



103年公務人員普通考試試題

代號：42750

全一頁

類 科：交通行政

科 目：運輸管理學概要

考試時間：1小時30分

座號：\_\_\_\_\_

※注意：(一)禁止使用電子計算器。

(二)不必抄題，作答時請將試題題號及答案依照順序寫在試卷上，於本試題上作答者，不予計分。

- 一、最近幾年企業的環境變動很快，包括網際網路與電子商務、持續全球化、快速變動的科技，以及出來很多創新形式的 business alliance。什麼是 business alliance？請舉兩個實例說明。(25分)
- 二、什麼是 SWOT 分析？請舉兩個實例說明它在運輸業策略的應用。(25分)
- 三、什麼是 HOV lane？請舉兩個實例說明它在運輸業的應用。(25分)
- 四、Michael Porter 提出價值鏈 (Value chain) 的概念，他指出企業活動可拆解成五項主要活動與四項支援活動。五項主要活動中有兩項和物流直接相關，顯示物流活動在發展與維持企業競爭優勢上扮演重要角色。但這個概念的重點是：對整體價值鏈而言，所有活動必須有效整合以達到期望效果。請列舉這五項主要活動與四項支援活動。(25分)

## 一、商業聯盟(Business Alliance)的定義

商業聯盟常稱為策略聯盟(Strategic Alliance)，指在不同的企業間建立合作的夥伴關係，藉由結合彼此的資源與核心能耐，以達成產品或服務在設計、生產或行銷方面的共同利益。透過企業聯盟不僅可以藉助其他企業的資源與能耐，又可維持組織的獨立自主，並達成預計的策略目標。

## 2. 運輸業常見的兩種聯盟形式

### (1)航空聯盟

全球性航空聯盟常見有三大聯盟，如星空聯盟(Star alliance)、寰宇一家(Oneworld)、藍天聯盟(Sky team)，而航空公司參加聯盟多是基於擴大飛航網路、增加路線選擇的機會、提供較佳的服務、節省成本、突破法律的限制、業務成長與獲利等理由；而航空公司常見策略聯盟的方式有：

#### ①特定航線聯盟 (route-specific alliance)

為最常見之聯盟方式，透過航線運量合約或班號共用(code sharing)等方式結合為聯盟

#### ②區域聯盟 (regional alliance)

一種為針對進出一特定地區或國家並涵蓋許多航線之商業合約；另一種為大型航空業者與區域性或接駁業者之聯盟。



③全球聯盟 (global alliance)

此為最重要的聯盟方式，藉由兩個以上營運於不同地區之大型航空公司之共同合作，達到行銷規模效益與成本經濟之目的。全球聯盟包括在航線間使用班號共用以擴大服務範圍，並透過班表協調、聯合銷售及地勤服務，結合常飛顧客酬賓計畫 (FFP)、聯合維修等活動。

(2)海運聯盟

乃定期航運公司為避免同業不當競爭，數家海運公司透過策略聯盟所組成的國際企業聯盟，其中訂立有關運送之各種協定，包括運費、營業條件、聯合經營及艙位共租等方式，尤其重要為運費的協定，因此又稱運費同盟；如遠東—美國西向航線海運同盟、遠東—美國東向航線形成亞洲北美東向運費同盟、地中海—美國間四大海運同盟。其優點在於：節省航商成本，能以較低資本共同經營航線、可增加路線選擇的機會，提高服務品質、擴大航線網路、分散財務風險、達到業務成長與獲利的要求、充分利用艙位以提高設備週轉率，並使市場運價穩定、企業間資源互補，以提供較佳的服務。常見定期航運策略聯盟的方式有：

①垂直整合

垂直整合係指航運公司結合海運以外的產業，如陸運、空運、貨櫃場等事業之經營，提供一貫式戶到戶複合運輸服務，提高顧客附加價值，有利高度訂價能力。

②水平合作(聯合經營)：

水平合作即互相約定船期之聯合營運，最常見為艙位互租，即經營相同航線之航運公司各提供性能和設備相近的船舶，相互協議以調整船舶之航行，簽訂互租艙位的租船契約以共同使用船舶，而各公司依然仍保有其獨立決策及自主攬貨及運價訂定等功能。此種聯營型態可提供貨主更密集船期、更多靠港的選擇。

二、

1. SWOT 分析

是一種對企業內外部環境進行綜合評估的方法，又稱企業的內外環境分析，透過該分析可以幫助企業明確制定策略，把資源和行動聚集在自己的強項和有最多機會的地方。包括：

(1)內部環境分析：

分析企業內部作業流程與核心能力，找出相對於競爭者之優勢 (Strength) 與弱勢 (Weakness)

(2)外部環境分析：

分析企業外部任務環境、總體環境所可能面臨的機會 (Opportunity) 與威脅 (Threat)

2. 兩個實例應用

(1)台鐵的SWOT分析

S: 優勢	W: 弱勢
① 路網遍及全台	① 機電設備備老舊，故障頻繁
② 重要車站皆位居都會精華區	② 技術及管理人才缺乏整合，反應彈性低
	③ 法令限制經營開發範圍
	④ 制度管理無效率，準點率差，服務品質低
	⑤ 須配合政府政策，公共運輸責任高
	⑥ 負債過高，歷史財務包袱沉重



O: 機會	T: 威脅
① 陸客自由行開放，增加旅遊目的業績 ② 場站開發具附加商機，相關鐵道文創商品的風行 ③ 推出如普悠瑪號列車的特色車種，結合旅遊觀光的套裝行程商品設計	① 高鐵、公路客運、捷運、小客車等運輸工具的替代競爭 ② 旅客消費主權高漲

(2) 高鐵的SWOT分析

S: 優勢	W: 弱勢
① 營運速率高，節省旅客時間成本 ② 服務品質高、準點率高、舒適度高、可靠度高 ③ 擁有高鐵站區土地開發權利	① 固定興建成本過高，難以回收獲利 ② 資本結構不良，負債利息過重 ③ 部份站區位於偏郊，不利接駁運輸 ④ 尖離峰承載率差距過大，不利班次調度 ⑤ 票價過高
O: 機會	T: 威脅
① 陸客自由行開放，增加旅遊目的業績 ② 通勤與洽公旅客日漸增加 ③ 與旅遊觀光業策略聯盟，推行套裝行程商品設計	① 台鐵、公路客運等低價運輸工具的替代競爭 ② 旅客消費主權高漲 ③ 機場捷運通車後將威脅台北與桃園間載客量

三、

1. HOV lane 意義

即為高乘載專用車道(high-occupancy vehicle lane)，於1970年代在美國開始實施，為政府運輸主管部門企圖將單人乘載車輛(single occupancy vehicles; SOVs)的駕駛行為改變為車輛共乘政策。指在高速公路或特定道路之特定尖峰時段，僅允許高乘載(HOV)車輛如大客車、乘坐3人以上小客車、公務車及救護車輛通行，用以降低管制時段內道路車流量、提高道路行車速率，並提升道路整體運輸效率。HOV lane可以在交通尖峰時間臨時性實施，或是連續假期在車流量大的特定或全部路段實施；也可永久性的，例如畫定某一車道為高乘載專用車道。

2. 管制目的

在鼓勵民眾共乘及使用大眾運輸工具，並透過時間與空間分散策略，讓非屬高乘載車輛可提前或延後出發時間或改走替代道路。

3. 設計原則：

- (1) 高速公路實行高乘載專用車道的路段宜為三車道以上，避免設置高乘載專用車道後，影響其他車輛正常行駛。
- (2) 高乘載專用車道的施行時間以尖峰擁塞時段（如通勤上下班時段）為主，或年節擁塞時施行之，且能獲得大多數用路人的支持。
- (3) 高乘載車道的維護、管制和交通號誌、標線、標誌等交通工程能配合，並須有交通法令規章配合修正。

4. 兩個實例應用

- (1) 國道 5 號星期日常態實施北上全路段為「高乘載管制」車道



每逢收假日國 5 即會湧現大批北上車潮，受限於雪隧容量，國 5 北上必須實施匝道儀控管制，致入口前會有較長等待時間，故決議每星期日 15-20 時常態實施國 5 北上高乘載管制措施。

(2)五楊高架路段泰山至內壢(三車道)路段最左側車道設為永久性的高乘載車道

南、北向各約 19 公里，僅供大客車、計程車及乘載 3 人以上小客車通行，一般車輛請行駛右側二車道；用以舒緩泰山至內壢段國道使用的負荷量。

#### 四、

##### 1. 價值鏈 (Value chain) 意義

價值鏈 (Value chain) 用於解析企業在經營活動所需的資源投入、轉換與達到消費者滿意之過程；企業價值鏈是許多相互依存的價值活動所組成的一個系統，並針對每一項價值創造活動，檢視其成本和績效，並進一步尋求改善之道。在此一架構中，企業創造經營價值的活動，可分為主要活動 (Primary activities) 與支援活動 (Support activities)。

##### 2. 價值鏈的五項主要活動

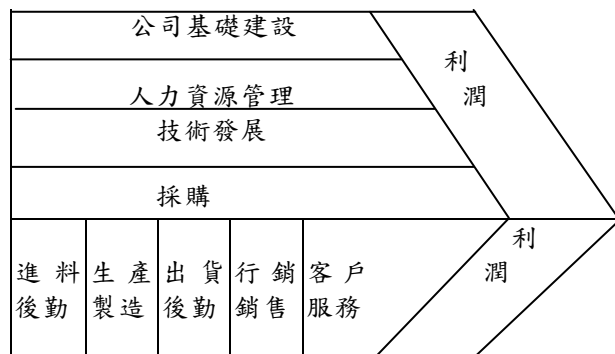
(1)進料後勤：生產資源的接收、儲存與傳遞的活動。如：豐田的即時JIT生產管理系統

(2)生產製造：原料投入、轉換成最終產品的過程

(3)出貨後勤：將最終產品或服務提供給消費者或客戶

(4)行銷及銷售：使消費者或客戶得知產品或服務特性與創造價值，包括廣告、促銷、定價及通路管理等。

(5)客戶服務：提供顧客售後服務以維繫和買方的關係，並提供其他顧客所需支援。



##### 3. 價值鏈的四項支援活動

(1)人力資源管理：企業內部人員的招募、甄選、聘用、訓練、激勵、發展、監督及生涯規劃等，提升企業整體人力素質，是最有力的競爭資源。

(2)技術發展：支援價值創造活動，提升附加價值。

(3)公司基礎建設：包括財務、會計、法律、規範和規定以及品質管理活動，目的在提供協助給主要活動，不同於其他支援活動的特性，但對企業經營有很大貢獻。

(4)採購：取得企業價值活動中所需投入的資源，是觸及企業整體價值鏈活動的支援活動，協助企業獲得規模經濟的優勢，提升本身議價能力。

##### 4. 價值鏈概念在運輸上之應用

可將運輸公司視為一個價值鏈，運輸業者的一切經營活動是為乘客或託運人創造價值的活動。而所謂「價值活動」是指公司本身為乘客或託運人創造價值（服務所提供之利益），並為本身創造利潤的活動，因而「價值鏈」的概念以金額來表示，則其內容包含「活動成本」及「邊際貢獻」概念。