

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

大眾運輸業之薪資結構與工作壓力、工作滿足、服務品質之關係探—台北市公民營公車駕駛員之比較研究
A Study On The Relation Among Compensation System, Work Stress, Job Satisfaction, and Service Quality of the Bus Drivers

計劃編號: NSC 88-2416-H-032-013

執行期限: 87年8月1日至88年7月31日

主持人: 張勝雄副教授

執行機關及單位名稱: 私立淡江大學運輸管理學系

一、摘要

由公車服務品質之研究顯示，影響公車服務品質之關鍵因素在於駕駛員之管理，然而台北市各公民營業者普遍面臨駕駛員不足、離職、流動率高等問題。這些問題不僅導致公車公司營運成本提高，獲利能力降低，並影響到整體生產服務秩序、其他員工的工作壓力、績效、士氣與工作滿足等，更可能影響其服務品質。另一方面公車駕駛之薪資則是影響其工作滿足與服務績效之重要因素，雖然台北市各公民營公車公司駕駛員之薪資水準(總薪資)相距不大，但薪資結構則有「固定薪」與「彈性薪」之別，採用「彈性薪」制度固然可藉此激勵駕駛員之工作意願，增加公司之收益，但駕駛員亦可能因此開快車以提高里程獎金，只停大站搶載乘客以提高載客獎金，而造成服務品質的低落。本研究之目的即在探討公民營公車公司薪資結構之差異是否對公車駕駛員之工作壓力、工作滿足產生影響，進而影響整體公車服務品質。經由薪資結構、薪酬滿足、工作滿足感、工作壓力、服務品質等相關文獻回顧並與業者、駕駛員訪談之後，構建出本研究之概念性模式與因果關係模式，據此發展各項研究命題與假設，並以問卷、量表針對台北市公車處及一家民營公車公司之駕駛員進行調查，以驗證本研究之各項假設。本研究之成果可據以研擬適當之薪資結構，作為改善公車服務品質之重要參考。

關鍵詞：公車服務品質、薪資結構、工作壓力、工作滿足

二、研究緣起與目的

由公車服務品質之研究顯示(周駿呈, 1998)，影響公車服務品質之關鍵因素在於駕駛員之管理，然服務業不似實體產業可於生產線上進行品質監控，管理者僅能藉助事前的職業養成訓練、服務過程的稽查與事後之獎懲來維持服務品質。目前，台北市各公民營公車業者普遍面臨駕駛員不足、離職、流動率高的困擾。駕駛員的離職使公車公司的營運成本提高，降低獲利能力，並影響整個生產服務秩序、其他員工的情緒、績效、士氣與工作滿足。駕駛員不足，為維持正常的服務水準，勢必要犧牲駕駛員的休息時間，或延長工作時間。長期的延長工時，休息不足，將導致駕駛員的工作壓力增大，影響其服務績效(徐聖智, 1997)。

就駕駛員之觀點而論，公車駕駛員之薪資是影響其工作滿足與服務績效值之重要因素(鄭亮傑, 1996)，金錢(包括薪資與津貼)最為員工所重視，而「對於績效獎金的認同」則與「工作動機」、「工作滿足」有顯著相關。雖然台北市各公民營公車公司駕駛員之薪資水準(總薪資)相距不大，但由「固定薪資佔總薪資之比例」及「底薪佔固定薪資之比例」觀之，其薪資結構在各公司間則有甚大差異。對於員工於工作過程中所面臨之工作壓力，具有之工作滿足感，及因而產生傾向或離職結果，及其對員工之組織承諾、工作士氣之影響等相關因素之關係雖已有若干研究(邱奕宏, 1992；黃緯莉, 1994；魏秀花 1995；徐智聖, 1997；)，但這些因素對於駕駛員服務品質的影響仍付之闕如。究竟影響駕駛員服務品質的主要因素為何？駕駛員之個人特質、公車公司之薪資結構差異、工作壓力、工作滿足感對於駕駛員服務品質之影響程度為何？此將是本研究亟欲探究之課題。本研究之主要目的可歸納如下：

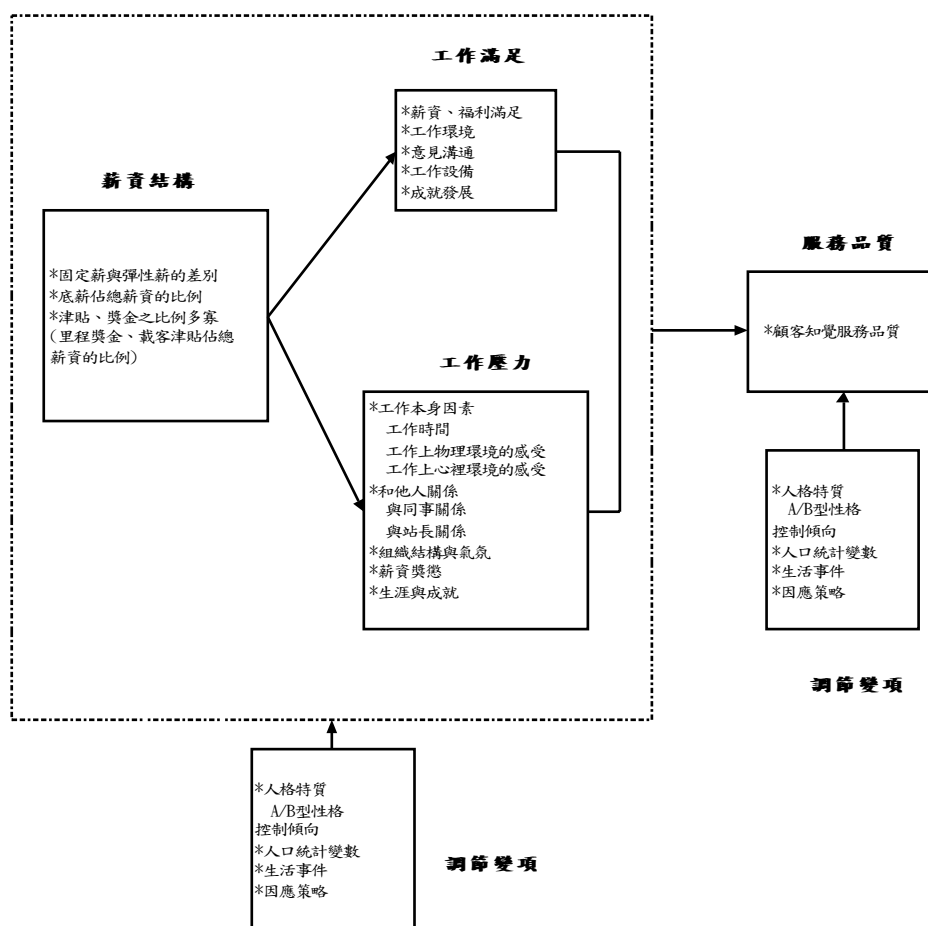
1. 探討不同的薪資結構對於公車駕駛員之工作壓力、工作滿足、薪酬滿足感、與服務品質之影響程度。
2. 公車駕駛員之個人特質、工作壓力、工作滿足、薪酬滿意度、駕駛行為以及公車公司之組織特性、產業特性對於公車服務品質之影響程度。
3. 不同的薪資結構對公車乘客服務品質的影響。

三、研究方法與成果

(一)研究方法

1.研究模式

根據文獻回顧與及公民營公車駕駛員、站務員、調度員訪談之結果，構建出本研究之研究架構，如圖一：



依據本研究欲驗證之概念性架構模式，發展出相關之命題假設，輔以量表與問卷來進行調查；在薪資滿足部分採胡宏方(1993)之薪資滿足量表，工作壓力、工作滿足部分採徐聖智(1997)之公車駕駛員工作壓力、工作滿足量表，服務品質部分採周峻呈(1998)之量表；並利用深度訪談對無法量化之研究課題進行研究。

2. 資料調查

本研究以台北市聯營公車中行駛信義幹線之兩家公民營公司與其乘客為主要問卷調查對象，總計調查司機 62 位，乘客 112 位（有效問卷數）。

(二)研究成果

根據調查問卷之統計分析結果，可得到下列重要結論：

- (1) 對於同一條路線有公、民營公車公司對開之公車路線，公民營公車駕駛員總薪資及薪資結構上確實有差異存在，且其激勵獎金之制度亦有不同。
- (2) 不同薪資結構之駕駛員在「薪資滿足感」、「工作壓力」、「工作滿足」、「服務品質」等構面上有顯著差異。
- (3) 公車乘客對公車服務品質之期望服務與知覺服務有差異存在；且對於公、民營公車駕駛員之服務品質感受上亦有顯著差異。
- (4) 在駕駛員薪資滿足感與工作滿足方面，兩者已達顯著水準，呈正相關。換言之，駕駛員薪資滿足感越高，則駕駛員之工作滿足越高。
- (5) 在駕駛員薪資滿足感與工作壓力方面，兩者已達顯著水準，呈負相關。換言之，駕駛員薪資滿足感越高，則駕駛員之工作壓力越低；此結論與[2]之研究結果一致。

根據本研究之結論，針對提高公車服務品質方面，對於駕駛員之管理策略，本研究有以下幾點建議：

- (1) 駕駛員晉用、訓練問題：在司機員之篩選方面，建議除了安全調查之外，另可藉由面試或量表調查，篩選出較具服務熱誠之駕駛員，因為成之於內是服務意願與能力，而行之於外，便是服務態度，而乘客所感受與認知的便是服務品質。另外目前有許多公車公司並未落實駕駛員之訓練，或取消在職訓練，或不甚重視訓練過程；為求公車運輸整體服務品質之提昇，政府應嚴格規定每家公車公司需撥專款用於駕駛員駕駛技能與服務知能之教育訓練，落實駕駛員之職前與在職訓練。
- (2) 薪資結構之調整：在獎懲制度部分，由於公民營之薪資結構不同，民營公車公司駕駛員底薪較低，必需以爭取績效獎金來提高其薪資水準，不過卻容易造成如搶乘客來提高載客獎金，開快車以增加里程獎金，身體不適時勉強開車，把乘客當成貨物載等影響服務品質的行為；另外於本研究結論中得知，駕駛員之薪資滿足感越高，則其工作滿足越高，而工作滿足與服務品質間關係又成正相關，故業者可適度調整薪資結構，另外政府應有所規範，以乘客安全為原則，提高安全與服務獎金所佔比例，並規定一定之比例要求各家公車公司遵守。
- (3) 紓解駕駛員壓力與提高駕駛員工作滿足感
公車駕駛員為高工作壓力群，不過大多數場站並未有較舒適之休息環境供

駕駛員休息與紓解壓力，且因工作時間較長，駕駛員之飲食普遍不正常。工作壓力會使人產生生理、心理上的不適，進而會影響駕駛員情緒，如此可能造成服務態度不佳，乘客感受不良的服務品質會影響其再次搭乘意願，造成客源流失，影響公司收益。另外研究[6]指出員工工作滿足將表現較高的生產率與較低的離職率，若工作不滿足則將降低其生產力，導致較高的離職率，此亦直接影響駕駛員來源之穩定性。故公車公司應適當增加公車駕駛員、購置新車、改善休息環境以降低駕駛員之工作壓力，並輔以合理之獎勵措施，藉此提高駕駛員工作滿足感，如此不僅可留住優良駕駛員，更可吸引優秀駕駛員加入公司，節省重新訓練駕駛員之開銷，提高駕駛員服務品質，使顧客之搭乘意願提高，增加公司營收，使各因素之互動影響關係產生良性循環。

- (4) 為了提高公車服務品質，提昇公車公司營收，首先公車業者必須進行觀念上之改變，而其成功的要訣無非是針對乘客的需要提供最佳的服務，將傳統之公共運輸業轉變成一個嶄新以乘客服務與滿意為導向的企業，其做法是透過有服務意願、熱誠、能幹且自主的關鍵人物—駕駛員去服務乘客，並將傳統監督考核改為乘客的衡量，而獎勵的目的除了量的評量，更應注意質的表彰，除了獎金之發放，可定期在報章雜誌與媒體上表揚優良駕駛，提高其服務意願與榮譽感，使其自重；並教育民眾需尊重駕駛員，並合理地提出申訴，其餘車輛在路上不與公車爭道、搶道，造成駕駛員駕駛環境之干擾，共同為提昇整體公車服務品質而努力。

四、參考文獻

1. 周駿呈，「台北市聯營公車服務品質與乘客滿意度之研究」，淡江大學運輸科學碩士班碩士論文，1998年6月。
2. 徐智聖，「公車司機工作壓力量表之設計與測試-以大有巴士、福和客運為例」，交通大學交通運輸研究所碩士論文，1997年6月。
3. 魏秀花，「本國與外籍勞工個人特質、工作特性、工作壓力、工作滿意度與勞動生產力關係之研究」，成功大學工業管理研究所碩士論文，1997年6月。
4. 鄧亮傑，「公路客運員工對績效獎金制度及其攸關變項態度之研究—以新竹汽車客運公司為例」，交通大學交通運輸研究所碩士論文，1996年6月。
5. 方松柏，「企業薪酬制度之決定因素與員工薪酬滿足感之研究」，輔仁大學管理研究所，1995年6月。
6. 鄭文俊，「工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究—以台北市民營公車駕駛員為例」，文化大學勞工研究所碩士論文，1995年6月。
7. 邱奕宏，「企業內員工薪資滿足感與離職意願之相關性研究-以新竹科學園區資訊相關企業為例」，文化大學勞工研究所碩士論文，1992年6月。
8. 詹定宇、李嘉聖，「乘客評量司機服務態度之研究—以台中地區公車為例」，中國行政評論，1998年3月。
9. Parasuraman, A., Zeithaml Valerie A., and Berry Leonard L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
10. Janet Bogg, Cary Cooper(1995), "Job Satisfaction, Mental Health, and

- Occupational Stress Among Senior Civil Servants,” *Human Relations*, 33, 327-341.
11. Timothy A. Judge, and Theresa M. Welbourne (1994), “A Confirmatory Investigation of the Dimensionality of the Pay Satisfaction Questionnaire,” *Journal of Applied Psychology*, 79, No.3,461-466.