

東海大學會計學系碩士在職專班

碩 士 論 文

中華郵政公司績效管理制度之研究
—以平衡計分卡為架構

The Study of Chunghwa Post Company
Performance Management System
— A Balanced Scorecard Framework

指導教授：黃政仁 博士

研究生：蕭逸強 撰

中 華 民 國 一 〇 六 年 二 月

誌謝

回想起兩年多年前，當時因學生在郵局工作十年，面臨工作瓶頸想突破自己，再加上熟識多位郵局主管皆是東海大學研究所畢業，以及學生很嚮往東海大學濃厚的人文學養和優美環境，因此重拾課本選擇東海會計碩士在職專班。

進去讀之後，一開始就面臨郵局要舉辦內部升等考，幸好有師長和同學的支持和鼓勵，使學生很順利通過郵局內部升等考及完成這一學期的學業。上了企業經營講座這門演講課，沒想到會遇上中華郵政前董事長許仁壽擔任東海演講講座，剛好有針對學生的論文內容問題，有請教前董事長，獲益良多。

撰寫論文期間，特別要感謝我的指導教授黃政仁老師悉心指導，不管是論文指導和做人做事的道理都不吝給學生啟發。也要感謝中華郵政副總經理王淑敏、副理劉寶順、工會理事長詹一新、郵務副科長鄭正朗、營業管理副科長李榮興、工會代表康智庭作論文個別訪談的協助，使論文更加完整有價值。再來，感謝我的內人香妙的支持鼓勵，使我順利完成學業。

最後，感謝論文口試委員劉俊儒主任、李秀英教授、黃政仁教授不吝無私的細心指導，使論文更加完善、有價值。畢業後，我會發揮學校所學的應用在職場上，不斷地精進成長自己。

逸強 謹誌於
東海大學會計系研究所
中華民國 106 年 2 月

中華郵政公司績效管理制度之研究

—以平衡計分卡為架構

摘要

本研究以目前面臨轉型之中華郵政公司為研究對象，以平衡計分卡架構，建立一套適合中華郵政之績效管理制度。本研究為質性研究，透過觀察法與深入訪談法，分別從策略層級、管理層級與作業層級對中華郵政主管和員工代表進行結構性的訪談。根據中華郵政願景和策略，並經中華郵政高階主管確認及建議下，本研究完成包括策略性議題和策略性目標之中華郵政平衡計分卡策略地圖。在此基礎下，本研究進一步根據深入訪談結果，形成以平衡計分卡為架構之策略性衡量指標，希望藉由平衡計分卡將中華郵政之策略轉換為具體的行動，以維持其永續競爭優勢。

關鍵詞：中華郵政、績效管理、平衡計分卡、策略地圖

The Study of Chunghwa Post Company Performance Management System – A Balanced Scorecard Framework

Abstract

This paper takes Chunghwa Post as a research subject and uses Balance Scorecard as a framework to establish a performance management system. This study is a qualitative research by observation and in-depth interviews. I conducted a structural interviews with the supervisors and staff representatives from strategic, management, and operational levels. Based on the Chunghwa Post's vision and strategies, confirmation and suggestions from the top management of Chunghwa Post, the study completed the Chunghwa Post Balanced Scorecard Strategy Map. According to the in-depth interviews, this study forms a strategic performance measures based on the Balanced Scorecard and hopes that the strategies of Chunghwa Post can be translated into specific actions to maintain its sustainable competitive advantage.

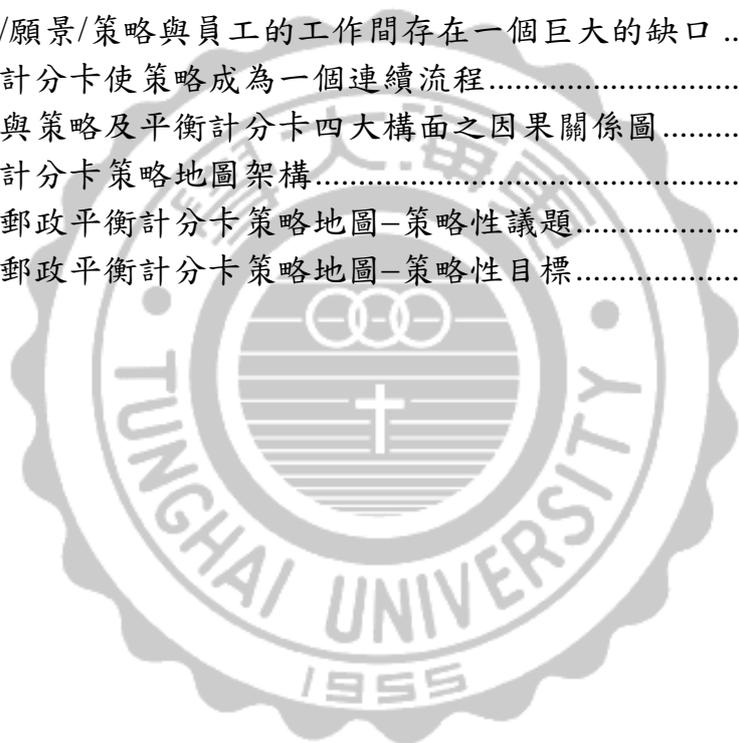
Keywords : Chunghwa post, Performance management, Balanced Scorecard, Strategy map.

目錄

摘要	I
ABSTRACT	II
目錄	III
圖目錄	IV
表目錄	V
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究架構	3
第貳章 文獻探討	6
第一節 績效管理	6
第二節 平衡計分卡	11
第參章 研究方法	30
第一節 個案公司介紹	30
第二節 研究設計	33
第三節 深入訪談法	37
第肆章 研究結果	40
第一節 中華郵政公司策略地圖	40
第二節 深入訪談結果	45
第三節 中華郵政績效管理制度	62
第伍章 結論與建議	69
第一節 研究結論	69
第二節 研究建議	70
第三節 研究限制	71
第四節 未來研究方向	71
參考文獻	73

圖目錄

圖 1-1：中華郵政收入趨勢圖.....	2
圖 1-2：中華郵政利潤趨勢圖.....	2
圖 1-3：研究架構圖.....	5
圖 2-1：職務執行能力和工作成果的關係說明圖.....	8
圖 2-2：決定薪資滿足之模式.....	9
圖 2-3：平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構.....	13
圖 2-4：將資源整合與聚焦於策略行動中.....	14
圖 2-5：使命/願景/策略與員工的工作間存在一個巨大的缺口.....	15
圖 2-6：平衡計分卡使策略成為一個連續流程.....	16
圖 2-7：願景與策略及平衡計分卡四大構面之因果關係圖.....	17
圖 2-8：平衡計分卡策略地圖架構.....	22
圖 4-1：中華郵政平衡計分卡策略地圖-策略性議題.....	42
圖 4-2：中華郵政平衡計分卡策略地圖-策略性目標.....	44



表目錄

表 2-1：平衡計分卡在國營事業之應用相關文獻彙總表.....	28
表 3-1：中華郵政公司現行績效考核表.....	32
表 4-1：受訪者基本資料表.....	45
表 4-2：中華郵政策略性衡量指標-財務構面.....	63
表 4-3：中華郵政策略性衡量指標-顧客構面.....	65
表 4-4：中華郵政策略性衡量指標-內部流程構面.....	66
表 4-5：中華郵政策略性衡量指標-學習成長構面.....	67



第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

中華郵政公司(以下簡稱中華郵政)創辦於1896年3月20日，其主管機關為我國行政院交通部。長期以來，為全國人民提供「普及、迅速、安全、低廉」之郵政服務，郵政服務品質廣受國人高度的肯定。自2003年改制國營公司後，員工身分採雙軌制，一種是轉調人員身分，具公務員資格；另一種是從業人員身分，具勞工資格。作者是改制國營公司後，第一批對外招考的從業人員。因對公司充滿期待及期待改革的理念，擔任過郵政工會代表及台中郵局勞資會議勞方代表，曾為基層發聲及建議，共創勞資雙贏的局面。因此，如何建立有效的中華郵政員工績效管理制度，以激勵中華郵政之員工，是筆者極感興趣的議題。

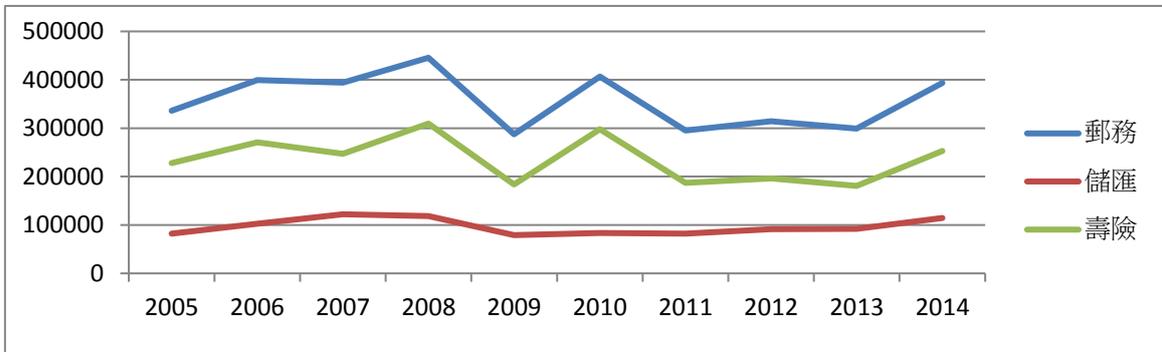
中華郵政在西元2003年改制國營公司前是公務機關。當時就跟其他公務機關一樣，只負責信件、儲匯和簡易人壽等單純業務。但改制成國營公司以後，須負責自己公司銷售績效，因此開發出很多新業務，如郵政商城、便利箱、快捷業務、網路APP、代售商品、代收款項業務等。且每年必須上繳一定金額給國庫(交通部)，也使得中華郵政採全員行銷手法，每一位員工都有一定的業績責任額。而公司更需要一套良好的績效管理工具，才可以使公司業績成長獲利增加。

全世界都在進行郵政改革，如日本。2007年10月1日日本郵政公社民營化，分拆為六家機構；分別為：日本郵政株式會社、郵便事業株式會社、郵便局株式會社、株式會社郵貯銀行、株式會社簡保生命保險、獨立行政法人郵便貯金・簡易生命保險管理機構等(維基百科 2007)。2011年美國郵政51億美元，幾近破產。但實施一連串郵政改革後，使美國郵政渡過破產危機(自由時報 2011)。因此，面對激烈的競爭，中華郵政同樣也必須進行改革。

中華郵政自改制國營公司以來，一直是交通部國營企業的模範生。但根據中華郵政統計要覽2005年至2014年期間的收入和利潤資料可發現，中華郵政三大收入分別是郵務、儲匯與壽險。相對於2005年，雖然2014年的收入皆有成長(如圖1-1)，但利潤卻呈下滑的趨勢(如圖1-2)，表示中華郵政在利潤管理上有很

大的努力空間。

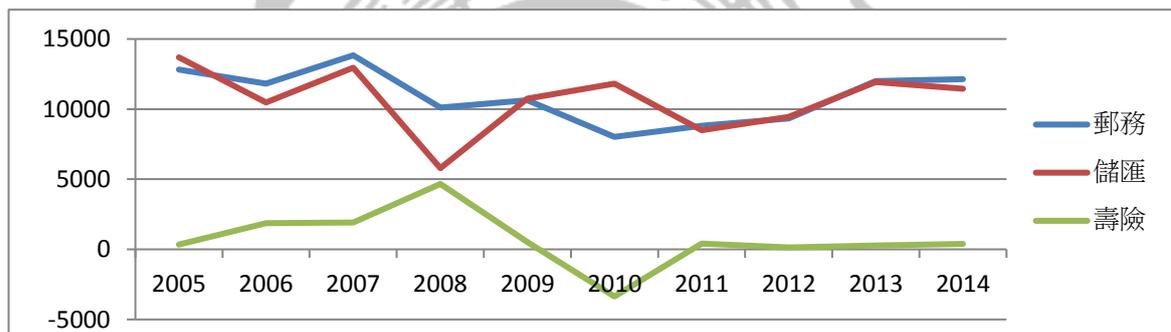
單位：百萬元



資料來源：中華郵政 2005 至 2014 年統計要覽

圖 1-1：中華郵政收入趨勢圖

單位：百萬元



資料來源：中華郵政 2005 至 2014 年統計要覽

圖 1-2：中華郵政利潤趨勢圖

在快速變化的局勢中，中華郵政必須面對越來越嚴苛的挑戰，中華郵政若不隨時勢改變，很快會被快速的變動所淘汰。為了維持競爭優勢，中華郵政需加速對市場變動的反應速度，進行組織的變革，並邁向「企業再造」及民營化之路。

成功的企業必須具有共同的願景與策略，但空有願景卻沒有行動，再好的策略也只是空談。員工是公司重要的資產，公司未來面對激烈的競爭威脅，企業必須建立有效的績效管理制度激勵員工達成企業目標。

哈佛商業評論指出，平衡計分卡是75年來最具有影響力的績效管理工具之

一（鄭惠之 2006）。平衡計分卡（Balanced Scorecard）可以落實策略，把無形的願景化成實際的行動，幫助企業在競爭激烈的洪流中調整方向，讓企業願景變得更有意義。

綜上所述，中華郵政雖無實施平衡計分卡制度，但本研究認為平衡計分卡能幫助中華郵政更聚焦於策略，規劃每一位員工切實可行的行動方案，也使基層員工知道總公司的目標為何，知道自己為何而戰。平衡計分卡也可以將中華郵政的願景與策略有效地與績效管理制度相連結。故本研究欲以平衡計分卡為架構，將中華郵政的策略落實為員工績效管理制度，為本研究主要動機。

第二節 研究目的

近年來，針對平衡計分卡之相關研究相當多，唯研究對象多以民營企業為主，以政府機關或非營利機關為研究對象者較為少見。此外，中華郵政為突破經營困境，配合郵政相關法令的修訂進行組織變革，希望可以達到提升組織績效及適應競爭環境的目標。

有鑑於此，本研究以目前面臨轉型的中華郵政為研究對象，以平衡計分卡架構，透過對中華郵政主管和員工代表的深入訪談，建立一套適合中華郵政的績效管理制度，藉由平衡計分卡，將中華郵政之策略轉換為具體的行動，以維持其競爭優勢。

第三節 研究架構

本論文的研究架構，共分成五章，各章節主要探討的內容如下：

第一章 緒論

內容包括研究背景與動機、研究目的與研究架構等。主要目的在將本論

文研究之方向做一簡單描述。

第貳章 文獻回顧

包含績效管理、平衡計分卡、平衡計分卡在國營事業之應用等文獻。以學術文獻為基礎，和實務上的現況結合，並說明所參考之文獻，以做為本研究之理論基礎。

第參章 研究方法

包括研究設計與中華郵政的沿革介紹。本研究針對中華郵政使命、願景與策略形成中華郵政公司的平衡計分卡策略地圖，並採用深入訪談方式了解中華郵政主管與員工的看法和意見，導出適合中華郵政的績效管理制度。

第肆章 研究結果

就作者本身觀察、深入訪談法發現針對自訂的平衡計分卡策略地圖中策略性議題和策略性目標探討郵政財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面等四大構面重點業務營運績效之比較分析，及針對績效管理制度比較、分析、觀察及深入訪談結果之異同。

第伍章 結論與建議

本研究根據受訪者訪談中所提出的看法與意見，形成中華郵政以平衡計分卡為架構的績效管理制度，並對中華郵政提出建議。有關本研究之研究架構如圖1-3。

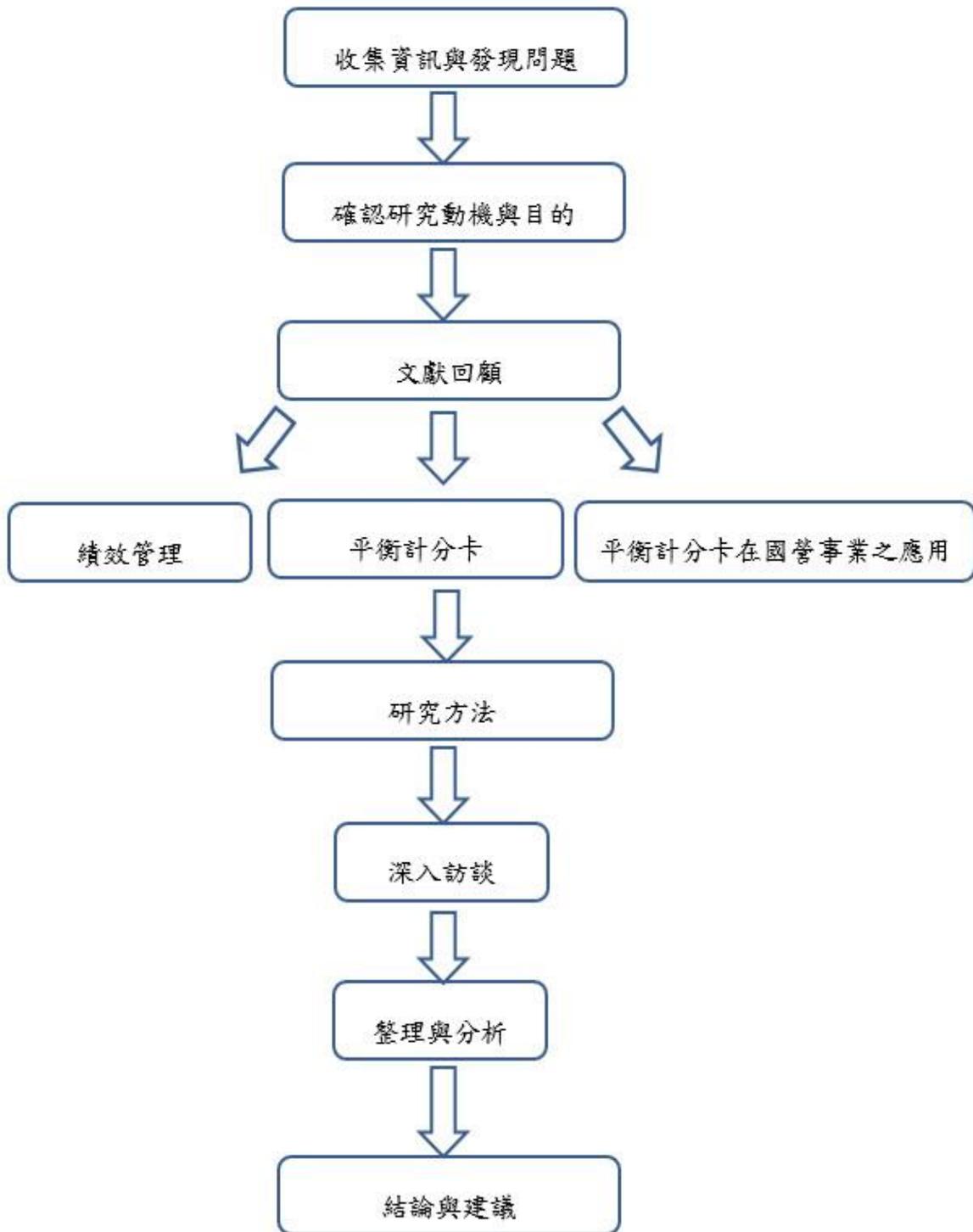


圖 1-3：研究架構圖

第貳章 文獻探討

第一節 績效管理

一、 績效管理的意義

黃國敏與林昭仕 (2010) 指出，績效管理最早在 1813 年實施，美國陸軍已開始採用文字敘述 (Narrative Style) 方式考核軍士官的績效。到了 1950 年代，最典型的績效評估方法是特徵評鑑法 (Feature Evaluation Method)，由主管針對部屬的工作與人格因素進行評等。1954 年所啟用的重大事件評鑑法 (Critical Incident Technique)，是由主管有系統記錄部屬特定的工作行為，再根據這些資料來考核其行為。到了 1960 年代，Peter Drucker 將目標管理 (MBO) 概念應用在組織績效管理上。1970 年代之後，評核中心的方法逐漸受到歡迎。而在 1970 年代中期，所謂行為錨定評等量表 (Behaviorally Anchored Rating Scales; BARS) 也開始被採行。到了 1930 年代，由於各種績效評估方法都有缺點，所以開始結合各種評估方法，將結果導向與行為導向評估法的優點加以整合，其基本理念是希望員工不僅重視目標的達成，也要重視達成目標的行為過程。此後，人力資源學界已逐漸將「績效評估」一詞改為「績效管理」。事實上，這個趨勢與當時流行的組織扁平化、加強員工參與、充分授權賦能等有密不可分的關係。

潘清泉(1993)指出，績效管理是評定員工價值，提供人事管理公平、公正資料的程序，對人事管理的各領域有極重要的功用。績效管理的對象，是在企業中工作的員工，亦即職位的擔任者，而非一般人。績效管理即「評定」能力或工作成果的記錄。一旦績效管理制度的內容有缺失，評定者的主觀介入考核，就不能保證評定的結果公平、公正無誤。

二、 績效管理的內容

績效管理以員工所具備之「職務執行能力」為評定項目。就是要評定其「職務執行能力的發揮性」。而這裡說的發揮性，是指潛在能力的顯在可能性。此外，績效管理也以員工行使職務執行能力以實現之工作成果。

因此，績效管理的評定項目，就分為職務執行能力和工作成果。人事考核對象中有分業績考核和能力考核，業績考核就要看能力的持有度及發揮性，也就是業務能力。而能力考核就要看工作的成果，是否能達到該職務能力的要求。

三、 職務執行能力和能力評定

(一)職務執行能力

門田武治(1981)指出績效管理應該評定職務執行能力的持有度和發揮性，並評定發揮能力所得之工作成果。在這種情況下，評定職務執行能力的持有度和發揮性程度的部分，就是「能力評定」。而其評定結果可運用於能力的開發、配置、升級、升遷等人事管理上。這種職務執行能力，大致由三個部分所構成，列舉如下：

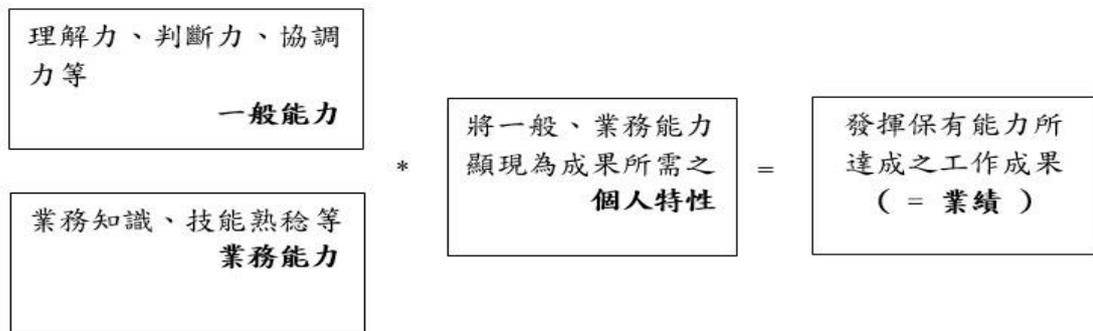
1. 理解力、判斷力、分析力、綜合力及協調力等「一般能力」。
2. 以一般能力為基礎，由學習和經驗所學到的知識，技能等「業務能力」。
3. 將一般能力及業務能力展現為工作成果所需之積極性、協調性、誠實等。

因此，可以把這三個構成職務執行能力的部分，做為評定項目。這些構成職務執行能力的各部分，即能力的要素也叫做「職能要素」。然而，這些職能要素無法個別存在，因為各個能力部分，在職務執行時必須互相結合才能有所發揮。因此能力評定時，雖是就各個能力部分評定其持有度或發揮性，但卻必須綜合全體才能做出結論。

(二)業績評定的關聯事項

業績評定是以工作成果做為評定之項目，中華郵政著重於招攬保險的業績和銷售郵票冊業績上。員工為了實現企業所期望的成果，遂將潛在具有的職務執行能力顯現化。關於這一點，以圖2-1的職務執行能力和工作成果的關係說明。理解力、判斷力、協調力統稱為一般能力，業務知識、技能熟稔統稱為業務能力。將一般能力或業務能力乘以個人特性，就等於發揮保有能力所達成工作成

果，就是業績。



資料來源：潘清泉，1993，人事考核：評價與培育，第 27 頁

圖 2-1：職務執行能力和工作成果的關係說明圖

四、工作動機論

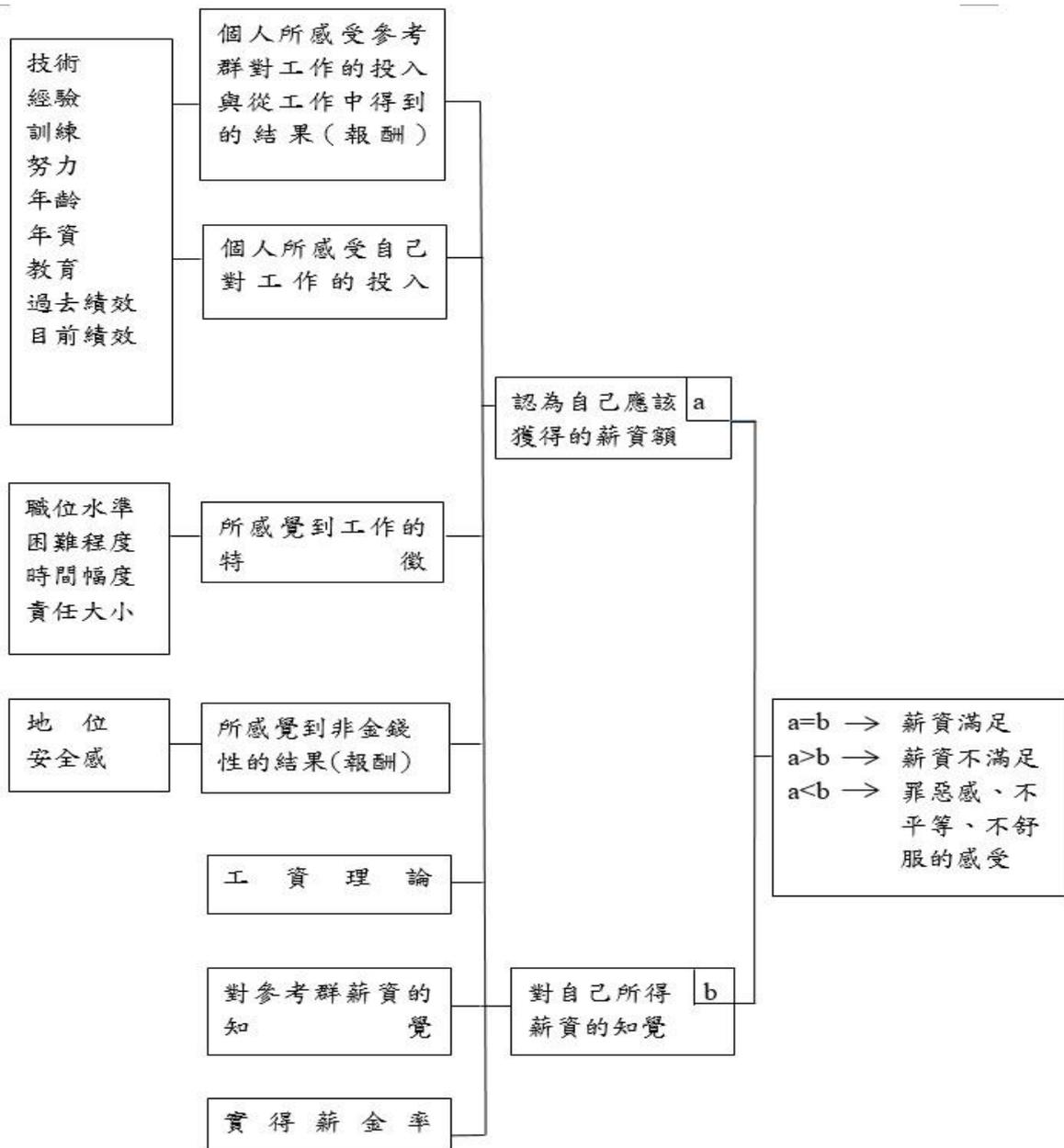
(一)報酬的重要性

外在報酬中最主要的部份就是金錢。關於金錢何以能影響人類的行為，已經有許多文獻解釋其原因。Lawler(1973)分析 49 個關於薪資(pay)重要性的研究，發現薪資重要性的平均排名接近第三，其中 27%的研究發現薪資在所有工作因素排名第一。

(二)報酬與動機之間的關係

Lawler的期望理論：Porter和Lawler提出了一個全面的動機理論，雖然建立在Vroom的期望模型上，Porter和Lawler的模型是一個更完整的動機模型。這個模型已經實際應用於他們的經理學習。這是一個多變量模型，解釋了工作態度和工作績效之間存在的關係。他們認為努力導致績效，若公司依績效給予報酬，則績效帶來滿足。對薪資不滿足時，若認為績效帶來獎勵，就會努力以求績效，因此是不滿足主導績效。不論這二者何者正確，關鍵點都在公司是否依績效給予薪酬。首先，人們試圖確認從工作中獲得的獎勵是否會對他們有吸引力。對於一個偏好現金獎勵的人，額外的休假時間可能不是一個有吸引力的鼓勵。如果要獲得的獎勵有吸引力或價值，那麼個人將額外努力來執行這項工作，否則他會降低他的努力。

李建華(1990)引用 Lawler 模式(見圖 2-2)，所採用的是「所知覺應得量」與「所知覺實際得到量」之差異相同，表示薪資滿足。本研究也同意此論點，採行此一變項，與實際和感受所測得「薪資滿足」一同比較。



資料來源：李建華，1990，薪資制度與管理實務，第 27 頁。

圖 2-2：決定薪資滿足之模式

五、 績效躍進

大衛·杜柏伊斯(2002)指出，管理階層績效改進制度必須要有足夠的彈性

空間，以容納任何即將變成組織管理階層幹部人員的訓練或教育。在現今企業界員工流動性極高的背景下，管理階層的訓練與教育制度在內容上的整合程度，必須能符合廣泛的員工績效需求。企業和其他類型組織現在的趨勢是採取「團隊領導」角色，不再採取傳統的「監督人員」或「經理」的角色，這種趨勢會使管理階層及績效改進系統更加複雜。而系統方法能幫助人力資源發展追蹤及解決問題，使員工角色變動頻繁的現代組織環境下，能夠維持績效改進制度的持續運作。

佛瑞蒙德·馬利克(2008)指出，從績效評量中發掘組織中每個人的特定長處，最可靠的方法是研究此人過去的表現，這是績效評量的真正目的，也可以做為許多事項(例如升遷決定)的參考依據。一旦組織中經理人了解這點，便能準確地辨識個別部屬的長處。也可以針對部屬的弱點、缺失加以輔導及鼓勵，以增進個人及組織績效，達成組織績效目標。

六、 強迫排名

迪克·葛羅特(2006)指出，強迫排名流程可能會不公平地懲罰那些採用高績效標準，並在排名過程開始前，即採取行動開除績效表現不佳的員工。但強迫排名不是可永久持續的流程，且要無限期地持續提高標準是不可能的。強迫排名的目的在於找出某個群體中不同個人的績效表現、貢獻或潛力的相對差異。

齊拉文(2017)指出，設定目標是為了讓員工清楚知道「組織對我有什麼期待」，績效評估是為了「告訴我表現如何」，但是這套引自杜拉克目標管理系統運作幾十年後，卻好像變成了一套打分數，貼標籤的儀式，還衍生出強迫排名(forced ranking)制度。優點是聚焦在「人才管理」，幫組織找出有潛能的最佳人才；缺點則是淪落為「解雇員工的手段」，目的在找出並請走那些績效墊底的10%的員工，在員工之間之滋生競爭內鬥氛圍。

七、 對本研究意涵

中華郵政非常重視壽險業績績效，針對員工壽險業績進行排名，並安排績效特優前三名員工國內旅遊，以及給予壽險佣金和考績加分，並以公告方式，讓員工知道那些是保險業績績優員工，向他們看齊以增加績效，對於績效不佳或沒業績的員工則給予較少佣金及較低考績，這是利用強迫排名方法鼓勵員工招攬保險。中華郵政目前的績效衡量評估方式必須考量員工績效達成程度，藉以發揮員工業務潛能，以達成績效目標。

第二節 平衡計分卡

平衡計分卡是一套多元的策略性績效管理工具，自從Kaplan 和Norton 於1992年發表於哈佛商業評論後，無論是在任何營利、非營利組織，平衡計分卡皆受到高度重視。

本節將分三部分介紹平衡計分卡概念，一、平衡計分卡的發展；二、平衡計分卡的內涵；三、平衡計分卡之四大構面。

一、 平衡計分卡的發展

1991年，美國Nolan Norton Institute 贊助了一個長達一年之研究計劃，十二家來自製造、服務、重工業、和高科技產業的企業一起參與此計畫。計畫的目的在探討「未來的組織績效衡量方法」，由當時的最高執行長David Norton 親自主持，哈佛大學教授Robert Kaplan 也參與其中。研究小組蒐集有關創新績效衡量系統的個案進行分析研究，Kaplan 和Norton 將研究計畫心得寫成一篇文章〈平衡計分卡驅動績效的衡量指標〉，曾發表於1992年1~2月號的《哈佛商業評論》(Harvard Business Review)。他們認為資訊科技此類無形資產，已成為企業生存和競爭的利器，而傳統的績效評估仍只重視財務績效的衡量。為了能使績效評估更加完整，除了財務的衡量指標外，再加上非財務的「顧客、內部流程、學習與成長」構面整合出一套多元的策略性績效評估工具—平衡計分卡。

研究小組與洛克華德公司(Rockwater)當年的 CEO Norman Chamber 和 FMC 公司當年的執行副總裁 Larry Brady 認為平衡計分卡衡量指標必須與組織的策略緊密結合在一起，他們將心得寫成一篇文章〈平衡計分卡的實踐〉，曾發表於1993年9~10月號的《哈佛商業評論》。

許多具有創新精神的 CEO 使用平衡計分卡來澄清並溝通策略，且當作重要管理流程的架構，包括設定個人和團隊的目標、薪資制度、分配資源、編列預算和規劃以及策略的回饋和學習。Kaplan and Norton 將心得寫成一篇文章〈平衡計分卡在策略管理體系的應用〉，曾發表於1996年1~2月號的《哈佛商業評論》。

羅伯·柯普朗與大衛·諾頓 (2001)指出，自1996年來，率先採用平衡計分卡的企業，以其做為管理系統與流程中心而獲致成功並持續茁壯。此外，現今許多導入平衡計分卡組織也屢創佳績。平衡計分卡的實施遍布全球，涵蓋了各種類型的組織，無論其規模大小、所屬行業、公有或民營、為營利或非營利性質。《平衡計分卡》一書已被翻譯成十九種語言，更證明其訴求和應用的普遍性。

羅伯·柯普朗與大衛·諾頓 (2001)指出，將策略成功付諸實行，需要掌握三個要素：第一要素是突破性的成果。第二要素是把策略說清楚，講明白。第三要素是有效的管理策略。我們第一本著作《平衡計分卡》所針對的是第二要素，主要是在說明如何就多個構面的策略性目標來進行衡量。至於我們著作的第二本書《策略核心組織》，則是針對如何管理策略提出了更完整的辦法。至於本書《策略地圖》，則是進一步的深入解說，將策略地圖的目標項目運用因果關係加以連結，藉此把策略具體呈現。

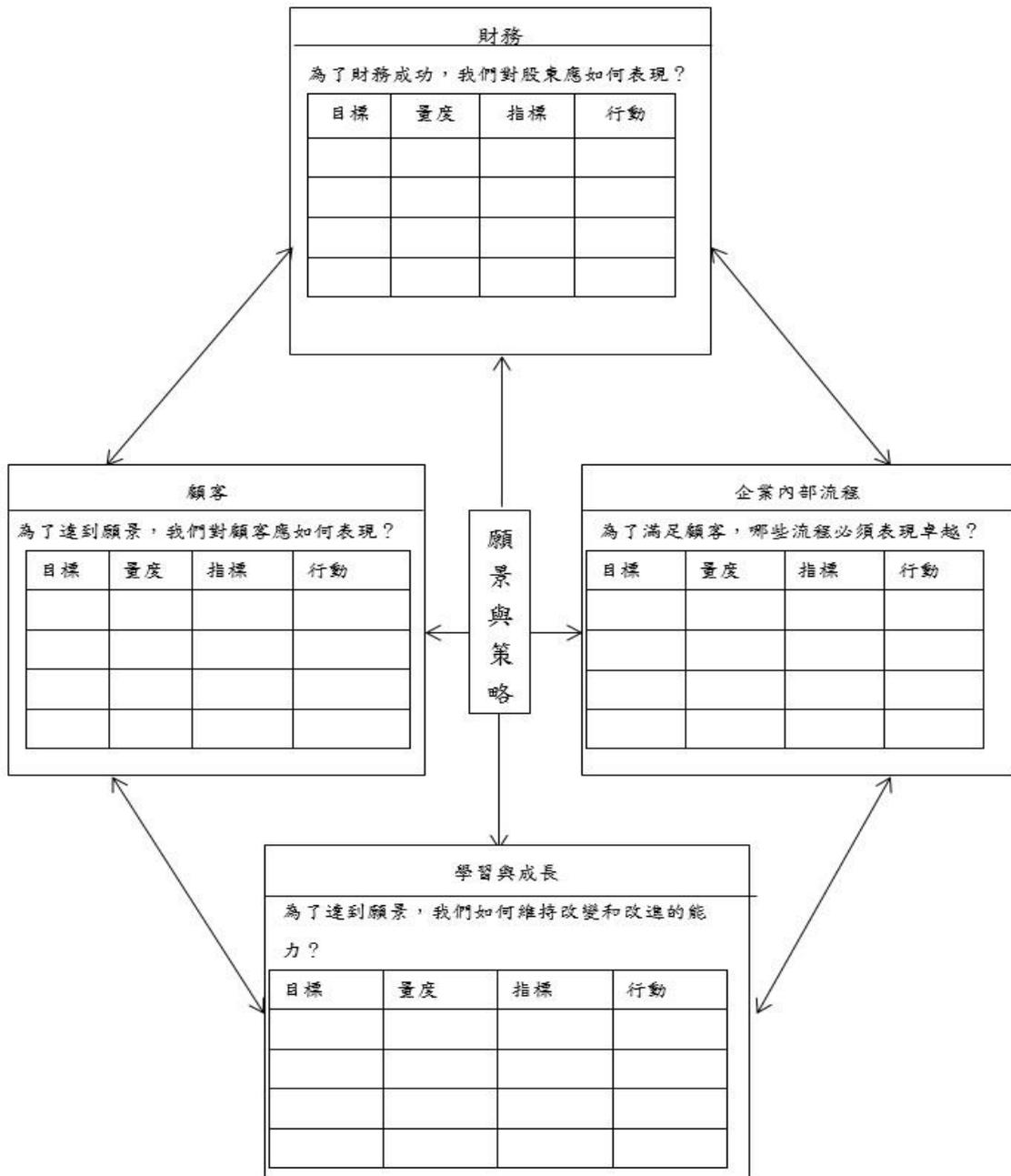
二、 平衡計分卡的內涵

為了創造新的績效衡量系統，並配合策略性行動方案，滿足顧客與利害關係人，平衡計分卡將組織願景和策略，轉換成具體的目標和衡量的指標。其兩大主軸為「要衡量的就是欲達成目標」，與「將組織的目標與願景透過財務、顧客、內部流程、學習與成長等構面的內外指標，衡量組織經營績效」(如圖2-3所示)。

平衡計分卡可清楚描述組織的策略，使得組織含糊不清的願景與策略變得易懂，獲得上下一致的溝通，組織成員明白其在整體策略中扮演了重要的角色。組織成員理解達成哪些重大目標，能獲得組織策略的成就，其瞭解了目標和衡量指標，自然能擬定個人目標來配合組織的長期發展。有些成功的執行者規劃由上至下推展一系列的平衡計分卡，從第一線人員至管理階層皆各有其歸屬的目標及衡量方法。

一旦達成管理階層設定三至五年的指標(targets)，組織將轉型。為了達成財務目標，管理階層須為顧客、內部流程、學習與成長目標判定伸張指標，建立

顧客、企業內部流程、學習與成長的指標後，管理階層可針對突破性的目標調整品質、回應時間，與改造流程。

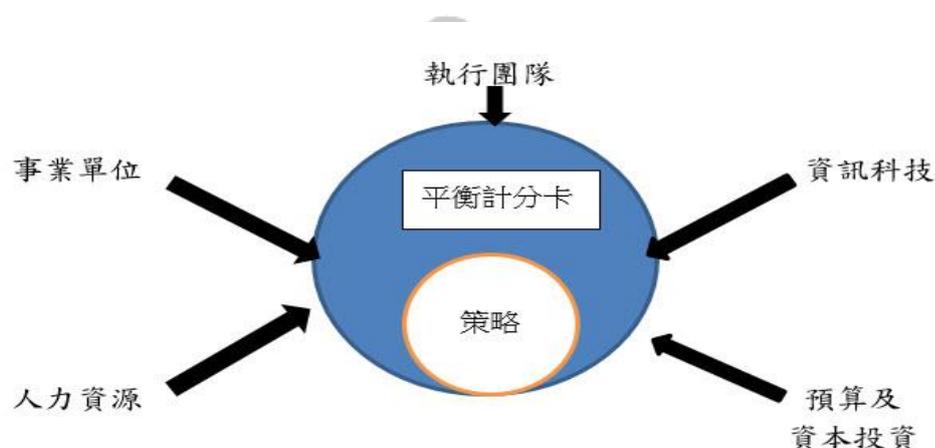


資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，臉譜出版，第36頁。

圖 2-3：平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構

在資訊時代，組織策略不可能一成不變，企業經營環境變化莫測，策略也愈複雜，為了掌握時機，對抗外在威脅，需要隨時檢討策略，以符合市場需求與內部能力，平衡計分卡具有足夠的彈性以因應這些變化。

平衡計分卡不只是策略的衡量系統，創新的企業視平衡計分卡為策略性的管理體系，利用其衡量焦點規劃重大的管理流程或長程策略。Kaplan and Norton(1992)發現成功實行平衡計分卡的企業均具有「整合」與「聚焦」的特質，將其有限的資源聚焦在執行策略的行動上，整合企業的管理團隊、專業單位、人力資源、資訊技術和財務資源，創造突破性的成果(如圖示2-4)。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織以平衡計分卡執行企業策略，ABC遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第62頁。

圖 2-4：將資源整合與聚焦於策略行動中

Kaplan and Norton(1992)發現組織策略與組織成員的日常工作往往缺乏連結(請參見圖2-5)，必須透過轉化策略的管理工具加以連結，就可將組織的整體資源及行動聚焦在策略上，使策略能有效率的被執行。

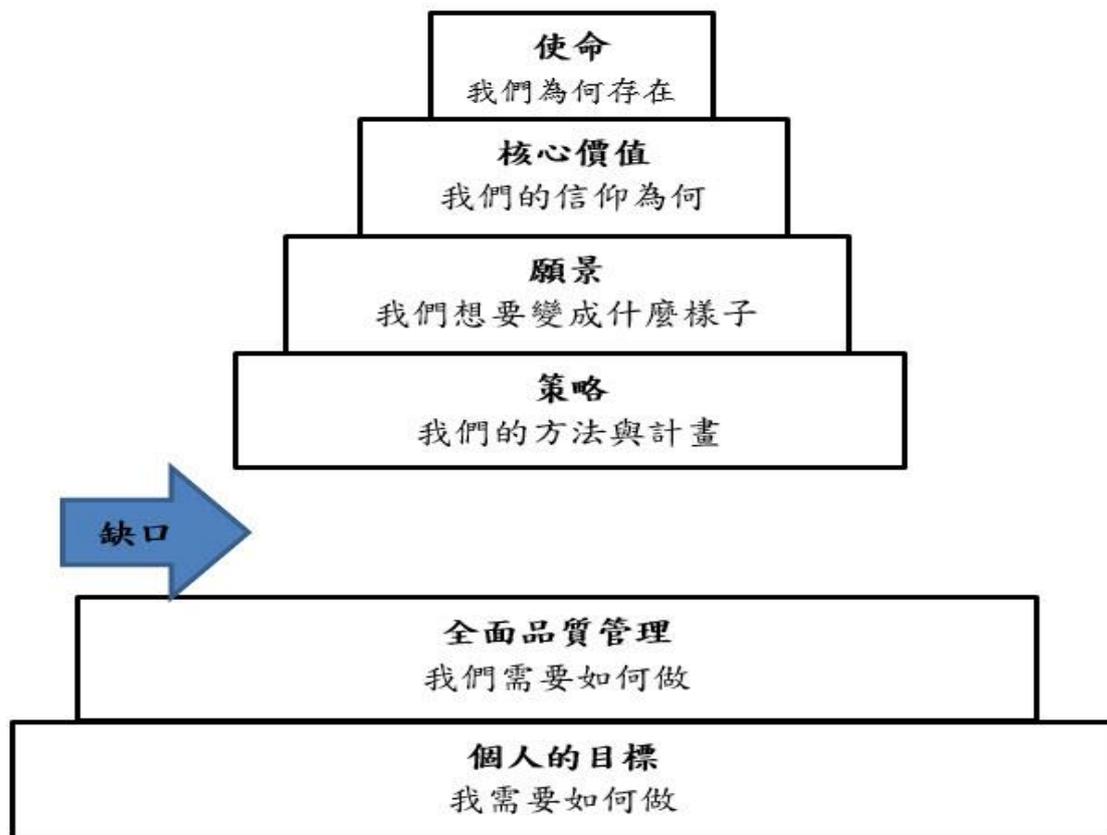
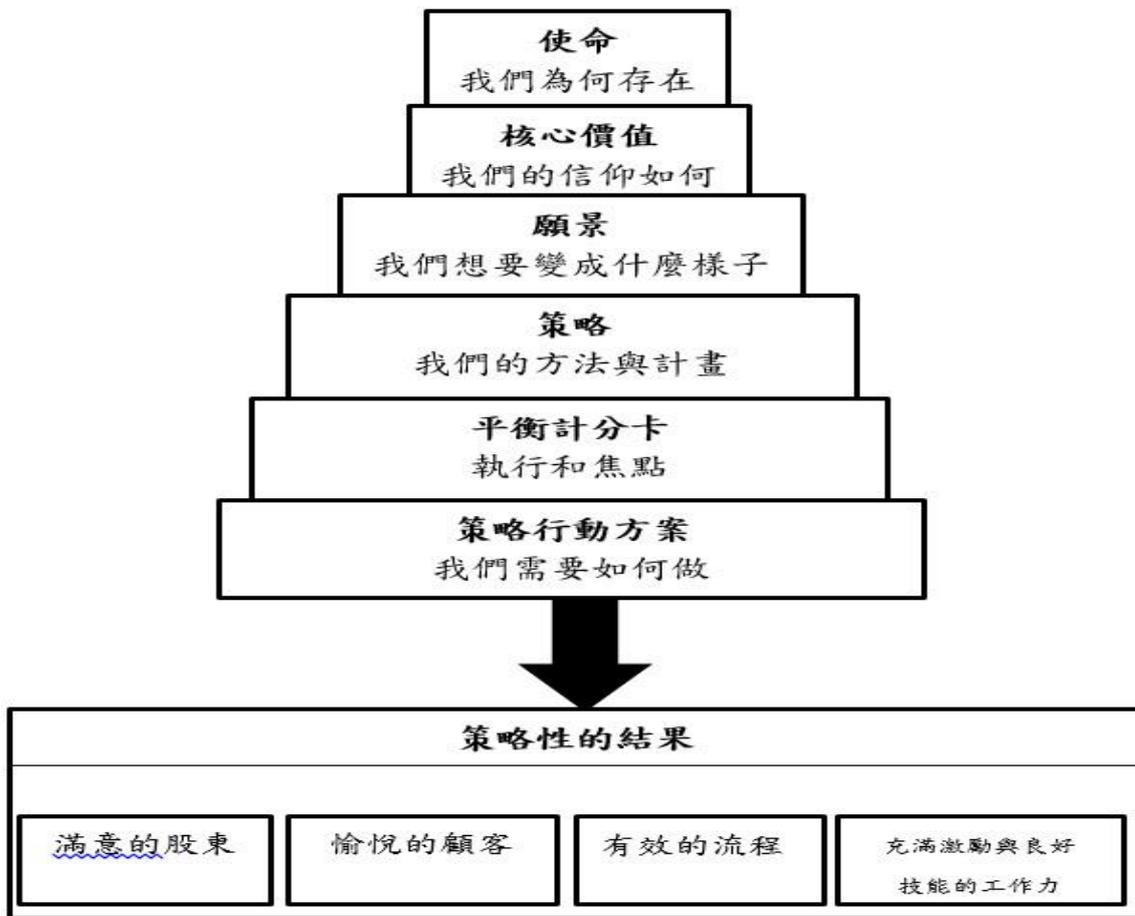


圖 2-5：使命/願景/策略與員工的工作間存在一個巨大的缺口

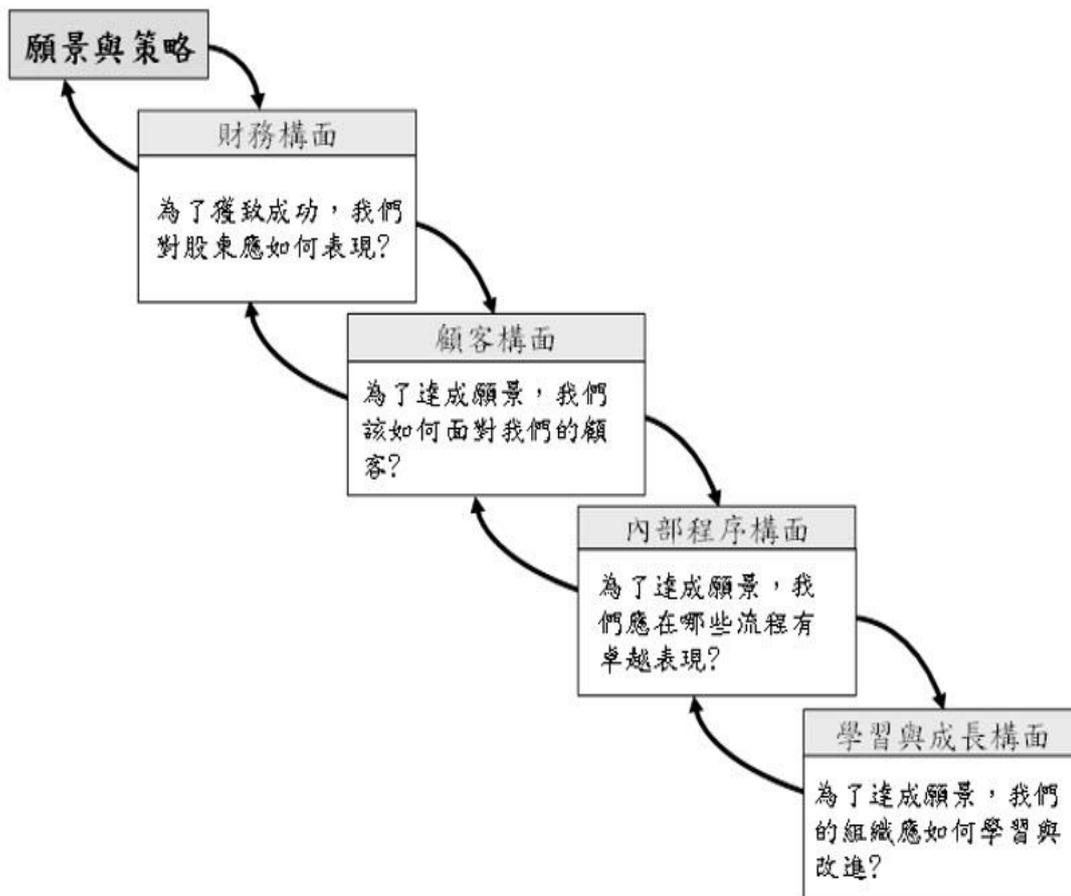
如果想要發展一致性的架構來描述策略，首先必須將策略在這個連貫的管理體系中之定位標示清楚，圖2-6呈現出一項對策略定位非常切合實務的觀點。從最上層的組織「使命」開始，組織必須先界定本身存在的理由，以及組織內的各單位如何在宏觀的企業架構下，適切的扮演其角色。



資料來源：羅伯.柯普朗與大衛.諾頓，2001，策略核心組織以平衡計分卡執行企業策略，ABC遠學管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第137頁。

圖 2-6：平衡計分卡使策略成為一個連續流程

所謂「平衡」意指外部衡量(股東與顧客)與內部衡量(財務、組織程式、創新、學習與成長)之間的平衡，財務與非財務構面(具判斷色彩的衡量指標)之間的平衡，以及領先指標(驅動未來績效衡量的指標)與落後指標(過去努力成果的衡量指標)之間的平衡。一種以策略為導向的全方位績效評量工具，透過願景與策略的建立，凝聚組織上下之共識，並透過平衡計分卡具體化策略之執行，進而確保組織願景與策略之達成。因此，願景、策略，以及平衡計分卡四大構面彼此具垂直的因果關係，使得管理階層能夠監督；必要時，可適當調整或改變策略本身(請參見圖2-7)。



資料來源：羅伯.柯普朗與大衛.諾頓，2001，策略核心組織以平衡計分卡執行企業策略，ABC遠學管理顧問公司策略績效事業部譯，臉譜出版，第142頁。

圖 2-7：願景與策略及平衡計分卡四大構面之因果關係圖

三、 平衡計分卡之四大構面

本研究分別針對財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面，茲說明如下(Kaplan and Norton 1992)：

(一)財務構面

財務目標代表組織的長期訴求，從投資事業單位的資本中，賺取豐厚的報酬。

平衡計分卡不但肯定財務目標，事業單位與成長和生命周期的不同階段，也訂定合宜的財務目標。幾乎每一平衡計分卡皆採用與獲利能力、資產報酬率和營收成長有關的傳統財務目標。財務構面的驅動因素依照產業、競爭環境，和事業單位的策略而訂定，財務目標大致可分成營收成長、生產力提高和成本下降、資產利用、風險管理等主題。

(二)顧客構面

滿足並取悅顧客固然重要，但事業單位的管理階層仍須在平衡計分卡的顧客構面中，以市場和顧客需求設定特定目標。意即在既有的和潛在的顧客中辨別市場區隔，並選擇自己的競爭舞台，欲取悅所有的顧客，往往得不到任何人的歡心。

企業確立的目標顧客和市場區隔，是未來財務目標的營收來源。以目標顧客和市場區隔為方向，調整核心顧客的成果衡量指標滿意度、忠誠度、延續率、爭取率、獲利率，讓企業辨別與衡量帶給目標顧客和市場區隔的價值，亦是核心顧客成果衡量指標的驅動因素和領先指標。

1. 市場佔有率確定了目標客群或市場區隔，即可明確衡量市場佔有率，其反映事業單位在既有的市場中佔有業務的比率。衡量指標顧客數、消費金額、或銷售量。
2. 顧客爭取率是為了追求業務成長，可制定目標增加區隔的顧客總數，檢驗大量且十分昂貴的行銷活動所開發新客群的效益。衡量指標包含招攬活動而開發的潛在顧客人數、新顧客的平均成本、新顧客的營收相對於推銷活動次數的比率(或相對於招攬成本的比率)。
3. 顧客延續率是挽留目標區隔中的既有顧客維持或增加目標顧客區隔佔有率的方法之一。企業不但希望挽留既有顧客，亦想了解顧客的忠誠度。衡量指標包括既有顧客的業務成長率。
4. 滿足顧客需求是驅動顧客延續率和顧客爭取率的力量。顧客滿意的高低反映了顧客眼中公司表現的優劣，亦可以根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度。

5. 顧客獲利率是衡量顧客或區隔扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利。

顧客價值主張中，通常企業提供產品服務的屬性、建立形象與商譽、維繫顧客關係，目的是創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度。而顧客滿意度、爭取率、延續率、市場和顧客佔有率是顧客價值主張的驅動力量。

(三)內部流程構面

制定財務構面和顧客構面的目標與衡量指標後，跟著制定企業內部流程構面的目標與衡量指標，可協助企業更專心衡量與「顧客和股東目標」習習相關的內部流程，以制定衡量標準。內部流程目的是辨識公司是否達到顧客和股東的目標。首先，必須辨認市場區隔的特性，這些區隔是企業希望用未來的產品和服務爭取的對象，其次，設計和開發出來的產品和服務，必須能夠滿足這些目的區隔。企業內部價值鏈模式，包含三個主要模式：企業創新、營運與售後服務流程。

1. 創新流程指事業單位研究新出現的或潛在顧客的需求，藉以創造產品或服務，內含兩部分：(1)市場研究，辨認市場的規模、顧客的喜好。(2)目標產品或服務的價格點。
2. 營運流程目的為製造並遞交產品和服務給顧客，從訂單開始至遞交產品或服務顧客，強調以高效率、一貫作業和及時的方式，提供既有產品與服務予既有顧客，惟仍需追求財務與顧客目標的內部價值鏈。
3. 售後服務流程，可增加目標顧客使用公司的產品和服務的價值，包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨處理及付款手續。營運流程的時間、品質和成本一些衡量指標，可衡量售後服務的績效。

(四)學習與成長構面

學習與成長構面可分成三個主要範疇1.員工的能力；2.資訊系統的能力；3.激勵、授權和配合度。組織針對顧客需求，可建立由下而上的管道，例如鼓

勵提供員工參與改進組織流程，激勵員工創意的可能，進而提升績效管道，以追求達到組織的目標。

大部分企業從三組核心的成果衡量指標衡量核心員工1.員工滿意度；2.員工延續率；3.員工生產力；其中，員工滿意度被視為驅動員工延續率和生產力的力量。

1. 員工滿意度反映員工士氣與工作滿意度。員工滿意度可提高生產力和回應能力，亦是改進品質和顧客服務的先決條件。亦即員工滿意度的高低影響了顧客滿意度。
2. 員工延續率目標是挽留與企業長期利益習習相關的員工。企業長期投資在員工身上，員工離職代表智慧資產的損失。忠誠度高的員工，不但身繫企業價值和組織流程的知識，而且可能擁有對顧客需求的敏感度。
3. 員工生產力是成果衡量的指標，代表提高員工的技術和士氣、加強創新、改進內部流程，以及滿足顧客等行動所匯聚的衝擊力，目的是尋求員工的產量所耗費資源之間的關係。如員工平均營收表示每位員工的產量。

在激烈的競爭環境中，員工需掌握卓越的資訊，清晰認識其對顧客、內部流程、個人決策所造成的財務後果，才能發揮真正的能力與作用。第一線的員工需要正確和及時的資訊，以了解個別顧客與組織的關係。員工清楚顧客屬於哪一個區隔，才能判斷自己的努力程度，以滿足既有的顧客或認知顧客的新需求，卓越的資訊系統是員工改進流程的必要條件。

四、 平衡計分卡之策略地圖

羅伯·柯普朗與大衛·諾頓 (2004)指出，策略描述一個組織如何為其股東創造出永久的價值。價值創造是間接的，包括知識和科技在內的無形資產。再者，利潤提高財務成果造成直接的影響。無形資產之能夠對財務成果帶來明顯的改善，乃是經由一連串相互因果關係造成的。無形資產價值的有效發揮，是仰賴於與策略整合的程度。價值是潛在投資於無形資產所產生的成本，且資產是相互配套的。僅僅是憑著無形資產，很難獨立創造出價值，而且，無形資產的價值也無法獨立於組織的範疇和策略之外。這就是說，當無形資產能夠與其

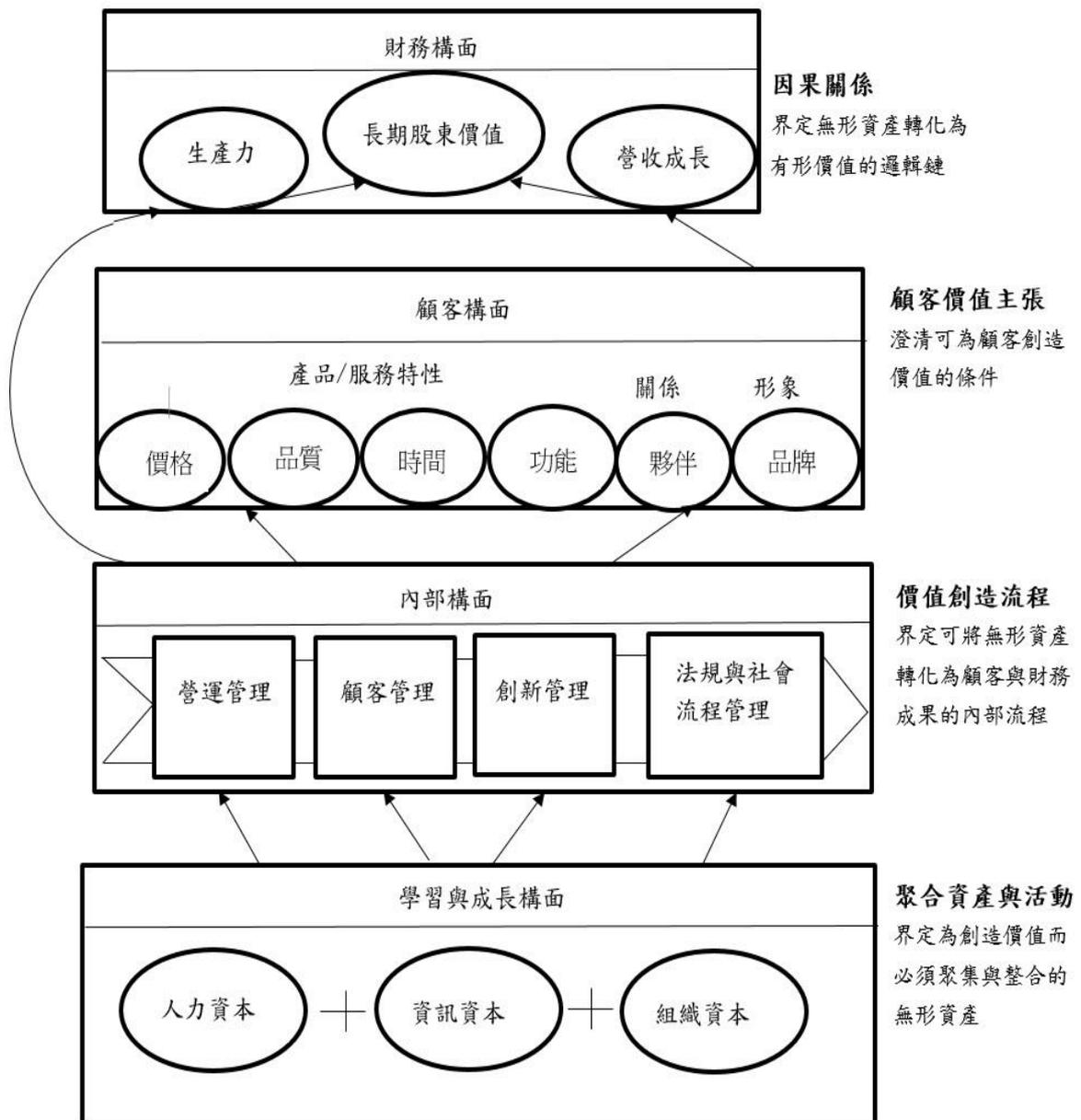
他的有形和無形資產有效互相結合時，才能發揮應有的價值。

圖2-8所示範的平衡計分卡策略地圖，為策略如何連結無形資產與價值創造的流程提供了一個架構。其中，財務構面是用財務名詞來描述策略的有形結果，包括投資報酬、股東價值、利潤率、營收成長，以及單位成本等，都是用來衡量組織策略成功的指標。顧客構面是用來界定針對目標顧客群所提出的價值主張。所謂的「價值主張」，主要在說明無形資產創造價值的範疇。如果目標顧客群所看重的是前後一貫的優良品質和精確的交期，則能夠製造並運交優良品質之產品與服務的技巧、系統，以及流程，就對組織發揮極大的價值。總而言之，組織的行動與能力繼續保持與其價值主張整合無間隙的狀態，便是策略執行的核心所在。

財務與顧客構面界定組織策略所企圖達到的成果。這兩個構面都包含了許多落後指標。然而，組織又是如何達成原先所企圖獲得的成果呢？在內部流程構面便具體點出了能夠對策略有效執行達成重大影響的少數幾個關鍵流程。舉例說明，某組織為了要針對目標顧客群推出高性能產品，則他們在內部流程中所採取的重要手段，很可能在於針對現有產品進行更新的工程。但另一個就相同價值主張展開行動的組織，則可能選擇尋找其他合作夥伴，利用合資事業來共同開發出截然不同的全新產品。

學習與成長構面標示對策略最重要的無形資產。此構面顯示出何種工作(人力資本)、何種系統(資訊資本)，以及何種組織氣候(組織成本)才是內部流程創造價值時所必須的。這些無形資產不僅要配套完整，而且還得針對關鍵性內部流程整合妥當，才能發揮最大的威力。

可想而知的是，四個構面的目標之間皆具有前因後果的連結關係。唯有創造出非常滿意的目標顧客群，才能夠達成財務上的目標。其次則是要透過顧客價值主張來描述如何從目標顧客群有效創造出銷售額和忠誠度，而內部流程即是創造出顧客價值主張的途徑。最後，支援內部流程的各項無形資產則用來構成組織策略的基石。綜觀所述，確實整合四個構面之目標項目，乃是促成組織策略集中焦點、前後一貫，並且有效創造價值的關鍵。



資料來源：羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2004，策略地圖串聯組織從形成到徹底實施的動態管理工具，陳正平譯，台北：臉譜出版，第 75 頁。

圖 2-8：平衡計分卡策略地圖架構

五、對本研究意涵

平衡計分卡可分為財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習成長構面等四大構面，本研究以平衡計分卡為基礎，探討中華郵政績效管理制度，並期望藉由平衡計分卡，將中華郵政之策略化為具體的行動，以維持中華郵政的競爭優勢。

第三節 平衡計分卡在國營事業之應用

一、中華電信

葉嘉楠(2008)指出，自Kaplan and Norton推行平衡計分卡制度以來，國內外、民營企業紛紛導入平衡計分卡，主要方向為平衡計分卡在個案之設計、應用與實施和制度規劃為主，研究重心在於為企業設計績效衡量指標，全都在討論平衡計分卡及對四大構面之策略與影響，針對專門探討學習與成長構面之研究，則較為有限。惟有受激勵的員工，技術和工具的配合，才能改善關鍵流程，以提升顧客關係創造股東價值，達到企業財務目標。該研究以國內剛轉型不久的中華電信公司為研究對象，探討該公司平衡計分卡在學習成長構面之實施成效，以填補國內在此類研究之不足，並作為該公司或其他企業在該制度構面實施政策之參考。

陳怡利(2008)指出，中華電信自從2004年起正式實施平衡計分卡是將知識管理應用列入平衡計分卡學習成長評核項目，以關鍵性績效衡量指標作為考核知識的數量與品質及知識管理應用的績效評估。有利於中華電信各階層員工的知識經驗傳承使公司能繼續成長及發展，互相學習以擴大內部知識傳遞速度，以提升員工、顧客以及股東最大價值。

中華電信公司藉由導入平衡計分卡之應用，除了可以達成策略聚焦的目的外，在策略的執行面上，有相當程度強化效果。如(1)有效將策略聚焦，並釐清達成經營目標的方法。(2)經由上而下的溝通，將策略化為行動。(3)將策略轉化成各部門的工作語言。(4)釐清部門間定位、工作執掌及連結關係。(5)釐清執行策略所需的關鍵資訊。(6)建立公司策略管理制度。7.改變業務會報運作機制。

該研究顯示有高達80%以上問卷調查受訪者非常重視獎勵措施及升遷管道，組織可以透過獎勵措施和暢通的升遷管道，就可以鼓勵員工積極向上，進而提升員工薪資、福利和整體滿意度，並妥善處理員工意見等配套措施以提升員工的能力。所以應把「激勵、授權與配合度」，可優先列入績效評核項目，就可以提升經營績效，達成績效目標。

為了提高中華電信公司人員對公司學習成長構面績效評核制度的認同

度，培養良好組織文化與學習氛圍，以加強人員學習與組織成長，提升平衡計分卡學習成長構面的運用績效，並作為該公司實施績效評核制度實務上的參考之建議如下：

- (一) 員工訓練方面，要有良好的師資，應避免職業受訓員工，同時訓練課程要求務實有用，善用中華電信訓練所資源，成立企業大學。
- (二) 加強員工工作輪調制度，規劃關鍵職位人力替代方案，活化人力應用公司為精簡用人成本，每年辦理專案優惠離退。因此，須加強工作輪調制度，培養員工學習第二專長和主管各階段管理才能歷練。除此之外，並成立「接班人資料庫」建立各單位關鍵性職務接替人員，擬訂接班人計畫，加強培訓有效人力，可避免因人力斷層而影響人員士氣及服務品質。
- (三) 配合合理客觀的獎勵制度，提高激勵因子及有效落實績效評估制度績效評核需與獎勵制度相結合，才能有效激勵員工自我提升，誘發員工執行力與向心力。
- (四) 落實個人績效考核，提高平衡計分卡學習成長構面績效評分所占比率，員工的學習成長是企業獲得成功的主要原因。公司應訂定明確的績效目標及公平合理的評核項目，並落實至個人績效考核，以強化機構經理人對員工學習成長的重視及績效評估制度的重要性。
- (五) 建立提案資料庫並透過教育與指導，可透過定期舉辦提案發表會，由資深人員施以工作中的教導等提案指導、教育之實施，讓員工從經驗分享中學習到問題解決的能力，而提升改善提案的品質，達到知識創造的效用。

對本研究之意涵：

與中華電信比較下，中華郵政有很多相似之處，如員工訓練、員工輪調、優退辦理、員工提案等，中華郵政可以與中華電信借鏡，補中華郵政不足之處。中華郵政民營化方向，也可向中華電信學習。很多中華郵政基層員工不知道總公司策略是什麼，往往不知為何而戰，若實施平衡計分卡，將員工績效目標和

獎勵與中華郵政平衡計分卡連結，員工知道總公司使命、願景和策略，願意跟公司一起努力，相信公司未來營運績效會更好。

二、合作金庫

戴燈山(2003)指出，合作金庫銀行為隸屬於財政部之公營銀行，所以在規劃上就需要注意區分與一般營利組織的差別。所以，可將平衡計分卡應用非營利組織的架構作為參考依據。

合作金庫為公營的金融機構，在顧客構面上，除了應集中在增加顧客價值外，須擴大到政府主管機關和民意機關。只要藉由合理的價格、快速及安全的正確服務、親民的往來程序、整合性的解決方案、夥伴的信任關係和多元化通路而營造營運卓越的形象，這樣就可達到政府主管機關和民意機關監督的目的。

該研究是首次以公營體制之金融機構實施平衡計分卡為題的論文，因此，對合作金庫銀行的組織、沿革、任務、經營、財務狀況、SWOT分析、經營管理策略先作詳細的分析說明，以別於一般對於民營銀行的認識。然後再定具合作金庫總行的策略地圖、平衡計分卡及分行與資訊室的策略地圖，並且注意到總行、分行和所屬業務支援單位之資訊室的策略性議題作連結。

合作金庫採行平衡計分卡制度，應該要注意每一位員工了解其組織策略，並且要落實為日常工作，再以獲共識的策略性議題和相應配合的策略性目標與衡量指標串連組織內各層級，依此基礎作以具體可行的行動方案來規劃、執行和追蹤，以及預算資源全力灌注，平衡計分卡的綜效才可完全發揮出來，總行的策略就可以落實。

對本研究之意涵：

與中華郵政比較之下，合作金庫是公營銀行，而中華郵政郵局是國營事業，都受到政府主管機關和民意機關的監督。中華郵政應該要注意每一位員工了解其組織策略，並且要落實為日常工作，再以獲共識的策略性議題和相應配合的策略性目標與衡量指標串連組織內各層級，依此基礎以具體可行的行動方案來規劃、執行和追蹤，以及全力灌注預算資源。如此，中華郵政使命、願景和策略一定可以達成。

三、高雄港務局

沈明廷 (2010) 透過SWOT分析，瞭解現階段高雄港務局經營現況與面臨之問題，及應用平衡計分卡之財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面，來探討高雄港務局之經營績效，並作為高雄港務局日後提升及改善高雄港務局營運狀況之參考。

由於該研究目標在探討高雄港務局之經營績效衡量指標，所以在樣本的選取，以高雄港務局行政、營運、工程三大管理系統之一、二級主管為主，原因主要是評估模式所使用準則，係考量高雄港性質與條件，並且研究結果要作為高雄港務局現行衡量模式比對之用。該研究目標下，填問卷者認為要衡量經營績效最重要的是顧客構面，其次為財務構面，最後是學習與成長構面。港務局管理階層非常重視提升港埠服務品質，以滿足服務對象航商業者之需求，增加航商滿意度及忠誠度。

健全的組織系統是企業創造良好經營績效的基礎，港務局組織配合行政院用人精簡及港埠民營化政策，則採退離職出缺不補方式來應用人力，長期以往，造成人力老化與組織斷層，如要維持良好經營績效，在人事管理上，要以公正、公平、公開方式辦理考核、獎懲，強化公務紀律，訂定激勵員工士氣具體辦法，並隨時發掘績優人員，以發揮整體組織效率。

該研究建議高雄港務局管理階層與承辦績效考核部門，未來在修訂績效衡量指標時，參酌該研究結果，增減各構面配分，俾以能衡量出正確的經營績效。要改正過去的經營績效衡量指標比重過於偏重財務面，而輕忽顧客面的偏誤，建立一套更廣泛、更具整合性的評估方式去衡量港務局的營運表現。

對本研究之意涵：

相較於高雄港務局偏重財務面與人力遇缺不補，中華郵政現今也很重視顧客，且每年招考從業人員，中華郵政的員工有越來越年輕化之趨勢。代表中華郵政越來越有活力，中華郵政與時俱進，不斷改變創新，未來總公司若實施平衡計分卡，相信中華郵政會變得更有競爭力。

四、台灣自來水公司

黃國敏與林昭仕 (2010) 指出自來水公司現行經營管理採取責任中心績效考核制度，該研究希望持著「平衡計分卡」與「策略地圖」的觀念，提升公司經營績效。研究結果發現，對責任中心考核制度實施情形分析重要性之程度，平均數介於3.52-3.27之間，題項中以「能夠達成公司的願景與使命」之平均數最高，以「能夠達到激勵員工之效果」之平均數最低。

藉著「平衡計分卡」與「策略地區」的觀念，提升公司經營績效。從策略地圖的導入，使我們知道顧客面、財務面、內部流程面、學習與成長面等四大構面均互有關聯，該研究之結論與建議有：

- (一) 一般員工對於水公司的「願景」體認不深，無法內化成具體行動，究其原因一方面可能宣導不足，另一方面可能內容太冗長，建議濃縮成為簡單、具體、清晰的一句話，員工容易清楚瞭解，更容易記住，隨時朗朗上口，「願景」才真正的成為公司追求的理想，因此建議自來水公司的願景修改為「成為值得大眾信賴的一流自來水事業」
- (二) 重振水公司的經管理念「量足、質優、親切、信賴、創新、效率」導向為公司的企業核心價值，深植員工內心，融入在生活工作當中，必能提升水公司之經營績效。
- (三) 學習與成長構面中員工訓練方面，應避免職業受訓員工，同時訓練課程要求務實有用，避免虛應故事，與實務脫節。
- (四) 內部流程構面中各項營運管理資訊系統尚未完全整合，彼此無法運用資料亦無法結合，甚為可惜。自來水公司委託電腦公司花錢設計規劃'結果僅僅只是一個系統單獨運作，無法互通使用，效用尚略顯不足，值得設法改善。
- (五) 財務構面中，一方面要開源健全財務管理增加營收，一方面要節流「節約成本善用資源」。開源方面包括推動經營多角化計畫。目前尚在籌劃階段，倘若研究可行，應立即推動，以免一直停留在計畫階段躊躇不前。反觀中油公司採取多角化經營模式，增加財源，值得自來水公司參考學

習。節流方面應積極減少人事成本、減少浪費。尤其減少浪費方面，工程規直到設計的錯誤導致的浪費，要比貪污還嚴重。因此，水公司在執行多項建設時，務必審慎評估以免造成完工後無法使用的窘境。

(六) 顧客構面中水公司供應 1,695 萬人口的民生、工業用水，占台灣總人口的七成以上，亦即全台灣10人中就有7人是水公司的顧客，雖然水公司持續推動全面提升服務品質，但是顧客滿意度的78%尚有進步的空間。因此本研究在顧客構面建議水公司員工應提供「高效率之顧客服務」與「良好之服務環境」。

對本研究之意涵：

與中華郵政比較之下，台灣自來水公司使命願景簡單易懂，但各級主管沒把使命願景讓員工了解，十分可惜，所以若中華郵政若實施平衡計分卡，員工就能把中華郵政核心價值納入工作之中，員工工作就很有意義。

茲將平衡計分卡在國營事業之應用相關文獻彙總如表2-1所示：

表 2-1：平衡計分卡在國營事業之應用相關文獻彙總表

作者	年度	研究目的	研究結論
戴燈山	2003	制定合作金庫總行的策略地圖、平衡計分卡及分行與資訊室的策略地圖。	應該要注意每一位員工了解其組織策略，並且要落實為日常工作，再以獲共識的策略性議題和相應配合的策略性目標與衡量指標串連組織內各層級，依此基礎作以具體可行的行動方案來規劃、執行和追蹤，以及預算資源全力灌注，而平衡計分卡的綜效才可完全發揮出來，總行的策略究可以落實。
陳怡利	2008	以 BSC 作為將公司的策略、營運目標緊密結合之管理工具，並將策略轉化為具體行動，真正做到策	研究顯示有高達 80% 以上問卷調查受訪者非常重視獎勵措施及升遷管道，組織可以透過獎勵措施和暢通的升遷

		略聚焦，及強化執行力。	管道，就可以鼓勵員工積極向上，進而提升員工薪資、福利和整體滿意度，並妥善處理員工意見等配套措施以提升員工的能力。所以應把「激勵、授權與配合度」，可優先列入績效評核項目，就可以提升經營績效，達成績效目標。
沈明廷	2010	透過 SWOT 分析，瞭解現階段高雄港務局經營現況與面臨之問題，及應用平衡計分卡來探討高雄港務局之經營績效，並作為高雄港務局日後提升及改善。	要改正過去的經營績效衡量指標比重過於偏重財務面，而輕忽顧客面的偏誤，建立一套更廣泛、更具整合性的評估方式去衡量港務局的營運表現。
黃國敏 與林昭仕	2010	本研究以台灣自來水公司為例，探討如何以「平衡計分卡」與「策略地圖」的觀念提升公司經營績效。	1. 一般員工對於水公司的「願景」體認不深，無法內化成具體行動。2. 學習與成長構面中，員工訓練方面，應避免職業受訓員工，同時訓練課程要求務實有用。3. 財務構面中，一方面要開源健全財務管理增加營收，一方面要節流「節約成本善用資源」。4. 顧客構面中，自來水公司員工應提供「高效率之顧客服務」與「良好之服務環境」。5. 內部流程構面中，自來水公司委託電腦公司花錢設計規劃結果僅僅只是一個系統單獨運作，無法互通使用，效用尚略顯不足，值得設法改善。

資料來源：本研究整理

第參章 研究方法

第一節 個案公司介紹

中華郵政創辦於1896年3月20日，迄今已逾108年，隸屬於交通部，掌管全國郵政業務，其組織性質為獨占的行政官署之組織型態。長期以來，郵政秉持「普及、迅速、安全、低廉」的服務信條和「崇法務實、敬業樂群」的郵政精神，為國人和社會的需求提供良好的服務，廣受國人高度的評價和肯定。然隨著改制國營公司企業文化結構的改變，員工身分需求趨於多元，官署體制下運作的郵政顯然已無法因應，郵政正面臨了社會、產品、郵資、人力及組織等結構性的改變。

林玉惠、徐世勳、張靜貞、賴朝煌與黃敏玲(2011)指出郵局的郵務和儲匯部門各有特定投入和特定產出，建構一個適合評量郵局績效的完整多部門績效評估模型。研究顯示儲匯和郵務部門的效率沒有明顯相關；儲匯效率佳的郵局，郵務效率可能仍有進步空間；反之亦然。週六營業、超商密度高、或面積廣大而平均服務人口少的經營環境，對於郵務績效有負面影響；此外，週六營業、郵局等級高而業務繁雜、郵局設立密度過高、或位於超商密度和金融同業密度高的地區，對於儲匯部門的績效則顯著不利。因此，對於不同經營環境的郵局，績效評量公式若能有所區隔調整、或以其他指標來輔助衡量，將更能提升績效評量的適切性。

現行我國郵政事業的績效評估，以交通部每年所公告的「交通部所屬事業年度工作考成實施要點」為依據，根據年度工作考成實施要點內的「中華郵政公司年度工作考成自評及初評分數表」，辦理自評作業，並將自評結果提報交通部及相關行政主管單位覆核。依工作考成實施要點內的「中華郵政公司經營績效評估面向、指標、目標值及評量計算方式」，評量指標包含經營效率（生產力、收益力、活動力）、競爭力提升（郵務業務、儲匯業務、壽險業務、顧客滿意度）、財務管理（成本控制、資金運用）、人力面向（用人費率、平均員工生產力）、社會責任（進用弱勢團體）等，共五個面向、十二項指標。由於郵政公司依「國營事業管理法」之規定，須達成以事業養事業，以事業發展事業，兼顧服務、營運及支援國家財政之需求；因此交通部對中華郵政公司的

績效評估，是以達成法定盈餘繳納國庫等年度預算目標的達成率，作為績效衡量的主要標準。而中華郵政公司對內為落實績效考核，訂有「各等郵局（責任中心）績效衡量項目與評分標準表」，依此對全台各責任中心局進行考評。由於交通部對郵政公司的績效考評標準，是以達成年度預算目標為主。另外，郵政公司也授權各責任中心局參照總公司定的績效衡量項目，自行訂定「各等郵局（責任中心）所轄各級郵局績效衡量項目與評分標準」，對其所轄各級郵局辦理考評。由於總公司將各責任中心局的考評項目中的營收面設定60%的高比重，因此各責任中心局在考核所轄各級郵局之績效時，主要著重各級郵局的營收面和生產力，各級郵局需努力達成核配的預算目標。

為考評人員的生產力績效值，我國郵政事業同時引進工作點（workload points）制度。郵政工作點係指一個標準工作人員依照標準工作方法，完成每一單項工作所耗用的標準時間（分鐘）。舉凡郵件處理、開戶、存提款等，每完成一筆職務即可獲得相對應的工作點。總工作點係工作量與標準作業時間的乘積。全局實際值班生產力（%）= 全局總工作點 ÷ 全局實際值班總工時。總工作點愈高、或實際值班工時愈少，則生產力績效值愈高。工作點制度也是郵政公司調整人力之依據，郵政公司依實際業務量及窗口總工作點，檢討調整各局郵務儲匯窗口名額配置。原則上以每人每日工時 480 分鐘來計算生產力和決定人力配置，超時工作則以補休取代支薪。

工時、工作量和生產力設算現行生產力績效值的公式，使各局為提高生產力，紛紛採取人力精簡政策以降低值班總工時。但窗口人力緊縮，相對使顧客等候時間增長，未必能提昇競爭力。另外，工作點制度目前僅應用於營業窗口，至於外勤投遞作業，並未有一套績效管理制度針對投遞點、里程及地理環境不同來設算投遞所需時間和各投遞區段工作量，僅由主管依經驗或依成本費用考量來調整人力和工時投入，因此我國郵政體系的投遞作業普遍存在不同局、不同投遞區段工作量不均的現況。

現行中華郵政對各責任中心局的績效衡量，主要分投入面和營收面。各責任中心局對各級郵局的考核，則著重產出面和生產力。投入面主要以執行預算數的比率，產出面主要以上級核配的年度預算目標達成率來考評。工作量和生產力評估以工作點制度核算郵局窗口工作量和調整人力投入。至於外勤投遞作業，並未依地理環境和業務特徵差異制訂一套工作量衡量標準。加班工時以補休處理，避免支付加班費。由上述分析可知，中華郵政現行的績效管理制度主要以財務績效指標為主，如表3-1所示。

表 3-1：中華郵政公司現行績效考核表

面向及評估指標	權數 A%	自評 分數 B	折合 分數 A%×B	自評 說明	初評 分數 C	折合 分數 A%×C	初評 說明
業務經營	51						
1.提升郵務業務競爭力	18						
1.1 代收貨價郵件營運量	3						
1.2 郵政商城全年度招商店家數	1						
1.3 普通掛號小包郵件業務營運量	3						
1.4 兩岸新種業務：全年度臺灣對大陸兩岸郵政速遞（快捷）郵件營業收入成長率	3						
1.5 特種郵件按址妥投率年度目標達成率	3						
1.6 進口國際快捷郵件上傳績效	3						
1.7 辦理關懷農產行銷活動	2						
2.提升儲匯業務競爭力	18						
2.1 活期儲金業務(日平均餘額) 年度目標達成率	3						
2.2 匯兌業務(匯兌承作量) 年度目標達成率	3						
2.3 自動櫃員機存款交易量	5						
2.4 媒體轉帳服務—媒體平均轉帳金額	4						
2.5 e 動郵局使用戶數占率	3						
3.提升壽險業務競爭力	6						
3.1 中長年期及保障型商品(含附約)新契約保費收入占率	3						
3.2 ATM(含實體與網路)保單借款次數	3						
4.顧客滿意度	5						
5.生產力	4						
5.1 生產力年度預算目標達成率	2						
5.2 生產力實際數超越上年度比率	2						
企劃管理	6						
6.固定資產投資計畫執行力	3						
7.提升資產營運租金收益	3						
7.1 租金收益年度目標達成率	2						
7.2 租金收益成長率	1						

面向及評估指標	權數 A%	自評 分數 B	折合 分數 A%×B	自評 說明	初評 分數 C	折合 分數 A%×C	初評 說明
財務管理	28						
8.收益力	3						
8.1 收益力年度預算目標達成率	2						
8.2 收益力實際數超越上年度比率	1						
9.活動力	9						
9.1 活動力年度預算目標達成率	5						
9.2 活動力實際數超越上年度比率	4						
10.成本控制	8						
10.1 營業成本及費用/營業收入×100%	4						
10.2 決算固定成本/預算固定成本×100%	4						
11.資金運用	8						
11.1 債券投資收益率目標達成率	5						
11.2 郵政儲金國外投資金額目標達成率	3						
人力資源管理	13						
12.用人費率	6						
12.1 用人費率年度預算目標達成率	3						
12.2 用人費率實際數超越上年度比率	3						
13.員工生產力	7						
其他	2						
14.踐履企業社會責任	2						
14.1 執行綠色採購	1						
14.2 辦理公益活動	1						
總 計	100						

資料來源：中華郵政內部資訊網

第二節 研究設計

本節將針對本研究之研究方法、研究範圍及訪談對象進行論述。本研究採質性研究，包括觀察法與深入訪談法。為使本研究深度訪談具有代表性，本研

究將以郵政組織責任中心局及第一線基層單位等層級，作為本研究深度訪談之範圍，訪談範圍包括了策略層級、管理層級與實作層級茲分述如下：

一、質性研究

質性研究資料的蒐集，主要有四種方法，即觀察法、訪談、文件及各類研究工具，如問卷、調查及人格、態度、認知測驗。本研究之目的在探究郵政經營管理者與實作人員對於中華郵政的績效管理制度的實際意見與感受，期能有更深入的研究發現。

(一)觀察法

作者於2005年進入郵局服務，經歷第一線郵務、儲匯營業窗口工作人員、工會代表、台中郵局勞資會議勞方代表等服務工作，對於所處各階段不同組織層級之組織目標，皆有一定的體會。尤其，改制國營公司後擔任公司化後第一屆工會代表，從服務的實作過程中，發現組織內部經過重新整併之各部門間所存在的一些權責爭議問題及基層同仁不合理工作條件，除曾就改善意見提供組織首長謀求改善外，並對於單位首長及有關部門同仁對問題的一些看法亦予以注意；因此，本身是組織的一個完全參與者。所以，作者觀察經驗可以提供本研究之參考基礎。

本研究將針對中華郵政績效管理制度的平衡計分卡四大構面，就所觀察結果進行深入訪談討論。因此，本研究將比較分析郵政改制前後各項重點業務營運績效，藉以建構中華郵政平衡計分卡。經分析研究，探討可能建議並將所體驗的心得融入本研究之討論，應有助於本研究之探討。

(二)深入訪談法

深入訪談法在質化研究中亦是一種蒐集資料的重要方法，透過深入訪談法，可以瞭解受訪者內心的真正想法與感受，在對話中往往可以蒐集到比問卷調查更廣泛、更深入的資料。訪問法依其結構性的程度，可分為結構性訪問(structured interview)非結構性訪問(unstructured interview)及半結構性訪問(semistructured interview)三種類型。結構性訪問係由訪問者事先設計好結構性問題，然後依照問題的順序讓受訪者回答，受訪者僅能依照答案的結構作選擇

回答問題；非結構性訪問係以開放性的問題尋求開放性的答案，受訪者不必受限於既定的答案，在主題範圍內均可以自由發揮；而半結構性訪問則係兩者的折衷，即在訪問之初先提出一些結構性問題，然後再提出開放性問題，由受訪者回答。

本研究所採取的訪談方式為結構性訪談，其理由如下：

1. 當必須使用幾個不同訪談者來蒐集資料時，訪談者間的變異性可減至最小。
2. 由於訪談者具有高度集中之焦點，受訪者的時間將被有效的使用。

結構性訪談之問題，所呈現的精確字組合順序，係於訪談事前所決定，所有受訪者均被問以相同次序呈現的基本問題，問題係以完全開放的型式來擬定，此方式的長處是反應者回答相同的問題，因而增進了反應的可比較性；每一受訪者在訪談根據所陳述的主題而反應的資料是完整的。當必須使用數個訪談者時，可以減低訪談者效應與偏差；容許評鑑者能看到和評論、評鑑中所採用的方法，促進資料的組織和分析。其缺點是訪談對於特殊個人和個人所具的彈性極小；問題的標準化字組，可能牽絆或限制了問題和回答的自然性與關聯性。

本研究之訪談程序可分為下列三步驟：

- (1) 先以電話與訪談對象約定訪談時間，告知訪談目的及訪談時間，並將訪談題綱作簡單概述。
- (2) 徵求受訪者的同意於訪談時進行內容錄音，錄音的目的在協助訪談資料整理。
- (3) 訪談前，由訪談者找適當的地點，以利訪談不受干擾，並於訪談時一邊摘要地記錄受訪者言談，一邊進行錄音以作為日後內容整理之參考。

本研究採用結構性訪談，由作者在訪問開始先對受訪者作訪問目的說明後，即提出問題由受訪者就其經驗、認知、感受提出個人看法。

二、研究對象

本研究之訪談計畫於2016年2月至4月間進行，共訪問郵政責任中心局副理、郵務副科長、營業管理副科長、台中郵政工會理事長和中華郵政工會康代表等五人。

公司高層決策人員能依組織環境的變化採取因應的政策與目標；經理、科長人員則負責督導管理公司政策之執行；行政管理人員則依組織專業分工的原則，在各專業部門負責業務的協調、溝通；基層員工則專門執行組織之政策。因此，本研究就研究對象之取樣而言，係以負責組織目標決策之行政管理單位之責任中心局副理、郵務副科長、營業管理副科長及台中郵政工會理事長，中華郵政工會康代表，以結構式質性訪談，其理由說明如下：

- (一) 中華郵政為國營事業，長期以來獨占經營，郵政人員多特考特用，向來優秀員工外流出路有限，成為永業化就業模式。目前高階主管、責任中心局經理、科長均為公司資深人員，且大部份是公司基層人員出身，多數從事主管工作多年，由於郵政向來注重人員輪調，因此，主管人員多數相當熟悉公司全盤性的業務，對於公司經營策略調整之看法，應較具有參考價值。
- (二) 中華郵政總公司每月召開公司會報一次，郵政總公司高階主管及責任中心局經理均參與政策之研議，並檢討公司經營狀況、公司所面臨的困難及問題，因此，對於公司經營政策及問題解決，更能深入核心，可提供更具價值、更充足之資料，使本研究結果更具周延。
- (三) 經理及科長人員平時從業務及行政的督導管理中，一方面，可藉由實地行政管理瞭解組織內部各行政部門間的分工、協調與整合之情形；另一方面，可藉由實地對基層員工的行為表現觀察，員工之服務態度與工作效率。
- (四) 訪談對象多係作者以前的長官或舊識，彼此之間均已建立有某種程度

的瞭解與信任；因此，對於訪談的問題較能無所顧忌的針對實際狀況侃侃而談，可提供更真實、更具有價值之資料。

第三節 深入訪談法

深入訪談法是一種結構的、直接的、個人的訪問，在訪問過程中，一個掌握高級技巧的調查員深入地訪談一個被調查者，以揭示對某一問題的潛在動機、信念、態度和感情。

與小組座談會一樣，深入訪談法主要也是用於獲取對問題的理解和深層瞭解的探索性研究。不過，深入訪談法不如小組座談會使用那麼普遍。譬如，為發掘目標顧客在某產品所引起的深層動機時，可採用深層訪談法；在些過程中，研究者為消除受訪者的自我防衛心理，可以採用各種如文字聯想法、語句完成法、角色扮演論之類的技巧來對訪談對象進行訪問。

深入訪談法比小組座談法能更深入地探索被訪者的內心思想與看法。而且深入訪談可將反應與被訪者直接聯繫起來，不像小組座談中難以確定哪個反應是來自哪個被調查者。深入訪談可以更自由地交換信息，而在小組座談中也許做不到，因為有時會有社會壓力不自覺地要求形成小組一致的意見。

但是深入訪談也有小組座談所遭遇的缺點，而且常常在程度上更深。能夠做深入訪談的有技巧的調查員是很昂貴的，也難於找到。由於調查的無結構使得結果十分容易受調查員自身的影響，其結果的質量的完整性也十分依賴於調查員的技巧。結果的數據常常難以分析和解釋，因此需要熟練的心理學家的服務來解決這個問題。

本論文之訪談題綱設計方式，係根據作者自訂平衡計分卡的策略地圖而設計。將分別從「財務構面」、「顧客構面」、「內部流程構面」及「學習成長構面」，設計本研究訪談題綱。

訪談中華郵政主管，針對「平衡計分卡作為績效管理制度之基礎」的觀點，共同探討中華郵政策略相關議題，透過深入訪談方式面對面討論，以形成共識。

一、訪談目的

以深入訪談方式，邀請郵局主管與員工代表針對「平衡計分卡作為績效管理制度之基礎」的觀點，共同討論中華郵政績效管理相關議題，以協助本研究釐清中華郵政對績效管理制度的看法。

二、訪談大綱

訪談大綱是根據中華郵政許仁壽前董事長和王淑敏副總的意見，以及本研究建立之中華郵政平衡計分卡策略地圖，依照策略地圖四大構面：財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面，探討中華郵政績效管理制度的各種問題，並設計訪談大綱，藉由訪談得到訪談對象的寶貴意見，以期對本研究設計中華郵政績效指標有所幫助。以下訪談大綱如下：

(一) 財務構面：股東如何看待我們？

1. 中華郵政未來要如何作，才能提升營收成長呢？
2. 中華郵政要如何提升本業收入和業外收入呢？
3. 中華郵政如何降低營業成本？

(二) 顧客構面：消費者如何看待我們？

1. 中華郵政要如何作，才能提供普及服務呢？
2. 中華郵政要如何作，才能提供迅速的服務呢？
3. 中華郵政要如何作，才能提供安全的服務呢？
4. 中華郵政要如何作，才能提供低廉的服務呢？

(三) 內部流程構面：我們必須擅長什麼？

1. 中華郵政如何作好產品優勢管理的流程呢？
2. 中華郵政如何作好作業優勢管理的流程呢？
3. 中華郵政如何作好績效管理的流程呢？

(四) 學習與成長構面：我們能不斷改善與創造價值嗎？

1. 中華郵政如何強化產品優勢管理能力？
2. 中華郵政如何強化作業優勢管理能力？
3. 中華郵政如何強化績效管理能力？



第肆章 研究結果

第一節 中華郵政公司策略地圖

我國郵政歷史悠久，服務效能享譽國際，經營績效歷久彌佳，然近年來，隨著社會結構之改變，我國政治、經濟的發展與社會環境之不斷改變，郵政經營型態已從早期獨占市場變成完全競爭市場，所經營的業務已不再受法令的保護，完全須與私人企業處於同等地位作公平競爭，郵政的服務，已非過去「依法行政」態度所能滿足社會大眾。因此，郵政總局為強化管理與提昇經營績效，除了針對經營管理之限制與缺失，透過修法途徑以突破限制，賦與經營上各種應有的自主權外，更積極推動組織結構變革，於2003年1月1日將郵政改制為公司，簡化管理層級，擴大授權，合併相關業務單位或部門，並建立企劃制度，設立企劃行銷專責單位，重視行銷研發，強化顧客服務功能。中華郵政之願景與策略如下：

願景：卓越服務與全民信賴的郵政公司

策略：

- 一、爭取法規鬆綁，開發郵儲壽新種業務。(普及、迅速、安全、低廉)
- 二、善用資訊科技，提升服務效能，改善經營體質，提升競爭力。(安全)
- 三、配合兩岸政策，持續拓展通郵業務，提供民眾便捷服務。(迅速、低廉)
- 四、提升郵政資金運用效益，持續支援政府公共建設。(迅速)
- 五、加強資產管理與運用，積極活化房地資產，提升資產營運績效。(普及)
- 六、加強人才培訓與人力運用，滿足業務需求，增進工作效能。(迅速)

如同表3-1所示，中華郵政公司現行績效考核僅著重財務構面績效，輕忽非財務績效，包含顧客構面、內部流程構面、與學習成長構面。本研究根據中華郵政願景和六個策略，並經中華郵政總公司許仁壽前董事長與王淑敏副總經理確認及建議，形成中華郵政平衡計分卡的策略性議題。首先根據中華郵政六大策略，本研究推論出以顧客價值主張為焦點的四大策略性議題，分別是提供普及服務、提供迅速服務、提供低廉服務、及提供安全服務。根據顧客構面的四大策略性議題，再推論出其他三大構面的策略性議題，以及更明確的策略性目標。最終，完成以策略性議題和策略性目標為基礎的中華郵政策略地圖，茲分

別說明如下：

(一)策略性議題

中華郵政的策略性議題是以長方形表示，箭頭為各構面的對應關係。在財務構面，主要焦點在於如何提高股東價值，分別透過營收成長和成本控制達成股東價值的極大化。營收成長對應顧客構面的提供普及服務和提供迅速服務，也就是說只要能提供顧客普及服務和迅速服務，就能達成營收成長的目標。所謂普及服務，是指中華郵政不管山地或島嶼或偏僻的地方，民眾皆享有中華郵政應有的服務。而成本控制對應顧客構面提供低廉服務和安全服務。至於低廉服務，是指可用網路郵局或ATM或APP等低服務成本的服務。而安全服務，是指不被盜用的風險，如領款、領招領郵件，需做身分證檢核，確保安全無虞，客戶才能領款和領招領郵件。

為了對應顧客構面的提供普及服務，內部流程構面需有產品優勢管理。為了對應顧客構面的迅速與低廉的服務，內部流程構面就需要有好的績效管理來完成此服務。同樣為了對應顧客構面的安全服務，內部流程構面就要有好的產品優勢管理和作業優勢管理以提供此服務。

由以上推論得知，四大構面皆互有因果關係，且因顧客價值主張提供普及服務、提供迅速服務、提供低廉服務、提供安全服務而衍伸其他策略性議題，請參考圖4-1。

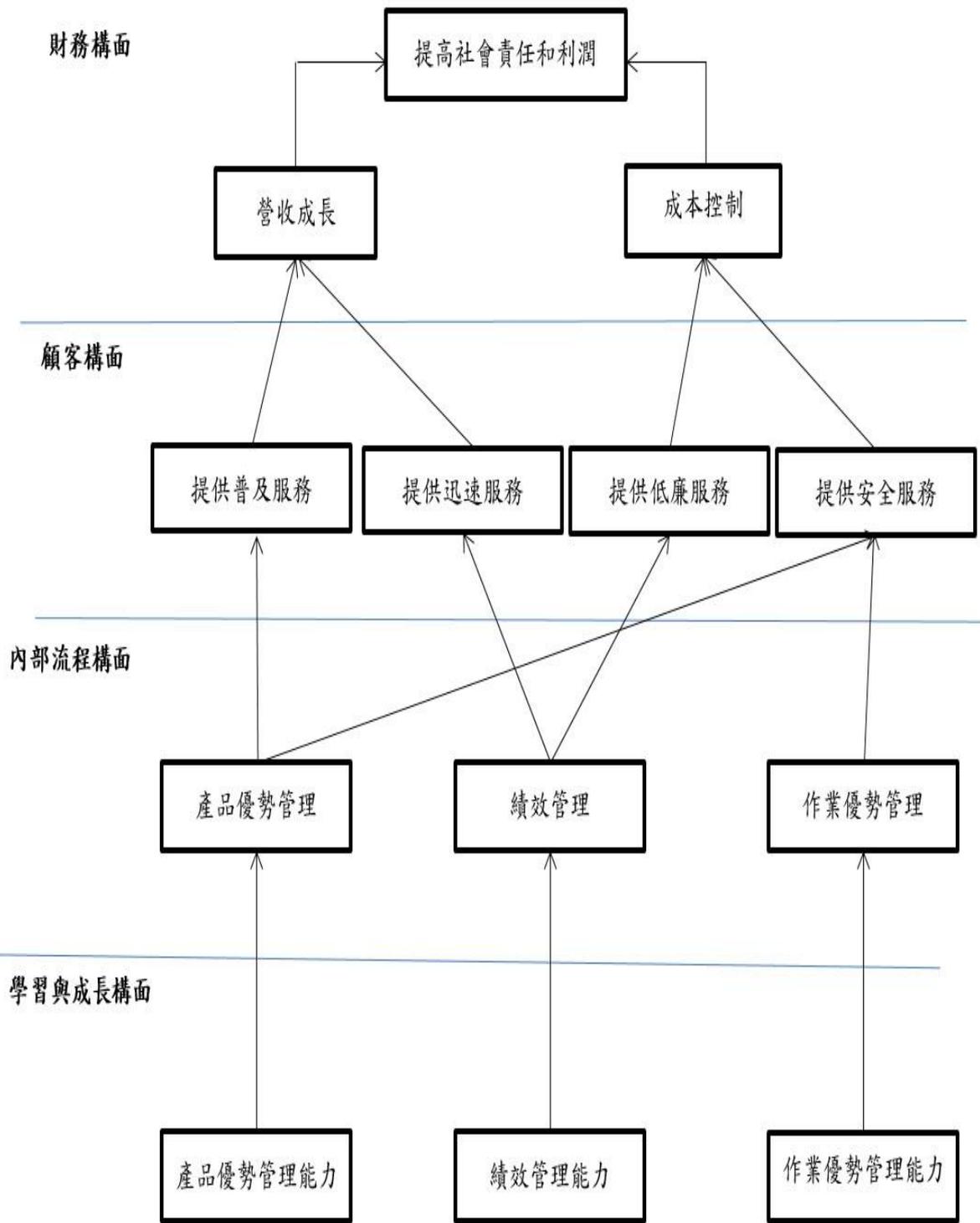


圖 4-1：中華郵政平衡計分卡策略地圖-策略性議題

(二)策略性目標

中華郵政的策略性目標是以圓型(圖4-2)表示。財務構面為提高本業收入和提高代理收入，及降低營業成本和降低營業風險。本業指的是郵務、儲匯、壽險等三大區塊，而代理指的是非本業以外的業務。要提高本業收入和代理收入，需在顧客構面上廣設郵局通路及ATM，和提供郵件時效性和快速窗口。快速窗口指的是專做專門業務，如收三件以下掛號信，或壽險窗口。財務構面要降低營業成本和營業風險，在顧客構面上要大宗郵件和網路ATM、APP和個人資料保護及系統穩定。大宗郵件指的是信件在一千件以上，包裹是十件以上皆有打折優惠。以此方式進行，就能降低郵件處理成本和處理時間。關於個人資料保護，郵局會很慎重核對領款人的印鑑，才不會造成款項盜領而造成郵局損失風險。對於郵件招領部分，也是看收件人身分證，照片是否本人。尤其是領信用卡部分，更是謹慎小心，以防盜領和盜刷而造成郵局名譽損害的營業風險。

至於廣設郵局(通路)據點多、ATM多，在內部流程構面需先市場調查來開發新市場及了解人民服務需求做因地制宜的便民服務。提供郵件時效性及快速窗口方面，內部流程構面需做績效管理指標，如郵局有設定平均叫號服務一位顧客要三分鐘以內才及格，否則會影響該支局績效考核而影響到員工績效獎金。

大宗郵件和網路ATM、APP和個人資料保護及系統穩定部分，內部流程需做整合資訊管理，加強系統維護及更新，及郵務、儲匯窗口業務電腦系統穩定。大宗郵件有分有貼郵票的大宗信件，和沒貼郵票的大宗信件。有貼郵票的大宗，只要該郵件數達三件以上，就可做大宗郵件，填寫大宗單及背後先貼掛號條碼。至於沒貼郵票的大宗郵件限定比較嚴格，要至少二十件以上才能做。沒貼郵票的大宗郵件，就採用秤重方式計算郵資，帶出郵資匯計單，信封上要蓋郵付章戳即可。

至於內部流程與學習成長構面關係部分，內部流程的開發新市場及服務，對應到學習成長構面應做強化訓練機制及強化知識管理能力，可上郵政訓練所和郵政e大學網站，進行在職訓練學習及補強。內部流程的績效管理，需在學習成長構面的企業經營團隊會議和建立激勵措施來完成。企業經營團隊會議是每月輪流在各支局召開，主要目的是業績檢討和建言。而建立激勵措施，可在各工會和各勞資會議提案，幫助基層員工達到業績的獎勵提案。內部流程的整合資訊管理方面，需在學習成長構面加強網路資訊系統運用能力，以達到系統穩定，減少失誤率。本研究涵蓋策略性目標的策略地圖如圖4-2所示。

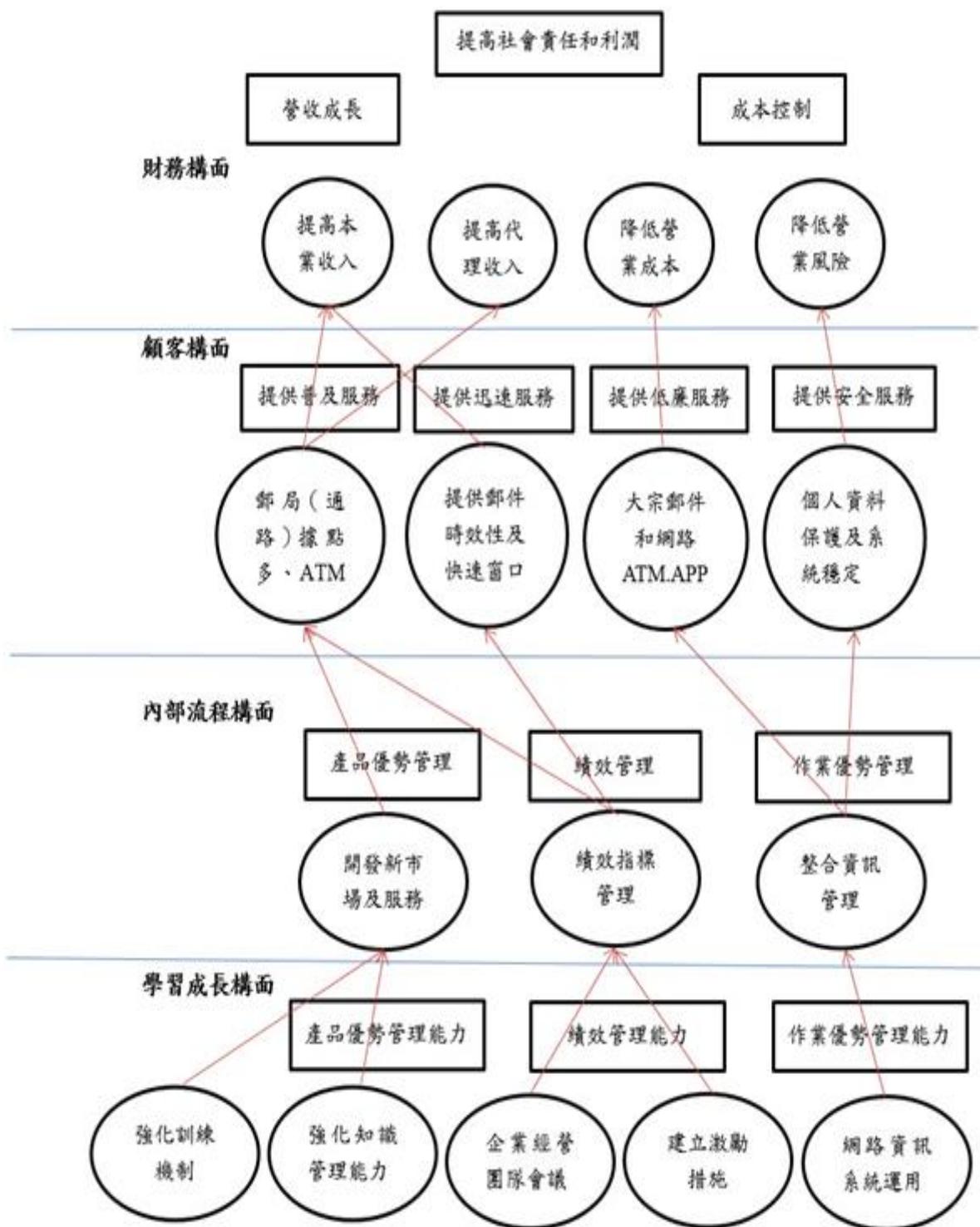


圖 4-2：中華郵政平衡計分卡策略地圖-策略性目標

第二節 深入訪談結果

一、訪談對象

本研究為深入了解各訪談對象代表對中華郵政的績效管理制度有更深入了解和看法，訪談時間約半小時至一小時，全程訪談經訪談對象同意訪談內容皆採錄音方式，有關受訪者基本資料如表4-1所示。

表 4-1：受訪者基本資料表

受訪者職稱	服務單位	年資	主要負責業務
劉副理	台中郵局	42年	協助經理全台中業務督導
詹理事長	台中郵政工會	28年	主掌台中郵政工會運作
鄭副科長	台中郵務科	41年	協助科長管理台中外勤郵務事務
李副科長	台中營業管理科	35年	協助科長管理台中營業窗口
康代表	中華郵政工會	20年	代表台中會員去中華郵政工會開會

二、訪談內容

本研究訪談內容透過四大構面，建構最能有效評估中華郵政之績效管理制度，針對訪談之內容彙總如下：

(一) 財務構面：股東如何看待我們？

1. 中華郵政未來要如何作，才能提升營收成長呢？

劉副理認為中華郵政並沒有股東，而其上級主管機關是交通部，而副理也建議應把財務構面提升股東價值改為提高社會責任和利潤。副理指出：“現在應該以我們現任董事長的理念，他是要平衡，平衡就是社會公益和郵政服務這一塊和利潤。”

詹理事長認為公司重視表面業績，都不深入檢討產品業績怎麼會下滑，甚至出現員工為表面業績，如賣郵票冊自己買而囤積在家中情況。他指出：”不要太重視表面業績，要長遠深耕。業務類別檢討，縮短工作流程。公司要對員工好，員工才會對顧客服務的更好。針對財務構面，要想我們錢從哪裡來，當然是從顧客這邊。你說到股東，按照法人來說我們還沒有股東，交通部算我們上級單位，還不算是我們的股東。當然你以平衡計分卡來探討我們中華郵政，是叫我們不要只重視財務面，要各個都能兼顧到。我有聽過平衡計分卡，但實際情況我不清楚，且我知道它的精神，以站在工會立場來看，那當然全力協助公司經營績效。以我現在知道管理階層來看，他都很重視績效。公司重視員工權益，員工為公司盡力，我想這是良性的循環，對公司經營績效會很有幫助。”

鄭副科長認為中華郵政改制公司前，是公務機關，全部都要聽交通部指示。但改成國營公司後，有較大的自主權，中華公司可以自己作決策，賣中華郵政想賣的產品，以提升整體營收。他訪談中談到：”目前中華郵政沒有股東，若認真說是完全由交通部百分之百持股。所謂改制公司，是我們在營業項目有比較大的自主空間，像我們改制成公司後，有推很多產品，例VISA卡或代售商品營業。未來中華郵政如何提升營收成長？除了本身提升郵資之外，也要維持來客率。目前，最為顧客所垢病是窗口等候時間過長，且超商也可做代繳費用，水電費的繳費，所以我們必須做顧客等候時間縮短，才可以提升我們的競爭力，這樣的話才能真正營收成長。”

李副科長認為目前中華郵政以儲匯營業窗口業務收入來說，最大是保費收入，第二大是利息收入，第三大是代收手續費收入。只要了解這三大收入的來龍去脈，再加上郵政龐大活用資金和活用資產運用，相信可為中華郵政帶來一筆可觀的營業收入，進而提升營收成長。他覺得：”針對此問題，因為我有去看我們103年營業收入，最大是保費收入，第二大利息收入，第三大代收手續費收入。要怎麼營收成長，保費就是要提高原保戶再續約率及開發新保戶，利息收入就是在提升資金運用效率，總公司有設資金運用管理處，有投資債券和股務收入，其他是轉存其他金融機構也有利息收入，要提升資金運用效率和它的配置也很重要。就是看我們資金運用效率前緣，要怎樣投資才能提升投資效益，資金配置運用比率多少也很重要。股票和債券投資比率好，既可兼顧安全，又可獲得良好的投資效益。總之，要提升資金運用效率，活化資產運用。也可採用跨境、跨業合作。”

康代表認為其實因中華郵政在外招考，有吸引到很多人才，只要好好教育訓練，公司又很敢投資員工，相信對營收成長有很大的進步。他想到：”有聽過

平衡計分卡，是從客觀角度評定策略。總公司沒實施過，就算有實施，我們基層人員不會去了解。若考慮到股東方面，就要提升相對增加附屬的營業價值。上級單位交通部會顧及到政策面的實施，也要符合社會的需求，且我們可能讓我們的商品或是服務品質的增加附加價值。那所謂增加附加價值，是讓民眾感受到在這郵資資費以外能夠得到一些滿意。所以要營收成長，讓民眾的服務以及產品附加價值能夠提高。具體來說，郵局有行銷創新的人才，要對郵政商城的產品有適當的研發，然後在服務品質方面也要投資成本加上員工的教育訓練，這樣子能讓營收成長有積極面向的進步。”

小結

受訪者認為應對員工好好教育訓練，減少顧客等候時間，本職學能的加強，活用資產和資金的運用，自然就能提升營收成長。而受訪者也特別提到郵局招考很多優秀人才，但郵局要好好栽培，最好是設計一連串相關課程，除了加強本職學能以增加營收外，再設計相關成長課程，讓新人樂意待在郵局，以及在郵政訓練所開一些創新成長課程。不但可以學以致用，也能增加營收。

2.如何提升本業收入和業外收入呢？

詹理事長認為公司要能提供客戶需求，再來是員工對本業專業訓練好，自然能提升本業收入。而業外收入方面，公司要能活用資金，及郵政商城好好利用，自然也就提升業外收入。他指出：“這部分我剛有講客戶需要什麼，我們就提供什麼，本業部分，當然是以我們投遞、儲匯和壽險為主，只要專業做得好，自然就能增加本業收入。至於業外收入部分，我們總公司有資金運用處，可以投資股票、基金、債券和轉投資，操縱良好的話可以來增加業外收入。另外郵政商城也是，可以用來增加業外收入。”

鄭副科長認為公司去年有檢討郵務虧損狀況，自去年七月針對快捷和限時郵件班次有作必要的調整，減少班次和不必要的人力，以提升本業收入。至於業外收入，鄭副座有看到網購龐大的商機，只要把網購建立好，以及建立後送的一條龍服務，自然就能提升業外收入。他指出：“本業應過去檢討營業項目，在去年七月總公司有發現到快捷郵件和限時郵件有做班次的調整，快捷郵件投遞八個班次，限時郵件投遞三個班次，因為班次太多，我們要安排特定的人手，公司的用人成本就相對的高，成本和我們收入絕對有關係，總公司有看到這一點，所以在104年7月6日，快捷郵件從8班減到3~4班，限時郵件減為1班。減了

班次後，效率並沒有比民間慢。調整後，確實有效節省用人成本。業外收入方面，未來市場上最熱門就是網購和背包客旅館住宿，透過資產營運，把閒置的局屋做個整理，設置廉價住宿旅館，來提供背包客住宿，自由行是個潮流。網購是目前年輕人漸漸取代傳統購物方式，這是非常大的商機。但中華郵政商城還不如PC Home線上購物網路平這麼大的營運績效，這一點郵政商城還要努力，就能提升業外收入。目前PC Home有跟台北郵局簽約，所有的產品通路都由中華郵政遞送。如果把我們網購好好建立起來，將來買賣、運送全由我們來做，就能增加業外收入。”

李副科長認為郵務一直在虧損狀態，但印刷品收入卻是逆勢成長，我們可積極洽談買家，以增加本業收入。再來是網購和兩岸速遞商機要好好利用，也能提升本業收入成長。至於業外收入可用代售商品來發展郵政商城商機，就能提升業外收入。他指出：“就郵務收入來講，函件一直在衰退，變成一個趨勢，目前印刷品收入年年成長，且大部分是賣場，我們可以積極洽談買家，以增加本業收入。像我們郵局有在做網購，且網購包裹佔很大的部分，我們可以好好利用，再來是兩岸速遞部分，總公司正規畫貨櫃轉成郵件，這部分做成的話，對郵局來說是很大的商機。業外是指代售，要強化郵政商城的功能，也可代理販售其他機關商品。而非本業收入其實佔很少的部分，提高代理收入很難，反而代售商品可以積極發展郵政商城是比較有利。”

康代表認為本業收入要提升，應從用郵公眾改變對郵局刻板印象著手，使他們願意對郵局消費。至於業外收入的提升，發現網購市場和資產營運部分對郵局是很有利，因為風險少又有很多通路可以經營，自然就能提升業外收入。他指出：“因為我們的本業是郵儲壽，本業收入要提升，因為市場趨近於飽和，是很困難的達成。所以要從用郵公眾改變對郵局的刻板印象，使他們願意對郵局消費提高。”康代表很熱衷工會事務，長期為基層發聲。他對本業收入提升有獨特的見解，長期用郵公眾對郵局的刻板印象是郵局等候時間過長，若解決等候問題，如縮短作業流程，簡化單據，就能提升民眾對郵局的消費。

他認為：“至於業外收入，尤其在網路購物及資產營運部分，郵局是比較有利的，因為業外風險小，投入的金額比較少和人力少，所以不用投入很多成本，即很多的通路去經營，那這樣業外收入會提升，例如郵局有空的局屋可以做旅社，當然郵儲金投入的股市獲得的收益，這也算業外收入，會不會對郵局造成風險，其實是會的。站在交通部的立場，你只要會計帳能做得出來，我相信股東這邊也不會干涉。”康代表覺得業外風險，是指投入的金額和人力較少，且有很多通路都可以經營。而郵局有很多空的局屋可以加以應用，再加上

總公司資金運用處利用龐大郵政資金作風險小獲利大的投資，這些都能提升業外收入。

康代表提到：“是不是把本業和業外共同結合，使我們收入能大幅提升，利用郵局通路的優勢在加上業外創新的環境，其實郵局這些人才都是郵局的資本，利用創新的環境和考量人民的消費習慣我相信提升收入是可以達成的。日本郵局民營化為什麼成功呢？因為人民的用郵習慣，和政府的政策支持所致。而中華郵政也學習日本郵政的制度在走，甚至制度也是參考日本郵政的概念。現今要中華郵政民營化，員工能不能接受也是相當大的阻力，或在通路的部分競爭非常強烈，競爭非常強烈乃在於人員工作條件和機器設備的維護。在目前人事結構來講，它是沒有民營化的條件。但民營化對公司的好處，它可以減少很多不必要的層級，像我們看得到的報表，都可以簡化到十分之一以上，很多的報表可以電腦數據存檔或上傳，就可以讓決策者做參考，當這些成本都可以節省下來，對公司是有好處的，一般公司只要獲利都可以釋放給員工，但國營公司就沒有這種條件，就算超額盈餘也只能領固定的績效獎金。”康代表很有想法，考慮到是否把本業和業外共同結合，使收入大幅提升。也提到民營化對中華郵政的衝擊。目前，中華郵政每年有跟日本郵政作交流，制度有像日本學習，但民營化一定要說服老的轉調人員員工，讓員工放心公司民營化而促進中華郵政長遠的進步。

小結

所有受訪者一致認為要提升本業收入就要活用郵局通路優勢，提升業外收入，就要活化資產與資金的運用，例如，郵政商城的經營模式就能提升業外收入。本業收入指的是郵務、儲匯、簡易壽險。李副科長提到郵務虧損嚴重，而印刷品卻逆勢成長，可以積極洽談買家。而李副科長和鄭副科長對網購市場持相同的看法，中華郵政可以積極發展網購市場，最好是一條龍服務，讓顧客感受到中華郵政的用心服務。也能提高業外收入。

3. 中華郵政如何降低營業成本？

詹理事長認為現今公司人事成本過高，可透過招考以及員工優退方式，降低人事成本。業務成本就是要簡化工作流程以及減少單據的使用，就能降低營業成本。他指出：“降低營業成本和人力成本是固定的，業務成本是變動的。目前中華郵政還是受交通部指導，希望員額鬆綁，對外招考來降低人事成本。

至於業務成本我們只要簡化工作流程，減少業務單據的使用，自然就減少業務成本。當然還有工作心態的問題，若每個員工都抱持著一個人做兩個人的事而不計較，自然也能降低營業成本。不管臨櫃或投遞，我們就能節省時間做其他事，來增加營收收入。就我們成本考量，自然也降低營業成本。當然也要修正管理階層的認知，與行政院交通部和立法院保持關係良好。全面檢討重點業務改善、縮短工作流程、鼓勵人員優退、政府應員額鬆綁等，這樣就降低營業成本。”

鄭副科長認為我們要檢討有重複浪費的地方，可做局務整併。再來是減少中階主管層次，減少現行投遞班次，才能降低營業成本。他指出：”檢討我們目前營業項目，不管窗口也好，投遞也好，有重複浪費的地方，可做局務整併，如：限時郵件處理併到台中郵件處理中心。從去年七八月時，從最大郵局台北先做。另外限時投遞跟普通掛號整併，快捷郵件減班和限時郵件減班都是降低營業成本的做法。最近有做台中郵件處理中心和高雄郵件處理中心，分別併入台中郵局和高雄郵局。減少中階主管層次人數。減少現行的投遞班次，和組織整併，才能降低營業成本。”

李副科長認為營業成本中人事成本佔最大部分，可透過組織調整發揮人事最大效益。除了廣告費外，再來是減少水電費支出，郵務運輸成本有效地管控，皆可降低營業成本。他指出：”營業成本中人事成本佔最大部分，可透過組織調整，發揮人事最大效益，最有效率的運用，以組織整併來降低人事成本。例最近有些支局要裁掉，因為使用此支局人少，又不符合營業成本，就會裁掉。再來配合年度經營策略中的節能減碳，我們必須努力減少水電支出。像我們辦公室有辦支局節水節電的競賽，可透過此方式減少水電支出。再來，郵務方面最大的是運輸成本，可透過車輛的控管，和路線的整併，可降低運輸成本。而廣告費用不能減少，它是必要的花費，所以還是要做。因為是有這需要，才會去做廣告。有好的商品，但沒有廣告宣傳也是沒用。”

康代表認為要降低營業成本，須減少不必要的管理層級，和不必要的報表。他指出：”基本上要減少管理層級，還有減少不必要的報表，因為我可以感受基層決策和高階層決策是有落差的，而且這些質變會在中階管理層級身上，就是前置量。而所謂的前置量。例如高階主管要求十分，中階主管要求十二分，到低階主管就要求基層二十分，各層級的落差就會造成營業成本的增加。例如最高層認為送兩百封掛號就符合成本，到科就認為送兩百五十封才符合成本，但到稽查認為兩百五十封標準太低，認為四百封才符合成本。到基層因為達不到這標準，就會造成員工很強烈的挫折感。所以，我認為公司層級越多，很容

易造成公司內耗。要降低營業成本，不必要的文書要檢討，不必要的報表要檢討，而這些不必要的報表浪費公司很多成本和時間。”

小結

所有受訪者皆認為要簡化工作流程，及不必要報表的浪費。另外，公司人事成本過高，因此應鼓勵員工優退及招考年輕新血，促進公司新陳代謝及注入活力。鄭副科長提到應做組織整併，如台中郵件處理中心原本是獨立單位，去年八月就併入台中郵局，減少中階主管層級，而減少許多人事成本。李副科長也和鄭副科長有相同的看法，他更提到除了組織整併，減少營業成本外，為了節能減碳，可以辦支局節水節電競賽，鼓勵環保之餘也能降低營業成本，一舉兩得。康代表也覺得公司要降低管理階層，走向組織扁平化，節省不必要的報表應，以降低營業成本。

(二) 顧客構面：消費者如何看待我們？

1. 中華郵政要如何作，才能提供普及服務呢？

詹理事長認為中華郵政已經提供普及服務，幾乎全台365鄉鎮至少都有一間郵局。他指出：“我們現在就提供普及化服務，不管是偏遠地區，山邊，海邊，只要有地址，信一定收得到。這也是肩負照顧大眾用郵的權利。”

鄭副科長認為不管儲匯或投遞方面，都要照顧到民眾，這就是普及服務。他提到：“所謂普及服務就是社會責任，改制國營公司後，我們也是兼普及化的服務，不管儲匯或投遞方面，都要照顧到民眾，不管是都市或偏遠地區，都會有人去送信。所謂公司就是考量到成本，以中華郵政來說，並沒有因改制公司而不去做普及服務這一區塊。我是認為以目前營業據點以足夠提供民眾普及服務，反觀台汽公司，可能因較少客人的地方就不跑了。即時是現在裁撤局屋，也不影響我們普及化服務。像我們裁撤是比較郊外地區只有一人局長一人辦事員，效率低就會裁撤。也不影響普及化服務。也會針對個別收入比較差的郵局裁撤，不會裁撤偏遠地區。”

李副科長認為我們的據點就已經提供普及服務，而未來可開發自動化新業務，為顧客提供更好的服務。他更認為：“其實我們現在的據點，至少每一鄉

鎮都有一處。另外，還有提供郵政代辦所服務。再來就是要增加自動化的服務，可以減少窗口服務人數。如ATM，少部分局已經有存款功能，以後甚至可以在ATM新設代收業務，就不用前來窗口辦理。再來是增加新的業務種類，若顧客有需求，但我們沒有提供，可開發新的業務。例如之前的便利包，就考慮到顧客需求而開發新的業務。”

康代表認為公司已經提供普及服務，但公司過去的業務有些都被超商取代，郵局應有所警惕。另外公司可以對特定節慶讓郵局走出去，讓民眾對郵局有更好的印象。他體會到：“公司能夠提供的服務都是普及服務，誰都可以進來郵局。在沒有比較之下，它就是普及服務，因為郵局過去的業務讓超商都取代了。在城鄉差距很大的它有普及措施，寄信或點對點的交換。那超商部分它附屬成本又低，可以在超商繳錢，或取貨。在郵局若民眾不在，就開招領單，但在超商能做到存店取貨，不受24小時限制，而網路購物也是這樣。像這樣服務，郵局無法跟進，原因員工成本高，據點也輸便利超商，和營業時間限制，所以我認為顧客感受不到郵局普遍性服務。所以我對普及服務的看法，郵局應對特定節日可推行動郵局，例燈會、國慶日可以設臨時郵局，也可以針對寒、暑假做學生包裹。只能用這些方式，讓郵局踏出去。也可多和公益團體配合，讓民眾對郵局留下良好的印象。”

小結

訪談者普遍認為公司已經有對民眾提供普及服務，不管多偏僻的鄉鎮都至少每一鄉鎮設一間郵局，也都有提供郵局服務和寄信服務。李副科長提到除了郵局營業據點外，還有廣設郵政代辦所服務，讓郵政服務更普及。康代表也認為郵局也要走出去，可以結合特殊節慶設臨時郵局，更貼近民眾。劉副理也提到郵局應結合多和弱勢團體合作，增加郵局良好的社會公益形象。採用自動化和科技化服務，讓用郵公眾感覺郵局就在你身邊的便捷服務。

2. 中華郵政如何作，才能提供迅速的服務呢？

詹理事長認為目前郵局快捷有做到迅速的服務，在窗口服務也要讓顧客減少等候時間，其提供服務也就能迅速。他指出：“至於迅速服務，我想我們國內、國際快捷就能作到，窗口服務只要專業訓練熟練，也能使顧客減少等候時間。人員補齊充份，該有的硬體設備都要適時地增加，人員充足，當然提供的服務也會迅速。”該鄭副科長認為要簡化作業流程和招考運用彈性人力的約僱

人員，在窗口尖峰時段，投入人力，才能提供快速的服務。他指出：”在窗口尤其是午休時間大排長龍，或是快下班時間郵務窗口大排長龍等問題。我個人的看法：一、簡化作業流程，透過修改電腦或單據來簡化作業流程，就不需要這麼多的手續。二、針對午休我有一個構想成立打擊部隊，因為接近中午會採輪流休息。招考半日制四小時約僱人員，進來後就幾個郵局共用幾個人，特性是比正班人薪水低，以最低的成本發揮最大的效用，他們可以值早上十一點到下午兩點，以補正班休息的空缺，要一些變動的人力，才能提供快速的服務。”

李副科長認為加強員工本職學能，縮短作業流程，改善用郵機具，自然提升迅速的服務。他指出：”加強員工的專業技能，提升服務效率。再來是精簡縮短作業流程，像有些作業流程的步驟是可以簡化，例如開戶至少要半小時，若我們減少單據紙張，有一部分可以在電腦上作業，減少客戶等候時間，自然就提供迅速的服務。再來要改善機具跟設施(自助機具)，包括服務動線規劃，硬體設施是否符合顧客的需求，機具可以增加更多的功能供顧客使用，以前就有自動掛號收寄機，比較可惜沒有去推廣，它是信丟進去就會幫你秤重，自動顯示要投多少錢，投完錢後，會自動列印收據給妳。也可開發自動繳費機，就不用到窗口繳費。”

康代表認為員工人力配置要夠，以及外勤人員增設彈性段，以提供迅速的服務。他指出：”郵局有很大的問題，是來客的和等候的時間不符合比例，因為我們本業的部分已經經營的越來越狹礙，百貨公司檔期集中在一起才會有競爭力，網購都有期間，所以人力配置彈性化要夠，來紓壓這些工作量。那你要迅速，我們就需要人力，而也要員工能不能配合，若公司提供很好的工作條件，員工能配合，自然就能提供迅速的服務。所以人力配置要妥當，要有適時的彈性化，才能迅速服務。外勤部分，可以設置彈性段，而員工教育訓練要夠，員工每人應見習7到8區，才能支援彈性段，那這些成本，公司願不願意出也是很大的問題。提供迅速服務我們要求顧客相對性的配合，如大宗郵件分區捆紮，和書寫郵遞區號，對顧客的教育，公司也要會宣導。然後，分揀人員這些彈性配置，若信件量大可能分揀八個小時也做不出來。它是帶狀運作，若其中環節做不出來，會影響投遞效應。我們都沒辦法做迅速的服務。對外包的的東西，就有相對的風險。至於限時段整併，其實在兼投支局已經行之有年，總公司有評估過，才敢作限時段整併的動作。”

小結

所有訪談者一致認為在營業大廳被顧客詬病的是等候時間太長，應簡化作業流程，還有人力配置要夠，外勤彈性段的規劃，和硬體設備的改善，以提升迅速服務。鄭副科長提出很不錯的建議，他提到招考半日制約聘人員這些彈性能力，可以補充中午休息人員窗口服務和下午三點以後客戶最多時段支援，就可以減少客戶等候時間，提供迅速服務。而康代表提到增設彈性時段，讓用郵公眾減少信件等候時間，也提供迅速服務。

3. 中華郵政要如何作，才能提供安全的服務呢？

詹理事長認為公司本身有內控制度，不會出問題。他指出：“中華郵政受金管會監管，再來是郵局本身就有內部稽核控制制度，對來郵局服務的民眾是很安全的，就比較不會出問題。”

鄭副科長認為開戶資料要控管，以及防詐工作做好，就能提供安全服務。他指出：“一、郵局開戶資料牽涉個資，要控管，員工不能洩露。二、交易安全，就是防詐，保護客人在郵局的存款。例如~~客人突然要領一筆錢，員工就要提高警覺，去查覺客人的舉止，若發現怪異，客人邊拿手機邊操作，可能是詐騙集團所為，要主動地去問去了解，甚至要跟他們家人講，因為當事人被騙時，往往不能接受旁人的意見，甚至報警協助處理，以保護客人的存款，就是郵局的安全服務。”

李副科長認為除了內控要落實外，還要加強資訊安全，才能提供安全的服務。他指出：“要強化公司的治理及風險管理，包含加強本身管理層面的落實。營業管理單位有每季自行查核，加上政風室和稽核每半年巡查，營業管理科每半年至少要查核現金。所以，內部控制是很完善，以減少舞弊情事發生。軟體部分，加強資訊安全很重要，防火牆的設置，防駭客侵入。而窗口每個月有做電腦病毒碼更新。而政風室有要求每個月對電腦資料的保存做自我檢核表。硬體部分，要強化營業場所的安全設施，例如無障礙空間和無障礙窗口服務。”

康代表認為要裝監視器，及加強員工教育訓練，就能提供安全服務。他指出：“最簡單來說就是裝監視器，安全考量要用一大堆報表，作安全控管，也會影響時效。像郵件的損毀，也跟員工教育訓練有關。中華郵政快捷有ISO標準

化流程，主要在於迅速，但沒有像民營業者在家上網查到郵件送到哪裡。這些安全服務需要成本和員工教育訓練。”

小結

所有訪談者一致認為公司有內控機制，鄭副座提到防詐，是隨時注意客戶有異常的舉動，如邊聽手機邊操作，或突領大筆金額卻交代不清領款用途，這些都要非常注意，郵局在這方面防詐工作做得非常好，民眾有目共睹。李副座有提到電腦防火牆設置和病毒碼更新，那是防止駭客入侵系統，以及防止電腦中毒而癱瘓作業系統。康代表提到裝監視器，防止不法的發生，都能提供安全服務。

4. 中華郵政要如何作，才能提供低廉服務？

詹理事長認為公司郵資已經夠低廉。他指出：“就現在的消費型態來說，郵資算是非常低廉，當然要調整郵資，我們價格也要經交通部核准報給行政院核定，才能調整郵資。像最近郵局APP服務，不用到郵局來，也能享受低廉的服務。”

鄭副科長認為大宗郵件只要分區捆紮皆給予折扣，另外還有免費上收服務，這些都是低廉的服務。他指出：“以郵務來說，我們對大宗郵件有分區捆紮，都有給客人相當的折扣，另一方面，我們有提供免費的上門收件服務，我們台中郵局有上門收件小組，只要大客戶有固定大量郵件，只要通知我們，我們上門收件小組就會安排時間來做免費上門收件服務。”

李副科長認為公司郵資已夠低廉，但建議採差別取價方式，如調國際快捷要求高時效，以減少郵務虧損。他指出：“其實我們相較其他國家來講，我們郵資夠低廉了，信函、明信片、印刷品郵資已經二十多年都沒調漲。之前有調整到郵資的就只有國際快捷部分，是不是要採用差別取價方式。例如印刷品是大眾普遍都會寄，就不需調郵資。譬如說要求時效要高的，如國際快捷，就要調高郵資。這樣的話，就能兼顧成本與社會責任。印刷品是為了一些文化產業，所以提供很低廉的郵資服務。雜誌、新聞紙、月刊等郵資更便宜。對於民眾的需求，普遍服務還是採低廉服務，維持原來的郵費。”廉康代表認為要加強服務效率，及上門收件服務，也是低廉服務。他指出：“低廉的服務就是降低人

力成本，現在轉調人員漸漸被從業人員取代，以降低人力成本。低廉的服務是加強服務效率，及上門收件，要特約戶及一定量才能參加，但一般民營業者不限特約戶就有上門收件，我想，這是郵局要學習的地方。所謂低廉服務，我來郵局排隊也是成本，到客戶那裡收件，讓客戶感覺低廉的效果。”

小結

訪談者表示公司郵資已經相當的低廉，還有免費的上門收件服務，皆提供低廉服務。李副科長特別提到應採差別取價，如常用的印刷品、平信、掛號、雜誌、新聞紙皆不漲，維持服務民眾低廉服務需求，僅針對國際快捷高時效調漲，這樣郵局在不虧損的情況下也能提供低廉服務。另外，大宗郵件一千件以上，且分區捆紮，也能享受折扣的低廉服務。

(三) 內部流程構面：我們必須擅長什麼？

1. 中華郵政如何作好產品優勢管理的流程？

詹理事長認為人要品格為重，而物要有良好的機器設備，才能做好產品優勢管理流程。他指出：“我覺得可以分人和物，當然人是最重要的。人以品格為重，物一定要有良好的機器設備。那我們目前有郵政商城，其配送就由我們郵局來投遞。”

鄭副科長認為我們可以利用據點多，車輛多的優勢，發展物流。還有靈活運用資金投資，以作好產品優勢管理流程。他指出：“中華郵政目前的優勢是規模經濟相當的大，資金非常地雄厚，還有物流，我們有很多的车，營業據點多。如何作好優勢管理呢？資金方面我們可以做投資外匯，由總公司資金運用小組操作。經濟規模大，我們就可以作附屬的服務，相較於上大，他們因經濟規模小，成本高，因而倒閉。我們可利用經濟規模來作一些物流，利用資金來做一些投資。據點多，我們就以擴展業務來作營業的基礎。”

李副科長認為可做顧客滿意度調查，還有企業文化團隊會議，以作好產品優勢管理流程。他指出：“像顧客滿意度，總公司有委託外面公司做每年兩次的評比，例如他們會派員做實測，到支局去抽一張號碼牌，看等候多久，看營業空間設施如何符合顧客需求。也會找顧客訪談對此支局的風評如何。政風室

是每半年一次，而總公司是每半年一次客戶滿意度調查。客訴服務都有一定的SOP。像我們台中郵局每三個月一次會召開企業文化團隊會議，總公司和各級主管都會針對顧客服務及營運績效幫助我們如何加強。”

康代表認為要簡化作業流程及減少不必要的報表，以作好產品優勢管理流程。他指出：“先界定產品本質是什麼，這些是否符合顧客需求，顧客要的趨勢是什麼，這時基層最了解，要收集基層的大數據，來作通盤的大改變。例如郵件在收件過程，我們要簡化作業流程，減少顧客等待時間。而不必要的報表，可用電腦取代。這樣作的話，我們產品優勢能夠更提升。”

小結

訪談者提到應利用郵局物流優勢，簡化工作流程，和進行客戶滿意度，以及每月企業團隊會議，以提升產品優勢管理流程。鄭副科長提到郵局據點多，又有龐大的金流，利用郵局健全的物流系統拓展業務，及利用資金做一些低風險高報酬的投資，這些都是產品優勢。康代表也提到先界定產品本質是什麼，顧客需求是什麼，設計產品，也能使產品優勢提升。

(2). 中華郵政如何作好作業優勢管理的流程？

詹理事長認為要去除單位本位主義，還有員工的心態很重要，減少被客訴的機會。他指出：“我們要去掉本位主義，因為郵局的工作必須靠團隊完成，不是單靠你的單位強就能完成。處或者科或股，都要協調完成業務。例如寄包裹，窗口收寄完，就要送到包裹股，包裹股就開車送包裹給顧客。這些流程只要上收郵件時做得好，後端去準時將包裹送達給客戶，時間的掌控就很重要。員工的心態也很重要，假如這業務不是你辦的，站在台中郵局立場，你卻細心為顧客解決，這樣也就減少被客訴的機會。”

鄭副科長認為要自動化、科技化。他指出：“因為我們規模大，所以有郵件處理中心來處理，我們可以引進自動化機器來處理郵件。最近，我們郵局要引進機器人作固定線搬運工作，這就是自動化、科技化。” 運李副科長認為工作流程簡化，再來是供應系統、存貨系統要完善，售後服務的加強。他指出：“產品與服務設計要多樣化，再來是品質管理加強，工作設計流程要簡化，減少單據紙張。工作衡量方面，目前郵務還在規劃工作衡量表，而窗口是採生產力

點數。再來是供應系統、存貨系統的完善。售後服務的加強。例如開戶後，不只提供存、提錢，其售後服務也包括更換印鑑、換發存摺簿等服務。而郵件的售後服務，就是若郵件遺失、破損，都有補償標準。”

康代表認為可透過物流網及利用倉儲中心來運送。他指出：“郵局有座倉儲中心，在英才大樓八樓那裏，我們可透過物流網，就可從倉儲中心來運送。減少客人等候時間。然現今郵局作業程序繁瑣，所以相關作業要簡化再簡化，使顧客因減少等候時間願意來郵局消費。”

小結

所有訪談者一致認為物流要加強，減少單據紙張，以作好作業優勢管理的流程。康代表有提到在台中英才大樓八樓設倉儲中心，透過郵局物流網可直接從倉儲中心運送，這也是作業優勢管理流程。鄭副科長提到郵件處理中心利用科技化、自動化，甚至引進機器人入郵件處理中心，以提升作業優勢管理的流程。

3. 中華郵政如何作好績效管理的流程呢？

詹理事長認為要利用獎金制度激勵員工。他指出：“績效管理流程是用平衡計分卡來講的話，它不是偏重財務構面。要作好績效管理，就要利用獎金制度來激勵員工，員工就會很努力去作，作得好包括壽險、郵票冊業績就會回來，也就能提升公司營收成長。”

鄭副科長認為績效要與獎金充分結合起來。他指出：“中華郵政沒有做好，因為績效考核跟績效成績沒有和績效考核獎金作好連結，也就就是作得好績效單位、個人和作不好績效單位、個人獎金差很少，所以要作好績效管理，就是績效和獎金充分地結合起來，這樣才會提升整體績效。目前總公司有研議獎金三級制，將來獎金會作到個人部分，獎優汰劣。按照績效表現，員工的獎金分為三級，分別為高、中、低級，今年可能馬上就實施。”。李副科長認為要有一套PDCA：計劃-實施-檢查-改進，就是說你績效管理要做好，必須要有好的計劃。他指出：“其實我們有一套PDCA：計劃-實施-檢查-改進，就是說你績效管理要做好，必須要有好的計劃，然後去實施，實施一段期間後，你必須要去檢查，看是否達到預計效果。檢查完後，若某部分沒有達到我們預期的績效，

我們就要去修正。”

康代表認為要一開始訂績效管理指標，需要有客觀的依據。他指出：“因為我們的官署，所以績效管理我們不是作得非常好，所謂績效變革條件都不客觀，如壽險、郵票冊績效評比效率過於繁瑣，我們必須把這些東西回歸員工投入程度。要一開始訂績效管理指標，需要有客觀的依據，且全部讓員工和管理者接受，這樣才有意義。且必須培養主管要有獨立客觀的能力，可要更高階的主管帶頭作，才能作好績效管理的流程。”

小結

訪談者皆認為績效一定要與獎金充分連結在一起，所有績效指標需客觀衡量，才能作好績效管理的流程。鄭副科長提到中華郵政將來會朝獎金三級制發展，也就是原本獎金二級制只計算到單位績效獎金，但未來會計算到個人獎金，以真正落實績效管理，對績效好的員工給予較豐厚的獎金。李副科長提到要有一套PDCA：計劃-實施-檢查-改進，一個循環，以做好績效管理的流程。

(四) 學習與成長構面：我們能不斷地改善與創造價值？

1. 中華郵政如何強化產品優勢管理能力？

詹理事長認為須從產品訂購人數來看，那一個產品是比較熱門的，另外一方面，我們可以作這些資料，透過管道來增加此產品項目。他指出：“就在於人，那要強化產品優勢管理能力，當然高階人員的思維是個導向，那要強化產品優勢管理能力，就是我說的生財機器設備，我是把它分成硬體-電腦和軟體-程式部分，你這個東西都能充分，自然強化產品優勢管理能力。例如郵政商城，我就可以從產品訂購人數來看，那一個產品是比較熱門的，另外一方面，我們可以作這些資料，透過管道來增加此產品項目。”

鄭副科長認為一定要加強服務品質。他指出：“我們中華郵政是提供的服務是比較多，提供服務賺取費用，尤其投遞方面，你要強化投遞品質，如果有榮譽精神的話，你能將投遞品質提高。產品品質好的話，人家也會願意利用。目前中華郵政包裹市占率不如黑貓，一方面老百姓願意接受的是它服務好，他送去之前，會先給你打電話，你有什麼包裹我給你送過去，若你不在，要怎麼

給你送包裹都會講清楚。所以我們目前要作好服務，不管包裹、快捷，服務品質要作好。我們曾經有考慮到要跟便利商店做結盟，但因為黑貓和便利商店都同一位老闆，所以他們轉投資算很合，但我們是異業，不同老闆，便利商店一定會賺我們很高的手續費，或加盟金，對中華郵政算不合成本。”

李副科長認為須加強員工專業訓練。他指出：“我們必須加強員工專業訓練，如新壽險種產品說明會，郵政訓練所和郵政e大學都有提供相關產品知識課程，供員工學習成長。”

康代表認為應將中華郵政的附加價值提升，及創新。他指出：“中華郵政是很特殊的產業，因為中華郵政的產品優勢不斷被外界瓜分掉。如物流、儲匯、壽險、郵件、代收業務都有被外界瓜分掉。要強化產品優勢管理能力，就要將我們的附加價值提升及創新，唯有不斷的創新，才不會被淘汰掉。”

小結

加強員工專業訓練，及鼓勵創新，和加強服務品質，以強化產品優勢管理能力是受訪者的共識。李副科長認為郵政訓練所和郵政e大學都有提供相關產品訓練課程，可以供員工受訓和選修郵政e大學產品課程，以增加本職學能，及增長相關知識能力。

2. 中華郵政如何強化作業優勢管理的能力？

詹理事長認為要簡化作業流程。他指出：“要簡化作業流程，信任員工，而金管會規定繁鎖，也是阻礙。為了防制弊端，它設了很多枷鎖在裡面，也防礙效率。強化作業優勢管理的能力還是人的問題，員工不計較，自然提升效率。”

鄭副科長認為公司人員素質高，加強教育和訓練，建立正確的工作態度和服務觀念。他指出：“我們中華郵政人員素質高，因為我們都是經考試進來的，人員要好好的加強教育和訓練，建立正確的工作態度和服務觀念，這樣作的話，對整體作業素質會提高，就可以提升我們作業優勢。”

李副科長認為應該要加強郵局內部控制稽核，對於有違反內部控制之郵局，

應對經理和承辦人員處罰。而有功於內部控制管理好郵局經理和承辦人員，應給予適當的獎勵。他指出”要加強內控內稽，且賞罰分明。”

康代表認為給公司相對的自主能力。他指出：”首先因為我們郵局受限於法規，要從法令上著手，把員額管控拿掉，相信作業優勢會強很多，給公司相對的自主能力，不管是員額的運用、資產的運用、資金的分配，相信郵局作業優勢管理能力會提升許多。創造更新服務的價值。”

小結

訪談者表示應法規鬆綁，以及加強員工教育訓練，以強化作業優勢管理的能力。尤其要加強內部控制稽核，防止弊端發生。鄭副科長提到招考的郵局新進人員素質高，應好好教育訓練，建立正確的工作態度和服務觀念，以提升作業優勢管理能力。

3. 中華郵政如何強化績效管理能力？

詹理事長認為採人性化的管理。他指出：”要提拔好的管理人才，採人性化的管理，基層員工願意服從，自然績效就會出來。這些都是環環相扣，都有因果關係。”

鄭副科長認為(1)人員對組織的認同。(2)要有永業的精神。(3)人員要有忠誠度。他指出：”績效要高有幾個重點需要從人的方面著手，(1)人員對組織的認同。(2)要有永業的精神，願意將郵局當作永遠的職業。(3)人員要有忠誠度。這樣組織績效才有辦法作出來。反之，若沒以上幾點，組織績效就沒辦法做起來。”

李副科長認為要強化員工技能。他指出：”要強化員工技能，包括專業知識、推展業務能力。其實我們跟目標管理很像，設定我們可達到的業務目標，大家努力地去完成。再來就是內部的條件，要做資源的整合。要設定激勵獎金而產生激勵效應，培養員工主動性、積極性的能力。”

康代表認為要相對應主管教育訓練以及工作點數調配。他指出：”將各界

主管賦予相對性的責任，相對應主管教育訓練，對於員工的認知，能夠適當具體的表達出來。因為績效管理這東西，在郵局這部分，面對所有客戶所作的服務，很難把所有服務量化，即使拿得出來，也需要很長時間統計。那我們怎樣應納入績效而沒納入績效將它納入進來，那不應該或是減低層數部分，應作個檢討。以工作點數來講，那些工作點數應增加，那些不用，那一局工作點數增加，那一局工作點數減少，我舉個例子，眷村開戶，它的工作點數應增加，因為阿伯寫開戶很慢。若是知識學區，它的工作點應減少，因為知識分子寫開戶一定很快，那是不是地域性的因素，它的績效是否應不同，還有都會區的加班，是否用重量，還是用件數來衡量。也因為地域性、人員、年齡的多寡這些不同的因素，怎樣將這些東西放在績效衡量裡面，我們只能依賴主管作個適時的調配，基層實施的情況來作決策。所以，主管、基層主管、中階主管要加強教育訓練。”

小結

所有訪談者一致認為加強主管及員工的教育訓練，以提升績效管理能力。郵務科鄭副科長則認為一、人員對組織的認同。二、要有永續的精神。三、人員要有忠誠度。這些都可用以強化績效管理能力。詹理事長認為對員工要採人性化管理，不要盲目追求績效目標，而一直對員工施壓，這樣很難達到績效目標。康代表特別提到工作點數有時因地區和因人而異，不能都用同一標準計相同工作點數，這些都會影響良好的績效管理制度。也必須要加強主管和相關專業人員教育訓練，以強化績效管理能力。

第三節 中華郵政績效管理制度

本研究根據作者參考許仁壽前董事長和現任王淑敏副總制定中華郵政平衡計分卡策略地圖的策略性議題和策略性目標所提出的意見，和台中郵局各行政主管、工會主管、員工代表的討論，形成中華郵政策略性衡量指標。根據平衡計分卡策略地圖和深入訪談的建議，依照可衡量性，績效衡量指標可分為三個層級：1. 個人；2. 單位¹；3. 總公司層級。績效衡量指標制定的原則是以各層級可控制之績效為原則。例如：年度簡易壽險保費收入是個人、單位、總公司可控制之績效指標，因此該績效指標的三個層級皆打勾。年度全國ATM數量

¹ 單位泛指除總公司層級以下任何內外勤營業單位和行政單位。

僅總公司層級可控制，因此該績效指標僅在總公司層級打勾。

一、財務構面：

中華郵政財務構面可以分營收成長和成本控制，營收成長的策略性目標分為提高本業收入和代理收入。本業收入指的是郵件、簡易人壽和儲匯收入。根據李副科長說法，用郵務總收入可以涵蓋所有各種郵件收入，且根據郵政統計要覽，郵務總收入是所有業務總收入是收入最多，但郵務虧損最多，表示中華郵政有很大的成長空間，只要改善郵務虧損原因，也能提升本業收入。至於代理收入，指的是郵局代售代兌發票業務、代售商品收入、代收業務收入等業務。代兌發票指的是中獎4000元以下可以到郵局儲匯窗口兌換現金，發票有分傳統統一發票和電子統一發票。我們郵局也有受理超商兌換大宗統一發票業務。代售商品業務指的是在郵局實體店面內販賣各種商品，以及可以透過郵政商城訂購商品，這些都能提升代理收入。其中年度郵務總收入為總公司可控制之績效指標，非個人和單位層級可控制之績效指標。

另外策略性議題成本控制方面，有分策略性目標降低營業成本和降低營業風險，降低營業成本的策略性衡量指標年度用人費支出，是大部分訪談對象認為人事成本在營業成本比重過高，需要檢討的項目之一。鄭副科長指出今年台中郵件處理中心整併到台中郵局，主要降低中階主管人事成本，有裁撤不少中階主管職缺，有效降低營業成本。其中年度郵車修理費支出，是個人、單位、總公司層級皆可控制之績效。請參考表4-2。

表 4-2：中華郵政策略性衡量指標-財務構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
財務	營收成長	提高本業收入	年度簡易壽險保費收入	✓	✓	✓
			年度劃撥儲金收入		✓	✓
			年度存簿儲金收入		✓	✓
			年度郵務總收入			✓
	提高代理收入	年度代兌發票業務		✓	✓	
		年度代售商品收入		✓	✓	

			年度代收業務收入		✓	✓
成本控制	降低營業成本		年度郵車修理費支出	✓	✓	✓
			年度用人費用支出		✓	✓
			年度郵件誤投率	✓	✓	✓
	降低營業風險		年度郵件誤退率	✓	✓	✓
			年度被狗咬率	✓	✓	✓
			年度郵件遺失率		✓	✓
			年度招領郵件冒領率		✓	✓
成本控制	降低營業風險		年度簡易人壽解約率		✓	✓
			年度定期存單解約率		✓	✓

二、顧客構面：

中華郵政顧客構面的策略性議題有分為提供普及服務、提供迅速服務、提供低廉服務、提供安全服務。提供普及服務的策略性目標是郵局(通路)據點多、ATM服務，其策略性衡量指標可分為年度全國郵局間數、年度全國ATM數量、年度全國代辦所間數，其中全國代辦所間數是李副科長提出來的，李副科長認為現今全省郵政代辦所很多，可以彌補郵局服務不足之處，這也是普及服務的一種。目前這三種策略性衡量指標都適用總公司層級。

提供迅速服務方面，策略性目標是提供郵件時效性及快速窗口服務，其中策略性衡量指標是快速窗口平均服務一位客戶秒數，快速窗口指的是單一業務，如三件以下收寄掛號窗口、壽險窗口，這些也是窗口工作點數可以衡量的。其中年度郵件補償率只有單位和總公司層級可以控制的，個人層級是很難控制。

提供低廉服務方面，策略性目標是大宗郵件和網路ATM、APP，其中策略性衡量指標年度上門收件數是鄭副科長推崇的，他認為只要符合量大的客戶，可以派上門收件小組免費上門收件。其中年度大賣場郵件數只有單位和總公司層級可以控制的。

提供安全服務方面，策略性目標是個人資料保護及系統穩定，其中策略性衡量指標年度系統出錯率，郵局營業電腦每月都有做病毒碼更新，有效防止駭客入侵。年度存摺盜領率是金融業同業最低，是值得人民信賴的能提供

安全服務的機構。其中年度系統出錯率也只有單位、總公司層級可以控制的，個人層級是沒辦法控制之績效。請參考表4-3。

表 4-3：中華郵政策略性衡量指標-顧客構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
顧客	提供普及服務	郵局(通路)據點多、ATM多	年度全國郵局間數			✓
			年度全國 ATM 數量			✓
			年度全國代辦所間數			✓
	提供迅速服務	提供郵件時效性及快速窗口服務	年度快捷郵件投遞時效延誤率	✓	✓	✓
			快速窗口平均服務一位客戶秒數	✓	✓	✓
			年度郵件補償率		✓	✓
	提供低廉服務	大宗郵件和網路 ATM、APP	年度大賣場郵件數		✓	✓
			年度上門收件數		✓	✓
			年度客戶使用網路 ATM 人數		✓	✓
			年度客戶使用 APP 人數		✓	✓
提供安全服務	個人資料保護及系統穩定	年度系統出錯率		✓	✓	
		年度存摺盜領率	✓	✓	✓	

三、內部流程構面：

內部流程構面的策略性議題可分為產品優勢管理、績效管理、作業優勢管理。產品優勢管理的策略性目標是開發新市場及服務，其中鄭副科長建議的策略性衡量指標包括年度物流業務新客源數和年度中華郵政商城服務客數，尤其郵局正在推郵政商城服務，只要開發新客源，與他們合作，透過郵局後送服務，

增加營收成長，是產品優勢管理的雙贏策略。其中年度中華郵政商城服務客數是單位與總公司層級可衡量之績效指標。

績效管理方面，策略性目標是績效指標管理，其中策略性衡量指標個人績效達成率、團隊績效達成率是鄭副科長提供很好的建議，有助於郵局KPI指標的達成。其中個人績效達成率是個人、單位、總公司層級皆可衡量之績效。

作業優勢管理方面，策略性目標是整合資訊管理，其中策略性衡量指標年度電腦系統維護次數是有總公司資訊管理處轄下各責任中心資訊管制站來維護資訊安全，使各電腦不管營業用或內部資訊網站都能正常使用。其中年度電腦系統維護次數只有單位、總公司層級可以衡量之績效。請參考表4-4。

表 4-4：中華郵政策略性衡量指標-內部流程構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
內部流程	產品優勢管理	開發新市場及服務	年度物流業務新客源數		✓	✓
			年度開發新壽險產品次數		✓	✓
			年度中華郵政商城服務客數		✓	✓
	績效管理	績效指標管理	年度郵票冊目標達成率	✓	✓	✓
			個人績效達成率	✓	✓	✓
			年度簡易壽險目標達成率	✓	✓	✓
			團隊績效達成率		✓	✓
	作業優勢管理	整合資訊管理	年度系統穩定率		✓	✓
			年度電腦系統維護次數		✓	✓

四、學習成長構面：

學習成長構面的策略性議題可分為產品優勢管理能力、績效管理能力、作業優勢管理能力。產品優勢管理能力的策略性目標是強化訓練機制與強化知識管理能力。強化訓練機制有三個策略性衡量指標，其中年度員工完成郵政e大學訓練達成率，是以員工實際上課時數除以總公司規定每年上課總時數，藉以加強員工本職學能。強化知識管理能力方面，年度員工郵政e大學測驗合格率係用以驗證所學知識，能學以致用。其中年度員工上完郵政e大學達成率是個人、單位、總公司層級皆可以控制之衡量績效指標。

有關績效管理能力的策略性議題，分為企業經營團隊會議和建立激勵措施兩個策略性目標。策略性衡量指標中，每年員工提案達成率是獎勵創意性提案，鼓勵員工能提出對公司有利的建設性方案。建立激勵措施的策略性衡量指標包括年度傑出人員表揚數，每年中華郵政總公司與工會表揚模範員工和主管，藉以激勵優秀人員。其中年度傑出人員表揚數是個人、單位、總公司皆可衡量之績效指標。

作業優勢管理能力方面，策略性目標是網路資訊系統之運用，其中策略性衡量指標包括員工接受網路資訊系統訓練人次，主要目的係藉以強化網路資訊系統之運用。其中年度資訊人才人數是單位、總公司層級可以控制的衡量指標。請參考表4-5。

表 4-5：中華郵政策略性衡量指標-學習成長構面

構面	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標	層級		
				個人	單位	總公司
學習成長	產品優勢管理能力	強化訓練機制	年度員工上完郵政e大學達成率	✓	✓	✓
			年度員工受完郵政訓練所人數	✓	✓	✓
			年度舉辦新種業務說明會次數		✓	✓
		強化知識管理能力	年度員工上郵政e大學測驗合格率	✓	✓	✓

			年度員工上郵政 e 大學平均學習時 數	✓	✓	✓
績效管理能力	企業經營團隊 會議		每年員工提案率	✓	✓	✓
			每年員工提案達 成率		✓	✓
	建立激勵措施		工會提案總公司 通過率		✓	✓
			勞資會議提案通 過率		✓	✓
			年度傑出人員表 揚數	✓	✓	✓
作業優勢管理 能力	網路資訊系統 之運用		員工接受網路資 訊系統訓練人次		✓	✓
			年度網路資訊系 統出錯率		✓	✓
			年度資訊人才人數		✓	✓

第五章 結論與建議

本研究根據實地深入訪談之結果形成中華郵政股份有限公司未來可行之平衡計分卡策略地圖和中華郵政績效衡量表，並對中華郵政提出實務上管理意涵及後續研究之建議。

第一節 研究結論

為了達成中華郵政績效管理目標，獲致「顧客」的滿意，公司力求改善關鍵流程和商品績效，公司中扮演重要角色的員工，居於落實公司政策的第一線，其瞭解「顧客」的需求且熟悉關鍵流程，依其切身經驗提供改進的想法，可確實提升公司營運績效與協助公司永續發展。實施績效評估的目的是為了瞭解商品績效或服務品質，而績效管理的目的是為了導引員工個人行為，確保中華郵政策略切實執行。然而，該如何評估其本業和業外收入績效，並且將績效直接或間接與獎酬連結，以反映員工的努力程度，作為激勵的依據，對中華郵政而言是個相當嚴峻的考驗。員工於中華郵政經營過程中扮演重要角色，公司應該如何評估與給予員工獎酬，以反映其努力程度與作為激勵的依據，核定適宜的衡量指標是相當不容易的。本研究結果其中發現，強化管理階層與員工良好溝通，是為落實平衡計分卡的重要步驟，否則，公司員工僅盲目配合政策執行，難以發揮平衡計分卡的作用與效果。再者，公司經營者改革的執行魄力，不畏懼短期落實平衡計分卡的風險與失敗的可能性，未來的效用自然是水到渠成。

研究結果亦顯示訪談代表對績效評估管理制度的認知眾說紛紜，難以獲得一致性認同與共識。可見員工績效評估對員工是最直接和嚴峻的挑戰，必須積極爭取員工支持或降低員工反對。本研究藉著平衡計分卡的架構，可將中華郵政願景、策略、至員工個人行動加以連結，協助上下溝通達成一致的共識，聚焦組織的力量創造中華郵政整體成效。事實上，所有的指標無法完全客觀或盡如人意。因此，為鼓勵優質員工努力各項郵政業績成長與提升服務品質，中華郵政策略地圖和中華郵政績效衡量表勢必要上路。

第二節 研究建議

中華郵政導入績效管理制度已行之有年，本研究建議須由多方面著手：

一、 員工方面

作者在基層服務十幾年及透過訪談各層級代表，知道多數員工不甚瞭解績效評估系統對於業績成效具有修正與回饋作用，員工可參與平衡計分卡教育訓練營、平衡計分卡說明會或座談會，以瞭解實行平衡計分卡的原因，有助於紓緩抗拒中華郵政改革的心態。此外，員工可透過訪談、問卷、或參與局務會議等方式表達意見或感受，共同澄清中華郵政願景與使命，釐訂的策略性目標與指標，能增加其參與感，同時讓員工知悉個人策略性行動方案與中華郵政策略的連結，並於適當時機檢核實行成效，修正調整原平衡計分卡設計不合宜之處，讓員工不會只是被動地受績效評估而已。

二、 中華郵政經營者方面

由中華郵政董事長親自領導，擬訂導入平衡計分卡的計畫，每季與高階主管開會檢討實施平衡計分卡計畫成效，和透過責任中心局會議或書面文件等方式與員工交流、溝通，全面的讓員工瞭解平衡計分卡的意義，並循序漸進地推行。讓績效評估實踐於中華郵政每一位員工身上，意指不管郵務和營業員工業績績效與行政單位行政人員行政績效同等重要。

三、 主管機關方面

中華郵政上級主管機關交通部對中華郵政改革須妥善規劃，以符合社會變遷的需求，促進實現社會經濟發展目標，提昇國家競爭力。由交通部領導，將平衡計分卡推展至下級單位公務機關和國營公司體系，可增加實行平衡計分卡的普及性，讓下級公務機關和國營公司更具競爭力。如交通部藉由設立平衡計分卡之相關教育課程或訓練、集合各層級公務機關和國營公司經營者舉辦說明會或座談會等方式，積極地宣導落實平衡計分卡。此外，好的管理工具還須仰賴資訊系統的支持，更能發揮其成效，使得平衡計分卡所需的資訊不成問題。

交通部應建置學習網已具備了雲端運算的概念，未來試圖打造行動式學習環境，期許日後亦將此技術運用在績效管理上。

第三節 研究限制

本研究乃探索性研究，旨在建立一普遍可行的中華郵政平衡計分卡策略地圖與中華郵政績效衡量指標表，雖然根據本研究發現中華郵政和各責任中心局的使命願景一致性頗高，惟每一組織仍有其獨特的使命和願景，欲達成的目標和策略不會完全相同，因此各責任中心局計畫實施平衡計分卡時，應根據各責任中心局獨特使命、願景、及策略進行深入分析，再將其願景、經營策略、轉換為策略性目標與策略性衡量指標，發展適合各責任中心局與員工個人的平衡計分卡。

受限於問卷調查的時間與人力，以及目前中華郵政尚未實施平衡計分卡制度，部分員工可能對於績效管理制度之瞭解不足，造成問卷內容可能因解讀與認知差異而有誤解，且調查範圍全台灣外勤郵務單位和各支局營業窗口單位，範圍極廣，自我評量的形式可能存在主觀性的問題，另外，績效衡量指標涉及總公司層級、單位層級、個人層級等，資料收集和分析不易，因此本研究未進行問卷調查。

第四節 未來研究方向

本研究已確立以平衡計分卡為架構之中華郵政策略地圖、中華郵政績效衡量指標，在未來中華郵政按此架構實施平衡計分卡後，可以進行中華郵政實施平衡計分卡成效之研究，透過焦點團體法和問卷調查法驗收實施成效。也可以和同屬交通部下的國營公司和公務機關做實施平衡計分卡比較研究，使論文內容更加豐富完整。

中華郵政因體系龐大，未來研究可分為以責任中心為單位，根據總公司使命、願景、策略，從總公司平衡計分卡和策略地圖，設計適合責任中心局的平

衡計分卡。實施後，把所有成效匯總給中華郵政總公司，總公司可統整各責任中心實施平衡計分卡的成效，上呈上級主管機關，以提供對中華郵政公司有利發展的政策，並有利於未來中華郵政民營化之推動。

本研究是依照目前中華郵政的使命、願景與策略制訂以平衡計分卡為基礎的績效管理制度，中華郵政為了因應未來的環境變化，甚至進行民營化的變革，中華郵政之使命、願景與策略都可能有所變動，未來研究可以因應上述的改變，根據平衡計分卡的概念以建立符合現況的績效管理制度。



參考文獻

- 大衛·杜柏伊斯，2002，*績效躍進--才能評鑑法的極致運用*，李芳齡譯，台北：商周出版。
- 中華郵政 2005~2014 年統計要覽，台北：中華郵政股份有限公司。
- 自由時報，2011，美國郵局瀕破產將裁員 2 萬 8 千人。網址：
<http://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/576318>。
- 李建華，1990，*薪資制度與管理實務*，台北：超越企管顧問股份有限公司。
- 沈明廷，2010，*應用平衡計分卡評量高雄港務局經營績效之研究*。國立高雄海洋科技大學航運管理研究所未出版碩士論文。
- 門田武治，1981，*績效分析與管理*，陳耀茂譯，台北：協志工業叢書。
- 佛瑞蒙德·馬力克，2008，*新時代的有效管理*，李芳齡譯，台北：天下雜誌。
- 林玉惠、徐世勳、張靜貞、賴朝煌與黃敏玲，2011，我國郵政事業績效評量之探討，*行政暨政策學報*，第 52 期：131-178。
- 迪克·葛羅特，2006，*強迫排名讓績效管理奏效，找出未來領導人*，曾沁音譯，台北：臉譜出版。
- 黃國敏、林昭仕，2010，國營事業績效管理制度之探討臺灣自來水公司個案研究，*中華行政學報*，第 7 期：77-99。
- 陳怡利，2008，*企業導入平衡計分卡學習成長構面之研究—以民營化後的中華電信公司為例*。中華大學行政管理學系未出版碩士論文。
- 陳金貴，2005，「非營利組織與社會資本」，*公共行政與社會資本圓桌論壇*（四），國立台北大學公共行政暨政策學系。
- 葉嘉楠與陳怡利，2008，*企業導入平衡計分卡學習成長構面之研究—以民營化後的中華電信公司為例*，*中華行政學報*，第 5 期：175-204。

齊拉文，2017，目標管理行不行？經理人月刊，第146期：14。

維基百科，2007，日本郵政民營化。網址：<https://zh.wikipedia.org/wiki/日本郵政民營化>。

鄭惠之，2006，運用平衡計分卡創造企業綜效，會計研究月刊，第 245 期：28~30。

潘清泉，1993，人事考核評價與培育，台北：超越企管顧問股份有限公司。

戴燈山，2003，平衡計分卡之規劃與設計--以合作金庫銀行為個案研究。國立清華大學高階經營管理碩士班未出版碩士論文

羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，1999，平衡計分卡資訊時代的策略管理工具，朱道凱譯，台北：臉譜出版。

羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2001，策略核心組織以平衡計分卡執行企業策略，ABC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，台北：臉譜出版。

羅伯·柯普朗與大衛·諾頓，2004，策略地圖串聯組織從形成到徹底實施的動態管理工具，陳正平譯，台北：臉譜出版。

Lawler III, E. E. 1973. Motivation in Work Organization, Brooks/Cole Publishing Company.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.