

淺談中華郵政公司之績效管理與轉型變革

陳碧鳳 中華郵政公司總經理室管考科科长

壹、前言

郵政歷經 3 千餘年的淬煉，每個時期都發揮不同的功能與作用，一言以蔽之，就是「通遠邇於一脈，繼往來以無窮」的一貫價值；這個價值體現在肩負普遍、公平、合理之郵政服務而增益全體國民福祉之政策任務。中華郵政公司在先賢所奠定的穩固基礎與全體同仁的努力下，每年均能達成法定預算盈餘繳庫目標，除挹注國家財政，穩定金融秩序外，更獲得民眾一致的信賴及肯定。

惟近年外在環境不斷變化，全球各種產業均面臨巨大衝擊。為順應市場趨勢及提升競爭力，中華郵政積極訂定轉型策略及執行方針，以維持公司營運穩定成長，並堅守郵政普惠任務。以下就中華郵政現行績效管理、業務推動及未來發展策略簡述如下：

貳、績效管理

一、績效管理涵義

績效管理包括下列主要的內涵與特性：

(一) 績效管理係指組織以願景、目標為

基準，以策略為核心，結合組織資源與作業流程，採取一系列有效管理活動。

(二) 績效管理的程序包括策略規劃、目標設定、執行作業及績效評量等流程。

(三) 績效管理的活動係整合組織文化、流程、程序，以及管理員工、創造學習和持續改進。

(四) 績效管理具有動態改變的本質（邱吉鶴，2013）。

二、績效管理執行情形

中華郵政在全體員工齊心努力下，年度「工作考成」連年獲行政院核定為「甲等」，績效表現優異。茲就本績效管考項目，略述中華郵政「績效管理」之執行情形：

(一) 經營績效評估指標之設定

1、年度「工作考成」評估指標

(1) 依「國營事業工作考成辦法」規定，國營事業工作考成應著重年度盈餘及國家政策

之達成，各主管機關得按所屬事業性質，選定考成事項。

(2) 中華郵政隸屬交通部，考成事項係依據交通部施政目標及公司願景、四年建設計畫、策略目標及經營政策等，將郵務、儲匯、壽險等業務及顧客滿意、資金運用、資產營運、內部控制、財務及人力資源管理、企業社會責任、組織文化推動提升等，逐年研提兼具量化、質化之各業務「關鍵績效指標」(KPI)，設為評估指標，以期達成公司整體經營目標。

2、單位之「績效衡量項目與評分標準」

(1) 中華郵政實施責任中心制，組織層級3級，分別為總公司、各責任中心局及郵件處理中心、各級支局。為強化績效管理機制，增進經營績效，訂定「績效評核作業注意事項」。

(2) 各單位以「由下而上」、「由上而下」方式溝通，開會討論訂定「績效衡量項目與評分標準」，據以辦理績效評核，作為發放績效獎金之依據。

(二) 績效管理程序及達成目標之關鍵因素

1、規劃明確：

業務主管單位訂定策略目標、執行方法、評估基準及獎勵辦法等，規範明確，易於了解執行。

2、執行確實：

(1) 執行為組織文化的核心成分，郵政員工承襲先賢「敬業樂群 崇法務實」的優良傳統精神，具有堅實的「執行力」及達成任務目標之共識。

(2) 於執行作業過程中遇困難問題，即於工作會議、業務會報等報告討論，遇重大案件另成立專案小組研議解決方案。

3、落實管考與回饋：

(1) 業務及管考單位定期追蹤執行績效，遇落後者即請執行單位提出因應策略，並協調整合相關單位與資源，以如期如質達成目標。

(2) 策略執行過程中之回饋意見，經審酌認為合宜者，即予採納修正。

4、報酬與績效相連結：

(1) 依規定公司年度工作考成考列甲等者，方得核發2個月薪給之考核獎金；公司有盈餘始得發放績效獎金，獎金依單位績效及員工貢獻計給。

(2) 績效除與獎金連結，另於達成階段性任務時，給予即時獎勵。

5、獎勵尊榮：

於執行期中、期末給予績優者獎勵及表揚，爰各級主管及員工為爭取績效排名之成就尊榮，均能積極推展業務期獲佳績。

6、結果運用：

策略執行績效優良可為效仿者，列為案例推廣運用。

參、快轉時代的省思

面對資訊科技發達，產業自由化，形成跨國界、跨產業、跨虛實的快轉競爭時代，中華郵政審視內外環境變化，為提升競爭力確保公司永續經營，策劃加強組織內部穩定度，進行型塑企業文化及人力資源規劃發展，俾利業務轉型與變革。

一、型塑企業文化

(一) 單靠策略或結構的改變，對公司只能達到一定程度的影響。組織如果沒有員工的信念與行為的配合，也會運作遲鈍。要改變企業文化，必須藉助一組流程—社會運作機制 (social operation mechanism) 以改變員工的信念與行為，使其直接連結到企業的經營成果上。(Bossidy and Charan, 2003)。

(二) 中華郵政於 2017 年 5 月及 2018 年 7 月兩度修訂「郵政各級機構推行郵政企業文化實施要點」，強調為型塑郵政企業文化，建立學習型組織之目的，透過推行訓練輔導、學習與參訪標竿機關、推行禮貌運動等，將經營理念、服務精神及「以客為尊、提供誠信效率」的核心



圖 1 中華郵政不老運動活動—銀髮踏青樂悠遊
資料來源：中華郵政公司提供

價值，落實在每一個員工的行為表現，創造一個「執行的文化」；推行企業文化之成果計入年度績效評核成績，與績效獎金相連結；績優單位另發給獎勵獎金及公開表揚，有功人員並予敘獎。

(三) 善盡企業社會責任，為配合政府長照政策，2018 年辦理「推展長照系列活動」，持續關懷獨居長者、開發長照保險商品、銀髮保戶就醫優惠、不老運動系列活動等。郵政實踐關愛社會之公益理念及精神將持續傳承，俾達成「卓越服務與全民信賴的郵政公司」之願景。

二、人力資源規劃發展

人力資源是企業最寶貴的資產，為確保在各發展階段均能有適任之優秀人才，中華郵政著重員工核心職能及經營管理人才之養成；另因應公司轉型、新種業務增加、作業流程及人力結構改變等，為協助員工適應變遷，採取下列措施：

(一) 人才招募與培訓

1、結合公司短中長期經營策略，辦理公開考試充實專業人才；針對特殊技術及管理人員訂定選用計畫，多元彈性吸納具豐富經驗之業界人士。

2、培育電子商務、物流、金融科技、保險、投資管理、法制、資訊及資產管理等各項專業人才，並鼓勵員工考取各類專業證照，以系統化的教育訓練，豐沛人力資源，更新人力結構，強化事業競爭力。

（二）增進員工權益措施

提晉基層員工薪資，並持續推動業務整合、改善作業流程、優化工作及休憩環境、加強員工關懷協助及暢通溝通管道。增訂「特殊貢獻人員獎勵原則」，對有特殊貢獻之單位、團隊或個人發給激勵獎金，以提升士氣，期發揮工作潛能奉獻郵政事業。

肆、轉型變革之具體策略

因資通訊發達，行動網路經濟興起，郵政傳統實體通路的持久優勢已然消失，各國郵政無不致力發展電子商務及物流業務，中華郵政因勢利導，除目前正建置中的「郵政物流園區」外，前亦已訂定「貨轉郵」等跨境物流作業方針，並積極推動電子支付等業務，朝「智慧物流」及「數位金融」目標發展，具體規劃概述如下：

一、智慧物流

（一）建置「郵政物流園區」

基於業務轉型發展物流需要及配合政府施政目標，中華郵政於桃園市龜山區鄰近機場捷運A7站建置「郵政物流園區」，規劃興建郵政物流中心、北臺灣郵件作業中心、郵政資訊中心、郵政訓練中心及工商服務中心等5棟建築物，預計民國2021年完工，屆時將增加地方就業機會，帶動經濟發展，共榮互利。

「郵政物流園區」具有前瞻性整體規劃，

願景為淬鍊郵政「可靠」、「效率」、「創新」、「親切」的服務精神，具有以下四點特色：

1、打造「可靠」物流公用平臺及推動跨境物流營運中心

提供倉儲、理貨、郵件處理、關務、檢驗、檢疫、運遞等一條龍整合服務及跨部會協同作業機制，縮減通關作業時間，加速郵件流通，並打造資訊、資源共享的物流公用平臺，提升產業競爭力，希望成為東亞首指「跨境物流營運中心」。

2、精進作業流程，購置新型設備，展現高「效率」服務

規劃購置郵件處理自動化設備，導入機械輔具，例如無人搬運車（AGV）、機械手臂等，並運用各種資通訊科技、技術管理知能及郵務資訊，就郵件及作業環節進行全程感知監控，導入無線射頻識別系統（RFID）技術、機器視覺、大數據分析、人工智慧（AI）及物聯網（IOT）等資源調配及資訊控管，提升管理效能及節省勞動負荷，提供優質的專業服務。

3、應用「創新」科技，建置智慧節能園區

園區將充分使用風力、太陽能等再生能源，結合智慧能源管理、感測等，規劃取得綠建築、智慧建築等標章。融入人性化與永續化的設計理念，規劃具安全監控、交通導引及智能商務會議室等多功能智慧管理系統，達環保、節能、人性兼具的「智慧綠建築」。



圖 2 郵政物流園區 5 棟建物示意圖

資料來源：中華郵政公司提供

4、「前店後廠」模式共榮發展，當個「親切」友善好鄰居

園區鄰近桃園國際機場、臺北港及 A7 機場捷運，交通網絡便捷，預計將引入大型賣場、旅店、商辦、會議展覽等多種業態，活絡地區商業活動。另將建置逾 4,000 坪的郵政形象公園，連結周邊滯洪池生態景觀，提供民眾舒暢身心之休憩場所，展現郵局好鄰居形象。

「郵政物流園區」將致力創造優質產業環境，提供各種物流功能及生活機能，做為發展國內電商產業跨境物流作業後盾，以提升國家競爭力。

（二）發展跨境物流

中華郵政自 2003 年改制以來，持續投入電商物流的布局，展現堅韌的執行力，屢屢與國內外相關主管機關協商爭取，歷經相當時日，克服諸多困難與挑戰，始獲開辦下列業務，以完備物流業務之發展：

1、兩岸新種業務

2012 年起陸續開辦兩岸郵政速遞（快捷）、e 小包、商旅包等業務，建構兩岸完整的電商郵件產品線。

2、「保稅貨物郵遞出口」業務

2015 年 8 月起提供國內各保稅設施業者將保稅貨物交寄為郵件後出口，不必再向海關申報進口，節省報關費及進口稅，並營造臺灣具有發展為跨境電商發貨中心之條件。

3、「貨轉郵」業務

2015 年底開辦，將原於境外流通的電商物流貨件，吸引來臺轉為郵件後出口，為國內物流產業鏈帶進額外的商機。

4、「國際 e 小包」業務

2017 年 4 月開辦，以順應電子商務發展及政府新南向政策，目前合作國家有日本、越南、新加坡、印尼、泰國、韓國及菲律賓等 7 國。

5、「自由貿易港區貨物郵遞出口」業務

2017 年底開辦進駐自由貿易港區之港區事業，得將出口貨物打包成郵件，由中華郵政辦理收寄及出口，提高國內外業者進駐我國自由貿易港區的誘因。

二、數位金融

因應數位化生活模式，提供網路郵局、e 動郵局及電子支付等 E 化服務，方便顧客免臨櫃辦理，提升虛實整合服務效能。

（一）金融服務數位化

1、提供網路預約開戶、轉帳、查詢、變更、申請服務。

2、推行表單電子化作業、ATM 無卡提款、預填表單及線上取號、線上結清銷戶、即時發卡、網路外匯匯款等多項便捷服務。

3、郵政 VISA 金融卡參與公務機關信用卡繳費平臺、電子化繳費稅處理平臺（含醫指付 APP）、e-Bill 全國性即時繳費等。

4、建置數位郵局，設有數位互動牆、預約

取號及預填表單系統，並設有自動櫃員機、票品自動販賣機、智慧物流箱（iBox）、郵購 e 指通（ECpost）等自助服務區。臺北金南郵局數位郵局已於 2018 年 4 月啟用，預計 2019 年 6 月底前另於六都建置 6 處數位示範郵局。

（二）發展多元電子支付服務

1、推出跨境電子支付及網路交易代收代付服務。

2、開發行動金融卡、行動 VISA 卡、HCE 手機 VISA 卡、QR Code 掃碼等行動支付服務。



圖 3 2018 年 6 月 5 日「郵政物流園區新建工程」開工動土典禮

（左起：分別為時任中華郵政公司總經理陳憲着、內政部政務次長陳宗彥、中華郵政公司董事長魏健宏、政務委員兼行政院發言人徐國勇、桃園市市長鄭文燦、行政院院長賴清德、交通部部長賀陳旦及立法委員鄭寶清、鄭運鵬、陳學聖）

資料來源：中華郵政公司提供



圖 4 2018 年 3 月 20 日「電子支付連結郵政儲金帳戶付款（Account Link）」啟動儀式（左起：分別為時任一卡通票證公司董事長施勝耀、臺灣電子支付公司總經理陳伯瑋、玉山銀行資深協理劉美玲、中華郵政公司總經理陳惠着、中華郵政公司代理董事長王國材、交通部政務次長范植谷、悠遊卡公司總經理林季良、街口支付公司執行長胡亦嘉、歐付寶公司董事長林一泓、橘子支公司總經理蘇信泓）

資料來源：中華郵政公司提供

3、發行「感應式 VISA 金融卡」，提供於實體商店小額刷卡交易支付服務。

4、建置「電子支付連結郵政儲金帳戶付款（Account Link）」共用平臺，提供各電子支付平臺使用者可連結郵局帳戶扣款。

5、順應保險通路結構的變化，推動「行動投保」業務，提供消費者便利的投保服務；另「網路投保」服務刻正籌辦中。

6、持續擴大行動支付服務功能及範圍，規劃開發「HCE 金融卡雲支付」服務。

7、研議郵儲壽業務適用「金融科技發展與創新實驗條例」之可行性，期在監理沙盒中爭取業務新創機會。

8、有效利用公司各類交易資料，並收攏外部資料，規劃建置大數據應用公用基礎平臺，發揮資料運用價值。

伍、限制與挑戰

「在變動很大的競爭環境中，改變並不危險，穩定才是最危險的狀態」策略大師麥奎斯的瞬時優勢概念，重新定義企業競爭優勢的新

邏輯。過去難以被取代的「可持續競爭優勢」(sustainable competitive advantage)，隨著市場變化日益加速，產業界線日益模糊，科技演進日益躍進，麥奎斯認為企業不能再繼續依賴持久優勢，應改以「瞬時競爭優勢」(transient competitive advantage)，根據市場變化，持續不斷改造組織，進行創新，打造一波又一波的瞬時優勢 (McGrath, 2015)。

體認郵務業務需求結構改變，德、美、日、中等國郵政均投入龐大資源強化跨境電商競爭力的政策；另鑒於法令規範趨嚴及監理強度增強，中華郵政郵儲壽各項業務均面臨巨大衝擊與挑戰，雖積極進行業務轉型並配合政府新南向政策拓展商機，惟因諸多法令限制，無法彈性、及時做成決策及調配資源來因應快速變化的市場及國內外多元的商業模式，受限情形諸如：

一、業務經營：郵儲壽業務經營範圍受法令限制，得以經營業務有限，無法滿足民眾多元需求。

二、營運模式：受政府採購法之制約，異業結盟與行銷策略難以施行。

三、投資範圍：資金運用受投資法令限制，投資管道有限，資金去化困難。

展望未來，除持續深耕郵儲壽本業外，中華郵政將積極運用新科技提升創新、執行及管理的能力；為利業務經營發展，並將持續爭取「郵政法」、「郵政儲金匯兌法」、「簡易人壽保險法」等法規鬆綁；另建請主管機關研議放寬對國營事業機構適用之相關法規的規範強度，以增加經營策略之靈活度，俾與產業及國際接軌，提升國家競爭力。

參考文獻

1. 邱吉鶴。2013。《政府績效管理工具與技術》。臺北市：秀威資訊。
2. Larry Bossidy and Ram Charan 著。2003。《執行力》(李明譯)。臺北市：天下遠見。
3. Rita Gunther McGrath 著。2015。《瞬時競爭優勢 快經濟時代的新常態》(洪慧芳譯)二版。臺北市：天下雜誌。