

中華郵政(股)內部轉撥計價制度之探討— 以郵政單位為例

黃劭彥^{1*} 陳雪如² 邱安安³ 黃文香⁴

1 中正大學前瞻製造系統頂尖研究中心與會計與資訊科技學系副教授

2 中興大學會計系副教授

3 中正大學會計與資訊科系學系博士候選人

4 中興大學會計系碩士

摘要

中華郵政股份有限公司自 2003 年公司化以後，組織結構調整為 23 個責任中心局，並自 2005 年起實施郵件內部轉撥計價制度，俾利計算各責任中心局郵件內部轉撥計價後盈餘，並將其計入責任中心局績效評核項目之一。

本研究主要蒐集 2005 至 2008 年各責任中心局轉撥計價前、後盈餘數據資料，分別針對不同局等組別及北、中、南三個區域責任中心局分組進行敘述性統計及單因子變異數分析法。本研究結果發現：一、各責任中心局郵件內部轉撥計價前盈餘，對於大、小責任中心局等間存在顯著之差異。經由實施郵件內部轉撥計價制度後，各大、小責任中心局間之郵件內部轉撥後盈餘已無顯著差異。二、北、中、南部不同地區責任中心局郵件內部轉撥計價前盈餘並無顯著差異存在，經由郵件內部轉撥計價公式計算後，北、中、南三個不同地區責任中心局郵件內部轉撥計價後盈餘存在顯著性差異，尤其當經濟提撥補貼不經濟比率愈小時，則北部地區與中、南部地區責任中心局間差異性愈大。為達「公平」與「合理」之責任中心績效衡量制度目標，建議予該郵件內部轉撥計價制度中考慮置入其他更多質性的考量因子(如城鄉因素、政策性設局等)，或是提高經濟提撥補貼不經濟比率，以減少北部與中、南部責任中心局郵件內部轉撥計價後盈餘之顯著差異，進而促使各責任中心局重視該績效評核項目，以達激勵效果。

關鍵詞：非營利組織、責任中心、轉撥計價制度、績效評核

* 通訊作者：黃劭彥 e-mail：actsyh@yahoo.com.tw

A Study of Internal Transfer Pricing System: the Case of Post Co. Ltd

Shaio Yan Huang

Associate Professor, Department of Accounting and Information Technology,
Advanced Institute of Manufacturing

Hsueh-Ju Chen

Associate Professor, Department of Accounting, National Chung Hsing University

An-An Chiu

Ph.D. student, Department of Accounting and Information Technology,
National Chung Cheng University

Wen-Hsiang Huang

Executive Master of Business Administration, National Chung Hsing University

Abstract

This study collects the earnings data before and after internal transfer pricing conducted in Chunghwa Post Co., Ltd. in every responsibility central bureau from years 2005 to 2008 and performed descriptive statistics and analysis of variance (ANOVA) according to the position levels and geographical districts (north, central and south) of each bureau.

The findings of the study indicate: (1) there are significant differences of earnings between major and minor responsibility central bureaus before internal transfer pricing. After implementing the pricing system, however, no significant differences of earnings are found between major and minor responsibility central bureaus. (2) There are no significant differences of earnings among bureaus located in three different districts before internal transfer pricing. After the implementation of the system, however, significant differences of earnings are found among bureaus of different districts. Such differences are found larger between bureaus of the north and those of the central and south as the percentage of financial subsidies decreases.

To achieve a "fair" and "reasonable" performance evaluation system, this study suggests the following steps to eliminate the significant differences created by rural-urban differences: (1) to include the rural-urban factor in the internal transfer pricing system, (2) to set up a few bureaus under special policies, and (3) to increase the percentage of financial subsidies. It is expected that future practices will further motivate all responsibility central bureaus to pay extra attention to their earnings performance after internal transfer pricing.

Key words: Non-for-Profit Organization, Responsibility Centers, Internal Transfer Pricing System, Performance Evaluation



壹、緒論

在開放型經濟體系中，國營事業由原本獨占經營模式，因為政府開放國內外民營企業加入市場，而形成混合寡占的經營型態。近十幾年來，臺灣政經環境丕變，政府為提升國家競爭力，積極致力於經濟自由化及國際化。尤其在 2002 年臺灣加入世界貿易組織(WTO)之後，政府更積極推動各項改革措施。傳統國營業事業之經營績效不彰，向為社會各界所垢病，而國營事業經營受制於法規，內部員工心態、觀念及思想保守，事業組織體制僵化、經營彈性低，無法有效配合實際市場需要開發新市場及新商品。台灣郵政組織面臨全球化競爭的挑戰，並在相關法規與層層行政管制下，限制郵政創新的腳步。為配合政府組織再造及突破經營困境，於 2003 年改制成立由交通部持有 100% 股權之國營「中華郵政股份有限公司」。期藉由公司化重整組織結構(成立責任中心制度)、並配合相關郵政法規修訂及人力資源策略運用等，以強化中華郵政公司經營體質。郵政業是勞力密集的服務業，郵件遞送業務是中華郵政公司之三大業務(郵政、儲匯及壽險)項目之一，然因數位科技新經濟時代的衝擊，及低資費郵件(印刷品、新聞紙及雜誌等)業務量占國內函件權重逐年增加，在郵件結構改變下，相關郵件投遞人員工作負擔增加，而郵費收入卻未能相對增加，致歷年郵政業務呈現虧損狀態。為改善郵政營業虧損情況及落實責任中心績效制度，中華郵政公司自 2005 年實施郵件內部轉撥計價制度，本研究主要介紹中華郵政公司郵件內部轉撥計價制度，並分析自實施該郵件內部轉撥計價制度後，至 2008 年止共計四個年度中，中華郵政公司所屬各責任中心局郵件內部轉撥計價制度是否客觀公正評估各責任中心局郵務經營績效。俾藉由本研究結果提供未來修正郵政內部轉撥計價制度時一個參考方向，建立客觀正確之郵件成本資料庫，落實目標管理，開發多元通路，彈性運用大宗郵件議價機制，強化物流事業及發展海峽兩岸郵件商務，以求脫離營運虧損困境，並達公司永續經營目標。

中華郵政公司化後實施責任中心制度，以 1 縣(市)設 1 責任中心局為原則，共成立 23 個責任中心局，每一個責任中心局各自獨立為行政督導單位，帶領所轄支局組成經營團隊，負責執行總公司政策。23 個責任中心局依營業規模共區分為特等、一甲、一乙、二甲及二乙等共計 5 個等級。其中特等責任中心局僅包括台北責任中心局 1 局；一甲責任中心局則包括板橋、台中及高雄等 3 個責任中心局；一乙責任中心局局數最多，共計 10 個責任中心局，分別為臺南、三重、彰化、豐原、新竹、鳳山、中壢、桃園、基隆與嘉義等 10 局；二甲責任中心局則包括新營、屏東、



南投、雲林、苗栗、宜蘭與花蓮等 7 局；最小局等的二乙責任中心局包括臺東與澎湖等 2 局。

郵遞業務本為中華郵政公司之本業，但因近年來電子通訊設備與科技之發展快速及成本下降等因素影響，使得傳統郵政業務產生莫大衝擊。另民營業者選擇都會區經營，將偏遠地區留給中華郵政公司專營，造成不公平競爭。金融投資環境險惡，儲匯壽險業務利差縮小，更使得經營狀況雪上加霜。中華郵政公司自 2003 年公司化後，針對近年來郵務業務發生虧損情況，於 2004 年委託資誠企業管理顧問股份有限公司建立「郵件內部轉撥計價制度」執行方案之規劃。中華郵政公司為落實責任中心制度，合理衡量各責任中心局之郵務經營績效，制訂「郵件內部轉撥計價制度實施要點」乙種，自 2005 年度起正式實施。

分權化組織下，為合理準確地計算各責任中心之績效與達成率，期間的往來交易需以統一計價方式公平處理，此一內部交易即為內部轉撥計價。企業要使責任中心制度成為更有效之控制工具，必須先建立合理的內部轉撥計價制度，利用適當的內部轉撥價格來評估各部門之績效，再透過獎懲制度回饋到個人身上，以達成設立責任中心主要目的（Horngren and Foster, 1991）。中華郵政公司各責任中心局績效衡量制度中，將郵件內部轉撥後盈餘列為其中一個項目，雖說推行初期因考量制度公平性與合理性因素，本項目僅佔 2% 權重比例，然在郵務、儲匯及壽險三大營業項目中，郵務經營項目不容小覷，尤其責任中心績效評量成績與績效獎金結合制度下，更是各責任中心局為爭取較高之績效獎金成數不容忽視之項目。因此，郵件內部轉撥計價制度實施之公平與合理性，不僅關係著各責任中心局員工績效獎金之高低，亦是中華郵政公司未來郵務營運決策之重要參考指標。

本研究彙整 2005 至 2008 年中華郵政公司所屬 23 個責任中心局郵件內部轉撥計價前後盈餘資料，作為實證探討分析，期盼達成以下研究目的：

- 1、各不同局等責任中心局間是否有明顯差異存在。
- 2、北、中、南部不同地區責任中心局間是否有明顯差異存在。
- 3、針對上述差異，並就郵件內部轉撥計價制度不合理之處提出建言，以供未來探討修正該制度時作為參考方向。



貳、文獻回顧

一、轉撥計價與責任中心制度之相關文獻

企業為規模經濟考量，發展多角化經營，企業體日趨龐大。因此，隨著企業環境變化及實施管理需求，為了有效控制各部門的經營績效，管理制度由傳統中央集權式，逐漸演變為權力下放之分權式管理，即所謂責任中心制度。其可掌握企業整體的經營情況與訊息，並且能因應動態的外界環境，俾藉此提高有限經濟資源之使用效率，以創造企業最大利潤(Anthony et al, 1993)。

Fremgen & Alonzo (1979)認為責任中心是指某經理人員或管理小組所負責的組織個體。杜榮瑞(1996)提到一個企業經分權化，在內部會形成許多半自主會准自主的單位或部門，這些單位及其負責人基於高階管理者所授與之決策及日常營運，同時也必須對上一層之單位主管負責。責任中心依其承擔權責性質不同，可分為 1.收入中心(管理階層只能控制收入)、2 成本中心 (管理階層只能控制成本)、3.利潤中心(管理階層能控制收入及成本)及 4.投資中心 (管理階層能控制投資、收入及成本) 等四種型態(Horngren and Foster, 1991)。在中華郵政公司郵件內部轉撥計價制度中，五個郵件處理中心屬於成本中心，而 23 個責任中心局則屬利潤中心型態。

責任中心制度，係將每一責任單位視為一個個體(Segment)，同時以人為對象，並依據企業組織中權責劃分原則，所設計出一套以績效衡量及成本控制為目的之管理制度(徐佳如，2006)。企業設置責任中心後，部門間產品或服務的移轉時，對轉入部門產生成本問題，對轉出部門則發生售價問題，為合理準確地計算各責任中心之績效與達成率，期間的往來交易需以統一計價方式公平處理。此一內部交易即為內部轉撥計價制度。陳美月(1998)認為轉撥計價係指某一責任中心提供產品或服務給另一責任中心時，所收取的價格。內部轉撥計價的價格制定是責任中心制度下一個重要環節，此價格必須有經濟誘因，使各責任中心往提高生產率降低移轉耗損與高良品率三大方向而努力，達成高績效(舒毓聖，2006)

一個部門出售產品或勞務給另一個部門稱之為移轉，當有移轉存在時，便需決定該產品或勞務的價格，設定該項移轉的價格稱之為轉撥計價，轉撥計價的設定會影響出售部門（亦可稱為轉出部門）及購買部門（亦可稱為轉入部門）的利潤(王怡心，)。在責任中心制度下，中心主管必須對該部門績效負責，而內部轉撥計價價格



相對為各轉入轉出部門之成本或收入，故內部轉撥計價價格牽動影響責任中心之績效衡量，而不當的內部轉撥計價制度，可能造成各分支責任中心與企業整體目標不一致之矛盾衝突情況。因此，適當之內部轉撥計價制度之建立，是建立責任中心制度之必要條件之一。藉由「公平」與「合理」之責任中心績效衡量制度，促使各責任中心分別達成目標，以實現企業整體目標。

轉撥計價可分為廣義及狹義意兩種不同含義。廣義的轉撥計價，泛指關係企業間，為某種特殊目的，如租稅因素之考量或該企業集團整體資源做最具效率之配置等，藉由轉撥計價制度控制損益，以達其特定目標。而狹義的轉撥計價，係指同一企業間各部門單位之交易價格，亦屬於單一企業之內部轉撥計價。本研究討論主題即為狹義的內部轉撥計價，並不牽涉關係企業間特殊租稅或其他因素考量。

產品內部轉撥計價時需考慮下列幾項目標，已使企業全體得利，第一、決定產品內部轉撥計價方式，須達到目標一致性，以整體利潤為考量；第二、內部轉撥計價制度必須簡單、容易了解並易於管理；第三、內部轉撥計價所選擇方式，必須有助於企業對各責任中心績效之評估；第四、決定內部轉撥計價方法時，係考慮各擇責任中心所有資訊，據以決定各方法之優劣再選擇最合適之方法（嚴玉珠，2004）。

轉撥計價的文獻主要分為會計衡量模式、數學規劃模式、經濟理論模式及管理模等四大類。會計衡量模式中，最普遍運用的轉撥計價方式可分為三大類：一、以市價為基礎；二、以成本為基礎；三、其他。茲將五種公司內部轉撥計價基本方法列示如下(黃金發，1995)：

- (一)、市價基礎轉撥計價法(Market-Based Transfer Pricing)
- (二)、成本基礎轉撥計價法(Cost-Based Transfer Pricing)
- (三)、協議轉撥計價法(Negotiated Transfer Pricing)
- (四)、任意轉撥計價法(Arbitrary Transfer Pricing)
- (五)、雙重轉撥計價法(Dual Transfer Pricing)

而本研究係根據中華郵政公司會計帳務及成本系統數字加以分析探討，該制度係屬於以全部成本法(實際成本)為基礎之轉撥計價。



參.中華郵政郵件內部轉撥計價制度介紹

一、郵件流程之簡介

中華郵政公司「郵件內部轉撥計價制度實施要點」轉撥之費率主要係依各類郵件收寄、轉口處理、運輸及投遞等階段之成本，分配其收入為原則，惟為鼓勵收寄局推廣業績，收寄階段成本加成之利潤率約較其他階段高約百分之二(陳玉燕，2006)。郵件收寄、處理、運送及投遞實際作業流程請參閱圖 1：郵務流程收入分配圖。

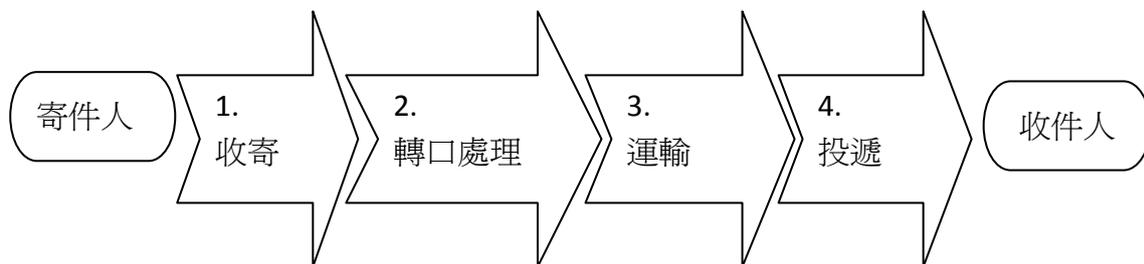


圖 1 郵務流程收入分配圖

郵件處理流程分為收寄、轉口處理、運輸及投遞四階段。各流程階段之定義及成本歸屬說明如下：

(一)、收寄：

指郵件自窗口收寄、信箱筒收攬或上門收件服務，至區分本口及轉口郵件封發秤重之階段。成本歸屬：本階段之成本均發生在收寄局，故與他局無內部轉撥計價問題，屬收寄局應自行吸收之成本。但郵件處理中心為各責任中心局收攬平常函件者，該函件之件數必須由郵件處理中心輸入其後線郵務統計系統，其成本計入該中心之收寄成本，則該收寄成本均歸屬特定之被服務郵局。

(二)、轉口處理：

指郵件處理中心自其他責任中心局或郵件處理中心運回，並經接收、開拆、理信、分揀、封發等作業階段。成本歸屬：本階段發生之成本均屬為他局（處理中心）服務之待轉撥計價成本。

(三)、運輸：

指各責任中心郵局間或與郵件處理中心間之運輸成本。成本歸屬：本階段成本



在郵件處理中心均屬待轉撥計價成本，在各責任中心郵局則屬自行吸收之成本或應與他局共同分攤之成本。至於各責任中心郵局轄區內之運輸成本，視其性質屬收寄或投遞而定，屬收寄階段者歸屬收寄成本，屬投遞階段者歸屬投遞成本。

(四)、投遞：

指郵件自轉口處理後進口或本口郵件收寄後至投遞完畢為止之階段均屬之。成本歸屬：本口郵件於本階段之成本為自行吸收成本；轉口郵件於本階段之成本為待計價成本。但郵件處理中心為各責任中心郵局提供投遞郵件服務者，應將該成本計入該中心局之投遞成本，則該投遞階段之成本均歸屬特定之被服務郵局。

二、郵政成本系統概述

郵政成本計算電腦系統於 2002 年 7 月建置，以電腦作業方式處理郵政、儲匯、壽險三項業務成本之計算，該系統採用作業基礎成本制度之原理，將各項業務成本於發生時，按其作業成本動因，透過會計單位傳票之編製，由電腦作業系統處理，直接歸屬至相關業務。

郵政成本計算系統係以各郵局郵儲窗口電腦生產力衡量系統支援，惟郵件部門值班工時及各局所用之房地面積資料，尚須藉由人工調查獲得，說明如下：

(一)、調查局所：各責任中心局及各郵件處理中心。

(二)、調查日期：每月調查郵務部門值班工時一次；每年調查房地面積使用情形一次。

(三)、調查業務之分類：郵政成本計算系統所設計之業務分類，採重點分類原則，另基於某些業務需要再細分時，則依據業務量比率、函件重量比率等推算。

凡有關郵政成本計算及各項成本調查工作，悉依「郵政成本計算實施要點」辦理。郵政成本計算，以全國各級郵政機構經營之郵務、儲匯及壽險主要業務為對象，將一成本計算期間(一會計年度)郵政事業各項收入及成本，合理分攤於各項業務，以明瞭各項業務之盈虧，俾供經營管理及研訂費率之參考。

各項郵政業務成本歸屬，依據下列三項原則辦理¹：

¹ 郵政成本計算實施要點第 16 條規定。



（一）、凡費用能直接辨認係因辦理某項業務所發生者，列為直接歸屬成本，歸由相關業務負擔。

（二）、凡費用不能直接歸屬某一單項業務，而係辦理多項業務共同發生者，列為聯合成本。聯合成本應按費用之性質、用途整理分類。依適當比率，合理分攤於有關業務。

（三）、凡費用之發生，與任何業務均無直接關聯者，列為無法分攤成本，不予分攤。

判定歸屬多項業務之聯合成本，應先按費用之性質、用途整理歸類後，依據下列原則分攤之²：

（一）、用人費用應根據各責任中心局及其所轄屬各級郵局員工工作時間資料，計算各類業務所占工時比率，作為分攤之標準。

（二）、業務費用應先按其性質整理分類，根據各等郵局及所轄各級郵局有關資料，如各業務所耗用時間、使用房地面積或耗用物料等，計算適當之比率，作為分攤之標準。

（三）、郵件運輸費用應視其性質，分別以郵件重量、容積、件數等資料，計算適當之比率，作為分攤之標準。

（四）、總公司之各項費用，除專業單位按業務成本計算分攤外，其餘列為管理費用，按各類業務已攤得之業務成本計為比率，作為分攤費用之標準。例如集郵處主管國內外集郵業務，其各項支出即歸屬於集郵業務；壽險處主管壽險業務，其各項支出即歸屬於壽險業務。另各等郵局管理機構或行政單位亦比照辦理。

三、郵件內部轉撥計價之項目

中華郵政公司為辦理郵務、儲匯及壽險各項會計帳目之劃分，特訂定「郵務儲匯壽險帳目劃分要點」。各項收入及費用，依據業務性質及郵政財務手冊會計科目之規定，以直接歸屬於郵務、儲匯或壽險帳為原則。共同性收入及費用，依其屬性，適用不同應用比率計算分攤。儲匯、壽險業務使用郵政公事郵件應計郵費，由收寄局每半年依據統計或調查資料結算，郵儲壽共同使用之公件按營收比率分攤，由郵務帳列郵費收入，儲匯、壽險帳列費用。總公司及各責任中心郵局所發生之郵、儲、

² 郵政成本計算實施要點第 17 條規定。



壽共同性費用，於繕製傳票時，採即時分攤列帳。但若即時分攤比率與實際費用發生之情形顯然不合者，得於取得合理之郵儲壽分攤憑證後，放棄即時分攤，改依其費用之性質及成本發生原因之比率分攤。總公司及各責任中心局依相關規定認列收入及支出，收入扣除支出為「帳列盈餘」，再加「轉撥收入」並減「轉撥支出」後，產生「內部轉撥後盈餘」。另鑒於郵件資費為單一費率制，費率反應的是各責任中心郵局之平均成本而非單一特定郵局之成本，為公平衡量各責任中心郵局之實際經營績效，宜由位於經濟區域之郵局(以下簡稱經濟局)提撥補貼基金以彌補不經濟局普及化任務之成本負擔。故各責任中心郵局「內部轉撥後盈餘」扣除經濟局之補貼基金提撥金額或加上不經濟局受補貼基金補貼金額，得到「內部轉撥並補貼後盈餘」，並列為衡量各責任中心郵局績效評估項目之一。郵件內部轉撥計價制度操作流程請參閱圖 2：郵件內部轉撥計制度操作

郵件內部轉撥計價機制之介紹如下：

(一)、郵件計價費率：

以全區當月各類郵件實際單位郵資收入按收寄、轉口處理、運輸及投遞等各流程階段之實際成本分配為原則，惟為鼓勵收寄局推展業績，收寄階段成本以實際收寄成本加計百分之二，據以計算各郵件流程階段之計價費率。舉例說明如下：全區當月 A 郵件種類郵件量共 10,000(千件)，郵資收入為 300,000(千元)，按成本系統統計資料為收寄流程階段成本為 100,000(千元)、轉口處理階段成本為 18,000(千元)、運輸階段成本為 4,500(千元)及投遞階段成本為 150,000(千元)。A 郵件按收寄量計算轉撥計價率如表 1：

表 1 按收寄量計算轉撥計價率計算表

郵務 流程	成本	成本 加計%	調整後 成本	成本 比率	收入 分配	轉撥計 價費率
收寄	100,000	2%	102,000	37.16%	111,480	11.15
轉口 處理	18,000		18,000	6.56%	19,680	1.97
運輸	4,500		4,500	1.64%	4,920	0.49
投遞	150,000		150,000	54.64%	163,920	16.39



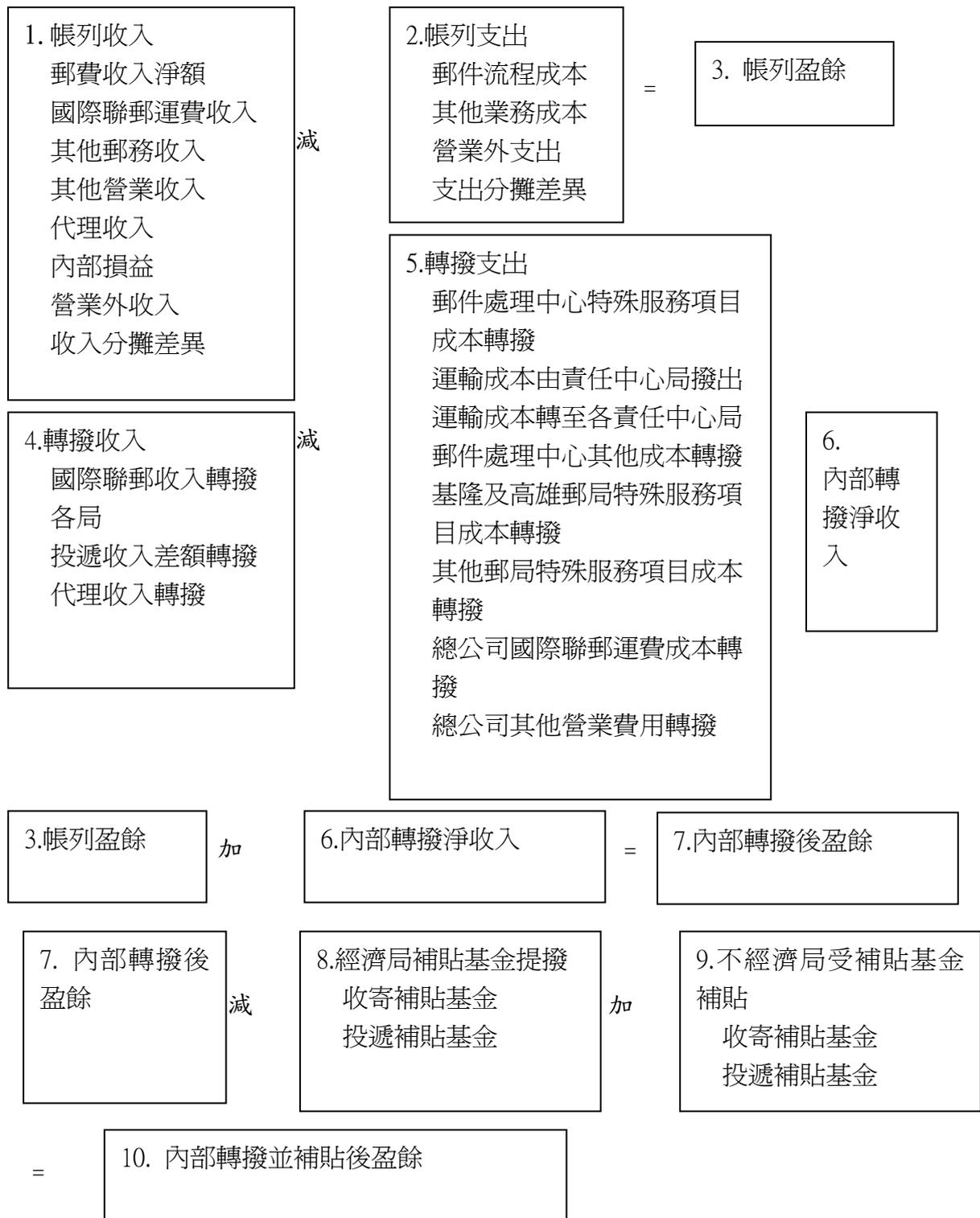


圖 2 郵件內部轉撥計制度操作圖



(二)、各責任中心郵局及郵件處理中心各類郵件收入及成本之轉撥項目及計算方式如下：

1、郵件投遞收入差額：依各類郵件進、出口量差額乘以投遞階段之費率轉撥。國內限時平常函件及國內普通平常函件等兩類郵件係以各郵件處理中心統計各責任中心局轉入轉出數量差額乘以各該郵件種類按投遞量計算之平均投遞費率；而國內限時掛號函件、國內普通掛號函件、國內包裹及國內快捷等郵件種類，則以各責任中心局各該郵件種類收寄量及投遞量分別乘上"按收寄量計算之投遞費率"及"按投遞量計算之投遞費率"，所獲得兩數之差額憑以計算該郵件種類投遞收入差額。

郵件投遞收入差額計算公式列示如下：

(1)國內限時平常函件及國內普通平常函件： $(\text{各局轉入量}-\text{各局轉出量}) \times \text{按投遞量計算之平均投遞費率}$

(2)國內限時掛號函件、國內普通掛號函件、國內包裹及國內快捷： $(\text{各局收寄量} \times \text{按收寄量計算之投遞費率}) - (\text{各局投遞量} \times \text{按投遞量計算之投遞費率})$

2、轉口處理成本及運輸成本之轉撥：因郵件處理中心為「成本中心」，故將郵件處理中心扣除特殊服務項目後之轉口處理及運輸成本分攤至各責任中心局。郵件處理中心除運輸成本以外之其他處理成本係按各責任中心局各郵件種類轉出量為分攤基礎；而郵件處理中心及各責任中心局間運輸成本則按照各責任中心局各郵件種類收入乘上"每元收入應分攤運輸成本數"(郵件處理中心及責任中心局間運輸成本合計數/各類郵件總收入合計數)。

3、特殊服務項目收支之轉撥：特殊服務轉撥計價項目係指非正常郵務業務或流程之服務項目，或額外為某特定單位提供之服務。特殊服務項目轉撥計價基礎為提供該各項服務之成本，並由提供特殊服務單位填報「特殊服務項目分析表」，並提交接受特殊服務單位同意並確認後進行轉撥。

4、國際郵件收入、支出之轉撥：各類國際郵件之國際聯郵運費收入及成本，均按各責任中心郵局該類郵件之收寄及投遞量比率轉撥。

5、總公司郵務營業成本及費用之轉撥：總公司每月發生之郵務營業成本及費用，扣除與郵件業務無關之其他郵務成本、其他營業成本及內部損益後，依下列原則轉撥：

(1)各類郵件國際聯郵運費支出按各等郵局該類郵件收寄量之比率進行轉撥。



(2)營業費用先按全區郵件業務、集郵業務及其他業務之營收比率分攤至郵件、集郵及其他業務。屬郵件業務之營業費用加計郵件處理費、郵件運輸費及郵票印製費等營業成本後，依各責任中心郵局轉撥後之郵務收入比率轉撥至各局。

(三)、不經濟區域郵局(以下簡稱不經濟局)之補貼：補貼計算方式如下：

1、經濟指標之設定：

(1)收寄部分：大宗函件占率（大宗函件件數÷函件收寄量）。

(2)投遞部分：郵件密度（函件投遞量÷投遞路段里程）。

2、經濟局、不經濟局之指數計算：各責任中心局收寄及投遞經濟指標分別除以全區之平均數，得出該局之收寄及投遞指數，指數大於二者，以二計算。前項指數大於一者代表經濟局，小於一者代表不經濟局。指數愈大者代表經營環境愈經濟，反之，愈小者愈不經濟。

(1)經濟局補貼基金之提撥

類別	經濟局各類郵件收寄補貼基金之提撥	經濟局各類郵件投遞補貼基金之提撥
計算公式	該類郵件郵費收入×該類郵件收寄流程成本%×10%×3×(收寄指數-1)	(該類郵件郵費收入×該類郵件投遞流程成本%+該類郵件投遞收入差額)×10%×(投遞指數-1)

(2)不經濟局之接受補貼金額

類別	不經濟局收寄成本受補貼數	不經濟局投遞成本受補貼數
計算公式	收寄補貼基金總數×(1-某不經濟局收寄指數)×該局函件收寄量÷Σ[(1-各不經濟局收寄指數)×各不經濟局函件收寄量]	投遞補貼基金總數×(1-某不經濟局投遞指數)×該局函件投遞量÷Σ[(1-各不經濟局投遞指數)×各不經濟局函件投遞量]

(四)、各責任中心郵局之郵務利潤計算公式如下：

各等郵局郵務利潤＝郵費收入淨額＋郵件投遞收入差額＋國際聯郵運費收入＋其他郵務收入＋其他營業收入＋代理收入＋內部損益－該局所發生之成本－郵件處理中心撥入之轉口處理成本－總公司撥入之國際聯郵運費支出及服務成本＋（－）特殊服務項目收入（成本）＋（－）補貼基金補貼數（提撥數）

³ 94 年及 95 年度經濟提撥補貼不經濟比率為 20%，96 及 97 年度則調整為 10%。



肆、研究方法與設計

一、研究方法與架構

本研究旨在了解中華郵政郵件內部轉撥價制度之公平與合理性，藉以提昇各責任中心局郵務經營經效，俾提供社會大眾迅速及合理價格之郵遞優質服務。本研究採個案研究(case study)方法，根據研究目的，探討相關文獻，並蒐集 2005 至 2008 年各責任中心局轉撥計價前後之郵務盈餘，加以比較分析轉撥計價前後盈餘對於不同局等及地區性是否有明顯差異性。圖 3 為本研究之架構：

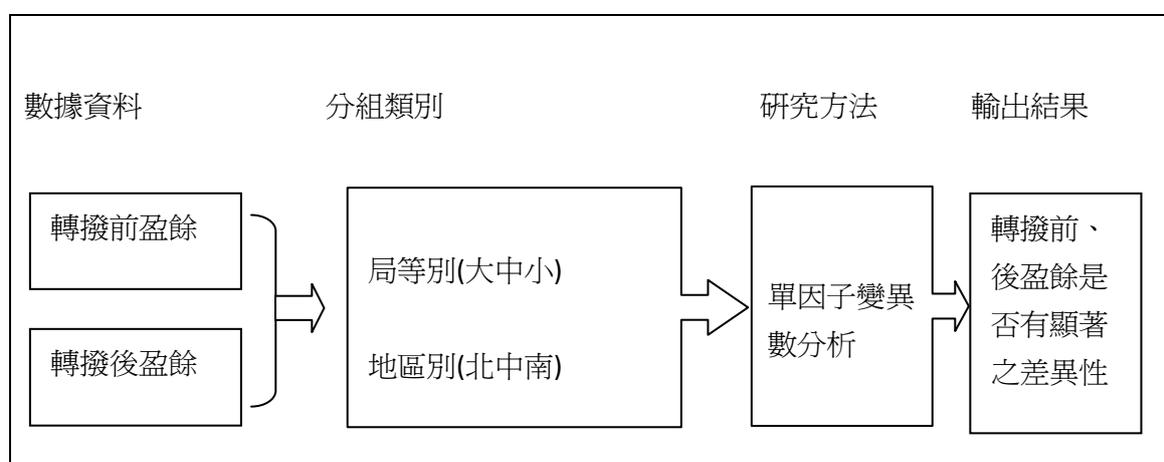


圖 3 本研究的觀念性架構

二、研究設計

本研究資料蒐集來源係根據中華郵政總公司每月公佈之各責任中心局之郵務內部轉撥計價盈餘報表。茲將所蒐集資料彙總列表如表 2：2005~2008 年郵件內部轉撥計價前及計價後盈餘。



表 2 2005~2008 年郵件內部轉撥計價前及計價後盈餘

單位：新台幣百萬元

局名	2008 帳列 盈餘	2008內 部轉撥 並補貼 後盈餘	2007 帳列 盈餘	2007內 部轉撥 並補貼 後盈餘	2006 帳列 盈餘	2006內 部轉撥 並補貼 後盈餘	2005 帳列 盈餘	2005內 部轉撥 並補貼 後盈餘
臺北	6,159	589	5,985	597	5,855	564	5,791	520
板橋	474	267	420	159	271	98	289	-14
臺中	355	-4	332	-62	447	-52	462	-117
高雄	-155	-417	-138	-469	-84	-511	-75	-596
臺南	-79	-87	-62	-94	-42	-75	-13	-72
三重	558	267	515	199	543	155	558	121
彰化	-89	-51	-113	-92	-108	20	-95	59
豐原	-116	-38	-131	-37	-134	20	-136	-16
新竹	-24	133	-21	139	-45	144	-44	71
鳳山	-231	-80	-244	-114	-256	-48	-243	-44
中壢	51	83	57	75	55	100	65	120
桃園	181	197	184	166	177	154	159	117
基隆	-91	-82	-128	-91	-111	-97	-61	-76
嘉義	-207	-168	-201	-176	-205	-104	-217	-145
新營	-241	-95	-234	-107	-227	-48	-218	-81
屏東	-269	-153	-285	-175	-290	-112	-292	-140
南投	-177	-123	-177	-124	-196	-98	-194	-106
雲林	-224	-108	-238	-146	-247	-81	-245	-73
苗栗	-192	-89	-193	-87	-206	-62	-197	-46
宜蘭	-180	-116	-183	-123	-202	-111	-196	-96
花蓮	-170	-83	-168	-85	-170	-48	-179	-57
臺東	-151	-105	-151	-108	-160	-85	-162	-78
澎湖	-65	-52	-69	-56	-70	-51	-73	-54



爲便利資料之計算及統計分析，故將各責任中心局以其所屬局等及北、中、南三個地區分爲三個組別。局等分爲大局等(代號 1，包括特等局及一甲局)、中局等(代號 2，包括一乙局)及小局等(代號 3，包括二甲局及二乙局)；各責任中心局依中華郵政公司化前分屬北、中、南三區郵政管理局轄屬管理範圍加以劃分，各分爲北(代號 1)、中(代號 2)、南(代號 3)等三組，以便分組討論分析。茲將各責任中心局局等分組及地區分組及其代號列表如表 3：

表 3 局等及地區分組代號表

局名	局等	局等 分組	局等 代號	區域 分組	區域 代號
臺北	特等	大	1	北	1
板橋	一甲	大	1	北	1
臺中	一甲	大	1	中	2
高雄	一甲	大	1	南	3
臺南	一乙	中	2	南	3
三重	一乙	中	2	北	1
彰化	一乙	中	2	中	2
豐原	一乙	中	2	中	2
新竹	一乙	中	2	中	2
鳳山	一乙	中	2	南	3
中壢	一乙	中	2	北	1
桃園	一乙	中	2	北	1
基隆	一乙	中	2	北	1
嘉義	一乙	中	2	中	2
新營	二甲	小	3	南	3
屏東	二甲	小	3	南	3
南投	二甲	小	3	中	2
雲林	二甲	小	3	中	2
苗栗	二甲	小	3	中	2
宜蘭	二甲	小	3	北	1
花蓮	二甲	小	3	北	1
臺東	二乙	小	3	南	3
澎湖	二乙	小	3	南	3



伍、實證結果

一、轉撥計價前盈餘分析

(一)、局等別轉撥計價前盈餘分析

由表 4 顯示大局等(共 4 局)之帳列郵政盈餘平均數自 2005 年度 1,617 百萬元、2006 年度 1,622 百萬元、2007 年度 1,650 百萬元至 2008 年度 1,708 百萬元，逐年有上升趨勢。中局等(共 10 局)之帳列郵政盈餘平均數自 2005 年度至 2008 年度分別為 -3 百萬元、-13 百萬元、-15 百萬元、-5 百萬元；小局等(共 9 局)之帳列盈餘平均數自 2005 年度至 2008 年度分別為-195 百萬元、-196 百萬元、-189 百萬元、-186 百萬元。大局等及中局等之間的標準差數字極大，主要是大局等之間帳列郵政盈餘呈正數者皆為北部及中部之大局，而南部地區高雄責任中心局雖亦屬大局等，可能受地區經濟活動因素之影響，帳列郵政盈餘仍呈負數。中局等之間帳列郵政盈餘呈正數者亦為北部之郵局(三重、中壢及桃園中心局)，其餘中南部地區責任中心局皆為負盈餘，可能係因三重、中壢及桃園中心局為大台北都會區新興腹地範圍。小局等則不論是位於北、中、南區，皆呈負盈餘狀態。因為城鄉差距、北部與南部經濟活動實際影響因素下，呈現北部與中部大都會區責任中心郵局郵政帳列盈餘呈正數，其餘責任中心局則為虧損狀態。

表 4 描述性統計量-2005~2008 年帳列盈餘(以局等大小為因子)

單位：百萬元

	1=大局等； 2=中局等； 3=小局等	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴區間		最小值	最大值
						下界	上界		
2008 年 帳列 盈餘	1	4	1,708	2,979	1,490	-3,033	6,449	-155	6,159
	2	10	-5	231	73	-170	160	-231	558
	3	9	-186	59	20	-231	-140	-269	-65
	總和	23	222	1,314	274	-346	791	-269	6,159
2007 年 帳列 盈餘	1	4	1,650	2,901	1,450	-2,966	6,265	-138	5,985
	2	10	-15	224	71	-175	145	-244	515
	3	9	-189	61	20	-236	-141	-285	-69
	總和	23	207	1,278	267	-346	760	-285	5,985



表 4(續)

2006年 帳列 盈餘	1	4	1,622	2,831	1,415	-2,882	6,126	-84	5,855
	2	10	-13	231	73	-178	153	-256	543
	3	9	-196	62	21	-244	-149	-290	-70
	總和	23	200	1,252	261	-342	741	-290	5,855
2005年 帳列 盈餘	1	4	1,617	2,792	1,396	-2,826	6,060	-75	5,791
	2	10	-3	231	73	-168	162	-243	558
	3	9	-195	60	20	-241	-149	-292	-73
	總和	23	204	1,238	258	-332	739	-292	5,791

表 5 是有關 2005 年至 2008 年度各大、中、小局等責任中心局帳列郵政盈餘之 LSD 多重比較表，該表顯示 94 年至 97 年分析結果一致：每個年度帳列盈餘大局等(代號 1)與中局等(代號 2)及小局等(代號 3)之間皆有顯著性差異，而中局等與小局等之間並無顯著性差異。此結果驗證郵政帳列盈餘優勢集中在大局等責任中心局，而中、小局等責任中心局則相對處於劣勢。主要是因為實施郵件內部轉撥計價制度前，大局等(都會區)責任中心局商業經濟活動頻繁，而其收寄郵件後，郵資收入則列大局等責任中心局帳，除佔少數本收本投當地郵件外，大多數郵件皆轉運至其他中、小局等責任中心局投遞，而該投遞支出成本則列於中、小局等責任中心局帳上，致產生郵政帳列盈餘在大局等責任中心局對於中、小局等責任中心局間存在顯著性差異，而且對於小局等責任中心局之差異性更為顯著，而中、小局等責任中心局間則無顯著性差異。因此，若純以郵政帳列盈餘衡量各責任中心局郵政經營績效，對於中、小局等責任中心局是不公平的。

表 5 LSD 多重比較表-2005~2008 年帳列盈餘(以局等大小為因子)

單位：百萬元

依變數	(I) 1=大局等(特等及一甲), 2=中局等(一乙), 3=小局等(二甲及二乙)	(J) 1=大局等(特等及一甲), 2=中局等(一乙), 3=小局等(二甲及二乙)	平均差異 (I-J)	標準誤	P 值	95% 信賴區間	
						下界	上界
2008 年 帳列盈餘	1	2	1,713*	689	0.0219	275	3,150
		3	1,894*	700	0.0136	434	3,354
	2	1	-1,713*	689	0.0219	-3,150	-275
		3	181	535	0.7390	-936	1,297
	3	1	-1,894*	700	0.0136	-3,354	-434
		2	-181	535	0.7390	-1,297	936



表 5 (續)

依變數	(I) 1=大局等(特等及一甲), 2=中局等(一乙), 3=小局等(二甲及二乙)	(J) 1=大局等(特等及一甲), 2=中局等(一乙), 3=小局等(二甲及二乙)	平均差異 (I-J)	標準誤	P 值	95% 信賴區間	
						下界	上界
2007 年 帳列盈餘	1	2	1,664*	671	0.0221	265	3,064
		3	1,838*	682	0.0139	417	3,260
	2	1	-1,664*	671	0.0221	-3,064	-265
		3	174	521	0.7419	-913	1,261
	3	1	-1,838*	682	0.0139	-3,260	-417
		2	-174	521	0.7419	-1,261	913
2006 年 帳列盈餘	1	2	1,635*	655	0.0215	268	3,002
		3	1,819*	666	0.0129	430	3,207
	2	1	-1,635*	655	0.0215	-3,002	-268
		3	184	509	0.7219	-878	1,246
	3	1	-1,819*	666	0.0129	-3,207	-430
		2	-184	509	0.7219	-1,246	878
2005 年 帳列盈餘	1	2	1,620*	647	0.0210	271	2,969
		3	1,812*	657	0.0121	442	3,182
	2	1	-1,620*	647	0.0210	-2,969	-271
		3	192	502	0.7060	-855	1,240
	3	1	-1,812*	657	0.0121	-3,182	-442
		2	-192	502	0.7060	-1,240	855

註：*：達顯著水準< 0.05；**：達顯著水準< 0.01；***：達顯著水準< 0.001。

(二)、地區別轉撥計價前盈餘分析

本研究的第二目的是檢視北、中、南部不同地區責任中心局間盈餘是否有明顯差異存在。經由表 6 描述性統計量表-2005~2008 年帳列盈餘(以地區別為因子)中可發現在 2005 至 2008 年度北部地區責任中心局帳列盈餘平均數皆為正數，惟其標準差相當大，主要係因為北部地區有大局等臺北(特等局)及花蓮、宜蘭等鄉村型小局等責任中心局(二甲局)差異太大。而中部及南部地區責任中心局帳列盈餘平均數皆呈負數，且南部責任中心局帳列虧損狀況尤甚。主要是台灣北部地區經濟較高度發展，中、南部人口外流至北部地區，人口密度集中，而中、南部地區責任中心局則呈虧損狀況，且南部地區責任中心局較中部地區責任中心局虧損情況嚴重。



表 6 描述性統計量-2005~2008 年帳列盈餘(以地區別為因子)

單位：百萬元

1=北部； 2=中部； 3=南部	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴區間		最小值	最大值	
					下界	上界			
					2008 年 帳列 盈餘	1			8
	2	8	-84	190	67	-243	75	-224	355
	3	7	-170	80	30	-244	-96	-269	-65
	總和	23	222	1,314	274	-346	791	-269	6,159
2007 年 帳列 盈餘	1	8	835	2,098	742	-919	2,589	-183	5,985
	2	8	-93	184	65	-247	61	-238	332
	3	7	-169	88	33	-250	-88	-285	-62
	總和	23	207	1,278	267	-346	760	-285	5,985
2006 年 帳列 盈餘	1	8	802	2,057	727	-917	2,522	-202	5,855
	2	8	-87	225	80	-275	101	-247	447
	3	7	-161	99	37	-253	-70	-290	-42
	總和	23	200	1,252	261	-342	741	-290	5,855
2005 年 帳列 盈餘	1	8	803	2,031	718	-895	2,501	-196	5,791
	2	8	-83	230	81	-276	109	-245	462
	3	7	-154	103	39	-249	-58	-292	-13
	總和	23	204	1,238	258	-332	739	-292	5,791

二、轉撥計價後盈餘分析

(一)、局等別轉撥計價後盈餘分析

表 7 是 2005 至 2008 年度各大、中、小局等責任中心局內部轉撥計價後盈餘之描述性統計量表，其與表 4 比較後，顯示大局等責任中心局內部轉撥計價後盈餘平均數較轉撥計價前帳列盈餘已大幅縮小，中局等責任中心局已由虧轉盈，小局等責任中心局虧損狀況已有明顯改善，且標準差也縮小。為分析其差異性，則進行單因子變異數分析。表 8 則是 2005 至 2008 年度大、中、小局等責任中心局郵件內部轉撥後盈餘變異數分析表，顯示在大、中、小三個局等責任中心局 2005 至 2008 年度郵件轉撥計價後盈餘並無顯著差異。可見經該郵件內部轉撥計價制度，藉由轉撥計價方式及經濟補貼不經濟模式，可有效消除存在於各局等之郵政帳列盈餘差異。



表 7 描述性統計量-2005~2008 年轉撥後盈餘(以局等大小為因子)

單位：百萬元

	1=大局等； 2=中局等； 3=小局等	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴 區間		最小 值	最大 值
						下界	上界		
2008 年內部 轉撥並補貼 後盈餘	1	4	108	426	213	-570	787	-417	589
	2	10	17	143	45	-85	120	-168	267
	3	9	-103	28	9	-124	-81	-153	-52
	總和	23	-14	200	42	-100	73	-417	589
2007 年內部 轉撥並補貼 後盈餘	1	4	56	445	222	-651	764	-469	597
	2	10	-3	135	43	-99	94	-176	199
	3	9	-112	35	12	-139	-85	-175	-56
	總和	23	-35	198	41	-121	50	-469	597
2006 年內部 轉撥並補貼 後盈餘	1	4	25	443	222	-681	730	-511	564
	2	10	27	106	33	-49	102	-104	155
	3	9	-77	26	9	-98	-57	-112	-48
	總和	23	-14	185	39	-94	66	-511	564
2005 年內部 轉撥並補貼 後盈餘	1	4	-52	458	229	-780	676	-596	520
	2	10	13	96	31	-56	82	-145	121
	3	9	-81	30	10	-104	-59	-140	-46
	總和	23	-35	186	39	-116	46	-596	520

表 8 變異數分析表-2005~2008 年轉撥後盈餘(以局等大小為因子)

單位：百萬元

變異數分析	F 檢定	P 值
2008 年內部轉撥並補貼 後盈餘	1.9068	0.17461
2007 年內部轉撥並補貼 後盈餘	1.2755	0.30106
2006 年內部轉撥並補貼 後盈餘	0.8450	0.44433
2005 年內部轉撥並補貼 後盈餘	0.6086	0.55388

註：*：達顯著水準< 0.05；**：達顯著水準< 0.01；***：達顯著水準< 0.001。



(二)、地區別轉撥計價後盈餘分析

針對北、中、南三地區責任中心局郵件轉撥計價後盈餘進行分析比較。表 9 是北、中、南地區責任中心局內部轉撥計價後盈餘之描述性統計量表(以地區別為因子)，可明顯看出 2005 至 2008 年經過郵件內部轉撥計價後之郵政盈餘較轉撥計價前帳列盈餘而言，北部與中、南部轉撥計價後盈餘平均數之差異已縮小(但北盈而中、南部虧損情況仍然存在)。為利於北、中、南三地區責任中心局彼此間轉撥計價後盈餘分析比較，進行單因子變異數分析，由表 10 變異數分析表-2005~2008 年轉撥後盈餘(以地區別為因子)顯示北、中、南三地區責任中心局郵件內部轉撥後盈餘呈顯著差異，而且 2008 年度與 2007 年度差異較 2006 年度與 2005 年度更顯著，主要是由於 2005 年度至 2006 年度間經濟提撥補貼不經濟比率為 20%，而 2007 及 2008 年度間經濟提撥補貼不經濟比率則調整為 10%。

表 9 描述性統計量-2005~2008 年轉撥後盈餘(以地區別為因子)

單位：百萬元

	1=北部； 2=中部； 3=南部	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴 區間		最小值	最大值
						下界	上界		
2008 年 內部轉撥 並補貼後 盈餘	1	8	140	241	85	-61	341	-116	589
	2	8	-56	92	33	-133	21	-168	133
	3	7	-141	126	47	-257	-25	-417	-52
	總和	23	-14	200	42	-100	73	-417	589
2007 年 內部轉撥 並補貼後 盈餘	1	8	112	234	83	-84	308	-123	597
	2	8	-73	97	34	-154	8	-176	139
	3	7	-161	141	53	-291	-31	-469	-56
	總和	23	-35	198	41	-121	50	-469	597
2006 年 內部轉撥 並補貼後 盈餘	1	8	102	216	76	-79	282	-111	564
	2	8	-27	84	30	-97	43	-104	144
	3	7	-133	168	64	-289	23	-511	-48
	總和	23	-14	185	39	-94	66	-511	564
2005 年 內部轉撥 並補貼後 盈餘	1	8	79	200	71	-88	247	-96	520
	2	8	-47	80	28	-114	20	-145	71
	3	7	-152	198	75	-335	31	-596	-44
	總和	23	-35	186	39	-116	46	-596	520



表 10 變異數分析表-2005~2008 年轉撥後盈餘(以地區別為因子)

單位：百萬元

變異數分析	F 檢定	P 值
2008 年內部轉撥並補貼後盈餘	5.68280	0.01111
2007 年內部轉撥並補貼後盈餘	5.18423	0.01535
2006 年內部轉撥並補貼後盈餘	3.80843	0.03968
94 年內部轉撥並補貼後盈餘	3.58700	0.04664

註：*：達顯著水準< 0.05；**：達顯著水準< 0.01；***：達顯著水準< 0.001。

進一步再針對北、中、南三地區責任中心局轉撥計價後盈餘進行 LSD 多重比較分析。由表 11LSD 多重比較表-2005~2008 年轉撥後盈餘(以地區別為因子)中，可以發現在 2008 年 2007 年兩個年度中，北部地區與中、南部地區責任中心局間，郵件內部轉撥計價後盈餘有顯著性差異存在。在 2006 年度與 2005 年度兩個年度中，僅只北部地區與南部地區責任中心局間，郵件內部轉撥計價後盈餘有顯著差異存在；而北部與中部、中部與南部地區責任中心局間，郵件內部轉撥計價後盈餘並無顯著差異。由此可推論，當經濟補貼不經濟比率愈高時，愈能消滅北、中、南三地區責任中心局轉撥計價後盈餘差異，而愈往南部地區，其責任中心局收投不經濟程度愈高。

表 11 LSD 多重比較表-94~97 年轉撥後盈餘(以地區別為因子)

單位：百萬元

依變數	(I) 1=北； 2=中； 3=南	(J) 1=北； 2=中； 3=南	平均差異 (I-J)	標準誤	P 值	95% 信賴區間	
						下界	上界
2008 年內 部轉撥並 補貼後盈 餘	1	2	196*	84	0.02931	22	371
		3	282*	87	0.00399	101	462
	2	1	-196*	84	0.02931	-371	-22
		3	85	87	0.33647	-95	266
	3	1	-282*	87	0.00399	-462	-101
		2	-85	87	0.33647	-266	95



表 11 (續)

依變數	(I) 1=北； 2=中； 3=南	(J) 1=北； 2=中； 3=南	平均差異 (I-J)	標準誤	P 值	95% 信賴區間	
						下界	上界
2007 年內 部轉撥並 補貼後盈 餘	1	2	185*	84	0.04014	9	361
		3	273*	87	0.00536	91	455
	2	1	-185*	84	0.04014	-361	-9
		3	88	87	0.32802	-95	270
	3	1	-273*	87	0.00536	-455	-91
		2	-88	87	0.32802	-270	95
2006 年內 部轉撥並 補貼後盈 餘	1	2	129	83	0.13475	-44	301
		3	235*	86	0.01242	57	413
	2	1	-129	83	0.13475	-301	44
		3	106	86	0.22886	-72	285
	3	1	-235*	86	0.01242	-413	-57
		2	-106	86	0.22886	-285	72
2005 年內 部轉撥並 補貼後盈 餘	1	2	126	84	0.14856	-49	301
		3	231*	87	0.01480	50	412
	2	1	-126	84	0.14856	-301	49
		3	105	87	0.23831	-75	286
	3	1	-231*	87	0.01480	-412	-50
		2	-105	87	0.23831	-286	75

註：*：達顯著水準< 0.05；**：達顯著水準< 0.01；***：達顯著水準< 0.001。

陸、結論與建議

經由實證結果發現：由於大局等位於都市地區，工商經濟發達，尤其為臺北責任中心局，位於臺灣首善之區，人口密集度高，郵件收寄量非常大，而其收寄郵件部分轉由各地責任中心局投遞，因此，中華郵政公司各責任中心局郵件內部轉撥計價計價前盈餘（郵政帳列盈餘），對於大、小責任中心局等間存在顯著之差異。經由實施郵件內部轉撥計價制度後，各大、小責任中心局間之郵件內部轉撥後盈餘已無顯著差異。因此，中華郵政公司郵件內部轉撥計價制度確實能夠解決大、小局等責任中心局間郵政帳列盈餘之差異性。

實證結果另一發現：位於北、中、南部不同地區責任中心局郵件內部轉撥計價計價前盈餘並無顯著差異存在，經由郵件內部轉撥計價公式計算後，在 2005 年度至



2006 年度間經濟提撥補貼不經濟比率為 20%，結果發現僅只北部地區與南部地區責任中心局間，郵件內部轉撥計價後盈餘有顯著差異存在；而北部與中部、中部與南部地區責任中心局間，郵件內部轉撥計價後盈餘並無顯著差異。而在 2007 及 2008 年度間經濟提撥補貼不經濟比率則調整為 10%，結果發現北部地區與中部與南部地區責任中心局間，郵件內部轉撥計價後盈餘皆有顯著差異存在。因此，郵件內部轉撥計價制度實施後，北、中、南三個不同地區責任中心局郵件內部轉撥計價後盈餘存在顯著性差異，尤其當經濟提撥補貼不經濟比率愈小時，則北部地區與中、南部地區責任中心局間差異性愈大。

綜合本文分析比較及探討，建議國營事業可以建立內部轉撥計價制度，合理準確地計算各責任中心之績效與達成率，並須對員工加強責任中心制度理念及內部轉撥計價制度之宣導，藉以讓員工再深入思考其實際工作操作流程中，是否有可再加強服務品質或減化非必要工作步驟的方法，並反應在內部轉撥計價制度上，期能增加收入或降低成本，以達提昇郵政營運績效的目標。

另外，在推動內部轉撥計價時，可以由此制度計算出各責任中心局內部轉撥後盈餘做為考核激勵的標準，提高責任中心績效評量成績與績效獎金結合制度，但為確保內部轉撥計價制度實施之公平與合理性，必須予該制度中考慮置入其他更多質性的考量因子(如城鄉因素、政策性設局等)，或是提高經濟提撥補貼不經濟比率，以減少地區與中央內部轉撥計價後盈餘之顯著差異，進而促使各責任中心局重視該績效評核項目，以達更好的激勵效果。並應讓基層員工清楚了解個人目標與公司總體策略目標的因果關聯性，這樣不但可以提升員工對組織的參與感與忠誠度，也可大幅提升組織的績效。

本研究限制係僅就中華郵政公司郵件內部轉撥計價前、後各責任中心局之盈餘作研究分析，並未就收入、支出等因素面向分別加以討論。建議未來後續研究者可針對各責任中心局郵政收入、支出層面分別加以深入探討，並輔以各郵件收寄及投遞數量進行實證研究分析，使研究更具參考之價值。研究方法採用電話訪問調查法，遭遇代表性問題。對於受訪者的工作職掌與經驗，都會影響其主觀判斷，且訪談對象無法全面性及訪談人數之研究限制等因素，致故訪談結果代表性讓人懷疑。因此，建議未來後續研究者可針對全區 23 個責任中心局採取問卷調查方式並增加問卷調查對象人數，在時間、精力條件許可下，作質與量之整合研究，以加強研究之代表性與全面性。



參考文獻

- 王怡心，2006年，成本與管理會計，三民書局。
- 交通部中華郵政股份有限公司編，2008年，中華郵政股份有限公司96年度年報，頁6-14。
- 杜榮瑞，1996年，績效衡量在分權後角色-責任中心之理論、實務，會計研究月刊，第127期，頁16-18。
- 胡夢鯨，1998年，成人教育學習理論與模型—國中補校文科教學的一項質性研究，台北：師大書苑，頁13。
- 舒毓聖，2005年，連續性生產事業導入標準成本制度對於績效考核之影響評估-以永豐餘造紙公司為例，國立中山大學未出版之碩士論文。
- 陳美月，1998年，成本會計學(下冊)第二版，臺灣西書出版社，頁405。
- 陳玉燕，2006年，郵件內部轉撥計價制度之規劃與實施，主計月刊，頁23-30
- 徐佳如，2006年，如何落實銀行業責任中心制度-以個案銀行為例，逢甲大學未出版之碩士論文。
- 黃金發，1995年，成本會計學(下冊)第十一版，華泰書局，頁730-737。
- 嚴玉珠，2004年，成本會計學(下冊)，五南出版社。
- Anthony P. A., Perrewe P.L. & Kacmar K.M., (1993), "Strategic Human Resource Management", Fort Worth: The Dryden Press
- Fremgen J.M. & M.V. Alonzo, (1979), Structure & Content of Cost Report, The Managerial and Cost Accountant's Hand Book, 1st ed., Illinois: Dow Jones-Irwin, pp.510.
- Horngren, C.T.& G. Foster, (1991), Cost Accounting : A Managerial Emphasis, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., pp 186.
- Tang, Roger Y.W., 1986, "Multinational and Less Developed Countries Transfer Pricing." Paper in Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference.

