

# 臺灣郵政公司郵務業務轉型之探討

本文旨在探討郵政改制公司後，其「郵務業務」轉型之契機。首先就郵務市場的經營態勢分為「市場、商品、人力及營運」等三個面向加以剖析，了解該項業務經營所面對的內在弱勢與外在威脅；復依該三個面向，探討該業務所存在的內在優勢與外在機會。希望郵政公司能藉此掌握轉型的契機，提升業務競爭力。

◎ 陳金城 (臺灣郵政股份有限公司總經理室經營策略小組秘書)

## 壹、前言

郵政設置之目的在配合政府施政，提供全民迅速、安全、便利的郵件遞送服務，同時利用廣布各地的據點辦理郵政儲金，匯集民間游資，支援公共建設，提供財經部門推動國家整體建設。

由於郵政機關之組織人事、財務、預算、決算、採購、費率訂定、資金運用、資源分配受到各種行政法規的約

束，致其運作趨於僵化，自主空間有限，不易發揮企業化經營應有之機動性、適應性。然而郵政係一國營事業單位，其經營須遵循市場機制，避免過多的牽制和約束，才能適應競爭激烈的經營環境。郵政爰進行改制公司之規劃，並於92年1月1日完成改制工作。

郵政公司同時經營遞送郵件、儲金、匯兌、集郵、簡易人壽保險及其他相關商品等諸多業務，歸納言之，可大致分

為「郵務、儲匯、簡易人壽保險」三大區塊。囿於篇幅，本文僅探討「郵務業務」。

## 貳、郵務市場經營態勢分析

茲就「市場、商品、人力及營運」等三個層面分析郵務市場的產業環境及競爭態勢。

### 一、市場面

就郵務市場而言，郵遞服

務包含函件、包裹及快捷等項目，而函件又分為信函、明信片、雜誌、新聞紙、印刷品、盲人文件與小包等類。其中信函與明信片部分，因受到郵政法的保障，而具有專營性質，為郵政公司所獨自經營，其他業者不得介入。因此，民國80年以前，其業務量隨經濟發展而呈穩定成長的趨勢。

民國80年以後，開始有民間業者介入函件服務市場，並從兩方面入侵，其一是搶奪新聞紙、雜誌及印刷品等大量且有固定客源的業務；其二係只針對需求較集中的都會地區提供服務，對於偏遠地區，則轉送郵政公司投遞，因此函件遞送業務之利潤逐漸受到侵蝕。

再者，由於近年來資訊與通訊科技快速的發展，訊息的傳遞不再依賴文字、紙張的記載與遞送，而是以數位形式透過電纜或無線傳輸，快速在天地間流轉，其所提供的服務不但迅速、確實，而且成本低廉、無遠弗屆，競爭力遠遠高於傳統信函，因此郵件遞送存

在有高度的跨業競爭，郵政公司傳統之營運型態根本無法招架，此亦是既有郵件市場快速流失的重要因素之一。

復因經濟之自由化、國際化，使得郵政公司來自國內外民營快遞、物流及宅配業者競爭壓力快速增加，目前整體郵務業務均呈明顯衰退趨勢，尤其是快捷郵件及包裹業務影響最大。未來在WTO架構下，各國郵政對於郵務業務開放的壓力將與日俱增，我國郵政亦不例外，因此郵政公司如何維持足夠的市場競爭力將是其得否永續經營的主要關鍵因素。

## 二、商品面

郵遞服務是政府應擔負的基本社會服務功能之一，必須要對全國所有地區、所有使用者，以易於使用的價格，提供一定品質恆常的服務，因此設定有最低服務水準的要求與單一費率的限制，例如：規定一定期限之內，郵件的收集與配送頻率必須滿足一定條件，即每週五天、每日至少一次的收

件與遞送，而且全國各地收取均一價格。

此限制致使當郵件數量少到只有一、二件時，郵政公司仍必須安排人員遞送，又因服務型態固定，難以滿足顧客多樣化的需求，又無法確實反映成本。因此傳統郵遞商品的服務型態，使得郵政公司的服務不但不具市場競爭力，甚且成為其財務上的沉重負擔。

目前郵政商品與顧客之間藉由一貫的互信來聯繫，顧客需要親自將信件投遞至郵筒，之後就難以掌握信函的行蹤，這種作業方式與許多物流公司提供到府收件、全年全時服務、貨物即時追蹤、限時送達、夜間遞送、指定時間遞送、代收付貨款等多元商品規劃，有相當大的差距，更無法類似國際整合型貨運業者主動為顧客規劃物流解決方案（logistics solutions）；雖然郵政公司已朝此方向在努力，但腳步似嫌略遲，且因多層原因而多所羈絆，因而使得郵務商品的競爭力受到侷限。

## 三、人力及營運面

郵政公司員工待遇及福利尚佳，且職務獲得保障，故員工願意久任，因而平均服務年資較長，平均年齡也較高，致普遍較欠缺主動再學習動力。

在營運上，郵政公司雖已完成改制，但尚未有明顯的突破，如何加強郵件投遞的速度與品質，增加都會區夜間服務時間與地點，進行多元化行銷，刺激民眾消費，皆是欲開創郵務契機所待突破的重點。

此外，甚多人認為郵政公司目前提供的就是「物流服務」，因其郵遞網路綿密，同時又具有提供金流、保險服務的能力，且經營快遞業務，故已可視為物流服務。這種錯誤的想法，認為傳統郵務並不須進行改革，就自然可進入物流市場，也成為郵政革新的絆腳石。

此一想法所指的物流僅侷限於儲存與運輸，屬於「流通領域」的物流範疇。事實上，「現代物流」的內涵包括整條供應鏈的生產、流通與銷售過

程，當然也包括串聯其間的資訊管理系統與伴隨產生的金流服務。若依此一標準，郵政的運輸投遞功能，只是現代物流服務當中的一個環節，郵政網路現況服務水準及服務內容，尚有發展空間。

## 參、郵政公司郵務業務轉型之探討

針對前述「市場、商品、人力及營運」等三個層面的經營態勢分析，本段仍依該三個面向，探討郵政公司郵務業務轉型的機會與優勢：

### 一、市場面

郵政公司在郵務市場上尚存有競爭之優勢，包括：

1. 通路完整，遍及全臺的1千3百多個營業據點（通路）。
2. 2萬5千多名技術成熟的員工。
3. 2千9百多萬的儲戶顧客，可作為交叉行銷之用。
4. 相對綿密的郵務資訊網路。
5. 完整的郵務服務網路與車隊。
6. 品牌聲譽佳，長期以來獲得

民眾的信賴與依賴。

上述優勢若能善加利用，仍可形成「物流」領域低度的進入障礙，提供一定程度的保護，確保郵務市場。

### 二、商品面

商品面雖然看似不利郵政公司，然而下列外在環境的變化亦相對地提供了該公司新的機會，就看管理當局能否成功地掌握，創造競爭優勢：

1. B2C（企業對顧客，Business to Customer）電子商務的盛行，帶動B2C包裹業務的快速成長。
2. 愈來愈多企業將大宗信函以待列印資料取代實物信函，加上電信業、金融、保險業的帳單列印工作，創造極大的信函製造需求，以及衍生的信函遞送需求。
3. 物流服務與部分傳統郵務業務界線模糊，新興快速成長的物流市場，帶來極大的發展機會，而郵政公司進入此一市場的門檻不高。

由上述角度觀之，可見商

品部分所具有的優勢並不在現有的業務，而是潛藏於未來的可能發展空間，包括：

- 1.現有郵務服務網路存在有大量的處理容量，可以快速進行新商品的開發與拓展。
- 2.既有商品與新商品兼具相輔相成的效果，運用組合得宜，可以收到綜效。
- 3.得天獨厚具有郵、儲的配合，物流與金流間之結合已具雛形。
- 4.壽險部分若能配合調整，提供電子商務交易風險方面的保險，則可進一步整合成爲電子商務的交易平台，全面性提供各類運籌服務。

### 三、人力及營運面

郵政改制爲公司型態後，更加重視人員之新陳代謝，爲引進年輕、高素質的人力，以提升經營效益，提出人力管控之鬆綁訴求，目前行政院業訂定「國營事業員額合理化管理作業規定」，由主管機關訂定相關規範，授權各事業機構在不減少盈餘等前提下，可於年度用人費限額內核定進用人數，

將使人力資源更具效益。

另就郵務業務的營運發展而言，郵政公司真正要具備競爭優勢，其成功之關鍵因素在於能否整合物流、金流與資訊流，發揮綜效。換言之，郵務的發展應以郵務網絡爲基礎，在不影響普遍服務的前提下，組成一個「郵務物流服務平台」，擴大既有服務範圍，以承擔全國物流配送業務爲目標。

此外，須輔以完備的資訊網絡，結合IT技術與郵務物流服務，爲客戶提供客製化的物流解決方案；並在每一個環節提高效率，降低總物流成本。在郵政金融網絡方面，也必須擴大功能，引進信用機制，解決物流活動與電子商務的網上支付問題，爲電子商務活動提供物流、金流與保險功能。

### 肆、期許未來，創造榮景

綜合前述分析可知，郵務業務未來的競爭力，實植於原本的郵務與儲匯、保險機能三者合一之綜效，加上先進的資

訊技術。故爲了因應外在環境的變化，郵政公司發展物流業務似已勢在必行，惟其成功與否的關鍵因素仍在於能否整合物流、金流、資訊流之功能，提供整體的解決方案。亦即，郵政公司能同時提供客戶郵務、儲匯與保險的服務，讓其具備了發展現代物流所需的物流、金流要素，並強化資訊能力，則此一方案將可對郵務未來發展提供完整且具有競爭優勢的功能，創造美好的願景。

在多變的環境中，企業若要走出當前的經營困境，常需要調整獨自經營的觀念，改採企業間「資源共用」與「競爭優勢分享」的策略，透過投資、併購、策略結盟等方法，引進關鍵技術，開創新的利基。未來因應電子商務的發展，與一站式全程服務的需求，郵政公司在法律許可下（或爭取政府鬆綁），可考量仿照德國郵政的模式，併購或投資國內、外的優秀物流公司與電子商務網絡，以求鞏固市場、快速壯大。❖