

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察)

考察歐洲地區國際郵運作業 報告書

出國人	服務機關	職稱	姓名
	中華郵政股份有限公司	總經理	黃水成
		科長	陳瑜
	台北郵局	副理	蘇建忠
	台北郵件處理中心	主任	陳淞生

出國地點：德國、盧森堡、荷蘭

出國期間：93年04月10日至04月20日

報告日期：93年07月

H7 / c09301656

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：考察歐洲地區國際郵運作業報告書

頁數 37 頁 含附件： 無

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：吳文豐 聯絡電話：(02) 23921310-2024

出國人姓名：黃水成等四名 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：總經理 電話：(02)23969200

出國類別：1. 考察2. 進修3. 研究4. 實習 5. 開會

出國期間：九十三年四月十日至九十三年四月二十日

出國地區：德國、盧森堡、荷蘭

報告日期：九十三年七月

分類號 / 目

關鍵詞：歐洲郵件轉運中心、郵件總包、互換局

內容摘要：

由於自由化、全球化經濟趨勢，全球已形成一個完整經濟體，各國之間相互貿易往來頻繁，文件及貨物之遞送在經濟活動中扮演了不可或缺之角色，相對的使得郵政在國際郵件之運遞作業上，亦肩負了更重的責任。如何使得用郵顧客交寄之國際函件、國際包裹及國際快捷郵件，能順利自本國出口，並且能在預定之時間內運送至寄達國境內，順利投交給收件人收取，每一個作業環節均不容忽視。郵遞之責任始自郵局收件，經過用心安排最恰當之航空或水路運輸工具，將

郵件按預定行程裝載、順利運送出口，運抵目的地之後，將郵件順利交予接收郵件之寄達國郵政，再接續後段之處理及投遞工作，始能完成顧客託付之任務。由於市場競爭激烈，顧客對產品後續服務品質需求不斷的增加，郵運作業已不能如以往一般，僅將郵件送達，即可使顧客滿足，還需進一步將全部之處理工作，經過電腦網路作業，使郵件之流程更透明化，客戶可以自行利用網路系統瞭解其託付郵局處理之文件或貨樣目前處理之情形，預估可能收到之時間。

歐洲大陸國家眾多，幅員廣濶，現行中華郵政出口至歐洲各國之郵件總包，主要係利用中華航空公司之直飛航班載運，無法直航之部分，則視各寄達國互換局，利用歐洲當地航空公司班機轉運，郵件總包航班交運及銜轉是否順利，對整體郵件處理速度，相當重要。本次考察歐洲郵運作業，目的即在於深入瞭解中華航空公司設於德國、荷蘭及盧森堡三國之歐洲郵件轉運中心之作業流程細節，並探討日後改善方案，以期出口之各類國際郵件均可如期或提前轉運至目的地，具體提昇郵遞時效，加強競爭力，對用郵顧客提供更進一步的服務，發揚中華郵政一向以「顧客為尊」、「服務至上」之傳統文化。

目 錄

頁次

壹、前言	4
貳、考察行程及經過	6
參、歐陸三國國際郵運作業概況	8
肆、德國、荷蘭郵政近況	16
伍、考察心得及建議事項	26

壹、前 言

加速郵件處理是提昇市場競爭力最重要的一環，在各類國際郵件中，顧客對國際快捷郵件(EMS)時效之期盼最為殷切。在國際郵件整體的處理過程中，封發後的航空運輸及寄達國郵政處理的速度，是決定時效快慢的重要因素。寄達國郵政對郵件處理之速度，因為尚牽涉到各國海關及互換局轉運等多重因素，比較難以有效控制。航空公司是否可以在貨運旺季亦如平時一般，提供足夠的艙位運送郵件，到達目的地機場後，地勤公司的配合作業是否迅速，是否可以提供後續查詢服務，均攸關整個處理過程之進行。如能選擇一家完全符合上述條件之航空公司，對整個時效的掌控及郵件的安全均能有效的提昇。

目前我國郵政出口至歐洲各國之國際郵件，主要利用中華航空公司班機載運，而雙方亦始終能秉持良好的合作關係。此次專程參觀中華航空公司設於德國法蘭克福(Frankfurt Main)、荷蘭阿姆斯特丹(Amsterdam Schiphol)機場之郵袋接收轉運作業，及訪問該公司位於盧森堡(Luxemburg)之歐洲貨運中心，以瞭解該公司對整個歐洲地區郵件及貨物轉運情形。此外，亦抽暇參訪荷蘭航空公司在 Schiphol 機場之郵運中心，實際瞭解該公司對郵袋接收及經轉作業情形(目前部分國際郵件係利用荷蘭航空公司班機，在阿姆斯特丹轉發世界各地)，並討論現階段該公司欲以「彈性價格」提供郵件艙位之可行性。

另藉本次考察之便，亦順程訪問德國及荷蘭郵政。在德國郵政方面，與郵件部門最高主管 Dr. Herbert-Michael Zapf, Member of Divisional Board of Deutsche Post 餐敘，交換聽取德國郵政目前之經營理念，並探討現行歐洲地區郵件市場之變遷、提昇競爭力等課題及參訪位於歐陸中心之法蘭克福互換局國際郵件作業情形。在荷蘭方面，與荷蘭郵政高級主管 Mr. Philip Dobbenberg, Corporate Director of TPG Post 討論荷蘭郵政現階段經營狀況及參訪阿姆斯特丹 Arnhem 郵件處理中心實際作業情形。

中華郵政自一九七二年退出萬國郵政聯盟(UPU)以來，即已無法藉每五年一次之萬國郵盟大會會議，直接與參加會議之各國郵政代表，同步取得國際郵政間各項變革之最新訊息，及交換郵政業務經驗，通常只能經由開辦國際郵件業務之機會，與國外郵政人員以非正式晤談或藉電子郵件書信之往返聯繫，期使與國外郵政間之關係維繫不輟，本項工作仍需長時間投入人力、物力耕耘。

貳、 考察行程及經過

本次考察行程，分為參觀航空公司及拜訪郵政二大部分，相關內容及經過略述如下：

- 一、 首日搭乘中華航空公司直飛德國法蘭克福班機，經十四小時飛行，約於當日(由於時差關係)清晨 6:50 分抵達。
- 二、 隨即由華航地面及倉儲代理 FRAPORT 公司引薦，參觀法蘭克福機場地勤作業，包括貨櫃裝卸、飛機維修部門、進口郵袋接收及轉運、進口及轉口貨物之處理流程。
- 三、 聽取中華航空公司駐法蘭克福貨運處簡報及該公司處理中華郵政發往德國郵政各類郵件總包接收及轉運之作業流程。
- 四、 應德國郵政董事 Dr. Herbert-Michael Zapf 夫婦邀請，前往位於波昂(Bonn)－德國郵政總公司所在地，餐敘及討論德國郵政現今經營策略及歐洲地區郵政發展現況。
- 五、 參觀德國郵政法蘭克福互換局(Frankfurt Exchange Office)國際郵件作業中心，及檢視我郵本年第一季出口快捷郵件交由德國郵政處理績效(我郵出口德國之快捷郵件，原交由萬國郵政聯盟指定之 GDSK 民營快遞公司處理，自二〇〇四年元月一日起，重新與德國郵政合作)。
- 六、 前往盧森堡中華航空公司歐洲貨運中心總部，聽取該公司簡報

整體營運狀況及未來規劃。

- 七、 與中華航空公司歐洲貨運中心行銷部經理 Mr. Leopold Verherstraeten 討論現行經由阿姆斯特丹經轉之郵件，改交由盧森堡或其他經轉點之替代方案及相關費用評估。
- 八、 拜訪荷蘭航空公司(KLM)航空業務處長 Mr. John Engelaan、行銷部經理 Mr. Jacques Maarschalk 及機場作業經理 Mr. Norman D. I. Aipassa，共同討論該公司彈性費率、郵袋艙位調整細節及參觀機場實際作業。
- 九、 參觀中華航空公司駐阿姆斯特丹貨運處，聽取營運簡報及參觀郵件經轉情形。
- 十、 拜訪荷蘭郵政，與董事 Mr. Philip Dobbenberg、國際法規經理 Mr. Cor L. F. de Jonge 及國際訓練經理 Mr. Niek Carriere 餐敘，隨後聽取郵政經營政策、郵件營運概況簡報、參觀營業窗口及 Arnhem 郵件處理中心實際作業。
- 十一、 返程。

參、歐陸三國國際郵運作業概況

一、中華航空公司歐洲地區運輸作業情形

中華航空公司以盧森堡(Luxemburg)為歐貨中心總部，在法蘭克福(Frankfurt)、阿姆斯特丹(Amsterdam)及曼徹斯特(Manchester)分別設有貨運部，各自負責相關機場郵件及貨物之進出口處理。據該公司劉總經理表示，自台北飛往歐洲的班機，貨運量可達裝載量的九成，自歐洲地區飛往台北的班機，由於競爭較激烈，其貨運量則尚有龐大的開發空間。

一．一 法蘭克福貨運處營運情形

法蘭克福貨運處於一九九〇年成立，主要營業項目為：(一)德國、奧地利出口貨運及郵運業務推廣；(二)進口及轉運貨物及進口郵運服務；(三)特殊貨物(如博物館展覽品等)運送；(四)法蘭克福至盧森堡及阿姆斯特丹卡車業務推廣等。在地勤作業方面，一般貨物由FRAPORT負責地面及倉儲代理作業，郵運方面則是由FRAPORT、德航(LH)及德國郵政共同成立的 Air Mail Center 處理。FRAPORT 公司囊括法蘭克福機場班機貨物的處理，在該機場駐有二萬名員工，是歐陸最大的轉運中心。台北往返法蘭克福運郵班機，每週僅有四班(每週二、四、五、日自台北起飛)，貨機自二〇〇〇年五月開航，目前每週一班，其餘時間郵件需利用其他航空公司班機，自曼谷接轉，時

效上不若直航班機便捷，據駐地衛經理表示，華航雖有意增加客機班次，但德國航空亦屬意台北—法蘭克福間航線，短期內甚難有增加航班的可能性。

中華航空公司一向秉持優先承運郵局之國際郵件為原則，該公司駐法蘭克福貨運處亦將航郵業務列為重點營業項目，由台北出口至歐洲郵件均以客機運送，以爭取時效。二〇〇四年第一季貨運之營業量已較二〇〇三年同期大幅增加，該公司駐法蘭克福經理表示，第二季期間由於有其他航空公司削價競爭，將再提昇服務品質及配合德國郵政法蘭克福互換局之作業，以全面爭取更佳之業績。

一·二 盧森堡歐洲貨運中心營運情形

中華航空公司歐洲貨運中心總部設於盧森堡，並分別另在荷蘭阿姆斯特丹(AMS)、德國法蘭克福(FRA)、及英國曼徹斯特(MAN)設置營運點，負責歐洲地區貨運營運業務。營運量年年成長，與十年前業績比較，增加將近四百倍，營運值亦相對大幅成長，經營績效亮麗。

華航目前共有五十九架飛機，平均機齡五年，其中四十四架客機，十五架 B747-400 型貨機，預計於二〇〇五至二〇〇六年間，貨機增加至十八架，二〇〇七年增加為十九架，以因應持續增加之業務量。本年夏季每週貨運航班，共有三〇航班飛往美國，歐洲十三航班，東北亞二航班，東南亞二十五航班，合計共七〇個班次。在美國方面，

貨運設有直飛點十處，包括洛杉磯(LAX)、舊金山(SFO)、紐約(NYC)、歐哈爾(ORD)、達拉斯(DFW)、邁阿密(MIA)、亞特蘭大(ATL)、安克拉治(ANC)、西雅圖(SEA)、那許維爾(BNA)。中東地區設有阿不達比(AUH)一處。東南亞地區設有十四處，包括曼谷(BKK)、新加坡(SIN)、馬尼拉(MNL)、香港(HKG)、日本成田(NRT)、雅加達(JKT)、檳城(PEN)、吉隆坡(KUL)、河內(HAN)、胡志明市(SGN)、可倫坡(CMB)、德里(DEL)、台北(TPE)及高雄(KHH)。華航在台北、高雄、洛杉磯、紐約及舊金山均有自營之倉儲設備。

目前華航歐洲貨運之營業範圍遍及歐洲各主要城市，貨機每週總載運量約為一、六〇〇公噸。每週有十三班貨機往來歐洲與亞洲之間，其班次分別為：

- (一) 星期一、三、四、五、六、日自盧森堡—阿不達比—曼谷—台北；
- (二) 星期二自盧森堡—可倫坡—台北；
- (三) 星期三、五自曼徹斯特—阿姆斯特丹—阿不達比—台北；
- (四) 星期四、日自盧森堡—阿不達比—台北；
- (五) 星期日自法蘭克福—台北及曼徹斯特—阿不達比—台北。

在客機方面，每週一、三、五、六德國法蘭克福及羅馬均有飛台北航班，荷蘭阿姆斯特丹經曼谷飛台北之班機則為每日航班。

數十年來，我國郵政出口之各類國際郵件均能順利運達各寄達國，中華航空公司在運輸方面扮演舉足輕重之地位。歐貨中心全體員工，以敬業態度及專業能力，努力拓展貨運市場、招攬各項客貨業務，使該中心各項業績蒸蒸日上。

一．三 阿姆斯特丹貨運處營運情形

荷蘭主要貿易國雖然為美國、日本、新加坡、中東、以色列等國家，但台北亦為其重要進、出口城市之一。依 Schiphol 機場報導顯示，二〇〇三年進口、出口及轉口總量較二〇〇二年增加 5.3%，整體貨機艙容量增加 21%，受歐元升值影響及亞洲航空公司激烈競爭，回程（阿姆斯特丹飛台北）運價不易維持，尤其歐洲各主要航空公司陸續開辦中國大陸航線，預估今年將更面臨價格方面之競爭，隨著全球經濟復甦，展望二〇〇四年出口將逐步好轉，整體業務仍有成長空間。

目前華航積極與荷蘭國境內之 EIN、MST、RTM Airport 等倉儲業者溝通，以提供更便捷之服務，並與阿姆斯特丹串聯成整體進、出口貨運服務網。

荷蘭出口貨物以快遞貨件、電子配件、生產原料、鮮花、蔬菜、鮭魚（挪威）等為主。

阿姆斯特丹為航空公司競爭的主要地區之一，因此貨運艙位過

剩，貨主均要求貨物直達目的地，加上地主國荷蘭航空公司航線優勢，造成運價提昇十分困難，唯有依靠高品質之服務，始能維持市場佔有率。

華航在阿姆斯特丹之地勤代理計有下列各家：

- MENZIES----- Cargo service, Freighter Loading and Unloading, Weight balance;
- KL----- Passenger flight Loading and Unloading, Weight balance;
- LUFTHANSA TECHNIK-Maintenance;
- GLOBE GROUND----- Flight Plan and Weather report.

目前華航阿姆斯特丹貨運處已採取下列各項措施來加強業務推廣：

1. 主動拜訪：設定重要客戶名單，藉由親身拜訪或電話加強連絡溝通，瞭解市場變化訊息及客源所在。
2. 彈性價格：市場情況及貨量不佳時，採彈性報價，如有必要時主動提出申請，請求歐貨中心核准。
3. 推廣活動：主動邀約 Agent 或貨主參加華航舉辦之活動，如歐洲地區處及歐貨中心所舉辦之推廣活動，阿姆斯特丹貨運部辦理參觀貨機裝卸活動，藉以維持良好關係。
4. 完備服務網：與荷蘭境內其他機場如 EIN, MST, RTM W/H 業者洽

- 商，代為安排卡車轉運及拆打盤櫃服務，提供更便捷之服務網。
5. 運用網路：推廣網路資訊，藉由網路查詢、訂位、倉儲功能以確保貨物準時無誤送達。
 6. 督導監控：加強監督業者執行正確之貨運服務業務，減少任何人為疏失。

二、荷蘭航空公司歐洲地區運輸作業情形

二·一 荷蘭航空公司現況

本年航空業界最大之改變就是法航以八億三千三百萬歐元取得荷航百分之八十九以上之股權，這是歐洲航空界最大之合併案。預估在合併後，由於經營成本降低，每年將有可觀之收益，同時在客運量方面將躍居全球第三位（僅次於美國航空及聯合航空）。荷蘭航空公司與法國航空公司合併後，將成立一聯合控股公司，二家航空公司之KLM及Air France名稱仍將繼續沿用三年。預計於二〇〇五年中進行多項業務策略聯盟，該二家公司在貨運業方面，將創立“European House”，結合網路、行銷及銷售等各項管理工作。目前荷航在阿姆斯特丹機場及法航在戴高樂機場之飛航及地面作業，仍採各自獨立經營之方式作業。

在策略聯盟進行之過渡階段，該二家航空公司共同達成下列各項合作計畫：

1. 本年五月至八月間，法航及荷航在巴西聖保羅及北京兩地可互用對方之艙位，自九月起，將陸續增加其他航點。
2. 法航及荷航在客運方面略作調整，法航將接掌委內瑞拉加拉卡斯之業務，荷航將接掌菲律賓馬尼拉及印尼雅加達之業務。

二·二 歐洲地區郵運作業

以往我國郵政封交阿姆斯特丹之轉口郵件，係交由荷蘭航空公司直飛阿姆斯特丹班機載運，每日均有班機，郵遞時效頗佳，各項後續查詢服務亦十分令人滿意，但是自本年四月一日起，荷航調整其營運政策，提出包裹郵件體積，占有機艙空間較大，因此建議新的運輸方案以及新的運費，我郵乃先調整部分郵件之交運，以因應漲價趨勢。目前台北至荷蘭之國際郵件以交中華航空公司班機載運為主軸，由阿姆斯特丹轉口的郵件則仍由荷蘭航空公司處理，荷蘭航空在阿姆斯特丹設置有專責郵件中心，規模相當龐大，對於由世界各地進口郵袋均輔以完善的資訊設備管理，使郵袋在班機到達的三十分鐘內即可送至該中心轉發前途，如果改利用其他航空公司班機，在班機抵達後，需經配合的地勤公司轉交，在時效上會相差三或四小時以上，有可能造成部分轉口郵袋的延誤。

二·三 荷航提出之漲價方案

荷航基於公司營運策略，於本年四月一日起配合夏季彈性貨運價格，不願提供台北至荷蘭之郵件艙位。經多次磋商，該公司決定自五月一日起，提供我郵下列郵件運遞服務措施：

1. 每次航班提供 LD3 貨櫃一只，可裝載四立方公尺容量之郵袋。
2. 每只貨櫃最低重量為五〇〇公斤。
3. 裝載國際快捷郵件之價格，較原訂價格調漲百分之二十；裝載國際函件之價格仍維持不變。
4. 上述各項服務適用至本年十月卅一日止。

二·四 我郵面對問題之解決方案

為使國際郵件運遞暢通無阻，仍應與荷蘭航空公司維持良好之郵運關係，我郵將俟荷航與法航策略聯盟合併案完全確定後，再續與該公司簽訂運郵合約，目前寄往歐洲地區之郵件，仍維持現行之運作方式。

肆、德國、荷蘭郵政近況

一、德國郵政

(一) 經營政策及現況

德國於一九九〇年將郵政、電信、銀行分為三家公司，各自獨立作業，經營多年後，電信業務營運狀況良好，但「銀行」則呈虧損狀態。於一九九八年「銀行」業務重返與「郵政」共同合作，故今日有 Deutsche Post 及 Deutsche Bank 招牌同時出現在郵局，目前 Deutsche Bank 每年有五億歐元的盈餘。

德國郵政之收益來自四大部份：1. 郵件(MAIL) 2. 快遞業(EXPRESS) 3. 物流(LOGISTICS) 4. 財務金融(FINANCIAL)。德國郵政在歐洲的競爭者，主要有荷蘭郵政(TPG POST)，英國郵政(ROYAL MAIL)，均對德郵造成威脅，因此亟思改善服務品質，降低成本，以求在激烈競爭市場中，不致落敗。德郵認為法規制度鬆綁化(deregulation)及多角化經營，將使其競爭力提高。因此除積極發展歐洲地區業務外，並將經營觸角擴大到其他地區，例如在新加坡設立 Deutsche Post Global Mail(DPGM)公司，專門負責非專營權郵件業務之經營，並積極與亞洲國家郵政合作，目前德郵亦正與香港郵政洽談，在香港地區成立一個 hub，將香港及亞洲地區之郵件，集中至該 hub 後，再分送至德國及歐陸其他國家以降低成本，在細

節達成共識後，德郵建議台灣出口至歐洲之郵件，亦可考慮逕送香港的 hub 集中處理。

德郵在快遞業方面購併 DHL 公司，在物流業方面購併 DANZAS(丹沙)，以強化其經營體質。其不僅可運用 DANZAS 公司快速貨運網路運送物流貨品，郵局本身收寄之國內包裹及郵件也可利用此一網路處理，DHL 快遞公司，與德國郵政之快捷業務合併後，經營的範圍隨之擴大至全世界各主要都市。

德國郵政將屬於包裹業務面的資訊、行銷、財務控管等交由子公司負責，但郵件的收寄、轉運、分揀及投遞則仍由總公司(Deutsche Post)控制，以維持一定之作業品質。

德國郵政具有強烈的企圖心，不僅希望在歐洲地區成為最大的郵政業務經營者，也希望將其事業的版圖擴張至海外各地，以增加營收。在政府組織改制為公司，走向民營化後，並大幅調整已往保守之經營政策，積極進行多項業務擴張計畫，並且逐一付諸實施，其主要經營策略如後：

1. 設置海外互換局：

德國郵政為使郵件業務之觸角深入全球各地，乃積極在德國以外之歐洲、亞洲、美洲、澳洲等地設置海外互換局(Extraterritorial Office of Exchange，簡稱 ETOE)，經營郵件業務，目前在全球各處

已設置約二十個互換局，除德國郵政外，英國、荷蘭等國郵政亦均在海外設置互換局，但數量上未若德國郵政設置之多。德國郵政在海外成立互換局之主要目的，係為經營互換局所在地非專營權郵件之直接進口投遞或封發出口業務，由於此類郵件無需支付到達費，可以有效降低該國國際郵件處理成本。

2. 郵務經營國際化：

為實現此一目標，德國郵政已持有 DHL 公司之全部股權，使德國郵政成為「國際快遞」服務之主要業者，服務網遍及全球。

3. 經營面的擴大：

德國郵政購入歐洲最大 Danzas 包裹公司，成為處理包裹貨件之佼佼者及全球主要物流業者，該公司具有綿密的運輸網路，以及高速的運輸工具，除運送貨物外，部分國內包裹及郵件亦可利用此一網路流通。將以往傳統的經營方式，走向現代化的服務，包括物流、快遞、金融全方位的服務面。

4. 降低業務成本：

為求經營成本降低，德國郵政關閉數千個營業量較差之郵局支局，另外亦在同一天取消上萬個使用量不大之信箱及信筒，徹底減少不必要之人力開支。

5. 有效運用人力：

透過與工會的協調，實施員工「全年工時」制，即規定每位員工每年工作總時數，在淡季時，減少每日工作時數，在聖誕節及新年期間，郵件量較多，員工必須彈性增加工作時數，公司不另發給加班費，使人力達到有效之運用。另外，精簡總公司行政單位人員，依其專長，分別改調至各地方郵局，推展業務，目前德郵總公司員工約二千餘人，有計畫再裁減約五之一之人手。

6. 高效率郵件自動化作業：為加速郵件處理，同時降低處理成本，德國郵政新設置之郵件處理中心，均位於近郊靠近高速公路匝道附近之處所，各中心均配置新穎進步之自動化分揀設備，可以有效處理郵件，經過機器設備處理的郵件，不僅可以細分至投遞段，並且可以依投遞路段編號之順序排列，減少投遞人員細分及排信時間。

7. 務實的做法：

為有效推動郵政業務發展，德國郵政主管要求員工提出之各項策略，需有相當程度「可行性」，寧可每次僅推展一小步，然後一步一步的達成改進的目的，而非說得多做得少，或完全無效率的討論一些非立即可達成之議題。

8. 增加員工向心力：

使員工充分瞭解到公司面臨的競爭壓力，以及市場上顧客的需求，員工不再計較工時，完全以公司的立場考量整體的利益，提供

令顧客滿意的服務。

(二) 互換國際郵件情形

1. 國際快捷郵件作業：

我國郵政出口之函件、包裹及快捷郵件，均以直封總包方式，封交德國郵政指定之法蘭克福互換局，其中以國際快捷郵件為重點發展業務，該互換局專責處理快捷郵件之員工共有十六人，其主要工作為：郵件分揀、開拆國際快捷總包及發驗、驗關、安排運輸、投遞路線及轉運郵件。89%進口之快捷可在進口之當日處理完畢。

我國自二〇〇四年元月一日起與德國郵政合作處理國際快捷郵件，依德國郵政三個月之統計，我郵第一季共封發至德國 10,800 件，其中 7 件誤封，占總出口件數之 0.06%(平均 2%為可接受之誤封比例)，無法投遞退回者有 23 件，占進口總件數之 0.21%，綜言之，雙方郵政對於本項業務品質，均十分滿意。

2. 快捷郵件驗關作業：

德國郵政對進口快捷郵袋，先經 X 光檢驗，以抽樣方式選取郵袋內件開拆檢查，對於一些來自中南美洲國家，如哥倫比亞或亞洲的泰國等地之郵件，則採取較嚴格的「逐件檢查」方式，在正常情形之下，郵件的通關均可在郵件到達的一日內(24 小時)完成。

3. 電腦輸入作業便利追蹤：

為提高進口國際快捷郵件使用機器設備處理，郵件在完成驗關手續後，均先以人工按收件地址鍵入包含郵遞區號在內之掛號條碼，以利後續得以光學閱讀設備分揀郵件。

4. 先進機器設備保護郵件：

為減低郵件的破損率，郵袋開拆輸送設備係採用瑞士研發之懸吊系統，當郵袋落下時，系統設有自動臂降低高度，郵袋落地下方並設有保護墊，以減少郵袋自高處落下時產生之碰撞力。

二、 荷蘭郵政

(一) 經營政策及現況

荷蘭郵政(TPG Post-TNT Post Group)於 1980 年前屬政府部門，1980-1989 年為國營公司，1989-1993 年將資本股份化，1993 年釋出第一張股票，逐步走向民營化，1995 年民間持股達 55%，完成民營化。1996 年購併 TNT 公司。2001 年八月將原公司名稱 TNT Post Group N.V.改名為 TPG Post，分為荷蘭郵政(TPG Post)、TNT 國際快捷(TNT Express)及 TNT 物流(TNT Logistics)三部門，現有員工 163,000 人。主要郵件網路遍及歐洲九個國家；TNT 是歐洲地區最大的快遞公司；TNT 物流則是世界第二大物流業者，擁有第一流的自動物流系統，倉儲作業面積高達七百萬平方公尺。荷蘭郵政自我期許成為郵件、快遞及物流『世界級』領導。他們期許不論在全球

各地轉運貨物、文件之服務品質都要「超過顧客期盼的標準」。在郵遞品質方面，2003 年荷蘭郵政之評鑑排名世界第三，僅次於 UPS 及 FEDEX。

荷蘭郵政在全國各地共設有 19,000 多個信箱，平均每二公里即設置一個，配置有六個現代化專業函件處理中心，三個包裹處理中心，一個國際郵件處理中心及一個專業的掛號郵件處理中心，98% 的郵件都可以使用機器處理，一般的郵件大約可以在收寄後 24 小時內完成投遞。低資費郵件則可在收寄後 48 小時內完成投遞。投遞人員每週投遞六天（週六僱用許多臨時人員擔任投遞工作），投遞人員在同一投遞區工作多年，以便熟悉投遞路線及收件人，減少誤投。一個投遞人員每月平均工資為 1,750 歐元，投遞人員服務品質廣為社會大眾接受。

在歐洲地區，荷蘭郵政將德國郵政視為在歐洲最大的競爭對手，在競爭之間，必需開發新種業務以及訂定新的處理規則來因應，但是不論在何種情形之下，都必需以顧客的需求為主要考量，並輔以新的科技及全球化的走向來做規劃。荷蘭郵政現階段的經營策略如後：

1. 市場的開發：

為因應在數年後萬國郵政聯盟(UPU)有意取消專營權的限制及

目前對非專營權郵件之競爭，荷蘭郵政與新加坡郵政及英國郵政合組 Spring 公司，進行策略聯盟，經營非專營權之郵件，(英國郵政亦單獨投資 Citipost 公司)，以提高市場占有率，目前已在英國倫敦及瑞典斯得哥爾摩設置海外互換局(ETOE)，近期將在美國邁阿密設置另一互換局。

2. 併購及擴大業務：

除了傳統郵件業務外，荷蘭郵政亦併購 TNT，經營快捷郵件業務及涉足物流業，共享郵政、運輸、處理及投遞之資源。

3. 貫徹「以客為尊」之策略：

荷蘭郵政以「顧客的需求」為指標，一切的服務水準，力求「超過」顧客期盼，因此積極推動各項自動化技術及發展全球的服務網，來提昇服務品質。

4. 組織重整：

荷蘭郵政為加強與其他國家的競爭力，於 1980 年即將政府組織改為公司，為了使經營更為企業化，於 1993 年開始對外釋股，1995 年完成民營化。

5. 配合先進設備的措施：

荷蘭郵件處理中心均已配備了最新的自動化設施，在營業窗口以立體方式展示及販售已印妥掛號條碼之各種尺寸的封裝材料（包

含紙箱及各型的封裝材料)，以配合自動化設備的處理。

6. 營業窗口多元化經營：

除了儲金及傳統的郵件業務外，窗口並以開架的方式展售與郵遞有關之週邊產品，包括封裝材料、賀卡、文具、書籍等，顧客自助式的選取所需要的物品至窗口結帳。

(二) 掛號郵件作業情形：

1. Arnhem 中心是荷蘭郵政唯一的掛號郵件專責處理中心，在 1997 年 6 月 22 日啟用，由於場地空間限制，僅專責處理掛號郵件。每晚可處理六萬五千至七萬件，其中百分之八的郵件是寄往國外，而百分之十四的郵件則係來自國外的進口郵件，同時該中心也兼處理與信箱尺寸大小相同的包裹。

2. 該中心在郵件的安全措施上，做了相當大的投資，顯示荷蘭郵政對掛號郵件的重視。全年掛號郵件之遺失率為 0.0017%，荷蘭郵政未對員工設立基金或保險，做為掛號郵件在處理的過程發生遺失時的補償金。國內互寄的掛號郵件，98.5%均可在收寄的次日投遞。

3. 來自非歐盟國家的進口快捷郵件均採逐件驗關，小件信函及小包採抽樣方式檢查，出口快捷及小包亦採抽樣方式檢查。荷蘭政府海關部門並未派駐郵件中心服務，所有驗關工作是由通過測試取得執照的郵政人員擔任。這些人員根據政府法律擔任海關的代理人，

似乎與其他國家有所不同。

4. 雖然自動化設備可以幫助多數郵件的處理工作，可是有許多郵件處理工作，仍然需要仰仗人力，荷蘭郵政的各個郵件處理中心乃依各中心不同的需求，分別僱用時薪制的臨時人員，受僱人員的工作時數完全配合工作的需要，從二小時至四小時及四小時以上均有。
5. 由於歐洲生活水準較高，在校學生打工的情形十分普遍，逢週五、週六、週日均有充沛的人力來源，各中心亦將一些低資費郵件留待此一時段，使用較低廉的勞力成本來完成工作。部分週六的投遞工作，也是由時薪制的臨時人員來擔任。

伍、考察心得及建議事項

本次前往德國、荷蘭及盧森堡三國考察歐洲國際郵件運輸作業，承中華航空公司事前周詳之安排，使此行參訪任務得以順利完成。德國及荷蘭郵政高級主管對我郵訪問亦相當禮遇，得以汲取其經營方針及國際郵件處理經驗，收獲頗豐。我郵目前並非萬國郵政聯盟之會員國，無法參加大型國際會議，但仍應積極採取國與國之間往來方式互訪，與各國郵政保持實質上之聯繫與合作。

此次考察活動，我們感受到他國郵政在經營上之一些觀念與做法，值得參考，茲分敘如後：

- 一、有效運用人力：德國郵政改制為公司後，為降低用人成本，提高營運績效，採取下列兩項措施：
 1. 行政人員之精簡：重新訂定及縮短行政工作流程，在工作簡化後，溢餘之人手，則視個人專長分別調派至營業窗口或郵件部門抵補缺額。
 2. 採取浮動工時制：對郵件處理部門之員工，設定每年應工作之總時數，在郵件淡季期間，視郵件量機動縮短每日工作時間，旺季如耶誕、新年期間，郵件量激增時，則適度延長每日工作時間，可使人力的運用與不定的郵件量充分配合。
- 前述兩項方案之實施，使德國郵政人事費用大幅降低。我國郵政

似乎應對現階段行政、儲匯及郵件處理作業流程，再做徹底的檢討，凡各責任中心局可因地制宜辦理者，儘可能授權，簡化流程。目前郵務及營業單位中，排班均過於僵化，宜透過團體協商方式，實施彈性工時制度，在業務量清淡或特殊情況（如天候不佳、年假期間等）時，採行彈性工時制度，機動安排員工休假。旺季時，則增加值班人員工作時間，消化突增之業務。同時亦應檢討各單位是否能按業務量之起伏，機動安排值班人手。

二、降低郵件處理成本：荷蘭郵政為減少正班人員的值班費用，又兼顧例假日值班之需要，在星期例假日，儘量以臨時人員或工讀學生來取代正班人員，處理或投遞低資費郵件。我國郵政對於部分郵件處理及投遞工作，目前已採用委外方式辦理，實施以來，確實達到降低成本的效用，但在辦理委外的腳步及委外的範圍上，似乎尚有改進的空間，以加強降低郵件處理成本。

三、專營權之走勢：長久以來，世界各國郵政均仰賴專營權之保護，鞏固既有市場，近年歐洲加入歐盟組織之國家愈來愈多，整個社會產生極多變革，國界之觀念淡薄，郵政以往長期固守之專營權，亦有可能在最近之未來，在歐洲市場上消失，並且預估日後將成為全球之趨勢。我國郵政目前享有專營權保護之優勢，但仍應深思，在各國郵政順應世界潮流下，放棄專營權後，產生之衝

擊。德國郵政有鑑於此，目前不斷提高郵遞服務品質，積極爭取非專營權郵件市場，甚至將經營面擴張至亞洲及美洲，以彌補國內市場業務量減少之趨勢，這些做法有許多值得我國郵政深思及探討。

四、國際化經營：德國郵政併購國際知名快遞 DHL 公司及歐洲最大包裹貨運 Danzas 公司，使其經營面由傳統之郵遞，擴展到物流業，提昇知名度。另外在海外設置互換局(ETOE)，將其經營觸角自歐洲延伸至美洲及亞洲。我國郵政除投資中華快遞公司外，目前有意在物流業發展，但是仍以國內物流為主軸。有鑑於華航自台北飛往歐洲之班機，載貨量均可達到九成，但是自歐洲各點飛返台北班機貨運量則仍有開發的空間。如能結合我國郵政綿密的行銷據點，與歐洲貨物製造商及航空公司三者的力量，拓展歐洲出口至台灣的市場，應可創造三贏的局面，積極拓展國際物流業務。在涉足國際化之經營方面，需要許多的國際郵務人才，亦應積極培訓外語人員，因應日後擴大業務的需要。

五、多元化營業窗口：荷蘭郵政窗口設計極富多元化，色彩明亮，空間寬廣，除販售郵票之外，尚兼及與郵遞有關之文具、賀卡等週邊產品，所出售之紙箱、紙袋等均按尺寸大小以生動的方式展示，且每件均事先印妥掛號條碼，方便收寄及後續處理。其他澳

大利亞、紐西蘭等郵政亦採類似做法，我郵各局營業廳之空間應可參考，加強規劃利用，達到服務與營收兼顧之目的。

六、提昇服務標準：荷蘭郵政改制民營後，對服務之品質要求極高，不僅要符合用郵顧客之需求，更要超過顧客之期盼。我國郵政亦應以此為服務之指標，並應更進一步將以往傳統之服務面，拓展至現代化之郵政，使郵政之經營不再侷限於販售郵票、收寄郵件等傳統業務，顧客將可以享受到多元化及全方位的服務。

七、加速發展物流業：德國、荷蘭等先進國家之郵政瞭解，欲仰賴傳統郵件業務，維持郵政之永續經營，已十分困難，因此近年來均致力於物流業務之推展，且獲得良好之績效，無論在國內或國外均具競爭力。我郵目前雖已確立發展物流之方向，並開始規劃物流電腦作業系統之建置，惟速度仍嫌緩慢。鑒於民間業者已在大力推展，而物流又係一項專業性之業務，如何藉助外界資源，並加強專業人力之培養及業務與資訊作業之配合，俾在規劃之期間內儘早完成，實為當前急務。

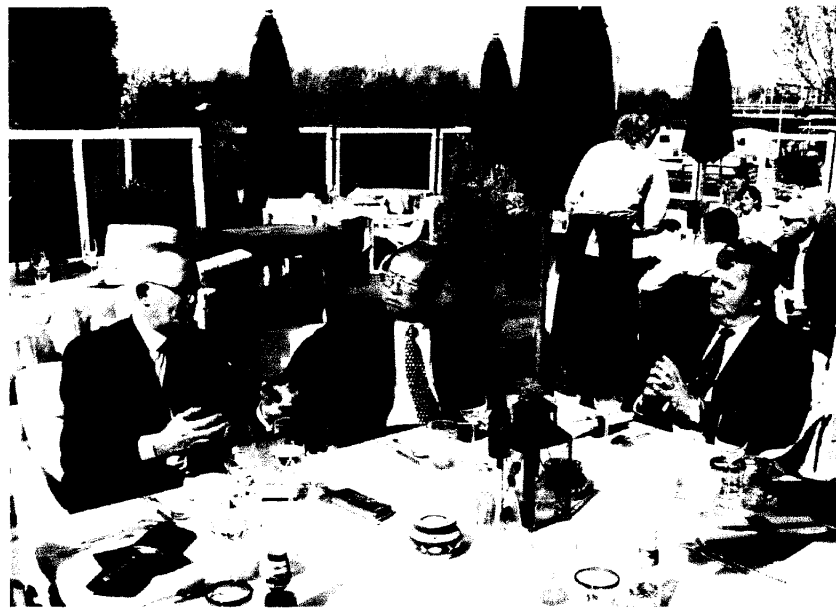
八、爭取更多自主經營的空間：德國郵政目前仍屬國營性質，並享有部分專營權，但在經營上卻享有相當之自主空間，例如預算免送國會審查，業務自由化，營收自主支配運用，人力資源之規劃管理政府法令未強加限制，一切由郵政當局依據企業化經營之原則

自行負責規劃執行，故在效率及因應環境變化方面，均能有效發揮，甚具彈性。反觀國內對國營企業之管理仍失之過嚴，舉凡預算、人員、業務、財務等，法令諸多限制，致經營上彈性不足，難與民營業者競爭，如何能要求其達到企業化經營之目標？故政府實宜深入瞭解歐洲先進國家之作法，賦予各國營企業較自主之經營空間，而各國營企業為求發揮經營績效，亦宜利用各種管道全力加強溝通，爭取合理之自主空間，以確保企業之永續經營。

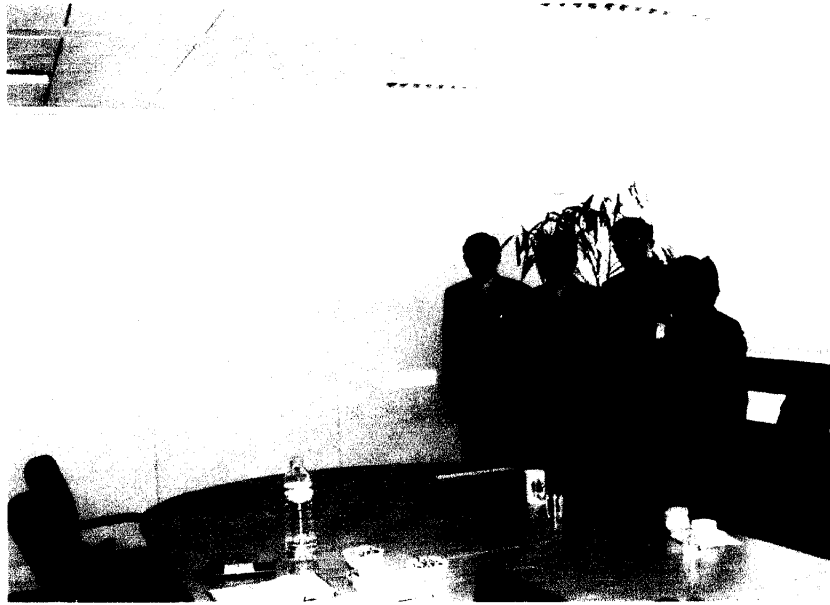
德國及荷蘭郵政對於我郵此次參訪活動，事前即將行程通知，其中包括交通安排、餐敘、簡報、實際參訪時刻等，均有周詳的規劃，主辦單位對於時間之控制亦十分精準。荷蘭郵政不僅製作歡迎電子看板，而且貼心的將參訪行程以中英文對照方式呈現。德國郵政主管在復活節假期間，安排車輛將訪問團從法蘭克福接至波昂（德郵總公司所在地），進行非正式的會議及討論活動，會後返回法蘭克福，已是第二天凌晨。次日並指派總公司處長，遠從波昂趕至法蘭克福互換局，主導整個參訪活動，令我們感受到該二國郵政的效率，及各級人員對工作的用心投入，值得學習。



與德國郵政董事 Dr. Herbert-Michael Zapf 餐敘



與荷蘭郵政董事 Mr. Philip Dobbenberg 及其主管餐敘



與中華航空公司歐洲貨運中心劉總經理合影



與中華航空公司法蘭克福經理參觀德國郵政法蘭克福互換局作業



與德國郵政總公司主管及法蘭克福互換局主管合影



參觀法蘭克福互換局國際郵件作業



與荷蘭航空公司航空業務處長 Mr. John Engelaan 交換運郵座談會



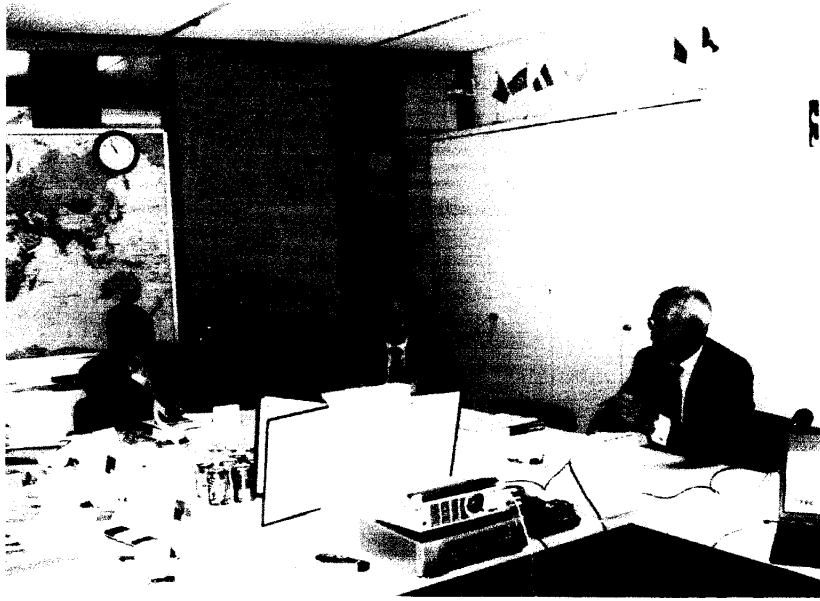
參觀荷蘭航空公司 Schiphol 機場作業



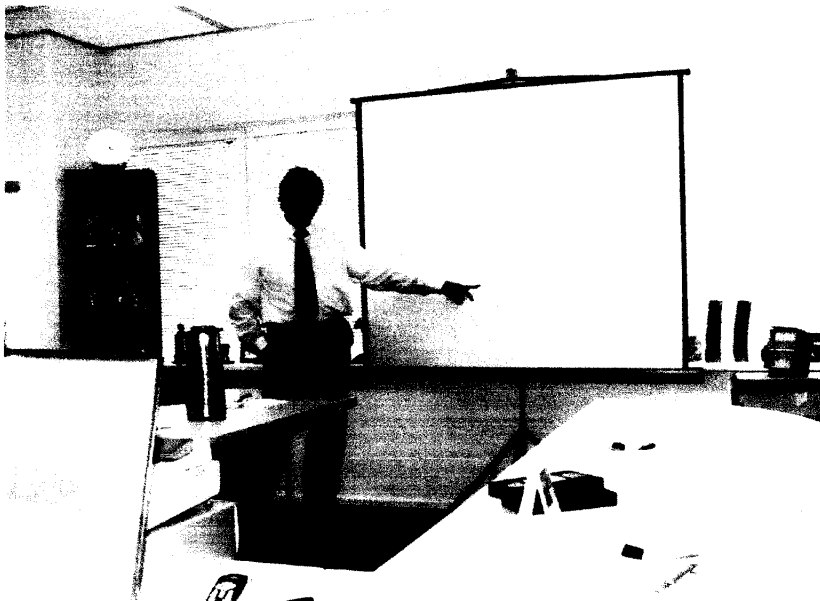
荷蘭郵局窗口陳列出售各項郵品及文具



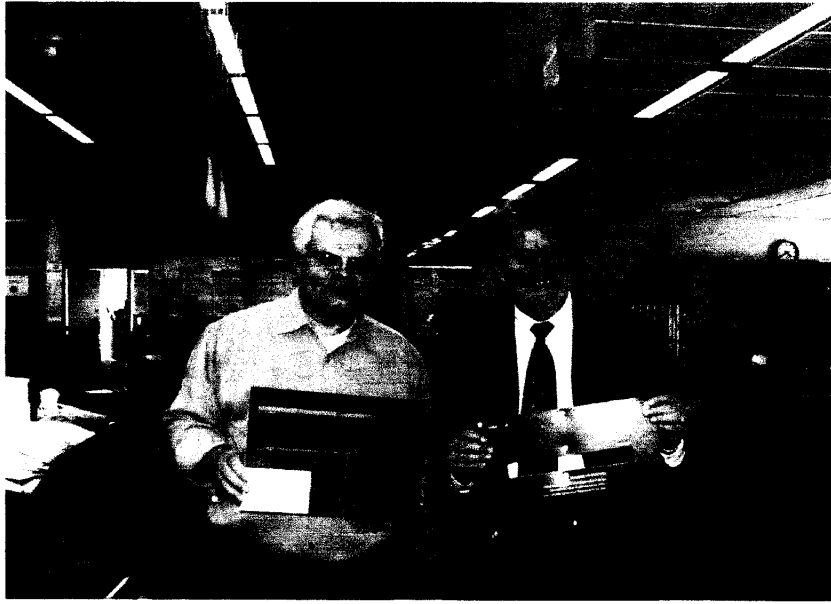
荷蘭郵局窗口出售包裝材料



與荷蘭郵政高級主管會議交換郵政經營經驗



聽取荷蘭郵政主管簡報



參觀荷蘭郵政投遞單位



荷蘭郵政收攬車輛