

出國報告 (出國類別：其他)

參訪美國郵政及投資機構報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：江瑞堂 副總經理

陳敬祥 董事長室 秘書

康嘉芳 董事長室 管理師

潘裕嫻 資金運用處 處長

李家賢 資金運用處 股長

郝大慶 資金運用處 專員

林立富 郵務處 副管理師

謝宜芬 郵務處 專員

派赴國家：美國

出國期間：103年9月20日至28日

報告日期：103年11月28日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參訪美國郵政及投資機構報告書

頁數 55 頁 含附件：無 有

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：柯裕銘 聯絡電話：(02) 23921310-2536

出國人姓名：江瑞堂 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：副總經理 電話：(02)23921310 分機 2904

出國類別： 1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.開會 6.其他

出國期間：103 年 9 月 20 日至 103 年 9 月 28 日

出國地區：美國

報告日期：103 年 11 月 28 日

分類號 / 目

關鍵詞：美國郵政、美國郵政博物館、ITMATT、主權財富基金、另類投資

內容摘要：

- 一、本次我郵能達成赴美參訪考察美國郵政，除了進一步強化我郵與美郵的業務合作關係外，更為雙方郵政高層的互動與實質關係的建立，樹立一個新的里程碑；本次我郵的出訪美郵，實可謂我郵國際郵務面的重大收穫。
- 二、本次參訪之美國郵政 Merrfield 郵件處理中心，發現該中心配置之各型自動化郵件分揀機器甚多，並對於郵件作業人員之工作環境及勞動條件之重視，我郵刻正規劃興建 A7「郵政物流園區」子計畫中之「北臺灣郵件作業中心」，除可借鏡 Merrfield 郵件處理中心的機器之使用效能現況之具體設備外，並應參酌美郵作法及觀念，注重郵件作業人員之工作環境及勞動條件，俾使未來「北臺灣郵件作業中心」達到最適化之設備外，亦保障員工健康及避免職業傷害。
- 三、審酌顧客喜於上門用郵，郵局方有服務的機會及營運的利基，藉參訪美國郵政營業廳及郵局，發現美郵之郵局營業廳，幾無設置座椅，上門用郵顧客均一律站立，此與我郵截然不同。故我郵近年來推動郵局門面的改造，及郵局營業廳的改善等親民化的措施，較之於美郵應是正確的作法，宜予持續的推動。
- 四、本次參訪美國郵政過程中，發現美郵之郵局營業據點均設有自助郵用設備，提供用顧客自行辦理各類郵件之交寄，具有降低人工作業成本之優點，及提供民眾用郵的便利性。此亦為值得我郵參考學習之處，以疏解郵務窗口作業壓力，降低人工作業成本。
- 五、本次參訪並與美國郵政進行業務交流會議，對於會議的結果與共識，除了可以加深雙方郵政的友誼之外，更有助於未來與美國郵政間之國際郵件業務的合作拓展，及提供更為完善的郵遞服務品質；此外，或也可以因與美郵的良好關係，可使我郵擴及於與其他國家之國際郵件業務之合作。
- 六、美國紐約為全球金融中心，本公司國外投資保管機構、委外受託投資機構之總公司均位於紐約，此次藉由赴華府參訪美國郵政之機會，順道赴紐約參訪多家金融

機構，本公司資金運用處投資團隊以面對面實際訪談方式，深入瞭解主權財富基金等大型機構法人之投資策略及資產配置，以提升資金運用效益。

七、隨著美股頻創新高及全球債市利率走低，一般傳統投資工具在風險分散及收益率上已不能完全滿足機構法人之投資需求，以往高風險、透明度較低的另類投資商品則漸漸取而代之，成為未來投資新趨勢，美國頁岩油產業自 2000 年發展以來，隨著技術及設備不斷演進，已成為影響全球能源價格的重要關鍵，本次藉由參訪，以了解未來頁岩油產業對國內外經濟之影響，並尋求投資機會。

目次

壹、目的	1
貳、參訪過程.....	3
一、參訪行程	3
二、參訪專業投資機構	4
(一) 聯博資產管理公司	4
(二) 花旗銀行.....	5
(三) 新加坡政府投資公司	5
(四) 聯邦住宅貸款公司	6
(五) 紐約梅隆銀行.....	7
(六) 高盛公司.....	8
參、參訪內容	9
一、主權財富基金.....	9
二、另類投資	11
肆、參訪美國郵政	15
一、美國郵政之簡介及與中華郵政業務往來.....	15
(一) 美國郵政之簡介-美國郵政沿革	15
(二) 美國郵政現況.....	17
(三) 中華郵政與美國郵政業務往來	19
二、參訪郵件處理中心、郵局、郵政博物館	21
(一) 參訪 Merrfield 郵件處理中心	21
(二) 參訪 Flushing 郵局.....	27
(三) 參訪 Merrfield 郵局.....	28
(四) 參訪 L'Enfant Plaza 郵局.....	29
(五) 參觀國立郵政博物館	30
伍、交流會議內容.....	31
一、議程	31
二、洽談國際業務合作	32
(一) 國際航空函件 Prime-Express	32
(二) 郵件通關資訊系統(ITMATT)	34
陸、拜會我國駐美代表處	36
柒、參訪成果與建議事項	36
一、參訪專業投資機構部分	36
二、參訪郵政機構部分	37
附錄：照片集錦.....	41

壹、目的

中華郵政公司自民國 92 年 1 月 1 日由原交通部郵政總局改制為公司組織後，除延續原有之公益性、社會性、保育性之服務型態，提供社會大眾迅速、安全、普遍、低廉之郵政服務外，更期能達成經營管理企業化、業務經營多角化、資金運用效益化及人力運用合理化等目標，俾使中華郵政公司得以永續經營，提供全國民眾最佳的郵政服務。

近十年來，全世界各項科技突飛猛進、變化迅速，尤以電信與通訊科技之進步與變化最為快速，堪稱一日千里，無論軟硬體或便利性等都有長足且迅速的進步與改變，面對極具便利性及時效性的網際網路、各類型社群網站的迅速發展，以及電子電信通訊設備產業迅速發展之挑戰，郵政所提供之通信業務，受到極大的影響，傳統使用書信傳達訊息的情形逐漸式微，取而代之是各種輕巧、便利的電子電信通訊設備，進而造成全世界各國郵政成為艱困產業，多國郵政業務營收逐年下滑，並長期面臨虧損且持續惡化中。郵政產業的艱困態勢既已形成，郵政由傳統業務面臨轉型的迫切性亦油然而生；值此客觀環境轉變及市場競爭日趨劇烈的關鍵時刻，本公司郵政業務亟應勇於面對現實，積極思考如何進行轉型及強化整體營運模式以突破主客觀困境。

所謂之「他山之石，可以攻錯」，突破與成長之最有效的方式即學習國外郵政之轉型歷程。鑒於美國向為國際社會之領導者，且美國郵政又為本公司國際郵件往來數量最大之國家郵政，又近年來本公司與美國郵政合作甚多，關係友好密切，無論於國際快捷郵件績效付款制度、國際快捷郵件追蹤查詢機制或國際快捷郵件電子查詢系統之建置等，均因美國郵政之協助得以順利的推動建立，爰規劃本次出訪行程，安排參訪美國郵政，包括美國郵政之郵局服務據點、郵件處理中心、新式郵件收投服務設備等，並與美國郵政就雙方可能合作之新業務項目，進行正式的交流會議，期以做為本公司郵政業務之推展及未來轉型策略研議之參考。

由於美、歐、日等主要國家央行相繼實施量化寬鬆並維持低利率政策，導致債券

殖利率持續於歷史低點盤整，本公司資金部位龐大，亦面臨資金去化困難及收益率偏低之雙重挑戰，故本公司資金運用處投資團隊藉此次赴美機會，參訪本公司國外投資保管機構、委外受託投資機構及資產管理公司，學習另類投資實務及瞭解國際金融市場現況，並透過保管機構安排，參訪新加坡政府投資公司，探究其資產配置策略，並對聯邦住宅貸款公司之最新財務狀況進行瞭解；另順道拜會中央銀行駐美辦事處、兆豐商銀紐約分行及金管會駐紐約辦事處，以增進與國外金融同業及我國駐外機構的知識交流及經驗分享。

貳、參訪過程

本次出訪，主要係參訪美國郵政，並安排參訪其他專業投資機構及駐美單位，分為紐約及華盛頓特區（以下簡稱華府）兩部分，將於第 2 至 3 章分別說明本次參訪行程及參訪之專業投資機構，由於郵政機構是本次出訪之重點行程，將於第 4 至 6 章介紹，除安排與美國郵政國際部門於其總部進行正式會議，研商未來雙方可能之業務合作項目，並參訪美國郵政之郵局服務據點、郵件處理中心、新式郵件收投服務設備等。另本次出訪之相關行程亦有我國外交部及駐美單位之大力協助，爰於華府及紐約之行程中，亦一併分別拜會我國駐美國臺北經濟文化代表處及駐紐約臺北經濟文化辦事處，以下分別說明本次參訪行程及參訪美國郵政之相關機構。

一、參訪行程

在短短一週的參訪期間，資金運用處先出發至專業投資機構及駐美單位參訪，緊接著郵務處抵達美國，除拜會美國郵政進行正式業務交流會議，參訪郵政博物館、郵件處理中心及多處郵政服務據點等郵政機構外，並拜會華府之我國駐美國臺北經濟文化代表處及紐約市之駐紐約臺北經濟文化辦事處，相關行程安排極為緊湊，概述如下：

9 月 20 日：資金運用處出發行程，由臺灣桃園國際機場直飛美國紐約。

9 月 22 日：資金運用處參訪活動，參訪聯博資產管理公司、花旗銀行、新加坡政府投資公司及聯邦住宅貸款公司。郵務處出發，由臺灣桃園國際機場直飛美國紐約。

9 月 23 日：資金運用處續參訪紐約梅隆銀行，並拜會中央銀行駐美辦事處、兆豐商銀紐約分行及金管會駐紐約辦事處。郵務處自行安排參訪美國紐約市法拉聖（Flushing）郵局服務據點。兩處下午拜會外交

部駐紐約臺北經濟文化辦事處。晚上並參加紐約臺北經濟文化辦事處舉辦之餐會，我國駐紐約之相關金融機構亦應邀參與。

9月24日：資金運用處自行安排參訪高盛公司。郵務處上午由紐約轉往華府，下午前往參訪 Merrfield 郵件處理中心及 Merrfield 郵局服務據點。晚上前往雙橡園拜會我國駐美沈呂巡大使，並獲邀於雙橡園與沈呂巡大使、王珮玲副代表及王良玉副組長（政治組）進行餐會。

9月25日：資金運用處凌晨於紐約搭機直飛臺灣桃園國際機場返臺。郵務處上午赴美國郵政總部拜會美國郵政高層，與美國郵政副總經理吉賽兒(Giselle Valera)女士進行禮貌性會談，隨後參訪 L' Enfant Plaza 郵局。下午與美國郵政國際業務部分行政主管 Lea Emerson 女士及相關主管人員，共同進行正式業務交流會議。王珮玲

9月26日：上午拜會我國駐美國臺北經濟文化代表處，並與副代表洪慧珠進行會談，另就本次參訪行程，駐美代表處給予本公司參訪團給予之大力協助表達謝忱。下午參訪美國郵政博物館。晚上飛往紐約轉機返臺。

9月27日：郵務處凌晨於紐約搭機直飛臺灣桃園國際機場返臺。

9月28日：清晨安抵桃園國際機場，結束參訪行程。

二、參訪專業投資機構

(一) 聯博資產管理公司（AllianceBernstein）

成立於 1967 年，係一全球資產管理公司，在臺灣深耕 21 年，截至 2014 年 6 月底止，管理全球資產達 4,800 億美元。聯博董事長暨執行長 Peter S. Kraus 強調，作為資產管理公司，除了注重投資績效（performance）外，亦注重作業面（operation）、透明度（transparency）及法令遵循（regulation）等面向，故在各

環節均配置相當多人力。

聯博投資哲學講求一致性 (consistency)，在挑選基金經理人時強調情緒管理，尤其注重基金經理人之長期績效，不隨金融市場波動而追高殺低。

(二) 花旗銀行 (Citibank)

花旗銀行由紐約花旗銀行與紐約第一國民銀行於 1955 年合併而成，合併後更名為紐約第一花旗銀行，1962 年改為第一花旗銀行，1976 年 3 月 1 日再度改為 Citibank。花旗集團 (Citigroup) 由花旗銀行與旅行者集團於 1998 年合併而成。董事長為 Michael E O' Neill，截至 2014 年 6 月 30 日，管理資產達 10,970 億美元。

花旗集團為個人、企業、政府及其他機構客戶提供多元化的金融產品和服務。內容包括投資銀行、證券零售經紀、企業金融以及現金管理，其中花旗銀行的保管業務涵蓋全球 61 個主要市場，整合各地次保管銀行，利用在地的優勢，協助機構客戶處理各地區不同法規、稅務的需求，並提供客製化解決方案。

目前花旗銀行整合全球各地資源與客戶網路平臺，以期達到終端使用者可直接聯繫花旗銀行各地區客服窗口。

(三) 新加坡政府投資公司

(The Government of Singapore Investment Corporation Pte Ltd, 簡稱 GIC)

成立於 1981 年 5 月 22 日，總部位於新加坡，董事會主席由新加坡總理李顯龍兼任，總裁為林祥源，資金來源為新加坡外匯存底，截至 2014 年 6 月 30 日，資產規模為 3,200 億美元。

新加坡政府投資有限公司 (GIC) 負責投資股票、債券及貨幣市場等；GIC 不動產投資有限公司 (GIC Real Estate Pte Ltd) 負責投資不動產；GIC 特殊投資有限公司 (GIC Special Investments Pte Ltd) 負責創業風險投資、企業重組、垃圾債券等。

(四) 聯邦住宅貸款公司 (Freddie Mac)

Freddie Mac 成立於 1970 年，係由美國國會立法，特許成立之住宅貸款保證機構，享有政府支援並受政府規範，其主要業務係將標準型房貸 (Conforming Loans) 證券化並擔保本息按時償付。

2007 年美國爆發次貸危機，房價大幅下跌，Freddie Mac 因而面臨鉅額虧損，2008 年 9 月 6 日由美國聯邦住宅金融局 (Federal Housing Finance Agency，簡稱 FHFA) 正式監管 Freddie Mac，並重組其董事會。此外，Freddie Mac 與美國財政部簽訂一份特別股購買協議 (Preferred Stock Purchase Agreement，簡稱 PSPA)，在 Freddie Mac 有特定資金需求時得要求美國財政部購買其優先特別股，以避免其淨值轉為負值，目前已使用 PSPA 金額共 713 億美元，尚有 1,405 億美元額度可供動用。

2010 年通過之 Dodd-Frank 法案，規定受美國聯邦政府管轄且資產大於 100 億美元的特定金融機構須每年執行壓力測試 (Stress Test)，以確保在危機發生時，其資本足夠因應，Freddie Mac 亦為其中之一。2013 年 9 月 FHFA 針對 Freddie Mac 所提的壓力測試主要條件如表 1：

表 1：Freddie Mac 壓力測試之主要假設條件

總體經濟變動	
住宅房價 (連續 9 季下跌)	-25%
商業不動產價格 (連續 9 季下跌)	-35%
實質 GDP (連續 9 季衰退)	-3%
失業率 (高峰)	11%
利率變動	
30 年期房貸利率 (高峰)	4.4%
10 年期公債利率 (高峰)	1.6%
全球市場變動	
Non-Agency 證券價格瞬間跌幅	-20% ~ -90%

利率、Volatility 及 Option-Adjusted-Spread (OAS) 之瞬間波動	10 年期利率+225bps Volatility+25bps MBS OAS+40bps
--	---

資料來源：Freddie Mac

參訪期間，Freddie Mac 向本公司分享其 2013 年 9 月之壓力測試報告，在各種情境模擬下產生之結果為須動用到約 500 億美元 PSPA 額度，以目前剩餘 1,405 億美元額度仍足以支應。Freddie Mac 表示，由於美國經濟穩健復甦，房價上漲，其財務狀況已大幅改善，且美國金融機構提高房貸審核標準，觀察其保證房貸之平均貸款成數 (Loan-to-Value) 及拖欠率 (Delinquency rate) 均創近年新低，對於購買 Freddie Mac 擔保之住房抵押貸款證券之投資人，將可降低違約風險。

(五) 紐約梅隆銀行 (BNY Mellon)

紐約梅隆成立於 1784 年，為一歷史悠久的美國金融機構，企業文化保守穩健，2007 年 7 月紐約銀行 (The Bank of New York) 併購梅隆銀行 (Mellon Bank)，並與梅隆集團重新整合成紐約梅隆集團，截至 2014 年 6 月，保管資產達 28.5 兆美元，為全球最大之保管機構。主要業務分為兩大類：投資管理及投資服務，詳見表 2。

表 2：主要業務區分為投資管理及投資服務

投資管理(Investment Management)		投資服務(Investment Services)
機構法人及個人之投資管理	個人及家庭之財富管理	全方位的財務操作、現金管理及支付服務
1.6 兆美元 管理資產	1,870 億美元 私人客戶資產	28.5 兆美元 保管資產
全球第八大資產管理公司 全美第七大資產管理公司	全美第七大財富管理公司	2.1 兆美元 平均第三方附買回協議餘額

資料來源:紐約梅隆

參訪期間，紐約梅隆除了介紹其全球保管業務運作情形，亦以其多年與國際

大型機構法人的合作經驗，分享其投資管理服務。紐約梅隆集團旗下共有 14 家資產管理公司，擅長不同投資工具及投資策略（例如：波動極小化、絕對收益），客戶群亦不盡相同，包括主權財富基金、退休基金、壽險公司及高淨值個人等，故將其 14 家資產管理公司採取精品化分工策略，因應市場上不同客戶之收益目標及限制條件，此外，亦可針對目前環境下各種模擬情境設計最適投資組合，例如：通膨、利率上升等。

紐約梅隆另安排本公司參觀其大樓內之博物館，該棟大樓位於華爾街 1 號，於 1931 年完工，位於紐約證交所（NYSE）正後方，當時為 NYSE 辦理交割作業，為「名符其實的後臺」。博物館內除了有紐約梅隆創立沿革之外，並介紹其已故創始人 Alexander Hamilton 生平，Alexander Hamilton 係美國首任財政部長，曾在美國獨立戰爭時期擔任喬治華盛頓副官，且參與美國憲法制定過程，其肖像被放置於 10 美元紙鈔正面，館內並收藏美國財政部發行之第 1 筆公債等許多珍貴資料。

（六）高盛（Goldman Sachs）

高盛公司成立於 1869 年，董事長兼執行長為 Lloyd C Blankfein，業務涵蓋投資銀行、自營證券交易、證券服務及資產管理。高盛資產管理 1988 年成立於美國，全球共有超過 2,000 位專業人士，並設有 32 個辦事處，為機構法人及個別投資人提供資產管理服務。截至 2014 年 6 月 30 日，管理資產規模為 8,000 億美元。

討論內容除股市、債市展望之外，並探討 Smart Beta，重點摘要如下：

Smart Beta：為指數投資產品，追蹤非傳統的指標，其指標之構成方法通常含有一個以上的主動元素，且其主動元素為長期回報的貢獻來源：股票主要分類為價值型（value）、動能型（momentum）、低波動型（low volatility）、質量型（quality）、高股利型（high dividend），以及小型股票型（small cap）；債

券主要分類為信用型（credit）、存續期間型（duration）。Smart Beta 符合機構投資者追求獲利穩定，與不輸給被動式投資報酬的特性，且費用介於主動式投資管理與被動式投資管理之間，所以又可視為廉價的主動式投資策略。分析顯示主動式投資報酬超越指標報酬的來源分為（1）由下而上的選股貢獻、（2）由上而下的經濟、產業與國家貢獻、（3）擇時更換 Smart Beta 元素，若 Smart Beta 元素長期無意義且無秩序的混雜在各個投資期間，則 Smart Beta 在主動式報酬的貢獻並不明顯，若掌握各個投資時點，並動態的將 Smart Beta 元素予以轉換，將成為創造主動式報酬貢獻的來源之一。

低波動附加高股利型的 Smart Beta 為過去市場主流。股市在疲弱的經濟環境中往往表現震盪，有鑒於投資者需要更高的回報去彌補之前下跌的損失，因此 Smart Beta 中的低波動元素為過去主流，而穩定的股利收入亦受到機構投資者青睞，但過去績效不代表未來績效，不保證將來低波動型持續保持優勢，若市場轉為追求高風險的股票，低波動型的股票將被市場忽視，增加此類股票估值誤判的可能性。此外，若過多的投資者增持低波動型的股票，致提高此類股票波動性，則 Smart Beta 將偏離投資者原先低波動度的預期。

參、參訪內容

一、主權財富基金（Sovereign Wealth Fund）

（一）新加坡主權財富基金-新加坡政府投資公司（GIC）

1. 報酬要求率

為提高新加坡央行的外匯準備收益，設立新加坡政府投資公司，將一部分資金交由該公司作長期投資，其餘少部分則留在央行支應短期資金需求。對投資回報率要求為平均 20 年的回報率應高於國際貨幣基金（IMF）公布的全球通膨率，為高過全球通膨，所以必須投資風險性資產。長期而言，每年的淨回報假設為 5%，法律規定一半繳交財政預算，但總統

有決定權，可以改變分配的比例。每 5 年向國民提出報告，不至因短期績效波動，引起社會恐慌。

2. 資產配置

不可於新加坡境內投資，皆為國外投資，在美洲配置 42%、歐洲配置 29%、亞洲配置 27%、大洋洲配置 2%。大部分放在風險性資產，例如：股票(含私募股票)，金融風暴期間，也投資債券，目的是為了避險。資產配置要經過董事會通過，每 5 年檢討一次，80%的資產自行操作，20%委外操作，不投資 ETF。

3. 投資團隊

全球有 1,200~1,300 人，大部分在新加坡總公司，各地團隊不是獨立的，而是隸屬於一個總團隊，總團隊在各地都設有人員，是一種統籌管理的方式。團隊薪資水準高，但絕非鐵飯碗，有嚴格的考核制度。

4. 操作策略

國外投資匯率避險：財報係以美元為基準貨幣，不作美元對新加坡幣之匯率避險，而係採用一籃子貨幣作避險。

資產再平衡策略（Rebalance）：每月都會作再平衡，對於因市價波動導致權重偏離目標配置的投資標的作加減碼調整，此類因應不須董事會核准，但若產生永久性的損失，就要申請核准才能作處理。以目前情勢來看，利率可能上升，代表經濟繁榮，是正面的，但股市上漲力道將趨緩，亦不致大跌，所以並不會大幅調整資產配置。

(二) 主權財富基金之定義

國家政府成立的獨立組織，不採行政機關方式運作，凸顯董事會與專業投資委員會的核心決策職權與自主權。主要是將國家出口商品或服務所得的收入再投資，著眼中長期投資，並不特別關注短期波動，但對投資

組合的資產配置、幣別配置、風險控管有其限制。

表 3：主權財富基金風險控制表

提高風險意識	加強公司治理	增加不動產與另類投資
<ul style="list-style-type: none"> 注重運用現代風險計量技術進行資產配置和風險評估。 	<ul style="list-style-type: none"> 公司高級管理層制定適當風險政策、管理程序和控制制度。 	<ul style="list-style-type: none"> 強調多元化投資組合，降低不同投資標的之間的風險相關性。

資料來源：摩根資產管理公司

表 4：主權財富基金資金來源分類



資料來源：主權財富基金協會 (SWF Institution)

● 能源出口盈餘、 ● 外匯儲備

二、另類投資(Alternative Investments)

(一) 市場概況

1. 另類投資之定義與發展

另類投資係指在股票、債券及期貨等公開交易平臺以外的投資方式，小至收藏紀念幣、紅酒、模型玩具，大至複雜的衍生性結構商品等都屬廣義的另類投資，範圍十分廣泛。另類投資的運作方式係尋找未在公開市場上市，但具有升值潛力的企業或商品，透過購買、重組及包裝等種種方式，以獲取收購的企業或商品之內在價值。

另類投資存在已久，但以往因投資風險高、透明度低，僅侷限於少數人投資，然由於全球央行大量印鈔，導致流動性過剩，過多的資金追逐有限的資產，投資人在傳統投資管道上越來越難發現便宜之標的，於是尋求布局另類投資的機會。

2. 另類投資之分類及特性

依特許另類投資分析師協會（Chartered Alternative Investment Analyst Association）將機構法人所從事的另類投資項目歸類為 5 大項：

- Real Assets (含不動產、基礎建設、土地等)
- Hedge Funds (對沖基金)
- Commodities (含原物料、貴金屬等)
- Private Equity (含私募股權、私募公司債等)
- Structured Products (含 CDO 等衍生性結構商品)

表 5：另類投資之特性及風險

特性	風險
1. 主動管理、賺取超額報酬。	1. 閉鎖期（Lock-up period）：閉鎖期通常為 6 個月至 5 年不等，甚至長達 10 年。投資人可能需持有一段期間，方能贖回。
2. 追求絕對報酬或相對報酬。	2. 流動性低：投資人只能於每月或每季的固定日期要求贖回，某些參與者數目有限制的基金也許會要求投資人於 30~90 天前預為通知贖回的意願。

<p>3. 與傳統投資工具之相關性低，可降低整體投資組合風險。</p>	<p>3. 透明度低：大部分另類投資的經理人不會公開推廣其基金，可取得的有關訊息相對有限，加上免於美國證券管理委員會（SEC）註冊，經理人毋須每日計算基金資產淨值變動，因此通常每月或每季匯報 1 次。</p>
-------------------------------------	--

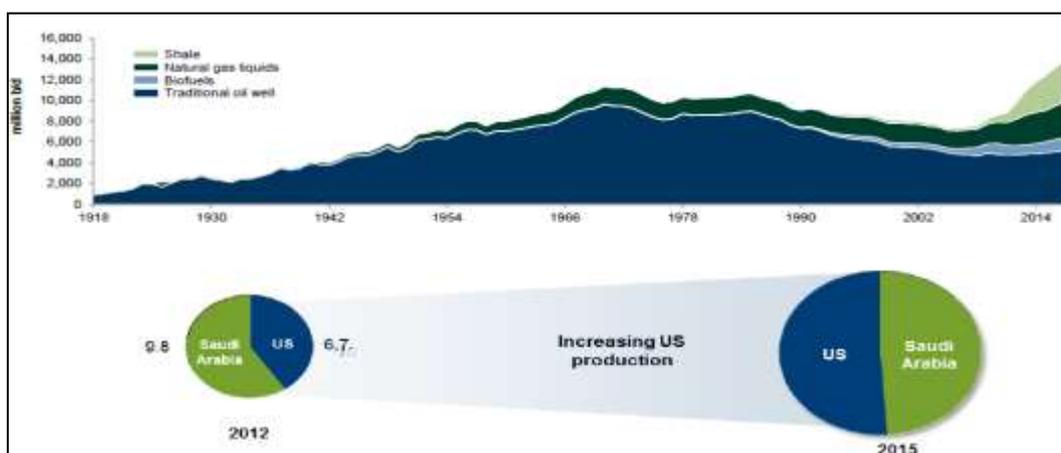
資料來源：特許另類投資分析師協會

(二) 另類投資-美國頁岩氣（油）基礎建設

1. 美國頁岩氣（油）簡介

相較於傳統天然氣，頁岩氣之開採難度高出許多，但進入 2000 年代，美國相繼研發出水平鑽井與水力壓裂等開採技術，透過水平式的裂解技術，粉碎頁岩，再從岩層縫中，成功開採出天然氣，並連帶開採出原油，也就是頁岩油。經過 10 多年來的努力，技術或生產設備都不斷精進，使美國頁岩氣（油）得以進入商業化量產的階段，也使得美國可望由能源淨輸入國轉為淨輸出國。

圖 M：美國頁岩氣（油）產量明顯增加，2015 年每日產油量將超越沙烏地阿拉伯



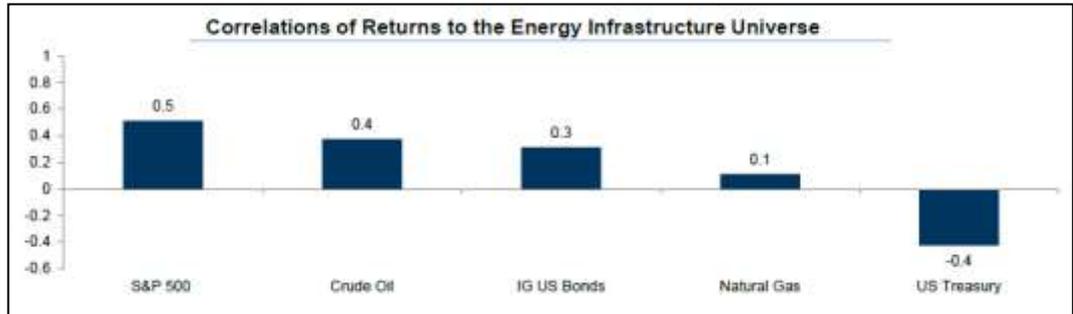
資料來源:高盛公司

2. 投資機會-能源基礎建設

基礎建設具有最低投資金額門檻之要求、營運期間長、現金流量穩健及與其他資產低度相關等特性，適合機構法人作為長期投資之標的。有鑒於美

國頁岩氣（油）蓬勃發展，預估 2014 年~2025 年投入能源相關基礎建設之金額將高達 1 兆美元，包括鑽探、煉油、輸油管及加油站等設備。

圖 P:能源基礎建設與其他資產之相關係數



資料來源：高盛公司

投資美國頁岩氣（油）相關之能源基礎建設除有上述特性外，另可直接受惠於產量提升，致總收益增加，惟基礎建設自投入資金至正式進入營運，耗時較長，往往需要數年才能產生實質收益，且須面對國際油價下跌而導致減產、融資利率上升、環保團體抗議聲浪日益升高及鑽油法規限制趨嚴等，仍應注意其未來潛在風險。

(三) 結論

雖然另類投資之資訊來源有限，且流動性及透明度均不如傳統投資工具，惟近年來漸漸受到機構法人青睞，逐步納入資產配置，主因傳統投資工具彼此相關係數偏高，加上各國公債殖利率大幅走低，投資機構需尋求傳統投資工具以外之投資標的，以期多元化投資組合能分散風險並獲得較佳的收益率。

肆、參訪美國郵政

一、美國郵政之簡介及與中華郵政業務往來

(一) 美國郵政之簡介-美國郵政沿革

1. 成立於 1775 年，第一任署長(Postmaster General)是 Benjamin Franklin。
2. 1792 年郵政署升格成為美國郵政部，成為美國聯邦政府部門之一。
3. 1971 年美國郵政部(United States Post Office Department)公司化改為美國郵政服務公司，即現行美國郵政，美國政府從此不直接經營，改以監督方式管理。
4. 現任董事長: Mickey D. Barnett
5. 現任局長和執行長: Patrick R. Donahoe
6. 主管機關及監管單位
 - (1)主管機關：美國國務院 國際組織事務局
(U.S. Department of State. Bureau of International Organization Affairs)
 - (2)監管單位
 - i. 郵政監督委員會 The Postal Regulatory Commission (PRC)
 - ii. 係聯邦政府行政分支機構中的一個獨立組織
 - iii. 僅監督美國郵政
7. 郵政監督委員會職責
 - (1)發展設定資費的現代化系統
 - (2)與美國郵政磋商服務標準、目標與方針之品質
 - (3)聽取關於資費與服務相關之客訴爭議
 - (4)針對其作業提交年度報告給美國國會
 - (5)分析美國郵政之年度財務與營運結果

- (6)就郵政法遵循之情形出版年度決議報告
- (7)針對全國性業務之變更，提出諮詢意見書
- (8)審閱市場測試報告
- (9)協助美國國務院參與國際郵政政策之制定

8. 董事會(Board of Governors)

- (1)美國郵政是聯邦政府行政分支機構中的一個獨立組織(自給自足的政府機構)。
- (2)美國郵政共有 11 位董事會成員，其中 9 位須經由參議院提名及同意、由總統任命。隨後由這 9 位董事選出 1 位郵政總長加入董事會，再由此 10 位董事中，選出 1 位郵政副總長，成為董事會之成員，任期 7 年。
- (3)董事會指導及控制美國郵政的支出、審閱其實務作業、參與長期規劃、制訂所有郵政事務之政策。

9. 組織圖



組織圖(2/2)

11



2014年6月28日版



(二) 美國郵政現況

1. 美郵年度處理郵件量，組織內員工數，分支機構數及行駛里程數



USPS Facts

- USPS delivers to over 153 million addresses
- 158.4 billion number of mail pieces is processed per year
- 40% of the world's mail volume is handled by USPS

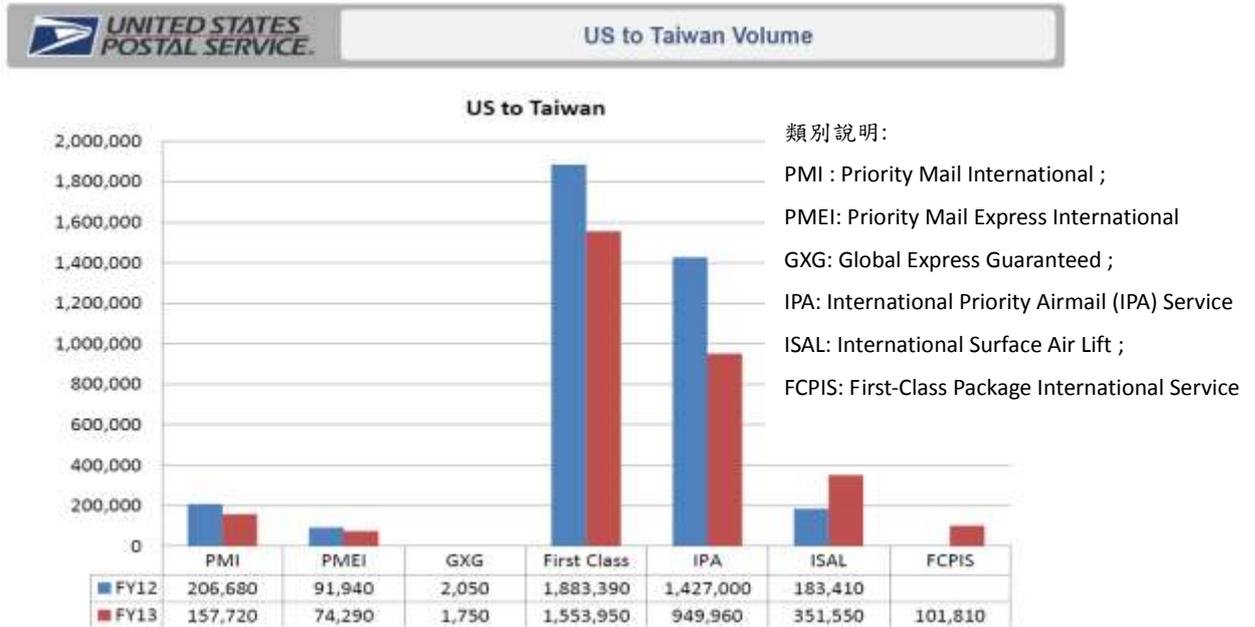


- Over 500,000 employees
- 31,135 Post Offices
- 211,654 number of vehicles
- 1.2 billion miles driven each year by mail carriers and truck drivers

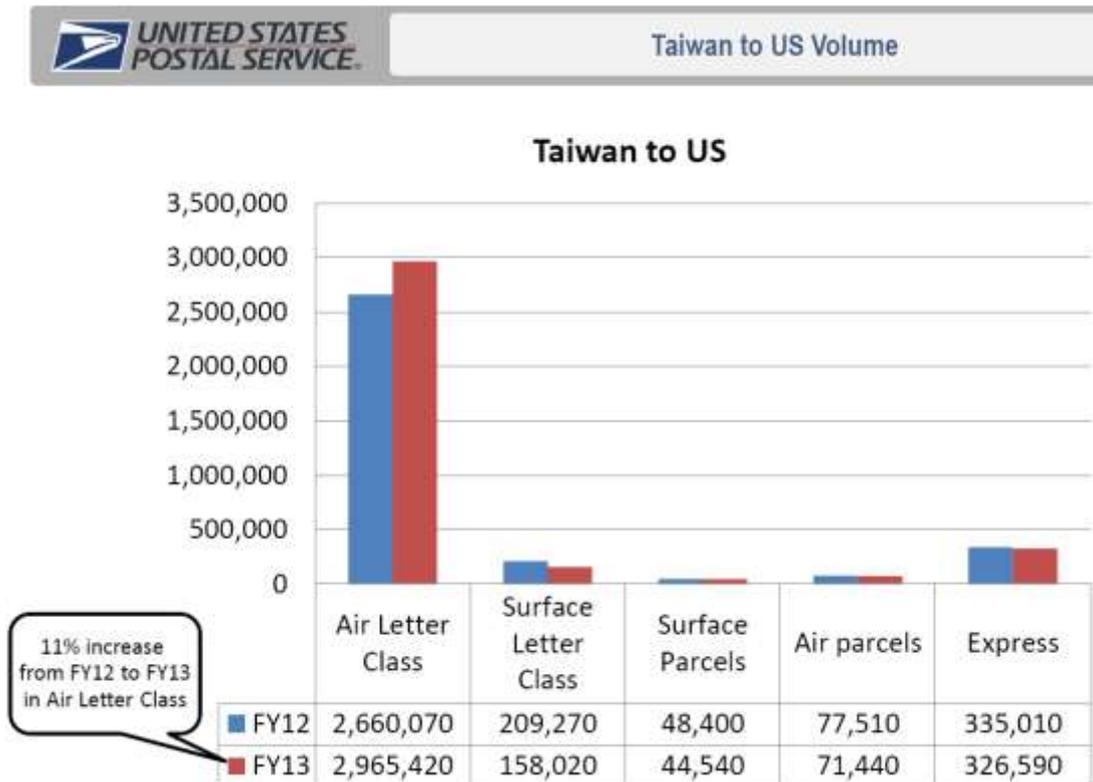
- If it were a private sector company, the U.S. Postal Service would rank 45th in the 2013 Fortune 500
- In the 2013 Global Fortune 500 list, the U.S. Postal Service ranked 140th



2. 美國郵政 2012 及 2013 年美國發往臺灣郵件量分析
 — 大宗函件印刷物專袋是成長的



3. 中華郵政 2012 及 2013 年出口美國郵件量分析
 — 航空函件是成長的



4. 電子商務市場分析

-臺灣是美國第 12 大貨品交易伙伴及第 16 大出口市場



(三) 中華郵政與美國郵政業務往來

1. 2011 年至 2013 年郵件量

2013 年進出口郵件統計表

	EMS(件數)	CP(件數)	掛號函件(件數)	LC/AO(重量)
美國進口台灣	66,083 (5.38%)	125,068 (29.62%)	17,667 (2.48%)	303,350 (21.87%)
台灣出口美國	329,459 (16.00%)	114,556 (17.38%)	493,372 (25.75%)	290,945 (22.79%)

2012 年進出口郵件統計表

	EMS(件數)	CP(件數)	掛號函件(件數)	LC/AO(重量)
美國進口台灣	76,760 (7.3%)	132,011 (32.41%)	19,885 (3.07%)	312,701.90 (22.04%)
台灣出口美國	335,133 (18.05%)	120,138 (17.67%)	508,517.00 (18.52%)	265,282.10 (22.79%)

2011 年進出口郵件統計表

	EMS(件數)	CP(件數)	掛號函件(件數)	LC/AO(重量)
美國進口台灣	99,221	128,012	20,687	293,065

	(9.2%)	(32.55%)	(3.1%)	(20.65%)
台灣出口美國	329,824 (18.14%)	110,577 (15.97%)	420,267 (17.73%)	313,099 (21.15%)

()內數字為占進出口比率

2. 郵件發往美國郵政之互換局名稱

(1) 函件(LC/AO):

航空(Air):

LAX(洛杉磯), JFK(紐約), HNL(夏威夷), GUM(關島), ORD(芝加哥)

水陸(Surface): NJ099(紐澤西)

(2) 包裹(CP):

航空(Air): LAX(洛杉磯), SFO(舊金山), HNL(夏威夷), GUM(關島)

水陸(Surface): NJ099(紐澤西)

陸空聯運(SAL): LAX(洛杉磯), HNL(夏威夷)

(3) 快捷(EMS):

LAX(洛杉磯), SFO(舊金山), ORD(芝加哥), JFK(紐約), HNL(夏威夷)

GUM(關島)

3. 資訊互換

(1)2005 年雙方進出口快捷郵件採用績效付款機制(Pay For Performance)，以加速郵件遞送並監控投遞品質。

(2)2008 年雙方進出口掛號函件、快捷郵件及包裹依據郵盟(UPU)規定傳送郵件遞送資訊(EMSEVT)，雙方之收寄人可自行至各該官網查詢郵件最新遞送資訊。

(3)2011 年雙方進出口快捷郵件傳送總包資訊(Predes 及 Resdes)，預傳郵件總包資訊，供雙方郵政預先比對。

(4)2011 年雙方進出口快捷郵件透過國際郵政公司(IPC) 之 EDI 傳送平台交換電子查單(Rugby)，取代傳統紙本作業，縮短查詢時效，提升客戶服務品質。

(5)2012 年雙方進出口包裹透過國際郵政公司(IPC)之 EDI 傳送平台交換電子查單(Cricket)，取代傳統紙本作業，縮短查詢時效，提升客戶服務品質。

(6)2013 年雙方進出口掛號函件透過國際郵政公司(IPC) 之 EDI 傳送平台交換電子查單(Prime)，取代傳統紙本作業，縮短查詢時效，提升客戶服務品質。

二、參訪郵件處理中心、郵局、郵政博物館

(一)參訪 Merrfield 郵件處理中心

1. Merrfield郵件處理中心概況

Merrfield 郵件處理中心興建於 1972 年，該中心係一棟 1 層樓建物，興建迄今已有 42 年，外觀及內部雖略為老舊，惟其為一 1 層樓式之建築物，處理中心之各項自動化機械設備、郵件分揀封發等處理作業、郵件進出口月臺及進出口作業等，均在地面一樓層進行及完成，此類型之郵件處理中心，應屬最具經濟效益，作業成本最低，最適合郵件處理作業流程之建築物。

該中心占地 43.5 萬平方呎(約合 4 萬平方公尺或 1.2 萬坪)，占地極為廣闊，依美郵提供資訊，該中心郵件處理作業情形概述如下：

I. 全部作業人員合計有 746 人。

以該中心之郵件處理量及全天候之作業方式，目前之作業人數應數較為精簡有效率之人員配置。

II. 郵件作業時間：1 天 24 小時、1 周 7 天、1 年 365 天。

該中心可謂全年無休的郵件處理單位，充分提高機器設備之使用率。

III. 郵件運輸車次：進出口郵運班次每日逾 300 車次。

IV. 每日平均郵件處理量：

i. 函件：307 萬件 (出口：79.1 萬件、本地 228 萬件)。

ii. 包裹：9.9 萬件 (出口：7.2 萬件、本地 2.7 萬件)。

iii. 扁平件：17 萬件 (出口：12.8 萬件、本地 42.7 萬件)。

以該郵件處理中心之作業場地面積及該中心之全年無休的作業時數而言，其每日平均郵件處理量達到上開所述，該中心應屬有效率之郵件處理單位。

V. 自動化郵件處理機械設備

i. 1 台綜合郵件投入產出子系統處理機(CIOSS Combined Input and Output

Sub-System)。

- ii. 7 台具輸出子系統之函件條碼分揀機(DBCS: Delivery Bar Code Sorters/oss)。
- iii. 15 台普通函件條碼分揀機(DBCS)。
- iv. 6 台具輸出投入子系統之函件條碼分揀機。
- v. 2 台高階扁平件分揀機(AFSM-Advanced Flat Sorting Machine)。
- vi. 1 台包裹分揀機(PSM-Parcel Sorting Machine)。
- vii. 6 台高階銷票機(AFCS-Advanced Facer Cancellor System 200)。

2. Merrfield 郵件處理中心郵件處理自動化之研析

依據上述對於 Merrfield 郵件處理中心概況的了解，舉凡自動化郵件處理機械設備的配置或是其作業人員數量及全天候的作業，該中心確實是一個郵件處理自動化程度極高的作業單位。

該中心建置於 1972 年迄今已有 42 年之久，其郵件處理可藉由自動化機械設備替代人工處理以簡省人工勞力，且始自於如此早期，確實令人敬佩。美國郵政能如此及早於 70 年代就開始郵件處理自動化作業，相信是基於下列因素：

(1) 美國是工業化程度極高的國家，機械設備之製造及使用需求極強

美國自 1776 年開國以來，於國境內幾無內戰的紛擾，在長期平和的情境下，國家人民自歐、亞、非等洲大量移入後，各項民生或產業之設備需求大增，且因人口大融合及教育制度配合的結果，美國的各項人才輩出，各種機械設備之研發製造能力甚強，當然進而於郵政產業上之各種郵件處理自動化機械設備亦有研發製造及使用之能力，且於考量人工勞動力減省角度上，使用機械設備是一合於國情民情之需求，既有能力使用機械設備取代人工之能力，該國自會早早啟用自動化機械設備處理郵件，以提昇郵件處理效率。

(2) 美國郵政對於郵件規格之標準化之落實應屬成功

郵件之處理作業流程，大致包括收攬（寄）、分揀封發、運輸及投遞等 4 個階段，這 4 個流程階段中，幾乎都需人工親力親為方能完成，此為郵件處理作業之特性。而此 4 個流程階段得以大量的藉用自動化機械設備取代人工勞力作業，僅有分揀封發流程階段。而該階段作業中尤以郵件之分揀更能以自動化機器替代人力，因郵件之分揀作業，主要是將自客戶（寄件人）端收攬（寄）回來之大量混雜的郵件，經由閱讀郵件之收件人地址（寄達地）後，進而透過實體動作，將郵件分入寄達地區之框格，再予以封發集中運至該寄達地。

此項分揀作業原係由人工透過眼手協調之作業完成，現已可藉由具備光學閱讀功能的機器取代作業人員的雙眼，來判斷郵件之收件人地址（寄達地），進而可以再使用自動化機械設備，將已判讀的郵件順利的揀出置入正確的框格完成分揀作業。而使用自動化機械設備進行分揀之前提，就是郵件必須具備標準化的型體規格及清楚正確的書寫收件人地址及郵遞區號。美國郵政得以充分運用自動化機械設備替代人工進行郵件分揀，應是其郵件規格標準化及書寫收件人地址及郵遞區號之基礎工作推動較為落實，又該國郵件配合英文文字書寫方式，係使用橫式信封書寫收件人地址及郵遞區號，相對於郵政推動郵件規格之標準化即更為容易，進而使郵件使用自動化機械設備進行分揀之比率可以大幅提升，並以減少人工作業。

3. Merrfield郵件處理中心相關設施、設備之人性化及制度化

考察 Merrfield 郵件處理中心，除宏觀面的了解到該中心使用自動化機械設備進行郵件分揀作業的實況及外，於微觀面，也觀察到該中心有多項設施、設備，提供較佳之工作環境且兼顧到作業人員權益及勞動條件，實為美郵重視基層作業人員工作權益之具體展現，相關之符合人性化及制度化之設施、設備分別敘明如下：

(1) 包裹傾卸機

該中心配置有包裹分揀機(PSM-Parcel Sorting Machine)，負責處理包裹郵件之

分揀作業，一般而言包裹分揀機的最前端配置有輸送帶，作業人員須將待分揀之包裹自運輸容器中逐件取出並放置於輸送帶上，經傳輸至包裹分揀機上，再經掃瞄以進行分揀。上該一般傳統作業方式中，有關需由人工將待分揀之包裹自運輸容器中逐件取出並放置於輸送帶上之流程，須完全仰賴人工逐件取出並放置於輸送帶上，如此作業除速度較慢並效率較差外，更將因此而增加作業人員體力之付出及消耗。

該中心為能簡化作業特於包裹分揀機的最前端輸送帶旁，配置一台包裹傾卸機，由該機械設備直接將裝載包裹郵件之籃車載具，透過機械力量一次將該籃車載具內之包裹郵件傾倒置於輸送帶上，再由人工加以翻面以利上機掃瞄分揀，完全簡省了既有一般人工逐件取出並放置於輸送帶上的勞力作業。此項設備有效的簡省人工勞力的付出，提供作業人員極為人性化且體貼的勞動環境，堪值我郵學習效法。

(2) 自動化機械設備之操作人員作業區地板裝置膠質軟墊

此次考察美郵 Merrfield 郵件處理中心時，特別注意到該中心在每一台自動化機械設備之操作人員作業活動區的地板上，特別裝置一塊膠質軟墊踏板，供操作機器設備之作業人員在長期作業過程中踩踏其上，讓作業人員都能在較為舒適的軟性地面獲得較舒適的感覺，減低長期站立之肢體疲累感。美郵這項作為，投資雖小卻展現其極為重視作業人員勞動環境與條件，這項雖投資小卻極為貼心的設備及重視作業人員權益的思維，確實值得我郵學習。

(3) 工位空調之設計規劃

一般而言，郵件處理中心作業場地通常都極為廣闊，如 Merrfield 郵件處理中心面積為 43.5 萬平方呎(約合 4 萬平方公尺或 1.2 萬坪)，即屬占地極為廣闊之處理中心，配合作業提供空調是所必然，惟如以上述大面積之作業場地，全面提供空調亦屬極其浪費。此次考察過程，觀察到 Merrfield 郵件處理中心對於空調的規劃設計，係採取作業人員之作業區域，特別提供空調送風管道，

即一般所稱之「工位空調」，既達到提供作業人員之作業區域之空調的提供，符合有益勞動環境之提供，亦達到具效率性的提供空調，不致造成全面性空調之無謂的浪費，並以達到節省能源、降低作業成本的重大效益。此項措施亦值得我郵作為未來新建郵件作業中心之參考。

(4) 作業場地之作業區及郵件輸運動線，規劃清楚明確之標線

Merrfield 郵件處理中心面積極為廣闊及自動化機械設備繁多，一如上述，惟該中心對於各項固定設備如各式分揀機及移動設備如郵件籃載具之放置位置，均以黃線清楚標明，既整齊又明確；另郵件移動之動線亦以黃線清楚標明，使郵件之進、出移動均能井然有序，並達到準確性及效率性。此項亦足資我郵借鏡。

4. Merrfield郵件處理中心的發展

(1) Merrifield 郵件處理中心導入精準之作業流程(Lean Mail Processing Facts)

I. 目的(Purpose)：

郵件處理流程成果報告目的，在於系統化審視郵件現行處理流程及程序，以創造更流暢及更有效率的郵件處理標準作業程序，去除” 流程浪費”，並改善整體工作效率與士氣。

II. 計畫目標(Project Goals)：

- i. 實施測試工程並從其他與郵務有關之設施進行精益(Lean)6 項標準差 (LSS) 原則。
- ii. 在各設施上擔任變革之推動者，推動者在所有層面並引進新的理念和流程。

III. 背景(Background)：

- i. 計畫初期，尚無標準郵件搬運工具 (MTE：mail transport equipment)，造成作業落後與凌亂。
- ii. 在郵件處理中心內，郵件收集盤散落在各機具周圍，由於規劃不良，郵件串流無效率，造成相同動作重複在各應用設備上發生。

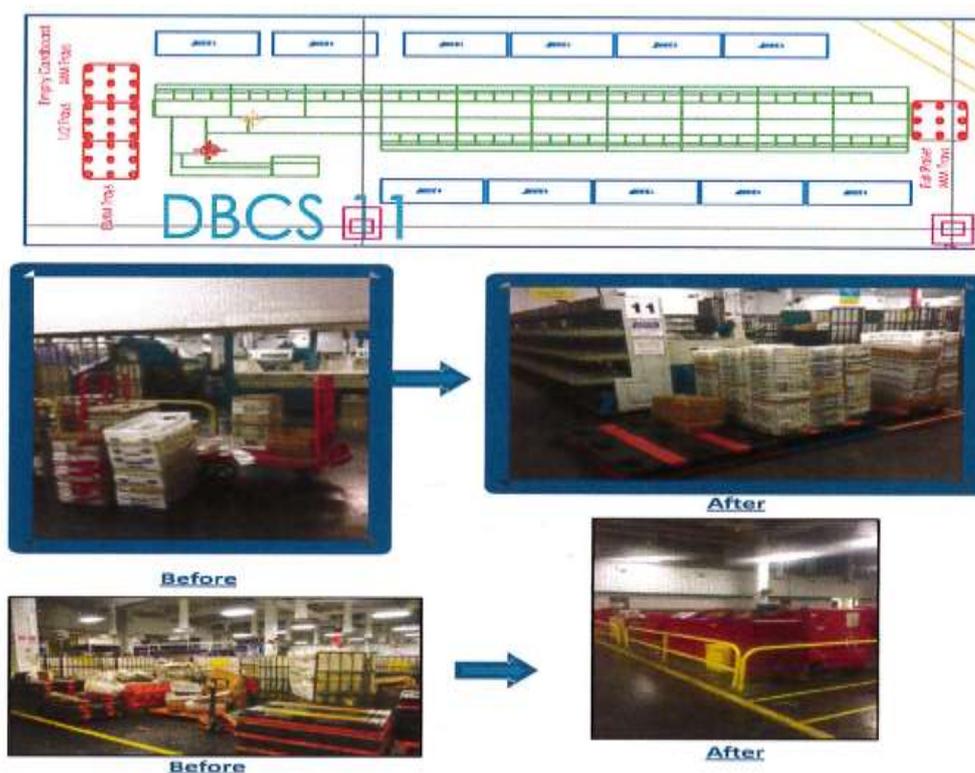
IV. 原因分析(Root Cause Analysis)：

- i. 先測量出現行郵件搬運工具使用之各空間（約佔 8,000 平方呎）
- ii. 聚焦目標工作群組之合適人員並執行作業配置管理(MDOs, Management of Distribution Operations)後，決定目前基礎郵件搬運工具棧板配置的障礙所在。
- iii. 檢視現行郵件搬運工具配置，發現郵件搬運工具堆疊在地上，未按類別放置。
- iv. 對工作人員進行問卷調查，取得更深入的郵件搬運工具類別訊息。

V. 改善(Improvements)：

- i. 建立鞏固作業群組及順暢郵件搬運工具之進出流程。
- ii. 教育員工認識 LSS (Lean Six Sigma 六個標準差，亦為工作流程改善之方法)，例如 5S(分揀，配置，標準化，保持整潔，永續)的重要性。
- iii. 建立顏色識別系統，為各類郵件搬運工具建立顏色識別，並運用視覺標示、服務對話與標準作業流程與員工溝通並改變員工。
- iv. 提出文化變遷對於整體工作環境及設備配置的改變進行宣導。

改善前後對照圖



VI. 成果(Results)：

- i. 節約郵件搬運工具佔地達 80%。
- ii. 對於隔日之外埠第一級郵件效率提昇 0.5%。

(二)參訪 Flushing 郵局

1. 位於紐約皇后區(Queens) Main Street 上的法拉盛郵局 (Flushing Main Post Office)，是一座國家歷史古蹟建築，設計與建造於 1932 年至 1934 年之間，主體建築旁有兩棟左右對稱的建築體，整棟以紅磚、大理石築成，屬於殖民復興風格的建築。老式建築、局屋宏偉，在入口門廊有六根大型的圓柱。
2. 內部與天花板連結的上方牆面上有大型壁畫，一幅幅呈現紐約皇后區各區域早期逐漸被開發的景象。局屋內陳設簡易、環境潔淨，大理石地板及復古吊燈襯出古蹟建築之復古風雅。在窗口前等候時，一邊欣賞不失為用郵客戶等候打發時間的方法之一。縮短顧客等待心理時間，為增加顧客滿意度的首要工作，故整體局屋環境的塑造不僅為郵局整體服務的一部分，亦有助於改善等待顧客的服務感知。
3. 法拉盛郵局周間營業時間從早上 8 點半至晚上 8 點（周六到下午 5 點，周日休息），對於上班族客群來說，時間具彈性且便利。局屋內另亦有設置開放自助郵用區塊，包括販售各式信封及封裝材料區，如低價位之泡泡袋、各式尺寸信封、包裝紙、膠帶等。另備有 1 台自助郵件收寄機，讓用郵顧客自行完成交寄郵件服務，包括郵件秤重、類別計費、並以信用卡、金融卡支付後，完成交寄之所有手續，提供顧客便利性並結合自助式服務科技的導入及應用，解決排隊等候時間過長及櫃檯人力資源，用以節省時間及成本。
4. 共 7 個櫃檯，顧客依排隊柱護欄排隊，雖大排長龍，但現場有郵局志工人員引導、主動詢問顧客洽辦何種業務並告知至幾號櫃檯申辦，類似目前中華電信門市尊櫃服務，一進門市便有服務人員詢問，並依顧客需求於抽號機抽號碼給顧客，有效率達到臨櫃「分群服務」及「分流服務」。
5. 申辦護照服務：美國民眾除親至聯邦大樓辦理護照外，第二項管道即是透過郵局申辦，法拉盛郵局局屋，大廳入口一進入屬長條型，另一小間辦公區(Passport office)設有代辦護照專櫃及護照專人拍照服務(每組 15 美金)。

6. 法拉盛郵局除一般櫃檯服務外、亦有專用信箱服務(領取包裹專櫃)、自助郵件收寄機、郵件收件筒箱以及申辦護照(專櫃)服務。法拉盛郵局專用信箱型式屬局內型，租賃費用依信箱大小及地理區域收費不一，主要為半年及年繳收費方式。法拉盛郵局內專用信箱較特別的是其透視設計，可讓用郵顧客一目了然是否有信件，兼具隱密性及實用性的功能。
7. 除了上述的專用信箱的透視設計及自助郵件收寄機的導入外，現場剛好看到郵件收件筒箱的收件作業，收件筒箱一打開是材積均符合筒箱容量的箱框車，輔助工具可方便收寄人員作業。

(三)參訪 Merrifield 郵局

1. 營業場所以美國郵政主色藍色為主、紅色為輔(類似美國國旗顏色)，燈光明亮，局屋乾淨整潔，櫃檯後牆面以本地郵遞區號「22081」紅底白字斗大的字體設計，視覺設計概念簡單帶出郵遞區號的重要性及融合性。
2. 共 4 個櫃檯，櫃檯有高低不同設計，方便用郵者使用。整體營造輕鬆愉快、溫馨舒適的消費環境，也縮短窗口人員與客戶面對面的距離。營業廳設置 1 台 24 小時「自助交寄郵件機」由用郵者自行完成秤重、類別計費、並以信用卡、金融卡支付後，完成交寄之所有手續，改善等候時間。
3. 中間設一字型書寫台，簡單俐落，此設計與櫃檯平行成為排隊柱欄，用郵顧客均由局屋內側的櫃檯(靠近自助郵用區塊，販售各式信封及封裝材料區)排隊，另設有販售不同節慶卡片的立體卡片架等，發揮 Merrifield 郵局小坪數的功能規劃讓用郵顧客與局屋配置，具備實質層面與視覺層面的機能，對於整體來說具有加乘的效果。
4. 另亦設置開放自助式區塊，販售各式信封及封裝材料區，如低價位之泡泡袋、各式尺寸信封、膠帶等，以及顧客可免費索取各種不同大小的信封袋或紙箱(flat rate box 或 Priority Mail International flat rate envelop)，類似本公司的便利箱袋，在一定重量限制內，均一價，資費含郵資並免費贈送紙箱。

5. Merrifield 郵局亦同法拉盛郵局設有申辦護照辦公室(Passport Office)。相較古色古香的法拉盛郵局，Merrifield 郵局一進入口右側即為 Passport Office，鄰近申辦護照的牆面以美郵 logo 藍底白色設計，上方標示「From here to everywhere」強調美郵公司的核心價值，醒目斗大之 CIS 視覺識別設計，表達企業對用郵顧客的傳播力及感染力。
6. 另 Merrifield 郵局係與郵件處理中心同一處所之營業郵局，另設有收寄大宗函件服務。值得一提的是，Merrifield 郵局局屋因營業功能分為 2 大區塊，除一般櫃檯、自助式區塊、申辦護照服務為一般營業時間營業外，另設有 24 小時開放的穿牆式(局外型)專用信箱、領取包裹專用箱櫃(Parcel Lockers)及自助交寄郵件機，Merrifield 郵局此一營業據點，具備實體郵局及無人郵局(自動化服務區)。
7. Merrifield 郵局局屋外之廣場設有美郵自 2012 年開始試辦的全年無休 24 小時自助式包裹郵箱(gopost)，使用者線上申請登錄後會收到一張 ID 卡及密碼，即可於 gopost 交寄及領取包裹，作業流程以 email 或簡訊方式通知。gopost 目前主要設置在接近郵局處、生活用品店、藥局、交通轉運站及購物中心等。另亦應用在網購商品配送，網購商品可指定配送業者-USPS gopost，業者將依需求遞送至消費者住家附近之 gopost，消費者於網購訂單指定配送業者-USPS gopost，並輸入於美郵註冊之帳號及住家附近之 gopost unit number 即可由業者配送到指定之 gopost。

(四)參訪 L' Enfant Plaza 郵局

1. L' Enfant Plaza 郵局位於華盛頓地鐵核心，交會大站朗方廣場地鐵車站(L' Enfant Plaza Station)購物中心內，所在地週邊有許多聯邦政府機構分佈，加上由維吉尼亞州經波多馬克河前往華盛頓市區的列車及人流也在此交會，使本區成為一個十分繁忙的行政商業區。L' Enfant Plaza 郵局入口處型像設計以一面牆嵌有 Post Office United States 壓克力浮雕藍底字體，醒目帶出郵局在購物中心的所在位置及門面，入口處牆面另一功能設有郵件收件筒箱，牆面側面則為 24 小時的專用信箱區，精準運用局屋門面之美觀性及實用性。

2. 進入局屋後，映入眼簾的是專用紙箱展示架，用郵顧客可免費索取各種不同大小的信封袋或紙箱，中間設有書寫檯，另牆面上主要分為兩大區塊，一為節慶卡片販售區、美郵自有產品區，如不織布環保袋、USB 簡配、護照皮套、絨毛玩具等，另一面則為販售各式信封及封裝材料區，如低價位之泡泡袋、各式尺寸信封、膠帶等，參訪 3 間郵局，發現均設置各式信封及封裝材料開放區。
3. 另櫃檯書寫平台及地板邊條以藍色主色、天花板邊條則以紅色搭襯，局屋設計簡單相當「美式風格」，木質櫃檯及層板營造溫暖安心的感覺，藍色及紅色為美郵顏色，營造位於購物中心內 L' Enfant Plaza 郵局親切既專業的企業形象。
4. 共 3 個櫃台，營業窗口明亮整潔，由顧客從號碼機抽取號碼牌後等候服務。櫃檯有高低不同設計，櫃員及用郵顧客均站立辦理業務。整體營造輕鬆愉快、溫馨舒適的消費環境。與 Merrifield 郵局同屬袖珍型分行，兼具具備實體郵局及無人郵局（自動化服務區），除一般櫃檯、自助式區塊、申辦護照服務為一般營業時間營業外，另設有 24 小時開放的穿牆式(局外型)專用信箱、領取包裹專用箱櫃、1 台自助交寄郵件機及郵件收件筒箱。

(五) 參觀國立郵政博物館(National Postal Museum)

1. 這次除拜會位於華盛頓的美國郵政總部外，美國首都華盛頓除為美國重要行政中心外，各類博物館、美術館雲集，享譽各地。而此行的美國郵政國立郵政博物館更是獨樹一幟，位於華盛頓哥倫比亞特區、聯合車站旁邊。1914 年，博物館前身為美國郵政總局，後經整建，於 1993 年才由美國郵政及史密森尼學會 (Smithsonian Institution) 合作成立以郵政為展示的博物館。郵政博物館免費參觀，開放時間為上午十點至下午五點三十分，除聖誕節外，全年開放。
2. 進入郵政博物館前先接受安檢，郵政博物館分為入口層和地下室兩個樓層，入口層主要是展示和郵票有關的館藏包含郵票的演進、設計與印製等，另有主題性的

展區，地下室的展示則是和郵政的作業流程有關的內容，包含收攬、銷戳、分揀封發處理等。

3. 連結入口層的各展示間為一古色古香之長廊，各展示間收藏有許多有關美國郵政服務以及世界各國郵政的展示品，包括郵票、郵政文件、郵筒以及送信所用到的交通工具等，美國遭受 911 恐怖攻擊時，設於世貿雙子星大樓外的郵筒亦被陳列展示於此，記憶這段歷史。現場陳列世界各國的郵票，提供遊客可以自由挑選六張自己喜愛的世界各地郵票裝在信封中帶回去收藏，提升了參觀博物館的樂趣。另有通過不同年代郵票的展示空間，可以讓遊客進一步了解郵政業在美國的發展。博物館陳列郵票方式，有以宇宙空間方式 3D 或觸碰式燈光效果的呈現，深具活潑及科幻意味。另參觀郵政博物館時，當期展覽為「飛越太平洋——中美郵件交流」，該展覽收集與中美關係相關的重要郵票和郵件，其中大部分展品屬於首次公開展出，包括中華民國成立時郵票及封片筒。
4. 地下室層樓也可體驗早期郵差的工作設施、中央區塊則陳列各種運送郵件交通工具包含飛機、貨車、馬車、火車等，其中郵政火車廂的內部，保留原有的郵用設備，可進去參觀車廂內的分信設備，極富教育性。

伍、 交流會議內容

一、 議程

TIME	TOPIC
10:15 a.m. - 10:30 a.m.	Meet & Greet
10:30 a.m. - 11:30 a.m.	Review USPS Facts Taiwan - U.S. Package, EMS, Letter Volume in 2012 & 2013 The growing e-commerce market
11:30 a.m. - 1:00 p.m.	<i>Lunch</i>

1:15 p.m. - 1:45 p.m.	PRIME Express And Discussion on Growing the Package between U.S. and Taiwan
1:45 p.m. - 2:45 p.m.	Exchange of Advance Customs Information (TMATT Messages) Customs Data Privacy Agreement
2:45 p.m.	Meeting concludes

二、洽談國際業務合作

(一) 國際航空函件 Prime-Express

1. Prime-Express



**UNITED STATES
POSTAL SERVICE.**

Why PRIME Express?

Benefits:

- Ideal for e-commerce
- Pre-advice sent to receiving post
- Item level tracking with D and H/I scans (delivery confirmation)
- Ideal for:
 - Low value items - under \$400 in value
 - Light weight - Under 4lbs
- NO Signature required
- Pay for Performance



(1) 產品特性:

- i. 因應電子商務之網購商品之興起。
- ii. 屬低價值品項(在美國是低於 400 美元)。
- iii. 輕件，限重 2 公斤。
- iv. 不簽收，不接受顧客查詢及補償。
- v. 郵件進口後，約 3 天內投遞 (美郵)。
- vi. Shipping Label 及 Customer Receipt 如下:



(2) 啓用本服務之條件：

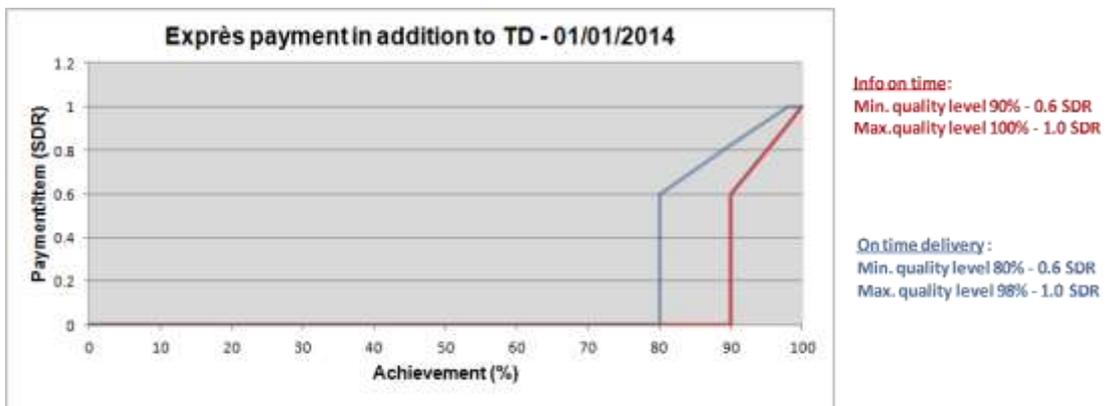
- i. 必須啟用多邊協定(Multilateral Agreement)
- ii. 必須向 IPC Prime Manager 提交,再由 IPC Prime 規劃美郵與中華郵政間之後續合作事項。
- iii. 預先傳送 Preedes 。
- iv. 目前已有 42 國會員國簽署本協定，約 20 國只作 Inbound 服務。

(3) 決算費用：

- i. 依萬國郵盟收取到達費(Terminal Dues)-4.162 SDR/kg
- ii. 收取節點掃描費用及準時投遞費用-1.2~2 SDR/item

(4) 節點掃描費用及準時投遞費用計算原則-採績效付款制度

(Pay For Performance)



Feature	Minimum payment	Maximum payment	Minimum quality level	Maximum quality level
Provision of delivery scans before 20:00 next day	0.6 SDR	1.0 SDR	90 %	100 %
On time delivery	0.6 SDR	1.0 SDR	80 %	98 %

付款係採投遞績效之門檻決定，倘各因子達最高門檻，每件可獲得 2SDR，SDR 係國際貨幣基金會之貨幣單位，每個 SDR 約合新台幣 47 元，本制度之設計係基於獎勵之精神，可鼓勵各寄達郵政加強投遞績效，進一步提升郵遞及服務品質，本投遞績效報表由國際郵政公司每季統計繕發。

本議題結論：

已向美郵表達，我郵可接受 Inbound 服務，目前已有 20 餘國僅接受 Inbound 服務。

(二)郵件通關資訊系統(ITMATT)

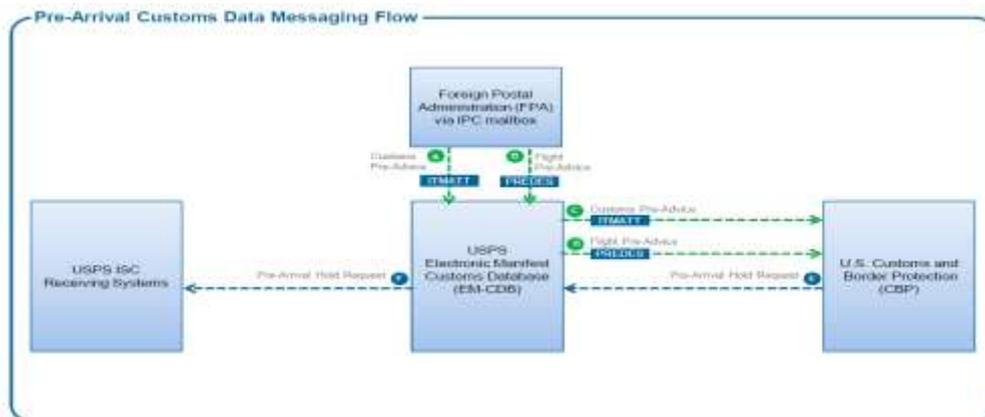
1.目的及優點：

Item ATtribute 縮寫，指郵局和海關間報關單資訊的交換。利用 EDIMessage 預告郵件抵達之內容物，郵政名稱，收件人姓名地址，郵件重量，品項之貨幣現值等資訊供海關預先查驗。依 UPU 規定會員國應傳送報關資訊。其優點為：進口關可進行風險管理，加速低價值之郵件快速清關，並可利用評價系統決定郵件應課之關稅，以加速郵件通關。依據 IPC 資料，目前有 18 個郵政可接收 ITMATT，其他郵政正處於測試階段。美國，加拿大等國已正式啟用。倘中華郵政擬與美郵合作 ITMATT，基於個人資料保護法，雙方須先簽訂保密協定 (Privacy Agreement)。

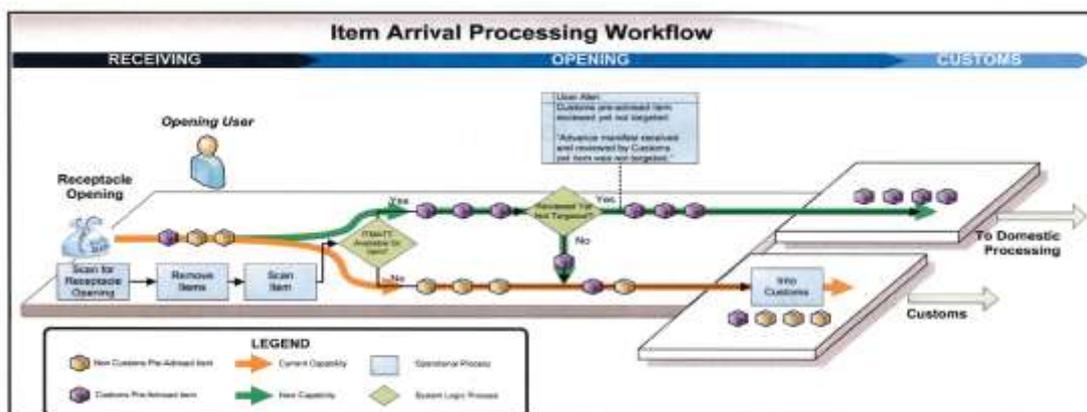
2.資訊收錄來源－由託運單資料取得



3. 資訊流－ITMATT 及 Presdes 需先傳送寄達郵政，再由寄達郵政傳送當地海關



4. 實體郵件區分 ITMATT 及非 ITMATT 郵件作業流向



4. 本議題結論

- i. 雙方簽署保密協定(Privacy Agreement)
- ii. 為確保傳送之資料之完整無誤，測試期間預估 1 年。
- iii. 本公司預計準備事項：
 - 甲、窗口郵務整合平台改版，收寄畫面增列郵件內容物，郵政名稱，收件人姓名地址，郵件重量，品項之貨幣現值等資訊，初期先由 EMS 開辦。
 - 乙、提供網路收寄介面及大宗客戶傳送介面。
 - 丙、建置郵務 EDI 系統，俾利郵件透過 Skyline 及 IPC 傳送。
 - 丁、向國際郵政公司申請郵箱(TW501)。

陸、 拜會我國駐美代表處

本次參訪美國郵政，為雙方郵政多年來極其難得的一次直接、面對面的高層及業務面的互動及交流。而此次行程得以順利圓滿，除了本公司相關單位事前規劃得宜，洽訪美國在臺協會進行參訪前的溝通聯繫之外，亦要特別感謝我國外交部及駐美代表處的大力協助；因此於參訪行程中，特別安排拜會我國駐美國臺北經濟文化代表處及駐紐約臺北經濟文化辦事處，分別向我國駐美沈呂巡大使、駐紐約辦事處章大使文樑及其他相關官員等，親自表達誠摯之謝忱，並期盼駐美各單位，在未來，仍能就我郵與美郵之間的後續各項業務合作與良好互動的相關事宜，繼續給予協助與支持。

柒、 參訪成果及建議事項

一、 參訪專業投資機構部分

(一) 本次赴紐約參訪金融機構，除了就投資面進行經驗交流外，更有幸獲邀參觀

花旗銀行位於紐約下城區之全球交易室，從澳洲墨爾本為首之亞洲盤，進到英國倫敦為主的歐洲盤，再以美國紐約為主的美洲盤作為金融市場 1 天 24 小時的結尾，最後又接續到亞洲盤，花旗銀行交易室在不同金融商品、時區都有專人負責，見識到國際級金融機構所投入之龐大人力與物力，且專業分工，參訪時間雖不長，仍留下深刻印象。

(二)本次透過本公司保管機構安排，得與新加坡政府投資公司面對面會談，得以一窺主權財富基金的神秘面貌，機會極為難得。其運作模式係利用新加坡外匯存底投資外國資產，並將所賺取之收益回饋至國內財政，主要追求長期穩定之報酬，投資目標與本公司相似，其操作策略及資產配置，可供本公司國外投資參考。

(三)美國紐約為國際金融中心，國際級機構大多於紐約設有分支機構，曼哈頓島上大樓林立，係紐約市一大特色，2001 年雖遭 911 恐怖攻擊致原世貿雙子星大樓倒塌，帶給美國及紐約人心理上極大的震撼。然本次赴紐約參訪金融機構之餘，無論是在馬路上的遊行人潮或是在地鐵表演的街頭藝人，處處可見紐約人的各種創意，恐怖攻擊的陰影已不復見，令人感受到紐約這大城市之蓬勃生命力，此外，紐約對於古蹟保存亦極為重視，值得我們學習。

(四)建議本公司蒐集另類投資相關資料，研議多元化資產配置，以提升資產自然避險效果。

(五)建議股票投資針對美國頁岩油產業之上、中、下游受惠企業進行研究分析，以了解未來頁岩油產業對國內外股市之影響，並配合產業趨勢，調整投資組合。

二、參訪郵政機構部分

(一) 本次出訪美郵雙方高層互動是我郵國際郵務的重大收穫。

長年以來，本公司出訪考察其他國家（地區）郵政，多於亞洲鄰近的國家（地區）郵政，例如日本、新加坡、泰國及香港等，至於與我郵關係友好、業務密切之美國郵政，則幾無實際互訪交流的活動，本次我郵能達成赴美參訪考察美國郵政，除了進一步強化我郵與美郵的業務合作關係外，更為雙方郵政高層的互動與實質關係的建立，樹立一個新的里程碑；本次我郵的出訪美郵，實可謂我郵國際郵務面的重大收穫。

(二) 郵件處理中心自動化設備多，但受限郵件量衰退，設備使用效能降低，值得我郵應有借鏡與省思。

本次參訪之美國郵政 Merrfield 郵件處理中心，發現該中心配置之各型自動化郵件分揀機器甚多，惟由於該中心設置於 1972 年迄今已有 42 年，受到通訊科技進步等客觀因素之影響，信函類等郵件逐步減少，進而造成各型自動化郵件分揀機器之使用效率亦同步遞減，以該中心既有之自動化機器數量搭配目前之郵件處理量，就機器之使用效能而言即稍顯相對欠佳。

我郵刻正規劃於桃園縣龜山機場捷運 A7 站興建「郵政物流園區」子計畫中之「北臺灣郵件作業中心」，以替代目前作業場地狹小之臺北郵件處理中心。其中有關對於未來「北臺灣郵件作業中心」配置各型自動化郵件處理機具一項，建議應參酌、借鏡上述美國郵政 Merrfield 郵件處理中心的機器之使用效能現況，並審酌未來郵件量及郵件結構之趨勢變化，做好評估及掌握，以作為妥善規劃配置自動化郵件處理機具之參考，俾使設備投資項目達到最適化及最佳化。

(三) 郵件處理中心建物老舊，但相關設備注重員工權益(例如：工作空調、作業區之軟質踏墊、包裹傾卸機等。)

本次參訪之美國郵政 Merrfield 郵件處理中心，雖然該中心建置已逾 40 餘年，

建物稍為老舊，惟該中心對於郵件作業人員之工作環境及勞動條件之重視，殊值我郵學習效法。經實地考察發現，該中心於相關設備設施上提供諸多注重員工權益之項目(例如：工作空調、作業區之軟質踏墊、包裹傾卸機等。)。建議未來於規劃建置「北臺灣郵件作業中心」時，除可參考上述美郵之具體設備外，並應參酌美郵作法及觀念，應注重郵件作業人員之工作環境及勞動條件，給予最適切之設施、設備，以維護員工之勞動權益。

(四) 郵局營業據點普設自助郵用設備，減省人工作業成本

本次參訪美國郵政過程中，發現美郵之郵局營業據點均設有自助郵用設備，提供用顧客自行辦理各類郵件之交寄，無需櫃檯人員之服務，該等設備之設置，對於人工成本相對較高之美國而言，的確具有降低人工作業成本之優點，及提供民眾用郵的便利性。此亦為值得我郵參考學習之處，以疏解郵務窗口作業壓力，降低人工作業成本。

(五) 郵局服務設施簡單化，缺乏親民化及特色化。

本次參訪發現美郵之郵局營業廳，幾無設置座椅以供顧客使用於等待或書寫之用，上門用郵顧客均一律站立，此與我郵截然不同。審酌顧客喜於上門用郵，郵局方有服務的機會及營運的利基，郵局理當提供一個具備親民化、便利化及舒適化的用郵環境，吸引民眾進入郵局使用郵政的服務，故我郵近年來推動郵局門面的改造，及郵局營業廳的改善等親民化的措施，較之於美郵應是正確的作法，宜予持續的推動。

(六) 美郵郵政博物館展場寬敞亮麗、展品豐富，惜參觀民眾較少。

總體而言，此次參展所獲心得，如展場規劃及設計頗具巧思，展示珍罕郵品，以招徠參館民眾，如當期展覽為「飛越太平洋——中美郵件交流」，其中大部

分展品屬於首次公開展出，包括中華民國成立時郵票及封片簡。另各國特色郵票以科技及傳統結合展現，充滿想像的展示空間，如美國郵政郵票以宇宙空間方式陳列，吸引年輕族群。設置體驗區，現場提供民眾可自由挑選各國郵票帶回家當做紀念品，拉近靜態博物館與民眾距離。

(七) 會議結論與共識，可使國際郵件業務更為精進，提供更佳的服務品質。

長期以來，美國郵政即是我郵國際郵件業務的重要夥伴，本次參訪並與美國郵政進行了一次正式的業務交流會議，對於會議的結果與共識，除了可以加深雙方郵政的友誼之外，更有助於未來與美國郵政間之國際郵件業務的合作拓展，及提供更為完善的郵遞服務品質；此外，或也可以因與美郵的良好關係，可使我郵擴及於與其他國家之國際郵件業務之合作，總體而言，此次參訪美郵，對我郵未來發展應是正面及良性的。

附錄：照片集錦

一、參訪專業投資機構	圖 1—圖 7
二、參訪 Merrifield 郵件處理中心	圖 8—圖 15
三、參訪 Flushing 郵局	圖 16—圖 23
四、參訪 Merrifield 郵局	圖 24—圖 27
五、參訪 L' Enfant Plaza 郵局	圖 28—圖 35
六、參訪國立郵政博物館	圖 36—圖 40
七、拜會我國駐美單位	圖 41—圖 47
八、聯郵業務交流會議	圖 48—圖 52



圖 1：聯博董事長暨執行長 Peter S. Kraus 親自說明投資哲學及方針



圖 2：參訪花旗銀行

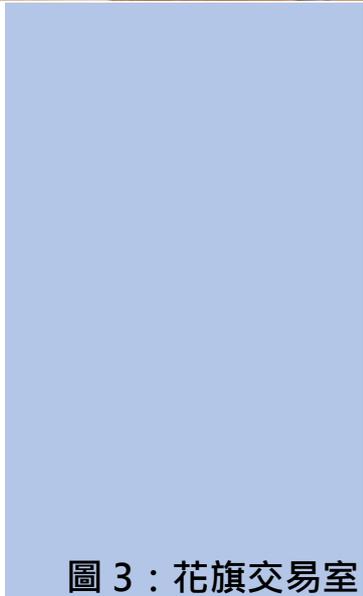


圖 3：花旗交易室





圖 4：參訪 Freddie Mac 及致贈郵冊



圖 5：致贈紐約梅隆郵冊



圖 6：參訪紐約梅隆大樓內博物館-創立沿革及其創始人畫像



圖 7：參訪紐約梅隆大樓內博物館-館內收藏資料及 1800 年代華爾街城廓模型



圖 8：Merrifield 郵件處理中心建物外觀



圖 9：場地整潔、標線清晰



圖 10：工位空調、節省耗能

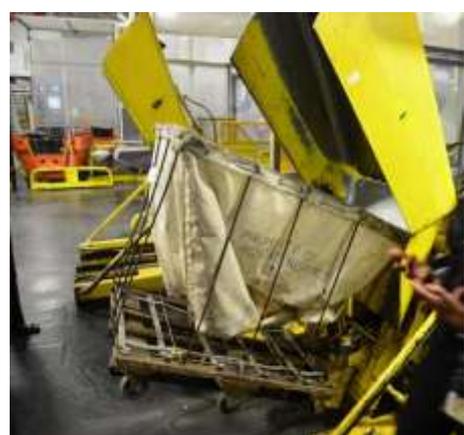


圖 11：綜合郵件投入產出子系統處理機

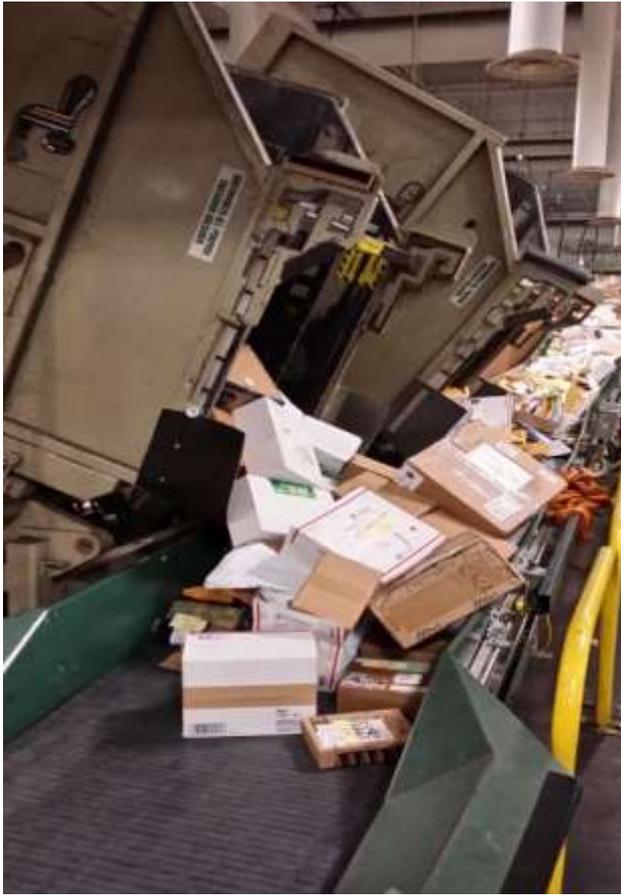


圖 12：機械化導入包裹分揀機



圖 13：自動化分揀設備(左/右圖)

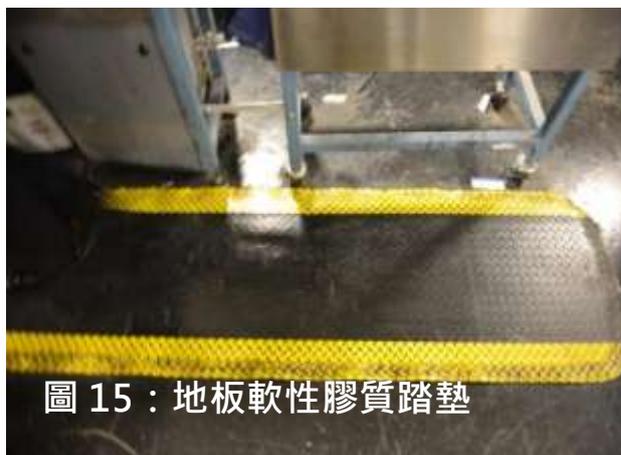


圖 15：地板軟性膠質踏墊



圖 14：分揀機說明

圖 16：Flushing 郵局建物外觀，局屋宏偉



圖 17：寄信示意圖



圖 18：局屋內部優雅，大理石地板、復古吊燈及壁畫呈現當地開發景象



圖 19：顧客依排隊柱護欄排隊，現場並有郵局志工人員(紅衣背心)引導

圖 20：代辦護照專區



圖 21：自助郵件收寄機(左圖)

圖 22：收寄機以箱框車收件(右上圖)



圖 23：
專用信箱
透視設計

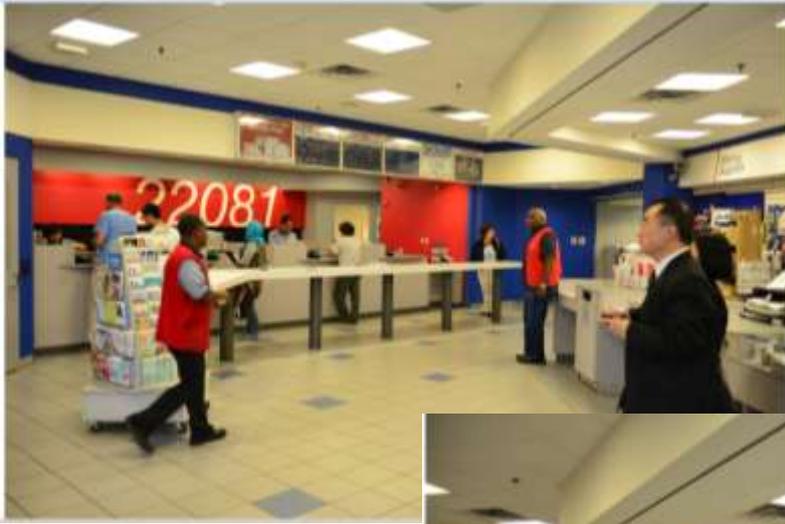


圖 24 : Merrifield 郵局
局屋內部明亮具現代化



圖 25 : Merrifield 郵局
自助用郵區塊



圖 26(左圖) :
Merrifield 郵局
申辦護照辦公室、醒目牆面
CIS 視覺設計

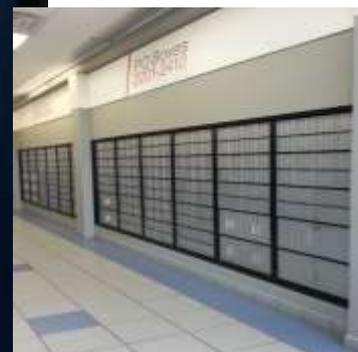


圖 27(下圖) :
24 小時開放式無人郵局



圖 27 : 局屋外之 24 小時 gopost



圖 28 : L' Enfant Plaza 郵局入口處形象設計

圖 29 : 營業窗口明亮整潔





圖 30: 郵件收件筒箱



圖 31: 自助郵件收寄機



圖 32: 專用紙箱展示架



圖 33: 郵用品展示架



圖 34: 書寫櫃及卡片販售區

圖 35: 郵政專用信箱-領取包裹專用箱櫃



圖 36:美國國立郵政博物館門口及明亮之博物館長廊

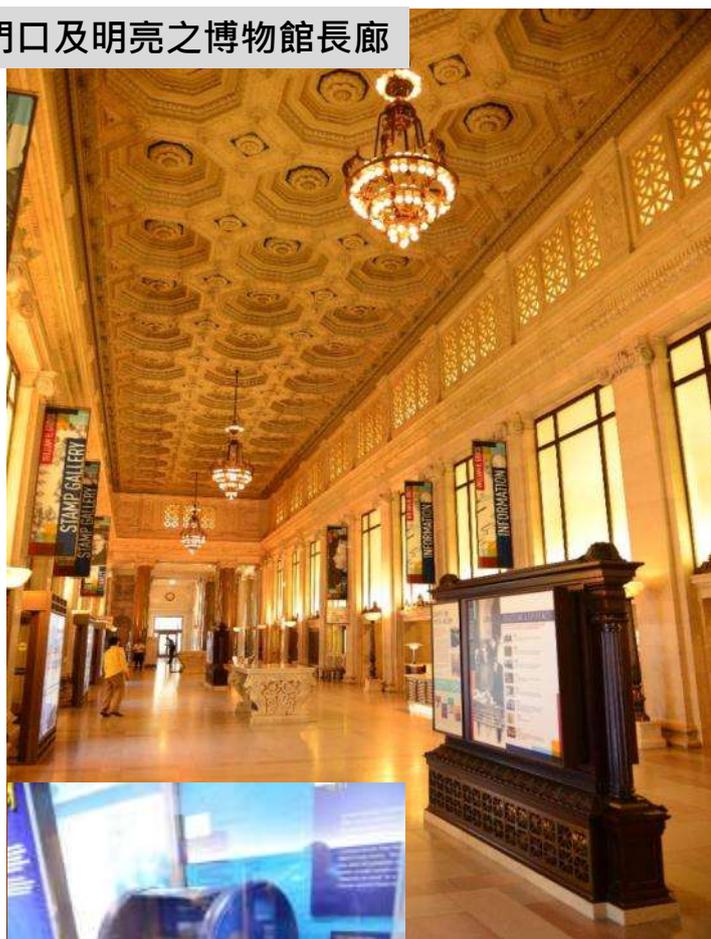


圖 37:陳列各國郵政郵筒



圖 38:911 恐怖攻擊·世貿現場附近郵筒

圖 39:充滿異國風味各國郵政郵票之之展示空間





圖 40：當期展覽
「飛越太平洋—中美郵件交流」
展示中華民國郵票及封片簡示



圖 41：參訪團與駐紐約台北經濟文化辦事處范國樞副處長

圖 42：
致贈駐紐約台北經濟文化辦事處章文樑大使禮品



圖 43：拜會金管會駐紐約辦事處陳銘賢主任



圖 44：駐美副代表洪慧珠

圖 45：全體成員於駐美國台北經濟文化代表處合影



圖 46：
致贈沈大使禮品



圖 47：
參訪團與沈大使於雙橡園合影



圖 48:拜會美國郵政總部及交流會議-於美國郵政總部前合影



圖 49: 業務交流會議合影



圖 50: 2014 年 9 月 25 日於美國郵政總部進行業務交流會議



圖 51(下左): Ms. Giselle Valera
(Vice President, Global Business)

圖 52(下右): Ms. Lea Emerson
(Executive Director, International Postal Affairs)

