

## ?? ? 僥嶸

本章主要說明本研究之背景與動機、研究目的與問題、文獻探討、理論基礎、研究架構與方法、章節安排及研究範圍與限制。

## ?? 乏 ??? ? 咖 ?

我國郵政成立一百零八年，正面臨全球化競爭的態勢，首先；郵件業務在電信資訊與科技影響下，網際網路的發展、電子郵件的傳輸，加上原有通訊設備如電話、傳真價格與速度相較有利下，使得傳統郵遞業務產生莫大衝擊。其次；由於工商活動頻繁與出版事業蓬勃發展，低資費之印刷品、新聞紙、雜誌等郵件快速成長，業務量占國內函件比重逐年增加。在郵件結構改變下，郵務士之工作負擔增加，郵費收入卻未能相對增加，對郵件業務相當不利。

第三；民營遞送業者選擇都會區經營，將鄉下及偏遠地區留給中華郵政公司經營，選擇不公平競爭，造成吸脂效應，讓我國郵政之經營雪上加霜。第四；雖然我國郵政儲金於民國 93 年 9 月底已突破新台幣三兆二千億元，郵政壽險累積責任準備金於民國 92 年底已達新台幣 2942 億元，但面臨長期利率走低，轉存幾無利差收益。郵政除辦理小額房貸外，不能辦理其他放款，資金運用受限且缺乏彈性，使郵政儲金也面臨經營困境。

第五；郵政簡易人壽保險市場定位以儲蓄為主，多數消費者將其視為具儲蓄功能的保險商品。近年來，壽險產業環境變化快

速，我國加入 WTO 後因應全球自由化之趨勢，外國保險公司挾其充沛的資本與專業豐富之經驗，勢必衝擊我國郵政簡易壽險之經營生態。另外，消費者對於保險之需求也從儲蓄、節稅等轉向投資理財、醫療、保險、意外保障等方向。因此，我國郵政簡易壽險無法滿足消費者多樣化的需求，而面臨嚴峻的挑戰。第六；我國郵政為國營事業，經營長期受制於法規，員工心態、思想及觀念趨於保守，經營彈性低，組織體制僵化，無法像其他民間業者能有效開發新型商品與市場。尤其，面對資訊快速變化及電子商務逐漸普及之新經濟時代，更顯出現行法規及層層的行政管制，限制我國郵政創新的腳步。

危機就是轉機。首先；危機激起員工保守心態的改變，員工普遍認知到，再當溫水的青蛙，只有死路一條。惟有消除組織的惰性，發展適當的策略，才有起死回生的可能。第二；郵政的生存利基在於顧客的信賴及通路的優勢，如何以創新的策略及作為，利用這股優勢，為顧客創造更大的價值，是郵政再創第二春的關鍵所在。第三：中華郵政公司領導階層，能否塑造出中華郵政潛在的願景，激發郵政員工尋求突破的決心，營造新的文化和策略，俾以釋放並聚集中華郵政的能源與資源，並且賦予員工創新的活力，使所有高層、中層及基層的員工找到作事的新方式，並且使這些新作法能夠互相學習而能駕輕就熟，為顧客創造更大的價值，是提升我國郵政競爭能力之先決條件。

最後；在任何時候，為郵政品牌打造的過程，必須特別強化中華郵政除提供全民普及的服務，為政府吸收游資、鼓勵民間儲蓄、促進資本形成、提供公共建設資金及健全資本市場發展所扮演的角色；並形塑中華郵政的公共性，且與社會一同邁進的品牌形象，為社會創造更大的價值，獲取全民以及消費者的認同。

基於以上的背景與思維，我國郵政為改善經營體質，提升競爭能力，於民國八十五年成立專案小組進行郵政改制之相關作業。為使改制工程能順利進行，前置作業必須完成「郵政法」、「郵政儲金匯兌法」、「簡易人壽保險法」之修法並制定「中華郵政股份有限公司設置條例」(簡稱郵政四法)。郵政總局於民國九十年六月二十九日將郵政四法相關草案報交通部審查，並於九月二十八日函報行政院，經行政院院會通過後再函送立法院審查；終於在民國九十一年六月十一日完成立法及修法工作，同年七月十日由總統公布。民國九十二年一月一日郵政總局正式改制為國營的中華郵政股份有限公司(本研究簡稱為中華郵政公司)。

郵政公司化之精髓在於企業化，使策略階層能夠擬定有效的策略，以嶄新的組織能力及效能創造顧客價值及滿足顧客。郵政公司化已經一年九個月，雖然組織能力及企業文化漸漸在改變，問題是環境變得更快。作者身為郵政人，在郵政服務二十餘年，期盼藉在職進修研究的機會，深入探討我國郵政公司化後之競爭策略，但願對提升我國郵政競爭力有些許幫助。本研究除對郵政公司化後之經營策略及組織能力進行分析外，面對競爭的環境也提出一些較前瞻性的建議供決策者參考。

## ?? 乏 ??? 咖? 櫛

中華郵政股份有限公司法律地位是法人，是生存在社會中之獨立個體，郵政品牌之良窳，端賴其對社會、市場、顧客所創造之經濟效益而定，不僅要創造顧客價值及滿足顧客，更應對社會及社區的公共利益有所貢獻，才有其生存價值。企業要達成目標不是靠典章制度或口號管理，最重要的是要有策略。如何發展策

略？首先必須審度企業的資源，然後進行環境掃描及評估，因為企業的生存源自於環境。達爾文物競天擇的理論觀點適用於我國郵政企業之經營：(一)環境永遠處於改變的狀態中，(二)生物有能力調適變動的環境，(三)無法適應環境的生物將無法生存。評估生存環境之後才能瞭解中華郵政之核心競爭優勢為何？其弱點為何？其威脅為何？在競爭的環境中如同打仗，知己知彼才能創造贏的策略，就如孫子兵法計篇：「夫未戰而妙算勝者得算多也，未戰而妙算不勝者，得算少也，多算勝，少算不勝，而況于無算乎！」。

湯明哲教授指出策略是「企業最高的指導原則，統合則是策略首要的特色。」，企業資源有限，如何將有限的資源統合成最有效的資源，依策略內涵評估。因企業各項決策環環相扣，人力、財務、採購、生產、行銷、研發等均需指向同一目標，才不會浪費資源。換句話說，企業的策略決定了下面一層的目標，由這個目標又決定了更下一層的決策，層層相連形成目標 - 手段的連鎖，就如孫子兵法謀攻篇「故上兵伐謀，其次伐兵，其下攻城」。

1

基於以上的論述，對於我國郵政競爭策略之探討，本研究將針對下列問題：(一)我國郵政經營的企業資源為何？(二)我國郵政經營面臨的環境為何？(三)我國郵政組織能力為何？(四)我國郵政經營之競爭策略為何？進行探討，以期發現我國郵政經營的問題，提出結論及建議，主要目的希望能對提升我國郵政之競爭力有所助益。

?? 乏 ??? 峇

---

<sup>1</sup>湯明哲，《策略精論：基礎篇》。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 92，頁 25。

????? 掄?? 杪??????

近十年來，關於研究我國郵政之相關文獻，作者依國家圖書館全國博碩士論文資料庫整理如表 1-1。

表 1-1：研究我國郵政之碩士論文彙編表

研究者/學年度	學校/系所/學位	論文名稱
黃敏玲/92	中正大學/國際經濟研究所/碩士	二階段資料包絡分析法之運用-探討台南郵局所轄支局經營績效
謝見佑/92	長榮大學/經營管理研究所/碩士	從顧客關係管理活動探討如何提升顧客滿意度-以郵局國內快捷為例
韓繼永/92	東海大學/公共行政學系研究所/碩士	第一線服務人員人格類型與衝突處理行為關係之研究-以台北市郵局為例
鄭正郎/92	東海大學/公共事務碩士學程在職進修專班/碩士	郵政組織結構變革與組織績效之研究
許銘祈/91	中正大學/政治學研究所/碩士	台灣郵政經營績效之研究
林益充/91	高雄第一科技大學/風險管理與保險所/碩士	郵政簡易人壽保險理賠地理性分析
陳榮吉/91	中山大學/公共事務管理研究所/碩士	恆春郵局公共價值與策略管理之研究
潘裕幗/91	台灣大學/財務金融學研究所/碩士	中華郵政股份有限公司改制金融控股公司之研究
陳明瑤/91	高雄第一科技大學/	手寫郵遞區號辨識系統

	電腦與通訊工程/碩士	
陳姝娟/91	中山大學/人力資源管理研究所碩士	中華郵政公司民營化後非典型雇用可行性研究
蔡篤進/91	東海大學/公共事務碩士學程在職進修專班碩士	郵政員工對公司化態度之研究-以台灣中區郵政管理局為例
王太山/90	中正大學/企業管理研究所碩士	組織變革、組織承諾與工作壓力相關性之研究-以雲嘉地區郵政員工為例
胡美惠/90	銘傳大學/管理科學研究所碩士在職專班/碩士	台灣北區郵政管理局直轄支局經營效率之研究
張水興/90	政治大學/行政管理碩士學程/碩士	我國郵政組織變革與服務品質之研究
鄭松林/90	交通大學/經營管理研究所碩士	郵務系統 e 化課題之探討
林鉛平/90	中山大學/公共事務管理研究所碩士	郵件處理自動化管理策略之研究
沈建宏/90	清華大學/動力機械工程學系碩士	台灣地區郵件影像及縣市地址文字識別之研究
吳宗桓/90	台灣大學/職業醫學與工業衛生研究所/碩士	中部地區郵務人員空氣污染物臭氧及揮發性有機物暴露及健康效應評估
高欽山/89	義守大學/管理科學研究所碩士	員工對郵政新形象態度的研究-以南區郵政管理局為例
辛怡達/89	成功大學/交通管理學系碩士	郵局快捷專車排班排程問題之研究

陳棟梁/89	交通大學/經營管理 研究所/碩士	郵匯資金配置策略之風險決策支援 系統
林育璋/89	實踐大學/企業管理 研究所/碩士	郵政資金股市投資風險值衡量之研 究
張恆賓/88	大葉大學/工業設計 研究所/碩士	郵務用速克達設計之研究
王以仁/88	交通大學/經營管理 研究所/碩士	郵政支局經營效率評估之研究-以 資料包絡分析法運用於基隆特等局
陳金佩/88	高雄第一科技大學/ 保險營運研究所/碩 士	多元產出事業之經營績效評估-以 壽險業及郵政儲金匯業局為例
張清耀/88	中山大學/企業管理 研究所/碩士	郵匯局資金運用之研究-兼論未來 經營走向
歐陽恬恬/88	台灣大學/土木工程 學研究所/碩士	宅配經營特性分析與郵局面對宅配 之挑戰與因應
楊忠霖/88	陽明大學/公共衛生 研究所/碩士	郵政作業人員工作危害、疲勞及生 理研究
林宜輝/87	中興大學/公共政策 研究所/碩士	我國郵政改制政策之研究
褚秀敏/86	台灣大學/會計學系 研究所/碩士	關鍵成功因素與績效評估制度關連 性之研究-以郵局為例
張元哲/84	銘傳管理學院/管理科 學研究所/碩士	台灣地區郵政事業經營效率之研究

?? ? 屏?? 俚???? ? ? ? ? ?

依表 1-1 研究我國郵政之碩士論文彙編表得知，有關我國郵政之相關研究，大多數針對郵政經營之單面向問題進行研究，

這常是一般研究生找研究題目的研究風格，亦即小題大作的傳統，本研究題目為：「我國郵政競爭策略之探討」，因題目涵蓋範圍較為廣泛，未採取傳統作法，而以較宏觀性及統合性的視野及面向，針對我國郵政競爭策略較關鍵性的問題提出探討。

## ?? 乏 ? 嶄??

競爭分為自然競爭與策略性競爭。自然競爭是達爾文理論物競天擇生物現象的延伸，是自然的、隨機式的。策略性競爭是有策略目的及意圖，是針對企業在產業的基本戰場上，找出有利競爭的決定性因素，建立能獲利、又能持續的競爭位置。

湯明哲教授認為策略是企業最高的指導原則，策略決定下一層的目標，這個目標又影響更下一層的決策，形成環環相扣的目標手段連鎖。因此，競爭策略是對企業生態系統因果關係的高度洞察，有效的開展資源，提升競爭力。<sup>2</sup>

麥可 波特 ( Michael E. Porter ) 被譽為當代經營策略大師，自 1980 年起陸續出版了《競爭策略》( Competitive Strategy )、《競爭優勢》( Competitive Advantage )、《國家競爭優勢》( The Competitive Advantage of Nations )、《競爭論》( On Competition ) 等書，由於波特的理論基礎，深深的影響到本論文的探討，在此特別整理其理論之核心概念。除此之外，組織能力與競爭策略息息相關，組織能力指的是執行附加價值活動的能力，例如產品設計、品牌經營、策略創新、顧客服務、行銷規劃及技術能力等。<sup>3</sup> 湯明哲教授明確指出組織能力與競爭策略的關係：

<sup>2</sup>李茂興譯，Subhash C. Jain 著，《行銷策略》台北：揚智文化事業股份有限公司，民 84，頁 82-83。

<sup>3</sup>同註 1，頁 157。



「企業擁有財物、人力資源，透過組織程序及文化將資源轉換成獨特的能力，根據能力進而在市場上建立競爭優勢，有了競爭優勢，企業再依據競爭生態擬定競爭策略，創造企業績效，企業績效的具體成效反應在財務資源，企業再利用財務資源將其他有形、無形的資源轉換成企業能力，如此循環以往，企業才能穩健生存並成長。」<sup>4</sup>

?????? 咖????

波特指出競爭策略有兩個中心問題：(一) 產業吸引力 (二) 企業在產業中的相對競爭位置。不同的產業，企業持續獲利的機會就有差異，產業吸引力會隨時間而消長；競爭位置則是企業間永無休止的競爭結果，會隨競爭策略所產生的優劣勢而改變。<sup>5</sup>基本上，企業的競爭優勢來自於能為客戶創造的價值，並且此一價值高於其創造成本，價值不是我們主觀的衡量，而是客戶願意付出的價格。<sup>6</sup>客戶願意付出的價格源自於降低客戶的成本或風險以及提高客戶的效益。波特認為決定企業獲利能力的首要因素為產業吸引力，而產業吸引力的競爭法則可以運用五種競爭力來分析及描述。這五種競爭力分別為 (一) 新競爭對手的加入。(二) 替代的威脅。(三) 客戶的議價實力。(四) 供應商的議價實力。(五) 競爭者間的競爭。

五種競爭力的強度會決定企業在產業中的平均獲利能力，不同的產業不僅有不同的競爭力量，且隨各產業的發展而改變。<sup>7</sup>低成本及差異化兩種基本競爭優勢，會決定企業在產業中的相對位置，企業為取得這兩種優勢必須要有好的策略，波特稱為「一般性競爭策略」，即 (一) 成本領導策略：以低成本取得優勢。(二)

---

<sup>4</sup>同上註，頁 148。

<sup>5</sup>李明軒、邱如美譯，Michael E. Porter 著，《競爭優勢》。台北：天下遠見，民 92，頁 3。

<sup>6</sup>同上註，頁 4。

<sup>7</sup>同上註，頁 7。

差異化策略：企業必須在顧客廣泛重視的某些領域，設法獨樹一格。(三)焦點化策略：選擇比較狹隘的競爭範圍埋首耕耘。基於以上的論述，競爭策略的目的，是針對企業在產業的基本戰場上，找出有利競爭的決定性因素，建立能獲利、又能持續的競爭位置。

8

湯明哲教授指出英文中策略源自於希臘字「strategia」，表示「將軍」，即為「當將軍之藝術」。競爭策略的定義是：「決定企業長期目標，採取行動、分配資源來達到競爭優勢的目標」。

波特非常詳細論述其對競爭策略及競爭優勢之理論觀點，研究者以中華郵政公司為例整理如下：

?????

波特認為競爭優勢源自於能為客戶創造的價值，且此一價值高於其所創造的成本。企業的任何作為（或活動）如能產生效益則為價值活動，這些價值活動環環相扣，尤其部門價值活動影響到其他部門價值活動時，連結點就會出現而形成價值鏈，企業的全部活動就形成價值系統。<sup>9</sup>波特指出「最佳化」和「協調化」可以創造價值鏈鏈結方面的競爭優勢。

以中華郵政公司為例；其主要經營郵務、儲匯、簡易人壽保險、及代理代售業務，因此主要活動為從事業務的供應鏈系統、行銷、服務，輔助活動為支援性的工作如基本設施、人力資源管理、技術發展、採購及會計出納。各類價值活動有其價值鏈，整

---

<sup>8</sup>同上註，頁 14。

<sup>9</sup>高登第、李明軒譯，Michael E. Porter 著，《競爭》(上)。台北：天下遠見，民 92，頁 83。

個活動群就形成價值系統，而「最佳化」和「協調化」是影響我國郵政競爭力之關鍵性因素。

???? 泔 ? 侯

波特認為價值鏈中的每一項價值活動都包含作業成本、固定成本及流動成本，因此成本驅動因素決定價值活動成本的結構性。前面曾述及競爭優勢源自於能為客戶創造的價值，且此一價值高於其所創造的成本。因此，成本的控制就顯得非常重要，如果企業所有價值活動的累計成本低於競爭對手時，它就擁有成本優勢。

以中華郵政公司為例，郵政公司化後精簡組織、人力外包、雇用從業人員及鼓勵優退等措施，就是成本驅動因素的考量。

???? 健?

波特認為規模經濟來自於，能夠以更有效率的方式，進行大規模活動的能力。例如以龐大的銷售量來分攤廣告、人事費用、研發等經營成本。規模經濟也可能源自於作業效率，因為共用價值或交叉關係而節省的成本。例如共用一套訂貨流程、配銷系統、銷售人員或營業場所。波特指出共用價值活動能分享專業技能，縮短學習曲線降低成本，或將專業技能移轉建立規模經濟。<sup>10</sup>

以中華郵政公司為例，以同一據點經營多項業務，及以同一組人員推展各項業務，各項業務分攤人事成本及業務費用，因而也降低整體經營的成本。

---

<sup>10</sup>同註 5，頁 141。

????????

????律????

波特認為採購價值活動應參參考以下成本策略：

1. 符合需求：昂貴不一定就好。
2. 透過採購政策增加議價能力：選擇幾家供稱商但不宜過多、選擇同業競爭激烈的供應商、改變採購比例、不定期請新供應商報價、利用年度採購增加採購規模、聯合採購、指派優秀採購人員、搜集供應商成本和市場條件、追求技術發展以淘汰昂貴的採購項目。
3. 選擇適當的供應商：協助供應商發展技術或鼓勵供應商利用可以降低成本的鏈結。<sup>11</sup>

以中華郵政公司為例，總公司統一採購，可以增加議價的能力，因而能降低採購的成本。

????攢??????

波特認為以下列方式降低成本，重新規劃價值鏈：

1. 不同的製造流程。
2. 不同的自動化型式。
3. 直接銷售而非依賴中間商。
4. 新的銷售通路。
5. 新材料。
6. 向上或向下垂直整合。
7. 改變地點。

---

<sup>11</sup>同上註，頁 146。

8. 新的廣告策略。
9. 重新規劃下游或通路。
10. 透過焦點化產生成本優勢。<sup>12</sup>

以中華郵政公司為例，辦公室自動化、郵件處理自動化、郵務及儲匯窗口電腦化等措施，能夠改變作業流程，提升作業效率及代替人力，因而降低作業成本。

???????

?????? 汨 ?? 侯

波特認為獨特性驅動的因素有下列幾點：

1. 在任何地點滿足客戶需求的能力。
2. 應用共通的零件和設計理念，簡化客戶的維修作業。
3. 一站購足或一站完整服務。
4. 產品之間相容性高。
5. 政策性選擇：(1) 產品特性與效益。(2) 提供的服務內容。(3) 對特定價值活動的投入程度(如廣告、研發)。(4) 價值活動的內容及技術(如設備的等級、自動化及數位化程度)。(5) 價值活動所需採購的品質。(六) 價值活動工作人員的作業程序、技能、經驗水準及所提供的訓練。
6. 價值鏈內部的鏈結、與供應商及通路商的鏈結：要求「最佳化」和「協調化」。
7. 時機：發動一項價值活動的時間點。
8. 地點：如我國郵政營業據點比銀行多。統一超商選擇較熱鬧的角間店面。

---

<sup>12</sup>同上註，頁 147。

9. 交互關係：規模經濟的共用價值，使客戶獲得更完整的服務。
10. 學習與外溢效果：技術與服務的獨特性與專屬性。
11. 整合：價值活動垂直整合的程度可能影響它的獨特性，但對某些企業分散反而是差異化的來源。
12. 規模：大規模經營使有些價值活動具有獨特性，不過在流行趨勢的產業中，大規模經營會缺乏彈性。
13. 社會制度與文化因素：例如企業與工會的關係，攸關勞動契約及獨特的工作內容；團隊運作的獨特性，日本與美國的員工就有很大的不同。<sup>13</sup>

以中華郵政公司為例，規模經濟如營業據點多，交寄郵件同時可以辦理存提款等皆屬我國郵政經營具獨特性之來源，因而形成差異化。

???????????? 律警??

波特認為透過降低客戶的風險與成本及提高客戶的效益兩種途徑，能為客戶創造價值。降低客戶的風險與成本的方法有：

1. 降低交貨、安裝或財務成本。
2. 降低對產品使用頻率的需求。
3. 降低使用產品的直接成本，如勞工、燃料、維修和使用空間。
4. 降低使用產品的間接成本，或降低對其他價值活動的成本。
5. 降低產品失敗的風險，連帶降低客戶對失敗的預期成本。<sup>14</sup>

波特認為提高客戶的效益就是滿足客戶的價值，例如價格、

<sup>13</sup>同上註，頁 172。

<sup>14</sup>同上註，頁 187。

品質、功能、服務、方便或風格、權威、尊榮、象徵地位或身分、品牌聯想等。客戶的購買條件除了符合或滿足客戶價值外，也要使這些符合或滿足客戶價值的訊號或資訊傳達到客戶身上，從認知上採取購買行動。典型的訊號條件包括：

1. 企業的信譽或形象。
2. 過去累積的廣宣效果。
3. 產品的重量、尺寸或外觀。
4. 包裝與商標。
6. 銷售情形及市場佔有率。
7. 母公司的表現。<sup>15</sup>

以中華郵政公司為例，我國郵政品牌老，國家經營不會倒；安全、迅速、可靠值得信賴的品牌形象等皆屬我國郵政經營具獨特性之來源，因而形成差異化。

???????? —

波特認為差異化有下列幾種途徑：

1. 增加價值鏈中差異化的來源：仔細檢討每一項價值活動，找出能夠提高客戶價值，形成差異化的新途徑。
2. 使產品的預期使用效益與實際使用效益一致：提供使用手冊及相關說明或直接教導客戶正確的使用方法。
3. 以價值訊號強化差異化價值：利用公關、廣告或參觀展現開創性的設備、產品或服務。
4. 結合資訊與產品或服務：利用網站或客服中心。
5. 發掘未被察覺的客戶價值及購買條件。
6. 對變動中的客戶價值及購買條件預做因應。

---

<sup>15</sup>同上註，頁 200。

- 7.以全新的方式建構獨特性的價值鏈：(1) 新的配銷通路或銷售方式。(2) 整合以提升供應鏈效益。(3) 全新的製程技術或工作流程。<sup>16</sup>

以中華郵政公司為例，推出「好利貸」專案，首年房貸超低年利 1.98 %，比其他金融行庫房貸利率低；另一方面，配合電視廣告，造成轉貸件激增，即如波特所說以價值訊號強化差異化價值，利用公關、廣告等展現開創性的產品或服務，形成差異化。

???????? 洋

波特認為差異化應採取下列步驟：

1. 確定客戶及購買決策者。
2. 辨認客戶的價值及購買條件。
3. 排定客戶價值及購買條件的等級。
4. 評估企業價值鏈中與客戶價值及購買條件的契合程度。
5. 仔細檢討每一項價值活動，找出能夠提高客戶價值，形成差異化的新途徑。
6. 辨別差異性來源的成本：許多價值活動不需太多的成本，甚且會降低成本，就能產生更強的獨特性，例如員工的服務態度、供應鏈的協調性及減少產品或服務的瑕疵等。
7. 根據差異化的成本考量，選擇能夠對客戶價值產生最大差異價值的價值活動型態。
8. 檢測所選擇差異化策略的持續性。
9. 降低不影響差異化形式的活動成本。<sup>17</sup>

以中華郵政公司為例，改善員工的服務態度及減少服務的瑕

---

<sup>16</sup>同上註，頁 212。

<sup>17</sup>同上註，頁 225。



疵等，能夠提升顧客滿意度，不僅不需太多的成本，而且形成差異化的來源。

??????????

經由相互模仿，企業若無法維持差異化的持續能力，成功的關鍵因素會變成維持因素。波特認為差異化的持續力取決於它的來源：

1. 獨特性的來源具有障礙：例如專屬的學習、技術、鏈結、交互關係、先馳得點等。
2. 獨特性的來源具有成本優勢。
3. 多重的差異化來源。
4. 創造客戶的移轉成本。<sup>18</sup>

以中華郵政公司為例，推廣儲戶以存簿儲金代繳電話費、水電費、信用卡費等作為，可以創造客戶的移轉成本，使差異化具有持續力。

??? 嬰??

波特認為技術遍佈在企業每一項價值活動之中，不僅主要價值活動，支援性活動也不例外；技術變革會影響到每一項價值活動，因而影響企業間的競爭。近年來，資訊技術的發展，更提供企業透過改變生產及服務方式、訂貨程序、引導供應商及通路商建立鏈結等方式，革新傳統作業模式。另外，企業的基本設施更涉及辦公室設備、文書作業、服務人員行程安排、市場分析、策略規劃及電腦輔助設計等廣泛的技術，使資訊技術在價值鏈中的重要性，深深的影響到企業的競爭，企業能夠比競爭者擁有更優

---

<sup>18</sup>同上註，頁 220。

異的技術來進行價值活動，將因而獲得競爭優勢。

以中華郵政公司為例，儲匯、壽險、郵務等各項業務電腦連線作業系統，能夠提供即時資訊、歷史交易、客戶資料等以利更有效率的實際作業。除此之外，也提供更方便的查詢作業、電話行銷及顧客服務。

??????

波特認為共用的價值活動帶來顯著的成本優勢，如果被共用的價值活動對差異化舉足輕重，就有可能建立該企業的獨特性。共用的價值活動必須在解決問題方面彼此協調或妥協，因而會增加企業協調或妥協的成本，共用的價值活動也可能造成企業較無彈性，因而增加成本，例如對競爭行動的回應有困難或增加退出的障礙。共用一項價值活動的效益扣除協調或妥協的成本、無彈性成本後，才是共用價值活動所產生的競爭優勢。便利的通訊與有效率的資訊系統會降低企業的協調、妥協及無彈性成本。共用的價值活動分成五類：生產或服務、行銷、採購、技術和基本設施，而共用的價值活動源自於經營單位間的交互關係，分成二種：（一）有形的交互關係：例如共用銷售人員或服務人員、共用營業場所或設備。（二）無形的交互關係：例如共用品牌、技術等。

19

以中華郵政公司為例，公司化後朝更多角化的方式經營，即為橫向策略的考量；目前，正積極籌設各地郵局銷售中心，建立郵局實體商品通路，作為未來電子商務之前置作業。

---

<sup>19</sup>同上註，頁 479。

????????

根據大衛 艾克 (David A.Aaker) 指出品牌領導觀念模式為品牌權益，傳統的品牌管理觀念模式為品牌形象。品牌形象屬於執行與回應，交給廣告或推廣人員負責，可以達到短期的經營績效。相對的，品牌權益屬於策略面，它是一種無形資產，形成競爭優勢與長期獲利力的基礎。品牌領導的目標，在於建立品牌權益，而非僅是管理品牌形象而已。<sup>20</sup>

艾克非常詳細論述其對品牌領導策略之理論觀點，研究者以中華郵政公司為例整理如下：

??????

艾克指出品牌權益可劃分為四種層面：(一) 品牌知名度：一項常被低估的資產；人喜歡熟悉的事物，並且對熟悉的事物抱持正面的態度。(二) 所感受到的品質：直覺的感受。(三) 品牌聯想性：顧客心中的想法與品牌連結的事務，例如品牌性能、品牌符號、組織性聯想、產品特質與使用場合。(四) 品牌忠誠度：品牌價值的核心。<sup>21</sup>

以中華郵政公司為例，每年辦理小小集郵營，培養小朋友對於集郵的興趣，對於「中華郵政」品牌直覺的感受、品牌符號、組織性聯想、產品特質都有很大的幫助。另外，辦理師生儲金，主要目的不僅在養成中小學學生之儲蓄習慣，也希望學生畢業後能繼續利用郵政儲金存款，對於「中華郵政」品牌，建立品牌忠誠度。

<sup>20</sup>高登第譯，David A Aaker 著，《品牌領導》。台北：天下遠見，民 91，頁 15。

<sup>21</sup>同上註，頁 25。

????????

艾克指出品牌領導的任務有四大挑戰，(一)建立打造品牌的組織。(二)發展策略性方向的品牌架構。(三)品牌識別與定位：品牌識別包括核心識別、延伸識別與品牌要旨。核心識別常是對品牌的精簡描述，同時為顧客創造出焦點，並與顧客產生共鳴，例如維珍大西洋航空核心識別為服務品質、創新、趣味與娛樂及值回票價。延伸識別為核心識別的延伸及補充，例如維珍大西洋航空延伸識別為「小市民代言人」的營運模式以及「初生之犢」的定位、品牌性格與品牌象徵。品牌要旨是將所有核心識別要素予以聯結的樞紐，例如維珍大西洋航空品牌要旨為「反傳統主義」、IBM 的品牌要旨為「你可信賴的魔力」(Magic you can trust) (四) 打造品牌的計畫。<sup>22</sup>

以中華郵政公司為例，「中華郵政」品牌之核心識別，為「可靠、親切、效率、創新」。品牌要旨為「與社會同步邁進」。

???? 担??

艾克指出品牌打造四項重點：

???????? 批? 咖功???? 担??????

1. 打造品牌不只是靠廣告而已：除廣告活動外，其他活動如贊助、品牌背書、旗艦店、副品牌的互補、感染性及公關性的活動如「愛迪達街頭籃球挑戰賽」、「德國足球 - 愛迪達盃」、「愛迪達冒險挑戰賽」。

---

<sup>22</sup>同上註，頁 35。

2. 創新：例如前述「愛迪達街頭籃球挑戰賽」、「德國足球 - 愛迪達盃」、「愛迪達冒險挑戰賽」的創新活動。
3. 優異的執行：優異的執行有意義的活動，打造品牌的成果較大而且可以節省可觀的廣告開支。
4. 產品是品牌打造的基礎：顧客認同產品是品牌打造的先決條件。
5. 品牌比產品更重要：品牌具有感染及滲透性，比各別產品影響更深遠。
6. 清楚的品牌識別：使品牌重新聚焦，並以新方向的創舉打造品牌。
7. 經營品牌的團隊：品牌計畫的主導權，不可託付給外人。
8. 以情感層次與顧客結合：情感具有感染及滲透性，品牌打造才得以深化。
9. 運用副品牌訴說品牌的故事：例如愛迪達的「設備」，耐吉的「喬丹氣墊鞋」。<sup>23</sup>

以中華郵政公司為例，以行動郵政博物館模式，主動到各中小學辦理巡迴展、SARS 期間為慢性病患送藥到府服務、七二水災個人化郵票義賣等作法，為我國郵政打造關懷社會，幫助弱勢團體之品牌形象。

## (二)???? 徙? /? 担??

1. 動員整個組織：有意義的活動，員工的投入及參與，會深感與有榮焉。
2. 讓顧客能親身體驗活動：首先，它代表以獨特的方式獎勵重要的客戶；其次，藉此與客戶有互動的機會。

---

<sup>23</sup>同上註，頁 241。

3. 展示新品牌與新科技：利用品牌曝光度高的時機，展示新品牌與新科技，最具品牌打造的效果。
4. 創造品牌曝光度：有贊助廠商名稱的活動或與贊助對象相結合，以及在贊助活動期間增加看板廣告或煤媒體廣告都能創造品牌曝光度。
5. 發展品牌聯想性：例如贊助世界盃足球大賽，可以發展品牌聯想性為全球性、優異、活力。
6. 情感效應：顧客喜歡該活動，且樂在其中，此種正面的情感可轉移至贊助廠商之品牌上。<sup>24</sup>

以中華郵政公司為例，總公司每年編列與社區結合之大筆經費，提供各地郵局結合當地政府或公益社團辦理文化、慈善及紀念性活動，打造良好企業公民之品牌形象。

?????? 僞? /? 担??

1. 創造正面的經驗：(1) 易於使用：不要讓訪客無所適從或產生挫折感。(2) 傳遞價值：它應該有值得造訪的理由，它必須提供資訊、交易娛樂或社交經驗等方面的價值。(3) 充分利用網站的獨特特徵，特別是參與性、互動性、及時性與個人化。
2. 反映並支援品牌：創意網站能結合品牌聯想性。例如賀軒卡片的網站有一欄位，極具巧思以各種方式表達「我愛你」的訊息。
3. 尋求與其他溝通載具產生綜效：整合性溝通以期發輝綜效。(1) 運用旗艦店的概念利用網站打造品牌。(2) 支援廣告：網站可以品牌傳承的故事、詳細交代產品的特性、應用

<sup>24</sup>同上註，頁 254。

的層面、使用場合及方式。(3) 支援贊助活動：可以增加贊助活動的新聞性。(4) 支援行銷或促銷活動：利用網站的特性，參與性、互動性、及時性及娛樂性設計相關的載具。(5) 支援宣傳造勢活動：利用網路資訊的擴散性支援宣傳造勢活動。(6) 加強網路公關：立即處理客戶的抱怨，傳遞公司正面的形象。

4. 為忠實顧客提供一個家：忠實顧客可以擔心品牌大使，忠實顧客之間獲與公司之間可以互相切磋討論，或彼此述說故事，可以增加其忠誠度。
5. 利用網站網路特性，推出差異化的產品或服務。<sup>25</sup>

以中華郵政公司為例，中華郵政全球資訊網及各地郵局之集郵電子商城，除了提供實用性的資訊服務外，距離艾克的理想尚遠，應該再用心設計，使顧客喜歡上郵政網站，郵政利用網站打造品牌。

??? 櫟????? 担?????

1. 釐清品牌識別、價值主張與定位：價值主張與品牌定位是品牌識別的基礎，價值主張為創造或傳遞功能性、情感性與自我表達型的顧客利益，品牌定位就像指引方向的北極星一樣，焦點必須更加集中。
2. 找出最能觸動消費者心弦之處：例如美極在烹飪上所展現的熱情。
3. 找出推動性想法：例如「美極烹飪中心」、「愛迪達街頭籃球挑戰賽」。
4. 讓顧客參與：例如「美極烹飪中心地標」的旗艦店、「愛迪

---

<sup>25</sup>同上註，頁 304。

達街頭籃球挑戰賽」。

5. 隨時存在於顧客的四週：多元化的廣告及公關活動，例如耐吉運用媒體廣告、贊助、代言人(麥可喬丹)與耐吉城。
6. 設定目標：打造品牌必須設定目標顧客或區隔。
7. 突破眾多訊息的干擾：以創新、驚喜的作法觸動顧客的內心深處。
8. 與品牌名稱結合：增加曝光度。
9. 追求真實性與中心思想：符合產品或服務的特性。
10. 跨出核心區隔：尤其在促銷時，能開發潛在客戶。<sup>26</sup>

以中華郵政公司為例，利用林志玲之個人化郵票義賣、為陳詩欣、朱木炎兩位奧運跆拳道金牌得主發行個人化郵票及發行哈利波特郵票，能夠打造「中華郵政」抓住社會脈動，形塑年輕、活力、重新出發之品牌形象。

??????

小喬治 史托克 (George Stalk, Jr) 指出能夠打破顧客妥協點的企業將會脫穎而出，達到撥雲見日的成長。「妥協」是指顧客被迫作出讓步，與「折衷」不同，折衷是顧客在不同產品或服務之間所作的選擇；舉例而言，顧客在選擇一家旅館時可能會因為經濟考量而犧牲豪華。另外，當地旅館業如均不允許上午登記入宿，顧客只好妥協挨到下午。因此，企業經理人擬定策略時若能夠貼近顧客的想法，便能發現並利用這些妥協點，尋求突破妥協點而快速的成長並改善獲利能力。<sup>27</sup>

以中華郵政公司為例，郵政存簿儲金的優勢在於利息免稅、

<sup>26</sup>同上注，頁 368。

<sup>27</sup>高登第譯，George Stalk Jr. 著，《成長策略》。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 89，頁 3。



據點多到處可提款、營業時間長、又具安全性（國家經營不會倒的認知）因此客戶喜歡利用郵局存款。但是客戶到郵局存款，常抱怨客人太多，等候時間太久，浪費很多時間。如果沒有更好的金融機構可供選擇，客戶會妥協，雖然抱怨等候時間太久，還是會繼續利用郵局，因為沒有其他更好的選擇。

外在的競爭環境瞬息萬變，如其他銀行能突破客戶的妥協點，利用國會遊說修法取消郵局存簿利息免稅規定、財務結構又健全、網路銀行安全控管無虞、二十四小全年無休。這樣的情境模式一旦發生，郵局如未能即時採取因應策略的話，我們可以預期郵局龐大的儲金結存，很快會如失血般的流失。類似的情境模式，民國八十七年日本黑貓大隊宅急便進軍台灣市場，與統一超商結盟，挾著當時統一超商將近二千家店面、二十四小全年無休及到府收件的優勢，郵局的快捷郵件及包裹郵件快速的流失殷鑑不遠。

匕？ ？ ？ 嶠？ ？

麥克 修葛斯（Michael Hugos）認為供應鏈管理應該充分運用資訊科技，將供應鏈每一個環節，即生產、存貨、地點、運輸、情報等供應鏈五大驅動元素緊密的連結，整合在相同的資訊系統，才能使企業的供應系統「最佳化」及「協調化」。企業能在供應鏈五大驅動元素的每一個環節做出「回應能力」和「營運效率」的正確組合，才能提升作業效益且同時降低存貨和營運費用。<sup>28</sup>

？ ？ ？ 強丰？ ？ 攢？

---

<sup>28</sup>蔡宏明譯，Michael Hugos 著，《從供應鏈看管理》。台北：梅霖文化事業有限公司，民 93，頁 27。

修葛斯認為能將產品之訂貨成本和保持成本降到最低的訂貨數量稱為經濟批貨量，不同產品的經濟批貨量會隨著時間變化，企業需要運用一套衡量程序，按不同產品的不同時間計算出正確的經濟批貨量。安全存貨為用來對抗需求不確定性和訂補貨延遲的存貨量，安全存貨有其成本，但未保持安全存貨則有流失銷售機會的風險，要做到「回應能力」和「營運效率」的正確組合，需要減少安全存貨，而減少安全存貨有四種方法：（一）降低需求不確定性。（二）縮短訂貨的前置時間。（三）降低前置時間之變動性。（四）降低現貨供應之不確定性。<sup>29</sup>

以中華郵政公司為例，民國 79 年至 85 年間，集郵出現熱潮，銷售狀況特別好，但相對的在票券供應鏈上出現了類似情人啤酒的牛皮鞭效應，當時賣不出去的票品反而特別的多。所謂牛皮鞭效應，舉例而言，新發售的情人啤酒，因大量廣告促銷，供不應求，以致零售商擔心存貨不足，虛報實際需求量給中盤商，中盤商也擔心存貨不足，虛報實際需求量給大盤商，大盤商同樣的情形，虛報實際需求量給製造商，製造商依扭曲的需求量製造及預備應有的安全庫存量；結果，促銷期間過後，大量的情人啤酒屯積如山。歷史的殷鑑不遠，目前，各等郵局設置銷售中心，並未同時建立即時供貨系統及存貨管理系統，作者認為，應再重新檢討存貨管理價值鏈。

?? 岑? 丰?? 攢?

修葛斯指出訂單管理的重點：

1. 使用資料連結方式在最接近源頭的地方輸入資料一次，最好不要再用人工方式重新輸入，例如網路訂單以客人輸入

---

<sup>29</sup>同上注，頁 77。

- 為源頭，零售商店則以結帳之條碼為源頭。
- 2.電腦系統自動將必要的資料傳送給適當處理單位。
  - 3.讓客戶隨時可查閱訂貨履約的現況。
  - 4.應用網際網路技術將訂單管理系統整合在一起，以保持訂單資料的一致性。<sup>30</sup>

以中華郵政公司為例，無論郵政票券供應鏈上或者在代售商品的供應鏈上應該使用資料連結方式，在最接近源頭的地方輸入資料一次，最好不要再用人工方式重新輸入，例如在網路集郵商城之訂單以客人輸入為源頭，各支局或自營商店則以銷售記錄或結帳之條碼為資料的源頭。然後，電腦系統能自動將必要的資料傳送給適當處理單位，再應用網路連線技術將訂單管理系統整合在一起，以保持訂單資料的一致性，這樣才能做到供應鏈管理的最佳化及協調化，提升供應系統的效率。

？ ？ ？ ？ ？ ？

彼得 寇韓 ( Peter S. Cohan ) 指出價值活動領導是：「提供公司員工、顧客、投資人及整體社群一套比競爭對手更好的對待」，為了要滿足價值活動領導無止境的試煉，企業必須創造一套能適應顧客的新需求、調整員工的利益、應付難纏的競爭對手與發展新的科技與方法等因素的價值活動創造系統。<sup>31</sup>

寇韓同時指出評估這些價值活動的價值商數依下列指標內容：(一) 珍視人際關係：1.企業之核心價值為何？2.如何發揚這些價值觀？3. 這些價值觀如何相互交流？4.這些價值觀對於員工

---

<sup>30</sup>同上注，頁 109。

<sup>31</sup>陳景蔚、鄭新嘉譯，Peter S. Cohan 著，《價值領導》。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 93，頁 21。

雇用、考核、及獎勵有何影響？（二）促進團隊合作：1.如何鼓勵不同部門的員工相互合作？2.如何管理業界的夥伴關係？3.如何強化團隊合作？4.如何運用績效衡量與薪資待遇連結來影響經理人及員工行為？（三）踏實的試驗：1.如何發展新的產品服務？2.如何衡量新產品開發過程的效率？（四）履行承諾：1.財務報表的真實性為何？2.員工的誠實性為何？對待員工、客戶與社群的方式為何？（五）謙沖自牧：1.如何避免企業變得驕傲自大？2.採用何種表現評量及獎懲過程，如何自我革新？3.如何管理併購行為及多角化經營，又如何管理財務風險及整合問題？4.如何培養下一代的管理者或經理人？（六）透過不同的方法獲致勝利：1.核心能力為何？2.如何保持領先及防止競爭對手模仿？3.面臨前三項最大的風險為何？處理這些風險的步驟為何？（七）回饋企業社群：如何回饋自己的社群？回饋的重要性為何？<sup>32</sup>

寇韓評估企業獲利的七項價值商數，以美國優異的企業為研究對象，包括新思科技、西南航空、盛美家食品、嬌生公司、微軟公司、沃爾瑪百貨、高盛證券等。各家公司的實際作法不盡相同，但每家優異的公司，文化策略以創造顧客價值活動為主要目標，則不分軒輊。

我國郵政在公司化後，作者認為七項價值商數中，每一項都有一些進步；舉例而言，明智地獎勵員工，在作法上就比郵政公司化前明智多了，漸漸做到績效衡量與獎賞方式結合，而且能夠將這些訊息傳達給所有員工並取得共識，依不同的場合用金錢犒賞或其他獎賞鼓勵員工。

棋？帙櫛？？

---

<sup>32</sup>同上註，頁 50。

我國郵政組織已於民國九十二年一月一日公司化。組織完成變革，不代表一切變得不一樣或組織已經脫胎換骨；如果組織成員未作任何改變，那麼我國郵政公司化的結果，僅能說，換一塊招牌而已。因此，組織要脫胎換骨，組織成員必需先作改變；問題是，改變談何容易？組織成員個人的認知、習慣領域、組織文化常根深柢固深埋在我們心理，布雷克（J. Stewart Black）認為，組織成員若無法重新描繪心象圖，就無法突破思考障礙，組織便無法追求新事物。<sup>33</sup>在前面曾提及「最佳化」，就是做正確的事，而且要做得好，然而，環境已經改變，過去正確的事，或許現在已不合時宜，例如摩托羅拉手機「星鑽」問世成為最酷炫的產品，但是行動電話數位新科技來臨，由於摩托羅拉類比電話舊的思維模式根深柢固，而否定這項新技術，讓芬蘭的小公司諾基亞有機會領先摩托羅拉，最後演變的結果，摩托羅拉的全球手機市場佔有率在 2000 年年底，從原來的百分之三十五驟降為百分之十五以下，反之，90 年代默默無聞的諾基亞，到 2000 年年底全球市場佔有率超過百分之三十五，而且佔全球手機利潤百分之七十。<sup>34</sup>

布雷克指出我們常會被過去的成功經驗所蒙蔽，讓這些錯誤的地圖指引我們，引領我們走錯方向，再回頭已後悔莫及，就像以色列出埃及，違背上帝的旨意，在曠野流浪四十年，無法進入迦南美地。以色列的錯誤，問題不在摩西，是在以色列人民身上；因此，惟有組織成員確實的改變，否則目標無法達成；無論我們的目標是在於品質、創新、顧客服務、速度或全球化。

以中華郵政公司為例，因為郵政為服務事業，惟有窗口櫃檯

---

<sup>33</sup>溫瑞芯譯，J. Stewart Black 著，《變革地圖》。台北：台灣培生教育出版股份有限公司，民 93，頁 19。

<sup>34</sup>同上註，頁 41。

人員、外勤投遞人員真正把「顧客至上」擺在第一位，否則一切都和往常一樣，不會改變。布雷克舉出三種錯誤的地圖，在中華郵政公司內部都可以看得到：

?????? 監?? 地

雖然扭曲的地圖是錯的，但只要不超出應用範圍，它就是有效的。例如只要我們不出國，扭曲的外國地圖，對我們而言並不重要，但是不出門卻容易造成自我膨脹而閉門造車，結果就是做自己擅長的事或知悉的事，完全沒有察覺自己擅長的事或知悉的事，已經不合時宜或已經錯的離譜。<sup>35</sup>

我國郵政也有類似情形，例如郵政局屋的設計，工程部門用的都是老套，以舊思維模式設計。作者擔任台中民權路郵局經理，為配合行政院為民服務考核，必須整修營業場所及美化環境，本案特別簽准委外設計。整修期間，作者與郵政工程部門及外界設計公司及施工單位等多方面互動，深感郵局同仁對於外界的新技術或新方法無法瞭解或接受，以致在整個設計及施工過程，產生一些問題。可喜的事，郵政工程部門的同仁，因外界的參與，學習到不同的思維模式及新的技術。

?????? 函?? 監?? 地

布雷克指出我們容易將自己擺在中心位置，一切事物以自己為中心，形成本位主義。<sup>36</sup>中國歷史告訴我們，將自己視為世界的中心，閉關自守的結果，最後引致衰敗的結局。

---

<sup>35</sup>同上註，頁 50。

<sup>36</sup>同上註，頁 57。

我國郵政也有類似情形，各部門間常有本位思維，例如招領郵件，顧客來郵局領取時，常抱怨外勤人員按完門鈴，沒有等候就離開；窗口櫃檯人員直接的反應，就是請顧客向郵件單位反映，心態上認為與窗口人員無關；但是，客戶的認知是希望郵局改進，不想懂或不想管郵局內部的編制，因此，就容易引起顧客的不滿。

?????? 監?? 地

布雷克指出第三種地圖會以較狹隘的眼光看待事物，而且會認為從甲地到乙地的路線是固定的，這樣的思考模式不必發費心思在其他的路徑上，既然這條路線有效，就會繼續使用這樣的地圖。邦諾書店無視於亞馬遜網路書店的興起，不斷的依成功的長條地圖思考模式，擴大版圖購併其他書店而且增加一些超大型書店。<sup>37</sup>

我國郵政也有類似情形，例如黑貓大隊「宅急便」未進軍台灣以前，郵局認為只要把服務做好；安全、迅速的將顧客的郵件送到收件人手上就足夠了。結果，宅急便不僅挾著與統一超商合作的優勢，甚且能夠到府收件，服務周到；當我國郵政恍然大悟時，包裹及快捷郵件已失去一片江山。

?? 乏???? 咖??

?? ?????

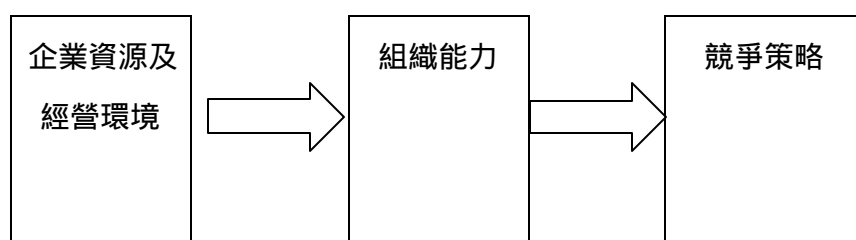
根據本章第二節研究目的與問題及第四節理論基礎，本論文研究之主要目的是能夠對我國郵政經營之經營績效有些許的幫

---

<sup>37</sup>同上註，頁 61。

助。因此，作者以建構自變項為我國郵政經營之企業資源及經營環境，調節變項為我國郵政經營之組織能力，依變項為我國郵政經營之競爭策略。由於我國郵政經營之業務相當複雜；各變項涵蓋範圍非常的廣，因此，本論文僅針對與我國郵政競爭策略具有相關的重要問題提出探討。

圖 1-1 研究架構



資料來源：作者自繪

?? ? ? ? ?

本研究之研究方法以質性研究之觀察法為主，量化研究之問卷調查法及次級資料分析法為輔。觀察法以作者從事郵政工作二十餘年，歷經郵件處理人員、郵務及儲匯窗口工作員、管理員、支局長、郵政工會主任秘書、理事長、經理等職務之觀察；透過理論基礎，希望理論能夠發展最佳實務，實務能夠驗證理論的真實性。

另一方面，針對我國郵政員工工作態度之研究，以問卷調查法作分析，問卷調查以台中郵局（轄區包括台中市及台中縣大里、太平、霧峰、烏日、大雅等地的郵局）1495 位員工為母體。總共發出 500 份問卷，有效問卷樣本 308 份。本研究預計信心水準 95 %，抽樣誤差為 5 % 之條件，實際結果信心水準為 95 %，抽樣誤差為 4.98 %。原構想將台中郵局所有員工依窗口櫃台人員、郵件



投遞處理人員、及行政人員依比例分層製作抽樣底冊，再依系統抽樣抽出 500 個樣本。雖然此種抽樣設計能提昇信度及效度，比較能代表母體，但是作業方式較費時，為考量時間因素，最後以叢集性抽樣選定編制員額較大（乙級以上）郵局，採用郵寄 距離較遠者 及分發（距離較近者）兩種方式進行。

針對我國郵政營運之情況，因必須使用數據資料，所以輔以量化分析法作次級資料分析。次級資料之來源為中華郵政年報所提供之資料，作者自行整理後以電腦 EXCEL 資料分析而得，因民國八十九年度中華郵政公司配合政府會計年度調整，七月制改為歷年制，統計數為實際營業期間民國八十八年七月一日至八十九年十二月三十一日共計十八個月，作比較時八十九年度必須將該年度統計數乘以十八分之十二作為比較的基礎，方為客觀。

## ?? 乏 ? 乏??

本論文第一章為緒論，包括研究背景與動機、研究目的與問題、文獻探討、理論基礎、研究架構、研究範圍與限制及本論文章節安排等。第二章為我國郵政經營之企業資源與環境，企業資源介紹我國郵政人力資源與財務資源的狀況，因為要發展我國郵政經營的獨特能力及競爭策略，必須先瞭解我國郵政的人力資源為何？財務資源為何？經營之特性為何？資金運用的情形為何？另外，環境因素攸關競爭策略的選擇，因此，作者特別探討郵政民營化的議題、事業單位與工會的關係、重要法規摘錄及分析、科技環境的挑戰及因應、社會文化環境的脈動與商機。第三章為我國郵政經營之組織能力，主要分析我國郵政營運的情況為何？組織程序及組織文化為何？本研究將組織能力視為調節變項，其優勢及劣勢，將會影響到競爭策略的抉擇。第四章為我國郵政經

營之競爭策略，本章主要概述如何強化我國郵政經營之競爭優勢、如何降低成本及如何形塑我國郵政經營之獨特能力。第五章為結論與建議，本章綜合以上各章之研究發現作結論，再提出建議供決策者及組織成員作參考。

## ?? 乏 ?? 兵? 咖棟?

本研究擬採觀察法及次級資料分析法，在研究方法上仍有一些無法克服之困難，造成研究上之限制。以觀察法而言，因作者本身係郵政組織之一員，郵政事業相關問題的觀察，作者是一個完全參與者；雖然在研究過程中儘量保持中立的態度，以求研究之客觀，但對有些問題雖自認客觀，但事實上可能仍難免流於主觀。就次級資料而言，郵政改制公司未滿二年，中華郵政公司整體營策略尚未定形化，面對新的組織結構及法令規章制度，皆尚處於適應、調整等較不穩定的狀態，對於郵政公司化所搜集的資料，難免欠缺完整性，恐影響研究結果的客觀性。

我國郵政有一千三百多個營業據點，遍佈在全國各角落，員工總數民國九十二年底有二萬六千四百四十人，以觀察法作為研究方法，由於人力、物力及時間的限制，無法普遍深入全國各角落，因此，在廣泛代表性方面可能會有所欠缺。而且，我國郵政經營之業務項目繁多，無法一一就所有業務作全盤鉅細靡遺之研究分析。

## ??? ??掄? 捷?? 彖? 咖??

本章主要探討我國郵政經營之基礎，包括我國郵政事業之發展、經營之企業資源與面臨的環境。

## ??乏??掄??????

### ????掄????

為了介紹我國郵政事業之發展過程，特別摘錄原郵政總局公眾服務中心在慶祝中華郵政創立一百年時，一篇「走進歷史細說從頭」的短宣：

「走在繁華或靜謐的街角，無論是城鄉或是高山、或是離島，總見得到以服務著稱、規模格局不一的郵局矗立著；古體篆體「郵」字的標誌高懸，象徵百年來中華郵政任憑物換星移，它永遠是我們生活中方便的好鄰居。

談起中華郵政史，應該上溯兩千多年前的春秋戰國時期，當時為了傳達公文詔書，採取郵（步遞）、傳（車遞）與驛（馬遞）三種方式。到了宋代更有步馬遞與急腳遞之分，一代大將岳飛一日之內接獲十二道金牌，就是由急腳遞帶來十二封緊急詔書。以現代的眼光來看，這些詔書就等於是「限時專送」「快捷郵件」。試想：在通訊不便的古代，一個人在一天之中接獲十二封快捷郵件，可見事態之緊急了。

元代，各地廣設驛站，名為「站赤」；到了明代更出現歷史上第一位郵政局長 - 那就是曾任貴州龍場驛丞的王陽明先生。後人只知他是一代理學家，殊不知他曾掌理中央與地方的通訊事務；只不過傳遞的

都是官方文件，與民間無涉。至於民間信函、物件的傳遞，必須靠私人代送，其方便性與安全性均不可靠。甚至還有委託家禽代為傳送的見聞，由成語「青鳥傳書」、「魚雁往返」即可略知一二。

現代郵政究竟起源於何時，宜溯自清末保護外國公使郵件談起。

清末門戶大開，列強長驅直入，為了實際的需要，郵政制度於焉誕生。在英人赫德（Robert Hart）的熱心推動下，光緒四年（西元一八七八年）各海關郵務處開始收寄公眾信件，這是海關郵政服務民眾的開始。但是，這只是試辦時期，一切都還在摸索與草創，直至十八年後才正式開辦。

光緒二十二年二月初七日（一八九六年三月二十日）清庭終於在赫德所擬的章程奏摺批了一個「准」字，大清郵政官局乃正式運作。

民國三十七年交通部明令規定，將三月二十日訂定為郵政節」

？ ？ ？ ？ ？ ？

如短宣所述，我國郵政創辦於西元一八九六年（光緒二十二年），由海關總稅務司兼管，隸屬於總理衙門；民國二十四年訂頒郵政法，民國二十五年訂定郵政規則，奠定我國郵政事業發展的基礎。交通部於民國三十五年五月設置台灣郵電管理局，郵電尚未分立，民國三十八年四月一日正式成立台灣郵政管理局後郵電分家，分別隸屬於交通部。後由於台灣教育之普及與工商經濟之發展，各項郵、儲業務量不斷迅速成長，由於郵區過於龐大，為使業務管理更有效率，遂於民國六十九年九月一日在郵政總局之下成立台灣北、中、南三區郵政管理局；同時，撤銷原有之台灣郵政管理局，原有的單位按照業務性質，分別歸併於郵政總局及郵政儲金匯業局。

政府播遷台灣時，日據時代郵政已粗具規模，後來中華郵政

的勵精圖治，郵政業務可以用「突飛猛進」來形容，進入飛躍成長期，舉例而言，民國三十八年初期郵政儲金結存為二十二萬八千餘元，民國五十五年為三十三億七千一百餘萬元，民國六十年為一百一十八億元，六十九年為一千二百五十億五千七百餘萬元，九十三年已突破三兆二千億元。民國三十八年郵務收入三百九十餘萬元，民國五十五年為四億五千七百餘萬元，民國六十年為十億一千一百餘萬元，六十九年為五十二億九千九百餘萬元，九十二年已增至二百四十六億七千萬元。<sup>38</sup>

我國郵政經營以迅速、安全、普遍、便利為服務目標；郵人以刻苦、耐勞、守法、進取為精神守則，為國人提供良好的郵政服務（行政院研考會民國九十三年九月十七日公布，民眾對郵政人員服務品質滿意度為七成八，榮獲全國公務人員第一名）。然隨著社會環境的改變，民眾需求越趨多樣化及精緻化，官署體制下運作的郵政顯然已無法因應日益競爭的環境。因此為改變經營體質及提升市場競爭力，民國九十二年一月一日將郵政改制為公司，公司化的精髓在於企業化，建立責任中心制度，簡化管理層級，擴大授權，合併相關業務單位或部門，除維持郵政服務之公共性外，重視行銷研發，強化顧客服務功能。

郵政總局自民國七十四年起開始進行有關改制的各項規劃研究工作，並於民國八十五年成立專案小組進行相關的規劃研究。為利改制作業順利進行，郵政總局修訂「郵政法」、「郵政儲金匯兌法」、「簡易人壽保險法」並制定「中華郵政股份有限公司設置條例」（簡稱郵政四法），民國九十年六月二十九日報交通部審查通過於九月二十八日函報行政院；民國九十一年六月十一日經立法院審查通過，同年七月十日由總統公布。民國九十二年一

---

<sup>38</sup>資料來源：台灣郵務工會，《台灣郵工運動四十年》。台北，民75，頁29。

月一日郵政總局正式改制為國營之中華郵政股份有限公司（本研究簡稱為中華郵政公司），希望經由改制，透過組織結構重整、法令修訂及人事制度等配套措施，重新定位、重整組織及組織文化，以祛除官署體制法令規章及行政程序的約束，增加經營之自主性與彈性。<sup>39</sup>

?? 乏 ?? 掄? 捷?? ? 彖?

???? 彖?

郵政人員資(職)位分類採「資位」制，資位分為業務及技術兩類，各分為六等，前者有業務長、副業務長、高級業務員、業務員、業務佐、業務士；後者有技術長、高級技術員、技術員、技術佐、技術士。資位之取得，副業務長（副技術長）以上，需經升資甄審合格；高級業務員（高級技術員）以下則需經考試及格後任用；另依業務需要，錄取郵務差、郵務工、司機及不定期僱人員。郵政人員採資位、職務分立制，資位經考試或升資甄審取得，受有保障。郵政人員屬交通事業人員，與一般公務人員身分不盡相同，其考試、任用、俸給、服務、紀律、考績、獎懲、退休、撫卹等均分別另訂有交通事業郵政人員之人事特別規章，沒有特別訂定時，又適用一般公務人員之規定，例如休假旅遊補助、公務人員保險等。

郵政為勞力密集的服務，經營業務項目繁多，需要投入龐大的人力，尤其是郵件收投工作及窗口服務人員。近年來，郵政業務隨著經濟發展而快速成長，每年均有增加人力之需求，但為遵守政府精減人手之政策，自民國八十六年度起即未增加員額，民

<sup>39</sup> 資料引自：鄭正郎，郵政組織結構變革與組織績效之研究，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 93.6，頁 1-2。

國九十二年度裁減員額 1,989 名。為降低人力負荷，減輕人工成本，並貫徹層峰人事政策，中華郵政公司積極採取組織重整、行政部門出缺不補、實施郵件處理自動化、委託民間業者辦理部份業務等措施。<sup>40</sup>截至民國九十二年底止，郵政員工包括董事長 1 人，轉調資位人員 22,876 人，從業人員 1,862 人，約僱人員 1,701 人，共 26,440 人，其中基層業務人員 25,637 人，占 96.96 %；技術人員 245 人，占 0.93 %；管理人員計 385 人，占 1.46%；研究發展人員 141 人，佔 0.53 %；訓練人員 32 人，占 0.12 %。<sup>41</sup>充分顯示郵政人力之結構，絕大部分員工擔任基層營業窗口及郵件部門工作，負責行政管理部門之人員至為精減。

郵政士級以上人員屬性方面，九十二年底，男性 17,735 人，占員工總額之 67%、女性 7,107 人占 26.9%；年齡以四十至四十九歲者 12,417 人，占 50% 最多，其次為五十至五十九歲者 5,551 人，占 21% 居次；服務年資方面，服務十年至十四年者 6,000 人，占 22.7%，服務十五年至十九年者 4,882 人，占 18.5%；教育程度，高中(職)學歷者 11,586 人，占 43.9%，專科 6,066 人，占 22.9%。<sup>42</sup>郵政員工性別與教育程度，與所擔任的業務性質有關；男性人數遠多於女性人數，主要原因為外勤人員大多為男性，而窗口服務人員男女性較為平均，士級投遞人員招考基本學歷限制為國小畢業程度，佐級窗口人員及內勤郵件處理人員則須國中以上程度。服務年資則與年齡有關，如上述，郵局為遵守政府精減人手之政策，佐級基層人員除分別於民國七十、七十二、七十四及七十九年大量招考進用新人外，自民國八十六年起即未增加員額，因此，郵政人員平均年齡在四十歲以上者占員工全部比例超過七成，而平均服務年資在十五年以上者則占員工全部比例超過五

<sup>40</sup>資料來源：中華郵政股份有限公司，中華郵政九十二年度年報，民 92.6，頁 8-12。

<sup>41</sup>同上註，頁 14。

<sup>42</sup>同上註，頁 15。

成。由此可知，郵政年齡正趨於老化，而平均服務年資屬偏高，造成用人費率約高達 80%，<sup>43</sup>影響我國郵政事業之經營成本。

人力資源的管理與運用，在組織變革中的過程中，扮演相當重要之角色，例如人力資源活動中之甄選、測試、薪資、訓練或績效等各項技術專長，都要透過人力資源的有效運用。郵政員工經過國家考試任用，其身份受有公務員相關法令之保障，加上優渥的待遇與福利，故員工流動性較小，平均年齡相對而言偏高。郵政組織員工平均年齡在四十歲以上者占員工全部比例超過七成，是一個逐漸老化的組織。配合改制郵政公司，中華郵政公司九十二年度辦理現職人員優惠退休及資遣，共有 2,209 人辦理退休、資遣，對降低用人成本及促進組織之新陳代謝有所助益。

我國郵政須自負盈虧，郵政公司化後，盈餘仍須繳交國庫；雖然郵政已改制為公司，用人員額仍須受行政院的管理，影響到從業人員之正常進用，就目前而言，郵政須將員工總人數降到一定的標準，才准予進用從業人員，造成人員退離（含優惠退休、資遣）後人力不繼的窘境。郵政為勞力密集之服務事業，經營業務項目繁多，需要投入龐大的人力，因此，人力資源如何妥善應用更顯重要。行政院不應該要求將我國郵政事業比照行政機關，不問緣由一律按照比例精簡；既然我國郵政須自負盈虧，盈餘仍須繳交國庫，行政院應依相關之績效管理辦法管控，也就是說，只管控用人費率及繳庫盈餘， $\text{用人費率} = \text{用人費用} - \text{營業收入}$ 。要求我國郵政推展業務，增加營業收入，卻同時要求減少用人費用，是不通情理，就好像我們要馬兒好又叫牠不要吃草一樣。

郵政公司化後郵政員工分為資位人員及從業人員，郵政公司化後中華郵政公司依體制不能再進用資位人員，例如民國九十二

---

<sup>43</sup>郵政總局，《郵政的變革與轉機-郵政公司化》。民 90.9，頁 4。



年十月間，中華郵政公司錄取 1,038 名從業人員。錄取之從業人員分專業職（一）為窗口服務人員，月薪新台幣二萬三千元，專業職（二）為外勤人員，月薪新台幣二萬八千元，及營運職人員月薪新台幣四萬二千元，與現職人員平均月薪六萬元上下，待遇相差甚遠，在同工不同酬的情況下，如何激勵新進的員工，將是中華郵政公司面臨的課題。

如前所述，我國現代郵政之創始人為英人赫德先生（Robert Hart），因此，很自然的會引用英國的文官制度，文官制度除了考試任用且具永業特性外，就是循序漸進的升遷程序。這種制度有利有弊，雖然考試具有客觀性及公平性，但並不是衡量工作能力惟一的標準。我國郵政用人，傳統上注重以資位及年資作為升遷的依據，郵政公司化後，很多方面的績效可以衡量，例如專業能力、行銷能力、管理能力、協調能力等，應該在用人時一併考量，才能使人事制度較具彈性，除了考量客觀性及公平性外，決策當局應該為郵政培育人才，使其適才適所，然後實施輪調制度，使其能夠在不同的部門增加歷練，培養其更宏觀的視野及決策能力。

?? 弭 彖?

依表 2-1 分析，我國郵政之財務資源為資產新台幣三兆六千八百餘億元，除股東權益新台幣八百餘億元為自有財產外，負債也高達新台幣三兆五千九百餘億元。資產及負債的來源大部分均為客戶存款，會計帳上分記借貸兩方，表示權利與義務相等；客戶將現金存在郵局，有權利依郵局掛牌利率要求給付利息及領回本金，郵局聚集客戶之存款，有義務妥善理財，提升資金運用收益或創造國家經濟效益及其發展，否則將面臨虧損而造成財務風險，因而影響我國郵政生存的核心價值。

依表 2-2 分析，可以瞭解我國郵政民國九十二年度之營運情形，郵務收入約為新台幣二百四十七億元，利息收入約為新台幣六百二十四億元，保費收入約為新台幣一千一百四十三億元，投資利益淨額約為新台幣四百一十八億元，營業收入合計約為新台幣三千一百八十四億元。郵務成本約為新台幣一百九十一億元，利息費用約為新台幣三百九十一億元，保險賠款與給付約為新台幣七百三十二億元，營業費用合計約為新台幣四千一百八十八億元，淨利約為新台幣二百一十一億元。

?? 象?? 嬌

表 2-1：中華郵政股份有限公司資產負債表（92.12.31）

資產	金額 千元	負債及股東權益	金額 千元
現金及存拆放銀行同業	1,425,520,320	銀行同業拆款	6,110,000
存放央行	1,445,801,815	附買回債券負債	39,903,338
短期投資淨額	232,078,312	應付款項	70,804,553
應收款項	37,958,381	預收款項	1,352,028
預付款項及其他	4,773,051	存款及匯款	3,128,441,000
放款淨額	22,453,123	應計退休金負債	42,219,880
長期投資淨額	414,887,025	營運準備	308,423,557
固定資產淨額	78,191,294	其他負債	303,803
遞延退休金成本及其他資產	24,137,625	<b>負債合計</b>	<b>3,597,558,159</b>
		股東權益	
		普通股股本	40,000,000
		資本公積	27,108,530
		保留盈餘：	
		法定盈餘公積	
		特別盈餘公積	
		累積盈虧	21,134,257
		<b>股東權益合計</b>	<b>88,242,787</b>
<b>資產總計</b>	<b>3,685,800,946</b>	<b>負債及股東權益總計</b>	<b>3,685,800,946</b>

資料來源：中華郵政股份有限公司，中華郵政九十二年度年報。

?? ?? 嬌

表 2-2：中華郵政股份有限公司損益表（92.1.1 至 92.12.31）

	金額	千元	%
<b>營業收入</b>			
郵務收入	24,669,001		8
利息收入	62,350,404		19
保費收入	114,340,323		36
收回保費準備	71,803,757		23
手續費收入	3,250,074		1
投資利益淨額	41,797,473		13
其他營業收入	161,588		
<b>營業收入合計</b>	<b>318,372,620</b>		<b>100</b>
<b>營業成本</b>			
郵務成本	19,136,094		6
利息費用	39,131,692		12
保險賠款與給付	73,224,336		23
提存保費及未決賠款準備	121,417,736		38
其他營業成本	1,585,808		1
<b>營業成本合計</b>	<b>254,495,666</b>		<b>80</b>
<b>營業毛利</b>	<b>63,876,954</b>		<b>20</b>
<b>營業費用</b>			
業務費用	40,354,419		13
管理費用	1,064,018		
研發及訓練費用	460,325		
<b>營業費用合計</b>	<b>41,878,762</b>		<b>13</b>
<b>營業淨利 損</b>	<b>21,998,192</b>		<b>7</b>
營業外收入	351,333		
營業外支出	1,215,568		
<b>稅前淨利 淨損</b>	<b>21,134,257</b>		<b>7</b>

稅後淨利	淨損	21,134,257	7
基本每股盈餘	元	5.28	

資料來源：中華郵政股份有限公司，中華郵政九十二年度年報。

?? 彖摠拚?

近年來，利率持續走低，對中華郵政公司資金運用的效益，具有關鍵性的影響。舉例而言，民國七十八年五月十二日郵政存簿儲金存款掛牌年利率為 4.5 %，一路走跌；直到民國九十二年七月八日共計調降二十三次，降到 0.55 %，才穩住。同期間，一年期定期儲金存款機動利率從 9.25 % 調降到 1.525 %。以民國九十二年底保守的觀點估計，郵政存簿儲金結存為新台幣 1 兆 1568 億元，郵政存簿資金運用收入至少為 1.625 %（轉存中央銀行或作為中長期基金中央銀行及聯貸銀行以郵政二年期定期儲金加 0.1 %）即 11568 億元乘以 1.625 % = 187.98 億元，扣除應付儲戶存簿儲金存款利息 11568 億元乘以 0.55 % = 63.6 億元，郵政存簿資金運用收益為 124.38 億元，是否有盈餘要扣除經營成本（尤其是用人成本）如以民國七十八年五月十二日利率水準計算，郵政存簿資金運用收入至少為 9.43 %（轉存中央銀行或作為中長期基金中央銀行及聯貸銀行以郵政一年期定期儲金掛牌利率加 0.18 %）即 11568 億元乘以 9.43 % = 1090.86 億元，扣除應付客戶存簿儲金存款利息 11568 億元乘以 4.5 % = 520.6 億元，郵政存簿資金運用收益為 649.4 億元，是否有盈餘一樣要扣除經營成本（尤其是用人成本），兩相比較，以相同的數據，郵政存簿資金運用收益相差 536.6 億元。可見在低利率時代，郵政經營確實面臨非常大的困境。

在低利率時代，進入股市成為我國郵政經營最大的機會與威脅。民國八十四年，李前總統登輝主政時，大陸空砲飛彈打入台海，造成國內股市恐慌性下跌，郵政奉政策指示，首次進入股市護盤，一直到郵政公司化，正式立法後才取得我國郵政儲金購買

股票之法源。

郵政儲金匯兌法第十八條第一項：「郵政儲金之運用範圍如下：1.轉存中央銀行。2.轉存中央銀行以外之其他金融機構。3.投資公債、公司債、金融債券及短期票券。4.投資受益憑證及上市(櫃)貴股票。5.參與金融同業拆款市場。6.提供(中長期)資金轉存金融機構辦理政府核准之重大建設及民間投資計畫。7.其他經交通部、財政部及中央銀行核准者。」

郵政儲金投資受益憑證及上市(櫃)股票管理辦法第三條：「郵政儲金投資受益憑證之限額如下：1.受益憑證投資總額不得超過郵政儲金百分之三。2.個別基金受益憑證投資總額不得超過該基金已發行之受益憑證總額百分之十。」，第四條：「郵政儲金投資上市(櫃)股票之限額如下：1.股票投資總額不得超過郵政儲金百分之十。2.每一發行公司之股票投資總額不得超過郵政儲金百分之一及該發行股票之公司實收資本額百分之十。」

以目前郵政儲金新台幣三兆二千億計算，股票投資總額不得超過新台幣三千二百億元，每一發行公司之股票投資總額不得超過新台幣三百二十億元且不得超過該發行股票之公司實收資本額百分之十。

近年來，我國郵政每年繳庫盈餘預算，經立法院審議通過的數目，大約新台幣一百億元上下。這個數目就成為中華郵政公司決策階層最大的目標，因為達成繳庫盈餘預算目標，對股東也就是老板：我們的國家(因為我國郵政百分之百國營)，才有所交待；其次，這是郵政員工能否領到二點六個月績效獎金的基本條件(郵政員工能否領到二點六個月績效獎金，除了要達成繳庫盈餘預算

目標外，當年度用人費率要低於三年用人費率的平均數）以前，高利率時代，我國郵政靠高利差的資金運用收益，達成繳庫盈餘預算目標可以高枕無憂；如今，在低利率時代，盡可能的縮減支出及增加收入，要達成繳庫盈餘預算目標，還是困難重重。年度終了，要達成繳庫盈餘預算目標，最後的關鍵因素就看年終的股票行情及該年度的股票操作績效，舉例而言我國郵政民國九十一年年度終了帳面上備抵投資股票跌價損失新台幣八百餘億元，民國九十二年年度終了原帳面上備抵投資股票跌價損失新台幣八百餘億元沖回新台幣六百餘億元，剩餘新台幣二百餘億元之備抵投資股票跌價損失到民國九十三年三月間，已可全數充回而且有盈餘，但到了民國九十三年九月卻又虧損新台幣三百餘億元，可見股票行情及該年度的股票操作績效對我國郵政經營績效之影響。有幾個會計年度股市低迷，我國郵政為了要達成繳庫盈餘預算目標，不得不殺雞取卵，賣掉持有的高利率公債，以便能順利達成繳庫盈餘的預算目標。

索羅斯（George Soros）操作基金的風格，雖不適用於我國郵政的股票操作，因其投機性太強；不過他的反身性理論，值得我們瞭解。它的理論含義是：假設人的行為是  $y$ ，人的認知是  $x$ ，人的行為受到認知所左右，因此，行為是認知的函數，亦即  $y = f(x)$ 。因人的認知受客觀世界的影響，客觀世界又與人的行為緊密相關，因此，人的行為對人的認知有反作用，也就是說，有某一類的行為就會有某一類的知識，以此觀點，認知是行為的函數，亦即  $x = f(y)$ 。以兩個函數並列，則認知是認知變化的函數，行為是行為變化的函數。索羅斯認為，由於人不是神，因此人的認知永遠是片面的、不完全的。這種片面的、不完全的認知會扭曲實際的真實，因此市場永遠是錯的，既然市場永遠是錯的，達到極

點，市場自然會反轉往實際的真實修正。<sup>44</sup>

???????? 咖欵堪

索羅斯 (Gorge Soros) 認為，如果伴隨著擴張性的財務政策和緊縮貨幣政策引起巨大的財務赤字，該國的貨幣將會升值。索羅斯非常了解，隨著匯率和利率的大幅變動、國際資金大範圍的遊走，會進一步加劇利率和匯率的波幅；只要該國金融政策沒有及時調整，那麼該國貨幣就可能遭到攻擊。<sup>45</sup>舉例而言，泰國政府接受外國銀行大量低息美元貸款，一窩蜂將近 30% 的貸款投向房地產業，房地產卻低迷不振使得銀行呆帳劇增，截至一九九七年六月底止，呆帳高達三百餘億美元，索羅斯及外國投資者見機不可失，大量拋售泰銖，泰國國家銀行無法抵擋，貨幣風暴一夜之間爆發，僅一天的時間，泰銖狂跌 20%。索羅斯在短時間內放空泰銖，賺進超過一百億之美元。<sup>46</sup>

如果，能夠看清楚各國經濟發展的情況，及全球資金流動的方向，外匯操作可以帶來巨大的利益，例如，近年來，中華郵政公司如能購買歐元，就可賺取巨額的外匯收益，只可惜郵政資金之運用尚未允許操作外匯，另外，操作外匯需兼顧風險的管理。

?? 乏 ?? 掄? 捷? ??? ?

郵政為勞力密集的服務事業，承辦業務項目繁多，郵政從業人員兩萬六千餘人，這個數據看似很多，但是每一個人負擔的業務量仍是非常的繁重。就拿我們寄一封信來說，只要貼好郵票投

<sup>44</sup>徐凝譯，拖馬斯 肯特著，《索羅斯教你玩基金》。新店：動靜國際有限公司，民 93，頁 135。

<sup>45</sup>同上註，頁 72。

<sup>46</sup>同上註，頁 146。

入郵筒這麼一個簡單的動作。對郵務人員而言，卻要經過收攬、理信、銷票、分檢、封發、交運、運輸、接送、開袋、蓋戳、區分、排信、投遞等十三道手續，處理過程既要快速又要正確。

再談郵局窗口的服務可說五花八門，除了最常見的、交寄郵件、存提款、匯兌、劃撥、壽險之外，還有特殊的服務如集郵服務、信箱出租、廣告回信、存證信函、盲人郵件、郵政劃撥儲金支票、薪資存款、代收學雜費、信用卡費、水電費、電話費以及受理房貸業務。我國郵政與日本、韓國郵政除經營遞送業務外，同時經營儲匯及壽險業務，我國郵政不僅為物流遞送業，也是金融業及保險業，最重要的是國內最大的資金運用公司。

中華郵政公司必須承擔郵件遞送普及服務之政策任務，一般民營業者為追求利潤，必然只經營高需求密度之都會區，而將偏遠地區郵件之遞送交給郵局，造成吸脂效應，形成不公平競爭，因此，郵政法之修訂，能維持郵件業務之免稅，作者認為是合理的。

政府為維護人民秘密通信自由，確保城鄉居民均能享受同一服務水準，賦與郵政普及化社會責任，於郵政法規定，無論何人，不得以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業，將信函、明信片或其他具有通信性質之文件由郵政專營，其他業者不得經營。其目的在於排除以利潤掛帥之民營業者因選擇性的經營策略，影響偏遠地區人民之用郵權益。

然而，維護郵政專營權相關法制，雖已分別規定於「郵政法」、「行政程序法」、「郵件處理規則」、「交通部執行違反郵政法事件取締作業要點」及「交通部辦理郵政監理業務實施行政檢查作業要點」中，但由於違反郵政法事件，郵政法對於寄件人並未訂有



罰則，僅對違法遞送業者得處以行政處分；因此，一些民營業者常以自由化及公平競爭為藉口，無視於交通部之取締；另外，由於舉發違反郵政專營之行動，必須要有人證及物證，故政府對於違反專營權之取締效果仍屬有限，對於郵政業務之經營，造成很大的威脅。

郵政儲金及簡易壽險具有吸收民間游資，鼓勵國民儲蓄，促進資本形成，配合國家政策，支持重大建設及作為央行貨幣市場操作政策工具等多項功能；而且，政府基於政策考量，除小額房屋貸款外，未允許郵政經營消費金融、企業放款、外匯操作等金融業務，對郵政金融業務之管制，勢必對我國郵政經營有不利的影響，因此，郵政公司化前能夠免稅。然基於租稅公平及自由競爭的原則，在郵政改制五年後，政府希望我國郵政能夠調整經營體質，逐漸放寬限制，再予以課稅。

?? 乏 ?? 掄? 捷? ? ? ? 捷? ? ?

?????? 市櫛

攸關我國郵政事業發展之政治環境就是民營化議題，以全球經濟發展的軌跡觀察，國外鮮少有郵政民營化的例子（全球只有新加坡及荷蘭兩個國家完成民營化），已開發國家美國、英國、德國、法國、日本等國的郵政目前依然維持國營，反觀已開發國家之電信事業早已進行民營化，主要關鍵點為兩種產業結構性不同，郵政為勞力密集產業，政府需要考量如何能維持人民普及而安全的秘密通信自由。電信事業為高科技產業，政府必須儘早導入產業之間的競爭，才能促進電信產業的發展。

我國郵政不僅擔負國人無遠弗屆的通信服務，也擔負著政府調節金融以及國內重大建設資金提供者的角色。郵政民營化對我國郵政事業的發展是利或弊，要分析好幾種模式；很多學者主張郵務業務維持國營，儲匯壽險業務民營，作者認為這是比較不明智的作法；首先，我國郵政經營的優勢主要是規模經濟，規模經濟的優勢在於共用價值，舉例而言，郵政壽險的推展主要是靠多數郵政員工的人際通路與郵政品牌優勢。郵局開設的地點大多選在臨近一些社區、機關、市場等人口較密集的地方，窗口服務人員長期與臨近的客戶接觸，與這些人漸漸熟識，然後再向熟識的人推銷相關商品，或請熟識的人幫忙介紹，較容易成功；換句話說，郵局經營壽險業務，無需另外設置營業據點，無需聘請壽險行銷人員，甚至於在執行單位，沒有必要另外加派主管或相關支援人員。其次，郵政三事業合營，每年繳庫盈餘多數來自於郵政資金運用，郵政資金來自於儲匯及壽險業務。因此，郵政三事業分割的結果，郵務業務將面臨最大的衝擊，有可能像以前的台汽或現在的中船，裁員減薪。三事業分割後，郵政無法達成繳庫盈餘，郵政員工每年領取 2.6 個月績效獎金的額外收入也會泡湯。相信多數的員工會有這樣的預期，到時郵務從業人員一定進行抗爭；最後，傷害最大的是郵政在社會的品牌形象。

民國九十三年十月十九日工商時報報導：「中華郵政民營化政策可能轉彎，由於中華郵政公司背負政策使命，包括行政院中長期資金、中長期公債及央行穩定基金，未來民營化後，政策性任務難以移轉，交通部已在評估，是否暫停推動中華郵政的民營化」。

?????? 咖???? 杪?

中華郵政公司與工會的關係，傳統上以勞資合作的模式運作。舉最近幾年郵政工會關切的議題為例：

?? 少???? 拊???? 抗????

為保障郵政員工之退休生活，民國八十七年工會要求廢除沒有法源依據且不合理的交通事業人員退休及撫卹給予表，制定交通事業人員退休撫卹條例取代交通事業人員退休及撫卹規則，並適度調整退休撫卹給予。在這個議題上，工會與郵政總局高層，其實目標趨向一致，因為工會的目標達成，受益的是全體郵政員工，包括郵政總局局長在內。因此，在運作上，工會遊說國會議員，事業單位高層雖不便爭取，但未表示反對，而且能適時提供必要的資訊，對於工會完成目標有很大的幫助。本案爭取最後的結果，交通事業人員退休撫卹條例終於在民國九十二年一月十四日經立法院三讀通過。從民國八十七年十月一因為廢除不合理的給與表，及民國九十二年一月十四日交通事業人員退休撫卹條例在立法院三讀通過，使基層郵務士到業務長服務滿三十五年，退休後每月領取月退休金從一萬五千元至三萬八千元不等，調整為二萬七千元至四萬三千元不等，基層人員調整幅度最高，至少能保障其退休後之基本生活。

???? 掄?????? 檫

2000年總統大選前夕，郵政總局局長屆齡退休，當時行政院院長蕭萬長先生任命電信總局局長（當時中華電信公司已成立，電信總局為電信監理機關）接任，人事令已至交通部，郵政工會得悉內情，發起護郵愛郵運動，號召全體會員及其眷屬抵制當時執政黨總統、副總統候選人，行政院高層擔心選舉迫在眉睫，只

好收回成命，暫以副總局長代理總局長方式暫派，答應郵政工會要求，執政黨候選人當選後不會再空降總局長。本案可想而知，郵政高層多數反對郵政總局局長空降，基於行政倫理，郵政高層臺面上不便表示意見，但是臺面下的支持更重要。

?? ??????????

中華郵政為因應日益競爭的外在環境，決定進行相關郵政改制工程。郵政工會為維護郵政事業生存發展，穩定國家金融秩序，關照國計民生需求及維護員工權益之主張，提出(一)維持國營。(二)郵、儲、壽三事業合營。(三)免稅。(四)信函專營。(五)經營自主。(六)確保員工權益。(七)落實產業民主。郵政改制工程從政策議程提出到郵政四法通過，歷經八年時間，郵政工會召開說明會、研討會、公聽會不計其數，也請學術機構研究，凝聚共識後將相關議題交各地郵政工會，密集進行遊說各地立委，郵政四法於民國九十一年六月十一日經立法院審查通過，民國九十二年一月一日郵政總局改制為中華郵政公司。郵政工會的訴求，除郵政經營自主限於國營特性及儲匯、壽險五年免稅之落日條款外，其餘的訴求大致都能達成目標。

?? ? 拙崴

每年立法院審查郵政預算時，事業單位會要求工會，協助遊說各地立委支持郵政所編列之預算，請立委不要增加郵政的收入以及減少郵政的支出。各地郵政工會基於郵政能達成繳庫預算，會員才能領到 2.6 個月績效獎金，因此，各地郵政工會會利用其平時與立委建立的友好關係(例如輔選、贊助或樁腳)，請求當地立委幫忙，在審查郵政預算時，與工會關係緊密的立委就會到審

查會或院會護航。

從以上郵政工會關切的議題為例，我們可以看出來，我國郵政勞資雙方非常和諧。不僅在重要議題上，勞資雙方平時就有良性的互動，例如：郵政員工除副業務長以上人員不是工會會員外，其餘人員均為工會會員，郵政員工可以透過參與工會活動的方式，對於郵政事業經營各層面的問題，透過提案方式移請相關事業單位解決，不成熟的意見，相關事業單位也會說明原因。好的意見但違反法令或不在中華郵政公司權限內的提議，相關事業單位錄案俟機提出修正意見，如果是重要事項，勞資雙方有共識，就會列入共同向有關單位努力爭取的議題。

中華郵政公司與工會已經訂定團體協約，沒有違背法令而且重要的約定，在團體協約中明文記載，由勞資雙方共同遵守。除此之外，業會每年或不定期舉辦勞資合作協調會報，對於重大事項凝聚共識，提出解決方案。傳統上，業會彼此相互尊重，中華郵政公司及各責中心郵局每月舉行的業務檢討會或局務會報，依團體協約的規定，必須邀請中華郵政工會及各分會理事長參加，一般而言，事業單位會安排坐在前面，表示對工會及勞工的尊重。

中華郵政工會的三大目標：保障會員權益、謀求會員福利及協助郵政事業發展。中華郵政工會傳統上，希望形塑「工會如家庭，會員如手足」的團體形象。

?? 乏 ?? 掄? 捷? ? ? ? ? ? ?

攸關我國郵政事業發展之法規環境，最重的是郵政四法暨八項子法，其次為銀行法、保險法及其相關法規。郵政四法指郵政

法、郵政儲金匯兌法、簡易人壽保險法及中華郵政股份有限公司設置條例，八項子法為郵件處理規則、郵政儲金匯兌業務內部控制及稽核制度實施辦法、郵政儲金投資債券票券管理辦法、郵政儲金投資受益憑證及上市（櫃）股票管理辦法、郵政儲金匯兌業務監督管理辦法、郵政簡易人壽保險監督管理辦法、郵政簡易人壽保險投保規則、原交通部郵政總局及其所屬機構現職人員優惠退休資遣辦法。

?? 攢心?????

?? ???? ?

郵政法第一條：「為健全郵政發展，提供普遍、公平、合理之郵政服務，增進公共利益，特制定本法；本法未規定者，依其他法律之規定。」

?????? ?

郵政法第三條：「交通部為提供郵政服務，設國營中華郵政股份有限公司（以下簡稱中華郵政公司）；除本法另有規定外，其設置另以法律定之。」

?? 捷?? ?

郵政法第五條：「中華郵政公司，得經營下列業務；1.遞送郵件。2.儲金。3.匯兌。4.簡易人壽保險。5.集郵及相關商品。6.郵政資產之營運。7.經交通部核定，得接受委託辦理其他業務及投資或經營第一款至第六款相關業務。」

?? 掄????? 兵?

郵政法第六條第一項：「除中華郵政公司及受其委託者外，無論何人，不得以遞送信函、明信片或其他具有通信性質之文件為營業。」，第二項：「運送機關或運送業者，除附送與貨物有關之通知外，不得為前項郵件之遞送。」

?? 掄?? ??

郵政法第九條第一項：「中華郵政公司經營之遞送郵件業務及供該項業務使用之郵政公用物、業務單據，免納一切稅捐。」，第二項：「郵件在航運發生海難時，不分擔共同海損。」

??? 七?? 掄????? 拭?

郵政法第十九條：「中華郵政公司非依法規，不得拒絕郵件之接受及遞送，但禁寄物品或郵件規格不符中華郵政公司公告者，不在此限。」

????? 椏掄?? ?? 刁? 杪 ?

郵政法第四十七條：「主管機關得委託中華郵政公司，代表政府與外國或國際郵政組織談判國際郵政事務及簽署有關協定；其協定事項，並應依相關法規規定辦理。」

????? ?? 丰???

郵政儲金匯兌法第二條：「郵政儲金匯兌事務，由中華郵政股份有限公司（以下簡稱中華郵政公司）辦理，屬交通部主管，業務並受財政部監督；其涉及外匯業務經營者，應經中央銀行許可。」  
???????????????????? 俯?????

郵政儲金匯兌法第八條：「中華郵政公司經營之郵政儲金匯兌業務及該業務使用之郵政公用物、業務單據，於中華郵政公司成立之日起五年內，免納一切稅捐。」

?? 掄?? 摠? 拚? 兵?

郵政儲金匯兌法第十八條第一項：「郵政儲金之運用範圍如下：1.轉存中央銀行。2.轉存中央銀行以外之其他金融機構。3.投資公債、公司債、金融債券及短期票券。4.投資受益憑證及上市（櫃）貴股票。5.參與金融同業拆款市場。6.提供（中長期）資金轉存金融機構辦理政府核准之重大建設及民間投資計畫。7.其他經交通部、財政部及中央銀行核准者。」

???????? 摠怔???????? 棟囊? 俵??

郵政儲金匯兌法第十九條第一項：「存簿儲金，每一人或每一團體僅得為一戶。」，第二項：「存簿儲金，儲戶計息之最高存款限額，由中華郵政公司擬定，報由交通部會同中央銀行及財政部定之；超過限額之數，不給利息。」

???????? 摠?????

郵政儲金匯兌法第二十條：「存簿儲金之利息，應免一切稅



捐。」

????? 掄????? 榘?? 兵?

簡易人壽保險法第四條：「簡易人壽保險包括生存保險、死亡保險及生死合險，並得以附約方式經營健康保險及傷害保險。」

???? 掄????? 榘彖摠? 拚?

簡易人壽保險法第二十七條第一項：「郵政簡易人壽保險資金之運用，除存款外，依保險法第一百四十六條第一項第一款至第三款、第五款、第七款、第八款、第一百四十六條第三項、第一百四十六條之一至第一百四十六條之四、第一百四十六條之七至第一百四十六條之八之規定辦理。」，第二項：「中華郵政公司得經交通部核可，提供重大公共建設計畫之融資所需款項。但其提供總額，不得超過資金總額百分之三十。」，第三項：「前二項所稱資金，包括業主權益及各種責任準備金。」

????? 掄????? 榘? ? 俯?????

簡易人壽保險法第三十條：「中華郵政公司成立前簽訂之郵政簡易人壽保險契約、因契約所得之利益及各種文據簿籍，免納一切稅捐；中華郵政公司成立後簽訂之契約、因契約所得之利益及各種文據簿籍，及供郵政簡易人壽保險業務使用之郵政公用物，自公司成立之日起五年內，免納一切稅捐。」

????? 掄???? 檔?

中華郵政股份有限公司設置條例第三條第三項：「交通部郵政

總局及其所屬機構原辦理之各項業務，於本公司完成公司登記後，改由本公司概括承受辦理。」

???????? 徑?

中華郵政股份有限公司設置條例第五條第一項：「本公司設董事會，置董事十一至十五人，董事中應有五分之一為專家，五分之一為勞工代表，另置監察人三至五人。」，第二項：「前項勞工代表由工會推派之。」

???????? 匆?

中華郵政股份有限公司設置條例第六條：「董事會之職權如下：1.本公司組織規程之核定。2.年度營業方針及計畫之核轉。3.本公司預算、決算事項之審議。4.郵局設立、變更或撤銷之核轉。5.總經理及副總經理之任免。6.本公司人事規章之核轉或核定。7.本公司營業規章之核定。8.除信函、明信片及其他具有通信性質文件之資費外，各類郵件資費之核定。」

???? 抗????????????

中華郵政股份有限公司設置條例第十一條第一項：「本條例施行前之交通部郵政總局及其所屬機構現職人員，均轉調本公司。但亦得於改制之日起六個月內以優惠條件給予退休或資遣；其辦法，由交通部擬訂，報請行政院核定。」，第二項：「前項人員轉調本公司後，除自願離職外，不因郵政總局改制而予以裁員。」，第三項：「第一項轉調本公司人員，其服務年資、薪資、退休、資遣、撫卹、其他福利及勞動條件等，應予維持。」

???? 掄?? 摠? 彖????? 棟囊

郵政儲金投資債券及票券管理辦法第四條：「郵政儲金投資債券及票券之限額如下：1.公債、國庫券及中央銀行定期存單以外之債券、票券投資總額不得超過郵政儲金百分之十。2.對每一金融機構發行、承兌、或保政之債券、票券投資總額不得超過該金融機構淨值百分之三十。3.對每一公司或公營事業機構發行之債券投資總額不得超過該公司或公營事業機構實收資本額百分之十。」

???? 掄?? 摠? 彖???? 嚙????? 匱? 棟囊

郵政儲金投資受益憑證及上市(櫃)股票管理辦法第三條：「郵政儲金投資受益憑證之限額如下：1.受益憑證投資總額不得超過郵政儲金百分之三。2.個別基金受益憑證投資總額不得超過該基金已發行之受益憑證總額百分之十。」，第四條：「郵政儲金投資上市(櫃)股票之限額如下：1.股票投資總額不得超過郵政儲金百分之十。2.每一發行公司之股票投資總額不得超過郵政儲金百分之一及該發行股票之公司實收資本額百分之十。」

???? 掄?? 摠??? ???

郵政儲金匯兌業務監督管理辦法第二條第一項：「中華郵政股份有限公司(以下簡稱中華郵政公司)辦理郵政儲金匯兌新增業務，應檢具營業計畫書報交通部會同財政部許可；其涉及外匯業務者，並應經中央銀行許可。」

?????? 掄?????

郵政儲金匯兌業務監督管理辦法第十六條第一項：「中華郵政公司增設郵局並辦理郵政儲金匯兌業務時，應於每年三月檢附營業計畫報交通部及財政部申請核准。」，第二項：「前項增設郵局涉及辦理外匯業務時，並應經中央銀行許可。」

???? 摠娜?? 丰?????

行政院九十三年六月二十四日院臺財字第 0930027180 號公告：「配合行政院金融監督管理委員會於中華民國九十三年七月一日成立，相關法律及法規命令條文涉及該會掌理事項，原管轄機關為財政部或財政部證券管理委員會者，自中華民國九十三年七月一日起，變更為行政院金融監督管理委員會。」

?????? 樞?? 杪??

保險法第一百四十六條第一項：「保險業資金之運用，除存款或法律另有規定者外，以下列各款為限：1.有價證券。2.不動產。3.放款。4.辦理經主管機關經核准之專案運用及公共投資。5.國外投資。6.投資保險相關事業。7.經主管機關核准從事衍生性商品交易。8.其他經主管機關核准之資金運用。」，第三項：「第一項所稱之存款，其存放於每一機構之限額，不得超過該保險業者資金百分之十。但經主管機關核准者，不在此限。」，保險法第一百四十六條之一第一項：「保險業資金得購買下列有價證券：1.公債、庫券、儲蓄券。2.金融債券、可轉讓定期存單、銀行承兌匯票、金融機構保證商業本票及其他經主管機關核准保險業購買之有價證券；其總額不得超過該保險業資金百分之三十五。3.經依法核

准發行之公司股票；其購買每一公司之股票總額，不得超過該保險業資金百分之五及該發行股票之公司實收資本額百分之十。4. 經依法核准公開發行之有擔保公司債，或經評等機構評定為相當等級以上之公司所發行之公司債；其購買每一公司之公司債總額，不得超過該保險業資金百分之五及該發行公司債之公司實收資本額百分之十。5. 經依法核准公開發行之證券投資信託基金及共同信託基金受益憑證；其投資總額不得超過該保險業資金百分之五及每一基金已發行之受益憑證總額百分之十。」，第二項：「前項第三款及第四款之投資總額，合計不得超過該保險業資金百分之三十五。」，保險法第一百四十六條之二第一項：「保險業對不動產之投資，以所投資不動產即時利用並有收益者為限；其投資總額，除自用不動產外，不得超過其資金百分之三十。但購置自用不動產總額不得超過其業主權益之總額。」，第二項：「保險業不動產之取得及處分，應經合法之不動產鑑價機構評價。」，保險法第一百四十六條之三第一項：「保險業辦理放款，以下列各款為限：1. 銀行保證之放款。2. 以動產或不動產為擔保之放款。3. 以合於第一百四十六條之一之有價證券為質之放款。4. 人壽保險業以各該保險業所簽發之人壽保險單為質之放款。」，第二項：「前項第一款至第三款放款，每一單位放款金額不得超過該保險業資金百分之五；其放款總額，不得超過該保險業資金百分之三十五。」，第三項：「保險業依第一項第一款、第二款及第三款對其負責人、職員或主要股東，或對與其負責人或辦理授信之職員有利害關係者，所為之擔保放款，其管理辦法，由主管機關另定之。」，第四項：「保險業依第一百四十六條之一第一項第三款及第四款，對每一公司股票及公司債之投資與依本條以該公司發行之股票及公司債為質之放款，合併計算不得超過其資金百分之十及該發行股票及公司債之公司實收資本額百分之十。」，保險法第一百四十六條之四第一項：「保險業之資金得辦理國外投資；其範圍內容及投資

規範，由主管機關定之。」，第二項：「前項投資總額不得超過該保險業資金百分之五。但主管機關視其經營情況，得逐年予以適度調整。」，第三項：「前項調整不得超過該保險業資金百分之三十五。」

???? 攏髮?? 杪??

銀行法第三條：「銀行經營之業務如下：1.收受支票存款 2.收受其他各種存款。3.受託經理信託資金。4.發行金融債券。5.辦理放款。6.辦理票據貼現。7.投資有價證券。8.直接投資生產事業。9.投資住宅建築及企業建築。10.辦理國內外匯兌。11.辦理商業匯票承兌。12.簽發信用狀。13.辦理國內外保證業務。14.代理收付款項。15.承銷及自營買賣或代客買賣有價證券。16.辦理債券發行之經理及顧問事項。17.擔任股票及債券發行簽證人。18.受託經理各種財產。19.辦理證券投資信託有關業務。20.買賣金塊、銀塊、金幣、銀幣及外國貨幣。21.辦理與前列各款業務有關之倉庫、保管及代理服務業務。22.經中央主管機關核准辦理之其他有關業務。」

???? 摠娜? 匪???? 杪??

金融控股公司法第三十六條第二項：「金融控股公司得投資之事業如下：1.銀行業。2.票券金融業。3.信用卡業。4.信託業。5.保險業。6.證券業。7.期貨業。8.創業投資事業。9.經主管機關核准投資之外國金融機構。10.其他經主管機關認定與金融業務相關之事業。」

?????????

從以上攸關我國郵政公司化後之重要法規摘錄分析，有四項重點：

?????? 掄? 健? ? ? ? ? 咖? ?

我國郵政改制公司，配合修訂郵政法、郵政儲金匯兌法、郵政簡易人壽保險法並訂定中華郵政股份有限公司設置條例；郵政法修訂重點，增訂郵政辦理集郵及其相關商品、郵政資產之營運，放寬委辦業務項目。另外，維持郵政信函、明信片或其他具有通信性質文件之專營權。除專營權之資費需經行政院及立法院審查外，其他郵件資費，授權由郵政公司自行訂定。除遞送郵件業務維持免稅外，儲匯及壽險業務訂定五年免稅之落日條款。明定我國郵政資金運用除轉存於中央銀行或其他金融機構外，得作其他的金融投資。我國郵政改制配合修訂郵政法，使郵政集郵、資產營運、資金運用等業務賦與法源依據並使郵政業務經營及資金運用更具有較大的空間與彈性。另郵件資費，除具有通信性質之文件郵件外，其他郵件資費，授權由郵政公司自行訂定，使郵政對於郵資的訂定具有自主性與彈性，強化我國郵政之回應能力及與民營投遞業者之競爭能力。

?? 掄 ? ? ? ? ? ? ? 榘? ? ? ? ?

郵政改制公司後，既依公司法設立登記，不再具有機關組織之地位，基於租稅公平原則，除郵件投遞業務，因我國郵政擔負普及性的政策任務，應維持免稅外，其他儲匯、壽險等業務則訂有五年內免稅之落日條款，主要立法意旨為使我國郵政經營在一定期間內，調整經營體質。民國九十七年一月一日起儲匯、壽險等業務之營運必須和其他公司一樣，需要繳交稅金，屆時，必定

增加我國郵政的負擔，如何因應？領導階層應儘早提出相關的因應對策。

?? 值????

郵政經營業務，依郵政法第五條規定，郵政機構除遞送郵件外，依法得經營儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵、郵政資產營運及其他代理業務。第六條，明定郵政機關專營信函、明信片及其他具有通信性質文件之遞送，其餘郵務、儲匯及壽險業務，均與民營遞送業、物流業、銀行及保險業等立於同等的競爭地位。維持我國郵政專營權之立法意旨，主要是確保人民秘密通信的自由及維護我國郵政普及化的服務。維護郵政專營權相關法制，已分別規定於「郵政法」、「行政程序法」、「郵件處理規則」、「交通部執行違反郵政法事件取締作業要點」及「交通部辦理郵政監理業務實施行政檢查作業要點」中，其實體與程序規範已堪稱完備，雖然實際執行取締時，由於舉證的困難及程序的複雜而成效不彰。另外，由於違反郵政專營權，郵政法對於寄件人並未訂定罰則，僅對違法遞送業者得處以行政處分；因此，一些民營業者常以經濟自由化及公平競爭為藉口，公然違背法令，無視於交通部之取締，仍然從事於郵政專營業務之經營。

???? 捷?? ? 兵?

我國郵政改制後，因相關法令的配合修訂，使郵政營運更具彈性空間，有助於組織營運績效的提升，在郵政代理業務方面，郵政法修訂放寬代理業務範圍，郵局為提升營運績效，於民國九十三年三月十六日，分別於基隆、台北、桃園、高雄、花蓮等責任中心郵局成立銷售中心，預計民國九十四年一月，各等責任中



心郵局會陸續成立銷售中心。代售商品包括珠寶、美容、保健商品等超過一百種，就郵政經營業務而言，邁入嶄新的一頁。在資產營運方面，郵局得將多餘閒置局屋空間，出租給民間商家或提供民間公司作為商品展售場所，以賺取租金增加收入。在郵件資費自主方面，郵局利用節慶不定期推出包裹、快捷郵件促銷折扣活動，對於大宗客戶實施彈性議價措施，除能提升經營績效外，對於爭取流失的客戶回籠有所幫助。

?? 乏 ?? 掄? 捷? ? ? ? ? ? ?

?? 象? ? ? ? ? ? ? ?

郵政服務的傳統價值在於傳遞情感、資訊及物品，從驛站時代到 1990 年代以後，劃時代的科技變革衝擊最大的領域包括資訊與電訊，兩方面的發展都與郵政經營息息相關。不僅給中華郵政公司帶來很大的威脅，也給中華郵政公司帶來很大的機會。以前的千里傳書要好幾個月，現在網路傳遞只要幾秒鐘；數位通訊科技已經可以進行聲音、影像、文字及繪圖的同步、及時的傳輸，在地球上不同的地方可以直接面對面的對話，甚至分享一份報告或共同擬訂一份重要而且即時的企劃案。以現代的通訊科技發展，無論現在或未來，利用郵局傳遞情感或資訊的人一定越來越少，郵局必須把目標放在物流、金流及資訊流上，用最現代化物流、金流及資訊流的管理方法，為顧客創造價值，才能取得競爭優勢。

資訊科技的進步不僅是電腦硬體設備的日新月異或者是價格越來越經濟實惠而已。今天，資訊科技的價值需依企業運用資訊科技的能力而定，包括生產、產品服務、採購、會計、財務、

企劃、顧客關係管理、或線上交易之電腦軟體設計、以及環環相扣的資訊處理技術。

?? 拚? 彖? ? ? ? ? ?

資訊科技透過資訊的分享與連結，可以提升企業內部或外部的價值活動。以郵局為例，以前對於客戶的交易、會計報表等以人工記帳方式作業，不僅速度慢，而且經常抓帳。今天，電腦可以儲存交易記錄、計算、結帳、以及透過連線方式共同分享。以製造業為例，線上採購零件、自動化倉儲、電腦輔助設計、製造、客製化生產、自動訂貨系統、遠距服務、電話行銷、電子商務等方面，運用資訊科技的能力較佳，就能在競爭上享有較佳的競爭優勢。中華郵政公司屬於資訊密集事業，資訊科技在每項價值活動運用的深度及廣度，攸關競爭優勢，因為妥善運用資訊科技可以降低成本，而且形成產品品質、服務品質等差異化成功的關鍵因素。

企業要比競爭對手更具競爭優勢，必須具有優勢的作業效益，也就是說，必須以更低的成本、更好的效益執行所有的作業活動。舉例而言，中華郵政公司經營郵務、儲匯、壽險、及代理代售等業務，不僅郵局窗口或外勤投遞工作屬價值活動，舉凡郵局內部基本設施、人力資源管理、採購、供應、會計出納、企劃行銷、資金運用、客戶服務等皆屬價值活動，每項價值活動都會創造或使用資訊。例如說，儲匯連線系統可以提供及時的交易、記錄、查詢資訊；郵務多功能電腦系統除交易、記錄、查詢資訊外，可以作為郵局票券、代售商品供應及存貨有效的管理。因為，價值活動環環相扣，必須以資訊科技作便利的連結，使資料庫可以分享及運用，尤其部門價值活動影響到其他部門價值活動時，

更應充分利用資訊科技建立優勢。

?? 象?? ? 少?? ? ? ? 担?? ?

中華郵政公司具有現代化的資訊硬體設備，除總公司資訊處設置資訊處理中心外，台中也有電腦備援中心。問題是這些現代化資訊硬體設備能否為顧客創造價值，才能作為評估競爭優勢的價值商數。舉例而言，民國九十二年十月間，台灣銀行客戶發生磁條金融卡遭測錄盜用事件，財政部對社會大眾宣佈，請配合金融單位於民國九十三年年底之前，全面換發晶片金融卡，以免再有盜錄事件，影響客戶權益。中華郵政公司最早配合財政部政策，全面推動換發客戶晶片金融卡作業。這是正確的決策，因為全國超過八千萬張金融卡，中華郵政公司佔了八分之一，太慢推動會來不及，到了民國九十四年，磁條金融卡如不能使用或無法跨行交易，屆時客戶擁向郵局窗口辦理，郵局可能癱瘓，不然就勢必引起客戶的抱怨連連。其次，中華郵政公司也擔心其他金融單位利用換發晶片金融卡的機會搶走原來的客戶。中華郵政公司擬定的目標，在民國九十三年年底之前，換發六百六十八萬張；從民國九十三年七月初各級郵局全面推動至九十三年十一月十日止，中華郵政公司儲匯處統計的數字是 3,529,733 張。

如果換發的作業能夠簡化，相信績效會更好。因為中華郵政公司規定，儲戶必須親自到郵局辦理換發晶片金融卡手續，舊卡不能繼續使用必須繳回，臨櫃辦理時，後線主管必須每一筆再作確認，大約等一週的時間，儲戶再親自到郵局領取晶片金融卡。換言之，儲戶在晶片金融卡未領取前，無法使用金融卡作交易，造成客戶的不便；另外，由於全面推動換發客戶晶片金融卡作業，客戶擁向原就忙碌的窗口；而且，後線的主管必須每一筆再作確認，影響作業時間，使郵局原就塞滿等候的人潮雪上加霜，造成

客戶抱怨連連。後線的主管有一些支局僅有經理一個人，經理必須做好局務管理、票券及現金管理，也要核章，而且要推展業務，每一筆再做確認的動作，做了也白做，因為客戶實在太多，無法逐一的確認。這樣的情形，從各地郵局反映給儲匯處主辦科，主辦科一律答復，這是財政部金融局的標準作業模式，主要是安全控管程序要做好。中華郵政公司董事長及總經理察覺事情的嚴重性，終於在民國九十三年九月十日，實施主管不必確認及客戶不必繳回舊卡，繼續使用至領取新卡為止的新措施。

銀行換發客戶晶片金融卡的作業與郵局完全不同，不僅有效率而且為客戶著想。以國泰世華銀行為例，首先依電腦客戶資訊叫出未領取晶片金融卡資料列印出申請表，然後附回郵信封直接郵寄給客戶，客戶將申請表寄回後，大約十天的時間，就可以收到晶片金融卡（客戶也可以利用網路直接申請）。該晶片金融卡可以作信用卡交易，客戶用電話就可以開卡，而且可以設定晶片金融卡密碼。

同樣作一件事，運用資訊科技的技術或方法不同，價值就有很大的不同，國泰世華銀行的客戶覺得非常方便，是一種價值，利用換發客戶晶片金融卡的機會，附帶推廣該行信用卡，也是一種價值。從結果來看，中華郵政公司推動的積效最好，主要原因為各級郵局對於總公司核配的目標全力以赴，實際的作法則以變通的方式，派員親自到各公司、機關，團體或社區大樓收件，晶片金融卡核發下來，再派員親自送交各單位負責轉發。這樣的作法雖然能為客戶創造價值，但是冒很大的風險，因為客戶必須將密碼明寫出來，郵局人員才能在核發程序上代為輸入密碼。還好，客戶很信任郵局職員，能放心的把個人密碼交給他們。

## ?? 乏 ?? 掄? 捷? ? ? ? ? ? ? ? ? ?

面對快速變動的環境，一方面可能為企業帶來成長的機會，一方面也可能帶來生存的威脅。社會文化環境的重點在於消費者的價值觀，企業價值活動之高低依客戶的價值觀而定。價值觀的演變有五項重點：

### ?? 攢旭?? 屏五

上帝最公平的事就是給每一個人一天二十四個小時，方便性就成為競爭優勢的來源。統一超商便利商店雖然價格較大賣場高，由於就在我們家隔壁，而且二十四小時營業，所以我們不計較價格只計較方便。郵局超過一千三百家營業據點，營業項目有郵務、儲匯、壽險、代理業務及代售商品。到郵局寄信順便存錢，感覺很方便。統一超商與宅急便結盟，同時經營物流（網路購物或書籍，統一超商取貨方式）代收及自動櫃員機等業務，由於統一超商二十四小時營業且三千多家的營業據點，已成為中華郵政公司的最大競爭者。

### ?? 攢旭? 役

社會環境越來越現代化，消費者所得越來越高就越重視品質。挑剔形及精緻形的客戶促使企業不斷的改善，品質良窳形成差異化；品質好又能以平價價格競爭，就能形成競爭優勢。郵政為服務業，好的服務品質可以創造顧客更大的價值，因此要提升我國郵政的競爭優勢，首要工作為提升服務品質。

### ???? 咖? 校?

人口趨向高齡化，人們越重視健康與休閒活動，如低糖低脂食品的風潮，戶外活動的流行。從人口結構的老化及市場的動向，可以看出這方面的潛在市場：潤泰集團在淡水的潤福生活事業針對銀髮族量身設計的五星級專享住宅，其實就是養老院，必須繳交新台幣五百萬元保證金，每月生活費一萬七千元。國寶集團推出生前契約，用直銷建立人際通路，規劃在三義西湖度假村、台南走馬賴農場興建結合休閒、娛樂、養老、照護之社區。台塑集團預定在桃園縣龜山鄉以佔地三十四公頃興建結合休閒、娛樂、保健、醫療、照護之長庚養生文化村四千戶。郵政簡易保險免體檢兼有儲蓄功能，是平民化的商品；近年來，利率持續走低，保險兼儲蓄的優勢漸失，郵政保險如能結合醫療、保健、照護、休閒、娛樂等往養老市場發展，將深鉅潛力。因為，寄望未來的養老生活，郵政品牌是值得信賴的品牌性格，中華郵政公司經營這一塊，有明顯的優勢。策略上，可利用郵局通路行銷商品，結合醫院及建設公司生產相關產品。

匕?????????

社會多元化造就了企業發展個性化商品的契機。年輕族群喜歡表現自己的個性，中華郵政公司要與社會同步邁進，必須抓住社會的脈動，隨著生活形態的多樣性的潮流，設計焦點化的產品及服務。

以中華郵政公司為例，個人化郵票提供個人及團體表現自我價值的方式，另外，製作林志玲、陳詩欣、朱木炎等個人化郵票造成社會的回響，。

????????

消費者認知企業不僅要創造合理的利潤，更要善盡社會責任，維護生態環境，做好污染防治，保護消費者利益，重視員工權益與發展，成為好的企業公民。中華郵政每年編列預算，請各地郵局辦理與社區結合之相關活動，希望營造企業公民的好形象。

## ???? 掄? 捷?? 徑僭??

本章主要研究我國郵政之組織能力，包括營運概況及其資料分析、組織程序及組織文化。

## ?? 乏?? 掄? 捷???? 拚??

本節所有圖表為作者依中華郵政年報所提供之資料，作者自行整理後以電腦 EXCEL 資料分析而得，因民國八十九年度中華郵政公司配合政府會計年度調整，七月制改為歷年制，統計數為實際營業期間民國八十八年七月一日至八十九年十二月三十一日共計十八個月，作比較時八十九年度必須將該年度統計數乘以十八分之十二作為比較的基礎，方為客觀。

??? 浣? 拚恣 ??

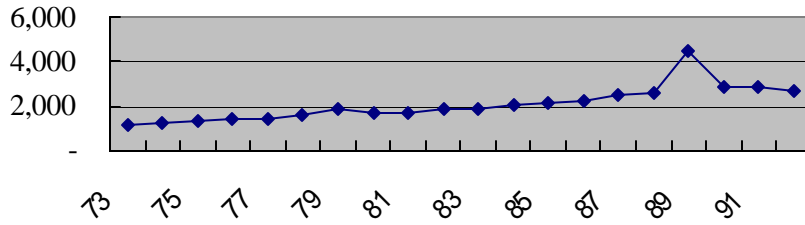
??????

依圖 3-1 中華郵政公司收寄函件件數趨勢圖分析，收寄函件件數呈現穩定的成長趨勢，民國九十一年及九十二年有衰退的現象，主要是面臨民營遞送業的競爭。

圖 3-1：中華郵政公司收寄函件件數趨勢圖



收寄函件 百萬件

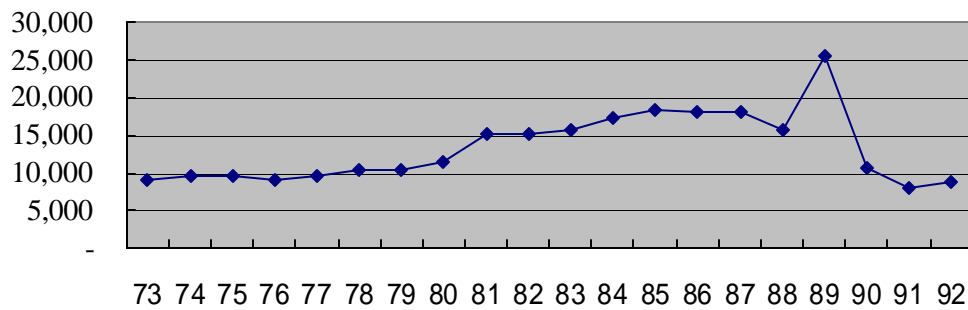


???? 守??

依圖 3-2 中華郵政公司收寄包裹件數趨勢圖分析，民國八十七年日本黑貓宅急便進軍台灣之後，中華郵政公司收寄包裹件數大量下滑，民國九十二年才回穩，主要因為中華郵政公司採取彈性價格及上門收件策略。

圖 3-2：中華郵政公司收寄包裹件數趨勢圖

收寄包裹 千件

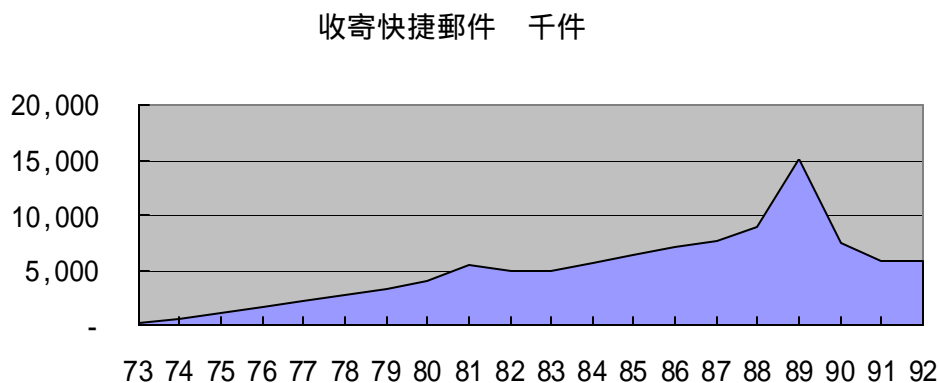


?????? 掄??

依圖 3-3 中華郵政公司收寄快捷郵件件數趨勢圖分析，民國

八十七年日本黑貓宅急便進軍台灣之後，中華郵政公司收寄快捷郵件件數大量下滑，民國九十二年才回穩，主要因為中華郵政公司採取彈性價格及上門收件策略。

圖 3-3：中華郵政公司收寄快捷郵件件數趨勢圖

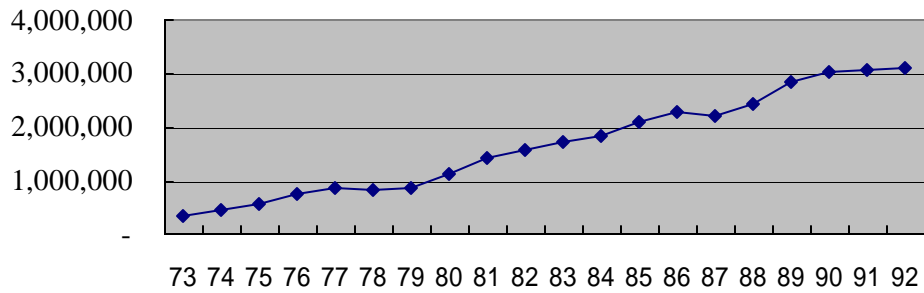


??? 摠俟?

我國郵政儲金包括存簿儲金、定期儲金、劃撥儲金。依圖 3-4 中華郵政公司儲金結存趨勢圖分析，我國郵政儲金呈現穩定成長，但民國九十一年及九十二年成長有趨緩現象。我國郵政儲金民國九十三年九月底已突然新台幣三兆二千億元。

圖 3-4：中華郵政公司儲金結存趨勢圖

儲金結存 百萬元

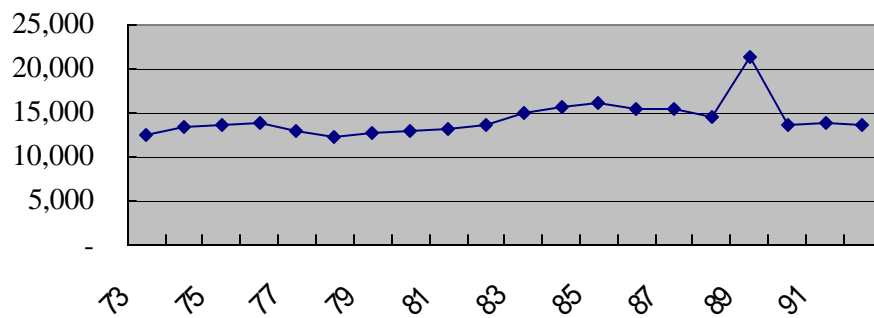


?? 棧?????

依圖 3 - 5 中華郵政公司開發匯票張數趨勢圖分析，開發匯票張數有下滑現象。

圖 3 - 5：中華郵政公司開發匯票張數趨勢圖

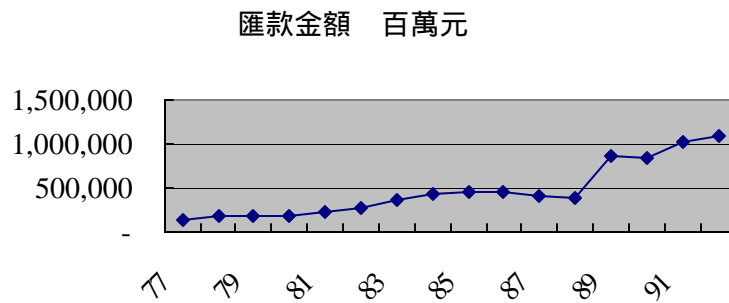
開發匯票張數 千張



???? 摺囊

依圖 3 - 6 中華郵政公司匯款金額趨勢圖分析，匯款金額呈現穩定成長現象。

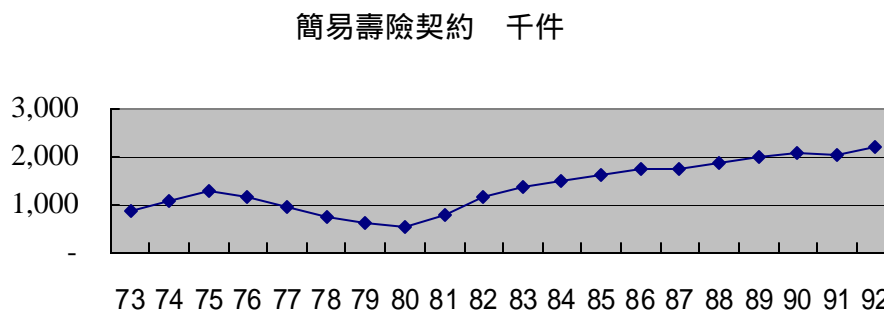
圖 3 - 6：中華郵政公司匯款金額趨勢圖



????? 樞????

依圖 3-7：中華郵政公司簡易壽險契約件數分析，民國八十年至今，呈現穩定成長。

圖 3-7 中華郵政公司簡易壽險契約件數趨勢圖

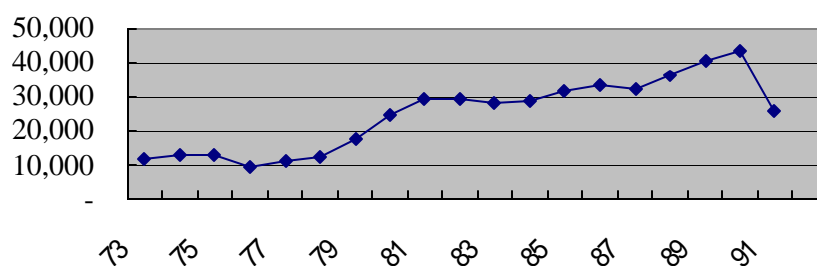


?? 掄???

依圖 3-8 中華郵政公司郵政收入分析，近年來，呈現下滑現象。

圖 3-8：中華郵政公司郵政收入趨勢圖

郵政收入 百萬元

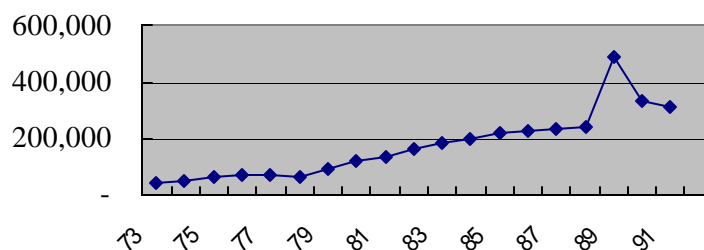


??????

依圖 3-9：中華郵政公司儲匯收入分析，呈現穩定成長現象。

圖 3-9：中華郵政公司儲匯收入趨勢圖

儲匯收入 百萬元

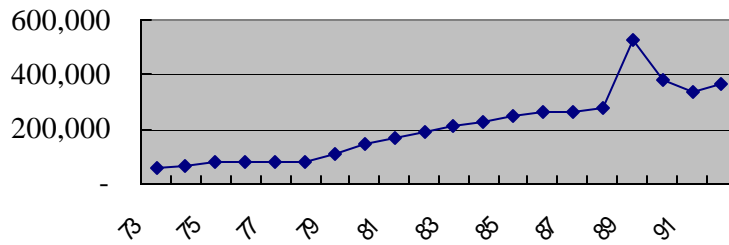


??????

依圖 3-10 中華郵政公司總收入分析，呈現穩定成長現象。

圖 3-10：中華郵政公司總收入趨勢圖

總收入 百萬元

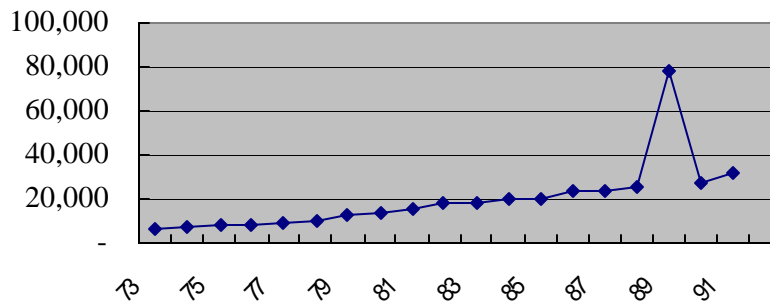


?? ? 掄?? ?

依圖 3-11 中華郵政公司郵政支出趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

圖 3 -11：中華郵政公司郵政支出趨勢圖

郵政支出 百萬元

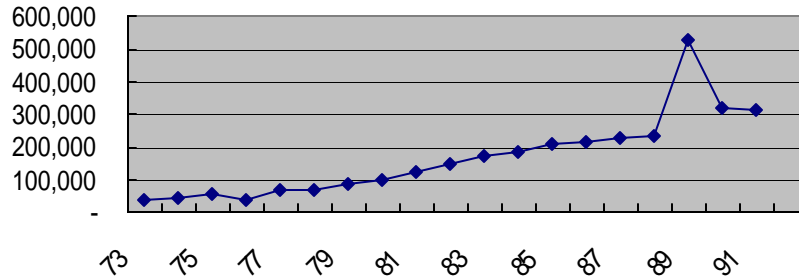


?? ? ? ? ? ? ?

依圖 3-12 中華郵政公司儲匯支出趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

圖 3 -12：中華郵政公司儲匯支出趨勢圖

儲匯支出 百萬元

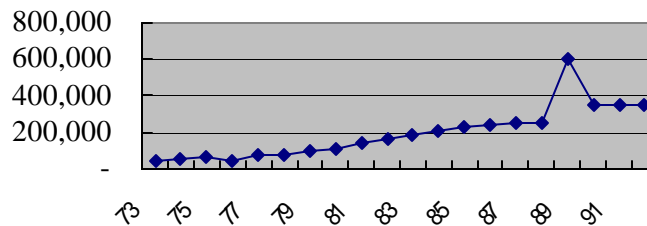


??????

依圖 3-13 中華郵政公司總支出趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

圖 3-13：中華郵政公司總支出趨勢圖

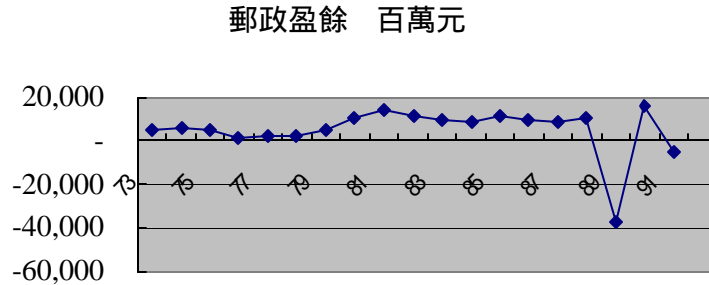
總支出 百萬元



????掄??殲

依圖 3-14 中華郵政公司郵政盈餘趨勢圖分析，近年來呈現不穩定現象。

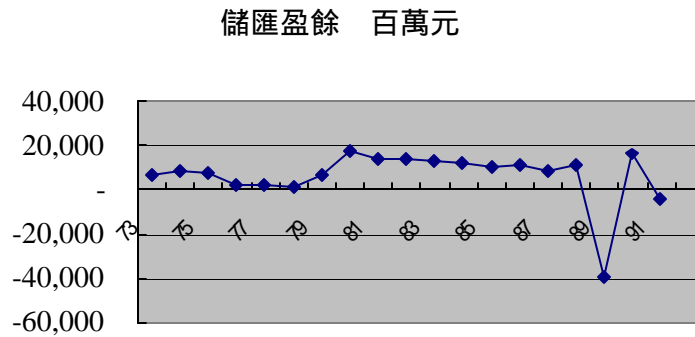
圖 3-14：中華郵政公司總支出趨勢圖



?????? 殞

依圖 3-15 中華郵政公司儲匯盈餘趨勢圖分析，近年來呈現不穩定現象。

圖 3-15：中華郵政公司儲匯盈餘趨勢圖

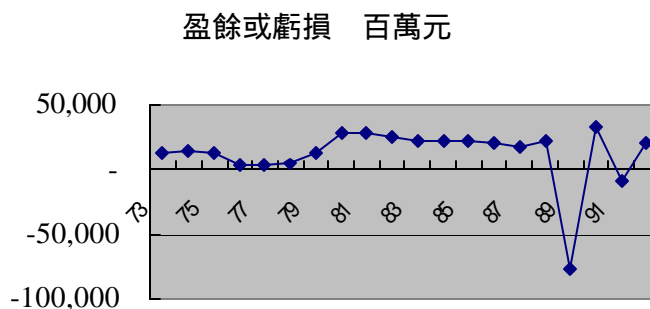


???? 殞???

依圖 3-16 中華郵政公司盈餘或虧損趨勢圖分析，近年來呈現不穩定現象。

圖 3-16：中華郵政公司盈餘或虧損趨勢圖

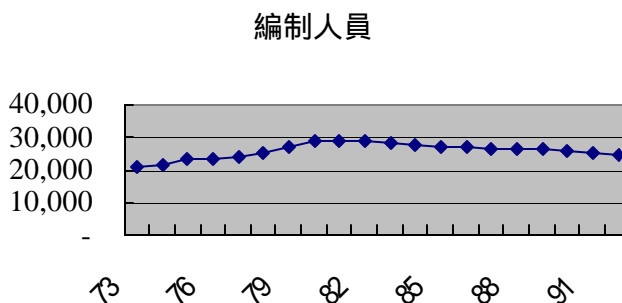




?? ? 偷?? ? ?

依圖 3-17 中華郵政公司編制人員趨勢圖分析，近年來呈現緩慢縮減現象。

圖 3 -17：中華郵政公司編制人員趨勢圖

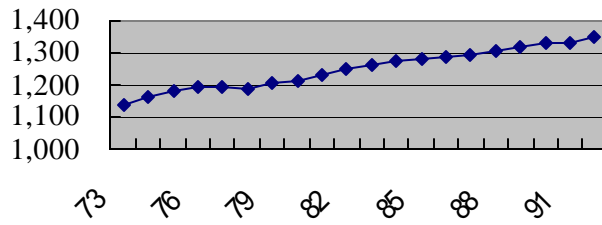


???? ? ? ? ?

依圖 3-18 中華郵政公司營業機構趨勢圖分析，呈現緩慢成長現象。

圖 3 -18：中華郵政公司營業機構趨勢圖

機構 處

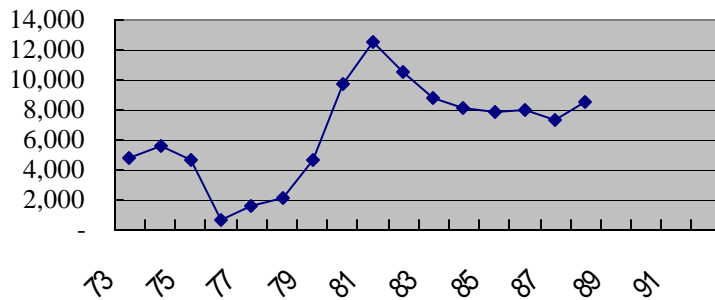


???? 殲? 儂??

依圖 3-19 中華郵政公司盈餘解繳國庫趨勢圖分析，呈現不穩定現象。

圖 3-19：中華郵政公司盈虧解繳國庫趨勢圖

郵政盈餘解繳國庫 百萬元



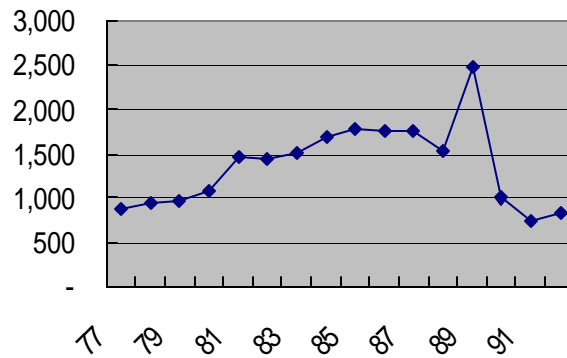
????? ? 拚恐 ??

???? 守??

依圖 3-20 中華郵政公司國內包裹件數趨勢圖分析，呈現大幅衰退現象。

圖 3-20：中華郵政公司國內包裹件數趨勢圖

國內包裹 萬件

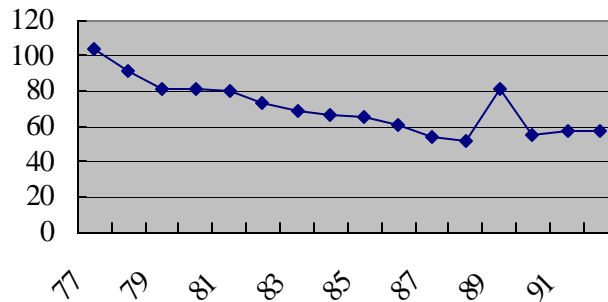


?? ? 槓 守??

依圖 3-21 中華郵政公司國際包裹件數趨勢圖分析，近年來，呈現平穩退現象。

圖 3 -21：中華郵政公司國際包裹件數趨勢圖

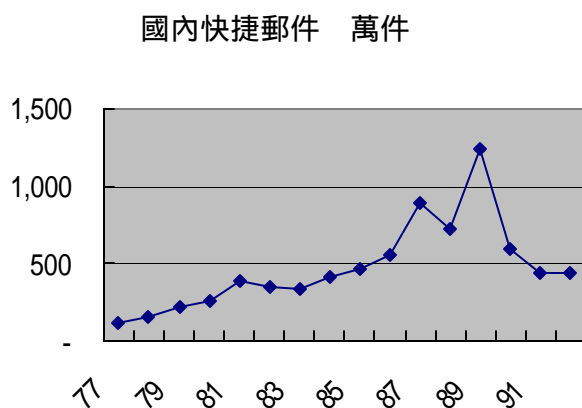
國際包裹 萬件



?? ? ? ? ? ? ?

依圖 3-22 中華郵政公司國內快捷件數趨勢圖分析,呈現大幅衰退現象。

圖 3 -22：中華郵政公司國內快捷件數趨勢圖

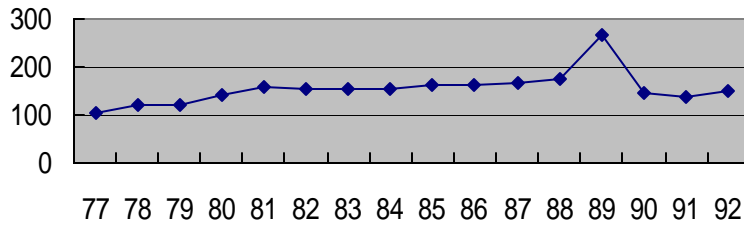


?? ? 槓? ? ? ?

依圖 3-23 中華郵政公司國際快捷件數趨勢圖分析,近年來,呈現小幅衰退退現象。

圖 3 -23：中華郵政公司國際快捷件數趨勢圖

國際快捷郵件 萬件

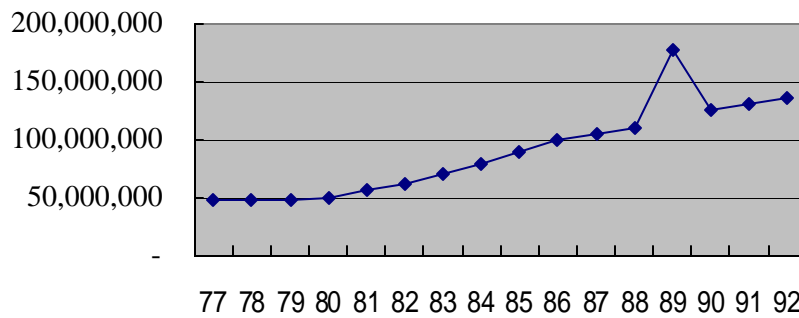


?? ? ? ? 摠? ? ? ?

依圖 3-24 中華郵政公司存簿儲金存款次數趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

圖 3-24：中華郵政公司存簿儲金存款次數趨勢圖

存簿儲金存款次數

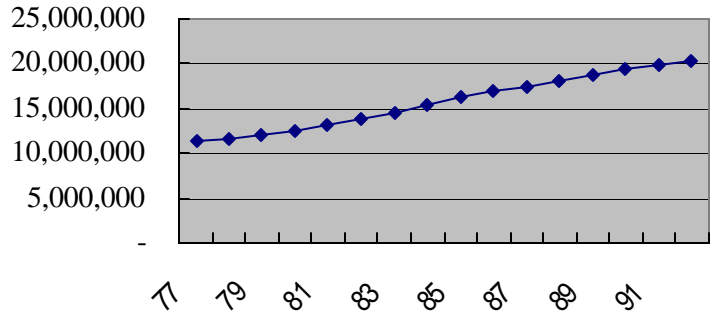


?? ? ? ? 摠? ?

依圖 3-25 中華郵政公司存簿儲金戶數趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

圖 3-25：中華郵政公司存簿儲金存款次數趨勢圖

存簿儲金戶數

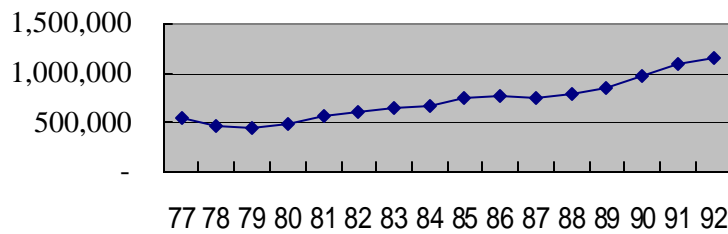


?? ?? ? 摠俟?

依圖 3-26 中華郵政公司存簿儲金結存趨勢圖分析, 呈現穩定成長現象。

圖 3 -26 : 中華郵政公司存簿儲金結存趨勢圖

存簿儲金結存 百萬元

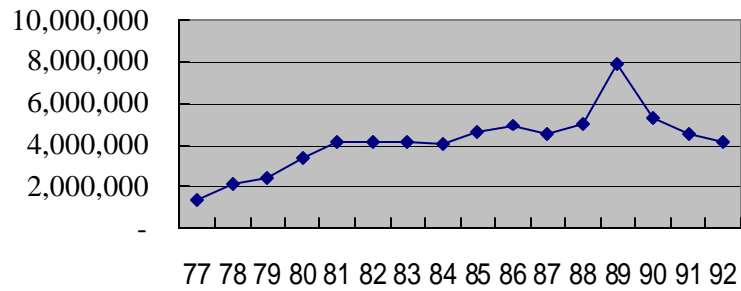


?? ?? ? 摠????

依圖 3-27 中華郵政公司定期儲金存款次數趨勢圖分析, 呈現衰退現象。

圖 3 -27 : 中華郵政公司定期儲金存款次數趨勢圖

定期儲金存款次數

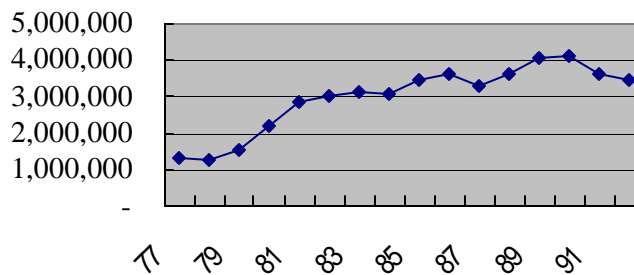


?? ? ? ? 摠? ?

依圖 3-28 中華郵政公司定期儲金戶數趨勢圖分析, 呈現衰退現象。

圖 3 -28 : 中華郵政公司定期儲金戶數趨勢圖

定期儲金戶數

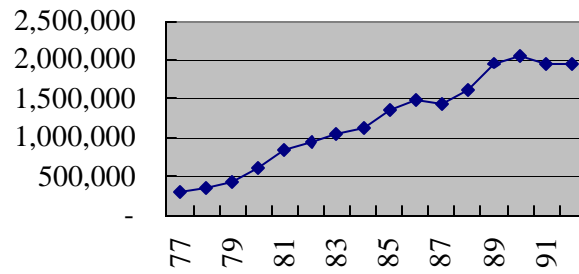


?? ? ? ? 摠俟?

依圖 3-29 中華郵政公司定期儲金結存趨勢圖分析, 呈現衰退現象。

圖 3 -29 : 中華郵政公司定期儲金結存趨勢圖

定期儲金結存 百萬元

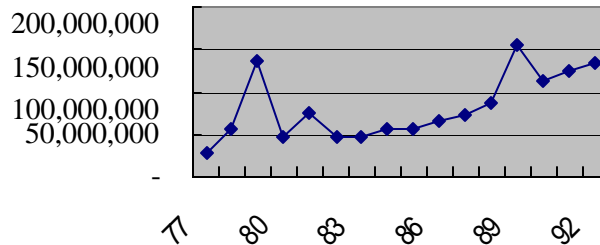


?????? 摠????

依圖 3-30 中華郵政公司劃撥儲金存款次數趨勢圖分析，呈現衰退現象。

圖 3 -30：中華郵政公司劃撥儲金結存趨勢圖

劃撥儲金存款次數



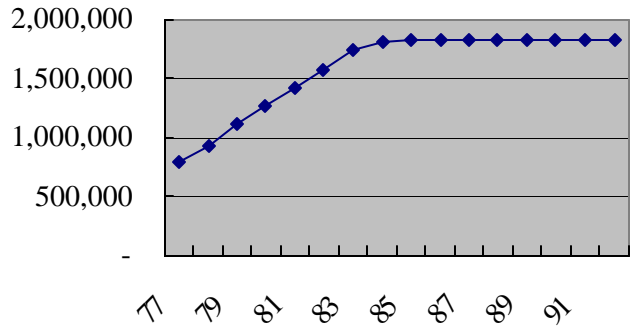
?????? 摠??

依圖 3-31 中華郵政公司劃撥儲金戶數趨勢圖分析，呈現平穩現象。

圖 3 -31：中華郵政公司劃撥儲金戶數趨勢圖



劃撥儲金戶數

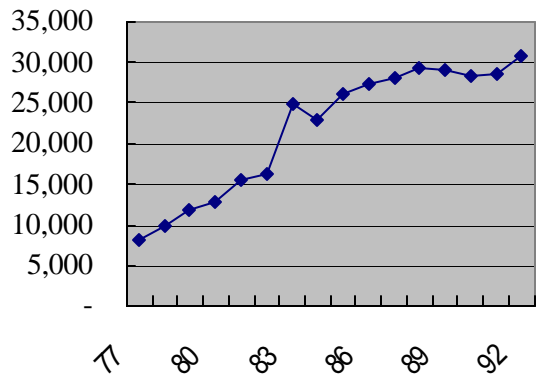


?????? 摠俟?

依圖 3-32 中華郵政公司劃撥儲金結存趨勢圖分析，呈現平穩成長現象。

圖 3 -32：中華郵政公司劃撥儲金結存趨勢圖

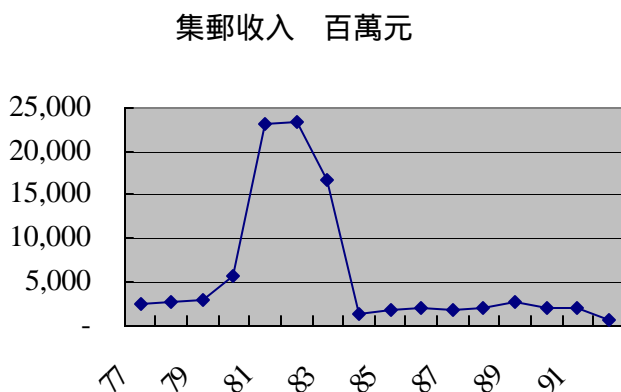
劃撥儲金結存 百萬元



???? 掄??

依圖 3-33 中華郵政公司集郵收入趨勢圖分析，呈現不穩定現象。

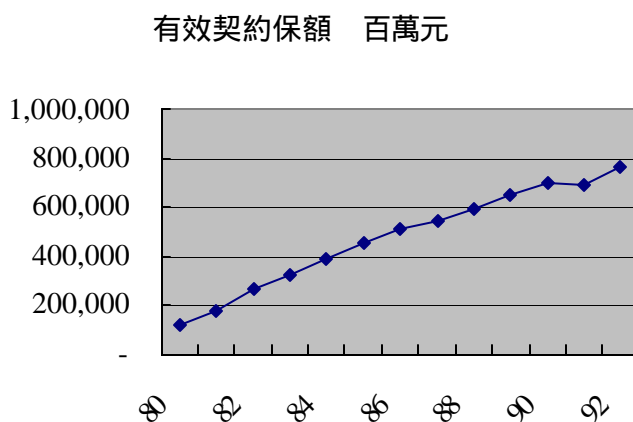
圖 3 -33：中華郵政公司集郵收入趨勢圖



?????? 堪????? 囊

依圖 3-34 中華郵政公司簡易壽險有效契約保額趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

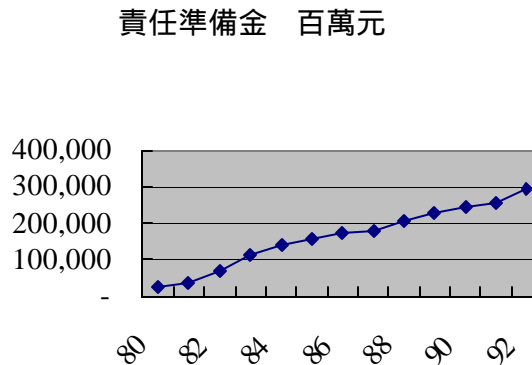
圖 3 -34：中華郵政公司簡易壽險有效契約保額趨勢圖



?????? 堪????? 摠

依圖 3-35 中華郵政公司簡易壽險責任準備金趨勢圖分析，呈現穩定成長現象。

圖 3 -35：中華郵政公司簡易壽險責任準備金趨勢圖



???? 彖???

中華郵政公司主要經營郵務、儲匯及壽險業務，郵務收入主要來自於郵費收入。儲匯、壽險業務之績效主要來自於資金運用，資金運用之來源，主要來自於郵政儲金結存及郵政壽險責任準備金。郵政儲金包括存簿儲金、定期儲金、劃撥儲金，郵政壽險責任準備金之多寡由郵政壽險有效契約保額之高低所決定。因此，特別針對郵費收入、存簿儲金結存、定期儲金結存、劃撥儲金結存及郵政壽險責任準備金進行資料分析，以探討其經營績效之相關性因素。

?? 掄彊?? 彖???

郵費收入主要來自於函件收入、包裹收入及快捷收入，由於中華郵政年報僅提供收件件數資料，未提供相關收入資料。因作

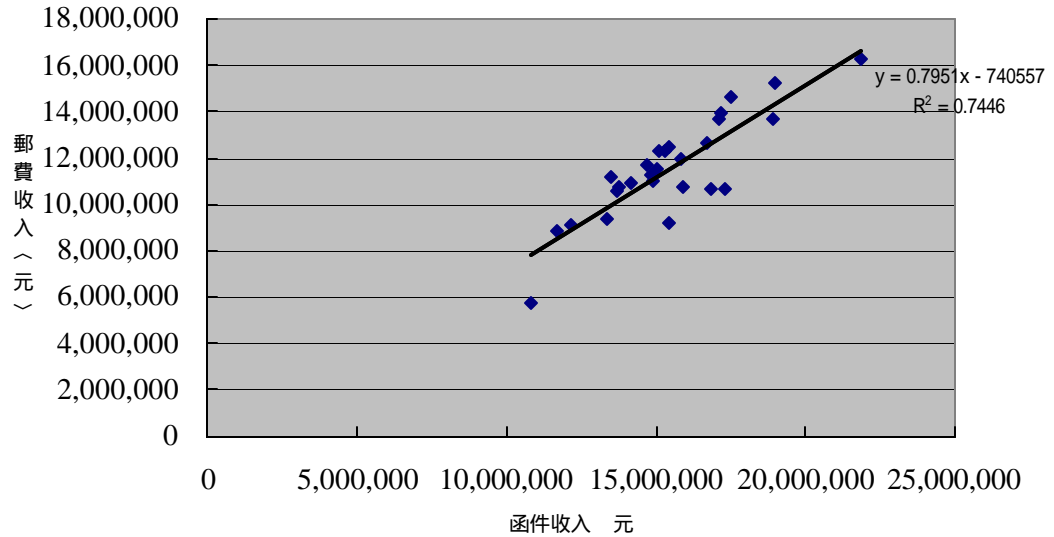
者服務於台中民權路郵局，台中民權路郵局改制前為台灣中區郵政管理局營業科，亦即原台灣中區郵政管理局所在地，為搜集資料的方便性，作者自行整理其每月業務營業概況，再以電腦 EXCELL 資料分析如下：

( ??? 杪???? 依表 3-1 分析與郵費收入最有相關之業務為函件收入，相關係數為 0.86288，其次為包裹收入，相關係數為 0.61523。

表 3-1 台中民權路郵局郵費收入與其他業務收入相關性分析

	郵費收入	函件收入	包裹收入	快捷收入	特種函件件數	國內包裹件數
郵費收入	1					
函件收入	0.86288	1				
包裹收入	0.61523	0.3992921	1			
快捷收入	0.12572	0.1898757	0.22813	1		
特種函件件數	0.0607	0.051984	-0.04503	0.1192	1	
國內包裹件數	0.47944	0.3139084	0.66654	0.08887	0.146621949	1
國內快捷件數	0.14237	0.2024018	-0.20657	0.25659	0.242279189	0.29920208

?????? 依圖 3-36 分析郵費收入與函件收入為高度正相關。圖 3-36：台中民權路郵局郵費收入及函件收入散佈圖



?????? 咖掄彊???? 偵? 拈???? 依表 3-2 簡單迴歸分析顯著值為 7.05E-09 小於顯著水準 0.05，表示函件收入對郵費收入有顯著的影響，判定係數 R 平方 = 0.74456，因此知估計的迴歸模型的解釋能力高，百分之 74.5 郵費收入變化之情況可以用函件收入來解釋。函件收入 P-值為 7.05E-09 小於顯著水準 0.05 表示迴歸線斜率明顯的不等於零，因此簡單迴歸式是可接受的，郵費收入=4648661+0.936459 函件收入。由簡單迴歸式可知當函件收入為 0 元時郵費收入為 4648661 元，每增加函件收入 1 元，郵費收入增加 0.936459 元。

表 3-2：函件收入與郵費收入迴歸分析

R 平方	0.74456				
調整的 R 平方	0.734342				
標準誤	1223550				
觀察值個數	27				
ANOVA					
	自由度	SS	MS	F	顯著值
迴歸	1	1.09E+14	1.09E+14	72.87031	7.05E-09

殘差	25	3.74E+13	1.5E+12		
總和	26	1.47E+14			
	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%
截距	4648661	1290932	3.601013	0.001369	1989940
函件收入	0.936459	0.109702	8.536411	7.05E-09	0.710524

??? 掄彊??? 偵? 拈???? 依表 3-3 分析複迴歸顯著值  $5.15E-10 < 0.05$  ,因此函件收入及包裹收入對郵費收入有顯著的影響。調整的 R 平方為 0.82 ,表示有百分之 82 郵費收入變化可以用函件收入及包裹收入來解釋 函件收入 P 值  $2.89E-0.8$  包裹收入 P-值 0.0017 小於顯著水準 0.05 表示複迴歸線斜率明顯的不等於零 , 因此複迴歸式是可接受的 , 多重迴歸式郵費收入 =  $2818811 + 0.796911$  函件收入 +  $5.013983$  包裹收入。可知當函件收入及包裹收入為 0 時, 郵費收入為 2818811 元, 當包裹收入不變的情況下, 每增加 1 元函件收入, 郵費收入增加 0.796911 元。當函件收入不變的情況下, 每增加 1 元包裹收入, 郵費收入增加 5.013983 元。

表 3-3 : 郵費收入多元迴歸分析

標準誤	1013555				
觀察值個數	27				
ANOVA					
	自由度	SS	MS	F	顯著值
迴歸	2	1.22E+14	6.09E+13	59.31316	5.15E-10
殘差	24	2.47E+13	1.03E+12		
總和	26	1.47E+14			
	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%
截距	2818811	1188646	2.371447	0.026087	365566.4
函件收入	0.796911	0.099118	8.040012	2.89E-08	0.592342
包裹收入	5.013983	1.422014	3.525972	0.001728	2.07909

????? 摠俟? 彖???

?????? 摠俟?? 偵? 抃???

依表 3-4 分析複迴歸顯著值  $3.65E-10 < 0.05$ ，因此存簿儲金存款次數、存簿儲金提款次數、存簿儲金戶數對存簿儲金結存有顯著的影響。調整的 R 平方為 0.97，表示有百分之 97 存簿儲金結存變化可以用存簿儲金存款次數、存簿儲金提款次數、存簿儲金戶數來解釋。存簿儲金存款次數 P 值 0.00037，存簿儲金提款次數 P-值  $5.64E-05$ ，存簿儲金戶數 P-值  $7.06E-08$ ，小於顯著水準 0.05，表示複迴歸線斜率明顯的不等於零，因此複迴歸式是可接受的，多重迴歸式存簿儲金結存 =  $-0.0071813 + 0.0159725$  存簿儲金存款次數 +  $0.111444$  存簿儲金戶數 -  $0.0071813$  存簿儲金提款次數。可知當存簿儲金存款次數、存簿儲金提款次數、存簿儲金戶數為 0 時，存簿儲金結存為 -1165773.6 百萬元，當存簿儲金提款次數、存簿儲金戶數不變的情況下，每增加存簿儲金存款次數 1 次增加存簿儲金結存 15,972 元，當存簿儲金存款次數、存簿儲金戶數不變的情況下，每增加存簿儲金提款次數 1 次存簿儲金結存減少 7,181 元，當存簿儲金存款次數、存簿儲金提款次數不變的情況下，每增加存簿儲金戶數 1 戶存簿儲金結存增加 111,444 元。

表 3-4：存簿儲金結存多元迴歸分析表

R 平方	0.9776162				
調整的 R 平方	0.9720203				
標準誤	35473.484				
觀察值個數	16				

ANOVA					
	自由度	SS	MS	F	顯著值
迴歸	3	6.6E+11	2.2E+11	174.701	3.65E-10
殘差	12	1.51E+10	1.26E+09		
總和	15	6.75E+11			
	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%
截距	-1165773.6	144094	-8.09037	3.35E-06	-1479728
存簿儲金提款次數	-0.0071813	0.001184	-6.06353	5.64E-05	-0.00976
存簿儲金存款次數	0.0159725	0.002905	5.498468	0.000137	0.009643
存簿儲金戶數	0.111444	0.009608	11.599	7.06E-08	0.09051

????? 摠俟? 彖? ? ?

?????? 摠俟? ? 偵? 抃? ? ?

依表 3-5 分析複迴歸顯著值  $3.27E-12 < 0.05$ ，因此定期儲金存款次數、定期儲金提款次數、定期儲金戶數對定期儲金結存有顯著的影響。調整的 R 平方為 0.987，表示有百分之 98.7 定期儲金結存變化可以用定期儲金存款次數、定期儲金提款次數、定期儲金戶數來解釋。定期儲金存款次數 P 值 0.000343，定期儲金提款次數 P-值  $7.85E-08$ ，定期儲金戶數 P-值  $3.7E-08$ ，皆小於顯著水準 0.05，表示複迴歸線斜率明顯的不等於零，因此複迴歸式是可接受的，多重迴歸式定期儲金結存 =  $-203409.51 - 0.1366931$  定期儲金存款次數 +  $0.03973854$  定期儲金提款次數 +  $0.53927407$  定期儲金戶數。可知當定期儲金提款次數、存簿儲金戶數不變的情況下，每增加定期儲金存款次數 1 次減少定期儲金結存 136,693 元，當定期儲金存款次數、定期儲金戶數不變的情況下，每增加定期儲金提款次數 1 次定期儲金結存增加 39,738 元，當定期儲金存款次數、定期儲金提款次數不變的情況下，每增加定期儲金戶數



1 戶定期儲金結存增加 539,274 元。

表 3-5：定期儲金結存多元迴歸分析表

迴歸統計					
R 的倍數	0.99489092				
R 平方	0.98980794				
調整的 R 平方	0.98725993				
標準誤	67926.176				
觀察值個數	16				
ANOVA					
	自由度	SS	MS	F	顯著值
迴歸	3	5.37706E+12	1.79235E+12	388.4624	3.27E-12
殘差	12	55367584609	4613965384		
總和	15	5.43242E+12			
	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%
截距	-203409.51	69650.38826	-2.920436189	0.01283	-355165
定期儲金存款次數	-0.1366931	0.027683912	-4.937635509	0.000343	-0.19701
定期儲金提款次數	0.03973854	0.003459244	11.48763899	7.85E-08	0.032201
定期儲金戶數	0.53927407	0.043870327	12.29245594	3.7E-08	0.443689

????? 摠俟? 彖???

?????? 摠俟??? 偵? 拈???

依表 3-6 簡單迴歸分析顯著值為 3.39E-08 小於顯著水準 0.05，表示劃撥儲金戶數對劃撥儲金結存有顯著的影響，判定係數 R 平方 = 0.89，因此知估計的迴歸模型的解釋能力高，百分之 89 劃撥儲金結存變化之情況可以用劃撥儲金戶數來解釋。劃撥儲金戶數 P-值為 3.39E-08 小於顯著水準 0.05 表示迴歸線斜率明顯的不等於零，因此簡單迴歸式是可接受的，劃撥儲金結存 = -10900.3 + 0.020734 劃撥儲金戶數。由簡單迴歸式可知當劃撥儲

金戶數為 0 時，劃撥儲金結存為-10900.3 百萬元，每增加劃撥儲金戶數 1 戶，劃撥儲金結存增加 20,734 元。

表 3-6：劃撥儲金結存簡單線性迴歸分析表

迴歸統計					
R 的倍數	0.945307				
R 平方	0.893606				
調整的 R 平方	0.886006				
標準誤	2692.014				
觀察值個數	16				
ANOVA					
	自由度	SS	MS	F	顯著值
迴歸	1	8.52E+08	8.52E+08	117.586	3.39E-08
殘差	14	1.01E+08	7246938		
總和	15	9.54E+08			
	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%
截距	-10900.3	3094.188	-3.52284	0.003378	-17536.7
劃撥儲金戶數	0.020734	0.001912	10.84371	3.39E-08	0.016633

????? 樁????? 摠彖???

?????? 樁?????? 摠?? 偵? 抃???

依表 3-7 簡單迴歸分析顯著值為 4.44E-12 小於顯著水準 0.05，表示有效契約保額 百萬元 對累積責任準備金有顯著的影響，判定係數 R 平方 = 0.989，因此知估計的迴歸模型的解釋能力高，百分之 98.9 累積責任準備金變化之情況可以用有效契約保額 百萬元 來解釋。有效契約保額 百萬元 P-值為 4.44E-12 小於顯著水準 0.05，表示迴歸線斜率明顯的不等於零，因此簡單迴歸式是可接受的，累積責任準備金=-27728.9 百萬元 +0.402225 有

效契約保額 百萬元。由簡單迴歸式可知當有效契約保額 百萬元 為 0 元時累積責任準備金為-27728.9 百萬元 百萬元，每增加有效契約保額 百萬元 1 單位，累積責任準備金增加 402,225 元。

????? 俟嶸

依簡易壽險累積責任準備金簡單線性迴歸分析，每增加有效契約保額 百萬元 1 單位，累積責任準備金增加 402,225 元。因此，中華郵政公司想要增加簡易壽險累積責任準備金，必須增加有效契約保額，而增加有效契約保額惟有全力推展簡易人壽保險，增加新契約。

表 3-7：簡易壽險累積責任準備金簡單線性迴歸分析表

迴歸統計					
R 的倍數	0.994377				
R 平方	0.988785				
調整的 R 平方	0.987765				
標準誤	9386.375				
觀察值個數	13				
ANOVA					
	自由度	SS	MS	F	顯著值
迴歸	1	8.54E+10	8.54E+10	969.8055	4.44E-12

殘差	11	9.69E+08	88104032		
總和	12	8.64E+10			
	係數	標準誤	t 統計	P-值	下限 95%
截距	-27728.9	6658.713	-4.1643	0.001578	-42384.6
有效契約保額 百萬元	0.402225	0.012916	31.1417	4.44E-12	0.373797

## ?? 乏?? 掄? 捷?? 徑僭? 丐

我國郵政組織原為官署體制，組織運作須依法令規章及行政程序行事，組織程序僵化，欠缺經營事業應有的回應能力。雖然我國郵政已於民國九十二年一月一日改制為公司組織，行政管制稍有鬆綁，但因屬國營公司，預決算必須經立法院審查；人事、採購、組織程序受到相關法令的管制。在尋求最佳實務的過程中，無形中多了一層障礙，因而也影響組織的作業能力及回應能力。在競爭愈來愈激烈的環境裡，社會結構丕變、經濟快速發展、科技日新月異、顧客愈來愈挑剔及需求愈來愈精緻化等問題，使郵政經營面臨關鍵性的挑戰。

我國郵政經營之組織程序，主要探討其回應能力及其作業能力。公司化的本質在於企業化，從郵政公司化前後之組織結構變革觀察，吾人可以較深入的瞭解其企業化的程度為何？

???? 掄????? 徑僭俟?

?? 掄???

郵政總局隸屬於交通部，掌理全國郵政業務，轄有儲金匯業局及台灣北、中、南區郵政管理局。各區郵政管理局之下，視業務繁簡分設各等級郵局；各區管理局及各等級郵局之下，又分設

各級支局、行動郵局及郵政代辦所、郵票代售處等委辦機構。截至九十一年十二月止，郵政自辦機構共有 1,328 處，委辦機構共 8,992 處。<sup>47</sup> 郵政總局為統籌管理各項業務，內部設有視察室、業務處，聯郵處、集郵處、人事處、政風處、秘書處、技術處、供應處、總務處、會計處及設計考核委員會秘書室等行政單位，另設郵政研究所、郵政訓練所、郵政機械修護所、郵政博物館、郵政醫院等單位，直接隸屬於郵政總局。

郵政儲金匯業局在行政系統上隸屬於郵政總局，掌理郵政儲金、郵政劃撥、郵政匯兌、郵政簡易人壽保險及代理業務等之經營。並負責指揮監督全國各郵區及各地郵局辦理儲匯壽險各項業務。郵政儲金匯業局依該局組織法設置局長一人，由郵政總局副局長兼任，綜理局務，副局長二人，襄理局務；並依行政管理及業務需要，設總稽核室、儲匯處、劃撥處、壽險處、電子資料處理中心、秘書室、財務處、總務處、會計處、人事室及政風室等單位。

???????? 掄? 丰??

台灣北、中、南三區郵政管理局組織之功能為辦理郵政總局所交付執行的事業計劃與相關業務，兼具管理及經營郵儲業務的雙重功能；民國九十年底，三區郵政管理局之下共設有六十五個各等級獨立郵局，<sup>48</sup>各獨立郵局各有人事、會計、總務、出納、政風、及營業、郵務管理等行政單位。台灣北區郵政管理局之管轄範圍包括台北市、台北縣、基隆市、桃園縣、宜蘭縣及花蓮縣等地區，區郵政管理局之下分設各等郵局，特等級郵局有基隆、板橋、中壢、桃園郵局；一等甲級郵局有北投、內湖、南港、木

<sup>47</sup>資料來源：交通部中華郵政股份有限公司，《中華民國九十一年郵政統計要覽》，機構設施》，台北：民 92.5，頁 25。

<sup>48</sup> 郵政總局，《郵政的變革與轉機-郵政公司化》，民 90.9，頁 4。

柵、汐止、新店、永和、中和、樹林、三重、新莊等郵局；一等乙級郵局有宜蘭、花蓮、蘆洲、五股、淡水、羅東、龍潭、楊梅、大溪等郵局；另包括金門、馬祖、一軍郵局、二軍郵局及航空郵件處理中心、台北及桃園郵件處理中心、台北郵政訓練中心。台灣中區郵政管理局之管轄範圍包括新竹縣(市)、苗栗縣、台中縣(市)、彰化縣、南投縣、雲林縣及嘉義縣(市)等地區之各等級郵局，特等級郵局有新竹、彰化、嘉義郵局；一等甲級郵局有苗栗、豐原、台中港、員林、雲林等郵局；一等乙級郵局有竹北、湖口、竹東、竹南、頭份、大甲、東勢、潭子、鹿港、北斗、二林、南投、埔里、虎尾、北港郵局；另包括台中郵件處理中心及台中郵政訓練中心。台灣南區郵政管理局之管轄範圍包括：高雄市、高雄縣、台南縣(市)、屏東縣、台東縣及澎湖縣等地區之各等級郵局，特等級郵局有台南、鳳山等郵局；一等甲級郵局有屏東、新營、台東、岡山郵局；一等乙級郵局有善化、澎湖等郵局；另包括台南、高雄郵件處理中心及高雄郵政訓練中心。台灣北、中、南三區郵政管理局及各等級郵局之下、各分設特、甲、乙、丙、丁等級支局，截至民國九十一年底止，全國共設有 1,289 個支局。<sup>49</sup>

台灣北區郵政管理局之組織設有儲匯營業科、郵務營業科、支局管理科、業務管理科、政風室、人事室、出納科、會計室、技術科、秘書室、勞工安全衛生科、供應科、航空郵件處理中心、桃園郵件處理中心、台北件處理中心、郵件投遞中心、軍郵局及各等級郵局、支局；設有局長一人，執行總局政策及指揮監督轄區各郵局之事務，下設副局長三人，分別掌管區內營業、行政及郵件業務。台灣中區郵政管理局之組織設有營業科、郵務科、支局管理科、業務管理科、政風室、人事室、出納科、會計室、技術科、秘書室、勞工安全衛生科、供應科、台中件處理中心及各等級郵局、支局；設有局長一人，執行總局政策及指揮監督轄區

---

<sup>49</sup>同上註。

各郵局之事務，下設郵務、財務副局長各一人，分別掌管區內營業及郵件業務。台灣南區郵政管理局之組織設有儲匯營業科、郵務營業科、支局管理科、業務管理科、政風室、人事室、出納科、會計室、技術科、秘書室、勞工安全衛生科、供應科、台南件處理中心、高雄郵件處理中心及各等級郵局、支局；設有局長一人，執行總局政策及指揮監督轄區各郵局之事務，下設郵務、財務副局長各一人，分別掌管區內營業及郵件業務。

????

各區郵政管理局及所轄特、一等甲、一等乙級郵局之支局局等劃分係依「各等局郵局設置標準表」之「郵務收入」、「存簿結存及壽險保額」、「收寄及招領特種郵件」、「儲匯壽險及代理業務工作量」、「投遞特種郵件」等項目（如表3-8）之每月平均數額高低，分為特、甲、乙、丙、丁等四級；各局設經理一人，如儲匯、郵件營業量或兼辦投遞業務投遞區段達到一定標準時，得設儲匯、郵務股長或管理員。

表3-8：各等級郵局設置標準表

郵局等級		標準項目及每月平均數額					每項基數
郵局	支局	郵務收入(元)	存簿結存及壽險保額(千元)	收寄及招領特種郵件(件)	儲匯壽險及代理業務工作量(次、張)	投遞特種郵件(件)	
特等		23,214,000	13,689,000	341,400	757,500	300,000	6
一甲	特	7,738,000	4,563,000	113,800	252,500	100,000	5
一乙	甲	3,095,000	1,825,000	45,500	101,000	40,000	4
二甲	乙	1,238,000	730,000	18,200	40,400	16,000	3
二乙	丙	619,000	365,000	9,100	20,200	8,000	2

三等	丁	未滿 619,000	未滿 365,000	未滿 9,100	未滿 20,200	未滿 8,000	1
說明	<p>1.「郵務收入」、「收寄及招領特種郵件」、「存簿結存及壽險保額」、「儲匯壽險及代理業務工作量」（包含存簿、定期、劃撥儲金存提次數、匯票、禮券開發兌付張數、壽險有效契約件數及代發退休俸補助金等實際轉存戶數）、「投遞特種郵件」均以會計年度各月實績之平均數為準。</p> <p>2.管轄局業績可將其所轄分支機構業績併入計算，惟獨立局改設為支局未滿二年者不包括在內。</p> <p>3.各郵局等級之評定以五項標準項目之平均數為準（小數點以下四捨五入、惟提升等級者不得適用，以下同），營業支局以四項標準項目之平均數為準；兼辦投遞工作之支局五項標準項目按四項核算，例如：某兼辦投遞工作之甲級支局五項標準項目基數為 3 點，其平均基數 <math>(3+3+3+3+3) \div 4=3.75</math>，仍可評定為甲級支局。</p> <p>4.特等局五項標準項目未超過最低標準 1.5 倍以上者，內部單位應按最低標準設置，科室主管及相當職務，限以高員級任用。</p> <p>5.本表修訂應報交通部核備。</p>						

???? 掄????? 徑僭俟?

我國郵政經營面臨外在激烈的競爭環境，以及逐年攀升的人事成本，郵政公司化後，組織體制朝向組織扁平化及效率化方向進行，將原三區郵政管理局及非責任中心局之各級郵局簡併為責任中心局或支局。三區郵政管理局原有權責，按性質分別移撥郵政總公司或各責任中心郵局。組織由「郵政總局 區管理局 各地郵局 支局」四級制改為「郵政總公司 責任中心局 支局」三級制組織，以達成組織扁平、縮短溝通流程、提高營運效率之目標。將郵政總局與郵政儲金匯業局相關處室合併，以收事權統一、決策迅速靈活之功效。透過責任中心局制度之實施，將全國依行政區劃分為二十三個責任中心郵局，分層負責，加強授權，以達因地制宜，強化事業競爭能力之目標。將責任中心局轄區內之各等級郵局劃歸各責任中心局直接管轄，以達成員額精減、降低用人成本之目標。以下為我國郵政公司化後，中華郵政股份有



限公司、各責任中心局及各支局之組織結構進行探討。

??? 檯? 匯?? 棟??

郵政公司化後原郵政總局與郵政儲金匯業局簡併為中華郵政股份有限公司，分別就其業務性質相近或功能重疊者，進行簡併工作，由原二十七個處室整編為十四個處室，整併情形如表 3-9。中華郵政股份有限公司組織置董事十一至十五人，組織董事會，依據法令及公司章程，為業務執行之決策單位。置總經理一人，依據法令與郵政總局章程及秉承董事會之決議事項，綜理公司業務並監督所屬人員及單位。中華郵政股份有限公司設郵務營業處、郵遞管理處、集郵處、儲匯處、壽險處、資產營運處、資金運用處、技術處、人事處、政風處、會計處、資訊處、勞工安全衛生處及總經理室等十四個單位（如圖 3-37）。

?????? 檯?

責任中心郵局為營運、管理(督導)單位，負責執行中華郵政公司政策，為總公司底下較具完整性之業務經營團隊。我國郵政為貫徹利潤中心，並提昇因地制宜之回應能力，成立責任中心郵局制度，以一縣市設一責任中心郵局為原則，將責任中心局轄區內非責任中心局之一等甲、乙級郵局併歸責任中心局直接管轄；因台北縣及桃園縣業務量較大所以台北縣設板橋、三重兩個責任中心局；桃園縣設桃園、中壢兩個責任中心局，全區共設置二十三個責任中心局。

表 3-9：郵政總公司與郵政總局、郵政儲金匯業局部門對照

部 門 名 稱		備 註
總公司	總局、儲匯局	
稽核處	視察室、稽核室	二單位合併、名稱變更
總經理室 主秘	總局、儲匯局秘書室、設考會秘書室 公眾服務中心、今日郵政社 郵政研究所管理研究室、行政策劃室	五單位合併、名稱變更
人事處	總局人事處、儲匯局人事室、郵政訓練所	三單位合併
勞安處	總局、儲匯局勞安處	二單位合併
總務處	總局、儲匯局總務處、 供應處物料票券採購、供應部門	三單位合併

政風處	總局、儲匯局政風處	二單位合併
技術處	機械修護所、郵政研究所機具研發部門 技術處機械設計、施工部門	三單位合併、名稱變更
郵務營業處	業務處、聯郵處	二單位合併、依業務性質劃分為二處
郵遞管理處		
集郵處	集郵處、郵政博物館 供應處郵票設計、印製部門	三單位合併
儲匯處	儲匯企劃處、儲匯管理處	二單位合併、處名變更
壽險處	壽險處	
資訊處	資料中心、郵政研究所資訊應用室	二單位合併、處名變更
會計處	總局、儲匯局會計處	二單位合併
資產營運處	技術處局屋建築、購租、管理部門	處名變更
資金運用處	財物處	處名變更

資料來源：郵政總局，郵政改制說明資料，民 91。

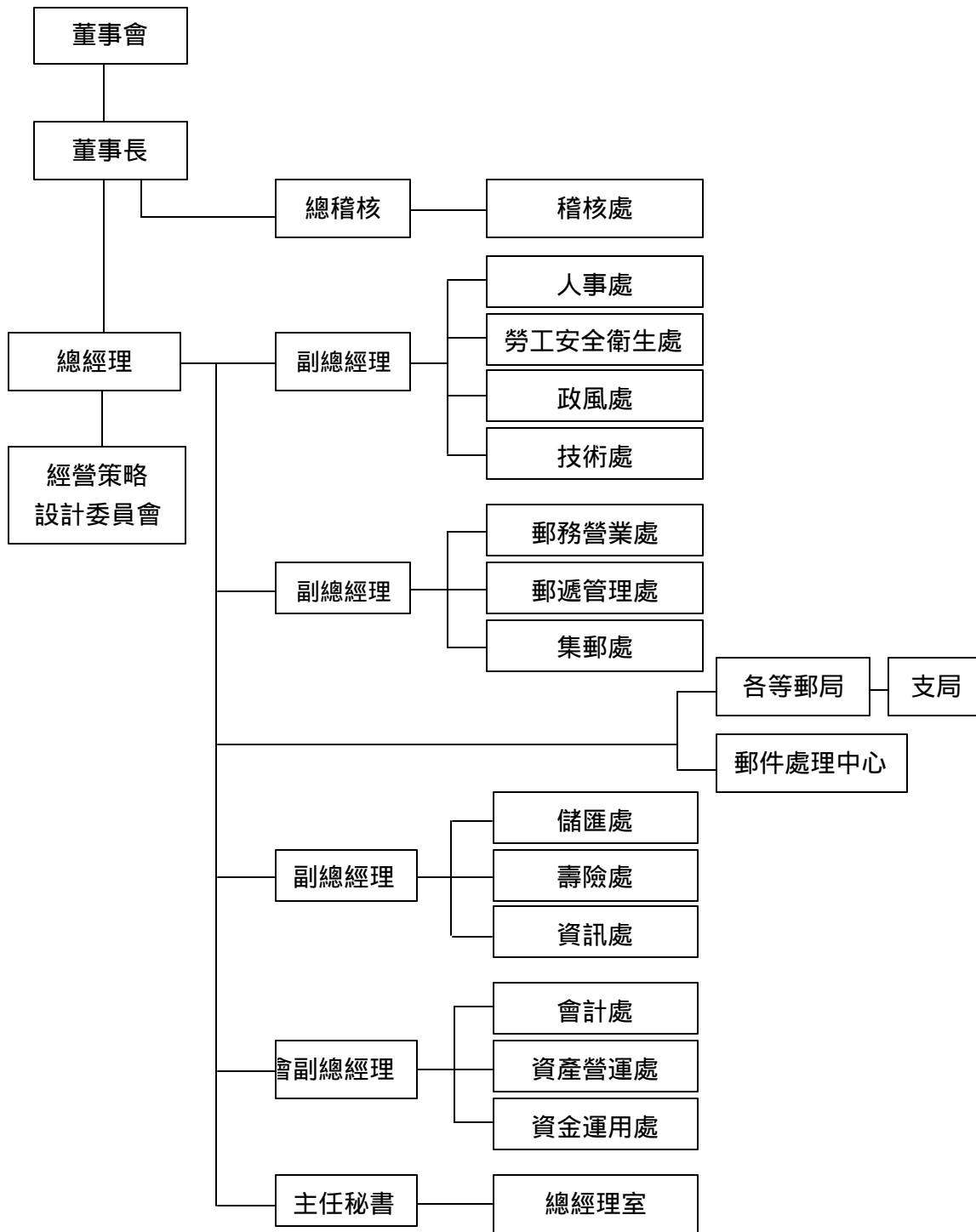


圖 3-37：中華郵政股份有限公司組織系統圖

資料來源：中華郵政股份有限公司，中華郵政九十一年度年報。

各責任中心郵局依「責任中心局設置標準表」(如表 3-10), 將責任中心局局等區分為特、一甲、一乙、二甲、二乙等四級, 其中台北郵局屬特等責任中心郵局; 一等甲級責任中心郵局有板橋、台中、高雄等三郵局; 一等乙級責任中心郵局有基隆、三重、桃園、中壢、新竹、豐原、彰化、嘉義、台南、鳳山等十郵局; 二等甲級責任中心郵局有宜蘭、苗栗、南投、雲林、新營、屏東等六郵局; 二等乙級責任中心郵局有花蓮、台東、澎湖等三郵局。

特等責任中心局置經理一人、副經理三人, 內部設置人事室、會計室、出納科、政風室、勞工安全衛生科、營業管理科、企劃行銷科、郵務一、二、三科及快捷郵件科等十一個單位, 責任中心局下設各級支局。一等甲級責任中心局設經理一人、副理二人, 下設人事室、會計室、出納科、政風室、勞工安全衛生科、營業管理科、企劃行銷科、郵務科等八個單位, 責任中心局下設各級支局(如圖 3-38)。一等乙級責任中心局設經理、副理各一人, 下設人事室、會計室、政風室、勞工安全科、出納科、營業管理科、企劃行銷科、郵務科等八個單位, 責任中心局下設各級支局。二等甲、乙責任中心局設經理、副理各一人, 下設人事室、

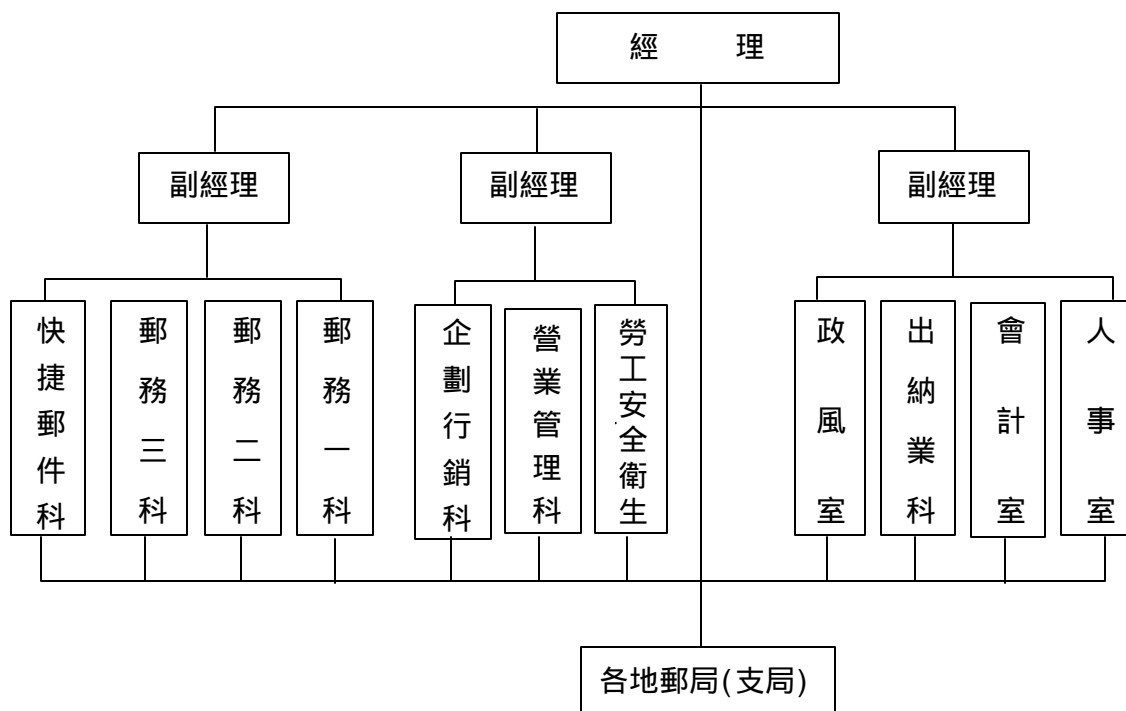
會計室、政風室、勞工安全衛生科、營業行銷科、郵務科等六個單位, 責任中心局下設各級支局(如圖 3-39)。

表 3-10：責任中心局等標準表

責任中心局等級		特等	一等甲	一等乙	二等甲	二等乙
標準項目及每月平均數額	郵務收入(元)	205,000,000	82,000,000	32,800,000	21,870,000	未滿 21,870,000
	存簿結存(千元)	106,679,000	42,671,000	17,068,000	11,380,000	未滿 21,870,000
	保費收入(千元)	663,000	265,000	106,000	70,800	未滿 70,800
	收寄及招領特種郵件(件)	3,145,000	1,258,500	503,000	335,300	未滿 335,300
	儲匯壽險及代理業務工作量(次、張)	5,250,000	2,100,000	840,000	560,000	未滿 560,000
	投遞特種郵件(件)	3,295,000	1,318,000	527,250	351,500	未滿 351,500
	每項基數	5	4	3	2	1
<p>1.郵務收入、存簿結存、保費收入、收寄及招領特種郵件、儲匯壽險及代理業務工作量(包括存簿、定期、劃撥儲金存提次數、匯票、禮券開發兌付張數、壽險有效契約件數及代發退休俸補助金等實際轉存戶數)、投遞特種郵件均以二會計年度各月實績併入計算之平均數為準。</p> <p>2.責任中心局業績可將其所轄分支機構業績併入計算，惟各分支機構併入未滿兩年者不包括在內。</p> <p>3.各責任中心局等級之評定以六項標準項目之平均數為準(小數點以下四捨五入，惟提升等級者不得適用)。</p> <p>4.本表修訂應報交通部備查。</p>						

資料來源：郵政總局，郵政改制說明資料，民 91。

特等級責任中心局組織圖



一等甲級責任中心局組織圖

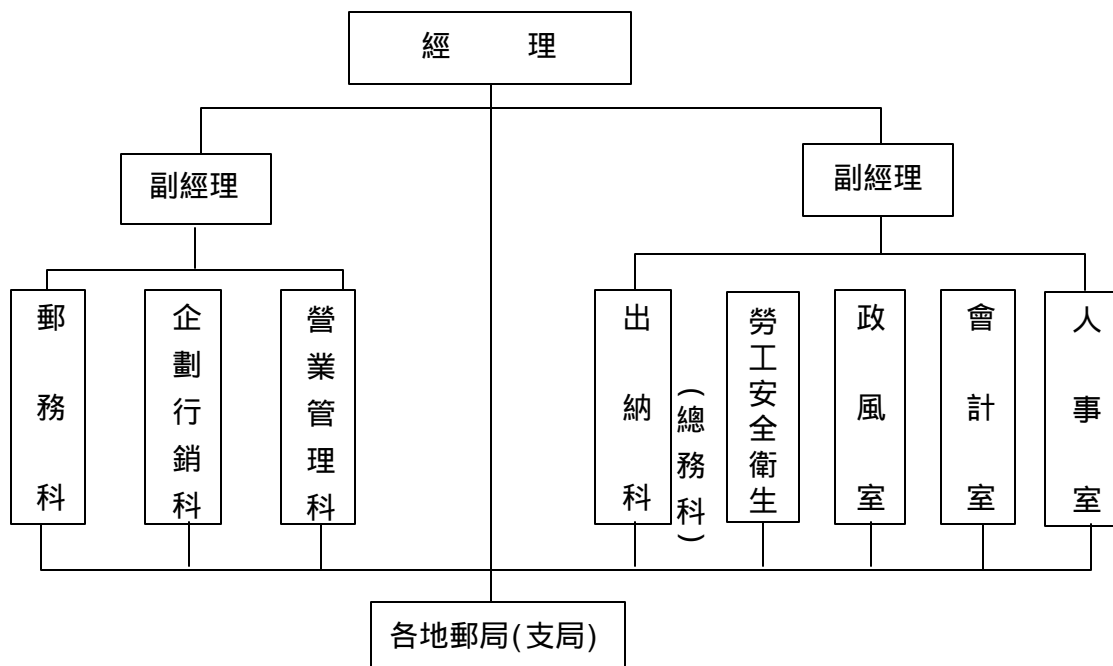
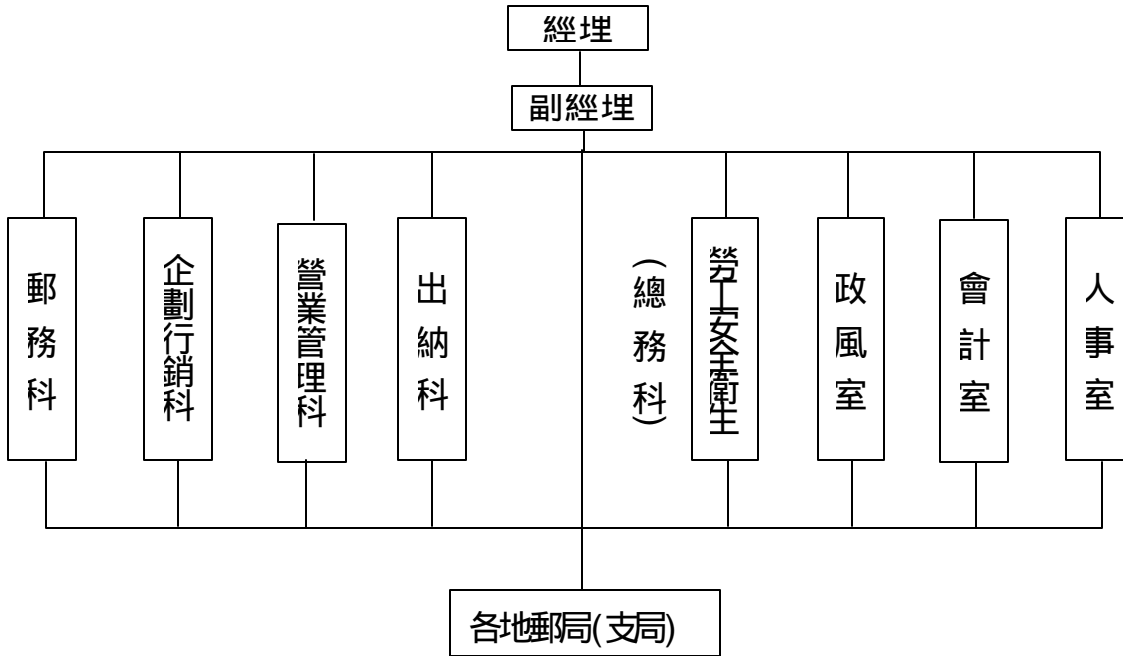


圖 3-38：特等、一等甲級責任中心局組織圖

資料來源，郵政總局改制說明資料，民 91。

一等乙級責任中心局組織圖



二等甲、乙級責任中心局組織圖

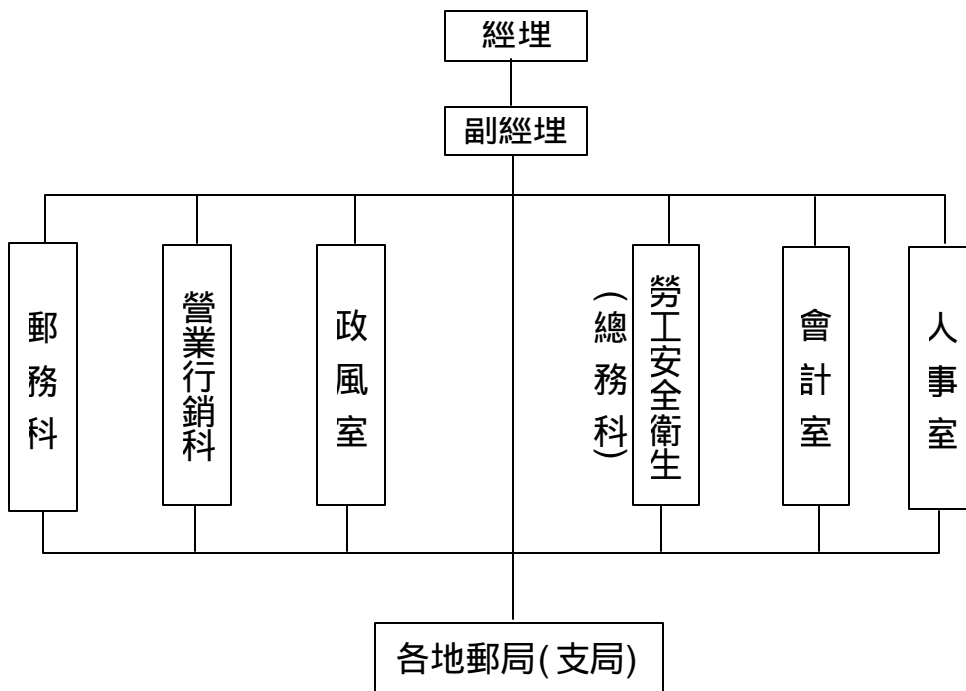


圖 3-39：一等甲級、二等甲乙級責任中心局組織圖

資料來源：郵政總局，郵政改制說明資料，民 91。



????

郵政組織變革後各支局局等標準，仍維持改制前之標準，區分為特級、甲級、乙級、丙級、丁級等五個等級，支局組織如圖 3-40、3-41，茲將特等支局及甲級以下支局內部組織設置標準說明如下：

(?)???? 捷徑僭? 函???

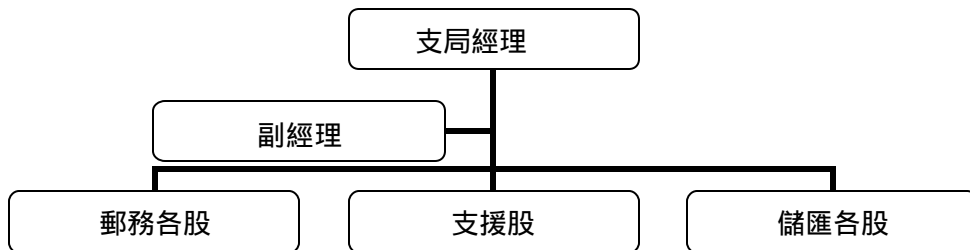
營業及郵件部門所設股數合計達五股以上，得設副經理，輔助經理管理局務。營業部門業務需要，達規定標準者得設股。各類郵件之投遞及收攬區段，達一定段數以上者得設股。各局得視地理遠近、局數多寡及行政區域幅員完整程度等因素，於適當支局設置支援股，辦理各支援支局票款運送、郵儲壽業務、局外自提機、委辦機構業務督導等業務。但未達標準而事實上有支援需求者，得設支援人員。

(?)???? 捷徑僭? 函???

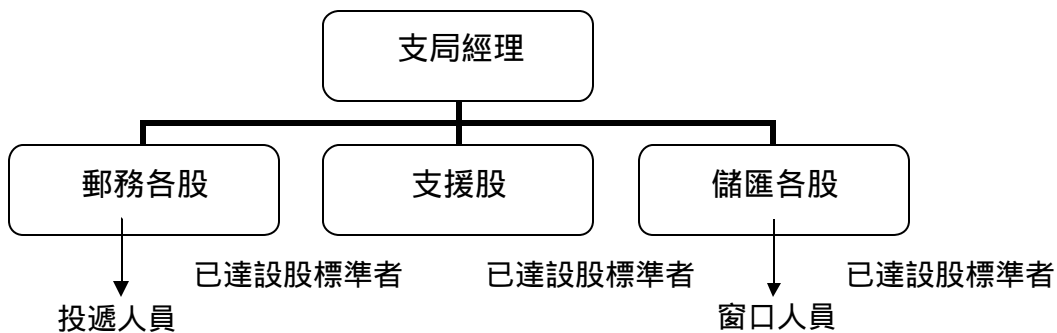
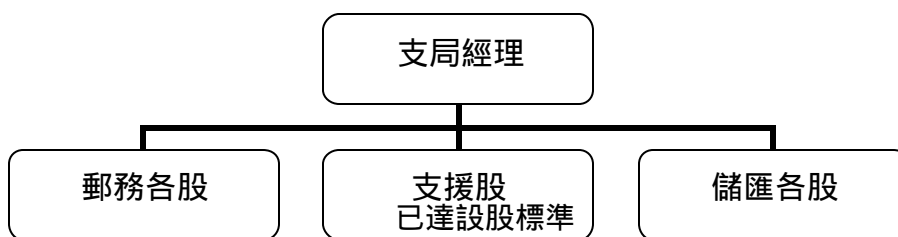
營業部門不設股；郵件部門、各類郵件之投遞及收攬區段，達一定段數以上者得設股。支援股設置原則與職掌同特級支局。<sup>50</sup>

<sup>50</sup>資料來源：中華郵政股份有限公司，九十三年一月十二日，九三營通第00七號函。

(1) 特級支局設股達五股以上者  
增設副經理一人：



(2) 特級支局設四股以下者：已達設股標準



(B-2):營業股、郵務股、支援股

(B-4):窗口人員、郵務股、支援股

(B-6):營業股、郵務股

(B-8):窗口人員、郵務股

(B-10):窗口人員、投遞人員

(B-3):營業股、投遞人員、支援股

(B-5):窗口人員、投遞人員、支援股

(B-7):營業股、投遞人員

(B-9):營業股

(B-11):窗口人員

圖 3-40：支局組織圖

資料來源：郵政總局，郵政改制說明部資料，民 91。

(C-1-2-3-4-5)

- (C-1)：窗口人員、郵務股、支援股
- (C-2)：窗口人員、投遞人員、支援股
- (C-3)：窗口人員、郵務股
- (C-4)：窗口人員、投遞人員
- (C-5)：窗口人員

圖 3-41：甲級以下支局

資料來源：郵政總局，郵政改制說明資料，民 91。

?? 掄???? 徑僭? 斄?? 崖

????????????

我國郵政改制前郵政組織為四個層級，改制後縮減為三個層級，除提升溝通效率外，也精減了疊床架屋的行政部門，原來以區域為權責劃分基礎，改依事務的功能性質作為權責劃分的基礎，組織趨向於專業分工，各部門人員可以經由相同過程的重複學習獲得較好的工作技巧，可以縮小學習曲線，提升工作效率。另外，中華郵政公司對責任中心郵局比起以往，有較寬廣的的授權，郵政四法的修訂後，責任中心郵局在營業項目或資金運用方面都具更寬廣與自主的空間；在郵件資費方面，現有商機通報制度，強化回應市場的能力，可提高對民營業者之競爭力，有助於市場占有率的提升。在人事權方面，授與責任中心局中層主管自行派任的權力，有助於人力資源之管理，進而激勵所屬，全力推動各責任中心郵局之績效目標。

權責相符是我國郵政企業化經營之首要條件，責任中心郵局之經理經由較充分的授權，一方面可以直接透過對員工的溝通，激起員工的危機意識，使員工樂於接受外面競爭環境的挑戰，擔負自己的責任，全力配合完成個人目標及組織目標。另一方面，由員工參與的方式，訂定單位目標，並賦予員工績效責任，配合責任中心郵局經理人事及財務權限之運用，整合責任中心郵局之資源，使有限的資源獲得較妥善的運用。

郵政公司化後最大的特色是在總公司及各責任中心郵局分別設有企劃行銷部門，希望藉由企劃行銷專業部門的成立，將我國郵政事業定位為營利事業，而非僅是公共事業，營造競爭的組織

氣候與組織文化，另一方面，總公司可依行銷策略企劃各種行銷方案以及分配各責任中心郵局之責任績效目標，共同經營郵政品牌，創造市場需求，培養行銷人才，對於組織能力的提升，具有正面的價值。由於總公司及各責任中心郵局注重企劃行銷工作，無形中重塑我國郵政之企業文化，因而也提升我國郵政經營之回應能力及其作業效益。

???????????????? 掄???? 兵?

責任中心制度係企業依業務或工作性質或地區特性劃分為許多責任單位，並賦予各單位營運自主的權力，再依各責任單位之特性核配責任績效目標，以核配之責任績效目標作為基礎，考核各責任單位之經理人及其所屬，依據考核結果配發績效獎金、行銷獎金或作為公司用人及升遷之標準。責任中心制度強調授權與授能，使其權責相當，為使訂定之責任績效目標合理可行，重視參與、協調及溝通程序，並選擇合適的衡量指標，訂定合理的指標水準。由於對責任單位授有權責，責任單位應負起責任，隨時因應市場變化，掌握最新現場環境狀況，確實作合適而立即的處理，才能面對外在的競爭及回應顧客的需求。我國郵政改制為公司即將屆滿兩年，由於對責任中心局的授權，在營運方面，運用商機通報制度，授與責任中心局部份郵件資費議價的權限，使業務的經營更具彈性，有助於回應競爭的外在環境。在人事方面，各責任中心郵局經理賦予該責任單位之主管派任權，有助於人力資源之有效配置與管理，對於業務的推展與經營績效的提升，具有正面的功能。

我國郵政公司化後，責任中心制度之建立及實施，攸關我國郵政經營績效之關鍵性人物除董事長、總經理、副總經理及處長

外，應屬各責任單位之經理人。如果責任中心局經理具有旺盛的企圖心與經營管理的能力，對於激勵員工、凝聚資源、因而提升經營績效，具有關鍵性的影響。然而，作者觀察，郵政公司化後，責任中心制度強調之授權與授能似嫌不足，例如一等甲級以上責任中心郵局之經理，對於科長級以上之職務，只有推薦權而沒有任派權。試想，總公司派任之人選無法完成責任中心郵局之績效目標，卻要責任中心郵局之經理負責，如何能算權責相當，另外，在經營業務方面，總公司鉅細靡遺的規定太多，限縮責任中心郵局經理之權限，舉例而言，業務宣導費的運用的範圍及其比例，總公司規定得太細，反而使資源錯置導致浪費，無法使用在重要的任務或關鍵的刀口上。

?? 僇僇????

責任中心郵局的設置，依台灣縣市行政區域，以一縣(市)設置一責任中心局為原則，各責任中心局內部行政管理單位，依等級不同而有所差異，如特等責任中心局共設有十一個科室，一等甲、乙級責任中心局各設有八個科室，二等甲、乙級責任中心局則各設有六個科室，就整體單位數目而言，全區共設有 169 個行政管理單位，與改制前區管理局及一等乙級地方郵局設行政管理單位相較，組織精減的程度有限。就成本領導原則而言，規模較小的責任中心局應進行簡併工作，例如二等責任中心以下郵局，宜蘭併入基隆，苗栗併入新竹，南投併入彰化，雲林併入嘉義，新營併入台南，屏東併入高雄，台東併入花蓮，另外，中壢與桃園兩者雖都為一等乙級責任中心郵局，但基於地理位置接近，應合併為桃園責任中心郵局。

?? 子??????

對於一些績效不彰支局，基於成本考量，應作合理整併或裁撤。我國郵政基於政治因素，如立法委員的要求或郵政總局時代地方郵局局長之好惡，胡亂擴充支局，未進行合理化成本分析。以台中郵局為例，進化路上兩個郵局太靠近，造成局屋狹小，人員彈性調度較為困難的情事，反而影響服務品質；另外，成功嶺郵局針對營區阿兵哥服務，業務非常清淡，浪費人力成本。吾人認為小鄉鎮頂多一個郵局，超過就會形成資源的浪費。

????????

責任中心局內部科室之單位設置，除依專業分工之原則作劃分外，亦應兼顧部門間功能整合的效益；例如：行銷科負責企劃，營業管理科負責執行，常造成部門間互相推諉或爭功諉過情事，另外會計室與出納科應簡併為財務科，分股辦事即可。

我國郵政為推動郵件處理自動化，於民國八十九年起於全國分別設立了台北、桃園、台中、台南、高雄等五個郵件處理中心分屬臺灣北、中、南區郵政管理局；郵政公司化後，劃歸中華郵政總公司管轄。然在實務上，各處理中心與所在地責任中心局間，不論郵件運輸或其他郵件業務的協調，人員調度或人力資源共享，關係均極為密切；劃歸中華郵政總公司管轄後，反而因本位主義造成溝通、協調之困難，因而也影響責任中心郵局整體郵件業務之規劃、運作與發展；因此，郵件處理中心如能併入當地責任中心局，併入後可共用行政部門，減少溝通成本，避免浪費資源。

?? 乏?? 掄? 捷?? 徑僭??

???? 掄? 徑僭??????

我國郵政公司化的主要目標，主要是能夠改變經營體質，提升競爭能力。因此，公司化不僅是組織結構變革而已，郵政員工工作態度的改變以及顧客能夠感受我國郵政服務的品質確實有提升，能更親切、更貼心，反而更感重要。冰凍三尺非一日之寒，一個人的工作態度與做事方法，要長時間透過組織文化的改造及員工的教育訓練，不斷的強化才能改變。

我國郵政為國營事業，員工大部分係經國家考試任用，獲有身份權之保障，因此，組織難免有吃大鍋飯的文化。對於表現優異之員工及表現較差之員工，所得之待遇包括薪資、績效獎金或其他的獎賞並無多大的差異；由於員工平均年齡接近五十歲，大部分符合申請退休之條件，因此，少數同仁採取觀望的態度，反正郵政事業若經營不下去，隨時可以申請退休，這種要不得的心態，必定影響到個人的工作態度及組織的經營績效，相對的也影響到組織的生存發展。

公務員心態除吃大鍋飯的文化外，其次，就是怕做錯事及怕違背法令的心理作祟，因此，這樣的文化容易養成怕承擔責任及不敢負責的工作心態。公務員依法行政原本是民主國家應有的行政倫理，但是社會變遷及發展非常迅速，法令無法包含社會萬象，有些事務必需依公務員的良心及正義自由裁量，如果公務員抱持怕承擔責任及不敢負責的工作心態，如何為人民謀求福祉；何況，我國郵政員工或從業人員，嚴格來講，不是公務員，應該是國營企業的職工，面對外界激烈的競爭環境，更應勇於承擔責任，回



應顧客的需求，為顧客創造更大的價值。

雖然我國郵政組織文化有以上的特性，作者依然持較樂觀的看法，首先；抱持消極態度之員工畢竟少數，組織氣候會相互感染，人性傾向從眾行為，因此，多數人會影響少數人。其次；大部分郵政員工珍惜這份得來不易的工作，郵政員工平均每月待遇至少新台幣六萬元，與民間公司相比優渥許多。第三；一般而言，人性具有榮譽感，既然在郵政服務，就是郵政家庭的一份子，團體的榮譽代表個人的榮譽。第四；組織文化之策略變革，會影響組織的成員的改變。

由於員工工作態度攸關企業之組織文化至深且鉅，以下是作者對於郵政員工工作態度之研究 - 以台中郵局為例之研究資料，可作為瞭解我國郵政組織文化之參考：

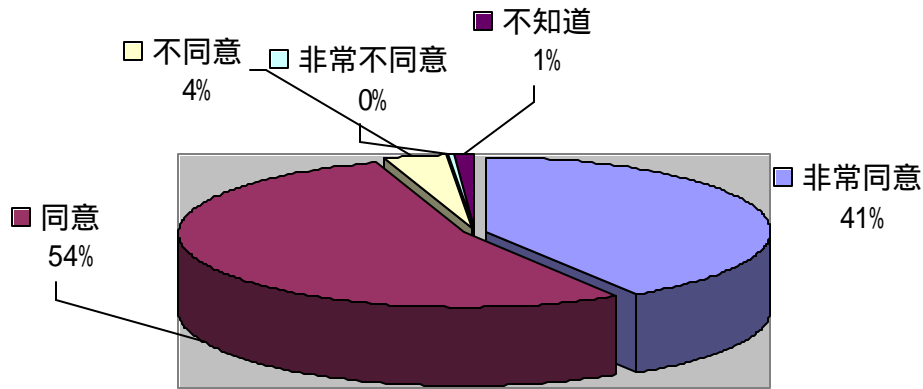
?? 嶠? 俟? 俚? 咖??

???? 櫛?? 帙摺???

1. 對您來說工作上最重要的事，您同意就是全心全力的投入工作嗎？

根據圖 3-1 分析，受訪者同意及非常同意全心全力投入工作比例高達 95 %，依此推論郵政公司化後，由於面臨外在環境的競爭，大家比較有危機意識，願意全心全力投入工作。

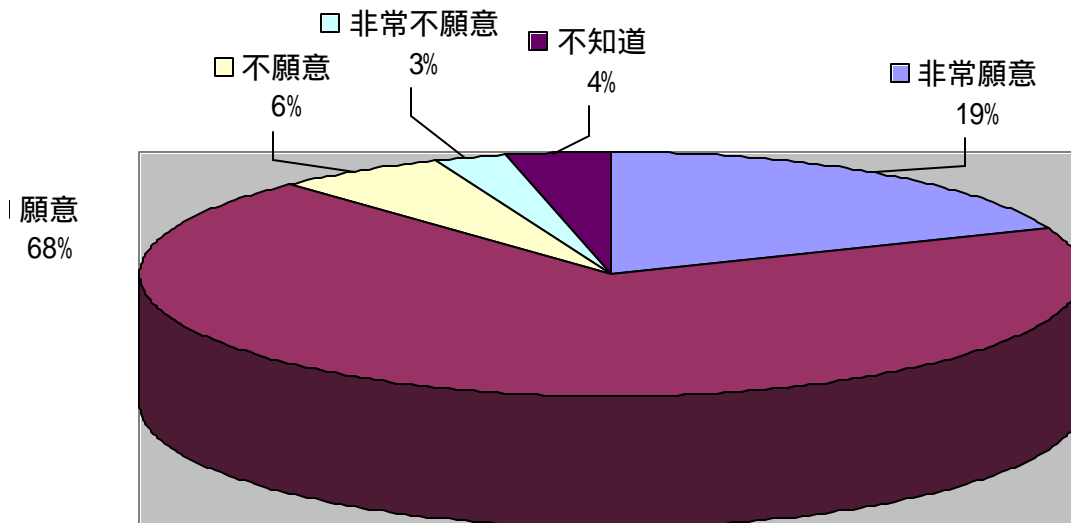
圖3-1：全心全力投入工作比例分配圖 n=308



2. 您對於所分配需要達成的業績目標，願意全力以赴去完成嗎？

根據圖 3-2 分析，願意及非常願意全力達成業績目標高達 87 %，依此推論郵政公司化後員工已逐漸調適公務人員心態，願意達成所分配之目標。

圖3-2：全力完成業績目標比例分配圖 n=308

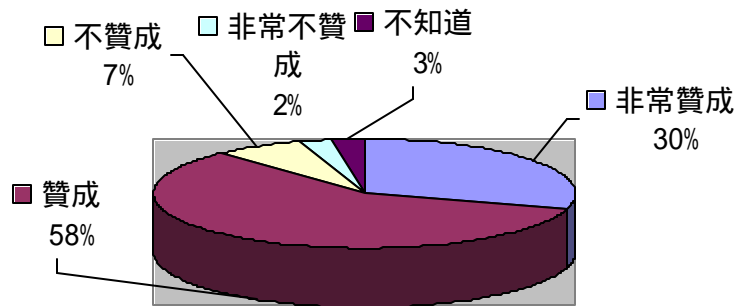


### 3. 您贊成對於達成業績愈佳的同事給予愈好的獎勵嗎？

根據圖 3-3 分析，受訪者贊成及非常贊成獎勵業績佳者比例高達 88 %，依此分析郵政公司化後，形塑以業務掛帥之組織氣候漸漸為員工所接受。

圖3-3贊成獎勵業績好的比例分配圖

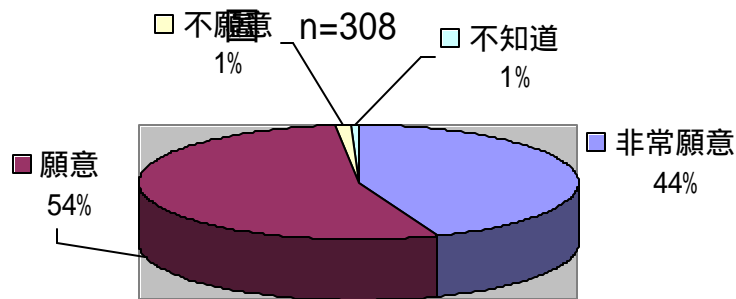
n=308



### 4. 您在工作崗位上，願意以顧客至上的理念從事各項服務嗎？

根據圖 3-4 分析，受訪者願意及非常願意以顧客至上理念服務的比例高達 98 %，依此推論郵政公司化後員工已漸漸去除公務員心態，以主動服務替代被動的官僚心態。

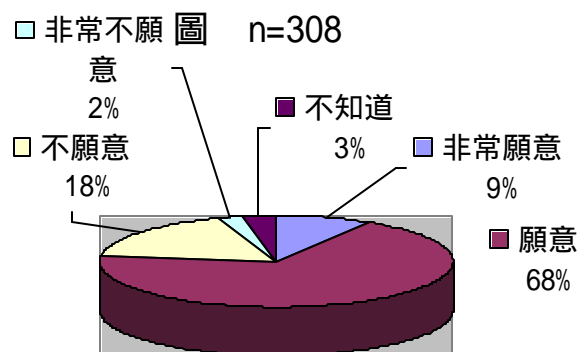
圖3-4：以顧客至上理念服務的比例分配



### 5. 雖然公司沒有加班費，您願意自動加班來完成份內工作嗎？

根據圖 3-5 分析，受訪者願意及非常願意自動加班完成工作之比例雖達 77 %，不願意、非常不願意及不知道者比例卻達有 23 %，分析其原因大致在個人貢獻與團體報酬有衝突時，價值及態度較難趨於一致。

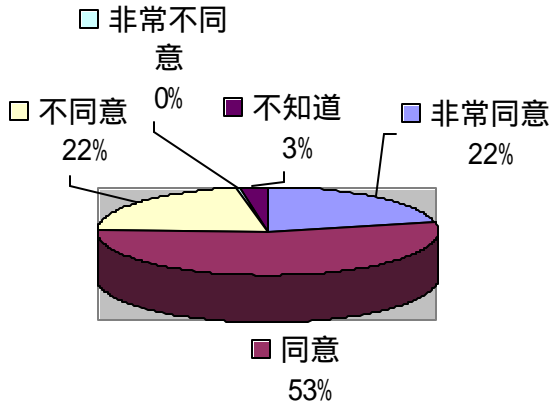
圖3-5：無加班費願意自動加班比例分配



### 6. 您同意您目前的工作中充滿太多的壓力嗎？

根據圖 3-6 分析，受訪者同意及非常同意工作中充滿太多的壓力比例達 75 %，依此推論郵政公司化後員工普遍覺得壓力加重。

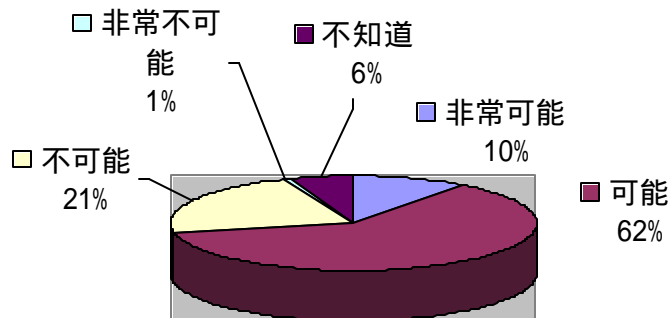
圖3-6：感覺工作充滿壓力比例分配圖  
n=308



7. 您認為您可能工作量超過負荷嗎？

根據圖 3-7 分析，受訪者認為工作量可能及非常可能超過負荷者比例達 72 %，依此推論郵政公司化後，由於精簡用人，員工工作負擔漸漸加重。

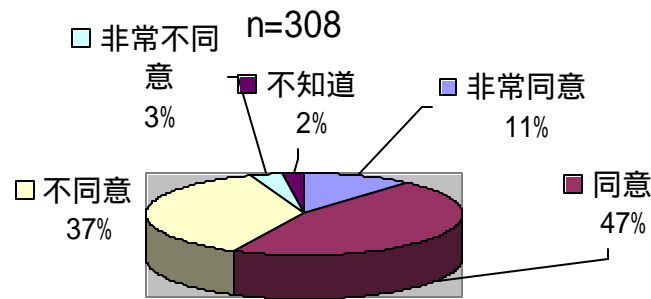
圖3-7：感覺工作量超過負荷比例分配圖  
n=308



8. 您同意您經常在業績目標壓力下工作嗎？

根據圖 3-8 分析，受訪者同意及非常同意經常在業績壓力下工作者比例達 58 %，依此推論郵政公司化後員工業績目標漸漸加重。惟不同意、非常不同意及不知道之比例有 42 %，應進一步探究其原因。

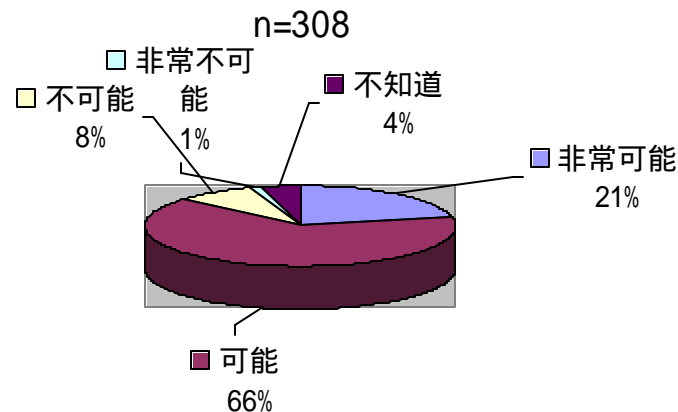
圖3-8: 感覺業績壓力比例分配圖



9. 在工作方面，您認為大多數同事可能對於業績目標感到不勝負荷嗎？

根據圖 3-9 分析，受訪者對於大多數同仁感到業績目標不勝負荷之可能及非常可能者達 87 %，依此推論郵政公司化後以業務掛

圖3-9: 對於業績目標不勝負荷比例分配圖

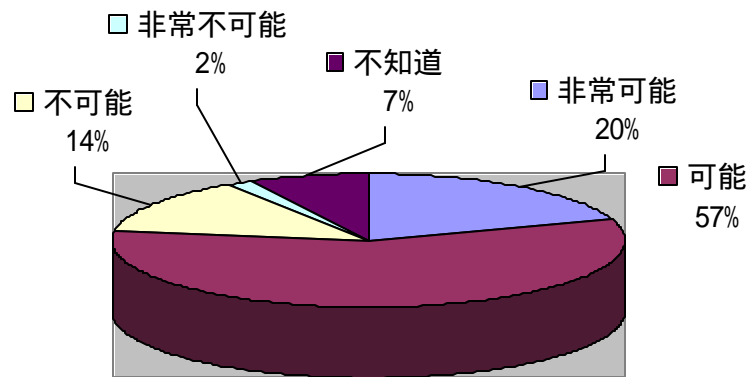


帥。

10. 假如您符合優惠退休條件，可能會因工作負荷原因提前退休嗎？

根據圖 3-10 分析，受訪者可能及非常可能會因工作負荷原因提前退休之比例達 77 %，依此推論郵政公司化後員工工作負荷漸加重。

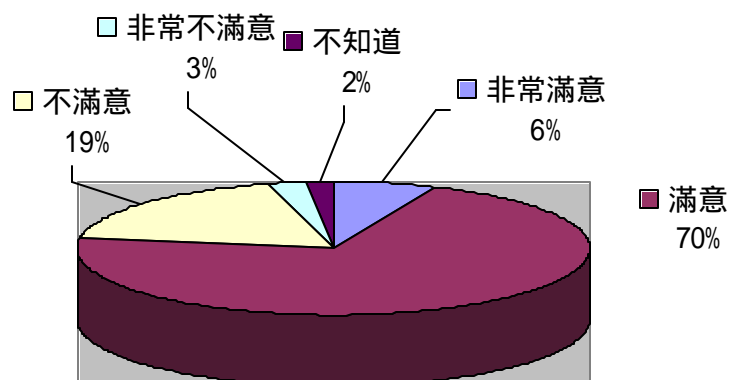
圖 3-10:可能會因工作負荷優惠退休比例分配圖  
n=308



#### 11. 您對於目前的工作環境感到滿意嗎？

根據圖 3-11 分析，受訪者對於工作環境感到滿意及不滿意者達 76 %，因此推論郵政公司化後員工對工作環境尚稱滿意，惟不滿意及非常不滿意者也達 22 %，應深入探究其原因。

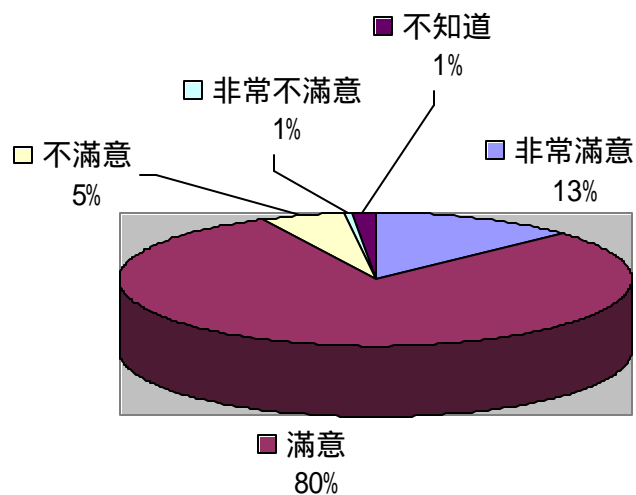
圖3-11:工作環境是否滿意比例分配圖 n=308



## 12.您對於目前薪津待遇感到滿意嗎？

根據圖 3-12 分析,受訪者對於薪資待遇感到滿意及非常滿意者比例高達 93 % , 依此推論郵政公司化後由於相關法律保障待遇福利不能降低, 因此員工對於薪資待遇有高的滿意度。

圖3-12薪資待遇感覺滿意比例分配圖 n=308

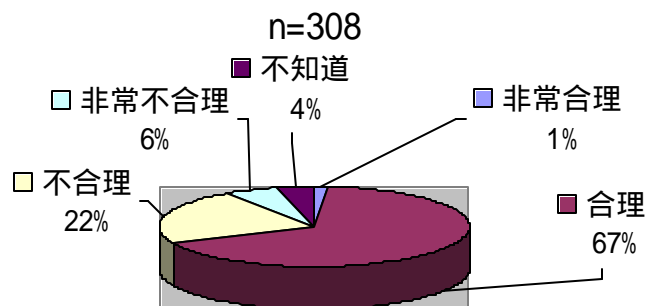




### 13. 您認為目前工作條件合理嗎？

根據圖 3-13 分析，受訪者認為工作條件合理及非常合理之比例達 68%，依此推論郵政公司化後員工對於工作條件尚稱合理，惟認為不合理及非常不合理者比例達 28%，應進一步探究其原因。

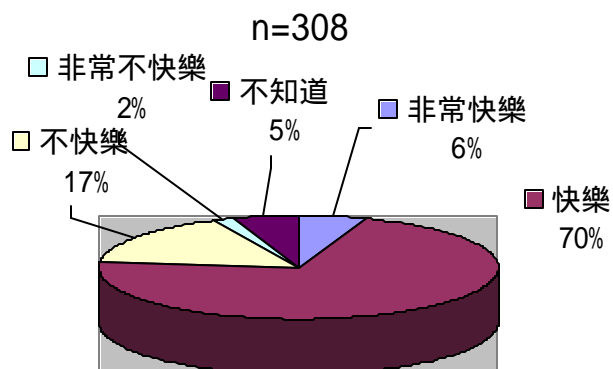
圖3-13:感覺工作條件是否合理比例分配圖



### 14. 您在服務單位工作時感覺到快樂嗎？

根據圖 3-14 分析，受訪者工作時感覺快樂及非常快樂者比例達 76%，依此推論郵政公司化後員工工作態度尚稱樂在工作。惟不快樂及非常不快樂者比例有 19%，應進一步探究其原因。

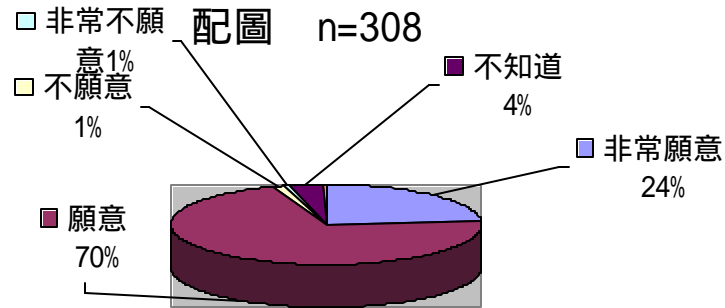
圖3-14:工作時感覺是否快樂比例分配圖



15. 您願意繼續為公司服務嗎？

根據圖 3-15 分析，受訪者願意及非常願意繼續為公司服務者比例高達 94%，因此推論郵政公司化後除有優惠退休條件，否則員工提前退休之比例不會太高。

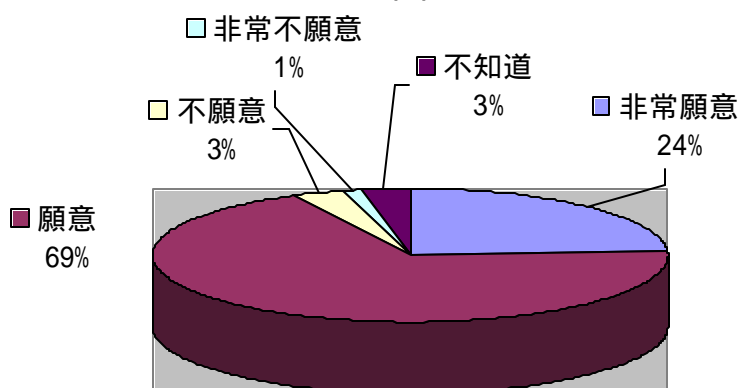
圖3-15:是否願意繼續為公司服務比例分



16. 您願意把公司的事業當成您自己的事業嗎？

根據圖 3-16 分析，受訪者願意及非常願意把郵政事業當成自己事業者之比例高達 93%，依此推論政員工具有敬業精神。

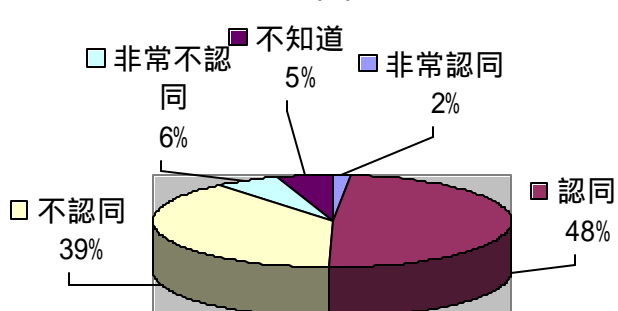
圖3-16:是否願意把郵政事業當成自己事業比例分配圖



17. 您會認同公司所訂定的各項業務目標嗎？

根據圖 3-17 分析，受訪者認同及非常認同公司所訂定的各項業務目標者比例僅 50%，依此推論業務目標分配之合理性及公平性尚未臻完善。

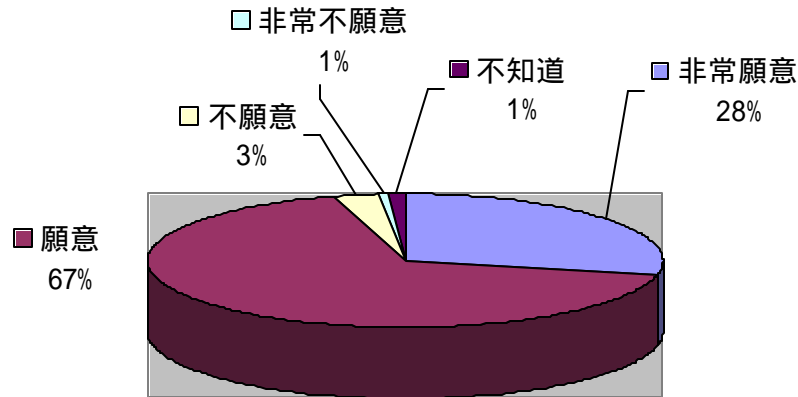
圖3-17:是否認同公司所定業務目標比例分配圖



### 18. 您對公司願意保持高度的忠誠度嗎？

根據圖 3-18 分析，受訪者願意及非常願意對公司保持高度忠誠者比例高達 95 %，依此推論郵政公司化後員工對於組織承諾高。

圖 3-18: 對公司願意保持忠誠度比例分配表



### 19. 您對公司願意保持一股強烈歸屬感嗎？

根據圖 3-19 分析，受訪者願意及非常願意保持強烈歸屬感之比例高達 91 %，依此推論員工以郵政事業為終生志業程度高。

### 20. 假如您能為公司貢獻您的專長，您將會感到非常快樂嗎？

根據圖 3-20 分析，受訪者為公司貢獻專長感到快樂及非常快樂之比例高達 95 %，依此推論郵政公司化後員工對於組織承諾高。

圖3-19:對公司願意保持歸屬感比例分配表

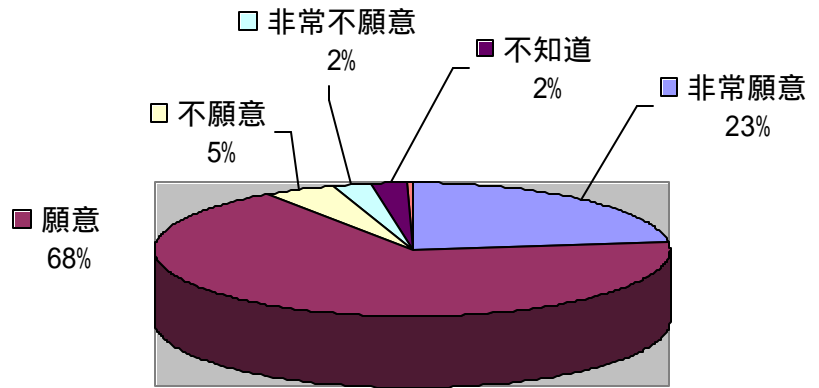
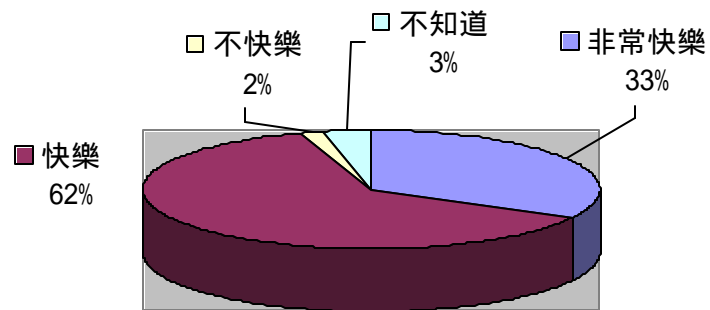


圖3-20貢獻專長感覺快樂比例分配表



21. 您同意您感覺到自己是屬於工作團隊的一份子？

根據圖 3-21 分析，受訪者同意及非常同意屬於工作團隊一份子之比例達 94 %，依此推論員工具有團隊精神。

## 22. 您贊成在工作上經常以團隊決定方法來解決問題嗎？

根據圖 3-22 分析，受訪者贊成及非常贊成以團隊方法解決問題比例達 87 %，依此推論員工具有團隊精神。

圖3-21:感覺屬於團隊比例分配表

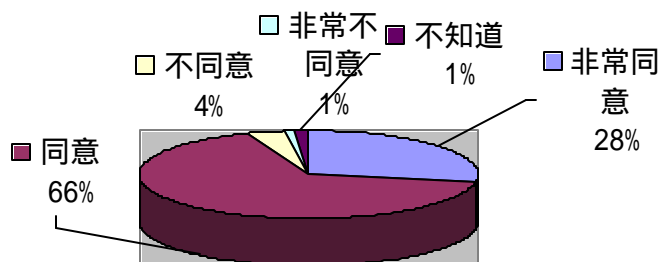
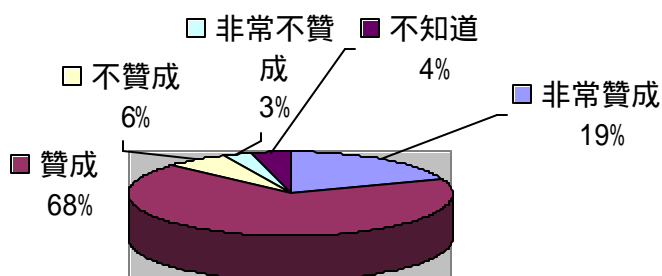


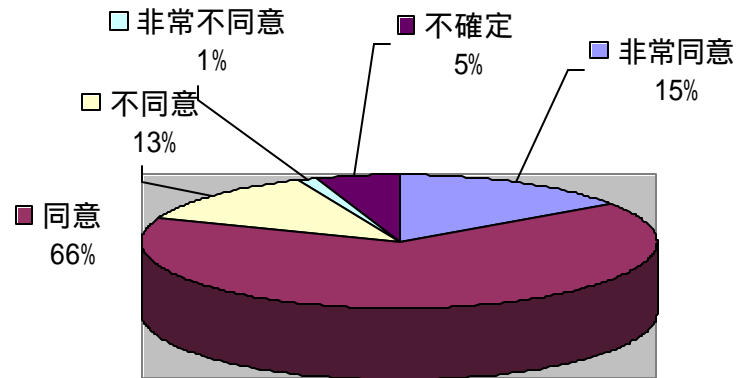
圖3-22:贊成以團隊決定比例分配表



## 23. 您同意您所服務的單位具有團隊精神嗎？

根據圖二十三分析，受訪者同意及非常同意所服務單位具有團隊精神之比例達 81 %，依此推論郵政公司後組織氣候具有團隊精神。

圖3-23:是否具有團隊精神比例分配表



24. 您的單位成員工作中，願意經常適時的互相支持與鼓勵嗎？

根據圖 3-24 分析，受訪者願意及非常願意經常互相支持與鼓勵之比例達 84 %，依此推論員工具有彼此協助精神。

25. 您認為您工作地點的同仁工作士氣很高昂嗎？

根據圖 3-25 分析，受訪者認為同仁工作士氣高昂及非常高昂之比例達 56 %，依此推論郵政公司化後員工工作士氣尚稱高昂，惟不高昂及非常不高昂之比例達 36 %，應進一步探究其原因。

圖3-24:工作是否願意互相協助比例分配表

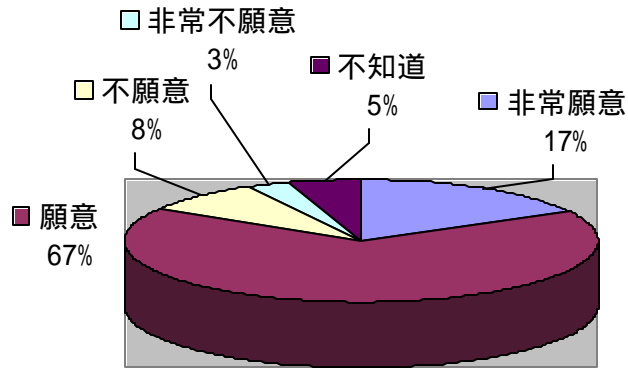
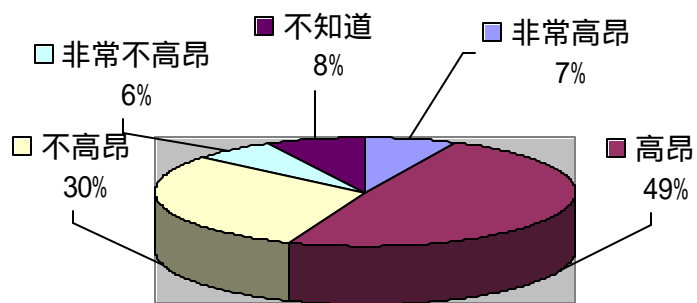


圖3-25:認為工作士氣高昂比例分配表





?? 嶠? 俟?? 倫? 峽?

???????

依圖 3-1 至圖 3-5 分析，除願意自動加班完成份內工作比例稍低外，郵政員工工作投入相當高。由於台汽、中船、中石化等國營事業殷鑑不遠，郵政員工普遍具有危機意識，願意付出更多來保住一份安定的工作，惟基於貢獻與報酬的平衡，是否願意在沒有加班費情形下，自動加班以完成份內工作，意見較為分歧。其實晚近學者對於公務員服不定量勤務已有不同的看法，已開發中國家建立團體協商制度，值得我們效法，確保員工應有的報酬，也是激勵員工的好方法。

???????

依圖 3-6 至圖 3-10 分析，郵政公司化由於人事精簡及業務掛帥，組織氣候不同以往，員工工作壓力加重。改制前業績目標僅分配到單位，改制後則分配到個人，以台中郵局為例，壽險招攬分配目標每人保額 200 萬元，推展年度郵票冊每人十五本，個人化郵票每人 300 張，還有其它代售業務。窗口人員依工作筆數電腦自動計算生產力作為考績依據，行政單位精簡人手，有些人必須到窗口，有些人必須到投遞部門服務，難怪去年超過一千人辦理優惠提前退休。

?????? 恂?

依圖 3-11 至圖 3-15 分析，員工工作滿足感之正面趨向比例大致超過七成，惟願意為公司繼續服務正面趨向最強達 94 %，主

要原因在郵政服務薪資待遇、企業形象都尚佳，員工平均年齡已達 48 歲轉業困難，大家珍惜這份工作。惟為何圖十可能優惠退休比例達 77 %，是否有矛盾之處；吾人認為這是人性之本質，人對於不同的價值取捨之間總會有衝突。

?? ? 僇僇? 嶠

依圖 3-16 至圖 3-20 分析，員工對於組織承諾除對於公司所定各項目標外，有關忠誠度、歸屬感、貢獻專長、當作自己事業正面趨向都非常高，超過九成；惟對於公司所定之目標正面趨向僅五成，吾人認為工作績效應多方評估，業績不能作為惟一標準，分配目標不應完全以人頭算，應依其工作性質及其推展能力訂定。

???? ? 位?

依圖 3-21 至 3-25 分析，員工之團隊精神除工作士氣正面趨向僅 56 % 外，其餘都超過八成。員工為完成個人目標及單位目標必須要團隊合作，由於公司化後各種競賽大部份分個人組及團體組，優勝者可領競賽獎金及業務宣導費，團體及個人都獲得獎勵。惟各項業務目標訂得較高，方具有挑戰性，僅 56 % 之比例認為高昂或非常高昂，表示尚有空間提昇工作士氣，應加強激勵措施。

?? ? 嶠?? 俟嶸

郵政近年來，面臨日趨競爭的環境，自由化及全球化的衝擊，員工不再當溫水的青蛙。依本次調查研究；員工危機意識提昇，工作投入的程度高，工作壓力雖然增加，惟適度的壓力，組織及個人才能獲得成長，才有足夠的能力面對外在的競爭。組織承諾

正面感覺高，員工以郵政事業為終生志業，對於提昇競爭力、服務效能有正面的功效。工作滿足感趨向正面，表示員工具有敬業樂業精神；團隊精神亦趨向正面，表示郵政公司化後，主動、積極、全員行銷之組織氣候營造逐漸彰顯。

郵政為降低用人費支出，除精簡用人外，有些業務逐漸外包，這引發二項問題；首先，人員安置應適才適所，用人不疑，疑人不用，拒絕關說。其次，外包及人力派遣應兼顧服務品質及員工工作權，應該急就急，應該緩就緩，依個案而定。訂定各項業務目標，應具挑戰性及可能性為原則，參酌其工作性質及其推展能力，避免完全以數人頭來分配目標，造成表面公平實質並不公平的情形。增加激勵措施，以物質與精神、榮譽並重，管理階層應多給基層員工鼓勵，破例提拔表現優異者。行銷費用盡量用在顧客及員工身上，多激勵就能營造全員行銷的組織氣候。

?? 攢?? 掄? 徑僭??

郵政公司化主要目標在於能夠企業化經營，提升我國郵政競爭能力；而提升競爭能力主要關鍵在於價值活動。因此，我國郵政組織文化變革之主軸在於形塑企業的價值活動；因為企業無法為顧客及社會創造價值，就沒有生存的意義，就如人活在世上，若無法為自己、他人及社會創造價值，就有如行屍走肉般，沒有生存的意義。近年來，上市公司假造財務報表，欺騙社會大眾，危害國家經濟發展之事件層出不窮。因此，社會大眾無論是投資人或消費者特別注意企業的品牌形象，具有睿智之企業領導人在形塑企業文化的過程，必需思考如何扮演成為良好的企業公民。

競爭策略主要目的在於贏得競爭優勢，取得最後的勝利。好

的策略必須要以優異的組織能力為前提；就好比朱木炎、陳詩欣為國人贏得 2004 年奧運跆拳道金牌，不僅要分析對手的優劣點，提出因應的對策，主要還是要增進自己的競爭能力。組織能力中最關鍵的因素是核心競爭力；由於我國郵政為服務事業，服務事業的根在於服務品質，惟有大樹的根獲得充足的養分，大樹才能開花結果，否則大樹也會凋零。

民國九十三年，中華郵政公司及各等郵局均積極辦理表揚弗雷德獎，藉由表揚弗雷德獎的活動，深化弗雷德(Fred)的故事，希望我國郵政的成員人人都是弗雷德，因為「郵差弗雷德」已成為「優值服務」和「超值服務」的代名詞。弗雷德是美國郵政公司的郵差，在丹佛從事郵件遞送的服務；他的服務熱誠，感動一位職業演說家馬克 桑布恩(Mark Sanborn)，桑布恩將他的故事報導出來，成為 2003 年最能激勵人心的故事。弗雷德熱誠而主動的向顧客打招呼，認識桑布恩是一位職業演說家，經常不在家。弗雷德主動提議為桑布恩不在家時保管郵件，避免竊賊經常窺探住戶的郵箱而採取行動(郵箱是滿的表示主人不在家)，桑布恩認為這樣實在太麻煩弗雷德，弗雷德馬上提議把信件放在屏柵門和前門之間，竊賊從外面看就看不見信沒有人收；兩週後，桑布恩出差回來，發現擦鞋墊跑到門廊的角落裏，下面遮著一個包裹，還有一張紙條，紙條寫著：美國聯合遞送公司(UPS)把桑布恩的包裹誤投放在沿街再向前第五家的門廊上。幸運的是弗雷德幫他拿回來。桑布恩從弗雷德身上學到四個信念：1. 每個人都能有所作為。2. 成功的基石是關係。3. 你必須持續地為他人創造價值，而不必花費一分錢。4. 定期調整自我，振作自己。<sup>51</sup>

弗雷德的精神就是中華郵政的精神；作者認為，身為郵政人，

---

<sup>51</sup>周玉軍譯，Mark Sanborn 著，《每一天都是你的代表作》。台北：方智出版社股份有限公司，民國 93，頁 2-21。

不僅每一個人都要學習弗雷德，也要學習桑布恩，把組織成員優異的表現傳揚開來，讓每一個故事深化在每一個郵政人的內心深處，成為組織文化的一部分。

?? ? ?? 掄? 捷? ? ? ? ? ? ?

本章主要探討我國郵政經營之競爭優勢及如何利用競爭優勢來發展適當的競爭策略，包括成本領導策略、差異化策略及焦點化策略。

?? 乏 ?? 掄? 捷? ? ? ? ? ?

?? ? ? ? ? ? ?

為配合政府加強基層建設，協助地方文化交流，促進地方繁榮發展，在我國境內，不論都會區或偏鄉離島，均普遍設置郵政機構，並在各地郵局投遞區域內開闢郵路，包括陸路、海運、航空及交通不便地區的自行車郵路，密如蛛網，無遠弗屆。截至 92 年 12 月底止，郵政機構共 9976 處較上年度減少 349 處，減少率 3.38 %，配合 92 年 1 月 1 日起，郵政組織改制為中華郵政股份有限公司，裁併郵政儲金匯業局及台灣北、中、南區郵政管理員，另成立 23 處各等郵局(責任中心局)管理機構由 5 處增至 24 處；自辦機構包括 5 處郵件處理中心、各級郵局(支局)臨時任務性郵局共 1328 處；委辦機構包括郵政代辦所 1272 處及郵票代售處 7352 處，共 9976 處，減少 368 處，每一郵政機構(不含便利商店)平均服務面積約 3.61 平方公里，客戶用郵極為便利。<sup>52</sup>

我國郵政營業據點多，有三項極大的優勢，首先；客人辦理存、提、匯款非常方便，好像是我們的好鄰居，其次；因為是好鄰居，容易與當地居民建立起人際關係，便於推展其他業務，例如年度郵票冊、郵政簡易人壽保險、個人化郵票及代售商品如真

<sup>52</sup>資料來源：中華郵政股份有限公司，中華郵政九十二年度年報。民 93.6，頁 12。

珠粉、面膜、金銀幣及珠寶等。郵政儲金能夠急遽的成長，與我國郵政營業據點多，有密切的關聯，不過，郵務業務因宅急便與統一超商合作，統一超商挾超過三千家店面及二十四小時營業之優勢，使我國郵政包裹及快捷市場大量流失。第三；營業據點及全國郵路網的建立，成為我國最大的通路商，未來在發展電子商務的領域時，擁有自己的實體通路，能夠降低溝通及經營成本。

???? 健?

波特認為規模經濟的競爭優勢，來自於能夠以更有效率的方式，進行大規模活動的能力。例如以龐大的銷售量來分攤廣告、人事費用、研發等經營成本。規模經濟也可能源自於作業效率，因為共用價值或交叉關係而節省的成本。

波特認為共用的價值活動帶來顯著的成本優勢，如果被共用的價值活動對差異化舉足輕重，就有可能建立該企業的獨特性。共用的價值活動必須在解決問題方面彼此協調或妥協，因而會增加企業協調或妥協的成本，共用的價值活動也可能造成企業較無彈性，因而增加成本，例如對競爭行動的回應有困難或增加退出的障礙。共用一項價值活動的效益扣除協調或妥協的成本、無彈性成本後，才是共用價值活動所產生的競爭優勢。便利的通訊與有效率的資訊系統會降低企業的協調、妥協及無彈性成本。共用的價值活動分成五類：生產或服務、行銷、採購、技術和基本設施，而共用的價值活動源自於經營單位間的交互關係，分成二種：（一）有形的交互關係：例如共用銷售人員或服務人員、共用營業場所或設備。（二）無形的交互關係：例如共用品牌、技術等。

53

---

<sup>53</sup>同註 5，頁 479。

我國郵政經營之事業，依郵政法第五條之規定，中華郵政公司得經營下列業務；1.遞送郵件。2.儲金。3.匯兌。4.簡易人壽保險。5.集郵及相關商品。6.郵政資產之營運。7.經交通部核定，得接受委託辦理其他業務及投資或經營第一款至第六款相關業務。另依郵政法第五條第七款及公司法之規定，民國九十三年十月五日中華郵政公司報交通部核定之章程，第二條已修正為：「本公司所營事業如下：一、H106010 郵政儲金匯兌業：依郵政儲金匯兌法之規定，從事郵政儲金匯兌之行業。二、H501040 簡易人壽保險業：依簡易人壽保險法之規定，從事簡易人壽保險業務之行業。三、JA01010 汽車修理業。四、C701010 印刷業。五、C703010 裝訂業。六、I401020 廣告傳單分送業。七、J601010 藝文展覽業。八、JB01010 展覽服務業。九、J799990 其他休閒服務業。十、G801010 倉儲業。十一、G202010 停車場經營業。十二、H703100 不動產租賃業。十三、H703090 不動產買賣業。十四、J701070 資訊休閒業。十五、JA02020 機車修理業。十六、F201010 農產品零售業。十七、F201020 畜產品零售業。十八、F201030 水產品零售業。十九、F203020 菸酒零售業。二十、F299990 其他零售業。二十一、F301020 超級市場業。二十二、I401010 一般廣告服務業。二十三、IE01010 電信業務門號代辦業。二十四、IZ14020 公益彩券經銷業。二十五、IZ06010 理貨包裝業。二十六、F399990 其他綜合零售業。二十七、I301020 資料處理服務業。二十八、IZ13010 網路認證服務業。二十九、GA01010 郵政業：依郵政法之規定，經營遞送郵件、集郵及其相關商品等業務，暨其他經主管機關核准之郵政相關業務。三十、除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務。」<sup>54</sup>

因此，從中華郵政公司新修正的章程觀察，中華郵政公司除

<sup>54</sup>資料來源：中華郵政股份有限公司，九十三年十月十五日，九三總字第 0930200929 號函。



法令禁止之營業或必須經主管機關許可之營業外，得經營任何合法之產業。中華郵政公司依法雖可發展為多角化的公司，然而多角化的優勢在其交互關係及共用價值，規劃多角化策略時，應該將焦點放到有交互關係及共用價值的事業領域。舉中華郵政公司新修正的章程為例：

??????????

中華郵政公司在總公司及台北、台中、高雄等郵局設置有汽車修護單位，主要工作是保養或修理收攬、轉運或投遞人員之汽、機車。中華郵政公司經營汽車修理業，僅是把原有的內部顧客延伸至外部顧客；因為是同一套設備及同一組人員，無需增加更多的成本就可以對外營業。由於開放對外營業必須面臨更多的外界競爭，自然不會再故步自封或閉門造車，甚至會汲取更新的技術或設備，這樣一來，因而也創造內部顧客的價值。目前，中華郵政公司在深坑的修護所已於民國九十三年開始對外營業，其餘地方尚未開始對外營業。

??????

中華郵政公司經營之業務非常繁多，相對的必須使用非常繁多的單據及報表，因此，中華郵政公司經營印刷業，符合波特所述向上整合的概念。以中華郵政之品牌優勢經營，不僅可以為中華郵政自己提供服務，而且可以為外部顧客印刷、分區捆紮、代客交寄。經營得好不僅在印刷業的領域能創造利潤，同時，中華郵政公司所有的單據、報表、海報不需再假手他人，因而也降低中華郵政公司的經營成本；甚至不必再有煩瑣的採購過程，因而也提升中華郵政公司的經營效率。目前，中華郵政公司尚未開始

經營印刷業。

?? ? 舜岑?

中華郵政公司經營裝訂業有其競爭優勢。例如客戶將帳單、稅單、扣繳憑單等資料軟體與中華郵政公司連線或將資料庫媒體交由中華郵政公司處理。客戶要求將資料列印、封裝、分區捆紮、交寄等過程一貫作業，可以為客戶創造方便及速度方面的價值。另外，由於郵政為國營事業，客戶比較放心將資料交給中華郵政公司處理，避免個人資料外洩。目前，中華郵政公司已經營裝訂業。

???? 咻???? ???? ???? ?

其實廣告傳單分送業就是經營無名址郵件，中華郵政公司利用外勤投遞兼送無名址郵件，不僅代送廣告傳單，政府也利用無名址郵件代送公投手冊，因而引起一些爭議。以中華郵政公司的立場，經營無名址郵件主要是利用其共用的價值，也就是說利用投遞人員送信的時候順便投遞無名址郵件，與政治立場或行政中立無關。從此事觀察，中華郵政公司選擇多角化，不僅要考量交互關係及共用價值，也要兼顧品牌形象。作者曾參觀南京及杭州郵政局，他們幫客戶設計廣告、印刷及遞送，一貫性的整合作業，可作為我國郵政經營的參考。

???? ? 屌??? 屌? ?

中華郵政公司經營之集郵票品與藝文展覽業具有交互關係，中華郵政公司常舉辦各地郵展，最近積極推動巡迴郵政博物館到

各地中小學巡迴展，主要目的在推廣集郵知識及文化，培養社會集郵風氣。中華郵政公司經營藝文展覽業，可以結合藝文界配合郵展，利用郵局通路推廣藝文活動，尤其能利用全省各地辦理大型藝文活動時聯合展覽。

?????? 捷????? ??????? ? 警???

郵政公司化前，中華郵政公司限於國有財產法的規定，無法以營利立場運用閒置資產；郵政公司化後，已經可以充分利用資產資源，例如淡水郵局因背面對著淡水河，將後面空地租給星巴克賣咖啡，高雄郵局將外牆租給廣告公司，台中郵局將營業廳內展示架或櫥窗租給代售商品之廠商。目前，郵局尚未經營停車場經營業及不動產買賣業。

??? 扁???????????????? 嚇握?? ?? 倫?????  
???????? 強 孬? 怔?????

我國郵政公司化後，各等郵局利用現有局屋，陸續成立銷售中心代售商品，如真珠粉、面膜、金銀幣及珠寶等超過一百種商品。銷售中心的成立，象徵我國郵政開始經營實品通路，至於超級市場則尚未經營，以中華郵政公司的實力，作者認為應儘速規劃電子商務，以台灣最大的網路超市作為願景，利用郵遞優勢，讓廣大的客戶不用耗時間或找停車位到大賣場。網路超市建立競爭優勢後，自然帶動倉儲及理貨包裝業。

??????? ?????????????? 捷故??

利用郵局通路及櫃台代辦業務，應考量配合廠商或單位，整

合及連結必要的資訊，才能降低經營成本，提升經營效率。

?? ?象? 壤?? ? 僞?? 嚙? ??

我國郵政資訊設備系統，一向在金融業界被稱為翹楚，只是缺乏相關資訊人才，我國郵政開展資訊流事業應加強培訓資訊人才。

從以上分析，我國郵政目前經營及未來規劃的事業，大都能利用範疇經濟的交戶關係，妥善利用其共用價值。作者認為，我國郵政多角化的關鍵因素在於人力資源，策略階層應從這方面著手。

?? 乏?? 掄? 捷????????

?? 椏???? 疆?

郵政為勞力密集的事業，經營業務項目繁多，需要投入龐大的人力，尤其是郵件收投工作及窗口服務人員。近年來，郵政業務隨著經濟發展而快速成長，人力之需求會隨營運量成長而增加，但為遵守政府精減人手之政策，自民國八十六年度起即未增加員額，民國九十二年度裁減員額 1,989 名。為降低人力負荷，減輕人工成本，並貫徹層峰人事政策，中華郵政公司積極採取組織重整、行政部門出缺不補、實施郵件處理自動化、委託民間業者辦理部份業務等措施。雖然用人費率逐年在下降，仍高達約 80 %，表示我國郵政經營創造 100 元的收入要花費 80 元的用人費用；由於，用人費率 = 用人費用 ÷ 營業收入；因此，降低用人費率有兩個途徑；首先，降低用人費用有三個方法：1. 推動全面性的

自動化及電腦化；如提升郵件處理自動化的效率、自助郵局、推廣存簿轉帳業務、數位化文書處理流程及加強內部網絡之資訊連結等。2.人力外包；因人力外包屬於業務費用非屬用人費用，另外，人力外包比起現職員工要節省許多，以目前我國郵政人力外包費用大約每小時新台幣 100 至 120 元不等（依每個標案開標決定），比起資位人員平均每月約六萬元待遇，大約可以節省三分之二。3.精減組織；除責任中心郵局可以再簡併外，評估每一部門之生產力及人員配置情形。

其次，降低用人費率的另一途徑為增加營業收入。增加營業收入有幾個方法：1.提高資金運用的收益；我國郵政主要收入來自於資金運用，應該徹底檢討每一項資金運用的收益率及其風險，例如超過兩兆的資金轉存中央銀行及提供聯貸銀行中長期資金的收益是否足夠經營成本加上郵政無法直接經營放款應有的收益率。如果沒有，應該透過協商解決，協商無結果，找工會出面共同爭取。2.推展業務，增加營收；例如郵務收入、利息收入、保費收入、手續費收入等。

?? 捷???

我國郵政經營之成本領導策略主要在於規模經濟，由於規模經濟所產生的交互關係及共用價值，因而降低經營成本。我國郵政經營不同的業務所產生的交互關係及共用價值有幾個面向：

?? 彖????

一個營業據點，利用同一個局屋設備，經營郵務、儲金、匯兌、壽險、集郵、代理及代售業務，每一項業務都分攤資產及設

備的成本，因而每一項業務的成本都減少了。資產及設備利用的效能愈高，經營成本愈低，例如同樣的資產及設備，在業績非常好，營業收入高的據點，相對分擔的經營成本就比較低。因此，在鄉下偏遠的地區，因為資產及設備利用的效能較低，成本較高，因而也容易產生虧損；所以，我國郵政普及化的政策性任務，必須承擔政策性的成本。

????

嚴格來講，郵政人員也是中華郵政公司的資產，只是人力資員很難用價格來衡量。我國郵政經營不僅營業窗口人員以同一組人員經營各項業務，因而分擔各項業務的成本；甚且在全員行銷的帶動下，全員分擔了經營成本。由於，員工原本就有創新的本能，創新可能給公司帶來很大的有形或無形的利益，另外，每一個成員生產力有差異，因此，人力資源很難用價格來衡量，在會計上，僅能用人事成本來衡量。

??象??象?

不斷進步的資訊系統使我國郵政經營的交互關係更為緊密；每一個部門都要資訊處的人員解決問題，尤其儲匯處、郵務營業處、郵遞管理處、壽險處負責營運的部門。實際上，中華郵政公司資訊處如果癱瘓，中華郵政公司就可能癱瘓，中華郵政公司資訊處如果技術領先競爭者，我國郵政就具有很大的競爭優勢。隨著網際網路的發展及連線處理數據資料的能力不斷提升，資訊系統在訂貨流程、物料管理、倉儲管理，甚至營業以外的價值活動上，如人力資源管理、會計財務管理、採購及文書管理等，都有顯著的發展；未來，我國郵政之經營，資料及資訊的共用價值將

會越來越高，使用資料及資訊所分擔的經營成本，則會越來越低。

?? 樑?? 捷??????

我國郵政由於規模經濟所產生的交互關係及共用價值，除了降低營業部門的成本外，也會降低支援部門的共用成本，例如各項業務之間共同採購、共同管理或廣告及共同打造品牌等價值活動。共同採購因大量採購增加議價空間而降低成本、共同管理因分攤人事成本而降低經營成本、廣告或共同打造品牌則分擔廣告及公關費用。

?????

我國郵政公司化後，立即成立顧客服務中心，舉凡立即處理任何業務顧客的抱怨、任何業務的諮詢或客戶本身存款餘額的查詢等價值活動。不僅在業務的諮詢中，尋求準客戶予以行銷或提供相關業務部門作進一步服務；中華郵政公司顧客服務中心於九十三年十月底起，開始進行電話直效行銷，針對滿期的簡易保險客戶，尋求其再續保的要約，主動出擊，效果顯著。

?????? 杪?? 巧???

我國郵政經營各項業務中，有些知識或技能可以共用，例如學會推展簡易壽險的技巧也學到推展年度郵票冊的技巧，因為行銷的知識或技能可以共用，其次，專業知識或技能可以從一個價值鏈轉移至另一個價值鏈，因而減少學習成本。

?? 乏?? 掄? 捷??????

???? 律恂

我國郵政經營多項業務，可以使顧客更覺方便。消費者如果同時要辦理匯款及交寄包裹，消費者會選擇郵局；一般而言，不會選擇銀行及宅急便，除非郵局的服務無法贏得消費者的信賴。消費者為了節省時間成本，會選擇方便的消費方式；因此，我國郵政進行多角化時，要能為顧客創造更方便的價值，才能創造差異化的來源。

???????

我國郵政營業據點多，無形中形成競爭優勢；首先，客戶認為就在自家附近，甚至於就在隔壁，非常方便。其次，因為是好鄰居，與郵政人員建立了很好的人際關係，就會經常光顧；由於一般人討厭陌生的人、事、物，因此，我國郵政與社區結合，建立在社群中「我們的好鄰居」的品牌形象，就顯得特別重要。第三；因為全國連線作業，通儲戶更覺得方便，除了到處可以辦理存提款外，搬家也不必辦理轉移的手續。

??? 七??

金融行庫發生信用危機時，鄰近的郵局就忙得不可開交，可見郵局非常受顧客的信賴。首先，郵局除小額房貸外，沒有辦理其他授信業務，因而就不會有內神通外鬼的舞弊現象。其次，我國郵政品牌老，財務健全，國家經營不會倒的品牌形象，更是客戶願意把錢存在郵局的主要原因。假若我國政府如同先進國家的作法，放任不健全的金融行庫倒閉，那麼，我國郵政儲金的結存會更多，我國郵政資金運用會更充沛。



匕???? 摠????

我國郵政存簿儲金利息免稅，具有很大的獨特性優勢，因為，任何金融行庫活期存款的利息都要申報所得稅。不過，相對的因為這個優勢，財政部僅准個人之郵政存簿儲金在新台幣一百萬元內計給利息，超過新台幣一百萬元則不計利息，所以針對存簿儲金結存超過新台幣一百萬元的客戶，郵局會告知其轉存定存或購買儲蓄保險。

?? 乏?? 掄? 捷??????

?? 撙???? 掄?????? 地

我國郵政郵件種類太多，經營區域太廣，以致模糊了經營的焦點。首先；我國郵政經營郵務業務，郵件種類包括包裹、小包、信函、明信片、印刷品、新聞紙、雜誌及警者文件；交寄方式包括普通包裹、普通函件、普通掛號函件、限時專送、限時掛號及快捷郵件。其次；由於郵件種類及交寄的方式太多，因此造成不同的處理流程；處理快捷郵件用一批人員，處理包裹又另一批人員；處理普通函件用一批人，處理普通掛號又一批人，限時專送及限時掛號又另一批人。不僅人員無法共用，處理流程及郵路也不相同；同樣的投遞區域，平投股投遞人員跑一遍，特投股投遞人員又跑一遍，包裹股投遞人員再跑一遍；這樣還不夠，限時股投遞人員及快捷股投遞人員還要各再跑一遍，總共要跑五遍，增加我國郵政的用人成本。第三；由於長期以來郵件無法整合，不僅造成資源的浪費，也降低郵件處理的效率，造成有時不必那麼快的郵件反而快了，該快的郵件反而不快的現象。不僅影響顧客的權益，也影響郵務業務的競爭能力。

?????? 掄??

我國郵政經營集郵業務，經營得有聲有色；近年來，創新推出個人化郵票，各等郵局配合機關團體及公司行號辦理紀念性或慶祝性活動時，均能有效推展個人化郵票，尤其搭配公益性的主題上，更能打造郵政關懷社會，與社區結合的品牌形象；例如，SARS 期間推出關懷社會共同防治 SARS 義賣個人化郵票活動，九十三年七二水災義賣賑災活動，另外，利用名模林志玲的知名度，共同辦理捐給慈善機構義賣林志玲個人化郵票活動。

我國郵政經營集郵業務，主要靠集郵人士長期帶動集郵風氣，各等郵局特別設置集郵中心服務長期集郵客戶；另外，在基隆、台北、新竹、台中、台南及高雄設置網路集郵商城。為加強服務顧客設置網路集郵商城原是一翻美意，但設置六家網路集郵商城，不僅浪費資源而且，造成郵局之間的競爭；競爭原本可提升服務，但競爭的原則不能集中焦點一致對外，反而無法提升服務。首先；艾克指出電子商務網站至少應該做到：1.創造正面的經驗 2.易於使用；不要讓訪客無所適從或產生挫折感。3.傳遞價值；它應該有值得造訪的理由，它必須提供資訊、交易娛樂或社交經驗等方面的價值。4.充分利用網站的獨特特徵，特別是參與性、互動性、及時性與個人化。5.為忠實顧客提供一個家：忠實顧客可以擔心品牌大使，忠實顧客之間獲與公司之間可以互相切磋討論，或彼此述說故事，可以增加其忠誠度。6.利用網站網路特性，推出差異化的產品或服務。<sup>55</sup>

我國郵政設置六家集郵電子商城，各家集郵電子商城距離艾克所談的理想網站境界相差甚遠，另外，中華郵政公司集郵處每

---

<sup>55</sup>同註 20，頁 304。

月進行評比商城成績，結果是，有辦理贈送活動的商城成績較優異，與去年同期比較更顯突兀，如果今年有辦理贈送活動而去年沒有，則呈現好幾倍的成長；如果今年沒有辦理贈送活動而去年有，則呈現好幾倍的衰退。競賽不僅失真而且對整體經營沒有正面效益，作者認為應該整合，才能集中焦點。

## ?? ? 俟嶸

我國郵政是一個龐大的事業體，歷經一百零八年歲月的洗禮，有其優良的傳統，但亦難免背負包袱，好與壞的去留，新與舊的抉擇，作者認為都應該以價值活動為依歸。經本研究深入的探討，對於我國郵政之競爭策略提出以下結論：

???????? 掄? 捷???? 彖?

我國郵政之經營，郵務客戶增加可以增加營業收入，儲匯客戶增加可以增加儲金結存，因而增加資金運用的來源及收益；簡易壽險客戶的增加可以增加有效契約保額，有效契約保額增加可以增加責任準備金及保費收入，因而增加資金運用的來源及收益，由此推論，客戶是我國郵政經營最大的資產。

次級資料迴歸分析之結論，可以證明客戶是我國郵政經營最大的資產。以下為相關之分析結論：

??? 中華郵政公司郵費收入主要來源在於函件收入，依函件收入與郵費收入簡單線性迴歸分析，每增加函件收入 1 元，郵費收入增加 0.936459 元。因此，中華郵政公司想要增加郵費收入，必須增加函件收入，函件收入以大宗函件所佔比例最高，增加大宗函件收入之策略，作者認為應：1.設法留住大宗客戶；包括加強大宗客戶之顧客關係管理。2.依市場競爭價格策略訂定分區捆紮優惠策略。3.依大宗客戶需求，配合上門收件。4.提供誘因與印刷廠商合作，說服印刷廠商利用郵局代客交寄。5.請各等郵局全力推動封裝列印業務，帶動大宗函件收入成長。

??? 依簿儲金結存複線性迴歸分析，當存簿儲金提款次數、存簿儲金戶數不變的情況下，每增加存簿儲金存款次數 1 次增加存簿儲金結存 15,972 萬元，當存簿儲金存款次數、存簿儲金戶數不變的情況下，每增加存簿儲金提款次數 1 次存簿儲金結存減少 7,181 元，當存簿儲金存款次數、存簿儲金提款次數不變的情況下，每增加存簿儲金戶數 1 戶存簿儲金結存增加 111,444 元。

因此，中華郵政公司想要增加存簿儲金結存，最重要的策略是增加存簿儲金戶數，而增加存簿儲金戶數，首要之務，必須加強顧客服務，提升顧客滿意度，留住原有客戶並增加新客戶，主要策略必須增加客戶的方便性及客戶的移轉成本。郵局機構普遍，營業時間長，具有使用方便方面的優勢，因此，必須在增加原有客戶之移轉成本方面努力，最好的策略是能夠讓客戶喜歡利用存簿儲金，代繳其所有費用，例如水電費、電話費、信用卡費或稅款。

客戶利用存簿儲金，代繳其所有費用，郵局提供客戶存簿列印時，會列印所有代繳費用的項目或相關的解繳行庫名稱，使客戶容易追查或記帳，客戶覺得非常方便。另外，客戶要將這些代繳的活動移轉至其他銀行，必須增加很多的時間成本。因此，一般而言，郵局本身的服務如果能夠讓顧客滿意，客戶就會選擇繼續利用郵局存簿轉帳，選擇繼續利用郵局存簿轉帳，客戶就比較有機會將其多餘的錢留在郵局的存簿戶頭裡，這樣的良性循環，中華郵政公司的存簿儲金結存逐年就會成長。

作者認為中華郵政公司在推動客戶利用存簿儲金代繳費用之價值活動上，不夠主動積極。中華郵政公司應該利用所有資源，積極推動客戶利用存簿儲金代繳費用，例如訂定獎勵辦法，獎勵

外勤投遞人員投遞信件的機會，主動為客戶辦理代繳費用相關手續，或當客戶臨櫃存提款時，由窗口人員或僱用工讀生或招募志工，主動介紹郵局存簿儲金代繳費用之好處，並積極為客戶辦理代繳費用相關手續。另一方面，訂定大型摸彩活動，鼓勵客戶配合辦理代繳費用手續。

??? 依定期儲金結存多元迴歸分析，當定期儲金提款次數、存簿儲金戶數不變的情況下，每增加定期儲金存款次數 1 次減少定期儲金結存 136,693 元，當定期儲金存款次數、定期儲金戶數不變的情況下，每增加定期儲金提款次數 1 次定期儲金結存增加 39,738 元。以上資料分析與一般邏輯推論反常，主要關鍵因素為平均每次定期儲金客戶存提款之金額為何？由於無相關的資料，無法進一步分析，如果中華郵政公司平均每次定期儲金客戶提款之金額大於平均每次定期儲金客戶存款之金額就會產生以上資料分析之結論。在此僅分析當定期儲金存款次數、定期儲金提款次數不變的情況下，每增加定期儲金戶數 1 戶定期儲金結存增加 539,274 元之結論。中華郵政公司想要增加定期儲金結存，首要之務，必須增加定期儲金戶數，增加定期儲金戶數關鍵因素在於定期儲金之利率，定期儲金之利率優於銀行，中華郵政公司定期儲金戶數將會增加。由於，中華郵政公司受限於不得辦理消費金融業務，資金運用收益大部分依賴微薄的轉存利差。近年來，中華郵政公司定期儲金之結存成長有停滯現象，主要歸因於中華郵政公司定期儲金之利率略低於其他金融行庫。

??? 依劃撥儲金結存簡單線性迴歸分析，每增加劃撥儲金戶數 1 戶，劃撥儲金結存增加 20,734 元。中華郵政公司劃撥儲金結存為新台幣三百餘億元，僅佔郵政儲金結存新台幣三兆二千億元約百分之一，由於，中華郵政公司支付利率較低，除資金運用外，劃撥手續費成為劃撥儲金主要收入來源。

??? 依簡易壽險累積責任準備金簡單線性迴歸分析，每增加有效契約保額 百萬元 1 單位，累積責任準備金增加 402,225 元。因此，中華郵政公司想要增加簡易壽險累積責任準備金，必須增加有效契約保額，而增加有效契約保額惟有全力推展簡易人壽保險，增加新契約。

????? 役

波特論述競爭策略的主軸為價值活動，而郵政為服務事業，不僅窗口或外勤人員要以顧客的心為心，企劃及支援部門人員作決策時，更需考量內部顧客及外部顧客的價值；惟有價值活動才能提昇服務效能，作好全面品質管理。顧客是企業的資產，因此，在市場上競爭，主要能夠贏得顧客的贊許及忠誠。以本研究次級資料分析結論，要增加郵政儲金結存，必須增加儲金戶數、存款次數及金額，另外，能夠減少提款次數及金額；換句話說，大家願意把錢存放在郵局，而且存得多提得少，郵局才能利用這些錢作妥善的運用。

我國郵政文化傳統上，認為買賣股票賺錢不是本業賺錢，這是很錯誤的觀念；郵政吸收小額存款，一點一滴累積成郵政儲金能突破新台幣三兆二千億元，就是要郵政好好利用這股龐大的資源，為國人創造更高的價值。其實作者認為以我國郵政目前經營的競爭態勢，資金運用才是我國郵政最重要且最具關鍵性的本業；以民國九十二會計年度為例，我國郵政利息收入約為新台幣六百二十四億元，投資利益淨額約為新台幣四百一十八億元，淨利約為新台幣二百一十一億元，利息收入及投資利益淨額屬於資金運用價值活動之收益。

我國郵政窗口櫃檯人員，每天忙碌著為顧客服務，就是希望大家把錢存到郵局來，讓我國郵政能夠好好利用資金運用創造收益，為股東（國家）員工及顧客創造更大的價值。如果我國郵政服務不好，不值得信賴，大家不願意把錢存在郵局，屆時郵局僅能依賴郵務收入維持，郵務經營又面臨虧損，最後郵政將會步入中船或台汽的後塵，裁員減薪，讓郵政自生自滅，無論郵政過去有多少貢獻，政治社會有其現實的一面，台汽的結局是一面鏡子，殷鑑不遠。

因此，顧客是我們的衣食父母，不僅第一線的同仁要做到超質的服務，決策及支援部門更要以顧客的心為心，以顧客的立場做事；人人效法弗雷德，回應顧客的需求，創造顧客的價值，郵政事業的根才能獲得充足的養分，大樹才能欣欣向榮。

???? 彖摠拚????

我國郵政壽險累積責任準備金民國 92 年底達到新台幣 2942 億元，郵政儲金民國 93 年 9 月底已突破新台幣三兆二千億元；民國 91 年底我國郵政資金運用金額 3 兆 4975 億元，民國 92 年底郵政資金運用金額高達 3 兆 5523 億元，其運用內容：（一）週轉金（含活期存款 提存中央銀行準備金、各郵局週轉金）1136 億元。（二）定期存款 2 兆 7334 億元，存中央銀行 1 兆 3694 億元，其他銀行 1 兆 3640 億元（大部分為提供聯貸銀行中長期基金供重大建設之用，93 年 9 月底中長期基金已達 1 兆 5 百億元）。（三）購買債券（含公債、公司債、金融債券）4069 億元。（四）同業拆款及購買短期票券 1067 億元。（五）股票及基金（包括委外投資）1613 億元。（六）定期存單及壽險保單質押借款、不動產抵押借



款 218 億元。(七) 國外投資 86 億元。<sup>56</sup>

從資金運用的內容分析，郵政資金運用太過於保守，尤其定期存款所占比例太高，而國外投資所占比例太低。股票及基金(包括委外投資) 1613 億元，約占我國我國郵政儲金可投入股市資金運用 3200 億元半數，另外郵政壽險累積責任準備金可投入 300 億元，以目前低利率時代，學習巴菲特 (Buffett) 穩健的長期投資方式，靠股息收入反而比定期轉存款收益更高。

巴菲特的選股原則僅有五點，首先；巴菲特的最愛是股東權益報酬率高(股東權益報酬率 = 稅後淨利 ÷ 淨值)而且低盈餘再投資率。<sup>57</sup> 巴菲特選股首重股東權益報酬率，這個指標就是該公司的內在價值。每股盈餘 (EPS) 不能看出公司經營的成績 (每股盈餘 = 稅後淨利 ÷ 股數)，必須比較原先投入多少資金，也就是說公司拿了股東多少錢，結果賺多少？另外，盈餘再投資率不能太高，最好低於 40 %，因為盈餘再投資率太高，表示再投資持續要負擔高成本，而且增加經營的風險。洪瑞泰先生指出盈餘再投資率 = (固定資產 4 + 長期投資 4 - 固定資產 0 + 長期投資 0) ÷ (淨利 1 + 淨利 2 + 淨利 3 + 淨利 4)，以最近四年財務資料算出，最近一年為基期 (0 期) 往前算。<sup>58</sup>

其次；該公司要有穩定的獲利能力；而且能發出現金股利。公司的成長率只能參考，不能拿來當指標訊號，成長率容易造假，且容易受市場炒作，扭曲其實際價格。對於美好的未來計畫或可能具有轉機的公司，興趣不要太高，因為未來不確定性也高。當然公司要有穩定的獲利能力，需具有若干特徵；1. 歷久不衰的產

<sup>56</sup>資料來源：中華郵政股份有限公司，《中華郵政九十二年度年報》，民 93.6，頁 25。

<sup>57</sup>洪瑞泰，《巴菲特選股魔法書》。台北：城邦文化事業有限公司，民 93，頁 39。

<sup>58</sup>同上註，頁 53。

品，如可口可樂。2.獨占、名牌或高市占率。3.多角化能力強。<sup>59</sup>

第三；選擇大型股，而且每年稅後淨利至少五千萬美元。以台灣股票市場的特性，未上市兩年者少碰，很多公司上市前會先化粧，投資大眾常被蒙在鼓裡。相對的大型股較穩健，例如台塑。在台灣最好選擇年度盈餘高於新台幣五億元的股票，因為對投資者而言，要的是收益，而不是股本或市值。<sup>60</sup>

第四；選擇良好的經營團隊而且簡單實在的企業，若涉足太多的領域，將超出我們能理解的範圍。另外，分析財務報表要特別留意現金、應收帳款及存貨等資產是否實在，金額有無暴增暴減，應收帳款及存貨周轉率有無降低。<sup>61</sup>

第五；審慎評估，堅持買賣原則。巴菲特買股票就像老莊哲學：「治大國若烹小鮮」；也就是說，治理大國就像烹小魚一樣，必須掌握幾個重點。洪瑞泰先生稱之為電鍋煮飯理論：投資人面對市場的波動，應該如電鍋煮飯一樣，把米選好放入鍋內(選股)，按下或設定開關(設定買賣時機)就等飯煮熟開關自己會跳上來，過程中不必去掀起鍋蓋胡亂翻攪(換股)，飯反而煮不熟。以前述四點原則選股後，關鍵點就是選擇買賣時機，買股時機主要選擇本益比低的時點，愈低愈好，尤其大盤因非經濟因素超跌時。而賣股時機有三個時點：1.壞了(股東權益報酬率小於15%) 2.貴了(本益比太高) 3.換更好的。如果是好股票就學一學巴菲特，就像種果樹，買了就不要賣(buy and hold)。<sup>62</sup>

我國郵政主要收入來自於資金運用，事業單位應徹底檢討每

---

<sup>59</sup>同上註，頁 67。

<sup>60</sup>同上註，頁 31。

<sup>61</sup>同上註，頁 75。

<sup>62</sup>同上註，頁 116。

一項資金運用的收益率及其風險；例如民國 92 年底郵政資金運用金額 3 兆 5523 億元，定期存款就高達 2 兆 7334 億元，存中央銀行 1 兆 3694 億元，其他銀行 1 兆 3640 億元（大部分為提供聯貸銀行中長期基金供重大建設之用）。高比例的資金運用轉存中央銀行及提供聯貸銀行作中長期基金的收益是否足夠經營成本加上郵政無法直接經營放款應有的機會成本收益。如果沒有，應該透過協商解決，協商無結果，應該請工會出面共同向中央銀行、金管會及經建會爭取，若無法提升轉存利差，應考慮收回，自行作更好的投資。

?? 榕?????

我國郵政自民國八十六年度起即未增加員額，民國九十二年度裁減員額 1,989 名。為降低人力負荷，減輕人工成本，並貫徹政府精簡員額之人事政策，中華郵政公司積極採取組織重整、行政部門出缺不補、實施郵件處理自動化、委託民間業者辦理部份業務及人力外包等措施。近年來，雖然用人費率逐年在下降，仍高達約 80 %，表示我國郵政經營創造 100 元的收入要花費 80 元的人事費用；作者認為降低用人成本有三個方法：1.推動全面性的自動化及電腦化；如提升郵件處理自動化的效率、自助郵局、推廣存簿轉帳業務、數位化文書處理流程及加強內部網絡之資訊連結等。2.人力外包；因人力外包屬業務費用非屬用人費用，另外，人力外包比起現職員工要節省許多，以目前我國郵政人力外包費用大約每小時新台幣 100 至 120 元不等（依每個標案開標決定）比起資位人員平均每月約六萬元待遇，大約可以節省三分之二。3.精減組織；就成本領導原則而言，規模較小的責任中心局應進行簡併工作，例如二等責任中心以下郵局，宜蘭併入基隆，苗栗併入新竹，南投併入彰化，雲林併入嘉義，新營併入台南，

屏東併入高雄，台東併入花蓮，另外，中壢與桃園兩者雖都為一等乙級責任中心郵局，但基於地理位置接近，應合併為桃園責任中心郵局。

匕? ? ? 彖? ? ? ? ? ? ? ? ?

資訊科技透過資訊的分享與連結，可以提升企業內部或外部的價值活動。以郵局為例，以前對於客戶的交易、會計報表等以人工記帳方式作業，不僅速度慢，而且經常抓帳。今天，電腦可以儲存交易記錄、計算、結帳、以及透過連線方式共同分享。以製造業為例，線上採購零件、自動化倉儲、電腦輔助設計、製造、客製化生產、自動訂貨系統、遠距服務、電話行銷、電子商務等方面，運用資訊科技的能力較佳，就能在競爭上享有較佳的競爭優勢。中華郵政公司屬於資訊密集事業，資訊科技在每項價值活動運用的深度及廣度，攸關競爭優勢，因為妥善運用資訊科技可以降低成本，而且形成產品品質、服務品質等差異化成功的關鍵因素。

資訊科技的進步不僅是電腦硬體設備的日新月異或者是價格越來越經濟實惠而已。今天，資訊科技的價值需依企業運用資訊科技的能力而定，包括生產、產品服務、採購、會計、財務、企劃、顧客關係管理、或線上交易之電腦軟體設計、以及環環相扣的資訊處理技術。

企業要比競爭對手更具競爭優勢，必須具有優勢的作業效益，也就是說，必須以更低的成本、更好的效益執行所有的作業活動。舉例而言，中華郵政公司經營郵務、儲匯、壽險、及代理代售等業務，不僅郵局窗口或外勤投遞工作屬價值活動，舉凡郵

局內部基本設施、人力資源管理、採購、供應、會計出納、企劃行銷、資金運用、客戶服務等皆屬價值活動，每項價值活動都會創造或使用資訊。例如說，儲匯連線系統可以提供及時的交易、記錄、查詢資訊；郵務多功能電腦系統除交易、記錄、查詢資訊外，可以作為郵局票券、代售商品供應及存貨有效的管理。這些價值活動環環相扣，尤其部門價值活動影響到其他部門價值活動時，連結點就會出現而形成價值鏈，全部的活動就形成價值系統，中華郵政公司應利用資訊科技，重新檢討每一個價值活動，重建價值系統。

?????? 捷???

「範疇經濟、資源共享」為我國郵政經營最大的優勢。我國郵政緊密的郵路網、分佈普遍的營業據點及與客戶接觸頻繁的人際通路獨特性；中華郵政公司應利用此獨特性，朝多角化創新經營，創造顧客更大的價值，打造與社區結合、關懷社群，是社區好鄰居的品牌形象。

我國郵政公司化後，可以經營任何合法的業務，而規模經濟的優勢，在其能充分利用有形及無形的交互關係，建立成本及差異化的優勢。本研究僅針對我國郵政經營重要的價值活動提出探討，中華郵政公司及各等郵局應該進行價值領導變革的措施，全面檢視所有的價值活動，尤其有關於多角化的策略，應該儘早評估及規劃，才能取得搶先的優勢。

棋???? 拚???? 彖? 丰?

郵政為勞力密集之服務事業，經營業務項目繁多，需要投入

龐大的人力，因此，人力資源如何妥善應用更顯為重要。行政院不應該要求將我國郵政事業比照行政機關，不問緣由一律按照比例精簡；既然我國郵政須自負盈虧，盈餘仍須繳交國庫，行政院應依相關之績效管理辦法管控，只管控用人費率及繳庫盈餘。 ，因為， $\text{用人費率} = \text{用人費用} / \text{營業收入}$ ；也就是說，如果營業收入增加，用人費用也應相對增加，只要用人費率沒有增加，繳庫盈餘能達成即可。

如前所述，我國現代郵政之創始人為英人赫德先生，因此，很自然的會引用英國的文官制度，文官制度除了考試任用且具永業特性外，就是循序漸進的升遷程序。這種制度有利有弊，雖然考試具有客觀性及公平性，但並不是衡量工作能力惟一的標準。我國郵政用人，傳統上注重以資位及年資作為升遷的依據，郵政公司化後，很多方面的績效可以衡量，例如專業能力、行銷能力、管理能力、協調能力等，應該在用人時一併考量，才能使人事制度較具彈性，除了考量客觀性及公平性外，決策當局應該為郵政培育人才，使其適才適所，實施輪調制度，使其能夠在不同的部門增加歷練，培養其更宏觀的視野及決策能力。

?? 值帆掄????

中華郵政公司必須承擔郵件遞送普及服務之政策任務，一般民營業者為追求利潤，必然只經營高需求密度之都會區，而將偏遠地區郵件之遞送交給郵局，造成吸脂效應，形成不公平競爭。為使我國郵政兼負政府普及化社會責任之經營，郵政改制後繼續維持信函、明信片之專營權；維護郵政專營權相關法制，雖已分別規定於「郵政法」、「行政程序法」、「郵件處理規則」、「交通部執行違反郵政法事件取締作業要點」及「交通部辦理郵政監理業

務實施行政檢查作業要點」中，但由於違反郵政法事件，郵政法對於寄件人並未訂有罰則，僅對違法遞送業者得處以行政處分；因此，政府對於違反專營權之取締效果仍屬有限，對於郵政業務之經營，造成很大的威脅，建議採取以下措施，維護郵政專營權：1.加強宣導，教育用郵顧客。2.訂定辦法，獎勵舉發人員。3.增設專職監理人員。

?? 棧????

「中華郵政」品牌之核心識別，為「可靠、親切、效率、創新」。品牌要旨為「與社會同步邁進」。既然與社會同步邁進，自然應配合時代脈動，創新事業。例如，近年來，利率持續走低，保險兼儲蓄的優勢漸失，郵政保險如能結合醫療、保健、照護、休閒、娛樂等往養老市場發展，將深鉅潛力。因為，年輕時，想規劃未來的養老生活，大家一定會尋求能夠信賴的品牌，郵政品牌具有值得信賴的品牌性格，中華郵政公司經營這一塊，有明顯的優勢，可以利用郵局通路行銷商品，結合醫院及建設公司生產相關產品。但是，開創新事業，必須重視人才的雇用、發掘及培養。

???????? 掄????

責任中心制度係企業依業務或工作性質或地區特性劃分為許多責任單位，並賦予各單位營運自主的權力，再依各責任單位之特性核配責任績效目標，以核配之責任績效目標作為基礎，考核各責任單位之經理人及其所屬，依據考核結果配發績效獎金、行銷獎金或作為公司用人及升遷之標準。責任中心制度強調授權與授能，使其權責相當，為使訂定之責任績效目標合理可行，重

視參與、協調及溝通程序，並選擇合適的衡量指標，訂定合理的指標水準。由於對責任單位授有權責，相對的，責任單位應負起責任，能隨時因應市場變化，掌握最新市場環境的狀況，確實作合適而立即的處理，才能面對外在的競爭及回應顧客的需求。我國郵政改制為公司即將屆滿兩年，由於對責任中心局的授權，在營運方面，運用商機通報制度，授與責任中心局部份郵件資費議價的權限，使業務的經營更具彈性，有助於回應競爭的外在環境。在人事方面，各責任中心郵局經理賦予該責任單位之主管派任權，有助於人力資源之有效配置與管理，對於業務的推展與經營績效的提升，具有正面的功能。

因此，我國郵政公司化後，責任中心制度之建立及實施，攸關我國郵政經營績效之關鍵性人物除董事長、總經理、副總經理及處長外，應屬各責任單位之經理人。如果責任中心局經理具有旺盛的企圖心與經營管理的能力，對於激勵員工、凝聚資源、因而提升經營績效，具有關鍵性的影響。然而，作者觀察，郵政公司化後，責任中心制度強調之授權與授能似嫌不足，例如一等甲級以上責任中心郵局之經理，對於科長級以上之職務，只有推薦權而沒有任派權。試想，總公司派任之人選無法完成責任中心郵局之績效目標，卻要責任中心郵局之經理負責，如何能算權責相當，另外，在經營業務方面，總公司鉅細靡遺的規定太多，限縮責任中心郵局經理之權限，舉例而言，業務宣導費的運用的範圍及其比例，總公司規定得太細，反而使資源錯置導致浪費，無法使用在重要的任務或關鍵的刀口上。

?? 峇????? ??

訂定各項業務目標，應具挑戰性及可能性為原則，應參酌其



工作性質及其推展能力，避免完全以數人頭來分配目標，造成表面公平，實質並不公平的情形。增加激勵措施，以物質與精神、榮譽並重，管理階層應多給基層員工鼓勵，破例提拔表現優異者。行銷費用盡量用在顧客及員工身上，多激勵就能營造全員行銷的組織氣候。

?? ? 掄 ??

我國郵政郵件種類太多，經營區域太廣，以致模糊了經營的焦點。首先；我國郵政經營郵務業務，郵件種類包括包裹、小包、信函、明信片、印刷品、新聞紙、雜誌及警者文件；交寄方式包括普通包裹、普通函件、普通掛號函件、限時專送、限時掛號及快捷郵件。不僅造成資源的浪費，也降低郵件處理的效率，作者認為應將郵件種類簡化為四種；信函、明信片、一般郵件及盲人郵件，亦即分成三類的資費，專營的信函、明信片資費之訂定或調整，必須經行政院及立法院的核定及審查，一般郵件中華郵政總公司可依競爭策略自行調整，盲人郵件則為免費之郵件。交寄方式應簡化為三種；普通、快遞及掛號，將五種作業流程及五組人力縮減為三種及三組。

???? ? 掄??

我國郵政設置六家集郵電子商城，包括基隆、台北、新竹、台中、台南及高雄六家。為加強服務顧客設置網路集郵商城原是一翻美意，但設置六家網路集郵商城，不僅浪費資源而且，造成郵局之間的競爭。作者認為應合併為一家稱「中華郵政集郵商城」歸中華郵政公司集郵處負責。使中華郵政集郵商城網站達到以下目標 1.創造集郵人士進入中華郵政集郵商城網站的正面經驗 2.易

於使用；不要讓集郵人士無所適從或產生挫折感。3.傳遞集郵資訊及知識，並提供交易娛樂或相互分享集郵經驗等方面的價值，使它有值得集郵人士造訪的理由。4.充分利用網站的獨特特徵，特別是參與性、互動性、及時性與個人化。5.為忠實的集郵客戶提供一個家：忠實的集郵客戶可以擔任集郵票品之代言任，忠實的集郵客戶之間或與公司之間可以互相切磋討論，或彼此述說故事，可以增加其忠誠度。6.利用網站網路特性，推出差異化的集郵商品或服務。<sup>63</sup>，

---

<sup>63</sup>同註 20，頁 304。

????

???? 捷?

??? 任

方文昌審訂, Iudy Strouss、Raymond Frost 合著,《網路行銷》。台北:台灣培生教育出版股份有限公司,民91。

李茂興譯, Subhash C. Jain 著,《行銷策略》。台北:揚智文化事業股份有限公司,民89。

李明軒、邱如美譯, Michael E .Porter 著,《競爭優勢》。台北:天下遠見出版股份有限公司,民92。

林孟彥編譯, Stephen P .Robbins、Mary Coulter 合著,《管理學》。台北:台灣培生教育出版股份有限公司,民92。

林鍾沂,《行政學》。台北:三民書局,民91。

林蓬榮,《網路行銷》。台北:新文京開發出版股份有限公司,民93。

吳瓊恩,《行政學》。台北:三民書局,民87。

張潤書,《行政學》。台北:三民書局,民90。

陳向明,《社會科學質的研究》。台北:五南圖書出版股份有限公司,民92。

周玉軍譯, Mark Sanborn 著,《每一天都是你的代表作》。台北:方智出版社股份有限公司,民93。

周旭華譯, Michael E .Porter 著,《競爭策略》。台北:天下遠見出版股份有限公司,民92。

高登第、李明軒譯, Michael E .Porter 著,《競爭》。台北:天下遠見出版股份有限公司,民92。

高登第譯, David A Aaker 著,《品牌領導》。台北:天下遠見出版股份有限公司,民91。

高登第譯，George Stalk Jr. 著，《成長策略》。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 89。

蔡宏明譯，Michael Hugos 著，《從供應鏈看管理》。台北：梅霖文化事業有限公司，民 93。

潘明宏、陳志瑋譯，C. Frankfort-Nachmias、David Nachmias 著，《最新社會科學方法》。台北：韋伯文化國際出版股份有限公司，民 92。

湯明哲，策略精論：基礎篇。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 92。

溫瑞芯譯，J. Stewart Black 著，《變革地圖》。台北：台灣培生教育出版股份有限公司，民 93。

陳景蔚、鄭新嘉譯，Peter S. Cohan 著，《價值領導》。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 93。

黃俊英，《行銷學的世界》。台北：天下遠見出版股份有限公司，民 92。

鄭華清編著，《行銷管理》。台北：全華科技圖書股份有限公司，民 92。

齊若蘭譯，Peter F. Drucker 著，《管理聖經》。台北：遠流出版事業股份有限公司，民 93。

台灣郵務工會編，《台灣郵工運動四十年》。台北：民 75。

交通部中華郵政股份有限公司編，《中華郵政七十三至九十二年度年報》。台北：民 74-93。

????

李經讀，郵政資金運用面面觀，《郵人天地》，第 326 期，民 86.4，頁 1-4。

陳瓊玲，郵政公司化計畫（一），《郵人天地》，第 330 期，民 86.8，頁 1-7。

陳瓊玲，郵政公司化計畫（二），《郵人天地》，第 331 期，民

86.9，頁 1-17。

王啟震， 郵政為國家保育事業，豈可改為民營而郵儲分立 ，《郵人天地》，第 352 期，民 88.6，頁 2-3。

鄭文政， 從結構性改變的衝擊展望郵政今後走向 ，《郵人天地》，第 370 期，民 89.12，頁 2-6。

陳憲著， 以全新的思維推動全方位的經營策略 ，《中華郵工會訊》，第 6 期，民 89.12，頁 2-6。

陳憲著， 組織重整是郵政改造工程的樞紐 ，《中華郵工會訊》，第 8 期，民 90.4，頁 2-3。

?? 嶸?

鄭正郎， 郵政組織結構變革與組織績效之研究 ，碩士論文，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班，民 92。

許銘祈， 台灣郵政經營績效之研究 ，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民 91。

潘裕輻， 中華郵政股份有限公司改制金融控股公司之研究 ，碩士論文，台灣大學財務金融學研究所，民 91。

張水興， 我國郵政組織變革與服務品質之研究 ，碩士論文，國立政治大學社會科學學院，民 90。

林育璋， 郵政資金股市投資風險值衡量之研究 ，實踐大學企業管理研究所，民 89。

????

郵政總局， 郵政改制公司作業推動情形一覽表 ，民 91.6。

郵政總局， 郵政改制公司有關法案、組織結構、人事制度及員工權益保障說明 ，民 91.3。

中華郵政股份有限公司，九十三年一月十二日，九三營通第 0 0  
七號函。

中華郵政股份有限公司，九十三年十月十五日，九三總字第  
0930200929 號函。

? ? 喀? 捷?

( )Books

Schelling, Thomas C., *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass. :  
Harvard University Press, 1960.

Wells, John R., “In Search of Synergy :Strategies for Related  
Diversification,” Doctoral Dissertation, Harvard Graduate  
School of Business Administration, 1984.

( )Periodicals

Buaron, Roberto, “New-Game Strategies,” *The McKinsey Quarterly*  
, 1981, pp. 24-40.

Buzzell, Robert D., “Are There Natural Market Structures,” *Journal*  
*of Maketing*, 1981, pp. 42-51.

Gluck, Frederick W., “Strategic Choice and Resource Allocation,”  
*The McKinsey Quarterly*, 1980, pp. 22-23.

Salop, Steven C., “Strategic Entry Deterrence,” *American Economic*  
*Review*, Vol. 69 , 1979, pp. 335-338.

