

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis

公部門創新服務與其效益之研究

— 以台鐵局郵輪式列車為例

Innovative Service in Public Sector

-- Case Study of TRA Cruise Train



胡雅芳

Ya-Fang Hu

指導教授：彭錦鵬 博士

Advisor : Ching-Peng Peng, Ph.D

中華民國 100 年 10 月

October, 2011

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

公部門創新服務與其效益之研究
—以台鐵局郵輪式列車為例
Innovative Service in Public Sector
—Case Study of TRA Cruise Train

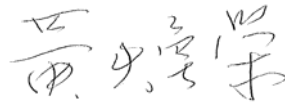
本論文係胡雅芳君（ P96322011 ）在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 100 年 10 月 17 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：



（簽名）

（指導教授）



謝 辭

「荷盡已無擎雨蓋，菊殘猶有傲霜枝；一年好景君須記，最是橙黃橘綠時。」

幾經波折，我的論文終於誕生，在撰寫了二次有關政府採購的計劃書後，為了機關參加政府服務品質獎的參獎申請書能夠撰寫得更有內涵，徵求指導老師同意更換題目，重頭來過，當然對於「郵輪式列車」專案的各種面向，有更深刻的了解，但無言的是機關得獎了，我的論文卻忙得一再遲延，直到父親重病開刀，還掛念叮囑要儘快完成，這才在病榻旁逼出最後一哩。

本研究的完成，衷心感謝我的指導教授彭錦鵬博士，不厭其煩的諄諄指導，二位口試委員陳金貴教授及黃煥榮教授的悉心斧正，讓我受益匪淺。

這是一段彌足珍貴的歲月，謝謝王麗鳳學姐的引介，使我有機會進入這個頂尖學府，感謝二年多來各位老師的教導：彭錦鵬老師、趙永茂老師、蘇彩足老師、蕭全政老師、明居正老師、黃錦堂老師、洪永泰老師、王業立老師、黃長玲老師、陳淳文老師、徐斯勤老師、江瑞祥老師、陶儀芬老師、左正東老師、林子倫老師、曹俊漢老師，以及所有教導過的老師們，您們的學養風範、動見觀瞻令人景仰敬重。

還有老天爺給我最好的禮物～我的同窗同學們，慶幸有您們的包容和幫助，拉著笨拙的我走過豐富的求學過程，給我最大的扶持與鼓勵；另外，三不五時被我打擾著諮詢業務的歷屆學長們，您們總是熱情、關懷，讓我如沐春風，就連校園裡的花草樹木都那麼美好動人，這真是個溫馨的大家庭，而我有幸身在其中。

國立臺灣大學 100 學年度第 1 學期碩士學位論文提要

論文題目：公部門創新服務與其效益之研究—以台鐵局郵輪式列車為例

論文頁數：155

所 組 別：政治學系「政府與公共事務」碩士在職專班（學號：P96322011）

研 究 生：胡 雅 芳 指導教授：彭 錦 鵬 博 士

關 鍵 字：郵輪式列車、顧客導向、服務品質、顧客滿意度、創新服務、
台灣鐵路管理局

論文提要內容：

公共服務是政府的重要職能，公部門提供的服務旨在以顧客導向、創新服務以滿足顧客需求及提昇服務品質為目標，論文由理論與實務進行探討，並以台鐵局「郵輪式列車」創新服務作為具體個案加以研析，透過問卷調查、深度訪談方式，了解創新服務的執行情形，產生的反應與績效，經歸納後發現：

97 年推出的郵輪式列車的推出徹底顛覆民眾對火車的印象，除了扮演交通運輸工具外，更成為提供民眾育樂生活的新選擇，同時也成為開創台鐵局業務的嶄新里程碑。「郵輪式列車」服務整體調查結果，民眾接受與滿意情形，均在九成以上，顯示台鐵局規劃執行的方向與成果，符合民眾的期待，並獲得受訪旅客的肯定與滿意。

對公部門而言，此一創新方案可貴之處，不僅提昇台鐵局之服務品質，符合顧客導向，提供令民眾滿意之服務，也成就台鐵局發展的轉機。研究並發現創新服務對公部門的價值在於可提昇行政效能與競爭力，滿足公共利益及開創公部門服務價值。「郵輪式列車」服務造就營運成長，再者提供便利、舒適、實惠和滿意服務，並透過服務過程與民眾的溝通互動，提昇公部門形象。「郵輪式列車」服務，有助於地方及觀光產業產生週邊效益。

本研究提出五項建議：對於觀光旅遊相關資源應加強整合及控管、應提昇創新服務專業職能之訓練與養成、相關資訊應廣為宣導行銷、及早就長遠的組織發展加以規劃，以及應提昇營收附加價值。

ABSTRACT

Innovative Service in Public Sector

-- Case Study of TRA Cruise Train

by

Ya-Fang Hu

October,2011

ADVISOR(S): Ching-Peng Peng, Ph.D.

DEPARTMENT: POLITICAL SCIENCE

MAJOR: GOVERNMENT AND PUBLIC AFFAIRS

DEGREE: MASTER OF ARTS

KEY WORD: Innovative service, customer satisfaction, Cruise Train service, service quality, Taiwan Railways Administration

Taiwan Railways Administration launched a new service named “Cruise Train” in 2008. As an innovative service, Cruise Train attracts strong and positive response from the public and maintains full bookings in almost every chartered line. This study, through questionnaire survey and interviews, found that customer satisfaction is more than ninety percent across all Cruise Train schedules. The customer-oriented new service tailored to the needs of railroad fans and young families in providing scenic tourist routes. The Cruise Train service, although only with a miniscule profit comparing to the huge debt of Taiwan Railroad Agency, helps to boost the poor image of the Administration in the past few decades.

The study proposes five recommendations on the Cruise Train service. They are: integration of the related railroad tourism resources; upgrading of professional training of innovative service, strengthening of promotion and marketing activity, early planning of organizational development required, and improving of value added income source.

目 錄

口試委員會審定書.....	I
謝辭.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	IV
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究範圍與限制.....	3
第三節 研究流程與架構.....	4
第四節 研究方法.....	6
第二章 文獻探討.....	9
第一節 公共服務與顧客導向.....	9
第二節 創新服務.....	15
第三節 有關台鐵局公共服務之研究探討.....	20
第三章 台鐵局傳統服務的發展與問題.....	29
第一節 台灣的鐵路發展.....	29
第二節 台鐵局的組織架構.....	35
第三節 台鐵局經營服務概況與問題.....	36
第四節 轉變中服務經營模式.....	44
第四章 創新服務－郵輪式列車個案.....	49
第一節 郵輪旅遊與郵輪式列車.....	49
第二節 郵輪式列車的發展歷程.....	50
第三節 創新服務方法探討.....	53
第四節 服務成效.....	65

第五章 調查與訪談結果探討.....	75
第一節 問卷調查之研析.....	75
第二節 深度訪談之研析.....	85
第三節 個案綜合分析.....	99
第六章 結論.....	105
第一節 研究發現.....	105
第二節 研究建議.....	111
參考文獻.....	113
附 錄.....	119
附錄一 台鐵局組織系統表.....	119
附錄二 台鐵局 217 車站等級站名表.....	120
附錄三 台灣鐵路管理局郵輪式列車旅客滿意度調查.....	121
附錄四 100 年 8 月台鐵局郵輪式列車行程表.....	123
附錄五 受訪旅客具體建議事項.....	125
附錄六 深度訪談題目.....	131
附錄七 深度訪談紀錄.....	133

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	5
圖 1-2 研究架構圖	6
圖 2-1 服務創新的流程.....	17
圖 2-2 服務創新四構面模型	18
圖 3-1 台鐵局組織架構圖	35
圖 3-2 台鐵局營業里程範圍圖.....	38
圖 3-3 台鐵局虧損主因分析	43
圖 3-4 台鐵局財務虧損結構	44
圖 4-1 5E 郵輪特色及設計概念圖	50
表 4-1 郵輪式列車推動發展歷程.....	51
圖 4-2 台鐵局各運務段、車站郵輪式列車團隊組織圖.....	57
圖 4-3 99 年臺鐵郵輪式列車整體滿意度	70
圖 5-1 旅客參加過郵輪式列車活動次數頻率	78
圖 5-2 整體服務品質滿意度示意圖	82

表 目 錄

表 2-1 整體性公共服務滿意度調查架構與問項	14
表 3-1 94 年至 99 年台鐵局客運人數比較表	39
表 3-2 94 年至 99 年台鐵局客運收入比較表	40
表 3-3 政府對台鐵局歷次改革一覽表	41
表 3-4 台鐵局 94-99 年度簡要損益表.....	42
表 3-5 交通部調查「民眾對交通各業整體服務品質滿意度評價」統計 表	47
表 4-2 郵輪式列車 97 年試辦路線表.....	52
表 4-3 「郵輪式列車」創新服務解決策略及執行方法一覽表.....	63
表 4-4 99 年臺鐵郵輪式列車分季旅客滿意度調查分項對照表	70
表 4-5 97-99 年郵輪列車營業績效表.....	71
表 4-6 台鐵局郵輪列車 99 年營運概況	72
表 5-1 抽取進行問卷調查之列車一覽表	76
表 5-2 受訪旅客基本資料分析	77
表 5-3 旅客參加過郵輪式列車活動次數基本資料分析.....	78
表 5-4 旅客從何種管道得知郵輪式列車相關訊息	79
表 5-5 優質便民服務滿意度統計表	80
表 5-6 資訊服務滿意度統計表	80
表 5-7 創新便民滿意度統計表	81
表 5-8 整體服務品質滿意度統計表	81
表 5-9 深度訪談人員一覽表	85

第一章 緒論

在現今競爭激烈的環境中，由於社會環境、民眾生活型態改變，對政府的要求急遽變遷，因此公部門在執行業務的過程中，愈來愈注重所產出的效能能否符合民眾的期待。在此標準下，台鐵局作為民眾生活所需的最大的公共服務提供者之一，即經常遭受民眾詬病其服務品質不佳及組織效能低落。值此變革之際，百年老店也推出創新服務轉型再生，其效果如何，是為本文研究之重點。

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

我國政府在因應施政革新及民眾期望升高之趨勢下，以「良善治理」之理念推動提昇各項政府服務品質計畫，近年亦頒行「政府服務創新精進方案」及「政府服務品質獎評獎實施計畫」，辦理「政府服務品質獎」，作為政府機關推動為民服務工作之最高榮譽。誠如馬英九總統在第一屆「政府服務品質獎」頒獎典禮致詞時強調，政府服務要注重行政效率講求創新便民。¹行政院吳敦義院長在第二屆頒獎典禮致詞時亦表示：「為民服務是沒有止境的，隨著科技及時代的進步，服務的項目與作法也需與時俱進，公務人員應不斷努力精進。每個公務員都必須時刻牢記在心，政府公共服務工作最重要的就是服務的熱忱與勇於創新的精神。」²凡此種種，足見政府對於公部門為民服務工作的注重。

鑒於服務可以透過與顧客的接觸瞭解其需求，進而改變服務的方式與內容，使顧客獲得最大的滿足，因此，創新服務、追求卓越服務品質也必然成為未來公

¹ 馬英九總統於98年6月11日第一屆政府服務品質獎頒獎典禮致詞時表示。

² 吳敦義院長於99年6月30日第二屆「政府服務品質獎」頒獎典禮致詞時表示。

部門提昇行政效能與競爭力的關鍵。

臺灣鐵路管理局（以下簡稱台鐵局）係提供與民眾生活息息相關的公共服務，即便如同各國鐵路都面臨各種運輸工具前後夾擊的窘境，本身並有嚴重虧損問題，³均不能逃避鐵路系統需提供使用者舒適、便捷及滿意服務之終極目標。⁴為讓百年事業展現新時代活力，其服務內容亟應創新變革、才能轉型活化，帶給民眾便利滿意的生活。

作者任職於台鐵局 20 餘年，負責管考與服務品質推動事項，雖非直接從事客運業務，仍深刻感受到台鐵局致力掙脫營利事業或公共服務業的定位爭議，⁵試圖推陳出新、力圖振作的強烈企圖。特別是目睹台鐵局推出「郵輪式列車」（Cruise Train）的創新服務，徹底顛覆百年來按時刻表停靠載送旅客之傳統服務作法，以客製化概念開行特定列車，串連數個可以停留賞景之車站，讓旅客下車停留遊賞，該服務不僅令民眾一新耳目，並獲得「第三屆政府服務品質獎」規劃機關類的殊榮。⁶

對台鐵局而言，此一創新服務除了提昇本身的收益外，更是重新塑造民眾的觀感與信心的契機。然而創新能否成功，絕非一蹴可幾，垂手可得，本文藉由深入瞭解與剖析其服務創新項目，然後評估服務創新的因素，探討創新服務如何執行？是否被接受？包括是否獲得民眾滿意，產生的反應與績效，以及創新帶來的改變，有無新的價值與效果？冀以對台鐵局甚或公部門未來發展有所貢獻。

貳、研究目的

³ 查台鐵局67年度至99年度累積虧損2,074.04億元，扣除依預算法第八十五條第六款第二目規定，虧損以撥用公積方式填補虧損1,254.66億元後，帳列虧損為819.38元。

⁴ 出自交通部運輸研究所，2008.1，「英國鐵路永續發展之實現研析」報告中所闡述的鐵路系統最終目的。

⁵ 2003年11月11日〈台灣鐵路工會〉新任理事長陳漢卿「爭取勞動尊嚴·拯救台鐵未來·捍衛公共服務」就職演說講稿中表示：鐵路是政府應提供廣大中下階層民眾使用的公共服務，應以服務為定位，而非以營利為首要目的。以公共服務為定位的鐵路，強調安全、普及、平價、便利的價值，而不是圖利財團、唯利是圖。

⁶ 作者亦為台鐵局參加「第三屆政府服務品質獎」規劃機關類專案之參獎團隊成員。

服務創新以提昇服務品質，是台鐵局蛻變的契機亦是現今公部門追求的目標，值得加以探究。

本研究即以台鐵局於民國 97 年推出的「郵輪式列車」為個案分析，透過「顧客導向」、「服務品質」、「服務創新」等文獻探討整理相關概念，檢視此一個案發展情形，並以顧客滿意度檢視其成效，探討是否仍有那些缺失與應改進之處。

透過研究藉以提供台鐵局謀求有效的因應對策與措施，作為日後持續運作、改善修正的參考，並提出未來長遠發展之建議，期對此個案及我國其他公部門推動執行創新服務時，有其參考價值。本研究具體的研究目的，包括：

- (一) 研析創新服務建構的要素，及其在公部門發展的狀況與影響。
- (二) 探究台鐵局「郵輪式列車」創新服務方案的推動過程、服務績效及關鍵性因素，對於民眾生活的服務效益。
- (三) 透過台鐵局創新服務之顧客滿意度的檢視，探討創新服務是否能更令顧客滿意，以及對於民眾期待仍待解決的問題及建議，進一步研擬未來可行性的改善方案或行動策略。
- (四) 根據研究結果作成建議，以提供其它公部門的參考。

第二節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究以探討公部門創新服務為主要的論述重點，以百年老店「台灣鐵路管理局」傳統運輸服務與創新服務為研究之主軸，研究範圍包含以下三項：

- (一) 檢視百年老店「台灣鐵路管理局」擔負傳統運輸服務其發展過程、組織、設施、營運狀況。
- (二) 綜整台鐵局傳統服務經營所面對的問題與挑戰，在競爭劇烈與經營艱困的環境中，如何轉型再生。
- (三) 透過台鐵局「郵輪式列車」實務的案例，檢視其發展過程及民眾接受程度，

探討百年公部門企業之創新服務，所展現的成效及影響。

貳、研究限制

- (一) 台鐵局的業務範疇包括營運面（客運、貨運、租賃及餐飲服務等）與技術面（車輛維修、電務電力設備維護及路線養護等），惟本研究所探討之創新服務主要係與傳統旅客運輸模式比較，對其他業務層面則較未作深入探討。
- (二) 台鐵局「郵輪式列車」屬於公部門提出的創新服務，與私部門旅遊服務的建置、運作模式和營業目的有所不同，二者差異部份，不列入本研究討論的範圍。
- (三) 基於公共服務與一般商業服務具有本質上的差異，且台鐵局向有應為營利事業或公共服務業之定位爭議，故本研究討論台鐵局「郵輪式列車」時，仍以公共服務觀點為主，未若一般企業將營利視為較優先之考量。
- (四) 台鐵局發展「郵輪式列車」跨越觀光旅遊範疇，尚有鐵路法、發展觀光條例與旅行業管理規則等法規之適用問題，有關如何解套、放寬，涉及法令修改部份，不在本文討論範圍之內。
- (五) 鑒於「郵輪式列車」實施至今僅 3 年，對應於台鐵局百年發展歷史中，確有其正面影響及效益，至於對台鐵局整體發展問題，抑或顧客對台鐵局整體觀感是否能藉由「郵輪式列車」發揮關鍵效應予以扭轉，因時日尚短，未能驟下定論，有待後續研究者持續觀察。

第三節 研究流程與架構

壹、研究流程

研究流程可視為論文的寫作程序或步驟，本研究流程如圖 1-1，首先確立研究動機、目的，決定研究途徑與方法。

其次藉由文獻探討，了解與研究主題相關如顧客導向、創新服務、服務品質、顧客滿意度等概念，同時研析其間與公部門之關聯，作為個案研究之基礎；其次，就台鐵局與研究主題較受關注的議題蒐集整理，以了解其主要的問題所在。

最後，透過台鐵局傳統公共服務及創新服務的狀況加以介紹，以了解個案背景及實際服務內容，並藉由滿意度調查結果分析檢討，提出結論與建議。

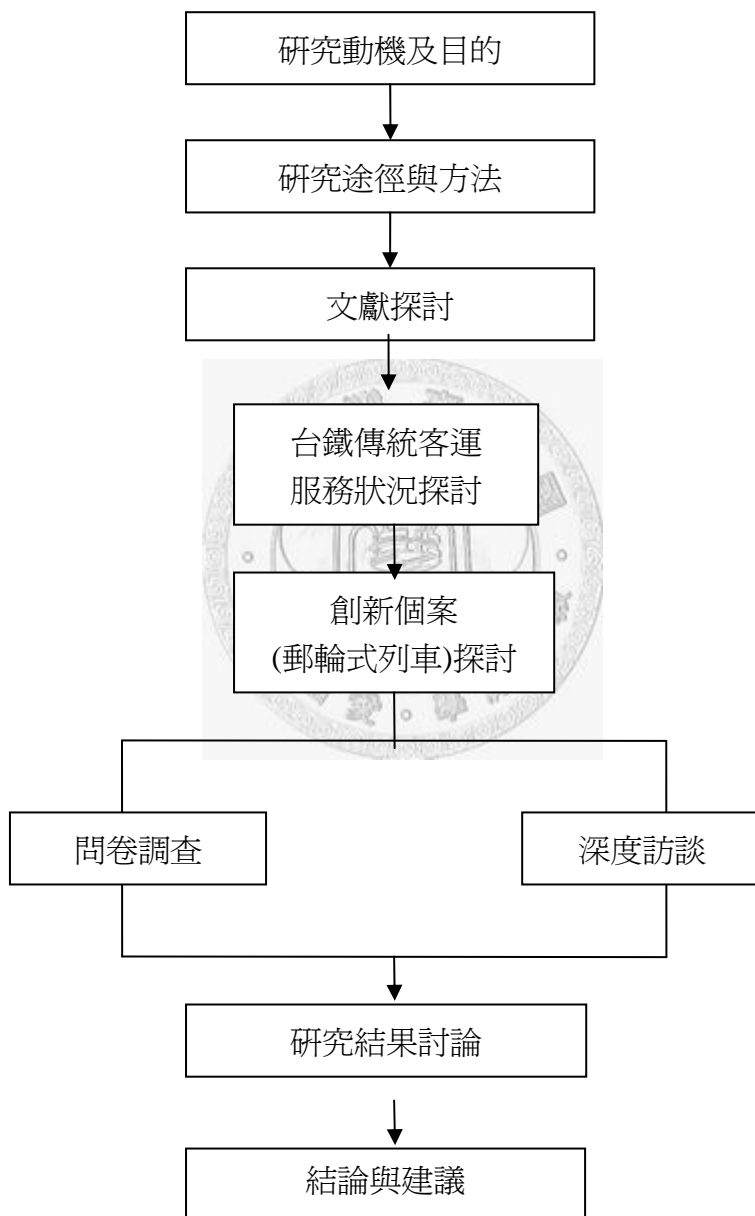


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

貳、研究架構

研究架構（research framework）可視為研究者針對所欲研究的主題進行思考與探討的分析架構，通常須清楚界定研究所考慮的相關變項及其相互影響的關係。

鑒於公共服務是政府的重要職能，公部門提供的服務旨在以顧客導向、創新服務以滿足顧客需求及提昇服務品質為目標，本研究以此為主題，作為探討公部門企業（台鐵局）創新服務個案「郵輪式列車」的研究架構如圖1-2。

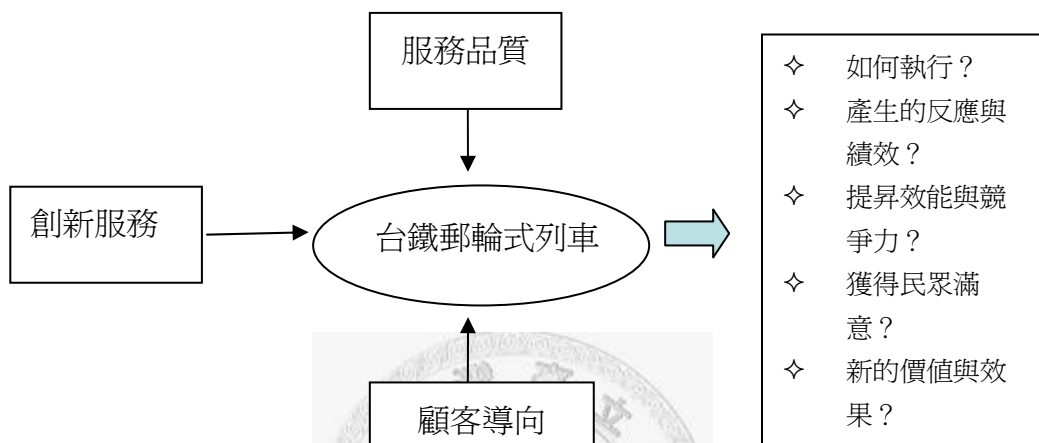


圖 1-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理

第四節 研究方法

研究方法（research method）是指蒐集與處理資料的手段，以及其進行的程序（朱宏源，2005），類似建築所採用的施工工法，基本上必須審慎評估主客觀研究條件，以求達成研究目的。

本論文為達成研究目的，擬採取下列研究方法：

壹、文獻分析法（Literature Review）

文獻分析法也稱「文件分析法」或「次級資料分析法」，是指「蒐集與某項問題有關的期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品及報章雜誌的相關報導等資料，進行靜態性與比較性的分析研究，以瞭解問題發生的可能原

因，解決過程及可能產生的結果」（吳定，2003），希望能發揮站在巨人的肩膀上看世界，提供了解相關理念與概念。

本研究在資料蒐集方面，現有及第二手資料的取得主要可分為二部分：

- （一）蒐集有關書籍、文獻資料、政府出版品、報章雜誌、官方統計資料（政府機關相關資料、業務報告、新聞稿等），以作為分析資料的來源。
- （二）透過「國家圖書館全球資訊網」中的「全國博碩士論文資訊網」、「期刊文獻資訊網」等資訊網路來搜尋。

貳、個案研究法（Case Study）

「個案研究法」屬於經驗性的調查研究方法，以多面向的證據及資料進行社會現象的分析，依據 Gay（1992）的界定，個案研究是為了決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素，或諸因素之間的關係，而對此研究對象，作深入研究。

個案研究的功用在於：（一）可以探索、描述與詮釋現象；（二）可以發展理論；（三）可以發動改變(initiating)；（四）可以用全體論的觀點分析事件發展過程。⁷本研究選擇百年老店台鐵局所推出甫得到政府服務品質獎之「郵輪式列車」專案，以實務性的單一個案加以描述及探究，以瞭解公部門推動的原因、發展情形及對民眾的影響。

參、問卷調查法（Survey Research）

本研究設計亦採用問卷調查，採取列車上實地訪查方式，問卷發放時機為「郵輪式列車」行程結束前，委由台鐵局車上服務人員將問卷分發給搭乘郵輪式列車旅客填答並回收。其後運用統計應用軟體分析。

問卷內容涵蓋旅客過去參加郵輪式列車頻率，藉以蒐集搭乘台鐵局郵輪式列

⁷ 資料來源：Gummesson（1991），轉引自丘昌泰（2002），國立臺北大學網頁：
<http://www.ntpu.edu.tw/pa/teacher/changtai/qualitative.htm>

車旅客滿意度資料，俾供檢視效益評估及提昇服務品質擬定改善對策之參據。

肆、深度訪談法（In-depth Interview）

深度訪談法究乃是在研究過程中，由研究人員參與觀察的一種方式。透過面對面的溝通，發現研究對象的主觀觀點和內心世界，以及研究現象之內涵結構與深層意義，配合個案研究法進行分析研究，期能精進成果，避免產生偏失。

爲了解台鐵局推動郵輪式列車的過程及成效，本研究並以深度訪談方式，對台鐵局所屬人員、協助服務之志工及感受服務之旅客進行訪談，以獲得相關研究內容。



第二章 文獻探討

本章節主要針對公部門企業提供的服務就其服務特性，以及為何需以滿足顧客需求的「顧客導向」為服務目標，並就服務品質、顧客滿意度等概念之相關文獻回顧進行整理並探討闡述與公部門之關聯，再者整理為何及如何創新服務以釐訂本研究的方向，作為個案研究之基礎。最後，就台鐵局與研究主題較受關注的議題蒐集探討，以了解其主要的問題所在。

第一節 公共服務與顧客導向

壹、服務的特性

隨著時代的演變，顧客需求日益多元化，使服務的發展日新月異，然而服務不同於其他生產的產品，服務係為他人完成的工作（Work Performed for Someone Else），或多或少具有無形性特質，以直接或間接的方式，有價地並以滿足顧客需求為前提，來提供需要者所要求的事物（Juran, 1986；Gronroos, 1990）。

然而服務提供者所提供的活動或利益，未必會有實質的產品。顧客所獲得的是一種「服務組合（service package）」，且具備 4 種特性，分別為無形性、不可分割性、異質性與易逝性（Kotler, 2003）：

一、無形性（Intangibility）

指服務是無形的，在購買之前或同時，無法看到、觸摸到以及感覺到。且顧客的主觀看法會影響對該服務品質的感受，所以顧客需求的服務內容不容易正確的預測，以及服務很難用價格去衡量。

二、不可分割性（Inseparability）

服務不像其他有形商品先製造、銷售，然後被消費者購買，它是同時被製造生產與消費，且消費者必須與服務提供者一起投入生產的過程，至服務完成為止。

三、異質性（Heterogeneity）

指服務的成效或效果，會隨著服務提供者的不同而有所差異，所謂的不同包括：時間的不同、地點的不同、態度的差異、不同的服務對象等。

四、易逝性（Perishability）

貨品或商品可以經由事前完善的準備，來因應任何可能的變動，但服務本身不具備以任何型態存在的特性，故無法形成存貨，以供不時之需。

綜上所述，得知服務難以進行品質控制，也無法以傳統檢驗的方式來進行品管，但均以解決顧客的問題，滿足顧客需求的「顧客導向」為服務目標。

貳、服務品質與顧客滿意度之關係

一、何謂服務品質

服務品質是消費者的期待與認知之間的差異，因而在服務傳遞的過程中，服務品質具有以下三種特性（Parasuraman et al., 1988）：

- (1)對顧客的整體性而言，服務品質的優劣比產品品質更難評估。
- (2)服務品質的認知，來自於顧客期望與實際服務績效的比較結果。
- (3)服務品質的評估，不僅針對服務結果，亦包括對服務過程的評估。

然而在提供服務傳遞時，消費者所認知的感受即包括了功能品質與技術品質（Gronroos, 1990）：

(1)功能品質（Functional Quality）：又稱為過程品質（Process Quality），指服務傳遞的方式。當顧客感知的品質經驗與期望的品質經驗相符合時，就是好的服務品質。

(2)技術品質（Technical Quality）：又稱為結果品質（Outcome Quality），指傳遞服務內容的品質水準。

基於服務的特性，以及服務會受到顧客的感受認知影響，服務品質即成爲檢驗服務傳遞的重要評估標準。

二、顧客滿意度的意涵

顧客滿意度 (Customer Satisfaction, CS) 係由 Cardozo (1965) 引進行銷售的理論：良好的顧客滿意會增加消費者再購行爲。美國管理大師 Peter Drucker 亦曾提出：「企業經營的目的，在創造滿意的顧客；在每家公司的利害關係人 (stakeholder) 中，顧客最重要；因爲當顧客滿意時，其他人也會因此而受惠。」(張玉文譯，2000) 足見顧客滿意度對於所推出的產品以及企業的重要性。

那麼顧客滿意度如何產生？有學者指出：顧客滿意是基於使用者對所購買產品或服務的使用效能與期望之比較結果 (Lovell, 1996)。亦即顯示於顧客在購買後喜歡與否的程度，同時也是一種以經驗爲基礎的整體性消費態度。」(Woodside et al., 1989)。

綜上所述，得知顧客滿意度與服務品質間互爲關聯，以「服務品質」爲基礎，進行「顧客滿意度」課題的探討，可以瞭解顧客對於服務的滿意程度，作爲改善服務的依據。

參、顧客導向及公共服務滿意度探析

一、公共服務應重視顧客導向

顧客導向策略的第一課是「顧客永遠優先」(Putting the Customer First-Always!)。鑒於公共服務不僅是政府的職能，更是現代政府最需要實踐與執行的理念。⁸故政府作爲最大的服務業，「顧客導向」自是公共服務的目標。同時以顧客導向作爲服務的基礎，讓人民可以自由選擇心目中想要的公共服務，也是一種符合公共利益的表現 (Osborne & Plastrik, 1997)。

⁸ 引用自藍夏萍、吳瓊恩，2008，檢視新公共服務之實踐：台灣社區治理制度現況，頁4。

對於公部門而言，以「顧客導向」作為服務理念，即可將顧客價值作為行政措施的重要基礎（江岷欽，1999），透過與顧客（民眾）互動，了解民眾的需求所在，再據以改善所提供的服務與產品，可以有效提高服務效能與民眾滿意程度，深具正面效益。

此外，在 Osborne 與 Gaebler「新政府運動」（劉毓玲譯，1993）一書中，也強調顧客導向觀念的轉變，在技術、管理、制度、法規、心態及文化各層面上，均是對組織的全面再造。顧客導向的觀念有助於機關行政效能的提昇，並有促使提供服務者對顧客負起應有的責任、政策的制定與執行，減少政治因素的干預、激發出公務人員更多創新作為、提供民眾更廣泛多元的公共服務選擇、產出較能符合民眾的需求、建立可以培養顧客選擇能力的服務機制及創造更多公平機會等影響。

綜上所述，若能以「顧客導向」作為服務理念，不僅可以促進政府服務品質與效能之提昇，而且最大意義在於重新肯定公民做為顧客的價值。⁹當公部門傾聽顧客的聲音，體認其需求，並將心力投注於生產顧客所重視的服務，相對可以獲得人民的肯定，公部門形象自然提昇。

二、公共服務滿意度的建構

政府為人民而服務，其生產力來自各階層機關能有效運用資源，提供高品質的公共服務（Folz & Lyons, 1986）。然而高品質的公共服務絕非紙上談兵、一蹴可幾。學者孫本初（2001）指出各國政府為解決嚴重財政危機及公民需求持續擴張的雙重困境，無不試圖以顧客至上、服務為先、品質第一、創新為要…等概念，致力改造公部門組織及其服務品質。

鑒於公部門的成功來自所有顧客（民眾）對其提供之各項服務品質感到滿意，我國亦進行一連串行政革新與提昇服務品質措施。如 1993 年開始推動行政革新方案，鼓勵各機關，從「更多」的服務提昇為「更好」的服務。1996 年延續「提高行政效率，加強為民服務」的施政重點，以突破各機關為民服務之觀念與

⁹ 林水波、陳志瑋，顧客導向的政府再造策略，政治科學論叢，第十期，民國88年6月，347頁。

作法為主。至 1997 年函頒實施「全面提昇服務品質方案」，致力推動實現「服務性政府」的理念。2007 年頒布「政府服務創新精進方案」及「政府服務品質獎評獎實施計畫」，並持續辦理「政府服務品質獎」評獎，以鼓勵公部門持續創新精進。2010 年 7 月函頒「整合服務效能躍升方案」希望在達成行政院推動組織再造的同時，透過自我反思與積極改革，整合政府對外服務及加強機關內部管理，追求行政效能不斷精進。回顧近二十年來，政府不遺餘力，持續深耕灌溉，推動各機關不斷創新進步，與人民期待更為貼近。

除此之外，行政院研究發展考核委員會（以下簡稱研考會）為落實將公民視為顧客的理念，亦透過委託研究案，藉以瞭解民眾對公共服務的滿意度。該研究案（研考會，2009）在整理各方學者對於顧客滿意度的定義後，仍以衡量「期待與績效之間落差」的本質為主，但基於公共服務與一般商業服務具有本質上的差異，認為在構思公共服務滿意度時，應輔以公共觀點為宜。該研究結果在參考相關理論、評獎機制、國內外滿意度調查實務，以及專家學者座談會、深度訪談資料後，建立「整體性公共服務滿意度調查架構與問項」（詳表 2-1），該調查架構將「我國公共服務滿意度調查」區分為兩大部份：

- （一）「整體感受及滿意度」：用以瞭解一般民眾在沒有特定、親身的經驗前提下，對於「服務表現、服務形象」的主觀認知。
- （二）「親身感受及滿意度」：用以瞭解具有接受或申請公共服務經驗的民眾，對於「優質便民服務、資訊服務、創新便民」等面向的主觀感受。

經檢視此一「整體性公共服務滿意度調查」係近年來少見針對公共服務滿意度所建構之問項，研究案中並實際針對相關機關之服務進行調查，具有可信度，本研究亦延用採行作為問卷調查設計之基礎。

表 2-1 整體性公共服務滿意度調查架構與問項

構面		構面內涵	問項
整體感受及滿意度	服務表現	政府服務表現及品質的滿意程度	整體而言，請問您滿不滿意「政府服務的品質」？
	服務形象	政府服務過程應變能力的滿意程度	整體而言，請問您滿不滿意政府「危機處理」的能力？
		政府服務創新便民的滿意程度	整體而言，請問您滿不滿意政府在「服務創新和便民」方面所作的努力？（例如：電子化政府、網路報稅等方面所作的努力）
親身感受及滿意度	優質便民服務	服務流程及處理效率的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關的「服務流程」？
		服務態度及專業的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關服務人員的「服務態度」？
			請問您滿不滿意政府機關服務人員的「專業性」？
		服務公平性及弱勢協助的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關「對弱勢民眾提供的服務」？
		抱怨管道及回應速度的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關「處理民眾陳情」的方式？
			請問您滿不滿意政府機關服務人員「處理事物的速度」？
	服務場所的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關的「環境與設施」？	
	資訊服務	瀏覽網站的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關網站操作的便利性？
		資訊公開的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關網站資訊的「完整性」？
			請問您滿不滿意政府機關網站資訊的「豐富度」？
		資訊正確的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關網站資訊的「正確性」？
	線上服務的滿意程度	請問您滿不滿意政府機關網站提供的「線上申辦服務」？	
	創新便民	服務項目、內容及方法創新及便民的滿意程度	整體而言，請問您滿不滿意推行電子化政府所帶來的便民成效？

資料來源：研考會（2009：59）

綜上所述，研究發現在面對全球競爭壓力及人民對政府期望升高情況下，人民對政府的要求以及對服務品質的期望與標準也與日俱增，加入創新思維，創造更有價值的服務，應是提昇服務品質的不二法門。

第二節 創新服務

以「顧客導向」作為服務理念，雖可提高服務效能與民眾滿意程度，然而隨著社會快速變遷，顧客需求益顯千變萬化，創新服務成為回應各種顧客期待的良方妙藥。一如 Pine II 與 Gilmore 在「體驗經濟時代」（夏業良、魯煒譯，2003）書中提到，企業須提供顧客更多的價值，其過程可分為四個階段：貨物（commodities）、商品（goods）、服務（services）與體驗（experience）。所以如何開創價值，端賴提供服務者從不同角度設想，持續為消費者更新體驗，以吸引並且滿足更多的顧客需求。而「創新服務」絕對是競爭優勢的來源，也是提供服務者尤其是公部門奮鬥的方向。

壹、何謂創新

經濟學者 Schumpeter（1934）提出創新觀念：是將發明的事務，發展為社會可以接受並具有商業交易價值的活動，並透過有效運用資源，以創新的生產方式滿足市場需要。而策略管理大師 Porter（1990）在其著作「國家競爭力(The Competitive of Nations)」（戴至中譯，2002）書中，亦曾針對世界上在不同產業中成功的十個國家，進行競爭力研究，歸納出最重要的成功因素，在於「不斷創新」。在在說明與印證創新是進步成長的原動力。

然而，創新在未付諸實現前，僅止於一抽象名詞，Rogers 在「創新的擴散」書中指出（唐錦超譯，2006）當一種觀念、做法或事物被接受的一方認為「新的」，就是創新；進一步探究其呈現形態，可能為新計畫、產品或服務、新生產技術或管理架構及系統，經由新計畫及行為的產生（Initialization）、發展（Development）及實施（implementation）等過程加以實現（Damanpour, 1991）。其中創新服務

仍存在服務的各项特性，故常在產生過程中與顧客介面發生互動變化（OECD，2000），這也是促發創新服務可以不斷推陳出新的原因之一。

另外 Rogers 將創新發展過程區分為：問題或需求、基礎和應用研究、發展、商業化、擴散和接受及後果等六步驟：

- 1.問題或需求：通常是由問題或需求的認知開始，引發研究以尋求解決方法。
- 2.基礎和應用研究：此一步驟多發生於科學研究所產生科技創新。基礎研究指科學理論的原創性研究，而應用研究則是以實際解決問題為目標。
- 3.發展：指新的想法成為滿足潛在接受者需求的過程。
- 4.商業化：透過生產、包裝、行銷及推廣等過程，將創新具體轉化成可銷售的產品或服務。
- 5.擴散和接受：創新發展過程中，最重要的是將創新推廣給潛在接受者的決策，一來須安排創新解決問題或需求的優先順序，再者創新能否為接受者帶來利益，影響推動創新者的聲譽與可信度。
- 6.後果：指接受或拒絕創新後，發生的變化或影響。

至於創新約略會產生滿意與不滿意、直接與間接以及可以預料與無法預料的三種後果：滿意與否係指創新讓社會功能更加健全，還是削弱；直接或間接取決於創新採用之後，產生直接的反應，或間接反應；最後在於社會大眾能否預料創新帶來的改變。

綜合以上論述，創新事物由問題或需求衍生，透過具體轉化成產品或服務呈現，更值得關注的是接受創新後，顯示出來的後果，包括能否被接受、有無新的價值與效果、產生的反應與績效，以及創新帶來的改變。

貳、如何創新服務

由於創新服務係透過「創新」以及「服務」兩個較為抽象的概念所組成，因此上述文獻探討除闡述「服務」以及「創新」概念外，並將「創新服務」或「服務創新」的論述整理如下：

一、創新服務或服務創新

經查詢學者對於創新服務的看法，其內容有現有服務系統範圍的改變，或在操作過程和參與者產生的改變（Tax & Stuart, 1997），或者創新提供者提供與消費者以往消費經驗不同的服務（Gallouj, 2002），當然包含新服務與新產品的成功開發、修正和改善現有產品以及服務傳遞系統的創新活動（Drejer, 2004）。

對公部門而言，若創新服務的產生和執行，也能以創意或獨特的方法解決問題或需求，不論是新的服務形態、新的組織變革或流程的改善，更可以增進政府效能、提高效率及提昇服務品質（廖麗娟、呂雅雯，2010）。¹⁰

二、服務創新的流程與架構

依據 Voss（1992）提出服務創新的流程（如圖 2-1）：首先了解問題與需求，發展新的概念，再設計服務雛型（Service Prototype），一般會由提供者內部先行測試，或透過使用顧客建議，加以修正，最後才將新服務投入市場，而流程中必須不斷持續改進，讓創新服務能夠更符合需求、更盡完善。



圖 2-1 服務創新的流程

資料來源：Voss（1992）

爲了解各種形式的服務創新，引用 Den Hertog（2000）所提出服務創新架構的四個構面模型（圖 2-2）：

(1).新服務概念（New Service Concept）

大部分的服務創新是無形亦無實體的產品，重點在於如何產生解決特定問題的概念。此概念或許已存在，但對將應用的領域仍是新穎的。新服務概

¹⁰ 詳 99 年 10 月研考雙月刊，34.卷 5 期，「提升政府服務品質策略之探討」第 21 頁。

念可能來自於新技術或市場的驅動，或對市場觀察進而瞭解顧客需求而產生。

(2).新客戶介面 (New Client Interface)

指服務提供者與客戶間的互動介面，藉由互動過程，吸取客戶的知識，轉化成創新的來源，或透過互動介面的設計與顧客溝通並提供服務。

(3).新服務交付系統 (New Service Delivery System)

新服務需要新的組織設計、人力供應與服務技巧等指組織內部的改變，如實施員工教育訓練、為提供服務成立新部門等。

(4).技術選擇 (Technological Options)

創新服務未必都須有新的技術才能達成，但廣義而言，技術有助於服務概念實現，並加速創新過程。

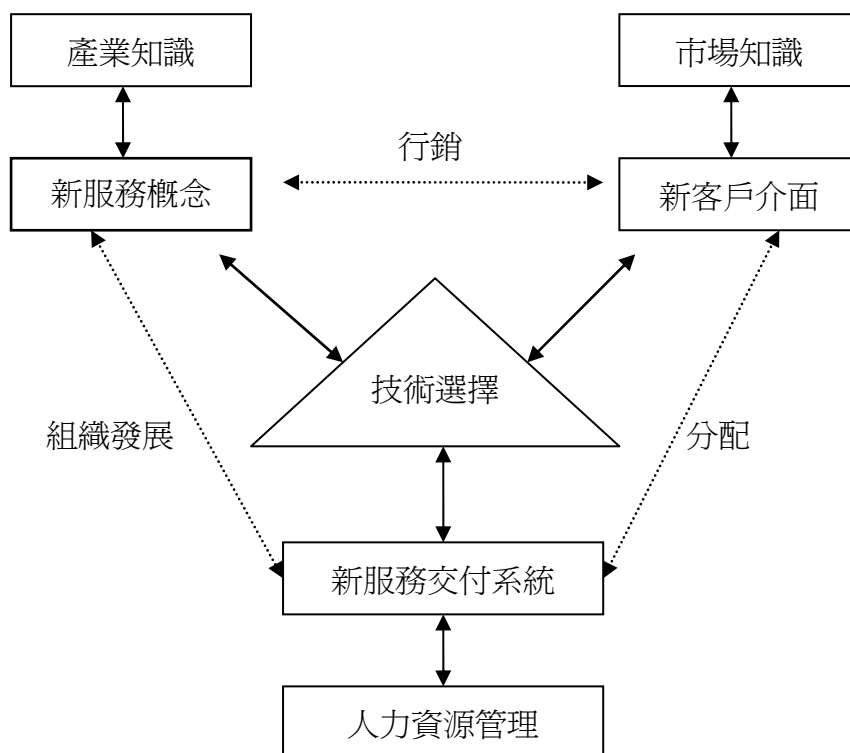


圖 2-2 服務創新四構面模型

資料來源：Den Hertog (2000)

同時，上述服務創新四構面間也是兩兩相互影響，分別透過行銷、分配、組織發展加以連結：

(1).行銷 (Marketing)：當服務提供者對新、舊顧客推廣新服務概念時，即需要設計行銷策略，以便利推廣與加速交易。

(2).分配 (Distribution)：需要有適當分配服務資源的能力，來設計與顧客互動的服務交付系統。

(3).組織發展 (Organization development)：須考量現存組織能否有足夠能力提供新服務，是否需加以改變。

除此之外，創新服務還必須掌握現存的競爭環境狀況與特質，了解目標顧客或潛在顧客的特性，包括現有服務人員的能力、技巧與態度，以及對可行技術的掌握。亦即每個構面的背後都必須具備相關的知識與能耐，來促使創新服務成功，分別為：

(1).產業知識 (Business intelligence)

指就服務市場供應端的掌握，包括：所提供服務的特性、競爭狀況與未來發展趨勢等，須能掌握與持續觀測相關的競爭服務。

(2).市場知識 (Market intelligence)

指就服務市場需求端的掌握，包括：目標市場狀態、顧客需求等，須持續透過與顧客或民眾互動，了解現有與潛在顧客的特質與需求。

(3).組織人力資源管理 (Human resource management)

指對組織擁有資源的掌握，包括資產、人力資源，以及瞭解組織內的服務人員是否有足夠的能力、技巧與態度來提供新服務。

(4).技術知識 (Technological intelligence)

指掌握可應用的技術，了解其發展潛力，有能力將服務與技術需求相連結。

依據 Den Hertog 所提出的創新服務四構面模式，能夠同時闡述從事創新過程中，考慮所需搭配的各项元素，透過互相連結來推展創新服務概念、顧客介面、服務交付系統與技術選擇等四個構面，有助於檢視本研究個案之創新發展狀態，並作為研究之建構基礎。

參、創新服務在公部門的發展

提昇服務品質向來是政府積極推動政策的重要目的，如前文所述，自 1997 年起即舉辦 9 屆「行政院服務品質獎」，共產生 307 個得獎機關，至 2007 年辦理

「政府服務品質獎」迄今已逾 3 屆，亦有 81 個獲獎機關（第一線服務機關 61 個、服務規劃機關 20 個），實樹立大量政府服務品質績優的機關典範，更締造可觀的具體成果，依據陳家聲（2010）將整理政府機關服務創新改善作為分為兩類：

- 一、服務環境及設施的改善及優質化。
- 二、簡化服務程序：包含去除不合時宜的作業和歸併、簡化相關的表格和服務流程等的便民服務措施。

同時針對參賽機關之服務創新作為，歸納整理出主要的服務創新模式如下：

- 一、新服務概念的提出，如結合機關願景、使命，帶動服務的多元、優質與精緻化。
- 二、強調人員的服務態度，如創造服務過程與民眾互動的感動溝通。
- 三、善用資訊科技，將服務流程、資訊等透過原有的基礎，加以整併創新，藉以提昇資源使用效率，提供更便民、親民的服務。
- 四、善用社會資源，結合民眾及相關團體參與、共同行銷，強化凝聚力。
- 五、發展出全方位、整合式的創新服務系統，將個別的服務加以整合，採系統化方式，有效推動服務創新及知識創新，形塑學習型組織。

足見創新服務在政府的積極推動下，已發展出各種新作為與新樣貌，未來必將不斷精進，以創造更多元便民的公共服務價值。

本研究從審視服務、顧客導向、服務品質、顧客滿意度等定義，到「創新服務」的介紹，在學習前人對類似主題的貢獻，藉以尋求服務的創新與改善的方向，以深化本個案研究的基礎。

第三節 有關台鐵局公共服務之研究探討

回顧台鐵局相關之論文研究 400 餘篇，種類眾多且數量豐碩，¹¹除鐵路工程專業、風險管理、安全效能研究外，其餘各種研究所關注的主題如經營管理、組

¹¹ 100年2月以論文名稱有"台鐵" or "鐵路" or "鐵道"等關鍵字查詢「全國博碩士論文資訊網」得到論文數為434篇。

織變革、服務品質、觀光旅遊、文化資產等不勝枚舉。

爲了解與本研究主題相關之問題，聚焦於台鐵局與公共服務相關之研究切入，擇取 17 篇碩士論文，歸納整理出「經營管理」、「服務品質」與「鐵道觀光旅遊服務」三類內容，透過分析探討呈現出台鐵局的問題所在。

壹、經營管理方面

爲了解台鐵局經營管理方面之研究發現，整理近 10 年，且儘量逐年選取有關台鐵局公司化、民營化及高鐵通車前後碩士論文進行分析，分別爲林煥堂「台鐵關鍵經營改善策略之研究」、鄭雪萍「台鐵成本結構及生產力變化之研究」、吳忠岳「台鐵車站生產效率分析」、石義崇「台鐵管理與民營化政策之方向」、許婉琪「台鐵局公司化策略之研究」、林正隆「高鐵通車後台鐵經營模式之研究」及吳國安「因應高鐵通車後台鐵轉型策略之研究」計 7 篇，藉以建構台鐵局相關「經營管理」方面的狀況，各研究結果略述如下：

林煥堂（2001）：提出台鐵局關鍵經營改善策略，選取五個關鍵經營策略：1.組織民營化。2.政府協助解決債務包袱及義務負擔。3.票價費率合理化並採彈性機制。4.組織層級減少扁平化。5.拓展多角化經營以增加營收。且台鐵局的關鍵經營策略首要在於建構一個具有企業化經營效率的組織體，其次爲經營環境的合理化並擴充事業經營的項目。

鄭雪萍（2002）：台鐵局面臨公路競爭逐漸沒落，加上經營體制之僵固及本身經營體質之惡化，營運財務赤字不斷擴大，其機電設備已相當老舊，虧損嚴重無力汰換僅依賴不斷地維修，影響行車安全，更是嚴重影響其形象。未來面臨高鐵之競爭，營運環境更將雪上加霜。面對各運具之競爭或車路分離之後其他營運之競爭，如何提昇效率增加生產力爲一大關鍵。

吳忠岳（2003）：台鐵局爲因應高鐵競爭，以都會區內短途運輸作爲其重新定位，藉由捷運化手段力求永續經營。此外，因虧損嚴重，應以企業經營之觀念，利用其車站地利之便，追求多角化經營，以增加車站營收並減少虧損。

由於運輸事業之產出與需求有關，因此在鐵路運輸方面可增加之收入有限，可藉由提高車站之非運輸收入以彌補運輸收入之不足。惟其附屬事業之經營受到

限制，故建議政府應逐步放鬆運輸業附屬事業之限制。

石義崇（2004）：提出台鐵局管理與民營化政策之方向。在該研究發現中，認為台鐵局在政策上應有下列幾項作為：1.民營化政策確能使公營事業獲得重生。2.民營化政策推動最大的障礙，在於員工的支持與否。3.台鐵局必須在組織與營運上做徹底的改革。4.台鐵局功能無法被取代。5.台鐵局與高鐵在營運上應採競合原則。6.可利用現有豐富資源，經營多角化附屬事業。

許婉琪（2004）：研究中主張將國營事業的台鐵局改制為「公司化」，認為現階段最適合台鐵局之改革策略為漸進式方案：維持國營但改制進行公司化，並進行組織、用人、設備、本業經營等重整及完成相關配套，貫徹營業成本合理化，並朝多角化經營發展。

林正隆（2005）：研究指出台鐵局財務虧損由來已久，為永續經營，除了公司化要件需落實外，台鐵局更應積極作為以增加營收亦減少營運成本支出如：離峰時段提高列車運用效率、獎勵員工或以退員工招攬團體票、加強北半環、南半環列車，爭取不願轉乘之東西線往返旅客、檢視站內停車時間、減少停靠站、縮短運轉時間建立部分優勢高級列車，以爭取中長程旅次；提昇員工素質，加強自動化科技運用訓練，以提高服務品質及經營效率。

吳國安（2006）：研究發現高鐵通車後，台鐵局並未產生重大的衝擊效應；相對地，台鐵局可利用高鐵之通車，發展出互惠之策略，並開發新客源及發展整合鐵道運輸之系統，其最佳轉型策略為：

1. 加設通勤車站，可解決都市尖峰時段運輸問題，亦可增加台鐵局營運之收益。
2. 將競爭對手結合，使轉乘或接駁運輸結合形成旅程一票化，將能增加運輸量，更能有效的開發出新的客源。
3. 台鐵局一向給民眾的滿意度不高，尤其在服務上更是為民眾所垢病，所以台鐵局要加強宣導專業形象及安全性、而提昇服務品質亦是急迫且必要的。

藉由以上的研究分析比較發現，各作者都同意台鐵局面臨的競爭與財務困境應亟思解決之道，儘管有民營化（林煥堂、石義崇）或公司化（許婉琪、林正隆）

不同的方向，但共通點為多認為台鐵局應多角化經營（林煥堂、吳忠岳、石義崇、許婉琪、林正隆），惟對如何多角化經營以增加營收，則較少有提供具體明確的作法。儘管如此，仍有作者直指出不論是經營改善或轉型策略關鍵在於應有企業化經營效率（林煥堂、鄭雪萍、吳忠岳、林正隆），同時述及台鐵局的財務影響其效能，連帶嚴重影響其形象（鄭雪萍、吳國安），故提高服務品質具急迫且必要性。

貳、服務品質方面

為了解民眾對台鐵局「服務品質」的感受，亦配合本文列述台鐵局自 94 年起之經營及損益資料年度，蒐集此期間 5 篇研究加以檢視分析，分別為曾國禎「台灣鐵路管理局服務品質對顧客滿意度與再搭乘意願關係之研究，以都會區車站為例」、劉坤潔「台鐵乘客滿意度之分析」、鄧雪吟「影響台鐵顧客忠誠度之研究」、李信欣「服務品質對顧客滿意度關係之探討—以臺灣鐵路管理局為例」及張雯慎「臺灣鐵路管理局客運服務品質之研究」，其內容摘述為：

曾國禎（2005）：研究結果得知，乘客對於服務品質的重視程度高，卻未能感受到相對的滿意。根據乘客對服務品質的重視程度及滿意程度之差距分析得知，其應優先改善的項目為：「列車準點到達」、「突發狀況之處理快速，令人安心」、「車站環境相當整潔，廁所清潔沒臭味」、「車站服務人員會主動告知旅客列車晚點情形」、「車站對旅客的抱怨，能圓滿處理」及「車站服務人員耐心聽取旅客意見，並迅速解決」等，此六項目意味著乘客對於這些服務品質的重視程度高，但卻無法使乘客感到相對的滿意；因此，台鐵局應從此一服務品質之缺口著手改進，以期提昇乘客的顧客滿意度，進而獲取乘客的再搭乘意願。

劉坤潔（2006）：透過統計分析探討乘客對於台鐵局各項運輸品質、票務服務、人員服務、實體場所等各項滿意度之情形。對於台鐵局十一項滿意度作分類，找出最具優勢及最急待改善之項目作分析。其中車站販賣部委託統一超商經營品質滿意度，及訂票後郵局取票措施滿意度落入優勢群中，車站廁所清潔之滿意度落入改善群中。

另提到鐵路之本業為運輸，運輸品質固然為首要重視項目，但並不表示其他

週邊項目，更甚者譬如在其他產業之競爭市場中週邊服務品質反倒成爲左右市場之關鍵因素，提醒在運輸品質能確保一定水準的條件下，對於諸如販賣部經營以及票務便利性等週邊項目之品質作創新，爲確保競爭力之有效方法。

鄧雪吟（2007）：高速鐵路於 2007 年元月開始營運，使得台鐵局面臨更大的衝擊與挑戰，然而其服務品質重要程度與認知程度間仍存在差距，其須優先改善的項目爲「按照班表發車」、「正確解決乘客問題」、「迅速合理處理事故」、「提供正確完善的服務」及「車站內的環境與設施」，此五項屬於需要及時改善的營運缺點所在。另建議如提供符合顧客期望之服務、設法提高轉換成本與降低替代者吸引力等，以作爲台鐵局提昇顧客忠誠度的參考。尤其民眾對於服務品質重視程度逐年提高，傳統運輸業勢必轉型，加入服務業經營理念。

李信欣（2007）：研究結果發現，台鐵局旅客對於台鐵局整體的服務品質介於同意與普通之間。其中旅客對於服務品質整體之前三項分別爲列車車廂內照明充足、車站內商店服務人員態度良好、搭乘台鐵局列車感覺有安全感，排序最後一項爲列車準時到達車站。另顧客滿意度部分，介於普通與不同意之間，滿意度前二項分別爲對搭乘台鐵局列車環境與設備感覺滿意、台鐵局列車所定價格感覺合理，而排序最後的是對列車的準時情形。因此，台鐵局應加強在服務品質上，重視列車準時情形，能積極且主動去關心旅客在搭乘列車的過程中所需之服務。

張雯慎（2008）：依據 PZB 模式之 SERVQUAL 量表爲參考基礎，再針對台鐵局軌道運輸之服務特性，建立台鐵局客運服務品質評估量表，加以比較旅客預期台鐵局應有的服務水準以及實際感受之服務水準，以及管理者認知旅客預期應有的服務水準以及旅客之預期程度，得出缺口 5 以及缺口 1 每一服務品質衡量項目之差異值均爲負數（其中「準點率」是台鐵局最爲旅客詬病的部分），表示台鐵局客運服務不及旅客預期，以及管理者認知的旅客預期亦不及旅客預期，故建議台鐵局應致力確實了解旅客需求，提供旅客想要的服務以及致力維持提供安全的運輸服務，在「安全、準確、服務」都具備的同時，繼而以提供創新的服務爲企業未來目標，以呼應台鐵局提出的核心價值「安全、準確、服務、創新」。

透過以上的研究分析比較發現，普遍呈現旅客對台鐵局的服務品質未盡滿意，其中以廁所清潔（劉坤潔、曾國禎）與列車準點（鄧雪吟、曾國禎、李信欣、

張雯慎) 為最，但均同意台鐵局應朝顧客導向思考，亦即確實了解旅客需求，提供符合需求的服務，其中也有研究者關注到不論服務與期待的落差為何，歸結到傳統運輸業勢必需朝轉型、創新發展(劉坤潔、鄧雪吟、張雯慎)，才能符合旅客的期待獲得認同。

參、鐵道觀光旅遊服務方面

鑒於「郵輪式列車」亦屬「鐵道觀光旅遊服務」之一環，故整理近年不同地區、類型如內灣線、集集線、台東段、觀光列車及郵輪式列車有關碩士論文 5 篇，分別為林政萩「內灣鐵道旅遊特色吸引力、遊客滿意度與重遊意願之研究」、梁朝貴「從生態旅遊觀點探討花東鐵道台東段空間之再生」、廖遠橋「台鐵集集線觀光發展策略之研究」、張益壽「觀光列車旅遊品質、知覺價值、滿意度與遊後行為意向關係之研究-以東方美人號為例」及楊淑美「遊客對慢遊之參與動機、遊憩體驗與忠誠度之研究~以台鐵郵輪式列車為例」，藉以增加研究廣度，並作為「創新服務」主題的參考。研究內容摘述如下：

林政萩(2004)：為探討遊客在參與內灣鐵道旅遊活動的遊憩體驗情形，發現吸引力程度評值最高前五項分別是：「乘坐火車時可以看到不同於公路的風景」、「體驗搭乘鐵路時懷舊的感覺」、「如果可以搭乘特殊造型的火車」、「體驗穿山越嶺的旅遊感覺」、「搭乘火車比其他交通工具安全」。

其中遊客對於調查旅遊的整體滿意度，介於普通與滿意之間，稍微偏向滿意；但是感到滿意的遊客有 316 人，佔全部遊客的 65.6%。

內灣鐵道旅遊的特點在於自然環境資源，但缺乏鐵道文化的相關特色、行銷不足、導覽需要加強，都是未來需要加強推展與呈現的。此外，當內灣鐵道已被定位為觀光鐵道，對於觀光發展應該提出一長遠計劃，提醒台鐵局每一條支線鐵道，都具有鐵路「觀光」的潛力，應為這些支線找到賣點，利用現有的鐵路設施，為其創造轉型客運的新生命，並能幫助地方經濟，遠非鐵路運輸帶來的人潮所能比的。

梁朝貴(2008)：台灣地區環島鐵路網，曾是國家經濟發展的重要建設及民眾南來北往的主要交通工具，惟在各種運具競爭下，鐵路已有式微現象，相對世

界各國面臨種種鐵道營運課題，設法提出販售旅遊遊程、周遊券，強化鐵道運輸功能性，以鐵道旅遊的方式給旅遊者不同的體驗等各種努力時，對長期被批評營運消極、資產維護不力的台鐵局而言，更須以新的思惟進行鐵道交通與資產的活化新生，藉由鐵道生態旅遊的過程推廣地方文化體驗、環境生態維護與鐵道空間設施的保存再利用，是台灣鐵道最具競爭力的發展方向。

廖遠橋（2008）：鐵路屬於綠色交通的一環，具有乘載量大、安全、準時等特性，因此鐵路旅遊在規劃上有很大的發展潛力，而鐵路觀光最缺的不是「資源」，而是「創意」，以「搭乘鐵路系統」當作目的之一的旅運行為，儼然成為新的趨勢。建議含列車班次彈性化、結合其他運輸工具、加強一日週遊券之行銷、加強導覽設施及服務、自行車專用道設施改善、加強軌道安全為中短期改善策略；長期發展策略則以強化鐵道魅力及人文歷史背景、開行獨具特色觀光列車、調整目前營運組織實施第三部門營運方式。

張益壽（2008）：近年來搭乘觀光列車已成為熱門的旅遊型態，加上台鐵局經營上面臨市場萎縮與高鐵的衝擊，如何透過觀光列車旅遊創造遊客的知覺體驗，進而帶動整體台灣鐵路觀光產業發展是一個值得研究的課題。研究結果顯示，遊客評價觀光列車服務品質時，最重視服務態度與列車環境，其次為住宿餐飲與行程內容，最後為服務內容可靠性與旅遊安全性。

惟此行程搭乘觀光列車的部份僅佔整體旅遊中一小部分，大部分還是以目的地的巴士旅遊為主，故業者若能針對遊客所重視的觀光列車旅遊服務品質項目來進行提昇改善，是強化遊客未來的重遊與推薦意願最有效的方法。另提出業者應針對遊客重視之服務品質項目進行特別加強與改善、重視遊客體驗需求與旅遊目的、推出符合遊客心目中最佳知覺價值行程、積極爭取團體遊客市場之建議。

楊淑美（2008）：研究結果顯示：選擇火車做為旅遊載具，遊客認為是經濟實惠、方便安全、悠閒又環保，其次火車上的交通時間可轉化為人際交流、景觀欣賞、鐵道文史展示，提昇「台鐵局郵輪式列車」附加價值，遊客參與意願亦相對提高。惟郵輪式列車屬於台鐵局個運務段承辦「專車」業務，礙於鐵路法不能行銷做為旅遊產品，因此皆在台鐵局網站公告時間表及網路訂票，形成口耳相傳的行銷，不具長效時間規劃特性。故建議應加強宣傳推廣、友善與貼心的行程

設計、資訊提供與接待人員為媒介服務、提昇遊客到站的附加價值、改善外圍步行的便利、運用當地觀光業者的力量亦可增進其對社會體驗的交流認知。

經由以上各種鐵道觀光旅遊服務為主題的研究發現，不論以週遊券（梁朝貴、廖遠橋）、結合相關運具（張益壽）、支線旅遊（林政萩、廖遠橋）、觀光列車（張益壽）、郵輪式列車（楊淑美）方式進行，研究者均同意本議題具發展潛力，惟其發展方向究係強化運輸功能（梁朝貴），或朝觀光產業規劃（張益壽），其餘研究者多未進一步探討，但均建議應進行長遠規劃；另有研究者特別提出對於相關鐵道文化、資產、特色應保存、善用並活化（林政萩、梁朝貴、廖遠橋），其中梁朝貴認為台鐵局應採新思惟，與廖遠橋指鐵路觀光最缺的不是「資源」，而是「創意」有異曲同工之處。

綜合有關台鐵局公共服務之研究探討，更加確認交通運輸激烈競爭以及台鐵局財務狀況嚴峻，加上台鐵局運輸本業難有獲利空間，如何改善其經營體質更顯重要。雖然各研究中多有建議，惟眾說紛紜似乎緩不濟急、難能立效！其中肯定無法逆轉的卻是旅客對於服務品質愈來愈重視的趨勢，加上台鐵局本身亦存在諸多改善空間，故未來不論是立足傳統運輸市場或發展新的服務型態，顧客導向以及創新服務必然都是台鐵局努力的重要方向。



第三章 台鐵局傳統服務的發展與問題

臺灣的鐵路運輸發展始於 1887 年，隨著時空環境變遷，航空、高鐵、汽車或捷運等運輸工具陸續出現，同時對台鐵局之財務及服務造成嚴重衝擊，百年老店的興衰發展，影響至今。茲就台灣的鐵路發展作一簡要回顧，以了解其概況（臺灣鐵路管理局，1981、1987；劉文駿、王威傑、楊森豪，2003；張有恒，2008、2010）。

12

第一節 台灣的鐵路發展

壹、創建階段

光緒 13 年（1887 年）3 月 20 日，臺灣巡撫劉銘傳上奏「擬興修臺灣鐵路摺」，奏請借款興建台灣鐵路，5 月 20 日，台灣鐵路總局隨即在台北成立，專司興建事宜，6 月 9 日在外籍技師安排下，選擇史蒂文生的生日做為臺灣鐵道開工日，並於大稻埕舉行臺北至基隆路段動土典禮，隔年（1888 年）再建造台北到新竹路段，同年 2 月購入「騰雲號」、¹³「御風號」機車，行駛於臺北至基隆間；至光緒 20 年（1894 年）1 月 23 日舉辦「基隆~新竹通車典禮」，慶賀總長 106.7 公里的臺灣鐵路北部路段終告完成，設有 14 個車站。¹⁴惟通車後不久發生中日戰爭，清廷戰敗，台灣割讓予日本。

¹² 本節所述的鐵路發展各階段名稱係作者所整理編訂。

¹³ 1887年由德國杜塞道夫的荷索倫（Hohenzollern）公司所製造的「騰雲」號蒸汽機車是臺灣鐵路歷史上第一部蒸汽機車。

¹⁴ 除起迄站外沿途設八堵、水返腳(汐止)、南港、錫口(松山)、大橋頭、海山口、打類坑、龜崙嶺、桃仔園(桃園)、中壢、頭重溪、大湖口(湖口)、鳳山崎(新豐)等站。

貳、日據時期

光緒二十一年（1895 年）因甲午戰爭簽訂馬關條約，臺灣割讓給日本長達 51 年，基於軍事、開發及統治全臺之需要，臺灣總督府先成立「臺灣臨時鐵道隊」，以因應接收初期鐵道的軍事用途，至 1899 年復於臺灣總督府成立鐵道部，作為主管臺灣鐵道相關事務的中央最高機關，其重要發展為：此時期鐵道除了擔負軍事運輸補給用途外，更藉由全臺鐵道網絡的建立，來開發資源及管理臺灣。同年 4 月縱貫線自南部線先行開工，由打狗經臺南、灣裡、新營庄、嘉義、他里霧的順序往北推進。6 月，小山保政技師負責濁水溪到打狗為南部大工區的「南部線」敷設工事。歷時 9 年，至 1908 年 4 月 20 日，基隆—高雄臺灣縱貫鐵道全線完工，同年 10 月 24 日於臺中公園舉行盛大「縱貫鐵路全通式」，由長谷川鐵道部長沿線導覽解說，接待戴仁親王、臺灣總督佐久間和貴賓等，從臺北車站搭乘鐵道專車直抵臺中車站，再到達臺中公園的全通式會場。為慶祝開通臺中公園建「湖心雙亭」、嘉義建「北迴歸線紀念碑」以共襄盛舉。縱貫鐵路的完成，打通臺灣南北，使臺灣西部呈躍進發展之勢。

另為開發資源，相繼完成臺東線(1909~1922 年)、宜蘭線(1917~1924 年)、集集支線及平溪支線(1919~1921 年)、竹南至彰化間縱貫線海線(1919~1922 年)及屏東線(1920~1941 年)，以建構臺灣環島鐵路系統。嗣為加強運輸能力，復於縱貫線分段鋪設雙軌，除基隆至臺北間早於民國 6 年鋪設外，其餘路段（如臺北竹南間、臺南高雄間、民雄嘉義間、新市臺南間及高雄鳳山間等）則於民國 24 至 31 年均陸續完成。

除鐵路建設外，營運制度的建立對日後影響甚鉅，如票價部份，首先於 1900 年制定旅客票價基準為距離比例制，至 1906 年 4 月縱貫鐵道改採遞遠遞減制，依 50 哩、100 哩、150 哩、200 哩等，區分出每哩運費。此時，臺灣鐵路網之建構已初步就緒，官營鐵路和私營鐵路密佈，使臺灣一度享有「鐵道王國」之美譽。故於 1932 年，總督府交通局為推展觀光事業並整合資源，推動計劃性以鐵道為中心，規劃觀光業務。1934 年，創辦臺北菊元商行內設置「臺北驛派出鐵道案内所」，除辦理觀光旅行解說，並委託販賣火車票。1937 年，鐵道部開始發售島內遊覽券，

提供觀光客使用，並在鐵道部內設置臺灣旅行俱樂部，使鐵道事業得以蓬勃發展。

然好景不常，在太平洋戰爭期間，全臺工業經濟幾近停頓，鐵路亦無法正常營運維護，幾呈癱瘓狀態。

參、光復後鐵路之復甦

1945 年台灣光復時，鐵路百孔千瘡，至 1949 年政府撤退來臺後，利用美元、世銀貸款、亞銀貸款進行各項復舊、改進及革新計畫，展現全新面目，成為臺灣內陸交通主幹。尤其 1967 至 1969 年，其收入平均每年上繳臺灣省政府達 1 億 6,500 餘萬元，是台鐵局營運之黃金期。此時期除內灣線完工(1947~1950 年)、加入通車營運(1951 年 9 月 11 日)外，其他重要的發展在於各式車輛加入營運，朝更快速、安全及舒適的運輸目標努力，茲略述如下：

1947 年 5 月臺灣省政府成立，由交通處轄下之「鐵路管理委員會」管理鐵路。隔年 3 月，鐵路管理委員會正式改名為臺灣鐵路管理局，掌管鐵路運輸事業。

1949 年訂定「對號客票發售辦法」，成為臺灣交通史上創舉，並選出基隆—高雄間(1)、(2)次快車，稱為「對號快車」，首次辦理對號入座，也是第一次出現「特快車」。

1951 年開始為新開行列車，或具代表性的列車訂定名號。首先，將南下特快對號車稱做「成功號」，將北上特快對號車稱做「銘傳號」，並於 1952 年將車種分為普通汽油、快車、汽油快車、特快對號車(加掛客餐車)。

1954 年 9 月，增加「飛快車」(fleeting car) 對號車，將北彰間的運行時間縮短到 3 時 12 分。

1956 年 2 月，從日本進口的柴油客車編成「柴油飛快車」，以 5 小時 30 分的速度，跑完台北—高雄的全程，從此臺灣南北可以當天往返，創下朝發夕返北高的新紀元。

1960 年，引進東亞第一套中央行車控制系統(CTC)，所有列車動態可由中控中心來掌握，使列車調度更有效率，行車安全大幅增加。

1961 年，進行機車動力現代化，運用世銀貸款引進 R0 型柴電機車，並陸續採購美國各型柴電機車，成為臺灣鐵道的主要牽引動力。

1962 年，為推展臺灣觀光事業，開始在客車上加裝冷氣機，而推出觀光號特快車，從此列車均以名號區分出列車等級。

1966 年，進口日本 DR2700 型不銹鋼輕量化柴油客車，俗稱作「白鐵仔車」的光華號特快車，以 4 小時 45 分的運行時間，創下最新的快速行車記錄，刷新 10 年前柴油飛快車保持的北高間最快記錄，成為 1960-1970 年代臺灣陸路最快的交通工具。

1970 年，引進日本優等冷氣客車：「莒光號」特快車，吸引許多名人搭乘，也是當時臺灣鐵道的代表列車。

肆、鐵路電氣化與環島鐵路網形成

民國 60 年行政院核定，將台鐵局西部幹線電氣化工程及北迴鐵路興建工程列入國家十大建設，前者於 68 年 6 月全線完工，後者則於 69 年 2 月通車，然而，鐵路電氣化雖列入國家十大建設，但其整體建設資金卻是由台鐵局自行籌措，其中有高達六成左右是向外國銀行融資貸款，對 67 年開始面對高速公路完工通車的挑戰，開始轉盈為虧的台鐵局財政，無異雪上加霜，整體赤字金額即如滾雪球一般越滾越大，也成為台鐵局財政陷入萬劫不復田地的遠因。

另一重要南迴鐵路建設則在 80 年 12 月完成、81 年 10 月正式營運，鐵路除進入動力電化新紀元外並完成環島完整網路，在臺灣社會經濟發展過程中，扮演擔負內陸運輸服務之主要任務。也由於鐵路電氣化牽涉到電力、號誌、通訊，甚至路線等重大的改變，所以縱貫鐵道系統的轉化，也是鐵路發展另一個重要的典範。

其他重要發展如於 1978 年展開東部幹線拓寬工程，在更換軌道之際，也修正部分路線，使得行車路線更為順暢。同時為配合縱貫鐵路電氣化，引進英國 E100 型和美國 E200/300 型電力機車。而向英國引進 100 型電聯車並命名為自強號，其行車時速達到 120 公里，也是當時最高級的運輸工具。

同時，為因應行車高速化，引進 ATS/ATW 列車自動警告系統。1989 年進行各都會區捷運化目標，採購南非製 400 型通勤電車，且陸續向南韓採購 500 型、600 型及日本和臺灣製造之 700 型通勤電車。

另外行政院核定「台北鐵路地下化」計劃，分成台北車站、松山、萬華、板

橋及南港四個專案進行，共花費 1741 億元，亦於 1983 年 7 月 12 日動工，為都市交通運輸立體化的重要里程碑。

1984 年 6 月，臺北火車站率先實施最早的電腦售票，鄰近的松山、板橋、萬華等車站，紛紛改成電腦售票作業系統，臺北火車站也因鐵路地下化計畫於 1989 年 9 月正式啓用成為縱貫鐵道的第一個地下車站。

伍、其他重要建設及轉變趨勢

隨後台鐵局陸續辦理多項營運改善、添購車輛等計畫，為加強行車安全、提升服務品質，進而促進社會繁榮，均衡城鄉發展之重要措施。

例如在票務部份：於 1993 年 11 月由 43 個車站啓用第三代電腦售票系統，使旅客可以在任何連線車站，買到其他區間的對號車票；1997 年，開放網際網路訂票取票作業，隔年 8 月，開辦在各地郵局取票的便民措施。而 2000 年 8 月更與中國國際商業銀行、中華電信公司合作試辦網路線上付款業務，旅客完成電話及網路訂票後，可利用信用卡在網路上付款，方便旅客於開車前 30 分到站取票，至 2004 年網路信用卡購票正式全面啓用；另為提供旅客更便利之票證服務，也逐步推展電子票證乘車，自 2008 年 6 月先推出臺北-樹林間計 4 站試辦悠遊卡乘車，同年 8 月推展至基隆-中壢間共計 19 站實施，2010 年 3 月再加入臺灣智慧卡於瑞芳-基隆-新竹間刷卡搭乘火車。2011 年 1 月 1 日，於瑞芳-基隆-新竹間配合多卡通新式自動驗票閘門啓用，開始多卡通電子票證乘車業務，讓旅客能直接持各家票卡進站乘車並方便轉乘其他運具，達到多卡電子票證整合，朝票證無紙化、票卡重複使用邁進一大步，更是符合節能減碳環保的時代趨勢發展。

拓展鐵路觀光旅遊業務部份：在 2000 年配合政府週休 2 日制，提倡國民旅遊，開始與「環島鐵路旅遊聯營中心」及其他旅遊業者合作，推出各種套裝旅遊行程，¹⁵以及各種觀光列車旅遊，¹⁶並於 2008 年 8 月由台鐵局自行規劃設計，由花蓮、宜

¹⁵ 「花蓮2日遊」、「阿里山2日遊」、「環島3日遊」、「南迴2日遊」、「棲蘭山、歷代神木園2日遊」、「花東3日遊」等6種。

蘭與高雄運務段開始試辦「郵輪式列車」計畫，於花蓮線、宜蘭線、南迴線各開行 2 個班次。隔年 11 月 10 日發行「郵輪專刊」創刊號，提供更完整之旅遊資訊介紹，推動以火車結合國內景點並運用步行及自行車、公車、客運或觀光巴士等綠色運具，規劃推出多元化鐵道旅遊新服務，此一創新服務「郵輪式列車—獨創 5E 輕鬆出遊專案」並於 2011 年 6 月 3 日榮獲第三屆「政府服務品質獎」規劃機關類殊榮。

在旅客服務部份：2006 年 3 月啓用旅客整體服務諮詢系統、2011 年 3 月進一步推出「會員制旅客服務系統」，藉由提高旅客服務滿意度及忠誠度之「顧客關係管理功能」，以提供更優質的服務。

另外在 2007 年，首度引進日本 1000 型傾斜式電車並命名為「太魯閣號」，其中臺北—臺中的單程，只需 1 小時 38 分之速，大幅縮短行駛時間。同年，也引進 ATP 列車自動防護系統，讓高速行駛中的列車，能夠更加的安全。

值得關注的還有整體交通情勢的轉變，此時台鐵局雖積極變革，設法勵精圖治，但 2006 年起台北捷運板南線、國道 5 號通車營運對台鐵局卻多有衝擊，加上 2007 年 1 月臺灣高鐵正式營運，將北高行駛時間縮短到九十分鐘，把西部台灣的城鄉距離帶進「一日生活圈」，同時對內陸運輸之各種不同運具亦產生重大影響，如台鐵局的市場即逐漸轉變為提供台灣東部及東西部分間，中、長程之城際運輸；西部走廊中程之城際運輸、短途之區間運輸，以及高鐵之轉乘接駁運輸等為主之大眾運輸系統（張有恆，2008），¹⁷造成短途旅次增加，但中、長程旅次流失狀況，亦即總客運人數增加，相對收入卻逐年下滑，形成鐵路事業最興盛也最嚴苛的年代。

¹⁶ 如 2001 年知本溫泉觀光列車、墾丁觀光列車，2004 年寶島之星環島觀光列車及 2008 年環島之星觀光列車等。

¹⁷ 交通部毛治國部長於接受遠見 2009 年 2 月號（第 272 期）智慧交通大未來專訪時也表示：台灣西部交通架構定調為：高鐵主力在南北長途運輸，台鐵和客運負擔區域通勤運輸。

第二節 台鐵局的組織架構

壹、組織

交通部臺灣鐵路管理局及所屬機構組織條例（通則）於 93 年 7 月 1 日實施，該局於局長下置副局長 3 人、主任秘書及總工程司各 1 人襄助局長處理局務，並設一級單位 13 個、任務編組 4 個、直屬機構 2 個及分支機構 43 個(詳圖 3-1)。



圖 3-1 台鐵局組織架構圖

資料來源：台鐵局官網：<http://www.railway.gov.tw/tw/CP.aspx?sn=3583&n=6838>

其組織運作方式主要為：

一、分處制

將內部組織依其業務性質之不同而組成，組織內運務、工程、機務、電機等四處統轄一切行車事宜，各處主管是機關首長的幕僚，命令貫徹方式由上而下，下級單位指聽命於直屬上級的命令。

二、分段制

依地區別劃分部門，是一種分權於地方的制度，將全部路線分成幾個具有完全職能的分段，除了整體技術標準及管理政策須受各幕僚主管之命令外，其他營運、管理事項由各分段自行完成運輸任務，如運務處下轄台北、台中、高雄、宜蘭、花蓮 5 個運務段（詳附錄一：台鐵局組織系統表）分段運作。

貳、人員

該局 99 年度預算員額計 14,170 人，至該年 12 月底現有員額 13,603 人，平均年齡約 48 歲。¹⁸

第三節 台鐵局經營服務概況與問題

壹、鐵路客運服務的特性

大眾運輸業亦屬服務業的一種，因此也具有前述服務無形性、不可分割性、異質性、易逝性的特色，因此較產品品質更難衡量。

任維廉與胡凱傑（2001）經回顧相關文獻，研究歸納出大眾運輸的服務特性如下：

1.直接服務在顧客本身：乘客自身的感受直接關係到服務的好壞。包括服務的安全性、舒適性、服務態度、等候時間等伴隨服務所產生的各種屬性，乘客都會直接感受到業者服務的好壞。

2.服務人員與乘客接觸程度低：乘客通常與服務人員（如駕駛員、售票員）的接觸頻率很低，使得每次接觸服務的重要性提高。只要有一次服務人員態度不佳，

¹⁸資料來源：台鐵99年年鑑。

便立刻會讓乘客留下壞印象。

3.服務低度顧客化：大眾運輸是同時服務多位乘客，為求服務提供的效率性，服務系統均經過事前規劃，包括路線選定、站位分布、班次排程等，因此無法提供乘客個人化的服務。

4.服務單元重複性低：大眾運輸業的營運方式是讓車輛按班次發車，每次乘客搭乘的車輛與服務人員不一定會相同，且受到外在環境變動影響，管理上不易提供一致性的服務。

5.尖峰時段需求常超過服務容量：民眾上班上學的時間都處於同一段時間，導致需求量在此時達到尖峰。但是業者不能因為提供最大尖峰需求而以最大規模營運，如此在非尖峰時所剩餘的車輛營運成本損失會使得經營無效率。因此，尖峰時候的供給量勢必小於乘客的最大需求量。

6.顧客抱怨較難補救：大眾運輸業的服務係為無形性，若過程中發生問題，除非重大事故以金錢作賠償外，對於非交通事故的服務問題（如塞車、服務態度不佳），很難以其他的補救措施彌補乘客的損失。

再者張有恆（2010）亦指出鐵路客運服務的特性為：

- 1.旅客可自由選擇車種、車次，自行乘車。
- 2.客運常依不同車種收取不同運費。
- 3.客運旅客重視之服務項目較一般旅客較重視之項目為迅速、準時、班次多、舒適等。
- 4.旅客因係主動乘車，其在車上的時間常較在站上等候之時間長。

綜合上述特性可發現除無法衡量的特色外，鐵路客運服務需由相關的設施如路線、車站、列車等場域間連結互動所提供的服務組合，茲將其設施概況做一介紹：

一、服務路線：計有縱貫線、宜蘭線、北迴線、台東線、南迴線、屏東線、集集線、內灣線、平溪線、林口線及深澳線（詳圖 3-2），總計營業里程為 1,085.3 公里。¹⁹

¹⁹ 資料來源：台鐵99年年鑑。

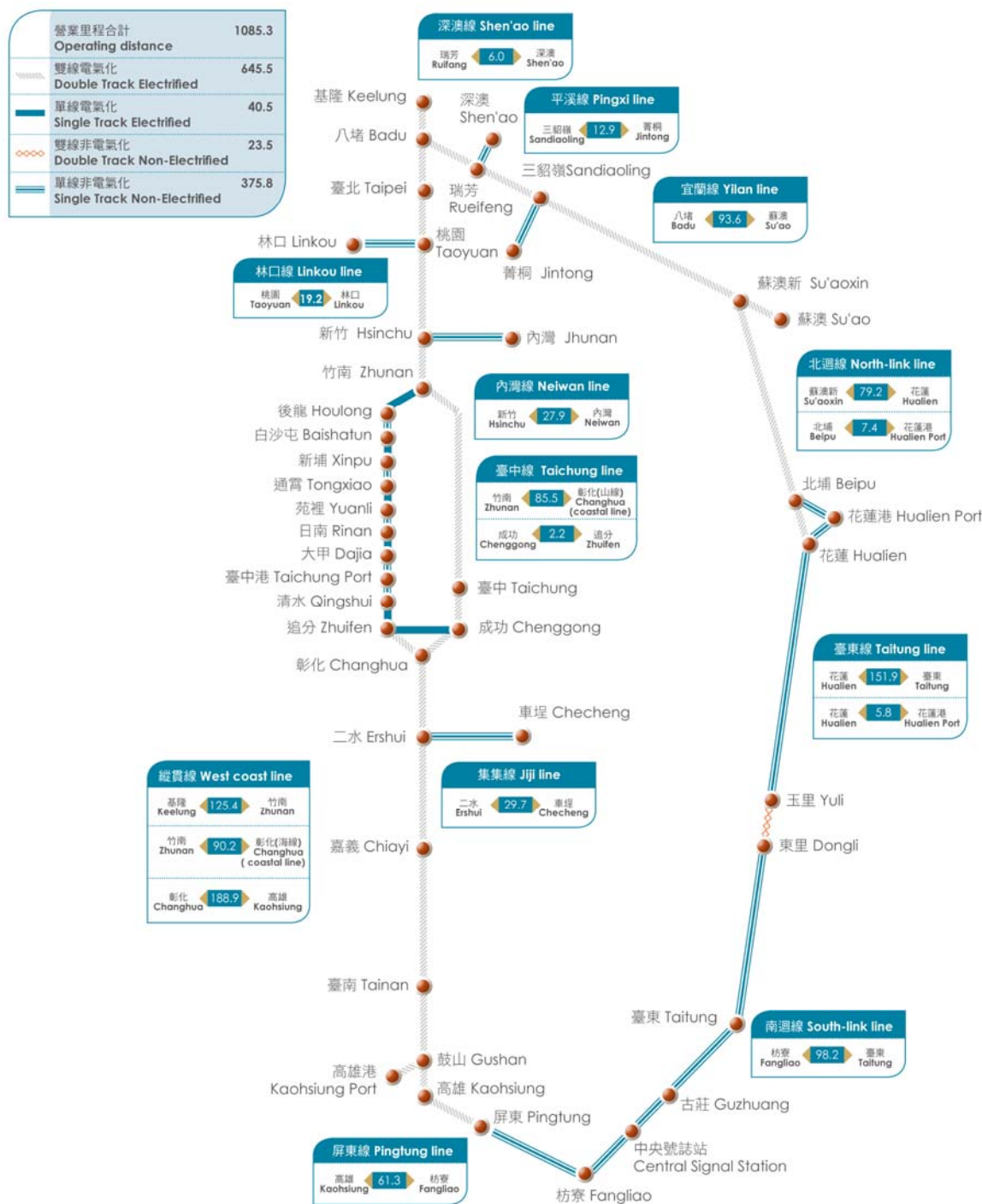


圖 3-2 台鐵路營業里程範圍圖

資料來源：台鐵路 99 年年鑑

二、車站：計有臺北、臺中及高雄等 3 個特等站，一等站 27 站，二等以下 187 站合計 217 站（詳附錄二，車站等級站名表）。

三、列車：至 99 年底客車數量 2,068 輛，平均車齡約 27.55 年。²⁰客車又依車種分為自強號、莒光號、區間車。

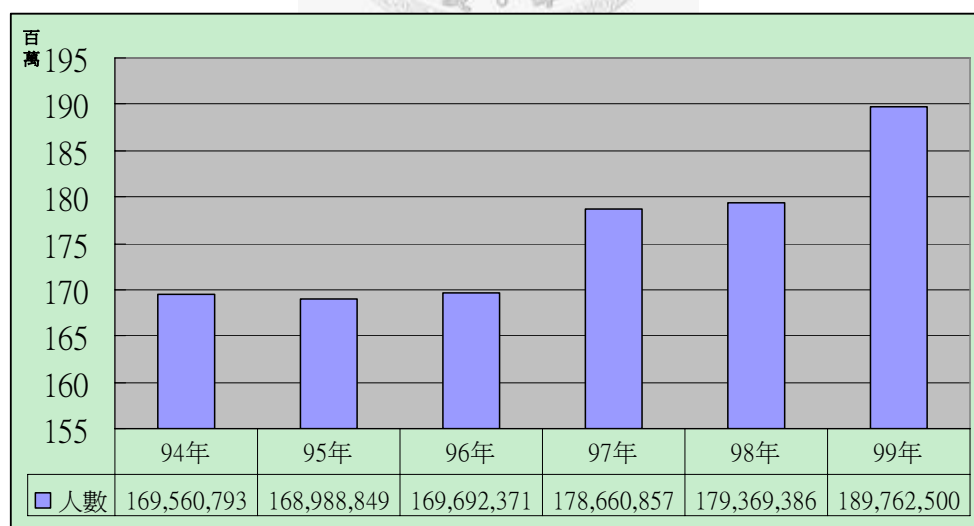
四、各車站服務時間為依各站各級列車時刻表訂定之時間（含加班列車時刻）提供輸運服務。

五、營運班次規劃：依時刻表統計每日平均約有 800 列次提供服務。

貳、經營概況

台鐵局近 6 年客運人數及客運收入如表 3-1、3-2，其中 99 年為 1 億 8,976 萬人次，每日平均約 52 萬人次，較 98 年增加 5.8%，且為 90 年以來最高點；²¹客運收入 146 億元，每日平均約 4000 萬元，亦較 98 年增加 8.7%。值得一提的是，台鐵局自 95 至 98 年接續遭受台北捷運板南線、國道 5 號、高鐵通車、金融海嘯及莫拉克風災等影響，產生短途旅次雖增加，但中、長程旅次流失狀況，亦即近年總客運人數增加，相對收入卻逐年一路下滑，至 99 年方才扭轉止跌趨勢，呈現近 5 年首見成長。

表 3-1 94 年至 99 年台鐵局客運人數比較表

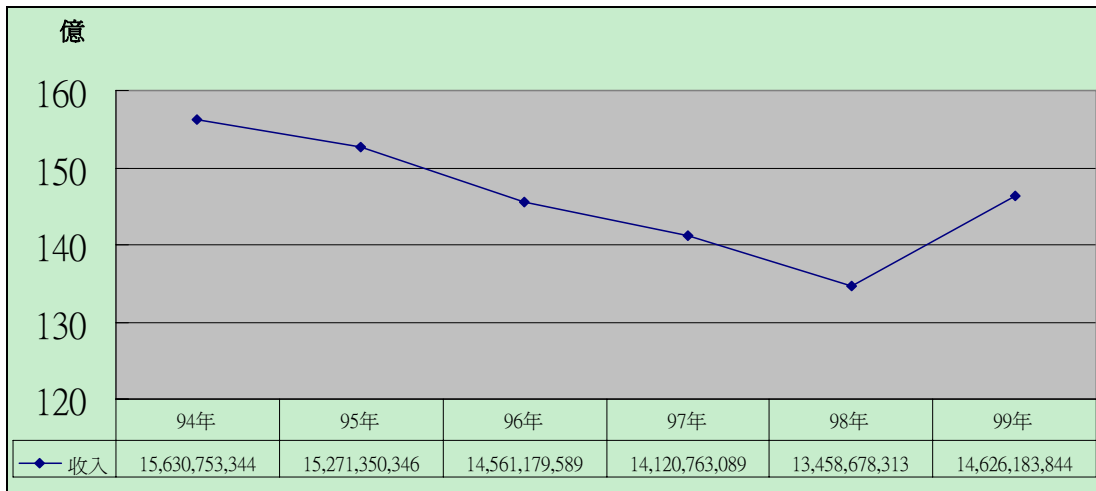


資料來源：台鐵局統計資料 <http://www.railway.gov.tw/tw/CP.aspx?sn=7460&n=6886>

²⁰ 資料來源：台鐵 99 年年鑑。

²¹ 「90 年以來最高點」出於交通部 100 年 2 月出刊之 99 年 12 月統計月報資料。

表 3-2 94 年至 99 年台鐵局客運收入比較表



資料來源：台鐵局統計資料 <http://www.railway.gov.tw/tw/CP.aspx?sn=7460&n=6886>

依上數據得以發現，台鐵局提供頻密而鉅量的服務，每天約 50 餘萬名旅客，在環島路網、200 多個車站、800 餘列車輪運行旅，提供重要的服務效能，單就近年觀之，儘管經營不易，卻仍有不錯的營運績效。²²然而若審視台鐵局財務每年仍虧損百億，的確面臨嚴峻的困境。

參、面對的問題與挑戰

前述台鐵局自 67 年面對高速公路完工通車的挑戰，開始出現虧損，加上運輸市場丕變（如第一、二高速公路通車、小汽車大幅成長、北宜高速公路、高速鐵路啓用等）及其它運具競爭，使得台鐵局在運輸市場占有率每況愈下，加以國營體制僵化，法規對其營業範圍及經營項目層層限制，讓台鐵局能作為的空間受制，欠缺經營自主權；此外，員工老化，屆退人數遽增，早期員工併計日據年資，在當時無退休金提撥制度下，民國 67-99 年度支付已退人員退撫金 1,038.26 億元，在以債養債下現金債務達 1,116 億元，產生債務利息年約需 10-20 億元，其管理上亦面臨許多難以克服問題。

²² 查台鐵 99 年雖受凡那比颱風影響，致客貨營收減少，但在全球經濟復甦，國、內外旅客出遊意願大增，及台鐵推出各項創新服務等積極作為下，客運營收及上車人數分別較上年度成長，上車人數達日平均 519,897 人次，更創下 10 年來之新高。

為紓解台鐵局財務困境，政府雖於 69 年、77 年成立「臺灣鐵路整理委員會」及「臺灣鐵路監理委員會」，對具有公用性任務，造成台鐵局財務負擔，致財務虧損部份加以檢討改善，亦曾於 85 至 89 年度計補助 26.25 億元以彌補台鐵局財務虧損，惟公用性及政策性之財務責任與事業單位的經營責任，一直未予以釐清，導致虧損及債務在惡性循環下持續擴大(詳表 3-3 政府對台鐵局歷次改革一覽表)。

表 3-3 政府對台鐵局歷次改革一覽表

名稱	改革期間	重要事項說明
成立「臺灣鐵路整理委員會」	69-76 年	簡化約 54 個課室組織、裁減約 4000 人左右的員工。且決議政府吸收台鐵局電化還本利息與重大工程政府出資、合併 12 個地方小站及廢除 152 個貨物領取站，惟收入持續減少，虧損仍不斷增加，經營狀況並未有顯著改善。
成立「臺灣鐵路監理委員會」	77-82 年	提出「台灣鐵路管理局業務改進方案」：精簡人力、售票業務自動化、簡化車種、精簡虧損支線和小站業務、東部鐵路改善計畫、增添通勤電聯車、建設高速鐵路以增加台鐵局營收，提高員工生產力等的建議。但因財務困難，委員會原本同意補助之款項，省政府並未撥款補助或縮減原來所應撥付的補助額，導致執行成效產生差距。
成立「臺灣省政府鐵路業務改進督導考核小組」	80-87 年	研擬 25 項提案與 51 項改善對策，彙成「台鐵局業務改進方案」，於 84 年 4、5 月間加以修正後予以推動。
規劃車路分離 ²³ 研擬公司化草案 ²⁴ 推動再生計畫	84-89 年 90-95 年 96 年迄今	台鐵局於 88 年 1 月 1 日實施退撫新制，由恩給制改為相對提撥制，因過去無退撫金提撥制度，致已退人員及在職人員 88 年以前服務年資之退撫金，由台鐵局自行舉債支應，每年現金舉借支付約 45 億元，雖可逐年降低，惟仍須到民國 131 年才可完全解決退撫問題。

資料來源：參考林淑馨(2004:84-88)

²³ 經建會委託交通部運輸研究所研究「台鐵組織、營運、財務及改善策略研究」。主要內容是探討台鐵定位問題，而在定位上，台鐵本身之功能及角色應朝民營化發展，且未來在面對高鐵完工通車後，應與高鐵加以整合，並重新定位功能及角色；另在台鐵組織上也要朝「車路分離」方式整合發展。

²⁴ 台鐵於民國90年時，針對台鐵之營運、服務、財務、多角化、高鐵通車、車輛採購、應變能力及台鐵公司化等問題，邀請政府官員、學者及台鐵本身人員，進行討論與建議。

進一步查對相關資料，發現台鐵局財務最大困境為長期營運資金短缺，端賴以債養債，整理其近年之損益情形詳表 3-4。

表 3-4 台鐵局 94-99 年度簡要損益表

單位：億元

項 目	94 年度	95 年度	96 年度	97 年度	98 年度	99 年度
營業收入	214.71	209.07	204.06	209.18	195.68	195.13
客運收入	156.31	152.71	145.61	141.21	134.59	146.26
貨運收入	11.57	11.65	10.14	10.47	8.86	9.97
其他營業收入	46.83	44.71	48.31	48.50	52.23	98.9
營業外收入	20.00	26.47	25.29	29.81	17.66	18.49
收入合計	234.71	235.54	229.35	229.99	213.34	213.62
用人費用	197.12	195.32	192.29	192.73	190.69	190.25
(不含退撫金之用人費用)	(118.24)	(120.45)	(116.51)	(117.57)	(116.92)	(117.39)
服務費用	21.27	21.98	27.64	29.08	30.32	29.87
材料用品費	37.45	38.19	32.73	33.55	27.57	21.11
債務利息	9.60	13.36	19.06	23.43	6.70	5.88
折舊費用	51.52	52.34	52.29	51.01	52.13	54.70
資產報廢損失	18.03	11.90	53.01	12.31	11.04	11.12
其 他	2.77	3.86	1.25	3.86	10.00	3.08
支出合計	337.76	336.95	378.27	345.97	328.45	316.01
虧 損	-103.05	-101.41	-148.92	-115.98	-115.11	-102.39
用人費用占營收	91.81%	93.42%	94.23%	96.28%	97.45%	97.50%
用人費用不含退撫占 營收	55.07%	57.61%	57.10%	58.73%	59.75%	60.16%
用人費用占總支出	58.36%	57.97%	50.83%	55.71%	58.06%	60.20%
用人費用不含退撫占 總支出	35.01%	35.75%	30.80%	33.98%	35.60%	37.15%
利息費用占總支出	2.84%	3.96%	5.04%	6.77%	2.04%	1.86%
退撫金占用人費用	40.02%	38.33%	39.41%	39.00%	38.69%	38.30%
員工人數(人)	13,769	13,363	13,221	13,494	13,473	13,603
退撫人數(人)	14,738	14,689	14,327	13,971	13,636	13,475

資料來源：台鐵局統計資料 <http://www.railway.gov.tw/tw/CP.aspx?sn=7460&n=6886>

分析台鐵局財務虧損主因，為票價費率受管制、政策負擔暨財務包袱以及自行承擔基礎設施之維護支出等，詳圖 3-3 並綜述於下：

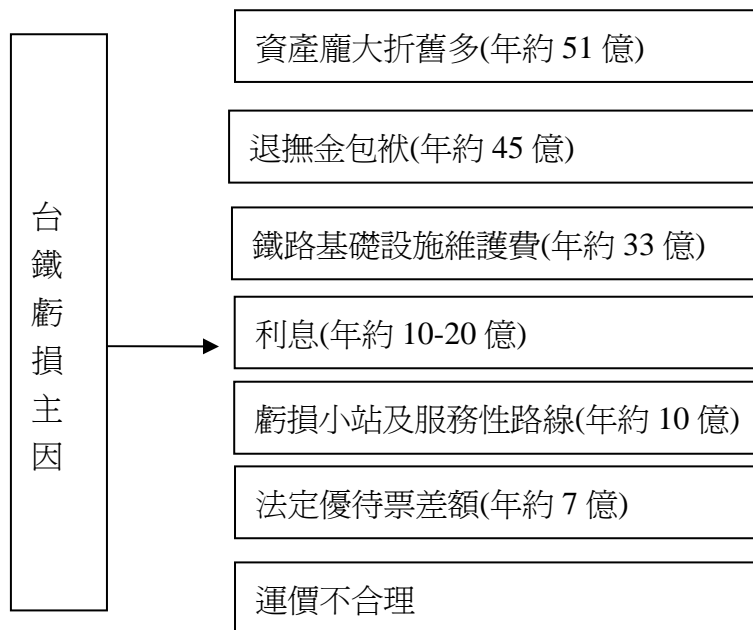


圖 3-3 台鐵局虧損主因分析

資料來源：修改自張有恆（2008:157）

一、票價費率受管制：因擔負公共運輸責任，費率結構係以 0%報酬率為基準，營運成本不含在職員工提列退撫金及基礎設施維護等重大負擔，導致長期無法反映真實成本，並自 84 年迄今未調整票價。

二、非可歸責現任經營者之政策性負擔及歷史性財務包袱龐大，計有：

1、老人及身心障礙票等法定優待票價差額，未獲政府補助。

2、舊制退撫金：88 年 1 月 1 日奉准加入退撫新制前（未實施退休金提撥制度），仍需支應月退撫金者約 1 萬 4 千人及認列在職員工以往（88 年 1 月 1 日前）服務年資退休金成本。

3、自 67 年度首度財務虧損至 99 年度止，20 餘年之退撫金、老殘等法定優待票價差額、服務性路線及小站虧損等負擔，全賴舉債支應，債務利息約 330 億，且持續虧損、加上以債養債，產生債務不斷累積之惡性循環。

三、若參考德、英、瑞典等國鐵路改革，其基礎設施建設多由政府負擔或享有營運或補貼之機制；另國內公路客運不必承擔龐雜之基礎維護費用，而鐵路基礎及公用設施負擔繁重，其折舊費用龐大，鐵路系統之營運與維護相對處於高成

本之大眾運輸競爭劣勢。

經檢視其現金債務之虧損結構彙整歸納成 3 大部分（詳圖 3-4）：

一、營運虧損約 166 億：含政策性負擔負擔，如老人及身心障礙半價優待及費率管制及結構性成本負擔，如票價無法反映實際營運成本，尤其是為提供運輸服務之結構性成本負擔，例如服務性路線與小站等之營運虧損。

二、舊制退撫金約 620 億。

三、債務利息約 330 億。

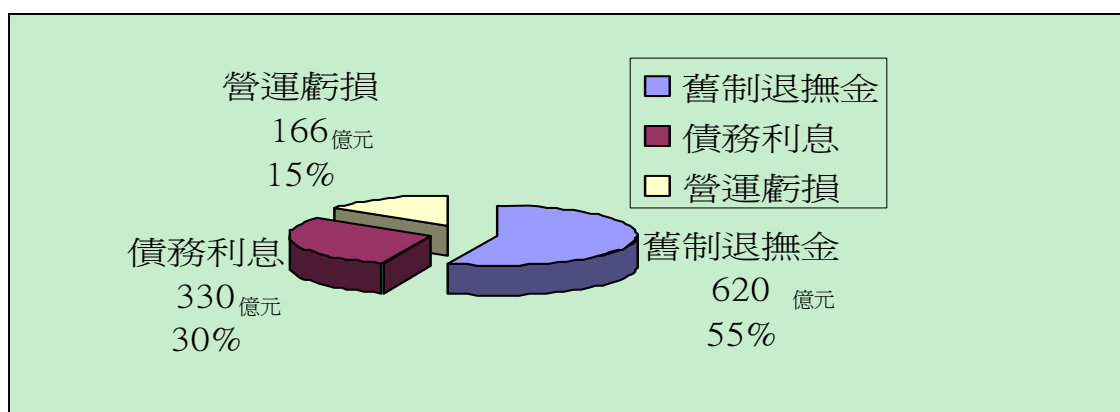


圖 3-4 台鐵局財務虧損結構

資料來源：台鐵局統計資料 <http://www.railway.gov.tw/tw/CP.aspx?sn=7460&n=6886>

截至 99 年底現金債務總計 1,116 億元，復因財務持續惡化、設備老舊、員工士氣低迷，加上多元運具的競爭等問題惡性循環，在在連帶影響其整體之服務品質，若台鐵局不能有效處理財務問題，其前景仍然岌岌可危。

第四節 轉變中服務經營模式

台鐵局為突破發展困境，近年來除在傳統運輸本業推出各項新服務外，亦積極設法轉型再生，其現任局長范植谷（2010）即表示：「在面對激烈競爭市場，台鐵局將善用環島鐵路網及車站區位優勢，暨配合國家整體資源運用，積極謀求蛻變轉型，如落實捷運化政策，強化中程運輸市場，加強東部及東西跨線運輸暨拓展觀光旅次等，並據以擬定未來發展方向以及營運策略，全面提昇經營效能。」足見其致力提高經營效能及競爭力，朝落實顧客導向，提供無縫運輸服務的努力，

另一方面亦結合鐵道文化，拓展鐵道觀光，茲將其近年轉變中之服務經營模式概述如下（台鐵局，2011b）：

壹、推動票證自動化並率先進入多卡通時代

近來台鐵局推動自動售票機背磁化、對號列車自動售票機、電腦售票終端（TPT）背磁案、及自動驗票（驗票閘門）系統更新，且為提昇旅客便利乘車服務，自 97 年 7 月以電子票證取代紙票，結合其現有票證系統設備，如悠遊卡、臺灣通智慧卡。並於 100 年 1 月 1 日起建構電子票證多卡使用平台，引進多家票卡共同服務，進入多卡通時代，除符合國際潮流趨勢與節能減碳環保概念外，確可加速旅客進出站速度，發揮自動化功效。

貳、增加兩鐵（台鐵局＋鐵馬）環保列車

響應政府推動「節能減碳」政策、因應各地方政府及民間團體之需，台鐵局自 97 年 3 月起開辦「兩鐵環保專車」業務，現已開放各站折疊式腳踏車免費人車同行，並可乘坐除台鐵局特定列車外的所有車種。總計 99 年全年約吸引 46,000 人次搭乘台鐵局專車至各地進行無碳零污染之自行車騎乘活動。

參、鐵道觀光服務

- （一）為配合國家促進觀光旅遊政策，與旅行業者合作辦理觀光列車營運，以提供「套裝旅遊行程」多樣性之服務。²⁵
- （二）機關團體及公司行號申辦「商務車廂」專車，提供旅遊服務，除提昇國、內外遊客舒適、便利之旅，並擴展延伸遊憩動線及層面，推動鐵道旅遊新發展。²⁶

²⁵ 99年止共服務25萬4,000旅遊人次。

²⁶ 96年2月起開辦「商務車廂」專車案，至99年12月31日止共計受理444團次，6萬9,083旅遊人次。

(三) TR-PASS 週遊券：

1. 國內外學生 TR-PASS：自 98 學年度開始，對外籍學生發售全年度 5 日、7 日及 10 日票，國內學生則為寒、暑假 5 日及 7 日票，在有效期間內得不限次數、區間搭乘莒光號以下車種。
2. 99 年 7 月 12 日起參酌日、韓鐵路 PASS 概念發行新版 TR-PASS，不限次數、區間、方向及車種使用，以千元環島方式吸引一般旅客搭乘。²⁷

(四) 合作推出青年自助旅遊專案：

與中華民國國際青年之家合作，如在暑假期間舉辦「搭台鐵局、住 YH、兩腳 Tour 全臺灣」，平時亦有「搭台鐵局、住 YH、環島臺灣、勇闖世界趣」活動，提供多種套裝行程供國內外青年學子選擇，於期間內不限次數、不限里程數搭乘無劃座之莒光號以下車種，並入住平價又易結交國內外朋友的 YH 國際青年旅舍，可以完成環島壯舉，深度探索臺灣魅力。²⁸

肆、開發特色商品

除知名的永保安康相關產品外，台鐵尚以價值工程方式研析鐵路便當，²⁹將內容、銷售改良規劃（專屬便當及列車上供應風味小吃...等）並擴展銷售方式（車上銷售、對外訂送便當、委託中華郵政公司外送便當、³⁰增設高鐵車站販售點等）。

³¹近年亦推出如鐵道奇兵、鐵道服務員公仔、車庫收藏盒、紀念便當盒等商品；³²此

²⁷ 新版 TR-PASS，自 99 年 7 月 12 日推出至 12 月 31 日止共計吸引 1 萬 8,000 人次購買。

²⁸ 與中華民國國際青年之家合作青年自助旅遊專案，於 99 年寒、暑假期間即吸引約 2,000 人次參加。

²⁹ 97 年 10 月在日本東京市舉行 2008 年日本國際價值工程協會（SJVE）年會，台鐵局即受邀出席，發表「價值工程分析及 TRIZ 方法應用在鐵路便當改善之研究」報告，分享鐵路便當研析成果暨改良經驗。

³⁰ 便利旅客訂購便當，台鐵自 99 年 3 月 1 日起增加委託由中華郵政公司外送便當服務。

³¹ 99 年度飯盒總銷售量為 496 萬 5,276 個，較 98 年度（371 萬 8,827 個）增加約 124 萬餘個，增加比率約 34%；總營收合計 3 億 2,801 餘萬元，較 98 年度（2 億 4,538 萬餘元）增加約 8,263 萬餘元，增加比率約 34%。

³² 統計餐旅服務銷售 99 全年共計 1,943 萬餘元。

外 2011 年情人節前夕推出之「鐵不出軌愛情文鎮」亦造成秒殺搶購之盛況。³³

由上述服務內容不難發現台鐵局的諸多改變，儘管如愛情文鎮出現報載「有創意但缺美感」的肯定與可以再進步的期許，仍足以看見台鐵局積極設法轉型再生的企圖與努力，特別從交通部統計「民眾對交通各業整體服務品質滿意度評價」資料顯示（詳表 3-5），台鐵局 99 年的滿意度評價 76.26 分相較於歷年有顯著的進步，惟若以歷年平均仍低於 75 分而言，台鐵局要進步的空間，仍需繼續加油。

表 3-5 交通部調查「民眾對交通各業整體服務品質滿意度評價」統計表

單位：分

	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	較上年 增減數	備註
氣象	74.31	77.79	76.53	78.08	78.15	80.19	+2.04	歷年最高
公路總局所轄監理所(站)	74.28	76.99	75.64	77.59	77.05	79.18	+2.13	歷年最高
郵局	75.68	76.38	76.44	77.18	76.80	78.44	+1.64	歷年最高
觀光局所轄國家風景區	74.82	74.63	73.12	76.45	74.61	77.36	+2.75	歷年最高
臺鐵	69.79	71.47	70.35	73.26	72.84	76.26	+3.42	歷年最高
民用航空	74.57	75.75	76.32	77.92	74.94	76.17	+1.23	反轉上升
高速公路服務區	75.27	74.42	74.95	77.05	75.46	75.99	+0.53	歷年次高

資料來源：99 年 12 月交通統計月報（交通部，2011：10）

³³ 詳蘋果日報100年2月12日A26版、2月13日A14版、聯合報2月14日A15版、中國時報2月13日A5版等報導。



第四章 創新服務－郵輪式列車個案

台鐵局在面臨運輸服務的各種挑戰，如何從原本「運輸服務導向」之經營方式，設法拓展「創新」業務以符合顧客的需求並提昇本身的競爭力為首要課題，除了進行上述的轉型再生外，並於 97 年間接受交通部毛治國部長的建議，規劃推出「郵輪式列車」，開發出另一嶄新的服務風貌。³⁴

第一節 郵輪旅遊與郵輪式列車

郵輪旅遊 (Cruise Tour) 係指以輪船作為交通載具、旅館住宿，餐飲供應以及休閒場所之多功能工具，進行相關觀光、旅遊、觀賞風景文物等活動。搭乘郵輪旅遊就形同旅客得以隨身攜帶住宿之艙房，就像「帶著 Hotel 去旅行」一般。每當郵輪巡航停靠各地港灣甚或環航地球一周，旅客亦得以自由登岸悠遊列國，而不須為住宿不同旅店而搬進搬出 (呂江泉，2002)。

台鐵局則突破以往列車到站即開之模式，以類似遠洋郵輪停泊於各港口一段時間再繼續開往下一港口之方式，開行特定之觀光列車，並選定數個可以停留賞景之車站，作一段時間之停留，讓旅客上、下車欣賞車站周邊風光後，再開往下一個目的地，命名為「郵輪式列車」。計劃以台鐵局完整之環島鐵路路線為主軸，串聯全國各地之特色景點及名勝，結合公路客運及自行車等綠色運具，為旅客安排平價、輕鬆及懷舊的鐵道樂活行程。

³⁴ 97年5月15日交通部毛部長於臺鐵局環島觀光列車首航時表示：「臺鐵局為因應運輸市場變化，除觀光列車外，應發揮特有優勢，以逐站遊玩方式，開行客製化列車以吸引旅客」。

第二節 郵輪式列車的發展歷程

依據台鐵局「第三屆政府服務品質獎規劃機關類參獎申請書」(台鐵局,2011a)陳述其郵輪式列車創新方案主要以展現「新台鐵 心服務」理念,將運作策略整合為「5E」發展主軸,並企圖從 5E 特色概念中為臺鐵創造 5 個第一,即品牌第一,安全第一,價值第一,服務第一,減碳第一。茲整理摘述其 5E 郵輪特色及設計概念(詳圖 4-1)如下:

一、輕鬆簡單(Easy):不需事先規劃行程,只需上網(語音)訂票、到站取票即可成行,一套車票就搞定,旅遊輕鬆簡單。

二、盡情享受(Enjoyment):旅客只需搭上郵輪式列車,郵輪旅遊將引領旅客到一個屬於自己空間的玩樂天堂,放鬆並盡情享受旅遊的樂趣。

三、自由彈性(Elastic):郵輪行程每個到站景點均有遊程安排,旅客也可自由選擇觀光方式,適合個人旅遊也適合家族或團體出遊,十分自由彈性。

四、綠色環保(Environmental):郵輪式列車一列車可提供約 300 個座位,相當於 75 輛以上 4 人小汽車之運量,有效減少碳排放量,且具有安全、舒適、便捷之特性,為地球盡一份心力。

五、經濟實惠(Economic):採用彩繪莒光號列車,僅停靠安排旅遊車站,費用僅收取一般列車來回車資,行程中所提供之贈品、導覽等附加價值,皆不計入行程價格,經濟實惠。

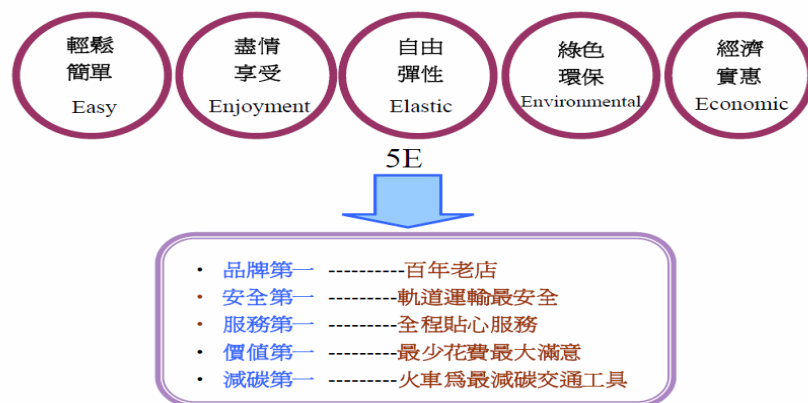


圖 4-1 5E 郵輪特色及設計概念圖

資料來源:台鐵局 100 年 2 月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書 p14

台鐵局規劃初期係運用運能過剩之莒光號車廂加以重新編組，以一趟 6 節車廂之形式，透過改裝並加以彩繪，共編成 3 組列車作為郵輪式列車專用編組。其定價策略採用一般列車票價計算，保留來回票 9 折優惠，亦有敬老、孩童票價，在金融海嘯過後，經濟不景氣時期，亦算是一種配合政府提倡庶民經濟之服務政策。

以下並將郵輪式列車推動階段分為三大時期臚列如下：

表 4-1 郵輪式列車推動發展歷程

試辦期 97 年 8 月~97 年 12 月 開行 6 趟，1648 人	常態開行期 98 年 1 月~99 年 2 月 開行 168 趟，35,920 人	全面開創期 99 年 3 月~ 12 月 開行 235 趟，58,046 人
<ol style="list-style-type: none"> 1. 選定數個可停留賞景之車站，讓旅客除沿途欣賞美麗景況外，亦可下車欣賞車站周邊風光。 2. 提供車站周邊步行可至之景點規劃設計。 3. 行程完全為純旅遊方式，無任何強迫採購行程。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正式以常態方式開行，每月份固定辦理「樂活、Easy」之全民郵輪式列車旅遊活動。 2. 以彩繪列車作為郵輪專用車廂。 3. 與地方縣市政府合作及配合季節節慶開行主題式之各式行程。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 延伸、拓展觀光景點，不以車站附近景點為限。 2. 透過雙運具(鐵路+公路、鐵路+鐵馬)規劃更多元延伸的無縫運輸旅遊模式。 3. 開辦 2 天 1 夜行程。 4. 委外辦理地接業務。

資料來源：修改自台鐵局 100 年 2 月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書

壹、試辦期（97 年 8 月~97 年 12 月）

97 年 8 月試辦之初，由台鐵局各運務段研討、實地探勘，規劃出「南迴祕境之旅」、「山海線郵輪列車」、「來去臺灣的後花園」、「集集支線懷舊之旅」、「山海關幸福之旅」、「丟丟噹山海行」等 6 條路線（詳表 4-1），平均客座率達 97.3%，獲得旅客好評及支持，開始引起一股鐵路郵輪旅遊風潮。

表 4-2 郵輪式列車 97 年試辦路線表

行程名稱	日期	行駛區間	人數	收入(元)	客座率
來去臺灣的後花園	97.08.25	臺北=關山	264	106,128	98.50%
丟丟噹山海行	97.08.30	樹林=蘇澳	364	92,028	95.79%
山海關幸福之旅	97.09.23	臺北=彰化	147	87,240	96.08%
山海線郵輪列車	97.09.27	彰化=竹南	332	76,488	100.00%
南迴祕境之旅	97.10.18	高雄=臺東	264	132,552	94.00%
集集支線懷舊之旅	97.11.11	臺北=二水	277	160,685	99.64%

資料來源：台鐵局內部資料

貳、常態開行期（98 年 1 月～99 年 2 月）

在試辦期獲得旅客熱烈迴響的基礎下，台鐵局進一步開始結合全線各站歷史文化及地方人文特色，以活化台鐵局資源，推出如「樂活、Easy」之全民郵輪式列車旅遊活動，並增加「親子樂活之旅」、「光豐、玉長公路山海戀」、「戀戀平溪遊」等行程，在事先排定的固定停靠車站，讓遊客可沿路自由上車搭乘，亦能下車欣賞車站周邊風光，或前往當地農村遊覽及採購農特產。

另為增加行程之豐富度與多元化，透過與地方縣市政府的合作或配合季節節慶等，開創出具主題性之各式行程，如「大甲祈福及鶯歌陶瓷文化之旅」，其秉持以「純旅遊」規劃，沒有一般遊覽車載客大採購的半強迫行程，成為旅客青睞的服務類型。

參、全面開創期（99 年 3 月～12 月）

郵輪式列車開行規劃之初，行程設計主要以中程規劃為主，延伸車站附近步行 30 分鐘內之景點為主要考量，惟當服務漸趨穩定，逐步增加其豐富度：

- (一) 參考旅客反應：³⁵建議希望安排 2 天 1 夜的行程，故嘗試結合地方觀光活動，並於 99 年 3 月份開辦 2 天 1 夜行程，如「賞螢泡湯縱谷二日遊」、

³⁵ 詳台鐵局100年2月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書p13係經滿意度調查顯示而考量納入。

「食在好玩嘉年華」、「1泊2食縱谷遊」等。

(二) 為增加行程之豐富度與多元化，透過與地方縣市政府的合作或配合季節節慶等，開創出具主題性之各式行程，如「秀姑湫玉刺激泛舟體驗」、「丟丟噹臺灣燈會之旅」等。

(三) 結合如自行車、公車或觀光巴士等綠色大眾運具，透過雙運具（鐵路+公路、鐵路+鐵馬）之無縫接駁，推出多元鐵道旅遊新服務，如「福隆單車騎遇記」、「舊山線好久不見」、「丟丟噹臺灣燈會之旅」等。

此時期台鐵局致力開展鐵道旅遊視野，以達到景點的延伸及觀光區域拓展的目標。

綜整上述，台鐵局郵輪式列車自 97 年的概念源起，歷經試辦、常態開行，並持續改善發展至全面開創階段，開發出另一嶄新的服務風貌。

第三節 創新服務方法探討

有別於傳統運輸服務的營運模式，推動創新服務必然會遭遇不同的問題與困難，自相關資料中發現，不論在建立合於法規限制之營運模式、火車之外轉乘接駁的協調、機關內部服務規範設立與工作分配、專業養成以及如何透過行銷宣導，在在都需要設法解決，才能確保郵輪式列車順利推動，茲以台鐵局本個案參加「第三屆政府服務品質獎規劃機關類參獎申請書」為基礎，參採台鐵年鑑資料分析整理，在本節加以檢視探討（台鐵局，2011a、2011b）。

壹、建立合於法規之營運模式

依據鐵路法第 21 條規定：「國營鐵路，除以客貨運輸為主要業務外，得辦理下列附屬事業：五、有關培養、繁榮鐵路運輸所必需之其他事業。」

而郵輪式列車服務跨越觀光旅遊範疇，依發展觀光條例第 26 條，「經營旅行業者，應先向中央主管機關申請核准，並依法辦妥公司登記後，領取旅行業執照，始得營業。」第 27 條第 3 項前段：「非旅行業者不得經營旅行業業務。」再者依

旅行業管理規則第 4 條前段，「旅行業應專業經營，以公司組織為限。」

依照法規規定，檢視台鐵局組織條例中，僅有直屬機構之餐旅服務總所，可經營「旅遊業」業務，惟該總所並非公司組織，亦非「旅行業」，非經中央主管機關核准，不得為旅客設計安排旅程、食宿等有關服務而收取報酬之營利事業。故為避免違反相關法令，需建立一套合於法規之合作模式。

資料顯示，台鐵局主動與政府機關、公部門等觀光單位或非營利事業機構合作，採取跨機關水平合作策略，由台鐵局本身的郵輪式列車作為整合服務的平台，將各單位擁有的觀光旅遊景點規劃後，提供給民眾更多元便利的選擇，其解決策略略述如下：

一、與政府機關觀光單位合作

透過與政府機關觀光單位合作辦理，單位可獲得宣傳及民眾輸運效益，台鐵局則享延伸並建立資源共享之夥伴關係。

二、與當地縣市政府成立策略聯盟

鑒於各地區縣市政府為發展觀光，促進地方發展，經常推出具特色的專屬活動，透過雙方聯盟合作，不僅促進地方文化發展也增加民眾搭火車之豐富度與新鮮感。³⁶

三、透過公部門及非營利事業機構與業者合作

藉由與地方縣市政府、觀光協會、公會等單位，商討合作方式，並透過該等單位直接與當地業者協調，彙整願意參與合作業者之優惠折扣等訊息，再由台鐵

³⁶ 如臺北縣猴硐煤礦博物園區開園時，為帶動民眾認識黑金之鄉猴硐，感受平溪線之美，即與台鐵局策略聯盟，開行猴硐、平溪郵輪式列車之旅活動；臺中縣政府欲推展地區美食及推動地區自行車道合作開行「樂活中縣食在好玩嘉年華」，並由其提供后里火車站至后里馬場免費接駁；「丟丟噹臺灣燈會之旅」、「夏日童玩饗宴」等行程則為配合宜蘭縣政府燈會及童玩節等系列活動。

局彙整資訊，提供旅客自行選定住宿安排等事宜。³⁷

透過跨機關水平合作並建立策略聯盟機制，不僅能合於法規規範，有利觀光資源整合運用，還能配合政府推展綠色無縫運輸政策，更能發揚地方文化及觀光產業，達到互助互利之效益。

對民眾而言，不必再花費時間收集零碎資料，只要從郵輪式列車服務中就可獲得完整且便捷的整合資訊，享受輕鬆簡約、具特色的旅遊行程。

貳、延伸景點及轉乘接駁規劃

台鐵局郵輪式列車營運之初，主要以車站附近步行 30 分鐘內可到達之景點為優先考量，惟在此前題下，旅客步行可及之景點有限，而需較長時間步行之行程容易造成民眾負擔，減低參與郵輪旅遊興致，旅客族群亦相對受限。

另外，單一大眾交通工具可及性低，較不易誘發民眾利用，故仍需透過其他運具之轉乘接駁，做到「跨運具」的遊程整合，才能達到景點的延伸及拓展，增加旅客參與意願。

因此延伸景點範圍及景點間妥善的轉乘接駁，為吸引民眾搭乘的重要事項，台鐵局也採取各項對策：

一、協調客運業者辦理接駁

商請客運業者，辦理郵輪式列車旅客景點接駁工作，透過兩種運具的結合，提高大眾運輸的可及性，讓旅客不用自己開車即可到達各觀光景點，除直接對郵輪式列車產生延伸景點範圍之助益外，³⁸也符合政府推動無縫運輸的政策目的。

³⁷ 如舉辦「泛舟暨螢火蟲季」行程，係洽請東部海岸國家風景區管理處、秀姑巒溪泛舟同業公會、花東縱谷國家風景區管理處、瑞穗溫泉觀光協會等單位合作，由該等單位安排泛舟活動及旅宿等事宜，共同合作辦理；如「迎曙光~跨年之旅」則邀請池上鄉公所導覽員於大波池溼地介紹生態環境特色。

³⁸ 如「林場文化之旅」係洽請羅東鎮公所開行羅東鎮免費巴士接駁旅客至羅東林場遊覽；「鹿港古蹟采風行」商請彰化客運接駁旅客至鹿港；「光豐公路山海戀」旅客於到達光復站後，搭乘花蓮客運進行光豐公路至花東海岸公路山海戀半日遊。

二、以勞務採購委外辦理地接業務

為克服郵輪式列車 2 日以上行程到達景點後衍生有關食、宿、交通及觀光旅遊等作業（簡稱地接業務）受有法規限制，故採委外辦理，由立約廠商辦理旅客離開車站後之交通安排，旅客亦可輕鬆自由的將旅遊地點延伸，路線不受限於原客運行駛路線，行程安排上更自由彈性。³⁹

透過鐵路與業者整合合作，突破單一運具可及性之限制，讓旅客能輕鬆到達旅遊景點，亦配合政府推動綠色大眾無縫運輸，發展輕鬆、便利、易搭、易達、具特色的另類旅遊選擇。

參、成立執行團隊整合權責問題

依前述台鐵局之組織結構係將全線的運務、工務、機務、電務部分，直接由局內的運務處、工務處、機務處、電務處指揮，並獨立設立餐旅服務總所；環島鐵路網亦區分為各運務段、工務段、機務段、檢車段、電務段等，各段又分別奉其所屬處室首長之指揮監督，屬於彼此間不相統屬，為各處各段各站一條鞭式之組織型態，事權不易整合統一。

然而郵輪式列車的運作需要相關單位配合，尤其行程之各項規劃安排亦不能因各段分別管轄而侷限切割，實際運作時如進出車站各項服務工作、列車統籌編組排點、機車頭與司機員調度、列車清潔、站區維護管理及餐飲行銷等各方面均需統合協調，才能將服務完整呈現。故需成立統籌規劃單位，有效推動執行。台鐵局為順利推動郵輪式列車業務採取的策略如下：

- （一）先由營運核心單位之各運務段、站成立郵輪式列車執行團隊，進行與營運相關第一線的各站、段轄區內之資源整合，如組成服務、導覽團隊、站區推展宣傳活動、段部間橫向資源協助及整合等作業，略述如下：
1. 各運務段、車站人員組成執行團隊（組織圖詳圖 4-2），由各運務段段

³⁹ 如「宜花東2日遊」行程，即由立約廠商安排專車接駁旅客到達兆豐農場泡湯，並專車載運旅客至住宿地點。

長、副段長、視察為召集人及督導，段內主任或二等以上車站站長擔任領隊。領隊平時負責輔導、訓練該團隊帶隊、路線引導及導覽服務等技巧、至行前則召集隊員說明行程內容及相關注意事項，並帶領隊員輪值各趟郵輪式列車服務工作。

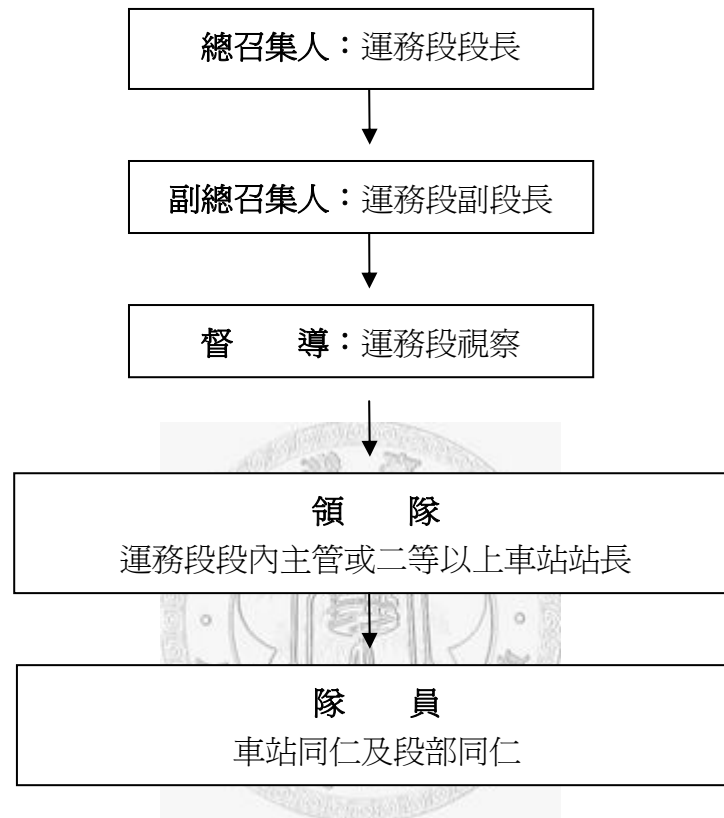


圖 4-2 台鐵局各運務段、車站郵輪式列車團隊組織圖

資料來源：修改自台鐵局100年2月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書

2. 整合各站轄區資源及特色，統籌規劃行程

由於各站人員具地方民情關係優勢，能獲得第一手當地情資與觀光旅遊資訊，故由各站蒐集遊憩、路線、歷史文化等相關資料後，交由運務段整合彙集，作為行程規劃及導覽資訊之基礎並據以規劃執行。

3. 利用各車站推展宣傳活動

各運務段將行程報送運務處定案後，提供新聞稿、宣傳海報等宣導資料，除於郵輪網站公布外，並透過車站本身站場資源行銷，如由車站上傳網頁、張貼公告、鍵入LED字幕機等加以宣導，讓資訊更易於傳遞拓展。

4. 段部間橫向資源整合

各運務段辦理行程規劃雖多以轄區內車站景點特色為主要考量，但旅遊安排不能因台鐵局轄區劃分而有區域性的限制，故跨段互相合作及資訊整合，呈現「無界限」之服務。⁴⁰

(二) 除了各段站成立執行團隊外，統由運務處為郵輪式列車業務單一對口，負責相關整合與規範事宜，如：

- 1、運務處經檢視、協調、整合各運務段提報各月份所規劃之郵輪式列車行程資訊後，在不排擠常態開行列車及車廂運用狀況下，進行列車編組、排點等作業，再統一由台鐵局官方網頁對外公告。⁴¹
- 2、運務處亦需督導郵輪組織之人員訓練、訂定標準作業流程據以執行，並檢討各段部郵輪式列車服務團隊之營運方式及績效檢視。

透過單一窗口運作，確立路線、景點規劃，統籌整合單位、明定服務模式，並指派專人與各段執行團隊直接溝通，同時與機務、綜合調度所等單位橫向合作，將郵輪事務統籌管理與分配等權責問題，得到完整統合之處理。

肆、公私協力提供專業服務

郵輪式列車在旅遊時間中服務人員與旅客的接觸頻密，故服務人員需求量較一般運輸服務為高，方能維持一定的服務品質。以台鐵局資料顯示一趟郵輪式列車行程平均約需 6 至 8 名服務人員，除接待、嚮導旅客、清點人數外，亦需帶動車內氣氛：如有獎徵答、問卷發放、帶動活動等事宜。但因各段人力運用及工作分配問題，無法每趟行程皆派相同人員從事服務工作，以至服務品質不易一致，熟悉度與敏銳度亦有落差。

⁴⁰ 如辦理「南迴秘境探索之旅」由高雄運務段的高雄站出發，最後到達隸屬於花蓮運務段的臺東站，行程由高雄運務段規劃，花蓮運務段協助接洽當地客運公司辦理接駁事宜，其中參訪素有「最美的車站」稱呼之多良站，因月台年久失修，亦協請臺東工務段整修維護。

⁴¹ 如「舊山線~好久不見」開行蒸汽機車載運旅客回憶古早味，回顧蒸汽車煙燻全身之懷舊氣息，即必須會同工務、機務部門研究並配合蒸汽機車復駛活動，藉由各單位彼此協調合作機制，讓專案推動更直接順暢。

再者，團隊成員係採輪值運作，在現有員工無法增加且工作職掌範圍不變下，增加員工工作量，形成變相壓縮工作時間，容易造成負擔與壓力。

雖然台鐵局擁有約 400 餘名志工，由各運務段統籌運用於協助車站辦理剪收票或提供旅客諮詢等站務性工作，卻因服務範圍不包括郵輪式列車，致無法協助運用。以上直接影響郵輪式列車服務人力與服務品質之問題，台鐵局亦採多管齊下的方法予以解決：

（一）辦理教育訓練，強化同仁職能及應變能力

此一創新業務不同於台鐵局之傳統運輸服務，舉凡行程規劃、列車上下之乘車引導、行程景點解說到與當地景點業者及客運業者等聯繫合作，皆需詳實之職前訓練及經驗累積傳承。

台鐵局除透過課程訓練，提昇同仁執行信心及工作士氣，⁴²亦鼓勵同仁勇於發表不同的想法，刺激團隊思考模式，進而推動五個運務段團隊發展獨有的行程特色，如高雄運務段以南迴無名小站為賣點，推出南迴秘徑之旅，規劃一般公路旅遊無法享受的鐵道氛圍，幾乎班班客滿，供不應求，即透過成員們面對挑戰、不斷成長，從中凝聚創造團隊的經驗與願景。

（二）與學校、民間團體、志工合作創造三贏局面

前述郵輪式列車之服務人員需求量較一般運輸服務為高，故台鐵局需在既有人力外，廣增適合之服務人員，故將學校、民間團體與志工納入解決人力問題的因應策略：

1. 修訂「志工制度要點」

台鐵局有為數不少的志工人員，其對車站當地特色及區域發展十分瞭解，加上多數為鐵道迷，對鐵道旅遊具有濃厚的興趣及熱誠。故台鐵局於99年3月31日修訂「交通部臺灣鐵路管理局志工制度要點」，將原志工服務項目增列「協助推廣台鐵局鐵道文化之相關業務」，並研訂郵輪

⁴² 據台鐵資料顯示如98年2月開辦三期服務行銷課程，10月開辦感動服務、人際關係與溝通技巧，12月開辦服務理念種子師資培訓班等課程；99年6月開辦服務理念與客運新措施，9月因應國外旅遊旅客日增，開辦英、日語會話班，10月開辦創意行銷管理等課程，總計辦理52場次，受訓人員達4,808人次，且持續進行中。

式列車工作志工之資格條件，施以必要之安全等訓練後編組再安排服務。

2. 成立「臺鐵文化志工服務隊」

台鐵局除就現有志工中遴選適任人員外，並將觸角延伸至如台博館志工、一般鐵道迷、通曉外語之退休人士等有意擔任志工人士，佐以研習培訓後，組成「臺鐵志工文化團隊」，以紓解台鐵局人力不足之困境，也讓熱心鐵道文化人士，更了解鐵路的人文薈萃。

3. 辦理志工研習，培訓文化志工，健全人員制度

台鐵局為有效管理志工運作，訂定志工服務手冊及訓練教材，規劃各段、站於每年舉辦志工講習二次，介紹臺鐵文化資產及古蹟保存等相關觀光導覽教育訓練，除提昇志工對臺鐵文化及文物之認知及素養外，並可強化志工專業度及熟練的服務技巧。

4. 整合民間團體，建立互助互益夥伴關係

台鐵局為提昇景點導覽專業度與豐富度，並與各地觀光協會、學校、愛好鐵道文化團體等民間單位合作，由台鐵局提供實際導覽及實習機會，委請民間單位或學校提供導覽人員，以解決導覽人力不足之窘境。⁴³

（三）二日遊以上離開車站後之行程委外辦理地接業務，減輕人力負擔

為使行程更精緻，服務更良好，並克服人力不足之困境，台鐵局將二日遊以上離開車站後之行程，委由地接業務廠商辦理，透過引進專業旅行社之合格導遊與解說員，讓行程更精緻活潑。地接業務服務人員亦同車協助旅客了解行程內容及相關住宿說明，讓台鐵局原一趟次 8 名服務人員，減少為 2 名服務人員，可大幅解決員工需求量及專業不足問題。

藉由內部教育訓練強化工作能力、加入志工彈性多元服務，可協助台鐵局人力運用，減低員工工作壓力，而鐵道愛好人士的參與亦增加其接觸鐵道旅遊的機

⁴³ 如臺中運務段與半線鐵道文史工作室合作，該單位特針對彰化地區作鐵道導覽及人文鐵道古蹟資源之調查與研究；宜蘭地區則邀請佛光大學資產與創意學系碩士班研究生擔任景點導覽人員，除提升景點導覽專業度，亦增加行程品質與教育意義，達到互助互益之效果。

會。此外，與民間團體、學校合作，使台鐵局人力得到更妥善應用，相對民間單位從中也提高曝光度及學習實作經驗，而旅客透過公私協力之合作，獲得更豐富的服務內容，創造三方皆贏之局面。

伍、行銷宣傳突破民眾刻板印象

在沒有推出郵輪式列車服務之前，民眾提到台鐵局，不免停留在百年老店傳統陳舊的印象，加上較常被民眾詬病的誤點、車站廁所不清潔等負面評價影響，儘管產品再好，若不能扭轉形象、吸引顧客光顧，亦是徒然。因此，設法突破民眾刻板印象，重新打造使社會大眾了解並認同的行銷宣導策略，益顯重要，其採取之方法如下：

(一) 運用線上服務系統

1. 台鐵局為方便民眾查詢並參與郵輪式列車活動，於官方網頁建置郵輪列車專區(網址：http://163.29.3.98/twrail_bicycle/cruise/index.aspx)，可透過各大入口網站，如：中華電信 Hinet, 奇摩 yahoo 等通路，或 Google chrome, Safari、Opera browser、Firefox、internet Explorer 等瀏覽器，連接閱覽，檢視其提供功能如下：

(1) 公布最新訊息、各月份郵輪式列車行程及票價查詢：

旅客可直接由台鐵局官方網頁首頁之最新消息區取得最新之郵輪式列車行程資訊。

(2) 列車簡介

提供民眾了解郵輪式列車營運規則及相關旅遊模式，並提供相關圖片，供民眾參考。

(3) 支線相關旅遊資訊

郵輪式列車開辦多趟支線主題郵輪行程，為方便民眾查詢參與，提供平溪線1日遊及集集線1日遊等相關旅遊景點，供旅客作選擇及規劃之參考。

(4) 鐵路旅遊資訊隨身手冊

除郵輪式列車規劃的行程外，設計「鐵路旅遊資訊隨身手冊」

供下載，其內容為各景點及地理位置介紹，可作為自行規劃遊訪其他特色景點之參考。

2. 郵輪式列車線上、語音訂票服務

台鐵局將各月份行程資訊選項，與線上訂票系統相連接，旅客閱覽郵輪式列車行程後，即可直接針對欲參與之行程進行線上訂票作業。

3. 提供郵輪式列車團體旅客訂票服務

凡旅客人數達10人以上，150人以下者，可依「受理團體租用郵輪式列車之收費機制及辦法」洽各主辦單位，享有優先提出團體申請之服務。

4. 設置郵輪式列車專屬訂票系統，並開放網路付款、自動售票機、郵局取票功能及線上團體訂票服務。

(二) 利用車站資源主動出擊，善意回應

鑒於車站與地方關係密切，由車站主動出擊，對地區機關團體進行主動宣傳。並利用 LED 字幕機、站區張貼公告、發放宣傳簡介、海報等方式廣為行銷。⁴⁴

(三) 發行郵輪專刊、限定商品、套票，舉辦集點換獎活動

台鐵局針對各趟郵輪發行特色宣傳品，如資料顯示：「南迴祕境之旅」發行海洋限定便當、「花東縱谷行程」設計專屬元氣便當，並發行排汗帽、彩繪車廂、吉祥物造型吸鐵、郵輪列車 T-shirt、紙雕模型組、紀念套票等限定商品，以吸引旅客參與之動機與欲望。另每半年發行一期郵輪專刊，截至 99 年共發行 3 期，針對不同主題之郵輪行程詳加介紹，並舉辦郵輪集點換禮品活動，鼓勵民眾參與。⁴⁵

(四) 主動發布新聞，即時線上公告

行程內容簡介除上傳至台鐵局首頁郵輪專區、各旅遊網頁行程討論區

⁴⁴ 如宜蘭運務段主動針對銀髮族客群，將郵輪資訊透過傳真方式推廣至臺中縣老人會。另車站亦會針對曾參與之民眾團體主動聯繫，如遠東企業曾洽詢台鐵局郵輪相關事宜，台鐵局除主動回應外並特針對相關團體如家樂福、大潤發等相關公司企業推廣訊息，透過主動出擊之方式，充分與民互動，建立友好橋樑行銷管道。

外，並主動發布新聞，安排媒體隨團出遊、採訪，讓民眾了解郵輪式列車遊玩方式及最新最夯的郵輪行程。另外，透過官方網頁的即時線上訊息，提供民眾方便且即時的資訊，達到專案宣傳之效果。

透過資訊與通訊科技（Information and communication technologies, ICT）的服務及主動行銷出擊，使機關整體形象再塑，同時也透過行銷策略傳達服務理念，提昇民眾對此一創新郵輪專案的認知，進而接受並親身參與，從參與中提高對台鐵局的滿意程度。

本節檢視「郵輪式列車」服務方法，經探討後整理其解決策略及執行方法一覽表如表 4-3，對照發現台鐵局從傳統運輸服務轉化至此一創新服務過程中雖遭遇許多問題與挑戰，但仍多方努力，設法克服，步伐方能愈趨穩健。

表 4-3 「郵輪式列車」創新服務解決策略及執行方法一覽表

規劃執行問題	解決策略	執行方法
1、建立合於法規之營運模式	跨機關水平整合	1.與政府機關觀光單位合作 2.透過公部門及非營利事業機構與業者協調 3.與當地縣市政府成立策略聯盟 4.以勞務採購委外辦理地接業務
2、延伸景點及轉乘接駁規劃	跨機關垂直整合	1 協調客運業者辦理接駁 2 透過專業旅行社的安排地接業務
3、成立執行團隊整合權責問題	同機關水平整合	1 各運務段、站成立郵輪式列車執行團隊，完成站、段資源整合作業 2 統由運務處為郵輪式列車總事務單一對口
4、公私協力提供專業服務	結合社會資源	1.辦理教育訓練，強化同仁職能及應變能力 2.與學校、民間、志工合作創造三贏局面 3.二日遊以上離開車站後之行程，委外辦理地接業務，減輕人力負擔
5、行銷宣傳突破民眾刻板印象	ICT 服務導入及主動出擊	1.運用線上服務系統 2.利用車站資源主動出擊，善意回應 3.發行郵輪專刊、限定商品、套票，舉辦集點換獎活動 4 主動發布新聞，即時線上公告

資料來源：本研究整理

⁴⁵ 據台鐵資料顯示99年旅客兌換共4,375件，足見響應十分熱烈。

陸、以創新服務構面檢視服務內容

創新服務係由新的服務概念、客戶介面、服務交付系統及技術選擇等四構面所建構呈現，藉以分別檢視郵輪式列車提供之創新服務，由對應於各構面之運作情形評量是否周詳完善：

一、「新服務概念」方面

台鐵局採複合式經營模式，以交通運具結合觀光旅遊開拓客製化服務，發展出不同於傳統運輸功能的觀念，符合此一構面條件，惟對於創新服務執行狀態、觀光旅遊產業競爭狀況或非市場性力量的掌握：如政府政策、法規要求、資源分布等，均屬發展應具備相關產業知識範疇，台鐵局雖已洞悉新的發展趨勢，惟仍有受限鐵路法無法直接經營旅遊業的問題，以及需持續與地方或觀光旅遊資源結合之課題。

二、「新客戶介面」方面

台鐵局於官方網頁建置郵輪列車專區，透過專屬平台與民眾互動，並運用專屬彩繪車廂提供服務；相對應的市場知識方面，台鐵局亦透過問卷調查了解目標客群與潛在顧客之看法，作為未來市場評估改善參考。惟在車廂、人力均不充裕的狀況下，郵輪式列車服務相對台鐵局傳統運輸服務規模仍屬小眾市場，尚有無法擴展其服務規模的難題。

三、「新服務交付系統」方面

台鐵局為因應提供郵輪式列車之創新服務，需要不同於傳統運輸的組織運作，在組織體系無法重新設置的情況下，採取由負責營運單位組成執行團隊負責統籌整合與規劃執行，對應需具備的人力資源、管理知識，透過員工教育訓練，加強服務經驗與能力。

四、「技術選擇」方面

雖然技術並不是服務創新的必要選項，但台鐵局除透過跨機關資源整合提供新的服務內容外，並藉由導入資通訊宣導行銷，協助服務概念的傳遞，加速創新的實現。相對應技術知識，雖應用了官方網站及刊物出版主動出擊，但仍偏重於單向傳遞，即時雙向互動管道尚不明顯。

第四節 服務成效

郵輪式列車除開啓台鐵局「多角化經營」的創新服務模式外，更從中帶動地區觀光產業發展，推動「鐵道觀光化」進而保存鐵道文化、開展觀光。自推出以來所創造的實際效益包括：

壹、外部效益

一、無縫式旅遊體驗，降低私人運具依賴，節能減碳愛地球

（一）辦理無縫接駁，推廣鐵路旅遊

鑒於大眾交通工具之可及性、便利性較小客車為低，成為民眾利用意願低的要因。故郵輪式列車行程，除透過火車為主要載運工具外，為方便民眾移動，延伸活動區域及景點，採取與各地方觀光單位合作，透過加開專車等方式辦理無縫接駁工作。⁴⁶

另為配合旅客攜帶單車旅遊，台鐵局在車廂裡增設車架，改裝為可以放置單車的兩鐵車廂，透過雙鐵運輸（火車＋鐵馬）讓單車可以隨身旅遊。

此外，行程中也有鐵馬逍遙遊知性之旅，旅客於車站附近租借單車後

⁴⁶ 如「敦睦艦隊巡禮及林美步道健康行」，列車抵達蘇澳及礁溪站後，商請國光客運辦理接駁至蘇澳港口及林美步道；「南迴祕境之旅」至臺東站後協請鼎東客運接駁至臺東森林公園，透過無縫接駁延伸旅遊景點，行程客座率分別平均為98.94%、95.28%，參與民眾達7,500人次以上，響應十分熱烈。

騎遊自行車道，⁴⁷積極推廣環保活動，讓旅客輕鬆享有人車同行無縫式的旅遊體驗，感受大眾運輸的便利，進而逐漸降低對私人運具的依賴。

（二）提供綠色減碳旅遊，帶動環保功能

透過郵輪式列車活動，讓搭乘火車旅遊成為最節能減碳的綠色環保旅行模式，據台鐵局資料顯示，一列郵輪式列車共約 300 個座位，以 99 年開行 235 趟、平均客座率 80% 計算，小客車平均乘載率為 3 人相較，相當於減少 18,800 輛，平均每月減少 1,567 輛 4 人座小客車。而以 99 年郵輪式列車運量為基準計算，郵輪式列車一年 CO₂ 排放量較小客車減少 6118.84 公斤，減少百分比達 99.81%，減少碳排放量為數可觀，顯現「綠色旅遊」價值。

二、成功帶動地方產業發展，刺激觀光循環

郵輪式列車之開行，除帶動民眾鐵道旅遊的風氣外，也吸引各地民眾跨區域的觀光消費。⁴⁸

另外，郵輪式列車行程亦配合地方性活動，推行主題性的觀光行程，透過與地方合作，達到共同推廣行銷、互助互利之效果，而民眾亦能輕鬆跟著郵輪式列車參與各地區活動，不再因交通接駁等因素，錯失季節性的參與機會。⁴⁹加上郵輪式列車開行一趟即可將 2、3 百名旅客大規模的載運至跨區域的地方觀光，不但可促進鐵路沿線及地方經濟繁榮，亦可促使城鄉風貌再造，帶動地方觀光消費及刺激地方發展。

三、創意優質旅遊，滿足顧客需求

⁴⁷ 如福隆舊草嶺隧道、后豐鐵馬道等自行車道。

⁴⁸ 如東部行程洄瀾曙光列車、花東縱谷深度旅遊等，即由北部開行至東部；南部行程如南迴秘境之旅等多由南部開行至臺東，親子樂活等行程亦招攬北部旅客至中部觀光，藉由郵輪式列車行程之開行，成功吸引北部旅客至東部旅遊、中部旅客至南部及北部等地觀光。

⁴⁹ 如「夏日童玩節之旅」配合宜蘭縣政府舉辦童玩節活動，於活動期間共開行3趟郵輪式列車，成功吸引716人次搭乘；「蘭陽『濕』背秀」亦配合蘇澳冷泉文化節活動，將地方活動與郵輪式列車相結合。

（一）新思維、新創意—獨創優質旅遊

百年老店陳舊、古板的印象，不是一時半刻能夠改變，需要創意與新意賦予新生命。時值台鐵局招考新進人員，員工在面對新舊交替的同時，激盪出許多新思維、新創意，如推出曙光郵輪列車、兩鐵郵輪等，讓旅客深刻感受創意與活力，員工腦力激盪所迸出的創意，使百年老店不再是百年不變，而是跟上時代的轉變。將其參獎申請書所列之具創意行程活動摘述介紹如下：

1. 「迎曙光跨年之旅」

98年跨年夜首次出發郵輪行程，車內配備卡拉OK車廂和餐車，供旅客盡情歡唱及享用餐點，並於福隆、頭城間車廂關燈，提供旅客人手1支螢光棒，服務人員在各車廂帶動迎新活動，透過廣播系統一起倒數迎新年，獨創「動態倒數」迎新方式，安排列車在清晨5點前抵達太麻里，讓旅客一起迎接新年第一道曙光。因獲熱烈回響，於99年擴大舉辦，「星耀東海岸旭日三仙台跨年迎曙光」、「洄瀾跨年，火車追星，福隆迎曦，幸福一百」、「迎接曙光-太麻里逍遙遊」等行程，帶旅客一同搶看建國100年第一道曙光，行程一推出即以「秒殺」程度銷售一空，平均客座率達96.1%，並更受到民視、TVBS等媒體報導。

2. 跟著節慶走—「牛年祈福列車」、「耶誕郵輪 KUSO 狂想曲」

嘗試結合觀光節慶、廟會舉辦各式郵輪主題活動。如正月初九天公生當日，於列車上由財神爺發放金元寶糖果，象徵財源滾滾來，讓旅客為新的一年祈求平安順利。

結合聖誕節活動，安排服務人員裝扮成童話故事中的耶誕七婆婆與耶誕老人展開一趟奇幻之旅，於行程中規劃各項活動與旅客歡慶佳節。

3. 「搭郵輪式列車愛護地球」

為響應「世界地球日」活動，台鐵局推出「南迴秘境之旅」節能減碳、環保郵輪式列車行程，行程中於枋野站安排旅客見證「百站萬樹 綠能臺鐵」活動，歡迎旅客一起植樹愛地球。設計完成訂票旅客

只要累積500公克廢電池及廢光碟片，於乘車當日送交給該班郵輪式列車服務員，即可兌換綠色種子一包，鼓勵大家「節能減碳一起愛地球」。該列車並附掛2節自行車專用車廂（38個自行車位），免費提供旅客使用，旅客能夠帶著愛車一起體驗節能減碳的旅遊樂趣，別具深遠意義。

4. 「舊山線~好久不見」

為讓民眾體驗蒸氣煙燻，回憶濃濃古早味，開行國寶級的CK124蒸汽機車，帶領民眾自三義站出發，到海拔最高的車站－勝興站、魚藤坪斷橋的所在地－龍騰站及別具特色的車站－舊泰安站，品味舊山線之美。

（二）小服務大溫暖—從心出發，提昇機關正面形象

火車沿途所遺留下的建物、遺跡以及兒時回憶，充滿了故事性，更是臺灣最具特色、最珍貴的原味。在發展郵輪式列車方案中，據台鐵局表示其不單是為增加營收而販賣夢想，更將夢想注入方案再提供給旅客，使服務不只是從外在的服務內容著手，而是從心情上伸出雙手，藉由開行郵輪式列車活動，使同仁有機會與旅客近距離接觸，激發同仁找回最初對服務的熱情及載運旅客夢想的嚮往，進而衷心的將關懷融入服務之中，為服務增添價值，扭轉組織形象，讓臺鐵服務印象從「心」出發。⁵⁰

（三）輕鬆享受經濟實惠

郵輪式列車為旅客專屬車廂，且僅停靠行程內欲旅遊的車站，列車行駛中不會夾雜一般乘客搭乘，並僅以一般列車里程收費，價格經濟實惠。

另外，開行一趟郵輪式列車旅客數達百人以上，其參訪景點等觀光單位或業者，皆能給予團體票之優惠價格，為一般散客自行旅遊所無法享受的優惠。此外，因為團體參訪之故，事先聯繫相關單位，亦能為旅客安排

⁵⁰ 台鐵記載溫馨小故事，如下：

- 1、99年5月5日母親節前夕，在得知一位旅客媽媽頃失去女兒，其車站站長於列車上分送每位旅客康乃馨時，特別於該媽媽身邊唱媽媽您真偉大，撫慰其傷痛。
- 2、發生忙碌子女希望帶行動不便的老媽媽旅遊，選擇郵輪式列車出遊。貼心的工作人員除協助上下車及至各景點，一路上噓寒問暖、談天說笑，事後收到了旅客寄來當天的合照。台鐵稱把旅客對旅遊這美好心情放在心底，旅客的笑容即會與你接軌。

專業解說人員，讓郵輪式列車旅客較一般散客參觀之方式更為深入及具知識性，透過郵輪式列車之觀光旅遊方式，不需再「揪團」湊人數，只要 1 人報名即可輕鬆享有團體的種種優惠待遇。

四、創造鐵路新附加價值，型塑臺鐵新印象

（一）鐵路成爲旅遊主體，打造新附加價值

鐵路本身具有不同於一般旅遊之魅力，藉由鐵道旅遊，來認識臺灣的特色火車站、隧道、鐵道周邊景點人文，走入鄉鎮山林體驗慢遊的樂趣。⁵¹讓旅客透過「景觀車窗」貼近沿途的美麗山海，享受鐵道所散發的觀光魅力，看到不一樣的台灣鐵道生命價值。

（二）引發鐵道旅遊共鳴，促進國家觀光發展競爭力

鐵道旅遊有其專屬的觀光能量，讓更多人體驗鐵道融入的生活脈動，據台鐵局資料顯示郵輪式列車開行後，多次接獲外國旅客詢問郵輪相關旅遊訊息，以及移居國外的臺灣子弟表示，最想透過濃濃懷舊風味的火車帶他們來一趟回憶臺灣之旅。從旅客的詢問及意見中，顯見臺灣鐵路在外國旅客心中的觀光價值及發展性。

（三）獲得民眾及媒體肯定，型塑臺鐵企業形象

推行郵輪式列車專案，讓鐵道不再只是交通工具或無聊的旅行過程而已，火車、鐵道、車站、窗景、典故，都可以成爲鐵道旅遊的主題。此項創新方案自實施以來，受到民眾的肯定與喜愛，多次獲得新聞媒體、電台、雜誌社等報導，除對台鐵局推行鐵道觀光的肯定與支持，對提昇政府機關正面形象有明顯的助益。

透過台鐵局 99 年分季辦理「臺鐵郵輪式列車整體滿意度」結果顯示（詳附圖 4-3），當年整體滿意度爲 92.4%，再細究分項結果（詳附表 4-4），其中滿意度以「服務人員之服務態度」（98.1%）最高，其次「臺鐵局規劃郵輪式列車之作法」

⁵¹ 如參觀日據時代遺留的「追分車站」，爲全檜木建造的古蹟，或號稱「火車頭旅館」的扇形車庫、平溪線有日式懷舊的氛圍，南迴秘境之旅中郵輪專列停駐在枋野、多良等一般人到不了、幾乎被人們遺忘的『秘境小站』，各具有其特色。

(96.3%)，再次「上下車之乘車引導」(95.3%)，其餘依序「導覽內容及表達清晰度」(93.6%)、「列車行程及時刻之安排」(93.5%)、「車廂及廁所清潔」(92.4%)、「行程資訊取得之方便性」(91.3%)，以上項目滿意度均達九成，顯見臺鐵郵輪式列車在種種努力耕耘下，深獲旅客好評，對於台鐵局形象助益厥功甚偉。

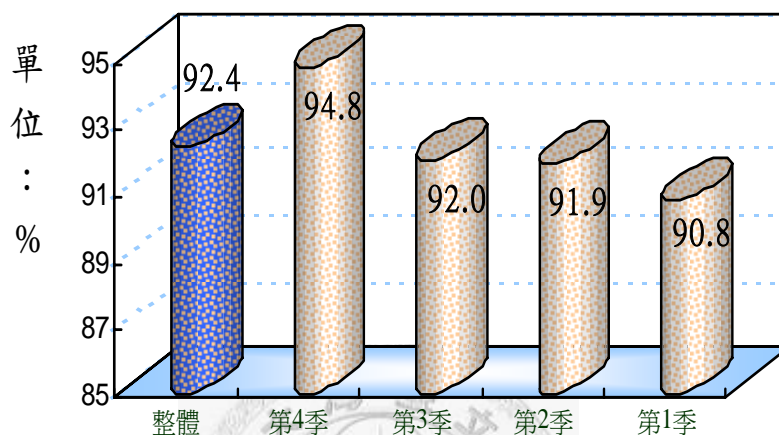


圖 4-3 99 年臺鐵郵輪式列車整體滿意度

資料來源：台鐵局 100 年 2 月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書 p40

表 4-4 99 年臺鐵郵輪式列車分季旅客滿意度調查分項對照表

單位：%

項目別	第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 1~4 季 整體平均
1.臺鐵局規畫郵輪式列車之作法	95.0	95.0	97.4	97.6	96.3
2.行程資訊取得之方便性	90.2	92.4	91.7	91.0	91.3
3.訂票及購票之便利性	79.6	79.4	80.4	81.9	80.3
4.列車行程及時刻之安排	94.2	94.4	92.8	92.5	93.5
5.服務人員之服務態度	96.6	99.0	98.2	98.6	98.1
6.餐飲服務情形	84.8	84.8	84.7	87.7	85.5
7.導覽內容及表達清晰度	92.8	94.2	93.5	93.8	93.6
8.車廂及廁所清潔	91.2	92.6	93.5	92.1	92.4
9.上下車之乘車引導	93.2	95.4	95.9	96.7	95.3
10.郵輪式列車整體滿意程度	90.8	91.9	92.0	94.8	92.4

資料來源：台鐵局 100 年 2 月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書 p39

貳、內部效益

一、創造營收的實質收益

依前述郵輪式列車之開行，均在既有資源之效能概念上設計創造開行價值，單就營業額而言，除逐年增長外，99 年與 98 年相較載運人數及營業額增加比率均超過 50%（詳表 4-5）。

表 4-5 97-99 年郵輪列車營業績效表

年度	項目	開行趟數	載運人數	營業額(元)
97 年		26	6,919	261 萬
98 年		168	35,920	1,678 萬
99 年		235	58,046	3,055 萬
98/99 增減比率		40%	62%	82%

資料來源：台鐵局 100 年 6 月 22 日榮獲第三屆政府服務品質獎新聞稿

分析其實質效益，99 年營業額約 3055 萬元(詳表 4-6)，據台鐵局資料顯示扣除人員誤餐費、差旅費，車輛燃料費、維修及其他雜支等費用後，淨利約為 552 萬元；另外，便當收入約 3,634,440 元，扣除人事及材料成本後，淨利約為 60 萬元，總計 99 年郵輪式列車淨利約 612 萬元，⁵²對台鐵局連年虧損的財務狀況不無小補，且業務推展速度呈倍數成長，頗具永續經營之態勢。

⁵² 資料來源：台鐵局 100 年 2 月「第三屆政府服務品質獎規劃機關類」參獎申請書 46-47 頁。

表 4-6 台鐵局郵輪列車 99 年營運概況

運務段別	總計(第 1-4 季)		第 1 季	第 2 季	第 3 季	第 4 季	第 4 季與 上季比較 增減(%)
	實數	%					
人數(人次)							
總計	58,046	100.00	17,352	18,038	15,327	7,329	-52.18
臺北運務段	15,367	26.47	3,852	6,083	3,814	1,618	-57.58
臺中運務段	14,891	25.65	6,971	3,372	3,085	1,463	-52.58
高雄運務段	14,233	24.52	2,711	4,497	4,398	2,627	-40.27
宜蘭運務段	7,558	13.02	1,915	2,821	2,341	481	-79.45
花蓮運務段	5,997	10.33	1,903	1,265	1,689	1,140	-32.50
客票收入(元)							
總計	30,548,520	100.00	8,288,511	8,241,547	7,843,541	6,174,921	-21.27
臺北運務段	7,493,555	24.53	1,699,376	2,585,680	2,204,744	1,003,755	-54.47
臺中運務段	6,955,306	22.77	2,756,334	1,510,690	1,292,441	1,395,841	8.00
高雄運務段	7,552,090	24.72	1,387,510	2,108,110	1,957,104	2,099,366	7.27
宜蘭運務段	3,375,028	11.05	1,019,857	983,837	993,545	377,789	-61.98
花蓮運務段	5,172,541	16.93	1,425,434	1,053,230	1,395,707	1,298,170	-6.99
開行班次(次)							
總計	235	100.00	73	68	62	32	-48.39
臺北運務段	61.5	26.17	16	21	18	6.5	-63.89
臺中運務段	54.5	23.19	26	12	10	6.5	-35.00
高雄運務段	50.5	21.49	9	17	15	9.5	-36.67
宜蘭運務段	39.0	16.60	14	11	10	4.0	-60.00
花蓮運務段	29.5	12.55	8	7	9	5.5	-38.89
客座利用率(%)							
總計	80.40		80.89	85.88	82.72	72.10	-12.84
臺北運務段	84.09		84.98	93.93	76.68	80.76	5.32
臺中運務段	87.48		94.67	91.69	90.26	73.32	-18.77
高雄運務段	89.70		94.09	93.05	89.60	82.06	-8.42
宜蘭運務段	68.75		51.93	80.98	78.44	63.65	-18.86
花蓮運務段	71.96		78.77	69.74	78.61	60.70	-22.78

資料來源：台鐵局 100 年 2 月「郵輪式列車旅客滿意度調查報告」p5

另外台鐵局係將原客座利用率僅 18%的部分莒光號改造成客座利用率達 80.4%之郵輪式列車，相較台鐵局近年自強號客座率平均為 66.4%而言，甚至高出 14%，成為臺鐵最熱賣車種，在高度競爭的交通市場中，無異開闢出一條特有的魅力之路，扭轉劣勢提昇整體競爭力。

二、強化組織聯繫，增進團隊合作士氣及配合性

據了解台鐵局客運服務的組織運作，向以運務處、段職司政策規劃及管理之角色，而郵輪式列車授權予段、站團隊運作，前述凡行程設計、景點開發、車上活動均需要實地勘查與體驗，端賴建立緊密合作聯繫之團隊共同規劃、檢討、執行。於是透過郵輪式列車服務團隊，讓上游規劃到下游執行皆能緊密結合。使規劃單位與第一線的車站不再是上下的階層關係，而是藉由郵輪式列車專案的提出與執行，讓組織成員之聯繫更加緊密，大幅提昇組織團隊的向心力，亦使段部同仁體會到第一線車站同仁的難處，並從與旅客的接觸中親身感受民意，不但強化了組織間的聯繫，更深化企業組織的合作士氣，除加強員工對於工作配合使命感外，並間接提高員工自我價值，同步與民眾良好互動的效益。

三、營造「學習型組織」，凝聚組織共識，有效傳遞經驗

各運務段組成行動研究小組，研擬現場實地工作的解決對策、與景點單位聯繫配合、洽談導覽志工等，經各郵輪小組團隊討論、解決、溝通及協調，奠定了良好的團隊基礎，進而凝聚組織共識，不斷提昇與精進。

四、提昇同仁自我價值感

由於列車具有不可儲存之時間特性，在一般站、車服務過程中，同仁們每天面對著成千上萬的旅客進出，與旅客的接觸幾乎只是短時間單向需求的提供與協助，在沒有自我調適與刺激下，員工亦容易產生倦怠。

郵輪式列車創新方案深獲旅客好評，在服務的過程中台鐵局同仁亦受到歡樂氛圍感染，在服務的過程中獲得肯定與成就感，在平凡的服務工作中體會付出即是獲得，擴大服務領域及層次，亦展現鐵路存在與服務之具體價值。

另外，台鐵局同仁提出許多創新建議案，經由各式行程提案的採用及創意的實行，讓員工從一開始的因增加工作量而抗拒到接受甚至樂在其中，據台鐵局資料顯示其有 9 位員工因郵輪式列車的開行，自願報考導遊執照，已有 4 位同仁考取華、英語導遊執照，透過自身的進修與學習，讓郵輪式列車活動能更

豐富；亦有員工為郵輪式列車架設部落格，紀錄與旅客接觸及活動籌辦的點點滴滴，透過活動的舉辦及與旅客近距離的接觸，學習到如何以「同理心」去關心別人，進而提昇服務品質。



第五章 調查與訪談結果探討

台鐵局所推出之郵輪式列車創新服務，除了上述資料所顯示的成效與滿意度外，對於推出的一方與接受端均產生變化及影響，對於公部門之服務而言，亦是重新塑造民眾的觀感與信心的契機。茲為加強個案執行情形及成效之檢視，作者亦採用問卷調查及深度訪談，以配合個案研究進行分析檢討，藉以精進成果，增加廣度及深度，並避免產生偏失。

第一節 問卷調查之研析

為了解台鐵局創新之郵輪式列車服務方案推動情形，參考第二章研考會所委託研究發表之「整體性公共服務滿意度調查架構與問項」設計問卷（第 14 頁），採用問卷中優質便民服務、資訊服務、創新便民及整體服務表現等四個構面，而創新便民部份則以本研究案之特性，將台鐵局規劃之 5E 概念（輕鬆簡單、盡情享受、自由彈性、綠色環保、經濟實惠）轉化為問項內容（詳附錄三）。同時並調查民眾獲得相關訊息管道、參加郵輪式列車頻率等資訊，俾供檢視效益及作為提昇服務品質擬定改善對策之參據。

壹、問卷調查之設計

本研究設計之問卷調查，採取列車上實地訪查方式，為增加樣本之涵蓋面及代表性，自 100 年 8 月台鐵局實際規劃運作郵輪式列車計 25 趟行程（詳附錄四）中，就台北、台中、高雄、宜蘭及花蓮等五個運務段中各段抽取一個行程（詳表 5-1）進行訪查。

問卷發放時機為行程將結束前，委由台鐵局車上服務人員將問卷分發給搭乘郵輪式列車旅客填答，發放份數 1,000 份，經檢視回收有效問卷計 713 份。

表 5-1 抽取進行問卷調查之列車一覽表

出發日期	列車主題	車種	停靠站	主辦段
8月9日(二)	集集戀戀小站	彩繪莒光	二水, 集集車埕	台北
8月12日(五)	愛戀山林·生態健行之旅	郵輪莒光彩繪編組	七堵, 冬山, 玉里, 七堵	花蓮
8月13日(六)	新化蟋蟀歡樂園--親子農村樂	莒光號車廂 5 輛	永康站	高雄
8月13日(六)	舊山線文化季懷舊(蒸汽火車)郵輪式列車	CK124 蒸汽機車 +TPK 客車 5 輛	勝興 泰安	台中
8月18日(四)	夏日童玩饗宴	莒光號(彩繪郵輪列車)	猴硐, 羅東	宜蘭

資料來源：作者自 100 年 8 月台鐵局郵輪式列車行程中抽取進行問卷調查列次所製

貳、問卷調查結果分析

一、受訪旅客結構分析

(一) 基本資料

1. 女性占 58.5%，高於男性 41.5%。
2. 30~39 歲最多，占 22.4%，其次 40~49 歲 19.4%，60 歲以上 18.7%，其餘依序為未滿 20 歲及 50~59 歲均為 15.8%、20~29 歲 7.9%，各年齡層間雖差異不大，但若以 50 歲以上之人數合計，則占 34.2%，明顯高於其他年齡層。
3. 教育程度以大學(專)最多，占 47.5%，其次高中(職)23.1%，再次依序國(初)中以下 18.9%及研究所以上 10.4%。
4. 主要職業以工商業 20.8%最多，其次學生 18.2%，再次依序軍公教 15.1%、家管 14.7%、退休 13.3%、服務業 10.8%，其餘職業別均不及一成。

表 5-2 受訪旅客基本資料分析

項目別	樣本數(人)	百分比(%)
總計	713	100.00
按性別分		
男	296	41.5
女	417	58.5
按年齡別分		
未滿 20 歲	113	15.8
20~29 歲	56	7.9
30~39 歲	160	22.4
40~49 歲	138	19.4
50~59 歲	113	15.8
60 歲及以上	133	18.7
按教育程度別分		
國(初)中及以下	135	18.9
高中(職)	165	23.1
大學(專)	339	47.5
研究所及以上	74	10.4
按職業別分		
農林漁牧	5	0.7
工商業	148	20.8
軍公教	108	15.1
服務業	77	10.8
學生	130	18.2
家管	105	14.7
退休	95	13.3
其他	45	6.3

(二) 參加次數概況 (詳圖 5-1)

受訪旅客參加過郵輪式列車活動次數以「第 1 次」59.3%最多，其次「第 2 次」18.8%，再次依序「超過 3 次」14.9%，「第 3 次」7%。

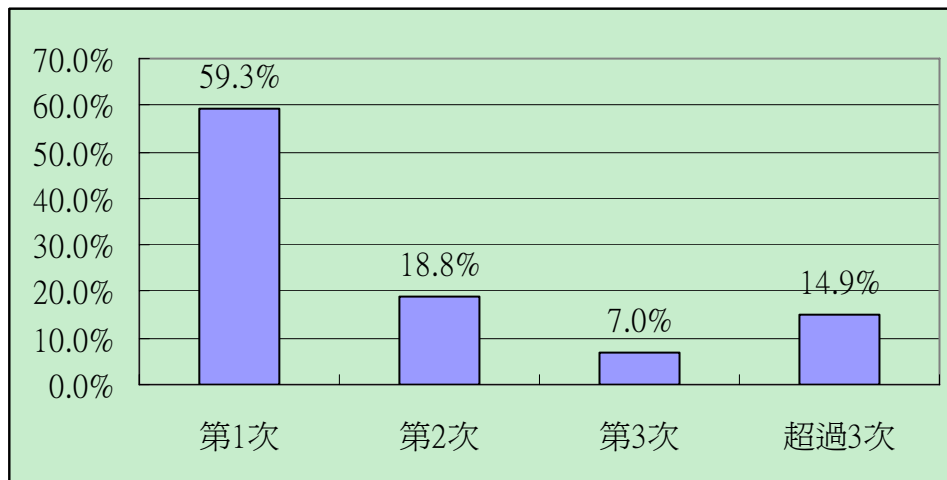


圖 5-1 旅客參加過郵輪式列車活動次數頻率

經交叉分析顯示（詳表 5-3），受訪旅客的年齡及主要職業與對「參加過郵輪式列車活動次數」的頻率有顯著相關。

就年齡層觀之，49 歲以下各年齡層族群「第 1 次」參加過臺鐵郵輪式列車者，均高達五成以上，而 50 歲以上族群其參加「超過 3 次」者，分別達 23.9%及 22.6%，遠高於其他年齡層族群。

就職業別觀之，學生族群及工商業「第 1 次」參加過臺鐵郵輪式列車者均逾七成，而工商業及退休兩族群其參加「超過 3 次」者，均逾二成，遠高於其他職業別族群。

表 5-3 旅客參加過郵輪式列車活動次數基本資料分析

單位：%

項目別	總計	第 1 次	第 2 次	第 3 次	超過 3 次	未回答
總計	100.00	59.3	18.8	7.0	14.9	-
<i>年齡別</i>						
未滿 20 歲	100.00	69.0	20.4	5.3	5.3	-
20~29 歲	100.00	78.6	10.7	.0	10.7	-
30~39 歲	100.00	74.4	11.9	3.1	10.6	-
40~49 歲	100.00	58.0	19.6	8.0	14.5	-
50~59 歲	100.00	44.2	23.9	8.0	23.9	-
60 歲以上	100.00	39.1	24.1	14.3	22.6	-

項目別	總計	第 1 次	第 2 次	第 3 次	超過 3 次	未回答
<i>教育程度</i>						
國(初)中及以下	100.00	61.5	21.5	6.7	10.4	-
高中(職)	100.00	50.9	18.2	12.1	18.8	-
大學(專)	100.00	59.3	18.9	5.3	16.5	-
研究所及以上	100.00	74.3	14.9	4.1	6.8	-
<i>職業別</i>						
農林漁牧	100.00	20.0	40.0	40.0	-	-
工商業	100.00	70.3	14.2	4.1	11.5	-
軍公教	100.00	68.5	17.6	3.7	10.2	-
服務業	100.00	51.9	11.7	6.5	29.9	-
學生	100.00	71.5	18.5	3.8	6.2	-
家管	100.00	51.4	21.0	11.4	16.2	-
退休	100.00	34.7	28.4	12.6	24.2	-
其他	100.00	53.3	22.2	8.9	15.6	-

(三) 得知郵輪式列車相關訊息概況 (詳表 5-4)

受訪旅客得知臺鐵郵輪式列車相關訊息以「親友告知」49.2%最多，「臺鐵網站」42.4%居次，其餘均不及一成，依序為「相關網站」10%、「電視新聞」7.4%、報紙 6.5%、「車站告知」3.4%、其他 3.2%，其中「車站告知」偏低，屬台鐵局自身可掌握之資源，應還有加強宣導之空間。

表 5-4 旅客從何種管道得知郵輪式列車相關訊息

單位：%；百分點

項目別	電視新聞	報紙	臺鐵網站	相關網站	車站公告	親友告知	其他
總計	7.4	6.5	42.4	10	3.4	49.2	3.2

二、優質便民服務滿意度 (統計表詳表 5-5)

此一構面之問項計有 9 項，各項表示滿意者均在九成以上，其中「服務人員的服務態度」98.4%居冠，相對不滿意部份雖均低於 5%，排名居末者為「服務人

員的專業性」4.3%。

表 5-5 優質便民服務滿意度統計表

單位：%

項目別	非常滿意	還算滿意	不太滿意	非常不滿意	不知道或無意見
台鐵局車站提供的環境與設施	30.6	65.2	3.5	0.7	-
郵輪式列車車上相關服務硬體設施	31.6	63.8	3.6	-	1.0
郵輪式列車的服務流程	38.8	57.8	3.1	0.1	0.1
服務人員的服務效率	44.3	53.0	2.0	-	0.7
服務人員的服務態度	49.6	48.8	1.4	-	0.1
服務人員的專業性	41.7	53.2	4.2	0.1	0.8
提供的服務具公平性	40.1	55.1	2.7	-	2.1
提供貼心關懷的協助	41.8	53.2	2.9	-	2.1
對顧客的需求或抱怨能迅速回應	35.2	56.0	3.9	0.3	4.6

三、資訊服務滿意度（統計表詳表 5-6）

此一構面之問項計有 6 項，各項表示滿意者均未達 85%，明顯較前一優質便民服務構面低，其中「郵輪式列車網站資訊的更新程度」及「郵輪式列車提供的線上申辦服務」均未達 80% 居末，仍有大幅改善空間。

表 5-6 資訊服務滿意度統計表

項目別	非常滿意	還算滿意	不太滿意	非常不滿意	不知道或無意見
郵輪式列車網站操作的流暢度	29.3	52.2	8.4	0.7	9.4
郵輪式列車網站資訊的完整性	28.6	52.5	8.7	0.3	10.0
郵輪式列車網站資訊的豐富度	27.6	52.6	9.3	0.1	10.4
郵輪式列車網站資訊的正確性	30.6	54.1	5.0	0.1	10.1
郵輪式列車網站資訊的更新程度	27.1	51.9	9.0	0.3	11.8
郵輪式列車提供的線上申辦服務	25.7	50.1	10.7	0.7	12.9

四、創新便民滿意度（統計表詳表 5-7）

此一構面之問項計有 5 項，各項表示滿意者均在九成以上，其中「搭火車出遊，有效減少碳排放量，環保又節能」97.2%居冠，相對不滿意部份雖均低於一成，但超過 5%以上者為「多樣化行程搭配一般火車票價收費，經濟實惠」6.1%及「提供運具、整合觀光資源、接駁、引導與解說，旅客得以輕鬆出遊」5.1%。

表 5-7 創新便民滿意度統計表

項目別	非常滿意	還算滿意	不太滿意	非常不滿意	不知道或無意見
提供運具、整合觀光資源、接駁、引導與解說，旅客得以輕鬆出遊。	42.6	51.3	4.5	0.6	1.0
在郵輪列車獨特遊憩空間享受不同的旅遊樂趣。	47.8	49.2	1.8	-	1.1
除到站景點的安排，旅客也可另外選擇遊覽地點與方式，具自由彈性。	42.2	51.2	3.6	0.8	2.1
搭火車出遊，有效減少碳排放量，環保又節能。	54.8	42.4	1.5	0.1	1.1
多樣化行程搭配一般火車票價收費，經濟實惠。	44.6	47.5	5.5	0.6	1.8

五、整體服務品質的滿意程度（統計表詳表 5-8、圖 5-2）

受訪旅客搭乘臺鐵郵輪式列車整體服務品質的滿意程度除 0.4%回答為不知道或無意見外，滿意者 96.4%遠大於不滿意之 3.2%、

表 5-8 整體服務品質滿意度統計表

項目別	非常滿意	還算滿意	不太滿意	非常不滿意	不知道或無意見
整體服務品質的滿意程度	44.5	51.9	3.1	0.1	0.4

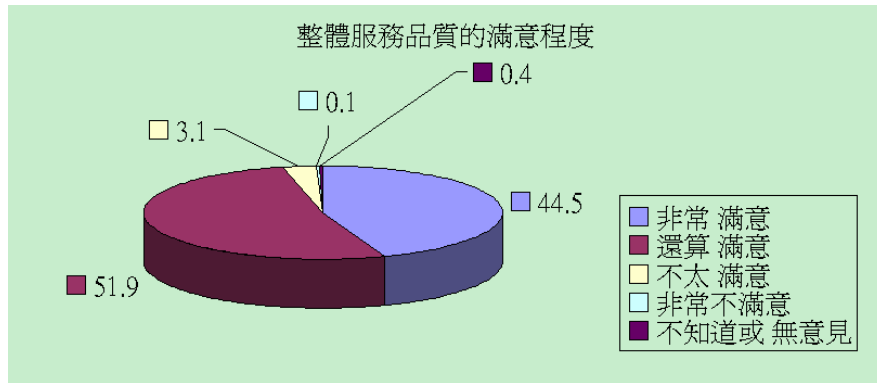


圖 5-2 整體服務品質滿意度示意圖

台鐵郵輪式列車除創造了鐵路觀光旅遊之新附加價值，型塑臺鐵新心印象外，其無縫式接駁旅遊，降低私人運具使用，達到節能減碳之「綠色環保旅行」。

六、旅客具體建議事項

受訪旅客填寫具體建議計 115 則（詳附錄五），經歸納並摘述如下：

（一）訂購票方面：

旅客回應計 23 則，主要為購票不易、訂票作業不夠人性化、流程應簡化，以及建議網站應顯示剩餘可訂票數量，避免浪費訂票無效率的操作，希望提供網路付款和郵局、超商取票等便民措施。

（二）行程規劃方面：

旅客回應計 25 則，有希望能於假日安排行程或行程再多一些者，但亦有旅客反應行程內容豐富，但時間太匆促，來不及看；應充分結合目的地點與點的運輸、接駁。

（三）導覽、服務態度方面

旅客回應計 9 則，主要是希望在遊覽車和步道部分加派導遊和解說員，以及多培養廣播，及各景點的導覽說明人員。

（四）硬體設施方面

旅客回應計 16 則，對車廂、冷氣、廁所、車上廣播多有建議，車站也應考量無障礙設施，以利行動不便者參與，至於車種則各有愛好者，從懷舊的蒸汽火車、平快、光華號或藍皮普通車到新型太魯閣號等車種都希望加入郵輪的開行。

（五）餐飲服務方面

旅客回應計 10 則，問題較集中於旅客希望供餐，至於行程有提供午餐者，部份與旅客期待有落差，也有乾脆建議吃臺鐵便當。

（六）其他

旅客回應計 32 則，彙總建議如下：

1. 應提供全日行程簡單介紹。以及行程內容儘量公布，並及早公布，以方便旅客規劃，
2. 應慎選配合單位或廠商（如接駁遊覽車上之導遊專業性，配合或旅遊景點的廠商品質等），另因郵輪列車帶大批旅客到訪，應事先讓各景點妥為安排好該景點相關可提供設施或服務，避免雜亂無章。

旅客回應中亦有多則語多鼓勵嘉許，如鐵路旅遊有新鮮感、知性之旅舒適自在、工作人員辛苦了，謝謝、請多舉辦及繼續加油等。

七、問卷調查綜合分析

本次調查範圍涵蓋台鐵局執行郵輪式列車的 5 個運務段，回收有效問卷計 713 份，其中約六分之一旅客願意填寫具體建議，是本研究另一收穫，綜整調查結果，分析如下：

受訪旅客中以 50 歲以上人數最多，顯示郵輪式列車服務對於退休或老年族群具有吸引力。

受訪旅客參加過郵輪式列車活動次數雖以「第 1 次」59.3%最多，但「第 2 次」18.8%、「第 3 次」7%、甚至「超過 3 次」亦有 14.9%，顯示受訪旅客對郵輪式列車的肯定與喜愛，才能吸引旅客多次參加。

如就年齡層觀之，49 歲以下各年齡層族群以「第 1 次」參加者居多，而 50 歲以上族群參加「超過 3 次」者又遠高於其他年齡層族群，顯示退休或老年族群屬穩定的忠堅顧客，相對台鐵局應再積極開發 49 歲以下客群。

就職業別觀之，學生族群及工商業「第 1 次」參加過臺鐵郵輪式列車者均逾七成，而工商業及退休兩族群其參加「超過 3 次」者，均逾二成，亦遠高於其他職業別族群。

受訪旅客得知臺鐵郵輪式列車相關訊息以「親友告知」49.2%最多，「臺鐵網站」42.4%居次，其餘均不及一成，依序為「相關網站」10%、「電視新聞」7.4%、報紙6.5%、「車站告知」3.4%、其他3.2%，其中「車站告知」偏低部份，係屬台鐵局自身可掌握之資源，應還有加強宣導之空間。

優質便民服務滿意度部份，計有9項問項，如車站提供的環境與設施、郵輪式列車車上相關服務硬體設施、服務流程、服務人員服務效率、服務態度、專業性、服務具公平性、提供貼心關懷的協助及對顧客的需求或抱怨能迅速回應等各項表示滿意者均在九成以上，尤以「服務人員的服務態度」98.4%居冠，排名居末者為「對顧客的需求或抱怨能迅速回」滿意度仍逾91.2%，顯示優質便民服務獲受訪旅客的肯定。

惟資訊服務滿意度之6項問項中滿意者均未達85%，明顯較優質便民服務構面低，其中「郵輪式列車網站資訊的更新程度」及「郵輪式列車提供的線上申辦服務」均未達80%，不僅在本構面中最低，亦為整體問卷調查結果殿後的二項顯示其網站資訊的更新程度及線上申辦服務與民眾的需求落差最大，再參照旅客具體建議事項中，亦有不少對於網站及訂購票部份表示意見，顯示確實仍有大幅改善空間。

至於創新便民滿意度之問項5項，其中「搭火車出遊，有效減少碳排放量，環保又節能」以滿意度97.2%居冠，其餘「提供運具、整合觀光資源、接駁、引導與解說，旅客得以輕鬆出遊」、「在郵輪列車獨特遊憩空間享受不同的旅遊樂趣」、「除到站景點的安排，旅客也可另外選擇遊覽地點與方式，具自由彈性」、「多樣化行程搭配一般火車票價收費，經濟實惠」等項，滿意者亦均在九成以上，亦顯示創新便民部份得到旅客青睞。

雖然從旅客具體建議事項中，仍呈現郵輪式列車在訂購票、行程規劃、硬體設施及餐飲服務等有再改善的空間，卻也有人願意下筆給予肯定與讚賞，再由受訪旅客對於郵輪式列車整體服務品質的滿意程度高達96.4%，顯示此一創新服務令旅客滿意接受。

第二節 深度訪談之研析

壹、深度訪談之設計

爲了解台鐵局推動郵輪式列車的過程及成效，本研究以深度訪談方式來獲得相關研究內容。進行深度訪談的對象包括台鐵局所屬人員、協助規劃服務之非台鐵局人員及感受服務之旅客，而研究所設計的訪談題綱，因訪談對象的不同分類而有所區分。有關受訪談人員的擇定及不同訪談問題的理由，依設計不同訪談對象分別說明之。

一、擇定訪談對象

- (一) 針對執行「郵輪式列車」業務中，台鐵局的規劃、管理層級人員 2 人
- (二) 爲了解實際運作，針對負責郵輪式列車的服務人員 2 人
- (三) 協助台鐵局郵輪式列車志工人員 1 人
- (四) 搭乘郵輪式列車的顧客 3 人

表 5-9 深度訪談人員一覽表

類別	訪談編號	訪談人員背景
台鐵局的規劃、管理階層人員	A1	台鐵局副處長
	A2	台鐵局運務段副段長
郵輪式列車服務人員	B1	運務段員工
	B2	列車長
協助台鐵局郵輪式列車志工人員	C1	文史工作室總幹事
搭乘郵輪式列車的顧客	D1	旅客，搭乘過 1 次
	D2	旅客，搭乘過 14 次
	D3	旅客，搭乘過 2 次

二、訪談重點：

本研究擬訂訪談題綱（如附錄六），藉由服務創新構面為基礎設計問題，詢問有關台鐵局提供不同服務的差異性、設計執行運作系統、相關人力及各種資源配置整合、協調合作等情形，以了解「郵輪式列車」此一創新服務對民眾的效益及服務價值等問題。重點如下：

- （一）以台鐵局規劃、管理層級人員的角度探討「郵輪式列車」執行所發生的差異、困難或阻礙及其解決方法，並進一步瞭解郵輪式列車創新服務對員工及組織文化帶來何種改變與啟發，以及未來的發展趨勢。
- （二）瞭解服務人員對「郵輪式列車」服務挑戰和對員工的影響，以及尚須加強及改進的建議。
- （三）透過協助台鐵局郵輪式列車志工人員，了解郵輪式列車對台鐵局員工及組織文化帶來何種改變與啟發，期許改進的建議。
- （四）以搭乘旅客的觀點，瞭解台鐵局運作「郵輪式列車」的看法及建議。

本研究訪談日程自民國 100 年 8 月 5 日至 9 月 5 日為止。深度訪談前，事先聯繫受訪對象取得受訪同意後，以電子郵件傳送訪談題綱，使受訪者對問題本身有所了解，以便訪談順利進行及增進訪談效果。再依約定時間分別進行訪談，訪談時程在受訪者同意之時間內，以 1 小時之內完成為原則。

訪談結果由研究者根據不同受訪者對同一問題的感受作交叉分析後綜合歸納，間或有現場觀察體會之心得，於本研究下節內容引用之。

三、進行方式及資料處理

為深度訪談部分之信度建立，以錄音方式蒐集訪談資料，並逐字謄寫訪談稿，再請受訪者復閱修正，為便於資料內容分析，以英文字母 A、B、C、D 呈現類別，訪談對象順序編號(A1)、(A2)、(B1)、(B2)、．．．等代表各訪談人。訪談資料按研究目的，加以歸類、描述分析，根據描述分析及比對結果，提出具體結論，以回答研究問題。

貳、深度訪談之研究發現

一、台鐵局的規劃、管理階層人員訪談內容分析

經深度訪談台鐵局規劃、管理階層人員對郵輪式列車推動與執行的相關意見，發現機關無論服務概念、客戶介面、服務交付系統及技術選擇等方面都與傳統運輸服務有很大的差異，此一創新服務係以客製化的方式規劃符合顧客導向並提昇機關本身的服務品質，在滿足民眾需求的服務功能，並獲得民眾的肯定，機關內部人員付出相當的心力，產生創新的價值與效果。

(一) 創新服務產生的改變

1. 與傳統運輸的差異

傳統運輸透過新思維與創意呈現不同的服務風貌，經由訪談內容分析可得，其差異之處在於加入客製化及多元化的元素：

- (1) 客製化：傳統運輸是以固定班表讓旅客來選擇搭乘運具的模式(A1)，而郵輪式列車屬觀光旅遊型態，呈現套裝旅遊行程增豐服務豐富性(A2)。而此一客製化服務，是針對旅客設計給予最佳的服務模式，這是在傳統運輸比較難做到的(A1)。
- (2) 多元化：郵輪服務特別在創新部份是多元化的，例如：餐車、卡拉OK、商務車，甚至提供腳踏車附掛，有很多是傳統運輸裡面根本沒有的(A1)。

由此發現，在服務特性的差異裡，創新服務代表的不只是運輸加入旅遊概念的改變，更是提供了民眾更多的生活選擇，真正體現以客為尊的服務思考模式。

2. 服務表現的改變

長久以來在民眾心目對台鐵局的觀感，經常是落後保守的，台鐵局同仁對此亦有所感，而對於郵輪式列車的服務表現，負責管理階層主管對同仁遭受的看待雖多有不捨，但對郵輪的服務表現卻仍具信心。

因為台鐵局是公營單位，有些受限，如第一線員工遇到旅客不滿意的地方，長久累積下來似乎有些委屈，郵輪式列車推出後非常受到歡迎，在這部份是化委屈為榮譽，絕大部份參與到的同仁心態也有所啓發(A1)。

言談中可以感受到，受訪者認為只要假以時日，服務表現的改變，對台鐵局而言，會有正面及擴散發展的意義。

3. 組織文化的改變

台鐵局組織分工細膩卻封閉，各單位各司其職，也容易各自為政，郵輪式列車推出後，單位間的團結合作益形重要，受訪者指出：

此一服務需結合站、車、餐旅等各單位之服務整合，發揮團隊精神，並結合台鐵局策劃、行銷、宣傳、服務、導覽等各領域專才，方可完成艱鉅之任務(A2)。

以往員工較被動，而郵輪的規劃與進行都是由員工努力參與與構想，需要集思廣益、腦力激盪對於以前比較舊式封建的組織文化而言，也是創新(A1)。

正因為不同的服務客群與服務提供系統，使員工行為與態度改變，組織文化也產生改變。

(二) 創新服務的成效

1. 對顧客產生的影響及效益

創新服務最直接被檢視的，無非是產出對顧客的效益為何？受訪者認為對旅客而言最大的效益是便利、舒適和實惠：

台鐵局已將行程串連規劃好，車等人的模式，比自己開車的舒適度好，也比自己規劃行程輕鬆，且係運用離峰運能，價格合理，也就是服務好不加價，對旅客相對經濟實惠(A1)。

郵輪式列車改變了民眾對鐵路運輸單一行程之刻板面向，提昇台鐵局形象，也為民眾提供鐵道旅遊之多重選擇，進而增進旅客對台鐵局各站之瞭解度，提昇鐵道文化(A2)。

由此亦可發現，雖然服務對顧客產生於效益，但對提供服務者亦受相互影響，有所助益。

2. 對地方政府及產學的影響及效益

本創新服務成效較特別之處，不僅在於台鐵本身的改變，對地方政府及產學也發生影響，尤其對產業有很高的經濟效益：

透過與地方政府及產學結合，促進地方產學發展，提供民眾發現台鐵局諸多清淡小站風景幽美，如山里、多良、枋野、竹田等，創造觀光能見度(A2)。

如一趟郵輪式列車出去300多人，假設是在福隆，吃福隆便當，就是一筆很大的外部效益，又如2天以上的行程，不管是在地方的消費、旅宿的運用，雖然還沒有完整的評估，但效益絕對是很大的(A1)。

此一成效或非台鐵局所預料，但對於創新服務，卻增加其擴散發展的效果，更能突顯創新影響的價值。

3. 台鐵局本身的效益

對機關而言，最直接的效益，應屬收入能否增加，不過受訪者表示：

從成本上分析，因利用離峰運能，經濟層面上一定有利潤，簡言之，既有的東西不是很花成本，但有其附加價值，預期以後郵輪的經濟效益應會更好(A1)。但以目前平價策略而言，郵輪列車雖已打響知名度，但因票價偏低，形象效益大於實際營收效益(A2)。

由此略見端倪，即發現此一創新服務對台鐵局本身的營收助益，似乎不如其受顧客滿意肯定的那般亮眼。

(三) 長遠發展的建議

依服務的特性而言，唯有不斷創新進步，才能維持其服務品質，得到顧客的滿意，自台鐵局規劃、管理主管所談及長遠發展建議，顯示台鐵局內部亦有所體認，並非以再有的成果為滿，仍持續有所規劃及作為：

1. 結合相關資源

郵輪式列車若仍只是一種運輸工具，即與一般火車無異，為其長遠發展，應有更精彩的內容呈現：

建議應結合地方政府或農會等機構合作規劃農特產品或文化創意商品、地方特產伴手禮等之訂購服務(A2)。

建議搭配台鐵局未來文化資產開拓，配合像新竹縣政府將來在內灣線有光點計劃完成，馬上會變成郵輪式列車的新增元素，拓展各種合作模式，都會成為郵輪式列車的資源(A1)。

應強化結合相關資源才能確保創新服務有不斷的新元素繼續發展。

2. 提高附加價值：

二位受訪者均認為未來應再提昇附加價值：

如積極規劃套裝行程，加上便當、特有的紀念品，增加實質的收益(A1)。

像在票價收入之外，亦應納入其他運具、保險、餐飲、門票、特製紀念品、伴手禮等費用，以提高附加價值，再者針對各段之主題式郵輪（如：南迴秘境之旅）製作適宜之紀念品（如：帽子、提袋、明信片、信封、郵摺等）、提高套票價格，增加營收(A2)。

3. 突破台鐵局本身的困境

(1)人力運用：

因郵輪列車朝客製化服務，所以需要更多人力執行，目前係運用2線人員支援一線人員、志工，與地方縣市政府、其他公家單位共同協助合作，以因應現場或規劃單位人力不足的問題，未來在整體運用上，已有將郵輪式列車的業務納入考量，如未來車站配合電子票證、票務自動化，相對人力運用會改變，節餘的人力會挹注在新興業務方面(A1)。

車上工作服務人員投入太多，建議為長遠推動計，應再增加周邊之附加價值，並給予長期固定工作同仁之回饋（如獎金），否則，長久以往必造成工作人員之熱忱低落，則不宜再擴大推動(A2)。

受訪者的反應，約略呈現出人力不足是此一創新服務擴展的瓶頸之一，正本清源之道，仍須補充執行人力，並有專責的郵輪工作人員，否則兼辦人員仍難有大格局之期待，亦絕非長久發展之態度。

(2)設備部份

未來新購車輛進來，車輛的利用彈性會更大，可以節餘較多的傳統車廂，甚至有專門配合郵輪的車輛改造，經改裝或其他促銷手法應該會更好，如推動腳踏車上火車，即朝多元郵輪進行規劃(A1)。

(3)資訊服務平台

目前有郵輪式列車訂購票服務，有成立一個平台運作，未來包括資訊方面的提供，還有相關的其他機關的資源利用，相關商品的販賣，會在平台上加上擴充，朝單一窗口就可以幫旅客作好服務設計(A1)。

就長遠發展而言，不論結合相關資源或提高附加價值，均為擴展創新的元素挹注於顧客服務，並且有助於彼此受惠。然而台鐵局已顯示其本身的困境所在，如相關的設備及資訊平台仍需加強，再

者，人力問題為服務特性中重要影響因素，對台鐵局而言也是此一創新服務能否持續推展的關鍵所在。

二、郵輪式列車服務人員(台鐵局人員及協助之志工)訪談內容分析

經深度訪談郵輪式列車服務人員（台鐵局服務人員與協助導覽的志工）對郵輪式列車推動與執行的相關意見，發現此一創新服務在客製化符合顧客導向方式規劃的狀態下進行，相較於傳統運輸服務，最大的差異在於服務人員與旅客有更密切的互動，對受訪的台鐵局服務人員者而言確實有迥然不同的感受與成果，但從協助導覽的志工口中也出現不同的看法。

（一）創新服務產生的改變

1. 與傳統運輸的差異

以運輸目的來看搭火車只是過程，若以旅遊目的來看搭火車可以是旅遊的一部分(C1)。

傳統運輸中旅客買完票上下車，雖然人來人往，卻只是將旅客運送到一個地方，在很短暫的接觸過程中民眾很難感受到一定程度的熱忱和用心，而郵輪式列車是由事前規劃到行程進行從頭到尾全程的服務（不只是單純的上下車而已），所以服務同仁更要自己充實各方面的常識，才能回應旅客的各種問題，做到服務至上(B1)。

外在傳統的服務上列車長的工作不外乎是查驗車票，維持車廂安寧及注意旅客安全及防範行車事故之發生，而郵輪列車以上的工作雖仍然要執行前述部份，但是旅客的乘車心態有所區別，對服務內容的感受會因人而異(B2)。

各位受訪者反應出，郵輪式列車與傳統運輸之間，不僅是過程不同、服務內容不同，連旅客的心情都有所差異，服務人員的確也必須調整心態予以因應。

2. 服務表現的改變

一趟郵輪式列車行程下來，服務人員跟旅客的互動頻繁，服務要做好，以客為尊將心比心是非常重要的，也會讓員工體認到時局不同，不能再用以往的心態服務旅客，除了需要給現場員工加油加氣外，郵輪式列車帶來新觀念和新思維(B1)。

3. 組織文化的改變

由於服務內容及成效的改變，也帶動組織的變化，受訪者直指當郵輪式列車多了創新加值的服務後，可以更貼近社會脈動，也直接挑戰員工的傳統服務觀念，衝擊員工墨守成規的觀念(C1)。

員工改變組織文化就會改變，這是相輔相成的(B1)。

由此可知，相較於傳統運輸，服務人員與乘客的接觸程度高，在較長時間的全程服務互動關係中，台鐵局服務人員也自我充實各方面的常識，以提供旅客全方位的服務，而民眾亦能感受到服務人員熱忱和用心，願意給予肯定，良性循環之下，帶給其他員工良好的示範作用，無非也是帶動組織文化改變的契機。

(二) 創新服務的成效

除了上節所述的服務成效外，受訪者認為旅客產生的影響應該是對台鐵局改觀，其效益在於多贏：

不僅在台鐵局和旅客，還可以結合地方，這是台鐵局的創新轉機，也助益更廣，不只提昇服務品質，加上優良的景點策劃繼續推動，結合地方政府或觀光區各種提供優惠的方案，這是旅客自行規劃所無法享受的，所以除了便利還有優惠(B1)。

此一顛覆傳統旅遊模式，對地方帶來觀光產值(C1)。

另外，對台鐵局而言，員工在與旅客互動中獲得高度肯定的成就感，以及增進對個人的學習成長：

爲了充實服務內容，自己學習準備進而去蒐集相關資料(B1)

對規劃一個活動行程有了基本概念，從集合出發到定點，對流程的安排可思考有無改進空間，至少可訓練企劃能力(B2)。

而這種變化，讓旅客了解台鐵局的改變，在傳統運輸服務外的創新(C1)。

從服務人員之受訪內容中發現郵輪式列車的服務對個人的學習成長多有充實，在與旅客互動中能獲得肯定的成就感，也令其心滿意足。其次，讓顧客對台鐵局改觀，還可以結合地方，爲地方帶來觀光產值，創造多方受益的效果。

(三) 長遠發展的建議

此 2 組受訪者中，(C1)雖非台鐵局員工，卻經常協助郵輪式列車導覽服務，對郵輪式列車有其獨特的觀察，鑒於旅遊有別於運輸的專業內容，台鐵局對於經營旅遊，並無專業能力，也於法不合，提醒台鐵局若不能有效解決，郵輪最終還是淪為旅遊載具，與傳統旅遊將相差無幾。並建議應教育民眾使用者付費的觀念，而非使用廉價的勞力換取服務口碑。其餘受訪服務人員的建議整理摘述如下：

1. 加強專業訓練或委託專業分工

希望在導覽方面，有專業的老師教導，對於半路出家自修準備，擔心不夠充分和熟練。建議可跟導覽專業團體或鐵道文史工作室結合，以專業分工，台鐵局的工作人員可以更專心服務好旅客，也可以讓行程更豐富(B1)。

此一部份的訪談結果中，發現台鐵局現階段確有如前述人力不足，尤其是專業知識匱乏的困難，讓員工自行進修準備，實非長遠對策。

2. 建立專責團隊製訂統一規範

旅遊並不是僅在個自的轄區內，而會貫穿在全線上，旅客不清楚也可能產生服務不一致的困惑和比較（像有含餐、有沒含餐，若沒含餐，可能又碰到當地較少餐飲時，對旅客並不方便），故建議台鐵局要有一個強有力專屬的推動團隊，設計郵輪式列車整體性統一的規範，並解決各段推動時相關的問題，對各段的瓶頸缺點協助改善、整體規劃如何培訓養成，製訂統一的規範，才能提供一致的品質和服務，而員工也有很好的學習機會(B1)。

應專責成立以旅遊規劃股，統籌所有的行程及人力物力，並鼓勵成員參加導遊領隊證照考試，參加觀光局之旅遊講習，對自己及工作都有正面的助益，在車上可帶給旅客更新的感受(B2)。

對照於前述郵輪式列車授權由各運務段規劃推動執行，初步雖可收因地制宜、機動彈性等效果，但是以長遠發展而言，確仍應成立專責的組織或團隊，以進行全面性的整合推動策略。

3. 加強品牌管理

下了火車的服務內容，如地接合作的部分因掛在郵輪式列車這個品牌下，機關

要設法監控確保品質等問題(B1)。

據此，也提醒台鐵局，除本身提供的軟硬體外，有關郵輪式列車諸多跨界結合部份，一體呈現在郵輪式列車服務傳遞予顧客時，所有的內容台鐵局均有義務予以把關，確保一定的品質水準。

經深度訪談郵輪式列車服務人員（台鐵局服務人員與協助導覽的志工）對郵輪式列車推動與執行的相關意見，發現受訪服務人員十分熱情盡責，深恐專業導覽解說能力不足，努力自修精進因應，相對顯出台鐵局在此一方面的欠缺。另外授權運務段團隊執行郵輪式列車雖可因地制宜，彈性機動運作，但欠缺長遠的統籌規劃及規範，實需要有專屬團隊或組織以品牌管理精神予以運籌帷幄。

三、搭乘郵輪式列車的顧客訪談內容分析

經深度訪分別搭乘過郵輪式列車 1 次、2 次以及 14 次的顧客，探詢其親身體驗相關服務後的感受，3 位對於郵輪式列車的服務大都表示滿意，惟仍指出瑕不掩瑜的缺失部份，及長遠發展的建議，希望此一創新服務仍在不易建立起的口碑上，持續改善進步。

（一）創新服務產生的改變

1. 與傳統運輸的差異

主要的差異與前述各組受訪者相似，多同意加入了觀光旅遊元素：
多了旅遊的元素，且這種「主題專車」，大家都是來「慢遊」的，乘客不趕時間，而且都有位置坐，不用搶座位，心情比較不緊張(C3)。

旅客對台鐵局的刻板印象不再是火車只會帶我去一個地方，下車以後，火車就開走，等到要去下一個旅遊點，只能再等下一班車。郵輪式列車推出後，徹底顛覆旅客的想法。旅客現在會想說，『現在的火車會載我到處去遊玩』，這種創新即有其效益(D2)。

2. 服務感受的改變

列車行駛時，有服務人員導覽解說，與乘客互動的頻率高，所以感覺服務人員都比較親切、輕鬆、活潑(D3)。

可能其他運輸和台鐵局比較有接觸的部份，大概是查驗票或者是販售物品或清潔的時候，因時間很短暫，感覺又是比較制式的，也比較沒辦法互動，所以感受比較不深刻，可是郵輪式列車有專人講解有互動，所以這些印象會比純運輸服務來得深刻(D1)。

每次參加郵輪式列車都會有感動的人、事、物，都是非常特別的旅程。這些感覺，是台鐵局傳統服務內容中，較難展現的面貌(D2)。

受訪者所表達的感受，不論是活潑、熱情、感動，都與傳統運輸的感受大異其趣，如何創造並持續旅客這些珍貴的反應，也是台鐵局下一步需要淬礪奮發的課題。

3. 組織面向的改變

對郵輪式列車的服務同仁而言，因為在行程中很多環節需要互相支援，故同仁間的協助、凝聚力會提昇很多，有助於組織團隊合作、互相扶持(D1)。

在外面人的眼中看台鐵局是非常複雜沒有效率的，台鐵局是一家老店，組織分工非常細膩，其實郵輪式列車會帶給台鐵局一些改變，雖不敢說是太大的改變。但因為台鐵局本身有龐大的路線、各大都會區域資源，進而可以結合當地的客運、遊樂區等等…會類似像旅行社這樣。這是台鐵局可以去發展的(D2)。

從民眾的角度觀察，可以更客觀深入感受到台鐵局組織面向的改變情形，受訪者多同意郵輪式列車加入了觀光旅遊元素，徹底顛覆旅客的想法，成為有效益的創新服務；對於服務人員親切、輕鬆、活潑的服務過程印象深刻，並且在行程中很多環節需要互相支援合作，有助於扭轉民眾心目中對於台鐵局組織老舊、無效率的印象。

(二) 創新服務的成效

除了以上各組所述的服務成效外，以顧客的角度觀察，最主要的依然在客製化和提供以顧客導向的便利性：

對沒有車子的族群，平時如果要跟家人一起出去玩，郵輪式列車就簡省了自己規劃、轉乘、活動等環節，所以對於沒有車子的民眾是非常有正面效益的(D1)。

可增加旅客出外旅遊的選項，當然也對地方及觀光產業產生週邊效益(D3)。

(三) 長遠發展的建議

1. 亟需改善訂購票作業

票難買(D3)。

購票時看不到行程是否有空位，待繁複的輸入完相關資訊後，結果沒有空位(D1)。

訂票時間是10天前，跟台鐵局本身的訂票系統時間（14天前），產生落差，結果來回車票、飯店都訂好，結果郵輪式列車的票卻買不到，只好全數取消令人抓狂(D2)。

受訪者一致認為郵輪式列車的訂購票需改善，台鐵局應設法優先改善。

2. 提供相關服務資訊

建議開始就能將除行程內容外的資訊，以及相關當次郵輪式列車的基本狀態，如提供的設備狀況如車型、是否有冷氣、是否供餐等資訊告訴大家，讓旅客得以事先依自己的需求進行規劃，就可以比較不會跟旅客原來的期待產生落差，行程中的互動會較順利圓滿，在良性的互動中，會對郵輪式列車提供的服務產生正面的效益(D1)。

搭乘旅客有不同的認知與期待，尤其郵輪式列車車廂及設備未必新穎，配合的各個介面所提供的服務內容如何，都可能產生服務期待落差狀況，故相關服務資訊的提供，確實有助於良性的互動。

3. 加強沿途及當地導覽解說

應加強介紹行程中的特殊景點，沿途適時解說。並分享日本的作法，車上的廣播跟搭配車上二位服務小姐手上拿著景點的介紹，讓旅客可以清楚知道目前行進的地方以及特別的景致。另外就是每次郵輪式列車都會搭配部分當地景點，然而卻缺少相關當地景點的導覽，讓旅客有點霧裡看花的感覺，建議可請當地人員配合導覽(D2)。

4. 妥適景點串連規劃

建議將來內灣線通車，可以考慮台中-內灣的行程；集集線部分，既然所有（柴油）車種都可以進集集線，可以多多利用直搭車方式，不要把旅客都在二水站換搭集集線搭區間車，會讓旅客有不好的印象(D2)。

舉舊山線為例，有的車站下了車之後，好像沒有足夠的景點、腹地、縱深、接駁工具讓遊客參觀、使用。建議再檢視各車站周邊有觀光潛力的景點、古蹟、步道、腳踏車道、住宿業等，綜合各項資源與條件設計行程(D3)。

旅客對於景點串連方面諸多回應，顯示對跨足旅遊業的台鐵局而言，觀光資源的開發整合，是此一服務長遠推廣時，需要多下功夫的領域。

5. 成立專責部門經營

諸多建議中不難發現，其關連的面向，遠超越台鐵局原運輸服務的範疇，連旅客也提出建議：

可以成立一個專門的單位來好好經營這一塊，多多搭配地方特色的地方，例如嘉義的國家廣播文物館，屏東的六堆客家文化園區，台東、花蓮間小站之旅，羅東的國立傳統藝術中心等等；也可以參考民間鐵道社團所辦的活動，郵輪式列車這一塊可以經營得有聲有色(D2)。

6. 其他商品開發

公部門雖未必以營利為最高目標，但鑒於台鐵局財務狀況不佳，兼顧服務與營利，是長遠持續發展的要素，故本研究亦請問受訪者，體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，是否會提昇購買台鐵局其他產品的興趣：

會想參加其他行程的郵輪式列車(D3)。

會提昇支線或台鐵局現在有出可以收藏紀念性商品的興趣，尤其是與那次郵輪有關的部分，另外如果不搭郵輪式列車，是自己去旅遊，則會對支線有興趣，至於主線可能還是以運輸為主(D1)。

如果是台鐵局的商品，答案是不會。除非其他商品跟當時的郵輪式列車有相關到。其實很多鐵道的產品是有其專門性，一般旅客很難去接受，唯獨近來流行的Q版迴力車，因有小朋友參加，多少會有買氣(D2)。

就搭乘郵輪式列車的受訪者內容發現，或許因為郵輪式列車仍屬小眾市場，提供的名額有限，多數民眾對於訂購票作業迭有抱怨，同樣的相關資訊及時透明，才能方便旅客規劃選擇，此一部份確是應首

要改善的項目。至於景點安排、導覽解說部份原非台鐵局的強項，應設法加強。另外，受訪者看好此創新服務的未來發展，亦建議應成立專責部門經營，不論是人力培訓、執行運作或商品開發，才能建立永續發展的基礎能量。

四、訪談綜合分析

受訪者大都認同郵輪式列車為台鐵局帶來新觀念與新思維，不再只是排定班表，運送旅客的運具，加入觀光旅遊元素後，徹底顛覆旅客的想法，這種創新對台鐵局而言是轉機也有其效益。

對於民眾而言最大的效益是便利、舒適和實惠，因為台鐵局已將行程串連規劃好，比旅客自己規劃行程輕鬆，火車等人也比自己開車舒適，且係運用離峰運能，價格合理，加上結合地方政府或觀光區各種提供的優惠方案，這是旅客自行規劃所無法享受的服務內容。

加入觀光旅遊元素後，整合地方景點，創造觀光能見度，對地方、產業也產生有很高的經濟效益，在創新服務中成就其他產業，更是彌足珍貴的貢獻。建議強化結合地方政府或相關產業資源提供更豐富的服務。惟整合各項資源呈現於郵輪式列車方案下之服務，其所有內容均需有一定的品質，亦即儘管離開台鐵局站、車範圍之服務內容，如地接、景點、餐飲等合作部分，台鐵局要設法監控確保品質。

對於台鐵局而言，郵輪式列車多了創新加值的服務後，也挑戰員工的傳統服務方式，衝擊員工封閉、墨守成規的觀念，全程服務的互動中，可以更貼近社會脈動，讓員工體認創新改變的意義，不能再以往的心態來服務，員工改變組織文化就會隨著改變。

此外，郵輪式列車的平價定位，是台鐵局作為公部門的一種服務選擇，但因票價偏低，形象效益大於實際營收效益，有待再努力，對於實質經濟效益部份，受訪者也提出建議，應教育民眾使用者付費的觀念，而非使用廉價的勞力換取服務口碑，相對即隱約透露獲利不高的現況。

公部門雖未必以營利為最高目標，但鑒於台鐵局財務狀況不佳，能兼顧

服務與營利，才是長遠持續發展的要素，受訪者均認為未來應再提昇附加價值，如建議再積極規劃套裝行程，加上便當、特有的紀念品等以增加營收。至於對台鐵局其他產品的興趣，旅客 3 人均表示興趣不高，較吸引他們的部份分別是其他行程的郵輪式列車、支線旅遊或與郵輪有關的紀念性商品，顯示提昇附加價值部份，應從顧客導向的觀點加以拓展，方能有成。

另外，鑒於觀光旅遊確實有別於運輸的專業內容，受訪者亦擔心台鐵局對於經營旅遊，並無專業能力，提醒台鐵局未來若不能有效解決，郵輪恐淪為旅遊載具，與傳統旅遊將相差無幾。因此目前不論員工或旅客感受較不足的導覽解說部份，應設法優先解決，至於建議可跟導覽專業團體或鐵道文史工作室結合，朝專業分工進行乙節，若能展現更專業的效果，也可使台鐵局的工作人員更專心服務好旅客，讓行程增添豐富度。

訪談中台鐵局人員雖表示郵輪式列車之訂購票有專屬平台運作，未來尚有加強資訊提供、跨機關資源整合及相關商品販賣等擴充服務。惟本研究訪談中，旅客組之 3 位受訪者均表示對訂購票最為不滿意，顯然應列為首要需改善的項目。

郵輪列車係朝客製化服務設計，所以需要更多人力執行，目前由台鐵局各段人員兼辦，難有大格局之期待，故多數建議應有專責人力、與部門負責經營，藉由建立強有力專屬的推動團隊，進行設計整體性統一的規範、協助並改善各項瓶頸缺點、制定培訓養成計劃等決策事宜，是長遠發展必須要正視的重要課題。

第三節 個案綜合分析

透過實際搭乘旅客的問卷調查，並針對台鐵局規劃、管理層級人員、服務人員、志工以及搭乘旅客的深度訪談意見分析，發現多數認同郵輪式列車相較於台鐵局傳統運輸服務為一提昇附加價值並以客製化、多元的方式來滿足民眾需求的創新服務，透過此一創新服務產生的改變，不僅在於與傳統運輸服務內容的差異，也帶給服務表現與組織文化新觀念和新思維，而產生創新的價值與效果，除

了民眾直接受惠，同時提昇台鐵局的服務品質之外，加上結合地方元素，也助益產業發展，創造多贏效益，惟為長遠發展，亦有仍需改善之處，綜合歸納分述如下：

壹、創新服務的改變

一、發展多元化、全程化、客製化的服務

傳統運輸是以固定班表讓旅客來選擇搭乘運具的模式，而郵輪式列車加入新服務概念，讓旅客不只是單純的上下火車、進出車站，而是在增加觀光旅遊元素後，展現服務豐富性、「慢遊」的「主題專車」型態。而此一客製化服務，針對旅客設計給予最佳的服務模式，提供從事前規劃到行程進行、從頭到尾全程化的服務，以問卷調查旅客中參加過郵輪式列車活動次數「超過3次」占14.9%，顯示郵輪式列車服務具有吸引旅客再參加的興趣。

二、更新服務內容及跨領域學習

新服務概念產生不同的客戶型態，以郵輪式列車而言，提供旅客的服務，不只傳統運輸的查驗票、販售物品、清潔服務，還有行程規劃、導覽、解說及全程照護等不同的專業領域，產生不同的服務內容，加上服務人員與旅客有更長時間的互動，所以更需要充實專業的知識與常識，才能回應旅客的各種問題，做到服務至上。若以問卷調查「優質便民服務」構面獲得98.4%評價最高之「服務人員的服務態度」部份，顯示優質便民服務成效深獲受訪旅客的肯定。

三、突破機關運作模式與改變組織文化

目前郵輪的規劃與進行多由台鐵局員工積極參與、腦力激盪、集思廣益策劃進行，對於百年老店以往比較舊式封建的組織文化而言，郵輪式列車需結合車站、列車、餐旅等各單位之服務整合，發揮團隊精神，並結合台鐵局策劃、行銷、宣傳、服務、導覽等各領域專才，透過多層、多樣化之行銷宣傳方可完成有別於傳統運輸之任務，也因為不同的服務客群與服務提供系統，使組織文化也產生改

變，不僅提昇本身的服務品質，也扭轉台鐵局公部門形象。

貳、創新服務的滿意度

以問卷調查結果檢視台鐵局提供的創新服務令民眾接受與滿意情形，發現在優質便民服務滿意度 9 項問項中，各項表示滿意者均在九成以上，顯示台鐵局規劃執行的方向與成果，符合民眾的期待，並獲得受訪旅客的肯定。惟資訊服務滿意度之 6 項問項中滿意者均未達 85%，甚至有 2 項未達 80%，再參照旅客具體建議事項與深度訪談結果，顯示網站及訂購票部份有大幅改善空間。

創新便民部份之問項係以本研究案之特性，將台鐵局規劃之 5E 概念（輕鬆簡單、盡情享受、自由彈性、綠色環保、經濟實惠）轉化為問卷內容，各項滿意者均在九成以上，顯示創新便民部份得到旅客青睞。

雖然從旅客具體建議事項以及深度訪談中發現，仍有不少缺失，卻也有多數旅客不吝下筆給予肯定與讚賞，更難得的是有接受訪談者提到：每次參加郵輪式列車都會有感動的人、事、物，都是非常特別的旅程。這是台鐵局傳統服務內容中，較難展現的面貌。由問卷受訪旅客對於郵輪式列車整體服務品質的滿意程度高達 96.4%，以及深度訪談旅客均表示滿意情況下，顯示此一創新服務令旅客接受、滿意與肯定。

參、創新服務的價值與效果

一、展現服務價值

對於民眾而言，郵輪式列車提供便利、舒適、實惠和滿意的服務，同時，台鐵局人員在服務過程中，得到成就感，產生服務熱誠的動力，也讓其他員工體認不能再以往的心態來服務旅客，員工改變亦是促成組織文化改變的重要契機。

郵輪式列車多了創新加值的服務後，可以更貼近社會脈動，透過激發機關內部人員之創意，規劃提出符合民眾需要的公共服務，獲得顧客的肯定與支持，也激勵機關同仁的榮譽感、良性循環下有助於營造主動積極為民服務，展現公部門

以客為尊的服務價值。

二、提昇機關形象、改變組織體質

郵輪式列車從不同的服務概念，加入觀光旅遊元素後，顛覆民眾顧的想法，拓展出新的客戶族群，考量執行策略，規劃出有別於傳統運輸的服務交付傳遞系統，透過郵輪式列車的運作，對服務流程相互了解及支持，透過定期的聯繫溝通機制及訓練，加深相關單位之間的整合，加強同仁的凝聚力，發揮團隊合作精神，凡此種種對台鐵局而言是創新更是轉機。在提昇台鐵局形象之餘，也為民眾提供鐵道旅遊之多重選擇，進而增進旅客與台鐵局的良性互動發展。

三、創造多贏效益

郵輪式列車顛覆傳統旅遊模式，增加了民眾出外旅遊的選項，目前雖然在平價策略下，產生形象效益大於實際營收效益，但儘管杯水車薪，對於財務不佳的台鐵局而言，仍多有助益，日後若妥善規劃，增加附加價值的收益，對於營收仍是大有可為。

值得一提的是，此一創新方案可貴之處，不僅成就台鐵局本身的轉機，也對地方及觀光產業產生週邊效益。創新服務需要不斷創新的元素，應繼續強化地方政府或相關產業資源結合及擴散效果，在多方互惠的創新模式下，拓展更豐富更有價值的服務效能。

肆、其他建議事項

郵輪式列車以交通運輸結合觀光旅遊的客製化服務，涉及相關產業資源的開發整合，台鐵局仍需加強了解，並應設法嚴格控管，以確保各合作業者都能同步提供顧客優良的服務品質。

觀光旅遊確實有別於運輸的專業內容，機關應重視人力資源管理，如服務人員提供服務應具備的專業知識、技巧與態度，需持續進行員工教育訓練，以加強員工的服務能力。對於當前最欠缺的導覽解說部份，並應設法優先解決。

郵輪式列車有專屬網路平台，未來亦有擴充服務計劃，惟受訪旅客中由「臺

鐵網站」得知郵輪式列車相關訊息者占 42.4%，為使用頻率中次多者，但研究中同時發現旅客對於訂購票最為不滿意，顯然應列為首要改善項目。另受訪旅客得知臺鐵郵輪式列車相關訊息由「車站告知」部份僅占 3.4% 偏低，亦顯示台鐵局自身可掌握之資源，應還有加強運用之空間。

目前台鐵局在車廂、人力均不充裕的狀況下，郵輪式列車服務相對台鐵局傳統運輸服務規模仍屬小眾市場，尚有無法擴展其服務規模的難題，為長遠發展計，建議台鐵局應成立強有力專屬的推動團隊，統籌所有資源有效推動運用。





第六章 結論

如何配合時勢需求，佐以創新與前瞻性的妥善規畫，讓百年事業展現新時代活力，是台鐵局擺脫經營困境轉型再生的重要轉變。郵輪式列車創新服務自 97 年的概念源起，歷經試辦、常態開行，並持續改善發展至全面開創階段，已開發出另一嶄新的服務風貌。在公部門而言，此一創新方案可貴之處，不僅提昇台鐵局之服務品質，符合顧客導向，提供令民眾滿意之服務，也成就台鐵局發展的轉機，另外對地方及觀光產業產生週邊效益。在多方互惠的創新模式下，拓展更豐富更有價值的服務效能。

然而公部門提供與民眾相關的服務措施，即便增添創新元素，創造新的服務價值，獲得民眾的喜愛，但若持續運作、長遠發展，需要不斷地進行檢討修正、求新求變，才能更符合民眾的需求及期待。本研究經由研究問題論述、相關文獻探討、實務個案分析、問卷調查及深度訪談分析後，發現「郵輪式列車」創新服務方案，仍存在協調整合內外資源、加強專業領域職能、專責推動團隊等問題，以及機關內部如何擴散創新服務價值及未來規劃發展的策略等課題。本章綜合歸納為研究發現及建議等二節分別論述之。

第一節 研究發現

壹、郵輪式列車的創新服務方式

郵輪式列車的推出徹底顛覆民眾對火車的印象，除了扮演交通運輸工具外，更搖身一變成爲提供民眾育樂生活的新選擇，同時也成爲開創台鐵局業務的嶄新里程碑。火車等人、客製化、旅遊過程全面性引導照顧等等服務內容，都呈現與傳統運輸業務不同的創新風貌。其創新服務發展如下：

一、以服務概念而言

台鐵局打破火車不等人原則，加入觀光旅遊概念，並以客製化精神加以規劃執行，使火車不僅是民眾印象中旅遊的交通運具或遊覽過程，而是轉為直接帶動觀光活動的火車頭。此一概念對於觀光旅遊市場確具新穎性，儘管有受限於鐵路法無法直接經營旅遊業的問題，台鐵局亦排除阻礙，主動結合地方或觀光旅遊資源，彌補相關產業知識，以滿足顧客需求。

二、從客戶介面來看

為服務搭乘郵輪式列車的顧客，台鐵局於官方網頁建置郵輪式列車列車專區，透過專屬平台與民眾互動，並設計專屬彩繪車廂與鐵道旅遊相關行程以建構新的客戶介面。研究發現台鐵局為掌握此一介面之相關市場知識，也透過諸如問卷調查了解顧客看法，作為改善參考，但郵輪式列車列車在車廂、人力均不充裕狀況下運作，比照台鐵局傳統運輸服務規模仍屬小眾市場，尚有無法擴展其服務規模的難題。

三、在服務交付系統方面

為因應郵輪式列車與傳統運輸服務之營運差異，台鐵局在組織編制無法重新設置的情況下，責由營運單位組成執行團隊整合執行，雖未新建服務系統，但採兼辦授予權責運作，對於需具備的人力資源、管理職能，也著手進行相關教育訓練，以加強經驗與能力，初步尚能維持運轉，惟為長久計，仍宜全盤考量建立穩定的運作體系。

四、以技術選擇角度而言

主要仍以郵輪式列車官方網站及刊物出版為主，另外透過跨機關資源整合提供新的服務內容，並導入資通訊宣導行銷，協助服務概念的傳遞，惟仍偏重於單向傳遞，宜未雨綢繆建立雙向互動管道。

經分析研究發現郵輪式列車服務情形大多能符合創新服務構面之發展，惟該創新服務方案僅實施三年，能否歷久不衰，仍需觀察機關是否能持續維持令

民眾滿意肯定的服務品質。

貳、創新服務產生的改變

創新服務不論是以新的服務形態、組織變革或流程改善產生，大抵都在改變中增進效能、提高效率或提昇服務品質，故在郵輪式列車案中，發現其產生的改變為：

一、從標準化到最佳化的服務

台鐵局之傳統運輸係單純以固定班表讓旅客選擇搭乘列車而提供相關服務；但郵輪式列車的服務已遠超出火車、車站服務範圍，增加豐富特有的觀光旅遊元素後，以客製化精神規劃執行，提供行程中全程化的服務，對台鐵局而言，服務已不是標準化而是邁向為旅客設計最佳化的服務模式。

二、更新服務內容跨域學習

郵輪式列車的新服務概念產生不同的客戶型態，服務內容出現台鐵局前所未遇的專業範圍，服務人員在執行服務同時，不論被動或主動的更新服務內容，均需要充實專業知識與職能，跨域學習有助組織人員專業養成。

三、調整組織運作模式提昇凝聚力

郵輪式列車的規劃與進行均由台鐵局員工策劃進行，因為不同的服務客群與服務提供系統，各相關環節需要互相支援，並結合各領域人才，通力合作方可完成，打破原組織運作各司其職的分工模式，有助於組織人員互相扶持，提昇團隊合作精神。

四、鼓勵創意突破保守組織文化

台鐵局鼓勵員工腦力激盪、發揮創意進行郵輪式列車的規劃，多了創新加值的服務，反而更貼近社會脈動，獲得顧客肯定與滿意，這對經常被責難的第一線員工而言，造成衝擊，相對鼓舞其突破墨守成規保守心態，員工改變組織

文化就會改變，二者相輔相成。

五、改變服務傳達特性創造發揮空間

郵輪式列車採全程式、最佳化的服務，與顧客服務傳達互動時間長，故其服務印象比純運輸服務深刻，且郵輪式列車規劃的人、事、時、地、物，可以獨特且豐富，亦是傳統服務內容中，較難展現的面貌，此一服務傳達特性的改變反而是台鐵局可以發揮創造的空間。

參、創新服務的成效與影響

一、對民眾產生的影響及效益

因台鐵局已將旅遊資源規劃整合，比自行規劃行程輕鬆，車等人比自行開車舒適，加上台鐵局標榜服務好不加價，最大的效益是提供民眾便利、舒適和惠及更多元的選擇空間。

二、對地方政府及產學的影響及效益

郵輪式列車扮演直接帶動觀光活動的火車頭，爲了拓展台鐵局較不擅長的專業領域，與地方政府及相關產學業界合作，提昇自我更成就各合作對象，其效益在於多贏。

三、台鐵局本身的效益

郵輪式列車服務讓旅客感受到台鐵局的改變，提昇台鐵局形象，也爲民眾提供鐵道旅遊之多重選擇，進而增進旅客對台鐵局各站之瞭解度，提昇鐵道文化。另外員工在與旅客互動中獲得肯定的成就感，以及對個人的學習成長，成爲一併帶動組織進步的動力。

另外，據問卷調查中旅客具體建議事項以及深度訪談中發現，郵輪式列車服務仍有不少缺失，但多數均表示瑕不掩瑜，值得肯定。整體調查結果顯示台鐵局提供的創新服務令民眾接受與滿意情形，均在九成以上，顯示台鐵局規劃

執行的方向與成果，符合民眾的期待，並獲得受訪旅客的肯定與滿意。

最後，據前述台鐵局參加服務品質獎之參獎申請書資料表示，此一創新服務在收益方面績效顯著，但實際從成本分析，若因利用離峰運能，或有一定利潤存在，但以目前平價策略加上需運用大量服務人員推估，作者對郵輪式列車實際營收之表現採較保留之看法，恐怕對於台鐵局的財務赤字僅是杯水車薪，幫助不大，結果在形象效益方面顯然應大於實際營收效益。

肆、郵輪式列車服務的價值與效果

一、展現服務價值

對於民眾而言，郵輪式列車提供便利、舒適、實惠和滿意的服務，同時，台鐵局人員在服務過程中，得到成就感，也鼓舞其他員工改變心態來服務旅客，員工改變亦是促成組織文化改變的重要契機。

郵輪式列車實踐創新加值的服務，更貼近社會脈動，在透過激發機關內部人員創意，並獲得顧客的肯定與支持，同時激勵機關同仁的榮譽感，有助於展現公部門以客為尊的服務價值。

二、提昇機關形象、改變組織體質

透過郵輪式列車的運作，促使機關各單位相互了解與支持，加強單位之間的整合與同仁的凝聚力，對台鐵局組織而言也是創新更是轉機。另外，在提昇台鐵局形象之餘，也為民眾提供鐵道旅遊之多重選擇，進而增進旅客與台鐵局的良性互動發展。

三、創造多贏效益

郵輪式列車顛覆傳統旅遊模式，增加了民眾出外旅遊的選項，雖然在平價策略下，形象效益大於實際營收效益，但對於財務不佳的台鐵局而言，仍多有助益，長遠觀之，若能增加附加價值的收益，對於營收仍是大有可為。

特別是本案可貴之處，不僅成就台鐵局本身的轉機，也對地方及觀光產業

產生週邊效益，在多方互惠的創新模式下，應能開創更豐富更有價值的服務效能。

伍、創新服務對公部門的價值

一、創新服務提昇行政效能與競爭力

由郵輪式列車的個案發現，台鐵局在利民便民的動機中出發，延伸開創獨特的創新元素採取適合本身資源條件的運作方式，不僅止於與傳統運輸服務內容的差異，更帶給組織文化新觀念和新思維，產生創新的價值與效果，如更新服務內容、充實專業職能回應顧客需求，藉由員工積極參與、集思廣益、整合服務，發揮團隊力量等等變化，也因不同的服務客群與服務提供系統，促使機關必須在各相關專業領域進步成長，組織文化也產生改變，非但提昇本身的服務品質，也扭轉台鐵局公部門形象，持續追求卓越服務品質，更成為公部門提昇行政效能與競爭力的關鍵。

二、創新服務滿足公共利益

郵輪式列車增加觀光旅遊元素，顛覆傳統服務概念，呈現多元化、客製化的內容，提供民眾優質貼心快速、經濟又有價值的服務內涵，其出發點都是以顧客為導向，提供更好更多的服務選擇；另外，藉由激發創意，規劃符合民眾需要、獲得肯定與支持的服務，透過良性互動循環，有助營造機關主動積極為民服務，展現公部門以客為尊的服務熱忱，都是公部門致力公共利益的表現。

三、創新服務開創公部門服務價值

公共服務不僅是政府的職能，更是現代政府最需要實踐與執行的理念，台鐵局開發郵輪式列車的個案，有效利用相關資源，以創新的服務模式來滿足民眾的需要，一來造就機關營運成長，再者提供便利、舒適、實惠和滿意服務，並透過服務過程與民眾的溝通互動，提昇公部門形象。除此之外，對地方及觀光產業產生週邊效益，在多元互惠的創新模式下，有助於拓展更豐富更有價值

的服務效能。

第二節 研究建議

本研究以創新服務構面與台鐵局郵輪式列車實際運作之對照分析參考文獻探討、個案實務及研究結論，提出以下需規劃研議事項及未來策略發展的研究建議：

壹、觀光旅遊相關資源加強整合及控管

對於旅遊景點的規劃，除車站周邊台鐵局本身的相關據點外，仍需加強結合中央觀光單位及其他縣市政府觀光旅遊單位，需再積極檢視開發，並致力提供資源共享的整合式連結。涉及相關產業資源配合事宜，台鐵局更責無旁貸，需加強熟悉了解，並設法嚴格控管所提供之內容及品質，以確保顧客的滿意度。

貳、提昇創新服務專業職能之訓練與養成

觀光旅遊確實有別於運輸的專業內容，相關產業知識、市場知識、人力資源管理及技術知識等，在在都是機關刻不容緩應加速建置培養的範疇，台鐵局若將此創新服務類型列為長遠發展目標，在未來招考或補充人力時，應設法優先進用此類專長人員，並持續加強規劃全盤性之人員訓練發展及相關配套機制，才能強化員工的服務能力。對於當前最欠缺的導覽解說部份，並應設法優先解決。建議可與導覽專業團體或鐵道文史工作室結合，朝專業分工進行，一來可使台鐵局的工作人員更專心服務好旅客，二來確可使行程增添豐富度。

參、相關資訊廣為宣導行銷

郵輪式列車專屬網站，是民眾與郵輪式列車接觸的重要管道，應立即加強訂購票便捷性及相關資訊提供，其未來的擴充服務，亦應考慮多元服務，例如主動與中央或地方觀光旅遊機關、各旅遊景點或相關旅遊業者、交通業者甚至地方文

史、特色產品結合，舉凡食衣住行育樂有相關連結者，都應該透過細膩的規劃整合，提供民眾更豐富便捷的資訊服務；另車站站場為台鐵局本身可掌握之資源，相關資訊揭露應積極納入運用，廣為宣導行銷並能與地方更緊密結合發展。

肆、確立長遠組織目標與發展規劃

郵輪列車採客製化服務設計，涉及不同專業整合，但目前台鐵局在車廂、人力均不充裕的狀況下，此一服務規模仍屬小眾市場，尚無法擴展其服務規模，但為長久發展計，建議仍應有專責人力並建立強有力專屬推動團隊，統籌所有資源有效推動運用。另外，台鐵局亦應審慎評量未來發展目標，鑒於郵輪式列車推出至今僅三年，雖獲得諸多好評，但不表示台鐵局可以自滿而原地踏步；就服務特性而言，若不能精益求精，民眾的肯定支持亦可能隨時改變，因此機關轉型升級的方向策略亦應及早擘劃。

伍、提昇營收附加價值

目前郵輪式列車採平價定位，因票價偏低，形象效益大於實際營收效益，若能兼顧服務與營利，才是長遠持續發展的要素。反觀台鐵局本身若僅單純依靠票務收入，對於財務狀況的確亦難有立竿見影之成效，故提昇營收之附加價值，對此創新服務個案或台鐵局均為必要策略，建議應以顧客導向的觀點落實顧客關係管理，掌握相關市場動態，對於固定客源與潛在客群，詳加分析研究，設法開發足以吸引顧客之各項商品，增加收入。此外，台鐵局本身尚有獨特的文化資產、懷舊元素以及支線景觀，應趁此創新服務萌芽之際，在現有基礎上，強化擴散效應，例如設置研發團隊，積極結合各項資源，以開發具附加價值產品為目標（如紀念商品、趣味商品或懷舊商品等），同時能讓新思維新概念生生不息，除提昇郵輪式列車服務附加價值，創造營收外，對於台鐵局而言，也能持續活化發展，產生更好的創新結果。

參考文獻

壹、中文部分

- 台灣鐵路管理局，1981，《中國鐵路創建百年史》。
- 台灣鐵路管理局，1987，《台灣鐵路百週年紀念》。
- 石義崇，2004，《台鐵局管理與民營化政策之方向》，中正大學政治學研究所碩士論文。
- 行政院研究發展考核委員會，2009，《我國公共服務滿意度調查之研究》。
- 交通部運輸研究所，2008，《英國鐵路永續發展之實現研析報告》。
- 交通部臺灣鐵路管理局，2011a，《第三屆政府服務品質獎規劃機關類參獎申請書》。
- 交通部臺灣鐵路管理局，2011b，《台鐵局99年年鑑》。
- 朱宏源，2005，《撰寫博碩士論文實戰手冊》，台北：正中書局。
- 任維廉、胡凱傑，2001，〈大眾運輸服務品質量表之發展與評估—以台北市公車系統為例〉，《運輸計畫季刊》，第三十卷第二期，頁371-408。
- 江岷欽，1999，〈政府再造與顧客導向的服務理念〉，《國立中央圖書館臺灣分館館刊》，第六卷第一期，頁1-17。
- 呂江泉，2002，《郵輪旅遊》，台北：新文京開發有限公司。
- 吳定，2003，《政策管理》，台北：聯經出版社。
- 吳忠岳，2003，《台鐵局車站生產效率分析》，成功大學交通管理學系碩士論文。
- 吳國安，2006，《因應高鐵通車後台鐵局轉型策略之研究》，佛光人文社會學院公共事務學系碩士論文。
- 李信欣，2007，《服務品質對顧客滿意度關係之探討—以臺灣鐵路管理局為例》，雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士班。
- 林水波、陳志瑋，1999，〈顧客導向的政府再造策略〉，《政治科學論叢》，第十期，頁319-354。
- 林正隆，2005，《高鐵通車後台鐵局經營模式之研究》，交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組碩士論文。

- 林淑馨，2004，〈我國的交通政策和鐵路改革之研究〉，《理論與政策》，第17卷第4期，頁71-97。
- 林政萩，2004，《內灣鐵道旅遊特色吸引力、遊客滿意度與重遊意願之研究》，逢甲大學建築及都市計劃研究所碩士論文。
- 林煥堂，2001，《台鐵局關鍵經營改善策略之研究》，成功大學交通管理學系碩士論文。
- 范植谷，2010，〈臺灣鐵路創新營運及未來發展策略〉，《土木水利》，第37卷第3期，頁9-16。
- 唐錦超譯，2006，《創新的擴散》，台北：遠流出版社。（原著：Everett M Rogers, Diffusion of Innovations. New York: Free Press, 2003）
- 夏業良、魯煒譯，2003，《體驗經濟時代（初版）》，台北：經濟新潮社。
（原著：Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. 2000. “The experience economy.”）
- 許婉琪，2004，《台鐵局公司化策略之研究》，台北大學企業管理學系碩士在職專班論文。
- 孫本初，2001，《公共管理》，台北：智勝文化事業有限公司。
- 陳家聲，2010，〈政府機關創新服務樣態之探討〉，《研考雙月刊》NO.279，第34卷第5期。
- 梁朝貴，2008，《從生態旅遊觀點探討花東鐵道台東段空間之再生》，文化大學景觀學系碩士論文。
- 曾國禎，2005，《台灣鐵路管理局服務品質對顧客滿意度與再搭乘意願關係之研究，以都會區車站為例》，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 張玉文譯，2000，《知識管理》（哈佛商業評論精選-1），台北：天下文化。
（原著：Drucker P. F. “Harvard Business Review on Knowledge Management”）
- 張有恆，2008，《運輸管理》（三版），台北：華泰文化。
- 張有恆，2010，《現代運輸學》（二版），台北：華泰文化。
- 張雯慎，2008，《臺灣鐵路管理局客運服務品質之研究》，交通大學管理學院碩士在職專班運輸物流組碩士論文。
- 張益壽，2008，《觀光列車旅遊品質、知覺價值、滿意度與遊後行為意向關係之研

- 究-以東方美人號為例》，成功大學交通管理學系碩士論文。
- 楊淑美，2008，《遊客對慢遊之參與動機、遊憩體驗與忠誠度之研究～以台鐵局郵輪式列車為例》，高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。
- 廖遠橋，2008，《台鐵局集集線觀光發展策略之研究》，逢甲大學交通工程與管理學系碩士班碩士論文。
- 廖麗娟、呂雅雯，2010，〈提昇政府服務品質策略之探討〉，《研考雙月刊》NO.279，34卷5期，12-23頁。
- 劉毓玲譯，1993，《新政府運動》，台北：天下文化出版公司。
- 劉文駿、王威傑、楊森豪，2003，《百年台灣鐵道》，台北：果實出版社。
- 劉坤潔，2006，《台鐵局乘客滿意度之分析》，中央大學統計研究所碩士論文。
- 鄭雪萍，2002，《台鐵局成本結構及生產力變化之研究》，成功大學交通管理學系碩士論文。
- 鄭雪吟，2007，《影響台鐵局顧客忠誠度之研究》，成功大學交通管理學系碩士論文。
- 藍夏萍、吳瓊恩，2008，《檢視新公共服務之實踐：台灣社區治理制度現況》，論文發表於2008 TASPAA夥伴關係與永續發展國際學術研討會，台中：東海大學。
- 戴至中譯，2002，《24/7創新：變動年代的企業求生與致勝藍圖》，台北：美商麥格羅·希爾。（原著：Porter Michael E. 1990. “The Competitive of Nations” The Free Press” Stephen M. Shapiro “24/7 Innovation :A blueprint for surviving and thriving in an age of change” ）

貳、西文部分

- Cardozo, R. N. 1965. “An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction.” *Journal of Marketing Research*, 24, 244-249.
- Drejer, I. 2004. “Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective.” *Research Policy*, 33(3), 551-562.
- Damanpour, F. 1991. “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of

- determinants and moderators.” *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-591.
- Den Hertog, P. 2000. “Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation.” *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Folz, D. H., and W. Lyons, 1986. “The Measurement of Municipal Service Quality and Productivity: A Comparative Perspective.” *Public Productivity Review*, Vol. 12, No. 40, 22.
- Gay, L. R. 1992. *Educational research: Competencies for analysis and application* (4th ed.). New York: Merrill.
- Gallouj, F. 2002. “Innovation in service and the attendant old and new myths.” *Journal of Socio-Economics*, 31, 137-154.
- Gronroos, C. 1990. “Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface.” *Journal of Business Research*, 1(20), 3-12.
- Johnson, S. P., A. V. Menor, and R. B. Chase, 2000. “A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design.” In: Fitzsimmons, J. A., and M. J. Fitzsimmons (eds.), *New service development—creating memorable experience*, Sage Publications.
- Juran, J.M. 1986. “A Universal Approach to Managing for Quality.” *Quality Progress*, 19(8), 19-24.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management* (7th ed). N J: Prentice-Hall international Inc.
- Lovelock, C. H. 1996. *Services marketing*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Osborne, D. and P. Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*.
- OECD. 2000. *Promoting innovation and growth in services*, Organization for Economic Cooperation and Development: Paris.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, 1988. “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service,” *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Schumpeter, J. A. 1934. The Theory of Economic Development. MA USA: Cambridge, Harvard University Press.
- Tax, S. S., and I. Stuart, 1997. “Designing and Implementing New Services: The challenges of integrating service systems.” Journal of Retailing, 73(1), 105-134.
- Voss, C. A. 1992. “Measurement of Innovation and Design Performance in Service.” Design Management Journal, 3(1), 40-46.
- Woodside A. G., L. L. Frey, and R. T. Daly, 1989. “Linking Service Quality, Consumer Satisfaction and Behavioral Intention.” Journal of Health Care Marketing, Vol.9(4), 5~17.
- Zeithaml, V. A., and M. J. Bitner, 2002. Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, 3rd edition, McGraw-Hill Inc., New York, 85.
- Zeithaml, V. A. & M. J. Bitner . 2002. Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, 3rd edition, McGraw-Hill Inc., New York, p85.

參、網路資源

交通部：<http://www.motc.gov.tw/>

交通部運輸研究所：<http://www.iot.gov.tw/mp.asp?mp=1>

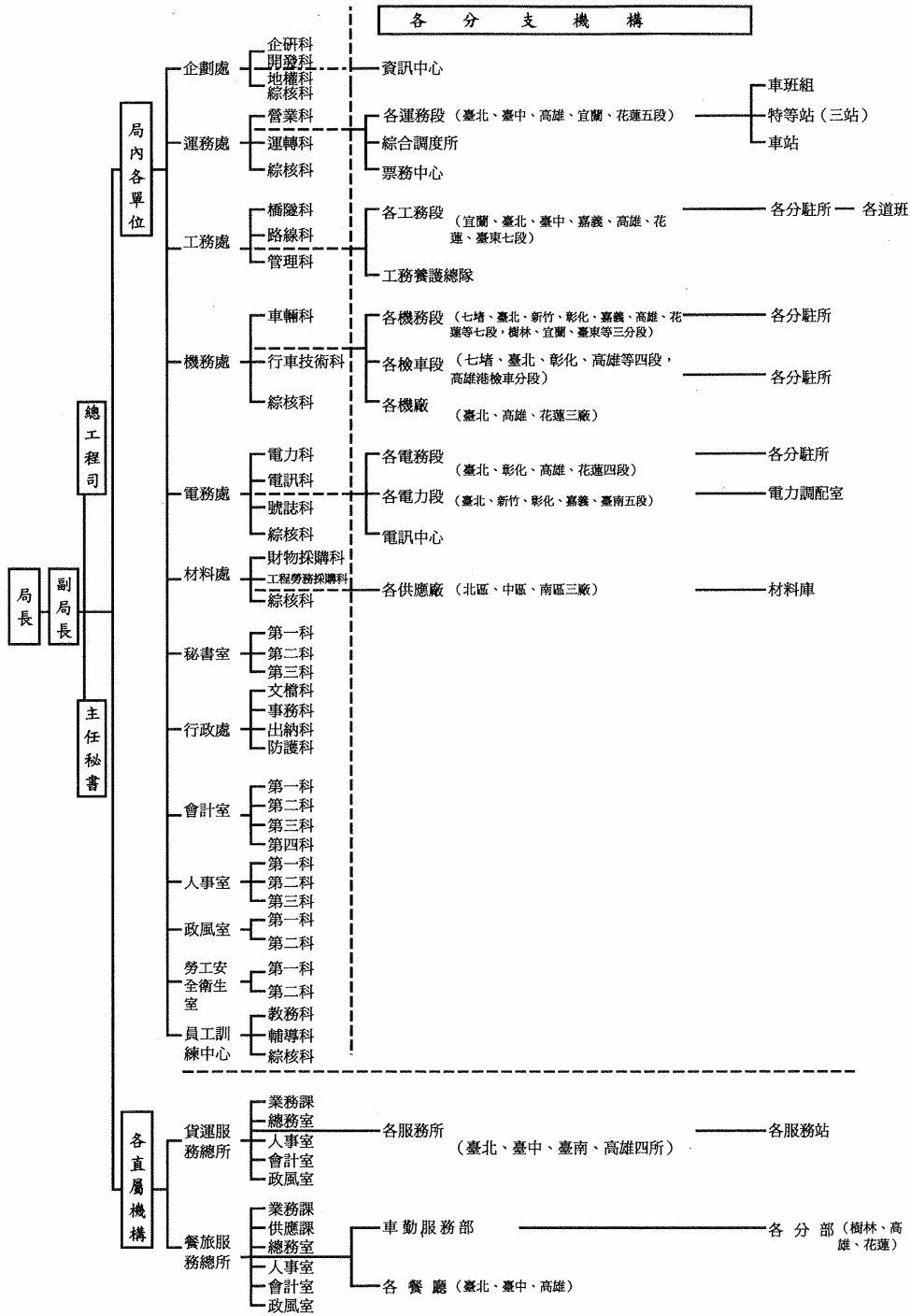
交通部交通部臺灣鐵路管理局：<http://www.railway.gov.tw/index/index.aspx>

行政院研究發展考核委員會：<http://www.rdec.gov.tw/mp100.htm>



附 錄

附錄一 台鐵路組織系統表



附錄二 台鐵局 217 車站等級站名表

車站等級	計	臺北運務段	臺中運務段	高雄運務段	花蓮運務段	宜蘭運務段
	217	36	48	54	42	37
特等站	3	臺北	臺中	高雄		
一等站	27	基隆、七堵、松山、萬華、板橋、樹林、桃園、中壢、新竹	員林、彰化、苗栗、豐原、竹南	斗六、嘉義、新營、臺南、岡山、新左營、屏東	花蓮、玉里、臺東	瑞芳、宜蘭、蘇澳
二等站	24	八堵、汐止、南港、鶯歌、竹東	大甲、臺中港、沙鹿、田中、二水	斗南、隆田、善化、永康、中洲、楠梓、鳳山	和平、新城	雙溪、羅東、冬山、蘇澳、新東澳
三等站	77	山佳、內壢、埔心、楊梅、富岡、湖口、新豐、竹北	後龍、白沙屯、通霄、苑裡、清水、龍井、大肚、追分、銅鑼、三義、后里、潭子、新烏日、成功、社頭	林內、大林、民雄、新市、保安、大湖、路竹、橋頭、九曲堂、西勢、潮州、南州、林邊、枋寮、加祿、枋野	和仁、崇德、北埔、花蓮港、吉安、志學、壽豐、豐田、南平、鳳林、萬榮、光復、富源、瑞穗、三民、東里、東竹、富里、池上、關山、瑞源、鹿野、山里、知本、太麻里、金崙、大武、古莊	四腳亭、侯硐、三貂嶺、福隆、頭城、礁溪、二結、永樂、南澳、漢本
簡易站	41	香山★、九讚頭、內灣、汐科、五堵、百福、三坑	大山★、新埔★、日南★、大慶、太原、泰安、烏日、花壇★、大村、水里、濁水▲	嘉北、水上、南靖★、後壁★、柳營、林鳳營★、南科、大橋、左營、後庄、竹田、佳冬★	康樂★、瀧溪★	十分★、平溪、菁桐、牡丹、大溪、龜山★、貢寮★、大里★、四城★
招呼站	45	竹中、上員、榮華、橫山、合興、富貴	崎頂、談文、造橋、豐富、南勢、龍港、永靖、源泉、龍泉、集集、車埕	石榴、石龜、拔林、六塊厝、歸來、麟洛、崁頂、鎮安、東海、內獅、枋山	景美、平和、溪口、大富、海端、月美、瑞和	暖暖、大華、望古、嶺腳、石城、外澳、頂埔、中里、新馬、武塔

註：★ 為甲種簡易站 ▲為丙種簡易站

99 年 12 月 31 日

附錄三 台灣鐵路管理局郵輪式列車旅客滿意度調查

親愛的敬啓者您好：

本研究係爲了解您對台灣鐵路管理局(以下簡稱台鐵局)推出之創新服務～郵輪式列車所提供各項服務之看法及滿意程度調查。問卷採匿名的方式進行，所有填答資料僅做學術研究使用，絕不對外公開，敬請安心作答並感謝您百忙之中抽空協助。

敬祝

平安喜樂、萬事順利

國立臺灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班

指導教授：彭錦鵬博士

研究生：胡雅芳

敬上

一、您的基本資料：

1.性別： (1)男 (2)女

2.年齡： (1)未滿 20 歲 (2)20~29 歲 (3)30~39 歲 (4)40~49 歲 (5)50~59 歲 (6)60 歲及以上

3.教育程度： (1)國(初)中及以下 (2)高中(職) (3)大學(專) (4)研究所及以上

4.主要職業： (1)農林漁牧 (2)工商業 (3)軍公教 (4)服務業 (5)學生 (6)家管 (7)退休 (8)其他：

二、您參加台鐵局郵輪式列車活動次數爲：

(1)第 1 次 (2)第 2 次 (3)第 3 次 (4)超過 3 次

三、您從何種管道得知台鐵局郵輪式列車相關訊息？(可複選)

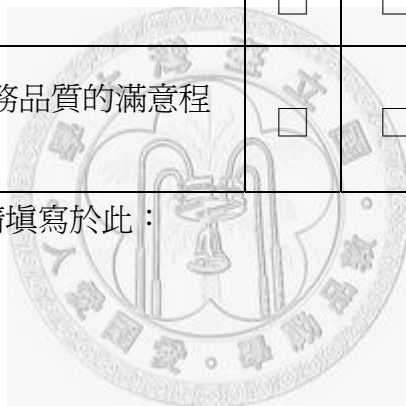
(1)電視新聞 (2)報紙 (3)台鐵局網站 (4)相關網站 (5)車站公告 (6)親友告知 (7)其他：

四、您對台鐵局郵輪式列車服務親身感受及滿意度看法：

問 卷 題 目		非常滿意	還算滿意	不太滿意	非常不滿意	不知道或無意見
一、優質便民服務	台鐵局車站提供的環境與設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	郵輪式列車車上相關服務硬體設施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	郵輪式列車的服務流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	服務人員的服務效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	服務人員的服務態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	服務人員的專業性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	提供的服務具公平性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	提供貼心關懷的協助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	對顧客的需求或抱怨能迅速回應	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
二、	郵輪式列車網站操作的流暢度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

資訊 服務	郵輪式列車網站資訊的完整性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	郵輪式列車網站資訊的豐富度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	郵輪式列車網站資訊的正確性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	郵輪式列車網站資訊的更新程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	郵輪式列車提供的線上申辦服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
三、 創新 便民	提供運具、整合觀光資源、接駁、引導與解說，旅客得以輕鬆出遊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	在郵輪列車獨特遊憩空間享受不同的旅遊樂趣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	除到站景點的安排，旅客也可另外選擇遊覽地點與方式，具自由彈性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	搭火車出遊，有效減少碳排放量，環保又節能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	多樣化行程搭配一般火車票價收費，經濟實惠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
四、 服務 表現	對郵輪式列車整體服務品質的滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

五、其他寶貴意見或建議，請填寫於此：



本研究問卷到此全部結束，請您再次檢查是否有遺漏之項目。

～～再次誠摯感謝您撥冗協助填答～～

附錄四 100 年 8 月台鐵路郵輪式列車行程表

出發日期	主題	車種	停靠站	主辦段
8 月 6 日(六)	舊山線文化季懷舊郵輪式 列車	柴電機車+TPK 客 車 5 輛	勝興 泰安	台中
8 月 6 日(六)				
8 月 7 日(日)				
8 月 7 日(日)				
8 月 8 日(一)	烏樹林糖廠五分車、農村 體驗無米樂	莒光號	保安，新 營，新營	高雄
8 月 9 日(二)	集集戀戀小站	彩繪莒光	二水，集 集車埕	台北
8 月 10 日(三)	山城好客 美景天成	EMU1200 型自強 號	三義，彰 化，大甲	台北
8 月 12 日(五)	愛戀山林・生態健行之旅	郵輪莒光彩繪編 組	七堵，冬 山，玉 里，七堵	花蓮
8 月 13 日(六)	新化蟋蟀歡樂園--親子農 村樂	莒光號車廂 5 輛	永康站	高雄
8 月 13 日(六)	舊山線文化季懷舊(蒸汽火 車)郵輪式列車	CK124 蒸汽機車 +TPK 客車 5 輛	勝興 泰安	台中
8 月 13 日(六)				
8 月 14 日(日)				
8 月 14 日(日)				
8 月 17 日(三)	南迴祕境之旅	莒光號(彩繪郵輪 列車)	南州，枋 野，臺 東，多良	高雄
8 月 18 日(四)	夏日童玩饗宴	莒光號(彩繪郵輪 列車)	猴硐，羅 東	宜蘭

出發日期	主題	車種	停靠站	主辦段
8月20日(六)	山城好客 美景天成	EMU1200 型自強號	三義,彰化,大甲	台北
8月20日(六)	舊山線文化季懷舊(蒸汽火車)郵輪式列車	CK124 蒸汽機車+TPK 客車 5 輛	勝興 泰安	台中
8月20日(六)				
8月21日(日)				
8月21日(日)				
8月27日(六)				
8月27日(六)				
8月28日(日)				
8月28日(日)				
8月30日(二)				

附錄五 受訪旅客具體建議事項

【一、訂購票方面】

1. 對團體訂票而言，網訂非常不便利，行程內容公布時間太晚，其他都很好
2. 提供每日剩多少名額的資訊
3. 訂票作業不夠人性化，常需在車上臨時換位，不甚方便，人多時坐位分散小孩照顧不易
4. 郵輪式列車網站應顯示可訂票數量，已客滿的話應及時顯示，避免浪費訂票無效率的操作
5. 網路訂票的公平性有疑點
6. 建議提供網路付款和郵局取票，部分行程已公告又取消，造成旅遊規劃不及請改善
7. 網路訂票應能顯示尚餘座位將更便民，如顯示已額滿，不用浪費力氣在訂購程
8. 購票不易
9. 在網路資訊公告團體票購票方式
10. 票太難訂，公平開放很重要
11. 訂票系統常開放不到 5 分鐘就訂不到，應檢討改進
12. 票太難訂，班次太少
13. 希望提供網路付款和郵局取票較便民
14. 必須親自臨櫃付款取票，十分不便，8:35 台北發車，8:00 在台北站退票，卻無法受理，非常不公不平
15. 開放線上付款，乘車時再取票
16. 票太難買
17. 很難訂票
18. 建議每次訂票可以訂 8 張，以利全家出遊
19. 車票太少，不容易訂到
20. 上網購票不易
21. 訂票流程應簡化，如選擇行程後直接到是否已接受定位，若是直接顯示車次

代碼，不需要再一一輸入；增加超商取票；

22. 建議可直接連結訂票網頁，減少選擇起迄站、車次的麻煩
23. 要進入郵輪網站很困難，它規定要 IE 處理器 2.0 以上才可進入

【二、行程規劃方面】

1. 於假日多安排一些行程，非假日有時無法休假
2. 集集線對於北部人而言較陌生（因多開車前往），本線旅途精華，景色優美，各站之特色皆冠於全台，規劃雖好，但軟體的服務有進步空間
3. 行程多一些才好玩
4. 台鐵局並沒有充分利用結合目的地運輸，例列車至中部景點可安排日月潭·溪頭（一次一景點）往上述地點可連合當地公車運輸，鐵公路連結互惠，而台鐵局郵輪式列車的旅遊點將會更精彩
5. 內壢旅遊人口甚多，亦可考慮停靠，支線鐵道轉乘如能妥善處理，減少擁擠情況，可提高年長者重遊意願
6. 行程內容很豐富，但時間太匆促，有些景點來不及看
7. 希望假日也能有類似活動
8. 可再提供更多路線選擇
9. 多增加景點介紹及當地特色
10. 自由時間太短了
11. 可以再多一兩站
12. 希望能推出更多實感又便宜的行程。
13. 多增加南部出發行程
14. 台東行程應改週六日行駛，並增加古莊、三和、香蘭等站小站巡禮行程；
15. 請辦環島旅遊，謝謝
16. 景點停留之安排時太短暫，接駁車資 300 元太貴（因通常只有半日）
17. 搭乘火車時間太長，在景點遊覽時間太短，接駁車收費太高
18. 建議梯次內容可再多樣化，並且再多增加舉辦次數
19. 建議在假日多多舉辦郵輪列車活動
20. 老火車開放時間可久一點
21. 轉搭客運不準時，應改善

22. 在玉里搭乘客運時未照時刻表時間準時出車，延後了 40 分鐘，讓大部分人枯等少數人去用午餐，影響整天行程，並造成不愉快
23. 接駁瑕疵：火車－客車等太久
24. 多些景點介紹
25. 點與點：到瑞穗牧場人潮多，結帳慢，食物準備太慢，延長時間，反而喪失旅行悠閒

【三、導覽、服務態度方面】

1. 對於景點應提供解說
2. 工作人員的服務效率能夠更好，多點行程的安排
3. 缺少像飛機上之廣播，及各景點的導覽說明，可培養此項功能之服務人員做說明
4. 台鐵局新進人員於站務服務敬業精神及工作態度有待加強
5. 遊覽車導遊對旅遊行程毫無解說，一味聊天，對話無內容應再加強。
6. 希在遊覽車和步道部分加派導遊和解說員，讓旅客有賓至如歸的良好感覺
7. 遊覽車的導遊很棒
8. 謝謝工作人員熱心服務
9. 導遊領隊規定的時間自己都不守時

【四、車廂硬體設施方面】

1. 希望列車可改成太魯閣號
2. 車上廁所加強清洗整理，尤其回程時
3. 冷氣太冷
4. 可加掛餐車或客廳車增加豐富度
5. 冷氣太冷，不符合節能減碳潮流，向列車長反應：冷氣太冷時，對方不表認同，當下還問其他乘客表示其他人沒有此問題，處理方式不專業，無法將心比心，讓人非常不舒服
6. 車廂太過老舊，冷氣、廁所常故障。可加掛車廂，讓更多人參加
7. 戀戀集集線不能一車到底太可惜了，集集線山洞及月台改善後，卻無法行駛其他車種列車，對於發展集集線觀光打折扣

8. 廁所不通，冷氣忽冷忽熱
9. 車站應多提供無障礙設施，以利行動不便者也能參與
10. 車內廣播可大聲點
11. 衛生設備（洗手間）之清潔衛生再加強改進，冷氣空調品質可再加強
12. 三義到勝興開通一般電車
13. 郵輪式列車莒光號可換成 EMU700、CK124、太魯閣號等車種
14. 可以開平快、光華號或藍皮普通車行程
15. 請在車上放音樂，景點人物特色介紹
16. 解說的廣播被火車頭聲音壓過，吸收有限非常可惜，紀念品嗶嗶笛建議於活動結束後發放，否則笛聲蓋過專業解說

【五、餐飲服務方面】

1. 餐飲不應只侷限於便當，
2. 應提供便當
3. 建議可提供早餐
4. 午餐提供便當或和當地餐廳聯絡提供午餐便當，讓旅客買，如車埕找不到吃的
5. 中餐品質待改進
6. 午餐先準備好，餐食準備不足、不溫飽
7. 午餐有待改善，建議吃臺鐵便當
8. 午餐：玉里停太久，但便當已在火車吃完
9. 餐飲不便不佳
10. 車上推餐車可否提供麵包供選擇購買（從中壢上車的民眾可能還沒吃早餐）

【六、其他】

1. 第一次感受還好，交通順暢自在，謝謝！
2. 應提供全日行程簡單介紹，讓有意參加觀光景點的參觀人員，可聯繫當地導覽志工帶隊參觀（付費或免費）；郵輪式列車季刊請速編印，發放給參加人員（如：第四期）
3. 提供旅客當天旅遊安排建議，並提醒旅客上車時間

4. 請多安排休假日
5. 活動內容豐富，可惜名額稍嫌不足
6. 很好
7. 工作人員辛苦了，謝謝
8. 希望明年能持續
9. 加油
10. 座位安排應更人性化
11. 請事先監管與郵輪合作的商家所提供的服務是否到位，並確認遊覽車上之導遊專業性
12. 請事先通知各景點，郵輪列車旅客之到訪，並先安排好該景點相關可提供設施或服務
13. 流程安排不夠專業，此次活動外包給西拉雅，在午餐的量與質非常差，希望台鐵局能全程掌握整個旅程，最後還是非常感謝台鐵局的安排能滿載而歸
14. 請再考量配合廠商或旅遊景點的適當性，避免整個套裝行程品質大打折扣，如午餐的質量實在令人不敢恭維，再請慎選廠商及旅遊景點
15. 發放車長在車上講解內容的資料或自由索取，否則車上遇到團體會有較大講話音量，有時候會聽不清楚解說
16. 希望常態性運轉
17. 請多加舉辦
18. 部份行程的內容公布太晚以致不易安排時間參加
19. 很不錯的規劃，繼續加油
20. 請多加舉辦系列活動
21. 可將價格提高一些，午餐 10 人一桌合菜（4 菜 1 湯）的份量再多樣化，並附飲料；2 天 1 夜的行程再增加班次
22. 第 4 次參加郵輪，都充滿驚喜愉快，很適合親子旅遊
23. 多舉辦類似活動，以讓國人了解當地文化、深植人心
24. 多多舉辦提昇臺灣觀光與經濟
25. 創意隨性旅遊感覺還不錯
26. 鐵路旅遊有新鮮感

27. 知性之旅舒適自在
28. 票價收費沒有彈性，即使是台北站進出，仍舊收費桃園－羅東間車費
29. 優良，請繼續辦理
30. 票價建議以平民化價格
31. 謝謝你們的熱心！
32. 每趟旅遊行程內容請儘量公布，方便決定參加與否



附錄六 深度訪談題目

一、台鐵局的規劃、管理人員

1. 您認為對台鐵局而言傳統運輸服務與郵輪式列車創新服務間的差異為何？
2. 您認為台鐵局推出郵輪式列車以後，對旅客產生那些影響及效益？
3. 對台鐵局員工及組織文化而言，郵輪式列車創新服務帶來何種改變與啟發？
4. 在發展郵輪式列車過程中遭遇那些困難？台鐵局採取那些策略才得以順利執行？
5. 台鐵局從顧客導向出發、配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費，對台鐵局而言其經濟價值是否足夠？換言之，郵輪式列車之實際效益為何？
6. 對於旅遊景點的規劃，除車站周邊台鐵局本身的相關據點外，仍需結合中央觀光單位及其他縣市政府觀光旅遊單位，是否繼續進行資源共享的整合計劃？
7. 目前郵輪式列車雖提供網路線上資訊服務，未來是否會提供更多元方式的內容（例如：跨機關間之整合服務、鐵道商品販售等），以增加民眾互動、參與度。
8. 目前郵輪式列車雖有進行定期檢討，但對顧客或民眾的意見回饋，尚僅止於不定期舉辦問卷調查方式，是否有其他的規劃？
9. 同一群員工執行不同面向的服務，未來如何建立完整管理訓練機制，確保服務專業、熱誠及核心價值？
10. 現存的組織是否有足夠的能力繼續推動郵輪式列車創新服務（如：人力與車輛等）亦即對組織內部所擁有資源的掌握，包括具備的資產、人力資源等，如何更長遠的規劃推動？
11. 未來台鐵局是否計劃推出其他的創新業務？

二、郵輪式列車服務人員

1. 您認為對台鐵局而言傳統運輸服務與郵輪式列車創新服務間的差異為何？
2. 對台鐵局員工及組織文化而言，郵輪式列車創新服務帶來何種改變與啟發？
3. 在郵輪式列車的服務過程中，您覺得最具挑戰和最有成就感的部份為何？
4. 您認為台鐵局推出郵輪式列車以後，對旅客產生那些影響及效益？
5. 您覺得郵輪式列車業務對員工產生那些影響？
6. 您認為要提供郵輪式列車良好的服務，還需要加強那些教育訓練或專業知能？

7. 同時執行傳統運輸服務，您認為現存的組織是否有足夠的能力繼續推動郵輪式列車？

8. 您覺得未來郵輪式列車還有沒有可以改進的地方，您的建議為何？

三、協助台鐵局郵輪式列車策劃人員或志工人員

1. 從旁觀的角度看，您覺得郵輪式列車對台鐵局員工及組織文化而言，帶來何種改變與啟發？

2. 在協助郵輪式列車的服務過程中您覺得最具挑戰和最有成就感的部份為何？

3. 您認為台鐵局推出郵輪式列車以後對旅客產生那些影響及效益？

4. 在同時執行傳統運輸服務情形下，您認為台鐵局現存的組織是否有足夠的能力繼續提供郵輪式列車創新服務？

5. 對您而言，您希望台鐵局還可以加強那些專業知能訓練，可以讓您協助郵輪式列車提供更好的服務？

6. 您覺得未來郵輪式列車還有沒有可以改進的地方，您的建議為何？

四、搭乘郵輪式列車的顧客

1. 整體而言，您對台鐵局郵輪式列車的服務是否滿意？搭乘郵輪列車後，是否提昇您對台鐵局的信任感？

2. 您認為台鐵局推出郵輪式列車以後對旅客產生那些效益及影響？

3. 在搭乘郵輪式列車的過程中您覺得最感動和印象最深刻的部份為何？

4. 從旁觀的角度看，您覺得郵輪式列車對台鐵局組織文化產生什麼不同的改變或啟發？

5. 台鐵局從顧客導向出發、配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費，如果台鐵局訂定一般旅遊市場價格（提高價格），您是否能接受？

6. 在體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，是否會提昇您購買台鐵局其他產品的興趣？

7. 您認為目前郵輪式列車所提供的服務，那些項目比較能滿足民眾的需求？那些還需改善？以及對未來的發展建議為何？

附錄七 深度訪談紀錄

訪談時間：100年8月5日（星期五）

訪談對象：台鐵局副處長(A1)

訪談記錄：

問：首先恭喜台鐵局郵輪式列車獲得政府服務品質獎，表示推出的這項服務獲得了民眾的青睞，您認為對台鐵局而言傳統運輸服務與郵輪式列車創新服務間的差異為何？

答：首先的差異在於傳統運輸是以固定班表讓旅客來選擇搭乘運具的模式，就郵輪式列車而言，他是一種客製化服務，是針對旅客給予最佳服務的模式，這是在傳統運輸比較難做到的，例如：車子可以等人，而車子等人時間的安排是以旅客方便舒服進行景點遊憩來考量，相對於運用傳統運輸服務的旅客則需要自己要花很多時間去規劃原有各運輸系統的串連，且不見得可以銜接得很好。郵輪式列車就完全不需要旅客自己去傷腦筋。

第二點，郵輪服務特別在創新部份是多元化的，有很多是傳統運輸裡面根本沒有的，例如：餐車、卡拉OK、商務車，甚至有腳踏車的附掛。

3. 郵輪近似結合觀光遊行性質，範圍安排與傳統運輸服務也是不同的，例如安排到許多特色小站或一般列車沒有到達的支線，讓旅客有機會遊覽。

以上這幾點讓郵輪式列車在創新方面佔很大的優勢。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後，對旅客或顧客產生那些影響及效益？

答：旅客效益而言，只要參加行程，不用自己張羅其他事情，對旅客應是最大的便利，另外因列車大部份是運用離峰時段，價格合理，不似市面套裝行程有一些附加費用在裡面，也就是服務好不加價，我們只收取合理的車資，即便是套裝比如另包括便當費用而已，附加的東西沒有另外收費，對旅客相對經濟實惠，此外，先前旅客不論利用什麼運具可能到不了或不曉得的地方，只要參加郵輪行程，就可以到新奇有趣的地方或點去遊玩，而車等人的模式，其遊玩的舒適度會比自己開車好或自己規劃行程好很多。

問：從旅客觀點、客製化的思量下，創對台鐵局員工及組織文化而言，郵輪式列車創新服務帶來何種改變與啟發？

答：郵輪式列車的推出對員工及組織文化的確有很大的影響，最主要的對整個規劃是由處段進行，員工參與就有很大不同，以往員工較被動，而郵輪的規劃與進行都是由員工努力參與與構想，跟傳統的運輸服務差別很大，傳統運輸

服務充其量由調度所排點，營業科作OD營運需求，郵輪除此之外，更需要把很多元素思考進來，是需要集思廣益、腦力激盪的，對於以前比較舊式封建的組織文化而言，也是創新；另外對於服務面的表現，對組織、員工的心態也有所啟發，因為郵輪式列車推出後非常受到歡迎，以前台鐵局是公營單位，有些受限，如第一線員工遇到旅客不滿意的地方，長久累積下來似乎有些委屈，郵輪列車在這部份是化委屈為榮譽，絕大部份參與到不論規劃或實際現場服務的同仁都是蠻接受、蠻有興趣的，這對組織文化來講，的確有改變與啟發的效果。

問：在許多改變、啟發以及美好的經驗之外，在發展郵輪式列車過程中還遭遇那些困難？台鐵局採取那些策略才得以順利執行？

答：困難當然不少～

- 1、運能在尖峰時間不足，如何籌措運能，尤其在假日或尖峰時間，本來因應傳統運輸即不足，郵輪也一樣，愈是假日或尖峰時間愈熱門，如何妥協或協調到最佳模式，讓郵輪可以利用到離峰運能還能廣招客人，所幸執行到目前為止，不論是達成率或目前的作法，還能維持相當的妥善，即在離峰時段依然能夠吸引到很大的客群，而沒有影響到尖峰時間的運能；
- 2、郵輪列車朝客製化服務，所以需要人力執行，但目前台鐵局不論現場或規劃單位都有人力不足的現象，故參與郵輪活動，在人力調配上亦有相同的情形，不僅運務部門，如機務的司機員或調車檢車作業，但至今都有一一克服，沒有做不下去或嚴重的問題。

策略1儘量利用離峰時間運能，如閒置車廂的運用，策略2儘量利用2線人員支援一線人員，如處、段人員以及非營運人員，比如還有成立郵輪志工隊，還有與外面縣市政府、其他公家單位，與其合作協助等，目前過程還算好，重大困難尚無，也都能一一克服。

問：特別提到運能不足，多安排在離峰時間，這與旅客期待是否有落差？

答：這個落差大部份會發生在平常真的沒有辦法參加的旅客身上，就會希望台鐵局在尖峰假日開行，並不是絕對沒有，但仍要考量整體運能及機力運用，這一類型的旅客並不是全體，設法把時程作比較多的列次，看是否配合其需求來安排，主要希望在假日有時間來，都有考量，但以目前而言確實無法全部迎合客人的需要，像南迴秘境之旅頗受嘉評，包括南部的旅行業者也希望開在假日，但無法照辦即是落差，這行程開在平日的列車，事先多宣導，或特定促銷行為讓客人轉移過來，落雖然無法完全消除，這一類旅客的需求還是有顧慮到。

問：這項創新服務，台鐵局從顧客導向出發、配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費，服務好不加價，有些附加價值也未另收費，對台鐵局而言其經濟價值是否足夠？換言之，郵輪式列車之實際效益為何？

答：從成本上去分析的話，很多東西是原本存在的，是離峰運用例如車輛、司機不用還是在那邊，即補足現有沒有運用到的運能，經濟層面上一定有利潤在，只是利潤大小，因推出近3年，路局在所能運用的運能還是有限，包括離峰，因為固定要做的傳統運輸外，很多政策還在配合做，例如改車門、改自動門、車輛的維修調整等。在未來新車進來後，我們的規劃在車輛的運用上應該會更好，可以節餘較多的傳統車廂下來，經改裝或其他促銷手法應該會更好，簡言之，既有的東西不是很花成本，但附加價值高，再者，量仍在初期，未來的量會再上來，預期以後對郵輪的經濟效益應會更好。

套裝，便當，特有的紀念品，台鐵局受客人喜愛的小東西，如車票，還有利潤在，有實質的收益

問：郵輪式列車跨足到觀光旅遊業務，台鐵局對於旅遊景點的規劃，除車站周邊台鐵局本身的相關據點外，仍需結合中央觀光單位及其他縣市政府觀光旅遊單位，是否繼續進行資源共享的整合計劃？

答：範圍很大，基本上除車站週邊步行可以到的景點或者是特色旅遊路線以外，基本上我們在第2第3年時，就已經有幾個方向，包括以客運車接駁到比較遠的景點去，例如彰化到鹿港比較遠，就結合了客運業，在固定的時間裡把客人載到鹿港，等玩完了，再載回來車站繼續行程；對於比較遠的行程，1天無法盡興的，也推出2日以上的旅程，委由在地的業者接待，包括當地觀光組織、旅宿業者一起合作，未來主要還是要發揮鐵路的特色，剛提到如公部門的觀光單位、其他業界，但台鐵局本身就有許多東西可以吸引客人來，現在也有文化資產的推展計劃，未來絕對是要結合在一起，旅客除了各地遊玩外，也可以看到台鐵局平常看不到的，像古老的古蹟或機車或各車站不為人知的文化資產，將來有好幾個據點，像台中、花蓮、彰化等，這種文化保存推展的據點，將來一定會跟郵輪式列車結合在一起，對客人物超所值，吸引力會更大。

問：目前郵輪式列車雖提供網路線上資訊服務，未來是否會提供更多元方式的內容以增加民眾互動、參與度。

答：目前有的是針對郵輪式列車訂購票服務，其實現在有成立一個平台，結合郵輪式列車和二鐵，未來包括資訊方面的提供，還有相關的其他機關的資源如何利用，相關商品的販賣，我想在平台上絕對會擴充，其實這平台大概朝單

一窗口就可以幫旅客作好服務。

問：同一群員工執行不同面向的業務服務，本身是否會有落差，未來如何建立完整管理訓練機制，確保不同服務所產生的專業性、熱誠及核心價值？

答：基本上實務面規劃或實際作郵輪式列車服務的人，包括段處有一個班底，其與現場是有重疊的，班底是找優秀的員工組成，當有郵輪式列車任務時就抽出來進行，不論思維、服務理念，年齡都有經過一點篩選，也就是在進行服務前的篩選就已經有作了，至於這些員工的管理訓練，例如在不同的行程可能就分成好多類型，包括旅客服務、安全維護、導覽解說等都有，又如重要的行程需要會勘的，路程交通等狀況要了解，客層有男女老幼需求不同，時間如何導覽安排，專業方面，也有透過訓練，賦予榮譽感，如專屬的臂章、背心，核心價值以目前來講，執行團隊的向心力很高。

問：提到郵輪式列車的員工會篩選具熱忱理念員工，以提供較好的服務程度，這份力量能否擴散到大部份的員工？

答：個人覺得是需要較長的時間，因為郵輪式列車性質與傳統運輸服務不一樣，如果要讓所有第一線或相關的同儕用輪調的方式，執行這個業務，要達到郵輪式列車程度，需要相當時間和努力，畢竟不是所有人的個性和心態都可以適合，要較長的時間，目前仍以現行的模式比較可行，但對台鐵局而言，的確是一種轉變，絕對有正面的意義。

問：現存的組織是否有足夠的能力繼續推動郵輪式列車創新服務（如：人力與車輛等）亦即對組織內部所擁有資源的掌握，如何更長遠的規劃推動？

答：郵輪式列車對台鐵局而言是新生新拓展業務的始發點之一，人力設備均有規劃。對設備而言，未來在新車進來，車輛的利用彈性會更大，甚至有專門配合郵輪的車輛改造，未來會有更新更好的設計，現在我們也在推動腳踏車上火車，即朝多元郵輪來規劃；人力部份，牽涉到整體的運用，如機務致力於機務人員訓練，運務也進行乘務人員訓練，都有將郵輪式列車納入；車站部分未來配合電子票證、票務自動化，相對人力運用會改變，結餘的人力會挹注在新興業務方面。

問：既然郵輪式列車有一個不錯的始發點，未來台鐵局是否計劃推出其他的創新業務？

答：非郵輪部分，像西部延伸通勤區間旅客服務、東線有太魯閣雙軌電化，配合硬體會有創新的東西出來，如票務系統推多卡通，年底超商取票會結合，即旅客搭乘在車上、車站或乘車前的服務，都透過新的軟硬體，讓旅客覺得整體性便利性，除了購票、訂位外，還有列車及時資訊、其他無障礙的服務，

都有規劃，未來在郵輪式列車創新基礎上會有新的運輸形式推出；現在也愈來愈多自行車如果可以用火車方便運送，新車廂到位後，會推出這方面服務。至於郵輪部分，需要不斷創新的元素，搭配台鐵局未來文化資產的開拓，配合地方政府像內灣線，將來新竹縣政府在內灣線有光點計劃完成，馬上會變成郵輪式列車的新增元素，因預計就有很多客人會進來，合作或其他模式，會有很多的作法，都會是郵輪式列車的資源。

問：有趣的是，台鐵局定位為運輸事業，從郵輪式列車經驗來看，像與地方政府結合，對產業發展也有很大的影響。

答：沒錯，尤其對產業，剛講經濟效益只是內部，其實外部有很高的經濟效益，例如一趟郵輪式列車出去300多人，不是吃台鐵局便當，假設是在福隆，吃福隆便當，就是一筆很大的外部效益，又如2天以上的行程，不管是在地方的消費、旅宿的運用，是很大的，這方面也許還沒有完整的評估，但效益絕對是很大的，所以說不管對內對外，第一步都已經成功的走出來，未來一定會更好。



訪談時間：100年8月19日（星期五）

訪談對象：台鐵局運務段副段長(A2)

訪談記錄：

問：您認為對台鐵局而言傳統運輸服務與郵輪式列車創新服務間的差異為何？

答：傳統運輸服務不論是城際或通勤運輸與郵輪式列車屬觀光旅遊之型態不同，除起、迄站外，郵輪式列車允許多地點之觀光站上、下車，加上多重運具及地方特色結合，非單一運輸型態，呈現套裝旅遊行程增豐服務豐富性。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後，對旅客產生那些影響及效益？

答：首先是改變鐵路運輸單一行程之刻板面向，提昇台鐵局形象，其次，提昇鐵道旅遊之多重選擇，也可以增進旅客對台鐵局各站之瞭解度，提昇鐵道文化。另與地方政府及產學結合，促進地方產學發展，發現台鐵局諸多清淡小站風景幽美，如山里、多良、枋野、竹田等，創造觀光能見度，當然對台鐵局而言，最重要的是收入增加。

問：對台鐵局員工及組織文化而言，郵輪式列車創新服務帶來何種改變與啓發？

答：需結合站、車、餐旅之服務整合，發揮團隊精神，多層次、多樣化之行銷宣傳整合並結合台鐵局策劃、行銷、宣傳、服務、導覽等各領域專才，亦可完成艱鉅之任務。

問：在發展郵輪式列車過程中遭遇那些困難？台鐵局採取那些策略才得以順利執行？

答：大概有下列幾個部分：

- 1.行程規劃無法有效滿足旅客需求。透過蒐集地方旅遊景點資訊、修正再修正。
- 2.規劃之行程無法符合本路之排點，尤以單線之南迴區間為最。係由運務段主動洽調度總所及機務處修正而達成。
- 3.餐旅總所之台鐵局便當無法及時送達，採主動協調調度總所及餐旅部門採臨時停車送達辦理。
- 4.行銷宣傳不足、載客率不佳部份，則積極運用媒體、網站、車站、列車上、機關、社區、公園等多樣式之行銷管道解決。

問：台鐵局從顧客導向出發、配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費，對台鐵局而言其經濟價值是否足夠？換言之，郵輪式列車之實際效益為何？

答：以目前之平價策略而言，郵輪列車開行已屆3年，知名度已成功打響，票價仍偏低，形象效益大於實際營收效益。往後實可結合餐旅總所針對各段之主題式郵輪（如：南迴秘境之旅）製作適宜之紀念品（如：帽子、提袋、明信片、信封、郵摺等）、可以提高套票價格，增加營收。

問：對於旅遊景點的規劃，除車站周邊台鐵局本身的相關據點外，仍需結合中央觀光單位及其他縣市政府觀光旅遊單位，是否繼續進行資源共享的整合計劃？

答：1.除原有之行程規劃外（南迴秘境之旅）本段亦積極結合旅遊、地方機關之單位進行新行程之規劃。如：無米樂、白河蓮河、玉井芒菓、新化鬥蟋蟀、大鵬灣帆船、左營蓮池潭翠華單車空橋之旅及大甲媽祖文化之旅，都是我們還在積極規劃的內容。

問：目前郵輪式列車雖提供網路線上資訊服務，未來是否會提供更多元方式的內容（例如：跨機關間之整合服務、鐵道商品販售等），以增加民眾互動、參與度。

答：應結合地方政府或農會等機構合作規劃農特產品或文化創意商品、地方特產伴手禮等之訂購服務。採套裝行程之費用，除本路票價外，亦應含其他運具、保險、餐飲、門票、特製紀念品、伴手禮等費用，以提高附加價值。

問：目前郵輪式列車雖有進行定期檢討，但對顧客或民眾的意見回饋，尚僅止於不定期舉辦問卷調查方式，是否有其他的規劃？

答：其實問卷調查之內容及問題導向未必足以反映真實意見，應建立本局服務人員與旅客間之真實互動傳達之意見之重要。

問：同一群員工執行不同面向的服務，未來如何建立完整管理訓練機制，確保服務專業、熱誠及核心價值？

答：宜定期回訓或檢討座談，不斷修正策略及服務方式。此外，若要做得好，各段須有專責的郵輪工作人員，以目前均是兼辦人員，難有大格局之期待。

問：現存的組織是否有足夠的能力繼續推動郵輪式列車創新服務（如：人力與車輛等）亦即對組織內部所擁有資源的掌握，包括具備的資產、人力資源等，如何更長遠的規劃推動？

答：目前因人力不足無專辦人員，但常態2天1夜團體專列，臨時包團郵輪等次數太多，以致車上服務工作人員不足。另外機車、機班人力、彩繪編組亦顯不足。若郵輪列車方案仍走平價策略，恐怕無法有效獲利（車上工作服務人員投入太多），故相關問題未解決前不宜再擴大推動，若要長遠之推動，則應增加周邊之附加價值，並給予長期固定工作同仁之回饋（如獎金），否則，長久以往必造成工作人員之熱忱低落。

訪談時間：100年8月19日（星期五）

訪談對象：郵輪式列車服務人員-運務段員工(B1)

訪談記錄：

問：您認為對台鐵局而言傳統運輸服務與郵輪式列車創新服務間的差異為何？

答：從高鐵營運，台鐵局即面臨長途旅客流失，畢竟台鐵局比不上高鐵速度快，只能透過服務、改變企業形象，百年老店也有其很多人文特色、漂亮的景點，這是高鐵所無法比擬的，而利用郵輪式列車透過特色景點的串連，開放市場，已獲得很好的回應，從97年第1列開始，並沒有固定的團隊採輪流進行，並沒有專業的培訓，恐良莠不齊，日後要更好，應固定的團隊專門的提供服務，多月才輪流一次或臨時找人，品質無法一致，若能再加以改善是大有可為的。特色是專列，可以針對旅客不同的需求加上台鐵局各地的景點去作包裝，可以提供一般不同旅客的需求，行程規劃考量包括地接、午餐，也有工作人員的陪同，這是和一般常態列車比較不一樣的地方，這種創新服務對台鐵局好而且可以繼續，而且可以和地方結合，繼續推廣，雖然目前已推到2天1夜，主要走東部，其實西部仍有許多特色的地方，可以開發，而且台灣旅遊人口多，看台鐵局有沒能耐把旅客吸引過來。

問：既是利基所在，可以與高鐵區隔，那麼對台鐵局員工及組織文化而言，郵輪式列車創新服務帶來何種改變與啟發？

答：以前旅客買完票自己上下車，而郵輪式列車員工是從頭事前規劃，到上車全程的服務，到回來的時候，本段所辦的郵輪式列車我們都還會盡力給旅客溫馨的感覺，這是我們的改變，讓員工體認到現在的時局和以往不一樣，員工要作改變，不能再用以往的心態來服務旅客，員工改變組織文化就會改變，這是相輔相成的，尤其員工在服務這方面的觀念應該要再加強，郵輪式列車儘量會挑一些有服務熱忱的同仁（不只是單純的上下車而已），要自己充實各方面的常識，才能回答旅客的問題，可以服務至上，讓旅客不只對行程滿意也對員工的服務改觀、導覽滿意，當我們服務好，組織就會讓人家認同，對台鐵局不再是百年老店老大的看法，在服務方面也可以做的很溫馨，只是有時人力不足，也無法挑選，會比較吃力。

問：所以會有比較常的合作班底或種子的部分協助嗎？

答：我們沒有，是採輪流的方式辦理，如果人力夠的話，有團隊運作會較好，能培訓，對鐵路有豐富的了解，志工雖可協助，但也有不熟悉的志工，所以郵輪式列車如果持續，可能應撥一筆經費，去邀請好一點的師資進行訓練，像台中運務段有和相關專業知識實力豐厚的半線鐵道文史工作室合作，我們就

沒有較好的志工團隊協助，當然我們所指的志工是文化志工車與站志工有所不同，另外有興趣成為志工者是有，但要有相當專業知識的就真的要假以時日培養了，而且有經驗的鐵道團體或導覽人員希望對方無償支援可能也有問題，要人家熱情奉獻是可遇不可求的。

問：在郵輪式列車的服務過程中，有碰到各種不同的狀況，您覺得最具挑戰和最有成就感的部份為何？

答：挑戰性在於會碰到各種不同的突發狀況，真的就考驗服務人員的反應，比如行進間前面列車故障，要怎麼去處理，因為總會影響後面的行程。

成就感，應該就是旅客和我們的互動，分享及滿意度，給予高度肯定。互動快樂，我們今天出去的疲勞都不算什麼了，像曾經有個行程到關山公園，有位旅客腳不方便，說要停下來等大家（要等2小時），我們也是想辦法即使他不能騎腳踏車，也設法陪他在公園走一走，散散步，我們都會盡量設法像情商車站同事有車載他去巡園一週，鼓勵他完成旅遊的初衷，當然還要派人照顧他，事後旅客很感動我們同仁的付出，我們真的把旅客當自己的朋友，還有一次在南州站，要到糖廠約十幾分鐘路程，有一位太太帶先生腳不方便，我們知道了也是設法解決他們的困難，能歡喜的前往，更和我們分享他們的感動，說現在台鐵局的服務，真好！出去一趟最大的成就是旅客跟我們的互動，還有對我們的滿意，所以我們很愛郵輪式列車，因為一般的車子，沒有辦法跟旅客這樣的互動，終究傳統運輸面對人來人往，只是將旅客運送到一個地方，在很短暫的接觸過程中很難感受到一定程度的那份熱忱和用心，不過我們真的把郵輪式列車當作自己的興趣，就不會覺得辛苦，一路走來，工作同仁也培養了革命情感，所以最具挑戰的是旅客的個別需求，以及突發狀況，所以事前就要作很多準備工作，面面俱到維持所有的環節順利進行，是不容易的，像車上看到景點播音，稍縱即逝要能及時導覽，加上那原不是我們的專業，都是事先不斷作功課盡我們所能想辦理去準備的。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後，對旅客產生那些影響及效益？

答：旅客出來玩都能非常開心，讓旅客讚賞，而且推出郵輪式列車帶旅客到一般無法停靠的車站景點像枋野、多良，郵輪式列車可以為旅客特地停留，讓旅客欣賞不易欣賞的景色彌足珍貴和感動。

旅客產生的影響應該是旅客對台鐵局改觀，效益在多贏，不僅在台鐵局和旅客，還可以結合地方，這是台鐵局的創新轉機，也助益更廣，不只提昇服務品質，加上優良的景點策劃繼續推動，像現在有些地方政府或觀光區（如希拉亞、大鵬灣）也會找我們合作，對方會提供優惠的方案（例如票價、解說、

交通工具等），這是旅客自行規劃所無法享受的，所以除了便利還有優惠。

問：您覺得郵輪式列車業務對員工產生那些其他影響？或其他沒有在郵輪式列車服務的同仁他們如何看待這項業務？

答：有些員工可能會覺得增加困擾，平常的業務就很多，大都由總務行政人員出來支援，如果本身沒有熱忱，覺得是多的工作，可能也會抱怨，所以如果可以挑有熱忱的人員，或者特考一群菁英培訓組成工作團隊，可能會更好。

問：既然很多旅客對郵輪式列車讚譽有加，從您們切身感受那份滿意度的提昇，對於對其他員工而言，他們沒有辦法感受到嗎？那份讚許或滿意沒有辦法擴散到其他同仁嗎？

答：可能沒有實際參與的人會有點難。

問：但是郵輪式列車的旅客進出車站也會接觸到？

答：可能有限，因為進出站時可能也是會被當作一般旅客，畢竟接觸的時間很短促，其實郵輪式列車跟旅客的互動真的很重要，一天相處下來的感覺，沒有實際參與的人感受不會那麼強烈，那也就是為什麼郵輪式列車可以改變旅客對台鐵局的觀感，相處下來發現台鐵局員工也很有熱忱，不是過往印象中的老大心態，服務要做好，以客為尊將心比心是非常重要的，少部份現場同仁是需要再教育的機制，每天送往迎來千篇一律面對形形色色眾多的旅客，除了需要給他們加油加氣外，更需要教導新觀念和新思維，才能改變。

一趟郵輪式列車行程下來，常聽到多數旅客給予滿意的肯定，除了郵輪式列車同仁外，旅客也會進出車站，那種快樂的氛圍肯定的感受，其實第一線同仁面對時情緒沒有大多感染力，若有擴散效用，還是要讓同仁高興來上班，高興看到旅客，才能有感動服務。

讓旅客帶滿意的回憶回去，像去年連續辦3個月建國百年活動，賦歸時服務人員站在窗外揮手，而每一車廂的旅客也依依不捨跟我們揮手道別，看到那一幕，感動到想掉眼淚，覺得一切辛苦都值得了，站在第一線跟旅客互動，其實不免會遇到旅客無情的對待，久了熱情容易被消滅，要給他們加油打氣，才会有力量再堅持下去，所以要加入新思維，在郵輪式列車的服務中，有比較長時間的互動，常常只要有心，相對旅客的回應，必然還是會給予肯定。

問：您認為要提供郵輪式列車良好的服務，還需要加強那些教育訓練或專業知能？

答：在導覽方面，希望有專業的老師教導，目前我們等於是半路出家，自己學習準備進而去蒐集相關資料，加上若幾月輪流一次，也容易不熟悉或造良莠不齊。另外或許訓練非短期可以養成，也可跟導覽專業團體或鐵道文史工作室（如半線）結合，解說介紹方面他們是專家，可以讓行程更豐富，台鐵局的

工作人員可以更專心服務好旅客。

還有目前郵輪式列車是5段各自規劃，但是旅遊並不是僅在個自的轄區內，而會貫穿在全線上，旅客不清楚也可能產生服務不一致的困惑和比較（像有含餐、有沒含餐，若沒含餐，可能又碰到當地較少餐飲時，對旅客並不方便），故局裡對郵輪式列車也應有統一的規範，若郵輪式列車是很好的業務，值得繼續開發，尤其是導覽應專業委外，才能提供一致的品質和服務，而員工也有很好的學習機會。

問：台鐵局的本業還是在執行傳統運輸服務，您認為現存的組織是否有足夠的能力繼續推動郵輪式列車？未來郵輪式列車還有沒有可以改進的地方，您的建議為何？

答：我認為組織是有足夠的能力繼續推動郵輪式列車，因為主管愈來愈年輕，有一些新的想法，而且因為已有幾年的經驗，組織在執行應該沒問題，其實只要針對缺點去作改善，應該還有很大的發展空間，缺點的話：像專業解說部份要加強，地接合作的部分因掛在郵輪式列車這個品牌下，機關要設法監控確保品質．．等問題，還有行政上例如核銷的限制，終究還要有一個強有力專屬的推動團隊，設計郵輪式列車整體性統一的規範，並解決各段推動時相關的問題，對各段的瓶頸缺點協助改善、整體規劃如何培訓養成。旅遊市場商機無限，只要不斷精益求精，甚至我們也可發展到國外觀光旅客的部份，讓大家對台鐵局刮目相看。

訪談時間：100年8月31日（星期三）

訪談對象：郵輪式列車服務人員-列車長(B2)

訪談記錄：

問：您認為對台鐵局而言傳統運輸服務與郵輪式列車創新服務間的差異為何？

答：在傳統的服務上列車長的工作不外乎是查驗車票，維持車廂安寧及注意旅客安全及防範行車事故之發生，而郵輪列車以上的工作仍然要執行，只是旅客的乘車心態有所區別，基本上在執勤可以較輕鬆，但是旅客的素質及對當天活動的感受完全因人而異，所以仍然要對旅客的意見概括承受。

問：對台鐵局員工及組織文化而言，郵輪式列車創新服務帶來何種改變與啓發或影響？

答：在基層的組織文化中，鐵路員工是比較封閉，列車長的年齡從23到60歲，從跑及幾個月到跑快30年，對年輕的車長也許感到新鮮，但對資深的也許沒有什麼改變，唯一的啓發是對規劃一個活動行程有了基本概念，從集合出發到定點，對流程的安排可思考有無改進空間，對列車長以後的副站長及站長的經歷，是有一定的幫助，至少可訓練企劃能力。

問：在郵輪式列車的服務過程中，您覺得最具挑戰和最有成就感的部份為何？

答：有一次跑羅東，車過福隆隧道就看到美麗的太平洋及龜山島，我想起一個故事，早年宜蘭人搭火車離鄉背井到台北打拼，看到龜山島就好像還在自己家鄉，但進了隧道就表示已經離家要面對茫茫的未來，相反如果衣錦還鄉只要看到窗外的龜山島就表示我要回家看到父母了所以龜山島又稱宜蘭人的母親，我把這些話講給小朋友聽，連他們的老師都還不知道這個故事，所以給旅客一些回憶是我們平時可以做到的。希望在與旅客互動過程中多少達到宣導或教育的目的。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後，對旅客產生那些影響及效益？

答：改變～旅客對台鐵局的傳統運輸形象，原來也可以像遊覽車一樣去玩，而且費用不高，其實我在跑一般列車時也有很多旅客詢問，不過好像他們的印象中只知道觀光列車(易遊網)，只有參加過郵輪列車的人才會口耳相傳，不過大體來說旅客都很滿意，是有提昇形象及發揮效益。

問：對於台鐵局同時執行傳統運輸服務，您認為現存的組織是否有足夠的能力繼續推動郵輪式列車？

答：目前車班人力都不足，通勤電車多，而且班表都固定，能跑到郵輪列車都是待命班或臨時班，只要誰有空就誰跑，不會特別挑選，所以不一定都跑得

到，就派班而言的確是個負擔，除非要跑郵輪時有稍微挑一下，就台北車班來說已經是全鐵路最年輕化且素質最整齊的車班，但是光負責跑太魯閣號就很吃緊，所以只有多鼓勵更多的列車長投入。

問：您覺得未來郵輪式列車還有沒有可以改進的地方，您的建議為何？

答：建議局裏可專責成立以旅遊規劃股，統籌所有的行程及人力物力，並鼓勵成員參加導遊領隊證照考試，並參加觀光局之旅遊講習，對自己及工作都有正面的助益，在車上可帶給旅客更新的感受。



訪談時間：100年9月1日（星期四）

訪談對象：郵輪式列車志工--文史工作室總幹事(C1)

訪談記錄：

問：從旁觀的角度看，您覺得郵輪式列車對台鐵局員工及組織文化而言，帶來何種改變與啟發？

答：交通運輸與旅遊休閒有其差異性，以運輸目的來看搭火車只是過程，若以旅遊目的觀之搭火車可以是旅遊的一部分，這其中多了創新加值的服務可以更貼近社會脈動，也直接挑戰員工的傳統服務觀念，衝擊員工墨守成規的觀念。但目前台鐵局只是運用現有資源完成長官交辦任務，對員工而言尚無其他誘因，要留意員工是否產生抗拒。

問：在協助郵輪式列車的服務過程中您覺得最具挑戰和最有成就感的部份為何？

答：對於旅客問題的解答可以站在第三者角度觀察，說明立場可更為公正，旅客亦較能接受。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後對旅客產生那些影響及效益？

答：顛覆傳統旅遊模式，對地方帶來觀光產值，也讓旅客了解台鐵局的改變，在傳統運輸服務外的創新。

問：在同時執行傳統運輸服務情形下，您認為台鐵局現存的組織是否有足夠的能力繼續提供郵輪式列車創新服務？

答：此類服務須有充分旅遊常識，地理觀念良好，深入了解歷史，對於鐵路知識也得加強。現階段台鐵局在此一區塊是完全無能力的，旅遊為專業領域，需專人及專屬部門執行。亦即對於經營旅遊，鐵路並無專業能力，也於法不合，若不能設法解決，郵輪最終恐怕還是會淪為旅遊載具，與傳統旅遊將相差無幾。

問：對您而言，您希望台鐵局還可以加強那些專業知能訓練，可以讓您協助郵輪式列車提供更好的服務？

答：在法令鬆綁前很難有所做為，目前的訓練會讓員工角色錯亂，忽略一法行政的本質。

問：您覺得未來郵輪式列車還有沒有可以改進的地方，您的建議為何？

答：應教育民眾使用者付費的觀念，收取服務費用，以確保服務品質，而非使用廉價的勞力換取服務口碑。

訪談時間：100年8月19日（星期五）

訪談對象：搭乘旅客(D1)

訪談記錄：

問：請問您搭乘過幾次台鐵局郵輪式列車？是那幾個行程？

答：1次，福隆芒花季&礁溪泡湯1日遊

問：整體而言，您對台鐵局郵輪式列車的服務是否滿意？搭乘郵輪列車後，是否提昇您對台鐵局的信任感？

答：個人覺得台鐵局郵輪式列車的服務還蠻不錯的，因為如車上服務、導覽解說的人員還蠻熱情的，這是讓我對整個行程有活潑的感覺，這是我對台鐵局郵輪式列車服務滿意的部分，但是對台鐵局的信任感的部份，則仍有待觀察，也就是單獨對郵輪式列車的部分滿意，至於整個對台鐵局的觀感，則還沒有明確的感覺，我覺得可能有正面的提昇，光從一次的旅遊正面的經驗或許應該會對這個品牌有提昇，至於會不會連帶對其運輸服務的部分滿意，畢竟旅遊是觀光的部分，對於運輸業務的本身還是一點有待觀察的，因為運輸業務著重在快或安全等，就跟觀光休閒有所差異，所以個人覺得還需要觀察。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後對旅客產生那些效益及影響？

答：我覺得效益是如果要跟家人一起出去玩，像我平常是沒有車子的族群，出去玩較不方便，想去環島或那些漂亮的地方時，郵輪式列車就是一個很好的選擇，以往沒有郵輪時，要自己規劃轉乘、活動．．，所以對於沒有車子要跟家人一起出去玩的旅客就可以跟著台鐵局的規劃走，是非常有正面效益的。

問：在搭乘郵輪式列車的過程中您覺得最感動和印象最深刻的部份為何？

答：在車上服務、導覽解說的人員有點像家人一樣熱情的感覺，這是我印象比較深刻的部份。

問：好奇的是搭乘郵輪式列車有這樣的感覺，但搭乘其他運輸工具，民眾卻比較不能感受到？

答：可能其他運輸中和台鐵局比較有接觸的部份，大概是查驗票或者是販售物品或清潔的時候，那感覺就是比較制式的，而且時間很短暫，比較沒辦法互動，所以感受比較不深刻，可是郵輪式列車有專人講解有互動，所以這些印象會比純運輸服務來得深刻。

問：所以您感受的運輸和郵輪式列車服務間確實有些落差，那麼從旁觀的角度看，您覺得郵輪式列車對台鐵局組織文化產生什麼不同的改變或啟發？

答：因為不確認之前的台鐵局組織文化，所以不敢非常肯定的回答，但至少以郵

輪式列車的服務同仁而言，我覺得他們的凝聚力，互相幫助部分會提昇很多，因為在行程中很多環節需要互相支援，會比純粹運輸中像查驗票等工作的凝聚力會提昇，

問：若就所碰到郵輪的服務人員和一般運輸的服務人員之間呢？

答：我覺得啓發可能是未來大家怎麼樣在一個case上互相團隊合作，互相扶持。

問：台鐵局設計郵輪式列車串連了運具、景點，配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費（即收取一般火車票價的方式），如果台鐵局比照類似一般旅遊市場套裝行程價格（提高價格），您是否能接受？

答：要看提高多少，以我個人而言是希望能比其他旅遊市場便宜，如果提高但仍比其低，那就可以接受；但如果跟其他旅遊業一樣包好所有一切內容，然則坐很舒服的巴士，同等的定價，就市場機制來看，相對就未必多數人能接受，比如說車廂呀，畢竟現在是利用舊型的車廂，如果調高成旅遊市場一致的價格，除非是非常喜歡鐵路的人，或鐵道迷之類，不然可能在市場接受度這塊，其他人未必能接受，或者是提高一點點還OK，若調高到旅遊市場一致的價格，相對比較不能接受。

問：在體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，服務品質與價格相衡，您覺得是否滿意？

答：因為我通常不會回答到二極的答覆，所以目前是滿意。

問：在體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，會不會提昇您想購買台鐵局其他產品的興趣？

答：在體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，我覺得可能會提昇支線或台鐵局現在有出可以收藏紀念性商品的興趣，尤其是與那次郵輪有關的部分，另外如果不搭郵輪式列車，是自己去旅遊，則會對支線有興趣，至於主線可能還是以運輸為主。

問：您認為目前郵輪式列車所提供的服務，那些項目比較能滿足民眾的需求？那些還需改善？以及對未來的發展建議為何？

答：其實之前曾和朋友討論過郵輪式列車，較需改善的部分，目前主要是購票，像看不到行程是否有空位，待繁複的輸入完相關資訊後，結果沒有空位，再換一趟還是沒有，會很失落，所以開始的資訊及時透明很重要，如人數多時（例如有6人，結果只有2個空位，也是徒然），更可以便於旅客作選擇。另外，也有遊客覺得車廂老舊的部分，建議一開始就能把除行程內容外，也能提供當次郵輪式列車的基本狀態，如提供的設備狀況如車型、是否有冷氣、是否供餐等資訊告訴大家，得以事先依自己的需求進行規劃，就可以比較不會跟旅客原來的期待產生落差，行程中的互動會較順利圓滿，在良性的互動

中，會對郵輪式列車提供的服務產生正面的效益。

郵輪式列車對滿足民眾需求的部分還不錯，尤其對於銀髮族出遊的話非常的好，因為現在退休的人有錢有閒，但要自己完全規劃有時會較吃力，這是郵輪式列車可以滿足民眾需求的部分，像上次參加時剛好看到一些銀髮族，反應非常好，感覺他們好像回到年輕時的情境，如同我母親就超愛台鐵局便當，因為好像回到年輕時的記憶。

郵輪式列車雖然還有努力的空間，但我覺得很不錯。



訪談時間：100年8月19日（星期五）

訪談對象：搭乘旅客(D2)

訪談記錄：

問：您搭乘過幾次台鐵局郵輪式列車？大概是那幾個行程？

答：我參加過南迴密境2次，後來是看到去年建國百年郵輪式環島列車後，決定每個月都參加，所以從去年99年10月到現在100年09月共11次，將來會完成後面最後1次。所以到年底至少14次。

問：整體而言，您對台鐵局郵輪式列車的服務是否滿意？搭乘郵輪列車後，是否提昇您對台鐵局的信任感？

答：以我參加過今年全省郵輪式（建國百年）列車為例。或許是長年在南部，之前所參加的都是高雄運務段所辦理的郵輪式列車，所以心中會拿高雄運務段所辦理的郵輪式來作比較。如果硬要說整個郵輪式列車服務的整體性，我覺得台中運務段跟高雄運務段會比較有在用心，我不是說其他的不好。只是如果說整個整體性來說，我會對上述二個運務段所辦的活動會比其他運務段辦的會比較有心。不過小弟對這次建國百年活動最不滿意的就是訂票作業，是極度不滿意。原因就是訂票時間都是十天前，跟台鐵局本身的訂票系統時間（十四天前）相比，根本就會有所謂的落差在，舉例，我要搭8/20郵輪式列車，結果郵輪式列車預售票要到8/11才開始賣車票。跟我8/19及8/20來回要搭火車卻可以在8/5就先買到啦！會造成什麼結果？我來回車票、飯店都訂好啦！結果8/20郵輪式列車的票卻買不到。那怎麼辦，只好全數取消。如果是您，您不會抓狂嗎？這是我的郵輪式列車比較不滿意的地方，其他大致上都是滿意的。如果硬要雞蛋裡挑骨頭，那可能寫不完。

至於搭乘完後，會不會提昇對台鐵局的信任感，對我來講老實說，提昇幅度並不大，因為鐵道本身就是一個可靠度、信任度很高的交通工具。因為題中信任感這種東西見仁見智，對我來說可能提昇的不是很多吧！

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後對旅客產生那些效益及影響？

答：我第一次參加郵輪式列車是高雄運務段在2008.08.23所辦的南迴密境之旅(那時候還取名叫台鐵局陸上郵輪)，那時候是復興號車廂，當時是全車客滿，很轟動。對我這個鐵道迷來講老實說：『我非常的驚訝』。因為早在民國95~96年間，當時臺灣鐵道網團隊（包含我在內）就已經辦過類似像這樣的活動無數次。因為旅客對台鐵局的刻板印象就是火車只會帶我去一個地方，下車以後，火車就開走。等到要去下一個旅遊點，只能再等下一班車。當然郵輪式

列車一推出之後，徹底顛覆旅客的想法。有了郵輪式列車，旅客現在會想說，『現在的火車會載我到處去遊玩』，當時這種週邊效益是很大的。

問：在搭乘郵輪式列車的過程中您覺得最感動和印象最深刻的部份為何？

答：其實搭了這麼多趟郵輪式列車，先說印象最深刻可能是一輩子忘不了的應該是100年3月小女當選建國百年第一個一日列車長，因為當時台鐵局還爲了這個這麼小的列車長的服裝在傷腦筋（印象中是說台鐵局最小的一日列車長），當然真的很感謝當時花蓮站長陳裕謀站長、以及花蓮運務段段長張建曆段長以及其他辛苦的工作人員。再來是最感動的，其實每次參加郵輪式列車都會有感動的人、事、物。如果要我票選最感動的，我可能會選100年1月20日所參加的台東-花蓮郵輪式普通車。這一次郵輪式讓我感動的有二個，一個是『大富』車站，每天只有幾班區間、普通車停靠，或許是主辦單位用心，通知當天在大富站旁的一位老奶奶，他用當地食材做了許多拿手菜，他還說：『已經很久沒看過那麼多人來到這個小站』。另外一個則是廢站十多年，花蓮吉安鄉社區認養的『干城』車站。聽說也是主辦單位事前通知他們列車停靠的時間，社區發展協會還邀請吉安鄉長一起在月台列對等著我們的到來。上述是我搭台鐵局不管是一般列車還是郵輪式列車來說，都是非常特別，可能也是僅有的一個旅程。

問：從旁觀的角度看，您覺得郵輪式列車對台鐵局組織文化產生什麼不同的改變或啓發？

答：台鐵局是一家老店，組織分工非常細膩，但相對在外面人的眼中看起來，卻是非常複雜沒有效率，可以學學目前政府公家機關的『單一窗口』。不要因爲老舊的工作文化影響，可能有些好的IDEA礙於長官或是同儕的關係，就這樣石沉大海。其實郵輪式列車會帶給台鐵局一些改變，不敢說是太大的改變。因爲台鐵局本身有龐大的路線、各大都會區域資源，進而可以結合當地的客運、遊樂區等等.....會類似像旅行社這樣。這是台鐵局可以去發展的。

問：台鐵局串連了運具、景點，配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費（即收取一般火車票價的方式），如果台鐵局訂定類似一般旅遊市場套裝行程價格（提高價格），您是否能接受？

答：基本上就我以前在辦鐵道旅遊的經驗，價格的部分會取決於整個旅遊行程的規劃，95.06.03當時辦台中-內灣來回，車種是當時嘟嘟火車+柴電自強（DR3000），六輛車客滿不說，還一堆人候補，但隔天95.06.04是高雄-台東單趟，卻是連前面3節的嘟嘟火車都坐不滿。當時的票價台中-內灣的票是比一般自強號火車票價還要多3~4成在賣，高雄-台東的票是幾乎是成本價在賣。

結果可想而知，除了事前的宣傳（報紙有報導外）其實路線及相關景點是很重要的。另外除了路線規劃外，建議費用部分已全含的方式去規劃會比較讓旅客安心，不要讓旅客想說我參加活動還要另外花錢搭車、吃飯等。因為我發現南部（高雄運務段）辦的活動費用都會主動含交通、中（晚）餐。中部（台中運務段）辦的活動費用則是只含其他交通，並沒有含中（晚）餐。北部（台北運務段）辦的活動費用則是只有火車來回的費用，其他來回交通及中（晚）餐都是旅客自理。或許是各個地方的處理方式不同。價格的部分如果不是差很多，其實提高一點是可以接受的。不過相對服務要有所提昇，要讓旅客有物超所值的感覺。

問：在體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，是否會提昇您購買台鐵局其他產品的興趣？

答：因為我不知道您所提的『其他產品』是指其他旅遊行程還是台鐵局的產品，如果是台鐵局的產品，我的答案是不會。除非其他產品跟當時的郵輪式列車有相關到，舉個簡單的例子，台鐵局之前不是有做CK101的鐵製鑰匙圈，當時的郵輪式是CK124當車頭，結果主辦單位想說不然拿CK101的東西出來賣，可想而知。其實很多鐵道的產品是有其專門性，一般旅客很難去接受，倒是近來流行的Q版迴力車，因參加的旅客有帶小朋友，多少會有買氣。

問：您認為目前郵輪式列車所提供的服務，那些項目比較能滿足民眾的需求？那些還需改善？以及對未來的發展建議為何？

答：如果是建國百年這個主題所辦的環島郵輪式列車之旅，我個人覺得能夠介紹行程中的特殊景點加以介紹，沿途適時解說（例如99年11月10日嘉義-屏東郵輪式列車，途中路局員工介紹沿途各站歷史、停靠景點好玩值得去的地方。100年7月10日竹南-追分郵輪式列車，路局員工在高美濕地前解說）。對旅客來說是不錯。還有前面幾次都還會在每節車廂上作這次活動的猜謎，可是到了100年四月以後好像就消失了。還有印象是99年10月20日CK-124 彰化-民雄郵輪式列車，回程時列車長還會跟我們車廂上的旅客說笑話、猜謎，這也是很好的與旅客互動。

改善部分，就真的很多，因為旅客待在火車上的時間會很多，可是卻不會利用這個時間，讓我個人覺得跟一般搭火車的情況相同，沒有比較特殊。舉個例子，我在日本九州搭過一班列車（叫做由布院之森），他是一班特殊的列車，除了列車本身外，列車行駛到某些特殊路段（景點），雖然列車是在行進間，車上的廣播跟搭配車上二位服務小姐手上拿著景點的介紹，讓旅客可以清楚知道目前行進的地方以及特別的景致。另外就是每次郵輪式列車都會

搭配部分當地景點，然而卻缺少相關當地景點的導覽（可請當地人員配合導覽），讓旅客有點霧裡看花的感覺。

至於未來的發展建議，可以參考民間鐵道社團所辦的活動，中華民國鐵道協會以及彰化半線鐵道文史工作室所辦的活動會比較偏向專業鐵道迷的部分，94-96年間臺灣鐵道網以及現今南方公園所辦的鐵道活動就會比較偏向台鐵局目前郵輪式列車。而且我個人覺得辦的比台鐵局還好，可以建議去參考他們的作法。另外將來內灣線通車，可以考慮台中-內灣的行程，另外集集線部分，既然所有（柴油）車種都可以進集集線，可以多多利用直搭車方式，不要把旅客都在二水站換搭集集線搭區間車，會讓旅客有不好的印象。建議可以成立一個專門的單位來好好經營這一塊，多多搭配地方特色的地方，例如嘉義的國家廣播文物館，屏東的六堆客家文化園區，台東、花蓮間小站之旅，羅東的國立傳統藝術中心等.....另外時間上的掌控一定要確實。最後，也是最重要的一點，同一個行程不要短時間跑得太密集，會讓人覺得乏味，還有相關列車的接駁，也是很重要的。可以的話搭配有高鐵接駁，可以吸引其他非當地民眾搭乘。我想郵輪式列車這一塊可以經營得有聲有色。



訪談時間：100年8月23日（星期二）

訪談對象：搭乘旅客(D3)

訪談記錄：

問：請問您搭乘過幾次 台鐵局郵輪式列車？是那幾個行程？

答：2次，舊山線郵輪式列車及太麻里賞金針花、臺東精彩南迴 二日遊

問：整體而言，您對台鐵局郵輪式列車的服務是否滿意？搭乘郵輪列車後，是否有改變您對台鐵局的滿意程度？

答：滿意，有。

問：是那些部份讓您對台鐵局的感覺改變？

答：除了傳統的運輸服務，多了旅遊的元素。

問：您認為台鐵局推出郵輪式列車以後對旅客產生那些效益及影響？

答：可增加旅客出外旅遊的選項。

問：您覺得台鐵局的郵輪式列車和其傳統的運輸服務有何差異？

答：這種「主題專車」，大家都是來「慢遊」的，乘客不趕時間，而且都有位置坐，不用搶座位，心情比較不緊張。

問：在搭乘郵輪式列車的過程中您覺得最感動和印象最深刻的部份為何？

答：印象深刻：蒸汽火車頭啟動、漸漸加速時，汽笛及連桿運作時的聲音及節奏。

問：從旁觀的角度看，您覺得郵輪式列車這樣的創新服務是否有對台鐵局組織文化產生不同的改變或啟發？

答：不知道。

問：搭乘火車和郵輪式列車時所遇到台鐵局服務人員的感覺，有什麼不同？

答：列車行駛時，有服務人員導覽解說，與乘客互動的頻率高，所以感覺服務人員都比較親切、輕鬆、活潑。

問：台鐵局串連了運具、景點，配合庶民經濟公共服務政策而訂定平價的收費（即收取一般火車票價的方式），如果台鐵局訂定類似一般旅遊市場套裝行程價格（提高價格），您是否能接受？

答：可以。

問：所以對上次舊山線郵輪式列車的價格您覺得也是可以接受的？

答：我就是要去看看會動的蒸汽火車頭，聽它的聲音，聞它過隧道時滿車的煤煙味，所以比較不在意價格。不過如果能順便賣鐵殼的鐵路便當就更棒了，紙盒的便當舊比較沒fu。

問：在體驗台鐵局郵輪列車服務經驗後，是否會提昇您購買台鐵局其他產品的興趣？

答：會想參加其他行程的郵輪式列車。

問：除了郵輪式列車其他行程，您覺得台鐵局還有什麼其他商品可能會讓您感興趣？

答：書、文物、模型(像模型飛機，可以自己組裝的)、玩具、利用各地閒置的台鐵局空間，設計火車的科學博物、文物館、遊樂園(介紹各種火車的機械、電氣原理、火車的號誌控制系統、懷舊復古的一些臺鐵文物、順便還可以介紹各國各種形式的電車系統、影片)、分段的環島旅遊行程(讓乘客可以隨車載著自己的腳踏車、或是與業者合作提供腳踏車、機車租賃)。

問：您認為目前郵輪式列車所提供的服務，那些項目比較能滿足民眾的需求？那些還需改善？以及對未來的發展建議為何？

答：一、改善的部分：

(一)以舊山線為例，有的車站下了車之後，好像沒有足夠的景點、腹地、縱深、接駁工具讓遊客參觀、使用。

(二)票難買。

(三)100年9月3日太麻里賞金針花、臺東精彩南迴 二日遊：臺鐵網頁上寫100/8/3開賣，而易遊網卻在8/2就開始開放訂票，實際上8/3測試臺鐵網站上訂票網頁沒辦法訂票，而易遊網此時已額滿，會造成使用者票務不公平的誤解。

二、建議的部分：REVIEW各車站周邊有觀光潛力的景點、古蹟、步道、腳踏車道、旅宿業，設計行程。