

出國報告（出國類別：其他）

# 104 年郵政各類傑出人員出國觀摩 報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：曾清潭（板橋新店郵局經理）等 41 員

派赴國家：日本

出國期間：104 年 10 月 28 日至 104 年 11 月 3 日

報告日期：105 年 1 月 5 日

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：104 年郵政各類傑出人員出國觀摩報告書

頁數 21 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：曾清潭等 41 人 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：板橋新店郵局經理 電話：(02)29134015

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：104 年 10 月 28 日至 104 年 11 月 3 日

出國地區：日本

報告日期：105 年 1 月 5 日

分類號/目

關鍵詞：郵政

內容摘要:本次出國觀摩活動成員為中華郵政公司 104 年各類傑出人員,包含「傑出管理人員」6 人、「傑出資金運用人員」1 人、「傑出支局經理」5 人、「傑出窗口人員」12 人、「傑出郵件人員」5 人及「傑出外勤人員」11 人等,其中 1 人出任團長,計 40 人,另為維護團體紀律及旅途安全,派管理 1 人隨行,全團共計 41 人。本次參訪目的除獎勵傑出郵政人員、激勵員工士氣外,並藉由參訪日本郵政,學習他國之優點及創新,俾供借鏡;來自不同單位的團員,於觀摩期間除相互照顧勉勵外,並就各項業務及工作交換心得及分享經驗,有助日後賡續提供優質服務,衝刺業績,以達成顧客滿意及提升公司經營績效的目標,並為發展郵政事業貢獻心力。

## 目 錄

	頁次
壹、目的.....	1
貳、授旗典禮.....	1
參、行程概述.....	3
肆、觀摩心得與建議事項.....	12
伍、104 年傑出郵政人員出國觀摩名單.....	19

## 壹、 目的

本公司為獎勵工作績效優異、推展業務有功人員，特依據「中華郵政股份有限公司選拔傑出郵政人員實施要點」，選拔當年度之「傑出管理人員」、「傑出資金運用人員」、「傑出支局經理」、「傑出窗口人員」、「傑出郵件人員」及「傑出外勤人員」等各類傑出郵政人員予以獎勵，以激勵員工士氣，發揚郵政精神，促進事業發展。傑出郵政人員除於 3 月 20 日郵政節大會當天接受公開表揚外，另依前開要點，舉辦為期 7 天之國外觀摩活動，藉此學習他國郵政之優點，以收見賢思齊之效，並激勵傑出郵政人員於活動結束返回工作崗位後，繼續追求更卓越之工作績效，並提供客戶更優質之服務，為永續經營及達成「卓越服務與全民信賴的郵政公司」願景，持續貢獻心力。

104 年度當選之各類傑出人員計有 41 人，觀摩活動地點為日本，活動期間自 104 年 10 月 28 日(星期三)起至 11 月 3 日(星期二)止，為期 7 天。本次參與觀摩人員，除「傑出外勤人員」桃園新屋郵局業務士郵務稽查姜盛峰因個人因素未便參加外，其餘各類傑出人員計 40 人參加；由本公司板橋新店郵局經理曾清潭(傑出支局經理)擔任觀摩團團長，人力資源處助理管理師方彥永擔任管理，全團共計 41 人(詳如本報告伍、104 年傑出郵政人員出國觀摩名單)。

## 貳、 授旗典禮

觀摩團全體團員於 104 年 10 月 28 日(星期三)8 時 50 分在本公司金山大樓 10 樓大禮堂報到，由人力資源處及西華旅行社辦理出國說明會，隨後進行授旗典禮，由本公司副總經理江瑞堂親自授旗予曾清潭團長(圖 1)，江副總經理、人力資源處丘京華處長並與全體團員合影留念(圖 2)。

江副總經理於致詞時感謝全體團員一年來在工作崗位上的努力付出，能在全公司 2 萬 6 千多名員工中脫穎而出，當選各類傑出郵政人員，實屬難得的殊榮。本次日本觀摩，請大家放鬆心情，好好充電學習；同仁在外代表公司，應特別注意言行舉止及服裝儀容，切勿踰矩損及公司形象，並祝所有團員此行平安順利。

人力資源處丘處長也以主辦單位身分，對全體團員表達期勉與祝福，其後由該處承辦人許俊義助理管理師宣讀出國期間應行注意事項，續由旅行社林國祥董事長及領隊謝宜娟小姐說明本次行程景點特色及日本旅遊應注意等細節，除叮嚀入境時有關按捺指紋及臉部拍攝之配合事項外，並提醒當地正確泡湯之方式及相關禮儀。本公司會計處何秀美副管理師等人亦到場就「國外旅費報銷」相關事宜

進行說明，並逐一回答團員各項疑義。出國說明會後，因本團人數多達 40 人，管理不易，爰團長提出分組之提議，獲得團員一致認同，並自發性分成 4 組，團長另發起全體團員 Line 群組(104 年傑出郵政人員)，以便聯絡及宣布相關事宜，提升溝通效率，全體團員充分顯現團隊精神，配合度非常高。嗣後為配合至機場辦理登機手續之時程，午餐簡單僅以便當方式辦理。



圖 1：授旗儀式



圖 2：江副總經理、丘處長與全體團員合影

## 參、行程概述

### 一、第一天 10月28日（星期三）

團員用畢午餐後，於 11 時 30 分在本公司金山大樓大門口由旅行社安排專車前往桃園國際機場，約於 12 時 30 分抵達，隨後辦理出境相關手續(托運行李及護照查驗等)，並搭乘 14 時 30 分中華航空 CI 018 班機飛往日本東京成田國際空港，航程約 3 小時。

班機抵達日本東京成田空港約為當地時間 18 時 30 分(日本時間較臺灣時間早 1 小時)，隨後辦理入境相關手續。日本自 2007 年 11 月起對入境之外國人士實施按捺指紋及臉部拍照之入境審查，按捺指紋時櫃台邊的螢幕上自動以中文顯示，這種「客製化」的文字服務，讓團員深感貼心，並降低對按捺指紋及臉部拍照之恐懼。

全體團員辦妥通關手續及領取行李完畢約為 19 時 30 分，隨即搭乘遊覽車前往飯店，第 1 晚下榻的是成田 MARROAD INTERNATIONAL HOTEL，該飯店離成田國際機場約 15 分鐘車程，領隊於車上說明旅行相關事項(晚餐、房間分配、網路使用…等)，抵達後先辦理入住手續並放置行李，約 20 時於該飯店享用晚餐，因舟車勞頓，團員當晚均提早休息養足精神，以備翌日展開此次日本觀摩之旅。

### 二、第二天 10月29日（星期四）

本團行程是從東京進，名古屋出，途中經過千葉縣→東京→群馬縣→長野縣→富山縣→石川縣→岐阜縣→愛知縣等地(圖 3)。

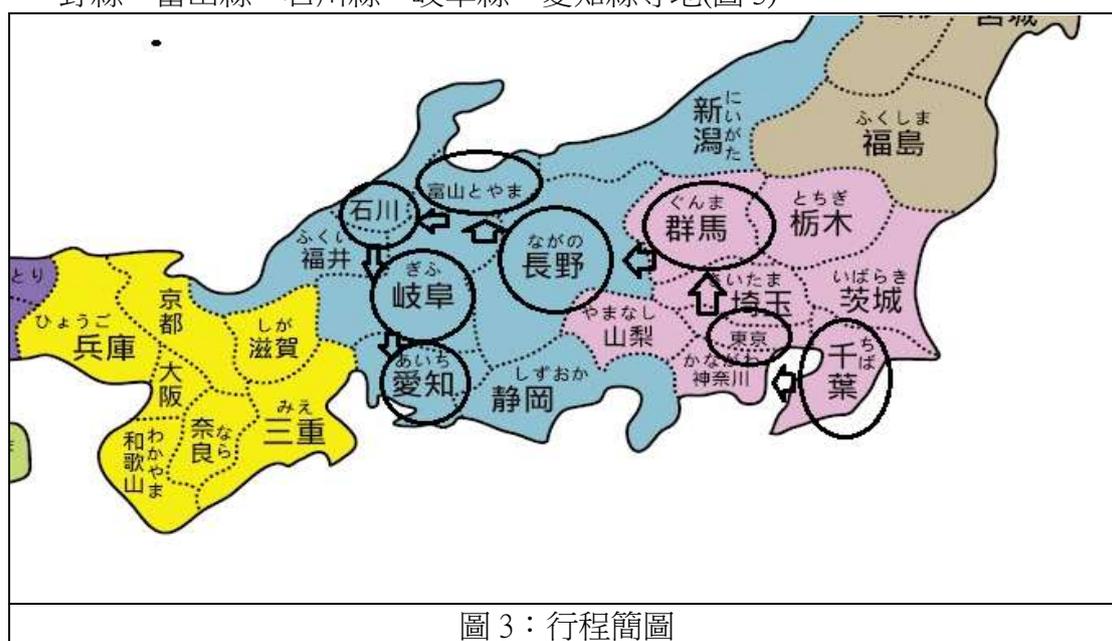


圖 3：行程簡圖

首先參訪的是東京中央郵便局，其於 2012 年 7 月 17 日翻修完工重新正式營業，日本郵政保存、改建一部分舊東京中央郵局大樓，並結合新建部分完成了 JP Tower 保留創建時之裝潢建材，其中最大的特徵，就是為了補強建築結構，事先暫時拆除了用於八角形柱子與牆壁的黑色大理石，整修完後再移回原本的位置上。此外，創建時的照明設備、地板的黑色馬賽克拼貼，還有天花板、牆壁的灰泥、一部分的櫃台等等，這些在之前已經受到破壞毀損的部分，也透過整修工程再度復原重現。其於 2013 年 3 月 21 日在 JR 東京站丸之內南口前開幕的「KITTE」，是日本郵政首次開設的商業設施，「KITTE」這個名稱則是取自於「郵票(Kitte)」跟「來(Kite)」的日文發音，為資產活化開發利用及營業廳改造之案例。

進入內部參觀，營業場所整潔、明亮、標示清楚，日本郵政公司依業務別標示不同顏色線，引導顧客至相關服務窗口，各項業務(儲金、壽險、郵便、包裹等)海報、宣傳單的擺設生動活潑，各類單據商品排列有條不紊，營業窗口採開放式櫃檯，拉近服務人員與顧客距離，服務人員親切的笑容及誠懇的態度，令人印象深刻。







圖 4：東京中央郵便局

之後參訪東京郵政博物館，由林健志(Takeshi Hayashi)館長親自招待及導覽，本團領隊協助擔任翻譯，因團員人數眾多，所以分 2 梯次進入參觀。東京郵政博物館是於 2014 年 3 月 1 日於東京晴空塔內 9 樓開幕，把 2013 年關閉的「遞信綜合博物館」所收藏的歷史資料繼續延續，並展示郵便與通信等相關收藏品，館內常設展區將郵遞相關的歷史和故事分成 7 個世界，透過展示品和影像來做介紹，除此之外也有企劃展區、信件交誼廳、活動特區、博物館紀念品店及博物館郵局，展示世界各國郵票計 33 萬種，堪稱全日本收藏種類最多的郵票，以及大約 400 件關於國內外的郵政資料展示。參訪東京郵政博物館可知日本郵政的轉變，經由導覽與交流，讓團員更了解日本郵政歷史。

值得一提的是，林健志館長於其臉書(Facebook)上發布了本團參訪的消息，可謂國民外交之成功，本團團員皆與有榮焉；且郵政總局前局長鄭文政先生亦為林館長之舊識，兩人互為臉書好友，鄭前局長立即獲知此一訊息，並以日文於林館長之臉書留言，並邀請其於 105 年來臺灣參訪。



圖 5：林健志館長之臉書訊息

於東京郵政博物館參訪後，領隊帶領大家體驗日本地鐵，並前往日本東京著名景點-淺草觀音寺參觀，每年有大約 3000 萬人到此參拜，已然成為善男信女等民眾信仰的中心，其有一個醒目地標，位於雷門燈籠的大門又稱為「風雷神門」，左右兩邊分別為風神像、雷神像，從雷門進去就是仲見世通，也就是參道(前往寺廟參拜的走道)，沿路有各式各樣專屬於淺草當地有名的特產。

日本人拜拜的步驟很特別，順序是：1.投錢(奉給神明，要有誠意的投入，不是大力丟)。2.鞠躬兩次。3 拍手兩次(引起神明注意)。4.合掌祈願。5.許完願後，再度深深一鞠躬。6.離開。相傳淺草寺抽籤非常靈驗，既然來到當地，

自然仿效其他信徒一起參拜，很特別的體驗。

第 2 晚下榻的是東京美濱區 HOTEL NEW OTANI MAKUHARI，該飯店離東京市中心有一段距離，晚餐則體驗日本居酒屋。

### 三、第三天 10 月 30 日（星期五）

自第 3 天開始，參訪景點之車程時間開始拉長，第 1 站前往日本代表性的避暑勝地、又有「小瑞士」之稱的「輕井澤」，其位於淺間山麓平地上，地處夏季氣候涼爽海拔約 1000 公尺的高原地帶。其中有名的就是歷史悠久佇立在綠林小徑中的「聖保羅教堂」，是美國建築家 Antonin Raymond 仿歐洲鄉間教堂風格所建造，雖然不像歐洲大教堂那樣宏偉肅穆，但仍散發歐風的木造建築，儼然為輕井澤的象徵。

舊輕井澤銀座大街長約 600 公尺，地面由紅磚鋪成，集合購物、美食與娛樂的人氣商店街。有如臺灣的日月潭、阿里山等風景區郵局，來到輕井澤銀座，自然要參觀當地的郵便局，局屋不大，裡面只有 4 名員工，但麻雀雖小五臟俱全，可受理各項業務(儲金、壽險、郵便、包裹)，且各類單據商品排列的有條不紊，不會有壓迫感。



圖 6：輕井澤郵便局

「雲場池」名列輕井澤三大觀光名勝之一，佔地達 2000 坪，池塘水清澈見底，傳說細長的池塘是巨人留下的腳印而成，又名天鵝池，秋天時倒映的紅葉讓池水彷彿也染上一片艷紅，而夏天時池旁兩邊樹叢翠綠，也別有一番美態。夏天及秋天兩季都吸引了不少遊客慕名而來。本團參訪時間恰為輕

井澤賞楓時期，楓紅美景，美不勝收。

第 3 晚下榻 HOTEL 輕井澤 1130，晚上於飯店內用餐，團員們提早休息，以儲備翌日前往黑部立山之體力。

#### 四、第四天 10 月 31 日（星期六）

第 4 日之行程為造訪此行重要景點-富山縣黑部立山，被立山所圍繞黑部峽谷是日本最大的峽谷，因氣候多雨、地勢險峻等自然因素，加上日本政府嚴格控制車輛進出政策的配合，使大自然保存完好狀態，享有「日本阿爾卑斯山」的美名。每年入冬之後，因為積雪過深而選在 11 月底的時候封山，到了翌年 4 月中旬才開山，讓民眾再度重遊這片淨土。全程使用 6 種不同的交通工具，可體驗黑部立山不同風貌。

在遊覽車上，領隊播放「黑部的太陽」DVD，透過觀賞戲劇的方式，團員們更能體會在當時的時代背景下是如何打造出這麼如此艱難的工程。黑部水壩是由關西電力公司建設，正式名稱為「黑部川第四發電所」，每年產生 10 億 kWh 的發電量，黑部水壩位於黑部川水系黑部川上流，耗資 513 億日圓，相當於當時關西電力資本金的 5 倍、收入的一半，花費 7 年，動員 1,000 萬人次，終於在日本昭和 38 年(1963 年)完成的日本最高(186 公尺)。當時的 513 億日圓，換算成現在的貨幣價值是 1 兆日圓，可以想見關西電力公司對這個水壩賭上了公司的前途。水壩的儲水池稱為「黑部湖」，蓄水量約 2 億噸，是代表日本也是北陸地方數一數二的水壩。當地是豪雪地帶，運送的主要道路時常有大水阻擾，加上必須要在超過 100 度地熱的地帶挖隧道，共有 171 人犧牲在工程之中，可以想像當時工程的艱苦。

從輕井澤至扇澤全程約 6 小時，黑部立山之行 6 種交通工具如下：扇澤車站→黑部水壩(關電隧道無軌電車 6.1KM，約 16 分鐘)→黑部湖(徒步 0.6KM，約 15 分鐘)→黑部平(黑部地下登山纜車 0.8KM，約 5 分鐘)→大觀峰(空中纜車 1.7KM，約 7 分鐘)→立山主峰→室堂(立山隧道無軌電車 3.7KM，10 分鐘)→天狗平→彌陀原→美女平(立山高原巴士 23KM，約 50 分鐘)→立山車站(立山電動纜車 1.3KM，約 7 分鐘)。早期這些交通工具是為了開發黑部水庫而建造的，如今成為觀光的重點之一。



圖 7：黑部立山行程

第 1 種交通工具「關電隧道無軌電車」是電力為動力的，為能省電這款巴士有個特殊設計，就是爬坡時氣壓和電力並用，所以坐在車上，當氣壓和電力在運轉時會感覺微微地頓了一下。之後步行黑部水壩，其充分利用大自然氣候多雨雪及險峻地勢，是日本人非常自豪的「世紀大工程」，水庫除兼具多種功能外，同時維持周遭之自然景觀，是人類追求與自然共存的指標。第 2 種交通工具「黑部地下登山纜車」，隧道纜車全部從地下通過，目的是為了防止雪害同時也保護景觀，是日本唯一一條地下化、作為觀光用的爬坡電纜車。第 3 種交通工具「空中纜車」，是日本第一長且海拔最高的無支柱纜車，纜車中間沒有支撐點，僅靠兩端支撐，一台纜車過來、再把另一台纜車調過去，纜車彷彿一座移動式的眺望台，且黑部平至大觀峰標高落差達 500 公尺，可直接鳥瞰立山黑部峽谷的壯麗景色，猶如一場 360 度的立體全景畫，在此楓紅季節，山坡上紅、白、黃、綠等各色景緻交錯於落差極大的山谷間更是美景之最，是立山風景中最讓人印象深刻的一段。

第 4 種交通工具「立山隧道無軌電車」，專供電軌巴士行走的隧道，是日本高度最高的隧道，標高 2450 公尺。隧道貫穿立山主峰，行走期間是以電力為動力，不會排除廢氣，車輛只能單向行駛，中間點較寬，提供雙向會車，將環境破壞的程度降到最低，非常符合環保概念。「室堂站」內設有簡易郵局，類似郵政代辦所，自然成為參訪景點，團員並購買相關集郵商品紀念。第 5 種交通工具「高原巴士」，經過海拔 1500 公尺左右的落差，這條景觀道路又叫 Park Line，窗外景致從中海拔林相變為高海拔林相，每轉 1 個彎車窗外景色都不同，楓紅也逐漸染紅整個山峰。由於前 1 天晚上山上下了大雪，白雪皚皚的山頂和滿山楓葉的山腰，形成鮮明的對比，猶如一幅美麗的風景畫。第 6 種交通工具「立山電動纜車」，平均斜度 24 度的山坡，海拔高度差 500 公尺。1 天下來，全程轉換 6 種交通工具，一路走一路欣賞立山不同海拔高度的風光及黑部大壩工程之宏偉，更體驗到日本人在開發能源外，同時維持周圍自然景觀、生態之用心，日本人利用科技設計 6 種較少公害的交通工具，

讓人不得不佩服他們對維護生態環境的努力與用心，兼具環保及觀光，值得學習。

第4晚下榻長野白馬 ALPS HOTEL，團員經過1天的旅程大都相當疲累，所以提早休息，以繼續之後的參訪行程。



圖 8：立山山頂簡易郵便局

## 五、第五天 11月1日（星期日）

本團行程最終目的地為名古屋市，所以自富山縣往下會順道經過石川縣及岐阜縣，本日2個重點行程首先前往金澤兼六園參訪，該園位於石川縣的金澤市，為日本三大名園之一(水戶偕樂園、岡山後樂園、金澤兼六園)，西元1676年由前田利家所建，是江戶時代的築山、林泉、迴遊式庭園代表作，佔地約10萬平方公尺，兼具「宏大、幽邃、人力、蒼古、水泉、眺望」等6勝，因而被取名為兼六園。兼六園會因晨昏晴雨、四季變換而有不同的景觀，春櫻、夏綠、秋楓、冬雪各擅勝場。冬季為了防止大雪壓垮樹枝而做的防禦措施-雪吊，由於石川、新潟、岐阜等地區的雪溼度較高、雪較重，當地人擔心冬天積雪會壓壞松樹與櫻樹等等苦心栽種的樹種，因此每年11月雪季之前都會在樹幹旁豎立1根柱子，將繩子從柱子的頂端繫到各個樹枝上以保護樹枝不會因為積雪而折斷。園內一景一物，一水一石，都是佳作。

下午至岐阜縣、石川縣交界，造訪於1995年12月經聯合國教科文組織列為世界文化遺產的「白川鄉合掌村」。目前白川鄉共有113棟合掌造建築，為了妥善保護這些特殊建築，村落居民發起保護運動，於1971年成立「白川

鄉荻町村落自然環境保護會」，制定了保護資產的住民規章。1976 年，在文化財保護法的推動下，依法以「重要傳統建築群保護區」進行全面性的保護。合掌造是指日本一種特殊的民宅形式，特色是以一層層厚厚的稻草蘆葦鋪蓋屋頂，呈人字型的屋頂如同雙手合十一般，於是就被稱為「合掌」，這是因應白川地區嚴冬多雪的自然條件而發展出來的特殊建築。合掌造為木造建築物，屋頂設計成 60 度斜角的三角形，全屋都是以卡樺、結繩結成，在興建的過程中完全不用釘子，但仍然十分牢固。合掌造的屋頂十分陡峭，這是使積雪容易滑落不會堆積，以避免冬季的大雪將屋頂壓垮(類似歐洲的建築)。合掌造每隔三、四十年就必須更換老朽的屋頂茅草，更換茅草需要大量人力，故全村的人就會同心協力一起完成，這種合作方式稱為「結」。在「白川鄉合掌村」，世界各國觀光客蜂擁而至，每年皆吸引數百萬人造訪，日本人以保護文化資產進而發展觀光產業的實質效益，值得借鏡。

第 5 晚夜宿岐阜縣下呂溫泉望川館，晚餐後團員們至飯店泡湯區體驗日本「泡湯」文化之內涵與樂趣。

## 六、第六天 11 月 2 日（星期一）

本日來到岐阜縣飛驒小京都-高山古街，這是一座歷史悠久的古城，有著保留傳統日式風格及江戶時代原色古味的建築，展現了日本文化傳統美。當地國家級古跡「高山陣屋」，古代地方官府建築物保留至今的，唯此一處，振前屋廣場的「朝市」，類似臺灣攤販市場，但卻是乾淨、整潔、井然有序，不同於台灣攤販市場的髒與亂，饒富特色頗值借鏡與參考。「三之町古街」，小巧可愛，寬度不超過 3 公尺，一棟棟古老住宅屋簷比連，格子造型的門窗隔扇別具匠心。高山古街現規劃為商店街，除欣賞傳統造型的古老住宅之美外，許多商店均個別布置、展售日本傳統行業(醬油、酒)及傳統手工藝(陶磁器、漆器、刀、摺扇、燈籠)商品，各有特色，值得參觀。在此除盡情飽覽日本工匠的藝術傑作，亦感受到日本人對傳統文化的尊敬及保存之用心。

之後前往郡上博物館參觀，欣賞傳統郡上舞蹈。郡上八幡，大致位於岐阜縣中央的奧美濃的中心，長良川上游與支流吉田川會合之處，是 16 世紀修建的郡上八幡城的“城下町”(以諸侯的居城為中心發展起來的城鎮)。城鎮中央小駄良川上的清水橋畔，湧出的泉水叫宗祇水，聞名遐邇。

之後搭遊覽車往名古屋出發，到了當地，領隊帶領本團在市區遊覽，並至當地東櫻郵便局參觀，因到達時已接近下班時間，且本團人數眾多，不方便於該局參觀太久，日本市區內的郵便局均受理各項業務(儲金、壽險、郵便、包裹)，該局局屋不大，但各類單據商品均整齊的排列，展現日本郵便局的特色。



圖 9：名古屋東櫻郵便局

第 6 晚下榻名古屋 CASTLE PLAZA HOTEL 城堡廣場大飯店，並把握在日本的最後一晚，趁著晚餐後的空檔時間，體驗名古屋的市景風情。

## 七、第七天 11 月 3 日（星期二）

本日即將結束日本之行，上午時段前往參觀名古屋城，是由關原會戰後創建江戶幕府的德川家康下令建造的具有代表性的平地城堡，是日本三大名城之一(名古屋城、大阪城、熊本城)，二次世界大戰遭到空襲時，包括大、小天守閣，本丸御殿在內的幾乎所有的建築物被燒毀，倖免遇難的 3 個望樓(西北、西南、東南)，3 扇門(表二之門、舊二之丸東二之門、二之丸大手二之門)以及本丸殿屏風畫，日本作為國家重點保護文物，保存至今。

本團預計搭乘 13 時 15 分中華航空 CI 155 班機由名古屋中部空港飛往桃園國際機場，航程約 3 小時，因本團人數眾多，辦理搭機相關手續較耗費時間，約 10 時 30 分搭乘遊覽車前往名古屋中部空港，約 11 時抵達。登機起飛後，約 15 時 45 分返抵國門，全體團員順利入境已 16 時 15 分，除少數團員隨接機之家屬逕行離團返家外，其餘團員均搭乘旅行社提供之專車載返高鐵桃園站、台北車站及總公司。全體團員在這次觀摩旅遊中同歡樂共扶持，在依依不捨的心情中，回國後即將收拾起休閒的心情重返工作崗位，結束為期 7 天難忘的出國觀摩活動。

## 肆、 觀摩心得與建議事項

日本是位於東亞的一個島嶼國家，由日本列島(主要為北海道、本州、四國與九州等四島)和 6 千 8 百多個小島組成，國土面積約 37.8 萬平方公里。其國名的意思為「朝陽升起的地方」但由於地處中國東面的海洋上，故此中文使用上又稱其為「東瀛」或「東洋」。日本是世界八大工業國中唯一的亞洲成員國，亦為世界第三大經濟體。日本人口逾 1.2 億，是世界人口第 10 大國；首都東京及周邊數縣構成的首都圈居住了 3000 萬以上的人口，是世界最大的都市圈，但在發展的同時，保留了许多歷史文物、古蹟與一些傳統儀式、活動，日本建築對自然環境的關注、傳統文化的堅持以及東西方建築風格之間的平衡，現代與傳統共存成為這座城市的一大特徵。。

民營化後日本郵政成為「日本郵政集團」(Japan Post Holdings Co.,Ltd.)，在控股公司下，分別設有日本郵遞事業公司(Japan Post Service Co.,Ltd.)、日本郵便局公司(Japan Post Network Co.,Ltd.)、日本郵政銀行公司(Japan Post Bank Co.,Ltd.)及日本郵政保險公司(Japan Post Insurance Co.,Ltd.)四大企業，有關寄遞信件等郵務業務皆由郵遞事業公司承受，而郵便局公司則是辦理窗口(櫃台)業務，受理其他三個公司之業務委託。由於歷史淵源、地理環境與生活形態與我國相似，且日本郵政制度、經營方式及服務品質向受民眾讚譽，爰傑出郵政人員出國觀摩，大多選擇日本為參訪地點。

日本郵政公司位於東京都千代田區「霞關」地方，分為北海道、東北、關東、東京、信越、北陸、東海、近畿、中國(主要範圍在本州中部的廣島和鄰近地方)、四國、九州以及沖繩等 12 個支社，包括部分工時人員和臨時僱用人員在內，全部計有 24 萬人左右，是全日本員工人數最多的事業體，總資產達 338 兆日元。日本民眾對於郵政儲金有著高度信賴，每年從民間吸收之存款驚人，從郵政儲金約為 18.5 兆日圓的存款總額，佔日本全國所有金融機構儲蓄存款總額的 25%觀之，日本郵政儲金在其國民心目中，確實穩固可靠。

近年來網際網路及智慧行動裝置大幅了改變人們的生活方式，相較於世界各國郵政事業普遍面臨電子郵件及手機即時通訊取代傳統郵件，造成郵件量逐年下滑導致虧損的衝擊(例如因為連年巨額虧損，連續宣佈裁員和減少服務、壓縮經費等措施的美國郵政)，日本郵政的營運則隨著組織變革蒸蒸日上，在 2009 年以年度營業收入 1,986.99 億美元首度躋身美國《財富》雜誌評選的世界 500 大企業(Fortune Global 500)第 11 名，接著 2010 年更高居世界 500 大企業第 6 名，2011、2012、2013 年分別在該排行榜中排名第 9、13、13 名，2014 年度則名列全球第 23 名，日本郵政的成功確實值得觀摩學習。

## 一、觀摩心得

本次參訪行程甚短，雖然無法深度造訪及通盤瞭解作業細節，但仍蒐集及觀察到日本郵政值得借鏡之處：

### (一)日本街道整齊清潔、交通井然有序

日本都市內現代化高樓林立，又兼具古典與現代化藝術街景璀璨亮麗，令人感覺舒適。參訪觀摩期間，讓人印象最深刻的就是馬路非常平坦，很少看到挖補，而且街道隨時都非常乾淨，看不到垃圾亦或是野狗野貓，馬路上很少看到機車，更遑論呼嘯而過的機車噪音及排放的黑煙；高度已開發國家之公民非常守秩序，不爭先恐後，無論是行人或路上的車輛皆然，汽車雖然很多但井然有序，也鮮少看到有人亂闖紅燈，車輛亦禮讓行人的優先路權，絲毫聽不見有人因不耐煩而亂按喇叭，所搭乘的遊覽車速限絕對依照路標指示，司機也決不超速，行人及車輛均相當遵守交通規則。

日本國民守法、自律、尊重他人，人人皆習慣遵守規定，對於未依規定者，群眾自然而然產生影響力，使他人不敢違法，在日本鮮少看到警察，頗值我國學習。

### (二)日本人行事嚴謹及富而好禮之特色

以本次拜會日本郵政博物館為例，參訪當日由館長親自接待本團，並詳細解說，在整個參訪行程皆以慎重高規格之態度處理，日本郵政對於細節之規劃，令人不禁讚嘆也印象深刻，郵政同仁咸感備受尊重。

日本人的禮貌也是舉世聞名，點頭鞠躬是基本禮儀，不論在購物商場、旅館、餐廳、大賣場、電器專賣店、咖啡廳等到處都是禮貌周到的服務人員，親切的服務態度，隨時可見親切的笑容及大角度的鞠躬問好，使人感受到其服務的熱誠，創造了物質以外的深層價值，間接累積顧客對其忠誠度。又其不問所從事的工作性質及內容，都會克盡自己本分，盡力去完成的態度，頗值得我們學習。日本人凡事守法，處處整潔乾淨、井然有序，或許這就是日本人自愛、自重的精神所展現出守法自律、親切有禮的社會。如果郵政員工亦能不分職務高低，每人做到本分工作，對所服務的顧客(內部顧客)皆能保持服務熱誠，郵政必定呈現另一種新氣象。

### (三)營業場所整潔、明亮、標示清楚

日本郵政民營化後以「JP」作為新的企業識別系統，並以鮮明顏色來區分四家公司，日本郵政控股公司(JP Holdings)及日本郵遞事業公

司(JP Post)使用紅色，郵便局(JP Network)使用橘色，郵政銀行(JP Bank)使用綠色，而郵政保險公司(JP Insurance)則使用藍色。日本郵政控股公司將此新的企業識別系統融入在各支局招牌、燈箱、營業場所櫃台、廣告、海報、事務用品...上，甚至地上也依業務別標示不同顏色線，引導顧客至相關服務窗口，顯示日本人做事嚴謹、重視細節的民族性。營業窗口光亮整潔，予人整齊乾淨、管理嚴謹之感，實值本公司效法。

窗口受理各項業務(儲金、壽險、郵便、包裹等)，海報、宣傳單的擺設生動活潑，各類單據商品排列有條不紊，予人雜而不亂的感覺。規畫有顧客等候區，區內放置刊物供顧客閱讀，營業窗口採開放式櫃檯，拉近服務人員與顧客距離，值得學習。

#### (四)服務人員笑臉迎人、服務親切

一踏進營業大廳，便見空間舒適、光線柔和明亮，窗口所有服務人員都站著，滿面笑容地對大家打招呼，無論男性女性都是穿著制服，服裝儀容清爽、容光煥發，並且年長、年輕的女性均著合宜妝容，第一印象幾乎令人有種眼前其實是空服員或大飯店櫃檯人員的錯覺；這點與本公司服務人員給人的印象大不相同，無關容貌，身為第一線窗口服務員，對制服端正整潔及髮妝、態度的自我要求，的確有其必要，非常值得效法。

各個窗口的服務員都面帶微笑保持站姿，直到有客戶靠櫃，才笑著向對方打招呼，並雙手接過客人的單據存簿等坐下操作業務，完成後，再起身將物件雙手奉還，誠摯說聲謝謝，讓人如沐春風，親切的笑容及誠懇的服務態度令人印象深刻，與本公司推行的「全面提昇窗口服務效能方案」頗有雷同，日本郵政人員毫不刻意、自然而然表現出這種高度禮遇尊重顧客的態度，令人印象深刻。

#### (五)節能減碳、貢獻心力

JP TOWER 商辦大樓外牆以玻璃帷幕建構，自然採光。於營業窗口參觀時，走廊及樓梯燈管只留一半，據日本郵政人員解釋，係為了節約用電將部分燈管取下；「節能減碳、拯救地球」已成為世界潮流，在日本郵政已深刻落實。

#### (六)注重個人資料保護

營業窗口參觀時，日本郵政人員同意可以拍照，但特別要求不可對著郵件上的名字及地址、顧客或是服務人員拍攝，於客戶資料之隱密性全力保護，如確有必要亦請徵得當事人同意，以尊重個人意願。

#### (七)日本郵政資產活化

最成功的案例應屬東京中央郵局 JP TOWER 之開發案，為配合都市發展與進步，日本郵政於 2012 年以都市更新方式與東日本鐵道株式會社、三菱地所合作開發(基地面積約 6,509 坪)，將前面舊有郵局部分予以保留，郵件作業部門遷移他處，後面改建為地下 4 樓、地上 38 樓 JP TOWER 商辦大樓(總樓地板面積約 64,130 坪)，外牆以玻璃帷幕建構，自然採光。其中地下 1 樓至地上 6 樓作為郵局及商場，地上 7 樓以上為辦公室，並與地鐵車站及周遭重要大樓於地下聯通。JP TOWER 地下 1 樓至地上 6 樓規劃為 KITTE 百貨商場，於 2013 年 4 月盛大開幕，各樓層有不同特色，包含各類商品、服飾、美食、書店等類型，進駐店面除應具日本特色外，並須與鄰近商家有區隔性，目前每年人潮逾 2,000 萬人次，已經成為東京車站商圈的一處重要地標。

#### (八)他山之石、可以攻玉

中華郵政大部分的營業、分揀、運送、投遞等運作模式都相近於日本郵政，所以整個參觀過程團員均感覺非常熟悉，但給我們最大的啟發是：日本郵政服務的精神與待客態度值得學習，除了原本的謙沖有禮外，笑臉迎人及實事求是的表現總讓人感到溫暖與信任，有這樣的企業文化才是企業成功及永續經營不變的原則。

## 二、 建議事項

### (一)改善營業窗口工作環境

營業場所燈光昏暗、作業空間狹窄，可能影響員工的工作情緒及作業效率。若走道空間設計合宜，不論是臨櫃客戶及員工之動線、籃車擺放及進出路線、郵袋及郵件籃框之擺放位置，且地板整潔光亮，無障礙物、垃圾或其他雜物堆放，除可維護人員安全外，亦提升作業效率及秩序，無需花費太多成本，卻能帶來超值成效。

### (二)使用視覺控管，增進作業效率

營業廳空間的規劃應屏除過去行政機關文化，改以民眾的角度思考，無論是用郵設施的型態、規格、整體空間的配置或美感的營造，要讓民眾真正感受用郵環境之親切、溫馨與便利。在日本郵政營業場所，處處可見各種看板、標線、文字標記、不同顏色的區分運用，及以文字、圖例說明標準作業流程，將作業資訊明確地揭示，讓作業現場整齊有序。本公司窗口員工實際服務臨櫃客戶辦理業務之所需時間並不多，反而是答復提問時反較花費時間，若能將窗口各項業務流程讓客戶於臨櫃時自行參考並能充分了解，相信更能增進行政效率，並能提供更優質的服務。

此外，各營業支局內，在各樓層、上樓階梯可張貼公司商品宣傳單，吸引顧客注意，增加產品曝光率，相信對營業收入會有相當助益。另外在郵車可多讓自家商品廣告曝光，平常穿梭於大街小巷內，廣告效益不容小覷。

### (三)開發具吸引力的週邊商品

日本郵便局長年銷售各種使人眼睛一亮的週邊商品，往往是許多年輕人赴日自助旅行時少不了的血拼目標，只要 Google 關鍵字「郵便局」及「必買」，搜尋到的各形各色特色商品馬上能填滿一張購物清單；這類郵局週邊商品的單價並不高，但設計都精巧別緻，各種文具、玩具、票品類琳琅滿目的小物，令人愛不釋手，甚或巧思結合了當紅元素，例如以便利箱製做的限定版公仔「紙箱人阿愣」，更是收集者眾。

限量、限地發行周邊商品，包括郵票、明信片及賀卡，讓郵局能被觀光客認為使人失心瘋的場所，可謂空前成功。這方面其實我國故宮博物院亦有相同的成功經驗，結合文物製作的康熙「朕知道了」紙膠帶等文創商品，已成遊客搶購的發燒貨；本公司亦可仿效，設計週邊產品，配合於遊客眾多的風景區郵局或郵政代辦所銷售，讓集郵商品的印象從樸素實用轉變為活潑討喜，以達到引人衝動購物的目的。

### (四)結合商場開發重塑舊郵局，活化資產

東京中央郵便局改建為結合郵政營業、百貨商場及歷史文物展示在內的綜合功能大樓東京塔(JP TOWER)，實在為資產活化的極佳案例。該郵址位於東京車站旁，交通網絡四通八達，佔地利之便匯聚人潮；本公司可參考該成功案例，並與業界建築大師合作，無論將閒置資產開發為商場或商務旅館，皆有主題設計，配合招商進駐的全國名產、名店商家搭配，別具獨特風格，相信可吸引人潮。

日本郵政除 JP TOWER 外，札幌 JP 大廈也已開幕，接續也有 4 處商場會在 2016 年開幕，未來可就日本郵便各大型商辦大樓開發營運經驗進一步深入學習參考。本公司臺北北門郵局同屬位處交通要衝的古蹟建築，如能參考日本郵政前例，結合流行商場、美食娛樂、古蹟保存及文創空間等概念，把老郵局改造為新地標，以創造可觀的營運收入。資產活化業務是本公司當前重要課題之一，可學習日本郵政在土地資源受限情形下，仍積極開發重建房地，JP TOWER 的成功案例可以作為指標，提供本公司未來資產開發時之參考與依循。

### (五)大型營業窗口設置客戶休息區

可參考日本營業窗口作法，設置舒適的個人休憩等候區，放置刊物

供顧客閱讀，一塵不染的環境、設施及舒適的等候座椅，即使臨櫃客戶眾多，在此久候應不致使人焦躁。另可學習日本高速公路休息站於大型營業窗口公眾廳設置自動咖啡或飲料販賣機，由客戶自行投幣並依個人喜好選擇，增加客戶駐留時間，其觀賞集郵商品展示及其他商品，應可帶動部分消費慾望，期能提升營業收益。

#### (六)與民間企業策略聯盟

日本郵政早在 2003 年就與第二大超商連鎖體系 LAWSON 展開合作，先是在全日本之 LAWSON 超商內設置郵筒，2004 年 11 月起 LAWSON 超商開始受理郵局包裹(Yu-Pack)之寄送服務，2006 年 10 月將部分地區之郵件與 LAWSON 超商之商品採取共同配送，以降低運送成本。民營化後所面臨之經營挑戰壓力變大，積極尋求異業合作，以多角化經營來提升收益，並善用物流網路，除 LAWSON 超商外，日本郵政公司尚與其他知名連鎖超商亦有業務上之合作，如 Daily Yamazaki stores、Circle K and Sunkus stores、am/pm stores 及 Ministop stores 等。截至 2008 年 10 月止已有約 2 萬個便利超商受理郵局 Yu-Pack 之寄送服務。另日本郵政於 2008 年 2 月起與 LAWSON 再進一步策略聯盟，共同開設郵局超商，以增加收益及提供顧客更便捷的服務。

本公司雖然營業據點眾多，但未若超商提供 24 小時營業服務，如增加與業界結盟，部分業務可不受營業時間及空間之限制，讓客戶更喜歡、更信賴郵局，無論對於業績或是形象，均可大大提升。

### 三、小結

「感恩的心」這首歌道盡了本次傑出人員的心聲，此次觀摩團一行 40 人，來自不同的工作崗位，在 7 天的相處中，很多由不相識而相知相惜，即使在異國觀摩旅遊，言談中仍未能忘懷工作，並就日郵與吾郵間差異作一比較，因而交換了不少寶貴的工作經驗與心得；感謝中華郵政每年選拔傑出郵政人員，讓這些平常在第一線為郵政事業默默貢獻心力的同仁，因公司的獎勵，讓他們能放下手邊的工作，瀟灑的出國觀摩。團員均感念在對事業付出的過程中獲得肯定，更感到在郵政生涯中能有這份殊榮，當選傑出人員，這份榮譽督促著大家在未來回到各自的工作崗位上，將更加的努力提升服務品質，讓顧客更為滿意，為郵政創造亮麗業績。

## 伍、 104 年傑出郵政人員出國觀摩名單

團長：新店郵局經理曾清潭

管理：人力資源處助理管理師方彥永

姓名	性別	服務單位	資位（職階）	當選傑出人員類別
孫勝賢	男	儲匯處企劃科	高級業務員	傑出管理人員
陳慧雯	女	資訊處財金資訊科	營運職	
許瑞琪	男	臺北郵局人力資源室第三股	業務佐	
曾富秀	男	高雄郵局郵務科郵務管理股	業務佐	
謝震勝	男	基隆郵局郵務科投遞股	高級技術員	
張素貞	女	新營郵局會計室	高級業務員	
蕭伯特	男	資金運用處股權科	營運職	傑出資金運用人員
吳春櫻	女	桃園平鎮郵局	高級業務員	傑出支局經理
曾清潭	男	板橋新店郵局	副業務長	
陳美	女	臺中逢甲郵局	高級業務員	
賴素碧	女	彰化線西郵局	業務員	
葉昭麗	女	屏東東港郵局	業務員	
鄭麗雪	女	臺北內湖郵局營業股	業務員	
曹靜雲	女	臺北大安郵局	業務士	傑出窗口人員
林秋玉	女	板橋中和泰和街郵局	業務士	
姚招子	女	桃園龜山郵局	業務佐	
陳玉慧	女	三重郵局會計室會一股	業務佐	
余朝成	男	花蓮吉安郵局	業務佐	
王燕鈴	女	臺中大甲郵局	業務員	
張陞叟	男	新竹科學園郵局	業務佐	
吳東卿	男	彰化田尾郵局	業務佐	
林美惠	女	高雄阿蓮郵局	業務士	
鍾文和	男	高雄凹仔底郵局	業務佐	

姓名	性別	服務單位	資位(職階)	當選傑出人員類別
劉富珍	女	屏東勝利路郵局	業務佐	
劉學龍	男	臺北郵局快捷郵件科 包裹投遞股	專業職(一)	傑出郵件人員
林壁全	男	宜蘭郵局郵務科郵務股	業務佐	
鄭昺堃	男	臺北郵件處理中心運輸科 月台作業股	業務士	
張天德	男	臺中郵件處理中心作業科 特種郵件股	業務佐	
李霽芳	男	臺南郵局郵務科投遞股	業務佐	
黃煥景	男	臺北郵局郵件投遞科 士林投遞股	業務士	
董國賢	男	臺北內湖郵局郵務股	專業職(二)	
鄭宏仁	男	板橋永和郵局郵務股	業務士	
蔡源洲	男	基隆金山郵局	業務士	
朱栢齡	男	三重林口郵局	業務士	
施進裕	男	臺中太平宜欣郵局郵務股	業務士	
吳旭三	男	雲林水林郵局	業務士	
潘福順	男	南投埔里郵局	業務士	
蕭石城	男	高雄六龜郵局	業務士	
鄭耿昌	男	臺南郵局郵務科投遞股	專業職(二)	
魏慶忠	男	新營鹽水郵局	業務士	