



台北捷運系統之現況與未來展望

台北捷運公司總經理陳椿亮先生專訪

邱毓蘋

台北捷運公司成立至今已近八年，公司規模由原籌備處時的五百多人，發展至目前的一千五百多人。在全體員工的努力下，台北捷運也逐漸發展茁壯。這次交大友聲很榮幸能訪問到捷運公司總經理陳椿亮先生，與我們談談「台北捷運系統的之現況與未來展望」。

台北捷運目前的現狀

技術研發方面

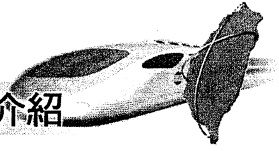
「過去這段時間，技術獨立是我們一直追求的目標。」陳總經理首先提到技術研發方面的目標。由於過去台北捷運局與法國馬特拉公司的合約曾出現爭議，營運的合約也開出很高的價格，捷運公司因此認為技術自主是很重要的。為了達到這個目標，捷運公司與一些在國內技術發展上具有具體績效的單位，包括政府或公司，如工研院、中科院、中鋼、漢翔公司，都積極合作。



陳椿亮學長

零件備品方面

在中運量系統方面，捷運公司採用「再造工程」(reengineering)的方式，因此有許多備品可以自己作，包括電路版的維修等。至於這樣的作法是否會牽涉到智慧財產權？陳總經理表示：「由於我們是業者，業者在使用廠商所提供的東西時，有權自己作修理維護、自己維持自己的營運。只要不將技術往外賣，就不會有什麼問題。」



至於高運量系統，由於不是由一個專屬廠商來興建，而是由九大系統，包括：車輛、通訊、號誌、電梯、電扶梯、軌道供電、自動收費、環境控制、機廠設備等次系統，分別由不同廠商來承包和組合，因此沒有專利的問題。但是如果從營運的精神來看，陳總經理認為高運量也應從這方面來推動。原本有些廠商會將備品報價很高，可是在競爭之下，廠商就會把價格降低。因此技術自主是一個很重要的關鍵：由於技術可以自主，或是主動尋找技術支援，捷運的成本就會降低，成本降低後才能將效益回饋給顧客，也所以才會有低票價的策略；這是一種回饋，更是進一步的促銷。

在人才培訓方面

由於與捷運公司合作的技術單位具有完整的設備，包括各項的儀器，和尖端科技經驗的累積，捷運公司也藉此探索相關技術的問題，作為一種養成教育。在未來，低層次技術方面，如一般的維修工作（像是軌道和清潔），捷運公司會採用外包的方式；但重點技術則由捷運公司自己來掌控，避免關鍵技術越來越生疏，以致退化。

捷運公司未來的策略，是維持一個基本的工作團隊(team)來進行運作，其餘的部分將會外包。如此一來，不但可以產生價格制約的效果，不怕被廠商壟斷；廠商不願意作時，自己仍有工作團隊可以隨時進行某部分的修理維護，在廠商管理上也比較方便，並且可達成市場競爭的效果。

捷運公司在人才培訓另一方面的基本要求就是「每個人都要自我成長」。目前捷運公司建立一套「輔導進修的制度」，如果員工有進修的需求，經台北捷運公司核准後，可由職工福利基金來補助進修。

在積極面上，捷運公司特別訂定，如果員工本身的學歷不足，當佔了一個職位較高、也要求較高學歷背景的缺時，可以暫時「代理」該職。在代理過程中，捷運公司會定義「學分制」讓員工進行進修。這些學分包括：學校（專業）的學分、在業務過程中，經過訓練得到的專業證照、參加學術研討會（撰寫報告，再經由公司審查）、或是接受外面的專業訓練；這些都訂有一定的實施標準，折算為學分。這些學分經過加總，達到基本的學分數後，即承認其具有更上一級的專業資格。

具有這個資格後，原本只是「代理」，即可「真除」，「真除」後就可繼續爬升。這個制度目前正在開始推動，陳總經理發現這個觀念對捷運同仁的鼓勵很大，因為不管是否佔有這個缺，表示公司已經對員工未來在公司的發展進行規劃，經過這套學分認定制度後，員工即可積極著手準備進修，平時有機會就可參與研討會，透過多重管道來培養自己，如此一來，對自己的專業領域也有幫助，隨時可以上手。

在業務發展方面

在財務方面，捷運公司今年度（87年度）原來的預算是虧損三億，但目前估計，若不包括租金，和重置的費用，捷運公司的盈餘會達到六億左右，兩者相差九億。陳



總經理笑著說：「我常開玩笑說，我這個總經理沒有愁其他事情，要煩惱的反而是要怎麼解釋，怎麼會有這麼大的盈餘！」

從捷運量的數字來看，以淡水線為例，剛開始時一天大約有五、六萬左右人次搭乘，後來歷經通車到台北車站、通車到新中線、以及捷運公司在促銷方面的努力，在高運量的部分現在一天已經可以達到二十七萬人次的運輸量。這麼高的運量，一方面表示捷運系統已經獲得大眾的認同；另一方面也顯示，高速捷運使用後，整個社會經濟利益可以回收。這裡所謂的社會經濟利益，指原來的交通瓶頸—交通壅塞，現在都獲得紓解。

據估計，在今年十一月底新店線南段通車，十二月底南港、板橋線中段從市政府站一直到龍山寺站通車後，會將原來的淡水線、新店線、中和線、以及東側的木柵線連貫在一起，構成一個路網，這個路網的效果會使得大家在路網內行動更佳方便，捷運對經濟的效益會更加顯著。

安全管理方面

原本捷運公司比較講究效率和彈性，讓人員在進出管制線的範圍拉得較長，可是不幸地發生了幾件安全上的意外，捷運公司因此決定要改弦易轍，包括把管制線拉回至月台端牆門作為管制點，凡是進入端牆門者，嚴格管制，遇有異常狀況，則立刻採取緊急停車的處理，清查異常的狀況。由於每次異常處理時間據估計需要五分鐘到十分鐘，這樣的作法會使效益降低。但是陳總經理表示，「這樣雖然會造成短暫不便，但是尊重生命的作法，才是我們的基本要求。」

另外，捷運公司對於工程人員的管制也採取嚴格的要求，所有人員進出月台端牆門，都要充分完成程序取得授權，如果沒有按照程序辦理，則罰款很重，為五萬元。



捷運行車控制中心

捷運公司目前希望透過教育宣導，透過重罰的方式，使民衆感受捷運基本管制的立場，在大家都熟悉立場後，慢慢減少事故的發生，安全性自然就會回升。

未來台北捷運努力的方向

財務發展

陳總經理指出，運輸本業的利潤有限，附屬事業才是重點。當附屬事業與運輸本業結合，且與運輸本業達到平衡點時，附屬事業的主要利潤即可回饋到運輸本業。但這兩者是相輔相成的，如果運輸本業做得好，才會帶動附屬事業，並且產生大量的附加盈餘。因此捷運公司的運輸本業原則上仍採取低費率的原則，以刺激運量的增加，真正的利潤則由附屬事業回收。

根據陳總經理的說法，捷運運輸經營有一大部份的利益來自社會整體經濟效益，而社會整體經濟效益並不是捷運公司可以從票價回收的。例如，中正橋因為有了捷運之後不再塞車，卻不能因此而繳一筆錢給捷運公司，所以這部分是政府未來對於捷運公司必要的資助。以捷運公司的經費狀況目前尚不需要，但卻是運輸管理上一個立論的基礎。

其次，依照大眾捷運股份有限公司設置管理條例的規定，在早期五年內路網尚未形成時，免收租金，這是一種補貼方式。另一種是原來興建的費用，除了機電系統重置費用由捷運公司負擔之外，土建部分則由政府負擔。另外，捷運公司也不排除將來財務不良時，藉著市政府所推動的一些政策來補貼，例如，市政府要推動的都市運輸政策，如「一票到底轉乘免費」，則需有這個機制。目前捷運公司的財務還不錯，但是不排除這種補貼方式。

多元化服務

陳總經理表示，台北捷運公司最講究的是「服務的品質」，因為服務品質是一切的基礎。這個服務品質包括運輸系統的準備達到良善的狀態，如車輛故障的機率降低，以及持續性的服務。另一方面，服務品質也包括工作人員的服務態度，以及敬業精神。所以捷運公司在服務方面的基本原則，是透過訓練的方式來達成，包括旅客有任何需求時，該用什麼方式、語氣和態度來服務，希望讓每個乘客感受到捷運公司的親切和誠懇。另外，捷運公司也將透過運用新科技的發展來增進服務的多元化。

多角化經營

目前捷運公司所發展的附屬事業，如廣告、商店、地下街、聯合開發（附屬不動產）增加了一般乘客許多生活上的便利。未來捷運公司也會推動IC智慧卡、成立轉投



資公司、甚至其他科技方面（未來將在捷運地下網路增加完整的通訊系統，包括大哥大延伸到地下的服務）。陳總經理說：「只要能促進生活便利，我們就認為是一種服務，也是利潤的回收，兩者兼得。」

藝文活動的推動

除了物質上、財務上的回收，捷運公司希望能藉著捷運系統本身大量的人潮和旅客，推出藝文活動，希望藉著捷運系統來達成包括社區意識的建立、文學及藝術的修養等。過去台北捷運公司舉辦過許多活動，其中很多都是社區性的社團，他們常邀請當地學校的一些團體來表演，與社區結合，如此可以達成社區意識的目標，以及提昇民衆對於藝文的水準。

與其他大眾運輸工具的整合

陳總經理指出，捷運公司很早即有自己是否要獨立經營公車的想法。而現階段則先採行與公車業者聯合，開闢接駁路線，擴展捷運的服務範圍，讓一些沒有價值的公車路線可以自然地淘汰掉。當然，也希望輔導公車業者達到這個目標。整合含有許多方面，除了路線外，也包括其他如票証朝IC智慧卡方向推動，場站整合等等。陳總經理強調：「這種整合的觀念非常重要，整合才能提升運量，整合才真正能提供民衆在交通運輸方面的最高效率。」



捷運地下商店街

由於立法院在通過公營大眾捷運股份有限公司設置管理條例時規定，捷運公司成立後三年內，捷運公司的成員，副總經理以下都要改任為非公務人員，即不具公務人員身份。捷運公司認為如果要維持公務員制，待民營化時大家可能會有排斥心理，所以借力使力，革除公務員墨守成規的心態，帶動以服務為導向的管理，並強調民營化

的精神。

台北捷運公司目前的民營化計畫，第一階段是希望增加30%的民股，利用招募民股，或是將原來公股釋出的方式，使民股進來後，能增加管理上的活潑，在制度上更能與民間競爭之後，再以股票上市的方式讓公股低於50%，來達到民營化的目標。

捷運公司現在經營的規章制度，已經擺脫公務員原有的退撫制度、升遷制度、保障制度等，自己建立一套以民營化為主的人事作業。這套作業包括評估績效的責任中心，以及和一般公務人員不同的獎金制度。另外捷運公司也有自己的懲處制度以及自己的升遷制度：例如公務員一年只考核一次，捷運公司則要求考核要分四季舉行，如此主管和部屬間才能保持良好的互動，一年之後累積起來的成績就是每個員工的表現。這樣的評估制度，會使未來的考核更為客觀。

陳總經理特別提到，責任中心要求每個單位達到該負的責任，而不是純粹以營利為導向，對於有些消費部門的單位，講究費用支出的效益，是否達到預期目標，以及支出是否和回饋相等。換句話說，就是用彈性的作法，讓公司朝向民營化的經營。

「我最高興的是，許多企業界和我們聯繫時，都說他們一點都不覺得捷運公司像是公營公司，反而像民營公司一樣，我覺得這是對我們公司最高的肯定。」陳總經理高興的說。

在採訪過程中，感受著陳總經理自信的表達，相信在這麼具有前瞻性的領導者帶領下，台北捷運一定會讓大家滿意極了。

徵求校史照片

交通大學擬於浩然圖書館七樓設置校史館，其中將開闢一般性及各專項等二方面之介紹。為充實內容，特徵求校友們提供有紀念價值或與梅竹賽相關之照片（翻拍照片亦可），並陳列於一般性校史介紹之部份，惠請大家踴躍提供，如蒙惠賜，請寄交通大學「學務處」或電洽03-5712121轉50602任小姐。