運經營目標   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 不計營利，服務大眾.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 以成本為考慮.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 成本與便民兼顧.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 在合理利潤下，提供良好的服務.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 客運政策：  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 政府補貼方式.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 現行方式全票補貼半票政策.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 一區域僅由一家經營方式.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 一般客運全面開放民營.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) 低票價政策.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (6) 省市票價統一調整（現況是分別調整）.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 售票方式：  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 窗口售票.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 車上投現（電腦售票）.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 車上售票（服務員）.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 票價合理性：   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 冷氣車.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 普通車.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 車站服務品質：  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 車站位置或地點.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 車站內時刻表與票價表明顯度.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 車站內旅客服務設施（如廁所、座椅）.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 提供之行車資料情況（如路線圖、時刻表等）.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) 站務人員服務態度.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 行車品質：  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 按時刻表準點發車情形.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 上下班（學）時之班次密度.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 非上下班（學）時之班次密度.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 行車安全感.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (5) 路線適宜程度.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (6) 中途拋錨處理方式.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (7) 招呼站設施（如停車亭、座椅、時刻表）.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (8) 招呼站之間距離.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 車上服務品質：  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 車輛狀況（如車齡、新舊、整潔）.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 上下班（學）時車上擁擠程度.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (3) 車內設施（如下車拉鈴、扶手、立桿）.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (4) 行車人員態度.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 等車的容忍時間：   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 上下班（學）時間.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (2) 非上下班（學）時間.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 上述問項中，您認為應優先改善者，請依序填3個大題號碼： 第一：□ 第二：□ 第三：□   |                          |                          |                          |                          |                          |
| 10. 下列資料僅供參考請惠予填寫：  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (1) 您的性別是：(a) <input type="checkbox"/> 男 (b) <input type="checkbox"/> 女   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (2) 您的年齡是：(a) <input type="checkbox"/> 20歲以下 (b) <input type="checkbox"/> 21-30歲 (c) <input type="checkbox"/> 31-40歲                            |                          |                          |                          |                          |                          |
| (d) <input type="checkbox"/> 41-50歲 (e) <input type="checkbox"/> 51-60歲 (d) <input type="checkbox"/> 61歲以上                                      |                          |                          |                          |                          |                          |
| (3) 您的教育程度：(a) <input type="checkbox"/> 國中以下 (b) <input type="checkbox"/> 高中，高職 (c) <input type="checkbox"/> 大學以上                               |                          |                          |                          |                          |                          |
| (4) 府上每月家庭收入：(a) <input type="checkbox"/> 10,000元以下 (b) <input type="checkbox"/> 10,001元-20,000元  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (c) <input type="checkbox"/> 20,001元-30,000元 (d) <input type="checkbox"/> 30,001元-40,000元   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (e) <input type="checkbox"/> 40,001元-50,000元 (f) <input type="checkbox"/> 50,000元以上   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (5) 您從事的行業是：(a) <input type="checkbox"/> 軍公教 (b) <input type="checkbox"/> 農林 (c) <input type="checkbox"/> 工業 (d) <input type="checkbox"/> 商業    |                          |                          |                          |                          |                          |
| (e) <input type="checkbox"/> 服務業 (f) <input type="checkbox"/> 學生 (g) <input type="checkbox"/> 其他  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (6) 您每星期乘用這類客運的次數，大概 _____ 次  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (7) 此行搭車目的：(a) <input type="checkbox"/> 上下班 (b) <input type="checkbox"/> 上下學 (c) <input type="checkbox"/> 購物逛街 (d) <input type="checkbox"/> 辦事  |                          |                          |                          |                          |                          |
| (e) <input type="checkbox"/> 娛樂 (f) <input type="checkbox"/> 其他   |                          |                          |                          |                          |                          |
| (8) 您本人擁有何種車輛：(a) <input type="checkbox"/> 小客車 (b) <input type="checkbox"/> 機車 (c) <input type="checkbox"/> 腳踏車 (d) <input type="checkbox"/> 全無 |                          |                          |                          |                          |                          |
| 11. 您認為目前客運業是否有急切需要改進之處，請於此下空白處告訴我們。  |                          |                          |                          |                          |                          |

## 附錄二 客運服務品質個體分析

### 一、高速公路服務品質個體分析

除作總體分析外，另再就票務、車站設施、行車與車內服務品質等，分別作個體分析（如附表 2.1）。

#### （一）票務品質分析

綜觀之，票務品質高於水準者佔 49.33%，低於水準者 13.11%，顯示大部份乘客覺得滿意，現再就各個感受程度予以分析。

##### 1. 非常滿意佔 9.57%

票務品質服務項目使乘客覺得非常滿意比例較大之前四項為：(1)第 9 題，來回票回程聯 30 日內有效期限 (2)第 3 題，預售票三天前預售 (3)第 8 題，發售補位票之措施 (4)第 4 題，車票格式大小。

來回票回程聯有效期間由 15 日增加為 30 日使乘客特別滿意，預售票三天前預售與發售補位票措施也使乘客覺得非常滿意。

##### 2. 滿意佔 39.76%

滿意佔大多數，且有數點與非常滿意重合，使得乘客覺得滿意比例之前四項為：(1)第 9 題，來回票回程聯 30 日內有效期限 (2)第 3 題，預售票三天前預售 (3)第 2 題，每日營業時間 (4)第 4 題，車票格式大小。

##### 3. 不滿意佔 10.72%

使乘客覺得不滿意比例較大之前四項為：(1)第 7 題，週

附表 2.1 高速公路服務品質個體分析

	題 目	人 數	很 滿 意		滿 意		尚 可		不 滿 意		極 不 滿 意	
			人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
票 務 品 質	1	6,308	299	4.74	2,014	31.93	3,197	50.68	690	10.94	108	1.71
	2	6,278	516	8.22	3,300	48.26	2,252	35.87	439	6.99	41	0.66
	3	6,270	733	11.69	3,051	48.66	1,933	30.83	499	7.96	54	0.86
	4	6,239	598	9.59	2,888	46.29	2,291	36.72	408	6.54	54	0.86
	5	6,364	685	10.76	2,039	32.04	2,392	37.59	926	14.55	322	5.06
	6	6,290	548	8.71	2,841	45.17	2,424	38.54	405	6.44	72	1.14
	7	6,210	183	2.95	1,258	20.26	2,495	40.18	1,788	28.79	486	7.82
	8	6,176	695	11.25	2,482	40.19	2,205	35.70	649	10.51	145	2.35
	9	6,173	1,251	20.26	3,073	49.78	1,491	24.15	287	4.65	71	1.16
	10	6,251	482	7.71	2,197	35.14	2,817	45.06	615	9.84	140	1.15
	TOT	62,559	5,990	9.57	24,873	39.76	23,497	37.56	6,706	10.72	1,493	2.39
車 站 設 施	11	6,291	439	6.98	2,283	36.29	2,684	42.66	777	12.35	108	1.72
	12	6,233	171	2.74	1,239	19.88	3,033	48.66	1,562	25.06	223	3.66
	13	6,238	213	3.41	1,248	20.01	2,950	47.29	1,465	23.69	362	5.81
	14	6,194	211	3.41	1,454	23.47	2,889	46.64	1,388	22.41	252	4.07
	15	6,273	403	6.42	1,926	30.70	3,031	48.32	707	11.27	206	3.29
	16	6,244	535	8.57	2,733	43.77	2,438	39.04	474	7.59	64	1.03
	17	6,245	119	1.91	957	15.32	2,792	44.71	1,923	30.79	454	7.27
	18	6,114	76	1.24	453	7.41	2,116	34.61	2,267	30.08	1,202	19.66
	19	6,101	220	3.61	1,621	26.57	3,039	49.81	1,064	17.44	157	2.57
	20	6,261	364	5.81	2,149	34.32	3,124	50.06	496	7.92	118	1.89
	TOT	62,194	2,751	4.42	16,063	25.83	28,106	45.19	12,123	19.49	3,151	5.07
行 車 品 質	21	6,208	555	8.94	2,778	44.75	2,391	38.51	418	6.73	66	1.07
	22	6,259	346	5.62	1,861	30.22	2,380	38.64	1,308	21.34	264	4.28
	23	6,270	1,048	16.71	2,929	46.71	1,927	30.73	312	4.98	54	0.87
	24	6,254	760	12.15	2,880	46.05	2,135	34.14	377	6.03	102	1.63
	25	5,814	399	6.86	2,322	39.94	2,539	43.67	442	7.60	112	1.93
	26	5,727	362	6.32	2,113	36.89	2,667	46.57	497	8.68	88	1.54
	27	6,043	282	4.67	2,190	36.24	2,792	46.20	662	10.95	117	1.94
	28	6,064	389	6.41	2,197	36.23	2,491	41.08	813	13.41	174	2.87
	29	5,077	182	3.59	1,379	27.16	2,684	52.87	680	13.39	152	2.99
	TOT	53,616	4,323	8.10	20,649	38.50	22,006	41.00	5,509	10.30	1,129	2.10
車 內 服 務 品 質	31	6,248	669	10.71	2,871	45.95	2,137	34.20	458	7.33	113	1.81
	32	6,245	1,487	23.81	3,166	50.70	1,405	22.50	151	2.42	36	0.57
	33	6,222	1,120	18.00	3,322	53.39	1,640	26.30	120	1.93	20	0.32
	34	6,293	2,596	41.25	1,981	31.48	1,093	17.37	521	8.28	102	1.59
	35	6,306	1,124	17.82	3,006	47.67	1,760	27.9	326	5.17	90	1.43
	36	6,238	801	12.84	2,902	46.52	1,911	30.63	521	8.35	103	1.65
	37	5,829	490	8.41	2,250	38.60	2,431	41.70	536	9.19	122	2.10
	38	6,174	694	11.24	2,698	43.70	2,185	35.39	510	8.26	87	1.41
	39	6,245	609	9.57	2,433	38.96	2,442	39.10	630	10.09	131	2.10
	40	6,228	917	14.72	2,576	41.36	1,949	31.59	633	10.16	153	2.47
	TOT	62,028	10,507	16.94	27,205	43.86	18,953	30.56	4,406	7.10	957	1.54

末、例假日購票所需時間 (2)第 5 題，售票員服務態度 (3)第 1 題，購票窗口之設計 (4)第 8 題，發售補位票之措施。

#### 4.很不滿意佔 2.39 %

使乘客覺得很不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 7 題，週末、例假日購票所需時間 (2)第 5 題，售票員服務態度 (3)第 8 題，發售補位票之措施 (4)第 1 題，購票窗口之設計。

由此可知，來回票回程聯 30 日有效期限與預售前三天票之措施，乘客覺得較爲滿意，而例假日購票所需時間與售票員服務態度，讓乘客覺得較不滿意。而發售補位票之措施，卻見仁見智。

### (二)車站設施品質分析

車站設施高於水準者佔 30.25 %，低於水準者 24.56 %，尚可者佔 45.19 %，顯示乘客對於車站所提供之設施感受程度爲尚可，現再就各個感受程度予以分析。

#### 1.非常滿意佔 4.42 %

使乘客覺得非常滿意比例較大之前四項爲：(1)第 16 題，月台指示是否清楚 (2)第 11 題，時刻表、票價表標示是否明顯 (3)第 15 題，服務台服務員態度 (4)第 20 題，車票格式大小 (5)第 20 題，站勤人員服務態度。

#### 2.滿意佔 25.83 %

使得乘客覺得滿意比例之前四項爲：(1)第 16 題，月台指示是否清楚 (2)第 11 題，時刻表、票價表標示是否清楚 (3)第 20 題，站勤人員服務態度 (4)第 15 題，服務台服務員態度、與很滿意前四者相同。

### 3.不滿意佔 19.49 %

使乘客覺得不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 17 題，站內秩序 (2)第 18 題，販賣部物品價格 (3)第 12 題，候車室各項服務設施之安排 (4)第 13 題，盥洗設備是否清潔。

### 4.很不滿意佔 5.07 %

使乘客覺得很不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 18 題，販賣部物品價格 (2)第 17 題，站內秩序 (3)第 13 題，盥洗設備是否清潔 (4)第 14 題，站內空調設備。

由此可知，在車站設施方面，販賣部物品價格，站內秩序與盥洗設備清潔度，乘客覺得較不滿意，而月台指示，時刻表、票價表標示，站勤人員與服務台服務人員態度，讓乘客覺得較爲滿意。

## (三)行車品質分析

行車品質高於水準者佔 46.60 %，低於水準者 12.40 %，尚可者佔 41.00 %，顯示乘客對於行車品質覺得滿意，另再就各個感受程度分析如下。

### 1.非常滿意佔 8.10 %

使乘客覺得非常滿意比例較大之前四項爲：(1)第 23 題，發車時間準確性 (2)第 24 題，行車平穩度 (3)第 21 題，平時班次密度 (4)第 25 題，中途停車休息或檢修措施。

### 2.滿意佔 38.50 %

使得乘客覺得滿意比例之前四項爲：(1)第 23 題，發車時間準確性 (2)第 24 題，行車平穩度 (3)第 21 題，平時班次密度 (4)第 25 題，中途停車休息或檢修措施。與很滿

意相同。

### 3. 不滿意佔 10.30 %

使乘客覺得不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 22 題，週末、例假日班次密度 (2)第 28 題，終點站下車轉車方便性 (3)第 29 題，中途拋錨處理措施 (4)第 27 題，入市區後，停靠招呼站數量與位置。

### 4. 很不滿意佔 2.10 %

使乘客覺得很不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 22 題，週末、例假日班次密度 (2)第 29 題，中途拋錨處理措施 (3)第 28 題，終點站下車轉車方便 (4)第 27 題，入市區後，停靠招呼站數量與位置。

由此可知，行車品質方面，發車時間準確性，行車平穩度，平時班次密度與中途停車休息或檢修措施，乘客較覺得滿意而週末、例假日班次密度，中途拋錨處理措施，終點站下車轉車方便與入市區後，停靠招呼站數量與位置，較不滿意。

## (四) 車內服務品質分析

車內服務品質高於水準者佔 60.80 %，低於水準者 8.67 %，尚可者佔 30.27 %，顯示大部份乘客對於車內服務品質覺得滿意，另再就各個感受程度分析如下。

### 1. 非常滿意佔 16.94 %

使乘客覺得非常滿意比例較大之前四項爲：(1)第 34 題，車內請勿吸煙措施 (2)第 32 題，隨車服務員態度 (3)第 33 題，駕駛員服務與態度 (4)第 35 題，車內清潔度。

### 2. 滿意佔 43.86 %

使得乘客覺得滿意比例之前四項爲：(1)第 33 題，駕駛員服務與態度 (2)第 32 題，隨車服務員態度 (3)第 35 題，車內清潔度 (4)車內空調設備。

### 3. 不滿意佔 7.10 %

使乘客覺得不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 40 題，車內提供服務措施 (2)第 39 題，座位舒適度 (3)第 37 題，車內盥洗設備清潔度 (4)第 36 題，車內空調設備。

### 4. 很不滿意佔 1.54 %

使乘客覺得很不滿意比例較大之前四項爲：(1)第 40 題，車內提供服務措施 (2)第 39 題，座位舒適度 (3)第 37 題，車內盥洗設備清潔度 (4)第 31 題，車輛狀況。

由此可知，車內服務品質方面，車內請勿吸煙措施，隨車服務員態度，駕駛員服務與態度與車內清潔度，乘客較覺得滿意，而車內提供服務措施，座位舒適度，車內盥洗設備清潔度與車輛狀況，較不滿意。

## 二、一般公路服務品質個體分析

除作總體分析外，另再就售票方式，票價合理性，車站服務品質，行車品質與車上服務品質等，分別作個體分析（如附表 2.2）。

### (一)售票方式分析

目前售票方式概分爲窗口、車上投現（電腦售票）與車上售票三種方式，乘客對於售票方式，高於滿意佔 45.02 %，低於不滿意爲 14.55 %，顯示大部份乘客認爲現行售票方式滿意。

另就滿意以上程度所佔比率分析，得知車上投現方式（電

附表 2.2 一般公路服務品質個體分析

	題 目	人 數	不 滿 意		滿 意		尚 可		不 滿 意		極 不 滿 意	
			人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
售票方式	1	1,821	281	9.94	609	33.44	780	42.83	228	12.52	23	1.27
	2	1,820	350	19.23	649	35.66	647	35.55	157	8.63	17	0.93
	3	1,818	182	10.01	487	26.79	780	42.90	312	17.16	57	3.14
	TOT	5,459	713	13.06	1,745	31.96	2,207	40.43	697	12.77	97	1.78
票價合理性	1	1,824	183	10.03	560	30.70	745	40.84	276	15.13	60	3.30
	2	1,827	98	5.36	495	27.09	887	48.55	295	16.15	52	2.85
	TOT	3,651	281	7.70	1,055	28.90	1,632	44.70	571	15.64	112	3.06
車站服務品質	1	1,821	101	5.55	471	25.86	968	53.16	256	14.06	25	1.37
	2	1,825	74	1.05	445	24.38	819	44.88	416	22.79	71	3.90
	3	1,819	60	3.30	290	15.94	710	39.03	647	35.57	112	6.16
	4	1,814	53	2.92	343	18.91	813	44.82	539	29.71	66	6.64
	5	1,823	53	2.91	250	13.71	944	51.78	412	26.43	142	7.79
	TOT	9,102	341	3.75	1,799	19.76	4,254	46.73	2,392	26.28	416	4.58
行車品質	1	1,830	87	4.75	357	19.51	842	46.01	448	24.48	96	5.25
	2	1,818	57	3.13	281	15.46	779	42.85	609	33.50	92	5.06
	3	1,809	33	1.81	288	15.84	956	52.59	462	25.41	70	3.85
	4	1,823	86	4.72	424	23.26	853	46.79	376	20.62	84	4.01
	5	1,825	56	3.07	460	25.20	1,032	56.55	244	13.37	33	1.81
	6	1,809	49	2.71	324	17.91	934	51.63	421	23.27	81	4.48
	7	1,819	39	2.14	329	18.09	853	46.89	525	28.86	73	4.02
	8	1,818	60	3.30	459	25.25	1,038	57.10	233	12.82	28	1.53
	TOT	14,551	467	3.21	2,922	20.08	7,287	50.08	3,318	22.80	557	3.83
車上服務品質	1	1,825	38	2.08	183	10.03	780	42.74	681	37.31	143	7.84
	2	1,816	15	0.82	135	7.43	582	32.05	837	46.09	247	13.61
	3	1,820	49	2.69	299	16.43	968	53.19	443	24.34	61	3.35
	4	1,824	56	3.07	273	14.97	942	51.64	395	21.66	158	8.66
	TOT	7,285	158	2.17	890	12.22	3,272	44.91	2,356	32.34	609	8.36

腦售票)佔 54.89 % 爲最高者，窗口售票方式佔 43.38 % 次之，車上售票方式佔 36.80 % 爲最低者，顯示乘客較滿意車上投現(電腦售票)之售票方式。

### (二)票價合理性分析

一般客運車種概分冷氣車與普通車兩種，乘客對於票價之滿意程度爲高於滿意佔 36.50 %，尚可者爲 44.70 %，低於不滿意者佔 18.70 %，顯示大部份乘客對於目前之票價感覺尚可，還有顯滿意之意。

另冷氣車方面，滿意以上者佔 40.73 %，不滿意以下者佔 18.43 %，普通車方面，滿意以上者佔 32.45 %，不滿意以下者佔 18.70 %，顯示大部份乘客對於目前冷氣車與普通車之票價還算滿意。

### (三)車站服務品質分析

車站服務品質超過水準者佔 23.51 %，低於水準者佔 30.02 %，尚可者佔 46.47 %，顯示大部份乘客對於車站服務品質認爲尚可但有不滿意之意。

另再對內容予以分析如下：

#### 1.滿意以上感受所佔比率較大之前二項爲：

- (1)車站位置或地點。
- (2)車站內時刻表與票價表明顯度。

#### 2.不滿意以下感受所佔比率較大之前二項爲：

- (1)車站內旅客服務措施。
- (2)站務人員服務態度。

由此可知，乘客對於車站服務品質較爲滿意者爲車站位置或地點與車站內時刻表，票價表明顯度，較不滿意者車站內旅

客服務設施與站務人員服務態度。

#### (四)行車品質分析

行車品質超過水準者佔 23.29 %，低於水準者佔 26.63 %，尚可者佔 50.08 %，顯示大部份乘客對於行車品質認為尚可，但有不滿意之意。

另再對內容予以分析

1.滿意以上感受所佔比率較大之前三項為

(1)招呼站之間距離

(2)路線適宜程度

(3)行車安全感

2.不滿意以下感受所佔比率較大之前三項為

(1)上下班（學）時之班次密度

(2)按時刻表準點發車情形

(3)招呼站設施

由此可知，乘客對於行車品質較為滿意者為招呼站距離，路線行駛與行車安全感，較不滿意者為上下班（學）時之班次密度與不準點發車。

#### (五)車上服務品質

車上服務品質超過水準者佔 14.39 %，低於水準者佔 40.70 %，尚可者佔 44.91 %，顯示大部份乘客對於車上服務品質較不滿意。就不滿意以下感受，所佔比率大小依次為上下班（學）車上擁擠程度，車輛狀況，行車人員態度與車內設施，比較上，乘客對於前二者較不滿意，對於後二者較滿意。

# 附錄三 服務品質調查重要項目統計表

附表 3.1 高速公路服務品質各類別重要項目統計表

	題 目	一		二		三		四	
		人	%	人	%	人	%	人	%
票 務 品 質	1	400	7.80	160	3.19	190	3.89	279	5.91
	2	581	11.33	328	6.34	300	6.15	333	7.05
	3	631	12.31	474	9.45	337	6.90	330	6.99
	4	138	2.69	211	4.21	101	2.07	114	2.42
	5	1,541	30.06	1,202	23.96	645	13.22	402	8.51
	6	187	3.65	546	10.88	510	10.45	335	7.09
	7	919	17.92	940	18.74	1,051	21.53	474	10.04
	8	185	3.61	496	9.90	788	16.14	665	14.08
	9	108	2.11	177	3.53	465	9.53	460	9.74
	10	437	8.52	492	9.80	494	10.12	1,330	28.17
	TOT	5,127	100.00	5,017	100.00	4,881	100.00	4,722	100.00
車 站 設 施	11	983	19.57	227	4.56	213	4.35	225	4.71
	12	655	13.04	401	8.04	310	6.33	383	8.03
	13	878	17.48	862	17.30	509	10.39	366	7.67
	14	322	6.41	620	12.44	345	7.04	271	5.68
	15	625	12.45	920	18.46	612	12.49	347	7.27
	16	157	3.13	340	6.82	435	8.88	298	6.24
	17	477	9.50	601	12.06	864	17.63	524	10.98
	18	506	10.08	456	9.15	845	17.24	661	13.85
	19	145	2.89	208	4.17	424	8.65	552	11.57
	20	274	5.45	349	7.00	343	7.00	1,145	24.00
	TOT	5,022	100.00	4,984	100.00	4,900	100.00	4,772	100.00
行 車 品 質	21	705	14.28	286	5.90	250	6.32	260	5.71
	22	1,275	25.82	852	17.57	412	8.77	277	6.08
	23	877	17.76	1,061	21.89	622	13.24	311	6.83
	24	505	10.23	876	18.07	677	14.41	443	9.73
	25	153	3.10	345	7.12	312	6.64	213	4.68
	26	71	1.44	195	4.02	355	7.56	259	5.69
	27	121	2.45	345	7.12	674	14.35	532	11.68
	28	202	4.09	363	7.49	735	15.64	783	17.19
	29	195	3.95	246	5.07	386	8.22	685	15.04
	30	833	16.88	279	5.75	275	5.85	791	17.36
	TOT	4,937	100.00	4,848	100.00	4,698	100.00	4,554	100.00
車 內 服 務 品 質	31	1,690	33.77	331	6.74	245	5.07	255	5.37
	32	918	18.34	784	15.97	331	6.85	319	6.72
	33	211	4.22	490	9.98	316	6.54	137	2.89
	34	1,021	20.40	1,017	20.71	601	12.43	293	6.17
	35	229	4.58	756	15.40	733	15.16	562	11.83
	36	265	5.30	534	10.88	801	16.57	569	11.78
	37	153	3.06	262	5.34	506	10.46	457	9.62
	38	57	1.14	130	2.65	268	5.54	254	5.35
	39	279	5.58	437	8.90	792	16.38	1,006	21.18
	40	181	3.61	169	3.43	242	5.00	897	18.89
	TOT	5,004	100.00	4,910	100.00	4,835	100.00	4,749	100.00

附表 3.2 高速公路服務品質重要項目統計表

題 目	一		二		三		四		五		六		七		八	
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
1	114	2.41	27	0.58	18	0.39	21	0.46	24	0.53	19	0.42	23	0.52	39	0.90
2	167	3.53	41	0.88	42	0.90	30	0.65	32	0.70	29	0.65	41	0.93	44	0.01
3	194	4.10	87	1.86	42	0.90	43	0.93	72	1.58	41	0.91	65	1.48	53	1.22
4	52	1.10	30	0.64	10	0.21	16	0.35	16	0.35	23	0.51	14	0.32	30	0.69
5	606	12.82	225	4.80	145	3.12	133	2.89	165	3.63	148	3.30	162	3.68	125	2.88
6	72	1.52	103	2.20	44	0.95	41	0.89	47	1.03	54	1.20	48	1.09	78	1.80
7	349	7.39	350	7.46	151	3.25	137	2.98	147	3.23	135	3.10	141	3.20	125	2.88
8	79	1.67	159	3.39	81	1.74	60	1.30	59	1.30	53	1.18	80	1.81	70	1.61
9	42	0.89	115	2.45	34	0.73	43	0.93	46	1.01	31	0.69	38	0.86	42	0.97
10	198	4.19	224	4.78	141	3.03	97	2.11	102	2.24	128	2.85	111	2.52	138	3.18
11	26	0.55	92	1.96	153	3.29	89	1.93	71	1.56	68	1.52	65	1.47	55	1.27
12	23	0.49	58	1.24	114	2.45	84	1.83	79	1.74	79	1.76	72	1.63	58	1.34
13	60	1.27	153	3.26	217	4.66	166	3.61	117	2.57	122	2.72	96	2.18	104	2.40
14	12	0.25	55	1.17	122	2.62	74	1.61	60	1.32	75	1.67	67	1.52	63	1.45
15	50	1.06	160	3.41	214	4.60	174	3.78	117	2.57	132	2.94	95	2.16	75	1.73
16	6	0.13	32	0.68	49	1.05	75	1.63	44	0.97	63	1.40	53	1.20	42	0.97
17	66	1.40	120	2.56	207	4.45	217	4.72	117	2.57	129	2.88	117	2.65	113	2.60
18	86	1.82	176	3.75	227	4.88	231	5.02	156	3.43	152	3.39	121	2.75	96	2.21
19	18	0.38	25	0.53	60	1.29	75	1.63	57	1.25	67	1.50	45	1.02	48	1.11
20	18	0.38	58	1.24	106	2.28	139	3.02	94	2.07	90	2.01	92	2.09	96	2.21
21	57	1.21	98	2.09	145	3.05	105	2.28	126	2.77	86	1.92	75	1.70	49	1.13
22	183	3.87	240	5.12	258	5.55	245	5.33	317	6.97	218	4.86	130	2.95	125	2.88
23	124	2.62	210	4.48	239	5.14	285	6.20	303	6.66	207	4.62	167	3.79	116	2.67
24	103	2.18	174	3.71	192	4.13	210	4.57	268	5.89	219	4.88	139	3.15	122	2.81
25	27	0.57	37	0.79	56	1.20	55	1.20	95	2.09	62	1.38	46	1.04	32	0.74
26	8	0.17	11	0.23	25	0.54	34	0.74	51	1.12	60	1.34	39	0.89	32	0.74
27	24	0.51	27	0.58	54	1.16	102	2.22	83	1.82	118	2.63	84	1.91	70	1.61
28	26	0.55	54	1.15	81	1.74	130	2.83	156	3.43	199	4.44	144	3.27	110	2.53
29	28	0.59	72	1.54	94	2.02	93	2.02	126	2.77	150	3.35	88	2.00	97	2.23
30	182	3.85	155	3.31	158	3.40	162	3.52	182	4.00	207	4.62	126	2.86	117	2.70
31	672	14.22	202	4.31	140	3.01	149	3.24	174	3.82	159	3.55	228	5.17	95	2.19
32	259	5.48	229	4.89	174	3.74	176	3.83	161	3.54	227	5.06	217	4.92	141	3.25
33	64	1.35	122	2.60	100	2.15	70	1.52	73	1.60	70	1.56	108	2.45	79	1.82
34	365	7.72	247	5.27	220	4.73	235	5.11	192	4.22	205	4.57	283	6.42	211	4.86
35	66	1.40	128	2.73	148	3.18	137	2.98	146	3.21	161	3.59	249	5.65	241	5.55
36	82	1.73	139	2.97	120	2.58	141	3.07	130	2.86	143	3.19	208	4.72	213	4.91
37	36	0.76	59	1.26	46	0.99	83	1.80	76	1.67	74	1.65	133	3.02	159	3.66
38	7	0.15	23	0.49	33	0.71	30	0.65	33	0.72	42	0.94	73	1.66	80	1.84
39	118	2.50	134	2.86	146	3.14	133	2.89	164	3.60	173	3.86	219	4.97	409	9.42
40	57	1.21	37	0.79	49	1.05	79	1.72	72	1.58	65	1.45	105	2.38	349	8.04

## 附錄四 在職人員訓練實施內容

### 一、在職駕駛員複訓實施內容及成果

#### (1)訓練目的

- ①對駕駛員實施安全防衛駕駛技術訓練、灌輸安全邊際觀念、劃一正確駕駛操作要領及程序、灌輸上下工作觀念，以確實促進行車安全提高服務品質。
- ②於訓練中發掘優秀學員，培育儲備為師資幹部人才。

#### (2)訓練教材及方法

採用美國灰狗公司「職業駕駛員安全操作標準」全套新式教材，並實施「眼看口誦法」訓練，使理論與實際操作完全配合，結訓時並對學員辦理訓練評鑑，訓練效果至佳。

#### (3)訓練課程

- ①每期訓練十一天，上課時數計一七〇小時。
- ②學科及術科分 A、B 組緊湊進行，全期課程內容詳述如下：
  - (a)「國光號駕駛員訓練教材」—內容包括「職業駕駛員安全操作標準」、「車禍是如何發生的」、「如何避免與前後車及鄰車相撞」、「如何避免右轉彎時擠撞」、「惡劣天候下駕駛」、「眼看口誦訓練法」、「安全駕駛五要訣」及「夜間駕駛」。本項課程另配合「場地及道路駕駛」分 A、B 組在一般公路及高速公路實地操作。
  - (b)最近發生重大肇事或具有教育意義之案例檢討。
  - (c)高速公路管制規則。
  - (d)「精神講話」—由公司董事長擔任。

(e)「公司營運簡介及灌輸服務觀念提高工作精神」—由公司總經理擔任。

(f)「參觀機料廠檢修作業」。

(g)「一人服務車工作注意事項」。

(h)「新修訂行車紀錄器管理要點」。

(i)「駛車憑單資訊管理講解」。

(j)「客車安全維護」。

(k)「場地及道路駕駛」—依照「國光號駕駛員訓練教材」內容分A、B組在一般公路及高速公路實地操作，確實建立安全防衛駕駛技術。

(l)其餘必要課程隨時視實際需要及反應意見調整排列。

#### (4)訓練人數

①每期六十四人。自七十二年十一月開辦迄今（七十四年五月底）共辦理廿六期訓畢一、六六四人。

②計劃今後每年辦理訓練十六期調訓一、〇二四人，預計三～四年內每一駕駛員可輪訓一次。

③為不影響車站疏運調度需要，調訓日期均避免於週日、週六、週一、連續期假日及七、八、十月份等旅客運送高峰時段排訓，因此，每年調訓人數約如前項所列。

#### (5)訓練成果

①本公司耗費巨資派送駕駛員受訓，對訓練後之效（行車肇事情形）至為重視，並定期辦理績效追蹤調查。

②依據七十四年三月份最新之調查統計資料顯示。已訓駕駛員為一、一五二人，訓練後發生肇事次數廿七次，肇事率為二·四%；未調訓駕駛員四、一三八人，發生肇事次數為六六

一次，肇事率為十六％。駕駛員訓練後發生行車肇事的次數均大幅減低，七十三、七十四年度參加複訓駕駛員之行車肇事狀況均與同期未受訓駕駛員比較結果如附表 4.1。

調訓駕駛員一、一五二人中，發生肇事共二七次，佔受訓人數之二・四％，未調訓駕駛員四、一三八人中，發生肇事共六六一次，佔未訓人數之十六％。雖然未調訓駕駛員四、一三八人僅為調訓駕駛員一、一五二人之三・六倍，但未調訓者之肇事次數却較調訓者高出二四倍（六六一次比二七次）；以百分比數而言，亦相差一三・六個百分點（一六％減二・四％，即受訓駕駛員每百人中較未受訓者減少一三・六次肇事）。

由上列數據分析顯示，駕駛員受訓後發生行車肇事的次數均大幅降低，而其中甚多尚屬無責任之輕微肇事，行車安全績效至為優異。

#### (6) 駕駛員接受訓練後之心態反應

- ①受訓者認為，所學之安全防衛駕駛技術及安全邊際觀念，對確保行車安全極有助益，有效保障其家庭幸福及生命財產之安全舉辦此種訓練甚有必要，亦極願意再度受訓。
- ②如此種訓練方式能普遍推行至全國各駕駛人，我國目前混亂之交通狀況及交通災害，定能獲得顯著的改善。

#### (7) 辦理訓練後之檢討改進

為瞭解現行訓練方式是否適切。本公司亦編製訓練績效調查問卷乙種，發送受訓學員填列提供反應意見，據以改進缺失、精益求精、增進訓練效果。七十四年度問卷現已完成調查工作，正在整理分析中，各項建設性之反應意見，將作為下年度

附表 4.1 台灣公司在職駕駛員複訓成效分析表

類別	未調訓駕駛員肇事狀況				參加複訓駕駛員肇事狀況			
	肇事實數	肇事次數			駕駛員人數	肇事次數		
		有(數佔百分實未分訓比任人)	無(數佔百分實未分訓比任人)	合(數佔百分實未分訓比任人)		有(數佔百分實未分訓比任人)	無(數佔百分實未分訓比任人)	合(數佔百分實未分訓比任人)
處別								
一運	1,825	124 ( 6.8 % )	133 ( 7.3 % )	257 ( 14.1 % )	450	4 ( 0.9 % )	5 ( 1.1 % )	9 ( 2 % )
二運	986	67 ( 6.8 % )	102 ( 10.3 % )	169 ( 17.1 % )	257	5 ( 2 % )	2 ( 0.8 % )	7 ( 2.8 % )
三運	826	57 ( 6.9 % )	88 ( 10.7 % )	145 ( 17.6 % )	265	6 ( 2.3 % )	3 ( 1.1 % )	9 ( 3.4 % )
四運	250	6 ( 2.4 % )	35 ( 14 % )	41 ( 12.1 % )	90	2 ( 2.2 % )	0	2 ( 2.2 % )
五運	251	13 ( 5.2 % )	36 ( 14.3 % )	49 ( 19.5 % )	90	0	0	0
合計	4,138	267 ( 6.5 % )	394 ( 9.5 % )	661 ( 16 % )	1,152	17 ( 1.5 % )	10 ( 0.9 % )	27 ( 2.4 % )
備註	1.上列肇事案發生時間係自 72.12 ~ 73.11 止 ( 為期一年 ) 。 2.責任未明或正在鑑定之肇事案均列入有責任肇事統計。							

訓練方式改進之參考。

(8)結語

本公司鑑於往昔各運輸處自辦之在職駕駛員訓練，缺乏優良之師資、教材及設備，績效不彰。自七十二年改按上述教育方式並統一委託公路局中部汽訓中心代訓，實施以來，經統計分析績效顯著，並使本公司所有駕駛員有劃一的駕駛操作標準，及安全防衛駕駛技術、安全邊際觀念，有效的促進行車安全。但學無止境，尚待不斷的檢討改進、精益求精，以期行車肇事消弭於無形。