

面對挑戰蛻變中之臺鐵

2007年是臺灣鐵路管理局（以下簡稱臺鐵）120周年，亦是關鍵年代。臺鐵目前面臨土城捷運線、北宜高速公路及高速鐵路全面通車後所帶來之衝擊，如何穩住客群以降低流失率、營運資金拮据急需財源，以及臺鐵國營經營型態難以因應市場競爭等問題，正是臺鐵所面對前所未有的挑戰。為了能永續經營，臺鐵亟須朝著營運財務、顧客服務及組織政策等變革戮力推動，才能獲取競爭優勢，蛻變出自己的一條新路。

● 林正隆（臺灣鐵路管理局會計室主任）

壹、前言

臺灣鐵路已邁入120個年頭，回溯臺鐵在營運興盛時期，每年盈餘均解繳省庫，可謂在臺灣發展史上留下燦爛紀錄，惟面對完善公路網、便捷的區域捷運、快速的高鐵，這條時代巨龍仍否持續快意飛馳於東、西幹線，應是政府、社會大眾所關心，更是賴以維生之全體臺鐵員工所擔心。

民國67年中山高速公路通

車，運輸市場丕變，臺鐵財務首度出現虧損，隨員工老化，早期屆齡退休員工併計日據年資，屆退人數遽增，在當時無提撥退休金制度下，臺鐵須支付已退人員退撫金與日俱增，虧損數亦趨擴大，民國67至95年度支付已退人員退撫金計856億元，在長期營運資金短缺，以債養債下累積了現金債務825億元，加上臺鐵國營體制僵化，缺乏自主經營權，埋下臺鐵年年虧損命運；面對國道3號及

北宜高速公路、高速鐵路及土城捷運線全面通車，且自用小客車持續增加，大眾運輸市場客源成長有限下，彼此分食甚為明顯。如何穩住客群以降低流失率、營運資金拮据急需財源，以及臺鐵國營體制經營型態難以因應市場競爭等問題，正是臺鐵所面對嚴峻挑戰。

臺鐵在面對瞬息萬變的運輸環境，為了能永續經營，亟須朝著營運財務、顧客服務及組織政策等變革戮力推動，才

能獲取競爭優勢，蛻變出自己的一條新路來。

貳、臺鐵的挑戰

一、營運方面——臺鐵運輸市場逐漸被瓜分，長程利基流失

(一) 臺鐵客運市場特性——臺鐵大眾運輸市場占有率逐年遞減，長程漸流失，短

程則略長，中程可拓展
95年臺灣內陸客運市場(含臺鐵、公路、島內航空及捷運)客運人數達近5年最高峰，突破8億人次，其成長客源主要來自捷運，而臺鐵、公路及島內航空之平均年成長率均為負數；臺鐵在臺灣內陸客運市場之占有率由91年22.3%逐年遞減至95年21.0%。高鐵於96年1月通車，臺鐵96年第1季市場占有率又下跌至20.7%，較上年

同期略減1.1個百分點，其中長程旅客及收入所占比率較上年同期分別略減，而短程則略增，中程約持平。由上顯示高鐵營運初期已使臺鐵長程旅客逐漸流失，由於臺鐵朝都會區捷運化及轉乘接駁運輸發展，致短程旅客則微幅增加，待高鐵營運班次增加及北宜高開放大客車行駛後雙重效應下，可預期臺鐵旅客運距別結構未來將明顯變化(參見表1、2)。

表 1 臺灣內陸客運市場結構分析

單位：萬人次；%

年別	合計	臺鐵客運	公路客運	島內航空	捷運
民國91年	78,597	17,534	27,861	759	32,443
占有率 (%)	100.00	22.31	35.45	0.96	41.28
民國92年	73,427	16,143	24,975	690	31,619
占有率 (%)	100.00	21.99	34.01	0.94	43.06
民國93年	77,946	16,847	25,402	683	35,014
占有率 (%)	100.00	21.61	32.59	0.88	44.92
民國94年	78,913	16,956	25,282	602	36,073
占有率 (%)	100.00	21.49	32.04	0.76	45.71
民國95年	80,317	16,886	24,522	514	38,395
占有率 (%)	100.00	21.02	30.53	0.64	47.80
平均年成長率 (%)	0.53	-0.94	-3.22	-9.28	4.34
95年第1季	19,372	4,220	6,001	135	9,016
占有率 (%)	100.00	21.78	30.98	0.70	46.54
96年第1季	20,025	4,137	5,802	97	9,989
占有率 (%)	100.00	20.66	28.97	0.48	49.88
96年第1季與上年同期比較增減(百分點)	-	-1.12	-2.01	-0.22	3.34

表 2 臺鐵旅客運距別旅次及收入結構分析

單位：%

年 別	合 計		短 程		中 程		長 程	
	旅次	收入	旅次	收入	旅次	收入	旅次	收入
95年第1季	100.00	100.00	71.78	25.39	23.07	46.83	5.15	27.77
96年第1季	100.00	100.00	72.07	26.14	23.05	47.26	4.88	26.60
96年第1季與上年同期 比較增減(百分點)	-	-	0.29	0.75	-0.02	0.43	-0.27	-1.17

(二) 捷運土城線、北宜高與高
鐵等通車後對臺鐵營運之
影響——每日平均旅客流
失1.7萬人次、客運收入
減少197萬元

臺鐵目前正面臨臺北捷運
系統、北宜高速公路及高速鐵
路等三大運輸市場強力挑戰，
自上述交通建設陸續營運通車
後，已造成目前臺鐵相關區間
約近一成多旅客及客運收入流
失，即每日平均旅客流失1.7萬
人次、客運收入減少197萬元。
茲就各運輸市場列述如下：

1. 臺北捷運土城線

自民國95年5月31日始通
車。此線係為捷運板南線（亞
東醫院↔新埔↔南港）延伸，
終點至永寧，此線通車後臺鐵
受影響之區間包括板橋↔南

港、松山、臺北及萬華等站。
捷運土城線通車後，95年6～
12月板橋往返南港、松山、臺
北及萬華等區間每日平均旅客
流失2.7千人次、客運收入減少
4.7萬元，流失率均約達四成。
顯見臺北捷運土城線之營運已
明顯瓜分掉臺鐵南港至板橋間
通勤客源。

2. 北宜高速公路

國道5號於民國95年6月16
日全面通車，大幅改善臺北與
宜蘭間交通運輸，旅運時間僅
需1小時，相較臺鐵自強號約
1.5小時更具時間優勢，故通車
後已明顯造成大臺北地區（臺
北縣市、汐止及桃園）往返宜
蘭地區（頭城、礁溪、宜蘭、
羅東、冬山、蘇澳新及蘇澳）
臺鐵客源的流失，95年7至12

月臺鐵受影響區間（大臺北地
區↔宜蘭地區）每日平均旅客
流失3.7千人次、客運收入減少
66.7萬元，流失率均約達二成
六。96年底首都及葛瑪蘭兩家
客運業者將正式營運此路段，
由於其票價及時間較臺鐵更具
優勢，未來勢必嚴重衝擊著臺
鐵宜蘭線運量，值得注意。

3. 高速鐵路

高鐵於民國96年1月5日營
運，臺灣始進入高鐵元年，實
現一日生活圈的夢想，惟直接
衝擊著臺鐵中長途旅運市場。
高速鐵路通車後，96年1月5日
～3月31日臺鐵受影響區間每日
平均旅客流失10.9千人次、客
運收入減少125.2萬元，流失率
約近一成。高鐵臺北站於96年3
月2日正式加入營運後，臺鐵相

表 3 捷運土城線、北宜高與高鐵等通車後對臺鐵相關區間營運之影響

運輸市場	通車日期	臺鐵旅客流量（千人次）			臺鐵客運收入（千元）		
		每日平均	與上期比較增減數	流失率（%）	每日平均	與上期比較增減數	流失率（%）
合計		127.8	-17.2	-11.9	16,545.6	-1,966.1	-10.6
捷運土城線	95.05.31	4.1	-2.7	-39.6	72.6	-47.1	-39.4
北宜高速公路	95.06.16	10.8	-3.7	-25.6	1,941.8	-667.0	-25.6
高速鐵路	96.01.05	112.9	-10.9	-8.8	14,531.3	-1,251.9	-7.9

註：流失率計算係按通車前後臺鐵受該運輸系統影響之相關區間減少率。

關區間營運量值3月份（流失率9%）明顯較前1、2個月（流失率5%）流失更多，高鐵預計於96年9月1日起再增班為每日單向61班，屆時勢必造成臺鐵另一波衝擊。

二、財務方面——財務結構不健全

臺鐵連年虧損，經營績效不彰，向為人所詬病，行政院為紓解臺鐵財務困境，自69年12月起陸續成立69至76年臺灣鐵路整理委員會、77至82年臺灣鐵路監理委員會、80至87年臺灣省政府鐵路業務改進督導考核小組，進行整理改善，員工已由69年度23,635人降為95年度13,363人，對臺鐵組織人

事、營運及財務面均有所改善，惟負歷史性退撫金及公用性政策衍生運價費率不含退撫金及重大工程折舊，並於零報酬以下，致票價長期無法反映真實成本，加上財務及義務等負擔無法根本解決，致財務虧損在惡性循環下持續擴大。

三、顧客服務方面——服務品質亟須提升

臺鐵不論硬體設備或軟體服務，普遍給人印象為老舊、服務品質不佳及欠缺應變處理能力等，相較捷運及高鐵兩大交通運輸服務，臺鐵相形遜色；根據交通部每年辦理「民眾對交通部施政措施滿意度調查」結果，民眾對臺鐵滿意度評分

均低於75分，未達到本身預定目標值，由此顯見民眾對臺鐵存在很多不滿聲音，故如何提升整體服務品質為首要面對的問題，以免老客戶在目前可多樣選擇的運輸環境下流失掉。

四、組織體制方面——公務體系框架下難以發揮企業經營效率

臺鐵本質上係公營事業機構，但組織架構尚沿襲行政官署體制，人事制度及運價費率訂定缺乏彈性無法回歸市場機制、組織龐大層級繁多影響行政效率、受政治約束及負擔影響內部運作及策略施展，導致運作僵化虧損加劇，難以發揮

企業經營效率。

參、臺鐵的蛻變

面對運輸環境嚴峻挑戰之危機，臺鐵必須做好本業運輸服務，並朝著附業發展，兩者雙管齊下化危機為轉機，以創造臺鐵另一生機。

一、營運財務變革

(一) 本業方面

面對運輸環境激烈競爭及因應服務品質提升之需求，臺鐵未來運輸市場定位主要著眼於都會區間通勤運輸、東部及

東西部跨線運輸、高鐵轉乘接駁運輸及發展東部走廊觀光導向之鐵路服務。

「臺鐵捷運化」是臺鐵營運轉型是否成功關鍵，行政院於92年1月21日核定「臺鐵都會區捷運化暨區域鐵路先期設計計畫」，擬增設11站，截至96年3月底止已完成6站通車營運，96年5月8日臺鐵又新增一處捷運化通勤車站——百福車站啟用，本計畫有關購置通勤電聯車案已陸續交車中，可提高區間列車密集度，以爭取更多短程及高鐵轉乘旅客；臺鐵現行採里程比例制，配合本計畫參照臺

北捷運改採區段票制，以合理化長期偏低之短程票價結構。

95年及96年第1季臺鐵捷運化通勤車站進出人數總計均較上年同期分別大幅成長14%及23%。茲將隔鄰車站一併觀之，95年臺鐵捷運化車站及其隔鄰車站總上車旅次較上年略增0.7%，雖大橋站、嘉北站及大村站成長旅次部分來自隔鄰站轉移，惟整體上臺鐵捷運化之功能已發揮，對吸引短程客群確具成效，為臺鐵營運轉型跨出成功第一步（參見表4、表5）。

東西部跨線運輸可吸引不

表 4 臺鐵捷運化通勤車站每日平均進出人數消長趨勢分析

單位：人次

年別 站名	啟用日期	94年	95年	95年與94年 比較 (%)	95年 第1季	96年 第1季	96年第1季與上年 同期比較 (%)
合計		8,293	9,422	13.61	8,108	9,969	22.95
大慶	87.07.07	2,212	2,343	5.92	2,026	2,416	19.26
大橋	91.10.04	2,971	3,075	3.52	2,864	3,077	7.45
太原	91.11.22	1,871	2,082	11.24	1,958	2,344	19.69
三坑	92.05.09	938	1,051	12.02	1,005	1,132	12.61
嘉北	94.09.08	301	356	18.49	255	416	62.97
大村	95.04.04	-	515	-	-	584	-

註：1. 本表進出人數係各站上下車人數合計。

2. 96年5月8日百福車站啟用，為臺鐵第7個捷運化通勤車站。

表 5 臺鐵捷運化通勤車站與隔鄰車站每日平均上車旅次消長情形

單位：人次			
站名	94年	95年	95年與94年增減比較 (%)
總計	75,952	76,485	0.70
小計	19,851	19,970	0.60
臺中站	18,349	18,351	0.01
大慶站	1,053	1,140	8.27
烏日站	450	479	6.53
小計	23,469	23,440	-0.13
永康站	1,494	1,576	5.53
大橋站	1,522	1,568	3.04
臺南站	20,454	20,296	-0.77
小計	20,376	20,598	1.09
潭子站	1,032	1,156	11.97
太原站	995	1,091	9.71
臺中站	18,349	18,351	0.01
小計	11,230	11,510	2.50
八堵站	7,146	7,337	2.66
三坑站	521	578	10.91
基隆站	3,562	3,595	0.93
小計	11,876	11,619	-2.17
民雄站	1,378	1,398	1.45
嘉北站	162	185	13.96
嘉義站	10,336	10,036	-2.90
小計	7,499	7,700	2.68
花壇站	513	499	-2.79
大村站	-	284	-
員林站	6,985	6,917	-0.98

想轉乘之中長程客源，觀察96年第1季跨線列次之客運人數及收入明顯較上年同期大幅成長20%，平均每列次每日約1.3千

人，客收31萬元；94年至96年第1季之客座利用率約71%~73%間，較總平均客座利用率（94年64%，95年64%）高出

近一成；每人平均運程約130公里，屬中程旅運。顯示跨線列車行駛已為臺鐵拓展中程潛在客源，也是臺鐵急欲爭取之中程目標市場（參見表6）。

東部走廊發展觀光導向之鐵路運輸亦為臺鐵變革之重點，藉由強化團體票與觀光車次車票之銷售，創造新客群以增裕營收。臺鐵自96年2月1日起，為加強服務商旅及推展鐵路觀光旅遊推出頂級「臺鐵商務專車」，截至96年5月25日止，臺鐵商務專車計2,423人搭乘，客運收入268萬元，平均每商務專車旅客收入1,106元，預估臺鐵商務專車全年將為臺鐵帶來近千萬元收入（參見表7）。

臺鐵發售「團體票」之歷史已久，明治35年7月始發售「多人數乘車券」，為現今團體票之始祖，95年對號列車團體票乘車人數716千人、客運收入2億6,087萬元，分別較上年成長2%及4%，其每旅客平均客收364元，相較95年自強號及莒光號每旅客平均客收（分別

表 6 臺鐵跨線列車平均每列次每日營運量值情形

項目	94年	95年	95年與94年比較 (%)	95年第1季	96年第1季	96年第1季與上年同期比較 (%)
客運人數 (人次)	1,070	1,075	0.05	1,053	1,254	19.09
客運收入 (元)	255,497	258,900	1.33	254,078	306,085	20.47
每人平均運程 (公里)	130.00	130.04	0.03	130.12	128.98	-0.88
客座利用率 (%)	72.95	72.67	-0.28	71.07	71.71	0.64

表 7 臺鐵對號列車團體票及商務專車旅客營運量值情形

項目	臺鐵對號列車團體票			臺鐵商務專車
	94年	95年	95年與94年比較 (%)	96年2月1日至5月25日
客運人數 (人次)	699,508	716,211	2.39	2,423
客運收入 (元)	251,216,082	260,871,436	3.84	2,680,559
每旅客平均客收 (元)	359	364	1.39	1,106

為250元及147元) 高出甚多，因運輸環境大變遷，臺鐵團體票除著眼於觀光層面客源，目前也正積極規劃員工招攬團體獎金制度，期藉由全體員工力量能為臺鐵招徠新客群。由上顯示不論團體票或商務專車旅客，均可為臺鐵帶來優於一般乘客之收益，故臺鐵可運用高鐵營運及未來北宜高開放大客車行駛後節餘之中長程運能，廣泛招攬各種團體客群，以彌補流失之客源及挹注營收（參見表7）。

(二) 附業方面

為拓展鐵路附屬事業及突破資產開發收益限制，臺鐵積極推動「鐵路法」增修訂作業，在未修訂前引用「促參法」及「都市更新條例」辦理土地資產開發業務，鐵路法修正後以合作開發方式處理土地資產，上述土地開發案將為臺鐵帶來數以億計收益；加強場站房舍出租運用、規劃推動不動產租金債權證券化及推動民間參與電子商務暨無線上網等資產活化利用，即藉由上述附業

發展收益來挹注本業，徹底解決營運資金不足問題。

(三) 成本控制方面

強化成本控制為臺鐵財務減虧之重要一環，茲就此方面臺鐵積極改革之方案列述如下：

1. 簡併組織並強化功能，以減少用人成本：例如成立「安全管理處」以整併勞安室及行保會，強化安全管理；整併產管處、貨運服務總所及餐旅服務總所等單位，以收事權統一，減少輔助人力；

配合捷運化將現行分處制改為分區制，強化基層組織功能，精實輔助人力。

- 2.以大型機械、自動化及科技化取代傳統人力作業。
- 3.簡化車種及票種，以減少機務及運務人力負荷，並利於未來與高鐵票證之整合。

二、顧客服務變革

臺鐵為提高旅客整體滿意度及提供更優質的運輸環境，目前已陸續辦理多項購車案，部分車輛也交車營運，例如96年5月8日正式上路之傾斜式列車太魯閣號，票價雖為自強號卻可享受高鐵般之設備，且運用奈米新科技來維護車廂清潔，而東線旅運時間明顯縮短，大幅提升運輸乘坐品質；臺鐵最近成立「臺灣鐵路管理局提升旅客滿意度工作小組」，主要針對交通部辦理「民眾對交通部施政措施滿意度調查」中，有關「重要度與滿意度座標模型分析」結果所呈現急待改善及次要改善的項目，以及



臺鐵局辦理之「臺鐵旅客意向調查」中，針對不滿意原因，研擬相關措施積極改善，期能提供旅客更滿意的服務，扭轉旅客對臺鐵形象，再創臺鐵新口碑。

三、人力資源變革

臺鐵95年底員工平均年齡47歲，員工學歷以職校36.1%最多，而大學及研究所不及一

成，顯示臺鐵組織老化，人員素質有待提升，在面對捷運及高鐵兩個新興軌道運輸業者之一線服務人員，更彰顯臺鐵欠缺活力，加上公務體制下之人力運用受到高度管制，以致缺乏彈性。

有鑑於此，臺鐵94年為因應陸續增購新車、東部鐵路電氣化新增龐大電務設備及增設CTC行車號誌系統等業務，復

為降低用人成本，臺鐵專案辦理招考進用非公務人員身分之基層服務員650名，以補充技術人力及進用具企劃、行銷能力之專才，由於此類人員薪資相較資位人員薪資少，估算進用此批基層服務員後，已為臺鐵省下每年約5千萬元用人成本，故臺鐵計畫每年辦理此類人員招考（例如96年8月4日將再次招考265位基層服務員）以補足中間離退人員。基層服務員招考為臺鐵俟業務需要而自行辦理之公開甄試，除可減少人事費用，其用人更具彈性，可遴

選更優質人才，為臺鐵人力資源注入新血輪，提升營運競爭力。

四、組織政策變革

臺鐵近來研擬「再生計畫」主要目的為帶動企業轉型再造，惟此計畫成功關鍵在於政府宜先予臺鐵明確功能定位，以利組織變革推動。臺鐵在定位尚未明確前宜積極努力推動下列事項：法規鬆綁，促進附業發展，使國營事業能與民營企業公平競爭；組織架構重新檢討並精簡用人；釐清國營事

業盈虧責任並合理評核；排除「政商關係」以公正客觀方式遴選事業經營人才；參採民營企業員工獎懲制度。另企業文化重新塑造以徹底改善員工心態，加強人力資源培訓以提升員工競爭力等均為變革重點。

肆、結語

臺鐵如何浴火重生，首重政府宜明確釐清臺鐵角色定位，未來臺鐵存或廢、裁或併、抑或改組，直接衝擊近3萬臺鐵人（含退撫人員1.5萬人），影響數萬家庭，故適切組織變革，方能化臺鐵工會的阻力為助力。面對運輸市場激烈挑戰，臺鐵積極研擬「再生計畫」以重「新」出發，使服務型態儘速轉型，提供旅客更優質運輸服務，積極擬訂多角化經營策略及加強面對外部環境之應變能力，促使運輸本業與附屬事業相結合，以帶動企業轉型成長，希望臺鐵藉此蛻變出另一片天空。❖

