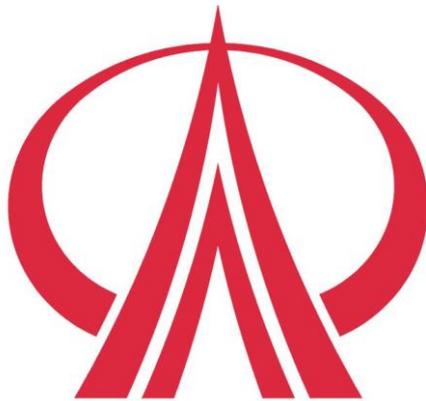


修平科技大學

行銷與流通管理系

三明治教學校外實習專題

實習公司：網訊電通股份有限公司



指導教師：林彥霆老師

學生：BZ99097 鄭依旻

中華民國 103 年 05 月

摘要

本專題者希望介紹至中華郵政客服中心實習後，所了解到關於郵局的作業及流程，及在實習過程中，學習到的知識與在學校所不會接觸的，雖然在過程中有過艱難及不開心，但這也是實習中的一種過程，也讓我更有將要準備出社會的實感。現在已經實習將近快十個月，實習總數也已超過標準 1350 小時，簽約到期也即將到來，很開心來到顧客服務中心實習，不管將來的工作是什麼，這次的實習都是一個對我更正工作態度有極大幫助的經驗。

致謝

感謝為我們籌畫這次三明治教學計畫方案的老師們，因為您們的努力，讓我們有這麼多廠商可以選擇，也讓我們提前的學習到將來出社會與學生打工的不同。

感謝網訊電通-中華郵政專案的主管們，總是包容有所不足的我，也在我對於工作內容有所疑問時，不嫌麻煩的詳細說明給我聽，如果有做錯的地方，也總會已提醒糾正代替責罵，這樣的方式讓我在工作上成長了不少，也很感謝學長姐們、同事們，總是在我遇到無理的顧客來電後，安慰鼓勵我，也因為這麼棒的工作環境，讓我能實習得很順利很開心。

目 錄

摘要.....	I
致謝.....	II
目 錄.....	III
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第一章 實習動機與目的.....	1
第一節 實習動機.....	1
第二節 實習目的.....	1
第三節 實習公司甄選過程.....	2
第二章 公司介紹.....	3
第一節 公司沿革（歷史）與現況.....	3
第二節 公司策略.....	5
第三節 公司戰術與作業策略.....	6
第四節 直接負責單位業務內容.....	7
第三章 個案公司實習所見.....	10
第一節 公司行政實習.....	10
第二節 服務中心營運管理實習.....	16
第三節 經理與管理職務實習.....	23
第四節 物流與供應鏈管理實習.....	28
第五節 消費者行為分析實習.....	35
第四章 實習心得與未來建議.....	36
第一節 實習心得.....	36
第二節 未來建議.....	38
第三節 我的未來計畫.....	38
參考文獻.....	39

圖目錄

圖 2-1 網訊電通股份有限公司 CIS.....	3
圖 2-2 公司的管理團隊圖	5
圖 2-3 公司組織圖	8
圖 3-2 中華郵政顧客服務中心入口處	16
圖 3-3 品質政策	17
圖 3-4 話機功能鍵介紹	18
圖 3-5 顧客進線的處理流程	21
圖 3-6 作業流程圖	23
圖 3-7 辦公室位置圖	24
圖 3-8 專員座位圖	25
圖 3-9 顧客服務中心工作流程圖	27

表目錄

表 2-1 我的值機班別	9
表 3-1 班表	13
表 3-2 績效評估等級	14
表 3-3 績效獎金金額	14
表 3-4 通數目標	15
表 3-5 正職人員的獎金計算	15
表 3-6 兼職人員的獎金計算方式	15

第一章 實習動機與目的

第一節 實習動機

希望藉著學校的三明治實習，嘗試平常不會接觸到的工作，來增加自己的工作經歷，已增廣自己的見聞，去了解不同於餐飲業的客服部門是如何營運、管理及工作範圍。對於公司是怎麼應徵選擇，而這些應徵所需要具備的條件又有什麼，接著藉由在實習中的過程，能檢討自己，是否有所需要改進並修正的地方。也希望自己可以透過實習的經驗，去找出自己所不足的地方，並修正，且從中去找尋自己畢業後想要從事的工作方向，未來所希望的工作待遇。

在實習過程中，可以真正模擬體會到未來畢業出社會後的工作狀況，改善自己應該修正的工作心態，培養自己的抗壓性，開始慢慢建立良好的工作態度，以利未來長久的社會之路。

第二節 實習目的

經由學校四年級的三明治實習機會中，找到自己有興趣的工作方向及好好思考未來的計畫想法，想要訓練自己的膽量、口才、耐性，提升自己的抗壓能力，希望自己未來在遇到挑戰及困難時能以正向的情緒來處理事情，藉此提升自己的工作歷練，也去了解一個單位如果要維持標準產能需要如何維持，要用什麼方式來達成品質目標。

對自我期待如下：

- 一、訓練自己的膽量、口才、耐性。
- 二、提升自己的抗壓能力。
- 三、自己在工作經驗及工作態度上能有所改善並精進。
- 四、培養良好的人際關係。

五、在同事及主管身上學習到待人處事的優點，改善自己的缺點。

第三節 實習公司甄選過程

進入修平科技大學時，就得知到學校有三明治實習方案，原本想四年級直接在自己原本任職的租片店實習，但在三年級公佈實習廠商名單後，開始思考自己難道不趁著畢業年的最後一年去嘗試看看不同領域的工作，讓自己增加工作經驗，所以選擇了學校提供的廠商面試，而在學校提供廠商的公司簡介及應徵需備條件中，其實對於中華電信客服及網訊電通股份有限公司客服都很有興趣，所以在與兩間公司面試官面試後，我決定了想到網訊電通股份有限公司客服任職，因為發現自己比起單純的行銷更喜歡替來店的客戶解決問題回答解惑，最後面試結果出來，我如願的應徵上工作，並接到通知 102/7/8 至公司接受教育訓練。

第二章 公司介紹

第一節 公司沿革（歷史）與現況



圖 2-1 網訊電通股份有限公司 CIS

一、公司簡介

成立於民國 90 年，資本額 NT\$1.3 億元，具 10 年以上跨國企業 CRM 委外服務經驗，為台灣 CRM 營運委外最大服務商，擁有台北/台中/上海/南京/菲律賓/馬來西亞 六大營運據點，整合專案流程管理及營運績效管理與維運經驗，提供跨國企業及各產業領導品牌專業的客戶服務管理及顧客行銷整合服務。合作客戶跨足金融保險、電信郵政、資訊服務、物流零售、醫藥養生、網際網路、電子商務等全球知名大型企業，每年顧客關係管理數目超過 1200 萬人次。現有員工約一千四百名。

二、經營理念

永續經營、專注熱情、重視員工是網訊電通追求且堅持的核心價值，在台灣委外服務行業中，從 2000 年開始，致力成為產業中的翹楚。對於企業客戶，我們以顧客的需求與思維出發，審慎規劃與提供完整的專業流程，以服務為體，科技為用，贏得企業客戶的信任及建立客戶服務品質的口碑，成為業界的第一品牌；對於同仁，建立不斷成長的學習型組織，注重專業分工及重視職涯規劃，創造重視員工、以人為本的公司文化，塑造充滿關懷及快樂的工作氣氛；為達成企業永續經營的目標，我們立足台灣，放眼亞洲，拓展顧客關係管理事業的全球版圖，並與所有同仁分享成就與榮耀。

三、核心價值

尊重個人 (Respect For The Individual) 尊重個人價值，讓員工真正掌握工作。透過尊重與傾聽，實踐網訊家族與夥伴的想法與夢想，讓網訊成為生活上的第二個家。

四、誠實信賴 (Be Honest and Trustworthy)

誠實對待工作夥伴，成為對方生命中的貴人。以說到做到的態度，建立信賴的工作關係。

五、追求卓越 (Pursuit For Excellence)

不斷追求超越自己，成就精采的職涯與創造網訊獨特的價值。藉由淬煉自己的態度、技能與視野，讓網訊成為生命中第二所大學。

六、客戶導向 (Customer Centric)

從客戶的觀點、立場出發，創造客戶最大的價值。成為客戶可以長期賦予重任的信賴夥伴。

(一)公司創辦人

網訊電通大中華區總經理陳楷先生 (Mr. Shepherd Chen)

(二)經歷：

花旗銀行台灣 電話銀行資深副總裁

花旗銀行台灣 資訊處處長

IBM 大中華 銀行系統處處長

(三)工作專長：

我們以電子通路與企業流程的整合管理, 提供客戶精緻服務經驗，提升企業競爭優勢；在大中華區，我們以學習成長與團隊合作的企業文化，建立專業與熱情的團隊。

(四)管理團隊

網訊電通股份有限公司成立的核心管理團隊為原花旗銀行及 IBM 和電子通路營運中心之中高階專業經理人，源自於對顧客關係管理的專注熱情，與運用不斷創新的科技將商業智慧與知識管理數位化，以達到提供個人化的服務與一對一行銷，具備世界級的客戶關係管理技術，提供客戶導向的服務介面，增加客戶對電子通路的使用率，降低企業整體經營成本及投資風險，並致力於國內客戶忠誠度與終身價值之推動。目前員工數約為 1400 人，預計於 2014 年擴編至 1800 人。

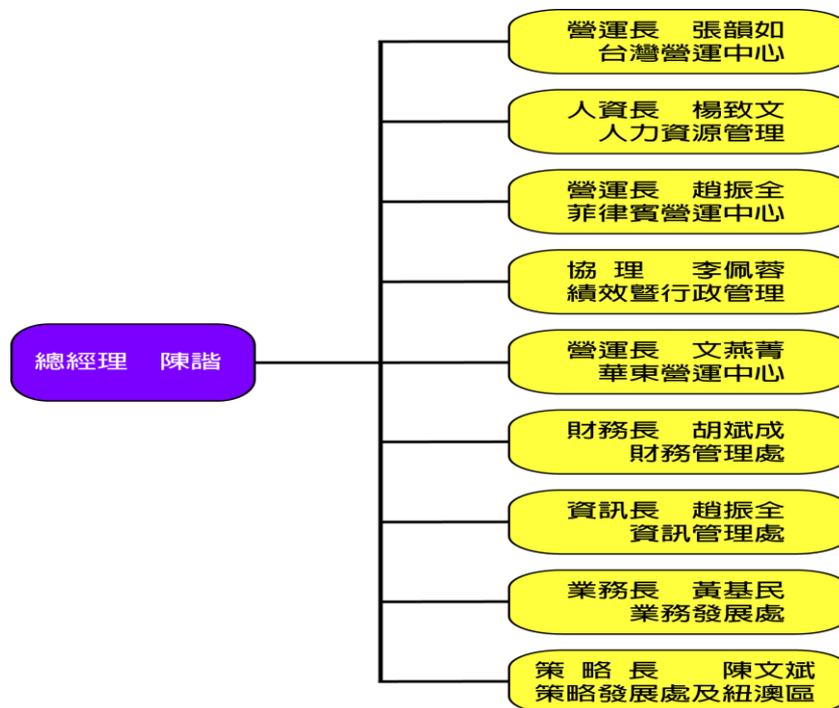


圖 2-2 公司的管理團隊圖

第二節 公司策略

一、說明公司經營使命與目標

專注以電子通路與企業流程的整合，提供客戶精緻服務經驗，提升品牌夥伴的客戶互動競爭優勢，以共好的企業文化，成為企業最信賴的好夥伴。

2014 年成為全球品牌亞太市場 eCRM BPO 主要服務夥伴，運營 6 個營運中心，服務 13 個市場，成為大中國 eCRM BPO 前五大。

二、公司的外在競爭者有那些？

程曦資訊整合股份有限公司，此公司為獨立提供從客服中心規劃、交換機建置、CTI 導入、產品研發、專案製作、承攬客服維運、顧問服務與教育訓練等一貫化服務的公司，也有從事客服的業務。

三、說明公司的核心競爭力。

- (一)遠大夢想/企圖心
- (二)明確的目標
- (三)執行目標的意志力及決心
- (四)重視速度及創新
- (五)重視績效及肯定傑出的表現
- (六)嚴謹而紀律的文化

第三節 公司戰術與作業策略

一、說明公司郵政專案單位所提供的服務

- (一)儲匯業務(掛失、查詢交易、匯款方式)
- (二)壽險業務(保單內容介紹、契約查詢、房貸)
- (三)郵務業務(查詢郵件、郵資計算、集郵商品)
- (四)客訴(顧客申訴後送)

我的處理郵務業務的範圍：

- 1、國內函件(信函、印刷品、明信片、郵簡、小包、便利包、新聞紙雜誌、盲人文件)
- 2、國內包裹(一般包裹、便利箱、便利袋)
- 3、國內快捷(重量、尺寸限制、服務縣市範圍、時效)

- 4、特產快遞、優鮮配、學生包裹。
- 5、信函書寫方式、報值、代收貨價、雜誌新聞紙、國內郵資已付戳記、大宗函件分區捆紮、存證信函、專用信箱、廣告回信。
- 6、郵件查詢、撤回、掛號函件招領、郵務送達通知書、改投改寄服務、國內函件補償、存局候領郵件、問題郵件處理。
- 7、國際函件、國際包裹、國際快捷、大陸函件。
- 8、國名/地址英譯、國際保價、國際大宗函件郵資折扣、特別提款權(SDR)與新台幣之比、驗關規定及關稅減免。
- 9、國際郵件查詢、國際郵件查詢、國際郵件撤回/更改姓名地址、國際郵件補償。
- 10、客訴(郵件交寄、延誤送達、未確實投遞、郵件招領問題、查詢作業時效緩慢、其他原因)

二、說明郵政專案單位的主要顧客是誰

關於使用郵局儲匯、壽險、郵務業務有所疑問或要建議的客戶或民眾皆可來電 0800700365 客服專線反映。

三、目前來電數大約多少人？

平均每月總通數為九萬人以上；一線專員接聽電話以一天八小時來算，一人接聽電話量通常為 100 通以上，像我們工讀生因為只具備郵務業務能力，所以平均電話量為 80 幾通以上。

四、營業額每年多少元？

公司郵政專案單位年營業額約為 2000 萬元

第四節 直接負責單位業務內容

一、說明實習直接負責單位與你的職位

一線專員 > 值班主管 > 部門主管 > 營運經理

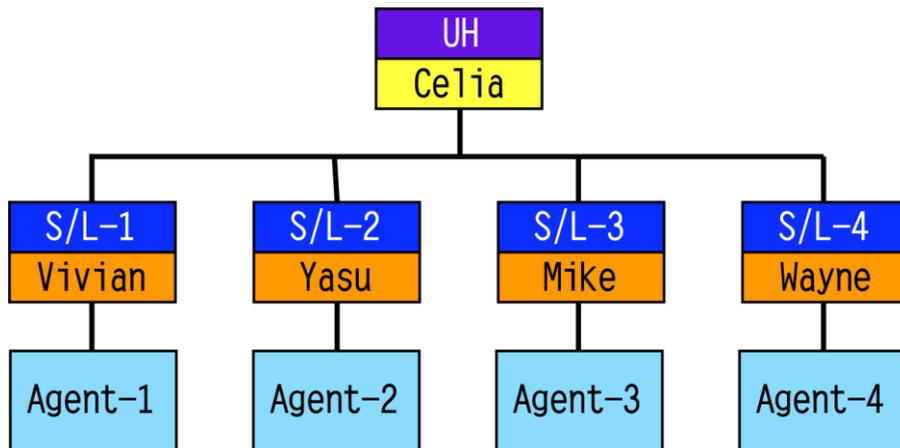


圖 2-3 公司組織圖

二、說明直接負責單位工作內容

負責為對於關於郵務業務有疑問的顧客解惑

(一)負責範圍：

- 1、國內函件(信函、印刷品、明信片、郵簡、小包、便利包、新聞紙雜誌、盲人文件)
- 2、國內包裹(一般包裹、便利箱、便利袋)
- 3、國內快捷(重量、尺寸限制、服務縣市範圍、時效)
- 4、特產快遞、優鮮配、學生包裹。
- 5、信函書寫方式、報值、代收貨價、雜誌新聞紙、國內郵資已付戳記、大宗函件分區捆紮、存證信函、專用信箱、廣告回信。
- 6、郵件查詢、撤回、掛號函件招領、郵務送達通知書、改投改寄服務、國內函件補償、存局候領郵件、問題郵件處理。
- 7、國際函件、國際包裹、國際快捷、大陸函件。
- 8、國名/地址英譯、國際保價、國際大宗函件郵資折扣、特別提款權(SDR)與新台幣之比、驗關規定及關稅減免。
- 9、國際郵件查詢、國際郵件查詢、國際郵件撤回/更改姓名地址、國際郵件補償。

10、客訴(郵件交寄、延誤送達、未確實投遞、郵件招領問題、查詢作業時效緩慢、其他原因)

三、說明你的工作時間與輪值方式

公司安排的班別大致都是 A2、A4 或 A6，只有偶時會臨時調班、加班或更改休息時間，隨著電話量多寡來決定人力，除了國定假日及夜班值班人數會較少外，一般在 A4 開始後，值機人數都會至少有 10 個人以上，這樣才不會讓客戶進線等太久才接通。

表 2-1 我的值機班別

班別	上班時間
A2	08：00~16：45
A4	09：00~17：45
A6	10：00~18：45

第三章 個案公司實習所見

第一節 公司行政實習

一、人力規劃

(一)人力需求預測

由P&C(排班)調出去年同月及前三個月的電話業務量來評估，安排下個月每天的所需人力，再依每天的電話業務量來安排是否需要加班。

(二)人才招募

現職人員離職、業務量多寡來決定是否要招募新人；目前的招募方式主要以建教合作、網路招募(104人力銀行、1111人力銀行、官網招募新人網頁)、現職員工介紹。

二、員工甄選與試用

(一)甄選的程序

HR(人力資源)篩選(已履歷、自我介紹來評估)＞通過者面試(HR)＞通過者由UH(單位主管)面試＞通過者(營運經理)面試＞經理決定是否通過

(二)面試重點

以人格特質分析結果來評估是否適合、與求職者交談(學經歷、打工經驗、所遇過的挫折及解決方法)

(三)員工試用期間之考核

會於三個月內進行一次大考(考試方法如下)：

1、正職人員：

(1)面對面考試(由主管當面問問題，直接點選話術位置並當面回答主管)

(2)電話考試(主管將打來你的分機，模擬客戶進線查詢狀態)

(3)二線人員（郵局人員）將側聽專員的電話紀錄來評分。

2、兼職人員：

(1)電話考試(主管將打來你的分機，模擬客戶進線查詢狀態)

(2)二線人員（郵局人員）將側聽專員的電話紀錄來評分。

三、員工的教育訓練

(一)評估訓練需求

目前並無此需求

(二)訓練方法

進入後會先上課(分為郵務：3天，儲匯：5天，壽險：2天)，此三種課程會先擇一上課，教育訓練的課程僅針對60~70%的來電內容，重點教學為主，剩下未上課的內容會請專員自習讀話術，並於上線的兩個月內定期考試。

(三)訓練成果的評估

透過定期考試成績來評斷是否有理解及熟讀話術，未滿80分，將先重考並由主管約談了解狀況。

(四)員工的在職教育訓練

1、講師教導話術的重點範圍(依課程不同上課，天數不同)

2、side by side(新人純聽，視課程進度快慢決定跟聽時間)

3、授課完畢，考試測驗(不滿80分者，留下來重考)

4、side by side(上線第一天上午：新人純聽)

5、side by side(上線第一天下午：新人口手)

6、新人值機(上線第二天：兩人一機)

7、新人值機(上線第三天：正式值機)

四、工作績效評估與考績

(一)工作績效評估方法

二線人員（郵局人員）及主管人員（網訊電通人員）會不定期的側聽一線專員的 CALL 來評分每位專員的應對答覆是否有正確及語氣是否有所需要改善之處。

每月會發一張評估表給各個專員會有各方面的分數及主管人員的建議也會寫在上面，提供給每個人員知到自己上個月的績效如何。

（二）工作績效評估方法之檢討與改進

在專業話術方面，如有不對之處直屬學長（姐）會在拿著側聽單來個別告知一線的專員，需要改進的地方及用甚麼方法回答比較好，二線主管也會定期隨機進線抽問話術評分一線人員的專業面的成績，也會在公佈欄告知最近有哪些客戶抱怨，提醒我們需修改之處。

定期公佈專員每天的整體接話率有無到達標準，及時的公布相關新的規定及修改的話術，以提供來店客戶更完善精準的答案。

（三）考績評分表之項目與評分重點

1、服務品質（Mocall 成績）：

A 禮貌度/同理心

B 準確度

C 電話效率管理

2、作業品質（會辦單退件）：會辦單修改/退件率、作業流程疏失

3、生產力（日績效表）：通話與等待時間比例、每小時平均接話量

4、處理時間、不具生產力時間比例

5、基本項目（出勤）：基本紀律

6、客戶關係深耕與開發（商機）：Leads

（四）考績評分表之使用與評比技巧

主要以回答的流暢度及通話量來做衛主要評分重點，並在每個

月會彙整成個人的評分表。

五、輪班制度

(一)我的班別：

我大致上都是 A2、A4 或 A6 的班別，只有偶時會臨時調班或更改休息時間，隨著電話量多寡來決定人力，除了國定假日及夜班值班人數會較少外，一般在 A4 開始後，值機人數都會至少有 10 個人以上，這樣才不會讓客戶進線等太久才接通。

表 3-1 班表

班別	上班時間	班別	上班時間
A0	07：00~15：45	P5	14：15~23：00
A1	07：30~16：15	P1/2	17：00~21：00
A2	08：00~16：45	P3/2	18：00~22：00
A3	08：30~17：15	N0	15：15~00：00
A4	09：00~17：45	N2	17：15~02：00
A5	09：30~18：15	X0	20：00~05：00
A6	10：00~18：45	X1	21：00~06：00
A8	11：00~19：45	X2	22：00~07：00
A4/2	09：00~13：00	T2/2	08：00~13：00
T4	09：00~17：00	T5/2	09：00~15：00
KQ-1	09：00~13：00 17：00~21：00	KQ-3	08：00~12：00 17：00~21：00
KQ-2	08：00~12：00 16：00~20：00	KQ	10：00~14：00 18：00~22：00
SB	備班		

(二)緊急調班作業

如遇值班人員突發請假的狀況，應先向中控台報備，此時如遇滿線狀況會一般會請 SB 班別的人員來支援，上線接 CALL 支援，若仍調不到人員時，才由主管人員上線支援。

六、獎勵制度

(一)績效獎金：

適用人員(任職滿三個月以上、當月全勤者、服務品質總分高於 44.00 分者、同時服務郵務、儲匯、壽險三項技能之正職人員)

表 3-2 績效評估等級

A+	A	B+	B	U
15%	18%	33%	24%	10%

表 3-3 績效獎金金額

Ranking	獎金
A+	\$2000
A	\$1200
B+	\$800

(二)活動獎金(活動時間：102/10/01~102/12/31)

對象：

中華郵政顧客服務中心全體同仁

獎項：

1、全體正職人員

達到「當月」的接聽通數之目標並達服務品質設定條件，超過通數即可獲得紅利

表 3-4 通數目標

月份	通數目標
10 月	全月超過 2250 通
11 月	全月超過 2150 通
12 月	全月超過 2250 通

表 3-5 正職人員的獎金計算

超過通數目標(Mocall 成績)的獎金/通		
設定條件 1.	達 44.00 分以上	每通 5 元
設定條件 2.	達 43.50 分~44.00 分	每通 3 元
設定條件 3.	達 43.50 分以下	每通 1 元

2、全體兼職人員

達到「每月」時數並達成設定條件，即可獲得紅利。

表 3-6 兼職人員的獎金計算方式

A 項分數/時數(月)	120 小時以上	160 小時以上
95 分以上	1000 元	1500 元
90~95 分	700 元	1100 元
未達 90 分	500 元	800 元

3、客戶進線表示誇獎專員服務態度良好，即可獲得 7-11 禮卷 100 元。

4、如開商機的會辦單有成交時，月會時，將會發放獎品(郵局代售商品，EX：面膜、護手霜、洗髮乳…等)

七、員工保險與福利

(一)正職人員(需扣福利金)：

1、享勞保、健保/員工6%退休金提撥

- 2、特別休假及三節禮金
 - 3、員工旅遊及尾牙(參加旅遊酌收費用、尾牙可參與抽獎)
 - 4、完善的專業教育訓練
 - 5、婚喪生育禮金
 - 6、每月員工聚餐
 - 7、員工團體保險
 - 8、員工生日禮卷
- (二)兼職人員(不需扣福利金)：

- 1、享勞保、健保
- 2、員工旅遊及尾牙(參加旅遊全額付費、尾牙可參加但無抽獎)
- 3、完善的專業教育訓練
- 4、每月員工聚餐
- 5、員工團體保險
- 6、員工生日禮卷(Mister Donut套餐卷)

第二節 服務中心營運管理實習

一、組織與環境之認識



圖 3-2 中華郵政顧客服務中心入口處

(一) 中華郵政顧客服務中心簡介

- ◆ 91年12月30日，話務委外公司「網訊電通股份有限公司」進駐，委外合約同日啟用。
- ◆ 92年1月1日，中華郵政客服中心正式成立。
- ◆ 92年6月16日，客服中心遷移台中電腦備援中心六樓正式辦公區營運。
- ◆ 93年1月1日起，客服中心提供顧客24小時全年無休的電腦語音與專員諮詢服務業務，儼然成為中華郵政與顧客間溝通的橋梁，對於強話客服功能及提升公司形象極有幫助。

(二) 中華郵政顧客服務中心理念

客戶永遠為第一順位，透過本中心服務，積極回應顧客需求，以提升顧客滿意度及中華郵政企業形象。

(三) 品質政策



圖 3-3 品質政策

(四) 品質目標

1、提升顧客滿意度

平均分數達5分，4分以上的顧客滿意度

2、提升每月服務

水準達 80%。 20 秒內接起電話，佔所有有效電話的 80%

二、門市作業基本認識

(一)話機功能認識與操作



圖 3-4 話機功能鍵介紹

1、Hold保留鍵：若需要查詢較久或與值班主管確認時，婉請客戶在線上等候，並按下此鍵，進行查詢確認答案。

2、MUTE靜音鍵：按下此鍵，客戶會無法聽到客服人員聲音，但因為按下後，客戶聽到的聲音會像真空靜音的感覺，故只適合短時間使用(例如：咳嗽、喝水……等)

- 3、控制音量：調整電話音量。
- 4、耳麥燈：此燈接聽時務必亮著，如不小心按掉，電話將被掛斷。
- 5、通話鍵1：客戶進線時會先亮起的燈。
- 6、通話鍵2：客戶進線詢問的問題需要確認或查詢時，可先按Hold保留鍵，請客戶稍後，並撥打給值班主管或相關單位查詢。
- 7、通話鍵3：一般不會用到。
- 8、儲匯滿線燈：儲匯專員忙線中，但同時尚有客戶進線時，綠燈會亮起。
- 9、壽險滿線燈：壽險專員忙線中，但同時尚有客戶進線時，綠燈會亮起。
- 10、郵務滿線燈：郵務專員忙線中，但同時尚有客戶進線時，綠燈會亮起。
- 11、登入：手動值機時使用，通常用於電腦系統異常或休息時間結束後的手動登入。
- 12、輔助：此鍵為用於處理個人事情時所按的鍵(例如：裝水、上洗手間)
- 13、接收：準備接電話的狀態。
- 14、後續時間：通話結束時的話後工作狀態(例如：開立會辦單)
- 15、登出：話機手動登出，用於中午休息時間或下班時間。
- 16、斷線：終止通話的按鍵。

(二)系統設備之維護與保養

定期進行電腦系統更新

每三個月更換電腦登入及話機系統登入的密碼

不定期資訊安全稽查人員檢查電腦設備(例如：USB孔及光碟機是否無法使用、專員是否有非法攜帶儲存設備、照相設備)

(三)各種單據之使用

- 1、班別調查表：每月 15 日前將次月的排班表繳回。
- 2、外撥單：用於無法為客戶轉接成功或客戶要求主管人員回電時，將客戶問題寫在外撥單，繳交給值班主管，請主管人員協助處理。
- 3、二線單：於營業時間外要查詢郵件的交接單
- 4、查詢單：代客戶填寫查詢郵件的申請書，查詢種類有國際掛號郵件、國際包裹郵件、國際快捷郵件、大陸掛號郵件、大陸包裹郵件、大陸快捷郵件。
- 5、會辦單：客服中心代客戶向相關單位反映的正式公文(用於：郵件查詢、客戶來電讚揚/抱怨、商機通報……等)，因為屬於正式公文，顧文意要通順流暢，用詞須謹慎無誤。

三、顧客服務

(一)顧客來電之禮儀與態度

客服人員是用電話進行服務，故更應注重禮貌與語調，須對客戶稱呼「您」，而不是「你」；在協助客戶時，須使用「為您」，而不能使用「幫您」；把「謝謝」、「請」、「麻煩您」時常輪流使用，安靜聆聽，勿插話

1、標準用語：

(1)開頭語

「中華郵政您好，XX號專員，敝姓X，很高興為您服務。」

(2)結束語

謝謝您的來電，再見

(3)詢問客戶姓氏

X先生/小姐，請問您貴姓怎麼稱呼？

(4)等候語

X先生/小姐，很抱歉，請您稍後一下，馬上為您確認

(5)Hold保留回來後

X先生/小姐，很抱歉，讓您久等了

(6)轉接詞

X先生/小姐，很抱歉，我這裡是XX業務專員，這邊為您轉接XX業務專員，請您線上稍後一下

(7)忙線中，無法轉接成功

X先生/小姐，很抱歉，目前XX業務專員忙線中，請您留下您的連絡電話，後續會請人員回電給您，請問您的連絡電話是？

(二)顧客進線的處理

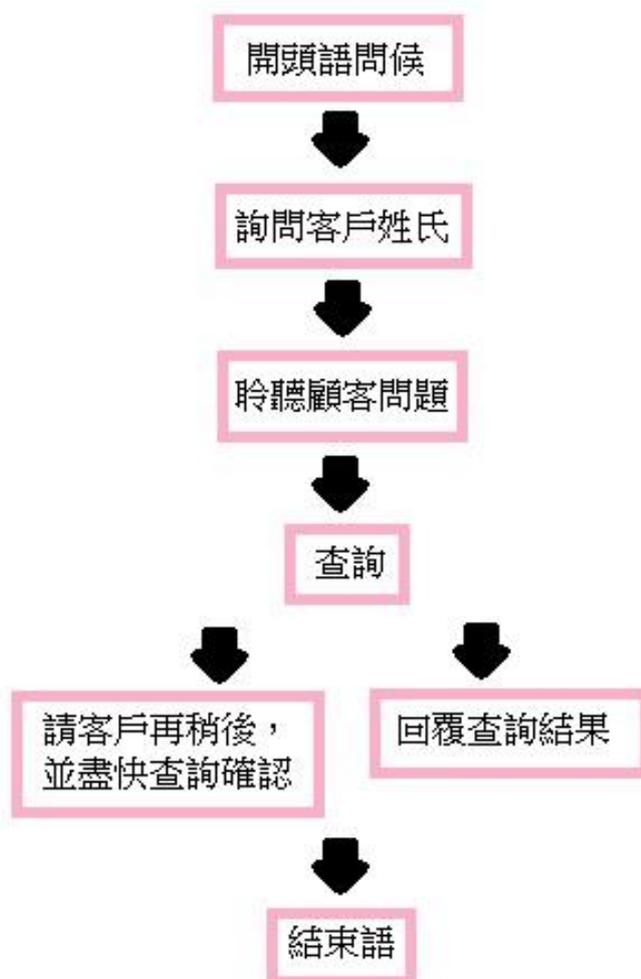


圖 3-5 顧客進線的處理流程

舉例1：

客戶來電反映寄的普通掛號郵件為什麼要寄到台北市卻封往高雄市了？

先為客戶確認目前郵件狀況是否有封回正確單位了，如果有的話，先向客戶道歉並說明已封回正確的投遞單位，請客戶再耐心等待，如果說明完後，客戶仍然抱怨誤封的狀況，就可直接開單反映。

(三)顧客抱怨之處理

- 1、耐心聆聽
- 2、發揮同理心，站在客戶立場設想
- 3、安撫客戶情緒
- 4、適時的致歉並婉釋
- 5、開立會辦單

如遇客戶仍然強烈不滿，提及要登報、提告或向總公司反映，通話結束後，需立即通報主管

(四)顧客結束通話之禮儀與態度

客戶如詢問完畢，在最後會向客戶說：「謝謝您的來電，再見」或「再麻煩X先生/小姐，再見」

(五)主動服務顧客之技巧

主動提供其他相關的資訊

(舉例：如果客戶要查詢寄往國外的郵件資費，就在報完運費後，一併的向客戶說明郵件的寄達時效，供客戶參考比較。)

(六)讓顧客留下好印象之技巧

主動並積極的提供各種顧客可能需要的資訊。

四、客服銷售作業流程

(一)銷售作業流程之規劃與執行

實習單位並沒有銷售的業務。

(二)銷售作業流程之控制

實習單位並沒有銷售的業務，故無該作業流程。

(三)銷售作業流程之檢討與改善

並無銷售作業的流程，來電客戶反映的事情會開單統一交由相關單位處理，請人員進行改善並回報處理狀況。

五、客服工作管理

(一)各項標準作業流程

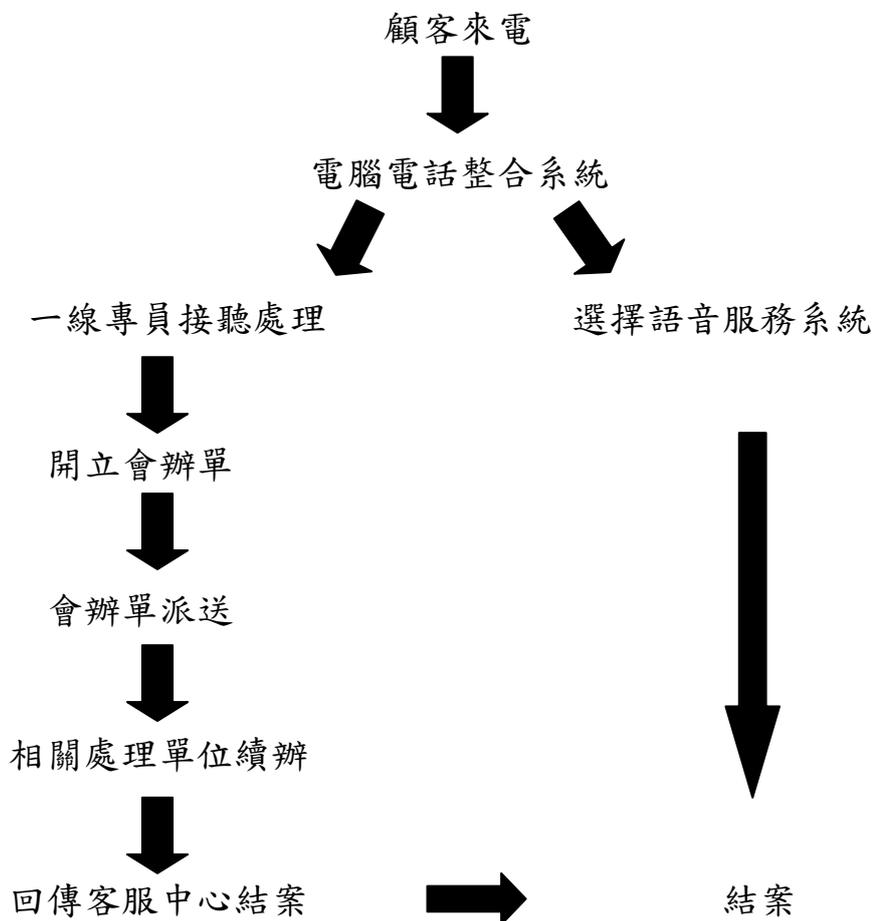


圖 3-6 作業流程圖

第三節 經理與管理職務實習

一、認識客服中心

(一)商品認識

提供用郵民眾24小時全年無休的電腦語音與專員諮詢服務。

- 1、郵務、儲匯、壽險各項業務查詢
- 2、受理顧客申訴/讚揚的管道及對於各項業務的建議事項
- 3、各項業務的宣傳及行銷
- 4、查詢集郵的相關資訊
- 5、資料查詢服務
- 6、資料變更申請
- 7、受理掛失服務、管制帳戶及警示帳戶查詢
- 8、重大事故通報

(二)辦公室位置認識

營運經理 辦公室	人力 規劃師	一線 專員	一線 專員	一線 專員	值班主管 值機區		一線 專員	一線 專員	一線 專員	二線專員 工作區	
		一線 專員	一線 專員	一線 專員			一線 專員	一線 專員	一線 專員		一線 專員
		一線 專員	一線 專員	一線 專員			一線 專員	一線 專員	一線 專員		一線 專員
一線專員 休息室		一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員		
二線專員 休息室		一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員		
哺乳室		一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員		
		一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員	一線 專員		
訓練教室		一線 專員	客服組長 C座位	一線 專員	一線 專員	一線 專員	客服組長 E座位	一線 專員	一線 專員		

圖 3-7 辦公室位置圖

(三)值班位置佈置認識

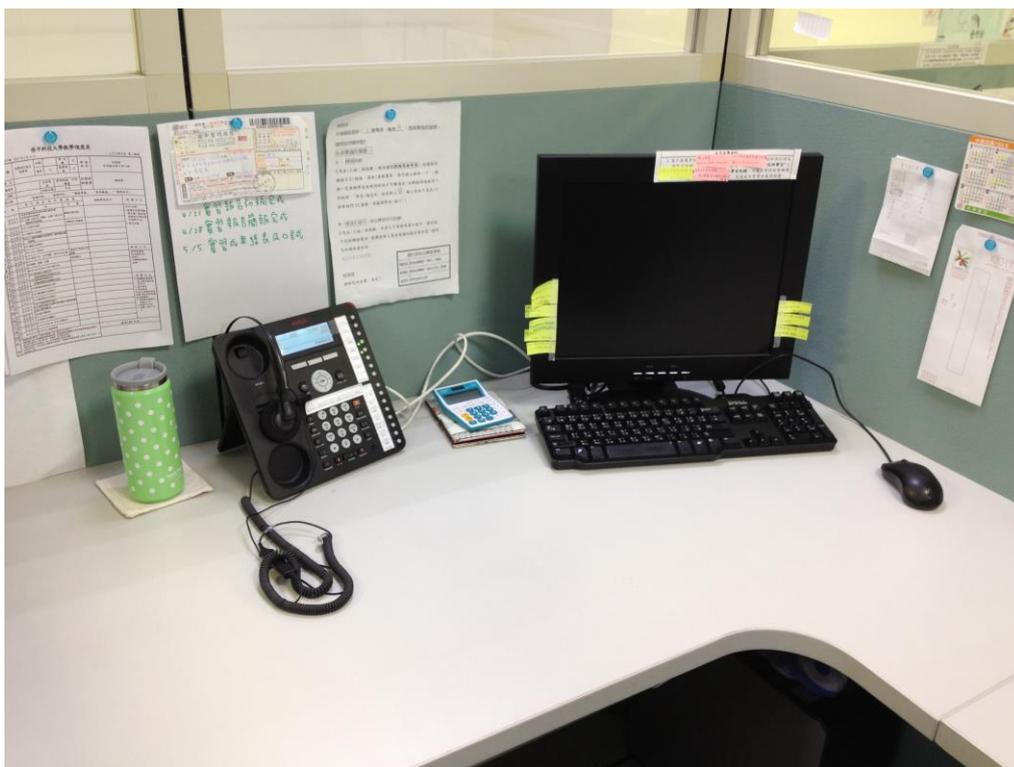


圖 3-8 專員座位圖

(四)人員認識

1、二線人員：

郵局內部員工，如客戶詢問特殊問題時，可請二線人員協助查尋解答，負責審核一線專員開立的會辦單，以及後續處理狀態的追蹤。

2、營運經理

中華郵政專案的負責人，負責客服中心即時監控、突發狀況應變、人員管理、訓練與品質管理、績效與獎勵管理、資源管理、提供一線專員諮詢。

3、客服組長：

負責小組即時監控、訓練與品質管理、績效與獎勵管理、維繫組員感情、提供一線專員諮詢。

4、值班主管：

審核一線專員會辦單，提供一線專員諮詢相關業務、製作週考

考題、審核一線客服專員績效評估。

5、一線客服人員：

接聽用郵民眾來電、提供諮詢及申訴的管道。

一、認識經理職務

(一)職務與工作內容

1、新進人員的面試及任用

2、客服中心的即時監控

3、訓練及品質管理

4、績效與獎勵管理

5、資源管理

(二)應具備的基本條件與技能

1、客服中心的即時監控

隨時確認專員值機狀態，例如：通話時間過長、輔助或後續時間過長。

2、突發狀況的應變處理

遇到突發狀況能隨機應變，冷靜並迅速處理。

舉例：遇颱風來襲時，通知人力規劃師預先規劃正常上班及停班的班表。

3、訓練及品質管理

新進人員訓練結果的監督、每月挑選幾位一線專員side by side跟聽，並登入服務品質評分表，將列入每月一線客服專員績效評估表中。

4、績效與獎勵管理

不動期舉辦獎金活動。(例如：102/10/1至102/12/31舉辦「接電話A好康」活動，針對正職員工與兼職員工訂定不同的獎勵制度，

讓各個員工都有機會參加活動。

三、業績掌握與目標管理

(一) 工作流程規劃



圖 3-9 顧客服務中心工作流程圖

(二) 成本控制技巧

由於中華郵政專案的客服人員目前派駐在位於台中的電腦備援中心六樓的辦公區，故無須支付租金、營運等成本，需要控制的成本僅有人力成本，此部分由人力規劃是來安排每日所需的適當人力已控制成本。

四、領導技巧

(一) 工作指導及人員訓練

每月調出音檔來評分一線專員，並填寫評分表針對該通電話指導，來確保專員的專業技能，以提供更準確的答案給顧客。

(二) 排班作業與工作分派

每月15日以前繳交班別調查表給人力規劃師，以方便進行排班作業。

五、成功經理之積極角色

(一) 人力資源應用與管理

人力規劃師會依據休假調查表以及通話預測(參考前三個月、去

年度同月份、當月有無遇到國定假日或連續假期……等)來安排適當人力。

(二)營造良好工作環境

除了營運經理對待每位專員就像對待自己家人一樣外，客服組長每月也會舉行組聚，透過聚會的方式聯繫組員間的感情。

營運經理每個月會準備小點心到土地公廟拜拜，並將祭拜完的小點心發送給每位專員，祈求專員們能接聽順利。

(三)熟悉公關技巧

中華郵政專案營運經理不需對外執行公關作業，故公關技巧為與專員、值班主管、客服組長和二線人員的良好互動。

第四節 物流與供應鏈管理實習

一、企業之供應鏈網路

(一)認識企業：

中華郵政是國內唯一結合郵務、儲匯及保險的綜合服務業，面臨經濟結構與社會型態迭經改變，自92年1月1日改制公司以來，除提供民眾普遍、公平、合理之用郵服務，並在法令規範內開辦多項新種業務、有效運用資金，以滿足顧客需求為己任，年年業績均能達成年度既定目標；尤以98年全球經濟受到金融大海嘯衝擊，普遍未能復甦，仍能達成年度法定預算盈餘，見證改制方向與策略規劃之正確。

公司經營上面對人事負擔成本高，業務與其他行業同質性高，被替代性亦高等包袱；如何因應外界經營環境之變遷及提升公司作業競爭力，是首要課題。爰於98年7月3、4日召開郵政經營策略研討會，重新界定郵政「卓越服務與全民信賴的郵政公司」之願景，並確定「以客為尊、提供誠信效率的服務」之郵政核心價值。

(二)願景：

1、落實以客為尊、提供誠信效率的服務：

郵政為服務業，顧客是我們的衣食父母，凡事都要站在顧客的立場來思考，以顧客的需求來設想，尤其目前政府施政著重庶民觀點思考，與民眾相關議題更應周延考量，審慎作為。

郵政傳統素重誠信，在人方面除上述以客為尊觀念之落實外，事方面尤需著重企業經營效率，注意成本控管，確保服務品質，加上明確之標準作業流程，這些都是吾人的作業依據，請各單位時時依作業需求隨時改善提升，才得落實「以客為尊」的核心價值理念。

2、培基固本：

郵政雖屬傳統事業，所需人力密集，設備亦未能全部自動化，是故生產力及競爭力如何提升，實需憑藉我們的專業與作業紀律，下列基礎作業更需繼續厚植。

3、拓展新業：

發展國內網購、郵購、代售等業務發展網購、郵購業務，強化宅經濟市場，提供增值資訊服務，並為物流、金流帶來新的契機勢在必行，否則多角化經營之落實變成空談。

4、核心價值：

以客為尊、提供誠信效率的服務。

5、與原有顧客的法律關係：

為保障顧客權益，郵政總局及其所屬機構原辦理之各項業務，於郵政公司完成公司登記後，改由郵政公司概括承受辦理。換言之，目前各地郵局辦理之各項業務所衍生之權利、義務，均由改制後之郵政公司一體承受，顧客不必另行辦理變更手續，所保管之各式收據、儲金簿、存單及保險單等憑證均繼續有效。

6、制度：

(1) 「董事長」責任制：

董事長須全權負起公司之經營責任，總經理兼任董事，其人選由董事長提請董事會派任。

(2) 人事制度採「雙軌制」：

郵政改制公司後，設置條例明定現有員工仍然受現有人事法令規章規範，但新進人員適用新的人事制度，不再具有公務員身分。在靈活、有彈性、有激勵效果的薪給及獎工制度下，公司可針對業務需求，依照一般就業市場行情，及時進用適當人才，對於員工升遷、派職、待遇、福利、績效考核等，也將依員工實際工作表現為量度，員工任事心態必將會有所改善，郵政的經營也將會有一番新的景象。

(3) 實施「責任中心制度」：

郵政公司轄下各等郵局（責任中心局）係行政、管理（督導）單位，負責執行總公司政策，為具有獨立性、完整性之業務經營團隊。為能確實反映各責任中心局之經營績效，定期檢討修訂績效衡量辦法，以期評分方式多元及考核標準更臻合理，使責任中心制度與績效獎金結合，產生激勵作用。

二、顧客服務

(一) 郵件查詢：查詢郵件目前處理的結果

顧客期望：希望得知郵件是否已妥投

(二) 撤回：要將寄出的郵件攔截

顧客期望：希望盡快取回郵件

(三) 查詢郵局寄件需支付的運費跟尺寸、重量規定及時效

顧客期望：提前得知寄件應支付費用跟需要的時間

三、策略聯盟

(一)策略聯盟：是由兩家或兩家以上的公司或團體，基於共同的目標而形成，包括正式法律上與私底下非正式的合作關係；這樣的關係比單純是賣主與客戶的關係更深，又不像商業併購這樣的絕對。各取所需、截長補短、各有優勢長處、相互合作。

(二)聯盟企業及合作內容：代收 FedEx 國際優先快遞，從 2010 年 5 月 5 日起開始代收件，此次與聯邦快遞策略聯盟，讓郵局服務的產品線更完整，而結合中華郵政綿密的服務網絡與聯邦快遞豐富的國際運輸派送經驗，也將能提供用郵民眾更優質、便利的遞送服務，進而創造出三贏之最大效益。

(三)合作優點：讓客戶到郵局交寄 FedEx 郵件，可讓客戶作比較，且提供客戶更便利、優質的遞送服務可選擇。

四、定價模式

差別定價，又稱「彈性定價」，是一種「以來顧客支付意願」而製定不同價格的定價法，其目的在於建立基本需求、緩和需求的波動和刺激消費。當一種產品對不同的消費者，或在不同的市場上的定價與它的成本不成比例時，就產生差別定價。

差別定價策略是實際中應用較典型的定價策略之一，也稱為歧視性定價，是對企業生產的同一種產品根據市場的不同、顧客的不同而採用不同的價格。一般來說，只要對不同類型的顧客就同一種產品採用不同的價格，或經營多種產品的企業對具有密切聯繫的各種產品所定的價格差別同它們的生產成本的差別不成比例時，就可以說企業採用了歧視性定價。比如工業用電和生活用電的價格不同，而每度電的生產成本是一樣的。與採用統一價格相比，歧視性價格不僅更接近一個特定顧客願意支付的最高價格，也可能服務於

不能按統一價格購買的顧客，或者誘使他們消費得更多，從而能獲取較大的利潤。

五、供應鏈風險管理

風險管理是一個管理過程，包括對風險的定義、測量、評估和發展因應風險的策略。目的是將可避免的風險、成本及損失極小化。理想的風險管理，事先已排定優先次序，可以優先處理引發最大損失及發生機率最高的事件，其次再處理風險相對較低的事件。

實際狀況中，因為風險與發生機率通常不一致，所以難以決定處理順序。故須衡量兩者比重，做出最合適的決定。

因為牽涉到機會成本，風險管理同時也要面對如何運用有效資源的難題。把資源用於風險管理可能會減少運用在其他具有潛在報酬之活動的資源；理想的風險管理正是希望以最少的資源化解最大的危機。

六、供應商管理

選擇合乎要求的供應商，需要採用一些科學和嚴格的方法。選擇供應商，要根據具體的情況採用合適的方法。

常用的方法主要有直觀判斷、考核選擇、招標選擇和協商選擇。

(一)直觀判斷

直觀判斷法是根據徵詢和調查所得的資料，對供應商進行大體分析，是對比評價的一種方法，也是常用的一種方法，它的主觀性較強。其最主要的依據是採購人員對供應商以往的業績、質量、價格、服務等的瞭解程度。而選擇供應商的同時也注意到了以下幾個問題。

1、單一供應商與多家供應商。避免單源供應，集中採購數量優勢。

2、國內與國外採購。選擇國內供應商價格較低，由於地域位置近可以實用「零庫存」策略，而國外供應商則可以採購到國內技術無法達到的物料，提升產品自身的技術含量。

3、直接採購與間接採購。物料採購的難易、成本的差異。這種方法的質量取決於對供應商資料是否正確、齊全和決策者的分析判斷能力與經驗。雖然，它具有運作方式簡單、快速、方便等優點，但是它缺乏科學性，受掌握信息詳盡程度的限制，因此常用於選擇企業非主要原材料的供應商。

（二）考核選擇

所謂考核選擇，就是在對供應商充分調查瞭解的基礎上，再經過認真考核、分析比較後選擇供應商的方法。考核選擇的方法包括以下內容。

1、調查瞭解供應商。供應商調查可以分為初步調查和深入調查。每一階段的調查對象都有一個供應商選擇的問題，而且選擇的目的和依據是不同的。

2、考察供應商。初步確定的供應商還要進入試運行階段進行考察。試運行階段的考察更實際、更全面、更嚴格。因為這是直接面對實際的生產運作。在運作過程中，就要進行所有各個評價指標的考核評估，包括產品質量合格率、準時交貨率、準時交貨量率、交貨差錯率、交貨破損率、價格水平、進貨費用水平、信用度、配合度等的考核和評估。在單項考核評估的基礎上，還要進行綜合評估。綜合評估就是把以上各個指標進行加權平均計算而得到的一個綜合成績。

3、考核選擇供應商。通過試運行階段，得出各個供應商的綜合評估成績，基本上就可以最後確定哪些供應商可以入選，哪些供應商被

淘汰，哪些應該列入候補名單。候補名單中成員可以根據情況處理，可以入選，也可以落選。現在企業在選擇供應商時通常不會只選擇一個供應商，而是選擇 2~3 個績效比較好的供應商作為自己的發展夥伴。這主要是企業擔心在只有一個供應商的情況下，企業的採購活動會受制於人。但是在選擇的 2~3 個供應商中也是有主次之分的。一般可以用 AB 角及 ABC 角理論來解釋：A 作為主供應商，分配較大的供應量；B(或再加上 C)作為副供應商，分配較小的供應量。綜合成績為優的中選供應商擔任 A，候補供應商擔任 B。在運行一段時間以後，如果 A 的表現有所退步而 B 的表現有所進步的話，則可以把 B 提升為 A，而把原來的 A 降為 B。這樣無形中就造成了 A 和 B 之間的競爭，促使他們競相改進產品和服務，使得採購企業獲得更大的好處。

從以上分析可以看出，考核選擇供應商是一個時間較長的深入細緻的工作。這個工作需要採購管理部門牽頭負責、全廠各個部門共同協調才能完成。當供應商選定之後，應當終止試運行期，簽訂正式的供應關係合同。進入正式運行期後，就開始了比較穩定正常的供需關係運作。

(三) 招標選擇

當採購物資數量大、供應市場競爭激烈時，可以採用招標方法來選擇供應商。招標採購詳見後面章節。

(四) 協商選擇

在潛在供應商較多、採購者難以抉擇時，也可以採用協商選擇方法，即由採購單位選出供應條件較為有利的幾個供應商，同它們分別進行協商，再確定合適的供應商。和招標方法比較，協商選擇方法因雙方能充分協商，在商品質量、交貨日期和售後服務等方面

較有保證；但由於選擇範圍有限，不一定能得到最便宜、供應條件最有利的供應商。當採購時間緊迫、投標單位少、供應商競爭不激烈、訂購物資規格和技術條件比較複雜時，協商選擇方法比招標方法更為合適。

七、委外策略

目前中華郵政的客服中心就是為委外業務，至於郵局與委外公司簽約的評估方式，主要以招標及協商做為考量。

第五節 消費者行為分析實習

一、立地條件調查

1. 人口結構

中華郵政顧客服務中心全台僅駐有一點，位於台中市西屯區，故來電顧客遍及國內及外島，甚至是遠從國外來電查詢的顧客皆有。

2. 人流數量

每月總計的電話量平均算下來每日約為 3000 通，如遇有連續假期的月份電話量每日的平均會提高至快 3500 通。

3. 交通狀況

郵政客服中心設立於台中市西屯區的東海商圈旁。

第四章 實習心得與未來建議

第一節 實習心得

一、對公司的看法與初步看法的比較

其實我本來對於客服中心的內容是不了解的，以前只覺得就是接電話，回答客戶的問題，一點都不難，感覺在去實習的同時，還能訓練並培養自己的耐心，而且我本身想要考郵政特考，如果在實習的當中，了解更多郵局的作業方式，似乎對於我將來考試能有所幫助。

二、實習後與實習前的期望比較

在職前訓練那一週，講師就提到：「如果你們來上班的人，有是想考郵局的，那我跟你們說，工作內容跟考試內容大不相同。」，當時的我有一點點的疑惑，認為明明就是可以更了解，開始正式上機接收後，我才了解學長的意思，因為客服人員是著重於實務上的操作，而考試，是針對於法規的內容。

而且原本很希望能藉由實習當客服，來訓練自己的耐心，但是發現其實對於真的無法溝通的顧客，只會在接完電話後，讓我更加的氣憤，並不像我所期望的培養自己的耐心。

三、實習最難適應或難過的事

客服人員最重要的一個理念是以客為尊，顧客的需求我們都要盡力為他們完成，雖然這個理念，我很能了解，但實際上並不是所有來電的顧客都是有理的，但就算他們錯了，來電時十分大聲的罵人，我們客服人員能做的也只是跟她婉釋正確的及不停向客戶致歉，這讓我十分不能適應。

四、實習最大的收穫

從來沒想過當客服人員還要開立反映單，所以在面對客戶對於

郵局作業或服務人員有所不滿要投訴時，得自行編輯內容，再送交主管審核，通過後才能送出，也通過跟客戶對話的過程，讓我學會與客戶溝通，所以我認為實習帶給我最大的收穫就是作文能力及溝通技巧提升不少。

五、實習最難忘的事

郵局寄送訴訟文書的郵件在轉招領後，是不能申請改寄到其他地址的，但有位小姐打電話進來，開頭就說：「訴訟文書為什麼寄去嘉義了，我不是說我已經搬來台南了，還有你們某某郵局的局長跟經辦人員為什麼換人了，之前的都可以幫我把郵件改過來，為什麼現在這間的人都跟我說不行」，因為我並沒有辦法直接判斷出客戶的意思，所以，就問了一句：「所以客戶您有事前申請過我們的掛號郵件改寄的服務，是嗎？」，該客戶馬上抓狂，大罵：「你是什麼低級人員，憑什麼跟我問東問西，你是什麼咖，你媽媽是沒教好你是不是，立刻給我轉主管，快點給我轉。」，所以，我只好先跟該客戶致歉並為她轉接給主管人員，這通電話是我接過的電話中印象最深刻的一通，也是我覺得最沒禮貌的一通。

六、實習甘苦談

如果要說在工作上心情會不好的原因就是客戶的態度，明明來電是要請我們協助，可是聲音卻是命令甚至是怒斥的，讓人有種開開心心上班，卻有種一直接受負面情緒的感覺。

七、若再讓你選擇一次，你仍然願意實習嗎？

我想我仍然會選擇到網訊電通-中華郵政專案實習，雖然有些客戶的態度真的很差，可是就工作環境來講，我有一群很親切很友善的學長姐們，就算遇到了澳洲來的客人，他們也總能說話逗笑人，我想這就是我實習能順利的最大原因之一吧！

第二節 未來建議

一、對實習公司的建議

公司在整體上，不管制度都很完善，當員工有問題時，經理跟主管總是能協助將問題解決，學長姐與學弟妹間相處也很好，在實習工作上沒有其他建議。

二、對系上及實習制度的建議

在實習的制度上，我建議能在上學期到寒假間都能安排作業，最好能於下學期開學後，就開始做最後整理，讓指導老師跟學生間有更長時間能修改最後完整版的報告，也在最後能安排演講或說明會，讓學生好好思考未來畢業後的走向。

三、對學弟妹的建議

不管是選擇實習或專題都好，只要選擇了就不要後悔，進自己的最大努力去完成你所選擇的路，或許，如果你是選擇實習，不管在實習過程中，有多累有多苦，那都只是過程，要好好從中思考，你吸收到了什麼學習到了什麼，這對於將來你就業多多少少都會有所幫助。

第三節 我的未來計畫

由於郵局與網訊的合約到期，也沒有再續約了，所以5月初將要到HTC專案實習，因為不清楚到那裏能不能適應，所以目前還在思考將來就是要轉換跑道還是繼續留在該單位，我會好好利用剩下來的1個月，好好思考將來畢業後的就業方向，希望HTC那裏的環境跟工作內容，我能適應順利，畢竟能相處得好的同事並不容易找。

參考文獻

- 1、網訊電通股份有限公司官網
<http://www.telexpress.com/>
- 2、中華郵政全球資訊網
<http://www.post.gov.tw/post/index.jsp>
- 3、1111 人力銀行-網訊電通股份有限公司
<http://www.1111.com.tw/%E7%B6%B2%E8%A8%8A%E9%9B%BB%E9%80%9A%E8%82%A1%E4%BB%BD%E6%9C%89%E9%99%90%E5%85%AC%E5%8F%B8-%E6%89%BE%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E6%A9%9F%E6%9C%83-795096.htm>
- 4、104 人力銀行-網訊電通股份有限公司
<http://www.104.com.tw/jobbank/custjob/index.php?r=cust&j=3c3a43263836402238423a1d1d1d1d5f2443a363189j99>
- 5、518 黃頁-網訊電通股份有限公司
<http://yp.518.com.tw/ypweb-index.html?m=1672>
- 6、實踐有效的物流與供應鏈管理
<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/resources/MAIN/TC/ATTACH/member/EMS1109.pdf>
- 7、中華郵政年報
http://www.post.gov.tw/post/internet/h_about/1277969147181/98_001.pdf
- 8、差別定價-百度百科
<http://baike.baidu.com/view/460856.htm>
- 9、風險管理-維基百科
<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%A2%A8%E9%9A%AA%E7%AE%A1%E7%90%86>
10. 供應商選擇-MBA 智库百科
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E5%95%86%E9%80%89%E6%8B%A9>