

# 第一章 緒論

中華郵政創辦於西元 1896 年（民國前十六年），迄今已有一百零七年的歷史，在這一百多年的經營之後，中華郵政在一般民眾的眼中已經成為可靠、方便的好鄰居；其中郵務、儲匯及簡易人壽保險三種業務同時經營的「三業合一」經營型態亦已逾六十七年，除了透過各種資源共享，機具設備共用，及人員靈活調度的方法以提供迅速、安全、普遍、低廉的郵政服務之外，郵政服務的任務還包括配合國家財經政策，匯集民間零星游資，將郵政儲金轉存中央銀行資金，成為中央調節市場資金供需之利器以穩定金融市場及支援國家重大建設，並且提供國民基本的生活保障。

## 1.1 研究動機與目的

郵政服務為國營事業之一，其營業的屬性是以非營利為目的、以提供服務為取向，並且以自負盈虧為目標（交通政策白皮書－郵政，2002），但是因為郵政業務屬於服務型態的商業行為，也必須同時面對市場上其他業者的競爭，再加上國營事業體制的運作均受到法令規章以及行政程序的約束，導致作業處處受縛，組織制度過於僵化、不易變革因應外在環境的變化；另一方面又因為有國家法令的保障，使得國營事業的經營效率往往因為缺乏市場競爭力，而形成虧損。

近年來，中華郵政也受到全球化及自由化的衝擊，加上科技日新月異，產品結構和社會結構丕變，以及市場競爭者增加和員工人力結構漸趨老化等問題，使得郵政經營充滿挑戰，為了突破此種經營困境，交通部郵政總局參酌美、英、法、德、瑞典、瑞士等國家郵政機構改制為公司組織之作法，研議改制為公司。並於民國 91 年 6 月完成修法，92 年 1 月 1 日改製成為中華郵政股份有限公司，並依原規劃希望在五年內，進一步完成民營化的作業，希望能夠達成經營管理企業化、業務經營多角化、資金運用效益化、服務項目多元化及人力運用合理化等目標。

目前中華郵政公司規劃的民營化的方案有：一、中華郵政公司整合一體民營化（即郵務、儲匯、保險三項業務維持合一），採用全民釋股加上海外釋股，以降低官股的比例，完成民營化的任務；二、中華郵政公司之下的郵務、儲匯、保險三業分營民營化，但以控股公司聯結。不論採用哪一種模式進行民營化，中華郵政郵務業務下的快遞服務都是目前市場上競爭最為激烈的一項業務，若從全球性的發展角度來看，快遞及物流服務更是未來產業發展的重點，譬如：UPS 及 FedEx 等整合型航空貨運公司都希望在這個市場積極發展，因此，未來快遞和物流服務勢必仍會持續成為中華郵政公司主要的營業項目之一。

此外，本研究發現各界在討論中華郵政公司民營化方式的問題時，包括其中對於組織變革的探討，大多單純以國營事業民營化的角度觀之，並未真正深入瞭解中華郵政目前業務推動的特性，特別是在未來可見的競爭激烈環境當中，應該如何調整組織型態，或是採行何種營運策略，才能夠滿足中華郵政公司在未來長遠的發展需求，反而未見深入的分析。基此，本研究特別以未來中華郵政公司提供快遞服務為例，深入分析郵務作業的運作模式，目的在於分析中華郵政公司目前在快遞業務部分的經營狀況以及現存的市場型態，並且提出中華郵政公司目前在市場上與其他業者之間競爭的優勢和劣勢，以及目前所面臨環境的威脅和機會，再進一步探討中華郵政公司未來在提供快遞服務的模式方面可以如何調整，或是研究和民間業者合作的可能性，而對於中華郵政公司來說，到底何種提供快遞服務的型態才能夠讓公司在市場上的競爭力提高，並且與市場目前現存的其他快遞業者相互競爭...等，以上均為本研究希望瞭解的相關課題，本研究的目的可歸納如下：

1. 研究中華郵政公司於快遞服務以及民間快遞業者現有的營運模式。
2. 分析在主客觀的環境影響下，尋求未來中華郵政公司提供快遞服務的較佳模式。
3. 探討中華郵政公司與民間快遞公司合作的可行性。
4. 提出中華郵政公司在未來營運的相關競爭策略的建議。

## 1.2 研究範疇

中華郵政公司目前所經營的業務包括：郵務、儲匯和保險，服務項目非常繁多，中華郵政民營化之後，在業務經營範圍上將擁有更大的彈性，因此其複雜程度可以說是不減反增；本研究主要的研究範圍為，探討中華郵政公司未來在郵務業務之下所提供的快遞服務與市場中原有的快遞公司之間的競爭關係，並且進一步評估中華郵政公司應該提供何種形式的快遞服務，才具有足夠的競爭力與市場上現存的快遞業者相互競爭，和民間快遞業者之間是否有合作的可能性？如果合作又是以何種合作模式進行？希望透過本研究的相關分析，能夠對於中華郵政公司的郵務業務，以及民間的快遞業者於未來發展方向方面提供一些建議。

## 1.3 研究內容

首先將針對組織變革、產業分析與競爭策略以及合作模式等相關文獻進行回顧，並且蒐集各國郵政體制改革的資料，以了解現今世界各國郵政體制改制的趨勢及作法為何，接著對於中華郵政的體制現況，以及中華郵政目前在提供快遞服務業務方面的現有營運模式作全面性的了解，並且和民間快遞業者的營運模式現況進行分析比較；之後建構最適合中華郵政公司與民間快遞業者之間的合作營運模式，比較新的營運模式與舊的營運模式之間的差異性，評估兩者在新模式提出前後效益的差異性，並且進一步和目前市場上民間快遞業者的服務績效進行比較，找出提升中華郵政在市場上的競爭力的方法，最後針對分析結果進行策略評估，提出相關的建議策略及結論，本研究主要的研究內容包括：

### 1. 中華郵政公司與民間業者之分析

- (1) 中華郵政公司營運這模式與現況
- (2) 民間快遞業者營運模式與現況
- (3) 中華郵政公司之 SWOT 分析及快遞市場之五力分析

## 2. 中華郵政公司與民間業者合作模式可行性分析

(1) 現況模式描述

(2) 新模式概念

(3) 新舊模式比較

(4) 模式討論

## 3. 中華郵政公司未來的競爭策略

(1) 實例驗證

(2) 建議策略

### 1.4 研究構想與架構

本研究主要的目的是在探討中華郵政公司在未來以何種方式提供郵務業務中的快遞服務，爲了釐清這個問題，本研究分別由「中華郵政公司與快遞產業之分析」、「合作模式可行性分析」與「競爭策略建議」等幾種不同面向進行分析。

在「中華郵政公司與快遞產業之分析」方面，首先針對中華郵政公司以及民間業者進行分析比較，找出各自的優缺點以及未來營運的機會與威脅，之後則是針對目前整體的快遞產業進行分析，透過此動作找出中華郵政公司未來切入市場的最適點。

在「合作模式可行性分析」部分，則是於了解快遞產業的相關特性之後，針對上述特性提出中華郵政公司與民間業者在未來可能採行的合作模式建議；在本研究當中，提出一個中華郵政公司與民間業者的合作模式，希望藉由兩者之間的合作，達到節省成本並且提高效率的目的，除了提出合作模式的概念之外，本研究也利用兩者的實際營運資料進行驗證，透過驗證的方式來證明本研究所提出的合作模式可行。

在「競爭策略建議」分析方面，針對先前的證明合作模式可行性的結果，最後再針對此一結果，針對中華郵政公司提出幾點在未來營運策略方面的建議，讓中華郵政公司在未來營運方面，擁有更多和民間業者競爭的優勢。

整體而言，本研究的主要架構為，針對中華郵政公司未來應該以何種模式提供快遞服務這個問題，利用組織變革分析和產業結構與競爭策略分析方法先研究整個郵政體系的變化，之後再找出於提高績效以及節省成本的目標之下，最適合的營運策略，提出與民間業者的合作模式概念，最後針對上述研究的結果，建議中華郵政公司在未來營運的競爭方針。

## 1.5 研究方法

本研究中，爲了要對所研究的問題及方向有更進一步的了解，首先參考之前相關研究的文獻，了解之前的學者專家在這一方面的議題做了哪些研究、採用何種方法、遭遇到哪些問題、成效如何、有哪些研究的成果...等，在徹底了解這些問題之後，才能夠對於本身研究的方向及所要探討的議題有更深的認識，另外回顧文獻還有一個好處，可以直接知道可能會遭遇到的問題以及先前的研究採用何種解決方法，不但可以節省一些嘗試錯誤的時間，還能夠利用先前的研究成果進一步的深入研究，踏在前人的肩膀上往前邁進，勢必能有更好的研究成果，本研究應用的分析法如下所述：

### 1、 SWOT 分析與五力分析

在本研究中，**SWOT** 與五力分析法主要是用在產業特性分析上，其目的爲了解快遞產業的特性，以及中華郵政公司未來在市場上競爭的優勢、劣勢，在面臨自由市場競爭環境時，其機會與威脅爲何，在經過詳盡的分析之後，才能夠提出適合中華郵政公司的競爭策略。

### 2、 合作模式分析

首先了解現今中華郵政公司與民間快遞業者的營運模式，之後提出一個新的營運模式，利用方案分析法討論新模式的優缺點爲何，最後再利用現實世界中，中華郵政公司以及民間快遞業者的實際運作資料進行驗證，以證明新模式的可行。

在經過上述的研究方法之後，本研究將針對上述的分析結果，提供中華郵政公司在未來快遞業務的營運方向上相關的策略建議，期望在以上這些相關研究方法的幫助之下，讓本研究的結果更爲合理，並且真正能夠對於中華郵政公司在未來營運方針的規劃上有所助益。



## 1.6 研究流程

本研究之主要研究課題在分析中華郵政公司的快遞業務及快遞產業的特性，另外一個重要的研究課題為建構適合中華郵政公司與民間業者之間的合作營運模式，主要研究流程如圖 1.1 所示。

首先，釐清本研究主要的研究問題與目的，接著確定研究範圍，之後針對相關的研究文獻進行回顧，確立整體研究架構，再來蒐集中華郵政公司與民間業者的相關資料，進行產業分析比較，找出中華郵政公司的營運優勢、劣勢，以及未來面對整體大環境時的威脅與機會，並且確認快遞產業的營運特性，在完成初步的分析之後，接著提出一個應用於中華郵政公司與民間業者之間的合作模式，並且利用兩者的實際營運資料進行模式驗證，藉此證明本研究所提出的合作模式在實務當中具有可行性，最後根據驗證的結果，針對中華郵政公司提出未來營運策略的建議。



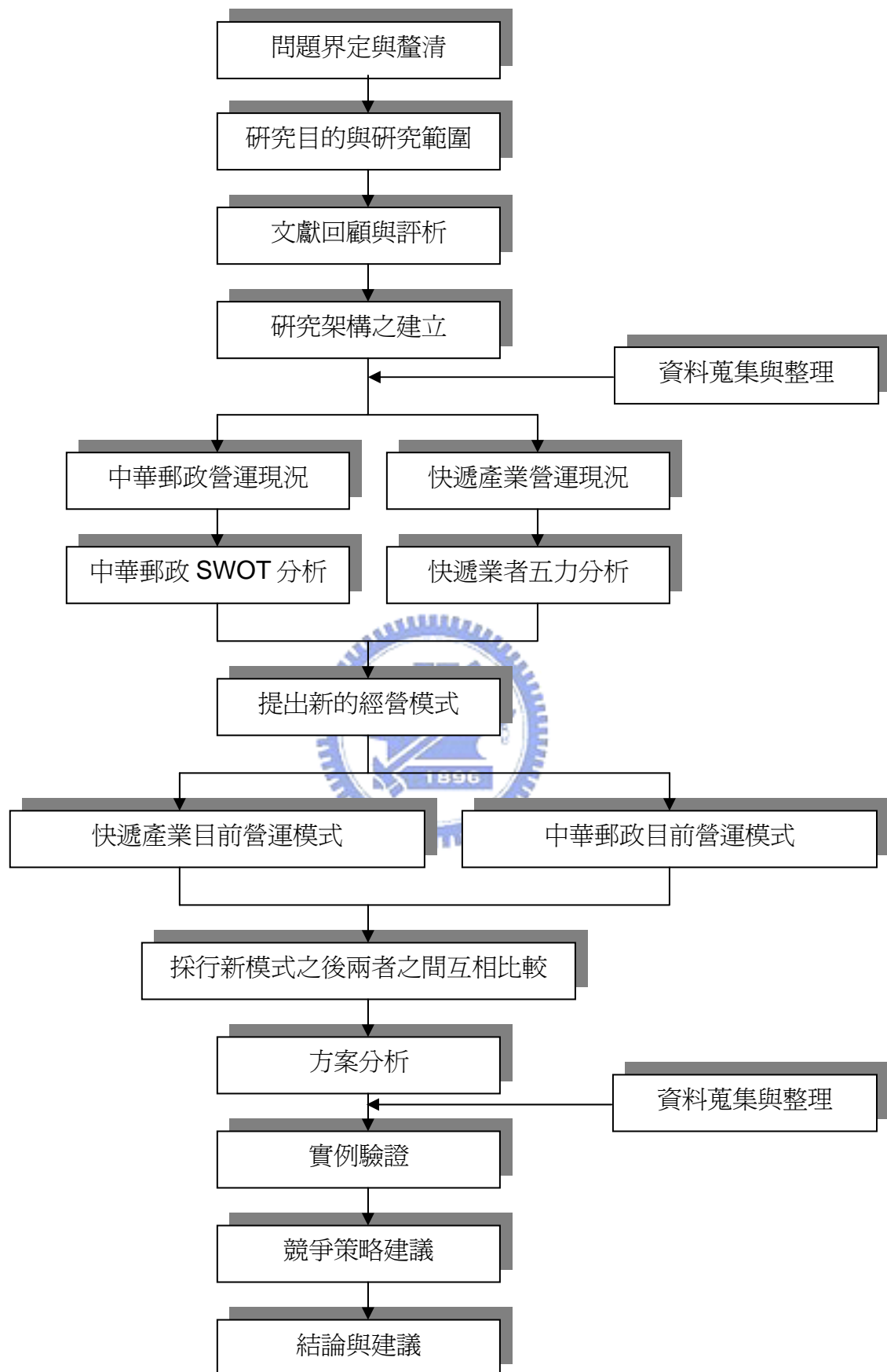


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻回顧與評析

在本研究過程中，將針對三個部分進行相關的文獻回顧與評析，以利於之後研究的進行，這三個部分分別是：（1）合作模式分析方面；（2）產業分析與競爭策略方面；（3）組織變革與各國郵政制度改革方面；針對以上三個方面的相關文獻進行回顧與整理，找出有助於本研究進行的資料進行評析，以下即為整理之後的資料。

### 2.1 合作模式分析

現今的產業爲了能夠在競爭市場中生存，發展出許多合作模式，有的是和上下游廠商之間的聯盟合作關係（Cooperation），或是和同業之間的結盟關係（Collaboration），這些都是現有的一些合作模式；而在本研究中，爲了找出中華郵政公司和民間快遞業者之間最佳的合作模式，因此也回顧許多有關企業之間合作模式的相關文獻，希望能夠透過相關文獻的回顧，從中找出一些合作模式的概念。

Ashman（2001）的研究指出，在公民社會組織（Civil society organizations, CSOs）和商業之間的策略關係被當成一個重要的新策略並且被大力地推廣，這是爲了要鼓勵全球的公民性組織成立，本研究在巴西、印度和南非的研究調查中發現一個在效益方面的重大啓示，CSOs 和選區之間可以預期有合作的動作出現，發展的影響更可能會在某些部分和商業的利益連結，像是教育和雇員的水準，因此組織性資金的目標在於建立滿足市民活力性的活動；CSOs 和商業之間共同收穫來自於協同合作的關係，但是 CSOs 應該肩負起大部分的成本，而商業體系則是負責支配協同合作的策略決定，這個行爲對於永續性有負面的影響結果。此外，本研究還提供數個提案領導未來的研究，並且持續推動協同合作的實行，主要在於有活力的公民社會組織和商業體系協同合作，這比起 CSOs 推動永續性的策略發展合作提案，被當成是一個更爲可行的模式。



Lovrek、Kos 和 Mikac 三位學者（1993）提出在資訊和溝通技術的學術界與產業界之間，發展出一套協同合作的模式，主要展現於 Zagreb 大學在電信和資訊領域的協同合作模式；由於資訊和電信近年來快速的發展，產業界的研發環境需要和大學教育合作才有發展的空間；本研究的研究結果發現，大學和產業在資訊和通訊技術領域方面的協同合作關係，代表 Zagreb 大學在電信和資訊領域的這個模式描述和解決方法的應用，結果顯示加入網路運作的實驗室和計畫是朝向成功的主要步驟，這個動作可以恢復平衡、增加外部財務負擔，並且擴張有興趣合作夥伴和研究團隊數目。

圖 2.1 為學術單位和產業界之間合作的示意圖，兩者之間採合作時，可以推舉一個計劃領導人來整合雙方面的資源以及人員，讓雙方有統一的標準及規定可以遵行，以方便合作計畫的進行。

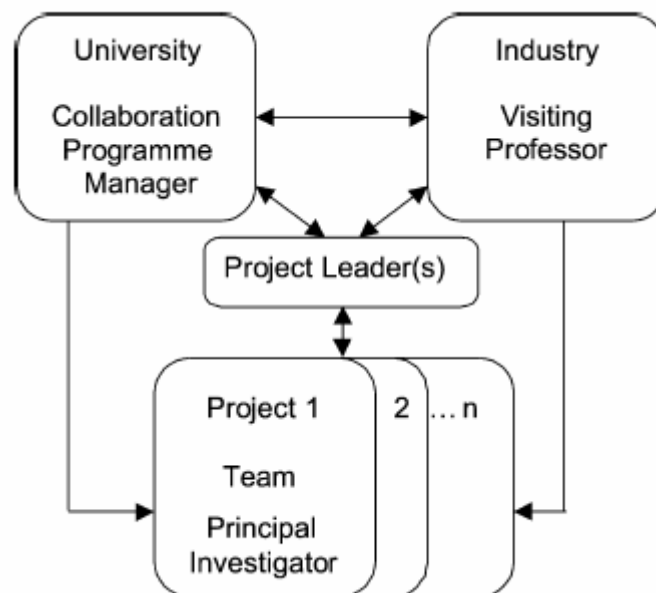


圖 2.1 學術-產業合作的專案管理模式

（資料來源：Ignac Lovrek, Mladen Kos, Branko Mikac. 1999）

由 Katila 和 Mang 所提出（2003），高科技產業公司發現兩個新技術性的機會所必須面對的兩個爭議性的決定：是否以及何時利用這些機會來合作，針對先前的研究調查因素，像是處置決定公司是否合作的成本，在這個個案當中，主要在於強調了解什麼時候是公司在利用機會決定是否合作的時間，研究結果發現，減少在這些個案中的不確定因素，像是專利保護、對研究者來說高度的研發興趣，先前和夥伴的合作經驗和支援產業的公共建設，都可以加速合作關係的進行。

Corswant 和 Tunälv 兩位學者（2002）提出這個專案討論的目的在於，增加一般人對於什麼是供應者協同合作的關鍵成功因素的了解，並且稍微減少協同合作的複雜性；這個研究主要針對瑞典一家自動製造者和其五個最重要的系統供應者之間的協同合作關係，完成彼此之間產品發展合作的深度個案討論。經驗證實是根據 36 個個人觀點和四個典型的團體訪談，這些均來自自動製造者和五個供應商，結果顯示，實際上比起先前的研究來說是更為多元化的，而且通常是更為複雜的，研究發現供應者在產品發展以及和製造商與供應商之間的生產合作的初始組織具有決定性的重要性，另外，當供應者包含在產品發展的過程中，自動製造者和供應商將需要適應新的角色。

Perks（2002）發覺針對公司間發展新產品（New product development, NPD）的合作關係是一個逐漸變成有吸引力的路徑，因為它可以減少內部的投資並且獲得相近技術的合夥公司資源，但是合作的過程是一個不確定的問題，在 NPD 過程中的行銷資訊方面有效的整合看起來是一個新產品發展成功的重要決定性因素；本研究投資機器在整合這些資訊，在 NPD 的背景下，於競爭公司之間的協同合作，發展一個概念性的架構，將先前在單一公司中 NPD 領域的行銷資訊整合在一起，針對 NPD 進行機能性的整合，並且探索在這個構造之下和公司之間的資源規模與平衡競爭之間的動態關係，這組成架構應用於一個縱向的研究上，來自四個主要的歐洲和日本的 NPD 合作個案。

這個研究的貢獻在於對於跨越組織界限的複雜 NPD 管理過程有更大的了解，本研究在型態和所使用的機器於混合行銷資訊於 NPD 協同合作模式中提供一個特別的觀點，建議動態的資源平衡和競爭力在使用這些機器的影響和效用中，扮演一個關鍵的角色，這是一個縱向的透視研究，發覺資源和競爭力的關係不是靜態的，並且很難精準的具體說明夥伴之間合力的頻率逐步發展夥伴之間的互動的情況，環境的和內部的因素可能會重新影響或是威脅到最初合作的情況，相反地，聯絡的過程和散播的資訊可能會表現在聯盟中不同過程的變化，這種行為可能來自於預期是幫助或阻礙在動態狀況下的資源，最後，協同合作的非常狀態可能會被資訊流的過程所影響。

## 2.2 產業分析與競爭策略

中華郵政總局在完全民營化之後，其經營型態就和一般民營的公司相同，都必須在市場上彼此競爭，因此爲了要尋找產業本身在市場上的定位，就需要針對這一個產業進行分析，如此才能夠爲組織擬定最適合的競爭策略；以下是國內外學者對於產業分析以及競爭策略方面議題所做過研究的整理，希望透過相關文獻的回顧，能夠對於這方面的研究方法有更深入的了解。

Li 和 Deng (1999) 提出競爭優勢的關鍵決定因素 (Determinant Factors of Competitive Advantages, DFCAs) 和競爭策略目標 (Competitive Strategic Goals, CSGs) 的觀念，其中 DFCAs 包括了技術發展、價格／成本控制、組織和管理、產業定位、政策和環境情況；而在市場競爭的過程中，因爲必須要面對不同的競爭者，一間公司通常不會只設定一個目標，而且競爭優勢的關鍵決定因素也不斷地在改變；接著兩名學者強調競爭優勢的分析模式 (Comprehensive Analysis Models of Competitive Advantage, AMCAs) 的重要性，提供產業一個在競爭力上的綜合性分析工具；圖 2.2 爲本研究所提出的競爭優勢分析結構圖，利用數學模式來找出產業的競爭優勢，提供產業最佳的競爭策略模式。

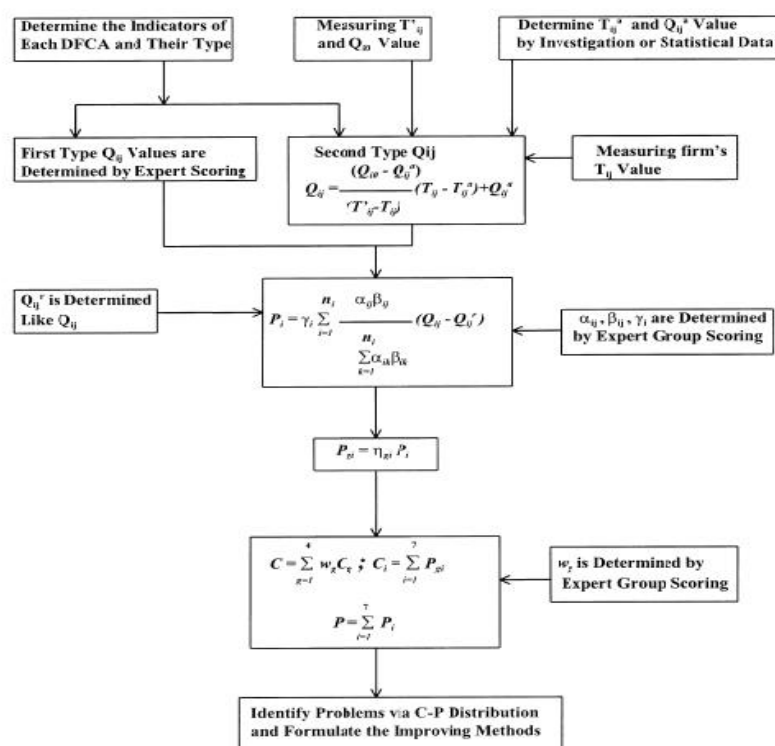


圖 2.2 競爭優勢的分析結構

(資料來源：Yuan Li, Shengliang Deng. 1999)

Fahy (2002) 認為現有的全球商業競爭優勢的文獻大部分是根據可能性為基礎的方法，提倡在公司策略、結構和過程以及本身的競爭狀況之間獲得可適性。作者採用一個更為自願性的立場，並整合國際性的商業和策略管理的觀點，提出以資源為基礎的全球永續競爭優勢 (Global Sustainable Competitive Advantage, GSCA) 的模式。本文提出的四個假設為：

H1：所有其他的條件都是均等的，模糊資產感覺上比起全球環境中永續競爭優勢的實際資產還重要的來源。

H2：所有其他的條件都是均等的，能力感覺上比起全球環境中永續競爭優勢的模糊資產或是實際資產都重要的來源。

H3：所有其他的條件都是均等的，先進的國家特有資源 (Country-Specific Resources, CSRs) 將會感覺比起全球環境中永續競爭優勢的基本 CSRs 還重要的來源。

H4：所有其他的條件都是均等的，公司特色資源 (Firm-Specific Resources, FSRs) 將會感覺比起全球環境中永續競爭優勢的國家特有資源還重要的來源。

H5：在較好績效公司中，能力和模糊資產會比在較差績效公司中有較大的重要性。

圖 2.3 為本研究所提出的，在全球環境下永續競爭優勢的資源基礎模式，產業在掌握永續競爭優勢的關鍵資源之後，將這些資源轉變為競爭優勢之後，之後就可以讓產業的績效提高。

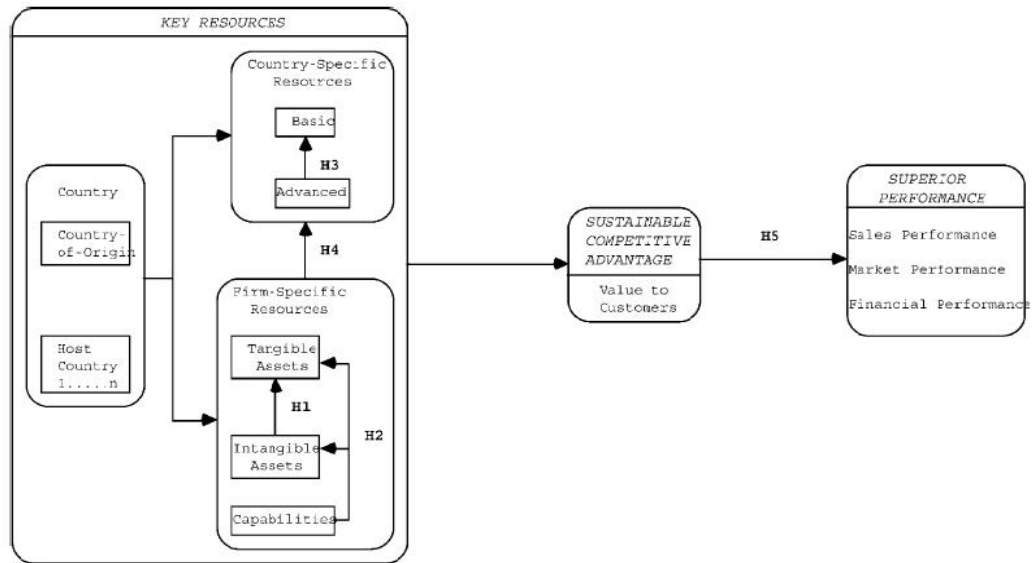


圖 2.3 全球環境下永續競爭優勢的資源基礎模式

(資料來源：John Fahy, 2002)

Ward 和 Duray (2000) 提出在營運相關的概念性文獻上的主題，通常考慮製造業本身較大的背景策略，但是卻忽視了和經驗方面相關的研究，因此在很多未經試驗的製造策略上產生了主要的概念性模式。

圖 2.4 為本研究中所提出，製造業背景下的策略概念模式，在考慮過環境的因素之後，找出競爭策略，接著調整公司的製造策略，最後將這些策略的反應到公司的績效方面。

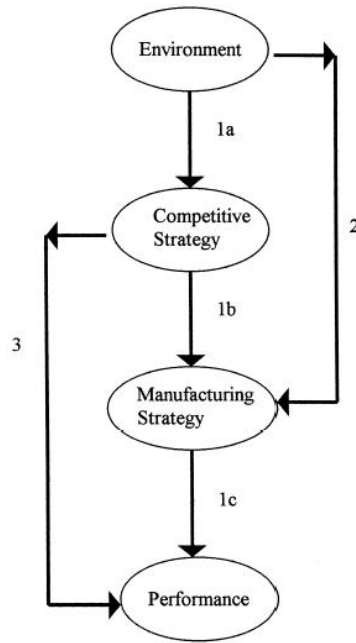


圖 2.4 製造業背景下的策略概念模式

（資料來源：Peter T. Ward, Rebecca Duray. 2000）

Tracey 和 Vonderembse（1999）認為 Porter 在策略和製造營運之間有較好的關係是發展永續競爭優勢的關鍵因素；想要在全球性的競爭以及快速改變的環境之下成功，組織必須建構存在於投資和所使用製造技術之間的策略計劃，當組織投資先進製造技術，並針對製造業管理者參與建構策略中的發展結構，將會改善競爭能力並使得公司有更好的營運績效。

該研究的假設包括：

- H1：一個公司的先進製造技術（Advanced Manufacturing Technology，AMT）水準對本身的競爭能力（Competitive Capabilities，CC）有正面影響。
- H2：一個公司在策略建構的製造管理者參與（Manufacturing Manager's Participation，MMP）程度，對於本身的競爭能力（Competitive Capabilities，CC）有正面的影響。
- H3：一個公司的競爭能力（Competitive Capabilities，CC）對於績效水準（Level of Performance，LOP）有正面的影響。



研究結果顯示，以上三個假設均成立，因此可以得知 **AMT** 和 **MMP** 對於公司的競爭能力均有正面的影響，另外，競爭能力對於公司的績效水準也同樣有正面的影響。

圖 2.5 表示在製造策略和營運之間關係，在技術和策略整合之後，產業就可以具備和他人競爭的能力，之後一樣將這些因素以績效來評估，績效包括了顧客的滿意程度和市場的整體績效兩大方面。

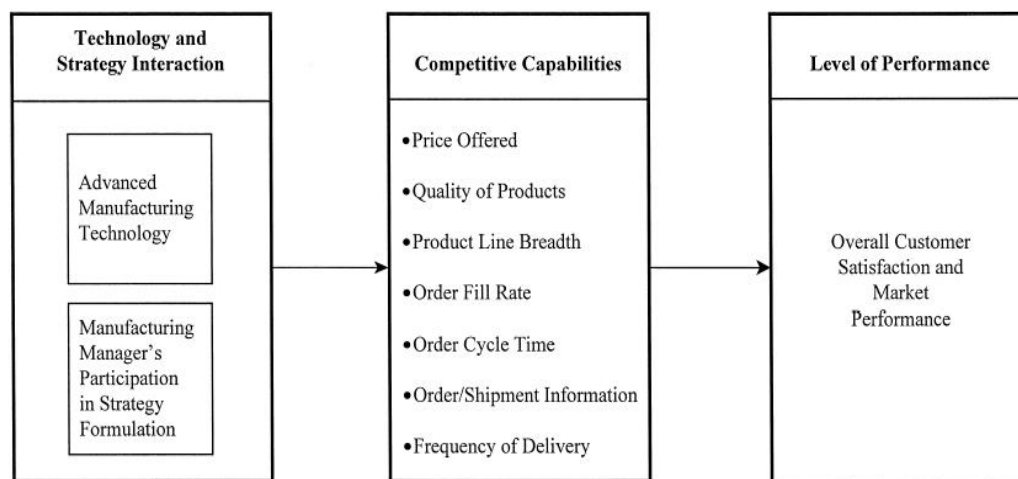


圖 2.5 結合技術和策略，創造競爭能力並改善績效

（資料來源：Michael Tracey, Mark A. Vonderembse. 1999）

Karlsson 和 Ahlstrom（1997）認為藉由改變產品發展的策略可以更接近市場所需，一間公司可以在達到產品發展策略的結構性改變上，使轉變產品發展的方法成為一項可怕的武器。本研究客觀地描繪這間公司經歷的成就，指出在經歷改變過程中的關鍵學習課題的重要性，並且提供改變管理產品發展策略的建議，最後強調，在討論未來策略之前，策略建構的過程應該著重分析現今情勢上。

圖 2.6 為本研究所提出的發展策略架構圖，主要還是技術方面和生產、市場方面的策略將會影響整體產業的發展性。

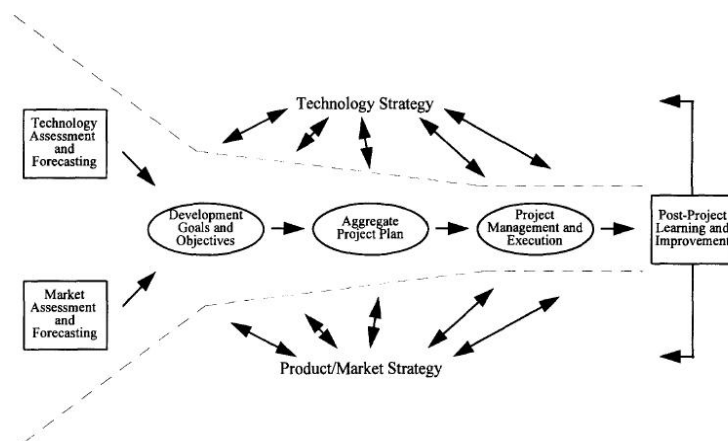


圖 2.6 發展策略架構

(資料來源：Christer Karlsson, Par Ahlstrom. 1997)

Singh、Utton 和 Waterson (1998) 的研究主要目的在於完成在英國橫跨三個主要製造產業—食品、電子工程、化學—在影響策略行為方面的調查。問卷結果顯示在減緩或是勸阻推出新產品，或是在和現存公司間互相競爭的部分，食品公司對於銷售網最為重視，其次為未加工產品的供應和定價策略，另外研發和廣告都是重要的政策因素；電子工程方面的公司則是最為注重定價策略部分，其次是研發和銷售網；化學公司方面最注重研發，接著才是定價策略和銷售網；因此整體來說，研發、定價策略和銷售網三個因素為一般公司最為注重的部分。

Jarratt 和 Fayed (2001) 認為技術進步、全球化競爭、調查市場上組織化過程的重新排列、公司策略的新規則以及為了接近或延伸組織的潛能的委外行為...等，都影響顧客/組織之間的自然分界以及在現今市場上自然競爭的情況。作者首先釐清市場管理人在決策過程中所扮演的角色，接著探討行銷策略和公司策略之間的連結性，以及策略發展的結構、策略創造顧客價值的關係和所採用分析複雜環境的方法；之後討論行銷策略發展的過程和所扮演的角色、在 B2B 部分之下自然的行銷策略為何、在行銷策略發展下新競爭型態的影響、在行銷策略發展過程中文化和結構改變所造成的影響，最後是顧客組織的管理和發展之間的相關性；本研究主要是描述行銷策略如何在這個新的競爭性且組織化的環境背景中逐漸發展，特別的是解釋公司在面對行銷策略應該有怎樣的行銷活動回應，以及應對策略方法應該如何發展。

## 2.3 組織變革與各國郵政制度改革

郵政體系原本對於各國來說，都是一項國營事業，這是因為郵政體系必須要提供公平、迅速、安全、普遍及低廉的郵政服務，但是在經濟貿易全球化以及自由化的影響之下，世界上各國的郵政體制在近年來都有了重大的改變，有許多國家都逐漸地將郵政體制的定位從原本的政府公營事業機關，朝向國營公司的方向邁進，其最後的目標為將郵政體制轉型為民營的公司，這之間的改變即牽涉到所謂的組織變革，因此以下將整理世界各個主要國家的郵政組織型態的演變歷史、現況以及其所採行組織變革的方式，希望能夠從中找出適合我國郵政體制變革的方向。

### 2.3.1 組織變革

對於現今的企業而言，「變革」是一項很重要的生存因素，因為現在的企業面臨的是一個不斷在求新求變求進步的市場環境，如果組織不能夠適時的變革以因應市場的競爭的話，那麼此一組織將面臨失去進步的機會，更嚴重者，將會被整個競爭市場所淘汰，因此管理人員及員工都不可以忽視組織變革對於企業本身的重要性。

在組織變革的過程當中所要注意的事項相當的多，首先必須要先對「改變」這件事情有一定程度的了解，接著再根據組織的目標進行變革計畫的規劃，這個步驟還除了要十分了解現況之外，還要針對變革之後，可能的結果或是可能遭遇到的抗拒反應進行預測，如此才能規劃出完善的組織變革計畫，最後在執行變革的階段中，最重要的工作就是組織成員之間的溝通，這個動作可以減少許多來自外部的阻力，達到事半功倍的效果，另外很重要的一點，就是組織必須隨時保持變革的動力，以因應瞬息萬變的市場環境（Rober Heller，2002）；在了解組織變革的重要性之後，以下將針對國內外許多學者對組織變革相關議題的研究進行整理，以其對於組織變革的精神、意義及應用方法有更深入的了解。

Tvorik 和 Boissoneau (1996) 認為在競爭市場中，由於社會組織結構變得更為複雜，因此首先整理在不同社會組織結構下的行為進行分析，包含競爭行為轉移、組織行為轉移與市場動態分布狀況，接著利用民族學分析方法，從社會結構的角度去解釋社會分析經驗的研究科學，認為組織是社會中的一個結構單位；這個分析的過程提供一個額外視察議題的資訊發展架構，之後利用文化價值與組織績效方法探討與組織變革之間的關係，並在競爭價值架構中，提出許多模式來決定組織效率改變的程度，最後利用文化改變和計畫轉換以及文化在一般組織中傳遞的方法，檢測先前組織模式程序的特徵，分析在此觀念之下許多模擬估算的問題；在文章的最後，作者利用一個範例來印證他的理論，他認為每個組織想要在瞬息萬變的環境中保持競爭力，就必須創造自有的組織文化，其中組織扁平化、結盟的重要性以及強調組織活力及價值的重要性是三項不可或缺的組織特徵；另外 McIvor 和 McHugh (2000) 認為影響組織變革的主要因素有組織文化及員工心態，Sheridan (1992) 認為組織文化價值在每一個公司之間都有不同的特色，不同文化價值對新顧人員自願中止工作都有特殊的影響，而且會因為在不同公司擁有不同文化價值而有所不同。

Freeman 和 Cameron (1993) 的研究強調組織縮減對於現代的組織來說，是一項很普遍的特色，但是縮減和衰退、不適用、負成長以及人員縮減在意義上不盡相同；理論上，組織的縮減即是組織的收斂聚合然後重新設計；Fuller、Griffin 和 Ludema (2000) 調查組織的歷史、系統、實行狀況和在策略的指導下，創造結盟活動的過程，鼓勵參與者在局部性的活動之前去思考全球性的問題，分享彼此所了解的認知並承諾一致性的活動，最後參與者鼓勵去找出在整個衝突管理之中的共同點，進一步達到組織改革的正面意義。

Bavasso 和 Gregory (1992) 使用網路分析固有的社會結構模式，審查網路組織的組成、特徵，而衡量的指標主要為檢視影響社會結構和領導比率的數量。研究分析顯示一個市場在長時間利用結構性分析，在地理分區和層級水準不同的聚合，在影響社會和領導風格間的相關性，將會徹底影響一個組織。

Bowles (1993) 提出用理性且客觀的心理學角度去定義組織變革；理性在產生有關科學文化上客觀的影響性來說，會造成客觀性和唯物主義合理性的增加，感性代表情感的影響，強調社會參與者的相關性，在不同的歷史點上定義社會關係和理性支配心理力量之間的互動關係，本研究探討在組織管理當中引入感性能量，結果確定需要為組織注入新的活力，以減少要素分離和達成社會整合之間的距離。

Armenakis、Harris 和 Mossholder (1993) 討論改變的概念和影響改變速度的因素，組織的策略規劃應該集中在事前的抵抗和緩和計畫改變所帶來的恐懼，這些都是依靠感覺來完成，使得組織成員可以迅速接受這些改變；Carroll、Harrison 和 Richard (1991) 分析文化轉換過程中模式的發展，認為組織的文化系統是一個非常強而有利的力量，甚至可以在高度轉換和快速成長率之下找到平衡，作者還進一步的提出，文化的強度在衰退的情況下比起在成長的情況下要來得強。

Mintzberg、Henry、Westley 和 Frances (1992) 研究顯示在不同範圍週期上強調描述組織改變的架構。在各種水準下改變代表系統在不同中心週期上有不同的滿足性，周圍的改變也代表各種不同的意義和在任何給予水準之下的過程；Hansford、Grove 和 Sweeney (1992) 模擬的模式在評估管理決策的風險和可能性分布上有多樣化的應用。現今的模擬和決策支援軟體可以用來建構組織發展的模式，其中包含了責任的重新排列組合、人事和管理以及確定資源的增加或減少。

Chong (1991) 提出組織發展的理論是由三個非一般專業性的模式所控制的，其中包含了：傳統或古典模式、人類關係模式和系統模式。模式著重在策略規劃上，強調個別促進工作團隊組織流動性的關鍵觀點，依賴促進員工活力化並使用在觀點和價值上的間接性控制方法。

Hooijberg 和 Petrock (1993) 提出競爭價值架構如何應用在組織的存在和其所渴望的未來進行評估的初步策略上，造成有關主要文化的改變的方法，是一個管理諮詢者如何應用組織性評估；而 Kahn (1993) 發現組織變革的成功或失敗，和失去以及加入保持社會系統動態空間之間的平衡有關係；Vancouver 和 Schmitt (1991) 則是調查在組織成員協議組織目標以及他們的態度和目的在組織之間的關係。



Harper (1998) 本文探討改變的意義以及領導關係改變的意涵，文中提到改變是一種心裡的狀態，不是一種設定的工具或技術；改變是爲了要更興盛、向更高的目標看齊，而不只是爲了存活，或是達到底限而已；改變不是要和未來競爭，而是要去創造未來。而領導關係改變則必須是一種生活的方法，是一個包含「解除管制—改革—再度管制」三個步驟的過程，也代表擺脫二十世紀的舊包袱以創造早期的勝利，更重要的意涵爲建立聯盟並創造一個學習的組織環境；近年來組織改變的能力變得越來越重要，面對二十一世紀的挑戰，未來是充滿不確定性的，如果組織領導者在未來不具有改變的能力以領導公司前進的話，那麼這個公司就沒有未來可言。

### 2.3.2 全球函件業務發展回顧與展望

一般來說，郵政市場主要包括函件、包裹和快遞業務，其中，函件業務是各國郵政主要的收入來源。其他如物流、金融、代辦和零售服務等收入合在一起也相當可觀，但是這幾項業務國與國之間的情況差異很大。

從世界範圍郵政、運輸和物流行業的發展格局變化來看，在經濟全球化和 WTO 的推動下，市場逐步開放；從技術發展來看，資訊技術的廣泛應用，實物郵件逐漸轉移至電子化郵件，所有郵政經營者都必須積極應對未來生存環境的變化，尤其是資訊技術革命帶來的市場變化和需求變化。

經濟因素是影響函件業務量的主要因素，其次是郵政服務的品質；根據統計，1995 年實物函件約占全球通信市場的 20%，電話和傳真占 75%，電子郵件約占 5%；預計到 2005 年，電話和傳真的市場份額幾乎保持不變，而電子郵件的市場份額將增加一倍，而實物函件的市場份額將下降 26%，從占通信市場總量的 20% 下降到 15% 以下。

在絕大多數國家，郵政服務對國民的覆蓋率爲 100%，而電話和傳真還沒有達到 100%，而電子郵件的覆蓋範圍則更爲有限（形成數位鴻溝）。在高收入國家，技術替代影響最明顯的實物函件將發生在企業—企業的函件業務領域。到 2005 年，將有 50% 以上的企業將能夠使用電子郵件，但是儘管科技日新月異，郵政服務還是有其固定的市場。



### 2.3.3 各國郵政制度改革現況

在經過蒐集各國郵政制度改革過程的相關資料之後，可以將目前各國郵政制度的現況以表 2.1 表示；表 2.1 是萬國郵盟在 1994 年所作的調查資料，主要是針對各國的郵政體系在當時是何種制度型態，在這個表中我們可以發現目前世界各國的郵政體系均朝向由原本的政府部門或是公營事業的服務型態，走向國營公司，進而成為民營公司的趨勢，表示郵政體系民營化已經是世界各國政府當前重要的議題與目標之一。

而台灣的郵政總局在此趨勢的影響之下，決定自 2004 年元旦轉型為國營公司，並且規劃在五年之內完全轉變成為一般的民營公司，在整個民營化的過程中，還有許多地方必須參考他國的轉型經驗作為借鏡，才能夠讓郵政總局在影響最小的情況之下順利的轉型為中華郵政公司；有關各國郵政機構的詳細資料將會在表 2.2 之中詳細列出。


表 2.1 各國郵政制度

組織型態	主要國家	總數	比例
政府部門／公營事業	美國、瑞士、日本、韓國、中國大陸、泰國、墨西哥、希臘、波蘭、捷克、土耳其、印度等	55	38.7 %
國營公司	英國、加拿大、德國、法國、澳大利亞、丹麥、義大利、南非、挪威、芬蘭、比利時、奧地利、盧森堡、西班牙、葡萄牙、匈牙利、菲律賓、印尼、馬來西亞等	84	59.2 %
民營公司	荷蘭、新加坡、阿根廷	3	2.1 %

資料來源：萬國郵盟－各國郵政現況及組織型態，1994

另外在回顧世界各國郵政體制改革經過之後，對於各國郵政體制發展趨勢也有更深入的了解，其中有關世界各國郵政體系變革與所採行的合作模式關係本研究整理於表 2.2，藉由這一個表格的整理資料可以發現，目前國外的郵政體制改制經驗，多半是配合組織變革的概念，以企業本身擴展業務項目為手段來提高公司的獲利，或是採用異業結盟的合作方式，並沒有利用和同業競爭者之間的合作模式來增進企業體系的整體競爭力的合作方式。

表 2.2 各國郵政體系變革與合作關係

型態 國家	郵政組織現況	郵政體系組織變革型態	所採行的合作模式型態
義大利	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1997 年淨虧損 14 億歐元，2001 年虧損不到 1 億歐元，到 2002 年上半年預期可以盈利</li> <li>➤ 從 2003 年開始，義大利郵政證券有可能列入上市證券公司名單，公司價值估計有 80 億至 90 億歐元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1998 年成立郵政公司，主要目的在於改善服務績效</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 沒有與其他企業的合作計畫，都是以擴展業務項目為手段來提高公司的獲利</li> </ul>
德國	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1990 年初成立時年虧損 7.2 億歐元，1994 開始轉虧為盈，至 2001 年營業額為 334 億歐元，全部盈餘 25 億歐元</li> <li>➤ 目前專營 200g 以下之郵件，但將於 2007 年取消專營權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1989 年進行事業體系分割</li> <li>➤ 1995 年進行事業股份公司化的行動，透過股票上市的方法完成釋股</li> <li>➤ 2000 年 11 月德國郵政支股票於法蘭克福股市上市，目前政府持股比例為 69%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 積極投資其他事業，買下許多組織，例如：德國郵政銀行(1999)、郵遞公司(1999)、國際快遞公司(1998)、取得在英國經營郵遞業務的權利(2002)、進攻日本遞送廣告信件的大量投遞業務(2002)等，並積極開發新型態的傳遞服務。</li> </ul>

英國	<p>➤ 英國郵政分為四個獨立的公司：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Royal Mail</b>（皇家郵政）提供信件服務</li> <li>2. <b>Parcel force</b> 負責國內、國際包裹與快遞的服務</li> <li>3. <b>Post Office Counters</b> 則負責全英國 20000 家左右的郵局營運管理，提供 160 種服務，包括旅行保險、科達沖洗軟片的收集、國家彩券的販售以及外匯兌換等</li> <li>4. <b>Subscription Services Ltd</b> 由電台所組成，主要是 <b>BBC</b>，提供權利金收費服務</li> </ol> <p>➤ 專營郵資 1 英鎊以下的信件</p>	<p>➤ 1969 年分為四個獨立公司</p> <p>➤ 之後改制為 16 個子公司，彼此之間以契約關係連結</p> <p>➤ 為應對市場環境的變化，從傳統的函件、包裹、郵政營業和客戶管理四大業務部門轉變成 18 個根據市場細分和支撐需要確定的獨立的業務部門</p> <p>➤ 1997 年英國政府計劃對郵政實施商業化改革，將郵政轉變成為獨立的國有企業，給予郵政更大的經營自主權</p>	<p>➤ 1997 年以前英國郵局在共同投資、併購等組織改造等策略都被禁止</p> <p>➤ 1997 年英國政府計劃對郵政實施商業化改革，將郵政轉變為獨立的國有企業，給予更大的經營自主權</p> <p>➤ 1999 年，英國政府給予了郵政更大的財政自主權，降低了英國郵政上交國庫的利潤比例</p> <p>➤ 所有子公司間均以契約關係連結</p> <p>➤ 為了降低彼此之間共同成本，在子公司的總部集中成立一家獨立的顧問公司</p> <p>➤ 與美國簽訂代為遞送的合作契約，美國郵政發往 23 個國家的航空包裹透過英國郵政的 <b>GLS</b> 網路投遞</p>
----	--	---	--

荷蘭	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1994 年，荷蘭郵政電報電話（PTT）機構轉變成為私營公司（稱為 KPN）</li> <li>➤ 之後 KPN 一分為二，郵政與電信各自成為獨立的公司，郵政公司命名為 TNT 郵政集團（TPG）</li> <li>➤ 專營 100g 以下之信件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1994 年向私人投資者出售，成功轉型為私營公司，之後即積極擴展全球性的業務</li> <li>➤ 迅速向電子商務和物流領域擴張，這部分業務的收入占 TPG 總收入的 16%，並且每年以大於 20% 的速度增長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1997 年收購澳洲的跨國運遞公司 TNT，拓展國際運遞業務</li> <li>➤ 與葡萄牙、希臘、西班牙、義大利和法國郵政郵政協商，為這些國家的郵政部門處理所有國際速遞郵件</li> <li>➤ 2000 年與英國皇家郵政和新加坡郵政共同組建合資公司</li> </ul>
紐西蘭	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1998 年 4 月完全取消郵政專營權，仍然具有以均一資費提供郵政信件普遍服務的義務</li> <li>➤ 1987 年紐西蘭郵政改革時員工的數量從 12000 人減為 6900 人，同時全功能郵局從 1244 個縮減至 297 個，而委辦私營郵政營業點增加到 705 個</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1987 年轉變為國有企業，作為一個獨立部門負責向全世界的郵政提供諮詢服務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 主要以擴展業務項目為手段提高公司的獲利，1999 年贏得了為拉丁美洲島國管理郵政的合同，2000 年取得經營南非郵政的資格</li> <li>➤ 1999 年與 Checkfree 建立的合資公司共同推出電子票據和支付服務</li> </ul>

日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 於 1997 年 9 月 3 日提出將郵務、儲金、壽險三業務分離經營，並擬將其民營化，但是為郵政省、全郵政工會及全遞工會所反對</li> <li>➤ 在民眾亦反對郵政民營下，於 1997 年 12 月 3 日撤回修正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 在民營化的過程中遭受到相當大的阻撓</li> <li>➤ 於 2001 年將郵政省改制為總務省郵政事業廳</li> <li>➤ 2003 年郵政事業的經營體制改制為郵政公社，以強化經營效率與效能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 沒有與其他企業的合作計畫</li> <li>➤ 目前仍為國營公司，採行郵務、貯金、簡易壽險三種業務合一的經營方式</li> </ul>
美國	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 到 1999 年為止，郵政正式員工 79.4 萬人，非正式員工 16.8 萬人</li> <li>➤ 1999 年美國郵政投遞的郵件超過了 2000 億件，收入達到 625 億美元</li> <li>➤ 美國郵政擁有規模巨大的郵政網路，郵局服務點達 3.8 萬個，每日投遞郵路達 23 萬條，隨著美國人口和美國經濟的發展，1998 年以後又增加一百多萬個新的投遞點</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 為獨立的非營利性政府機構</li> <li>➤ 電子商務、電子郵件、電子帳單和電子付款，所有這些電子化的東西都可能對郵政產生影響，但是資訊技術的發展也創造了許多新的包裹業務，因為越來越多的人居家購物，讓第三方投遞他們購買的物品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 沒有與其他企業的合作計畫</li> <li>➤ 公司本身營業型態會針對營運環境做改革</li> <li>➤ 美國郵政推出郵政電子帳單支付系統的服務</li> </ul>

加拿大	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1999 年底與眾多的合作夥伴一起共同推出了電子郵局或稱 <b>EPO</b> 服務，這些合作夥伴包括眾多的郵寄商、銀行以及公用事業公司</li> <li>➤ 具有信件的專營權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 為一國有公司</li> <li>➤ 擁有加拿大最大的包裹公司 <b>Purolator</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1999 年底與眾多的合作夥伴共同推出電子郵局服務，這些合作夥伴包括眾多的郵寄商、銀行以及公用事業公司</li> </ul>
新加坡	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新加坡電信署轉型為三個實體： <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 新加坡電信署（<b>TAS</b>）：提供電信及郵政的服務及基礎建設</li> <li>➤ 新加坡電信公司：為提供電信服務的商業經營者</li> <li>➤ 新加坡郵政公司：為提供郵政服務的商業經營者</li> </ul> </li> <li>➤ 擁有 15 年信件及明信片專營權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1972 年郵政部門將儲金業務獨立，成立郵政儲蓄銀行</li> <li>➤ 1982 年新加坡電信署（<b>TAS</b>）和郵政部門合併</li> <li>➤ 1992 年將行政管理與事業經營分開並轉型為三個實體</li> <li>➤ 近年來積極提供個人專屬（量身定製 <b>tailor-made</b>）服務，授權由支局長和顧客協商服務的內容及價格，及時把握商機，增裕營收</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 沒有與其他企業的合作計畫，主要改變為公司本身營業型態改革或是營運項目增加</li> <li>➤ 1998 年提出虛擬郵局的專案 <b>Vpost</b>，為一個工作平台，用以支援電子通訊和電子商務業務的開辦及促銷</li> </ul>



瑞典	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 於 1997 年分成六大子公司：</li> <li>1. <b>Posten Brev</b> 負責傳遞大量量產的信件及 2kg 以下的包裹</li> <li>2. <b>Posten Logistik</b> 負責瑞典國內的運輸倉儲業務</li> <li>3. <b>Posten Utrikes</b> 負責提供並發展國際通訊、運輸與倉儲服務</li> <li>4. <b>Post Net</b> 負責發展集團及顧客間各類電子基礎設施的架設</li> <li>5. <b>Postgirot</b> 負責提供各種支付仲介的服務</li> <li>6. <b>Post Forsaljning</b> 負責經營管理集團的門市網絡並提供櫃台</li> <li>➤ 最早放棄郵政專營權的國家之一，但目前仍佔有 95%的國內信函市場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 是世界上第一個政府完全解除郵政管制的國家</li> <li>➤ 1987 年改組為公司</li> <li>➤ 1994 年成立瑞典郵務股份有限公司，為維持 <b>universal service</b> 的品質，政府仍握有百分之百的股權</li> <li>➤ 1997 年按營業領域分成六大子公司，各子公司之內更進一步地按照所服務客戶的性質分為九大顧客區（<b>customer segments</b>）</li> <li>➤ 將每個企業組織的工作場所都改制為一個小型的企業體，將決策與責任分散到與顧客直接接觸的基層，使基層能夠有充分的動機與權限，和顧客發展親密夥伴的關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1997 年按營業領域分成六大子公司，各子公司之內更進一步地按照所服務客戶的性質分為九大顧客區（<b>customer segments</b>），每個顧客區又按地域區分為各自獨立的地區單位，將每個企業組織都改制為一個小型的企業體，讓決策與責任分散到與顧客直接接觸的基層</li> <li>➤ 和電子商務網站 <b>Torget</b> 合作</li> <li>➤ 本身也有一個電子商務網站 <b>Postnet</b></li> <li>➤ 瑞典郵務公司所遞送的信件，除了遞送國外的郵件免課營業增值稅之外，其餘產品均須繳交 12% 的營業增值稅（<b>value added taxes</b>），該公司也必須繳交所得稅</li> </ul>
----	---	--	---

資料來源：本研究整理

## 2.4 小結

在回顧有關合作模式分析、產業分析與競爭策略以及組織變革和各國郵政體制改革這幾個方面的文獻之後，發現在先前的研究中，已經有許多學者已經針對組織變革的影響因素以及產業的競爭策略分析方面做了許多相關的研究，也掌握了大部分的影響因素，其中包括了：組織文化、員工心態、全球化的發展以及技術的進步...等，但是對於這兩者之間的整合，以及應用於個別產業中的合作模式分析方面的研究則較為缺乏。

而在合作模式分析方面的文獻顯示，於不同組織之間的合作模式也會因此而有所不同，在本章節的文獻中也回顧了許多不同組織之間的合作模式範例，在本研究之中，主要是針對原本在市場上是互為競爭者的中華郵政公司和民間快遞業者之間，提出一個合作的新營運模式，而文獻中所回顧的這些資料對於本研究均有相當大的幫助。

由上述的文獻回顧資料可以得知，目前國外的郵政體制改制經驗，多半是配合組織變革的概念，以企業本身擴展業務項目為手段來提高公司的獲利，或是採用異業結盟的合作方式，例如：和資訊公司合作，推行電子商務方面的相關業務，或是合併其他較小的快遞公司，目前並沒有利用和同業競爭者之間的合作模式來增進企業體系的整體競爭力的合作方式，因此在本研究之中，主要是希望針對中華郵政公司在快遞服務經營策略方面，透過和民間快遞業者之間建立一個合作的模式，達到增進效率、節省成本等目的，提高中華郵政公司以及民間業者未來在營運方面的競爭能力以達到雙贏的局面，有關合作模式的相關細節將在之後的章節中詳細說明。

### 第三章 中華郵政與快遞產業現況與課題

本研究的主要目的在於，探討中華郵政公司未來在快遞業務方面應該如何和其他市場上現有的民營業者競爭，所以本章節一開始會先分別介紹中華郵政公司與快遞產業目前的營運現況，並且介紹兩者目前的營運模式，唯有對這兩者的現況有相當程度的了解之後，才能夠找出中華郵政公司現存的問題癥結所在，因此在 3.4 小節，將會針對主要的研究課題與其研究構想作詳細的說明。

#### 3.1 中華郵政公司現況分析

首先，在本章節剛開始的第一個小節中，會針對中華郵政公司目前在提供快遞服務方面，所採行的營運模式做詳細的介紹，接著蒐集中華郵政公司近幾年以來的營運資料，將這些營運資料整理過後，從營運現況的統計表格當中找出中華郵政公司的問題癥結所在，以方便本研究在後續章節中管理分析工作的進行。

##### 3.1.1 營運模式

在中華郵政公司目前提供快遞服務的營運模式方面，可以用圖 3.1 來表示：

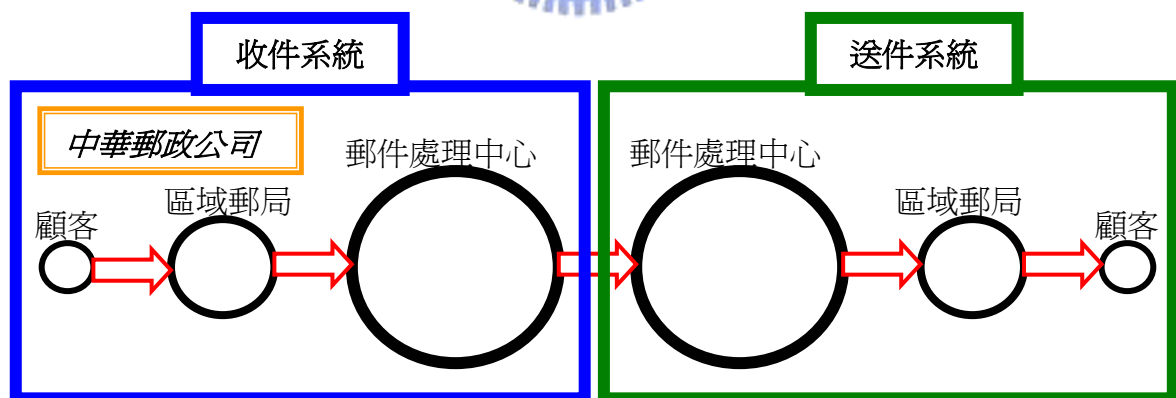


圖 3.1 中華郵政公司營運模式

在中華郵政公司的收件系統方面，當顧客要寄送物品的時候，必須自行將要委託中華郵政公司運送的物品送到各個區域郵局去，然後再由中華郵政公司每日派車至各個區域郵局去，將每日接受委託的包裹及快遞郵件蒐集到大型的郵件處理中心，並且在此進行分區檢貨的動作，之後則是屬於送件系統的管轄範圍，中華郵政公司會將於各大分區的郵件處理中心中，初步完成分類的郵件分送到目的地分區中的郵件處理中心，由目的地分區中的處理中心進行更為詳細的分區檢貨動作之後，再將完成分類的包裹及快遞郵件送到各個小分區的區域郵局中，最後由這些區域郵局負責將民眾委託寄送的郵件送到收件人手中，以上為中華郵政公司處理郵件的完整營運模式流程。

### 3.1.2 營運現況

中華郵政從西元 1896 年開始創辦以來，已經有一百零七年的歷史了，在郵政業務尚未開放民營化之前，一直以來都是民眾日常通信、郵寄物品等活動所依賴的對象，但是隨著資訊技術不斷地發展，通信方法（e-mail 技術日趨成熟且被廣泛地使用）與企業的營運方式也不停地更新（近來蓬勃發展的電子商務營運模式），使得中華郵政公司近年以來的郵遞業務量一直呈現持續縮減的情況。

而之後中華郵政公司所要面臨的營運環境更為惡劣，爲了要在這個自由競爭的環境中生存，中華郵政公司勢必要想出一些因應措施來解決這些棘手的問題，當然在採行因應對策之前，必須先對於中華郵政公司近幾年來的營運現況有詳盡且全面性的了解，才能夠對症下藥，提出可以有效解決中華郵政公司現有營運問題的方案，表 3.1 的統計表格可以清楚的了解中華郵政公司近年來的營運狀況，並且可以從這些營運資料當中獲得相當寶貴的啓示。

表 3.1 中華郵政公司之郵政業務統計表

單位：萬件、%

年份	函件	成長率	包裹	成長率	快捷郵件	成長率	總計	成長率
1998	258,934	7.8	1,692	-7.9	823	-3.5	261,449	7.7
1999	270,523	4.5	1,615	-4.6	928	12.8	273,066	4.4
2000	308,790	14.1	1,729	7.1	1,043	12.4	311,562	14.1
2001	289,145	-6.4	1,063	-38.5	742	-28.9	290,950	-6.6
2002	287,608	-0.5	797	-25.0	585	-21.2	288,990	-0.7
2002.1 至 2002.3	67,938	--	196	--	145	--	68,280	--
2003.1 至 2003.3	66,038	-2.8	203	3.1	138	-5.3	66,378	-2.8

資料來源：中華郵政公司

根據上述的統計表格，我們可以歸納出幾點中華郵政公司自 1998 年以來的營運狀況：

- 從 2001 年開始，中華郵政公司的各項業務就開始出現衰退的現象，其中以快捷郵件和包裹業務的衰退情形最為嚴重，兩項業務均呈現連續兩年衰退比率達到 20% 以上。
- 其中包裹的處理件數由 2000 年的 1,729 萬件，減少了近 700 萬件，到 2001 年的時候，處理件數只剩下 1,063 萬件，衰退比率高達 38.5%，並且在 2002 年的時候持續減少，衰退比率達 25.0%。
- 快捷郵件在 2000 年時，還維持 1,043 萬件的處理量，但是到了 2001 年時，卻減少了 300 萬件，只剩下 742 萬件的處理量，衰退比率達到 28.9%，並且在 2002 年度又減少了 160 萬件，剩下 585 萬件的處理量，衰退比率達 21.2%。

- 在函件部份，雖然衰退的情形沒有前面兩項業務嚴重，但是在 2001 年的衰退比率也有 6.4%，未來在電子郵件的發展競爭下，很可能持續呈現衰退的情況。

由表 3.1 得知，中華郵政公司自 2001 年以來，在郵務方面的業務，整體來說均呈現逐年衰退的情形，但是這個衰退的趨勢有逐漸趨緩的現象；中華郵政公司的業務量衰退原因，和網際網路與科技發展的進步有關，因為國人大量使用電子郵件取代傳統信函，以及民營業者積極投入此市場，因而造成函件和快捷郵件的衰退，但是衰退趨緩的原因也和網際網路的發展有關，因為近年來電子商務網站的興起，衍生出傳遞包裹的需求，使得包裹業務在 2003 年的時候，不但停止衰退甚至還有增加的趨勢。

由上述的分析可以知道網際網路對於郵政的業務造成相當大的影響，再加上新經濟時代的來臨，因此國內郵政業務與市場結構產生諸多的改變，以下將先歸納整理出幾點中華郵政公司目前所遭遇到的問題：

**困難一：**電腦與網際網路的急速發展，使得電子郵件逐漸普及，幾乎每個人都擁有多個電子郵件帳號，電子郵件的傳送儼然成為現代人之間主要的溝通聯絡工具，這種趨勢的形成和電子郵件即送即達的特性有很大的關係，但是相對地來說，這也讓傳統信函的投遞量逐年遞減，對中華郵政公司來說，未來應該如何在這種不利的條件之下順利的營運，將是一大課題。

**困難二：**近年來，有許多民營的公司，例如：統一速達的「黑貓宅急便」、東元集團的「台灣宅配通」，以及原先從事陸運運輸服務的大榮貨運、新竹貨運...等，看準了未來在物流以及快遞產業方面的發展性，並且先後投入國內的快遞郵件、包裹運送與宅配服務後，使得中華郵政公司原有的郵遞包裹服務業績大幅衰退，中華郵政公司未來應該如何和這些市場中既有的民營業者競爭，是現在就必須思考的問題。

**困難三：**除了上述兩個困難之外，中華郵政公司未來的營運業務還受到跨國性的物流公司如 DHL、FedEx 與 UPS 等瓜分國際快遞業務，使得中華郵政公司的業務發展空間又被壓縮了不少，因此未來中華郵政公司想要在這個競爭激烈的市場上存活下去的話，就必須發展特殊的服務項目，讓公司本身和其他的快遞業者之間產生差異性，如此才能有發展的空間。



### 3.2 快遞產業現況分析

接著在本章節的第二個小節中，會介紹民間快遞業者目前在提供顧客相關服務時所採行的營運模式，並且針對現有競爭市場中，提供和中華郵政公司的快遞服務類似的業者進行分析比較，藉此了解自由競爭市場的現況，再進行這個動作的同時，也能夠對於本研究的研究範圍有更為精確的規範，以方便本研究在後續章節中，針對民間快遞業者的管理分析工作的進行。

#### 3.2.1 營運模式

而在民間快遞業者所提供的營運模式方面，雖然每一家民間快遞業者所採行的營運模式均不盡相同，但是其整體架構一般來說還是有相似之處的，因此統一以圖 3.2 當作簡例來說明：

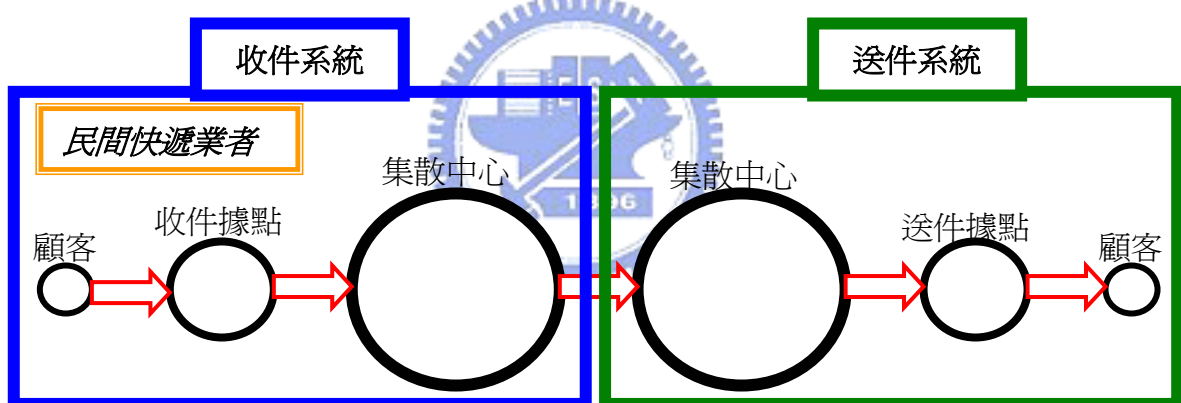


圖 3.2 民間快遞業者營運模式

在民間快遞業者營運模式方面，當顧客要寄送物品的時候，必須自行將要委託民間快遞業者運送的物品送到業者所委託的收件據點去，然後再由快遞業者每日派車至各個收件據點，將每日接受委託的貨品蒐集到大型的集散中心，並且在此進行分區撿貨的動作，之後則是屬於送件系統的管轄範圍，民間快遞業者會將於各大分區的集散中心中，初步完成分類的郵件分送到目的地分區中的集散中心，由目的地分區中的集散中心進行更為詳細的分區撿貨動作之後，再將完成分類的貨品送到各個小分區的送件據點中，最後由這些送件據點負責將民眾委託寄送的貨品送到收件人手中，以上為民間快遞業者在處理郵件時的完整營運模式流程。

### 3.2.2 營運現況

在先前的小節中，了解中華郵政公司目前的營運現況以及企業本身的優勢、劣勢、機會與威脅之後，接下來將針對中華郵政公司未來要積極投入的產業－快遞產業的現況，作一些簡單的介紹與分析；在本研究中，根據交通部先前的研究資料，將目前市場中所有的快遞業者分為：快遞服務事業、國際整合型航空快遞事業以及物流服務事業三大類，以下將分別針對每一個類別的快遞業者的特性、現況、營業項目、營運範圍及優缺點為何等資料作簡單的介紹及比較。

#### ➤ 快遞服務事業

快遞服務事業為一種新興的產業，可以區分為全省性快遞服務及區域性（都會區）快遞服務兩大類，此類的快遞服務業者以提供文件及小型包裹等重項較輕物品的運送為大宗，提供快速的遞送服務。

區域性的快遞公司規模都比較小，負責小區域範圍內點到點的運輸服務，並沒有規劃固定的路線及班次，所提供的服務項目較少，但是其優點為，在公司的服務範圍之內，可以提供顧客最快速的遞送服務，缺點為，服務範圍小、項目少，因此造成公司的營業範圍無法擴張。

目前在台灣地區有不少這類的快遞公司，大部分的公司都是集中在大都會地區，主要的客戶瞄準企業之間的文件遞送需求，彼此之間的競爭十分激烈，而此類快遞公司林立的原因是，因為這種小型快遞公司的進入障礙低，只要具備足夠的車隊，甚至利用腳踏車就可以提供最簡單的快遞服務，但是小型的快遞公司如果想要進一步擴大營業項目或是服務範圍，所必須投入的資本則是呈現直線上升的趨勢。

另外對全省性的快遞服務業者來說，由於必須廣設場站，其經營成本高，家數少，因此多由路線貨運業者兼營或專營，主要的營運模式則是利用其全省性的顧客服務網路及內部營運網路，規劃固定行駛路線及固定行駛的班次，進行遞送的服務，這類宅配物流公司的規模、服務項目、收費標準與進入門檻均比區域性的快遞公司要來的高，和中華郵政公司所提供的快遞包裹傳遞服務相似，未來中華郵政公司如果要投入這一個市場，首先面臨的競爭者，就是此類全省性快遞服務業者所提供的快遞服務。

## ➤ 國際整合型航空快遞事業

國際整合型的航空快遞事業為一種新興的產業，其規模龐大，提供時效性的貨物戶對戶的運輸，整合航空運輸、貨物承攬、報關、內陸運輸、航空貨物物流中心等作業項目，所提供的服務項目及服務範圍都比上述的快遞服務業者要來的大，其主要遞送的物品大多以高時效性的航空快遞貨物為大宗，例如：國內的高科技公司常常委託國際快遞公司遞送產品到國外去，以爭取產品在市場上競爭的時效性。

國際的快遞公司由於承接客戶所委託遞送到國外的物品，所需要的手續比起國內的遞送服務來說，要複雜得多，因此國際的快遞公司通常會提供全套性的服務，從到府收件、包裝、報關到遞送物品，讓顧客委託一家公司遞送物品即可，相當地方便；此外，因為物品遞送的距離較遠，因此國際型的快遞公司通常還會提供顧客追蹤貨品的功能，讓顧客可以隨時隨地掌握到貨品的行蹤；整體說來，國際快遞公司的優點在於，服務範圍廣大、項目多，遞送速度快，提供全套性的服務，缺點為，收費較高。

在台灣地區主要的國際快遞公司，都是外商來台投資而成立的公司，例如：FedEx（聯邦快遞）、UPS（優比速快遞）、DHL...等，這類國際快遞公司的營運項目不只快遞業務的服務，通常還提供物流的相關服務，提供倉儲、管理等功能，接受一般公司企業的委託，替它們處理產品貯存、配送以及管理等相關事務；由此可知，這種國際型的快遞公司，其進入的障礙相當的高，事先必須先投入昂貴的成本才能夠維持公司的營運，因此目前台灣地區並沒有太多國際型快遞公司的原因即在於此。

## ➤ 物流服務事業

物流服務事業也是一種新興的產業，其經營範疇包括商品流通過程中產生之運輸、倉儲、裝卸包裝、流通加工及資訊處理等作業需求，由於經營此類服務的業者眾多，類型包括製造商、批發商或代理商、零售商、貨運公司等，因此彼此之間的競爭十分地激烈，其營運範疇包括開放型專業物流公司及封閉型企業內部物流，開放型的專業物流公司提供企業產銷通路整合的服務，運輸服務僅是廣泛物流機能中的一環而已，主要的營運路網是根據物流中心來建構的，沒有規劃固定的行駛路線及班次，其運輸型態為往來供應商、物流中心及客戶之間，整合城際間的長途運輸及區域性內的短途運輸，可以提供企業全面性的物流宅配服務。

目前此類物流服務事業的服務，在國內應用最多的地方就是便利商店物品的配送，以 7-11 來說，它是目前國內規模最大的連鎖便利商店，在商店內販賣的商品種類繁多，有日常用品、冷凍食品、書報雜誌、零食乾糧...等，每一類商品的產品特性都不一樣，因此需要不同的配送模式，例如：7-11 所提供的冷凍食品當中，有一類是微波加熱食品，此類商品的保存期限只有 2-3 天，所以微波加熱食品的配送週期大約是每 2-3 天配送一次，但是零食乾糧則是屬於可以長久保存的產品，因此遞送週期大約是每個月 1-2 次即可；每類商品所需要的遞送條件也不盡相同，食品類的物品需要低溫配送的方式，以免發生物品在遞送過程中發生腐壞的情況，而書報雜誌則是一般的遞送方式即可，在這種種的限制條件之下，其配送的服務就變得相當地複雜，但是如果委託給專業的宅配物流公司之後，所有的問題都可以迎刃而解。

在台灣地區，目前較具規模的宅配物流公司有，統一速達的「黑貓宅即便」、東元集團的「台灣宅配通」，而原先從事陸運運輸服務的大榮貨運、新竹貨運等，也都先後加入快遞郵件與包裹運送、宅配的服務，這些國內的宅配物流公司在投入這個市場之後，無不積極發展相關的技術，以提供客戶更好的服務品質，目前大多數的宅配物流公司均有提供和國際型快遞公司一樣的貨品追蹤功能，並且積極的拓展服務據點，例如：統一速達的「黑貓宅即便」即和便利商店合作，在據點眾多的便利商店提供收件的功能，提供一般民眾十分便利的服務，這類業者對於中華郵政公司來說是一個很大的挑戰，這類物流服務事業的進入障礙十分地高，因為公司除了要有基本的車隊之外，還必須具有物流中心及相關的處理設備，才能夠提供顧客完整的服務。

目前國內的物流服務業者的優點如下：

- 目前民營物流服務業者的服務方式為，結合便利商店系統和到宅服務的即時方便性，透過異業結盟的方式來擴展本身的業務範圍。
- 所擁有的人員與車隊機動性高，可以作靈活的調度運用以提升公司的營運效率。
- 積極尋找合作夥伴，目前已經有物流服務業者與各地的特產店合作，進行全國性的配送，讓各地區的名產店成為合作的對象，滿足民眾更多元化的需求。
- 目前國內的物流服務業者最大的優點在於，其簡便與靈活的收件據點服務讓郵局望塵莫及。

表 3.2 運輸服務業業態營運特性分析比較表

項目\業別	物流服務事業	快遞服務事業	國際整合型航空快遞事業
行業特性	經營範疇包括商品流通過程中產生之運輸、倉儲、裝卸包裝流通加工及資訊處理等作業需求	區分為全省性快遞服務及區域性（都會區）快遞服務兩類	提供時效性貨物戶對戶運輸，整合航空運輸、貨物承攬、報關、內陸運輸、航空貨物物流中心之作業
市場規模	經營業者眾多，類型包括製造商、批發商或代理商、零售商、貨運公司等	全省性快遞服務因需廣設場站，經營成本高，家數少，多由路線貨運業者兼營或專營 區域性快遞服務業者家數多	已有十餘家國際性捷運快遞公司在台設立分公司
競爭狀況	激烈 市場秩序穩定	全省性快遞服務：競爭激烈，市場秩序穩定 區域性快遞服務：競爭激烈	激烈 市場秩序穩定
營業範疇	包括開放型專業物流公司及封閉型企業內部物流 開放型提供企業產銷通路整合服務 運輸服務僅是廣泛物流機能之一環	以文件及小型包裹為大宗，重量較輕，提供快速的遞送服務	高時效性航空快遞貨物為大宗
收費方式	依據提供服務性質收取物流處理費用 包含運送費、配送費、倉儲費、加工費	收取運費 基本運費、接送費	收取運費 基本運費、接送費



費率	無管制 費率依據所提供整合服務內容而異	無管制	無管制
營運路網結構	藉由物流中心建構營運網路 無規劃固定行駛路線 無固定班次	全省性快遞服務：顧客服務網路及內部營運網路，規劃固定行駛路線及班次 區域性快遞服務：點到點運輸，無規劃固定行駛路線及班次	顧客服務網路及內部營運網路，整合於航空運輸作業 內陸運輸部份為點的即時配送，無規劃固定行駛路線及固定行駛班次
使用運具	大貨車、小貨車、冷凍車 使用車輛均為自用車及租約車	全省性快遞服務：大貨車、小貨車為主，機車為輔 區域性快遞服務：機車為主，小貨車為輔	小貨車為主（自用車）
運輸型態	往來供應商、物流中心及客戶之間 整合城際長途運輸及區域性短途運輸	全省性快遞服務：整合城際長途運輸及區域性短途運輸 區域性快遞服務：區域性短途運輸	整合國際運輸、城際長途運輸及區域性短途運輸
組織特性	業者眾多，定位不明確，資料不易掌握 專業具規模業者組織相當健全	全省性快遞服務：家數少，組織健全 區域性快遞服務：業者眾多，不易掌握	業者家數少，專業具規模業者組織相當健全
場站需求	物流中心及相關處理設備	全省性快遞服務：速運站、各區總站 區域性快遞服務：無	需要多層次的轉運場站

資料來源：交通部



### 3.3 課題分析

在了解中華郵政公司與快遞產業的營運現況之後，本小節將針對在本研究的範圍中，中華郵政公司所遭遇到的課題，以及這些課題在本研究中的研究構想作詳細的說明，相信對於釐清本研究的內容有很大的幫助；以下將分別說明五個課題以及其在本研究中的研究構想：

#### 課題一：中華郵政公司目前的營運問題？

**說明：**中華郵政公司的前身為郵政總局，原本屬於國營事業之一，而目前國內的國營事業普遍存在的問題為效率不彰，中華郵政公司在先前的營運的確也呈現出這樣子的問題，但是除了這個普遍存在的問題之外，郵政總局在轉型成為中華郵政公司之後，難道就沒有其他方面的問題了嗎？這一點是誰也不能夠保證的，因此本研究希望透過一些管理學上的研究方法，進一步地診斷出中華郵政公司所有的問題，以便能夠針對這些問題來研擬對策。

**研究構想：**想要了解一個公司目前的營運問題為何，最常使用的方法即為管理學上所使用的 **SWOT** 分析法，這個方法的主要精神在於，分析比較目前公司本身所具備的優勢為何？而劣勢又為何？公司在面對外部環境的時候，所擁有的機會為何？所面臨到的威脅又為何？因此本研究希望透過 **SWOT** 分析方法，可以對於中華郵政公司目前所身處的營運環境能有更進一步的了解。

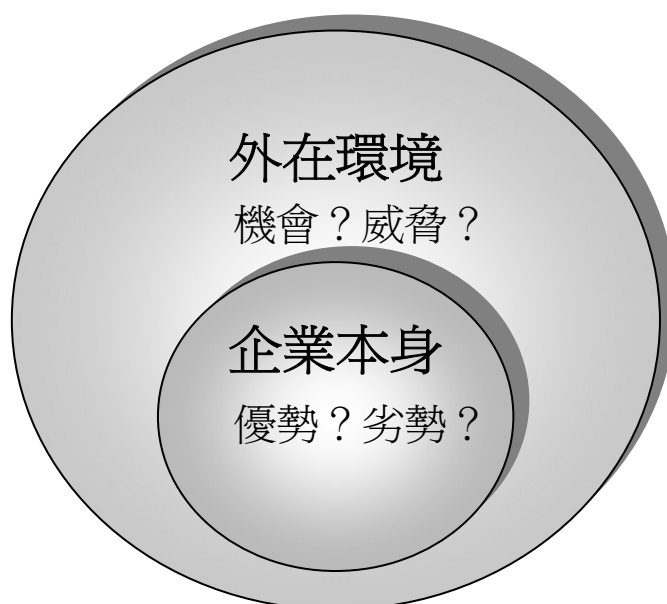


圖 3.3 「SWOT」分析法示意圖

## 課題二：快遞產業的現況為何？

**說明：**中華郵政公司未來在組織制度和營運方式上，可能都將面臨大幅度的改變，其中本研究討論的部分將著重在中華郵政公司的快遞業務方面；由全球的發展趨勢來看，目前已經有許多民營業者投入快遞產業的市場當中，而未來在物流方面發展的潛力，更是驚人，因此中華郵政公司首要的目標就是鞏固原本既有的快遞市場，擺脫國營事業時期效率不彰的情況。

**研究構想：**在中華郵政公司加入快遞業市場的競爭之前，公司應該先對於整個快遞業者的運作情形有一定程度的了解，因此在本研究當中，採用管理學中的五力分析法，針對目前的民間快遞業者做一個簡單的分析；而所謂的五力分析法則是包含了：來自潛在進入者的威脅、來自消費者的議價能力、來自供應商的議價能力、來自替代者的威脅，以及來自現有競爭者的競爭這五種影響力，分別針對不同的角度來分析快遞產業市場的特性，期望能夠藉由五力分析找出目前快遞市場的營運關鍵及瓶頸，如此一來才能夠掌握未來中華郵政公司在快遞業務上的營運方向、目標和方法。

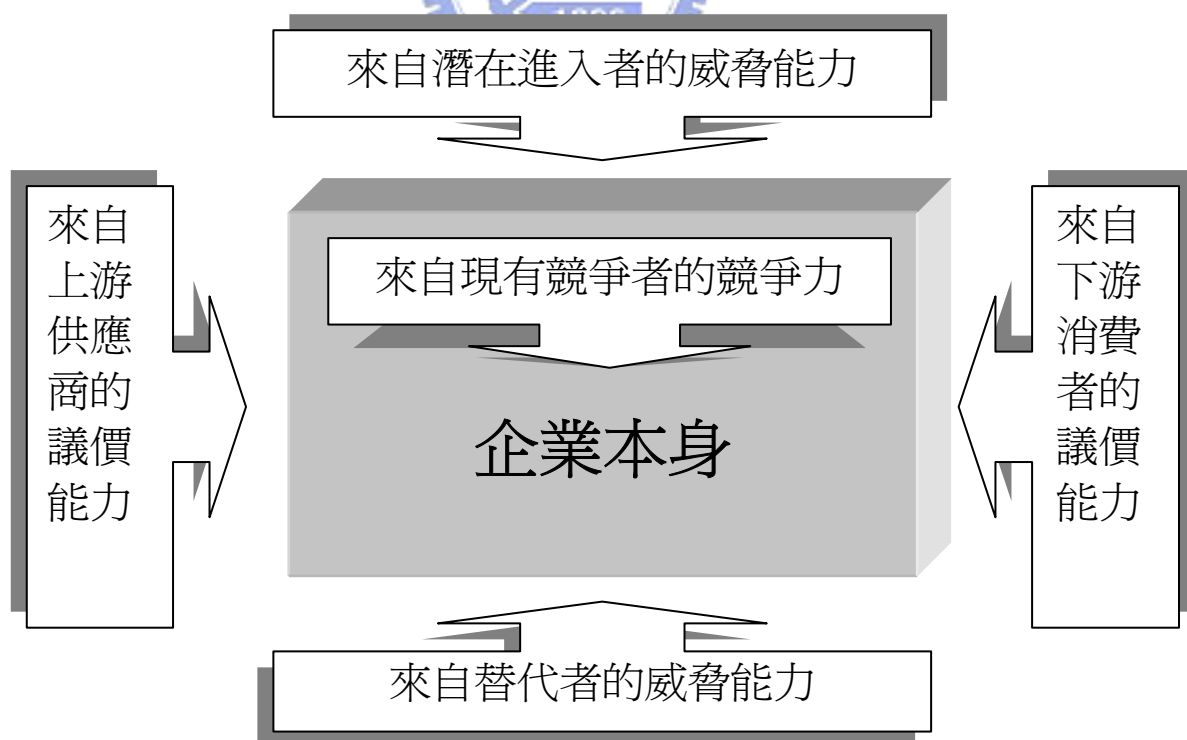


圖 3.4 五力分析法示意圖

### 課題三：中華郵政公司目前的營運規則為何？

**說明：**在進行網路分析模式規劃以前，必須先了解中華郵政公司目前的營運規則，才能夠針對它目前營運規則中存在的問題，想出解決的方法；根據本研究在訪談過中華郵政公司的相關管理人員之後，得知目前中華郵政公司在規劃收送函件與包裹的業務方面，並沒有採用任何網路分析模式，而是根據經驗法則，由各地方支局的郵務稽查員適時地加以調整改進，因此在營運效率性及成本效率性方面，應該都還有很大的改善空間。

**研究構想：**根據訪談中華郵政公司內部相關的管理人員的結果得知，中華郵政公司除了目前在營運方面沒有採用任何網路規劃模式之外，不同的業務工作，如：一般函件、包裹、快遞...等，均採用不同的營運系統，因此在每一項業務之中，都各自擁有自己的營運工具、工作人員以及營運系統，彼此之間並沒有互相整合；在本研究了解這個情況之後，在往後的研究當中，將會探討這些性質類似的業務是否具有範疇經濟的特性，研究彼此之間整合的可能性，以達到節省中華郵政公司營運成本的目的。

### 課題四：如何解決問題？

**說明：**在了解中華郵政公司未來在營運方面的問題之後，接下來就是要針對這些問題想出解決的方法，在選擇解決問題的工具時，必須要注意到幾點，首先必須先對於問題有全盤性的了解，接下來再考慮這個工具是否適合解決此類問題？最後再找出適當的工具之後，應該要如何應用，才能發揮其最大的功效？在完全考慮上述的因素之後，就可以從眾多的解決方法之中，挑選出最適合解決本問題的方法，進而順利的解決問題。

**研究構想：**在經過上述的分析與討論之後，本研究最後決定提供一個新的營運模式來解決中華郵政公司以及民間快遞業者之間的問題，除了比較兩者在使用新模式前後的差異性，也將針對不同的情況進行方案分析，最後並利用現實世界中的數據代入模式中，以驗證新模式的可行性。

### 課題五：如何建構驗證模式？

**說明：**本研究在決定建立新的分析模式來解決問題之後，接下來考慮的問題為，應該採用何種方法來驗證模式的可行性較為恰當？

**研究構想：**本研究在考慮許多相關因素之後，決定以【利潤＝收益－成本】的觀念來驗證本研究提出新模式的可行性，中華郵政公司的收益函數包含函件以及快遞包裹的收入，而在模式的成本函數當中兩者所考慮的因素均相同，其中包括：員工成本、車輛成本、機器成本及固定成本...等，另外還加入員工、機器及車輛每日工作量的限制式，透過此分析模式，證明本研究提出新的營運模式對於中華郵政公司以及民間的快遞業者均為雙贏的狀態，相關的模式建立概念將於之後的章節中提出。

## 3.4 小結

在了解中華郵政公司與民間快遞業者的營運模式及營運現況之後，我們可以清楚地知道中華郵政公司目前主要的營運問題在於，近年來的快遞服務營運環境變化過大，如果中華郵政公司要以目前現有的營運機制和其他民營的業者競爭，勢必處於劣勢，再加上現今快遞產業的發展性越來越多元化，許多原本經營其他業務的業者都已經跨足到這個行業當中，並且嘗試和其他產業互相結合進行策略聯盟，因此中華郵政公司之後於快遞業務方面所要面對的競爭對手主要為民間快遞服務業者所提供的服務，其中包含全省性的快遞業務以及區域性（都會區）的快遞業務兩大類，這些業者對於中華郵政公司在進入完全自由競爭的市場來說，都是十分強勁的競爭對象。

但是對於中華郵政來說，也不是全然沒有機會和這些快遞業者競爭的，它在經過一百多年的營運之後，也累積了許多其他民營業者所缺乏的優勢，這些優勢隨著科技的進步與社會環境的演變，產生相關的營運機會，這些都是中華郵政公司所擁有的籌碼，在下一個章節中除了將會針對這些特性作詳細的分析之外，也會對快遞產業的特性作整理分析介紹；最後在了解中華郵政公司以及民間快遞業者的相關特性之後，本研究將特別針對目前中華郵政公司與民間快遞服務事業之間的競爭關係，提出一個新型營運模式的建議，希望透過這個新的合作營運模式，可以讓中華郵政公司與民間快遞業者之間產生節省成本以及提高效率的理想雙贏情況。

## 第四章 中華郵政公司與快遞業者分析

本研究的主要課題之一，在於分析中華郵政公司的快遞業務及快遞產業的特性，另外一個重要的研究課題為建構適合中華郵政公司未來的營運模式；在前一個章節中，已經對於中華郵政與快遞產業的現況有了初步的了解，在本章將針對中華郵政與快遞產業兩者的現況作分析，其中在分析中華郵政公司的營運現況部分，主要是採用 **SWOT** 分析方法，探討中華郵政公司目前在營運時，本身的優勢為何？劣勢為何？在面對外在環境時，企業本身所面臨的機會為何？威脅為何？這四個方面來進行研究分析；另外在分析快遞業者的營運現況，則是採用五力分析方法，針對目前市場上現有的民間快遞業者，探討其來自潛在進入者的威脅為何？來自消費者的議價能力為何？來自供應商的議價能力為何？來自替代者的威脅為何？來自現有競爭者的競爭威脅又為何？等五個方面來進行討論，最後在經過上述的分析討論之後，提出對於中華郵政公司未來發展的建議作為小結。

### 4.1 中華郵政公司 **SWOT** 分析

**SWOT** 是一種分析的概念與方法，可以應用於組織中，做為策略擬定時的重要參考，也是目前常被人普遍使用的管理分析方法，於策略規劃過程是極為重要的一環，其主要的精神在於讓企業體系認清在現有的營運環境之中，本身所擁有的優勢與劣勢，以及在面臨外在環境時，所必須面臨的機會與威脅；在本次的研究中，將利用 **SWOT** 分析方法來診斷中華郵政公司目前在郵務的快遞業務之下，所面臨的營運問題為何，希望藉由這個步驟找出中華郵政公司的營運瓶頸所在，圖 4.1 為 **SWOT** 分析法的示意圖。





圖 4.1 「SWOT」分析法示意圖

以下為詳細的分析資料：

➤ **優勢**

中華郵政總局原本為國營事業之一，因此有著國營事業的金字招牌，加上百年的老字號，深受民眾信賴，使得郵政總局成為民眾在郵寄信件、儲金以及保險業務方面的不二選擇，這種觀念自百年以前就開始建立，到現今為止，已經成為民眾心目中一種堅定的信念，這種觀念不是短時間之內能夠扭轉的，也因為如此，這一點就成為中華郵政公司在未來經營時的一大優勢。

中華郵政公司自創立以來經過不斷地擴張發展，截至目前為止，在全國各地擁有約一千三百三十個營業據點以及二萬六千多名員工，其中這一千三百三十個營業據點分布在全國各個鄉鎮市地區，除了人口聚集的地方有設置營業據點之外，在偏遠地區，例如：偏遠山區、離島地區等，也都有中華郵政公司的服務據點，加上郵政公司兩萬六千多名的充足人力，未來中華郵政公司在市場上即具有一定程度的競爭能力。

中華郵政公司自以前還是郵政總局的時候，就已經開始積極地在發展資訊系統，經過多年以來的努力，目前中華郵政公司的資訊網路系統已臻成熟，它綿密的郵政資訊網路一點都不比其他的民營公司遜色，甚至還有領先的趨勢，這一點對於即將進入完全競爭市場的中華郵政公司來說，是一個很大的競爭優勢。



對於中華郵政公司來說，由於自百餘年以前就已經開始傳遞信件的服務，在經過這麼多年的發展之後，逐漸形成一個架構十分完整的配送路網，雖然這一個配送路網在當初規劃的時候並沒有引用任何模式，但是在多年經驗法則的運作累積之下，也形成了一個完整的配送路網，於全國各地的配送服務方面，沒有任何傳送死角，而這一個完整的配送路網也是中華郵政公司未來的競爭優勢之一。

中華郵政公司擁有一千三百三十個服務據點、兩千八百七十四萬的郵政儲金戶，以及三兆多元的儲匯金額，如此眾多的服務據點與豐富的資源，原本應該是公司營運時的一大優勢，但是目前卻受制於國營事業的相關法令，使得中華郵政公司無法自由運用這些資源，實屬可惜，不過這種情形未來將會有所改善，少了國營事業法令的規範，中華郵政公司在擬定營運策略方面就可以更有彈性，再加上和本身既有的優勢相互輔助之下，相信對於中華郵政公司來說是一項利多的訊息。

在近年來在電子商務持續蓬勃發展的影響之下，一般民眾越來越依賴線上購物的便利性，但是當他們在享受第三方的投遞服務時，最令線上購物使用者以及提供線上購物公司頭痛的問題就是退貨的處理問題，由於中華郵政公司擁有完善且規律的運送網路，不需要額外投入其他成本，就可以輕鬆解決網路購物的退貨問題，未來中華郵政公司如果能夠確實掌握這一個因素，相信這將會成為中華郵政公司未來發展的強力優勢之一。

#### ➤ 劣勢

先前有提到中華郵政公司目前擁有兩萬六千多名員工，從人力資源的角度看來，是人力充裕的優點，但是如果從人事成本的角度看來，如此多的人力則成為一大包袱；因為目前中華郵政公司的員工平均年齡為四十六歲，就員工年齡結構來說，員工年齡結構過度老化，經營管理階層的年齡偏高，相對地公司所付出的人事成本也比較高，長久下來對於公司的營運來說並不是一件好事，而是一個沉重的歷史包袱；另一方面，當員工的平均年齡偏高時，通常伴隨而來的問題為欠缺主動再學習精神，在經營管理方面也缺乏效率與開創性，導入先進管理技術與經驗的速度緩慢...等，這些都是員工年齡結構過度老化時，所會面臨到的問題。

就目前的情況來說，中華郵政公司在資金的運用上還是受到許多的限制，目前郵政資金是中央銀行執行貨幣政策，例如：穩定利率、匯率和物價最重要的工具，具備「穩定金融秩序」防火牆功能，另外，中華郵政公司目前擁有約七百億元固定資產，

但是受限於現有法令的規範，並沒有作充分的使用，有閒置資產浪費資源之遺憾，因此就資金運用的使用自主性來說，稍嫌不足。

中華郵政公司在未來所要面對的則是整個市場中的所有民營業者，以往在國營事業時期，由於不論是營運或是其他方面都受到政府一定程度的保護，享受許多優惠，但是未來這些保護的措施都將被取消；而在進入自由競爭市場之後，最重要的一件事就是要搶攻市場佔有率，但是因為比起其他公司來說，中華郵政公司進入市場的時機較晚，因此起步也較慢，原有的市場已被其他公司瓜分殆盡，中華郵政公司的進入必須要能夠造成市場佔有率的重新分配，才有利益可圖，由此推斷，這是中華郵政公司不利營運的因素之一。

未來中華郵政公司還必須背負著維持一般民眾基本通信傳遞水準的任務，必須兼顧到所有人的權益，因此在擬定營運政策的時候，不能夠完全朝著追求最大利益的方向去努力，因為提供民眾最低通信需求的工作是必要的；但是就未來的發展趨勢看來，中華郵政公司目前所提供的傳統業務並不符合顧客需求，而出現快速萎縮現象，中華郵政公司如何在維持民眾基本通訊需求與追求最大利潤之間達到一個平衡點，將會是以後在營運時的一大挑戰。

#### ➤ 機會

隨著網際網路與科技的急速發展，中華郵政公司可利用具有物流特色的「資訊流」、「物流」、「金流」、「商流」及廣大客戶群發展電子商務，開辦創新業務，例如：現今 B2C 電子商務十分地盛行，進一步也帶動了 B2C 包裹業務的快速成長，此外有愈來愈多企業將大宗信函以待列印資料取代實物信函，若中華郵政公司能夠掌握此一特性，加上電信業與金融保險業的帳單列印急速成長，創造出極大的信函製造以及衍生的信函遞送需求，相信未來中華郵政公司營運成功的機會還是很大的，除此之外，物流服務與部分傳統郵務業務之間的界線越來越模糊，而這個新興快速成長的物流市場將會帶來極大的發展機會，且中華郵政公司進入市場的門檻也不高，只要好好把握機會，相信原本對中華郵政公司來說是危機的網際網路發展，也能轉變成爲未來積極開發成功的新營業項目。

利用郵政總局改制為民營的中華郵政公司的這個機會，採用新的人事、薪給及優惠退休資遣制度，將原本公司體制中過多的人力作適當的精簡，並且可以不需要依據高普考制度來招募員工，而是透過適當的甄選方式來引進公司所需要的真正專業人才，這一點對於公司未來的營運來說，的確是一個重新改革的大好機會。

中華郵政公司未來在擬定公司的營運策略上，擁有更大的彈性，可以利用改制為公司之後，對於部分業務以及在資產運用方面限制的鬆綁機會，尋求和其他民營業者的合作，或是採用策略聯盟的方式來擴充業務範圍，進一步將中華郵政公司推向國際化的舞台。

### ➤ 威脅

俗語說：「攘外必先安內」，就先前的經驗看來，國內的國營事業體系在民營化的過程中，都會面臨到公司內部員工強力反對的問題，例如：台鐵、中華電信...等，如果不能夠先解決這些反彈的聲浪，那麼公司也沒有擬定營運策略的必要了，因此在解決其他問題之前，必須和員工充分的溝通，讓他們成為公司的一大助力而非阻力，否則對中華郵政公司來說，員工反彈問題將會是最大的威脅。

中華郵政公司在未來員工的自主性將會提高，但是部分員工卻陷入傳統業務之慣性和惰性，尚未配合改制調整，缺乏彈性、開創性，也不願意創新，這種種的因素都將使得公司的經營成本增加，相對也形成公司未來面臨完全競爭市場時的一大隱憂。

目前市場中的民營快遞及物流、宅配業者，在營運方面具有相當大的彈性，可以機動性的調整經營策略，或是透過和便利商店或是其他商家互相結盟的方式來提升公司本身的競爭力，這也對中華郵政公司形成不小的威脅；除此之外，在 WTO 的架構之下，各國對於郵政業務開放的壓力日增，我國亦不例外，未來中華郵政公司將要如何因應這個威脅，是居上位的管理者現在就必須思考應該如何解決的問題。

目前中華郵政公司擁有兩萬六千多名正式員工以及四千多名的約聘員工，組織相當地龐大，業務範圍廣，營運項目龐雜，造成管理成本居高不下，十分容易發生規模不經濟的情況，使得公司的競爭力降低，對於未來的營運狀況造成很大的威脅。

近年來由於網際網路的日漸普及，造成許多公司都以發送電子郵件的方式來取代傳統的廣告信件，而資訊技術的廣泛應用，使得實物郵件電子化，這些都將大幅降低郵遞需求，造成中華郵政公司的傳統業務逐漸萎縮，如果不能夠改善這個情況，對於中華郵政公司來說，網路及科技的發展將會是公司未來在營運上的一大威脅。

## 4.2 快遞業者之五力分析

五力分析法由全球知名的管理策略大師 Michael E. Porter 所提出，作為競爭策略分析架構下的管理分析方法，其架構是從總體的角度來觀察產業競爭的態勢，主要在分析一個產業在市場上營運時，所面臨的五種影響力，這五個影響力分別為：來自潛在進入者的威脅能力、來自替代者的威脅能力、來自現有競爭者的競爭力、來自上游供應商的議價能力，以及來自下游消費者的議價能力等五種影響力，藉此測知該產業的競爭強度與獲利潛力。圖 4.2 為五力分析法的簡單示意圖，之後將會針對這五種影響產業營運的力量作更深入的探討。

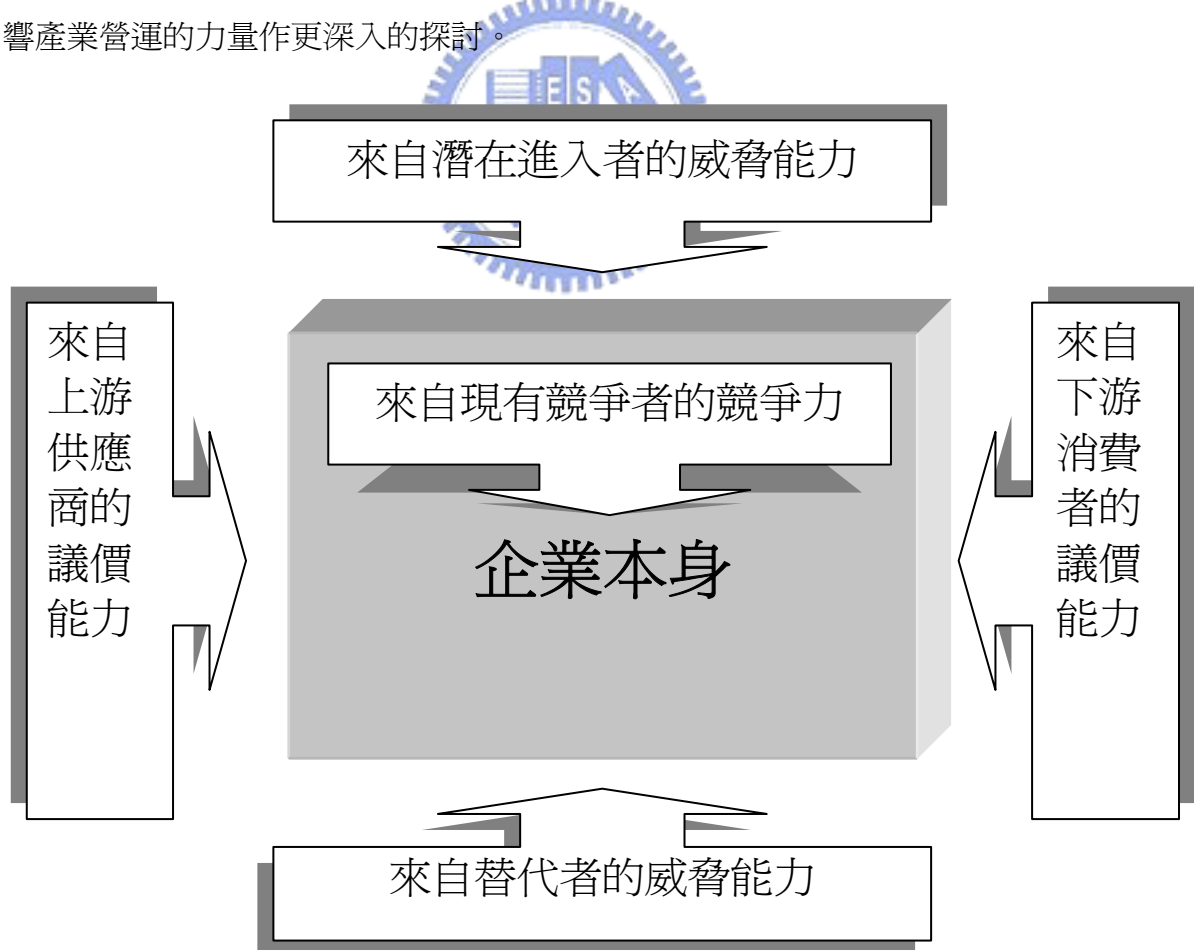


圖 4.2 五力分析法示意圖

### ➤ 來自潛在進入者的威脅能力

潛在競爭者指的是目前並未在該產業內營運，但是卻具有進入該產業的能力與意願的廠商；對於快遞產業來說，由於近年來物流、快遞及宅配產業的蓬勃發展，許多人都看好這一類產業在未來的發展性，因此將會吸引許多其他的業者加入，再加上進入此類產業市場的門檻低，所以有越來越多的業者躍躍欲試，積極的想要投入這個產業，因此中華郵政公司未來在進入快遞產業的市場競爭之後，不可小覷來自潛在進入者威脅的影響力。

### ➤ 來自消費者的議價能力

消費者和產業之間的抗爭，表現於迫使產業降價以爭取較好的品質或更多的服務，並造成該業界同業者彼此的競爭，造成產業利潤的壓縮；消費者是產業主要的服務對象，因此他們對於業者的要求會比較高，例如：所提供服務的水準高低或是所販售的價格是否可以接受...等，其中消費者對於價格更是尤其敏感，因此當快遞業者在訂定價格的時候，除了考慮產品的成本價格以及本身的利潤之外，最重要的影響因素就是消費者可以接受的價格水準為何，由此可知，消費者的議價能力對於快遞產業的營運均具有一定程度的影響力。

### ➤ 來自供應商的議價能力

供應者可以利用提高價格來對產業施加議價力量，如果該產業無法跟著調整售價來吸收上升的成本，強大的供應商就會因此擠掉該產業的利潤；由於一般快遞產業的商業行為是，將貨品從 A 託運人運送到 B 收件者的過程，A 託運人為消費者，而 B 收件者則是單純的接收物品，因此並沒有任何金錢交易的行為，當然也就不具有議價能力了，在本研究中，則是將部分委託其他廠商管理的部分視為接受供應的行為，也就是說，接受快遞業者委託的廠商即為快遞業者的上游供應商，例如：有些快遞業者只單純負責遞送的業務，而將倉儲或是後端管理的部分委託其他專業的公司來管理，所以在此部分之中，快遞業者所受到的限制較大，如果委外管理的部分成本太高，這些成本將會間接的轉嫁到消費者身上，進而影響公司的營運，在此情況之下，不能夠忽視上游供應商議價能力對於產業營運的影響。



#### ➤ 來自替代者的威脅能力

替代品指的是能夠完成類似功能，提供顧客接近現有需求滿足的產品或服務，但是本質卻是不相同的；目前市場上除了一般的快遞公司之外，還有許多貨運公司也提供類似快遞的服務，例如：新竹貨運、大榮貨運...等，這些貨運公司雖然不是專業的物流或是快遞公司，但是它還能夠提供一些簡單基本的傳遞功能，因此也等於是提供消費者其他的替代性選擇，這個部分是一般業者比較容易忽略的影響力，值得中華郵政公司在未來營運的時候特別注意。

#### ➤ 來自現有競爭者的競爭能力

在大多數的產業內，廠商為獲取較高利潤，會採取一些措施以增加與顧客交易的機會，這就是競爭的狀態；在影響快遞產業營運的各種影響力之中，最為明顯的就是來自現有競爭者的競爭，由於彼此之間的競爭，各家快遞公司所提供的服務彈性都很大，也越來越多元化，例如：現在有業者推出到府收件的服務，甚至可以上網向快遞公司預約取件時間，這項業務的開發對於一般的企業來說有相當大的幫助，也因為現有的業者具有這樣的彈性，所以中華郵政公司未來在加入市場後，所面臨到的挑戰也就更大了。



### 4.3 深度訪談結果整理

本研究在建立模式之前，會分別針對中華郵政公司以及民間業者進行深度訪談的工作，希望透過深度訪談的動作，能夠更加了解中華郵政公司以及民間業者目前的營運現況以及營運方式，如此一來才能夠針對兩者的實際營運狀況設計出適合的合作模式，以下為深度訪談內容整理：

#### 4.3.1 民間業者

目前民間業者在宅配及快遞業務部分的成本低廉的原因，主要是因為採行收件、送件同時進行的營運模式，平均出去送一件貨物可以收 0.5 件貨回來，也就是說，送貨人員也兼當收貨人員，公司不必特地安排兩組成員，一組負責送貨另一組負責收貨，藉此來降低營運成本。



民間業者在快遞方面的服務模式為，利用一部貨車搭配多部機車的模式，機車早上出去收件、送件之後，約定於某個時間回到定點，將回收的貨物交給停在定點等待的貨車，並領回自己所負責區域之內的物品，之後機車繼續收件及送件的服務，貨車則是回到大型檢貨中心進行分區檢貨的動作，並且在當日之內配送出去；目前民間業者在快遞服務方面，可以做到提供一日四配的服務品質，這一點是中華郵政公司所不及的。

目前市場中的宅配物流業者均具有一個普遍的特性，那就是一家公司只會專注於它所專長的項目配送上，不會進行全方位的物流配送服務，例如：東源物流原本是以家電用品起家，因此後來其涉入物流產業時，即針對家電用品來進行配送，之後公司想要跨入 3C 的物流配送時，則是另外成立一家公司來提供這一方面的服務，分工十分細膩，每一個業者均全力發展所專長領域之中的服務，提供顧客專業的配送服務，如此才會有成功的契機。

對於民間業者來說，車輛機動性高的特性，大於站所數目多寡的重要性，因為公司可以充分利用車輛機動性高的特性來彌補站所數目不足的缺點，並且還能夠節省設置站所所需的成本，一舉兩得。

在進行深度訪談的過程之中，民間業者對於本研究所提出的合作模式多持保留的態度，他們認為民間業者不和中華郵政公司合作的主要問題之一為品牌的形象問題，因為如果將末端配送的工作委託中華郵政公司進行，公司就失去和顧客面對面的機會，也無法在傳遞過程中，在顧客的心中建立品牌的良好形象，另外，由於目前普遍來說，中華郵政公司的效率均不及民間業者，所以在和中華郵政公司合作的時候，民間業者將無法掌握中華郵政公司的服務品質，因此在種種質化因素的考量之下，目前民間業者對於和中華郵政公司之間的合作模式是抱持著較為保守的態度；加上目前民間業者在大都會區域之中的營運規模，都已經達到規模經濟的程度，不需要和中華郵政公司合作，公司本身就可以達到獲利的結果，但是在偏遠地區方面，民間業者對於和中華郵政公司兩者之間的合作模式則是認為大有可為，主要的原因是，在偏遠地區由於貨物的數量並不多，如果要在都會地區一樣投入大量的營運成本，可能會造成入不敷出的結果，此時如果能利用中華郵政公司的營運路網以及設備來進行配送，一定能夠為公司節省許多設置成本。

有關效率的問題，是中華郵政公司未來應該要首先改善的問題，中華郵政公司之後其企業體系與一般的民營公司並沒有太大的差異，既然現有的民營公司之間可以採取結盟或是合作的方式，未來中華郵政公司也可以依照此類的合作模式，因此這個問題並不是無解。

#### 4.3.2 中華郵政公司

中華郵政公司目前有人事成本居高不下，以及營運效率不彰兩個主要的營運問題，但是中華郵政公司也具有一般民間業者所沒有的優勢，像是完整的配送路網、可靠的形象，以及充沛的設備及資源等，尤其是近年來電子商務的蓬勃發展，一般民眾越來越依賴線上購物的便利性，但是當他們在享受第三方的投遞服務時，最令線上購物使用者以及提供線上購物公司頭痛的問題就是退貨的處理問題了，一般的快遞公司因為不像中華郵政公司擁有完善且規律的運送網路，因此如果想要解決網路購物的退貨問題，勢必得投入更高的成本，但是中華郵政公司因為擁有完整的服務網路，因此沒有這方面的問題，未來如果能夠確實掌握這一點，相信電子商務時代的來臨不但不會對中華郵政公司的營運造成影響，還會成為中華郵政公司未來發展的契機之一。

另外，中華郵政公司不論是設備或是人力資源方面，均比民間業者要來的充足，整體來說它在營運方面具有規模經濟的特性，營運邊際成本會低於民間業者的營運邊際成本值，因此當中華郵政公司與民間業者之間進行合作模式時，中華郵政公司不需要增加太多的成本，甚至是不需要增加額外的成本，就有能力可以吸收來自民間業者的委託貨品量，這一點是中華郵政公司可以好好把握並加以發揮的強力優勢之一。

此外，中華郵政公司還具有一項相當大的優勢，即為一般大眾對於中華郵政公司的信賴感，這種信賴感是長久以來所累積的，民間業者在短期之內是不可能取代這項特性，因此未來如果中華郵政公司和民間業者之間採行合作的模式，這一點是中華郵政公司現有的優勢。

最後，中華郵政公司未來如果想要徹底改革，必須先從整個管理結構面來著手，盡可能發揮每一個人員或是每一部機器的最大產能，並且加強資訊化的設備，例如：掃描器，並且配合商品條碼，應用於分區撿貨的工作，不但可以減少人工分區撿貨發生錯誤的機會，還能夠提高整體的處理效率，這樣也才能夠提供社會大眾迅速且品質良好的遞送服務，與民間業者之間也才存在著競爭的優勢。

#### 4.4 競爭策略建議

在經過本章節的分析以及實際訪談之後，可以發現中華郵政公司和民間快遞業者的合作有很大的空間，而除了本研究所提出的與民間快遞業者合作的服務模式外，也提出幾點競爭策略供中華郵政公司參考。以下為本研究針對中華郵政公司所提出的競爭策略建議：

- 本研究主要是利用中華郵政公司函件末端遞送每日固定行駛路線的特性，針對這一個特點來設計和民間快遞業者合作的營運模式，而函件末端遞送每日固定行駛路線的特性除了可以應用於和民間快遞業者合作之外，還能夠開發其他新的業務項目為中華郵政公司增加收入，例如：和報社、第四台業者、瓦斯業者，甚至是自來水公司、電力公司等機構合作，由每日負責遞送郵件的郵差向民眾代收款項，其好處除了可以讓民眾節省自行繳費的麻煩外，還能夠擴增郵局所提供的服務項目。而能夠進行此項業務的主要原因在於，一般民眾對於中華郵政公司有數十年累積的感情，並且對於每日負責遞送郵件的郵差先生均有一定程度的熟悉感，不會不放心將款項交給郵差代收，也不必擔心有其他人冒名代收的問題，所以中華郵政公司在未來可多利用這一個特性，在現有的服務架構之下，擴展業務服務範圍，為中華郵政公司增加收益。
- 目前市場中的民間宅配快遞業者均具有一個營運上的共同點，那就是一家公司只會專注於它所專長的配送項目上，並不會進行全方位的物流配送服務，例如：東源物流原本即是以家電用品起家，因此後來涉入物流產業時，也是針對家電用品進行配送，在公司發展成熟之後，另外想要跨入 3C 的物流配送領域時，東源物流公司則是採用另外成立了一家子公司的方法來提供服務，彼此之間的分工相當細。因此未來中華郵政公司必須先思考要著重發展哪一個領域的服務，決定之後全力投入，如此才會有成功的契機。

- 若中華郵政公司和民間快遞公司之間的合作方案可行的話，中華郵政公司還必須針對顧客服務的滿意程度方面多下一點功夫，因為目前民間較具規模的快遞公司除了提供顧客遞送的服務之外，還提供了其他附帶功能的服務，例如：允許顧客指定送達時間、線上追蹤貨品的功能...等，這些都是民間的快遞公司除了提供一般性的遞送服務之外，考慮顧客需求而提供的附加性服務，未來中華郵政公司如果想要和民間的快遞業者競爭，或是要說服民間快遞業者將貨品委託公司來遞送，這一個部分是首要必須加強的地方，也就是說中華郵政公司必須著手建置全面性的物流資訊系統，例如：在每接受一件物品的委託時，就幫這一個物品貼上一個專屬的條碼，讓顧客可以隨時透過網際網路或是其他管道，掌握到委託遞送包裹的行蹤，提高顧客對於中華郵政公司服務的滿意程度，因為唯有讓顧客感受到滿意的服務，才能算是一個成功的企業。
- 由本研究所蒐集到的資料顯示，目前中華郵政在包裹業務方面，平均每件包裹的收費為 80 元，在快遞業務方面，平均每件快捷郵件的收費則是 150 元，而民間快遞業者平均每件物品的收費為 120 元，而雖然民間快遞業者的平均收費比中華郵政公司的包裹收費要來的便宜，但是相對來說，中華郵政公司處理包裹和運送的速度均比不上民間的快遞公司，因此快遞公司的收費標準較高是可以被一般消費者所接受的，但是如果拿民間快遞業者的收費標準和中華郵政公司的快捷郵件收費標準作比較，兩者在處理及運送速度方面都差不多，但是中華郵政公司的收費卻比民間快遞業者高出了 30 元，因此一般的消費者在節省成本以及效率要求等因素的考量之下，多數會選擇委託民間的快遞業者來運送，因此未來如果中華郵政公司可以和民間業者合作，藉著公司營運具有規模經濟的特性，和民間業者合作可以節省營運成本，並且反應到收費標準上，這樣才能夠吸引到更多的顧客。



- 根據研究結果顯示，本研究所提出的合作模式對於中華郵政公司以及民間的快遞業者來說，在節省兩者的營運成本以及提高營運效率都有很大的助益。但是在此合作模式之下，還有一點相當重要的關鍵在於效率問題，爲了要吸引民間快遞業者和中華郵政公司合作，中華郵政公司必須先提升本身處理物品速度的服務效率，因爲現今的企業在營運時，除了考量利潤之外，民眾的滿意程度也是企業體系相當重視的一點，如果中華郵政公司與民間快遞業者的處理效率相差過大時，民間的快遞業者不會把貨品委託中華郵政公司處理。爲了要使兩者之間達到合作的共識，中華郵政公司的服務效率不可與民間快遞業者的服務效率相差過大，否則民間快遞業者在考量顧客滿意程度的因素之下，將會放棄此一合作的提案。
- 根據研究中的訪談結果得知，目前民間快遞業者不委託中華郵政公司運送的最大問題爲品牌的形象問題，民間快遞公司的想法爲，自行進行末端配送的工作，不但可以利用一些策略來提升民眾對於公司的好感之外，也較能掌握整體的品質，因此在這個顧慮之下，民間快遞公司目前的做法是傾向不和中華郵政公司合作。但是由先前的分析資料顯示，目前中華郵政公司所具有的營運優勢之一，即爲一般民眾對於中華郵政公司長久營運以來所產生的信賴感，因此如果未來民間業者和中華郵政公司之間採行合作的模式，對於本身的品牌形象提昇應該會有正面的影響。
- 近年來在電子商務持續蓬勃發展的影響之下，一般民眾越來越依賴線上購物的便利性，但是當他們在享受第三方的投遞服務時，最令線上購物使用者以及提供線上購物公司頭痛的問題就是退貨的處理問題，一般的快遞公司因爲不像中華郵政公司擁有完善且規律的運送網路，因此如果想要解決網路購物的退貨問題，勢必得投入更高的成本，但是中華郵政公司卻沒有這方面的問題，未來中華郵政公司如果能夠確實掌握這一個因素，相信這將會成爲中華郵政公司未來發展的強力優勢之一。

## 4.5 小結

根據上述研究分析的資料結果顯示，在 **SWOT** 分析部分，目前中華郵政公司在郵務營運方面最大的瓶頸為效率不彰，造成中華郵政公司的營運成本一直以來均居高不下，但是因為中華郵政公司的營運歷史悠久，因此具有完善路網和充沛資源的優勢，另外根據快遞產業的五力分析結果顯示，在中華郵政公司未來和民間快遞業者之間的關係即是處於互相競爭的情況，如果一直維持這種競爭的情況，對於中華郵政公司以及民間快遞業者來說，都不是一個利多的消息，基於這兩個原因，因此本研究希望能夠透過建立一個新的合作營運模式，改進兩者之間競爭的情況，達到節省民間快遞業者營運成本並且提高中華郵政公司營運效率的雙重目的，再加上中華郵政公司與民間業者之間，在某些條件成立之下，對於雙方的合作模式均有共識，因此本研究將會在下一個章節中，完整描述有關新模式的詳細資料及於模式中所作的相關假設情況。





## 第五章 模式建立

本研究最主要目的在於，找出適合中華郵政公司與民間快遞公司共同使用的營運模式，讓兩者之間達到新的平衡，降低市場上可能會出現的混亂情況；首先，在經過本研究先前章節的相關資料分析之後，得知目前中華郵政公司最大的營運問題之一為效率不彰，這也是一般國營事業普遍存在的問題，因此在本研究的模式中，主要針對這一個問題加以改善，有關模式的概念將在之後的小節中說明，然後再進一步再將模式的概念化成完整的數學式。

### 5.1 現況描述

在進行模式規劃以前，必須先了解中華郵政公司以及民間快遞公司目前的營運規則和實際狀況，以下將分別說明：

圖 5.1 為中華郵政公司目前的營運規則示意圖，其中「●」表示各分區的郵件集散中心，「○」表示每一個區域中的每一戶家庭，位於中心部分的則是「郵件處理中心」；從「○」到「●」的行為代表民眾將所要寄送的函件或是包裹送到區域的郵局去，另外還包括中華郵政公司必須每天派車到各個郵筒的設置點去收集民眾投遞函件的動作，而從「●」到「郵件處理中心」則是代表區域的郵局或是郵件集散中心將收到的函件、包裹送到大區域的郵件處理中心去，以上為中華郵政公司在收集函件與包裹的營運規則。

在發送函件與包裹的營運規則方面，則是在各地區的郵件處理中心將所有的函件與包裹，依照上面的遞送地址分類，接著透過大範圍的運輸幹線將函件與包裹送到各地區的郵件處理中心去，即為從「郵件處理中心」到「郵件處理中心」，接著由郵件處理中心分送到每一個區域的郵件集散中心，其運送模式為從「郵件處理中心」到「●」，最後則是由「●」到「○」，從郵件集散中心分送到各區域中的每一戶家庭手中；其中較為特別的一點為，目前中華郵政公司在函件的下層發送業務方面，不論數量的多寡每日都必須行走固定的路線，和民間快遞業者的營運情況稍有不同。

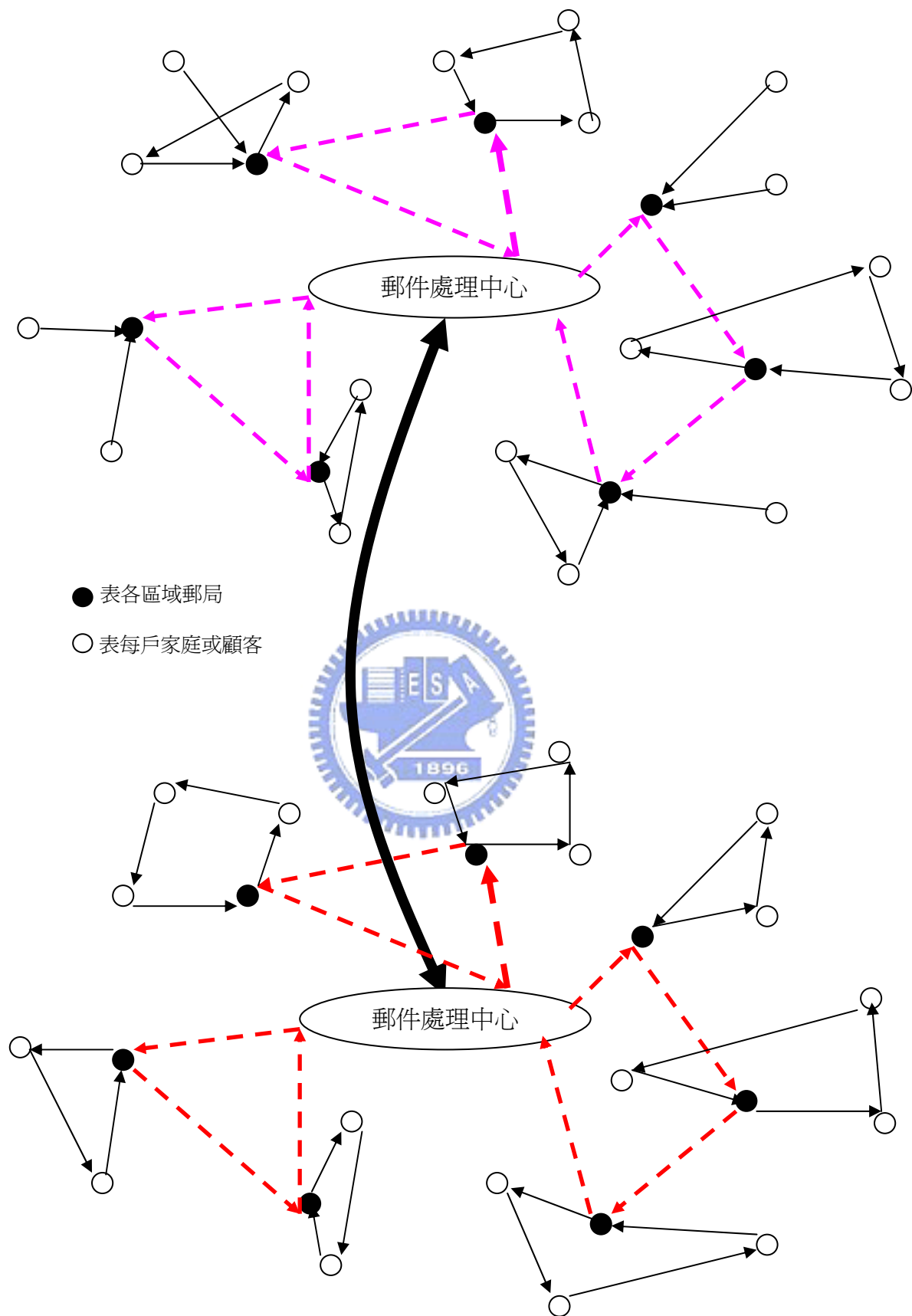


圖 5.1 中華郵政公司營運規則示意圖

至於一般民間快遞公司現行的營運狀況及規則，雖然各家快遞公司彼此之間的營運狀況會有些許不同，不過大致上還是可以歸納出一個通用的規則來，圖 5.2 即為目前民間快遞業者所採行的營運模式示意圖，其中「◇」表示公司的大型處理中心，「■」表示位於各區域內的集散點，「□」則是表示每一位顧客，即為需求產生點。

在收件系統中，從「□」到「■」表示每一位顧客主動將需要託運的包裹拿到快遞公司所提供的集散點去，例如：便利商店，委託快遞公司代為送達，從「■」到「◇」則是表示快遞公司每日會固定派車到這些位於各地區的集散點去收集顧客所委託的物品，然後送到公司的大型處理中心進行分區撿貨的動作。

而在送件系統當中，從「◇」到「◇」表示在大型處理中心完成分區撿貨動作的物品會被發送到目的地內的處理中心去，然後再從「◇」到「■」將物品送到各個分區內的集散點去，最後再由「■」到「□」，將物品從集散點送到收件人手中，其中在最末端的配送部份，民間快遞公司和中華郵政公司最為不同的地方在於，民間快遞公司現行的做法是在需求點產生之後，才會安排車輛及人員去服務顧客，也就是說如果今天這個地區沒有收到民眾委託遞送的物品，快遞公司就不需要規劃車輛到此地去服務，這一點和中華郵政公司每天固定行走的末端送件路線的特性有所不同。



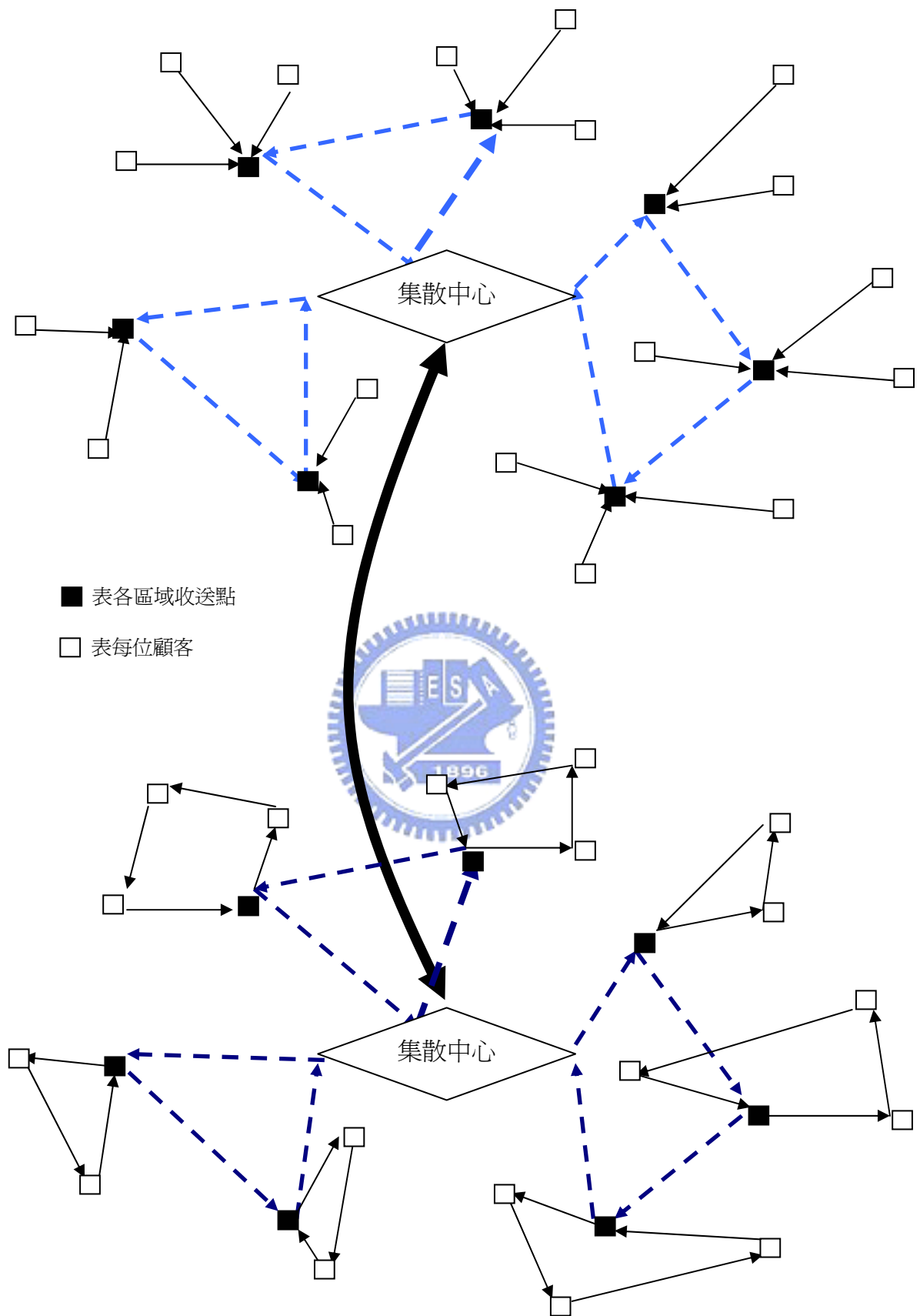


圖 5.2 民間快遞公司營運規則示意圖

## 5.2 模式概念

中華郵政公司未來所要面對的是一個完全開放的競爭市場，中華郵政公司在面臨如此重大的轉折時，首要的工作為掌握本身的優勢，積極開發新客源並且發展有利於公司本身的營運模式，而在先前的章節分析中，已經對於目前中華郵政公司與一般快遞公司的服務模式特性有初步的了解，所以接下來的工作為找出一套能夠讓中華郵政公司與民間快遞公司雙贏的營運策略。

本研究模式的初步構想為，將整個產業的營運模式系統區分為上層收件、送件以及下層收件、送件四個部分，探討每一個部分運作的特徵，其中中華郵政公司的營運模式包含快遞包裹以及函件；在經過簡單的分析之後，發現可以利用中華郵政公司在下層遞送系統中，具有每日不論郵件量多寡都必須行使固定服務路線的特性，假設在合乎成本及利益的考量之下，理想狀況為快遞公司將下層物品的遞送委託給中華郵政公司進行，一方面快遞公司可以節省下層遞送方面的相關成本，另一方面中華郵政公司不但可以充分發揮人員及物力的最大工作效率之外，還能夠增加來自快遞公司委託費用的收入，進而達到雙贏的效果，圖 5.3 為此模式觀念的示意圖。

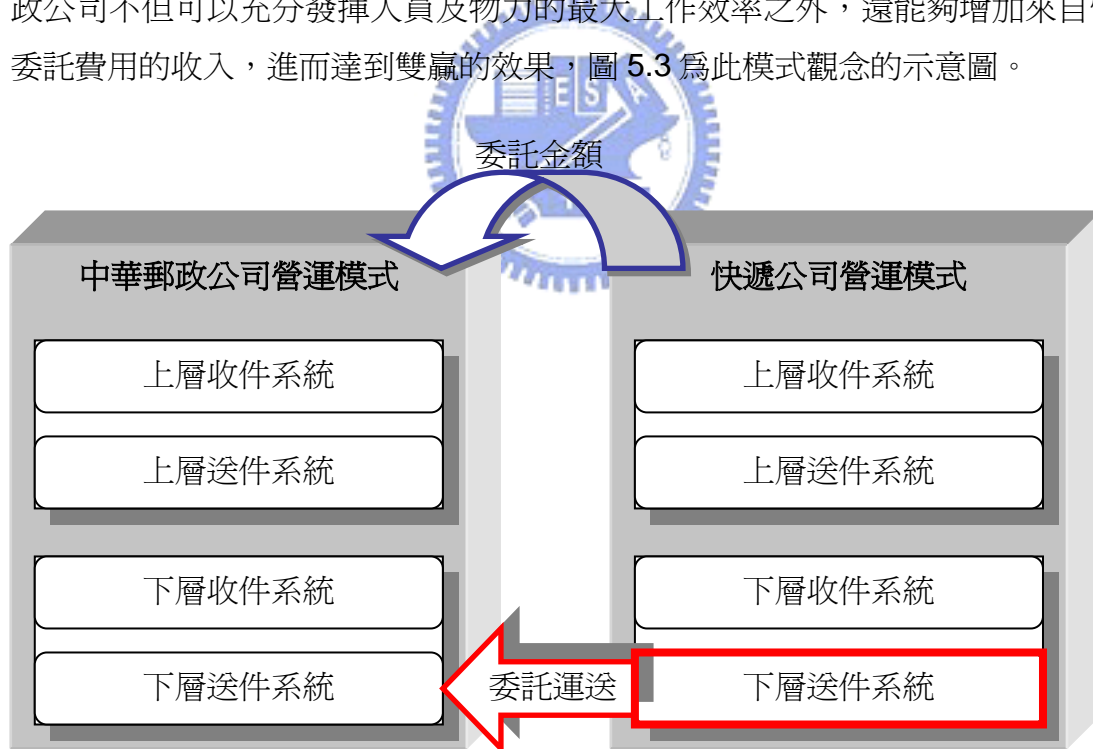


圖 5.3 模式概念示意圖



將上述的模式概念分別針對中華郵政公司以及民間快遞公司來探討，對於中華郵政公司來說，由於目前國營事業普遍存在的嚴重問題為效率不彰，因此即使目前中華郵政公司擁有為數眾多的員工、車輛及設備，但是若是將這些員工、車輛及設備的生產力和民間的快遞公司相比較的話，會發現中華郵政公司整體的生產力比民間快遞公司的生產力要來得低，加上其原本的下層函件遞送路網不論數量多寡均需固定行駛的特性，可能又會因此導致許多人力物力閒置的問題，因此本研究在考量中華郵政公司的收送路網時，將包含快遞包裹的運作路網與一般函件的運作路網，其目的就是要利用下層函件遞送路網這個每日固定行駛的服務特性，所以當快遞公司將其下層送件系統委託中華郵政公司處理時，也許會形成不需要增加額外的人力以及物力，中華郵政公司就有能力消化這些增加的委託量的理想情況，如此一來，中華郵政公司不但能夠充分利用被浪費的資源，還能夠增加營運收入，實屬一個一舉兩得的好方法。

對於快遞公司來說，因為在台灣地區營運的快遞公司，其規模一般說來都比中華郵政公司的規模要來的小，所以也就不可能像中華郵政公司一樣，規劃末端路網的每日固定送件路線，通常快遞公司都是採用比較節省成本的做法，因此快遞公司的下層路網的特性就和中華郵政公司的路網特性不同，中華郵政公司下層收、送件路網的營運模式類似一種固定成本，每日不論郵件量的多寡，都必須要派遣車輛人員行走固定的路線去收送，而快遞公司的下層收件營運模式則是採用和其他業者（例如：便利商店）合作，讓民眾在自家附近的便利商店就可以委託快遞公司幫忙送件，之後快遞公司在派車輛到這些定點去，將收到的物品送到集散中心去進行分區檢貨處理的動作，至於下層的送件路網則是採用當需求發生的時候，才會安排車輛人員服務的運作模式。

因此根據本研究的模式概念，如果快遞公司能夠和中華郵政公司下層送件路網合作，利用其類似固定成本的特性，將公司所收集到並且在集散中心完成分區檢貨動作的物品，送到中華郵政公司下層送件的集散點去（例如：各區域的郵局分支局），委託其代為運送至顧客手中，如此一來快遞公司只需要支付中華郵政公司一些委託的成本，就能夠節省公司本身所必須負擔的下層送件成本，對於民間快遞公司未來在面對中華郵政公司如此強勁的對手加入市場競爭來說，不失為一個可行的方法，圖 5.4 為本研究模式的詳細示意圖。

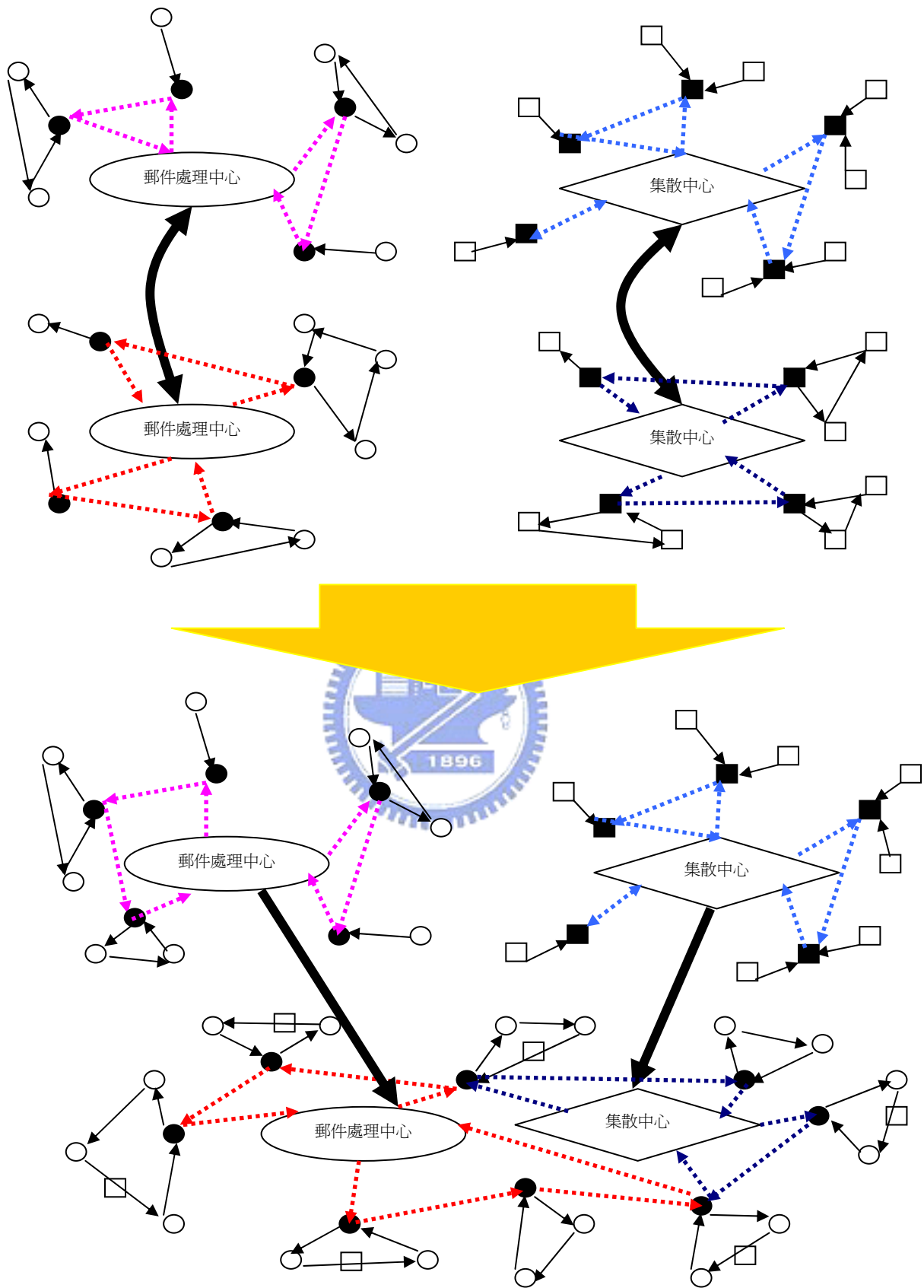


圖 5.4 中華郵政公司與快遞公司部分合併營運規則示意圖

### 5.3 模式建立

在完成初步的模式規劃之後，接下來就是要試著證明本研究所提出的新的運作模式對於中華郵政公司和民間快遞公司來說都是有利的，在本小節中將會運用數學式加以證明，以下首先針對本研究提出的模式進行假設：

1. 假設不考慮民間快遞公司的數量，單純只以快遞公司委託中華郵政公司代為處理的總數量來看。
2. 假設不考慮中華郵政公司以及民間快遞公司原本的分區問題，以大範圍的概念來進行模式證明。
3. 本研究主要針對民間快遞業者和中華郵政公司所提供的「及戶服務」（Door to Door）的部分進行討論。
4. 保留中華郵政公司和民間快遞業者原本的分區及車輛行駛路線方式。
5. 不考慮不同溫層物品的運送問題，單純探討常溫運送的快遞包裹。
6. 假設民間快遞公司的生產效率為 100%。

#### 5.3.1 原本的運作模式

將假設條件設定完成，接著就是要證明本研究所提出來的新的合作營運模式會比中華郵政公司和民間快遞公司原本個別的營運模式要來的好，首先針對原本的營運模式部分，利用【利潤＝營收－成本】的觀念，了解中華郵政公司與民間快遞公司在原本的營運模式之下利潤各為多少，以下利用數學符號加以說明：

式（1）代表中華郵政公司在原本的營運模式之下所能獲得的利潤，由於在整個運作模式中包含了快遞包裹與一般函件的運作路網，因此收益的部分包含快捷、包裹與一般函件（包含電子函件）的收入，至於在成本的部分，則是分為上層收件、送件和下層收件、送件四個部分來考慮，每一個部分的成本均包含人員成本、車輛成本、機器成本以及固定成本這四個項目；下層收件成本是指將各郵筒內的函件收回送至郵件處理中心分區檢貨的動作，上層收件成本為將每日從各區域收集民眾到郵局委託的郵件，送至郵件處理中心加以處理，上層的送件成本則是指將郵件完成分區檢貨的動作之後，分送到各地區的運送點（例如：各地郵局），之後再由各地區的運送點遞送到一般民眾手中，即所謂的下層送件成本，表示每日固定行駛路線遞送函件的動作。

式（2）、式（3）和式（4）為本模式中的限制式，其中式（2）表示每日所處理的郵件總量不可以超過員工每日工作的負荷量，式（3）表示每日所處理的郵件總量不可以超過所有運送車輛的總容量，式（4）代表每日所處理的郵件總量不可以超過機器每日工作的負荷量。

$$\pi_1 = f_1(R) - f_1(C)$$

$$= (P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + P_3 \times Q_3 + P_4 \times Q_4) - \left\{ \begin{aligned} &[(L_{pur} + L_{pud}) \times L_{pu} + (L_{plr} + L_{pld}) \times L_{pl}] + \\ &[(C_{pur} + C_{pud}) \times C_{pu} + (C_{plr} + C_{pld}) \times C_{pl}] + \\ &[(M_{pur} + M_{pud}) \times M_{pu} + (M_{plr} + M_{pld}) \times M_{pl}] + \\ &[(F_{pur} + F_{pud}) + (F_{plr} + F_{pld})] \end{aligned} \right\} \quad (1)$$

$$(Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4) / (L_{pur} + L_{pud} + L_{plr} + L_{pld}) \leq T_1 \quad (2)$$

$$(Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4) / (C_{pur} + C_{pud} + C_{plr} + C_{pld}) \leq T_2 \quad (3)$$

$$(Q_1 + Q_2 + Q_3 + Q_4) / (M_{pur} + M_{pud} + M_{plr} + M_{pld}) \leq T_3 \quad (4)$$

在民間快遞業者所獲得的利潤方面，式（5）表示民間快遞公司在原本的運作模式之下所能夠獲得的利潤，在收益的部分為平均每天快遞公司所收到的貨品數量乘上平均價格，至於在成本的部分，則是分為上層收件、送件和下層收件、送件四個部分來考慮，每一個部分的成本均包含人員成本、車輛成本、機器成本以及固定成本這四個項目；在下層收件成本部份，由於現今快遞公司的營運模式大多是採用和便利商店合作，讓民眾將要委託快遞公司運送的物品送到便利商店代收，因此在模式中單純考慮委託便利商店代收所要付出的固定成本，上層收件成本則是快遞公司將各個委託收集點的貨品送到集散中心進行分區撿貨的動作，在完成之後將貨品分送到各區域的集散點去，這部分即為上層送件成本，接著下層送件成本為由各區域的集散點針對每一個貨物的目的地來安排車輛及人員服務，由於是採用當需求發生時才提供服務，因此在本模式的快遞公司下層送件成本中沒有固定成本這一個項目。

一般的快遞公司並沒有像中華郵政公司一樣，每日安排固定車輛行走固定路線去遞送物品，一方面是因為遞送的貨品量不多，不需要採用此種方式來運送，另一方面則是如果安排每日固定車輛行駛固定路線來遞送貨品，所需要付出的成本與所增加的收益可能不成比例，無法達到收支平衡，因此目前多數的民間快遞公司採用當需求發生時才提供服務的方式。

式（6）、式（7）和式（8）為限制式，其中式（6）表示每日所處理的貨品總量不可以超過員工每日工作的負荷量，式（7）表示每日所處理的貨品總量不可以超過所有運送車輛的總容量，式（8）代表每日所處理的貨品總量不可以超過機器每日工作的負荷量，其中因為下層的收件成本統一以固定成本代表，因此在下述的式（6）、（7）、（8）的分母部分只有計算上層收件、送件以及下層送件所需要的員工數、車輛數和機器數。

$$\begin{aligned}
 \pi_2 &= f_2(R) - f_2(C) \\
 &= (P_5 \times Q_5) - \\
 &\quad \left\{ \begin{aligned} &[(L_{eur} + L_{eud}) \times L_{eu} + (L_{eld}) \times L_{el}] + \\ &[(C_{eur} + C_{eud}) \times C_{eu} + (C_{eld}) \times C_{el}] + \\ &[(M_{eur} + M_{eud}) \times M_{eu} + (M_{eld}) \times M_{el}] + \\ &[(F_{eur} + F_{eud}) + (F_{elr})] \end{aligned} \right\} \quad (5)
 \end{aligned}$$



$$Q_5 / (L_{eur} + L_{eud} + L_{eld}) \leq T_1 \quad (6)$$

$$Q_5 / (C_{eur} + C_{eud} + C_{eld}) \leq T_2 \quad (7)$$

$$Q_5 / (M_{eur} + M_{eud} + M_{eld}) \leq T_3 \quad (8)$$

### 5.3.2 本研究提出的運作模式

在 5.2 節的模式概念中，已經對於本研究提出的模式有詳細的說明，為了與原先的模式之間作比較，因此在計算本研究所提出的運作模式方法一樣採用先前【利潤＝營收－成本】的觀念，以了解中華郵政公司與民間快遞公司在實行新的營運模式之後，公司獲利情況的改變各為多少，以下將分別利用數學符號加以說明：

式（9）表示中華郵政公司採用本研究所提出的運作模式之後，其利潤的改變的情形，其中在收入的部分，除了原先中華郵政公司來自快捷、包裹以及函件業務的收入之外，還增加了接受快遞公司委託而得到的利益，在式（9）中以  $P6 \times Q5$  來表示，在計算成本方面的觀念均和原本運作模式的計算方法相同，只不過在接受快遞公司的委託之後，也許需要增加下層送件的員工數、車輛數或是機器數...等，均屬於數量上的變化；但是如果在中華郵政公司原本的服務效率不高時，遞送量的增加可能只是提高中華郵政公司的生產力時，不需要增加投入相關的成本，因此在新的模式中，有可能變動的項目為下層送件的員工數、車輛數以及機器數，其餘項目均和原先的模式相同。

式（10）表示原先每日所處理的郵件總量加上後來快遞公司所委託的貨物量，不可以超過員工每日工作的負荷量，式（11）表示原先每日所處理的郵件總量加上後來快遞公司所委託的貨物量，不可以超過所有運送車輛的總容量，式（12）代表原先每日所處理的郵件總量加上後來快遞公司所委託的貨物量，不可以超過機器每日工作的負荷量。

$$\begin{aligned}
\pi'_1 &= f'_1(R) - f'_1(C) \\
&= (P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + P_3 \times Q_3 + P_4 \times Q_4 + P_6 \times Q_5) - \\
&\quad \left\{ \begin{aligned} &[(L_{pur} + L_{pud}) \times L_{pu} + (L_{plr} + L_{pld}) \times L_{pl}] + \\ &[(C_{pur} + C_{pud}) \times C_{pu} + (C_{plr} + C_{pld}) \times C_{pl}] + \\ &[(M_{pur} + M_{pud}) \times M_{pu} + (M_{plr} + M_{pld}) \times M_{pl}] + \\ &[(F_{pur} + F_{pud}) + (F_{plr} + F_{pld})] \end{aligned} \right\} \quad (9)
\end{aligned}$$

$$\left( \sum_{i=1}^5 Q_i \right) \nearrow (L_{pur} + L_{pud} + L_{plr} + L_{pld}) \prec T_1 \quad (10)$$

$$\left( \sum_{i=1}^5 Q_i \right) \nearrow (C_{pur} + C_{pud} + C_{plr} + C_{pld}) \prec T_2 \quad (11)$$

$$\left( \sum_{i=1}^5 Q_i \right) \nearrow (M_{pur} + M_{pud} + M_{plr} + M_{pld}) \prec T_3 \quad (12)$$

至於在快遞公司的部分，式（13）表示民間快遞公司在原本的運作模式之下所能夠獲得的利潤，在收益的部分為平均每天快遞公司所收到的貨品數量乘上平均價格，至於在成本函數部分，則是一樣分為上層收件、送件和下層收件、送件四個部分來考慮，每一個部分的成本均包含人員成本、車輛成本、機器成本以及固定成本這四個項目，大部分的成本與原先快遞公司所計算的成本項目均相同，但是在下層送件的成本方面，由於已經完全委託中華郵政公司代為遞送，快遞公司只需要將貨品分區檢貨完成之後，送到中華郵政公司的下層遞送點即可，因此在新的營運模式中，下層收件、送件的 cost 只剩下下層遞送的固定成本（式（13）中以  $F_{plr}$  表示）以及委託中華郵政公司代為運送的委託成本（式（13）中以  $P_6 \times Q_5$  表示）兩個項目，其餘上層的收件、送件成本項目均和原先的營運模式相同，也不會產生變動。

式（14）表示每日所處理的貨品總量不可以超過員工每日工作的負荷量，式（15）表示每日所處理的貨品總量不可以超過所有運送車輛的總容量，式（16）代表每日所處理的貨品總量不可以超過機器每日工作的負荷量，由於在式（13）中已經將下層的送件成本取消，因此在式（14）、（15）、（16）的分母部分只計算上層收件、送件所需要的員工數、車輛數和機器數。

$$\begin{aligned}
\pi'_2 &= f'_2(R) - f'_2(C) \\
&= (P_5 \times Q_5) - \\
&\quad \left\{ \begin{aligned} &[(L_{eur} + L_{eud}) \times L_{eu}] + \\ &[(C_{eur} + C_{eud}) \times C_{eu}] + \\ &[(M_{eur} + M_{eud}) \times M_{eu}] + \\ &[(F_{eur} + F_{eud}) + (F_{elr})] + P_6 \times Q_5 \end{aligned} \right\} \quad (13)
\end{aligned}$$

$$Q_5 / (L_{eur} + L_{eud}) < T_1 \quad (14)$$

$$Q_5 / (C_{eur} + C_{eud}) < T_2 \quad (15)$$

$$Q_5 / (M_{eur} + M_{eud}) < T_3 \quad (16)$$

### 5.3.3 模式比較

在完成中華郵政公司和民間快遞業者改變營運模式前後，利潤變化情況的數學式之後，接下來本研究利用  $\pi'_1 > 0$ 、 $\pi'_2 > 0$  以及  $\Delta\pi_1 > 0$ 、 $\Delta\pi_2 > 0$  四項指標來找出 Q5 的範圍，Q5 為民間快遞公司委託中華郵政公司處理的貨品總數量，在找出 Q5 的範圍之後，即可依此來判定快遞公司轉移給中華郵政公司處理貨品的適合數量。

式 (17) 為令  $\pi'_1 > 0$  時，所得到的 Q5 範圍限制，加上原本模式中的限制式，式 (18)、(19)、(20) 所得到的範圍，可以得到當 Q5 的範圍即為：

$$\left\{ \begin{aligned} &[(L_{pur} + L_{pud}) \times L_{pu} + (L_{plr} + L_{pld}) \times L_{pl}] + \\ &[(C_{pur} + C_{pud}) \times C_{pu} + (C_{plr} + C_{pld}) \times C_{pl}] + \\ &[(M_{pur} + M_{pud}) \times M_{pu} + (M_{plr} + M_{pld}) \times M_{pl}] + \\ &[(F_{pur} + F_{pud}) + (F_{plr} + F_{pld})] - \sum_{i=1}^4 P_i \times Q_i \end{aligned} \right\} / P_6 < Q_5 <$$

$$\text{Min}\{ (T_1 \times (L_{pur} + L_{pud} + L_{plr} + L_{pld}) - \sum_{i=1}^4 Q_i), (T_2 \times (C_{pur} + C_{pud} + C_{plr} + C_{pld}) - \sum_{i=1}^4 Q_i),$$

$$(Q_5 < T_3 \times (M_{pur} + M_{pud} + M_{plr} + M_{pld}) - \sum_{i=1}^4 Q_i) \}$$

$$\pi'_1 = f'_1(R) - f'_1(C) > 0$$

$$Q_5 > \left\{ \begin{aligned} &[(L_{pur} + L_{pud}) \times L_{pu} + (L_{plr} + L_{pld}) \times L_{pl}] + \\ &[(C_{pur} + C_{pud}) \times C_{pu} + (C_{plr} + C_{pld}) \times C_{pl}] + \\ &[(M_{pur} + M_{pud}) \times M_{pu} + (M_{plr} + M_{pld}) \times M_{pl}] + \\ &[(F_{pur} + F_{pud}) + (F_{plr} + F_{pld})] - \sum_{i=1}^4 P_i \times Q_i \end{aligned} \right\} / P_6 \quad (17)$$

$$Q_5 < T_1 \times (L_{pur} + L_{pud} + L_{plr} + L_{pld}) - \sum_{i=1}^4 Q_i \quad (18)$$

$$Q_5 < T_2 \times (C_{pur} + C_{pud} + C_{plr} + C_{pld}) - \sum_{i=1}^4 Q_i \quad (19)$$

$$Q_5 < T_3 \times (M_{pur} + M_{pud} + M_{plr} + M_{pld}) - \sum_{i=1}^4 Q_i \quad (20)$$

式 (21) 爲令  $\pi'_2 > 0$  時，所得到的 Q5 範圍限制，加上原本模式中的限制式，如式 (22)、(23)、(24) 所得到的範圍，可以得到 Q5 的範圍爲：

$$\left\{ \begin{aligned} &[(L_{eur} + L_{eud}) \times L_{eu}] + \\ &[(C_{eur} + C_{eud}) \times C_{eu}] + \\ &[(M_{eur} + M_{eud}) \times M_{eu}] + \\ &[(F_{eur} + F_{eud}) + (F_{elr})] \end{aligned} \right\} / (P_5 - P_6) < Q_5 < \text{Min}\{ (T_1 \times (L_{eur} + L_{eud})) , (T_2 \times (C_{eur} + C_{eud})) , (T_3 \times (M_{eur} + M_{eud})) \}$$

$$\pi'_2 = f'_2(R) - f'_2(C) > 0$$

$$Q_5 > \left\{ \begin{aligned} &[(L_{eur} + L_{eud}) \times L_{eu}] + \\ &[(C_{eur} + C_{eud}) \times C_{eu}] + \\ &[(M_{eur} + M_{eud}) \times M_{eu}] + \\ &[(F_{eur} + F_{eud}) + (F_{elr})] \end{aligned} \right\} / (P_5 - P_6) \quad (21)$$

$$Q_5 < T_1 \times (L_{eur} + L_{eud}) \quad (22)$$

$$Q_5 < T_2 \times (C_{eur} + C_{eud}) \quad (23)$$

$$Q_5 < T_3 \times (M_{eur} + M_{eud}) \quad (24)$$

另外兩個指標為  $\Delta\pi_1$  和  $\Delta\pi_2$ ，式 (25) 表示當  $\Delta\pi_1 > 0$  可以得到一個有關 Q5 範圍的限制，而式 (26) 則表示當  $\Delta\pi_2 > 0$  時又可以得到另一個有關 Q5 範圍的限制，在理想的狀況之下，為  $\Delta\pi_1$  和  $\Delta\pi_2$  都必須要大於零，就能夠證明本研究所提出的營運模式，對於中華郵政公司以及民間快遞業者來說都是有利的，因此在此情況之下，可以得到 Q5 的範圍為：

$$\begin{aligned} & (\Delta L_{pld} \times L_{pl} + \Delta C_{pld} \times C_{pl} + \Delta M_{pld} \times M_{pld}) / P_6 < Q_5 < \\ & (L_{eld} \times L_{el} + C_{eld} \times C_{el} + M_{eld} \times M_{eld}) / P_6 \\ & \Delta\pi_1 = \pi'_1 - \pi_1 \\ & = (P_6 \times Q_5) - (\Delta L_{pld} \times L_{pl} + \Delta C_{pld} \times C_{pl} + \Delta M_{pld} \times M_{pld}) > 0 \\ & Q_5 > (\Delta L_{pld} \times L_{pl} + \Delta C_{pld} \times C_{pl} + \Delta M_{pld} \times M_{pld}) / P_6 \end{aligned} \quad (25)$$

$$\begin{aligned} & \Delta\pi_2 = \pi'_2 - \pi_2 \\ & = (L_{eld} \times L_{el} + C_{eld} \times C_{el} + M_{eld} \times M_{eld}) - (P_6 \times Q_5) > 0 \\ & Q_5 < (L_{eld} \times L_{el} + C_{eld} \times C_{el} + M_{eld} \times M_{eld}) / P_6 \end{aligned} \quad (26)$$

以下為本研究中所用到的參數名稱對照，其中  $Q_5$  為民間業者委託中華郵政公司的數量，為本研究中主要求取的參數，其他詳細的相關參數名稱如下：

$\pi_1$ ：中華郵政公司原本模式的利潤

$\pi_2$ ：快遞公司原本模式的利潤

$\pi'_1$ ：中華郵政公司後來模式的利潤



$\pi'_2$ ：快遞公司後來模式的利潤

$\Delta\pi_1$ ：中華郵政公司前後利潤差

$\Delta\pi_2$ ：快遞公司前後利潤差

$P_1$ ：中華郵政公司每件函件平均價格

$P_2$ ：中華郵政公司每件包裹平均價格

$P_3$ ：中華郵政公司每件快捷平均價格

$P_4$ ：中華郵政公司每件電子函件平均價格

$P_5$ ：快遞公司每件包裹平均價格

$P_6$ ：快遞公司委託中華郵政公司運送每件包裹平均價格

$Q_1$ ：中華郵政公司平均每日函件量

$Q_2$ ：中華郵政公司平均每日包裹量

$Q_3$ ：中華郵政公司平均每日快捷量

$Q_4$ ：中華郵政公司平均每日電子函件量

$Q_5$ ：快遞公司平均每日包裹量

$T_1$ ：平均每位員工每日可以處理的郵件量

$T_2$ ：平均每部車輛每日可以處理的郵件量

$T_3$ ：平均每部機器每日可以處理的郵件量

$L_{pur}$ ：中華郵政公司上層收件員工數

$L_{pud}$ ：中華郵政公司上層送件員工數

$L_{pu}$ ：中華郵政公司上層員工平均薪資

$L_{plr}$ ：中華郵政公司下層收件員工數

$L_{pld}$ ：中華郵政公司下層送件員工數

$L_{pl}$ ：中華郵政公司下層員工平均薪資

$C_{pur}$ ：中華郵政公司上層收件車輛數



$C_{pud}$  : 中華郵政公司上層送件車輛數

$C_{pu}$  : 中華郵政公司上層車輛平均成本

$C_{plr}$  : 中華郵政公司下層收件車輛數

$C_{pld}$  : 中華郵政公司下層送件車輛數

$C_{pl}$  : 中華郵政公司下層車輛平均成本

$M_{pur}$  : 中華郵政公司上層收件機器數

$M_{pud}$  : 中華郵政公司上層送件機器數

$M_{pu}$  : 中華郵政公司上層機器平均成本

$M_{plr}$  : 中華郵政公司下層收件機器數

$M_{pld}$  : 中華郵政公司下層送件機器數

$M_{pl}$  : 中華郵政公司下層機器平均成本

$F_{pur}$  : 中華郵政公司上層收件固定成本

$F_{pud}$  : 中華郵政公司上層送件固定成本

$F_{plr}$  : 中華郵政公司下層收件固定成本

$F_{pld}$  : 中華郵政公司下層送件固定成本

$L_{eur}$  : 快遞公司上層收件員工數

$L_{eud}$  : 快遞公司上層送件員工數

$L_{eu}$  : 快遞公司上層員工平均薪資

$L_{eld}$  : 快遞公司下層送件員工數

$L_{el}$  : 快遞公司下層員工平均薪資

$C_{eur}$  : 快遞公司上層收件車輛數

$C_{eud}$  : 快遞公司上層送件車輛數

$C_{eu}$  : 快遞公司上層車輛平均成本

$C_{eld}$  : 快遞公司下層送件車輛數

$C_{el}$  : 快遞公司下層車輛平均成本

$M_{eur}$ ：快遞公司上層收件機器數

$M_{eud}$ ：快遞公司上層送件機器數

$M_{eu}$ ：快遞公司上層機器平均成本

$M_{eld}$ ：快遞公司下層送件機器數

$M_{el}$ ：快遞公司下層機器平均成本

$F_{eur}$ ：快遞公司上層收件固定成本

$F_{eud}$ ：快遞公司上層送件固定成本

$F_{elr}$ ：快遞公司下層收件固定成本

### 5.3.4 模式討論

在 5.3.3 小節中可以根據四項指標  $\pi'_1$ 、 $\pi'_2$ 、 $\Delta\pi_1$ 、 $\Delta\pi_2$  來求得  $Q_5$  的範圍限制，其中根據模式中不同變數的改變，會使得透過指標所求得的數值產生變動，進而影響到  $Q_5$  的範圍，因此在這一個小節中將會針對模式中不同變數的變化所產生的影響加以討論，分析中華郵政公司與民間的快遞業者在實行新的營運模式之後，於不同的情境之下會產生什麼樣的變動，而公司應該採用何種措施來加以因應，追求公司本身的利潤最大化，以下將針對幾個本研究中所假設的方案加以分析討論：

【方案一】民間快遞業者轉移  $Q_5$  的處理量給中華郵政公司之後，式（10）、（11）、（12）中的  $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$  均不受影響，並且民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本小於公司所節省的下層送件成本。

在此方案之下，表示民間快遞公司委託給中華郵政公司的貨物數量只是提高中華郵政公司內部人員、車輛和機器的效率而已，並不會對中華郵政公司產生任何負擔，而且民間快遞業者在將貨物委託中華郵政公司處理之後，所節省的成本大於必須支付給中華郵政公司的委託成本，因此可以斷定在此方案之下，新的模式對中華郵政公司以及民間快遞業者來說都是有利的，不但達到提升中華郵政公司的營運效率的目標，也節省民間快遞業者的成本，本研究所提出的營運模式十分可行。

【方案二】民間快遞業者轉移 $Q_5$ 的處理量給中華郵政公司之後，式（10）、（11）、（12）中的 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 均不受影響，但是民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本小大於公司所節省的下層送件成本。

在這個方案之下，表示中華郵政公司的營運效率提高，不僅不用提高人員及設備的成本投資，還能夠得到來自快遞公司委託運送的金額，但是對於民間的快遞業者來說，節省的成本有限，無法抵銷支付給中華郵政公司的委託運送成本，導致民間業者的利潤降低，實行新模式的意願也會降低；此時如果想要提高新模式的可行性，民間快遞業者可以和中華郵政公司進行談判，協商降低委託成本的可能性，如果能夠達成共識，減少快遞公司的委託成本使其達到收支平衡，甚至有盈餘產生，那麼對於中華郵政公司以及快遞公司來說都是有利的，可以在不浪費資源的情況之下，讓兩者均得到合理的利潤。

【方案三】民間快遞業者轉移 $Q_5$ 的處理量給中華郵政公司之後，式（10）、（11）、（12）中的 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 受到影響，使得中華郵政公司的營運成本增加，而民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本小於公司所節省的下層送件成本。

在此方案之下，如果中華郵政公司因此而增加的成本小於來自民間快遞業者的委託收入，中華郵政公司還是可以從這個合作關係中獲得部分的利潤，增加公司的營收，加上民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本小於公司所節省的下層送件成本，所以新的模式對於兩者來說還是能夠達到增加利潤的最主要目的，連帶提升中華郵政公司的服務效率，因此對於這兩者來說新的模式還是可行的。

但是如果中華郵政公司因此而增加的成本大於來自民間快遞業者的委託收入，表示中華郵政公司的利潤會因此被壓縮，而民間快遞業者則是得到所有的好處，因此中華郵政公司實行新模式的意願將會大為降低；這時候如果中華郵政公司能夠和民間業者進行協調，提高委託運送的成本，使中華郵政公司能夠產生合理的利潤，但也不至於使民間業者產生虧損，兩者之間若能達到平衡的情況，那麼新的模式不但能夠讓兩者均產生盈餘，還可以提升中華郵政公司的效率，其可行性也會大為提升了。

【方案四】民間快遞業者轉移 $Q_5$ 的處理量給中華郵政公司之後，式（10）、（11）、（12）中的 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 受到影響，使得中華郵政公司的營運成本增加，並且民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本大於公司所節省的下層送件成本。

在此方案之下，如果中華郵政公司因此而增加的成本小於來自民間快遞業者的委託收入，表示中華郵政公司還是可以從這個合作關係中獲得部分的利潤，增加公司的營收，但是民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本大於公司所節省的下層送件成本，因此民間快遞業者對於實行新模式的意願將會大為降低，此時如果能夠降低委託中華郵政公司運送的成本，使得民間快遞業者的成本降低進而產生利潤，那麼新模式還有實行的可能，但是如果即使降低快遞業者的委託成本還是不能產生利潤，新的模式就不可能被民間快遞業者所接受，當然也就不可能有實行的機會了。

如果中華郵政公司因此而必須增加的成本大於來自民間快遞業者的委託收入，表示中華郵政公司的利潤會因此被壓縮，而且民間快遞業者支付給中華郵政公司的委託成本大於公司所節省的下層送件成本，因此對於中華郵政公司和民間快遞業來說，實行新模式的意願都將大為降低；在這種情況之下，中華郵政公司及民間快遞業者都必須重新考慮委託量的多寡，如果降低委託量可以使兩者達到收支平衡且產生利潤的情況，那麼快遞業者可以採用只委託部分較沒效率區域的下層運送貨物讓中華郵政公司處理的方法，如此一來中華郵政公司也不需要投入過多的增加成本，或許新模式在精神不變的情況之下還有可行的空間。

但是當面臨即使降低委託量還是不能夠讓中華郵政公司以及民間快遞業者達到收支平衡且產生合理的利潤的情況，那麼兩者在這個新的合作模式之下均得不到任何好處，表示新的模式根本完全不可行，發生這種情況也代表本研究所提出的新模式還有許多問題，因此必須針對兩者的成本結構以及收入項目作更為詳盡的分析，找出癥結點所在，接著調整模式本身的結構，讓新的模式可以更為貼近現實業界的運作情況，達到提高效率和節省成本以增加營收的主要目的。



【方案五】假設中華郵政公司在接受民間快遞業者的貨品量之後，改變原先的分區方式以及車輛行駛的路線。

在中華郵政公司重新規劃每一個分區的服務範圍以及車輛的服務路線時，所依據的原則為運送量的多寡以及服務時間的長短，當一個分區中的業務量過大，導致民眾所感受到的服務品質降低時，中華郵政公司此時可以採行的方法有：（一）增加此分區人員以及車輛設備的投入，（二）重新劃分各分區的服務範圍，以充分利用所有的人力及物力。

也就是說，當中華郵政公司在接受了民間快遞業者的委託之後，可能會形成在原有的分區之中，各區的郵件量分配不均的情況，比如說 A 分區在接受民間快遞業者的業務量之後，每日所要運送的量大增，導致此分區中的人員及車輛的不足，必須增加所投入的成本才能夠滿足龐大的業務量，但是鄰近 B 分區的增加數量有限，使用中華郵政公司原有的運送系統即可吸收增加的運量，在此情況之下，中華郵政公司可以考慮採取重新分區或是改變車輛運送路線的方法來達到節省成本的目標。

在中華郵政公司決定重新分配營業點的遞送服務範圍之後，將會使得營業區位的設置成本以及車輛的營運成本產生變動，因此也會到影響本研究提出模式中的成本函數，其中固定成本以及車輛營運成本這兩個項目會產生變化，以下利用數學符號說明：

式（27）代表中華郵政公司在原本的營運模式之下所能獲得的利潤，在收益函數部分和原先模式的式（1）中所考慮的項目相同，至於在成本函數部分，除了考慮原本的人員成本、車輛成本、機器成本以及固定成本這四個項目之外，另外還增加考慮車輛的營運成本，這是因為當改變車輛的行駛路線時，車輛每日的營運成本也會受到影響；式（28）表示在採用本研究提出的新模式之後，中華郵政公司的利潤改變情形，其中模式中所考慮的成本函數以及收益函數項目均和式（27）中相同。

$$\begin{aligned}
\pi_1 &= f_1(R) - f_1(C) \\
&= (P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + P_3 \times Q_3 + P_4 \times Q_4) - \\
&\quad \left\{ \begin{aligned} &[(L_{pur} + L_{pud}) \times L_{pu} + (L_{plr} + L_{pld}) \times L_{pl}] + \\ &[(C_{pur} + C_{pud}) \times C_{pu} + (C_{plr} + C_{pld}) \times C_{pl}] + \\ &[(M_{pur} + M_{pud}) \times M_{pu} + (M_{plr} + M_{pld}) \times M_{pl}] + \\ &[(F_{pur} + F_{pud}) + (F_{plr} + F_{pld})] + \\ &[(T_{pur} + T_{pud}) + (T_{plr} + T_{pld})] \end{aligned} \right\} \quad (27)
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
\pi'_1 &= f'_1(R) - f'_1(C) \\
&= (P_1 \times Q_1 + P_2 \times Q_2 + P_3 \times Q_3 + P_4 \times Q_4 + P_6 \times Q_5) - \\
&\quad \left\{ \begin{aligned} &[(L_{pur} + L_{pud}) \times L_{pu} + (L_{plr} + L_{pld}) \times L_{pl}] + \\ &[(C_{pur} + C_{pud}) \times C_{pu} + (C_{plr} + C_{pld}) \times C_{pl}] + \\ &[(M_{pur} + M_{pud}) \times M_{pu} + (M_{plr} + M_{pld}) \times M_{pl}] + \\ &[(F_{pur} + F_{pud}) + (F_{plr} + F_{pld})] + \\ &[(T_{pur} + T_{pud}) + (T_{plr} + T_{pld})] \end{aligned} \right\} \quad (28)
\end{aligned}$$

式(29)表示中華郵政公司在採行新模式前後，公司利潤的改變情形，其中因為在接受民間快遞業者的委託之後，中華郵政公司決定改變原本的分區方式以及車輛的服務路線，因此成本函數中受到影響而產生變動的項目會因此而增加，也許中華郵政公司必須增加投入分區配送點的設置成本，但是也可能因為車輛服務路線的改變，造成車輛營運成本的降低亦或是增加。

$$\begin{aligned}
\Delta \pi_1 &= \pi'_1 - \pi_1 = \\
&(P_6 \times Q_5) - (\Delta L_{pld} \times L_{pl} + \Delta C_{pld} \times C_{pl} + \Delta M_{pld} \times M_{pld} + \Delta F_{pld} + \Delta T_{pld}) > 0 \\
Q_5 &> (\Delta L_{pld} \times L_{pl} + \Delta C_{pld} \times C_{pl} + \Delta M_{pld} \times M_{pld} + \Delta F_{pld} + \Delta T_{pld}) / P_6 \quad (29)
\end{aligned}$$

$T_{pur}$ ：中華郵政公司上層收件車輛營運成本

$T_{pud}$ ：中華郵政公司上層送件車輛營運成本

$T_{plr}$ ：中華郵政公司下層收件車輛營運成本

$T_{pld}$ ：中華郵政公司下層送件車輛營運成本

而中華郵政公司在考慮服務效率以及成本兩者之間的相對關係之下，發現在運送量增加時，中華郵政公司就必須投入更多的資源以維持更好的服務品質及效率，如果只是單純的增加投入成本，公司新增的收入無法平衡新增加的投入成本，因此決定要改變現有的服務分區以因應增加的運送量，此時可能發生的情況有：（一）在經過重新分區之後，中華郵政公司的現有人力以及物力達到更高的使用效率，因此必須增加的投入成本有限，中華郵政公司在接受了民間業者的委託之後，還是有利可圖的；（二）在經過重新分區之後，所增加的成本還是超過了民間業者委託運送所得的利潤，在此情況之下，表示中華郵政公司接受民間業者的委託並不能夠增加公司的利潤，因此新模式實行的可行性也就會大幅降低；詳細的成本變動情形還必須針對實際的情況，利用資料的操作才能夠得知。



## 5.4 模式分析

由於在本研究的模式之中考慮四項指標： $\pi'_1$ 、 $\pi'_2$ 、 $\Delta\pi_1$ 、 $\Delta\pi_2$ 來證明後來提出的營運模式會比原本的營運模式好，因此在後續的研究方面，將分別討論上述指標在大於零或是小於零的狀況下，會是什麼樣的情形，總共有 16 種情況，以下將分別針對不同的情形加以討論：

（1）當  $\Delta\pi_1 > 0$ ， $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 > 0$ ， $\pi'_2 > 0$  時：

表示在使用本研究所提出的新模式之後，對於中華郵政公司與民間的快遞公司都可以達到增加利潤的效果，而且在採用新的模式之後，兩者的利潤均大於零，代表新模式的可行性非常高。

(2) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示在使用新的模式之後，對於中華郵政公司和民間快遞公司都可以達到增加利潤的目標，不過對於民間快遞公司來說，雖然他的利潤有增加，卻還是呈現小於零的情況，因此民間快遞公司可能還需要尋找其他增加收入或是減少成本支出的方法，以確保公司在未來的正常營運，但是大致上說來，新模式還是可行的。

(3) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示在使用新的模式之後，對於中華郵政公司和民間快遞公司都可以達到增加利潤的目標，不過對於中華郵政公司來說，雖然整體的利潤有進步，卻還是呈現小於零的情況，因此中華郵政公司可能還需要借重其他管理方法或是開發新的業務項目，以確保公司在未來可以正常營運，但是整體來說，新模式還是可行的。

(4) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示在使用新的模式之後，對於中華郵政公司和民間快遞公司都可以達到增加利潤的目標，不過雖然兩者的利潤都有增加，但卻都還是呈現小於零的情況，因此對於中華郵政公司和民間快遞公司來說，兩者在對於公司的未來經營方向上，都還必須作適度的調整，不過總體而言，新模式還是可行的。

(5) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示新的模式對於中華郵政公司來說，是一項大利多的優勢，不過對於民間快遞公司來說就不是這麼一回事了，因為雖然採用新模式之後的利潤依然大於零，但是和原本的模式互相比較，利潤則是較為減少，因此在這種情況之下，民間快遞公司和中華郵政公司的合作意願就會降低，所以必須採用其他的合作條件來說服快遞公司採用新的模式。

(6) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示新的模式對於中華郵政公司來說確實能夠達到增加利潤和增加營收的目的，但是對於民間快遞業者來說，則是完全相反的情況，不但採用之後利潤小於零，而且還比原先模式所得到的利潤低，因此在此種狀況之下，快遞公司願意採用新模式的意願就會變得相當不積極，除非中華郵政公司願意將增加的利潤分給快遞公司，也就是降低快遞公司的委託成本，使得快遞公司的利潤轉虧為盈，不然新的模式就不可能實行。

(7) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示對於中華郵政公司來說，雖然新模式實行之後的利潤依然小於零，但是比起原先模式的利潤已經有增加了，對於快遞公司來說雖然利潤變少，但是整體而言實行新模式依然是有利潤可圖的，因此如果想要新的模式成功實行，就必須有其他附加的合作條件，來提高中華郵政公司以及民間的快遞業者採用新模式的意願。

(8) 當  $\Delta\pi_1 > 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示在實行新的模式之後，中華郵政公司的利潤雖然有增加，但是整體來說還是入不敷出，而民間快遞業者的利潤不但減少，而且整體利潤還是小於零，因此在這種情況之下，快遞公司同意實行新模式的意願不高，所以新模式的可行性會非常低，此時中華郵政公司可以考慮降低民間業者的委託成本，使民間快遞業者的利潤增加，提高他們對於新模式的接受度。

(9) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示對於民間的快遞公司來說，新的模式具有相當大的吸引力，但是對於中華郵政公司來說，雖然實行新模式之後的利潤依然大於零，但是比起原先的模式來說，新模式的產生的利潤較少，因此如果想要順利實行新的模式，就必須提出其他的附帶條件以說服中華郵政公司接受。

(10) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示新的模式對中華郵政公司來說，雖然有利潤可圖，但是卻比不上原先模式的利潤，而民間的快遞公司則是在採用新的模式之後，雖然利潤依然小於零，但是比起原先的模式已經有增加了，所以新模式對於民間的快遞公司具有較大的吸引力，對中華郵政公司則否，此時如果能夠加入其他的附加價值，中華郵政公司合作的意願才有可能提高。

(11) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示對於新的模式對於民間快遞公司來說具有絕對的優勢，但是對於中華郵政公司來說則是相當不利，不但採用新模式的利潤小於零，而且還比原本的利潤還低，因此在實行新模式的時候，很可能會遭遇到中華郵政公司的大力反對，導致模式變得不可行。

(12) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 > 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示新的模式只對於改善民間快遞公司的利潤有些許效用，但是快遞公司的營運狀況依然是入不敷出，對中華郵政公司則是產生完全負面的影響，不但收益狀況沒改善，反而還變得更糟，因此新模式在這兩者之間實行的可能性也就變得非常低。

(13) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示對於中華郵政公司與民間快遞業者而言，新的模式對他們的影響都是負面的，雖然兩者的利潤依然大於零，但是利潤都比原先的模式要來的少，因此可以斷定新的模式無法達到增加利潤的目標，所以也就沒有實行的必要性，表示新的模式不具實用性。



(14) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 > 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示對於中華郵政公司與民間快遞業者而言，新的模式對他們的影響都是負面的，雖然中華郵政公司的利潤依然大於零，但是利潤都比原先的模式要來的少，甚至民間快遞業者還產生收支無法平衡的現象，因此可以斷定新的模式無法達到增加利潤的目標，所以也就沒有實行的必要，表示新的模式不具有可行性。

(15) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 > 0$  時：

表示對於中華郵政公司與民間快遞業者而言，新的模式對他們的影響都是負面的，雖然民間快遞業者實行後的利潤依然大於零，但是利潤也都比原先的模式少，因此可以斷定新的模式無法達到增加利潤的目標，所以也就沒有實行的必要，新的模式實行的機會不高。

(16) 當  $\Delta\pi_1 < 0$  ,  $\Delta\pi_2 < 0$  且  $\pi'_1 < 0$  ,  $\pi'_2 < 0$  時：

表示對於中華郵政公司與民間快遞業者而言，新的模式對他們的影響都是負面的，不但整體的利潤小於零，而且還比原先的模式要來的少，因此可以斷定新的模式不但無法達到增加利潤的目標，而且還產生反效果，所以也就沒有實行的必要了。

## 5.5 小結

在了解本研究所提出的模式概念以及相關分析之後，爲了要證明新模式的可行性，首先必須要先找出 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 的值，接著依據 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 來計算當民間快遞業者的貨物量委託給中華郵政公司處理時，必須增加的員工及設備數量，藉著這些動作來評估新模式的實用性，如果發現新的模式能夠在不增加雙方所負擔的成本且提高營運效率的情況之下，那麼這個新的概念對於中華郵政公司以及民間快遞業者來說，都是一項利多的消息。

在本研究當中，對於中華郵政公司以及民間快遞業者的利潤計算，均採用大範圍的觀點來評估，並沒有針對現實社會中的實際狀況來加以分區個別計算，如果個別計算每一個分區的收益狀況，那麼對於中華郵政公司以及民間快遞業者的營運現況則可以有更進一步的了解，但是在本研究中不詳細探討分區的問題，僅在以下針對中華郵政公司以及民間快遞業者，若採用新的模式並且個別計算其分區的營運方式時，可能產生的現象進行分析討論。

在中華郵政公司以及民間快遞業者分區營運的運作方式中，可以將所有的分區區分為位於偏遠地區以及位於市區兩種，通常在市區中的分區因為貨物的量較大，因此分區的範圍較小，位於偏遠地區的分區則是因為貨物的量較小，因此規劃的範圍會比市區的分區大，但是也有一個上限值，讓公司在配送的時候可以兼顧速度及可及性。

對於中華郵政公司以及民間快遞業者來說，通常在市區的分區中貨物量會比較大，因此如果民間快遞公司要將下層送貨的工作委託給中華郵政公司代為執行的話，很可能會造成中華郵政公司必須額外投入許多成本，當額外投入的成本大於來自快遞公司的委託收入的話，新模式的可行性將會大幅降低；但是在偏遠地區則不一樣，因為偏遠區的人口少，商業活動也不如市區那樣發達，因此對於民間的快遞公司來說，在偏遠地區可以回收的利益可能遠不及必須投入的成本，所以經營偏遠地區的業務無法增加公司的獲利，而中華郵政公司的下層送件路網則是不論郵件量多寡，每天均會派遣車輛人員行駛固定路線去服務該區的民眾，因此當民間快遞公司將偏遠地區的貨物委託中華郵政公司代為發送的時候，對於中華郵政公司來說，並不會增加太大的負擔，但是對民間快遞公司來說，則是可以節省在偏遠地區下層送件部份的成本，在此情況之下，新模式的可行性會大幅提高。

在本章節中，探討中華郵政公司以及民間的快遞業者在採用本研究所提出的新營運模式後，會各自遭遇到什麼問題，並且針對這些情況進行方案分析，將所有可能的情況都已經在本章節中進行相關的討論，此外，在本章節當中，也把所有兩者在合作時，可能需要規範的條件以及在合作之後，將會產生哪些有利的情況也都一一舉例說明，相信對於了解本研究所提出的新模式會有很大的幫助；而在下一個章節中，則是利用現實世界中，中華郵政公司與民間快遞業者的營運資料進行驗證，運用實際的數字來證明新模式的可行性。

## 第六章 實例驗證

本章係延續中華郵政公司與民間快遞業者合作服務模式的初步構想，蒐集相關的資料證明本研究提出的合作模式之可行性。

### 6.1 資料整理

為驗證本研究建構模式的可行性，首先分別蒐集民間快遞公司與中華郵政公司的相關資料，俾便進行比較分析。在民間快遞公司部分，由於詳細的相關資料難以取得，因此僅能夠儘可能蒐集相關的數據加以整理計算。此外，亦由於資料不易取得，無法進行普查，本研究僅以同意提供相關資料的 A 公司為例進行試算，民間快遞業者 A 公司的相關營運資料整理如表 6.1：

表 6.1 民間業者營運資料整理表

變數 符號	變數意義	民營業者營運數據
$P_5$	民間業者每件包裹平均價格	120 元／件
$Q_5$	民間業者平均每日包裹量	$800000/30=26667$ 件／日
$T_1$	平均每位員工每日可以處理的郵件量	$26667/320 \times 2 = 167$ 件／人・日
$T_2$	平均每部車輛每日可以處理的郵件量	$26667/500 \times 4 = 142$ 件／車・日
$T_3$	平均每部機器每日可以處理的郵件量	0 件／部・日
$L_e$	民間業者員工數	1400 人 (含司機 800 人、撿貨員 320 人)
$C_e$	民間業者車輛數	$700 + 100/2(\text{機車}) = 750$ 輛
$M_e$	民間業者機器數	0 部
$P_6$	民間業者委託中華郵政公司的價格	$< 119$ 元／件

民間業者撿貨員平均薪資	20000	元／月
民間業者司機員平均薪資	40000	元／月
民間業者汽車平均購置成本	750000	元／輛
民間業者機車平均購置成本	50000	元／輛
民間業者汽車每日平均營運成本	5000	元／日
民間業者機車每日平均營運成本	2000	元／日
民間業者每日固定營運成本	1500000	元／日

資料來源：民間業者提供，本研究整理

在中華郵政公司部分，因為本模式主要的目的即在分析中華郵政公司在接受民間快遞業者的委託之後，是否亦能同時提升效益，所需要的相關資料亦較民間快遞業者為多。由於相關資料涉及營運實際資料，無法透過正式管道取得，本研究在限於單純研究之目的下，利用非正式訪談取得中華郵政公司之相關資料進行比較分析，相關資料彙整如表 6.2。

表 6.2 中華郵政公司營運資料整理表

變數 符號	變數意義	中華郵政公司營運數據	
$P_1$	中華郵政公司每件函件平均價格	6.7	元／件
$P_2$	中華郵政公司每件包裹平均價格	80	元／件
$P_3$	中華郵政公司每件快遞平均價格	150	元／件
$P_4$	中華郵政公司每件電子函件平均價格	5.03	元／件
$Q_1$	中華郵政公司平均每日函件量	7774962	件／日
$Q_2$	中華郵政公司平均每日包裹量	20261	件／日
$Q_3$	中華郵政公司平均每日快遞量	12214	件／日
$Q_4$	中華郵政公司平均每日電子函件量	315348	件／日
$T_1$	平均每位員工每日可以處理的郵件量	$32475/4309 \times 2 = 15.0$ 件／人・日	
$T_2$	平均每部車輛每日可以處理的郵件量	$32475/5746 \times 4 = 22.6$ 件／車・日	

$T_3$	平均每部機器每日可以處理的郵件量	207444	件／部・日
	中華郵政公司處理快遞包裹檢貨員工數	2000	人
	中華郵政公司處理快遞包裹司機數	13800	人
	中華郵政公司處理快遞包裹車輛數	3000 + 8000/2(機車) = 7000	輛
	中華郵政公司處理檢貨機器數	39	部
	中華郵政公司檢貨員平均薪資	45000	元／月
	中華郵政公司司機平均薪資	50000	元／月
	中華郵政公司汽車平均購置成本	600000	元／輛
	中華郵政公司機車平均購置成本	45000	元／輛

資料來源：中華郵政公司網頁提供，本研究整理

有關於中華郵政公司的「平均每位員工每日可以處理的郵件量 ( $T_1$ )」、「平均每部車輛每日可以處理的郵件量 ( $T_2$ )」、「平均每部機器每日可以處理的郵件量 ( $T_3$ )」值的計算，就目前中華郵政公司內部的營運狀況來看，函件和電子函件的分區檢貨工作幾乎全部依賴大型分揀機器來進行，只有少部分才需要依靠人工來進行，因此本研究在計算中華郵政公司員工的每日工作量 ( $T_1$ ) 時，只以包裹及快遞郵件的郵件量總合除上負責分檢的員工數：

$$T_1 = (20261 + 12214) \div 2000 \times 2 = 32.48 \text{ 件／人・日}$$

在計算車輛的每日工作量 ( $T_2$ ) 時，因為中華郵政公司平常在運送郵件的時候，並不是只有利用汽車來運送，還有大部分是利用機車來進行遞送郵件的工作，因此在本研究中計算  $T_2$  值的時候，採用公路容量手冊中將機車的當量值設為 0.5 的做法，此外根據實際訪談得知目前中華郵政公司與民間業者所使用機車的平均每日運送量剛好為汽車每日運送量的一半，基於上述兩個原因，本研究中將機車以當量值 0.5 換算為汽車之後，再進行  $T_2$  值的計算：

$$T_2 = (20261 + 12214) \div 3500 \times 4 = 37.11 \text{ 件／車・日}$$

而在進行機器的每日工作量 ( $T_3$ ) 時，則是只以函件和電子函件的郵件量總合除上大型分揀機器的數目：

$$T_3 = (7774962 + 315348) \div 39 = 207444 \text{ 件／部・日}$$

有關民間業者的「平均每位員工每日可以處理的郵件量（ $T_1$ ）」、「平均每部車輛每日可以處理的郵件量（ $T_2$ ）」、「平均每部機器每日可以處理的郵件量（ $T_3$ ）」值的計算方面，就本研究收集得到的資料，一般民間業者員工的每日工作量（ $T_1$ ）如下所示：

$$T_1 = 26667 \div 320 \times 2 = 166.67 \text{ 件／人・日}$$

在計算車輛的每日工作量（ $T_2$ ）時，因為民間業者平常在運送郵件時候，並不是只有利用汽車來運送，還有大部分是利用機車來進行遞送的工作，因此在本研究中計算 $T_2$ 值的時候，採用公路容量手冊中將機車的當量值設為 0.5 的做法，將機車以當量值換算為汽車之後，並且將函件依體積比例換算成為一般包裹的體積大小之後，再進行 $T_2$ 值的計算：

$$T_2 = 26667 \div (700 + 100 \div 2) \times 4 = 142.22 \text{ 件／車・日}$$

而在進行民間業者分揀機器的每日工作量（ $T_3$ ）時，由於本研究所訪問的民間業者目前並沒有採行任何分揀機器來進行撿貨的工作，因此無法和中華郵政公司分揀機器的績效來進行比較。

依據上述資料處理原則，完成中華郵政公司以及民間快遞業者相關資料蒐集與彙整後，本研究利用這些資料，輸入第五章中所建構的驗證模式中，驗證本研究所提出合作模式的可行性。驗證分析過程將詳細說明於 6.2 節。

## 6.2 模式驗證

本節將資料輸入驗證模式中，透過數學式計算所得的結果再進行分析評估。在驗證的過程中，首先針對中華郵政公司以及民間快遞業者的 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 值進行比較，透過這三項指標來比較中華郵政公司在接受民間快遞業者的委託之後，其員工、車輛以及機器設備的每日工作量會不會超過負荷，如果不會超過，表示本研究所提出的新合作模式可行性相當高，如果會超過負荷則需進行更進一步的討論。



本研究原始規劃的模式驗證方式中，必須蒐集目前中華郵政公司和民間快遞業者的營運現況中和成本以及收入相關項目的詳細資料，之後再代入第五章裡所提到的數學式進行驗證的工作，但是由於民間快遞業者的相關資料難以獲得，大多數的業者不願意提供詳細的營運資料，因此僅能以取得較一般化的數據進行分析。基於同一原因本章節有關模式的驗證，本研究將針對中華郵政公司的營運合作模式較詳細的探討，民間快遞業者方面之討論受限於資料不足，只能做基本分析。

由於在第五章中提到，本研究將民間快遞業者的服務效率假設為 100%，因此在設定模式限制式中的服務效率指標 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 值時，都是以民間快遞業者的相關營運數字為準，之後再與中華郵政公司的服務效率進行比較。表 6.3 係將A公司與中華郵政公司之營運資料代入模式驗證的結果。

表 6.3 中華郵政公司與民間快遞業者營運效率比較

比較項目 業者	$T_1$ (員工負荷量)	$T_2$ (車輛負荷量)	$T_3$ (機器負荷量)
民間快遞業者	166.67 件／人・日	142.22 件／車・日	0 件／部・日
中華郵政公司	32.48 件／人・日	37.11 件／車・日	207444 件／部・日
合併後績效值 (中華郵政公司)	59.14 件／人・日	67.59 件／車・日	208128 件／部・日

資料來源：本研究整理

由表 6.3 可以得知，而當民間快遞公司將它每日運送量委託給中華郵政公司代為處理時，中華郵政公司員工的每日工作負荷量並不會超過本研究中所設定的標準值：

$$[(20261 + 12214) + 26667] \div 2000 \times 2 = 59.14 \text{ 件／人・日} < 166.67 \text{ 件／人・日}$$

而且車輛的每日工作負荷量也在標準值的範圍之內：

$$[(20261 + 12214) + 26667] \div 3500 \times 4 = 67.59 \text{ 件／車・日} < 142.22 \text{ 件／車・日}$$

有關機器的每日工作負荷量指標，由於本研究所訪問的民間快遞公司目前並沒有此類的機器，完全依賴人工來進行撿貨的動作，因此在研究中無法和中華郵政的大型分揀機器的服務績效進行比較，但是在兩者合併後，中華郵政公司的機器負荷量為：

$$[(7774962 + 315348) + 26667] \div 39 = 208128 \text{ 件/車} \cdot \text{日}$$

在完成中華郵政公司和民間業者的 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 值計算之後，雖然中華郵政公司的 $T_1$ 、 $T_2$ 、 $T_3$ 值均小於民間業者，但是這可能是因為本研究是以大範圍的觀點來探討，民間業者多於人口密集的都會地區營運，因此其每日運送的貨物量平均來說會比較大，而中華郵政公司除了都會地區的運送服務之外，還必須負責偏遠地區的郵件運送，而偏遠地區的運送里程較長且郵件數量較少，因此平均來說中華郵政公司的營運效率會比民間業者要來得差。由表 6.3 得知兩者在採行合作模式之後，中華郵政公司不但不需要投入額外的成本就能夠維持原本的營運狀況，而且還有來自民間業者委託的營收，因此對中華郵政公司來說，合併之後不但公司整體的營運效率提高，而且營收也會因此而增加。

對民間業者來說，和中華郵政公司合作之後，有關末端配送的業務都可以委託中華郵政公司來進行，業者本身僅需負責收件及轉運中心之間的運送業務，整體的營運成本可以因此而節省，民間業者在與中華郵政公司合作之後，所節省的成本效益總合計算如下所示：

$$\begin{aligned} \Delta \pi_2 &= \text{機車每日營運成本效益} + \text{汽車每日營運成本效益} + \text{司機每日營運成本效益} \\ &\quad + \text{撿貨人員每日營運成本效益} + \text{場站每日營運成本效益} \\ &= 30 \times 2000 + 350 \times 5000 + (350 + 30) \times 40000 \div 30 + 160 \times 20000 \div 30 + \\ &\quad 1500000 \div 2 \\ &= 60000 + 1750000 + 506666 + 106666 + 750000 \\ &= 3173332 \text{ 元/日} \end{aligned}$$

本研究於計算出民間業者每日所節省的營運成本後，將每日所節省的營運成本除每日處理的貨物數量，即可算出民間業者委託中華郵政公司代為運送的適當處理價格，詳細的計算過程如下所示：

$$\begin{aligned} P_6 &= \text{每日所節省的營運成本} \div \text{每日處理的貨物量} \\ &= 3173332 \div 26666 = 119 \text{ 元/件} \end{aligned}$$

由上式可知，當民間業者在委託中華郵政公司代為運送的時候，每件物品的委託價格 $P_0$ 應不超過 119 元。如果委託價格高於 119 元／件，則民間業者所節省的營運成本將無法抵銷支付給中華郵政公司的委託成本，而此模式的可行性也將會大為降低，換言之，只要委託價格低於 119 元／件，則雙方均可獲利，可創造雙贏的結果。

另外，由於本研究中僅採用一家民間公司的營運數據來進行模式的驗證計算工作，由結果可知，以中華郵政公司目前的設備及人力，可以完全吸收這家民間公司的郵件量而不需要增加額外的人力及車輛的投入，因此本研究接下來的動作爲，計算出中華郵政公司最多可以接受多少郵件量的委託，找出此臨界值，可以提供中華郵政公司在未來營運方向方面作爲參考，以下爲詳細的計算過程：

$$\text{人力方面：} [(20261 + 12214) + X_1] \div 2000 \times 2 = 166.67 \text{ 件／人} \cdot \text{日}$$

$$X_1 = 134195 \text{ 件}$$

$$\text{車輛方面：} [(20261 + 12214) + X_2] \div 3500 \times 4 = 142.22 \text{ 件／人} \cdot \text{日}$$

$$X_2 = 91968 \text{ 件}$$

根據上述的計算結果，可以算出中華郵政公司目前在人力方面，每日還可以吸收 134195 件郵件而不需要額外增加人力，而在車輛方面，每日還可以吸收 91968 件郵件而不需要額外增加車輛，在取 $X_1$ 和 $X_2$ 的交集之後得知，中華郵政公司目前所擁有的人力及車輛，尚有餘裕可以處理至少 91968 件的郵件，這一個數字可以提供中華郵政公司，未來在和民間業者之間採行本研究所提出的合作模式時的參考。

由以上的數據計算結果可知，當這個新合作模式成立時，對中華郵政公司的影響均爲正面的，不但可以提高員工及車輛的營運效率，並且不需要投入額外的成本；而對民間快遞公司來說，則可節省末端配送人員及車輛的成本，計算結果亦可證明本研究中所提出的新模式對中華郵政公司以及民間快遞業者兩者的營運在合理的委託價格之下，均可達成提升效率和節省成本的雙重目標，獲得雙贏結果。

### 6.3 小結

根據上述的驗證結果顯示，中華郵政公司目前的營運效率比起民間的快遞公司來說，是還有一段差距的，因此當中華郵政公司和民間快遞公司之間實行本研究中所提出的合作模式時，對於中華郵政公司來說，只會提升公司整體的營運效率，並不會對於營運成本造成任何額外的負擔，而對於民間快遞公司則可以節省營運成本，因此可以證明本研究所提出的新模式對於兩者目前的營運情況來說，在節省成本的考量之下是有利的，因此我們可以知道，中華郵政公司未來在宅配快遞業務的成功關鍵為，如何安排整體的供應鍊，使每一個環節之間的連結最為順暢，如此一來即可節省成本並提高效率。

但是在本研究開始的時候，也針對中華郵政公司以及民間快遞業者目前的實際營運狀況進行了不少假設，因此在得到本章節的驗證結果時，只能夠針對本研究的假設情況下結論，沒有辦法完全表現出現實世界的真實營運狀況，如果想要更為貼近現實的情況，則必須考慮更詳盡的狀況，並且蒐集更為詳細的相關資料以進行模式的驗證；最後，有關本研究所得到的結論與後續相關研究的建議，將會在下一個章節中提出。



## 第七章 結論與建議

本研究希望藉由對中華郵政公司郵務網路特性以及目前國內民間快遞物流業者營運情況之了解，尋求未來雙方相互合作、創造雙贏的可行方式。經本研究分析雙方產業之營運特性以及競爭力特性，建立雙方可能之服務合作模式，並以現況營運實績資料加以驗證後，獲致多項重要之研究成果，當有助於創造中華郵政公司與民間快遞業者未來尋求合作之機會，亦可作為雙方業者在競爭日益激烈的物流運籌市場，發揮競爭長處，合作創造綜效的基礎。本研究之主要結論與對於後續研究之建議，茲分述如後。

### 7.1 結論

1. 目前中華郵政公司收取包裹平均郵資為 80 元，而快遞的平均郵資則為 150 元，與委託民間快遞業者的平均價格 120 元比較，可知中華郵政目前提供的服務並不比民間快遞業者具價格優勢，再加上一般認定國營事業營運效率不如民間業者的印象，以及中華郵政必須提供普遍、公平的郵遞服務的政策任務負擔，均導致中華郵政公司若欲與民間快遞業者競爭，仍須加倍努力，始具競爭力。
2. 經本研究以中華郵政與民間業者實際營運資料比較分析後發現，目前中華郵政兼負著對偏遠地區提供普遍、公平、價格低廉的郵遞服務，的確導致單位人天的遞送件數相對偏低，換言之，即便以中華郵政現行在提供普及服務的前提下建立的服務網絡與民間業者以需求與成本導向建立的高密度服務網絡相比較，並不公平，但的確也可看出中華郵政為提供政策任務服務，對於營運成本造成的負面影響。
3. 未來中華郵政如何利用現有綿密的、能提供最後一哩（last mile）及門服務（door to door service）的郵務網絡，充分應用每一份服務能量（capacity）、發揮其最大效益，將是中華郵政創造競爭優勢的關鍵因素。



4. 經由對中華郵政及民營業者之營運特性分析，本研究建構一合作服務模式，為雙方未來的合作創造機會與利基，此一模式並以中華郵政及民營業者的現況營運資料進行驗證，證明本研究所提出的合作模式對於中華郵政公司以及民間快遞業者來說都是有利的，藉由這一個新的合作模式，讓雙方可同時減少營運成本、提高作業效率，相當具有可行性。
5. 根據研究過程中針對中華郵政公司以及民間快遞業者進行訪談的結果顯示，雙方對於本研究提出的新營運模式，基本上均具有實行的意願，也認同此一服務方式的可行性。
6. 本研究的另一項貢獻在於針對此新營運模式概念架構進行更為詳盡的規劃。本研究深入分析中華郵政公司以及民間快遞業者現行的營運條件，對於新模式未來實施可行性有更為詳盡之規劃，此可能的發展基礎，不論中華郵政公司是否完全民營化，在可見的未來，中華郵政與民間快遞業者之間均可創造一既合作、又競爭的平衡互動關係，為雙方創造更好的利潤和更高的效率。
7. 中華郵政公司擁有完善的路網、充足的資源、良好的信譽以及多年的營運經驗，如果能夠充分利用本身的優點，那麼不論是要與民間的快遞業者競爭或是合作都不是問題。未來中華郵政公司的首要工作就是要改善目前公司營運的缺點，提升營運的效率，藉由在職訓練與企業文化的改造，強化員工的生產力。同時，再開發公司本身所能夠提供的新服務，朝向服務多元化、精緻化、績效導向的目標努力，以中華郵政公司所具備的龐大資源，未來再創新的郵遞、物流、與運籌實績，甚至跨出台灣，以亞洲或大中華區為市場範疇，均非難事。
8. 本研究除提出新服務模式外，亦為中華郵政公司規劃未來可以發展的新興服務，包括利用完整的末端遞送路網特性開發的新服務項目如：在提供遞送服務之餘，接受其它業者委託，進行收取水電費、報費、瓦斯費、電信使用費等。另一方面，在電子商務以及網際網路的迅速普及發展下，中華郵政公司亦可利用其完整的遞送服務路網，為電子商務公司進行線上購物的貨物配送及退貨等售後服務，這類型的服務目前美國郵政實行相當成功，並為美國郵政帶來極高的利益，足以彌補由於網際網路蓬勃發展以來郵件短缺導致郵遞服務收入減少的問題，相信在台灣地區也一樣有相當大的發展空間。



## 7.2 研究建議與後續研究方向

1. 本研究發現目前民間快遞業者最大的優點在於，其提供服務時，均係以民眾需求為出發點，除了最基本的遞送服務之外，也提供多項滿足民眾需求的附加服務，例如：指定時間送達、線上貨物追蹤、與便利商店間的異業結盟提供 24 小時全天候的收件服務等，都是民間快遞業者站在顧客的立場思考所提供的服務，未來建議中華郵政公司也應多從這個角度思考能夠為顧客提供什麼服務，才能持續擁有一般顧客的忠誠度。
2. 中華郵政公司目前最大的優勢在於，具有完整的服務網絡以及充沛的人力及物力資源，未來不論是否朝向民營化發展，中華郵政公司勢必得面對市場上民間快遞業者以及外籍整合型貨運業者的競爭，當面臨如此劇烈的外部挑戰時，中華郵政公司不能夠只是想著要守成，還必須強迫自己不斷地創新才足以因應這個瞬息萬變的環境，本研究便建議中華郵政公司可利用末端配送路網每日固定行駛的特性，開發並提供民眾新型態的服務，中華郵政若能長久以類似此種具創意的發展策略提供服務，未來的前景仍是極具競爭力的。
3. 在中華郵政公司與民間快遞業者達成合作的共識之後，由於民間快遞業者將委託中華郵政公司進行末端配送的動作，因此民間快遞業者必須配合中華郵政公司的營業分區，先將本身收集到的貨品進行分類的動作，這一工作的目的在於節省中華郵政接受民間快遞業者委託遞送後的分區撿貨動作，基於提升服務效率的目的，未來民間快遞業者與中華郵政公司之間仍有進行營業分區整合的必要，讓民間快遞公司可依據中華郵政公司的營業分區完成郵件分區撿貨動作，除可提升服務效率外，還能夠減少中華郵政在收到委託貨品後，再次分區撿貨動作所耗費的人力成本。
4. 在本研究中，限於民間快遞業者以及中華郵政公司內部法規的問題，因此無法取得詳細資料來進行更深入的討論與驗證，當然資料的完整性會影響本研究的結果，此不但是本研究的限制因素，亦為許多物流相關研究的最大困難。未來若可獲得更完整的資料，或是真正要著手推動本研究建議的服務模式時，中華郵政與民間協同業者，可再以本研究建立的方法重新輸入資料驗證，以確保各項決策條件的正確性。

5. 此外，本研究中所採計的中華郵政公司相關資料，均為 91 年度的資料，對於中華郵政公司來說，91 年度才剛完成公司化作業，許多制度以及內部營運規則都還在調整期間，恐怕都可能對整體營運產生某種程度的影響，此亦為後續研究可以加以驗證之處。
6. 此外，由於本研究只針對中華郵政公司以及民間快遞業者間可以合作的方式，提出一個一般性的合作概念模式，並未進一步針對中華郵政公司與民間快遞公司合作之後，是否應該重新調整各地區郵局的負責範圍，或重新規劃每日車輛行經的服務路線，甚至是在送件之餘也進行收件的工作，提供類似目前快遞業者所提供的到府收件服務等，加以討論，後續研究可針對此類課題進行更深入探討，配合網路分析模式的規劃應用，應可為中華郵政公司找出一個更適合的區位配置及路線安排模式，讓中華郵政不但在服務效率上，有更好的績效，還可以同時降低成本的支出，達到雙贏的效果。
7. 在本研究的驗證過程中，受限於中華郵政公司以及民間快遞業者的資料取得困難，因此本研究僅能藉有限的次級資料進行模式的驗證，惟研究本身也因此受到許多限制。未來如果能夠獲得更為詳細的資料，能夠驗證的項目也會比現在多，模式在實際應用上的可靠度當更獲的確認，整體研究的內容亦更為完整。

## 參考文獻

1. Armenakis, Achilles A. & Harris, Stanley G. & Mossholder, Kevin W. "Creating Readiness for Organizational Change, " *Human Relation*. June 1993. Vol. 46. pg. 681.
2. Bavasso, Gregory. "A Structural Analysis of the Formation of a Network Organization, " *Group and Organization Management*. March 1992. Vol. 17. pg. 86.
3. Bowles, M. L. "Logos and Eros: the Vital Synergy for Understanding Human Relations and Organizational Action, " *Human Relations*. November 1993. Vol. 46. pg. 1271.
4. Carroll, Glenn R. & Harrison, Richard J. "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations, " *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36. pp. 552-582.
5. Chong, N. H. "Organizations: A New Paradigm, " *Management Decisions*. July 1991. Vol. 29. pg. 8.
6. Christer Karlsson & Par Ahlstrom. " Perspective: Changing Product Development Strategy – A Managerial Challenge, " *The Journal of Product Innovation Management*. November 1997. Vol. 14. Issue. 6. pp. 473-484.
7. Connie Fuller & Thomas Griffin & James D. Ludema. "Appreciative Future Search: Involving the Whole System in Positive Organization Change, " *Organization Development Journal*. Summer 2000. Vol. 18. No. 2. pg. 29-40.
8. Darcy Ashman. "Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Back in, " *World Development*. 2001. Vol. 29. No. 7. pp. 1097-1113.

9. Denise Jarratt, Ramzi Fayed. "The Impact of Market and Organizational Challenges on Marketing Strategy Decision-Making: A Qualitative Investigation of the Business-to-Business Sector, " *Journal of Business Research*. January 2001. Vol. 51. Issue. 1. pp. 61-72.
10. Elmar Toime. "New Zealand Post—Creating a Benchmark Organization, " *Long Range Planning*. 1997. Vol. 30. No. 1. pp. 1-10.
11. Fredrik von Corswant, Claes Tunäl. "Coordinating customers and proactive suppliers: A case study of supplier collaboration in product development, " *Journal of Engineering and Technology Management JET-M*. 2002. Vol. 19. pp. 249–261.
12. Gordon, George S. & DiTomaso, Nancy. "Predicting Corporate Performance from Organization Culture, " *Journal of Management Studies*. November 1992. Vol. 29. pp. 29.
13. Hansford, Larry C. & Grove, Jay R. & Sweeney, Patrick J. "Using Simulation Technology in Organization Development, " *Journal of Systems Management*. February 1992. Vol. 43. pp. 28.
14. Helen Perks. "Marketing Information Exchange Mechanisms in Collaborative New Product Development: The Influence of Resource Balance and Competitiveness, " *Industrial Marketing Management*. 2002. Vol. 29. pp. 179–189.
15. Henry Mintzberg, & Frances Westley. "Cycles of Organizational Change. ( Special Edition ) Fundamental Themes in Strategy Process Research, " *Strategic Management Journal*. Winter 1992. Vol. 13. pg. 39.
16. Hooijberg, Robert & Petrock, Frank. "On Culture Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy, " *Human Resource Management*. Spring 1993. Vol. 32. Number 1. pp. 29-50.
17. Ignac Lovrek, Mladen Kos, Branko Mikac. "Collaboration between academia and industry: telecommunications and informatics at the University of Zagreb, " *Computer Communications*. 2003. Vol. 26. pp. 451-459.

18. Jean-Paul Rodrigue. "Parallel Modelling and Neural Networks: An Overview for Transportation/Land Use Systems, " *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. October 1997. Vol. 5. Issue. 5. pp. 259-271.
19. John Fahy. "A Resource-based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment, " *International Business Review*. February 2002. Vol. 11. Issue 1. pp. 57-78.
20. Johns, Gary. "Constraints on the Adoption of Psychology Based Personnel Practices: Lessons from Organizational Innovation, " *Personnel Psychology*. Autumn 1992. Vol. 46. pg. 569.
21. Kahn, William A. "Facilitating and Undermining Organizational Change: A Case Study, " *Applied Behavioral Science*. March 1993. Vol. 29. pg. 32.
22. Lowstedt, Jan. "Organizing Frameworks in Emerging Organizations: A Cognitive Approach to the Analysis of Change, " *Human Relations*. April 1993. Vol. 46. pg. 501.
23. Lucia Avella, Esteban Fernandez, Camilo J. Vazquez. "The Large Spanish Industrial Company: Strategies of the Most Competitive Factories, " *Omega – The International Journal of Management Science*. October 1999. Vol. 27. Issue. 5. pp. 497-514.
24. Michael Tracey & Mark A. Vonderembse. "Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance, " *Journal of Operations Management*. June 1999. Vol. 17. Issue. 4. pp. 411-428.
25. Peter T. Ward & Rebecca Duray. "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy, " *Journal of Operations Management*. February 2000. Vol. 18. Issue 2. pp. 123-138.
26. Riitta Katila, Paul Y. Mang. "Exploiting technological opportunities: the timing of collaborations, " *Research Policy*. 2003. Vol. 32. pp. 317–332.

27. Ronan McIvor and Marie McHugh. "Partnership Sourcing: An Organization Change Management Perspective, " *Journal of Supply Chain Management*. Summer 2000. Vol. 36. No. 3. pp. 12-20.
28. Rosen, Michael. "Coming to Terms with the Field: Understanding and Doing Organizational Ethnography, " *Journal of Management Studies*. January 1991. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
29. Salem Lakhal, Alain Martel, Muhittin Oral. " Network Companies and Competitiveness: A Framework for Analysis, " *European Journal of Operational Research*. October 1999. Vol. 118. Issue. 2. pp. 278-294.
30. Sarah J. Freeman & Kim S. Cameron "A Convergence and Reorientation Framework, " *Organization Science*. February 1993. Vol. 4. No. 1. pp. 10-29.
31. Satwinder Singh, Michael Utton, Michael Waterson. "Strategic Behaviour of Incumbent Firms in the UK, " *International Journal of Industrial Organization*. March 1998. Vol. 16. Issue. 2. pp. 229-251.
32. Sheridan, John E. " Organizational Culture and Employee Retention, " *Academy of Management Journal*. December 1992. Vol. 32. pp. 1036.
33. Stephen C. Harper. "Leading Organizational Change in the 21st Century, " *Industrial Management*. May/June 1998. Vol. 40. No. 3. pp. 25-31.
34. Stephen Tvorik and Robert Boissoneau. "Strategic Organization Change in Competitive Markets, " *Journal of Professional Services Marketing*. 1996. Vol. 15. No. 1. pp. 5-29.
35. Vancouver, Jeffrey B. & Schmitt, Neal W. "An Exploratory Examination of Person-Organization fit: Organizational Goal Congruence, " *Personnel Psychology*. Summer 1991. Vol. 44. pg. 333.
36. Yuan Li, Shengliang Deng. "A Methodology for Competitive Advantage Analysis and Strategy Formulation: An Example in a Transitional Economy, " *European Journal of Operational Research*. October 1999. Vol. 118. Issue 2. pp. 259-270.



37. Zhan G. Li & Rajiv P. Dant. "Effects of Manufacturers' Strategies on Channel Relationships," *Industrial Marketing Management*. March 1999. Vol. 28. Issue. 2. pp. 131-143.
38. Rober Heller 編著，卓越管理者翻譯小組譯，「組織變革」，*台視文化事業股份有限公司*，民國九十一年一月。
39. 交通部，交通政策白皮書－郵政，*交通部出版*，民國九十一年一月。
40. 交通部中華郵政公司，「國營事業九十二年度工作考成期中實地查證－中華郵政股份有限公司九十二年度上半年營運概況報告」，*交通部中華郵政公司*，民國九十二年八月。
41. 王小娥、劉崇堅、莊懿妃，「我國郵政費率管制之檢討」，*經社法制論叢*，第十六期，民國八十四年七月。
42. 吳鎔，「變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究－以郵政總局民營化變革為例」，*國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文*，民國九十一年七月。
43. 林宗毅，「從開放系統理論看公營事業民營化之組織變革－以中華電信為例」，*國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文*，民國九十一年二月。
44. 莊懿妃、劉崇堅，「論我國郵政體制改革」，*經社法制論叢*，第二十五期，民國八十九年一月。
45. 黃俊隆，「企業間的協同作業對供應鏈管理績效影響之實證研究」，*國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文*，民國九十一年。
46. 彭議慶，「全球運籌管理中產銷協同之決策機制」，*國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文*，民國九十一年。