



# 前言



# 壹







董事長

## 翁文祺

時序邁入2016年中華郵政創立已屆滿120週年，緬懷郵政先賢為這個大家庭的貢獻與付出，所有郵人懷於職責，將更加兢兢業業，以繼續發揚郵政的光榮傳統。

中華郵政兩甲子的歷史跨越三個世紀，歷經清朝、民國和遷台三個階段，時代不停遞嬗、市場變化萬端、科技日新月異，但無論晴雨、無論戰亂與平時，中華郵政始終屹立不搖。我們每日營業，從無間斷，郵務同仁發揮無遠弗屆、使命必達的精神，提供全民真心而且到位的服務。對所有郵人來說，加入郵政，不只是一份工作，而且是一份志業。我們以此為榮，也充滿感恩。

兩年多前，個人有幸受命擔任董事長，深感肩負的期許與責任的重大，時時戒慎恐懼，必須全力以赴。這兩年下來，我們在良好的基礎之上，藉著群策群力，做出了一些成績，謹就以下幾個面向提出說明。

### 郵政事業的價值及使命

郵政最根本的指導原則就是普及化義務（Universal Service Obligation），我們以提供普遍、公平、合理的郵政服務為天職，以增裕全體國民福祉為目標。簡言之，就是「溥益民生」的觀念。就郵務而言，只要有地址，郵件就一定會寄到，而且地無分遠近，基本郵資均一。這個精神也貫穿我們的金融業務，全國1,324個郵局提供基本的儲蓄匯兌服務，有高達3,500多萬個帳戶，吸收的儲金超過新臺幣5兆9千多億元，成為全民資金重要的蓄水池；我們也辦理免體檢的簡易壽險，廣受民衆喜愛，要保人多達267萬多戶，發揮了社會安全網的功能。儘管經營環境不斷在變，成本效益壓力很大，但我們必須堅守這個普及化原則，用心服務千家萬戶，因為這才是我們郵局存在的目的和價值。

## 企業文化之型塑

我個人在這兩年多來，帶領經理部門陸續推動多項改革措施，藉以重新塑造郵政的企業文化。台積電董事長張忠謀先生曾經說過，好的策略最多用三年，好的公司文化可以用三十年。如今我們公司文化的定位已經益發明顯，簡言之，就是「求取業績與公益之間的平衡」，或者說，彰顯「服務到位，業績自來」的觀念。對外，我們提升郵政形象、加大便民、利民的力道、爭取顧客的認同；對內，提升同仁待遇、福利、改善工作環境、凝聚向心力，打造一個「快樂的郵局」。裡外相結合，中華郵政因此更可以散發正面的力量去影響我們所有的關係人（stakeholders）。

## 信仰創新，勇於改變

中華郵政作為一家歷史悠久的大公司，有其令人自豪的傳統和嚴密的典章制度。回顧公司的歷史，我們總是能在關鍵時刻掌握時代脈動與社會需求契合，勇於改變，所以能不斷茁壯發展。但我們仍時時提醒自己，創新是公司能否不斷進步的重要元素。創新係植基於對實務的瞭解，進而敞開心胸，勇於嘗試，不擔心犯錯，終能成就新局。我們不輕易接受組織慣性的束縛，也不放棄創新的機會。近幾年來，我們調整觀念、擁抱科技、持續推出新的產品與服務，各級同仁也紛紛發散出自動自發的創新精神，這是一個十分可喜的現象。

## 郵務損益改善，成績亮眼

郵務是中華郵政最核心的業務，近年來由於社群網路的發達，傳統函件量不斷下滑，外加民間業者的激烈競爭，中華郵政如同多數國家的郵政，虧損幾乎成為常態。然而在104年度我們的郵務部門終於轉虧為盈，主要歸功於工作流程改造以及掌握到電子商務及物流商機。這證明即使是最傳統的郵務工作，轉型與改革還是可以辦得到的。傳統郵務式微的趨勢已經難以逆轉，必須進一步整合既有的金流、資訊流與實體通路，發揮綜效，郵政前景依然可期。

此外，為了順應國際趨勢，政府正積極加入各種國際協定，主管機關也在修訂郵政法，納入符合公平競爭原則與保障郵政經營法益的條文。再者，郵件基本資費近四分之一世紀未調整，嚴重扭曲成本結構及經營體質，復以市場自由化後國外業者加入競爭，在在構成不容忽視的威脅。幾經呼籲，立法院交通委員會已經在104年度的最後一會期主動釋出善意，允許郵件基本資費得以調整，一旦成功，郵務可望有更大的發揮空間。

## 未來的挑戰

今天的世界用日新月異一詞來形容最為貼切不過，而且經濟情勢越來越嚴峻，科技又不斷翻新，產業革命風起雲湧，橫亙在郵政面前的變局很多，舉其大者就有：



- (一) 傳統函件數量快速下滑，物流、電商商機蓬勃發展。
- (二) Bank 4.0 浪潮已至，傳統金融觀念與作法丕變。
- (三) 來客率不斷下滑，年輕人不大進郵局。

郵政這個老牌老字號面對內外經營環境的挑戰，已經無從迴避。但是我們深信，問題常常伴隨著機會，當我們決定正向面對所有考驗時，它們都會變成淬鍊郵政實力的導師。為此，我們不斷思考，提出各種解決方案，持續進行各項興革，例如：

- (一) 調整組織及編制，讓公司管理更靈活有效率；
- (二) 強固資本至1,000億元，使能承擔更大風險；
- (三) 大幅投資資訊系統，強化我們的神經中樞；
- (四) 配合郵政法修法，打造郵務新風貌；
- (五) 加入行動支付行列，掌握數位金融商機；
- (六) 加速建置林口智慧型物流園區，建立與鄰國郵政以及業者共榮互利的跨境平台；
- (七) 調整資金投資方式，促進與郵政核心業務的策略聯盟，並引領被投資公司提升公司治理水平；
- (八) 活化資產，配合政策，走向長照事業；
- (九) 通路、網路虛實結合，扶植文創事業和小商、小農；
- (十) 打造活潑的形象以吸引年輕人回到郵局。

## 結語—榮譽 責任 承諾

郵政最寶貴的資產就是人民對我們的信賴和2萬6千多名認真打拼的員工。我們與社區結合，與民衆為伍，遵奉普及化的精神，以公益為先，堅持服務第一。我們明白時代在變、科技在變、市場在變、消費者也在變，事業的經營永遠挑戰不斷，十年、二十年後的中華郵政必然會展現不同的樣貌。當我們選擇勇於面對，集結衆人之智慧，加上一顆赤誠服務的心，與時俱進提供符合民衆期待的服務，郵政必能繼續發光發熱。值此創業120週年之際，撫今追昔，展望未來，凡我郵人均將秉持「榮譽 責任 承諾」的信念，為郵政的永續經營努力不懈，共同跨入下一個甲子。