



# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

新竹貨運個案研究

~如何以 IT 技術提高服務品質~

作者：許哲瑋、卓哲宇、江崇宇、王建華、朱俊翰

系級：企管業管理學系 四年丙班

學號：D9275512、D9227360、D9227326、D9220918、D9275258

(依姓名排序)

開課老師：陳建文

課程名稱：作業管理個案研究

開課系所：企業管理學系

開課學年：九十五學年度 第一學期

## 目錄

目錄 .....	1
摘要 .....	3
第一章 前言 .....	4
第一節 簡述物流業 .....	4
第二節 研究動機 .....	4
第三節 報告資料取得目標及方式 .....	4
第二章 公司簡介與概況 .....	4
第一節 公司簡介 .....	4
第二節 公司沿革 .....	5
第三節 公司資源 .....	10
第四節 企業文化 .....	10
第五節 經營理念 .....	10
第三章 新竹貨運的策略分析 .....	11
第一節 新竹貨運的五力分析 .....	11
第二節 新竹貨運的 SWOT 分析 .....	12
第三節 新竹貨運的策略建議方向 .....	13
第四章 新竹貨運的 CRM 行銷分析 .....	14

第一節 CRM 的架構.....	14
第二節 關於新竹貨運的 E 化 M 化及其歷程.....	15
<b>第五章 新竹貨運的人力資源概況.....</b>	<b>16</b>
第一節 新竹貨運營業司機(SD)的訓練方式.....	16
第二節 新竹貨運的人員配置.....	17
第三節 新竹貨運的績效及獎勵.....	17
第四節 對於人力資源的改善及建議.....	18
<b>第六章 課後問題延伸與心得感想.....</b>	<b>18</b>
第一節 課後問題延伸.....	18
第二節 組員心得.....	30
<b>第七章 結論.....</b>	<b>33</b>
<b>第八章 參考資料.....</b>	<b>33</b>
<b>附錄 工作比例及組員名單.....</b>	<b>33</b>

## 摘要

宅配是台灣最近幾年大家耳熟能詳的名詞，但許多人只知道是幫顧客送貨，卻不了解宅配與一般的貨運有哪裡不同，兩者之間的不同在本篇報告裡有詳細的說明。

宅配起源於日本，因為日本地區有逢節送禮的習俗，表達感謝對方對自己一年來的照顧，並希望以後多多關照，送禮在日本是一種基本的禮儀，有點像是台灣過年時包紅包這種習俗一樣，所以宅配業在日本地區很發達。

當初選新竹貨運做為本組報告的主題，主要是為了想瞭解台灣地區貨運業的發展過程和如何運做，加上近年來新竹貨運也有開始提供宅配的服務，當顧客把貨物交給新竹貨運時，新竹貨運如何運用自己本身擁有的交通網來達到目的。

本組報告的方向為探討新竹貨運在台灣地區與競爭對手大榮貨運各方面作比較，並提出新竹貨運的優勢和劣勢，以及本組提供建議來提高新竹貨運的服務品質。

**關鍵字：宅配、服務品質**



## 第一章 前言

### 第一節 簡述物流業

物流管理又稱運籌管理，主要是透過物流、金流、資訊流、商流等方面進行整合使製造到銷售的所有過程達到最適、最佳的組合，物流的概念係源自於軍事領域的 Logistics (後勤)，而發展的背景主要是由於西元 1950 年代美國經濟衰退不振，促使產業界對於貨物流通的重視，所以展開了一串的研究，這些研究也使得 Logistics 有意無意地由軍事跨越到商業的活動，進而發展出豐碩的果實。

1991 年美國物流協會 (CLM) 為物流下定義：「為達顧客的要求，從生產到消費之間有效地計劃、執行與控制財貨勞物及其相關資訊之流通與儲存之過程。」而國內對於物流的定義也是抱持相同的看法，根據行政院勞工委員會職業訓練局出版的『行職業展望』第八輯可知國內將物流分為狹義及廣義，而目前國內係指狹義「販賣需求」而言，亦即指從工廠生產出的製成品，透過一種對於集貨、庫存、配送……有特殊專業之運作做的單位來執行，以降低各項成本

### 第二節 研究動機

網路的興起衝擊了許許多多的產業，本組藉由新竹貨運個案的整體運作來了解物流產業在導入 IT 技術後對於其作業方式的影響、服務品質的提升，以及對於企業或產業的影響。

### 第三節 報告資料取得目標及方式

本組預計以兩個方向進行報告：

- 一、針對人力資源部份，以訪談 SD(營業司機)為主，以探得如何訓練以及作業員對於公司 E 化 M 化的了解。
- 二、針對資訊管理部份，以報章雜誌論文期刊的次級資料來查詢，以及內部主管訪談。

## 第二章 公司簡介與概況

### 第一節 公司簡介

企業所屬集團：仰德集團

董事長：許育瑞

營運長：陳榮泉

營利事業名稱：新竹貨運股份有限公司

營利事業所在地：新竹縣新豐鄉上坑村坑子口 2 號

統一編號: 46480100

產業分類: 倉儲運輸

公司設立日期: 81/07/18

營業項目: 1、汽車貨運

2、汽車貨櫃貨運

3、貨櫃及貨物集散站經營(貨櫃拼裝除外)

營業收入: 61.92 億元

資產總額: 111.23 億元

股東權益: 52.5 億元

稅後純益: 6.76 億元

資本額: 24.95 億元

獲利率: 10.92%

資產報酬率: 6.08%

股東權益報酬率: 12.88%

負債比率: 52.80%

員工人數: 3615 人

## 第二節 公司沿革

時間	事件
1938 年 10 月	新竹貨運前身『新竹州自動車運輸株式會社』正式成立，以扁擔與人力車為工具，以地方性的代送貨服務客戶。
1946 年 11 月	購入大卡車進行長途運輸，開啟全省配送的第一步，公司並更名為『新竹汽車貨運股份有限公司』。
1947 年 07 月	官股出讓，許金德先生擔任民營後首任董事長。
1948 年 10 月	公司成立 10 週年，為思考農村經濟時代，解決全省米糧及肥料載運，壁畫全島運輸藍圖。
1958 年 10 月	公司成立 20 週年，佈建與設置 100 多個營業所，奠定台灣「貨暢其流」的全島運輸藍圖。
1972 年 03 月	公司名稱更名為"新竹貨運股份有限公司"。

1983 年 08 月	慶祝創立 45 週年，並成立資訊中心，首開業界先趨，率先導入 Barcode 系統並完成全省 IBM 主機網路。
1987 年 02 月	許育瑞 先生接任總經理，持續推動多項革新，展現現代化運輸公司全新風貌。
1988 年 10 月	公司成立 50 週年，為迎接經濟起飛年代，積極強化國內進出口物流效率的企業變革。
1990 年 11 月	許淑貞 女士接任董事長，新竹貨運以升級台灣國際市場競爭力為目標，積極將科技與現代物流整合。
1991 年 05 月	為提供客戶快遞服務，成立加達通運股份有限公司。
1991 年 07 月	投資報關行-新瑞昌報關行。
1991 年 07 月	與丹麥 MAERSK Line 策略聯盟，國內首宗國際陸海連運。
1991 年 07 月	物流中心成立並通過 SGS ISO-9001 認證。
1993 年 05 月	配合經濟部導入商業自動化應用，建立 B2B Network，到取得 EDI, QR/ECR Know-How。
1997 年 07 月	為提昇長途車輛運能，成立大村交通股份有限公司。
1998 年 10 月	與 TNT 策略聯盟，國內首例完成陸海空整合策略聯盟。
1998 年 10 月	公司成立 60 週年，致力成為全方位流通性服務公司，積極建立 E-commerce 服務模式。
1998 年 10 月	為服務客戶，建立網站查詢 <a href="http://www.hct.com.tw">www.hct.com.tw</a> 建立 B2B, B2C 電子商務機制。
2000 年 04 月	致力於成為首屈一指的專業運輸公司，與日本佐川急便簽訂技術合作。
2001 年 07 月	為提昇物流品質，實施貨件全

	面條碼化，運用掌上型終端機建立貨物追蹤系統。
2001 年 11 月	於中和營業所裝設月台輸送帶，開啟了新竹貨運月台自動化作業的序曲。
2002 年 01 月	通過 SGS SA8000 社會責任管理制度符合性認證。
2003 年 07 月	首開業界先例，於台中營業所正式啟用自動回流分貨機，自動化作業邁入新紀元。
2003 年 07 月	為提供更具彈性宅配服務，成立速配達專屬車隊。
2003 年 10 月	許育瑞 先生接任董事長，力求『真誠服務、追求卓越的企業經營理念』。
2003 年 10 月	建立全國規模最大服務車 GPRS 行動商務及 Real Time 即時貨物追蹤系統。
2003 年 11 月	贊助新竹玻璃藝術節。
2004 年 04 月	贊助 A&T 全國大專院校商業個案大賽。
2004 年 06 月	建立業界第一套數位化簽收單影像儲存及查詢系統，提供客戶高效率服務品質，並於 2004 年 12 月 20 日召開記者會。
2004 年 08 月	為善盡社會安全責任，提高員工交通安全意識，舉辦員工交通安全競賽。
2004 年 12 月	五股所通過經濟部商業司之優良物流中心(大型運輸配送類)評鑑。
2004 年 12 月	召開行動商務暨影像掃瞄系統成果發表會，介紹領先同業的「M化」能力。
2004 年 12 月	為響應環保，推動服務車車廂減重專案，以有效降低油料費用及增加車輛載重。
2005 年 01 月	響應南亞海嘯賑災，捐贈 200



	萬元。
2005 年 02 月	全體員工捐贈一日所得及春酒經費計 100 萬元，贊助青少年預防教育活動。
2005 年 02 月	建立專用回單影像查詢系統，提供客戶即時網路查詢及影像光碟。
2005 年 02 月	通過經濟部商業司 RFID 產業應用專案輔導，獲撥輔導金新台幣 300 萬元。
2005 年 03 月	為提供穩定送貨品質，全面實施貨件分類配送，並對棧板貨件建構「第二運輸系統」。
2005 年 03 月	獲頒交通部 93 年度「台灣地區汽車貨運調查」合作優良受獎單位。
2005 年 06 月	開發電子改包看板系統，供客戶線上即時查詢原料與訊息溝通。
2005 年 06 月	為降低倒車產生的交通意外，全面安裝倒車監視器。
2005 年 06 月	為提高客服品質，舉辦客服禮儀競賽。
2005 年 07 月	建置 Call center CTI 系統，強化對客戶電話語音查詢貨件、預約收貨以及為客戶特別量身訂做的服務。
2005 年 07 月	建置即時異地備援系統，建立高安全性的服務機制。
2005 年 07 月	與 Nokia 簽約合作手機委託直銷業務，並成立流通事業部，統籌 Nokia 業務管理。
2005 年 07 月	運用 RF-PDA 進行倉儲作業改善，以提昇正確性與效率。
2005 年 08 月	為讓「即時貨物追蹤系統」效能達 100%，全省聯運車輛裝設「行動商務系統」。
2005 年 08 月	為落實員工及眷屬交通安全意

	識，舉辦交通安全繪畫比賽。
2005 年 09 月	自行開發物流業專屬品質綜合看板，藉以強化對客戶的服務。
2005 年 10 月	新竹貨運集團組織成立；許 CM 育瑞擔任集團執行長，陳 EVP 榮泉擔任集團營運長兼執行副總經理。
2005 年 11 月	物流中心通過經濟部商業司「優良物流大型倉儲」模範評鑑
2005 年 11 月	物流中心擴編為流通事業群，並聘 Nike 台灣區總經理林欽禮先生擔任首任總經理。
2005 年 11 月	為讓高中生學習物流相關技能，新竹貨運與仰德高中進行建教合作。
2005 年 11 月	物流中心率先榮獲「中華建築中心」頒發物流產業「防火標章」。
2006 年 02 月	節餘公司春酒活動費用，舉辦愛心連結傳遞園遊會，捐贈給家扶、米可、藍天、世光、華光、伊甸、喜憨兒、仁愛啟智等公益團體。
2006 年 03 月	通過商業司「商業 E 化體系輔導推動專案」整合性貨運服務即時通體系建制計劃。
2006 年 08 月	為實現書香社會的理想，參與交通大學「書香再傳」活動，贊助 50 萬元，並協助配送書籍，讓愛閱風氣得以擴散。
2006 年 08 月	為彰顯公司以創新力與嚴謹的執行力為客戶創造競爭力，發表新 CIS 識別，從「新竹貨運」到「HCT」(Highly Confident Transportationel 高級、確實、運輸業)。

<表一>新竹貨運大事紀

### 第三節 公司資源

#### 一、車隊設施

自有車隊：

2000 輛（包含貨櫃車及 6.8 噸貨運車）

契約車隊：

160 輛（包含雅方，神腦國際車隊及東森購物）

#### 二、物流資源

棧板數：5 萬個

升降月台：10 座

電動堆高機：50 台

油壓板車：148 台

改包設備：自動貼標機 4 台、自動輸送帶 12 條、自動封口機 19 台…

等

#### 三、營業據點

營業所：40 所

集貨站：47 個

代收站：121 間（包括加達快遞 41 所）

物流中心：15 座，總坪數達 3 萬坪

### 第四節 企業文化

用心服務，真誠實在，因為我們運載的不僅是貨品，而是顧客對我們的信任與期望！』

在新竹貨運的眼中，客戶託寄的貨品，不只是單純的貨件而已，我們看到了深藏在貨品背後的每一位客戶殷切期盼的心，不管是寄貨人或收貨人，都期待透過我們的完善服務，完成各自的目的。

為了要貫徹公司的精神，我們更加堅持要做到—『新形象高品質』，希望藉由訓練及推出更貼心的服務及商品，讓大眾體會新竹貨運 SD（營業司機）的蛻變，同時也改變對傳統運輸業的印象。

### 第五節 經營理念

『致力於成為首屈一指的專業運輸公司』，我們的目標不只是成為業界第一，更是成為 ONLY ONE。

在新竹貨運的眼中，客戶託寄的貨品，不只是單純的貨件而已，我們看到了深藏在貨品背後的每一位客戶殷切期盼的心，不管是寄貨人或收貨人，都期待透過我們的完善服務，完成各自的目的。

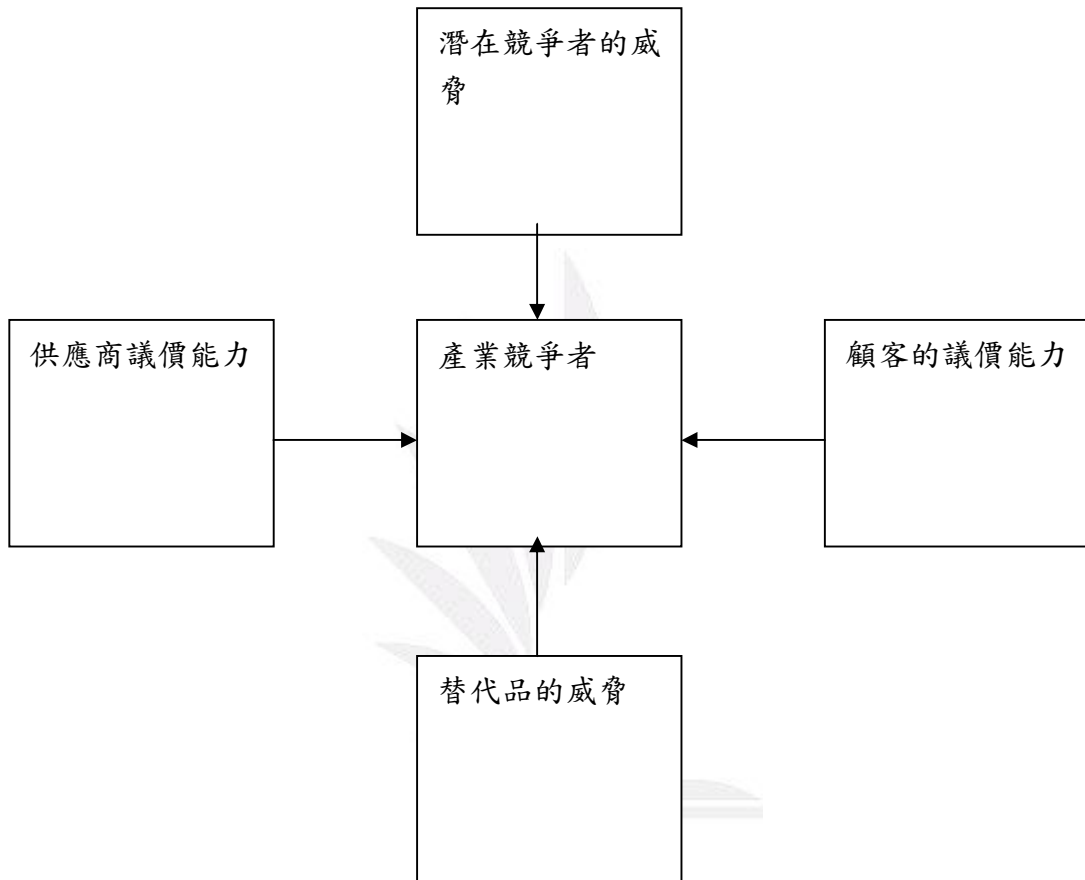
為了要貫徹公司的精神，我們更加堅持要做到—『新形象高品質』，希望藉

由訓練及推出更貼心的服務及商品，讓大眾體會新竹貨運 SD（營業司機）的蛻變，同時也改變對傳統運輸業的印象。

### 第三章 新竹貨運的策略分析

#### 第一節 新竹貨運的五力分析

以下分別列點詳述各項



<圖一>波特五力分析圖

##### 一、供應商的議價能力

本組認為新竹貨運對於供應商部份有優勢有劣勢，詳見如下

###### （一）專有技術的劣勢：

如遠傳貨運的 GPS 系統以及日本佐川的服務技術系統不容易以其他廠商更替，所以對於新竹貨運來說與遠傳以及佐川的議價能力較低。

###### （二）通路與配送車輛的優勢

新竹貨運擁有數量眾多的車隊以及據點都是與合作廠商的議價優勢。

##### 二、顧客的議價能力

關於顧客的議價部份也可分為兩部份

### (一) B2B 部分

如與 NOKIA 這類國際廠商合作，新竹貨運則較無議價能力，與 NOKIA 的合作方式為 NOKIA 開放手機型號讓廠商競標，標得後再詳談配送部分，但對於其他的合作廠商新竹貨運亦可以挾其通路與車輛優勢。

### (二) B2C 部分

新竹貨運為調整企業形象而改變了商品的結構，不規則、沒有包裝的物品一率拒收，運量由每月 28 萬件降為 22 萬件，每月損失大約八千萬元，但由於 IT 技術弭補以及提高運費由每件 56 元調整為 70 元則弭補其不足。

### 三、競爭對手

物流業進入障礙小，市場已大致飽和，新竹貨運最主要的競爭對手為大榮貨運，其他則還有公有民營的中華郵政、統一速達以及台灣宅配通等公司。

### 四、潛在競爭者的威脅

本組認為潛在競爭者有可能為下列幾種

(一) 有其事業規模但未成事業體系者：如聯強有自己的運送車隊，但聯強並未將其獨立成事業體。

(二) 市場開放的競爭對手：台灣加入 WTO 之後，物品運送市場更顯廣大，且國際快遞如 DHL 有其規模設備及資金，對於新竹貨運來說是個極大的挑戰。

### (三) 前進大陸：

開放大陸市場後大榮貨運已搶先新竹貨運過去，新竹貨運雖有與其他廠商合作的科學城物流公司，但如何搶佔市場是新竹貨運所需面臨的挑戰。

### 五、替代品的威脅

本組認為貨運與宅配的替代品為鐵路運輸、空運及海運，但此部分威脅不大的原因是兩者貨品市場有所區別，以及商品的風險、時效性。例如：鐵路運輸可運送汽機車但是宅配貨運不做的地方為運輸成本考量。時裝展覽的服飾會交由空運則是因時效性以及避免被盜竊的風險。

## 第二節 新竹貨運的 SWOT 分析

本組以大榮貨運作為新竹貨運 SWOT 分析的對照

S	W
據點多 機動性高 營業額大	無低溫層配送 合作廠商較少 公司未上市 代收店少 (大榮 1500 家，新竹 275 家)
O	T

前進大陸市場 C2C 市場 運輸工具特性 年節送禮宅配服務的需求越來越大 代售服務	公有企業的競逐 同質性高，服務內容容易被對手模仿
---	-----------------------------

<表二>新竹貨運 SWOT 分析

就上表而言分別敘述如下

一、優勢：

新竹貨運在車輛數以及通路都是較大眾多的，而將營運車輛當成活動據點且嚴訂商品規格、提高運費都是新竹貨運能夠提高營業額的原因。

二、劣勢：

相較於大眾貨運，新竹貨運缺乏了固定點取送貨，必須得靠司機長期維持顧客關係，另外股票未能上市，缺乏了曝光率外，財務結構也不比大眾貨運穩固，另就業務方面來看，大眾貨運有其低溫層服務且與固定超商廠家合作，這是新竹貨運未能進佔的市場劣勢。

三、機會：

自台灣加入 WTO 後，貨品運送市場就擴大為兩岸以及整個東南亞地區，而運輸五虎的大眾目前已前進大陸市場，新竹貨運也與陽明海運等成立了科學城物流中心，以因應大陸的市場。而網路的興起也帶動了顧客單體間的金流，日前中華郵政的便利箱所主打的主要就是針對網拍族市場，且新竹貨運可藉由其廣大的通路來針對區域性以及交通工具的特性來發展適當的業務，例如像是黑貓宅急便的住宅區三輪車宅配即是一個很好的例子。另外政府積極推動精緻化農業政策，各宅配業者對於如年菜、產地直送等服務均是一個很好的開發機會。

四、威脅：如中華郵政的公營轉民營化之後，其龐大的資產對於目前所比較的兩者廠商均是一個強勁的對手，另由於物流業進入障礙低，如何因應對手的變相擷取服務策略以及服務的易逝性、模仿等，都為公司內部所必須注意的要點。

### 第三節 新竹貨運的策略建議方向

經由五力分析以及 SWOT 分析後，本組認為新竹貨運應當還有下列幾點可加以改進：

一、加強在宅配上的優勢

由於新竹貨運的通路多、機動性高，本組認為新竹貨運可針對不同



地區及交通工具特性來發展區域宅配。

## 二、增加代收店

進來由於便利商店的興起，消費型態越來越仰賴超商的潮流下，本組建議新竹貨運應與一些超商或者量販業者合作，除增加固定點去或之外，亦能增加能見度。

## 三、嚴選外包公司（分貨員）

本組在參訪企業後，認為外包分貨員在執行業務上（如分貨時的處理以及工作態度）是與企業的訓練以及訴求是有極大差異的，本組建議如不使用企業本身所訓練的員工，則應對選擇外包公司的品質加以調整，或是與該公司合作訓練等方法。

## 四、提升服務品質

由於服務的易逝性以及易模仿，本組建議除安排員工加強此方面的訓練外，也應多攝取顧客及員工的意見參考，或者增加行銷的手法，如黑貓最近只要去寄送貨就可以得到立體拼圖等的方法來增加顧客好感。

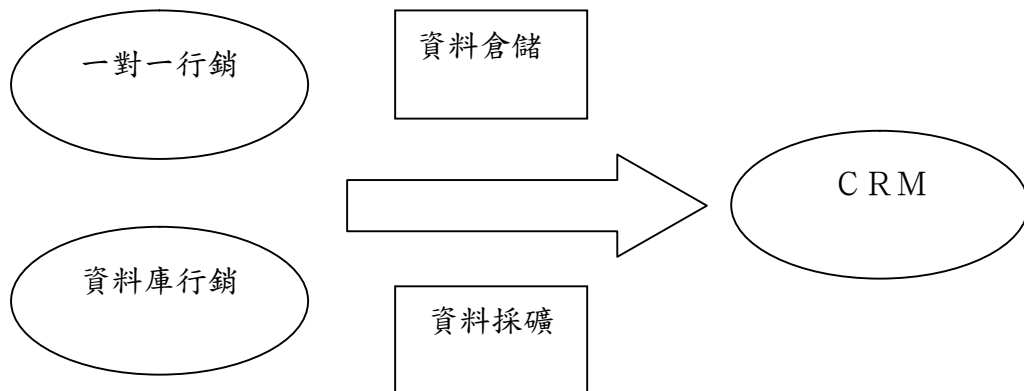
## 五、增加廣告費用

如中華郵政在便利箱業務展開後積極以廣告來提高知名度，本組認為廣告的成本雖高，但在提高知名度能見度上面仍有一定成果，此外新竹貨運亦認為其主要對手黑貓宅急便的廣告行銷是做的相當不錯的。

# 第四章 新竹貨運的 CRM 行銷分析

## 第一節 CRM 的架構

本組認為的架構如下，且探討一對一行銷、資料庫行銷以及關係行銷三方面對於 CRM 的影響。



<圖二> C R M的架構

## 第二節 關於新竹貨運的 E 化 M 化及其歷程

新竹貨運在導入了日本佐川的技術之後，其資訊化的歷程如下表所示：

新竹貨運資訊化歷程

2005 年 07 月	運用 <b>RF-PDA</b> 進行倉儲作業改善，以提昇正確性與效率。
2005 年 07 月	建置 <b>Call center CTI</b> 系統，強化對客戶電話語音查詢貨件、預約收貨以及為客戶特別量身訂做的服務。
2004 年 06 月	建立業界第一套 <b>數位化簽收單影像儲存及查詢系統</b> ，提供客戶高效率服務品質，並於 2004 年 12 月 20 日召開記者會。
2003 年 10 月	建立全國規模最大服務車 <b>GPRS 行動商務及 Real Time 即時貨物追蹤系統</b> 。
2003 年 07 月	首開業界先例，於台中營業所正式啟用 <b>自動回流分貨機</b> ，自動化作業邁入新紀元。
2001 年 07 月	為提昇物流品質，實施貨件全面 <b>條碼化</b> ，運用掌上型終端機建立 <b>貨物追蹤系統</b> 。
1993 年 05 月	配合經濟部導入商業自動化應用，建立 <b>B2B Network</b> ，到取得 <b>EDI, QR/ECR Know-How</b> 。

<表三>新竹貨運的資訊化歷程

而何謂 E 化 M 化，大致上的解釋如下：

企業 e 化：可分為企業內部及企業對企業之間，早期的企業內的作業方



式都是透過文件、報表、簽單等看的見的東西一層一層的往來，在時效上及資料的管理都會是個問題，而企業 e 化可透過例如 ERP(企業資源規劃)、MRP(物料需求計劃)、Workflow(工作流程)之類的應用軟體來達到企業資源的有效運用。而在企業對企業(B to B)也可利用例如 SCM(Supply Chain Management)供應鏈管理等方式，簡而言之就是大量透過電腦及網路來協助(取代)作業。

企業 M 化：M 化指的是 Mobilization，即是"行動化"之意，企業行動化就是利用無線網路工具讓企業的服務可以在任何地點、任何時間使用各式隨身的終端設備(例如 PDA, Notebook, 手機.. 等等)，與公司整體資訊系統完成同步即時的資料交換過程。例如：你想知道公司內目前某樣產品的即時庫存數量，可即時透過隨身行動設備即時查詢，M 化的目標就是希望讓企業沒有時間和空間的限制都能運作相關業務。

而新竹貨運藉由 M 化後，成效如下表：

新竹貨運的 M 化

	M 化前	M 化後
配送訊息回報(時間)	4 小時	20 秒
集貨派遣(時間)	30 分鐘	2 秒
調閱收件人簽收情形(時間)	4 小時	6 秒

<表四>新竹貨運的 M 化成效表

而新竹貨運的 CRM 作到了本組所列架構中的何種？茲敘述如下：

一、一對一行銷部分：新竹貨運針對其合作廠商(如雅芳、東森購物)則有其專屬車隊服務，而對於單一顧客 B2C 方面，由於 SD 以車為營業據點，故可針對每個顧客做到一通電話，隨時到府的服務。而對於企業整體績效來看，對於內部新竹貨運所做到的有：授權員工，員工可自由給顧客彈性的價格，也針對司機的服務訓練作加強，同時顧客的名錄大部分都由員工所掌握。

二、資料庫行銷部分：新竹貨運在導入 E 化 M 化之後，運用了數位化簽收單、影像儲存及查詢系統以及及時貨物追蹤系統，除了增加顧客對於貨品流動的認知外，也增加了貨品收取運送來往的效率。

## 第五章 新竹貨運的人力資源概況

### 第一節 新竹貨運營業司機(SD)的訓練方式

經由訪談過新竹貨運的主任以及營運司機後，本組得知新竹貨運最主要

的訓練方式有兩種：講授法以及師徒制訓練，以下針對兩種方式個別詳述。

#### 一、講授法：

新竹貨運會在每月訂定一個時間對於各據點的內勤人員以及營業司機請高階主管對於公司的優缺點、新的技術等課題作出相關的課程，並於演講完時當天立即進行測試，以此來評估該據點的整體績效，若測試結果未達到預期，則會對於該據點主管進行相關的懲處，新竹貨運的高階主管以及營業司機的訓練大多以此種訓練方法為主，且新竹貨運每月還規定須回訓一次以檢視上月有待改進的成果，而對於主管升遷的回訓分發是新竹貨運較為嚴格的部份。

#### 二、師徒制訓練：

師徒制的使用時機通常是對於新進人員這一部份，由有經驗的司機來帶領跑動線、與顧客聯繫等的業務，此方法的優點是除了可以加速新進人員社會化之外，對於老一輩司機在面臨退休時，也不至於流失其所擁有的顧客名單。

### 第二節 新竹貨運的人員配置

新竹貨運的據點配置主要由三種角色所構成：

#### 一、營業司機(SD)

二、分貨員：新竹貨運的分貨員是採取交由其他公司外包，外包的公司是信林，分貨員的績效考核由外包的公司自行訂定。

#### 三、內勤人員

而營業司機及內勤人員的績效及獎勵詳見下一段。

### 第三節 新竹貨運的績效及獎勵

對於新竹貨運的人員績效及獎勵，則由以下三部份說明

#### 一、嚴格的紀律：

新竹貨運為屏除消費者對於司機總是服裝不整，邊開車邊抽菸、嚼檳榔等不良形象實施了「蘿蔔與棒子齊下」的鐵腕政策，只要司機發生此類狀況，會先勸導再記點，若不改善就開除，司機如果一個月連續遭到客訴三次，上頭主管要連坐。再犯者同樣開除，在此改革的過程當中，有近三分之一的司機、主管因為無法適應改變而離開，新竹貨運的營運長陳榮泉亦說到這個行業所缺乏的就是紀律，沒有紀律則無法可施。

#### 二、鼓勵認真工作的員工

新竹貨運為了留住人才，於是寄出高薪政策，新竹貨運的司機平均薪水每個月五萬五，比業界水準多出一萬兩千塊，員工只要比別人做的多、做的勤，薪水自然就高。另外本組在參訪新竹貨運時，亦看到了如麥當勞的優秀員工榜，新竹貨運也有利用此種方法來鼓勵員工。

#### 三、同工不同酬

新竹貨運將其營運地區分為進攻區及防守區。如：北港、南庄、三芝這類沒有工廠，貨物多送少寄的地區，司機比較不用去開發業務。只要負責把貨送好，所以每月薪水固定式四萬五。營運長陳榮泉亦說到：「作事要有配套，High Pay(高薪資)，才可要求一個口令一個動作。」

#### 第四節 對於人力資源的改善及建議

對於新竹貨運的人力資源，本組給予以下的建議與改善：

##### 一、增加訓練模式：

對於新竹貨運的人力資源分配，主要分為中高主管級以及基層員工（如營運司機、內勤人員）兩項，以下就針對這兩個部份分別解說。

##### （一）基層員工部分：

除了原有的講授法以及師徒制訓練外，可再增加人事成本做試聽教學法，視聽教學法的好處在於省時，並且可隨時隨地的進行訓練，另外安派對於服務較為注重的企業來參訪（如飯店），以利員工學習參考。

##### （二）中高階主管部份：

新竹貨運的中高階主管都由以往的第一線營運司機昇上來的，最大的問題在於有充分的實務及第一線的經驗，但恐怕缺乏管理理論上的支持，建議以演講或是上課來加以彌補，此外多鼓勵中高階主管自組讀書會或是額外進修來加強理論上的認知。

##### 二、強調服務訓練

本組認為倉儲運輸業者應避免短視，而將司機的訓練內容僅僅注重在效率，另外如為避免其他企業模仿，本組認為應將服務的 SOP 訂定出來以便實行。

### 第六章 課後問題延伸與心得感想

#### 第一節 課後問題延伸

##### 一、期中問題

##### （一）宅配與貨運有何差別？

ANS：藉由訪談之後，我們將所得的資料整理如下表所示

##### ～宅配與貨運的差別～

比較重點	宅配	貨運
服務區域的差別	重視的是一區域的服務 例：台中市區	重視的是區域間的連結運輸 例：台中—台北的貨物傳遞

客戶群的差別	C2C與B2C為主	B2B為主
SD使命	除效率之外，更必須兼顧服務品質	效率為先
運費	較高	較低
收貨時間	為配合顧客時間所以較有彈性	收取貨有一定限制
取貨地點	可運送到府	有特定營業據點取貨

<表五> 宅配與貨運的差別

本組將宅配與貨運列出了服務區域差別、客戶群差別、使命感、運費、收貨時間地點六大項，其中可看出宅配較貨運有時間上的彈性，宅配的服務性質較高，單價亦較貨運高，然後貨運因有規模經濟效應故較為企業採用，而兩者最大不同在於宅配多以單體客戶間運送為主，貨運的B2B方式較為密集。

(二) 新竹貨運的SD以及大榮貨運的SR有何不同？

ANS：就其字義上來說明，SD指的是Sales Driver—營業司機，SR指的是Sales Representative—營業代表，但由於新竹貨運對於司機訓練的著重以及公司政策，兩者在作法上皆無不同，均以車子為活動據點來開拓業務範圍。

(三) 新竹貨運是否有與全家便利商店合作？

ANS：沒有，雖過往有與超商合作，但新竹貨運近年來致力於獨立宅配業務，僅與少數廠商如雅芳、東森購物合作。而全家便利超商的運務主要分為兩種：低溫層以及其他常溫產品（糖果、餅乾、泡麵等...），常溫部份由全台物流負責，低溫層部分由大榮貨運負責。

## 二、期末問題

對於老師所給本組的期末問題，由於本組所比較的競爭對手為大榮貨運，故期末問題將分為大榮貨運以及新竹貨運兩部分探討。

(一) 請問宅配、貨運、快遞有何差別？請問個案該公司的營運比重為何？

ANS：針對上圖表二的答案，這邊大致可以列出幾點快遞與宅配的不同處：

### ~宅配與快遞的差別~

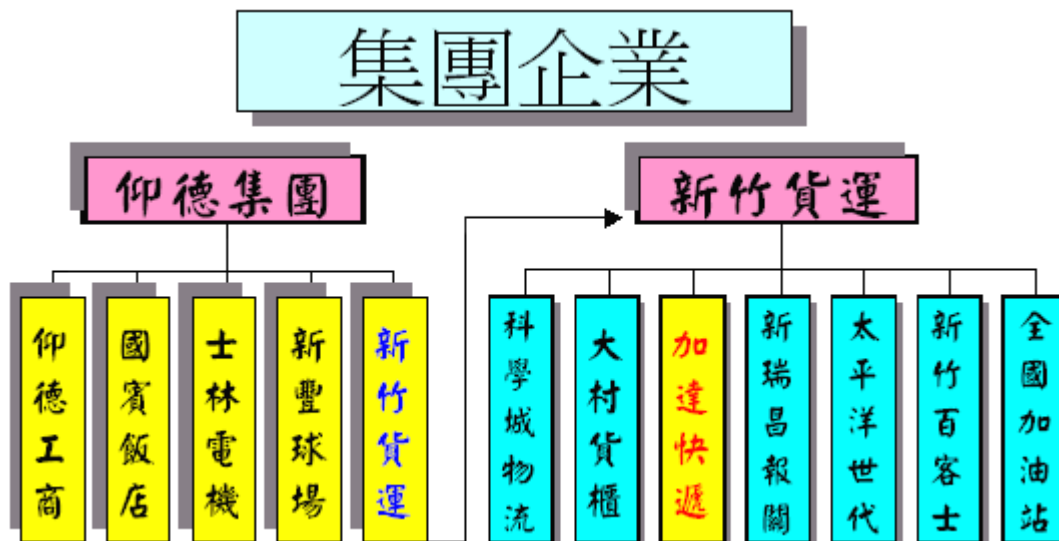
	宅配	快遞
運送貨物時間	隨時隨地。 依照顧客的需求可決定送貨取貨的時間。	有特定的運輸時間。 顧客必須自己考量到貨物到達時間來決定何時送出貨物。 所以如考量到送達時間，宅配是有可能轉成快遞的。

顧客的使用時機	沒有 顧客選擇宅配通常是考慮到取貨的時間	顧客通常考慮使用快地的三大原因： <b>時間性、物品重要性、機密性。</b> 時間性：顧客通常使用快遞的原因在於必須掌握住某些關鍵的時間點。如：運送稿件 物品重要性：單件高價的物品（如設計師所設計的服飾）也是選擇的原因。 機密性：快遞處理手法較精密，所以如公司的機密文件傳遞上通常會使用快遞。
---------	-------------------------	---

<表六> 宅配以及快遞的差別

另外本組的主題為新竹貨運，本組亦將新竹貨運與加達快遞的業務內容不同出列出如下：

加達快遞以前和新竹貨運是關係企業，現在則是新竹貨運以投資者的身分投資加達快遞



<圖三> 仰德集團既新竹貨運的組織圖（圖取自加達快遞網站）

加達快遞的業務內容如下

#### 加達快遞

**【當日配送】：**

託運當日立即配送並由收件人簽收。

**【貴重品配送】：**

託運時載明貨件價值並辦理報值託運，貨故發生時以保值全額賠付。

**【宅 配】：**

將貨件配送住宅人家，如無人時以留言條，待連絡後再次遞送服務。

**【代收貨款】：**



將貨件配送到達之同時將貨物價款收回服務。

**【指定配送】：**

將貨件配合收件人指定日期方便檢收之送達服務。

**【夜間配送】：**

將貨件配合收件人夜間收貨習性之送達服務。

**【假日配送】：**

將貨件配合收件人假日方便檢收之送達服務。

**【市內機車快遞】：**

因應都會區交通狀況及快速送達需求，以汽機車提供文件即時配送。

**【國內航空快遞】：**

以航空班機結合全省路線網路，提供快速之配送服務。

**【國際航空快遞】：**

結合境外國際運輸承攬業者，提供跨國際貨物配送服務。

<表七> 加達快遞的業務內容  
新竹貨運

1、代收貨款

2、當日配（當日配送區域：新竹以北）

3、回單回流作業

A、服務手續費：每筆 50 元

B、收回客戶指定之簽收單的服務。

C、簽收單據包括「客戶專用回單」及「新竹貨運簽收單〈影本〉」。

D、貨件上請貼上專用貼紙以供識別〈可向集貨人員索取〉。

E、收回之簽收單皆由專人配送至客戶處。

4、指定時段配送

5、假日配送

6、貴重品託運

7、蔬果託運

## 8、易碎品託運

9、來回件：貨件配遞收貨人，同時將另外一件舊件收回交給寄貨人，將標籤貼於一筆式明細表旁

10、拆箱對點：為了讓 SD 了解配遞收貨人處，應作拆箱對點及上架動作，需另加收費用起價 60 元，每 10 才 120 元，將標籤貼於地址標籤旁

## 11、宅配

12、佔止：貨件送至到著站，收貨人自己到站領取時使用。

13、物流倉儲、流通加工：提供實體物流加工作業及資訊系統設計的各项服務，提供物流作業的整體解決方案。

### <表八>新竹貨運的業務內容

另，本組亦找到運輸業的各種比較，茲附如下各圖表：

#### 貨物運輸業種類

##### 1、營業範圍與規模

###### 貨運業(汽車路線)

汽車路線貨運業營業範圍依其核定路線經過區域而有所不同。而因其經營固定路線之貨物運輸，客戶及貨源均相當穩定，且因擁有龐大的車隊、各地均需設立營業站所，需較大的資本額，形成規模經濟，產生進入障礙，使行此行業歷經數十年，只有 18 家業者。

###### 快遞業

國內快遞業營業範圍一般而言可分為兩類：一為市內快遞(僅以某些大城市及其都會區為服務範圍)，多以機車為載具；另一則包含全省快遞，擁有許多的營業場站及貨車。所以產業的公司規模大小差異極大。

對於快遞需求較高之顧客為一般公司行號，因此快遞業之總公司或收貨、取貨站的設立地點，多分佈於人口密集的工商業發達之都會區。

###### 物流業

一般而言，物統業之營業範圍是依其物流中心之設置地點為中心點來設定服務範圍，從製造商至物流中心再配送到各經銷點，其中車兩經過的路線所涵蓋的區域都算是營業範圍。

物流中心的運作講究的是少量、多樣、高頻率的運送方式，因此，所需投注的人力及相關設備及資訊系統均十分龐大。所以，物流業的規模比一般貨物運輸業

大。

#### 宅配業

宅配業為貨運業、快遞業、物流業所衍伸之業種，因此可知其營業規模與國內快遞相同，可以分為兩類：一為僅以某些大城市及其都會區為服務範圍；另一則包含全省，業者擁有數輛多的營業場站及貨車。所以產業的公司規模也有大小差異極大的情形。

由於宅配服務貨品主要投遞象為一般個人及家庭消費者，因此宅配業之營業站需接近人口密集處，且為方便收貨、送貨亦需多點佈設。

#### 郵局

郵局經營的業務可分為郵政業務與儲匯業務，郵政義務包括函件、包裹、快捷等，而函件又分為信函、明信片、新聞紙、雜誌、印刷物、盲人文件、小包等七類。儲匯業務包括儲金、匯兌、壽險。

## 2、操作特性（收貨、運送）

#### 貨運業(汽車路線)

貨運業能依客戶需求提供多樣化的貨運服務，如一個託運人對一個受貨人、一個託運人對多個受貨人、多個託運人對一個受貨人及多個託運人對多個受貨人，包括到府收、送貨及定點領貨等多種組合方式的貨運服務。其中集貨方式包括由托運人自行送貨至營業場站、業者固定每日派車至顧客處收貨及託運人電話通知取貨等三種情況。

#### 快遞業

快遞業之客戶可用電話通知業者取件或自行至營業站所夜付投遞，屬戶至戶（Door to Door）之服務。另外簽約戶可與快遞業者約定時間，由業者於指定時間內至客戶處取件投遞。

#### 物流業

大體而言，由於物流業的服務範圍是以製造商配送到各經銷點為市場，所以物流業貨物之動線是先以車輛將貨物由各地工廠或倉庫運送至物統中心。

#### 宅配業

宅配業者提供顧客一通電話到府取貨的服務，因此會固定服務分區，並配置一部巡迴服務車，使司機能在顧客打電話託運 30 分鐘內抵達收貨。而若顧客覺得 30 分鐘太久，可以親自至代收站託運包裹，因此與一般貨運業相比宅配業所佈的網路及收貨地點需要比較密集。

#### 郵局



由於必須使每一國民均能依法享用普遍而便利的郵政服務，因此設置地點，非僅以大都市為限，還深入窮鄉僻壤。又在郵局投遞區域內均須開闢郵路，包括鐵路、公路、航海、航空及交通不便地區的自行車郵路和步行郵路。台灣地區全區之投遞局所，有 327 處。

### 3、操作特性（處理）

#### 貨運業(汽車路線)

在車輛使用上多以大貨車從事定期、定時、固定班次之長途貨物運送，從事不同營業站之貨品轉運作業。由於拼裝運送的特性，大貨車上的貨物有不同的收貨人與目的地，貨車每經一個目的地城市，便進入當地的營業站所卸貨，並再度裝貨，而使貨車維持較高的承載量。故一般而言，貨運業營運效率較高，不易有空車返回之情形。

車輛的調派上，依法令規定汽車路線貨運業須在核定的路線內，定時發車，將託運之貨品送達目的地。因此貨品擁擠時可加班發車；貨品較少時，仍需依路線及時刻發車，不得任意更動。

營業站相當於貨物的集配中心，可作為貨物分類、儲存及配送之場所。因此為方便貨物之集中裝卸以及調派車輛至市區收送貨等作業，路線貨運業在一城市或鄉鎮設有固定之營業站。

由顧客取貨或遞送貨品至收件人由小型貨車運作，但在都市地區貨品遞送作業中，常因裝卸時停車不易，產生違規停放的情形，造成都市道路交通的阻塞。

#### 快遞業

因為台灣地區面積小，運輸距離短，故快遞業的服務種類較單純，每家業者服務內容大同小異。一般而言，隔日送達的服務都是使用陸運，每日送達的服務則有空運、陸運兩種方式。採用陸運時，都市中各門市部所收貨件都將集中到中繼站所，經分類後由高速公路送往迄點都市，再經由該迄點都市的服務網路送達收件人。

相較於其他貨運業，快遞服務大部分為都市區，因此為收取或送達貨件，車輛常需要停靠市區道路。造成違規停車情形極為嚴重，對業者來說，因違規情形而被科以罰款之累積數額極高，亦造成成本大幅增加，影響極大。因此若數量較少或為停車不易之地區，則以機車運送投遞。

#### 物流業

物流的車輛使用端視其物流中心之位置而決定，但多與一般之貨物運輸業類似。若物流中心之位置在都市以外之地區，以大型貨車載運貨物至市附近之營業所站，再將貨物分裝至小型貨車，以小貨車從事都市內之配送工作。

#### 宅配業

車輛使用特性與路線汽車貨運業者相同，多以大貨車定期、定時、固定班次之長途貨物運送，從事不同營業站之貨品轉運作業。而營業站之收貨、送貨以小型貨車運作。

由於宅配專為一般民眾小件包裹之配送，因此在都市地區需停車收貨、配送的頻次，相較於其他貨運業來得更高。但是在大城市車停車極為不易，將使業者違規停車次數增加，不但影響都市交通的正常運行，業者亦會因違規停車罰款的增加，影響利潤。

#### 郵局

包裹處理作業可大致分為收寄(包括窗口收寄及快捷郵件到府取件)、內部處理作業以及投遞三部分。

在收寄、投遞作業方面，民眾交寄國內包裹時，須先填交寄國內包裹聯單。並為預防無法投遞，寄件人應就包裹聯單收據聯印妥之處理方式：(1)退回寄件人(2)拋棄(3)向寄件人寄送無法投遞之通知單(4)改投或改寄。

投遞時，除代收貨價郵件貨款在一萬元以上者由寄達郵局通知收件人取件外，其餘均由投遞士到府投遞包裹，並由收件人簽收。若收件人不在，留候投通知單於收件人信箱，包裹帶回郵局再投。若第二次投遞，收件人仍不在則留招領通知單，通知收件人至指定郵局領取包裹。而通知到局領取之包裹，收件人應自通知之次日起十五日內到局領取，自第十六日起應按月繳付逾期保管費，如無法投遞退回時，則向寄件人收取。若民眾不便領取郵件，可申請轉投或繳交夜間投遞費改為夜間投遞。

在內部作業方面，目前國內各郵政單位均已配有條碼機和條碼讀取設備，使掛號函件、包裹、快捷等處理作業可因郵件條碼化方便管理、追蹤。

#### 4、作業時間流程

##### 貨運業(汽車路線)

零擔貨運業的作業時間流程，以一天為週期。發送作業從下午 2 點開始，約至晚上 11 點特末。從晚上 11 點開始，長途班車陸續發車，於翌日凌晨 1 點對後可陸續到達目的地站所，完成運務作業。當班車到達後，營業站到著作業因此展開，至早上 7 點可將所有貨件卸下，堆疊於分區區域，再交由外務員開始將貨件裝車，進行配送作業，至下午 2 點外務員完成配送作業後，便結束到著作業。當外務員將貨件配送完成後，並順道將當天托運人之貨件收付回營業站所，又接續下一次的發送作業。

##### 快遞業

快遞服務講求時效性，服務時間一般為中午前送件當日送達，或晚上收件翌日上午送達，端視業者之規模、運具的選擇及車輛班次之派遣而有所差別。

### 物流業

物流業配送作業與其他貨物運輸業不同的是，大多為固定的超級市場、便利商店等零售賣場，定時、或不定時多頻次的配送。而由於配送的商品樣多、樣少，因此卸貨、點貨的時間較長。

### 宅配業

宅配的配送時效為，全島隔日送達，且同一縣市（同區），上午寄、下午到，另外顧客亦可指定配送時間。日間宅配者以小型貨車收貨、送貨，同區貨品即直接以小型貨車於各轉運站間轉運，跨區貨品的運配作業則與路線貨運業相同，以大型貨車於夜間從事貨品長途轉運之工作。

### 郵局

平常郵件〈含掛號郵件及包裹〉寄達時間，一般約三個工作天，大宗印刷物約三至五個工作天。限時郵件都市間互寄，翌日上午投遞；都市與鄉、鎮間或鄉、鎮間互寄，翌日下午投遞。國內快捷郵件寄達時間，本收本投（同縣或同市）約 4 小時；跨縣市約 6 個小時。外島地區要視海、空運輸工具（船、機班次）及氣候因素。

## 5、貨物特性

### 貨運業(汽車路線)

由於汽車路線貨運業的客戶來源廣，有中小企業、工廠、批發商、零售商及小部分家庭貨物，因此貨物種類依各公司營業項目之不同而呈現多樣化的情形，大多為工業產品、農產品、機械設備、辦公用品、民生用品、原料等較大型貨件。而有許多貨物均是由單一托運人托運給許多收貨人，或由許多托運人托送給單一收貨人，每一貨物的重量與體積因不足整車，故採拼裝運送。

### 快遞業

快遞業運送之貨亦視業者規模大小有所差別，全省快遞多運送有時效要求的大宗零擔貨物，重量以十公斤計至以噸計。而市區快遞則多以文件、包裹等小件物品為主。

台灣地區快遞貨物之需求量主要集中於都會地區，使用上以商業為主。而國內快遞當日送達之物件多為緊急商業貨物，需在上午時段夜付寄貨，主要以旅行社、廠商之文件、樣品為主。

### 物流業

因物流業講求的是多樣、小量、多頻率之配送型態，因此其貨物類涵蓋所有一般消費性之貨物及生產所需之半成品或成品等等。並因其貨種之不同而提供不同型態之運輸服務，如：冷凍、生鮮冷藏等等。

而目前國內較具代表性的物流中心大多以消費品為主，乃因消費品市場的發展已到達成熟階段，競爭白熱化，利潤微薄，對於具有經濟效益的物流中心需求較殷切所致。

#### 宅配業

宅配業都所運送的貨品為一般個人或家庭之小件包裹，而其服務的對象除了一般民眾以外，尚包括以直接行銷方式販賣商品的業者，因此運送的包裹內容，舉凡生活用品、食品、衣物、3C 產品、娛樂用品、運動用品、家庭雜貨、禮品至生鮮食品都有，種類繁多，亦跨不同溫層。而宅配業所定義之小件包裹為重量在 20~25 公斤以下、三邊總長為 160~180 公分以下，以一個人可以搬運為原則之貨物。

#### 郵局

國內函件依寄送速度分為普通函件、限時函件；依寄件內容重要程度與所提供服務的不同分為平常函件，以及掛號、報值、保價、代收貨價、存證信函等特種函件。國內包裹均作掛號處理，再依寄件內容重要程度與所提供服務的不同分為報值包裹、保價包裹、代收貨價包裹。快捷郵件(包含函件及包裹)則是寄送速度最快的郵種。

### 6、基本計價原則

#### 貨運業(汽車路線)

依汽車運輸業管理規則第十條規定，貨物依其性質、價值、重量、體積及運輸情形等，需加成或減成收費者，由各類汽車工會參照汽車客、貨運價準則擬訂，報請該公路主管機關核定。據此規定，台灣省汽車路線貨運商業同業公會參考國內物價、油價等因素，研擬收費標準由公路局核定後實施。業者在一般情況下，除特約的固定客戶外，均是以此計費原則收取運費標準，其計費方式以百公斤為重量單位，再考量運送距離之遠近收取運費。因為路線貨運多以托運大型貨品為主，若括運較輕之貨物也依擬訂之收費標準計算將不敷成本，故另有「起碼運價」做為成本運價收取。若為特約固定客戶，則依彼此簽訂之契約或合作關係，享有優惠待遇。

#### 快遞業

目前快遞業價格紊亂，市區快遞多以機車為載具，運送文件及小件包裹，其價格以台北縣市為例，大多以 70 元起價，再視距離遠近加價，至三芝、八里運費可至 4 百元。而全省快遞以 10 公斤為最小貨物重量單位，最大可以噸計價。但是快遞業計價方式複雜，一般民眾較難評估所需花費的運費。

#### 物流業

物流業是一綜合性的行業，包含了許多種業務（運輸、倉儲、流通加工等），所以業者間收費方式不同。業者多半擁有一套以自己公司營運成本為基礎的運價模式。而運輸服務的定價多參考市場行情、物品的特性、物品運送的難易度及顧客需要的服務而定，或是收取商品的某一百分比做為收入的來源。

#### 宅配業

宅配之計價方式依貨物之大小、重量計算，費率與快遞差不多，大概在一百至二百之間。而針對大宗顧客亦有不計貨物大小、重量，固定單件包裹運費之方式，其單件包裹的運送價格亦是在一百至二百之間。

#### 郵局

國內包裹每件重量不得逾二十公斤，其尺寸最小限度不得小於信函之最小尺度，最大限度任何一尺度均不得逾一公尺五十公分，長度加長度以外之最大橫周合計亦不得逾三公尺。

### 7、貨物賠償方式

#### 貨運業(汽車路線)

此貨運業之特色為運送過中需經多次轉運及拼裝，容易發生貨故、遺貨等問題，一般貨物的賠償方式是以民法為依據來和託運人取得賠償之協議。但貨物有需要貨賠時，以報值價為賠償依據，但貨品如事前申請報值，業者將加收保險費。而一般未報值品賠償依貨物的市場批發價為貨賠額，但大部分的業者之賠償標準採用最高6千元，或由雙方協商而定。

#### 快遞業

目前大規模之快遞業對於之賠償問題乃依是否有報值來分：

有報值：多按原價賠償

無報值：依託運費之5~10倍賠償

而有些托運人對於貨件未報值，卻於生貨損時，要求按原價賠償，尤其是貨件已經遺失時，糾紛更為明顯。

#### 物流業

由於物流業者與零售業者間多訂有缺貨率標準及交貨時限，因此若違約即需依雙方所訂之契約罰款。

#### 宅配業

宅配服務貨物賠償之方式比照一般貨運業，以民法為依據，依雙方所簽訂之契約和託運人取得賠償協議。

#### 郵局



包裹如有損毀、遺失等情事發生可申請補償。掛號包裹每件重量在五公斤以下者，補償金額不得超過 150 元；超過五公斤至十公斤者，不得超過 225 元；超過十公斤者，不得超過 300 元。然包裹損失之實價少於補償金額者，應按收寄時及收寄地之市價補償。

已投交收件人卻未收取貨價之代收貨價郵件，寄件人可以請求郵局按照所報代收貨價之金額全數補償，而若代收之金額少於所報之金額時，寄件人亦可以請求補償少收之部分。

保價郵件、報值或掛號包裹全部喪失應予補償者，再給予補償金時，除保價費、報值費外，並退還郵資。而代收貨價郵件全部喪失應予補償者，並退還其代收貨價費。

另外郵局履行補償後，發現原寄件全部或一部時，應通知受領補償人，得於收到通知三個月內退還補償金之全部或一部，請求交付該原寄件。逾期其原寄件之所有權即歸屬郵局。

<表九> 貨物運輸業種類列表

而兩公司的營業比重分別為下表所示

	宅配	快遞	貨運
大榮貨運	營業額約 6000 萬 約佔兩成左右	營業額約 1000 萬 約佔一成左右	營業額約 3.11 億 約佔七成
新竹貨運	兩者合計大約佔總營業額的 30%		佔總營業額的 70%

<表十> 大榮貨運以及新竹貨運的營業比重表

由上表來看，可得兩者營業比重是相當的

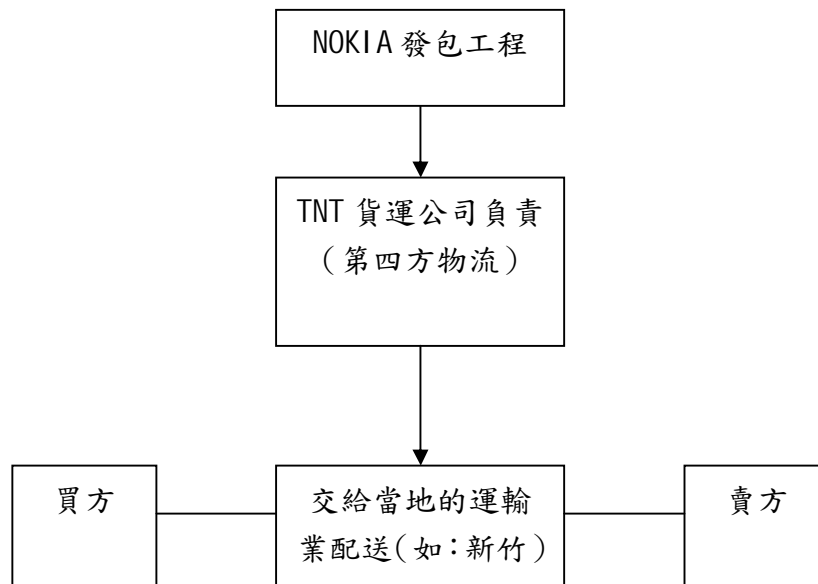
(二) 個案公司是否為第三方物流？

ANS：是的，新竹貨運與大榮貨運均以專業第三方物流自居，新竹貨運理由為有全台最廣泛的通路以及機動性，大榮貨運的理由為多元及廣泛的服務。

(三) 何謂第四方物流？個案公司是否朝此方向前進？

ANS：第四方物流的定義為：企業用第三方物流來做配送，有可能自己本身也是運輸業，但少了一些優勢，需要借重其他運輸同業在某些方面的優勢來運送。本組引述大榮貨運王副理的舉例

例如：NOKIA 把要運送的手機發包給 TNT，TNT 借重當地的部份宅配業者（以台灣來說，就如同大榮貨運、新竹貨運等業者）幫忙運輸，並加以監控，而當地業者的角色即為第三方物流，必須對於 TNT 負責，而 TNT 則必須對 NOKIA 負責。如下圖所示：



<圖四> 第四方物流舉例說明圖

另外由於資本的關係，新竹貨運與大榮貨運兩業者均極力朝第四方物流邁進，兩者仍是第三方物流。

## 第二節 組員心得

### 一、企管四丙 卓哲宇：

其實在動手做這份報告之前，我對物流業並不是很了解，也無法很清楚的分辨到底什麼是貨運什麼是宅配，兩者又有何分別，為了完成這份報告，我們到處尋找資料，網路上有關新竹貨運的資料、相關書籍我們都盡力去閱讀、討論，總算對貨運有了一些認識。但是就憑這些初步的認識想完成這份報告，恐怕還是不夠的，所以我們到了大雅的新竹貨運去做了一個訪談，而兩位新竹貨運的主任也很熱心的為我們做介紹、解答我們的疑問，真的很感謝他們，而這也是我第一次為了學校的報告，到企業去做訪談，感覺很新鮮，藉由這個訪談，我們得到了很多書上找不到的東西，對他們營運的流程也更為了解，這些是我們完成報告後，我認為我得到的第一個收穫。

然而雖然資料還算齊全，但報告裡面要的不只是資料的介紹，還需要一些企管上的分析，這也是我覺得整個過程最有趣的地方，那些東西沒有現成的，一定要經過我們大家一起思考、討論才有可能得到，雖然事後再看看我們討論出來的東西，不是很完美、詞句也不是很漂亮，但那都是我們努力得到的東西，我記得光是一個五力分析，投影片好像沒幾頁，但我們可是討論了很久，一再的修改才得到的東西，這份經驗以及這小小的成就感是我的第二個收穫。

最後，其實我在做這份報告的同時，曾經不只一次的想過，假設今天這份報告不是分組討論，而是要自己一個人去完成，我能辦到嗎？經過這次的經驗，我想我大概更了解自己擅長的哪方面，哪些地方又是明顯不足的，在

不足的地方，也觀察了別人是怎麼做的，希望藉由這次報告能更提升自己的能力，期望每次都能比之前更進步。

## 二、企管四丙 朱俊翰

當初對貨運這一行業的第一印象就是純粹替顧客送東西而已，有點類似郵局寄包裹一樣，而且對貨運的運作方式和工作內容也不是很瞭解，於是選了新竹貨運這一個案來瞭解一下貨運這一行業的實際情況是如何。

起先對於”宅配”一個名詞不怎麼熟悉，第一次聽到這個名詞是在統一的宅急便廣告裡聽到，只知道是和貨運一樣在幫顧客送東西，感覺沒麼不一樣，但實際去瞭解後，發現它和貨運差很多；宅配非常注重服務的品質，因為是直接將貨物交到住家的手上，在第一線工作就要有好的服務品質，才會有好的業績，宅配感覺有點像是服務業，以顧客為上，配合顧客的時間來運送貨物，方便讓顧客收貨，這一點就和貨運差了一大截。

做這份報告感覺最有趣的地方就是去新竹貨運的營業據點企業訪談，看到自動分貨機實際的流程是如何跑，以及如何做分類和搬運，實際看到跟影片上看的感覺還是有落差，蠻佩服想出這套分貨系統的人。不過到現場看了實際情形後感覺有不少的缺點，例如像是物品的搬運，雖然是機器在跑，但還是常常看到在輸送帶上面的貨物掉到地上，還有就是分貨員為了趕時間把貨物用丟的，裡面的東西沒爛大概也散了，這幾個地方感覺有待加強。

新竹貨運讓我蠻意外的一點是他們的升遷方式，從 SD 的基層慢慢做起，不管你是什麼人，大家都一樣從起點開始，如果不瞭解第一線的工作情形是怎樣，那也不用談接下來的公司策略和方針了，所以從基層開始，慢慢的去擴展自己的業績，才能夠往上爬，營業所的所長也是這樣磨出來的，感覺這種方式上級比較能夠體諒第一線的辛勞，對於業績問題的改善能夠提出較好的方法。

做完這份報告雖然感覺很累，尤其是在想替代品的種類感覺最傷腦筋，但是也讓我對貨運這一個運輸業有了更進一步的認識與瞭解。

## 三、企管四丙 王建華

這一次所要做的報告是有關於新竹貨運，雖然在日常生活中常常會接觸到宅配、貨運這些東西，但是要如何做好這一個個案，還是要經過組員認真討論及去跟新竹貨運接觸才能完成這一份報告。

那其實做這一份個案最有趣的地方，應該是實際跑到新竹貨運的公司，去實地瞭解新竹貨運的作業流程，那在這之前也有大榮貨運的副理來我們班上演講，並介紹他們公司的作業流程，但那個時候只是聽他們口頭上報告及幾段影片的敘述，雖然跟在新竹貨運看到作業程序的是差不多的，不過親眼看到的還是跟影片有落差，並且可以看到副理沒有談到的一些部分，像是有關分貨機械的維修及員工訓練等方面，儘管是不同公司，但也算是同類型的



產業，相信應該是差不多的，那最讓人吃驚的是在新竹貨運看到他們外包的搬貨員，因為這些外包的員工幾乎每一個都是在嚼檳榔，不然就是有刺青，本來想說可能搬貨員是在公司裡面工作，比較不會影響公司的形象，但是他們搬貨居然都是用甩的，雖然是外包的員工，但是素質真的是有點差，不過新竹貨運的主管們倒是都還不錯，像我們那一天去的時候，有跟兩個主管接觸過，他們都很盡心盡力幫我們解答問題，畢竟我們是在他們上班時間去的，難免會打擾到他們上班，所以對他們印象還滿好的。

那之後我們還有去大榮貨運去了解何謂第三方物流及第四方物流，還有快遞的定義等等，那這一次就比較輕鬆了，因為之前副理有來班上演講，所以就顯得不那麼陌生，而且還有遇到一樣是企管系的學姊去大榮貨運做訪談，雖然他們是做分貨機及 ASRS 的部分，跟我們不是很有關聯但是算是有些收穫。

#### 四、企管四丙 江崇宇

這次的個案報告讓我受益良多，有別於以往的報告，都只是在網路上找找資料，再統一整合所找到的資料，進行分析，比較沒有去進行評估此資料的正確性。然而，這次新竹貨運的個案，我們不僅僅用電話訪談、電子郵件、還包括到台中新竹貨運站去做訪談，經過新竹貨運的主任帶我們參觀從集貨到出貨的流程，也看到了影片中的自動分貨機，才慢慢的了解貨運和宅配的作業流程，我們也到了大榮貨運去尋求大榮貨運的一些資料，來進行 SWOT 分析。此外，在台上報告的時候也跟之前不太一樣，之前都是台上講的口沫橫飛，台下躺一片，都不會有質疑報告的內容正確度，但是這次真的不一樣，老師只要一發現邏輯怪怪的或者不了解的地方，就會馬上提出質問，往往都把我們問倒，套一句老師常說的，說話要有證據，你要先說服自己才能說服別人。這方面是我們要繼續加強的一部分。

經過這次報告的洗禮，才了解要做出一份好的報告，不只是需要完整的資料，還包括資料的可信度、投影片的排版、投影片的內容設計、文字、圖片的多寡、等等這些都會影響到一份報告的好壞程度。同時我們也發現，有些課本的理論或觀點，在某些產業並不完全適用，理論上和實務上有些出入。所以要如何將這些理論套用在適當的產業是很重要的，這就是學以致用，也是我們所欠缺的。

#### 五、企管四丙 許哲瑋

我認為這份報告是我在逢甲讀書以來所做的第二困難的報告，但在作完這份報告後，我對於「一份難做的報告，可以讓你學到更多的東西。」這個信念又更加深了不少。

就跟我的組員一樣，對於貨運、宅配這類的行業僅僅停留在「只是幫人送送貨。」這類印象，直到做完了這整份報告才對整份產業有更進一步的認

識，而且從一些小地方例如：臨時攔住貨運車跟貨運司機問事情，他們也是很親切的跟你回答就知道說現今的倉儲運輸業正朝服務導向發展，再來從實地訪談這方面，跟一些主管、營運司機交談過之後，也屏除了司機粗魯及冷漠的刻板印象，讓我感覺到現今服務的重要，而且一進入新竹貨運的營業所，大大的五 S 標語就寫在入口的正上方，在參觀的過程當中，也不難看出廠區的一些細節如角落擺放掃把、員工的衣著等都是新竹貨運確實落實 5 S 的表徵，還有服務榮譽榜這種著重服務業的員工激勵方式新竹貨運也做了，不難看出新竹貨運對於員工是有著獨特的訓練及鼓勵方式。

在課堂上報告，也讓我有不少收穫，老師雖然盯的很兇，但我也認同老師講求證據以及實事求是的精神，做這份報告雖然前前後後討論花了不少時間、精力以及無數次組員間的爭吵，但在做完這份報告後，真的覺得很踏實，感覺對於一些理論也都有更深的了解，在課堂報告以及聽老師課堂上所安排的演講，也了解到老師的用心。

最後，要感謝住在隔壁的廖福慶廖大哥的引介，沒有你的引介，就無法有這份報告，以及新竹貨運的謝主任、林主任，大榮貨運的王副理為我們細心的解答我們各式各樣的問題，以及被我中途攔下來問路的大榮貨運好心的司機大哥，以及跟我同組的組員，大家都很辛苦，這份榮耀是屬於大家的。

## 第七章 結論

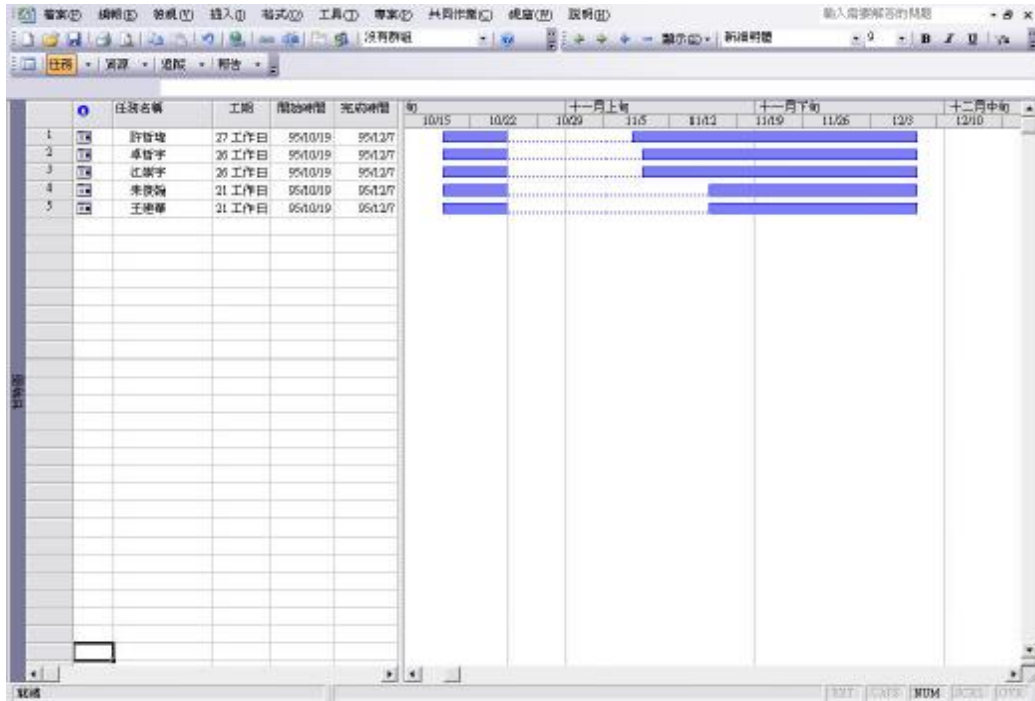
在導入 IT 技術之後，本組發覺運輸五虎基本上產能相當，本組認為運輸業應將本身業務是為服務業以避免短視，如亞都飯店董事嚴長壽先生所說的倒金字塔型結構正符合現今服務潮流。本組認為要取得該產業的關鍵時為在營業司機 SD 上，應必須注重整體服務概念灌輸怎組認為這是最首要的任務。

## 第八章 參考資料

1. 吳昭怡，西元 2006 年 7 月 5 日，〈新竹貨運 運將變業務推手〉，天下雜誌 350 期，p. 88-92
2. 伍忠賢，2005 年 12 月，服務業管理個案分析，全華科技圖書股份有限公司出版，p. 192-205
3. 口頭訪談資料來源，新竹貨運謝誌隆主任，新竹貨運林耀輝主任  
大榮貨運王汝鵬副理
4. 網路資料：經濟部商業司 <http://gcis.nat.gov.tw/index.jsp>  
新竹貨運 <http://www.hct.com.tw/main.jsp>  
大榮貨運 <http://www.tjoin.com/>

## 附錄 工作比例及組員名單

### 一、報告進度甘特圖

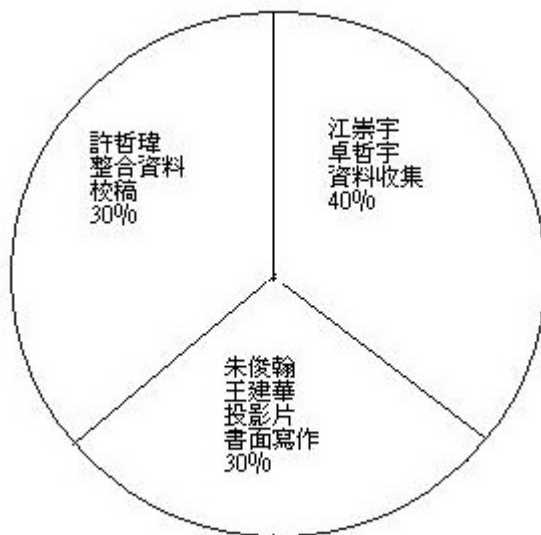


<圖五> 報告甘特圖

此張甘特圖橫軸為時間點，以一週的每週四為單位點，縱軸為組員，10月29日該週為期中考週，預計暫停一個星期，此後依照上圖進度來撰寫報告，分配的內容如下：

- 二、組長許哲瑋：對於整份報告的校訂，召集組員討論。
- 三、組員王建華、朱俊翰：整理口頭訪談資料
- 四、組員卓哲宇、江崇宇：對於報告部分作補充
- 五、全組進行：實地探訪、老師課後問題

組員的工作範圍可用下面圓餅圖來加以表示：



<圖六> 任務分配圓餅圖

組員名單：

組長：	企管四丙	D9275512	許哲瑋
組員：	企管四丙	D9227326	江崇宇
	企管四丙	D9227360	卓哲宇
	企管四丙	D9220918	王建華
	企管四丙	D9275258	朱俊翰

全文完

