

出國報告（出國類別：開會）

「國際郵務暨物流發展研討會」報告 書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：邱助理管理師宥豪、蔡佐理員亞穎

派赴國家/地區：泰國曼谷

出國期間：108年7月30日至8月3日

報告日期：108年9月27日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：「國際郵務暨物流發展研討會」報告書

頁數 27 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：邱宥豪、蔡亞穎 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：助理管理師、佐理員 電話：(02) 23921310-2341/2404

出國類別：考察 進修 研究 實習 視察 訪問 開會 談判

出國期間：108 年 7 月 30 日至 8 月 3 日

出國地區：泰國

報告日期：108 年 10 月 2 日

分類號 / 目：交通/郵政

關鍵詞：亞太區國際網路公會(UNI-Asia Pacific Regional Organization, UNI Apro)、
亞太郵政聯盟(Asia Pacific Postal Union, APPU)、智能櫃、智慧物流、國
際郵務

內容摘要：

本次參加亞太區國際網路公會(UNI-Asia Pacific Regional Organization, UNI Apro)暨亞太郵政聯盟(Asia Pacific Postal Union, APPU)聯合舉辦在泰國之「國際郵務暨物流發展研討會」，課程內容包括「目前國際郵政局勢」、「國際網路工會(UNI)、國際網路工會亞太區會(UNI-Apro)及 UNI-Apro 郵政物流部的介紹」、「新環境下的郵政產業」、「泰國的郵政管理及貿易組織」、「中國的快遞服務介紹」、及「我郵政智能櫃 (i 郵箱)」等。透過上述主題直接了解亞太地區郵政事務之優勢弱勢，藉由各國學員經驗，研商並分享檢視所在地區之業務機制，共同提升整體亞太區域之郵政品質。

目 錄

壹、目的	4
貳、過程	7
一、 目前國際郵政局勢：萬國郵盟(UPU)及亞太郵政聯盟(APPU)在其中扮演的角色	7
二、 國際網路工會(UNI)、國際網路工會亞太區會(UNI-Apro)介紹	9
三、 新環境下的郵政產業：未來的企業經營模式及人力資源管理	11
四、 泰國的郵政管理、勞工組織活動和挑戰	11
五、 中國的快遞服務介紹	13
六、 我郵與東南亞國家郵政智能櫃（i 郵箱）技術與功能	14
參、心得	16
肆、建議事項	23
伍、活動照片	24

壹、目的

今(108)年由 2019 亞太區國際網路公會(UNI-Asia Pacific Regional Organization, UNI Apro)暨亞太郵政聯盟(Asia Pacific Postal Union, APPU)聯合籌辦之「國際郵務暨物流發展研討會」在泰國舉行。本公司 i 郵箱建置經驗與成果為本年度推動新南向政策之列管項目，藉本次出訪切磋我郵與東南亞國家郵政智能櫃（i 郵箱）技術與功能，共同提升跨境物流服務品質。

本次介紹中華郵政 i 郵箱內容包含政策面（短中長程目標、建置據點、障礙與解決方式，及運用所轄 19 個責任中心局合力推動以達成政策目標等）、硬體面（代數演進、櫃體、儲格設計及一目了然之櫃貼設計）、軟體面（寄、取件流程設計、金流支付方式與規劃，及與電子商務平台或共用櫃體物流商共享營運模式等概念），藉由智能櫃與泰國郵政商洽國際郵務合作事項以維持友好關係。

預期效益方面，對於郵政制度、法規、人才管理、物流資訊等在電子商務猛烈發展下，均作為我國與各國與會代表共同面臨之困境及找出解決方案之研討議題，期在研討過程中，找尋新南向政策之契機以維本國國際郵運推展之順利。

本次會議議程

日期		行程	備註
7月29日 (星期一)	上午	啟程	
	下午	歡迎會	
7月30日 (星期二)	上午	<ul style="list-style-type: none"> ● Opening Ceremony. ● Global Postal Environment and the Role of UPU/APPU. ● UNI and UNI Apro : Role of trade unions and harmonious labor management relations. ● The Postal Business in the New Economy : Options for a new business model for the Future. 	
	下午	<ul style="list-style-type: none"> ● Management of Mail, Parcel and Logistics- Thailand Post. ● Group Work on Change Process and Team Building. ● Visit to Laksi Mail Center & EMS Centre (to be arranged by SEWU-THP). 	
7月31日 (星期三)	上午	<ul style="list-style-type: none"> ● Managing Change in the Posts and Exercises on Thinking Outside the box and innovation Management. ● Introduction of the Trade Union Movement and Challenges in Thailand. ● Introduction of UNI Apro Post & Logistics. 	

	下午	<ul style="list-style-type: none"> ● HR Management in the Posts of tomorrow (objective- get an idea of likely HR practices driven by new Postal Business). ● Managing Change in the Posts and Exercises on Thinking Outside the box and innovation Management. ● Group Work 	
8月1日 (星期四)	上午	<ul style="list-style-type: none"> ● Express Service in China. ● Group Work 	
	下午	<ul style="list-style-type: none"> ● Group Work and Q&A session, Postal Quiz. ● Closing Ceremony & Distribution of Certificates. 	
8月2日 (星期五)	上午	泰國市區導覽	
	下午	歡送會	

貳、過程

本次的研討會共有 20 位成員參與，分別來臺灣、日本、蒙古、越南、馬來西亞、印尼、尼泊爾、斯里蘭卡、孟加拉、印度、巴基斯坦以及尼泊爾，成員分別在各自的郵政單位或相關工會組織中擔任不同職務，應主辦單位要求，成員年齡皆在 40 歲以下。

研討會內容由 APPU 林秘書長宏亮（中國大陸）、APPU 課程主任 Yu Yan 女士（中國大陸）、Anucha Soonglertsongpha 先生（泰國）、UNI-Apro 助理秘書長 Rajendra Acharya 先生（尼泊爾）、泰國郵政 UNI DOC 主任 Somboon Subsarn 先生（泰國），以及承辦本次系列活動並給予學員們極多照顧的 UNI Apro Post & Logistic 主任 Kanako Osaki 女士（日本）。

為期三天的研討會中，主辦方安排了一系列的課程及小組討論活動，並安排成員參訪 Laksi 郵件處理中心和 EMS 處理中心（Lak Si 是位於曼谷 3 個郵件處理中心中最大的一座），所有課程分成單堂課程和系列課程 2 種，其中 7 堂可化為 3 個系列課程，以下以單堂課程及系列課程分別敘述：

一、目前國際郵政局勢：萬國郵盟(UPU)及亞太郵政聯盟(APPU)在其中扮演的角色

「目前國際郵政局勢：萬國郵盟(UPU)及亞太郵政聯盟(APPU)在其中扮演的角色」課程由亞太郵政聯盟秘書長林宏亮擔任講師。萬國郵盟(即萬國郵政聯盟，Universal Postal Union，簡稱 UPU)為聯合國負責協調成員國間郵政政策的專門機構，成員國間郵政往來的規則、標準，皆有賴 UPU 統一制定，以維持國際間郵政事務的公平原則；亞太郵政聯盟(即亞洲太平洋郵政聯盟，Asian-Pacific Postal Union，簡稱 APPU)則是依據 UPU 的組織法成立，由亞洲、太平洋地區成員國政府組成的國際組織，目的是要擴大、提升、改善成員國間的郵政關係，並促進郵政服務的區域合作。UPU 為順利推動、制定全球郵政的發展策略，每年自所有成員國間收集郵政發展相關的統計數據作為研究未來國際郵政政策走向的參考，

並匯聚成冊供各成員國查閱。中華民國於 1972 年退出萬國郵盟，是故也並非亞太郵政聯盟之一員，林秘書長在課中公布的部分 UPU 郵政數據分析，實可供我郵及郵政管理單位作為未來政策評估的參考：

(一)過去十年中，UPU 統計的郵政事業實際收入雖每年以 2%向上成長，但是與全球 GDP 平均每年 30.4%的漲幅相比對，是遠遠落後的。這顯示了郵政事業與 GDP 的脫鉤。

(二)國內函件的業務量減少是全球郵政普遍的趨勢(2016 的下降率為 3%)，已無可避免和挽救；相反的，國內包裹郵件的業務量卻是每年穩定成長(2015-2016 年的全球成長率為 12.5%)；快遞郵件的業務量成長最劇。過去 10 年間，國內包裹業務成長了 62%，而快遞郵件的漲幅則高達 110%。

(三)隨著全球 GDP 增長及貿易復甦，互聯網的運用範圍在全球進一步擴大，變得越來越普遍，也成為世界經濟運行的關鍵因素。越來越多的商品不再經由零售據點售出，而是透過線上訂購送貨到府的方式完成交易。倉儲物流的供應需求將持續向上提升。

(四)現在全球最新的電商商務模式：與電商平台及第三方貨運業者合作的物流平台，提供線上及線下的供應鏈解決方案，結合倉儲、AI 技術、自動化科技和大數據運算，從收貨、儲藏、揀貨、包裝到運送，都藉由科技將人力、時間、管理、運送成本降到最低，並藉由跨平台的整合，達到共享經濟的效果。

(五)在郵政領域，亞太區是全球唯一收入強勁增加並超過歷史趨勢的區域。隨著國際郵政互換越趨密切，如何把握跨國電子商務發展的機會，是亞太區各國郵政向上提升的關鍵因素。

(六)隨著科技發展及電子金流方式的多元化，可預期未來無發展性的郵政業務為：函件、集郵、匯款。

(七)全球郵政面臨的共同挑戰：

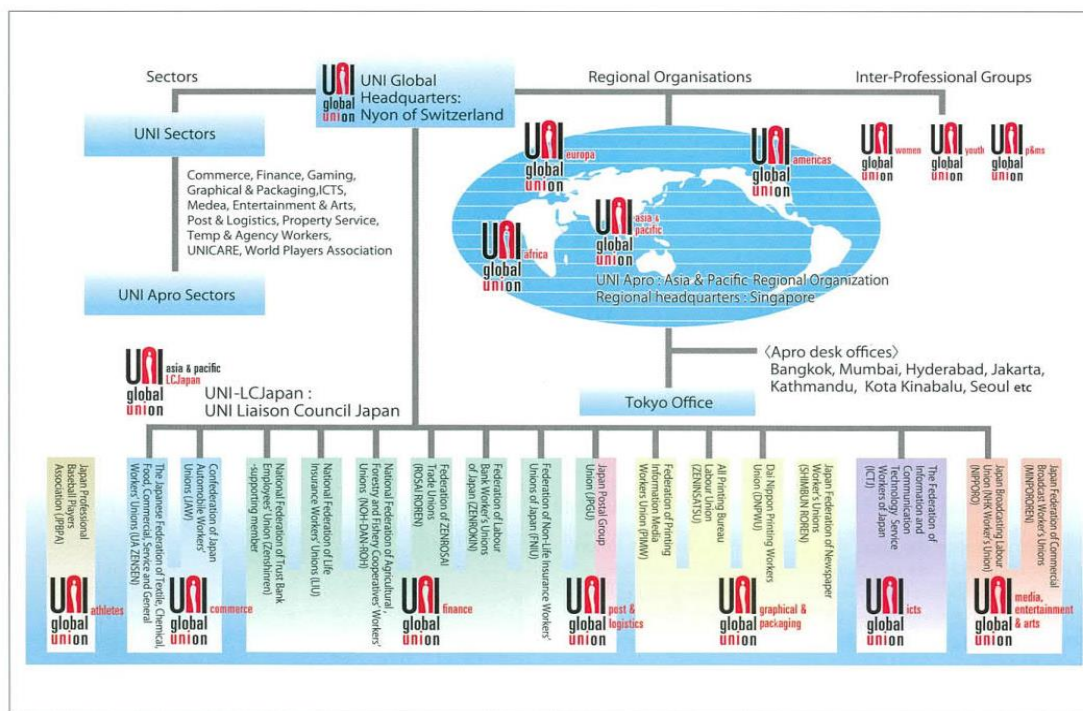
信件和櫃檯業務量的下降、日趨激烈的市場競爭以及新型態的競爭對手、通訊數位化以及客戶行為的改變、亞馬遜化/阿里巴巴化等電商結合物流的商業模式、國際化的挑戰、在社會和政治中的特殊位置，讓法令和制度限制了郵政的發展，預測未來幾年內全球郵政利潤普遍都將減少。

(八)全球郵政的機會：

電子商務擴張、直接和數位行銷的重生、電子政務、戰略合作夥伴、提高服務品質、利用資訊技術而不是被 IT 取代、寶貴的人力資源。

二、國際網路工會(UNI)、國際網路工會亞太區會(UNI-Apro)介紹

為使學員瞭解本次活動的由來與組織，Kanakano Osaki 女士在課程中詳細且清楚地介紹了有關 UNI and UNI Apro 的組織架構（如下圖）。UNI Global Union 是一個組成來自全世界 150 個國家、2,000 萬個會員及 900 個服務行業的綜合型大型工會組織，領域包含體育、商業、金融、郵政物流、印刷、資通訊及廣播娛樂藝術業等 7 大領域，總部位於瑞士尼永(Nyon of Switzerland)，UNI Apro 是 UNI 下分屬亞太區的一個組織，其總部在新加坡(Singapore)，在亞洲會員數最多的前三名國家分別為中國大陸(China)1 億 3 千萬名、印度(India)1 億 2 千多萬名及印度尼西亞(Indonesia)238 萬名。



資料來源：Uni Global Union Asia & Pacific LCJapan Post & Logistics No.25 Bulletin (2019年05月)

為加強 APPU 與 UNI Apro 的關係，自 1999 年便開始有如本次的研討會活動，雙方更自 2010 年起逐年簽署備忘錄，目的為幫助那些非為 UNI Apro 的會員國間的對談或活動會議加入等權益而努力（32 個會員國中有 14 個會員國缺乏 Apro 的附屬機構）。Kanako Osaki 女士說明雖然稱之為郵政物流工會（Post & Logistics），但其中成員多來自郵政體系，在亞洲地區，真正來自物流的工會組織僅有印度尼西亞。當然，這些年來透過 UNI 的努力，也已成功幫助那些尚未加入 UNI 的國家進入組織並建立和諧的勞資關係、公平待遇與社會對話，且透過研討會等形式增加工會成員的向心力及力量，成功案例如協會幫助 2 家 DHL 馬來西亞分公司成立工會。

一份來自 JPGU (Japan Postal Group Union) 的月刊公報中也清楚分享著，JPGU 經常為主辦如本次 UNI Apro/APPU, SEWP-THP (Thailand's Postal Union) 的課程研討會及日本當地英文研討會外，自 2002 年起，每年舉辦東亞郵政工會論

壇，並以郵政服務、存匯與郵政壽險等三大領域為主軸議題，論壇的三個參與會員為日本、韓國與臺灣。

三、新環境下的郵政產業：未來的企業經營模式及人力資源管理

世界郵政環境正持續面臨著改變，擔任大多授課內容之 Mr. Anucha 先生，以郵政事業在世界中的觀察分析，說明郵政事業將持續接受著全球化、行動化、新的消費者行為、科技力與千禧世代人口等五大未來工作趨勢影響，系列課程不斷提醒並反覆解釋影響中的改變；而這五大趨勢力彼此間亦相互交錯影響著。如消費者已鮮於紙本書信往來的消費模式改變影響郵政產業利潤結構，轉型的郵政服務在找出利基市場或差異化行銷服務的同時，仍存續普及化服務的義務與使命，因為，普及化服務始終是消費者心中認定的競爭優勢之一；又如新遞送模式導因消費者習慣的改變，加上行動裝置及互聯網的串聯，持續地從消費端影響至生產端（提供郵務、存匯及保險等郵政服務）；再如以行動化裝置作為簽收依據以取代紙本作業、遞送途徑最佳化以取得最短時間之有效投遞、使用智能櫃、無人車、無人機、彈性自選遞送服務(Drive Through, Car Drop, In Home Delivery, On Demand Delivery, etc)等，無一不是因環境或消費者行為模式改變而促使遞送業（含郵政產業）建立起的新營運模式，上述改變更因此被詮釋為新的 3C，即 Choice 選擇性、Control 可控制性及 Convenience 便利性。

當然，電子商務市場的蓬勃發展且戲劇化的改變持續驅動並成為郵政服務創新的動力，從一次投遞的營運模式種類(First-mile Operations)、分揀運輸(Sorting and Transportation)及最後一哩路的投遞(Last-Mile Delivery)等各環節中，都能不斷從中創造效益，以便重建郵政產業價值鏈。

四、泰國的郵政管理、勞工組織活動和挑戰

泰國郵政現正朝著泰國政府所訂定的「泰國 4.0」經濟發展計畫前進，預計在

郵政服務的品質、便利性、速度和現代化等各方面進行全面性的升級，具體作法諸如引進自動化櫃台(New CA POS)、新的自動化郵政機器(APM)、智能取件箱(iBoxe)、Drop station(賣家至指定郵局交寄貨品)、Prompt Post 應用程序(寄件人可至使用網頁或 APP 事先將寄件資訊輸入後，印出託運單)等等。

2017 年的統計顯示，泰國郵政在傳統信件、明信片、印刷品的郵件交付量下降了 3.2%，與全球的趨勢一致，相反的，小包、包裹、EMS 等物品交付的收入增長了 10.75%，主要是來自於泰國電子商務業增長發展的結果，根據泰國電子交易發展署的統計，泰國的電子商務企業在 2017 年比 2016 年增加了 12.45%，同時也有越來越多的電子商務企業進行跨境貿易，這個趨勢讓泰國郵政不得不重新思考他們的業務重點。文件的交付量下降，而電子商務的迅速發展又刺激了國內外買家與賣家使用包裹寄送和交付服務的需求。雖然現在傳統的郵政服務仍然佔據了大部分泰國郵政的工作量，但由於確認了傳統郵政的業務下降已是不可逆的趨勢，泰國郵政正積極地採取措施以適應不斷變化的狀況，首要的措施是先提高服務的質量，因此提供更快的收寄、交付服務、引入新技術、建立新的業務合作夥伴關係已開發新服務、加強國際網絡以促進跨境運輸等具體措施正在推行中。

自 1932 年以來，泰國雖是君主立憲制，但由於接連有軍事和獨裁傾向的團體發動政變，泰國的政治體制並未持續發展，民主的政治文化一直未能發展並扎根於泰國社會。1992 的人民起義推翻軍事獨裁政治而誕生的泰國《人民憲法》草案，也在 2006 年和 2012 年再度因軍事政變被推翻。在經濟方面，依賴出口和外資的泰國經濟受到持續政治動盪的影響，國內和國外的投資者對泰國失去信心，經濟接連負成長，導致大量工廠關閉，工人失業。然而，在這種情況下受創最重的勞工的權益，卻沒有得到重視和保障。

不同於臺灣的勞工普遍都享有勞保，泰國的勞工人口中僅有極少數人能加入泰國的社會保障體系，大多數的勞工在就業、工資、福利、工作保障、生活品質方

面都面臨著不同的工作條件。公務員和公營企業的勞工是享有極佳保障和福利的一群人，公營企業擁有強大的勞工組織，有改善工作條件的能力；私人企業共有約 1,000 萬勞工，雖然《勞資關係法》規定了勞工集會和參加集體談判的權利，其中只有 3.73%的勞工加入工會，其餘的勞工無法加入工會並參與集體談判；非正規經濟部門的勞工超過 2,300 萬人，但完全沒有醫療保線或社會福利，此外還有移工和海外勞工，他們不受到政府的重視，沒有保障，也經常被剝削。

泰國勞工權益的爭取面臨極大的困難，在泰國 76 個省中，只有 39 個省份存在工會，全國 76%的工會(951 個)都集中在曼谷地區。大多數的勞工缺乏對工會的了解和知識，他們恐懼加入工會，不敢與工會建立聯繫，因為他們擔心這會導致各種危害他們生命的事情發生。由於現行的勞動法規並沒有保護發起新工會者的規定，雇主發現勞工正在組織工會時，便會以法律上可接受的名義解雇相關的勞工，防止他們成功建立工會，這是目前泰國勞工所面臨的挑戰和困境。

五、中國的快遞服務介紹

中國的快遞物流近年來蓬勃發展，業務規模居全球第一，近 8 年來，年處理包裹總件數自 2011 年的 36.7 億件，每年以 50-60%左右的增幅成長，直至 2017 年才趨緩，但年增幅仍超過 25%，2018 年年處理包裹總件數已達到 507 億件，創造了 6010 億元人民幣的業務收入。包裹件數年年創下新高，如沒有搭配快速有效的解決方案，物流的品質和時效很容易會發生水準下降的狀況，但中國整體的投遞時效卻能從 2013 年的 9 天逐漸下降到 2018 年的 2.6 天，消費者滿意度也從 2013 年的 77.1，逐年上升至 2018 年的 81.7，足見在這 8 年間，中國物流業的整體運營非但跟上了劇烈增加的業務量，還略勝一籌。

我們可從講師提供的關鍵數字中，大致上了解中國快遞市場的現況：

(一)佔全球快遞市場超過 50%的比重。

(二)最高單日可處理包裹量為 4 億 1,600 萬件。

(三)日服務人次為 2 億 8,000 萬人。

(四)專用的貨運飛機有 116 架。

(五)自動分揀中心共 232 座。

(六)貨運車輛超過 22 萬台。

(七)總勞動人口 300 萬人。

(八)服務覆蓋超過 50 個國家或地區。

為了扶植中國快遞市場，在政治和環境面，中國政府在 2009 年的《郵政法》中，立法確定了快遞公司的法律地位，將快遞公司納入管轄範圍，之後透過法規和政策的制訂來促進快遞業發展，察覺到電子商務的發展能提供給快遞物流業的巨大機會，2018 年，中國政府更將電子商務和快遞物流協同發展作為政策目標，對電子商務和快遞物流偕同發展的環境進行一連串的改革、深化、強化，由各個政府行政部門偕同合作，跨部門執行政策目標，並持續減低稅收，擴大快遞服務的遞送範圍，如發展醫藥、新鮮食品的遞送和冷凍運輸等。在中國快遞市場發展過程中，也帶動了相關產業的發展，並創造出了新的就業模式，增加了工作機會。

目前的中國快遞市場面臨高度同質性競爭的挑戰，由於各快遞業者的熱硬體設備、服務品質等，在多年的強力競爭下，皆已向上提升到一個水平，現在的中國快遞市場仍有著缺乏不同的服務模型、缺乏國際競爭力、供應鏈服務發展不足和低價戰爭等問題，在包裝的浪費上也一直為人所詬病。

六、我郵與東南亞國家郵政智能櫃（i 郵箱）技術與功能

本次與會目的除讓各國瞭解中華郵政 i 郵箱發展現況外，也同時有機會參觀

位於 APPU 旁郵局的一座泰國郵政智能櫃，此智能櫃與中華郵政 i 郵箱同名，皆為「iBox」。二者較特殊差異為，泰國郵政 iBox 櫃體外觀以紅、白二色為 CIS 企業識別，並可使用身份證(ID Card)作為身分識別工具登入使用，其他如櫃體高度、儲格尺寸設計、操作功能流程設計大抵與中華郵政 i 郵箱大抵相同。

截至 2019 年，共有約 50 座 iBox 智能櫃遍布在泰國(曼谷城市及其附近約 43 座及 7 座在省級郵局)，此為與現行中華郵政布點策略最大不同處，中華郵政 i 郵箱截至 2019 年 8 月底，已於全臺布設達 1,069 座。

除智能櫃外，2018 年 5 月，泰國機場(Airports of Thailand, AOT)與泰國郵政簽署將於包含 Suvarnabhumi 在內的全國 7 座以上機場提供自動郵政機(Automated Postal Machine, APM)備忘錄，首座 APM 洽於今(2019)年 3 月啟用，APM 目的為協助乘客可能因飛安問題而無法帶上飛機的物品，透過 APM 以 EMS 方式交寄至國內或國外，國內費用為均一價 50 元泰銖、國外約為每件 450 元泰銖(在 10 公斤範圍內)。

叁、心得

本公司每年實際收入已緩步成長，但若與台灣近年來電商業務的發展程度相較，仍有一段差距。台灣的電子商務仍在持續成長中，消費者對於時效和運送品質的要求也越來越高，打入電商的物流市場是提升本公司收益的機會，然而，越來越多的跨國物流業者挾帶先進技術進入台灣市場，中華郵政也如其他郵政一般，受到法令、制度、預算的束縛，如何能快速因應市場做出改變，在眾多物流競爭者中搶佔一片天地，是我們應當思考關注的問題。

觀察現在最新的物流商業模式，不論是亞馬遜、Google 還是阿里巴巴，無一不建立在資訊技術的創新、物流訊息的數位化和互聯網的整合之上，可見本公司接下來要面對的是一場訊息戰，誰手邊有最多的資訊和技術，能做出最好的分析和最佳的運用，誰就最有機會在這場戰爭之中獲得勝利，在一片由資訊技術領軍的競爭市場中，我們應該問的是，我們的資訊單位能夠為我們創造什麼機會和收益？本公司若仍繼續只將資訊單位當作是業務單位的後援，即使銀彈充足，也勢必會在戰爭中慢慢敗下陣來。就如林秘書長所說的，郵政相對於其他競爭者，是歷史悠久、擁有龐大資源的物流機構，為何一個 20 至 30 歲的年輕企業，可以輕易地超越原本的物流霸主？在郵政體系中，人們已經習慣了制度和運作模式，當環境改變時，並沒有及時警覺並發現問題，所以，「跳出框架思考」是郵政人員及主管都應該要進行的訓練，固化的組織和策略並不能因應瞬息萬變的競爭市場，改變絕對是必要的，也無可避免一定會遇到組織內的反彈和衝擊，如何將影響降到最低，就是人力資源單位必須要運用人員訓練及溝通來處理的了。

因時間限制，課堂上 Ms. Yu Yan 講師只能簡單介紹中國快遞服務的數據和管理，故筆者回台後，又再深入研究了中國近年相關的郵政、物流法規，以及物流管理面的詳細執行內容，結合整理出中國如何以政府之力，結合民間企業，帶動中國快遞物流業之原因：

一、有力的郵政管理部門

中國國家郵政局除了監管中國國內的郵政普遍服務外，也負責對整個郵政市場實施監督管理，業者如要經營快遞業務，必須先向郵政管理部門申請快遞業務經營許可，取得許可證後再向工商行政管理部門登記，方可經營。國家郵政局除旗下直屬的各省、自治區、直轄市郵政管理局外，設有 5 個行政部門-辦公室(對外事務司)、政策法規司、普遍服務司、市場監管司和人事司，其中普遍服務司主要負責監管中國的郵政普遍服務提供者，即中國郵政集團公司，所提供的普遍服務，而市場監管司主要的職責有三：

(一)發行快遞業務經營許可證:只要是想要經營快遞服務的業者，包含中國郵政集團公司和其他快遞業者，都須向市場監管司申請取得快遞業務經營許可證，才可經營快遞業務。

(二)監管郵政市場。

(三)制定保障郵政通信即信息安全的政策並監督實施。

市場監管司藉由管理快遞業務經營許可證的職權來監督、管理快遞業者，快遞業者如未按規定執行，在緩衝期後仍未改善者，市場監管司可責令停業整頓或吊銷快遞業務經營許可證。

二、以法規帶動政策執行

對於快遞業者的法律規範在 2009 年加入到中國的"郵政法"之中，同時頒訂的"快遞業務經營許可管理辦法"明確規定了快遞業者申請許可證時的應備條件，如服務能力、服務質量管理制度、從業人員的安全保障制度和措施、郵件查詢服務(包含電話及互聯網)、應具備統一的計算機管理系統、、、等，等於是規定了企業經營快遞業務的門檻。該管理辦法曾在 2015 年及 2018 年修訂，兩次的修訂皆與

政府對物流環境的政策方向相配合，藉由設定許可門檻，一步步提升物流業者的服務能力，同時也針對曾發生的各種事故(如資料被駭造成訂單資料流出、系統當機造成交易錯誤或重複...)制定相應規範。在 2018 年的修正中，除了細化了經營快遞業務應具備的服務質量管理制度和業務操作規範，增加應擁有數位化管理系統運行狀態的監測技術及數據資料管理等許可條件，同時也放寬從業人員資質、比例等方面的要求，簡化了年度檢查及申請快遞業務經營許可的程序，更直接將郵政管理部門應充分利用計算機網絡、大數據等信息技術，提升快遞業務管理服務效能的義務規定於管理辦法中。

三、掌握物流數據引領產業提升

在"快遞業務經營許可管理辦法"羅列的經營許可條件中，最重要的條件，是須具備統一的計算機管理系統，可提供寄遞快件/郵件追蹤查詢的訊息網路，並配置符合規定的數據接口向郵政管理部門提供寄遞快件/郵件的相關數據。這項措施讓政府能掌握整個郵政市場的即時脈動，並分析市場走向、制定策略來提升整體的物流服務環境，甚至可以依據這些數據的反饋，事先預測物流的繁忙期，適當地介入並提供支持，以維持整體的物流服務品質並避免交通的混亂。

中國的 1111 單身購物節由阿里巴巴發起，自 2009 年開始每年舉辦，訂單數量慢慢增加，2013 年日包裹量達到 6000 萬件，之後每年日包裹數量快速提升，2018 年日包裹量達到 4 億 1600 萬件。在 2010 年，單身購物節的單日訂單就已經超過當時中國整體物流業每天可消化的包裹數量，只能延遲出貨，而這樣的情形在 2012 及 2013 年最為嚴重，因為越來越多賣家參與單身購物節的促銷，買家們也開始將單身購物節視為一年一度重要的網購時機，而每一家快遞業者都希望能自阿里巴巴手中獲得更高的配送數量，無限制的接單讓接到的配送量遠遠超過可處理數，在這種沒有節制和管理的情況下，各地的分揀中心完全無法消化訂購的包裹，載貨的卡車只能停在路邊，等待進入分揀中心下貨，最後共花了 20 天才完

全配送完所有的購物節訂單。配送造成的交通問題引起社會不滿，而低弱的服務品質和延宕的配送時效也讓賣家和買家抱怨連連。

為解決此狀況，國家郵政局介入並要求阿里巴巴應將訂單配送日期分開，即使訂單已經成立，線上零售商也不可在同一日出貨(這催生了後來的數據預測技術)，此外國家郵政局也開始和阿里巴巴密切合作，要求快遞業者積極改善物流高峰期的服務品質，相應的措施包括：

(一)在快遞業者方面：

- 1、 引進更多的高科技技術和自動化無人分揀系統：在人工工時限制和預算考量下，可 24 小時工作的分揀機器人和無人倉儲大大提升了儲藏和分揀的工作效率，而包裹上貼的標籤與 IT 系統串聯，包裹到達分揀中心、轉運站和目的地配送中心時，只要掃描標籤即可獲得有關包裹的下一站、目的地、配送路線、預定車輛...等訊息，掃描的同時關於該訂單的現時狀況也會記錄到系統中。此外，貨品的包裝、目的地倉儲、運送路線和車輛的安排等等都是由系統經過即時的最佳化運算來配置，不僅減少人工的出錯率，也大大提升了運能和效能。
- 2、 在運送高峰期雇用臨時配送人員。
- 3、 運用高速公路或飛機協助運輸：在中國，大約有 3-4 家快遞公司擁有自己的飛機，其他的快遞業者在高峰期會租用飛機來協助運輸。
- 4、 擴充 20%的轉運中心區域。

(二)在郵政管理單位方面：

- 1、 國家郵政局於配送高峰期時全程監督郵政市場的各项操作：利用各物流業者向國家郵政局提供的寄遞快件/郵件數據，即時查看及控管整體物流

配送情形。

- 2、省級郵政管理局負責協助當地的快遞業者尋找後援，如交管、臨時擴充場地、協運...等；並於媒體上預先宣導在物流高峰期物流公司對應的措施及可能的延遲狀況，請求消費者的同理和諒解。

這些措施配合著整體政策和法規的修正，取得了卓越的成效：配送 1 億個 B2C 包裹的時間，從 2013 年的 9 天逐漸減少，到了 2018 年，只需 2.6 天就可處理完 1 億個包裹，配送時間減少了 71%。

四、快遞業發展帶動相關產業及創新就業模式

郵政管理部門、電子商務公司和中國快遞業就在單身購物節這個每年提高難度的關卡之中，磨練出了一身本事，利用新興的科技帶來解決方案，在國內各個大小城市建立的分揀中心打下了物流網絡的堅實基礎，名揚海外的線上購物節吸引外國顧客跨海下單，讓許多快遞業者開始向海外發展，尋求海外投遞的合作業者以擴展服務邊境，茁壯的快遞市場為產業發展帶來了生機，創新的產品如智慧取件箱、送貨站點、人群投遞 (Crowd Delivery)、Instant Delivery 等出現，新的科技如 I O T、ABC (AI, Big Data and Cloud Computing)和各種數據運算技術被研發，而 A G V 分揀、自動裝卸和無人機投遞等也因良好的前景成為投資人的新標的。種種發展不僅為整體快遞業帶來驚人的收入，更因此創造了另一種模式的共享經濟，增加了民眾的就業機會，更與電商行業相互影響，向上提升，同時也帶動了零售業的發展。

五、定期評比的消費者滿意度及時限準時率

為提升快遞業投遞品質及效率，由國家郵政局每季委託專業第三方，針對全國業務排名前 10 的全國性快遞服務品牌，以在線調查的方式調查消費者對各品牌的服務滿意度，並透過系統抽樣測試全國重點地區的快遞服務時效準時率。評比

結果和排名會全部對外公布，作為消費者選擇快遞公司時的參考，各家快遞公司為了消費者的品牌印象，也會積極提高服務品質，爭取更高的排名。

在台灣，政府並沒有明文訂定快遞的服務時限，因此快遞的應送達時效及賠償條款等，皆由各快遞公司自行訂定，因此難以統一比較各公司的快遞服務時效準時率。而中國則是將快遞服務時限在《快遞服務行業標準》中明確規定，同城快遞服務時限不得超過 24 小時，有 3 日延誤時限；異地快遞服務時限不得超過 72 小時，有 7 日延誤時限，如快遞超過規定時效未收到，消費者即可向快遞公司請求賠償，賠償金額、倍數和標準也都有明確規範，當有相關糾紛時，消費者可直接向政府投訴。這樣的規定確保了快遞行業服務的品質標準，也保障了消費者在使用快遞服務的權益。

在上述正規課程活動之餘，課間茶點時間、聯誼廳及外出交流等，學員間所討論的話題，多半仍圍繞著郵局、工會的發展與現況。然而，在幾天後的談話且在協會用心地課程安排下，藉著分組討論、腦力激盪及實作課程，學員們在沒有利害相爭的相處下，快速建立起友誼，換來的是對彼此更多的好奇與關心。在第一天課程後的晚宴上，學員們聽著不同國家間的民謠，也不猶然地也跟著跳起舞來，現在回想起來記憶猶新；那天晚宴上也很幸運地認識了 CAT(CAT Telecom Public Company Limited)電信副總裁 Nilaimol Montreekanon 女士（如同臺灣一般，泰國亦有著「郵電本一家」的歷史淵源，CAT 電信就如同臺灣的中華電信，兩者在 2003 年 8 月被拆分為兩家國營企業主體）。

英語是我們彼此間唯一溝通語言，東北亞、東南亞與南亞間口音的不同，雖然讓我們無法完全聽懂對方所談論內容，但可以感受到的是，每一位都是抱著誠懇且善良的心，希望在沒有話題限制的談天說地中盡可能分享自己國家的好與壞給眼前的這位異國友人，在當下，著實發現我所說出的每一句話，真的就是在建立良好的國民外交。

離別日的前一晚，Kanao 女士相當用心地舉辦一場小型抽獎遊戲。藉由賓果遊戲讓獲勝者依序挑選 Kanao 女士精心準備的禮物，有趣的是（也是參加這個研討會發現的收穫）如同前面多次提及因為來自不同地方，有許多國家其實從來沒有聽過賓果遊戲，所以來自日本與臺灣的我們便藉擔任起小大使，向大家說明遊戲的規則與獲獎方式，又在一次建立起小小國民外交。

人與人間的情誼說也特別，回顧幾天前陌生的面孔，在不到一週時間的催化下，彼此跟著用 brother、sister 互稱，有限的幾個小時，彼此間談論的話更多了；第一位要離開的馬來西亞學員，凌晨二時的接駁車讓他無法有時間入眠，而與我們同寢的日本友人，是五點的接駁車，也沒有好到哪裡去，結果大家有默契地一路聊通宵，徹夜分享著求學過程、工作、生活與家庭那些與課程無關的話題，當然，最後並做下在不久將來要互訪的約定。一趟旅程，背負著工作任務與外交使命，既期待又緊張的心情，隨著幾天人事物的交織早已不重要，相反地，在時間中拉起的友誼紅線，讓自己更加珍惜眼前這工作崗位，努力並持續地耕耘，感謝每一次得來不易的機會與緣份。

肆、建議事項

一、參考全球發展趨勢及國內產業的統計數據，每年修正關鍵績效指標(KPI)

郵政業務包羅萬象，將有限的預算和人力資源進行合理的分配才可實現最高的價值。建議可參考函件、包裹和快遞郵件和其他郵政相關業務項目的全球發展趨勢及國內產業的統計數據，每年修正關鍵績效指標(KPI)。

二、以資訊帶領業務發展

現行商業模式無一不建立在資訊技術的創新、訊息數位化和互聯網之整合上，擁有較多的資訊和技術，往往能做出最好分析與最佳運用，並更有機會在這場戰爭之中獲得勝利。在提供多元創新服務的競爭市場如金融、壽險及物流同業者紛紛以資訊技術領軍同時，本公司應跳脫資訊單位支援業務單位之觀念，相對地，業務單位對於資訊議題與技術演進亦應具備如專案管理之全面性思考，以成為面對前線作戰的偕同者。

三、強化人員轉換思考教育訓練，培育多方位人才

固化的組織和策略無法因應瞬息萬變的競爭市場，本公司下分郵務、儲匯、壽險、集郵、電商等業務，業務複雜程度遠超其他企業，但同時也讓本公司在培育多方位人才上提供更多的資源。臺灣高等教育人才普遍，配合政策方向並快速回應民營企業之彈性時，本公司郵務業務專業之訓練多偏以運輸物流為主，為自我強化領域深度，除持續就郵務業務提供內訓課程外，更須增加同仁參與外界活動及展演之誘因。「跳出框架思考」是郵政人員及主管都應該要進行的訓練，為順應時代改變的趨勢，組織、制度和人員，在改變後所遇組織內的反彈和衝擊，如何將其影響降到最低則有賴單位內人員訓練及溝通共同處理，以利業務推展之健全與政策方向之全面性。

伍、活動照片







