



淺談經營環境改變與限制對中華郵政公司之影響

由於近年科技發展突飛猛進，帶來電子化及無紙化之通訊方式，加上網際網路日益發達帶動網路金融交易，致郵政經營產生衝擊。本文就該公司經營面臨之問題予以探討，供各界進一步瞭解該公司運作。

楊靜茹（行政院主計總處基金預算處專員）

壹、前言

我國郵政事業於民國 24 年郵政法公布後成立郵政儲金匯業局，為因應市場競爭及郵政經營限制，於 90 年起改制為中華郵政股份有限公司（以下簡稱郵政公司）為交通部所屬國營事業，該公司所營業務包括國內外函件、快捷郵件、包裹收寄與傳遞、集郵、存款項、匯款、匯兌及簡易人壽保險等，爰該公司係以郵務、

儲匯、壽險三業合營之經營模式。本文爰就外部環境改變及內部環境限制就郵政公司主要經營項目面臨問題，提供個人見解，期使讀者更了解郵政公司現況。

貳、郵政公司財務概況及主要經營項目

一、郵政公司財務概況

該公司 105 年度決算資產

總額 6 兆 9,132 億元，負債總額 6 兆 7,579 億元，權益總額 1,553 億元，負債占資產比率 97.75%，負債主要係儲金存款 5 兆 9,927 億元，約占負債總額 88.68%；最近 3 年度（103 至 105 年）稅前淨利分別 134 億元、138 億元及 124 億元（下頁表 1）。

二、郵政公司主要經營項目

主要經營項目包括收寄函

表 1 郵政公司及各部門近 3 年損益情形

單位：億元

年度	103 年度				104 年度				105 年度			
	郵務	儲匯	壽險	全公司	郵務	儲匯	壽險	全公司	郵務	儲匯	壽險	全公司
總收入	264	1,147	2,530	3,941	265	1,121	1,823	3,209	263	940	2,041	3,244
總支出	265	1,009	2,533	3,807	263	985	1,823	3,071	266	816	2,038	3,120
稅前淨(損)益	(1)	138	(3)	134	2(註)	136	-	138	(3)	124	3	124

註：104 年淨利主要係因當年度配合國際快捷資費調整郵資致增加收入。
資料來源：郵政公司各年度決算書。

件、包裹、快捷郵件、儲金結存、匯兌、簡易壽險契約等，由近 3 年各主要營運項目概況（表 2）發現，郵務業務函件量逐年下降，儲匯業務儲金結存金額逐年上升，壽險業務簡易壽險契約逐年減少，對郵政營運造成衝擊。

（一）郵務部門主要經營項目

包含郵件寄送、集郵、代售公債、封裝材料及郵政商城等，其中 105 年度該部門以函件收入 71.61% 佔該部門整體收入最高（下頁表 3）。

（二）儲匯部門主要經營項目

包含存簿儲戶、劃撥儲戶及定期儲戶之儲金提存、郵政匯票、電傳、郵政禮券、

跨行通匯、國際郵政匯票、國際匯出（入）匯款、買賣外幣現鈔及美金旅行支票等匯兌業務、代理業務、儲金轉投資等業務。由於郵政公司分支機構設置普及服務幅員廣大，能吸引並匯集全國游資，截至 105 年底儲金結存餘額達 6 兆 0,033 億餘元（下頁表 4）。

（三）壽險部門主要經營項目

包含壽險、保單借款、不動產抵押借款及、壽險資金轉投資等業務，截至 105 年底止有效保額 9,806 億元（下頁表 5）。

參、經營環境改變對郵政公司之影響

現今處於科技發達時代，

表 2 近 3 年主要營運項目概況

項 目	單 位	103 年	104 年	105 年
1. 收寄函件	百萬件	2,755	2,612	2,504
2. 收寄包裹	千 件	23,562	24,172	23,833
3. 收寄快捷郵件	千 件	8,194	8,859	9,806
4. 儲金結存	百萬元	5,547,399	5,822,490	6,003,341
5. 匯兌開發張數	千 張	16,577	17,187	17,114
6. 簡易壽險契約	千 件	2,645	2,665	2,585

資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。

論述》預算·決算

表 3 105 年度郵務部門主要經營項目收入情形

單位：百萬元

營運項目收入	函件收入	包裹收入	快捷收入	國際聯郵運費收入	集郵	場地租賃收入	電子函件列印封裝服務費收入	代售公債手續費收入	封裝材料	郵政商城收入	郵政商城廣告收入	其他	收入總計
金額	18,812.84	2,470.17	2,277.97	902.13	820.75	133.78	83.07	74.39	27.90	19.62	0.35	647.94	26,270.92
比率	71.61%	9.40%	8.67%	3.43%	3.12%	0.51%	0.32%	0.28%	0.11%	0.07%	0.001%	2.47%	100.00%

資料來源：郵政公司 105 年度決算書。

表 4 103 至 105 年度各類由政儲金年底結存餘額

單位：億元

類別	103 年度	104 年度	105 年度
存簿儲金	19,310	19,958	21,305
定期儲金	35,761	37,834	38,295
劃撥儲金	403	433	433
合計	55,474	58,225	60,033

資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。

表 5 近 3 年簡易壽險保額及保費收入情形

單位：億元

年度	有效契約件數 (萬件)	契約保額	保費收入
103 年度	264.5	10,110	1,488
104 年度	266.5	10,011	1,509
105 年度	258.5	9,806	1,462

資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。

相關電子或數位產品充斥，改變人們的消費習慣，不論是通訊方式、購買方式、付款方式等正逐漸取代傳統方式，這些改變對郵政公司所提供之郵件服務、無實體店面零售及儲金提存等服務，正受到嚴峻衝擊，而經營環境改變對郵政公司影響大致可分為三方面，一是外部環境改變、二是內部環境限制、三為其他，爰擬就三方面說明。

一、外部環境改變之影響

(一) 對郵件量影響

郵務業務主要係郵件寄送、集郵、代售公債、封裝材料及郵政商城等，其中以函件業務為主，惟近年因

資訊發達免費電子郵件普及與社群網路紛紛成立，又數位時代來臨，手機、平板等各式通訊軟體（如 Line、Whatsapp、臉書、微博...）及手機簡訊快速便宜，致傳統郵件量逐年下滑（圖 1）。

為提升郵件處理效能，郵政公司自 103 年至 109 年間投入 220 億元辦理「郵政物流園區（機場捷運 A7 站）建置計畫」，其中擬興建北臺灣郵件作業中心以改善目前臺北郵件處理中心處理郵件能量，並建置郵件處理自動畫機器，提升郵件處理時效。鑒於該中心每日處理郵件量數 700 萬件，佔全臺每日郵件處理量 65% 以上，如上開計畫預期效益，提升郵件服務品質，輔以提供其他加值服務，或許能趨緩郵件量減少幅度。

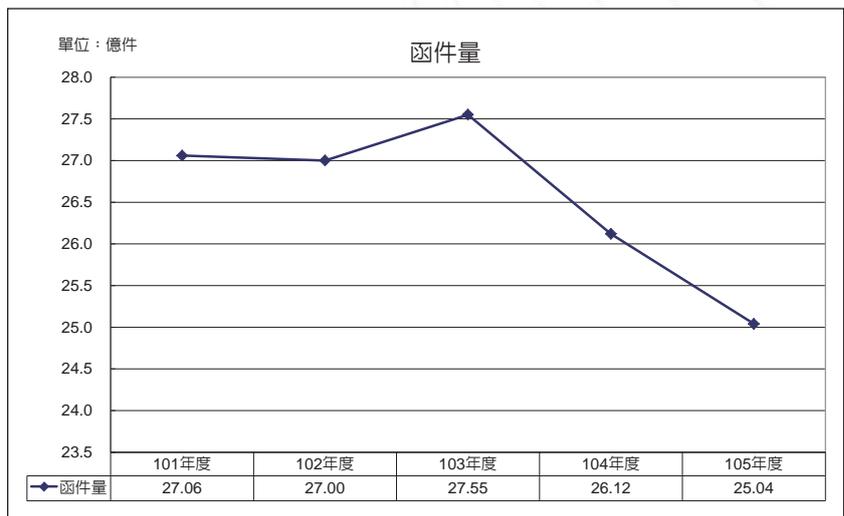
(二) 對無實體店面零售之影響

近年網路發達改變人們消費型態，帶動電子商務蓬

勃發展，各界紛紛成立無店面零售業，郵政公司運用既有之「金流」、「物流」、「資訊流」、「商流」等優勢資源基礎，自 99 年 5 月起建置「郵政商城」網路購物平台，

簽約加盟之店家數量由 738 家逐年增加，截至 105 年底已達 2,175 家，營業額由 0.37 億元增加至 3.16 億元（表 6），惟據經濟部統計處資料顯示，105 年度無店面零售

圖 1 100 至 105 年度郵務部門函件量統計情形



資料來源：郵政公司各年度決算書。

表 6 郵政商城自成立至 105 年底止營業額及加盟店情形

單位：億元							
	99 年度	100 年度	101 年度	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度
營業額	0.37	0.71	1.32	2.58	2.51	2.86	3.16
簽約加盟店家數	738	1,334	1,693	1,979	2,084	2,138	2,175

資料來源：郵政公司各年度決算書。

論述》預算·決算

業營業額已達 2,279 億元，郵政商城營業額 3.16 億元占整體市場不到 1%，似未發揮郵政公司特有之優勢，搶攻市場。

郵政商城自成立起至 105 年底止累計虧損達 0.752 億元，其中 105 年度盈餘 0.02 億元（表 7），係因以前年度高估之郵政商城網路購物

平台軟體款費用於該年度轉列其他收入 0.03 億元所致，倘排除上開非屬郵政商城之銷售收入後，則該商城每年仍處虧損狀態。

鑒於未來市場消費型態仍以電子商務趨勢為主，郵政公司具有郵政商城之平台，加上普及方便之郵政局所之物流配送作業，應善用其優勢，積極檢討該商城入口網站連結情形，或與其他入口網站策略聯盟，增加曝光率，或增加關鍵字搜尋與連結，或建置更吸引購物之行銷內容等，改善郵政商城營運成效。

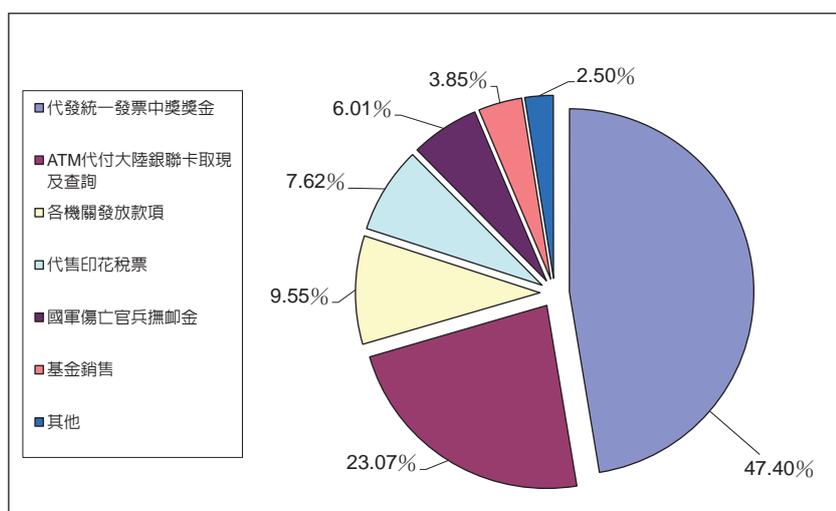
表 7 郵政商城成立後截至 105 年底止營業情形

單位：億元

	99 年度	100 年度	101 年度	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度
營業收入	0.03	0.04	0.06	0.12	0.13	0.18	0.23
廣告收入	—	—	0.001	0.005	0.006	0.006	0.003
營運成本	—	0.09	0.13	0.14	0.13	0.12	0.106
營業費用	—	0.20	0.08	0.10	0.17	0.16	0.107
稅前淨利	—	-0.25	-0.149	-0.115	-0.164	-0.094	0.02

資料來源：郵政公司各年度決算書。

圖 2 各項代理業務情形



資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。

(三) 對郵政代理業務影響

代理業務包括 ATM 代付大陸銀聯卡取現及查詢、代發統一發票中獎獎金、各機關發放款項、基金銷售、代售印花稅票及代發國軍傷亡官兵撫卹金等（圖 2），惟近年電子資訊發展快速、交通運輸網路多元等，致各項新興代收業務興起，如電

子通訊費代收、交通運輸代購、娛樂票券代售及宅配代收代付等業務產生，郵政公司代理業務卻未因市場新興業務出現增加反減少（表 8），反觀各大超商積極搶攻代理市場，代理項目及範圍逐年增加，郵政公司似未能掌握先機與商機，致代理業務幾被超商業者攻佔。

預期未來電子商務勢將日益發達，代理範圍及需求必將持續擴大，郵政公司宜積極調整代理業務經營策略及業務結構，以提升經營績效。

二、內部環境限制之影響

（一）儲匯資金及壽險資金配置之限制及影響

依「郵政儲金匯兌法」及相關管理辦法規定，郵政儲金運用範圍包括 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）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。郵政公司除持有儲匯儲金外，尚有來自於壽

險保戶之壽險資金，該公司將儲匯儲金及壽險資金共同配置於各類投資項目，以獲取收益。該公司 105 年度資金配置及收益情形如下頁表 9，其中不動產投資、保單質押借款及不動產抵押借款資金主要係運用壽險資金。

壽險資金配置於不動產投資項目約 15.74 億元（占壽險資金比率 0.24%），收益金額約 0.75 億元（約 4.78%），報酬率甚高，惟該類投資資金配置似屬偏低。

另依「郵政儲金投資債券票券管理辦法」及「郵政儲金投資受益憑證及上市（櫃）股票管理辦法」規定，投資債券及股票均有上限，致資金運用範圍及金額受限。上開資金 105 年度年化收益率約 1.46%（下頁表 9），與國內目前以投資獲取長期收益之基金，如勞工保險基金、勞工退休基金、公教人員退休撫卹基金及國民年金

表 8 郵政公司近 5 年代理業務數量及金額

單位：億元		
年 度	數 量	金 額
101 年度	954.14	5.49
102 年度（註）	225.17	4.93
103 年度	235.64	5.27
104 年度	249.67	5.45
105 年度	179.92	5.08

註：102 年度代理業務量減少主要係因原代發國軍退役俸，因改採直接入帳方式發放所致。
資料來源：郵政各年度決算書。

論述》預算·決算

表 9 郵政公司 105 年度資金配置情形表

單位：億元				
項 目	年底儲匯及壽險資金金額	占總資金比率 (%)	月累計收益金額	年化收益率 (%)
活期存款 (含提存央行存款準備金及各等郵局週轉金)	2,448	3.64%	7	0.31%
定期存款 (含定期儲蓄存款)	18,174	27.03%	192	1.06%
同業拆款及短期票券	16,669	24.79%	91	0.56%
債券 (含公債、公司債及金融債券)	20,255	30.13%	363	1.79%
國外投資	7,925	11.79%	232	2.98%
股票及基金 (含委外投資)	1,226	1.82%	69	5.05%
不動產投資	24	0.04%	1	4.46%
其他 (定期存單及壽險保單質押借款、不動產抵押)	507	0.76%	17	2.79%
合 計	67,228	100.00%	972	1.46%

資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。

保險基金等相較 (表 10)，郵政儲金平均投資金額居各大投資基金之冠，惟年化收益率遠低於各大投資基金。

郵政公司係將儲匯及壽險資金共同配置於各投資項目獲取收益，105 年度資金配置金額及收益執行結果，尚能達成原規劃設定之收益目標，惟收益率 1.46% 仍遠低於其他投資基金 3.32% 至 4.23% 之收益率，倘能再檢討收益目標之設定是否過於保守，以及在法令限制下更機動及靈活方式調整資金配置，以提升資金效益，獲取更好之盈餘。

另鑒於壽險資金運用範圍可投資於不動產，其獲利情形甚佳，倘能調整資金配置該類高獲利之投資項目比例，應能將有限之壽險資金獲取最佳利益，提升保險風險之承受力。

(二) 郵務部門人力配置及薪資結構之限制及影響
郵政公司 105 年度員工

表 10 各大投資基金 105 年度投資金額及收益情形

基金別	105 年度		
	平均投資金額	投資收益	年化收益率 (%)
勞保基金	6,965	270	4.02%
勞退基金 (新制)	16,982	515	3.23%
勞退勞退 (舊制)	8,184	295	4.17%
退撫基金	5,701	237	4.29%
國保基金	2,504	99	4.26%
郵政儲金	64,771	972	1.46%

資料來源：勞動部勞動基金運用局網站之各基金投資運用情形資料及郵政公司決算書。

人數 2 萬 6,401 人，用人費用 334.19 億元，每人平均用人費用 127 萬元。其中郵務部門，每人平均用人費用 116 萬元，平均月薪 6.8 萬元，與同業（台灣宅配通）每人平均用人費用 56 萬元，平均月薪 4.7 萬元相較似屬偏高。由於近年電子通訊軟體發達及社群網站紛立等，致傳統郵件量逐年減少，倘未適時調整人力，郵件成本勢必增加，考量近年資費未隨經濟成長調整，惟郵件處理及運輸費等相關支出隨物價上漲，致每件郵件幾無獲利。

郵政公司似可適時調整薪資結構及人力配置，以降低成本減輕用人費用負擔，改善財務狀況，以避免影響該部門營運。

三、其他因素

(一) 資金投資國外債券避免匯率影響併同承作避險為目的之衍生性商品之影響

郵政公司將儲金及壽險資金之 11.79% 投資於以美元為主之債券（上頁表 9），為降低該投資因匯率變動產生之兌換損益，併同承作以避險為目的之衍生性金融商品，由於 105 年度美元兌新臺幣匯率貶值，致該年度持有之美元債券產生兌換損失 241 億元，併同承作之衍生性金融商品交割清算損失及評價損益產生淨利益 88 億元，惟屬美元之投資及避險部份整體仍為淨損失 153 億元，避險效果似不彰，如能即時檢討衍生性金融商品買

賣額度、幣別及投資時點，並對不同曝險部位檢討避險效果，適時修正避險策略，以增加避險效果，達成避險目的。

(二) 保險主要商品停售對壽險業務影響

壽險業務主要經營項目包括生死險、死亡險及傷害險等各類保險、保單借款、不動產抵押借款及、壽險資金轉投資等業務，截至 105 年底止有效保險契約件數、有效保額及保費收入逐年下滑（表 11）。

上開銷售保險種類中，

表 11 近 3 年簡易壽險保額及保費收入情形

單位：億元			
年度	有效保險契約件數 (萬件)	契約保額	保費收入
101 年度	276.9	9,533	1,580
102 年度	275.4	9,959	1,571
103 年度	264.5	10,110	1,488
104 年度	266.5	10,011	1,509
105 年度	258.5	9,806	1,462

資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。

論述》預算 · 決算

以六年期吉利保險種類之數量、保額及保費收入均占整體五成以上（表 12），惟該類產品已停止銷售，勢將影響壽險業務結構及收入。

由於郵政公司壽險商品種類與其他同業相較似屬偏少，又其主要銷售商品停售，勢將影響獲利情形，如能積極開發其他壽險新商品，以吸引新客戶加入，提升壽險業務。

（三）郵政公司近年退休金費

用增加影響公司獲利。郵政公司每年均依相關規定提列鉅額員工退休金費用，其提撥之退休金費用存放於退休基金專戶，由該公司自行保管並投資運用，惟均以定期存款為主，未作其他投資，致基金專戶近 3 年（103 至 105 年）收益率僅約 1.33%、1.31% 及 1.13%，獲利偏低且逐年下降，致年年需補提退休金費用彌補退休金缺口，侵蝕該公司獲利。

該公司退休金管理委員會於 105 年間新增投資公債標的，截至 106 年 4 月底止已購買公債面額約 16 億元，惟該項投資比例僅占專戶 1.4%，餘 98.6% 仍存放儲金專戶，105 年化收益率為 1.13%，投資效益未見提升，該公司倘能調整該退休金專戶投資結構，提升獲利能力。

肆、結語

現今網際網路發達，科技進步，通訊軟體普遍，全球已然成爲一個地球村，各行各業或多或少都受到衝擊，當然郵政公司也無法倖免於外，然因該公司分支機構普及，且擁有「金流」、「物流」、「資訊流」、「商流」等優勢，相信定能突破現境，開創新局，期使公司永續發展。❖

表 12 105 年度主要保險種類銷售情形

單位：億元						
保險種類	件數 (百萬件)	百分比	保額	百分比	保費 收入	百分比
六年期吉利保險	142.61	54%	5,263	53%	837	56%
常春增額還本保險	23.85	9%	535	5%	266	18%
一路發保險	9.58	4%	163	2%	153	10%
其他各類生死險	69.62	26%	2,545	25%	232	15%
各類死亡險	20.84	7%	1,329	13%	20	1%
各類傷害險	4.28		176	2%	0.18	
合計	266.50	100%	10,011	100%	1,509	100%

資料來源：郵政公司全球資訊網站之年報資料。