

106 年公務人員普通考試試題

類科：交通行政

科目：運輸管理學概要

一、何謂利害關係人 (stakeholders)？各縣市政府交通局、處最常面對的利害關係人有那些？他們最在意的是什麼？(25 分)

【擬答】

(一)利害關係人 (stakeholders) 之意義

1. 廣義來說，「利害關係人」理論 (Stakeholder theory) 是一個企業組織管理與商業道德之理論，「利害關係人」可分成「內部利害關係人」(internal stakeholders) 及「外部利害關係人」(external stakeholders)。所謂「內部利害關係人」通常指企業股東、員工、高階主管、董事會成員等人，企業應創造利潤及為員工謀福利；而所謂「外部利害關係人」通常指企業的顧客、供應商、政府、社會大眾、生態環境等，企業應營造良好經營環境及促進永續產業發展。
2. 另可依與企業生存發展直接或間接關係區分成「主要利害關係人」(primary stakeholders) 及「次要利害關係人」(secondary stakeholders)。所謂「主要利害關係人」通常指與企業營運過程中直接相關，主要由投資者、消費者、員工與合作夥伴等；而所謂「次要利害關係人」通常指政府機構、工會、媒體、環保團體、社會大眾等間接相關利害關係人，這些都是廣義的社會群體，任何違反社會責任或期待的行為，均會影響企業的生存發展。

(二)各縣市政府交通局 (處) 最常面對的利害關係人及其關心事項

1. 主要利害關係人 (primary stakeholders)

依據依法行政及治國原則之精神，各縣市政府交通局 (處) (含公共運輸、停車管理、交通事件裁決、車輛行車事故鑑定等單位) 只要行政行為或處分之決定會直接侵害到人民的權利，理論上，都應該讓人民有直接參與這項行政決定的權利；即使某些法令並未明確規定，但在行政程序法等基本法仍有原則性規定。

(1) 公共運輸乘客

指陳情或投書搭乘公車或計程車等公共運輸業者時，其受到不當遭遇或不公平待遇或請求協助等事項。

(2) 公共運輸業者

指陳情投書或提出訴願其經營公共運輸業時，其所受到不當遭遇、不公平待遇或請求政府協助等事項。

(3) 違反道路交通管理案件之被處罰人

指接獲違反道路交通管理案件之被處罰人陳情或投書，其所受到不當遭遇、不公平待遇而請求陳述說明意見等事項。

(4) 涉及道路交通事件 (或事故) 關係人

指涉及道路交通事件 (或事故) 關係人，對道路事件 (或事故) 現場的各個關係人之肇事責任研判或鑑定結果不服而請求陳述說明意見等事項。

2. 次要利害關係人 (secondary stakeholders)

行政程序應該盡量提供人民參與討論的機會，惟我國是採代議制的民主國家，故在無關或間接影響個人利害關係的事務，究是否開放讓人民有直接參與決定的機會，仍然要由立法機關決定，不過各縣市政府交通局 (處) (含公共運輸、停車管理、交通事件裁決、車輛行車事故鑑定等單位) 仍可本於職權提供次要利害關係人參與討論的機會。

(1) 運輸業工會

指運輸業工會代表陳情或投書其與所服務之運輸業之間，受到不當遭遇或不公平待遇或請求協助爭取權益等事項。

(2) 交通相關新聞媒體

指新聞媒體有為廣大社會大眾報導之職責，而交通相關政策或施政作為在推出之前亦須經一定時間的宣導，此時新聞媒體即可本於「次要利害關係人」角色要求參與。

(3)環保團體

指重大交通建設計畫常需經過環境影響評估 (EIA) 或交通影響評估 (TIA) 等作業，此時交通主管機關將與環保團體站在不同立場，需經過長時間的辯論或驗證等冗長作業程序。

二、何謂顧客不滿 (dissatisfaction)？何謂顧客驚喜 (delight)？什麼是顧客可容忍區範圍 (zone of tolerance)？請以搭飛機舉例說明。(25 分)

【擬答】

(一)顧客不滿 (dissatisfaction) 的意義及實例 (如搭飛機)

1. 當商品或服務的實際消費效果達到顧客的預期時，就導致了滿意 (satisfaction)，否則將導致顧客不滿 (dissatisfaction)。大部分學者將「顧客滿意」整理歸納成三項因素包括基礎因素 (basic factor) (指產品或服務績效的必要條件)、績效因素 (performance factor) (指產品或服務績效的重要條件)、激勵因素 (excitement factor) (指產品或服務績效的額外加分條件)，前兩項因素若業者無法使得顧客滿意或滿足，將會造成「顧客不滿」(dissatisfaction)，第三項因素即使業者不提供也不會造成「顧客不滿」(dissatisfaction)。
2. 例如傳統航空業者應提供飛機上餐點的免費供應及一定重量範圍行李的免費託運，係屬付費機票內容應有服務項目，但若機上餐點內容大幅縮水或免費行李重量下修，恐將導致顧客不滿 (dissatisfaction)，進而造成顧客日後不願繼續搭乘而改搭乘別家航空業者飛機。基於鞏固基本客源之競爭立場，建議航空業者若屬基礎因素 (basic factor) 或績效因素 (performance factor) 之服務項目務必讓顧客滿意。

(二)顧客驚喜 (delight) 的意義及實例 (如搭飛機)

1. 整體而言，「顧客滿意」是顧客對企業及員工提供的產品或服務之直接性綜合評價，是顧客對企業、產品或服務、員工的認可。顧客根據他們的價值判斷來評價產品或服務，而「顧客驚喜」(delight) 係指「顧客感覺到的價值水準」大於「顧客期望得到的價值水準」之差值，此差值常因增加「激勵因素」(excitement factor) (指產品或服務績效的額外加分條件) 之服務項目，而當差值愈大時，即帶給顧客的「驚喜」愈大，而「顧客驚喜」通常不會發生在正常的期望範圍內。
2. 在航空界有一個令人稱頌之「顧客驚喜」例子，就是 2010 年西班牙航空 (SPANAIR) 在那年耶誕夜，為搭乘最後一班紅眼班機趕回家過節的旅客，準備了「意外的行李」。當旅客在航程結束後，疲憊地圍繞在行李轉盤旁等待領取行李，忽然發現行李轉盤上推出的是一個又一個包裝精美的耶誕禮物，而每件禮物上都有個人化的行李標籤：每位旅客都收到了意外的耶誕禮物。西班牙航空 (SPANAIR) 將「顧客驚喜」的反應側錄下來並剪輯成影片，投放上網站在短期內就獲得廣大的迴響，其巨大的行銷效果不在話下。

(三)顧客可容忍區範圍 (zone of tolerance) 及實例 (如搭飛機)

1. 有部分學者認為如要「顧客滿意」，一間良好的服務業者至少要能提供最「基本」的服務績效，而所謂「顧客的期望」通常會有兩種水準存在，一個是理想的期望水準 (指門檻較高的期望水準)，另外還有一個可接受水準 (指門檻較低的期望水準)，而在這兩個門檻之間的期望水準範圍，則可形成「顧客可容忍區範圍」(zone of tolerance)。在過去相關的研究中，常將「顧客可容忍區範圍」的概念應用於服務品質的衡量改進上。
2. 整體而言，常搭飛機的乘客大概對於「飛機準點起飛或抵達目的地」，不會抱持太高期望的態度，如能準點起飛或抵達目的地那是最好，其屬「理想的期望水準」(指門檻較高的期望水準)，但如起飛或抵達目的地之延誤時間不要太久亦可容忍 (如控制在 30 分鐘內)，亦即「可接受水準」(指門檻較低的期望水準)，而兩個門檻之間的期望水準範圍，即為顧客對於班機誤點之「可容忍區範圍」(zone of tolerance)。

公職王歷屆試題 (106 普考)

三、政府組織與大企業、小企業、非營利組織、全球企業的使命、目標與策略形成有那些差異？
(25 分)

【擬答】

(一)前言

- 1.所謂「策略管理」源自管理循環的概念，依序可分成策略規劃、策略執行、策略控制等三個階段。其中「策略規劃」階段的五大步驟包括(1)使命、願景與主要目標之制定(2)分析組織內部環境的優勢與劣勢(3)分析組織外部環境的競爭與威脅(4)產生策略方案(5)評估與選擇策略等項。
- 2.又「策略形成」(或「策略布局」)程序，其可考慮分成事業層級策略、公司層級策略、全球策略、企業治理與社會責任策略等四個層級。

(二)茲就政府組織(如交通部臺灣鐵路管理局)、大企業(如長榮航空公司)、小企業(如台灣虎航公司)、非營利組織(如基隆市公車處)、全球企業(如聯合航空公司)的使命、目標與策略形成之差異，分別說明如下：

1.使命、願景與主要目標之制定之不同

- (1)政府組織：如解決交通問題、提升營運效率、促進社會福利、達成節能減碳等。
- (2)非營利組織：如增進社會公益、促進社會福利、積極研究發展、獎助扶植事業等。
- (3)全球企業：如追求最大利潤、促進區域經濟、達到永續經營、善盡全球企業責任等。
- (4)大企業：如追求最大利潤、善盡社會責任、達到永續經營等。
- (5)小企業：如追求最大利潤、回收投資股本、改善財務結構等。

2.分析組織內、外部環境(SWOT)之不同

- (1)政府組織：進行總體環境分析(PESTEL)，包括政治法律因素(P)、經濟因素(E)、社會文化因素(S)、科技因素(T)、環境因素(E)、法律因素(L)等項。
- (2)非營利組織：進行總體環境分析(PESTEL)。
- (3)全球企業：除進行總體環境分析(PESTEL)外，尚須進行產業環境分析，建議採用麥可·波特的「六力(競爭作用力)模型」，包括潛在競爭者的威脅、既有競爭者的競爭強度、替代品的威脅、供應商的議價能力、買方的議價能力、互補者的力量。
- (4)大企業：儘量進行完整的總體環境分析(PESTEL)及產業環境分析。
- (5)小企業：至少應進行產業環境分析。

3.策略形成(或布局)之不同

- (1)政府組織：建立一個有效率、有效能、符合社會公平環境，可引進民間活力，採取企業化政府之績效管理策略。
- (2)非營利組織：為提升效率並兼顧社會公益，可採取行政法人組織之管理策略。
- (3)全球企業：可採全球化策略，包括全球標準化策略、在地化策略、跨國策略、國際策略等項。
- (4)大企業：可採取公司層級策略，包括水平合作策略、垂直整合策略、策略性委外策略、多角化策略等項。
- (5)小企業：可採取事業層級策略，包括成本領導策略、差異化策略、集中化策略等項。

四、各縣市政府交通局、處多年來都依據大眾運輸營運與服務評鑑辦法，將公車評鑑項目分為「場站設施與服務」、「運輸工具設備與安全」、「旅客服務品質與駕駛員管理」及「公司經營與管理」4大類，並為每一大類設定若干評鑑指標，並設計各指標得分之評分方式。最近增加了第5大類：「無障礙之場站設施、服務、運輸工具設備與安全」，請為這一大類設計至少2個評鑑指標，並設計各指標得分之評分方式。(25分)

【擬答】

(一)現行「大眾運輸營運與服務評鑑辦法」規定：

- 1.主管機關辦理大眾運輸營運與服務評鑑，應依據下列評鑑項目及配分，訂定評鑑指標進行考評：
 - (1)場站設施與服務：佔總成績百分之十五。

公職王歷屆試題 (106 普考)

- (2)運輸工具設備與安全：佔總成績百分之二十五。
- (3)旅客服務品質與駕駛員管理：佔總成績百分之三十。
- (4)無障礙之場站設施、服務、運輸工具設備與安全：佔總成績百分之十。
- (5)公司經營與管理：佔總成績百分之二十。

2.前項評鑑項目及配分，中央主管機關得依不同業態視實際需要調整之。

(二)近期增加了「無障礙之場站設施、服務、運輸工具設備與安全」一大類，茲就此大類設計 2 個評鑑指標，並設計各指標得分之評分方式如下：

評鑑項目	評鑑指標	設計各指標得分之評分方式	資料來源
1.無障礙場站	業者場站設有無障礙設施（如無障礙坡道、電梯、輪椅渡板、愛心服務鈴、專用剪票口、無障礙、門口寬度> 80 公分等項）。	[(設置 1 項設施之場站數×1) + (設置 2 項設施之場站數×2) + (設置 3 項設施之場站數×3) + (設置 4 項設施之場站數×4) + (設置 5 項以上設施之場站數×5)] /當年度調查之所有場站數。	客運業者提供資料及調查員進行現場稽核
2.無障礙運輸工具	運輸工具是否設置博愛座、車門是否建置扶手、是否具低底盤、低台階或升降設備。	[(設置 1 項之公車數×1) + (設置 2 項之公車數×2) + (設置 3 項之公車數×3) + (設置 4 項以上之公車數×4)] /當年度調查之所有公車數。	客運業者提供資料及調查員進行現場稽核

【參考資料：嘉義市公車營運服務評鑑項目、指標表】