

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Program of Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master Thesis

快捷包裹投遞區段整合及群組化運用於中華郵政發展物流之研究

以三重地區為例

A study on the Synergy of Integrating and Grouping of the Parcel and Express Mail

Delivery Zones in Chunghwa Post Co., Ltd.

A Case for the Delivery Subsection in Sanchung District

學生姓名：簡佳旺

Student：Chia-Wang, Chien

指導教授：周德瑋博士

Advisor：De-Wai, Chou Ph.D.

中華民國 108 年 5 月

May.2019

摘要

由於「電子商務」的蓬勃發展，客戶不須再到商店現場看著實實在在的貨物直接面對面交易，只須透過線上作業進行買賣交易。藉著網際網路，透過網路上琳琅滿目的商品訊息、完善且迅速的物流配送系統以及方便安全的資訊金流結算系統來進行交易(買賣)之行為。中華郵政股份有限公司(以下簡稱郵局)因應環境的變遷，欲改變物流郵件的運送與投遞方式。郵局雖於 92 年改制為公司，惟仍受交通部管轄。體系上郵局目前還是「國營事業」。郵局成立時的業務經營只有郵務(收受與遞送郵件)，後來又陸續加入郵政儲金、匯兌和壽險。中華郵政在遞送郵件的同時，也加入「物流」之概念，本研究是以三重地區快捷投遞與包裹投遞區域整合及群組化為重點，因應三重地區的地理環境，整合快捷與包裹的投遞作業，且為配合郵局主管郵務業務部門之政策，結合「SWOT 分析」、「五力分析」，研討「中華郵政發展物流之理論」、加上彈性工時策略，整合快捷與包裹郵件形成所謂「快包區」(快捷區與包裹區混合投遞)。加上夜間投遞危險性較白天投遞高，且一般上班工作之作息均以白天為主，因此，本研究以三重地區快包整合前與整合後之郵件妥投率數據為主，加上三重郵務股實際參與快包整合之投遞人員的深入訪談為輔。並結合股票投資理論「倒金字塔理論」，分析比較順勢引導出快包整合結果，並將此研究結果，提供郵局郵務投遞單位未來在因應中華郵政發展物流之整體策略與整合快捷和包裹郵件投遞區域時，有其參考依據，以提升工作效率，降低投遞同仁工作量負荷。

關鍵字詞：電子商務、中華郵政、快包區、SPSS、倒金字塔理論、彈性工時、SWOT 分析、五力分析、物流理論、妥投率

Abstract

Thanks to the explosive booming in e-commerce, customers no longer conduct face-to-face transactions in brick-and-mortar stores. Instead, modern transactions are carried out through the online display of billions of products, sound and rapid logistics, and secure online payment system. Chunghwa Post Co., Ltd, hereafter referred to as CHP, is striving to reform its delivery mechanism to adapt to the constantly changing commercial environment. Corporatized in 1992, CHP remains a state-owned company, under the supervision of MOTC (Ministry of Transportation and Communication). Apart from mail delivery and dispatch business, which has been operated since initial establishment, banking, remittance, insurance divisions came along afterwards. To streamline the delivery process, the science of “logistics” has been employed in postal delivery. This study, complying with the policy in CHP delivery division, deliberating on the logistics development, utilizing the analyses of “Five-Forces” and “SWOT”, highlights the synergy of integration of speedpost and parcel delivery zones, which is developed to fit the geographical environment in Sanchung district. Sanchung delivery subsection, which regularly operates in daytime to avoid the danger of night-delivery, empirically forms “mixed delivery zones” for two types of mail, speedpost and parcel. The study focuses on the quantitative research in the complete delivery rate before and after the integration of delivery zones implemented in the subsection, and consolidates the theory by the qualitative research gathered through profound interviews with individual mail deliverers who participated in this study.

Referred to the “inverted pyramid theory” from stock market, the study case bears the fruit for the integration of the mixed delivery zones, expecting the outcome could be applied in CHP for future delivery optimization, boost the efficiency and lighten the workload.

Key words word: Electronic commerce 、 Chunhua post, Fast packet 、 SPSS 、
Inverted pyramid theory 、 Flexble working hours 、 SWOT
analysis 、 Five-force analysis 、 Logistics theory 、 Proper rate

誌謝

時光飛逝，兩年的研究所生涯一轉眼就要進入尾聲，在學習的期間，同組同學的情誼是人生旅程中最值得回憶及珍惜的，回想大家利用假日一起討論報告情形，過程中難免會有不同的想法，但最終皆能如期完成，感謝所有讓我成長的一切，很高興在人生旅途能遇見各位，我會永遠的珍惜此緣分。

在工作職場上特別感謝辦公室的孫志言股長、曾獻惠股長、魏安樂專員，除了提供我撰寫論文的方向與建議外，也幫我分擔一些工作上的業務，讓我更有心思及時間放在撰寫論文上；也感謝三重郵局郵務股 10 位同仁願意在繁忙的工作之餘，撥空接受訪談，因為有你們的全力協助，讓本論文的內容更加豐富與充實。

這篇論文能完成需要感謝的人很多，在此致上最高的謝意。首先感謝指導教授周德璋院長耐心的指正與協助，當研究過程遇到瓶頸時，總是適時的給予不同的思考角度，讓研究能更臻完善周延，對院長無私的風範感到由衷的敬意。其次要感謝一同寫論文的左麗宜及吳慧雪兩位學姐，在我曾經想要放棄之時適時的砥勵與鞭策，讓我有邁步向前的動力；同時更要感謝程自得專員在工作之餘不吝嗇的指導研究方向與建議。

最後謝謝家人的支持，讓我能全心全力的完成學業，達成人生階段性的願望，因為有你們的體諒與付出，讓我在求學過程當中無後顧之憂；在此再次感謝所有曾經幫助過的人，沒有你們是很難完成此篇論文的，將此研究成果與所有協助過我的人共同分享。

學生：簡佳旺 于 2019 年 5 月

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	2
第三節 研究流程圖	8
第四節 論文之架構	9
第二章 文獻定義與探討	10
第一節 五力分析	11
第二節 SWOT 分析	14
第三節 物流理論	16
第四節 快捷投遞區域及時效定義	18
第五節 彈性工時理論	26
第六節 區段整合及群組化與倒金字塔理論於快捷投遞上之運用	28
第三章 研究設計與方法	37
第一節 研究架構圖	37
第二節 研究假說	38
第三節 研究設計	39
第四節 研究變數及對象	40
第五節 研究工具與方法	42
第四章 研究分析	44
第一節 訪談分析	44

第二節 假說驗證	64
第五章 結論與建議	66
第一節 研究結論	66
第二節 未來建議	66
參考文獻	69
附錄【一】個別訪談逐字稿【受訪者 P01】	74
附錄【二】個別訪談逐字稿【受訪者 P02】	77
附錄【三】個別訪談逐字稿【受訪者 P03】	79
附錄【四】個別訪談逐字稿【受訪者 P04】	82
附錄【五】個別訪談逐字稿【受訪者 P05】	84
附錄【六】個別訪談逐字稿【受訪者 P06】	87
附錄【七】個別訪談逐字稿【受訪者 P07】	89
附錄【八】個別訪談逐字稿【受訪者 P08】	91
附錄【九】個別訪談逐字稿【受訪者 P09】	93
附錄【十】個別訪談逐字稿【受訪者 P10】	95

表目錄

表 3-1 重要假設表	38
表 3-2 受訪者基本資料表	41
表 4-1 訪談問題一欄表	45
表 4-2 個人資料與研究關係	46
表 4-3 進局前工作與研究關係	47
表 4-4 競爭者策略與研究關係	48
表 4-5 受訪者接受度(問題六)與研究關係(一)	50
表 4-6 受訪者接受度(問題七)與研究關係(二)	51
表 4-7 受訪者主觀因素與研究關係	53
表 4-8 彈性工時理論與研究關係	55
表 4-9 SWOT 分析理論與研究關係	56
表 4-10 五力分析理論與研究關係	58
表 4-11 改變現狀與研究關係	60
表 4-12 提升妥投率與研究關係	61
表 4-13 開放式問題與研究關係	62
表 4-14 研究假說驗證表	64

圖目錄

圖 1-1 中華郵政股份有限公司整合物流、金流及資訊流服務圖	2
圖 1-2 106 年我國前 5 大宅配業者營業額及配送量	4
圖 1-3 中華郵政 103 年- 106 年收寄快捷郵件件數	4
圖 1-4 三重郵局郵務股 103 年-106 年平常函件量比較表	5
圖 1-5 三重郵局郵務股 103 年-106 年包裹郵件量比較表	6
圖 1-6 三重郵局郵務股 103 年-106 年快捷郵件量比較表	6
圖 1-7 本研究流程圖	8
圖 2-1 波特的五力分析圖	11
圖 2-2 中華郵政公司五力分析圖	14
圖 2-3 中華郵政公司 SWOT 分析圖	16
圖 2-4 中華郵政公司發展物流概略圖	17
圖 2-5 三重郵局郵務股投遞放射狀圖	19
圖 2-6 三重郵局郵務股機車正常載量圖(1)	20
圖 2-7 三重郵局郵務股機車正常載量圖(2)	20
圖 2-8 三重郵局郵務股機車超載圖(1)	21
圖 2-9 三重郵局郵務股機車超載圖(2)	21
圖 2-10 國內快捷郵件郵遞時效	22
圖 2-11 高雄地區交寄快捷郵件至三重地區流程圖	26
圖 2-12 三重郵局快捷和包裹調整前投遞區域圖	29
圖 2-13 三重郵局快捷和包裹調整後投遞區域相同圖	30
圖 2-14 三重郵局快捷段和包裹段整合為快包段圖	30
圖 2-15 三重郵務股快捷和包裹作業配置圖	31
圖 2-16 三重郵局快包段開車投遞中大型郵件圖	32
圖 2-17 三重郵局快包段開車投遞大樓及單點多件郵件圖	33
圖 2-18 三重郵局快包段機車投遞小巷及小型郵件圖	33

圖 2-19 三重郵局郵務股快包段工作分配圖34

圖 2-20 三重郵局快包段整合倒三角形示意圖35

圖 2-21 三重郵局 106 年快包段每班投遞量圖35

圖 2-22 三重郵局 106 年快包段每班平均投遞量圖36



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台北市長柯文哲曾說：「郵局早就該從地球上消失了」，這句話，讓中華郵政工會及全體郵政員工雖然心中百般不是滋味，但也不得不面對中華郵政公司當前各項業務衰退的事實。柯文哲市長所持的理由是時代在進步，各式的社交媒體突飛猛進，如 Email、LINE 及 Facebook 等，現在的人也都忘了自己已多久沒寫過信了，現在只要在 LINE 寫一寫，上傳給對方就好了，且還說自己不知道幾十年沒有走進郵局了。如此具體明確的論調，聽起來不似開玩笑，且現在年輕人很少到郵局辦理業務卻也是不爭的事實(余姿婷, 2011)。不過郵局是否會從地球上消失？倒是一個非常重要的課題，不只牽涉全體中華郵政員工權益及其家庭生計，更是攸關到國家未來發展的型態，希望能藉由柯市長的言論，讓中華郵政加速改革及顛覆性的轉型(陳孟儀, 2015)。

由於近年來國內經濟發展與所得提高，加上電商產業的崛起和興盛，使得國人消費型態逐漸改變，傳統行銷通路體系早已靜悄悄的響起革命性旋風，傳統的經銷方式漸漸的式微，逐漸轉由物流中心直接配送至客戶手中；近年來，電商之間的競爭在台灣正打得如火如荼，造成每家便利商店包裹堆得像小山一樣高，且在便利商店門市等待領貨的時間是愈來愈長；而宅配遞送業務也因為配送量突然間的暴增，再加上政府勞基法一例一休的政策調整下(李昌煥, 2004)，各宅配遞送業者為降低人事及加班成本，星期例假日已不遞送貨件，晚上也不再遞送，造成無法準時送達客戶手中而遭客訴的情況更是屢見不鮮，一再的發生中。當電商發展是必然趨勢時，如何規劃更有效率地解決「最後一哩路」的配送流程問題，不僅是一個大問題，更是一個龐大的商機(林明昀, 2013)。「這些情況在國外早就已經發生過，在日本稱它為『動脈硬化』(林盛清, 2009)，現在台灣也面臨到相同的問題了。」(張淑霞, 2010)

根據《日本經濟新聞》的調查，消費者對於日本的電商龍頭—樂天和日本亞馬遜調查的 10 項滿意度中，亞馬遜取得 7 勝 3 敗的領先成果，其中前 2 項壓倒性獲勝的項目，都是與物流產業相關的「配送便利性」與「便宜運費水準」。物流業的「動脈硬化」，其關鍵來自於「電商物流」與傳統物流最大的不同之處，是電商物流具有「非計畫性、

不可預測」的特殊性；另外，電商物流也具有配送高頻率、數量少樣、商品多元化，以及要求高時效等特性，這些在在都大幅提高了物流業配送的難度。加上宅配遞送業是一高度勞力密集的產業，在邁入高齡少子化後，未來宅配遞送業者將無法再大量仰賴勞動力的增加來帶動經濟發展，唯有提升生產力，才能讓經濟再度成長。而這裡所提到的生產力，指的是藉由新科技的導入及結合創新作業流程來提升效率，才能彌補勞動力縮減的缺口。

本研究希望能針對目前中華郵政物流業務(快捷及包裹郵件)的遞送作業流程中，發掘問題，找出原因，期能整合快捷及包裹投遞區段並規劃新的作業流程，藉以提升中華郵政物流的遞送效率，增加物流市場的競爭力，進而提升物流市場占有率(張淑霞, 2010)。

第二節 研究問題與目的

中華郵政自民國 92 年 1 月 1 日由郵政總局改制，成為交通部百分之百持股的國營公司後，開辦的業務就不再以遞送郵件為限，還包括儲金、匯兌、簡易壽險、集郵及郵政資產營運等項目。這些業務包含了「物流」、「資訊流」、「金融」、「商品銷售」、「產品開發」。(圖 1-1)



圖 1-1 中華郵政股份有限公司整合物流、金流及資訊流服務圖
資料來源：中華郵政全球資訊網

雖電子郵件發達，通訊及社交軟體技術興起，對郵遞業務確實衝擊很大，但若僅因平常函件需求銳減導致郵遞業務減少，就主張郵局早該從地球上消失，此論點也太過偏頗，就如同把嬰兒和洗澡水一起倒掉。但話說回來，郵遞業務因平常函件減少而導致虧損是不爭的事實，但也不全然是通訊及社交軟體技術進步所致，郵局更不可能因此而終止平常函件遞送業務。對於全體國民而言，無論何時，身處何地，郵局皆須以公平合理的價格，持續提供穩定和便利的服務；同樣一封信，從台中寄到阿里山、台東或三重，郵局都必須收取相同的價錢，且還不能因為不敷成本而拒絕收寄遞送。郵政業務對於全國人民而言，是日常生活中不可或缺的社會服務；而普及化的服務要求使郵局具有公共性，本來就不可能如民間快遞或物流遞送業者，依供需法則決定價格或以營利為首要之務(楊文錐, 2012)。

隨著科技演進與全球化的競爭，各國郵局在遞送業務都面臨必須即時改革的龐大壓力，尤其近年因電商的興起而誕生一個新生名詞「宅經濟」，其主要的意義在於人們可以在家中上班、在家裡兼職、在家辦公或者在家從事商務經濟工作，同時也可利用在家中的網際網路消費，是宅經濟不可或缺的一部分。在家中利用網際網路帶來的便利性，隨時可上網選購想要買的物品，坐在家中的沙發或躺在床上都可享受購物所帶來的樂趣。此一龐大的宅經濟市場，消費者從網路訂購下單，電商業者將物品寄出，到宅配人員上門投遞，環環相扣，尤其以完成最後一哩路的宅配人員，最為複雜與辛苦。

「宅配」(Home-delivery service) 這一名詞源自於1976年日本大和運輸之「宅急便」，指提供「一種全面個人包裹遞送的服務」、「送貨到家的快遞服務」。在我國民間遞送業者使用上有「宅急便」、「宅配通」等名詞，通稱為「宅配」。

目前我國宅配業營業額及配送量前五名的公司分別為新竹物流(HCT Logistics)、統一速達(黑貓宅急便, Takkyubin)、嘉里大榮物流(Kerry TJ Logistics)、臺灣宅配通(Taiwan Pelican Express)及中華郵政(Chunghwa Post)等。(圖1-2)



圖 1-2 106 年我國前 5 大宅配業者營業額及配送量圖

資料來源：研究者自行整理

從圖 1-3 可以看出，中華郵政雖然在先天上擁有國營公司的優勢，然而在宅配市場的競爭力卻是敬陪末座，沒有前四名民間宅配業者高，排第 5 名；但從圖 1-3 可知道中華政的物流郵件是有往上增加之趨勢。

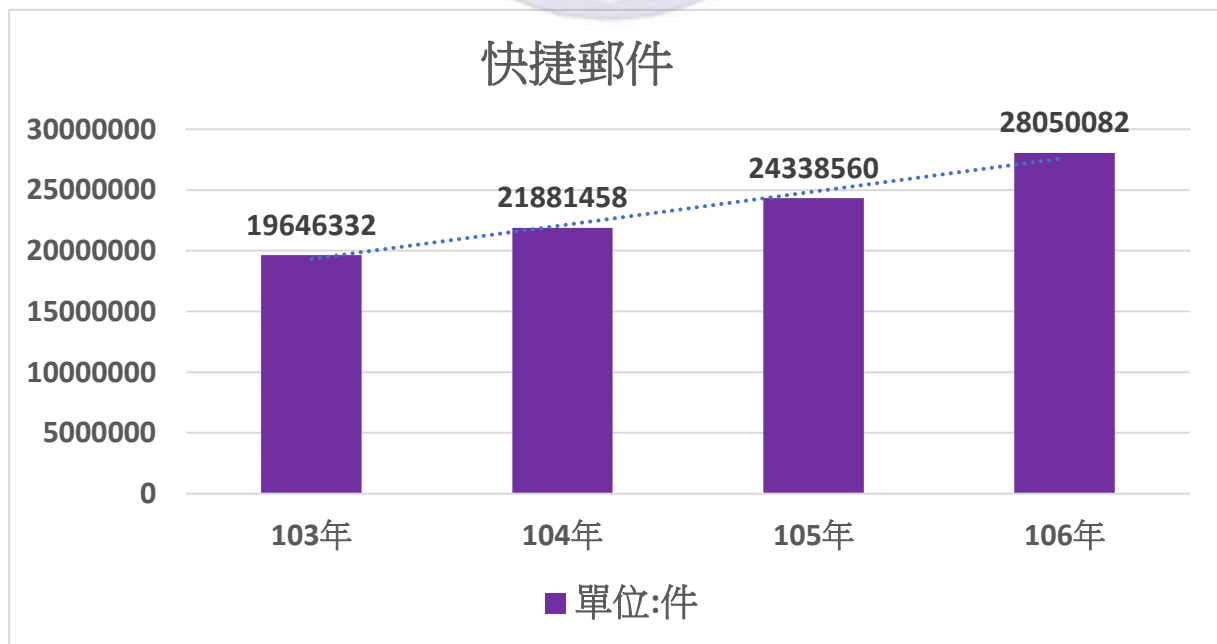


圖 1-3 中華郵政 103 年-106 年收寄快捷郵件件數

資料來源：研究者自行整理

中華郵政郵件投遞業務遍布全省各地，以投遞一般書信文件為開端，後因宅配市場蓬勃發展，中華郵政為提供更優質及全面性的服務加入宅配市場行列。然公司基於成本及效益考量，中華郵政快捷投遞區域並非全省皆為快捷區域，需視各區域快捷郵件量而定，如山區與郊區及郵件處理規則中所列不予投遞區域皆規劃為非快捷投遞區域。

近年來，隨著網際網路購物快速的的興起及 Email、LINE 及 Facebook 等社交媒體的突飛猛進，直接及間接影響三重郵務股 103 年起至 106 年平常函件的投遞量，分別為 38,516,725 件、31,881,566 件、30,638,580 件及 28,746,901 件逐年降低，103 年與 106 年相比減少 9,769,824 件，下降 25.4%(見圖 1-4)，而因電商網購物流的崛起，快捷和包裹郵件收寄及投遞量卻是逐年暴增，包裹郵件 103 年與 106 年的投遞量相比增加 11,488 件，增加率為 3.5%(見圖 1-5)，快捷郵 103 年與 106 年的投遞量相比增加 84,410 件，增加率為 53.3%(見圖 1-6)。

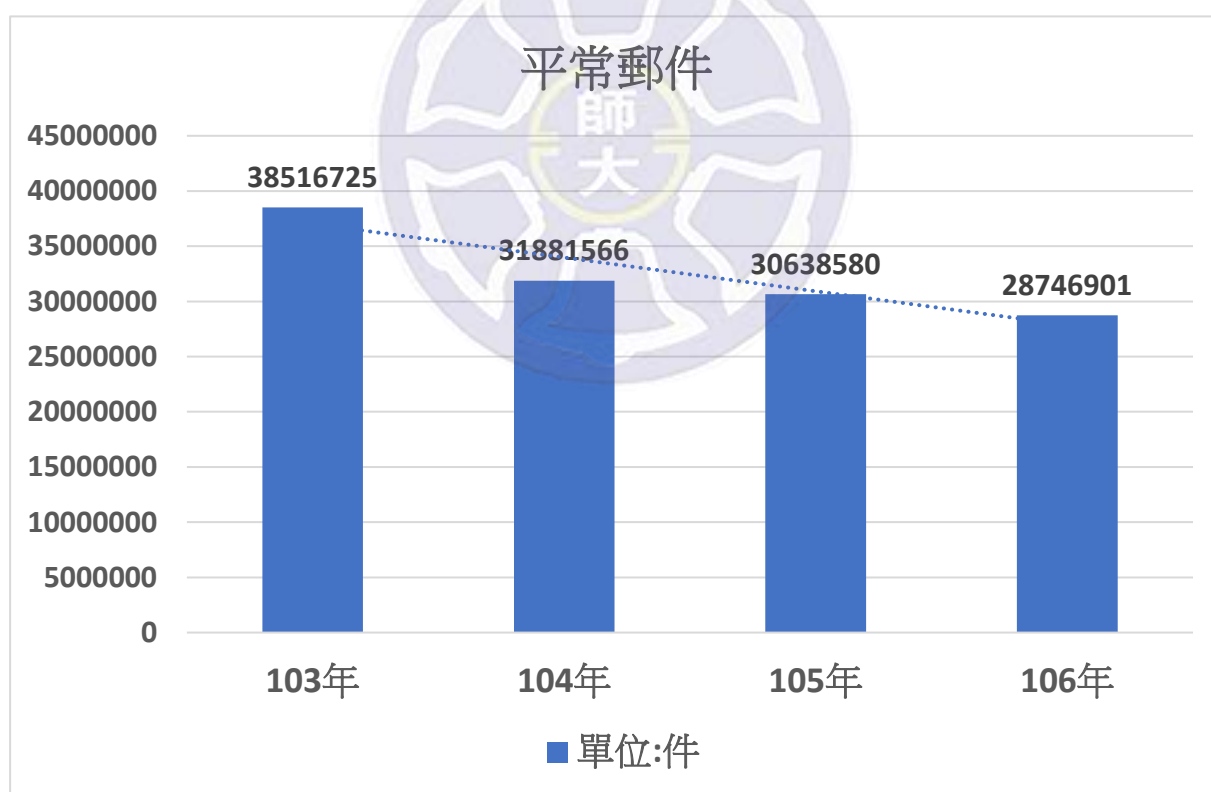


圖 1-4 三重郵局郵務股 103 年-106 投遞平常函件量比較表
資料來源：研究者自行整理

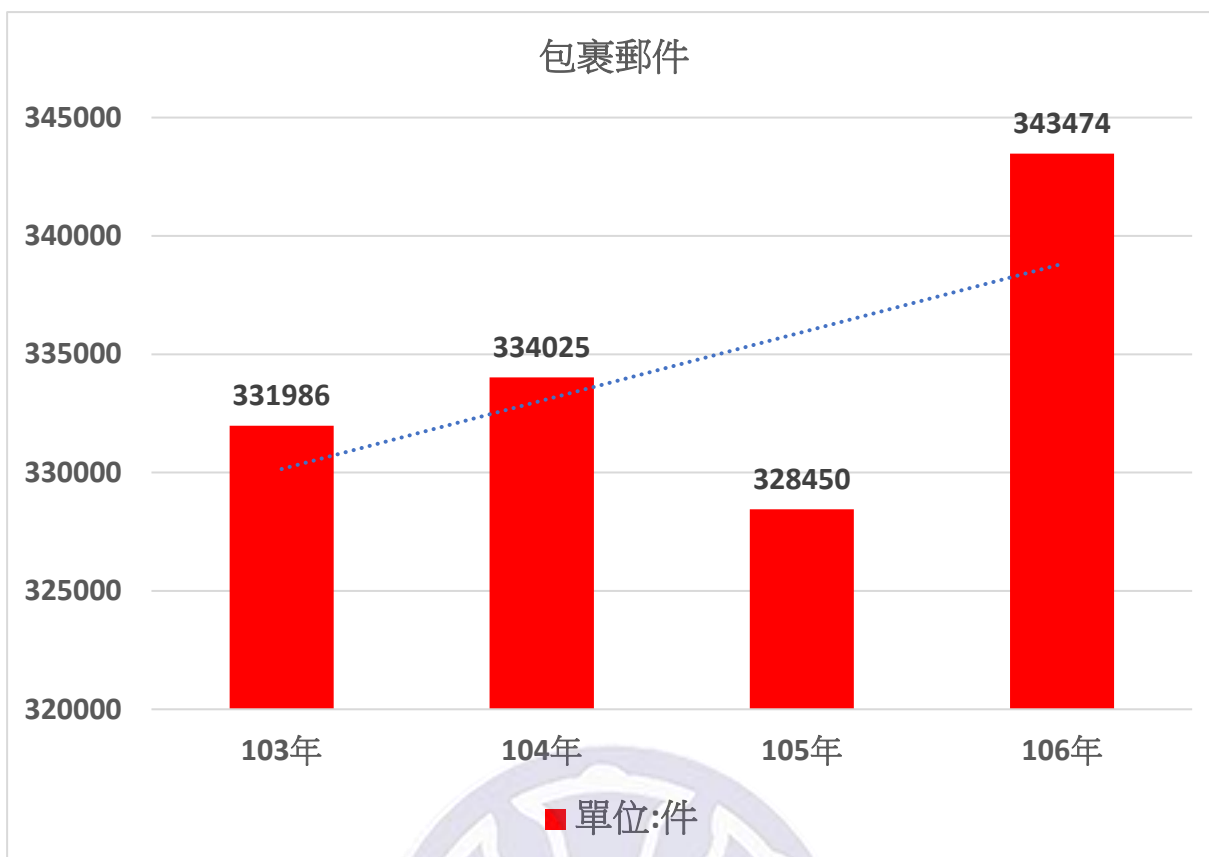


圖 1-5 三重郵局郵務股 103 年-106 年投遞包裹郵件量比較表

資料來源：研究者自行整理

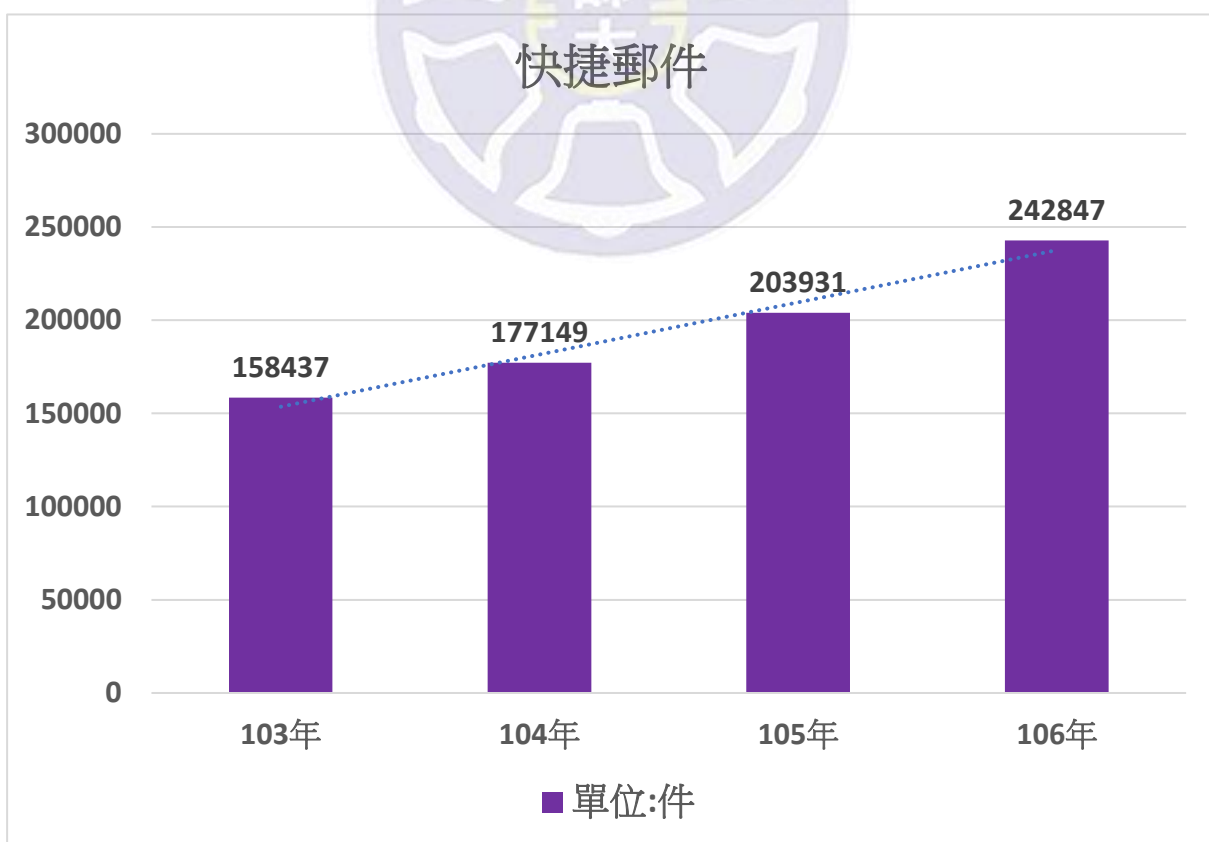


圖 1-6 三重郵局郵務股 103 年-106 年投遞快捷郵件量比較表

資料來源：研究者自行整理

本研究將試圖運用「倒金字塔理論」來解決以上問題，並配合快捷和包裹區段整合及群組化政策，藉以提高快捷區域投遞時效與避免延誤快捷時效之窘境。分析自 106 年 8 月開始實行策略之數據，加上實施彈性工時，再配合三重郵務股投遞同仁之投遞訪談，得出研究問題。

問題一：解決快捷區域內當日進口未於中午 12 時前投畢之問題。

問題二：投遞區域內全為快捷區域卻延誤快捷時效。

問題三：降低投遞同仁為達成時效而必須開(騎)快車，發生交通事故的機率。

問題四：夜間投遞的危險性。

問題五：解決快捷包裹整合後投遞郵件量暴增，機車須往返郵局多次載運郵件，影響投遞效率問題。

問題六：網購郵件 24 小時內投遞之限制。

問題七：解決快捷和包裹部份投遞區域重複浪費人力。

問題八：快捷或包裹區段因郵件量多，無法於正常上班時數內投畢，而須加班之情況。

問題九：節省四輪汽車及二輪機車油料耗損和保養維修問題。

第三節 研究流程圖

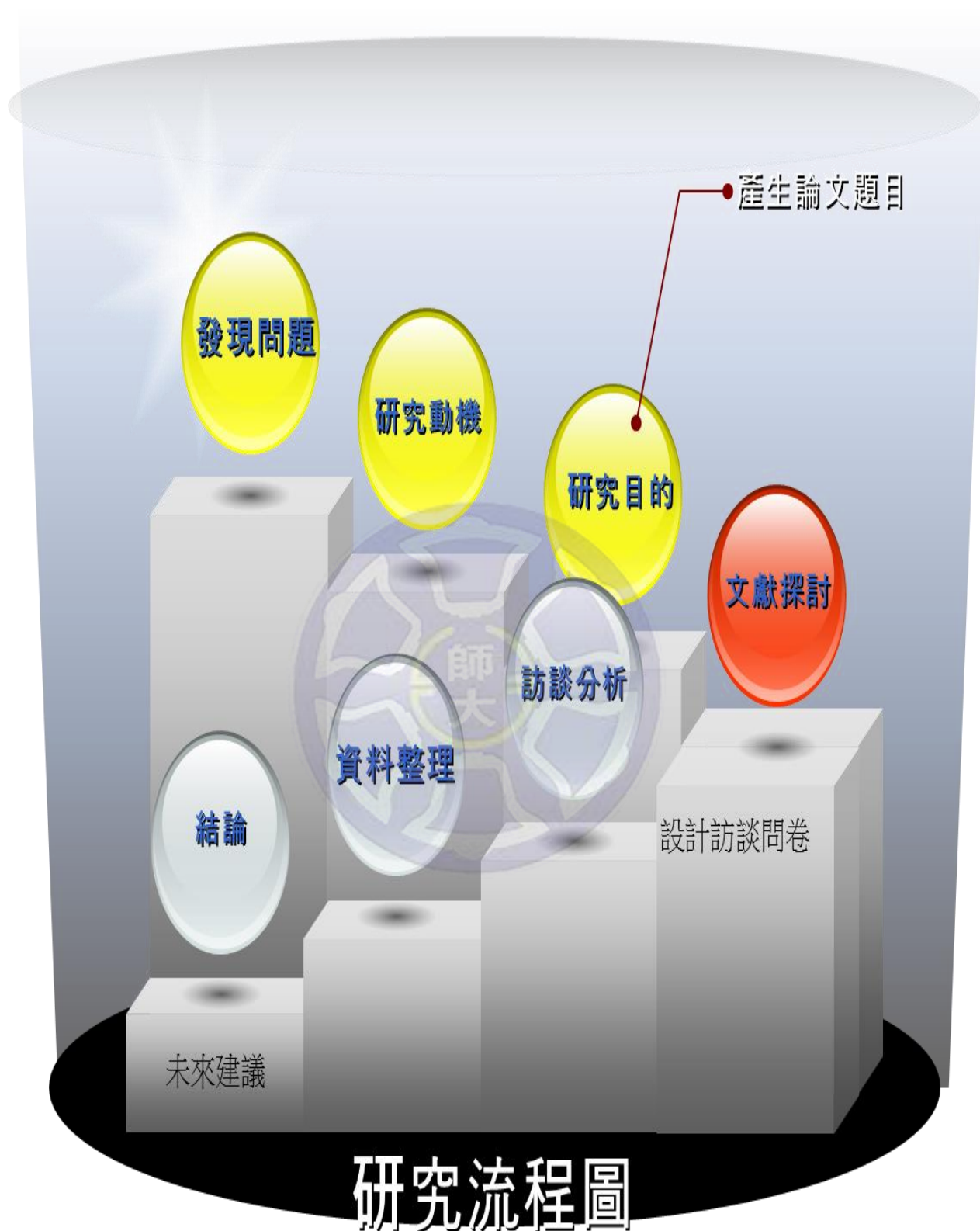


圖 1-7 本研究流程圖
資料來源：研究者自行整理

第四節 論文之架構



第二章 文獻定義與探討

本研究之主要目的在於解決「快捷郵件與包裹郵件同性質之投遞方式」與「三重地區快捷及包裹投遞區域部分重複之情形」，就三重郵局郵務股因應民間宅配遞送業者在 106 年 8 月為配合修改後勞基法及為降低人事成本，宣佈星期假日停止遞送快捷郵件與包裹郵件，使得中華郵政除星期假日快捷郵件與包裹郵件數量遽增外，平常日的快捷郵件與包裹郵件也隨著暴增，致使快捷郵件與包裹郵件同質性投遞方式必須整合以符合實際需求，然投遞人員因為快捷郵件有其時效性，加上三重地區雖皆為快捷區域，然光復路、中興北街和興德路等工業區域亦須配合該區域公司上班時間，因此利用彈性工時調整快捷投遞人員上班時間，配合快捷時效班次，有效提高快捷與包裹妥投率。文獻中先討論「快捷區域投遞」的定義，了解三重區全市區投遞與郊區投遞方式的不同；次探討「快捷投遞時效」定義，仔細分析中華郵政與民間宅配業者在快捷(快遞)郵件時效上的定義；再探討「彈性工時」對於快包區段投遞人員班次與時效之間的平衡點；最後探討「區域整合」於快捷區和包裹區整合後帶來的效益；爾後再加入「倒金字塔理論於快包投遞之實際運用」的文獻探討，希望了解投遞人員在整合前與整合後快包投遞上的轉變，進一步分析出「倒金字塔理論」之正確運用方式，並藉由「倒金字塔理論」之文獻探討提供中華郵政所有投遞單位在未來整合快捷與包裹投遞之重要參考依據。

本研究將著重於管理學中的相關理論，先以五力分析 (Porter five forces analysis) 為開頭：「五力分析」為麥可. 波特在 1979 年所提出的架構，其用途是要定義出一個市場吸引力高低相差的程度。五種力量的構成由相關會影響公司服務客戶及獲利的構面組成。再引出「SWOT 分析」，用來分析中華郵政在快捷和包裹郵件整合後之優勢與劣勢，外部環境的機會與威脅。接著分析以上兩類管理學的理论，並將之置入「快捷投遞區域及時效定義」與「區段整合及群組化合作與倒金字塔理論於快捷投遞上之運用」中，做為本研究的理論基礎。

第一節 五力分析

在麥可·波特 (Michael Porter) 《競爭策略》一書中，整合了產業結構分析、競爭者的分析和產業演化分析這3個關鍵領域，構成了完整的產業競爭分析模型——即著名的「五力分析」模式，也自此奠定了波特的學術地位(王克武, 賴姍姍, & 黃安文, 2015)。

麥可·波特在書中指出，產業環境中的成員，是由五種競爭作用力共同決定，分別是：潛在進入者的威脅、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力、現有競爭者的威脅。(圖 2-1)

從五力分析中可看出，企業的競爭不只是現有競爭對手之間的較量(黃彥棋, 徐茂洲, & 洪宏禎, 2016)，而是由五種力量共同作用所組成的一個系統。這種由產業結構決定的競爭，稱之為「延伸的對立態勢」，波特並針對這五種力量，進行了產業經濟學的重點分析(呂威德, 2018)。

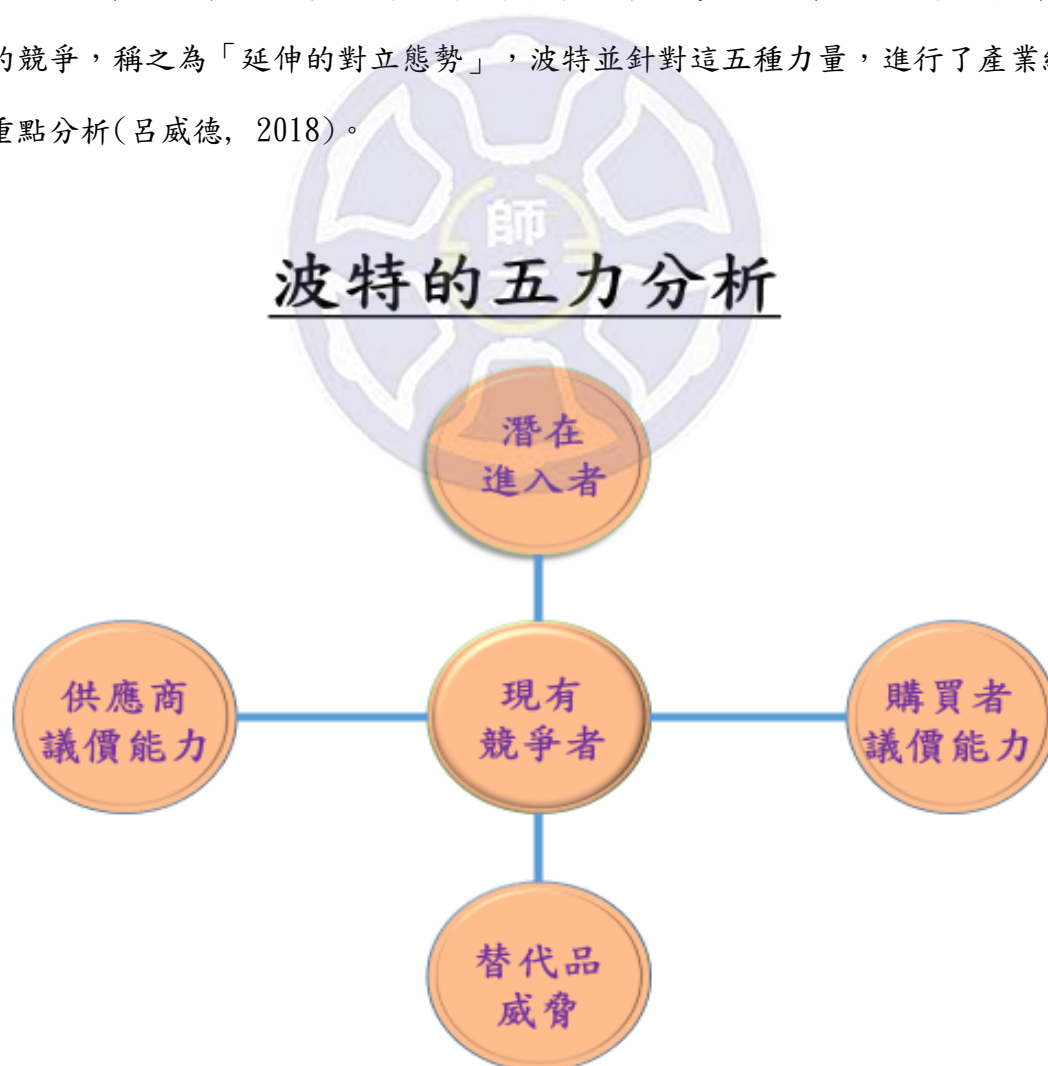


圖 2-1 波特的五力分析圖
資料來源:研究者自行整理

1、現有競爭者的威脅

任何企業在制定策略和開始經營活動的時候，首先都必須面對現有的競爭者。同行業競爭的激烈程度，是由競爭各方的布局和所屬產業的發展程度所決定的。一個行業的產業經營模式，可以從完全壟斷，到寡頭壟斷，再到壟斷競爭，直到自由競爭；屬於哪一個層面的競爭，決定著同產業間所面臨的競爭態勢。如果同產業裡沒有獨占鰲頭式的壟斷者，各企業之間也勢均力敵，且產品的差異化程度小，就表示該產業的市場已趨於飽和，沒有太多的成長空間，退出產業的障礙也較高，那麼產業就很可能會導致更加激烈的競爭(呂煒琳，汪芷榆，王奕然，& 謝家豪，2017)。中華郵政公司物流業務現有的競爭者就是民間宅配業者，與其說他們是競爭者，不如說根本就是挑戰者，連貨運公司也都來搶食宅經濟這一塊大餅(林思貝，2016)。

2、潛在進入者的威脅

任何一個產業，只要具有可觀的利潤，就勢必會招來其他競爭者對這一產業的投資。而投資又必定會造成產業產量的增加、價格的回落、利潤率的下降，並且衝擊現有企業的市場占有率，稱之為進入的威脅。

進入的威脅大小取決於兩個因素：一是進入產業障礙的難易，二是現有企業報復的手段。如果產業的進入障礙非常困難，或是新進入者預期現有企業會採取相當的激烈報復，那麼潛在進入者所構成的威脅就會相對比較小(方嘉鴻 & 林宜隆，2014)。進入的障礙包括市場性與非市場性。市場障礙指的是產業競爭條件下的壁壘，非市場障礙則是指政府管制造成的壁壘。如果預期現有企業可能會展開報復，也會對進入的威脅者產生一定的影響。對於中華郵政來說，潛在進入者應該是沒有業者願意分食「函件投遞」這一業務，但就快捷和包裹而言，一些小型的宅配工作室，或是用計程車來運送的短程載運，皆可納入潛在進入者的行列(連千惠，2016)。

3、替代品的威脅

替代品指的是與現有產品具有相同功能的產品。世界上有很多東西都可以被替代的，但是有替代的可能，並不見得就一定會發生替代。替代品是否會產生替代效果，還要看替代品是否能提供比現有產品更大的價值了。所以，替代品實際的功能，是要對現有產

品造成價格上的限制(戰寶華, 2015), 進而限制了行業的收益。如果替代品能夠提供比現有產品更高的價值, 且買方的轉移門檻很低的話, 顧客或消費者就可以在不增加採購成本的情況下, 轉而購買替代品, 那麼這種替代品就會對現有產品產生巨大的威脅, 如交通工具從馬車移轉到火車、汽車, 飛機, 或是文書處理的工具從打字機變成了電腦。

麥可·波特分析, 替代品在產業發展的初期, 對現有產品的替代率往往是十分緩慢, 但現有產品的企業千萬不可掉以輕心, 因為目前雖尚未有大規模的替代, 但並不意味著替代品與現有產品比較之下競爭力就較低。購買者很可能只是心中尚在進行「移轉成本」高低的打算, 或是另有其它「非經濟因素」的考量, 因而目前暫時處於觀望的狀態; 一旦替代品被確認比現有產品更有優勢, 就一定會對現有產品形成迅速的替代。對於消費者來說, 寄送快捷郵件的選擇性可多了, 只要便宜又大碗的、CP 值高的, 都是中華郵政快捷郵件數量的絆腳石(余姿婷, 2011)。

4、購買者的議價能力

一般而言, 購買者的議價能力會受到以下的因素影響: 顧客集中的程度、占顧客採購的比重、目標產品的差異性、顧客經營的利潤、顧客向後的整合力量等等。對企業來說, 選擇客戶基本的策略, 是判別客戶的議價能力, 找出能對公司最有利的購買者(邱國彰, 2016), 並且設法對它促銷。只是, 上述影響客戶的議價能力因素並不會靜止而不變的, 隨著客戶所屬產業與企業的自身發展, 客戶與供貨企業的關係, 也將處於一個不斷變動的過程, 企業必須清楚認知到這一點。議價能力, 對於中華郵政來說, 就無法討論了, 中華郵政寄送郵件的價格為因應「快速、價廉、方便、品質」的前提, 故購買者的議價能力就比較不那麼重要了(楊家雅, 1992)。

5、供應商的議價能力

供應商和購買者價格談判的能力, 是具有很大的相似性。從產品的流程來看, 下游的企業就是購買者, 而上游的企業就是供應商。當企業進行銷售的時候, 就是供應商的角色; 當企業採購的時候, 就變成了購買者的角色。一般而論, 供應商價格談判的能力和下列幾個因素有關係: 供應商所屬的行業集中度、供應商的產品替代性、供應商產品在本企業成本組成中的重要性、供應商向前進行的整合能力等等。

管理學需要追求實踐的應用，如何把「五力分析」模型恰當地運用到不同企業上，才是真正關鍵的所在。在台灣管理學的教育中，往往只是強調「五力分析」公式化的一面，對於其靈活運用的重視卻是不夠的，且一旦模型架構變成了教條，恐怕就會違背麥可·波特的初衷(陳澄月，2018)。根據以上理論基礎，整理出中華郵政的五力分析如下圖:(見圖 2-2)



第二節 SWOT 分析

SWOT 分析是管理學理論中非常著名的策略性規劃，主要是針對企業的內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而且除了可用來做為企業的策略擬定重要參考外(Ge, 2016)，也可用於個人身上，作為分析個人競爭力與生涯規劃的基礎架構，其模型結構雖然看似很簡單，卻可用來處理非常複雜的事情。可說是一項相當有效率(杜華章，2010)，而且可以幫助決策者快速釐清狀況的輔助投資工具。

優勢 (Strengths)：特有產品、業務或技術，或企業有別人沒有的優點。

弱勢 (Weaknesses)：相對於其他企業的特點，企業本身處於不利的地位。

機會 (Opportunities)：外部環境的機會，以提高產能（例如作出更大的利潤）。

威脅 (Threats)：外部環境要素的企業或項目，可能造成企業本身的麻煩。

SWOT 的識別是管理上必不可少的，因為在規劃選定目標的實現過程中，後續步驟可能會從 SWOT 產生。首先，決策者必須確定目標是否可以實現的。如果目標是無法達到且目的不同，就必須選擇和反覆的過程(Mr & Agyapong, 2011)。

內部因素 - 組織內部的優勢和劣勢。

外部因素 - 組織外部環境的機會和威脅。

可能被視為內部因素的優勢或弱點，取決於他們對組織目標的影響。可能代表一個客觀方面的優勢，也可能是另一個目標的弱點(Rego & Nunes, 2010)。這些因素可能包括所有的 4P(價格、產品、促銷、地點)以及人事，財務，生產製造的能力等等。而外部因素包括宏觀的經濟問題，技術的變革，政府法令，社會文化的變化以及在市場中競爭地位的變化(Shi, 2007)。

再來，在空白的 SWOT 分析表，將上述分類好的資料填入空白分析表中，即可開始分析，並分別擬訂提升優勢、降低劣勢、把握可利用的機會與消除潛在威脅等 4 種策略，找到可行的策略方向後，仍須經過謹慎評估後再施行。

最後，特別要注意的是，在 SWOT 分析表四大象限中列出的資料項目數量多寡，與該象限的影響力無關，資料項目越多面向，並不代表其影響力就比較大，而須視該項目對於決策目標是否具有關鍵性的作用，在使用時不可不慎與注意(崔和瑞, 2007)。

SWOT 分析是企業管理實務上最有名的分析工具之一，為何如此說，在透過四部份(優勢、劣勢、機會、威脅)找出企業的弱點並加以修正，強化企業未來發展契機(Chang & Yang, 2013)。

SWOT 分析實際上是將對企業內、外在條件各方面之內容進行綜合與概括，進而分析企業的優勢、劣勢與面臨的機會和威脅的一種工具或方法。其中，優劣勢分析主要是著眼於企業內部自身的實力及其與競爭對手的比較，而機會和威脅分析則將注意力著眼外部環境的變化及對企業的可能影響上，但是，外部環境的同一變化給具有不同資源和

能力的企業帶來的機會與威脅卻可能完全不同，因此，兩者之間又有緊密的聯繫(Yang & Zhang, 2007)。

依據以上理論基礎，整理中華郵政 SWOT 分析表四大象限的資料項目如圖 2-3：



第三節 物流理論

物流的英語為：Logistics，源自於軍事領域後勤概念相似的民間用語。西方該詞彙源自於希臘語： $\lambda \omicron \gamma \iota \sigma \tau \iota \kappa \acute{o}\varsigma$, Logistikos，意思為「計數科學」或「精於算計」相當的術語(鄭元婷 & 楊大和, 2005)。「物流」是一套運用計算、策劃來控制原物材料、製作成品、產出成品或信息在供給、需求、倉儲不同部門之間轉運的管理系統。「物流」或也可以詳細稱為其最終目的之「策略性物流運輸」。物質資料從供給者到需求者的物理運動，是創造時間價值、場所價值和一定的加工價值的活動(連千惠, 2016)。物流是指物質體從供應者向需求者的物理移動，它由一系列創造時間價值和空間價值的經濟活動組成，包括運輸、保管、配送、包裝、裝卸、流通加工及處理等多項基本活動，

物流是這些活動的統稱(邵泰源, 李選士, & 潘智琳, 2005)。

現代的「物流」概念最早可能是在二戰中，圍繞戰爭物資供應，美軍建立的後勤理論是為原型。當時的「後勤」是指將戰時物資生產、採購、運輸、配給等活動作為一個整體進行統一布置(劉繼曾, 2018)，以求戰略物資補給的費用更低、速度更快、服務更好。後來，將「後勤」體系移植到現代經濟生活中，才逐步演變為今天的物流。物流系統也可像網際網路般，促進全球化。在貿易上，若要更進一步與世界連繫，就得靠良好的物流管理系統(郭奕姝 & 謝承憲, 2019)。中華郵政公司規劃物流作業內容如圖 2-5：

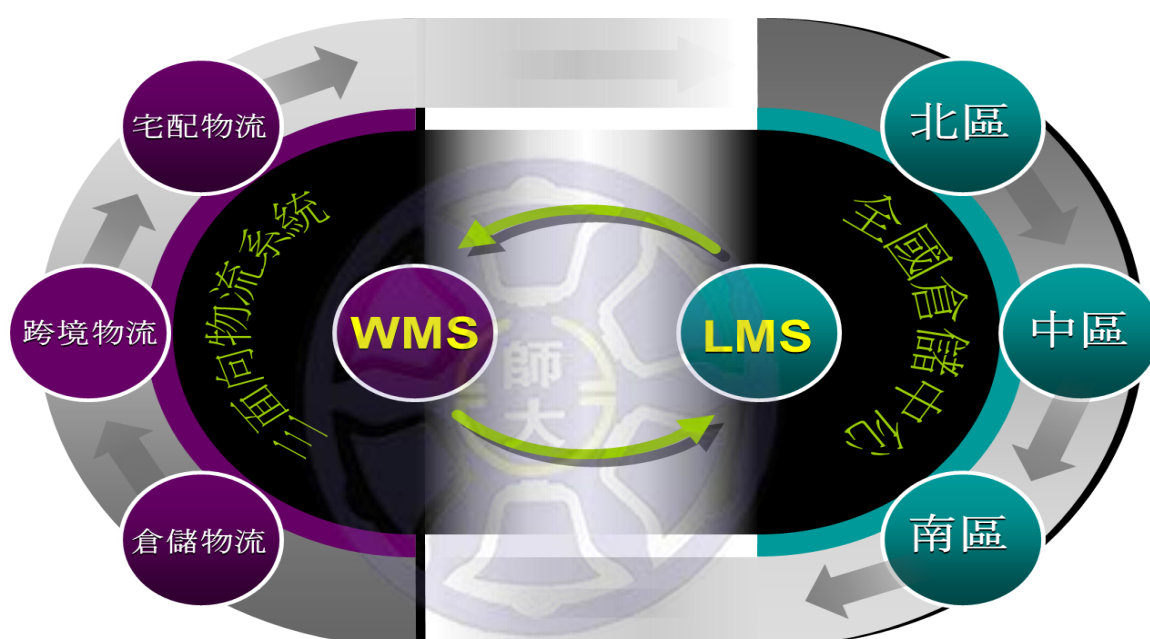


圖 2-4 中華郵政公司發展物流概略圖

資料來源：研究者自行繪製

- (一) 宅配物流：建置商務市場網路購物平台快速到貨、代收貨款、逆物流臨櫃(上收)等多元整合性服務，提供全國無遠弗屆最後一哩路物流配送。
- (二) 倉儲物流：以設備完善的倉儲中心，提供顧客上門收件、驗貨、倉儲保管、流通加工、配送作業、退貨回收、第三地取貨、資訊處理等服務，提供顧客一條龍式物流服務。
- (三) 跨境物流：結合海空運輸業者，協助國內產業拓展對外業務，建置前端物流集貨、末端物流配送服務機制，提供全方位解決方案之三方物流服務。

中華郵政全國倉儲中心建置地點：

北區：內湖、古亭、深坑、中和、林口及中壢

中區：臺中英才

南區：高雄

全國北、中、南倉儲中心，連成全區物流網絡。分倉存放機動管理，縮短流程加速處理時效。倉儲資訊管理系統(WMS、LMS)，發揮聯倉調度效能。

倉儲資訊管理系統：

- 定義以及管理複雜的倉儲架構。
- 最佳化的物料輸入、輸出揀貨流程。
- 快速便利的收貨、發貨以及轉倉處理。
- 完全自動化的物流貨態追蹤。
- 達成在正確的時間，正確的地點，將正確的貨物給正確的人。

第四節 快捷投遞區域及時效定義

新北市三重區位居於淡水河西岸，地處台北盆地中央，土地面積為 16.317 平方公里，與繁華的艋舺、大稻埕僅有一水之隔。三重區於民國三十六年四月一日與蘆洲鄉分治設三重鎮，五十一年正式升格為縣轄市。台北縣改制為新北市後，藉著本身的地緣優勢與人口優勢，城市發展逐漸凝聚深固，現今三重區已經是淡水河左岸最適的宜居都市之一。三重區行政機關大都集中於新北大道一段(原中山路)，由於三重區開發的很早，比較欠缺都市基礎的規劃，但因接近於臺北市的地緣之便，吸引大量中南部北上謀生的人口定居於此，因此市區整體發展趨於飽和，人口老化及稠密擁擠，曾經為台灣人口密度第四高與世界人口密度第 23 高的都市，人口密度平方公里高達約 2.4 萬人，2018 年 7 月底全區共有 151,385 戶，人口數 386,260 人。故中華郵政將三重區全區皆納入快捷投遞範圍。

三重郵局為服務三重地區用郵民眾，成立三重郵局郵務股，位於三重區新北大道一

段 17 號，在三重區公所旁。三重郵務股在快捷及包裹郵件整合前，快捷區段早班為 5 段、晚班為 6 段，包裹區段為 5 段，大宗區段為 8 段，收攬區段為 5 段，其餘為混投區段(平常函件、普通掛號、限時函件及限時掛號混合投遞)86 段，共計 115 段。

三重郵局郵務股(以下簡稱三重郵務股)以三重郵局為中心，採放射狀方式投遞快捷郵件(見圖 2-5)，快捷郵件於當日 08:30 前進口皆須在該日中午 12 點前投遞完畢，以符時效，因此，投遞快捷郵件的同仁為顧及時效，大都以 2 輪機車外出投遞增加機動性，但是因 2 輪機車載運量有限(圖 2-6，2-7)，同仁必須往返三重郵局多次，為避免往返浪費時間，時有騎快車投遞之情形，而增加意外事故發生之機率；又投遞同仁常為了增加 2 輪機車載運量，常常有超載之情事(見圖 2-8，2-9)，除危及同仁自身和快捷郵件安全外，亦有違反交通規則而遭警察開紅單之虞，加上晚間投遞視線欠佳，都在在影響投遞同仁人身及郵件安全甚鉅。



圖 2-5 三重郵局郵務股投遞放射狀圖

資料來源：研究者自行繪製



圖 2-6 三重郵局郵務股機車正常載量圖(1)
資料來源：研究者自行拍攝



圖 2-7 三重郵局郵務股機車正常載量圖(2)
資料來源：研究者自行拍攝



圖 2-8 三重郵局郵務股機車超載圖(1)

資料來源：研究者自行拍攝



圖 2-9 三重郵局郵務股機車超載圖(2)

資料來源：研究者自行拍攝

依據郵政法第五條之規定，中華郵政公司，得經營下列業務：

- 一、遞送郵件。
- 二、儲金。
- 三、匯兌。
- 四、簡易人壽保險。
- 五、集郵及其相關商品。
- 六、郵政資產之營運。
- 七、經交通部核定，得接受委託辦理其他業務及投資或經營第一款至第六款相關業務。

母法郵政法延伸出郵件處理規則第 27 條規定：郵件在國內指定之地區間互寄或經外國郵政機構同意與其指定之郵局間互寄，或交由寄達國提供遞送的民營公司，以最快速方法優先處理，並在約定之時間內送達收件人者，為快捷郵件。國內快捷郵件指寄往國內快捷送達地區之郵件，郵局收寄後即以航空或路運方式優先處理，於最短時間內送達收件人。相關時效標準請參考郵遞時效表。(見圖 2-10)

郵件種類	國內快捷郵件	
互寄地區	郵遞時效	
本地互寄 (說明 1)	15 時前交寄當日投遞	
主要都市間互寄 (說明 2)	11 時前交寄	當日投遞
	逾 11 時交寄	第 2 日上午投遞

區域互寄	北北基-臺中 之間互寄	A. 13 時前交寄當日投遞 B. 逾 13 時交寄，第 2 日上午投遞 (說明 2)
	高雄-臺中 之間互寄	
	中彰投 地區互寄	
本島其餘地區 或島嶼間互寄		至遲於第 2 日投遞
服務時間		全年無休

● [各地郵局快捷郵件截郵時刻查詢](#)

圖 2-10 國內快捷郵件郵遞時效表
資料來源：中華郵政全球資訊網

說明：

1. 本地互寄：同一郵遞區號之鄉、鎮、市、區互寄。(該郵遞區號設有投遞單位者，提供當日投遞服務。)

2. 互寄說明：

(1) 主要都市間互寄：主要都市指台灣西部主要都市區行政區域，台北市(100-110)、基隆市(200-206)、板橋區(220)、桃園區(330)、中壢區(320)、平鎮區(324)、新竹市(300)、臺中市(400-408)、彰化市(500)、嘉義

市(600)、臺南市(700-709)、高雄市(800-804、806、807)、屏東(900)。

(2)區域互寄：提供北北基-臺中之間、高雄-臺中之間及中彰投地區間當日投遞服務，相關區域如下：

台北市(100-110)、基隆市(200-206)、板橋區(220)、桃園區(330)、中壢區(320)、平鎮區(324)、新竹市(300)、臺中市(400-408)、彰化市(500)、嘉義市(600)、臺南市(700-709)、高雄市(800-804、806、807)。

(3)前述(1)、(2)之部分【周邊區域】於平常日(例假日除外)亦提供當日投遞服務，其區域如下：

台北市：士林區(111)、北投區(112)、內湖區(114)、南港區(115)、文山區(116 含景美)。

新北市：汐止區(221)、新店區(231)、永和區(234)、中和區(235)、三重區(241)、新莊區(242)、林口區(244)、蘆洲區(247)、五股區(248)、淡水區(251)。

新竹縣：竹北市(302)、湖口鄉(303)、竹東鎮(310)。

台中市：太平區(411)、大里區(412)、烏日區(414)、豐原市(420)、后里區(421)、潭子區(427)、大雅區(428)、大甲區(437)。

彰化縣：鹿港鎮(505)、員林市(510)。

南投縣：南投市(540)、草屯鎮(542)。

嘉義縣：太保市(612)、朴子市(613)。

雲林縣：斗南鎮(630)、虎尾鎮(632)、斗六市(640)、北港鎮(651)。

台南市：永康區(710)、新營區(730)。

高雄市：左營區(813)、鳳山區(830)。

(4)各地郵局辦理及截郵時刻詳情，請至「各地郵局快捷郵件截郵時刻查詢」網頁查詢或請洽各地郵局。

3. 各地詳細截郵及預計送達時刻，請向當地郵局洽詢。
4. 寄達時間依收、寄件地區遠近不同而略有差異。
5. 如遇天候因素致航班取消或交通事故，則送達時間順延。
6. 國內快捷郵件延誤投遞，退還除報值費、保價費外之資費。
7. 截郵時刻係指可為當日投遞之交寄截止時間，截郵時刻欄位顯示「X」者，表示該郵局不提供該時段之投遞時效承諾。
8. 臺東縣、花蓮縣、澎湖縣、金門縣及連江縣等區域適用「本島其餘地區或島嶼間互寄」之快捷郵件時效承諾。(莒光鄉週日及2日以上連續假日之第2日起停止投遞)。

中華郵政之快捷郵件服務時間為全年無休，且因應國內外電子商務網購市場的蓬勃與發展，帶動 B2C、C2C 宅配、貨轉郵、跨境電商物流配送需求量增加，中華郵政應持續配合電商網購平台業者多元通路服務需求，並提供上門收件、快速到貨、代收貨款及逆物流等整合性物流服務，強化客戶配送端服務，確保交寄量得以穩定成長。

本研究將以解決三重地區快捷郵件投遞時效延誤問題，做完整的解析。本節將以用郵民眾從鳳山地區大東郵局交寄快捷郵件至三重地區為例，說明中華郵政投遞快捷郵件的流程：(圖 2-11)

1. 客戶在鳳山大東郵局窗口交寄快捷郵件(鳳山地區郵局快捷郵件截郵時間為:10:30)。
2. 鳳山郵局郵務股派收投人員至鳳山大東郵局將快捷郵件妥收後，再轉交高雄郵局快捷股整理封發。
3. 高雄郵局快捷股按照各轉運班次，將快捷郵件交由運輸班轉運台北郵局快捷股。
4. 台北郵局快捷股收到從高雄郵局快捷股轉運的快捷郵件，按照地址分車次及車班運送至三重郵局郵務股快捷檯。
5. 三重郵務股快捷檯按投遞範圍分交投遞同仁按班投交收件人。

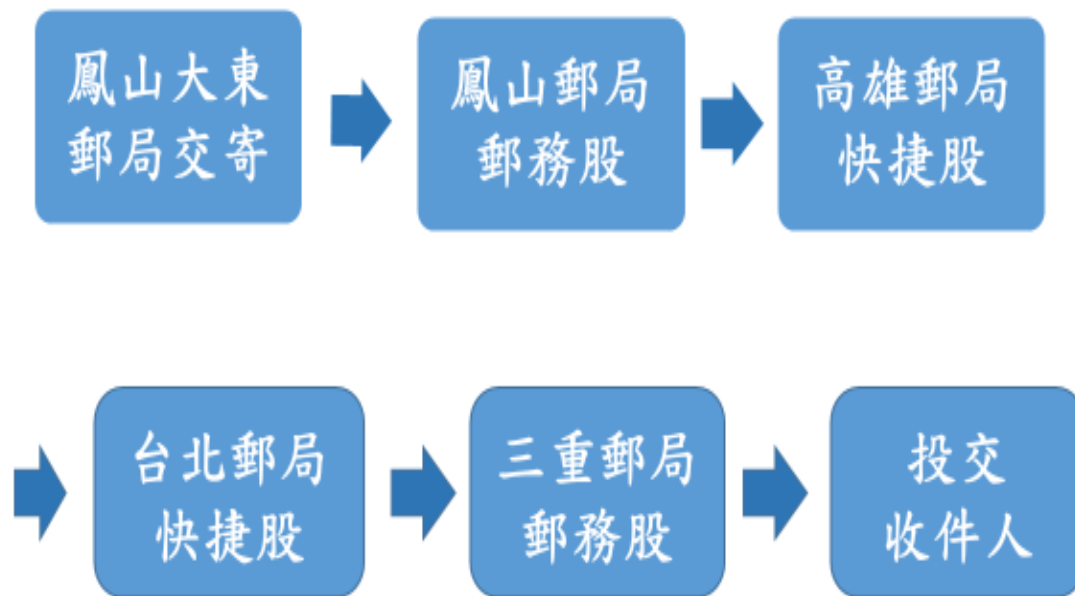


圖 2-11 高雄地區交寄快捷郵件至三重地區流程圖

資料來源：研究者自製

第五節 彈性工時理論

一、彈性工時 (Flexitime、Flexible working hours) 理論

彈性工時是一種彈性善用正常工作時間的概念(李盛, 崔欣, 石海芹, 张威, & 付少玮, 2016), 為一種特殊可變動性工作時間表, 有別於工作上需要員工朝九晚五制式化的傳統工時。在彈性工時制度下, 一天中會有一個核心時段(大約是總工時/工作日中的百分之四十至六十)要求員工一定要在某工作崗位上, 在僱主或主管所期望的每日總工時都不變的基礎下, 員工可以自由選擇何時上班及下班, 依其需求彈性調整(如提早工作時間或延後工作時間), 但必須完成份內必要之工作。彈性工作時間解釋為員工可以自由選擇上下班時間(方嘉瑜, 2004), 但仍需要達到規定之每日工作時數。使用彈性工時制度的企業, 其員工每日工作時間大略可分為三部分: 上班彈性工作時間、核心時段工作時間、下班彈性工作時間。而核心時段工作時間是指每日有固定某個時段幾個小時, 所有員工皆必須在工作單位場所上班的時間(吳宜寧, 2010)。彈性工作時間理論, 可將核心時間分成以下三類:

1. 一段式核心時間制：上班及下班時間採彈性設計，但中間是固定之核心時間。
2. 二段式核心時間制：核心時間將分成前後兩段，彈性時間除了上班及下班時間外，將增加兩段核心時間中間的彈性時段。
3. 無核心時間制：沒有任何控制上下班時間之限制，只要能完成每日之工作內容即可(楊惠雯, 2015)。

二、彈性工時制度之優點：

1. 可減少員工工作上曠職與遲到率。
2. 讓員工將上下班時間配合大眾交通運輸工具時間，以避開尖峰時段交通堵塞之情況，而無需擔心上班遲到的心理壓力。
3. 員工可自行選擇工作時段，所以員工對自己的工作更有責任感。
4. 員工間可以透過協調上班及下班時間，建立團隊精神。
5. 提高員工生產力與工作上效率，因員工可調整自身最佳精神狀況在工作上，因此員工生產力提高，也提升了工作效率。
6. 員工可依據自己的生活節奏運用在工作上，可降低工作上心理壓力，藉以促進員工身心健康，增加工作滿足感。
7. 辦公室值班時間延長，提升企業服務及形象。
8. 有利員工彈性處理家庭事務，達成工作與家庭生活上的平衡(廖曜生, 1998)。

三、彈性工時之缺點

1. 員工可能會在早到或晚退的工作時段裡績效低落，尤其是在無人監督下怠惰或找不到工作夥伴使工作無法繼續進行。
2. 上下班彈性工時，主管在管理上較為困難，增加管理者工作上負擔。
3. 無法適用於所有的工作，尤其具有特殊技能或專業知識的員工將不適用彈性工時。
4. 如果沒有妥善分配工作與生活，反而容易陷入工作上枷鎖。
5. 當有工作需要時，可能找不到最適當的人選。

四、本研究在量化研究上，無法以數據來突顯彈性工時在三重郵務快捷和包裹區段整合成快包區投遞快捷及包裹郵件之優勢，但是在質化研究上，訪談問題內加入「彈性工時制度之運用」，分析出以下優點與缺點：

優點：

1. 上下班時間可配合大眾交通運輸工具時間，以避開尖峰時段交通堵塞之情況，而無需有上班遲到的心理壓力。
2. 有利員工彈性處理家庭事務，達成工作與家庭生活上的平衡。
3. 員工可依據自己的生活節奏運用在工作上，因此可降低工作上心理壓力，藉以促進員工身心健康，增加工作滿足感。
4. 辦公室值班時間延長，提升企業服務及形象。
5. 減少員工工作上曠職與遲到率。
6. 延長服務時間，提高市場競爭力。

缺點：

1. 與家人工作時間不同，相處時間減少。
2. 因值班時間有時須至晚間，對年紀較長的同仁壓力大。
3. 晚間投遞意外事故次數較高，且晚間開車投遞效率差，巷弄內更不利開車投遞。
4. 業務量大時，請同仁支援協助投遞意願低(杜家好, 2006)。

第六節 區段整合及群組化與倒金字塔理論於快捷投遞上之運用

一、區段整合的定義

區段整合，指兩個或更多地理上相近的參與者，在界定的地理範圍內不斷擴大範圍並進行合作的過程，目的在於持續的、制度化的經濟聯合一項或多項政策上的規範(林育秀 & 胡聯國, 2008)。

三重郵務股在快捷和包裹區段未整合前的投遞區域兩者不一，且未整合前快捷和包裹投遞人員各自投遞快捷和包裹郵件，造成快捷郵件常發生於當日 08：30 前進口卻未能全部於中午 12 時前妥投而延誤快捷時效，遭收件人投訴的情事，且有時收件人的包裹郵件又比快捷郵件早收到而遭收件人質疑中華郵政快捷郵件的投遞時效；又因快捷和包裹部份投遞區域重疊，造成公司行號及大樓管理人員的收件人，一天必須收件多次影

響其工作，而不願意協助收發郵件之情況；對中華郵政而言卻是快捷郵件和包裹郵件投遞人力的浪費，除無形中增加用人成本外，也增加四輪汽車及二輪機車油料耗損和保養維修問題；再者，快捷郵件以騎乘機車投遞為主，而且載運量小，但現網購商品郵件體積大，造成快捷同仁必須騎機車多次往返三重郵局載運快捷郵件，嚴重影響投遞效率及增加快捷投遞同仁發生交通事故之機率(方中柔, 2011)。

為改善於當日 08:30 前進口的快捷郵件卻未能於中午 12 時前妥投而延誤快捷時效、快捷和包裹部份投遞區域重疊、大樓管理人員不願意協助收發郵件、快捷和包裹投遞人力的浪費增加用人成本、四輪汽車及二輪機車油料耗損和保養維修和影響投遞效率及增加快捷同仁發生交通事故之機率等等的問題，三重郵務股快捷及包裹區段的整合確有其急迫性及必要性，規劃整合作法如下：

(一)快捷及包裹區段整合部分：

- 1、將調整前快捷及包裹區域依投遞量及投遞區域重新劃分成相同投遞區域:(如圖 2-12、如圖 2-13)

調整前快捷段投遞區域

調整前包裹段投遞區域

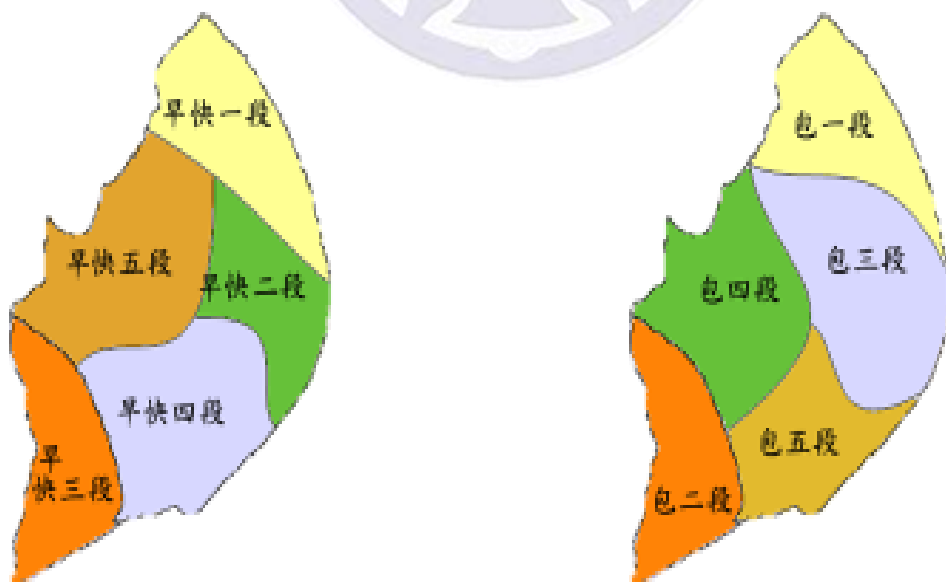


圖 2-12 三重郵局快捷和包裹調整前投遞區域圖

資料來源：研究者自行繪製

調整前包裹段投遞區域



調整後包裹段投遞區域



調整前快捷段投遞區域



調整後快捷段投遞區域



圖 2-13 三重郵局快捷和包裹調整後投遞區域相同圖

資料來源：研究者自行繪製

2、再將重新劃分相同的快捷及包裹區段整合為快包段:(如圖 2-14)

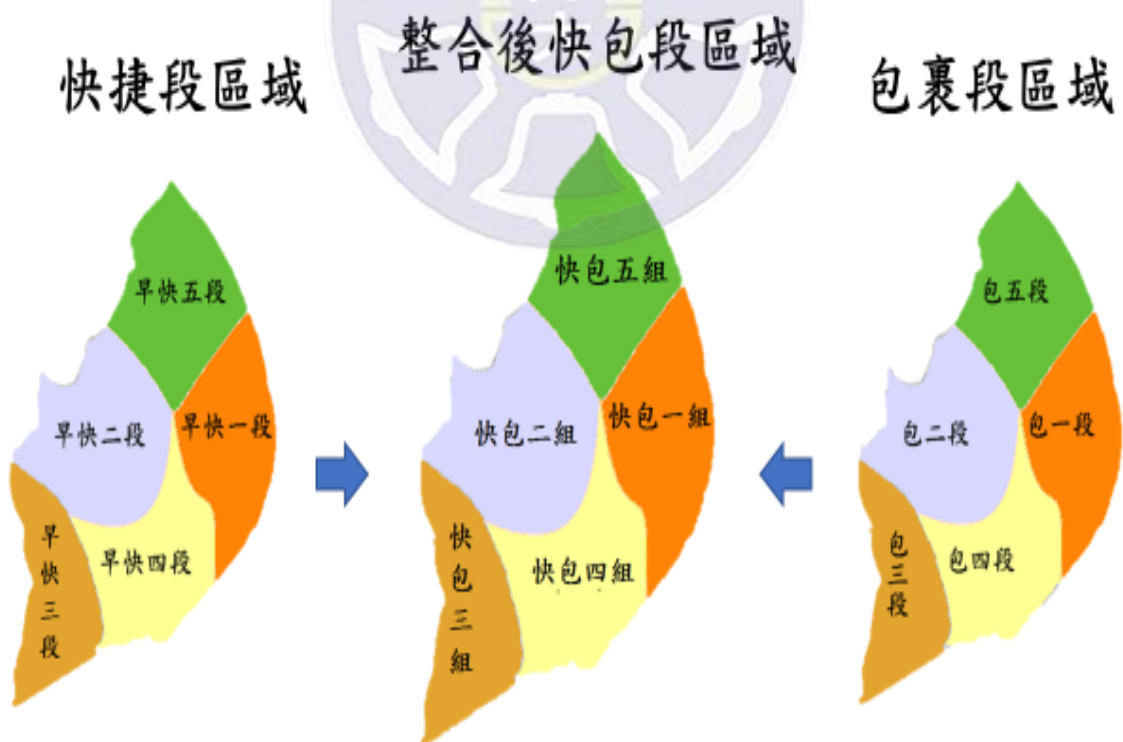


圖 2-14 三重郵局快捷段和包裹段整合為快包段圖

資料來源：研究者自行繪製

(二)快捷及包裹區段整合前值班部分：

三重郵務股整合前早班快捷區段每日投遞 08：30、13：00、15：30 共 3 班，快捷投遞人力配置 5 員，上班時間早上 08：30，作業場所在 2 樓，在外投遞使用交通工具以騎乘機車為主；包裹每日投遞 1 班投遞人力也配置 5 員、上班時間則在早上 08：00，作業場所在 1 樓月台，在外投遞使用交通工具以四輪汽車為主，整理調整前快捷和包裹上班時間、作業場所、使用交通工具及人力配置如下：(圖 2-15)

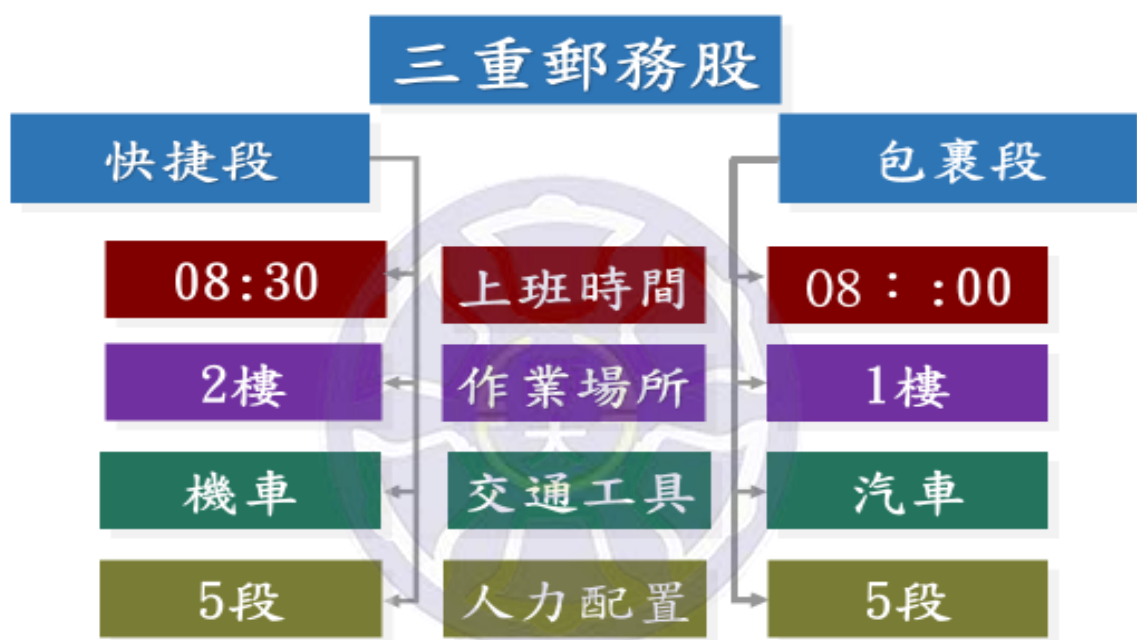


圖 2-15 三重郵務股快捷和包裹作業配置圖

資料來源：研究者自行繪製

二、區段群組化合作的定義：

群組化合作是指交易雙方或共事雙方或多方在共同完成一項交易、活動、工作或共同擔任一項任務的過程中互利合作、相得益彰，能夠實現雙方彼此或多方的共同利益(葉介山 & 林弘祥, 2008)。群組化合作是時代的選擇，很多事情的成功在於合作，攜手共進，群組化合作是 1+1，但它不是等於 2，而是要大於 2，合作可以使群組成員共體時艱，共同合作完成任務，互相砥勵學習，經驗分享，進而群組成員共同成長。

1、群組化合作的條件：

(1)目標共同一致：合作總要有共同的目標，不管是短期或長期的共同目標，否則成員

間無法合作。

(2)一致性的體認和規範:合作成員應對團體一致的目標、實現途徑和具體程序等，應有最基本一致性的認識;在共同行動中成員必須共同遵守認同的規範(林志挺, 饒忻, 陳建良, & 王木坤, 1998)。

(3)群組化成員相互間信賴的合作氣氛。

(4)群組化必須要具有合作且賴以存在和發展的基礎。

2、群組化合作的作法:

將以上整合後快包段，以群組化合作的方式，每段配置 2 人，1 人以開車投遞中大型郵件(圖 2-16)、大樓及單點多件快捷及包裹為主(圖 2-17)，另 1 人以騎機車投遞小巷及小型快捷及包裹為主(圖 2-18)，充分利用四輪汽車的載運量及機車的便利性，共同合作，發揮群組化合作的最大效率。



圖 2-16 三重郵局快包段開車投遞中大型郵件圖

資料來源：研究者自行繪製

大樓及單點多件



圖 2-17 三重郵局快包段開車投遞大樓及單點多件郵件圖

資料來源：研究者自行繪製

小巷及小型郵件



圖 2-18 三重郵局快包段機車投遞小巷及小型郵件圖

資料來源：研究者自行繪製

三、「倒金字塔理論」的定義與實際運用

又稱"倒三角形"型的操作方式，一般買進或賣出股票，最簡單的原理則就是"逢高賣出，逢低買進"，然而，這雖然是大家廣為知道的金科玉律，但如何正確的執行，卻是一門難以透澈了解及掌握的深奧學問了。通常投資專家都會建議投資人以正三角形方式買進股票，而以倒三角形方式賣出股票。所謂正三角形買進，是指在股票下跌過程中，一路向下買進，而且，隨著股價下跌的每個階段，買進的數量不斷增加，當股價回升時，則逐漸減少買進數量，如果從買進股數及價位的分佈狀況看，這樣的買進型態，即呈正三角形，故稱之為正三角形買進法(曾德宸, 2011)。

至於倒三角形賣出，則是在股價上漲的過程中，一路向上賣出，而賣出的數量，會隨股價上漲而增加，一直到持股人手中股票完全賣完為止，稱之為倒三角形賣出法(葉德豐, 2008)。

1、從理論上來看，三角形(金字塔形)的買賣原則，是最理想的股票交易方式，不過，此種交易方式有一個前提，即投資人必須將資金分為幾個部份，然後分次買進，這就是一般投顧所說的持股幾成之意。此倒金字塔理論如何運用在投遞區域整合上？三重郵務股快包區區段工作分配(圖 2-19)及倒金字塔策略示意解釋(圖 2-20)如下：

段別	快包段	晚班快捷段
值班時間	07:00-15:30	13:00-21:30
投遞班次	1班次	3班次
投遞內容	包裹及快捷郵件	零星交寄快捷及夜投郵件

圖 2-19 三重郵局郵務股快包段工作分配圖

資料來源：研究者自行給繪製

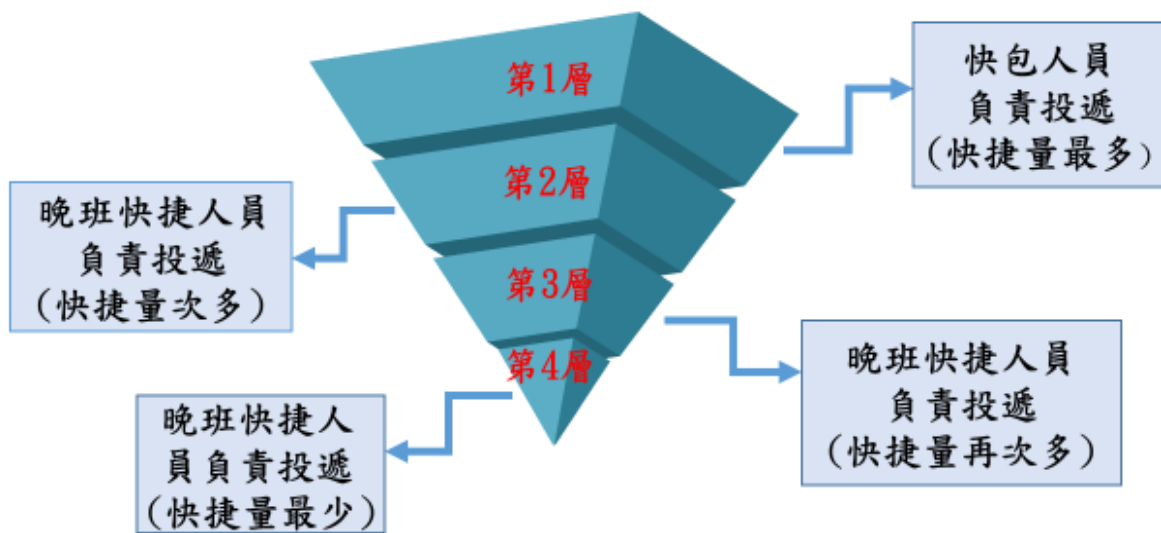


圖 2-20 三重郵局快包段整合倒三角形示意圖
資料來源：研究者自行繪製

2、倒三角形由上往下看，上面為原正三角形之底部，底部面積最大為第一層，第一層包裹及快捷人員 2 人群組化負責投遞 1 個快包段區域內之包裹及快捷郵件，5 個快包段 10 個人全部出班投遞後，按照三重郵務股投遞人員作業流程，正常上班時間 08:30 開始投遞，投遞範圍包括三重全部區域，包裹與快捷郵件全部皆須投遞，106 年快包段每班投遞量如圖 2-21，快包段每班平均投遞量如圖 2-22：

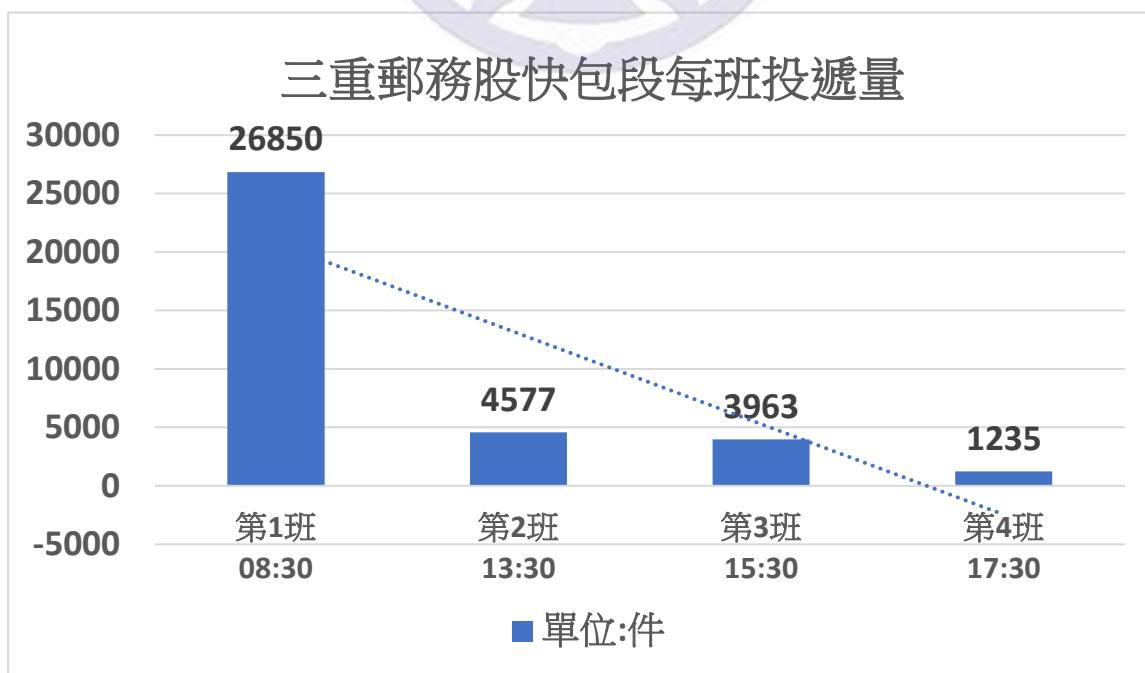


圖 2-21 三重郵局 106 年快包段每班投遞量圖
資料來源：研究者自行繪製

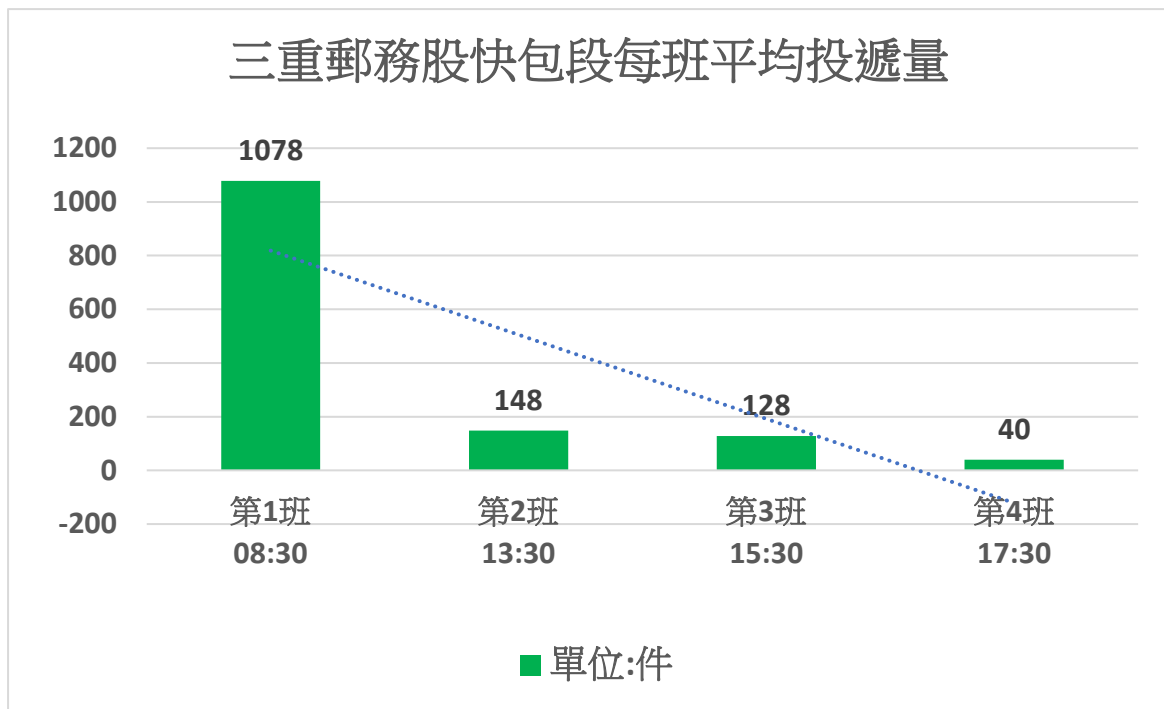


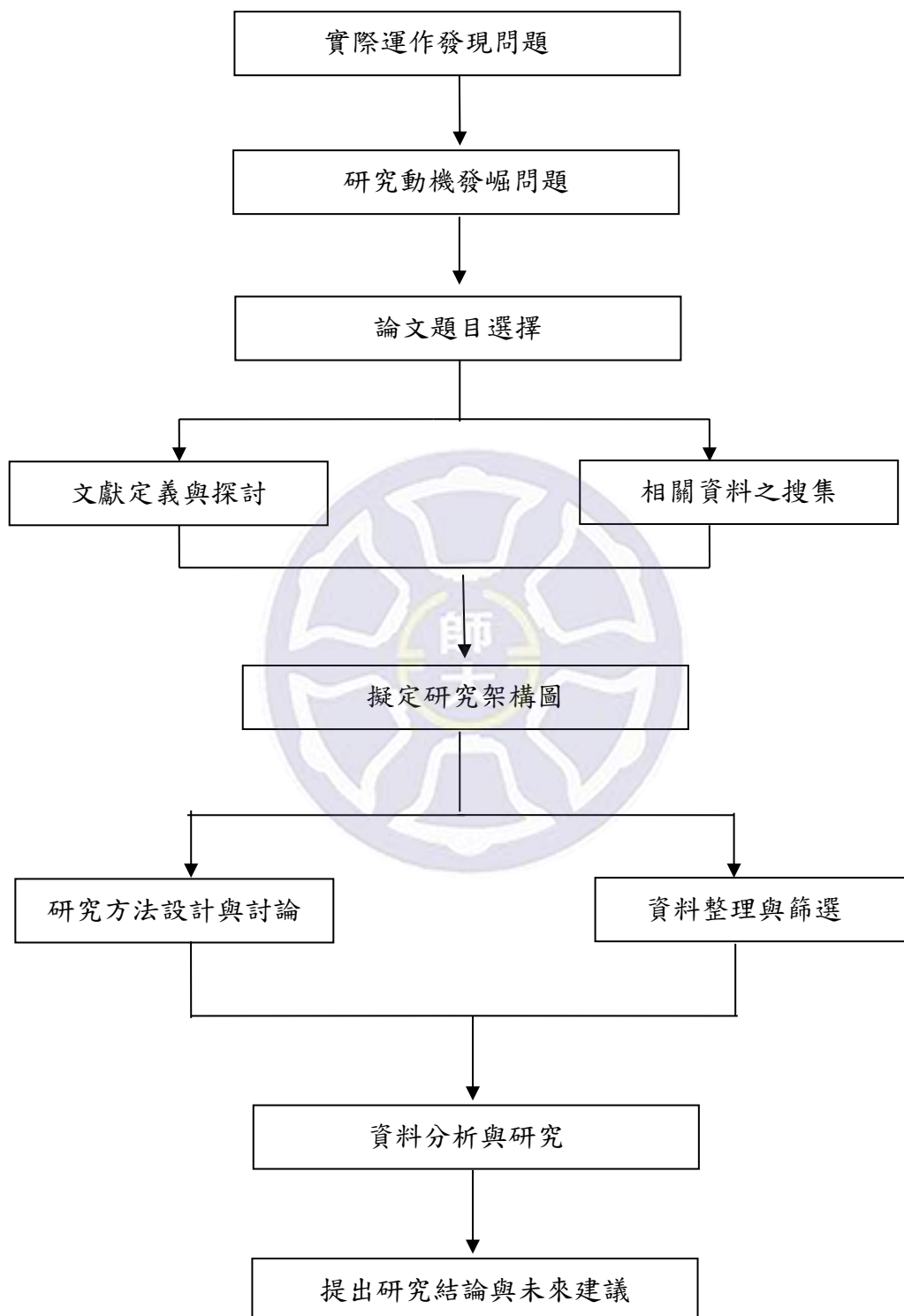
圖 2-22 三重郵局 106 年快包段每班平均投遞量圖

資料來源：研究者自行繪製

- 3、倒三角形由上往下看之第二層，為快捷投遞之工作範圍，因應快捷投遞之特殊性，配合每次班次出班時間與回班時間，規劃由晚班快捷人員負責第二班快捷接收領件整理、刷讀及投遞，故第二層較第一層為縮小。
- 4、倒三角形由上往下看之第三層，接續第二層快捷人員投遞方式，第二層快捷人員於 14:00 出班投遞快捷，於 15:20 前回郵局，負責第三層(班)快捷整理、刷讀及投遞，故第三層亦較第二層範圍更為縮小。
- 5、倒三角形由上往下看之第四層，該第四層為郵局最底部投遞，投遞時間接近晚間投遞，屬於夜間投遞。夜間投遞危險性較白天投遞高，亦是此研究假說避免投遞之重要問題，因此，設計投遞方式為少員投遞，研究方式為 3 人投遞，投遞範圍為三重地區全區，因全區快捷郵件由 3 人投遞負擔甚是嚴重，規劃須投遞的快捷郵件改為非郵購商品、客戶直接至郵局窗口交寄之快捷郵件及申請夜間投遞郵件，中南部郵局出口之快捷郵件，惟同時亦須兼顧快捷投遞時效。

第三章 研究設計與方法

第一節 研究架構圖



第二節 研究假說

本研究以「質化研究」為主，主要是因為投遞工作是以人為中心，由投遞人員利用交通工具將客戶交寄之郵件送達至收件人手中，偏重人員的專業性與獨特性，探討中華郵政股份有限公司三重郵局轄下「三重郵務股」在三重區新北大道一段 17 號之快捷與包裹(以下簡稱快包段)投遞區域整合實際操作方式。運用質化訪談，來研究快包段整合前與整合後的效益比較，並輔以「倒金字塔理論」來測試快包段投遞品質與績效(妥投率)，故假設分為整合前與整合後與質化，其重要假設如下表。(表 3-1)

表 3-1 重要假設表

	假 設 內 容
假說問題一	彈性工時與郵件妥投率有顯著正相關
假說問題二	整合後郵件投遞績效較整合前佳
假說問題三	倒金字塔理論運用在投遞區域整合及群組化合作有正相關

一、整合前與整合後部分：

(一)整合前

假說 1：投遞未區分快捷與包裹前，妥投率有差異。

假說 2：未整合前，專投快捷人員工時較長。

假說 3：從彈性工時來看，未整合前無法適用。

假說 4：郵件投遞數量是可以控制的。

假說 5：快捷與包裹在妥投率上最大的差異是時效規定。

(二)整合後

假說 1：投遞已區分快捷與包裹前，妥投率有差異。

假說 2：整合後，有效解決快捷人員工時較長之問題。

假說 3：從彈性工時來看，整合後將有效運用工時。

假說 4：郵件投遞數量是可以控制的且能提高妥投率。

假說 5：快捷與包裹整合後在妥投率上最大的差異在於區域整合。

二、質化研究部分

假說 1：投遞已區分快捷與包裹前，妥投率有差異。

假說 2：整合後，有效解決快捷人員工時較長之問題。

假說 3：從彈性工時來看，整合後將有效運用。

假說 4：郵件投遞數量是可以控制的且能提高妥投率。

假說 5：快捷與包裹整合後在妥投率上最大的差異在於區域整合。

假說 6：對於區域整合而設置物流發展之問題。

第三節 研究設計

本研究對象以在中華郵政三重郵局郵務股投遞快捷與包裹整合後擔任快包區投遞人員為主，為正確地切合研究之方向，本研究之研究者把受訪對象予以簡單化，避免複雜，故將重點集中於影響整合後投遞快捷與包裹(以下簡稱快包區)之倒金字塔理論上。將對象設定於三重郵局郵務股投遞快包區人員，包含曾經擔任快捷、包裹、混投區投遞與現任快包區投遞人員，雖然目前中華郵政的人員職級分為轉調人員與從業人員，但就投遞工作上，其工作內容大同小異，在此不予贅述。就研究者在郵局服務的經驗與觀察，三重郵局郵務股在快捷區段與包裹區段呈現未整合狀況，是因為投遞區域較為集中，且快捷及包裹郵件投遞量尚屬合理，當時不須規劃整合。惟近來年，電商業務崛起，網際網路購物的興盛，造成快捷郵件及包裹郵件投遞量激增，依目前快捷與包裹區段分別投遞作業方式已無法負荷，故必須將快捷與包裹投遞區域整合及將快捷郵件與包裹郵件同質性投遞方式也予以整合，面臨投遞方式的變革，是否會造成投遞人員無法適應，加上郵局的投遞作業上、企業倫理上、法令遵循上，與其他相關的概念之瞭解與體會程度皆不相同，又同時面臨整體大環境改變時，其心境與面臨問題也有極大的差異。研究者本身服務郵局 27 年，因此將分別邀請整合前與整合後之投遞人員為研究受訪對象，限定為專職投遞人員，以增加研究內容的豐富性與完整性，期能將員工在面臨投遞方式變革的心態與適應放入關係行銷的理論中，作完整的呈現與說明，希望更能趨近於本研究的

研究主題。

中華郵政在投遞人員的投遞工作衡量作業上，亦有利用電腦收集及統計每日之郵件投遞量數據，稱為投遞工作衡量表。雖然數據是每日產生，主管人員也用心於數據之收集，作為將來在投遞人員投遞郵件量的統計上與運用上更加有參考價值，但是，畢竟有部分數值是由投遞人員或主管人員手動輸入，而非全由電腦控制收集，且還是可以人為自行更改，信度方面就較無公平性，加上主管人員公事繁忙或是無法專心，極有可能輸入錯誤的數據，而影響後續數據的收集與統計。目前投遞工作衡量作業在重量秤重方面，仍以混投段(快包段以外)投遞人員為主，快包段的工作應配合每日快捷進口班次，於每班次出班前需輸入出班時間，返局亦需輸入返局時間，倘若有某一班次誤輸出班或返局時間，或是忘記而未輸入出班與返局時間，於事後隨意輸入出班與返局時間，都將導致數據收集錯誤，且投遞人員在輸入投遞班次前，也需注意是否與投遞工作衡量上的班次相同(因電腦抓取該當班次與出班及返局時間)若投遞人員一時不察，輸入錯誤的班次或是沿用前一班次(該班次未結單)，就會發生錯誤，造成數據收集失真的情況。

第四節 研究變數及對象

一、訪談內容陳述

訪談的題目是根據研究假說推演得出的，藉由問題深入訪談受訪者。從原先三重郵務股之快捷區段與包裹區段各自分別投遞，在快捷與包裹整合前所有參與之投遞人員中挑出投遞人員 5 位與整合後仍於三重郵務股擔任快包段之投遞人員 5 位，希藉由精心撰寫之訪談題目，深入訪談與研究。

二、訪談對象

(一)選取條件

- 1、中華郵政自民國九十二年改制為公司以來，在新進人員(郵件投遞)的進用身分上與改制前是有差別的。在改制公司前進局的員工稱為轉調人員(具有公務員身分)，而在改制公司後進局的員工稱為職階人員(無公員身分)。

但兩者所負責事務相當，投遞範圍、投遞方式與工作內容，不因是否為轉調人員或職階人員而有所不同。

- 2、屬於三重郵務股投遞快包郵件人員。
- 3、於整合快捷與包裹郵件前之快捷區投遞人員。
- 4、於整合快捷與包裹郵件前之包裹區投遞人員。
- 5、於整合快捷與包裹郵件後之快包區投遞人員。

(二)基本資料

研究者邀請符合上述條件之受訪參與者共十位，整合前投遞人員五位，整合後投遞人員五位。基於對個人資料的保護，將受訪者的身分保密，僅以代號表示(「甲」為整合前投遞人員，「乙」為整合後投遞人員)。受訪者基本資料如下表：(表 3-2)

表 3-2 受訪者基本資料表

代號	性別	年資	整合前	整合後	訪談地點	訪談時間
甲 P01	男	30 年	✓	✓	三重郵局 2 樓	60 分鐘
甲 P02	男	29 年	✓	✓	三重郵局 2 樓	65 分鐘
甲 P03	男	23 年	✓		三重郵局 2 樓	48 分鐘
乙 P04	男	20 年		✓	三重郵局 2 樓	70 分鐘
甲 P05	男	23 年	✓	✓	三重郵局 2 樓	60 分鐘
乙 P06	男	2 年		✓	三重郵局 2 樓	75 分鐘
甲 P07	男	3 年	✓		三重郵局 2 樓	66 分鐘
乙 P08	男	7 年		✓	三重郵局 2 樓	50 分鐘
乙 P09	男	10 年		✓	三重郵局 2 樓	55 分鐘
乙 P010	男	7 年		✓	三重郵局 2 樓	52 分鐘

代號甲：三重郵務股實際參與快包整合前與整合後之投遞人員

代號乙：三重郵務股實際只參與快包整合後之投遞人員

第五節 研究工具與方法

訪談法是指工作分析人員透過與員工進行面對面的交流，加深對員工工作的瞭解以獲取工作訊息的一種工作分析方法。其具體做法包括個人訪談、同種工作人員的群體訪談和主管人員訪談(丁瑋伶, 2016)。

訪談調查是訪談專員根據調查的需要，以口頭形式，向被訪問者提出有關問題，運用受訪者的答覆來蒐集客觀事實當做材料(王淑愛, 2016)，這種調查方式非常靈活且多樣化，方便度非常高，可以按照研究的需要向不同類型的人來蒐集並分析瞭解不同類型的材料(林美杏, 2008)。

訪談調查是訪談員與被訪者雙方交流，雙向溝通的過程。這種方式具有較大的彈性，訪談員在事先設計調查題目時，是根據研究者的一般情況和主觀想法制定的(邱德隆, 2005)，有些情況不一定能考慮的十分周全，但在訪談中，可以根據被訪者的現場反映，對調查問題作收合或展開(洪靜宜, 2017)。如果被訪者無法理解問題，可以在開始訪談前先提出詢問(傅議鋒, 2017)，要求訪談者解釋；如果訪談員有發現在訪談過程中被訪者誤解些許問題時，也可以立即且適時地解說或引導。

訪談調查法是訪談員與被訪者直接進行交流訪談，可以通過訪談員的專業，使受訪者消除個體顧慮(黃詩盈, 2005)，心情放鬆，並作周密思考後再來回答問題，這樣就會提高了調查材料的真實性和可靠性。

訪談調查事先確定訪談現場(訪談員可以也應該先至訪談地點戳查)(廖晏瑜, 2017)，訪談員可以適當地控制訪談環境，避免其他因素干擾受訪者，彈性靈活安排訪談時間和內容，是訪談研究最重要的精髓(顏子云, 2017)。控制提問的次序與談話節奏，把握訪談過程的主動發球權，這將有利於受訪者能更客觀地回答問題(蕭竹嶸, 2018)。

由於訪談流程速度較快(速度快與慢皆可由訪談者控制)，受訪者在回答問題時常常無法進行長時間的思考，因此所獲得的回答往往是被訪者自發性的反應，這種回答較為真實、可靠，很少掩飾或作假，這也是訪談研究法最終的目的(林美杏, 2008)。

由於訪談常常是訪談者與受訪者面對面的交談，因此被拒絕回答的情況較少，答題率也較高。即使受訪者可能拒絕回答某些問題，也可大致瞭解受訪者對這個問題的態度(蕭杉峰, 2006)。



第四章 研究分析

第一節 訪談分析

一、訪談題型解析

訪談法是質性研究項目中，用於理解受訪者對本研究問題的看法，或陳述對生活、經驗或情況的觀點所採用的方法。研究者以觀察者和參與者的身分，記錄與研究對象或研究對象間的訪談互動，並由對話過程發現人們對社會事實的認知，以及分享經驗與觀點的互動方式。訪談法不同於日常生活的交談，具有一定目的和形式。訪談者與受訪者雙方的地位和權力可能不一樣，是一種人為的談話環境。訪談的內容、訪談的風格以及資訊的類型與多寡，都可能和日常生活的交談不同。

訪談法可分為一對一個別訪談與集體訪談兩種形式。焦點團體訪談法是集體訪談法最常使用的形式之一。焦點團體法是由 4 人到 8 人所組成的特殊型態的團體，係由研究者組織某些特質的人們，在非壓力的環境中就特定主題以合作探索的方式進行集體性討論。訪談法設計與實施程序如下：依研究主題尋找願意參與訪談者、研究者擬訂訪談大綱、向受訪者說明研究目的及研究倫理、徵詢受訪者同意訪談錄音。訪談大綱只是訪談內容的指引，在訪談過程中可以依受訪者的話語，調整訪談順序。

對研究者而言，訪談法不只著重在訪談問題的型式，更重要的是細心傾聽才能得到所需的資訊。

本研究之訪談法，以進局的時間為第一題，因三重郵局投遞工作在整合前甚至更早之前，其快捷郵件數量並未如同現今數量。且進局年資長短，對於訪談問題之回答會更加謹慎；進局前從事何種工作，此一問題假設前提，為分析受訪者是否從事與物流相關工作，進而引導出第三題，民間宅配公司之營運策略(第四題)與中華郵政公司發展物流是否有顯著相關之處，並可作為學習仿效；由於此研究是要探討快捷包裹整合前與整合後快捷與包裹郵件妥投率是否增加，作為將來中華郵政公司發展物流策略之參考，故第六題與第七題分別以正、反面題型探討贊成與反對，俾便於解釋整合原因。

本研究量化研究方面目前看來，是無顯著正相關。故本研究將注重於質化研究，在與受訪者訪談時，先將本研究之文獻(五力分析、SWOT 分析、彈性工時、倒金字塔理論)

分別放入訪談題目中，請受訪者以自己的意思，說明此理論對於郵局在快包整合方面是否助益；提升妥投率也是發展物流之最終目的，郵件妥投率高，代表郵件已完成送達收件人手中，象徵物流的最後一哩路業已完成。

最後，以開放式問題作為訪談結束，讓受訪者能暢所欲言的提出對快包整合之未來展望，作為本研究對於中華郵政公司發展物流的參考依據。

二、訪談內容分析

一、訪談問題：(表 4-1)

表 4-1 訪談問題一欄表

問題一：	請問您進局多久？
問題二：	進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)
問題三：	之前在哪間宅配公司？
問題四：	該公司之投遞策略大致如何？
問題五：	快包整合前是負責何種郵件投遞？
問題六：	你認為不須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)
問題七：	你認為須要快包整合？為什麼？
問題八：	你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？
問題九：	你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？
問題十：	你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)
問題十一：	您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？
問題十二：	整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？
問題十三：	「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？
問題十四：	你對快包整合未來的期望？

二、訪談問題解析

(一)何時進入中華郵政？目前年資多久？(表 4-2)

本研究是要探討年資對於「快包整合」是否有會有影響，所以題目一開始就請受訪者就何時進入中華郵政及目前年資多久，做簡單概述。

表 4-2 個人資料與研究關係

受訪者	題目
	請問您進局多久？
甲 P01 君	民國 78 年 6 月 30 日入局，一直以來都在三重郵務股服務，至今已在郵局服務 30 年。
甲 P02 君	民國 78 年 11 月 16 日入局，就都在三重郵局郵務科郵務股服務，到今年也已 29 年了。
甲 P03 君	我民國 84 年 8 月 23 日入局服務，一直以來都在三重郵務股服務，至今已在郵局服務 23 年。
乙 P04 君	民國 88 年 6 月 30 日入局，至今已在郵局服務 20 年，且都在三重郵務股服務。
甲 P05 君	84 年 9 月 18 日入局，都在三重郵務股服務，沒有換過單位，至今已在郵局服務 23 年。
乙 P06 君	我民國 105 年 2 月 16 日進局，至今年也才在郵局服務 2 年半左右。
甲 P07 君	民國 104 年 3 月 15 日進局，一直以來都在三重郵務股服務，至今年也才在郵局服務 3 年。
乙 P08 君	我民國 100 年 6 月 7 日入局，都在三重郵務股服務，至今年已 7 年了。
乙 P09 君	民國 96 年 10 月 29 日進局，至今年為止已在郵局服務快 11 年了，且一直都在三重郵務股。
乙 P010 君	民國 100 年 6 月 7 日入局，前半年在林口郵局服務，後申請到三重郵務股服務，至今已在郵局服務 7 年。

《解析》在選定之十位受訪者中，幾乎一進郵局就在三重投遞股服務，並未改變工作環境，除了乙 P010 君外。從個人進局年資發現，在快捷包裹整合方面，受到的阻力也不小，年資高者對於改變現狀接受度較年資低者差，甚至在一開始訪談就排斥提問之問

題，顯見「改變現狀」對於年資較高者是一大挑戰。

(二)進局前從事何種工作？(表 4-3)

近年來，電子商務的蓬勃發展，已成為每個人生活的一部分了，本研究是要分析對物流瞭解的程度與是否支持快包整合是否有關係。

表 4-3 進局前工作與研究關係

受訪者	題目
	進局前從事何種工作？
甲 P01 君	機車零件外務(參與實際銷售、配貨人員)
甲 P02 君	鐵路局約僱人員
甲 P03 君	物流公司擔任投遞工作
乙 P04 君	無，第一份工作就是郵局
甲 P05 君	成衣銷售(與物流相關)
乙 P06 君	勞動部輔導就業人員
甲 P07 君	新竹貨運行政人員
乙 P08 君	公務機關約僱人員
乙 P09 君	印刷外務(與物流相關)
乙 P010 君	嘉里大榮物流理貨人員

《解析》此訪談題目看起來答案與本研究好像無關緊要，其實是暗藏玄機。現代人教育水準提高，知識的取得也已不侷限於學校課業，生活上也盡是老師。本題目中，除了甲 P03 君、甲 P07 君、乙 P010 君是物流業直接相關人員外，幾乎清一色皆與物流業並無直接相關。但是，物流無所不在，機車零件的製造、銷貨、販售...等，皆與物流脫不了干係；成衣、印刷、公務機關，只是與物流相關程度高低而已，其物流觀念已深入生活中每一角落，愈多非物流或郵局的工作，會有愈多想法，使得本研究之質化研究內容愈加豐富。

(三)是否曾在宅配公司就職？該公司之投遞策略大致如何？(表 4-4)

競爭有分勝負面和學習面。如果只把對手當競爭對手，那麼彼此都不會有所成長。我們可以把敵人當成借鏡，也可以作為反面教材。因此，學習別人的成功案例提升自己成功機率，相反的別人的失敗案例可以做為自己的借鏡與警惕，降低自己失敗的機率。

表 4-4 競爭者策略與研究關係

題目 受訪者	之前在哪間宅配公司？該公司之投遞策略大致如何？
甲 P01 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機車零件外務(參與實際銷售、配貨人員) 2. 我雖然進郵局前的工作並非與宅配相關，但是機車零件外務還是與物流有一點相關。從零件的批發、銷售到要進多少貨才夠庫存，其實都與物流有沾上一點邊。
甲 P02 君	(直接跳答第五題)
甲 P03 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 宅配通 2. 我進入該公司不到一年，就轉換跑道考進了郵局，其實對於宅配通的經營策略還不是很了解。公司大致提供宅配服務、物流服務、資訊流服務、金流服務，包括 B2B、B2C 及 C2C、C2B 等的一般宅配與到府取件服務。 我在宅配通工作時，宅配通是採底薪制，且每投一件郵件都有基本獎金，但如被客戶投訴經查證屬實，則要被扣薪；另每個月都有核配基本上收郵件量，超過會有獎金，但未達到也會扣獎金；此策略有激勵作用，且對時常犯錯的人有嚇阻的作用，我覺得這個策略很好，可惜郵局沒有實施。
乙 P04 君	(直接跳答第五題)
甲 P05 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 成衣銷售(與物流相關) 2. 我所從事的成衣銷售，是屬於網路行銷業務部門，網路下單最終就是由民間快遞公司將包裝好的成衣，按照購買者提供的地址，送交收件人手中。最常委託的是新竹物流，新竹物流比較重視國內小宗貨物快速運送的市場，並以件計價，讓公司有更大的利潤空間，相較於中華郵政，雖然人員及收件點較多，但是郵局營業有時間限制，且議價能力太弱，常常為了一大宗折扣方案而層層報價，階層太多了，要等到議價方案核准後才能交寄，且價格彈性不足，較難與民間業者競爭。
乙 P06 君	(直接跳答第五題)

甲 P07 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新竹貨運行政人員 2. 我進入新竹貨運是實際從事物流貨車駕駛，後因表現良好調任為行政人員，負責物流司機排班工作。新竹貨運以其 60 餘年深耕台灣運輸業的厚實基礎，結合日本佐川急便強大的 IT 技術能力，建構一個結合供貨端、物流、宅配、電子商物的全方位服務性公司，也將為台灣物流運輸產業，帶來新的里程與視野。新竹貨運公司依客戶的需求量身定做，提供各項運輸及資訊服務，積極擺脫傳統貨運之形象，邁向精緻物流及宅配運送，集團關係企業有新瑞昌報關股份有限公司、加達快遞公司、天威空運股份有限公司等。
乙 P08 君	(直接跳答第五題)
乙 P09 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 印刷外務(與物流相關) 2. 我因為是從事印刷外務工作，也就是業務工作。常需開公司提供的貨車到處跑業務，期間也與民間的宅配公司有所接觸，最喜歡跟中華郵政的快捷投遞人員聊天，也對中華郵政經營快捷業務略知一二。 中華郵政是郵政管理局所轉換過來的，雖然是百年老店，據點多，其實民間快遞業者是無法與中華郵政公司相抗衡的。但是，由於郵局是半個國營機構，還是要依法行政，身上綁著太多的法令，綁手綁腳，無法像民營業者那樣有彈性，是其缺點之處。
乙 P010 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 嘉里大榮物流理貨人員 2. 我所處的公司是大中華地區第一流的整合性物流服務公司，公司運用物流專業知識，為企業客戶增進效率、降低成本，並為消費者創造生活便利。藉由建構彼此間互信、合作、與互利，致力發展與客戶間的長期夥伴關係，並以帶給客戶品質、可靠、效率、及專業的價值為使命，欲達此使命將持續改善、創新、並學習新知。

《解析》此題目可以分析出在郵局從事快捷投遞工作的人員，其背景皆有從事相關物流工作。舉凡宅急便、新竹物流、嘉里大榮物流，甚至工作上與物流有著息息相關的，皆是可以探討的研究問題。在受訪者還未進入中華郵政之前，對於本身所從事的工作，皆深入參與，並將其經營策略一一陳述，對本研究在中華郵政經營快包整合有相當大之助益。本研究並非探討民營業者之快捷投遞經營策略，只是想在受訪者訪談題目中分析快包整合對於物流的影響，以及日後發展物流之可能。

(四)快包整合前是負責何種郵件投遞？你認為不須要快包整合？(表 4-5)

本研究在於收集不支持「快包整合」的理由及想法，作為規劃快包整合時的重要參考依據。

表 4-5 受訪者接受度(問題六)與研究關係(一)

題目 受訪者	快包整合前是負責何種郵件投遞？你認為不須要快包整合？為什麼？
甲 P01 君	<ol style="list-style-type: none"> 負責晚班 13:00~22:00 快捷郵件投遞，須投遞 13:30、15:30 及 19:40 共 3 班快捷班次及申請夜間投遞之包裹、限時及掛號郵件投遞。 現階段就很好啦，改來改去，快捷郵件與包裹郵件數量與日俱增是不爭的事實，平常函件數量下滑是因為現代人已經不寫信了，而改以電子郵件取代，只要裁掉混投段的區段來補足快捷段的區段，就可以維持現狀，快捷人員投遞快捷件郵件，包裹人員投遞包裹郵件，河水不犯井水，各取所需。
甲 P02 君	已於問題七回答
甲 P03 君	已於問題七回答
乙 P04 君	已於問題七回答
甲 P05 君	<ol style="list-style-type: none"> 負責晚班 13:00~22:00 快捷郵件投遞，必須投遞 13:30、15:30 及 19:40 共 3 班快捷班次及申請夜間投遞之包裹、限時及掛號郵件投遞。 依目前擔任的工作而言，我覺得不須要，因為郵件多寡看運氣，少時就是賺到，多時算運氣不好，還是都要投遞，因此，我覺得不須要快包整合，只是流程改變，還不都是要有人投遞，改來改過去都不考慮基層同仁的感受。
乙 P06 君	已於問題七回答
甲 P07 君	已於問題七回答
乙 P08 君	已於問題七回答
乙 P09 君	已於問題七回答
乙 P010 君	已於問題七回答

《解析》受訪者在回答此一正、反之題目時，皆會習慣表露出情緒化字眼，尤其回答問題六最為明顯。知道因快包整合而須改變現狀時，皆會出現不安的情緒。在訪談「不

需要快包整合」的同仁中，以維持現狀作為藉口，甚至與未來是否可以真正整合快包區段而有所疑慮，雖然此題只有兩位同仁認為不需要快包整合，但也些許透露出「看好戲」的心態，以配合快捷進口班次、無法像混投區段一樣，每天只投遞一班、沒有人有意願擔任快包投遞工作等理由，來當作推拖之詞。

(五)快包整合前是負責何種郵件投遞？你認為須要快包整合？(表 4-6)

本研究在於收集支持「快包整合」的理由及想法，作為規劃快包整合時的重要參考依據。

表 4-6 受訪者接受度(問題七)與研究關係(二)

題目 受訪者	快包整合前是負責何種郵件投遞？你認為須要快包整合？為什麼？
甲 P01 君	已於問題六回答
甲 P02 君	<ol style="list-style-type: none"> 負責早班 08:00~17:00 快捷郵件投遞，投遞 08:30、13:30 及 15:30 共 3 班快捷班次，原則上快捷郵件皆能在時效內投畢，惟 08:30 班次快捷須於 12 點前投畢，壓力很大。 依目前擔任的工作而言，近年來快捷及包裹郵件數量增加很多，快捷及包裹投遞應該整合；整合的好處是同仁工作量較為平均及公平，也能提高快捷及包裹的投遞效率。
甲 P03 君	<ol style="list-style-type: none"> 我負責混投段投遞平信及掛號，值班時間 08:00~16:30，每日只須投遞 1 班，擔任混投段在於時間自己比較能控制，也就是自主性比較高。 雖目前未擔任快捷或包裹的投遞工作，但最近覺得快捷及包裹郵件量很多，因此，我贊同快包整合；因為這樣才有公平性，勞逸才會均衡。
乙 P04 君	<ol style="list-style-type: none"> 原則以擔任混投段為主，1 個月抵替擔任包裹及快捷大約 5~8 天左右。 如沒抵替擔任快捷及包裹工作的話，我會傾向不要，因為我不會做到，所以對我來說沒影響，但自從抵替快捷及包裹工作後，我贊成一定要快包整合；因為這樣工作量才會勞逸均衡，否則一定無人要擔任快捷或包裹的工作。
甲 P05 君	已於問題六回答
乙 P06 君	<ol style="list-style-type: none"> 因進局不久，所以只有擔任混投工作。 雖沒有擔任快捷或包裹的投遞工作，也不太瞭解快捷或包裹的

	<p>作業流程及內容，但我有 1 位同梯在別局擔任包裹投遞工作，近來聽他說，由於電商市場崛起，快捷及包裹郵件激增，不管快捷或包裹都不好做，相較之下，快捷又比包裹更為輕鬆，有時請快捷同仁順便協投 1、2 件包裹，他們卻都不願意，因此，聽他這麼說，我倒覺得確實須要將快捷及包裹投遞整合；因為物流是郵局未來必須與民間業者競爭的一塊大餅，且快包整合好的話，相信投遞效率一定會更好，有助於公司爭取電商業者郵件的優勢。</p>
甲 P07 君	<ol style="list-style-type: none"> 負責包裹段 07:00~15:30 包裹郵件投遞，每日只須投遞 1 班包裹郵件。 依目前擔任的工作而言，是須要將快捷及包裹投遞整合；整合的方式可 1 輛四輪汽車及 3、4 輛機車互相配合，如此可達互補效果，因機車機車性高，可穿梭於狹窄巷弄內投遞，而四輪汽車則可載運大件郵件，減少往返局內載運郵件的時間，如此作法使投遞更有效率及節省油錢，因此，我希望要快包整合。
乙 P08 君	<ol style="list-style-type: none"> 負責包裹投遞，值勤時間 07:00~15:00，每天只須投遞 1 班包裹郵件。 我認為一定要快包整合，因為平信郵件量每年都在減少，而包裹和快捷郵件卻是每年增加，再不規劃快包整合，市場就會被民間業者搶光，所以一定要快包整合，且腳步也一定要快；又快包整合可整合路線，避免重複路線，浪費人力資源。
乙 P09 君	<ol style="list-style-type: none"> 混投段，負責投遞平信及掛號郵件，每天只須投遞 1 班，自主時間多，在外時間約 4 小時左右。 目前郵局將包裹及快捷各自分開作業及投遞，但兩者路線多為重複，較無效率，如整合會更有效率；整合後可增進投遞效率，且人力運用可有彈性。
乙 P010 君	<ol style="list-style-type: none"> 以擔任混投段為主，偶爾會抵替投遞早班快捷。 我認為須要快包整合，因電商市場蓬勃發展，快捷及包裹郵件越來越多，抵替投遞快捷區段時，在外投遞時常與包裹同仁在同一棟大樓，被大樓管理人員虧你們郵局是人太多喔，1 天來好幾次且都不同人，你看現在就有 2 個人在我這裏，你們郵局真沒效率，人家民間業者 1 天只來 1 次，公家機關就是浪費沒效率，由此可見，快包整合可有效運用人力，減少民怨。

《解析》在作此訪談題目中發現，現今快捷與包裹投遞人員皆對此一話題充滿興趣，甚至占去大部份訪談時間，還欲罷不能不肯停止。在外投遞人員最常接觸民營宅配業者，

常會就投遞甘苦交換意見。尤其以「同一地點卻有二位以上投遞人員投遞」最為詬病，民間業者可以作到「同一地點只有一位投遞人員」負責該地址之郵件，而中華郵政卻要由各種郵件類型之投遞人員分別送達，實則浪費人力，且浪費成本。受訪者中贊成快包整合，其原因如：避免重複浪費人力、縮短投遞時效、運用群組化(機車機動性搭配汽車的高載運量)，增加妥投率。結合混投段之大樓平常函件投遞，也可舒緩大樓管理員分揀郵件之辛勞，避免反彈聲浪。顯而易見，此訪談題目令研究者大為振奮，確認此一快包整合為未來趨勢，加上提升妥投率與投遞績效，配合中華郵政發展物流之策略，完成物流最後一哩路之全方位投遞服務。

(六)快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

(表 4-7)

「快包整合」前投遞快捷郵件都騎機車，但整合後，投遞的郵件體積大及重量較重，勢必須開車投遞，本研究在於瞭解快包整合後須改變投遞工具，同仁的意願如何。

表 4-7 受訪者主觀因素與研究關係

題目 受訪者	你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？
甲 P01 君	1. 不會 2. 我本來是在投遞函件的，函件都是騎野狼 125，機車的機動性較高，缺點就是無法一次載很多郵件，常常為了後段區域的投遞，需要返回郵局載郵件。快包郵件因為體積比較大，本來就需要用四輪汽車載運，我會開手排汽車，所以比較沒差，但是希望有自排的郵車，年輕一輩的鮮少有人會開手牌的車了。
甲 P02 君	1. 沒意見 2. 我沒意見，高層叫我怎麼做，我只有服從的份，只要區段分配公平，開何種交通工具都可以。
甲 P03 君	1. 會 2. 三重區域內有菜市場，大同南路早班快包段就需要機車投遞，如果改成汽車，菜市場除了垃圾車可以自由進出外，誰會把車開進去？

乙 P04 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 會 2. 投遞郵件最不想遇到的就是下雨了，全身濕答答，又穿雨衣，行動會很不方便。如果改成開四輪貨車，郵件量又載的多，身體又比較不會淋的太濕，這會影響我擔任快包投遞意願。
甲 P05 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不會 2. 我是投遞工業區快捷包裹的，要過重新橋，開車是比機車優點太多了，不過，機車的機動性較高，大街小巷穿梭也不是問題，如果可以機車與汽車搭配，汽車負責載運及投遞大型郵件，機車負責投遞小型郵件，互相搭配，應該會有好效果。
乙 P06 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 會 2. 我本來就沒有投遞快捷包裹的經驗，一進郵局就是騎機車，後來改成電動機車，郵件量是愈載愈少，如果投遞快捷包裹可以改回騎野狼 125，我會考慮擔任快包整合投遞。
甲 P07 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不會 2. 我本來就贊成快包整合，機車的機動性加上汽車的高載運量，可以達到事半功倍之效。
乙 P08 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 沒意見 2. 只要能改善勞逸不均的情況，完成提高妥投率與個人投遞區域的公平，我是樂觀其成。
乙 P09 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 會 2. 因為我不會開手排車，之前的貨車是自排的。
乙 P010 君	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不會 2. 我在當兵的時候就是駕駛兵，除了拖車不會開以外，幾乎都能開車上路。在前一公司雖然是內勤人員，偶而也會幫忙移車，所以大型貨運車也難不倒我。快捷包裹郵件，皆屬於體積大的郵件，就算體積不大，其重量也不輕，而且常有單點多件的情況，開車是比較好載運。剛進郵局時，幾乎都是騎機車，就是打檔的那一種，所以，用哪種交通工具好像也沒差，只要投遞起來順就可以了。

《解析》設計這個問題的前提是：假設投遞快捷包裹郵件其體積較大，重量較重而不利機車載運。在十位受訪者中，訪談者聽 10 位受訪者的回答都不是很在意，也就是說，此問題與是否改變投遞交通工具來投遞快包郵件的這部分，占的比重不大。

(七)快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

(表 4-8)

彈性工時是一種彈性運用正常工作時間的概念，為一種特殊可變動性工作時間表，有別於工作上需要員工正常工作時間之朝九晚五制式化傳統工時。

表 4-8 彈性工時理論與研究關係

題目 受訪者	你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？
甲 P01 君	快捷郵件原本就有班次上的限制，每次進口的郵件量也沒辦法固定，不像混投段的函件，每天一班進口就沒有了，比較好控制，所以快包段實施彈性工時是必然的。
甲 P02 君	彈性工時就是早上班、早下班；晚上班、晚下班，對於我就比較喜歡這種方式，因為我住在郵局附近，在等郵件進口的同時就可以回家休息，等到載運郵件的車輛進來時，再去郵局整理郵件，可兼顧家庭與工作。
甲 P03 君	以前在投遞函件時，都是早上 8:00 上班，為了能提早投遞完畢，都要更早去郵局整理郵件。現在擔任快包段，配合班次就可以有多餘的時間休息，快捷段也比較沒有再投郵件，整理起來就比較輕鬆。
乙 P04 君	我是沒意見啦! 郵差本來就是責任制，信多時一定要投遞完成才能下班，不像內勤一樣有上下班時間限制，我都可以，只要超時工作有給加班費就好。
甲 P05 君	我在投遞包裹時，包裹都是一早就進口，也是如同混投段一樣，只要處理當天進口的包裹即可，快包整合後，反而要順著快捷進口班次的牽引，沒辦法固定，這也是我不喜歡快包整合的原因之一。
乙 P06 君	純粹就彈性工時來看，郵局外勤美其名是實行彈性工時，其實還是壓榨郵差，班次與班次間的等待時間也不能亂跑，還是要在郵局待命，那還不如一次就投遞完畢，早早下班回家睡覺。
甲 P07 君	我在退伍後的第一份工作就是 7-11，也是實行彈性工時。因為我住在 7-11 附近，可以配合人潮多時上班支援，人潮少時回家休息，所以早就適應非固定的上班時間。
乙 P08 君	我是希望高層能縮短班次的等待時間，可以運用物流的方式，減少運輸接駁，大型貨運車很會塞車，尤其是三重的外包車輛，因為快捷是從台北郵局(博愛路)載出來的，車輛都要排隊，浪費載運時間，造成郵差在郵局內空等。
乙 P09 君	有工作做就好啦! 我不會去計較工時的，反正做完就可以下班，是不是彈性工時，好像也沒那麼重要。

乙 P010 君	我是快包整合計劃的白老鼠之一，有實際參予。這個計劃的目的是白天全部快包段投遞人員都上場投遞，中午以後的班次區段愈來愈少，到了晚上只有少班投遞，就好比倒金字塔一樣，愈晚投遞人員愈少，因為晚上視線較差，危險性也相對提高，若能配合彈性工時，也能提高安全性。
----------	---

《解析》中華郵政的快捷業務是全年無休，須配合其他網購業者出貨時間來投遞快捷郵件。投遞工作無法像混投段一樣早上 08:00 上班，整理完掛號郵件就與一般函件攜投出班投遞，投遞完成後返回郵局整理明日郵件。一天只投遞一班，快捷郵件是要配合支局郵務窗口收件的時刻，加上班次運輸，至各地投遞中心安排投遞，一定是實施彈性上班時間，早班約 08:30 出發(以各地區投遞中心班次為準)，後接續第二班、第三班、第四班.....，早班人員投遞完成後(上班 8 小時)隨即下班，晚班人員接續同樣模式。

在訪談中發現，投遞人員較在意「郵局會不會因此壓榨基層投遞人員」以及「投遞班次與班次間之等待時間太長」，雖然實施彈性工時，但是每班的郵件量與班次到達時間都不相同，運氣好的就剛好銜接上，沒花多少等待時間；運氣差的，一班次郵件進口延誤，還是要整理後再出班投遞，在外投遞時間就壓縮掉了，往後每班都延誤，也沒多餘的時間休息吃飯，這也是目前快捷投遞作業上急需解決的運輸問題，在訪談的人員中，每位都對此問題有頗多怨言。

(八)郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼(向受訪者解釋 SWOT 理論)? (表 4-9)

SWOT 分析是管理理論中非常有名的策略性規劃，主要是針對企業的內部優勢與劣勢，及外部環境的機會與威脅來進行分析，可用來做為企業的策略擬定重要參考。

表 4-9 SWOT 分析理論與研究關係

題目 受訪者	你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼?(向受訪者解釋 SWOT 理論)
甲 P01 君	<p>整合是好事，雖然郵務士在外投遞是單兵作戰，但是能將所有投遞的人員集中作業，也能提高效率。</p> <p>優勢：郵局投遞人員較民間宅配人員專業，能從事快捷投遞的外勤人員一般都是在該投遞中心工作數年以上，對於街道巷弄有一定的瞭解，不像民間投遞人員，三天兩頭的換人。</p> <p>劣勢：法令限制太多，想怎樣都要經主管機關同意，較為綁</p>

	手綁腳。
甲 P02 君	<p>我是不太瞭解 SWOT 的理論，但是要討論郵局在投遞快捷上的整合，倒是有下列意見：(研究者整理分為優勢與劣勢)</p> <p>優勢：因郵局是國營事業，雖然之前有郵局被勞檢，但也是少數，郵局還是會依法行政，較能顧及勞工權益。</p> <p>劣勢：反彈聲浪，若主管無強勢作風，很容易被資深員工牽著鼻子走。</p>
甲 P03 君	<p>優勢：人員較專業，且郵局分布較廣。</p> <p>劣勢：反彈聲浪大，工會支持度低。</p>
乙 P04 君	<p>優勢：現階段能考進郵局服務的外勤人員，基本學歷都有大學學歷，素質應該不會太差。比民間投遞人員的學歷來說，是比較平均一點。</p> <p>劣勢：勞逸分布不均，新進人員較不能吃苦，人員流動率較大。</p>
甲 P05 君	<p>優勢：整合後的優點，是一投遞點只須要有一投遞人員投遞即可，可避免人力重複浪費，也可避免大廈管理員(警衛)協助分揀郵件上疲於奔命。</p> <p>劣勢：墨守成規的老人(資深員工)反彈聲浪。</p>
乙 P06 君	<p>優勢：使命必達，人員服從較高。</p> <p>劣勢：法令應該鬆綁，調整郵資無法自主。</p>
甲 P07 君	<p>優勢：城市較鄉村投遞區域集中，整合也會較為順利。</p> <p>劣勢：解決勞逸不均，每個投遞段的工作量應該一樣，不要有大小段之分。</p>
乙 P08 君	<p>優勢：我覺得郵局在快包整合有優勢，可減少浪費時間、金錢。</p> <p>劣勢：郵局就是無法像民間宅配業者一樣，任何事情都要上報，經許可才能做事，很像機械式組織，無彈性。</p>
乙 P09 君	<p>優勢：支局營業地點多，人員較專業。</p> <p>劣勢：營業時間受限制，公眾作息較無法配合。</p>
乙 P010 君	<p>優勢：中華郵政雖已公司化，但仍是國營事業，在投遞工作上仍有相關特權，「執行公務」較比一般民間業者彈性較大不失為一優勢。</p> <p>劣勢：整合後，要將班次與班次間之等待時間縮短，避免投遞同仁空等浪費時間。</p>

《解析》SWOT 分析對於外勤投遞人員好像沒有那麼重要，郵局在整合快包上的優勢、

劣勢，對於投遞人員好像也無關痛癢。研究者將受訪者回答的內容作一整理，盡量規納於優勢劣勢中，也是差強人意。受訪者普遍認為，優勢皆為郵局營業地點較多、人員素質較高、服從、依法行政...劣勢為法令綁手綁腳，無法像民間宅配業者一樣有彈性。投遞人員仍比較在乎「反彈聲浪」，若主管人員無法強勢改變，到頭來仍會維持現狀，不利於中華郵政物流業務的競爭與推展。

(九)以五力分析理論為基礎，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？(表 4-10)

產業環境中的成員，是由這五種競爭作用力共同決定的，分別為：潛在進入者的威脅、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力、現有競爭者的威脅。企業的競爭也不只是現有競爭對手間的較量，而是由這五種力量共同作用所組成的一個系統。

表 4-10 五力分析理論與研究關係

<p>題目 受訪者</p>	<p>您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？</p>
<p>甲 P01 君</p>	<p>郵局快捷投遞現存競爭者就是民間宅急便，在郵局還未特別重視快捷郵件的同時，民間業者早已深耕多年，郵局發現這是一塊大餅時，才踏入宅經濟領域，可惜為時已晚，這一大餅已被民營業者蠶食掉好大一塊，所以郵局未來的競爭者也是現存競爭者。</p>
<p>甲 P02 君</p>	<p>現存競爭者是法令、物價上漲及人事費用上漲，郵局想趁此機會調漲重量較大的包裹郵資，卻因為政治力介入而告吹。主管機關若不將對郵局的法令鬆綁，而處處限制，要馬兒好又不讓馬吃草，現存與未來的競爭者只會愈來愈多。</p>
<p>甲 P03 君</p>	<p>原本在經營貨運運輸業的貨運公司，現在也踏入宅配經濟時代，郵局的競爭者與日俱增，郵局看起來好像是賺錢，其實在郵件投遞這一業務是虧本的，太高的人事費用，坐領高薪的高層主管人員，對於大宗客戶在郵件量上的折扣優惠，都是郵務賠錢的因素。</p>
<p>乙 P04 君</p>	<p>其實，中華郵政已經有百年以上了，以投遞業務起家，後才增加儲匯與簡易人壽保險。自己的本業都不重視，整天只想要員工招保險，一再提醒員工郵政壽險佔績效的比重，既然如此，為何不成立壽險公司，專責壽險業務。連基層外勤投遞人員也不放過，所以，郵局的競爭者是自己，搞不清楚何者才是本業，郵務才是本業啦，難怪會被民間業者追過去，後悔也來不及。</p>

甲 P05 君	<p>我在郵局服務 20 餘年了，剛開始投遞郵件時，其實郵件並不多，還很好做。但隨著時代進步，雖然寫信的人變少了，但是印刷品變多了，賣場 DM，廣告雜誌，還是很多。後轉換跑道投遞快捷，數量上還是可以接受。但隨著宅配經濟的出現</p> <p>，大家都不喜歡至實體店面買東西，反而在家上上網就可以買到自己想要的東西。郵局起步太晚，每次規劃的行銷策略都是學別人的，別人都已經跳出紅海去拓展藍海，而郵局仍堅守著紅海，再怎麼跳也跳不出去了。</p>
乙 P06 君	<p>我常支援假日快捷，尤其是星期日投遞快捷。平常日的網購業者的郵件，民間宅配業者都是挑單價較高、且投遞地址為一樓或是有大廈管理員代收的。反觀郵局，每次都是投遞單點多件且重量非常重的郵包，這是要累死投遞人員還是要測試投遞人員的體力，尤其是一般住宅沒電梯，搬五箱礦泉水上樓投遞，還要搬至客戶指定的位子，如有不從就客訴。怎麼都不見民營業者在投遞這類郵件，郵局都揀別人不要投遞的，看起來好像量很多，其實是入不敷出啊!</p>
甲 P07 君	<p>現存競爭者是自己。 未來競爭者還是自己。</p>
乙 P08 君	<p>現存競爭者應該是民營業者，郵局投遞人員遍佈全國各鄉鎮市，郵局的快捷區也不是全國都是，還是以十大都會區為主，偏鄉地區較少有快捷區。民營業者是以營利為目的，且其快捷區分佈及投遞乃是以郵局郵遞區號為分揀標準，較集中大城市，一般窮鄉僻壤還是交由郵局投遞。</p>
乙 P09 君	<p>郵資好不容易調漲了，看似虧錢的郵件業務也似有起色，但是大宗函件卻仍是有折扣優待，漲價只是增加一般用郵民眾的支出，對於大宗客戶仍不痛不癢，挖東牆補西牆，看似轉虧為盈，其實最大競爭者是自己。</p>
乙 P010 君	<p>中華郵政每年都上百億以上的盈餘，所謂取之於員工用之於員工，郵局有虧錢時就拿員工開刀，刪壽險佣金、刪投遞區段、要員工補休而不給加班費。而賺錢時，只知道逢迎上位，繳庫贏得行政院甲級鼓勵，這算什麼？員工才是讓郵局從虧轉盈的最大功臣，連員工都不照顧，哪談得上幸福企業。所以，郵局的現存與未來競爭者就是郵局。</p>

《解析》看似以理論為主軸的問題，反而成為受訪者抒發情緒的管道。10 位受訪者中，有 8 位認為郵局現有競爭者就是中華郵政本身，法令的綁手綁腳、主管機關的管制、政治力介入，都在在關係著中華郵政進步與否的因素。郵局不重視投遞本業，看市場在

興起何種熱潮，就一股惱兒的投入，發現沒賺頭時卻為時已晚。受訪者中較多抱怨郵政壽險，雖然郵政壽險佔郵局績效比重非常高，也是郵政績效評比的來源，但是，外勤投遞人員之本業就是投遞郵件，把本業做好，才是與現存競爭者與未來競爭者最有利的武器。

(十)快包整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

(表 4-11)

在勞工意識抬頭的浪潮下，中華郵政也不可避免的受到影響，同仁擔任夜間投遞工作意願也低，本研究在於改變投遞時間對現有作業有何影響。

表 4-11 改變現狀與研究關係

題目 受訪者	整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？
甲 P01 君	我認為不可行，若站在用郵民眾交寄快捷郵件的立場，何時交寄只要符合郵局投遞快捷班次內進口的郵件，皆應攜出投遞，若是犧牲晚間快捷郵件收件人的收件，恐會引起民怨，客訴不斷啊!
甲 P02 君	可以試試看，白天光線較充足，注意力也較集中，人的精神是隨著時間愈晚愈下降，愈晚精神愈差，發生意外事故的機率也會提升。
甲 P03 君	白天增加投遞區段，晚間減少投遞區段，要有配套措施。投遞人員盡量集中於白天投遞，而快捷班次截郵時刻也要配合提早於白天運輸，晚間則以中南部窗口收寄之快捷郵件為主，以免造成民怨。
乙 P04 君	夜間運輸，白天投遞。運輸快捷郵件盡量於晚間，早上提早進口，就能將全部郵件集中於白天投遞，晚上進口的郵件應以郵局窗口交寄之郵件為主，其他網購快遞郵件放置於隔天白天投遞。
甲 P05 君	我也認為成效不大。最會客訴的就是網購郵件，明明過了班次，就是下一班投遞，仍客訴要求回班攜投，主管人員的懦弱，面對客訴的壓力時，要真正能解決客訴，才有試驗的空間。
乙 P06 君	如果快捷投遞能像混投段一樣，每人只負責一班次，全體快捷投遞人員皆集中於白天投遞，我也樂觀其成。
甲 P07 君	我是贊成快包整合的，同一投遞點只要有一位投遞人員去投遞，可縮短投遞時間；而增加投遞區段，將白天進口的快捷郵件打散於各區段中，配合小區域投遞群組，不要剩太多未妥投的快捷郵件給晚班投遞人員，這樣，晚班就可以減少投遞區域。

乙 P08 君	這樣可行嗎？包裹郵件第一班進口是在早上 5 點，而快捷第一班則是 8 點，先分揀包裹郵件，等快捷進口後再一起整理快捷郵件，看起來好像不錯，只是有沒有聽到不同的聲音？
乙 P09 君	那我要選晚間投遞，晚上應該會比較好做。雖然只有 3 人投遞，我也可以配合晚班主管就須投遞之郵件投遞。白天雖然投遞精神較集中，但是路上車輛也多，收件人都在上班，不如晚間妥投率高。
乙 P010 君	我是完全沒意見，反正只要對員工有利的，我都支持，都服從。

《解析》此一問題較能突顯本研究之主軸，運用倒金字塔策略解決投遞區域整合。受訪者甲 P01 君認為交寄郵件時皆付一樣的快捷郵資，為何要分白天與晚間投遞？研究者認為，白天增加投遞區段，晚間減少投遞區段，不是要犧牲民眾的用郵權益，而是增加郵件的妥投率；且白天精神較晚間佳，雖然車輛較多，但投遞人員精神較能集中，可減少投遞錯誤；另白天視線佳反應也較晚間為優，可減少意外事故的發生機率。但是，若要真正落實此一策略，快捷班次與運輸時間的整合，是當務之急。

(十一)提升「郵件妥投率」較為正確作法？(表 4-12)

妥投率代表郵件妥交收人的比例，也是中華郵政公司服務績效的重要指標之一，妥投率高可減少同仁再次攜出投遞的成本，因此提升妥投率一直都是中華郵政努力的目標。

表 4-12 提升妥投率與研究關係

題目 受訪者	「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？
甲 P01 君	快捷投遞人員每位皆配有公務電話，利用公務電話與快捷郵件收件人先行聯絡，確定收件人收件時間，就可以提升妥投率。
甲 P02 君	配合郵局改投改寄、更改收件人地址及改投 i 郵箱等措施，讓收件人可以自行彈性調整收件地點，讓投遞人員提早知道收件人地址變更，以調整投遞路線。
甲 P03 君	應該從源頭開始，收寄時減少地址錯誤，並書寫郵遞區號，且留收寄件人聯絡電話，郵件進口時先打電話聯絡收件人，確認收件人收件時間。
乙 P04 君	按投遞路線排序，避免無謂往返，減少反覆投遞，及確認收件人在家時間，或交由親戚轉交。

甲 P05 君	我是按照郵件處理規則規定的投遞，該按電鈴就按電鈴，再加上高喊收件人姓名，但避免等待時間過久，會停留在一定點，等收件人前來領取掛號郵件。
乙 P06 君	這無法一概而論，工業區雖然郵件量大，但是都是單點多件，蓋一個章就可以完成投遞好幾件，且一定都投的出去；反觀菜市場，進不進得去都是問題，且住宅區收件人都在上班，妥投率都不到五成。
甲 P07 君	郵務股的數字很多都是玩假的，每個投遞區域的情況都不相同，如何比較？我是認為盡人事聽天命，能投的出去就投遞，不要為了想增加妥投率而去作一些小把戲，這會賠了夫人又折兵。
乙 P08 君	快捷郵件是盡量不以開招領為原則，這一班投遞不成，就換下一班投遞，在投遞第二次時先連絡收件人，如無法聯絡收件人，就逕發招領單至指定之郵局領取。
乙 P09 君	按部就班，按規章做事，不投機，不取巧。
乙 P010 君	掛號郵件就按章投遞二次，無人領取即開招領。包裹與快捷郵件則以拖運單上的聯絡電話為準，先投遞一次，若不在家，再以電話聯絡，增加郵件投遞。

《解析》提升掛號郵件妥投率是見仁見智，其實，投遞一次，若不在家，第二次投遞前再以電話聯絡，按部就班依規章做事，研究者以為才是正確的作法。

(十二)對快包整合未來的期望？(表 4-13)

藉由此開放式問題希望讓員工能暢所欲言對快包整合提出心中期望，使快包整合在執行上，更易成功順利。

表 4-13 開放式問題與研究關係

題目 受訪者	你對快包整合未來的期望？
甲 P01 君	快包整合是一個對的方向，整合良好同仁勞逸公平及增加投遞效率，因此期望未來整合能明確且確實執行，且同仁間要能開誠佈公無私的合作，才能發揮快包整合的最大目的。
甲 P02 君	快包整合是必須的方向，但快捷及包裹須上樓投遞，因此，人力應隨著郵件量增加及增加人力，且快包整合後四輪汽車應增加，供同仁投遞使用以增加效率。
甲 P03 君	1、快包人力分配要均衡。 2、快包投遞區域要明確。

	如能做到以上 2 點，相信快包整合一定沒什麼問題。
乙 P04 君	快包整合是一個必須走的方向，但快捷及包裹必須上樓投遞，因此，希望有投遞快捷及包裹的津貼，以慰勞快包段同仁之辛勞；又公司為響應政府環保政策，率先使用電動汽機車，惟目前電動汽機車電池續航力不足，此方面必須留意，否則投遞在半路沒電池之情況一定會時常發生。
甲 P05 君	如果郵局真要做快包整合的無聊工作，我有以下 2 點期望： 1、因快捷及包裹都必須上樓投遞，所以一定要有上樓投遞津貼。 2、不要叫我擔任快包整合後的工作。
乙 P06 君	1、必須實施群組化，才能發揮快包整合的最大效率。 2、為因應客戶及投遞同仁需求，手持 PDA 應尺寸及功能應提升，才能符合同仁在外投遞需求，以提升投遞效率。
甲 P07 君	快包整合是一個對的且必須的方向，整合良好同仁勞逸公平及提升投遞效率，中華郵政才會在物流投遞上有優勢，否則很難與民間業者競爭，而失去物流這一塊大餅，因此，期望未來整合能確實執行，才能發揮快包整合最大的目的。
乙 P08 君	1、工作量要均衡，才不會引起同仁間不愉快。 2、規劃內容如與實際落差大時，應能隨時調整。 3、在外投遞受天候影響大，希能有更好的設備，如 PDA、電動機車的電池。 4、現快捷及包裹郵件體積大，又要求要上樓投遞，希望能有上樓投遞津貼，以慰同仁辛勞。
乙 P09 君	1、應實施群組化，最好能汽車與機車配合，以發揮投遞最大效率。 2、上樓投遞真的很辛苦，希望能有上樓投遞津貼，如有津貼一定會增加同仁的支持。 3、規劃前應充分與同仁溝通，推廣整合時同仁才不會抗拒。
乙 P010 君	1、規劃前主管應與同仁充分溝通，勿一意孤行，堅持己見。 2、應確實執行群組化，以發揮整合最大效率。 3、爭取核發上樓投遞津貼。

《解析》此受訪題目看似自由發揮，其實是希望受訪者能就此一訪談下一註解，了解受訪者在 10 個問題上的著墨。研究者發現，雖然問題盡量導向研究問題核心，但是受訪者的回答確是天馬行空，仍以抱怨居多。中華郵政是以投遞郵件起家的，為何在投遞郵件上會有這麼多的怨言，雖然這並不在本研究範圍內，但是還會影響快包整合的意願

的。現代管理注重「目標管理」、「參與式管理」，在討論快包整合策略時，還是要將員工納入一起討論，與員工一起規劃、一起實行、一起分享，規劃前主管應與同仁充分溝通，沙盤推演，發現問題就要改變，主管也應避免一意孤行。而且，高階管理人員的支持，也是快包整合成功最重要的因素之一。快包整合是一個對的方向，方向對了，目標就近了，還是有賴全體快包人員犧牲奉獻，不斷地試驗改進，做為改善勞逸不均與投遞群組組化的最佳利器。

第二節 假說驗證

本研究希望利用彈性工時的觀念，將投遞者最佳的精神狀態集中在白天，甚至讓晚上投遞人員人數減少。將人員集中於當天的核心時段，在這時段就集中所有快包段投遞人員全力投遞，將郵件全數投遞完畢，並配合彈性工時制度，鼓勵同仁參與快包整合作業及讓人員自行選擇投遞班次。(表 4-14)

表 4-14 研究假說驗證表

研究方法	變數	研究假說	驗證結果
質	投遞里程	較多受訪者認為快包整合後將有效縮短投遞里程。	假說成立
	區段別	快包整合後，區段相疊，表面上是增加，其實是快捷與包裹整合成同一區段。	假說成立
	交通工具與妥投率	訪談者較認同將交通工具分別運用於快包整合上，大型郵件由汽車載運，小件郵件由機車運送，汽車也可以運送單點多件之大型物件，從質化訪談可看出差異。	假說成立
	彈性工時	解決快捷班次與班次間空等的問題，運用彈性工時，彈性上班時間配合每班快捷進口，來增加妥投率	假說成立
	五力分析	受訪者分析郵局快包整合後之競爭者威脅，皆認為郵局在提升妥投率上仍有努力空間。	假說成立

化	SWOT 分析	將 SWOT 納入訪談題目中，受訪者皆認為郵局比民營業者有更多發展空間。	假說成立
	群組 化與 倒金 字塔 運用	快包整合後帶來的區域整合與群組化，一個投遞點只須一位投遞人員，即可完成快捷與包裹的投遞。順勢將混投段與快包段再整合並群組化，因應未來快捷及包裹郵件量持續增加的趨勢。	假說成立



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

在構思本研究之前，研究者就曾擔任過三重、蘆洲、淡水投遞股主管，從這些管理投遞人員經驗中發現問題，雖然中華郵政在經營快捷郵件時就已經實行彈性工時制度，但是妥投率卻不見起色。歸咎原因，是同一投遞點有超過一位以上的投遞人員，浪費人力利用，且增加大樓管理人員協助分信之困擾；又班次與班次間空等時間的浪費，壓縮了快捷投遞人員在外的投遞時間，造成投遞人員為了趕在下一班次快捷郵件進口前就回到郵局，而常有開(騎)快車之情形；人類白天精神較佳，愈晚體力愈是下降，集中性也較差，晚上視線又不比白天清楚，妥投率因而未曾提高。快捷包裹整合後，已將同一地點之快包郵件統一由一位投遞人員負責投遞，順便附帶大樓函件，一次完成全部投遞工作。包裹郵件在 5 點前就進口第一批，早班快包人員一同協助處理整理第一批包裹郵件，而第一批快捷於 8 點進口，再將快捷郵件插入排路順的包裹郵件中，一同攜帶出班投遞。配合研究者所擬之小型物流郵車，將較大郵件用車輛載運至特定地點，由小型貨車分別載運投遞，也解決因貨車受空間限制之缺點。又快包整合後投遞區域範圍縮小與投遞里減少，讓快包投遞人員有更多充裕的時間用在遞上，因此，除可降低車輛的維修費用及油耗外，更可避免同仁為趕快捷投遞時效，而開(騎)快車發生意外事故之情事，及超載違反交通規則遭開罰單之情形。

快包整合就是工作流程的變革，人員觀念的改變是重要一環。讓現任快包投遞人員知道快包整合之急迫性，及為了解決研究者所發現的問題，藉由訪談問題與受訪者直接面對面溝通，歸納出快包整合後能有效解決問題，改善投遞環境，提高妥投率，為中華郵政在發展物流業務上盡一份心力。

第二節 未來建議

近年來平常函件量的下滑，理由之一當然是寫信的人變少了，科技取代替傳統寫信，讓中華郵政這個百年老店得加速企業轉型的腳步是不爭的事實。不可諱言的，平常函件

變少了，混投段的投遞人員也應該適時轉型，未來在宅經濟的蓬勃發展下，一般平常函件量只會愈來愈少，而快捷與包裹郵件量會愈來愈多，尤其網購業者在整體業績銷量上會愈來愈多，「跨業合作」是未來的趨勢，中華郵政將面臨更多的挑戰，因函件投遞量的減少而節餘的投遞人員，需輔導轉型為快捷與包裹投遞人員，逐漸減少混投段之區段，轉為快包整合區段。

中華郵政公司董事長魏健宏表示：近年隨著物聯網興起，電子商務蓬勃發展，帶動快捷及包裹遞送需求成長，未來可透過資訊、通訊、大數據分析等技術，優化郵遞流程。因此，中華郵政目前正於桃園機場捷運 A7 站附近，規劃興建「郵政智慧物流園區」，預計民國 110 年竣工，未來能提供完整物流供應鏈服務，做為發展國內電商產業跨境物流作業的後盾。本研究之最終目的也是如此，現今中華郵政在北、中、南皆設有物流專區，預計 110 年完工的「郵政智慧物流園區」，更是最大型投資計劃。但參酌民營宅配業者之經營模式可以看出，為縮小城鄉差距，降低運輸成本，皆以區域為單位成立小型物流中心，在大型與大型物流中心之間以中大型貨運車接駁，而大型與小型物流中心之間以中型貨運車運輸，甚至在交通壅擠之道路，線上立刻聯絡投遞人員至某一特定地點當場分揀郵件，並整理、刷讀及立即投遞，縮短因交通接駁而浪費在塞車的時間，增加投遞效率，提升妥投率。本研究的未來建議如下：

- 1、快包整合與投遞群組化是未來趨勢，整合快捷與包裹是第一步，第二步是將社區大樓之函件整合至快包群組中，讓單一地址只要一位投遞人員投遞，避免人員成本浪費，降低人事成本的支出外，也可降低車輛油耗及維修費用。
- 2、結合電腦 AI 技術，將快捷及包裹郵件投遞路線順序的排序由現行的人工作業，規劃設計由電子科技來輔助排序，搭配汽車路線導航技術，將投遞路線輸入電腦，加上特殊參數(例如：哪一個社區需先投遞、哪一條道路比較會塞車、哪一個學校或公司需於某段時間前投遞.....等相關參數)，配合車輛目前狀況(油量、輪胎磨損、行駛公里數)，再加上投遞當日天候情況與投遞人員身體狀況，由電腦開始計算，算出最佳投遞時間、投遞區域、投遞路線，結合快包人員手持智慧型 PDA，迅速將投遞簽收資料回傳至投遞中心大型電腦，以利相關人員整理數據，分析車輛後勤協助，及快包人員

投遞工作衡量表資料的正確性。

3、建議成立區域型小型物流中心(行動物流郵車)，佈署於交通壅擠之區域道路。各投遞中心(郵務股)為一小型物流中心，將由大型物流中心載運之快捷包裹郵件，運至小型物流中心分揀、整理、投遞；因應重要節日(例如：雙 11、黑色購物節、情人節、聖誕節.....等)之網購業者發貨量大，佈署行動物流郵車，將大型物流中心載運之快捷郵件直接於車上分揀、整理，並規劃區域投遞人員於某一特定地點取貨並立即投遞，行動物流郵車亦可參與投遞大型郵件或單點多件郵件，縮短投遞時效，減少大型貨運車在塞車中所浪費的時間，增加郵件妥投率。

柯 P：「郵局早就該從地球上消失了」？中華郵政歷經一百餘年的淬煉，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。雖近年外在環境不斷變化，全球各國郵政均面臨巨大衝擊，為順應市場趨勢及提升競爭力，中華郵政亦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。中華郵政為發展物流業務已於 107 年初在桃園市龜山區鄰近機場捷運 A7 站建置「郵政物流園區」，投資 220 億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，說明力求轉型發展物流的決心，希望本篇研究能對中華郵政物流業務投遞最後一哩路能有所貢獻，最後，中華郵政不但不會從地球上消失，而是會更加成長與茁壯，繼續提供全民普遍、公平、合理之郵政服務。

參考文獻

- Chang, J.-D., & Yang, M. (2013). Empirical Study of Fitness Industry Cases-Based on SWOT. *Advances in Physical Education*, 3(2), 80-83. doi: 10.4236/ape.2013.32013
- Ge, F. (2016). SWOT Analysis of Central Economical Zone Developing E-Commerce-Take Henan for Example. *Theoretical Economics Letters*, 6(3), 596-600. doi: 10.4236/tel.2016.63065
- Mr, K. M. N., & Agyapong, G. K. Q. (2011). Rediscovering SWOT Analysis: The Extended Version. *Academic Leadership Journal*, 9(2), 148-160.
- Rego, G., & Nunes, R. (2010). Hospital Foundation: A SWOT Analysis. *iBusiness*, 2(3), 210-217.
- Shi, X.-Q. (2007). Strength-weakness-opportunity-threat Analysis of Making the Famous Brand of Shanxi. *China-USA Business Review*, 6(3), 8-12.
- Yang, J.-P., & Zhang, L.-F. (2007). Analysis on the Prospect of Developing Timeshare in Xi'an. *China-USA Business Review*, 6(5), 53-56.
- 丁瑋伶. (2016). 以深度訪談法探討客房服務之標準作業流程. 碩士, 亞洲大學, 台中市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/a96jcg>
- 方中柔. (2011). 股價目標區政策對股價及總體經濟穩定性效果之分析. [Economic Stability under Stock Price Target Zones]. *東海管理評論*, 13(1), 47-76. doi: 10.29724/tmr.201108.0002
- 方嘉瑜. (2004). 台灣員工彈性工時偏好之研究. 碩士, 國立中央大學, 桃園縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/9dc4c3>
- 方嘉鴻, & 林宜隆. (2014). 網路犯罪問題與防範對策之警政五力分析. *電腦稽核*(30), 128-146.
- 王克武, 賴姍姍, & 黃安文. (2015). 以 SWOT 及五力分析探討民間參與校園休閒運動中心之經營. [A Study on the Investment of Private Sector in School Recreational Sport Center by SWOT and Porter's Five Forces analysis]. *嶺東體育暨休閒學刊*(13), 1-12.

- 王淑愛. (2016). 應用歷史事件與深度訪談法探討企業經營歷程與智慧. 碩士, 國立中山大學, 高雄市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/265feq>
- 余姿婷. (2011). 郵局創新服務品質之評估—以郵局 Visa 卡為例. 碩士, 臺中技術學院, 台中市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/6rm4x7>
- 吳宜寧. (2010). 彈性工時對工作績效影響之研究以工作-家庭平衡為中介變項. 碩士, 大葉大學, 彰化縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/8dxj4u>
- 呂威德. (2018). 以波特五力分析探討台灣觀巴之經營管理. 碩士, 銘傳大學, 台北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/28gs9n>
- 呂煒琳, 汪芷榆, 王奕然, & 謝家豪. (2017). 台灣數位動漫產業結構初探. [The Preliminary Study of Digital Animation Industry in Taiwan]. 臺北海洋技術學院學報, 8(2), 17-33.
- 李昌煥. (2004). 台灣宅配業者和代收店的夥伴關係—宅配業者觀點. 臺灣大學. Available from Airiti AiritiLibrary database.
- 李盛, 崔欣, 石海芹, 張威, & 付少瑋. (2016). 彈性工時是隨性工作還是加班溫床? 工會博覽(2016年 20), 19-23.
- 杜家妤. (2006). 彈性工時者的休閒活動型態與休閒阻礙以私人診所執業之牙醫師為例. 碩士, 立德管理學院, 台南市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/pkd224>
- 杜華章. (2010). 基于SWOT分析的中國江蘇高效生態農業發展對策研究. [Study on the Development Countermeasure of Efficient eco-agriculture in Jiangsu Province, China Based on SWOT Analysis]. Journal of Life Sciences, 4(2), 51-57.
- 林志挺, 饒忻, 陳建良, & 王木坤. (1998). 時間限制條件下配銷途程問題之研究. [A Study of The Vehicle Routing Problem Under Time Constraints]. 中原學報, 26(1), 67-82. doi: 10.6358/jcyu.199802.0067
- 林育秀, & 胡聯國. (2008). Prospect Theory and Herding Behavior in the Stock Market. [展望理論與股票市場之從眾行為]. 財務金融學刊, 16(4), 107-138. doi: 10.6545/jfs.2008.16(4).3
- 林明昫. (2013). 宅配企業經營策略探討:以統一速達為例. 淡江大學. Available from

Airiti AiritiLibrary database.

林思貝. (2016). 郵局包裹投遞路線之探討. 碩士, 景文科技大學, 新北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/g6p8c7>

林美杏. (2008). 以書寫式情境訪談法評量幼兒教師實用智能之研究. 碩士, 樹德科技大學, 高雄市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/8ur4ge>

林盛清. (2009). 日本郵政民營化之研究--論其對宅配業的影響. 淡江大學. Available from Airiti AiritiLibrary database.

邱國彰. (2016). 服務品質、服務價值、顧客關係、顧客滿意度關係之研究—以嘉義地區郵局往來客戶為例. 碩士, 南華大學, 嘉義縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/ay6rk7>

邱德隆. (2005). 水污染防治費徵收對養豬產業影響預估之研究—以問卷調查法及實地訪談法為例. 碩士, 國立雲林科技大學, 雲林縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/w9nyeb>

邵泰源, 李選士, & 潘智琳. (2005). The Study of Temperature Management of Reefer Container in Low Temperature Logistics System. [低溫物流系統冷凍貨櫃溫度管理之研究]. 航運季刊, 14(4), 1-14.

洪靜宜. (2017). 房地合一稅制探討—深度訪談法. 碩士, 國立彰化師範大學, 彰化縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/864crx>

崔和瑞. (2007). 縣域經濟發展問題及對策研究. [Problems and Countermeasures of County Economic Development]. 中國經濟評論, 7(5), 26-30.

張淑霞. (2010). 中華郵政物流模式的個案分析. 淡江大學. Available from Airiti AiritiLibrary database.

連千惠. (2016). 支付產業結合物流宅配之應用研究-以郵局之貨到付款服務(COD)為例. 碩士, 輔仁大學, 新北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/67e43y>

郭奕姝, & 謝承憲. (2019). EFFECTS OF SERVICE RECOVERY AFTER SERVICE FAILURE IN ONLINE SHOPPING LOGISTICS. [網購物流服務失誤後補救之影響分析]. 品質學報, 26(1), 23-41. doi: 10.6220/joq.201902_26(1).0002

- 陳孟儀. (2015). 選擇具大件宅配服務之物流業者的評量模式. 碩士, 國立中央大學, 桃園縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/hxdmhy>
- 陳滢月. (2018). 新型團體購物網站－夠麻吉 Gomaji 之五力分析. 碩士, 輔仁大學, 新北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/87ff9b>
- 傅議鋒. (2017). 以訪談法探討學校成員對即時通訊校務管理滿意度之研究. 碩士, 大葉大學, 彰化縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/93hrbg>
- 曾德宸. (2011). 應用先進微奈米製程技術於薄膜太陽能電池封裝層以增加元件效率之研究. 臺灣大學. Available from Airiti AiritiLibrary database.
- 黃彥棋, 徐茂洲, & 洪宏禎. (2016). 威秀影城的 SWOT、五力分析與 BCG 矩陣分析探討. [Analytical Discussion on SWOT, Five Forces Analysis and BCG Matrix of Vieshow Cinema]. 運動與觀光研究, 5(1), 37-42. doi: 10.6198/Sports.2016.5(1).37-42
- 黃詩盈. (2005). 虛擬通路中電視購物與網路購物消費者觀點比較研究－以焦點團體訪談法探究. 碩士, 淡江大學, 新北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/98x2jd>
- 楊文錐. (2012). 宅配業服務管理機會方格之建構. 中興大學. Available from Airiti AiritiLibrary database.
- 楊家雅. (1992). 彈性工時制度對員工工作滿意度及離職傾向之影響. 碩士, 中國文化大學, 台北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/m5au4r>
- 楊惠雯. (2015). 彈性工時與職家衝突、家職衝突及情緒耗竭、工作滿意之關係. 碩士, 國立高雄師範大學, 高雄市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/e45myp>
- 葉介山, & 林弘祥. (2008). 運用群組化節點建構多版本 XML 文件管理之研究. [A Study of Using Grouping Nodes for Multi-Version XML Document Management]. Electronic Commerce Studies, 6(1), 57-81. doi: 10.29767/ecs.200803.0004
- 葉德豐. (2008). 醫療群與非醫療群病人對基層醫療照護品質與家醫計畫之評價---階層線性模式之應用. 臺灣大學. Available from Airiti AiritiLibrary database.

- 廖晏瑜. (2017). 以焦點團體訪談法探究傳統市場消費者對生鮮肉品購買行為之研究. 碩士, 國立中興大學, 台中市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/n654ck>
- 廖曜生. (1998). 彈性工時制度,個人屬性與工作特性,工作滿足,工作績效關係之研究--以國內電子業為例. 碩士, 國立成功大學, 台南市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/m67aug>
- 劉繼曾. (2018). 應用資料包絡分析之共同邊界法探討郵局經營績效之研究. 碩士, 國立臺灣海洋大學, 基隆市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/a2wrf>
- 鄭元婷, & 楊大和. (2005). Simulation of Design and Analysis of a Container Reverse-Logistics System. [以模擬方法進行包裝容器之逆向物流系統設計與分析]. 工業工程學刊, 22(3), 189-198. doi: 10.29977/jcie.200505.0001
- 戰寶華. (2015). 大學生社會參與之 PEACE 五力分析. 臺灣教育評論月刊, 4(1), 60-65.
- 蕭竹嶸. (2018). 應用訪談法輔以品質機能展開法於攝影器材設計之研究-以攝影收納包為例. 碩士, 國立高雄第一科技大學, 高雄市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/scyb89>
- 蕭杉峰. (2006). 以觀察法與訪談法找出筆記型電腦設計需求之研究. 碩士, 國立臺灣科技大學, 台北市. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/4b4h8t>
- 顏子云. (2017). 以深度訪談法了解中信房屋之理念、目標、組織發展與績效評估. 碩士, 健行科技大學, 桃園縣. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11296/bzgf2u>
- 中華郵政全球資訊網 <https://www.post.gov.tw>
- 台灣宅配通 <http://www.e-can.com.tw/>
- 嘉里大榮物流 <http://www.kerrytj.com/zh/>

附錄【一】個別訪談逐字稿【受訪者 P01】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：60 分鐘

問題一：請問您進局多久？

民國 78 年 6 月 30 日入局，一直以來都在三重郵務股服務，至今已在郵局服務 30 年。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

機車零件外務(參與實際銷售、配貨人員)

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

我雖然進郵局前的工作並非與宅配相關，但是機車零件外務還是有與物流有一點相關。

從零件的批發、銷售到要進多少貨才夠庫存，其實都與物流有沾上一點邊。

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

負責晚班 13:00~22:00 快捷郵件投遞，須投遞 13:30、15:30 及 19:40 共 3 班快捷班次及申請夜間投遞之包裹、限時及掛號郵件投遞。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

現階段就很好啦，改來改去，快捷郵件與包裹郵件數量與日俱增是不爭的事實，平常函件數量下滑是因為現代人已經不寫信了，皆改以電子郵件取代，只要裁掉混投段的區段來補足快捷段的區段，就可以維持現狀，快捷人員投快件郵件，包裹人員投包裹郵件，河水不犯井水，各取所需。

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答) 已於問題六回答

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 不會

2. 我本來是在投遞函件的，函件都是騎野狼 125，機車的機動性較高，缺點就是無法一次載很多郵件，常常要為了後段區域的投遞，需要返回郵局載郵件。快包郵件因為體

積比較大，本來就需要用四輪汽車載運，我會開手排汽車，所以比較沒差，但是希望有自排的郵車，年輕一輩的鮮少有人會開手牌的車了。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

快捷郵件原本就有班次上的限制，每次進口的郵件量也沒辦法固定，不像混投段的函件，每天一班進口就沒有了，比較好控制，實施彈性工時是必然的。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

整合是好事，雖然郵務士在外投遞是單兵作戰，但是能將所有投遞的人員集中作業，也能提高效率。

優勢：郵局投遞人員較民間宅配人員專業，能從事快捷投遞的外勤人員一般都是在該投遞中心工作數年以上，對於街道巷弄有一定的瞭解，不像民間投遞人員，三天兩頭的換人。

劣勢：法令限制太多，想怎樣都要經主管機關同意，較為綁手綁腳。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

郵局快捷投遞現存競爭者就是民間宅急便，在郵局還未特別重視快捷郵件的同時，民間業者早已深耕多年，郵局發現這是一塊大餅時，才踏入宅經濟領域，可惜為時已晚，這一大餅已被民營業者蠶食掉好大一塊，所以郵局未來的競爭者也是現存競爭者。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

我認為不可行，若站在用郵民眾交寄快捷郵件的立場，何時交寄只要符合郵局投遞快捷班次內進口的郵件，皆應該攜出投遞，若是犧牲晚間快捷郵件收件人的收件，恐會引起民怨，客訴不斷啊！

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

快捷投遞人員每位皆配有公務電話，利用公務電話與快捷郵件收件人先行聯絡，確定收件人收件時間，就可以提升妥投率。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

快包整合是一個對的方向，整合良好同仁勞逸公平及增加投遞效率，因此期望未來整合

能明確且確實執行，且同仁間要能開誠佈公無私的合作，才能發揮快包整合的最大目的。



附錄【二】個別訪談逐字稿【受訪者 P02】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：65 分鐘

問題一：請問您進局多久？

民國 78 年 11 月 16 日入局，就都在三重郵局郵務科投遞股服務，到今年也已 29 年了。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

鐵路局約僱人員

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

直接跳答第五題

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

負責早班 08:00~17:00 快捷郵件投遞，投遞 08:30、13:30 及 15:30 共 3 班快捷班次，原則上快捷郵件皆能在時效內投畢，惟 08:30 班次快捷須於 12 點前投畢，壓力很大。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

依目前擔任的工作而言，近年來快捷及包裹郵件數量增加很多，快捷及包裹投遞應該整合；整合的好處有同仁工作量較為平均及公平，也能提高快捷及包裹的投遞效率。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 沒意見
2. 我沒意見，高層叫我怎麼做，我只有服從的份，只要區段分配公平，開何種交通工具都可以。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

彈性工時就是早上班、早下班；晚上班、晚下班，對於我而言就比較喜歡這種方式，因

為我住在郵局附近，在等待郵件進口的同時，可以回家休息，等到載運郵件的車輛進來時，再去郵局整理郵件，可兼顧家庭與工作。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

我是不太瞭解 SWOT 的理論，但是要討論郵局在投遞快捷上的整合，倒是有下列意見：

(研究者整理分為優勢與劣勢)

優勢：因郵局是國營事業，雖然之前有郵局被勞檢，但也是少數，郵局還是會依法行政，較能顧及勞工權益。

劣勢：反彈聲浪，若主管無強勢作風，很容易被資深員工牽著鼻子走。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

現存競爭者是法令，物價上漲及人事費用上漲，郵局想趁此機會調漲重量較重的快捷和包裹郵資，卻因為政治力介入而告吹。主管機關若不將對郵局的法令鬆綁，而處處限制，要馬兒好又不讓馬吃草，現存與未來的競爭者都會愈來愈多。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

可以試試看，白天光線較充足，注意力也較集中，人的精神是隨著時間愈晚愈來愈下降，精神愈差，發生事故的機率就會提升。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

配合郵局改投改寄、更改收件人地址及改投 i 郵箱措施，讓收件人可以自行彈性調整收件地點，讓投遞人員提早知道收件人地址變更，以調整投遞路線。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

快包整合是必須的方向，但快捷及包裹須上樓投遞，因此，人力應隨著郵件量增加而增加，且快包整合後四輪汽車應增加，供同仁投遞使用以增加效率。

附錄【三】個別訪談逐字稿【受訪者 P03】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：48 分鐘

問題一：請問您進局多久？

我民國 84 年 8 月 23 日入局服務，一直以來都在三重郵務股服務，至今已在郵局服務 23 年。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

物流公司擔任投遞工作

問題三：之前在哪間宅配公司？

宅配通

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

我因進入該公司不到一年，就轉換跑道考進了郵局，其實對於宅配通的經營策略還不是很了解。公司大致提供宅配服務、物流服務、資訊流服務、金流服務，包括 B2B、B2C 及 C2C、C2B 等的一般宅配與到府取件服務。

我在宅配通工作時，宅配通是採底薪制，且每投一件郵件都有基本獎金，但如被客户投訴經查屬證實，則要被扣薪；另每個月都有核配基本上收郵件量，超過也有獎金，但未達到也會扣獎金；此策略有激勵作用，且對時常犯錯的人有嚇阻的效果，我覺得這個策略很好，可惜郵局沒有實施。

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

我負責混投段投遞平信及掛號，值班時間 08:00~16:30，每日只須投遞 1 班，擔任混投段在於時間自己比較能控制，也就是自主性比較高。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

雖目前未擔任快捷或包裹的投遞工作，但最近覺得快捷及包裹郵件量很多，因此，我贊同快包整合；因為這樣才有公平性，勞逸才會均衡。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 會

2. 三重區域內有菜市場，大同南路早班快包就需要機車投遞，如果改成汽車，菜市場除了垃圾車可以自由進出外，誰會開進去？

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

以前在投遞函件時，都是早上 8:00 上班，為了能提早投遞完畢，都要提早去郵局整理郵件。現在擔任快包段，只要配合班次就可以有多餘的時間休息，快捷段也比較沒有再投郵件，整理起來就比較輕鬆。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：人員較專業，且郵局分布較廣。

劣勢：反彈聲浪大，工會支持度低。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

原本在經營貨運運輸業的貨運公司，現在也踏入宅配經濟時代，郵局的競爭者與日俱增，郵局看起來好像是賺錢，其實在郵件投遞這一塊是虧本的，太高的人事費用，坐領高薪的高層主管人員，對於大宗客戶在郵件量上的折扣優惠，卻是拖跨郵務的最後一根稻草。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

白天增加投遞區段，晚間減少投遞區段，要有配套措施。投遞人員盡量集中於白天投遞，而快捷班次截郵時刻也要配合提早於白天運輸，晚間投遞則以中南部窗口收寄之快捷郵件為主，以免造成民怨。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

應該從源頭開始，收寄時減少地址錯誤，並書寫郵遞區號，且留收寄件人聯絡電話，郵件進口時先打電話聯絡收件人，確認收件人收件時間。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

1、快包人力分配要均衡。

2、快包投遞區域要明確。

我認為如能做到以上 2 點，相信快包整合一定沒什麼問題。



附錄【四】個別訪談逐字稿【受訪者 P04】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：70 分鐘

問題一：請問您進局多久？

民國 88 年 6 月 30 日入局，至今已在郵局服務 20 年，且都在三重投遞股服務。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

無，第一份工作就是郵局

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

直接跳答第五題

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

原則以擔任混投段為主，1 個月抵替擔任包裹及快捷大約 5~8 天左右。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

如沒抵替擔任快捷及包裹工作的話，我會傾向不要，因為我不會擔任，所以對我來說沒影響，但自從抵替快捷及包裹工作後，我贊成一定要快包整合；因為這樣工作量才會勞逸均衡，否則一定無人要擔任快捷或包裹的工作。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 會

2. 投遞郵件最不想遇到的就是下雨了，全身濕答答，又穿雨衣，行動會很不方便。如果改成開四輪汽車，郵件量又載的多，身體比較不會淋的太濕，這會影響我擔任快包投遞意願。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

我是沒意見啦!郵差本來就是責任制，信多時一定要投遞完成才能下班，無法跟內勤一樣有上下班時間限制，我都可以，只要超時工作有給加班費就好。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：現階段能考進郵局服務的外勤人員，基本學歷都有大學學歷，素質應該不會太差。

比民間投遞人員的學歷來說，是比較平均一點。

劣勢：勞逸分布不均，新進人員較不能吃苦，人員流動率較大。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

其實，中華郵政已經有百年以上了，以投遞業務起家，後才陸續增加儲匯與簡易人壽保險。自己的本業都不重視，整天只想要員工招保險，一再提醒員工郵政壽險佔績效的比重，既然如此，為何不成立壽險公司，專責壽險業務。連基層外勤投遞人員也不放過，所以，郵局的競爭者是自己，搞不清楚何者才是本業，郵務才是本業，難怪會被民間業者追過去，後悔也來不及。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

夜間運輸，白天投遞。運輸快捷郵件盡量於晚間，早上提早進口，就能將全部郵件集中於白天投遞，晚上進口的郵件應以郵局窗口交寄之郵件為主，其他網購快遞郵件放置於隔天白天投遞。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

按投遞路線排序，避免無謂往返，減少反覆投遞，及確認收件人在家時間，或交由親戚轉交。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

快包整合是一個必須走的方向，但快捷及包裹必須上樓投遞，因此，希望有投遞快捷及包裹的津貼，以慰勞快包段同仁之辛勞；又公司為響應政府環保政策，率先使用電動汽機車，惟目前電動汽機車電池續航力不足，此方面必須留意，否則投遞在半路沒電池之情況一定會時常發生。

附錄【五】個別訪談逐字稿【受訪者 P05】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：60 分鐘

問題一：請問您進局多久？

84 年 9 月 18 日入局，都在三重郵務股服務，沒有換過單位，至今已在郵局服務 23 年。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

成衣銷售(與物流相關)

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

我所從事的成衣銷售，是屬於網路行銷業務部門，網路下單後最終就是由民間快遞公司將包裝好的成衣，按照購買者提供的地址，送交收件人手中。最常委託的是新竹物流，新竹物流比較重視國內小宗貨物快速運送的市場，並因以件計價，讓公司有更大的利潤空間，相較於中華郵政，雖然人員及收件點較多，但是郵局營業有時間限制，且議價能力太弱，常常為了一大宗折扣方案而層層報價，階層太多了，要等到議價方案核准後才能交寄，且價格彈性不足，較難與民間業者競爭。

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

負責晚班 13:00~22:00 快捷郵件投遞，必須投遞 13:30、15:30 及 19:40 共 3 班快捷班次及申請夜間投遞之包裹、限時及掛號郵件投遞。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

依目前擔任的工作而言，我覺得不須要，因為郵件多寡看運氣，少時就是賺到，多時算運氣不好，但還是都要投遞，因此，我覺得不須要快包整合，只是流程改變，還不都是要有人投遞，改來改去都不考慮基層同仁的感受。

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答) 已於問

題六回答

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 不會

2. 我是投遞工業區快捷包裹的，要過重新橋，開車是比機車方便太多了，不過，機車的機動性較高，大街小巷穿梭也不是問題，如果可以機車與汽車搭配，汽車負責載運及投遞大型郵件，機車負責投遞小型郵件，互相搭配，應該會有好效果。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

我在投遞包裹時，包裹都是一早就進口，也是如同混投段一樣，只要處理當天進口的包裹即可，快包整合後，反而要順著快捷進口班次的牽引，沒辦法固定，這也是我不喜歡快包整合的原因之一。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：整合之後的優點，是一投遞點只須要有一投遞人員投遞即可，可避免人力重複浪費，也可避免大廈管理員(警衛)協助分揀郵件上疲於奔命。

劣勢：墨守成規的老人(資深員工)反彈聲浪。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

近年平常郵件逐年變少，後轉換跑道投遞快捷，數量是可以接受。但隨著宅配經濟的出現，大家都不喜歡至實體店面買東西，反而在家上網就可以買到自己想要的東西。郵局起步太晚，每次規劃的行銷策略都是學別人的，別人都已經跳出紅海去拓展藍海，而郵局仍堅守著紅海，再怎麼跳也跳不出去了。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

我也認為成效不大。最會客訴的就是網購郵件，明明過了班次，就是下一班投遞，仍客訴要求回班攜投，主管人員的懦弱，面對客訴的壓力時，要真正能解決，才有試驗的空間

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

我是按照郵件處理規則規定的投遞，該按電鈴就按電鈴，再加上高喊收件人姓名，但避免等待時間過久，會停留在一定點，等收件人前來領取掛號郵件。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

如果郵局真要做快包整合的無聊工作，我有以下2點期望：

- 1、因快捷及包裹都必須上樓投遞，所以一定要有上樓投遞津貼。
- 2、不要叫我擔任快包整合後的工作。



附錄【六】個別訪談逐字稿【受訪者 P06】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：75 分鐘

問題一：請問您進局多久？

我民國 105 年 2 月 16 日進局，至今年也才在郵局服務 2 年半左右。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

勞動部輔導就業人員

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

直接跳答第五題

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

因進局不久，所以只有擔任混投工作。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

雖沒有擔任快捷或包裹的投遞工作，也不太瞭解快捷或包裹的作業流程及內容，但我有 1 位同梯在別局擔任包裹投遞工作，近來聽他說，由於電商市場崛起，快捷及包裹郵件激增，不管快捷或包裹都不好做，相較之下，快捷又比包裹更為輕鬆，有時請快捷同仁順便協投 1、2 件包裹，他們卻都不願意，因此，聽他這麼說，我倒覺得確實須要將快捷及包裹投遞整合；因為物流是郵局未來必須與民間業者競爭的一塊大餅，且快包整合好的話，相信投遞效率一定會更好，有助於公司爭取電商業者郵件的優勢。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 會

2. 我本來就沒有投遞快捷包裹的經驗，一進郵局就是騎機車，後來改成電動機車，郵件量是愈載愈少，如果投遞快捷包裹可以改回騎野狼 125，我會考慮參與快包整合投遞。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

純粹就彈性工時來看，郵局外勤美其名是實行彈性工時，其實還是壓榨郵差，班次與班次間的等待時間也不能亂跑，還是要在郵局待命，那還不如一次就投遞完畢，早早下班回家睡覺。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：使命必達，人員服從較高。

劣勢：法令應該鬆綁，調整郵資無法自主。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

我常支援假日快捷，尤其是星期日投遞快捷。平常日網購業者的郵件，民間宅配業者都是挑單價較高、且投遞地址為一樓或是有大廈管理員代收的。反觀郵局，每次都是投遞單點多件且重量非常重的郵包，這是要累死投遞人員還是要測試投遞人員的體力，尤其是一般住宅沒電梯，搬五箱礦泉水上樓投遞，還要搬至客戶指定的位子，如有不從就客訴。怎麼都不見民營業者在投遞這類郵件，郵局都揀別人不要投遞的，看起來好像量很多，其實是入不敷出啊!

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

如果快捷投遞能像混投段一樣，每人只負責一班次，全體快捷投遞人員皆集中於白天投遞，我也樂觀其成。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

這無法一概而論，工業區雖然郵件量大，但大都是單點多件，蓋一個章就可以完成投遞好幾件，且一定都投的出去；反觀菜市場，進不進得去都是問題，且住宅區收件人都在上班，妥投率都不到五成。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

- 1、必須實施群組化，才能發揮快包整合的最大效率。
- 2、為因應客戶及投遞同仁需求，手持 PDA 尺寸及功能應提升，才能符合同仁在外投遞需求，以提升投遞效率。

附錄【七】個別訪談逐字稿【受訪者 P07】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：66 鐘

問題一：請問您進局多久？

民國 104 年 3 月 15 日進局，一直以來都在三重郵務股服務，至今年也才已在郵局服務 3 年。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

新竹貨運行政人員

問題三：之前在哪間宅配公司？

新竹貨運

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

我進入新竹貨運實際從事物流貨車駕駛，後因表現良好調任為行政人員，負責物流司機排班工作。新竹貨運以其 60 餘年深耕台灣運輸業的厚實基礎，結合日本佐川急便強大的 IT 技術能力，建構一個結合供貨端、物流、宅配、電子商物的全方位服務性公司，也將為台灣物流運輸產業，帶來新的里程與視野。新竹貨運公司依客戶的需求量身定做，提供各項運輸及資訊服務，積極擺脫傳統貨運之形象，邁向精緻物流及宅配運送，集團關係企業有新瑞昌報關股份有限公司、加達快遞公司、天威空運股份有限公司等。

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

負責包裹段 07:00~15:30 包裹郵件投遞，每日只須投遞 1 班包裹郵件。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

依目前擔任的工作而言，是須要將快捷及包裹投遞整合；整合的方式可 1 輛四輪汽車及 3、4 輛機車，如此可達互補效果，因機車機車性高，可穿梭於狹窄巷弄內投遞，而四輪汽車則可載運大件郵件，減少往返局內載運郵件的時間，如此作法使投遞更有效率及節省油錢，因此，我希望要快包整合。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 不會

2. 我本來就贊成快包整合，機車的機動性加上汽車的高載運量，可以達到事半功倍之效。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

我在退伍後的第一份工作就是 7-11，也是實行彈性工時。因為我住在 7-11 附近，可以配合人潮多時上班支援，人潮少時回家休息，所以早就適應非固定的上班時間。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：城市較鄉村投遞區域集中，整合也會較為順利。

劣勢：解決勞逸不均，每個投遞段的工作量應該一樣，不要有大小段之分。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

現存競爭者是自己。

未來競爭者還是自己。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

我是贊成快包整合的，同一投遞點只要一位投遞人員去投遞，可縮短投遞時間；而增加投遞區段，將白天進口的快遞郵件打散於各區段中，配合小區域投遞群組，不要剩太多未妥投的快捷郵件給晚班投遞人員，這樣，晚班就可以減少投遞區域。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

郵務股的數字很多都是玩假的，每個投遞區域的情況都不相同，如何比較？我認為盡人事聽天命，能投的出去就投遞，不要為了想增加妥投率而去作一些小把戲，這會賠了夫人又折兵。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

快包整合是一個對的且必須的方向，整合良好同仁勞逸公平及增加投遞效率，中華郵政才會在物流投遞上有優勢，否則很難與民間業者競爭，而失去物流這一塊大餅，因此，期望未來整合能確實執行，才能發揮快包整合最大的目的。

附錄【八】個別訪談逐字稿【受訪者 P08】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：50 分鐘

問題一：請問您進局多久？

我民國 100 年 6 月 7 日入局，都在三重郵務投遞股服務，至今年已 7 年了。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

公務機關約僱人員

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

直接跳答第五題

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

負責包裹投遞，值勤時間 07:00~15:00，每天只須投遞 1 班包裹郵件。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

我認為一定要快包整合，因為平常函件量每年都在減少，而包裹和快捷郵件卻是每年增加，再不規劃快包整合，市場就會被民間業者搶光，所以一定要快包整合，且腳步也一定要快；又快包整合可整合路線，避免重複路線，浪費人力資源。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 沒意見

2. 只要能改善勞逸不均的情況，完成提高妥投率與個人投遞區域的公平，我是樂觀其成。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

我是希望高層能縮短班次與班次間的等待時間，可以運用物流的方式，減少運輸接駁，大型貨運車很會塞車，尤其是三重的外包車輛，因為快捷是從台北郵局(博愛路)載出來

的，車輛都要排隊，浪費載運時間，造成郵差空等。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：我覺得郵局在快包整合有優勢，可減少浪費時間、金錢。

劣勢：郵局就是無法像民間宅配業者一樣，任何事情都要上報，經許可才能做事，很像機械式組織，無彈性。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

現存競爭者應該是民營業者，郵局投遞人員遍佈全國各鄉鎮市，郵局的快捷區也不是全國都是，還是以十大都會區為主，偏鄉地區較少有快捷區。民營業者是以營利為目的，且其快捷區分佈乃是以郵局郵遞區號為分揀標準，較集中大城市，一般窮鄉僻壤還是交由郵局投遞。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

這樣可行嗎？包裹郵件第一班進口是在早上 5 點，而快捷第一班則是 8 點，先分揀包裹郵件，等快捷進口後再一起整理快捷郵件，看起來好像不錯，只是有沒有聽到不同的聲音？

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

快捷郵件是盡量不以開招領為原則，這一班投遞不成，就換下一班投遞，在投遞第二次時先連絡收件人，如無法聯絡收件人，就逕發至指定之郵局領取。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

- 1、工作量要均衡，才不會引起同仁間不愉快。
- 2、規劃內容如與實際落差大時，應能隨時調整。
- 3、在外投遞受天候影響大，希能有更好的設備，如 PDA、電動機的電池。
- 4、現快捷及包裹郵件體積大，又要求要上樓投遞，希望能有上樓投遞津貼，以慰同仁辛勞。

附錄【九】個別訪談逐字稿【受訪者 P09】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：55 分鐘

問題一：請問您進局多久？

民國 96 年 10 月 29 日進局，至今年為止已在郵局服務快 11 年了，且一直都在三重郵務股。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

印刷外務(與物流相關)

問題三：之前在哪間宅配公司？

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

我因為是從事印刷外務工作，也就是業務工作。常需開公司提供的貨車到處跑業務，期間也與民間的宅配公司有所接觸，最喜歡跟中華郵政的快捷投遞人員聊天，也對中華郵政經營快捷業務略知一二。由於郵局是半個國營機構，還是要依法行政，身上綁著太多的法令，綁手綁腳，無法像民營業者那樣有彈性，是其缺點之處。

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

混投段，負責投遞平信及掛號郵件，每天只須投遞 1 班，自主時間多，在外時間約 4 小時左右。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

目前郵局將包裹及快捷分開各自作業及投遞，但兩者路線多為重複，較無效率，如整合後會更有效率；整合後可增進投遞效率，且人力運用較有彈性。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包段的意願？

1. 會
2. 因為我不會開手排車，之前的貨車是自排的。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

有工作做就好啦!我不會去計較工時的，反正做完就可以下班，是不是彈性工時，好像也沒那麼重要。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼?(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：支局營業地點多，人員較專業。

劣勢：營業時間受限制，公眾作息較無法配合。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

郵資好不容易調漲了，看似虧錢的郵件業務也似有起色，但是大宗函件卻仍是有折扣優待，漲價只是增加一般用郵民眾的支出，對於大宗客戶仍不痛不癢，挖東牆補西牆，看似轉虧為盈，其實最大競爭者是自己。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

那我要選晚間投遞，晚上應該會比較好做。雖然只有 3 人投遞，我也可以配合晚班主管就需投遞之郵件投遞。白天雖然投遞精神較集中，但是路上車輛也多，收件人都在上班，不如晚間妥投率高。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

按部就班，按規章做事，不投機，不取巧。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

- 1、應實施群組化，最好能汽車與機車配合，以發揮投遞最大效率。
- 2、上樓投遞真的很辛苦，希望能有上樓投遞津貼，如有一一定會增加同仁的支持。
- 3、規劃前應充分與同仁溝通，推廣整合時同仁才不會抗拒。

附錄【十】個別訪談逐字稿【受訪者 P10】

訪談地點：三重郵局 2 樓休息室

訪談時間：52 分鐘

問題一：請問您進局多久？

民國 100 年 6 月 7 日入局，前半年在林口郵局服務，後申請到三重郵務股服務，至今已
在郵局服務 7 年。

問題二：進局前從事何種工作？(與物流非相關者跳答問題三與問題四)

嘉里大榮物流理貨人員

問題三：之前在哪間宅配公司？

嘉里大榮物流

問題四：該公司之投遞策略大致如何？

我所處的公司是大中華地區第一流的整合性物流服務公司，公司運用物流專業知識，為
企業客戶增進效率、降低成本，並為消費者創造生活便利。藉由建構彼此間互信、合作、
與互利，致力發展與客戶間的長期夥伴關係，並以帶給客戶品質、可靠、效率、及專業
的價值為使命，欲達此使命將持續改善、創新、並學習新知。

問題五：快包整合前是負責何種郵件投遞？

以擔任混投段為主，偶爾會抵替投遞早班快捷。

問題六：你認為不須要快包整合？為什麼？

已於問題七回答

問題七：你認為須要快包整合？為什麼？(受訪者就問題六與問題七擇一回答)

我認為須要快包整合，因電商市場蓬勃發展，快捷及包裹郵件越來越多，抵替投遞快捷
段時，在外投遞時常與包裹同仁在同一棟大樓，被大樓管理人員虧你們郵局是人太多喔，
1 天來好幾次且都不同人，你看現在就有 2 個人在我這裏，你們郵局真沒效率啦，人家
民間業者 1 天只來 1 次，公家機關就是浪費沒效率，由此可見，快包整合可有效運用人
力，減少民怨。

問題八：你認為快包整合後須改變投遞工具之使用，是否會影響你快包整合後擔任快包

段的意願？

1. 不會

2. 我在當兵的時候就是駕駛兵，除了拖車不會開以外，幾乎都能開車上路。在前一公司雖然是內勤人員，偶而也會幫忙移車，所以大型貨運車也難不倒我。快捷包裹郵件，皆屬於體積大的郵件，就算體積不大，重量也不輕，且常有單點多件的情況，開車是比較好載運。剛進郵局時，幾乎都是騎機車，就是打檔的那一種，所以，用哪種交通工具好像也沒差，只要投遞起來順就可以了。

問題九：你認為快包整合後必須實行彈性工時(無法朝九晚五的正常上下班)的看法是什麼？

我是快包整合計劃的白老鼠之一，有實際參與。這個計劃的目的是白天全部快包段投遞人員都上場投遞，中午以後的班次區段愈來愈少，到了晚上只有少班投遞，就好比倒金字塔一樣。愈晚投遞人員愈少，因為晚上視線較差，危險性也相對提高。若能配合彈性工時，能提高安全性。

問題十：你認為郵局快包整合的優勢、劣勢各是什麼？(向受訪者解釋 SWOT 理論)

優勢：中華郵政雖已公司化，但仍是國營事業，在投遞工作上仍有相關特權，「執行公務」比一般民間業者彈性較大也不失為一優勢。

劣勢：整合後，要將班次與班次間之等待時間縮短，避免投遞同仁在空等，浪費時間。

問題十一：您知道五力分析理論嗎？就您所知道的關於此分析方法，用您自己的意思說出您對郵局現存的競爭者與未來競爭者的想法？

中華郵政每年都上繳上百億的盈餘，所謂取之於員工用之於員工，郵局有虧錢時就拿員工開刀，刪壽險傭金、刪投遞區段、要員工補休而不給加班費。而賺錢時，只知道逢迎上位，繳庫贏得行政院的中級鼓勵，這算什麼？員工才是讓郵局從虧轉盈的最大功臣，連員工都不照顧，哪談得上幸福企業。所以，郵局的現存與未來競爭者就是郵局。

問題十二：整合後，以白天為主要投遞時間，晚間則減少投遞區段，您以為如何？

我是完全沒意見，反正只要是對員工有利的，我都支持，都服從。

問題十三：「郵件妥投率」以您的想法，怎樣提升較為正確作法？

掛號郵件就按章投遞二次，無人領取即開招領。包裹與快捷郵件則以拖運單上的聯絡電

話為準，先投遞一次，若不在家，再以電話聯絡，增加郵件投遞。

問題十四：你對快包整合未來的期望？

- 1、規劃前主管應與同仁充分溝通，勿一意孤行，堅持己見。
- 2、應確實執行群組化，以發揮整合最大效率。
- 3、爭取核發上樓投遞津貼。

