



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

運輸業-台北市首都客運

作者：施怡如 王佩馨 蔡美娥 詹淇邯 李惠茹

系級：企業管理學系四年甲班

學號：D9273154

開課老師：陳建文 老師

課程名稱：作業管理個案研究

開課系所：企管系四年級

開課學年： 95 學年度 第一 學期

報告題名：

運輸業-台北市首都客運

摘要：

本組所要探討的是，首都客運如何在眾多競爭業者中生存，以及如何做到連續 13 次皆在「台北市聯營公車營運服務指標評鑑」中都蟬聯第一名，而在未來，首都客運又將會面臨哪些的威脅以及機會，此些皆是本組探討的目標。

除了從老師的書面資料中得到資訊，本組亦從網路中蒐集大量相關的資訊，不僅查詢了首都客運的網站也瀏覽了其他家公車業者的網頁加以比較，本組也專程的北上實地去搭乘首都客運並找機會訪問了一下司機，也到首都客運的總站參觀。

而在本組蒐集完資料加以分析比較過後，發現首都客運的制勝關鍵就是他們有良好的服務品質以及完善的用人領導制度，確實的品質監控以及明確的獎賞制度，不僅贏得顧客的忠誠度也讓員工向心力大增，使得首都客運的整體表現皆能維持在一定的水準之上，為其他家公車業者學習的對象。

目錄

第一章 前言	1
第一節 背景分析.....	1
第二節 研究動機.....	1
第三節 研究目的.....	2
第二章 公司簡介及分析	2
第一節 首都客運公司簡介.....	2
第二節 個案公司服務品質與用人領導政策現況分析	
－SWOT 分析.....	4
第三節 個案公司服務品質與用人領導政策現況分析	
－4P 分析.....	9
第四節 個案公司服務品質與用人領導政策分析	
－用人領導分析.....	12
第五節 個案公司 e 化.....	16
第六節 個案公司與台北大都會客運之比較與分析.....	19
第三章 結論與建議	24
第一節 結論建議.....	24
參考文獻	26
附錄 Q 與 A	27
工作分配	29

第一章 前言

第一節 背景分析：

在競爭激烈的台北地區運輸產業之下，每個客運業者都希望能擁有最多的乘客，達到最高的載客率與營業收入。但是在早些年前，首都客運卻面臨了「經營路線不佳，員工紀律散漫」等問題，造成了負債 8000 多萬元的窘境。後來經過接任的李博文的努力，致力於控制成本與路線，使得營收漸漸由虧轉盈。

首都客運為了提升其經營績效與營業收入，大膽的以「人」為出發點，強調「以客為尊」、「誠實、尊重」等企業文化，希望達到品質第一、安全第一的服務表現。1998 年，首都客運在當期業者當中，率先通過了 ISO 9001 品質管理系統認證，帶領了其他業者在行車安全上的安全認證。而後推行的小耳朵警示牌、嚴格落實速限限制等等，也被推廣到所有公車聯營業者。其積極服務大眾的真誠與用心，不僅衝擊了同業競爭者，也增加了社會大眾對傳統運輸業刻板印象有了轉變的形象。

第二節 研究動機

首都客運就像是客運界的麥當勞，從根本衝擊了數十年來公車的營運生態，它憑藉者的是一套服務品質與領導管理方式。其成功的關鍵因素，就在於「行車安全與服務品質」。故本組想要探討首都客運在服務品質與領導下，是否有異於其他業者的管理方式，藉由其管理方式，讓本組可以更深入了解首都客運創造的價值讓顧客始終保有良好印象，與同業競爭者的一個挑戰與楷模。

第三節 研究目的

首都客運將本身定位為服務業而非運輸業，駕駛員為接觸顧客的第一線人員，其服務品質所提供給乘客印象極為重要，所以首都秉持著「服務鏈」，由服務前端到尾端一以貫通，將首都客運著重的行車安全與服務品質達成依固定標準，形成了一個企業文化，這對首都業者管理系統的永續經營相當的重要。

第二章 公司簡介及分析

第一節 首都客運公司簡介

一、公司簡介

- 創立：民國 65 年 7 月 1 日
- 負責人：董事長 李博文
- 主要業務：市區公共汽車暨公路汽車客運
- 經營區域：大台北地區
- 營運概況：(1)路線：台北市聯營公車 37 條、台北縣轄市區公車路線 4 條、公路汽車客運路線 2 條。
 - (2)車輛：500 輛。
 - (3)員工數：885 人
 - (4)站場：三重站、二重站、新莊一站、新莊二站、三峽站、內湖站、東園站、大龍峒站、士林站、南港站、經貿站、汐止站、雙溪站、社子站。
 - (5)車輛維修廠：三重保養廠、三重檢修班、二重檢修班、新莊一檢修班、新莊二檢修班、內湖檢修班、士林檢

修班、經貿檢修班。

■ 企業文化特色：(1)實施人性化管理、建立「以人為本」的企業經營理念。

(2)培養「顧客至上」的觀念。

(3)營造良好的工作環境，供給員工合理的福利及待遇。

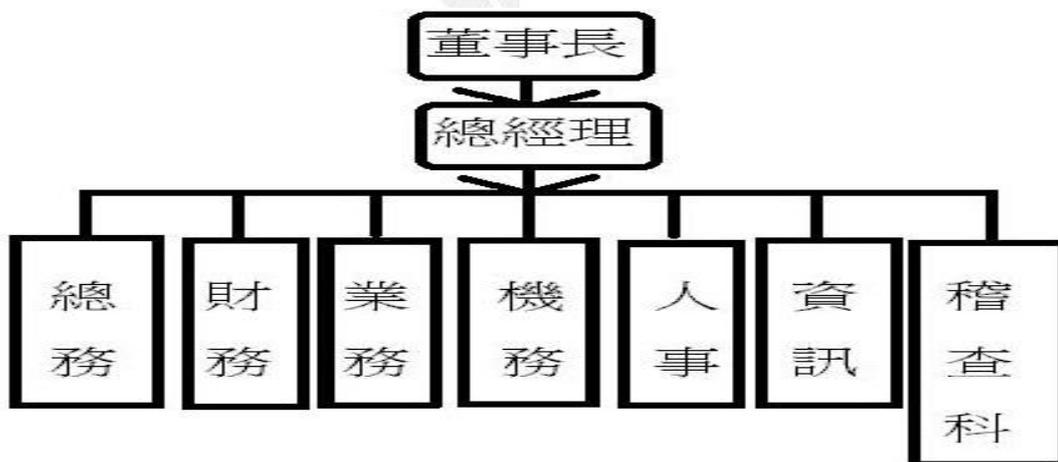
(4)提供最整潔的車容及最安全、親切的行車服務。

(5)年輕化的經營團隊，以持續增進和社區乘客之間更好的互動為己任。

(6)將“行車安全”“服務品質”及“營運績效”三者融為一體，導為相輔相成的良性循環，奠定公司永續經營的基業。

■ 部門組織:(如圖一)

圖一



1. 總務—管理公司設施。

2. 財務—管理財務。

3. 業務—企劃、調度。 ex：聖誕節司機的聖誕裝，10 個調度站。

4. 機務—管理、維修，共 6 個修理站〈支援調度站〉。

5. 人事—管理人事務。
6. 資訊—公司內部的電話、電腦管理。
7. 稽查科—公司運作。

二、公司沿革

- 民國八十七年六月，首都以全系統通過英國 SGS ISO 9001:1994 年版國際品質驗證
- 民國九十年三月，再度通過 ISO 9001:2000 年最新版驗證，將首都之作業系統導入說、寫、做一致的目標管理審核體制，大幅提升營運與服務績效
- 首都客運公司自民國 八十九年起，在台北市政府交通局主辦之「台北市聯營公車營運服務指標評鑑」競賽中，連續第一名蟬聯十三期。
- 2006 年 8 月 31 日，內湖科技園區到基隆火車站路線，為首都客運第一條國道路線。

第二節 個案公司服務品質與用人領導政策現況分析—SWOT 分析

一、 優勢(Strength)：

(一) 消費者形象佳

服務品質決定於顧客預期的服務品質水準與實際接受後相對差距所造成，首都客運打造公車新形象，秉持誠實和尊重顧客的企業文化，發自內心的仔細考慮乘客從上車到下車的每個細節，以親切的笑容和貼心親切的行車服務，超越乘客所能想像，感動每一位乘客，在乘客心中留下深刻印象。對於乘客的抱怨投書會馬上輸入電腦，深入了解到底是哪部分出了問題。

(二) 豐富完善的網站資訊

多數業者將服務重心集中於車輛，公司網站上的資訊缺乏，然而許多乘客對於資訊提供的滿意度不高，業者對乘車資訊變動通知的不足更是急需改進。這一點首都擁有優勢，首都具備完善的網站架構，提供乘客正確的行前資訊、獲得詳細的乘車資訊、了解首都客運內部，更有能與首都交流的留言空間，像是線上乘客服務滿意度問卷調查，搭車的時候不方便填調查表，有助於統計乘客在乘車後，感到滿意及不滿意的細節，加以改善缺點。另外，乘客可以在網站上留下公車族心聲，董事長會詳細的一篇篇回應，並且贈送小禮物。透過網站、客服電話等管道，讓乘客使用習慣的方式與首都互動，這些措施同時也幫助首都獲得更多立即資訊，更貼近乘客，了解他們的需求。

(三) 高品質的產品服務

民國八十七年六月，以全系統通過英國 SGS ISO 9001：1994 年版國際品質管理系統的驗證，將全公司作業系統導入說、寫、作一致的目標管理審核體制，並於民國九十年三月再度通過 ISO 9001：2000 年最新版驗證，大幅提昇營運與服務績效。為全國第一家榮獲 ISO 9001 國際品質管理系統驗證的陸上客運業者，推動 ISO 的最大收穫，在於塑造出首都誠實、負責的企業文化。

為了打造一個新的優質公車文化，在推展 ISO 9001 國際品質管理系統作業多年後，將提昇服務品質的目標導入「服務驗證」，以乘客為導向的服務驗證方式來提升服務品質，及驗證現行的管理作業系統，使得服務品質及經營管理能更加的精進。於 93 年初即積極籌劃申請服務驗證，並在當年 6 月 23 日以全系統通過瑞士 SGS 服務驗證，也是全國第一家陸上客運業者以全系統獲得雙證(ISO 及服務驗證)的公司。將「品質政策」加以量化成品質目標，訂出了具體的承諾與保證，打造公車新形象。

台北市聯營公車評鑑，首都客運表現傑出，至九十五年第二期已蟬聯十五次優等第一名。

(四) 高度創新、點子多

公車生活化：配合年節假日辦理專案活動，如年貨公車、聖誕彩妝公車、賞花公車、清明掃墓公車、情人節彩妝公車。年貨公車與物流業者合作推出送貨到府的宅配服務，不必大包大包擠公車，並派員協助民眾提貨上車，部分候車亭也將設有暖爐及奉茶服務。聖誕節時由司機自行發揮創意裝扮公車，並以聖誕老公公造型行駛並發放糖果給乘客，舉辦聖誕節彩妝活動提供公車供民眾組隊報名，進行車廂內部彩妝活動，可自由發揮創意，並可獲得餐點招待及精美紀念品。掃墓公車班次密集，更對公車司機逐站、逐區播報墓區位置，覺得貼心無比，奉茶、提供代客照護幼兒、免費出借掃墓工具等服務。

公車社區化：舉辦社區服務說明會、社區電腦研習班，讓更多能夠乘客利用網站上的資源。

(五) 獎懲制度完善

線上的乘客服務滿意度問卷調查，能輸入乘客搭乘的駕駛員編號姓名、調查其服務態度和行車紀律等項目，若有客訴將進行教育。車上不定期偽裝乘客查核，受肯定的駕駛員將公開表揚。

(六) 接手台北客運

台北客運於今年 11 月 21 日發布新聞稿，大台北公車版圖將進行新的整合，首都董事長李博文買下台北客運董事長顏惠忠的股份，顏惠忠為專心運用天然資源經營觀光事業，進行股權轉讓，台北客運擁有優良企業文化，本身體質、形象都還不錯。接手台北客運後首都集團行駛路線逼近百條，成為大台北地區最大市區公車集團，正式超越大都會客運。

二、 劣勢(Weakness)：

(一) 乘客的等待成本

乘客往往是有可以抵達目的地的車就搭，鮮少人會為搭首都而花更多時間，忠誠度難以建立，若加開密集的班次又會增加成本，兩者之間

必須做取捨。

(二) APTS 系統成本

首都砸下龐大成本，建立屬於自己完善的先進大眾運輸系統 (Advance Public Transportation System)，而效率及使用率是否有達到一定的標準，成本是否能回收，此套系統能夠維持多久，是否因為環境變動或被新技術替代而淘汰。

三、機會(Opportunity)：

(一) 爭取國道路線市場

今年八月底，首都客運新闢國道客運路線「內湖科技園區到基隆火車站」，擁有多項創舉與貼心服務，是全國第一條可以使用悠遊卡付費的國道客運，省卻購票的麻煩，頗受通勤民眾的好評與肯定，在這第一條國道路線通車之後，努力爭取更多國道路線的拓展。

(二) 開發新路線

發展有潛力的路線，打造小路線成為旅遊路線，以及轉型為社區接駁公車，將營運擴及捷運所到不了的山區或其他地方。

(三) 捷運接駁功能

捷運興起雖然是個威脅，捷運系統在主要運輸走廊上擔負運輸服務，有相當強的疏散功能，公車則可擔任輔助的接運集散功能，公車車數多、調度靈活、可及性高，可於捷運系統所不能及的路線或者次要走廊上擔任運輸角色，連結大眾運輸系統，提供乘客最大服務範圍。

(四) 政府提倡環保概念

台北縣市推動國際無車日活動，推動各項抑制小汽車使用的措施，戮力提昇北台灣空氣環境品質，有助於增加民眾對於環境與生活品質的重視，進而多利用大眾運輸工具，體驗其便利性。

(五) 集團化

由於大眾運輸的不可儲存性，擁有越多資源，就越能擁有妥善支配

資源的能力與彈性，可避免尖峰時段車輛的不足，或離峰時間班次過剩情形，捷運興起的環境使小型業者經營不易難以生存，集團化後可互利。首都接手台北客運後，規模擴大、資源增多、可整合路線，突破原先最適規模的瓶頸。加上客運業屬於半獨占的型態，路權經「服務指標評鑑」連續兩次乙等且退步，將收回重新分配，對於評鑑一向優良的首都來說，更是一大機會。

(六) 關懷弱勢團體、提倡公益活動

目前首都雇用原住民 85 位(佔全體員工 9.6%)，為大台北地區民眾提供安全、舒適及優質的服務品質。關懷身心障礙兒童感受萬聖節氣氛及捐發票關懷植物人。

四、威脅(Threat)：

(一) 捷運系統興起

捷運目前通車的 8 條路線只是規劃中的第一階段，在未來捷運將會續建更延伸往整個台北都會區，服務路線重疊的部分會更多，提供顧客第二選擇。捷運的環境也較佔優勢，不必日曬雨淋，對於行動不便的乘客，不會有階梯的問題。

(二) 同業競爭者

近年，同業競爭者漸漸開始重視公車服務品質及駕駛員的管理，首都車上的裝置設備、內部管理方式或是對於顧客的服務，都容易被競爭者所仿效，如果沒有取得專利，以及持續的創新與突破，將會與其他競爭者沒有明顯的區別。

(三) 油價的波動力量

油價上漲會引起燃料成本提升，如果因為油價上漲，將公定的票價提高，將與捷運的票價沒有差異性。

(四) 私人運具使用成長

私人運具的使用對於公車營運產生負面衝擊，例如：對於公車的需

求降低、交通擁擠造成行駛速度降低、乘客的候車時間增加，私人運具的過度使用使得大眾運輸乘客流失。

第三節 個案公司服務品質與用人領導政策現況分析－4P 分析

一、 4P 分析

首都客運打造公車新形象，其強調「以客為尊」的價值觀，講求高服務品質，以下我們透過 4P 來分析首都客運的整體概況：

(一) 產品 (Product)

在客運業中，最直接提供給顧客的兩項主要產品為公車與駕駛人員。首都的車輛乾淨出了名，公車不僅外觀新穎，連鋼圈都洗得發亮，一點塗鴉也沒有；也因保養做得好，搭起來噪音較小，路程也比較不會顛簸搖晃。而駕駛員親切的服務態度，總是服裝儀容整潔，並且他們還會親自逐站播放站名，所以首都客運除標榜相當乾淨的乘坐環境以及駕駛員親切熱情的服務外，在其他的產品服務上，也有相當多的創新手法，例如公車車門警示牌：該項警示牌是裝在公車的前後車門上，當車門開啟時，警示牌會自動突出於車身外端，以提醒機車騎士注意乘客的上下車安全，當初為了研發警示牌的材質，即耗時一年有餘，最後由電腦滑鼠墊的啟發，找到 EVA 材質的高密度發泡塑膠，並在兩面張貼 3M 反光貼紙，而完成製作，首都客運並且應台北市政府交通局的要求，將該項警示牌的智慧財產權提供予所有台北市聯營公車共享，像中興客運就有向首都購買此專利，近來首都更研發了 LED 顯示燈於車內與車後，車內 LED 顯示該公車行駛路線動態、且播放下一站站名，讓乘客清楚目前行駛位置，也不必擔心會坐過站，而在車後的 LED 即是行車狀況動態顯示器，其裝置會顯示許多動態標誌例如像禁止機車穿越標誌、乘客下車、右轉靠站、煞車……等，讓後方來車可以知道公車上是否有乘客

要下車，或者公車要右轉靠站，以避免發生交通事故，但 LED 裝置仍有部分車輛未建構完成，仍在執行中。首都必設置了兒童下車鈴，以貼心小朋友方便使用，首都客運耗資千萬建置 APTS 系統，裝置衛星定位及衛星即時轉播系統，透過這套即時、動態的「APTS」系統，民眾可利用上網或免費衛星專線就可以查詢公車最新即時位置，及公車到站時間，像一些比較偏遠地方或離峰時間，公車班次就比較少，乘客就可以透過此系統，算好搭乘時間，這樣一來就可以將等待成本降到最低了。在車上亦會在駕駛座旁裝設一個 5.6 吋的 LCD 螢幕，讓駕駛員可以透過裝設在前門和後門的小型攝影機，即時掌握乘客上下公車的狀況，避免乘客被車門夾到的危險。

(二) 價格 (Price)

由於公車費率是統一訂價，每一家都一樣，所以他們只能透過成本的控制已達到最大的利潤，首都設置了汐止、士林、內湖、三峽、新一、新二、經貿、二重、三重等九個檢修保養廠，公司可以自己修理檢修公車、並定期的保養公車，這樣一來，可以保障公車行車整潔安全，降低保養和檢修的成本，近年來也一直努力企業 E 化，由於 E 化後，藉由電腦的快速追蹤，對於料件管理和庫存、車輛保養和油料管理，都能更有效地管控，也讓旗下的車輛都能保持在最佳狀態，節省了經營成本。近來政府規定市公車行速不得超過 40 限速，首都內部確實執行此規定，限速 40 以下，不但會提高行車安全，降低交通事故發生，雖然降低車速看來，首都可能會減少載客量，乘客可能會被跑在前面的其他業者搶走，每天的班次量也會減少，但因為若行駛於市區內，交通號誌多，可能本來跑在前面的其他同業者會在下各紅綠燈又碰到了，所以差異也不會太大，而且對於輪胎的耗損也會比較小，這樣可以降低成本耗損，而對於票價雖然沒辦法差異化，但首都可以在產品上做差異化，也要設法降低顧客等待成本，讓顧客覺得有價值。

(三) 推廣 (Promotion)

首都客運會搭配節慶舉辦各種主題公車，例如耶誕公車、年貨公車和掃墓公

車……等，像耶誕公車，駕駛員會裝扮成聖誕老公公發放糖果，車內也會佈置得很有過節氣氛，帶給乘客新穎的搭乘感受，而年貨公車也會佈置的很有過節氣氛，駕駛員還會穿長袍馬褂，讓乘客一起有過新年的喜悅。因為首都形象良好，承辦了很多市政府的活動，例如掃墓公車活動、國慶煙火接駁車，像掃墓公車不僅班次密集也提供許多的貼心服務，例如提供代客照護幼兒、駕駛員逐站播報墓區位置、免費出借掃墓工具以及奉茶給乘客……等貼心服務，讓乘客享有一次安全、便利、溫馨的掃墓行程。近來也有 101、新光三越等企業，和各級學校，都指定首都派發專車，有 101 購物中心專車、新光三越天母店專車。首都客運也積極推廣公益活動及關懷弱勢團體，該公司配合原委會照顧原住民政策，提供原住民就業機會，現已僱用原住民八十五員，佔所有員工的百分之九點六：該公司原住民朋友熱情、純樸，而且在於公司循循善誘下養成不菸不酒的健康形象，普遍獲得乘客的讚許與喜愛，為大台北地區民眾提供安全、舒適及優質的服務品質。首都客運也舉辦了一些公益活動，例如今年萬聖節與麥當勞策略聯盟舉辦「Trick or Treat」為關懷天使般身心障礙小朋友，將以 24 家台北市區麥當勞餐廳、11 輛首都客運行駛 6 條路線的規模串起 Trick or treat 親子變裝、闖關及搗蛋要糖吃等活動，帶領裝神弄鬼的小朋友們沉浸充滿音樂、魔法、律動的奇幻派對中，好讓大家一起歡度可以盡情“搞鬼”的萬聖節慶。

（四）通路（Place）

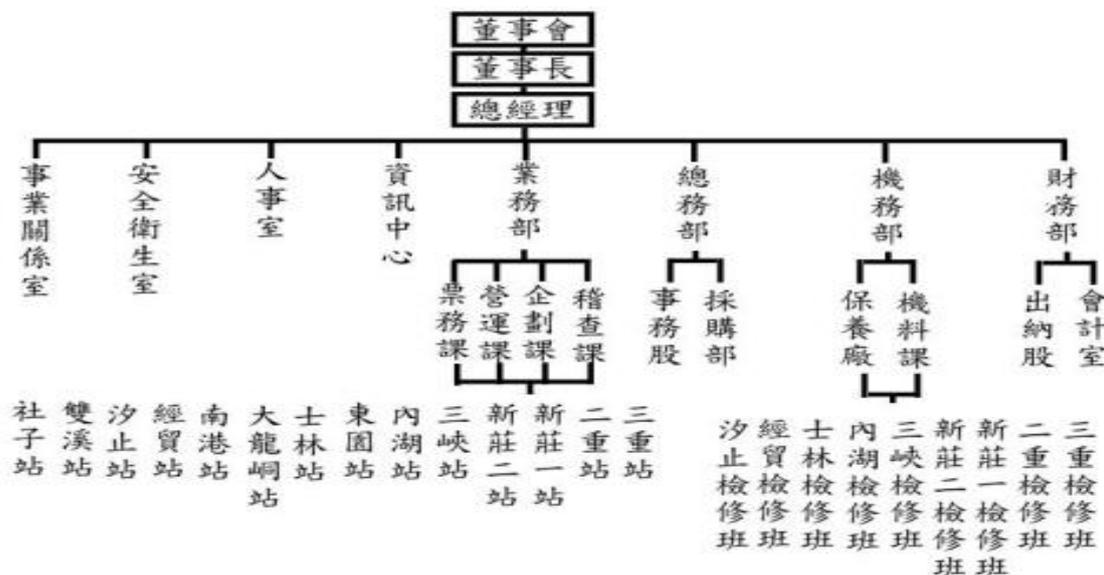
首都客運積極延伸擴展自身的通路，像是爭取國道路線的行駛以及接下許多市公車處民營化後釋出的服務路線。也增設許多旅遊路線，像是冷水坑、擎天崗以及陽明山國家公園等旅遊路線供民眾參考。未避免受捷運的衝擊，增設了許多社區接駁路線以方便短程民眾的搭乘。以上方案不僅增加首都客運的通路密度也擴充了廣度。而且首都客運的公司網站，編排方式井然有序，內容豐富多樣化，網站上也提供公車詳細的路線圖，使民眾方便查詢，也可以透過免付費問星電化查詢路線、班次時間。此外，網站上亦會推薦熱門旅遊景點介紹，民眾都可以

輕易地從網路上找到所需要的資訊，網站上也提供意見交流表、乘客滿意度調查表，乘客都可以利用網頁與首都互相交流，而且首都也會很快就回覆你的訊息或問題，在車上也有投訴電話，如果乘客對駕駛員服務態度不滿的話，都可以透過各種管道加以解決。而且首都除了市區公車、縣轄公車、國道路線，也有開發租車業務、及門公車服務，及門公車服務提供給山區沿線居民、身心障礙人士及各社會團體、遊憩民眾特殊服務，如果有達 15 名乘客就可以事先跟首都預約班次時間，以避免因突然劇增之客源，影響原有行駛班車之服務將此型式服務，及門公車除承載預約之乘客外，仍有空位時，應沿途搭載其他民眾上下車，以珍惜山區運輸資源導入大眾運輸系統，以有效班次服務，提升民眾對大眾運輸服務的信心，進而多加利用，以期增加路線收益，降低政府補貼負擔。

第四節 個案公司服務品質與用人領導政策分析—用人領導分析

一、 部門組織：(如圖二)

圖二：



二、 招募條件：

當時的客運業都喜歡晉用資格老、技術好的老駕駛員，但往往也帶進不好的職場文化。首都客運董事長李博文表示：「我喜歡用沒有經驗的新駕駛員，因為他們的可塑性最強。」所以首都客運裡超過八成的駕駛員過去都沒有從事客運的經驗。要進入首都可不容易，要年輕、高學歷，駕駛員都是高中以上的學力，站管員則都是擁有大學或研究所學歷的。在服務業中的徵才金科玉律是「錄取微笑，再給訓練」，而首都客運則是「錄取熱情，再給尊重」。首都客運的用人哲學為「要改變一個人很難，我們不喜歡用被動冷漠的人，有沒有經驗到還是其次，但我們希望在一開始就找到熱情、會主動關心別人的人。」所以擁有一顆熱情、主動積極去關懷他人的心，是首都招募人員條件的重點。

三、 教育訓練：

首都客運喜歡從頭訓練新人，而為使新進人員能儘速瞭解公司概況並賦予獨立執行業務之能力，新進人員經公司的甄試合格後，依需求施予專業知識、本質學能之訓練。首都客運的教育訓練分為：新進人員職前訓練、在職訓練、公司外訓練。

（一）新進人員職前訓練：

新進人員職前訓練是為了使新進員工迅速了解公司的概況及工作內容，甄試合格的新進員工，必須學習專業知識、本質學能。對於新進的駕駛員，便由業務部駕駛教練給予實際駕駛訓練，通過後分派站場，至站場報到後由該站主管介紹站場環境、路線性質、作業流程及相關規定，跟隨資深優良駕駛實習，待完全熟悉路線、行駛路段、站牌名稱、服務及作業方式後，再由資深駕駛員陪同，實際上線駕駛，考核通過後才可加入服務行列。

（二）在職訓練：

為了加強公司現有員工相關知識之提升，在職教育訓練，「在職教育訓練計劃」詳細內容如表一：

表一

教育訓練名稱	重點教育項目	參加對象	參加人數	舉辦週期
擴大動員會報	<ol style="list-style-type: none"> 1. 落實服務品質 2. 車輛保養與正常操作 3. 緊急狀況處理程序 	全體員工	225 人	每年一次
	<ol style="list-style-type: none"> 4. 雙向溝通座談 			
行車人員服務缺失再訓練	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺失檢討 2. 法規研讀 3. 宣導法令執行重點 4. 心理諮商與考試 	行車違規駕駛員	每梯次 6 人	每月一次
行車人員行車安全宣導	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司行車相關規定： 車未停妥不開門，車門關妥才可起步 2. 轉彎時速必須要在十公里以下 3. 不闖紅燈、搶黃燈 4. 限速 40 公里 5. 不滯留載客 6. 禮讓行人優先通行 7. 逐站播報站名 	全體行車人員	每站約 40 人	排定時間至各站講習
站管人員教育研習	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調度作業 2. 行車異常處理 3. 機務作業 4. 綜合座談 	全體站管人員	每次 50 人	每年兩次

技工維修 車輛在職 訓練	1. 車輛機械原理 2. 車輛實務維修 3. 車輛冷氣保養	全體技工	每次 25 人	每月一 次
行車人員 實車體驗	實際行車狀況如： 1. 急煞車、猛起步 2. 車內乘客擁擠	全體行車 人員	每次 35 人	每月一 次
山區路線 訓練	了解山區道路應多注意的事項	部分路線 駕駛員	每次 10 人	每月一 次

(三) 公司外訓練：是依照業務需要，可以專案呈報，參加具有「技術性」、「特殊性」、「專業性」之公司外舉辦之教育訓練。

四、 薪酬獎金及獎懲制度：

首都客運表示，公車不只是運輸工具，還應該讓乘客感到尊重和禮遇，因此取消載客獎金，以落實服務宗旨。雖取消了載客獎金，但卻提高了駕駛員的基本薪資，並增設敬業獎金及服務獎金。而為了避免行車風險影響退休金領取，首都採「二次退休制度」，司機可於 55 歲先辦退休，再回鍋聘用到 60 歲，算起來平均可多領 25 萬，讓司機特別窩心。

在獎懲制度上，對於犯錯或不守規定的駕駛員，公司不採取扣薪罰款的方式，而是以輔導代替懲罰，要駕駛員到「愛心園地」接受「愛心照料」，一到了愛心園地壓力就來了，必須接受九次明、九次暗的考核，還要到總公司上課兩次。經過三個月的考核期，如果改過了，就可以脫離，如果沒有改善，就要繼續留在愛心園地裡。而對於深受肯定的駕駛員，公司會在每月的開會時公開給予表揚並致贈禮物。

首都客運理的管理人員都是公司內部的同仁升遷上去，而不是由外聘管理人員進來任職，董事長李博文表示「在首都，我用人唯才，完全擺脫家族企業的經營概念，公司裡沒有我的親戚，讓每一個員工都有升遷的機會。」總經理李建文就是在工作二十年，由基層做起的同仁。

在管理制度上，首都客運有一套「服務鏈」哲學，「司機服務乘客，幹部服務司機」，由上而下的管理姿態，全由人性化的態度取代。奉行走動式管理的董事長李建文常在各個廠站走動，不定期的到首都客運各營運站為駕駛人員加油打氣，常將「謝謝，辛苦了！」此話掛在嘴上，並貼心的叮嚀駕駛人員注意行車安全，而且在員工生日時會親自打電話致賀、出席員工的婚喪喜慶，使員工倍感窩心，進而更加凝聚整體員工的向心力。服務心態要落實，老闆服務員工，員工才會真誠地服務顧客，董事長李博文以「人」為出發點的管理方式，果然成功地營造了首都客運獨特的企業文化。

第五節個案公司 e 化

一、首都客運之 e 化

「我們不是最賺錢的公司，但卻是最敢花錢的公司！」首都客運總經理李建文表示，台北地區的公車業相當競爭，唯有加強服務品質和軟硬體設施，才能找到出路。他舉例：e 化公車走的是山區路線，對山區居民而言，能透過網路了解候車訊息，對他們很重要。

李建文強調：「做 e 化也是一種加強行銷的手法，可以吸引更多的客戶來搭首都的車。」為了提高 e 化公車的人氣，首都客運還特別深入沿線社區，定期派專車載送這些住在山區的銀髮族到士林調度站去學電腦，教他們學會如何上網使用公車動態查詢系統。

首都客運並非全台灣第一個在公車上裝置 APTS 系統的業者，但是，跑在政府前面、完全自費大手筆花上 1,000 萬建置 APTS 系統，在業界可說是一大創舉。未來，首都客運還要再花 1,300 萬，讓旗下所有公車都變成 e 化公車。

(一) 首都客運之 e 化設備：

1. APTS 裝置 <Advanced Public Transportation System> (公車即時動態資訊系統)：

首都客運耗資千萬建置 APTS 系統，裝置衛星定位及衛星即時轉播系統，此系統是首都客運委託交通界知名的鼎漢公司開發的，透過這套即時、動態的「APTS」系統，民眾可利用上網或手機就可以查詢公車最新即時位置，及下二班車到站時間。

2. LED 站名顯示系統：

「e 化公車」的路線圖會結合電子地圖，民眾可以從路線圖上知道要到某一條道路必須搭到哪一站；車上結合衛星定位的「站名自動播放系統」，會顯示途經路線及到站站名，讓民眾不會坐錯方向。而車上亦有安裝車內 LED 站名播報器，只要車子行駛快到站牌時，便會自動播報站名，還有雙語報站名，每站皆準確播報，絕對不會失誤。

3. 駕駛座旁的監控小螢幕：

在駕駛座旁也會裝設一個 5.6 吋的 LCD 螢幕，讓駕駛可以透過裝設在前門和後門的小型攝影機，即時掌握乘客上下公車的狀況，避免乘客被車門夾到的危險。

4. 物料管裡：

在精準的物料管理之下，讓原本需要超過 3 個小時的待料時間，現在只要花 10 分鐘就可以完成。首都客運機務部經理楊承志推估，在 e 化之後，物料耗用大幅降低了約 3 成。由於 e 化後，藉由電腦的快速追蹤，對於料件管理和庫存、車輛保養和油料管理，都能更有效地管控，也讓旗下的車輛都能保持在最佳狀態。「過去 250 輛車的時候，每月的料件費用就要花 180 萬；現在增加到 400 輛車，料件費卻可以控制在 100 萬左右！」李建文驕傲地說，這都要歸功於物料管理 e 化之後，對於營運成本上極大的節省。

5. 公司網站系統完善：

首都客運的公司網站，編排方式井然有序，內容豐富多樣化，除了簡介公司的基本資料外，也將公司每一年度的周邊新聞及重要記事加以編排整理以便民眾觀看。網站上也提供公車詳細的路線圖，使民眾方便查詢所要前往的目的地之準確路線。此外，網站上亦會推薦熱門旅遊景點介紹，不論是要去遊山玩水或者是 shopping 看電影，皆有提供完善的路線圖供民眾參考。

二、首都客運自己一手包辦 e 化，大幅降低整體成本

建置公司內外的 e 化系統，首都客運完全是由自己一手包辦。首都客運總經理李建文解釋，這是因為公車運輸業的作業環境特殊，過去軟體公司針對製造業、物流業設計的軟體，並不一定適用於公車運輸業。許多關鍵的 e 化系統，還是必須自己來開發。藉由內部 e 化系統，調度站的員工不用再勤跑總部，就能在網路上查詢總部最新公布的命令，並辦理各項工作事宜。甚至，開會也只要在網路上透過聲訊系統，召開線上會議。因為 e 化，首都客運在人力成本上也有大幅度的節省。李建文解釋，在客運業，人事成本就佔了整體成本結構的 45% 以上，首都客運卻可以控制在 40% 左右。

小小的台北盆地，擠了 15 家公車業者。未來，面對這樣競爭的環境，李建文透露，首都客運陸續還有很多 e 化的秘密武器，將徹底顛覆一般人對公車的印象。

第六節 個案公司與台北大都會客運之比較與分析

首都客運 vs. 大都會客運

一、首都及大都會的「車輛數」、「員工數」之比較如表二：

表二

公司、車輛及人員總數	車輛總數(輛)	人員總數(人)
首都	約 500	約 850
大都會	約 800	約 1310

二、台北市公車肇事率報表(表三)：

表三

年、月及公司別	平均每日營運車輛數	市境總行駛里程(公里)	肇事件數(有責+無責)	每百萬公里肇事率(件/百萬公里)
大都會	720	38,518,161	168	4.36
欣欣	385	24,437,283	65	2.66
大有	312	13,558,448	58	4.28
大南	202	13,921,583	38	2.73
光華	248	12,670,061	55	4.34
台北	456	18,978,180	49	2.58

三重	410	17,660,505	68	3.85
首都	428	26,371,292	41	1.55
指南	128	8,959,703	25	2.79
中興	182	7,965,439	32	4.02
福和	10	469,192	3	6.39
淡水	6	143,971	-	-
欣和	15	396,748	-	-
新店	151	5,206,579	12	2.30
東南	155	9,818,467	60	6.11

資料來源：見參考文獻 6

首都的員工總數約為 850 人，車輛總數約為 500 人，平均每百萬公里的肇事率為 1.55 件，；大都會的員工總數約為 1310 人，車輛總數約為 800 輛，平均每百萬公里的肇事率則為 4.36 件。雖然大都會的員工數及車輛數都是勝於首都，但首都的平均每百萬公里肇事率只有 1.55 件。由此可證，首都取消司機的載客獎金、以及限速 40 等安全措施，讓司機沒有載客壓力，確實改善為了搶客的不良習慣—過站不停、放小站搶大站、拒載老人和身障者、惡意超車等。司機只管小心開車就好，同路線同事相處和諧，無形提升團隊服務品質，肇事率也是同行中最低的。

三、台北市公車服務評鑑歷年排名表 20061207 更新

表四

公司別 年度	首都	臺北	三重	新店	大南	欣欣	東南	大有	光華	中興	指南	公車處	大都會
91 下	1	9	3	註 2	7	4	註 3	10	6	8	2	5	註 1
92 上	1	7	2	5	4	8	10	11	6	3	9	註 4	
92 下	1	2	5	2	7	4	11	12	8	10	6	9	

93上	1	7	4	3	2	8	12	10	9	5	6	註 1	11
93下	1	10	3	4	2	5	12	11	7	8	6		9
94上	1	3	8	6	2	4	11	12	9	5	7		10
94下	1	2	8	5	4	7	11	12	9	3	6		10
95上	1	2	9	5	3	8	11	12	6	4	7		10
95下	1	6	10	3	2	8	11	12	5	4	9	7	

註 1:大都會客運為原台北市公共汽車管理處，自 93 年起接手。

註 2:新店客運當時未納入評鑑。

註 3:東南客運未成立。

註 4:無資料。

註 5:綠字表獲優等(90 分以上)，紅字表得甲等(80~89 分)，紫字表得乙等(70~79 分)，粉紅字表得丙等(60~69 分)。

註 6:欣和、淡水、福和客運不納入排名。

註 7:資料來源:臺北市交通局網站。

資料來源：見參考文獻 7

公車評鑑項目包括「場站設施」、「運輸工具設備與安全」、「旅客服務品質與駕駛員管理」、「公司經營與管理」。交通局表示，評鑑比例最重的是發車準點性、行車肇事率、過站不停比例、駕駛員服務態度與儀容等，這些項目直接影響乘客權益和感受，因此扣分很重。

附表：台北市公車評鑑細項指標

A			B					C					D				APTS		
發 車 準 點 性	場 站 空 間	站 場 檢 查	車 齡 比 率	舒 適 與 噪 音	資 訊 設 施	環 保	行 車 肇 事 率	車 輛 安 檢	過 站 不 停	駕 駛 平 穩 度	拒 載	遵 循 路 線	吸 菸 、 檳 榔	事 故 通 報	態 度 儀 容	重 大 違 規	行 安 檢 查	超 速 抽 查	加 分 項 目

交通局指出，民國八十一年起，每年辦理 2 次公車評鑑，至今已辦理 28 期，去年七月修改法令，連續兩次拿乙等且持續退步者，將吊扣高營收路線車輛 1 到 5 輛，吊扣時間 1 到 3 個月不等，1 輛車吊牌 1 個月將造成 30 萬元損失，因此業者無不努力改善。

連續獲得 15 次評鑑第一，首都客運企業形象特佳，101、新光三越等企業，和各級學校，都指定首都派發專車。首都客運表示，公車不只是運輸工具，還應該讓乘客感到尊重和禮遇，因此取消載客獎金，以落實服務宗旨。

四、平均每公里營收：

首都客運不管在服務方面，或者是公車上的整潔等等，都獲得一致好評，但首都的諸多措施，及蟬聯 15 屆的台北市公車服務評鑑，到底能不能替首都帶來較高的市佔率及高營收呢？

本組為做出一個有效的比較，列出下列公式：

$$\frac{\text{(每一路線平均公里營收} \times \text{行駛里程)}}{\text{總路線行駛里程數}} = \text{元 / 公里}$$

(參考資料：附表一)

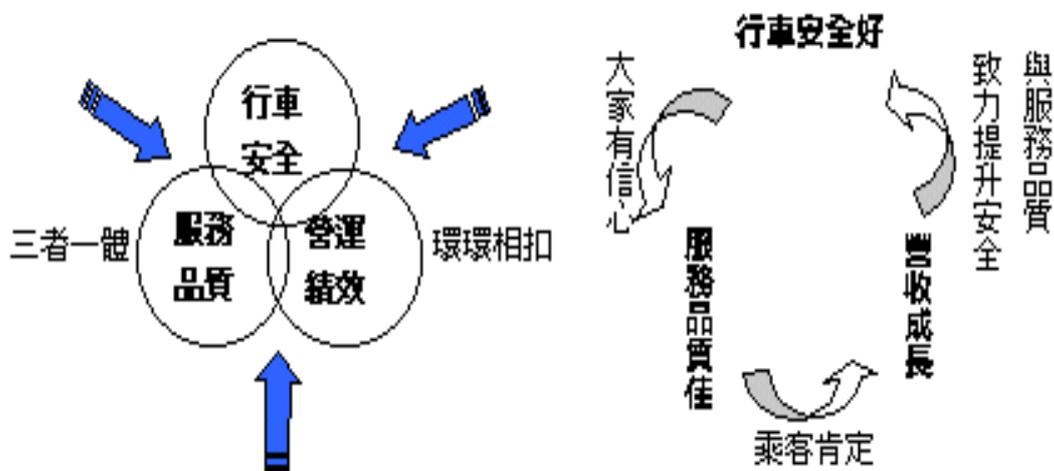
用 EXCEL 計算之後所得的結果如下：

大都會：40.89 元

首 都：35.03 元

以上資料我們是透過台北市交通局【 \rightleftarrows 交通統計年報 \rightleftarrows 台北市聯營公共汽車行車效率—按路線分】所找來的資料(可參考附件一)，我們按照透過所統計的每一條公車路線，找出大都會以及首都所屬路線，套進去上面的算式去求算出大都會以及首都的平均每公里營收。

雖然得到的結果大都會是略勝一籌，本組討論之後推測原因可能有：(1)大都會客運囊括的路權比首都客運多；(2)首都客運為達到良好服務品質，設置耗資龐大的系統等等。但不管原因為何，我們相信，這樣的結果只是短期的呈現。首都將”行車安全”、”服務品質”及”營運績效”三者融為一體，導為相輔相成的良性循環，以長遠的眼光來看，首都進步的空間很大，將可奠定公司永續經營的基業。



第三章 結論與建議

以下是我們對首都客運所提出的建議方案：

一、 障礙物偵測器

雖然首都建設有監控小螢幕，但我們覺得百密仍有一疏，如果是有開發像捷運一樣的障礙物偵測器，車門一旦卡到東西，就會發出警鈴聲，這樣一來，就可以再提高行車安全性了！

二、 候車環境佳(候車亭)

等公車對於有些人來說是一件不喜歡的事，如果首都可以提供候車環境佳給民眾，民眾或許就會喜歡上搭公車，例如可以建構候車亭或向政府申請，例如大都會公車於今年 11 月捐贈了候車亭給中國文化大學，提供給全校師生使用，首都也可以像其看齊，也可以再候車亭上設置公佈欄，張貼一些新聞或市政府活動或笑話，以避免讓顧客覺得候車時間過長，覺得一下就有公車了!!

三、 你坐車我捐錢

近年來，很多企業都舉辦許多公益活動，例如在超商也會有捐發票、零錢的愛心活動，也有很多企業舉辦你買產品，他們就捐錢做愛心，我們覺得首都也可以嘗試這種愛心活動「你坐車我捐錢」，例如捐出總營收的百分之一，用這種方式去推廣，不僅提高首都形象，也可以帶來實質的收益。

四、 美麗華主題車

我們建議首都可以做目的地主題公車，例如開往美麗華的公車可以把摩天輪佈置在車上，例如車身可以貼大大的摩天輪圖案，身內則可以佈用很多顏色去佈置，例如有很多顏色的拉環、很多顏色的椅子，讓民眾有如同做摩天輪一樣喜悅的心情，而且首都目前也有積極發展國道路線，或許將來就有

台北一六福村路線，首都也可以把車佈置的很有有遊樂園的感覺，或許也會為首都帶來極大的利益。

營利事業達到高利潤是一致的目標，但本組作出的「每公里平均營收」的商數，和總營收的相較之下，大都會客運是勝過首都客運的營收的。造成這樣的結果，本組認為，首都致力於親切服務品質，是優質的大眾運輸服務業的典範，首都做好成功的關鍵因素，但短期之內的營收成果與大都會相較之下，卻沒有相對提升。針對這個部份，我們建議首都應評估服務品質與營收之間的平衡點。

企業追求的是永續經營，首都客運致力於關鍵成功因素的執行—服務、行車安全、價格。首都蟬聯 15 次的服務指標評鑑優等，已經證實首都確實做到這三點，當我們像公車司機問起：「為什麼你會想來首都應徵？」司機毫不猶豫的回答說：「因為首都形象好阿！」

台灣的大眾運輸，目前是有補貼，但是是針對乘客補貼，像學生票、老殘孩童票與全票的價差，是由政府補助的，但對於業者，目前是沒有補助的。在這樣的狀況下要維持公司營運便要開源節流，藉由提升服務品質與行車安全，吸引更多乘客，首都認為要「讓乘客寧願多等三十秒，也要搭乘首都客運」是他們未來所要努力的方向，要提高顧客對首都客運的忠誠度。我們相信，首都這樣的堅持，在未來的大眾運輸業中，一定能創造別人無法取代的競爭優勢，每當走在台北街頭需要搭公車時，一定也會毫不猶豫的多等三十秒搭首都客運！

參考文獻

1. 天下雜誌<http://www.cw.com.tw/>
2. 台北大眾捷運股份有限公司<http://www.trtc.com.tw/c/>
3. 台北市政府交通局<http://www.dot.taipei.gov.tw/newch/>
4. 首都客運<http://www.capital-bus.com.tw/>
5. 大都會汽車客運 <http://www.mtcbus.com.tw/>
6. 台北市公車評鑑http://teac.yphs.idv.tw/~bwnbus/d4/page08_6.htm
7. 大紀元時報<http://tw.epochtimes.com/bt/6/11/22/n1530055.htm>
8. SGS in Taiwan http://www.tw.sgs.com/zh_tw/home_tw_v2.htm
9. 林書賢，「網際網路大眾運輸服務品質管理系統雛型之研究」，中華大學工業工程與管理研究所碩士論文，2000年
10. 黃頡，「市區公車高潛力需求路線之研究，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文」，2000年
11. 陳佳慧，「捷運接駁公車營運績效評估—以淡水線為例」，國立台灣大學土木工程學研究所碩士論文，2000年
12. 余駿祺，「顧客滿意度對顧客忠誠度影響之研究—以台17線公路客運業為例」，國立成功大學交通管理科學系碩士論文，2003年
13. 陳國樑，「公路客運公司管理制度與駕駛員行為特性關係之研究」，逢甲大學交通工程與管理學系碩士論文，2004年
14. 經濟日報2006年11月17日

附錄 Q 與 A

Q1：SGS 服務驗證標章對首都的服務品質有什麼作用？

A：服務驗證是一項自願性的驗證制度，是首都對乘客所做服務品質承諾的具體表現，由獨立公正者(例如官方機構代表、客戶代表、業界專家和其他具影響力的團體)組成一個審核小組來驗證這個服務標準，SGS 按照確認的標準來檢驗服務提供者是否符合標準，通過後發給服務驗證標章，作為消費者選擇優良服務品質的識別與保證。這些服務的特性包括對顧客的歡迎、周圍的環境，人員的訓練、回應的時間、服務的水準、清潔、環境等，服務標準透明化，讓消費者知道可以在這裡享受到什麼服務。

首都客運總經理室專門委員盛俐經表示，服務驗證是自我肯定的一種手段，他們立志要讓搭公車也變成一種享受，大力提倡公車文化。盛俐經舉例，12 月時司機會扮成耶誕老公公、過年會穿唐裝，「不脫離大眾，與社會互動」是首都的服務理念。因為 SGS 的驗證流程相當嚴謹，要獲得此服務驗證並不容易，台灣只有全家便利商店、潤泰集團(NAUTICA 服飾)、首都客運、遠傳電信等極少數企業組織通過驗證。SGS 服務驗證最困難的地方是即使通過驗證後，每年還是一樣得再通過以神秘客方式進行的複驗，如果複驗未通過，證書就會被取消，因此通過 SGS 服務驗證，表示首都能夠提供乘客一套穩定而且一致的服務流程。

Q2：網站上的功能哪些可以提升首都的品質形象和忠程度？

A：1· e-bus 公車動態：提供乘客即時了解公車目前所在位置，降低顧客的等待成

本、獲知發車訊息。

2· 活力首都 ⇨活動集錦：一系列的活動報導，包括活動目的介紹、照片剪輯、幕後花絮，這讓顧客知道首都客運近期舉辦的活動，提供乘客了解首都在經營上的用心，例如近期舉辦的耶誕彩繪公車，讓民眾自行組隊報名參加，網路上提供

了相當訊息以及活動照片。

3. 首都服務台：這是一個網路上互動的平台，包括了乘客滿意度調查、意見交流信箱、公車族的心聲、失物招領…等等，提供乘客與公司間的交流，促進首都對於自身的檢討與改進，也提供顧客對於首都優良服務的一個表揚的平台。

4. 首都迷同樂會 ⇨ 同樂會集錦：首都將近期活動照片做成影片，還將它分成單元式讓顧客選擇觀賞，例如其中一個單元是汐止站鄰里電腦研習營，首都舉辦設電腦研習營，讓一些山區社區學習如何使用 APTS 系統，以妥善利用此系統，透過活動集錦，讓顧客感受到首都的用心而備感溫馨。

Q3：ISO9001 與 SGS 服務驗證之不同：

A: ISO 為國際標準組織(The International Organization for Standardization)的簡稱。其主要的目的是推動全球標準化工作，內容包括了食衣住行等和一般生活息息相關的產業標準、高科技研發單位的作業規範標準。瑞士 SGS 高標準的專業與廉正在檢驗、測試、驗證三大領域居於世界領導地位，SGS 集團遍佈全球 140 多個國家，目前 SGS 是世界最大的檢驗認證公司，而 ISO 的認證則是其服務項目之一。

ISO9001 規定了品質管理系統要求，包括開發設計、生產、安裝和服務的品質保證模式，可向市場上證明品質的承諾，對客戶滿意之重視及管理系統之持續改善，整合此不斷變之世界潮流之能力。經由品質管理系統，將可使組織能自我發展及持續改善營運績效。

Qualicert 服務驗證在歐美已行之有年。1994 年，法國政府為了提振觀光事業，開始重視消費者權益，因而制定「神秘客稽查制度」，由服務業者建立一套標準書，由稽查員扮演顧客不定期勘查，實際體驗商家服務，驗證結果符合標準才授予認證。可說是服務驗證的濫觴，之後歐美各國廣為引進。服務力是無形的，不同於 ISO 9000 注重內部管理流程，「服務驗證看重的是結果，讓消費者在消費過

程中感受銷售人員的服務」，在 Qualicert 正式品質認可的支援下，獲得驗證通過的服務提供者將他們的品質承諾帶到市場。Qualicert 使服務和品牌更具可信度，代表各個利益相關團體之專家審核通過的品質承諾，展現對達到客戶服務期望的關注，加強公司形象的中心價值觀，及公司職員在為客戶服務的同時對公司前景的承諾和信心，對客戶公開透明的承諾，讓客戶感受到公司的與眾不同。

工作分配：

- ◇ 實地採訪：王珮馨、蔡美娥、李惠茹、詹淇邯
- ◇ 資料蒐集：全組人員
- ◇ 前言編撰：蔡美娥
- ◇ 公司簡介：李惠茹
- ◇ SWOT分析：詹淇邯
- ◇ 4P分析：王珮馨
- ◇ 用人領導分析：施怡如
- ◇ 個案公司 e 化分析：施怡如
- ◇ 首都與大都會客運公司之分析：李惠茹
- ◇ 結論與建議：蔡美娥
- ◇ 附錄 Q & A：詹淇邯
- ◇ 校稿：蔡美娥
- ◇ PPT 美工：王珮馨